

박사학위논문

가족기업 승계요인이 근로자 직무만족,  
조직몰입과 조직성과에 미치는 영향

- 조직공정성 조절효과를 중심으로 -

2021년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 성 윤



박사학위논문  
지도교수 김상봉

가족기업 승계요인이 근로자 직무만족,  
조직몰입과 조직성과에 미치는 영향  
- 조직공정성 조절효과를 중심으로 -

The Influence of Succession Key Factors in Family  
Business on Workers' Job Satisfaction,  
Commitment and Performance: Focusing on the  
Control Effect of Organizational Justice

2021년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 성 윤

박사학위논문  
지도교수 김상봉

가족기업 승계요인이 근로자 직무만족,  
조직몰입과 조직성과에 미치는 영향

- 조직공정성 조절효과를 중심으로 -

The Influence of Succession Key Factors in Family  
Business on Workers' Job Satisfaction,  
Commitment and Performance: Focusing on the  
Control Effect of Organizational Justice

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2021년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 성 윤

최성윤의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2021년 6월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

## 국 문 초 록

# 가족기업 승계요인이 근로자 직무만족, 조직몰입과 조직성과에 미치는 영향

- 조직공정성 조절효과를 중심으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅전공  
최 성 윤

본 연구에서는 국내의 가족기업 승계 연구의 주된 내용인 상속증여 조세 체계, 정부 정책의 경향에서 벗어나 가족기업의 핵심 승계요인인 경영자, 후계자, 가족이해관계인 요소가 근로자의 직무만족, 조직몰입, 조직성과에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 또한 승계 과정에서 근로자에게 적절한 보상과 분배, 공정성 보상이 더해지는 경우 직무만족과 조직몰입, 조직성과를 조절하는 효과가 나타나는지 조직공정성 요인의 조절효과를 분석하였다. 본 연구를 위해 외부 교육프로그램을 이수한 전국의 중소기업 근로자 약 8,000명을 대상으로 온라인을 통해 답변을 수집하여 분석하였고 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

가족기업 승계요인인 가족이해관계인, 후계자, 현경영자가 근로자의 직무만족, 조직몰입, 조직성과에 미치는 영향에 대해 검증한 결과, 첫째, 가족이해관계인 요인은 직무만족에 정의 영향을 미치고 조직몰입에는 영향을 미치지 않는다.

가족이해관계인과 조직성과 사이에서 직무만족은 매개효과를 갖는다. 조직공정성 조절효과는 나타나지 않았다. 둘째, 후계자 요인은 직무만족과 조직몰입에 모두 영향을 미치지 않는다. 저조직공정성 인식 집단은 후계자 요인으로 인해 직무만족이 낮아지는 것으로 나타났다. 셋째, 경영자 요인은 직무만족과 조직몰입에서 모두 정의 효과가 나타났다. 경영자와 조직성과 사이에 직무만족은 매개효과를 갖는다. 저조직공정성 인식 집단은 경영자 요인에 의해 직무만족이 낮아지고 고조직공정성 인식 집단은 경영자 요인에 의해 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 넷째, 직무만족은 조직성과에 대해 정의 효과를 갖는다. 저조직공정성 인식 집단은 직무만족이 조직성과를 높인다. 다섯째, 조직몰입은 조직성과에 대해 정의 효과를 갖는다. 고조직공정성 인식 집단은 조직몰입이 조직성과를 높이는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과를 통해 현경영자는 가족기업 근로자 직무만족, 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 요인인 것을 확인했으며 가족이해관계자가 근로자의 협력적 동료인 경우 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다. 그리고 근로자가 후계자를 아직 리더십을 증명한 실질적인 리더가 아니라고 인식한다면 후계자 요인에 의해 직무만족, 조직몰입에 영향을 받지 않기 때문에 승계 과정이 시작된다면 충분한 시간을 가지고 후계자의 리더십을 증명할 수 있는 시간을 갖고 경영 능력에 대한 증명을 할 수 있도록 도와야 한다. 이는 성공적인 기업 승계 완료를 위해서는 후계자의 완전한 경영권 지배를 위한 경영자의 강한 승계 의지와 전폭적인 지원, 그리고 경영자와 후계자의 원활한 의사소통이 중요하다는 선행연구의 결과와 같다.

연구 결과를 종합하여 기업승계를 준비하는 가족기업에 대한 제안은 아래와 같다. 가족기업 가족근로자는 비가족근로자를 관리하기보다는 협력 업무자로서 근무하는 것이 근로자의 직무만족도가 높아지는데 도움이 된다. 후계자가 함께 근무하는 경우 일반 근로자와 비교하여 후계자에게 지나치게 집중된 배려와 보상, 승진을 하지 않도록 해야 한다. 근로자의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 가장 큰 요인은 현경영자이며 경영자는 근로자에 대한 관리와 보상의 주체가 되고 강한 리더십을 보이는 것이 조직몰입과 조직성과에 도움이 된다. 그러나 근로자는 기업의 승계가 시작되지 않았거나 완료되기 전의 후계자에 대해

서는 평가를 하지 않고 영향을 받지 않는 것으로 나타난다. 따라서 기업의 승계 이후에도 현경영자 시기를 이어 후계자의 리더십 아래 높은 조직몰입과 조직성과가 지속되기를 바란다면 후계자가 현경영자의 권한과 리더십, 경영지식을 갖출 수 있는 충분한 시간을 두고 교육과 양육 시기가 필요하다. 이렇게 준비한다면 승계 과정에서 근로자의 조직몰입이 승계 이후 조직성으로 이어져 완전한 승계 작업이 완료될 수 있다. 따라서 본 연구에서 분석된 결과를 토대로 승계를 준비하는 가족기업은 가족이해관계인과 근로자의 협력적인 근무 관계, 후계자 승계교육과 경영 훈련에 필요한 충분한 시간, 경영자의 확고한 승계 의지가 근로자의 조직몰입에 가장 중요한 요소임을 이해하고 승계를 준비할 필요가 있다.

【주제어】 가족기업, 기업승계, 가족기업 근로자, 직무만족도, 조직몰입, 조직성과, 조직공정성

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 연구배경과 연구목적 .....	1
1.2 연구방법과 연구구성 .....	6
II. 이론적 배경 .....	8
2.1 가족기업 연구 현황 .....	8
2.1.1 가족기업의 의미 .....	8
2.1.2 국내외 가족기업 연구 .....	9
2.2 국내외 가족기업의 경영성과 .....	14
2.3 가족기업 승계 현황 .....	18
2.4 가족기업 승계 영향 요인 .....	22
2.5 근로자의 직무만족도 .....	24
2.6 조직몰입 .....	27
2.7 근로자의 직무만족, 조직몰입과 조직성과 .....	29
2.8 조직공정성 .....	31
III. 연구설계 .....	37
3.1 연구모형 .....	37
3.2 연구가설 .....	38
3.2.1 가족기업 핵심승계요인 .....	38
3.2.2 근로자의 직무만족도 .....	39
3.2.3 근로자의 조직몰입 .....	40
3.2.4 조직성과 .....	41
3.2.5 조직공정성 .....	42
3.3 변수의 조작적 정의 .....	43
3.4 자료수집과 분석방법 .....	47
IV. 연구결과 .....	48

4.1 인구통계학적 특성 .....	48
4.2 기초통계분석 .....	51
4.2.1 기술통계량 .....	52
4.4.2 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	53
4.3 측정모형분석 .....	55
4.3.1 집중타당성 검정 .....	55
4.3.2 판별타당성 검정 .....	57
4.4 기본가설 검정 .....	57
4.4.1 연구 모형의 적합도 검정 .....	57
4.4.2 기본가설 검정 .....	58
4.4.3 매개효과 검정 .....	63
4.4.4 조절효과 검정 .....	60
4.5 가설검정 결과 요약 .....	65
<b>V. 결 론</b> .....	<b>67</b>
5.1 연구결과 요약 .....	67
5.2 정책적 시사점 .....	71
5.3 연구의 한계 .....	75
<b>참 고 문 헌</b> .....	<b>77</b>
<b>부       록</b> .....	<b>90</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>101</b>

## 표 목 차

[표 2-1] 직무만족도 영향요인 연구 변화 .....	25
[표 2-2] 조직공정성 이론의 발달 과정 .....	33
[표 2-3] 국내외 분배공정성과 절차공정성 연구 결과 .....	36
[표 3-1] 변수의 조작적 정의 .....	45
[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성 .....	49
[표 4-2] 개별 측정변수의 기술통계량 .....	51
[표 4-3] 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과 .....	54
[표 4-4] 모형적합도 판단 기준 .....	55
[표 4-5] 측정모형분석 결과 .....	56
[표 4-6] 잠재변수 간의 판별타당성 검정 결과 .....	57
[표 4-7] 연구모형에 대한 적합도 검정 결과 .....	58
[표 4-8] 기본가설 검정 결과 .....	59
[표 4-9] 매개효과 검정 결과 .....	61
[표 4-10] 다중집단 확인적 요인분석 결과 .....	62
[표 4-11] MSEM에 의한 조절효과 검정결과 .....	63
[표 4-12] 조직공정성 인식 집단 간 경로차이 .....	64
[표 4-13] 가설검정 결과 요약 .....	66

## 그림 목 차

[그림 1-1] 2003~2018 기업호감도지수(CFI) 추이 .....	3
[그림 2-1] 2006~2018 국내 가족기업 연구 유형별 분류 .....	12
[그림 2-2] 2006~2018 국내 가족기업 연구 주제별 분류 .....	12
[그림 2-3] 국내 상장사 가족기업 비중 .....	15
[그림 2-4] 전세계 가족기업과 가족기업 고용 비율(%) .....	16
[그림 2-5] 업력별 기업 비율, 업력별 경영성과 .....	17
[그림 2-6] 가업승계 이후 누적평균 초과수익률(CAR) .....	18
[그림 2-7] 기업의 승계의지 및 중요성 인식 정도 .....	19
[그림 2-8] 기업이 평가한 가업승계 저해 원인들 .....	22
[그림 2-9] 가족기업 승계의 이해관계인 .....	24
[그림 2-10] Brown(1996)에 의한 몰입의 유형 분류 .....	28
[그림 2-11] 조직공정성 구성요인 .....	33
[그림 3-1] 연구모형 .....	37
[그림 4-1] 기본가설 검정 결과 .....	60
[그림 4-2] 조직공정성 인식 집단 간 경로 차이 .....	63

# I. 서론

## 1.1 연구배경과 연구목적

워렌 버핏은 “내 투자 원칙은 절대로 돈을 잃지 않는 것”이라고 하면서 “돈은 잃을 수 있어도 명성을 잃을 여유는 조금도 없다.”고 말했다. 그는 명성을 쌓기까지 20년이 걸리지만 무너지는 데는 5분이면 된다고 했는데 이 말은 모든 기록이 디지털로 변환되어 네트워크 속에서 데이터화 되는 디지털 평판의 특징을 지적한 것이다. 국내 유명 게임개발사에서 매출 상승에 대한 보상으로 직원들의 연봉을 파격적으로 올려준 후 비슷한 개발 업무팀을 가진 회사들도 한 달 사이 임금을 게임개발사보다 더 많이 인상해 주었다. 보통 5월에 있는 봄의 투쟁, 춘투 시기에 임금 인상을 위해 회사와 노조가 물리적인 충돌을 하며 극심한 갈등과 극렬한 대치가 있었던 것도 아니다. 근로자들이 익명으로 가입해 활동하는 어플에 타사 임금 인상예 비교하며 자사 연봉에 대한 불만 글을 계속 올리자 기업 평판이 떨어질 것을 우려한 해당 대기업들이 먼저 연봉 인상을 제안한 것이다.<sup>1)</sup> ‘칼보다 펜’이 아니라 ‘칼보다 자판’이다.

국내 온라인쇼핑 산업은 2012년에 생산유발계수에서 도매업 1.622, 소매업 1.753 보다 높은 2.062를 나타내며 도소매업을 뛰어넘는 규모로 성장했다(김상봉·김대중, 2012). 2020년 4조 7천억 원에 외국으로 매각된 국내 모 배달 어플 사례는 국내 온라인주문 시장의 성장을 보여주고 또한, 외식업 주문과 배달 플랫폼이 빠르게 성장한 주요 요인인 음식점에 대한 사용자들의 방대한 평가 데이터에 주목해야 함을 보여준다(고은성·김승인, 2019). 상품과 기업을 평가하고 그 평판 데이터가 모여 수익에 영향을 주는 변화이다. 한국 사회 경제활동 전반에 이미 이 변화가 영향을 미치고 있다. 전통적인 오프라인 서비스업들이 온라인과 모바일을 통해 제공되기 시작하면서 거의 모든 상품과 서비스에 대한 평점과 평가 시스템도 자리잡았다(김가연·박기정, 2020). 음식배달, 쇼핑물, 기사, SNS에서는 사용자들이 평가를 통해 소통하면서 구매 전에 평점과 후기를 자연

1) “노조 투쟁보다 무서운 블라인드, 연봉 1000만원 올랐다”, 머니투데이, 2021.03.20.

스럽게 찾아보고 있다. 후기가 사람들의 행동을 변화시키고 있다.

2019년 국내 사교육비 총매출이 21조 원으로 성장한 주요 요인은 2000년대 수능 대비 대형 학원들이 인터넷 강의를 시작하였기 때문이다(임걸·정영식, 2010; 통계청, 2019). 그리고 이를 이용한 학생들의 후기와 강의평 데이터가 모이자 학생들이 선호하는 ‘강의 수강이 가장 먼저 마감되는 1등 스타강사’ 일명 ‘1타 강사’가 나타났다.<sup>2)</sup> 강의 후기와 평가에 의해 강사 등급이 나뉘었고 300억 대 강사료를 받는 1타 강사들 이적을 두고 학원들은 천 억대 소송을 벌이며 라이벌인 다른 강사에 대한 비방댓글 조작을 하다 구속되는 강사도 생겨났다.<sup>3)</sup> 후기는 관련된 당사자들에게 민감한 문제이고 평가의 방향에 따라 ‘양날의 검’과 같은 도구가 된다.

평판경제(Reputation Economy)란 평판이 모든 것인 이 시대를 표현한 말이다(Fertik, 2015). 후기는 평판을 만들고 평판은 산업을 만든다. 긍정적인 후기는 좋은 평판을 만들지만 부정적인 후기는 규모가 작은 대상에게는 치명적인 영향을 주기도 한다(정명화·신혜원, 2010). 우리는 나쁜 후기에 더 민감하다. 우리가 다른 이의 앞선 경험 결과 정보를 알고 싶고 그 중에서도 나쁜 후기에 더 민감한 이유는 좋은 평판의 재화를 선택하면 이득이지만 잘못된 선택으로 피해를 본다면 생존이 위협이 되던 인류 초기 시기를 기억하기 때문이다(이재신, 2014). 그렇게 청소년 시절 강의평을 보고 1타 강사의 강의를 결제하던 학생이 사회인이 되면 1끼의 식사, 1계절의 옷, 몇 년을 타고 다닐 차, 첫 직장이 될 회사를 선택할 때 후기를 찾아보는 소비자가 된다.

평판에 의한 경제적인 선택에 대해 대학생, 뉴실버세대, 프랜차이즈 가맹점에 이르기까지 다양하게 분석되었다. 음식점을 선택하는데 있어 대학생들은 서비스, 음식품질, 평판으로 선택하고 특히 고학년이 될수록 평판에 의한 결정을 하는 것으로 나타났다(남희림·이종호, 2017). 2010년대에 실버세대로 진입한 뉴실버세대들도 평소에 정보를 수집하고 주위의 평가와 권유에 의해 소비 결정을 내린다(이혜선·홍순남, 2015). 소비 결정을 넘어 자산의 투자 결정을 해야 하는 가맹점주와 프랜차이즈 본사와의 계약에서도 본사의 평판이 지배구조의 한 요

---

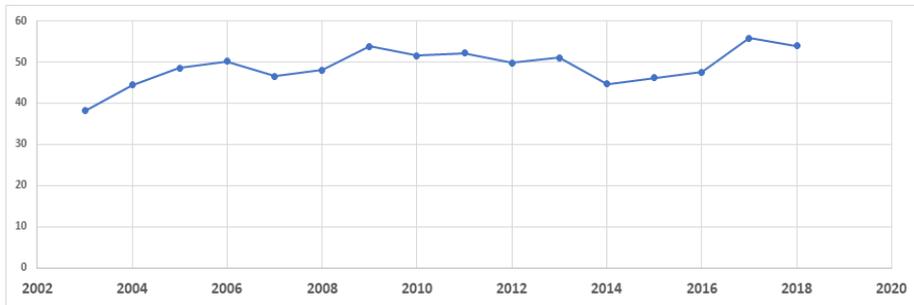
2) “강사 후기와 인지도 따라 인강 선택”, 매일경제, 2021.02.10.

3) “수능 1타강사 구속, 업체까지 차려 경쟁 강사 비방”, 한국경제, 2021.01.19.

소로서 예비 가맹점주의 선택에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 평판이 높은 상대방과 거래를 할 때에는 정보 탐색과 모니터링의 부가적인 에너지와 비용을 아낄 수 있기 때문이다(편해수·이인구, 2015).

또한 예전에는 인사 관리자만 구직자에 대한 평판 조회를 했다면 이제 구직자도 기업에 대한 평판 조회를 한다. 기업평판 조회 기능을 제공하는 한 구인구직 서비스 사이트는 2020년 기준 월 방문자 560만, 월간 페이지뷰는 1억7천만에 이르고 퇴직자들의 직설적인 기업 후기가 실린 기업리뷰 라는 서비스는 월 몇 천 원의 사용료만 내면 누구나 열람할 수 있다.<sup>4)</sup> 평가자와 평가대상 기업에 제한은 없다. 누구나 평가할 수 있고 조회할 수 있다. 그 속의 대기업과 소기업의 평가는 내용에도 차이가 있고 양에서도 차이가 난다. 평가의 양은 당연히 차이가 나겠지만 문제는 안 좋은 후기이다. 소규모 기업은 평가 수가 적은 만큼 하나의 좋지 않은 평가에도 해당 기업의 이미지에 크게 작용할 가능성이 높다.

일반인의 ‘국내기업’에 대한 인식은 한국 경제에서 기업이 가지는 절대적인 영향력에 비례하여 기업 기대만큼 높지 않다. 2003년부터 일반인을 대상으로 기업호감도를 측정한 기업호감도지수(Corporate Favorite Index, CFI)는 100 점 만점에서 2003년 38로 시작하여 2010년 51.5까지 점차 좋아지다가 2014년 44.7로 큰 폭으로 하락하고 2019년에도 계속 하락하며 조사 주체 기관은 조사 발표를 하지 않고 조사를 진행하지 않고 있다(대한상공회의소, 2018).



[그림 1-1] 2003~2018 기업호감도지수(CFI) 추이

자료: 연구자 재구성

4) “기업리뷰, 어디까지 믿어야 할까”, 한경비즈니스, 2021.01.13.

대부분 뉴스에 나오는 기업과 경영자에 대한 소식이 대기업에 관련한 것이기 때문에 이러한 결과는 대기업에 대한 인식이 그대로 이어진 것으로 해석된다. 금융위기 이후 기존 금융제도에 대한 회의와 삼성물산 합병, 한진해운 사건 오너 경영자들의 행태 등 몇몇 가족기업 관련 부정적인 사건들로 사회면에 자주 등장한 것도 영향을 미쳤다(권재열·윤창현·지인엽, 2016). 대부분 기업 소유주나 소유 가족이 일으킨 사고, 소유권 갈등에 관한 문제들이고 자연스럽게 기업의 문제점과 소유한 가족을 연결시키게 된다. 이에 대해 지인엽(2015)은 기업의 소유 경영인에게 책임을 묻기 위해서는 먼저 외부경영자나 투자자의 경영 감시와 수익률이 양의 상관관계가 있다는 전제가 성립되어야 하고 금융위기 시기의 영국 사례에서 기업을 소유한 경영진이 아니라 일반 주주가 부채를 늘려 ROE(자기자본이익률)와 배당을 높이고 자사주 매입을 부추겨 자본 잠식이 되도록 한 것이 위기를 초래했다는 예가 있다는 점을 지적했다. 그러나 이런 지식이 없는 일반 시민은 뉴스와 광고에서 얻은 혼합된 이미지로 기업을 인식한다. 그리고 대형 브랜드 이미지처럼 대기업 평판은 한가지로 평가되지 않는다. 브랜드 이미지가 고객 충성도를 높이고 매출, 브랜드 인지도, 사회적 기여, 경영자 이미지에 의해 일반인 인식에도 영향을 끼친다(송거영, 2013). 근로자도 복지, 연봉, 근무지 등 여러 선택지가 있고 다양한 경로로 직무만족과 이직 의도에 영향을 주는 것으로 나타난다(황춘호·김성훈, 2019). 그래서 규모가 큰 기업은 불미스러운 사고나 환경 변화에 대처할 수 있는 방법도 다양하다. 그러나 중소기업은 작은 변화에도 크게 영향을 받고 기업이 실행할 수 있는 선택 조건도 대기업보다 다양하지 않다.

국내 기업의 절대 다수가 중소기업이면서 그 중 대부분이 가족기업이다(대한상공회의소, 2006). 낮은 기업 호감도, 평판조회의 대중화 변화 속에서 기업이 승계를 지속하며 살아남기 위해서는 기업 평가에 직결되는 근로자의 직무만족도라는 조건을 충족시켜야 한다(김지룡·한은경, 2019). 그리고 개별 기업의 평판이 모여 중소기업과 기업에 대한 전체 평판이 달라질 수 있다. 기업에 대한 만족도가 높아진다면 기업이 원하는 정책, 특히 가족기업이 원하는 정부 지원과 세제 개편과 같은 정책 수립에 시민 지지를 얻을 수 있다. 가족기업 승계 요인이 근로자의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것이 확인된다면 근

로자 만족과 좋은 평가라는 직접적인 기업의 목표와 기업에 대한 호감도 상승과 이로 인한 가족기업 정책 개발과 적용이라는 간접적이지만 장기적인 기업의 목표를 동시에 달성 가능하다. 이에 이 연구의 목적을 아래와 같이 제시하고자 한다.

첫째, 가족기업의 중요성과 승계의 필요성을 확인하기 위해 가족기업이 경제에서 차지하는 비중과 경영성과를 확인하고 국내외 가족기업 승계 현황을 정리한다.

둘째, 선행 연구를 통해 가족기업의 승계 관련 요인 중에서도 핵심승계요인을 구분하고 이 중에서 근로자의 직무만족과 조직몰입, 조직성과에 영향을 주는 요인에 대한 분석을 실시한다.

셋째, 가족기업 근로자의 직무만족과 조직몰입이 조직성과에 영향을 미치는 지에 대한 분석을 실시한다.

넷째, 선행 연구를 통해 가족기업의 근로자 직무만족, 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향에 대해 조직공정성이 조절효과를 갖는지 분석을 실시한다.

다섯째, 가족기업 핵심승계요인이 근로자의 직무만족, 조직몰입, 조직성과에 미치는 긍정적인 효과와 부정적인 효과에 대한 결과를 확인하고 각 요인을 구분한다.

여섯째, 직무만족, 조직몰입, 조직성과에 긍정적인 효과를 주는 가족기업 핵심승계요인을 강화할 수 있는 방법에 대한 제안을 제시한다.

일곱째, 직무만족, 조직몰입, 조직성과에 부정적인 효과를 주는 가족기업 핵심승계요인을 약화하거나 제거할 수 있는 방법에 대한 제안을 제시한다.

여덟째, 가족기업 근로자의 직무만족, 조직몰입, 조직성과에 영향을 주는 가족기업 핵심승계요인을 구분하여 이를 바탕으로 효과적인 가족기업 승계 정책과 향후 연구 방향을 제시한다.

## 1.2 연구방법과 연구구성

본 연구는 앞에서 제시한 연구목적을 달성하기 위해 아래와 같은 방법으로 연구를 수행하였다.

첫째, 국내외의 연구 자료와 선행 연구를 중심으로 문헌 연구를 실시하였다. 가족기업 승계에 관한 연구가 활발하고 이론적 기반이 성립된 해외 선행 연구와 실증자료들을 고찰하고 가족기업 승계에 대한 개념과 승계 관련 이론을 탐구하고 가족기업 승계의 필요성과 경제와 고용에 대해 가족기업이 차지하는 비중, 가족기업 승계 비율과 국내외의 가족기업 승계 현황에 관해 정리하였다. 이 선행 연구들을 기반으로 가족기업 핵심승계요인을 구분하고 근로자의 직무만족도와 조직성과에 관계된 요인에 대해 설명된 문헌도 정리하였다. 이러한 문헌 정리를 통해 변수와 요인들을 탐구하여 이론을 정립하고 재구성하였다.

둘째, 선행연구에서 확인된 가족기업 핵심승계요인과 근로자와의 관계, 직무만족도와 조직몰입, 조직성과와의 관계에 대한 선행연구를 분석하고 영향 요인을 탐구하여 통합하여 연구 변수 개념을 고찰하였다.

셋째, 기존의 여러 문헌에서 제시했던 가족기업 승계의 핵심요인, 가족기업 근로자의 직무만족도와 조직몰입, 조직성과에 영향을 미치는 요인에 대한 이론적 정리를 바탕으로 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였다. 또한, 이를 바탕으로 연구에 적합한 측정 도구들을 선정하였다.

넷째, 본 연구는 전국 근로자 중 가족기업에 근무했거나 근무하는 근로자를 대상으로 설문 조사를 실시하였으며, 수집한 자료는 통계 분석을 실시하여 설정된 가설을 검증하고 실증적 연구를 수행하였다.

본 논문의 연구구성은 제1장의 서론에서 연구 배경과 본 연구의 목적, 연구 방법과 연구 구성에 대해 기술하여 본 논문에 대한 전반적인 이해가 되도록 구성하였다.

제2장의 이론적 배경은 선행연구를 통해 가족기업에 대한 연구자들의 다양한 정의를 정리하고 가족기업이 국가 경제에서 차지하는 비중을 여러 데이터를 통해 확인하였다. 국내와 전세계 가족기업의 전반적인 승계 현황을 조사하여 기업의 승계 어려움을 데이터로 확인하고 이에 따르는 승계 저해요인과 기업에서

요구하는 승계 지원 정책에 대해서도 살펴보았다. 가족기업 승계에 관련된 영향 요인에 대한 선행연구를 정리하여 핵심승계요인을 구분하였다. 또한 근로자의 직무만족도와 조직몰입, 조직성과 및 조직공정성에 관한 주효한 이론과 연구 결과들을 정리하였고 가족기업 근로자와 연결할 수 있는 영향력 있는 변수들을 추출하였다.

제3장의 연구설계에서는 선행연구들을 기반으로 하여 연구모형을 설정하고 연구가설을 제시하였으며 변수의 조작적 정의를 기술하였다. 또한 분석을 위한 연구대상 선정 및 수집, 분석방법, 연구설계에 대해 기술하였다.

제4장의 연구결과에서는 분석된 내용을 기반으로 표본의 특성과 기술통계분석을 정리하고 표본의 신뢰성, 타당성과 상관관계 분석 및 설정된 연구가설을 단계별로 검증하였다.

마지막 제5장의 결론에서는 본 연구에 관한 결과를 전체적으로 요약 정리하였으며 연구 결과가 뜻하는 이론적, 실무적 함의와 한계점을 제시하였으며, 추후 관련 연구가 나아갈 연구 방향을 제시하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 가족기업 연구 현황

#### 2.1.1 가족기업의 의미

Company의 시초인 Compagnia 콤파니아가 12세기 이탈리아 피렌체에 나타났을 때 그것은 함께 상업 활동을 하는 가족을 뜻했다(Micklethwait & Wooldridge, 2004). 가족기업(family business, family-owned business, family controlled enterprise)에 대한 가장 간단한 정의는 단어의 뜻 그대로 ‘가족이 운영하는 기업’이지만 보다 세밀한 정의로는 가족구성원이 기업을 소유하고 기업의 경영 및 관리활동에 직접 참여하여 의사 결정과 통제권을 가지는 조직체이다(Churchil & Hatten, 1987). Chandler(1993)가 ‘보이는 손’(The Visible Hand)에서 기업의 역사를 소규모 가족 중심 재래기업에서 근대화된 기업으로 넘어오며 기업 전략과 구조적인 시스템을 갖추게 되었다고 언급한 것과 같이 서구에서도 가족기업에 대한 본격적인 연구 역사는 길지 않다.

Lansberg(1988)의 승계 영향요인에 대한 연구와 Chua & Chrisman(1999)의 가족기업 행동 분석에 대한 연구를 시작으로 가족기업에 대한 연구가 시작되었다. 미국과 유럽 기업들을 대상으로 한 연구에서는 가족기업은 소유권 집중도가 높아 기업의 수익성을 증대시키는 것을 입증하였다(Hill & Snell, 1988). 포춘 500대 기업의 33% 비중을 가지는 가족기업은 대주주가 경영하는 것이 일반적이며 주식이 다수에 의해 분산되지 않고 특정 몇몇 계층의 대주주가 소유하는 형식을 가족기업으로 보기도 하였다(Shleifer & Vishny, 1986). 기업에 대한 투자와 소유권을 세분화하여 세대에 걸쳐 장기간의 투자를 실행하며 창업 가족이 지분과 이사회 직책을 가진 형태 기업을 가족기업으로 보는 분석도 있었다. 가족기업은 소기업과 동의어도 아니고 재벌을 포함한 대기업만을 의미하는 것은 아니지만 대부분의 가족기업은 중소기업에 해당된다(Gersick & Rosas,

1997). 유럽을 포함하여 전세계적으로 중소기업 중에서 적어도 60~70%는 가족 기업으로 추정된다(Donckels, 1997). 또는 초기 가족기업 관련 연구 또한 가족 기업은 기업 규모 기준이 아닌 기업이 운영하는 비즈니스에 가족이 관련되어 있느냐로 정의되어야 한다고 주장하는 연구도 있다(Astrachan, 1992). 이 연구는 가족구성원이 사업의 전략적 방향을 결정하고 효과적인 통제권을 확보하고 있으며 사업을 통해 부를 창출하고 기업의 정체성 확보에 기여할 때 이를 가족 기업으로 간주하였다. 가족기업은 소유권의 정도, 가족구성원에 의한 관리와 관여의 정도, 가족원의 포함과 다음 세대로의 권력이양 의지 정도에 따라 정의될 수 있다. 가족기업과 비가족기업을 경영자의 관심, 조직의 성과, 의사결정, 승계 등의 관점에서 비교하는 관점도 있다(Michael et al., 1997).

### 2.1.2 국내외 가족기업 연구

해외에서는 경영학 연구가 세분화되며 가족기업에 대한 연구도 1980년대 이후 많이 이루어졌다. Dyer & Marcelino(1998)은 가족기업 연구 전문지인 FBR Family Business Review(이하 FBR)에서 1988년부터 1997년까지 발표한 연구 논문 186편을 분석하여 주제별로 분류하여 가족관계 15%, 기업성과 9%, 가족기업 컨설팅 6%와 기타 6%으로 구분하였다. Bird, Harold, Astrachan & David(2002)는 1997년부터 2002년까지 발표된 가족기업 관련 연구 148편을 분석한 결과는 경영전략 28%, 승계영향요인 19%, 가족기업특성 10%, 승계갈등 10%, 정책수립 7%, 컨설팅 6%를 차지함을 보여준다. Evert, Maritn, McLeod & Payne(2016)은 FBR에 1988년부터 2014년까지 실린 319편과 그 외 146편, 총 465편을 분석하여 경영관리 40%, 경영성과 39%, 가족기업 특성 32%, 가족관계 29%, 지배구조 28%, 승계요인 24%로 분류하였다. 2003년부터 2008년 FBR에 발표된 118편 연구를 주제별로 분석한 남영호(2009)는 가족기업 특성 31%, 조직관리와 경영전략 22%, 소유권과 경영성과 17%, 승계과정 15%, 기타 8%로 정리하였다.

40년 이상 가족기업 연구가 양적, 질적으로 발전하며 안정된 해외의 연구 흐름을 정리하면 80~90년대는 가족기업의 가족관계에 관한 내용이 많았

고 이후 점차 주제가 분화하며 경영전략과 승계 요인, 승계 갈등 등 승계 과정과 승계에 관련된 문제에 관한 주제로 세부 내용이 발전하는 것이 관찰된다. 2000년대 들어서면 발표되는 연구의 양도 2배 가까이 늘어나고 가족기업의 경영 특성 차이로 생기는 경영성과, 소유권 승계를 위한 지배구조에 대해 분석한 연구가 많아지고 있다. 가족기업의 장점을 실용적 관점에서 차용하기 위해 경영 성과의 원인을 분석하고 소유권 승계에 관련된 지배구조를 연구하는 연구자가 늘어나며 주제가 세분화 하는 것으로 해석된다.

해외의 가족기업 연구 발달 과정에 비교하면 국내 가족기업 연구는 아직 초기 단계라고 할 수 있다. 국내 가족기업 연구는 아직 양적인 면에서도 수가 많지 않고 경영학 연구 분야와 비교한다면 경영과 기업의 핵심요소인 근로자에 관한 연구 주제가 많은데 가족기업의 근로자, 가족기업과 근로자, 가족기업 경영성과와 근로자 영향요인 등 가족기업 근로자에 대한 연구는 거의 없다. 지금까지 국내 가족기업 관련 연구 주제는 대부분 상속증여세법, 과세 체계, 정부 정책, 가업승계 관련 법개정에 집중된 모습을 보인다.

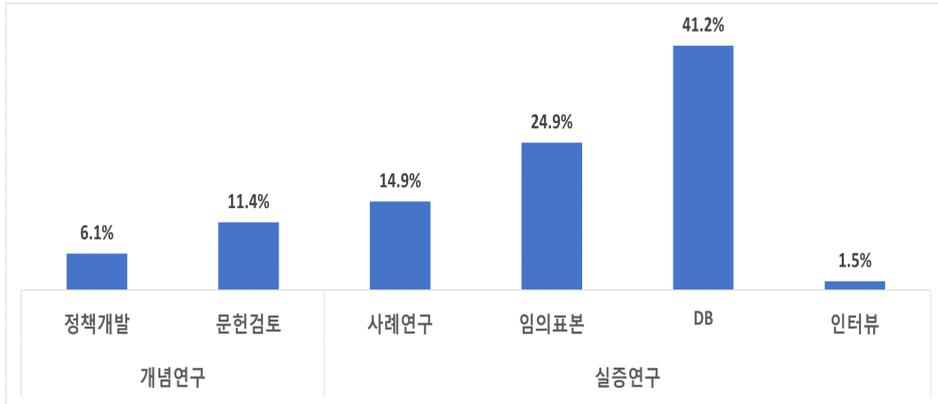
국내에는 가족기업의 개념에 관해 아직까지 통일된 견해가 없고 국가 혹은 학자마다 조금씩 다르게 정의하고 있다(남영호·문성주, 2006). 가족기업은 최초 창업자 혹은 그의 후손들이 경영 책임자인 경우가 많고 이들은 기업과 운명을 같이 하며 퇴직할 가능성이 극히 낮다. 또한 시대와 세대에 걸쳐 장기투자를 하며 기업의 흥망성쇠는 직접적으로 가족에게 영향을 주게 되므로 기업의 성공과 실패는 가족에게 그 충격이 매우 크다. 반면 비가족기업은 기업 지분 소유자나 소유집단에게 고용계약에 의해 채용된 일시적인 전문경영책임자가 단기간 동안 해당기업을 위해 일하기 때문에 일시적인 단기이익을 강조하며 중간에 사임할 가능성이 매우 높다. 이런 점이 가족기업에 대한 인식에 부정적인 영향을 미치기도 한다. 근로자와 함께 일군 기업 자산을 소유 가족이 계속 물려받아 부를 유지하는 방법이 된다는 생각을 일반인들이 가지고 있다(남영호, 2020). 국내 가족기업 연구자 중 이상석, 고인곤(2004)은 근로자 개인 일은 개인에게만 영향을 끼치므로 기업이 실패하면 개인적인 충격은 가족기업에 비교하여 상대적으로 작을 수 있다고 언급하였다.

가족기업을 협의의 개념으로 소기업과 동의어로 여기고 있는 연구도 있다(곽

수일·이경환, 1990). 30인 이하 근로자를 가지는 중소기업 중 개인 소유이면서 기업 목적이 이윤의 극대화라기보다는 아직 소유주의 필요와 욕구 충족에 주로 기여하는 기업을 가족기업이라고 칭하기도 한다(남영호·박근서 2006). 이 연구들에서 점점 분화하여 가족구성원이 기업에 대한 전략적 통제권을 가지면서 창업주나 후계자가 기업을 직접 경영하는 기업을 가족기업으로 정의하면서(남영호, 2002), 최소한 2세대가 기업 경영에 참여하는 경우에 전형적인 가족기업 특성을 가진다고 하였다.

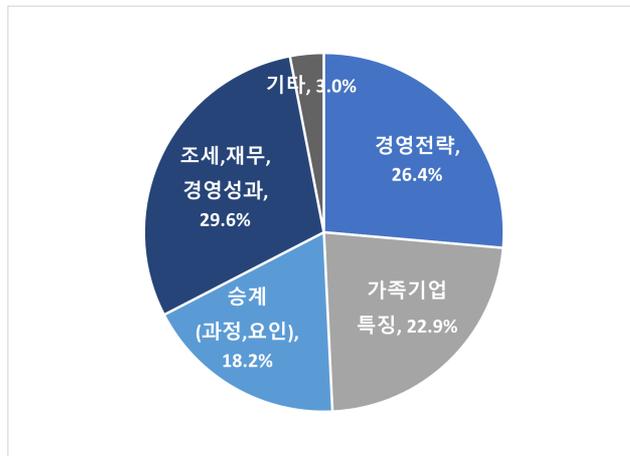
가족기업의 법률적 정의는 아직 존재하지 않지만 세법의 상속세 및 증여세법 시행령 제16조에 의거하여 가업승계에 대한 조세부과를 위해 그 피상속인이 5년 이상 기업에 속해 지속적인 경영활동을 수행하며 가족구성원의 주식 소유비율이 50% 이상인 기업을 가족기업으로 본다. 이러한 내용을 토대로 단일 기업이 해당 기업 소유권을 50% 이상 갖고 있거나 가족 구성원이 기업 경영에 직접 참여하거나(남영호·문성주, 2007) 단일 지배가족의 구성원이 2세대 이상인 경우를 가족기업으로 정의하였다(심상규, 2009).

국내 가족기업 연구를 메타 분석한 남영호(2020)는 2006년부터 2018년까지 국내 가족기업 연구 논문 324편을 주제, 연구유형별로 분류하였다. 이 중 정책 개발, 문헌검토가 18%, 사례연구 15%, 통계분석 66%를 차지했다. 연구의 주제는 크게 조세, 재무, 경영성과와 경영전략, 가족기업 특징, 승계, 기타 순으로 나뉜다. 아래 [그림 2-1]과 [그림 2-2]에 나타난 국내 가족기업 연구 연구유형과 주제를 큰 흐름으로 본다면 국내 연구는 기업(경영자)를 대상으로 한 DB 조사를 통해 상속증여세와 소득세에 관련된 조세 제도 제안, 지배구조와 경영전략을 분석하기 위한 연구 위주라는 것을 알 수 있다.



[그림 2-1] 2006~2018 국내 가족기업 연구 유형별 분류

자료: 남영호(2020). 연구자 재구성



[그림 2-2] 2006~2018 국내 가족기업 연구 주제별 분류

자료: 남영호(2020). 연구자 재구성

가족기업과 근로자에 대한 연구 중에서 특기할만한 점은 가족기업이 가족에게 소유한 자산이라는 이유로 인해 가족기업의 비가족근로자 소속감과 직무 동기부여, 조직공정성에 의한 근무 성과에 미치는 영향, 근로자의 심리적 소유 의식에 영향을 미치는 요인, 조직 소속감과 근무 성과의 관계에 대한 연구가 다양

하게 나오고 있다는 점이다. 가족기업의 비가족근로자에 대한 연구는 해외 가족기업 연구 분야에서 2010년 들어 꾸준히 늘어나는 추세이다. 소기업의 리더와 비가족 직원을 표본으로 하여 적극적 리더십에 의해 비가족근로자의 심리적 소유 의식이 증가했고 이는 다시 정서적 헌신, 직무만족도를 높이고 이직 의도를 낮추는 것을 보여준 연구(Bernhard & O'Driscoll, 2011)를 시작으로 스위스 가족기업의 근로자들을 대상으로 한 조사에서 심리적 소유의식이 조직공정성과 정서적 헌신과 직무만족에 긍정적인 영향을 보여주는 연구가 있다(Sieger et al., 2011).

이들 연구 결과를 발전시켜 가족기업 내 비가족직원의 조직 인식과 주인의식에 대해 연구한 Atalay & Özler(2013)는 심리적으로 일반 근로자가 소유 의식을 가지기 어려운 가족기업에서 관리자가 가족근로자와 비가족근로자 사이의 공정성을 지키는데 적극적일수록 근로자가 조직공정성과 주인의식에 긍정적인 영향을 받는다는 것을 밝혔다. 말레이시아 내 화교계가 운영하는 중소기업을 대상으로 비가족근로자의 심리적 소유 의식이 업무 성과, 업무 참여, 조직 활동성에 유의미한 영향을 준다는 연구 결과도 있다(Ramos et al., 2014). Bammens(2015)의 가족기업과 혁신 업무에 참여하는 직원 고용과의 관계에 관한 연구는 가족기업은 비가족기업에 비해 혁신 업무에 비공식적 지원이 많고 직원이 이에 동기부여가 되며 긍정적인 영향 관계가 있음을 보여준다.

가족기업의 근로자에 대한 연구는 기업 소유권이 가족에게 종속되며 근로자가 상대적으로 소속감을 가지기 어렵다는 특징이 있어 심리적 소유 의식, 조직 소속감, 가족근로자와 비가족근로자 사이의 조직공정성 차이, 소유의식과 소속감에 의한 근무 성과, 조직성과 영향에 대한 방향을 갖는 특징이 보인다. 이에 비교하면 국내 가족기업과 근로자에 관련된 연구는 이제 시작된 단계이고 향후 국내 가족기업 상황에 맞는 가족기업 비가족근로자에 대한 보다 활발한 연구가 요구된다.

정리하면 가족기업은 가족구성원이 소유, 경영을 동시에 하는 기업이나 가족구성원은 소유만 하고 경영은 전문경영인에게 맡긴 기업을 뜻한다. 또한 광의의 뜻으로 가족기업이란 가족에 의해 기업의 주요한 의사결정이나 전략적 방향을 지배되는 기업을 뜻하고 협의의 뜻으로는 창업자 혹은 그의 후계자나 복수의

후계 세대가 경영하는 기업을 가족기업이라 할 수 있다. 가족기업과 비가족근로자에 대한 국내 연구는 아직 자리 잡지 못한 초기 단계이고 국내 환경에 맞는 다양한 조사와 분석이 필요한 주제이다. 본 연구에서는 국내 가족기업과 근로자 직무만족에 대한 토대를 제공하기 위한 분석을 실시하여 보여주고자 한다. 이를 위해 본 연구에서의 가족기업 정의는 가족이 소유권을 가지고 기업의 의사결정을 가족 대표나 가족 구성원이 하고 있으며(Dyer, 1986) 현재의 경영자가 다음 세대로 기업의 소유권과 통제권을 계승하거나 할 것으로 예상되는 기업으로 정의한다(Churchill et al., 1987).

## 2.2 국내외 가족기업의 경영성과

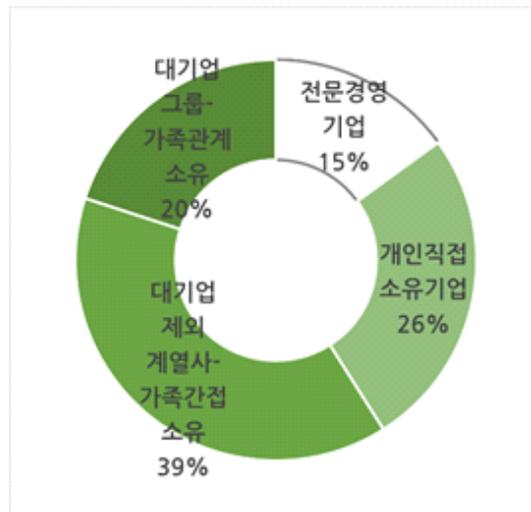
2017년 기준 국내 중소기업은 전체 기업 중 99.9%인 630만 개이다.<sup>5)</sup> 중소기업에서 일하는 근로자는 국내 총근로자 약 2천만 명이며 중 82.9%인 1,599만 명에 달한다.<sup>6)</sup> 중소기업의 전체 매출총액은 1,561조 원으로 2017년 국내 총생산 1,835조 원 중 85%를 차지하고 있다. 정부도 중소기업을 위해 재정자금을 통한 직접지원은 2012년 기준 전체 예산 326조 원 중 1.89%인 6조 1,547억 원, 2013년 당시 중소기업청 예산과 기금을 통해 6조 5,632억 원, 간접적으로는 정책금융공사와 모태펀드, 모태조합을 통해 2013년까지 총 1조 6,216억 원, 8조 4,108억 원의 투자와 지원을 하고 있다(김정렬, 2014). 국내 경제에서 차지하는 비중을 보더라도 국내 기업은 중소기업이 절대 다수이고 총생산에서도 비슷하게 절대적인 비율을 차지하는 것을 알 수 있다. 전체 중소기업 중 가족기업의 정확한 비율을 조사한 통계는 없지만 2006년 코스닥과 상장 기업 중 가족기업 비중이 68.3%로 집계된 자료를 참고할 수 있다.<sup>7)</sup> 2008년 기준 국내 상장사 소유지배 형태로 구분했을 때는 85% 가 직간접적으로 가족이 소유하거나 경영하는 가족기업에 속하지만(강철규 외, 2008). 2020년까지도 비상장 계열사 소유

5) 중소벤처기업부. (2019). 중소기업실태조사결과. mss.go.kr

6) 통계청. (2017). 국내 근로인력 통계. kostat.go.kr

7) 대한상공회의소. (2006). 주요국의 가족기업 현황과 시사점 연구. eiec.kdi.re.kr

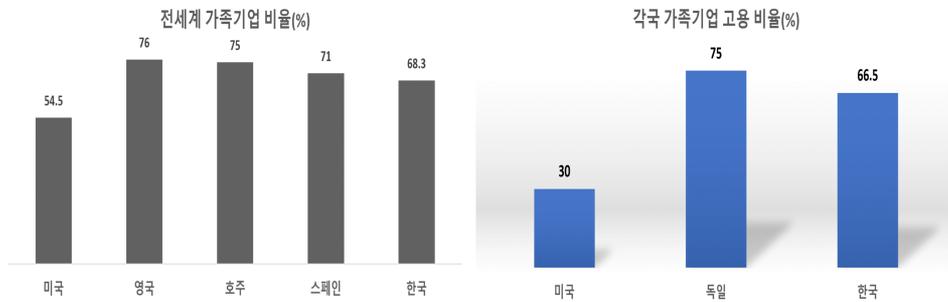
권 지분을 분석하면 총수 일가가 보유하지 않았지만 간접적으로 지배하거나 상대적으로 높은 수준의 직접 지분을 확보하고 있는 것으로 나타났다(이윤아, 2020). 강철규(2008)와 이윤아(2020)의 자료를 정리한 [그림 2-3]을 참고하면, 매출이나 기업 규모가 기준 이상인 코스닥과 상장 기업을 제외한 기업들 중에서 가족기업은 더욱 높은 비율을 차지할 것으로 예상되나 630만개 기업 중 70%로 환산하면 최소 440만개 이상의 기업이 가족기업이라고 추정할 수 있다.



[그림 2-3] 국내 상장사 가족기업 비중

자료: 강철규(2008), 이윤아(2020). 연구자 재구성

선진국과 전세계 기업에서도 가족기업은 비슷하게 대다수 비중을 차지하는 것으로 나타난다. [그림 2-4]를 참조하면 미국 54.5%, 호주 75%, 영국 76%, 스페인 기업 71%가 가족기업이다. 가족기업의 고용 비중도 미국 30%, 독일 75%, 한국이 66.5%이다.

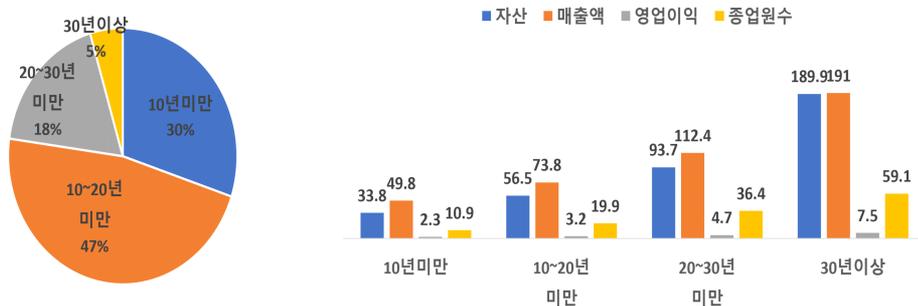


[그림 2-4] 전세계 가족기업과 가족기업 고용 비율(%)

자료: 대한상공회의소(2006). 연구자 재구성

경영 효율면에서도 비가족기업에 비교하면 가족기업이 훨씬 좋은 성과를 내고 있다. 한국 상장 가족기업들의 1997~2002년까지 평균 총자산영업이익률은 9.0%로 비가족기업의 6.0%보다 높았으며, 같은 기간 동안 코스닥 가족기업의 총자산 영업이익률은 8.9%, 비가족기업은 7.6%였다. Fortune 500대 기업 중에서 가족기업을 대상으로 1994년부터 2000년까지의 성과를 조사한 결과 가족기업의 매출액 증가율이 19.6%로 비가족기업의 13.8%보다 높은 것으로 나타난다. 또한 자산수익율(ROA)의 경우에도 가족기업이 11.6%로 비가족기업의 10.9%보다 높은 것으로 분석된다. 미국 S&P 500대 기업 대상의 조사에서도 이익증가율 21.1%, 매출액 증가율 21.1%로 소유분산기업의 결과인 12.6%, 10.8% 보다 2배 가깝게 높게 나타난다. [그림 2-5]를 참조하면 국내 기업을 대상으로 신용평가회사의 9만 개 이상의 기업 재무 정보를 분석한 결과는 가족기업에 한정된 것은 아니나 30년 이상 기업 경영 성과가 10년 미만 기업의 5배 수준인 것으로 분석되어 업력이 길수록 기업 성과도 좋아지는 상관관계가 나타난다.<sup>8)</sup>

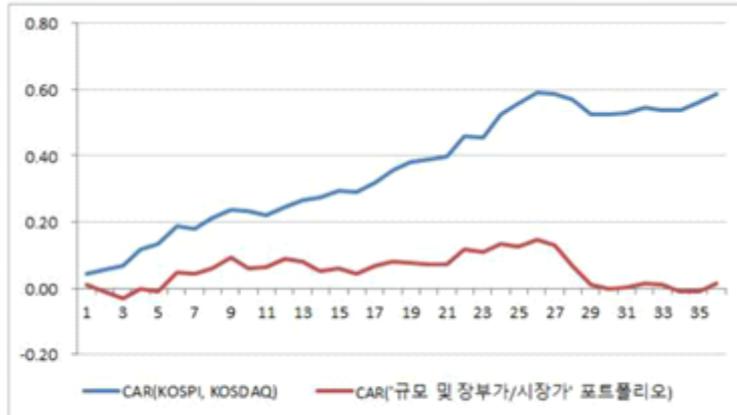
8) IBK경제연구소. (2019). 우리나라 가업승계 현황분석.



[그림 2-5] 업력별 기업 비율과 업력별 경영성과

자료: IBK경제연구소(2019). 연구자 재구성

가족기업의 경영성과에 관련된 연구 데이터를 확인하면 2003년 S&P 403개 사의 90년대 재무제표를 분석하여 창업주와 그 가족이 대표인 경우 외부 전문 경영인보다 좋은 성과를 보이고 승계 이후 후계자 대표의 성과는 고용된 전문 경영인과 유사함을 보여주었다(Anderson & Reeb, 2003). Maury(2006)는 유럽 13개국 1672개 기업 자료를 분석하여 가족기업이 비가족기업의 수익성을 증가하며 가족의 적극적인 경영 참여가 수익성을 증대시킴을 입증하였다. Pindado (2009)는 2000년대 초반 유럽 9개국 834개 기업을 대상으로 가족 구성원이 경영에 참여하는 경우와 후계자 대비 창업주의 경영성과가 우월하다는 결과를 도출하였다. Credit Suisse의 2011년 조사에서는 2010년대 아시아 10개국 3568개 상장 가족기업은 7개국에서 시장 수익률을 상회하며 특히 한국, 중국, 말레이시아, 싱가포르에서 누적 주가 수익이 탁월함이 증명되었다(손훈정·박규석, 2012). [그림 2-6]를 참고하면 국내에서도 2018년 가업승계 이후 36개월 누적평균 수익률이 코스피, 코스닥 지수 수익률 대비 78% 이상 상회하는 결과를 보여준다(이미영·이덕훈, 2018).



[그림 2-6] 가업승계 이후 누적평균 초과수익률(CAR)

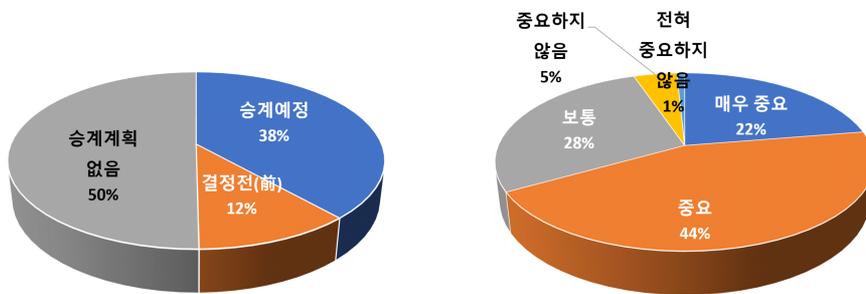
자료: 이미영·이덕훈(2018)

이러한 내용을 종합하면 가족기업은 국내와 국외에서 모두 국가 총생산과 고용에서 절대적인 부분을 담당하며 고용 유지, 장기성과, R&D 투자, 매출증가율, 수익증가율 등 많은 성과 지표, 특히 장기적인 성과면에서 비가족기업에 비해 탁월하게 우월한 결과를 내는 기업 형태임을 보여준다.

### 2.3 가족기업 승계 현황

가족기업에게 가장 중요한 문제는 첫째도 승계, 둘째도 승계, 셋째도 승계이다(Dyer, 1986). 자산 창출과 재생산이 가능한 기업 자산을 핏줄인 후대에게 물려주려는 것은 인간이 후손을 통해 영생하려는 본능과 같은 맥락이다. Ward(1987)는 승계란 ‘기업의 경영권과 통제권을 다음 세대 가족에게 성공적으로 넘겨주는 것’으로 정의했다. 가족기업의 가장 중요한 목표는 기업의 영속적이고 안정적인 발전과 계승이며 이를 이루기 위해 승계 과정이 뒤따른다. 특히 가족기업은 전문 경영인이나 외부 전문가보다는 가족 구성원을 통한 승계를 선호한다. 국내 중소기업 가업승계 실태 조사에서도 승계를 원하는 대상은 자녀 승계가 94.3%로 경영자는 자녀에게 가업을 물려주려는 성향을 강하게 보인다.<sup>9)</sup>

그러나 가족기업 승계는 단순하고 획일적인 과정이 아니다. 승계의 까다로운 완성도를 연구한 Ward(1987)에 따르면 1대에서 2대로 성공적인 승계가 완료되는 사례는 30%에 불과하고 2대에서 3대로의 성공률은 13%까지 떨어지는 것으로 나온다. 국내도 비슷한 수준의 기업 승계 성공 비율을 보여준다. 2019년 기업신용평가 전문회사의 97,000개 기업 재무정보를 분석한 조사에서도 승계 완료 기업은 3.5%로 적은 수였고 경영자 연령이 60세 이상인 기업이 33%에 달함에도 이들 기업들이 승계 과정을 시작하거나 완료하지 못하고 있는 것으로 조사되었다.<sup>10)</sup> 가족기업 승계 현황 조사를 위해 2019년 국내 중소기업 500개 대상으로 설문한 결과 66.8%는 기업의 승계를 중요하게 생각하고 있지만 조세부담, 지원정책 부족, 승계 후 경영악화 등의 원인으로 승계 과정이 어려움을 얘기하고 있다. [그림 2-7]를 참조하면 답변한 대상 기업들 중 실제 사업을 승계할 계획을 가지고 있는 기업은 38.4%에 그치는 것으로 나타난다.



[그림 2-7] 기업의 승계 의지 및 중요성 인식 정도

자료: 중소기업중앙회(2019). 연구자 재구성

일본을 가업승계의 나라라고 부르기도 한다. 100년 기업 25,000개, 최고 1300년 된 기업을 비롯해 1000년 이상 되는 기업도 21개나 되는 일본은 전세계 1위의 장수기업 보유 국가이다.<sup>11)</sup> 그러나 일본도 우리나라보다 일찍 시작되

9) 중소기업중앙회. (2019). 2019 중소기업 가업승계 실태조사.

10) IBK경제연구소. (2019). 우리나라 가업승계 현황분석.

11) 일본기업 100년 장수경영 비밀. 아시아경제. 2019.03.29.

고 더 빨라지는 고령화로 점점 승계율이 하락하고 있다. 일본 중소기업 경영자 평균 나이가 1995년 47세, 2005년 58세, 2017년 68세로 늘어나고 있고 2025년에는 70세 이상이 60%에 달할 것으로 예측되는데 70세 이상 경영자 245만 명 중 절반인 127만 명이 현재 후계자가 미정인 상태라고 답했다.<sup>12)</sup> 2018년 기준 조사에서도 60세 이상 일본 기업 경영자의 49%는 아직 후계자를 정하지 못한 것으로 나온다(박희원, 2019). 일본 경영자들은 승계의 가장 큰 저해 요인으로 적합한 후계자 선정의 어려움과 수익성 악화를 꼽았다. 그리고 승계가 되지 않은 기업은 자연스럽게 폐업을 하게 될 것이고 2025년까지 이러한 폐업으로 인해 일자리는 약 650만 명, 일본 GDP는 2021년 4월 기준 약 224조 원, 22조 엔이 감소할 것으로 추정했다.

여기서 보다 주의하여 살펴볼 점은 2015년 이후 일본 기업들의 M&A는 큰 폭으로 늘어나기 시작했다는 것이다. 후계자를 찾지 못한 우량한 중소기업 경영자들이 승계가 아닌 인수합병 방법에 의한 기업승계형 M&A가 증가한 것이다. 2012년 일본의 대표적인 M&A 중개기관을 통한 중소기업 M&A 중개 건수가 2012년 232건에서 2015년 424건으로 2배 가까이 늘어난 것으로 집계된다(박희원, 2019). 이에 일본 정부도 2018년에 향후 10년간을 ‘사업승계 실시집중 기간’으로 정하고 세제 우대 법안을 신설하는 동시에 금융 측면의 지원을 위해 가업승계가 어려우나 승계를 원하는 기업에 투자하는 ‘사업계속펀드’를 조성하였다. 투자가 필요한 승계 예정 기업과 지역금융기관을 연결하여 기업 승계를 위한 자금 조성을 원활하게 하기 위한 목적이다. 구조적으로 내부적인 가업승계가 어렵다면 외부와 결합되는 형태의 기업승계가 되도록 환경을 꾸민 것이다.

가업승계가 한국보다 훨씬 먼저 오랫동안 많은 수가 성공적으로 몇 세대에 걸쳐 완료된 일본의 사례를 보면 승계의 핵심요인에 대한 중요한 시사점을 준다. 승계를 원하는 일본 기업들은 후계자 선정과 수익성 악화를 승계 과정의 어려움으로 꼽았다. 전적으로 기업 내부 요인과 기업 외부 환경 요인이고 기업이 나 경영자가 잘한다고 해서 해결되지 않는 분야이다. 빠르면 이제 3세대 승계가 이루어진 기업과 이제 2세대 승계를 해야 하는 기업이 많은 한국에서는 주로 과대한 세금, 정부 정책을 꼽는 것과는 대조적이다. 가족기업 승계를 포함한 상

---

12) KDB미래전략연구소. (2019). 한국과 일본의 중소기업 가업승계 현황 및 시사점.

속에 대한 연구가 국내보다 다양하고 많이 축적된 선진국의 연구 결과도 국가와 민족을 불문하고 상속 실패율은 70%인 것을 보여준다. 이 비율은 상속세가 없는 지역에서도 동일하고 세금, 승계 시 필요한 자금 부족의 이유로 실패하는 경우는 5% 이내로 집계했다. 또한 상속 시 어려움은 선대와 후대의 의사소통 부재, 가족 갈등으로 인해 발생하고 따라서 가장 중요한 상속 성공 요인으로 선대와 후대, 가족의 의사소통과 가업승계에 대한 가족 컨센서스 확립이라고 말하고 있다(Williams & Preisser, 2003).

국내 가족기업도 승계 경험이 쌓이고 전반적인 이해도가 높아진다면 승계의 성공 요인은 가족기업문화, 창업자와 후계자의 소통, 후계자 교육이라는 것을 인식하게 될 것이다. 그러나 그 전에 국내 가족기업이 꾸준히 가업승계제도와 조세 제도를 보다 기업 친화적으로 변경하기를 요청하고 있다는 것은 이 부분에 대한 요구가 존재한다는 의미이다. 이를 해결하기 위해 정부와 기업이 일반인의 가족기업에 대한 부정적인 인식을 개선하려는 노력이 우선되어야 좀더 원활하게 정책 변환이 이루어질 것이다.

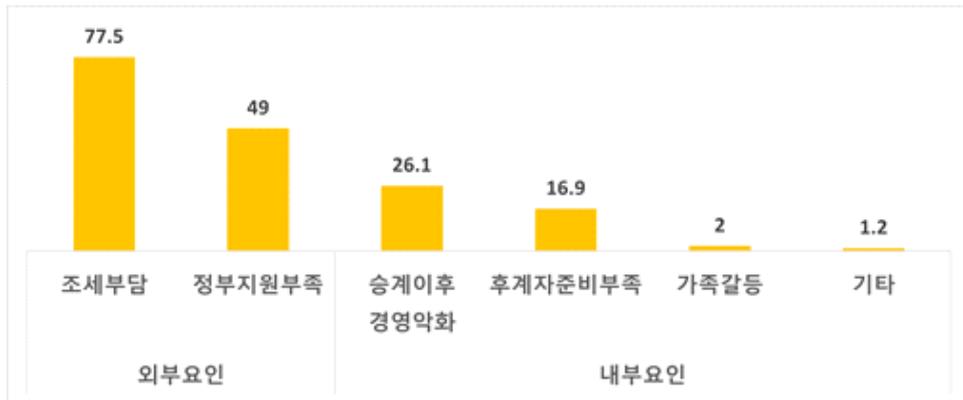
1896년 설립된 우리나라 기업 1호 두산은 125년 동안 기업을 이어왔다.<sup>13)</sup> 4대에 걸쳐 승계가 이루어졌기에 가능한 일이다. 우리나라에 현재 100년 이상 기업은 12개 회사에 불과하다. 대부분의 기업과 경영자가 기업이 대를 넘어 이어가면서 발전하기를 강하게 바랐지만 극소수만이 가능했던 원인이 있을 것이다. 경제에 대한 변화에도 적응하며 발전해야 하지만 승계라는 과제를 마무리하지 못하면 기업 생명은 길어야 30년 정도로 끝날 가능성이 절대적으로 높아지기 때문에 승계 가능성을 높이기 위한 기업, 정부의 노력이 함께 수반되어야 하고 기업이라는 자산이 승계되어야 할 국가 경제적인 측면에서의 이점과 필요에 대한 일반 시민의 인식 제고도 요구된다.

---

13) 100년 이상 장수기업. 매일경제. 2019.02.07

## 2.4. 가족기업 승계 영향요인

국내 기업의 승계 결정 이유는 ‘기업의 지속발전 추구’와 ‘선대부터 이어진 가업 유지에 대한 의무감’ 각각 69%, 19%로 나타난다.<sup>14)</sup> 그리고 이를 실행하면서 겪었거나 예상되는 어려움으로 기업과 기업 단체의 조사에서는 외부 요인은 상속증여에 따른 세금 부담과 정부 지원정책의 부족, 기업 내부 요인으로는 가업 승계 이후 경영변화와 후계자 준비 부족, 가족 갈등을 들었다. 세금과 정부 지원 부족과 같은 요인을 77%, 49%로 부정적으로 평가했고 경영악화와 후계자와 가족 문제를 어려움으로 인식하는 정도는 26%, 17%였다.



[그림 2-8] 기업이 평가한 가업승계 저해 원인들(복수응답, %)

자료: 중소기업중앙회(2019). 연구자 재구성

Magreta(1998)와 Matthews et al.(1999)는 경영권 승계 실패의 가장 큰 요인으로 승계 이해관계자들 사이의 관계와 감정이 얽힌 복합적인 갈등과 승계 과정에 대한 관리 능력 부족이라고 지적하였다. 가장 중요한 승계 영향 요인은 소유-경영권에 관련된 가족 이해관계자 관계에 달려있다는 의미이다.

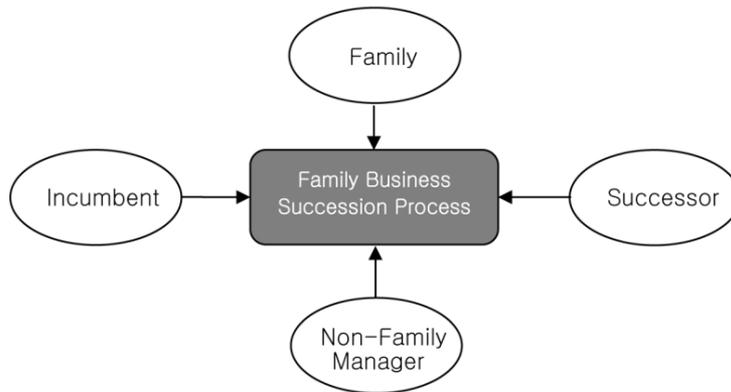
가업 승계 의사결정 요인을 조사한 남상순(2017)의 연구는 상속세제특성, 기업 외부와 내부의 사회환경특성 및 경영자와 근로자라는 구성원 특성이 가업승계

14) 중소기업중앙회. (2019). 2019 중소기업 가업승계 실태조사.

의사결정에 영향을 미쳤다고 보았다(남상순 외, 2017). 국내 가족기업 연구들도 기업의 승계 어려움에 관한 조사 결과와 비슷한 주제를 다룬 세금, 상속증여 조건과 정부 정책 요인이 포함된 연구가 주류이다. 연구의 주제는 세금, 상속증여 세율과 조세 체계, 정부 지원 부족에 대한 내용이고 이 요인들을 가족기업 승계의 가장 큰 어려움이면서 중요한 요인으로 꼽는다. 남영호(2020)는 2006년부터 2018년까지의 국내 가족기업 연구들의 유형과 주제를 검토하였는데, 국내 가족기업 개념에 대한 연구 60편 중 문헌연구 39편을 제외한 21편이 모두 기업 승계에 관련된 상속세, 법인세 그리고 세금 완화와 승계지원에 대한 정책개발 주제로 나타난다. 그러나 한국보다 30년 앞선 서구 가족기업의 연구 결과는 가족기업과 승계의 외부 조건보다 기업 내부 조건의 영향에 따라 승계의 성공률이 달라짐을 보여준다.

1988년부터 2010년까지 가족기업 승계 관련 주요 연구 55편을 문헌 검토한 김선화(2011)는 승계 과정의 핵심 요인으로 현경영자, 후계자, 가족구성원, 비가족관리자로 분류하였다. 그리고 2013년 연구에서 가족기업 승계 유효성에 가장 크게 영향을 미치는 요인으로 현경영자와 후계자임을 입증했다(김선화·남영호, 2013). 주목할 점은 해외 가족기업 연구 결과에서도 가족기업의 근로자를 승계 핵심요인으로 포함시키지는 않는다는 점이다. 경영에 관련된 이해관계인인 관리자만이 승계 과정에 연관되는 것으로 나온다. 그러나 이점이 가족기업에서 근로자가 갖는 중요성이 축소되지 않는다.

기업에 있어 가장 중요한 핵심 자원 중 하나는 인적자원이고 특히 기업이 작을수록 인당 업무 처리 영역이 높은 소기업 특성상 근로자 1명의 중요성은 대기업의 핵심인재와도 비슷한 가치를 가질 수 있다. 이에 따라 해외 가족기업 승계 요인에 대한 연구들에서 가족 간 관계, 창업자와 후계자 갈등, 가족문화와 같은 기업 내부 인적, 사회적 관계성이 주요 요인이라는 관점과 가족기업 승계에 대한 문헌 연구를 통해 도출한 승계 핵심요인인 현경영자, 후계자, 소유관계인-가족, 경영관계인-관리자 이론을 차용하여 본 연구에서는 [그림 2-9]와 같이 가족기업 핵심승계요인을 가족과 경영 관계인인 관리자로 나누고 근로자의 기업 소유권 인식에 관련되는 현경영자, 후계자, 가족이해관계자를 승계핵심요인으로 정의하고자 한다.



[그림 2-9] 가족기업 승계의 이해관계인

자료: 김선화·남영호(2011)

## 2.5 근로자의 직무만족도

직무만족이란 “직원들이 그들의 직무에 대한 인정(appraisal)으로부터 나타나는 긍정적인 감정 상태” (Locke, 1976), “본인이 수행하는 직무에서 얻는 긍정적인 경험”으로 정의한다(한우리·조영일, 2014). 초기 직무만족도 연구는 욕구-충족(Needs-Satisfaction)에 기반하여 개인의 욕구를 직무 수행으로 달성하려는 시도로 보았다(Morse, 1953; Goldthorpe et al., 1968). 개인 욕구가 직무를 통해 발현되고 욕구 충족이 잘 될수록 직무만족도가 높을 것이라고 본 것이다(Hackman & Lawler 1971; Herzberg et al., 1959). 이후 결정론적인 특징보다 상대적이고 외부 요인의 작용에 의한 것이라고 본 Vroom(1964), Kalleberg(1977)은 직무만족과 조직 몰입은 객관적 상황과 물질적인 조건에 의한 상호작용과 인과 관계가 있다고 보았다. 직무 만족은 직무 수행을 하며 조직원이 얻게 되는 물질적이고 비물질적인 보상과 이에 대해 개인이 부여하는 가치라는 두 요인에 결정된다고 보았다.

반면 개인 욕구나 물리적 보상이 아닌 내재적인 개인 성향이 직무 만족에 영향을 준다고 보는 연구들은 여기에 직무 수행에 대한 개인 욕구는 외부적인

요인이지만 내재적인 개인 성향에 따라 달라질 수 있다고 주장하였다(Avrey et al., 1989; Staw et al., 1986). 개인의 성향은 외부적인 직무 상황이나 조건의 변화에 상관없이 일관되고 안정성을 유지하는 특징임을 발견한 결과이다 (Glisson & Durick, 1988).

마지막으로 이러한 요인들보다는 조직의 구조와 조직 안에서 동료, 관리자, 경영자와의 인적 상호작용이 직무 만족도에 영향을 주는 결정적인 요인임을 입증하는 연구도 있었다. 조직 내 동료와 근로자, 관리자와 근로자, 경영자와 근로자의 상호작용이라는 주관적 요인들이 직무 만족과 조직 몰입도의 형성에 주요 원인임을 제시했다(Salancik & Pfeffer, 1978; O'Reilly & Caldwell, 1979; White & Mitchell, 1979; Glick, Jenkins & Gupta, 1986). 직무만족에 영향을 주는 요소를 크게 분류하면 조직 환경과 개인 특징으로 나눌 수 있고 조직 환경은 조직 특성과 직무 특성, 개인 특징은 개인 특성과 개인 욕구로 나눌 수 있고 [표 2-1]와 같이 직무만족에 대한 이론의 발달은 개인의 욕구, 물질적 보상, 선천적인 개인 성향에서 사회적 관계론으로 발전하면서 개인 욕구에서 점차 외부 조건과 보상, 조직론적 관점으로 발전해 갔음을 보여준다.

[표 2-1] 직무만족도 영향요인 연구 변화

연구자	직무만족에 영향을 주는 요인
Mose(1953) Hackman & Lawler(1971) Herzberg, Mausner & Snyderman(1959)	개인의 욕구, 욕구 충족
Vroom(1964) Kalleberg(1977)	물질적 보상, 보상에 대한 개인의 가치
Avrey et al.(1989) Staw et al.(1986)	타고난 개인 성향
Glisson & Durick(1988)	사회적 상호작용 (동료, 관리자, 경영자와 근로자)

자료: 연구자 재구성

근로자의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구들은 개인에서 조직, 사회적 관계로 발전하였지만 가족기업과 비가족기업, 기업 소유 형태에 따른 근로자 직무만족도에 대한 분석이 다양하게 이루어지지 않는 것이다. 매년 조사하는 노동패널조사 KLIPS 데이터를 이용하여 1998년~2001년 공기관과 민간기업 근로자 직무만족도 차이를 분석한 결과 공기관 근로자가 사기업보다 직업안정성, 보수에 만족하며 높은 만족도를 보이고 그중에서도 공기관 고졸학력 남성 집단의 직업안정성, 직무, 복리후생 만족도가 다른 집단보다 높게 나타남을 보여준 연구가 있다(정광호·김태일, 2003). 동일한 조사인 KLIPS 2010년 자료를 분석한 한우리, 조영일 연구의 결과도 앞선 연구들과 비슷하게 의사소통과 인간관계가 직무만족에 영향을 주는 것을 보여준다(한우리·조영일, 2014). 또 일반 근로자가 아닌 가족기업 주체인 가족구성원 근로자의 근무만족도를 조사한 연구에서 가족기업을 일종의 가정-직장 개념으로 하여 일-가족 갈등 수준과 생활만족, 직무만족과의 관련성을 살펴본 연구에서 기업 연수가 길수록 기업 안정성이 높아지면서 가족기업 구성원 근로자의 생활만족도도 높아지는 것으로 나타났다(김영선·옥선화, 2005). 이 연구에 의하면 가족기업 가족 근로자는 일반 근로자보다 훨씬 긴 노동시간을 할애하기 때문에 일-가족 갈등도가 높아지고 생활만족도가 낮아지면서도 직무만족도는 높다. 성별에 관계없이 가족기업 구성원 근로자는 기업 소유, 경영권 보유라는 조건에 따라 높은 직무만족도를 보이고 일반 근로자 직무만족 양상과는 차이가 있음을 보여주었다. 가족기업 승계 요인이 승계 당사자 만족도에 영향을 준다는 점을 밝힌 연구에서도 가족기업 승계 과정이 후계자에게 만족도를 줄수록 승계 의사결정에 긍정적인 효과를 주는 것으로 나타났다(김원용, 2020).

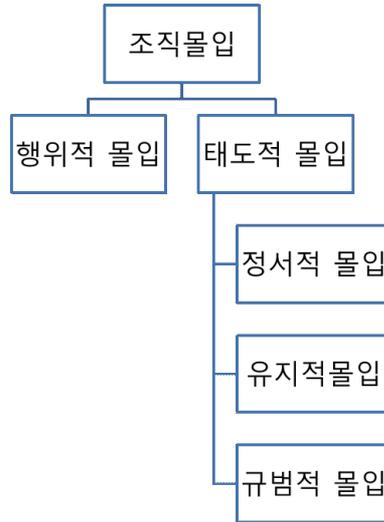
이러한 연구 결과를 토대로 가족기업 근로자의 직무만족도는 가족이 운영하는 기업이라는 특이성이 있는 조직에서의 근로자가 느끼는 만족도라는 환경적 요인 조건을 한정하여 측정되기 때문에 이 연구에서 근로자의 직무만족도는 사회적 상호작용 속에서 발생하는 것이라 보는 관점을 함께 적용하였다. 또한, 가족기업의 기업 안정성은 후대로 승계하며 이어진다는 기업 특성이 사기업보다는 공기업에 가깝다. 그리고 기업 연수가 길어지면 기업안정성이 높아지고 가족기업 구성원 근로자 만족도도 높아지기 때문에 가족기업의 승계 과정 특성이

가족기업 가족구성원 근로자와 후계자에게 영향을 주었다는 것을 기반으로 가족기업의 승계라는 환경이 근로자 직무만족에도 영향을 줄 수 있다고 보았다.

## 2.6 조직 몰입

몰입(Commitment)에 대해 Becker(1960)는 side-bets (추가내기, 부가수익) 이론을 바탕으로 조직에 몰입된 근로자는 조직을 떠나게 될 때 잃게 되는 상여, 휴가, 퇴직금과 같은 side-bets 로 인해 조직에 몰입한다는 주장을 하였다. 그에 의하면 조직 몰입과 이직은 매우 밀접한 관계가 있고 이후 연구에서도 몰입이 자발적 이직에 영향을 미치는 핵심 요소라는 점이 밝혀졌다. 두번째 몰입에 대한 이론적 변화는 몰입을 심리적 애착으로 보고 Mowdy, Porter, Steers(1982)가 제시한 ‘특정 조직에 대한 개인적 동일시(identification)와 관여(involverment)의 상대적 강도’이다. 이들과 Porter et al.(1974)는 몰입은 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)라는 측정도구를 통해 조직의 목표와 가치를 믿고 받아들이는 정도, 조직을 대신하여 많은 노력을 투여하는 정도, 조직구성원 자격을 유지하고자 하는 강한 욕구를 측정할 수 있다고 보았다. 여기에 Morrow(1983)는 가치, 경력, 직무, 조직, 노조와 같은 업무초점 영역에 따라 개념을 구분하여 조직몰입 요소를 분류해야 한다고 주장했다. O'Reilly & Chatman(1986)은 몰입을 심리적 애착으로 정의하고 개인에 따라 정도가 다르게 나타난다고 주장했다.

이들은 조직몰입을 다차원적인 개념으로 보고 개인과 조직이 동일한 가치관을 보유하고 개인이 조직과의 관계를 유지하려는 욕구가 있으며 외부 보상이라는 수단이 몰입감에 관여하며 이는 다시 3가지 다면적인 요소인 가치내면화, 동일시, 외면적 동조로 나뉜다고 보았다. Brown(1996)은 조직몰입을 **보다** 세분하여 행위적, 태도적 몰입으로 나누고 태도적 몰입은 다시 정서, 유지, 규범적 몰입의 형태로 나누었다.



[그림 2-10] Brown(1996)에 의한 몰입의 유형 분류

자료: 연구자 재구성

국내 근로자 직무만족과 조직몰입에 관한 연구 중 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 직무요인을 분석한 한우리와 조영일(2014)은 조직몰입에 대해 조직구성원이 속한 조직과 자신을 동일시하고 조직을 위해 본인을 희생하려는 정도로 보았다. 이 연구에서는 임금, 직업안정성, 직무내용, 근무환경, 근무시간, 개인의 발전가능성, 복리제도가 직무몰입에 영향을 주는 요인으로 나타났다. 국내 연구의 64% 정도가 Mowday, Steers & Porter(1979)의 특정조직에 대한 개인의 동일시와 관여의 상대적 강도라는 이 정의를 주로 사용한다. 나머지 28%는 Meyer & Allen(1987)의 정서적 몰입(조직에 대한 감정적 애착과 동일시와 관여), 유지적 몰입(조직을 떠날 때 발생하는 비용에 대한 고려), 규범적 몰입(조직에 남아야 하는 도덕적 의무감)으로 나눈 기준을 사용한다(이목화·문형구, 2014).

해외의 연구 흐름과는 다소 차이가 있는 이 현상은 직무만족과 조직몰입의 원인을 밝히기 위한 연구의 실증을 위해 다차원적인 개념이 아닌 단일 차원의 태도적 몰입이라는 정의를 보다 많이 사용한 것이라고 해석할 수 있다. 기업 유형으로 나누거나 가족기업 근로자의 조직몰입에 대해 제시한 국내 연구도 수가

많지 않다. 그중 중국 진출 가족기업 지사의 근로자 조직몰입 요인에 대해 직무 안정성과 만족도, 인사정책의 절차적, 분배적 공정성이 높을수록 조직몰입도가 증가함을 보여주는 연구가 있다(윤영집 외, 2014).

위와 같은 근로자 조직몰입에 대한 기존 연구들을 종합하여 본 연구에서 적용할 가족기업 근로자의 조직몰입에 대한 정의로 한우리, 조영일의 조직구성원이 자신이 속해있는 조직과 자신을 동일시하고 조직을 위해 본인을 희생하려는 정도라는 태도적 몰입의 정의를 적용한다. 이 정의와 일부 연구에서 확인된 결과를 토대로 가족기업 승계 과정을 인식한 근로자가 승계 과정이 직무와도 관련이 높음을 인지하고 직무만족도가 높을수록 조직몰입도 높아짐을 증명하고자 한다.

## 2.7 근로자의 직무만족, 조직몰입과 조직성과

기업은 성과없이 존속할 수 없다. Dyer & Reeves(1995)는 기업성과란 첫째, 이익, 결근율, 개인과 집단의 성과로 측정되는 인적자원성과와 둘째, 품질, 서비스, 생산성으로 측정하는 조직성과, 셋째, ROE와 ROA로 측정할 수 있는 재무성과로 보았다. Guest(1997)는 인적자원을 관리하여 나온 행동결과가 다시 성과결과와 재무결과로 이어진다고 주장했다. Kaplan & Norton(1992)이 만든 균형성과측정법 BSC(Balanced Scorecard)에 의하면 기업의 성과는 내부, 외부, 과거, 미래 관점으로 보아 내부프로세스, 고객성과, 재무성과, 학습과 성장으로 파악하여 인과관계에 따라 균형있게 고려해야 한다고 보았다.

이러한 조직성과 그리고 조직성과 측정에 대한 연구들의 공통점은 기업 조직은 여러 분야의 유기적인 활동이 필요하기 때문에 각 분야들에 대한 균형을 고려하여 측정해야 한다는 점이다. 조직성과의 다면적인 측정의 특성으로 인해 조직성과에 영향을 미치는 여러 요인들, 즉, 조직문화, 조직몰입, 직무만족, 동기, 보상, 리더십과 조직성과에 대한 다양한 연구가 이루어졌다. 이 중에서 가족기업의 특성에 연관된 조직성과 연구는 적지만 공기업 조직문화와 조직몰입이 조직성과에 긍정적인 영향을 주고 직무만족도가 조직몰입과 조직성과에 높은

상관관계가 있음을 측정한 연구들이 다수 있다.

직무만족과 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향은 산업과 조직심리학, 인사, 조직행동학 분야에서 가장 많이 연구된 변수들 중 하나이다. 높은 직무만족도와 조직몰입이 조직성과를 높인다는 의미는 자신이 수행하는 직무에 만족하고 이에 대한 반응으로 자신의 직무를 더 성실히 수행한다는 사회교환 이론(Blau, 1964) 기반의 ‘직무만족-성과’ 가설에 기반한 주장이다(배성현·최은희, 2007). 직무만족과 조직몰입의 상관관계를 보여주는 메타 분석 연구는 해외와 국내에서 많이 시행되었다. Tett & Meyer(1993)는 조직몰입과 직무만족이 0.70, Cooper-Hakim & Viswesvaran(2005)은 조직몰입과 직무만족이 0.59의 상관관계가 있음을 입증했다.

연구 결과에서 주목할 점은 직무만족이 조직몰입보다 조직성과와 더 강한 관계가 있는 것으로 나타나고 조직성과와 반대 영향인 이직의도는 직무만족보다 조직몰입이 더 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타난 것이다. 이는 논리적으로 당연한 결과이다. 직무만족은 ‘직무’에 대한 정서적 만족감이고 조직몰입은 ‘직무’보다는 보다 넓은 개념인 ‘조직’과 ‘관계’에 대한 정서적 만족감이기 때문이다.

국내 49개 근로자 직무만족과 조직몰입, 성과에 대해 메타 분석한 연구에서도 직무만족과 조직몰입이 0.76, 직무만족과 성과에서 0.38이 나왔고 조직몰입과 성과는 0.52의 관계 강도를 갖는 것으로 나타나 해외와 국내 연구 결과값이 유사함을 보여준다(오인수 외, 2007). 남승하·정종원(2017)은 직무만족과 조직성과의 관계를 연구하여 직무만족을 업무만족과 관계만족으로 나눠서 정의하였고 업무만족, 관계만족 모두 조직성과에 긍정적인 영향력을 가지며 특히 관계만족이 조직성과에 강한 영향을 미치는 것을 보여주었다. 은행 근로자를 대상으로 직무만족과 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구에서도 직무만족은 조직몰입에 정의 영향을 갖고 직무만족과 조직몰입 모두 직무성과에 긍정적인 영향을 갖는 것으로 나타났다(박경미, 2012). 이 결과에서는 조직몰입이 직무성과에 더 영향을 주는 것으로 나온다.

김진희(2007)는 공기관인 고용지원센터 종사자를 대상으로 조직몰입과 조직성과의 관계를 조사하여 조직몰입이 서비스만족도로 측정된 조직성과에 정의

영향을 주는 결과를 도출해 내었다. 기업 목적이 일반적인 기업과 다소 다른 사회적 기업에서의 조직몰입이 경제적 성과와 사회적 성과에 모두 직접적으로 영향을 주는 결과를 보여주는 연구도 있다(이용탁·주규하, 2014).

근로자의 직무만족도와 조직몰입은 조직성과라는 결과를 연결된다. 직무만족과 조직몰입이 정의 상관관계를 가지고 직무만족과 조직성과, 조직몰입과 조직성과가 모두 긍정적인 영향 관계를 가지고 있는 점이 많은 연구를 통해 증명되었다. 이 결과에 더해 본 연구에서는 가족기업 승계 과정을 인식한 근로자의 직무만족과 조직몰입이 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라 예상했다.

## 2.8 조직공정성

원숭이도 불평등하게 먹이를 주면 화를 낸다(Brosnan & De Waal, 2003). 불평등한 처우는 옆에서 보는 사람의 동기와 성과도 저하시킨다(Gesiarz, De Neve & Sharot, 2020). 다니엘 웹스터가 말한대로 ‘Justice, Sir, is the greatest interest of man on earth’ 정의는 무엇보다도 인간의 가장 큰 관심사이다.

조직공정성(Organizational Justice)의 개념은 Adams(1965)의 공정성 이론에 기초한다. 나의 보상/나의 기여 = 타인의 보상/타인의 기여, 즉 자신의 기여와 보상 비율이 다른 사람의 기여와 보상 비율과 같을 때 공평하다고 인식한다는 의미이다(박효민·김석호, 2015). 여기에 Greenberg가 조직의 의사결정과 제도가 공정하게 구성원에게 적용되는지 조직 내 구성원들이 인식하는 정도인 조직공정성 개념을 발전시켰다(Greenberg, 1987). 그는 조직공정성을 절차와 분배 공정성 2가지로 구분하고 절차공정성은 의사결정 절차가 공정하게 실시되는지에 대한 지각이고 분배공정성은 의사결정의 결과로 인해 근로자에게 돌아오는 분배 몫의 공정성에 대한 지각이라고 구분지었다. 이는 자신이 수행하는 직무에 대한 만족과 그에 대한 보상으로 직무를 더 성실히 수행한다는 사회교환 이론(Blau, 1964)의 직무만족-성과 개념과도 관련지을 수 있다. 여기에서 분배와 절차에 대한 의사소통 과정 개념인 상호작용공정성이 더해졌다(Greenberg, 1993; Colquitt, Conlon, Wesson & Porter, 2001) 일부 연구자들

은 분배와 절차공정성이 조직공정성으로 유효하고 상호작용 공정성은 절차공정성의 일종으로 봐야 한다는 의견도 많지만 대체로 3가지 유형의 공정성 개념을 받아들이고 있다(배성현·김미선, 2009).

분배공정성 개념을 제시한 Adams(1965) 주장처럼 인간은 자신이 타인의 기여에 의한 보상보다 적게 받는다고 생각하면 불공정하게 받아들인다. 상대적인 비교를 통해 심리적인 반응을 하게 되는 것이다. 분배공정성은 동등성, 공정성, 필요성을 기준으로 판단하게 되는데 기준들이 상대적이기 때문에 누가 판단하느냐에 따라 영향을 받고 분배공정성 판단이 달라질 수 있다(배성현·김미선, 2009).

절차공정성은 의사결정시 절차가 공정한가, 그 보상 배분 과정과 수단이 공정한가에 대한 개인의 지각을 뜻한다(Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000). 인간은 자신에게 할당되는 정당한 배분의 몫이 정당한 절차를 통해 오는 과정을 인식하고 절차가 정당하지 않다면 분배를 받더라도 공정하지 못하다고 인식한다. 즉 절차적 통제에 대한 욕구가 최상의 보상에 대한 욕구와 관계가 있다고 보는 것이다(Konovsky, 2000).

상호작용공정성은 조직 구성원간의 관계의 질을 통해 조직원에 대한 대우의 공평성을 가리킨다(Bies & Shapiro, 1987). 조직이나 사람이 다른 조직원을 어떻게 대우하는가에 관한 관점이다. 조직원A가 조직원B를 존중하고 공정하게 대우한다면 조직원B와 조직원A의 상호작용공정성이 높아진다고 본다. 사회교환 이론의 인간관계면이라고 볼 수 있다. Colquitt, Conlon, Wesson & Porter(2001)은 상호작용공정성을 정보공정성과 대인공정성으로 나누었고 좋은 정보를 나누는 의사소통 과정과 다른 조직원에 대한 존중과 배려에 대한 인식으로 정의했다. 조직공정성의 분배, 절차, 상호작용 요인과 구성요소를 정리하면 [그림 2-11]와 같다.



[그림 2-11] 조직공정성 구성요인(Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007)

조직공정성 이론의 발달 과정을 정리한 홍선임(2019)의 내용을 보면 보다 일목요연하게 파악할 수 있다.

[표 2-2] 조직공정성 이론의 발달 과정

시기	분배공정성	절차공정성	상호작용공정성
1954	사회비교론(Social Comparison Theory), Festinger		
1958	사회적 교환이론(Social Exchange Theory), Homans		
1965	형평이론(Equity Theory), Adams		
1975	분배/할당원칙 (Distribution Principles, Allocation Rules),		

시기	분배공정성	절차공정성	상호작용공정성
	Deuchs		
1976		공정성 판단 모델 (Justice Judgement Model), Leventhal	
1977		분배와 절차적 정의 (Distributive and procedural justice), Folger	
1978		절차이론(Theory of Procedure), Thibaut & Walker	
			상호작용 공정성 판단기준(Interactional Fairness Judgments), Bies & Moag
1987			의사결정자의 정당성과 성실성 기준 (Decision-Maker Justification and Sincerity), Bies
1989		집단 가치 모델 (Group Value Model), Lind & Tyler	
1990			조직공정성의 이론적 분류, Greenberg
1992		관계모델(Relational Model), Tyler & Lind	

자료: 연구자 재구성

조직공정성과 조직몰입, 조직성과에 대한 연구는 90년대 이후 국내에서 활발하게 이루어졌다. 임준철, 윤정구(1998)는 국내 근로자를 대상으로 한 연구에서 분배공정성이 직무만족과 조직몰입을 높이고 절차공정성은 조직몰입에 직접적인 정의 영향을 준다는 것을 입증했다. 서용원(2002)은 분배공정성은 회사보상만족에 대해, 절차공정성은 조직몰입과 조직보상, 상사보상, 리더지지에 대해 모두 유의하다는 것을 보여주었다. 한국, 말레이시아, 중국의 다국적 기업 근로자를 대상으로 분배, 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 조사하여 한국 근로자는 절차, 분배공정성이 감정몰입에 유효하고 말레이시아 근로자는 절차공정성이 근속몰입에 유효한 것을 분석한 연구도 있다(권종욱, 2006). 조직성과와는 부의 관계인 이직의도에 대한 조직공정성을 조사한 연구에서 분배, 절차와 상호작용공정성 모두 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 주고 이직의도에는 부정적인 영향을 주는 결과를 도출했다. 특히 분배, 절차공정성은 정서적 몰입 없이도 이직의도에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다(김정석·안관영, 2012). 윤영집 외(2014)는 분배안정성, 절차공정성이 조직몰입에 유의한 정의 영향을 준다는 점을 입증하였다. 윤정현, 김대수(2020)는 가족기업의 지속가능성장에 분배공정성과 절차공정성이 정의 영향력을 가지고 있음을 분석했다. 이와 같이 조직문화, 조직몰입, 조직성과에 조직공정성이 미치는 영향에 대한 연구는 많이 이루어져 상관관계에 대한 다양한 결과가 나와 있지만 가족기업 조직의 조직공정성에 대한 연구는 많지 않다. 또한, 조직공정성 구성요인인 분배, 절차, 상호작용공정성 중 대부분의 연구가 분배공정성과 절차공정성 요소를 차용하여 연구하였다. 관련된 연구를 정리하면 아래와 같다. 독립변수로 분배, 절차공정성이 주로 사용되는 이유는 상호작용공정성이 분배와 절차공정성과 유사하고 정확하게 측정도구가 분리되지 않는다는 연구결과가 다수 있기 때문으로 분석된다. 따라서 본 연구에서도 가족기업 근로자의 직무만족도와 조직성과에 대한 가족기업 승계 요인의 영향에 조직공정성 중 분배, 절차공정성 요인이 조절효과로 작용하리라고 예상하여 이를 측정하고자 한다.

[표 2-3] 국내외 분배공정성과 절차공정성 연구 결과

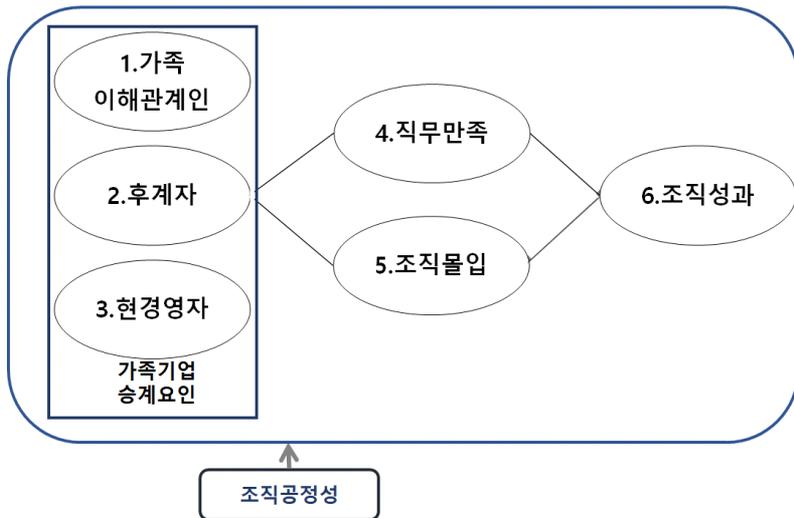
연구자	연구대상	연구결과
Martin (1979)	미국 서비스업 근로자	분배공정성 - 직무만족: 정의 관계 분배공정성 - 이직의도: 부의 관계
McFarlin & Sweeney (1992)	미국 금융업 근로자	분배공정성- 임금, 직무만족: 유효 절차공정성 - 조직몰입: 유효
Tang & Sarsfield-Baldwin (1996)	미국 의료서비스 근로자	분배공정성 - 보수, 조직몰입: 유효
Ko, Price & Mueller (1997)	한국 연구직, 항공사 근로자	분배공정성 - 조직몰입: 유효
임준철·윤정구 (1998)	한국 기업근로자	분배공정성 - 직무만족 - 조직몰입: 유효 절차공정성 - 직무만족 - 조직몰입: 유효 절차공정성 - 조직몰입: 유효
Lemons, Jones (2000)	미국 MBA 학생	절차공정성 - 조직몰입: 유효
권종욱 (2006)	한국, 중국, 말레이시아 다국적기업 근로자	한국 절차공정성 - 감정몰입: 유효 한국 분배공정성 - 감정몰입: 유효 말레이 절차공정성 - 근속몰입: 유효
김정석, 안관영 (2012)	한국 벤처기업 근로자	분배공정성 - 정서몰입: 정의 효과 분배공정성 - 이직의도: 부의 효과 절차공정성 - 정서몰입: 정의 효과 절차공정성 - 이직의도: 부의 효과
윤영집·임효창·장은주 (2014)	한국 가족기업 해외지사 근로자	분배, 절차안정성 - 조직몰입: 유효
윤정현·김대수 (2020)	한국 가족기업	분배, 절차공정성 - 지속가능성장: 유효

자료: 연구자 재구성

### III. 연구설계

#### 3.1 연구모형

가족기업의 경영자 측면에서 가족기업 승계에 관련하여 세금, 상속증여 조세 체계, 정부정책에 대한 연구는 많았으나 가족기업의 근로자 직무만족도와 조직 성과에 관련된 연구는 많지 않다. 이에 본 연구에서는 가족기업 승계 요인이 근로자의 직무만족도와 조직몰입에 미치는 영향을 알아보려고 하였다. 그리고 직무만족도와 조직몰입은 가족기업의 조직성과와도 관계가 있는지 연구하고자 하였다. 이를 위해 선행연구 조사를 통하여 가족기업의 승계 핵심요인으로 현경영자, 후계자, 가족이해관계인을 구별하였고, 이를 독립변수로 설정하였다. 이 요인들이 가족기업 근로자의 직무만족도와 조직몰입, 조직성과에 영향을 미치는지 분석하고자 하였고 직무만족도와 조직몰입은 매개변수로, 조직성과를 종속변수로 설정하였다. 이를 연구모형으로 표현하면 아래와 같다.



[그림 3-1] 연구모형

## 3.2 연구가설

### 3.2.1 가족기업 승계요인

Ward(1987)는 가족기업 승계를 가족이 소유한 기업의 소유, 경영 권한을 다음 세대의 가족에게 넘기는 과정이라고 정의했다. 가족기업 승계 과정과 계획은 현경영자, 후계자를 주축으로 가족과 기업 관리자와 근로자가 관련돼 있다. 이들을 가족기업 승계에 영향을 미치는 이해관계자(Stakeholder)라고 한다.

Morris et al.(1997) 연구자들은 승계가 성공하기 위한 핵심 요소로서 경영자나 가족과의 관계, 후계자 준비와 승계 계획 실행을 들었다. Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida(2001)는 기업의 자원 사용과 지식 전달을 승계 과정으로 정의하며 현경영자의 중요성을 입증하였다. Chrisman, Chua & Steier(2003), Venter, Boshoff & Maas(2005)는 가족기업에서 후계자가 갖는 중요성에 대해 지적했다. Lansberg & Astrachan(1994)는 후계자 준비와 승계 대비 계획을 세우는 과정에서 가족이 갖는 의미를 제시하고 Chua, Chrisman & Sharma(1999)는 가족기업에서 비가족관계인의 역할을 제시했다. Venter, Boshoff & Maas(2005)는 가족기업 승계가 성공하기 위해서는 후계자의 충분한 훈련, 현경영자의 의지, 현경영자와 후계자의 밀접한 관계 3가지로 주장하였다. 본 연구에서는 가족기업을 가족구성원이 기업을 소유하고 경영과 관리에 직접 참여하는 기업으로 본다. 가족기업 승계는 현경영자가 후계자에게 경영 전반의 지식과 자산을 전달하여 경영자로 준비시키는 전반적인 활동으로 규정하여 김선화, 남영호(2013)가 제시한 가족기업의 승계 요인인 현경영자와 후계자, 가족 이해관계인과 비가족이해관계인으로 한정한다. 이 중 가족기업 근로자가 인식하는 가족기업의 핵심적인 승계요인으로 경영자, 후계자, 가족이해관계인에 대해 연구하고자 한다.

### 3.2.2 근로자의 직무만족도

Locke(1976)이 정의한 직무만족은 직원들의 직무에 대한 인정(appraisal)에 의한 긍정적인 감정의 상태이다. 여기에 경험적 측면을 강조한 한우리, 조영일(2014)의 정의대로 근로자가 수행하는 직무를 통해 얻는 긍정적인 경험이라는 의미가 본 연구에 적절할 것이다.

직무만족에 영향을 주는 요인에 관한 연구는 개인 내적 요인에서 외부 보상, 사회적 영향으로 발전해 갔다. Mose(1953), Hackman & Lawler(1971), Herzberg, Mausner & Snyderman(1959)가 개인의 욕구 충족하며 도달하는 기준으로 보는 관점을 제시했고 Vroom(1964), Kalleberg(1977)은 물질적 보상과 이에 대한 개인적인 가치 기준이 직무만족에 영향을 주게 된다는 주장을 더했다. 이후 직무만족도가 개인의 내재적인 성향에 따라 달라진다고 본 Avrey et al.(1989), Staw et al.(1986)의 연구로 근로자의 기업 내 사회적 관계자인 관리자, 동료, 경영자와의 관계가 직무만족도를 조절한다는 사회적 상호작용 이론도 증명되었다. 근로자의 직무만족도를 가족기업이라는 환경으로 한정된 연구는 많지 않다. 공기관과 민간기업 근로자의 차이를 분석한 연구가 있다. 공기관 근로자가 직업안정성과 직무 내용, 복리후생 조건에서 사기업보다 높은 직무만족도를 보였다(정광호·김태일, 2003). 한우리, 조영일(2014)은 의사소통과 인간관계가 근로자의 직무 만족도에 영향을 주는 조건임을 증명하였다. 또한, 일반 근로자가 아닌 가족기업의 가족 근로자 근무만족도를 조사하여 가족기업의 운영 연수가 길수록 기업 안정성이 높아지고 만족도도 좋아진다는 결과를 도출한 김영선, 옥선화(2005)의 연구가 있다. 가족기업의 가족 근로자는 노동시간이 길고 이로 인해 일-가족 갈등도가 높아지지만 기업의 소유권과 관리 권한을 가지고 있어 이로 인해 직무만족도는 좋아지는 결과를 보여주기도 한다. 또한, 가족기업 승계 요인이 후계자의 근무 만족도에 영향을 준다는 연구가 있다. 따라서 가족기업이 승계를 대비하는 과정이 경영자로 하여금 기업의 영속성을 추구하게 하여 안정성을 가져오고 가족기업 구성원 근로자의 만족도를 높이는 것과 같은 영향력을 일반 근로자의 직무만족에도 줄 수 있다고 보았다.

H1. 가족기업 승계요인 가족이해관계인은 근로자의 직무 만족도에 정의 영향을 미친다.

H2. 가족기업 승계요인 후계자는 근로자의 직무 만족도에 정의 영향을 미친다.

H3. 가족기업 승계요인 현경영자는 근로자의 직무 만족도에 정의 영향을 미친다.

### 3.2.3 근로자의 조직몰입

조직성과는 조직몰입에 대해 Mowdy, Porter & Steers(1982)의 특정한 조직에 대해 개인이 가지는 동일시와 참여 애착의 상대적 강도가 가장 많이 쓰이는 정의이다. 이외에도 Porter et al.(1974)의 조직의 가치와 목표를 수용하는 정도와 조직의 목표를 위해 투여하는 개인의 노력, 그 조직의 구성원으로써 있고자 하는 욕구의 강도로 보는 의견도 있다. 조직몰입에 관한 연구는 많은 경우 연구자들이 조직만족과 조직몰입을 함께 증명하여 두 조건이 높은 상관관계가 있다는 결과를 보여주고 있다. 국내 관련 연구는 한우리, 조영일(2013)은 직업안정성, 직무내용, 복지제도, 임금 등 요인이 직무몰입에 긍정적인 영향을 준다는 것을 보여준 결과가 있다. 해외 진출 가족기업 지사의 근로자들의 조직몰입에 정의 영향을 주는 요인으로 직무안정성, 인사 정책의 조직공정성으로 밝혀낸 윤영집 외(2014) 연구도 있다. 본 연구에서는 이와 같은 선행 연구의 증명을 바탕으로 가족기업 승계요인이 되는 현경영자, 후계자, 가족이해관계자를 소속감과 직무 안정성과 관련이 높은 요인으로 인식하고 조직몰입에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 보았다.

H4. 가족기업 핵심승계요인 가족이해관계인은 근로자의 직무몰입에 정의 영향을 미친다.

H5. 가족기업 핵심승계요인 후계자는 근로자의 직무몰입에 정의 영향을 미친다.

H6. 가족기업 핵심승계요인 현경영자는 근로자의 직무몰입에 정의 영향을 미친다.

### 3.2.4 조직성과

조직성과는 가장 간단하게 매출이나 수익의 재무적인 결과로 판단하기 쉽다. 그러나 기업의 성장 결과는 단편적인 면으로 평가되기 어렵다. Dyer & Reeves(1995)는 인력성과, 조직성과, 재무성과로 정의했다. Guest(1997)은 인력 자원을 통한 행동결과가 성과결과, 재무결과로 이어진다고 보았다. BSC(Balanced Scorecard) 균형성과측정법을 개발한 Kaplan & Norton(1992)에 의하면 기업 성과는 내부, 외부, 과거, 미래 관점으로 내부프로세스, 고객성과, 재무성과, 학습과 성장으로 측정할 수 있다. 공통적으로 조직에 속한 인력 자원의 성장과 변화로 인한 재무적인 결과에 초점을 맞추고 있다. 가족기업의 인적 자원은 가족과 경제적 이해관계가 있는 관계자들로 일반 기업보다 인적 자원의 관계가 다른 의미로 정의될 수 있다. 조직을 운영하고 업무를 실행하는 직무만족과 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향은 많은 결과로 증명되었고 조직성과를 향상시키는 조건으로 직무만족과 조직몰입 조건이 유효함을 보여준다. 김진희(2007)은 가족기업은 아니나 공기관 종사자의 조직몰입이 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 연구 결과를 도출해냈다. 이용탁, 주규하(2014)는 사회적 기업 근로자의 조직몰입이 조직의 재무성과에 직접적인 영향을 준다는 것을 보여주었다. 이 밖에도 국내와 국외의 직무만족과 조직성과, 조직몰입과 조직성과의 상관관계에 관한 메타 연구 결과는 이들 조건 쌍이 모두 높은 상관관계가 나타남을 증명하였다(오인수 외, 2007). 본 연구에서는 가족기업 승계 과정을 인식한 근로자의 직무만족과 조직몰입이 조직성과에 긍정적인 영향을 준다고 보았다.

H7. 가족기업 근로자의 직무만족은 조직성과에 정의 영향을 미친다.

H8. 가족기업 근로자의 조직몰입은 조직성과에 정의 영향을 미친다.

H9. 가족이해관계인, 후계자, 현경영자가 조직성과에 미치는 영향관계에 있어 직무만족, 조직몰입은 매개작용을 할 것이다.

### 3.2.5 조직공성성

Adams(1965)의 공정성 이론에서 출발한 조직공정성 개념은 상대적으로 동등하게 적용되는 절차적 공정함과 기여에 대한 보상이라는 의미를 주장하는 연구자가 많다. 여기에 분배와 절차에 대한 의사소통 과정인 상호작용공정성도 포함되어야 한다고 말하는 Greenberg(1993), Colquitt et al.(2001) 연구가 추가되면서 발전하였다. 임준철, 윤정구(1998)는 일반기업 근로자가 분배공정성이 높다고 느낄수록 직무만족과 조직몰입이 높아지고 절차공정성과 조직몰입은 직접적으로 관계가 있다는 결과를 보여주었다. 서용원(2002)은 절차공정성은 조직몰입과 조직보상에, 분배공정성은 회사보상만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 분석해 냈다. 국내와 해외 다국적 기업에 근무하는 근로자에게 각 국가마다 양상은 다르지만 분배, 절차공정성이 조직몰입, 감정몰입과 근속몰입에 유효한 영향을 주게 됨을 연구한 권조욱(2006)의 연구도 참조할 수 있다. 윤영집 외(2014)는 분배와 절차공정성이 모두 조직몰입 향상에 유의함을 보여주었다. 윤정현, 김대수(2020) 연구는 가족기업의 지속가능성장에 절차, 분배공정성 두 요소가 모두 정의 영향력을 미치는 것을 분석했다. 많은 연구가 아직 근로자의 상호작용공정성이 미치는 영향력이 조건에 따라 상반된 결과를 보여주고 있다. 따라서 가족기업 근로자에 대한 조직공정성 요인 영향력을 측정하기 위해 선행연구에서 상관된 효과가 입증된 분배공정성과 절차공정성으로 한정하였다. 또한, 가족기업의 절차와 분배가 공정한지에 대한 기준은 경영자, 후계자와 가족이해관계인과 근로자의 인식 정도가 다를 것이다. 소유자와 소유권이 없는 근로자의 입장이 다르기 때문이다. 따라서 근로자에게 분배공정성과 절차공정성이 적용되는 환경이 달라진다면 직무만족도와 조직몰입, 조직성과에 미치는 영향이 있을 것이라 예상했다. 본 연구에서는 가족기업의 직무만족과 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향에 분배공정성과 절차공정성이 조절효과를 가지게 된다는 가정으로 분석을 진행하였다.

H10. 가족이해관계인, 후계자, 현경영자, 직무만족, 조직몰입의 구조적 관계에서 조직공정성은 조절작용을 할 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의

연구의 설문 문항은 선행연구를 고찰하여 관련 내용을 수정 및 보완하여 사용하였다. 각 척도를 측정하기 위한 문항들에 대한 응답은 1)전혀 그렇지 않다. 부터 5)매우 그렇다. 까지 5개의 범주를 갖는 Likert 5점 등간척도를 사용하여 이루어졌고 인구사회학적 특성 변수는 명목, 비율척도를 사용하여 분석하였다.

본 연구에서는 독립변수인 가족기업 핵심승계요인과 종속변수인 직무만족, 조직몰입과 조직성으로 연구 가설을 설정하였다. 직무만족과 조직몰입은 조직성과에 대해 매개변수로도 작용한다. 또한 가족기업 핵심승계요인이 근로자의 직무만족, 조직몰입, 조직성과에 미치는 영향을 조직공정성이 조절 효과를 갖는지 보기 위해 조직공정성의 조절효과를 분석하였다. 각 변수를 정의하면 다음과 같다.

독립변수인 가족기업 승계요인은 가족이해관계인, 후계자, 현경영자, 비가족 관리인으로 분류된다. 여기에서 근로자에 속하는 비가족관리인을 제외하고 가족이해관계인, 후계자, 현경영자를 가족기업 핵심승계요인으로 나누었다.

가족이해관계인은 기업의 소유와 경영권에 관련이 있는 가족 구성원을 말한다. 기업소유권, 기업통제권, 기업승계에 대한 권한, 경영에 대한 영향력, 가족에 대한 기업의 규정, 승계갈등에 관련된 구성원에 대한 항목으로 측정한다. 측정항목은 우창수(2016), 김원용(2020) 연구를 참고하여 정리하였다.

후계자는 기업을 승계받을 가족구성원이자 예비 후계자를 말한다. 예비후계자는 한명 이상일 수 있고 기업 경영자와 관여하는 가족구성원에 의해 성별이나 특정 자격이 요구될 수도 있다. 후계자에 대한 예비교육, 후계자 선정을 위한 기준, 후계자의 이전 경력과 기업 연관성, 후계자 사업전략, 후계자와 근로자의 친밀성, 후계자 경영후 기대 경영성과에 대한 항목으로 측정한다. 측정항목은 우창수(2016) 연구를 참고하여 정리하였다.

현경영자는 기업을 실질적으로 소유하고 경영하면서 승계 의지가 있는 가족기업의 경영인을 의미한다. 구체적인 시기와 실질적인 승계 준비를 하고 있지 않더라도 궁극적으로 기업을 가족구성원 후계자에게 승계시킬 의지를 갖고 있는 경영자라면 모두 현경영자로 구분할 수 있다. 승계 후 경영 계획, 은퇴 경영

자의 회사 역할 규정, 자발적인 승계의지, 은퇴 경영자에 대한 회사의 경제적 지원, 재임기간, 승계준비의 정도, 지분율의 항목으로 측정한다. 측정항목은 우창수(2016), 김원용(2020) 연구를 참고하여 정리하였다.

직무만족도는 근로자가 업무를 처리하며 얻는 긍정적인 경험과 감정을 의미한다. 직무만족도에 영향을 미치는 연구는 다양하게 이루어졌고 측정하는 항목도 많이 개발되어 있다. 본 연구에서는 업무 만족도, 업무 성취감, 근무환경 만족도, 업무를 통한 개인발전성, 회사에 대한 업무 기여도를 통해 직무만족도를 측정하였다. 측정항목은 황춘자(2014), 김원용(2020) 연구를 참고하여 정리하였다.

조직몰입은 조직과 개인의 목표와 가치를 동일시하며 조직에 소속되려는 정서적 애착의 정도를 의미한다. 조직몰입은 직무만족에서 조직문화, 조직원과의 동화로 좀더 정서적인 일체감을 측정하는 지표이다. 회사에 대한 소속감, 회사에 대한 정서적 애착, 조직원의 상호존중, 조직원에 대한 신뢰감, 조직원과의 유대감, 조직에 대한 자부심, 조직원들과의 우호적인 관계성으로 측정된다. 측정항목은 황춘자(2014), 김원용(2020) 연구를 참고하여 정리하였다.

조직성과는 조직의 유무형 자산의 증가와 성장을 측정하고 예측하는 지표로 정의하였다. 조직성과를 측정하는 지표는 다양하지만 본 연구에서는 그 중에서도 기업 평가 지표 중 가장 중요한 지표들인 매출증가율, 시장점유율, 수익률, 순자산증가율, 자금흐름개선, 예상목표 달성률, 경쟁사 대비 성장률을 통해 측정하였다. 측정항목은 장희복(2017), 추현호(2019), 김광현(2019), 김용기(2019)의 연구를 참고하여 정리하였다.

조절변수인 조직공정성은 본 연구에서는 조직의 성과를 공정하게 보상받는 분배와 절차에 관한 공정성으로 규정하였다. 조직공정성에 관련된 선행연구들도 조직성과와 연계된 영향 관계를 분석한 연구들이 다수이다. 직무만족과 조직몰입, 조직성과를 조직공정성이 조절하는 효과를 보기 위해 본 연구에서 사용한 항목은 업무능력에 따른 대우, 승진정책의 공정성, 업무성과에 따른 임금 결정, 업무기여에 대한 보상, 경쟁사 대비 보수 적정성, 가족근로자와 일반근로자의 대우 차이를 측정하는 항목을 사용하였다. 측정항목은 황춘자(2014), 우창수(2016), 정두환(2019)의 연구를 참고하여 정리하였다.

연구모형을 구성하고 있는 가족기업 핵심승계요인인 가족이해관계인, 현경영자, 후계자와 근로자의 직무만족도, 조직몰입, 조직성과 그리고 조절변수인 조직 공정성에 대한 개념을 측정 가능한 항목으로 나누었고 선행연구를 근거로 조작화 하였으며 각 변수의 정의와 관련 연구를 [표 3-1]로 정리하였다.

[표 3-1] 변수의 조작적 정의

변수명	조작적 정의	측정항목	관련연구
가족기업 승계요인: 가족이해관계인	기업의 소유와 경영권에 관련이 있는 가족 구성원	기업소유권과 가족의 관계 기업통제권과 가족의 관계 기업승계여부 기업경영에 대한 가족의 영향력 가족에 대한 기업규정 통제 여부 경영승계교육 경영승계 갈등 승계시 고용안정성 후계자결정에 대한 근로자 영향 가족에 의한 상충되는 업무지시 여부	우창수 (2016) 김원용 (2020)
가족기업 승계요인: 후계자	기업을 승계받을 가족구성원인 후계자	후계자 예비교육 후계자 선정을 위한 내부기준 후계자에 대한 사전 경영환경 적용 후계자 이전경력과 사업분야 연관성 후계자 교육훈련 승계 이후 후계자 사업전략에 대한 회사의 이해도 후계자와 근로자의 친밀성 후계자 승계교육과 사업분야 연관성 승계후 후계자 기대 경영성과 승계시 사업 불확실성 해소	우창수 (2016)
가족기업 승계요인: 현경영자	기업을 실질적으로 소유하고 경영하면서 승계 의지가 있는 가족기업의 경영인	승계 이후 경영 계획 준비 은퇴 경영자의 역할에 대한 회사의 공식 계획 은퇴 경영자의 역할에 대한 내부 규정 현경영자의 자발적인 승계의지 은퇴 경영자에 대한 회사 경제적 지원	우창수 (2016) 김원용 (2020)

변수명	조직적 정의	측정항목	관련연구
		<p>은퇴 후 경영자와 회사의 분리</p> <p>현경영자의 재임기간과 승계 의지 관련성</p> <p>현경영자 연령과 승계 준비 관련성</p> <p>현경영자의 승계의지와 승계준비정도 관련성</p> <p>현경영자 지분율과 승계의지 관련성</p>	
직무 만족도	근로자가 업무를 처리하며 얻는 긍정적인 경험과 감정	<p>업무와 직위에 대한 만족도</p> <p>현재 업무와 향후 직무와 연관성</p> <p>업무 만족도</p> <p>업무 성취감</p> <p>근무환경 만족도</p> <p>업무를 통한 개인발전성</p> <p>회사에 대한 업무 기여도</p>	<p>황춘자 (2014)</p> <p>김원용 (2020)</p>
조직몰입	조직과 개인의 목표와 가치를 동일시하며 조직에 소속되려는 정서적 애착의 정도	<p>회사에 대한 소속감</p> <p>회사에 대한 정서적 애착</p> <p>조직원의 상호존중, 신뢰감</p> <p>조직원과의 유대감</p> <p>조직에 대한 자부심</p> <p>조직원들과의 우호적인 관계성</p> <p>외부에 조직 추천</p>	<p>황춘자 (2014)</p> <p>김원용 (2020)</p>
조직성과	조직의 유무형 자산의 증가와 성장을 측정하고 예측하는 지표	<p>매출증가율</p> <p>시장점유율 증가세</p> <p>수익률 증가세</p> <p>순자산 증가세</p> <p>자금흐름개선</p> <p>예상목표 달성률</p> <p>경쟁사 대비 성장률</p>	<p>장희복 (2017)</p> <p>추현호 (2019)</p> <p>김광현 (2019)</p> <p>김용기 (2019)</p>
조직 공정성	조직의 성과를 공정하게 보상받는 분배와 절차에 관한 공정성	<p>업무 능력에 따른 대우</p> <p>승진정책 공정성</p> <p>업무성과에 따른 임금 결정</p> <p>업무기여에 대한 보상</p> <p>경쟁사 대비 보수 적정성</p> <p>가족근로자와 일반근로자 대우 차이</p>	<p>황춘자 (2014)</p> <p>우창수 (2016)</p> <p>정두환 (2019)</p>

### 3.4 자료수집과 분석방법

연구 분석을 위하여 2015년에서 2020년 사이 외부 교육제공 서비스를 통해 인사와 재무 관련 교육을 수강한 전국 소재 기업의 근로자 약 7,500여명을 대상으로 조사하였다. 이 근로자들 중 가족기업에서 근로하였거나 근무 중인 근로자에게 가족기업 승계 핵심요인인 가족이해관계인, 현경영자, 후계자 및 직무만족, 조직몰입, 조직성과, 조직공정성에 대해 온라인을 통한 설문 조사를 실시하여 데이터를 수집하였다. 연구 대상이 된 근로자들의 나이는 20세에서 65세까지 분포하고 남자와 여자 비율은 각각 35%, 65%로 나뉜다.

회수된 345부 중 오류와 부적절하게 작성된 설문을 제외한 328부에 대하여 SPSS 19.0 및 AMOS 19.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 표본의 일반적 특성 및 데이터의 정확성, 결측치와 이상치, 정규성 등을 확인하기 위하여 기초통계분석을 실시하였으며, 데이터의 타당성과 신뢰성 검정을 위하여 요인분석과 Cronbach  $\alpha$ 의 신뢰성 계수를 이용하였다. 구성개념들 간의 가설적 관계를 분석하기에 앞서 각 측정변수들의 단일 차원성을 검정하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 연구모형의 적합도를 검정하기 위하여 측정모형분석을 수행하였다. 마지막으로 기본연구가설 검정, 매개효과 검정, 집단 간 경로 차이 검정을 위하여 구조방정식모형분석을 실시하였다.

## IV. 연구결과

### 4.1 인구통계학적 특성

표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 응답자 중 30대가 78%, 미혼 65%, 대학교 졸업 64%이고 근무하는 회사의 위치는 서울(44%)과 경기(26%) 69%, 광역시(광주, 대구, 대전, 부산, 울산, 인천) 18%, 그 외 지역 12%에 있어 설문 응답자 중 상당수가 서울과 경기 인근 회사에 근무하는 30대 미혼 대학 졸업자로 나타났다. 업무 분야는 기획, 관리가 29%, 서비스 19%, 생산, 제조, 물류와 회계, 재무 및 영업, 마케팅이 각 12~10% 내외로 집계되었다. 근속 년수는 1~3년 미만 32%, 5년 이상 29%, 3~5년 미만 23%로 1년~5년 미만이 55%으로 가장 많은 기업 업력으로 나타났다. 근무하는 기업의 존속 기간은 10년 이하 33%, 10년~20년 미만 28%, 20년 이상 기업도 29% 로 응답한 근로자가 근무하는 기업은 대략 10년 미만, 10년~20년 미만, 20년 이상 그룹으로 균등하게 나뉘었다. 매출액은 30~100억 사이가 27%, 100억 이상도 23%로 나타나 대부분 소규모 기업인 것으로 나타났다. 기업의 경영자 나이는 50세 이상이 총 72%이고 후계자 나이는 30~50세 사이가 50% 로 나타나 사회의 고령화 현상과 비슷하게 고령화 경향을 보여준다. 자세한 내용은 아래 [표 4-1]에 분류 기재하였다.

[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성

항목	분류	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	57	17.4
	여성	271	82.6
	계	328	100
연령	20~29세	23	7
	30~39세	257	78.4
	40~49세	38	11.6
	50~59세	10	3
	계	328	100
결혼 여부	기혼	114	34.8
	미혼	214	65.2
	계	328	100
업무분야	생산, 제조, 물류	41	12.5
	기획, 관리, 사무	94	28.7
	회계, 재무	39	11.9
	인사	11	3.4
	영업, 마케팅	35	10.7
	연구, 개발	27	8.2
	서비스	62	18.9
	기타	19	5.8
	계	328	100
근속년수	1년 미만	52	15.9
	1~3년 미만	106	32.3
	3~5년 미만	76	23.2
	5년 이상	94	28.7
	계	328	100
업종	제조	59	18
	도소매, 유통	52	15.9
	음식, 숙박업	16	4.9
	건설, 건축	28	8.5
	운수	4	1.2
	농업, 임업, 축산업, 임업	5	1.5

항목	분류	빈도(명)	비율(%)
	기타	164	50
	계	328	100
존속기간	5년 미만	72	22
	10년 미만	70	21.3
	20년 미만	91	27.7
	20년 이상	95	29
	계	328	100
종업원수	5명 이하	57	17.4
	6~10명 이하	64	19.5
	11~30명 이하	92	28
	30~100명 이하	29	8.8
	100명 이상	86	26.2
	계	328	100
연간 매출액	5억 이하	74	22.6
	5~10억	56	17.1
	10~30억	36	11
	30~100억	87	26.5
	100억 이상	75	22.9
	계	328	100
현재 경영자 나이	30세 미만	1	0.3
	30~40세 미만	14	4.3
	40~50세 미만	77	23.5
	50~60세 미만	131	39.9
	60세 이상	105	32
	계	328	100
후계자 나이	20세 미만	48	14.6
	20~30세 미만	57	17.4
	30~40세 미만	99	30.2
	40~50세 미만	66	20.1
	50~60세 미만	38	11.6
	60세 이상	20	6.1
	계	328	100

## 4.2 기초통계 분석

### 4.2.1 기술통계량

본 연구의 모형은 독립변수인 가족기업 승계 핵심요인으로 가족이해관계인, 후계자, 경영자와 매개변수와 종속변수인 가족기업 근로자의 직무만족, 조직몰입, 조직성과와 조절효과 확인을 위한 조직공정성의 잠재변수들로 구성되어 있다. 구조방정식모형분석에 투입할 변수의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 알아보기 위하여 기술통계분석을 실시하였다. 표준편차 3 이상인 변수가 없으며, 모든 변수가 왜도 절대값 2 이상, 첨도 절대값 2 이상이 없어 측정변수들은 정규분포를 하고 있는 것으로 확인되었다. 개별 측정변수의 기술통계량 분석결과는 [표 4-2]와 같다.

[표 4-2] 개별 측정변수의 기술통계량

(N=328)

잠재변수	측정변수	평균	표준편차	왜도	첨도
가족이해관계인	1	2.765	1.5274	.313	-1.371
	2	2.768	1.5128	.297	-1.340
	3	3.159	1.5020	-.049	-1.407
	4	3.116	1.4937	-.055	-1.417
	5	3.040	1.3574	-.094	-1.158
	6	2.756	1.3664	.115	-1.162
	7	3.363	1.3247	-.277	-1.007
	8	2.683	1.1692	.084	-.790
	9	2.470	1.3013	.436	-.929
	10	2.354	1.3283	.558	-.929
후계자	1	2.698	1.3400	.120	-1.197
	2	2.744	1.2928	.136	-1.095
	3	2.915	1.2798	-.007	-1.053
	4	2.677	1.3678	.188	-1.218
	5	2.939	1.2836	-.174	-1.065

잠재변수	측정변수	평균	표준편차	왜도	첨도
	6	2.893	1.2626	-.082	-1.029
	7	2.744	1.2020	.089	-.900
	8	2.768	1.2196	.116	-.914
	9	2.927	1.1629	-.080	-.702
	10	2.759	1.1678	.015	-.810
현경영자	1	2.948	1.2243	.019	-.924
	2	3.073	1.2017	-.110	-.864
	3	3.037	1.2085	-.050	-.892
	4	3.177	1.2752	-.148	-.940
	5	3.101	1.2287	-.093	-.850
	6	2.838	1.2494	.148	-.932
	7	3.113	1.2596	-.140	-.953
	8	3.634	1.2367	-.662	-.539
	9	3.692	1.1730	-.526	-.575
	10	3.683	1.2179	-.579	-.708
직무만족	1	3.006	1.0666	-.027	-.370
	2	3.119	1.1230	-.119	-.654
	3	3.149	1.1166	-.019	-.684
	4	3.162	1.2071	-.135	-.821
	5	2.982	1.1677	-.034	-.797
	6	2.643	1.1105	.309	-.587
조직몰입	1	3.122	1.0965	-.132	-.480
	2	2.765	1.1586	.052	-.767
	3	3.241	1.0694	-.266	-.361
	4	3.506	1.1004	-.313	-.545
	5	3.009	1.0708	-.063	-.461
	6	3.668	1.0118	-.402	-.349
	7	2.787	1.1640	-.033	-.792
	8	3.738	1.0159	-.372	-.459
조직성과	1	3.274	1.0770	-.121	-.591
	2	3.146	1.0935	-.195	-.675
	3	3.216	1.0888	-.153	-.659
	4	3.155	1.0123	-.102	-.454
	5	3.122	1.1158	-.189	-.646
	6	3.149	1.1356	-.145	-.680
	7	3.345	1.1171	-.314	-.556

#### 4.2.2 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구에서 사용될 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지 확인하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 구성타당도를 검증하기 위한 요인분석이 동일한 구성개념을 측정하는 변수들 간에는 상대적으로 높은 상관성(수렴성)을, 반면에 서로 다른 구성개념을 측정하는 변수들 간에는 상대적으로 낮은 상관성(변별성)을 가지는지를 알아보려고 하는 것이므로, 요인구조를 단순화하기 위한 회전은 필수적이라 할 수 있다. 연구에 직각회전과 사각회전을 사용할 수 있으며 직각회전 방법 중 Varimax는 많은 연구자들에 의하여 추천되며 문헌에서 가장 많이 나타나는 방법이다. 요인분석의 실제 목적이 서로 상대적으로 독립적인 소수 몇 개의 요인을 유도하여 이를 통해 측정변수들 간의 구조를 파악하는 데 있다는 점을 중시할 때, 통상적으로는 직교회전, Varimax을 이용하는 것이 더 바람직하다고 판단된다. 이에 요인추출은 주성분분석, 회전방법은 Varimax에 의한 직각회전을 이용하였으며, 후계자 1,2, 가족이해관계인 5,6,7,8,9,10, 환경영자 1,6,7,8,9,10, 조직몰입 1,2,5,7이 타당도를 저해하여 제거 후에 분석을 진행하였다. 분석 결과, KMO 측도는 .900으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정 결과 또한, 유의확률이 .05 미만으로 나타나 모형이 적합한 것으로 확인되었다. 한편 누적분산이 68.418%로 나타나 구성된 6개 요인의 설명력이 만족할 만한 수준인 것으로 나타났다. 각 요인의 구성항목으로서 첫 번째 요인에는 7개 항목이, 두 번째 요인에는 8개 항목이, 세 번째 요인에는 6개 항목이, 네 번째 부터 여섯 번째 요인까지는 4개씩의 항목이 포함되는 것으로 나타났다. 구성된 항목의 내용을 바탕으로 첫 번째 요인은 조직성과, 두 번째 요인은 후계자, 세 번째 요인은 직무만족, 네 번째 요인은 가족이해관계인, 다섯 번째 요인은 환경영자, 여섯 번째 요인은 조직몰입으로 명명하였다. 요인적재 값은 모두 .5 이상으로 나타나 타당도를 만족하는 것으로 나타났다. 한편, 각 요인의 내적 일관성을 확인하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 내적 일관성 판단을 위하여 크론바하 알파계수(Cronbach's alpha)를 활용하였으며, 각 변수에 대한 Cronbach  $\alpha$  값은 .816~.930으로서 만족할 만한 수준(Cronbach  $\alpha > 0.7$ )인 것으로 확인되었다. 분석 결과는 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수	측정 문항	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6
조직성과	4	.863					
	3	.838					
	6	.811					
	5	.805					
	2	.784					
	1	.779					
	7	.765					
후계자	8		.797				
	7		.762				
	6		.746				
	5		.697				
	9		.697				
	4		.651				
	10		.651				
	3		.626				
직무만족	4			.805			
	1			.781			
	3			.762			
	6			.720			
	5			.687			
	2			.631			
가족 이해관계자	2				.910		
	1				.885		
	3				.844		
	4				.817		
현경영자	5					.798	
	4					.747	
	2					.702	
	3					.670	
조직몰입	4						.762
	6						.756
	3						.718
	8						.606
Eigen value		5.185	4.688	4.066	3.440	2.685	2.514
설명분산(%)		15.711	14.207	12.321	10.424	8.137	7.619
누적분산(%)		15.711	29.919	42.240	52.663	60.800	68.418
Cronbach $\alpha$		.930	.885	.878	.912	.869	.816
KMO=.900, Bartlett's $\chi^2=7159.695$ , p=.000							

### 4.3 측정모형분석

#### 4.3.1 집중타당성 검증

구조모형분석을 통해 변수 간의 영향력을 살펴보기 전에 연구에서 채택한 측정모형의 적합도 및 척도의 신뢰도와 타당성을 확인하기 위하여 측정모형분석을 실시하였다. 모형의 적합도는  $\chi^2$ , TLI, CFI, RMSEA 지수를 활용하였으며 적합도에 대한 판단은 [표 4-4]의 기준을 적용하였다.

[표 4-4] 모형적합도 적합도 지수 및 수용수준 (Kline, 2016)

적합도 지수	수용 수준	본 연구에서의 적용
$\chi^2$	우수= $p > .05$	-
df	-	-
TLI	.9 이상 우수	.9 이상
CFI	.9 이상 우수	.9 이상
RMSEA	.05 이하 우수 .08 이하 어느 정도 우수 .10 이하 보통수준	.10 이하

최초 측정모형분석결과,  $\chi^2=1338.037(p < .001)$ , TLI=.863, CFI=.876, RMSEA=.074로 나타나 SMC(Squared Multiple Correlations) 값을 기준으로 측정변수를 제거하였다. 후계자 4, 조직몰입 8, 후계자 3, 직무만족 5, 후계자 7, 후계자 5, 현경영자 5, 현경영자 4, 후계자 6, 후계자 8이 제거된 후에 적합도가 확보되는 것으로 나타났다. 최종 측정모형의 적합도는  $\chi^2=586.760(p < .001)$ , TLI=.910, CFI=.923, RMSEA=.073으로 나타나 기준을 만족하는 것으로 나타났다. 또한, 모든 측정변수 요인부하량이 적정치 이상 ( $\beta > 0.7$ )이며, 잠재변수 CR( $> 0.7$ )과 AVE( $> 0.5$ )도 기준치 이상으로 나타나 집중타당성에 특이 문제가 없는 것으로 확인되었다. 분석 결과는 [표4-5]와 같다.

[표 4-5] 측정모형분석 결과

잠재 변수	측정 변수	Estimate		SE	t	p	CR	AVE
		B	$\beta$					
가족 이해관계자	4	1	.788	-	-	-	.823	.538
	3	1.069	.837	.064	16.739	***		
	2	1.169	.909	.063	18.494	***		
	1	1.127	.868	.064	17.529	***		
후계자	10	1	.854	-	-	-	.767	.623
	9	.941	.807	.071	13.235	***		
현경영자	3	1.076	.898	.072	14.91	***	.810	.681
	2	1	.840	-	-	-		
직무만족	1	1	.746	-	-	-	.846	.524
	2	1.008	.714	.080	12.593	***		
	3	1.133	.807	.079	14.309	***		
	4	1.214	.800	.086	14.183	***		
	6	1.032	.739	.079	13.054	***		
조직몰입	3	1	.747	-	-	-	.795	.565
	4	1.149	.834	.088	13.123	***		
	6	.912	.720	.076	11.934	***		
조직성과	1	1	.781	-	-	-	.918	.616
	2	1.050	.808	.066	15.985	***		
	3	1.097	.847	.065	16.994	***		
	4	.989	.822	.061	16.328	***		
	5	1.111	.838	.066	16.746	***		
	6	1.114	.825	.068	16.418	***		
	7	.989	.744	.068	14.433	***		
최초모형 적합도 $\chi^2=1338.037(p=.000, df=480)$ , TLI=.863, CFI=.876, RMSEA=.074 최종모형 적합도 $\chi^2=586.760(p=.000, df=215)$ , TLI=.910, CFI=.923, RMSEA=.073								

주: \*p<.05, \*\*p<.01

### 4.3.2 판별타당성 검정

집중타당성이 확보된 것으로 나타나 판별타당성 검정을 실시하였다. 개념에 대한 판별타당성은 해당 변수의 AVE가 해당 변수와 다른 잠재변수 간의 상관 계수의 제곱, 즉 결정계수( $r^2$ )보다 크면 두 잠재변수 간에 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다. [표 4-6]과 같이 각 잠재변수의 AVE는 .524~.681이며, 해당 잠재변수와 다른 잠재변수 간의 결정계수(상관계수의 제곱)가 AVE보다 큰 잠재변수가 없는 관계로 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다.

[표 4-6] 잠재변수 간의 판별타당성 검정 결과

	가족이해 관계인	후계자	현경영자	직무만족	조직몰입	조직성과
가족이해 관계인	.538					
후계자	-.324	.623				
현경영자	-.208	.673	.681			
직무만족	.104	.389	.400	.524		
조직몰입	-.079	.300	.328	.673	.565	
조직성과	.030	.405	.448	.443	.323	.616

주 : 대각선 진한 부분은 AVE값임.

## 4.4 기본가설 검정

### 4.4.1 연구모형의 적합도 검정

측정모형을 토대로 잠재변수들을 가설관계에 따라 연결하고 구조모형을 검증하였다. 연구모형을 구성하는 잠재변수는 총 6개로서, 독립변수는 이해관계자 의사소통, 후계자 참여, 전임자 승계의지이며, 매개변수는 직무만족과 조직몰입이고, 종속변수는 재무성과이다. AMOS 21을 이용하여 구조모형을 분석하였으며 최대우도추정법(Maximum Likelihood Estimation : MLE)을 이용하였다. 최초 연구모형에서 직무만족 2, 조직몰입 6, 직무만족 6, 직무만족 4, 재무성과 7이 제거된 후에 적합도가 확보되는 것으로 나타났다. 최종 연구모형의 적합도는 [표 4-7]과 같다.

[표 4-7] 연구모형에 대한 적합도 검증 결과 (Kline, 2016)

적합도 지수	수용 수준	측정치	판단
$\chi^2$ (p)	$p > .05$	422.725( $p < .001$ )	-
df	-	124	-
TLI	.9 이상	.900	적합
CFI	.9 이상	.919	적합
RMSEA	.10 이하	.086	적합

#### 4.4.2 기본가설 검증

측정모형과 구조모형으로 구성된 연구모형의 변수 간 인과관계를 분석한 기본가설 검증결과는 [표 4-8]과 [그림 4-1]와 같다.

[표 4-8] 기본가설 검정 결과

가설(경로)			Estimate		SE	t	p	채택 여부
			B	$\beta$				
가족 이해관계인	→	직무만족	.165	.229	.047	3.530	***	채택
후계자	→	직무만족	.074	.084	.088	.844	0.399	기각
현경영자	→	직무만족	.381	.467	.080	4.769	***	채택
가족 이해관계인	→	조직몰입	.027	.032	.053	.509	0.611	기각
후계자	→	조직몰입	.081	.079	.103	.790	0.430	기각
현경영자	→	조직몰입	.329	.348	.089	3.695	***	채택
직무만족	→	조직성과	.326	.330	.064	5.060	***	채택
조직몰입	→	조직성과	.149	.175	.054	2.738	**	채택

주: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

첫째, 가족이해관계인은 직무만족에 정(+)<sup>의</sup> 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나( $\beta = .229$ ,  $p < .001$ ), 가족이해관계인 요인에 의해 직무만족이 높아지는 것으로 확인되었다.

둘째, 후계자는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\beta = .084$ ,  $p > .05$ ).

셋째, 현경영자는 직무만족에 정(+)<sup>의</sup> 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나( $\beta = .467$ ,  $p < .001$ ), 현경영자 요인을 의식할수록 직무만족이 높아지는 것으로 확인되었다.

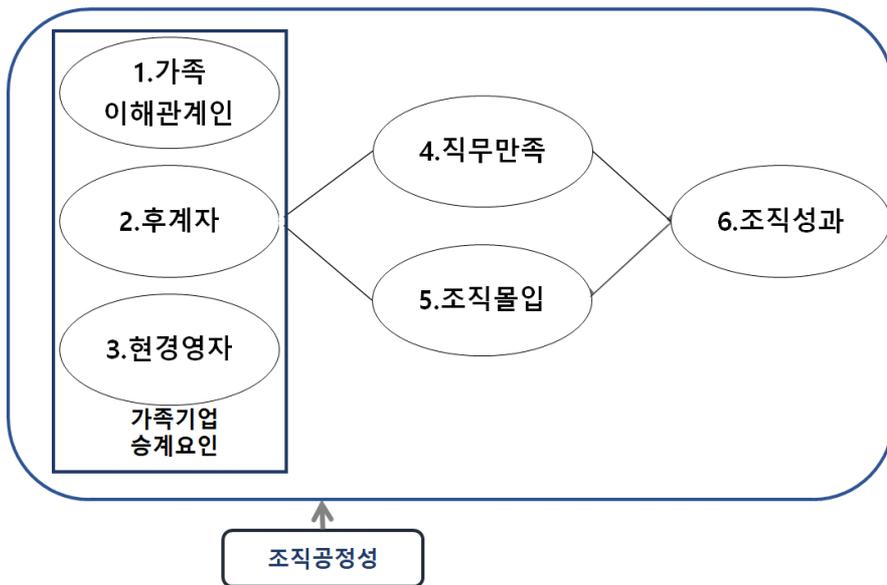
넷째, 가족이해관계인은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\beta = .032$ ,  $p > .05$ ).

다섯째, 후계자는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다 ( $\beta = .079, p > .05$ ).

여섯째, 현경영자는 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $\beta = .348, p < .001$ ), 현경영자 요인에 의해 조직몰입이 높아지는 것으로 확인되었다.

일곱째, 직무만족은 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $\beta = .330, p < .001$ ), 직무만족이 높을수록 조직성과가 높아지는 것으로 확인되었다.

여덟째, 조직몰입은 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $\beta = .175, p < .01$ ), 조직몰입이 높을수록 조직성과가 높아지는 것으로 확인되었다.



주: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

[그림 4-1] 기본가설 검정 결과

#### 4.4.3 매개효과 검정

독립변수인 가족이해관계인, 후계자, 현경영자와 종속변수인 조직성과 간의 관계에서 직무만족 및 조직몰입의 매개효과 검정을 실시하였다. 다중매개효과를

확인하기 위하여 팬텀변수를 활용하여 부트스트래핑(Bootstrapping method) 검정을 실시하였으며, 검정 결과는 [표 4-9]와 같다.

[표 4-9] 매개효과 검정 결과

경로	간접효과	p
가족이해관계인→직무만족→조직성과	.054	*
가족이해관계인→조직몰입→조직성과	.004	.600
후계자→직무만족→조직성과	.024	.551
후계자→조직몰입→조직성과	.012	.420
현경영자→직무만족→조직성과	.124	*
현경영자→조직몰입→조직성과	.049	.060

주: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

첫째, 가족이해관계인과 조직성과 간의 경로에서 직무만족은 매개작용을 하는 것으로 나타났다( $\beta = .054$ ,  $p < .05$ ).

둘째, 가족이해관계인과 조직성과 간의 경로에서 조직몰입은 매개작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 후계자와 조직성과 간의 경로에서 직무만족은 매개작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 후계자와 조직성과 간의 경로에서 조직몰입은 매개작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

다섯째, 현경영자와 조직성과 간의 경로에서 직무만족은 매개작용을 하는 것으로 나타났다( $\beta = .124$ ,  $p < .05$ ).

여섯째, 현경영자와 조직성과 간의 경로에서 조직몰입은 매개작용을 하지 않

는 것으로 나타났다.

#### 4.4.4 조절효과 검증

보상인식에 따라 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 통계적으로 유의하게 조절되는지 여부를 확인하기 위한 조절효과 검증에 앞서, 동일한 모집단에서 추출한 두 표본에서 동일한 분석결과를 얻을 수 있는지 여부를 확인하기 위하여, 승계기대에 대한 평균값 미만 집단과 평균값 이상 집단을 기준으로 다중집단 확인적 요인분석(Multi-Sample Confirmatory Factor Analysis : MCFA)을 실시하였다. 분석 결과, 비제약모형(Unconstrained Model)과 측정가중치모형(Measurement Weight Model) 간의  $\Delta df=12(252-240)$ ,  $\Delta x^2=19.917(600.596-580.679)$ 로 나타났으며,  $\Delta x^2$ 의 p값이 .069로 .05 이상으로 확인되어, 집단 간에 교차타당성이 확보된 것으로 나타났다. 분석 결과는 [표 4-10]과 같다.

[표 4-10] 다중집단 확인적 요인분석 결과

구분	비제약모형	제약모형(측정가중치모형)
$x^2$	580.679	600.596
$x^2$ 차이	19.917	
$x^2$ 차이의 p-value	.069	

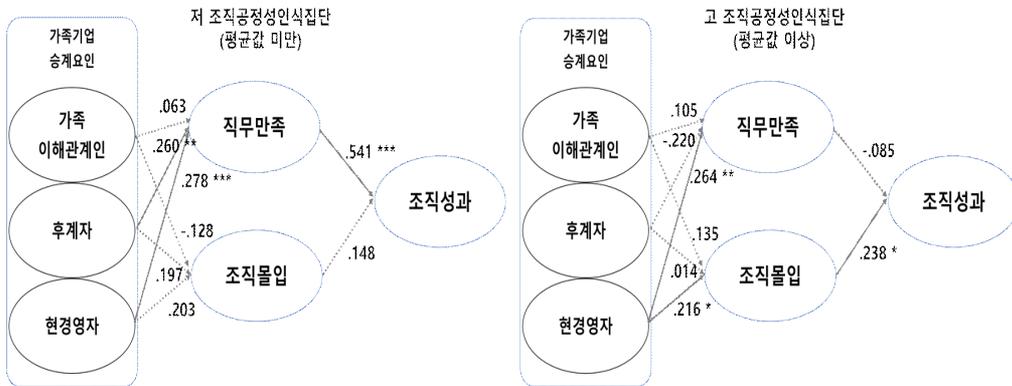
보상인식에 따라 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 통계적으로 유의하게 조절되는지 여부를 살펴보기 위하여 다중집단 비교분석(MSEM)을 통한 조절효과 검정을 실시하였다. 표본은 조직공정성 측정 항목을 분석 결과, 비제약모형과 구조가중치모형 간의  $\Delta df=20(268-248)$ ,  $\Delta x^2=66.791(723.883-657.092)$ 로 나타났으며,  $\Delta x^2$ 의 p값이 .000으로 .05보다 작아 보상인

식이 조절 작용을 하는 것으로 나타났다. 분석 결과는 [표 4-11]과 같다.

[표 4-11] MSEM에 의한 조절효과 검증결과

구분	비제약모형	제약모형(구조가중치모형)
$x^2$	657.092	723.883
$x^2$ 차이	66.791	
$x^2$ 차이의 p-value	.000	

보상인식에 따른 집단 간 경로 차이는 [그림 4-2]와 [표 4-12]와 같다.



[그림 4-2] 조직공정성 인식 집단 간 경로 차이

[표 4-12] 조직공정성 인식 집단 간 경로 차이

경로			저 조직공정성인식집단 (평균값 미만)			고 조직공정성인식집단 (평균값 이상)		
			비표준화 계 수	p	채택 여부	비표준화 계 수	p	채택 여부
가족 이해관계인	→	직무 만족	.063	.169	기각	.105	.129	기각
후계자	→		.260	**	채택	-.220	.072	기각
현경영자	→		.278	**	채택	.264	**	채택
가족 이해관계인	→	조직 몰입	-.128	.058	기각	.135	.072	기각
후계자	→		.197	.154	기각	.014	.909	기각
현경영자	→		.203	.118	기각	.216	*	채택
직무만족	→	조직 성과	.541	***	채택	-.085	.420	기각
조직몰입	→	조직 성과	.148	.081	기각	.238	*	채택

주: \*p<.05, \*\*p<.01

첫째, 가족이해관계인이 직무만족에 미치는 영향 관계에 있어, 저 조직공정성인식집단(B=.063, P>.05), 고 조직공정성인식집단(B=.105, P>.05) 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 후계자가 직무만족에 미치는 영향 관계에 있어, 저 조직공정성인식집단(B=.260, P<.01)은 정(+의) 유의한 영향을 미치나, 고 조직공정성인식집단(B=-.220, P>.05)은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

셋째, 현경영자가 직무만족에 미치는 영향 관계에 있어, 저 조직공정성인

식집단( $B=.278, P<.01$ ), 고 조직공정성인식집단( $B=.264, P<.01$ ) 모두 정(+)  
의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 가족이해관계인이 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어, 저 조직공정성인식집단( $B=-.128, P>.05$ ), 고 조직공정성인식집단( $B=.135, P>.05$ ) 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다.

다섯째, 후계자가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어, 저 조직공정성인식집단( $B=.197, P>.05$ ), 고 조직공정성인식집단( $B=.014, P>.05$ ) 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다.

여섯째, 현경영자가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어, 저 조직공정성인식집단( $B=.203, P>.05$ )은 유의하지 않으나, 고 조직공정성인식집단( $B=.216, P<.05$ )은 정(+)  
의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

일곱째, 직무만족이 조직성과에 미치는 영향 관계에 있어, 저 조직공정성인식집단( $B=.541, P<.001$ )은 정(+)  
의 유의한 영향을 미치나, 고 조직공정성인식집단( $B=-.085, P>.05$ )은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

여덟째, 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향 관계에 있어, 저 조직공정성인식집단( $B=.148, P>.05$ )은  
유의하지 않으나, 고 조직공정성인식집단( $B=.238, P<.05$ )은 정(+)  
의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 4.5 가설검정 결과 요약

전체적인 가설검정 결과를 요약하면 [표 4-13]과 같다.

[표 4-13] 가설검정 결과 요약

H no.	연구가설	채택여부
H1	가족이해관계인은 직무만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	후계자는 직무만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
H3	현경영자는 직무만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	가족이해관계인은 조직몰입에 정(+) <sup>1</sup> 의 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
H5	후계자는 조직몰입에 정(+) <sup>1</sup> 의 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
H6	현경영자는 조직몰입에 정(+) <sup>1</sup> 의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H7	직무만족은 조직성과에 정(+) <sup>1</sup> 의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H8	조직몰입은 조직성과에 정(+) <sup>1</sup> 의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H9	가족이해관계인, 후계자, 현경영자가 조직성과에 미치는 영향관계에 있어 직무만족, 조직몰입은 매개작용을 할 것이다.	부분 채택
H10	가족이해관계인, 후계자, 현경영자, 직무만족, 조직몰입의 구조적 관계에서 조직공성정은 조절작용을 할 것이다.	채택

## V. 결 론

### 5.1 연구결과 요약

본 연구는 가족기업 승계핵심요인인 현경영자, 후계자, 가족이해관계인이 근로자의 근무만족도, 조직몰입, 조직성과에 미치는 영향을 알아보고 조직공정성이 이를 조절하는 효과를 갖는지 알아보고자 진행하였다. 연구를 위해 가족기업에서 근무하였거나 근무하는 전국의 근로자를 대상으로 설문조사를 실시한 후 분석하였으며 연구 결과를 정리하면 아래와 같다.

첫째, 가족이해관계인은 가족기업 근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가족이해관계인은 기업소유권, 통제권과 가족의 관계, 기업승계여부, 경영에 대한 가족 영향력, 경영승계교육, 승계갈등, 후계자 결정에 대한 근로자의 영향, 가족에 의한 상충되는 업무지시 항목으로 측정된다. 가족기업에서 대부분 가족관리인이나 가족근로자의 업무양이 많고 주도적이고 적극적으로 업무 처리를 하는 것에서 긍정적인 영향을 받는 것으로 판단한다. 일반적으로 가족이 기업에서 일하는 것을 근로자가 일하는데 방해가 될 것이라 생각할 수 있지만 반대로 가족근로자가 기업에서 근로자보다 훨씬 많은 업무를 처리하는 모범적인 근무 태도에서 다른 비가족근로자에게 긍정적인 영향을 미치는 것을 의미한다.

둘째, 후계자는 근로자의 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 근로자가 인식하는 후계자 요인은 후계자 교육과 훈련, 후계자 선정기준, 후계자 이전 경력과 현재 기업과 연관성, 후계자와 근로자의 친밀성, 승계 후 성과 상승 기대감, 승계 후 사업성 비전에 관한 항목으로 측정하였다. 또한 국내 가족기업 조사와 선행연구에서도 승계를 계획하는 경영자가 느끼는 가장 큰 어려움으로 후계자 선정의 어려움, 후계자와의 갈등으로 나타난다. 따라서 근로자들은 경영자와 후계자의 갈등과 반목되는 환경에서 불편함을 느낄 수 있

고 후계자의 경력이 기업 분야와 맞지 않거나 적절한 후계자 교육과 훈련이 없는 것에도 불안감을 가질 수 있다. 후계자의 존재는 현재 경영자 리더를 이을 새로운 리더이며 리더가 추가되는 상황에 대해 부담을 가질 수 있다. 후계자의 존재는 선대 경영자와 협력하는 경우 근무 환경에 시너지를 줄 수 있지만 위와 같은 요소들로 인해 근로자는 후계자 요인을 직무만족에 긍정적인 영향으로 인지하지 않는 것으로 해석된다.

셋째, 현경영자는 근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가족기업 승계요인 중 종속변수에 대한 영향력이 가장 크게 나타났다. ( $\beta = .467, p < .001$ ) 현경영자 요인은 승계 이후 경영 계획 준비, 경영자의 승계의지, 경영자 지분율과 승계의지 관련성, 경영자 승계의지와 승계준비 관련성 등으로 측정되었다. 이에 대해 가족기업 근로자는 경영자의 적극적인 승계 준비와 승계 의지 표명을 기업 유지와 직무 안정성에 영향을 미치고 이것이 근로자의 근무만족에 긍정적인 효과를 주는 것을 의미한다. 또한 근로자는 가족이해관계인, 후계자, 경영자 중 경영자에 의해 직무만족에 강한 영향을 받는 것으로 나타났다. 경영자의 리더십과 관리자로서의 의미가 근로자에게 미치는 영향이 가장 크기 때문이다. 선행 연구를 통해 기업에서 가장 적극적인 역할을 수행하며 조직 전체를 이끄는 리더십을 보이고 기업의 비전을 확고하게 갖고 있는 경영자는 근로자에게 직무 안정성을 통해 직무만족도를 높이는 것을 보여주는 결과와 같은 내용이다.

넷째, 가족이해관계인은 근로자의 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 선행연구에서 조직몰입은 조직관계성, 조직원들 관계의 친밀도와 높은 관계가 있다는 것이 증명되었다. 가족기업 조직에서 근로자가 조직 동일시와 친밀성을 높이는데 가족이해관계인은 유효한 요인이 아닌 것을 의미한다. 가족이해관계인의 존재는 경영과 관리라는 유기적인 활동을 하는 기업 조직에서 완전한 경영인이나 관리인이 아니고 또한 완전한 근로자의 입장에서 일하는 근로자도 아닌 이질적인 존재로 근로자는 이들이 있어 조직과 동화감을 느끼는데 방해요인이며 근로자 조직몰입에 긍정적인 영향을 주지 않는 것으로 분석된다.

다섯째, 후계자는 근로자의 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 조직몰입은 조직과 자신을 동일시하고 조직 구성원으로 남고자 하는

동일시의 정도이다. 가족기업 조직과 자신을 영향을 미치는 여러 요인 중 후계자는 가족이해관계인보다 더 강력한 승계의 신호이며 가족기업 조직과 근로자가 동일시를 느끼고 동화되는데 저해 요인이 됨을 의미한다. 후계자는 근로자가 조직몰입을 하기 어렵게 하는 존재로서 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것을 의미한다.

여섯째, 현경영자는 근로자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 현경영자는 가족기업 조직의 정체성을 상당 부분 대표하며 가족기업의 문화를 만드는 주체이기 때문에 기업 조직의 대표성을 가지는 역할이다. 경영자는 기업에 대한 신뢰성을 느끼는 중요한 요인이 되기 때문에 조직 친밀감, 조직 동화에서 경영자 요인을 제외하고 측정하기 어렵다. 근로자는 기업을 대표하는 경영자를 통해 조직에 동화되고 조직에 몰입할 수 있다. 가족기업 근로자는 경영자를 통해 조직몰입에 긍정적인 효과를 받는다.

일곱째, 직무만족은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직성과는 매출증가율, 수익률, 순자산증가, 자금흐름, 목표달성률, 성장률 등의 항목을 통해 측정하였다. 직무만족( $\beta = .330$ ,  $p < .001$ )은 조직몰입보다( $\beta = .175$ ,  $p < .01$ ) 조직성과에 보다 더 영향을 미치는 요인이다. 선행 연구의 근로자의 직무만족과 조직성과에 관한 선행 연구의 결과와 일치하며 가족기업의 근로자 직무만족과 조직성과도 상관관계가 있음을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

여덟째, 조직몰입은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근로자의 직무만족과 조직성과에 관한 선행 연구의 결과와 일치하며 가족기업의 직무만족과 조직성과도 이 결과와 일치하게 상관관계가 있음을 보여준다.

아홉째, 가족이해관계인과 조직성과 간의 경로에서 직무만족은 매개작용을 하는 것으로 나타났다. 근로자의 직무만족이 조직성과를 높이는 가장 중요한 요인 중 하나라는 결과는 선행연구에서 다수 증명되었다. 가족기업 근로자가 가족이해관계인과 함께 근무하며 직무만족도가 높아지면 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 점은 중요하게 재고해야 할 결과이다. 가족기업에서 함께 근무하는 가족근로자가 근로자 직무만족도를 높이는 환경이 된다면 조직성과에도 도움이 된다는 의미이다. 또한 가족이해관계인이 조직성과를 높이는 요인이 되기 위해서는 그 전에 먼저 근로자 직무만족에도 긍정적인 영향을 미쳐야 함을 보여준

다.

열째, 가족이해관계인과 조직성과 간의 경로에서 조직몰입은 매개작용을 하지 않는 것으로 나타났다( $\beta = .054, p < .05$ ). 가족이해관계인은 근로자의 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않고 가족이해관계인 요인이 조직성과에 영향을 주는데 근로자의 조직몰입은 매개효과를 갖지 않는 것으로 나타났다. 가족이해관계인이 근로자 조직성과를 높이는 요인이 되기 위해서는 조직몰입을 거치지 않고 가능하다는 의미이다.

열한째, 후계자와 조직성과 간의 경로에서 직무만족은 매개작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 후계자는 근로자의 직무만족에 유의한 영향을 주지 않으며 또한 후계자 요인에 의해 조직성과가 높아지는 경로에서 직무만족이 영향을 주지 않는 것으로 분석된다.

열두째, 후계자와 조직성과 간의 경로에서 조직몰입은 매개작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 후계자는 근로자의 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는다.

열셋째, 현경영자와 조직성과 간의 경로에서 직무만족은 매개작용을 하는 것으로 나타났다( $\beta = .124, p < .05$ ). 현경영자가 가족기업의 조직성과를 높이는 요인이 되기 위해서는 근로자의 직무만족이 반드시 필요하다는 의미이다.

열넷째, 현경영자와 조직성과 간의 경로에서 조직몰입은 매개작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 현경영자는 근로자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다. 그러나 현경영자 요인이 조직성과에 영향을 미치는데 조직몰입은 영향을 주지 않는다.

검증된 결과에서 유의한 영향과 조절효과가 나타난 내용들을 정리하면 아래와 같다.

첫째, 가족이해관계인은 근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.

둘째, 현경영자는 근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.

셋째, 현경영자는 근로자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다.

넷째, 근로자의 직무만족은 가족이해관계인과 조직성과와의 경로에서 매개작용을 하는 것으로 나타났다.

다섯째, 근로자의 직무만족은 현경영자와 조직성과와의 경로에서 매개작용을 하는 것으로 나타났다.

여섯째, 후계자가 근로자의 직무만족에 미치는 영향 관계에 있어 저 조직공정성인식집단은 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미친다.

일곱째, 현경영자가 직무만족에 미치는 영향 관계에 있어 저 조직공정성인식집단, 고 조직공정성인식집단 모두 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미친다.

여덟째, 현경영자가 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어 고 조직공정성인식집단은 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미친다.

아홉째, 직무만족이 조직성과에 미치는 영향관계에 있어 저 조직공정성인식집단은 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미친다.

열번째, 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향 관계에 있어 고 조직공정성인식집단은 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미친다.

## 5.2 정책적 시사점

가족기업 승계핵심요인인 현경영자, 후계자, 가족이해관계인이 근로자의 근무만족도, 조직몰입, 조직성과에 미치는 영향을 알아보고 조직공정성이 이를 조절하는 효과를 갖는지 알아본 결과 가족기업 근로자의 직무만족과 조직몰입에 대한 현경영자 요인의 영향력을 확인하였다. 가족관계인이 근로자의 직무만족에 미치는 영향력이 확인되었고 근로자의 직무만족과 조직몰입에 후계자 요인은 영향을 미치는 못한다는 것을 알아내었다. 후계자와 근로자의 직무만족의 영향 관계에 있어 낮은 보상과 공정성은 영향을 미치고, 현경영자와 조직몰입의 영향 관계에 있어 높은 보상과 공정성이 영향을 미치며 현경영자와 근로자의 직무만족의 영향 관계에 있어 모든 보상과 공정성은 영향을 미치는 것을 밝혀내었다. 낮은 보상과 공정성은 직무만족이 조직성과에 미치는 영향 관계에 유의한 영향을 미치고 높은 보상과 공정성은 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향 관계에 유의한 영향을 미친다는 결과를 확인하였다.

이 결과에서 도출할 수 있는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 현경영자는 근로자의 직무만족과 조직몰입에 모두 영향을 주는 가족기업 핵심승계요인이다. 현경영자는 가족기업 근로자의 직무만족과 조직몰입에 가

장 큰 영향을 준다. 경영자는 기업 정체성의 중심이며 기업의 비전을 실현하는 가장 원동력이 되는 인물이다. 승계를 준비하는 가족기업의 근로자는 경영자를 통해 근무 동기부여를 얻고 기업 비전을 배우고 기업이 지향하는 목표에 동화가 되는 것으로 나타난다. 경영자와 근로자의 긴밀한 관계를 위해 경영자가 인적자원 관리에 심혈을 기울여야 하는 점은 일반 기업에서 반드시 필요하지만 특히 가족기업의 경영자는 후계자, 가족이해관계인과 달리 근로자의 직무만족도와 조직성과에 강력한 영향력을 가지는 요인임이 증명되었다. 가족기업은 조직성과 향상을 위해 경영자와 근로자와의 관계를 원활하게 하는 노력을 항상 기울여야 할 것이다.

둘째, 가족이해관계인은 근로자의 직무만족에 유의한 영향을 주는 요인이지만 조직몰입에는 영향을 미치지 못한다. 소규모 가족기업은 대부분 가족이 함께 근무하고 이러한 가족근로자는 다수의 가족기업 관련 연구에서 가장 헌신적인 근로자로 나타난다. 비가족근로자는 헌신적이고 근무에 가장 몰입하는 가족근로자를 통해 직무만족에 긍정적인 영향을 받을 수 있다. 따라서 가족근로자가 함께 근무하는 가족기업이라면 가족근로자의 일생활 균형이 유지되도록 배려하면서 가족의 적극적인 업무 참여를 독려하고 가족근로자는 관리 업무보다는 근로자와 함께 협력하는 업무에 배정하는 것이 근로자 직무만족에는 더 좋은 영향을 줄 수 있을 것이다. 가족이해관계인이 근로자의 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것은 가족의 일원이 함께 일하는 조직에서 가족이 아닌 타인으로서 근로자가 조직의 일원이 아님을 계속하여 상기하기 때문으로 해석된다. 가족기업은 근로자 직무만족을 위해 가족근로자와 비가족근로자의 협력 업무를 하도록 관리하고 조직몰입을 높이기 위해 가족근로자와 비가족근로자 사이에 가족기업의 수익, 분배에서 차이를 두고 있다는 신호를 주지 않도록 노력해야 한다.

셋째, 후계자는 근로자의 직무만족과 조직몰입에 모두 유의한 영향을 주지 못한다. 연구 전에는 후계자가 가족기업의 핵심승계요인 중 하나이며 승계 과정에서 가장 유의해야 할 조건으로 후계자 선정, 후계가 준비, 후계자 준비의 어려움으로 나타나 후계자 요인이 근로자의 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 줄 것이라 예상했다. 그러나 후계자는 가족기업 근로자의 직무만족과 조직몰

입에 모두 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 후계자가 근로자의 직무만족에 영향을 주지 못하는 점은 가족기업 조사에서도 승계 과정 중인 가족기업 애로 사항으로 자주 나타나는 경영자와 후계자의 갈등으로 인한 것으로 해석할 수 있다. 근로자 근무 환경인 기업에서 창업자와 후계자가 갖은 갈등과 의사 소통 불화를 보인다면 직무만족도에 좋은 영향을 미치지 못할 것이다. 그리고 조직 동일시와 동화성을 보여주는 조직몰입에 후계자 요인이 긍정적인 영향을 미치지 못하는 이유는 가족기업이 가족이 소유하는 조직이라는 점을 가장 강력하게 보여주는 요소이며 가족을 통해 전해지는 조직 자산을 의미하는 것이 후계자이기 때문에 근로자는 후계자를 통해 가족기업 조직에 동일시되지 않는 것으로 보인다. 이에 가족기업 경영자와 후계자는 근무지에서 갈등 상황을 보이지 않아야 하고 조직몰입을 위해 후계자의 경영 권한과 기업 소유권은 구분되며 분리되는 사안임을 꾸준히 근로자에게 교육하고 인지시켜야 할 것이다.

넷째, 저 조직공정성과 고 조직공정성 모두 현경영자로 인한 근로자의 직무만족에 영향을 미친다. 고 조직공정성은 현경영자로 인한 조직몰입에 유의한 영향을 미친다. 근로자의 현재 직무에 대한 만족을 나타내는 지표가 직무만족도이다. 현경영자는 근로자의 직무만족도와 조직몰입에 모두 유의한 영향을 준다. 낮은 보상과 공정성, 높은 보상과 공정성이 현경영자에 의한 근로자 직무만족에 영향을 미치는 것은 기업에서 경영자가 갖는 절대적인 의미로 인해 당연한 결과로 보인다. 높은 보상과 공정성이 현경영자로 인한 조직몰입에 영향을 미치는 이유는 소규모 기업에서는 경영자에 대한 충성도가 곧 그 조직에 대한 충성도로 이어질 확률이 높기 때문이다. 따라서 가족기업 근로자에 대한 보상과 분배는 실질적인 경영을 감독하는 경영자가 실행하는 것이 근로자의 충성도와 조직몰입을 위해 더 좋은 방법이 될 수 있다.

다섯째, 저 조직공정성은 후계자로 인한 근로자의 직무만족에 영향을 미친다. 가족기업 승계요인 중 후계자 요인은 근로자 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 못한다. 그러나 낮은 보상과 공정성은 후계자가 있는 가족기업 근로자의 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 가족기업의 분배와 소유 그룹에 속하지 못한 비가족근로자에게 가족기업의 이익에 대한 기대감은 낮을 것이다. 이러한 근로자가 낮은 보상과 공정성을 경험하게 되면 더 이상 낮출 수 없는 기대

치로 인해 민감하게 반응하는 것으로 해석할 수 있다. 또 다른 관점은 가족기업 근로자는 기업의 자산과 수익을 가족과 후계자가 속한 가족 그룹이 사용하고 나누는 모습을 자주 접할 것이고 자연스럽게 기업의 소득과 분배에 대해 떠올리게 되면서 자신의 보상에도 자극을 받을 수 있다. 따라서 후계자가 있는 가족기업은 근로자에게 후계자 훈련과 준비과정에서 기업 자산 배분, 수익 지급에 대한 내용은 최대한 조용히 처리될 수 있도록 하거나 승계를 분기점으로 하여 핵심인력인 근로자들에게도 지분에 참여시키거나 업무 성과에 따라 적절한 수익을 지급하여 낮은 보상이라는 인식을 없애는 과정을 가지도록 제안한다.

여섯째, 저 조직공정성은 직무만족이 조직성과에 미치는 영향 관계에 유의한 영향을 미친다. 낮은 보상과 공정성은 근로자의 직무만족과 조직성과를 낮추는 것으로 이해할 수 있다. 직무만족은 조직성과와 높은 상관 관계를 갖는 요인이다. 일반적으로 높은 보상과 공정성은 기업의 직무만족과 조직성과를 높이는 것으로 나타나는데 가족기업에서는 낮은 보상과 공정성이 높은 보상과 공정성보다 더 민감하게 근로자의 직무만족과 조직성과에 영향을 미치는 것으로 이해된다. 가족이해관계인이 근로자의 직무만족에 영향을 미치고 낮은 보상과 공정성이 후계자로 인한 근로자의 직무만족에 영향을 미치는 것을 보아 가족기업 근로자에게 낮은 보상과 공정성, 특히 가족근로자, 후계자와 비교하여 낮은 보상과 공정성은 민감한 문제가 되는 것으로 해석된다. 가족근로자, 후계자가 함께 일하는 가족기업에서는 근로자가 낮은 보상과 공정성을 적용받는다는 인식을 갖지 않도록 분배, 승진, 절차공정성을 지킬 것을 제안한다.

일곱째, 고 조직공정성은 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향 관계에 유의한 영향을 미친다. 가족기업 근로자의 조직몰입에 영향을 주는 요인은 현경영자였고 높은 보상과 공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 주도록 하는 요인도 현경영자였다. 가족기업 근로자의 충성도와 조직몰입에 직접적인 영향은 승계 이전 기업은 경영자 요인이다. 가족기업의 승계 과정이 시작되고 승계가 이루어진 이후에는 후계자가 경영과 소유권을 갖겠지만 그전까지는 경영자에게 경영과 소유권이 집중된 일반기업과 다를 바 없다. 근로자의 조직에 대한 충성도는 경영자와 직결되고 경영자와 기업이 동일시되는 가족기업에서 경영자가 분배하는 높은 보상과 공정성이 근로자의 조직몰입을 높이고 조직성과에도 영향을 주는

것으로 이해된다. 따라서 가족기업 경영자가 근로자에 대한 보상과 분배를 실행할 때는 가족이해관계인, 후계자와는 분리하여 경영관리자만의 단독 권한으로 행사하는 것이 근로자에게 더 나은 효과를 가져올 수 있을 것이라고 제안하는 바이다.

이를 종합하면 가족기업은 경영자가 근로자에 대한 관리와 보상을 책임지고 가족근로자는 비가족근로자를 관리하기보다는 협력 업무자로서 근무하며 후계자가 있는 경우 일반 근로자와 비교하여 후계자에게 지나치게 집중된 배려와 보상, 승진을 하지 않도록 할 것을 제안한다. 그리고 근로자에게 승계에 대한 기대를 주는 것이 조직몰입에는 더 좋은 효과를 주고 승계 기대가 낮은 경우 직무만족과 조직성과에도 영향을 주기 때문에 승계 과정에 참여하는 근로자와 승계 이후 기업 목표치 달성 시 보상을 약속하고 이를 실행할 것을 제안하다. 이로 인해 근로자가 기업의 승계에 보다 기대를 갖고 적극적인 조직의 일원이 될 수 있을 것이다. 경영자이며 반면에 기업의 승계가 시작되지 않았거나 완료되기 전의 후계자에 대해서는 평가를 하지 않고 영향을 받지 않는 것으로 나타난다. 기업의 승계 이후에도 현경영자 시절과 같이 강력한 리더십 아래 기업 경영이 지속되기를 바란다면 후계자가 현경영자의 권한과 리더십, 경영지식을 갖출 수 있는 충분한 시간을 두고 교육과 양육 시기가 필요함을 보여준다. 이는 기업의 승계 성공률을 높이는 것은 결국 후계자의 교육과 양성이란 앞선 연구들의 결론을 입증하는 것이다.

### 5.3 연구의 한계

가족기업 승계핵심요인인 현경영자, 후계자, 가족이해관계인이 근로자의 근무만족도, 조직몰입, 조직성과에 미치는 영향을 알아보고자 시작한 연구에서 가족기업 근로자에 대한 현경영자가 미치는 영향에서 예상했던 결과를 확인했고 후계자와 가족이해관계인이 근로자의 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향과 조직공정성의 조절효과에 대해 일부 유의한 결과도 확인하였다. 그러나 연구 진행과정과 연구 결과를 정리하며 다음과 같은 본 연구의 한계점도 함께 정리한다.

첫째, 가족기업의 근로자에 대한 다양한 국내 선행연구를 확보하지 못했고 근로자 변수에 영향을 미치는 변인에 대한 깊이 있는 분석을 제시하지 못했다. 가족기업과 근로자 사이에 연구된 많은 해외 연구들 데이터를 이용하지 못한 한계를 가진다. 해외 사례를 좀더 연구하여 효과적인 변수를 찾아 향후 가족기업에 대한 연구 주제를 추가할 수 있을 것이다.

둘째, 전국에 소재한 가족기업 근로자를 대상으로 한 연구이나 온라인으로 설문을 진행하였고 온라인 응답자가 여성에 보다 집중된 결과가 나와 오프라인과 온라인 조사를 병행하였다면 보다 균등한 표본이 채집할 수 있었던 점에서 조사 대상의 한계를 가진다.

셋째, 가족기업의 경영자, 후계자, 가족이해관계인이 근로자의 직무만족과 조직몰입, 조직성과에 미치는 영향을 분석하였으나 지역별, 성별, 직군별, 기업규모별, 급여차이별로 나타나는 차이를 볼 수 있을 정도로 대규모 표본을 확보하지 못해 이에 대한 분석을 진행하지 못한 한계를 가진다. 향후 연구에서 대규모 표본을 확보하여 진행할 수 있는 주제가 될 것이다.

넷째, 승계를 준비하는 가족기업, 가족기업과 함께 컨설팅을 진행하는 컨설턴트에게 인적자원관리에 대한 보다 구체적이고 명확한 가이드라인을 제시할 수 있다면 더 의미있는 연구가 될 수 있을 것이다.

다섯째, 국내 가족기업 관련 단체에서는 승계 과정에서 발생하는 애로사항 중 과도한 상속증여 세금, 자금 운용에 관해 지속적으로 상속증여세제 개선, 세율 인하, 가업승계 지원, 정부 정책자금 지원 등의 정책 지원을 요청하고 있다. 해외 사례를 조사하면서 가족기업 승계 지원 정책 중 세율 조정보다는 기업 성과와 고용 효율성이 높은 기업을 ‘가족기업승계펀드’를 조성하여 M&A 방식, 정부의 지분소유 방식으로 세금이나 필요한 자금을 지원하는 방안을 활용하는 사례를 발견하였다. 가족기업 승계를 지원할 수 있는 정책적 제안을 구체적으로 하지 못한 본 연구의 한계를 향후 연구를 통해 극복하는 기회를 갖고자 한다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 강철규, 최은영, 이재형. (2008). 대규모 기업집단의 지배구조와 기업성과간의 관계: 민영화된 공기업집단과 재벌기업집단간의 비교. 『산업경제연구』, 21(3), 1011-1040.
- 고은성, 김승인. (2019). 배달 애플리케이션을 통한 사용자 경험 비교분석. *Journal of Digital Convergence*, 17(8), 393-399.
- 곽수일, 이경환. (1990). 경쟁전략과 생산전략 간의 적합성에 관한 연구. 생산관리연구, 『한국생산관리학회』, 1(1), 2.
- 권재열, 윤창현, 지인엽. (2016). 기관투자자 스튜어드십 코드의 쟁점과 한계. 『한국경제연구원』, 2016:1-12.
- 권종욱. (2006). 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향력 분석: 한국, 중국, 말레이시아 종업원을 대상으로. 『국제경영리뷰』, 10(1), 129-154.
- 김가연, 박기정. (2020). 데이터 기반 모바일 앱 분류 및 사용자 평가에 영향을 미치는 앱 속성 분석. 『대한산업공학회지』, 46(2), 156-163.
- 김광현. (2019). “중소기업의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문
- 김상봉, 김대중. (2012). 온라인 쇼핑산업이 국내 경제에 미치는 파급효과 분석. 『e-비즈니스연구』, 13(3), 303-317.
- 김선화, 남영호. (2011). 가족기업의 승계프로세스 관련 이해관계자별 영향 요인에 관한 문헌검토. 『중소기업연구』, 33(3), 23-48.
- 김선화, 남영호. (2013). 가족기업의 승계유효성에 영향을 미치는 요인: 현 경영자와 후계자를 중심으로. 『산업경제연구』, 26(3), 1337-1359.

- 김성훈. (2019). “조직 공정성이 조직성과에 미치는 영향”. 한세대학교 박사학위 논문
- 김영선, 옥선화. (2005). 가족기업 종사자의 일-가족갈등 및 직업만족도와 생활만족도. 『가정과삶의질연구』, 23(1), 223-239.
- 김영수, 김현구. (2018). 가족기업 승계요인이 기업가정신과 경영성과에 미치는 영향. 『한국콘텐츠학회논문지』, 18(9), 375-389.
- 김원용. (2020). “가업승계의 특성요인이 만족도 및 의사결정에 미치는 영향”. 동의대학교 대학원 박사학위논문
- 김원용, 박상봉. (2020). 중소기업 가업승계의 특성요인이 만족도 및 가업승계 의사결정에 미치는 영향. 『한국경영학회 통합학술발표논문집』, 1-22.
- 김용기. (2019). “가족기업 후계자의 기업가정신과 역량이 지속경영에 미치는 영향에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문
- 김정렬. (2014). 국내 중소기업지원 정책금융 현황. 『한국농촌경제연구원』, 1-97.
- 김정석, 안관영. (2012). 조직 공정성과 자발적 이직의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과에 관한 연구. 『경영교육연구』, 27(6), 331-352.
- 김지룡, 한은경. (2019). 기업평판과 수익성에 관한 연구 온라인 뉴스와 뉴스댓글을 중심으로. 『디지털융복합연구』, 17(9), 399-406.
- 김진희. (2007). 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로. 『노동정책연구』, 7(2), 103-134.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 『한국행정학보』, 41(2), 69-94.
- 남상순, 홍정화, 차진화. (2017). 가업승계 의사결정에 영향을 미치는 요인. 『회계정보연구』, 35(2), 27-57.
- 남승하, 정종원. (2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 16(4), 27-55.
- 남영호. (2002). 가족기업의 경영특성에 관한 연구-귀금속, 보석산업을 중

- 심으로. 『중소기업연구』, 24(4), 201-224.
- 남영호. (2020). 우리나라 가족기업의 연구동향과 과제. 『중소기업연구』, 42(2), 69-92.
- 남영호, 문성주. (2007). 가족기업의 성과에 관한 연구: 코스닥 등록기업을 중심으로. 『중소기업연구』, 29(1), 21-48.
- 남영호, 박근서. (2006). 『가족기업론』. 청목출판사, 서울
- 남희림, 이종호. (2017). 대학생의 음식점 선택속성이 고객감정, 고객만족 및 충성도에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 20(5), 269-292.
- 대한상공회의소. (2006). 주요국의 가족기업 현황과 시사점 연구. eiec.kdi.re.kr
- 대한상공회의소. (2018). 기업호감도지수 조사. 2018. korcham.net
- 박경미. (2012). 농협의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 직무만족, 조직몰입, 직무성과를 중심으로. 『한국협동조합연구』, 30(1), 1-27.
- 박재희. (2018). “성과관리시스템의 조직공정성요인이 직무태도와 경영성과에 미치는 영향”. 동아대학교 대학원 박사학위논문
- 박효민, 김석호. (2015). 공정성 이론의 다차원성. 『사회와이론』, 219-260.
- 박희원. (2019). 『한국과 일본의 중소기업 가업승계 현황 및 시사점』, KDB미래전략연구소.
- 배성현, 김미선. (2009). 조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와 의 관계 및 조직정치 지각의 매개효과. 『인적자원관리연구』, 16(3), 123-148.
- 배성현, 최은희. (2007). 정서적 성향 및 상사부하 교환관계가 직무긴장, 조직시민 행동에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 20(3), 1289-1324.
- 서용원. (2002). 공정성 지각과 리더 행동간의 관계: 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 차별 효과. 『한국심리학회지:산업 및 조직』, 15(3), 113-132.
- 서재현. (2000). 조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상

- 사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로. 『경영학연구』, 29(3), 451-472.
- 손종배. (2018). “공공기관 고성능과 인적자원관리시스템이 조직몰입에 미치는 영향”. 울산대학교 박사학위논문
- 손훈정, 박규석. (2012). 『가족기업장점 9선 및 경영성과』. 전국경제인연합회.
- 심상규, 김창수, & 허영빈. (2009). 가족기업과 비가족기업의 이익조정 차이와 회계정보 유용성 비교. 『세무와 회계저널』, 10(4), 173-202.
- 송거영, 유연우. (2013). 지각된 품질이 브랜드이미지와 고객충성도에 미치는 영향-복합기제품을 중심으로. 『디지털융복합연구』, 11(3), 263-272.
- 오광연. (2018). “의료기기 영업직원의 영업역량이 영업성과에 미치는 영향과 조직공정성 및 공정성 민감도의 조절효과”. 인제대학교 일반대학원 박사학위논문
- 오인수, 김광현, Darnold, T. C., 황종오, 유태용, 박영아, 박량희. (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. 『인사·조직연구』, 15(4), 43-86.
- 우창수, 반호환. (2015). 가족기업의 승계프로세스 특성이 조직성과에 미치는 영향: 전략적 인적자원관리의 조절효과. 『한국인사조직학회』, 발표논문집, 11-32.
- 윤영집, 김혁수. (2014). 중·한 가족기업 및 특급호텔 종사자 직무특성 및 조직문화에 대한 감정노동 연구. 『호텔관광연구』, 16(2), 212-232.
- 윤영집, 임효창, 장은주. (2014). 가족기업 주재원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구: 이문화 적응의 조절효과를 중심으로. 『지역산업연구』, 37(3), 217-240.
- 윤정현, 김대수. (2020). 가족기업 지속가능성장에 미치는 요인에 관한 연구. 『경영연구』, 35(1): 1-21.

- 이목화, 문형구. (2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. 『조직과 인사관리연구』, 38.
- 이미영, 이덕훈. (2018). 가업승계기업의 장기성과에 관한 실증연구. 『상업교육연구』, 32(3), 93-121.
- 이상석, 고인곤. (2004). 『기업가 정신과 창업』. 學現社, 서울.
- 이윤아. (2020). 대규모 기업집단 계열사의 지배구조와 재무적 성과. 『KCGS기업연구』, 2020-02, 1-83.
- 이용탁, 주규하. (2014). 사회적기업 조직구성원의 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향-조직시민행동의 매개효과. 『인적자원관리연구』, 21(3), 341-356.
- 이목화, 문형구. (2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. 『조직과 인사관리연구』, 38.
- 이재신. (2014). 이성과 감정: 인간의 판단과정에 대한 뇌과학과 생물학적 접근. 『커뮤니케이션이론』, 10(3), 161-194.
- 이혜선, 홍순남. 뉴 실버 세대의 외식 선택속성에 따른 소비가치가 고객행동 의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『대한경영학회 학술발표대회 발표논문집』, 2015.1 (2015): 179-191.
- 이재훈, 최익봉. (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. 『인사조직연구』, 12, 93-132.
- 임걸, 정영식. (2010). 수능 인터넷강의 선호요인 사례분석 학업성취 수준을 중심으로. 『한국콘텐츠학회논문지』, 10.12, 477-491.
- 임준철, 윤정구. (1998). 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로. 『경영학연구』, 27(1), 93-111.
- 장희복. (2017). “중소가족기업의 승계교육전략과 조직갈등이 후계자수에 따른 기업내부역량 및 경영성과에 미치는 영향”. 건국대학교 박사학위논문
- 정광호, 김태일. (2003). 공공부문 조직과 민간기업 조직의 직무만족도 비교 분석 한국노동패널연구 (KLIPS) 자료를 중심으로. 『한국정책학회보』, 12(3), 1-29.

- 정두환. (2019). “조직문화와 조직공정성이 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”. 위덕대학교 박사학위논문
- 정명화, 신혜원. (2010). 인터넷 쇼핑몰에서 패션제품 구매시 구매후기 이용에 대한 연구: 서울지역 고등학생을 중심으로. 『한국가정과교육학회지』, 22(3), 129-145.
- 중소벤처기업부. (2019). 중소기업실태조사결과. [mss.go.kr](http://mss.go.kr)
- 중소기업중앙회. (2019). 2019 중소기업 가업승계 실태조사. [www.kbiz.or.kr](http://www.kbiz.or.kr)
- 추현호. (2019). “중소벤처기업의 조직심리자원과 조직갈등이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 건국대학교 박사학위논문
- 통계청. (2017). 국내 근로인력 통계. [kostat.go.kr](http://kostat.go.kr)
- 통계청. (2019). 사교육 총비용. [kostat.go.kr](http://kostat.go.kr)
- 편해수, 이인구. 프랜차이즈 시스템에서 지배구조로서 평판의 역할에 관한 연구. 『商品學研究』, 33.1 (2015): 69-78.
- 한우리, 조영일. (2014). 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인의 탐색: 조직몰입과 직무만족의 매개효과 검증. 『경영관리연구』, 7(1), 1-20.
- 홍선임. (2019). “조직 공정성 척도 재개념화”. 고려대학교 대학원 박사학위논문
- 황춘자. (2014). “보직만족과 조직몰입에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 존 미클스웨이트, 에이드리언 울드리지. (2004). 『기업의 역사』. 을유문화사, 서울.
- IBK경제연구소. (2019). 우리나라 가업승계 현황분석.
- KDB미래전략연구소. (2019). 한국과 일본의 중소기업 가업승계 현황 및 시사점.

## 2. 국외문헌

- Adams, J. S. (1965). *Inequity In Social Exchange*. In *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. Academic Press.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187.
- Astrachan, J. H. (1992). The Family Business Market: A Conversation with Laura Yanes. *Family Business Review*, 5(1), 79–84.
- Atalay, C. G., & Özler, D. E. (2013). A Research to Determine the Relationship between Organizational Justice and Psychological Ownership among Non-Family Employees in a Family Business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 247–256.
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). Implications of Family Business Employment for Employees' Innovative Work Involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123–144.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345–384.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199–218.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family

- Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350.
- Blau, P. M. (1968). *Social Exchange*. International Encyclopedia of the Social Sciences, 7, 452–457.
- Brosnan, S. F., & De Waal, F. B. (2003). Monkeys Reject Unequal Pay. *Nature*, 425(6955), 297–299.
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource-And Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48.
- Chandler Jr, A. D. (1993). *The Vible Hand*. Harvard University Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An Introduction to Theories of Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441–444.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 23(4), 19–39.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth And Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.

- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1997). The Network Position of Small Businesses: An Explanatory Model. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 13–25.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- Fertik, M., & Thompson, D. (2015). *The Reputation Economy: How to Optimise Your Digital Footprint in a World Where Your Reputation Is Your Most Valuable Asset*. London: Hachette.
- Gersick, K. E., & Rosas, R. M. (1997). *Empresas Familiares: Generación A Generación*. México: Mcgraw-Hill.
- Gesiarz, F., De Neve, J. E., & Sharot, T. (2020). *The Motivational Cost of Inequality: Opportunity Gaps Reduce the Willingness to Work*. *Plos One*, 15(9), E0237914.
- Gibb Dyer Jr, W., & Sánchez, M. (1998). Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988–1997. *Family Business Review*, 11(4), 287–295.
- Glick, W. H., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1986). Method Versus Substance: How Strong Are Underlying Relationships between

- Job Characteristics And Attitudinal Outcomes?. *Academy of Management Journal*, 29(3), 441–464.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61–81.
- Goldthorpe, J. H., Lockwood, D., Bechhofer, F., & Platt, J. (1968). *The Affluent Worker: Industrial Attitudes And Behaviour*. Cambridge University Press.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1993). *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*; Cropanzano, R., Ed.
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley.
- Hill, C. W., & Snell, S. A. (1988). External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance in Research-Intensive Industries. *Strategic Management Journal*, 9(6), 577–590.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124–143.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard:

- Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Publications.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Maury, B. (2006). Family Ownership And Firm Performance: Empirical Evidence from Western European Corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 19(2), 199–215.
- Michael, P., Nobay, A. R., & Peel, D. A. (1997). Transactions Costs and Nonlinear Adjustment in Real Exchange Rates: An Empirical Investigation. *Journal of Political Economy*, 105(4), 862–879.

- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Morse, N. C. (1953). *Satisfactions in The White-Collar Job*. Survey Research Center, Institute.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Pindado, J., & De La Torre, C. (2009). Effect of Ownership Structure on Underinvestment and Overinvestment: Empirical Evidence from Spain. *Accounting & Finance*, 49(2), 363–383.
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1979). Informational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 157–165.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization On Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Ramos, H. M., Man, T. W. Y., Mustafa, M., & Ng, Z. Z. (2014). Psychological Ownership in Small Family Firms: Family and Non-Family Employees' Work Attitudes And Behaviours. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 300–311.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.

- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 94(3, Part 1), 461–488.
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective Commitment and Job Satisfaction among Non-Family Employees: Investigating the Roles of Justice Perceptions and Psychological Ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78–89.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 56–77.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Williams, R. O., & Preisser, V. (2003). *Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values*. Author's Choice Publishing.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (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.
- Vroom, V. H. (1964). *Work And Motivation*. Wiley
- Ward, J. L. (1987) *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership*. Jossey-Bass, CA.
- White, S. E., & Mitchell, T. R. (1979). Job Enrichment versus Social Cues: A Comparison And Competitive Test. *Journal of Applied Psychology*, 64(1), 1–9.

## 부 록

안녕하십니까.

본 설문은 "가족기업 승계요인이 근로자의 근무만족도, 조직몰입과 조직성과에 미치는 영향"에 관한 연구를 위해 준비된 내용이며 가족기업에서 근무하셨거나 근무하고 계시는 분들을 설문 대상으로 합니다.

설문을 답변하시는데 10~15분 가량 소요 예상되며 답변은 정답을 고르는 것이 아니라 답변자의 생각에 가장 가까운 답변을 골라주시면 됩니다.

응답하신 내용과 정보는 통계법에 의해 보호되며 통계 작성 이외의 목적으로 사용되지 않습니다.

연구에 협조해 주셔서 감사드리며 성실한 답변을 부탁드립니다.

귀하의 건강과 무궁한 발전을 기원합니다.

설문에 문의사항이 있으시면 아래 연락처로 연락주시시오.

한성대학교대학원

박사과정: 최 성 윤

지도교수: 김 상 봉

전화: 010-8834-4452

이메일: arep0s@naver.com

감사합니다.

귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다.아래 해당되는 문항에 체크하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은? 1)남성 2) 여성

2. 귀하의 연령은?

1)20~29세 2) 30~39세 3) 40~49세 4) 50~59세 5) 60세이상

3. 귀하의 결혼 여부는? 1)기혼 2) 미혼

4. 귀하의 학력은?

1)고졸 2) 전문대졸 3) 대졸 4) 대학원졸 5) 기타

5. 귀하가 근무하는 회사가 위치한 지역은? (시와구/군까지기재)

\_\_\_\_\_

6. 귀하의 업무분야는?

1)생산,제조,물류 2) 기획,관리,사무 3)회계,재무 4) 인사  
5)영업,마케팅 6) 연구,개발 7)서비스 8) 기타

7. 귀하의 직위는?

1)사원,주임 2) 대리 3) 중간관리자(과장~부장)  
4)임원 5) 대표/경영자

8. 귀하의 현직장에서의 근속년수는?

1)1년미만 2) 1~3년미만 3) 3~5년미만 4) 5년이상

9. 귀하의 연간소득은?

1)1천~2천만원미만 2) 2~3천만원미만 3) 3~4천만원미만  
4)4~5천만원미만 5) 5~6천만원미만 6) 6천만원이상

10. 귀하의 이직 경험횟수는?  
 1) 없다 2) 1회 3) 2~3회 4) 4~5회 5) 6회이상
11. 귀하가 근무하는 기업의 업종은?  
 1)교육,서비스업 2) 제조 3) 도소매,유통 4) 음식,숙박업  
 5)건설,건축 6) 운수 7) 농업,임업,축산업,임업 8) 기타
12. 귀사의 개업후 존속기간은?  
 1)5년미만 2) 10년미만 3) 20년미만 4) 20년이상
13. 귀사의 종업원수는?  
 1) 5명이하 2)6~10명이하 3)11~30명이하  
 4)30~100명이하 5)100명이상
14. 귀사의 연간 매출액은?  
 1)5억이하 2) 5~10억 3) 10~30억 4) 30~100억 5) 100억이상
15. 귀사의 현재최고경영자는?  
 1) 창업주 2) 창업주의후손이나가족,친인척  
 3)창업주가 고용한 전문경영인 4) 기타
16. 귀사 최고 경영자의 나이는?  
 1) 30세미만 2) 30~40세미만 3) 40~50세미만  
 4) 50~60세미만 5) 60세이상
17. 귀사 경영 후계자의 나이는?  
 1)20세미만 2) 20~30세미만 3) 30~40세미만  
 4)40~50세미만 5) 50~60세미만 6) 60세이상

1. 가족 이해관계인

다음은 가족기업의 가족이해관계인에 관한 내용입니다. 가장 가깝다고 생각되는 문항으로 답변해주시시오.	전혀 그렇지 않다.	별로 그렇지 않다.	보통이다.	약간 그렇다.	매우 그렇다.
1-1. 내가 다니는 회사는 소유권이 단일가족에게 있다.					
1-2. 내가 다니는 회사는 가족구성원들이 통제권을 가졌다.					
1-3. 내가 다니는 회사는 소유주 가족에게로 기업 승계가 예정/진행/완료되었다.					
1-4. 내가 다니는 회사는 가족구성원들이 사업방향에 영향을 준다.					
1-5. 내가 다니는 회사는 가족구성원들도 기업규정에 따라 통제된다.					
1-6. 내가 다니는 회사는 가족구성원에게 경영승계에 대한 교육을 예정/진행/완료하였다.					
1-7. 내가 다니는 회사를 소유한 가족구성원간에 승계로 인한 갈등이 없었거나 없는편이다.					
1-8. 가업을 승계할 경우 근로자의 입장에서 안정적인 고용승계가 가능하여 만족스러운 근로환경이 될것으로 기대된다.					
1-9. 회사는 후계자 결정에 관한 근로자들의 의견을 중요하게 생각한다.					
1-10. 나는 회사 소유주 가족 2명 이상으로부터 상충되는 업무지시를 받은 경험이 있다.					

## 2. 후계자

다음은 가족기업 승계를 위해 후계자가 경영에 참여할 예정이거나 참여하는 경우에 관한 내용입니다. 가장 가까운 문항으로 답변해주시시오.	전혀 그렇지 않다.	별로 그렇지 않다.	보통이다.	약간 그렇다.	매우 그렇다.
2-1. 회사는 잠재 후계자 리스트를 준비하여 가업승계를 진행하였거나 하려고 한다.					
2-2. 회사는 최적 후계자를 선발하는 구체적인 승계지표가 마련되어 있거나 마련하려고 한다.					
2-3. 잠재후계자들이 가업승계전 사업에 익숙해질 수 있는 기회를 제공하거나 하려고 하고있다.					
2-4. 후계자의 이전 직장경력은 회사의 사업과 관련이 있다.					
2-5. 회사는 잠재 후계자들의 승계후 역할에 대한 교육훈련을 진행하거나 진행할 예정이다.					
2-6. 회사는 가업승계 이후 후계자의 사업전략에 대해 이해하고 있다.					
2-7. 회사는 잠재 후계자들이 가업승계전 직원들과 친밀해질 수 있는 기회를 제공하였거나 하려고 한다.					
2-8. 후계자의 교육적인 배경은 사업을 운영하기에 적절하다.					
2-9. 가업을 승계할 경우 후계자가 경영에 전념하는 경영 환경이 될 것으로 예상된다.					
2-10. 가업을 승계할 경우 미래에 대한 불확실성이 해소되어 후계자가 원활하게 경영을 이어나갈 것으로 기대된다.					

### 3. 현재 경영인

다음은 가족기업 승계를 하였거나 준비하고 있는 창업주 혹은 현재 경영인에 대한 내용입니다. 가장 가깝다고 생각되는 문항으로 답변해 주십시오	전혀 그렇지 않다.	별로 그렇지 않다.	보통이다.	약간 그렇다.	매우 그렇다.
3-1. 회사는 가업승계 후의 구체적인 사업계획이 마련되어 있거나 준비가 예상된다.					
3-2. 회사는 가업승계 후 퇴임하는 전임자의 역할과 책임에 대한 공식적인 계획을 마련하였거나 준비가 예상된다.					
3-3. 회사는 가업승계 후 퇴임하는 전임자의 역할과 책임에 대한 관례나 내부규정이 마련되어 있거나 준비가 예상된다.					
3-4. 회사를 퇴임하는 전임자는 자발적으로 경영권 이전을 완료하였거나 할것으로 예상된다.					
3-5. 회사는 퇴임하는 전임자의 퇴직에 따른 금전지원책을 마련하였거나 준비하고 있다.					
3-6. 회사를 퇴임하는 전임자는 퇴임 이후에도 기업을 위해 일정한 역할을 맡으려 하지 않고 완전한 분리(경영 은퇴)를 하였거나 그럴 예정이다.					
3-7. 전임자 재임기간이 오래될수록 가업승계가 원활할 것이라 생각된다					
3-8. 전임자의 연령이 높을수록 가업승계를 고려할 것으로 생각된다.					
3-9. 전임자의 의지가 강할수록 가업승계가 원활할 것으로 생각된다.					
3-10. 전임자의 지분율이 높을수록 가업승계가 원활할 것으로 생각된다.					

#### 4. 직무만족

다음은 가족기업에서 근무하는 근로자의 직무 만족도에 대한 내용입니다. 가장 가깝다고 생각되는 문항으로 답변해 주십시오.	전혀 그렇지 않다.	별로 그렇지 않다.	보통이다.	약간 그렇다.	매우 그렇다.
4-1. 나는 현재 나의 업무와 직위에 만족한다.					
4-2. 현재 업무가 나의 커리어에 도움이 되는 과정이라고 생각한다.					
4-3. 나는 우리 회사에서 수행하는 직무에 만족한다.					
4-4. 나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다.					
4-5. 나는 회사에서의 근무환경에 만족한다.					
4-6. 현재 회사에는 나를 위한 발전의 기회가 많다.					
4-7. 나의 업무는 회사에 기여가 되고 있다.					

## 5. 조직몰입

다음은 가족기업에서 근무하는 근로자의 조직몰입도에 대한 내용입니다. 가장 가깝다고 생각되는 문항으로 답변해 주십시오.	전혀 그렇지 않다.	별로 그렇지 않다.	보통이다.	약간 그렇다.	매우 그렇다.
5-1. 나는 회사에 대해 소속감을 느낀다.					
5-2. 나는 회사에 대해 정서적으로 애착을 느낀다.					
5-3. 회사의 근로자들은 서로 존중하고 믿어준다.					
5-4. 나는 동료들과 유대감을 느끼고 친밀하게 지낸다.					
5-5. 나는 현재 회사에서 일하는 것에 대해 자부심을 느낀다.					
5-6. 나는 회사에서 정한 기준과 통제에 동의하고 잘 따르는 편이다.					
5-7. 나는 지인이 회사에 입사하겠다면 적극적으로 회사를 추천할 것이다.					

6. 조직성과

다음은 가족기업의 조직성과에 대한 내용입니다. 가장 가깝다고 생각되는 문항으로 답변해 주십시오.	전혀 그렇지 않다.	별로 그렇지 않다.	보통이다.	약간 그렇다.	매우 그렇다.
6-1. 회사의 매출은 증가하는 추세이다.					
6-2. 회사의 시장 점유율은 증가하는 추세이다.					
6-3. 회사의 수익률은 증가하는 추세이다.					
6-4. 회사의 순자산이 증가하는 추세이다.					
6-5. 회사의 자금 흐름이 개선되고 있다.					
6-6. 직전년도 회사의 사업성과는 목표치를 달성했다.					
6-7. 회사의 성장률은 경쟁사들 대비 양호한 편이다.					
6-8. 우리 회사의 기업 이미지가 향상되고 있다.					

6-9. 자사제품, 서비스의 브랜드 인지도가 향상되고 있다.					
6-10. 자사 제품, 서비스에 대한 고객 만족도가 향상되고 있다.					
6-11. 자사 제품, 서비스의 고객과 거래처가 증가하고 있다.					
6-12. 회사의 고용인력이 증가하고 있다.					
6-13. 회사의 업무 프로세스와 시스템이 표준화가 되어 있다.					
6-14. 회사의 제품, 서비스의 품질과 제품 개발 능력은 뛰어나다고 생각한다.					
6-15. 회사가 우수한 직원을 확보하는데 경쟁력을 가지고 있다고 생각한다.					
6-16. 기존 직원들의 이직률이 감소하고 있다.					

7. 공정성

다음은 가족기업에서 근무하는 근로자에게 주어지는 적절한 대우와 그 절차에 대한 내용입니다. 가장 가깝다고 생각되는 문항으로 답변해 주십시오.	전혀 그렇지 않다.	별로 그렇지 않다.	보통이다.	약간 그렇다.	매우 그렇다.
7-1. 현재 회사는 업무능력이 뛰어난 사람들이 능력에 따라 대우받고 있다고 생각한다.					
7-2. 회사의 승진 정책은 공정하다고 생각한다.					
7-3. 회사는 직원들 개인의 업무성과 및 기여도를 바탕으로 임금 수준을 결정한다.					
7-4. 회사가 발전하면 내가 기여한 부분을 보상받을 수 있다고 생각한다.					
7-5. 회사는 동종업종 경쟁사에 비해 임금수준이 높은 편이며, 임금 기준이 명확하다.					
7-6. 회사는 소유주의 가족인 직원과 일반 직원을 동등하게 대우한다.					

## ABSTRACT

### The Influence of Succession Key Factors in Family Business on Workers' Job Satisfaction, Commitment and Performance: Focusing on the Control Effect of Organizational Justice

Chei, Sung Yoon

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School of Knowledge

Service & Consulting

Hansung University

The main content of domestic family business succession research is family business succession tax and government policy. The purpose of this study was to investigate the effects of the incumbent, successors, and family members, which are key factors in family business succession, on the job satisfaction, organizational commitment, and organizational performance of workers. In addition, the moderating effect was investigated by analyzing whether the effects of regulating job satisfaction, organizational commitment, and organizational performance occur when appropriate compensation is added to workers in the succession process. For this study, online responses were collected and analyzed from about 8,000 workers nationwide who completed an external training program. The results of the study are summarized as follows.

The results of examining the effects of family business succession factors, family members, successors, and incumbent, on workers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational performance are as follows. Fir

st, family members have a positive effect on job satisfaction and do not affect organizational commitment. Job satisfaction has a mediating effect between family members and organizational performance. There was no effect of controlling organizational fairness on family members. Second, successor factors do not affect both job satisfaction and organizational commitment. The low organizational fairness perception group showed lower job satisfaction due to the successor factor. Third, incumbent factor showed positive effects in both job satisfaction and organizational commitment. Job satisfaction has a mediating effect between management and organizational performance. In the low organizational fairness perception group, job satisfaction was lowered by managerial factors, and in the high organizational fairness perception group, job satisfaction and organizational commitment were increased by the incumbent factor. Fourth, job satisfaction has a positive effect on organizational performance. In the low organizational fairness perception group, job satisfaction increases organizational performance. Fifth, organizational commitment has a positive effect on organizational performance. In the group that perceived high organizational fairness, organizational commitment was found to increase organizational performance.

Through these research results, it was confirmed that incumbent is the factor that the most influential factor on job satisfaction and organizational commitment of employees of family companies, and it is found that if the family stakeholder is a cooperative colleague of the employee, it has a positive effect on job satisfaction. And if workers perceive the successor as not a real leader who has proven leadership, job satisfaction and organizational commitment are not affected by successor factors. Therefore, when the succession process begins, it is necessary to take the time to prove the successor's leadership and help them prove their managerial ability. This is the same as the results of previous studies that, for successful completion of corporate succession, the incumbent's strong will and full support for succession and integrated communication between the founder and the successor are important for the complete control of the successor.

Suggestions for family businesses preparing for corporate succession by summarizing the research results are as follows. Family workers in family enterprises should work as cooperative workers rather than managing non-family workers, which helps to increase the job satisfaction of workers. When a successor works with an ordinary worker, the company should not give more consideration, compensation, and promotion to the successor than to the employee. The current head of business has the greatest influence on the job satisfaction and organizational commitment of workers. The manager becomes the subject of management and compensation for workers, and sho

wing strong leadership is helpful for organizational commitment and organizational performance. However, workers are not evaluated and unaffected by successors before the succession of the enterprise has not commenced or has been completed. Therefore, if high organizational commitment and organizational performance are to be maintained even after the succession of a company, it is necessary to provide sufficient time for the successor to acquire the authority, leadership, and management knowledge of the current manager, and provide training and nurturing time. Before the succession process begins, a high level of organizational commitment by workers can lead to organizational performance after succession, resulting in good succession work results for the company. Based on the results analyzed in this study, it is proposed to family businesses preparing for succession. A family business should prepare for succession, understanding that the cooperative working relationship between family stakeholders and employees, sufficient succession management training, and the manager's firm will to succeed are the most important factors for employees' organizational commitment.

【Key word】 Family Business, Family Firm Succession,  
Family Business Workers, Job Satisfaction, Commitment,  
Performance, Organizational Fairness