



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

기업의 사회적 책임(CSR)의 선행요인
-최고경영자(CEO) 특성을 중심으로-

2015년 2월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학전공

김 용 환

기업의 사회적 책임(CSR)의 선행요인
-최고경영자(CEO) 특성을 중심으로-

지도교수 박 철 순

이 논문을 경영학석사학위논문으로 제출함

2014년 11월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학전공

김 용 환

김용환의 석사학위논문을 인준함

2014년 12월

위 원 장 이 동 기 (인)

부 위 원 장 박 남 규 (인)

위 원 박 철 순 (인)

국 문 초 록

기업의 사회적 책임(CSR)의 선행요인

-최고경영자(CEO) 특성을 중심으로-

서울대학교 대학원

경영학과 경영학전공

김 용 환

본 연구는 기업이 CSR(Corporate Social Responsibility) 활동을 하는 선행요인으로 최고경영자(CEO)의 특성을 밝히는데 초점을 맞추고 있다. CEO의 의사결정을 설명하는 주요 이론 가운데 상층부 이론(Upper echelons perspective)과 Stewardship theory을 이용하여 최고경영자의 다양한 인구통계학적 특성과 소유경영인 여부가 기업의 CSR 활동에 영향을 미친다는 가설을 제시하였다.

기업의 사회적 책임성과를 나타내는 경제정의지수(KEJI)가 공개된 우리나라 제조업 기업 400여개를 대상으로 실증 분석한 결과, 최고경영자의 나이는 기업의 CSR 활동에는 영향을 주지 못하지만 최고경영자가 학력수준이 높고 소유경영인 일수록 기업의 CSR 활동에 긍정적인 영향을 나타내고 있으며, 최고경영자의 재직기간과 CSR 활동 사이에는 ‘역 U자 형태(Inverted

U-shape)’의 관계를 가지는 것으로 파악되었다.

본 연구는 그동안 기업의 CSR 활동의 선행요인으로 많이 다루어지지 않았던 최고경영자의 특성을 선행요인으로 살펴보았으며, 상층부이론과 stewardship 이론의 통합을 통해 최고경영자의 특성과 CSR 활동과의 관계를 살펴보았다는데 의의가 있다.

주요어 : 기업의 사회적 책임(CSR), 최고경영자(CEO), 상층부 이론(upper echelons perspective), stewardship theory

학번 : 2012-22526

목 차

1. 연구배경 및 목적.....	1
2. 이론적 배경.....	6
2.1. CSR 관련 기존문헌.....	6
2.2. CEO 관련 기존문헌.....	8
2.2.1. 상층부 이론(Upper echelons perspective).....	8
2.2.2. Stewardship Theory.....	9
2.3. CSR과 CEO 관계 관련 기존문헌.....	10
3. 연구가설.....	12
3.1. 나이.....	13
3.2. 교육수준.....	14
3.3. 재직기간.....	15
3.3. 소유경영인 여부.....	16
4. 연구방법.....	18
4.1. 연구대상 및 자료수집.....	18
4.2. 변수.....	19
4.2.1. 종속변수.....	19
4.2.2. 독립변수.....	20
4.2.3. 통제변수.....	21
4.2. 분석방법.....	22
5. 연구결과.....	23
6. 결론.....	26
참고문헌.....	29
Abstract.....	38

표 목 차

[표 1] KEJI 평가항목.....	19
[표 2] 기술 통계 및 상관분석.....	23
[표 3] 회귀분석 결과.....	25

그 립 목 차

[그림 1] 연구 모형.....	17
-------------------	----

1. 연구배경 및 목적

경제가 발전하고 산업이 고도화 되면서 기업은 더욱 중요한 구성원이 되고 있다. Fortune지에 발표된 2011년 기준 세계 경제주체 175 순위에 따르면, 64개가 국가이고 111개가 기업이다. 기업이 차지하는 비중이 63.4%였다. 이 결과는 웬만한 나라보다 기업이 더 중요한 경제주체로 평가되고 있다는 것을 보여준다.

기업 규모가 커지면서 기업이 사회에 미치는 영향도 커졌다. 개별기업의 문제가 국가경제 전체의 문제로 확대되기도 하고, 각종 사회 문제를 기업이 직접 해결하기도 한다.

예전에는 기업의 경영방식이 법의 테두리를 벗어나지 않으면 사회는 기업이 뭘 하든지 큰 관심을 두지 않았다. 하지만 이러한 시각은 점차 바뀌고 있다. 기업을 더 나은 사회를 만드는데 일조해야 하는 사회의 구성원으로 보는 시각이 많아졌다.(이보인, 2012). 달리 말하면 기업의 사회적 책임(CSR : Corporate Social Responsibility)이 강조되기 시작한 것이다.

이런 분위기 속에서 여러 국제기구는 CSR을 장려하는 다양한 지침을 제시하고 있다. UN은 Global Compact(2000)를 설립하여 기업의 지속가능한 발전을 지원하고 있으며, 유엔환경계획(UNEP) 산하기관인 GRI(Global Reporting Initiative)는 CSR과 관련한 여러 측면에서의 가이드라인을 발표했다. 국제표준기구(ISO)는 ‘ISO 26000’ 이라는 사회적 책임의 국제표준 지침을 제정하는 등 CSR을 활성화하기 위한 국제적 노력이 활발하다.

우리나라 기업의 최고경영자들의 의식도 변하고 있다. 이진희

삼성전자 회장과 정몽구 현대자동차그룹 회장을 비롯한 주요 그룹 총수들이 2012년 신년사에서 일제히 기업 성과 극대화와 함께 기업의 사회적 책임과 공헌에 더욱 주력하겠다고 하는 등 CSR에 대한 최고경영자들이 관심이 증가하고 있다.

기업 내부적으로도 변하고 있다. 전경련 사회공헌 백서(2012)에 의하면 기업의 사회공헌 지출액은 2002년 대비 약 3배가 증가하였고. CSR 전담부서 및 담당자를 운영하는 기업이 96.4%에 이르며, 84%의 기업이 CSR을 기업 경영방침에 명문화 하고 있다. 한국 표준협회에 따르면 2003년부터 지속가능보고서를 발간하기 시작하여 2012년도 98개 기업까지 늘어났으며, 2013년 기준 UN Global Compact에 가입한 기업이 250여개 이르는 등 국제적인 기준에 맞는 CSR 활동을 하기 위해 노력하고 있다.

그리고 전 세계 기업을 대상으로 하는 다우존스 지속가능 경영지수(DJSI World)에 편입한 우리나라 기업은 2008년 3개에 불과했지만, 5년간 7.7배가 늘어나며 올해는 23개 기업이 DJSI World 에 편입하였다. 특히 2008년도에는 세계 최초로 국가단위 다우존스 지속가능 경영지수인 ‘DJSI Korea 지수’를 개발하였다. 이처럼 국내에서도 CSR에 대한 중요성과 필요성을 인식하고 있다.

그리고 소비자와 투자자들의 인식도 변하고 있다. 품질이 동일하다면 돈을 더 내더라도 CSR을 잘하는 기업의 상품을 구입하겠다는 소비자들이 늘어나고 있으며, 사회책임투자(SRI, Social Responsible Investment)에 대한 투자자들의 관심이 확산되는 등 기업 내부의 환경뿐만이 아니라 소비자와 투자자 등

기업의 외부 환경도 변화하고 있다.(이보인, 2012)

국내외 현상을 보면 CSR은 단순한 선택가능한 권장사항이 아니라 기업의 생존을 위한 필수 경영전략으로 자리잡고 있으며, 더 이상 피할 수 없는 사회적 요구로 여겨지고 있다. 이런 흐름에 따라 CSR에 대한 학문적 연구도 다양해지고 있다. CSR의 개념에 대한 연구뿐만 아니라 기업이 CSR 활동을 왜 하는지, 그것을 통해 얻는 것이 무엇인지에 관한 연구가 활발해지고 있다.

Aguinis & Glavas(2012)은 CSR과 관련된 588개의 논문과 102개의 책을 분석해 CSR의 선행요인을 제도적(institutional) 수준, 조직적(organizational) 수준, 개인적(individual) 수준 등 3가지로 나눴다. 기업이 이해관계자나 제도적 압력, 그리고 각종 규범과 기준 등으로 인해 CSR 활동을 하는 것을 제도적 수준으로 분류했고 기업의 경쟁력, 책임감, 의무 등과 같이 기업의 motive나 기업의 임무와 가치를 위해 CSR 활동을 하는 것을 조직적 수준으로 정의했다. 그리고 최고경영자(CEO)나 직원들의 가치, 성격, 태도 등과 같은 요인 때문에 CSR 활동을 하는 것을 개인적 수준으로 봤다. 본 연구에서는 CSR에 영향을 미치는 선행요인을 개인적 수준에서 실증 분석해보고자 했다. 구체적으로 기업의 의사결정에 가장 큰 영향을 미치는 CEO의 특성과 CSR의 관계에 관한 연구를 시도했다.

CEO는 주주를 대신해서 기업 경영에 대한 권한과 기업 성과에 대한 책임을 동시에 가지는 기업의 최고 의사결정권자로서 CEO의 의사결정은 기업의 성과와 생존에 직접적인 영향을 미친다(서정일 & 장호원). 또한 CEO의 의사결정 과정에는 다양

한 요인이 작용한다. Hambrick & Mason(1984)의 상층부 이론(upper echelons perspective)은 최고경영진은 제한된 합리성 때문에 개인의 특성이나 경험에 따라 상황을 재인식하고 이를 바탕으로 전략적 선택을 하게 된다고 주장했다. Stewardship theory는 인간은 조직의 가치를 중시하고 자아실현을 우선시 하며(Davis, Shoorman, Donaldson, 1997), 소유 경영인은 대표적인 steward로 이해되어 전문 경영인에 비해 장기적 관점을 가지고 의사결정을 한다(박철순 & 남윤성, 2008)

이런 연구를 근거로 보면 CEO의 인구통계학적인 특성과 CEO의 소유 경영인 여부는 장기적이고 지속적인 기업 경쟁력의 원천이라 할 수 있는 CSR의 선행요인이 될 수 있다고 추론할 수 있다.

본 연구는 CSR에 영향을 미치는 선행요인을 개인적 수준에서 살펴보고, CEO 특성과 CSR의 관계를 파악하는데 주안점을 두었다. 기존에 많은 연구가 이뤄진 제도적, 조직적 수준의 분석은 배제했다. 상층부 이론에 근거한 CEO의 인구통계학적 특성과 stewardship 이론을 바탕으로 한 소유경영인 여부가 CSR에 영향을 미친다는 가설을 수립했다. 그리고 2010년과 2011년 경제정의지수(KEJI : Korea Economic Justice Index)가 공개된 우리나라 기업들을 대상으로 CEO 특성과 CSR 성과의 관계를 실증 분석했다.

구성은 다음과 같다. 제1장은 논문의 연구배경과 목적을 설명했다. 제2장은 이론적 배경으로서 CSR과 CEO에 대한 문헌을 살펴보고 이들의 관계를 다룬 기존 문헌을 분석하고자 한다. 제3장에서는 이를 바탕으로 가설을 도출한다. 제4장에서는 실

중 연구방법으로 연구대상, 변수, 통계적 방법을 설명하고, 제5
장에서는 가설검증과 연구결과를 분석한다. 제6장에서는 연구
의 시사점 및 한계점을 설명하겠다.

2. 이론적 배경

2.1 CSR 관련 기존문헌

오늘날 기업은 마땅히 사회적 책임을 다해야 한다는 기대를 받고 있다. 하지만 사회적 책임이 무엇인지 갈피를 잡지 못하는 기업도 많다. 기업뿐만 아니라 학계에서도 사회적 책임(CSR)에 대한 하나의 명확한 정의가 존재하지 않는 실정이다.

CSR에 대한 정의를 살펴보면, Bowen(1953)은 CSR을 사회 목표나 가치관에 부합하는 정책을 추구하고, 의사를 결정하며, 행동해야 하는 기업의 의무라고 정의하였다. Ells & Walton(1961)은 CSR을 윤리적 관점에서 기업 활동으로 인해 발생하는 문제에 대한 기업의 책임이라고 정의하였다.

이후 McGuire(1963)는 기업의 경제적, 법적 의무와 사회봉사의 관점에서 보았으며, Sethi(1979)는 윤리원칙의 준수와 사회, 환경문제의 해결을 포함하는 포괄적인 관점에서 CSR을 정의하였다. 이후 Carroll(1979)는 다양한 정의를 체계화하여 경제적, 법률적, 윤리적, 자선적 책임으로 구분하여 CSR을 정의하였다. CSR이란 기업의 경제적 이윤창출, 법률준수, 윤리적 책임, 재량적 책임을 다하는 것, 즉 기업의 이익과 관련 이해관계자 및 사회전체의 이익을 동시에 추구하는 행위규범을 정하고 그에 따라 기업의 의사결정 및 활동을 하는 책임이라고 하였다.

Jones(1980)는 기업의 사회적 책임은 법과 계약의 관계에서 벗어나 주주가 아닌 사회의 구성원에 대한 의무를 가지는 것이라고 정의하였고, Mohr, Webb & Harris(2001)는 사회에서

발생할 수 있는 위험을 사전에 제거하거나 최소화하고 장기적으로 효과를 최대화하기 위해 행동하는 것으로 정의하였다. 그리고 McWilliams & Siegel(2001)은 기업이 갖고 있는 직접적인 이해관계와 법이 정한 규제요건을 충족시키는 것을 넘어서 좋은 사회를 만들기 위한 기업의 행동이라고 정의하였다.

CSR은 윤리경영, 기업의 사회공헌, 환경경영 등으로 표현되거나(McWilliams, Siegel, and Wright, 2006), 사회 공헌, 지속가능 경영, 기업의 사회적 책임, 기업 시민활동, 창조적 자본주의 등 다양한 용어로 서술되기도 한다(여준상, 안상훈, 권오영, 2011). 이런 개념들은 기업이 사회의 발전을 위해 하는 활동에 속한다는 점에서 CSR과 같은 의미로 이해할 수 있다.

CSR에 대한 연구가 다양한 이유는 CSR을 연구하는 학자들의 시각과 분석수준이 다양하기 때문이다(Waddock, 2004). 특히 Aguinis & Glavas(2012)는 CSR의 선행요인을 제도적 수준(institutional level), 조직적 수준(organizational level), 개인적 수준(individual level)으로 분류하여 분석하였다.

Aguinis & Glavas(2012)는 CSR 선행요인을 위의 3가지 수준에서 살펴보면 기업의 이해관계자나 제도적 압력, 그리고 각종 규범과 기준 등으로 인해 CSR 활동을 하는 것을 제도적 수준으로 분류했고 기업의 경쟁력, 책임감, 의무 등과 같이 기업의 motive나 기업의 임무와 가치를 위해 CSR 활동을 하는 것을 조직적 수준으로 분류했다. 그리고 최고경영자(CEO)나 직원들의 가치, 성격, 태도 등과 같은 요인 때문에 CSR 활동을 하는 것을 개인적 수준으로 봤다. 또한 CSR의 선행요인에 대한 실증 분석 연구는 제도적 수준(37%)과 조직적 수준(51%)에서는

활발하게 이뤄졌지만 개인적 수준에서의 연구는 상대적으로 부족한 실정이다

2.2 CEO 관련 기존문헌

2.2.1 상층부 이론(Upper echelons perspective)

CEO의 특성과 기업 성과의 관계는 Hambrick & Mason(1984)의 상층부 이론(upper echelons perspective)에 대한 이론적 토대를 바탕으로 본격적으로 연구되기 시작했다.

Hambrick & Mason(1984)은 최고경영진(Top Management Team)은 주변의 수많은 환경들을 모두 인식할 수 없기 때문에 제한된 합리성(bounded rationality)을 지니고 있다. 따라서 자신의 특성이나 경험에 따라 상황을 재인식하고, 이를 바탕으로 전략적 선택을 하게 된다고 했다. 그 중 CSR은 기업의 평판을 높이거나 유지할 수 있는 차별화된 전략적 선택이 될 수 있다(McWilliams & Siegel, 2001)

상층부 이론을 토대로 수많은 기존의 실증 연구들이 존재한다. 최고경영진의 인구통계학적인 특성인 나이, 교육수준, 근속연수, 교육적 배경, 기능적 경험, 성별 등의 변수를 통해 CEO의 인지구조 및 가치관 등을 추론하여 사용해왔다(Hambrick & Mason, 1984).

이런 연구들은 최고경영진 구성원들의 특성과 기업성과(Carpenter, 2002), 기업전략(Carpenter & Fredrickson, 2001; Hitt & Tyler, 1991), 기업 전략의 지속성 및 차별성(Finkelstein & Hambrick, 1990), 재무전략(Mizruchi & Stearns, 1994), 전략적 변화(Boeker, 1997, Wiersema & Bantel, 1992), 혁신(Bantel

& Jackson, 1989) 등의 기업변수 간에 유의미한 인과관계가 있음을 발견했다(서정일 & 장호원 2010; 재인용).

기업의 전략적 의사결정 과정에서 CEO의 중요성과 영향력은 TMT의 다른 어떤 구성원보다 월등히 크다고 할 수 있다(Dalton & Dalton, 2005). 특히 우리나라의 경우, CEO가 거의 모든 중요한 전략적 의사결정에 관여하고 또한 그 결정에 절대적 영향력을 행사한다(박철순 & 유진탁, 1999). 따라서 우리나라 기업들의 CSR을 개인적 수준에서 분석하고자 하는 본 연구는 TMT 대신 최고경영자(CEO) 개인으로 대상을 한정했다.

2.2.2 Stewardship Theory

대리인 이론(agency theory)에 따르면, 기업의 주인인 주주와 대리인인 경영자 사이에 이해상충의 문제가 있거나, 정보비대칭이 존재하는 경우 대리인 문제(agency problem)가 발생한다(Eisenhardt, 1989). 경영자는 자신의 이익만 극대화하려 하고(Jensen & Meckling, 1976) 이를 위해 기회주의적이고 교활하게 행동하는 대상으로 가정한다(Abrahamson & Park, 1994).

그러나 모든 경영자가 이기적인 성격을 지닌다고 가정하기 힘들다(Berman & Jones, 2000). 대리인 이론은 복잡한 인간의 행동을 설명하지 못하며(Doucouliafos, 1994), 사회적 존재인 인간의 모든 유형에 해당되지 않는다(Frank, 1994). 특히 Davis et al.(1997)는 대리인 이론이 인간의 행동을 충분히 설명하기에 부족한 부분이 많고 모든 상황에 적용할 수 없기 때문에 일반화하기엔 한계가 있다면서 추가적인 이론으로 steward theory가 필요하다고 지적했다.

Stewardship theory 에서 인간은 이기적이지 않고 조직지향적이며 집단주의적인 행동을 하고, 개인보다 조직의 목표를 중시하는 존재라고 하며 steward라 부른다. 경영자는 동기(motivation), 일체감(identification), 권력의 사용(use of power)와 같은 심리적인 요소와 경영철학(management philosophy), 문화적 차이(cultural differences), 권력 간극(power distance)과 같은 상황적 요소에 의해 agent나 steward가 된다.(David et al., 1997)

Steward적인 경영자는 기업의 성공에 자신의 성공을 투영한다. 또 주주와 이해관계가 일치되기 때문에 대리인 문제가 발생하기 않으므로 내부통제장치가 필요 없다.

이처럼 경영자와 조직의 가치가 밀접하게 연관되기 때문에 stewardship을 가진 경영자는 조직의 목표와 일치되는 의사결정을 한다(Deckop et al, 1999).

박철순 & 남윤성(2008)에 따르면 소유경영자는 심리적인 요소에 있어서 전문경영자에 비해 감성적으로 기업에 관련돼 있고(Gomez-Mejia et al, 2003), 기업 자체와 자신을 동일시한다(Kets de Vries, 1993). 그리고 상황적 요소에 있어서 단기의 수익보다 기업의 생존력 같은 장기적 문제를 중시한다(James, 1999; Kets de Vries, 1993). 이런 점을 고려할 때 소유경영자는 대표적인 steward라고 할 수 있다(Anderson & Reeb, 2004).

2.3 CSR과 CEO의 관계 관련 기존문헌

2011년 Global Compact에 가입한 100여개 국가의 1325개의 기업을 대상으로 실시한 설문조사 결과를 보면 전체 기업의

70%가 CSR 발전을 위한 전략수립과 평가에 관한 사항을 CEO가 결정한다고 응답했다(UNGC Annual Review 2011). 그만큼 CSR 활동에 대한 최종 결정권한은 CEO에 있다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 CSR과 CEO의 관계를 다룬 논문은 손에 꼽힐 정도로 그 수가 많지 않다. CSR과 CEO에 대한 연구는 각각 활발히 진행돼 왔지만 이 두 분야의 관계를 연구한 사례는 많지 않은 것이다.

그 논문들을 살펴보면, Thomas & Simerly(1994), Simerly(2003), Manner(2010), Huang(2013) 등이 있다. 먼저 Thomas & Simerly(1994)는 CEO의 functional background과 CEO tenure는 CSR 성과에 영향을 준다고 주장했다. CEO의 학부전공이 인문학일수록, 타기업 근무경험이 많을수록, 여성일수록 CSR 성과와 긍정적 관련이 있고, CEO의 학부전공이 경제학일수록 CSR 성과와 관련이 없는 것으로 나타났다(Manner, 2010). Huang(2013)은 CEO의 성별, tenure, 전공은 CSR 성과와 긍정적인 관련이 있지만 CEO의 나이, 국적은 관련이 없다고 하였다.

본 연구는 우리나라 기업을 대상으로 CSR에 영향을 미치는 CEO의 특성이 무엇인지 분석하는데 초점을 두었다. 특히 기존의 상충부 이론뿐만이 아니라 stewardship 관점을 추가해 CEO 특성에 대해 보다 입체적으로 설명하고자 한다.

3. 연구가설

Hambrick & Mason(1984)의 상층부 이론에서 다룬 여러 인구 통계학적 변수 나이, 교육수준, 재직기간 여러 가지 변수는 다양한 연구에 사용돼 왔다. 그중에서 CEO 와 CSR의 관계를 분석한 Manner(2010)는 독립변수로 교육배경, 기능적 경험, 성별 변수 등을 선정했고, Huang(2012)은 나이, CEO 근속연수, 국적 등을 변수로 사용하였다.

하지만 기존연구에서 다뤘던 과거 근무부서 변수의 경우, CEO의 세부적인 근무부서까지 파악할 수 있는 구체적인 데이터 수집에 어려움이 많았다. 교육배경 변수는 실제로 많은 CEO들이 학부, 석사, 박사과정에서 전공한 교육배경을 각기 다른 경우가 많기 때문에 기준설정애 모호했다. 성별 변수는 본 연구대상 기업 중에 여성이 CEO인 기업이 2곳 밖에 되지 않아 적용하지 않았다.

남윤성 & 박철순(2008)은 장기적인 관점으로 기업을 경영하는 소유경영자를 대표적인 steward로 보았다. 이에 따라 소유경영인 여부를 CEO의 특성 중의 하나로 파악해 독립변수로 사용했다.

따라서 본 연구에서는 최종적으로 CEO의 여러 특성 중 CEO의 나이, 교육수준, 재직기간, 소유경영인 여부를 독립변수로 선정하여 실증분석을 실시했다. 이 변수들은 각각 기존의 연구에서 여러 차례 연구되었을 뿐만이 아니라, 연구자의 자의성을 배제하고 객관적으로 수집할 수 있는 자료이기 때문에 정확한 분석을 할 수 있다는 장점이 있다. 각 변수에 대한 설명과 그

에 따른 가설은 다음에서 자세히 설명하겠다.

3.1 나이

개인의 인지능력은 나이에 따라 변화하며 나이가 많을수록 기존과 다른 위험한 의사결정을 회피하고 변화에 저항하려는 특성이 있다(Carlsson & Karlsson, 1970; Hitt & Tyler, 1991; Wiersema & Bantel, 1992).

Hambrick & Mason(1984)은 최고경영진의 나이가 많을수록 보수적인 성향을 보이는 이유를 세 가지로 분석한다. 첫째, 최고경영진의 나이가 많을수록 육체적, 정신적 능력이 감소하거나(Child, 1974) 새로운 아이디어를 이해하고 새로운 행동을 배우는 능력이 감소하기 때문에(Chown, 1960) 의사결정단계에서 정보 통합능력과 자신감이 부족해진다(Tyler, 1975). 둘째, 나이가 많을수록 조직의 현상유지에 대한 집착이 증가한다. 셋째, 나이가 많을수록 재정적으로, 직업적으로 안정된 삶을 중시한다.

그리고 나이 많은 경영진일수록 젊은 경영진에 비해 최근의 교육을 받지 않았기 때문에 지식 수준이 뛰어나지 않을 수 있다(Bantel & Jackson, 1989). 나이가 많은 CEO일수록 CSR의 중요성이 상대적으로 크지 않았던 과거에 교육을 받았으며 CSR이 경영의 주요한 고려 대상이 아니었던 환경에서 경험을 쌓았을 가능성이 크다. 따라서 최근들어 중요성이 더욱 커진 CSR에 대한 관심이 상대적으로 부족하다고 가정할 수 있다.

종합해보면 나이가 많은 CEO일수록 변화를 회피하고 조직의 현상유지를 추구하며, 본인의 안정적 생활에 부정적 영향을 미

칠 가능성이 있는 위험부담을 감수하는 행동(risk-taking behaviors)을 회피할 것으로 예상된다. 이를 통해 CSR 활동은 나이가 많을수록 더 소극적일 것으로 예상할 수 있다.

<가설1> : CEO의 나이가 많을수록 CSR 활동을 많이 하지 않을 것이다.

3.2 교육수준

교육수준은 개인의 인지능력과 기술을 반영한다(Wiersema & Bantel, 1992). 교육수준이 높을수록 정보처리 능력과 사리분별이 뛰어나며, 기업 전략 변화의 필요성을 잘 받아들이는 경향이 있다(Wiersema & Bantel, 1992). 교육수준이 높을수록 조직 경계를 탐색하는(boundary spanning) 능력이 뛰어나며 상황의 불확실성을 참고 견디는 능력을 지니고 있다. 또한 복잡한 정보를 통합(integrative complexity)할 수 있는 능력을 보여준다(Dollinger, 1984).

CSR의 성과에 대해서는 평가가 엇갈린다. 기업의 재무성과만 보더라도 CSR이 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(Guerard, 1997)와 부정적인 영향을 미친다는 연구(Friedman, 1970) 그리고 중립적 관점(Statman, 2000)이 존재하는 등 CSR 성과에 대한 불확실성은 높다고 할 수 있다. CSR을 기업의 전략적 선택으로 하고자 하는 CEO라면 이처럼 CSR 성과의 불확실성에 대해 인내할 수 있는 능력이 필요할 것이다. 그리고 성공적인 CSR 활동은 수많은 이해관계자들의 요구사항을 파악해야 할 뿐만 아니라 그들의 복잡한 요구사항을

수렴하고 통합하는 능력이 필요할 것이다.

따라서 최고경영진의 교육수준은 CSR 활동에 중요한 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

<가설2> CEO의 교육수준이 높을수록 CSR 활동을 많이 할 것이다.

3.3 재직기간

한 기업의 재직기간은 집단 내에 소속되어 보낸 시간의 양을 나타내는 주요한 지표다(Pfeffer, 1983).

오랫동안 한 조직에서 근무한 경영자는 그렇지 않은 경영자에 비해 비의도적으로, 또 동시에 의도적으로 현상유지에 강한 집착을 보이며(Park, 1995), 심리적으로 기존의 조직 가치에 집착하게 되고 시야가 좁아져서 새로움과 변화와는 멀어지게 된다(채희원 & 송재용, 2008).

최고경영자의 재직기간은 크게 영입을 통한 외부인사와 승진을 통한 내부인사를 구별해 볼 수 있다.

외부인사로 영입된 경영자는 조직의 규범에 비교적 적게 관여되어 있기 때문에 내부 출신에 비해 조직을 많이 변화시키려는 경향이 있다(Carlson, 1972).

비록 내부출신 경영자가 한 기업에서 오래 근무할수록 흐름을 잘 파악하고 있어 오히려 혁신에 관한 투자에 더욱 호의적이라는 주장도 있다(Hayes & Abernathy, 1980).

하지만, 오랜 근무경력은 현재의 제품 및 시장에만 주력하고 새로운 것에 관심을 두지 않아 정보 탐색을 막고 기존의 제한

된 지식에 안주하려는 현상유지 현상이 나타난다(Hambrick & Mason, 1984) 또한 오랜 근무경력은 현상을 바꾸려는 도전의식을 거부하게 하고(Michel & Hambrick, 1992) 환경의 변화에 맞는 적절한 전략을 갖추지 못하게 할 것이다.(Miller, 1990)

따라서 최근 더욱 주목받기 시작한 CSR이라는 기업의 전략적 선택에 대해 오랜 근무경력을 가진 CEO일수록 거부감이 클 것이다.

<가설3> CEO가 재직기간이 길수록 CSR 활동을 많이 하지 않을 것이다.

3.4 소유경영인 여부

소유경영인은 기업과 자신을 동일시한다는 동기적 측면과 경영상의 자유재량권이 많다는 실행능력 측면에서 볼 때, 소유경영인은 전문경영인보다 장기적 투자를 많이 하는 steward라고 할 수 있다(박철순 & 남윤성 2008).

전문경영인의 경우 눈에 보이는 단기적 성과로 평가받고 그 평가 결과에 따라 각종 인센티브와 고용 지속가능 여부가 결정된다. 따라서 장기적이고 불확실한 전략적 선택보다는 기업의 단기적인 성과를 향상시킬 수 있는 전략적 선택하게 될 가능성이 커진다. 반면 소유경영인은 전문 경영인에 비해 기업의 단기적인 성과에 의해 위협받을 가능성이 상대적으로 적다. 따라서 소유 경영인은 장기적인 관점에서 의사결정을 내리게 되며, 상대적으로 위험을 감수할 수 있는 여지가 높다(Gomez-Mejia & Gutierrez, 2001; Hill & Snell, 1989). 결국 기

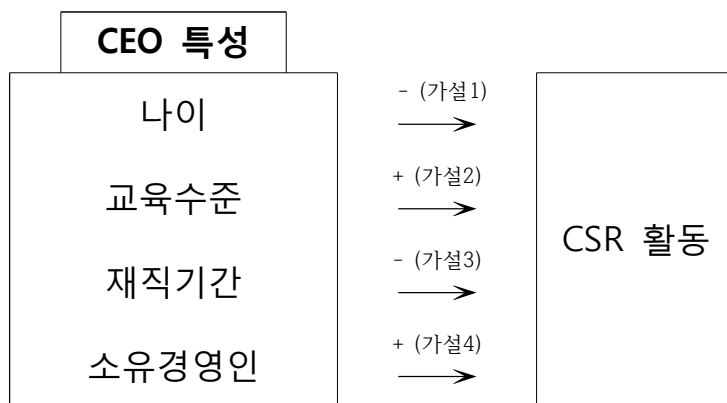
업의 지속가능한 성장을 위해 당장 효과가 나타나지는 않지만 장기적인 관점에서 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 전략적 선택을 하게 될 것이다.

상생경영이나 사회공헌과 같은 CSR 활동은 단기적 주주의 관점에서는 비용으로 볼 수 있지만 장기적 가치에 중점을 두는 경영자에게는 그렇지 않다(안병훈, 2011).

따라서 stewardship을 지닌 소유경영자는 보다 장기적인 관점에서 기업경영을 하며 기업의 지속가능한 성장을 위해 CSR 활동을 더 많이 할 것이라고 추측할 수 있다.

<가설4> CEO가 소유경영인일수록 CSR 활동을 많이 할 것이다.

본 연구의 연구 모형을 요약 정리하면 <그림1>과 같다.



<그림 1> 연구 모형

4. 연구방법

4.1 연구대상 및 자료수집

본 연구의 표본은 2010년과 2011년 경제정의 실천지수(KEJI)가 발표된 국내기업을 대상으로 하였다. 경제정의 실천 시민연합(경실련)에서는 매년 200개 기업의 사회적 책임성과를 나타내는 KEJI 지수를 매년 발표한다. 본 연구는 2년간 총 400개의 기업을 대상으로 실증분석을 실시했다. 그중 20개는 CEO에 대한 주요 데이터 수집이 불가능하여 제외했고, 외국인이 CEO인 2개 기업도 뺐다. 따라서 본 연구는 378개 기업을 대상으로 진행했다.

우리나라 기업은 지배구조 특성상 CEO 선정에 어려움이 따른다. CEO(대표이사)가 2명 이상 존재하는 기업이 많기 때문이다. 본 연구에서는 최종적으로 사업보고서에 서명한 사람을 최고경영자로 선정하였다. 외부 이해관계자에게 공개되는 사업보고서에 최종적으로 서명한 사람은 그 내용에 직접적인 책임을 진다는 뜻이기 때문이다(서정일 & 장호원, 2010). 서명자가 2명 이상 존재하는 기업의 경우, 먼저 서명한 사람을 CEO로 선정하였고, 외국인이 CEO인 경우는 대상에서 제외했다.

최종 선정된 CEO의 인구통계학적 변수를 측정하기 위해 금융감독원 전자공시시스템(DART)에 공시된 연간 사업보고서를 분석하여 해당기업 CEO의 기본정보를 파악하였다. 그리고 KIS-LINE의 인물정보 검색을 통해 보다 세부적인 자료를 수집하였으며, 그럼에도 부족한 정보는 포털사이트 인물검색 등을 통해 추가 수집을 하였다. 기타 기업과 관련된 변수들은 한국

상장회사 협의회에서 제공하는 ‘기업정보 TS2000’ 이라는 데이터베이스를 통해 수집했다.

4.2 변수

4.2.1 종속변수

본 연구의 종속변수는 CSR 활동으로서 2010년부터 2011년까지 각각 경제정의지수(KEJI)의 정량점수 총점으로 정했다. KEJI는 경제정의실천시민연합(경실련) 경제정의연구소에서 매년 발표하는 기업의 사회적 책임 성과를 나타내는 지수로서, 현재 가장 인정받고 있으며, 국내 CSR과 관련된 많은 연구에서 사용되고 있다.

KEJI 정량점수는 75점 만점으로 건전성(20점), 공정성(11점), 사회봉사(7점), 소비자보호(7점), 환경보호(10점), 종업원(10점), 경제발전(10점)의 7개의 평가항목으로 각각 평가하고 있으며 세부 평가지표는 다음과 같다.

평가항목	평가지표
건전성	주주구성, 투자지출, 자본조달의 건전성
공정성	공정성, 투명성, 협력관계
사회봉사	소외계층 보호, 사회복지 지원
소비자 보호	소비자 권리보호, 품질, 광고
환경보호	환경개선노력, 환경개선 결과, 위반 및 오염실적
종업원	산업재해, 인적자원투자, 임금/복지후생 등
경제발전	연구개발노력, 경영성과 및 경제기여

〈표 1〉 KEJI 평가항목

본 연구에서 KEJI를 종속변수의 대용치로 삼은 이유는 국내

처음으로 기업의 윤리경영 및 사회적 책임에 대한 포괄적인 평가모델로서 20년이 넘는 오랜 역사를 가지고 있고, 경실련이라는 시민단체에서 소비자의 관점으로 기업의 사회적 책임을 객관적인 지표로서 평가하기 때문에 더 공정하다고 보았기 때문이다. 또한 다른 지표들이 세부평가 점수를 원칙적으로 공개하지 않는 반면 KEJI는 각 항목별 세부점수를 공개하고 있어 대체할 수 다른 지수를 찾기가 어려웠다.

이와 함께 분석기간을 2010년부터 2011년까지 2년으로 선정하여 중복되는 기업들의 연도에 따른 영향을 파악하고자 했다.

4.2.2 독립변수

본 연구에서 독립변수는 기업 최고경영자의 성향을 반영하는 지표로서 CEO의 인구통계학적 특성인 나이, 교육수준, 재직기간과 steward로 이해되는 CEO의 소유경영인 여부를 선정했다.

CEO의 나이는 연구표본 당시 연도에서 CEO가 태어난 연도를 차감하여 측정했다. CEO의 교육수준은 고졸이하, 전문대졸업, 대학졸업, 석사졸업, 박사졸업으로 구분하여 고졸 12년, 전문대졸 14년, 대졸 16년, 석사졸업 18년, 박사졸업 23년이라는 기간 개념으로 환산하여 측정했다(Wiersema & Bantel, 1992; 백운정, 1997; 박철순 & 유진탁, 1999).

재직기간은 CEO가 계열사를 포함하여 처음부터 그 기업에 근무한 총 기간이며, 처음 그 기업에 입사한 연도를 기준으로 측정했다.

소유경영인 여부는 CEO가 기업의 소유주 혹은 소유가족의 구성원인지의 여부를 더미 변수를 이용하여 측정하였다. CEO

가 사업보고서의 ‘주주에 관한 사항’ 자료상에서 최대 주주 혹은 특수관계인으로 등재돼 있는 경우 소유경영인으로 보고 “1”의 값을 부여했고, 등재되어 있지 않은 경우 “2”의 값을 부여했다(서정일 & 장호원, 2010).

4.2.3 통제변수

본 연구는 기존의 연구들이 CSR에 영향을 미치는 요소로 제시한 기업 규모, 기업 성과, CEO 지분율, 산업, 연도를 통제변수로 포함했다. 분석에 사용된 기업자료는 KEJI 정량점수가 발표되기 이전 연도의 자료를 적용하여 CEO의 특성이 CSR 성과에 영향을 미칠 수 있도록 1년의 Lag time을 주었다.

기업 규모는 자연로그를 취한 기업의 총 자산으로 측정하였다. 기업 규모가 클수록 이해관계자들의 더 많은 요구를 반영해야하기 때문에 상대적으로 더 높은 수준의 CSR이 필요할 것이라 판단되어 통제변수로 포함했다(Johnson & Greening, 1999; Arora & Dharwadkar 2011). 기업 성과는 기업의 총 자산을 순 이익으로 나눈 ROA(Return on asset)로 측정했다. 기업의 성과는 CEO의 고용안정성에 직접적인 영향을 미치는 이전년도 기업 성과를 전년도 ROA를 이용하여 통제하였다(서정일 & 장호원, 2010). 최고경영자의 지분율은 본인이 경영하고 있는 기업에서 지분율이 높을 경우 CSR 활동에 직접적인 영향을 줄 수도 있을 것이라 판단하였다. KEJI 지수를 조사할 때 산업을 금속/비금속/화학업, 식약/섬유/종이업, 전기전자/기계업, 비제조/서비스업 4가지로 분류하였는데 산업 변수는 산업의 종류에 따라 기업의 자선적 활동에 영향을 준다

(Brammer & Millington, 2005)는 연구결과를 근거로 통제했다.

4.3 분석방법

본 연구는 가설검증을 위해 통계 분석 도구인 Stata 12.0를 사용하여 다중 회귀분석을 이용하였고 기업 및 연도별 영향력 고려하여 panel data 분석을 실시했다.

5. 연구결과

〈표2〉은 본 연구에 포함된 모든 변수에 대한 기술 통계와 상관관계를 보여주고 있다. 결과를 보면 몇 가지 변수들 간에 통계적으로 유의미한 수준의 상관계수가 발견되었다. 그래서 다중공선성(multicollonearlity)을 확인하기 위해 변량증폭요인(variance inflation factor : VIF)을 조사했다. 각 변수들의 VIF 값은 1.11~1.67으로 나타나 보편적 판단 기준인 10보다 작으므로 다중공선성의 문제는 없다고 판단하였다.

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.KEJI	47.88	2.37	1.00									
2.기업규모	2236207	5367831	0.31	1.00								
3.기업성과	0.06	0.06	0.12	-0.03	1.00							
4.지분율	0.06	0.15	-0.15	-0.15	-0.00	1.00						
5.연도	2009.5 1	0.50	0.03	-0.00	0.08	0.03	1.00					
6.산업	2.11	1.05	-0.13	0.09	-0.06	0.04	-0.39	1.00				
7.나이	56.85	6.83	0.03	0.03	0.05	0.01	0.01	0.02	1.00			
8.교육수준	1.56	0.68	0.20	0.05	0.04	-0.00	0.01	0.04	-0.11	1.00		
9.재직기간	18.96	12.43	0.02	0.04	-0.01	0.06	0.00	-0.04	-0.00	-0.04	1.00	
10.소유경영	0.63	0.48	0.10	0.13	0.00	0.03	-0.03	-0.01	0.34	-0.12	0.04	1.00

〈표 2〉 기술 통계 및 상관분석

〈표3〉는 회귀분석 결과를 나타낸 표이다. model 1은 통제변수로만 이루어진 기본 model이고, model 2는 모든 독립변수와 통제 변수가 포함된 전체 model이다.

분석 결과 총 4개의 가설 중 2개의 가설이 지지되었다. 가설 1은 CEO의 나이가 많을수록 CSR을 많이 하지 않을 것이라고

하였는데 결과를 보면 나이 변수 계수가 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 CEO의 나이와 CSR 활동과는 관련성이 없다는 것이다.

가설 2는 CEO의 교육수준이 높을수록 CSR을 많이 할 것이라고 하였는데, 교육수준 계수가 양(+)의 방향으로 통계적으로 유의하게 나타났다. ($\beta=0.59$, $p<0.001$) 이는 CEO의 교육수준이 높을수록 더 적극적으로 CSR 활동을 한다는 가설 2를 강하게 지지하는 것이다.

가설 3은 CEO의 재직기간이 길수록 CSR 활동에 부정적인 영향을 줄 것이라고 하였는데, 재직기간 계수는 음(-)의 방향을 나타냈으나 통계적으로 유의하지 않았다. 하지만 2차항을 구하여 다시 통계 분석을 해보았더니 1차항은 양(+)의 방향으로 통계적으로 유의하게 나왔으며 ($\beta=0.074$, $p<0.1$) 2차항은 음(-)의 방향으로 통계적으로 유의하게 나왔다 ($\beta=0.074$, $p<0.05$). 즉, 역 U자 형태(inverted U-shape) 형태로 재직기간이 증가할수록 일정시점까지는 CSR 활동을 많이 하지만, 그 시점이 지나면 CSR 활동을 많이 하지 않는다고 분석할 수 있다.

가설 4는 소유경영인일수록 활동에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 하였는데, 소유경영 계수가 양(+)의 방향으로 통계적으로 유의하게 나타났다 ($\beta=0.334$, $p<0.1$). 따라서 stewardship을 지닌 소유경영인 일수록 기업의 지속가능한 발전을 위한 CSR을 많이 한다는 가설 4가 지지되었다.

분석결과를 종합해보면 CEO의 교육수준이 높을수록, 그리고 소유경영인 일수록 CSR 활동을 많이 한다는 가설 2와 가설 4가 지지되었다. 재직기간과 관련된 가설 3은 지지되지는 않았

으나 inverted U-shape 형태를 보였다.

변수	Model 1	Model 2
Constant	40.402 *** (1.321)	38.119 *** (1.686)
기업규모	0.550 *** (0.095)	0.530 *** (0.093)
기업성과	2.200 (1.774)	2.952 (1.751)
지분율	-0.376 (0.961)	-0.510 (0.932)
나이		0.019 (0.019)
교육수준		0.594 *** (0.183)
재직기간		0.074 + (0.039)
(재직기간) ²		-0.002 * (0.000)
소유경영		0.334 + (0.192)
연도	포함	포함
산업	포함	포함

N-378. + p<.10; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001.

<표 3> 회귀분석 결과

6. 결론

본 연구는 CSR의 선행요인을 개인적 수준에서 분석하기 위해 CEO의 특성이 CSR 활동에 미치는 영향을 실증분석 했다. 특히 CEO 특성은 4가지를 살펴보았는데, 상층부 이론을 바탕으로 CEO 나이, 교육수준, 재직기간과 stewardship 이론을 바탕으로 CEO의 소유경영인 여부를 보았다.

CSR 성과를 측정하기 위해 2009년, 2010년 2년간 경실련 경제정의지수(KEJI)가 공개된 400여개 기업을 분석하였다. CEO의 특성 4가지를 독립변수로 선정했다. 상층부 이론에서 제시된 CEO의 인구통계학적 변수 중 CEO 나이, 교육수준, 재직기간과 stewardship 이론을 근거로 한 소유경영인 여부를 독립변수로 실증분석했다.

연구 결과를 요약하면, 첫째, 실증분석 결과 CEO의 교육수준은 CSR에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, CEO의 교육수준이 높을수록 CSR 활동을 많이 하는 것으로 나타났다. 이는 다양한 이해관계자들의 수많은 요구를 수용하고 통합해야 하는 CSR의 경우 보다 더 교육수준이 높은 CEO일수록 그런 능력이 우수하다는 가설 2를 강하게 지지한다고 할 수 있다.

둘째, CEO의 소유경영인 여부는 CSR에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, stewardship을 지닌 소유경영인일수록 CSR 활동을 많이 하는 것으로 나타났다. 이는 stewardship을 지닌 소유경영자일수록 보다 장기적인 시각으로 기업을 경영하기 위해 CSR 활동을 더 적극적으로 할 것이라는

가설 3을 뒷받침하는 결과라고 할 수 있다.

셋째, 재직기간은 inverted U-shape의 형태로 나왔다. 즉, 해당 기업에서 재직기간이 오래될수록 CSR 활동에 더 소극적일 것이라는 가설 3을 지지하지는 않았다. 하지만 재직기간 초기에는 시간이 지날수록 CSR 활동을 많이 하지만, 일정시점이 지나면 CSR 활동을 점차 안한다고 분석할 수 있다. 이런 결과는 일정시점 지난 뒤인 재직기간 후반부는 가설 3과 같이 잘 설명해주고 있으나, 재직기간 전반부에 대해서는 설명력이 부족하다고 할 수 있다.

넷째, CEO의 나이는 CSR 활동에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나왔다. 이는 나이가 들어갈수록 새로운 전략에 대한 관심이 떨어지고 안정적이고 위험을 감수하는 선택을 하지 않을 것이라는 기존의 일반적인 생각과는 달리, 나이와는 무관하게 CSR 활동을 한다고 할 수 있다.

본 연구는 다음과 같이 시사하는 점이 있다. 먼저 기업의 전략적 의사결정에 중요한 역할을 하는 CEO의 특성을 상층부 이론과 stewardship 이론을 통해 살펴봄으로써 CSR과 CEO의 특성 사이의 관계를 실증 분석했다는 데 의의가 있다고 할 수 있다. 실제로 CEO의 인구통계학적인 특성에 따른 각종 기업 성과를 분석한 기존의 연구들은 많지만 stewardship 이론과 통합을 통해 실증 분석한 연구는 많지 않았다.

그리고 CSR의 선행요인을 개인적 수준(individual level)에서 살펴보았고, 특히 최고경영자의 특성과 CSR 과의 관계를 보았다는 점에서 의미가 있다. 기존에 많이 연구된 제도적, 조직적 수준에 비해 개인적 수준에 대한 연구는 많이 부족했고 최고

경영자가 기업의 각종 전략적 선택에 가장 큰 영향을 미치는데 비해, CSR 성과에 미치는 영향에 대한 실증 분석은 많이 시도되지 않았었다.

한편, 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있어 향후 연구에서 발전적으로 보완해야 할 필요가 있다. 첫째, 종속변수인 KEJI 자체의 신뢰성과 설명력의 문제가 있을 수 있다. 기업의 사회적 책임 성과를 나타내기 위한 종속변수로서 유사한 연구에서 가장 많이 사용되고 있지만 평가항목이 7개로 한정되어 있으며, 이 항목이 실제 기업의 CSR 활동을 온전히 나타낼 수 있는 종속변수라고 판단하기에는 논란의 여지가 있다.

둘째, KEJI가 공개된 상장기업 중 제조업 기업만을 대상으로 하다보니 다른 산업이나 비상장기업까지 일반화하기 어렵다는 한계가 있다. 향후 다양한 산업과 기업까지 대상으로 연구를 확대한다면 좀 더 보편성을 확보할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 CEO만을 연구대상으로 하였지만, 실제로 기업이 의사결정을 함에 있어 TMT나 사외이사의 영향력도 무시할 수는 없다. 따라서 향후 TMT와 사외이사의 인구통계학적 특성에 따라 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다고 생각한다.

넷째, 인구통계학적인 자료를 획득하여 분석하는 간접적인 특성만이 아니라 설문조사 등을 통한 직접적인 측정을 통해 더욱 포괄적이고 통합적인 관계에 대해 연구해볼 필요가 있다고 생각한다.

참 고 문 헌

- 박철순 & 남윤성. 2008. 내부통제메커니즘이 한국 기업의 장기적 투자에 미치는 영향: Stewardship Theory 관점, **통합 학술대회**, 2008: 1-25.
- 박철순 & 유진택. 1999. 전략결정요인으로서의 최고경영자: Upper Echelons 이론 및 자유 재량이론의 통합모형, **전략경영연구**, 2(1): 1-22.
- 서정일 & 장호원. 2010. 최고 경영자(CEO), 최고 경영진(TMT), 기업 소유구조간의 상호작용이 R&D 투자에 미치는 영향, **전략경영연구**, 13(1): 29-49.
- 안병훈. 2011. 장기주의(Long-termism)하의 CSR과 기업지배구조, **한국기업지배구조원 CG Review**, 57: 2-5.
- 여준상, 안상훈, 권오영. 2011. 진정성 갖춘 혁신, 고객과의 벽을 깬다. **동아비즈니스 리뷰**. 74: 42-54.
- 이보인. 2012. 기업은 저절로 착해지지 않는다. **청년정신**.
- 채희원, 송재용. 2009. 최고경영진의 인구통계학적 특성이 하이테크 기업의 기술적 혁신에 미치는 영향. **전략경영연구**, 12(2): 83-104.

- Abrahamson, E. & C. Park. 1994. Concealment of negative organizational outcomes: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 37(5): 1302-1334.
- Aguinis, H. & Glavas, A. 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 38(4): 932-968.
- Anderson, R. C. & D. M. Reeb. 2004. Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2): 209-237.
- Arora, P. & R. Dharwadkar. 2011. Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): The moderating roles of attainment discrepancy and organization slack. *Corporate Governance: An International Review*, 19(2): 136-152.
- Bantel, Karen A, & Susan E Jackson. 1989. Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10(1): 107-124.

- Baron, David P. 2001. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1): 7-45.
- Boeker, Warren. 1997. Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1): 152-170.
- Bowen, Howard Rothmann. 1953. Social responsibilities of the businessman.
- Carlsson, Gosta, & Katarina Karlsson. 1970. Age, cohorts and the generation of generations. *American Sociological Review*, 710-718.
- Carpenter, Mason A. 2002. The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3): 275-284.
- Carpenter, Mason A, & James W Fredrickson. 2001. Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3): 533-545.

- Carroll, Archie B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Dalton, Dan R, & Catherine M Dalton. 2005. Upper echelons perspective and multi-level analysis: a case of the cart before the horse?. *Research in Multi Level Issues*, 4: 249-261.
- Davis, James H, F David Schoorman, Lex Donaldson. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1): 20-47.
- Deckop, John R, Robert Mangel, Carol C Cirka. 1999. Research notes. Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4): 420-428.
- Dollinger, Marc J. 1984. Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(2): 351-368.
- Doucouliafos, Chris. 1994. A note on the evolution of homo

economicus. *Journal of Economic Issues*, 28(3): 877-883.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.

Feddersen, Timothy J, & Thomas W Gilligan. 2001. Saints and markets: Activists and the supply of credence goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1): 149-171.

Finkelstein, Sydney, & Donald C Hambrick. 1990. Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 484-503.

Friedman, M. (1970). 'The social responsibility of business is to increase its profits' . *New York Times Magazine*, September, 13.

Gomez-Mejia, Luis R, Martin Larraza-Kintana, Marianna Makri. 2003. The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2): 226-237.

- Gomez-Mejia, Luis R, Manuel Nunez-Nickel, Isabel Gutierrez. 2001. The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1): 81-95.
- Guerard Jr, John B. 1997. Is there a cost to being socially responsible in investing?. *The Journal of Investing*, 6(2): 11-18.
- Hambrick, Donald C, & Phyllis A Mason. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hart, Stuart L. 1995. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4): 986-1014.
- Hayes, Robert H, & William J Abernathy. 1980. Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4): 67-77.
- Hill, Charles W. L., & Scott A Snell. 1988. External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries. *Strategic Management Journal*, 9(6): 577-590.

- Hitt, Michael A, & Beverly B Tyler. 1991. Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5): 327-351.
- James, Harvey S. 1999. Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1): 41-55.
- Jensen, Michael C, & William H Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Jones, Thomas M. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2): 404-437.
- Manner, Mikko H. 2010. The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 93(1): 53-72.
- McWilliams, Abigail, & Donald Siegel. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1): 117-127.

McWilliams, A., Siegel, D & P. M. Wright. 2006. Corporate social responsibility : Strategic implications*. *Journal of Management Studies*, 43(1): 1-18.

McWilliams, Abigail, David D Van Fleet, Kenneth D Cory. 2002. Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-based Theory. *Journal of Management Studies*, 39(5): 707-724.

John G. Michel & Donald C. Hambrick. 1992. Diversification Posture and Top Management Team Characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1): 9-37.

Mizruchi, Mark S, & Linda Brewster Stearns. 1994. A longitudinal study of borrowing by large American corporations. *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 118-140.

Lois A. Mohr, Deborah J. Webb and Katherine E. Harris. 2001. Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1): 45-72.

Park, C. 1995. The Dynamics of acquisitive diversification: A

new approach to the consequences of diversification.
Unpublished doctoral dissertation. Columbia University.

Simerly, R. L. 2003. An empirical examination of the relationship between management and corporate social performance. *International Journal of Management*, 20(3): 353-359.

Thomas, Anisya S, & Roy L Simerly. 1994. The chief executive officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination. *Journal of Business Ethics*, 13(12): 959-968.

Waddock, Sandra. 2004. Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1): 5-42.

Wiersema, Margarethe F, & Karen A Bantel. 1992. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1): 91-121.

Abstract

Precedents of Corporate Social Responsibility

Yonghwan Kim

Department of Business Administration

The Graduate School

Seoul National University

This paper investigates that CEO characteristic is preceded by CSR(Corporate Social Responsibility). Using upper echelons perspective and stewardship theory, I hypothesize that observable demographic traits of CEO and ownership of CEO influence CSR activities.

Analyzing a sample of 400 Korean manufacturing firms released by KEJI(Korea Economic Justice Index), this paper finds that (1) a trait of CEO who is highly educated and has ownership is shown to have a positive and significant effect on CSR, (2) CEO tenure is shown to have inverted U-shape and significant effect on CSR, (3) while CEO age does not show significant effect.

The findings of this paper suggest that CEO characteristics can be a CSR precedent, which has rarely been discussed. This paper also suggests that

CSR can be better understood when we consider both the effects of CEO's demographic characteristics and ownership.

keywords : corporate social responsibility, CEO, stewardship theory, upper echelons perspective

Student Number : 2012-22526