The Relationship among Human Capital Sustainability Leadership, SMCS, and Sustainability Performance*
인적자본 지속가능성 리더십, SMCS, 그리고 지속가능 성과간의 관계

Sang Hyeob Park(First Author)
Dong-A University part-time lecturer
(*psh11245@naver.com*)
Sang-Wan Lee(Corresponding Author)
Dong-A University Associate Professor
(*sangwan12@dau.ac.kr*)

Recently, companies are striving to solve complex economic, environmental, and social issues required by various stakeholders. In order to solve these issues and achieve sustainability performance, human capital sustainability leadership plays an important role, and SMCS is proposed as a means of effectively and efficiently implementing managerial leadership. Therefore, in this study, considering human capital sustainability leadership, we intend to empirically analyze SMCS and sustainability performance in one framework. As a result of analysis, First, human capital sustainability leadership was found to have a significant positive effect on sustainability performance. Second, human capital sustainability leadership was found to have a significant positive effect on the use of SMCS. Third, SMCS was found to have a significant positive effect on sustainability performance. The results of this study show that various managerial leadership, that is, human capital sustainability leadership, is needed to solve recent various and complex issues, and that sustainability performance can be achieved by considering the relationship between SMCS usage methods. This suggests that unlike in the past, managers are required to have complexity leaderships, and these managers must use processes such as systems built in companies in an integrated and organic manner.

Key Words: Human Capital sustainability Leadership, Sustainability Management Control Systems, sustainability Performance

Ⅰ. 서 론

최근 기업의 경영과 관련된 주된 이슈는 지속가능성(sustainability)이다. 기업은 장기적인 성장을 위해 지속가능 측면에서 경쟁우위를 창출해야 할 것이며, 지속가능과 관련된 경영 문제를 해결하고자 경제적, 사회적 그리고 환경적 차원을 전반적으로 기업의 경

Submission Date: 09. 18. 2021 Revised Date: (1st: 02. 13. 2022) Accepted Date: 02. 23. 2022
* This work research was supported by the Dong-A University research fund.

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

영에 통합하고자 많은 노력을 기울이고 있다. 지속가능경영과 관련된 다양한 문제를 해결하고 지속가능 성과를 향상시키기 위한 중요한 요인으로 경영자의 리더십이 강조되고 있다. 왜냐하면 경영자의 리더십 특성에 따라 추구하는 새로운 목표와 방향성이 정해지고 이를 바탕으로 기업의 전반적인 경영활동이 수행되며, 더 나아가 조직문화, 조직구조, 그리고 시스템 등이 개선 및 변화함으로써 기업의 경쟁력 확보와 나아가 성과에 중요한 영향을 미치기 때문이다.

Di Fabio & Peiro(2018)은 최근 경영환경의 복잡한 이슈를 해결하기 위한 경영자의 리더십으로 서번트, 마음챙김, 윤리적 그리고 지속가능한 리더십을 모두 갖춘 리더십, 즉 인적자본 지속가능성 리더십(human capital sustainability leadership)을 제안하였다. 그는 기존의 혼합 리더십은 지속가능 환경을 극복하기 위한 지속가능한 리더십이 없다는 한계점을 지적하면서 인적자본 리더십과 지속가능한 리더십을 혼합한 리더십이 필요하다고 주장하였다. 즉 기업은 경제적 이윤을 추구하는데 있어 과거와는 달리 보다 더 환경적이고 사회적인 차원을 고려한 올바른 방법으로 복잡한 문제를 해결해야하며, 조직 내 구성원들이 이러한 이슈를 해결할 수 있는 역량을 강화시켜 줄 수 있는 환경을 조성해야하기 때문이다. 따라서 지속가능 리더십 측면에서 관련된 선행연구들은 대부분 이론 또는 사례연구로 이를 고려하여 지속가능 성과에 미치는 영향을 분석하는 것은 의미가 있을 것이다.

지속가능 성과를 달성하기 위한 요인으로 경영자의 리더십이 중요한 역할을 한다면, 경영자의 리더십에 따른 핵심가치를 효율적이고 효과적으로 실행시켜 주는 시스템이 필요할 것이다. 관리회계문헌에 따르면, 이러한 시스템으로 최근의 경영환경에 적합하게 지속가능성을 기존의 관리통제시스템(Management Control Systems; MCS)에 통합한 지속가능성 관리통제시스템(Sustainability Management Control Systems; SMCS)을 제안하고 있다. SMCS는 환경, 사회, 그리고 경제적 차원의 요소들을 고려하여, 기존의 MCS가 수행하는 기업의 전반적인 경영정보를 경영자에게 전달하며, 제공된 정보를 바탕으로 경영자가 새롭게 설정한 목표와 방향성을 조직 내 구성원에게 제공함으로써 그들의 인지와 행동의 변화를 통해 기업의 전반적인 경영활동에 변화를 주는 역할을 한다. 이러한 맥락에서 볼 때 인적자본 지속가능성 리더십, SMCS, 그리고 지속가능 성과는 밀접한 관련이 있을 것이다. 그러나 리더십 특성이 성과에 미치는 영향은 많이 연구되었으나, 리더십이 MCS에 미치는 영향에 관한 연구는 Abernethy et al.(2010)과 Jansen(2011)을 제외하면 거의 없는 실정이다. 또한 SMCS는 최근 제안되었고 이와 관련된 실증연구는 부족하며, 특히 SMCS의 이용을 증진시킬 수 있는 중요한 상황변수로 지속가능 측면에서 경영자의 리더십을 고려한 연구는 없기 때문에 본 연구의 수행은 의미가 있을 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서는 인적자본 지속가능성 리더십, SMCS 그리고 지속가능 성과 간의 관계를 분석해 보고자 한다.

본 연구의 목적을 위하여 KOSPI와 KOSDAQ에 상장된 2019년 매출액 상위 400대 국내 제조기업을 연구표본으로 하였으며, 해당 기업의 과장급 이상의 관리자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석은 SPSS와 SMART PLS 2.0을 이용하였다. 본 연구의 분석결과는 다음과 같다. 인적자본 지속가능성 리더십은 지속가능 성과, 지속가능성 리더십은 SMCS에, 그리고 SMCS는 지속가능 성과에 각각 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 인적자본 지속가능 리더십과 지속가능 성과

간의 SMCS의 매개역할을 발견하였다.

본 연구의 시사점 및 공헌점은 다음과 같다. 지속가능경영 환경 속에서 경영자는 높은 불확실성을 완화시키고 다양한 이해관계자들의 요구사항을 만족시켜 지속가능 성과를 달성하기 위해서는 지속가능성 이슈를 조직구성원들과 함께 협력하여 해결해야 하므로 인적자본을 관리하기 위한 리더십과 지속가능성 중점의 지속가능한 리더십을 통합한 인적자본 지속가능성 리더십을 갖추어야 함을 시사한다. 이러한 리더십을 갖춘 경영자는 다양하고 복잡한 지속가능성 이슈를 해결하기 위해 다양한 정보가 필요하고 이를 조직구성원들과 경영전반에 전달해야 하므로, 각기 다른 목적과 특성을 지니고 정보 수집 및 전달 기능을 가진 조직의 내부프로세스인 SMCS의 이용방식을 모두 통합하여 활용해야함을 시사한다. 또한, 본 연구에서는 최근의 경영환경에 적합한 MCS의 새로운 방향인 SMCS를 고려하였으며, SMCS에 관한 최근 연구는 신념, 경계, 진단, 상호작용적 통제로 분류하여 개별적인 이용에 대해 연구를 수행하였으나 본 연구는 통합적인 관점에서 이용형태에 대해 연구를 수행하여 연구영역을 확장하고 기존의 MCS 이용의 연구결과에 대한 이해의 폭을 넓히는데 큰 기여를 할 것으로 판단된다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제Ⅱ장은 본 연구에서 사용하는 변수들에 대한 이론적 배경 및 선행연구를 조사하고, 이를 바탕으로 가설을 설정한다. 제Ⅲ장에서는 본 연구의 목적을 달성하기 위해 연구설계를 하고, 제Ⅳ장에서는 통계적 방법에 따른 실증분석에 대한 결과를 제시한다. 끝으로 제Ⅴ장에서는 본 연구의 결론, 시사점 및 한계점을 제시한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 인적자본 지속가능성 리더십과 지속가능 성과

경영자는 기업의 전반적인 경영활동에 따른 위험과 기회를 파악하고 기업의 최종 목표인 경제적 성과를 달성하기 위해 자원의 최적화에 적절하게 대응하며, 추구하고자 하는 목표와 방향성을 조직구성원들에게 전달하여 기업을 운용하는 중요한 역할을 수행한다. 따라서 경영자는 기업의 성과에 주요한 영향을 미치는 핵심변인으로 논의되어져 왔으며, 특히 경영자의 특성을 반영한 리더십에 대한 연구가 활발하게 진행되었다. 또한 경영자의 리더십은 기업의 경영환경 변화에 따라 경영자에게 요구되는 새로운 리더십의 변화를 제안해 왔다.

리더십과 관련된 연구들을 살펴보면, 과거 경쟁이 치열한 기업의 경영환경 하에서는 과업에 중심적인 리더십(거래적 리더십, 카리스마 리더십 등)이 요구되었으며, 이후에는 빠른 기술의 발전에 따라 급변하는 기업의 경영환경 하에서는 경영진뿐만 아니라 조직구성원들의 역할이 증대됨에 따라 인적자본을 중요시하는 리더십, 즉 임파워링 리더십, 서번트 리더십, 윤리적 리더십, 변혁적 리더십, 셀프리더십, 마음챙김 리더십 등이 제안되어 왔다.

최근 기업은 매우 다양하고 복잡한 지속가능성 경영환경에 처해있다. 이와 관련하여, 다양한 분야의 연구들에서는 지속가능성을 해결할 수 있는 새로운 리더십을 개발하기 위해 활발한 연구를 수행하고 있으며, 기존의 개별적인 하나의 리더십 특성으로는 한계가 있으므로, 두 개 이상의 리더십이 통합된 혼합적인 리더십이 필요하다고 주장하였다.

혼합 리더십과 관련된 선행연구를 살펴보면, 기업

의 지속가능경영 환경에 요구되는 경영자의 리더십으로 Gaipin & Whittington(2015)은 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 통합하여 정의하였고 Bendell & Little(2015)은 로맨스 리더십, 비판적 리더십, 환경적 조직, 활동적인 커뮤니티 등으로 통합하여 정의하였다. 그리고 Opoku et al.(2015)은 변혁적, 민주적, 권위적, 거래적, 자유방임적 리더십, 전략적 리더십으로 통합하여 정의하였다. 그러나 기존의 리더십들 간의 통합만으로는 지속가능성 문제를 해결하기엔 한계가 있을 것이다. 왜냐하면 지속가능성 이슈를 해결하기 위해서는 경영자뿐만 아니라 조직구성원들의 역할 또한 매우 중요하므로 단순 기존 리더십들의 통합이 아닌 지속가능성 중점의 리더십과 인적자본을 관리할 수 있는 리더십이 모두 필요하기 때문이다. 이와 관련하여 Di Fabio & Peiro (2018)는 인적자본 중점 리더십(서번트, 마음챙김, 윤리적)과 지속가능성 중점 리더십(지속가능한 리더십)을 통합한 인적자본 지속가능성 리더십을 제안하였다. 그러나 인적자본 지속가능성 리더십은 최근 경영자의 리더십으로 제안된 개념으로 이와 관련된 실증연구는 거의 없다. 이에 본 연구에서는 지속가능경영 환경의 다양하고 복잡한 문제를 해결하고자 경영자의 리더십으로 인적자본 지속가능성 리더십에 초점을 두며, 인적자본 지속가능성 리더십을 구성하고 있는 서번트 리더십, 마음챙김 리더십, 윤리적 리더십, 지속가능한 리더십으로 분류하여 이를 살펴보고자 한다.

Livovich(1999)와 Spears(2002)는 서번트 리더십은 다양한 이해관계자들을 위한 봉사 또는 헌신에 초점을 두며, 다른 리더십(변혁적 리더십 등)을 포괄할 수 있는 상위 리더십이라고 주장하였다. 이는 조직구성원을 존중하고 조직의 비전을 공유하여 이들의 자발적인 참여와 헌신을 이끌어 낼 수 있는 환경을 조성해주어 궁극적으로 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Kim, 2016; Kim et al, 2018). 마음챙김 리더십은 현재의 순간에 주의를 기울이고, 개인의 감정과 느낌을 인식하고 통제 아래에서 스트레스를 받지 않고 잘 다스리려고 하는 것을 말한다. Reb, Narayanan, & Ho(2015)는 경영자는 조직구성원들의 감정과 마음을 고려 및 관리함으로써, 이들이 목표에 집중하고 문제를 해결할 수 있는 환경을 조성해 궁극적으로 기업성과를 향상시킬 수 있다고 하였다. Brown et al.(2005)은 경영자가 윤리적 리더십을 구사함으로써 올바른 행동을 하고 양방향 의사소통 및 의사결정을 하여 조직구성원들에게도 윤리적인 행동을 촉진한다고 하였다. Trevino & Brown(2000)은 윤리적 리더는 개인 본인의 도덕적인 특성과 더불어 조직구성원들에게 자신이 윤리적 롤모델이 되어 리더의 도덕적인 행동을 보고 닮아갈 수 있게 만들거나 의사소통, 보상, 그리고 처벌 등을 통해 그들의 행동에 영향을 줌으로써, 그들의 조직몰입, 신뢰, 조직시민행동, 성과 등에 긍정적인 효과를 미친다고 하였다. Dalati et al.(2017)는 지속가능한 리더는 조직구성원 모두와 목적의식 및 가치관을 공유함으로써 목표를 명확하게 전달하고 조직구성원들이 복잡한 문제를 해결할 수 있도록 환경을 조성해준다고 하였다. 또한, 다양한 이해관계자들의 이익, 권리, 요구사항 등에 관심을 기울임으로써, 궁극적으로 기업이 달성해야 하는 다양한 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Di Fabio & Peiro(2018)는 인적자본 지속가능성 리더십은 의사결정 프로세스와 직원의 개인 및 경력 성장을 지원하고 촉진하는 지속적인 학습 조건을 만들어 인적자본의 개발을 통해 기업의 목표를 달성할 수 있다고 하였다.

이상의 선행연구를 종합해보면, 인적자본 지속가능

성 리더십을 갖춘 경영자는 복잡한 경영환경 속에서 지속가능성을 기업의 핵심가치로 인식하고 이를 해결할 수 있는 지식과 능력을 기업의 경영활동 주체인 조직구성원들과 공유하고 그들 스스로 학습 가능한 환경조성을 해주는 역할을 한다. 그리고 조직구성원들이 업무에 집중할 수 있도록 그들의 심리적인 부분을 관리하고 올바른 방법으로 기업의 목표가 달성될 수 있도록 솔선수범하며, 주체적으로 업무가 가능하도록 도움을 준다. 이는 조직구성원들의 인지와 행동에 영향을 주어 기업의 환경적 및 사회적 차원과 관련된 요인들을 고려한 공정하고 올바른 방법으로 경영활동이 수행되도록 하고 업무를 수행하는 과정에서 조직구성원들을 보다 더 존중하고 배려하며, 권한을 위임하고 유용한 정보와 조언 등을 행함으로써, 그들에게 긍정적인 효과로 작용하여 기업의 다양한 측면의 성과를 증진시킬 것이다. 즉 인적자본 지속가능성 리더십은 지속가능경영 목표를 달성하기 위해 인적자원의 내・외적 심리적인 요소와 역량 등을 개발 및 관리함으로써 조직구성원들을 긍정적인 방향으로 동기유발하여 궁극적으로 기업의 지속가능 성과를 개선시킬 수 있을 것으로 예상된다. 따라서 이러한 논리를 바탕으로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H1: 인적자본 지속가능성 리더십은 지속가능 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 인적자본 지속가능성 리더십과 SMCS

경영자는 수립한 계획, 전략 등과 같은 기업이 추구하는 방향성과 목표를 달성하기 위해 MCS를 이용한다. 리더십과 MCS와 관련된 선행연구들은 경영자의 리더십과 MCS간에는 높은 정(+)의 연관성이 있으며, 경영자의 의도와 리더십에 따라 MCS를 상이하게 이용한다고 주장하였다(Simon, 1995, 2000; Yukl, 2005; Henri, 2006).

최근 MCS 관련 연구에서는 지속가능성 이슈를 위해 경제, 환경, 그리고 사회적 측면을 통합하고 이를 효율적이고 효과적으로 실행 및 책정할 수 있는 관리 수단 또는 실천적으로 추진을 위한 방법으로 기존의 MCS에 지속가능성을 통합한 새로운 개념으로 SMCS를 제안하고 있다(Wijethilake, 2017; Jin et al, 2020; Kang et al, 2021). SMCS는 MCS의 새로운 방향으로 기업의 지속적인 경쟁우위와 발전을 위해 경제적 이익 뿐만 아니라 환경적, 그리고 사회적 이익 등을 모두 포함한 경영자의 지원을 위한 시스템이다. SMCS는 지속가능성에 대한 다양한 기업의 정보를 경영자에게 전달하며, 지속가능성을 고려한 경영자의 새로운 목표, 방향성, 성과평가, 보상 등의 다양한 정보를 조직구성원들에게 전달하고 이러한 사항들이 수행되고 있는지를 관리 및 평가하는 수단이다.

SMCS 관련 연구를 살펴보면, Gond et al.(2012)은 지속가능성 전략을 수립하고 실행하는데 기존 MCS의 한계를 극복하기 위한 수단으로 지속가능성 통제시스템(sustainability control systems)을 새로운 SMCS의 개념으로 제안하였다. Crutzen et al.(2017)은 전통적 MCS가 계량적이고 정형화된 재무지향적인 정보를 제공하는 역할을 하였다면, SMCS는 경제적・환경적・사회적 성과와 관련된 정보를 경영자에게 제공해주는 모든 수단(장치, 시스템 등)을 포함한다고 하였다. Wijethilake(2017)은 Simons(1995)의 통제제도(lever of controls)의 개념(신념, 경계, 진단, 상호)에 지속가능성 개념을 통합한 개념으로 SMCS를 정의하였다. 신념시스템은 주로 비전, 사훈, 사명문, 그리고 미션 등과 같이

문서화되어 지속가능성과 관련된 핵심가치를 조직구성원에게 전달함으로써 그들이 기회를 탐색하여 발견할 수 있도록 동기부여 한다. 경계시스템은 지속가능경영 환경 하에서 목표 달성을 위해 조직구성원들이 하지 말아야 할 행동을 행동규범 및 강령 등과 같이 문서화하여 허용 가능한 행동영역을 규정 주는 역할을 한다. 진단적 통제는 경영자가 수립한 지속가능성 관련 목표와 실현된 성과를 비교하여 이들간에 차이가 있을 경우 수정하고 피드백하는 공식적 정보시스템이다. 이는 경영진이 추구하고자 하는 지속가능성 관련 목표를 조직구성원들의 행동과 인지에 적합하게 정렬시켜 성과를 향상시킬 수 있도록 동기부여할 수 있다. 상호작용적 통제는 경영자와 조직구성원들 간의 원활한 의사소통을 위한 환경을 조성해주며, 지속가능성과 관련된 새로운 전략 수립에 도움을 주기 때문에 불확실성을 완화시키는 수단으로 활용된다.

한편, 최근 제안되고 있는 인적자본 지속가능성 리더십과 SMCS간의 관계를 직접적으로 분석한 연구는 없으므로, 기존의 리더십과 MCS간의 관계에 대한 연구 또는 MCS의 연구를 통해 유추해보고자 한다. 기존 리더십과 MCS간의 관계에 대한 선행연구들에서는 경영자가 갖추고 있는 리더십에 따라 MCS를 상이하게 사용할 수 있음을 주장하였지만, 넓은 범위에서 MCS는 경영자의 리더십을 지원해주는 시스템이라는 관점에서 선행연구들을 종합해보면 다음과 같다. Scherr & Jensen(2007)과 Abernethy et al.(2010)은 경영자는 그들이 추구하고자 하는 목표와 방향성을 조직구성원들에게 비전, 미션, 사명문 등으로 전달하고 Simons(1995, 2000)과 Widener(2007)는 이를 달성하는데 장애가 되는 활동 영역의 경계를 조직구성원들에게 명확하게 전달하고자 MCS의 신념시스템과 경계시스템을 이용한다고 하였다. 그리고 경영자는 조직구성원들이 사전에 설정한 목표를 향해 제대로 경영활동을 하고 있는지 모니터링하고 실제 성과와의 비교를 통해 피드백하고 추구하고자 하는 목표와 방향성에 대한 상호간 의사소통과 학습 등이 가능한 환경을 조성하여 기업을 둘러싸고 있는 불확실성을 감소시키기 위해 MCS를 진단적, 상호작용적으로 이용한다고 하였다(Henri, 2006; Widener, 2007; Jin et al, 2020).

이를 바탕으로 인적자본 지속가능성 리더십과 SMCS간의 관계를 유추해보면, 인적자본 지속가능성 리더십을 갖춘 경영자는 먼저 조직구성원들과 경영전반에 걸쳐 지속가능성이 기업의 핵심가치임을 전달하고 앞으로 지속가능성을 고려한 경영활동을 알리고자 신념시스템을 강조할 것이다. 다음으로 경영자는 새롭게 수립한 목표와 방향성에 맞게 조직구성원들이 경영활동을 할 수 있도록 이에 위배되지 않도록 명확한 행동지침과 강령 등을 제정하고 이를 그들에게 전달하고자 경계시스템을 강조할 것이다. 그리고 경영자는 조직구성원들이 설정된 목표와 방향성에 맞게 경영활동을 하고 있는지 모니터링하고 실제 성과와의 비교를 통해 피드백하기 위해 진단적 통제를 강조할 것이다. 마지막으로 경영자는 새로운 목표에 대한 경영활동의 성과를 토대로 조직구성원들과의 의사소통을 통한 아이디어 공유 및 학습 등이 가능한 환경을 조성해줌으로써 기업의 불확실성을 완화시키기 위해 상호작용적 통제를 강조할 것이다. 따라서 이러한 논리를 바탕으로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H2: 인적자본 지속가능성 리더십은 SMCS에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 SMCS와 지속가능 성과

MCS의 이용과 관련된 대부분의 선행연구들은 Simons(1995)이 분류한 이용방식을 바탕으로 실증분석을 수행하였으나, MCS의 이용과 성과간의 명확한 연구결과를 제시하지는 못하였다(Henri, 2006; Widener, 2007). 특히, MCS의 진단적 이용은 급변하는 환경 하에 적합하지 않는 전통적 이용방식이라 하면서 조직성과를 개선시키는데 한계가 있다는 점을 강조하였으며, 실증결과 역시 부(-)의 영향을 미치거나 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났다. 그러나 Widener(2007)는 네 가지 시스템들 간의 상호보완적인 관계를 고려하였을 때, 경영성과를 향상시킬 수 있다는 것을 보여주었다. Speklé et al.(2017)은 기존의 MCS의 이용방식에 대한 Simons(1995)과 Widener(2007)의 개념을 토대로 MCS의 이용방식을 모두 통합하여 함께 이용해야 한다고 주장하면서 MCS의 이용, 임파워먼트, 그리고 창의성간의 관계를 분석하였다. 그는 창의성을 높이기 위해 MCS의 네 가지 이용을 모두 함께 작동시켜야 함을 밝혀냈으나 성과와의 관계를 분석하지 않았다.

최근 지속가능경영의 필요성이 강조되면서, 기업은 지속가능성 이슈를 해결하기 위해 환경적 문제와 사회적 문제를 통합하여, 이들을 효율적이고 효과적으로 측정 및 평가하고 실행하기 위한 관리 방법 또는 도구로 SMCS를 제시하고 있다(Crutzen et al, 2017; Jin et al, 2020). Gond et al.(2012)은 지속가능 전략을 수립하고 실행하는데 전통적인 재무적 관점의 MCS로는 한계가 있으며, 이를 극복하기 위해 SMCS를 제안하였다. George et al.(2016)는 사례연구를 통해 기존의 성과관리시스템에 지속가능 개념을 통합한 SMCS를 제안하였다. 그러나 SMCS에 관한 연구는 대부분 이론 및 사례연구이며, 실증연구는 부족한 실정이다. Wijethilake et al.(2018)는 환경혁신전략, SMCS의 활성화와 통제화(enabling and controlling) 이용, 그리고 조직성과간의 관계를 분석하였다. 그들은 환경혁신전략과 조직성과간의 관계에서 SMCS의 활성화 이용은 정(+)의 영향을, 그리고 SMCS의 통제화 이용은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 예상하였으나, SMCS의 활성화 이용만이 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것을 발견하였다. Jin et al.(2020)은 환경혁신전략, SMCS, 그리고 경영성과간의 관계를 실증적으로 분석하였다. 그들은 지속가능성 관리통제시스템의 개별적인 이용에 초점을 두었으며, 신념시스템, 경계시스템, 진단적 통제, 그리고 상호작용적 통제로 분류하여 분석하였다. 분석결과, 진단적 통제는 재무성과만을 그리고 상호작용적 통제는 비재무성과만을 각각 개선시키는 것으로 나타났으나 지속가능성과를 고려하지는 않았다.

MCS와 관련된 선행연구의 결과를 종합해보면, MCS는 성과를 개선시킬 수 있으나, 개별 시스템 하나에 집중하기 보다는 여러 시스템들을 모두 잘 이용해야 궁극적으로 성과를 높일 수 있을 것이다. 이와 같은 논리를 바탕으로 SMCS의 네 가지 시스템의 이용을 고려한다면, SMCS의 이용 역시 개별적인 이용의 강조 보다는 SMCS의 네 가지 시스템을 동시에 이용하는 것이 지속가능 성과를 달성하는데 중요할 것이다. SMCS의 네 가지 시스템의 이용이 높을수록 제한된 범위에서 조직구성원들이 동기부여 되고, 명확하게 지속가능성 관련 목표를 달성할 수 있도록 방법을 제시해주며, 이를 효율적이고 효과적으로 달성할 수 있도록 상호간의 의사소통이 원활하게 환경을 조성해주기 때문이다. 따라서 이러한 논리를 바탕으로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H3: SMCS는 지속가능 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ 연구설계

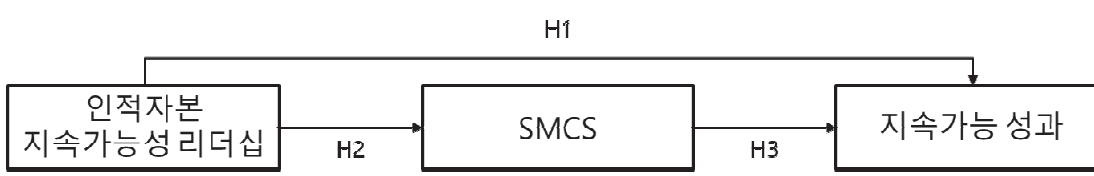
3.1 연구모형

본 연구에서는 기존의 선행연구를 토대로 인적자본 지속가능성 리더십, SMCS, 그리고 지속가능 성과 간의 관계를 검증해 보고자 〈Figure 1〉과 같은 연구모형을 설정하였다.

3.2 변수의 정의와 측정

인적자본 지속가능성 리더십은 서번트 리더십, 마음챙김 리더십, 윤리적 리더십, 그리고 지속가능한 리더십으로 분류 및 정의하였다(Di Fabio & Peiro, 2018). 이를 측정하기 위하여 Di Fabio & Peiro (2018)의 연구를 바탕으로, 4가지 유형의 개별적 리더십에 대하여 각각의 설문문항으로 구성하여 총 13개의 문항에 대해 응답자로 하여금 그 정도를 리커드 7점 척도로 평가하도록 하였다. 설문문항을 구체적으로 살펴보면, 서번트 리더십은 ①조직구성원들의 직장생활, 사생활에 관심, ②조직구성원들이 어려움에 봉착했을 때 격려, ③조직구성원들이 최선을 다해 일을 할 수 있는 모든 정보를 갖도록 나 자신을 헌신, ④직장에서 긍정적인 분위기를 적극적으로 장려, 마음챙김 리더십은 ①조직구성원들이 일을 할 때 그들의 입장이 되어봄, ②조직구성원들이 요구할만한 사항들을 예상, ③조직구성원들의 장점과 한계점을 앎, 윤리적 리더십은 ①일을 할 때 올바른 방법으로 하는 것이 중요, ②조직구성원들에게 약속을 지킴, ③윤리적인 방법으로 의사결정을 함, 지속가능한 리더십은 ①직원의 성장을 지원하고 촉진하는 지속가능한 학습 환경조건을 조성, ②조직구성원들의 개인적, 경력적 성장을 지원, ③업무의 중요한 측면에 자원을 집중시킴으로써 불필요한 부분을 배제하는 의사결정 전문지식을 사용 등으로 구성하였다. 인적자본 지속가능성 리더십은 네 가지 리더십을 통합한 개념으로, 이들의 리더십 특성을 모두 갖추고 있는 정도를 평가하기 위해 2차적 요인으로 개념화하여 반영적 측정방법을 사용하였다(Di Fabio & Peiro, 2018).

SMCS는 Simons(1995)의 MCS의 이용방식인 신념시스템, 경계시스템, 진단적 통제, 그리고 상호작용적 통제에 지속가능성 개념을 통합하여 이용하는 것으로 정의하였다(Wijethilake, 2017). 신념시스템은 경영자가 지속가능성을 고려한 목표를 설정하고 추구하는 방향성에 따라 행동을 할 수 있도록 조직구성원들에게 기업의 핵심가치를 전달하는 정도, 경계시스템은 경영자가 지속가능경영 하에서



〈Figure 1〉 연구모형

조직구성원들에게 기업에 해를 끼칠 수 있는 행동을 통제하기 위해 행동 및 윤리강령 등을 전달하는 정도, 진단적 통제는 경영자가 지속가능성을 고려하여 사전에 설정한 목표와 실제 성과를 모니터링하고 비교 및 평가하기 위한 수단으로 이용하는 정도, 그리고 상호작용적 통제는 경영자가 지속가능경영 환경 하에서의 불확실성을 관리하기 위해 조직구성원들과 의사소통으로의 수단으로 이용하는 정도로 정의하였다. 이들을 측정하기 위하여 Widener(2007), Speklé et al.(2017), 그리고 Wijethilake(2017)의 연구를 바탕으로, 4가지 유형의 개별적 이용에 대하여 각각 설문문항으로 구성하여 총 23개의 문항에 대해 설문응답자로 하여금 그 정도를 리커드 7점 척도로 평가하도록 하였다. 설문문항을 구체적으로 살펴보면, 신념시스템은 ①경영이념, ②전략계획과 정책, ③지속가능성 경영보고서, 사회적 책임 보고서, 연례보고서 등, ④전사적인 회의, 포럼, 워크샵 및 교육세션 등, ⑤인트라넷, 웹 사이트, 포스터, 팜플렛 등, ⑥최고 경영자의 의사소통 수단으로, 경계시스템은 ①지속가능 행동강령에 대한 정기적인 평가, ②윤리적 및 전문적인 지침, ③지속가능성과 관련된 모범사례에 대한 지침, ④기업의 지속가능성 보고서에 대한 가이드라인, ⑤내부적인 지속가능성 정책, 구조 및 활동으로, 진단적 통제는 ①표준화된 보고 프로세스, ②환경관리시스템, ③경쟁업체의 지속가능성 정책 벤치마킹, ④최고 경영진이 성과의 달성에 대한 검토, ⑤환경적 및 사회적인 감사, ⑥관리 기법으로, 상호작용적 통제는 ①최고 경영진의 지속가능성 통제 정책에 대한 정기적인 관심, ②최고 경영진의 지속가능성 정책에 관한 정보의 정기적인 수집 및 공유, ③운영관리자들의 지속가능성 정책에 빈번한 참여, ④지속가능성을 관리하는 최고 관리자와 운영관리자 간에 정기적인 회의, ⑤이해관계자들의 지속가능성 혁신에 대한 우수사례의 정보 교환, ⑥실무자들의 커뮤니티를 위한 인트라넷 시스템 이용 등으로 구성하였다(Jin et al, 2020). SMCS의 네 가지 시스템을 동시에 이용하는 정도를 평가하기 위해 이들의 이용에 대한 2차적 요인으로 개념화하여 반영적 측정방법을 사용하였다(Speklé et al, 2017).

지속가능 성과는 경제적 성과, 환경적 성과, 그리고 사회적 성과로 분류 및 정의하였다(Wijethilake, 2017). 경제적 성과는 당해 연도 경영목표 대비 성과의 달성 정도로, 환경적 성과와 사회적 성과는 과거 3년 동안 달성한 정도로 정의하였다. 이들을 측정하기 위하여 Wijethilake(2017)의 연구를 바탕으로, 3가지 유형의 개별적 성과에 대하여 각각의 설문문항으로 구성하여 총 12개의 문항에 대해 설문응답자로 하여금 그 정도를 리커드 7점 척도로 평가하도록 하였다. 설문문항을 구체적으로 살펴보면, 경제적 성과는 ①경쟁사 대비 매출액증가율, ②경쟁사 대비 영업이익률, ③경쟁사 대비 당기순이익, ④경쟁사 대비 투자수익률으로, 환경적 성과는 ①환경적으로 민감한 장소에서 작업 감소, ②공정 개선을 통한 환경 사고 발생 가능성 감소, ③프로세스 능률화를 통한 폐기물 감소, ④폐기물을 책임감 있게 처리, 사회적 성과는 ①공식적인 대화를 만들어 투자 이해당사자와의 이해관계를 고려, ②기업의 환경 영향 및 위험을 대중에게 전달, ③직원 또는 지역사회 보건 및 안전 개선, ④지역 커뮤니티 이니셔티브에 자금을 지원할 필요성에 대해 인지 및 행동 등으로 구성하였다. 지속가능 성과는 세 가지 성과를 통합한 개념으로 이를 평가하기 위해 2차적 요인으로 개념화하여 반영적 측정방법을 사용하였다(Wijethilake, 2017). 통제변수는 조직구성원의 수를 조직규모로 사용하였고 이의 자연로그를 취한 값으로 측정하였다.

3.3 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 국내 제조기업을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다. 조사대상은 Kis-Value를 이용하여 KOSPI, KOSDAQ에 상장된 제조기업 중 2019년도 말 매출액을 기준으로 1,000억원 이상인 400대 기업으로 선정하였다. 왜냐하면 SMCS와 같은 시스템을 구축하기 위해서는 어느 정도의 규모를 가진 기업이어야 가능하기 때문이다(Henri, 2006).

설문응답자는 표본으로 선정된 기업 중 부서 내에 영향력이 있으며 기업의 경영자와 전반적인 경영활동, 그리고 프로세스 및 시스템에 대해 잘 이해하고 있을 것으로 판단되는 과장급 이상을 대상으로 선정하였다. 왜냐하면 기업의 경영자 또는 경영진을 대상으로 설문조사를 하는데 어려움이 있기 때문이다. 선행연구들은 직접적으로 경영진을 대상으로 설문조사를 수행한 방법과 간접적으로 중간관리자를 대상으로 경영자의 리더십 또는 경영진의 SMCS의 이용에 대해 설문조사 후 연구를 수행하였다(Henri, 2006; Widener, 2007; Di Fabio & Peiro, 2018). 본 연구에서는 대부분의 선행연구에서 채택한 간접적으로 측정하는 방법으로 연구를 수행하였다(Widener, 2007). 설문조사는 예비조사와 본조사로 구분하였으며, 예비조사를 2단계로 진행한 후 최종적인 설문문항을 확정하였다. 예비조사 1단계는 지속가능성 개념, 경영진의 리더십, SMCS 이용 등에 제조기업 과장급 이상의 실무자 5명을 대상으로 현장인터뷰를 진행하였다. 2단계로 인터뷰 내용과 문헌연구의 내용을 종합하여 설문지 내용 및 구성에 오류가 없도록 학계 전문가 2명의 검토와 자문을 거쳐 설문지를 확정하였다. 설문지는 기업당 하나의 설문지를 배부하여 총 107부의 응답을 회수하였으나 문제(예: 응답누락, 설문 응답자 기준 미달 등)가 있는 설문지 29부를 제외한 78부를 이용하였다.

Ⅳ. 실증분석

본 장에서는 가설검정을 위한 실증분석결과를 제시한다. 먼저, 표본자료의 특성, 주요변수들의 기술통계량, 각 변수들에 대한 설문문항의 신뢰성과 타당성 검정, 그리고 주요 변수에 관한 상관관계 등의 분석을 위해 SPSS를 이용하였다. 다음으로 측정모형의 검정과 구조모형을 이용한 가설검정을 위해 SMART PLS 2.0을 이용하였다. 측정모형의 검정은 본 연구에서 사용되는 변수들이 서로 다른 개념의 변수들로 구성되어 있는 2차적 요인으로 개념화되어 있으므로, 이를 측정하기 위하여 Wilson(2007)과 Wetzels et al.(2009)이 제시한 2단계 접근법을 사용하여 분석하였다. 그리고 구조모형을 이용한 가설검정은 PLS의 부트스트랩핑(bootstrapping) 기법을 사용하여 유의성을 검정하였다.

4.1 기술통계량

표본기업의 특성을 살펴보면, 표본기업은 화학, 전기/전자, 철강/금속, 운수장비, 음식료 등(화학 18, 전기/전자 13, 철강/금속 12, 운수장비 12, 음식료 9,기계 6, 의약품 3, 종이/목재 3, 섬유/의복 2)의 순으로 분포되었으며, 매출액은 1조원 이상 10조원 미만(33), 2,000억 이상 5,000억 미만(24), 10조원 이상(10), 5,000억 이상 ~ 1조원 미만(8), 1,000억 이상 ~ 2,000억 미만(3) 등의 순으로 나타났다. 설문응답자의 특성을 살펴보면, 응답자의 근무부서는 마케팅/영업(23), 회계/재무(13), 기타 등

(기타 11, 생산 7, 총무 7, 인사 5 기획 4, 연구개발 3, 전산/정보 3)의 순으로, 응답자의 직위는 부장(23), 팀장(19), 차장(11) 등(과장 10, 임원 10, 실장 3, 기타 2)의 순으로 나타났다. 해당 기업에서 응답자의 연령은 평균적으로 약 48세이며, 총 근무연수는 평균적으로 약 18년이었다.

본 연구의 측정변수에 대한 기술통계량은 〈Table 1〉과 같다. 먼저, 인적자본 지속가능성 리더십을 살펴보면, 서번트 리더십, 마음챙김 리더십, 윤리적 리더십, 그리고 지속가능한 리더십 모두 보통에 해당

〈Table 1〉 측정변수의 기술통계량

구분		측정항목	평균	표준편차	구분		측정항목	평균	표준편차	구분		측정항목	평균	표준편차
HSL	SVL	SVL①	4.96	1.32	SMCS	SBL	SBL①	5.79	1.16	SP	EP	EP①	5.35	1.22
		SVL②	5.72	0.99			SBL②	5.74	1.05			EP②	5.44	1.10
		SVL③	5.39	1.00			SBL③	5.28	1.23			EP③	4.73	1.54
		SVL④	5.95	0.95			SBL④	5.22	1.31			EP④	5.03	1.31
		평균	5.50	1.07			SBL⑤	5.08	1.55			평균	5.13	1.30
	ML	ML①	5.67	0.97			SBL⑥	5.17	1.45		EVP	EVP①	5.27	1.34
		ML②	5.59	0.94			평균	5.38	1.30			EVP②	5.64	1.16
		ML③	5.47	0.95		SBO	SBO①	5.44	1.21			EVP③	5.46	1.26
		평균	5.58	0.96			SBO②	5.64	1.01			EVP④	5.69	1.10
	EL	EL①	6.12	0.78			SBO③	5.40	1.26			평균	5.52	1.22
		EL②	6.04	0.82			SBO④	5.10	1.36		SCP	SCP①	5.28	1.32
		EL③	5.81	0.92			SBO⑤	5.26	1.27			SCP②	5.17	1.33
		평균	5.99	0.85			평균	5.37	1.23			SCP③	5.59	1.29
	SL	SL①	5.58	1.11		SDC	SDC①	5.19	1.49			SCP④	5.12	1.45
		SL②	5.54	1.07			SDC②	5.26	1.25			평균	5.29	1.35
		SL③	5.51	1.05			SDC③	4.97	1.36					
		평균	5.54	1.08			SDC④	5.59	1.33					
							SDC⑤	5.58	1.20					
							SDC⑥	5.21	1.51					
							평균	5.30	1.36					
						SIC	SIC①	5.55	1.28					
							SIC②	5.47	1.31					
							SIC③	5.12	1.30					
							SIC④	5.26	1.40					
							SIC⑤	5.14	1.38					
							SIC⑥	5.12	1.48					
							평균	5.28	1.36					

주) HSL=인적자본 지속가능성 리더십; SVL=서번트 리더십; ML=마음챙김 리더십; EL=윤리적 리더십; SL=지속가능한 리더십; SMCS=지속가능성 관리통제시스템; SBL=신념시스템; SBO=경계시스템; SDC=진단적 통제; SIC=상호작용적 통제; SP=지속가능 성과; EP=경제적 성과; EVP=환경적 성과; SCP=사회적 성과

하는 4점보다 높은 것으로 나타났다. 이는 기업의 경영자가 다양한 리더십 스타일을 발휘하고 있으며, 특히 윤리적 리더십을 가장 높은 수준으로 발휘하고 있는 것으로 판단된다. SMCS를 살펴보면, 네 가지 시스템 모두 보통에 해당하는 4점보다 높게 나타났다. 이는 기업이 SMCS를 이용함에 있어, 네 가지 시스템을 모두 강조하고 있는 것으로 유추된다. 마지막으로 지속가능 성과를 살펴보면, 경제적 성과, 환경적 성과, 그리고 사회적 성과 모두 보통에 해당하는 4점보다 높은 것으로 나타났다. 이는 기업 또는 경영자가 지속가능 성과에 많은 관심을 가지고 있는 것으로 유추된다.

4.2 측정변수의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구는 측정변수들의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 SPSS를 이용하였다. 신뢰성은 Cronbach's α 값으로 평가하였으며, 연구에서 사용한 측정변수들의 신뢰성을 정확하게 파악하기 위해 요인분석 전과 후에 걸쳐 검토를 하였다. 분석결과, 측정변수들에 대한 신뢰성 값이 모두 0.5 이상으로 나타나[1] 신뢰성이 확보된 것으로 판단된다(Nunnally, 1978).

타당성은 주성분 분석방법 중 직각회전방법을 사용하여 분석하였다. 분석결과, 인적자본 지속가능성 리더십은 네 가지 리더십에 해당하는 4개의 공통요인으로, SMCS는 네 가지 시스템에 해당하는 4개의 공통요인으로, 지속가능 성과는 세 가지 성과에 해당하는 3개의 공통요인으로 나타났으며, 변수들에 대한 항목의 요인적재량이 0.5 이상, 고유치가 1.0 이상, 그리고 누적설명 분산이 모두 75% 이상으로 나타나 변수들의 구성개념 타당성은 확보된 것으로 판단된다.[2]

4.3 가설검정

4.3.1 변수들간의 상관관계 분석

본 연구모형에서 제시한 가설검정을 실시하기 전에 주요 변수들간의 관계를 규명하기 위하여 피어슨의 상관계수를 통해 상관관계 분석을 실시하였으며, 결과는 〈Table 2〉와 같다.

상관관계 분석결과, 변수들간의 단순 상관계수를 살펴보면, 모두 1% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 관계를 보여주었다. 이는 인적자본 지속가능성 리더십, SMCS, 그리고 지속가능 성과간에 관련성이 있음을 의미하는 것으로 인적자본 지속가능성 리더십을 갖춘 경영자는 SMCS의 이용을 강조하고 지속가능 성과를 개선시킬 수 있으며, SMCS의 이용은 지속가능 성과를 개선시킬 것으로 예상된다.

4.3.2 측정모형의 검증

(1) 1차 측정모형의 신뢰성과 타당성

가설검정에 앞서 측정모형의 검증을 위해 변수들

1) 신뢰성 분석결과는 다음과(변수(요인분석 전, 후)) 같이 나타났으며(서번트 리더십(0.808, 0.682), 마음챙김 리더십(0.832, 0.799), 윤리적 리더십(0.782, 0.782), 지속가능한 리더십(0.805, 0.875), 신념시스템(0.879, 0.791), 경계시스템(0.924, 0.881), 진단적 통제(0.915, 0.824), 상호작용적 통제(0.946, 0.9), 경제적 성과(0.819, 0.568), 환경적 성과(0.911, 0.857), 사회적 성과(0.899, 0.881)), 모두 0.5 이상으로 나타났다.

2) 1차 요인분석 결과, 서번트 리더십(2,4번), 마음챙김 리더십(3번), 지속가능한 리더십(3번), 신념시스템(1,2,5,6번), 경계시스템(4,5번), 진단적 통제(1,3,5,6번), 상호작용적 통제(1,2,3번), 경제적 성과(2,4번), 환경적 성과(5,7번), 사회적 성과(11,12번)에 대한 괄호 안의 항목들이 요인적재치가 낮거나 의미 없게 묶여 이를 제거하였다. 이후 나머지 항목으로 2차 요인분석을 실시하였으며, 그 결과 변수들에 대한 각 항목들의 요인적재량은 각각 0.6 이상, 고유치는 1.0 이상으로 나타났다.

〈Table 2〉 주요 변수들간의 상관관계 분석결과

	서번트 리더십	마음챙김 리더십	윤리적 리더십	지속가능한 리더십	신념 시스템	경계 시스템	진단적 통제	상호작용적 통제	경제적 성과	환경적 성과	사회적 성과	규모
마음챙김 리더십	0.55 (***)	1										
윤리적 리더십	0.4 (***)	0.43 (***)	1									
지속가능한 리더십	0.5 (***)	0.47 (***)	0.57 (***)	1								
신념시스템	0.5 (***)	0.31 (***)	0.48 (***)	0.58 (***)	1							
경계시스템	0.62 (***)	0.49 (***)	0.48 (***)	0.54 (***)	0.65 (***)	1						
진단적 통제	0.45 (***)	0.34 (***)	0.59 (***)	0.51 (***)	0.56 (***)	0.63 (***)	1					
상호작용적 통제	0.48 (***)	0.48 (***)	0.55 (***)	0.6 (***)	0.69 (***)	0.64 (***)	0.68 (***)	1				
경제적 성과	0.53 (***)	0.27 (***)	0.4 (***)	0.4 (***)	0.38 (***)	0.49 (***)	0.41 (***)	0.49 (***)	1			
환경적 성과	0.51 (***)	0.57 (***)	0.5 (***)	0.46 (***)	0.47 (***)	0.46 (***)	0.59 (***)	0.63 (***)	0.49 (***)	1		
사회적 성과	0.65 (***)	0.52 (***)	0.35 (***)	0.56 (***)	0.63 (***)	0.58 (***)	0.46 (***)	0.69 (***)	0.53 (***)	0.64 (***)	1	
규모	0.42 (***)	0.35 (***)	0.32 (***)	0.37 (***)	0.4 (***)	0.41 (***)	0.31 (***)	0.33 (***)	0.38 (***)	0.32 (***)	0.4 (***)	1

주) * p〈0.1, ** p〈0.05, *** p〈0.01

에 대한 측정항목들의 집중타당성, 내적일관성, 그리고 판별타당성을 파악하기 위해 SMART PLS 2.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 그러나 SMART PLS 2.0은 2차 구성개념 분석을 지원하지 않기 때문에 설문문항으로 측정된 1차 구성개념을 먼저 단일 측정치로 변환하여 2차적 구성개념의 측정지표로 투입하여 분석해야 한다. 따라서 본 연구에서는 Wilson(2007)과 Wetzels et al.(2009)이 제안한 2단계 접근법을 활용하였고 SMART PLS 2.0을 통해 산출된 잠재요인점수(latent variable score)를 1차 구성개념의 측정지표로 투입하여 2차적 구성개념을 산출하였다. 즉 인적자본 지속가능성 리더십, SMCS, 그리고 지속가능 성과를 구성하는 개별적인 변수들로 1차 요인 모형을 만들고 이를 일차적으로 SMART PLS 2.0을 이용하여 측정모형에 대한 신뢰성과 타당성을 분석한다. 그리고 1차 요인 모형에 대한 신뢰성과 타당성에 문제가 없다면, 분석을 통해 산출된 잠재요인 점수를 사용하여 2차적 요인으로 개념화된 변수들로 2차 요인 모형을 만들어 측정모형에 대한 신뢰성, 타당성, 그리고 적합성을 검증한다.

먼저, 1차 구성개념의 변수들로만 구성된 구조모

형에서 측정문항의 집중타당성, 내적일관성, 그리고 판별타당성을 검증하였고 검증결과는 아래의 〈Table 3〉, 〈Table 4〉, 〈Table 5〉과 같다.

이를 구체적으로 살펴보면, 〈Table 3〉에서 모든 변수들의 요인적재값이 0.707 보다 높고 〈Table 4〉에서 AVE, 복합신뢰도, Cronbach' α 값이 각각의 기준치인 0.5, 0.6, 그리고 0.7 보다 높게 나타나 집중타당성과 내적일관성이 확보되었다. 그리고 〈Table 3〉에서 모든 변수의 교차요인의 적재값이 그렇지 않은 요인에 적재된 값보다 높게 나타났고 〈Table 5〉에서의 대각선 부분은 각 변수들의 AVE 제곱근 값으로, 이 값이 다른 변수와의 상관관계의 계수값보다

〈Table 3〉 확인적 요인분석(1차 요인 모형)

	서번트 리더십	마음챙김 리더십	윤리적 리더십	지속가능한 리더십	신념 시스템	경계 시스템	진단적 통제	상호작용적 통제	경제적 성과	환경적 성과	사회적 성과	규모
SVL1	0.85	0.46	0.25	0.44	0.42	0.54	0.33	0.38	0.45	0.35	0.52	0.33
SVL3	0.9	0.51	0.49	0.44	0.49	0.56	0.47	0.48	0.49	0.58	0.64	0.41
ML1	0.49	0.92	0.39	0.46	0.29	0.47	0.35	0.47	0.20	0.51	0.48	0.3
ML2	0.52	0.91	0.4	0.39	0.29	0.43	0.27	0.41	0.29	0.52	0.46	0.33
EL1	0.39	0.33	0.81	0.39	0.28	0.27	0.46	0.47	0.51	0.43	0.27	0.23
EL2	0.34	0.42	0.88	0.56	0.41	0.54	0.52	0.47	0.37	0.41	0.33	0.34
EL3	0.36	0.33	0.82	0.47	0.48	0.41	0.49	0.44	0.23	0.47	0.28	0.23
SL1	0.49	0.44	0.58	0.95	0.62	0.55	0.53	0.57	0.41	0.47	0.5	0.35
SL2	0.46	0.44	0.49	0.94	0.48	0.47	0.44	0.56	0.35	0.39	0.56	0.35
SBL3	0.39	0.24	0.46	0.47	0.89	0.62	0.48	0.58	0.37	0.34	0.46	0.4
SBL4	0.54	0.32	0.40	0.58	0.93	0.56	0.53	0.67	0.37	0.52	0.68	0.32
SBO1	0.52	0.37	0.4	0.45	0.6	0.89	0.54	0.56	0.39	0.26	0.45	0.39
SBO2	0.62	0.45	0.49	0.41	0.54	0.89	0.6	0.51	0.43	0.49	0.48	0.33
SBO3	0.55	0.49	0.44	0.58	0.6	0.92	0.57	0.66	0.55	0.49	0.63	0.38
SDC2	0.43	0.29	0.54	0.51	0.47	0.55	0.93	0.59	0.45	0.54	0.4	0.29
SDC4	0.43	0.33	0.54	0.44	0.57	0.62	0.92	0.65	0.36	0.54	0.44	0.28
SIC4	0.52	0.46	0.47	0.5	0.62	0.57	0.6	0.89	0.54	0.53	0.64	0.31
SIC5	0.42	0.52	0.54	0.54	0.63	0.63	0.6	0.94	0.44	0.61	0.63	0.34
SIC6	0.42	0.33	0.49	0.61	0.65	0.57	0.64	0.92	0.44	0.58	0.62	0.25
EP1	0.45	0.24	0.48	0.33	0.45	0.48	0.44	0.53	0.88	0.51	0.52	0.33
EP3	0.45	0.21	0.24	0.34	0.21	0.36	0.28	0.32	0.79	0.33	0.39	0.32
EVP2	0.52	0.45	0.53	0.44	0.51	0.47	0.59	0.67	0.54	0.94	0.61	0.3
EVP4	0.48	0.61	0.40	0.42	0.38	0.41	0.51	0.51	0.42	0.93	0.58	0.29
SCP1	0.65	0.5	0.39	0.56	0.59	0.57	0.49	0.65	0.57	0.61	0.94	0.39
SCP2	0.61	0.5	0.28	0.5	0.63	0.53	0.37	0.65	0.47	0.6	0.95	0.36
Size	0.43	0.35	0.32	0.37	0.39	0.41	0.31	0.33	0.38	0.32	0.39	1

주) SVL=서번트 리더십; ML=마음챙김 리더십; EL=윤리적 리더십; SL=지속가능한 리더십; SBL=신념시스템; SBO=경계시스템; SDC=진단적 통제; SIC= 상호작용적 통제; EP=경제적 성과; EVP=환경적 성과; SCP=사회적 성과; Size=규모

〈Table 4〉 PLS 경로모형의 전체 적합도(1차 요인 모형)

		AVE	복합신뢰도	R^2	Cronbach's α	공통성
인적자본 지속가능성 리더십	서번트 리더십	0.77	0.87		0.7	0.77
	마음챙김 리더십	0.83	0.91		0.8	0.83
	윤리적 리더십	0.70	0.87		0.79	0.70
	지속가능한 리더십	0.89	0.94		0.88	0.89
SMCS	신념시스템	0.83	0.9	0.44	0.79	0.83
	경계시스템	0.8	0.93	0.5	0.88	0.81
	진단적 통제	0.85	0.92	0.42	0.82	0.85
	상호작용적 통제	0.83	0.94	0.47	0.9	0.83
지속가능 성과	경제적 성과	0.70	0.82	0.44	0.58	0.70
	환경적 성과	0.87	0.93	0.56	0.86	0.87
	사회적 성과	0.89	0.94	0.67	0.88	0.89
규모		1	1		1	1
전체적합도		0.64				

〈Table 5〉 PLS내 변수간 상관관계 및 AVE 제곱근(1차 요인 모형)

	서번트 리더십	마음챙김 리더십	윤리적 리더십	지속가능한 리더십	신념 시스템	경계 시스템	진단적 통제	상호작용적 통제	경제적 성과	환경적 성과	사회적 성과	규모
SVL	0.88											
ML	0.55	0.91										
EL	0.43	0.43	0.84									
SL	0.5	0.47	0.57	0.94								
SBL	0.52	0.32	0.47	0.59	0.91							
SBO	0.63	0.49	0.49	0.54	0.64	0.9						
SDC	0.47	0.34	0.59	0.51	0.56	0.63	0.92					
SIC	0.49	0.48	0.55	0.6	0.69	0.64	0.67	0.91				
EP	0.54	0.27	0.44	0.4	0.41	0.51	0.44	0.52	0.84			
EVP	0.54	0.57	0.5	0.46	0.48	0.47	0.59	0.63	0.51	0.94		
SP	0.67	0.52	0.35	0.56	0.65	0.59	0.46	0.69	0.55	0.64	0.95	
Size	0.43	0.35	0.32	0.37	0.39	0.41	0.31	0.33	0.38	0.32	0.39	1

주) 대각선의 계수는 AVE의 제곱근 값이다.

높게 나타나 판별타당성이 확보되었다. 〈Table 4〉에서 공통성 값은 0.7 이상으로 높게 나타나 측정모형의 적합성이 확보된 것으로 판단된다(Hair et al, 2014).

(2) 2차 측정모형의 신뢰성과 타당성

1차 측정모형에 대한 분석을 통해 산출된 잠재요인 점수를 사용하여 2차 구성개념의 변수들로 구조모형을 구성하고, 2차 잠재변수들의 측정변수를 사

용하여 집중타당성, 내적일관성, 그리고 판별타당성을 검증하였다.[3] 검증결과는 아래의 〈Table 6〉, 〈Table 7〉, 〈Table 8〉과 같다. 〈Table 6〉에서 모든 변수들의 요인적재값이 0.707 보다 높고 〈Table 8〉에서 AVE, 복합신뢰도, Cronbach' α 값이 각각의 기준치인 0.5, 0.6, 그리고 0.7 보다 높게 나타

〈Table 6〉 확인적 요인분석(2차 요인 모형)

	인적자본 지속가능성 리더십	SMCS	지속가능 성과	규모
SVL	**0.81**	0.6	0.69	0.43
ML	**0.76**	0.47	0.54	0.35
EL	**0.77**	0.61	0.51	0.32
SL	**0.81**	0.66	0.57	0.37
SBL	0.61	**0.84**	0.62	0.39
SBO	0.69	**0.86**	0.62	0.41
SDC	0.61	**0.83**	0.59	0.31
SIC	0.64	**0.87**	0.696	0.31
EP	0.53	0.54	**0.79**	0.38
EVP	0.65	0.64	**0.86**	0.31
SCP	0.67	0.69	**0.88**	0.39
Size	0.47	0.42	0.43	**1**

〈Table 7〉 PLS 경로모형의 전체 적합도(2차 요인 모형)

	AVE	복합신뢰도	R^2	Cronbach's α	공통성
인적자본 지속가능성 리더십	0.62	0.87		0.8	0.62
SMCS	0.72	0.91	0.57	0.87	0.72
지속가능 성과	0.71	0.88	0.63	0.8	0.71
규모	1	1		1	1
전체적합도	**0.68**				

〈Table 8〉 PLS내 변수간 상관관계 및 AVE 제곱근(2차 요인 모형)

	인적자본 지속가능성 리더십	SMCS	지속가능 성과	규모
HSL	**0.79**			
SMCS	0.75	**0.85**		
SP	0.74	0.74	**0.84**	
Size	0.47	0.42	0.43	**1**

주) 대각선의 계수는 AVE의 제곱근 값이다.

3) 확인적 요인분석 결과, 상호작용적 통제의 교차요인의 요인적재값이 그렇지 않은 요인에 적재된 값보다 높은 것으로 나타났으나, 다른 요인에 적재된 값이 0.707 이상이 되어 이를 제거하고 확인적 요인분석을 재실시하였다.

나 집중타당성과 내적일관성이 확보되었다. 그리고 〈Table 6〉에서 모든 변수의 교차요인의 적재값이 그렇지 않은 요인에 적재된 값보다 높게 나타났고 〈Table 8〉에서 대각선 부분에 해당하는 각 변수들의 AVE 제곱근 값이 다른 변수와의 상관관계의 계수값보다 높게 나타나 판별타당성이 확보되었다. 마지막으로 〈Table 7〉에서 공통성 값이 0.7 이상으로 높게 나타나 측정모형의 적합성이 확보된 것으로 판단된다(Hair et al, 2014; Havelka, 2016; Miranda et al, 2017).

4.3.3 구조모형을 이용한 가설검정

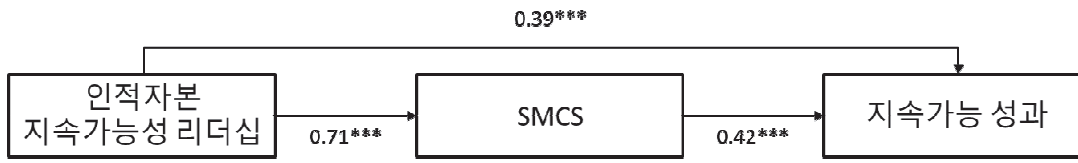
본 연구의 가설검정은 SMART PLS 2.0의 부트스트랩핑 기법을 통해 경로계수에 대한 유의수준을 산출하였고 이에 대한 유의수준은 t-value로 판단하였다(Hair et al, 2011; Kiani et al, 2016). 구조모형에 대한 평균 적합도는 R^2값으로, 구조모형에 대한 전체 적합도는 PLS 경로모형의 전체 적합도의 R^2 평균값과 공통성 평균값을 곱한 후, 이를 제곱근한 값으로 평가한다. 〈Table 7〉의 R^2값은 모두 0.26 이상으로 구조모형에 대한 평균 적합도가 매우 높은 상의 적합성으로 나타났고 PLS 경로모형에 대한 전체 적합도 또한 0.68로 매우 높은 상의 적합성으로 나타나 전체적인 구조모형에 대한 적합도가 유의하다고 판단되어 PLS 구조모형의 경로분석을 실시하였다. 경로분석 결과는 아래의 〈Table 9〉와 같으며, 〈Figure 2〉는 PLS 구조모형의 경로분석결과 중 유의적인 관계만을 도식화한 것이다.

본 연구의 분석결과를 설정된 연구가설을 중심으로 살펴보면 다음과 같다. 가설 1은 인적자본 지속가능성 리더십이 지속가능 성과에 미치는 영향을 검정하기 위하여 설정되었다. 그 결과를 살펴보면, 인적자본 지속가능성 리더십은 지속가능 성과에 1% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 인적자본 지속가능성 리더십을 갖춘 경영자는 지속가능 성과를 개선시키는 것으로 해석된다. 인적자본 지속가능성 리더십을 갖춘 경영

〈Table 9〉 PLS 경로분석 결과

가설	경로	경로계수값	표준편차	t값	검정결과
H1	인적자본 지속가능성 리더십 → 지속가능 성과	0.39***	0.13	**3.07**	**채택**
H2	인적자본 지속가능성 리더십 → SMCS	0.71***	0.07	**9.87**	**채택**
H3	SMCS → 지속가능 성과	0.42***	0.13	**3.36**	**채택**
	규모 → 지속가능 성과	0.07	0.08	0.93	
	규모 → SMCS	0.08	0.07	1.17	

주) * p〈0.1, ** p〈0.05, *** p〈0.01



〈Figure 2〉 PLS 분석결과

자는 지속가능성 이슈를 해결하기 위하여 조직구성원들이 이와 관련된 업무에 집중할 수 있도록 도움을 주고 협력하며, 그들에 대한 깊은 이해를 통해 개개인의 역량을 증진시킴과 더불어 올바른 방법으로 기업이 추구해 나가고자 하는 목표를 달성할 수 있도록 이끌어 줄 수 있을 것이다. 이는 조직구성원들이 모두 지속가능성 문제에 대해 인지하고 이를 해결하기 위해 함께 협력함으로써, 지속가능성에 대한 기업의 역량을 증진시켜 궁극적으로 세 가지 측면의 성과를 달성할 수 있는 것으로 판단된다.

가설 2는 인적자본 지속가능성 리더십이 SMCS에 미치는 영향을 검정하기 위하여 설정되었다. 그 결과 인적자본 지속가능성 리더십은 SMCS에 1% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Simons(1995, 2000)과 Speklé et al.(2017)의 연구결과와 유사한 것으로, 지속가능성과 같이 다양하고 복잡한 환경 즉, 불확실성이 높은 환경에서는 경영자가 SMCS의 4가지 이용을 모두 강조하는 것으로 해석된다. 인적자본 지속가능성 리더십이 강한 경영자는 다양한 이슈에 대한 많은 정보를 제공 및 수집하고 조직구성원들에게 설정한 목표와 관련된 사안을 명확하게 전달하며, 효율적인 인적자본의 분배를 위해 SMCS의 4가지 시스템을 동시에 높게 이용하는 것으로 판단된다.

가설 3은 SMCS가 지속가능 성과에 미치는 영향을 검정하기 위하여 설정되었다. 그 결과, SMCS는 지속가능 성과에는 1% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Simons (1995, 2000)과 Speklé al.(2017)의 연구결과와 일치하는 것으로 SMCS의 4가지 시스템을 강조할수록 지속가능 성과를 개선시킬 수 있을 것으로 해석된다. SMCS의 4가지 시스템의 강조는 기업의 핵심가치를 조직구성원에게 전달하고, 기업의 상태를 진단하고, 의사소통, 아이디어 공유, 학습 등이 가능한 환경을 조성하여 조직구성원들에게 동기를 유발하기 때문에 궁극적으로 지속가능 성과를 높일 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구에서 설정한 가설 1, 2, 3의 결과를 종합적으로 고려해보면, 인적자본 지속가능성 리더십과 지속가능 성과간의 관계에서 SMCS는 매개적 역할을 하는 것으로 판단이 된다. 이는 경영자는 인적자본 지속가능성 리더십을 갖추어야 하며, 이와 함께 SMCS의 4가지 시스템의 이용을 모두 강조해야 지속가능 경영환경 하에서 기업의 지속적인 성장과 경쟁우위를 창출하여 지속가능 성과를 개선시킬 수 있다는 것이다. 마지막으로 규모는 SMCS와 지속가능 성과에 유의적인 결과를 보여주지 못하였다. 이는 설문이 회수된 기업의 규모가 대부분 100대 기업이기에(78개 중 43개) 규모의 효과가 나타나지 않은 것으로 판단된다.

4.3.4 추가분석

본 연구결과에 대한 세밀한 분석과 의미 있는 해석을 위해 추가분석을 수행하였다. 먼저, 2차 변수들을 구성하고 있는 세부변수들간의 관계와 함께 Widener(2007)의 MCS 이용방식을 고려하여 분석을 하였다. 그 결과(〈Table 10〉) 경영자의 리더십 특성에 따라 SMCS의 이용과 성과에 영향을 미칠 수 있으며, SMCS의 4가지 시스템의 개별적인 이용은 성과에 직접 또는 간접적으로 영향을 미칠 수 있음을 제시한 기존 선행연구들의 결과와 유사하게 나타났다(Henri, 2006; Widener, 2007). 따라서 지속가능 성과를 개선시키기 위해서는 개별적인 리더십과 SMCS의 이용방식으로는 한계가 있으며, 통합된 리더십과 SMSC의 4가지 시스템 모두의 강조

〈Table 10〉 PLS 경로 추가분석 결과

경로	경로계수값	표준편차	t값
서번트 리더십 → 경제적 성과	0.3619***	0.1528	2.3691
서번트 리더십 → 환경적 성과	0.2206	0.1358	1.6252
서번트 리더십 → 사회적 성과	0.3828***	0.1053	3.6364
마음챙김 리더십 → 경제적 성과	-0.208	0.1362	1.5277
마음챙김 리더십 → 환경적 성과	0.3042***	0.1023	2.9745
마음챙김 리더십 → 사회적 성과	0.1266	0.0994	1.2735
윤리적 리더십 → 경제적 성과	0.1761	0.1396	1.2611
윤리적 리더십 → 환경적 성과	0.0578	0.117	0.494
윤리적 리더십 → 사회적 성과	-0.1878**	0.1018	1.8453
지속가능한 리더십 → 경제적 성과	-0.0054	0.1316	0.0408
지속가능한 리더십 → 환경적 성과	-0.0762	0.1143	0.6662
지속가능한 리더십 → 사회적 성과	0.094	0.1507	0.6239
서번트 리더십 → 신념시스템	0.2769***	0.1163	2.3812
서번트 리더십 → 경계시스템	0.2828	0.0906	3.122
서번트 리더십 → 진단적 통제	0.0739	0.1133	0.6525
서번트 리더십 → 상호작용적 통제	-0.0554	0.1313	0.4217
마음챙김 리더십 → 신념시스템	-0.1193	0.1083	1.1018
마음챙김 리더십 → 경계시스템	0.1038	0.1037	1.0007
마음챙김 리더십 → 진단적 통제	-0.1174	0.0936	1.2544
마음챙김 리더십 → 상호작용적 통제	0.1827*	0.1085	1.6837
윤리적 리더십 → 신념시스템	0.152	0.1222	1.2436
윤리적 리더십 → 경계시스템	0.057	0.0943	0.6044
윤리적 리더십 → 진단적 통제	0.2668***	0.113	2.362
윤리적 리더십 → 상호작용적 통제	0.1732	0.1088	1.5927
지속가능한 리더십 → 신념시스템	0.3642***	0.1264	2.882
지속가능한 리더십 → 경계시스템	0.0029	0.1086	0.027
지속가능한 리더십 → 진단적 통제	0.0176	0.1333	0.1323
지속가능한 리더십 → 상호작용적 통제	0.1832	0.1349	1.3585
신념시스템 → 경제적 성과	-0.1107	0.1596	0.6932
신념시스템 → 환경적 성과	0.0463	0.1654	0.2801
신념시스템 → 사회적 성과	0.2281*	0.1255	1.8171
경계시스템 → 경제적 성과	0.1697	0.1528	1.1106
경계시스템 → 환경적 성과	-0.2259	0.1395	1.6193
경계시스템 → 사회적 성과	-0.032	0.1388	0.2303
진단적 통제 → 경제적 성과	-0.0024	0.1357	0.0175
진단적 통제 → 환경적 성과	0.2875*	0.154	1.8674
진단적 통제 → 사회적 성과	-0.0694	0.1406	0.4936
상호작용적 통제 → 경제적 성과	0.2329	0.1763	1.3215
상호작용적 통제 → 환경적 성과	0.3252***	0.1465	2.2191
상호작용적 통제 → 사회적 성과	0.3755***	0.1393	2.6964
신념시스템 → 경계시스템	0.2627***	0.1256	2.0916
신념시스템 → 진단적 통제	0.0181	0.156	0.1162
신념시스템 → 상호작용적 통제	0.4662***	0.1275	3.6565
경계시스템 → 진단적 통제	0.2901*	0.1531	1.8941
상호작용적 통제 → 진단적 통제	0.3269***	0.1581	2.0678
상호작용적 통제 → 경계시스템	0.2295*	0.1193	1.9245
규모 → 경제적 성과	0.1488	0.1197	1.2429
규모 → 환경적 성과	0.0118	0.088	0.1343
규모 → 사회적 성과	0.0415	0.0755	0.5504
규모 → 신념시스템	0.1315	0.0919	1.4314
규모 → 경계시스템	0.0573	0.0862	0.6641
규모 → 진단적 통제	-0.003	0.0851	0.0353
규모 → 상호작용적 통제	-0.0396	0.088	0.4494

주) * p〈0.1, ** p〈0.05, *** p〈0.01

〈Table 11〉 매개회귀분석 및 Sobel-test, Aroian-test 결과

Model(1): $Y = b_0 + b_1 \cdot X + b_2 \cdot Size$					Model(2): $Y = b_0 + b_1 \cdot X + b_2 \cdot SMCS + b_3 \cdot Size$						
	계수	t값	F값	Adj.R^2		계수	t값	F값	Adj.R^2	Sobel-test (z)	Aroian-test (z)
b_1	**0.68*** **	7.67	**45.25*** **	0.54	b_1	**0.4*** **	3.65	**39.70*** **	0.6	**3.08*** **	**3.06*** **
b_2	0.12	1.38			b_2	**0.39*** **	3.68				
					b_3	0.09	1.07				

주) 1. * p〈0.1, ** p〈0.05, *** p〈0.01
2. Y= 지속가능 성과, X= 인적자본 지속가능성 리더십, Size= 규모

가 필요할 것이다. 즉 통합적인 관점에서 세 가지 측면의 지속가능 성과를 향상시키기 위해서는 통합된 인적자본 지속가능성 리더십을 갖추어야 하며, SMCS의 네 가지 시스템을 모두 통합하여 이용해야 한다는 것이다.

다음으로 인적자본 지속가능성 리더십과 지속가능 성과간의 관계에서 SMCS의 매개효과를 보다 명확하게 규명하기 위해 Baron & Kenny(1986), Sobel's test, 그리고 Aroian test를 수행하였다.

〈Table 11〉의 분석결과를 살펴보면, 매개회귀분석에서는 두 가지 회귀모형을 설정하여 Baron & Kenny(1986)의 판단기준을 적용하였으며, 그 결과 판단기준을 모두 만족하였으며, 또한 Sobel-test와 Aroian-test에 의한 z값이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 SMCS는 인적자본 지속가능성 리더십과 지속가능 성과간의 관계에 있어 매개적 역할을 하는 것으로 밝혀졌다.

Ⅴ. 결 론

본 연구는 최근 이슈가 되고 있는 지속가능성 관점에서 인적자본 지속가능성 리더십, SMCS, 그리고 지속가능 성과간의 관계를 분석하였다. 연구결과, 첫째, 인적자본 지속가능성 리더십은 지속가능 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 인적자본 지속가능성 리더십은 SMCS에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, SMCS는 지속가능 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 주요변수들의 개별적인 관점에서 추가분석을 수행한 결과는 각각 상이한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 그 결과를 종합해 보면, 연구가설의 결과와 일치하는 것을 확인하였다. 마지막으로 인적자본 지속가능성 리더십과 지속가능 성과간에 SMCS의 매개효과를 발견하였다.

본 연구의 시사점 및 공헌점은 다음과 같다. 첫째, 지속가능경영 환경 속에서 경영자는 높은 불확실성을 완화시키고 다양한 이해관계자들의 요구사항을 만족시켜 지속가능 성과를 달성하기 위해서는 지속가능성 이슈를 조직구성원들과 함께 협력하여 해결해야 하므로 인적자본을 관리하기 위한 리더십과 지속가능성 중점의 지속가능한 리더십을 통합한 인적자본 지속가능성 리더십을 갖추어야 함을 시사한다. 이에 본 연구는 학문적으로 인적자본 지속가능성 리더십을 고려하여 경영자의 리더십에 대한 연구영역을 확장하였으며, 실증분석을 통해 나타난 본 연구의 결과는 지속가능성 이슈를 해결하고 기업의 지속

적인 성장과 경쟁우위를 창출할 수 있는 중요한 핵심변수라는 사실을 발견하였다. 또한, 실무적으로 기업이 지속가능성 관련 전문가를 선임하고 배양하기 위해 노력하는 과정에서 경영자는 어떠한 능력과 리더십을 갖추어야 하는지에 대한 해결방안을 모색하는데 도움을 줄 것이다. 둘째, 인적자본 지속가능성 리더십을 갖춘 경영자는 다양하고 복잡한 지속가능성 이슈를 해결하기 위해 다양한 정보가 필요하고 이를 조직구성원들과 경영전반에 전달해야 하므로, 각기 다른 목적과 특성을 지니고 정보 수집 및 전달 기능을 가진 네 가지 이용을 모두 통합하여 활용해야 할 것이다. 또한, 이러한 통합된 SMCS의 이용은 다양한 정보의 수집과 전달기능을 통해 효율적이고 효과적인 자원배분 및 활용과 더불어 조직구성원들의 동기를 유발함으로써 궁극적으로 다양한 측면의 지속가능 성과를 달성할 수 있음을 시사한다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, SMCS와 같은 공식적인 통제만으로 연구를 수행하였으므로 조직구조 및 문화, 전략 등과 같은 비공식적인 통제를 고려해 보는 것도 의미가 있을 것이다. 둘째, 요인분석과정에서 주요 변수들을 측정한 설문문항들이 다수 제거되었으므로 향후 연구에서는 실무현장조사를 통해 최근의 환경변화에 맞게 각 변수들의 설문문항을 점검하여 연구를 수행하는 것도 의미가 있을 것이다.

참고문헌

Abernethy, M. A., J. Bouwens, and L. Van Lent (2010), "Leadership and Control System Design," *Management Accounting Research*, 21(1), pp.2-16.

Baron, R. M. and D. A. Kenny(1986), "The moderator - mediator variable distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.

Bendell, J. and R. Little(2015), "Seeking Sustainability Leadership," *Journal of Corporate Citizenship*, (60), pp.13-26.

Brown, M. E., L. K. Treviño, and D. A. Harrison (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp.117-134.

Crutzen, N., D. Zvezdov and S Schaltegger(2017), "Sustainability and Management Control. Exploring and Theorizing Control Patterns in Large European Firms," *Journal of Cleaner Production*, 143(1), pp.1291-1301.

Dalati, S., J. Raudeliūnienė, and V. Davidavičienė (2017), "Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria. Business," *Management and Economics Engineering*, 15(1), pp.14-27.

Di Fabio, A., and J. M. Peiro(2018), "Human Capital Sustainability Leadership to Promote Sustainable Development and Healthy Organizations: A New Scale," *Sustainability*, 10(7), pp.2413-2424.

Galpin, T. and J. L. Whittington(2012), "Sustainability Leadership: From Strategy to Results," *Journal of Business Strategy*, 33(4), pp.40-48.

George, R. A., A. K., Siti-Nabiha, D. Jalaludin and Y. A. Abdalla(2016), "Barriers to and Enablers of Sustainability Integration in the Perfor-

mance Management Systems of An Oil and Gas Company," *Journal of Cleaner Production*, 136(10), pp.197-212.

Gond, J. P., S. Grubnic, C. Herzig, and J. Moon (2012), "Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability," *Management Accounting Research*, 23(3), pp.205-223.

Hair Jr, J. F., M. Sarstedt, L. Hopkins and V. G. Kuppelwieser(2014), "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), pp.106-121.

Havelka, D.(2016), "Antecedents to Team Performance on Student IT Projects," *Journal of Information Systems Education*, 27(1), pp.51-60.

Henri, J. F.(2006), "Management Control Systems and Strategy: A Resource-based Perspective," *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), pp.529-558.

Jin, Y. P., S. W. Lee, J. Y. Lee, and S. H. Park (2020), "The Relationships Among Environmental Innovation Strategy, Sustainability Management Control Systems, and Business Performance," *Korean Accounting Journal*, 29(6), pp.159-183.

Kang Y. J., S. W. Lee, and S. H. Park(2021), "The Effect of Intensity of Use of the SMCS on Sustainability Innovation and Business Performance," *Korean Accounting Journal*, 30(5), pp.161-190.

Kiani, I., M. Laroche, and M. Paulin(2016), "Development of Market Mavenism Traits: Antecedents and Moderating Effects of Culture, Gender, and Personal Beliefs," *Journal of Business Research*, 69(3), pp.1120-1129.

Kim, B. J.(2016), "The Relationships Among Servant Leadership, Use of MCS, Organizational Capabilities and Organizational Performance," Dong-A University.

Kim, J. Y., S. W. Lee, B. S. Lee(2018), "The Effect of Servant Leadership with the Interactive Use of Management Control Systems(MCS), Organizational Commitment, Communication and Managerial Performance : Focused on Military Organizations," *Review of Accounting and Policy Studies*, 23(2), pp.73-103.

Livovich Jr, M. P.(1999), "An investigation of servant-leadership in public school superintendents in the state of Indiana," Indiana State University.

Mayer, D. M., K. Aquino, R. L., Greenbaum, and M. Kuenzi(2012), "Who Displays Ethical Leadership, and Why does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership," *Academy of Management Journal*, 55(1), pp.151-171.

Miranda, F. J., A. Chamorro-Mera and S. Rubio (2017), "Academic Entrepreneurship in Spanish Universities: An Analysis of the Determinants of Entrepreneurial Intention," *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), pp.113-122.

Morsing, M. and D. Oswald(2009), "Sustainable Leadership: Management Control Systems and Organizational Culture in Novo Nordisk A/S," *Corporate Governance*, 9(1), pp.83-99.

Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory(2nd Ed)*, New York: McGraw-Hill.

Opoku, A., V. Ahmed, and H. Cruickshank(2015), "Leadership Style of Sustainability Professionals in the UK Construction Industry,"

Built Environment Project and Asset Management, 5(2), pp.184-201.

Reb, J., J. Narayanan, and Z. W. Ho(2015), "Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness," *Mindfulness*, 6(1), pp.111-122.

Scherr, A. L. and M. C. Jensen(2007), *A New Model of Leadership. Harvard NOM Research Paper No*. 06-10, Barbados Group Working Paper No. 02-06.

Searcy, C.(2012), "Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda," *Journal of Business Ethics*, 107(3), pp.239-253.

Simons, R.(1995), *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business Press.

_____(2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, New Jersey (EUA), Prentice Hall.

Spears, L. C., and M. Lawrence(2002), *Focus on Leadership: Servant-leadership for the Twenty-first Century*. John Wiley & Sons.

Speklé, R. F., van Elten, H. J. and S. K. Widener (2017), "Creativity and Control: A Paradox -Evidence from the Levers of Control Framework," *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), pp.73-96.

Trevino, L. K., L. P. Hartman, and M. Brown (2000), "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership," *California Management Review*, 42(4), pp.128-142.

Vandenbosch, B., and C. Higgins(1996). "Information Acquisition and Mental Models: An Investigation into the Relationship between Behaviour and Learning," *Information Systems Research*, 7(2), pp.198-214.

Wetzels, M., G. Odekerken and C. Van Oppen(2009), "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration," *MIS Quarterly* 33(1), pp.177-195.

Widener, S. K.(2007), "An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework," *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), pp.757-788.

Wijethilake, C.(2017), "Proactive Sustainability Strategy and Corporate Sustainability Performance: The Mediating Effect of Sustainability Control Systems," *Journal of Environmental Management*, 196(1), pp. 569-582.

Wijethilake, C., R. Munir, and R. Appuhami(2018), "Environmental Innovation Strategy and Organizational Performance: Enabling and Controlling uses of Management Control Systems," *Journal of Business Ethics*, 151 (4), pp.1139-1160.

Wilson, B. and J. Henseler(2007), *Modeling reflective higher-order constructs using three approaches with PLS path modeling: A Monte Carlo comparison*. ANZMAC.

Yukl, G. A.(2005), *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Pearson Prentice-Hall.

• The author Sang-Hyeop Park is currently serving as a part-time lecturer in management Accounting at Dong-A University's School of Business. I graduated from the Department Global Business Administration at Konyang University, obtained a Master of Business Administration from Sogang University, and a Doctor of Business Administration from Dong-A University. After abtaining a doctorate in 2022, I am currently working as a part-time lecturer at Dong-A University. The main research fields are Management Control System, performance Measurement System, Strategy, Leadership, Organizational Culture, Sustainability, and Positive Psychological Capital.

• The author Sang-Wan Lee is currently a serving as an Associate Professor in Management Accounting at Dong-A University's School of Business. I graduated from Sogang University Business Administration Department and School of Business Administration Department, and obtained Master and Doctoral degree in Business Administration from Sogang University. After obtaining a doctorate, I worked at Dong-A University, where I am still an associate professor. The main research fields are Management Control System, performance Measurement System, Strategy, Leadership, Organizational Culture, Sustainability.