

핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 미치는 영향: 미래보상에 대한 기대의 매개효과와 기업가정신의 조절효과

김철훈*

<요약>

[연구목적] 본 연구의 목적은 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과와 기업가정신의 조절효과를 분석하는 데 있다.

[연구방법] 서울과 경기 소재 가족기업 후계자를 대상으로 2024년 3월 18일부터 4월 30일까지 회수한 구조화된 설문지 350부를 배포해 209부를 회수하고 회수한 설문지 중 불성실한 응답지 43개를 제외한 166개의 응답지를 유효표본으로 채택해 실증분석에 이용하였다.

[연구결과] 첫째, 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 밝혔다. 둘째, 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 영향을 미칠 때 기업가정신의 조절효과가 있음을 보였다. 셋째, 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 긍정적임을 밝혔다.

[연구의 시사점] 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 현 경영자가 조직에서 확립된 가치를 선택하고 경영자와 후계자가 핵심가치를 공유하면 승계를 진행할 때 수월하게 이끌어 갈 수 있어 지속가능경영 활동에 활력을 줄 수 있다. 둘째, 현 경영자가 어린 시절부터 자녀들과 좋은 관계를 유지하고 훌륭한 교육으로 후계자를 성장시켜 현 경영자와 후계자 사이 관계가 좋고 상호 존중하고 신뢰하며, 이해해 상호보완적인 관계를 맺을수록 승계 확률이 높아지고 지속가능경영 활동을 할 수 있는 기반을 마련할 수 있다.

<주제어> 가족기업, 핵심가치와 비전의 공유, 지속가능경영 활동, 미래보상에 대한 기대, 기업가정신

논문투고일 : 2025.6.3. 1차 수정일 : 2025.6.12. 게재확정일 : 2025.6.18.

* 경영학박사, 유안타증권 수석전문위원 (chulhun.kim@yuantakorea.com)

I. 서 론

가족기업(family business)은 영미법, 대륙법 등 법제에 따라 그 비중이 차이가 있다. 영미법을 근간으로 하는 국가는 미국, 영국, 캐나다, 호주, 아일랜드 등으로 가족기업 비중이 24% 이하이다(Ellul et al. 2010). 대륙법을 근간으로 하는 국가는 우리나라를 포함하여 브라질, 일본, 독일, 스페인, 스웨덴, 대만 등으로 가족기업 비중이 44% 이상이다. 우리나라는 가족기업에 대한 통계가 없어 정확한 비중은 알 수 없으나 남영호·박근서(2008)는 한국거래소의 70%가 가족기업임을 보고하고 있다. 박세열 외(2010)는 2007부터 2009년까지 유가증권과 코스닥이 상장된 한국거래소에서 1천억 원 이상의 자산규모를 지닌 제조업 494개사를 조사하여 가족기업이 2006년 기준 73.7%임을 밝혔다. 이와 같이 가족기업의 비중이 클수록 불구하고 우리나라는 승계와 관련해 대부분 소유권 이전과 관련된 상속 및 증여 등 세제관련 접근을 제외하면 경영권승계를 준비하는데 도움이 될 만한 정책은 거의 없는 실정이다. 승계는 가족기업 연구에서 가장 많이 다루는 주제로 Aronoff et al.(2011)는 승계가 일시적인 이벤트가 아니라 다년간에 걸친 심사숙고한 계획과 주도면밀한 관리에 의해 하나씩 단계별로 진행되는 프로세스라고 주장했다.

우리나라는 가족기업의 승계과정을 순조롭지 못해 성장이 저해되거나 어려움을 겪는 사례가 흔하다. 이러한 사례는 가족기업의 영속성, 가족관계로 인한 부의 승계를 사회 정서적으로 볼 때 부정적인 시각을 불러온다. 그러나 각국의 국민 총생산과 고용기회 제공과 같은 경제적 효과를 생각할 때 가족기업의 성공적인 승계로 인한 건전한 발전은 그 사회의 경제적 기반을 튼튼히 하는데 중요한 이슈이다.

소유와 경영의 승계과정을 다루는 것은 의미가 있다. 창업도 중요하고 힘든 일이지만 경쟁력 있는 기업의 승계 또한 중요한 경영과정의 하나이다. 또한 비상장 가족기업의 승계는 부의 세습이라는 사회의 부정적 시각, 그리고 재산상속 혹은 증여와 관련된 복잡한 과세정책 등 일반 공개기업보다 어려운 상황 속에서 이루어진다는 점이 이목을 집중시키고 있다.

본 연구의 목적은 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과와 기업가정신의 조절효과를 분석하는 데 있다. 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구가설 구조를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과를 분석한다. 둘째, 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 영향을 미칠 때 기업가정신의 조절효과를 분석한다. 셋째, 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과를 분석한다. 본 연구는 우리나라 가족기업의 가업승계 만족에 영향을 미치는 지속가능경영 활동과 미래보상에 대한

기대 및 기업가정신에 대한 중요성을 강조하는 공헌이 있다. 그리고 가족기업의 성공적 기업승계를 위한 필요 조건이 무엇인지 그 시사점을 밝혀보고 이에 대한 적절한 대안을 제시한 공헌이 있다.

II. 기업승계와 미래보상에 대한 기대

1. 가족기업의 의의와 기업승계 관련 이해관계자

가. 가족기업의 의의

가족기업은 공장제 수공업 이전 가족 단위의 몇 명이 하는 가내수공업부터 있었으나 오랜 역사에도 불구하고 가족기업에 대한 일치된 정의를 내리지 못하고(Astrachan et al. 2002) 다양한 견해의 정의를 논의하고 있다. Litz(1995)는 창업자 당대를 지나서도 통제권을 계속 유지하고 가족의 의지가 뚜렷이 반영된다면 가족기업으로 보았다. 가족이 단지 관여하는 것만으로는 가족기업의 필요조건에 불과하고 가족이 관여함으로써 기업이 어떤 차별성을 가져 오는지 그 결과가 나타나야 가족기업이라 할 수 있다(Chrisman et al. 1998). 가족이 관여하더라도 특이성 있는 효과를 내지 못하거나 형식적 구성 요건만 채우는 정도로 관여한다면 가족기업이라 볼 수 없다는 것이다.

나. 기업승계 관련 이해관계자

승계에 영향을 미치는 이해관계자는 리더십 역할을 넘겨줄 창업자 또는 현 경영자, 리더십 역할을 전수받을 후계자, 다른 가족구성원과 현 경영자의 부인, 지분 없는 비가족관리자 등 4가지로 분류할 수 있다(Handler 1994; Barach and Ganisty 1995; Harvey and Evans 1995). <표 1>은 성공적인 승계에 영향을 미치는 이해관계자별 요인을 정리하고 있다.

<표 1> 성공적인 승계에 영향을 미치는 이해관계자별 요인

이해관계자		선행연구에 나타는 요인들
현 경영자	현경영자와 후계자 사이 좋은 관계	Venter et al.(2005), Chrisman et al.(1998), Cabrera-Suárez et al.(2001), Lansberg and Astrachan(1994)
	핵심가치와 비전의 이전, 가치이전 및 커뮤니케이션	Cabrera-Suárez et al.(2001)
	자발적 은퇴의도	Cabrera-Suárez et al.(2001)
	지식이전 및 후계자의 육성	Venter et al.(2005), Cabrera-Suárez et al.(2001)

후계자	후계자의 능력, 역량	Venter et al.(2005), Chrisman et al.(1998)
	후계자의 자발적 승계의도	Venter et al.(2005)
	어린 시절부터 기업에 노출, 가족경영에 조기 참여	Cabrera-Suárez et al.(2001)
	기업에 적합한 후계자의 특성, 후계자 성향	Chrisman et al.(1998)
	대외 활동 경험	Venter et al.(2005)
	가족 및 기업 내에서 정당성과 신뢰성 확보	Venter et al.(2005), Chrisman et al.(1998)
가족	가족의 화합	Venter et al.(2005), Chrisman et al.(1998), Lansberg and Astrachan(1994)
	후계자에 대한 가족구성원의 신뢰	Venter et al.(2005), Chrisman et al.(1998)
	가족기업의 지속성에 헌신	Cabrera-Suárez et al.(2001)
비가족 직원	후계자에 대한 비가족구성원인 직원의 신뢰	Chrisman et al.(1998), Chua et al.(2003)

2. 단계별 승계절차

가족기업의 승계는 현 경영자가 일생의 경험을 통해 형성한 리더십을 후계자에게 이전하는 매우 복잡하고 장기간의 과정이다. 현 경영자와 후계자 사이 점진적으로 상호역할을 조정(Handler 1990)해 나가는 승계프로세스(succession process)는 가족기업의 영속성을 결정짓는 요인이다(Carlock and Ward 2005). 승계 프로세스는 연구자에 따라 여러 단계로 구분하고 있다. Longenecker and Schoen(1978)는 7단계 승계프로세스를 제시하였고 후계자가 기업에 정식으로 참여하는 6단계, 리더십이 후계자에게 이전되는 7단계가 가장 중요한 시기라고 주장했다. Churchill and Hatten(1997)은 4단계 라이프사이클 접근방식을 제안하였다. Dyck et al.(2002)은 승계에 있어 연속성, 타이밍, 바톤을 넘겨주는 기술, 의사소통 등 4가지 요인을 주장하였으나 승계프로세스 관점보다 성공적인 승계요인에 가깝다. Morris et al.(1997)은 승계는 기업의 라이프사이클 중 가장 중요한 단계로서 승계프로세스를 후계자의 승계준비 정도, 가족기업과 가족 구성원 등 이해관계자 사이 관계 형성, 계획 및 관리통제 활동 등 3가지 요인을 들고 있다. Venter et al.(2005)은 성공적인 승계의 세 가지 요소로 현 경영자와 후계자 사이 밀접한 관계, 기꺼이 승계하려는 자세, 후계자와 관련된 요소의 충분한 준비 등을 제시하였다. Handler(1994)는 가족기업 승계와 관련한 연구주제로 ①프로세스 승계, ②현 경영자의 역할, ③후계자의 관점, ④복합 수준의 분석, ⑤효과적인 승계의 특성 등 다섯 가지로 구분하였다.

3. 미래보상에 대한 기대

보상은 조직의 경영목표 수단으로 조직원에 동기를 부여해 조직의 목표를 효율적으로 달성하는 데 필요하다. 보상이 충족되지 않으면 업무 능률이 감소하므로 목표를 달성하려는 회사나 목표 달성에 기여하는 종업원에게 중요한 역할을 한다. 보상을 줄이면 종업원의 사기와 충성도가 떨어지고 보상을 늘리면 회사의 이익이 감소하므로 회사는 합리적인 보상으로 종업원의 다양한 욕구를 충족시켜 조직의 경영 목표를 달성해야 한다(이중환 2023). 그리고 심리적 보상 중 장기적 보상에 해당하는 회사의 가치 공유, 비전 공유, 지식 공유와 회사의 장기적 안정성과 발전성에 대한 긍정적 이미지 수준이 경영에 중요한 역할을 한다(이재창 2011). Santiago(2000)는 현 경영자와 후계자 사이 장기적, 심리적 보상에 해당하는 일관된 가치의 계승이 중요하다고 주장하였다. 이것은 형식적인 부분의 승계 준비보다 훨씬 더 중요한 승계의 과정이라고 제안하였다. Gersick et al.(1997), Hubler(2009) 등은 장기적이고 심리적 보상인 핵심가치와 목표가 기업경영 의사결정 과정에서 나타나는 조직원의 다른 관점을 하나로 묶고 합치시키는 기준을 형성한다고 주장하였다. Carlock and Ward(2010)는 조직에 장기적이고 심리적 보상인 핵심가치가 설정되어 있지 않다면, 의사결정 과정에서 우선순위에 대한 불일치를 발생시킬 수 있고 관계의 분쟁 원인을 발생할 수 있다고 설명하였다.

경영자 보상 체계에 관한 연구는 경영자와 소유주 사이 대리인 문제에서 출발한다. 소유와 경영이 분리된 경영환경에서는 기업의 성과가 경영자의 보상을 결정짓는 가장 큰 요인이 된다(Jensen and Murphy 1990). 그러나 가족기업은 가족 구성원이 기업을 소유함과 동시에 경영을 맡게 되므로 경영자와 소유주가 일치하는 지배구조를 지녀 경영자에 대한 소유주의 효율적인 모니터링이 미흡하나 청지기정신이 있어 경영자와 소유주 사이 대리인 문제는 완화된다. Demsetz and Lehn(1985), Anderson and Reeb(2003) 등은 가족기업이 경영자를 보다 효율적으로 감시할 수 있어 상대적으로 대리인 문제가 심각하지 않다고 하였으며, 효율적인 감시활동이 가족기업 소유주가 직접 경영하는 이점이라고 주장한다. Gilson and Gordon(2003)은 가족기업이 소유와 경영의 분리로 제기되는 대리인 문제가 적으나 지배주주와 소액주주 사이 대리인 문제는 발생한다고 보고하였다.

미래의 보상에 대한 기대를 논의한 선행연구를 살펴보면, Baum et al.(1998)은 조직참여에서 보상에 대한 기대는 조직성과에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다. Tichy and DeVanna(1990)는 조직참여의 보상에 대한 기대는 동기부여, 조직 애착, 열정에 긍정적 영향을 확인하였다. 조직참여의 보상에 대한 기대는 제공하는 가치와 목표를 통하여 조직원은 일체감 강화와 미래에 대한 이상적 이미지 형성에 영향을 준다는 것이다. Locke and Latham(1990)은 조직참여의 보상에 대한 기대에 의한 도전적 목표가 더 높은 수준의 조직성과, 조직원의 노력, 지속성, 전략개발에 긍정적인 영향을 확인하였고, Liu and Wong(2009)은 조직참여에 대한 긍정 이미지 수준의 공유는 조직원의 상호작용에 긍정적 영향을 주어서 존중, 협력, 지원을 유도한다는 연구결과를 확인하였다.

III. 선행연구

1. 후계자와 경영자 사이 승계 관점과 지속가능경영 활동

가. 후계자와 경영자 사이 승계 관점

경영의 지속은 승계로 완성된다. 지속가능경영은 기업의 경영활동과 직, 간접적으로 영향을 미치는 이해관계자에 바탕을 두는데, 주주 중심에서 다양한 이해관계자를 종합적으로 고려하는 관계자 중심 경영이 요구되고 있다(이기훈 2006). 그러므로 세대를 이어가는 승계의 성공적인 실현은 가업을 지속적으로 발전시키는 핵심이다(Holt et al. 2017; Liu 2018). 가족 간의 복잡한 이해관계가 얽혀있는 중소기업의 가업승계는 복잡한 의사결정을 요구한다. 회사의 특징, 상속 문제 등의 고려 없이는 승계의 유효성은 기대하기 어렵다. 또한 가족관계의 역동성이나 믿음, 그리고 승계자와 후계자 사이 약속 등을 간과해서는 안 되는 요소들이다. 현 경영자는 승계 여부와 시점에 대한 권한을 가지고 있으며, 본인이 원하는 동안은 회사나 가족 내에서 권력을 유지할 정당성이 있으며, 승계의지는 승계 프로세스에 대한 신뢰, 승계 후 회사 업무 이외의 관심사 등과 관련이 있다(Sharma et al. 2001). Sonnenfield(1988)는 가족 기업의 경영자 성향을 4가지 유형으로 구분하였는데, 독재형(Monarch)과 장군형(General)은 후계자를 인정하는데 어려움이 있어 경영권 이전이 힘들고, 대사형(Ambassador)이나 주지사형(Governor)이 경영권 이전을 위한 승계과정에서 갈등이 적다고 주장했다. Handler(1992)는 승계시점에 있어서 경영자는 기업에 오래 있기를 바라고, 후계자는 생각하는 것보다 빠른 시간에 기업을 승계받기를 원한다고 주장했다. 기업이 발전하기 위해서는 현 경영자의 경영권을 이어받을 후계자 육성이 필요한데, Cadieux(2007)는 현 경영자의 주요 관심사는 그가 갖고 있는 암묵지와 인적 네트워크를 후계자에게 어떤 방법으로 이전하느냐에 있다고 주장했다. 지속가능경영 개념은 지속가능경영의 경제적인 요인만으로는 기업의 전반적인 지속가능경영을 위한 충분조건이 될 수 없다는 것을 이해하는 데서 시작한다(Gladwin et al. 1995).

나. 지속가능경영 활동 요소

지속가능경영은 조직의 지속가능한 발전을 위해 사회적 책임을 조직의 전략으로 나타난 경영형태이며 경제적 책임과 사회적 책임, 환경적 책임을 의미한다(박종철·이광현 2009).

(1) 경제적 책임성

경제적 책임성(economic responsibility)은 수익성, 부가가치창출, 생산성 증대, 고용창출, 공정거래, 공정경쟁 등의 관점에서 설명된다(Elkington 1997). 기업의 경제적 지속가능경영의

개념은 주주들에게 평균 이상의 수익을 지속적으로 창출해 주면서 자금흐름의 유동성을 충분하게 항상 보장할 수 있어야 한다(Dyllick and Hockerts 2002).

(2) 사회적 책임성

사회적 책임성(socially responsibility)은 개별 파트너의 인적자산을 증가시켜 공동체의 이해관계자에게 지속가능한 가치를 부여하고 사회적 동기를 유발하며, 기업가치 시스템에 동의하는 방법으로 사회적 자산을 관리하는 것이다(Dyllick and Hockerts 2002). Buono and Nichols(1990)은 기업이 주주뿐만 아니라 보다 많은 이해관계자에게 기여해야 하며, 더 넓은 범위에서 경제적 가치를 더해 인간가치의 실현에 공헌해야 하는 것이라고 하였다.

(3) 환경적 책임성

환경적 책임성(environmentally responsibility)은 기업의 경제적 성과와 생태적 성과를 최적화하기 위해 모든 경영활동을 환경적인 책임과 통합하는 것이다(North 1992). Gray et al.(1993)는 지속가능경영의 환경적 건전성을 검토하고 개선하기 위하여 방침이나 전략을 개발하고 시행함과 동시에 경영시스템을 개선하는 일련의 환경적 대응 활동이라 주장하였다.

2. 핵심가치와 비전의 공유 및 미래보상에 대한 기대

보상이 충족되지 않으면 업무 능률이 감소하므로 목표를 달성하려는 회사나 목표 달성에 기여하는 종업원에게 중요한 역할을 한다. 보상을 줄이면 종업원의 사기와 충성도가 떨어지고 보상을 늘리면 회사의 이익이 감소하므로 회사는 합리적인 보상으로 종업원의 다양한 욕구를 충족시켜 조직의 경영 목표를 달성해야 한다(이종환 2023). 그리고 심리적 보상 중 장기적 보상에 해당하는 회사의 가치 공유, 비전 공유, 지식 공유와 회사의 장기적 안정성과 발전성에 대한 긍정적 이미지 수준이 경영에 중요한 역할을 한다(이재창 2011). Santiago(2000)는 현 경영자와 후계자 사이 장기적, 심리적 보상에 해당하는 일관된 가치의 계승이 중요하다고 주장하였다. 이것은 형식적인 부분의 승계 준비보다 훨씬 더 중요한 승계의 과정이라고 제안하였다.

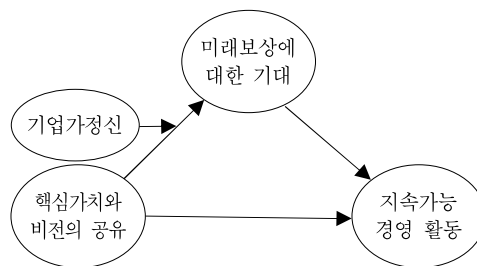
경영자 보상 체계에 관한 연구는 경영자와 소유주 사이 대리인 문제에서 출발한다. 소유와 경영이 분리된 경영환경에서는 기업의 성과가 경영자의 보상을 결정짓는 가장 큰 유인이 된다(Jensen and Murphy 1990). 그러나 가족기업은 가족 구성원이 기업을 소유함과 동시에 경영을 맡게 되므로 경영자와 소유주가 일치하는 지배구조를 지녀 경영자에 대한 소유주의 효율적인 모니터링이 미흡하나 청지기정신이 있어 경영자와 소유주 사이 대리인 문제는 완화된다. Demsetz and Lehn(1985), Anderson and Reeb(2003) 등은 가족기업이 경영자를 보다 효율적으로 감시할 수 있어 상대적으로 대리인 문제가 심각하지 않다고 하였으며, 효율적인 감시활동이 가족기업 소유주가 직접 경영하는 이점이라고 주장한다. Gilson and Gordon(2003)은 가족기업이 소유와 경영의 분리로 제기되는 대리인 문제가 적으나 지배주주와 소액주주 사이 대리인 문제는 발생한다고 보고하였다.

미래의 보상에 대한 기대를 논의한 선행연구를 살펴보면, Baum et al.(1998)은 조직참여에서 보상에 대한 기대는 조직성과에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다. Tichy and DeVanna(1990)는 조직참여의 보상에 대한 기대는 동기부여, 조직 애착, 열정에 긍정적 영향을 확인하였다. 조직참여의 보상에 대한 기대는 제공하는 가치와 목표를 통하여 조직원은 일체감 강화와 미래에 대한 이상적 이미지 형성에 영향을 준다는 것이다. Locke and Latham(1990)은 조직참여의 보상에 대한 기대에 의한 도전적 목표가 더 높은 수준의 조직성과, 조직원의 노력, 지속성, 전략개발에 긍정적인 영향을 확인하였고, Liu and Wong(2009)은 조직참여에 대한 긍정 이미지 수준의 공유는 조직원의 상호작용에 긍정적 영향을 주어서 존중, 협력, 지원을 유도한다는 연구결과를 확인하였다.

IV. 연구설계

1. 연구모형

본 연구의 목적은 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과와 기업가정신의 조절효과를 분석함에 있다. 핵심가치와 비전의 공유 및 기업가정신이 상호작용하여 미래보상에 대한 기대를 매개로 지속가능경영 활동에 영향을 미치는지를 매개된 조절모형을 통해 분석한다. 핵심가치와 비전의 공유를 독립변수, 지속가능경영 활동을 종속변수, 미래보상에 대한 기대를 매개변수, 기업가정신을 조절변수로 도입한다. 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구가설

가. 핵심가치와 비전의 공유, 지속가능경영 활동 사이 미래보상에 대한 기대의

매개효과 가설

승계는 장기간에 걸쳐 이뤄지는 과정으로 정교하고 치밀한 소유권 분배계획이 요구된다 (Handler and Kram 1988). 소유권 분배계획은 가족기업의 후계자를 양성하기 위한 계획으로 역량 개발과 육성을 포함하는 개념이다 (Francis 1993). 소유권 분배계획이 존재하지 않는 상태에서 현 경영자의 예상하지 못한 부재가 발생할 경우, 후계자 사이 갈등이나 상속 문제 발생 등 혼란이 발생할 수 있고 (Lansberg and Astrachan 1994), 업무의 인수인계가 충분하지 못해 기업경영에 어려움을 가져오는 등 기업의 성과와 기업가치에 부정적인 영향을 미친다 (Upton et al. 2001; Davidson III et al. 2001; Waine 2002; Shen and Cannella 2003). 가족 사이 공유한 가치관과 비전 등이 장기적인 지향성을 갖거나 지속적인 핵심역량을 개발하는데 중요한 역할을 하므로 (이장우 외 2010) 현 경영자가 조직에서 확립된 가치를 선택하고 경영자와 후계자가 핵심가치를 공유하면 승계를 진행할 때 수월하게 이끌어 갈 수 있어 기업의 성장과 장기적 발전에 중요하다 (Kets de Vries 1993). 장기적 보상에 해당하는 회사의 가치 공유, 비전 공유, 지식 공유와 회사의 장기적 안정성과 발전성에 대한 긍정적 이미지 수준이 경영에 중요한 역할을 한다 (이재창 2011). Santiago (2000)는 현 경영자와 후계자 사이 장기적, 심리적 보상에 해당하는 일관된 가치의 계승이 중요하다고 주장하였다. 조직참여의 보상에 대한 기대는 제공하는 가치와 목표를 통하여 조직원은 일체감 강화와 미래에 대한 이상적 이미지 형성에 영향을 준다는 것이다. 본 연구는 핵심가치와 비전의 공유, 지속가능경영 활동 사이 미래보상에 대한 기대의 매개효과를 실증분석하는 가설을 다음과 같이 설정한다.

[가설 1] 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대가 매개할 것이다.

나. 핵심가치와 비전의 공유, 미래보상에 대한 기대 사이 기업가정신의 조절효과 가설

가족기업이 후계자의 공헌에 대한 평가는 가족기업이 후계자에게 제공하는 보상으로 인지한다 (Rhoades and Eisenberger 2002). 이 과정에서 후계자가 지니는 미래의 보상에 대한 기대는 후계자의 가업승계행동을 유인하는 변수가 된다 (최우성·조경희 2010). 보상은 직무수행을 적극적으로 유인하고 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다 (박종혁·권석균 2006). 보상은 조직원의 경영 참여 의지에 긍정적 영향을 가지며, 조직원 참여는 주인의식을 유인하는 변수 중 하나가 된다 (김준영·김영걸 2001; Asatryan and Oh 2008). Hubler (2009)는 장기심리적 보상은 조직의 공동 가치관을 형성하여 조직을 하나로 묶는 최고의 방식이 된다고 설명하였다. 선행연구를 살펴볼 때 보상은 후계자가 경영참여 의지에 긍정적인 영향을 미치며, 후계자의 경영참여는 승계 대상 가업의 지속가능경영 활동을 유인할 수 있다는 예측을 할 수 있다. 본 연구는 핵심가치와 비전의 공유, 미래보상에 대한 기대 사이 기업가정신의 조절효과를 실증분석하는 가설을 다음과 같이 설정한다.

[가설 2] 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 미치는 영향을 기업가정신이 조절할 것이다.

다. 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과 가설

후계자는 승계계획을 통하여 인사제도에 신뢰가 상승하며, 승계 의지에 따라 자신이 최고 경영자가 될 수 있다는 믿음을 형성하고, 이는 곧 혁신을 이루려는 의도와 행동 연결에 긍정적인 영향을 미치게 된다(신덕정 외 2019). Wiklund and Shepherd(2003)는 시장에서 기회를 발견하고 실현함에 있어 기업가정신이 경영성과에 미치는 주 효과와 지식자원과 기업가정신의 상호작용이 경영성과에 미치는 효과를 함께 파악하였고, 노경민·신호균(2015)은 사회적 기업가정신을 4가지 구성요인으로 분류하고 혁신추구성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치지향성 순서로 창업의지에 영향을 미친다고 하였다. 경영자가 지속적으로 혁신을 추진하도록 승계계획을 실행하기 위해서는, 이에 적합한 보상구조가 요구된다. 보상구조는 경영자들이 환경에 대한 인지와 위험 감수 성향에 영향을 미침으로써, 경영활동과 의사결정에 영향력을 행사한다(이호욱 외 2006; Deckop et al. 2006). 보상구조가 장기적인 성격을 지니게 될수록 경영자는 경쟁기업보다 앞서기 위해 경쟁 우위의 원천이자 핵심역량을 결정하는 요소인 혁신성과를 높이기 위해 보다 많은 자원을 투입하고 노력을 할 것이다(Deckop et al. 2006). 본 연구는 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과를 실증분석하는 가설을 다음과 같이 설정한다.

[가설 3] 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있을 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

가. 독립변수

Handler(1989)는 현 경영자와 후계자 사이 원만한 관계를 이루고 서로 존중하며 이해하고 상호 보완하는 관계를 지닐수록 성공할 승계 확률이 증가한다고 보고하였다. Venter et al.(2005)은 성공적인 가업승계는 승계프로세스 만족, 기업의 미래 수익성, 후계자의 자발적인 승계의지 등이 직접적인 영향을 미치는 요인이라고 하였다. 본 연구는 후계자의 가업승계 요인인 핵심가치와 비전의 공유(Goldberg 1996; Chrisman et al. 1998; Santiago 2000; 김선화·남영호 2013) 세부항목 5개를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이를 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 핵심가치와 비전의 공유에 대한 조작적 정의와 측정항목

구분	조작적 정의	측정항목	선행연구
핵심 가치와 비전의 공유	기업이 추구하는 가치관, 신념, 미 래로 나아가려는 방 향성 공유	경영자와 후계자 사이 회사의 경영철학 공 유, 회사의 비전·핵심가치·목표 공유와 성 취 노력, 경영방침·경영전략에 관한 동일한 생각, 경영방침·경영전략의 성취 노력	Goldberg(1996) Chrisman et al.(1998) Santiago(2000) 김선화·남영호(2013)

나. 조절변수

기업가정신에 대한 측정은 Miller(1983)에 의해 혁신성, 위험감수성, 진취성 등 세 가지 특
성적 개념으로 구성해 제안되었다. 본 연구는 Miller and Friesen(1982), Miller(1983), Covin
and Slevin(1986), 정영민(2015), 김현구(2018) 등이 사용한 설문을 기반으로 본 연구 목적에
맞게 수정하였다. 이를 정리하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 기업가정신에 대한 조작적 정의와 측정항목

구분	조작적 정의	측정항목	선행연구
혁신성	변화와 혁신을 선호 하고 새로운 가치를 부여하려는 행동	혁신적인 경영기법 도입, 독창적인 아이디어 수 용, 기회를 포착하는 창의성과 혁신적인 사고방 식, 과거 5년 이내 시장에 출시한 많은 신상품이 나 서비스, 과거 5년 이내 시장에 출시한 혁신적 신상품이나 서비스	Miller and Friesen(1982)
위험 감수성	불확실성이 존재하는 의사결정에 있어 고 수익을 위해 위험을 감수하는 행동	높은 수익을 올릴 수 있는 프로젝트 선호, 불확 실한 상황에서도 잠재력을 최대한 이용, 위험이 있더라도 높은 성과 업무를 추진, 대담한 자세, 신중보다 신속한 의사결정	Miller(1983) Covin and Slevin(1986) 정영민(2015)
진취성	경쟁자보다 먼저 행 동하고 대응하는 적 극적인 행동	경쟁회사의 대응을 촉발시키는 행동, 신기술 상 품이나 서비스 출시, 신제품 출시에 필요한 프로 세스 도입을 빠르게 실행, 미래 사업환경 변화에 관심 집중	김현구(2018)

다. 매개변수

미래의 보상에 대한 기대에 관한 측정 도구는 Modway et al.(1982), Bass(1985), Price and
Mueller(1986), Avolio et al.(1999), Antonakis et al.(2003), 박승열(2013) 등이 사용한 설문을 기
반으로 본 연구의 목적에 맞게 수정하였다. 주어진 업무 및 책임에 비취볼 때, 경력과 경험
에 비취볼 때, 교육수준에 비취볼 때 본인이 기울인 노력에 비취볼 때, 주어진 업무량을 다
른 직원과 비교할 때, 달성한 업무 성과에 대한 인센티브를 다른 직원과 비교할 때 생각하는
회사의 공정한 보상 정도, 임금 및 복지지원체계가 공정하다고 여기는 정도, 사전에 합의 또
는 약속한 결과가 나올 때, 목표달성을 위해, 목표가 달성되었을 때 회사는 적절한 보상을
한다고 여기는 정도 등 10개의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

라. 종속변수

본 연구는 지속가능경영을 기업의 경영활동 과정에서 경제적, 사회적, 환경적 관점에서 통합적이면서 균형적으로 지속적인 사업 가치를 추구하는 것으로 조작적 정의한다. 본 연구는 Carroll(1979), Elkington(1997), Salmones et al.(2005), 황혜진(2012) 등이 사용한 설문을 기반으로 본 연구목적에 맞게 수정하여 각각 5개의 항목, 모두 15개의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이를 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 지속가능경영에 대한 조작적 정의와 측정항목

구분	조작적 정의	측정항목	선행연구
경제적 책임 활동	기업의 지속가능한 발전을 위해 수익성 및경제적 성과를 증대시키고 고용증대에 기여하려는 책임 활동	지속적인 수익성 증대, 이윤 창출을 통한 국가 경제발전에 기여, 경제적인 성과를 개선하기 위한 노력, 활발한 고용 활동으로 고용증대에 기여	Carroll(1979) Elkington (1997) Salmones et al.(2005) 황혜진(2012)
사회적 책임 활동	기업의 지속가능한 발전을 위해 법과 규정을 준수하고 윤리적이며 사회적 공헌을 위해 행동하는 책임 활동	법과 규정 준수, 윤리적 기업경영 실천, 고객 만족을 위한 성실한 대처, 이윤의 적절한 부분을 사회공헌을 위한 활동에 투자	
환경적 책임 활동	기업의 지속가능한 발전을 위해 환경보호활동 및 에너지와 자원절감 등에 관심을 갖고 법규 및 규제를 잘 준수하는 책임활동	기업의 환경적 책임을 중요하게 인식, 환경보호 활동에 적극 참여, 에너지 및 자원절감에 대한 관심, 환경보호법규 및 규제 준수	

마. 통제변수

통제변수는 응답자의 회사 및 개인 특성이다. 업력, 연령, 성별, 업종, 종업원 수, 가족참여 인원 등 6개 문항이다.

(1) 업력

업력은 회사의 설립연도, 즉 설립 이후 경과 연수로서 본 연구의 업력은 2024년 6월을 기준으로 가족기업의 설립일을 차감하고 있다.

(2) 연령

가족기업 후계자의 연령은 20대부터 70대에 이르기까지 광범위하게 분포하고 있다. 그러나 활력 넘치고 패기 있으며, 경험을 지닌 연령대에 승계가 이뤄지는 경향이 크므로 30대부터 40대에 분포하고 그 비중이 크다.

(3) 성별

창업생태계에서 남성의 다수가 경제활동 인구이지만 비경제활동 인구인 여성을 경제활동 인구로 전환시켰을 때 경제적 효과를 기대할 수 있다(전혜진·박재환, 2015). 본 연구는 남성

과 여성을 더미변수로 처리한다.

(4) 업종

업종은 가족기업의 특성을 나타낸다. 본 연구표본은 통계청 한국표준산업분류의 제조업 (C)으로 세부업종 13개이다.

(5) 종업원 수

본 연구는 종업원 수를 가족기업 규모의 대용변수로 사용한다.

(6) 가족참여 인원

가족기업에 관여하는 가족 구성원의 수(명)는 가족 최고경영자의 존재와 이사회에서 가족 이사가 차지하는 수를 말한다(Astrachan et al. 2002). 경영의 전반인 업무를 담당하는 대표이사로 등재된 가족 CEO를 포함하여 주요주주에 최대주주인 가족주주 수를 계상한다.

4. 자료수집과 설문지의 구성

가. 연구대상

본 연구는 창업자가 아닌 가족기업으로 창업자, 2세대 경영자 등 선임 경영자로부터 승계를 받은 후계자인 현 경영자를 대상으로 한다. 여기에는 승계 절차에 의해 승계를 받은 경영자 및 선임 경영자의 유고로 승계 준비 없이 가족기업을 받은 경영자를 포함한다. 그리고 분석의 일관성을 위해 승계가 진행 중인 가족기업은 제외하였다. 가족기업 분류에 필요한 자료는 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>)의 2023년 12월 31일 사업보고서를 참고하였으며, 가족의 경영에 대한 참여 여부는 특수관계인 항목을 참고하였다. 현재 정부의 기업지배구조 보고서 공시 의무화 계획에 따라 2019년부터 자산총액 2조 원 이상 코스피 상장회사, 2022년부터 1조 원 이상 코스피 상장회사, 2024년부터 5천억 원 이상 코스피 상장회사가 그 대상이다(한국거래소(<https://www.krx.co.kr>)). 지속가능경영보고서 및 기업지배구조보고서 제출 회사 수는 <표 5>와 같다. <표 5>는 의무공시 또는 자율공시 회사 수를 포함한다.

<표 5> 지속가능경영보고서 및 기업지배구조보고서 제출 회사 수

ESG 공시년도	2020년	2021년	2022년	2023년
지속가능경영보고서	38	78	131	161
기업지배구조보고서	224	231	355	380

자료: KRX ESG포털(<https://esg.krx.co.kr>)

나. 자료수집

본 조사는 서울과 경기 소재 승계받은 가족기업 경영자를 대상으로 연구자가 직접 해당

기업을 방문하거나 이메일 등을 병행해 5점 등간척도를 사용한 구조화된 설문지를 배부해 회수하였다. 2024년 3월 18일부터 4월 30일까지 구조화된 설문지 350부를 배포해 유효표본 응답지 166개를 실증분석에 이용하였다.

다. 분석방법

분석 도구는 SPSS 23.0 패키지를 활용하여 가설을 검증하기 전에 관련된 측정변수의 요인들에 대한 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach's α 값을 통해 신뢰성을 확인하고, 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 하였다. 가설의 검증은 SPSS PROCESS Macro Model 1, Model 4, Macro Model 7(Hayes 2013)을 이용하여 위계적 회귀분석(Baron and Kenny 1986)을 실시하였고 매개효과, 조절효과를 검증하였다. 간접효과(매개변수)의 유의성 검증은 부트스트래핑(Bootstrapping) 기법을 적용하였다.

라. 설문지의 구성

본 연구가 서울시와 경기도에 소재한 승계받은 가족기업의 경영자를 대상으로 배부한 설문지 내용은 연구목적을 달성하기 위하여 세운 연구가설의 변수이다.

<표 6> 설문지의 구성

변수			문항수	선행연구
독립 변수	핵심가치와 비전의 공유		5	Goldberg(1996), Chrisman et al.(1998), Santiago(2000), 김선화·남영호(2013)
매개 변수	미래의 보상에 대한 기대		10	Price and Mueller(1986), Bass(1985), Avolio et al.(1999), Antonakis et al.(2003)
조절 변수	기업가 정신	혁신성	5	Carroll(1979), Elkington(1997), Salmones et al.(2005), 황혜진(2012)
		위험감수성	5	
		진취성	5	
종속 변수	지속가능 경영	경제적책임 활동	5	Carroll(1979), Elkington(1997), Salmones et al.(2005), 황혜진(2012)
		사회적책임 활동	5	
		환경적책임 활동	5	
일반문항			6	
문항수			51	

V. 분석결과

1. 인구통계학적 특성

본 연구는 서울시와 경기도에 소재한 승계받은 가족기업 경영자를 대상으로 수집한 166개 응답지의 인구통계학적 특성을 빈도분석 하였다. 그 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 인구통계학적 특성

변수	집단	빈도	비율(%)	변수	집단	빈도	비율(%)
연령	40세 이하	41	24.70	업력	10년 이하	18	10.84
	40세~50세	68	40.96		20년 이하	32	19.28
	50세~60세	45	27.11		30년 이하	45	27.11
	60세 이상	12	7.23		40년 이하	55	33.13
성별	남성	134	80.72		40년 이상	16	9.64
	여성	32	19.28	가족참여 인원	1명	28	16.87
종업원 수	10명~50명 미만	63	37.95		2명	56	33.73
	50명~100명 미만	48	28.92		3명	65	39.16
	100명~300명 미만	39	23.49		4명 이상	17	10.24
	300명 이상	16	9.64		합계	166	100.00

2. 신뢰성 분석과 요인분석

가. 신뢰성 분석

<표 8>은 신뢰성 분석 결과이다. 요인을 구성하는 항목의 일관성이 유지되었다.

<표 8> 신뢰성 분석 및 설문지 최종 문항

변수			초기 문항수	제거 문항수	문항제거후 신뢰성	최종 문항수
독립변수	핵심가치와 비전의 공유		5		.816	5
매개변수	미래의 보상에 대한 기대		10	2	.798	8
조절변수	기업가 정신	혁신성	5		.832	5
		위험감수성	5		.876	5
		진취성	5	1	.841	4
종속변수	지속가능 경영	경제적책임 활동	5		.862	5
		사회적책임 활동	5		.847	5
		환경적책임 활동	5	1	.793	4
계			45	4		41

나. 요인분석

탐색적 요인분석 결과 고유값이 1이상이고 공통성이 .45를 초과해 적절한 요인부하량을 나타내고 있다. <표 9>는 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA) 적합도 지수이다. 요인분석에 투입된 행렬이 단위행렬이 아닌 것으로 나타나 요인분석에 필요한 변수의 선정에는 문제가 없는 것으로 판단되었다. 그리고 확인적 요인분석 결과는 측정항목이 분석에 적합함을 보여주고 있다.

<표 9> 확인적 요인분석 적합도 지수

구분	KMO	Bartlett검정		RMSEA	Q값	NFI	IFI	TLI	CFI	GFI
		χ^2	df							
모형의 적합도 평가	.934	1468.652 (p=.000)	209	.039	1.278	.913	.979	.983	.994	.904

3. 상관분석

단일차원성이 입증된 척도들에 대해 서로의 관계가 어떠한 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지 알아보기 위해 상관분석(correlation analysis)을 실시하였다(<표 10> 참조). 그리고 분산확대지수(Variance Inflation Factor: VIF)로 각 변수의 다중공선성(multicollinearity)을 보았다. 회귀분석에서 나타날 수 있는 독립변수 사이 상관관계의 VIF 값이 2.410~3.406의 구간에 있어 낮은 수준이므로 다중공선성은 나타나지 않아 본 연구의 타당성을 입증한다.

<표 10> 상관분석

변수		1	2	3	4	5	6	7	8	VIF
핵심가치와 비전의 공유(1)		1								
미래보상에 대한 기대(2)		.017	1							3.406
기업가 정신	혁신성(3)	.161	.273	1						2.410
	위험감수성(4)	.144	.211	.210	1					3.168
	진취성(5)	.122	.131	.136	.139	1				2.545
지속가능 경영 활동	경제적 책임활동(6)	.154	.125	.129	.120	.267	1			2.503
	사회적 책임활동(7)	.144	.185	.131	.132	.180	.090	1		3.288
	환경적 책임활동(8)	.139	.171	.144	.111	.146	.124	.097	1	2.642

주) *** p<.01, ** p<.05, * p<.10

4. 가설검증

가. 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 미치는 영향

본 연구는 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과를 분석하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 그 결과는 <표 11>과 같다. <표 11>을 살펴보면 성별(남성=1), 연령(40세~50세=1), 종업원 수(10명~100명 미만=1), 업력(30년 이상=1), 가족참여 2명 이하와 3명 이상, 업종(전자부품 외=1)을 통제변수로 두고 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 밝혔다.

<표 11> 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

변수	종속변수			종속변수			종속변수		
	경제적 책임 활동 (1단계)	미래보상에 대한 기대 (2단계)	경제적 책임 활동 (3단계)	사회적 책임 활동 (1단계)	미래보상에 대한 기대 (2단계)	사회적 책임 활동 (3단계)	환경적 책임 활동 (1단계)	미래보상에 대한 기대 (2단계)	환경적 책임 활동 (3단계)
핵심가치와 비전의 공유	.289** (2.933)			.267** (2.765)			.253** (2.651)		
미래보상에 대한 기대		.275** (2.914)	.244** (2.553)		.275** (2.914)	.241** (2.366)		.275** (2.914)	.209** (2.150)
성별 (남성=1)	.173* (1.836)	.164* (1.746)	.168* (1.758)	.169** (2.390)	.164* (1.746)	.165* (1.620)	.166** (2.336)	.164* (1.746)	.163* (1.677)
연령 (40세~50세=1)	.013 (.183)	.012 (.167)	.013 (.136)	.023 (.331)	.012 (.167)	.014 (.137)	.021 (.301)	.012 (.167)	.013 (.137)
종업원 수 (10명~100명 미만=1)	.068 (1.294)	.077 (1.395)	.069 (.722)	.062 (1.215)	.077 (1.395)	.065 (.638)	.094 (1.497)	.077 (1.395)	.068 (.700)
업력 (30년 이상=1)	.159** (2.242)	.145* (2.040)	.147* (1.538)	.195** (2.755)	.145* (2.040)	.158* (1.551)	.177** (2.504)	.145* (2.040)	.161* (1.660)
가족참여	2명 이하 .078 (1.498)	.042 (.853)	.050 (.524)	.045 (.910)	.042 (.853)	.052 (.511)	.074 (1.428)	.042 (.853)	.048 (.494)
	3명 이상 .166** (2.146)	.152** (2.137)	.162* (1.695)	.201** (2.640)	.152** (2.137)	.174* (1.708)	.183** (2.382)	.152** (2.137)	.169* (1.741)
업종 (전자부품 외=1)	.075 (1.391)	.075 (1.387)	.081 (.848)	.090 (1.442)	.075 (1.387)	.085 (.831)	.076 (1.395)	.075 (1.387)	.083 (.859)
상수	3.002	3.056	3.743	3.362	3.056	3.841	3.362	3.056	3.789
R ²	.422	.306	.374	.336	.306	.376	.336	.306	.341
Adj R ²	.358	.260	.318	.286	.260	.319	.286	.260	.289
F-value	6.442 (.000)	6.123 (.000)	6.494 (.000)	6.732 (.000)	6.123 (.000)	7.502 (.000)	6.739 (.000)	6.123 (.000)	6.816 (.000)

주 1) 업종(더미변수)은 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업(C26), 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업(C27), 전기장비 제조업(C28), 자동차 및 트레일러 제조업(C30)은 1, 그 외 제조업은 0

2) *** p<.01, ** p<.05, * p<.10

핵심가치와 비전의 공유→경제적 책임 활동($\beta=.289$, $p<.05$)(1단계), 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.275$, $p<.05$)(2단계), 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.197$, $p<.10$)→경제적 책임 활동($\beta=.244$, $p<.05$)(3단계)를 나타내고 있다. 그리고 핵심가치와 비전의 공유→사회적 책임 활동($\beta=.267$, $p<.05$)(1단계), 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.275$, $p<.05$)(2단계), 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대

($\beta=.182, p<.10$)→사회적 책임 활동($\beta=.241, p<.05$)(3단계)를, 핵심가치와 비전의 공유→환경적 책임 활동($\beta=.253, p<.05$)(1단계), 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.275, p<.05$)(2단계), 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.178, p<.10$)→환경적 책임 활동($\beta=.209, p<.05$)(3단계)를 나타내고 있다. 독립변수인 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 각 단계별 회귀계수가 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 의미한다. 따라서 [가설 1] “핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대가 매개할 것이다”는 채택된다.

나. 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 영향을 미칠 때 기업가정신의 조절효과 분석

본 연구는 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 영향을 미칠 때 혁신성, 위험감수성, 진취성 등 기업가정신의 조절효과를 분석하였다. 그 결과는 <표 12>와 같이 성별(남성=1), 연령(40세~50세=1), 종업원 수(10명~100명 미만=1), 업력(30년 이상=1), 가족참여 2명 이하와 3명 이상, 업종(전자부품 외=1)을 통제변수로 두고 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 영향을 미칠 때 기업가정신의 조절효과가 있음을 밝혔다. 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.275, p<.05$)(1단계), 핵심가치와 비전의 공유→혁신성($\beta=.234, p<.05$)→미래보상에 대한 기대($\beta=.262, p<.05$)(2단계), 핵심가치와 비전의 공유→상호작용(핵심가치와 비전의 공유*혁신성)($\beta=.207, p<.05$)→혁신성($\beta=.221, p<.05$)→미래보상에 대한 기대($\beta=.248, p<.05$)를 나타내어 1단계와 2단계의 주효과가 유의하게 나타났으며, 3단계 상호작용 효과도 유의하게 나타났다. 이는 기업가정신(혁신성)이 강할수록 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미친다는 의미이다. 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.275, p<.05$)(1단계), 핵심가치와 비전의 공유→위험감수성($\beta=.223, p<.05$)→미래보상에 대한 기대($\beta=.251, p<.05$)(2단계), 핵심가치와 비전의 공유→상호작용(핵심가치와 비전의 공유*위험감수성)($\beta=.196, p<.10$)→위험감수성($\beta=.210, p<.05$)→미래보상에 대한 기대($\beta=.237, p<.05$)를 나타내어 1단계와 2단계의 주효과가 유의하게 나타났다. 이어 3단계 상호작용 효과도 유의하게 나타났다. 이는 기업가정신(위험감수성)이 강할수록 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미친다는 의미이다. 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.275, p<.05$)(1단계), 핵심가치와 비전의 공유→진취성($\beta=.201, p<.10$)→미래보상에 대한 기대($\beta=.231, p<.05$)(2단계), 핵심가치와 비전의 공유→상호작용(핵심가치와 비전의 공유*진취성)($\beta=.194, p<.10$)→진취성($\beta=.208, p<.05$)→미래보상에 대한 기대($\beta=.295, p<.05$)를 나타내어 1단계와 2단계의 주효과가 유의하게 나타났으며, 3단계 상호작용 효과도 유의하게 나타났다. 이는 기업가정신(진취성)이 강할수록 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미친다는 의미이다. 따라서 [가설 2] “핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 미치는 영향을 기업가정신이 조절할 것이다”는 채택된다.

핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 미치는 영향

<표 12> 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 영향을 미칠 때 기업가정신의 조절 효과 분석

변수		종속변수			종속변수			종속변수		
		미래보상에 대한 기대 (1단계)	미래보상에 대한 기대 (2단계)	미래보상에 대한 기대 (3단계)	미래보상에 대한 기대 (1단계)	미래보상에 대한 기대 (2단계)	미래보상에 대한 기대 (3단계)	미래보상에 대한 기대 (1단계)	미래보상에 대한 기대 (2단계)	미래보상에 대한 기대 (3단계)
핵심가치와 비전의 공유(a)		.275** (2.914)			.275** (2.914)			.275** (2.914)		
			.262** (2.668)	.248** (2.587)		.251** (2.553)	.237** (2.472)		.231** (2.339)	.225** (2.356)
기업가 정신	혁신성		.234** (2.460)	.221** (2.306)						
	위험감수성					.223** (2.346)	.210** (2.192)			
	진취성								.201* (2.132)	.208** (2.178)
상호 작용	(a)* 혁신성			.207** (2.191)						
	(a)* 위험감수성						.196* (2.077)			
	(a)* 진취성									.194* (2.064)
성별 (남성=1)		.164* (1.746)	.172* (1.808)	.171* (1.810)	.164* (1.746)	.173* (1.820)	.173* (1.833)	.164* (1.746)	.170* (1.803)	.171* (1.819)
연령 (40세~50세=1)		.012 (.167)	.012 (.126)	.013 (.138)	.012 (.167)	.013 (.137)	.013 (.138)	.012 (.167)	.012 (.127)	.011 (.117)
종업원 수 (10명~100명 미만=1)		.077 (1.395)	.081 (.852)	.081 (.857)	.077 (1.395)	.079 (.831)	.080 (.848)	.077 (1.395)	.080 (.849)	.080 (.851)
업력 (30년 이상=1)		.145** (2.040)	.152* (1.598)	.153* (1.619)	.145** (2.040)	.153* (1.610)	.154* (1.632)	.145** (2.040)	.153* (1.623)	.153* (1.628)
가족참여	2명 이하	.042 (.853)	.043 (.452)	.045 (.476)	.042 (.853)	.044 (.463)	.045 (.477)	.042 (.853)	.044 (.467)	.045 (.479)
	3명 이상	.152** (2.137)	.160* (1.682)	.162* (1.715)	.152** (2.137)	.161* (1.694)	.162* (1.717)	.152** (2.137)	.161* (1.708)	.164* (1.745)
업종 (전자부품 외=1)		.075 (1.387)	.079 (.831)	.080 (.847)	.075 (1.387)	.078 (.821)	.081 (.858)	.075 (1.387)	.077 (.817)	.079 (.840)
상수		3.056	3.421	3.422	3.056	3.389	3.387	3.056	3.402	3.399
R ²		.306	.322	.321	.306	.323	.322	.306	.324	.324
Adj R ²		.260	.289	.289	.260	.281	.281	.260	.301	.301
F-value		6.123 (.000)	6.558 (.000)	6.561 (.000)	6.123 (.000)	6.579 (.000)	6.578 (.000)	6.123 (.000)	6.652 (.000)	6.658 (.000)

주 1) 업종(더미변수)은 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업(C26), 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업(C27), 전기장비 제조업(C28), 자동차 및 트레일러 제조업(C30)은 1, 그 외 제조업은 0

2) *** p<.01, ** p<.05, * p<.10

다. 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

본 연구는 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과를 분석하였다. 그 결과는 <표 13>과 같다.

<표 13> 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

변수	종속변수			종속변수			종속변수		
	지속가능경영 활동			지속가능경영 활동			지속가능경영 활동		
	경제적 책임 활동 (1단계)	경제적 책임 활동 (2단계)	경제적 책임 활동 (3단계)	사회적 책임 활동 (1단계)	사회적 책임 활동 (2단계)	사회적 책임 활동 (3단계)	환경적 책임 활동 (1단계)	환경적 책임 활동 (2단계)	환경적 책임 활동 (3단계)
핵심가치와 비전의 공유(a)	.289** (2.933)			.267** (2.765)			.253** (2.651)		
		.244** (2.553)	.231** (2.477)		.241** (2.366)	.229** (2.472)		.209** (2.150)	.202* (1.963)
미래보상에 대한 기대		.197* (2.061)			.182* (1.787)			.178* (1.831)	
기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대			.226** (2.423)			.218** (2.353)			.198* (1.924)
기업가 정신	혁신성		.218** (2.338)						
	위험감수성					.196** (2.116)			
	진취성								.184* (1.788)
상호 작용	(a)* 혁신성		.206** (2.209)						
	(a)* 위험감수성					.188* (2.029)			
	(a)* 진취성								.179* (1.739)
성별 (남성=1)	.173* (1.836)	.168* (1.758)	.165* (1.769)	.169** (2.390)	.165* (1.620)	.162* (1.749)	.166** (2.336)	.163* (1.677)	.162* (1.574)
연령 (40세~50세=1)	.013 (.183)	.013 (.136)	.014 (.150)	.023 (.331)	.014 (.137)	.015 (.162)	.021 (.301)	.013 (.137)	.012 (.117)
종업원 수 (10명~100명 미만=1)	.068 (1.294)	.069 (.722)	.063 (.676)	.062 (1.215)	.065 (.638)	.065 (.702)	.094 (1.497)	.068 (.700)	.067 (.651)
업력 (30년 이상=1)	.159** (2.242)	.147* (1.538)	.152* (1.630)	.195** (2.755)	.158* (1.551)	.153* (1.652)	.177** (2.504)	.161* (1.660)	.152* (1.477)
가족참여	2명 이하	.078 (1.498)	.050 (.524)	.060 (.643)	.045 (.910)	.052 (.511)	.065 (.702)	.074 (1.428)	.048 (.494)
	3명 이상	.166** (2.146)	.162* (1.695)	.163* (1.748)	.201** (2.640)	.174* (1.708)	.164* (1.770)	.183** (2.382)	.169* (1.741)
업종 (전자부품 외=1)	.075 (1.391)	.081 (.848)	.076 (.815)	.090 (1.442)	.085 (.831)	.084 (.907)	.076 (1.395)	.083 (.859)	.077 (.748)
상수	3.002	3.743	3.334	3.362	3.841	3.351	3.362	3.789	3.426
R ²	.422	.374	.341	.336	.376	.343	.336	.341	.339
Adj R ²	.358	.318	.291	.286	.319	.284	.286	.289	.295
F-value	6.442 (.000)	6.494 (.000)	6.449 (.000)	6.732 (.000)	7.502 (.000)	6.464 (.000)	6.739 (.000)	6.816 (.000)	6.548 (.000)

주 1) 업종(더미변수)은 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업(C26), 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업(C27), 전기장비 제조업(C28), 자동차 및 트레일러 제조업(C30)은 1, 그 외 제조업은 0

2) *** p<.01, ** p<.05, * p<.10

<표 13>과 같이 성별(남성=1), 연령(40세~50세=1), 종업원 수(10명~100명 미만=1), 업력(30년 이상=1), 가족참여 2명 이하와 3명 이상, 업종(전자부품 외=1)을 통제변수로 두고 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 밝혔다. 핵심가치와 비전의 공유→경제적 책임 활동($\beta=.289, p<.05$)(1단계), 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.197, p<.10$)→경제적 책임 활동($\beta=.244, p<.05$)(2단계), 핵심가치와 비전의 공유→상호작용(핵심가치와 비전의 공유*혁신성)($\beta=.206, p<.05$)→혁신성($\beta=.218, p<.05$)→기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대($\beta=.226, p<.05$)→경제적 책임 활동($\beta=.231, p<.05$)(3단계)를 나타내어 1단계와 2단계의 주효과가 유의하게 나타났으며, 3단계 상호작용 효과도 유의하게 나타났다. 이는 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신(혁신성)이 강할수록 혁신성에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 긍정적인 영향을 미친다는 의미이다. 핵심가치와 비전의 공유→경제적 책임 활동($\beta=.267, p<.05$)(1단계), 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.182, p<.10$)→경제적 책임 활동($\beta=.241, p<.05$)(2단계), 핵심가치와 비전의 공유→상호작용(핵심가치와 비전의 공유*위험감수성)($\beta=.188, p<.10$)→위험감수성($\beta=.196, p<.05$)→기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대($\beta=.218, p<.05$)→경제적 책임 활동($\beta=.229, p<.05$)(3단계)를 나타내어 1단계와 2단계의 주효과가 유의하게 나타났으며, 3단계 상호작용 효과도 유의하게 나타났다. 이는 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신(위험감수성)이 강할수록 위험감수성에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 긍정적인 영향을 미친다는 의미이다. 핵심가치와 비전의 공유→경제적 책임 활동($\beta=.253, p<.05$)(1단계), 핵심가치와 비전의 공유→미래보상에 대한 기대($\beta=.178, p<.10$)→경제적 책임 활동($\beta=.209, p<.05$)(2단계), 핵심가치와 비전의 공유→상호작용(핵심가치와 비전의 공유*진취성)($\beta=.179, p<.10$)→진취성($\beta=.184, p<.10$)→기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대($\beta=.198, p<.10$)→경제적 책임 활동($\beta=.202, p<.10$)(3단계)를 나타내어 1단계와 2단계의 주효과가 유의하게 나타났으며, 3단계 상호작용 효과도 유의하게 나타났다. 이는 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신(진취성)이 강할수록 진취성에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 긍정적인 영향을 미친다는 의미이다. 따라서 [가설 3] “핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있을 것이다”는 채택된다.

라. 핵심가치와 비전의 공유인에 대해 부트스트래핑(bootstrapping)을 이용한 간접효과(매개변수)의 유의성 검증

본 연구는 전술한 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 총효과, 직접효과, 간접효과를 부트스트래핑(bootstrapping) 기법으로 분석한다. 매개효과 크기에 대한 유의도는 Hayes(2013)의 부트스트래핑 방법을 사용할 수 있다. 본 연구는 15,000회 반복한 부트스트랩 표본의 편이수정 95%, 부트스트랩 신뢰구간 사용으로 간접효과의 유의성을 검정하였다. 분석에서 간접효과가

유의적이라고 판단할 수 있는 기준은 신뢰구간이 0을 포함하고 있지 않아야 한다.

<표 14> 후계자의 가업승계 요인에 대해 부트스트래핑(bootstrapping)을 이용한 효과 검증

독립변수			Bootstrapping 추정치		Bootstrapping 95% CI	
			Boot B	S.E	LLCI	ULCI
핵심가치와 비전의 공유 ¹⁾	총효과		.167	.029	.110	.224
	직접효과	경제적책임	.137	.024	.090	.184
		사회적책임	.119	.023	.080	.169
		환경적책임	.119	.024	.084	.161
	간접효과	전체	.087	.017	.094	.182
		(1)	.047	.013	.025	.078
		(2)	.021	.010	.034	.084
		(3)	.011	.005	.032	.085
		(4)	.038	.028	.028	.073
		(5)	.049	.014	.026	.081
		(6)	.017	.009	.035	.083
		(7)	.028	.007	.035	.074
		(8)	.012	.011	.031	.096
		(9)	.021	.015	.010	.051
		(10)	.023	.012	.035	.096
		(11)	.032	.016	.032	.086
		(12)	.027	.016	.024	.082

주) (1) 핵심가치와 비전의 공유→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(경제적 책임 활동), (2) 핵심가치와 비전의 공유→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(사회적 책임 활동), (3) 핵심가치와 비전의 공유→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(환경적 책임 활동), (4) 핵심가치와 비전의 공유→기업가정신(혁신성)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(경제적 책임 활동), (5) 핵심가치와 비전의 공유→기업가정신(혁신성)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(사회적 책임 활동), (6) 핵심가치와 비전의 공유→기업가정신(혁신성)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(환경적 책임 활동), (7) 핵심가치와 비전의 공유→기업가정신(위험감수성)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(경제적 책임 활동), (8) 핵심가치와 비전의 공유→기업가정신(위험감수성)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(사회적 책임 활동), (9) 핵심가치와 비전의 공유→기업가정신(위험감수성)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(환경적 책임 활동), (10) 핵심가치와 비전의 공유→기업가정신(진취성)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(경제적 책임 활동), (11) 핵심가치와 비전의 공유→기업가정신(진취성)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(사회적 책임 활동), (12) 핵심가치와 비전의 공유→기업가정신(진취성)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(환경적 책임 활동)

VI. 결론

본 연구의 목적은 후계자의 가업승계요인이 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과와 기업가정신의 조절효과를 분석하는 데 있다. 설문조사는 서울과 경기 소재 승계받은 가족기업 경영자를 대상으로 2024년 3월 18일부터 4월 30일까지 구조화된 설문지 350부를 배포해 209부를 회수하고 회수한 설문지 중 불성실한 응답지 43개를 제외한 166개의 응답지를 유효표본으로 채택해 실증분석에 이용하였다. 연구 결과는 다음과

같다. 첫째, 핵심가치와 비전의 공유가 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 밝혔다. 둘째, 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 영향을 미칠 때 혁신성, 위험감수성, 진취성 등 기업가정신의 조절효과가 있음을 보였다. 기업가정신이 강할수록 핵심가치와 비전의 공유가 미래보상에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미친다. 셋째, 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과는 주효과가 유의하게 나타났으며, 상호작용 효과도 유의하게 나타났다. 이는 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 혁신성, 위험감수성, 진취성 등 기업가정신이 강할수록 기업가정신에 의해 조절된 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 긍정적인 영향을 미친다는 의미이다. 본 연구의 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 현 경영자가 조직에서 확립된 가치를 선택하고 경영자와 후계자가 핵심가치를 공유하면 승계를 진행할 때 수월하게 이끌어 갈 수 있어 지속가능경영 활동에 활력을 줄 수 있다. 둘째, 현 경영자가 어린 시절부터 자녀들과 좋은 관계를 유지하고 훌륭한 교육으로 후계자를 성장시켜 현 경영자와 후계자 사이 관계가 좋고 상호 존중하고 신뢰하며, 이해해 상호 보완적인 관계를 맺을수록 승계 확률이 높아지고 지속가능경영 활동을 할 수 있는 기반을 마련할 수 있다. 셋째, 조직원의 다른 관점을 하나로 묶고 합치시키는 기준을 형성해 우선순위에 대한 불일치 발생을 줄이고 관계의 분쟁 원인을 없애는 미래보상에 대한 기대를 극대화한다는 시사점을 준다. 넷째, 후계자는 개인적인 능력과 역량을 강화하도록 학습해야 한다. 외부기업에서 경력, 회사 내의 정규업무 관련 교육훈련과 세미나 참석, 부모 이외 다른 조언자로부터의 멘토링 등이 미래보상에 대한 기대를 높일 수 있다는 시사점을 준다. 다섯째, 회사의 업력이 오래수록 회사경영이 안정되고 오랜기간 소요되는 승계과정을 잘 소화함으로써 경영자가 후계자에게 원활히 승계할 수 있다는 점을 시사한다. 가족참여 인원을 보면 3명 이상 참여하는 가족기업은 지속가능경영 활동에 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 전형적인 생계형 가족기업으로 사업을 시작해 회사의 기반을 잡아 안정시키고 이를 승계한 유형, 즉 가족이 회사를 맡아 운영하는 경우 지속가능경영 활동에 긍정적임을 시사한다. 위의 연구결과와 이의 시사점이 가족기업 승계 원활화를 도우는 성과가 있을 것임에도 불구하고 본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 비용, 시간 등의 한계로 많은 수의 연구표본을 사용하지 않았다. 향후 연구는 연구표본 수를 넓혀 모집단에 가까운 표본집단을 분석한다면 연구의 일반화 및 객관화를 충족할 수 있을 것으로 여긴다. 둘째, 연구변수에 대한 다양한 도입노력이 후계자가 가업을 승계할 때 고민하는 고충을 어느 정도 해결할 수 있을 것으로 판단한다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

참고문헌

- 김선화·남영호. 2011. “가족기업의 승계프로세스 관련 이해관계자별 영향요인에 관한 문헌검토”. 『중소기업연구』, 제33권 제3호 : 25-48.
- 김선화·남영호. 2013. “가족기업의 승계유효성에 영향을 미치는 요인: 현 경영자와 후계자를 중심으로”. 『산업경제연구』, 제26권 제3호 : 1337-1359.
- 김준영·김영걸. 2001. “평가와 보상이 지식경영 참여의지에 미치는 영향에 관한 연구”. 『경영정보학연구』, 제11권 제4호 : 63-79.
- 김현구. 2018. 「가족기업의 후계자 승계요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구-기업가 정신의 조절효과를 중심으로」. 박사학위논문. 숭실대학교 대학원.
- 남영호·박근서. 2008. 「가족기업론」. 서울: 청목출판사.
- 노경민·신호균. 2015. “사회적 기업가의 사회적 기업가정신과 창업의지와 관계”. 『한국창업학회지』, 제10권 제1호 : 93-111.
- 박세열·신현한·박경진. 2010. “가족기업의 기업지배구조적 특성이 기업가치 및 경영성과에 미치는 영향”. 『경영연구』, 제25권 제2호 : 163-196.
- 박승열. 2013. 「조직공정성과 조직의 비전이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」. 박사학위논문. 서울벤처대학원대학교.
- 박종철·이광현. 2009. “기업의 지속가능경영 노력이 기업신뢰 및 고객 만족도에 미치는 영향”. 『한국산업경제저널』, 제1권 제2호 : 1-22.
- 박종혁·권석균. 2006. “팀제하에서 성과주의 보상시스템의 동기유발 효과: 과업특성의 조절효과를 중심으로”. 『인사관리연구』, 제30권 제3호 : 87-118.
- 신덕정·조옥정·정용석. 2019. “승계계획이 조직의 혁신변화에 미치는 영향-조직신뢰 및 인력계획과 경영전략 연계성의 매개효과”. 『인적자원관리연구』, 제26권 제4호 : 51-63.
- 이기훈. 2006. “기업의 지속가능경영을 위한 전략적 이해관계자 관리전략”. 『한국항공경영학회지』, 제4권 제2호 : 97-112.
- 이장우·마운주·정수철. 2010. “가업승계와 가족기업의 경쟁력 에스엘 사례”. 『중소기업연구』, 제32권 제4호 : 145-166.
- 이재창. 2011. 「인적자원관리의 심리학」. 서울: 학지사.
- 이종환. 2023. 「가족기업 후계자의 주인의식에 영향을 미치는 요인과 승계에 미치는 영향 분석」. 박사학위논문. 한양대학교 대학원.
- 이호욱·박종훈·강소라. 2006. “최고 경영진의 구성, 보상구조 및 인접성이 연구개발 투자에 미치는 영향”. 『인사조직연구』, 제14권 제2호 : 29-56.
- 전혜진·박재환. 2015. “창업생태계 변화가 여성창업의지에 미치는 영향”. 『벤처창업연구』, 제10권 제2호 : 85-96.
- 정영민. 2015. 「기업가정신이 재무성과에 미치는 영향: 인간중심 경영의 매개효과를 중심으로」. 박사학위논문. 인하대학교 대학원.

- 최우성·조경희. 2010. “호텔 기업의 고객 보상프로그램이 고객시민행동 및 재구매 의도에 미치는 영향: 고객시민행동의 매개효과를 중심으로”. 『관광연구』, 제25권 제1호 : 415-437.
- 황혜진. 2012. “항공사의 지속가능경영에 대한 고객지각이 항공사에 대한 사회적 연대감, 신뢰에 미치는 영향”. 『한국항공경영학회지』, 제10권 제4호 : 43-65.
- 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>)
- 통계청 한국표준산업분류(<http://kssc.kostat.go.kr>)의 제조업(C)
- 한국거래소(<https://www.krx.co.kr>)
- KRX ESG포털(<https://esg.krx.co.kr>)
- Anderson, R. C. and D. M. Reeb. 2003. “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500”. *Journal of Finance*, 58(3) : 1301-1328.
- Antonakis, J., B. J. Avolio and N. Sivasubramaniam. 2003. “Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire”. *Leadership Quarterly*, 14(3) : 261-295.
- Aronoff, C. E., S. L. McClure and J. L. Ward. 2011. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*(2nd eds.), Part of the Book Series: A Family Business Publication(AFBP). New York: Prgrave Macmillan.
- Asatryan, V. S. and H. Oh. 2008. “Psychological Ownership Theory: An Exploratory Application in the Restaurant Industry”. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3) : 363-386.
- Astrachan, J. H., S. B. Klein and K. X. Smyrniotis. 2002. “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”. *Family Business Review*, 15(1) : 45-58.
- Avolio, B. J., B. M. Bass and D. I. Jung. 1999. “Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4) : 441-462.
- Barach, J. A. and J. B. Ganitsky. 1995. “Successful Succession in Family Business”. *Family Business Review*, 8(2) : 131-155.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny. 1986. The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6) : 1173-1182.
- Bass, B. M.. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Baum, J. R., E. A. Locke and S. A. Kirkpatrick. 1998. “A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms”. *Journal of Applied Psychology*, 83(1) : 43-54.
- Buono, A. F. and L. T. Nichols. 1990. “Stockholder and Stakeholder Interpretation of Business’

- Social Role”. *Business Ethics*(forthcoming).
- Cabrera-Suárez, K., P. De Saá-Pérez and D. García-Almeida. 2001. “The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm”. *Family Business Review*, 14(1) : pp.37-48.
- Cadieux, L.. 2007. “Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor”. *Family Business Review*, 20(2) : 95-109.
- Carlock, R. S. and J. L. Ward. 2005. *Assuring a Healthy Business: Family Business Key Issues*, Part of the Book Series: A Family Business Publication(AFBP), New York: Prgrave Macmillan.
- Carlock, R. S. and J. L. Ward. 2010. “Making the Parallel Family and Business Planning Process Work”. In: *When Family Businesses are Best*, Part of the Book Series: A Family Business Publication(AFBP), New York: Prgrave Macmillan.
- Carroll, A. B.. 1979. “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”. *Academy of Management of Review*, 4(4) : 497-505.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua and P. Sharma. 1998. “Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study”. *Family Business Review*, 11(1) : 19-34.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman and P. Sharma. 2003. “Succession and Non Succession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers”. *Family Business Review*, 16(2) : 89-107.
- Churchill, N. C. and K. J. Hatten. 1997. “Non-Market-Based Transfer of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses”. *Family Business Review*, 10(1) : 53-67.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin. 1986. “The Development and Testing of an Organizational Level Entrepreneurship Scale”. In Ronstadt, R., J. A. Hornaday, R. Peterson and K. H. Vesper(eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Center for Entrepreneurial Studies. Wellesley. M.A.: Babson College. 628-639.
- Davidson III, W. N., C. Nemec and D. L. Worrell. 2001. “Succession Planning vs. Agency Theory: A Test of Harris and Helfat’s Interpretation of Plurality Announcement Market Returns”. *Strategic Management Journal*, 22(2) : 179-184.
- Deckop, J. R., K. K. Merriman and S. Gupta. 2006. “The Effects of CEO Pay Structure on Corporate Social Performance”. *Journal of Management*, 32(3) : 329-342.
- Demsetz, H. and K. Lehn. 1985. “The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences”. *Journal of Political Economy*, 93(6) : 1155-1176.
- Dyck, B., M. Mauws, F. A. Starke and G. A. Mischke. 2002. “Passing the Baton. The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession”. *Journal of Business Venturing*, 17(2) : 143-162.

- Dyllick, T. and K. Hockerts. 2002. "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability". *Business Strategy and the Environment*, 11(2) : 131-140.
- Ellul, A., M. Pagano and F. Panunzi. 2010. "Inheritance Law and Investment in Family Firms". *American Economic Review*, 100(5) : 2414-2450.
- Elkington, J.. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- Francis, B. C.. 1993. "Family Business Succession Planning". *Journal of Accountancy*, 176(2) : 49-51.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. Hampton and I. Lansberg. 1997. *Generation to Generation: A Life Cycle of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gilson, R. J. and J. N. Gordon. 2003. "Controlling Controlling Shareholders". *University of Pennsylvania Law Review*, 152(2) : 785-843.
- Gladwin, T., J. Kennelly and T. S. Krause. 1995. "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research". *Academy of Management Review*, 20(4) : 874-907.
- Goldberg, S. D.. 1996. "Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements". *Family Business Review*, 9(2) : 185-197.
- Gray, R. H., K. J. Bebbington, D. Walters. 1993. *Accounting for the Environment, Paul Chapman [for] ACCA*, Chartered Association of Certified Accountants.
- Handler, W. C. and K. E. Kram. 1988. "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance". *Family Business Review*, 194 : 361-381.
- Handler, W. C.. 1989. *Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Member's Experience*. Unpublished Doctoral Dissertation. School of Management. Boston University.
- Handler, W. C.. 1990. "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1) : 37-52.
- Handler, W. C.. 1992. "The Succession Experience of the Next Generation". *Family Business Review*, 5(3) : 283-307.
- Handler, W. C.. 1994. "Succession in Family Business: A Review of the Research". *Family Business Review*, 7(2) : 133-157.
- Harvey, M. and R. Evans. 1995. "Life After Succession in the Family Business: Is it Really the End of Problems?". *Family Business Review*, 8(1) : 3-16.
- Hayes, A. F.. 2013. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, N.Y.: Guilford.
- Holt, D. T., K. Madison and F. W. Kellermanns. 2017. "Variance in Family Members'

- Assessments: The Importance of Dispersion Modeling in Family Firm Research”. *Family Business Review*, 30(1) : 61-83.
- Hubler, T. M.. 2009. “The Soul of Family Business”. *Family Business Review*, 22(3) : 254-258.
- Jensen, M. C. and K. J. Murphy. 1990. “Performance Pay and Top-Management Incentives”. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225-264.
- Kets de Vries, M. F. R.. 1993. “The Dynamics of Family-Controlled Firms”. *Organizational Dynamics*, 21(3) : 59-71.
- Lansberg, I. and J. H. Astrachan. 1994. “Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors”. *Family Business Review*, 7(1): 39-59.
- Liu, J. Y. L.. 2018. “An Integrative Conceptual Framework for Sustainable Successions in Family Businesses: The Case of Taiwan”. *Sustainability*, 10(10) : 36-56.
- Liu, Y. and H. Wang. 2009. “A Comparative Study on e-Learning Technologies and Products: From the East to the West”. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(2), Special Issue: Systems Science and Enterprise Integration, Technological Economics and the Theory of Material Flow. 191-209.
- Locke, E. A. and G. P. Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice-Hall, Inc.
- Longenecker, J. G. and J. E. Schoen. 1978. “Management Succession in Family Business”. *Journal of Small Business Management*, 16(3) : 1-6.
- Litz, R. A. 1995. “The Family Business: Toward Definitional Clarity”. *Family Business Review*, 8(2) : 71-81.
- Miller, D.. 1983. “The Correlates of Entrepreneurship in Three Type of Firms”. *Management Science*, 29(7) : 770-791.
- Miller, D. and P. H. Friesen. 1982. “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum”. *Strategic Management Journal*, 3(1) : 1-25.
- Modway, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers. 1982. *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Morris, M. H., R. O. Williams, J. A. Allen and R. A. Avila. 1997. “Correlates of Success in Family Business Transition”. *Journal of Business Venturing*, 12(5) : 385-401.
- North, K.. 1992. *Environmental Business Management: An Introduction*(2nd edition). Geneva: International Labor Organization.
- Price, J. L. and C. W. Mueller. 1986. *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger. 2002. “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”. *Journal of Applied Psychology*, 87(4) : 698-714.
- Salmones, M. G.-D. Los, Á. Herrero-Crespo and I. Rodríguez-del-Bosque. 2005. “Influence of

- Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services”. *Journal of Business Ethics*, 61(4) : 369-385.
- Santiago, A. L.. 2000. “Succession Experiences in Philippine Family Businesses”. *Family Business Review*, 13(1) : 15-35.
- Sharma, P., J. J. Chrisman, A. L. Pablo and J. H. Chua. 2001. “Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3) : 17-35.
- Shen, W. and A. A. Cannella. 2003. “Will Succession Planning Increase Shareholder Wealth? Evidence From Investor Reactions to Relay CEO Successions”. *Strategic Management Journal*, 24(2) : 191-198.
- Sonnenfeld, J.. 1988. *The Hero's Farewell*. New York: Oxford University Press.
- Tichy, N. M. and M. A. DeVanna. 1990. *The Transformational Leader*(2nd eds.). New York: Wiley.
- Upton, N., E. J. Teal, J. T. Felan. 2001. “Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms”. *Journal of Small Business Management*, 39(1) : 60-72.
- Venter, E., C. Boshoff and G. Maas. 2005. “The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses”. *Family Business Review*, 18(4) : 283-303.
- Waine, P.. 2002. *The Board Game*. Wiley Chichester. UK.
- Wiklund, J. and D. Shepherd. 2003. “Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses”. *Strategic Management Journal*, 24(13) : 1307-1314.

The Effects of Sharing Core Values and Visions on Sustainable Management Activities: The Mediating Effect of Expectations for Future Compensation and the Modulating Effect of Entrepreneurship

Kim, Chul-Hun*

〈Abstract〉

[Purpose] The purpose of this study is to analyze the mediating effect of expectations for future compensation and the moderating effect of entrepreneurship when the sharing of core values and visions affects sustainable management activities.

[Design/Methodology] 350 structured questionnaires collected from March 18 to April 30, 2024, were distributed to successors of family companies in Seoul and Gyeonggi-do, and 166 questionnaires, excluding 43 unfaithful ones, were selected as effective samples and used for empirical analysis.

[Findings] First, it was revealed that when the sharing of core values and visions affects sustainable management activities, there is a mediating effect on expectations for future compensation. Second, it was shown that there is a moderating effect of entrepreneurship when the sharing of core values and visions affects expectations for future compensation. Third, it was revealed that the mediating effect of expectations for future compensation controlled by entrepreneurship is positive when the sharing of core values and visions affects sustainable management activities.

[Research implications] The implications of the study are as follows. First, if the current manager selects the values established in the organization and the manager and the successor share the core values, it can easily lead when proceeding with the succession, which can energize sustainable management activities. Second, by maintaining a good relationship with their children from an early age and growing successors with excellent education, the better the relationship between the current manager and the successor, mutual respect and trust, and understanding complementary relationships can increase the probability of succession and lay the foundation for sustainable management activities.

<Key Words> Family Business, Sharing Core Values and Visions, Sustainable Management Activities, Expectations for Future Compensation, Entrepreneurship

* 1st Author, Ph.D., Chief Expert Committee Member, Yuanta Securities Korea (chulhun.kim@yuantakorea.com)