

박사학위논문

공공기관 지배구조와 경영관리전략이
사회적 가치와 경영성과에 미치는 영향

2021년

한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 제 학 전 공

황 순 관

박사학위논문
지도교수 강명수

공공기관 지배구조와 경영관리전략이
사회적 가치와 경영성과에 미치는 영향

The Effect of Public Organization Governance
Structure and Business Administration Strategy on
Social Value and Management Performance

2020년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 제 학 전 공

황 순 관

박사학위논문
지도교수 강명수

공공기관 지배구조와 경영관리전략이
사회적 가치와 경영성과에 미치는 영향

The Effect of Public Organization Governance
Structure and Business Administration Strategy on
Social Value and Management Performance

위 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2020년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 제 학 전 공

황 순 관

황순관의 경영학 박사학위 논문을 인준함

2020년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

공공기관 지배구조와 경영관리전략이 사회적 가치와 경영성과에 미치는 영향

한 성 대 학 교 대 학 원
무 역 학 과
국 제 경 제 학 전 공
황 순 관

본 연구에서는 공공기관의 지배구조와 경영관리전략이 사회적 가치와 경영성과에 미치는 영향과 사회적 가치가 경영성과에 미치는 영향을 분석한다. 지금까지 사회적 가치에 대한 연구는 주로 민간기업을 대상으로 이루어져 왔으나 최근 국내에서 사회적 가치 구현을 위한 담론이 법제화되고 있는 등 사회적 가치의 중요성이 새롭게 인식되면서 공공기관에 대해서도 그 중요성이 강조되고 있다. 따라서 본 연구를 통해 공공기관의 사회적 가치 이행의 지속가능성과 이행을 촉진시키기 위한 요인들에 대한 정책적 함의를 찾고자 한다.

먼저, 문헌적 고찰과 선행연구를 통해 사회적 가치 선행요인으로써 지배구조와 경영관리전략을 선정하였다. 독립변수인 지배구조 구성요소로는 주식시장에의 상장여부, CEO와 이사회 분리를 선정하였는데 주주들의 이해관계와 CEO에 대한 견제 장치가 기업들의 사회적 가치 이행에 영향을 준다는 선행 연구결과를 고려한 것이다. 경영관리전략의 구성요소로

는 전략기획, CEO의 리더십, 재무관리, 조직·인사관리, 노무관리를 선정하였다. 그리고 종속변수인 공공기관의 경영성과로는 매출액과 영업이익을 선정하였으며, 사회적 가치 구현 항목으로는 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전·환경, 상생 협력 및 지역발전과 윤리경영을 선정하였다.

경영관리전략과 사회적 가치 구현 항목들은 공공기관의 경영실적 평가지표를 활용하였는데 이는 선행연구에서 민간기업을 대상으로 활용된 경영전략 범주와 측정지표들을 공공기관에 적용하는 데 부적합하다는 한계와 사회적 가치의 정의가 시대와 상황에 따라 가변적임을 감안할 때 현재 우리 사회에서 추구하고자 하는 공동체의 가치로서 공익의 심판자 중 하나인 정부에 의해 정의된 사회적 가치를 선정했다는 의미가 있다.

본 연구 분석을 통해 도출한 결론과 정책적 함의성은 다음과 같다.

첫째, 공공기관의 사회적 가치 활동과 경영성과는 유의미한 관계가 있다. 이는 공공기관의 사회적 가치 활동이 기업가치나 경영성과를 제고하기 위한 전략적 수단으로 이행되고 있음을 의미한다.

둘째, 지배구조로서 CEO와 이사회는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 주었으나, 주식시장 상장여부는 사회적 가치 이행에 영향을 주지 않았다. 이는 복대리인인 공공기관 CEO의 경영 감시가 공공기관의 사회적 가치 이행에 영향을 주는 반면, 공공기관이 주식시장에 상장되더라도 공익성 확보를 위해 대주주로서 정부가 영향력을 행사하고 있는 데 기인한 것으로 보인다.

셋째, 경영관리전략으로써 전략기획, 리더십, 조직·인사, 노사관리는 사회적 가치 이행에 긍정적인 영향을 주었다. 이는 리더의 사회적 가치에 대한 태도와 보다 유연하고 적응력 있는 리더십 그리고 기업의 경영전략 수준이 높은 수준의 사회적 가치 이행에 효과적이라는 선행 연구결과를 재확인한 것이다. 반면, 재무관리는 공공기관의 사회적 가치이행 수준에 영향을 주지 않았는데 이에 비추어 공공기관은 재무상태와 무관하게 공공기관 본연의 속성과 국민에 대한 책임성 제고 차원에서 사회적 가치를 이행하고 있는 것으로 이해할 수 있다.

키워드 : 공공기관, 지배구조, 경영관리전략, 사회적 가치, 경영성과

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제 제기와 연구의 목적	1
1) 문제 제기	1
2) 연구의 목적	5
제 2 절 연구 방법과 구성	8
1) 연구 방법	8
2) 논문의 구성	10
제 2 장 이론적, 제도적 배경	11
제 1 절 사회적 가치의 개념	11
1) 사회적 가치	11
2) 사회적 책임	13
3) Carroll과 Hi B의 CSR 구성요소	19
4) 공유가치창출	23
제 2 절 지배구조와 사회적 가치	25
1) 지배구조의 개념	25
2) 지배구조와 사회적 가치	27
제 3 절 경영관리전략과 사회적 가치	32
1) 경영관리전략의 개념	32
2) 경영관리전략과 사회적 가치, 경영성과	38
제 4 절 사회적 가치와 경영성과	42
1) 경영성과의 개념	42
2) 사회적 가치와 경영성과	44
제 5 절 공공기관 경영평가	47
1) 공공기관의 개념	47
2) 공공기관의 경영실적 평가	50
제 3 장 연구설계	58

제 1 절 연구모형	58
제 2 절 변수의 선정	60
1) 지배구조	60
2) 경영관리전략	60
3) 사회적 가치	62
4) 경영성과	64
제 3 절 연구가설	65
1) 사회적 가치 평균	65
2) 사회적 개별 구성요인	68
제 4 장 연구분석 및 결과	72
제 1 절 분석Ⅰ: 사회적 가치 평균	72
1) 기술통계분석	72
2) 다중회귀분석	75
제 2 절 분석Ⅱ: 사회적 가치 구성요인	83
1) 기술통계분석	83
2) 다중회귀분석	85
제 3 절 분석결과와 해석	97
1) 지배구조, 경영관리전략이 사회적 가치에 미치는 영향	97
2) 지배구조, 경영관리전략이 경영성과에 미치는 영향	98
3) 사회적 가치가 경영성과에 미치는 영향	99
제 5 장 결론 및 시사점	100
제 1 절 연구결과의 요약	100
제 2 절 연구의 시사점	101
1) 연구의 이론적 시사점	101
2) 정책적 함의	103
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	105

참 고 문 헌	107
---------------	-----

ABSTRACT	119
----------------	-----

표 목 차

[표 2-1] Corporate social responsibilities theories and related approaches	15
[표 2-2] CSR과 CSV의 차이	24
[표 2-3] OECD 기업지배구조 원칙 목차의 변화	26
[표 2-4] 공공기관 지정요건	48
[표 2-5] 공공기관 지정제외요건	48
[표 2-6] 공공기관 유형 구분	49
[표 2-7] 평가유형 구분	51
[표 2-8] 주요 평가내용	52
[표 2-9] 공기업 평가지표 구성 및 가중치	53
[표 2-10] 준정부기관(위탁집행형) 평가지표 구성 및 가중치	54
[표 2-11] 준정부기관(기금관리형) 평가지표 구성 및 가중치	55
[표 2-12] 비계량지표의 등급 설정과 평점	56
[표 2-13] 계량지표 평가방법	57
[표 3-1] 경영관리전략 세부 평가내용	61
[표 3-2] 사회적 가치 구현 세부 평가내용	63
[표 3-3] 사회적 가치 평균 가설	66
[표 3-4] 사회적 가치 개별 구성요소별 가설	68
[표 4-1] 경영관리전략 기술통계량	73
[표 4-2] 사회적 가치 기술통계량	74
[표 4-3] 경영성과 기술통계량	74
[표 4-4] 변수 간 상관계수	76
[표 4-5] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 평균값 분석결과	77
[표 4-6] 지배구조, 경영관리전략과 매출액 분석결과	79
[표 4-7] 지배구조, 경영관리전략과 영업이익 분석결과	80
[표 4-8] 사회적 가치와 매출액 분석결과	81
[표 4-9] 사회적 가치와 영업이익 분석결과	82
[표 4-10] 사회적 가치 기술통계량	84
[표 4-11] 변수 간의 상관관계	86

[표 4-12] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 일자리 요인	87
[표 4-13] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 기회균등 요인	88
[표 4-14] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 안전 및 환경 요인	89
[표 4-15] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 상생협력 요인	90
[표 4-16] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 윤리경영 요인	91
[표 4-17] 지배구조, 경영관리전략과 매출액 요인	93
[표 4-18] 지배구조, 경영관리전략과 영업이익 요인	94
[표 4-19] 사회적 가치와 매출액 요인	95
[표 4-20] 사회적 가치와 영업이익 요인	96
[표 4-21] 지배구조, 경영관리전략 요인과 사회적 가치	97
[표 4-22] 지배구조, 경영관리전략 요인과 경영성과	98
[표 4-23] 사회적 가치와 경영성과	99

그림 목 차

[그림 2-1] Corporate Involvement in Society	17
[그림 2-2] The Pyramid of Corporate Social Responsibility	20
[그림 2-3] Spheres of CSR	22
[그림 2-4] The Balanced Scorecard Links Performance Measure	43
[그림 3-1] 연구모형	59

제 1 장 서 론

제 1 절 문제 제기와 연구의 목적

1) 문제 제기

최근 들어 심심치 않게 발생하고 있는 CEO의 직원에 대한 폭언·폭행, 작업장 내 안전사고, 대리점주에 대한 본사의 갑질, 경쟁업체의 특허 침해, 제조공장 주변 환경오염에 따른 지역 주민들의 집단 질환 발생 등 기업의 잘못된 행위에 대한 사회적 비난은 단순한 기업 이미지 훼손을 넘어 기업가치의 하락과 존립 자체의 위협으로까지 이어지고 있다. 이는 사회가 기업에 대해 좋은 품질의 제품을 생산하여 저렴한 가격에 소비자에게 공급하는 것 이상으로 영향력 있는 사회 구성원으로서 보다 폭넓은 역할과 높은 수준의 책임을 기대한다는 것을 의미한다. 기업은 주주의 이해관계를 충족시키기 위한 경제적 가치 창출 즉 이윤 극대화 노력 뿐만 아니라 소비자와 종업원, 협력 업체, 경쟁 업체, 지역 사회 등 여러 사회 구성원의 편익 증진과 삶의 질 향상을 위한 사회적 가치 창출 노력도 균형있게 경주해야 한다. 기업의 사회적 가치 창출 노력은 선택의 문제가 아니라 시장 경쟁 심화에 따른 대안적 생존 전략으로, 지속가능한 생존과 성장을 위한 필수 요소로 인식되고 있다.

윤태범 등(2017)에 의하면 사회적 가치란 경제적 가치와 구별되는 개념으로서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치를 의미하며, 이석환(2018)은 자본주의 발달에 따른 불평등, 빈부격차, 양극화, 환경파괴 등의 다양한 사회문제에 대한 해결방안으로 사회적 가치가 대두되었다고 하였다.

이러한 사회적 가치는 공익, 사회적 책임, 인권경영, 윤리경영, 공유가치 창출 등 다양한 용어로 표현되고 있다. 특히 민간기업의 사회적 가치

창출 노력은 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)이란 용어로 오랫동안 연구되어 왔다. 일부 학자들은 CSR을 기업 경영활동을 통해 발생시킨 이윤의 일부를 사회에 환원하는 수준으로 이해하고, 기업이 경제적 문제 뿐만 아니라 보다 적극적으로 사회적 문제를 해결해야 한다는 점에서 공유가치창출(Creating Shared Value, 이하 CSV)이란 개념과 구분해서 사용하기도 한다. Porter & Kramer(2002, 2011)는 기업의 목표를 경제적 목표와 사회적 목표로 나누는 것은 잘못된 이분법으로 이 둘은 상호 의존적이고 완전히 연결되어 있어야 한다고 주장하며 회사가 속해 있는 지역사회와 지역경제를 동시에 발전시키면서 회사의 경쟁력을 향상시키는 정책 및 운영전략을 공유가치창출(CSV)이라고 정의하였다. Wojcik(2016)은 기업의 공유가치창출 노력은 기업에 경제적으로도 이익이 되어야 한다는 점에서 기업의 사회적 책임(CSR)과 차별화된다고 주장한다.

반면, Crane et al.(2014)은 CSV의 개념이 독창적이지 않고 사회에서의 기업의 역할을 가볍게 보며 기업의 책임감 있는 사업활동에 내재된 긴장을 무시한다고 비판하였으며, Dembek et al.(2016)은 CSV 개념의 모호성과 다른 개념과의 중첩성을 지적하며 CSV는 단순한 유행어에 불과하다고 비판하였다.

이러한 CSR과 CSV에 대한 비판적인 견해는 CSR 개념의 확장성과 CSV의 유용성을 고려하지 않은 것으로 CSR에 대한 연구가 시작된 이래 CSR 개념은 양적으로 확장되고 질적으로 세분화되면서 CSV와의 차별성이 사실상 사라지고 있다. Porter & Kramer(2002, 2006, 2011)도 CSR 활동의 세분화된 연구를 거쳐 공유가치창출이란 개념을 주창했으며, Carroll et al.(1991)은 CSR의 범주를 경제적·법적·윤리적 책임과 자선 책임 등 네 가지로 정의하면서 CSR의 범주에 자선적 활동뿐만 아니라 법적, 윤리적 책임도 포괄하였다. 현대사회에 들어서면서 기업이 준수해야 할 법적 책임의 범위가 기업활동에 대한 최소한의 규율에서 노동, 안전, 보건, 환경 등으로 광범위하게 확대되고 있으며 특히 최근 국내에서 사회적 가치 구현에 대한 담론이 법제화¹⁾ 과정에 있는 점을 고려할 때 CSR과

CSV를 구분할 실익이 적다.

CSR에 대한 또 다른 비판적 견해로서 김인재(2014)는 기업의 영향력이 증대되고 있는 현실에서 자발성에 근거한 CSR은 이행이 실효적이지 못하다고 주장하며 기업인권적 접근법에 따른 ‘기업의 인권존중책임’을 실현하기 위한 법제 정비의 필요성을 주장했다. 그러나 기업의 비윤리적 행동에 대한 사회의 도덕적 압력 등 감안시 CSR의 이행도 사실상의 실효성이 확보될 수 있는 것으로 보여진다. 기업이 유무형의 압력이나 경제적 동기로 CSR활동을 한다는 실증적인 연구결과들이 많이 있다. 이명진(2009)은 1992-2006년간의 종단분석 결과 전기에는 기업이미지 관리 등 내부적 요인이 CSR에 영향을 주고 중·후반기에는 규범적 압력, 모방적 압력 등 외부적 요인이 영향을 준다고 주장했으며, 황보람, 김환희(2010)는 매출액 기준 상위 300개 기업 사회공헌 담당자에 대한 설문조사를 통해 사회공헌 활동으로서의 물적 기부에는 상품 및 기업 명성이 영향을 끼치고, 임직원 자원봉사활동 시간에는 지역사회에 대한 의무감과 전경련 회원여부가 영향을 끼친다고 밝혔다. 박준우(2009)는 연구개발비 투자수준, 광고비 지출, 유효세율이 기업의 사회공헌활동과 긍정적인 상관관계가 있다고 밝히면서 기업이 이윤극대화 동기로 사회공헌활동을 한다고 주장했다. Carroll(2016)도 대부분의 기업이 사회가 기업에 대해 갖고 있는 이미지나 평판을 개선하고 좋은 시민이라는 점을 보여주기 위해 임의적이고 자발적인 자선활동에 참여한다고 주장했다. 이러한 연구결과들은 법적 강제력이 아니더라도 사회나 동종 업계의 유무형의 압력이나 CSR 활동을 안했을 경우 기업 명성에 끼칠 부정적 효과, CSR을 통한 기업의 이윤극대화 전략 등이 CSR 활동의 동력이 되고 있다는 것을 보여준다.

현재 입법 논의 중인 “공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안(박광온의원 등 16인)”은 사회적 가치로 인권, 안전, 보건복지, 노동, 사회적 약자 지원 등 13가지 항목을 정의하고 있으며, 국가인권위원회의 권고

1) 21대 국회에서는 사회적 가치 구현을 위한 기본 법안으로 “사회적 경제 기본법안(윤호중의원 등 15인, 강병원의원 등 14인, 김영배의원 등 21인, 장혜영의원 등 10인, 양경숙의원 등 10인)”, “사회적경제기업제품의 구매촉진 및 판로지원에 관한 특별법안(김정호의원 등 27인)”, “공공기관의 사회적 가치 실현을 위한 기본법안(박광온의원 등 16인, 홍익표의원 등 12인)”이 입법 논의 중에 있다.

에 따라 기획재정부가 공공기관 경영실적 평가시 인권경영 촉진을 위해 2018년도에 신설한 공공기관 인권경영 평가 지표²⁾도 사회적 가치 구현 항목 내에 포함되어 있는 점을 고려할 때 인권경영을 CSR이나 CSV와 구분하는 것도 실제 경영현장에서 큰 의미를 지니지 못하는 것으로 보인다.

Nieuwenkamp(2016)에 의하면 “2016년 OECD 다국적 기업 가이드 라인”(OECD MNE Guideline)에서는 CSR이란 용어대신 “책임감있는 기업행동”(Responsible Business Conduct, 이하 RBC)이라는 용어를 사용하며, RBC란 기업이 지속 가능한 성장을 위해 경제적, 환경적, 사회적 발전에 긍정적인 기여를 하고 기업 운영의 부정적 영향을 피하고 해결할 책임이 있음을 의미하며, 자선 활동이나 자원 봉사와 관련 있는 CSR과 달리 RBC는 핵심 비즈니스 기능으로 기업 지배구조, 조달, 재무 등에 통합되어 있다고 주장했다.

2) 기획재정부에서 발간한 “2020년 공공기관 경영평가편람”에는 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임을 준수하려는 노력과 성과를 평가 하기 위한 윤리경영 평가지표가 사회적 가치 구현 항목으로 설정되어 있으며, 세부평가항목으로 인권교육, 인권침해 구제절차 등 인권존중을 위한 노력과 활동이 포함되어 있다.

2) 연구의 목적

Frederick(2008)에 의하면 CSR은 자본주의 체제 하에서 정부의 역할이 제한된 반면 기업의 영향력은 확대됨에 따라 정부보다 민간기업에 대한 기대가 커짐으로써 등장했다고 한다. 이러한 배경으로 CSR에 대한 연구는 자본주의가 성숙한 미국 내 민간기업을 대상으로 시작되었으며 지금도 주로 민간영역이 연구의 대상이 되고 있다. 그러나 생활 필수재에 대한 시장의 과소공급, 독과점 등 자본주의 시장경제의 실패와 고용, 복지, 안전 등 새로운 사회적 수요의 등장은 정부의 기능 확대와 더불어 정부를 대신하여 국민에게 공공 서비스를 생산, 공급하는 공공기관의 역할 확대를 가져왔고 이는 공공기관에 대한 국민의 눈높이를 높이는 계기가 되었다.

우리나라는 2019년 기준 339개의 공공기관이 정부를 대신해 도로, 철도, 에너지, 수자원 등의 인프라 공급 뿐만 아니라 의료, 복지, 안전, 금융, R&D 등 국민생활 안정과 산업진흥을 위한 지원 업무를 수행하고 있으며, 공공기관 전체 예산이 GDP대비 33.8%, 정부 예산의 1.4배에 이르고 있다. 이렇듯 공공기관이 우리 경제에서 차지하는 비중과 역할, 공공기관이 생산하는 재화와 서비스의 광범위한 수혜 범위와 파급효과 등을 감안할 때 공공기관의 사회적 가치 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다.

“공공기관 운영에 관한 법률” 제4조에 따르면 공공기관이란 정부의 투자, 출자 또는 재정지원 등으로 설립, 운영되는 기관으로서 기획재정부장관이 매년 지정한 기관을 의미한다. 공공기관은 공공성을 설립 근거로 삼고 공공복리 증진을 위해 다양한 행정업무를 수행한다는 점에서 최소한의 자원을 투입하여 최대의 수익을 창출하는 기업성의 가치를 중시하는 민간기업과 다르다. 물론 민간기업의 경우에도 최근 이윤 창출을 위한 노력 뿐만 아니라 노동, 환경 등 다양한 사회적 가치 추구를 위한 노력을 기울이고 있으나 이는 어디까지나 기업의 이윤극대화과 지속 가능성 제고를 위한 경영전략의 일환으로 추진되는 것이며, 공공기관과 같이 공공성을 기본적인 존립과 활동 목적으로 두고 있지 않다. 또한 공공기관은 공공성 제

고를 위해 수단으로써 경제성을 추구한다는 점에서 중앙정부나 지방자치단체가 수행하는 공공행정과 차이가 있다. 중앙정부나 지방자치단체는 비교환수익(조세수입 등)을 토대로 운영되기 때문에 경제적 가치를 추구하지 않으나 공공기관은 정부로부터의 지원금 뿐만 아니라 다양한 자체수입으로 필요경비를 충당해야 한다는 점에서 경제적 가치도 중요하다.

그러나 지금까지 효율성 위주의 공공기관 운영으로 공공기관 자체의 경제적 성과는 크게 향상되었으나 실업률 증가, 사회계층간·지역간 양극화 심화, 근로자의 보건·안전 수요 증가 등에 적절히 대응하지 못함에 따라 공공기관의 궁극적인 소유주인 국민의 후생은 오히려 저하되었다는 비판이 있어 왔다. 이에 대한 반성으로 최근 공공기관의 사회적 가치 중요성이 부각되고 있다. 공공기관이 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치로써 사회적 가치 이행을 담보할 기본법인 “공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안”³⁾이 입법 논의 중에 있으며 기획재정부는 공공기관의 사회적 가치 이행을 촉진하기 위해 공공기관 경영실적 평가에 공공기관의 사회적 가치 이행실적을 반영하고 있다.⁴⁾ 그러나 이러한 공공기관의 사회적 가치 이행 노력이 오히려 공공기관의 수익성을 약화시키고 부채를 증가시키는 등 경영성과를 약화시키고, 궁극적으로 국민의 부담 증가와 공공 서비스의 품질 저하를 초래할 수 있다는 지적이 있다. 이는 공공기관이 지향하고 있는 가치인 공공성과 경제성이 서로 상쇄(trade-off) 관계에 있다는 시각과 유사하다. 이 밖에도 공공기관의 수익성 등 재무적 성과가 높아야 사회적 가치 수행 역량이 커지므로 공공기관은 사회적 가치 이행 이전에 재무적 성과를 높이기 위한 노력이 선행되어야 한다는 주장 등 공공기관의 사회적 가치와 경영성과를 둘러싼 여러 주장들이 있다.

이에 본 연구에서는 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 경영성과에 어떠한 영향을 끼치는지 분석해 보고자 한다. 이를 통해 공공기관의 사회

3) “공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안”(박광온의원 등 16인)은 사회적 가치로 인권, 안전, 보건복지, 노동, 사회적 약자 지원 등 13개 항목을 규정하고 있다.

4) 공공기관의 사회적 가치 평가 항목은 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생협력 및 지역발전, 윤리경영 등 6개 지표로 구성되어 있다.

적 가치 이행이 경영성과에 긍정적인 영향을 끼치기 위해 추구하고 있는 전략적 활동인지 또는 경영성과 제고에 장애가 됨에도 불구하고 정부 정책에 호응하기 위한 일시적 유행인지 등 공공기관의 사회적 가치 이행의 지속 가능성을 가늠해 볼 수 있을 것이다.

이와 더불어 공공기관의 가치 이행에 영향을 미치는 선행요인들을 발굴하고 이들 요인들이 공공기관의 사회적 가치 이행과 경영성과에 끼치는 영향도 함께 분석하고자 한다. 공공기관은 민간기업과 차별화되어 있는 지배구조의 특성을 갖고 있다. 특히 다양한 출신배정으로 구성되어 있는 CEO의 리더십과 CEO가 선택한 경영관리전략은 공공기관의 사회적 가치 이행 수준에 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용할 것이다. 또한 공공기관의 궁극적인 소유주인 국민에 의해 위임된 권한을 갖는 정부를 대신하여 경영을 책임지고 있는 CEO의 도덕적 해이 가능성은 주주로부터 직접 경영권을 위임 받아 권한을 행사하는 민간기업과 비교시 더 클 가능성이 있다. 따라서 복대리인으로서 공공기관 CEO의 경영권 남용 가능성을 실효적으로 견제할 수 있는 기제 즉 CEO와 이사회 분리, 독립된 감사위원회의 설치에 공공기관의 사회적 가치 이행에 영향을 줄 가능성이 크다. 이러한 CEO의 전횡을 견제할 내부 통제장치 이외에도 공공기관의 비효율성을 근본적으로 개선하기 위한 수단으로써 민영화가 거론되기도 한다. 이러한 요인들을 종합적으로 고려하여 공공기관 CEO의 리더십과 경영관리 전략, 독립된 감사위원회 설치 및 CEO와 이사회 분리, 주식시장 상장여부를 공공기관의 사회적 가치 이행에 영향을 미치는 선행요인으로 선정하고 그 효과를 분석한다. 이를 통해 높은 수준의 사회적 가치가 실효적으로 이행될 수 있는 여건에 대한 정책적 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 방법과 구성

1) 연구 방법

본 연구에서는 공공기관의 사회적 가치 이행수준이 경영성과에 미치는 영향과 공공기관의 지배구조와 경영관리전략이 사회적 가치 이행 수준과 경영성과에 미치는 영향을 파악함으로써 공공기관의 사회적 가치 이행 수준과 지속 가능성 제고를 위한 정책적 시사점을 도출해 보고자 한다.

이상의 연구목적을 달성하기 위해 문헌적 고찰과 선행연구를 분석하였는데, 민간기업을 대상으로 한 사회적 책임 활동에 대해서는 많은 학자들에 의해 개념과 범주, 동기요인의 발견, 기업성과에 미치는 영향, 매개효과 등 다양한 주제로 연구가 진행되어 왔으나 공공기관의 사회적 가치에 대한 연구는 최근에 와서야 이루어 지고 있으며 그마저도 자료의 접근성 등으로 연구의 범위가 제한적이다. 따라서 문헌 조사에서는 공공기관의 사회적 가치에 대한 연구 뿐만 아니라 민간기업의 CSR에 대한 선행연구 결과까지 포괄하여 검토하였다.

이를 통해 공공기관의 사회적 가치 이행에 영향을 주는 지배구조로서 주식시장에의 상장, CEO와 이사회에의 분리 및 독립된 감사위원회의 구성을 선정하였다. 이는 주주들의 이해관계와 CEO에 의한 대리인 비용 발생을 견제하기 위한 장치가 기업들의 사회적 가치 이행에 영향을 준다는 선행 연구결과를 고려한 것이다. 한편 사회적 가치의 선행요인으로써 경영관리전략 구성요소로는 전략기획 일반 수준 뿐만 아니라 CEO의 리더십, 재무관리, 조직·인사관리, 노무관리도 함께 선정하였다. 종속변수인 공공기관의 경영성과로는 성장성 지표로서 매출액과 수익성 지표로서 영업이익을 선정하였다. 마지막으로 사회적 가치 구현 항목으로는 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 상생협력 안전·환경 그리고 지역발전과 윤리경영을 선정하였다. 이 요인들은 공공기관의 경영실적 평가항목 중 사회적 가치구현 평가항목 구성요소로서 이는 사회적 가치의 정의가 시대와 상황에 따라 가변적임을 감안할 때 현재 우리 사회에서 추구하고자 하는 공동체

의 가치로서 공익의 심판 주체 중 하나인 정부에 의해 정의된 사회적 가치라는 데 의미가 있다.

이를 바탕으로 연구의 모형과 연구가설을 설정하였으며, 각 변수의 측정은 다음과 같이 실시하였다.

먼저 지배구조로서의 주식시장 상장여부와 CEO와 이사회 의 분리 및 독립된 감사위원회 구성여부는 “공공기관의 운영에 관한 법률”에 규정된 공공기관 유형별 지배구조 구성 기준을 확인하고 공공기관 경영정보 공개 시스템(이하 알리오) 등을 통해 실제 구성 여부를 점검하였다. 경영관리 전략 구성요소로서 전략기획 수준과 CEO 리더십, 재무, 조직·인사, 노무관리 수준과 사회적 가치로서의 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생 협력 및 지역발전, 윤리경영 수준에 대한 측정은 공공기관 경영실적 평가 점수를 활용하였다. 경영성과로서 매출액과 영업이익은 공공기관 경영정보시스템(이하 알리오)에 공개되어 있는 재무지표를 활용하였다.

이렇게 수집된 자료의 일반적인 특성을 파악하기 위해 기술통계분석을 실시하였으며, 가설 검증에 앞서 독립변수들 간의 상관관계 분석을 위해 다중공선성 진단을 시행하였으며 연구가설의 검증을 위해 SPSS 22.0 통계 프로그램을 활용하여 다중회귀 분석을 실시하였다.

2) 논문의 구성

본 논문은 모두 5장으로 구성되어 있다. 먼저 제 1 장 서론에서는 문제 제기와 연구 목적 등에 대해 서술하였다.

제 2 장 이론적, 제도적 배경에서는 사회적 가치의 개념과 사회적 가치에 영향을 미치는 선행요인으로써 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 후행요인으로서의 경영성과에 대한 기존 문헌들을 고찰하고, 현재 기획재정부에서 운영 중인 공공기관 경영실적 평가제도를 소개하였다. 이를 통해 민간기업과 공공기관에서 지배구조, 경영관리전략이 사회적 가치와 경영성과에 미치는 영향과 사회적 가치가 경영성과에 미치는 효과에 대한 선행연구 결과들을 정리하였다.

제 3 장에서는 앞서 기술한 선행연구를 바탕으로 공공기관의 사회적 가치에 영향을 끼치는 변수들을 선정하고 분석모형과 연구가설을 제시하였다.

제 4 장에서는 제 3 장에서 제안한 분석틀을 공공기관 경영실적 평가 대상인 공기업 및 준정부기관에 적용하여 지배구조와 경영관리전략이 사회적 가치 일반수준과 개별요소에 미치는 영향, 지배구조와 경영관리전략이 경영성과에 미치는 영향, 사회적 가치 일반수준과 개별요소가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다.

제 5 장에서는 연구의 결과를 요약하고, 연구의 이론적 시사점과 정책적 함의 그리고 본 연구의 한계와 향후 연구과제를 기술하였다.

제 2 장 이론적, 제도적 배경

제 1 절 사회적 가치의 배경

1) 사회적 가치

사회적 가치란 용어의 등장과 개념의 정의, 이에 기반한 연구는 비교적 최근에 이루어지고 있다. 홍길표, 우윤석, 이람(2020)은 사회적 가치에 대한 국내 연구 동향을 개인적 가치와 대비되는 공동체 가치로서의 사회적 가치, 이윤추구와 같은 경제적 가치와 대비되는 가치로서의 사회적 가치, 경제적 가치를 포괄하는 광의의 개념으로서 화폐가치로 측정될 수 있는 사회적 가치, 헌법적 영역에 토대를 둔 가치로서의 사회적 가치 등 5 가지로 분류 했으며, 윤태범 등(2017)은 사회적 가치의 특성을 공공성, 유동성, 다양성, 협의성으로 분석했다. 윤태범 등(2017)에 의하면 사회적 가치는 공개적이고 공통의 관심사를 형성하고 있으며(공공성), 시대와 사회의 변화에 따라 그 의미가 가변적이고(유동성), 사회적 합의체로서 공동체를 지향하기 때문에 다양한 형태의 사회적 가치가 발현되고(다양성) 서로 상충될 때 이를 조정하고 협의하는 역할을 수행한다고(협의성) 한다. 이석환(2018)은 사회적 가치는 자본주의 발달에 따른 각종 사회문제를 해결하기 위한 사회적 경제조직 분야에서 대두되어 발전해 왔으며 기업의 사회적 책임과 사회적 기업에 주로 적용되다가 공공기관, 비영리단체, 협동조합 등 공공분야로 확대되어 가고 있다고 주장하였다.

사회적 가치 정의를 구체적으로 보면 이승규, 라준영(2009)은 사회적 기업이 창출하는 가치의 유형을 경제적 가치, 사회경제적 가치, 사회적 가치로 나누고 경제적 가치란 일반영리기업이 제품의 생산, 판매를 통해 발생시키는 가치를 의미하며 사회경제적 가치란 기업이 사회에 끼치는 영향 중 화폐가치로 환산 가능한 가치를 의미하며, 사회적 가치란 사회적 기업

이 생산하는 가치 중 서비스 수혜자의 자존감 향상, 유통시장 정확, 재범을 감소 등 금전적으로 환산이 불가능한 모든 가치를 의미한다고 보았다. 반면, 사회적 가치 측정을 위한 통합비용접근방식(integrated cost approach)을 검토한 Tuan(2008)은 사회적 가치를 비용의 관점에서 본 사회적 영향, 결과 및 산출물이라고 보았다. 임의영(2009)은 Walzer의 다원주의적 정의론에 따른 사회적 가치를 공동체가 중요하다고 의미를 부여한 대상을 의미한다고 보았으며, 사회적 가치는 시대와 사회에 따라 상이하며 사람들은 사회적 가치를 공유함으로써 구성원으로서의 정체성을 갖게 된다고 주장했다. 한편 우리나라의 법, 제도에 규정된 사회적 가치를 살펴보면 “사회적경제기업제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 특별법안(김정호 의원 등 27인)”에 규정되어 있는 사회적 가치는 노동, 복지, 인권, 환경 차원에서 공동체에 제기되는 문제를 해결하는 과정에서 생겨나는 재정적, 비재정적 편익을 의미하며, “공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안”(박광온의원 등 16인)에는 사회, 경제, 환경, 문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치라고 정의되어 있다.

위 내용들을 종합해서 볼 때 사회적 가치의 포괄성은 그 개념이 등장하기 이전부터 사용되어 왔던 공익, 사회적 책임, 인권경영, 윤리경영, 공유가치 창출 등의 용어와 함께 사회공동체가 추구하는 공통의 이익으로서 의미를 갖는다고 볼 수 있다.

2) 사회적 책임

CSR이란 기업이 이윤추구 행위를 넘어 책임있는 사회 구성원으로서 기업을 둘러싼 환경 및 사회의 요구에 부응하는 것을 의미한다. 탁현우, 윤건(2020)은 사회적 책임을 사회적 가치 실현을 위한 실천적인 개념으로 이해하기도 했다. 이러한 사회적 책임 역시 합의된 통일된 개념은 없으며 이는 사회적 책임의 범주가 시대에 따라 계속해서 변화하고 발전해 왔기 때문이다. Dahlsrud(2008)에 따르면 CSR은 37가지의 서로 다른 정의가 있다고 한다. 그 후 진행된 연구과제를 감안할 때 그 수는 더 많을 것으로 짐작할 수 있다. Georgia 대학 Carroll(2008)에 따르면 CSR 개념은 1950년대 미국과 같은 선진국에서 등장하기 시작한 이래 오늘날까지 발전되어 왔으며, Frederick(2008)은 CSR이 미국에서 일찍 등장하게 된 배경으로 자유시장 이데올로기의 지배적인 경제조건과 제한된 정부규제로 인해 정부보다 민간기업의 사회적 책임에 대한 기대가 커졌기 때문으로 보았다. 고동수(2006)는 국제기구 내 기업의 사회적 책임 정의의 다양성을 지적하며 OECD나 ICC에서는 CR(Corporate Responsibility)이라는 용어를 사용하는 데 이는 기업의 책임을 사회문제에 국한시키지 않으려는 의도이며, ISO에서는 사회적 책임의 주체를 기업 이외의 일반조직이나 정부까지 포함시키기 위해 기업(Corporate)이라는 단어를 빼고 SR(Social Responsibility)이라는 용어를 사용한다고 보았다.

CSR에 대한 연구는 오랜기간 다양하게 전개되어 왔는데 Garriga & Melé(2004)은 그동안 연구되어 왔던 CSR 이론들을 도구이론(instrumental theories), 정치이론(political theories), 통합이론(integrative theories), 윤리이론(ethical theories) 등 4 가지 유형으로 분류하였다.

도구이론(instrumental theories)에서 CSR은 경제적 성과를 달성할 수 있을 때 비로소 의미를 갖는다고 보면서 장기적으로 주주의 이익을 극대화하기 위한 도구나 기업의 경쟁력 제고를 위한 전략으로 이해한다. 이러한 관점에서 CSR은 회사의 자원으로서 관점과 역동적 능력에 기반한 전

략, 경제적 피라미드의 가장 하단에 있는 전략, 마케팅 도구로 사용되는 사회적으로 인정되는 이타적인 활동 등으로 정의된다. 도구이론에 속하는 연구로는 주주 가치의 극대화(Freeman, 1970; Jesen, 2000)와 경쟁 우위 전략(Porter & Kramer, 2002; Hart, 1995; Litz, 1996; Prahalad & Hammond, 2002; Hart & Christensen, 2002; Prahalad, 2003), 공익 마케팅(Varadarajan & Menon, 1988; Murray & Montanari, 1986)이 있다.

정치이론(political theories)은 사회와의 관계에서 기업의 힘과 그 힘의 책임있는 사용을 중시한다. 즉 사회구성원으로서 기업이 갖고 있는 힘에 상응한 책임을 CSR이라고 본다. 정치이론 연구로는 기업 입헌주의(Davis, 1960, 1967), 통합적 사회계약이론(Donaldson & Dunfee, 1994, 1999), 기업시민론(Wood & Lodgson, 2002; Andriof & McIntosh, 2001 등)이 있다.

통합이론(integrative theories)은 기업의 존속과 성장은 사회에 달려 있으며 기업은 사회적 요구를 통합해야 한다고 보면서 CSR을 기업에 중요한 영향을 끼치는 사회, 정치적 이슈에 대응하는 과정으로 보거나, 기업 이해 관계자들간의 이익의 균형, 사회적 이슈에 대응하기 위한 사회적 합법성이나 절차를 찾는 과정 등으로 정의한다. 이러한 관점에 속하는 연구로는 이슈관리(Sethi, 1975; Ackerman, 1973; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wartick & Mahon, 1994), 공공책임(Preston & Post, 1975, 1981), 이해관계자 관리(Mitchell et al. 1997; Agle & Mitchell, 1999; Rowley, 1997), 기업의 사회적 책임이행(Carroll, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991b; Swanson, 1995) 등의 연구가 있다.

윤리이론(ethical theories)은 CSR을 윤리적 의무의 관점에서 좋은 사회를 만들기 위한 선한 일로 이해한다. 이러한 관점에서 CSR은 회사의 이해관계자들에 대한 신탁의 의무, 자연에 대한 경외와 인권, 노동권 등의 가치, 현재와 미래 세대를 고려한 인간 개발을 목적으로 하는 것 등으로 정의된다. 윤리이론에 속하는 연구로는 이해관계자 규범이론(Freeman, 1984, 1994; Evan & Freeman, 1988; Donaldson & Phillips, 2002; Phillips et al. 2003), 보편적 권리론(The Global Sullivan Principles,

1999; UN Global Compact, 1999), 지속가능한 발전론(Gladwin & Kennelly, 1995 등) 공공선(Alford & Naughton, 2002; Melē, 2002; Kaku, 1997) 등이 있다.

[표 2-1] Corporate social responsibilities theories and related approaches

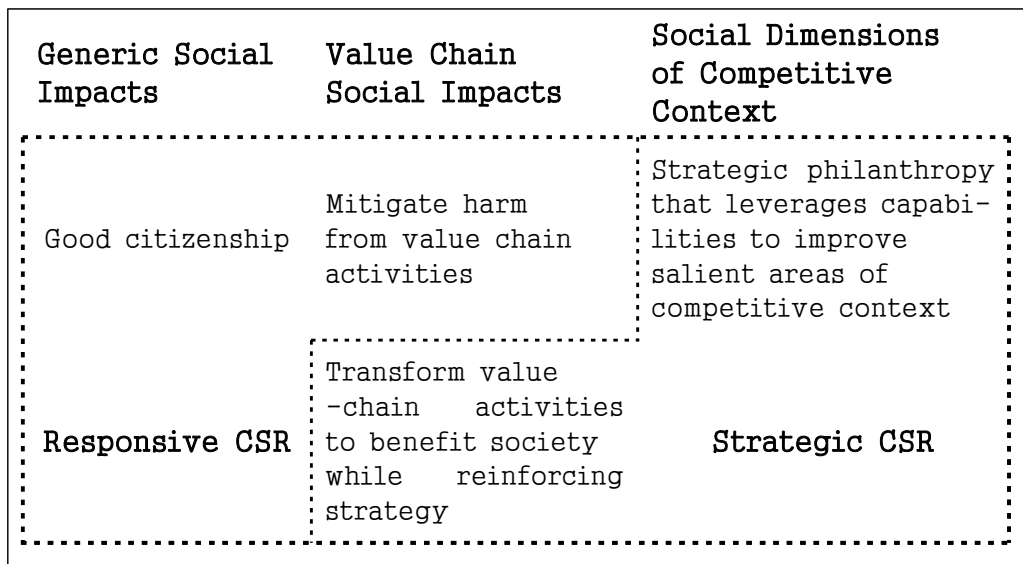
Type of theory	Approach	Sort description	Some key reference
Instrumental theories (focusing on achieving economic objectives through social activities)	Maximization of shareholder value	Long-term value maximization	Friedman(1970), Jensen(2000)
	Strategies for competitive advantages	* Social investments in a competitive context	Porter and Kramer(2002)
		* Strategies based on the natural resource view of the firm and the dynamic capabilities of the firm	Hart(1995), Litz(1996)
		* Strategies for the bottom of the economic pyramid	Prahalad & Hammond(2002), Hart & Christensen(2002) Prahalad(2003)
	Cause-related marketing	Altruistic activities socially recognized used as an instrument of marketing	Varadarajan and Menon(1988), Murray and Montanari(1986)
Political theories (focusing on a responsible use of business power in the political arena)	Corporate constitutionalism	Social responsibilities of business arise from the amount of social power that they are	Davis(1960, 1967)
	Integrative Social Contract Theory	Assumes that a social contract between business and society exists	Donaldson & Dunfee(1994, 1999)
	Corporate (or business) citizenship	The firm is understood as being like a citizen with certain involvement in the community	Wood & Lodgson(2002), Andriof & McIntosh(2001), Matten & Crane (in press)

Integrative theories (focusing on the integration of social demands)	Issues management	Corporate process of response to those social and political issues which may impact significantly upon it	Sethi(1975), Ackerman(1973), Jones(1980),Vogel(1986), Wartick & Mahon(1994)
	Public responsibility	Law and the existing public policy process are taken as a reference for social performance	Preston & Post(1975, 1981)
	Stakeholder management	Balances the interest of the stakeholders of the firm	Mitchell et al.(1997), Agle & Mitchell(1999), Rowley(1997),
	Corporate social performance	Searches for social legitimacy and processes to give appropriate responses to social issues	Carroll(1979), Wartick & Cochran(1985), Wood(1991b),Swanson(1995)
Ethical theories (focusing on the right thing to achieve a good society)	Stakeholder normative theory	Considers fiduciary duties towards stakeholders of the firm. Its application requires reference to some moral theory (Kantian,Utilitarianism, theories of justice, etc.)	Freeman(1984, 1994), Evan & Freeman(1988), Donaldson & Phillips(2002), Phillips et al.(2003)
	Universal rights	Frameworks based on human rights, labor rights and respect for the environment	The Global Sullivan Principles(1999), UN Global Compact(1999)
	Sustainable development	Aimed at achieving human development considering present and future generations	World Commission on Envir- onment & Development (Brutland Report)(1987), Gladwin & Kennelly(1995)
	The common good	Oriented towards the common good of society	Alford & Naughton(2002), Melé(2002), Kaku(1997)

자료출처 : Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.

Porter & Kramer(2006)는 CSR 활동을 반응적 CSR(responsive CSR)과 전략적 CSR(strategic CSR)로 구분했다. 반응적 CSR은 사회적 요구에 부응하는 좋은 기업으로서의 역할과 환경오염 등 기업 활동으로 인한 부작용을 완화시키는 활동을 의미하며, 전략적 CSR은 경쟁력을 강화하기 위해 전략적 자선활동이나 사회적 투자를 의미한다.

[그림 2-1] Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach



자료출처 : Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

김진욱, 변선영(2009)은 CSR에 대해 명확한 정의를 내리기가 어려운 이유는 시대적 상황과 문화적 배경에 따라 CSR에 대한 정의가 달라졌고, CSR이 비즈니스 관행에 기여하는 바가 국가와 지역에 따라 달랐기 때문이라고 지적하며, CSR 개념의 시대적 전개를 CSR의 등장, 양적 확장, 질적 세분화, 전략적 CSR 단계로 구분하였다. 김진욱, 변선영(2009)에 따르면 1950년대 전후는 CSR의 등장의 시기로 기업인의 책임으로서 CSR이

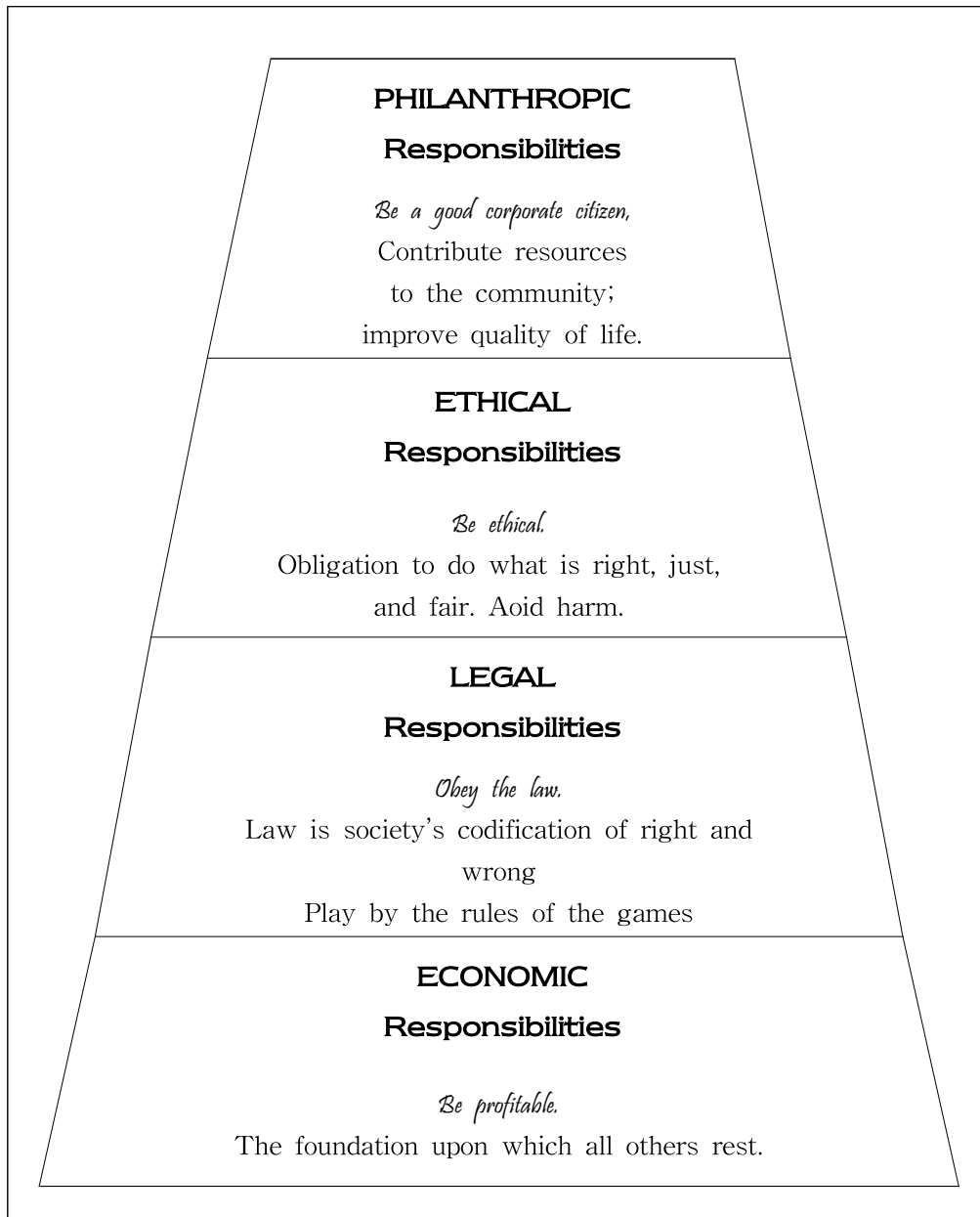
인식되기 시작했으며, 1960년대와 1970년대는 CSR의 양적 확장시기로 생활수준과 교육수준의 향상으로 기업에게 적극적인 사회적 책임을 요구하게 되었고 전 세계적인 경제위기에 따른 반기업정서의 확산이 기업책임의 범위를 확대하는 계기가 되었다고 한다. 이때 CSR의 범주는 경제적, 법적 의무를 넘어 윤리적, 자선적 책임으로까지 확대된다. 1980-1990년대는 이해관계자 이론, 사회공헌과 기업시민론의 대두 등으로 CSR의 당위성과 함께 CSR 개념의 질적 세분화가 촉진되었고, 2000년대에 들어서는 기업의 지속가능성 제고를 위해 기업전략과 CSR을 접목시킨 전략적 CSR이 논의되고 있다고 한다.

3) Carroll과 Hi B의 CSR 구성요소

양적 확대와 질적 세분화 등을 거친 CSR의 개념과 포괄범위를 논할 때 가장 많이 인용되는 것이 Carroll(1991)의 CSR 피라미드(Pyramid of CSR)와 Hi B(2006)의 CSR 구(Spheres of CSR)이다.

Carroll(1991)은 기업가가 사회적 책임을 받아들이려면 사회적 책임 범위가 모든 기업의 책임을 포괄해야 한다고 주장하면서 그 범주를 경제적 책임(economic responsibility), 법적 책임(legal responsibility), 윤리적 책임(ethical responsibility), 자선 책임(philanthropic responsibility) 등 네 가지로 정의했다. 경제적 책임은 소비자가 필요로 하고 원하는 상품과 서비스를 생산하고 그 과정에서 허용된 수익을 창출하는 것을 의미하며 이익은 기업가 정신의 주요 인센티브가 되고 기업 성공을 측정하는 도구가 된다. 법적 책임이란 기업은 법의 틀 내에서 경제적 임무를 수행해야 한다는 것을 의미한다. 기업이 법을 준수하면서 이익을 얻는 것은 기업과 사회 간 사회적 계약의 일부이다. Carroll(2016)에 의하면 법과 법적 책임은 성문화된 윤리(codified ethics)로 설명될 수 있으며 이는 법을 제정한 사람들이 예상한 공정하고 정의로운 기업 운영의 기본 틀을 반영한다. 윤리적 책임은 법으로 성문화되어 있지 않더라도 사회 구성원이 기대하거나 금지하는 활동과 관행을 준수해야 한다는 것을 의미한다. 즉 법에 의해 강제하지 않더라도 사회가 기대하는 행동과 소비자, 종업원, 주주, 지역사회 등이 공정하고 정의롭다고 인식하는 것에 부응하는 행동을 하는 것을 의미한다. Carroll(2016)에 의하면 이러한 윤리적 가치의 사회적 중요성이 커짐에 따라 새로운 법률과 규정을 만드는 원동력이 된다고 한다. 자선적 책임은 기업이 좋은 기업이 되어야 한다는 사회적 기대에 부응하는 기업활동을 의미하며 예술, 교육 또는 지역 사회에 대한 기여 같은 활동을 예로 들었다. 기업의 자선적 책임은 기업을 훌륭한 기업시민으로 인식하는 데서 출발한다. 윤리적 책임과 자선적 책임의 차이점은 자선적 책임이 더 임의적이며 자발적이라는데 있다고 한다.

[그림 2-2] The Pyramid of Corporate Social Responsibility



자료출처 : Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

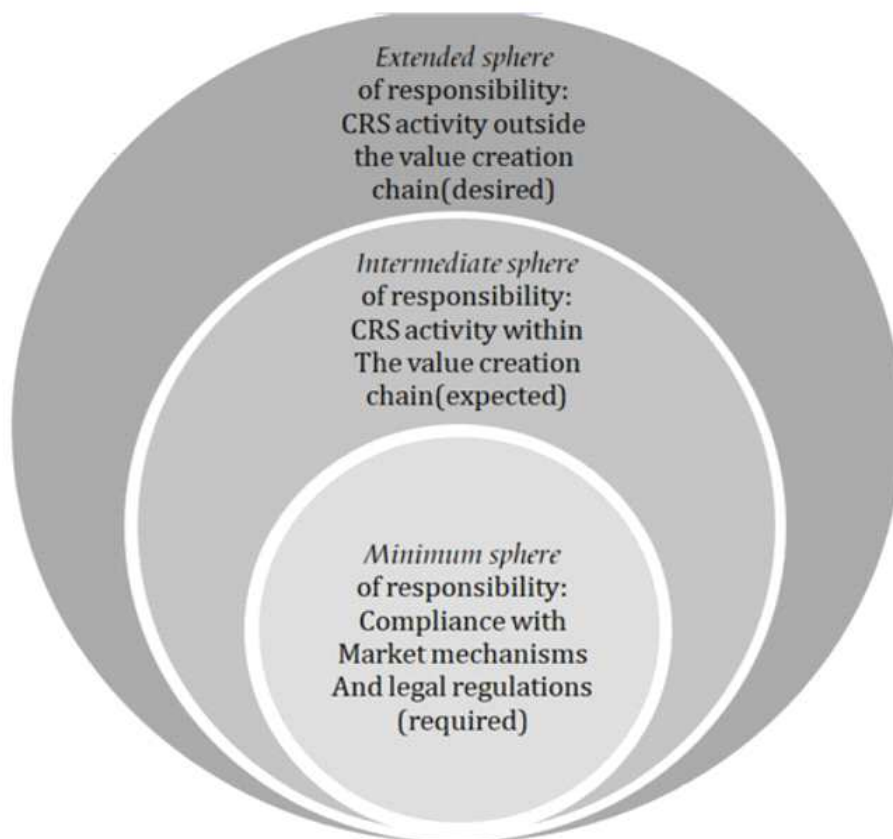
Hi B (2006)는 Carroll(1991)의 모델이 CSR 연구의 기준점 역할을 할 수 있음을 인정하지만 Carroll(1991)이 제시한 법적·경제적 책임에는 이미 부분적으로 윤리적 또는 자선적 책임이 포함되어 있는 등 Carroll(1991)의 모델은 기업현장에서의 실용성이 떨어진다고 지적하며 기업의 입장에서 CSR을 다루는 자체 대안을 만들었다.⁵⁾ Hi B (2006)에 따르면 가장 최소 영역의 CSR은 시장원리와 법적 규제에 따르는 것이며, 중간 영역의 CSR은 가치창출사슬(value creation chain) 즉 기업이 부가가치를 창출하는 일련의 과정에서의 CSR 활동이고, 가장 넓은 범위의 CSR은 가치창출사슬 외적 영역에서의 CSR 활동을 의미한다. 즉 사회에서 요구하는 최소한의 책임 활동 범위는 기업이 경제적 기능을 수행하는 동안 CSR을 자발적으로 수행하지 않는다는 가정 하에 시장원리와 법규를 준수하는 것이다. 회사의 주요 관심사항은 회사와 다양한 이해관계자의 이익에 있지만 이해관계자의 이익이 우선적으로 고려되지는 않는다. 회사는 시장원리와 법규를 준수하면서 상품과 서비스를 생산하고 일자리를 창출함으로써 CSR을 이행하는 것이다. 중간 영역의 CSR 범위는 가치창출사슬 내에 있는 자발적인 CSR 활동, 예를 들면 노동기준과 같은 연성 법규를 따르는 활동을 의미한다. 예를 들어 회사가 자발적으로 작업장에 요구되는 안전 기준을 넘어서는 보건 및 안전 조치를 취하는 행동들이 여기에 속한다. 가장 확장된 영역의 CSR은 시민사회 후원과 같이 가치창출사슬의 일부는 아니지만 사회가 원하는 활동을 의미하며 이러한 자선활동들은 사회복지나 사회발전에 도움이 되는 행위로 간주되지만 여전히 기업 이미지 제고 동기와 관련이 있다. Carson(1993)에 의하면 Friedman은 “기업의 사회적 책임” 저서에서 “자유로운 시장체제와 사유재산제에서 기업의 경영자는 소유주의 직원으로서 소유주의 욕구에 따라 사업을 수행해야 하며 일반적으로 법과 윤리적 관습 등 사회의 기본 규칙을 준수하며 가능한 한 많은 이익을 획득해야 한다.”고 주장했는데 이는 “기만이나 사기없는 개방적이고

5) Carroll도 CSR 피라미드 발표 후 Schwart(2003)와 함께 CSR 피라미드 모형을 대체할 세 영역 접근법(three-domain approach)을 제안했다. 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임의 세 가지 핵심 영역을 기본으로 하여 벤다이어그램을 그렸는데, 이에 따르면 세 가지 책임이 겹치는 영역을 포함하여 7가지의 CSR 범주가 형성된다.

자유로운 경쟁에 참여하여 이익을 극대화하는 것이 기업의 책무”라는 “자본주의와 자유주의”에서의 초기 주장과 모순된다고 지적했다. Friedman이 “기업의 사회적 책임”에서 주장한 기업의 책무는 Hi B (2006)의 협의의 CSR 개념과 유사하다.

Carroll(1991)이 개발한 CSR 피라미드와 Hi B (2006)의 대안은 모두 CSR이 다른 계층이나 영역을 갖고 있으며 사회적 기여를 위한 최소한의 책임으로서 기업은 법과 규정을 준수해야 한다는 사실을 지적한다.

[그림 2-3] Spheres of CSR



자료출처 : Höllerer, M. A. (2012). Between creed, rhetoric façade, and disregard: Dissemination and theorization of corporate social responsibility in Austria. *Peter Lang International Academic Publishers*, 257

4) 공유가치창출

Porter & Kramer(2011)는 CSR 개념을 더욱 발전시켜 공유가치창출(CSV)을 주창했다. CSV는 기업이 경제적 가치를 창출하면서 공유의 가치를 창출하는 것, 즉 기업의 성공과 사회 발전과의 연계에 초점을 두고, 자본주의와 사회의 관계를 재구성하고 사업을 합법화하는 핵심이라고 주장하였다.

Porter & Kramer(2011)에 의하면 회사는 사회적 가치 창출을 통해 경제적 가치를 창출하기 위한 3가지 방법이 있다고 한다. 첫째는 제품과 시장을 재구상하는 것이고, 둘째는 가치 사슬의 생산성을 재정의하는 것이며, 마지막으로 회사가 위치해 있는 지역에 우호적인 산업 집적화를 이루는 것이다.

제품과 시장의 재구상을 통한 공유가치창출이란 사회적 수요를 충족시키는 제품과 서비스를 생산함으로써 사회적 가치를 창출하는 것을 말한다. 기업은 마케팅에 있어 정부나 비영리단체보다 고객들에게 사회적 편익을 창출하는 제품과 서비스를 수용하도록 동기부여 하는데 훨씬 효과적 이므로 이러한 제품과 서비스 생산을 통해 사회가 얻는 이득은 훨씬 크다고 한다. 특히, 사회적 소외계층이나 저개발 국가를 대상으로 제품과 서비스를 생산할 때 더 큰 공유가치 창출이 가능하며 이를 통해 근본적인 혁신을 촉발시킬 수 있다고 하며 마이크로파이낸스를 예로 들었다. 마이크로파이낸스는 저개발국가에서 금융서비스를 제공하기 위해 개발되었지만 지금은 미국에서 금융사각지대를 해소하며 빠르게 성장하고 있다.

가치사슬 생산성의 재정의를 통한 공유가치창출이란 회사의 가치사슬은 불가피하게 수많은 사회적 이슈에 의해 영향을 받거나 영향을 준다. 외부 비경제효과는 규제나 자원세가 없어도 기업에 내부비용을 발생시키는데 예를 들면 과도한 제품포장과 온실가스는 환경비용 뿐 아니라 내부비용도 발생시킨다. 월마트는 2009년에 제품 포장을 줄이고 운송트럭의 운송경로 조정을 통해 2억 달러를 절약했다고 한다.

지역에 우호적인 산업집적화를 통한 공유가치창출이란 기업의 생산성

과 혁신성은 클러스터 형성을 통해 제고될 수 있으며 클러스터에는 지역 공급업체, 물류 인프라뿐만 아니라 교육프로그램, 무역협회, 학교, 공정경쟁법, 품질 표준화 등도 포함된다고 한다. 이들의 집적화를 통해 기업의 경쟁력 강화와 함께 공유가치가 창출된다고 주장하며, 산업집적화를 통한 공유가치창출의 예로 실리콘 밸리의 IT, 케냐의 화훼, 인도 수라트의 다이아몬드 연마를 들었다.

Porter & Kramer(2011)에 의하면 이러한 세 가지 공유가치창출 방법들 중 어느 한 가지 방법으로 창출된 공유가치는 다른 방법으로 공유가치가 창출되는 기회를 제공하게 되는데 이를 통해 공유가치의 도덕적 순환이 생긴다고 한다.

이와 함께 기업투자를 결정하는데 있어 CSR을 CSV로 대체해야 한다고 하면서 CSR은 평판이나 경영성과와의 제한된 연계, 지속 가능성 등에 초점이 있는 반면, CSV는 회사의 수익성과 경쟁위치에 필수적이라고 하였다.

[표 2-2] CSR과 CSV의 차이

CSR	CSV
가치 : 선행	가치 : 비용대비 경제, 사회적 편익
시민의식, 자선, 지속가능성	기업과 사회를 가치 창출로 연결
임의적이거나 외부압력에 반응	경쟁에 필수적
이윤극대화와의 분리	이윤극대화에 필수
외부 보고서와 개인적 선호에 의해 의제가 결정	아젠다는 회사별로 다르며, 내부적으로 생성
기업규모나 CSR 예산에 의해 제한되는 영향	전체 회사 예산을 재조정
(예) 공정 거래 구매	(예) 품질과 산출을 늘리기 위한 조달 혁신

자료출처 : Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2): 62-77.

제 2 절 지배구조와 사회적 가치

1) 지배구조의 개념

Walsh & Seward(1990)에 의하면 기업의 지배구조란 기업을 둘러싼 여러 이해관계자들 간의 관계를 조정하는 메커니즘으로 내부 조직 기반의 기업통제 메커니즘과 외부 시장 기반의 통제 메커니즘을 사용하여 관리자와 주주의 다양한 이해관계를 조정한다고 한다. H.J.Gregory(2000)는 기업지배구조란 좁게는 기업 관리자, 이사 및 자본제공자의 관계 또는 기업, 이해 관계자, 사회와의 관계이며, 넓은 의미에서는 법률, 규정, 규칙이나 기업이 자본을 유치하거나 효율적인 운영, 기업 목표의 달성, 법적 의무와 사회적 기대를 모두 충족시킬 수 있는 민간부문의 관행들을 포괄한다고 보았다. Shleifer & Vishny(1997)는 기업지배구조는 정치과정을 통해 변경될 수 있는 경제적·법적 제도이며 자본가에게 자본투자에 대한 수익을 얻도록 보장하는 방법으로 성공적인 기업지배구조는 소액 투자자에 대한 법적 보호와 대규모 투자자의 역할이 조화되어 있다고 보았다. 최현섭(2009)은 광의의 개념으로 초과이윤을 사후에 구체화하는 통치구조 내지 기업의 운영을 통제하고 규율하는 규범이나 제도적 장치로 이해했으며, 협의로는 주주, 경영자, 채권자 등의 이해관계자 관계에서 비롯된 대리인 비용 발생을 막고 주주가치를 극대화하기 위한 장치로 정의하였다.

1999년 OECD는 정책입안자를 비롯하여 기업, 투자자 및 이해관계자에게 적용될 기업지배구조의 국제 기준(international benchmark)으로서 “OECD 기업지배구조원칙(OECD Principles of Corporate Governance)”을 제정하였다. 황인학, 김윤경(2015)에 따르면 최근 개정된 “G20/OECD 지배구조원칙(2015)”⁶⁾은 지배구조 주요부문을 ① 효과적 기업지배구조 체계의 근거 확보 ② 주주의 권리 및 공평한 대우와 주요 소유권 기능 ③

6) OECD는 정책입안자가 기업지배구조의 법규 및 제도적 틀을 평가하고 증진시키도록 “OECD 기업 지배구조원칙(OECD Principles of Corporate Governance)”을 1999년에 제정하였고 2004년과 2015년 각각 개정원칙을 발표하였다. 특히 2015년 개정은 G20와 공동으로 진행하여 제목을 “G20/OECD 기업지배구조원칙”으로 발표했다.

기관투자자, 주식시장 및 다른 중개자 ④ 기업지배구조 내 이해관계자의 역할 ⑤공시와 투명성 ⑥ 이사회 책임으로 구성하였다. 반면 한국기업 지배구조원(KCGS)에서 매년 발표하는 기업지배구조지수는 주주, 이사회, 감사기구, 이해관계자, 시장에 의한 경영감시로 구성되어 있다.

[표 2-3] OECD 기업지배구조 원칙 목차의 변화

	1999	2004	2015
개정배경	국제 자본 이동의 증가, 아시아 금융위기	엔론 등의 기업부정	글로벌 금융위기, 세계경제 장기침체와 투자 감소
I	주주의 권리	효과적 기업지배구조 체계의 근거 확보	효과적 기업지배구조 체계의 근거 확보
II	주주의 공평한 대우	주주의 권리와 주요 소유권기능	주주의 권리 및 공평한 대우와 주요 소유권기능
III	기업지배구조 내 이해관계자의 역할	주주의 공평한 대우	기관투자자, 주식시장 및 다른 중개자
IV	공시와 투명성	기업지배구조 내 이해관계자의 역할	기업지배구조 내 이해관계자의 역할
V	이사회 책임	공시와 투명성	공시와 투명성
VI		이사회 책임	이사회 책임

자료출처 : 황인학, 김윤경. (2015). 2015년 OECD 기업지배구조 원칙과 국내 시사점. 『KERI Insight』 15-52

2) 지배구조와 사회적 가치

기업의 지배구조와 사회적 가치의 관계는 CSR 연구의 중요한 주제가 되어 왔다. 앞서 살펴본 기업지배구조의 다양한 정의에는 공통적으로 이해관계자, 이해관계자와의 관계 및 조정을 내포하고 있다. CSR이 기업을 둘러싼 환경 즉 다양한 이해관계자와 사회적 요구에 대한 대응임을 감안할 때 기업지배구조는 CSR 활동과 기업가치에 큰 영향을 끼친다고 짐작할 수 있다.

기업지배구조가 기업가치에 미치는 영향에 대한 연구는 주로 좋은 기업지배구조가 기업가치에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 예상을 실증하고 있다. 국찬표, 강윤식(2011)은 기업지배구조 수준에 따라 CSR이 기업가치에 미치는 영향이 다르다고 주장하였다. 즉 우수한 기업지배구조 메커니즘이 효율적인 CSR 활동을 유도하는 한편 비효율적인 CSR 활동을 효과적으로 통제하여 기업가치를 제고한다고 보았다. 이관영, 김종찬(2018)은 유가증권시장 상장기업을 대상으로 한국기업지배구조원(KCGS)에서 발표하는 기업지배구조지수와 기업의 사회적 책임, 주식수익률과의 관계를 분석한 결과 기업지배구조가 주식수익률에 직접적인 영향을 끼치지지는 못하지만 CSR을 매개로 영향을 끼친다고 하였다. 김경옥(2018)은 기업 소유구조를 기관, 외국인, 개인투자자로 구분하여 분석한 결과 민간기업에 대한 정부와 정부투자자의 소유권이 강할수록 CSR 활동에 긍정적인 영향을 끼쳤으며 개인투자자 소유권 정도와 CSR 활동은 부정적인 관계가 있다고 주장하였다. 고성천, 박래수(2011)는 대주주 1인의 지분율과 CSR 수준은 유의미한 양(+)의 관계를 나타냈으나, 외국인 투자비중, 기업규모, 기업의 수익성, 기업연령은 CSR 수준에 유의적인 음(-)의 영향을 끼친다고 밝혔다. 반면 장윤지, 홍철규(2020)는 기업지배구조와 CSR 활동의 상호작용이 이익조정에 미치는 영향을 분석한 결과 CSR 수준에 따라 지배구조가 이익 조정에 미치는 영향이 다르며 좋은 지배구조를 갖고 CSR 수준이 높은 기업의 이익조정 크기가 더 작다고 보았다. 다만 CSR과 지배구조의 관계는 뚜렷한 관계를 보이지 않으며 그 원인을 우리

나라 기업 지배구조 관련 제도 운용의 특성에서 기인한다고 해석하였다.

이해관계자 간의 대리인비용을 방지하고 주주가치를 증대시키기 위한 통제장치로 CEO와 이사회와의 분리, 사외이사제도 및 독립된 감사위원회 구성 등이 거론되고 있다. 조태훈(2005)에 의하면 1997년 외환위기 직후 한국기업지배구조 개혁을 위해 최초로 법제화된 개혁조치 1호가 사외이사 제도이며 1999년 상법 개정을 통해 사외이사가 2/3를 점하는 감사위원회가 기존 감사를 대체하게 되었다고 한다. 이사회는 주주들로부터 권한을 위임받아 CEO의 경영활동을 감시하고 주요한 의사결정과정에 참여함으로써 주주의 이익을 보호한다. 남윤성, 최원용(2015)은 한국에서 사외이사 제도는 최고경영자에 대한 견제와 감시 기능에 초점을 두고 도입되었으나 소유와 경영이 분리되지 않은 상황에서 사외이사제도는 기업이 필요로 하는 자원들을 기업에 제공하는 역할을 하고 있다고 주장했다.

CEO를 견제하기 위해 도입된 지배구조가 기업의 사회적 책임활동과 기업가치에 끼치는지 영향에 대한 선행연구는 CEO 견제의 실효성에 따라 영향이 다르다는 것을 보여주고 있다. 최현섭(2009)은 지배구조가 기업의 사회적 책임에 미치는 영향을 조사한 결과 소유경영자의 의사결정을 견제하기 위한 사외이사제도와 독립성이 확보된 감사위원회가 구성된 기업의 사회적 책임 성과가 더 크다고 주장했다. 서정일, 최원용(2016)은 사외이사의 독립성이 실질적으로 보장되지 않은 경우 사외이사가 기업의 사회적 책임에 영향을 끼치지 못한다고 하였다. 문상혁, 박종국(2005)은 이사회 내 사외이사와 감사위원회의 독립성과 전문성, 활동성이 높은 기업의 이익지속성이 그렇지 않은 기업의 이익지속성보다 높다고 주장했다. 김애현, 유재욱(2013)은 자선적 차원의 CSR과 기업가치는 음(-)의 관계가 있는데 사외이사비율이 이 효과를 완화시키는 조절효과를 나타낸다고 주장하며, 사외이사비율이 높은 기업의 경우 고차원적인 자선적 CSR 활동을 통해 기업가치를 제고시킬 수 있다고 주장했다. 기업지배구조 메커니즘 중 기업가치를 제고시키는 요인을 조사한 박경서, 변희섭, 이은정(2009)은 다양한 기업지배구조 메커니즘 중 특히 주주권리보호, 이사회 구성 및 운영, 경영과실배분이 기업가치 제고에 중요한 역할을 한다고 보았다.

공공기관은 고객이자 소유자인 국민, 국민을 대리하여 소유권을 행사하는 정부, 정부를 대신해 경영하는 CEO, 국민을 대표하는 감독기관으로서 국회 등 다층적인 지배구조를 갖고 있다.

OECD는 2015년에 “공기업 지배구조 가이드라인”⁷⁾을 마련하여 회원국을 대상으로 각 국가가 어떻게 공기업에 대한 소유권을 행사해야 하는지에 대한 국제적인 기준을 제시한 바 있다. 가이드라인에는 ① 정부의 공기업 소유 필요성(rationales for state ownership), ② 주주로서의 정부의 역할(The state’s role as an owner) ③ 시장에서의 공기업(State-owned enterprise in the market) ④ 주주평등 대우(Equitable treatment of shareholders and other investors) ⑤ 이해관계자와의 관계와 책임감있는 경영(Stakeholder relations and responsible business)에 대한 내용들이 포함되어 있다.

우리나라의 경우 1999년 정부투자기관⁸⁾에 대한 정부이사제를 폐지하고 이사회를 상임이사와 사외이사만으로 구성하는 등 공공기관의 지배구조 개혁을 위한 노력을 기울여 왔으나 국제수준의 통합적이고 체계적인 지배구조의 기틀은 2007년 “공공기관 운영에 관한 법률” 제정을 통해 마련되었다. “공공기관 운영에 관한 법률”에 따르면 정부에 의한 공공기관의 관리감독에 있어 기획재정부와 주무부처의 역할이 구분되어 있다. 기획재정부는 공기업에 대한 경영감독을 주관하고, 주무부처는 사업감독을 담당하는 한편, 준정부기관에 대해서는 기획재정부와 주무부처가 경영감독 권한을 행사하고 사업감독은 주무부처가 관장하도록 하였다. 반면 기타 공공기관의 경우 법률에 별도의 규정이 없으므로 주무부처가 경영감독과 사업감독을 담당하고 있다.

7) “OECD 공기업 지배구조 가이드라인”은 “OECD의 기업지배구조 원칙”을 보완하기 위해 2005년 처음 제정되었으며 10년 간의 이행경험과 공기업과 관련하여 국내 및 국제적으로 새롭게 등장하고 있는 문제를 해결하자는 취지에서 2015년에 개정되었다.

8) 현재 공공기관 관리의 기본법인 “공공기관 운영에 관한 법률”이 제정(2007년)되기 이전에 공공기관은 “정부투자기관 관리 기본법”과 “정부산하기관 관리 기본법”으로 양분되어 운영되었다. 정부가 납입자본금의 50% 이상을 출자한 기업체는 “정부투자기관 관리 기본법”의 적용을 받았고, “정부산하기관 관리 기본법”의 적용을 받는 기관은 ①정부로부터 받는 출연금이 연간 50억 원 이상인 기관 ② 정부가 납입자본금을 출자하여 최대지분을 보유하는 기관 ③ 법령에 의한 위탁업무 또는 독점사업 수행으로 인한 수입금과 정부 출연금 및 보조금의 합계가 연간 총수입의 50% 이상이고 연간 50억 원이상인 기관 등이었다.

한편 공공기관의 내부지배구조는 민간기업의 지배구조 개혁 추세를 반영하여 공공기관 유형 및 규모 등에 따라 이사회 구성, CEO와 이사의 분리, 감사위원회 설치 등이 의무화되어 있다. 공기업과 준정부기관에는 이사회가 구성되어 있으며, 시장형 공기업과 자산 2조 원 이상 준시장형 공기업의 경우 이사회장은 선임 비상임이사가 담당하게 하고, 감사위원회 설치를 의무화함으로써 CEO에 대한 경영감시를 한층 강화하였다.

이러한 공공기관의 책임성과 투명성 제고를 위한 국내외 노력에도 불구하고 공공기관의 지배구조가 공공기관 성과에 미치는 영향에 대한 체계적인 연구는 부족한 실정이다. 특히 공공기관의 사회적 가치 이행은 공공기관 설립 목적에 내재된 속성이라는 인식 하에 민간기업을 대상으로 하는 연구와 같이 설립 목적과 분리된 별도의 사회적 가치 이행에 대한 연구가 활발하지 못하다. 공공기관의 지배구조가 사회적 가치에 끼치는 영향에 대한 선행연구로 유승원, 이남령(2014)은 31개 공기업을 대상으로 CEO 출신배경, 이사회와 CEO의 분리여부, 주식시장에의 상장여부가 공기업의 사회적 책임활동에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 이사회와 CEO가 분리되어 있는 경우 공기업의 사회적 책임활동에 유의미한 긍정적인 영향을 주며, 공기업이 주식시장에 상장된 경우 사회적 책임활동에 부정적인 영향을 끼친다고 주장하였다. 다만 CEO의 출신배경은 공기업의 사회적 책임에 유의미한 영향을 주지 않는다고 보았다. 라영재(2017)는 우리나라 공공기관의 사회적 책임이 Carroll(1991)의 CSR 단계 중 자선적 책임, 윤리적 책임 단계에 머물러 있다고 주장하며 공공기관의 관리제도에 사회적 책임 내용들이 얼마나 반영되었는지 정성적으로 분석한 결과 “공공기관 운영에 관한 법률”은 주요사업과 경영 효율화에 대해 강조되어 있으나 사회적 책임과 관련해서는 지속가능경영의 초기단계인 윤리경영 수준만 반영되어 있으며, 경영공시 항목도 경제적 성과는 상세하게 공개되어 있는 반면, 사회적 성과 및 환경적 성과 공시는 빈약하다고 보았다. 또한 2012년 공공기관의 ISO26000 이행수준을 조사한 결과 우리나라 공공기관의 사회적 책임경영 수준은 전반적으로 높은 것으로 나타났으며, 정부의 사업을 위탁받아서 집행하는 준정부기관의 이행수준보다 공기업의

사회적 책임경영 이행 수준이 더 높은 것으로 나타났다고 주장했다. 이미진(2018)은 공공기관 경영실적 평가에서 정부권장정책 이행 여부는 공공기관의 사회적 책임에 있어 중요한 부분이라고 주장하면서 시장형 공기업을 대상으로 정부권장정책 이행 준수도를 분석한 결과 전력발전 공기업의 준수도가 우수하다고 보았으며, 그 원인을 지역, 국민과 밀착되어 있는 전력발전 산업의 특성에서 찾았다. 또한 경영위기를 겪고 있는 한국광물자원공사, 한국석유공사의 예를 들며 정상적인 경영활동 여부가 정부권장정책 이행에 중요한 요소라고 주장하였다.

제 3 절 경영관리전략과 사회적 가치

1) 경영관리전략의 개념

경영관리란 가치창출이라는 경영의 목적을 가장 효과적으로 달성할 수 있도록 하는 행위들을 의미하며 기획, 조직 및 인사관리, 리더십, 재무관리 등 다양한 요소로 구성된다. 그 중에서 회사의 목표를 설정하고 필요한 자원의 규모와 확보 방법 등을 결정하는 기획 즉 경영전략은 경영관리의 가장 핵심적인 요소이다. 경영전략의 개념은 분석수준, 연구자의 관점 등에 따라 서로 다르기 때문에 통일된 정의를 내리기 어렵다. Chandler(1962)에 의하면 경영전략이란 장기 목표 설정, 이러한 목표를 수행하는 데 필요한 활동의 채택과 자원할당을 의미하며, 새로운 기회에 대응하여 조직이 새로 원하는 수준으로 효율성 있게 운영될 수 있도록 기존 자원을 재배치하거나 자원을 늘리는 것이라고 보았다. 전략적 의사결정의 개념과 방법론에 대한 분석적 접근 방식을 제공한 Ansoff(1965)는 경영전략을 제품과 시장에 대한 기업의 선택이라는 관점에서 설명하며 경영전략을 제품시장 범위, 성장 벡터, 경쟁우위 및 시너지, 구매결정 등 네 가지 요소로 구성하였다. Andrews(1987)는 경영전략이란 회사의 목표나 목적을 결정하고 그 목표를 달성하기 위한 계획을 세우고 회사가 추구할 사업 범위를 정하는 의사결정이며, 현존하는 또는 형성하고자 하는 경제와 인간조직의 한 형태라고 정의하였다.

한편 Miles et al.(1978)은 경영전략을 방어형(Defenders), 선도형(Prospector), 분석형(Analyzer) 등 3가지로 분류하였다. 방어형 전략은 조직의 안정성을 추구하는 것으로 안정적인 시장점유율을 유지하거나 잠재적 시장의 일부만을 위한 제한된 상품을 생산하고, 가격 경쟁이나 품질 향상 경쟁 등을 통해 경쟁기업이 자신의 시장점유율을 잠식하는 것을 방어함으로써 조직의 안정성을 도모하게 된다. 선도형 전략은 방어형 전략과 반대로 역동적인 방식으로 그들이 선택한 환경에 대응한다. 안정적인 지배력 유지를 위해 효율성을 최고의 가치로 보는 방어형 전략과 달리 선

도형 전략에서는 새로운 제품과 새로운 시장을 창출하는 것을 중요시하며, 최고 수익에 대한 명정보다는 제품이나 시장 혁신자로서의 명성을 보다 중요시 한다. 방어형 전략과 선도형 전략이 경영전략 유형의 연속선상에서 양 극단에 위치해 있다면 분석형은 제3의 전략형태라고 볼 수 있다. 분석형 전략에서는 이윤획득의 기회를 극대화하는 반면 위험성은 최소화함으로써 방어형 전략과 선도형 전략의 장점만을 갖는다. 전통적인 제품과 고객을 유지함으로써 생존성을 확보한 후 새로운 제품과 시장개척을 위한 활동에 나선다. 선도형 기업에서 채택한 가장 성공적인 제품이나 시장혁신을 모방함으로써 시장 지배력이 유지되지만 수입의 대부분은 방어형 기업과 같이 전통적인 제품과 소비자로부터 안정적으로 창출된다. 즉 성공적인 분석형 전략은 선도형 기업을 신속히 모방하면서 효율적으로 안정적인 제품생산과 시장지배력을 확보하는 것이다.

Porter(1980)는 신규 진입자의 위협(the threat of new entrants to the industry), 대체재의 위협(the threat of substitute products), 구매자의 힘(the power of buyers), 회사 납품업자의 힘(the power of suppliers to firm in the industry) 그리고 동일업종 내 경쟁 정도(the degree and nature of rivalry among businesses in the industry) 등 기업이 직면하는 다섯 가지의 경쟁요인을 제시하고 기업이 이들 경쟁요인의 평가를 통해 시장에서의 잠재 수익성과 경쟁력을 판단해 볼 수 있다고 보았다. 예를 들어 경쟁의 증가, 낮은 진입장벽, 많은 수의 대체재, 고객 및 납품업자의 협상력 증가는 기업의 잠재 수익성에 부정적인 영향을 끼친다고 보았다. 또한 기업은 이들 경쟁요인 분석을 통해 경쟁우위를 확보하기 위한 일반 전략(generic competitive strategy)을 개발할 수 있다고 주장하며, 일반 전략으로 원가우위 전략(cost leadership), 차별화 전략(product differentiation), 집중화 전략(focus strategy) 등 세 가지를 제시했다. 원가우위 전략은 평균 이상의 이익을 얻을 수 있도록 제품 또는 서비스의 가격을 업계 평균보다 높지 않게 최저가로 생산하는 전략이며, 차별화 전략은 제품이나 서비스의 브랜드, 품질 및 성능이 우수하여 고객이 추가적인 가격을 지불할 의향이 있다는 고객의 인식을 형성하는 전략

을 의미한다. 집중화 전략은 특정시장에서 원가우위 전략이나 차별화 전략을 활용하는 것을 의미한다. Porter(1980)는 기업은 원가우위 전략이나 차별화 전략 중 하나를 선택해야 하며 중간에서 머뭇거릴 경우 실패할 가능성이 크다고 보았다. 일반 전략이 기업에게 경쟁우위를 제공할지 여부는 경쟁사보다 제품과 서비스에 더 큰 가치를 성공적으로 부가하기 위해 기업의 가치 사슬이 일반 전략을 성공적으로 지원하느냐에 달려있다고 보았다.

Miles et al.(1978)와 Porter(1980)의 경영전략유형은 많은 연구자의 실증분석을 통해 그 유용성이 검증되어 왔으며 최근에도 이 유형을 활용하여 다양한 수준의 경영전략 연구가 진행되고 있다. 대표적으로 Bentley et al.(2013)는 Miles & Snow의 경영전략 유형에 기반하여 6가지 요소로 구성된 경영전략 측정도구를 개발했으며 이를 통해 경영전략이 재무보고서의 불법성과 감사에 미치는 영향을 실증분석한 바 있다. Bentley et al.(2013)가 개발한 경영전략 측정도구는 ① 연구개발비 비율(신제품 개발) ② 종업원 비율(생산 효율성) ③ 연간 매출액 변화율(성장율) ④ 판매 및 관리비(SG&A, 마케팅 활동) ⑤ 자본집약도(net PPE, 자본구조) ⑥ 종업원 이직률(조직 안정성) 등 6 가지로 구성되어 있으며, 이 척도를 활용하여 경영전략을 측정할 경우 선도형 전략은 높은 스코어로 평가되는데 반하여 방어형 전략은 낮은 스코어로 평가되게 된다.

서병우(2010)는 Miles et al.(1978)의 방어형 전략과 Porter(1980)의 원가우위 전략은 경영전략의 실행자가 최소한의 불확실한 환경과 변화에 직면하고, 고객은 이미지나 고귀함보다 가격에 관심을 기울인다는 점에서 유사성이 있다고 보면서, 경영전략을 분석수준에 따라 전사차원의 전략(Corporate-level strategy)과 사업단위 전략(Business-level strategy), 기능별 전략(Functional-level strategy)으로 구분하였다. 전사차원의 전략에서는 전사차원에서 수행해야 할 사업의 구성과 사업들 사이의 자원의 흐름이 중요하며, 사업단위 전략은 전사차원의 하위단위로서 단일한 사업이나 시장을 대상으로 한 다기능 경영전략으로 이해했다.

그 밖에도 Gerstein & Reisman(1983)은 경영전략을 역동적 성장형

(Dynamic Growth)과 합리적 유지형(Rationalization Maintenance)으로 분류하였고, March(1991)는 탐사(exploration)와 기존 자원의 활용(exploitation)으로, Treacy & Wiersema(1995)는 운영의 우수성(operational excellence)과 제품의 우수성(product leadership), 고객 친밀도(customer intimacy) 차원으로 경영전략을 설명하고 있다.

경영관리전략으로서의 전략적 의사결정과정에서 조직의 비전과 전략을 책임지는 최고 경영자(이하 CEO)의 리더십은 매우 중요한 요소이다. 특히 급변하는 환경에 기업이 효과적으로 대응하기 위해서는 보다 유연하고 적응력있는 리더십이 필요한데 B.M.Bass(1999)는 이를 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이라고 정의하였다. 변혁적 리더십이란 거래적 리더십에 대응하는 리더십으로 추종자들이 조직의 이익을 위해 자신의 이익을 희생하도록 고무하는 등 추종자들에게 특별한 영향력을 행사할 수 있는 능력을 의미한다. 반면 거래적 리더십(Transactional Leadership)이란 추종자들이 칭찬이나 보상, 징계회피 등을 기대하고 리더가 요구하는 변화에 따르는 것을 의미한다. 변혁적 리더는 추종자의 사기, 동기, 도덕을 높이는 반면 거래적 리더는 추종자의 이기심을 충족시켜 준다.

Bass & Avolio(1990)는 거래적 리더십에 의한 추종자의 동기부여 방법으로 상황에 따른 보상(Contingent Reward)과 예외에 의한 관리(Management by Exception) 두 가지를 핵심 요소로 보았다. 상황에 따른 보상이란 리더는 추종자가 노력에 대한 보상을 받기 위해 해야 할 일을 명확히 지시하고 결과에 따라서 칭찬이나 보상, 징계회피 등의 보상을 주거나 실패에 대한 처벌을 내림으로서 추종자에게 동기부여를 하는 것을 의미하며, 예외에 의한 관리란 리더는 추종자의 성과를 모니터링하며 어떤 조치도 취하지 않고 있다가 추종자가 기준을 충족하지 못할 경우 경고나 필요에 따른 시정 조치를 취하는 것을 의미한다. 추종자가 기준을 충족하지 않을 때만 리더가 개입한다.

B.M.Bass(1999)는 변혁적 리더십의 구성요소로 이상적 영향(Idealized Influence), 영감적 동기(Inspirational Motivation), 지적자극(Intellectual Stimulation), 개별적 배려(Individualized Consideration)를 제시했다. 이

를 통해 리더는 추종자를 이기심 이상으로 움직이게 하고, 추종자의 자아 실현과 조직 및 사회의 안녕에 대한 관심을 높여준다고 하였다. 이상적 영향(Idealized Influence)과 영감적 동기(Inspirational Motivation)를 주는 리더십은 리더가 바람직한 미래를 구상하고 도달할 수 있는 방법을 명확히 하고 따라야 할 모범을 세우고 높은 수준의 성과를 설정하고 결단력과 의지를 보여줄 때 나타난다. 추종자들은 그러한 리더십과 동일시하기를 원한다. 지적자극(Intellectual Stimulation)은 리더가 추종자들이 더 혁신적이고 창의적이 되도록 도울 때 표시된다. 개별적 배려(Individualized Consideration)는 리더가 추종자의 건설적인 요구에 주의를 기울이고 추종자들의 성장에 관심을 갖고 지원할 때 표시된다. 모든 리더는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 요소를 지니고 있으나 보다 변혁적이고 덜 거래적이어야 조직을 효과적으로 관리할 수 있다고 한다. 그럼에도 불구하고 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 교환관계에 있는 것이 아니라 서로 보완적 역할을 한다고 하며, 거래적 리더십을 통한 적절한 보상과 예외적 관리를 통해 기대했던 수준의 성과를 얻을 수 있으며 변혁적 리더십을 통해 추종자에게 이기심 이상으로 동기 부여를 하여 당초 기대했던 수준 이상의 성과를 얻을 수 있다고 주장하였다.

국내에서도 김현정(2017)은 호텔산업 종사자를 대상으로 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하여 변혁적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며 그 과정에서 거래적 리더십이 부분적으로 조절한다는 것을 실증하며 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 보완관계성을 입증한 바 있다.

조직의 생존과 성과에 영향을 미치는 경영관리전략 요인으로 CEO의 리더십 이외에도 인적자원관리와 협력적 노사관계, 재무관리 등이 있다.

채주석, 김찬중(2019)에 의하면 인적자원관리는 조직의 경쟁력 제고 수단으로써 전략적 인적자원관리를 통해 조직의 성과창출에 기여하고 있다고 한다. 전략적 인적자원관리의 개념에 대하여 손승혜, 최명례(2004)는 조직 전략과 일치성을 가진 인적자원관리를 실시하고 조직 발전을 위해 인적자원관리를 실행하는 활동이라고 정의하였으며, 채주석, 김찬중

(2019)은 조직의 역량과 성과를 향상시킬 수 있는 조직의 전략과 연계한 인적자원관리활동이라고 정의하였다.

조직성과 향상에 있어 협력적 노사관계도 중요한 요인이다. 이주형, 이영면, 김대룡(2011)에 의하면 기업이 환경에 적응하려면 변화가 불가피하며 이는 조직 내부적인 갈등과 의견충돌을 야기시키고 협력적 노사관계는 이러한 갈등을 완화시키면서 공동의 목표를 달성하는 데 매우 중요한 역할을 할 것이라고 한다. 전홍준(2012)에 의하면 노사관계가 협력적일수록 신뢰를 바탕으로 집단적인 대립과 반목이 줄어들고 사용자와 구성원 공통의 기대감을 높여 조직성과에 긍정적으로 기여한다고 한다.

이 밖에도 경영전략이 목표를 설정하고, 목표를 달성하는 데 필요한 자원의 규모와 동원을 계획하는 활동을 의미할 때 한정된 자원을 효과적으로 배분하고 사용하는 활동 즉 목표달성을 위한 전략적 재무 의사 결정 또한 경영관리전략의 중요한 요인 중 하나로 꼽을 수 있다.

2) 경영관리전략과 사회적 가치, 경영성과

경영관리전략 요소 중 경영전략과 경영성과에 대한 선행연구는 주로 Miles et al.(1978)와 Porter(1980)의 경영전략 유형을 토대로 개별 유형들이 특정 기업군의 경영성과에 어떤 영향을 미치는 지에 대한 연구가 주를 이룬다.

서병우(2010), 공석진(2013)은 Porter의 원가우위 전략과 차별화 전략 모두 재무적 성과와 비재무적 성과에 유의미한 영향을 준다고 밝혔다. 한규동(2019)은 벤처기업을 대상으로 한 경영전략과 경영성과간의 연구를 통해 경영전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 주며, 특히 기술혁신 차별화 전략이 마케팅 차별화 전략에 비해 경영성과에 더 큰 영향을 준다고 주장했다. 반면 허태규, 차승필, 이충섭(2019)은 중소기업을 대상으로 한 실증연구에서 원가우위 전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치지만 차별화 전략은 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않는다고 주장하였다. 심태용, 이대규(2019)는 차별화 전략 중 마케팅 차별화 전략은 경영성과에 유의미한 영향을 주지만 기술 차별화 전략은 혁신활동을 매개로 해서만 경영성과에 영향을 준다고 보았다. 선명옥, 이우창(2013)은 소상공인의 경영전략이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 상품·서비스혁신 전략, 원가우위 전략, 원가관리 전략은 경영성과에 유의미한 영향을 미치나 마케팅 차별화 전략은 영향을 미치지 않는다고 밝혔다. 김상우, 김순기, 손성진(2010)은 차별화 전략과 경영성과간의 관계에서 성과측정 지표의 매개효과에 관한 연구를 통해 차별화 전략의 이행수준이 재무성과를 직접적으로 개선하지는 않지만 높은 수준의 차별화 전략 이행은 비재무지표의 활용도를 높여 비재무성과를 개선하고 이를 통해 재무성과가 개선된다고 하였다. 안미강, 이기세(2020)는 코스타 시장에 상장된 기업을 대상으로 경영전략이 투자성향 및 투자효율성에 미치는 영향을 연구하여 경영전략 변수가 커질수록 즉 선도형 기업일수록 과대투자성향을 보이는 반면 투자의 효율성은 낮아진다고 주장했다. 심계원(2011)은 Miles & Snow(1978)의 경영전략 유형을 활용하여 병원조직을 대상으로 경영전략

이 경영성과에 미치는 영향을 조사한 결과, 선도형 전략이 전체 경영성과와 재무적 성과에 영향을 미친다고 밝혔다.

경영전략과 사회적 가치에 대한 연구는 경영전략이 기업가치나 경영성과에 영향을 미치는데 사회적 가치가 어떤 조절작용을 하는지에 대한 실증 연구가 주를 이루고 있다. 이채규, 양동우(2018)는 경영전략을 Porter의 일반 경영전략인 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략으로 구분하여 중소벤처기업의 경영전략이 사회적 책임 활동을 매개로 해서 경영성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 집중화 전략과 차별화 전략이 기업의 사회적 책임 활동을 매개로 경영성과에 유의미한 영향을 미친다고 주장했다. 김유진, 홍지연(2018)은 Bentley et al.(2013)의 경영전략 측정 방식을 활용하여 CSR 활동과 경영전략의 적합성이 기업성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 포괄적인 경영전략을 사용하고 혁신지향을 따르는 기업이 효율 위주의 전략을 따르는 기업보다 우수한 CSR 성과를 거두고 이는 기업성과에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다고 주장하며, 경영자가 선택한 경영전략에 따라 CSR 활동이 경영성과에 미치는 효과에 차이가 발생한다는 것을 의미한다고 해석했다.

경영관리전략의 주요 구성요소인 CEO의 리더십과 경영성과에 대한 선행연구로는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직 및 경영성과에 미치는 영향이 더 크다는 점을 실증한 경우가 많다. 전국 대학직원을 대상으로 한 금융주, 송건섭(2014) 연구, 제조기업을 대상으로 한 김가영(2018) 연구, 부산지역 중소기업을 대상으로 한 구정대, 광규환(2013) 연구, 한국내 중국인 근로자를 대상으로 한 조태준, 양지연, 이상준(2013) 연구 등에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 더 높은 성과가 나타난다는 사실을 실증하였다.

한편, 리더십이 사회적 가치에 미치는 효과에 대한 연구로는 민간기업을 대상으로 리더십과 사회적 가치와의 관계, 리더십과 사회적 가치, 경영성과와의 관계 등이 있다. 최희원, 문철우(2011)는 국내 외감대상기업을 대상으로 CEO의 변혁적 리더십 요소 중 카리스마와 지적자극이 CSR에 미치는 영향을 실증 분석한 결과 CEO의 카리스마는 사회적 CSR과 유의

미한 정(+)'의 관계가 있고 CEO의 지적자극은 전략적 CSR과 정(+)'의 관계가 있다고 주장하였다. 반면, Waldman & Siegel(2006)은 미국 및 캐나다 56개 기업을 실증분석한 결과 CEO의 카리스마 보다 지적자극이 전략적 CSR에 참여하려는 회사의 성향 또는 경영전략 수준과 관련성이 높다는 것을 확인하였다. 변은숙, 김명중, 유승동(2018)은 강원도 내 리조트 기업을 대상으로 분석한 결과 변혁적 리더십 중 개별고려와 지적자극 요인이 기업 사회적 책임의 커뮤니티 요인에 정(+)'의 영향을 미친다고 주장했다. 제혜금, 이도희, 문태형(2019)은 중국진출 한국기업의 경우 리더십과 CSR이 윤리풍토를 매개로 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보았으며, 강승완(2013)은 상사의 윤리적 리더십이 높을수록 부하직원의 CSR에 대한 긍정적 태도가 높아 진다고 주장했다.

공공기관 CEO의 리더십 유형과 경영성과에 대한 연구로 이상철(2014)은 지방공사, 공단을 대상으로 Quinn의 경쟁가치모형에 바탕을 둔 리더십 유형과 조직효과성과의 관계를 분석하였다. 그 결과 모든 유형의 리더십을 균형있게 소유한 리더가 속한 기관의 경영성과가 좋았다고 주장하며 리더십 유형을 몇 가지로 구분하고 그 중 가장 바람직한 유형을 찾으려는 노력은 현실과 괴리가 있다고 지적하였다. 유승원, 이남령(2014)은 31개 공기업을 대상으로 CEO의 출신배경과 사회적 책임 활동과의 관계를 분석했지만 유의미한 결과를 얻지 못했다. 정치인 출신 CEO는 정치권이나 정부가 권장하는 정책을 우선시 하기 때문에 사회적 책임을 소홀히 할 것이라는 사회적 통념이 입증되지 못한 것이다.

전략적 인적자원관리와 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 대한 선행연구는 전략적 인적자원관리의 개별구성요소들과 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향과 협력적 노사관계의 조절효과 등 다양하다.

김형진, 심덕섭(2014)는 광주·전남 지역 기업을 대상으로 한 연구에서 전략적 인적자원관리의 구성요소 중 자율성 부여와 고용보장이 직무성과에 긍정적인 영향을 주고, 자율성 부여와 직급격차해소는 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다. 남정민, 전병준(2012)는 고몰입 인적

자원관리가 구성원의 태도인 직무만족과 이직의도에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, 박동수, 안병길(2004)는 모집 및 선발, 인사고과와 보상, 훈련·개발, 보상 및 노사관계 등의 인적자원관리 관행들이 기업성장에 유의한 양(+)의 영향을 끼친다고 주장하였다. 협력적 노사관계에 대한 연구로 채주석(2019)은 협력적 노사관계분위기는 경영성장에 긍정적인 영향을 주며 이 과정에서 전략적 인적자원관리는 경영성장에 미치는 영향을 강화한다고 주장했다. 허찬영, 이하나(2017)는 협력적 노사관계는 경영참가와 조직성과 간의 관계에 긍정적인 매개효과를 갖는다고 하였으며, 윤종익, 안관영(2008)은 협력적 노사관계가 직무만족과 QWL, 조직몰입에 매우 긍정적인 영향을 끼친다고 주장하였다. 한편 재무관리 요인이 조직성장에 미치는 영향에 대한 연구로 안광진, 김진영, 설훈구(2015)는 외식기업의 재무관리성향이 매출 성장률에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 외식기업은 제조 원가를 늘림으로써 매출액을 확대해 나간다고 주장하였다.

제 4 절 사회적 가치와 경영성과

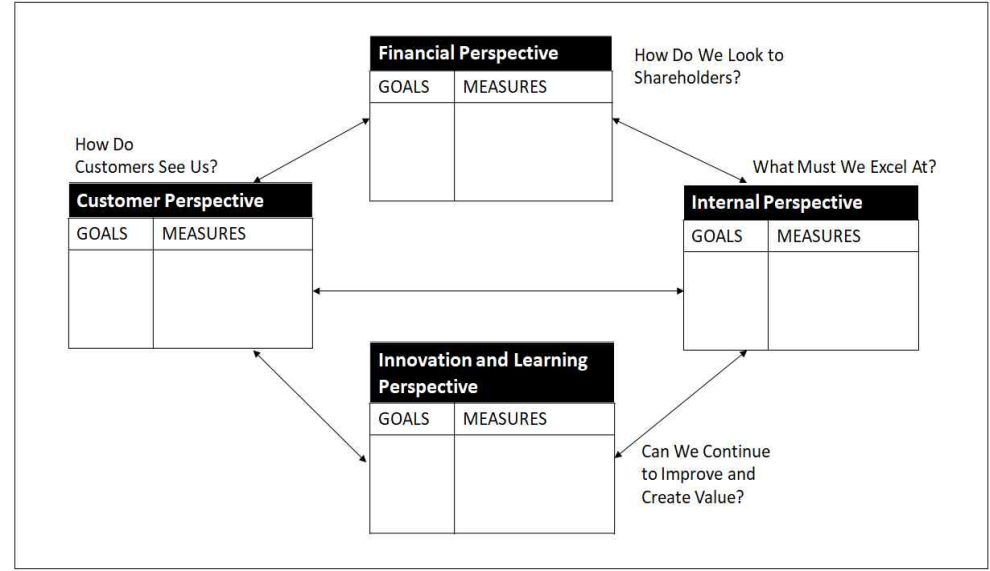
1) 경영성과의 개념

경영성과란 일정기간 동안 기업의 투입물을 통한 산출물을 의미하며 기업성과, 사업성과, 생산성 등의 다양한 용어로 사용되고 있다. 경영성과를 정의하고 측정하는 것은 기업의 생존과 성장에 있어 필수적인 활동이다. 경영성과는 다양한 방식으로 측정되고 있으며 가장 보편적인 측정방법으로는 재무적, 비재무적 성과측정 방법이 있다. 재무적 성과는 재무결산 자료를 바탕으로 한 정량적 지표로 매출액, 순이익률, 투자수익률, 시장점유율 등의 계량화된 지표로 나타난다. 반면 비재무적 성과는 조직을 둘러싼 이해관계자들의 이해를 종합적이고 포괄적으로 평가하는 것으로 계량화가 어렵다는 특징이 있다. 경영성과가 경영활동의 효과성과 효율성을 측정한다는 점에서 전통적으로 재무적 성과 측정이 중시되었으나 최근에는 기업규모가 확대되고 업무환경이 복잡해짐에 따라 재무적 성과만으로 경영성과를 측정하는데 한계가 있으며 따라서 비재무적 성과를 측정하기 위한 노력이 지속되고 있다. Stivers et al.(1998)에 따르면 비재무적 영역을 고객서비스, 시장성과, 목표달성, 혁신, 종업원의 참여 등 5 가지로 범주화하여 미국과 캐나다 기업들을 대상으로 비교연구를 실시해 본 결과 최고경영자들이 비재무적 평가의 중요성을 알고 있지만 비재무적 요소들을 평가하지 못하고 있으며 평가하더라도 그 결과가 유용하지 않았다고 하였다. 그러면서 경영자는 성공적인 경영성과 측정 시스템을 개발하기 위해서 고객, 종업원, 투자자 등 이해관계자들의 관심과 회사의 전략목표 그리고 경영의 모든 과정을 명확하게 이해해야 하며, 이를 바탕으로 올바른 재무적, 비재무적 측정요소들이 포함된 경영전략과 연계되고 역동적이며 행동지향적인 경영성과 측정 시스템을 구축할 수 있다고 주장하였다.

Kaplan & Norton(2005)은 재무적 성과와 비재무적 성과 간에 균형을 맞추어야 명확한 성과목표를 이룰 수 있다고 주장하며 경영자에게 빠르고 포괄적인 경영 식견을 제공하기 위한 성과평가 측정도구로써 균형성과표

(balanced scorecard, 이하 BSC)를 개발했다. BSC는 재무적 성과와 비재무적 성과로 고객만족(customer satisfaction), 내부 프로세스(internal processes), 조직 혁신(organization's innovation), 개선활동(improvement activities) 등을 포괄하고 있다. Kaplan & Norton(2005)에 따르면 BSC는 경영자에게 고객 관점(customer perspective), 내부 관점(internal perspective), 혁신과 배움의 관점(innovation and learning perspective), 재무적 관점(financial perspective)에서 경영을 이해하는데 도움을 준다고 한다.

[그림 2-4] The Balanced Scorecard Links Performance Measure



자료출처 : Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.

BSC 모형을 활용한 선행연구로 박홍진, 조인수(2020)은 중소기업 임직원의 제조업 스마트화 노력 수준이 기업 성과에 미치는 영향을 분석했는데 임원 그룹의 스마트 제조 시스템에 대한 관심과 지원이 시스템 활용에 중요한 요인으로 나타났고 시스템 활용이 활발할수록 비재무적 성과와 재무적 성과에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다. 김선후, 임옥빈

(2019)은 컨설팅 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향분석을 통해 지각된 컨설팅 서비스품질이 BSC 관점의 비재무적 성과에 모두 유의한 영향을 준다는 것을 실증했다.

2) 사회적 가치와 경영성과

사회적 가치와 경영성과와의 관계에 대한 선행연구는 사회적 가치가 경영성과에 긍정적인 영향을 준다는 견해와 부정적인 영향을 준다는 견해, 사회적 가치와 경영성과와는 관계가 없다는 견해로 나뉜다.

민간기업의 사회적 책임이 경영성과에 긍정적인 영향을 준다는 선행연구는 CSR이 경영성과나 기업가치에 직접 영향을 준다는 주장과 경영전략, 조직문화 등을 매개로 영향을 준다는 주장, CSR 자체가 매개변수로서 조절효과가 있다는 주장 등 다양하다. 변선영, 남현정(2017)은 글로벌기업의 CSR활동과 기업가치와의 관계를 분석하여 글로벌기업의 CSR 활동이 기업가치에 긍정적인 영향을 끼친다고 보았다. 서주환(2016)은 중소기업을 대상으로 기업의 사회적 책임과 경영성과와의 관계를 분석한 결과 중소기업의 CSR 활동은 경영성과에 전반적으로 긍정적인(+) 영향을 준다고 하였다. Grave & Waddock(1990)은 제도적 이해관계자의 중요성에 대한 연구를 통해 사회적 책임 이행 수준이 높은 기업이 주식시장에서의 기관투자자 수를 증가시킨다는 점을 실증했다. 반면 정은희(2020)는 상장기업을 대상으로 CSR활동과 경영성과와의 관계를 분석한 결과 CSR활동은 ROE, EPS, 매출액증가율 등 회계기반 성과에는 긍정적인 효과를 보인 반면, Tobin's q와 같은 시장기반 성과에는 유의미한 영향을 끼치지 않는다고 주장했다.

매개변수를 통한 CSR과 경영성과와의 관계에 대한 연구로 김유진, 홍지연(2018)은 CSR활동이 경영성과에 미치는 영향의 정도는 경영자가 선택한 경영전략에 따라 다르며 선도형기업의 CSR활동이 방어형 기업의 CSR활동에 비해 더 큰 경영성과가 나타난다고 주장했다. 제혜금, 이도희, 문태형(2019)은 중국에 진출해 있는 한국기업을 대상으로 CSR이 경영성

과에 미치는 영향을 분석했는데 중국진출 한국기업의 경우 CSR이 경영성과에 직접적인 영향을 끼치지 않는 반면 윤리풍토를 매개로 유의미한 영향을 끼친다고 주장했다.

CSR 자체의 매개변수로써의 효과에 대한 선행연구로 이채규, 양동우(2018)는 중소벤처기업을 대상으로 경영전략과 리더십 유형이 CSR활동을 매개로 하여 경영성과에 영향을 주며, 특히 자선적 CSR활동의 경영성과에 대한 매개효과가 경제적 CSR활동보다 더 크다고 분석하였다. 이관영, 김종찬(2018)은 기업지배구조가 CSR을 매개로 하여 주식수익률에 긍정적인 영향을 미친다고 보았으며, 배정호, 박현숙(2016)은 중소기업의 조직역량이 선도적 CSR과 경영성과에 미치는 영향을 연구한 결과 중소기업의 조직역량과 선도적 CSR활동이 경영성과에 정(+)의 영향을 주며, 선도적 CSR 활동은 조직역량과 경영성과간에 조절효과를 보인다고 주장했다.

CSR 활동이 경영성과에 미치는 긍정적인 효과 분석과는 달리 CSR 활동을 기업의 비용으로 인식하여 경영성과에 부정적인 영향을 미친다는 주장과 CSR과 경영성과 간에 아무런 관계가 없다는 주장도 있다. 고성천, 박래수(2011)는 개별기업의 CSR 수준이 해당기업의 가치에 미치는 영향이 부정적이며 다만 CSR 활동이 활발한 기업군내에서 CSR 수준과 기업가치간에는 유의미한 양(+)의 상관관계가 있다고 보았다. 이러한 결과는 국내상장기업의 CSR 활동에 대한 자본시장의 평가가 전반적으로 긍정적이지 못한데서 기인한다고 보았다. Wood, D.(1995)는 기업의 사회적 책임 이행과 재무적 성과간의 관계가 모호하며 인과관계가 명확하지 않다고 주장하며, 단지 나쁜 사회적 책임이행이 회사에 재무적인 해를 끼친다고 하였다. Freeman(2004)은 이해관계자 이론에 입각해서 이해관계자가 광범위하게 정의되고 그들의 관심은 기업경영 과정에 통합되므로 기업의 사회적 책임을 별도로 분리하여 논의할 실익이 없다고 보았다.

최근에는 공공기관 중 기업성을 강하게 띄고 있는 공기업을 대상으로 사회적 책임과 경영성과와의 관계에 대한 연구도 진행되고 있다. 김유현, 홍다연, 김석은(2018)은 25개 공기업을 대상으로 2013년-2015년 동안의

SR 지출 증가율과 수익률과의 관계를 분석했는데 SR지출 증가율과 수익률은 정(+)의 상관관계가 있으며, 특히 SR전담부서가 있는 경우 그 상관관계는 더 크게 나타난다고 보았다. 김선임, 윤정용, 손세도, 이현상(2020)은 22개 공기업을 대상으로 2012-2017년까지 지속가능경영활동이 다양한 재무적 요인에 끼치는 영향을 시점별로 실증 분석하였는데 조직의 청렴도 제고는 당해연도의 성장성과 수익성에 부정적인 영향을 끼치지만 2년 여의 시차를 두고 성장성과 수익성 모두에 긍정적인 영향을 끼친다고 주장했다. 엄기중(2019)은 25개 공기업을 대상으로 2013-2018년까지의 고객만족도와 경영성과와의 관계를 분석했는데 고객만족도가 효율성 제고에는 즉시 영향을 주고, 수익성 제고에는 시차를 두고 영향을 주는 등 전반적으로 경영성과에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다. 이상엽(2014)은 사회공헌과 윤리경영이 공공기관의 경쟁력에 영향을 끼치며 특히 공공기관의 사회공헌활동이 공공기관의 평판과 고객만족도에 영향을 끼치고 이를 통해 공공기관의 경쟁력에 영향을 준다고 주장하였다.

제 5 절 공공기관 평가

1) 공공기관의 개념

“공공기관 운영에 관한 법률”에 따르면 공공기관이란 법률에 따라 직접 설립되고 정부가 출연한 기관이나 정부지원액이 총수입액의 2분의 1을 초과하는 기관 등 법률 제4조 제1항 각호에 규정되어 있는 지정요건을 충족하는 기관 중 기획재정부 장관이 지정한 기관을 의미한다. 이때 기획재정부 장관은 자체수입 비중, 규모 등에 따라 공기업, 준정부기관으로 구분하여 지정하고 나머지 기관을 기타 공공기관으로 구분하여 지정한다.

공기업은 자체수입액 비중이 50% 이상인 기관을 의미한다. 공기업 중 자산규모가 2조원 이상이고 총수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중이 85% 이상인 기관을 시장형 공기업으로 분류하고 나머지 공기업을 준시장형 공기업으로 분류한다. 준정부기관은 자체수입액 비중이 50% 미만이고 직원 정원이 50인 이상인 공공기관을 의미한다. 준정부기관 중 “국가재정법”에 따라 기금을 관리하거나 관리를 위탁받은 기관을 기금관리형 준정부기관이라 하고 기금관리형 준정부기관을 제외한 준정부기관을 위탁집행형 준정부기관으로 분류한다. 공공기관의 지정과 유형을 구분하는 기준과 방식은 “공공기관 운영에 관한 법률” 제4조(공공기관), 제5조(공공기관의 구분), 동법 시행령 제5조(자체수입액), 제7조(공기업 및 준정부기관의 지정기준), 제7조의2(기타공공기관의 지정기준)에 명문화 되어 있으며 이를 요약하면 다음과 같다.

[표 2-4] 공공기관 지정요건

구 분	지 정 요 건
1호	다른 법률에 따라 직접 설립되고 정부가 출연한 기관
2호	정부지원액(법령에 따라 직접 정부의 업무를 위탁받거나 독점적 사업권을 부여받은 기관의 경우에는 그 위탁업무나 독점적 사업으로 인한 수입액을 포함한다. 이하 같다)이 총수입액의 2분의 1을 초과하는 기관
3호	정부가 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 당해 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관
4호	정부와 제1호 내지 제3호의 어느 하나에 해당하는 기관이 합하여 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 당해 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관
5호	제1호 내지 제4호의 어느 하나에 해당하는 기관이 단독으로 또는 두개 이상의 기관이 합하여 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 당해 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관
6호	제1호 내지 제4호의 어느 하나에 해당하는 기관이 설립하고, 정부 또는 설립 기관이 출연한 기관

자료출처 : “공공기관의 운영에 관한법률” 제4조 제1항

[표 2-5] 공공기관 지정제외요건

구 분	지 정 요 건
1호	구성원 상호간의 상호부조·복리증진·권익향상 또는 영업질서 유지 등을 목적으로 설립된 기관
2호	지방자치단체가 설립하고, 그 운영에 관여하는 기관
3호	“방송법”에 따른 한국방송공사와 “한국교육방송공사법”에 따른 한국교육방송공사

자료출처 : “공공기관의 운영에 관한법률” 제4조 제2항

[표 2-6] 공공기관 유형 구분

유형구분	지정요건
① 공기업	직원 정원이 50인 이상이고, 자체수입액이 총수입액의 2분의 1 이상인 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관
시장형	자산규모가 2조원 이상이고, 총 수입액 중 자체수입액이 85% 이상인 공기업
준시장형	시장형 공기업이 아닌 공기업
② 준정부기관	직원 정원이 50인 이상이고, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관
기금관리형	국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관
위탁집행형	기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관
③ 기타공공기관	직원정원 50인 미만인 공공기관과 이외 공기업, 준정부기관이 아닌 공공기관 - 기관의 성격 및 업무특성 등을 고려하여 기타공공기관 중 일부를 연구개발 목적으로 하는 기관 등으로 세분하여 지정할 수 있음

자료출처 : 기획재정부, 한국조세재정연구원(2019) 2019 공공기관 현황편람

2) 공공기관 경영실적 평가

“공공기관의 운영에 관한 법률” 제48조에 따른 경영실적 평가제도는 공기업, 준정부기관의 자율, 책임경영체제 확립을 위해 매년도 경영 노력과 성과를 객관적으로 평가하는 제도로써 1984년 24개 정부투자기관을 대상으로 시행된 이래 30여 년 동안 운영되고 있다.

“2020년 공공기관 경영평가편람”에 따르면 공공기관 경영실적 평가는 공공기관 성과관리의 핵심 수단으로 기능하고 있으며, 이를 통해 공공기관의 공공성과 경영효율성을 높이고 있다. 또한 평가결과 경영개선이 필요한 사항에 대하여 전문적인 컨설팅을 제공하는 등 공공기관의 자율·책임경영을 확보함은 물론 궁극적으로 대국민 서비스 개선을 목적으로 하고 있다.

공공기관 경영실적 평가는 교수, 회계사, 변호사 등 민간 전문가로 구성된 경영평가단이 공기업, 준정부기관을 대상으로 실시하며, 경영실적 평가는 종합 평가결과와 범주별 평가결과로 구분하여 산출하고 기관 유형별로 탁월(S), 우수(A), 양호(B), 보통(C), 미흡(D), 아주미흡(E)의 6등급으로 구분한다. 경영평가 결과는 성과급 지급, 부진기관에 대한 경영개선, 기관장 및 상임이사 해임 건의 등의 방식으로 환류된다.

“2020년도 공공기관 경영평가 편람”에 따르면 공기업과 준정부기관의 경영실적은 “공공기관의 운영에 관한 법률” 제4조 내지 제6조에 따른 공공기관 유형에 따라 평가유형을 구분하여 평가한다.

[표 2-7] 평가유형 구분

유 형		유형구분 기준
공 기 업	공기업 I	법률 제4조 내지 제6조에 따라 지정된 공기업 중 사회기반시설(SOC)에 대한 계획과 건설, 관리 등을 주요업무로 하는 대규모기관
	공기업 II	법률 제4조 내지 제6조에 따라 지정된 공기업 중 특정 분야의 산업에 대한 진흥을 주요업무로 하는 기관, 중소형 SOC기관, 자회사 등
준 정 부 기 관	기금관리 형	법률 제4조 내지 제6조에 따라 직원정원이 50인 이상이고, 「국가재정법」에 따라 기금을 관리하거나 기금의 관리를 위탁받은 기관 중에서 기금관리형 준정부기관으로 지정된 기관 (강소형기관은 제외)
	위탁집행 형	법률 제4조 내지 제6조에 따라 직원정원이 50인 이상이고, 기금관리형 준정부기관이 아닌 기관 중에서 위탁집행형 준정부기관으로 지정된 기관 (강소형기관은 제외)
	강소형	법률 제4조 내지 제6조에 따라 위탁집행형 준정부기관으로 지정된 기관 중에서 정원이 300인 미만인 기관과 기금관리형 준정부기관으로 지정된 기관 중에서 자산규모(위탁관리하는 기금자산 포함)가 1조원 미만이고 정원이 300인 미만인 기관(2019년말 기준)

자료출처 : 2020년 공공기관 경영평가편람(수정)

평가지표는 평가 대상 공공기관의 경영실적을 체계적이고 종합적으로 평가 할 수 있도록 경영관리, 주요사업의 2개 범주로 구성되어 있으며, 공공기관 경영실적 평가는 각 지표별로 그 특성에 따라 계량이나 비계량으로 평가된다. 계량지표는 목표부여(편차) 방법을 적용하는 것을 원칙으로 하되 기관별 편람에서 개별지표의 특성에 따라 별도로 정한 경우는 예외로 한다.

[표 2-8] 주요 평가내용

평가범주	주요 평가내용
경영관리	경영전략 및 리더십, 사회적 가치 구현, 업무효율, 조직·인사·재무관리, 보수 및 복리후생관리, 혁신과 소통
주요사업	공공기관의 주요사업별 계획·활동·성과 및 계량지표의 적정성을 종합적으로 평가

자료출처 : 2020년 공공기관 경영평가편람(수정)

[표 2-9] 공기업 평가지표 구성 및 가중치

범주	평가지표	계	비계량	계량
경영 관리 (55)	1. 경영전략 및 리더십	6	6	
	- 전략기획		2	
	- 경영개선		2	
	- 리더십		2	
	2. 사회적 가치 구현	24	17	7
	- 일자리 창출	7	4	3
	- 균등한 기회와 사회통합	4	3	1
	- 안전 및 환경	5	5	
	- 상생·협력 및 지역발전	5	2	3
	- 윤리경영	3	3	
	3. 업무효율	5		5
	4. 조직·인사·재무관리	7	4	3
	- 조직·인사 일반 (삶의 질 제고)	2	2	
	- 재무예산 운영·성과 (중장기 재무관리계획)	5	2	3 (1)
	5. 보수 및 복리후생관리	8.5	5.5	3
	- 보수 및 복리후생	3.5	3.5	
	- 총인건비관리	3		3
	- 노사관계	2	2	
	6. 혁신과 소통	4.5	3	1.5
	- 혁신노력 및 성과	3	3	
	- 국민소통	1.5		1.5
	소 계	55	35.5	19.5
주요 사업 (45)	주요사업 계획·활동·성과를 종합평가	45	21	24
	소 계	45	21	24
합 계		100	56.5	43.5

자료출처 : 2020년 공공기관 경영평가편람(수정)

[표 2-10] 준정부기관(위탁집행형) 평가지표 구성 및 가중치

범주	평가지표	계	비계량	계량
경영 관리 (45)	1. 경영전략 및 리더십	6	6	
	- 전략기획		2	
	- 경영개선		2	
	- 리더십		2	
	2. 사회적 가치 구현	22	15	7
	- 일자리 창출	6	3	3
	- 균등한 기회와 사회통합	3	2	1
	- 안전 및 환경	5	5	
	- 상생·협력 및 지역발전	5	2	3
	- 윤리경영	3	3	
	3. 조직·인사·재무관리	4	3	1
	- 조직·인사 일반 (삶의 질 제고)	2	2	
	- 재무예산 운영·성과	2	1	1
	4. 보수 및 복리후생관리	8.5	5.5	3
	- 보수 및 복리후생	3.5	3.5	
	- 총인건비관리	3		3
	- 노사관계	2	2	
	5. 혁신과 소통	4.5	3	1.5
	- 혁신노력 및 성과	3	3	
	- 국민소통	1.5		1.5
	소 계	45	32.5	12.5
주요 사업 (55)	주요사업 계획·활동·성과를 종합평가	55	24	31
	소 계	55	24	31
합 계		100	56.5	43.5

자료출처 : 2020년 공공기관 경영평가편람(수정)

[표 2-11] 준정부기관(기금관리형) 평가지표 구성 및 가중치

범주	평가지표	계	비계량	계량
경영 관리 (50)	1. 경영전략 및 리더십	6	6	
	- 전략기획		2	
	- 경영개선		2	
	- 리더십		2	
	2. 사회적 가치 구현	22	15	7
	- 일자리 창출	6	3	3
	- 균등한 기회와 사회통합	3	2	1
	- 안전 및 환경	5	5	
	- 상생·협력 및 지역발전	5	2	3
	- 윤리경영	3	3	
	3. 조직·인사·재무관리	9	3	6
	- 조직·인사 일반 (삶의 질 제고)	2	2	
	- 재무예산 운영·성과	2	1	1
	- 기금운용관리 및 성과	5		5
	4. 보수 및 복리후생관리	8.5	5.5	3
	- 보수 및 복리후생	3.5	3.5	
	- 총인건비관리	3		3
	- 노사관계	2	2	
	5. 혁신과 소통	4.5	3	1.5
	- 혁신노력 및 성과	3	3	
	- 국민소통	1.5		1.5
	소 계	50	32.5	17.5
주요 사업 (50)	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	50	24	26
	소 계	50	24	26
합 계		100	56.5	43.5

자료출처 : 2020년 공공기관 경영평가편람(수정)

비계량지표는 전반적인 운영실적과 개선도를 고려하여 등급을 부여하는데 C등급(보통)을 기준으로 5개 등급(A~E)으로 구분하고 각각의 기본 등급보다 우수한 성과를 낸 경우 +점수를 부여하여 9등급으로 평가한다.

[표 2-13] 비계량지표의 등급 설정과 평점

등 급	평 점
A ⁺	100
A ⁰	90
B ⁺	80
B ⁰	70
C	60
D ⁺	50
D ⁰	40
E ⁺	30
E ⁰	20

자료출처 : 2020년 공공기관 경영평가편람(수정)

계량지표는 개별지표의 특성에 따라 기관별 편람에서 별도로 정한 경우를 제외하고는 다음과 같은 방법 등으로 평가한다.

[표 2-13] 계량지표 평가방법

평가 방법	평가방법 개요
목표 부여 (편차)	당해연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최고·최저목표는 5년간 표준편차를 활용하여 설정
목표 부여	당해연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최고·최저목표는 기준치에 일정비율을 감안하여 설정
글로벌 실적 비교	글로벌 우수기업의 실적치, 세계적 수준 등과의 격차, 비중 등을 활용하여 최고목표와 최저목표를 설정하되, 목표부여(편차) 방법 등을 적용
중장기 목표 부여	주무부처 중장기계획 또는 선진국 수준 등을 활용하여 최종 목표를 설정하되, 연도별 목표는 사업수행기간과 최종목표를 활용하여 단위목표를 산출하고 목표부여 방법 등을 준용하여 설정
β분포	최상·최하·직전년도 실적치를 감안, 표준치와 표준편차를 구하고, 실적치가 표준치로부터 어떤 확률 범위 내에 있는지 평가
추세치	회귀분석을 활용, 표준치와 표준편차를 구하고, 실적치가 표준치로부터 어떤 확률 범위 내에 있는지 평가
목표대 실적	편람에 목표수치를 제시하고 그 달성여부를 평가

자료출처 : 2020년 공공기관 경영평가편람(수정)

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형

본 연구의 목적은 공공기관 경영실적 평가 대상인 공기업과 준정부기관을 대상으로 사회적 가치 선행요인이 사회적 가치와 경영성과에 미치는 영향, 사회적 가치가 경영성과에 미치는 영향을 분석하는 것으로, 선행연구 고찰을 통하여 사회적 가치 선행요인으로 지배구조와 경영관리전략을 선정하였다.

먼저 Walsh & Seward(1990)에 의하면 기업의 지배구조란 기업을 둘러싼 여러 이해관계자들 간의 관계를 조정하는 메커니즘으로 내부 통제 메커니즘과 시장에 의한 외부 통제 메커니즘이 있다고 한다. 이러한 기업 지배구조는 기업의 사회적 책임에 영향을 끼치는 주요 요인으로 지배주주, 경영자, 이사회 특성, 외국인 및 기관 투자자 등 다양한 관점에서 연구가 이루어져 왔다. 따라서 공공기관의 사회적 가치 이행에 영향을 끼치는 선행요인으로서 지배구조를 선정하고 시장에 의한 외부 통제 메커니즘으로써 주식시장에의 상장과 내부 통제 메커니즘으로써 이사회의 구성 즉, CEO와 이사회의 분리 및 독립된 감사위원회의 설치를 세부 요인으로 설정하였다. 지배주주 및 외국인·기관 투자자의 관점은 공공기관을 주식시장에 상장하더라도 정부가 여전히 대주주로서 이에 상응하는 권한을 행사한다는 점에서 제외하였다.

경영관리전략은 외부 환경에 대응하여 조직의 지속가능성과 발전성을 확보하기 위한 일련의 행위군으로서 시장의 압력, 정부 규제와 정책, 고객 수요 등 환경의 변화에 대응한 경영관리전략 수준은 필연적으로 기업의 사회적 가치 이행에 영향을 끼친다. 경영관리전략의 핵심 구성요소인 경영전략이 기업의 사회적 책임에 영향을 끼치고 궁극적으로 기업성과와 기업가치에 영향을 끼친다는 점은 이채규, 양동우(2018), 김유진, 홍지연(2018) 등의 선행연구에서도 입증된 바 있다. 이러한 점을 고려하여 본

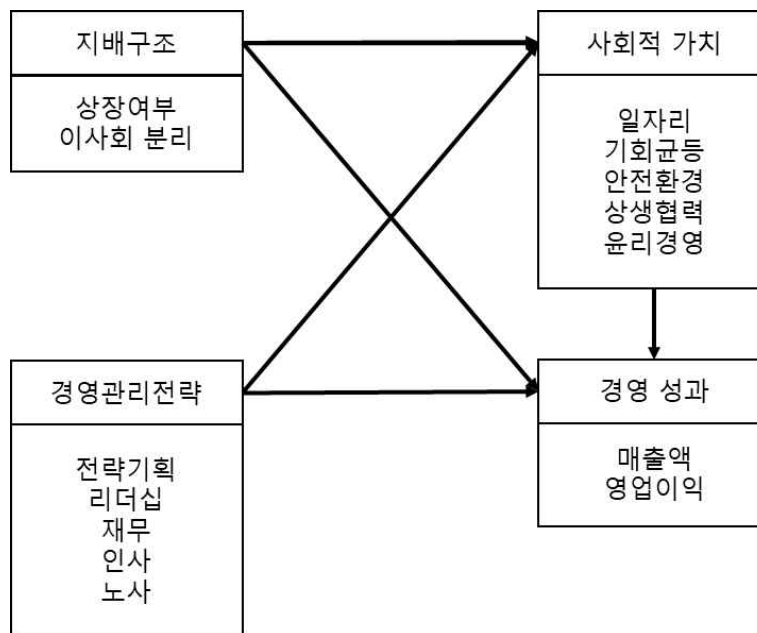
연구에서 공공기관의 사회적 가치 이행의 선행요인으로서 경영관리전략 수준을 설정하고 경영관리전략의 세부 구성항목으로써 전략기획과 리더십, 재무관리, 조직·인사관리, 노사관리를 선정하였다.

사회적 가치 요인은 공공기관 경영실적 평가지표 중 비계량 지표인 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생 협력 및 지역발전, 윤리경영에 대한 평가를 점수로 환산하여 활용하였다.

경영성과는 기관의 재무적 경영성으로 성장성 지표인 매출액과 수익성 지표인 영업이익을 활용하였다.

본 논문의 연구모형은 그림 [3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



제 2 절 변수의 선정

1) 지배구조

공공기관의 사회적 가치 이행에 영향을 끼치는 지배구조로써 주식시장에의 상장과 CEO와 이사회 분리와 독립된 감사위원회의 설치는 “공공기관의 운영에 관한 법률”에 규정된 공공기관 유형별 지배구조 구성 기준을 확인하고 공공기관 경영정보 공개시스템(이하 알리오) 등을 통해 실제 구성 여부를 점검하였다. 그 결과 CEO와 이사회 분리와 독립된 감사위원회는 설치 대상이 동일하며 실제로도 해당 기관은 두 가지 견제장치를 동시에 갖추고 있었다. 따라서 CEO와 이사회 분리 한 가지 변수만 활용하면서 주식시장에의 상장 여부와 함께 더미변수로 활용하였다.

2) 경영관리전략

기업의 경영관리전략 수준 특히 공공기관의 경영관리전략 수준을 측정하는 것은 매우 어려운 과제이다. 선행연구에서 살펴 본 바와 같은 민간기업을 대상으로 한 경영전략 유형과 측정방법은 자유시장경제 제도 하에서 경쟁기업의 진입, 새로운 제품의 출시, 가격경쟁 등의 도전에 대한 대응방안을 유형화한 것으로 정부를 대행하여 독점적으로 재화와 서비스를 생산, 공급하는 공공기관에 적용하는 데는 한계가 있다. 선행연구도 Miles et al.(1978)와 Porter(1980)의 경영전략유형 등을 활용하여 민간기업을 대상으로 경영전략수준을 측정하였으며, 공공기관을 대상으로 한 경영전략 수준 측정은 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구에서 공공기관의 경영관리전략 세부 구성항목으로써 전략기획과 리더십, 재무관리, 조직·인사관리, 노사관리를 선정하고 개별요소 수준을 측정하기 위한 지표로 정부의 공공기관의 경영실적 평가 지표를 대용변수로 활용하였다.

다만, 공공기관 경영실적 평가는 각 지표별로 그 특성에 따라 평가방법

이 계량과 비계량으로 구분되는 데 계량지표는 계량화가 용이한 성과를 측정하기 위한 지표인 반면 비계량지표는 운영의 적절성과 노력도 측정의 성격을 가지므로 본 연구에서는 비계량지표만 사용하였다. 비계량지표에 대한 각 기관별 득점은 알리오에서 확보한 경영실적보고서를 통해 수집하였으며, 2018년 공기업 36개, 준정부기관 93개, 2019년 공기업 35개, 준정부기관 93개에 대한 평가자료를 통해 그 득점으로 해당 공공기관의 경영관리전략 활동 수준을 측정하였다. 각 평가지표별 세부 평가내용은 아래 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 경영관리전략 세부 평가내용

리더 십	지표 정의	경영계약 이행 노력·성과, 구성원 동기부여, 이사회 운영 등 기관장의 리더십을 평가한다.
	세부 평가 내용	① 기관장 경영계약 상 목표를 이행하기 위한 노력과 성과 ② 조직 구성원의 동기부여, 주요 현안과제 해결 및 경영성과 달성을 위한 기관장의 노력과 성과 ③ 이사회의 활성화와 실질적인 역할 강화를 위한 기관장의 노력과 성과
전략 기획	지표 정의	기관의 설립목적에 부합하는 비전, 경영목표, 경영전략의 수립과 이를 실행하기 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부 평가 내용	① 기관의 설립목적에 부합하는 비전과 국민·근로자 생명 안전 등 핵심 가치 설정을 위한 노력과 성과 ② 경영목표 설정과 경영전략 수립 및 이를 실행하기 위한 노력과 성과
재무 예산 운영 성과	지표 정의	건전한 재무구조 및 합리적 예산운용을 위한 재무예산 관리 시스템 구축 및 운영 성과를 평가한다.
	세부 평가 내용	① 중장기 재무관리 계획의 적정성과 이를 실행하기 위한 노력과 성과 ② 재무구조의 안정성 및 건전성 유지를 위한 기관의 노력과 성과 ③ 재무중점관리기관의 부채감축을 위한 노력과 성과 ④ 원가 및 경비 절감 등 예산절감을 위한 노력 및 성과 등

조직 인사 일반	지표 정의	조직 및 인적자원 관리와 성과관리 체계의 구축·운영 노력과 성과를 평가한다.
	세부 평가 내용	① 경영전략과 연계된 조직 및 인적자원 운용계획 수립을 위한 노력과 성과 ② 핵심 업무를 고려한 단위조직의 역할과 책임 설정 및 적절한 인력 배분을 위한 노력과 성과 ③ 출연·출자기관의 설립목적 달성, 경영성과 확보를 위한 노력과 성과 등
노사 관계	지표 정의	협력적 노사관계를 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부 평가 내용	① 노사간 협의체계 구축과 실질적 운영 등이 상호 협력과 참여에 기반하여 합리적이고 적법하게 이루어지고 있는지 여부 ② 노사간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과 등

자료출처 : 2020년 공공기관 경영평가편람(수정)

3) 사회적 가치

사회적 가치 범주는 사회적 가치 개념이나 연구자에 따라 상이하며 동일 범주에 대해서도 다양한 측정지표가 사용되어 왔다. 본 연구에서는 공공기관의 사회적 가치 이행 수준을 측정하기 위하여, 공공기관 경영실적 평가지표인 사회적 가치 구현 항목을 활용하되 세부항목의 포괄성을 위해 비계량 지표를 활용하였다.⁹⁾ 이에 따라 사회적 가치 구현의 세부 평가항목은 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생 협력 및 지역발전, 윤리경영으로 구성되는데, 이는 현재 우리 사회가 추구하는 공동체의 가치로서 공익의 심판 주체 중 하나인 정부에 의해 정의된 사회적 가치라는 의미를 갖는다.

사회적 가치 구현의 세부 평가항목에 대한 각 기관별 특점은 알리오에서 확보한 경영실적보고서를 통해 수집하였으며, 2018년 공기업 36개, 준정부기관 93개, 2019년 공기업 35개, 준정부기관 93개에 대한 평가자료

9) 공공기관 경영실적 평가의 사회적 가치 구현 항목의 세부 평가항목 중 “안전 및 환경”과 “윤리경영”은 비계량지표로만 구성되어 있다.

가 수집되었다. 이렇게 수집된 평가자료를 활용하여 사회적 가치 이행에 대한 전반적인 수준은 개별 세부 평가항목의 평가를 점수로 환산하여 이들을 평균한 값을 대응변수로 활용하였다.

[표 3-2] 사회적 가치 구현 세부 평가내용

일자리 창출	지표 정의	자리 창출(민간부문의 일자리 창출 포함)과 고용의 질 개선을 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부 평가 내용	① 일자리 창출과 고용의 질 개선을 위한 추진 전략 및 계획의 수립 및 이를 달성하기 위한 노력과 성과 ② 퇴직자로 인한 신규채용 여력 이외에 정현원차 관리, 일하는 방식 개선 등 다양한 근로형태의 도입을 통한 일자리 창출 노력 및 성과 ③ 비정규직의 운용 및 정규직 전환 과정에서의 노력과 성과 등
균등한 기회와 사회 통합	지표 정의	사회형평적 인력 활용과 균등한 기회보장을 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부 평가 내용	① 차별적 요인 배제 등 채용과정 전반의 공정성·투명성 제고를 위한 노력과 성과 ② 청년·고졸자, 지역인재 등 사회형평적 인력 채용을 위한 노력과 성과 ③ 여성관리자 및 여성채용 확대, 여성인력양성 및 경력단절여성 고용 등 여성인력활용을 위한 노력과 성과 등
안전 및 환경 (환경)	지표 정의	환경보전 및 환경의 지속가능성을 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부 평가 내용	① 온실가스 감축 및 에너지 절약 실적 ② 녹색제품 구매실적 ③ 기관별 여건·특성을 고려한 환경보전 노력 및 성과
안전 및 환경 (안전)	지표 정의	재난·사고로부터 안전한 근로·생활환경을 유지하기 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부 평가 내용	① 재난관리시스템(예방·대응·복구) 구축·운영을 위한 노력과 성과 ② 국민의 생명·재산을 보호하기 위한 노력과 성과 ③ 산업재해 등 근로자 피해 방지 및 사업장 안전관리 등 근로환경 개선을 위한 노력과 성과 등

상생 협력 및 지역 발전	지표 정의	지역사회발전 및 지역경제 활성화와 중소기업·소상공인 등과의 상생·협력을 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부 평가 내용	① 지역사회 참여, 지역경제 활성화를 위한 프로그램의 개발 및 실행을 위한 노력과 성과 ② 협력·위탁업체 적기 자금결제 등 공정한 경제질서 확립을 위한 노력과 성과 ③ 중소기업·소상공인의 경쟁력 강화를 위한 기술 지원 등
윤리경 영	지표 정의	경영활동시 경제적·법적 책임과 더불어 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임을 준수하려는 노력과 성과를 평가한다.
	세부 평가 내용	① 준법·윤리경영체계의 구축·운영 및 준법·윤리경영 실현을 위한 노력과 성과 ② 사업추진, 조직·인사관리 등 기관 운영 전반의 투명성 제고 노력 ③ 윤리경영 지원을 위한 내부건제시스템 구축 및 운영성과 등

자료출처 : 2020년 공공기관 경영평가편람(수정)

4) 경영성과

본 연구에서는 경영성과를 매출액과 영업이익으로 측정하였다. 민간기업의 사회적 책임활동과 경영성과와의 관계에 대한 선행연구에서 경영성과 지표로 매출액과 수익성을 활용한 사례는 많이 있다. 매출액과 영업이익은 알리오에서 확보한 경영실적보고서를 통해 수집하였다. 매출액은 상품 등의 판매 또는 용역의 제공 등 주요 영업활동 또는 경상적 활동으로부터 얻은 이익으로 경영성과의 성장성 지표로 활용된다. 영업이익은 매출액에서 매출원가를 빼고 얻은 매출총이익에서 다시 일반 관리비와 판매비를 뺀 것으로 경영성과의 수익성 지표로 활용된다.

제 3 절 연구가설

1) 사회적 가치 평균

가) 연구가설

민간기업의 사회적 책임 활동은 경영전략의 일환으로 기업가치 및 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과들을 고려하여 본 연구에서는 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 높을수록 그 기관의 경영성과가 향상될 것이라는 가설을 설정하였다.

이에 따라 지배구조, 경영관리전략 요인이 사회적 가치와 경영성과에 미치는 영향, 사회적 가치가 경영성과에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였으며 [표 3-3]과 같다.

[표 3-3] 사회적 가치 평균 가설

H1 : 지배구조와 경영관리전략 요인은 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-1 : 상장 여부는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-2 : 이사회 분리는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-3 : 전략기획은 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-4 : 리더십은 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-5 : 재무는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-6 : 조직인사는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-7 : 노사는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2 : 지배구조와 경영관리전략 요인은 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-1 : 상장 여부는 매출액에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-2 : 이사회 분리는 매출액에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-3 : 전략기획은 매출액에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-4 : 리더십은 매출액에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-5 : 재무는 매출액에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-6 : 조직인사는 매출액에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-7 : 노사는 매출액에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3 : 지배구조와 경영관리전략 요인은 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-1 : 상장 여부는 영업이익에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-2 : 이사회 분리는 영업이익에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-3 : 전략기획은 영업이익에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-4 : 리더십은 영업이익에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-5 : 재무는 영업이익에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-6 : 조직인사는 영업이익에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-7 : 노사는 영업이익에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H4 : 사회적 가치는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H4-1 : 사회적 가치는 매출액에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H4-2 : 사회적 가치는 영업이익에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

나) 분석모형

본 연구의 목적은 공기업 및 준정부기관의 지배구조 및 경영관리전략이 사회적 가치와 경영성과에 미치는 영향, 사회적 가치가 경영성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 그에 따라 지배구조 요인으로 주식시장에의 상장과 CEO와 이사회에의 분리를 선정하고, 경영관리전략 요인으로 전략기획, 리더십, 재무, 조직·인사, 노사관계를 선정하였다. 사회적 가치는 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생·협력 및 지역발전, 윤리경영 요인을 점수화하여 평균한 값으로 선정하였고, 경영성과는 매출액과 영업이익을 선정하였다. 지배구조 및 경영관리전략과 사회적 가치, 지배구조 및 경영관리전략과 경영성과, 사회적 가치와 경영성과로 구분한 다중회귀모형으로 분석하였다.

2) 사회적 가치 개별 구성요인

가) 연구가설

지배구조, 경영관리전략, 사회적 가치, 경영성과의 구성요인에 따라 나타나는 개별적 영향을 확인하기 위해 지배구조, 경영관리전략, 사회적 가치, 경영성과의 구성요소별로 가설을 설정하였으며 [표 3-4]와 같다.

[표 3-4] 사회적 가치 개별 구성요소별 가설

H1 : 지배구조 요인인 상장 여부는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-1 : 상장 여부는 사회적 가치 일자리 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-2 : 상장 여부는 사회적 가치 기회균등 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-3 : 상장 여부는 사회적 가치 안전환경 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-4 : 상장 여부는 사회적 가치 상생협력 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-5 : 상장 여부는 사회적 가치 윤리경영 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-6 : 상장 여부는 사회적 가치의 평균값에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2 : 지배구조인 요인인 이사회는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-1 : 이사회는 사회적 가치 일자리 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-2 : 이사회는 사회적 가치 기회균등 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-3 : 이사회는 사회적 가치 안전환경 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-4 : 이사회는 사회적 가치 상생협력 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-5 : 이사회는 사회적 가치 윤리경영 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H2-6 : 이사회는 사회적 가치의 평균값에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3 : 경영관리전략 요인인 전략기획은 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-1 : 전략기획은 사회적 가치 일자리 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-2 : 전략기획은 사회적 가치 기회균등 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-3 : 전략기획은 사회적 가치 안전환경 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-4 : 전략기획은 사회적 가치 상생협력 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-5 : 전략기획은 사회적 가치 윤리경영 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3-6 : 전략기획은 사회적 가치의 평균값에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H4 : 경영관리전략 요인인 리더십은 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H4-1 : 리더십은 사회적 가치 일자리 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4-2 : 리더십은 사회적 가치 기회균등 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H4-3 : 리더십은 사회적 가치 안전환경 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H4-4 : 리더십은 사회적 가치 상생협력 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H4-5 : 리더십은 사회적 가치 윤리경영 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H4-6 : 리더십은 사회적 가치의 평균값에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H5 : 경영관리전략 요인인 재무는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H5-1 : 재무는 사회적 가치 일자리 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H5-2 : 재무는 사회적 가치 기회균등 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H5-3 : 재무는 사회적 가치 안전환경 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H5-4 : 재무는 사회적 가치 상생협력 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H5-5 : 재무는 사회적 가치 윤리경영 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H5-6 : 재무는 사회적 가치의 평균값에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H6 : 경영관리전략 요인인 조직·인사는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H6-1 : 조직·인사는 사회적 가치 일자리 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H6-2 : 조직·인사는 사회적 가치 기회균등 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H6-3 : 조직·인사는 사회적 가치 안전환경 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H6-4 : 조직·인사는 사회적 가치 상생협력 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H6-5 : 조직·인사는 사회적 가치 윤리경영 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H6-6 : 조직·인사는 사회적 가치요인의평균값에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H7 : 경영관리전략 요인인 노사는 사회적 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H7-1 : 노사는 사회적 가치 일자리 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H7-2 : 노사는 사회적 가치 기회균등 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H7-3 : 노사는 사회적 가치 안전환경 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H7-4 : 노사는 사회적 가치 상생협력 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H7-5 : 노사는 사회적 가치 윤리경영 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H7-6 : 노사는 사회적 가치요인의평균값에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H8 : 지배구조 요인인 상장 여부는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H8-1 : 상장 여부는 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H8-2 : 상장 여부는 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H9 : 지배구조 요인인 이사회는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H9-1 : 이사회는 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H9-2 : 이사회는 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H10 : 경영관리전략 요인인 전략기획은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H10-1 : 전략기획은 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H10-2 : 전략기획은 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H11 : 경영관리전략 요인인 리더십은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H11-1 : 리더십은 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H11-2 : 리더십은 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H12 : 경영관리전략 요인인 재무는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H12-1 : 재무는 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H12-2 : 재무는 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H13 : 경영관리전략 요인인 조직·인사는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H13-1 : 조직·인사는 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H13-2 : 조직·인사는 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H14 : 경영관리전략 요인인 노사는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H14-1 : 노사는 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H14-2 : 노사는 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H15 : 사회적 가치 요인인 일자리는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H15-1 : 일자리는 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H15-2 : 일자리는 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H16 : 사회적 가치 요인인 기회균등은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H16-1 : 기회균등은 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H16-2 : 기회균등은 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H17 : 사회적 가치 요인인 안전환경은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H17-1 : 안전환경은 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H17-2 : 안전환경은 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H18 : 사회적 가치 요인인 상생협력은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H18-1 : 상생협력은 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H18-2 : 상생협력은 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H19 : 사회적 가치 요인인 윤리경영은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H19-1 : 윤리경영은 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H19-2 : 윤리경영은 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H20 : 사회적 가치 요인의 평균값은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H20-1 : 요인 평균값은 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H20-2 : 요인 평균값은 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

나) 분석모형

지배구조, 경영관리전략, 사회적 가치, 경영성과의 개별 구성요소에 따라 나타나는 영향을 확인하기 위해 사회적 가치 구현의 세부 구성요소인 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생 협력 및 지역 발전, 윤리경영 지표와 경영성과 구성요소인 매출액과 영업이익 각각을 종속변수로 한 다중회귀모형 분석을 시행하였다.

제 4 장 연구분석 및 결과

제 1 절 분석 I : 사회적 가치 평균

1) 기술통계분석

가) 지배구조와 경영관리전략

본 연구에서 지배구조는 주식시장 상장 여부와 CEO와 이사회 의 분리 여부를 확인한 것이고 경영관리전략은 공공기관 경영실적평가의 세부 평가지표로 각 공기업 및 준정부기관의 전략기획, 리더십, 재무, 조직·인사, 노사에 대한 노력과 성과를 평가한 것이다.

사회적 가치 선행요인 평가지표는 2018년 공기업(35개), 준정부기관(93개), 2019년 공기업(36개), 준정부기관(93개)에 대한 평가가 이루어져, 총 표본 수는 257개이다.

분석결과 100점 만점에 사회적 가치 선행요인 평균은 전략기획 67.55점(표준편차 9.714), 리더십 71.52점(표준편차 8.729), 재무 68.38점(표준편차 8.513), 조직·인사 65.56점(표준편차 9.088), 노사 66.81점(표준편차 9.517)로 나타났다. C등급(보통, 60점)을 기준으로 구성된 평가 기준을 고려할 때 리더십 요인이 비교적 높은 것으로 나타났고, 노사, 조직·인사, 전략기획, 재무 순으로 나타났다. 또한, 자료의 정규성 검토를 위해 왜도와 첨도를 확인하였는데, 왜도는 절대값이 3, 첨도는 절대값이 10을 벗어나지 않으면 해당변수는 정규분포를 확보한 것으로 볼 수 있다. 사회적 가치 선행요인 모두 이 기준을 충족하기 때문에 변수의 분포가 정규성에서 벗어나지 않았다고 볼 수 있다. 터미변수인 지배구조 요인을 제외한 기술통계량은 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 경영관리전략 기술통계량

독립변수	표본수	최소값	최대값	평균	표준 편차	왜도 (표준 오차)	첨도 (표준 오차)
전략기획	257	40	90	67.55	9.714	-0.264 (0.152)	0.147 (0.303)
리더십	257	30	90	71.52	8.729	-0.726 (0.152)	2.476 (0.303)
재무	103	50	90	67.38	8.513	0.243 (0.238)	-0.601 (0.472)
조직·인사	257	40	90	65.56	9.088	-0.012 (0.152)	0.051 (0.303)
노사	254	40	90	66.81	9.517	-0.127 (0.153)	0.010 (0.304)

나) 사회적 가치

본 연구에서 사회적 가치는 공공기관 경영실적 평가의 세부 평가지표로 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생협력 및 지역발전, 윤리경영에 대한 개별 공기업과 준정부기관의 이행 수준을 평가한 것이다.

사회적 가치 평가지표는 2018년 공기업(35개), 준정부기관(93개), 2019년 공기업(36개), 준정부기관(93개)에 대한 평가가 이루어져, 총 표본 수는 257개이고, 5개 요인을 평균한 값을 사회적 가치 요인으로 사용하였다.

분석결과 100점 만점에 사회적 가치 요인 평균은 64.44점(표준편차 7.089)으로 평가기준을 고려할 때 보통인 것으로 나타났으며, 왜도(-0.306)와 첨도(0.060)를 검토한 결과 변수의 분포는 정규성을 벗어나지 않은 것으로 나타났다. 매개변수인 사회적 가치에 대한 기술통계량은 [표 4-2]과 같다.

[표 4-2] 사회적 가치 기술통계량

종속변수	표본수	최소값	최대값	평균	표준 편차	왜도 (표준 오차)	첨도 (표준 오차)
사회적 가치 평균	257	42	80	64.44	7.089	-0.306 (0.152)	0.060 (0.303)

다) 경영성과

본 연구에서 경영성과는 성장성을 나타내는 매출액과 수익성을 나타내는 영업이익을 사용했으며 이에 대한 기술통계량은 [표 4-3]와 같다.

[표 4-3] 경영성과 기술통계량

종속변수	표본수	최소값	최대값	평균	표준 편차	왜도 (표준 오차)	첨도 (표준 오차)
매출액	239	4602	848096 48	279755 8.41	969577 7.579	6.289 (0.157)	43.412 (0.314)
영업이익	236	-43474 49	278274 5	75352. 80	564666 .539	-2.668 (0.158)	34.152 (0.316)

2) 다중회귀분석

가) 다중공선성 진단

본 연구에서는 사회적 가치 활동 수준이 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위해, 두 가지 이상의 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 통계적으로 분석하는 다중회귀분석(multiple regression)을 사용하였다. 다중회귀분석을 시행하는 경우 다중회귀분석을 시행하기에 앞서 다중공선성 진단을 시행한다. 다중공선성은 상관관계가 높은 두 독립변수를 동시에 모형에 넣어 분석하게 될 경우, 종속변수에 영향을 미치는 독립변수가 유의미하지 않을 수 있다는 것이다.

이러한 다중공선성을 진단하는 기본적인 방법은 독립변수들 간의 상관관계를 분석하는 것으로, 일반적으로 독립변수 간에 상관계수가 0.7 이상이면 다중공선성 문제가 있다고 본다.

다중공선성을 진단하는 다른 방법은 공차한계(tolerance)와 분산팽창계수(VIF: variance inflation factor)를 확인하는 것이다. 일반적으로 VIF가 10보다 크면 다중공선성 문제를 의심해야 하며, 공차한계는 VIF의 역수로서 0.1보다 작으면 다중공선성 문제를 고려해야 한다.

지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 변수 간의 상관계수 분석결과를 보면, 계수가 가장 큰 조직·인사와 사회적 가치의 상관계수 값이 0.642(유의확률 0.000)로 기준치를 충족하는 것으로 나타나, 변수들 간의 다중공선성에 대한 문제는 없는 것으로 판단하였다. 본 연구에서 사용된 변수 간의 상관관계 분석결과는 [표 4-4]와 같다.

[표 4-4] 변수 간 상관계수

		상장 여부	이사 회분 리	전략 기획	리더 십	재무	조직, 인사	노사	SV1
상장 여부	상관계수	1							
	유의확률								
	N	257							
이사회 분리	상관계수	.255	1						
	유의확률	.000							
	N	257	257						
전략 기획	상관계수	-.02 8	.253	1					
	유의확률	.658	.000						
	N	257	257	257					
리더십	상관계수	.135	.300	.500	1				
	유의확률	.030	.000	.000					
	N	257	257	257	257				
재무	상관계수	-.11 1	-.15 0	.316	.251	1			
	유의확률	.263	.131	.001	.011				
	N	103	103	103	103	103			
조직, 인사	상관계수	.023	.291	.562	.430	.270	1		
	유의확률	.715	.000	.000	.000	.006			
	N	257	257	257	257	103	257		
노사	상관계수	.081	.318	.441	.322	.105	.534	1	
	유의확률	.198	.000	.000	.000	.290	.000		
	N	254	254	254	254	103	254	254	
SV1	상관계수	.107	.335	.593	.525	.224	.642	.515	1
	유의확률	.088	.000	.000	.000	.023	.000	.000	
	N	257	257	257	257	103	257	254	257

나) 다중회귀분석 결과

(1) 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치

본 연구에서는 기관별 지배구조와 경영관리전략이 사회적 가치에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로 사회적 가치 이행수준은 사회적 가치 구성 요소인 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생협력 및 지역발전, 윤리경영에 대한 공공기관 경영실적 평가 득점을 평균한 값을 활용하였다. 이를 다중회귀분석한 결과는 [표 4-5]와 같다.

[표 4-5] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 평균값 분석결과

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.747	0.558	0.525	17.102	0.000

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의확률	공차	VIF
상수항	19.206	5.353		3.588	.001		
상장여부	1.534	1.272	.087	1.206	.231	.903	1.108
이사회분리	.813	.896	.066	.907	.367	.874	1.144
전략기획	.161	.060	.245	2.689	.008	.562	1.778
리더십	.120	.058	.164	2.055	.043	.729	1.371
재무	.002	.054	.002	.029	.977	.817	1.224
조직·인사	.313	.071	.409	4.384	.000	.535	1.868
노사	.080	.060	.114	1.334	.185	.633	1.580

회귀모형의 설명력을 판단하기 위해 모형의 적합도를 살펴볼 수 있는데, R^2 이 모형의 적합도를 의미하는 계수이다. 하지만 독립변수가 많아지면

종속변수에 대한 설명력과 관계없이 R^2 의 값이 커지는 경향이 있으므로 수정된 R^2 을 통해 모형의 적합도를 판단한다. 사회적 가치 선행요인과 사회적 가치에 대해 다중회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.525로 나타나 약 52.5%의 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

회귀모형의 전반적 신뢰도는 F값을 통해 판단할 수 있다. 본 모형에서는 F값이 17.102로 충분히 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.000으로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도는 유의한 수준이라 할 수 있다.

다중회귀분석에서 도출된 회귀계수는 독립변수가 한 단위 증가하였을 때 종속변수가 어떻게 변하는지를 나타내며, 표준화 회귀계수는 여러 변수 간의 영향력의 크기를 상대적으로 비교할 수 있도록 도출된 계수이다. 경영관리전략 요인인 전략기획, 조직·인사의 회귀계수가 유의수준 0.01 이내에서 유의하고, 리더십 요인의 회귀계수가 유의수준 0.05 이내에서 유의하다고 판단된다. 각각의 회귀계수 값은 기관의 사회적 가치 선행요인이 1단위 증가할 때마다 사회적 가치 값이 각각의 회귀계수 값 단위로 증가함을 의미한다.

분석결과를 보면 경영관리전략 요인 중 전략기획, 조직·인사 요인이 0.01 유의수준에서, 리더십 요인이 0.05 유의수준에서 사회적 가치 평균에 긍정적인 영향을 주는 것을 알 수 있다.

(2) 지배구조, 경영관리전략과 경영성과 매출액 요인

본 연구에서는 기관별 지배구조와 경영관리전략이 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로 경영성과는 매출액을 선정하였다. 이를 다중회귀분석한 결과는 [표 4-6]과 같다.

[표 4-6] 지배구조, 경영관리전략과 매출액 분석결과

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.468	0.219	0.153	3.324	0.004

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의 확률	공차	VIF
상수항	-46970282	18033323		-2.605	0.011		
상장여부	10317102	4127698.6	0.254	2.499	0.014	.913	1.096
이사회 분리	-308160.1	2999023.5	-0.01	-0.103	0.918	.901	1.110
전략기획	343752.6	198727.39	0.222	1.73	0.087	.574	1.743
리더십	11694.072	194318.97	0.007	0.06	0.952	.720	1.389
재무	-62612.96	186040.75	-0.035	-0.337	0.737	.848	1.179
조직·인사	-77524.42	240439.51	-0.043	-0.322	0.748	.540	1.851
노사	505721.53	202263.49	0.305	2.5	0.014	.633	1.580

지배구조, 경영관리전략과 경영성과의 매출액 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.153으로 나타나 15.3%의 설명력을 보여 주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 3.324로 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.004로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도는 유의하다고 볼 수 있다. 분석결과를 보면 지배구조의 상장 여부 요인과 경영관리전략의 노사 요인이 0.05 유의수준으로 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 또한, 경영관리전략인 전략기획 요인이 0.1 유의수준으로 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

(3) 지배구조, 경영관리전략과 경영성과 영업이익 요인

본 연구에서는 기관별 지배구조와 경영관리전략이 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로 경영성과는 영업이익을 선정하였다. 이를 다중회귀분석한 결과는 [표 4-7]과 같다.

[표 4-7] 지배구조, 경영관리전략과 영업이익 분석결과

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.400	0.160	0.087	2.201	0.043

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의확률	공차	VIF
상수항	-1931551	699912.02		-2.76	0.007		
상장여부	-196553.3	158961.24	-0.132	-1.236	0.22	.916	1.092
이사회 분리	153457.91	116607.97	0.141	1.316	0.192	.903	1.108
전략기획	-708.555	7743.349	-0.012	-0.092	0.927	.572	1.748
리더십	10111.284	7481.851	0.162	1.351	0.18	.723	1.382
재무	10033.924	7308.597	0.15	1.373	0.174	.866	1.154
조직·인사	-3539.33	9292.814	-0.053	-0.381	0.704	.536	1.866
노사	13909.843	7795.083	0.229	1.784	0.078	.632	1.582

지배구조, 경영관리전략과 경영성과의 영업이익 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.087로 나타나 8.7%의 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 2.201로 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.043으로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도는 유의하다고 볼 수 있다. 분석결과를 보면 경영관리전략의 노사 요인이 0.1 유의수준으로 경영성과 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을

알 수 있다.

(4) 사회적 가치와 경영성과 매출액 요인

본 연구에서는 사회적 가치가 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 경영성과에 매출액 요인을 선정하여 분석하였다. 이를 다중회귀분석한 결과는 다음 [표 4-8]과 같다.

[표 4-8] 사회적 가치와 매출액 분석결과

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.306	0.094	0.090	24.457	0.000

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의 확률	공차	VIF
상수항	-241158.61.715	5474918.876		-4.405	.000		
사회적 가치	418606.496	84645.779	.306	4.945	.000	1.000	1.000

사회적 가치와 경영성과의 매출액 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.090로 나타나 9.0%의 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 24.457로 충분히 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.000으로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도는 유의한 수준이라 할 수 있다. 분석결과를 보면 사회적 가치 평균값이 경영성과 매출액 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

(5) 사회적 가치와 경영성과 영업이익 요인

본 연구에서는 사회적 가치가 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 경영성과에 영업이익 요인을 선정하여 분석하였다. 이를 다중회귀분석한 결과는 다음 [표 4-9]와 같다.

[표 4-9] 사회적 가치와 영업이익 분석결과

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.033	0.001	-0.003	0.252	0.616

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의 확률	공차	VIF
상수항	-92275.22	336205.72	.	-0.274	0.784		
사회적 가치	2610.201	5203.709	0.033	0.502	0.616	1.000	1.000

사회적 가치와 경영성과의 영업이익 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 -0.003으로 나타나 상당히 낮은 설명력을 보여주고 있다. 본 모형에서는 F값이 0.252로 낮은 수치를 보이며 유의확률이 0.616으로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도가 유의하지 않았다.

제 2 절 분석Ⅱ 사회적 가치 구성요인

1) 기술통계분석

가) 지배구조와 경영관리전략

지배구조와 경영관리전략에 대한 기술통계량은 분석 I 과 같으므로 생략하였다.

나) 사회적 가치

본 연구에서 사회적 가치는 공공기관 경영실적평가의 세부 평가지표로 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생협력 및 지역발전, 윤리경영에 대한 각 공기업 및 준정부기관의 이행수준을 평가한 것이다.

분석결과 100점 만점에 사회적 가치 요인 평균은 일자리 68.13점(표준편차 10.059), 기회균등 66.11점(표준편차 9.293), 안전환경 64.28점(표준편차 10.587), 상생협력 67.28(표준편차 10.096), 윤리경영 56.38점(표준편차 13.337)으로 나타났으며, 왜도와 첨도를 검토한 결과 변수의 분포를 정규성을 벗어나지 않은 것으로 나타났다. 사회적 가치에 요인에 대한 기술통계량은 [표 4-10]과 같다.

[표 4-10] 사회적 가치 기술통계량

종속변수	표본수	최소값	최대값	평균	표준 편차	왜도 (표준 오차)	첨도 (표준 오차)
일자리	257	40	90	68.13	10.059	-0.268 (0.152)	.127 (0.303)
기회균등	257	40	90	66.11	9.293	-0.269 (0.152)	.010 (0.303)
안전환경	257	20	90	64.28	10.587	-0.586 (0.152)	1.511 (0.303)
상생협력	257	40	90	67.28	10.096	-0.305 (0.152)	-.157 (0.303)
윤리경영	257	20	90	56.38	13.337	-0.399 (0.152)	.219 (0.303)

다) 경영성과

경영성과에 대한 기술통계량은 분석 I 과 같으므로 생략하였다.

2) 다중회귀분석

가) 다중공선성 진단

본 연구의 다중공선성을 진단을 위해 상관관계 분석을 진행하였다. 분석결과를 보면, 계수가 가장 큰 조직·인사와 일자리의 상관계수 값이 0.580(유의확률 0.000)으로 기준치를 충족하는 것으로 나타나 변수 간의 다중공선성에 대한 문제는 없는 것으로 판단하였다. 본 연구에서 사용된 변수 가나의 상관관계 분석결과는 [표 4-11]과 같다.

[표 4-11] 변수 간의 상관관계

		상장 여부	이사회 분리	전략 기획	리더 쉽	재무	조직 인사	노사	일자 리	기회 균등	안전 환경	상생 협력	윤리 경영
상장 여부	상관계수	1											
	유의확률												
	N	257											
이사회 분리	상관계수	.255	1										
	유의확률	.000											
	N	257	257										
전략 기획	상관계수	-.028	.253	1									
	유의확률	.658	.000										
	N	257	257	257									
리더쉽	상관계수	.135	.300	.500	1								
	유의확률	.030	.000	.000									
	N	257	257	257	257								
재무	상관계수	-.111	-.150	.316	.251	1							
	유의확률	.263	.131	.001	.011								
	N	103	103	103	103	103							
조직, 인사	상관계수	.023	.291	.562	.430	.270	1						
	유의확률	.715	.000	.000	.000	.006							
	N	257	257	257	257	103	257						
노사	상관계수	.081	.318	.441	.322	.105	.534	1					
	유의확률	.198	.000	.000	.000	.290	.000						
	N	254	254	254	254	103	254	254					
일자리	상관계수	.130	.393	.573	.428	.196	.580	.478	1				
	유의확률	.037	.000	.000	.000	.047	.000	.000					
	N	257	257	257	257	103	257	254	257				
기회 균등	상관계수	.082	.369	.526	.482	.211	.484	.466	.599	1			
	유의확률	.189	.000	.000	.000	.032	.000	.000	.000				
	N	257	257	257	257	103	257	254	257	257			
안전 환경	상관계수	.033	.002	.285	.246	.151	.348	.161	.255	.293	1		
	유의확률	.603	.979	.000	.000	.127	.000	.010	.000	.000			
	N	257	257	257	257	103	257	254	257	257	257		
상생 협력	상관계수	.082	.215	.461	.335	.273	.481	.490	.481	.428	.373	1	
	유의확률	.191	.001	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	257	257	257	257	103	257	254	257	257	257	257	
윤리 경영	상관계수	.039	.170	.194	.282	-.045	.289	.191	.127	.318	.121	.182	1
	유의확률	.529	.006	.002	.000	.649	.000	.002	.042	.000	.052	.003	
	N	257	257	257	257	103	257	254	257	257	257	257	257

나) 다중회귀분석 결과

(1) 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치

지배구조와 경영관리전략이 사회적 가치의 개별 요인에 미치는 영향을 확인하기 위해 사회적 가치 요인을 개별적인 종속변수로 설정하여 분석하였다. 먼저 사회적 가치의 일자리 요인을 종속변수로 활용한 다중회귀분석 결과는 [표 4-12]와 같다.

[표 4-12] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 일자리 요인

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.683	0.466	0.427	11.864	0.000

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의확률	공차	VIF
상수항	15.404	8.175		1.884	.063		
상장여부	2.250	1.943	.091	1.158	.250	.903	1.108
이사회 분리	3.674	1.368	.215	2.686	.009	.874	1.144
전략기획	.174	.092	.190	1.901	.060	.562	1.778
리더십	.041	.089	.041	.462	.645	.729	1.371
재무	.062	.083	.062	.754	.453	.817	1.224
조직·인사	.340	.109	.320	3.123	.002	.535	1.868
노사	.178	.092	.182	1.934	.056	.633	1.580

지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 일자리 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.427로 나타나 42.7%의 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 11.864로 충분

히 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.000으로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도는 유의하다고 볼 수 있다. 분석결과를 보면 지배구조의 이사회분리 요인과 경영관리전략의 조직·인사 요인이 0.01 유의수준으로 사회적 가치 일자리 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 또한, 경영관리전략인 전략기획과 노사 요인이 0.1 유의수준으로 사회적 가치 일자리 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

[표 4-13] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 기회균등 요인

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.631	0.399	0.354	8.997	0.000

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의 확률	공차	VIF
상수항	19.394	7.885		2.460	.016		
상장여부	-.699	1.874	-.031	-.373	.710	.903	1.108
이사회 분리	2.570	1.319	.166	1.948	.054	.874	1.144
전략기획	.191	.088	.230	2.166	.033	.562	1.778
리더십	.147	.086	.160	1.714	.090	.729	1.371
재무	.057	.080	.063	.718	.475	.817	1.224
조직·인사	.122	.105	.127	1.166	.246	.535	1.868
노사	.190	.089	.214	2.139	.035	.633	1.580

지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 기회균등 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.354로 나타나 35.4%의 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 8.997로 충분히 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.000으로 나타나 모형의 전

반적인 신뢰도는 유의하다고 볼 수 있다. 분석결과를 보면 경영관리전략의 전략기획과 노사 요인이 0.05 유의수준으로 사회적 가치 기회균등 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 또한, 지배구조의 이사회 분리 요인과 경영관리전략의 리더십 요인이 0.1 유의수준으로 사회적 가치 기회균등 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 사회적 가치의 기회균등 요인을 종속변수로 활용한 다중회귀분석 결과는 [표 4-13]과 같다.

[표 4-14] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 안전 및 환경 요인

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.446	0.199	0.140	3.373	0.003

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의 확률	공차	VIF
상수항	22.638	12.770		1.773	.079		
상장여부	2.884	3.035	.092	.950	.344	.903	1.108
이사회 분리	-4.320	2.137	-.199	-2.022	.046	.874	1.144
전략기획	.219	.143	.188	1.533	.129	.562	1.778
리더십	.237	.139	.183	1.704	.092	.729	1.371
재무	-.040	.129	-.031	-.309	.758	.817	1.224
조직·인사	.358	.170	.264	2.102	.038	.535	1.868
노사	-.160	.144	-.128	-1.111	.270	.633	1.580

지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 안전 및 환경 요인에 대한 회귀 분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.140으로 나타나 14.0%의 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 3.373으로 충분히 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.003으로 나타나

모형의 전반적인 신뢰도는 유의한 수준이라고 볼 수 있다. 분석결과를 보면 지배구조의 이사회 분리 요인이 0.05의 유의수준으로 사회적 가치 안전 및 환경 요인에 부정적인 영향을 주고, 경영관리전략의 조직·인사 요인이 5%의 유의수준으로 안전 및 환경 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 또한, 경영관리전략인 리더십 요인이 0.1 유의수준으로 사회적 가치 안전 및 환경 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 사회적 가치의 안전 및 환경 요인을 종속변수로 활용한 다중회귀분석 결과는 [표 4-14]와 같다.

[표 4-15] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 상생협력 요인

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.682	0.464	0.425	6.880	0.000

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의 확률	공차	VIF
상수항	1.203	8.758		.137	.891		
상장여부	3.765	2.082	.143	1.809	.074	.903	1.108
이사회 분리	.609	1.465	.033	.415	.679	.874	1.144
전략기획	.338	.098	.345	3.445	.001	.562	1.778
리더십	.140	.095	.129	1.473	.144	.729	1.371
재무	.082	.089	.077	.926	.357	.817	1.224
조직·인사	.260	.117	.229	2.232	.028	.535	1.868
노사	.137	.099	.131	1.387	.169	.633	1.580

지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 상생협력 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.425로 나타나 42.5%의 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 6.880으

로 충분히 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.000으로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도는 유의하다고 볼 수 있다. 분석결과를 보면 경영관리전략의 전략기획 요인이 0.01 유의수준, 조직·인사 요인이 0.05 유의수준으로 사회적 가치 상생협력 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 또한, 지배구조의 상장 여부 요인이 0.1 유의수준으로 사회적 가치 상생협력 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 사회적 가치의 상생협력 요인을 종속 변수로 활용한 다중회귀분석 결과는 [표 4-15]와 같다.

[표 4-16] 지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 윤리경영 요인

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.306	0.094	0.027	1.401	0.214

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의확률	공차	VIF
상수항	37.390	16.111		2.321	.022		
상장여부	-.530	3.829	-.014	-.138	.890	.903	1.108
이사회 분리	1.531	2.696	.059	.568	.571	.874	1.144
전략기획	-.117	.181	-.084	-.646	.520	.562	1.778
리더십	.033	.175	.022	.189	.850	.729	1.371
재무	-.154	.163	-.102	-.944	.347	.817	1.224
조직·인사	.482	.215	.300	2.248	.027	.535	1.868
노사	.057	.182	.039	.315	.754	.633	1.580

지배구조, 경영관리전략과 사회적 가치 윤리경영 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.027로 나타나 낮은 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 1.401로 낮은

수치를 보이고 유의확률도 0.214로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도는 유의하지 않았다. 사회적 가치의 윤리경영 요인을 종속변수로 활용한 다중회귀분석 결과는 [표 4-16]과 같다.

(2) 지배구조, 경영관리전략과 경영성과 개별요인 회귀분석

지배구조와 경영관리전략이 경영성과에 미치는 영향을 확인하기 위해 경영성과 요인을 개별적인 종속변수로 사용하여 분석하였다. 먼저 경영성과 매출액 요인을 종속변수로 활용한 다중회귀분석 결과는 [표 4-17]과 같다.

[표 4-17] 지배구조, 경영관리전략과 매출액 요인

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.468	0.219	0.153	3.324	0.004

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의 확률	공차	VIF
상수항	-469702 81.577	18033322 .788		-2.605	.011		
상장여부	10317101 .913	4127698. 607	.254	2.499	.014	.913	1.096
이사회 분리	-308160. 139	2999023. 543	-.010	-.103	.918	.901	1.110
전략기획	343752.6 00	198727.3 85	.222	1.730	.087	.574	1.743
리더십	11694.07 2	194318.9 65	.007	.060	.952	.720	1.389
재무	-62612.9 57	186040.7 54	-.035	-.337	.737	.848	1.179
조직·인사	-77524.4 15	240439.5 08	-.043	-.322	.748	.540	1.851
노사	505721.5 32	202263.4 90	.305	2.500	.014	.633	1.580

지배구조, 경영관리전략과 경영성과의 매출액 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.153으로 나타나 15.3%의 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 3.324로 충분히 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.004로 나타나 모형의 전반적

인 신뢰도는 유의하다고 볼 수 있다. 분석결과를 보면 지배구조의 상장여부 요인과 경영관리전략의 노사 요인이 0.05 유의수준으로 경영성과의 매출액 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 또한, 경영관리전략의 전략 기획 요인이 0.1 유의수준으로 경영성과의 매출액 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

[표 4-18] 지배구조, 경영관리전략과 영업이익 요인

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.400	0.160	0.087	2.201	0.043

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의 확률	공차	VIF
상수항	-1931550.866	699912.023		-2.760	.007		
상장여부	-196553.274	158961.239	-.132	-1.236	.220	.916	1.092
이사회 분리	153457.912	116607.965	.141	1.316	.192	.903	1.108
전략기획	-708.555	7743.349	-.012	-.092	.927	.572	1.748
리더십	10111.284	7481.851	.162	1.351	.180	.723	1.382
재무	10033.924	7308.597	.150	1.373	.174	.866	1.154
조직·인사	-3539.330	9292.814	-.053	-.381	.704	.536	1.866
노사	13909.843	7795.083	.229	1.784	.078	.632	1.582

지배구조, 경영관리전략과 경영성과의 영업이익 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.087로 나타나 8.7%의 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 2.201로 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.043으로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도는 유의하다고 볼 수 있다. 분석결과를 보면 경영관리전략의 노사 요인이

0.1 유의수준으로 경영성과의 영업이익 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 경영성과의 영업이익 요인을 종속변수로 활용한 다중회귀분석 결과는 [표 4-18]과 같다.

(3) 사회적 가치 요인과 경영성과 개별요인

사회적 가치 개별 요인이 경영성과에 미치는 영향을 확인하기 위해 경영성과 요인인 매출액과 영업이익을 개별적인 종속변수로 사용하여 분석하였다. 먼저 경영성과 매출액 요인을 종속변수로 활용한 다중회귀분석 결과는 [표 4-19]와 같다.

[표 4-19] 사회적 가치와 매출액 요인

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.371	0.137	0.119	7.420	0.000

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의확률	공차	VIF
상수항	-227647 11.391	5481380. 550		-4.153	.000		
일자리	163278.9 85	76791.49 7	.169	2.126	.035	.587	1.702
기회균등	86859.85 4	83854.77 3	.084	1.036	.301	.567	1.764
안전·환경	-110383. 811	60738.19 2	-.120	-1.817	.070	.850	1.176
상생협력	151858.0 62	70845.60 2	.159	2.144	.033	.675	1.481
윤리경영	99564.11 9	46052.04 8	.140	2.162	.032	.889	1.125

사회적 가치 요인과 경영성과의 매출액 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.119로 나타나 11.5%의 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 7.420으로 충분

히 만족할 만한 수치를 보이며 유의확률이 0.000으로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도는 유의하다고 볼 수 있다. 분석결과를 보면 사회적 가치의 일자리, 상생협력, 윤리경영 요인이 0.05 수준으로 매출액에 유의한 영향을 주고, 안전 및 환경 요인이 0.1 유의수준으로 매출액에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

[표 4-20] 사회적 가치와 영업이익 요인

R	R 제곱	수정된 R 제곱	F	유의확률
0.176	0.031	0.010	1.463	0.203

변수	회귀계수	표준오차	표준화 회귀계수	t값	유의확률	공차	VIF
상수항	-52863.039	340393.541		-.155	.877		
일자리	2800.418	4762.160	.050	.588	.557	.582	1.717
기회균등	-5320.873	5237.458	-.088	-1.016	.311	.565	1.769
안전·환경	-5822.757	3775.393	-.108	-1.542	.124	.855	1.169
상생협력	9649.446	4380.790	.174	2.203	.029	.678	1.475
윤리경영	202.046	2851.039	.005	.071	.944	.886	1.129

사회적 가치 요인과 경영성과의 영업이익 요인에 대한 회귀분석을 시행한 모형에서는 수정된 R^2 값이 0.010으로 나타나 낮은 설명력을 보여주고 있다. 또한, 공차한계는 0.1보다 크고 분산팽창계수는 10보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 본 모형에서는 F값이 1.463으로 낮은 수치를 보이고 유의확률도 0.203으로 나타나 모형의 전반적인 신뢰도가 유의하지 않았다. 경영성과의 영업이익 요인을 종속변수로 활용한 다중회귀분석 결과는 [표 4-20]과 같다.

제 3 절 분석결과와 해석

1) 지배구조, 경영관리전략이 사회적 가치에 미치는 영향

지배구조와 경영관리전략이 사회적 가치 평균과 개별요인에 미치는 영향에 대한 분석을 통해 나타난 결과는 다음과 같다.

지배구조는 사회적 가치 평균값에 유의하지 않았으며 CEO와 이사회 분리 요인이 사회적 가치 개별 요인인 일자리, 기회균등, 안전 및 환경에 통계적으로 유의미한 영향을 주었다.

경영관리전략의 경우 전략기획, 리더십, 조직·인사 요인이 사회적 가치 평균값에 유의미한 영향을 주었다. 경영관리전략이 사회적 가치 개별요인에 준 영향으로는 전략기획이 일자리, 기회균등, 상생협력에 긍정적인 영향을 주었고, 리더십이 기회균등과 안전·환경 요인에, 조직·인사요인이 일자리, 안전·환경, 상생협력 요인에 유의미한 영향을 주었으며, 노사관리 요인이 일자리와 기회균등 요인에 유의미한 양(+)의 영향을 주었다. 다만, 재무관리 요인은 사회적 가치에 유의미한 영향을 주지 못했으며 사회적 가치 중 윤리경영 요인은 모형의 전반적인 신뢰도가 낮았다.

[표 4-21] 지배구조, 경영관리전략 요인과 사회적 가치

	일자리	기회균등	안전,환경	상생협력	윤리경영	평균값
상장여부						
이사회분리	***(+)	*(+)	**(-)			
전략기획	*(+)	**(+)		***(+)		***(+)
리더십		*(+)	*(+)			**(+)
재무						
조직·인사	***(+)		**(+)	**(+)		***(+)
노사	*(+)	**(+)				

***, **, *는 각각 0.01, 0.5, 0.1 수준에서 유의함

2) 지배구조, 경영관리전략이 경영성과에 미치는 영향

지배구조와 경영관리전략이 경영성과인 매출액과 영업이익에 미치는 영향에 대한 분석을 통해 나타난 결과는 다음과 같다.

지배구조 중 주식시장에의 상장은 0.05 유의수준에서 유의미한 양(+)의 영향을 주었으나 영업이익에는 유의미한 영향을 주지 못했다.

경영관리전략 요인 중 전략기획은 0.1 유의수준에서 매출액에 긍정적인 영향을 주었으며, 노사관리는 0.05 유의수준에서 매출액에 긍정적인 영향을 주고 0.1 유의수준에서 영업이익에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되었다.

[표 4-22] 지배구조, 경영관리전략 요인과 경영성과

	매출액	영업이익
상장여부	** (+)	
이사회분리		
리더십		
전략기획	*(+)	
재무		
조직·인사		
노사	**(+)	*(+)

**, *는 각각 0.05, 0.1 수준에서 유의함

3) 사회적 가치가 경영성과에 미치는 영향

사회적 가치 평균값과 개별요인이 매출액과 영업이익에 주는 영향에 대한 분석을 통해 나타난 결과는 다음과 같다.

사회적 가치 평균값은 매출액에 유의미한 양(+)의 영향을 주었으며, 사회적 가치 개별요인들 중 일자리, 상생협력, 윤리경영 요소가 0.05 유의 수준에서 매출액에 양(+)의 영향을 주고, 안전 및 환경 요인이 0.1 유의 수준에서 매출액에 양(+)의 영향을 주었다. 반면 영업이익 요인은 모형의 전반적인 신뢰도가 낮았다.

[표 4-23] 사회적 가치와 경영성과

	매출액	영업이익
평균값	*** (+)	
일자리	** (+)	
기회균등		
안전 및 환경	*(+)	
상생협력	** (+)	
윤리경영	** (+)	

***, **, *는 각각 0.01, 0.05, 0.1 수준에서 유의함

제 5 장 결론 및 시사점

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구를 통해 국내 공기업 및 준정부기관을 대상으로 하여 지배구조와 경영관리전략이 사회적 가치와 경영성과에 미치는 영향, 사회적 가치가 경영성과에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 먼저 사회적 가치 평균값을 활용하여 지배구조 및 경영관리전략이 사회적 가치 평균값에 미치는 영향, 지배구조 및 경영관리전략이 경영성과에 미치는 영향, 사회적 가치 평균값이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고, 사회적 가치 개별 구성요소들을 활용하여 지배구조와 경영관리전략이 사회적 가치 개별 구성요소에 미치는 영향과 사회적 가치 개별구성 요소가 경영성과에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 지배구조의 상장 여부, 이사회 분리 요인은 사회적 가치 평균값에 유의미한 영향을 끼치지 못했으나 이사회 분리 요인은 일자리 창출, 기회균등, 안전 및 환경 등 사회적 가치 개별 요인에 통계적으로 유의미한 양(+)의 영향을 끼쳤다.

둘째, 경영관리전략 요인 중 전략기획과 리더십, 조직·인사관리는 사회적 가치 평균값과 일자리, 기회균등, 안전 및 환경, 상생협력 등 개별 요인에 긍정적인 영향을 끼쳤다.

셋째, 지배구조의 상장 여부와 경영관리전략의 전략기획은 매출액에 긍정적인 영향을 끼쳤으며, 노사관리는 매출액과 영업이익 모두에 유의미한 양(+)의 영향을 끼쳤다.

넷째, 사회적 가치 평균값과 사회적 가치 개별 요인 중 일자리, 상생협력, 안전 및 환경, 윤리경영이 매출액에 통계적으로 유의미한 양(+)의 영향을 끼쳤다. 다만, 사회적 가치가 영업이익에 끼치는 영향에 대해서는 모델 자체의 유효성이 낮았다.

제 2 절 연구의 시사점

1) 연구의 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 사회적 가치 활동은 매출액에 통계적으로 유의미한 양(+)의 영향을 주었다. 이는 CSR 성과가 우수한 기업이 좋은 경영성과를 낸다는 선의의 경영이론(good management theory)을 공공기관에서도 입증한 것으로 SR 지출 증가율과 수익률이 양(+)의 상관관계가 있다는 김유현, 홍다연, 김석은(2018)의 연구, 고객만족도가 경영성과에 긍정적인 영향을 준다는 엄기중(2019)의 연구에서도 동일한 결론이 도출된 바 있다. 이와 더불어 경영성과가 우수한 공공기관이 사회적 가치 이행 수준도 높을 것이라는 주장을 검증하기 위해 2018년 매출액이 2019년 사회적 가치에 미치는 영향을 추가로 분석한 결과 0.01 유의수준에서 매출액이 사회적 가치 평균과 일자리, 기회균등, 상생협력 요인에 유의미한 양(+)의 영향을 끼쳤으며, 0.5 유의수준에서 윤리경영에 긍정적인 영향을 끼쳤다. 이는 재무적 성과가 우수한 기업이 적극적으로 CSR 활동을 한다는 여유자원이론(slack resources theory)이 공공기관에도 유효하다는 것을 입증한 것이다. 이러한 연구결과들은 적극적인 사회적 가치 이행이 경영성과에 긍정적인 영향을 끼치며 우수한 경영성과는 사회적 가치 이행 수준을 높이는 데 기여함으로써 공공기관의 사회적 가치 이행과 경영성과 간에 선순환 구조를 형성할 수 있다는 점을 시사한다.

둘째, 공공기관의 사회적 가치 선행요인 중 경영관리전략으로서의 전략 기획, 리더십, 조직·인사관리는 사회적 가치의 평균 수준과 개별 요소에 유의미한 양(+)의 영향을 주었다. 이는 경영자가 선택한 경영전략에 따라 CSR에 미치는 영향이 다르며, 리더의 사회적 가치에 대한 태도와 보다 유연하고 적응력 있는 리더십이 높은 수준의 사회적 가치 이행에 효과적이라는 선행 연구결과를 재확인한 것이다.

셋째, 경영관리전략으로서의 노사관리는 경영성과인 매출액과 영업이

익에 긍정적인 영향을 주었다. 이는 공공기관의 경우 민간기업보다 CEO의 임기가 짧은 반면 근로자들의 주인의식(ownership)은 강해 경영진과 노조와의 관계가 기관의 경영성과에 큰 영향을 끼치는 것으로 이해된다.

넷째, 재무관리는 공공기관의 사회적 가치 이행에 아무런 영향을 주지 않았다. 이는 사회적 가치 이행을 비용으로 이해하며 재무관리가 우수한 기업이 사회적 가치 이행에도 적극적일 것이라는 추론과 다른 실증 결과로서 공공기관의 사회적 가치 이행은 재무상태와 무관하게 공공기관 본연의 속성과 국민에 대한 책임성 제고 차원에서 이루어 지는 것으로 추론해 볼 수 있다.

다섯째, 지배구조로서의 CEO와 이사회는 사회적 가치의 개별요인인 일자리와 기회균등에 긍정적인 영향을 주었다. 공공기관은 주인인 국민에 의해 위임된 정부가 임명한 CEO가 국민과 정부를 대신하여 기관을 경영함으로써 주주로부터 직접 임명된 CEO가 경영하는 민간기업보다 대리인 비용 발생 가능성이 훨씬 높다. 따라서 CEO의 독단적 경영활동을 견제하는 기제가 효과적으로 작동될 때 공공기관이 사회적 가치에 보다 적극적으로 나선다고 볼 수 있다. 이러한 견제는 CEO와 이사회가 분리되어 있는 경우 공기업의 사회적 책임에 유의미한 영향을 끼친다는 유승원, 이남령(2014)의 연구와 CEO의 대리인 비용을 견제하기 위한 기제가 효과적으로 작동될 때 기업의 사회적 책임 활동에 긍정적인 영향을 끼친다는 서정일, 최원용(2016), 최현섭(2009), 김애현, 유재욱(2013)의 민간기업을 대상으로 한 선행연구에서도 실증된 바 있다.

여섯째, 공공기관의 주식시장 상장여부는 공공기관의 사회적 가치 평균수준이나 개별요인에 아무런 영향을 주지 않는다. 이는 공기업이 주식시장에 상장된 경우 사회적 책임 활동에 부정적인 영향을 끼친다는 유승원, 이남령(2014) 연구와 상반된 결과인데 공기업이 주식시장에 상장되더라도 공익성 확보를 위해 대주주로서 정부의 영향력이 여전하며 상장된 공기업도 큰 틀에서 “공공기관의 운영에 관한 법률”에 따라 정부로부터 다른 공공기관과 동일한 수준의 관리, 감독을 받는데서 기인하는 것으로 보인다.

2) 정책적 함의

본 연구를 통한 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 공공기관의 사회적 가치 이행이 정부정책에 의한 일시적 유행이 아니라 지속 가능하기 위해서는 전략적으로 추진되어야 한다. 공공기관의 사회적 가치 이행으로 경영성과가 제고되고 이것이 높은 수준의 사회적 가치 이행을 촉진시킬 때 공공기관의 사회적 가치 이행에 따른 비용에 대한 일부의 우려를 불식시키고 사회적 가치 이행에 대한 국민의 신뢰를 확보할 수 있을 것이다.

둘째, 공공기관 재무상태는 사회적 가치 이행 수준에 영향을 주지 않으며 모든 공공기관은 높은 수준의 경영관리전략을 통해 적극적으로 사회적 가치 이행에 나서야 한다. 이는 사회적 가치 이행 수준은 동원가능한 재원 규모에 달려 있는 것이 아니라 CEO의 리더십과 경영전략 등 내부역량에 달려 있음을 의미한다.

셋째, 공공기관 CEO의 경영활동을 독립적으로 감시하는 내부 견제장치인 복대리인인 CEO에 의한 대리인 비용 발생을 효과적으로 억제함으로써 공공기관의 사회적 가치 이행을 촉진시키는 데 중요한 역할을 한다. 따라서 현재 시장형 공기업과 자산 2조원 이상의 준시장형 공기업에 구성되어 있는 CEO와 이사회 분리, 독립된 감사위원회 설치를 여타 공공기관으로도 확대하는 방안과 소규모 공공기관에 대한 사외이사 비율 확대 방안 등을 적극 검토할 필요가 있다.

넷째, 공공기관 CEO의 리더십과 능력, 사회적 가치에 대한 태도는 공공기관의 사회적 가치 이행에 큰 영향을 끼친다. 공공기관은 정부를 대신하여 재화와 서비스를 생산·공급하는 업무의 성격과 높은 계층제적 조직의 특성상 조직에 대한 CEO의 영향력이 크다. 따라서 공공기관 CEO의 자격요건으로 리더십과 사회적 가치에 대한 태도를 비중있게 고려할 필요가 있으며, 주무부처와 CEO간 업무성과계약서 작성시 사회적 가치 이행 항목을 반영하여 CEO의 사회적 가치 이행을 적극 독려해야 한다.

다섯째, 안정적인 노사관리는 공공기관의 경영성과에 매우 중요한 요소

이다. 심각한 노사갈등은 기업과 사회에 피해를 끼치지만 공공기관의 경우 공공기관이 생산하는 재화와 서비스의 대체성이 낮고 수혜범위가 광범위할 뿐만 아니라 공급 독점적 영역이 다수인 점 등을 감안할 때 그 피해 규모는 훨씬 크다고 짐작할 수 있다. 따라서 노와 사는 공공기관 경영에 대한 공동 책임자로서 재화와 서비스의 효율적인 생산과 공급을 통해 국민의 복리와 후생수준 향상을 위해 함께 노력해야 한다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구가 가지는 한계와 그에 따른 향후 연구과제를 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 공공기관의 사회적 가치 포괄범위를 정부의 정책적 의지에 의해 선정된 요소로 한정하였다. 사회적 가치 개념의 가변성과 다양성은 연구자의 정의에 따라 연구결과가 달라질 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 본 연구 결과를 사회적 가치로 일반화하여 해석하거나 서로 다른 사회적 가치 범주를 연구한 선행연구 결과와 단순 비교하는 데는 사회적 가치라는 개념에 내재된 한계가 있다. 실제 선행연구에서 사용된 공공기관의 사회적 가치 대응변수로는 SR 지출, 고객만족도, 청렴도, 공공기관 경영실적 평가 상 정부정책 준수도 등 다양하다.

둘째, 사회적 가치 선행요인인 경영관리전략 수준 측정은 경영관리전략 개별 요소에 대한 정부의 공공기관 경영실적 평가결과를 활용하였다. 이는 경영관리전략의 일반적인 범주 및 측정방식과 다소 차이가 있는데 앞서 밝힌 바와 같이 선행연구에서 사용된 경영관리전략의 핵심요소인 경영전략 측정방법은 민간기업을 대상으로 경쟁기업의 진입, 새로운 경쟁제품의 출시, 가격경쟁 등의 도전에 대한 대응 방안을 유형화한 것으로 정부를 대항하여 독점적으로 재화와 서비스를 생산, 공급하는 공공기관에 적용하는 데는 한계가 있다. 향후 공공기관에 적용 가능한 경영관리전략 범주와 측정방법이 개발되어 보다 타당성 있게 공공기관 경영관리전략 수준이 측정되어 지길 기대해 본다.

셋째, 공공기관의 사회적 가치 이행이 경영성과에 미치는 단기적인 영향만을 분석하였다. 이는 공공기관의 사회적 가치 이행실적 평가가 2018년부터 시작되어 평가자료가 충분히 축적되어 있지 않은데 기인한 불가피한 측면이 있다. 그럼에도 불구하고 공공기관의 사회적 가치 이행이 지속 가능한 성장을 목적으로 하며, 사회적 가치 이행을 위한 유인을 충분히 제공하기 위해서는 장기간의 효과에 대한 분석도 필요하다. 선행연구에서 김선임, 윤정용, 손세도, 이현상(2020)은 공기업의 청렴도가 $t+2$ 시점에

성장성과 수익성에 모두 긍정적인 영향을 주었다고 했으며, 엄기중(2019)은 공기업의 고객만족도가 수익성 제고에 시차를 두고 영향을 준다고 주장한 바 있다. 향후 공공기관의 사회적 가치 이행실적에 대한 평가 자료가 축적되면 이에 대한 추가적인 연구가 이루어 질 것으로 기대한다.

넷째, 연구 대상을 경영실적 평가 대상인 공기업과 준정부기관으로 한정하고 기타 공공기관을 제외함으로써 연구결과를 공공기관에 일반화 시키는데 한계가 있을 수 있다. 기타 공공기관 경영실적 평가도 공기업, 준정부기관 평가에 준하여 시행하고 있으나 개별 소관부처가 시행함으로써 평가의 일관성을 담보하지 못하고 자료획득에도 어려움이 있다. 기타 공공기관도 “공공기관 운영에 관한 법률”의 준용을 받는 등 사실상 공기업과 준정부기관과 유사한 수준의 관리·감독을 받는다는 점을 고려할 때 향후 기타 공공기관을 포함하여 연구대상 범위를 확대한 추가 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강승완. (2013). 윤리적 리더십과 기업의 사회적 책임에 대한 종업원 태도 간의 관계: 상사 성과의 조절효과. 『한국콘텐츠학회논문지』, 13(12), 447-454.
- 강영선, 류준열, 서유미. (2015). 공기업의 사회적 책임 활동이 소비자의 기업 평가에 미치는 영향. 『한국경영과학회지』, 40(1), 155-170.
- 고동수. (2006). 기업의 사회적 책임 (CSR): 국제논의 동향 및 우리의 대응방안. 『Issue paper』. 서울: KIET.
- 고성천, 박래수. (2011). 기업의 사회적 책임활동 (CSR) 결정요인과 기업 가치. 『세무와 회계저널』, 12(2), 105-134.
- 공석진 (2014). “경영전략이 경영성과에 미치는 영향-정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로”. 호서대학교 대학원 박사학위 논문
- 구정대, 광규환. (2013). 리더십과 경영성과에 관한 연구: 부산지역 중소기업을 중심으로. 『경영경제』, 46(2), 29-48.
- 국찬표, 강운식. (2011). 기업의 사회적 책임, 지배구조 및 기업가치. 『한국증권학회지』, 40(5), 713-748.
- 금융주, 송건섭. (2014). 변혁적· 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향. 『한국행정논집』, 26(1), 53-76.
- 기획재정부. (2020) 『2020년 공공기관 경영평가편람(수정)』.
- 기획재정부, 한국조세재정연구원. (2017) 『2016년 공공기관정책백서』.
- 기획재정부, 한국조세재정연구원. (2019) 『2019년 공공기관 현황편람』.
- 김가영. (2019). “경영자의 리더십 유형과 종업원의 조직몰입이 기업의 경영성과에 미치는 영향 : 제조기업을 중심으로”. 고려대학교 기술경영전문대학원 석사학위 논문

- 김정옥. (2018). 기업의 소유구조 특성과 기업의 사회적 책임 (CSR) 활동 간의 관련성. 『경영연구』, 33, 171-193.
- 김동순, 국양호, 정태규. (2016). 한국기업의 사회적 책임 활동이 부채비용에 미치는 영향: 기업지배구조와 회사채 평가등급을 중심으로. 『대한경영학회지』, 29(7), 1193-1214.
- 김상우, 김순기, 손성진. (2010). 차별화전략 및 분권화수준과 경영성과간의 관계에서 성과측정지표의 매개효과에 관한 연구. 『회계저널』, 19(4), 161-195.
- 김석은, 홍다연. (2017). 공공기관의 미션과 사회적 책임의 전략적 연계. 『한국행정학보』, 51(2).
- 김선임, 윤정용, 손세도, 이현상. (2020). 공공기관의 지속가능경영활동이 재무요인에 미치는 영향: 공기업을 중심으로. 『산업경제연구』, 33(4), 1283-1303.
- 김선화, 이계원. (2013). 기업의 사회적 책임활동 (CSR) 관련 연구들에 대한 검토 및 향후 연구방향. 『대한경영학회지』, 26(9), 2397-2425.
- 김선후, 임옥빈. (2019). 컨설팅서비스품질이 BSC 관점의 경영성과에 미치는 영향. 『국제회계연구』, 88, 21-50.
- 김유진, 홍지연. (2018). 경영전략이 기업의 사회적 책임 활동과 기업성과간의 관계에 미치는 영향. 『회계저널』, 27(3), 127-161.
- 김유현, 홍다연, 김석은. (2018). 공공기관의 전략적 사회책임 활동이 경제적 성과에 미친 영향. 『한국행정학회 학술발표논문집』, 255-280.
- 김애현, 유재욱. (2013). 사회적 책임 (CSR) 과 기업가치 간의 관계에서 기업지배구조의 조절효과에 대한 연구. 『대한경영학회지』, 26(2), 219-240.
- 김정호의원 등 27인. (2020). 『사회적경제기업제품의 구매촉진 및 판로지원에 관한 특별법안』.

- 김진욱, 변선영. (2009). CSR 개념의 전개과정과 기업집단의 대응과정. 『경영교육연구』, 58(1), 171-197.
- 김현정. (2018). 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 거래적 리더십의 조절효과를 중심으로. 『Tourism Research』, 43(1), 69-91.
- 김형진, 심덕섭. (2014). 전략적 인적자원관리가 종업원의 직무태도 및 성과에 미치는 영향: 동기부여의 매개효과와 절차공정성의 조절효과를 중심으로. 『대한경영학회 학술발표대회 발표논문집』, 383-410.
- 김희성, 박기태, 이명진. (2009). 기업 사회공헌 결정요인의 시기별 변화에 관한 연구: 1990년대 초반 이후 기업의 기부금 규모를 중심으로. 『한국사회학』, 43(4), 1-36.
- 남운성, 최원용, 김효선. (2015). 한국기업에서의 사외이사제도가 가지는 역할에 대한 연구. 『한국인사관리학회 학술대회 발표논문집』, 376-386.
- 남정민, 전병준. (2012). 다수준 접근을 통한 고몰입 인적자원관리가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개효과 규명. 『노동정책연구』, 12(1), 57-85.
- 라영재. (2010). 공공기관의 사회적 책임 활동에 관한 연구. 『한국행정학회 학술발표논문집』, 673-696.
- 라영재. (2012). 『공공기관의 지속가능경영 수준과 모델 개발』. 서울: KIPF
- 라영재. (2017). 공공기관의 사회적 책임에 관한 정부의 역할 연구. 『한국부패학회보』, 22, 119-142.
- 문상혁, 박종국. (2005). 기업지배구조에 따른 이익지속성 및 가치관련성. 『대한회계학회 발표논문집』, 29-52.
- 박경서, 변희섭, 이은정. (2009). 한국주식시장에 사후적 지배구조 프리미엄이 존재하는가?. 『한국증권학회지』, 38(4), 423-454.
- 박광온의원 등 16인 『공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안』.

- 박동수, 안병길. (2004). 중소기업의 전략적 인적자원관리와 기업성과. 『경영연구』, 19, 86-115.
- 박석희, 이선영. (2016). 공공기관의 윤리경영 실태 및 경영성과에 대한 영향 분석. 『한국사회와 행정연구』, 26(4), 1-26.
- 박준우. (2009). 기업의 사회공헌활동 결정요인에 관한 연구: 대리인비용 이론과 가치확대이론. 『산업경제연구』, 22(4), 1939-1960.
- 박홍진, 조인수. (2020). 중소기업 임직원의 제조업 스마트화 노력 수준이 BSC 관점의 기업 성과에 미치는 영향. 『글로벌경영학회지』, 17(2), 103-121.
- 변선영, 남현정. (2016). 기업의 글로벌화와 CSR 활동이 기업가치에 미치는 효과. 『산업경제연구』, 29(2), 753-777.
- 변은숙, 김명중, 유승동. (2018). 변혁적 리더십이 기업의 사회적 책임과 조직몰입에 미치는 영향: 리조트 기업을 중심으로. 『호텔경영학연구』, 27(8), 297-310.
- 배정호, 박현숙. (2016). 중소제조기업 조직역량이 선도적 사회적 책임활동 및 성과에 미치는 영향. 『디지털융복합연구』, 14(3), 181-197.
- 서정일, 최원용. (2013). 감사위원회의 사회적 독립성이 이익조정에 미치는 효과에 관한 연구. 『조직과 인사관리연구』, 3, 199-226.
- 서병우. (2010). 중소기업의 경영전략과 회계정보시스템이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『유라시아연구』, 7(4), 101-125.
- 서주환. (2016). 기업가 정신 및 기업의 사회적 책임과 기업의 경영성과 관계. 『한국콘텐츠학회논문지』, 16(4), 426-433.
- 손승혜, 최명례. (2004). 전략적 인적자원 관리를 위한 성과주의 인사제도 구현 방안: A 사 인사제도 재정비 사례를 중심으로. 『Entrue Journal of Information Technology』, 3(2), 35-47.
- 심태용, 이대규. (2019). 기업의 경영전략 및 혁신활동과 경영성과와의 관계성 연구. 『한국산학기술학회 논문지』, 20(9), 156-166.

- 안건형. (2019). 국내 공공기관 및 지방공기업의 경영평가에 있어서 인권 경영 지표 도입을 통한 지속가능발전에 관한 연구. 『경영경제연구』, 41(3), 209-236.
- 안광진, 김진영, 설훈구. (2015). 외식기업의 재무비율을 통한 경쟁전략성향이 매출 성장률에 미치는 영향에 관계 연구. 『관광레저연구』, 27(1), 419-431.
- 엄기중, 이진관. (2019). 공기업의 사회적 책임이 경영성과에 미치는 영향. 『경영컨설팅연구』, 19(3), 47-56.
- 오석홍. (1999). 『조직이론』. 제 3 판. 서울: 박영사.
- 오유, 김기승. (2014). 국내외기업의 인적자원관리에 따른 경영성과 및 노사관계 분석. 『인적자원관리연구』, 21(2), 65-81.
- 유승원, 이남령. (2014). 공기업의 지배구조가 사회적 책임활동에 미치는 영향. 『경영연구』, 29, 267-290.
- 윤태범, 양동수, 윤기찬, 최현선, 김보미. (2017). 사회적 가치 실현을 위한 평가방안 연구. 『한국행정학회』.
- 윤종익, 안관영. (2008). 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 15, 87-101.
- 이관영, 김종찬. (2018). 기업지배구조와 기업의 사회적 책임이 주가에 미치는 영향. 『유라시아연구』, 15(2), 101-120.
- 이균봉, 양은진. (2015). 기업의 사회적 책임 활동 결정요인: 정부규제의 역할. 『대한경영학회지』, 28(9), 2303-2323.
- 이미진. (2017). “시장형 공기업의 정부권장정책 이행 준수도에 관한 연구”. 한남대학교 일반대학원 행정학과 석사학위 논문
- 이상엽. (2014). 공공기관의 사회적 책임경영이 경쟁력에 미치는 영향과 지역사회에의 파급효과 제고 방안. 『한국자치행정학보』, 28(4), 579-617.
- 이상철. (2014). 지방공기업의 기관장 리더십 유형과 경영성과에 관한 연구. 『한국지방자치연구』, 16(3), 267-288.

- 이승규, 라준영. (2009). 사회적기업 가치 측정 및 평가. 『함께일하는 재단』.
- 이주형, 이영면, 김대룡. (2011). 노동조합의 인적자원개발제도에 대한 영향력이 참여적 작업관행에 미치는 영향: 제조업, 유노조사업장에서 노사관계 협조성의 조절효과를 중심으로. 『대한경영학회지』, 24(2), 879-895.
- 이채규. (2018). “중소벤처기업의 경영전략과 리더십 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 -기업의 사회적 책임 활동의 매개효과 중심으로-”. 호서대학교 벤처대학원 박사학위 논문.
- 이채규, 양동우. (2018). 중소기업의 경영전략유형과 기업의 사회적 책임 (CSR) 이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구: 조직문화유형의 매개효과 중심으로. 『대한경영학회지』, 31(6), 1187-1211.
- 이현정, 김달곤, 전용대. (2015). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 성과 측정시스템을 통해 경영성과에 미치는 영향. 『경영교육연구』, 30(6), 483-505.
- 장윤지, 홍철규. (2020). 기업 지배구조와 사회적 책임활동이 이익조정에 미치는 영향. 『회계·세무와 감사 연구』, 62(3), 227-259.
- 정은희. (2020). CSR 활동과 경영성과의 관련성에 관한 연구: 경영자 능력을 중심으로. 『유라시아연구』, 17(2), 1-24.
- 조태준, 양지연, 이상준. (2014). 리더십 스타일과 동기부여가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 한국 내 중국인 근로자를 중심으로. 『국제경영리뷰』, 18(4), 177-200.
- 조태훈. (2005). 한국기업 지배구조 개혁의 비핵심성과 향후 과제. 『조직과 인사관리연구』, 29, 229-273.
- 제혜금, 이도희, 문태형. (2019). 중국진출 한국기업의 리더십, CSR, 경영성과 연구: 기업 윤리풍토의 매개효과분석. 『경영교육연구』, 34(5), 323-344.

- 채주석. (2019). 협력적 노사관계분위기가 조직성과에 미치는 영향-전략적 인적자원관리의 조절효과. 『한국콘텐츠학회논문지』, 19(8), 159-171.
- 채주석, 김찬중. (2019). 전략적 인적자원관리가 조직역량을 통해 경영성과에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 26(1), 143-174.
- 최현섭. (2009). 지배구조가 기업의 사회적 책임에 미치는 영향. 『경영과 정보연구』, 28(4), 45-66.
- 최희원, 문철우. (2011). CEO 변혁적 리더십 특질과 기업의 재무성과가 CSR 에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 18(2), 213-234.
- 탁현우, 윤건(2020). 사회책임 개념에 기반한 사회적 가치 관련 정책의 탐색적 평가, 『한국사회와 행정연구』, 30(4), 27-49.
- 함병우, 고근영, 전주성. (2017). 변혁적 리더십의 연구동향 분석: 최근 10년(2007-2016)간 국내 학술지 중심으로 『한국콘텐츠학회논문지』, 17(8), 490-505.
- 허찬영, 이하나. (2017). 경영참가와 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향: 경영자와 노조위원장의 노사관계관의 조절효과. 『인적자원개발연구』, 20(1), 255-280.
- 황보람, 김환희. (2010). 기업의 사회공헌활동에 영향을 미치는 요인: 기부활동과 자원봉사활동을 중심으로. 『사회복지정책』, 37(4), 125-154.
- 황인학, 김윤경. (2015). 2015년 OECD 기업지배구조 원칙과 국내 시사점. 『KERI Insight』. 15-52.

2. 국외문헌

- Andrews, K. R. (1971). Concept of corporate strategy. Ill.: Dow Jones-Irwin
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004), *Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden Inc. Business Review, January-February
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bentley-Goode, K. A., Newton, N. J., & Thompson, A. M. (2017). Business strategy, internal control over financial reporting, and audit reporting quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 36(4), 49-69.
- Bentley, K. A., Omer, T. C., & Sharp, N. Y. (2013). Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. *Contemporary Accounting Research*, 30(2), 780-817.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.

- Business horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19–46.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1–8.
- Carson, T. (1993). Friedman's theory of corporate social responsibility. *Business and Professional Ethics Journal*, 12(1), 3–32.
- Chandler Jr, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Empire.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California management review*, 56(2), 130–153.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1–13.
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231–267.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Frederick, W. C. (2008). Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 522–531.

- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für wirtschafts-und unternehmensethik*, 5(3), 228–254.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1–2), 51–71.
- Gregory, H. J. (2000). The globalization of corporate governance. *Global Counsel*, 5, 52–65.
- Hauser, M. (2020). *The comparison of CSR and CSV strategies from the perspective of multinational cooperations/Author Michael Hauser, BSc* (Doctoral dissertation, Universität Linz).
- Hiß, S. (2006). Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung. *Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Frankfurt am Main: Campus.
- Höllerer, M. A. (2012). Between creed, rhetoric façade, and disregard: Dissemination and theorization of corporate social responsibility in Austria. *Peter Lang International Academic Publishers*, 257.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.
- Nieuwenkamp, R. (2016). CSR is dead! What's next. *OECD*. Retrieved March, 9, 2016.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, J. R. H. J. (2001). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, July 1978, 546–592.
- Porter, M. E. (1980a). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56–68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2): 62–77.
- Reisman, H. (1983). Strategic selection: Matching executives to business conditions. *Sloan Management Review*, 3, 33–49.
- Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire. *Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Redwood City: Mind Garden.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 503–530.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737–783.
- Stivers, B. P., Covin, T. J., Hall, N. G., & Smalt, S. W. (1998). How nonfinancial performance measures are used. *Strategic Finance*, 79(8), 44.
- Stonehouse, G., & Snowden, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256–273.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). How market leaders keep their edge. *Fortune*, 131(2), 52–57.
- Tuan, M. T. (2008). *Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches*. Seattle, WA: Bill & Melinda Gates Foundation.

- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of management studies*, 43(8), 1703–1725.
- Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of management review*, 15(3), 421–458.
- Wood, D. J. (1995). The Fortune database as a CSP measure. *Business and Society*, 34(2), 197.

ABSTRACT

The Effect of Public Organization Governance Structure and Business Administration Strategy on Social Value and Management Performance

Hwang, Soon-Kwan

Major in International Economics

Dept. of International Trade

The Graduate School

Hansung University

This study aims to analyze what impacts the governance structure and business administration strategy of public organizations have on social value implementation and management performance, and social value implementation on management performance. Until now, previous research on social value implementation has mainly focused on private corporate. However, as the importance of social value has newly been recognized, as shown in the recent evolution of discussion in Korea on the legislation of social value realization of public and private entities, the importance of social value implementation of public organizations is also being emphasized. In light of such background, this study seeks to identify what factors promote the social value implementation of public organizations and aims to draw policy implications for sustainable

implementation of social values by public organizations.

First of all, through a comprehensive literature review, governance structure, and business administration strategy were selected as the preceding factors of social value. As the two components of the governance structure, independent variables, this study selected whether a public organization being listed on the stock market and whether the CEO and the board being separated, considering prior studies that suggested shareholders' interest and mechanism to keep CEOs in check affect social values of corporate. As for the components of the business administration strategy, this study adopted strategic planning, CEO leadership, financial management, organization and HR management, and labor relations management. As dependent variables, sales and operating profits were used to measure the management performance of public organizations. Lastly, contributions to job creation, ensuring equity, diversity and inclusion in the recruitment, safe working conditions and environment conservation, "win-win cooperation" for small businesses and local economic development, and ethical management were used to measure social value realization.

Index of Public Organizations Performance Evaluation by the Ministry of Strategy and Finance were used as proxy variables for the business administration strategy and social value items. This is because, given the nature of the public organizations such as establishment missions, it is inadequate to apply the same indexes used for private corporate in previous studies to the management strategy categories and measurement indexes of public organizations. Moreover, considering the definition of social value varies depending on the times and circumstances, the index of Public Organizations Performance Evaluation set by the government, as one of the judges of the public interest, are the most suitable and available data to represent the social value.

The analysis of this study concludes and give policy implication as follows. First, there is a significant relationship between social value implementation and management performance of public organizations. This indicates that social value implementation of public organizations is being implemented as a strategic means to improve corporate value and/or management performance. Second, the separation of the CEO and the board of directors has a positive effect on social value implementation, but being listed on the stock market does not affect the implementation of social values. This might be because the government, as the major shareholder, exerts influence on even public organizations listed on the market not to neglect the public interest. On the contrary, the separation of the CEO and the board, a way of monitoring system for the CEO's management of public organizations has effects on the implementation of social values of public organizations. Third, strategic planning, leadership, organization and HR management, and labor relations management as business management strategies had a positive effect on the implementation of social values. This reaffirms the results of previous studies that the attitude of leaders toward social values, flexible and adaptable leadership, and the high level of business management strategies are effective in implementing social values. On the other hand, financial management did not affect the level of social values of public organizations, which would be inferred that public organizations tend to implement social values to pursue the purpose of establishment and take accountability to the people, regardless of financial status.

Key words: Public organization, Social value, Governance structure, Business administration strategy, management performance