

## 사람중심 기업가정신모델의 혁신효과: 혁신성장 중소기업 정책에의 시사\*

김기찬(단독저자)  
가톨릭대 경영학부 교수  
(kckim@catholic.ac.kr)

중소기업은 글로벌경쟁에서 더 이상 모방형 성장에 머무르지 않고 혁신형 성장으로 변신이 필요하다. 본 연구는 혁신형 중소기업으로 발전하기 위해 사람을 육성하고 종업원의 참여를 활성화하는 사람중심 기업가정신 중심으로 중소기업정책 전환의 필요성을 제안하고, 그 방향에 대해 실증적으로 근거를 제시하고자 한다. 중소기업 혁신의 원천은 종업원의 역량과 아이디어이다. 중소기업이 혁신하기 위해서는 직원들의 역량을 개발하고, 직원들의 참여를 이끌어내는 기업가의 의지가 필요하다. 이것이 사람중심 기업가정신이다. 본 연구는 사람중심 기업가정신의 이론적 모델을 토대로 혁신성과를 실증적으로 분석함으로써 중소기업의 혁신성장의 방향을 제시하고자 한다. 그 방향은 다음과 같다. 첫째, 중소기업이 모방성장이 아닌 혁신성장을 위해서는 장비투자지원정책에서 사람육성지원정책으로 전환이 필요하다. 둘째, 중소기업의 정책에서 연구개발지원만큼 사람중심 기업가를 격려하고 지원하는 정책이 필요하다. 셋째, 중소기업이 혁신성장하기 위해서는 종업원들의 역량토대위에서 권한이 위양되고 직원 스스로 참여할 수 있도록 하는 기업문화구축노력이 필요하다. 특히 기업의 핵심관리자인 TMT (Top Management Team)를 변혁적 리더로 육성하는 지원정책도 필요하다. 이렇게 함으로써, 종업원을 육성하고, 권한을 위양하고, 기업비전예의 직원공감을 이끌어 내도록 하여 중소기업으로 하여금 한국경제의 혁신을 주도해가도록 견인해가는 중소기업정책의 대전환을 제안코자 한다.

주제어: 사람중심 기업가정신(Humane Entrepreneurship), 중소기업글로벌화, 중소기업의 혁신성장, 사람지향성(Humane Orientation: HO), 기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation(EO))

### 1. 연구의 배경

우리나라의 경제는 중소기업 중심경제를 지향하고 있다. 중소기업은 미래 한국경제의 부가가치를 선도할 뿐 아니라 양질의 청년일자리를 창출해야 하는 주체로서의 과제를 가진다. 이때 필요한 방향은 중소기업을 더 이상 모방형성장이 아니라 혁신형성장으로 육성하는 것이다. 본 연구는 중소기업을 혁신형 성장으로 육성하기 위한 중소기업정책의 변환을 제안하고자 한다. 정책변환의 핵심내용은 혁신성장

의 원천으로서 사람중심 기업가정신과 직원의 혁신 참여를 활성화시키는 것이다. 본 연구에서는 이러한 제안의 필요성과 그 타당성을 이론적, 실증적으로 근거를 제시하고자 하는 것이다.

연구의 배경을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 정책적 필요성이다. 우리나라의 경제는 1인당 국민소득이 3만달러를 넘어서고 있다. 국민소득의 증가는 국민에게는 혜택이지만, 기업에게는 고비용의 부담이 된다. 2019년 현재 한국경제는 1인당 국민소득 3만달러시대를 넘어서고 있지만, 한계중소기업의 비중은 높아지고 있다. 2017년 기업활동조

사 결과(통계청, 2018.12)에 의하면, 조사 대상 제조업체 중 전혀 수익을 못내는 연간 순이익률 0% 미만의 기업 비율이 22.8%로 2016년 대비 4.2% 포인트 급상승하고 있다. 이는 경기적 요인보다는 구조적 요인에 기인하기 때문이다. 이에 비해 제품 차별화능력 개선은 선진국에 비해 미치지 못하고 있다. 이에 대응하기 위해서는 우리나라의 중소기업정책을 요소주도형 혹은 투자주도형 정책에서 혁신주도형 중소기업정책으로의 전환해야 한다. 중소기업의 요소투입을 지원하는 것을 넘어서서 중소기업의 혁신역량을 키워줄 수 있는 사람자원의 혁신역량을 키워야 한다.

둘째, 기업차원에서의 필요성이다. 국민소득이 증가하고 있는 만큼 기업의 노동요소비용은 늘어나고 있다. 그만큼 우리나라 중소기업의 원가경쟁력은 신흥국가의 기업들에 비해 떨어지고 있다. 이처럼 고비용경제상황에서는 원가중심 비즈니스모델로는 성과를 거두기 어렵다. 이에 중소기업은 제품차별화에 집중하는 비즈니스모델로 경영노력을 전환하여야 한다. 이를 위해서는 우리나라 중소기업들이 사람을 혁신아이디어의 원천으로 활용하고자 하는 경영자의 사고전환이 필요하다. 많은 중소기업들이 사람을 혁신원천으로 보다는 비용의 요소로 많이 인식하고 있다. 원가를 낮추기 위해 사람을 감원하고 시설자본에 더 투자하고 있지만 기술과 제품의 차별화 없이 글로벌 기업들과 경쟁하기 더욱 어려워 질 것이다.

셋째, 사람중심 혁신성장에 관한 이론적 연구의 확산필요성이다. 세계중소기업학회(ICSB)의 JSBM (Journal of Small Business Management)에서는 사람중심 기업가정신을 2019년 특별이슈로 선정하여 세계 각국의 연구자들에게 연구를 장려하고 있다. 전통적 기업가정신은 새로운 사업 기회 포착, 위험감수, 선제적투자를 통한 혁신성장에 초점을 맞

추고 있다. 이에 비해 사람중심 기업가정신은 혁신의 원천인 사람자본의 투자와 육성의 결과 그 선순환으로 기업가적 혁신이 일어나도록 지향하고 있다. 종업원의 육성과 기업-직원간 비전의 공감은 종업원들의 혁신참여를 긍정적으로 이끌어 내는 중요한 모멘텀이 된다. 이들의 적극적인 참여는 곧 전통적 기업가정신에서 요구하는 새로운 기회포착, 선제성, 위험감수, 혁신성을 이끌어 낼 수 있기 때문이다 (Kim, Tarabishy, Bae, 2018, 김기찬 2018, 김기찬외 2017, 배종태외 2018).

사람중심성의 기업혁신효과에 대해서는 이미 미국, 일본, 유럽 등에서 많은 분석결과가 만들어지고 있다. 미국의 경우 직원과의 가치공유를 강조하는 기업들의 성과를 보여준 초우량기업(Peters & Waterman, 1982, Sisodia, Wolfe, Sheth, 2007)과 '사람이 경쟁력이다'(Pfeffer, 1995)등이며, 일본의 경우, 사람을 소중히 여기는 경영학회(人を大切にする経営學會)에서 주도한 호세이대학의 사카모토 코우지(坂本光司) 교수연구그룹의 경영성과(坂本 光司, 2008, 2016, 2018), 유럽의 경우 EU 산하기관인 '유로 파운드'(Eurofound)가 2013년 유럽의 25000개 이상의 기업의 혁신성과를 분석한 유럽기업조사 ECS(European Company Survey) 등이 있다 (Eurofound, 2013). 이러한 사람중심 혁신성장의 기업모델은 한국기업의 중소기업정책에도 커다란 정책적 시사점을 던져주고 있다.

이러한 배경에서 본 연구는 우리나라의 중소기업이 사람자본을 혁신과 아이디어개발의 원천으로 활용하는 사람중심 혁신성장의 정책적 방향을 제시하는데 이론적, 실무적, 정책적 근거자료를 개발하고자 한다. 이를 위해 사람중심 기업가정신의 모델이 기업들에게 주는 혁신효과를 검증하고, 사람중심 중소기업 정책개발이 타당함을 실증적으로 입증해 보

여주고자 한다. 이러한 연구가 우리나라 중소기업의 정책과 비즈니스모델을 사람중심 혁신성장으로 방향을 전환하는 계기가 되기를 기대해본다.

## II. 한국 중소기업 혁신성장을 위한 당면 문제로서 사람지향성의 취약성

현재 우리나라의 중소기업은 1)혁신성과와 혁신의지의 취약성 → 2)저임금 → 3)직원들의 낮은 동기부여 → 4)인력부족의 악순환이 진행되고 있다. 현재의 문제를 살펴보자.

첫째, 우리나라 중소기업의 혁신성과와 혁신의지의 취약성이다. 특히 중소기업의 신기술 및 혁신성과는 아주 낮은 편이다. 중소기업의 혁신성과를 보여주는 신제품 및 신서비스를 출시하는 기업비용(OECD 2015)이 3%이하로 OECD국가에서 아주 낮은 수준이다. 우리나라 중소기업의 혁신성장을 위해 필요한 기업가정신은 하락하고 있다. 우리나라의 기업가정신지수의 경우 2000년에는 100여개국의 창업데이터를 분석해 만든 글로벌 기업가정신지수 모니터(GEM)에서 한국이 세계 2위를 차지하기도 했다(GEM, 2000<sup>1)</sup>). 그러나 글로벌 기업가정신 지수가 점차 하락하여 2018년에는 137개국 가운데 세계24위를 기록하고 있다(GEDI, 2018).<sup>2)</sup>

둘째, 중소기업은 임금도, 역량개발기회도 대기업보다 낮다. 대기업은 중소기업에 비해 고임금, 다양

한 복지제도, 수준높은 교육제도, 직원의 장기근무, 높은 생산성의 특징을 가진다. 고용노동부의 2017년 기업체노동비용조사에 의하면 중소기업의 임금은 대기업의 65% 수준(총 노동비용 기준)이며, 이마저도 퇴직급여, 법정 노동비용(국민연금, 산재보험료 등) 및 법정의 복지비용(자녀학비보조, 건강보견 등) 등을 고려한 간접 노동비용수준은 48.3%(300인 기업기준)에 불과하다(고용노동부(2018)). 교육훈련비는 대기업의 13% 수준(300인 기업기준), 직원들의 평균 근속기간은 중소기업은 3.0년, 대기업은 7.4년으로 큰 차이를 보이고 있다.

셋째, 직원들을 위한 동기부여노력이 부족하다. 직원들의 자율성을 결정하는 권한위임정도가 낮고, 근로자들의 동기부여가 낮은 상태이다. 2017년 세계경제포럼에서 발표한 직원들에 대한 권한위임의 정도는 137개국 중 78위에 머무르고 있으며(WEF, 2017<sup>3)</sup>), 근로자에 대한 동기부여는 IMD의 2017년 통계에 의하면 63개국 중 59위에 머무르고 있다(IMD, 2017<sup>4)</sup>).

넷째, 중소기업의 인력난이다. 무엇보다도 우리나라 중소기업은 원하는 우수인재확보나 인력채용이 어렵다. 2017년 10월 1일 현재 상용근로자 5인 이상 사업체를 기준으로 300인 미만 사업체(중소기업)의 부족인원은 25만3천 명으로 부족률은 2.6%를 보이고 있다.<sup>5)</sup> 특히 생산 및 기술연구직인력이 부족하다. 중소기업에는 청년들이 가려고 하지 않고, 중소기업은 사람을 키우려는 의지가 부족하다. 우리나라는 청년들은 중소기업의 근무를 기

1) <https://www.gemconsortium.org/report/48370>

2) <https://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index/>

3) <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

4) <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/competitiveness-2017-rankings-results/>

5) 중소벤처기업부, 2018 내부자료

피하고 있다.<sup>6)</sup>

이처럼 우리나라 중소기업은 아직 혁신여건이 부족하고, 혁신의 원천이 되어야 할 중소기업의 직원은 양적으로 부족하고 질적으로 동기부여가 약하다. 또한 혁신을 위해 필요한 중소기업의 인재확보도 스스로의 노력만으로는 어려운 실정이다. 지금의 우리나라 중소기업은 이처럼 인재의 취약성과 직원의 낮은 동기부여가 악순환되고 있는 것이다. 이 악순환의 고리를 깨어 낼 수 있는 정책이 필요하다. 이것이 사람중심 혁신성장정책이다.

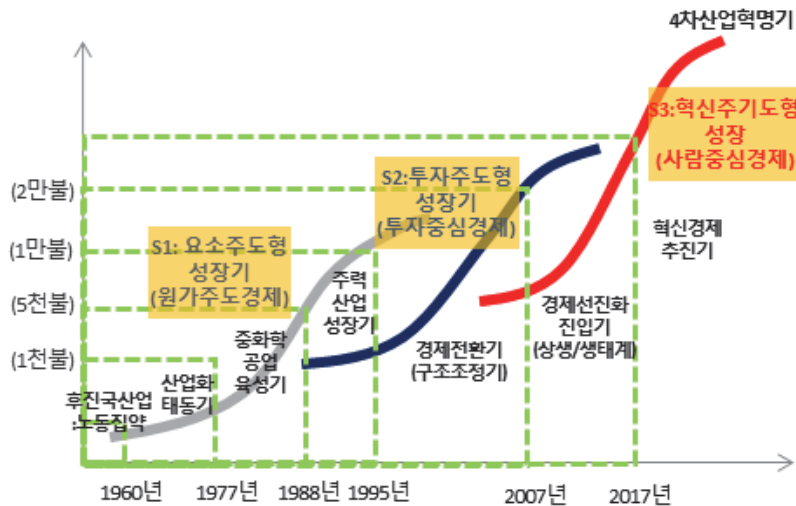
사람중심 혁신성장정책은 혁신과 차별화의 원천인 중소기업직원들에 대한 투자를 확대하는 것이다. 사람중심정책을 통해 사람을 육성하고, 직원들의 역량개발을 지원하고 직원들의 동기부여를 지원하고자 하는 것이다. 사람중심 혁신성장기업의 지원육성함으로써 <그림 1>에서 보는 바와 같이 한국경제를 투자

중심형(Investment-driven) 경제에서 혁신주도형(Innovation-driven: Goh, 2005) 사람중심경제로의 전환노력이 필요하다.

### III. 혁신성장을 위한 사람중심 기업가정신의 주요 명제

#### 3.1 사람중심성의 혁신효과에 대한 기존연구

기업혁신에 있어서 사람중심의 분석으로 경영실무에서 가장 주목을 받은 경영분석은 초우량기업의 조건을 제시한 Peters & Waterman (1982), Pascale & Athos (1981)의 연구라고 할 수 있다. 이 연구는 미국이 오일쇼크이후 불황에 접어들면서 지속성



<그림 1> 투자주도경제에서 혁신주도형 사람중심경제로

6) 한국중소기업학회에서 청년들이 취업하고 싶은 직장에 대해 전국 주요 14개 대학 466명 학생을 대상으로 한 설문조사 결과 (2017.10.31.)에 의하면, 1위 공기업, 2위 대기업 8위 벤처, 9위 중소기업순으로 나타나고 있다.

장하는 기업과 그렇지 못한 기업을 구분하는 기준으로 초우량기업을 제시하고 있다. 초우량기업들은 사람들간의 '가치의 공유(Shared value)'의 문화를 가지고 있었다. 이 연구는 기업의 문제를 컨설팅으로 해결하고 경영자의 전략적 혁신방향을 정함에 있어서 사람중심성의 중요성을 부각시킨 핵심적인 연구이다.

Peters & Waterman (1982), Pascale & Athos (1981)의 연구에 의하면, 기업가와 직원간 마음과 마음이 통하는 '가치의 공유(Shared value)'가 있는 기업이었다. 가치의 공유가 있는 곳에 직원들의 헌신이 있고, 이들의 아이디어로 신제품, 신기술, 신비즈니스혁신이 활발하게 일어나기 때문이다. 이들 연구에서 조사된 기업들 중 초우량혁신기업들은 가치공유에 의한 사람중심 경영의 혁신성과(Peters & Waterman 1982)이다. 당시 오일쇼크이후의 불황에도 불구하고 혁신성장하는 기업들은 가치공유의 사람중심기업이었다. 기업경쟁력을 높이는 기술과 아이디어는 사람들의 동기부여와 팀워크에 의해 나온다(Pfeffer, 1995). 이러한 사람중심성은 허약해진 미국기업의 혁신에 매우 유용한 되안이 되기 시작했다.<sup>7)</sup> 오일쇼크이후 저성장기에서 미국 기업들 중 성공기업과 실패기업의 차이는 기업가치를 직원들과 공감하느냐 그렇지 않느냐의 차이였다.

이처럼 혁신성장기업의 차별적 역량은 직원들의 축적된 기술과 아이디어, 그리고 그들의 적극적인 혁신참여에서 나온다. 혁신경영을 위해서는 사람들의 동기부여와 팀워크를 만들어내는 사람중심경영이 중요한 이유이다(Pfeffer, 1995, Peters & Waterman,

1982, Pascale & Athos, 1981). 기업을 움직이는 것은 사람이다. 사람은 기계처럼 합리적이지 않다. 직원들은 기계가 아닌 의미있는 일의 활동자로 사과의 전환이 필요한 이유이다.

사람의 성과는 바로 역량의 결과가 아니다. 직원들의 역량도 중요하지만 직원들의 참여와 열정을 이끌어내는 '가치를 공유'해야 한다. 종업원의 헌신과 열정을 이끌어 내기 위해서는 종업원들에게 기업의 미래방향(비전)과 가치를 제안하고 공유해야 한다. 기업의 비전이 직원들과 공유될수록 직원의 참여와 몰입도는 커지게 마련이다. 이렇게 될 때 직원들은 몰입하게 되고 그들의 아이디어로 혁신에 도전하게 된다. 기업혁신의 조건인 새로운 기회포착, 선제성의 경쟁우위효과를 얻을 수 있다. 그 결과 사람중심 기업은 기업의 혁신성과가 높아진다. 특히 경기가 침체하는 상황에서도 혁신성장하는 기업들은 '기업과 직원간 가치'를 공유하는 사람중심기업이다. 이것이 초우량기업의 조건(Peters & Waterman, 1982)이 되었다.

일본의 경우, 사카모토 코우지 교수연구그룹이 사람과 기업생태계를 중시하고 배려한 기업일수록 경영성과가 높다(坂本 光司, 2008)는 조사결과를 발표하였다. 사카모토 코우지교수그룹은 일본의 7천여 개를 사례분석에 의하면, 사람중심성과 생태계와 상생하려는 기업일수록 경영성과가 높았다. 이런 회사들은 일본경제가 어려워진 지난 20여년간에서도 20년 이상 흑자를 내고, 매출액 대비 경상이익률이 5% 안팎을 유지하고 있는 특징이 있었다.<sup>8)</sup>

유럽의 경우, 유럽 25000개 이상의 기업을 분석

7) '어떻게 하면 초우량혁신 기업을 만들 수 있을까?(What makes an excellent company?)'라는 질문에 답하는 과정에서 Pascale & Athos(1981)은 'Shared value'라는 원인변수에 중심을 두었고, Peters & Waterman(1982)는 '초우량(excellence)'라는 결과 변수에 중심을 두고 세계경영학계와 기업들에게 큰 반향을 일으킨 메시지를 제공하게 되었다. 필자는 이것이 사람중심 경영이 전략과 실무의 혁신성과로 진입한 결정적 계기로 보고 있다.

8) 이것을 발표한 출판물도 일본에서 70만권이상이 판매되면서 혁신경영의 대안으로 큰 주목을 받고 있다.



한 유로파운드(Eurofound, 2013) 조사에 의하면 직원들의 역량이 개발되고 직원들의 참여가 많은 기업일수록 혁신성과도 높은 것으로 보고되고 있다. 이러한 연구결과는 유럽의 기업들의 혁신성과는 직원의 역량을 키우고, 직원을 평범한 관리자가 아니라 고수로 키우는 기업문화에 의해 기술축적에 성공한 강소기업들이 많은 이유임을 설명하고 있다.

그러나 이러한 분석들은 모델에 기초하기 보다는 사후적으로 혁신요소를 발견하고 제시하고 있다.

이에 본 연구에서는 ‘어떻게 하면 우리나라 중소기업을 초우량혁신 기업으로 만들 수 있을까?(What makes an excellent company?)’ 하는 연구목표를 위해 사람중심 기업가정신 모델을 제안하고 혁신효과를 실증적으로 제시하고자 한다.

### 3.2 사람중심 기업가정신 모델의 개념과 구성요소

사람중심 기업가정신이란 ‘기업가정신, 리더쉽 그리고 인적자원관리의 선순환적 지속가능한 통합(Kim, Tarabishy, Bae, 2018)’으로 정의되고 있다. 이러한 정의를 기반으로 하는 사람중심 기업가정신모델(Kim, Tarabishy, Bae, 2018, Kim 2015, Kim 2016, Bae, 2016, Kim et. al. 2016)은 조직내부의 사람관리 리더쉽과 기업외부에서 기회를 추구하는 기업가정신의 선순환적 통합을 추구하고 있다. 전통적 기업가정신은 혁신을 추구하지만, 혁신의 주체자인 사람관리는 리더쉽의 관심영역이기 때문이다. 리더쉽과 기업가정신의 통합은 사람의 참여를 통한 혁신실천을 추구하고 있다. 종업원의 적극적인 참여가 이루어질 수 있을 때 힘들고 귀찮은 혁신, 모험적 선제

대응도 일어날 수 있기 때문이다. 이런 선순환적 통합이 성공적으로 실천되면, 재무적 성과와 고용창출이 긍정적으로 자기증식하면서 지속적으로 확대재생산 순환이 이루어진다.

사람중심 기업가정신모델의 주요 구성요소는 사람지향성(HO: Humane Orientation, 이하 HO)<sup>9)</sup>과 기업가적 지향성(EO: Entrepreneurial Orientation, 이하 EO)으로 구성된다(Kim, Tarabishy, Bae, 2018). HO는 기업문화에서 많은 영향을 받으며, EO는 경영전략의 영향을 많이 받는다. 그러므로 사람중심 기업가정신모델은 문화와 전략의 선순환적 상호작용을 통해서 혁신성장의 기업성과를 추구하고 있다.

첫째, HO는 기업의 비전과 가치를 공유하고 직원의 동감을 얻어냄으로써 직원들이 자율적으로 혁신활동에 참가토록 하는 것이다. 기업가에 의한 사람지향성의 노력은 변혁적 리더쉽으로 나타난다. 변혁적 리더쉽은 조직의 의미와 가치를 공유함으로써 구성원들이 개인의 이익을 넘어 조직전체의 이익을 위한 혁신의 마음을 생기도록 동기부여하는 리더쉽을 말한다(Peters & Waterman 1982, Bass 1985, House 1995; House, Spangler, and Woycke 1991). 기업가는 HO를 통해서 기업의 철학, 꿈과 가치를 종업원들과 공유함으로써 생기는 종업원들이 자율적으로 참여하는 동기부여를 가지도록 한다. 이것이 사람중심 기업가정신의 변혁적리더쉽이다.

기업가의 변혁적 리더쉽은 기업가가 명확한 가치관을 가지고 조직을 이끌수록 그 효과가 커질 수 있다. 왜냐하면, 기업가의 명확한 비전과 가치관으로 인해 각기 다른 생각을 가진 조직원들이 모인 조직의 구성원들이 동일한 조직목표를 향해 한 방향으로

9) Kim, Tarabishy, Bae(2018)에서는 사람중심 기업가적 지향성(HEO: Humane Entrepreneurial Orientation)으로 표기하고 있으나, 이는 기업가적 지향성(EO: Entrepreneurial Orientation)과 상호작용하는 개념으로 사용하고 있어 HO(Humane Orientation)로 통일하여 사용하고자 한다.

정렬될 수 있기 때문이다. 이 변혁적 리더십이야말로 기업의 혁신성과로 선순환 될 수 있다. 이것은 지금까지 가치공유에 의해 생기는 가치관경영의 효과 (Peters & Waterman, 1982)라 불리워졌다.

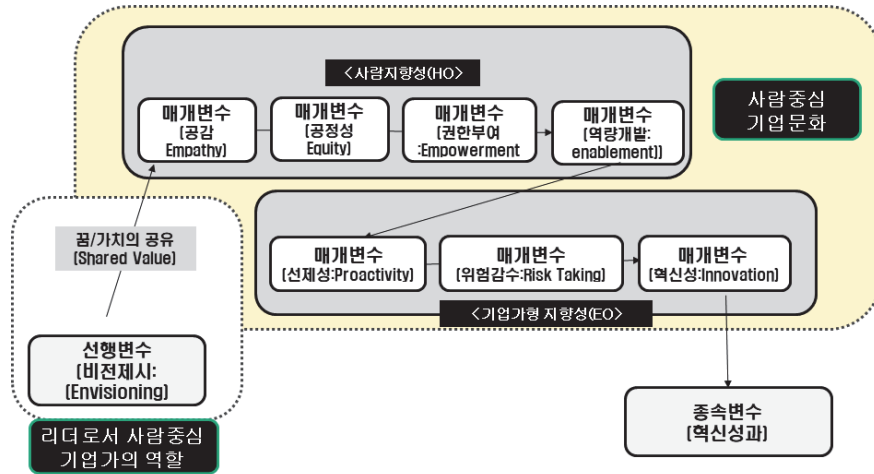
둘째, 기업가적 지향성(EO)은 기업가정신이 활성화되는 정도와 크기에 따라 기업의 혁신에 미치는 영향을 말한다. 기업가정신 연구자들은 선제성, 위험감수성, 혁신성을 EO의 핵심으로 인식하고 있다 (Covin and Miles 1999). EO란 “새로운 제품/서비스를 도입함에 있어 창의성과 실험, 그리고 새로운 과정을 개발함에 있어 참신성, 기술적 리더십, R&D를 뒷받침하고자 하는 의지”를 말한다(Lumpkin and Dess 2001). 많은 기업가정신의 연구는 기업가적 성향을 측정하는 차원의 타당성과 실증적 분석으로 발전하고 있다. 이러한 논의에 초기 큰 영향을 미친 핵심연구는 기업가적 자세(Entrepreneurial Posture: Covin and Slevin 1991), 전략적 자세(Strategic Posture: Covin and Slevin 1988, 1989), 기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation: Lumpkin and Dess 1996, 2001)이다. 이러한 연구들에서 공통적으로 제안되는 기업가적 지향성(EO)측정차원은 선제성, 위험감수성, 혁신성의 3가지요소이다. 특히 McDougall and Oviatt (2000, p. 903)은 “국경을 초월하여 기업내에서 가치를 창출하기 위한 혁신적이고, 선제적이며 위험을 감수하는 행동의 조합”으로 정리하여 EO와 세 가지 요소를 잘 반영하고 있다. 위험감수성은 최고 경영진들이 비즈니스와 관련된 위험을 감수하는 정도이며, 선제성은 다른 기업과 적극적으로 경쟁할 의사정도이며, 혁신성은 기업의 경쟁 우위를 확보하기 위해 변화와 혁신을 선호하는 정도를 말한다(Kim, Tarabishy, Bae, 2018).

### 3.3 사람중심 기업가정신과 기업문화

기업문화는 리더가 조직의 가치와 신념을 조직 문화의 요소로 스며들도록 하는 것에 영향을 받는다 (Schein 1985, 1990). 초우량기업의 성공요건에는 동기부여가 핵심이고, 가치공유를 통해 조직의 문화를 바꾸어가는 변혁적 리더십(transformational leadership)이 있었다(Peters & Waterman, 1981). 변혁적 리더십은 목적의 중요성과 의미에 대해 가치를 공유함으로써 하위자가 개인의 이익을 넘어 조직전체의 이익을 위해 직원들이 변혁을 위한 마음을 생기게 하고, 구성원들이 참여하도록 동기부여를 하는 것이다(Bass 1985, House 1995; House, Spangler, and Woycke 1991). 기업가의 직원에 대한 영향은 리더십으로 나타난다. 사람중심 기업가정신은 기업의 가치와 비전을 종업원들과 공유함으로써 기업문화형성에 영향을 미친다. 사람중심 기업가정신에 의해 형성되는 기업문화는 HO와 EO로 구성된다 (Kim, Tarabishy, Bae, 2018). HO는 사람중심 기업가가 경영활동에서 인적자산을 중시하면서 직원들과 공감(empathy)하고 직원들을 참여(empowerment)하게 하고, 직원들을 육성(enablement)함으로써 만들어지는 HO문화이며, EO는 위험감수, 선제성, 혁신성의 정도로 나타나는 문화이다.

〈그림 2〉는 비전제시(Envisioning)와 가치공유가 사람지향성(HO)과 기업가적지향성(EO)의 문화를 통해 기업성공을 만들어가는 사람중심 기업가정신모형을 보여주고 있다. 기업의 가치와 직원의 가치가 공감될수록 기업가적 혁신에 직원들의 참여가 높아진다.

〈그림 2〉와 같이 사람중심 기업가정신이 변혁적 리더십을 통해 기업문화를 만들어내는 과정은 다음과 같다.



〈그림 2〉 가치공유-기업문화-기업성과의 사람중심 기업가정신모델

첫째, 기업의 창업은 기업가가 꿈을 제시하는데서 시작된다. 이것이 '비전제시(Envisioning)'로서, 기업의 출발요소이다. 비전제시는 미래 기업이 향해야 할 지향점을 보여주는 것이다. 이 비전제시가 사회경제적으로 절실할수록 업의 본질은 명확해지고, 기업이 존재해야 할 이유인 미션(Mission)으로 발전하게 된다. 제시된 기업의 비전과 가치를 직원들과 공유되는 것이 '가치의 공유(shared value)'이다 (Peters & Waterman 1982, Pascale & Athos 1981). 가치공유(shared value)란 '기업에 의해 제시된 꿈/가치/비전을 직원들에게 내면화하는 노력'을 말한다. 기업가가 직원들과 가치를 공유할수록 직원들의 몰입과 경영참여는 높아진다. 조직내에서 기업가-임원-직원간 서로 이해의 폭이 넓어진다. 이러한 몰입과 참여의 문화가 HO이다. 또한 참여적인 문화일수록 기업의 비전을 실천하기 위해 직원들의 혁신의 아이디어와 선제적인 기회추구를 하게 되고 이것이 EO의 문화를 만든다. 이것이 사람중심 기업가정신에서 비전제시(Envisioning)와 가치공유(shared

value)의 의미이다.

둘째, 기업가는 창조적인 꿈을 꾸는 사람이다 (Cunningham, 1991)이다. 기업은 기업가의 꿈이 비전과 미션이라는 이름으로 실천된다. 기업은 경영을 통해서 기업가의 꿈이 조직원들에게 비전이라는 이름을 비전제시(Envisioning)가 이루어진다. 경영이란 기업가의 꿈을 다른 사람을 통해 실행하는 것 (Kreitner, 1995)을 말한다. 사람중심경영이란 직원들과의 가치공유(Shared value: Peters & Waterman, 1982, Pascale & Athos, 1981)를 통해 기업의 꿈과 비전이 직원들에게 내면화 되도록 함으로써, 공감, 공정, 권한부여, 직원육성을 기반으로 하는 HO문화가 만들어진다. HO를 위한 사람중심 기업가정신의 역할은 기업과 기업가의 꿈을 종업원들과 공유함으로써 종업원들의 참여를 이끌어내는 변혁적 리더쉽이다.

셋째, 종업원들이 가치를 공유하고 마음과 마음이 통할수록 개인의 이익을 넘어 조직전체의 이익을 위해 혁신을 하고자 하는 변혁의 동기부여가 강해진다



(House 1995: House, Spangler, and Woycke 1991). 변혁의 동기부여된 것이 위험감수, 선제성, 혁신성으로 나타나는 EO문화이다. 이것이 기업의 혁신성과를 만든다. 이처럼 사람중심 기업가정신은 변혁적 리더쉽을 통해 만들어진 HO와 EO의 기업 문화를 통해 혁신성과를 창출한다.

전통적인 기업가정신은 새로운 기회를 포착하고 혁신하는데 초점을 두지만, 사람중심 기업가정신은 사람의 혁신동기부여에 초점을 둔다. 이는 기회포착과 혁신실천의 주체는 사람이기 때문이다.

### 3.4 사람중심 기업가정신의 모델과 명제

이상에서 살펴본 이론적 기반을 통해 본 연구는 중소기업의 혁신성장을 위해 다음과 같은 연구질문에 성과가 있는가에 답할 수 있는 연구명제를 찾아 보고자 한다.

‘중소기업을 원가기반에서 차별화를 가능케 하는 혁신기반으로 비즈니스모델을 바꾸기 위해 어떻게 해야 할 것인가?’(기업의 혁신성장성)

‘기업의 성장과 함께 직원들의 공감과 참여를 높이고 인적자본의 성장을 이끌어내기 위해서 어떻게 해야 할 것인가?’(직원성장과 사람지향성).

위의 문제를 사람중심 기업가정신의 관점에서 답할 수 있도록 연구명제를 정리해보면 다음과 같다.

사람중심 기업가정신모델은 기업가의 사람중심 리더쉽이 조직문화를 매개로 혁신에 영향을 미치는 모델이다. 리더의 핵심적인 업무는 조직의 가치와 신념을 조직 문화의 요소로 스며들도록 하는 것이고, 이 리더에 의해 조성되는 가치기반의 조직문화가 구성원들의 긍정적 부정적 성과 달성에 영향을 미친다(Schein 1985, 1990). 사람중심 기업가정신(Humane Entrepreneurship)이란 ‘기업가정신, 리더쉽 그리

고 인적자원관리의 선순환적 지속가능한 통합을 지향한다. 이런 선순환적 통합이 성공적으로 실천되면, 재무적 성과와 고용창출이 긍정적으로 자기증식하면서 지속적으로 확대재생산 순환이 이루어진다(Kim, Tarabishy Bae, 2018).

사람중심 기업가정신모델은 ‘조직의 리더인 기업가와 경영자가 기업가적 혁신 지향성과 사람중심 조직지향성에 의해 정의되는 조직문화조성에 영향을 미친다는 명제와, 이 조직문화를 매개로 기업성과에 영향을 미친다는 명제를 제시하고 있다. 이러한 명제를 바탕으로 사람중심 기업가정신모델은 다음과 같은 명제와 하위명제로 구성되어 있다.

명제 1. 기업의 방향을 결정하는 사람은 조직의 리더인 기업가이다. 리더쉽은 리더에 의해 조성되는 가치기반의 조직문화형성에 영향을 미친다(Schein 1985, 1990).

기업가는 혁신을 위한 기업가적 지향성(EO)와 조직을 위한 사람중심 지향성(HO)을 통해 혁신성과와 직원성장이 선순환하는 사람중심 기업가정신의 기업문화형성에 영향을 미친다.

하위 명제 1. ‘기업가라는 리더는 ‘혁신을 위한 기업가적 지향성(EO: Entrepreneurial Orientation)’과 ‘조직을 위한 사람지향성(HO: Humane Orientation)’을 동시에 추구해야 한다.

하위 명제 2. 기업가적 혁신 지향성과 사람중심 조직지향성의 정도에 의해 사람중심 기업가적 조직문화(HumEnt Culture: Humane Entrepreneurial Culture)가 만들어진다.

‘기업가적 지향성(EO, Covin & Wales, 2012)의 정도는 Covin & Slevin(1988, 1989, 1991)의 연구에서 전략적 자세(Strategic Posture)로 제안된 선제성, 위험감수성, 혁신성 3요소에 의해 측정

된다. 사람지향성(HO: Humane Orientation)은 리더십이론과 인적자원관리이론을 바탕으로 제안된 공감, 공정, 권한위양, 역량개발의 정도에 의해 측정된다(Kim, Tarabishy, Bae, 2018).

명제 2. 사람중심 기업가적 조직문화(HumEnt Culture)는 기업의 혁신성과에 영향을 미친다. 기업가의 리더십은 조직문화를 매개로 기업성과에 영향을 미친다. 조직의 리더인 기업가와 경영자는 EO와 HO를 통해 기업문화형성에 영향을 미치고 이 기업문화를 매개로 기업성과에 영향을 미친다. 조직문화는 조직의 구조와 시스템을 정의하고, 경영 과정의 지침이 되고, 조직의 분위기에 영향을 끼치며, 궁극적으로 조직 성과에 영향을 준다(Schein 1985, 1990).

하위명제 1. 사람중심 기업가는 그의 리더십에 의해 형성되는 조직문화특성을 매개로 기업의 혁신성과에 영향을 미친다(Kim, Tarabishy, Bae, 2018). 리더의 역할은 구성원들간 공유되는 태도, 가치, 신념, 행위에 영향을 미친다.

하위명제 2. 기업구성원들이 기업의 비전에 공감하고, 권한이 부여되고, 역량개발지원이 높아질수록 직원들은 업무에 더 적극적으로 참여하고 창의적 아이디어에 의해 혁신성장에 기여한다(Pfeffer, 1995, Kim, Tarabishy, Bae, 2018).

리더에 의해 형성된 가치기반 조직문화(Schein 1985, 1990)는 기업의 경영관행, 경영 프로세스, 의사결정 행위에 영향을 미친다. 기업가의 전략은 기업의 장기적 목적과 목표를 결정하고 그 목표를

달성하기 위한 활동과정을 선택하고 자원을 배분하는 과정이며, 이 과정에서 구조가 결정된다(Chandler, 1962<sup>10)</sup>).

명제 3. 사람중심 기업가정신은 사람의 성장과 기업의 혁신성장을 독립적으로 추진하는 것이 아니라 상호작용을 통해 선순환적 자기증식을 도모한다.

사람지향성과 기업가적 지향성의 1단계의 성공적인 선순환이 이루어지면, 그 다음으로 연속적인 2단계의 확대재생산으로 나타날 수 있다. 리더십-인적자원관리-기업가적 혁신이 선순환적인 통합되기 때문이다. 그러므로 이상적인 사람중심 기업가정신의 모델은 “자가증식적인” 혁신 진화의 특징을 가진다. 이는 전통적 기업가정신에서 강조하는 혁신이 개별적이고 1회성의 혁신성과를 추구하는데 비해, 사람중심 기업가정신모델은 연속적이고 선순환하며 자기증식적인 확대 재생산의 혁신성과를 기대할 수 있다. 이는 ‘높은 직원참여 → 기업혁신문화 → 혁신성과 → 높은 직원참여로 선순환 → 혁신...’의 형태로 확대적 선순환이 가능하다. 이것이 사람중심 기업가정신 선순환의 자기증식성이다.

하위명제 1. 사람중심 기업가에 의해 추진되는 사람중심성(HO)은 직원의 육성성장을 도모한다. 직원들과 마음과 마음으로 소통하는 공감(empathy), 직원의 자율성과 창의성을 높여주는 권한위양(empowerment), 직원에 투자하고 고수로 키워주는 역량개발(enablement)의 조직문화는 직원의 헌신과 참여를 통해 기업혁신에 영향을 미친다. 그러므로 사람중심 기업가정신에서 육성되는 사람자본

10) Chandler 교수는 이를 ‘구조는 전략을 따른다.’라는 명제로 정리하고 있다(Chandler, 1962). 한편 거시적 입장에서 (시장의) 구조(독점여부)는 (시장)행동을 결정한다. 이는 SCP 패러다임(structure - conduct - performance paradigm)으로, Edward Chamberlin and Joan Robinson (1933)에 의해 제안되고, Joe S. Bain에 의해 발전되어 산업조직경제학(Industrial Organization Economics)의 핵심모델로 정착되고 있다.

(humane capital)은 조직과 소통하고 자율적으로 조직에 공헌하는 사회적 자본(social capital)과 개인의 역량개발로 육성되는 인적자본(human capital)으로 구성된다.

하위명제 2. 사람중심 기업가에 의해 추진되는 기업가적 지향성(EO)은 기업의 혁신성장을 도모한다. 직원들이 회사의 미션에 공감할수록(empathy), 직원들에게 권한이 위양될수록(empowerment), 직원들의 능력이 개발될수록(enablement) 선제적 대응과 기업가적 혁신은 저절로 일어나는 문화가 만들어진다. 그러면 회사의 혁신은 직원에 의해 일상적으로 이루어질 수 있는 것이다. 기업가는 구체적 계획보다 미래의 꿈과 가치를 제안하고(envisioning) 직원들과 공유하도록 노력해야 한다. 그러면 직원들의 참여(engagement)는 늘어나고 경영성과도 좋아지게 된다.

## IV. 실증적 연구

### 4.1 실증적 연구의 구성과 기업유형의 분류

#### 4.1.1 연구명제에 따른 실증연구의 구성

실증적 연구는 명제1과 명제 2를 통계적으로 확인하기 위한 기업의 유형별 성과차이분석과 명제3에서의 HO와 EO의 상호작용관계를 매개효과와 조절효과를 분석하는 2가지 유형으로 진행코자 한다.

우선, 명제 1에서 제시하는 ‘혁신을 위한 기업가적 지향성(EO)와 조직을 위한 사람중심 지향성(HO)’을 매개로 형성되는 명제2의 ‘사람중심 기업가적 조직문화(HumEnt Culture)가 기업의 혁신성과에 영

향을 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 위해 사람중심 기업가정신의 특성에 따른 기업의 유형을 분류하고 그 혁신성과를 통계적으로 분석해보고자 한다.

그 다음으로 사람중심 지향성(HO)과 기업가적 지향성(EO)이 기업의 혁신성과에 독립적으로 영향을 미치는 것이 아니라 매개변수와 조절변수형태로 상호작용하면서 영향을 미치게 됨을 통계적으로 분석해보고자 한다.

#### 4.1.2 사람중심 기업가정신의 특성에 따른 기업의 유형

사람중심 기업가정신의 성과측정을 위해 기업유형은 사람지향성(HO)과 기업가적 지향성(EO)의 상태에 따라 <그림 3>과 같이 4가지 유형으로 나눌 수 있다(Kim, Tarabishy, Bae, 2018). 네 가지 사람중심 기업가정신(HumEnt)의 유형은 하나의 경제 모델 안에서 사람지향성과 기업가적 지향성의 상태에 따라 기업들의 유형을 분류한 것이다. 이 유형에 따라 성과의 자기증식성의 방향과 크기가 달라질 것이다.

유형 1. 자기증식적 선순환 사람중심 기업모델(ideal HumEnt): 사람지향성(HO)의 사람자본 육성사이클과 기업가적 지향성(EO)의 혁신성과 사이클의 선순환이 연속적으로 통합이 이루어지는 연속적 선순환 모델이다. 이는 이상적 유형으로서, 사람중심 기업가정신(HumEnt)의 결과 직원의 육성이 참여가 활발하고, 이것이 기업혁신으로 연결되어 질 좋은 고용과 국가의 부에도 기여하게 된다.

유형 2. 불연속 사람지향모델(moderate HumEnt): 사람지향성(HO)은 높지만 이것이 기업가적 지향성(EO)으로 연결되지 못하는 불연속 모델이다. 이는

인적자원관리는 활발하나 이것이 기업의 혁신성과로 연결되지 못한 경우이다. 이 모델에서는 인적자원관리의 성과를 기반으로 새로운 기회추구, 선제성, 위험감수 등의 기업가적 혁신으로 연결하는 전략적 노력이 필요하다.

유형 3. 불연속 혁신지향모델(negative HumEnt): 일시적으로 기업가적 지향성(EO)의 성과는 있으나 사람지향성(HO)이 낮아 선순환에는 실패한 불연속 모델이다. 불연속 혁신지향모델기업은 기업가적 혁신을 지향하고 있으나, 사람육성과 참여를 관리하는 인적자원관리의 지원이 부족하여 혁신-사람성장-혁신으로의 선순환이 이루어지지 못하는 경우이다. 이 모델은 일시적으로 일자리 창출과 부에는 긍정적이지만 부의 선순환이나 질 좋은 일자리창출에는 실패하고 있다.

유형 4. 악순환모델(harmful HumEnt) : 사람 지향성(HO)도 낮고, 기업가적 지향성(EO)도 낮아

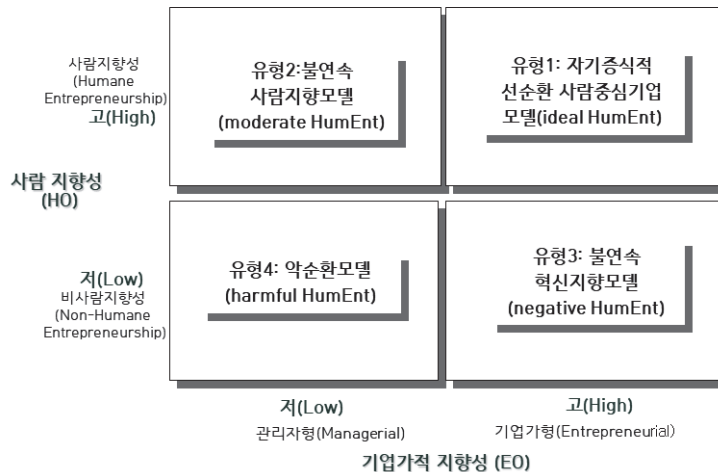
파괴적으로 악순환되고 있는 모델이다. 악순환모델에서는 기업의 지속가능성이나 직원의 성장가능성도 매우 낮으며, 파괴적 악순환이 개선되거나 회복될 가능성이 별로 없다.

#### 4.2 기업의 유형별 성과에 대한 실증분석

##### 4.2.1 자료의 수집과 특성

본 연구는 Kim, Tarabishy, Bae(2018)에서 제시된 사람중심 기업가정신의 특성에 의해 형성된 기업가적 지향성(EO)과 사람중심 지향성(HO)의 4가지 기업유형이 경영성과에 미치는 영향을 분석해보고자 한다.

이를 위해 자료의 수집과 분석은 우리나라에서 복식부기 의무대상자들의 기업자료를 집적하고 있는 한국기업데이터(KED)자료를 활용하였다(표 1, 표 2 참조). 소득세법 제 160조 제 1항 및 제2항, 제3항, 소득세법 시행령 208조 제 5항에 의한 복식부



자료원: Kim, Tarabishy, Bae, 2018

〈그림 3〉 사람중심 기업가정신에 의한 4가지 기업유형

〈표 1〉 수집자료의 업종별 특성

		기업수	퍼센트
유효	비제조업	145,768	55.9
	제조업	112,758	43.2
	전체	258,526	99.1
결측치		2,306	0.9
전체		260,832	100.0

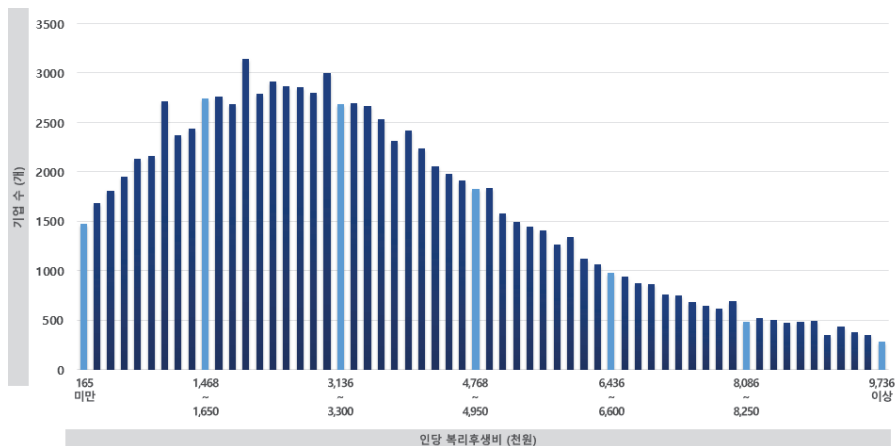
자료원: 한국기업데이터(KED), 2018.11.30.

〈표 2〉 수집자료의 종업원분포의 특성

		기업수	퍼센트
유효	50인이하	245,570	94.10%
	51-300명	13,403	5.10%
	301명이상	1,859	0.70%
전체		260,832	100

자료원: 한국기업데이터(KED), 2018.11.30.

기의무대상자는 법인기업 전체, 개인기업 중 아래의 기준을 충족하는 사업자<sup>11)</sup>를 말한다. 2018.11.30. 일 현재 한국기업데이터 중 종업원수의 정보를 가지고 있는 260,832개의 기업자료를 대상으로 분석하였다. 이 데이터 가운데 폐업된 사례이거나 창업단계의 사례는 분석에서 제외하였다. 왜냐하면 매출이 아직 발생하지 않는 창업기업이나 폐업하거나 곧 폐업할 기업의 경우, 매출에 비해 연구비가 지나치게 많고 영업이익은 지나치게 작고, 임금이나 복지도 정상적인 기업에 비해 그 비율이 지나치게 크거나 작은 경우가 많기 때문이다. 또한 과도하게 높은 특이치가 집단의 평균에 과도하게 미치는 문제를 피하기 위해 인당 연구개발투자와 인당 복리후생투자에서 상위 5%를 제거하고 분석을 실시하였다. 이러한 자료편집이후의 표본기업들의 업종분포, 종업원수 분포, 인당 복리후생비분포는 〈그림 4〉와 같다.<sup>12)</sup>



〈그림 4〉 수집자료의 1인당 복리후생비의 분포(자료원: 한국기업데이터(KED), 2018.11.30.)

11) 농업, 임업, 어업, 광업, 도매업 등은 수입금액 3억원이상, 제조업, 숙박업, 음식점 등은 수입금액 1억 5천만원이상, 부동산임대업, 기술서비스업 등은 7천5백만원이상의 경우를 말한다(소득세법 제 160조, 소득세법 시행령 208조).  
 12) 여기에 투입된 자료는 경제인문사회연구회 성경룡이사장의 혁신적 포용성장 연구팀의 도움으로 수집된 자료이다. 이 자료의 사용을 허락해준 경제인문사회연구회에 감사드린다.



4.2.2 기업성과에 미치는 사람투자 및 연구개발투자의 유의성 및 집단별 특성

본 연구에서 제시한 명제 1과 2의 성과분석을 위해 사람투자와 연구개발투자의 유의성과 집단별 특성을 분석하였다. 직원들의 개인의 사람투자효과와 연구개발투자의 효과를 분석하기 위하여 연구의 분석단위를 직원 개인별로 하였다. 본 연구에서 주장하고 있는 혁신을 위한 기업가적 지향성(EO)은 연구개발에의 투자정도로 조작적으로 정의하였으며, 조직을 위한 사람지향성(HO)은 복리후생에의 투자정도로 조작적으로 정의하였다.

이를 위해 사람지향성은 직원 1인당 기업의 복리후생투자비로 측정하였으며, 기업가적 지향성은 직원 1인당 기업의 연구개발투자비로 조작적으로 정의하였다. 그리고 기업의 혁신성과는 생산성을 나타내는 직원1인당 매출액으로 조작적으로 정의하였다.

인당 매출액(기업성과)를 종속변수로 사람투자와 연구개발투자에 대해 위계적 회귀모형을 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 사람투자 및 연구개발투자 모두 유의적인 영향을 미치고 있었다. 이러한 연구결과는 사람투자는 연구개발능력을 매개로 생산성에 유의적인 영향을 미치고 있다고 할수 있다. 그러므로 <표 3>의 분석결과는 명제 1과 명제 2에서 제시

한 사람투자와 연구개발투자가 인당 매출액이라는 혁신성과에 통계적으로 유의적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

이러한 유의성검증의 결과를 바탕으로 Kim, Tarabishy, Bae(2018)의 4가지 유형별 사람투자 특성, 연구개발투자특성, 기업성과특성은 <표 4>와 같다. 집단별 유형의 분류는 다음과 같다.

유형 1. 자기증식적 선순환 사람중심 기업모델: 인당 연구개발투자가 상위30% 이상이면서 인당 복리후생투자가 상위30% 이상인 기업군.

유형 2. 불연속 사람지향모델: 인당 연구개발투자가 하위30% 이하이면서 인당 복리후생투자가 상위30% 이상인 기업군.

유형 3. 불연속 혁신지향모델 : 인당 연구개발투자가 상위30% 이상이면서 인당 복리후생투자가 하위30% 이하인 기업군.

유형 4. 악순환모델: 인당 연구개발투자가 하위 30% 이하이면서 인당 복리후생투자가 하위30% 이하인 기업군.

<표 3> 사람투자 및 연구개발투자의 인당 매출액 효과-위계적 회귀모형분석

<매개효과분석: 사람투자-연구개발투자-생산성>

독립변수	모형1			모형2		
	S.E	$\beta$	t(p)	S.E	$\beta$	t(p)
상수	2542.775		61.764	2772.569	—	52.408
사람투자 (인당 복리후생비)	0.474	28.271	59.587(0.000)	0.480	27.407	57.084(0.000)
연구개발투자 (인당 연구비)				0.183	1.909	10.455(0.000)

종속변수: 생산성(인당 매출액)

〈표 4〉 사람중심 기업의 4가지 유형별 사람투자특성, 연구개발투자특성, 기업성과특성

기업유형		사람투자1 (인당급여)	사람투자2 (인당 복리 후생비)	사람투자3 (인당교육 훈련비)	연구개발 투자(인당 연구비)	생산성 (인당 매출액)	수익성 (인당 영업이익)
유형1: 자기증식적 선순환 사람중심 기업모델	평균	42,699	9,181	902	18,558	388,590	20,304
	N	2,461	2,935	379	2,935	2,737	2,147
	표준편차	13,870	17,931	1,012	6,748	228,608	14,884
유형2: 불연속 사람지향모델	평균	45,464	8,698	800	1,410	389,954	18,339
	N	1,609	1,946	287	1,946	1,760	1,484
	표준편차	12,716	9,417	637	855	232,863	15,059.
유형3: 불연속 혁신지향모델	평균	21,195	1,530	789	17,587	201,330	11,152
	N	998	1,038	54	1,038	940	833
	표준편차	11,896	558	611	6,558	171,622	13,733
유형4: 악순환모델	평균	20,741	1,401	598	1,388	164,892	7,410
	N	1,843	1,902	57	1,902	1,682	1,747
	표준편차	11,874	611	363	838	145,136	10,302

4.3 사람지향성 및 기업가적 지향성의 상호작용효과에 대한 검증: 조절효과와 매개효과분석

4.3.1 연구문제 및 실증모델

사람지향성과 기업가적 지향성의 상호작용효과분석은 본 연구에서 제시한 명제 3의 성과분석을 위한 실증연구이다. 본 연구의 명제3에 의하면, 사람의 성장을 위한 사람지향성(HO)은 기업의 혁신을 추진하는 기업가적 지향성(EO)과 독립적인 것이 아니라 상호작용적이고 선순환적인 매개관계를 가지고 있다. 이러한 관계를 분석하기 위해 사람지향성은 시장에서의 혁신성과인 경쟁력에 직접 영향을 미칠 뿐만 아니라 기업가적 혁신지향성을 매개로 시장경쟁력에 영향을 미침을 입증하고자 한다. 아울러 사람지향성이 기업가적 지향성과 상호작용하여 경쟁우위창출에 영향을 미치는 매개효과도 분석해보고자

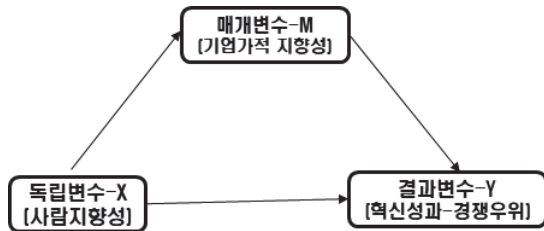
한다. 이를 위해 조절효과와 매개효과분석을 실시하였다. 이 분석을 위한 구체적인 연구문제로 제안해보면 다음과 같다.

연구문제 1: (그림 5) 기업의 사람지향성이 경쟁우위확보에 직접적으로 영향을 미치는가? 혹은 사람지향성이 기업가적 지향성을 통해 경쟁우위확보에 영향을 미치는가(매개효과)?

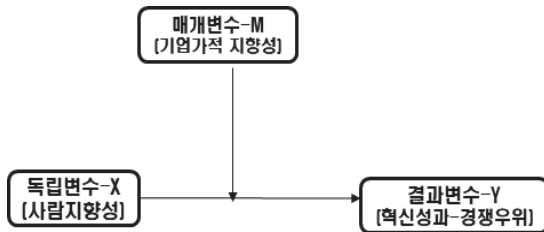
연구문제 2: (그림 6) 사람지향성과 기업가적 지향성이 상호작용(conditional indirect effect of X on Y)하면서 기업의 경쟁우위확보에 영향을 미치는가?(조절변수로서 상호작용효과)

이 연구문제의 실증분석을 위해 사람지향성과 기업가적 지향성이 상호작용하여 경쟁우위에 영향을

미치는 매개효과모형과 조절효과모형 2가지로 설계하였다. 이는 사람지향성을 독립변수로 하고, 기업가적 지향성을 매개변수로 경쟁우위에 미치는 영향을 미치는 매개모형(그림 5)와 시장지향성과 기업가적 지향성이 조절변수로서 상호작용하는 조절변수모형(그림 6)으로 구성하였다.



〈그림 5〉 사람지향성에 대한 기업가적 지향성의 매개효과



〈그림 6〉 사람지향성-기업가적 지향성의 상호작용: 조절효과

#### 4.3.2 조절효과와 매개효과분석을 위한 자료의 수집

사람지향성과 기업가적 지향성이 경쟁우위에 미치는 영향에 대한 조절효과와 매개효과를 분석하기 위하여 각 변수를 조작적으로 정의한 설문지를 통해 이노비즈협회의 소속기업들을 대상으로 2018년 5월 20일부터 2018년 9월 20일까지 서베이몽키를 통해 자료를 수집하였다. 그 결과 총 163개 기업이 응답하였으며, 조사된 표본기업의 업종 및 종업원수 분포는 〈표 5〉와 〈표 6〉과 같다.

〈표 5〉 설문조사 표본의 업종별 특성

업종	빈도	퍼센트
1.제조업	104	63.8
2.서비스	24	14.7
3.제조와 서비스의 융합형	18	11.0
무응답	17	10.4
전체	163	100.0

〈표 6〉 설문조사 표본의 종업원수 분포

종업원수	빈도	퍼센트
1명~20명	4	2.4
21~50명	10	6.1
51~100명	10	6.1
101~300명	26	16.0
301~1000명	74	45.4
1001명이상	22	13.5
무응답	17	10.4
전체	163	100.0

#### 4.3.3 측정 개념의 측정항목의 신뢰성

사람지향성, 기업가적 지향성, 혁신성과로서 경쟁우위 3가지 개념에 대해 다항목 7점 척도로 구성하여 설문지를 구성하였다. 각 항목구성과 구성개념의 신뢰도수준은 다음과 같다.

##### (1) 사람지향성의 측정항목 및 신뢰도

사람지향성(Humane Orientation: HO)은 사람에 투자하고 직원들의 역량개발을 지원하고 역량을 발휘할수 있는 조직분위기를 조성하는 정도를 말한다. 사람지향성에 대한 측정항목구성은 〈표 7〉과 같다. 항목간 일관성을 나타내는 Cronbach's alpha 신뢰도는 0.963이다.

〈표 7〉 기업의 사람지향성 문화의 측정항목과 신뢰도수준

기업의 사람지향성 측정항목(7점척도)	신뢰도
우리 회사는 직원들이 지식과 스킬을 개발할 수 있도록 지원한다.	Cronbach's alpha = 0.963
우리 회사는 직원들이 역량을 개발하도록 지원한다.	
우리 회사는 능력에 맞는 역할을 맡도록 직원을 적재적소에 배치한다.	
우리 회사는 새로이 직책을 맡은 직원에게 그에 맞는 훈련을 지원한다.	
우리 회사는 직원들의 역량 발휘를 위한 제도 도입 및 투자에 적극적이다.	
우리 회사는 직원들이 최선을 다할수 있도록 관행이나 제도를 적극적으로 개선한다.	
우리 회사는 직원들이 제대로 일을 할수 있도록 작업환경을 검토하고 개선한다.	

(2) 기업가적 지향성의 측정항목 및 신뢰도

기업가적 지향성(EO)는 혁신을 위해 연구개발에 투자하고 신기술, 신제품, 신사업에 대한 적극적인 분위기를 말한다. 기업가적 지향성의 측정항목구성은 〈표 8〉과 같다. 항목간 일관성을 나타내는 Cronbach's alpha 신뢰도는 0.946이다.

(3) 혁신성과로서 경쟁우위의 측정항목 및 신뢰도

혁신성과로서 경쟁우위는 기업이 시장에서의 얻고 있는 제품, 만족도, 서비스의 탁월성(excellency)으로 측정하였다. 혁신성과로서 경쟁우위의 측정항목 구성은 〈표 9〉와 같다. 항목간 일관성을 나타내는 Cronbach's alpha 신뢰도는 0.894이다.

4.3.4 매개효과 및 조절효과의 분석

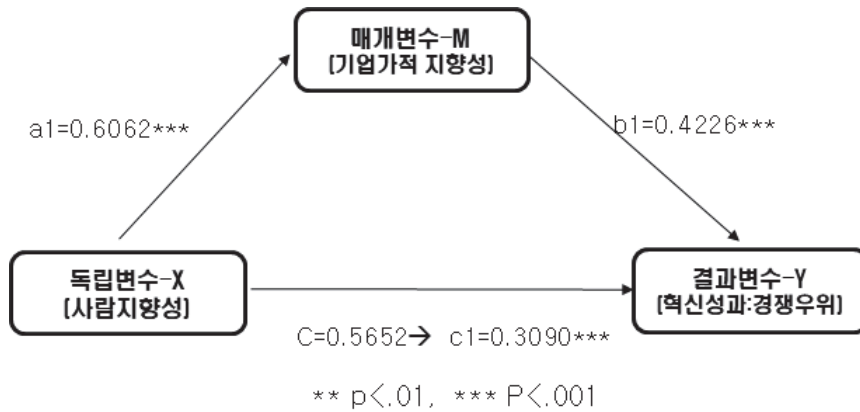
본 연구에서는 매개효과와 조절효과분석을 위해 간접효과에 대한 직접적인 추정이 가능한 Hayes (2013)의 PROCESS for SPSS Macro를 이용하여 분석을 실시하였다. 매개효과와 조절효과의 통계적 추론의 정확도를 높여줄 수 있기 때문이다. 일반적으로 매개효과의 신뢰구간을 계산하기 위해 표본의 분포가 정규분포를 따른다고 가정하고 있다. 그러나 이러한 분포를 갖지 못하는 경우에 대비하여 부트스트랩은 아주 효과적이다(Hayes, 2013, 제미경, 전향란, 2016, 김현우, 이홍배, 신용호, 2015). 본 연구에서는 5000번의 부트스트랩 표본분석을 실

〈표 8〉 기업의 기업가적 지향성의 측정항목과 신뢰도수준

기업의 기업가적 지향성 측정항목(7점척도)	신뢰도
우리 회사는 연구개발(R&D), 기술선도와 혁신에강한 방침을 둔다.	Cronbach's alpha = 0.946
지난 5년간(혹은 창업이후 지금까지) 우리 회사는 많은 새로운 제품(서비스)를 출시하였다.	
지난 5년간(혹은 창업 이후 지금까지) 우리 회사가 시장에 출시한 제품(서비스)에는 상당히 큰폭의 변화가 있었다.	
우리 회사는 사업을 개선하고 혁신하는 데 적극적이다.	
우리 회사는 기업운영에 있어 새롭고 창의적인방식을 추구한다.	
우리 회사는 늘 새로운 시장 및 고객을 찾기 위해 적극적으로 투자하고 시험한다.	
우리 회사는 문제나 고객니즈에 대해 창의적인 해결 방안을 찾으려고 노력한다.	

〈표 9〉 시장탁월성: 기업의 경쟁우위 측정지표

혁신성과로서 경쟁우위 측정(7점척도)항목	신뢰도
우리 회사의 기술역량과 제품품질은 경쟁사나 산업평균보다 높다.	Cronbach's alpha = 0.894
우리 회사는 경쟁사에 비해 고객만족 수준이 높다.	
우리 회사는 업계에서 명성이 높고 입사 지원율이 높다.	
우리 회사는 과거 5년간 경쟁사에 비해 고객의재구매율이 높다.	
우리 회사는 과거 5년간 경쟁사에 비해 성장률이 높다.	
우리 회사는 경쟁사에 비해 원가 경쟁력이 있다.	



〈그림 7〉 시장지향성의 혁신성과에 대한 기업가적 지향성의 매개효과

시하였다.

우선, 시장지향성에 대한 기업가적 지향성의 매개 모형에 대한 분석이다.

〈그림 7〉의 본 연구의 분석결과를 추정 회귀식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\hat{M}_1 = 2.0993 + 0.6062X$$

$$\hat{Y} = 1.2769 + 0.3090X + 0.4226M_1$$

회귀식을 해석해보면, 사람지향성이 경쟁우위에 미치는 직접효과(c1=0.3090, p<0.001)는 통계적

으로 유의적인 영향을 미치고 있다(표 10 참조). 또한 경로계수에서 하한값과 상한값이 0을 포함하고 있지 않으므로 기업가적 지향성이 매개변수로서 통계적으로 유의적인 영향을 미치고 있다고 할 수 있다.

매개효과 및 조절효과모형의 분석결과를 정리해보면, 다음과 같다.

첫째, 사람지향성이 기업가적 지향성을 거쳐 경쟁우위에 미치는 영향이다. 기업가적 지향성의 개별매개효과(X → M1 → Y)의 크기를 나타내는 효과계수(a1b1=0.6062\*0.4226=0.2562)의 95% 부트스트랩 신뢰구간은(0.1337,0.3984)에 0이 포함되



〈표 10〉 Hayes PROCESS의 직렬다중매개효과분석 결과

종속변수	독립변수	회귀계수	SE	t값	P값
경쟁우위 (Y)	사람지향성 (X)	0.5652	0.0631	8.95	0.0000
기업가적 지향성 (M1)	사람지향성 (X)	0.6062	0.0689	8.79	0.0000
경쟁우위 (Y)	사람지향성 (X)	0.3090	0.0815	3.79	0.0003
	기업가적 지향성 (M1)	0.4226	0.0971	4.35	0.0000

지 않으므로 양의 간접효과가 통계적으로 유의하다 (표 11의 경로).

기업에서 사람지향성의 분위기가 높을수록 기업가적 지향성의 분위기도 높아지는 경향이 있다( $a_1 = 0.6062, p < .001$ ). 기업가적 지향성이 높아질수록 경쟁우위에 유의적인 영향을 미친다( $b_1 = 0.4226, p < 0.001$ ).

그러므로 사람지향성이 기업가적 지향성을 매개로 해서 경쟁우위를 높이는데 0.2562단위만큼 높아진다고 해석할 수 있다.

둘째, 기업의 경쟁우위제고를 위한 사람지향성과 기업가적 지향성의 상호작용효과를 정리해보면 〈표 12〉와 〈표 13〉과 같다. 〈표 12〉에 의하면, 사람지향성, 기업가적 지향성, 그리고 사람지향성\*기업가적 지향성의 상호작용도 경쟁우위에 유의적인 영향을 미친다. 〈표 13〉과 〈그림 8〉에 의하면, 기업가적 지향성의 문화를 가지고 있는 기업이 사람지향성의 문화를 가지게 되면 시너지적 상호작용효과가 유의적으로 나타나고 있음을 보여주고 있다. 특히 기업의 기업가적 지향성과 사람지향성이 동시에 높아질

〈표 11〉 간접효과경로와 부트스트랩 분석결과(5000번 부트스트랩)

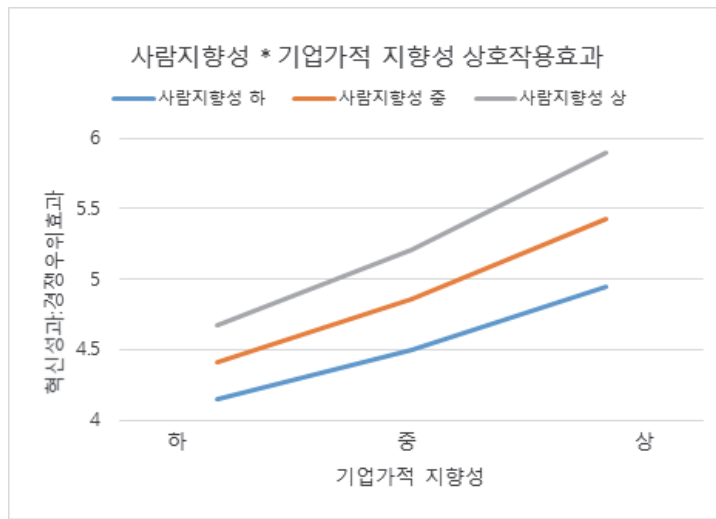
구분	경쟁우위에의 간접효과			95%신뢰구간	
	간접효과경로	효과계수	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
경로	사람지향성 → 기업가적 지향성 → 혁신성과: 경쟁우위	.2562	.0681	.1337	.3984

〈표 12〉 사람지향성과 기업가적 지향성의 경쟁우위효과와 상호작용효과(조절효과)

	회귀계수	S.E.	t	p값	LLCI	ULCI
(상수)	4.8447	0.0736	65.8215	0.0000	4.6979	4.9916
기업가적 지향성	0.4342	0.0936	4.637	0.0000	0.2474	0.621
사람지향성	0.3559	0.0807	4.4101	0.0000	0.1949	0.5168
사람지향성*기업가적 지향성	0.0919	0.0364	2.5241	0.0139	0.0193	0.1645

〈표 13〉 기업가적 지향성과 사람지향성의 경쟁우위에의 상호작용효과

		기업가적 지향성(독립변수)		
		하	중	상
사람지향성 (조절변수)	사람지향성 하	4.148	4.4985	4.9492
	사람지향성 중	4.4121	4.8566	5.4281
	사람지향성 상	4.6704	5.2067	5.8963



〈그림 8〉 기업가적 지향성과 사람지향성의 경쟁우위에의 상호작용효과

수록 경쟁우위에 미치는 효과가 커지고 있음을 보여 주고 있다.

#### 4.4 실증적 분석결과의 요약 및 전략적 시사점

실증적 분석결과를 요약해보면 다음과 같다. 실증적 연구는 명제1, 명제 2, 명제 3을 통계적으로 확인하는 작업을 중심으로 진행되었으며, 명제,1과 명제 2를 위해서는 기업의 유형별 성과차이분석을 중심으로, 명제3을 위해서는 HO와 EO의 상호작용관계에 대해 매개효과와 조절효과를 중심으로 분석하였다.

첫째, 명제 1과 명제 2와 관련하여, 사람중심 기업가정신의 유형의 기준이 되는 사람지향성과 기업가적 지향성은 혁신성과에 유의적인 영향을 미친다. 즉 사람지향성이 높고 기업가적 지향성이 높은 기업일수록 기업의 혁신성과는 높아진다. 그러므로 혁신을 위한 기업가적 지향성(EO)와 조직을 위한 사람중심 지향성(HO)에 의해 구성되는 사람중심 기업가적 조직문화(HumEnt Culture)는 기업의 혁신성과에 유의적인 영향을 미치고 있었다.

둘째, 사람지향성과 기업가적 지향성은 +의 상호작용효과를 가지며, 특히 사람지향성과 기업가적 지

향성이 높을수록 경쟁우위에 미치는 효과는 시너지적 효과가 가속화된다. 그러므로 사람중심 지향성(HO)과 기업가적 지향성(EO)이 기업의 혁신성과에 독립적으로 영향을 미치는 것이 아니라 매개변수와 조절변수형태로 상호작용하면서 영향을 미치고 있었다. 즉, 혁신을 장려하고 투자하는 기업에서 사람을 육성하고 능력을 발휘하는 문화를 만들어줄수록 경영성과가 높아진다. 사람지향성이 높은 기업은 직원들의 역량개발, 권한위양, 가치공유의 리더십에 의해 형성된다. 이들 기업의 직원들은 역량개발과 권한위양을 통한 자율성을 바탕으로 직원들의 아이디어로 신기술과 신제품이 많이 만들어지고 있기 때문이다.

이러한 실증적 분석결과가 시사하는 전략적 함의와 사람중심 혁신성장정책의 기대효과는 다음과 같다. 사람중심 기업가정신모델은 우리나라 중소기업이 안고 있는 일자리의 미스매치문제, 중소기업 혁신역량강화의 필요성, 중소기업 종업원의 복지향상의 측면에서 커다란 효과를 기대할 수 있다.

첫째, 일자리의 미스매치를 극복할 수 있다. 우리나라 중소기업에는 전형적으로 인재유치가 어렵다. 중소기업을 사람중심 혁신성장으로 키우면 중소기업의 평범한 일자리는 청년들이 일하고 싶은 일자리가 된다. 사람중심 혁신성장기업은 청년들이 일하고 싶은 중소기업이 된다. 임금도 중요하지만 기업의 사람지향적인 문화도 직장선택에 중요한 역할을 한다. 2017년 중소기업청, 2018년 중소벤처기업부에서 선정한 존경받는 중소기업은 청년들의 취업희망율이 1백대 1이상의 입사경쟁을 기록하고 있다. 이들 기업들은 성과공유와 사람중심 기업가정신으로 사람중심 혁신성장에 성공하고 있고, 기업가들은 사람육성에 높은 관심을 보이고 있다. 그 결과 사람성장과 기업성장이 선순환되고 있다. 예를 들면, 마이다스아이티, 서울 F&B, 텔스타홈텔, 플레이오토, 메카로,

세믹스, 위드텍 등이 있다.

둘째, 직원의 역량구축을 통해 중소기업의 혁신역량이 향상되고, 직원들에게는 고용복지가 향상되는 기회가 늘어난다. 사람중심 기업가정신으로 사람에 투자하고 사람지향적인 기업인 경우 직원의 역량개발을 통해 기업의 혁신이 일어나고 있다. 사람중심 경영 기업일수록 혁신성장의 기업효과가 높다. 그러므로 사람중심 혁신기업에서 사람에 대한 투자는 비용이 아니라 기업혁신의 원천이 되고 있음을 보여주고 있다. 사람중심 혁신성장정책을 통해 중소기업의 직원들은 역량개발의 기회가 늘어난다. 이것이 직원들에 의한 혁신기술과 혁신신제품으로 연결되는 효과를 기대할 수 있다.

## V. 결론 및 정책적 제언

본 연구는 '어떻게 하면 중소기업과 스타트업 기업의 혁신성장을 이끌어내고, 이를 통해 청년들에 질 좋은 일자리를 제공하고, 중소기업이 더 많은 고용과 국가의 부를 창출하는 기반으로 키울 것인가?'라는 정책적 요구에 답하기 위해 사람중심 기업가정신의 모델을 개발하고, 이론적 및 실증적 연구를 실시하였다.

중소기업의 혁신성장을 위해 사람중심 기업가정신의 모델을 제안하였으며, 사람중심성이 높을수록 혁신의 성과도 높아지고 있다는 사실을 입증하였다. 사람을 육성하고 기업의 비전을 종업원들과 공유할수록 종업원의 혁신참여가 높아진다. 이러한 결과는 우리나라 중소기업이 모방성장에서 혁신성장으로 비즈니스모델을 전환함에 있어 중소기업의 지원정책도 장비와 투자지원정책에서 사람중심 정책으로 전환이

필요함을 시사해주고 있다. 글로벌시장환경에서 우리나라 중소기업이 혁신과 차별화 없이는 경쟁력을 유지하기 어렵다. 본 연구를 통해 얻어진 시사점으로 바탕으로 우리나라 중소기업정책의 변화방향을 제안해보면 다음과 같다.

첫째, 중소기업정책을 투자지원 중심정책에서 사람육성 지원정책으로 대전환이 필요하다. 중소기업에서 직원투자가 대폭 확대될 수 있는 계기가 되어야 한다. 중소기업이 혁신성장을 위해서는 원가를 낮추어주는 장비투자보다 차별화를 가능케 하는 직원들의 역량을 키워주는 사람투자가 더 필요한 것이다. 무엇보다도 중소기업 직원들에게 미래기술의 훈련기회가 많아져야 한다. 그런데 지금의 중소기업은 스스로의 역량만으로 적극적 교육훈련시스템(active learning system)을 지원하기 어렵다. 재직자 교육훈련 및 직원 평생교육 프로그램에 대한 정부지원이 필요하다. 현재의 직원 교육프로그램을 질적으로 업그레이드하는 노력도 필요하다. 교육훈련프로그램은 직원을 고수와 명장으로 만든다. 중소기업에 고수가 많아지고, 종업원들의 혁신참여가 활발해질수록 중소기업은 새로운 기회를 추구하고 혁신할 수 있다. 중소기업에 취업하면 고수로 클 수 있다는 인식이 확산되면, 청년인재들이 중소기업 취업에 적극적으로 도전할 것이다. 중소기업의 사람육성지원 정책은 나아가 국민들의 역량을 키우는 역량국가(enabling state)로서의 국가비전을 추진하는 정책으로 발전시킬 필요가 있다. 이렇게 국가가 국민들의 역량을 키워줄 수 있으면 역량국가의 인적자원이 중소기업의 미래 기술소요인력이 되어 혁신중소기업으로 성장하는 인프라가 될 수 있을 것이다. 싱가포르의 경우, 국가차원에서 미래 직업과 기술훈련을 통해 미래 소요인력을 양성하는 미래기술운동(skills future movement)프로그램을 실행하고 있다.

둘째, 중소기업정책에서 중소기업에 대한 정책만큼 기업가에 대한 정책적 비중이 커져야 한다. 기업문화를 바꾸기 위한 시민운동화도 필요하다. 중소기업의 기업가들은 사회로부터 질 좋은 고용부담과 사회적 책임요구가 급증하고 있다. 이에 비해 기업가를 격려하고 그들에게 선한 영향을 줄 수 있는 사회적 프로그램은 적은 편이다. 그 결과 기업가들의 혁신의욕을 나타내는 기업가정신지수는 떨어지고 있다. 훌륭한 기업가가 많아질수록 혁신성장과 질 좋은 고용은 저절로 만들어진다. 그러나 아쉽게도 우리의 중소기업정책에서 기업가를 위한 정책이나 사회적 분위기는 별로 없다. 특히 사람중심 기업가를 육성하는 기업가지원 정책이 필요하다. 사람중심 혁신성장기업을 발굴하고, 이들 기업가를 격려하는 노력을 범국민적으로 확산되어야 한다. 사람중심 기업가가 종업원과 함께 혁신하는 기업일수록 청년들이 일하고 싶은 중소기업이 될 것이다. 이런 기업이 많아질수록 청년 고용의 양은 늘어나고, 고용의 질은 좋아질 수 있다. 예를 들어, 2018년 대한상공회의소에서 '일하기 좋은 기업'을 선정 한 후 대한상의 홈페이지가 다운될 정도로 청년과 사회의 관심이 높아지고 있다. 이렇게 고용과 혁신에 성과를 거두고 있는 훌륭한 기업을 사회적으로 응원할수록 기업가들에게 선한 영향력이 높아진다. 그 결과 많은 지역과 지역상공회의소들이 내년부터 자기 지역에서 더 많은 일하기 좋은 기업이 육성되고 선발되도록 하려는 관심이 높아지고 있다. 또한 매년 중소기업부가 사람중심 혁신기업을 선정하여 'KBS, 사장님 미쳤어요'를 방송한 이후, 청년들이 이들 중소기업 취업을 희망하는 비율이 아주 높아졌다. 100:1이상의 입사경쟁율을 보이고 있다.

셋째, 중소기업의 기업문화를 장비투자뿐만 아니라 사람을 육성하고 격려하는 조직문화로 바꾸고자

하는 문화관점 전환노력이 필요하다. 중간관리자를 변혁적 리더로 육성하는 것도 직원의 육성만큼이나 중요하다. 기업의 핵심관리자는 임원들로 구성되는 최고관리층인 TMT(Top Management Team)들이다. 중소기업의 TMT들이 변혁의 방향을 인식하고 조직의 변혁을 이끌어갈수록 사람중심 기업문화가 성장할 수 있다. 기업은 변혁적 리더가 있는 만큼 조직은 혁신할 수 있다. 이를 위해서는 중속기업의 관리자를 변혁적 리더십을 갖춘 리더로 키워가는 교육프로그램이 필요하며, 정책적으로도 관리자를 리더로 육성하는 지원노력이 필요하다.

넷째, 사람중심 기업혁신의 민간 실행을 위한 정책생태계를 활성화하는 것이다. 기업가정신 및 사람중심 혁신성장을 위한 중소기업정책은 민간기업들이 자율적 주도적으로 나설 때 그 효과를 기대할 수 있다. 그러므로 중소기업중앙회, 이노비즈협회, 대한상공회의소 등 민간의 정책 생태계가 사람중심 혁신성장 기업을 발굴하고 육성 및 확산에 적극적으로 참여할 수 있도록 해야 한다. 또한 사람중심 혁신성장 모델의 개선과 발전을 위한 학계의 관심과 노력이 필요하다. 사람중심 기업가정신은 보통의 고용을 양질의 고용으로 바꾸어 주고, 안주하는 기업을 혁신하도록 도와줌으로써, UN SDG(지속가능목표)가 추구하는 질 좋은 청년일자리 창출의 미션의 도구로 활용되고 있다. 그래서 사람중심 기업가정신이 UN에서 개최되는 중소기업세미나의 중요한 이슈가 되고 있다.

우리나라에서도 사람중심 혁신성장에 대한 연구가 활성화되어 중소기업의 비즈니스모델을 혁신형으로 전환하는데 이론적 기반을 제공할 수 있기를 기대한다. 청년고용은 중소기업정책의 핵심목표이지만 역량 있는 직원이 기업의 혁신과 성장을 이끌어 줄 수 있다. 이러한 과학적인 연구가 한국중소기업의 혁신성

장에 산학관이 협력하는 계기가 마련되었으면 한다.

우리나라 중소기업은 더욱 혁신이 필요하고 혁신의 원천은 사람이다. 중소기업정책도 혁신을 지원하는 사람중심의 정책을 통해 글로벌 경쟁력을 갖춘 중소기업으로 발전할 수 있어야 한다. 혁신형 중소기업만이 괜찮은 일자리를 창출할 수 있을 것이다. 사람중심의 기업문화속에서 일하는 청년인재들이 중소기업의 혁신을 일으키고 기업성고가 이들과 다시 공유되어 일하고 싶은 혁신중소기업으로 선순환할 수 있기를 기대해본다.

## 참고문헌

- 고용노동부(2018), **2017 회계연도 기업체노동비용조사 결과발표**, KDI 경제정보센터.
- 김기찬(2018), 사람중심 혁신 중소기업 활성화 방향 - 투자 주도형 성장에서 혁신형 성장으로 -, 국민경제자문회의 보고서.
- 김기찬, 배종태, 송창석, 김용진, 강명수, 박지훈, 존로렌스(2017), 『사람중심 기업가정신 국제비교 연구』(신중간소득합정 국가들에 대한 심층분석을 중심으로), **중소기업연구원**, 2017.12.
- 김현우, 이홍배, 신용호(2015), 다중매개모델에서 Bootstrapping 기법을 이용한 흡수능력의 매개효과분석, **한국시물레이션학회**, 24(4), 89-96.
- 배종태, 송창석, 김용진, 강명수, 박지훈, 김기찬(2018), **사람중심 기업가정신**, 더메이커.
- 제미경, 전향란(2016), 상조서비스에 대한 소비자문제경험이 재구매의도에 미치는 영향: 상조회사에 대한 태도와 서비스품질만족도의 직렬다중매개효과분석, **소비문화연구**, 19(3), 157-174.
- 坂本 光司(2008), 日本でいちばん大切にしたい会社1, あさ出版.



- 坂本 光司(2016), 日本でいちばん大切にしたい会社5,あさ出版.
- 坂本 光司(2018), 日本でいちばん大切にしたい会社6,あさ出版.
- Bae, Z.-T. (2016), "Theoretical background for humane entrepreneurship" *2016 Entrepreneurship and SME World Conference*, Seoul, South Korea.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998), *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Carney, Michael And Eric Gedajlovic(2000), East Asian Financial Systems And The Transition From Investment-Driven To Innovation-Driven Economic Development, *International Journal of Innovation Management*, 4(3), pp.253-276.
- Chandler, Alfred D.(1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin (1988). "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style," *Journal of Management Studies*, 25(3), pp. 217-259.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), pp.75-87.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp.7-25.
- Covin, J. G., and M. P. Miles (1999), "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp.47-63.
- Covin, Jeffrey G., William J. Wales(2012), The Measurement of Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp.677-702.
- Cunningham, JB, Lischeron, J.,(1991), "Defining entrepreneurship," *Journal of Small Business Management*, 29(1), pp.45-61.
- Eurofound(2013), ECS: European Company Survey, Available at <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys>.
- GEDI(2018), Available at <https://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index/>.
- GEM(2000), Available at <https://www.gemconsortium.org/report/48370>.
- Goh, Andrew L S (2005), Towards An Innovation-Driven Economy Through Industrial Policy-Making: An Evolutionary Analysis of Singapore, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 10(3), article 34.
- Hayes, Andrew F.(2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*, Gullford.
- House, R. J. (1995), "Leadership in the Twenty-First Century: A Speculative Inquiry," in *The Changing Nature of Work*. Ed. A. Howard. San Francisco, CA: JosseyBass.
- House, R. J., W. D. Spangler, and J. Woycke (1991), "Personality and Charisma in the U.S Presidency," 36, pp.364-396.
- IMD(2017), Available at <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/competitiveness-2017-rankings-results/>
- Kim, Ki-Chan and Tarabishy, Ayman and Bae, Zong-Tae(2018), Humane Entrepreneurship: How Focusing on People Can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a

- Sustainable World, *Journal of Small Business Management*, 56, pp.10-29.
- Kim, K.-C. (2015), "Humane entrepreneurship" *The 3rd Asian SME Conference 2015*, Miri, Malaysia.
- Kim, K.-C. (2016), "Global survey: Humane entrepreneurship" *2016 Entrepreneurship and SME World Conference*, Seoul, South Korea.
- Kim, K.-C., Bae, Z.-T., Park, J.-H., Song, C.-S., and Kang, M. S. (2016), Flourishing enterprises with humane entrepreneurship: Theory and practice. *ICSB 2016 World Conference*, New York, United States.
- Kreitner, Robert(1995), *Management*, Houghton Mifflin.
- Lumpkin, G. T., and G. G. Dess (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," *Academy of Management Review*, 21, pp.135-172.
- Lumpkin, G. T., and G. G. Dess (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle," *Journal of Business Venturing*, 16, pp.429-451.
- McDougall, P. P., and B. M. Oviatt (2000), "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Paths," *Academy of Management Journal*, 43(5), pp.902-908.
- OECD(2015), Science, Technology and Industry Scoreboard 2015: Innovation for growth and society.
- Pascale, Richard Tanner and Anthony G. Athos (1981), *The art of Japanese Management*, Business Horizons, 24(6), pp.83-85.
- Pascale, Richard Tanner and Anthony G. Athos (1981), *The Art of Japanese Management: Applications for American Business*, New York: Simon and Schuster.
- Peters, Tom, Robert H. Waterman(1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Business.
- Pfeffer, Jeffrey(1995), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press.
- Sisodia, Rajendra S., Wolfe, David B., Sheth, Jagdish N(2007), *Firms of Endearment*, Wharton School Publishing.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: JosseyBass Publishers.
- Schein, E. H. (1990), "Organizational Culture," *American Psychologist*, 45(2), pp.109-119.
- WEF(2017), <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>.

# Innovation Effects of Humane Entrepreneurship Model: Implications for the Innovation-driven Growth Policy of SMEs

Ki-Chan Kim\*

## Abstract

This study suggests policies to support the growth of Innovative Humane SMEs in Korea. Human capital is a source of innovation and idea development. To do this, companies must develop employee competencies and build an organizational culture in which employees actively participate in innovation. The theoretical model utilized the Humane Entrepreneurship model (Kim, Tarabishy, Bae, 2018). Using this model, the corporate performance attributable to human capital is analyzed empirically.

Based on these results, this study suggests the following policies to promote Innovative Humane SMEs.

First, it is necessary for SME policy to shift from being business support centeric and focus more on human capital investment. Efforts should be made towards the growth and capability building of SME employees. Second, SME policies need to focus on providing better support for entrepreneurs. Humane entrepreneurs should be fostered. Third, it is necessary to change the corporate culture of SMEs. We need a program support policy to foster the TMT (Top Management Team), the core managers of SMEs, to become transformational leaders. Fourth, the private policy ecosystem for SMEs should be encouraged to participate in policy making. The private sector should be actively involved in finding and fostering Humane Innovative SMEs.

Key words: Humane Entrepreneurship, Globalization of SMEs, Innovation-driven growth of SMEs, Humane Orientation(HO), Entrepreneurial Orientation(EO)

---

\* Professor, The Catholic University of Korea(kckim@catholic.ac.kr), First Author

- 저자 김기찬은 현재 가톨릭대 경영학부 교수로 재직중이다. 김기찬 교수는 서울대 경영학박사 학위를 취득했으며, Journal of Small Business Management(Humane Entrepreneurship, 2018), Technovation 등 유수의 저널에 다수의 논문을 발표했다. Journal of Small Business Management의 부편집장, 중소기업연구 편집위원장 등을 맡았고 한국경영학회 최우수논문상, 매경논문대상, ICSB World Conference Best Paper Award 등을 수상했다. 한국중소기업학회 회장, 아시아중소기업학회회장, 세계중소기업학회 회장을 역임했다. 국민경제자문회의 혁신분과의장을 역임하였으며, 현재 Journal of Small Business Management의 사람중심 기업가정신(Humane Entrepreneurship) 특별호의 Guest Editor를 맡고 있다. 공저로 『사람중심 기업가정신』 『Vensim을 활용한 시스템다이나믹스』 『플랫폼의 눈으로 세상을 보라』 『이토록 신나는 혁신이라니』 등이 있다.