

Print ISSN: 2233-4165 / Online ISSN: 2233-5382
doi:http://dx.doi.org/10.13106/ijidb.2019.vol10.no7.59

The Impact of Workplace Democracy on Social Capital: The Moderating Effect of Servant Leadership

조직 내 민주성이 사회적 자본의 형성에 미치는 영향: 서번트 리더십의 조절효과

Yiran LI(이의연)*, Kwancheol SONG(송관철)**

Received: June 11, 2019. Revised: June 29, 2019. Accepted: July 05, 2019.

Abstract

Purpose - Unlike in the past, individualistic thought is more dominant than groupism where members prioritize organizations. Such changes run counter to the direction of the survival of the companies, which calls for companies to explore strategies to address them. As one of the solutions, many people highlights social capital. However, since most studies have been conducted on the definition and characteristics of social capital, there is not enough prior factor research on the formation of social capital. So the current situation require researches on the formation of social capital.

Research design, data, and methodology - To achieve the purpose, the literature and the empirical studies were combined. Deriving workplace democracy and servant leadership as factors affecting the formation of social capital through the literature, and this factors have modeled assumptions about the impact on social capital, and have established hypotheses to verify them. The survey which is conducted to verify the hypothesis and questionnaires are derived base on the variables used in the previous studies. The survey was conducted 447 respondents in Korea.

Results - As a result, we found that the workplace democracy is positively functioning with the formation of social capital. It means that the democracy functions as a universal element to enhance the quality of social capital at the workplace. The evidence also shows that the positive impacts of the servant leadership on the formation of social capital. And the survey shows that groups with high level servant leadership had a higher impact on the formation of social capital than those with low levels leadership.

Conclusions - At present, the social capital has become an important factor for the companies pursuing high performance workplaces. We found that the workplace democracy and the servant leadership affect the formation of social capital. It means that to increase the employees' sense of community and solidarity, it is need to form democratic environment with the servant leadership. Therefore, based on the results of this study, the workplace democracy and the servant leadership can present strategic implications that can increase the social capital.

Keywords: Social Capital, Workplace Democracy, Servant Leadership.

JEL Classifications: C12, M10, M12, M14, M53.

1. 서론

최근 유통시장은 지역이나 국가에 제한되지 않는 글로벌의

특성이 있다. 한 기업이나 국가 경제의 흥망이 다른 기업이나 국가에 영향을 미치고 있으며, 세계 금융시장의 유기적인 연동성으로 인해 전 세계인이 하나의 경제권역에 있다고 해도 과언이 아니다. 게다가 4차 산업혁명의 도래로 인간의 영역에 대한 도전이 끊임없이 이루어지고 있어 개인도, 기업도, 국가도 모두 글로벌 시장 속에서 무한경쟁 체계에 놓여 있다고 하겠다. 이는 기업의 경쟁영역에서 국가의 경계는 의미가 없으며, 이는 구성원의 인종이나 국적이 다양해지는 다국적 기업이 보편화 되었다는 신호탄이기도 하다. 이러한 변화는 기업의 경영환경에 영향을 미쳐 경영 가치사슬(Business Value Chain) 내에서 서로 다른 특성이 있는 다양한 이해관계자와의 교류 협

* First Author, Doctor of Business Administration, Dankook University, South Korea. E-mail: liyiran8986@naver.com

** Corresponding Author, KOSRI, South Korea.
E-mail: skcpc@hanmail.net

© Copyright: Korean Distribution Science Association (KODISA)
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

력에 대한 필요성이 제기되는 것과도 일맥상통한다고 하겠다 (Robinson, 1996). 이러한 변화에 맞춰 많은 기업에서는 가치 사슬 내 많은 역할을 하면서 고성능과 작업장(High Performance Workplace)의 기반이 되는 내부 구성원들의 협력과 응집력을 높이는 방안에 대하여 고심하고 있다(Mukherjee & Sen, 2019). 그렇기 때문에 이미 시대적 변화를 선도하고 있는 다국적 기업에서도 인수합병(M&A) 시 조직관리의 중요성을 끊임없이 강조해왔다.

하지만, 요즘 사회 현상을 살펴보면 과거와 달리 구성원들이 조직이나 집단을 우선시하는 집단주의 사고보다는 개인주의 사고가 지배적으로 작용하고 있다. 평생직장의 개념이 공했던 일본에서는 아주 오래전부터 개인주의가 사회적 문제로 대두되었으며, 다민족국가로서 하나 된 국가를 주장해온 미국에서도 30여 년 전부터 개인주의로 인한 사회적 문제를 심각하게 접근하였으며, 한국에서도 1998년 금융위기로 인한 IMF 차관과 경제불황 등으로 인해 개인주의가 팽배해지고 있다. 이러한 개인의 변화는 글로벌 시장 형성에 따른 기업의 생존 방향과 역행하는 것으로 기업이 시대적 변화에서 생존하기 위해서 이를 해결할 수 있는 전략 모색이 요구된다고 하겠다.

이러한 현상을 연구해온 Coleman (1988), Putnam (1995) 등의 학자들은 공동체 의식과 연대의식에 대한 사회적 관심과 노력이 부족하기 때문이라고 보고, 이를 사회적 자본(Social Capital)이라는 개념을 도입하여 접근하였다. 사회적 자본은 무형(invisible)의 조직망인 네트워크를 기반으로 네트워크에 속해 있는 구성원 간 서로 신뢰하고 협력하는 관계를 의미하는데, 이는 공동의 이익을 창출하기 위해 개인의 자발적인 행동을 이끌어내는 것에 효율적으로 작용하기 때문에 고성능과 작업장을 추구하는 조직에서는 매우 중요하게 요구되는 핵심 성공 요인이다(Van Den Hooff & Huysman, 2009; Mukherjee & Sen, 2019). Ferguson (2017)도 그의 저서 광장과 타워(The Square and the Tower)를 통해 새로운 세대로 분류되는 밀레니엄들의 특성을 네트워크를 중심으로 설명하면서 네트워크의 형성과 유지, 그리고 네트워크의 생리를 이해하는 것이 중요하다고 강조했다. 또한, 사회적 자본은 참여자들의 자발적인 동기과 노력에 기초한다는 점에서 구성원들의 자발성을 유인하고자 하는 많은 기업에게는 중요하게 다루어져야 하는 요인임에 틀림없다(Alguezaui & Filieri, 2010; Pérez-Luño, Medina, Lavado & Rodríguez, 2011).

그러나 사회적 자본의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 그간의 연구는 사회적 자본을 정의하고, 사회적 자본의 특성 연구가 대부분이었다. 그나마 일부 사회적 자본의 형성에 관한 연구는 구성원의 자발적인 의지와 참여에 기초하여 지속적으로 호혜적인 문화가 조성되어야 한다는 담론적 선언에서의 주장이 일반적이었고(Woolcock, 1998; Krause, Handfield & Tyler, 2007), 이 역시 일반 시민사회 속에서의 연구가 주를 이루고 있어 기업의 니즈를 충족시키기에는 충분하지 않았다. 이처럼 사회적 자본에 대한 형성과 선행 요인에 대한 연구가 충분하지 않기 때문에, 글로벌 시장 속에서 기업이 생존하기 위한 구성원의 자발성에 영향을 미치는 요인인 사회적 자본이 구체적으로 어떠한 선행요인의 영향을 받아 형성되는지, 그리고 어떠한 요인에 따라 변화가 발생하는지 등에 대한 실증적 연구가 요구된다고 하겠다.

따라서 본 연구에서는 사회적 자본의 형성에 영향을 미치는 선행요인을 조사하되 기업의 특성을 고려하여 작업장 내에서의 사회적 자본에 대한 연구를 진행하고자 한다. 앞서 제기한

바와 같이 사회적 자본은 구성원의 자발성에 기초하여 조직의 성과향상과 혁신행동에 영향을 미치기 때문에 이에 대한 선행 요인에 대한 확장 연구를 진행하는 것은 매우 의의가 높다고 하겠다. 사회적 자본의 형성에 관한 선행연구를 살펴보면 사회적 자본은 구성원의 지속적이며 자발적인 노력에 기초한다는 점을 알 수 있다(De Carolis & Saporito, 2006). 그런데 작업장 내에서 구성원의 지속적이며 자발적인 노력은 조직이 가지고 있는 민주적인 특성에 의거하기 때문에, 본 연구에서는 사회적 자본의 형성에 영향을 미치는 선행요인으로 조직 내 민주성을 제시하고자 한다. 일반적으로 시민사회 속에서의 민주성은 참여, 경제, 속의 등으로 분류된다. 그런데 기업 내부로 민주성이 개념을 적용하는 경우에 이와 같은 속성을 조금 변화하여 적용할 필요가 있다. 즉 기업 내에서 참여를 보장하는 민주적인 제도가 잘 형성되어 있고 잘 운영되고 있는지 등 민주적 제도의 형성과 운영을 확인하고 이러한 의사결정 구조를 통해서 진행된 중요한 사항들이 공정하고 투명하게 공개되고 있는지를 확인할 필요가 있다. 특히 공정성과 투명성에 있어서 현재의 시대적 흐름을 고려하여 기업 내부뿐만 아니라 모든 이해관계자에게 투명하게 공개되는지에 대한 확인도 필요하다. 게다가 이러한 민주성의 실효성과 지속가능성을 확보하기 위해서는 기업 내 민주성에 대한 구성원들의 실질적 참여가 요구되는데, 이에 영향을 주는 조직문화적 차원의 민주성도 매우 중요하다고 하겠다(Xiang, Lu & Gupta, 2013). 이러한 점에서 구성원의 자발성에 영향을 미치는 요인인 조직 내 민주성이 구성원들의 사회적 자본에 어떠한 영향을 미치는지를 확인할 수 있다.

한편, 구성원들의 조직 내 생활에 밀접한 영향을 미치는 것 중 하나가 리더의 역할이다. 리더십은 전통적으로 조직 구성원의 행동 의도에 영향을 미치는 중요한 선행요인으로 다루어져 왔다. 특히 선행연구에 의하면 서번트 리더십은 구성원들의 상대존중, 진실성을 유도하기 위해 친화력을 활용하며, 이를 토대로 구성원의 조직시민행동, 친-조직행동, 네트워킹 활동을 증가시키게 된다(Laub, 1999). 그렇기 때문에 본 연구에서는 구성원의 자발적인 행동을 유발하는 요인과 관련해서 다양한 리더십 유형 중 서번트 리더십이 사회적 자본 형성에 유의미한 영향을 미치게 된다고 보았다. 특히 서번트 리더십은 구성원들의 행동에 대한 반석이자 지지대 역할을 수행하기 때문에 구성원 스스로 판단하고 행동하는 데에 리더십의 영향력을 가장 낮게 지각한다는 점에서 효과적으로 작용하게 된다고 보았다. 게다가 서번트 리더십은 항상 후면에서 구성원을 지지하고 격려한다는 점에서 조직 내 민주적인 분위기의 영향력을 측정함에 유의미한 역할을 수행한다고 할 수 있다.

이러한 논점을 종합하여, 본 연구에서는 작업장 민주성이 사회적 자본에 영향을 미치는 과정에서의 서번트 리더십의 조절효과를 살펴보고자 한다. 이는 구성원의 조직 내 협력적 활동을 바탕으로 조직 전체를 위한 공유가치와 혁신행동에 구성원의 자발적 참여가 가능하게 되어, 조직의 생존력을 높이는 선행요인으로서의 사회적 자본의 중요성을 지각하고, 이에 영향을 미치는 구성원의 행동 의도 선행요인을 살펴본다는 점에서 매우 유의한 연구라 할 수 있다. 특히 사회적 자본의 형성에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구가 많지 않았다는 점에서 현장에서 필요로 하는 성과향상 방향에 대한 구체적인 전략을 제시해준다는 점에서 높은 의의와 시사점을 가지고 있는 연구라 하겠다.

2. 선행연구 고찰 및 가설수립

2.1. 조직 민주성

기업은 법인으로서 우리 사회의 책무를 이행해야 할 의무가 있다(Grayson & Hodges, 2017). 이에 공리주의나 공동선 논리에 기초하는 민주주의 사회에서 기업은 법인 구성원으로서 책무를 이행하기 위해 작업장 내 민주성을 확보해야 한다(Braithwaite, 2009). De Carolis and Saporito (2006)는 주식회사와 같이 다양한 형태의 자금이 결합 되어 형성된 법인은 특정인에게 귀속되지 않아야 하므로 반드시 민주적으로 운영되어야 한다고 보았고, 노동투입 관점에서 기업의 민주성을 연구한 Ellerman (1997)도 노동력의 양과 질에 따라 기업의 생산성과 가치가 결정되기 때문에 잉여가치의 배분에 있어서 근로자의 참여가 보장되어야 한다고 주장했다. 이러한 관점에서 최근 많은 기업이 주주(Shareholder)뿐만 아니라 기업과 관계된 모든 이해관계자(Stakeholder)에게 기업의 주요 정보를 투명하게 공개하고 있으며, 이들의 의견을 청취하고 가치사슬(Value Chain)에 참여한 모든 이해관계자에게 혜택이 공유되도록 하고 있다(Bowen, 1953; Carroll, 1979; Kanter, 1999; Kotler & Lee, 2005; De Carolis & Saporito, 2006; Rahman, Sobha & Islam, 2019).

한편 기업의 혁신이나 생산성 향상을 위한 전략 관점에서 조직 민주성의 중요성이 대두된다(Smith & Stirling, 2018). 기업의 혁신 성장을 위해 구성원의 자발적 참여를 유인할 수 있는 조직적 지지기반, 즉 조직 내 호의적 참여 문화가 요구되는 데(Scott & Bruce, 1994; Tushman & Nadler, 1986), 이는 조직 민주성 차원에서 형성되기 때문이다. 또한, Aoki (1990), Miller and Monge (1986) 등의 선행연구자들도 구성원의 민주적 참여가 더 나은 조직 효과를 창출한다고 보았으며, Pii and MacDuffie (1996), Guest and Peccei (1998) 등의 연구자들도 고성과 작업장 구현을 위해서는 근로자의 민주적 참여가 선행되어야 한다는 점에서 조직 민주성의 중요성을 강조하였다.

이와 같은 이유로 최근 조직 민주성에 대한 논의가 활발하게 확장되고 있는데, Marsh (2007)는 작업장 내 참여대상과 참여과정 그리고 참여에 대한 자율성 보장의 관점에서 민주성을 측정할 수 있다고 보았고, Wenger (1999)는 조직문화 관점에서 조직 민주성을 강조하였다. Lin (2002)도 조직 민주성은 민주적인 제도의 수립과 운영, 공정하고 투명한 경영, 조직문화 등으로 구성되어 있다고 보았는데, 이러한 논의를 종합하여 본 연구에서는 조직 민주성을 '구성원이 조직 내 의사결정과정에서 자유롭게 참여하고 의견을 개진할 수 있는 제도, 공정하고 투명한 운영 절차, 그리고 이를 둘러싸고 있는 민주적인 문화의 복합체'라고 정의하고, 의사결정제도도 운영과정, 공정성과 투명성, 그리고 조직문화 차원에서 조직 민주성을 측정하고 이에 따른 사회적 자본의 영향력을 확인하고자 한다.

2.2. 사회적 자본

세계적인 금융위기 이후 혁신 성장, 고성과 작업장 등을 도모하는 많은 기업이 최근 주목하고 있는 성과창출 방안은 바로 사회적 자본이다(Lins, Servaes, & Tamayo, 2017). 사회적 자본은 구성원의 자발적 상호협력을 바탕으로 서로의 역량 제고에 도움을 줄 뿐만 아니라 협업의 질적 수준을 높여 기업의 생산성을 크게 높일 수 있기 때문이다(Krause, Handfield &

Tyler, 2007; Phuong, 2018). 조직 내 사회적 자본에 관한 연구는 1990년대 중반 이후 본격적으로 이루어졌는데, 이는 인적 자원(Human Resource)을 극대화하기 위한 방법론적 시각에서 접근한 것이다. 사회적 자본은 전통적인 금융 자본(Financial Capital) 및 물적 자본(Physical Capital)과 달리 확보하는 것뿐만 아니라 유지하는 것이 더 어렵다는 특징이 있는데(Lin, 2002; Schuller, Baron & Field, 2000), 이는 사회적 자본이 개인과 개인 간 형성되는 네트워크 구조 속에 존재하기 때문이다. 즉, 사회적 자본은 상호적 관계 속에서 형성되는 자본이므로 구성원 혼자 노력으로 형성될 수도, 처분할 수도 없는 자본인 것이다(Portes, 2000).

네트워크 구조 속에서 형성되는 사회적 자본은 응집성이나 밀도에 따라 영향력이 달라진다. 구성원들은 동일 네트워크 속에 속해 있는 동료라 하더라도 자신과의 거리가 가까울수록 호혜적 교환에 참여하게 되는데 이는 구성원 간의 신뢰에 기초하게 된다(Jun, Lee & Jung, 2019). Coleman (1988)은 뉴욕 다이아몬드 상인 네트워크의 응집력을 통해 네트워크 구성원들 간 신뢰의 중요성을 강조했다. 이는 네트워크의 호혜적 혜택을 특정 집단만이 배타적으로 공유하는 동력이 된다. 따라서 네트워크 구성원 간 신뢰는 네트워크 밀집성을 높여 구성원이 개인의 이익보다는 집단의 이익을 위해 자발적으로 참여하는 요인으로 작용하게 되므로 최근 경영학에서 많은 연구가 진행되는 것이다.

이러한 관점에서 Putnam (1993)은 신뢰, 규범, 네트워크와 같은 조직의 특성이 사회적 자본을 형성한다고 보았고, Fukuyama (1995)는 집단 내부 구성원들이 신뢰하고 연대함으로써 사회적 자본이 형성된다고 보았다. Stone and Hughes (2002)도 조직 내 공동체 의식을 영유하기 위해서는 사회적 자본의 응집성이 매개역할을 수행하게 된다는 점을 강조하였다. 따라서 선행연구에서 제시한 바를 참조하여 본 연구에서는 사회적 자본을 '네트워크 내부 구성원들 간 신뢰하고 자발적으로 협력하는 힘'이라고 정의하고 신뢰, 네트워크 호혜성 차원에서 사회적 자본을 측정하고 이에 영향을 주는 선행요인에 관한 연구를 진행하고자 한다.

2.3. 서번트 리더십

리더십은 조직 내 구성원이 의사결정하고 행동하는 것에 많은 영향을 미치기 때문에 경영학에서 전통적으로 중요하게 다루어져 왔다(Winston & Fields, 2015). 이에 많은 선행연구에서 리더십의 유형과 기능에 관하여 다양하게 연구를 진행해 왔는데, Laub (1999)는 다양한 리더십 중 서번트 리더십이 구성원의 조직시민행동이나 친조직행동, 네트워크 활동을 유발한다고 보았고 Van Dierendonck (2011)도 서번트 리더십이 리더의 역할이 구성원의 행동을 응원하고 지지하는 것으로 투영되어 구성원의 자발성 증진에 효과적이라고 강조하였다. 이처럼 서번트 리더십의 초점은 자신보다 구성원을 중시하는 리더의 행동에 있기 때문에, 서번트 리더의 영향을 받은 구성원들은 자신의 이익보다 다른 구성원들의 이익을 우선시하는 경향이 나타나게 된다(Farling, Stone & Winston, 1999; Russell & Gregory Stone, 2002; Spears, 1996).

서번트 리더십이 조직의 성과를 높인다는 것은 이미 많은 연구를 통해 확인된 바 있다. Sims (1997)는 서번트 리더가 구성원의 존엄성과 가치를 존중해주는 행위는 구성원이 창조적인 역량을 자발적으로 발휘하는 데 역할을 한다고 보았다.

Block (1998)도 서번트 리더는 부하를 존중하고 그들이 속한 조직이 공동체를 이루어 모든 구성원이 창의성을 발휘하는 기회를 제공하여 조직 전체의 성장을 도모하게 된다고 주장했다. Whetstone (2002)도 서번트 리더는 구성원의 아이디어를 존중하고 타의 모범이 되는 봉사 정신을 통해 구성원들이 자발적으로 리더를 지지하고 조직을 지지하도록 변화시켜 조직 효과성을 높이게 된다는 점을 강조하였다. Daft (2008)는 서번트 리더십은 구성원들이 자신의 이익보다는 다른 구성원의 이익을 먼저 고려하고 다른 구성원의 성장을 돕는 활동에 적극적으로 참여할 수 있는 동력을 마련하여 조직 전체의 이익 극대화에 결정적인 기능을 수행한다고 보았다.

이처럼 서번트 리더십이 구성원의 자발성을 자극하여 조직성과 창출에 도움을 주고 있다는 연구가 많이 축적되어 있다 (Newman, Schwarz, Cooper & Sendjaya, 2017). Ganoë (1996), Spears (1996)는 서번트 리더십이 구성원의 존엄성과 가치에 믿음을 주는 행위가 리더의 권력이 부하로부터 기인한다는 원칙에 따르고 있다고 보고, 변혁적 리더십이 민주주의 원칙에 따른 리더십 유형이라고 주장하였다. Boyer (1998)도 서번트 리더십이 구성원들에게 권한을 위임한다는 점에서 민주적인 차원의 리더십 유형이라고 강조하였다. 한편 서번트 리더십의 하위차원 연구에서 관계망과 공동체 형성, 협력과 팀워크가 강조되어왔으며, 의사결정의 공유, 신뢰, 도덕성이 중요하게 작용한다는 점에서 서번트 리더십이 사회적 자본 형성의 선행요인으로 기능하게 된다는 점을 확인할 수 있다(Aajibolosoo, 1995; Sims, 1997; Boyer, 1998; Wheaton, 1999; Laub, 1999; Hardin, 2003; Patterson, 2003; Dennis & Bacamea, 2005; Seto & Sarros, 2016). 하지만 구성원의 자발성 차원에서 유사한 맥락으로 연구를 진행한 민주성이나 사회적 자본과 직접적으로 관련된 연구는 다소 부족한 실정이다(Newman, Schwarz, Cooper & Sendjaya, 2017). 따라서 선행연구를 참조하여 본 연구에서는 서번트 리더십이 민주주의 사상에 기초하여 구성원의 공동체 의식과 협력, 신뢰에 영향을 미친다고 보고 사회적 자본 형성에 미치는 영향에 관한 연구를 진행하고자 한다.

3. 연구모형 및 가설

3.1. 연구모형

본 연구에서는 조직 내 성과창출의 동력이 되는 사회적 자본에 영향을 주는 선행요인을 살펴보고 구성원에 직접적으로 영향을 미치는 리더의 리더십과의 관계를 분석하고자 한다. 사회적 자본은 구성원 간 상호협력을 바탕으로 역량 향상과 조직성과 극대화를 위한 양질의 협업 체계를 구성한다는 점에서 고성능과 작업장에서 필요로 하는 요인이라 하겠다(Aoki, 1990; Guest & Peccei, 1998; Miller & Monge, 1986; Pil & MacDuffie, 1996). 그런데 사회적 자본을 형성하는데 영향을 주는 구성원의 자발적 행동 의도는 구성원을 둘러싸고 있는 조직환경적 요인의 영향을 받는다는 점에서 조직 민주주의의 중요성이 강조되고 있다(Levi, 1996). 조직의 지지와 격려가 민주적 환경 내에서 구현된다면 구성원이 조직을 위해 역할 외 행동을 수행할 가능성이 증가하기 때문이다. 특히 리더가 구성원의 조직에 대한 인식과 태도에 직접적으로 영향을 미치게 되기 때문에 위 관계에서 리더십의 영향력을 함께 고려해야 할 것이다

(Ndofor, Sirmon & He, 2011; Subramony, Segers, Chadwick & Shyamsunder, 2018). 따라서 조직 내 민주성이 사회적 자본 형성에 미치는 영향을 규명하기 위해 구성원의 자발성을 유발하는 환경요인인 조직 내 민주성을 독립변수로 정하고 민주성에 따른 사회적 자본의 형성을 종속변수로 하며 두 변인의 관계를 조절하는 변수로 서번트 리더십을 정하고 <Figure 1>과 같은 연구모형을 제시하였다.

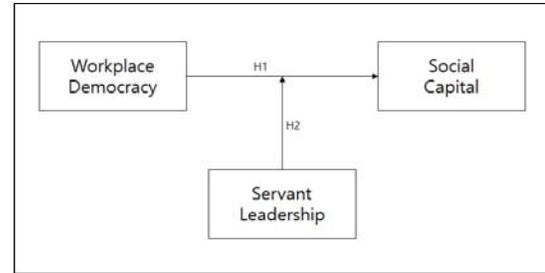


Figure 1: Research Model

3.2. 가설

3.2.1. 조직 민주성과 사회적 자본

본 연구의 주요 목적은 조직 민주성이 조직성과를 극대화하는 핵심 요소중 하나인 사회적 자본에 어떠한 영향을 미치게 되는지를 살펴보는 것이다. 네트워크 구성원 간 신뢰와 협력을 바탕으로 집단 전체의 공동 이익을 위해 구성원의 자발적 노력이 투입된다는 점에서 사회적 자본은 많은 조직성과 연구자들이 주목하고 있는 성과요인이다. Putnam (1993)은 사회적 자본이 신뢰, 규범, 네트워크로 구성되어 있다고 보고 구성원은 네트워크 전체의 공동 이익을 위해 조직 내 다른 구성원을 고려하고 양질의 협력에 적극적으로 참여한다고 주장했다. Coleman (1988)도 네트워크 구성원 간 신뢰가 네트워크를 형성하고 유지하는데 중요한 요인이라고 보고 사회적 자본이 높게 형성되었다는 것은 구성원들이 공동선을 위해 공동목표에 적극적으로 참여할 것이라는 신뢰가 형성되었다는 것을 의미한다고 보았다. 이러한 신뢰 네트워크는 협업의 질을 높여 고성능과 창출을 가능하게 하는 것이다. De Carolis and Saporito (2006)도 공동체 내에서 신뢰의 중요성을 강조하면서 이는 조직 내 민주주의가 실현되고 있음을 입증하는 논거가 된다고 보았다.

Scott and Bruce (1994)는 조직이 구성원을 지지하고 구성원의 참여에 대한 호의적인 문화가 선행되어야 구성원들이 다양한 혁신 활동에 자발적으로 참여한다고 보았다. 그들은 민주적인 참여 시스템이 지속적으로 유지된다면 구성원의 신뢰에 영향을 미쳐 구성원의 자발적 혁신 활동을 유인하게 된다고 보았다. Pil and MacDuffie (1996), Guest and Peccei (1998)도 조직성과 극대화를 위한 구성원의 자발성을 유발하기 위해서는 조직 민주성이 선행되어야 한다고 강조하였다. Krause, Handfield and Tyle (2007)도 조직 내 의사결정과정 및 참여의 민주성은 구성원의 자율과 책임을 창출한다는 점에서 중요하다고 보았다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 조직 내 민주성은 사회적 자본의 형성에 중대한 영향을 미치는 선행요인으로 작용하게

된다고 할 수 있다.

H1: 조직 내 민주성이 높을수록 사회적 자본의 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2: 서번트 리더십은 조직 내 민주성과 사회적 자본의 형성과 간 영향관계를 조절할 것이다.

3.2.2. 서번트 리더십과 사회적 자본

리더십은 전통적으로 조직의 효율성을 높이는 중요한 요인으로 인식되어 왔다. 변혁적 리더십이나 카리스마 리더십에 비해 상대적으로 많이 다루어지지 않은 서번트 리더십은 리더의 존재감이 드러나는 것이 아니라 구성원이 자율적으로 판단하고 행동할 수 있는 조직후원자로서 역할을 하게 된다. 즉 서번트 리더십은 구성원의 조직시민행동이나 친조직행동, 네트워크 활동을 유인하게 되며(Laub, 1999), 서번트 리더십을 경험한 구성원들은 공동의 이익을 우선 고려하는 특징이 있다(Farling, Stone & Winston, 1999; Russell & Gregory Stone, 2002; Spears, 1996).

공동체 우선주의는 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 미치게 된다. Sims (1997)는 리더가 구성원을 존중하고 권한을 위임함으로써 구성원은 자신의 역량을 조직을 위해 자발적으로 헌신하게 된다고 보았으며, Block (1998)은 Sims (1997)가 강조한 자발적 헌신이 궁극적으로 조직 전체의 성장을 도모하게 된다고 주장했다.

이러한 특징은 구성원이 공동체를 중시하고 공동체 구성원과 협력과 연대로 공동선을 도모하는 기능을 수행한다는 점에서 사회적 자본의 형성에 선행요인으로 작용한다고 볼 수 있다. 공동체 이익 우선주의는 전체의 이익이 결국에는 자신의 이익으로 연결될 수 있다는 신뢰에 기초한다고 볼 수 있는데(Daft, 2008; Hardin, 2003; Patterson, 2003; Dennis & Bacarnea, 2005), 이는 네트워크와 그 안에서의 신뢰와 호혜성을 중요시하는 사회적 자본과 밀접하게 관련되기 때문이다. 즉 자신의 이익보다 공동의 이익을 추구함으로써 귀결되는 효과가 자신에게 긍정적으로 작용하게 될 것이라는 신뢰가 형성되어 있는 네트워크는 밀도가 더욱 높아져 협업의 질이 향상되는 것이다.

한편 조직 내 민주성의 효과는 서번트 리더십에 의해 확장될 수 있다. 앞서 확인한 바와 같이 조직 내 민주성은 구성원의 주인 의식을 자극하여 조직성과 극대화에 자발적으로 참여하도록 유인하게 된다. 이는 서번트 리더십이 초점을 두고 있는 권한 위임과 구성원의 의견을 존중하고 지지하는 특성과 밀접하게 관련되어 있기 때문이다(Ganoë, 1996; Spears, 1996).

서번트 리더십이 조직 민주주의와 사회적 자본에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려하면, 조직 내 민주성과 사회적 자본 형성의 영향 관계에서 조절적 역할을 할 수 있다고 볼 수 있다.

3.2.3. 조작적 정의

본 연구를 원활하게 진행하기 위해 연구에 사용되는 변수인 조직 내 민주성, 사회적 자본 그리고 서번트 리더십을 조작적으로 정의하였으며 이는 <Table 1>과 같다.

3.3. 표본선정

본 연구에서 제시한 가설검정을 위해 2016년 3월 7일부터 4월 12일까지 약 5주간 국내 기업에 종사하는 근로자를 대상으로 600부의 설문지를 배포하였으며, 유효한 설문 468부를 회수하였고, 결측 항목이 많거나 설문 문항의 설문 문항의 50% 이상을 중간(보통=3)으로 응답하는 등 불성실하게 응답한 설문지를 제외한 447부를 대상으로 분석하였다. 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 전체 447명 중 남자 287명(64.2%), 여자는 160명(35.8%)으로 나타났다. 연령은 20대 58명(13%), 30대 175명(39.1%), 40대 143명(32.0%), 50대 53명(11.9%), 60대 이상 18명(4.0%)으로 나타났다. 학력은 고졸 이하 107명(23.9%), 전문대졸 61명(13.6%), 대졸 231명(51.7%), 대학원 졸 이상 48명(10.7%)으로 나타났다. 근속연수는 1년 미만 89명(19.9%), 1~5년 미만 197명(44.1%), 5~10년 미만 92명(20.6%), 10~15년 미만 33명(7.4%), 15~20년 미만 32명(7.2%), 20년 이상 4명(0.9%)으로 나타났다. 직위는 실무자 287명(64.2%), 중간관리자(과장/차장) 71명(15.9%), 관리자(부서장) 53명(11.9%), 임원 36명(8.1%)으로 나타났다. 직종은 사무관리 228명(51.0%), 영업 92명(20.6%), 연구개발 41명(9.2%), 생산직 86명(19.2%)으로 나타났다. 응답자가 근무하고 있는 기업의 수는 총 44개였다.

3.4. 신뢰도

본 연구에서는 독립변수인 조직 내 민주성, 종속변수인 사회적 자본 형성, 조절변수인 서번트 리더십에 대한 측정도구의 신뢰도를 분석하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도를 나타내는 Cronbach's Alpha 값을 통한 신뢰도 분석은 <Table 2>와 같다. 조직 내 민주성 0.982, 사회적 자본 형성 0.958, 서번트 리더십 0.951의 값을 가지는 것으로 분석되었다. 일반적으로 Cronbach's Alpha 값이 일반적으로 0.700 이상이면 적합하다고 평가된다(Muthén & Muthén, 2012). 따라서 본 연구에 사용된 측정항목들의 신뢰도는 확보되었다고 평가할 수 있다.

Table 1: Operation Definition

Variable	Operational Definition	Number	Previous Studies
Workplace Democracy	Decision Making System, Participating and Operating, Fairness and Transparency, Democratic Organizational Culture	40	Likert(1967), Lane(2005), Ellerman(1997), Chayes & Rostow(1966)
Social Capital	Trust, Network, Reciprocity	25	Coleman(1988), Putnam(1993), Majee(2007)
Servant Leadership	Altruistic Calling, Persuasion, Emotional Healing, Wisdom, Stewardship	10	Barbuto & Wheeler(2006)

Table 2: Reliability Analysis

Variable		N	Cronbach's Alpha
Workplace Democracy	Decision Making System	10	.951
	Participating and Operating	10	.952
	Fairness and Transparency	10	.950
	Democratic Organizational Culture	10	.897
Servant Leadership	-	10	.951
Social Capital	Trust	10	.904
	Network	10	.903
	Reciprocity	5	.832

Table 3: Confirmatory Factor Analysis

Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P	β	AVE	Composite Reliability	
Workplace Democracy	DMS	0.956	0.032	30.348	***	0.873	.818	.947
	PO	1.000	-	-	-	0.940		
	FT	0.997	0.030	33.334	***	0.901		
	DOC	0.955	0.029	32.942	***	0.898		
Social Capital	Trust	0.909	0.033	27.614	***	0.911	.832	.937
	Network	1.000	-	-	-	0.889		
	Reciprocity	0.761	0.035	21.711	***	0.798		
Servant Leadership	SL1	0.839	0.040	20.790	***	0.778	.645	.947
	SL2	0.856	0.043	19.799	***	0.756		
	SL3	0.972	0.040	24.273	***	0.849		
	SL4	0.945	0.036	26.092	***	0.879		
	SL5	0.660	0.041	16.265	***	0.664		
	SL6	0.696	0.038	18.155	***	0.715		
	SL7	1.000	-	-	-	0.878		
	SL8	0.858	0.038	22.656	***	0.817		
	SL9	0.878	0.038	22.977	***	0.825		
	SL10	0.929	0.037	25.001	***	0.860		

$\chi^2=317.591$, $df=109$, $CMIN/DF=2.914$, $GFI=.926$, $AGFI=.896$, $NFI=.959$, $CFI=.973$, $TLI=.966$, $RMSEA=.066$, $RMR=.037$

3.5. 타당도

본 연구표본의 모든 변수는 단일 원천을 대상으로 조사하였기 때문에, 동일방법편의의 오류를 범할 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 동일방법편의에 대한 사후검증을 위해, Harman's One Factor Test의 단일요인 검증법을 실시하였다. Harman's One Factor Test에 의하면, 동일방법편의 오류가 심각할 때에는 모든 변수에 대해 요인분석을 실시했을 시에 요인분석 결과에서 단일요인이 나타나거나 단일요인이 전체 분산의 50% 이상으로 나타나게 된다. 본 연구에서는 요인을 1로 지정하여 요인 분석한 결과 단일요인이 전체 분산의 48.64%로 나타났으며, 확인적 요인분석 결과에서도 모든 관측변수를 하나의 잠재요인으로 설정한 모형은 본 연구의 측정모형에 비해 적합도가 현저히 떨어지는 것으로 나타났다($\chi^2=2278.879$, $Df=119$, $CMIN/DF=19.150$, $GFI=.525$, $AGFI=.389$, $CFI=.718$, $NFI=.707$, $IFI=.718$, $TLI=.677$, $RMSEA=.202$, $RMR=.092$). Harman's One Factor Test에 의하면 이러한 결과는 하나의 요인만이 거의 모든 분산을 설명하지 않는다는 것을 의미하고 있다. 따라서 본 연구의 자료는 동일방법편의 문제가 연구결과에 영향을 미치지 않는다고 평가할 수 있다(Podsakoff & Organ, 1986).

타당성은 측정항목이 측정하고자 하는 변수를 정확하게 대표하는지 여부를 의미한다(Muthén & Muthén, 2012). 따라서 타당성 분석을 통해 설문 측정 문항들이 본 연구에서 측정하

려고 하는 변수들을 얼마나 정확하게 측정했는지를 보여주는 지표라고 볼 수 있어 본 연구에서도 확인적 요인분석을 실시하여 살펴보았다. 분석결과 민주성, 사회적 자본 형성, 서번트 리더십의 표준화계수가 모두 0.5 이상을 보이고 있는 것으로 나타나 모든 변수의 측정항목별 구성개념 타당성이 확보되었다고 하겠다(Muthén & Muthén, 2012). 집중타당성도 설문 문항의 표준화계수가 모두 0.5 이상으로 나타남에 따라 충족되었다고 할 수 있다. <Table 3>에서 집중타당성 분석의 모형 적합도를 살펴보면 $\chi^2=317.591$, $df=109$, $CMIN/DF=2.914$, $GFI=.926$, $AGFI=.896$, $NFI=.959$, $CFI=.973$, $TLI=.966$, $RMSEA=.066$, $RMR=.037$ 로 나타나 모든 적합도 지수가 기준을 충족하고 있다(Muthén & Muthén, 2012).

본 연구는 이렇게 활용된 개념들을 집중타당성, 판별타당성, 신뢰성차원에서 검증하였다. 신뢰성 판단을 위해 본 연구에서는 Fornell and Larcker (1981)의 연구에서 제시한 평균분산추출값(Average Variance Extracted; AVE)과 합성신뢰성(Composite Reliability; CR)을 이용하였다. 평균분산추출값이 0.5보다 크고, 합성신뢰성이 0.7보다 크면 신뢰성 조건은 충족되는 것으로 볼 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). <Table 3>과 같이 본 연구에서 사용된 변수의 평균분산추출값은 모두 0.5보다 크게 나타났으며, 합성신뢰성은 모두 0.8 이상으로 나타나 신뢰성을 위한 두 가지 조건이 충족되고 있음을 알 수 있다(Muthén & Muthén, 2012).

4. 연구결과

4.1. 상관관계 및 판별타당성 분석

본 연구는 가설검증을 위해 변수 간의 상관관계를 분석하였으며, 상관관계 분석결과는 연구에서의 중요 변수 간의 관계를 보여주므로 관련성을 이해할 수 있다. 분석결과는 <Table 4>와 같다. 판별타당성은 Fornell and Larcker (1981)의 연구에서 제시한 바에 따라 평균분산추출값과 개념들 간 상관계수의 제곱 값을 비교하였는데, 변수의 상관계수 제곱값이 평균분산추출 AVE값보다 작으면 판별타당성이 있는 것으로 판단할 수 있다(Muthén & Muthén, 2012). <Table 4>에서 보는 바와 같이 변수 간의 상관계수 중 가장 큰 값은 .736(민주성과 사회적 자본 형성)이며, 이것의 제곱인 결정계수는 0.541(0.736 x 0.736)인데 비해 가장 작은 평균분산추출값은 0.645로 0.541보다 높은 값이기 때문에 판별타당성을 확보하였다고 판단할 수 있다(Muthén & Muthén, 2012).

Table 4: Descriptive Statistics and Correlations

Variable	Mean	SD	Workplace Democracy	Social Capital	Servant Leadership
Workplace Democracy	3.5525	.92219	(.818)		
Social Capital	3.7619	.72439	.736**	(.832)	
Servant Leadership	3.4146	.86997	.643**	.711**	(.645)

Notes: 1. The bold scores are the squared root of AVE value.
 2. **: Correlation coefficient is significant at 0.01

4.2. 가설검증

가설1, 가설2에 대한 분석결과는 <Table 5>에 제시되어 있다. 첫째, 조직 내 민주성이 사회적 자본 형성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설1의 검증결과이다. 검증결과, 조직 내 민주성은 사회적 자본 형성($\beta=.804, t=21.943$)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직 내 민주성이 사회적 자본 형성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

둘째, 조직 내 민주성과 사회적 자본 형성의 관계에서 서번트 리더십의 조절효과를 검증하고자 조절회귀분석을 실시한 결과 <Table 5>, 인구통계학적 요인을 통제한 상황에서 사회적 자본의 설명력을 보여주는 Step 1에서 설명력(R^2)은 .328이었는데, 사회적 자본에 대한 조직 내 민주성의 투입 영향을 확인한 결과 Step 2와 같이 설명력이 .760으로 증가하였다. 동 모형에 조절변수인 서번트 리더십을 투입했을 때 설명력은 Step 3와 같이 .816으로 나타났으며, 서번트 리더십의 조절효과를 검증한 결과는 Step 4와 같이 설명력이 .818로 나타났다. 또한 단계(Step)별 설명력 증가(ΔR^2)는 모두 통계적으로 유효하다는 점을 확인할 수 있다. 이는 조직 내 민주성이 사회적 자본 형성에 미치는 영향 관계에서 리더의 서번트 리더십이 높아지게 되면 구성원들 간의 사회적 자본 수준이 높은 수준으로 형성된다는 것으로 이해할 수 있다. 따라서 서번트 리더십이 조직 내 민주성과 사회적 자본의 형성 간 영향관계를 조절할 것이라는 가설 2는 채택되었다.

Table 5: Testing Hypothesis and Result of Moderation Effect

Variable	Step 1		Step 2		Step 3		Step 4	
	β	t-value	β	t-value	β	t-value	β	t-value
Constant		.775		1.022		.611		.270
D.Sex	-.045	-.860	-.060	-1.676	-.032	-.994	-.027	-.849
D.Age20	-.021	-.421	-.001	-.040	-.023	-.747	-.029	-.944
D.Age40	-.025	-.480	-.050	-1.402	-.041	-1.281	-.044	-1.384
D.Age50	-.030	-.559	-.060	-1.602	-.072	-2.154*	-.070	-2.107*
D.Age60	.036	.680	-.013	-.342	-.029	-.896	-.030	-.920
D.High School	.117	1.763	-.103	-2.197*	-.064	-1.535	-.068	-1.629
D.College	-.013	-.253	-.027	-.775	-.020	-.661	-.021	-.688
D.Graduate school	.043	.896	.023	.697	.044	1.514	.043	1.470
D.100	-.156	-2.927***	.001	.026	.007	.220	.002	.053
D.300	-.170	-3.340***	.072	1.968*	.082	2.513**	.077	2.357**
D.999	.105	1.628	.049	1.098	.036	.908	.026	.661
D.1000	-.001	-.023	.095	2.740***	.074	2.404**	.078	2.544**
M.WD			.804	21.943***	.544	13.386***	.557	13.628***
M.SL					.395	10.706***	.409	10.981***
M.WDxSL							.068	2.245**
F-Value	4.364		45.525		61.553		58.332	
R ²	.328		.760		.816		.818	
ΔR^2	.108***		.470***		.089***		.004*	

Note: 변수 약어 설명: D.Sex. 더미성별, D.Age20 더미연령 20대, D.Age40 더미연령 40대, D.Age50 더미연령 50대, D.Age60 더미연령 60대, D.High School 더미학력고졸이하, D.College 더미학력대졸, D.Graduate School 더미학력대학원졸 이상, D.100 더미기업규모 100인 미만 사업장, D.300 더미기업규모 300인 미만 사업장, D.999더미기업규모1,000인 미만 사업장, D.1000 더미기업규모 1,000인 이상 사업장, M.WD 조직 내 민주성, M.SL 서번트 리더십, M.WDxSL 상호작용항(기업내민주성x서번트리더십)

<Fig. 2>에서 확인할 수 있듯이, 위계적 회귀분석을 통해 나타난 서번트 리더십의 조절효과를 보다 명확히 이해하기 위한 방법으로써 조절변수인 서번트 리더십의 평균값에서 1 표준편차만큼 큰 값과 작은 값을 기준으로 상위집단과 하위집단을 구분하여 도식화하는 작업을 시행하였다. 서번트 리더십의 경우에 조절효과가 나타난 조직 내 민주성과 사회적 자본 형성의 관계를 도식화하였다. 그 결과, <Fig. 2>에서 볼 수 있듯이, 두 집단 모두 조직 내 민주성은 사회적 자본 형성에 영향이 유의하였으며, 서번트 리더십이 높은 집단의 경우에 조직 내 민주성은 사회적 자본 형성에 미치는 영향이 서번트 리더십이 낮은 집단보다 정(+)의 영향이 훨씬 더 큰 것으로 나타났다. 이는 리더의 서번트 리더십이 높을수록 조직 내 민주성이 사회적 자본 형성에 미치는 효과가 정적인 효과로 강화될 것으로 나타난다.

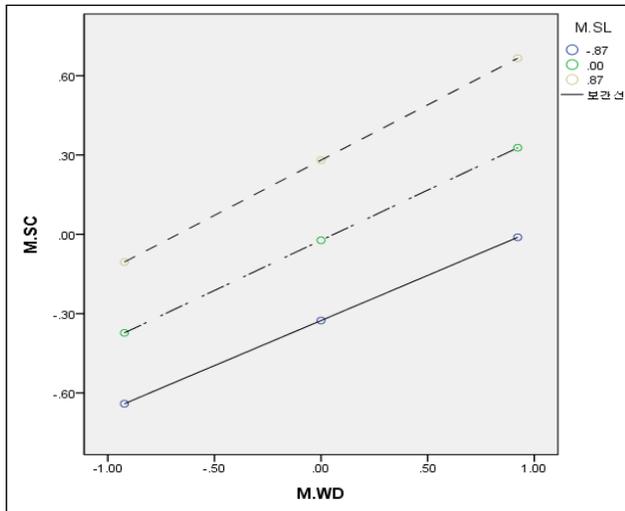


Figure 2: The Effect of a Moderating Variable

5. 연구결과 토론 및 시사점

5.1. 연구결과 요약

본 연구는 선행연구를 바탕으로 조직 내 민주성, 사회적 자본 형성, 서번트 리더십의 관계를 실증 분석하였다. 본 연구의 가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 조직 내 민주성은 사회적 자본 형성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직 내 민주성이 높을수록 구성원들 간의 사회적 자본이 높아지는 것으로 나타났다. 둘째, 리더의 서번트 리더십은 조직 내 민주성이 사회적 자본 형성에 미치는 영향을 강화하는 것으로 확인되었다. 즉, 리더의 서번트 리더십에 대한 구성원들의 인식 수준이 높아지게 되면 조직 내 민주성을 통해 발현되는 사회적 자본이 더욱 높게 형성된다는 것이다. 서번트 리더십의 수준에 따라 높은 수준과 낮은 수준으로 두 개의 집단으로 구분한 결과 서번트 리더십이 높은 수준의 집단에서 조직 내 민주성이 사회적 자본에 미치는 영향이 낮은 수준의 집단보다 통계적으로 유의한 수준의 차이가 있다는 점

도 확인할 수 있었다.

5.2. 시사점

기업의 성과창출을 위해서 사회적 자본의 중요성이 강조되고 있다(Krause, Handfield & Tyler, 2007; Lins, Servaes & Tamayo, 2017; Phuong, 2018). 사회적 자본의 형성은 구성원의 자발적인 행동과 밀접하게 관련되어 있는데, 이에 대한 선행요인으로 조직 내 민주성의 중요성이 강조되고 있다(Aoki, 1990; Guest & Peccei, 1998; Miller & Monge, 1986; Pil & MacDuffie, 1996). 본 연구는 이러한 이론적 배경에 기초하여 조직 내 민주성이 사회적 자본의 형성에 미치는 영향과 서번트 리더십의 조절효과를 검증하였다. 그 결과 민주성이 수직적 네트워크보다 수평적 네트워크를 확장하기 때문에 구성원들 간의 상호 호혜적 환경조성이 더욱 활발해진다는 점과, 서번트 리더십 수준이 높을수록 민주성이 사회적 자본의 형성에 미치는 영향력이 더욱 커진다는 점을 확인하였다.

이는 조직 내 높은 수준의 사회적 자본을 형성하기 위해서는 민주적인 조직환경을 구성하는 것이 선행되어야 한다는 것을 시사하고 있다. 이는 구성원이 자율적 참여와 투명경영, 조직의 지지와 격려와 같은 민주적인 환경 속에서 근무할 때 조직 전체를 위해 다른 구성원과 협력하고 역할 외 행동을 수행하는 성향이 나타난다는 선행연구결과를 뒷받침하는 결과라 하겠다(Levi, 1996). 한편 본 연구에서는 서번트 리더십의 유효한 조절효과도 검증하였는데, 이러한 결과는 서번트 리더십의 영향을 받은 구성원일수록 그들의 직무에 대한 만족도와 조직과 자신을 동일시하는 정도가 높아진다는 선행연구의 결과를 뒷받침하는 결과라 할 수 있다(Newman, Schwarz, Cooper & Sendjaya, 2017; Seto & Sarros, 2016; Ndofor, Sirmon & He, 2011; Subramony, Segers, Chadwick & Shyamsunder, 2018). 따라서 민주성이 사회적 자본에 영향을 미치는 관계에서 서번트 리더십 방식의 리더 행동이 중요하다는 점을 시사하고 있다.

5.3. 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 한 시점의 현상에 대한 인과관계를 추정하기 위해 특정 시점에서 모든 변수를 분석하는 횡단적 연구 진행되었기 때문에 정확한 인과관계를 규명하는 데 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 사람의 인지, 정서, 태도, 행동과 같은 행동 패턴을 구체적으로 규명할 수 있도록 시점을 달리하는 종단적 연구를 고려해볼 필요가 있다.

둘째, 동일방법편의에 대한 방법론적인 한계가 있다고 하겠다. 예를 들어 본 연구에 사용된 독립변수, 조절변수, 종속변수가 한 설문지로 구성되어 측정되었기 때문에 동일방법편의로부터 자유로울 수 없다는 것이다. 물론 이러한 한계와 오류를 해결하기 위해 단일요인 검증법을 거쳐서 검증하였지만, 객관성을 높일 수 있도록 독립변수, 조절변수, 종속변수의 응답 원천을 달리하는 방안을 모색하는 것이 요구된다.

마지막으로, 본 연구에서는 변수들을 제한적으로 선정하였기에 연구의 한계점이 존재한다. 조절변수로 활용된 리더십은 서번트 리더십 외에도 윤리적 리더십, 변혁적 리더십, 진정성 리더십 등이 있는데, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 서번트 리더십을 선택하였다. 하지만 리더십의 조절효과를 심도 있

게 검증하기 위해서는 다양한 유형별 리더십을 복합적으로 적용하여 조절효과의 차이를 비교분석하는 것이 요구된다고 하겠다.

따라서 후속 연구에서는 이러한 한계점을 토대로 보완된 연구를 진행한다면, 보다 유용한 연구결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

References

- Adjibolosoo, S. (1995). *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*. Lanham, MD: University Press of America.
- Algezau, S., & Filieri, R. (2010). Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network. *Journal of knowledge management*, 14(6), 891-909.
- Aoki, M. (1990). Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of economic literature*, 28(1), 1-27.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Block, P. (1998). From leadership to citizenship. In: Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 87-95). New York, NY: Wiley.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Boyer, G. B. (1998). *Turning points in the development of male servant-leadership*(Unpublished Doctorial dissertation). Santa Barbara, CA: The Fielding Institute.
- Braithwaite, J. (2009). Democracy, community, and problem solving. In: Burford, G. (2017). (Eds.), *Family group conferencing: New directions in community-centered child and family practice*(pp. 27-36). Piscataway, NJ: Aldine Transaction.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Chayes, A., & Rostow, E. V. (1966). *The corporation in modern society*. In: Mason, E. S. (1966). *The Corporation in Modern Society*. New York, NY: Atheneum.
- Coleman, J. S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *The American Journal of Sociology*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*(4th ed). Belmont, CA: Thomson South-Western.
- De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 41-56.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*, 26(8), 600-615.
- Ellerman, D. (1997). *The democratic firm*. Washington, DC: The World Bank.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Ferguson, N. (2017). *The square and the tower: Networks and power*. New York, NY: Penguin.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York, NY: Free press.
- Ganoe, F. J. (1996). Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. *Journal of Systems Management*, 47(3), 62.
- Grayson, D., & Hodges, A. (2017). *Corporate social opportunity!: Seven steps to make corporate social responsibility work for your business*. London, England: Routledge.
- Guest, D., & Peccei, R. (1998). *The Partnership Company: Benchmarks for the Future*. London, England: Involvement and Participation Association.
- Hardin, R. (2003). *Liberalism, constitutionalism, and democracy*. New York, NY: Oxford University Press.
- Jun, J., Lee, W., & Jung, J. (2019). The Mediating Roles of Trust and System Quality in Achieving System Success: A System Integrator Perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 203-212.
- Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard business review*, 77(3), 122-123.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of operations management*, 25(2), 528-545.
- Lane, E. (2005). Decision-Making in the Human Subjects Review System (Unpublished doctoral dissertation). School of Public Policy, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization*. Boca Raton, FL: Florida Atlantic University.
- Levi, M. (1996). Social and unsocial capital: A review essay of Robert Putnam's Making Democracy Work. *Politics & Society*, 24(1), 45-55.

- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action*(Vol. 19). New York, NY: Cambridge university press.
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824.
- Majee, W. (2007). *Cooperatives and the creation of social capital: The case of Caring Home Services* (Doctoral Dissertation). Madison, WI: University of Wisconsin Madison.
- Marsh, J. A. (2007). *Democratic dilemmas: Joint work, education politics, and community*. New York, NY: State University of New York Press.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4), 727-753.
- Mukherjee, T., & Sen, S. S. (2019). Intellectual Capital and Corporate Sustainable Growth: The Indian Evidence. *The East Asian Journal of Business Management*, 9(2), 5-15.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). *Mplus Version 7 User's Guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32(6), 640-657.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. *Servant Leadership Roundtable*. Virginia Beach, VA: Regent University.
- Pérez-Luño, A., Medina, C. C., Lavado, A. C., & Rodríguez, G. C. (2011). How social capital and knowledge affect innovation. *Journal of Business Research*, 64(12), 1369-1376.
- Phuong, N. N. D. (2018). Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research Proposition in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 113-119.
- Pil, F. K., & MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 35(3), 423-455.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Portes, A. (2000). The two meanings of social capital. *Sociological Forum*, 15(1), 1-12
- Putnam, R. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *American Prospect*, 13, 35-42.
- Rahman, M. M., Sobhan, R., & Islam, M. S. (2019). Intellectual Capital Disclosure and Its Determinants: Empirical Evidence from Listed Pharmaceutical and Chemical Industry of Bangladesh. *The East Asian Journal of Business Management*, 9(2), 35-46.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41(4), 574-599.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Schuller, T., Baron, S., & Field, J. (2000). *Social capital: a review and critique* (p.1-38). Oxford, England: Oxford University Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Seto, S., & Sarros, J. C. (2016). Servant Leadership Influence on Trust and Quality Relationship in Organizational Settings. *International Leadership Journal*, 8(3), 3-22.
- Sims, B. J. (1997). *Servant hood: Leadership for the group effectiveness*. Philadelphia, PA: The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Smith, A., & Stirling, A. (2018). Innovation, sustainability and democracy: An analysis of grassroots contributions. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 6(1), 64-97.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Stone, D., & Hughes, J. (2002). *Measuring social capital: Towards a standardised approach*. Paper presented at the Australasian Evaluation Society International Conference, Wollongong, Australia.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of business research*, 83, 120-129.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92.
- Van den Hooff, B., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & management*, 46(1), 1-8.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York, NY: Cambridge university press.

- Wheaton, C. E. (1999). *Servant leadership and the public school superintendent*. Doctoral dissertation of Gonzaga University, Spokane, Washington.
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Winston, B., & Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 413-434.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and society*, 27(2), 151-208.
- Xiang, C., Lu, Y., & Gupta, S. (2013). Knowledge sharing in information system development teams: examining the impact of shared mental model from a social capital theory perspective. *Behaviour & Information Technology*, 32(10), 1024-1040.