

가족기업연구

ISSN 2951-4010

Korean Family Business Review

연구논문

가족기업의 급진적 혁신 지향성과 경영성과.....	1
강무성 · 서영택	
중소 가족기업의 디지털 전환 이해 : 가족의 경영 참여, 디지털 리더십, 조직 민첩성, 디지털 디터러시 연결성	27
한상훈 · 김기형	
사전증여사례 시사점과 활용 방안	57
정용태	
납세신뢰도가 납세순응에 미치는 납세의식의 매개효과	83
남우진 · 김철훈	
비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 팀마음챙김의 조절효과	113
하석광 · 허호영	

가족기업의 급진적 혁신 지향성과 경영성과

강무성* · 서영택**

<요 약>

[연구목적] 본 연구의 목적은 가족기업의 급진적 기술혁신 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 분석하는 데 있다.

[연구방법] 본 연구표본은 2016년부터 2021년까지 6년 동안 한국거래소 유가증권시장에 존속한 12월 결산법인 제조업과 서비스업 193개 기업이다. 가족기업 115개, 비가족기업 78개 합 193개의 6년 동안 지닌 각 연도의 자료를 풀링(pooling)한 1,158개의 표본을 회귀분석하였다.

[연구결과] 첫째, 가족기업과 비가족기업의 기술혁신 지향성을 분석한 결과 가족기업이 비가족기업보다 연구개발집약도가 높고 특허등록 수가 많았다. 둘째, 점진적 기술혁신 활동을 하는 가족기업보다 급진적 기술혁신 활동을 하는 가족기업이 유의한 양(+)의 기술혁신 지향성을 보였다. 급진적 기술혁신 활동을 하는 가족기업의 연구개발집약도가 높고 특허등록 수가 많았다. 이는 가족기업이 과학적 지식에 바탕을 둔 기술혁신 활동하고 있음을 보여주는 것이다. 셋째, 높은 기술혁신 지향성을 지닌 가족기업이 총자산이익률, 자기자본이익률, 매출액증가율에 긍정적 영향을 미치고 있다. 넷째, 연구개발집약도가 높고 특허등록 수가 많은 급진적 기술혁신 활동 가족기업이 경영성과에 체계적으로 유의한 양(+)의 영향을 나타내었다.

[연구의 시사점] 급진적 기술혁신 관련 연구는 아직 초기 연구이므로 가까운 미래에 많은 연구가 이루어질 것으로 판단되며, 본 연구 결과는 이론적, 경험적 연구를 확산하는 데 기여할 것으로 여긴다.

<주제어> 가족기업, 기술혁신 지향성, 급진적 혁신, 점진적 혁신, 경영성과

논문투고일 : 2023. 06. 21. 1차 수정일 : 2023. 06. 22. 게재확정일 : 2023. 06. 27.

* 경영학박사, 서울벤처대학원대학교 벤처경영연구소 연구위원, 제1저자 (yulianoms@naver.com)

** 경영학박사, 대진실업주식회사 대표이사, 교신저자 (dj77a@hanmail.net)

I. 서 론

가족기업은 고유기술과 노하우를 축적하고 계승·발전시키며, 고유기술을 응용해 새로운 제품을 창출하는 집념이 있다. 전 세계에 걸쳐 가장 보편적 기업 유형인 가족기업(Claessens et al. 2000; Faccio and Lang 2002; Anderson and Reeb 2003)은 효율성 및 수익성을 매우 극대화할 수 있는 환경으로 부(富)의 생성, 고용 창출, 경쟁력 제고 등에 공헌함으로써(Westhead and Cowling, 1998), 국가 경제 안정에 버팀목 역할을 하고 있다.

최근 가족기업의 기술혁신과 관련한 연구는 가족기업의 보편성(La Porta et al. 1999; Villalonga and Amit 2006), 가족기업과 비가족기업 사이 기술혁신의 영향이 상이하다는 주장 등이 있다. Craig and Dibrell(2006), Llach and Nordqvist(2010) 등의 연구는 가족기업이 비가족기업보다 혁신지향적임을 밝혔으나 Chen and Hsu(2009)의 연구는 가족기업이 비가족기업보다 혁신지향적이지 않다는 연구결과를 도출하고 있어 가족기업과 비가족기업 사이 우월한 혁신지향적 집단을 밝히지 못한 혼재된 결과를 도출하고 있다. De Massis et al.(2013)는 연구 결과가 일관되지 못하고 상이하게 나타나는 원인으로 기업이 혁신에 대한 정의를 달리하기 때문임을 주장하였다.

가족기업이 경쟁사 대비 경쟁우위를 기술혁신으로 확보하고 국가의 경제 위기를 극복한다는 경험적 증거는 실무적인 관점에서 매우 유용하고 혁신적 가족기업이 흥미를 지니는 대상이 된다(Miller and Le Breton-Miller 2005). 그럼에도 불구하고 가족기업의 급진적 혁신에 대한 연구는 점진적 혁신에 대한 연구보다 훨씬 적다(Calabrò et al. 2019).

가족기업의 급진적 혁신은 부(富)의 보전에 대한 우려 때문에 잘 이루어지지 않는다(Llach and Nordqvist 2010; Filser et al. 2018). 위험을 감수하더라도 혁신해 부자로 가는 길을 선택하지 않아(De Massis et al. 2014) 혁신 역량을 제대로 개발하지 못하며(Sciascia et al. 2015)한다. 가족의 안위(Herrero and Hughes 2019)를 염려해 새로운 혁신 추구 동기가 사그러진다(Kraus et al. 2018). 이러한 조건은 가족기업의 급진적이지 않고 점진적으로 혁신을 이끈다(Calabrò et al. 2019).

본 연구의 목적은 부(富)의 보전에 대한 우려 등으로 급진적 혁신보다 점진적 혁신이 많은 연구 또한 점진적 혁신이 많은 점을 고려하여 가족기업의 급진적 기술혁신 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고 급진적 기술혁신 지향성이 중요함을 실증하는 데 있다. 본 연구 결과가 가족기업의 성장과 발전에 급진적 기술혁신이 기여한다고 입증할 수 있다면 가족기업의 급진적 기술혁신에 대한 이론적, 실무적 관련성을 체계화하고 급진적 기술혁신에 대한 이해를 바탕으로 점진적 기술혁신보다 급진적 기술혁신의 당위성을 논거할 수 있을 것이다. 급진적 기술혁신 관련 연구는 아직 초기 연구(De Massis et al. 2013)이므로 가까운 미래에 많은 연구가 이루어질 것으로 판단되며, 본 연구 결과는 이론적, 경험적 연구를 확산하는데 기여할 줄 것으로 여긴다.

II. 가족기업과 기술혁신 지향성

1. 가족기업과 비가족기업의 의의

가족기업과 비가족기업(non-family business)을 구분하는 기준으로 Westhead and Cowling(1998)은 가족기업의 기준을 4가지 유형으로 분류하였다. 첫째, 하나의 지배가족이 하나의 기업에 지분율을 50% 이상 소유(ownership)하고 있는가, 둘째, 지배기업을 친·인척집단이 가족기업으로 인정 또는 지각(perception)하고 있는가, 셋째, 하나의 지배가족 구성원이 가족기업을 경영(management)하고 있는가, 넷째, 하나의 지배가족이 보유한 소유권을 2세대 이상의 세대로 세대를 이전한 경험(ownership transition)이 있는 가족기업인가 등이다. Westhead et al.(2001)는 Westhead and Cowling(1998)이 제시한 4가지 기준을 적당히 혼합한 복합기준이 단일기준보다 우선 논의되어야 한다고 주장하고 있다. Villalonga and Amit(2006)은 소유, 지배, 경영의 세 가지 핵심적인 요소로 가족기업을 구분해 정의한다. 가족기업을 한 가지 방법으로 단순히 정의하기보다 소유, 지배, 경영을 복합적으로 살펴야 한다는 의미이다. 가족기업과 비가족기업(non-family business)을 구분하는 기준으로 Westhead et al.(2001)는 가족의 경영참여보다 소유권 비중을 우위에 두고 있으나 Shanker and Astrachan(1996)는 경영참여 정도를 지분율보다 가족기업 판단의 근거로 더 많이 쓰고 있다. 최근에는 가족기업과 비가족기업을 구분하는 기준으로 경영참여 정도에 주시하고 있다.

2. 자원기반관점 기술혁신 활동

자원기반관점 접근법(Resource Based View: RBV)은 기업이 소유한 가치 있고 희귀하며, 모방되지 않으며 대체 불가능한 자원의 재고가 경쟁 시장에서 지속 가능한 경쟁우위를 제공할 수 있다고 주장한다(Barney 1991). 가족기업의 자원, 즉 내부 및 외부 자금조달 활동, 사회적 자본, 통할 소유권 및 통제는 경쟁우위의 기반이 되는 고유성을 창출한다(Sirmon and Hitt 2003; Uhlaner et al. 2013). 가족기업은 다른 자원, 회사 규모, 가족 구성원의 지식 등을 지니는 것과 다르다. 이러한 차이점들은 가족 소유주의 관심을 다른 혁신활동으로 이끌지도 모른다(Kotlar et al. 2013). 가족기업의 재무적 자원이 강할 때 가족기업의 의사결정에서 위험 회피가 감소할 수 있다. 특히, 풍부한 재무적 자원은 가족기업 내에서 급진적인 혁신 활동의 가능성을 증가시킬 수 있다(Covin et al. 2016).

가족기업의 규모를 고려할 때, 대기업은 중소기업보다 가족 사회, 인적, 재무적 자원을 더 많이 가질 수 있다. 그리고 가족직원이 보유한 지식과 능력을 내부적으로 활용할 수 있는 위치에 있으며, 외부적으로는 비교적 강한 사회적 자본 풀에서 더 나은 기회를 갖는다. 이러한

자원은 가족기업의 급진적 혁신 활동 수행 가능성을 높일 수 있으며, 가족기업의 자원이 느슨할 때 급진적 혁신 실패로 인한 부정적인 영향을 완화할 수 있다(Xiang et al. 2019).

3. 대리인이론과 청지기이론

전통적으로 소유자와 경영자가 인식하는 대리인이론(agency theory)을 중심으로 기술혁신 지향성(technology innovation orientation)과 지배구조 관련 논의가 전개되어 왔다. 대리인이론은 소유자인 주주와 전문경영자 사이 이해관계의 상충으로 인한 사적이익 추구 등의 대리인비용 발생 가능성을 논의하고 있으나 가족경영자에게는 대리인비용 발생 가능성이 낮다. 가족경영자는 기업이 장기적으로 가치를 향상하기 위해 투자활동에 집중하지만, 단기성과 극대화를 위해 연구개발 등의 장기적인 투자를 줄이는 경영자 행동은 대개 하지 않는다. 가족기업의 창업자, 후계자 등 소유경영자들은 기업의 성장과 발전, 후손의 번영을 중요한 가치로 여긴다. 가족기업의 소유경영자가 주주인 소유자를 대리하는 전문경영자보다 기업의 경쟁력에 장기적으로 영향을 미치는 기술지향성이 더 강조될 수 있다(Sciascia et al. 2015).

최근에는 가족기업을 중심으로 기술지향성에 대한 논의가 이루어지면서 청지기이론(stewardship theory)을 기반으로 한 소유경영자의 역할(Kellermanns et al. 2012)에 주목하고 있다. 청지기이론은 일반적으로 가족기업의 경영자가 기업의 영속성과 장기적 생존에 관심을 지니므로 기업이 장기적으로 가치를 향상하기 위해 투자활동에 집중한다는 이론이다. 청지기인 경영자는 종업원 및 다양한 이해관계자들과 밀접한 관계를 맺어 연속성을 지닌 기업이 되기를 소망하고 이를 이루기 위해 노력한다(Miller et al. 2008). 이러한 노력들은 가족기업의 혁신과 기술지향성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

III. 선행연구

1. 가족기업의 기술혁신 지향성

소액주주나 기관투자자는 자신의 회사가 아니므로 단기수익을 지향하며, 소유와 경영이 분리된 전문경영인은 포트폴리오 다각화를 통해 위험을 분산하고 위험을 회피하는 성향이 강하다. 그리고 가족주주는 자신이 가지고 있는 부(富)와 자산이 가족기업과 운명을 같이 하는 공동체로 인식하고 있다는 점에서 연구개발 투자와 같이 위험 성향이 높은 것으로 판단되는 투자에 적극적이지 않다는 주장도 있다(Filser et al. 2018; Kraus et al. 2018). Chen and Hsu(2009)는 가족기업의 구성원인 가족주주의 소유지분이 기업의 연구개발 투자에 부정적 영향을 미치는 것으로 조사한 바 있다.

그러나 일반적으로 가족주주는 기업 특유의 목표를 달성해 가족의 장기번영을 추구하려

노력한다. 가족주주는 외부주주의 지분참여를 일정 수준으로 제한하는 등 가족기업 경영진 반을 통제하는 동기를 지닌다(Sirmon and Hitt 2003). 이는 가족주주가 연구개발 등에 투자할 자금을 확보하기 위해 유상증자 등을 할 유인이 적음을 시사한다. 가족기업의 구성원인 가족주주의 지분을 하락 등 경영안정성에 위협을 받으면서 유상증자를 실시해 가족기업을 급히 성장시키는 데 적극적인 성향을 보이지 않는다는 의미이다. 즉 가족기업 내부자원으로 급진적 혁신을 투자할 여력이 없다면 굳이 유상증자 등 대규모 자금을 외부로부터 조달해 지분을 하락을 감수하면서 급진적 혁신을 하지 않고 점진적 혁신을 지향한다는 의미이다. 상대적으로 가족경영자는 비가족경영자보다 재임기간이 길다(Denis et al. 1997). 소유와 경영이 일치하므로 소유와 경영이 분리된 전문경영인보다 재임기간이 길어, 긴 재임기간 동안 꾸준히 연구개발 등에 투자하여 신제품을 출시하는 등 장기성과 지향 활동을 함으로써 기업에 긍정적인 영향을 미친다. 여기에 급진적 혁신을 이루려는 기업가정신 등 장기성과 지향 활동이 가족기업의 기술혁신 추구 동기를 지닌다.

2. 급진적 혁신과 점진적 혁신

가족기업의 연구개발(R&D) 투자에 미치는 효과를 분석함으로써 어떠한 형태의 소유구조 기업이 효율적인 R&D 투자를 하는 가족기업인지 제시한 연구(윤병섭 2012)가 있으나 혁신의 유형을 논의하지는 않고 있다. 급진적 혁신은 과학자나 기술자들의 연구개발, 즉 기술주도에 의하여 혁신되는 것으로 기술 자체의 발달과 함께 과학적 지식의 발견이 신제품의 발명을 가능케 하고 그 제품을 상업화함으로써 기술혁신이 일어난다는 주장이다(Miller and Le Breton-Miller 2005). 기술주도 가설은 과학적 지식의 창출이 기술개발을 유발하고 기술혁신을 유도하는 핵심 원천이 된다(Mowery and Rosenberg 1979). 그러나 점진적 혁신은 근본적인 변화는 아닌 기존기술의 개선, 급진적 혁신의 보완적인 혁신 등 작은 기술변화들을 지칭하는 것이다(Calabrò et al., 2019). Schmookler(1966)은 시장의 수요에 의해 니즈가 발생한 후 기술이 이에 맞게 발전한다고 주장(demand-pull hypothesis) 하여 기술주도 가설에 대한 반론을 기초하였다.

3. 가족기업의 경영성과

가족기업과 비가족기업의 성과에 대한 연구결과는 가족기업의 성과가 비가족기업의 성과보다 우수하다는 주장과 그 정반대의 주장이 혼재하고 있다. 가족기업의 성과가 비가족기업의 성과보다 우수하다는 주장은 대리인 이론, 소유권 집중, 가족중심, 장기지향 추구 등에 근거한다. 일반적으로 가족기업은 비가족기업보다 지배구조가 복잡하지만 가족기업이 비가족기업보다 대리인비용(Jensen and Meckling 1976)이 적게 든다(Aronoff and Ward 1995). 동아시아 국가에 있는 기업을 연구한 Lins(2003), 스웨덴기업을 연구한 Cronqvist and Nilsson(2003)은 소유집중이 기업가치에 전반적으로 긍정적 영향이 아니라 부정적인 영향을 미친다는 주

장이다. Schulze et al.(2003)은 가족구성원 사이 다툼, 소유자와 경영자 사이 갈등, 잘못된 승계전략이나 족벌주의(nepotism) 등으로 어려움을 겪게 될 때 가족기업의 성과와 핵심역량은 낮아진다고 주장한다. 2세대 사이 잠재적인 가족 갈등이나 3세대의 가족분화 등이 나타날 때 가족기업의 성과와 핵심역량은 더욱 낮아진다(Hoopes and Miller 2006).

IV. 연구방법

1. 분석자료

본 연구가 분석하는 자료는 한국거래소 상장공시시스템(KIND)(<https://kind.krx.co.kr/>)에 상장한 유가증권시장 12월 결산법인 중 제조업의 가족기업과 비가족기업이다(<표 1> 참조). 2016년부터 2021년까지 6년 동안 존속한 한국거래소 KIND 자료 등을 정리해 분류하고 연구 대상 표본 193개를 선정해 본 연구의 목적을 달성할 수 있는 데이터를 추출하였다.

<표 1> 유가증권시장 가족기업 연구표본

(단위: 개사)

구분	대기업	중견기업	중소기업	합계
유가증권시장 계	30	68	95	193
유가증권시장 가족기업	20	43	52	115
유가증권시장 비가족기업	10	25	43	78

주 1) 건설업, 금융업은 제외.

2) 가족기업은 대주주에 2명 이상의 가족이 포함된 기업을 선별했으며, 대주주에 속한 개인 또는 계열사 의결권 보유지분이 20% 이상인 기업을 가족기업에 포함.

2016년부터 2021년까지 6년 동안 존속한 제조업에서 2021년 12월 31일 현재 다음의 조건을 만족하는 기업을 표본기업으로 선정했다. 첫째, 연구표본은 통계청의 통계분류포털 한국표준산업분류(<http://kssc.kostat.go.kr/>)의 제조업(C)이다(<표 2> 참조). 한국거래소 상장공시시스템(KIND) 자료에서 총자산이익률, 자기자본이익률, 매출액증가율, 부채비율 등 재무자료, 연구개발집약도, 특허등록 건수, 기업규모, 업력 등 기업특성 관련 변수를 추출하는데 어려움이 없는 기업이다. 둘째, 대주주에 2명 이상의 가족 구성원이 포함된 기업을 선별했으며, 최대주주 1인 또는 계열사 의결권 보유지분이 20% 이상인 기업을 가족기업에 포함했다. 셋째, 가족기업과 비가족기업을 선별했다. 연구개발 비율, 재무정보, 비정무정보 등 변수는 가족기업 표본과 이에 대응하는 비가족기업 표본을 선정하였다. 가족기업과 비가족기업에서

추출하는 변수의 크기가 유사하지 않으면 이례현상이 발생하므로 본 연구의 목적을 충족할 수 없어 대체적으로 이례현상이 발생하지 않은 기업을 변수로 선별하였다. 그리고 연구표본에서 제외한 기업은 다음과 같다. 첫째, 결산 월과 회계기준 등을 변경했거나 관리대상 및 자본잠식 상태에 있는 기업, 둘째, 합병, 매도 등 소유구조에 중대한 영향을 미치는 사건, 셋째, 연구대상 기업의 재무자료가 불충분하고 변수에 대한 기초자료를 산출하는데 한계가 있는 기업 등이다. 이러한 과정을 거쳐 2016년부터 2021년까지 6년 동안 한국거래소에 상장된 총 193개의 기업을 본 연구의 표본으로 선정하였다(<표 1>, <표 2> 참조). 각 비교 변수는 어느 정도 동질성을 확보한 가족기업이라는 점에서 본 연구가설을 검증하기에 알맞은 표본으로 여겨진다. 한편, 가족기업과 비가족기업 표본에 대해 각 변수 계수가 지나친 중심화 경향(central tendency)이 발생하지 않도록 유의해 변별력을 높였다. 또한 회귀식으로 구한 오차에 대해 스튜던트화 제외잔차(studentized deleted residual) 값이 ± 2.5 를 벗어나는 값을 가진 표본은 제외하여 극단치가 미치는 영향을 통제하였다. 본 연구는 193개 가족기업 및 비가족기업이 6년 동안 지닌 각 연도의 자료를 풀링(pooling)한 1,158개의 데이터를 사용하였다.

<표 2> 연구표본 산업분포

(단위: 개사)

표준산업 분류	업종명	연구표본		
		유가증권시장 가족기업	유가증권시장 비가족기업	계
C	제조업	115	78	193
C10	식료품 제조업	8	5	13
C20	화학물질 및 화학제품 제조업: 의약품 제외	9	8	17
C21	의료용 물질 및 의약품 제조업	6	4	10
C22	고무제품 및 플라스틱제품 제조업	13	11	24
C23	비금속 광물제품 제조업	6	4	10
C24	1차 금속 제조업	7	6	13
C25	금속가공제품 제조업: 기계 및 가구 제외	14	7	21
C26	전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업	16	8	24
C27	의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업	8	4	12
C28	전기장비 제조업	15	6	21
C29	기타 기계 및 장비 제조업	5	4	9
C30	자동차 및 트레일러 제조업	4	7	11
C31	기타 운송장비 제조업	4	4	8

2. 연구가설

1) 가족기업 여부와 기술혁신 지향성

가족기업과 비가족기업의 기술혁신 지향성에 대한 연구결과는 가족기업이 비가족기업보다 우수하다고 보는 견해(Craig and Dibrell 2006; Llach and Nordqvist 2010)와 가족기업이 비가족기업보다 우수하지 않다고 보는 주장(Chen and Hsu 2009)이 혼재하고 있다(De Massis et al. 2013). 가족기업의 기술혁신 지향성이 비가족기업보다 우수하다고 보는 연구는 가족기업의 장기경쟁력에 기술지향성이 긍정적 영향을 미친다는 점이다(Miller et al. 2008; Sciascia et al. 2015). 또한, De Massis et al.(2013)는 가족기업과 비가족기업의 기술혁신 지향성 연구결과가 다른 연구개발 투자지출과 같은 기업의 행동과 기업성도가 가족기업에 미치는 혁신의 크기에 따라 다르기 때문으로 보고 있다. 가족기업의 기술혁신 지향성이 비가족기업의 기술혁신 지향성보다 우수하다고 보는 주장과 그렇지 않다고 보는 주장이 혼재하고 있는 해외 선행연구를 살펴볼 때 우리나라 가족기업 기술혁신 지향성과 비가족기업 기술혁신 지향성을 비교하고 우월한 기술혁신 지향성을 나타내는 집단이 가족기업인지 비가족기업인지 분석할 필요성이 있다. 분석을 위한 가설은 다음과 같다.

가설 1. 가족기업이 비가족기업보다 기술혁신 지향성이 강할 것이다.

2) 기술혁신 활동 유형과 기술혁신 지향성

급진적 혁신은 예측 불가능한 성공률과 높은 실패율을 가진 상당한 위험과 불확실성을 수반해 종종 가족기업에는 탐탁지 않다. 그러나 급진적 혁신의 부재는 장기적인 생존 능력을 지녀야 할 가족기업을 위험에 빠뜨린다. 급진적 혁신에 필요한 조건과 기술은 점진적 혁신과 상당히 다르다. 급진적 혁신은 시장에 완전히 새로운 아이디어의 상품화로 정의된다(Bouncken et al. 2018). 그러나 점진적 혁신은 기존 지식을 결합, 재조합, 재사용 및 재결합해 개선하거나 라인 확장에 활용한다(Bouncken et al. 2018). 점진적 혁신은 기존 시장에서 기존 제품과 서비스에 대한 약간의 신규성을 가지고 있으나 기업에는 거의 위험이 없으며 사업 활동에 실질적인 변화가 필요하지 않다(Slater et al. 2014). 본 연구는 가족기업 기술혁신 활동 유형을 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 양분하고 가족기업의 기술혁신 지향성을 기술혁신 투입물과 기술혁신 산출물 관점에서 비교하여 우월한 기술혁신 지향성을 나타내는 집단이 급진적 혁신인지 점진적 혁신인지 분석할 필요성이 있다. 분석을 위한 가설은 다음과 같다.

가설 2. 급진적 기술혁신 활동이 점진적 기술혁신 활동보다 기술혁신 지향성이 강할 것이다.

3) 가족기업의 기술혁신과 경영성과

가족기업의 성과 측정은 ROA(Beatty and Weber 2003; Miller and Le Breton-Miller 2005), ROE(Gallo and Vilaseca 1996; Beatty and Weber 2003), 매출액이익률(Gallo and Vilaseca 1996) 등이 유의하게 나타났다. 본 연구는 가족기업이 기술을 혁신하면 긍정적인 경영성과에 가져 오는지 분석한다. 분석을 위한 가설은 다음과 같다.

가설 3. 가족기업의 기술혁신은 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 급진적 기술혁신 활동을 할수록 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 회귀분석 모형

1) 가족기업 여부와 기술혁신 지향성 분석 회귀모형

가족기업 여부와 기술혁신 지향성 분석 회귀모형은 가설 1 “가족기업이 비가족기업보다 기술혁신 지향성이 강할 것이다.”를 분석하는 것으로 (모형 1), (모형 2), (모형 3)과 같다.

$$TEC = \alpha_0 + \beta_1 FAM + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 1})$$

$$RDI = \alpha_0 + \beta_1 FAM + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 2})$$

$$RDO = \alpha_0 + \beta_1 FAM + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 3})$$

여기서,

<i>TEC</i>	: 기술혁신 지향성(더미변수)
	(<i>RDI</i> 높고 <i>RDO</i> 많은 기업=1, <i>RDI</i> 낮고 <i>RDO</i> 적은 기업=0)
<i>RDI</i>	: 연구개발집약도(%)
<i>RDO</i>	: 특허등록 건수(實數)
<i>FAM</i>	: 가족기업 여부(더미변수)(가족기업=1, 비가족기업=0)
<i>AGE</i>	: 업력(년)
<i>SIZ</i>	: 기업규모(총자산)(십억 원)(log 값)
<i>DEB</i>	: 부채비율(%)
<i>IDL</i>	: 업종(더미변수)
	(C24, C25, C26, C27, C28 등 5개 업종=1, 그 외 제조업=0)
<i>YEA</i>	: 2019년부터 2021년까지 기술혁신 지향성 해당연도

2) 기술혁신 활동 유형과 기술혁신 지향성 분석 회귀모형

기술혁신 활동 유형과 기술혁신 지향성 분석 회귀모형은 가설 2 “급진적 기술혁신 활동이

점진적 기술혁신 활동보다 기술혁신 지향성이 강할 것이다.”를 분석하는 것으로 (모형 4), (모형 5), (모형 6)과 같다.

$$TEC = \alpha_0 + \beta_1 RED + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 4})$$

$$TEC = \alpha_0 + \beta_1 PTI + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 5})$$

$$TEC = \alpha_0 + \beta_1 RDA + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 6})$$

여기서,

RED : 기술혁신 활동 유형(더미변수)($PTI=1$, $RDA=0$)

PTI : 급진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(%)

RDA : 점진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(%)

3) 가족기업의 기술혁신과 경영성과 분석 회귀모형

가족기업의 기술혁신과 경영성과 분석 회귀모형은 가설 3 “가족기업의 기술혁신 지향성은 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.”를 분석하는 것으로 (모형 7), (모형 8), (모형 9)와 같다.

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 TEC + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 7})$$

$$ROE = \alpha_0 + \beta_1 TEC + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 8})$$

$$SIR = \alpha_0 + \beta_1 TEC + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 9})$$

여기서,

ROA : (당기순이익/자산총액)×100

ROE : (당기순이익/자기자본)×100

SIR : ((당해연도 매출액-직전년도 매출액)/직전년도 매출액)× 100

그리고 가설 4 “급진적 기술혁신 활동을 할수록 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.”를 분석하는 것으로 (모형 10), (모형 11), (모형 12)와 같다.

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 PTI + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 } 10)$$

$$ROE = \alpha_0 + \beta_1 PTI + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 } 11)$$

$$SIR = \alpha_0 + \beta_1 PTI + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 } 12)$$

4. 변수의 조작적 정의

가. 경영성과

본 연구가 측정하는 경영성과는 총자산이익률(*ROA*), 자기자본이익률(*ROE*), 매출액증가율(*SIR*) 변수로 2016년부터 2021년까지 한국거래소 유가증권시장 전자공시, 감사보고서에 매년 발표한 자료를 계산한 값이다. 본 연구의 총자산이익률(*return on assets: ROA*)은 당기순이익을 자산총액으로 나눈 수익성 지표, 즉 자산총액에 대한 당기순이익의 비율로 측정하는 값이다. 본 연구의 자기자본이익률(*return on equity: ROE*)은 당기순이익을 자기자본으로 나눈 자기자본 효율성 측정지표, 즉 가족기업이 자기자본을 가지고 이익을 실현했는지 측정하는 값이다. 본 연구의 매출액증가율(*SIR*)은 당해연도 매출액에서 직전년도 매출액을 차감하고 이를 직전년도 매출액으로 나눈 성장성 지표, 즉 전년 대비 매출액의 증가율이다.

나. 기술혁신 지향성(*TEC*)

기술혁신 지향성(*TEC*)은 신기술에 기반한 제품의 혁신을 이루는 정도를 측정하는 것으로 연구개발집약도(*%*)(*RDI*)가 높고 특허등록 건수(實數)(*RDO*)가 높은 기업은 1, 연구개발집약도(*%*)가 낮고 특허등록 건수(實數)가 낮은 기업은 0의 더미변수이다. 표본기업의 연구개발집약도, 특허등록 건수(實數) 등을 평균 기준에 높거나 낮은 양 집단으로 구분한다. 연구개발집약도(*R&D Intensity*)(*%*)는 연구개발비를 매출액으로 나눈 값, 즉 매출액 대비 연구개발 투자액이다. 본 연구의 연구개발집약도와 특허등록 건수는 2016년부터 2021년까지 한국거래소 유가증권시장 전자공시에 매년 발표한 연구개발 투자액을 매출액으로 나눈 값이다.

다. 가족기업 여부(*FAM*)

본 연구는 20%를 지배가족의 소유권으로 본다. 창업자인 최고경영자, 창업자의 직계 또는 친인척인 가족, 그리고 지분인수를 통해 최대주주가 된 가족구성원이 대표이사인 경우 모두 가족기업의 CEO로 분류된다. 가족기업이 아닌 경우 비가족기업으로 판단한다. 가족기업 여

부(*FAM*)는 가족기업은 1, 비가족기업은 0의 값을 부여하는 더미변수이다.

라. 기술혁신 활동 유형(*RED*)

가족기업의 기술혁신 활동 유형(*RED*)은 급진적 혁신 활동과 점진적 혁신 활동으로 양분할 수 있다. 본 연구는 기술혁신 활동 유형(*RED*)을 급진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(*%*)(*PTI*) 1, 점진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(*%*)(*RDA*) 0의 더미변수를 사용한다. 급진적 혁신은 시장에 새로운 완전히 새로운 아이디어의 상품화로 정의된다(Bouncken et al. 2018). 본 연구의 급진적 혁신은 최근 3년 사이에 출시한 시장 최초의 혁신적인 신제품을 통한 매출비율, 점진적 혁신은 최근 3년 사이에 출시한 해당 기업의 개량제품을 통한 매출비율이다. 조사기준년도의 매출액을 신제품, 개량제품 매출액으로 각각 나누어 매출액에서 신제품, 개량제품이 차지하는 비율을 산출하였다.

마. 업력(*AGE*)

업력(*AGE*)은 설립이후 경과년수로써, 업력이 오래될수록 가족기업 규모는 커지며, 기술혁신 활동을 할 때 높아진 기술혁신 지향성으로 인해 경영성고가 증가할 수 있다. 기업의 업력은 연구개발집약도에 미치는 영향을 검증하기 위한 통제변수로 사용한다. 본 연구의 업력은 2021년을 기준으로 가족기업의 설립일을 차감하고 있다.

바. 가족기업 규모(*SIZE*)

본 연구는 총자산을 가족기업 규모(*SIZE*)의 대용변수로 사용하며, 실수(實數)이다. 2016년부터 2021년까지 사용하는 평균 총자산은 자연로그(log)를 사용해 규모효과를 통제한다. 본 연구는 2016년부터 2021년까지 한국거래소 유가증권시장 전자공시, 감사보고서에 매년 발표한 당해연도 기업규모(총자산)(십억 원)(log 값)이다.

사. 부채비율(*DEB*)

부채비율(*DEB*)은 재무위험의 통제를 목적으로 한다. 본 연구의 부채비율(*DEB*)은 2016년부터 2021년까지 한국거래소 유가증권시장 전자공시, 감사보고서에 매년 발표한 당해연도 부채총계를 자산총계로 나눈 비율(*%*)이다.

아. 업종(*IDL*)

업종(*IDL*)은 기업의 기술혁신 지향성에 영향을 미치는 특성을 지닌다. 표본기업의 산업별 분포를 보면 제조업 사이 연구개발집중도에 차이가 존재한다. 본 연구표본은 통계청 한국표준산업분류의 제조업(C)이다. 제조업 사이 업종의 특성을 통제하기 위해 1차 금속 제조업(C24), 금속가공제품 제조업: 기계 및 가구 제외(C25), 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업(C26), 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업(C27), 전기장비 제조업(C28) 등 5개

업종은 1, 그 외 제조업은 0으로 하는 더미변수를 사용한다.

자. 해당연도(YEA)

한국거래소에 상장된 가족기업의 연구표본 선정 해당연도(YEA)는 2016년부터 2021년까지 6년 동안이다.

V. 실증분석

1. 표본의 특성과 기술통계량

본 연구의 목적인 가족기업의 기술혁신 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 회귀분석하기 위해 각 변수의 기술통계량을 측정하였다. 본 연구변수에 대한 기술통계량은 <표 3>과 같다.

<표 3> 기술통계량

구분	단위	표본수	평균	최대값	최소값	표준편차
ROA	%	688	5.3248	32.4465	0.7914	7.1265
ROE	%	675	7.2362	38.5615	2.2112	12.3591
SIR	%	681	12.1891	28.2265	2.1251	8.6692
TEC	RDI	%	1140	5.4826	26.0801	0.1009
	RDO	건	1138	35.4652	1,288.0000	6.0000
RED	PTI	%	682	38.2456	74.8611	5.1243
	RDA	%	686	12.5647	35.2458	3.4865
AGE	년	690	31.8485	52.4748	19.8162	5.9429
SIZ	십억 원	690	568.3012	5546.1220	108.5303	236.6568
DEB	%	688	135.8451	206.4725	16.0829	86.2823

주) ROA: 총자산이익률, ROE: 자기자본이익률, SIR: 매출액증가율, TEC: 기술혁신 지향성(연구개발집약도(%)(RDI), 특허등록 건수(實數)(RDO)), 기술혁신 활동 유형(RED)(급진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(%)(PTI), 점진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(%)(RDA)), AGE: 업력(년), SIZ: 기업 규모(총자산)(십억 원), DEB: 부채비율(%).

2. 상관분석

연구표본의 상관분석 결과는 <표 4>와 같다. 다중공선성(multicollinearity)을 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)로 확인한 결과 VIF 값이 2.708~3.728 범위 내에 있어 10 이하로 상관관계가 없거나 있더라도 낮은 수준을 보이고 있으므로 다중공선성 문제는 없다. 따라서 본 연구의 회귀모형은 타당성을 가진다.

<표 4> 상관분석

	ROA	ROE	SIR	RDI	RDO	FAM	PTI	RDA	AGE	SIZ	DEB	IDL	VIF
ROA	1												
ROE	0.335***	1											2.841
SIR	0.251**	-0.084	1										2.708
RDI	0.168*	0.168*	0.251**	1									2.986
RDO	-0.084	0.171*	-0.084	0.092	1								3.728
FAM	0.084	0.092	0.335***	0.319***	0.172*	1							2.873
PTI	0.168*	-0.106	0.137	0.119	-0.147	0.116	1						3.380
RDA	0.235**	0.210**	0.084	-0.014	0.092	-0.084	0.087	1					3.363
AGE	0.387***	-0.084	0.251**	0.048	-0.120	0.117	0.081	0.109	1				3.314
SIZ	-0.084	-0.087	-0.035	-0.108	0.109	-0.035	0.083	-0.092	0.052	1			3.233
DEB	-0.084	-0.035	-0.031	0.084	0.185*	0.170*	0.141	-0.093	0.122	0.070	1		3.101
IDL	-0.019	0.064	-0.032	0.053	0.070	0.051	0.068	-0.089	0.068	0.056	0.124	1	3.204

주 1) ROA: 총자산이익률, ROE: 자기자본이익률, SIR: 매출액증가율, TEC: 기술혁신 지향성(연구개발집약도(%)(RDI), 특허등록 건수(實數)(RDO)), FAM: 가족기업 여부(더미변수)(가족기업=1, 비가족기업=0), 기술혁신 활동 유형(RED)(급진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(%)(PTI), 점진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(%)(RDA)), AGE: 업력(년), SIZ: 기업규모(총자산)(십억 원)(log 값), DEB: 부채비율(%), IDL: 업종(더미변수)(C24, C25, C26, C27, C28 등 5개 업종=1, 그 외 제조업=0)
 2) ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함.

3. 모형적합성 검정

모형적합성을 검정하기 위해 라그랑주 승수 검정($H_0: \sigma_{\eta}^2=0, \sigma_{\lambda}^2=0$), 하우즈만(Hausman) 검정($H_0: E(\eta_i/X_{i,t})=0, E(\lambda_t/X_{i,t})=0$), F-검정($H_0: \eta_i=0, \lambda_t=0$)을 실시하였다. 그 결과는 <표 5>와 같다. 라그랑주 승수 검정결과를 보면 기업특성효과(η_i)와 시간특성효과(λ_t)가 본 연구의 모형에 존재함을 시사한다.

<표 5> 가족기업의 경영성과를 측정하는 모형의 적합성 검정

모형	라그랑주 승수 검정 $H_0: \sigma_{\eta}^2=0, \sigma_{\lambda}^2=0$		하우즈만 검정 $H_0: E(\eta_i/X_{i,t})=0, E(\lambda_t/X_{i,t})=0$		F-검정 ($H_0: \eta_i=0, \lambda_t=0$)	
통계량	g 통계량	p 값	m 통계량	p 값	F 값	p 값
	1,871.51	0.0000	80.85	0.0000	6.28	0.0000

그리고 하우스만 검정을 실시한 결과는 기업특성 및 시간특성 효과와 독립변수 사이 유의한 상관관계를 가진다고 할 수 있으므로 고정효과모형에 의한 계수 추정이 적합함을 알 수 있다. 끝으로, *F*-검정을 실시한 결과 본 연구의 모형으로 고정효과모형이 적합함을 확인할 수 있다.

4. 분석결과

가. 가족기업 여부와 기술혁신 지향성 회귀분석 결과

기술혁신 지향성은 연구개발집약도, 특허등록 건수의 평균을 기준으로 그 이하와 이상의 양 집단으로 구분한다. 가족기업 여부와 기술혁신 지향성 분석 결과는 <표 6>과 같다.

연구개발집약도가 높으면서 특허등록 건수가 많은 기업 1, 연구개발집약도도 낮으면서 특허등록 건수도 적은 기업 0의 더미변수를 도입하여 분석한 결과 가족기업이 비가족기업보다 기술혁신 지향성이 유의하게 체계적으로 높게 나타났다. 다시 말하면 가족기업이 비가족기업보다 연구개발집약도가 높고, 특허등록 건수가 많다.

<표 6> 가족기업 여부와 기술혁신 지향성 분석 결과

$$TEC = \alpha_0 + \beta_1 FAM + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 1})$$

$$RDI = \alpha_0 + \beta_1 FAM + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 2})$$

$$RDO = \alpha_0 + \beta_1 FAM + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 3})$$

구분	모형 1	모형 2	모형 3
	<i>TEC</i>	<i>RDI</i>	<i>RDO</i>
<i>FAM</i>	0.304***	0.261**	0.184*
<i>AGE</i>	0.294***	0.365***	0.210*
<i>SIZ</i>	0.012	0.010	0.022
<i>DEB</i>	-0.229**	-0.178*	-0.173*
<i>IDL</i>	0.001	0.015	0.020
<i>YEA</i>	포함	포함	포함
상수	7.055	6.817	7.011
R ²	0.194	0.202	0.230
Adj R ²	0.184	0.192	0.218
F-value	7.126 (0.000)	6.593 (0.000)	6.929 (0.000)

주 1) *TEC*: 기술혁신 지향성(더미변수)(연구개발집약도(%)(*RDI*)가 높고, 특허등록 건수(實數)(*RDO*)가 많은 기업=1, 연구개발집약도(%)(*RDI*)가 낮고, 특허등록 건수(實數)(*RDO*)가 적은 기업=0), *FAM*: 가족기업 여부(더미변수)(가족기업=1, 비가족기업=0), *AGE*: 업력(년), *SIZ*: 기업규모(총자산)(십억

원)(log 값), *DEB*: 부채비율(%), *IDL*: 업종(더미변수)(C24, C25, C26, C27, C28 등 5개 업종=1, 그 외 제조업=0), *YEA*: 2019년부터 2021년까지 기술혁신 지향성 해당연도
 2) ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함.

따라서 가설 1 “가족기업이 비가족기업보다 기술혁신 지향성이 강할 것이다.”는 채택된다.

나. 기술혁신 활동 유형과 기술혁신 지향성 회귀분석 결과

그렇다면 가족기업의 기술혁신 활동은 어떤 양상을 보이는지 분석할 필요가 있다. 가족기업의 기술혁신 활동 유형(*RED*)은 급진적 혁신 활동과 점진적 혁신 활동으로 양분할 수 있다. 본 연구는 기술혁신 활동 유형(더미변수)(*PTI*=1, *RDA*=0)(*RED*)을 급진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(%)(*PTI*)은 1, 점진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(%)(*RDA*)은 0의 더미변수를 사용하여 분석하였다. 분석 결과는 <표 7>과 같다.

첫째, 모형 4가 제시하는 바와 같이 급진적 기술혁신 활동을 하는 가족기업, 즉 급진적 기술혁신 활동의 혁신성과인 제품의 매출액이 증가할수록 높은 기술혁신 지향성, 즉 연구개발 집약도가 높으면서 특허등록 수가 많은 가족기업에 유의한 양(+)의 영향을 나타내었다. 이는 가족기업의 기술이 과학적 지식에 바탕을 두면서 주로 기술주도에 의하여 혁신되고 있음을 보여주고 있다. 급진적 혁신 활동은 시장에 완전히 새로운 아이디어의 상품화 공급으로 정의된다(Bouncken et al. 2018). 따라서 급진적 혁신은 고급 기술자들의 조직적 연구개발에 의하여 추진되며, 불확실성이 높고 불연속적으로 일어나는 특성을 지니고 있다. 가족기업은 급진적 기술혁신 활동으로 제품의 매출액을 증가시키고 시장을 선도한다고 판단할 수 있다.

<표 7> 기술혁신 활동 유형과 기술혁신 지향성 분석 결과

$$TEC = \alpha_0 + \beta_1 RED + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 4})$$

$$TEC = \alpha_0 + \beta_1 PTI + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 5})$$

$$TEC = \alpha_0 + \beta_1 RDA + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 6})$$

구분	모형 4	모형 5	모형 6
	<i>TEC</i>	<i>TEC</i>	<i>TEC</i>
<i>RED</i>	0.224**		
<i>PTI</i>		0.232**	
<i>RDA</i>			-0.203**
<i>AGE</i>	0.178*	0.178*	0.163*
<i>SIZ</i>	0.014	0.024	0.011
<i>DEB</i>	-0.252**	-0.191**	-0.197**
<i>IDL</i>	0.001	0.022	0.017
<i>YEA</i>	포함	포함	포함
상수	7.751	7.740	7.525
R ²	0.213	0.254	0.223
Adj R ²	0.202	0.241	0.212
F-value	7.828 (0.000)	7.649 (0.000)	7.279 (0.000)

- 주 1) *TEC*: 기술혁신 지향성(더미변수)(연구개발집약도(%)(*RDI*)가 높고, 특허등록 건수(實數)(*RDO*)가 많은 기업=1, 연구개발집약도(%)(*RDI*)가 낮고, 특허등록 건수(實數)(*RDO*)가 적은 기업=0), *RED*: 기술혁신 활동 유형(더미변수)(급진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(%)(*PTI*)=1, 점진적 기술혁신에 의한 제품 매출비율(%)(*RDA*)=0), *AGE*: 업력(년), *SIZ*: 기업규모(총자산)(십억 원)(log 값), *DEB*: 부채비율(%), *IDL*: 업종(더미변수)(C24, C25, C26, C27, C28 등 5개 업종=1, 그 외 제조업=0), *YEA*: 2019년부터 2021년까지 기술혁신 지향성 해당연도
- 2) ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함.

둘째, 모형 5는 급진적 기술혁신 활동의 혁신성과인 제품의 매출비율(*PTI*)이 증가할수록 기술혁신 지향성에 유의한 영향, 즉 연구개발집약도(*RDI*)와 특허등록 건수(*RDO*)에 유의한 양(+)의 영향을 나타내었다.

셋째, 모형 6은 점진적 기술혁신 활동의 혁신성과인 제품의 매출비율(*RDA*)이 증가할수록 기술혁신 지향성에 유의한 음(-)의 영향, 즉 연구개발집약도(*RDI*)와 특허등록 건수(*RDO*)에 유의한 음(-)의 영향을 나타내었다.

따라서 가설 2 “급진적 기술혁신 활동이 점진적 기술혁신 활동보다 기술혁신 지향성이 강할 것이다.”는 채택된다.

다. 가족기업의 기술혁신과 경영성과 회귀분석

(1) 가족기업 기술혁신 지향성과 경영성과

가족기업의 기술혁신 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구가 측정하는 경영성과는 총자산이익률(*ROA*), 자기자본이익률(*ROE*), 매출액증가율(*SIR*) 변수이다. 분석 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 가족기업 기술혁신 지향성과 경영성과 분석 결과

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 TEC + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 7})$$

$$ROE = \alpha_0 + \beta_1 TEC + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 8})$$

$$SIR = \alpha_0 + \beta_1 TEC + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 9})$$

구분	모형 7	모형 8	모형 9
	ROA	ROE	SIR
TEC	0.253**	0.279**	0.236**
AGE	0.012	0.017	0.014
SIZ	0.045	0.044	0.036
DEB	-0.164*	-0.145	-0.121
IDL	0.018	0.016	0.011
YEA	포함	포함	포함
상수	7.348	7.558	6.876
R ²	0.202	0.230	0.207
Adj R ²	0.192	0.218	0.197
F-value	6.593 (0.000)	6.929 (0.000)	7.701 (0.000)

- 주 1) ROA: 총자산이익률, ROE: 자기자본이익률, SIR: 매출액증가율, TEC: 기술혁신 지향성(더미변수) (연구개발집약도(%)(RDI)가 높고, 특허등록 건수(實數)(RDO)가 많은 기업=1, 연구개발집약도(%)(RDI)가 낮고, 특허등록 건수(實數)(RDO)가 적은 기업=0), AGE: 업력(년), SIZ: 기업규모(총자산(십억 원)(log 값), DEB: 부채비율(%), IDL: 업종(더미변수)(C24, C25, C26, C27, C28 등 5개 업종=1, 그 외 제조업=0), YEA: 2019년부터 2021년까지 기술혁신 지향성 해당연도
- 2) ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함.

기술혁신 지향성 높은(RDI가 높으면서 RDO도 많은) 가족기업은 1, 기술혁신 지향성 낮은(RDI가 낮으면서 RDO도 적은) 가족기업은 0인 더미변수(TEC), 즉 기술혁신 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 기술혁신 지향성 높은(RDI가 높으면서 RDO도 높은) 가족기업이 총자산이익률(ROA), 자기자본이익률(ROE), 매출액증가율(SIR)에 긍정적 영향을 미치고 있었다. 즉 기술혁신 투입물(RDI), 기술혁신 산출물(RDO)이 높은 가족기업이 경영성과에 체계적으로 유의한 양(+)의 영향을 나타내었다. 가족기업이 기술혁신 지향성을 보이면 매출액 대비 연구개발 규모, 즉 연구개발집약도를 높여 혁신에 투입되는 자원이 커지므로 상대적으로 산출물, 즉 특허등록 수가 증가하고 이러한 기술적 우위가 매출액 등 시장점유율을 높이는 교두보가 된다.

따라서 가설 3 “가족기업의 기술혁신 지향성은 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.”는 채택된다.

(2) 가족기업의 급진적 기술혁신 활동과 경영성과

본 연구는 급진적 기술혁신 활동을 하는 가족기업의 경영성과를 분석하였다. 그 결과는

<표 9>와 같이 급진적 기술혁신 활동이 총자산이익률(*ROA*), 자기자본이익률(*ROE*), 매출액 증가율(*SIR*)에 긍정적 영향을 미치고 있음을 나타내었다. 최근 4차 산업 혁명이 깊숙이 모든 산업에 적용되고 있어 커다란 도약을 하는 보다 근본적인 혁신을 하지 않으면 가족기업도 존립의 정당성을 확보하기 어렵게 되고 있다. 자연스럽게 급진적 기술혁신 활동을 하지 않을 수 없고 그 성과가 효율적 경영을 추구하는 역동성 부여에 힘이 되고 있다. 그 결과가 <표 9>이다. 따라서 가설 4 “급진적 기술혁신 활동을 할수록 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.”는 채택된다.

<표 9> 가족기업의 급진적 기술혁신 활동과 경영성과 분석 결과

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 PTI + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 10})$$

$$ROE = \alpha_0 + \beta_1 PTI + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 11})$$

$$SIR = \alpha_0 + \beta_1 PTI + \beta_2 AGE + \beta_3 SIZ + \beta_4 DEB + \beta_5 IDL + \beta_6 \sum_{t=2019}^{2021} \beta_t (YEA)_{i,t} + \epsilon \quad (\text{모형 12})$$

구분	모형 10	모형 11	모형 12
	<i>ROA</i>	<i>ROE</i>	<i>SIR</i>
<i>PTI</i>	-0.168*	-0.148	-0.141
<i>AGE</i>	0.162*	0.153*	0.157*
<i>SIZ</i>	0.018	0.039	0.015
<i>DEB</i>	-0.185*	-0.184*	-0.278**
<i>IDL</i>	0.047	0.050	0.051
<i>YEA</i>	포함	포함	포함
상수	7.182	7.254	8.541
R ²	0.222	0.234	0.234
Adj R ²	0.211	0.223	0.223
F-value	9.830 (0.000)	9.923 (0.000)	8.626 (0.000)

주 1) *ROA*: 총자산이익률, *ROE*: 자기자본이익률, *SIR*: 매출액증가율, *PTI*: 급진적 기술혁신 활동, *AGE*: 업력(년), *SIZ*: 기업규모(총자산)(십억 원)(log 값), *DEB*: 부채비율(%), *IDL*: 업종(더미변수)(C24, C25, C26, C27, C28 등 5개 업종=1, 그 외 제조업=0), *YEA*: 2019년부터 2021년까지 기술혁신 지향성 해당연도.

2) ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함.

VI. 결론

본 연구의 목적은 가족기업의 기술혁신 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 분석함에 있었다. 본 연구표본은 2016년부터 2021년까지 6년 동안 한국거래소 유가증권시장에 존속한 12월 결산법인 제조업과 서비스업 193개의 기업이다. 가족기업과 비가족기업 표본에 대해

각 변수 계수가 지나친 중심화 경향(central tendency)이 발생하지 않도록 유의해 변별력을 높였다. 또한 회귀식으로 구한 오차에 대해 스튜던트화 제외잔차(studentized deleted residual) 값이 ± 2.5 를 벗어나는 값을 가진 표본은 제외하여 극단치가 미치는 영향을 통제하였다. 이런 정제 과정을 거쳐 가족기업 115개, 비가족기업 78개 합 193개의 6년 동안 지닌 각 연도의 자료를 풀링(pooling)한 1,158개의 표본을 사용하였다. 회귀분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가족기업과 비가족기업의 기술혁신 지향성 정도를 회귀분석하였다. 그 결과 가족기업이 비가족기업보다 기술혁신 지향성이 유의하게 높게 나타났다. 즉 가족기업이 비가족기업보다 연구개발집약도가 높고, 특허등록 수가 많다. 결국 가족기업은 기술혁신 지향성에 유의한 양(+)의 영향을 체계적으로 미치고 있어 가족기업의 역사가 오래수록 가족기업이 채택한 노하우 등 제품생산 기법이 축적되어 기술혁신 지향성에 긍정적임을 보여준다.

둘째, 가족기업의 기술혁신 활동은 어떤 양상을 보이는지 분석하였다. 그 결과 급진적 기술혁신 활동을 하는 가족기업, 즉 급진적 기술혁신 활동의 혁신성과인 제품의 매출액이 증가할수록 높은 기술혁신 지향성, 즉 연구개발집약도가 높으면서 특허등록 건수가 많은 가족기업에 유의한 양(+)의 영향을 나타내었다. 이는 가족기업이 급진적 기술혁신 활동으로 제품의 매출액을 증가시키고 시장을 선도한다고 판단할 수 있다.

셋째, 기술혁신 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 기술혁신 지향성 높은 가족기업이 총자산이익률, 자기자본이익률, 매출액증가율에 체계적으로 유의한 양(+)의 영향을 나타내었다.

넷째, 급진적 기술혁신 활동을 하는 가족기업의 경영성과를 분석한 결과 급진적 기술혁신 활동이 총자산이익률(ROA), 자기자본이익률(ROE), 매출액증가율(SIR)에 긍정적 영향을 미치고 있음을 나타내었다.

분석결과 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 가족기업에서 기술혁신이 경영성과를 달성하는 데 중요한 역할이 있음을 보였다. 세대간에 걸쳐 가족기업의 경쟁적 우위를 보장하기 위해 기술혁신의 잠재력을 과소평가해서는 안 된다. 둘째, 가족기업이 기술혁신에 대한 기존 지식을 개념화해 독특한 특성에 맞는 조직 형태로 기술혁신을 추진해야 한다. 기술혁신 지원에 필요한 시스템을 개발할 때 정책 입안자의 의향을 반영할 수 있는 장치도 마련해야 한다. 셋째, 가족기업은 서로 다른 종(種)의 생물이 생리적·행동적으로 이익을 주고받으며 살아가는 것처럼 상리공생(相利共生) 관계를 유지한다. 한정된 자원을 가지려고 경쟁하거나 갈등을 불러오지 않고 백지장도 맞들면 낫듯 도움을 주고받으며 생존가능성을 높인다.

우리나라는 아직 가족기업에 관한 연구가 일천하고 특히, 가족기업의 기술혁신 지향성 관련 연구가 초기 연구임을 고려할 때 미국 등 활발히 이루어지고 있는 해외연구를 분석하고 이해하여 우리나라에 접목할 수 있는 연구로 만들어 연구를 활성화함이 아주 시급하다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

참고문헌

- 윤병섭. 2022. “가족기업 소유구조가 연구개발 투자에 미치는 영향”. 『가족기업연구』, 제1권 제1호 : 23-62.
- 통계청. 2023. 통계분류포털 한국표준산업분류 https://kssc.kostat.go.kr:8443/ksscNew_web/index.jsp
- 한국거래소. 2023. 상장공시시스템(KIND) <https://kind.krx.co.kr/main.do?method=loadInitPage&scrnmode=1>
- 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. <https://www.jstor.org/stable/3094581>
- Aronoff, C. E. and J. L. Ward. 1995. “Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?”. *Family Business Review*, 8(2) : 121-130. DOI:10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x
- Barney, J..1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*, 17(1) : 99-120. DOI: 10.117 7/014920639101700108
- Beatty, A. and J. Weber. 2003. “The Effects of Debt Contracting on Voluntary Accounting Method Changes”. *Accounting Review*, 78(1) : 119-142. <http://www.jstor.org/stable/3203298>.
- Bouncken, R. B., V. Fredrich, P. Ritala and S. Kraus. 2018. “Coopetition in New Production Development Alliances: Advantages and Tensions for Incremental and Radical Innovation”. *British Journal of Management*, 29(3) : 391-410. DOI:10.1111/1467-8551.12213
- Calabrò A., M. Vecchiarini, J. Gast, G. Campopiano, A. De Massis and S. Kraus. 2019. “Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research”. *International Journal of Management Reviews*, 21(3) : 317-355. DOI: 10.1111/ijmr.12192
- Claessens, S., S. Djankov and L. H. P. Lang. 2000. “The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations”. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2) : 81-112. DOI: 10.1016/S0304-405X(00)00067-2
- Chen, H.-L. and W.-T. Hsu. 2009. “Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment”. *Family Business Review*, 22(4) : 347-362. DOI: 10.1177/0894486509341
- Covin, J. G., F. Eggers, S. Kraus, C-F. Cheng and M.-L. Chang. 2016. “Marketing-Related Resources and Radical Innovativeness in Family and Non-Family Firms: A Configurational Approach”. *Journal of Business Research*, 69(12) : 5620-5627. DOI:

10.1016/j.jbusres.2016.03.069

- Craig, J. and C. Dibrell. 2006. "The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study". *Family Business Review*, 19(4) : 275-288. DOI:10.1111/j.1741-6248.2006. 0007
- Cronqvist, H. and M. Nilsson. 2003. "Agency Costs of Controlling Minority Shareholders". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(4) : 695-719. DOI: 10.2307/4126740
- Denis, D. J., D. K. Denis, A. Sarin. 1997. "Agency Problems, Equity Ownership, and Corporate Diversification". *Journal of Finance*, 52(1) : 135-160. DOI:10.1111/j.1540-6261.1997.tb03811.x
- De Massis, A., F. Frattini and U. Lichtenthaler. 2013. "Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions". *Family Business Review*, 26(1) : 10-31. DOI: 10.1177/0894486512466258
- De Massis, A., J. Kotlar, J. H. Chua and J. J. Chrisman. 2014. "Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies", *Journal of Small Business Management*, 52(2) : 344-364. DOI: 10.1111/jsbm.12102
- Faccio, M. and L. H. P. Lang. 2002. "The Ultimate Ownership of Western European Corporations". *Journal of Financial Economics*, 65(3) : 365-395. DOI: 10.1016/S0304-405X(02)00146-0
- Filser, M., A. De Massis, J. Gast, S. Kraus and T. Niemand. 2018. "Tracing the Roots of Innovativeness in Family SMEs: The Effect of Family Functionality and Socioemotional Wealth". *Journal of Product Innovation Management*, 35(4) : 609-628. DOI: 10.1111/jpim.12433
- Gallo, M. A., A. Vilaseca. 1996. "Finance in Family Business". *Family Business Review*, 9(4) : 387-401. DOI: 10.1111/j.1741- 6248.1996.00387.x
- Herrero, I. and M. Hughes. 2019. "When Family Social Capital is Too Much of a Good Thing". *Journal of Family Business Strategy*, 10(3) : 100-271. DOI:10.1016/j.jfbs.2019.01.001
- Hoopes D. G. and D. Miller. 2006. "Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses". *Family Business Review*, 19(2) : 89-101. DOI:10.1111/j.1741-6248. 2006.00064.x
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, 3(4) : 305-360. DOI: 10.1016/0304- 405X(76)90026-X
- Kellermanns, F. W., K. A. Eddleston and T. M. Zellweger. 2012. "Extending the

- Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6) : 1175-1182. DOI: 10.1111/j. 1540-6520.2012.00544.x
- Kotlar, J. and A. De Massis. 2013. “Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6) : 1263-1288. DOI: 10.1111/ etap.12065
- Kraus, S., A. Kallmuenzer, D. Stieger, M. Peters and A. Calabrò. 2018. “Entrepreneurial Paths to Family Firm Performance”. *Journal of Business Research*, 88 : 382-387. DOI: 10.1016/j. jbusres.2017.12.046
- Llach, J. and M. Nordqvist. 2010. “Innovation in Family and Non-Family Business: A Resource Perspective”. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3/4) : 381-399. DOI: 10.1504/IJEV.2010.037119
- La Porta, R., F. Lopez-De-Silanes and A. Shleifer. 1999. “Corporate Ownership Around the World”. *Journal of Finance* 54(2) : 471-517. DOI: 10.1111/0022-1082.00115
- Lins, K. V.. 2003. “Equity Ownership and Firm Value in Emerging Markets”. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1) : 159-184. DOI: 10.2307/4126768
- Miller, D., I. Le Breton-Miller and B. Scholnick. 2008. “Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses”. *Journal of Management Studies*, 45(1) : 51-78. DOI: 10.1111/j.1467-6486. 2007.00718.x
- Miller, D. and I. Le Breton-Miller. 2005. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, M.A.: Harvard Business Review Press.
- Mowery, D. and N. Rosenberg. 1979. “The Influence of Market Demand upon Innovation: A Critical Review of Some Recent Empirical Studies”. *Research Policy*, 8(2) : 102-153. DOI: 10.1016/ 0048-7333(79)90019-2
- Schmookler, J.. 1966. *Invention and Economic Growth*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schulze, W. S., M. H. Lubatkin and R. N. Dino. 2003. “Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms”. *Academy of Management Journal*, 46(2) : 179-194. DOI: 10.2307/30040613
- Sciascia, S., M. Nordqvist, P. Mazzola and A. De Massis. 2015. “Family Ownership and R&D Intensity in Small and Medium-Sized Firms”. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3) : 349-360. DOI: 10.1111/jpim.12204
- Shanker, M. C. and J. H. Astrachan. 1996. “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics”. *Family Business Review*, 9(2) : 107-123. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1996. 00107.x
- Sirmon, D. G. and M. A. Hitt. 2003. “Managing Resources: Linking Unique Resources,

- Management and Wealth Creation in Family Firms”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4) : 339-358. DOI: 10.1111/1540 -8520.t01-1-00013
- Slater, M. D., B. K. Johnson, J. Cohen, M. L. G. Comello, D. R. Ewoldsen. 2014. “Temporarily Expanding the Boundaries of the Self: Motivations for Entering the Story World and Implications for Narrative Effects”. *Journal of Communication*, 64(3) : 439-455. DOI: 10.1111/jcom.12100
- Uhlaner, L. M., A. van Stel, V. Duplat and H. Zhou. 2013. “Disentangling the Effects of Organizational Capabilities, Innovation and Firm Size on SME Sales Growth”. *Small Business Economics*, 41(3) : 581-607. DOI: 10.1007/ s11187-012-9455-
- Villalonga, B. and R. Amit. 2006. “How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?”. *Journal of Financial Economics*, 80(2) : 385-417. DOI:10.1016/j.jfineco.2004.12. 005
- Westhead P. and M. Cowling. 1998. “Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1) : 31-56. DOI:10.1177/ 104225879802300102
- Westhead, P., M. Cowling and C. Howorth. 2001. “The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives”. *Family Business Review*, 14(4) : 369-385. DOI: 10.1111/j.1741- 6248.2001.00369.x
- Xiang, D., J. Chen, D. Tripe and N. Zhang. 2019. “Family Firms, Sustainable Innovation and Financing Cost: Evidence from Chinese Hi-Tech Small and Medium-Sized Enterprises”. *Technological Forecasting and Social Change*, 114 : 499-511. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.02.021

Radical Innovation in Family Business and Management Performance

Kang, Moo-Sung* · Seo, Young Taek**

— <Abstract> —

[Purpose] The purpose of this study is to analyze the effect of family business radical technological innovation orientation on management performance.

[Design/Methodology] This study sample is 193 companies in the manufacturing and service industries of December settlement corporations that survived in the Korea Exchange (KRX) market for six years from 2016 to 2021. 1,158 samples were used that pooled data for each year for a total of 193 years, 115 family business and 78 non-family business. The results of the regression analysis are summarized as follows.

[Findings] First, as a result of analyzing the technological innovation orientation of family business and non-family business, family business had higher R&D intensity and more patent registrations than non-family business. Second, family business that engage in radical technological innovation activities showed a significant positive (+) orientation toward technological innovation than family business that engage in gradual technological innovation activities. Family business engaged in radical technological innovation activities had a high R&D intensity and a large number of patent registrations. This shows that family business are engaged in technological innovation activities based on scientific knowledge. Third, family business with a high technological innovation orientation have a positive effect on the return on total assets, return on equity, and increase in sales. Fourth, family business with high R&D intensity and high number of patent registrations showed a systematically significant positive (+) effect on management performance.

[Research implications] Research related to radical technological innovation is still in its early stages, so many studies are expected to be conducted in the near future, and the results of this study are expected to contribute to the spread of theoretical and empirical research.

<Key Words> Family Business, Technological Innovation Orientation, Radical Innovation, Gradual Innovation, Management Performance.

* Ph.D., Venture Business Research Center of Seoul Venture University (yulianoms@naver.com, First Author)

** Ph. D., CEO, Dae Jin Industrial Co., Ltd. (dj77a@hanmail.net, Corresponding Author)

중소 가족기업의 디지털 전환 이해 : 가족의 경영 참여, 디지털 리더십, 조직 민첩성, 디지털 디터러시 연결성

한상훈* · 김기형**

<요 약>

[연구목적] 본 연구의 목적은 보스턴 컨설팅 그룹 보고서(Forth et al. 2020) 디지털 전환의 주요 성공 요소로 제시한 디지털 리더십, 조직 민첩성, 디지털 리터러시가 중소 가족기업의 디지털 전환에 미치는 영향을 사회정서적가치(SEW)관점에서 실증하였다.

[연구방법] 본 연구를 위해서 전문 리서치 회사인 마크로밀 엠브레인(<https://embrain.com/>)과 세심한 조사설계를 하여 2023년 3월 2일부터 2023년 3월 6일까지 설문 조사를 하여 총 218명에게 응답을 받았다. 가족기업 종사자를 기준으로 5점 척도 리 커트 척도 설문 조사 및 구조방정식으로 분석하였다.

[연구결과] 연구결과는 다음과 같다. 디지털 리더십은 조직 민첩과 디지털 전환에 긍정적인 영향을 미치며, 조직 민첩성에는 매우 영향력이 큰 것으로 분석되었다. 조직 민첩성은 디지털 전환에 영향을 미쳤다. 그러나 디지털 리터러시는 디지털 전환에 영향을 미치지 못하였다. 그리고 가족의 경영 참여는 다른 요인들이 디지털 전환을 가속하거나 저해하는 변수가 아닌 것으로 분석되었다.

[연구의 시사점] 연구의 시사점은 첫째, 변혁적 리더십으로 조직을 민첩하게 만들어 기술변화에 적응하여 비즈니스 모델을 변혁해야 한다. 둘째, 디지털 전환은 기술의 도입이나 비용 절감 보다 조직의 변화가 우선되어야 개별기업 비즈니스 모델 변화를 야기하고 이는 디지털 생태계 변화로 이어진다. 셋째, 고객 가치를 향상시키고 보다 높은 성과를 창출하기 위해서는 디지털 생태계를 형성하고 참여하여서 한다.

<주제어> 가족기업, 사회정서적가치(SEW), 디지털 전환, 조직 민첩성, 디지털 리더십

논문투고일 : 2023. 06. 21. 1차 수정일 : 2023. 06. 27. 게재확정일 : 2023. 06. 29.

* 한양대학교 겸임교수, 제1저자

** 한양대학교 겸임교수, 교신저자 (khykim2362@daum.net)

I. 서 론

Jack Welch는 디지털화로 인해 기업의 직면한 문제에 "기업 내부의 변화 속도가 외부 변화 속도보다 느리면 끝이 가깝습니다"라고 응답했다(Viaene 2018). 디지털 기술, 디지털 혁신 및 디지털화는 비즈니스 프로세스, 제품, 서비스 및 관계를 근본적으로 변화시키고 중소기업의 비즈니스 수행 방식과 직원의 사고방식을 근본적으로 바꾸고 수용하도록 요구하고 있다(Eller et al. 2020; Li et al. 2018). ‘디지털 전환’이라는 용어는 합의된 정의는 없지만 고객 가치와 의미 있는 경험을 제공하기 위한 비즈니스 모델 혁신 및 디지털 변환 전략을 구현하기 위해 디지털 기술의 활용하는 것을 의미한다(Parida et al. 2019; Verhoef and Bijmolt 2019; Bresciani et al. 2021). 디지털 혁신은 고객 경험, 운영 효율성, 비즈니스 모델 등을 개선하여 비즈니스 성과를 증대시킨다(Annarelli et al. 2021; Del Giudice et al. 2021). SaaS 형태의 무료 디지털 기술의 활용이 쉬워졌으며 정부의 AI 관련 바우처 지원이 증가하였다(Li et al. 2018; Troise et al. 2022). 정부지원과 디지털 전환 기술 접근이 쉬워졌음에도 중소기업의 디지털 전환은 매우 저조한 편이다(Eller et al. 2020). 우리나라 기업들의 디지털 기술의 활용률은 경제협력개발기구(OECD) 32개국 중 21위, 인공지능 28위, 클라우드 26위로 매우 낮은 수준이고(한국무역협회 2023), 중소기업 93.1%가 디지털 전환의 필요성을 인식하고 있으나, 실제로 추진 중인 기업은 19.5%에 불과하고, 향후 추진을 계획 중인 기업은 35.6%로 저조하며(KDI, 2021), 디지털 전환 추진 소상공인은 15.4%에 불과한 것으로 발표하였다(중소벤처기업연구원 2021). 우리나라 중소기업의 경우에 디지털 전환 5단계 중 기초단계인 1단계(49.8%), 미추진 단계 0단계(32.5%)로 국제 수준보다 매우 낮은 것으로 조사되고 있다(한국산업기술진흥원 2022).

기업의 디지털 전환((Digital Transformation, DT or DX)¹⁾에 대한 통일된 개념은 없으나(Osmundsen et al. 2018) 연구자들은 전략적 측면(Kane et al. 2015), 프로세스적 측면(Pucihar et al. 2017), 비즈니스 모델 측면(Remane et al. 2017)에서 개념을 찾으려 하였다. 디지털 전환 선행연구에서 주로 조직과 리더십, 기업의 경쟁력과 성과에 미치는 영향, 디지털 전환을 위한 기술적 요소, 관련된 기술 유형(Horlacher et al. 2016; Westerman et al. 2011)과 디지털 전환 동기 및 디지털 전환의 특성(Andriole 2017)을 다루었다. McKinsey & Company연구(Bughin et al. 2019)에서는 디지털 전환이 기업의 성과와 경쟁력 향상에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구하였으며 디지털 전환에 성공한 기업은 수익성이 더 높고, 더 높은 시장 점유율을 보였으며, 기존 고객과 새로운 시장에서의 고객을 유지하고 확보하는 데 더 효과적이

1) 디지털 전환에 대한 약어로 DT 또는 DX로 표기한다. 영어권에서는 DX로 많이 표현하는데 그 이유를 단순한 전환이 아니고 비즈니스 전체의 혁신이라는 점에서 X로 표기한다. 다른 한편에서는 trans, cross와 같은 의미로 축약된 X로 변경된 것이라고 설명하기도 하고 기술(technology, T)보다 경험(experience, X)에 중점을 두기 때문이라고 설명하는 학자도 있다.

라고 주장하였다. 리더십, 기술, 인재, 조직 문화 등이 디지털 전환에서 중요한 역할을 하였다. 가족기업의 디지털 전환에 관한 연구는 Liu et al.(2023)은 가족기업이 보다 비 가족기업보다 디지털 전환 투자에 민감하게 반응하게 적극적으로 대응하며 지역적으로 다소 차이가 있음을 주장하였다. 그러나 Ceipek et al.(2021)은 TMT(Top Management Team)에 대한 가족 참여가 높을수록 디지털 전환에 방해를 받으며, TMT에 가족 참여도가 높은 기업이 기술 다각화 전략을 추구할 때 디지털 혁신은 간단하지 않으며 기술적으로 다각화된 가족 경영 기업의 경우에 더욱 디지털 전환에 어려움이 있다고 발표하였다.

디지털 전환은 AI, 빅데이터, 5G, IoT 등 디지털 기술을 접목하여 당면 문제를 해결하고 새로운 가치를 창출하는 활동으로 우리나라에서는 정의하며 디지털 전환 유형을 공정혁신, 제품 지능화, 서비스 고도화 및 신산업 및 비즈니스 모델 창출의 4가지로 분류하고 있다(한국산업기술진흥원 2022). 그러나 디지털 전환의 특징과 구성요소를 다룬 다양한 연구 문헌을 살펴보면, 첨단 기술의 도입이 강조되기보다는 고객의 경험, 직원들의 동기, 조직운영의 신속성, 디지털 기술의 일관성, 디지털 전환을 위한 조직 문화와 리더십이 강조되고 있다(Pucihar et al. 2017).

70%가 디지털 전환 의지에도 불구하고 당초 목표를 달성하지 못한 것으로 알려져 있으며 이는 조직 문화가 준비되지 않은 상태에서 문제의식 없이 비용 절감 측면만 강조하는 것이 디지털 전환 실패의 요인 중 하나로 지적되고 있다. 의지의 부족, 전략 접근의 잘못, 지배구조 저항, 재무 및 인적 자원, 기술의 실행 가능 요인이 주요한 성공 실패 요인으로 제시된다. 직원들이 디지털 전환으로 인해 직업을 잃을 수 있다는 불안감을 해소하는 커뮤니케이션도 중요하다. 리더십, 조직 문화, 전략의 실패에서 디지털 전환의 실패가 지적되고 있다(Hemerling et al. 2018). 디지털 전환은 3단계로 일어난다. 디지털 전환은 조직/문화 변혁 단계(오너의 전적인 디지털 전환, 디지털 전환 신뢰와 확신 표명, 전담부서 설치, 인력 조직 변화)가 가장 먼저 시작되며, 일정 기간 경과 후 기술적 변혁 단계(Data의 Asset, 데이터 웨어하우스(data warehouse), 외부 기술 조직과 제휴, 디지털 기술의 도입)를 거쳐 비즈니스 모델 혁신(소비자 가치 향상 플랫폼)단계로 이어지는 3단계 사다리 모델을 따른다(김진영 외 2017).

본 연구는 사회정서적가치(Socioemotional Wealth: SEW²⁾)관점에서 중소기업의 CEO의 디지털 리더십, 조직의 민첩성, 가족의 경영 참여 그리고 디지털 리터러시가 디지털 전환에 미치는 영향을 실증한다. 우리나라에서 중소기업의 대부분이 가족기업(남영호·문성주 2007)이므로 가족기업의 연구가 중요하고, 중소기업의 디지털 전환이 필요한 이유, 디지털 전환이 가져오는 이익 그리고 중요성을 강조하는 보고서나 실태 조사는 있으나 이를 실증하는 연구는 찾아보기 어렵다. 우리나라 중소기업의 디지털 단계가 초기단계이고(한국산업기술진흥원 2022) 지적된 디지털 전환 실패 요인이 조직 및 리더십에 기인하고 있으므로 밝히고 있어(Hemerling et al. 2018) 조직의 민첩성과 경영진의 디지털 리더십의 디지털 전환과의 연

2) Socioemotional Wealth에 대한 우리말 전환에 있어 사전적으로 사회정서적 부, 사회정서적 복지로 번역한 연구도 있으나 저자는 이 이론을 2017년도에 출판하면서 SEW가 물질적이라기 보다는 정신적 심리적 요소가 많아 사회정서적가치로 번역을 하였다.

관성을 실증하는 연구는 매우 중요하다(AINuaim et al. 2022). 디지털 전환에 관한 연구에서 조직변화의 이론적 근거로 제도 이론(Institutional Theory) 및 신제도 이론(New Institutional Theory)을 적용(AINuaim et al. 2022)하거나 자원기반과 자원의존 이론(Resource-based View and Resource-dependence Theory)을 바탕으로 조직자원의 최적화를 통해 디지털 전환의 성공 요인을 연구하였다(Zhang et al. 2022). 본 연구에서는 사회정서적가치(Socioemotional Wealth: SEW)관점으로 가족기업의 특성을 적용하여 디지털 전환의 조직 민첩성과 디지털 리더십을 연결한다. 가족기업의 의사결정 기준이 SEW이기 때문이다. 가족기업에서 SEW는 다차원 조직 어포던스³⁾(a multi-dimensional organizational affordance)이며 이니셔티브(initiative)다(Gómez-Mejía et al. 2011).

본 연구는 보스턴 컨설팅 그룹 보고서(Forth et al. 2020)의 디지털 전환의 주요 성공 요소로 제시한 디지털 리더십, 조직 민첩성, 디지털 리터러시가 중소 가족기업의 디지털 전환에 미치는 영향을 실증한다. 조직변화에 대한 이론이 다양하고 가족기업의 특징을 설명하는 이론이 다양하나 사회정서적가치(SEW)가 가족기업의 의사결정의 기준이 되기 때문(Gómez-Mejía et al. 2011)에 이를 기반으로 가족기업의 디지털 전환 논리를 전개한다. SEW 이론은 가족기업의 경영진 보상, 기업의 사회적 책임, 환경 정책, 다양화, 국제화, 합병 및 인수, 인적 자원 관행 등을 설명하는 다수의 문헌이 있으나 신기술 도입에 관한 연구가 부족하다(Arzuabaga et al. 2021). SEW 관점에서 중소 가족 기업에서 디지털 전환 의사 결정에 미치는 요인들을 실증하여 중소가족 기업의 디지털 전환 전략에 본 연구가 이바지할 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경, 선행연구 및 가설설정

1. 이론적 배경 및 선행연구

본 연구는 중소 가족기업에서 디지털 리더십, 조직의 민첩성, 디지털 리터러시, 가족의 경영참여가 디지털 전환과의 연결성을 실증하는 연구이다. 먼저 이론적 배경이 되는 SEW 및 디지털 전환에 대한 문헌을 살펴본 뒤 실증연구를 위해 선택한 변수에 대한 설명과 가설을 개발한다.

1) 가족기업의 사회정서적가치(Socioemotional Wealth: SEW)

가족기업의 정의는 학자 간에 의견이 다르나 본 연구에서는 설립자 및 가족구성원이 주식

3) 우리말 해석은 어포던스는 행동 유도성 등으로 번역하는 데 일반적으로 어포던스로 번역하지 않고 쓴다. 이니셔티브 또한 과업, 협의체 등으로 번역되나 번역하지 않고 이니셔티브로 통상 그대로 쓴다.

지분의 50 % 이상 보유하는 경우, 설립자와 가족구성원에 의해 경영되는 기업, 창업자 및 가족구성원으로 승계 경험이 있는 기업으로 정의한다(남영호·문성주 2007; 남영호 2022). 가족 기업을 설명하는 이론은 대리인 이론, 청지기 이론, 자원기반 이론 등으로 설명하고 있으나 본 연구는 사회정서적가치(SEW)를 이론적 배경으로 설명하고자 한다. 그 이유는 SEW의 독특한 특성이 가족기업의 전략 및 운영 결정을 형성하기 때문이다(Gómez-Mejía et al. 2011). 전 세계적으로 가족기업과 비 가족기업에서의 성과 차이가 있는지와 그 특성이 무엇인지를 연구하였다(Hernández-Perlines et al. 2021). 이와 관련하여 학자들은 가족기업이 보유한 사회정서적가치(이하 SEW)가 우수한 성과에 기여하는 고유한 특성임을 입증하였다. SEW는 가족이 회사에서 자신의 지위를 통제함으로써 파생되는 정서 관련 가치로 정의된다. SEW는 가족기업의 의사결정 기준이 된다(Berrone et al. 2012). SEW는 가족 기업의 특징 중 하나이며 정체성, 가족 영향력 행사 능력, 가족 왕조의 영속과 같은 가족의 정서적 요구를 충족시키는 회사의 비재무적 측면이다. 현재의 기업에 내재된 비재무적 가치와 의도적으로 추구하는 비경제적 목표를 포함한다(Gómez-Mejía et al. 2018). SEW의 모델을 활용한 연구는 Minichilli et al.(2016)의 기업지배 구조 프로세스, Gómez-Mejía et al.(2019)의 경영진 보상에 관한 연구, Christensen-Salem et al.(2021)의 인적자원 관행 연구 등 다수의 연구가 있다. 그러나 가족기업에서 디지털 전환 등 신기술 도입과 관련하여 SEW 모델을 발전 시킬 필요가 있다(Arzuabaga et al. 2021). Berrone et al.(2012)는 가족 소유자는 회사에 대한 통제력을 유지하고, 가족 이미지를 강화하며, 회사에 대한 소유자 정체성을 높이고, 회사 내부와 외부에서 가족 친화력을 이용하여 사회적 유대감을 형성하며, 애착을 가지고 긍정적인 가족 유산 승계를 구축한다고 하였다. 5가지 차원으로 나누어 FIBER라고 하였다(Berrone et al. 2012).

제1차원: 가족의 경영 참여자의 기업에 대한 지배 통제 및 영향력(family control and influence), 가족의 경영 참여로 전략 결정권을 통제하여 기업을 강력히 경영하는 것이 가족기업의 특성이다. 통제의 힘은 행하는 방식은 직간접적으로 하며 예를 들어 이사회 의장직책을 맡거나 스스로 CEO가 되거나 TMT의 구성원을 지명하는 것들이 있다. 통제와 영향력 행사가 가족 구성원들이 추구하는 것이 SEW의 한 부분이다. 따라서 가족기업은 재정적 지출을 해서라도 기업경영에 실권자로서 직간접적으로 영향력 있는 통제권을 행사하는 것이다.

제2차원: 가족기업에 있어 가족의 정체성(family members' identification with the firm), 가족경영과 기업경영의 영역수행(multi role)이 겹치면서 이것이 가족기업에서 정체성의 특성을 만들어 낸다. 가족기업의 CEO의 정체성은 가족의 명예를 걸고 경영하는 기업의 정체성과 관련이 높다. 가족의 평판과 지역사회에 대한 평판에 매우 민감한 기업 조직이라고 할 수 있다. 따라서, 가족기업은 관련 이해관계자들 가족 자체의 정체성과 평판의 연장선에 있다. 이와 같은 정체성 특성은 내부적으로는 조직원의 업무 태도나 내부 업무수행 프로세스, 제공되는 제품/ 서비스에 영향을 미치며, 외부적으로는 소비자, 공급자 등 소비자와 공급망 이해관계자와의 업무 진행 과정에 영향을 미친다. 가족의 평판을 중요시하는 기업은 지역사회에 책임과 협력관계를 이루어 평판 관리에 노력한다.

제3차원: 가족기업에 있어 사회적 유대관계(binding socialties), SEW는 공급망 관리, 공동의 사회적 자본, 친밀한 신뢰 관계 구축, 대인 결속을 바탕으로 공동의 이익을 추구함으로써 친족 같은 연대감을 제공한다. 가족경영에서의 상호결속은 배타적인 가족 구성원 간의 이익추구에 두지 않고 광범위한 소비자층에 있다. 가족기업에서의 소속감, 자존감, 정체성, 투명경영 등은 직원들과도 공유되며 기업의 유지와 책무로서 발전한다. 제3차원은 공급망 ESG⁴⁾ 개념과 맥을 같이한다. 가족기업은 지역사회와 기업을 둘러싼 공급망 이해관계자와의 활동으로 지역사회에 투명한 가치를 제공한다.

제4차원: 가족기업의 정서적 애착(emotional attachment)이다. 가족과 기업의 경계가 모호한 가족기업에서는 가족 정서가 조직에 스며들게 되며 가족기업의 의사결정에 영향을 미치게 된다. 이는 가족기업의 전통과도 관련이 있고, 가족 구성원 간에 이타주의를 택하는 동기가 된다. 이러한 정서적 애착이 가족 구성원 간에 끊임없는 갈등 관계이나 직원들과도 갈등을 초래하기도 한다. 정서적 애착은 종종 높은 대립 관계를 유발하는 경향이 있으나 일반적으로 조화로운 환경으로 다시 돌아온다. 이는 기업에 대한 가족 구성원의 정서적 애착이 매우 높기 때문이다.

제5차원: 가족기업의 다음 세대로의 경영 승계 (renewal of family bonds to the firm through dynastic succession), 승계를 통한 경영 지속성을 유지하려는 것은 SEW의 중요한 측면이다. 가족기업이 중요시하는 승계 결정 과정은 왕조에서 왕위 계승처럼 중요한 의미가 있다. 가족기업은 가족 구성원의 유산이고 전통을 승계해야 할 가족의 상징물이다. 가족 구성원은 가족기업이 후세에 남겨 줄 유산으로 여겨 이를 염두에 두고 장기적인 청사진을 계획한다. 성공적인 경영 승계가 가족기업의 중요한 SEW 요소라 할 수 있다(김기형 외 2017).

2) 디지털 전환(Digital Transformation)

기업이 디지털 기술을 사용하여 기존 비즈니스 모델과 프로세스를 새로 만들거나 수정하거나 조직구조, 자원 또는 내부 및 외부 행위자와의 관계의 변환을 지원하는 경우 학자들은 이를 디지털 전환이라고 한다(Plekhanov et al. 2022). 기존 디지털 전환 문헌 검토는 기술 진보의 영향하에서 조직변화 및 구조 조정의 중요성을 강조했습니다. 그러나 이 주제의 중요성에도 불구하고 학술 연구는 디지털 기술의 발전이 조직 재설계 및 회사 특성의 변화에 어떻게 기여하는지에 대한 정보에 입각한 이해가 여전히 부족하다 (Menz et al., 2021). 디지털 전환을 조직관점에서 접근한 문헌을 살펴보면 비즈니스 모델(Loebecke & Picot, 2015), 조직구조(Kamalaldin et al. 2020), 조직문화(Seran and Bez 2021), 경영진의 리더십(Porfirio et al. 2021), 조직 프로세스, 디지털 서비스화, 조직의 민첩성(Troise et al. 2022), 디지털 플랫폼, 외부 공급망, 디지털 생태계, 디지털 고객과의 상호 작용, 디지털 경쟁 역학, 디지털 지속가능

4) 환경 Environmental 사회 Social 투명경영 Governance 3가지의 바탕을 이루는 ESG 경영은 지속 가능 미래 성장을 위한 핵심 요소로써 기업경영에서 중요성이 날로 강조되고 있다. 주목해야 하는 것은 공급망 내 인권, 윤리 등에 대해 기업들이 더욱 책임 있게 행동해야 한다. 이를 위반 시에는 해당 기업에 금융권이나 다른 공급망에서 거래를 회피할 수 있다.

성이다(Plekhanov et al. 2022).

Loebecke and Picot(2015)은 디지털 비즈니스 모델은 가치 창출의 가속화 속도와 자원 관리의 변화로 구별되며 디지털 전환이 프로세스 및 운영의 점진적인 개선보다는 비즈니스 모델의 근본적인 변화를 가져온다고 주장하였다. 디지털 비즈니스 모델 혁신은 단일 기업에서 시작하여 많은 기업의 상호 연결된 디지털 생태계로 확장된다고 하였다(Plekhanov et al. 2022). Kamalaldin et al.(2020)는 거버넌스 구조가 디지털 경제에서 가치 창출을 가능하게 하는 동시에 방해 요소가 될 수 있다고 하였다. 헌신과 신뢰가 내부 거래 비용을 낮추고 경직된 통제 메커니즘을 극복하는 데 유용한 행동 메커니즘이라고 하였다(Kamalaldin et al. 2020; Siachou et al. 2021). 이해관계자의 긍정적인 참여로 조직변화가 이루어지며 조직 문화적 문화적 규범은 다양한 생태계 구성원을 공동의 목표, 기술 표준 및 공동 관행에 맞출 수 있는 중요한 거버넌스 메커니즘의 역할을 할 수 있다(Scran and Bez 2021). Troise et al.(2022)는 중소기업의 디지털 전환 연구에서 조직의 민첩성이 디지털 기술 역량, 관계 역량 및 혁신 역량의 중심적 프로세스를 역할을 하고 긍정적인 성과를 만드는 중추적 역할을 한다고 주장하였다. Troise et al.(2022)은 조직 민첩성은 예측할 수 없이 변화하는 기회가 있는 경쟁 환경에서 성공할 수 있는 기업의 능력이라 하였다. 조직 민첩성은 기업이 경쟁할 수 있는 핵심 능력이다(Ravichandran 2018). Soluk et al.(2021)는 중소기업 연구에서 동적 역량이 디지털 전환의 추진력이 된다고 주장하였다.

2. 가설설정

1) 디지털 리더십과 디지털 전환

디지털 리더는 변혁적 리더십을 갖춘자가 필요하다(AlNuaim et al. 2022). 디지털 리더는 디지털 혁신사고방식을 가진 리더로 협력적인 네트워크를 조직하고 디지털 역량을 갖춘자이다(AlNuaimi et al. 2022; Porfirio et al. 2021). 디지털 환경에서 변혁적 리더(TFL)⁵⁾는 디지털 전환 조직을 이끌며 전략적인 결정을 하기 때문에 디지털 전환에서 리더의 역할은 오케스트라 지휘자인 마에스토로라고 볼 수 있다. 디지털 전환에서 변혁적 리더십은 새로운 기술의 추세를 파악하고 투자를 결정하며 조직을 신속하고 정확하게 변화하도록 이끄는 역할을 한다. 조직 성과, 리더십 기술 개발, 전략적 IT 의사결정의 자유 수준, 전략적 비즈니스 지식 및 대인 관계 기술에 대한 리더의 기여도에 따라 기업에 미치는 영향이 달라진다(AlNuaimi et al. 2022; Porfirio et al. 2021).

가족경영 체계가 강화된 기업은 의사 결정에서 외부인에게 덜 개방적인 것이 일반적이며, TMT(Top Management Team)에 대한 가족 참여가 높을수록 디지털 전환에 방해를 받으며, 기

5) 변혁적 리더(transformational leadership:TFL)는 구성원들에게 개별적인 관심을 보여가지며, 구성원을 독립적인 존재로 여기고 지도하며 조언하는 리더십을 말하며, 구성원들의 이해력과 창의적인 사고를 자극하며, 자신을 개발하도록 하고, 새로운 신념이나 가치관을 갖추도록 유도하는 리더십을 말한다.

술 다각화를 할 때 가족기업에서는 어려움이 있다고 주장하는 연구도 있다(Gómez-Mejía et al., 2011; Ceipek et al. 2021; 윤병섭, 2022).

디지털 전환은 초기에 강력한 리더십이 필요하고(Hemerling et al. 2018) 디지털 전환은 기업의 연속성과 관련이 있다(Viaene 2018). 가족기업의 SEW 1차원의 가족기업 통제력과 SEW 4차원 정서적 애착, SEW 5차원의 계승의 중요성을 감안하면 변혁적 리더십(TFL)과 일맥상 통한다고 볼 수 있다(Berrone et al. 2012).

그러므로 일반기업이나 가족기업이나 디지털 전환 리더십은 디지털 전환에 많은 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 디지털 리더십은 디지털 전환에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 조직 민첩성과 디지털 전환

조직 민첩성(organizational agility)은 내부 자원을 활용하고 재편성하여 외부 환경 변화를 감지하고 신속적이고 효율적으로 비즈니스를 갱신하는 회사의 능력이다. 이러한 조직 능력은 경쟁 우위를 갖는다. 조직 민첩성을 통해 기업은 새로운 절차와 자원을 적용하여 기존 프로세스를 대체할 수 있으며 새로운 조건에 따라 조직구조를 재설계 한다(Harraf et al. 2015; AlNuaim et al. 2022). 디지털 기술 채택에 필요한 조직 민첩성의 개념은 환경을 감지하는 능력, 조직 학습, 인적자원관리, 리더십, 변화에 대한 의지, 디지털 채택, 이해관계자 협력 등이다. 디지털 전환이 높은 기업은 조직의 민첩성이 향상되었다(Menon and Suresh 2021). 기업 조직의 민첩성은 기업의 혁신과 경쟁력 있는 성과에 필수적이고 오늘날의 격동적인 환경에서 생존 도구이다. 조직의 민첩성은 회사 성과에 영향을 미치고 경쟁력을 강화한다. 새로운 시장과 기술에 대한 적응을 촉진함으로써 민첩성은 새로운 제품, 프로세스 및 비즈니스 모델의 성공을 촉진한다(Li et al. 2021; Troise et al. 2022; AlNuaim et al. 2022). 데이터 분석을 활용함으로써 기업은 분석 도구, 데이터, 직원의 능력 및 회사 업무 간의 적합성을 더 높임으로써 민첩성을 향상시킬 수 있다. 기술 역량과 디지털 변환 및 전자상거래 기능은 조직의 민첩성을 개선하는 데 필수적이다. 디지털 전환과 조직 민첩성은 상관관계가 높다(Li et al. 2021; Troise et al. 2022). 가족기업의 경우 변화에 둔감하다는 주장도 있다(Gómez-Mejía et al. 2011). 그러나 SEW 3차원의 가족기업의 공급망 유대관계를 고려하면 변화에 적응하는 것은 일반기업과 다를 바가 없을 것이다. 다만 정도의 차이는 존재 할 수도 있다(Ceipek et al. 2021).

따라서 조직의 민첩성은 디지털 전환에 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2 : 조직의 민첩성은 디지털 전환에 긍정적인 정의 영향을 미칠 것이다.

3) 디지털 전환에 있어 디지털 리더십과 조직 민첩성의 연결성

디지털 리더십에는 기술과 디지털 도구를 활용하여 혁신을 주도하고 프로세스를 최적화하며 고객을 위한 가치를 창출하는 능력이다. 반면에 조직의 민첩성은 시장, 고객 요구 또는 기술 발전의 변화에 신속하고 효과적으로 대응하는 조직의 능력을 의미한다(AlNuaimi et al. 2021b; Porfirio et al. 2021). 효과적인 디지털 리더십에는 높은 수준의 조직적 민첩성이 필요하다(Wanasida et al. 2020). 변화를 수용하고 위험을 감수하며 새로운 시장 상황에 전략을 신속하게 적용할 수 있는 리더는 디지털 시대에서 성공할 가능성이 더 크다(Racisi and Amirnejad 2017). 민첩한 디지털 리더는 유연성, 실험 및 지속적인 개선을 중시하는 조직 문화를 만들 수 있다. 따라서 디지털 리더십과 조직의 민첩성은 밀접하게 연결되어 있다. 조직의 민첩성을 우선시하는 디지털 리더는 빠르게 변화하는 디지털 환경을 탐색하고 혁신 문화를 조성하며 보다 대응력 있고 협력적이며 경쟁력 있는 조직을 구축할 수 있는 능력을 갖추고 있다(Ahmed Khamis et al. 2020). 조직의 리더십은 조직의 민첩성 향상에 대한 조직의 의지를 강화하는 데 필수적인 역할을 한다(Racisi and Amirnejad 2017). 기술 역량과 디지털 전환은 조직의 민첩성을 개선하는 데 필수적이며 상호관계 높다. 가족기업에 있어서도 달리 볼 것이 없다(Li et al. 2021; Troise et al. 2022). 디지털 전환에 적합한 리더십은 변혁적 리더라고 한다. 이러한 리더는 부하 직원과의 적절한 관계를 발전시키는 능력을 통해 조직의 민첩성을 향상시킬 수 있으며 복잡하고 위험한 상황에서 효과적으로 업무를 수행하도록 개인적인 필요 이상으로 생각하도록 격려할 수 있다. 변혁적 리더는 도전과 잠재적 기회에 직면했을 때 적절한 조치를 취할 수 있도록 자신과 직원을 준비시킨다(Ojha et al. 2018). 가족기업의 특성 SEW 1차원에서의 조직 통제권, SEW 2차원의 정체성으로 판단할 때 가족기업의 경영진은 기업의 통제권을 가지고 조직 변화를 꾀할 것이며 다소의 희생도 감수할 것으로 판단된다. 그러므로 디지털 전환 리더십은 조직의 민첩성에 영향을 줄 것이고 조직의 민첩성이 높다면 디지털 전환을 매개 할 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3 : 디지털 리더십은 조직의 민첩성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 조직의 민첩성은 디지털 전환 리더십과 디지털 전환 사이의 관계를 매개할 것이다.

4) 디지털 전환에 있어 디지털 리터러시의 역할

디지털 리터러시(digital literacy)는 디지털 도구와 시설을 적절하게 사용하는 개인의 인식, 태도 및 능력이다. 디지털 리터러시는 과제를 수행하고 문제를 해결하기 위해 ICT와 디지털 미디어를 사용할 때 필요한 일련의 지식, 기술, 태도, 능력, 전략, 학습 및 사회화를 위해 의사 소통, 정보 관리, 협업, 콘텐츠 생성 등의 지식이다(Meister et al. 2017; Rodríguez-de-Dios et al. 2018; Jiao and Sun, 2021). Scuotto et al.(2021)은 200만 개 이상의 유럽 중소기업을 연구한 결과 개인의 디지털 리터러시 강화가 중소기업의 디지털 트랜스포메이션과 변화하는 비즈니스 환경에 신속하게 대응하는 데 필수적이라는 사실을 발견했다. 디지털 지식이 없으면 디지털 전환에서 살아남기가 매우 어려울 수 있다(Meister et al. 2017). 디지털 전환 및 혁신

에서 조직의 가장 큰 과제는 직원의 디지털 리터러시를 최신 상태로 만드는 방법을 찾는 것이다(Kane et al. 2019). 조직의 리더가 조직의 디지털 리터러시 수준을 이해할 수 있다면 이를 개선하고 디지털 전환과 관련된 미래의 요구 사항에 직원을 준비시킬 수 있다. 그렇게 함으로써 그들은 직원들의 "마음과 생각"을 얻어 직원들을 기계로 취급하는 경쟁업체를 능가할 수 있다(Cetindamar Kozanoglu and Abedin 2021). 가족기업에서 디지털 리터러시 수준이 비 가족기업과 다르다는 연구는 없다. 신기술 도입에 있어 가족기업은 다소 적극적이지 않다는 주장과 이에 반대적인 주장이 상존하고 있다(Liu et al. 2023). 일반적으로 디지털 전환에 있어 디지털 리터러시는 매우 중요한 요소라는 것이 그간의 연구에서 증명되었다. 따라서 디지털 리터러시는 디지털 전환에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 5 : 디지털 리터러시는 디지털 전환에 긍정적인 정의 영향을 미칠 것이다.

5) 디지털 전환에 있어 가족의 경영참여의 조절 효과

가족기업의 가족의 경영참여와 조직성과와 관련하여 연구자마다 상반된 결과를 보여주고 있다. 김영균(2015)의 연구에서 창업자 가족의 경영참여(family involvement)는 일반적으로 많은 문제를 야기하는 것으로 주장하고 있으나 일부의 경우에는 가족의 경영 참여가 높은 기업들이 지속적인 성장을 하고 있는 것이 현실이다. 창업자 가족의 경영참여와 혁신성과는 정의 관계를 보이는 것으로 주장하였다. 그리고 경영 참여 수준도 모든 혁신성과 지표들과 높은 수준의 정의 상관관계를 가졌다(김영균, 2015).

Gómez-Mejía et al.(2007)의 연구에서는 가족 경영자는 회사를 자신의 일부로 여기고 경영의 관심은 가족 중심의 비경제적 목표에 집중되어 있다. SEW 보존하려는 성향이 높다. 따라서 사회정서적가치를 보호하기 위해 가족 관리자는 가족의 손에 통제권을 유지하는 것과 같이 SEW의 제1차원의 우선순위를 위협하는 위험한 혁신적인 전략은 회피할 가능성이 있다(Gómez-Mejía et al. 2007; Brinkerink and Bammens 2018).

TMT에 가족이 많이 참여하는 회사에서는 높은 수준의 기술 다각화가 IoT 도메인과 관련하여 탐색적 혁신 활동을 방해할 수 있다. 기술 다각화는 R&D 비용을 증가시키며, 가족이 종종 이를 완전히 감당할 수 없다(Gómez-Mejía al. 2011). 높은 수준의 기술 다각화는 가족경영 기업의 일상과 방식의 변화를 요구한다(Berrone et al. 2012; Minichilli et al. 2016). 이러한 변화는 가족 관리자가 현 상태를 유지하고 중요한 변화를 피하는 것을 우선시하기 때문에 꺼려할 수 있다(Gómez-Mejía et al. 2018). 기술적 다양화는 TMT에 대한 관심 할당 문제를 증가시키면서 가장 가치 있는 아이디어의 인식을 방해하는 과도한 다양화 문제로 이어진다(Ceipek et al. 2021). 가족기업에서 디지털 전환 등 신기술 도입과 관련하여 SEW 모델을 발전시킬 필요가 있다(Arzuhiaga et al. 2021; Christensen-Salem et al. 2021).

가족기업에서 가족의 참여가 디지털 혁신을 증가시킨다는 연구가 있는가 하면 SEW의 위협으로 보고 방해한다는 주장도 있다. 본 연구는 SEW 1차원의 관점에서 논리를 전개하는

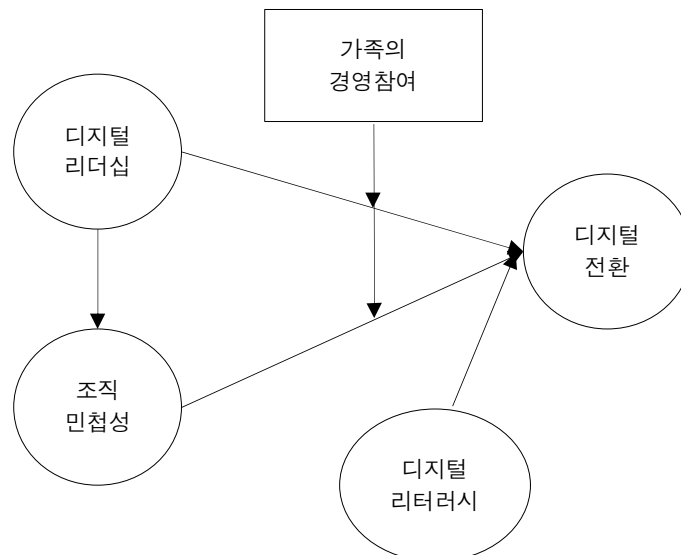
중소 가족기업의 디지털 전환 이해 : 가족의 경영 참여, 디지털 리더십, 조직 민첩성, 디지털 리터러시 연결성

관계로 가족기업의 가족 참여가 디지털 전환에 방해적인 상황이 발생할 것이라는 예상을 한다. 다수의 연구에서 가족의 경영 참여는 조직 민첩성과 디지털 전환 리더십이 디지털 전환에 미치는 영향을 조절할 것으로 예상하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 6 : 가족 경영참여는 리더십과 디지털 전환 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 7 : 가족 경영참여는 조직의 민첩성과 디지털 전환 간의 관계를 조절할 것이다.

디지털 전환에 미치는 영향을 디지털 리더십, 조직 민첩성, 디지털 리터러시, 가족의 경영 참여 연결성으로 분석하였다. [그림 1]은 연구 모형이다.



[그림 1] 연구 모형

Ⅲ. 연구분석

1. 조사설계와 자료 수집

본건은 중소가족을 기준으로 디지털 전환에 대한 수준과 디지털 전환에 미치는 주요 요소들의 관계를 실증하는 연구이다. 본 연구를 위해서 전문 리서치 회사인 마크로밀 엠브레인 (<https://embrain.com/>)과 세심한 조사설계를 하여 2023년 3월 2일부터 2023년 3월 6일까지 설문 조사를 하였다.

필터링을 위해 앞쪽에 인구 통계학적 질문을 배치하였다. 1. 남녀 2. 나이 3. 직업(6가지 직업 선택 중 회사원과 임원만 빼고 모두 설문 중단) 4. 종사기업의 규모(대기업 등 4가지 선택지 중 중소기업을 제외하고 모두 설문 중단) 5. 기업의 지배구조(대표자 및 가족 지분이 50% 이상을 선택시에만 설문진행)순으로 설문 진행하여 최종적으로 통과한 응답자 자만 설문을 진행하여 총 218명에게 응답을 받았다. 연구에 참여한 표본의 인구 통계학적 분포는 <표 1> 인구 통계학적 분포와 같다. 남성이 45%, 여성이 55%로 여성 응답자가 조금 더 높았다. 연령대는 40세 이하 50% 이하이며 40대 초반까지 70%를 차지하고 있다. 가족의 경영 참여 비율은 37%로 나타났다. 근속연수는 5년 이상이 80% 이상으로 장기 근속자가 많았다.

매출 규모는 50억 미만이 64%, 이상이 36%를 차지하였다. 참여 업종은 제조업이 36%로 가장 많았고 다음이 서비스업 16%였다. 응답자 직급은 차 과장급이 23%로 높았으며 전반적으로 고른 분포를 나타내고 있다.

2. 변수의 측정 및 적합성

선행연구를 분석하여 본연구는 디지털 리더십이 디지털 전환에 미치는 영향과 디지털 리더십이 조직 민첩성을 매개하여 디지털 전환에 미치는 영향을 분석하였다. 디지털 리더십의 디지털 전환에 대한 영향력과 가족기업에서 가족의 참여가 미치는 영향을 조절 효과로 분석하였다.

자료의 신뢰성을 위하여 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 상관관계 분석, 판별 타당성 분석하였으며, 가설검정을 위하여 경로 분석, 매개 분석을 하였다. 조절 회귀분석을 하여 조절 효과를 검증하였다.

사용한 프로그램은 Win SPSS22, AMOS 22 프로그램을 이용하여 분석하였다.

가족기업의 정의는 친인척 포함 50%이상 지분이 있는 경우로 측정하였고 대표이사 외에 가족 친척이 참여하는 경우를 가족의 경영 참여로 측정하였다. 디지털 리더십은 변혁적 리더십을 기준으로 경영진이 직원들에게 디지털 전환에 대한 방향, 비전, 성취목표, 동기, 공감대, 보상에 관하여 6문항을 측정하였다. Chen and Chang(2013), Podsakoff et al.(1996)를 참고하여 연구 목적에 맞게 다소 조정하였다. 조직의 민첩성은 Cegarra-Navarro et al.(2016)의 연구를 참고하여 6문항을 측정하였다. 내용은 정부 정책, 고객니즈, 수요,공급망 변화에 대한 대응력과 변화에 대한 태도를 측정하였다.

디지털 리더십은 Rodríguez-de-Dio et al.(2018)이 선정한 6개분야 디지털 스킬을 측정하였다. 프로그램 설치 및 변경, SNS 등 미어어 활용, 검색 기능 활용, 파일 정리 기능 등을 능력을 측정하였다. 디지털 전환에 대한 측정은 Nasiri et al.(2020)을 참고하여 5문항을 측정하였다. 측정내용은 전산화, 디지털화, 데이터화, 디지털화에 대한 인식 등을 측정하였다. 설문지는 전혀 그렇지 않다(1점)는 것에서 매우 그렇다(5점)까지 5점 리 커트 형 척도법으로 구성하였다. 온라인을 통한 설문조사로 무응답자가 많았기 때문에, 응답 오류를 검정하기 위해 초기 20%, 후기 20%를 T-test한 결과 차이가 없었다(Radhakrishna and Doamekpor 2008).

<표 1> 인구 통계학적 분포

카테고리		빈도(n=218)	퍼센트(%)
성별	남	98	45
	여	120	55
연령대	20~29	27	12
	30~39	84	38
	40~49	66	30
	50~59	36	17
	60세이상~	5	3
가족경영참여	가족의 경영참여	80	37
	가족의 경영미참여	138	63
근무회사 업력	3년 미만	20	9
	3년~5년 미만	21	10
	5년~10년 미만	45	21
	10년이상	132	60
매출규모	10억원미만	68	31
	10억원~50억원미만	71	33
	50억원~100억원미만	33	15
	100억원 이상	46	21
업종	제조업	79	36
	도소매업	29	13
	외식업	4	2
	플랫폼.통신판매	20	9
	건설업	22	10
	예술/여가/서비스/	33	16
	기타	31	14
직급	경영진	11	5
	부장급	29	13
	팀장급	21	10
	차과장급	51	23
	대리급	46	22
	사원주임급	60	27
		218	100

<표 3>과 같이 탐색적 요인분석을 하여 KMO(0.963>0.5)와 Bartlett(P<0.05) 검정이 유효한 것을 확인하였으며, Eigen value 1 이상 4개 항목으로 묶이는 것을 확인하였다. 분산의 94.5%를 설명하는 것을 확인하였다. 이 과정에서 타당성이 낮은 3개의 설문 문항을 제거하였다. 확인적 요인분석(CFA)은 <표 4>와 같이 양호한 수준을(CFI>0.9, RMSEA<0.05) 보여주고 있다. 표준화 요인 적재치는 0.94에서 0.99 사이에 분포하였고, Cronbach's Alpha는 0.98에서 0.99 사이에 분포하여 신뢰성과 타당성이 확보된 것으로 판단하였다(Browne and Cudeck 1992). 확인적 요인분석 모형의 적합도는 $\chi^2=196.531$, $df=111$, $\chi^2/df=1.712$, $p<0.000$, GFI=0.912, NFI=0.901, TLI=0.976, CFI=0.981, RMSEA=0.047, sRMR=0.007로 양호한 수준이다. 평균분산추출(AVE>0.5), 복합신뢰도(C.R>0.7)도 0.9이상으로 양호한 수준이다. 또한 피어슨

상관관계 테스트결과는 0.51에서 0.77 사이의 범위였다. 결과 값은 AVE의 제곱근이하이고 1 이하를 확인하였다(Radhakrishna and Doamekpor 2008).

<표 2> 상관관계 분석

변 수 명	1	2	3	4
디지털 리터러시	0.971			
조직 민첩성	0.639	0.980		
디지털 리더십	0.538	0.708	0.962	
디지털 전환	0.516	0.772	0.776	0.997
대각선 값 : $\sqrt{AVE}$ 값				

<표 3> 요인분석 결과

구분	디지털 리터러시	디지털 리더십	디지털전환	조직민첩성	공통성
DT리터러시1	0.855				0.861
DT리터러시2	0.885				0.891
DT리터러시3	0.907				0.910
DT리터러시4	0.892				0.909
DT리터러시5	0.891				0.907
DT리터러시6	0.899				0.937
DT리더십1		0.785			0.929
DT리더십2		0.821			0.948
DT리더십3		0.817			0.948
DT리더십4		0.810			0.952
DT리더십5		0.816			0.937
DT리더십6		0.816			0.942
디지털전환1			0.844		0.996
디지털전환2			0.841		0.996
디지털전환3			0.840		0.996
디지털전환4			0.838		0.996
디지털전환5			0.842		0.996
조직민첩성1				0.753	0.964
조직민첩성2				0.742	0.973
조직민첩성3				0.750	0.962
조직민첩성4				0.753	0.966
조직민첩성5				0.767	0.962
조직민첩성6				0.767	0.958
고유값	6.633	5.803	5.194	4.824	
분산설명(%)	26.166	25.230	22.582	20.975	
누적설명(%)	26.166	51.396	73.978	94.953	
KMO= 0.963, Bartlett's= 12440.550(p<.000), df= 253					

중소 가족기업의 디지털 전환 이해 : 가족의 경영 참여, 디지털 리더십, 조직 민첩성, 디지털 리터러시 연결성

<표 4> 확인적 요인분석 타당성, 신뢰성

변수	Item	Factor Loading	Cronbach α	CR	AVE
DT리더십	DTL1	0.968	0.993	0.992	0.961
	DTL1	0.971			
	DTL1	0.981			
	DTL1	0.977			
	DTL1	0.987			
	DTL1	0.979			
조직민첩성	OA1	0.961	0.987	0.988	0.928
	OA2	0.958			
	OA3	0.974			
	OA4	0.969			
	OA5	0.966			
	OA6	0.951			
디지털 전환	DT1	0.998	0.996	0.996	0.995
	DT2	0.994			
	DT3	0.995			
	DT4	0.991			
	DT5	0.998			
DT 리터러시	DTL1	0.974	0.984	0.994	0.941
	DTL1	0.983			
	DTL1	0.976			
	DTL1	0.981			
	DTL1	0.981			
	DTL1	0.977			

<표 5> 확인적 요인분석 모델 구조 적합도

Fitness	χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA
Result	196.531	111	0.000	1.712	0.047
Fitness	sRMR	GFI	NFI	TLI	CFI
Result	0.007	0.912	0.901	0.976	0.986

3. 경로분석

1) 경로 분석 결과

<표 6>, <표 7>과 같이 구조방정식 모델링(SEM)을 적용하여 가설을 검정하였다. 전반적으로 모델의 적합도는 양호한 수준이다($\chi^2=140.704$, $df=106$, $\chi^2/df=1.329$, $GFI=0.935$, $NFI=0.998$, $TLI=0.996$, $CFI=0.935$, $RMSEA=0.039$, $sRMR=0.007$)(Anderson and Gerbing 1988). 디지털 리더

십($\beta=0.449$), 조직의 민첩성($\beta=0.761$)과 디지털 전환에 유의한 영향을 미쳤다. 조직 민첩($\beta=0.470$)은 디지털 전환에 긍정적인 영향을 미쳤다. 그러나 디지털 리터러시($\beta=0.011$)는 디지털 전환에 영향을 미치지 않았다.

<표 6> 경로분석 결과

Hypothesis	Path	Path Coefficient	S.E.	C.R.	p	Result
H1	리더십 → 디지털 전환	0.449	0.074	6.081	0.000	accept
H2	리더십 → 민첩성	0.761	0.042	18.163	0.000	accept
H3	민첩성 → 디지털 전환	0.470	0.079	5.984	0.000	accept
H5	리터러시 → 디지털 전환	0.011	0.051	0.751	0.158	not

<표 7> 경로분석 모델 구조 적합도

Fitness	χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA
Result	140.704	106	0.001	1.327	0.039
Fitness	sRMR	GFI	NFI	TLI	CFI
Result	0.007	0.935	0.983	0.996	0.997

2) 매개효과 분석 결과

<표 8>과 같이 직접모형과 매개모형을 비교하는 Hoyle and Smith(1994) 방식으로 조직의 민첩성이 디지털 리더십을 매개하여 디지털 전환에 영향을 미치는지를 붓스트레핑(10,000번) 방식으로 검정하였다. 디지털 리더십이 디지털 전환에 미치는 직접적인 영향은 디지털 리더십(표준화계수=0.777, $t=5.184^{***}$)로 유의하였다. <표 8>에서와 같이 매개모형의 효과분해를 보면, 일반모형 대비 매개모형에서 디지털 리더십의 가치는 직접효과가 거의 사라져서(표준화계수 0.777→0.433) 부분 매개를 나타내고 있다. 간접 효과는 유의한 것으로 분석되었다. 한편 디지털 리더십(0.778~0.848)의 간접효과 95% 신뢰구간에 “0”을 포함하지 않고 있다. 그러므로 가설 4는 지지되었다.

<표 8> 매개효과 분석

경로			직접효과	간접효과	총효과
리더십 (H4매개)	→	전환	0.433***	0.345***	0.778***
	→	민첩성	0.817***		
	민첩성	→전환	0.423***		
리더십 → 디지털 전환(기저 모델 0.777***) 대비 대폭 감소, * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$ Goodness of fit : $\chi^2=140.704$, $df=106$, $\chi^2/df=1.329$, $NFI=0.983$, $TLI=0.996$, $CFI=0.935$. RMSEA=0.039, Standardized RMR = 0.007, *** p					

3) 조절 효과 분석 결과

<표 9>는 조절 회귀분석 결과이다. 모델의 설명력은 R2값이 0.66으로 66% 설명력을 보인다. 자기 상관 1.84 또한 양호하다. 공차와 0.1 이상, VIF 5 이상으로 다중공선성이 없는 것으로 판단 된다. 분산분석의 F 통계량이 유의수준을 확보하고 있어 전반적으로 무난한 것으로 판단된다(Anderson and Gerbing 1988). 조절효과를 검증하기 위해 조절 회귀 식으로 검증하였으나 조절 효과가 없는 것으로 나타났다. 유의수준을 확보하지 못하였다. 따라서 가족의 경영 참여로 디지털 리더십과 조직의 민첩성이 디지털 전환을 하는 데 가속하거나 방해하는 요소가 없는 것으로 판단된다. H6, H7은 채택되지 않았다.

<표 9> 조절 효과 검증

	표준화 계수	표준 오차	표준화 계수	t	유의 확률	공차	VIF
상수	0.551	0.178		3.103	0.001		
디지털 리더십	0.447	0.082	0.403	5.457	0.000	0.288	3.474
조직 민첩성	0.455	0.070	0.437	6.493	0.000	0.346	2.891
가족참여	0.132	0.143	0.062	.920	0.358	0.751	1.125
가족참여* 조직민첩도	0.010	0.016	0.030	.599	0.550	0.095	30.388*
가족참여* 디지털리더십	0.035	0.029	0.052	1.216	0.225	0.095	29.633
Adjusted R ² =0.662	Durbin_watson =1.842		F= 155.937 ***	*Variables were standardized +p,<0.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001			
*거듭제곱(power)이나 다른 변수와의 곱(product)을 포함해서 발생한 경우 VIF를 무시할수 있음 ⁶⁾							

6) <https://statisticalhorizons.com/multicollinearity/>

IV. 결론 및 시사점

1. 결론

먼저 연구 결과를 요약하면 디지털 리더십은 조직 민첩과 디지털 전환에 긍정적인 영향을 미친다. 특히 조직 민첩성에는 매우 영향력이 큰 것으로 분석되었다. 조직 민첩성은 디지털 전환에 영향을 미쳤다. 그러나 디지털 리터러시는 디지털 전환에 영향을 미치지 못하는 것으로 보인다. 그리고 가족의 경영참여는 다른 요인들이 디지털 전환을 가속하거나 방해하는 변수가 아닌 것으로 분석되었다.

따라서 조직의 리더십 특히 변혁적 리더십이 디지털 전환에 매우 중요한 역할을 한다고 주장한 선행연구에서 변혁적 리더십이 기술의 추세를 파악하고 투자를 결정하며 조직이 민첩성을 갖고 정확하게 변화하도록 이끄는 역할을 한다고 주장한 결과와 일치 한다(AlNuaimi et al. 2022; Porfirio et al. 2021). 리더십 기술 개발, 전략적 IT 의사 결정의 수준, 전략적 비즈니스 지식과 대인 관계 기술 등이 리더의 기여도에 따라 달라진다는 것이다(AlNuaimi et al. 2022; Porfirio et al. 2021). 조직의 민첩성은 소비자 니즈, 정부 정책, 환경 변화에 대한 대응 수준이다. 이는 디지털 리더십에 영향을 많이 받는 것으로 디지털 전환에 매우 중요한 요소임이 밝혀졌다. 이는 선행연구를 지지한다(Li et al. 2021; Troise et al. 2022; AlNuaim et al. 2022).

그러나 디지털 리터러시는 디지털 전환에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 디지털 활용능력이 디지털 전환 초기 단계에서 디지털 리더십보다 상대적으로 중요하지 않기 때문이다. 이는 Scuotto et al.(2021)의 연구와는 다른 결과이다. 설문 문항은 6개 분야에 대하여 디지털 스킬을 측정하였으며 대부분 코딩기술 등 고난도를 묻는 것이 아니고 일반적인 IT 활용 능력을 질문하였다. 질문자의 60% 이상이 MZ 세대로 디지털 네이티브라고 자부하는 세대이다. 디지털 리터러시의 설문결과가 다른 변수대비 평균이 높았다. 따라서 우리나라의 경우에는 직원들의 IT활용능력이 전산화, 디지털화, 데이터화를 하는 원인 변수가 되질 않는 것으로 분석되었다. 또한, 가족기업에서 가족의 참여가 신기술을 도입을 방해한다는 연구나, 신기술을 도입을 촉진한다는 연구가 있었다(Gómez-Mejía et al., 2007; Brinkerink and Bammens, 2018). 김영균(2015)는 가족의 경영 참여(family involvement)는 오너 가족이 경영에 참여하고 있는 기업들이 높은 수준의 혁신성과를 보인다고 주장하였다. TMT에 가족이 많이 참여하는 회사에서는 기술 다각화가 어려운 것으로 주장하였다(Gómez-Mejía al. 2011). 신기술 도입은 가족경영방식에 변화를 요구한다(Berrone et al. 2012; Minichilli et al. 2016). 이러한 변화는 가족 관리자가 회피할 가능성이 높기 때문에 가족의 참여가 높은 경우는 디지털 변화를 피하는 것을 우선시하기 때문에 꺼려할 수 있다(Gómez-Mejía et al. 2018). 그러나 본 연구는 가

족의 경영참여는 디지털 전환에 유의한 영향을 미치지 못하는 변수로 분석되었다. 가족의 경영참여가 있더라도 디지털 전환에 대한 중요성은 동일 하게 인식하는 것으로 보여진다. 이는 가족 경영참여자 수가 적거나 MZ세대들에게 무리한 요구를 하지 않는 최근의 기업문화가 반영된 것으로 보인다. 사회정서적가치(SEW)를 이론적 근거로 디지털 리더십과 조직 민첩성 가족의 참여 관계를 설명하였으며 가족의 참여가 신기술 도입 등 변화를 거부한다는 기존 연구와는 달랐다.

2. 시사점

본 연구의 이론적 기여로 첫째, 초기 디지털 전환 시 디지털 리더십, 조직 민첩성이 중요함을 확인하였다. 둘째, 변혁적 리더십이 디지털 전환 리더십에 적합하고 조직 민첩성의 선행 요인이며 핵심임을 밝혔다. 셋째, 처음으로 가족기업 디지털 전환에 SEW 개념을 적용 및 논리를 전개하여 SEW 이론적 확장을 하였다. 넷째, 디지털 전환 핵심요인이 기술이 아니고 조직의 맨탈문제로 디지털 기술 도입만으로 디지털 전환 목표에 달성하지 못함을 확인하였다. 다섯째, 디지털 전환에서 가족의 참여가 디지털 가속이나 방해 요인이 아니라는 것을 입증하였다. 여섯째, 디지털 전환 연구에서 가족경영 참여를 변수로 활용하여 변수의 확장을 하였다.

본 연구의 실무적 기여로 첫째, 변혁적 리더십으로 조직을 민첩하게 만들어 기술변화에 적응하여 비즈니스 모델을 변혁해야 한다. 둘째, 디지털 전환은 기술의 도입이나 비용 절감보다 조직의 변화가 우선되어야 개별기업 비즈니스 모델 변화를 일으키고 이는 비즈니스 생태계 변화로 이어진다. 셋째, 고객 가치가 향상되고 보다 높은 성과를 창출 하기 위해서는 디지털 생태계를 형성하고 참여하여야 한다. 실무적으로 리더가 디지털 전환이 가져오는 존속적.파괴적 변혁에 능동적이고 심각하게 받아들여 조직변화, 비즈니스 모델 변화, 생태계 변화의 물결에서 생존을 위한 노력이 필요한 것을 확인하였다.

먼저, 디지털 전환과 조직민첩성, 디지털 리더십의 연결성이다. 본 연구의 결과는 디지털 리더십과 조직민첩성은 디지털 전환의 핵심요소이고, 디지털 리터러시나 가족기업의 가족의 경영참여는 디지털 전환에 영향을 미치는 요인이 아닌 것으로 분석되었다. 분석 결과와 선행연구를 연결하여 시사점을 도출하여 보면, 첫째, 디지털 전환에서 리더의 역할은 오케스트라 지휘자인 마에스트로이다. 디지털 리더십은 디지털 전환에서 비즈니스 모델, 조직구조, 조직 민첩성, 조직 문화를 연결한다. 효과적인 디지털 리더십에는 높은 수준의 조직적 민첩성이 필요하다(Wanasida et al. 2020). 디지털 기술의 변화를 수용하고 위험을 감수하면서 변화하는 새로운 시장 상황에 전략을 신속하게 적용할 수 있는 리더는 디지털 시대에서 성공할 가능성이 더 크다. 디지털 리더십은 디지털 전환의 오케스트라 연주자이다. 디지털 비즈니스 모델은 가치 창출의 가속화 속도와 자원 관리의 변화로 구별된다(Bourreau et al. 2012; Paiola and Gebauer 2020). 디지털 전환 프로세스 및 운영의 점진적인 개선보다는 비즈니스 모델의 근본적인 변화를 필요로 한다(Loebecke and Picot 2015). 컴퓨터 시뮬레이션의 발전,

제품 제작 비용 감소, 출시 기간 단축 요구 사항 덕분에 많은 산업이 더 짧은 혁신 주기로 전환하고 있습니다. 비즈니스 모델 전반에 걸친 특정 시너지 효과가 상당한 이점으로 이어질 수 있다(Ahmed Khamis et al. 2020). 조직 민첩성은 조직 프로세스와 제품 및 서비스 제공을 조정하고 재구성하여 변화하는 고객 요구와 시장 동향에 능동적으로 대응하는 회사의 능력이다. 디지털 전환은 기존의 비즈니스모델을 혁신하여 시장의 변화에 대응력을 증가시킨다. 즉 디지털 전환은 비즈니스 모델의 혁신을 이끈다(Govindarajan and Immelt, 2019). 둘째, 조직의 민첩성은 디지털 변화와 대응 능력이다. 디지털 변화 대응 능력은 디지털 생태계와 연결된다. 디지털 전환은 디지털 생계를 지원하는 기능을 하는 것이 아니라 생태계 기술 인프라를 형성하고 제어하는 관계의 오케스트레이터이며(Plekhanov et al. 2022) 사회적 상호작용의 기회주의적 행동으로 인한 비효율성과 같은 일반적인 문제를 줄일 수 있다(Lumineau et al. 2021). 디지털 생태계는 디지털 기술을 통해 상호 연결된 독립적 기업들에 의해 형성되는 동적이고 지속해서 변화하는 네트워크이다(Kollock and Dellermann 2018). 직접적인 경쟁자가 파트너가 되거나, 파트너가 디지털 생태계에서 경쟁자가 되어 코퍼티션(coopetition) 현상이 발생한다(Plekhanov et al. 2022).

다음으로, 중소가족기업의 디지털 전환이다. 연구 분석에서 가족의 경영참여가 영향력이 없는 것으로 분석되어 가족의 경영참여 즉 가족기업이라고 특별히 일반기업과 차이가 있다고 말하기 어렵고 우리나라 중소기업의 다수가 가족기업임을 감안하면 차이가 있다고 하기 어렵다. 첫째, 중소가족기업의 디지털 전환에 정책당국의 지원이 필요하다. 한국무역협회(2023) 디지털 전환 실태 조사에 따르면 중소기업은 아직 준비단계가 많으며 전담조직과 인력이 없으며 디지털 전환에 대한 성과에 대한 확신이 부족한 것으로 나타났다. 본 연구는 선행연구에서 초기 단계의 디지털 전환에 조직과 관련 요소들이 디지털 전환의 성공요인(Horlacher et al. 2016; Westerman et al. 2011)으로 분석된 것을 바탕으로 연구를 하여 이를 실증하였다. 따라서 중소기업의 디지털 전환을 위해서는 실태 조사에서와 같이 ‘기존 직원 대상 디지털 전환 교육 실시’ ‘디지털 전담조직을 만들고 데이터를 관리하는 데이터 웨어하우스(마트) 구축’을 적극 지원해야 할 것이다. 둘째, 중소기업의 CEO와 경영진은 디지털 기업 환경에 적응하기 위해서는 경영진이 위기의식을 가져야 하겠다. 이미 기업환경은 디지털 전환을 하지 않으면 지속 가능 경영에 문제가 있음을 신호를 보내고 있다. 경쟁적 위협이 회사에서 DT 프로젝트의 시작을 촉진할 수 있다. 이러한 외부 압력의 해석은 여전히 CEO 인식에 달려 있다(Cenamora et al. 2017; Kohtamäki et al. 2020).

3. 제한 및 제언

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 디지털 전환에 영향을 미치는 요소는 수없이 많을 것이다. 하지만 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 일부 요인만을 가지고 분석하였다. 선행연구에서 사용한 변수를 일부 조정하는 과정에서 오류가 발생하였을 수도 있다. 본 연구는 디지털 전환에 관한 연구를 가족기업을 기준으로 연구 분석하였으며 다른 표

본이나 일반기업에서 다른 경과가 나올 수도 있다. 둘째, 표본선정에 세심하게 설계하고 설문을 하여 표본선정 과정 시 발생할 수 있는 표본 오류 등을 최소화하고자 노력하였다. 그런데도 표본선정에 따른 편의 (selection bias)가 존재할 수 있다. 특히, 표본의 크기가 작아서 여기서 발생할 수 있는 문제 등이 있을 수 있다. 셋째, 디지털 리터러시는 디지털화에 필요한 코딩기술을 측정하지 않고 젊은 세대에게는 일상의 IT 활용능력을 측정한 점도 있다. 다른 나라 대비 IT 활용능력이 높은 점을 고려하지 못한 점도 아쉽다. 마지막으로 디지털 전환에서 조직 측면 외에 기술적인 측면이나 성과 측면 고객 경험의 측면을 복합적으로 살펴볼 필요가 있다. 향후 지속해서 디지털 전환에 관한 후속 연구가 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

- 김기형·문철우·김상균·이병희. 2017. “행동대리인 이론관점에서 가족기업 특성이 승계에 미치는 영향”. 『중소기업연구』, 제39권 제1호 : 1-39. UCI:G704-SER000001590. 2017.39.1.003
- 김영균. 2015. “가족의 경영참여 수준이 기업의 혁신성과에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구”. 『한국산업정보학회논문지』, 제20권 제5호 : 95-105. UCI:G704-001793.2015. 20.5.011
- 김진영·김형택·이승준. 2017. 「디지털 트랜스포메이션 어떻게 할 것인가?」. e비즈북스
- 남영호. 2022. “경영학의 떠오르는 새로운 연구영역: 가족기업”. 『가족기업연구』, 제1권 제1호 : 1-21.
- 남영호·문성주. 2007. “가족기업과 비가족기업의 성과비교: 거래소 상장기업을 중심으로”. 『대한경영학회지』 제20권 제1호 : 237-264. UCI: G704-000789.2007.20.1.012
- 윤병섭. 2022. “가족기업 소유구조가 연구개발 투자에 미치는 영향”. 『가족기업연구』, 제1권 제1호 : 23-62.
- 한국무역협회. 2023. “AI 시대 기업 생존, 클라우드가 결정한다”. <https://www.kita.net/Access> 2023.
- 한국산업기술진흥원. 2022. “디지털 전환의 국내외 추진현황 및 정책적 시사점”. https://www.kiat.or.kr/front/board/boardContentsListPage.do?board_id=71&cate_id=a714686951234bde9078d15c804a5263.Access2023.2.21.2.20.
- 중소벤처기업연구원. 2021. “소상공인 디지털 전환 현황 및 단계별 추진 전략”. <https://www.kosi.re.kr/kosbiWar/front/functionDisplay?menuFrontNo=13&menuFrontURL=front/newsInfoDetail?documentId=21436>.Access 2023.2.20.
- KDI. 2021. “‘2021년 중견기업 디지털 전환 실태조사’ 결과 발표”. <https://eiec.kdi.re.kr/policy/materialView.do?num=221791&topic=Access2023.2.20>
- Ahmed Khamis Ali Saeed Alkaabi1, Joseph Adaikalam, Asif Mahbub Karim, Oo Yu Hock, Mohammad Imtiaz Hossain. 2020. “Influence on Internal Control Through Digitalization of Assets: A Study on Ministry of Interior, UAE.” *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 13-24. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6989
- AlNuaimi, B. K., S. K. Singh, S. Ren, P. Budhwar and D. Vorobyev. 2022. Mastering Digital Transformation: The Nexus between Leadership, Agility and Digital Strategy. *Journal of Business Research*, 145 : 636-648. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.03.038
- Alnuaimi, M., H. M. Alzoubi, D. Ajelat and A. A. Alzoubi. 2021. Towards Intelligent orGanisations: An Empirical Investigation of Learning Orientation's Role in Technical

- Innovation. *International Journal of Innovation and Learning*, 29(2) : 207-221. DOI: 10.1504/IJIL.2021.112996
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing. 1988. "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, 103(3) : 411-423. DOI: 10.1037/0033-2909.103.3.411
- Annarelli, A., C. Battistella, F. Nonino, V. Parida and E. Pessot. 2021. "Literature Review on Digitalization Capabilities: Co-Citation Analysis of Antecedents, Conceptualization and Consequences". *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120635
- Arzubiaga, U., V. Diaz-Moriana, J. Bauweraerts and O. Escobar. 2021. "Big Data in Family Firms: A Socioemotional Wealth Perspective". *European Management Journal* 39(3) : 344-352. DOI: 10.1016/j.emj.2020.10.006
- Berrone, P., C. Cruz and L. R. Gómez-Mejía. 2012. "Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research". *Family Business Review*, 25(3) : 258-279. DOI: 10.1177/089448651143535
- Brinkerink, J. and Y. Bammens. 2018. "Family Influence and R&D Spending in Dutch Manufacturing SMEs: The Role of Identity and Socioemotional Decision Considerations". *Journal of Product Innovation Management*, 35(4) : 588-608. DOI: 10.1111/jpim.12428
- Bresciani, S., F. Ciampi, F. Meli and A. Ferraris. 2021. "Using Big Data for Co-Innovation Processes: Mapping the Field of Data-Driven Innovation, Proposing Theoretical Developments and Providing a Research Agenda". *International Journal of Information Management*, 60, 102347. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102347
- Browne, M. W. and R. Cudeck. 1992. "Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods and Research*", 21(2) : 230-258. DOI: 10.1177/0049124192021002005
- Bourreau, M., M. Gensollen and F. Moreau. 2012. "The Impact of a Radical Innovation on Business Models: Incremental Adjustments or Big Bang?". *Industry and Innovation*, 19(5) : 415-435. DOI: 10.1080/13662716.2012.711026
- Bughin, J., J. Deakin and B. O'Beirne. 2019. "Digital Transformation: Improving the Odds of Success". *McKinsey Quarterly*, 22 : 1-5.
- Cegarra-Navarro, J. G., P. Soto-Acosta and A. K. Wensley. 2016. "Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility". *Journal of Business Research*, 69(5) : 1544-1549. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.014
- Christensen-Salem, A., L. F. Mesquita, M. Hashimoto, P. W. Hom and L. R. Gómez-Mejía. 2021. "Family Firms are Indeed Better Places to Work Than Non-Family Firms! Socioemotional Wealth and Employees' Perceived Organizational Caring". *Journal of*

- Family Business Strategy*, 12(1) : 100412. DOI: 10.1016/j.jfbs.2020.100412
- Cetindamar Kozanoglu, D. and B. Abedin. 2021. “Understanding the Role of Employees in Digital Transformation: Conceptualization of Digital Literacy of Employees as a Multi-Dimensional Organizational Affordance”. *Journal of Enterprise Information Management* 34(6) : 1649-1672. DOI: 10.1108/JEIM-01-2020-0010
- Ceipek, R., J. Hautz, A. De Massis, K. Matzler and L. Ardito. 2021. “Digital Transformation Through Exploratory and Exploitative Internet of Things Innovations: The Impact of Family Management and Technological Diversification”. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1) : 142-165. DOI: 10.1111/jpim.12551
- Chen, Y. S. and C. H. Chang. 2013. Greenwash and Green Trust: The “Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk”. *Journal of Business Ethics* 114 : 489-500. DOI: 10.1007/s10551-012-1360-0
- Del Giudice, M., V. Scuotto, A. Papa, S. Y. Tarba, S. Bresciani and M. Warkentin. 2021. “A Self Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs: Effects on Digital Innovation”. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1) : 68-89. DOI: 10.1111/jpim.12560
- Eller, R., P. Alford, A. Kallmünzer and M. Peters. 2020. “Antecedents, Consequences, and Challenges of Small and Medium-Sized Enterprise Digitalization”. *Journal of Business Research*, 112 : 119-127. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.03.004
- Forth, P., T. Reichert, R. de Laubier and S. Chakraborty. 2020. *Flipping the Odds of Digital Transformation Success*. Boston Consulting Group, 1.
- Gómez-Mejía, L. R., C. Cruz, P. Berrone and J. de Castro. 2011. “The Bind That Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms”. *Academy of Management Annals*, 5(1) : 653-707. DOI: 10.5465/19416520.2011.593320
- Gómez-Mejía, L. R., P. C. Patel and T. M. Zellweger. 2018. “In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms”. *Journal of management*, 44(4) : 1369-1397. DOI: 10.1177/0149206315614375
- Gómez-Mejía, L. R., I. Neacsu and G. Martin. 2019. “CEO Risk-Taking and Socioemotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth”. *Journal of Management*, 45(4) : 1713-1738. DOI: 10.1177/01492063177237
- Gómez-Mejía, L. R., K. T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K. J. Jacobson and J. Moyano-Fuentes. 2007. “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills”. *Administrative Science Quarterly*, 52(1) : 106-137. DOI: 10.2189/asqu.52.1.106
- Gómez-Mejía, L. R., M. Larraza Kintana, J. Moyano Fuentes and S. Firfiray. 2018. “Managerial Family Ties and Employee Risk Bearing in Family Firms: Evidence from Spanish Car Dealers”. *Human Resource Management*, 57(5) : 993-1007. DOI:

10.1002/hrm.21829

- Govindarajan, V. and J. R. Immelt. 2019. “The Only Way Manufacturers Can Survive”. *MIT Sloan Management Review*, 60(3) : 24-33.
- Harraf, A., I. Wanasika, K. Tate and K. Talbott. 2015. “Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research(JABR)*, 31(2) : 675-686. DOI: 10.19030/jabr.v31i2.9160
- Hernández-Perlines, F., J. G. Covin and D. E. Ribeiro-Soriano. 2021. “Entrepreneurial Orientation, Concern for Socioemotional Wealth Preservation, and Family Firm Performance”. *Journal of Business Research*, 126 : 197-208. DOI:10.1016/j.jbusres.2020.12.050
- Hemerling, J., J. Kilmann, M. Danoesastro, L. Stutts and C. Ahern. 2018. *It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture*. Boston Consulting Group, 1-11.
- Hoyle, R. H. and G. T. Smith. 1994. “Formulating Clinical Research Hypotheses as Structural Equation Models: A Conceptual Overview”. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62(3) : 429-440. DOI: 10.1037//0022-006x.62.3.429.
- Jiao, S. and Q. Sun. 2021. “Digital Economic Development and Its Impact on Economic Growth in China: Research Based on the Perspective of Sustainability”. *Sustainability*, 13(18) : 10245. DOI: 10.3390/su131810245
- Kamalaldin, A., L. Linde, D. Sjödin and V. Parida. 2020. “Transforming Provider-Customer Relationships in Digital Servitization: A Relational View on Digitalization”. *Industrial Marketing Management*, 89 : 306-325. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.02.004
- Kane, G. C., D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley. 2015. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. Deloitte Univ. Press 14 : 1-25.
- Kane, G. C., A. N. Phillips, J. Copulsky and G. Andrus. 2019. “How Digital Leadership is (n't) Different”. *MIT Sloan Management Review*, 60(3) : 34-39.
- Kolloch, M. and D. Dellermann. 2018. “Digital Innovation in the Energy Industry: The Impact of Controversies on the Evolution of Innovation Ecosystems”. *Technological Forecasting and Social Change*, 136 : 254-264. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.03.033
- Kohtamäki, M., V. Parida, P. C. Patel and H. Gebauer. 2020. “The Relationship between Digitalization and Servitization: The Role of Servitization in Capturing the Financial Potential of Digitalization”. *Technological Forecasting and Social Change*, 151 : 119804. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.119804
- Li, H., Y. Wu, D. Cao and Y. Wang. 2021. “Organizational Mindfulness Towards Digital Transformation as a Prerequisite of Information Processing Capability to Achieve Market Agility”. *Journal of Business Research*, 122 : 700-712. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.10.036

- Li, L., F. Su, W. Zhang and J. Y. Mao. 2018. “Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective”. *Information Systems Journal*, 28(6) : 1129-1157. DOI: 10.1111/isj.12153
- Liu, Z., J. Zhou and J. Li. 2023. “How Do Family Firms Respond Strategically to the Digital Transformation Trend: Disclosing Symbolic Cues or Making Substantive Changes?”. *Journal of Business Research*, 155 : 113395. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113395
- Loebbecke, C. and A. Picot. 2015. “Reflections on Societal and Business Model Transformation Arising from Digitization and Big Data Analytics: A Research Agenda”. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3) : 149-157. DOI:10.1016/j.jsis.2015.08.002
- Lumineau, F., W. Wang and O. Schilke. 2021. “Blockchain Governance—A New Way of Organizing Collaborations?”. *Organization Science*, 32(2) : 500-521. DOI:10.1287/orsc.2020.1379
- Meister, S., S. Becker, F. Leppert and L. Drop. 2017. “Digital Health, Mobile Health und Co.-Wertschöpfung durch Digitalisierung und Datenverarbeitung. In: Pfannstiel, M., P. Da-Cruz, H. Mehlich(eds). *Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen I*. Springer Gabler, Wiesbaden”. *Impulse für die Versorgung*, 185-212. DOI: 10.1007/978-3-658-12258-4_13
- Menon, S. and M. Suresh. 2021. “Enablers of Workforce Agility in Engineering Educational Institutions”. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2) : 504-539. DOI: 10.1108/JARHE-12-2019-0304
- Minichilli, A., M. Brogi and A. Calabrò. 2016. “Weathering the Storm: Family Ownership, Governance, and Performance Through the Financial and Economic Crisis”. *Corporate Governance an International Review*, 24(6) : 552-568. DOI: 10.1111/corg.12125
- Menz, M., S. Kunisch, J. Birkinshaw, D. J. Collis, N. J. Foss, R. E. Hoskisson and J. E. Prescott. 2021. “Corporate Strategy and the Theory of the Firm in the Digital Age”. *Journal of Management Studies*, 58(7) : 1695-1720. DOI: 10.1111/joms.12760
- Ojha, D., C. Acharya and D. Cooper. 2018. “Transformational Leadership and Supply Chain Ambidexterity: Mediating Role of Supply Chain Organizational Learning and Moderating Role of Uncertainty”. *International Journal of Production Economics*, 197 : 215-231. DOI: 10.1016/j.ijpe.2018.01.001
- Osmundsen, K., J. Iden and B. Bygstad. 2018. “Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications”. *MCIS 2018 Proceedings*, 1-16. <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37>
- Paiola, M. and H. Gebauer. 2020. “Internet of Things Technologies, Digital Servitization and Business Model Innovation in BtoB Manufacturing Firms”. *Industrial Marketing*

- Management* 89 : 245-264. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.03.009
- Parida, V., D. Sjödin and W. Reim. 2019. “Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises”. *Sustainability* 11(2) : 391. DOI: 10.3390/su11020391
- Plekhanov, D., H. Franke and T. H. Netland. 2022. “Digital Transformation: A Review and Research Agenda”. *European Management Journal*. Available online 24 September 2022. DOI: 10.1016/j.emj.2022.09.007
- Pucihar, A., M. K. Borštnar, C. Kittl, P. Ravesteijn, R. Clarke and R. Bons. 2017. “Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. 30th Bled eConference”. *Digital Transformation-From Connecting Things to Transforming Our Lives*, 427.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie and W. H. Bommer. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of management* 22(2) : 259-298. DOI: 10.1177/0149206396022002
- Porfirio, J. A., T. Carrilho, J. A. Felício and J. Jardim. 2021. Leadership Characteristics and Digital Transformation. *Journal of Business Research* 124 : 610-619. DOI:10.1016/j.jbusres.2020.10.058
- Radhakrishna, R. and P. Doamekpor. 2008. Strategies for Generalizing Findings in Survey Research. *Journal of Extension* 46(2) : 1-4.
- Raeisi, N. and Q. Amirnejad. 2017. “Investigating the Effect of Organizational Leadership on Organizational Agility: Mediating Role of Organizational Commitment”. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1) : 1154-1168. DOI:10.22055/QJSD.2019.14195
- Rodríguez-de-Dios, I., J. M. van Oosten and J. J. Igartua. 2018. “A Study of the Relationship Between Parental Mediation and Adolescents’ Digital Skills, Online Risks and Online Opportunities”. *Computers in Human Behavior*, 82 : 186-198.. DOI:10.1016/j.chb.2018.01.012
- Ravichandran, T.. 2018. “Exploring the Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility”. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1) : 22-42. DOI: 10.1016/j.jsis.2017.07.002
- Remane, G., A. Hanelt, R. C. Nickerson and L. M. Kolbe. 2017. “Discovering Digital Business Models in Traditional Industries”. *Journal of Business Strategy*, 38 : 41-51. DOI: 10.1108/JBS-10-2016-0127
- Scuotto, V., M. Nicotra, M. del Giudice, N. Krueger and G. L. Gregori. 2021. “A Microfoundational Perspective on SMEs’ Growth in the Digital Transformation Era”.

- Journal of Business Research* 129 : 382-392. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.01.045
- Siachou, E., D. Vrontis and E. Trichina. 2021. Can Traditional Organizations be Digitally Transformed by Themselves? “The Moderating Role of Absorptive Capacity and Strategic Interdependence”. *Journal of Business Research* 124 : 408-421. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.11.011
- Soluk, J. and N. Kammerlander. 2021. “Digital Transformation in Family-Owned Mittelstand Firms: A Dynamic Capabilities Perspective”. *European Journal of Information Systems* 30(6) : 676-711. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1857666
- Troise, C., V. Corvello, A. Ghobadian and N. O'Regan. 2022. “How Can SMEs Successfully Navigate VUCA Environment: The Role of Agility in the Digital Transformation Era”. *Technological Forecasting and Social Change* 174 : 121227. DOI:10.1016/j.techfore.2021.121227
- Troise, C., V. Corvello, A. Ghobadian and N. O'Regan. 2022. “How Can SMEs Successfully Navigate VUCA Environment: The Role of Agility in the Digital Transformation Era”. *Technological Forecasting and Social Change* 174 : 121227. DOI:10.1016/j.techfore.2021.121227
- Verhoef, P. C. and T. H. Bijmolt. 2019. “Marketing Perspectives on Digital Business Models: A Framework and Overview of the Special Issue”. *International Journal of Research in Marketing* 36(3) : 341-349. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2019.08.001
- Vial, G.. 2021. “Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda”. *Journal of Strategic Information Systems* 28(2) : 118-144. DOI:10.1016/j.jsis.2019.01.003
- Viaene, S.. 2018. Orchestrating Organisational Agility. *Ivey Business Journal*. <https://iveybusinessjournal.com/orchestrating-organizational-agility/Access2023.2.20>
- Wanasida, A. S., I. Bernarto and N. Sudibjo. 2020. “The Effect of Millennial Transformational Leadership on IT Capability, Organizational Agility and Organizational Performance in the Pandemic Era: An Empirical Evidence of Fishery Startups in Indonesia”. *In Conference Series* 3(1) : 738-753.
- Zhang, X., Y. Xu and L. Ma. 2022. “Research on Successful Factors and Influencing Mechanism of the Digital Transformation in SMEs”. *Sustainability* 14(5) : 2549. DOI: 10.3390/su14052549

Mastering Digital Transformation in SMEs of FB : The Nexus between Leadership, Agility, Digital Literacy and Family Involvement

Han, Sang-Hoon* · Kim, Ki Hyung**

— <Abstract> —

[Purpose] This study examines the impact of digital leadership, organizational agility, family involvement, and digital literacy on digital transformation in small and medium-sized family businesses from the perspective of Socioemotional Wealth(SEW).

[Design/Methodology] Through The Embrain Research, we conducted a 5-point Likert scale survey based on family business owners and analyzed it with a structural equation model. structural equation analysis

[Findings] Digital leadership has a positive impact on organizational agility and digital transformation, and is highly influential on organizational agility. Organizational agility had an impact on digital transformation. However, digital literacy had no impact on digital transformation. Family involvement in the business is not a variable that accelerates or hinders digital transformation as other factors do.

[Research implications] First, transformational leadership should make organizations agile to adapt to technological change and transform business models. Second, digital transformation requires organizational change to take precedence over technology adoption or cost reduction, which leads to changes in individual company business models, which in turn leads to changes in the digital ecosystem. Third, to improve customer value and generate higher performance, companies must shape and participate in the digital ecosystem.

<Key Words> Family Firms, Socioemotional Wealth(SEW), Digital Transformation, Digital Leadership, Organizational Agility.

* Adjunct professor, Hanyang University, First Author

** Adjunct professor, Hanyang University, Corresponding Author

부록 설문 문항

Q1. 다음은 <귀사의 임직원의 디지털 활용능력>에 관한 질문입니다.

1.우리 회사 직원들은 간단한 프로그램은 설치할 수 있고 필요시 도움을 요청할 줄 안다.
2.우리 회사 직원들은 소셜 미디어(예:페이스북)의 정보 공유 설정을 할 수 있다.
3.우리 회사 직원들은 스팸메일을 구별 할 수 있다.
4. 우리 회사 직원들은 바이러스를 검사를 할 줄 안다.
5.우리 회사 직원들은 온라인 검색시 키워드를 활용 할 줄 안다.
6. 우리 회사 직원들은 디지털 서비스를 사용해 파일을 전송할 수 있다.

Q2. 다음은 디지털 전환과 관련 <소속 회사 조직의 민첩성>에 관한 질문입니다.

1.우리는(회사)는 고객과 정부의 니즈에 빠르게 대응 할 수 있다.
2.우리는 수요변동에 따라 생산 및 영업활동을 빠르게 대응 할 수 있다.
3.우리는 공급망에 문제가 발생하면 빠르게 대응 할 수 있다.
4.우리는 시장과 정부 정책이 변화되면 빠르게 대응 할 수 있다.
5.우리는 지속적으로 조직 혁신을 추구 한다.
6.우리는 시장과 정부 변화를 성장의 기회로 본다.

Q3. 다음은 디지털 전환과 관련 <경영진 리더십>에 관한 질문입니다.

1.경영진은 직원들에게 디지털 전환(DT) 방향과 동기를 부여한다.
2.경영진은 직원들에게 명료한 디지털 전환(DT) 비전을 제공한다.
3.경영진은 일관된 디지털 전환(DT) 목표와 동기를 부여한다.
4.경영진은 직원들에게 디지털 전환(DT) 성취목표와 동기를 부여한다.
5.경영진은 직원들이 디지털 전환(DT) 공감대가 형성 되도록 노력한다.
6.경영진은 직원들의 디지털 전환(DT) 아이디어 제출을 보상한다.

Q4. 다음은 디지털 전환과 관련 <회사의 현황>에 관한 질문입니다.

1.우리 회사는 대부분의 업무가 디지털화(자동화) 되도록 노력한다.
2.우리 회사는 업무 분야별로 데이터를 다량 수집하도록 설계하고 노력한다.
3.우리 회사는 디지털 기술을 이용하여 다른 업무 분야간 네트워킹이 원활하게 이루어 지도록 노력한다.
4.우리 회사는 디지털 기술을 이용하여 고객 관계 향상을 추구한다.
5.우리 회사는 획득된 정보를 디지털로 전환될 수 있도록 노력한다.

사전증여사례 시사점과 활용 방안

정용태*

<요 약>

[연구목적] 사전증여사례 분석을 통해 상속중심에서 증여중심으로 기업승계를 전환하는 방안
에 대해 연구하고 이를 활용하는 아이디어를 제시하는 데 있다.

[연구방법] 독일 BMW, 독일 Henkel 등 해외기업의 승계사례와 LG그룹의 사전지분 증여사례를
분석하였다. 또한, 세대생략 사전증여를 통해 3세가 경영에 참여하고 있는 중소기업 (주리팩 사
례)를 분석하였다.

[연구결과] 해외기업이 지니는 공통점은 합법적인 제도 안에서 상속세 부담을 경감시키고 경영
권을 유지하는 기업승계가 이루어졌다는 점이다. (주리팩 창업자는 장남에게 주식을 물려주지 않
고 손자와 손녀에게 세대 생략 사전증여를 통해 지분 승계를 완료하였다.

[연구의 시사점] 해외사례를 보면 기업승계가 성공하도록 사전에 다양한 내용을 철저히 분석하
고 계획을 수립한 점, 지분을 승계하는 가족구성원 사이 가치공유 노력, 경영권 승계의 부정적
인식을 불식시키는 노력이 시사되었다. (주리팩은 생전에 창업자가 자녀들에게 지분을 정리해 배
분함으로써 회사를 안정적으로 운영할 수 있는 기반을 조성하였다. 그리고 기업가치가 낮을 때
승계 계획을 세워 증여함으로써 창업자 사후 부담할 상속세를 크게 절감했다.

<주제어> 가족기업, 세대 생략 사전증여, 승계 계획, 가치공유, 경영권 승계의 부정적 인식 불식

논문투고일 : 2023. 06. 21. 1차 수정일 : 2023. 06. 23. 게재확정일 : 2023. 06. 27.

* 계명문화대학교 교수 (ytjung00@naver.com)

I. 서 론

승계를 앞둔 기업은 대를 이어 한 분야에서 꾸준히 투자하고 기술을 개발해 전문성을 갖춘 기업으로 성장시키길 소망한다. 대개 승계기업은 고용과 생산을 유지하고 축적된 기술과 노하우를 다음 세대로 넘겨 국가경제에 긍정적인 영향을 미치려는 공감대를 형성하고 있다.

중소기업중앙회(2020) 실태조사를 보면 가업승계 방식을 ‘일부 증여 후 상속’ 48.2%, ‘사전 증여(생전)’ 26.4% 순으로 선호하고 있다. 일부 증여 후 상속을 포함한 승계 계획이 91.1%로 사후상속보다 84.0%p 높아 상속보다 사전증여를 선호한다고 볼 수 있다. 그리고 중소기업중앙회(2022) 실태조사를 보면 증여세 과세특례 제도에 대해 73.6%가 제도를 인지하고 있으나 활용 의향과 관련해서 41.9%가 유보하고 있다. 증여세 과세특례제도 이용 의향이 없는 이유로 사전 요건을 충족시키기 힘들어서가 24.7%로 가장 많다.

사전증여를 통한 가업승계주식의 과세특례제도는 최근 다소 완화되어도 가업승계의 현실적 어려움이 완전히 해소되지 않고 있다. 실효성 있는 사전증여 중심 가업승계 활성화 방안 필요성을 보여주고 있다.

가업승계 증여세 과세특례제도의 보완 필요성은 중소기업의 특성상 고유기술의 노하우(know-how)가 경영자 1인에게 집중되어 있으며, 거래처와의 인간적인 관계가 중요시되고 있기 때문이다. 1세대 경영자가 사망하고 상속이 이뤄져 가업을 승계받으면 1세대 경영자가 고유기술의 노하우(know-how)를 올바르게 전수할 수 없다. 1세대 경영자가 경영활동을 할 수 있을 때 안정적으로 경영권을 승계하고 증여로 소유권을 이전하는 것이 거래처와 관계를 자연스럽게 유지할 수 있다. 즉 지속성장을 이룰 수 있는 성공적인 승계전략이 될 수 있다(박성욱 외 2015).

본 연구의 목적은 사전증여사례 분석을 통해 상속중심에서 증여중심으로 가업승계를 전환하는 방안에 대해 연구하고 이를 활용하는 아이디어를 제시하는 데 있다. 독일 BMW, 독일 Henkel 등 해외기업의 승계사례와 LG그룹의 사전지분 증여사례를 분석한다. 또한, 세대생략 사전증여를 통해 3세가 경영에 참여하고 있는 중소기업 (주)리팩 등을 살펴보았다. 이와 같은 사례 분석을 통해 승계를 앞둔 우리나라 가족기업이 활용할 수 있는 방안과 아이디어를 창출할 수 있는 기회를 제공하는 연구 기여도가 있을 것으로 판단한다.

II. 가업승계와 사전증여

1. 가업승계의 의의와 유형

가. 가업승계의 의의

가업승계는 다양하게 정의하고 있다. 일반적으로 가업승계란 기업이 동일성을 유지하면서 상속 혹은 증여를 통해 기업의 소유권 및 경영권을 다음 세대에 이전하는 것을 의미한다. 중소기업의 경우 일반적으로 소유권 승계 및 경영권 승계를 모두 포괄하는 개념으로 사용되며 기업승계, 사업승계, 사업계승이라고도 한다. 「상속세및증여세법」상 ‘가업상속공제’로 명명되어 일반적으로 국내에서는 ‘가업승계’라는 용어를 사용하므로 본 연구도 ‘가업승계’로 사용한다. 그리고 본 연구는 가업승계를 가족기업이 상속 및 증여 등을 통해 직계비속, 친족 또는 인척, 제3자 등 다음 세대에게 소유권 및 경영권을 이전하는 것으로 정의한다.

나. 가업승계의 유형

가업승계를 기업이 동일성을 유지하며 증여나 상속, 매각을 통하여 경영권 및 소유권을 가족 또는 전문경영인 등의 제3자에게 이전하는 것으로 정의(전태영·이윤주 2011)했을 때, 네 가지 유형의 가업승계 방법을 고려할 수 있다(박성욱 외 2015). 첫째, 경영자가 생전에 증여하여 경영권 및 소유권을 완전히 이전하는 방법이다. 둘째, 경영자가 사망 후에 상속으로 경영권 및 소유권을 완전히 승계하는 방법이다. 셋째, 경영자가 생전에 일부를 증여하여 경영권 및 소유권을 부분적으로 승계하고 경영자 사후에 상속으로 소유권을 완전히 승계하는 방법이다. 넷째, 가업을 제3자에게 인도 또는 매각하는 방법이다.

우리나라 중소기업 대부분은 가족기업 형태를 보이며 경영권과 소유권의 분리보다 경영자 1인에게 경영권과 소유권이 집중되어 있다. 이는 가업을 승계할 때 경영권과 소유권을 함께 이전한다는 의미이며, 1세대 경영자는 증여 및 상속으로 가족이 승계하기를 희망한다. 현행 세법 체계는 사전증여보다 상속으로 가업을 승계하면 조세를 절감할 수 있으므로 가업승계를 준비하는 중소기업은 사전증여보다 상속을 선택할 가능성이 높다. 이는 사전증여 정책이 상속 관련 제도보다 못미쳐 사전증여 관련 제도적 보완이 매우 시급함을 시사한다.

다. 가업승계의 동기

상속세 및 증여세는 자산이전에 영향을 미친다. 자산이전은 동기에 따라 조세정책 또는 부모와 자녀의 소득과 같은 경제적 환경에 영향을 미친다(Arrondel and Masson 2006). 일반적

으로 우발적(accidental) 상속 동기, 이타적(altruistic) 상속 동기, 자기만족적(joy-of-giving) 상속 동기, 전략적(strategic) 상속 동기 등 네 가지 이론으로 설명할 수 있다. 그러나 특정한 상속 동기 하나만으로 자산이전 행위를 설명할 수 없다. 기업마다 자산이전 동기가 다를 수 있고 동일한 경영자라도 여러 동기를 동시에 가질 수 있다. 이는 자산이전 동기의 이질성 및 그 원인에 대한 면밀한 분석과 검토가 필요함을 의미한다.

증여세가 자산이전에 미치는 영향을 분석하기는 쉽지 않다. 그 이유는 실제 세금을 내는 시점과 경제적 활동 시기가 서로 달라 증여세가 미치는 경제적인 변화의 변화를 분석하기 어렵다. 그리고 과세자료 확보도 쉽지 않다. 개인정보 보호로 증여세 과세자료 공개가 어렵고 자산이 많은 자의 샘플을 일반 패널조사로 충분히 확보할 수 없다.

우발적 상속은 자산이전 동기가 없는 상속이다. 자산이전이 우발적 상속으로 일어날 경우 상속세 및 증여세는 자산이전에 아무런 영향을 미치지 않는다. 이는 부모가 남기는 재산에 대해 얼마를 과세하든 자산이전 동기가 없기 때문이다. 개인은 수명의 불확실성, 소비의 불확실성 등으로 인해 여유자산 축적 동기가 존재한다. 의료비 등 남은 생애 동안 발생할 가능성이 있는 소비에 상응하는 최소한의 저축을 남겨 두지만 사망하면 이마저 남은 재산이 자녀에게 상속된다. 하지만 이 상속은 자산이전 행위를 설명할 수 있는 동기가 없는 상속이다.

이타적 상속은 부모가 자녀의 행복을 위해 본인들 몫을 희생하면서 자녀에게 자산이전을 한다는 의미이다. 부모의 효용함수에 자녀의 효용이 포함된다. 부모는 자산이전을 통해 본인들 고유의 효용이 감소하더라도 자녀의 효용증가가 더 클 경우 자산을 자녀들에게 이전할 동기가 존재한다. 부모가 자녀에게 가지는 이타적 동기로 자산을 이전할 경우 상속세 및 증여세는 영향을 받을 수 있다. 세율이 높아지면 자산이전 비용 또는 가격이 상승하므로 자녀가 누리는 효용증가와 부모가 얻는 효용증가가 균형을 이루는 수준에서 자산이전이 이루어질 것이다. 그리고 상속세 및 증여세의 세율 변화와 관계없이 상속세 부담과 증여세 부담이 일치하지 않는다면 부모의 행동이 달라질 수 있다. 자녀에게 더 많이 상속할 수 있는 방안을 모색하고 상속세와 증여세 중 더 유리한 제도를 선택할 것이다. 이타적 상속동기에 대한 연구는 부모와 자녀 각각의 소득 또는 자산 변화가 상속 또는 증여 규모에 미치는 영향을 분석하고 있다. Wilhelm(1996)는 1982년 사망자의 상속세 과세자료와 상속을 받은 자녀들의 소득세 과세자료를 매칭하여 분석한 결과 소득이 낮은 자녀가 좀 더 많은 상속을 받긴 하였지만 그 크기는 작은 것으로 나타났다. 미국의 Panel Study of Income Dynamics와 스웨덴의 Level of Livings Survey를 이용한 Laitner and Ohlsson(2001)의 연구에서도 생애소득이 적은 자녀가 부모로부터 좀 더 많은 상속을 받는 것으로 나타났지만, Wilhelm(1996)의 연구와 마찬가지로 효과의 크기는 크지 않은 것으로 나타났다. 미국의 Panel Study of Income Dynamics 자료를 이용한 Altonji et al.(1997)의 연구는 부모 소득이 1달러 증가하고 자녀 소득이 1달러 감소할 경우 부모로부터 자녀에게 지원되는 증여는 0.13달러 증가하는 데 그쳐, 부모의 자산이전행위를 이타적 동기만으로 설명할 수 없다고 주장하였다.

자기만족적(joy-of-giving) 상속은 자녀를 위해서가 아니라 주는 행위 자체로 즐거움을 느낀다는 것이다. 자산이전으로 인한 자녀의 효용 증가가 부모의 효용에 영향을 미치는 것이

아니라 자산이전 행위 자체로서 효용을 얻는다는 점에서 이타적 동기와 차이점이 있다. 자기만족적 동기는 부모가 본인이 이전하게 되는 자산의 총 규모로부터 효용을 얻는다면 상속세 및 증여세는 자산이전 규모에 영향을 미치지 않는다. 자신의 자산이 자녀에게 가든지, 정부에 가더라도 부모는 상관하지 않는다. 반면 실제로 자녀가 얻게 되는 금액으로부터 효용을 얻을 경우 이타적 동기와 비슷하게 상속세 및 증여세의 영향을 받을 수 있다.

전략적 상속은 자녀에게 자산을 이전해주는 대가로 자녀로부터 일종의 서비스를 기대한다는 것이다. 즉 부모는 자녀에게 자산을 이전해주거나 미래에 이전해주기로 명시적으로 또는 암묵적으로 약속을 하고, 그 대가로 자녀는 부모를 좀 더 자주 방문하거나 직접 봉양하는 등의 서비스를 제공한다는 것이다. 전략적 동기는 소비적 성격이 가장 강한 동기이다. 상속세 및 증여세는 소비세와 유사한 성격을 지니므로 상속세 및 증여의 규모는 수요탄력성에 영향을 받는다. 자녀에게 자산을 이전해주는 대가로 부모가 자식으로부터 얻는 서비스에 대한 수요와 관련을 지닌다. 상속세 및 증여세가 높아지면 소비재의 가격이 높아지기 때문에 자산이전을 덜 하게 될 것이다. 전략적 상속 동기는 Longitudinal Retirement History Survey의 1969, 1971, 1973, 1975 웨이브(wave)를 사용한 Bernheim et al.(1985)의 연구가 있다. 분석 결과 두 자녀 이상을 가진 가구에서는 부모가 이전 가능한 재산이 많을수록 자녀의 전화 또는 방문 횟수가 더 잦은 것으로 나타났다. 부모가 자녀에게 자산을 이전하는 중요한 이유 중 하나가 자녀로부터의 서비스, 즉 좀 더 잦은 방문과 관심을 바라기 때문이라고 주장하였다. 하지만 National Survey of Families and Households 자료를 사용한 Perozek(1998)의 연구는 자녀와 가구의 특성을 좀 더 정교하게 통제할 경우 이전 가능한 자산이 자녀의 전화 또는 방문 횟수에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

2. 사전증여의 중요성

가. 사전증여의 필요성

중소기업은 다음과 같은 이유로 생전에 가업승계를 완성할 필요성이 있다(박성욱 외, 2015).

첫째, 중소기업의 지배구조는 대기업과 달리 경영조직과 운영체계가 잘 구성되어 있지 않다. 의사결정이 대표이사 1인에게 쏠리는 경우가 많다. 이는 고령의 경영자가 급작스런 사망으로 가업승계가 될 경우 의사결정의 중심점이 사라지는 문제점을 가져올 뿐만 아니라 경영상의 어려움을 수반한다.

둘째, 대표이사 1인 의존도가 높은 중소기업은 후계자에 대한 철저한 준비 없이 가업승계가 이루어지면 생전에 할 수 있는 경영 및 고유기술 노하우(know-how)를 제대로 전수할 수 없다. 생전에 후계자를 충분히 교육시켜 가업을 승계해야 선대 경영자가 오랫동안 체득한 경영 및 고유기술의 노하우가 기업 내에 보전되어 지속가능한 성장과 일자리 창출에 공헌할 수 있다.

셋째, 중소기업은 오랜기간 동안 선대 경영자가 유지해 온 거래처 사이 특수한 관계로 특정 매출처 의존도가 높은 경향이 있다. 그러나 선대경영자 생전에 후계자가 거래처와 충분한 신뢰관계를 구축하지 못할 경우 가업승계 후 거래처 사이 나타나는 문제를 해결하지 못해 매출에 큰 영향을 미치는 등 어려움을 겪을 수 있다.

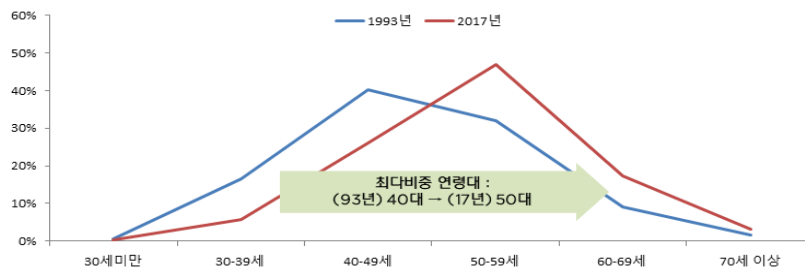
넷째, 일반적으로 우리나라 중소기업은 소유와 경영이 분리되어 있지 않다. 가업을 승계할 때 대개 경영권과 소유권이 모두 승계된다. 생전에 가업승계가 마무리되지 않으면 선대경영자 사망 후 상속인 사이 소유권 분쟁으로 승계받은 후계자가 정상적인 경영을 할 수 없어 가업의 존속에 위협을 받을 수 있다.

다섯째, 중소기업은 대기업과 달리 소수의 핵심인재에 의존하는 경향이 있다. 소수 핵심인재와 후대경영자의 갈등으로 핵심인재가 퇴사하면 중소기업 존속에 어려움이 나타날 수 있다. 후계자가 교육을 받는 과정에서 경영자의 지도하에 핵심인재와 신뢰관계를 형성해 갈등 없이 가업승계가 원활히 이루어지게 노력하는 것이 중요하다.

여섯째, 일본은 노노(老老)상속이 사회문제화 되고 있다(강창희 기자, 2012.6.22.). 노노(老老)상속은 80~90세 부모가 60대 자녀에게 상속하는 현상을 의미한다. 우리나라도 고령화 시대이므로 일본처럼 노노(老老)상속 문제가 제기되고 있다. 고령의 경영자가 사망한 후 가업을 이어받을 때 승계받자마자 곧 은퇴를 준비해야 할 나이에 이르므로 승계자가 승계를 받더라도 가업에 대한 소극적 경영을 할 수밖에 없다. 혁신이 이뤄지지 않는다. 생전에 노노(老老)상속의 문제가 제기되기 전 조금 일찍 서둘러 가업승계를 미리 완성함으로써 거래처, 임직원 등 외부 이해관계자가 지니는 가업승계 불확실성 제거 필요성이 있다. 젊은 후계자의 혁신, 과감한 투자와 적극적 경영활동으로 가업의 도약 기회 조성 필요성이 있다.

나. 사전증여의 시급성

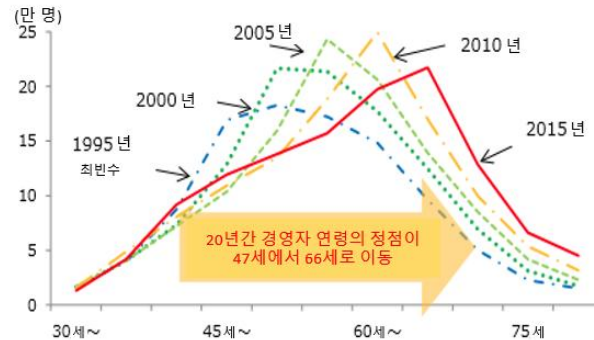
우리나라 중소기업 경영자 연령분포의 변화는 [그림 1]과 같다. 평균연령이 1993년 48.2세에서 2017년 53.3세로 증가했으며, 일본 경영자 평균연령보다 대략 10세 정도 낮은 것으로 추정된다(중소기업중앙회 2018). 하지만, 우리나라 중소기업 업력과 경영자 연령, 일본의 현황과 이에 부응하는 정책을 비교해 살펴보면 우리나라 사전증여의 시급성을 알 수 있다.



자료: 중소기업중앙회(2018).

[그림 1] 우리나라 중소제조업 경영자 연령분포의 변화

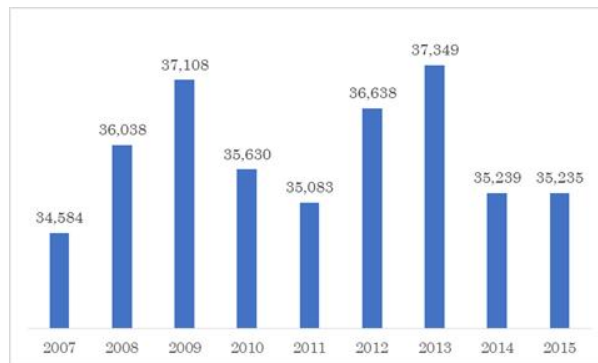
일본 경제산업성(2017)은 [그림 2]와 같이 기업 경영자 연령분포의 정점이 1995년 47세에서 2015년 66세로 20년간 19세 증가해 중소기업 경영자의 고령화가 빠르게 진행 중임을 밝히고 있다.



주) 최빈값은 각 조사 연도에서 가장 답변이 많았던 값을 말함.

자료: (주)테이코데이터뱅크((株)帝国データバンク); 일본 경제산업성(2017, 10.).

[그림 2] 중소기업 경영자 연령분포



자료: (주)도쿄상공리서치((株)東京商工リサーチ); 일본 경제산업성(2017, 233.).

[그림 3] 일본 경영자 교체 건수 추이

일본은 [그림 2]와 같이 경영자 연령 상승에도 [그림 3]과 같이 경영자 교체 건수는 2007년 이후 대체로 연간 35,000건 정도로 가업승계가 원활하게 이뤄지고 있다고 보기 어렵다.

이에 따라 일본은 「中小企業の事業承継の促進のための中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律(中小企業成長促進法)」(중소기업의 사업승계 촉진을 위한 중소기업 경영 승계의 원활화에 관한 법률(중소기업성장촉진법))을 통하여 중소기업의 승계를 지원하고 있으며, 2018년 4월부터 ‘신사업승계제도’를 시행하고 있다. 신사업승계세제(新事業承継税制)는 중소기업성장 촉진법에 근거하여 회사 또는 개인 사업의 후계자가 취득한 고정자산에 대한 증여세와 상속세의 납세를 유예하는 제도이다. 이는 후계자가 없어 폐업하는 중소기업들이 급증하자 승계 과정에서 발생하는 세금 부담을 큰 폭으로 낮추었다(<표 1> 참조). 일본 경제산업성은 2019년 제삼자 승계지원 종합패키지(第三者承継支援総合パッケージ)를 발표하였다. 한편, 일본은 ‘기능’은 사람에게 내재된 능력을 말하고 ‘기술’은 객관적으로 표현이

가능한 능력을 의미한다고 구분하고 중소기업의 기능승계 현황과 승계방안을 제시하고 있다(日本政策金融公庫 2020).

<표 1> 일본의 중소기업 승계지원 제도

구분	주요내용
감세 대상 확대	가업승계 시 증여·상속 세금유예, 감면 대상 주식을 종전 3분의 2에서 전채로 확대하고 납세유예 대상 주식 수 상한을 없애며, 매각 시 세금 감면
면세 규정 확대	손자까지 상속하거나 도산 등 불가피한 경우 상속·증여세 면제
사후조건 완화	상속·증여 후 5년 간 80% 고용유지 의무를 탄력적으로 적용, 고용조건을 못 지켜도 유예 가능
공동상속 확대	1명만 허용하던 상속인을 3명까지 인정

자료: 정욱 기자(2018.10.9.).

일본은 가업승계에 대한 엄격한 규제의 장점보다 폐업으로 인한 경제 전반의 피해가 더 크다는 사회적 합의를 도출하였다(추문갑·윤병섭 2020). 주식 이전에 따른 세금 유예·감면 혜택 대상을 상속·증여 주식(비상장)의 3분의 2로 제한했던 것을 전체 주식으로 확대하였다. 가업승계 지원이라는 제도의 취지에 부합한다고 판단되면 세금 자체를 면제해 주는 조항도 추가했다. 예를 들면, 손자 세대로 상속이 되면 유예된 세금을 면제받도록 하는 규정을 들 수 있다. 사업전망이 불투명해 승계를 소극적으로 하거나 꺼리는 상황을 감안하여 승계 후 기업경영이 악화돼 파산할 때도 유예받은 세금을 면제해 준다. 상속자도 1명에서 최대 3명으로 늘렸다. 기업인들 불만이 높았던 상속·증여 후 5년간 고용 80% 유지 등 사후조건도 폐지 혹은 완화해 탄력적으로 적용한다.

다. 승계 계획과 혁신성과

장기적 관점에서 기업경영은 혁신성과와 관련된다. 혁신은 장기간에 걸친 투자와 승계 계획에 따라 미래를 보고 인내하는 안목이 필요하다. 승계 계획은 기업의 후계자를 양성하는 경력개발프로그램이다. 후계자가 잠재적 역량을 지녔는지 평가하고 선발하여 역량을 개발 및 육성하는 제도, 즉 인적자본 기업패널이다. 승계 계획이 기업혁신 추진의 원동력으로 작용하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 후계자에게 혁신 필요성을 인식시킴으로써 혁신의 연속성을 주지시킨다(O'Brien 2003; Heugens and Lander 2009). 둘째, 승계 계획은 조직 외부로부터의 지지를 획득하는 계기를 제공한다. 즉, 기업은 승계 계획을 통해 후계자가 혁신을 추구하는 데 적격자라는 이미지를 각인함으로써 혁신에 필요한 자원을 쉽게 조직 외부로부터 조달할 수 있다(Heugens and Lander 2009). 셋째, 조직 내부의 모멘텀(momentum) 원리가 승계계획에 작용한다. 승계 계획이 이뤄지고 실행에 옮겨짐으로써 혁신에 필요한 경영진의 지원이 감소되지 않는다는 믿음을 조직구성원에게 줄 수 있다. 이러한 믿음은 혁신 관련 핵심 조직구성원들의 조직 이탈 방지에 도움이 된다(Chung and Luo 2012). 따라서 효율적인 승계 계획이 기업에 존재한다면, 이는 혁신성과에 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있다.

III. 사전증여사례 분석

1. 해외 사전지분증여 사례

가. 독일 BMW의 가업승계 사례 분석

(1) 가업승계 개요

1913년 카르라프(Karl Rapp)가 설립한 ‘Rapp Motorenwerke GmbH’를 1917년 ‘Bayerische Motorenwerke GmbH’로 회사 명칭을 변경하면서 브랜드 BMW를 사용했다. 1918년 유한회사(GmbH)에서 주식회사(AG)로 회사형태를 전환하면서 ‘BMW AG’로 명명하였다(이성봉, 2016). 1945년 독일의 기업가였던 귄터 크반트(Günther Quandt, 1881~1954)가 BMW 지분 30%를 취득하면서 Quandt 가문의 BMW 지분 참여가 시작되었다(Spiegel, 2015). 현재까지 3대에 걸쳐 경영권 승계가 이루어지고 있으며, ‘BMW AG’는 BMW 브랜드 이외 인수합병 등으로 MINI, Rolls-Royce 등 독일의 대표적 글로벌 자동차 회사로 발전하고 있다(BMW Group 2016).

독일 BMW 가업승계 과정은 여러 단계를 거쳤다.

첫째, 귄터 크반트(Günther Quandt) 사후 1차 승계가 이뤄졌다. BMW 지분에 참여한 Günther Quandt가 1954년 사망하고 Quandt 그룹은 헤르베르트 베르너 크반트(Herbert Werner Quandt, 1910~1982)와 그의 이복동생 하랄트 크반트(Harald Quandt, 1921~1967)에게 공동 상속되었다(Dickmann and Seibt 2015).

둘째, 헤르베르트 베르너 크반트(Herbert Werner Quandt) 사후 2차 승계가 이뤄졌다. Herbert는 세 번 결혼하여 6명의 자녀를 두었다. 첫 번째 부인과 1명의 자녀, 두 번째 부인과 3명의 자녀, 세 번째 부인인 요한나(Johanna Quandt, 1960년 결혼) 사이에서 주잔네(Susanne Klatten)와 스테판(Stefan Quandt) 두 자녀를 두었다. 그러나 Herbert의 BMW 지분 46.8%는 세 번째 부인 Johanna와 그 사이의 두 자녀인 Susanne와 Stefan 등 3인에게 상속하였다(Dickmann and Seibt, 2015). 상속으로 세 사람이 보유한 BMW 지분은 각각 Johanna 16.8%, Susanne 12.6%, Stefan 17.4%이다(BMW Group 2015). Johanna는 1982년 상속 이후 1997년까지 BMW의 감사이사회에서 활동했으며, Susanne와 Stefan은 1997년부터 감사이사회에서 주로 그룹의 전략적 의사결정에 참여했다(Deutsche 2005).

셋째, 요한나 크반트(Johanna Quandt) 보유 지분 증여를 통한 3차 승계가 이뤄졌다. Herbert의 미망인 Johanna Quandt가 2015년 8월 사망하면서 그녀가 보유했던 BMW 지분 16.8%(사망 당일 기준 상속가액 약 93억 유로)가 독일에서 가장 많은 상속세를 거둘 수 있는 사례로 예

상하였다(Schaefer 2015). 그러나 실제 상속세 납부대상은 Johanna가 개인적으로 보유한 BMW 지분 0.4%에 불과했다(Schaefer 2015; Diekmann and Seibt 2015). 상속세 부담을 최소화 하면서 두 직계자녀에 지분을 변동 없이 이전했다. 이에 조부 귄터 크반트(Günther Quandt), 부친 헤르베르트 베르너 크반트(Herbert Werner Quandt), 모친 요한나(Johanna Quandt)에 이어 주잔네(Susanne Klatten)와 스테판(Stefan Quandt)으로 이어지는 3대에 걸친 가업승계가 마무리되었다.

(2) 가업승계 시 활용한 제도

Johanna는 자신의 BMW 지분을 관리할 유한합자회사 “Johanna Quandt GmbH and Co KG für Automobilwerte”¹⁾를 설립하고 동 회사의 유한책임사원지분 99%를 두 자녀인 Susanne와 Stefan에게 각각 49.5%씩 6년에 걸쳐 증여하였다(이영종 2009). “Johanna Quandt GmbH and Co KG für Automobilwerte”의 유한책임사원지분 99%를 두 자녀에게 증여하여 실제 Johanna가 보유했던 BMW 지분 16.4%는 승계를 완료하였다. Johanna는 개인적으로 보유한 0.4%의 BMW 지분뿐이다. 그럼에도 사망시점인 2015년까지 지분 이전 사실을 공표하지 않았다. 그리고 여전히 BMW 의결권을 행사하였다. 이는 “Johanna Quandt GmbH and Co KG für Automobilwerte”의 무한책임사원으로 “Johanna Quandt GmbH”라는 유한회사를 설립하였고, Johanna가 이 유한회사의 대표로 재직하고 있었기 때문이다. 이러한 승계전략으로 독일 정부는 2015년 8월 사망 당일 기준 BMW 지분 16.8%에 해당하는 약 93억 유로 가치의 주식을 상속가액으로 산정하지 못하였다. 이미 사전증여가 16.4% 이뤄져 28억 유로만 상속 및 증여세를 납부하는 대상으로 평가해 BMW의 Susanne와 Stefan은 상속 및 증여세를 크게 절감할 수 있었다. Johanna가 보유했던 16.4%의 지분을 두 자녀인 Susanne와 Stefan에게 6년에 걸쳐 사전증여함으로써 상속 및 증여세 부담을 크게 줄이고 승계도 안정적으로 하였다. 그 바탕에는 먼저, 독일 특유의 기업승계관련 회사법적 자율성, 즉 지분관리회사 설립 등 회사의 법적 형태가 다양하고 자유로운 점을 들 수 있다. 다음으로 법인 간 배당에 대한 95% 비과세 등의 제도를 들 수 있다.

나. 독일 Henkel의 기업승계 사례 분석

(1) 가업승계 개요

헨켈(Henkel AG & Co. KGaA)은 독일에 있는 140년 역사의 대표적 가족기업이다. 1876년 프리츠 헨켈(Friedrich Karl Henkel)이 설립한 회사로 현재 5세대에 걸쳐 경영권을 승계하고 있는 건설한 대기업이다. 세제 및 생활용품(Laundry & Home Care), 화장품(Beauty Care), 산업접착제(Adhesive Technologies) 등 3개 사업부문으로 구성되어 있다.

가업승계 과정은 다음과 같다.

1) “GmbH & Co. KG”는 번역하면 유한합자회사로 물적회사인 유한회사와 인적회사인 합자회사를 혼합한 형태의 회사이다.

첫째, 창업주 Friedrich Karl Henkel(1848~1930)이 장남 프리츠 헨켈 주니어(Fritz Henkel junior, 1875~1930)와 차남 휴고 헨켈(Hugo Henkel, 1881~1952)에게 각각 40%, 그리고 장녀 Emmy(1884~1941)에게 20%의 지분을 상속하였다. 이후 이 세 자녀의 자손에게 지분이 계속 분할 상속되었다. 이 세 자녀의 자손이 각각 소위 3대 지파(Fritz지파, Hugo지파, Emmy지파)를 구성하게 된다.

둘째, 2세대인 장남 Fritz는 경영학을 공부하여 회사의 경영분야를, 차남 Hugo는 화학분야에서 박사학위를 취득하고 회사의 기술분야를 담당하는 이원적 경영체제를 유지했다.

셋째, 3세대에서 2세대 Hugo의 장남이자 경제학자였던 조스트 헨켈(Jost Henkel)이 1933년 헨켈에 합류했다. 1975년, 헨켈(Henkel GmbH)은 합자회사(KGaA) 및 금융 지주회사가 되었으며 70개의 자회사 및 계열사를 보유하고 있다.

넷째, 1980년 Hugo의 차남인 Konrad Henkel(1915~1999)이 조스트 헨켈의 뒤를 이어 주주총회 및 감사위원회 회장직을 인계받았다. Konrad는 독일에서 활동하는 가족기업 특성에서 벗어나 국제적 위상을 갖춘 기업으로 헨켈을 발전시켰다. Konrad Henkel이 회장 겸 CEO로 재직하던 1985년, 합자회사 헨켈의 주식을 공개해 상장하였고 헨켈 우선주가 증권시장에서 거래됐다. 헨켈은 주식을 공개해 상장할 때 처음으로 전 세계에 헨켈의 재정보고서를 발표했고 1986년 6월, 처음으로 연간 행사인 정기주주총회를 개최했다. Konrad Henkel이 합자회사 헨켈의 주식을 공개해 상장할 때 약 80여 명의 가문 구성원들이 상호 가족지분풀링협약 체결로 약 51% 지분율을 확보해 경영권을 공고히 다졌다. 1990년까지 사실상 기업의 총수 역할을 수행했다.

다섯째, 1990년, 콘라드 헨켈이 주주총회 및 감사위원회 회장직을 헨켈 창립자의 증손자인 4세대 Emmy의 외손자인 알프레르트 뵘스테(Albrecht Woeste, 1935~)에게 승계하면서 4세대를 열었다. 2008년 연례 주주총회에서 헨켈은 Henkel AG & Co. KGaA로 재탄생했다.

여섯째, 5세대 Simone Bagel-Trah(1969~)는 2세대 Fritz의 외증손녀로 2009년 9월 40세에 가족지분풀링협약²⁾에 따른 선출과정을 통하여 감사이사회 및 주주위원회 회장으로 선출되

2) 현재 헨켈 주식을 보유하고 있는 헨켈 가문의 구성원은 150여 명에 보유 지분 61.2%로 5세대에 걸친 150여년의 회사 역사에서 자손들에게 상속돼 지분이 분산되었다. 지분이 분산되어도 헨켈 가문의 가족구성원 사이 갈등 없이 견고한 경영권을 유지하는 이유는 가족지분풀링협약(Family Share Pooling Agreement)에 있다. 가족지분풀링협약은 두 가지 내용을 담고 있다. 하나는, 협약에 참여한 가족구성원이 각자 보유 지분을 협약 구성원 이외의 외부인에게는 매각하지 않는다는 조항이다. 다른 하나는, 각자 보유 지분 의결권을 협약이 정한 절차에 따라 결정하는 방향으로 행사한다는 조항이다. 1985년 체결된 헨켈 가족지분풀링협약은 1996년에 2016년까지 연장됐고, 2016년에는 2033년까지 연장됐다. 지분풀링협약은 기본적인 계약이지만, 그 자체로 독일 민법상 조합으로 법적 지위를 인정받는다. 따라서 이 협약은 권리의무의 주체가 될 수 있다. 독일 민법상 조합의 의사결정은 만장일치로 이루어지지만, 조합에서 달리 정한 경우 다수결 원칙이 적용될 수 있다. 이러한 지분풀링협약의 법적 안정성을 기초로 헨켈 가문은 가족구성원들의 지분 분산에 따른 경영권 위협에 대응하고, 경영승계 작업도 합리적으로 진행할 수 있었다. 헨켈의 가족지분풀링협약이 기업승계를 위한 핵심 인프라라고 할 수 있다. 이를 토대로 한 헨켈 가문의 경영권 승계 과정상 특징은 크게 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 경영능력 사전검증을 기반으로 한 경영권 승계자의 선임이다. 둘째, 경쟁은 있지만 합의와 절차를 지키는 경영권 승계다. 셋째, 가족구성원 간 소통 증진과 유대감 강화다(이성봉 2017).

어 Albrecht Woeste 업무를 승계하였다. 2016년 현재 5세대 Simone Bagel-Trah는 가족지분풀링협약에 의거, 약 150여 명의 가족 주주들을 대표하여 Henkel의 전문경영인을 감독하고 통제하는 실질적인 기업총수 역할을 수행하고 있다.

(2) 가업승계 시 활용한 제도

Henkel의 성공적인 경영권 승계는 가족구성원 간 분열이 아닌 합의의 전통을 수립한 가족지분풀링협약에 기인한다. 가족지분풀링협약은 가족주주 간 체결하는 계약으로 가족주주들이 주주총회에서 단결적 의결권 행사와 함께 풀링되는 주식의 외부 매각을 제한해 가족지분을 유지에 목적을 둔다. Henkel 가문 공동체의 가장(家長)이자 리더로 “patriarch”라고 불리는 3세대 그룹총수 Konrad Henkel에 의해 1985년 약 80여 명의 가문 구성원들이 약 51% 지분을 확보한 지배력으로 출범한 가족지분풀링협약은 1996년 4세대 총수 Albrecht Woeste에 의해서 2016년까지 연장되었고, 최근 동 협약은 2033년까지 다시 연장되었다. 2015년 12월 17일 현재 가족지분풀링협약 구성원들이 보유하고 있는 지분은 전체 의결권의 61.02%에 이른다. 독일 민법이 가족지분풀링협약에 제한을 두고 있지만 독일 연방최고법원의 판례는 민법의 가족지분풀링협약을 공개할 필요가 없는 내부적인 조합으로 인정하는 법적 지위를 부여하고 있어 상당한 법적 안정성을 갖추고 있다(Roth 2013). 가족지분풀링협약의 법적 안정성은 철저한 경영능력 검증과 가족구성원 간 합의로 그룹 총수를 선출하는 등 합리적 의사결정 도출, 지분매각 제한으로 협약 자체의 안정성을 제고해 원활한 경영권 승계를 담보하고 있다.

다. 해외기업 승계사례 종합 분석

<표 2> 해외기업 승계사례의 종합분석에서 공통적으로 나타나는 점은 다음 네 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 가족구성원 사이 기업가치의 공유와 정서적 유대감이 형성되어 있으며, 종합적인 승계 계획을 세우고 있다. BMW는 Herbert Quandt가 마지막에 결혼한 직계가족에게만 상속한 점과 미망인 Johanna가 BMW 지분을 관리할 유한합자회사를 설립하고 동 회사의 지분을 장기간에 걸쳐 두 자녀에게 증여한 점에서 승계 계획을 확인할 수 있다. Henkel의 3대 총수였던 Konrad Henkel은 1985년 상장 시점에 지분을 보유한 가족이 모두 80여명에 이르자 가족지분풀링협약을 체결하였다. 상속에 따라 향후 가족 지배력이 약화될 것을 예상하고 이를 차단하는 계획을 실행하였다. 한편, Konrad Henkel은 자손의 범위가 계속 확대되는 상황에서 어린 차세대 가족구성원을 데리고 직접 공장의 면면을 안내하는 등 다양한 계기를 마련하고 책임감과 유대감을 형성해 가문이 화합하는 전통을 수립하였다.

둘째, BMW는 6년에 걸친 점진적 증여로 승계해 가업승계 과정에서 수반하는 상속세 및 증여세를 대폭 경감하였다. 그리고 연부연납으로 증여세 납부액을 수년에 걸쳐 분산해 자금조달로 인한 유동성 곤경의 어려움을 해결하였다. Henkel은 상속세 및 증여세 부담을 완화하기 위해 4개 재단이 상당한 지분을 보유하고 있다.

<표 2> 해외기업 승계사례의 종합 분석

기업 (가족, 국적)	기업연수, 매출액 및 종업원수 (2015년)	승계 세대 및 지분 보유 자손 규모	기업승계 관련 활용 제도	특징 및 시사점
Ford (Ford, 미국)	- 113년 - 1,406억 달러 - 199,000명	- 4세대 - 다수(86명)	- 차등의결권 - 공익재단 - 차등의결권 가문 내 거래 협약	- 창업주 Henry Ford가 1935년 차등의결권과 재단설립을 결합해 상속세 부담 최소화와 지배력을 유지하는 방식으로 승계 - 차등의결주에 대한 가문 내 주식거래 협약으로 세대를 넘어 지분 및 지배력 희석 문제 해결 - Ford Foundation, Ford Fund 등을 통한 공익기여
BMW (Quandt, 독일)	- 103년 - 921.7억 유로 - 122,244명	- 3세대 - 소수(2명)	- 지배력 유지 및 승계목적의 지분관리회 사	- Quandt 그룹의 승계과정에서 BMW 지분은 마지막 결혼한 직계가족에게만 승계하여 지분 분산 및 갈등 방지 - 직접적인 지분증여가 아닌 BMW 지분관리회사인 유한합자회사가 장기간에 걸쳐 지분을 증여하는 방식의 승계 계획을 세워 상속세 부담을 완화하고 지배력을 유지
Henkel (Henkel, 독일)	- 140년 - 189.9억 유로 - 50,000명	- 5세대 - 다수(150명)	- 가족지분풀 링협약 - 일부 가족이 설립한 재단	- 가족 간 합의한 가족지분풀링협약으로 총수 선출 및 가문 지배력 희석 방지 - 1985년 최초 체결, 3회 연장으로 2033년까지 유효 - 판례를 통해 협약이 민법상 조합으로 법적 지위를 인정받음 - 가족 간 다양한 소통기회를 만들어 유대감을 강화하고 기업가치를 공유
Heineken (Heineke n, 네덜란드)	- 152년 - 205.1억 유로 - 73,767명	- 4세대 - 소수(1명)	- 다층적 지주회사 - 공익재단	- 각 세대별 소수 자손으로 지분 분산 또는 상속 관련 갈등 없이 승계 - 2단계 지주회사 지배구조로 승계과정을 거치며, 지배력을 유지하고 상속세를 완화 - 공익재단 설립이 상속세 완화 - 장기적 기업승계 계획으로 여러 세대에 걸친 기업존속을 고려

자료: 이성봉(2016, 41.).

셋째, 기업승계 과정에서 가족의 기업지배력이 약화되는 것을 방지하기 위한 노력이 병행되었다. BMW는 소수의 직계가족에게만 BMW 주식을 상속함으로써 지분 분할을 원천적으로 차단 또는 최소화하였다. 승계를 목적으로 설립한 지분관리회사가 6년에 걸쳐 비공개로 증여하였다. 연부연납은 증여 지분을 매각하는 어려움을 겪지 않고 지배력 약화 없이 승계를 가능하게 하였다. Henkel은 3세대인 1985년 회사를 상장시키면서 80여 명의 자손에게 분

할된 가족지분을 결집하지 않고는 지배력을 유지할 수 없다는 판단하에 가족지분풀링협약을 체결하였다. 이후 협약 기간이 3차례 연장된 현재 61.02%의 확고한 지배력을 2033년까지 유지할 수 있게 되었다.

넷째, 가업승계가 합법적인 제도 안에서 이루어졌다. BMW는 독일 회사법이 다양한 회사 형태를 보장하고 있다는 점을 활용하여 가업승계를 원활히 할 수 있는 법인을 설립해 승계를 진행하였다. Johanna Quandt가 유한합자회사 형태의 BMW 지분관리회사를 설립하여 두 자녀에게 BMW 지분을 직접 증여하지 않고 BMW 지분을 귀속시킨 지분관리회사에서 BMW 지분을 6년에 걸쳐 비공개적으로 증여하였다. Henkel이 활용한 가족지분풀링계약은 사적 계약이지만 독일 법원이 민법상 조합으로 법적 지위를 확인해줌으로써 동 협약에 따른 가족구성원 간 의사결정의 투명성과 안정성을 보장해 주었다.

2. LG그룹 지주회사 설립 사례

가. LG그룹의 진화: 가족 기업집단 관점

LG그룹의 3세대 구본무는 2018년 5월 세상을 떠났으며 같은 해 6월과 11월 장남인 4세대 구광모가 그룹회장직과 최대주주·동일인 신분을 연이어 물려받았다. 우리나라에서 4세대 소유·경영권 승계는 2018년 LG그룹이 처음이다(박헌준 외, 2021). 또 다른 소유·경영권 승계가 있는 두산의 4세대 박정원은 2007년에 최대주주, 2016년에 그룹회장 그리고 2019년에 동일인 신분을 물려받았다(김동운 2019). 구본무 일가의 소유·경영권은 2001년 주력회사 LG화학이 지주회사로 전환된 (주)LGCI에서 확보되기 시작하였으며, 2003년 (주)LGCI가 (주)LG로 확대 개편된 이후 더욱 강화되었다. 구본무 6명 형제자매 일가 23명 및 구씨 친인척들이 지분을 보유하였으며, 경영은 3세대 구본무와 동생 구본준의 투톱(two top) 체제로 진행되다가 구본무 사망 후 구본준이 경영 일선에서 물러나고 구광모의 원톱(one top) 체제가 구축되었다(김동운 2019).

나. 가업승계 과정

(1) 소유지분구조

2019년 6월 기준 구씨일가 31명이 약 46.10%의 지분을 보유하고 있으며 구광모 회장의 지분은 15%로 LG와 LG계열사를 통틀어 유일한 가족 최고경영자이다. 구본준 전 부회장의 지분은 7.72%로 현재 2대 주주다. 2020년 구본준 2대주주도 계열로 분리됐다. 4세대를 맞는 LG그룹은 경영과 소유 측면에서 볼 때 구광모 1인체제를 구축해 전문경영인 중심으로 운영되고 있다. LG Way는 기존 원칙을 계승하면서 젊은 임원, 여성, 외부영입 등 파격적 인사혁신을 단행하였다. 젊고, 공격적이고, 혁신적인 21세기 기업으로의 변화를 선포한 LG는 미래 산업에 집중하며 4차 산업혁명을 혁신으로 준비하고 있다.

LG그룹을 소유구조 측면에서 볼 때 창업과 발전시기는 구씨 가문과 허씨 가문이 동업해 새로운 가족주주가 참여하는 등 지배가족의 소유지분구조가 복잡해지는 진화형 변화를 겪었다. 이후에는 지주회사 설립과 계열분리를 통해 지배가족의 소유지분구조가 보다 단순해지는 역진화형 변화를 모두 경험한 것으로 나타난다(Gersick et al. 1997).

LG그룹 구분무 회장은 지주회사 설립으로 그룹 전체의 소유 지분구조를 단순화하였고, 지배가족의 통제력을 강화하였다. 또한 계열을 분리해 구태회, 구평회, 구두회 등 창업 1세대가 별도 독립하였다. 오랜 창업동업가인 허씨 가문도 계열을 분리해 GS그룹으로 독립하였다. 그룹 지배가족의 구성과 사업구조를 단순화한 계열 분리는 LG그룹이 자율경영체제를 구축하고 사업영역에서 선택과 집중을 실현하며, 가족경영의 기업가정신과 리더십 유지에 중요한 역할을 하였다. 소유지분구조의 변화, 경영의 전문화, 경영이념은 LG그룹이 소규모 가족기업에서 세계적인 기업집단으로 진화하는 과정을 이해하는데 중요한 의미를 가진다.

<표 3> LG그룹의 세대별 진화

	구인회 회장 창업시기 1931~1969)	구자경 회장시기 (1970~1995)	구분무 회장시기 (1995~2018)	구광모 회장시기 (2018~)
전략적 우선순위	가족의 생계, 신사업 개척, 기술개발, 성장, 다각화	글로벌시장 진출, 시장경쟁, 전문화, 다각화, 혁신, 고객가치 창조	외환위기 극복, 사업집중화, 혁신, 경쟁우위, 세계일등	4차산업혁명, 혁신, 고객가치창조, 디지털트랜스포메 이션
소유지분구 조	창업 가족중심(구씨 와 허씨 1세대 중심)	구씨와 허씨의 친인척 증가로 인한 소유구조의 복잡성 증가	계열분리와 지주회사 전환을 통한 친인척 수 감소와 동일인의 지분 증가	추가적인 계열분리로 친인척 수 감소 예상
경영 전문화	가족 및 친인척 중심 인적자원 내부조달 낮은 업무전문화 국내최초 공채실시	친인척중심(75%) 의 그룹운영회의, 컨센서스 미팅, 자율경영체제, 최고경영자 내부육성	그룹운영회의의 전문경영인 비중 증가(50%), 컨센서스 미팅, 자율경영체제, 최고경영자 내부육성	주요 계열사 최고경영자 전문경영인 임명, 컨센서스 미팅, 자율경영체제, 최고경영자 외부영입 확대
경영이념	인화단결, 개척정신, 연구정신	인간존중의 경영, 고객을 위한 가치창조	LG Way(인간존중의 경영, 고객을 위한 가치창조, 일등LG, 정도경영)	LG Way(인간존중의 경영, 고객을 위한 가치창조, 일등LG, 정도경영)
주요사업	화학, 전기전자, 무역, 정유, 전선, 통신, 언론	화학, 전기전자, 무역, 정유, 전선, 통신, 언론	전기전자, 통신, 화학	전기전자, 통신, 화학, 4차산업

자료: 박헌준 외(2021, 42.).

(2) LG그룹 지주회사 체제 전환 사례

IMF 위기 이후 LG그룹 내에서는 기업 체질 개선 및 경쟁력 제고를 위한 장기적·단계적 구조조정을 추진하여 LGCI와 LGEI와의 합병을 통해 2003년 3월 1일 순수지주회사 (주)LG를 설립하였다. 회사 분할, 자회사 지분을 요건 충족을 위한 현물출자 및 공개매수 등 일련의 지배구조 변경 과정상의 법적 필요기간 등으로 인해 설립에 약 2년 9개월이 소요되었다.

LG그룹은 인적분할 방식과 주식교환에 의한 공개매수 방식을 결합하여 지주회사 전환을 단계적으로 실시함으로써 비용 및 절차를 간소화하였다. 인적분할을 통한 신속한 거래소 상장으로 주주총회 특별결의가 수월했다. 인적분할시 충분한 확보가 어려운 자회사 지분율 요건을 충족하고자 지주회사가 자회사 주식을 현금 대신 신주로 발행해 자회사 주주들에게 교부하는 주식교환에 의한 공개매수 방식을 통해 자회사 주식을 취득하였다. LG그룹의 지주회사 전환 과정은 크게 4단계로 구분할 수 있다.

LG그룹 지주회사 설립 과정상의 두드러지는 특이사항은 우리나라 최초로 유상증자를 통한 공개매수를 실시하여 추가 자금 투입 없이 자회사 지분을 확보하였고, 구조조정이나 합작 없이 지주회사를 설립하였다는 점이다. 유상증자를 통한 공개매수 덕분에 지배주주는 현금의 추가 지출 없이 지배권을 강화할 수 있었다. 이 외에도 인적분할 방식을 통해 분할된 사업자회사들이 지주회사와 함께 동시 상장하였다는 점, 지주회사 할인 현상으로 인해 투자자들의 지주회사 지분 보유 유인이 적어 지주회사의 주가가 하락했다는 점 등을 특징으로 들 수 있다.

<표 4> LG그룹의 지주회사 설립 과정

단계		내용
1단계 (인적 분할)	화학지주회사 LGCI 설립	기존 화학부문 지주회사 역할을 하던 舊LG화학을 LGCI로 사명 변경 후 LG화학 및 LG생활건강 등 2개의 사업자회사 신설
2단계 (인적 분할)	舊LG전자 분할 후 존속법인 LGEI 설립	전자부문 지주회사 역할을 하던 舊LG전자를 분할하여 존속법인 LGEI, 신설법인 LG전자로 분할
3단계 (공개 매수)	자회사 지분 매입	순수지주회사 LGCI와 LGEI가 자회사 지분 확보를 위해 공개매수 형태로 주식 취득, 유상증자를 통해 주식 교부
4단계 (합병)	통합 지주회사 (주)LG 설립	이사회 결의를 통해 LGCI와 LGEI의 흡수합병 결정

자료: 엄수진(2014, 39.).

3. (주)리팩의 사전지분증여 사례

가. 기업개요

(주)리팩은 1967년 3월 자동계량기, 자동포장기의 제조 및 판매를 목적으로 개인기업(한국 전자공업)을 설립했다가 2002년 12월 21일 법인(주)리팩)으로 전환한 가족기업이다. (주)리팩의

특징은 수입에 의존하던 포장기기를 국산화한 장인(匠人)기업이다(윤병섭·방시영 2013). 회사명은 성씨(姓氏) 李(Lee)와 포장(pack)의 합성어인 리팩(LEEPACK)으로 이종각(李鍾珪)이 설립했으며, 1992년 취임한 현 대표이사는 설립자의 장남 이일해(李日海)와 설립자의 장손 이상건이다. 3대 이상건이 경영 수업을 쌓고 있다. (주)리팩의 미션(mission)은 “포장 기술의 혁신을 통해 인류를 더욱 안전하고 행복하게 만든다.”이며, 비전은 “2025 글로벌 선도 파워 치 포장기 제조 기업”이다. 핵심가치는 성실, 열정, 혁신, 상생이고 인재상은 ㉠꿈과 열정을 가지고 세계 최고에 도전하는 사람, ㉡고객을 최우선으로 생각하고 끊임없이 혁신하는 사람, ㉢팀워크를 이루며 자율적이고 창의적으로 일하는 사람, ㉣꾸준히 실력을 배양하여 정정당당하게 경쟁하는 사람 등이다.

나. 가족관계와 사전증여

가족관계를 보면 설립자인 부친 이종각과 설립자와 동갑인 모친 신상출(申尙出)은 2남 3녀를 두었으며, 양친은 가업을 승계한 이후 회사경영에 관여하지 않았다. 2남 3녀를 보면, 장남은 가업을 물려받아 회사를 경영하고 있으며, 장녀, 차녀, 삼녀는 출가하여 공무원, 교수 등의 직업을 둔 가족을 내조하고 있어 회사에 관여하지 않는다(윤병섭·방시영 2013). (주)리팩의 자본금은 20억 원이며, 주주의 구성은 <표 5>와 같다. 흥미로운 점은 현 대표이사 이일해의 주식은 없으며, 이일해의 자녀 3명에게 (주)리팩의 설립자 이종각(李鍾珪)이 세대생략 사전증여를 통해 지분 승계 완료하였다. 설립자 이종각의 장손이자 현 경영자 이일해의 장남인 이상건에게 승계하였으며, 경영권 승계예정자인 장남 이상건은 군 복무 이후 학업을 마치고 2009년 (주)리팩에 입사하여 생산직 사원, 전략기획팀 차장으로 근무하였고 현재 부친 이일해와 공동대표이사를 맡아 경영수업을 받고 있다.

<표 5> 주주구성

주주명	설립자와 관계	보유주식수(주)	자본금(백만원)	지분율(%)
이상건	장손	270,000	1,350	67.5
이희식	차남(이일해 동생)	60,000	300	15.0
이미선	장손녀	60,000	300	15.0
이수진	차손녀	10,000	50	2.5
계		400,000	2,000	100.0

자료: 윤병섭·방시영(2013).

IV. 사전증여사례의 시사점

1. 기업성장 측면

독일 BMW는 Johanna, Susanne, Stefan 등이 각각 지분관리회사를 법인 형태로 설립하여 운영함으로써 독일 세법이 보장하는 법인 사이 배당에 대한 비과세 원칙을 적용해 지분 승계에 필요한 유동성 확보에 어려움이 없었다. 법인 간 배당에 95%를 비과세하는 독일 법인세법과 유사한 제도가 우리나라에도 있다. 우리나라 법인세법은 법인 간 배당에 대한 이중과세 방지에 취지를 두고 있다. 그러나 비과세 요건과 한도 등이 매우 제한적이다. 우리나라 법인세법은 법인 간 배당에 대한 비과세 범위를 지주회사와 일반회사로 나누어 다르게 적용하고 있다. 지주회사는 일반회사보다 높은 비과세를 허용하고 있다(법인세법 §18의2, §18의3). 80% 이상의 지분을 보유한 자회사로부터 지주회사가 배당을 받을 때 배당수입금의 100%를 비과세한다. 따라서 법인 사이 배당에 대해 우리나라 현행 법인세법 조항을 BMW 사례에 유사 적용할 경우 BMW가 세 지분관리회사에 지급한 배당수입금의 30%만 비과세된다. 나머지 70%는 과세되어 독일이 5%만 과세하는 비과세 범위에서 큰 차이가 있다.

우리나라에서는 BMW가 성취한 기업승계처럼 합법적이고 원활한 기업승계를 할 수 없다. 현행 우리나라 관련 제도로는 법적 요건 등이 구비되어 있지 않다. 우리나라는 회사법에서 다양한 형태의 회사설립을 인정하지 않는다. 공정거래법상 지주회사의 행위규제가 상당하다. 또한 세법상 법인 사이 배당에 대한 비과세 제도가 제한적으로 인정되고 있다. 우리나라의 기업승계를 독일의 BMW 기업승계처럼 원활히 하려면 기업승계에 대해 상속세법과 같은 직접적인 제도 접근뿐만 아니라 설립 및 운영 등 기업의 전반적인 활동과 관련한 제도를 보다 중립적으로 설계하고 운영하는 것이 필요하다. 기업승계에 중립적인 여러 기업 법제들을 활용할 수 있어야 한다.

(주)리팩의 경우 사전에 증여를 함으로써 수증자는 상속에 신경을 쓰지 않고 장인정신을 바탕으로 일 자체를 즐기면서 끊임없는 연구 및 기술개발 추구로 신뢰할 수 있는 서비스를 제공하였다. 이는 포장기계의 노하우를 연구개발로 정형화했고, 초창기 불모지나 다름없던 포장기계 산업의 육성, 발전에 앞장서 수입에 의존하던 포장기계를 다종 개발하는 기업성장의 면모를 보여주었다.

기업 및 국가가 장기적인 경제발전을 이루려면 독일 BMW, (주)리팩 사례처럼 원활한 기업승계 터전을 마련하여야 한다. 기업이 세대를 넘어 자유롭게 경영활동할 수 있도록 기업관련 제도를 보다 중립적인 형태로 발전시키는 노력이 이루어져야 한다. 회사형태, 지주회사, 법인 간 배당에 대한 과세 등의 제도들은 기업활동의 본질적인 내용과 관련이 깊다. 원활한 기업승계 터전을 마련하려면 중립성을 제고하는 기업관련 제도의 개선이 필요하다. 그리고

편법상속으로 인한 경제력 집중 등 지배주주의 잘못된 행위에 대해 그에 상응하는 책임을 매우 엄중하게 묻고 강화하는 법적 접근과 보완이 필요하다.

2. 사전증여자 측면

독일 BMW는 Johanna, Susanne, Stefan 등이 각각 설립한 지분관리회사는 회사형태가 모두 법적으로 다르다. Johanna는 물적회사인 유한회사와 인적회사인 합자회사를 혼합한 형태의 유한합자회사 ‘Johanna Quandt GmbH and Co. KG für Automobilwerte’를 지분관리회사로 설립함으로써 두 자녀에게 6년에 걸친 지분 승계를 조용하고 완벽하게 진행할 수 있었다. 우리나라는 이러한 지분관리회사를 설립할 수 없다. 독일의 유한합자회사는 우리나라 상법이 정하고 있는 회사종류에 해당하지 않는다. 우리나라 상법이 규정하는 회사 형태는 합명회사, 합자회사, 유한책임회사, 유한회사, 주식회사 등 다섯 가지이다(상법 §170).

다수의 가족구성원 사이 지분이 분산되면 이들 사이 이해상충, 의견 차이 등이 있을 수 있어 갈등이 나타나고 이 경우 조율이 힘들어진다. 가족구성원이 지분만 가지고 있는 경우와 가족구성원이 경영에 참여하고 있는 경우 배당, 투자 등에 대하여 의견이 다를 수 있다. 가족구성원이 자신의 사업을 하고 싶어 할 때 이를 배려하다 보면 너무 많은 사업영역에 깊숙하게 진입할 가능성이 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 역사가 오래된 유럽의 가족기업은 가족위원회(family council)를 구성하고 가족구성원이 지켜야 할 원칙을 정하며, 가족구성원 사이 의견 조율, 전문경영인과 소통 강화 등의 정책을 펼친다(Gersick et al. 1997). 독일 BMW는 가업승계 과정에서 가족의 기업지배력이 약화되는 것을 방지하기 위한 노력이 병행되었다. BMW는 소수의 직계가족에게만 BMW 주식을 상속함으로써 지분 분할을 원천적으로 차단 또는 최소화하였다. Henkel의 성공적인 경영권 승계는 가족구성원 간 분열이 아닌 합의의 전통을 수립한 가족지분풀링협약에 기인한다. 한편, 세대생략 사전증여를 통해 3세가 경영에 참여하고 있는 중소기업 (주리팩은 창업자가 장남에게 주식을 물려주지 않고 손자와 손녀에게 세대생략 사전증여를 통해 지분 승계 완료하였다. 다만, 차남에게 적은 지분을 넘겨 줌으로써 차남이 장남의 의사결정에 방해를 하지 않도록 했다. 비상장기업으로 기업가치가 낮을 때 승계 계획을 세워 손자에게 지분의 65%를 증여했다. 이는 사전증여자의 결심과 뚜렷한 승계계획이 있음을 시사한다.

3. 사전수증자 측면

독일 BMW는 Johanna 및 두 자녀 Susanne와 Stefan은 Herbert Quandt로부터 각각 상속받은 BMW 지분을 관리할 수 있는 회사를 각각 설립하였다는 점이다(이성봉 2017). 이들은 각 지분관리회사를 통하여 BMW 지분의 보유 및 의결권 행사, 배당금 등을 관리하였다. 우리나라는 독일의 지분관리회사와 유사한 지주회사제도가 있다. 독일의 지분관리회사 형태는 법에서 별도로 정하고 있지 않으나 우리나라의 지주회사는 공정거래법에서 그 설립을 제한하고

있다(공정거래법 §8의2②2; 공정거래법 §2 및 동법 시행령 §2①1). 우리나라는 BMW의 Johanna, Susanne, Stefan처럼 지분관리회사를 설립할 수 없다.

가족 기업집단의 소유지배구조는 승계방식, 가족구성원 간 계열분리 등의 영향을 받는다. 계열의 분리로 기업집단을 분화하면 기업집단에서 향유하던 규모와 범위의 경제를 활용하지 못할 수 있다. 이는 집단으로 형성된 가족기업이 언제 계열분리를 추구하고 그 결과가 어떻게 나타나는지 관찰할 필요가 있다. 이는 사례연구, 실증연구 등 다양한 연구를 필요로 한다.

한편, 우리나라 중소기업으로는 드물게 사전증여가 이루어진 (주)리팩은 상속세법 §27(세대를 건너뛴 상속에 대한 할증과세)이 정착되기 전 사전증여를 마무리하였다. 이는 설립자인 부친 이종각과 설립자와 동갑인 모친 신상출(申尙出)이 2남 3녀를 두었으나 장남이 가업을 물려받아 회사를 경영할 수 있도록 여건을 조성하였다. 장녀, 차녀, 삼녀는 출가하여 공무원, 교수 등의 직업을 둔 가족을 내조하고 있어 회사에 관여하지 않았다. 이종각의 차남이 초기에는 (주)리팩의 지분을 지니고 임원으로 재직하면서 (주)리팩의 자회사를 경영하고 있었으나 승계가 이뤄지면서 경영에서 물러났다. 창업자 이종각은 차남 이희식에게 (주)리팩 지분 15.0%만 줬다. 흥미로운 점은 창업자 이종각의 장남 이일해에게 증여않고 장손 이상건에게 67.5%, 장손녀 이미선에 15.0%, 차손녀 이수진에 2.5%의 주식을 사전증여함으로써 증여세를 크게 부담 않고 (주)리팩의 세대생략 사전증여로 지분 승계 완료하였다. 창업자 장남이 아닌 세대를 뛰어넘는 손자에게 증여를 함으로써 장남인 수증자는 비록 본인 지분이 없더라도 상속에 신경쓰지 않고 아들을 위해 더 열심히 장인정신을 발휘하는 기회를 만들었다. 이는 설립자인 부친 이종각이 생전에 자녀들에게 지분을 정리해 배분함으로써 회사를 안정적으로 운영할 수 있는 기반을 조성한 데 기인한다. (주)리팩은 비상장기업으로 기업가치가 낮을 때 설립자 이종각이 승계 계획을 세워 증여함으로써 이종각 사후 부담할 상속세를 크게 절감했다. 이는 우리나라 중소기업이 고민하는 증여와 상속에 대한 시사점을 주고 있다.

V. 사전증여사례의 활용

경영권 승계사례 분석 결과를 우리나라 기업의 경영권 승계에 접목할 때 활용할 수 있는 방법은 다음과 같다.

첫째, 가업승계 계획을 사전에 철저히 수립할 필요성이 있다. 해외사례를 보면 가업승계가 성공하도록 사전에 다양한 내용을 철저히 분석하고 계획을 수립하고 있음을 확인할 수 있다. 소유 경영자의 영향력이 매우 높은 우리나라 기업은 원활한 경영권 승계가 기업의 존속 여부를 결정할 수 있을 정도로 중요한 사안이라는 점에서 철저한 사전계획을 현 소유 경영자가 주도하여 추진할 필요성이 있다. 가업승계 계획의 내용에는 상속세 절세 방안 마련, 상속과정에서 나타나는 지배력 약화 위험요인의 관리 계획 수립, 전문경영과 소유경영 사이 스펙트럼 설정 등 가족의 지배력 범위 구획, 총괄 후계자의 합리적 선정방안, 다각화된 사업

구조를 갖는 그룹의 경우 합리적 분할 상속 방안의 마련 등이 포함된다.

둘째, 지분을 승계하는 가족구성원 사이 가치를 공유하는 노력이 필요하다. 성공한 기업 경영권 승계사례에서 공통적으로 나타나는 현상이 지분을 승계하고 보유하는 가족구성원의 규모와 관계없이 구성원 사이 가치공유 등 유대감이 잘 형성되어 있었다는 점이다. 이러한 분위기는 해당 기업의 역사를 볼 때 나타난다. 가장 영향력이 강력했던 총수가 리더십을 발휘하여 가족구성원 사이 기업가치 공유 전통을 만들고 이를 뒷받침할 수 있는 제도적 틀을 함께 정비하는 과정을 거치면서 자연스럽게 형성된다. 이러한 점을 고려할 때 현재 원활한 승계를 염두에 둔 우리나라 기업이 가족기업을 형성하는 가문의 경영과 관련한 가치공유 전통과 이를 유지할 제도적 틀을 만들어 실행하는 것이 매우 중요하다.

셋째, 경영권 승계의 부정적 인식을 불식시킬 수 있는 노력이 필요하다. 기업 경영권 승계 해외사례에서 승계 과정에 사회의 부정적 인식이 거의 없었다는 점을 공통적으로 확인할 수 있다. 이는 두 가지 점에 기인한다. 하나는 이들 기업이 본업에 충실하면서 건실한 기업으로서 사회적 기여를 충실히 수행한다는 점과 다른 하나는 상속과정에서 공익재단을 만들면서 사회적책임 등 공익창출활동에 기여하였기 때문이다. 또한 사회적으로 비난받을 일탈행위를 하는 경우가 거의 없다. 우리 기업도 기업승계와 관련하여 우리 사회에 광범위하게 퍼져 있는 부정적 인식을 불식시키기 위하여 해외사례처럼 건전한 성장과 발전을 통한 사회적 기여의 제고와 함께 사회적책임 활동 등 공익적 가치도 함께 추구하는 노력을 적극적으로 전개할 필요가 있다.

다음으로, 해외사례 연구의 제도적 시사점을 다음과 같이 정리할 수 있다. 해외기업이 지니는 공통점은 합법적인 제도적 틀 안에서 상속세 부담을 경감시키고 경영권을 유지하는 기업승계가 이루어졌다는 점이다. 물론 이러한 제도적 틀이 기업승계를 원활하게 하기 위한 명백한 정책 목적을 갖고 도입된 것이 아니더라도 상속, 기업지배구조, 회사형태 등 기업승계와 관련한 여러 측면에서 상황에 맞게 선택할 수 있는 합법적 대안들이 존재한다는 점이다. 우리나라는 기업상속공제제도가 중소기업의 승계를 지원해주고 있다. 반면, 기업이 경영권을 승계할 때 상속세 감면 지원이 없을 뿐만 아니라 공익재단 출연 주식에 대한 규제, 지배주주 주식에 대한 할증평가 등 이를 규제하는 법제도가 존재하고 있어 해외기업 승계사례와 비교할 때 차이를 보이고 있다. 선진국 사례를 볼 때 국내 기업승계의 제약요인으로 작용하고 있는 상속세제, 예를 들면 공익재단 출연 주식에 대한 규제, 지배주주 주식에 대한 할증평가 등의 개편을 포함하여 기업을 승계할 때 지배력을 유지하면서 적정한 상속세도 부담하는 투명하고 합리적인 승계 방안 마련이 사회적 논의를 거쳐 정립될 필요성이 있다.

한편, (주)리팩은 창업자 이종각의 장남 이일해에게 증여않고 장손 이상건에게 주식을 사전증여함으로써 세대생략 사전증여로 지분 승계를 완료하였다. 창업자 장남이 아닌 세대를 뛰어넘는 손자에게 증여를 함으로써 장남인 수증자는 비록 본인 지분이 없더라도 상속에 신경 쓰지 않고 아들을 위해 더 열심히 장인정신을 발휘하는 기회를 만들었다.

VI. 결론

본 연구의 목적은 사전증여사례 분석을 통해 상속중심에서 증여중심으로 기업승계 전환 방안을 모색하고 이를 활용하는 방안을 제시하는 데 있다. 독일 BMW, 독일 Henkel 등 해외 기업의 승계사례와 LG그룹의 사전지분 증여사례를 분석하고, 세대생략 사전증여를 통해 3세가 경영에 참여하고 있는 중소기업 (주)리팩 등을 살펴본다 승계를 앞둔 우리나라 가족기업이 활용할 수 있는 방안과 아이디어를 줄 수 있는 연구 기여도가 있을 것으로 판단한다.

독일 BMW, 독일 Henkel 등 해외기업의 승계사례를 종합 분석해 공통적으로 나타나는 셋가지를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 가족구성원 사이 기업가치의 공유와 정서적 유대감을 형성하고 이를 바탕으로 종합적인 승계 계획을 세우고 있다. 둘째, 점진적 증여로 승계해 기업승계 과정에서 수반하는 증여세를 대폭 경감하였다. 셋째, 기업승계 과정에서 가족의 기업 지배력이 약화되는 것을 방지하기 위한 노력이 병행되었다.

LG그룹은 인적분할 방식과 주식교환에 의한 공개매수 방식을 결합하여 지주회사 전환을 단계적으로 실시함으로써 비용 및 절차를 간소화하였다. 인적분할을 통한 신속한 거래소 상장으로 주주총회 특별결의가 수월했으며, 인적분할시 충분한 확보가 어려운 자회사 지분을 요건을 충족하고자 주식교환에 의한 공개매수 방식을 통해 자회사 주식을 취득하였다.

세대생략 사전증여를 통해 3세가 경영에 참여하고 있는 중소기업 (주)리팩은 창업자가 2남 3녀를 두었지만 장남만 가업을 물려받아 회사를 경영하게 하였다. 장녀, 차녀, 삼녀는 출가하여 회사에 일절(一切) 관여하지 않았다. (주)리팩 창업자는 장남에게 주식을 물려주지 않고 손자와 손녀에게 세대생략 사전증여를 통해 지분 승계 완료하였다. 현 설립자의 장남과 장손이 공동대표이사를 맡아 경영하고 있다. 창업자가 생전에 자녀들에게 지분을 정리해 배분함으로써 회사를 안정적으로 운영할 수 있는 기반을 조성하였다. (주)리팩이 비상장기업으로 기업가치가 낮을 때 승계 계획을 세워 증여함으로써 창업자 사후 부담할 상속세를 크게 절감했다. 이는 우리나라 중소기업이 고민하는 증여와 상속에 대한 시사점을 주고 있다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

참고문헌

- 김동운. 2019. “두산그룹과 4세 경영: 승계 과정 및 의의”. 『경영사연구』, 제34권 제4호 : 75-94. DOI: 10.22629/kabh.2019.34.4.004
- 박성욱·김영훈·이준규. 2015. “사전증여를 통한 가업승계 제도 개선방안”. 『세무학연구』, 제32권 제4호 : 289-314. UCI: G704-000267.2015.32.4.011
- 박헌준·김희천·김지은. 2021. “LG그룹의 진화: 가족 기업집단 관점”. 『Korea Business Review(KBR)』, 제25권(신년특별호) : 21-50. DOI: 10.17287/kbr.2021.25.0.21
- 엄수진. 2014. “토픽분석: 국내 지주회사 체제 전환 현황 및 사례”. 『기업지배구조리뷰』, 제75호 : 30-45.
- 윤병섭·방시영. 2013. “가족기업의 승계와 후계자의 어머니 역할: (주)리팩”. 『중소기업연구』, 제35권 제2호 : 19-40. UCI: G704-SER000001590.2013.35.2.009
- 이성봉. 2016. 「해외 대기업의 승계사례 분석과 시사점」. 정책연구 2016-17. 한국경제연구원.
- 이성봉. 2017. “독일 BMW 승계 사례 분석과 한국의 기업 승계에 대한 정책제언”. 『경상논총』, 제35권 제2호 : 21-40. DOI: 10.18237/KDGW.2017.35.2.021
- 이영종. 2009. “독일법상의 주식합자회사에 관한 고찰-새로운 회사형태 도입 논의와 관련하여”. 『한양법학』, 제25호 : 419-442. UCI: G704-001896.2009..25.007
- 전태영·이윤주. 2011. “가족기업의 가업승계에 대한 상속세제의 현황과 개선방안”. 『국제회계연구』, 제38호 : 293~330. DOI: 10.21073/kiar.2011..38.013 UCI: G704-001756.2011..38.012
- 추문갑·윤병섭. 2020. “후계자와 경영자 사이 4대 경영요인이 승계과정과 절차의 만족도에 미치는 영향”. 『중소기업정책연구』, 제5권 제1호 : 89-128. DOI: 10.23099/jsmep.2020.5.1.89
- 중소기업중앙회. 2018. 「2018 중소기업 가업승계 실태조사 보고서」.
- 중소기업중앙회. 2020. 「2020 중소기업 가업승계 실태조사 보고서」.
- 중소기업중앙회. 2022. 「2022 중소기업 가업승계 실태조사 보고서」.
- 강창희 기자. 2012.6.22.. “[Retirement Plan] 100세 시대의 부모봉양과 재산상속”. 매거진 한경. (<https://magazine.hankyung.com/money/article/202101211833c>)(2021.7.26. 검색).
- 정욱 기자. 2018.10.9.. “100년 기업 혼한 대선 규제 풀어 승계 도와”. 매일경제신문사.
- Altonji, J. G., F. Hayashi and L. J. Kotlikoff. 1997. “Parental Altruism and Inter Vivos Transfers: Theory and Evidence”. *Journal of Political Economy*, 105(6) : 1121-1166. DOI: 10.1086/516388
- Arrondel, L. and A. Masson. 2006. “Altruism, Exchange or Indirect Reciprocity: What Do the

- Data on Family Transfers Show?. Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism, in: S. Kolm and J. M. Ythier(ed.)", *Handbook of the Economics of Giving*, Altruism and Reciprocity, edition 1, Vol.1, Chapter 14 : 971-1053, Elsevier. DOI: 10.1016/S1574-0714(06)02014-8
- Bernheim, B. D., A. Shleifer and L. H. Summers. 1985. "The Strategic Bequest Motive". *Journal of Political Economy* 93(6) : 1045-1076. <https://www.jstor.org/stable/1833175>
- Chung, C.-N. and X. R. Luo. 2012. "Leadership Succession and Firm Performance in an Emerging Economy: Successor Origin, Relational Embeddedness, and Legitimacy". *Strategic Management Journal* 34(3) : 338-357. DOI: 10.1002/smj.2011
- Deutsche W.. 2005. *Richest Germans: The Family Behind BMW*, <http://www.dw.com/en/richest-germans-the-family-behind-bmw/a-1799630>.
- Dickmann, F. and Seibt P.. 2015. *Deutschlands Reichste Familie: Wer Sind Die Quandts?*, Spiegel Online, 6. (Aug.). <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/quandt-clan-wer-sind-die-bmw-erben-und-woher-kommt-ihr-reichtum-a-1046996.html>.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg. 1997. *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Heugens, P. P. M. A. R. and M. W. Lander. 2009. Structure! Agency! (And Other Quarrels): A Meta-Analysis of Institutional Theories of Organization. *Academy of Management Journal* 52(1) : 61-85. DOI: 10.5465/amj.2009.3646 1835
- Laitner, J. and H. Ohlsson. 2001. "Bequest Motives: A Comparison of Sweden and the United States". *Journal of Public Economics* 79(1) : 205-236. DOI: 10.1016/S0047-2727(00)00101-8
- O'brien, J. P.. 2003. "The Capital Structure Implications of Pursuing a Strategy of Innovation". *Strategic Management Journal* 24(5) : 415-431. DOI: 10.1002/smj.308
- Perozek, M. G.. 1998. "A Reexamination of the Strategic Bequest Motive". *Journal of Political Economy* 106(2) : 423-445. DOI: 10.1086/250015
- Roth, M.. 2013. "Shareholders' Agreements in Listed Companies: Germany". *RULES Research Unit Law and Economics Studies*, Paper 2013-9, Università Commerciale Luigi Bocconi. DOI: 10.2139/ssrn.2234348
- Schaefer, A.. 2015. *So schob BMW-Erbin Quandt ihre Milliarden am Fiskus vorbei*. Focus Online, 6. (Aug.). http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/andererbschaftsteuer-vorbei-mit-diesem-kniff-verschob-bmw-erbin-quandt-ihre-milliarden-am-fiskus-vorbeiid_4863522.html.
- Spiegel, W.. 2015. *Deutschlands Reichste Familie: Wer Sind Die Quandts?*, Spiegel Online, 6. (Aug.). (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/quandt-clan-wer-sind-die-bmw->

erben-und-woher-kommt-ihr-reichtum-a-1046996.html.)

Wilhelm, M. O.. 1996. "Bequest Behavior and the Effect of Heirs' Earnings: Testing the Altruistic Model of Bequests". *American Economic Review*, 86(4) : 874-892.
<https://www.jstor.org/stable/2118309>

BMW Group. 2015. *Annual Report 2014*.

BMW Group. 2016. *Annual Report 2015*.

日本 経済産業省. 2017. 「2017年版中小企業白書 概要」. 中小企業廳調査室.

(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>)

日本政策金融公庫. 2020. 「技能承継に取り組む中小製造業～技術と人材育成が匠の技を紡ぐ」. 2020-3, 日本公庫総研レポート.

(주)테크쿠테이타뱅크((株)帝國データバンク). COSMOS2 기업 개요 파일(COSMOS2企業概要ファイル).

A Study on the Implications and Utilization of Family Businesses' Pre-Gift Cases

Jung, Yong Tae*

— <Abstract> —

[Purpose] It is to seek ways to convert family business succession from inheritance-oriented to gift-oriented through preliminary gift cases analysis and to suggest ways to utilize them.

[Design/Methodology] It analyzes succession cases of foreign companies such as BMW and Henkel in Germany, LG Group's pre-share donation cases, and analyzes Leepack case of small and medium-sized companies in which the third generation participates in management through generation omission

[Findings] What foreign companies have in common is that family business succession has been achieved to reduce the burden of inheritance tax and maintain management rights within a legal institutional framework. The founder of Leepack Co., Ltd. did not transfer shares to the eldest son, but completed the succession of shares through pre-donation of generations to grandchildren and grandchildren.

[Research implications] Overseas cases suggested that various contents were thoroughly analyzed and planned in advance to ensure successful family business succession, value sharing efforts among family members who succeed shares, and efforts to dispel negative perceptions of management succession. Leepack Co., Ltd. has created a foundation for founders to operate the company stably by arranging and distributing shares to their children during their lifetime. In addition, when the corporate value was low, a succession plan was established and donated, greatly reducing the inheritance tax to be borne after the founder.

<Key Words> Family Business, Generation Omitted Dictionary Gift, Succession Plan, Value Sharing, Eliminate the Negative Perception of Management Succession.

* Professor, Keimyung College University (ytjung00@naver.com)

납세신뢰도가 납세순응에 미치는 납세의식의 매개효과

남우진* · 김철훈**

<요 약>

[연구목적] 본 연구의 목적은 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 납세의식의 매개효과를 분석하는 데 있다. 세무당국과 납세자 간의 관계에 있어서 납세자의 자발적 납세순응을 촉진하는 납세신뢰도를 분석하고 납세신뢰도가 매개효과를 통해 납세순응에 미치는 영향을 분석한다.

[연구방법] 본 연구는 법인사업자, 개인사업자, 근로소득자, 세무대리인, 그리고 세무공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구는 수집된 자료를 SPSS22 통계프로그램을 이용하여 빈도분석, 요인분석, 신뢰성 분석, 상관분석, 위계적 위계적 다중회귀분석을 실시한다.

[연구결과] 본 연구는 납세신뢰도와 납세순응 사이 매개변수를 납세의식 즉, 공정성, 성실성 그리고 윤리성을 분석하였다. 연구결과, 공정성과 윤리성은 납세신뢰도와 납세순응 사이 부분매개하였으나 성실성은 기각되었다. 세무당국에 대한 신뢰 수준이 높을수록 납세의식 즉, 공정성과 윤리성이 증가하고 순차적으로 납세순응도 높아진다고 판단된다.

[연구의 시사점] 본 연구는 기존 연구에서 다루어지지 않았던 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향을 분석하기 위해 납세의식을 매개변수로 도입하였다. 본 연구 결과는 납세자의 자발적 납세순응 수준 향상과 국민의 납세의식 수준 향상 관련 조세정책 수립에 있어 시사점을 줄 수 있을 것이다.

<주제어> 납세신뢰도, 납세의식, 납세순응, 미끄러운 경사이론, 계획행동이론

논문투고일 : 2023. 06. 25. 1차 수정일 : 2023. 06. 27. 게재확정일 : 2023. 06. 29.

* 경영학 박사, 세무방송주식회사 대표이사, 제1저자 (nwj517@naver.com)

** 세무사, 유안타증권 수석 세무전문위원, 교신저자 (taxkch@naver.com)

I. 서 론

세무행정은 전통적인 집행 도구를 통하여 적법하지 않은 소득 과소 신고를 예방하고 적발하는 권위 기반의 행정력을 행사한다. 그럼에도 불구하고, 불충분한 예산상의 제약으로 인해 납세자 대부분을 조사하는 것은 불가능하다. 세무공무원과의 직접적인 대면은 어렵기 때문에 심리적 갈등 비용과 세무대리인의 고용과 같이 순응비용을 수반한다. 세무조사는 납세자의 순응을 보장하기에는 비용 대비 효과적인 수단이 아니라는 것은 보편적으로 인정하고 있다(Wenzel and Taylor 2003). 이는 불순응하는 납세자의 효용 가치보다는 처벌 및 적발될 확률 등으로 인한 불순응 비용이 더 크기 때문이다(Siglé et al. 2018). 일부 연구는 납세자의 순응욕구가 개인 납세자의 행동규범, 신념, 사회에 만연된 규범과 강하게 관련되어 있다고 주장한다(Belak and Hauptman 2011). 그러므로 납세자의 행동을 잘 이해하고 순응 동기를 조사하는 것이 세무행정의 효율성을 제고하는 데 매우 의미가 있다고 판단된다.

납세순응에 대한 연구는 광범위하게 진행되고 있으나 아직도 왜 국가에 세금을 납부해야 하는가에 대한 질문은 여전히 계속되고 있다. 조세를 부담하는 이해관계자가 정부를 상대로 제언하는 법인세, 소득세, 상속 및 증여세 등 제반 세법의 규제완화 방안(강무성·윤병섭 2022; 정혜윤·윤병섭 2022)을 정부가 검토하거나 수용하는 등의 노력을 하고 있다. 그러나 세금을 부과하는 당국과 납세하는 법인 또는 국민이 받아들이는 인식의 차이는 그 괴리가 크고 쉽게 줄어들지 않기 때문이다.

납세 불순응은 세계의 많은 국가에서 핵심이슈이다(황재민·이창대 2016). Allingham and Sandmo(1972)이 개발한 신고전적 모델은 납세 불순응에 대한 표준적 경제모델을 보여주고 있다. 이 모델은 ‘납세자들은 순응의 혜택과 비용, 불순응의 효용을 비교함으로써 과세소득의 효용을 극대화하려는 합리적인 행위자’로 가정한다. 납세자는 불순응으로 인해 얻을 수 있는 효용이 예상되는 벌칙과 적발될 확률보다 크다고 인식될 때 불순응하게 된다.

납세불순응을 감소시키는 것은 강한 벌칙을 적용하거나 적발 확률을 증가시키는 것으로만 문제해결이 되지 않는다. 많은 연구에서 Allingham and Sandmo(1972)의 모델에 대하여 ‘매우 단순한 이론이며, 탈세 여부에 대한 납세자의 의사결정에 있어서 비금전적인 요소들에 대한 연구가 부족하여 비판받을 여지가 있기 때문에 납세불순응의 이유를 제대로 포착하지 못한다’고 지적한다. 이 경제모델은 단순하고 명확한 정책적 함의를 제공하고 있음에도 불구하고, 관찰된 납세순응 수준이 이론적으로 예측된 수준보다 높은 이유를 설명하지 못하고 있다(Leonardo 2011).

선행연구에서는 납세불순응의 억제, 개인 및 사회적 규범, 조세제도의 복잡성, 더 넓은 경제 환경, 세무당국에 대한 신뢰와 공정함의 다섯 가지 광범위한 요인으로 설명한다(Hauptman et al. 2014). 민간 납세자, 자영업자, 소기업가를 대상으로 한 연구에서는 납세순

응의 차별성을 나타내고 있는 바 사회적, 심리적 요인들이 경제적 요인만큼 중요하다는 것을 보여준다(Hartner et al. 2008). 그동안 규제당국은 경제적 제재에 기반을 두는 강압 기반의 규제 전략을 활용해 왔으나 오늘날 강압 기반의 규제 전략은 설득과 도덕적 호소를 사용하는 규범적, 신뢰 기반 전략으로 대체되고 있다(Ariel 2012). 또한, 협력적 풍토에서의 과세당국은 납세자를 전문적 서비스와 공정한 절차에 의한 대우를 받을 자격이 있는 고객으로 인식(Gangl et al. 2012)하고 과세당국에 대한 신뢰 증가는 자발적 순응을 증가시킨다고 하였다(Kirchler et al. 2008). 이러한 협력적 풍토에서 납세자는 세무당국의 법을 준수하고 사회를 위해 봉사한다는 지각이 있어 세법을 도덕적으로 인식할 뿐만 아니라 기꺼이 세무당국에 협력하고 세법에 복종하려 한다(Tyler 2006; 노정관·박성욱 2017).

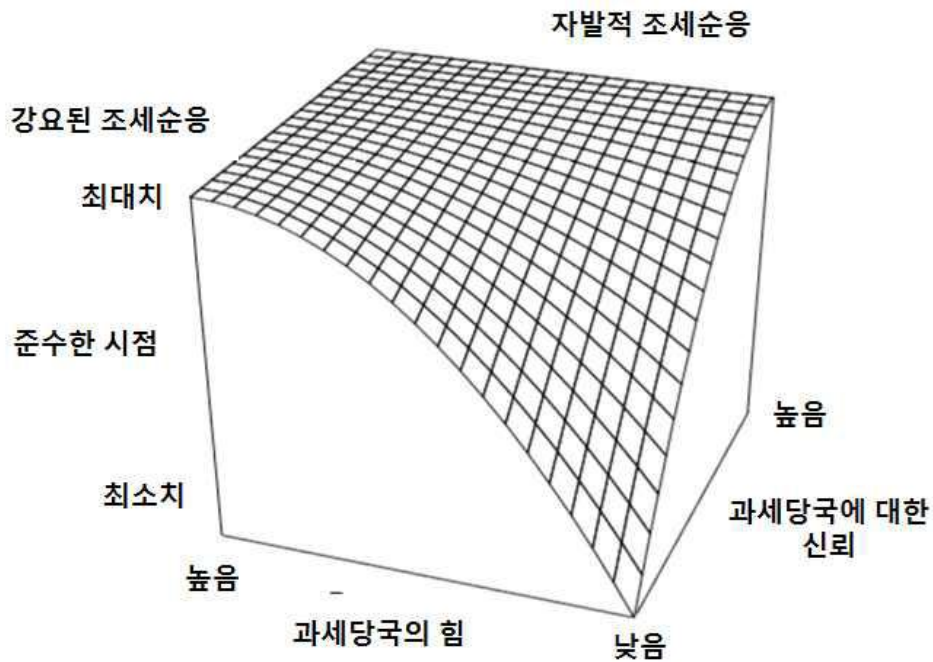
본 연구의 목적은 기존 연구에서 다루지 않았던 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 납세의식의 매개효과를 분석하는 데 있다. 첫째, 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향을 분석하기 위하여 미끄러운 경사이론(Slipper Slope Framework: SSF)을 채택한다. 둘째, 납세신뢰도가 납세의식에 미치는 영향을 분석한다. 셋째, 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 납세의식의 매개효과, 즉 납세신뢰도와 납세순응 사이 매개하는 납세의식을 태도 관점에서 그 효과를 분석한다. 본 연구는 계획된 행동이론(Theory of Planned Behaviour: TPB)을 적용해 납세의식의 하위차원인 공평성, 윤리성, 성실성의 매개효과를 측정한다. 본 연구는 세금을 부과하는 당국과 납세자 사이 납세순응을 촉진하는 변수를 미끄러운 경사이론(Slipper Slope Framework: SSF), 계획된 행동이론(TPB) 등 이론적 배경을 바탕으로 분석하고 있어 기존 연구가 다른 일반적 형태의 납세순응 연구에 비해 연구방법 상 차별성과 그 결과 및 해석에서 실무적 지원 가능성을 높인 기여도가 있다.

II. 미끄러운 경사이론과 계획행동이론

1. 미끄러운 경사이론

Kirchler et al.(2008)의 미끄러운 경사이론(slippery slope framework: SSF)은 납세자의 내재적 동기와 외재적 요인이 미치는 영향력을 통합하여 납세자의 조세순응을 설명하는 개념적 모형이다. 내재적 동기인 과세당국의 신뢰와 외재적 요인인 과세당국의 힘 사이 즉 납세자의 자발성 유도와 탈세를 억제하기 위한 힘 사이 상관관계를 다룬다. 내재적 동기와 외재적 요인 양자(兩者)가 가져오는 상호작용에서 조세순응의도(compliance intention)의 수준을 설명한다(Kirchler et al. 2008; 강민조 2017). 다시 말하면 과세당국의 신뢰와 과세당국의 힘 양자(兩者)가 어느 정도 균형점을 지니는지에 따라 납세자의 조세순응 정도가 달라진다는 주장이다. 납세자의 내재적 동기인 과세당국의 신뢰가 클수록 즉 세금의 공정한 활용, 세무정보 공개, 투명성 등을 통해 나타나는 자발적 순응(voluntary compliance)이 커진다. 한편, 납세자

의 외재적 요인인 과세당국의 힘에 의한 강제력 행사가 클수록 즉 과세당국의 세무조사 및 처벌 등을 통해 나타나는 강요된 순응(enforced compliance)이 커진다. 납세자의 내재적 동기인 과세당국의 신뢰와 납세자의 외재적 요인인 과세당국의 힘에 의한 강제력 행사 양자(兩者)의 상호작용을 Kirchler et al.(2008)은 [그림 1]과 같이 3차원으로 나타내었다. [그림 II-2]는 납세자의 내재적 동기인 과세당국의 신뢰에 기반한 자발적 순응(voluntary compliance)과 납세자의 외재적 요인인 과세당국의 힘에 기반한 강요된 순응(enforced compliance)을 보여주면서 완전한 조세순응을 목표로 하는 미끄러진 경사이론을 주장하고 있다. Kirchler et al.(2008)의 주장은 다양한 경로를 통해 달성할 수 있다고 보지만, 완전한 순응을 이끌어내는 것이 현실적으로 달성하기 어렵다(정도효 2019). 그 이유는 대체로 조세순응은 납세에 대한 개인의 태도로서 개인의 태도는 다양하고 복합적으로 형성되기 때문이다. 또한 실제 과세당국의 신뢰나 힘의 한 부분이 최대 수준에 도달하기가 어려운 것도 사실이다(강민조 2017).



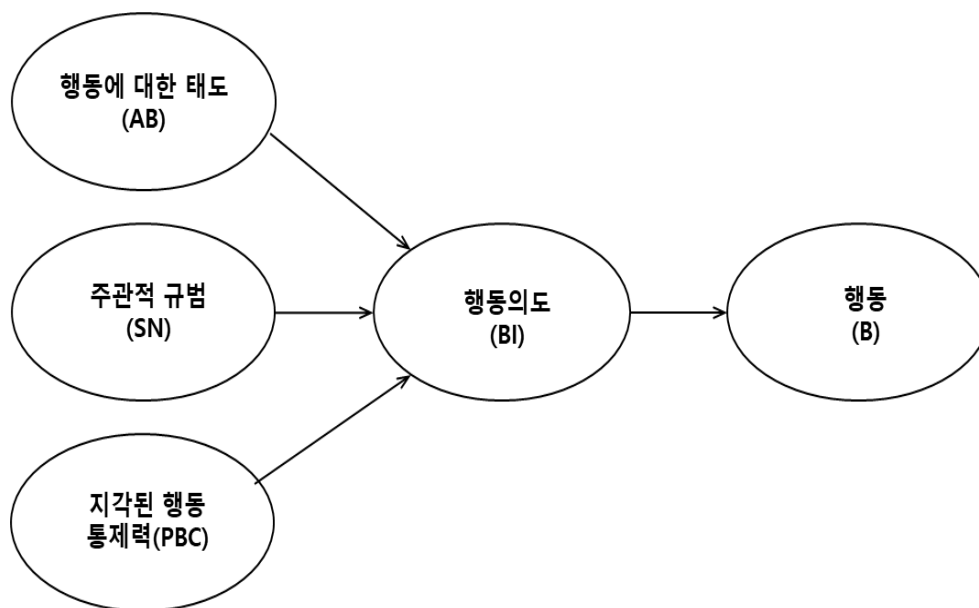
자료: Kirchler et al.(2008).

[그림 1] 미끄러진 경사 이론모형

2. 계획행동이론

계획행동이론(theory of planned behavior)은 Ajzen and Fishbein(1980)의 합리적행동 이론을 기반으로 보완 발전된 이론이다. 그러나 합리적 행동이론은 개인의 의지에 따른 통제가 불

가능한 경우 행동을 예측하는데 있어 한계를 드러낸 것이다. 개인은 인적·물적, 기술, 시간 등의 자원과 기회가 상대적으로 더 많거나 장애요인이 적다고 판단할수록 자신의 행동에 대한 조절력을 크게 느낀다(Ajzen 1991). 이와 같은 상황을 행동에 대한 지각된 용이성, 지각된 행동조절력이 상대적으로 높다고 표현할 수 있으며 이러한 약점을 보강하기 위한 방안으로 계획행동이론(theory of planned behavior: TPB)이 제시되었다. Ajzen(1991)은 [그림 2]와 같이 행동이 개인의 통제 하에 있지 않은 상황에서 행동을 예측할 목적으로 지각된 행동통제 요인을 추가한 계획행동(TPB) 모형을 제시하였다. 계획행동이론은 행동은 행동 의도와 지각된 행동 통제에 직접 영향을 받고, 행동 의도는 주관적 규범, 행동에 대한 태도 및 인지된 행동 통제의 세 가지 사회, 심리학적 결정요인에 따른다고 가정한다(허진영·최현혁, 2008). 또한 Ajzen(1991)의 계획행동이론은 합리적 행동이론의 약점을 보완하기 위해 개발되었는데, 그 핵심요소인 지각된 행동 통제력은 Bandura(1977)의 사회인지 이론에서의 자기효능감과 비슷한 개념으로 해석할 수 있다.



자료: Ajzen(1991).

[그림 2] 계획행동이론(TPB) 모형

III. 선행연구

1. 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향

Song and Yarbrough(1978)은 미국 국세청이 납세자들로부터 징수능력을 신뢰받을수록 조세회피 성향이 줄어들므로 납세준응과 정부 신뢰도 사이 양(+)의 관계가 있음을 주장하였다. Vogel(1974)은 납세자가 지니는 정부에 대한 부정적 시각이 조세회피 성향에 영향을 미치며, 정부 신뢰도가 조세준응에 양(+)의 영향을 미친다고 보고하였다. Parent et al.(2005)은 전자정부가 제공하는 서비스의 질적 이용 경험이 신뢰에 어떠한 영향을 주는지 분석한 결과 이용자는 정부가 제공하는 전자정부 서비스 질을 높게 평가할수록 정부를 더욱 신뢰하는 것으로 나타났다(황광석·이운식 2019). 이영환(2009)는 세무 서비스품질이 수요자의 만족과 납세준응 태도에 미치는 영향을 분석한 결과, 세무당국의 유형성, 신뢰성이 세무서비스에 대한 수요자의 만족에 영향을 미치는 정도는 위협회피 성향과 납세신고액이 클수록 수요자는 강하게 반응하며, 세무담당자의 반응성, 공감성, 확신성은 수요자 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 납세신고액의 크기와는 관계가 없으며, 수요자 만족은 납세준응 태도에 유의한 영향을 미친다고 주장하고 있다. Smith(1990)는 성실납세자들에 대해 처벌위주의 정책보다는 성실납부를 유도하는 유인 위주의 세무정책이 납세준응을 높이는데 효과적이라고 하였다. Kirchler et al.(2008)은 세율인상과 납세준응 사이 음(-)의 관계가, 과소 신고회와 수익획득노력 사이에는 양(+)의 관계가 있는 것을 밝혔다. 그들의 연구 결과는 과소신고(납세 불준응)는 납세준응을 결재행위를 추구하는 개인의 선택에 의하여 촉진될 뿐만 아니라 납세자의 추가적인 노동공급 반응으로부터도 촉진된다고 주장하였다(박주철 2008). 현진권(2005)은 실험 자료를 통해 세무조사와 가산세가 납세준응에 매우 유효한 정책수단임을 밝히고 있다. 아울러 비경제적인 요인으로 조세에 대한 교육이 납세준응 수준을 높이는데 유효한 정책수단이라고 주장하였다. 김정호·노현섭(2012)는 사회 전반적으로 탈세가 높아진다는 의식이 높을수록 납세자들의 납세준응도가 감소한다고 주장하였다. 정희상(2009)은 부당신고 가산세율의 인상이 납세준응에 미치는 영향에 관한 연구에서 부당신고 가산세율의 인상으로 인한 기업의 신고수준의 차이점을 확인하지 못하여 납세준응에 유의한 영향을 미치지 않는다고 하였다. 구광희(2010)는 세무조사와 납세의식에 대한 실증분석에서 세무조사의 공정성 확보 및 조사기능의 독립성을 강화할수록 납세자의 납세준응도가 높게 나타난다고 주장하였다.

2. 납세신뢰도가 납세의식에 미치는 영향

임영규·김진찬(2014)은 2011년 7월 영남권 지역 세무대리인, 법인사업자, 근로소득자 등 3개 집단을 대상으로 배부한 설문지 373부를 가지고 납세자 신뢰도가 납세의식과 납세준응 행위에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였다. 그 결과 납세자 신뢰도와 납세의식 사이 관계에서 세무 서비스의 경우 성실납세에 유의한 영향을 미치고, 납세 인프라의 경우 조세 공정성과 납세윤리 각각에 유의한 영향을 미치며, 세무 투명성의 경우 조세 공정성과 성실납세 각각에 유의한 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. Porcano(1984)는 미국의 소득세 구조 및 재분배에 관한 공정성, 공평성에 대한 납세자 의식을 실증 연구한 결과, 공평성의 관점에서

납세자 요구와 조세부담 능력이 조세정책을 결정할 때 가장 중요한 변수라고 주장하였다. Weigel et al.(1987)는 일반적으로 사회 전반에 걸친 탈세 만연도와 탈세에 대한 허용도는 조세회피에 양(+)의 영향을 주지만 처벌에 대한 확실성과 강도, 탈세에 대한 사회적 비난 등은 조세회피에 음(-)의 영향을 주었다고 하였다. Kaplan and Reckers(1985)는 납세자들의 조세회피 성향에 대하여 분석한 결과, 벌금에 대하여 조세회피의 만연, 재무적 요구, 소득수준, 윤리, 조세회피율 등이 유의적인 영향을 미친다고 하였다. 박병목(2000)은 납세도의 의식수준이 조세부담의 공평성에 미치는 영향을 분석하였다. 납세도에 대한 의식수준이 세 부담의 공평성 인식에 양(+)의 유의한 영향을 미치고, 납세도에 대한 의식수준이 높은 집단이 조세부담의공평성에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전병목·박명호(2007)는 납세자 의식과 세정개혁 방향의 연구에서 우리나라 국민들은 조세에 대한 이해도가 낮은 것으로 판단하였다. 정재을(2010)은 설문조사를 통하여 납세자의 윤리 환경과 납세윤리 의식은 조세회피에 유의적인 영향을 미친다고 주장하였다. 민기홍 외(2011)은 납세자들이 조세제도에 대한 납세자의 이해도와 탈세법에 대한 법적 처벌 등에 대한 납세의식이 높을수록 세무행정에 대한 만족도에 양(+)의 영향을 미치며, 따라서 정부는 세무행정에 만족도를 높이기 위해서는 세법의 일반적 이해력을 높일 수 있도록 이해하기 쉽게 기술할 필요가 있다고 주장하였다.

3. 납세신뢰도와 납세순응: 납세의식의 매개 효과

Mickiewicz et al.(2019)은 정부 및 세무당국의 조세제도에 대한 신뢰도와 납세의식 간에 양(+)의 유의한 관계를 발견하였다. Veeramootoo et al.(2018)은 정보의 품질은 이용자 만족도를 제외한 시스템 및 서비스 품질만이 이용자 만족도에 양(+)의 유의한 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 국민의 납세의식은 ‘납세자들이 세금 징수에서 불이익을 받지 않고 강박감을 느끼지 않기 때문에 세금 내기를 원한다는 것’을 의미한다. 그러나 많은 사람들이 그 동안 낸 세금에 대한 구체적인 보상 형태를 제공받지 못하기 때문에 납세의식은 사회로부터 세금을 징수하는데 있어 장애물이나 문제가 되는 경우가 많다(Kamil 2015). 세무당국이 조사 및 벌금부과와 같은 강압 혹은 제재 전략을 시행함으로써 사람들이 탈세를 통해서 금전적 이득을 얻는 것을 방지할 수는 있지만, 헌신적인 납세자들의 사례를 파악하고 널리 알림으로써 사람들의 납세의식의 진작을 위해 노력해야 한다. 심리적 세금계약은 세무당국이 정부와 납세자 사이 신뢰관계 구축을 위해 주도권을 행사할 것을 요구한다(Hasseldine and Bebbington 1991). 순응 격차, 즉 징수된 세금과 납부해야 할 이론적 세금 사이의 차이는 소득 신고의 꺼림, 세금을 체납하거나 납부하지 않으려는 시도, 부정행위 혹은 과소 신고할 수 있는 능력, 납세의무에 대한 지식 부족, 세법 이해의 어려움, 세금 신고의 높은 비용 등에서 발생할 수 있다(Jensen and Wöhlbier 2012). 일반적으로 세무 행정의 목표는 세법의 준수를 보장하고 납세자의 고객 서비스 경험을 개선하는 것이다. 납세자의 납세에 대한 동기와 그들의 태도를 더 잘 이해하면 자발적인 순응과 세무행정의 효율성을 향상시킬 수 있다. 선행연구는 납세

순응의 억제, 개인 및 사회적 규범, 조세제도의 복잡성, 더 넓은 경제 환경, 세무당국에 대한 신뢰와 공정함의 다섯 가지 광범위한 요인으로 설명한다(Hauptman et al. 2011). OECD(2010)는 납세에 있어서의 공정함을 정부가 세입의 현명한 소비자로서 행동한다는 분배적 공정성, 세무 행정은 납세자를 대할 때 공평한 절차를 준수한다는 절차적 공정성, 세무행정이 규칙 위반시 처벌의 적용에 있어 공정하다고 인식하는 보복적 공정성 등의 세 가지 형태로 구분한다. 절차적 및 환원적 공정성은 세무 행정의 영향을 받을 수 있지만 분배적 공정성은 정책 입안자의 영향을 받는다. 세무조사 활동은 납세자들이 신고한 수입에서 납세자들의 세금의 무를 적절하게 보고했는지 여부를 확인하기 위해 일반적으로 세무행정 기관이 수행하는 모든 활동으로 정의된다. 조사활동에 참여하는 직원과 이들이 징세와 순응물에 대한 기여는 세무행정에 있어 관심의 대상이다. 세무행정 서비스로 측면에서의 세무조사는 납세순응의 요인으로서의 공정함과 신뢰로 분류될 수 있다. 보다 현명한 납세순응을 위해서 징수기관인 세무당국은 세금을 징수하기 이전에 상당한 양의 자원과 노력을 투입해야 한다. 이는 납세 순응을 위해 중장기적인 전략적인 접근법을 토대로 세무당국이 보다 현명하게 일해야 한다는 것을 시사한다. 세무당국이 납세자의 전반적인 순응 전략과 프로그램을 개발하는 것은 국제청이 납세자 순응을 개선하고 세금 징수 활동을 강화하기 위해서 매우 중요하다(Russell 2010). 납세자 순응 프로그램의 목적은 비순응 행위의 근본적인 원인 규명을 목표로 하는 다양한 조치를 통해 세금 징수 시스템에서 가장 중요한 위험을 식별하고 대응하는 것이다. 세무행정에 있어 납세자 순응 프로그램의 궁극적인 목표는 납세 인구 전체의 자발적 준수에 가장 큰 영향을 미치는 것이다. 순응 프로그램의 일환으로 세무 당국은 수입 분석 능력을 개선하고 서로 다른 세금 범주에서 납세순응을 위한 지표를 개발해야 한다.

IV. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 선행연구를 토대로 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 납세의식의 매개효과를 분석하는 연구모형을 [그림 3]과 같이 설정하였다. 첫째, 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향을 분석한다. 둘째, 납세신뢰도가 납세의식에 미치는 영향을 분석한다. 셋째, 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 납세의식의 매개효과를 분석한다.



[그림 3] 연구모형

2. 연구가설

1) 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향 가설

본 연구는 납세신뢰도와 납세순응 사이 주효과를 측정하기 위해 미끄러운 경사이론(Slippy Slope Framework: SSF)을 채택했다. SSF는 자발적 순응은 주로 지각된 신뢰에 의존하는 반면, 강요된 순응은 지각된 권력에 좌우된다는 것을 가정한다. 정부의 긍정적인 행동은 납세자들의 사회적 헌신과 납세동기를 높이고 납세자들의 수직적 신뢰는 납세동기에 영향을 미치는 중요한 요인이다(Horodnic 2018). 또한 47개 국가를 대상으로 한 Richardson(2006), 미국 Song and Yarbrough(1978), 그리고 스웨덴 Vogel(1974) 등을 포함한 많은 연구는 정부와 납세자 순응 사이 양(+)의 관계에 있음을 보여주었다. 선행연구를 정리하면 세무당국의 신뢰수준이 높아지면 납세자의 신뢰를 증가시킴으로써 납세순응도 높아진다고 가정할 수 있다. 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 연구가설을 설정한다.

가설 1 납세신뢰도는 납세순응에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 납세신뢰도가 납세의식에 미치는 영향 가설

Song and Yarbrough(1978)는 조세제도가 불공정하다는 생각을 가진 납세자들이 공정하다고 생각하는 납세자들보다 조세회피 성향이 높다는 사실을 증명하였다. 최영곤(1996)은 납세성실도 관련 연구에서 세금을 납부하거나 회피하는 이유 및 조세회피 금액의 국가 전체적인 규모 등을 살펴본 결과, 납세의무자의 성실도 즉 세법 준수성과 관련한 요인들에 대한 축적된 지식의 필요성을 부각시켜야 한다고 주장하였다. 박병목(2000)은 납세자의 의식수준이 세 부담의 공평성 인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 따라서 본 연구에서는 납세신뢰도가 납세의식에 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 가설 2를 설정하였다. 가설 2를 검증하기 위해 납세신뢰도는 세무서비스, 투명성, 청렴성 요인으로 측정하고, 납세의식은 공평성, 윤리성, 성실성으로 구분하여 측정하기로 한다. 이와 같이, 세금을 내는 국민의 납세신뢰도가 높아지면 납세의식도 높아진다고 가정할 수 있다. 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 2 납세신뢰도는 납세의식에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

3). 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향 가설: 납세의식의 매개효과

Feld and Frey(2007)는 납세자와 정부 간의 암묵적 계약을 심리적 세금계약으로 정의했다. 높은 GDP의 수준, 높은 정부 지출의 수준, 높은 이민의 수준은 납세동기와 양(+)의 관계를 보여주었다. 이와는 대조적으로, 높은 수준의 인플레이션, 소득 불평등, 세율은 시민들의 납세동기와 음(-)의 관계를 보여주었다. 공식 기관들이 어떻게 납세동기를 형성하는가에 대한 연구는 더 높은 수준의 현대화 즉, 더 높은 GDP, 더 효과적인 사회 보호 조치, 낮은 수준의 불평등과 부패, 더 높은 공공 기관에 대한 신뢰, 공공 지출의 공정성과 효과성, 세금의 사용에 대한 결정 참여 등이 수반될 경우 시민들이 납세의식을 가진다는 것을 보여주었다(Horodnic 2018). Torgler and Schneider(2009)는 기관 품질에 대한 납세자의 인식이 납세순응에 중대한 역할을 미친다고 주장하였다. 임영규·김진찬(2014)의 연구는 납세인프라 및 세무투명성은 공정성에, 납세인프라는 납세윤리에, 그리고 세무투명성 및 세무서비스가 성실성에 유의한 양(+)의 영향을 미친다는 것을 발견하였다. Mickiewicz et al.(2019)는 정부 및 세무당국의 조세제도에 대한 신뢰도가 납세의식 양(+)의 유의한 영향을 발견하였다. Cyan et al.(2016)은 정부의 조세체계에 대한 신뢰가 세금사용 및 혜택에 대한 공정성 지각에 양(+)의 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이와 같이 선행연구는 납세자 신뢰와 납세의식 간의 유의한 관계를 보여주고 있다. Asrinanda(2018)는 납세의식을 ‘납세자의 세금 의식에 대한 이해와 납세자의 납세 및 신고의 엄격함에 대한 이해를 기반으로 하는 납세자의 성실성과 욕구’로 정의하면서 실증연구에서 납세의식은 납세순응에 부분적으로 양(+)의 유의한 영향을 보여주었다. 조세시스템이 공정하다고 경험하게 되면 신뢰는 증가하고 순차적으로 자발적 순응은 증가하게 된다. 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 연구가설을 설정한다.

가설 3 납세신뢰도는 납세의식을 매개로 납세순응에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구설계

1) 표본설계

본 연구는 연구모형과 연구가설을 검증하기 위하여 각 변수에 대해 측정 문항을 구성하고 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 설문지 수집 대상은 <표 1>과 같이 납세자 500명을 대상으로 예비 조사와 본 조사를 실시하였다. 예비 조사는 2020년 4월 15일부터 2020년 5월 15일까지 1개월에 걸쳐 40개 표본을 수집 분석하였으며, 예비 조사 결과에 따라 납세신뢰도, 납세순응, 납세의식, 징수행정만족도의 속성을 반영할 수 있는 문항을 최종 확정하였다. 실증분석을 위한 본 조사는 전국을 직장소재지 기준 5개 권역(수도권, 충청권, 호남권, 영남권, 강원권·제주권)으로 설정한 후 전국 단위의 납세자 회원을 대상으로 2020년 6월 15일부터 7

월 15일까지 구조화된 설문지를 e-mail, 모바일 설문지, 연구자와 연구보조자 2인과 함께 연구대상자의 직장, 사업장을 직접 방문하여 400부의 설문을 회수하였으며, 분석 가능한 설문지 278부를 가지고 본 연구에서 사용하였다.

<표 1> 설문지의 배포 및 회수 현황

구분	예비 조사	본 조사
기간	2020.4.15.~5.15.	2020.6.15.~7.15.
대상	납세자	납세자
배포	50부	500부
회수	46부	400부
활용	40부	278부

2) 변수의 조작적 정의

본 연구는 개인수준의 횡단연구로써 자기보고식(self-rating) 방식을 통해 연구모형 상의 모든 변수를 측정하였다. 본 연구의 모든 측정 항목은 “1: 전혀 아니다, 2: 아니다, 3: 보통, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다”의 리커트(Likert, 1932) 5점 척도를 사용하였다.

(1) 납세신뢰도

본 연구는 납세신뢰도 하위변수인 세무서비스, 투명성, 청렴성의 측정을 Qutaishat(2012), Veeramootoo et al.(2018), 구광희(2010), 임영규와 김진찬(2014) 등의 연구를 참고하고 연구목적에 맞게 수정해 세무서비스 5문항, 투명성 4문항, 청렴성 5문항 등 14문항을 사용하였다.

(2) 납세의식

본 연구에서 납세의식, 즉 공평성, 윤리성, 성실성의 측정은 Sapiei et al.(2014), Kamil(2015), Jimenez and Iyer(2016), 구광희(2010) 등의 선행연구를 참고하고 연구목적에 맞게 수정하여 공평성 5문항, 성실성 4문항, 윤리성 4문항을 사용하였다.

(3) 납세순응

본 연구에서 납세순응의 측정은 Gangl et al.(2014), Kamil(2015), Faizal et al.(2017), 김관형·심태섭(2019) 등의 선행연구를 참고하고 연구목적에 맞게 수정하여 단일요인 5문항을 사용하였다.

3) 설문 문항 구성

설문지를 작성하기 위해 선행연구를 근거로 본 연구의 목적에 타당한 설문 문항을 구성하고자 세무행정 25년 이상 근무자 1인, 세무 대리 15년 이상 실무 경력자 1인 등 2명으로부터 자문을 받았다. 본 연구의 자료 수집에 사용된 측정도구는 납세자 신뢰도가 납세순응에 미치는 영향을 알아보고 납세의식과 징수행정만족도를 매개변수로 도입하여 고안한 구조화된

설문지이다. 설문지의 구성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 설문지의 구성

변수			선행연구
독립 변수	납세 신뢰도	세무서비스	Qutaishat(2012), Veeramootoo et al.(2018), 구광희(2010), 임영규와 김진찬(2014)
		투명성	
		청렴성	
매개 변수	납세의식	공평성	Sapiei et al.(2014), Kamil(2015), Jimenez and Iyer(2016), 구광희(2010)
		윤리성	
		성실성	
종속 변수	납세준응	납세준응 (단일요인)	Gangl et al.(2014), Kamil(2015), Faizal et al.(2017), 김관형·심태섭(2019)
일반 문항	성별		구광희(2010)
	연령		
	학력		
	직장소재지		
	직업		
	종사업종		
	매출액		
	사업 년수, 근속연수		
	최근 5년 내 세금체납 경험		
	납세환경에 맞는 능동적 대처방안		

4) 자료처리

본 연구는 수집된 자료를 SPSS22 통계프로그램을 이용하여 빈도분석, 요인분석, 신뢰성 분석, 상관분석, 위계적 회귀분석 등을 실시함으로써 본 연구목적을 달성하고자 하였다. 매개효과 측정은 Baron and Kenny(1986)의 위계적 다중회귀분석으로 하였다.

V. 실증분석

1. 인구통계학적 특성

본 연구가 회수한 설문지는 전국을 직장소재지 기준 5개 권역(수도권, 충청권, 호남권, 영남권, 강원권·제주권)으로 설정한 후 전국 단위의 납세자 회원으로부터 수집하였다. 회수한 설문지의 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 인구통계학적 특성

특성	구분	N	%	특성	구분	N	%
성별	남자	188	67.6	종사 업종	제조업	25	9.0
	여자	90	32.4		건설업	15	5.4
연령	30세 이하	5	1.8		도·소매업	17	6.1
	31세~40세	60	21.6		서비스업	107	38.5
	41세~50세	93	33.5		음식·숙박업	3	1.1
	51세~60세	92	33.1		기타	111	39.9
	61세 이상	28	10.1	수 입	1억 원 미만	55	19.8
직장 소재지	수도권	235	84.5		1억 원~10억 원	44	15.8
	충청권	8	2.9		10억 원~50억 원	15	5.4
	호남권	16	5.8		50억 원~100억 원	8	2.9
	영남권	4	1.4		100억 원 초과	5	1.8
	강원권·제주권	15	5.4		1천만 원 미만	6	2.2
업력	1년 미만	20	7.2		1천만 원~3천만 원	25	9.0
	1년~5년	76	27.3		3천만 원~5천만 원	34	12.2
	6년~10년	55	19.8		5천만 원~1억 원	63	22.7
	11년~20년	68	24.5		1억 원 초과	23	8.3
	21년 이상	59	21.2	학력	고졸	19	6.8
체납 경험	있다	45	16.2		전문대졸	24	8.6
	없다.	233	83.8		대졸	128	46.0
계		278	100.0		대학원졸	107	38.5

2. 신뢰성 분석과 타당성 분석

본 연구는 문항 선별 기준으로 문항과 하위척도와의 상관관계를 나타내주는 문항-전체 상관계수(item-total correlation)와 문항삭제 시 척도 신뢰도 계수(item-delete Cronbach's α)를 사용하였다. 문항-전체 상관계수가 부적 또는 0.40이하의 상관을 나타내거나 척도의 내적 일관성에 음(-)의 영향을 미치는 문항은 수정 문항으로 간주한다. <표 4>와 같이 납세신뢰도의 신뢰성을 분석한 결과 문항-척도의 상관계수가 모두 양(+)의 관계를 보였다. 각 문항의 반응점수와 전체 척도 간의 상관관계가 대부분 적정 판정기준인 .40 이상을 나타내었다. 그리고 α 계수들이 .813~.889의 수준을 보여주고 있다. 본 연구가 실시한 탐색적 요인분석에서 상관계수 행렬을 분해하는 방법으로 정보의 손실을 최소화하는 주성분 분석(principle component analysis)을 실시하였으며, 요인회전 방법은 요인행렬을 최대한 단순화시켜 요인의 구분을 분명히 해주는 장점이 있는 직각회전(varimax)을 적용하였다.

1) 납세신뢰도

납세신뢰도 측정 15문항에 대한 요인분석 결과 <표 4>와 같이 나타났다. <표 4>와 같이 단순상관계수, 부분상관계수의 크기를 비교하여 전체 자료의 표본 적절성을 검증하는 KMO(Kaniser-Meyer-Olkin) 측정치는 .943이고 Bartlett의 구형성 검증치($\chi^2=3280.26$, $df=91$, $p<.001$)가 요인분석에 적합한 공통요인이 존재하고 있음을 확인하였다.

<표 4> 납세신뢰도 탐색적 요인분석 결과

문항	요인 1 (세무서 비스)	요인2 (투명성)	요인3 (청렴성)	공유치 (공통성)	신뢰성 분석	
					문항- 전체 상관 계수	문항 삭제 시 척도- 신뢰도 계수
국세청 전자세정 만족 정도	.914	.250	-.009	.898	.768	.872
국세청 홈택스 만족 정도	.897	.214	-.017	.851	.874	.889
업무수행 전문성을 지닌 국세공무원	.882	-.265	.031	.849	.846	.870
세무행정 절차와 경로의 편리성	.880	.024	-.018	.775	.821	.862
민원업무처리 절차 간소화	.815	.215	-.127	.727	.791	.813
국세청 세무조사 신뢰성	.192	.871	.174	.826	.758	.873
국세공무원의 법령에 따른 업무 처리	.255	.849	-.129	.802	.859	.880
국세청 제공 세무서비스의 우수성	.244	.804	-.187	.741	.828	.861
국세공무원이 납세자 입장에서 업무처리	-.069	.791	-.301	.721	.759	.883
국세공무원의 높은 청렴도와 신뢰성	.184	.231	.817	.755	.774	.882
국세청이 부패방지를 위해 노력	.119	.152	.782	.649	.748	.853
국세공무원의 업무처리 결과를 신뢰	-.096	.235	.741	.614	.458	.872
국세청은 세무행정의 일관성을 유지	-.192	.194	.721	.594	.658	.886
세무조사 선정방식 등 조세정보를 신뢰	.265	.118	.709	.587	.720	.864
고유치(eigen value)	4.187	3.160	3.041			
분산비율(%)	29.908	22.572	21.721			
누적분산비율(%)	29.908	52.480	74.201			

공통성은 .587~.898까지 분포하였고 고유치(eigen value) 1 이상, 요인 부하량 .40 이상의 3개의 요인을 14문항에서 도출하였다. 납세자를 대상으로 실시한 납세신뢰도의 탐색적 요인 분석 결과 세무서비스 5문항, 투명성 4문항, 청렴성 5문항 등 3개 요인이 도출되었다. 세무서비스 29.908%, 투명성 22.572%, 청렴성 21.721% 등의 설명력을 보이고 있으며, 전체 설명력은 74.201%이다. 각 문항이 해당 척도를 수렴하는 방향성과 강도성을 나타내고 있다.

2) 납세의식

납세의식에 대해 탐색적 요인분석을 실시한 결과 본 연구의 KMO 측정치는 .859이다. KMO 값이 .5 이상이므로 요인분석하기에 적절하다고 판단할 수 있다. 그리고 Bartlett의 구형성 검정치($\chi^2=2887.6$, $df=87$, $p<.001$)가 요인분석에 적합한 공통요인이 존재하고 있음을 확인하였다. 또한 탐색적 요인 추출 기준인 요인 부하량 .04 이하는 없었고 Scree 검사에서도

1.0 이상으로 나타나 적절한 요인을 추출할 수 있었다. 탐색적 요인분석 결과 최종 추출된 요인은 <표 5>와 같이 나타났다.

납세의식의 탐색적 요인분석 결과 공평성 5문항, 윤리성 4문항, 성실성 4문항이 추출되었다. 공평성 23.960%, 윤리성 22.380%, 성실성 21.365% 등의 설명력을 보이며, 전체 설명력은 67.705%이다.

<표 5> 납세의식 척도 탐색적 요인분석 결과

문항	요인 1 (공평성)	요인 2 (윤리성)	요인 3 (성실성)	공유치 (공통성)	신뢰성 분석	
					문항-전 체 상관 계수	문항 삭제시 척도-신 뢰도 계수
소득수준을 고려한 조세제도	.847	.250	.054	.783	.524	.829
세율체계의 적정성	.800	.211	.032	.686	.647	.816
세 부담에 상응한 정부의 혜택	.737	-.016	.149	.566	.562	.825
수직적·수평적 세 부담 공평성	.720	.023	.301	.610	.544	.793
소득에 비례한 세 부담 적정성	.693	.219	-.143	.549	.543	.830
탈세자의 사회적 지탄	.221	.887	.092	.844	.527	.828
탈세자에 대한 처벌강화	.172	.752	.135	.613	.696	.809
조세포탈자 과세당국에 고발	.124	.844	-.054	.731	.645	.808
과중한 세 부담과 성실신고	.093	.726	.276	.612	.415	.795
성실신고가 최선의 절세전략	.273	-.223	.864	.871	.643	.780
세금의 올바른 사용과 성실납세	-.129	-.108	.801	.670	.557	.858
납세홍보로 세금의 인식 변화	-.076	.187	.787	.660	.592	.873
탈세시 죄의식 인식	-.127	.256	.726	.609	.597	.874
고유치(eigen value)	3.115	2.909	2.778			
분산비율(%)	23.960	22.380	21.365			
누적분산비율(%)	23.960	46.340	67.705			

3) 납세순응

납세순응에 대해 탐색적 요인분석을 실시한 결과 본 연구의 KMO 측정치는 .943이다. KMO 값이 .5 이상이므로 요인분석하기에 적절하다고 판단할 수 있다. 그리고 Bartlett의 구형성 검증치($\chi^2=3280.26$, $df=91$, $p<.001$)가 요인분석에 적합한 공통요인이 존재하고 있음을 확인하였다. 또한 탐색적 요인 추출 기준인 요인 부하량 .40 이하는 없었고 Scree 검사에서도 1.0 이상으로 나타나 적절한 요인을 추출할 수 있었다. 탐색적 요인분석 결과 최종 추출된

요인은 <표 6>과 같이 나타났다. 공통성은 .602~.797까지 분포하였고 고유치(eigen value) 1 이상, 요인 부하량 .40 이상의 단일요인을 5문항에서 도출하였다. 설명력은 66.040%이다.

<표 6> 납세순응 척도 탐색적 요인분석 결과

문항	요인 (납세순응)	공유치 (공통성)	신뢰성 분석	
			문항-전체 상관 계수	문항 삭제 시 척도-신뢰도 계수
각종 세금을 정직하게 납부	.893	.797	.661	.871
체납처분 이후 세금을 더 성실히 납부	.812	.659	.806	.889
높은 가산세율이 납부 성실성을 유도	.785	.616	.865	.848
납세자권익이 보장된다면 성실하게 신고	.776	.602	.813	.816
재기사업자의 정책지원 시 성실하게 납부	.792	.627	.803	.852
고유치(eigen value)	3.302			
분산비율(%)	66.040			
누적분산비율(%)	66.040			

3. 상관분석

본 연구는 종속변수에 대한 정규분포 검증을 위해 히스토그램, 회귀모형의 예측력에 부정적 영향을 주는 극단치(산포도), 사례별 극단치의 진단(Casewise diagnostics, 표준편차 $\geq \pm 3.0$), R에서 비선형(Mahalanobis Distance) 판별분석 등을 확인한 결과 심각한 극단치는 나타나지 않았다. 잔차 검증은 정상확률곡선(normal P-P plot), 잔차의 산포도, Durbin-Watson을 이용하였다. 먼저, 잔차의 산포도는 분포된 점들이 표준점수 0을 중심으로 음(-)에서 양(+)1 사이에 집중분포되어 정상각형을 이루고 있었고 정상확률 곡선은 잔차들의 분포가 원점을 통과하며 45° 기울기를 나타내었다. 다음으로, 한 관찰에서 나타난 오차가 다른 관찰에서 나타난 오차와 상관관계를 갖지 않아야 한다는 오차 독립성을 나타내주는 Durbin-Watson의 값은 2에 가까운 값을 나타내고 있어 오차항 간의 자기상관이 없는 것으로 판단하였다. 그리고 변수 사이 다중공선성(multicollinearity)은 독립변수 사이 상관분석과 공차(tolerance), VIF(Variance Inflation Factor)로 확인되었다. 공차는 변수의 표준오차의 크기를 의미하는데 1 이하로 나타났고, VIF는 1.01~1.15로 나타나 기준값인 1에서 2사이의 값을 보이고 있기 때문에 이를 고려하여 다중공선성이 존재하지 않는 것으로 판단하였다. 본 연구는 일련의 통계적 절차를 거친 측정도구를 대상으로 상관관계를 분석하여 <표 7>과 같이 나타내었다. 세무서비스는 청렴성에서 가장 높은 상관관계를 나타내었다($r=.638$). 투명성은 윤리성에서 가장 높은 상관관계를 보여주고 있다($r=.728$). 청렴성과 성실성은 .636수준으로 유의한 상관관계를 보였다($p<.001$). 공평성은 성실성에서 가장 높은 상관관계가 확인되었다($r=.725$). 윤리성은 납세순응에서 가장 높은 상관관계를 나타내었다($r=.789$). 성실성은 독립성에서 가장 높은

상관관계가 확인되었다($r=.543$). 납세순응은 윤리성에서 가장 높은 수준의 상관관계를 나타내었다($r=.789$). <표 7>은 모든 요인에서 유의한 상관관계가 확인되었다($p<.010 \sim p<.001$).

<표 7> 상관분석

요인	1	2	3	4	5	6	7	VIF
1	1	.514***	.638***	.320***	.404***	.498***	.165**	1.04
2		1	.611***	.459***	.728***	.577***	.118*	1.02
3			1	.429***	.558***	.636***	.123*	1.03
4				1	.663***	.725***	.167**	1.08
5					1	.149**	.789***	1.03
6						1	.099	1.01
7							1	

주) 1: 세무서비스, 2: 투명성, 3: 청렴성, 4:공평성, 5: 윤리성, 6: 성실성, 7: 납세순응

*, $p<.050$, **, $p<.010$, ***, $p<.001$

4. 연구가설 검증

종속변수와 독립변수에서 매개변수의 효과가 있는지 알아보기 위해 Baron and Kenny(1986)가 제시한 단계에 따른 위계적 회귀분석을 하였다. 매개효과를 검증하기 위해서는 다음의 3가지 조건을 만족해야 한다. 첫째, 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치며, 둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 주어야 하고, 셋째, 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의한 영향을 주는지 검증했을때 2단계에서 유의한 관계였던 독립변수와 종속변수의 관계가 약해지거나(부분매개) 유의하지 않아야 한다(완전매개).

1) 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향 분석

본 연구는 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향을 분석하였다. 독립변수 납세신뢰도의 하위요인은 세무서비스, 투명성, 청렴성 등 3요인이며, 종속변수 납세순응은 단일요인이다. 다중회귀분석 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향 분석

가설	독립변수	종속변수	비표준계수		표준계수	R ²	t	가설검증
			B	표준오차	β			
1-1	세무서비스	납세순응	.478	.049	.482	.206	9.62***	채택
1-2	투명성		.520	.052	.507	.271	10.17***	채택
1-3	청렴성		.728	.59	.489	.249	10.75***	채택

***: $p < .001$

납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향의 크기는 투명성($\beta=.507$), 청렴성($\beta=.489$), 세무서비스($\beta=.482$) 순이다. 따라서 가설 1 “납세신뢰도는 납세순응에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 채택된다.

2) 납세신뢰도가 납세의식에 미치는 영향 분석

본 연구는 납세신뢰도가 납세의식에 미치는 영향을 분석하였다. 납세신뢰도의 하위요인은 세무서비스, 투명성, 청렴성 등 3요인이며, 납세의식의 하위요인은 공평성, 윤리성, 성실성 등 3요인이다. 다중회귀분석 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 납세신뢰도가 납세의식에 미치는 영향 분석

독립변수	종속변수	β	t	R ²
세무서비스	공평성	.440	8.15***	.194
세무서비스	윤리성	.541	8.31***	.202
세무서비스	성실성	.261	4.12***	.129
투명성	공평성	-.008	-.111	.000
투명성	윤리성	.712	16.92***	.310
투명성	성실성	.301	4.30***	.272
청렴성	공평성	.562	7.65***	.277
청렴성	윤리성	.686	15.26***	.299
청렴성	성실성	.227	3.62***	.113

***: $p < .001$

납세신뢰도가 납세의식에 미치는 영향은 투명성이 공평성에 미치는 영향을 제외한 8개의 변수가 양(+)의 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 납세신뢰도가 납세의식에 미치는 영향에 대한 가설 2 “납세신뢰도는 납세의식에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 부분채택된다.

3) 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향 분석: 납세의식 매개효과 검증

본 연구는 ‘가설 3 납세신뢰도는 납세의식을 매개로 납세순응에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 세우고 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 매개효과를 분석하였다. 납세신뢰도의 하위요인은 세무서비스, 투명성, 청렴성 등 3요인이고 납세순응은 단일요인이며, 납세의식의 하위요인은 공평성, 윤리성, 성실성 등 3요인이다.

(1) 세무서비스가 납세순응에 미치는 영향 분석: 납세의식의 매개효과

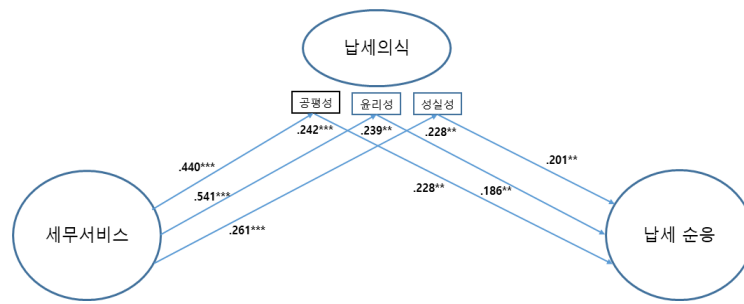
첫째, 세무서비스가 납세순응에 미치는 공평성의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 1단계에서 독립변수인 세무서비스가 매개변수인 공평성의 위계적 회귀분석 결과 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.440, t=8.15(p<.001)$). 2단계 독립변수 세무서비스가 종속변수인 납세순응에 미치는 영향을 위계적 회귀분석 결과 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.285, t=4.95(p<.001)$). 3단계는 세무서비스와 공평성을 동시에 투입하여 납세순응에 미치는 영향을 알아보았다. 세무서비스가 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있으며($\beta=.242, t=4.42(p<.001)$), 공평성은 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있다($\beta=.228, t=3.62(p<.01)$). 즉, 3단계 세무서비스가 납세순응에 미치는 영향($\beta=.242, t=4.42(p<.001)$)은 2단계 세무서비스가 납세순응에 미치는 영향($\beta=.285, t=4.95(p<.001)$)에 비해 감소하였다. 이러한 결과는 공평성이 세무서비스와 납세순응 사이 매개효과를 하고 있음을 보이는 것이며, 공평성($p<.010$)과 세무서비스($p<.001$)는 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있어 공평성의 부분매개효과를 확인할 수 있다.

둘째, 세무서비스가 납세순응에 미치는 윤리성의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 1단계에서 독립변수인 세무서비스가 매개변수인 윤리성의 위계적 회귀분석 결과 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.541, t=8.31(p<.001)$). 2단계 독립변수 세무서비스가 종속변수인 납세순응에 미치는 영향을 위계적 회귀분석 결과 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.285, t=4.95(p<.001)$). 3단계는 세무서비스와 윤리성을 동시에 투입하여 납세순응에 미치는 영향을 알아보았다. 세무서비스는 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있으며($\beta=.239, t=3.38(p<.001)$), 윤리성은 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있다($\beta=.186, t=2.98(p<.001)$). 즉, 3단계 세무서비스가 납세순응에 미치는 영향($\beta=.239, t=3.38(p<.001)$)은 2단계 세무서비스가 납세순응에 미치는 영향($\beta=.285, t=4.95(p<.001)$)에 비해 감소하였다. 이러한 결과는 윤리성이 세무서비스와 납세순응 사이 매개효과를 하고 있음을 보이는 것이며, 윤리성($p<.010$)과 세무서비스($p<.001$)는 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있어 윤리성의 부분매개효과를 확인할 수 있다.

셋째, 세무서비스가 납세순응에 미치는 성실성의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 1단계에서 독립변수인 세무서비스가 매개변수인 성실성의 위계적 회귀분석 결과 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.261, t=4.12(p<.001)$). 2단계 독립변수 세무서비스가 종속변수인 납세순응에 미치는 영향을 위계적 회귀분석 결과 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.285, t=4.95(p<.001)$). 3단계는 세무서비스와 성실성을 동시에 투입하여 납세순응에 미치는 영향을 알아보았다. 세무서비스는 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있으며($\beta=.228, t=3.54(p<.001)$), 성실성은 납세순응

에 유의한 영향을 미치고 있다($\beta=.201$, $t=2.97(p<.001)$). 즉, 3단계 세무서비스가 납세순응에 미치는 영향($\beta=.228$, $t=3.54(p<.001)$)은 2단계 세무서비스가 납세순응에 미치는 영향($\beta=.285$, $t=4.95(p<.001)$)에 비해 감소하였다. 이러한 결과는 성실성이 세무서비스와 납세순응 사이 매개효과를 하고 있음을 보이는 것이며, 성실성($p<.010$)과 세무서비스($p<.001$)는 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있어 성실성의 부분매개효과를 확인할 수 있다.

납세신뢰도의 하위변수인 세무서비스가 납세순응에 미치는 영향에서 납세의식의 하위요인인 공정성, 윤리성, 성실성 등 3요인의 매개효과를 검증한 결과 3요인에서 유의한 매개효과가 있었다. [그림 4]는 이를 종합하여 정리한 도식이다. 따라서 납세신뢰도의 하위변수인 세무서비스가 납세순응에 미치는 영향에서 납세의식의 하위요인인 공정성, 윤리성, 성실성 등 3요인의 매개효과가 있음을 발견하였다.



: $p<.010$, *: $p<.001$

[그림 4] 세무서비스가 납세순응에 미치는 영향 도식: 납세의식의 매개효과

(2) 투명성이 납세순응에 미치는 영향 분석: 납세의식의 매개효과

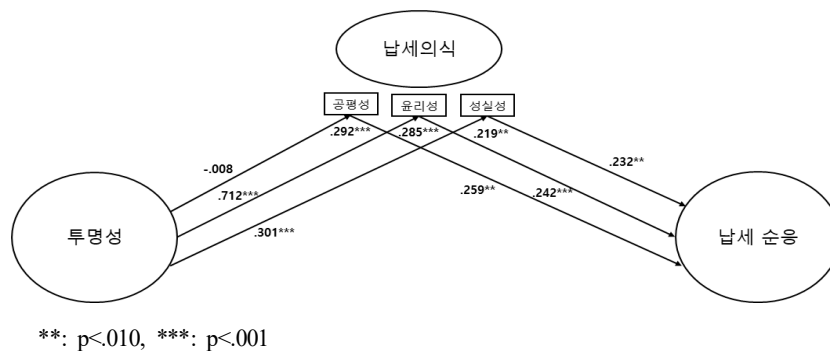
첫째, 투명성이 납세순응에 미치는 공정성의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 1단계 투명성은 공정성에 유의한 영향을 미치지 못하였다($\beta=-.008$, $t=-.111(p>.050)$). 2단계 투명성은 납세순응에 유의한 영향을 미쳤다($\beta=.351$, $t=5.84(p<.001)$). 3단계는 투명성과 공정성을 동시에 투입하여 투입하여 납세순응에 미치는 영향을 분석하였다. 투명성은 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있으며($\beta=.292$, $t=5.13(p<.001)$), 공정성은 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있다($\beta=.259$, $t=3.87(p<.001)$). 하지만, 투명성이 납세순응에 미치는 공정성의 매개효과는 1단계에서 투명성이 공정성에 유의한 영향을 주고 있지 못해 공정성의 매개효과는 없는 것으로 나타났다. 공정성은 투명성과 납세순응 사이 매개하지 않는다.

둘째, 투명성이 납세순응에 미치는 윤리성의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 1단계 투명성이 윤리성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.712$, $t=16.92(p<.001)$). 2단계 투명성이 납세순응에 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.351$, $t=5.84(p<.001)$). 3단계 투명성과 윤리성을 동시에 투입해 납세순응에 미치는 영향을 알아보았다. 투명성은 납세순응에 유의한 영향($\beta=.285$, $t=4.37(p<.001)$)을 주며 윤리성은 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있다($\beta=.242$, $t=3.28(p<.001)$). 3단계에서 투명성이 납세순응에 미치는 영향은 2단계에 비해 감소하였다(2

단계: $\beta=.351$, 3단계: $\beta=.285$, $\beta=.242$). 이는 윤리성이 투명성과 납세순응 사이 부분매개한다고 판단할 수 있다.

셋째, 투명성이 납세순응에 미치는 성실성의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 1단계 투명성이 성실성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.301$, $t=4.30(p<.001)$). 2단계 투명성이 납세순응에 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.351$, $t=5.84(p<.001)$). 3단계 투명성과 성실성을 동시에 투입해 납세순응에 미치는 영향을 알아보았다. 투명성은 납세순응에 유의한 영향($\beta=.219$, $t=3.51(p<.001)$)을 주며 성실성은 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있다($\beta=.232$, $t=3.11(p<.001)$). 3단계에서 투명성이 납세순응에 미치는 영향은 2단계에 비해 감소하였다(2단계: $\beta=.351$, 3단계: $\beta=.219$, $\beta=.232$). 이는 성실성이 투명성과 납세순응 사이 부분매개한다고 판단할 수 있다.

납세신뢰도의 하위변수인 투명성이 납세순응에 미치는 영향에서 납세의식의 하위요인인 공평성, 윤리성, 성실성 등 3요인의 매개효과를 검증한 결과 공평성을 제외한 윤리성, 성실성 등 2요인에서 유의한 매개효과가 있었다. [그림 5]는 이를 종합하여 정리한 도식이다. 따라서 납세신뢰도의 하위변수인 투명성이 납세순응에 미치는 영향에서 납세의식의 하위요인인 윤리성, 성실성 등 2요인의 매개효과가 있음을 발견하였다.



[그림 5] 투명성이 납세순응에 미치는 영향 도식: 납세의식의 매개효과

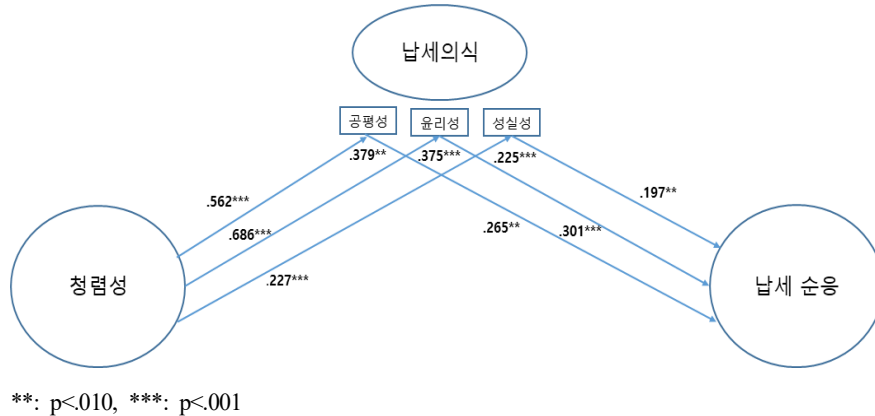
(3) 청렴성이 납세순응에 미치는 영향 분석: 납세의식의 매개효과

첫째, 청렴성이 납세순응에 미치는 공평성의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 청렴성이 공평성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.562$, $t=7.65(p<.001)$). 2단계 청렴성이 납세순응에 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.438$, $t=6.32(p<.001)$). 3단계 청렴성과 공평성을 동시에 투입해 납세순응에 미치는 영향을 알아보았다. 청렴성은 납세순응에 유의한 영향($\beta=.379$, $t=3.29(p<.001)$)을 주며 공평성은 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있다($\beta=.265$, $t=3.21(p<.001)$). 3단계에서 청렴성이 납세순응에 미치는 영향은 2단계에 비해 감소하였다(2단계: $\beta=.438$, 3단계: $\beta=.379$, $\beta=.265$). 이는 공평성이 청렴성과 납세순응 사이 부분매개한다고 판단할 수 있다.

둘째, 청렴성이 납세순응에 미치는 윤리성의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 1단계 청렴

성이 윤리성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.686, t=15.26(p<.001)$). 2단계 청렴성이 납세순응에 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.438, t=6.32(p<.001)$). 3단계 청렴성과 윤리성을 동시에 투입해 납세순응에 미치는 영향을 알아보았다. 청렴성은 납세순응에 유의한 영향($\beta=.357, t=3.52(p<.001)$)을 주며 윤리성은 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있다($\beta=.301, t=3.49(p<.001)$). 3단계에서 청렴성이 납세순응에 미치는 영향은 2단계에 비해 감소하였다(2단계: $\beta=.438$, 3단계: $\beta=.357, \beta=.301$). 이는 윤리성이 청렴성과 납세순응 사이 부분매개한다고 판단할 수 있다.

셋째, 청렴성이 납세순응에 미치는 성실성의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 1단계 청렴성이 성실성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.227, t=3.62(p<.001)$). 2단계 청렴성이 납세순응에 유의한 영향을 주고 있다($\beta=.438, t=6.32(p<.001)$). 3단계 청렴성과 성실성을 동시에 투입해 납세순응에 미치는 영향을 알아보았다. 청렴성은 납세순응에 유의한 영향($\beta=.255, t=3.49(p<.001)$)을 주며 성실성은 납세순응에 유의한 영향을 미치고 있다($\beta=.197, t=3.49(p<.001)$). 3단계에서 청렴성이 납세순응에 미치는 영향은 2단계에 비해 감소하였다(2단계: $\beta=.438$, 3단계: $\beta=.255, \beta=.197$). 이는 성실성이 청렴성과 납세순응 사이 부분매개한다고 판단할 수 있다. 납세신뢰도의 하위변수인 청렴성이 납세순응에 미치는 영향에서 납세의식의 하위요인인 공정성, 윤리성, 성실성 등 3요인의 매개효과를 검증한 결과 3요인에서 모두 유의한 매개효과가 있었다. [그림 6]은 이를 종합하여 정리한 도식이다.



[그림 6] 청렴성이 납세순응에 미치는 영향 도식: 납세의식의 매개효과

결론적으로 [그림 5] 납세신뢰도(투명성)가 납세의식(공정성)을 매개로 납세순응에 양(+)의 영향을 미치지 않아 가설 3 “납세신뢰도는 납세의식을 매개로 납세순응에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 부분 채택된다.

납세신뢰도가 납세순응에 미치는 납세의식의 매개효과

<표 10> 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향 분석 종합: 납세의식의 매개효과

경로	변수	1단계 (β)	2단계 (β)	3단계 (β)	매개 효과	가설
세무서비스→ 공평성→ 납세순응	세무서비스→공평성	.440***			부분 매개	채택
	세무서비스→납세순응		.285***			
	세무서비스+공평성→ 납세순응			.242***		
세무서비스→ 윤리성→ 납세순응	세무서비스→윤리성	.541***			부분 매개	채택
	세무서비스→납세순응		.285***			
	세무서비스+윤리성→ 납세순응			.239**		
세무서비스→ 성실성→ 납세순응	세무서비스→성실성	.261***			부분 매개	채택
	세무서비스→납세순응		.285***			
	세무서비스+성실성→ 납세순응			.228**		
투명성→ 공평성→ 납세순응	투명성→공평성	-.008			완전 매개	기각
	투명성→납세순응		.351***			
	투명성+공평성→납세순응			.292***		
투명성→ 윤리성→ 납세순응	투명성→윤리성	.712***			부분 매개	채택
	투명성→납세순응		.351***			
	투명성+윤리성→납세순응			.285***		
투명성→ 성실성→ 납세순응	투명성→성실성	.301***			부분 매개	채택
	투명성→납세순응		.351***			
	투명성+성실성→납세순응			.219**		
청렴성→ 공평성→ 납세순응	청렴성→공평성	.562***			부분 매개	채택
	청렴성→납세순응		.438***			
	청렴성+공평성→납세순응			.379**		
청렴성→ 윤리성→ 납세순응	청렴성→윤리성	.686***			부분 매개	채택
	청렴성→납세순응		.438***			
	청렴성+윤리성→납세순응			.357***		
청렴성→ 성실성→ 납세순응	청렴성→성실성	.227***			부분 매개	채택
	청렴성→납세순응		.438***			
	청렴성+성실성→납세순응			.255***		

: p<.010, *: p<.001

VI. 결론

본 연구는 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 납세의식의 매개효과를 분석하는 데 연구목적을 두고 법인사업자, 개인사업자, 근로소득자, 세무대리인, 그리고 세무공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사표본 278부를 가지고 세무당국과 납세자 사이 납세자의 자발적 납세순응을 촉진하는 납세신뢰도를 분석하고 납세신뢰도가 매개효과를 통해 납세순응에 미치는 영향을 분석하였다.

본 연구가 납세신뢰도와 납세순응 간의 매개 장치로서 납세의식 즉, 공정성, 성실성 그리고 윤리성의 역할을 조사한 결과, 공정성과 윤리성은 납세신뢰도와 납세순응 간을 부분매개하는 것으로 나타났으나 성실성은 기각되었다. 이는 납세자의 납세순응을 촉진함에 있어서 공정성과 윤리성이 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다. 두드러진 신념 즉, 개인과 세무당국 간의 신뢰는 납세자의 납세순응에 대한 행동신념인 태도를 증가시키고 긍정적인 결과를 예상하게 함으로써 납세자의 납세순응을 촉진한다는 주장(Ajzen, 1991), 기관 품질에 대한 납세자의 신뢰 인식이 납세의식과 납세순응에 중대한 역할을 미친다고 주장(Torgler and Schneider, 2009), 그리고 정부지출의 효과성이 높을수록 그리고 지각된 혜택의 수준이 높을수록 납세의식의 수준은 높아진다는 주장(Sipos, 2015) 등과 일치한다. 세무당국에 대한 신뢰 수준이 높을수록 납세의식 즉, 공정성과 윤리성이 증가하게 되고 순차적으로 납세순응도 더욱 높아지게 된다고 할 수 있다.

본 연구는 기존 연구에서 다루어지지 않았던 납세신뢰도가 납세순응에 미치는 영향을 분석하기 위해 납세의식을 매개변수로 설정하였다. 이러한 연구는 조세 정책수립에 있어 납세자의 자발적인 납세순응 수준을 높이고 국민의 납세의식을 높일 수 있는데 실질적인 도움을 제공할 수 있을 것이다. 본 연구는 이론 및 실무적 기여에도 불구하고 연구의 한계를 가진다. 첫째, 본 연구는 모든 변수를 응답자 한 사람이 측정하였다. 이로 인해 동일방법 편이의 문제가 제기될 수 있다. 둘째, 본 연구는 납세순응을 결정할 수 있는 다양한 변수들을 포함하지 않았다. 본 연구는 납세자의 자발적 납세순응을 증가시키는데 있어 세무당국에 대한 납세신뢰도의 중요성을 실증하는데 있기 때문에 미래연구는 자발적 납세순응을 촉진하는 다양한 요인 및 상황요인을 조사할 필요가 있다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

참고문헌

- 강무성·윤병섭. 2022. “가족기업의 사전증여 규제완화 제언”. 『지역산업연구』, 제45권 제2호 : 275-314.
- 강민조. 2017. “우리나라 납세자의 조세순응 의도의 결정요인에 관한 실증연구”. 『세무학연구』, 제34권 제3호 : 309-331.
- 구광희. 2010. 「세무조사와 납세의식이 납세자 신뢰도 및 납세순응 행위에 미치는 영향」. 회계학박사학위논문. 계명대학교 대학원.
- 김관형·심태섭. 2019. “납세자의 개인납세윤리, 사회납세윤리, 사회정체성 및 세무조사가능성이 납세순응에 미치는 영향”. 『세무와회계저널』, 제20권 제3호 : 9-42. DOI: 10.35850 /KJTA.20.3.01
- 김정호·노현섭. 2012. “성실신고확인제도가 납세자와 세무대리인의 의사결정에 미치는 영향”. 『산업경제연구』, 제25권 제2호 : 1443-1461. UCI: G704-001438.2012.25.2.011
- 노정관·박성욱. 2017. “세무대리인의 윤리적 성향과 윤리적 평가가 성실신고확인제도의 의사결정에 미치는 영향에 대한 연구”. 『회계저널』, 제26권 제1호 : 165-196. DOI: 10.24056/KAJ.2016.08.001
- 민기홍·서희열·배수진. 2011. “납세의식수준과 세무행정에 대한 만족도 연구”. 『회계정보연구』, 제29권 제3호 : 29-50. UCI: G704-001013.2011.29.3.011
- 박병목. 2000. 「부가가치세제의 결함과 납세도의 의식이 세무담 공평성 인식에 미치는 영향. 회계학박사학위논문」. 계명대학교 대학원.
- 박주철. 2008. “과세공평성 지각이 납세순응에 미치는 영향”. 『세무와회계저널』, 제9권 제1호 : 125-144. UCI: G704-001563.2008.9.1.007
- 이영환. 2009. 「윤리적 신념과 윤리적 평가 및 적발위험 증가가 세무대리인의 납세순응행동권고에 미치는 영향」. 경영학박사학위논문. 서울시립대학교 대학원.
- 임영규·김진찬. 2014. “납세자 신뢰도가 납세의식 및 납세순응행위에 미치는 영향”. 『지역사회연구』, 제22권 제2호 : 49-71. DOI: 10.22921/jrs.2014.22.2.003 UCI: G704-001492.2014.22.2.004
- 전병목·박명호. 2007. 「납세자 의식과 세정개혁 방향」. 서울: 한국조세재정연구원.
- 정도효. 2019. “조세 순응이 납세태도에 미치는 영향분석: ‘미끄러운 경사이론’을 중심으로”. 『국가정책연구』, 제33권 제3호 : 43-72. DOI: 10.17327/ippa.2019.33.3.002
- 정재을. 2010. “조세회피기회, 윤리환경, 납세도의가 조세회피에 미치는 영향”. 『세무와회계저널』, 제11권 제1호 : 137-166. UCI: G704-001563.2010.11.1.012
- 정혜윤·윤병섭. 2022. “중소기업의 원활한 사업승계를 담은 상속세 개선 방안”. 『지역산업연구』, 제45권 제1호 : 57-92. DOI: 10.33932/rir.45.1.3
- 정희상. 2009. 「부당신고 가산세율의 인상이 납세순응도에 미치는 영향에 관한 연구. 경영학박사학위논문」. 경원대학교 대학원.

- 최영곤. 1996. “납세의무자의 세법준수성 연구-이론, 문제점 및 전개방향”. 『세무학연구』, 제 8권 : 153-176. UCI: I410-ECN-0102-2009-320-004340339
- 허진영·최현혁. 2008. “계획행동 이론을 적용한 모험스포츠 참여의도와 지속행동과의 관계”. 『한국체육과학회지』, 제17권 제2호 : 355-367. UCI: G704-001369.2008.17.2.001
- 현진권. 2005. “한국 납세자의 납세준응행위 분석”. 『한국경제의분석』, 제11권 제3호 : 135-175. UCI: G704-000474.2005.11.3.002
- 황광석·이운식. 2019. “주류 판매업자의 일반적 특성, 윤리의식, 세제인지도가 조세정책의 신뢰성과 제도개선 및 납세준응에 미치는 영향”. 『세무회계연구』, 제59호 : 161-190. DOI: 10.35349/tar.2019..59.008
- 황재민·이창대. 2016. “전자세금계산서 도입요인이 이용자 만족도와 납세준응도에 미치는 영향”. 『전문경영인연구』, 제19권 제2호 : 267-288.
- Ajzen, I.. 1991. “The Theory of Planned Behavior”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2) : 179-211. DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020- T
- Ajzen, I. and M. Fishbein. 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Allingham, M. G. and A. Sandmo. 1972. “Income Tax Evasion: A Theoretical Analysis”. *Journal of Public Economics*, 1(3-4) : 323-338. DOI: 10.1016/0047- 2727(72)90010-2
- Ariel, B.. 2012. “Deterrence and Moral Persuasion Effects on Corporate Tax Compliance: Findings from a Randomized Controlled Trial”. *Criminology*, 50(1) : 27-69. DOI: 10.1111/j.1745-9125.2011.00256.x
- Asrinanda, Y. D.. 2018. “The Effect of Tax Knowledge, Self Assessment System, and Tax Awareness on Taxpayer Compliance”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(10) : 539-550. DOI: 10.6007/ IJARBS/v8-i10/4762
- Bandura, A.. 1977. “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”. *Psychological Review*, 84(2) : 191-215. DOI: 10.1037/0033-295X.84.2.191
- 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. DOI:10.1037//0022-3514.51.6.1173.
- Belak, J. and L. Hauptman. 2011. “Integral Management Approach: Business Ethics and Tax Accounting as Important Enterprise Success Factors”. *African Journal of Business Management*, 5(35) : 13449-13509. DOI: 10.5897/AJBMX 11.027
- Cyan, M. R., A. M. Koumpias and J. Martinez-Vazquez. 2016. “The Determinants of Tax Morale in Pakistan”. *Journal of Asian Economics*, 47 : 23-34. DOI: 10.1016/j.asieco. 2016.09.002

- Faizal, S. M., M. R. Palil, R. Maelah and R. Ramli. 2017. "Perception on Justice, Trust and Tax Compliance Behavior in Malaysia". *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3) : 226-232. DOI: 10.1016/j.kjss.2016.10.003
- Feld, L. P. and B. S. Frey. 2007. "Tax Compliance as the Result of a Psychological Tax Contract: The Role of Incentives and Responsive Regulation". *Law and Policy*, 29(1) : 102-120. DOI: 10.1111/j.1467-9930.2007.00248.x
- Gangl, K., E. B. Hofmann, and E. Kirchler. 2012. "Tax Authorities' Interaction with Taxpayers: Compliance by Power and Trust". *WU International Taxation Research Paper Series No. 2012-06*. DOI: 10.2139/ssrn.2174917
- Gangl, K., B. Torgler, E. Kirchler and E. Hofmann. 2014. "Effects of Supervision on Tax Compliance: Evidence from a Field Experiment in Austria". *Economics Letters*, 123(3) : 378-382. DOI: 10.1016/j.econlet.2014.03.027
- Hartner, M., S. Rechberger, E. Kirchler and A. Schabmann. 2008. "Procedural Fairness and Tax Compliance". *Economic Analysis and Policy*, 38(1) : 137-152. DOI:10.1016/S0313-5926(08)50010-5
- Hasseldine, D. J. and K. J. Bebbington. 1991. "Blending Economic Deterrence and Fiscal Psychology Models in the Design of Responses to Tax Evasion: The New Zealand Experience". *Journal of Economic Psychology*, 12(2), 299-324. DOI:10.1016/0167-4870(91)90018-O
- Hauptman, L., V. Bobek, V. Čančer, I. Perko and R. Korez-Vide. 2011. "Policy Support for the Internationalization of Small-and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Slovenia". *Transformations in Business and Economics* 10(3) : 138-154. <https://www.researchgate.net/publication/272150897>
- Hauptman, L., M. Horvat and R. Korez-Vide. 2014. "Improving Tax Administration's Services as a Factor of Tax Compliance: The Case of Tax Audit". *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 12(3) : 481-501. DOI: 10.4335/12.3. 481-501(2014)
- Horodnic, I. A.. 2018. "Tax Morale and Institutional Theory: A Systematic Review". *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(9) : 868-886. DOI: 10.1108/IJSSP-03-2018-0039
- Jensen, J. and F. Wöhlbier. 2012. "Improving Tax Governance in EU Member States: Criteria for Successful Policies". *European Economy*, Vol.114. European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs. Publications Office of the European Union. Brussels Belgium
- Jimenez, P. and G. S. Iyer. 2016. "Tax Compliance in a Social Setting: The Influence of Social Norms, Trust in Government, and Perceived Fairness on Taxpayer Compliance". *Advances in Accounting*, 34 : 17-26. DOI: 10.1016/j.adiac.2016.07. 001

- Kamil, N. I.. 2015. “The Effect of Taxpayer Awareness, Knowledge, Tax Penalties and Tax Authorities Services on the Tax Compliance: (Survey on the Individual Taxpayer at Jabodetabek and Bandung), *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(2) : 104-111. ISSN 2222-1697
- Kaplan, S. E. and P. M. J. Reckers. 1985. “A Study of Tax Evasion Judgments”. *National Tax Journal*, 38(1) : 97-102. DOI: 10.1086/NTJ41791998
- Kirchler, E., E. Hoelzl and I. Wahl. 2008. “Enforced versus Voluntary Tax Compliance: The “Slippery Slope” Framework”. *Journal of Economic Psychology*, 29(2) : 210-225. DOI:10.1016/j.joep.2007.05.004
- Leonardo, G.. 2011. *Politics and Tax Morale. The Role of Trust, Values, and Beliefs, in Shaping Individual Attitudes towards Tax Compliance*. Doctoral Dissertation, Georgia Institute of Technology. URL <http://hdl.handle.net/1853/43733>
- Likert, R.. 1932. “A Technique for the Measurement of Attitudes”, *Archives of Psychology* 140 : 5-55.
- Mickiewicz, T., A. Rebmam and A. Sauka. 2019. “To Pay or Not to Pay? Business Owners’ Tax Morale: Testing a Neo-Institutional Framework in a Transition Environment”. *Journal of Business Ethics*, 157 : 75-93. DOI: 10.1007/s10551-017-3623-2
- OECD. 2010. “Understanding and Influencing Taxpayers’ Compliance Behaviour”. *Information Note*. Forum on Tax Administration: Small/Medium Enterprise(SME) Compliance Subgroup.
- Parent, M., Vandebeek, C. A. and A. C. Gemino. 2005. “Building Citizen Trust Through E-government”. *Government Information Quarterly*, 22(4) : 720-736. DOI:10.1016/j.giq.2005.10.001
- Porcano, T. M.. 1984. “Distributive Justice and Tax Policy”. *Accounting Review*, 59(4) : 619-636. <https://www.jstor.org/stable/247323>
- Qutaishat, F. T.. 2012. “Users’ Perceptions Towards Website Quality and Its Effect on Intention to Use E-government Services in Jordan”. *International Business Research*, 6(1) : 97-105. DOI: 10.5539/ibr.v6n1p97
- Richardson, G.. 2006. “Determinants of Tax Evasion: A Cross-Country Investigation”. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 15(2), 150-169. DOI: 10.1016/j.intaccaudtax.2006.08.005
- Russell, B.. 2010. “Revenue Administration: Developing a Taxpayer Compliance Program”. *Technical Notes and Manuals 10/17*. International Monetary Fund Fiscal Affairs Department.
- Sapiei, N. S., J. Kasipillai and U. C. Eze. 2014. “Determinants of Tax Compliance Behaviour of Corporate Taxpayers in Malaysia”. *eJournal of Tax Research*, 12(2) : 383-409.

- Sigl , M., S. Goslinga, R. Spekl , L. van der Hel and R. Veldhuizen. 2018. "Corporate Tax Compliance: Is a Change Towards Trust-Based Tax Strategies Justified?". *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 32, 3-16. DOI:10.1016/j.intaccudtax.2018.06.003
- Sipos, A.. 2015. "Determining Factors of Tax-Morale with Special Emphasis on the Tax Revenues of Local Self-Governments". *Procedia Economics and Finance*, 30 : 758-767. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)01325-8
- Smith, K. W.. 1990. "Integrating Three Perspectives on Noncompliance: A Sequential Decision Model". *Criminal Justice and Behavior*, 17(3) : 350-369. DOI: 10.1177/0093854890017003008
- Song, Y. D. and T. E. Yarbrough. 1978. "Tax Ethics and Taxpayer Attitudes: A Survey". *Public Administration Review*, 38(5) : 442-452. DOI: 10.2307/975503
- Torgler, B. and F. Schneider. 2009. "The Impact of Tax Morale and Institutional Quality on the Shadow Economy". *Journal of Economic Psychology*, 30(2) : 228-245. DOI: 10.1016/j.joep.2008.08.004
- Tyler, T. R.. 2006. "Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation". *Annual Review of Psychology*, 57 : 375-400. DOI: 10.1146/annurev.psych.57. 102904.190038
- Veeramootoo, N., R. Nunkoo and Y. K. Dwivedi. 2018. "What Determines Success of an E-Government Service? Validation of an Integrative Model of E-Filing Continuance Usage". *Government Information Quarterly*, 35(2) : 161-174. DOI:10.1016/j.giq.2018.03.004
- Vogel, J.. 1974. "Taxation and Public Opinion in Sweden: An Interpretation of Recent Survey Data". *National Tax Journal*, 27(4):499-513. DOI: 10.1086/NTJ41861983
- Weigel, R. H., D. J. Hessing and H. Elffers. 1987. "Tax Evasion Research: A Critical Appraisal and Theoretical Model". *Journal of Economic Psychology*, 8(2) : 215-235. DOI: 10.1016/0167-4870(87)90021-3
- Wenzel, M. and N. Taylor. 2003. "Toward Evidence-Based Tax Administration". *Australian Journal of Social Issues*, 38(3) : 413-432. DOI: 10.1002/j.1839-4655. 2003.tb01153.x

The Mediating Effect of Tax Consciousness on Tax Compliance of Tax Payment Reliability

Nam, Woo Jin* · Kim, Chul Hun*

〈Abstract〉

[Purpose] The purpose of this study is to analyze the mediating effect of tax consciousness on tax compliance by tax payment reliability. In the relationship between the tax authorities and taxpayers, the tax reliability that promotes voluntary tax compliance of taxpayers is analyzed, and the effect of tax reliability on tax compliance through a mediating effect is analyzed.

[Design/Methodology] This study conducted a survey of corporate businesses, individual businesses, earned income earners, tax agents, and tax officials. This study conducts frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, and hierarchical hierarchical multiple regression analysis using the SPSS22 statistical program.

[Findings] This study analyzed the parameters between tax payment reliability and tax compliance, that is, fairness, sincerity, and ethics. As a result of the study, fairness and ethics partially mediated between tax reliability and tax compliance, but sincerity was rejected. It is judged that the higher the level of trust in the tax authorities, the higher the tax consciousness, that is, fairness and ethics, and the higher the tax compliance sequentially.

[Research implications] This study introduced tax consciousness as a parameter to analyze the effect of tax reliability on tax compliance, which was not covered in previous studies. The results of this study can have implications for improving the level of voluntary tax compliance of taxpayers and establishing tax policies related to improving the level of public tax awareness.

<Key Words> Tax Confidence, Tax Consciousness, Compliance with Tax Payment, Slippery Slope Framework(SSF), Theory of Planned Behavior

* Ph.D., CEO, Semu Broadcasting Co., Ltd. (nwj517@naver.com, First Author)

** Certified Tax Accountant, Yuanta Securities Korea Co., Ltd. (taxkch@naver.com, Corresponding Author)

비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 팀마음챙김의 조절효과

하석광* · 허호영**

<요약>

[연구목적] 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향에서 팀마음챙김의 조절효과를 분석하였다. 먼저, 팀에서 직속상사의 비인격적 감독이 개인의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 다음으로, 팀마음챙김이 비인격적 감독의 성과에 미치는 영향을 조절할 수 있는지를 검증하였다.

[연구방법] 본 연구는 6개 회사, 51개 팀, 408건의 자료를 SPSS 23.0과 SPSS MACRO PROCESS 3.2를 이용하여 위계적으로 회귀분석을 실시하였다.

[연구결과] 첫째, 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향을 분석한 결과 비인격적 감독이 심할수록 개인성과는 감소하였다. 둘째, 비인격적 감독이 높을 경우 팀마음챙김이 높은 팀이 팀마음챙김이 낮은 팀에 비해 개인성과가 높았다. 셋째, 비인격적 감독이 과업부분과 관계부분 모두 과업성과와 맥락성과를 감소시키는 것으로 나타났다.

[연구의 시사점] 팀원들이 각자 자신의 일에 집중하고 서로를 비난하지 않으며, 스트레스 상황에 서도 평온한 분위기를 유지하는 팀마음챙김이 비인격적 감독을 줄여 개인성과를 향상시키므로 팀마음챙김의 역할을 강화할 필요성이 있음을 시사한다.

<주제어> 비인격적 감독, 개인성과, 팀마음챙김, 사회교환이론, 심리적 계약

논문투고일 : 2023. 06. 25. 1차 수정일 : 2023. 06. 29. 게재확정일 : 2023. 06. 30

* 경영학박사, 한국표준협회 수석전문위원, 제1저자 (skha@ksa.or.kr)

** 경영학박사, 오스텍(OSTEC) 대표이사, 교신저자 (ph9647@hanmail.net)

I. 서 론

비인격적 감독은 상사가 부하에게 신체적 접촉을 제외하고 언어적으로나 비언어적으로 지속적인 적대적 행동을 나타내는 것으로 부하에 의해 인식되는 것을 의미한다(Tepper 2000). 이러한 비인격적인 감독은 부하가 비난을 받지 않기 위해 스스로 노력하거나 자기개발을 하는 등 긍정적인 역할을 할 수 있다고 주장하는 연구자들도 있다(Tepper et al. 2017). 하지만 비인격적인 감독은 부하의 감정적인 소진을 증가시키고 조직침묵을 증가시키며, 직무만족과 조직몰입을 저하시키고 이탈행동과 이직의도를 증가시켜 결국에는 직무성과에 부정적인 영향(조태준·이상훈 2018)을 미치는 것으로 알려져 있다. 그럼에도 불구하고 비인격적인 감독이 직원의 직무열의를 높인다거나(백혜옥·신진교 2018), 직무성과에 미치는 영향이 유의하지 않다는 연구(최호중 2016)가 나오는 등 비인격적 감독의 영향에 대해서는 여전히 논란이 존재한다. 이는 비인격적 감독과 성과의 관계에 영향을 미치는 제3의 요인 즉, 조절요인이 있다는 것으로 해석할 수 있다.

비인격적 감독의 주요한 원인은 개인의 성격적 특성이기 때문에 그 해결이 쉽지 않다. 비인격적 감독이 발생하는 원인으로는 크게 상사 본인의 성격적인 특성인 나르시즘, 신경증, 권위주의 성향과 함께 차상위 상사의 비인격적 감독, 낮은 조직공정성인식 및 위계적이거나 과업지향적인 조직문화 등이 있다(백연정·김문정 2019). 비인격적 감독의 발생을 낮추기 위해서는 상사가 스스로의 특성을 알아차리고 변화하려고 노력하거나 조직의 문화가 바뀌어야 하는데 사람이 자신을 스스로 알아차려 고치기는 쉽지 않다. 비인격적 감독이 초래하는 부정적인 영향을 줄일 수 있는 조절변수로 부하의 성격이나 자존감, 자기효능감, 감성지능, 자기통제능력 등 역시 개인의 특성으로 스스로 변화시키기가 쉽지는 않을 것이다. 그러므로 팀 중심으로 업무가 이루어지는 기업 조직에서 팀장의 비인격적 감독 하에 상사와의 갈등이 발생할 경우, 상사와의 갈등이 조직침묵과 이탈행동에 영향을 미쳐 개인의 성과를 저해하는 것을 감소시킬 방안이 필요하다. 그 중 하나로 조직이나 팀 차원의 특성을 변화시켜 팀의 풍토나 분위기를 변화시키는 방안을 고려할 수 있을 것이다. 이는 사람은 자신이 가지고 태어난 기질에 영향을 받지만 자신이 처한 환경에 의하여 역시 영향을 크게 받기 때문이다.

본 연구는 팀의 풍토 및 분위기와 관련하여 최근 연구되고 있는 팀마음챙김(team mindfulness)에 주목하였다. 국내에서 팀마음챙김은 백양숙·박호환(2019)에 의해 그 개념과 문항이 소개가 되었을 뿐 아직 실증연구가 이루어지지 않았다. 개인의 마음챙김이 개인들의 신체적, 심리적인 측면에 긍정적인 역할을 하고 있고 직장에서의 업무 스트레스와 탈진을 감소시키고 조직유효성을 증가시키고 있지만 아직 팀이나 조직 수준에서 어떤 역할을 하는지는 명확하게 밝혀지지 않았다(백양숙·박호환 2019). 팀마음챙김은 개인 수준의 마음챙김에 기반을 두고 있다. 마음챙김(mindfulness)이란 비판단적으로 자신의 내외적 사건과 경험에 주의를 기울이고 알아차리며 수용하는 것을 의미한다(백양숙·박호환 2019). 기존의 조직연구에

서 개인수준으로 연구하던 마음챙김이 Yu and Zellmer-Bruhn(2017)에 의해 팀수준의 변수로 개념화되었다. 팀마음챙김은 팀에서의 업무갈등과 관계갈등이 사회적 행방행동으로 확대되는 것을 조절하는 것으로 확인되었다. 비인격적 감독 하에서 팀마음챙김이 중요한 이유는 마음챙김은 훈련을 통해 향상될 수 있기 때문이다. 마음챙김은 감성지능, 사회지능, 인지기능, 정서기능을 향상시키는 체계적인 기술로 훈련을 통해 함양될 수 있다(Good et al. 2016). 즉 기업에 적용하여 충분히 활용할 수 있는 훈련이라는 장점을 가지고 있다. 그러므로 비인격적 감독과 성과 간의 매커니즘을 규명하는 한편 팀마음챙김이 이 매커니즘을 어떻게 조절하는지를 분석하는 연구가 필요하다.

본 연구의 목적은 비인격적 감독이 개인성과에 영향을 미칠 때 팀마음챙김의 조절효과를 분석함에 있다. 먼저, 팀에서 직속상사의 비인격적 감독이 개인의 성과에 미치는 영향을 분석한다. 다음으로, 팀마음챙김이 비인격적 감독의 성과에 미치는 영향을 조절할 수 있는지를 검증한다. 본 연구가 비인격적 감독이 조직구성원 개인의 성과에 미치는 부정적인 영향에 관한 매커니즘을 구체적으로 밝힌다면 팀마음챙김을 통해 비인격적 감독을 감소시키기 위한 효과적인 방법 및 비인격적 감독 강화 방법을 회피하는 방안을 모색할 수 있을 것이다.

II. 사회교환이론과 심리적 계약

1. 사회교환이론

사회교환이론(social exchange theory)은 Homans(1958)에 의해서 처음 개발되었다. Homans(1958)은 모든 인간은 주관적인 관점에서 비용과 편익에 대한 분석을 통하여 자신의 행동을 선택하므로 그 행동이 다르게 나타난다. 사회교환이론의 기본명제는 사회에서 인간 관계의 기본은 ‘주는 것과 받는 것의 교환과정’으로 설명된다. 그러한 교환이라는 상호작용의 과정을 통해 서로 간에 손해보는 것이 없고 남는 것이 있다고 판단될 때 인간관계가 지속된다는 것이다.

인간관계의 지속 여부는 서로가 투자한 노력이나 부담이 얼마만큼의 보상을 받느냐에 달려있다. 어느 정도까지는 자신이 투자한 노력과 부담에 대한 손실이 발생해도 감내하겠지만 장기적으로도 자신이 투자한 시간, 금전과 같은 물질적 노력은 물론 관심과 애정 등의 정신적 노력에 대한 보상이 없어서 인간관계에 대한 만족을 느끼지 못한다면 인간관계가 약화된다는 의미이다.

사회교환이론은 사회심리학 이론이 그 기반이 된다. 이는 사회관계들로부터 각각의 관계들이 주고받는 보상(reward)과 비용(cost)으로 설명하고 있다. 보상은 관계로부터 얻는 것으로 형태를 가지고 직접 소유할 수 있는 유형의 보수와 충고나 사회적 안정, 관심, 인정 등과 같은 무형의 보수가 있다. 반면에 부담은 사회교환 관계에서 일어나는 보상에 대한 부정적인

결과라고 할 수 있다.

사회교환이론에 의하면 조직이나 팀에서 일어나는 역동에서 개인의 노력은 성과로 이어지고 승진, 급여인상 등의 물질적 보상을 받게 되며, 상사 혹은 팀 구성원들의 칭찬과 인정 등의 반복적인 상호작용을 통해 신뢰로 이어지거나 혹은 그 반대의 결과로 불신을 초래하기도 한다(장은미 외 2020). 이러한 과정에서 위계적인 문화에서는 상사 혹은 팀장의 리더십은 팀에서 발생하는 상호작용, 태도 및 행동에 가장 중요한 영향을 미친다는 사실은 간과할 수 없다. 사회적인 교환은 상호간의 신뢰를 근거로 한다. 혜택을 받는 자와 주는 자는 당사자가 언젠가는 응분의 대가를 지불할 것이라는 기대감을 형성하는 교환관계이다. 이러한 과정 중 참여자 간의 상호의존성의 불균형이 권력의 차이를 가져오고 제한된 자원에 대한 경쟁을 유발시킨다고 하였다(이기는·전무경 2011).

결과적으로 팀에서 발생하는 상사와의 갈등은 많은 사회학자들에 의해 사회교환이론(Social exchange theory)을 기반으로 설명되고 있다. 신뢰와 권력, 보상과 비용에 관한 개념은 개인 간의 상호작용과 갈등을 설명하는데 있어 매우 논리적이며 설득력 있는 이론이다(김우영·이창원 2017).

2. 심리적 계약

심리적 계약은 Argyris(1960)에 의해 처음으로 개념화되었다. 심리적 계약은 조직의 구성원과 상사 혹은 조직 간의 관계에서 상호간의 규범을 존중하기 위해 작성된 것으로 조직에서의 태도와 행동은 물론 성과와 공정한 보상에 대한 두 당사자 간의 암묵적이고 관습적인 동의력을 의미한다. 이는 심리적 계약이 객관적인 계약에 의한 교환이 아닌 조직에 대한 구성원의 기대와 인식에 의한 일방적이고 심리적인 인식임을 의미한다.

하지만 Levinson(1962)은 계약자들이 상호교환적이며 그들 사이 의무를 강조한다는 점에서 기존의 일방적이고 심리적인 계약과 다르다고 주장한다. 그는 상호교환적인 특성을 포함하여 고용계약을 맺고 있는 조직과 구성원들 간의 의식적이거나 무의식적인 상호 간의 기대감으로 심리적 계약을 정의하였다. Schein(1970) 역시 상호교환적인 측면에서 조직과 구성원의 기대 일치수준을 개념화하였다.

현재 심리적 계약은 공식적인 측면에서 고용계약을 체결하는 것뿐만 아니라 비공식적인 측면에서 서로가 기대하고 있는 상호의 의무에 대한 구성원의 믿음이라는 정의로 주로 사용된다(Rousseau 1990). 즉, 개인이 조직에서 공식적으로 수행하여야 하는 계약은 물론 조직에서 보여야 하는 태도와 행동에 대한 의무감 및 조직이 개인에게 다해야 하는 책임감과 의무감에 관한 믿음으로 구체화된 것이다(Conway and Briner 2005). 그러므로 심리적 계약은 조직과 구성원 간의 호혜성(reciprocity)을 중요하게 생각한다(Levinson 1962). 호혜성은 상호 지켜야 하는 의무감과 기대하고 있는 것 같은 동의나 합의를 전제로 하고 있다(Schein 1970).

심리적 계약은 개인이 지각하는 암묵적인 형태 즉, 주관적인 측면이 강하여 계약 위반의 상황에 대한 해석에 따라 그 결과는 달라질 수 있다. 구성원 입장에서는 자신의 주관적인 기

대와 바람에 대해 불만족하게 느끼는 경우 약한 수준의 부정적 감정을 갖게 된다. 또한 조직과 구성원 사이에 객관적인 약속(계약)임에도 불구하고 이것이 지켜지지 않는다면 이는 조직 자체에 대한 신뢰에 악영향을 미치고 분노와 배신감이라는 강한 부정적 감정으로 확대된다(Robinson and Rousseau 1994).

이런 의미에서 심리적 계약위반이란 조직이나 리더가 나에게 약속했던 것 혹은 내가 조직이나 리더에게 기대하는 수준과 실제의 수준이 다를 때 구성원이 지각하는 부정적 감정, 더 강하게는 분노와 배신감을 느끼는 것을 의미한다(Robinson and Morrison 2000). 조직이나 리더가 약속을 이행하지 않는 것뿐만 아니라 리더로서의 태도와 행동, 인간으로서 기본적인 태도와 행동이 자신의 기대와 바람에 미치지 못했을 경우, 그것이 비록 주관적인 인식이라고 할지라도 구성원들의 신뢰를 저하시킬 뿐만 아니라 부정적인 조직 태도와 행동, 이직에 까지 영향을 미친다(Robinson and Rousseau 1994; 장은미 외 2020).

III. 선행연구

1. 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향

1) 비인격적 감독에 관한 선행연구

Tepper(2000)는 상사의 비인격적인 감독이 직무만족과 생산성, 작업장 이탈, 시민행동 등 조직의 효율성 측면에 부정적인 영향을 미치고 이직과 직장-가정 간의 갈등 그리고 심리적 스트레스를 증가시키는 것을 확인하였다. Duffy et al.(2002) 역시 비인격적인 감독이 직원들의 직무만족도와 협력행동을 감소시키고 이직의도를 높이는 등의 결과를 검증하였다. 또한 Bamberger and Bacharach(2006)는 상사의 비인격적 감독행동은 행해지는 빈도가 많지 않더라도 조직구성원의 직무만족도 및 생활만족도를 낮추고 조직몰입을 낮추며, 직장-가정의 갈등을 높이고 조직에서의 역기능적 저항행동 등을 초래한다는 것을 밝혔다. 더 나아가 비인격적 감독행위는 최상위 관리자로부터 행해지는 것이 중간관리자를 거쳐 직속상사에게 이어져 결국 일반 직원들의 이탈행동을 유발시키는 낙수현상을 보인다고 주장하였다(Mawritz et al. 2012).

그리고 직무성과 측면에서 살펴보면 상사의 비인격적 행동은 업무관련 행동과 대인관련 행동으로 구분할 수 있다. 상사의 비인격적인 행동의 효과는 대인관련 행동을 매개로 업무성과에 음(-)의 관계를 나타내기도 하고(박희태 외 2014), 유의한 영향이 없기도 하였다(최호중 2016). 하지만 업무와 관련한 비인격적 감독은 직무열의에 긍정적인 영향을 미치기도 하였다(백혜옥·신진교 2018). Tepper et al.(2017)는 부하들이 비난을 받지 않기 위해 자기계발에

힘쓰거나 직무열의를 높이는 것은 비인격적 감독의 긍정적 측면이라고 주장하였다. 하지만 이것은 단기적인 현상으로 지속적인 비인격적 감독은 결국 이직의도로 연결된다고 하였다(백연정·김문정 2019). 즉, 비인격적 감독이 발생할 경우, 그것이 업무에 관한 공격이고 단기적으로 발생한다면 부하 직원의 자기개발의 노력이나 직무열의에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있지만 인격에 관한 공격이거나 장기적으로 발생하면 그 결과가 달라질 수 있을 것이다. 이러한 비인격적 감독 상황에 있는 조직구성원들은 현재의 불공정한 조직상황을 개선하기에는 힘이 없으며, 직장생활의 유지여부를 상사에게 의존하고 있고 다른 조직으로 옮긴다 해도 유해한 상황이 또 다시 발생할 수 있기 때문에 상사와의 불편한 관계를 유지해나갈 수밖에 없는 실정이다(Tepper 2000).

2) 개인성과에 관한 선행연구

조직은 자신들만의 핵심기술과 노하우를 활용하여 환경에서 자원을 획득하여 제품을 만들어 내거나 사회와 인간의 삶을 변화시키기 위하여 다양한 자원을 활용한다. 이러한 과정을 반복하고 지속시킴으로써 고객을 만족시키고 성과를 창출하여 조직의 생존을 유지한다(March 1965; Thompson 2003). 이러한 조직에서 구성원인 개인은 조직의 목표 달성과 지속성장을 위하여 각자 행해야 하는 직무를 부여받는다. 따라서 지식과 기술, 능력과 같은 개인의 차이와 업무에 관한 조직의 지원 및 보상시스템은 성과와 높은 상관관계가 있다. 다시 말해서, 과업성과에 영향을 미치는 요인으로는 경험이나 성향, 교육 등의 개인적 요인과 기업의 특성이나 보상 및 성과시스템, 관리자 스타일, 훈련 등의 조직적 요인, 그리고 수요상태, 실업률 등의 환경적 요인이 있다(Walker et al. 1977; Churchill et al. 1985; 장은미 외 2020).

한편, 국내 인사조직분야의 주요 학술지의 성과연구를 모두 고찰한 김기태와 최병권(2017)의 연구에 따르면, 성과에 영향을 미치는 선행요인 중 개인특성으로는 성격, 성향, 자기효능감, 동기, 지적능력, 셀프리더십, 긍정심리자본이나 회복탄력성이 있다. 직무특성으로는 직무만족, 직무자율성, 임파워먼트, 직무소진, 심리적 소유감이 있으며, 팀의 특성으로는 지식공유, 응집력, 그룹의 특성, 팀 몰입 등이 있고, 조직특성으로 개인조직 적합성, 참여적 의사결정, 조직후원인식, 조직몰입, 조직신뢰, 조직공정성, 고용안정성, 권력지각, 사회적 교환관계, 심리적 계약 등이 있다. 조절요인으로는 개인의 직무역량, 성별, 학력, 인지능력, 성장욕구, 도덕성, 근무년수와 과업 자율성, 과업 복잡성, 과업 중요성, 신뢰와 조직지원인식 등이 있었다. 리더와의 관계에서는 리더의 유머, 변혁적 리더십, 상사신뢰, 배려, 피드백, 비인격적 행동 등이 성과에 영향을 미쳤다. 대인관계에서 공감과 호감은 선행요인으로, 동료관계는 조절변수로 검증되었다. 그룹수준에서 성과에 영향을 미치는 변수는 집단의 특성, 다양성, 프로세스, 응집력, 효능감, 리더십 등이 있었다. 조절변수로는 과업 상호의존성, 기능적 다양성, 공유 과업지식, 팀 효능감, 팀 내 신뢰, 팀 긍정심리자본 등이 있다(김기태·최병권 2017).

3) 비인격적 감독과 개인성과의 관계

만약 팀에서 팀장이나 직속상사가 인격적으로나 업무적으로 강압적으로 지시하거나 팀 구성원의 의견을 무시하고 무례하며 위협하는 등의 적대적인 행동을 보일 때, 팀원은 자신이 기대하는 리더의 행동과 실제의 수준에 차이를 인식하게 되고 더 나아가 분노와 배신감을 느낄 수도 있다. 이것은 업무에 관한 열의를 낮추고 직무만족이나 생산성저하를 가지고 오게 된다(Tepper 2000). 다시 말해서 다양한 비인격적 감독과 관련된 선행연구의 결과들이 보여주듯이 상사의 비인격적 감독행위는 부하로 하여금 바람직하고 긍정적인 태도와 행동의 횟수 및 질을 감소시킴으로서 조직에 부정적인 영향을 미친다(Tepper 2000; Mitchell and Ambrose 2007). 이와 같이 조직구성원 혹은 팀원에 대한 직속상사나 팀장의 비인격적이고 적대적 행동은 부하의 자존심을 훼손시키고 수치심을 증가시키며, 리더에 대한 신뢰도를 감소시키고 팀 구성원 간의 응집력 저하로 나타난다. Schilling(2009)은 비인격적이고 파괴적인 리더십 행동에 관한 질적연구에서 상사의 부정적인 리더십 행동은 부하로 하여금 조직에 대한 긍정적 동기를 감소시키고 조직몰입을 저하시키며, 자발적인 혁신행동을 하기보다는 수동적인 대응을 하게 한다고 설명하고 있다. 결과적으로 이것은 조직성과의 저하로 이어지는 부정적 순환관계를 초래한다. Reed and Bullis(2009)의 연구에서도 마찬가지로 군 장교와 고위공무원의 파괴적인 리더십 행동은 조직 내 다양한 구성원과의 긍정적인 관계를 훼손하고, 직무와 조직만족도는 물론 조직성과(Harris et al. 2007)에 부정적으로 영향을 미친다.

2. 팀마음챙김의 조절효과

조직에서의 마음챙김은 개인수준, 팀수준, 조직수준의 3가지 수준으로 연구되고 있다(Vogus and Sutcliffe 2012; Good et al. 2016; Yu and Zellmer-Bruhn 2017). 현재 조직에서 개인수준의 마음챙김은 별도의 개념화작업 없이 기존의 심리학적 마음챙김 정의를 그대로 사용하고 있다. 한편 팀수준의 팀마음챙김은 팀원들 간의 주의와 알아차림, 비판단적인 상호작용에 초점을 맞추고 있다. 마지막으로 조직마음챙김은 안정된 조직을 추구하는 조직에서 마음챙김에 기반하여 나타나는 조직구성원 및 조직의 특성과 정책적인 면에 초점을 맞추고 있다(Vogus and Sutcliffe 2012). 추가로 본 연구자가 개념화한 조직수준의 변수로 조직이 마음챙김을 얼마나 지원하는지를 개념화하고 측정하는 조직마음챙김지원이 있다(하석광·윤병섭 2019).

팀마음챙김에 관한 연구로는 Yu and Zellmer-Bruhn(2017)의 실증연구가 있는데, 이 연구에서 팀마음챙김은 관계갈등에 음(-)의 영향을 미쳤다. 그리고 팀마음챙김이 업무갈등과 관계갈등 간의 관계를 조절한다. 팀마음챙김이 낮은 집단에서는 업무갈등은 관계갈등에 유의미하게 양(+)의 영향을 미쳤다. 하지만 팀마음챙김이 높은 집단에서는 업무갈등은 관계갈등에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 그 이유는 업무갈등은 정신적인 스트레스를 일으키고 시야를 좁히며, 업무와 사람을 분리시키는 능력을 감소시키는데 팀원들 간의 팀마음챙김은 그런 갈등 상황에서도 자신의 업무에 집중하면서 비판단적이고 수용적인 태도와 평정심으로 넓은 시야를 유지함으로써 업무와 사람을 분리하는 능력을 유지하기 때문이다.

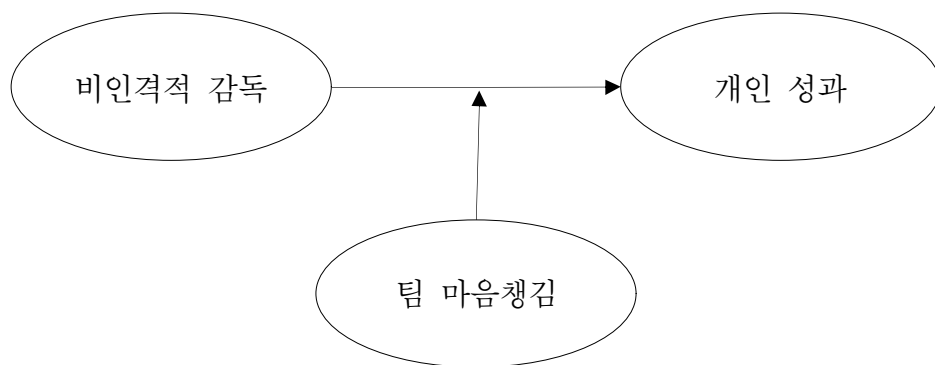
Yu and Zellmer-Bruhn(2017)은 팀마음챙김이 팀 수준의 관계갈등과 개인수준의 인지된 사회적 훼손행동(social undermining behavior) 간의 관계를 조절하는지를 검증하였는데, 팀마음챙김이 낮은 집단에서의 관계갈등은 사회적 훼손행동에 유의미하게 양(+)의 영향을 미쳤다. 하지만 팀마음챙김이 높은 집단에서는 관계갈등은 사회적 훼손행동에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 그 이유는 관계적인 갈등이 높아지면 서로를 해치고자 하는 의도가 증가하고 남을 해치는 행동이 증가하는데 경험적이고 비판단적인 상호작용인 팀마음챙김은 개인수준의 마음챙김과 마찬가지로 화나 적대적인 경향성, 지속적인 공격성 등을 감소시키기 때문이다(Good et al. 2016).

IV. 연구방법

1. 연구모형과 연구가설

1) 연구모형

본 연구는 직속상사의 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향에 있어서 팀마음챙김이 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 조절하는지를 검증하고자 하였다. 본 연구의 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

2) 연구가설

(1) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향 가설

심리적 계약이론과 사회교환이론에서는 호혜성(reciprocity)이라는 개념이 중요하다. 이는

심리적 계약이나 사회적 교환이 일방적이기 보다는 상대방이 나에게 베푼 호의에 반응적으로 나도 상대방에게 호의를 베풀고자 하는 심리적 의무감이 발생한다는 것이다. 즉, 이로 인해 구성원과 리더 혹은 팀원들 간의 관계가 지속되고 신뢰가 쌓이며, 이는 팀의 분위기나 성과에 긍정적으로 영향을 미치게 되는 것이다(Keysar et al. 2008). 그러나 조직구성원 혹은 팀원에 대한 직속상사나 팀장의 비인격적이고 적대적 행동은 부하의 자존심을 훼손시키고 수치심을 증가시키며, 리더에 대한 신뢰도를 감소시키고 팀 구성원 간의 응집력 저하로 나타난다. 본 연구는 장기적으로 이것이 심리적인 계약 위반의 감정과 사회적으로 부정적인 교환 관계를 형성함으로써 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 판단된다. 그러므로 심리적 계약이론과 사회교환이론, 비인격적 감독의 선행연구 결과를 바탕으로 하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향에서 팀마음챙김의 조절효과

직장에서 개인의 마음챙김은 독립변수로서 개인의 생리적, 정서적, 인지적, 행동적 기능을 향상시키면서 직무스트레스, 탈진 등을 낮추고 조직유효성에는 긍정적인 영향을 미치고 있다. 동시에 개인의 특성이나 리더의 특성, 조직의 특성들이 직무스트레스나 직무태도, 조직의 유효성과 성과, 창의성과 혁신 등 조직행동에 미치는 영향을 조절하고 있다(Good et al. 2016; 백양숙·박호환 2019).

또한 최근에 마음챙김은 조직과 리더십 분야에서 직장에서의 개인의 신체적, 심리적 측면에 미치는 영향(Pipe et al. 2009)과 조직의 직무만족도와 몰입, 창의성 및 성과에 미치는 영향(박남수 2012) 그리고 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향에 대한 조절변수로서의 연구들이 많이 진행되고 있다(Sauer et al. 2011). Yu and Zellmer-Bruhn(2017)의 연구에서 보여주듯이 팀마음챙김이 갈등과 사회적 회방행동을 조절하는 결과로 볼 때, 팀마음챙김은 비인격적 감독이 팀에서의 관계나 태도, 성과에 미치는 부정적인 영향을 완화시킬 가능성이 있다. 선행연구를 바탕으로 팀마음챙김은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 조절하는지 분석하는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H2 팀마음챙김은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 조절할 것이다.

2. 자료수집과 설문지 구성

1) 자료수집

자료수집은 2021년 4월 1일부터 4월 30일까지 국내 대기업 중에 편의표본추출법에 의해 6개 기업을 선정하고 팀을 편의추출하여 팀원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 51개

팀 435개 자료가 수집되었다. 이 중 중요한 응답이 누락되거나 불성실한 응답자의 설문을 제외하고 51개팀, 408개의 자료를 분석대상으로 하였다. 상사의 비인격적 감독은 팀장에 대한 평가이기 때문에 응답완료 후 팀장이나 다른 팀원들이 설문결과를 볼 수 없도록 설문 작성 후에는 별도의 봉투에 바로 넣도록 하였으며, 설문이 완료된 후에는 바로 밀봉하도록 하였다. 본 연구는 데이터 코딩을 거쳐 SPSS 23.0 통계프로그램 패키지를 이용하였다. 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석방법을 사용하였고 매개효과와 조절효과 분석을 위해 SPSS MACRO PROCESS 3.2를 이용하였다.

2) 설문지 구성

본 연구의 실증분석을 위한 설문지는 자기보고식으로 구성하였으며 크게 독립변수, 종속변수, 매개변수, 조절변수, 통제변수로 구성하였다. 변수의 구성은 <표 1>에 제시하였다. 먼저 독립변수로 비인격적 감독은 15문항으로 구성되었고, 종속변수는 개인성으로 10문항으로 구성되었다. 조절변수인 팀마음챙김은 10문항으로 구성되었다. 마지막으로 통제변수는 조직수준 3문항, 팀수준 5문항, 개인수준 6문항으로 구성되어 총 49문항으로 구성되었다.

<표 1> 설문지 구성

변수	변수명	조작적 정의	문항	출처
독립변수	비인격적 감독	업무에 관한 공격과 인격에 관한 공격을 포함한 언어적, 비언어적으로 직속상사나 팀장에 의해 지속적으로 표현되는 적대적 행위에 대한 팀원의 인식	15	Tepper(2000), 김우영·이창원(2017)
종속변수	개인성과	팀에서 구성원들이 직무와 관련하여 창출하는 성과와 직무 외의 팀의 활동과 관계에 관련하여 조직유효성을 향상시키는 행동	10	Williams and Anderson(1991) 장은미 외(2020)
조절변수	팀마음챙김	팀에서 발생하는 일이나 타인의 감정과 생각에 대해 비판 단적으로 주의를 기울이고 스트레스 상황에서도 평정을 유지하면서 자신의 업무에 집중하고 상호작용하는 팀 분위기	10	Yu and Zellmer-Bruhn(2017)
통제변수	조직수준	업종, 회사업력, 종업원 수	3	
	팀수준	팀규모, 업무유형, 구성기간, 팀장성별, 팀장연령	5	
	개인수준	성별, 연령, 학력, 직급, 총근무경력, 직속상사와 근무기간	6	
총 문항			49	

3. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1) 독립변수

독립변수인 비인격적 감독은 신체적인 접촉을 제외한 상사의 언어적 혹은 비언어적인 지속적 적대행동에 대한 부하의 인식을 의미한다(Tepper 2000). 본 연구에서는 비인격적 감독을 ‘업무에 관한 공격과 인격에 관한 공격을 포함한 언어적, 비언어적으로 직속상사나 팀장

에 의해 지속적으로 표현되는 적대적 행위에 대한 팀원의 인식'으로 정의하고 측정은 Tepper(2000)이 개발한 척도를 사용하였다. 설문문항은 '나의 직속 상사는 나를 조롱하듯이 대한다.'등 15개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

2) 조절변수

팀마음챙김은 한 개인이 현재 순간순간의 내적 및 외적인 경험에 대해 의도적이고 지속적으로 주의를 기울임으로써 그 내적, 외적 경험을 비판단적으로 알아차리는 마음챙김의 개념을 바탕으로 하여 개념화되었다(Yu and Zellmer-Bruhn, 2017). 조절변수인 팀마음챙김은 Yu and Zellmer-Bruhn(2017)에 의해 '현재 사건에 주의를 기울이고 알아차리며 팀에서의 경험에 대한 경험적이고 비판단적인 상호작용에 대한 팀원들의 공유된 신념'으로 정의하였다. 이는 팀 구성원들 사이의 공유된 믿음으로 팀에서 발생하는 일이나 자신의 업무, 상호작용 등에 비판단적으로 주의를 기울이고 감정적으로 반응하기 보다는 평정심을 가지고 처리하는 과정 혹은 팀의 분위기를 의미한다. 본 연구에서 조절변수인 팀마음챙김은 '팀에서 발생하는 일이나 타인의 감정과 생각에 대해 비판단적으로 주의를 기울이고 스트레스 상황에서도 평정을 유지하면서 자신의 업무에 집중하고 상호작용하는 팀 분위기'로 정의하였다.

3) 통제변수

비인격적 감독과 성과에 영향을 미치는 통제변수로는 업종과 회사의 사업기간, 종업원수로 하였고, 팀 수준의 통제변수는 팀의 규모, 업무유형, 구성기간, 팀장의 성별, 연령으로 하였다. 마지막으로 개인 수준에서의 통제변수는 연구대상자의 성별, 연령, 학력, 직급, 총 직장경력 그리고 현재 직속상사와의 근무기간으로 하였다.

4) 종속변수

종속변수인 직무성과는 조직의 목표와 관련된 구성원들의 행동과 활동이다. 이는 개인의 과업과 관련된 일들을 수행하고자 하여 진행하게 되는 다차원적인 행동을 의미하는 구성개념이다(Borman and Motowidlo 1997). 본 연구에서 개인성과는 맥락성과 과업성과를 모두 포함하여 '팀에서 구성원들이 직무와 관련하여 창출하는 성과와 직무 외의 팀의 활동과 관계에 관련하여 조직유효성을 향상시키는 행동'으로 정의하였다. 과업성과 부분의 측정은 Williams and Anderson(1991)이 개발한 역할 내 행동(in-role behavior)의 6문항으로 장은미 외(2020)가 번역한 것을 사용하였다. 맥락성과 부분의 측정은 Van Scotter and Motowidlo(1996)이 개발한 측정도구로 장은미 외(2020)가 번역한 것을 사용하였다.

V. 연구결과

1. 표본의 특성과 기술통계량

본 연구의 분석대상이 된 조직특성은 <표 2>, 팀의 특성은 <표 3>, 개인특성은 <표 4>와 같다.

<표 2> 표본의 조직특성

변수	구분	빈도(단위:건)	백분율(단위:%)
업종	제조업	329	80.6
	서비스업	79	19.4
사업기간	20년 미만	14	3.4
	20~30년 미만	108	26.5
	30~40년 미만	166	40.7
	40년 이상	120	29.4
종업원수	500~1000명 미만	40	9.8
	1000~5000명 미만	230	56.4
	5000명 이상	138	33.8

<표 3> 표본의 팀특성

변수	구분		빈도(단위:건)		백분율(단위:%)	
팀장성별	남		408		100.0	
	여		0		0.0	
팀장연령	40대		53		13.0	
	50대		355		87.0	
팀규모	10명 미만		175		42.9	
	10~20명 미만		198		48.5	
	20명 이상		35		8.6	
업무유형	관리/사무		168		41.2	
	생산/기술		217		53.2	
	영업/서비스 등		23		5.6	
팀구성 기간	3년 미만	1년 이하	159	10	39.0	2.5
		1년~3년 미만		149		36.5
	3년~10년 미만	3년~5년 미만	114	58	27.9	14.2
		5년~10년 미만		56		13.7
	10년 이상		135		33.1	

<표 4> 표본의 개인특성

변수	구분	빈도(단위:건)	백분율(단위:%)
성별	남	349	85.5
	여	59	14.5
연령	20대	33	8.1
	30대	141	34.6
	40대	135	33.1
	50대	96	23.5
	60대 이상	3	0.7
학력	고등학교졸업	31	7.6
	전문대학교졸업	55	13.5
	대학교졸업	248	61.1
	대학원 이상	72	17.7
직급	사원급	116	28.6
	대리급	95	23.4
	과장급	89	22.0
	차/부장급	106	26.0
직장경력	1년 미만	10	2.5
	1년~3년 미만	65	16.0
	3년~5년 미만	29	7.1
	5년~10년 미만	60	14.8
	10년~20년 미만	128	31.5
	20년 이상	114	28.1
팀원기간	6개월 미만	77	19.0
	6개월~1년 미만	54	13.3
	1년~3년 미만	168	41.4
	3년~5년 미만	52	12.8
	5년~10년 미만	27	6.7
	10년 이상	28	6.9

2. 요인분석과 신뢰성 분석

연구모형의 변수는 비인격적 감독, 개인성과 그리고 팀마음챙김의 3개의 변수로 구성되었다. 연구모형의 각 변인들의 수렴 및 판별력을 검증하기 위하여 요인분석을 실행하였다. 3개의 변수를 측정하는 문항을 모두 투입하여 요인분석을 실시하였다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)는 .963, Bartlett 구형성 검정(Bartlett's test of sphericity test)의 검정통계량 χ^2 (chi-squared)의 값은 24350.698($p < .001$)로 요인분석을 하기에 적절한 표본이다. 요인분석 결과 <표 5>와 같이 비인격적 감독, 개인성과, 팀마음챙김 등 총 3개의 요인이 각각 독립적인 단일요인으로 구분되었다. 각 요인의 문항들의 요인 부하량은 모두 0.4 이상이고 공통분 역시 모두 .32 이상이다. 총 누적분산비율은 70.749%이다. 비인격적감독은 요인1로 신뢰도(cronbach α)는 .977이다. 개인성과는 요인2로 신뢰도는 .940이다. 팀마음챙김은 요인3으로 신뢰도는 .929이다.

<표 5> 연구모형의 요인분석

문항	요인1	요인2	요인3	신뢰도
비인격적감독01	.831	-.066	.132	.977
비인격적감독02	.810	-.055	.133	
비인격적감독03	.808	-.078	.092	
비인격적감독04	.793	-.081	.069	
비인격적감독05	.725	-.092	.101	
비인격적감독06	.817	-.075	.142	
비인격적감독07	.716	-.049	.200	
비인격적감독08	.810	-.077	.159	
비인격적감독09	.743	-.047	.211	
비인격적감독10	.794	-.070	.164	
비인격적감독11	.814	-.069	.201	
비인격적감독12	.801	-.075	.118	
비인격적감독13	.792	-.090	.190	
비인격적감독14	.832	-.086	.189	
비인격적감독15	.824	-.047	.150	
개인성과01	-.162	.701	-.405	.940
개인성과02	-.128	.691	-.414	
개인성과03	-.148	.678	-.369	
개인성과04	-.172	.688	-.331	
개인성과05	-.018	.801	-.034	
개인성과06	.026	.761	.129	
개인성과07	-.039	.844	.131	
개인성과08	-.017	.860	.116	
개인성과09	-.031	.872	.125	
개인성과10	-.094	.782	.030	
팀마음챙김01	-.246	.004	-.535	.929
팀마음챙김02	-.236	.078	-.671	
팀마음챙김03	-.248	.034	-.661	
팀마음챙김04	-.286	.074	-.584	
팀마음챙김05	-.258	.037	-.675	
팀마음챙김06	-.300	.012	-.628	
팀마음챙김07	-.208	-.007	-.559	
고유값(Eigen Value)	13.501	6.313	4.652	
분산비율(%)	28.546	24.478	17.725	
누적분산비율(%)	28.546	53.024	70.749	

3. 상관분석

변수 사이 상관관계는 <표 6>과 같이 분석되었다. <표 6>을 살펴보면 비인격적 감독은 개인성과와 $r=-.227(p<.001)$ 의 음(-)의 상관관계를 가지고 유의하였다. 비인격적 감독은 팀마음챙김과 $r=-.582(p<.001)$ 의 음(-)의 상관관계를 가지고 유의하였다. 개인성과는 팀마음챙김과 $r=.261(p<.001)$ 의 양(+)의 상관관계를 가지고 유의하였다. 독립변수와 매개변수, 조절변수가 종속변수에 미치는 영향에서 공선성을 분석한 결과, 각 분산팽창지수(VIF)가 비인격적 감독 2.933, 팀마음챙김 2.052로 공선성이 존재하지 않았다. 분석 결과를 정리해보면 비인격적 감독이 개인성과, 팀마음챙김과 음(-)의 상관관계를 가지고 있으며, 개인성과와 팀마음챙김은 양(+)의 상관관계를 가짐을 알 수 있다.

<표 6> 상관분석

구 분	비인격적 감독	팀마음 챙김	개인 성과	VIF
비인격적 감독	1			2.933
팀마음챙김	-.582***	1		2.052
개인성과	-.227***	.261***	1	종속

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

4. 가설검증

1) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향

비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 통제변수와 비인격적 감독을 독립변수로 투입하여 위계적으로 회귀분석을 실시하였다. <표 7>의 모형1에서 통제변수 가운데 사업기간($B=.007$, $p<.001$)과 직장경력($B=.100$, $p<.001$)이 개인성과에 유의하게 영향을 미쳤다. 설명력은 9.9%이다. 모형2에서 통제변수 가운데 직장경력($B=.110$, $p<.001$)이 개인성과에 유의하게 영향을 미쳤고 독립변수인 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미쳤으며 유의하였다($B=-.284$, $p<.001$). 설명력은 14.0%이다. 그러므로 “비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다”는 가설 1은 채택되었다. 이는 비인격적 감독이 증가할수록 개인성과가 감소함을 시사한다.

<표 7> 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향

구 분			종속변수 : 개인성과			
			모형1		모형2	
			B	t	B	t
통제 변수	조직	(상수)	2.519***	4.906	2.906***	5.693
		서비스업a	-.129	-1.130	-.133	-1.193
		사업기간	.007***	1.996	.006	1.748
	팀	종업원수	-.062	-.964	-.088	-1.390
		팀규모	-.083	-1.315	-.046	-.739
		생산/기술b	.151	1.672	.108	1.215
		영업/마케팅b	-.069	-.251	-.096	-.359
		서비스b	.478	1.280	.376	1.028
		업무유형기타b	-.059	-.210	.114	.409
		팀기간	-.032	-1.079	-.029	-1.001
		팀장연령	.159	1.485	.183	1.738
	개인	여성c	-.045	-.403	-.051	-.463
		나이	-.026	-.401	-.044	-.686
		학력	.030	.612	.011	.228
		직급	.032	.974	.038	1.210
		직장경력	.100***	2.471	.110***	2.756
	독립변수		팀원기간	-.059	-1.946	-.054
비인격적 감독				-.284***	-4.261	
R ²			.099		.140	
Adj R ²			.061		.102	
R ² 변화량					.041	
F Value		2.628**		2.936***		

주) B : 비표준화계수, 준거집단 : a=제조업, b=관리/사무, c=남성

*** $p < .001$, ** $p < .01$

2) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 팀마음채김의 조절효과

(1) 비인격적 감독과 개인성과의 관계 조절

비인격적 감독과 개인성과의 관계에서 팀마음채김의 조절효과를 검증하기 위하여 PROCESS 모형1을 이용하여 분석한 결과는 <표 8>과 같다. 상호작용항의 공선성의 문제를 감소시키기 위하여 독립변수와 조절변수는 평균중심화 하였다. 모형1에서 독립변수인 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미친다($B = -.284$, $p < .001$). 모형2에서 비인격적 감독과 팀마음채김을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미쳤고($B = -.162$, $p < .05$), 팀마음채김은 개인성과에 양(+)의 영향을 미쳤다($B = .217$, $p < .01$). 모형3에서 독립변수인 비인격적 감독과 조절변수 팀마음채김, 그리고 상호작용항을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 유의하게 영향을 미쳤고($B = -.277$, $p < .01$), 팀마음채김도 개인성과에 유의한 영향을 미쳤으며($B = .191$, $p < .05$), 상호작용항도 개인성과에 유의한 영향을 미쳤다($B = -.235$, $p < .05$). 그러므로 “팀마음채김은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 조절할 것이다.”는 가설2는 채택되었다.

비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 팀마음챙김의 조절효과

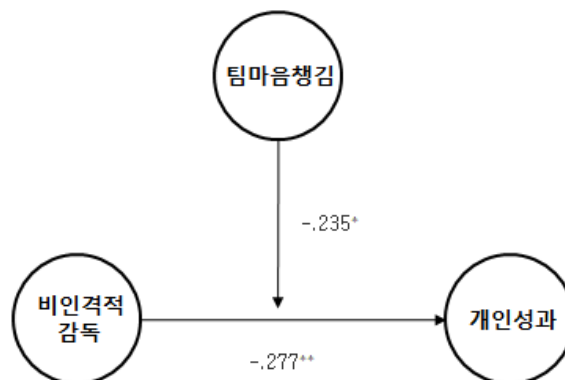
<표 8> 비인격적 감독과 개인성과의 관계에서 팀마음챙김의 조절효과

구 분			종속변수 : 개인성과					
			모형1		모형2		모형3	
			B	t	B	t	B	t
		(상수)	2.906***	5.693	1.937**	3.199	2.395***	4.786
통제 변수	조 직	서비스업a	-.133	-1.193	-.145	-1.310	-.149	-1.350
		사업기간	.006	1.748	.005	1.275	.005	1.341
		종업원수	-.088	-1.390	-.084	-1.332	-.064	-1.004
	팀	팀규모	-.046	-.739	-.038	-.606	-.035	-.566
		생산/기술b	.108	1.215	.060	.669	.059	.659
		영업/마케팅b	-.096	-.359	-.078	-.294	-.025	-.093
		서비스b	.376	1.028	.324	.892	.311	.861
		업무유형기타b	.114	.409	.133	.482	.010	.036
		팀기간	-.029	-1.001	-.021	-.713	-.020	-.680
		팀장연령	.183	1.738	.165	1.577	.171	1.643
		개 인	여성c	-.051	-.463	-.044	-.406	-.019
	나이		-.044	-.686	-.039	-.609	-.018	-.286
	학력		.011	.228	.022	.452	.020	.415
	직급		.038	1.210	.036	1.151	.038	1.217
	직장경력		.110***	2.756	.116	2.941	.110	2.796
		팀원기간	-.054	-1.791	-.056	-1.876	-.053	-1.808
독립변수	비인격적 감독		-.284***	-4.261	-.162*	-2.079	-.277**	-3.002
조절변수	팀마음챙김				.217**	2.907	.191*	2.540
상호작용	비인격적 감독 X 팀마음챙김						-.235*	-2.298
R ²			.140		.142		.170	
F Value			2.936***		3.987***		4.098***	

주) B : 비표준화계수, 준거집단 : a=제조업, b=관리/사무, c=남성

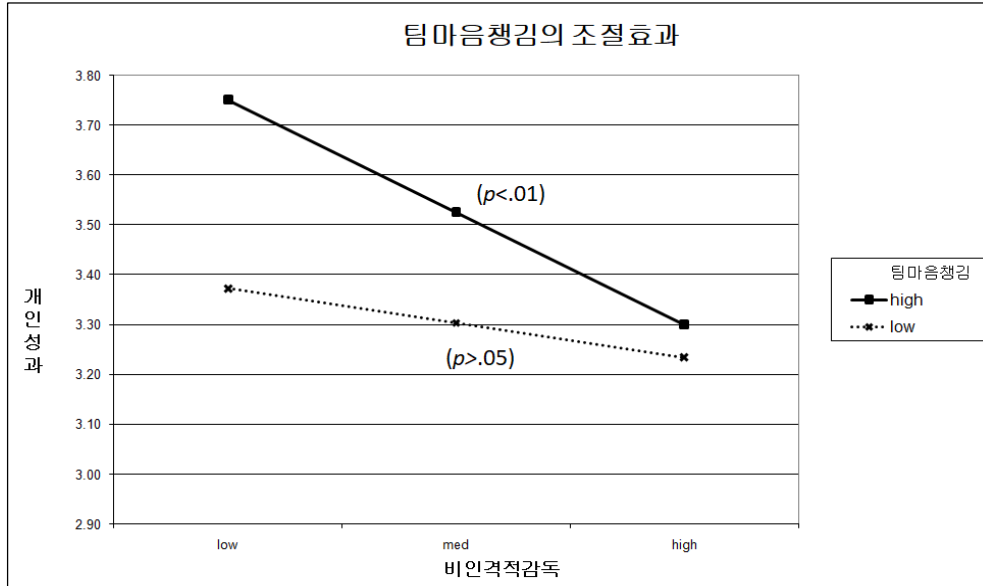
*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

비인격적 감독과 개인성과의 관계에서 팀마음챙김의 조절효과(<표 8>)를 정리하면 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 비인격적 감독과 개인성과의 관계에서 팀마음챙김의 조절효과(<표 8>)

위의 조절효과를 그래프로 분석하면 [그림 3]과 같다.



[그림 3] 비인격적 감독과 개인성과의 관계에서 팀마음챙김의 조절효과 그래프

[그림 3]과 같이 비인격적 감독이 낮을 경우 팀마음챙김이 높은 팀이 팀마음챙김이 낮은 팀에 비해 개인성과가 높고 비인격적 감독이 높은 경우에도 팀마음챙김이 높은 팀이 팀마음챙김이 낮은 팀에 비해 개인성과가 높다. 하지만 비인격적 감독이 증가할수록 팀마음챙김이 높은 팀의 개인성과는 감소하는데 반해 팀마음챙김이 낮은 팀의 개인성과는 감소하지만 유의하지 않다.

3) 강건성분석

(1) 비인격적 감독과 개인성과

선행연구는 비인격적 감독이 과업에 관련된 부분이나 관계에 관련된 부분(즉, 인신공격)이 성과에 미치는 영향이 다르게 나오거나, 비인격적 감독이 성과에 영향을 미치지 못하거나 오히려 과업성과에는 긍정적인일 수도 있다는 등의 논란이 존재한다(Tepper et al. 2017; 박희태 외 2014; 백연정·김문정 2019). 따라서, 본 연구에서 비인격적 감독을 과업부분, 관계부분으로 구분하고 각각 과업성과와 맥락성과에 미치는 영향을 추가로 분석하였다. <표 9>에서 보면, 과업에 관련한 비인격적 감독은 과업성과에 음(-)의 영향을 미쳤고($B=-.207, p<.01$), 맥락성과에도 음(-)의 영향을 미쳤다($B=-.369, p<.001$).

비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 팀마음챙김의 조절효과

<표 9> 비인격적 감독-과업부분이 개인성과에 미치는 영향

구 분			종속변수			
			모형1:과업성과		모형2:맥락성과	
			B	t	B	t
		(상수)	2.619***	4.563	3.449***	6.020
통제 변수	조직	서비스업a	-.119	-.950	-.157	-1.258
		사업기간	.004	.909	.009*	2.095
		종업원수	-.098	-1.377	-.064	-.896
	팀	팀규모	-.039	-.562	-.072	-1.034
		생산/기술b	.130	1.305	.073	.734
		영업/마케팅b	-.080	-.266	-.068	-.227
		서비스b	.166	.405	.700	1.712
		업무유형기타b	.068	.217	.245	.785
		팀기간	-.015	-.462	-.050	-1.525
		팀장연령	.149	1.268	.216	1.841
		개인	여성c	-.098	-.796	.012
	나이		-.038	-.526	-.042	-.588
	학력		.048	.875	-.048	-.885
	직급		.030	.847	.044	1.251
	직장경력		.134**	3.008	.073	1.649
	팀원기간		-.058	-1.720	-.051	-1.517
독립변수	비인격적 감독-과업부분		-.207**	-2.835	-.369***	-5.062
R ²			.108		.146	
F Value			2.721**		3.828***	

주) B : 비표준화계수, 준거집단 : a=제조업, b=관리/사무, c=남성

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

<표 10>에서 볼 수 있듯이 관계에 관련한 비인격적 감독 역시 과업성과에 음(-)의 영향을 미쳤고(B=-.207, $p < .001$), 맥락성과에도 음(-)의 영향을 미쳤다(B=-.390, $p < .001$). 따라서 본 연구에서는 비인격적 감독이 과업부분과 관계부분 모두 과업성과와 맥락성과를 감소시키는 것을 알 수 있다.

<표 10> 비인격적 감독-관계부분이 개인성과에 미치는 영향

구 분			종속변수			
			과업성과		맥락성과	
			B	t	B	t
통제 변수	조직	(상수)	2.554***	4.480	3.362***	5.926
		서비스업a	-.118	-.942	-.156	-1.250
		사업기간	.004	1.106	.010*	2.443
	팀	종업원수	-.101	-1.420	-.071	-1.008
		팀규모	-.035	-.493	-.061	-.871
		생산/기술b	.132	1.335	.075	.757
		영업/마케팅b	-.101	-.335	-.108	-.361
		서비스b	.167	.408	.694	1.704
		업무유형기타b	.034	.110	.197	.638
		팀기간	-.016	-.474	-.051	-1.545
		팀장연령	.155	1.318	.229	1.953
	개인	여성c	-.095	-.769	.018	.145
		나이	-.041	-.579	-.050	-.707
		학력	.050	.926	-.045	-.826
		직급	.032	.915	.049	1.393
		직장경력	.134**	2.998	.073	1.652
		팀원기간	-.057	-1.688	-.048	-1.453
독립변수	비인격적 감독-관계부분		-.207**	-2.792	-.390***	-5.295
R ²			.108		.151	
F Value			2.705***		3.984***	

주) B : 비표준화계수, 준거집단 : a=제조업, b=관리/사무, c=남성

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

(2) 팀마음챙김

팀마음챙김의 연구가 국내에서는 초기이기 때문에 팀마음챙김이 비인격적 감독과 개인성과에 어떠한 영향을 미치는지 추가로 분석하였다. <표 11>과 같이 통제변수와 팀마음챙김을 투입한 결과, 모형1에서 팀마음챙김은 비인격적 감독에 음(-)의 영향을 미치고($B = -510$, $p < .001$), 모형5에서 팀마음챙김은 개인성과에 양(+)의 영향을 미쳤다($B = 301$, $p < .001$). 그러므로 팀원들이 각자 자신의 일에 집중하고 서로 비난하지 않으며, 스트레스 상황에서 평온한 분위기를 유지하는 팀마음챙김이 높은 경우 비인격적 감독은 감소하고 개인성과는 증가되는 것을 알 수 있다.

<표 11> 팀마음챙김 강건성분석

구분			종속변수			
			비인격적 감독		개인성과	
			B	t	B	t
		(상수)	3.240***	9.038	1.409*	2.552
통제 변수	조직	서비스업a	.015	.212	-.148	-1.329
		사업기간	.001	.563	.004	1.209
		종업원수	-.076	-1.857	-.071	-1.136
		팀규모	.074	1.817	-.050	-.797
	팀	생산/기술b	.002	.041	.059	.656
		영업/마케팅b	-.112	-.641	-.060	-.225
		서비스b	-.136	-.571	.345	.947
		업무유형기타b	.390*	2.171	.069	.252
		팀기간	-.013	-.673	-.019	-.641
		팀장연령	.102	1.496	.148	1.418
		개인	여성c	-.029	-.407	-.039
	나이		-.054	-1.317	-.029	-.462
	학력		-.072*	-2.299	.034	.700
	직급		.022	1.080	.033	1.032
	직장경력		.007	.281	.115**	2.895
		팀원기간	.020	1.043	-.059*	-1.978
독립변수	팀마음챙김		-.510***	-12.419	.301***	4.738
R ²			.398		.149	
F Value			14.861***		3.933***	

주) B : 비표준화계수, 준거집단 : a=제조업, b=관리/사무, c=남성

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

VI. 결론

본 연구는 6개 회사, 51개 팀, 408건의 자료를 SPSS 23.0과 SPSS MACRO PROCESS 3.2를 이용하여 비인격적 감독이 개인성장에 미치는 영향에서 팀마음챙김의 조절효과를 분석하였다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 비인격적 감독이 개인성장에 미치는 영향을 검증하기 위하여 통제변수와 비인격적 감독을 독립변수로 투입하여 위계적으로 회귀분석을 실시한 결과 통제변수 가운데 사업기간($B=.007$, $p<.001$)과 직장경력($B=.100$, $p<.001$)이 개인성장에 유의하게 영향을 미쳤다. 그리고 통제변수 가운데 직장경력($B=.110$, $p<.001$)이 개인성장에 유의하게 영향을 미쳤고 독립변수인 비인격적 감독은 개인성장에 음(-)의 영향을 미쳤으며 유의하였다($B=-.284$, $p<.001$). 그러므로 비인격적 감독이 증가할수록 개인성과는 감소하는 것을 알 수 있다.

둘째, 비인격적 감독이 개인성장에 미치는 영향을 팀마음챙김의 조절효과로 분석하였다. 먼저, 비인격적 감독은 개인성장에 음(-)의 영향을 미친다($B=-.284$, $p<.001$). 그리고 비인격적 감독과 팀마음챙김을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성장에 음(-)의 영향을 미쳤고($B=-.162$, $p<.05$) 팀마음챙김은 개인성장에 양(+)의 영향을 미쳤다($B=.217$, $p<.01$). 더 나

아가 독립변수인 비인격적 감독과 조절변수 팀마음챙김, 그리고 상호작용항을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 유의하게 영향을 미쳤고($B=-.277, p<.01$), 팀마음챙김도 개인성과에 유의한 영향을 미쳤으며($B=.191, p<.05$), 상호작용항도 개인성과에 유의한 영향을 미쳤다($B=-.235, p<.05$). 그러므로 팀마음챙김이 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 조절하고 있음을 알 수 있다. 즉 비인격적 감독이 낮을 경우, 팀마음챙김이 높은 팀이 팀마음챙김이 낮은 팀에 비해 개인성과가 높고 비인격적 감독이 높은 경우에도 팀마음챙김이 높은 팀이 팀마음챙김이 낮은 팀에 비해 개인성과가 높다. 하지만 비인격적 감독이 증가할수록 팀마음챙김이 높은 팀의 개인성과는 감소하는데 반해 팀마음챙김이 낮은 팀의 개인성과는 감소하지만 유의하지 않다. 이러한 결과는 팀마음챙김 자체는 개인의 성과에 긍정적으로 영향을 미치지만 팀 분위기가 스트레스 상황에서도 평온을 유지하고 조직상황이나 타인에 대해 비판단적인 태도를 취하는 팀일수록 비인격적 감독이 증가함에 따라 개인의 성과가 더 저하됨을 알 수 있다.

셋째, 강건성을 분석했다. 먼저, 비인격적 감독과 개인성과의 강건성을 분석했다. 비인격적 감독을 과업부분, 관계부분으로 구분하고 각각 과업성과와 맥락성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 과업에 관련한 비인격적 감독은 과업성과에 음(-)의 영향을 미쳤고($B=-.207, p<.01$), 맥락성과에도 음(-)의 영향을 미쳤다($B=-.369, p<.001$). 또한 관계에 관련한 비인격적 감독 역시 과업성과에 음(-)의 영향을 미쳤고($B=-.207, p<.001$), 맥락성과에도 음(-)의 영향을 미쳤다($B=-.390, p<.001$). 따라서 본 연구에서는 비인격적 감독이 과업부분과 관계부분 모두 과업성과와 맥락성과를 감소시키는 것을 알 수 있다. 다음으로, 비인격적 감독과 팀마음챙김의 강건성을 분석했다. 통제변수와 팀마음챙김을 투입한 결과, 모형1에서 팀마음챙김은 비인격적 감독에 음(-)의 영향을 미치고($B=-.510, p<.001$), 모형5에서 팀마음챙김은 개인성과에 양(+)의 영향을 미쳤다($B=.301, p<.001$). 그러므로 팀원들이 각자 자신의 일에 집중하고 서로를 비난하지 않으며, 스트레스 상황에서 평온한 분위기를 유지하는 팀마음챙김이 높은 경우 비인격적 감독은 감소하고 개인성과는 증가됨을 알 수 있다.

본 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 과제는 다음과 같다. 첫째, 비인격적 감독이 상대적으로 일어날 가능성이 높은 유통업, 판매업에 대한 연구가 필요하고 조직문화와 교육이 아직 정착되지 않은 신생기업들을 대상으로 한 추가적인 연구가 요구된다. 둘째, 본 연구는 개인수준의 연구에 머물렀는데, 좀 더 구체적이고 객관적인 연구를 위해서는 비인격적 감독과 팀마음챙김 등의 변수는 팀수준의 변수로 각 팀의 평균을 재분배하여 검증해보는 연구도 필요할 것으로 사료된다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

참고문헌

- 김기태·최병권. 2017. “국내 인사·조직 분야의 성과변수 연구동향 및 향후 연구방향”. 「조직과 인사관리연구」, 41(4) : 1-57. DOI: 10.36459/jom.2017.41.4.1
- 김우영·이창원. 2017. “컨설팅프로젝트에서 업무갈등과 관계갈등이 프로젝트성과에 미치는 영향”. 「대한경영학회지」, 30(12) : 2195-2212. DOI: 10.18032/kaaba.2017.30.12. 2195
- 박남수. 2012. “사무직 근로자의 마음챙김, 스트레스, 자아존중감, 창의성, 소진, 조직몰입 사이의 관계에 대한 구조 분석”. 「보건과 사회과학」, 32 : 93-114. UCI: G704-001339.2012..32.001
- 박희태·손승연·윤석화. 2014. “상사의 비인격적인 행동 유형과 구성원의 과업성과”. 「인적자원관리연구」, 21(3) : 21-46. DOI: 10.14396/jhrmr.2014.21.3.21 UCI: G704-001783.2014.21.3.016
- 백양숙·박호환. 2019. “조직에서의 마음챙김에 대한 국내 연구동향”. 「조직과 인사관리연구」, 43(1) : 35-70. DOI: 10.36459/jom.2019.43.1.35
- 백연정·김문정. 2019. “비인격적 감독행위의 연구동향: 국내 연구를 중심으로”. 「리더십연구」, 10(4) : 57-90. DOI: 10.22243/tklq.2019.10.4.57
- 백혜옥·신진교. 2018. “상사의 비인격적 행동과 직무열의 간 관계에서 개인특성 및 조직특성의 조절효과”. 「조직과 인사관리연구」, 42(4) : 1-33. DOI: 10.36459/jom.2018. 42.4.1
- 이기은·전무경. 2011. “사회적 지원과 교환관계의 질이 조직 내 구성원의 혁신행동에 미치는 영향”. 「대한경영학회지」, 24(2) : 943-961. UCI: G704-000789.2011.24.2.027
- 장은미·이상호·이덕로. 2020. “진성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로”. 「전문경영인연구」, 23(1) : 63-83. DOI: 10.37674/CEOMS.23.1.4
- 조태준·이상훈. 2018. “비인격적 감독이 심리적 소유감을 매개로 역할 내 행동과 혁신행동에 미치는 영향”. 「HRD 연구」, 20(1) : 195-223. DOI: 10.18211/kjhrdq.2018.20. 1.007
- 최호중. 2016. “상사의 비인격적 감독과 조직공정성 및 조직효과성에 미치는 영향: 특급호텔 조리사를 중심으로”. 「호텔관광연구」, 18(6) : 195-216. UCI: G704-001700.2016.18.6.008
- 하석광·윤병섭. 2019. “품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향 - 조직마음챙김지원에 의해 조절된 혁신문화의 매개효과-”. 「품질경영학회지」, 47(4) : 667-685. DOI: 10.7469/JKSQM.2019.47.4.667 UCI: I410- ECN-0102-2021-300-000583769

Argyris, C.. 1960. *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, Il: Dorsey.

Bamberger, P. A. and S. B. Bacharach. 2006. “Abusive Supervision and Subordinate Problem Drinking: Taking Resistance, Stress and Subordinate Personality into Account”.

- Human Relations*, 59(6) : 723-752. DOI: 10.1177 /0018726706066852
- Borman, W. C. and S. J. Motowidlo. 1997. "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research". *Human Performance*, 10(2) : 99-109. DOI: 10.1207/s15327043hup1002_3
- Churchill, Jr., G. A., N. M. Ford, S. W. Hartley and O. C. Walker, Jr.. 1985. "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Marketing Research*, 22(2) : 103-118. DOI: 10.2307/3151357
- Conway, N. and R. B. Briner. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. (Oxford; online edn, Oxford Academic, 3 Oct. 2011). DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001 accessed 21 June 2023.
- Duffy, M. K., D. C. Ganster and M. Pagon. 2002. "Social Undermining in the Workplace". *Academy of Management Journal*, 45(2) : 331-351. DOI: 10.2307/3069350
- Good, D. J., C. J. Lyddy, T. M. Glomb, J. E. Bono, K. W. Brown, M. K. Duffy, R. A. Baer, J. A. Brewer and S. W. Lazar. 2016. "Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review". *Journal of Management*, 42(1) : 114-142. DOI:10.1177/0149206315617003
- Harris, K. J., K. M. Kacmar and S. Zivnuska. 2007. "An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship". *Leadership Quarterly*, 18(3) : 252-263. DOI:10.1016/j.leaqua.2007.03.007
- Homans, G. C.. 1958. "Social Behavior as Exchange". *American Journal of Sociology* 63(6), 597-606. <http://www.jstor.org/stable/2772990>.
- Keysar, B., B. A. Converse, J. Wang and N. Epley. 2008. "Reciprocity is Not Give and Take: Asymmetric Reciprocity to Positive and Negative Acts". *Psychological Science*, 19(12) : 1280-1286. <https://www.jstor.org/stable/40064880>
- Levinson, H.. 1962. *Organizational Diagnosis*. Harvard University Press. Cambridge. MA.
- March, J.. 1965. Hospitals: *Technology, Structure, and Goals, Handbook of Organizations* (RLE: Organizations)(1st ed.). New York and London: Routledge. DOI:10.4324/9780203629130
- Mawritz, M. B., D. M. Mayer, J. M. Hoobler, S. J. Wayne and S. V. Marinova. 2012. "A Trickle-Down Model of Abusive Supervision". *Personnel Psychology*, 65(2) : 325-357. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x
- Mitchell, M. S. and M. L. Ambrose. 2007. "Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs". *Journal of Applied Psychology*, 92(4) : 1159-1168. DOI: 10.1037/0021-9010.92.4.1159
- Pipe, T. B., J. J. Bortz, A. Dueck, D. Pendergast, V. Buchda and J. Summers. 2009. "Nurse

- Leader Mindfulness Meditation Program for Stress Management: A Randomized Controlled Trial”. *Journal of Nursing Administration*, 39(3) : 130-137. DOI:10.1097/NNA.0b013e31819894a0.
- Reed, G. E. and R. C. Bullis. 2009. “The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees”. *Armed Forces and Society*, 36(1) : 5-18. <https://www.jstor.org/stable/48608857>
- Robinson, S. L. and E. W. Morrison. 2000. “The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study”. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5) : 525-546. DOI: 10.1002/1099-1379(200008) 21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T
- Robinson, S. L. and D. M. Rousseau. 1994. “Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm”. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3) : 245-259. <https://www.jstor.org/stable/2488448>
- Rousseau, D. M.. 1990. “New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts”. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5) : 389-400. DOI: 10.1002/job.4030110506
- Sauer, S., H. Walach and N. Kohls. 2011. “Gray’s Behavioural Inhibition System as a Mediator of Mindfulness Towards Well-Being”. *Personality and Individual Differences*, 50(4) : 506-511. DOI: 10.1016/j.paid.2010.11.019
- Schein, E. H.. 1970. *Organizational Psychology*(2nd eds.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc..
- Schilling, J.. 2009. “From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership”. *Leadership*, 5(1) : 102-128. DOI: 10.1177/1742715008098312
- Tepper, B. J.. 2000. “Consequences of Abusive Supervision”. *Academy of Management Journal* 43(2) : 178-190. DOI: 10.2307/1556375
- Tepper, B. J., L. Simon and H. M. Park. 2017. “Abusive Supervision”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 : 123-152. DOI:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539
- Thompson, J. D.. 2003. *Organizations in Action*(1st ed.). New York and London: Routledge. DOI: 10.4324/9781315125930
- Van Scotter, J. R. and S. J. Motowidlo. 1996. “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 81(5) : 525-531. DOI: 10.1037/0021-9010.81.5.525
- Vogus, T. J. and K. M. Sutcliffe. 2012. “Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward”. *Academy of Management Learning and Education*, 11(4) : 722-735. <https://www.jstor.org/stable/23412356>
- Walker, Jr., O. C., G. A. Churchill, Jr., and N. M. Ford. 1977. “Motivation and Performance

- in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research”. *Journal of Marketing Research*, 14(2) : 156-168. DOI: 10.2307/ 3150465
- Williams, L. J. and S. E. Anderson. 1991. “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”. *Journal of Management*, 17(3) : 601-617. DOI: 10.1177/01492063 9101700305
- Yu, L. and M. Zellmer-Bruhn. 2017. “Introducing Team Mindfulness and Considering Its Safeguard Role Against Conflict Transformation and Social Undermining”. *Academy of Management Journal*, 61(1) : 324-347. DOI: 10. 5465/amj.2016.0094

The Effects of Abusive Supervision on Performance: The Moderation Effects of Team Mindfulness

Ha, Seok Kwang* · Heo, Ho Young**

— <Abstract> —

[Purpose] The moderating effect of team mindfulness was analyzed in the effect of impersonal coach on individual performance. First, the effect of impersonal supervision of the immediate supervisor on individual performance in the team was analyzed. Next, it was verified whether team mindfulness can control the effect on the performance of impersonal coaches.

[Design/Methodology] In this study, regression analysis was conducted hierarchically using SPSS 23.0 and SPSS MACRO PROCESS 3.2 on 6 companies, 51 teams, and 408 data.

[Findings] First, as a result of analyzing the effect of impersonal supervision on individual performance, the more severe the impersonal supervision, the lower the individual performance. Second, when impersonal coaches are high, teams with high team mindfulness had higher individual performance than teams with low team mindfulness.

Third, impersonal supervision was found to reduce task performance and contextual performance in both the task part and the relationship part.

[Research implications] Team mindfulness, in which team members focus on their work and do not blame each other, and maintain a calm atmosphere under stress, reduces impersonal coaches and improves individual performance, suggesting that the role of team mindfulness needs to be strengthened.

<Key Words> Impersonal Manager, Individual Performance, Team Mindfulness, Social Exchange Theory, Psychological Contract

* Ph. D., Senior Specialist, KSA (skha@ksa.or.kr, First Author)

** Ph. D., CEO, OSTEC Co., Ltd (ph9647@hanmail.net, Corresponding Author)

『가족기업연구』 편집규정

제정 2021년 08월 26일, 이사회 의결

전면개정 2023년 04월 27일, 이사회 의결

제1장 총칙

제1조(목적) 가족기업연구(Korean Family Business Review) 편집규정(이하 “규정”이라고 한다)은 사단법인 가족기업학회가 발행하는 학술지인 가족기업연구의 편집, 심사 등 발행을 효율적으로 수행하기 위하여 이에 대한 제반 사항을 정하는 것을 목적으로 한다.

제2조(편집방향)

- ① 가족기업연구는 가족기업 관련 이론, 실증, 기업승계 사례, 가족기업 투자 등 일련의 가족기업 경영분야와 관련된 가장 권위있는 학술지를 지향한다.
- ② 가족기업연구에 게재되는 논문은 가족기업 경영관련 각 분야의 주제를 다룬 이론연구, 실증연구, 사례연구 등을 대상으로 한다.

제3조(세칙) 가족기업연구의 게재신청, 심사 및 편집 등 발행에 관하여 이 규정에서 정하지 아니한 사항은 가족기업연구 편집위원회(이하에서 “편집위원회”라 한다)에서 정하며, 별도로 세칙을 제정할 수 있다.

제2장 편집위원회

제4조(구성)

- ① 편집위원회는 위원장 2인과 15인 이내의 편집위원으로 구성한다.
- ② 편집위원회는 각 전공분야를 고려하여 편집위원이 포함되도록 구성한다.
- ③ 위원장은 법인의 이사 중에서 학회장이 추천하여 이사회에서 선출한다.

④ 편집위원은 다음 각호의 1에 해당하는 자 중에서 위원장의 추천에 의하여 학회장이 임명한다.

1. 최근 3년간 한국연구재단의 등재(등재후보포함)학술지에 발표한 전공분야에 관한 논문의 5편 이상인 자
2. 최근 2년간 외국저명 학술지에 발표한 전공분야에 관한 논문이 1편 이상인 자
3. 최근 3년 이내에 외국저명 학술지의 편집위원이었거나 현재 외국저명 학술지의 편집위원인 자

제5조(임기)

- ① 위원장의 임기는 2년으로 하되, 연임할 수 있다.
- ② 위원장을 제외한 편집위원의 임기는 2년으로 하되, 연임할 수 있다.

제6조(권한) 편집위원회는 다음과 같은 권한을 갖는다.

1. 가족기업연구에 게재할 논문의 심사의뢰와 논문의 게재여부의 판정
2. 논문의 게재순서의 조정
3. 가족기업연구의 편집
4. 기타 가족기업연구의 발간과 관련한 사항

제7조(운영)

- ① 편집위원회는 편집위원 과반수의 출석으로 개최한다.
- ② 편집위원회는 출석편집위원 과반수의 찬성으로 의결한다.
- ③ 편집위원장은 연2회 정기회의를 소집한다. 다만, 학술지 정기발행을 위해 본 규정 제 21조에 의해 게재여부를 최종결정하는 경우에는 서면의결할 수 있다.

제8조(논문게재신청제한) 편집위원회 위원장은 재임기간 중에 가족기업연구에 논문을 게재신청해서는 안된다.

제3장 논문게재신청

제9조(논문게재신청자격 및 게재신청논문의 적합성)

- ① 가족기업연구에 게재신청할 수 있는 자는 사단법인 가족기업학회의 회원이어야 한다. 다만, 회원과 공동연구를 한 자 및 초청된 게재신청자의 경우에는 예외로 한다.
- ② 게재신청한 논문은 본회의 연구윤리규정을 준수하여야 연구부정행위(위조, 변조, 표절, 부당한 논문저자 표시, 중복게재)를 하지 않아야 한다. 학회지에 게재된 논문에 연구부정행위가 있는 경우에는 논문의 작성자가 책임을 진다.
- ③ 외국자료를 이용하여 분석한 논문도 우리나라의 제도 및 연구에 공헌할 수 있다고 판단되는 경우에 게재신청할 수 있다.
- ④ 논문이 외국연구(미발표논문 포함)의 단순한 반복수행에 해당되어 새로운 공헌도가 없는 경우 또는 국내외 선행연구(미발표논문 포함)가 있으나 그러한 선행연구의 존재여부 및 선행연구와의 차이점을 밝히지 않은 경우에는 게재신청할 수 없다.

제10조(논문게재신청)

- ① 가족기업연구에 게재신청하고자 하는 자는 게재신청서, 연구윤리서약서, 한글 프로그램으로 작성된 논문파일을 학회의 홈페이지(<http://fb.or.kr>)로 제출한다. 다만, 특별한 경우 우송할 수 있다.
- ② 가족기업연구의 게재신청서양식은 편집위원회에서 정한다.
- ③ 연구윤리서약서양식은 윤리위원회에서 정한다.
- ④ 「생명윤리및안전에관한법률」에 규정한 설문조사 및 실험연구 등 인간대상연구인 경우 기관생명윤리위원회(IRB)의 심의를 받아야 한다.
- ⑤ 편집위원장은 필요한 경우 논문투고자에게 제4항의 기관생명윤리위원회(IRB) 심의결과서 또는 심의면제를 확인할 수 있는 서류를 논문투고시 편집위원회에 제출하도록 할 수 있다. 단, 저자 본인이 인간대상 설문조사나 실험연구 등을 직접 하지 않고, 정부 및 연구기관에서 제공하는 패널자료를 활용한 논문은 기관생명윤리위원회(IRB) 심의결과서 또는 심의면제서류를 제출하지 않을 수 있다.

제11조(논문작성요령) 가족기업연구에 게재신청하는 자는 다음 각호에 따라 논문을 작성하여야 한다.

- ① 논문작성의 기본원칙은 아래 각호와 같다.
 1. [논문언어] 논문에 사용하는 언어는 한글 혹은 영문으로 한다. 학술용어는 가능한 한 한글로 쓰고 번역된 용어는 ()안에 원어를 표기하는 것을 원칙으로 한다.
 2. [논문편집도구] 논문은 한글워드프로세서를 사용하여 편집한다.

3. [논문편집용지] 논문의 편집용지는 A4용지 크기로 한다.

4. [논문분량] 논문분량은 논문본문, 도표, 참고문헌, 기타를 포함하여 총 A4용지 30면을 초과하지 않도록 한다.

② 논문의 논문표지, 논문제목, 저자표시, 국문요약문, 주제어표시, 본문, 게재중복신청확인표시, 참고문헌, 영문요약문, 부록(설문지 등)의 순서로 구성하며 아래와 같이 작성한다. 다만, 부록은 필요한 경우에만 포함한다.

1. [논문표지] 가족기업연구에 게재신청하는 논문에는 별지의 논문표지를 첨부하여야 한다. 이 논문표지에는 국문 및 영문으로 논문제목만을 표기하며, 연구자 정보가 표기되지 않도록 한다. 다만, 게재 확정되었을 때 저자명, 근무처, 직위, E-mail, 연락전화번호, 연구비지원 등에 관한 사항을 추가 표기한다. 공동연구인 경우 주저자(제1저자)를 구분하고 별도로 연락저자명(교신저자명)을 표기한다.

2. [논문제목] 논문의 전개는 각 장을 로마자의 I, II, III ... 로 표기하고 그 다음의 세분류는 1, 2, 3. ... 가, 나, 다, ..., (1), (2), (3), ..., (가), (나), (다), ... 방식으로 표기한다. 논문제목은 굴림체로 하되, 각 제목마다 글자크기를 다르게 한다.

3. [저자표시] 저자는 논문표지에만 표시해야 한다. 논문표지 외에 국문요약문, 영문요약문 및 본문에는 익명의 심사를 위하여 게재가 확정될 때까지 저자명을 표시하지 않아야 하며, 저자명을 유추할 수 있는 어떠한 내용도 포함되면 안된다.

4. [논문요약문] 논문표지의 다음 쪽에서는 논문제목과 국문요약문을 표기하며, 마지막 쪽에는 영문요약문을 표기한다. 국문요약문은 1000자 이내로 하되 논문표지 다음 쪽의 논문제목과 논문본문 사이에 놓이도록 하되, <요약>이라고 굵은 글자체로 표기하고 요약문의 내용을 작성한다. 영문요약문은 1페이지 이내로 논문말미에 놓이도록 하되, <Abstract>라고 굵은 글자체로 표기하고 요약문의 내용을 작성한다. 논문의 요약문은 연구주제, 연구방법, 연구결과, 연구공헌이 반드시 포함되도록 구분작성하여야 한다. 논문요약문은 바탕체, 글자크기 9pt, 줄간격 160%기준으로 한다.

5. [주제어] 논문의 국문요약문 및 영문요약문의 바로 밑 난외에 3내지 5단어 이내의 주제어(key words)를 국문 및 영문으로 각각 기재하여야 한다. 주제어는 굴림체, 글자크기 9pt, 줄간격 160%기준으로 한다.

6. [논문본문] 논문본문은 바탕체, 글자크기 10pt, 줄간격 160%기준으로 하며, 문단 첫줄의 들여쓰기는 10pt로 한다.

7. [표, 그림] 표와 그림의 제목은 표와 그림의 바로 위에 고딕체로 표기하되, 제목앞에는 각각 <표 1> 및 <그림 1>를 표기한다. 표와 그림에는 필요하면, 해설과 출

처 등을 표시한다. 표와 그림의 제목은 굴림체, 글자크기 10pt, 줄간격 160%로 하고, 본문은 바탕체, 글자크기 9pt, 줄간격 160%기준으로 한다.

8. [주석] 주석은 본문에 대한 참고사항, 보조설명 등에 국한하며, 문헌인용은 본문에 기재하고 주석에는 표기하지 않는다. 즉 주석은 본문에 삽입할 경우 본문 내용이 난해해지거나 설명의 일관성을 유지하기가 어려워지는 경우에 한하여 사용한다. 주석은 바탕체, 글자크기 9pt, 줄간격 160%기준으로 한다.

9. [약자, 영문표기] 기관이름, 보고서 등을 인용하는 경우 약자 또는 영문표기를 사용할 수 있으나 논문에 처음으로 언급되는 부분에서는 완전하고 정확한 이름으로 표기하고 괄호 안에 그 이후부터 사용될 약자 또는 영문표기를 명기한 후에야 사용할 수 있다.

(예) 미국 재무회계기준심의회(FASB), 외부감사대상기업(외감기업)

10. [문헌인용] 문헌의 인용은 다음의 방식으로 표기한다.

- 1) 논문본문에서 인용된 해당 문장이 있는 경우 문장의 끝에 괄호를 사용하여 저자명, 발행연도 및 쪽수를 표기한다.

(예) (김가죽 1989) - 단독연구의 문헌인용

(김가죽 1989, 27) - 단독연구의 문헌인용(p. 혹은 pp.은 표시하지 않음)

(김가죽 · 이가죽 1990, 217-218) - 2인의 공동연구의 문헌인용

(김가죽 외 1988, 12) - 3인 이상의 공동연구의 문헌인용

(김경영 외 1988, 12 ; 오성 · 한음 1990, 217) - 둘 이상의 문헌인용

(김경영 1999a, 12 ; 1999b, 22) - 같은 연도의 동일 저자에 대한 문헌인용

(Kim 2005) - 단독연구의 문헌인용

(Kim 2005, 120) - 단독연구의 문헌인용(p. 혹은 pp.은 표시하지 않음)

(Kim and Lee 2005) - 2인의 공동연구의 문헌인용

(Kim et al. 2005) - 3인 이상의 공동연구의 문헌인용

(Kim 2004 ; Lee 2005) - 둘 이상 다른 저자의 문헌인용

(Kim 2004, 2005) - 동일인 단독연구의 둘 이상 문헌인용

(Kim 2005a) - 동일연도 동일인 단독연구의 문헌인용

(Kim 2005b ; Lee 2004a) – 동일연도 동일인 단독연구가 둘인 경우 문헌인용

(AICPA Cohen Commission Report 1977) – 기관보고서의 인용

I.R.C. § 1248(a) – 미국세법 법률인용

Treas. Reg. § 1.1248-3(a)(4) – 미국세법 시행령인용

Rev. Rul. 82-1, 1982-1 CB 417 – 미국세법 시행규칙인용

- 12) 논문본문에서 저자명을 직접 언급할 때에는 저자명 뒤에 괄호를 사용하여 발행연도를 표기한다.

(예) 홍가족(2003)에 의하면, ……

Beaver(2002)에 의하면, ……

11. [연구윤리규정 준수확인] 논문의 본문 끝에는 두 줄을 띄워 “본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”이라고 표기한다.

12. [참고문헌] 참고문헌은 논문의 본문에서 인용된 것만 표시해야 하며, 인용되지 않고 단순히 참고한 것은 표시해서는 안된다. 서적과 논문의 구별없이 국내문헌은 가나다 순으로, 외국문헌은 ABC 순으로 각각 배열한다. 서적의 이름은 동양문헌의 경우 「」로, 서양문헌의 경우 이탤릭체로 표기한다. 논문제목은 동양문헌은 “ ”로 표기한다. 판례는 법원행정처 발행 「법원공보」의 인용방식을 따른다. 같은 저자의 문헌을 같은 연도에 2개 이상을 인용한 경우 연도표시는 2002a, 2002b 등으로 표시한다. 외국문헌의 경우 저자명은 Family name을 먼저 표기하고, 공동저자의 저자명은 그렇지 않다. 참고문헌은 바탕체, 글자크기 10pt, 줄간격 160%기준으로 한다(참조 : 아래 영문문헌의 일부는 the Journal of the American Taxation Association의 기고요령을 참조했음).

(예) 김가족. 2000. “한국가족기업의 원가하방경직성에 관한 연구”. 「가족기업연구」 제1권 제1호 : 5-24.

김가족 · 이가족. 2002a. “미국 가족기업 경영 사례 연구”. 「가족기업연구」 제3권 제2호 : 15-34.

_____. 2002b. “중국가족기업 사례분석”. 「가족기업연구」 제3권 제3호 : 25-45.

김가족. 2003. 「가족기업학개론」 제2판. 세학사.

국세청. 2005. “아프리카의 가족기업학”. [http://www.nts.go.kr/\(생략\)/...htm](http://www.nts.go.kr/(생략)/...htm).

American Accounting Association, Committee on Concepts and Standards for

External Financial Reports. 1977. Statement on Accounting Theory and Theory Acceptance. Sarasota, FL : AAA.

Auerbach, A., and K. Hassett. 1990. Investment tax policy and the Tax Reform Act of 1986. *In Do Taxes Matter : The Impact of the Tax Reform Act of 1986*, edited by J. Slemrod. Cambridge, MA: MIT Press.

Bedard, J. C., and S. Biggs. 1990. Pattern recognition, hypothesis generation, and auditor performance in analytical review. Working paper, University of Connecticut.

Boness, J., and G. Frankfurter. 1977. Evidence of non—homogeneity of capital costs within risk classes. *Journal of Finance* (June) : 775-787.

Hendershott, P. H., and D. C. Long. 1984a. Trading and the tax shelter value of depreciable real estate. *National Tax Journal* 37 (2) : 213-214.

_____, and _____. 1984b. Prospective changes in the tax law and the value of depreciable real estate. *American Real Estate & Urban Economics Association Journal* 12 (Fall) : 297-317.

Slemrod, J., ed. 1990. *Do Taxes Matter : The Impact of the Tax Reform Act of 1986*. Cambridge, MA : MIT Press.

Taussig, M. K. 1967. Economic aspects of the personal income tax treatment of charitable contributions. *National Tax Journal* 20 (1) : 1-19.

U.S. Congress, House. 1975. *Tax Equity Bill of 1975* [H.R. 1040]. 94th Cong., 1st Sess.

Witte, A. D., and D. F. Woodbury. 1985. The effect of tax laws and tax administration on tax compliance. *National Tax Journal* 38 (1) : 1-14.

13. [논문저자가 미성년자인 경우] 가족기업연구에 게재하고자 하는 논문의 저자가 미성년자인 경우에는 해당 미성년자 저자의 성명, 논문게재 당시 소속, 직위, 연락처를 게재논문에 명시해야 하며, 재학년도에 대한 정보를 별도로 가족기업연구 편집위원회에 제출하여야 한다. 가족기업연구 편집위원회는 교육부장관 또는 관련 학회 감독기관으로부터 자료요청이 있는 경우 가족기업연구에 게재된 논문의 저자정보를 제공한다.

제12조(논문파일발송과 게재료납부) 가족기업연구에 심사를 거쳐 게재가 확정된 경우에는 한글 프로그램으로 작성된 논문파일을 편집위원장에게 전자우편으로 제출하고,

게재료는 게재신청자가 부담하지 아니한다.

제13조(논문반환불가) 가족기업연구에 게재신청된 논문은 반환하지 아니한다.

제4장 논문심사

제14조(심사대상논문) 이 규정에서 정한 바에 따라 게재신청한 논문에 한하여 심사한다. 편집위원장은 이 규정에 따르지 아니한 논문에 대해서는 게재신청자에게 보완을 요청할 수 있다.

제15조(심사의뢰 및 심사료지급)

- ① 편집위원장은 게재신청된 논문의 내용에 따라 분야별 편집위원과 심사위원의 선정에 대하여 협의하고, 선정된 심사위원에게 즉시 게재신청된 논문의 심사를 의뢰한다.
- ② 투고된 논문에 대한 심사위원은 2인으로 하되, 심사위원간 의견이 갈리는 경우 제3의 심사위원에게 심사를 의뢰한다.
- ③ 제2항에서 심사위원간 의견이 갈리는 경우라 함은 심사위원 1인은 “게재가능” 또는 “소폭수정” 의견을 표명하였으나 다른 심사위원 1인은 “게재불가” 의견을 표명한 경우를 말한다.
- ④ 논문의 심사는 비밀심사방법(심사위원에게는 게재신청자의 이름을 비밀로 하고 게재신청자에게는 심사위원의 이름을 비밀로 하는 심사방법)에 의한다.
- ⑤ 편집위원장은 심사위원이 게재신청자의 신원을 파악할 수 없도록 저자명을 삭제하고, 게재신청자를 유추할 수 없도록 조치한 후 심사위원에게 심사를 의뢰하여야 한다.
- ⑥ 심사위원에 대한 심사료는 2만원(심사기한 3주내 심사완료시 3만원)으로 하며, 지급방법은 편집위원회에서 정한다.

제16조(심사위원)

- ① 심사위원은 다음에 제기하는 자격을 갖춘 자 중에서 선임하는 것을 원칙으로 한다. 이 경우 심사위원은 사단법인 가족기업학회의 회원이 아닌 자도 심사위원으로 선임할 수 있다.
 1. 최근 2년간 한국연구재단의 등재(등재후보포함)학술지에 발표한 전공분야에 관한 논문이 1편 이상인 자

2. 최근 2년간 외국저명 학술지에 발표한 전공분야에 관한 논문이 1편 이상인 자
 3. 최근 3년 이내에 외국저명 학술지의 편집위원이었거나 현재 외국저명 학술지의 편집위원인 자
- ② 편집위원장은 심사위원별로 심사충실도, 기각률(논문심사건수 중 “게재에 부적합함”의 건수의 비율) 및 심사기일 준수여부 등을 평가하여 그 다음 연도 이후의 심사위원의 선정에 반영하여야 한다.
- ③ 편집위원장은 투고된 논문을 공정하게 평가할 수 있는 심사위원에게 의뢰한다.

제17조(심사판단기준) 심사위원은 다음의 요건을 고려하여 심사한다.

1. 연구주제의 중요도(이론적, 실무적 및 교육적 기여도)
2. 내용의 창의성
3. 연구방법의 타당성
4. 요약문의 포괄성과 가독성
5. 본문내용의 효과적 전달 및 기타사항

제18조(심사보고)

- ① 편집위원장으로부터 논문심사를 의뢰 받은 심사위원은 의뢰받은 날로부터 3주 이내에 심사를 종료하고 논문심사보고서를 작성하여 편집위원장에게 송부하여야 한다.
- ② 심사를 의뢰받은 심사위원은 해외출장, 전공의 불일치 등 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없는 때에는 즉시 당해 사실을 편집위원장에게 통보함과 동시에 의뢰받은 논문을 반환하여야 한다.
- ③ 논문심사보고서에는 관리번호, 논문제목, 항목평가(연구주제의 중요성, 연구내용의 독창성, 연구방법의 타당성, 내용의 효과적인 전달, 논문의 구성 및 기타), 종합평가(수정보완 없이 게재, 소폭 수정보완 후 게재가능, 대폭 수정보완 후 게재고려, 게재에 부적합), 수정·보완할 사항 또는 게재에 부적합한 이유 등을 포함한다. 논문심사보고서의 양식은 편집위원회에서 정한다.
- ④ 논문심사보고서의 종합평가는 아래의 각호와 같이 구분한다.
 1. 수정보완없이 게재 : 논문내용에 대하여 심사자가 만족하며 그대로 게재할 수 있는 경우를 말하며, 자구수정 등 형식상의 문제 또는 사소한 문제만 있어서 편집위원장의 수정확인만으로 게재를 확정할 수 있는 경우를 포함한다.

2. 소폭 수정보완 후 게재가능 : 게재가능성이 높으나 논문의 일부 내용에 문제가 있어서 수정, 보완이 필요한 경우를 말한다.
3. 대폭 수정보완 후 게재고려 : 게재가능성이 불투명한 논문으로 논리의 접근방법이나 연구방법론을 대폭 수정한 후 논문의 게재여부를 다시 검토하는 것이 필요한 경우를 말한다.
4. 게재에 부적합 : 논문의 내용에 심각한 문제가 있거나 선행연구의 단순반복 또는 가족기업연구에의 기여도 미흡 등으로 게재에 적합하지 아니한 경우를 말한다.
- ⑤ 심사위원이 초심 및 재심의 심사의뢰를 받은 후 각각 3주 이내에 심사보고서를 제출하지 않는 경우에는 심사촉구서를 발송하고, 심사의뢰를 받은 후 2개월 이내에 심사보고서를 제출하지 않는 경우에는 편집위원장은 심사위원을 교체할 수 있다.

제19조(심사결과통보 및 수정논문의 제출)

- ① 편집위원장은 1차 혹은 재심 등의 심사가 완료된 후 각 심사마다 게재신청자에게 그 결과를 통지하되, 논문심사보고서의 심사의견에 따라 논문의 수정·보완을 요구할 수 있다. 최종적으로 편집위원회에서 논문게재의 여부(게재확정, 게재부적합 혹은 저지포기)가 결정된 경우 게재신청자 및 각 심사위원에게 그 결과를 통보하여야 한다.
- ② 심사의 결과는 논문 또는 수정논문을 접수받은 날로부터 2개월 이내에 게재신청자에게 통지되어야 한다. 만일 2개월 이내에 심사결과의 송부가 불가능한 경우에는 게재신청자에게 그 사유와 심사결과통보 예정일을 알려주어야 한다.
- ③ 게재신청자는 편집위원장으로부터 논문의 수정요청을 받은 경우 특별한 사유가 없는 한 6개월 이내에 논문을 수정하여 수정논문(파일)과 함께 답변서를 편집위원장에게 제출하여야 한다. 게재신청자가 수정요구를 받은 후 사유를 통보하지 않고 6개월 이내에 논문을 수정·보완하여 제출하지 않을 경우 자신의 논문을 논문심사과정으로부터 철회한 것으로 간주한다. 따라서 추후 제출되는 수정본은 신규 게재신청 논문으로 처리된다.
- ④ 편집위원회는 외부심사위원의 심사결과에 추가하여 제17조의 4호 및 5호의 사항과 논문표절방지시스템 등에 의한 연구윤리준수에 관한 사항 등을 통지하고 수정을 요구할 수 있다.

제20조(재심) 논문게재신청자가 수정하여 제출한 논문은 1차 심사위원에게 다시 심사를 의뢰한다. 다만, 제15조 제2항에 따라 제3의 심사위원이 지명된 경우에는 “게재불가” 의견을 표명한 심사위원 대신 제3의 심사위원에게 심사를 의뢰한다. 이와 같은 심사와 논문의 수정·보완은 모든 심사위원이 “게재가능” 또는 “게재불가” 의견을 표명할 때까지 반복한다.

제21조(최종심사판정) 편집위원회는 심사위원의 심사결과에 대하여 다음의 처리기준에 의하여 게재여부를 최종 결정한다.

<표> 가족기업연구 심사결과 처리기준

심사결과			처 리
심사위원A	심사위원B	심사위원C	
게재가능	게재가능		게재 확정
게재가능	소폭수정		수정 논문에 대한 심사위원 B의 재심사 결과에 의하여 결정
게재가능	대폭수정		
소폭수정	소폭수정		수정 논문에 대한 심사위원 A, B의 재심사 결과에 의하여 결정
소폭수정	대폭수정		
대폭수정	대폭수정		
게재가능	게재불가	게재가능	게재확정
		소폭수정	수정 논문에 대한 심사위원 C의 재심사 결과에 의하여 결정
		대폭수정	
		게재불가	게재불가
소폭수정	게재불가	게재가능	수정 논문에 대한 심사위원 A의 재심사 결과에 의하여 결정
		소폭수정	수정 논문에 대한 심사위원 A, C의 재심사 결과에 의하여 결정
		대폭수정	
		게재불가	게재불가
대폭수정	게재불가		
게재불가	게재불가		

* 여기서 게재불가는 “게재에 부적합함” 의견을, 대폭수정은 “대폭 수정 · 보완 후 게재 고려함” 의견을, 소폭수정은 “소폭 수정 · 보완 후 게재 고려함” 의견을, 게재가능은 “수정 · 보완없이 게재함” 의견을 말한다.

제5장 논문편집

제22조(논문게재대상) 편집위원회에서 논문게재가 확정된 것에 한하여 가족기업연구에 게재한다.

제23조(논문게재순서) 편집위원회는 논문심사의 종결순서 및 분야별 논문의 구성 등을 고려하여 가족기업연구에 게재될 논문의 게재순서를 결정하여야 한다.

제24조(논문발행권호 및 발행일의 명시) 가족기업연구에 권호와 발행일을 명시한다.

제25조(논문접수일 및 게재확정일의 명시) 가족기업연구에 게재하는 논문에 대하여는 논문접수일 및 게재확정일을 명시하여야 한다.

제26조(후원기관의 명시) 가족기업연구의 발행을 위해 재정지원 등을 한 기관이 있는 경우 이를 명시할 수 있다.

제27조(편집위원, 심사위원 및 학회임원의 명시) 가족기업연구에 편집위원, 심사위원 및 학회임원의 성명과 소속을 명시한다.

제6장 학회지배부

제28조(학회지 배부)

① 가족기업연구를 발행할 때마다 기관회원 및 명예회원에게 1부, 후원기관에게 1부, 논문게재자에게 각 1부를 배부한다. 논문게재자에게는 학회지의 별쇄본 20부를 추가 배부한다. 다만, 회비미납 등 회원의 의무를 이행하지 않은 경우 학술지의 배부를 제한할 수 있다.

② 이사회의 결의에 의거 특정기관 혹은 개인 등에 배부할 수 있다.

제29조(학회지 판매)

① 이사회의 결의에 의거 학회지를 판매할 수 있다.

② 이사회의 결의에 의거 외부기관에 학회지 논문을 유료 혹은 무료로 제공할 수 있다.

제7장 기 타

제30조(연구부정행위에 대한 제재) 가족기업연구에 게재된 논문이 학회 윤리위원회에서 표절로 판명되거나, 다른 학술지(한국연구재단의 등재(후보)지 이외의 학술지 포함)에 게재된 논문이 다시 게재된 것으로 판정되는 등 연구부정행위에 해당될 경우에는 다음의 조치를 취한다.

1. 아직 배포되지 않은 경우에는 미 배포된 학술지에서 해당논문을 삭제한 후 배포
2. 이미 배포된 경우에는 학회홈페이지에 공지된 해당 논문을 삭제하고, 논문목록에서도 삭제
3. 해당논문의 표절사실이나 중복게재 등 연구부정행위의 내용을 학회 홈페이지에 공지
4. 해당논문의 투고자에게는 표절이나 중복게재사실 등 연구부정행위가 판명된 때로부터 3년간 가족기업학회에서 발행하는 모든 학술지에 투고를 금지하며, 학술대회에서의 발표를 금지
5. 필요한 경우 논문의 표절이나 중복게재사실 등 연구부정행위를 관련기관에 통보

제31조(논문내용의 책임) 게재신청자는 게재신청한 논문의 내용에 대하여 책임을 진다.

제32조(논문의 출판권과 복사권 · 공중전송권 · 배포권의 양도)

- ① 논문의 출판권은 달리 명시되지 않는 한 사단법인 가족기업학회가 갖는다.
- ② 논문의 저자(들)는 논문에 대한 복사권 · 공중전송권 · 배포권을 사단법인 가족기업학회에 양도하며, 만일 이에 동의하지 않는 경우 그 게재신청을 가족기업연구에 할 수 없다.

제33조(비밀유지) 편집위원과 심사위원은 학회지의 편집 및 심사 등과 관련한 사항에 관하여 비밀을 엄수하여야 한다.

제34조(재정 관리) 가족기업연구의 게재료, 심사료 등의 재정은 편집위원장이 관리하고 학회장에게 보고한다.

제35조(관리대장) 편집위원회 위원장은 가족기업연구의 논문접수, 심사의뢰, 심사보고, 심사결과통보, 게재료, 심사료 등을 기록한 가족기업연구 관리대장을 보관하여야 한다.

제36조(발행시기) 가족기업연구는 매년 2회(6월 30일, 12월 31일) 발행한다.

제37조(논문의 홈페이지공지) 가족기업연구의 논문을 학회홈페이지에 공지한다.

제38조(논문게재예정증명) 편집위원장은 논문의 게재가 확정된 논문에 대하여 논문게재예정증명서를 발급할 수 있다.

부 칙

이 규정은 2021년 8월 26일부터 시행한다.

부 칙

이 규정은 2023년 4월 27일부터 시행한다.

(사)가족기업학회 윤리규정

제정 2022년 2월 21일, 이사회 의결

전면개정 2023년 4월 27일, 이사회 의결

제1장 총 칙

제1조(목적) 이 규정은 사단법인 가족기업학회(이하 학회) 회원의 연구윤리를 확보하고 연구부정행위를 방지하기 위하여 관련 사항을 정하는데 그 목적이 있다.

제2조(적용대상 및 범위) 이 규정은 가족기업학회 회원 및 가족기업학회가 주관하는 사업(학술지 발행, 학술대회 개최, 연구보고서 발간, 심포지엄 개최 등)에 참여하는 자에게 적용된다.

제3조(용어의 정의) 이 규정에서 사용하는 용어의 정의는 다음 각호와 같다.

1. “위조”는 존재하지 않는 데이터 또는 연구결과 등을 허위로 만들어 내는 행위를 말한다.
2. “변조”는 연구 재료·장비·과정 등을 인위적으로 조작하거나 데이터를 임의로 변형·삭제함으로써 연구 내용 또는 결과를 왜곡하는 행위를 말한다.
3. “표절”이라 함은 타인의 아이디어, 연구내용·결과 등을 정당한 승인 또는 인용 없이 도용하는 행위를 말한다.
4. “부당한 논문저자 표시”는 연구내용 또는 결과에 대하여 과학적·기술적 공헌 또는 기여를 한 사람에게 정당한 이유 없이 논문저자 자격을 부여하지 않거나, 과학적·기술적 공헌 또는 기여를 하지 않은 자에게 논문저자 자격을 부여하는 행위를 말한다.
5. “중복게재”는 완전히 동일하거나 거의 동일한 텍스트의 논문을 하나 이상의 학술지(한국학술진흥재단의 등재후보 이외의 학술지도 포함, 이하 동일)에 중복하여 발표한 행위를 말한다.

제2장 연구자가 지켜야 할 윤리규정

제4조(연구자의 연구부정행위) 연구자는 연구의 전 과정(연구의 제안, 연구의 수행, 연구결과의 보고 및 발표 등)에서 위조, 변조, 표절, 부당한 논문저자 표시, 중복게재를 하지 않아야 한다.

제5조(공적 허위진술) 연구자는 본인의 학력, 경력, 자격, 연구업적 및 결과 등에 관하여 허위진술을 하지 않아야 한다.

제6조(중복게재)

- ① 이미 학술지에 게재된 논문을 중복게재 하는 것은 허용되지 않는다. 그러나 독자와 형태가 다른 간행물의 중복출간은 허용될 수 있다. 이 경우 편집인이 중복출간에 대해 동의해야 하고, 독자들에게 그 사실을 밝혀야 한다.
- ② 학술회의의 발표논문, 학위논문, 일반에게 공개되지 아니한 연구보고서 등을 학술지에 게재하는 것은 허용된다. 이 경우 그 사실을 편집인과 독자에게 밝혀야 한다.
- ③ 동일논문을 서로 다른 학회지에 복수로 기고하는 것은 금지되며, 하나의 학술지에 게재거부가 결정된 후에 다른 학술지에 기고해야 한다.

제7조(인용방법)

- ① 공개된 학술 자료를 인용할 경우에는 정확하게 기술하도록 노력해야 하고, 상식에 속하는 자료가 아닌 한 반드시 그 출처를 명확히 밝혀야 한다.
- ② 논문이나 연구계획서의 평가 시 또는 개인적인 접촉을 통해서 얻은 자료의 경우에는 그 정보를 제공한 연구자의 동의를 받은 후에만 인용할 수 있다.
- ③ 다른 사람의 글을 인용하거나 다른 사람의 아이디어를 차용·참고할 경우에는 반드시 주석을 통해 인용 여부 및 참고 여부를 밝혀야 하며, 이러한 표기를 통해 어디까지가 선행연구의 결과이고 어디서부터 본인의 독창적인 생각이나 주장이나 해석인지를 독자가 알 수 있도록 해야 한다.

제3장 편집위원 및 심사자가 지켜야 할 윤리규정

제8조(편집위원이 지켜야 할 윤리규정)

- ① 편집위원은 저자의 인격과 학자로서의 독립성을 존중해야 한다.
- ② 편집위원은 학술지 게재를 위해 투고된 논문을 저자의 성별, 나이, 소속 기관은 물론이고 어떤 선입견이나 사적인 친분과도 무관하게 오로지 논문의 질적 수준과 투고 규정에 근거하여 공정하게 취급하여야 한다.
- ③ 편집위원은 투고된 논문의 평가를 해당 분야의 전문적 지식과 공정한 판단 능력을 지닌 심사위원에게 의뢰해야 한다. 심사 의뢰 시에는 저자와 지나치게 친분이 있거나 지나치게 적대적인 심사위원을 피함으로써 가능한 한 객관적인 평가가 이루어질 수 있도록 노력해야 한다.
- ④ 편집위원은 투고된 논문의 게재가 결정될 때까지는 심사자 이외의 사람에게 저자에 대한 사항이나 논문의 내용을 공개하면 안 된다.

제9조(심사위원이 지켜야 할 윤리규정)

- ① 심사위원은 학술지의 편집위원(회)이 의뢰하는 논문을 심사규정이 정한 기간 내에 성실하게 평가하고 평가 결과를 편집위원(회)에게 통보해 주어야 한다. 만약 자신이 논문의 내용을 평가하기에 책임자가 아니라고 판단될 경우에는 편집위원(회)에게 지체 없이 그 사실을 통보해야 한다.
- ② 심사위원은 논문을 개인적인 학술적 신념이나 저자와의 사적인 친분 관계를 떠나 객관적 기준에 의해 공정하게 평가하여야 한다. 충분한 근거를 명시하지 않은 채 논문을 탈락시키거나, 심사자 본인의 관점이나 해석과 상충된다는 이유로 논문을 탈락시켜서는 안 되며, 심사 대상 논문을 제대로 읽지 않은 채 평가해서도 안 된다.
- ③ 심사위원은 전문 지식인으로서의 저자의 인격과 독립성을 존중하여야 한다. 평가 의견서에는 논문에 대한 자신의 판단을 밝히되, 보완이 필요하다고 생각되는 부분에 대해서는 그 이유도 함께 상세하게 설명해야 한다. 저자를 비하하거나 모욕적인 표현은 삼가야 한다.
- ④ 심사위원은 심사 대상 논문에 대한 비밀을 지켜야 한다. 논문 평가를 위해 특별히 조언을 구하는 경우가 아니라면 논문을 다른 사람에게 보여주거나 논문 내용을 놓고 다른 사람과 논의하는 것도 바람직하지 않다. 또한 논문이 게재된 학술지가 출판되기 전에 저자의 동의 없이 논문의 내용을 인용해서는 안 된다.
- ⑤ 심사자는 심사과정에서 지득한 정보를 유용해서는 안 된다. 연구제안서 또는 논문심사 과정에서 지득한 특정정보를 원저자의 동의 없이 직간접으로 관련된 연구에 유용하는 것은 선택권을 탈취하는 것으로 해서는 안 된다.

제4장 윤리위원회

제10조(윤리위원회의 역할) 윤리위원회는 학회 회원의 윤리에 관한 제반 사항 및 연구윤리규정에 위반되는 행위에 대하여 심의하고, 심의결과에 따라 필요한 조치사항을 결정한다.

제11조(윤리위원회 구성 및 임기)

- ① 윤리위원회는 위원장 1인을 포함한 5인 이내의 위원으로 구성한다.
- ② 위원장과 위원은 학회 회장이 위촉한다.
- ③ 윤리위원이 심의대상자인 경우에는 당해 심의건에 대하여는 위원의 자격을 상실한다.
- ④ 위원의 임기는 1년으로 하며, 연임이 가능하다.
- ⑤ 위원 중에서 결원이 생긴 때에는 지체 없이 후임위원을 위촉하며, 그 임기는 잔여기간으로 한다.

제12조(위원회 회의)

- ① 위원회 회의는 위원장이 소집하고 그 의장이 된다.
- ② 위원장은 회장 또는 위원 3인 이상의 요청이 있을 때에는 회의를 소집하여야 한다.
- ③ 회의는 다른 특별한 규정이 없는 한, 재적위원 3분의 2 이상의 출석으로 개최하며 출석위원 3분의 2 이상의 찬성으로 의결한다.
- ④ 의장은 서면으로 각 위원에게 회의안건 및 필요한 사항을 기재하여 적어도 회의개최일 7일 전에 통지하여야 한다.
- ⑤ 위원회의 회의와 의사록은 공개하지 아니한다. 단, 필요한 경우에는 위원회의 결정에 따라 의사록을 공개할 수 있다.

제13조(심의요청)

- ① 학회 회원 또는 이해관계당사자는 위원회에 서면으로 특정 회원의 특정행위가 학회의 윤리규정에 위반하는지 여부에 관한 판단을 요청할 수 있다.
- ② 위원장은 전항에 따른 신청서가 접수되면 조속히 위원회를 소집하여야 한다.

제14조(조사절차와 심의결과 통지 등)

- ① 위원회는 제11조 제2항 및 제12조 제1항에 의하여 진상조사가 필요하다고 인정한 때

- 에는 즉시 조사절차를 개시하여야 한다.
- ② 위원회는 전항의 조사절차에서 피신청인에게 소명기회를 부여하여야 한다.
 - ③ 위원회는 피신청인, 신청인 및 관계인에게 자료제출을 요구하거나 관련자들을 출석하게 하여 의견을 청취할 수 있다.
 - ④ 위원회는 사건의 진상을 조사하기 위하여 필요한 때에는 위원회에 특별조사위원회를 둘 수 있다. 특별조사위원회는 조사결과를 위원회에 보고한다.
 - ⑤ 위원회는 신청사건에 대한 조사를 종료한 때에는 신청인에게 심의결과를 서면으로 10일 이내 통지하여야 한다.

제15조(제재)

- ① 위원회는 학회 연구윤리규정에 위반되는 행위를 한 학회 회원에 대하여 당해 사건내용에 상응하는 주의 환기, 비공개 경고, 공개 경고, 시정 권고, 논문투고의 제한, 투고·게재된 논문의 무효처리, 다른 기관이나 개인에게 통보, 회원자격의 정지요구, 제명요구 등 적절한 제재조치를 학회장에게 건의할 수 있다.
- ② 제16조의 재심의 또는 재심의 요청 기간 경과 후 윤리위원회의 징계 건의가 있을 경우, 회장은 상임이사회를 소집하여 징계 여부 및 징계 내용을 최종적으로 결정한다.
- ③ 위원회의 조사결과 표절 또는 중복게재로 판정되는 경우 3년간 학회에서 발행하는 모든 학술지에 투고를 금지하며, 학회에서 주관하는 학술대회에서의 발표도 금지한다.

제16조(재심의)

- ① 신청인 또는 피신청인은 위원회의 결정에 대하여 위원회의 결정을 통보받은 날로부터 14일 이내에 위원회에 재심을 요청할 수 있다.
- ② 위원회는 재심요청이 있을 때에는 즉시 재심여부를 결정하여야 하며, 재적위원 과반수의 찬성으로 재심이 필요하다고 인정되면 제13조 및 제14조의 절차를 진행하여야 한다.

제17조(제척, 기피, 회피)

- ① 위원회의 위원이 조사대상사건과 직접적인 이해관계가 있는 때에는 조사절차에서 제척된다.
- ② 피신청인은 위원회의 위원에 대하여 공정한 조사를 기대하기 어려운 객관적 사유가 있는 때에는 기피의 신청을 할 수 있으며, 이에 대하여 위원회는 지체 없이 결정하

여야 한다.

- ③ 특정 위원이 공정한 조사를 하기 어려운 사유가 있는 때에는 해당 사건을 회피할 수 있으며, 이에 대하여 위원회는 지체 없이 결정하여야 한다.
- ④ 전항에 따라 제척, 기피, 회피된 위원이 3인 이상인 경우에는 학회장은 그 위원의 수 범위 내에서 임시윤리위원을 위촉할 수 있다.

제18조(비밀유지의무) 피신청인 등에 대한 조사 및 조사결과 등 일체의 사항은 비밀로 하며, 조사절차에 참여한 자는 조사 또는 직무수행 상 알게 된 개인의 사생활 또는 비밀 등을 누설하여서는 아니 된다. 그 직을 그만둔 경우에도 같다.

부 칙

이 규정은 2022년 2월 21일부터 시행한다.

부 칙

이 규정은 2023년 4월 27일부터 시행한다.

(사)가족기업학회 임원 현황

직책	성명(소속)(가나다 순)
고문	남영호(건국대)
회장	윤병섭(서울벤처대학원대)
부회장	권성우(고려대) 권홍순(대덕대) 김계수(세명대) 김기형(한양대) 김지희(Canisius College) 김창완(계명대) 김태성(충북대) 김태한(중원대) 김학수(호서대) 라정주(파이터치연구원) 박경미(농협대) 박주현(서울벤처대학원대) 송병호(건국대) 심준섭(경운대) 심충진(건국대) 유병준(서울대) 유시용(중앙대) 유재원(숭실대) 윤성만(서울과학기술대) 이경우(국제사이버대) 이상휘(경희대) 이철규(건국대) 이현재(국민대) 전홍진(중국 연변대) 정기만(한국교통대) 정용태(계명문화대) 조규호(서원대) 조영석(목포대) 최종인(한밭대) 하태관(호서대) 홍재범(부경대)
산학 부회장	강만수(하이퍼리서치) 강무성(반포자이행복한부동산) 고혜진(고원니트) 김권수(경남개발공사) 김병구(이노제이에스) 김병진(성보초) 김선화(에프비솔루션) 김소희(드림오피스) 김승훈(사내근로복지기금연구소) 문용갑(갈등조정연구원) 박은홍(영창실리콘) 박준현(신영관세사사무소) 박찬명(신용보증재단중앙회) 백준성(세무법인온지) 변우석(코맥스) 신상철(중소벤처기업연구원) 서수한(우도경영기술연구원) 서영택(대진실업) 서정태(한국ESG지원센터) 송공석(와토스코리아) 오철수(서울경제신문) 원종인(비즈니스포커스) 유경하(서전엔지니어링) 이응훈(한컨설팅그룹) 전병문(씨에프오아카데미) 정태련(흥진정밀) 정한규(능률협회컨설팅) 차재영(한백세무회계사무소) 채연근(징코스테크놀로지) 최봉길(최봉길세무사사무소) 추문갑(중소기업중앙회) 허동현(선진이앤에스) 허호영(오스텍) 황조익(드림이앤씨)
상임 이사	곽원준(숭실대) 권준화(중소벤처기업연구원) 김성태(동의대) 노경호(대림대) 노민선(중소벤처기업연구원) 박상문(강원대) 박재성(중소벤처기업연구원) 박준우(청주대) 박천경(경희대) 송덕근(건국대) 유한수(극동대) 이미순(중소벤처기업연구원) 이종덕(서울바이오시스㈜) 이지연(퀀스스피치) 임승중(중소기업중앙회) 장수덕(한남대) 최영근(건국대)
이사	강승완(가천대) 강신우(명성세무컨설팅) 고경일(코칭경영원) 곽세영(청주대) 곽지영(세명대) 금득규(유한대) 김규미(중원문화재단) 김노태(포스코) 김석수(산업현장교수단) 김완용(송의여자대학교) 김용기(유창이앤씨) 김우종(중앙대) 김은준(기업은행) 김정향(기술보증기금) 김찬호(우진엔텍) 김철훈(유안타증권) 김형중(기업은행) 남우진(세무방송) 남호일(필립상사) 노밖은(서울기독대) 동학림(호서대) 류준열(서울시립대) 박미희(웅인예술과학대) 박우석(올인닷컴) 박재희(University of North Florida) 박천규(경북전문대) 서미순(움직이는수학교실수업) 서병진(웰빙뉴스) 손종률(디자인오감) 신현주(IBK컨설팅) 심종범(건국대) 심현숙(배화여대) 양지연(수원대) 여철기(굿스타트파트너스) 오랑거(몽골 UFE(금융경제대학)) 이상엽(경상국립대학교) 이성무(동국대) 이윤상(Georgia주 Columbus State University) 이윤택(군산대) 이의복(글로벌리더십경제교육센터) 이재열(기업은행) 이진화(대구대) 이창대(목포대) 이현수(엑셀리스코리아) 임진혁(경기대) 장은록(중국 Yancheng Institute of Technology) 장책(치우수출입무역) 전기수(신라호텔) 전대봉(와이티피) 전덕영(서울신용보증재단) 전지연(JY학원) 정도영(한화갤러리아) 정재현(동아대학교) 정준희(대구대) 정혜윤(경북창조경제혁신센터) 조남철(세무법인 넥스트) 조태연(메이커스테크놀로지) 진기방(세스코) 채희주(세무회계사무소) 최다인(조선대학교) 최보람(조선대학교) 최요한(Southern Illinois University) 황윤도(디자인뉴) 허강수(건국대)황연(건국대)
감사	박근서(성현회계법인) 송덕근(건국대)

(사)가족기업학회 편집위원회

구분	성명(소속)(가나다 순)
위원장	윤성만(서울과학기술대학교)
위원	김완용(송의여자대학교) 김지희(미국 Canisius College) 김창완(계명대학교) 김태성(충북대학교) 이상엽(경상국립대학교) 장은록(중국 Yancheng Institute of Technology) 정재현(동아대학교) 최보람(조선대학교)

* 위원구성: 8명(해외 2명, 서울 1명, 대구 1명, 경남 1명, 충북 1명, 전북 1명, 부산 1명)

논문을 심사하여 주신 교수님들께 감사드립니다.(가나다 순)

김노창 전주대학교
김미옥 가톨릭대학교
이상엽 경상국립대학교
김수성 사학연금관리공단
김완용 송의여자대학교
김지영 서울과학기술대학교
김진태 중앙대학교
문예영 배화여자대학교
박시훈 경북대학교
박성욱 경희대학교
서정화 연세대학교
이강영 서울과학기술대학교
유현수 동국대학교 박사
정형록 경희대학교
최보람 조선대학교
허성준 가톨릭대학교

가족기업연구 (제2권 제1호) ISSN 2951-4010

2023년 6월 28일 인쇄

2023년 6월 30일 발행

발행인 윤 병 섭

편집인 윤 성 만

인 쇄 동아인쇄(www.journalpublish.com)

발행처 사단법인 가족기업학회

경기도 안산시 단원구 동산로 60, (사)가족기업학회

전 화 : 010-6273-6329

홈페이지 : www.fb.or.kr/homepage
