

후계자의 가업승계요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향: 미래보상에 대한 기대의 매개효과

김철훈*

<요약>

[연구목적] 본 연구의 목적은 후계자의 가업승계요인이 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과를 분석하는 데 있다.

[연구방법] 서울과 경기 소재 승계받은 가족기업 경영자를 대상으로 2024년 3월 18일부터 4월 30일까지 회수한 구조화된 설문지 166개를 유효표본으로 채택해 실증분석에 이용하였다.

[연구결과] 첫째, 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도가 지속가능경영 활동의 하위변수인 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 둘째, 미래보상에 대한 기대가 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 유의한 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 셋째, 핵심가치와 비전의 공유가 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 밝혔다. 넷째, 후계자에 대한 경영자의 신뢰가 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 밝혔다. 다섯째, 후계자의 자발적 승계 의도가 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 밝혔다.

[연구의 시사점] 본 연구는 현 경영자의 지식과 전략적 비전을 이루는 다른 기업에서의 경험이 후계자에게 자신감과 본인 능력에 대한 신뢰, 새로운 기술과 경영에 대한 통찰력뿐만 아니라 직원들로부터 후계자가 사전에 잘 준비되었다고 인식하게 함으로써 종업원들의 지원 및 존중을 얻을 수 있다는 시사점을 제시한 의의가 있다.

<주제어> 가족기업, 후계자의 가업승계요인, 지속가능경영 활동, 미래보상에 대한 기대

논문투고일 : 2024. 12. 23. 1차 수정일 : 2024. 12. 23. 게재확정일 : 2024. 12. 29.

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

I. 서 론

창업기업 대부분은 가족을 기반으로 하고 있으며, 후계자가 가업을 승계해 새로운 경영리더십 발휘로 지속가능한 성장 발판을 마련함으로써 장수기업으로 유지된다. 전 세계에 걸쳐 가장 보편적 기업 유형인 가족기업(Claessens et al. 2000; Faccio and Lang 2002; Anderson and Reeb 2003)은 기술과 노하우를 축적하고 계승·발전시키며, 고유기술을 응용해 새로운 제품을 출시한다. 효율성 및 수익성을 극대화할 수 있는 환경을 조성해 고용과 부(富)의 창출, 경쟁력 제고 등에 공헌(Westhead and Cowling 1998)함으로써 국가 경제 발전에 기여를 하는 것으로 보고되고 있다(Sharma 1997; Tan and Fock 2001; Ward 2004).

그러나 가족기업이 각국의 경제 및 사회적으로 크게 기여를 하고 있음에도 불구하고 2세대까지 생존하는 비율은 30% 정도이고, 3세대 이상 생존하는 비율은 불과 14% 정도 밖에 되지 않는다(Handler 1990). 연구자들은 가족기업이 한 세대에서 다른 세대로 경영권을 승계하는데 있어 가장 큰 실패의 원인은 매우 복잡적이며 고도의 감정이 결합된 승계프로세스에 대한 교육 및 관리능력의 부족으로 보고 있다(Magretta 1998; Matthews et al. 1999). 이는 승계가 한 번의 이벤트가 아닌 장기간의 프로세스이며, 다양한 이해관계가 있는 복잡한 감정적 요인을 포함하고 있어(Danco 1980) 사전에 계획되어야 하는(Malinen 2001) 중요한 문제임을 의미한다.

가족기업 연구, 특히 가족기업에서의 승계에 관한 연구가 사회적으로 부각되는 이유는 창업세대들이 생명주기상으로 볼 때 경영일선에서 물러나야 할 연령대가 가족기업의 존속을 위한 조치가 필요하기 때문이다(Cadieux 2007). 가족기업의 승계는 승계대상자의 선정 및 승계와 관련된 업무를 추진해 나갈 인적 자원의 부족, 현 경영자와 승계자(후계자) 간의 미묘한 감정적 요소, 가족구성원 간의 이해관계 및 가족기업의 종업원 등 기업 이해관계자들의 관계가 매우 복잡한데 기인한다(Dyer, Jr. 1986; Lansberg 1988; Miller et al. 2003).

본 연구의 목적은 후계자의 가업승계요인이 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과를 분석하는 데 있다. 본 연구는 분석을 통해 가족기업 후계자의 가업승계요인에 대한 이론적, 실무적 관련성을 연구하고 체계화하며, 가족기업에서 보다 나은 지속가능경영 활동에 대한 이해로 가족기업이 성장하고 발전하는 데 일익을 담당함에 있다. 가족기업의 가업승계요인이 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상의 기대에 대한 연구는 아직 초기단계에 있으므로 본 연구의 구조화된 분석은 가까운 미래에 빠르게 성장할 것으로 예상되는 이론적, 경험적 연구를 촉진하는 데 도움이 될 것이다.

II. 가업승계와 승계요인

1. 가업승계의 의의와 유형

가. 가업승계의 의의

가업승계는 지속가능하게 경영하려는 가족기업에 주어진 과제이다. 가업승계를 현 경영자가 후계자에게 사업을 이전하는 단순한 행위라는 견해(Bracci and Vagnoni 2011)도 있다. 그러나 대개 가업승계를 독립적인 행위(Vancil 1987)가 아니라 리더십이 현 경영자에서 후계자로 이전되는(Sharma et al. 2001) 프로세스로 본다(Handler 1990; Churchill and Hatten 1997; Dyck et al. 2002). 경영권이 후계자에게 이전되는 과정에서 자신의 개입을 여러 단계의 프로세스에 걸쳐 단계별로 점차 줄이면서 후계자에게는 발전 및 성장과 관련한 교육, 승계준비 등으로 리더십을 이전한다. Ward(1987)는 가업승계를 가족의 다음 세대에 경영권과 통제권을 성공적으로 넘겨주는 것으로 정의했고 안숙찬(2013)은 기업의 소유주가 다음 세대의 후계자에게 승계 기업의 주식 또는 사업용 재산의 증여 또는 상속으로 기업의 소유권과 경영권을 이양하는 것으로 보았다. 가족기업의 소유경영자는 기업에 애정을 지니고 가족이나 전체 구성원을 대표하며, 장기적인 평판이나 명성을 중시한다. 가족기업의 구성원은 자기 자신의 목적이 아니라 주인의 목적에 맞춘다. 하지만 주인은 고용인이 대리인인지 청지기인지 알 수가 없으므로 주인과 고용인 모두 죄수의 딜레마(prisoner's dilemma), 즉 협력이 가장 이익이 되는 상황에서 개인적인 욕심으로 서로에게 불리한 상황을 선택하는 문제에 직면할 수 있다(박세열 외 2010).

나. 가업승계의 유형

가업승계는 경영권승계와 소유권승계로 구분할 수 있다. 경영권승계는 언제 누구에게 어떠한 방법으로 승계하는가를 말하며, 소유권승계는 주식 등 가족기업에 속한 재산과 기타 경영자원의 이전을 말한다. 가족기업에서 승계 대상자는 다양한 형태로 구분할 수 있다. 가족승계가 일반적이지만 비가족승계인 내부직원승계와 외부승계도 있다. 가족승계는 부자, 부녀, 모자, 모녀 등 직계가족승계와 형제, 자매, 친인척 등 혈연에 의한 승계로 나눈다. 비가족승계인 내부직원승계는 회사 내에서 직원에게 승계하는 것이고, 외부승계는 제3자에게 회사를 승계하는 것으로 일본에서는 보편적이거나 우리나라에서는 보편화되어 있지 않다. 내부직원승계와 외부승계의 구분은 혈족, 기업에 종사한 경력 등을 기준으로 한다. 그리고 사모펀드 등에 매각하거나, 제3자 기업과 매수합병(M&A) 등은 가업승계가 아니다.

2. 후계자의 가업승계요인

가. 핵심가치와 비전의 공유

성공한 가족기업의 기준은 가족이 공유하는 목표와 핵심가치이므로(Gersick et al. 1997) 현 경영자와 후계자가 일관성 있는 가치를 계승하는 것이 형식적인 승계계획을 수립하는 것보다 더 중요하다(Santiago 2000). 가족 사이 공유한 가치관과 비전 등이 장기적인 지향성을 갖거나 지속적인 핵심역량을 개발하는데 중요한 역할을 하므로(이장우 외 2010) 현 경영자가 조직에서 확립된 가치를 선택하고 경영자와 후계자가 핵심가치를 공유하면 승계를 진행할 때 수월하게 이끌어 갈 수 있어 기업의 성장과 장기적 발전에 중요하다(Kets de Vries 1993). 경영자가 자녀들과 기업의 가치와 비전을 공유하는 경우(Carter III and Justis 2009) 후계자의 자발적 승계의지에 영향을 미치므로 성공적인 승계를 위해서 현 경영자는 우선적으로 후계자와 좋은 관계(Brockhaus 2004)를 유지하고 기업의 핵심가치와 비전을 공유하여야 한다(김선화·남영호 2013).

나. 후계자에 대한 경영자의 신뢰

현 경영자와 후계자는 어린 시절부터 자녀들과 좋은 관계를 유지하는 것이 후계자의 자발적 승계의지에 긍정적인 영향을 미친다(Carter III and Justis 2009). 부자(父子) 간의 관계는 시간의 흐름에 따라 변할 수 있으므로 이러한 변화를 자연스러운 것으로 인식한다면 서로 간에 비난이 줄어들 것이다(Davis and Tagiuri 1989). 현 경영자와 후계자 사이 관계가 좋고 상호 존중하고 이해하며, 상호보완적인 관계를 맺을수록 승계 확률이 높아진다(Handler 1989). 현 경영자와 후계자의 좋은 신뢰관계는 승계의 유효성에 좋은 영향을 미친다(김선화·남영호 2013).

다. 후계자의 자발적 승계 의도

성공적인 승계를 위해서는 후계자의 자발적 승계의도가 중요하다(Sharma et al. 2001). 자발적인 승계의도는 승계프로세스의 만족뿐만 아니라 기업의 미래 수익성에 직접적인 영향을 미치므로 자녀들을 기업에 참여시키려면 승계받고자 하는 의도가 있고 필요한 자질을 갖추었을 경우 참여하도록 해야 한다(Venter et al. 2005). 후계자는 승계과정을 통해 자신의 미래의 경영성과와도 관련이 깊은 현 경영자의 지식, 특히 암묵지를 전수받아야 하며, 이러한 지식을 통해 향후 발생할 수 있는 문제를 예측하거나 파악하고 해결할 수 있는 능력을 갖추게 된다(Cabrera-Suárez et al. 2001). 또한 후계자가 자신의 역량을 강화하고 지속적인 성과를 낼 수 있도록 준비시키기 위해서는 외부기업 등에서의 경험이나 업무와 관련된 교육 및 세미나 참석, 멘토링 등이 필요하다(Venter et al. 2005).

Ⅲ. 선행연구

1. 후계자의 가업승계 요인과 지속가능경영 활동

Sharma et al.(2003)은 성공적인 승계를 위해서는 경영자의 승계의지 보다 신뢰도 높은 후계자의 자발적인 승계의지가 더 중요한 요인이라고 했다. 따라서 효과적이고 성공적인 승계를 위해서는 후계자가 해당기업에 지속적인 관심을 가지며 자발적으로 승계의지를 갖는 것이 중요하다(Barach and Ganitsky 1995; Chrisman et al. 1998; Sharma and Rao 2000; Sharma et al. 2001). Venter et al.(2005)에 의하면 후계자의 승계의지는 승계과정의 만족과 기업의 지속적인 수익성에 가장 중요하게 영향을 끼치는 요인이므로, 경영자는 후계자가 경영에 관심이 있고 일정 수준 이상의 능력과 자질을 갖춘 경우에 해당 사업에 참여하게 하는 것이 중요하다고 하였으며, 후계자의 승계의지 요인으로 기업을 물려받겠다는 강한 기대, 보통 이상으로 자신의 노력 투입, 해당 기업에서 일하는 것에 대한 만족, 본인이 기업의 일원임을 다른 사람에게 자랑스럽게 이야기하기와 기업경영을 할 수 있다는 자신감과 능력 등을 제시하였다. Ward(2004)에 따르면 자녀들이 어린 시절부터 가족기업에 노출되는 경우 기업에 대한 관심이나 참여하고자 하는 열의가 높게 나타난다. 또한 자녀들과 어린 시절부터 좋은 관계를 유지하는 것도 후계자의 자발적 승계의지에 긍정적인 영향을 미친다(Carter III and Justis 2009).

지속가능경영(Corporate Sustainability Management)은 지속가능한 발전과 성장, 기업의 사회적 책임이라는 두 가지 개념이 결합된 개념으로, 조직의 지속가능한 발전을 위한 사회적 책임을 조직의 전략으로 나타난 경영형태이며 경제적 책임과 사회적 책임, 환경적 책임을 의미하는 것이다(박종철·이광현 2009). 경제적 책임성(Economic Responsibility)은 수익성, 부가가치창출, 생산성 증대, 고용창출, 공정거래, 공정경쟁 등의 관점에서 설명된다(Elkington, 1997). 기업의 경제적 지속가능경영의 개념은 주주들에게 평균 이상의 수익을 지속적으로 안겨주면서 자금흐름의 유동성을 충분하게 항시 보장할수 있어야 한다(Dyllick and Hockerts 2002). 사회 공헌이나 환경보호라는 지속가능경영 활동이 빛을 발하기 위해서는 경제적 성과가 바탕에 있어야한다(Amalric and Hauser 2005). 사회적 책임성(Socially Responsibility)은 개별 파트너들의 인적자산을 증가시켜 공동체에 가치를 부가하고 사회적 자산을 더하는 것에 가치를 두며, 이해관계자들이 동기를 이해할 수 있고 회사의 가치시스템에 동의할 수 있는 방법으로 사회적 자산을 관리하는 것이다(Dyllick et al. 2002). 사회적 책임은 기업 활동으로부터 발생한 문제를 기업이 해결하는 것이며, 윤리적 관점에서 기업과 사회의 관계를 고찰해야 한다(Eells and Walton 1961). McWilliams and Siegel(2001)은 기업이 영리추구로 인한 이윤 획득을 넘어서서 사회적 선을 베풀기 위해 활동하는 것이 사회적 책임이라고 하였다. 환경적 책임성(Environmentally Responsibility)은 지속가능경영의 환경적 건전성을 검토하고 개

선하기 위하여 방침이나 전략을 개발하고 시행함과 동시에 경영시스템을 개선하는 일련의 환경적 대응 활동이다(Gray 1993). Wolters et al.(1995)는 기업의 환경에 대한 유해한 영향을 통제하고 감소시키는 활동으로 정의하였고, Keller(1997)는 기업에 대한 신뢰형성과 브랜드 가치는 기업의 환경적 책임이 증가할수록 커진다고 주장하였다.

2. 후계자의 가업승계 요인과 미래보상에 대한 기대

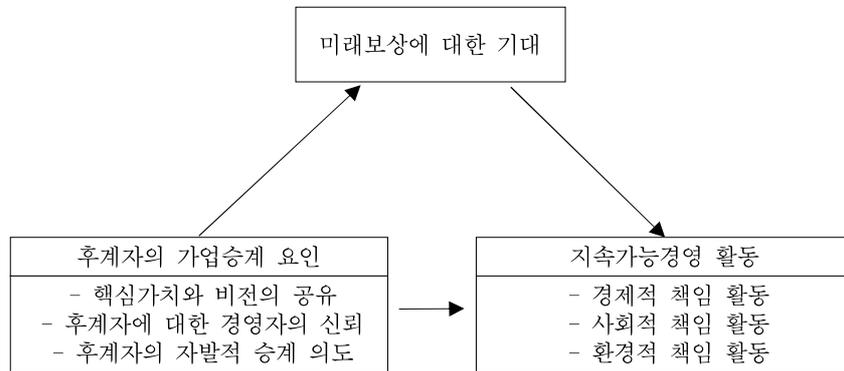
보상은 조직의 경영 목표 수단으로 조직원에 동기를 부여해 조직의 목표를 효율적으로 달성하는 데 필요하다. Gersick(1997), Hubler(2009) 등은 장기적이고 심리적 보상인 핵심가치와 목표가 기업경영 의사결정 과정에서 나타나는 조직원의 다른 관점을 하나로 묶고 합치시키는 기준을 형성한다고 주장하였다. 미래의 보상에 대한 기대를 논의한 선행연구를 살펴보면, Baum et al.(1998)은 조직참여에서 보상에 대한 기대는 조직성과에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다. Tichy and DeVanna(1990)는 조직참여의 보상에 대한 기대는 동기부여, 조직 애착, 열정에 긍정적 영향을 확인하였다. 조직참여의 보상에 대한 기대는 제공하는 가치와 목표를 통하여 조직원은 일체감 강화와 미래에 대한 이상적 이미지 형성에 영향을 준다는 것이다. Locke and Latham(1990)은 조직참여의 보상에 대한 기대에 의한 도전적 목표가 더 높은 수준의 조직성과, 조직원의 노력, 지속성, 전략개발에 긍정적인 영향을 확인하였고, Liu and Wang(2009)는 조직참여에 대한 긍정 이미지 수준의 공유는 조직원의 상호작용에 긍정적 영향을 주어서 존중, 협력, 지원을 유도한다는 연구결과를 확인하였다. 남영호(2013)는 가족 기업 후계자를 대상으로 한 설문조사에서 핵심 가치와 비전 공유가 후계자 개발, 승계 유효성, 자발적 승계에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다.

소유권 분배계획이 존재하지 않는 상태에서 현 경영자의 예상하지 못한 부채가 발생할 경우, 후계자 사이 갈등이나 상속 문제 발생 등 혼란이 발생할 수 있고(Lansberg and Astrachan 1994), 업무의 인수인계가 충분하지 못해 기업경영에 어려움을 가져오는 등 기업의 성과와 기업가치에 부정적인 영향을 미친다(Upton et al. 2001; Davidson III et al. 2001; Waive 2002; Shen and Cannella 2003). 손용원(2019)은 중소기업을 대상으로 설문조사를 진행한 결과, 승계 계획 활용의 정도가 조직원의 이직 의도 감소에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다. 신덕정 외(2019)은 인적자본 기업 패널 데이터와 종업원 데이터를 활용하여 분석한 결과, 승계 계획이 조직의 혁신변화에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였고, 승계계획과 혁신변화 사이 조직신뢰의 매개역할, 인력계획과 경영전략의 매개역할을 확인하였다. 남영호(2005)는 창업 후 30년 이상인 중소기업조업을 대상으로 설문조사를 진행한 결과, 현 경영자의 의도는 승계계획에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다. 강정문(2010)은 승계를 준비, 계획 완료한 2세 경영인을 대상으로 설문조사를 진행한 결과, 승계계획은 승계 효율성에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였고, 승계계획은 승계 인식에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다.

IV. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 후계자의 가업승계 요인을 독립변수, 지속가능경영 활동을 종속변수, 미래보상에 대한 기대를 매개변수로 도입한다. 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구가설

가. 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향 가설

지속가능경영은 기업의 경영활동과 직, 간접적으로 영향을 미치는 이해관계자에 바탕을 두고 있다. 가족 간의 복잡한 이해관계가 얽혀있는 중소기업의 가업승계는 복잡한 의사결정을 요구한다. 현 경영자는 승계 여부와 시점에 대한 권한을 가지고 있으며, 본인이 원하는 동안은 회사나 가족 내에서 권력을 유지할 정당성이 있으며, 승계의지는 승계 프로세스에 대한 신뢰, 승계 후 회사 업무이외의 관심사 등과 관련이 있다(Sharma et al. 2001). 지속가능경영은 조직의 지속가능한 발전을 위한 사회적 책임을 조직의 전략으로 나타난 경영형태이며 경제적 책임과 사회적 책임, 환경적 책임을 의미하는 것이다(박종철·이광현 2009). 본 연구는 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 긍정적인 영향을 미치는지 실증분석하는 가설을 다음과 같이 설정한다.

[가설 1] 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

나. 후계자의 가업승계 요인이 미래보상에 대한 기대에 미치는 영향 가설

미래의 보상에 대한 기대를 논의한 선행연구를 살펴보면, Baum et al.(1998)은 조직참여에서 보상에 대한 기대는 조직성과에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다. Tichy and DeVanna(1990)는 조직참여의 보상에 대한 기대는 동기부여, 조직 애착, 열정에 긍정적 영향을 확인하였다. 조직참여의 보상에 대한 기대는 제공하는 가치와 목표를 통하여 조직원은 일체감 강화와 미래에 대한 이상적 이미지 형성에 영향을 준다는 것이다. 본 연구는 후계자의 가업승계 요인이 미래보상에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미치는지 실증분석하는 가설을 다음과 같이 설정한다.

[가설 2] 후계자의 가업승계 요인이 미래보상에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 미래보상에 대한 기대가 지속가능경영 활동에 미치는 영향 가설

가족자원이 승계 등으로 지속가능한 경영을 펼쳐 회사 발전에 기여한다. 후계자에게 리더십이 잘 이전되면 가족기업의 영속성 보장이 가능하다. 지속가능한 가족기업(Danes et al. 1999)은 수익성보다 사업의 지속성을 중시한다. Locke and Latham(1990)은 조직참여의 보상에 대한 기대에 의한 도전적 목표가 더 높은 수준의 조직성과, 조직원의 노력, 지속성, 전략 개발에 긍정적인 영향을 확인하였다. 본 연구는 미래보상에 대한 기대가 지속가능경영 활동에 긍정적인 영향을 미치는지 실증분석하는 가설을 다음과 같이 설정한다.

[가설 3] 미래보상에 대한 기대가 지속가능경영 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

라. 후계자의 가업승계 요인과 지속가능경영 활동 사이 미래보상에 대한 기대의 매개효과 가설

승계는 장기간에 걸쳐 이뤄지는 과정으로 정교하고 치밀한 소유권 분배계획이 요구된다(Handler and Kram 1988). 소유권 분배계획은 가족기업의 후계자를 양성하기 위한 계획으로 역량 개발과 육성을 포함하는 개념이다(Francis 1993). 소유권 분배계획이 존재하지 않는 상태에서 현 경영자의 예상하지 못한 부재가 발생할 경우, 후계자 사이 갈등이나 상속 문제 발생 등 혼란이 발생할 수 있고(Lansberg and Astrachan 1994), 업무의 인수인계가 충분하지 못해 기업경영에 어려움을 가져오는 등 기업의 성과와 기업가치에 부정적인 영향을 미친다(Upton et al. 2001; Davidson III et al. 2001; Waine 2002; Shen and Cannella 2003). Santiago(2000)는 현 경영자와 후계자 사이 장기적, 심리적 보상에 해당하는 일관된 가치의 계승이 중요하다고 주장하였다. 조직참여의 보상에 대한 기대는 제공하는 가치와 목표를 통

하여 조직원은 일체감 강화와 미래에 대한 이상적 이미지 형성에 영향을 준다는 것이다. 본 연구는 후계자의 가업승계 요인과 지속가능경영 활동 사이 미래보상에 대한 기대의 매개효과를 실증분석하는 가설을 다음과 같이 설정한다.

[가설 4] 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향을 미래보상에 대한 기대가 매개할 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

가. 독립변수: 후계자의 가업승계 요인

본 연구는 후계자의 가업승계 요인을 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계의도로 정하고 각각 5개의 항목, 즉 15개의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(1) 핵심가치와 비전의 공유

핵심가치와 비전의 공유는 Goldberg(1996), Chrisman et al.(1998), Santiago(2000), 김선화와 남영호(2013) 등의 연구를 바탕으로 기업이 추구하는 가치관, 신념, 미래로 나아가려는 방향성 공유로 조작적 정의한다. 측정항목은 경영자와 후계자 사이 회사의 경영철학 공유, 회사의 비전·핵심가치·목표 공유와 성취 노력, 경영방침·경영전략에 관한 동일한 생각, 경영방침·경영전략의 성취 노력 등 5개의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(2) 후계자에 대한 경영자의 신뢰

후계자에 대한 경영자의 신뢰는 Handler(1989), Goldberg and Wooldridge(1993), Chrisman et al.(1998), 황조익(2012), 김선화·남영호(2013) 등의 연구를 바탕으로 가업을 승계받아 발전시키 고자 하는 후계자에 대한 경영자의 신뢰로 조작적 정의한다. 측정항목은 경영자와 후계자 사이 돈독하고 밀접한 유대관계, 중요한 의사결정 사항을 협의 결정, 의사소통을 원활하게 이루도록 노력, 경영자와 후계자 사이 회사경영에 대해 원활한 협조, 경영자가 후계자에 대한 높은 신뢰 등 5개의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(3) 후계자의 자발적 승계의도

후계자의 자발적 승계의도는 Chrisman et al.(1998), Venter et al.(2005), 신언정(2014), 안명순·윤현덕(2017) 등의 연구를 바탕으로 후계자가 자발적으로 가업을 승계받아 계승 발전시키려는 의지로 조작적 정의한다. 측정항목은 회사에 대한 후계자의 자발적 승계의도, 회사의 성공을 위한 후계자의 기대 이상의 노력, 회사를 승계하려는 후계자의 자존감, 회사를 성공적으로 경영하는데 필요한 후계자의 지식과 경험, 후계자의 리더십 등 5개의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

나. 매개변수: 미래의 보상에 대한 기대

본 연구는 Price and Mueller(1986), Modway et al.(1982), Bass(1985), Avolio et al.(1999), Antonakis et al.(2003) 등의 연구를 바탕으로 미래의 보상에 대한 기대를 후계자가 가족기업 승계에 참여하여 얻게 되는 보상으로 조작적 정의한다. 회사에서 얻게 되는 물질적 보상, 가족기업의 전통 및 가치 계승, 회사의 안정성과 성장성에서 장기적으로 형성된 긍정적 이미지를 포함한다. 미래의 보상에 대한 기대에 관한 측정 도구는 Modway et al.(1982), Bass(1985), Price and Mueller(1986), Avolio et al.(1999), Antonakis et al.(2003) 등이 사용한 설문을 기반으로 본 연구 목적에 맞게 10개의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

다. 종속변수: 지속가능경영

본 연구는 Carroll(1979), Elkington(1997), Salmones et al.(2005), 황혜진(2012) 등의 연구를 바탕으로 지속가능경영을 기업의 경영활동 과정에서 경제적, 사회적, 환경적 관점에서 통합적이면서 균형적으로 지속적인 사업 가치를 추구하는 것으로 조작적 정의한다. 본 연구는 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영의 세 가지 관점을 Carroll(1979), Elkington(1997), Salmones et al.(2005), 황혜진(2012) 등이 사용한 설문을 기반으로 본 연구목적에 맞게 수정하여 각각 5개의 항목, 모두 15개의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

라. 통제변수

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

(1) 업력

업력(HIS)은 회사의 설립연도, 즉 설립이후 경과년수로써, 업력이 오래될수록 가족기업의 승계 가능성은 커진다. 그리고 업력이 오래될수록 시장에 정보가 많이 알려져 있기 때문에 정보비대칭이 해소되어 기업가정신 등 가족기업의 평판이 어느 정도 알려져 있다고 판단할 수 있다. 본 연구의 업력은 2024년 6월을 기준으로 가족기업의 설립일을 차감하고 있다.

(2) 연령

가족기업 후계자의 연령은 20대부터 70대에 이르기까지 광범위하게 분포하고 있다. 그러나 활력 넘치고 패기 있으며, 경험을 지닌 연령대에 승계가 이뤄지는 경향이 크므로 30대부터 40대에 분포하고 그 비중이 크다. 승계에 대한 심리적 인식과 위험 수용도가 뛰어난 젊은 세대가 승계 이후 지속가능경영 활동 반경이 넓을 것으로 추정할 수 있다.

(3) 성별

Shinnar et al.(2014)는 미국 대학생을 대상으로 창업교육의 역할을 연구한 결과 창업교육이 남학생의 경우에는 자기효능감과 창업의지에 유의한 영향이 있음을 밝혔으나, 여학생의 경우에는 차별성이 없어 성별에 따른 차별적인 프로그램을 창업 프로그램 설계 시 적용하여야 한다고 주장하였다. 창업생태계에서 남성의 다수가 경제활동 인구이지만 비경제활동 인구인 여성을 경제활동 인구로 전환시켰을 때 더 큰 경제적 효과를 기대할 수 있다(전혜진·박재환, 2015).

(4) 업종

업종(IDL)은 가족기업의 특성을 나타낸다. 본 연구표본은 통계청 한국표준산업분류의 제조업(C)이다. 식료품 제조업(C10), 화학물질 및 화학제품 제조업: 의약품 제외(C20), 의약품 물질 및 의약품 제조업(C21), 고무제품 및 플라스틱제품 제조업(C22), 비금속 광물제품 제조업(C23), 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), 기타 기계 및 장비 제조업(C29), 자동차 및 트레일러 제조업(C30), 기타 운송장비 제조업(C31) 등 13개이다.

(5) 종업원 수

본 연구는 종업원 수(EMP)를 가족기업 규모의 대용변수로 사용한다. 가족기업은 새로운 사업 착수, 기술개발, 신제품 개발 등에 필요한 건물, 기계, 설비 등을 구입하므로 자산이 증가하고 종업원 수가 늘어나게 된다.

(6) 가족참여 인원

가족기업에 참여하는 가족 구성원의 수(FAB)는 소유권, 경영 및 지배구조 등 가족기업의 특성을 보여준다. 가족기업에 관여하는 가족 구성원의 수(명)는 가족 최고경영자의 존재와 이사회에서 가족 이사가 차지하는 수를 말한다(Astrachan et al. 2002). 최고경영자와 이사회는 가족기업 지배구조의 핵심기구이다. 경영의 전반인 업무를 담당하는 대표이사로 등재된 가족 CEO를 포함하여 주요주주에 최대주주인 가족주주 수를 계상한다.

4. 자료수집과 설문지의 구성

가. 연구대상

본 연구는 창업자가 아닌 가족기업으로 창업자, 2세대 경영자 등 선임 경영자로부터 승계를 받은 후계자인 현 경영자를 대상으로 한다. 여기에는 승계절차에 의해 승계를 받은 경영자 및 선임 경영자의 유고로 승계준비 없이 가족기업을 받은 경영자를 포함한다. 그리고 분

석의 일관성을 위해 승계가 진행 중인 가족기업은 제외하였다. 가족기업 분류에 필요한 자료는 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>)의 2023년 12월 31일 사업보고서를 참고하였으며, 가족의 경영에 대한 참여여부는 특수관계인 항목을 참고하였다.

나. 자료수집

본 연구의 대상은 통계청 한국표준산업분류의 제조업(C)으로 본 연구가 정한 가족기업 분류기준을 충족하고 한국거래소에 지속가능경영보고서 및 기업지배구조보고서를 의무공시 또는 자율공시한 회사와 「주식회사 등의 외부감사에 관한 법률」의 적용을 받는 가족기업이다. 본 조사는 서울과 경기 소재 승계받은 가족기업 경영자를 대상으로 2024년 3월 18일부터 4월 30일까지 구조화된 설문지 350부를 배포해 209부를 회수하고 회수한 설문지 중 불성실한 응답지 43개를 제외한 166개의 응답지를 유효표본으로 채택해 실증분석에 이용하였다.

다. 분석방법

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

라. 설문지의 구성

본 연구가 서울과 경기 소재 승계받은 가족기업의 경영자를 대상으로 배부한 설문지 내용은 연구목적 달성을 위하여 세운 연구가설의 변수이다. 통제변수인 일반문항은 업력, 연령, 성별, 업종, 종업원 수, 가족참여 인원 등 6개 문항이다. 변수의 측정은 5점 척도, 즉 전혀 그렇지 않다(1점), 별로 그렇지 않다(2점), 보통이다(3점), 약간 그렇다(4점), 매우 그렇다(5점)의 5개 구간으로 측정하였다. 각 변수의 설문지 구성항목은 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문지의 구성

| 변수 | | 문항수 | 선행연구 |
|-------|----------------|-----|---|
| 독립 변수 | 후계자의 가치관 | 5 | Goldberg(1996), Chrisman et al.(1998), Santiago(2000), 김선화·남영호(2013) |
| | 승계자의 경영자 신뢰 | 5 | Handler(1989), Goldberg and Wooldridge(1993), Chrisman et al.(1998), 황조익(2012), 김선화·남영호(2013) |
| | 승계자의 자발적 승계 의도 | 5 | Chrisman et al.(1998), Venter et al.(2005), 신언정(2014), 안명순·윤현덕(2017) |

후계자의 기업승계요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향: 미래보상에 대한 기대의 매개효과

| | | | | |
|-------|---------------|----------|----|---|
| 매개 변수 | 미래의 보상에 대한 기대 | | 10 | Price and Mueller(1986), Modway et al.(1982), Bass(1985), Avolio et al.(1999), Antonakis et al.(2003) |
| 종속 변수 | 지속 가능 경영 | 경제적책임 활동 | 5 | Carroll(1979), Elkington(1997), Salmones et al.(2005), 황혜진(2012) |
| | | 사회적책임 활동 | 5 | |
| | | 환경적책임 활동 | 5 | |
| 일반문항 | | | 6 | |
| 문항수 | | | 46 | |

V. 분석결과

1. 인구통계학적 특성

본 연구는 서울과 경기 소재 승계받은 가족기업 경영자를 대상으로 수집한 166개의 응답지를 유효표본으로 채택해 인구통계학적 특성을 빈도분석 하였다. 그 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 인구통계학적 특성

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

<표 3>은 업종별 연구표본이다. 비중이 큰 업종을 보면 전기장비 제조업 21명(12.65%), 고무제품 및 플라스틱제품 제조업 18명(10.84%), 금속가공제품 제조업: 기계 및 가구 제외 16명(9.64%), 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업 15명(9.04%), 자동차 및 트레일러 제조업 15명(9.04%) 등 5개 업종이 85명(51.21%)이다.

<표 3> 업종별 연구표본

| 산업 분류 | 업종 | 빈도(개) | 비율(%) |
|-------|-----------------------------|-------|--------|
| C | 제조업 | 166 | 100.00 |
| C10 | 식품 제조업 | 10 | 6.02 |
| C20 | 화학물질 및 화학제품 제조업: 의약품 제외 | 14 | 8.43 |
| C21 | 의료용 물질 및 의약품 제조업 | 7 | 4.22 |
| C22 | 고무제품 및 플라스틱제품 제조업 | 18 | 10.84 |
| C23 | 비금속 광물제품 제조업 | 10 | 6.02 |
| C24 | 1차 금속 제조업 | 11 | 6.63 |
| C25 | 금속가공제품 제조업: 기계 및 가구 제외 | 16 | 9.64 |
| C26 | 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업 | 15 | 9.04 |
| C27 | 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업 | 12 | 7.23 |
| C28 | 전기장비 제조업 | 21 | 12.65 |
| C29 | 기타 기계 및 장비 제조업 | 9 | 5.42 |
| C30 | 자동차 및 트레일러 제조업 | 15 | 9.04 |
| C31 | 기타 운송장비 제조업 | 8 | 4.82 |

자료: 통계청 한국표준산업분류(<http://kssc.kostat.go.kr>)의 제조업(C).

2. 신뢰성 분석과 요인분석

가. 신뢰성 분석

신뢰성 분석은 측정도구의 측정오류를 방지하기 위해 실시한다. 본 연구는 측정변수의 일관성을 파악하기 위해 cronbach's α 계수를 이용한 신뢰성 분석을 하였다. 일반적으로 cronbach's α 계수 값이 .6 이상일 경우 신뢰성이 있는 것으로 판단하고 있다. 본 연구는 <표 4>와 같이 모든 변수의 cronbach's α 계수가 .793~.876 사이 있어 요인을 구성하는 항목의 일관성이 유지되었다. 이는 측정도구가 연구하려는 개념을 타당하게 측정하고 있어 각 측정항목 응답이 내적일관성을 확보한 것으로 판단된다. 그 과정에서는 초기 문항 수 40개에서 cronbach's α 계수가 낮은 문항 4개를 제거한 51개 문항에 대한 cronbach's α 계수이다.

<표 4> 신뢰성 분석 및 설문지 최종 문항

| 변수 | | 초기 문항수 | 제거 문항수 | 문항제거후 신뢰성 | 최종 문항수 | |
|------|-----------------|-----------------|--------|-----------|--------|---|
| 독립변수 | 후계자의 가업승계 요인 | 핵심가치와 비전의 공유 | 5 | | .816 | 5 |
| | | 후계자에 대한 경영자의 신뢰 | 5 | | .871 | 5 |
| | | 후계자의 자발적 승계의도 | 5 | | .811 | 5 |
| 매개변수 | 미래의 보상에 대한 기대 | 10 | 2 | .798 | 8 | |
| 종속변수 | 지속가능 경영 | 경제적책임 활동 | 5 | | .862 | 5 |
| | | 사회적책임 활동 | 5 | | .847 | 5 |
| | | 환경적책임 활동 | 5 | 1 | .793 | 4 |
| 계 | | 40 | 3 | | 37 | |

나. 요인분석

(1) 탐색적 요인분석

탐색적 요인분석 결과는 <표 5>와 같다. 고유값이 1이상이고 공통성이 .45를 초과해 적절한 요인부하량을 나타내고 있으며, 이에 의해 각 요인과 측정변수의 관계를 분산비율로 살펴보면 핵심가치와 비전의 공유 12.010%, 후계자에 대한 경영자의 신뢰 10.757%, 후계자의 자발적 승계 의도 9.653%, 미래보상에 대한 기대 9.282%, 경제적 책임 활동 8.851%, 사회적 책임 활동 8.924%, 환경적 책임 활동 8.608%이다.

<표 5> 탐색적 요인분석

| 문항 | 1 | | | 2 | 3 | | | 공통성 | |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 가 | 나 | 다 | | 라 | 마 | 바 | | |
| 1 | 가-1 | .925 | .386 | .318 | .211 | .238 | .239 | .202 | .720 |
| | 가-3 | .916 | .373 | .257 | .253 | .237 | .238 | .201 | .707 |
| | 가-4 | .918 | .265 | .246 | .247 | .227 | .138 | .101 | .612 |
| | 가-2 | .982 | .288 | .366 | .166 | .149 | .149 | .109 | .631 |
| | 가-5 | .980 | .302 | .337 | .117 | .148 | .148 | .208 | .640 |
| | 나-3 | .233 | .952 | .223 | .405 | .116 | .116 | .084 | .608 |
| | 나-1 | .278 | .949 | .188 | .356 | .137 | .138 | .165 | .632 |
| | 나-5 | .278 | .917 | .257 | .398 | .116 | .116 | .164 | .642 |
| | 나-4 | .331 | .972 | .228 | .235 | .245 | .206 | .188 | .687 |
| | 나-2 | .226 | .937 | .209 | .224 | .251 | .241 | .203 | .655 |
| | 다-1 | .217 | .172 | .937 | .338 | .253 | .254 | .216 | .682 |
| | 다-2 | .211 | .158 | .935 | .269 | .258 | .226 | .201 | .645 |
| | 다-4 | .289 | .237 | .931 | .137 | .206 | .207 | .154 | .617 |
| | 다-3 | .265 | .265 | .929 | .162 | .190 | .191 | .138 | .611 |
| 다-5 | .208 | .199 | .867 | .339 | .248 | .264 | .151 | .650 | |
| 2 | 2-1 | .187 | .206 | .212 | .954 | .232 | .241 | .174 | .630 |
| | 2-2 | .247 | .227 | .241 | .967 | .274 | .132 | .169 | .645 |
| | 2-7 | .308 | .220 | .141 | .924 | .221 | .163 | .162 | .611 |
| | 2-6 | .271 | .267 | .211 | .911 | .195 | .242 | .129 | .636 |
| | 2-3 | .152 | .117 | .208 | .945 | .213 | .375 | .264 | .650 |
| | 2-5 | .175 | .119 | .112 | .913 | .335 | .276 | .195 | .607 |
| | 2-4 | .273 | .119 | .112 | .922 | .236 | .343 | .248 | .644 |
| | 2-10 | .231 | .181 | .291 | .994 | .198 | .173 | .251 | .663 |
| 3 | 라-1 | .233 | .186 | .139 | .203 | .925 | .168 | .296 | .614 |
| | 라-3 | .231 | .184 | .138 | .203 | .919 | .167 | .296 | .611 |
| | 라-2 | .229 | .183 | .237 | .201 | .907 | .164 | .293 | .633 |
| | 라-4 | .221 | .277 | .233 | .195 | .902 | .259 | .284 | .677 |
| | 라-5 | .266 | .263 | .123 | .189 | .895 | .149 | .262 | .613 |
| | 마-1 | .241 | .332 | .024 | .101 | .233 | .996 | .349 | .650 |
| | 마-2 | .148 | .139 | .128 | .343 | .231 | .959 | .277 | .636 |
| | 마-3 | .321 | .217 | .235 | .254 | .254 | .958 | .176 | .690 |
| 마-5 | .154 | .143 | .132 | .277 | .321 | .955 | .199 | .623 | |

| | | | | | | | | | |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| | 마-4 | .222 | .269 | .319 | .298 | .217 | .992 | .138 | .701 |
| | 바-1 | .196 | .152 | .214 | .242 | .241 | .233 | .959 | .639 |
| | 바-2 | .249 | .229 | .189 | .142 | .248 | .231 | .939 | .636 |
| | 바-5 | .233 | .198 | .179 | .151 | .338 | .229 | .937 | .647 |
| | 바-4 | .178 | .262 | .146 | .157 | .314 | .206 | .916 | .623 |
| | 고유값 | 4.774 | 4.732 | 4.904 | 5.160 | 4.337 | 4.263 | 5.107 | |
| | 설명분산율 | 12.010 | 10.757 | 9.653 | 9.282 | 8.851 | 8.924 | 8.608 | |
| | 누적분산율 | 12.010 | 22.767 | 32.420 | 41.702 | 50.553 | 59.477 | 68.085 | |

주) 1: 후계자의 기업승계 요인, 가: 핵심가치와 비전의 공유, 나: 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 다: 후계자의 자발적 승계 의도, 2: 미래보상에 대한 기대, 3: 지속가능경영 활동, 라: 경제적 책임 활동, 마: 사회적 책임 활동, 바: 환경적 책임 활동

(2) 확인적 요인분석

<표 6>은 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA) 적합도 지수이다. 요인분석에 투입된 행렬이 단위행렬이 아닌 것으로 나타나 요인분석에 필요한 변수의 선정에는 문제가 없는 것으로 판단되었다.

<표 6> 확인적 요인분석 적합도 지수

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

<표 7> 확인적 요인분석 결과는 측정항목이 분석에 적합함을 보여주고 있다.

<표 7> 확인적 요인분석 결과(Confirmatory Factor Analysis: CFA)

| 변수 | 항목 | | 하위변수 | 표준화계수 | S.E. | C.R. | SMC | P | AVE |
|--------------------|-------------------|---|-----------------|-------|------|--------|-------|-----|------|
| 후계자의 기업승계 요인 | 핵심가치와 비전의 공유-1 | ← | 핵심가치와 비전의 공유 | .809 | | | 0.607 | | .702 |
| | 핵심가치와 비전의 공유-3 | ← | 핵심가치와 비전의 공유 | .817 | .063 | 20.032 | 0.642 | *** | |
| | 핵심가치와 비전의 공유-4 | ← | 핵심가치와 비전의 공유 | .728 | .051 | 16.995 | 0.566 | *** | |
| | 핵심가치와 비전의 공유-2 | ← | 핵심가치와 비전의 공유 | .735 | .048 | 19.228 | 0.577 | *** | |
| | 핵심가치와 비전의 공유-5 | ← | 핵심가치와 비전의 공유 | .622 | .050 | 23.619 | 0.596 | *** | |
| | 후계자에 대한 경영자의 신뢰-3 | ← | 후계자에 대한 경영자의 신뢰 | .645 | | | 0.666 | | .697 |
| | 후계자에 대한 경영자의 신뢰-1 | ← | 후계자에 대한 경영자의 신뢰 | .639 | .073 | 25.121 | 0.553 | *** | |
| | 후계자에 대한 경영자의 신뢰-5 | ← | 후계자에 대한 경영자의 신뢰 | .716 | .076 | 14.658 | 0.493 | *** | |
| | 후계자에 대한 경영자의 신뢰-4 | ← | 후계자에 대한 경영자의 신뢰 | .816 | .075 | 26.583 | 0.641 | *** | |
| | 후계자에 대한 경영자의 신뢰-2 | ← | 후계자에 대한 경영자의 신뢰 | .756 | .070 | 26.284 | 0.711 | *** | |

후계자의 기업승계요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향: 미래보상에 대한 기대의 매개효과

| | | | | | | | | | |
|--------------|------------------|---|----------------|------|------|--------|-------|-----|------|
| | 후계자의 자발적 승계 의도-1 | ← | 후계자의 자발적 승계 의도 | .799 | | | 0.614 | | |
| | 후계자의 자발적 승계 의도-2 | ← | 후계자의 자발적 승계 의도 | .645 | .068 | 20.168 | 0.640 | *** | |
| | 후계자의 자발적 승계 의도-4 | ← | 후계자의 자발적 승계 의도 | .734 | .067 | 17.711 | 0.576 | *** | .691 |
| | 후계자의 자발적 승계 의도-3 | ← | 후계자의 자발적 승계 의도 | .719 | .012 | 16.468 | 0.650 | *** | |
| | 후계자의 자발적 승계 의도-5 | ← | 후계자의 자발적 승계 의도 | .780 | .037 | 26.228 | 0.646 | *** | |
| 미래 보상에 대한 기대 | 미래보상에 대한 기대-1 | ← | 미래보상에 대한 기대 | .777 | | | 0.579 | | |
| | 미래보상에 대한 기대-2 | ← | 미래보상에 대한 기대 | .697 | .064 | 28.052 | 0.548 | *** | |
| | 미래보상에 대한 기대-7 | ← | 미래보상에 대한 기대 | .781 | .007 | 15.971 | 0.617 | *** | |
| | 미래보상에 대한 기대-6 | ← | 미래보상에 대한 기대 | .742 | .010 | 15.727 | 0.557 | *** | .678 |
| | 미래보상에 대한 기대-3 | ← | 미래보상에 대한 기대 | .737 | .096 | 16.988 | 0.551 | *** | |
| | 미래보상에 대한 기대-5 | ← | 미래보상에 대한 기대 | .695 | .074 | 25.422 | 0.661 | *** | |
| | 미래보상에 대한 기대-4 | ← | 미래보상에 대한 기대 | .740 | .005 | 26.143 | 0.687 | *** | |
| | 미래보상에 대한 기대2-10 | ← | 미래보상에 대한 기대 | .750 | .071 | 23.940 | 0.699 | *** | |
| 지속가능 경영 활동 | 경제적 책임 활동-1 | ← | 경제적 책임 활동 | .660 | | | 0.638 | | |
| | 경제적 책임 활동-3 | ← | 경제적 책임 활동 | .692 | .071 | 19.580 | 0.817 | *** | |
| | 경제적 책임 활동-2 | ← | 경제적 책임 활동 | .810 | .067 | 16.748 | 0.664 | *** | .652 |
| | 경제적 책임 활동-4 | ← | 경제적 책임 활동 | .627 | .066 | 18.981 | 0.615 | *** | |
| | 경제적 책임 활동-5 | ← | 경제적 책임 활동 | .700 | .070 | 20.553 | 0.652 | *** | |
| | 사회적 책임 활동-1 | ← | 사회적 책임 활동 | .659 | | | 0.720 | | |
| | 사회적 책임 활동-2 | ← | 사회적 책임 활동 | .712 | .051 | 19.486 | 0.810 | *** | |
| | 사회적 책임 활동-3 | ← | 사회적 책임 활동 | .817 | .062 | 20.165 | 0.642 | *** | .528 |
| | 사회적 책임 활동-5 | ← | 사회적 책임 활동 | .822 | .050 | 19.672 | 0.685 | *** | |
| | 사회적 책임 활동-4 | ← | 사회적 책임 활동 | .665 | .049 | 18.511 | 0.769 | *** | |
| | 환경적 책임 활동-1 | ← | 환경적 책임 활동 | .773 | | | 0.694 | | |
| | 환경적 책임 활동-2 | ← | 환경적 책임 활동 | .799 | .039 | 21.964 | 0.768 | *** | .641 |
| | 환경적 책임 활동-5 | ← | 환경적 책임 활동 | .791 | .041 | 21.210 | 0.602 | *** | |
| | 환경적 책임 활동-4 | ← | 환경적 책임 활동 | .733 | .044 | 19.976 | 0.545 | *** | |

주) 단일적도 측정문항은 분석에서 제외.

3. 상관분석

<표 8>은 요인분석 결과를 바탕으로 연구모형에서 제시한 변수들의 pearson 상관관계를 분석한 것이다. 그리고 분산확대지수(Variance Inflation Factor: VIF)로 각 변수의 다중공선성(multicollinearity)을 보았다. 회귀분석에서 나타날 수 있는 독립변수 사이 상관관계를 VIF로 보면 VIF 값이 2.503~3.538의 구간에 있어 낮은 수준이므로 다중공선성은 나타나지 않아 본 연구의 타당성을 입증한다.

<표 8> 상관분석

| 변수 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | VIF |
|--------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|------|---|-------|
| 후계자의 가업승계 요인 | 핵심가치와 비전의 공유(1) | 1 | | | | | | | |
| | 후계자에 대한 경영자의 신뢰(2) | .364 | 1 | | | | | | 3.164 |
| | 후계자의 자발적 승계 의도(3) | .101 | .307 | 1 | | | | | 3.538 |
| 미래보상에 대한 기대(4) | | .017 | .267 | .293 | 1 | | | | 3.406 |
| 지속가능 경영 활동 | 경제적 책임 활동(5) | .154 | .164 | .180 | .125 | 1 | | | 2.503 |
| | 사회적 책임 활동(6) | .144 | .177 | .160 | .185 | .090 | 1 | | 3.288 |
| | 환경적 책임 활동(7) | .139 | .182 | .098 | .171 | .124 | .097 | 1 | 2.642 |

주) *** p<.01, ** p<.05, * p<.10

4. 가설검증

가. 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향 분석

본 연구는 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도가 지속가능경영 활동의 하위변수인 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과는 <표 9>와 같다. 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도가 지속가능경영 활동의 하위변수인 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등에 각각 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 [가설 1] “후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”는 채택된다.

후계자의 가업승계요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향: 미래보상에 대한 기대의 매개효과

<표 9> 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동, 미래보상에 대한 기대에 미치는 영향 분석

| 변수 | | 종속변수 | | | 미래보상에 대한 기대 |
|--------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | 지속가능경영 활동 | | | |
| | | 경제적책임 활동 | 사회적책임 활동 | 환경적책임 활동 | |
| 후계자의 가업승계 요인 | 핵심가치와 비전의 공유 | .289** (2.933) | .267** (2.765) | .253** (2.651) | .275** (2.914) |
| | 후계자에 대한 경영자의 신뢰 | .226** (2.382) | .237** (2.479) | .235** (2.297) | .213* (2.088) |
| | 후계자의 자발적 승계의도 | .168* (1.796) | .174* (1.824) | .175* (1.915) | .160* (1.741) |
| 성별 (남성=1) | | .173* (1.836) | .169** (2.390) | .166** (2.336) | .164* (1.746) |
| 연령 (40세~50세=1) | | .013 (.183) | .023 (.331) | .021 (.301) | .012 (.167) |
| 종업원 수 (10명~100명 미만=1) | | .068 (1.294) | .062 (1.215) | .094 (1.497) | .077 (1.395) |
| 업력 (30년 이상=1) | | .159** (2.242) | .195** (2.755) | .177** (2.504) | .145** (2.040) |
| 가족참여 | 2명 이하 | .078 (1.498) | .045 (.910) | .074 (1.428) | .042 (.853) |
| | 3명 이상 | .166** (2.146) | .201** (2.640) | .183** (2.382) | .152** (2.137) |
| 업종 (전자부품 외=1) | | .075 (1.391) | .090 (1.442) | .076 (1.395) | .075 (1.387) |
| 상수 | | 3.002 | 3.362 | 3.362 | 3.056 |
| R ² | | .422 | .336 | .336 | .306 |
| Adj R ² | | .358 | .286 | .286 | .260 |
| F-value | | 6.442 (.000) | 6.732 (.000) | 6.739 (.000) | 6.123 (.000) |

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

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

이는 후계자의 가업승계 요인이 커질수록 지속가능경영 활동이 활발해진다고 판단할 수 있다. 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도 등 후계자가 가업을 승계할 때 영향을 주는 긍정적인 요인은 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동을 원활하게 한다는 시사점을 주고 있다.

나. 후계자의 가업승계 요인이 미래보상에 대한 기대에 미치는 영향 분석

본 연구는 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도가 미래보상에 대한 기대에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과는 <표 9>와 같다. 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도가 미래보상에 대한 기대에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 [가설 2] “후계자의 가업승계 요인이 미래보상에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”는 채택된다. 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도가 현 경

영자와 후계자 사이 장기적, 심리적 보상에 해당하는 일관된 가치의 계승에 유의한 긍정적인 영향을 미치고 있음을 시사한다. 즉 기업경영 의사결정 과정에서 나타나는 조직원의 다른 관점을 하나로 묶고 합치시키는 기준을 형성해(Gersick et al. 1997; Hubler 2009) 우선순위에 대한 불일치 발생을 줄이고 관계의 분쟁 원인을 없애는(Carlock and Ward 2010) 미래보상에 대한 기대를 극대화한다는 시사점을 준다.

다. 미래보상에 대한 기대가 지속가능경영 활동에 미치는 영향 분석

미래보상에 대한 기대가 지속가능경영 활동에 미치는 영향을 분석한 결과 <표 10>과 같다. 미래보상에 대한 기대가 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 [가설 3] “미래보상에 대한 기대가 지속가능경영 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”는 채택된다.

<표 10> 미래보상에 대한 기대가 지속가능경영 활동에 미치는 영향 분석

| 변수 | 종속변수 지속가능경영 활동 | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 경제적 책임 활동 | 사회적 책임 활동 | 환경적 책임 활동 |
| 미래보상에 대한 기대 | .333*** (3.526) | .323*** (3.346) | .306*** (3.032) |
| 성별 (남성=1) | .198** (2.113) | .204** (2.892) | .201** (2.827) |
| 연령 (40세~50세=1) | .015 (0.202) | .028 (0.401) | .025 (0.364) |
| 종업원 수 (10명~100명 미만=1) | .093 (1.688) | .075 (1.470) | .114 (1.811) |
| 업력 (30년 이상=1) | .175** (2.468) | .236*** (3.334) | .214** (3.030) |
| 가족참여 | 2명 이하 (1.032) | .051 (1.101) | .090 (1.728) |
| | 3명 이상 (2.586) | .184** (3.194) | .243*** (2.882) |
| 업종 (전자부품 외=1) | .068 (1.259) | .082 (1.309) | .069 (1.266) |
| 상수 | 3.698 | 4.068 | 4.068 |
| R ² | .370 | .407 | .407 |
| Adj R ² | .315 | .346 | .346 |
| F-value | 7.409 (.000) | 8.146 (.000) | 8.154 (.000) |

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

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

선행연구는 조직참여의 보상에 대한 기대에 의한 도전적 목표가 더 높은 수준의 조직성과, 조직원의 노력, 지속성, 전략개발에 긍정적인 영향을 미친다고 한다(Locke and Latham 1990). 즉 조직참여에 대한 이미지의 공유가 조직원의 상호작용에 긍정적인 영향을 주어서

후계자의 가업승계요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향: 미래보상에 대한 기대의 매개효과

존중, 협력, 지원을 유도한다(Liu and Wang 2009). 이러한 주장과 관련지어볼 때 가업승계를 받는 후계자는 미래보상에 대한 기대로 지속가능경영 활동을 적극적으로 펼칠 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다. 지속가능경영은 경제적인 요인만으로는 기업의 전반적인 지속가능경영을 위한 충분조건이 될 수 없다(Gladwin et al. 1995). 지속가능경영 활동은 경제적 책임 활동은 물론 사회적 책임 활동과 환경적 책임 활동이 동시에 수반되어야 함을 시사한다.

라. 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

(1) 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

본 연구는 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유가 지속가능경영 활동의 하위변수인 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 발견하였다. 그 결과는 <표 11>과 같다.

<표 11> 후계자의 가업승계 요인(핵심가치와 비전의 공유)이 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

| 변수 | 종속변수 | | | 종속변수 | | | 종속변수 | | |
|-----------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | 경제적 책임 활동 (1단계) | 미래보상에 대한 기대 (2단계) | 경제적 책임 활동 (3단계) | 사회적 책임 활동 (1단계) | 미래보상에 대한 기대 (2단계) | 사회적 책임 활동 (3단계) | 환경적 책임 활동 (1단계) | 미래보상에 대한 기대 (2단계) | 환경적 책임 활동 (3단계) |
| 후계자의 가업승계 요인 | .289** (2.933) | | | .267** (2.765) | | | .253** (2.651) | | |
| | | .275** (2.914) | .344*** (3.600) | | .275** (2.914) | .341*** (3.335) | | .275** (2.914) | .309*** (3.044) |
| 미래보상에 대한 기대 | | | .297** (3.078) | | | .282** (2.951) | | | .306*** (3.032) |
| 성별 (남성=1) | .173* (1.836) | .164* (1.746) | .188** (2.661) | .169** (2.390) | .164* (1.746) | .185** (2.600) | .166** (2.336) | .164* (1.746) | .183** (1.944) |
| 연령 (40세~50세=1) | .013 (1.183) | .012 (1.167) | .026 (3.368) | .023 (3.311) | .012 (1.167) | .023 (3.335) | .021 (3.301) | .012 (1.167) | .013 (1.186) |
| 종업원 수 (10명~100명 미만=1) | .068 (1.294) | .077 (1.395) | .069 (1.353) | .062 (1.215) | .077 (1.395) | .105* (1.666) | .094 (1.497) | .077 (1.395) | .086 (1.553) |
| 업력 (30년 이상=1) | .159** (2.242) | .145** (2.040) | .217** (3.067) | .195** (2.755) | .145** (2.040) | .197** (2.787) | .177** (2.504) | .145** (2.040) | .161** (2.271) |
| 가족참여 | 2명 이하 | .078 (1.498) | .042 (.853) | .050 (1.013) | .045 (.910) | .042 (.853) | .082 (1.590) | .074 (1.428) | .042 (.853) |
| | 3명 이상 | .166** (2.146) | .152** (2.137) | .224** (2.939) | .201** (2.640) | .152** (2.137) | .204** (2.652) | .183** (2.382) | .152** (2.137) |
| 업종 (전자부품 외=1) | .075 (1.391) | .075 (1.387) | .100* (1.605) | .090 (1.442) | .075 (1.387) | .085 (1.553) | .076 (1.395) | .075 (1.387) | .083 (1.544) |
| 상수 | 3.002 | 3.056 | 3.743 | 3.362 | 3.056 | 3.743 | 3.362 | 3.056 | 3.402 |
| R ² | .422 | .306 | .374 | .336 | .306 | .374 | .336 | .306 | .341 |
| Adj R ² | .358 | .260 | .318 | .286 | .260 | .318 | .286 | .260 | .289 |
| F-value | 6.442 (.000) | 6.123 (.000) | 7.494 (.000) | 6.732 (.000) | 6.123 (.000) | 7.502 (.000) | 6.739 (.000) | 6.123 (.000) | 6.816 (.000) |

주 1) 업종(더미변수)은 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업(C26), 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업(C27), 전기장비 제조업(C28), 자동차 및 트레일러 제조업(C30)은 1, 그 외 제조업은 0
 2) *** p<.01, ** p<.05, * p<.10

(2) 후계자에 대한 경영자의 신뢰가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

본 연구는 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 후계자에 대한 경영자의 신뢰가 지속가능경영 활동의 하위변수인 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 발견하였다. 그 결과는 <표 12>와 같다.

<표 12> 후계자의 가업승계 요인(후계자에 대한 경영자의 신뢰)이 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

| 변수 | 종속변수 | | | 종속변수 | | | 종속변수 | | |
|-----------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | 경제적 책임 활동 (1단계) | 미래보상에 대한 기대 (2단계) | 경제적 책임 활동 (3단계) | 사회적 책임 활동 (1단계) | 미래보상에 대한 기대 (2단계) | 사회적 책임 활동 (3단계) | 환경적 책임 활동 (1단계) | 미래보상에 대한 기대 (2단계) | 환경적 책임 활동 (3단계) |
| 후계자의 가업승계 요인 | .226** (2.382) | | | .237** (2.479) | | | .235** (2.297) | | |
| 후계자에 대한 경영자의 신뢰 | | .213** (2.088) | .241** (2.520) | | .213** (2.088) | .256** (2.501) | | .213** (2.088) | .247** (2.425) |
| 미래보상에 대한 기대 | | | .208** (2.155) | | | .211** (2.213) | | | .245** (2.595) |
| 성별 (남성=1) | .173* (1.836) | .164* (1.746) | .132* (1.862) | .169** (2.390) | .164* (1.746) | .139* (1.950) | .166** (2.336) | .164* (1.746) | .146* (1.555) |
| 연령 (40세~50세=1) | .013 (.183) | .012 (.167) | .018 (.258) | .023 (.331) | .012 (.167) | .018 (.251) | .021 (.301) | .012 (.167) | .011 (.149) |
| 종업원 수 (10명~100명 미만=1) | .068 (1.294) | .077 (1.395) | .048 (.947) | .062 (1.215) | .077 (1.395) | .078 (1.250) | .094 (1.497) | .077 (1.395) | .069 (1.242) |
| 업력 (30년 이상=1) | .159** (2.242) | .145** (2.040) | .152** (2.147) | .195** (2.755) | .145** (2.040) | .148** (2.091) | .177** (2.504) | .145** (2.040) | .129* (1.817) |
| 가족참여 | 2명 이하 | .078 (1.498) | .042 (.853) | .035 (.709) | .045 (.910) | .042 (.853) | .062 (1.192) | .074 (1.428) | .042 (.853) |
| | 3명 이상 | .166** (2.146) | .152** (2.137) | .157** (2.057) | .201** (2.640) | .152** (2.137) | .153* (1.989) | .183** (2.382) | .152** (2.137) |
| 업종 (전자부품 외=1) | .075 (1.391) | .075 (1.387) | .070 (1.124) | .090 (1.442) | .075 (1.387) | .063 (1.165) | .076 (1.395) | .075 (1.387) | .067 (1.235) |
| 상수 | 3.002 | 3.056 | 2.620 | 3.362 | 3.056 | 2.807 | 3.362 | 3.056 | 2.722 |
| R ² | .422 | .306 | .262 | .336 | .306 | .281 | .336 | .306 | .273 |
| Adj R ² | .358 | .260 | .223 | .286 | .260 | .239 | .286 | .260 | .232 |
| F-value | 6.442 (.000) | 6.123 (.000) | 5.246 (.000) | 6.732 (.000) | 6.123 (.000) | 5.626 (.000) | 6.739 (.000) | 6.123 (.000) | 5.453 (.000) |

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

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

(3) 후계자의 자발적 승계 의도가 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

본 연구는 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 후계자의 자발적 승계 의도가 지속가능경영 활동의 하위변수인 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 발견하였다. 그 결과는 <표 13>과 같다.

후계자의 기업승계요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향: 미래보상에 대한 기대의 매개효과

<표 13> 후계자의 기업승계 요인(후계자의 자발적 승계의도)이 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과 분석

| 변수 | 종속변수 | | | 종속변수 | | | 종속변수 | | |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 경제적 책임 활동 (1단계) | 미래보상에 대한 기대 (2단계) | 경제적 책임 활동 (3단계) | 사회적 책임 활동 (1단계) | 미래보상에 대한 기대 (2단계) | 사회적 책임 활동 (3단계) | 환경적 책임 활동 (1단계) | 미래보상에 대한 기대 (2단계) | 환경적 책임 활동 (3단계) |
| 후계자의 기업승계 요인 | .168* (1.796) | | | .174* (1.824) | | | .175* (1.915) | | |
| 후계자의 자발적 승계의도 | | .160* (1.741) | .193** (2.016) | | .160* (1.741) | .205* (2.001) | | .160* (1.741) | .198* (1.940) |
| 미래보상에 대한 기대 | | | .185* (1.918) | | | .188* (1.970) | | | .218** (2.310) |
| 성별 (남성=1) | .173* (1.836) | .164* (1.746) | .117* (1.658) | .169** (2.390) | .164* (1.746) | .123* (1.736) | .166** (2.336) | .164* (1.746) | .130 (1.384) |
| 연령 (40세~50세=1) | .013 (.183) | .012 (.167) | .016 (.230) | .023 (.331) | .012 (.167) | .016 (.224) | .021 (.301) | .012 (.167) | .010 (.132) |
| 종업원 수 (10명~100명 미만=1) | .068 (1.294) | .077 (1.395) | .043 (.843) | .062 (1.215) | .077 (1.395) | .070 (1.112) | .094 (1.497) | .077 (1.395) | .061 (1.106) |
| 업력 (30년 이상=1) | .159** (2.242) | .145** (2.040) | .135* (1.911) | .195** (2.755) | .145** (2.040) | .132* (1.861) | .177** (2.504) | .145** (2.040) | .115* (1.617) |
| 가족참여 | 2명 이하 | .078 (1.498) | .042 (.853) | .031 (.631) | .045 (.910) | .042 (.853) | .055 (1.061) | .074 (1.428) | .042 (.853) |
| | 3명 이상 | .166** (2.146) | .152** (2.137) | .139* (1.831) | .201** (2.640) | .152** (2.137) | 0.136* (1.770) | .183** (2.382) | .152** (2.137) |
| 업종 (전자부품 외=1) | .075 (1.391) | .075 (1.387) | .062 (1.000) | .090 (1.442) | .075 (1.387) | 0.056 (1.037) | .076 (1.395) | .075 (1.387) | .059 (1.099) |
| 상수 | 3.002 | 3.056 | 2.332 | 3.362 | 3.056 | 2.498 | 3.362 | 3.056 | 2.422 |
| R ² | .422 | .306 | .233 | .336 | .306 | .250 | .336 | .306 | .243 |
| Adj R ² | .358 | .260 | .198 | .286 | .260 | .213 | .286 | .260 | .206 |
| F-value | 6.442 (.000) | 6.123 (.000) | 4.669 (.000) | 6.732 (.000) | 6.123 (.000) | 5.007 (.000) | 6.739 (.000) | 6.123 (.000) | 4.853 (.000) |

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

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

독립변수인 후계자의 기업승계 요인의 하위변수인 후계자의 자발적 승계 의도가 지속가능경영 활동의 하위변수에 영향을 미칠 때 각 단계별 회귀계수가 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 후계자의 기업승계 요인의 하위변수인 후계자의 자발적 승계 의도가 지속가능경영 활동의 하위변수인 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 의미한다. 따라서 [가설 4] “후계자의 기업승계 요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향을 미래보상에 대한 기대가 매개할 것이다”는 채택된다.

마. 후계자의 기업승계 요인에 대해 부트스트래핑(bootstrapping)을 이용한 간접효과(매개변수)의 유의성 검증

본 연구는 전술한 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 총효과, 직접효과, 간접효과를 부트스트래핑(bootstrapping) 기법으로 분석한다. 매개효과 크기에 대한 유의도는 Hayes(2013)의 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 사용할 수 있다. 본 연구는 15,000회 반복한 부트스트랩 표

가족기업연구 제3권 제2호

본의 편의수정 95%, 부트스트랩 신뢰구간 사용으로 간접효과의 유의성을 검정하였다. 분석에서 간접효과가 유의적이라고 판단할 수 있는 기준은 신뢰구간이 0을 포함하고 있지 않아야 한다. <표 14>는 후계자의 기업승계 요인과 지속가능경영 활동 사이 총효과, 직접효과, 간접효과를 검증한 결과이다. 각 검증결과를 살펴보면, 핵심가치와 비전의 공유와 지속가능경영 활동 사이, 후계자에 대한 경영자의 신뢰와 지속가능경영 활동 사이, 후계자의 자발적 승계 의도와 지속가능경영 활동 사이 각각 미래보상에 대한 기대가 매개역할을 하는 것으로 검증되었다.

<표 14> 후계자의 기업승계 요인에 대해 bootstrapping을 이용한 효과 검증

| 독립변수 | | Bootstrapping 추정치 | | Bootstrapping 95% CI | | |
|----------------------------|------------------------------|-------------------|-------|----------------------|-------|-------|
| | | Boot B | S.E | LLCI | ULCI | |
| 핵심가치와 비전의 공유 ¹ | 총효과 | | 0.167 | 0.029 | 0.110 | 0.224 |
| | 직접효과 | 경제적 책임 | 0.137 | 0.024 | 0.090 | 0.184 |
| | | 사회적 책임 | 0.119 | 0.023 | 0.080 | 0.169 |
| | | 환경적 책임 | 0.119 | 0.024 | 0.084 | 0.161 |
| | 간접효과 | 전체 | 0.087 | 0.017 | 0.094 | 0.182 |
| | | (1) | 0.047 | 0.013 | 0.025 | 0.078 |
| | | (2) | 0.021 | 0.010 | 0.034 | 0.084 |
| | | (3) | 0.011 | 0.005 | 0.032 | 0.085 |
| | 후계자에 대한 경영자의 신뢰 ² | 총효과 | | 0.149 | 0.032 | 0.091 |
| 직접효과 | | 경제적 책임 | 0.096 | 0.025 | 0.080 | 0.152 |
| | | 사회적 책임 | 0.105 | 0.022 | 0.085 | 0.161 |
| | | 환경적 책임 | 0.132 | 0.021 | 0.084 | 0.155 |
| 간접효과 | | 전체 | 0.125 | 0.053 | 0.051 | 0.142 |
| | | (1) | 0.048 | 0.022 | 0.056 | 0.086 |
| | | (2) | 0.053 | 0.022 | 0.026 | 0.008 |
| | | (3) | 0.026 | 0.004 | 0.048 | 0.011 |
| 후계자의 자발적 승계의도 ³ | | 총효과 | | 0.133 | 0.029 | 0.074 |
| | 직접효과 | 경제적 책임 | 0.100 | 0.026 | 0.042 | 0.127 |
| | | 사회적 책임 | 0.122 | 0.022 | 0.068 | 0.178 |
| | | 환경적 책임 | 0.118 | 0.023 | 0.039 | 0.150 |
| | 간접효과 | 전체 | 0.119 | 0.032 | 0.051 | 0.145 |
| | | (1) | 0.014 | 0.006 | 0.007 | 0.019 |
| | | (2) | 0.010 | 0.006 | 0.006 | 0.019 |
| | | (3) | 0.024 | 0.012 | 0.011 | 0.023 |

주: 1) (1) 후계자의 기업승계 요인(핵심가치와 비전의 공유)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(경제적 책임 활동), (2) 후계자의 기업승계 요인(핵심가치와 비전의 공유)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(사회적 책임 활동), (3) 후계자의 기업승계 요인(핵심가치와 비전의 공유)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(환경적 책임 활동)
 2) (1) 후계자의 기업승계 요인(후계자에 대한 경영자의 신뢰)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(경제적 책임 활동), (2) 후계자의 기업승계 요인(후계자에 대한 경영자의 신뢰)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(사회적 책임 활동), (3) 후계자의 기업승계 요인(후계자에 대한 경영자의 신뢰)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(환경적 책임 활동)
 3) (1) 후계자의 기업승계 요인(후계자의 자발적 승계의도)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(경제적 책임 활동), (2) 후계자의 기업승계 요인(후계자의 자발적 승계의도)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(사회적 책임 활동), (3) 후계자의 기업승계 요인(후계자의 자발적 승계의도)→미래의 보상에 대한 기대→지속가능경영(환경적 책임 활동)

5. 시사점

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 후계자의 기업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도에 대한 시사점이다. 먼저, 핵심가치와 비전의 공유이다. 현 경영자가 조직에서 확립된 가치를 선택하고 경영자와 후계자가 핵심가치를 공유(Gersick et al. 1997)하면 승계를 진행할 때 수월하게 이끌어 갈 수 있어 기업의 성장과 장기적 발전(Kets de Vries 1993), 즉 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 활력을 줄 수 있다. 다음으로, 후계자에 대한 경영자의 신뢰이다. 현 경영자가 어린 시절부터 자녀들과 좋은 관계를 유지(Brockhaus 2004; Carter III and Justis 2009)하고 훌륭한 교육으로 후계자를 성장시켜(Goldberg 1996) 현 경영자와 후계자 사이 관계가 좋고 상호 존중하고 신뢰하며, 이해해 상호보완적인 관계를 맺을수록 승계 확률(Handler 1989)이 높아지고 지속가능경영 활동을 할 수 있는 기반을 마련할 수 있다. 끝으로, 후계자의 자발적 승계 의도이다. 후계자의 관심과 자발적 승계의도(Sharma et al. 2001)는 가족기업의 승계에 있어서 경영권을 성공적으로 이전하는데 중요한 역할을 한다. 후계자의 자발적인 승계의도(Barach and Ganitsky 1995; Chrisman et al. 1998; Sharma and Rao 2000; Sharma et al. 2001)는 승계프로세스의 만족뿐만 아니라 기업의 미래 수익성에 직접적인 영향을 미치므로 자녀들이 승계받고자 하는 의도가 있고 필요한 자질을 갖추었을 경우 기업경영에 참여(Venter et al. 2005)하도록 해야 한다.

둘째, 현 경영자의 지식과 전략적 비전을 이루는 다른 기업에서의 경험은 후계자에게 자신감과 본인 능력에 대한 신뢰, 새로운 기술과 경영에 대한 통찰력뿐만 아니라 직원들로부터 후계자가 사전에 잘 준비되었다고 인식하게 함으로써 종업원들의 지원 및 존중을 얻을 수 있다. 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도 등 후계자가 가업을 승계할 때 영향을 주는 긍정적인 요인은 경제적책임 활동, 사회적책임 활동, 환경적책임 활동 등 지속가능경영 활동을 원활하게 한다는 시사점을 주고 있다.

셋째, 기업경영 의사결정 과정에서 나타나는 조직원의 다른 관점을 하나로 묶고 합치시키는 기준을 형성해(Gersick et al. 1997; Hubler 2009) 우선순위에 대한 불일치 발생을 줄이고 관계의 분쟁 원인을 없애는(Carlock and Ward, 2010) 미래보상에 대한 기대를 극대화한다는 시사점을 준다. 그리고 능력이 있는 후계자에게 승계가 이루어져야 한다(Barach and Ganitsky 1995; Chrisman et al. 1998; Matthews et al. 1999). 따라서 후계자는 개인적인 능력과 역량을 강화하도록 학습해야 한다(Venter et al. 2005). 외부기업에서 경력, 회사 내의 정규업무 관련 교육훈련과 세미나 참석, 부모 이외 다른 조연자로부터의 멘토링 등이 미래보상에 대한 기대를 높일 수 있다는 시사점을 준다.

넷째, 선행연구는 조직참여의 보상에 대한 기대에 의한 도전적 목표가 더 높은 수준의 조직성과, 조직원의 노력, 지속성, 전략개발에 긍정적인 영향을 미친다고 한다(Locke and Latham 1990). 즉 조직참여에 대한 이미지의 공유가 조직원의 상호작용에 긍정적인 영향을

주어서 존중, 협력, 지원을 유도한다(Liu and Wang 2009). 이러한 주장과 관련지어볼 때 가업 승계를 받는 후계자는 미래보상에 대한 기대로 지속가능경영 활동을 적극적으로 펼칠 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다. 지속가능경영은 경제적인 요인만으로는 기업의 전반적인 지속가능경영을 위한 충분조건이 될 수 없다(Gladwin et al. 1995). 지속가능경영 활동은 경제적 책임 활동은 물론 사회적 책임 활동과 환경적 책임 활동이 동시에 수반되어야 함을 시사한다.

다섯째, 통제변수로 성별은 남성이 지속가능경영 활동에 긍정적이었으며, 이는 전형적인 중소기업의 후계자임을 시사한다. 연령은 40세~50세가 타 연령에 비해 지속가능경영 활동에 미치는 영향이 차별적이지 않았다. 그리고 종업원 수도 10명~100명 미만이 100명 이상에 비해 지속가능경영 활동에 미치는 영향이 차별적이지는 않았다. 이는 종업원 수의 크기에 관계없이 후계자가 종업원으로부터 사전에 승계준비를 잘 하였다고 인식하게 함으로써 종업원의 지원 및 존중을 얻을 수 있다는 점을 시사한다. 업력을 볼 때 30년 이상이 30년 이하에 비해 지속가능경영 활동에 미치는 영향이 차별적이었다. 이는 회사의 업력이 오래수록 회사경영이 안정되고 오랜기간 소요되는 승계과정을 잘 소화함으로써 경영자가 후계자에게 원활히 승계할 수 있다는 점을 시사한다. 가족참여 인원을 보면 대개 2명 이상이 회사 경영에 참여하고 있으며, 3명 이상 참여하는 가족기업은 지속가능경영 활동에 유의한 영향을 미치고 있으나 2명 이하 참여하는 가족기업은 지속가능경영 활동에 유의한 영향을 미치고 있지 않음을 보여주고 있다. 이는 전형적인 생계형 가족기업으로 사업을 시작해 회사의 기반을 잡아 안정시키고 이를 승계한 유형, 즉 가족이 회사를 맡아 운영하는 경우 지속가능경영 활동에 긍정적임을 시사한다. 업종은 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업(C26), 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업(C27), 전기장비 제조업(C28), 자동차 및 트레일러 제조업(C30) 등과 그 외 제조업 사이 지속가능경영 활동에 미치는 영향이 차별적이지 않았다. 이는 본 연구 표본이 고무제품 및 플라스틱제품 제조업의 경공업부터 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업의 IT업종에 이르기까지 대체적으로 전업종에 걸쳐 분포되어 있는데 특정 업종에서 지속가능경영 활동이 차별적으로 나타나지 않음을 시사한다. 즉 후계자의 원활한 가업승계와 업종과는 관련성이 없음을 시사한다.

VI. 결론

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

첫째, 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향, 후계자의 가업승계 요

인이 미래보상에 대한 기대에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과, 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도가 지속가능경영 활동의 하위변수인 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 즉 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 그리고 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도가 미래보상에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 후계자의 가업승계 요인의 하위변수인 핵심가치와 비전의 공유, 후계자에 대한 경영자의 신뢰, 후계자의 자발적 승계 의도가 현 경영자와 후계자 사이 장기적, 심리적 보상에 해당하는 일관된 가치의 계승에 유의한 긍정적인 영향을 미치고 있음을 시사한다.

둘째, 미래보상에 대한 기대가 지속가능경영 활동에 미치는 영향을 분석한 결과 미래보상에 대한 기대가 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 유의한 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

셋째, 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과를 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다. ① 핵심가치와 비전의 공유가 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 밝혔다. ② 후계자에 대한 경영자의 신뢰가 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 밝혔다. ③ 후계자의 자발적 승계 의도가 경제적 책임 활동, 사회적 책임 활동, 환경적 책임 활동 등 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 있음을 밝혔다. 즉 후계자의 가업승계 요인이 지속가능경영 활동에 영향을 미칠 때 미래보상에 대한 기대의 매개효과가 각각 유의하였다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 비용, 시간 등의 한계로 많은 수의 연구표본을 사용하지 않았다. 향후 연구는 연구표본 수를 넓혀 모집단에 가까운 표본집단을 분석한다면 연구의 일반화 및 객관화를 충족할 수 있을 것으로 여긴다. 둘째, 승계는 오랜 기간이 소요되는 경영과정의 일부분이므로 설문조사 이외 면담조사, 사례연구를 보강해 후계자의 가업승계 원활화를 충분히 지원하는 연구가 되어야 한다. 셋째, 연구변수에 대한 다양한 도입 노력이 후계자가 가업을 승계할 때 고민하는 고충을 어느 정도 해결할 수 있을 것으로 판단한다.

참고문헌

- 강정문. 2010. 「중소가족기업의 효율적인 경영승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구」. 석사 학위논문. 건국대학교 대학원.
- 김선화·남영호. 2013. “가족기업의 승계유효성에 영향을 미치는 요인: 현 경영자와 후계자를 중심으로”. 「산업경제연구」, 제26권 제3호 : 1337-1359.
- 남영호. 2005. “가족기업의 승계계획에 관한 연구”. 「산업경제연구」, 제18권 제1호 : 57-78.
- 박세열·신현한·박경진. 2010. “가족기업의 기업지배구조적 특성이 기업가치 및 경영성과에 미치는 영향”. 「경영연구」, 제25권 제2호 : 163-196.
- 박종철·이광현. 2009. “기업의 지속가능경영 노력이 기업신뢰 및 고객 만족도에 미치는 영향”. 「한국산업경제저널」, 제1권 제2호 : 1-22.
- 손용원. 2019. 「중소기업의 승계계획의 활용정도가 조직성과와 구성원의 이직의도에 미치는 영향」. 석사학위논문. 영남대학교 대학원.
- 신덕정·조옥정·정용석. 2019. “승계계획이 조직의 혁신변화에 미치는 영향-조직신뢰 및 인력 계획과 경영전략 연계성의 매개효과”. 「인적자원관리연구」, 제26권 제4호 : 51-63.
- 신언정. 2014. 「가족기업의 인지된 성공적 승계에 관한 연구: 지적자본의 조절효과」, 박사학위논문. 영남대학교 대학원.
- 안명순·윤현덕. 2017. “중소기업의 가업승계 결정요인이 지속가능경영에 미치는 영향”. 「한국창업학회지」, 제12권 제2호 : 207-231.
- 안숙찬. 2013. “가업승계 지원세제의 개선방안”. 「대한경영학회지」, 제26권 제12호 : 3189-3210.
- 윤병섭·방시영. 2013. “가족기업의 승계와 후계자의 어머니 역할: (주)리팩”. 「중소기업연구」, 제35권 제2호 : 19-40.
- 이장우·마윤주·정수철. 2010. “가업승계와 가족기업의 경쟁력 에스엘 사례”. 「중소기업연구」, 제32권 제4호 : 145-166.
- 황조익. 2012. 「소규모 가족기업의 승계효율성 제고를 위한 후계자 교육훈련과 역량개발에 관한 연구」. 박사학위논문. 건국대학교 대학원.
- 황혜진. 2012. “항공사의 지속가능경영에 대한 고객지각이 항공사에 대한 사회적 연대감, 신뢰에 미치는 영향”. 「한국항공경영학회지」, 제10권 제4호 : 43-65.
- Amalric, F. and J. Hauser. 2005. “Economic Drivers of Corporate Social Responsibility Activities”. *Journal of Corporate Citizenship*, 20(Winter) : 27-38.
- Anderson, R. C. and D. M. Reeb. 2003. “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500”. *Journal of Finance*, 58(3) : 1301-1328.
- Antonakis, J., B. J. Avolio and N. Sivasubramaniam. 2003. “Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor

- Leadership Questionnaire”. *Leadership Quarterly*, 14(3) : 261-295.
- Astrachan, J. H., S. B. Klein and K. X. Smyrnios. 2002. “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”. *Family Business Review*, 15(1) : 45-58.
- Avolio, B. J., B. M. Bass and D. I. Jung. 1999. “Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4) : 441-462.
- Barach, J. A. and J. B. Ganitsky. 1995. “Successful Succession in Family Business”. *Family Business Review*, 8(2) : 131-155.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny. 1986. “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6) : 1173-1182.
- Bass, B. M.. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press.
- Baum, J. R., E. A. Locke and S. A. Kirkpatrick. 1998. “A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms”. *Journal of Applied Psychology*, 83(1) : 43-54.
- Bracci, E. and E. Vagnoni. 2011. “Understanding Small Family Business Succession Knowledge Management Perspective”. *Journal of Knowledge Management*, 9(1) : 7-36.
- Brockhaus, R. H.. 2004. “Family Business Succession: Suggestion for Future Research”. *Family Business Review*, 17(2) : 165-177.
- Cabrera-Suárez, K., P. De Saá-Pérez and D. García-Almeida. 2001. “The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm”. *Family Business Review*, 14(1) : 37-48.
- Cadieux, L.. 2007. “Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor”. *Family Business Review*, 20(2) : 95-109.
- Carlock, R. S. and J. L. Ward. 2010. “Making the Parallel Family and Business Planning Process Work”, In: When Family Businesses are Best”. *Part of the Book Series: A Family Business Publication(AFBP)*, New York: Prgrave Macmillan.
- Carroll, A. B.. 1979. “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”. *Academy of Management of Review*, 4(4) : 497-505.
- Cater III, J. J. and R. T. Justis. 2009. “The Development of Successors from Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study”. *Family Business Review*, 22(2) : 109-124.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua and P. Sharma. 1998. “Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study”. *Family Business Review*, 11(1) : 19-34.
- Churchill, N. C. and K. J. Hatten. 1997. “Non-Market-Based Transfer of Wealth and Power: A

- Research Framework for Family Businesses”. *Family Business Review*, 10(1) : 53-67.
- 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.
- Danco, L.. 1980. *Inside the Family Business*. Cleveland: The University Press.
- Danes, S. M., V. Zuiker, R. Kean and J. Arbuthnot. 1999. “Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement”. *Family Business Review*, 12(3) : 241-252.
- Davidson III, W. N., C. Nemeč and D. L. Worrell. 2001. “Succession Planning vs. Agency Theory: A Test of Harris and Helfat’s Interpretation of Plurality Announcement Market Returns”. *Strategic Management Journal*, 22(2) : 179-184.
- Davis, J. A. and R. Tagiuri. 1989. “The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies”. *Family Business Review*, 2(1), : 47-74.
- Dyck, B., M. Mauws, F. A. Starke and G. A. Mischke. 2002. “Passing the Baton. The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession”. *Journal of Business Venturing*, 17(2) : 143-162.
- Dyer, Jr., W. G.. 1986. *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyllick, T. and K. Hockerts. 2002. “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”. *Business Strategy and the Environment*, 11(2) : 131-140.
- Eells, R. and C. Walton. 1961. *Conceptual Foundations of Business*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc..
- Elkington, J.. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- Faccio, M. and L. H. P. Lang. 2002. “The Ultimate Ownership of Western European Corporations”. *Journal of Financial Economics*, 65(3) : 365-395.
- Francis, B. C.. 1993. “Family Business Succession Planning”. *Journal of Accountancy*, 176(2), : 49-51.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. Hampton and I. Lansberg. 1997. *Generation to Generation: A Life Cycle of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gladwin, T., J. Kennelly and T. S. Krause. 1995. “Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research”. *Academy of Management Review*, 20(4) : 874-907.
- Goldberg, S. D.. 1996. “Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements”. *Family Business Review*, 9(2) : 185-197.
- Goldberg, S. D. and B. Wooldridge. 1993. “Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms”. *Family Business Review*, 6(1), : 55-73.

- Gray, R. H., K. J. Bebbington, D. Walters. 1993. *Accounting for the Environment*, Paul Chapman [for] ACCA. Chartered Association of Certified Accountants.
- Handler, W. C. and K. E. Kram. 1988. "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance". *Family Business Review*, 1(4) : 361-381.
- Handler, W. C.. 1989. *Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Member's Experience*, Unpublished Doctoral Dissertation, School of Management, Boston University.
- Handler, W. C.. 1990. "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1) : 37-52.
- Hayes, A. F.. 2013. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis : A Regression-Based Approach*. New York, N.Y.: Guilford.
- Hubler, T. M.. 2009. "The Soul of Family Business". *Family Business Review*, 22(3) : 254-258.
- Keller, A.. 1997. "Strategic Environmental Assessment of the European Structural Fund Objective One Programme for the Highlands and Islands of Scotland". *Europe Environ*, 7(2) : 63-68.
- Kets de Vries, M. F. R.. 1993. "The Dynamics of Family-Controlled Firms". *Organizational Dynamics*, 21(3) : 59-71.
- Lansberg, I.. 1988. "The Succession Conspiracy". *Family Business Review*, 1(2) : 119-143.
- Lansberg, I. and J. H. Astrachan. 1994. "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors". *Family Business Review*, 7(1), : 39-59.
- Liu, Y. and H. Wang. 2009. "A Comparative Study on e-Learning Technologies and Products: From the East to the West". *Systems Research and Behavioral Science*, 26(2) : 191-209.
- Locke, E. A. and G. P. Latham .1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Magretta, J.. 1998. "Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlström". *Harvard Business Review*, Magazine(January-February) : 113-123.
- Malinen, P.. 2001. "Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland". *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3) : 195-204.
- Matthews, C. H., T. W. Moore and A. S. Fialko. 1999. "Succession in the Family Firms: A Cognitive Categorization Perspective". *Family Business Review*, 12(2) : 159-170.
- McWilliams, A. and D. Siegel. 2001. "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective". *Academy of Management Review*, 26(1) : 117-127.
- Miller, D., L. Steier and I. Le Breton-Miller. 2003. "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business". *Journal of Business Venturing*, 18(4) : 513-531.
- Modway, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers. 1982. *Employee-Organization Linkages, The*

- Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Price, J. L. and C. W. Mueller. 1986. *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Salmones, M. G.-D. Los, Á. Herrero-Crespo and I. Rodríguez-del-Bosque. 2005. "Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services". *Journal of Business Ethics*, 61(4) : 369-385.
- Santiago, A. L.. 2000. "Succession Experiences in Philippine Family Businesses". *Family Business Review*, 13(1) : 15-35.
- Sharma, P.. 1997. *Determinant of the Satisfaction of the Primary Stakeholder with the Succession Process in Family Firms*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Calgary.
- Sharma, P., J. J. Chrisman, A. L. Pablo and J. H. Chua. 2001. "Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3) : 17-35.
- Sharma, P., J. J. Chrisman and J. H. Chua. 2003. "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results". *Family Business Review*, 16(1) : 1-15.
- Sharma, P. and S. A. Rao. 2000. "Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study". *Family Business Review*, 13(4) : 313-330.
- Shen, W. and A. A. Cannella. 2003. "Will Succession Planning Increase Shareholder Wealth? Evidence From Investor Reactions to Relay CEO Successions". *Strategic Management Journal*, 24(2) : 191-198.
- Tan, W. and S. Fock. 2001. "Coping with Growth Transition: The Case of Chinese Family Business in Singapore". *Family Business Review*, 14(2) : 123-139.
- Tichy, N. M. and M. A. DeVanna. 1990. *The Transformational Leader*(2nd eds.), New York: Wiley.
- Upton, N., E. J. Teal, J. T. Felan. 2001. "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms". *Journal of Small Business Management*, 39(1) : 60-72.
- Vancil, R.. 1987. *Passing the Baton*, Boston., M.A.: Harvard University Press.
- Venter, E., C. Boshoff and G. Maas. 2005. "The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses". *Family Business Review*, 18(4) : 283-303.
- Waine, P.. 2002. *The Board Game*. Wiley, Chichester, UK.
- Ward, J. L.. 1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- Ward, J. L.. 2004. *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Westhead, P. and M. Cowling. 1998. "Family Firm Research: The Need for a Methodological

후계자의 기업승계요인이 지속가능경영 활동에 미치는 영향: 미래보상에 대한 기대의 매개효과

Rethink”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1) : 31-56.

Wolters, T., M. Bouman and M. Peeters. 1995. “Environmental Management and Employment: Pollution Prevention Requires Significant Employee Participation”. *Greener Management International*, 11 : 63-72.

The Effects of Successor's Family Business Succession Factors on Sustainable Management Activities: The Mediating Effect of Expectations for Future Compensation

Kim, Chul-Hun*

— <Abstract> —

[Purpose] The purpose of this study is to analyze the mediating effect of expectations for future compensation when the successor's family business succession factors affect sustainable management activities.

[Design/Methodology] 166 structured questionnaires collected from March 18 to April 30, 2024, for managers of inherited family business located in Seoul and Gyeonggi Province, were adopted as effective samples and used for empirical analysis.

[Findings] First, it was revealed that the sharing of core values and visions, which are sub-variables of the successor's family business succession factors, the manager's trust in the successor, and the successor's voluntary succession intention had a positive effect on economic responsibility activities, social responsibility activities, and environmental responsibility activities, which are sub-variables of sustainable management activities. Second, it was confirmed that expectations for future compensation have a significant positive effect on sustainable management activities such as economic responsibility activities, social responsibility activities, and environmental responsibility activities. Third, it was revealed that there is a mediating effect of expectations for future compensation when the sharing of core values and visions affects sustainable management activities such as economic responsibility activities, social responsibility activities, and environmental responsibility activities. Fourth, it was revealed that there is a mediating effect of expectations for future compensation when the manager's trust in the successor affects sustainable management activities such as economic responsibility activities, social responsibility activities, and environmental responsibility activities. Fifth, it was revealed that there is a mediating effect of expectations for future compensation when the successor's voluntary succession intention affects sustainable management activities such as economic responsibility activities, social responsibility activities, and environmental responsibility activities.

[Research implications] This study is meaningful in suggesting that the current manager's knowledge and experience in other companies that make up the strategic vision can gain the support and respect of employees by making them perceive that the successor is well prepared in advance, as well as confidence, confidence in their abilities, and insight into new technologies and management.

<Key Words> Family Business, Successor 's Family Business Succession Factors, Sustainable Management Activities, Expectations for Future Compensation

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