creative commons

COMMONS DEED

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

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

공공기관의 사회적 가치 이행이 조직성과에 미치는 영향 연구

- 노사관계 수준의 조절 효과를 중심으로 -

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

서 소 영

공공기관의 사회적 가치 이행이 조직성과에 미치는 영향 연구

- 노사관계 수준의 조절 효과를 중심으로 -

지도교수 박 순 애

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함
2022년 3월

서울대학교 대학원
공기업정책학과
서 소 영

서소영의 석사 학위논문을 인준함
2022년 6월

위 원 장 박 정 훈 (인)

부위원장 고 길 곤 (인)

위 원 박 순 애 (인)

국문초록

오늘날 기업은 신자유주의와 세계화를 거치면서 규모가 커지고, 엄청난 부를 축적함에 따라 개인 및 경제·사회 전반에 막대한 영향력을 발휘하게 되었다. 그 결과 기업의 사회적 책임을 요구하는 목소리가 증대되기 시작하였다. 최근에는 ESG(환경, 사회, 거버넌스)가 전 세계의 지속성장을 위한 핵심가치가 되면서 기업의 사회적 책임에서 한발 더 나아가 사회적 가치의 이행이 중요한 화두가 되고 있다.

우리나라는 2017년 사회적 가치를 국정운영의 핵심과제로 하는 문재인 정부가 출범하면서 공공기관 운영에 있어 사회적 가치 이행을 강도 높게 요구하였다. 그 일환으로 정부는 공공기관의 경영평가항목에 '사회적 가치 구현'이라는 새로운 평가지표를 신설하고, 평가배점 또한 확대하였다. 이로써 공공기관의 사회적 가치 이행은 기관의 핵심 평가요소가 되었다. 이러한 외부 정책 및 경영환경 변화에 대응하고 조직성과를 향상시키기 위해서는 협력적인 노사관계 형성이 필수적이다. 안정적이고 협력적인 노사관계는 조직 내부 갈등을 완화하고, 사회적 가치 이행을 성공적으로 이끌어 결과적으로 조직성과를 향상시키는데 중요한 요인으로 작용한다.

이에 본 연구에서는 공공기관이 중점적으로 추진하고 있는 사회적 가치의 이행이 실제 조직성과에 미치는 영향과 함의를 도출하고, 공공기관 내 노사관계의 수준에 따라 조직성과에 미치는 영향이 달라지는지 살펴보고자 하였다.

연구 결과, 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 재무적 성과인 총자산이익률(ROA)에는 부(-)의 영향을 나타냈으나 통계적으로 유의미한 영향을 찾을 수 없었다. 반면, 공공기관의 비재무적

성과인 주요사업성과에는 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 공공기관들이 경영평가에서 높은 성적을 받기 위하여 사회적 가치 이행을 주요사업의 주된 목표나 방향으로 설정하고 추진한 영향으로 판단된다.

또한 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 청렴도와 고객만족도 조사결과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기관이 사회적 가치 이행을 적극적으로 추진할 경우, 구성원들은 소속 기관을 신뢰하고, 스스로 윤리적 책임을 완수하려고 노력하게 된다. 그 결과, 업무처리의 투명성 및 책임성이 제고되어 내부 구성원과 외부 고객이 평가하는 청렴도 점수가 높아진다고 볼 수 있다. 이는 고객만족도와도 밀접한 관계를 가진다. 공공기관의 사회적 가치 이행은 비리나 부패행위를 감소시키고, 이에 고객은 해당 기관에 대해 높은 신뢰와 좋은 이미지를 인식하게 됨으로써 고객만족도 향상으로 이어지기 때문으로 해석할 수 있다.

한편, 공공기관의 노사관계가 조직성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향과 비슷한 양상을 보였다. 재무적 성과인 총자산이익률(ROA)에는 부(-)의 영향을 나타냈으나, 통계적으로 유의미한 영향을 발견할 수 없었다. 반면, 비재무적 성과인 주요사업성과, 청렴도, 고객만족도에는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

공공기관의 노사관계 수준에 따라 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향이 어떻게 변화하는지 살펴보기 위하여 위계적 회귀분석을 시행한 결과, 상호작용항은 주요사업성과에만 통계적으로 유의미한 양(+)의 영향을 나타냈다. 즉, 노사관계가 협력적일수록 단합력이 높아지고, 사회적 가치의 성공적인 완수를 위해

더 나은 방안을 공동으로 모색할 수 있다. 그렇기 때문에 기관의 사회적 가치 이행이 주요사업성과에 정(+)의 영향을 미칠 때, 협력적인 노사관계가 그 영향력을 강화시키는 것으로 판단된다.

본 연구는 기존의 선행연구에서 많이 다루지 않은 공공기관의 노사관계의 조절효과를 중심으로 공공기관의 사회적 가치 이행이 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향에 대한 분석을 시도한 점에서 의의가 있다.

연구결과를 통한 정책적 함의는 첫째, 공공기관이 개별 기관의 특성과 재무상황을 반영하여 잘 할 수 있는 분야에 대해 사회적 가치 이행을 지속적으로 추진할 수 있도록 경영평가 방법의 개선이 필요하다. 둘째, 공공기관의 특성상 사회적 가치 이행 수준을 높이더라도 매출이나 수익으로 연결되지 않는 경우가 대부분이기 때문에 자발적인 동기부여가 쉽지 않다. 그러므로 사회적 가치 이행의 지속적인 추진을 위해서는 외부적 평가를 통한 동기부여도 필요하지만, 공공기관 스스로 조직성과를 체감할 수 있어야 한다. 이에 사회적 가치 이행을 위한 소요예산과 성과를 계량화하는 것이 무엇보다 필수적이다. 셋째, 공공기관의 노사관계 수준이 조직성과에 직접적으로 영향을 미치기도 하고, 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향력을 조절하는 것을 연구를 통해 확인하였다. 앞으로도 협력적 노사관계 구축을 위한 노력이 계속적으로 필요해 보인다.

주요어 : 공공기관, 사회적 가치 이행, 조직성과, 노사관계, 조절효과
학 번 : 2021-26781

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구배경 및 목적 ····· 1

제 2 절 연구의 대상 ····· 3

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 ····· 5

제 1 절 사회적 가치에 대한 논의 ····· 5

1. 사회적 가치의 등장배경 및 개념 ····· 5

2. 공공기관의 사회적 가치에 대한 평가체계 변화 ····· 9

제 2 절 협력적 노사관계에 대한 논의 ····· 12

1. 협력적 노사관계의 개념 및 정의 ····· 12

2. 공공부문 노사관계의 특징 ····· 15

제 3 절 조직성과에 대한 논의 ····· 18

1. 조직성과의 개념 및 정의 ····· 18

2. 공공기관 성과측정의 모호성 ····· 21

제 4 절 선행연구 검토 ····· 22

1. 공공기관의 사회적 가치 이행과 조직성과 ····· 22

2. 공공기관의 노사관계와 조직성과 ····· 25

3. 선행연구와의 차별점 ····· 27

제 3 장 연구설계 ····· 29

제 1 절 연구문제 및 연구가설 ····· 29

제 2 절 변수의 조작적 정의 ····· 32

1. 독립변수 ····· 32

2. 조절변수 ····· 32

3. 종속변수 ····· 33

4. 통제변수 ····· 34

제 3 절 자료의 수집 및 분석방법 ····· 36

제 4 장 연구결과 ····· 37
제 1 절 기술통계분석 ····· 37
1. 독립변수 ····· 37
2. 조절변수 ····· 38
3. 종속변수 ····· 39
4. 통제변수 ····· 40
제 2 절 회귀분석 ····· 42
1. 상관관계분석 ····· 42
2. 다중회귀분석 ····· 44
3. 위계적 다중회귀분석 ····· 55
제 3 절 분석결과 및 해석 ····· 64
1. 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향 ·· 64
2. 공공기관의 노사관계가 조직성과에 미치는 영향 ····· 67

제 5 장 결론 ····· 70
제 1 절 연구결과의 요약 ····· 70
제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의 ····· 72
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제 ····· 74

참고문헌 ····· 77

Abstract ····· 80

표 목 차

[표 1] 사회적 가치의 개념 ····· 8
[표 2] 공공기관 경영평가의 사회적 가치 관련 지표(공기업 기준) ··· 11
[표 3] 협력적 노사관계에 대한 개념적 정의 ····· 14
[표 4] 조직성과에 대한 개념적 정의 ····· 20
[표 5] 공공기관의 사회적 가치 이행 관련 선행연구 정리 ····· 24
[표 6] 공공기관의 노사관계 관련 선행연구 정리 ····· 26
[표 7] 변수의 측정방법 ····· 35
[표 8] 독립변수의 기술통계량 ····· 38
[표 9] 조절변수의 기술통계량 ····· 39
[표 10] 종속변수의 기술통계량 ····· 40
[표 11] 통제변수의 기술통계량 ····· 41
[표 12] 변수 간 상관관계분석 결과 ····· 43
[표 13] 사회적 가치가 총자산이익률에 미치는 영향 ····· 45
[표 14] 사회적 가치가 주요사업성과에 미치는 영향 ····· 46
[표 15] 사회적 가치가 주요사업성과(계량)에 미치는 영향 ····· 46
[표 16] 사회적 가치가 주요사업성과(비계량)에 미치는 영향 ·· 47
[표 17] 사회적 가치가 청렴도에 미치는 영향 ····· 48
[표 18] 사회적 가치가 고객만족도에 미치는 영향 ····· 49
[표 19] 노사관계가 총자산이익률에 미치는 영향 ····· 50
[표 20] 노사관계가 주요사업성과에 미치는 영향 ····· 51
[표 21] 노사관계가 주요사업성과(계량)에 미치는 영향 ····· 52
[표 22] 노사관계가 주요사업성과(비계량)에 미치는 영향 ····· 52
[표 23] 노사관계가 청렴도에 미치는 영향 ····· 53
[표 24] 노사관계가 고객만족도에 미치는 영향 ····· 54
[표 25] 노사관계가 총자산이익률에 미치는 조절적 영향 ····· 57

[표 26] 노사관계가 주요사업성과에 미치는 조절적 영향 ····· 59
[표 27] 노사관계가 청렴도에 미치는 조절적 영향 ····· 61
[표 28] 노사관계가 고객만족도에 미치는 조절적 영향 ····· 63
[표 29] 주효과 가설검증 요약 ····· 67
[표 30] 조절효과 가설검증 요약 ····· 69

그 림 목 차

[그림 1] 연구모형 ····· 30
[그림 2] 분석모형 ····· 36
[그림 3] 조절효과 그래프 ····· 58

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경 및 목적

오늘날 기업은 신자유주의와 세계화를 거치면서 규모가 커지고, 엄청난 부를 축적해감에 따라 개인 및 경제·사회 전반에 막대한 영향력을 발휘하게 되었다. 특히 경영환경의 변화와 기술의 발전은 기업 간 치열한 경쟁을 부추겼고, 경쟁적인 기업활동은 소득 불균형, 불균등 발전, 환경오염 등 각종 사회문제와 직·간접적으로 연관되었다. 그 결과 기업의 사회적 책임을 요구하는 목소리가 증대되기 시작하였다. 기업은 사회를 구성하는 주요 구성요소로서 주주, 고객, 근로자, 지역사회 등 다양한 사회 구성원들과 이해관계를 맺고 있기 때문에 단순히 경제적 집합체로서의 목적인 경제적 가치만을 추구해서는 안되며, 보다 광범위한 인간적 가치를 우선시해야 함을 주장하는 움직임이 생겨났다. 이러한 관점에서 기업의 사회적 책임에 대한 강조가 더욱 확대되었다(Clark, 2000; 김기현, 2013: 1 재인용).

최근에는 ESG(환경, 사회, 거버넌스)가 전 세계의 지속성장을 위한 핵심가치가 되면서 기업의 사회적 책임에서 한발 더 나아가 사회적 가치의 이행이 중요한 화두가 되었다. 이미 2010년 기업의 사회적 책임에 대한 국제표준인 ISO 26000이 제정되어 “지배구조, 인권, 노동관행, 환경, 공정거래, 소비자 이슈, 공동체 참여 및 개발”의 7대 의제를 사회적 책임 이슈로 규정하였으며, EU와 영국 등 주요 국가에서는 사회적 가치의 입법화를 통해 사회 전반에 이를 확산시키려는 노력을 적극적으로 전개하고 있다.

국내에서도 사회적 가치에 대한 국제적 논의를 바탕으로 한 입법화 노력이 시작되었다. 2014년 제19대 국회에서 최초로「공공기관의 사회적

가치 실현에 관한 기본법(사회적 가치 기본법)」이 발의되었으나, 입법화에는 성공하지 못하였다. ‘사회적 가치 기본법’은 공공기관의 정책수행 과정에서 사회적 가치를 우선적으로 고려하고, 정부 및 공공기관의 사회적 책임과 역할을 규정하는 내용을 담고 있다. 이후 2016년 제20대 국회 및 2020년 제21대 국회에서도 연이어 관련 법안이 발의되었으나 현재까지 논의 중에 있다.

반면 2017년 사회적 가치를 국정운영의 핵심과제로 하는 문재인 정부가 출범하면서 100대 국정과제 중 하나로「사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관」을 선정하였고, 공공기관의 운영에 있어 사회적 가치 이행을 강도 높게 요구하였다. 그 일환으로 정부는 정부사업과 공공기관의 경영평가에 ‘사회적 가치 구현’이라는 새로운 평가지표를 신설하고 평가배점을 대폭 확대하였다. 이로써 공공기관의 사회적 가치 이행은 기관의 핵심 평가요소가 되었으며, 이에 대하여 이종오(2019)는 “공공기관 본연의 가치와 목적이 바로 ‘공공성’에 있다는 기본적인 사실을 확인하고, 더 나아가 수동적 공공성에 머무르지 않고 사회적 가치를 적극적으로 창출하라는, 즉 적극적 공공성을 제도적으로 정착시키고자 하는 노력의 일환”이라고 평가하였다[1]. 현대사회에서 기업의 사회적 가치 이행은 더 이상 홍보를 위한 마케팅 수단이 아니라 민간기업의 경영뿐만 아니라 공공기관의 운영에서도 기본원칙 및 책무가 되었다(라영재, 2020: 172).

한편 이러한 외부 정책 및 경영환경 변화에 대응하고 조직성과를 향상시키기 위해서는 노사 간에 공동의 목표를 설정하고, 목표 달성을 위해 협력적인 노사관계를 형성하는 것이 필수적이다. 공공기관 내부적으로 사회적 가치 이행을 위한 경영목표 및 추진전략 재설정에 대해 노사 간 공감대가 형성되지 않거나 추진과정에서 적합한 절차를 거치지 않을 경우 갈등과 분쟁이 유발될 뿐만 아니라 오히려 조직성과에 부정적인 영향을 초래할 수 있다. 공공기관의 사회적 가치를 실제로 이행하는 활동주체는 근로자들이다. 그렇기 때문에 안정적이고 협력적인 노사관계의 구

1) 공공기관 사회적 가치평가, 이대로 좋은가?. 국회토론회 토론문(2019.1.21). p64

축이 조직내부의 갈등을 완화하고, 사회적 가치의 이행을 성공적으로 이끌어 결과적으로 조직성과를 향상시키는데 중요한 요인으로 작용한다.

지금까지 공공기관의 사회적 책임 활동이 조직성과에 미치는 영향에 대한 선행연구는 많이 이루어졌다. 그러나 공공기관이 사회적 책임 활동을 수행하는 과정에서 노사관계 수준에 따른 영향력을 검토하는 연구는 거의 이루어지지 않았다. 이에 본 연구에서는 공공기관들이 중점적으로 추진하고 있는 사회적 가치의 이행이 실제 조직성과에 미치는 영향과 함의를 도출하고, 공공기관 내 노사관계의 수준에 따라 조직성과에 미치는 영향이 달라지는지 살펴보고자 한다. 이러한 분석을 통해 향후 공공기관이 추구해야 할 사회적 가치의 지향점을 모색하고, 노사관계 개선 방향에 대한 시사점을 도출하는데 연구의 목적이 있다.

제 2 절 연구의 대상

본 연구에서는 우리나라 공공기관 중 공기업과 준정부기관을 대상으로 하여 분석을 진행하고자 한다. 공공기관이란「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따르면 “국가·지방자치단체가 아닌 법인·단체 또는 기관으로 동 법률 제4조에 명시된 일정한 요건에 해당하여 기획재정부장관이 매년 지정하는 기관”을 의미한다.

공공기관은 직원 정원, 총수입액 및 자산규모를 기준으로 공기업, 준정부기관, 기타공공기관으로 구분된다. 직원 정원이 50인 이상이고, 총수입액 30억원, 자산규모가 10억원 이상인 공공기관은 공기업・준정부기관으로 지정되는데, 이 중 자체수입액이 총수입액의 50% 이상을 차지할 경우 공기업으로, 그 외에는 준정부기관으로 지정된다. 공기업은 자산규모가 2조원 이상이고, 자체수입액이 총수입액의 85% 이상 차지하는 시장형 공기업과 시장형 공기업이 아닌 준시장형 공기업으로 세분되며, 준정부기관은 정부기금의 관리 여부에 따라 기금관리형 준정부기관과 위탁집

행형 준정부기관으로 나누어진다. 공기업과 준정부기관이 아닌 나머지 기관은 기타공공기관에 해당된다.

공공기관 경영정보 공개시스템(알리오) 자료에 따르면, 공공기관의 임직원 정원은 약 43만 6천명이며 자산과 부채규모는 각각 902조 4천억원, 544조 8천억원에 이른다. 이는 2019년 대비 자산규모는 4.8%, 부채규모는 3.4% 증가한 수준이다. 2020년 기획재정부가 국회에 제출한 주요 공공기관 40개의 중장기 재무관리계획을 살펴보면, 향후 5년간 자산규모는 154조원이 늘어나 2025년에는 1031조 8천억원까지 증가하고 부채규모는 89조 3천억원이 늘어나 2025년에는 638조 9천억원에 이를 것으로 전망하였다. 이처럼 공공기관이 국가경제에서 차지하는 인적·재정적 비중이 지속적으로 높아지고 있고, 공공기관이 제공하는 재화와 서비스는 국민들의 삶에 밀접하게 연결되어 있으므로 그 사회적 영향력은 더욱 커질 것으로 예측된다.

이러한 공공기관에 대한 경영평가는 1984년 공공기관투자관리기본법의 제정 이후로 35년간 실시되고 있다. 우윤석(2020)은 공공기관이 추진하고 있는 사회적 가치 이행의 성과를 가장 광범위하고 구체적으로 평가하는 것이 공공기관 경영평가라고 하였다.

이와 같은 배경에서 본 연구는 공공기관 경영평가에서 사회적 가치와 관련된 평가를 받는 공기업, 준정부기관을 대상으로 분석을 수행하고자 한다. 다만, 공공기관으로 신규 지정되어 경영평가를 받지 않은 기관은 분석에서 제외하고, 일부 평가결과가 없는 경우에는 결측치로 처리한다.

제 2장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 사회적 가치에 대한 논의

1. 사회적 가치의 등장배경 및 개념

사회적 가치의 개념은 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)을 거쳐 주목받고 있다. 과거 성장 위주의 신자유주의 및 신공공관리론의 패러다임이 지속적으로 사회문제를 발생시키고, 저성장과 양극화 및 사회경제적 갈등 등 새로운 사회적 위험에 직면하면서 경제적 가치가 아닌 공공의 가치(주은혜, 2018), 즉 '사회적 가치'를 실현함으로써 사람들의 삶의 질을 향상시키고 현재 세대와 미래 세대의 지속가능한 발전을 도모하는 새로운 패러다임이 부상하였다(윤수인 외, 2020)

기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 관심은 1920년대부터 시작되었다. 19세기 이후 기업들이 개인 및 사회에 미치는 영향력이 커지면서 기업과 사회가 조직적으로 연계되면 기업이 성장할 수 있다는 관점에서 기업의 자발적인 봉사활동이 시작되었고, 이러한 활동들이 기업의 사회적 책임에 대한 단초적 모습이었다(최석호, 2016). 이후 1930년대 경기불황기의 소극적 논의를 거쳐 1950년대부터 기업의 사회적 영향력이 다시 증대되면서 사회적 가치에 대한 이슈도 확산되었다. 1970년대에 들어서 사회적 가치에 대한 연구가 학술적으로 체계화되고, 이론으로 형성되었다. 1980년대에 긍정론과 부정론에 관한 논쟁을 거쳐, 현재에는 기업의 사회적 책임은 기업성장의 필수적인 전략으로 여겨진다(한은경, 2003; 김성수, 2009; 김기현, 2013 재인용).

기업의 사회적 책임에 대한 개념은 Bowen(1953)의「기업인의 사회적 책임(Social Responsibilities of Businessman)」에서 최초로 저술되었는데, Bowen은 사회적 책임을 "사회의 목적과 가치의 관점에서 바람직하

다고 인식되는 정책이나 원칙을 추구하고, 의사결정을 하며, 이에 부합하는 행동을 해야하는 기업인의 의무"라고 정의하였다. 이후 Carrol(1991)은 사회적 책임을 네 단계로 분류하여 정의하였는데, 지금까지 사회적 책임 개념으로 가장 많이 인용되고 있다. Carrol에 따르면 기업의 1단계 책임은 경제적 책임으로, 기업은 사회의 기본적인 경제주체로서 재화와 서비스의 생산판매를 통해 이윤을 창출해야 한다는 것이다. 2단계 법률적 책임은 기업이 경제적 임무를 수행함에 있어 법적 요구사항을 준수해야 하는 책임이며, 3단계 윤리적 책임은 법으로 규정되어있진 않으나 기업이 사회의 일원으로서 기대되는 행동과 활동을 해야하는 책임을 의미한다. 마지막으로 자선적 책임은 기업의 선택으로서 공동체에 공헌하고 삶의 질을 개선시키기 위해 노력해야 하는 책임이다. Carrol은 네 단계의 사회적 책임이 피라미드 형태로 이루어져 있기 때문에 하위단계의 책임이 완수되어야 상위단계의 책임이 수행될 수 있다고 강조하였다(김기현, 2013 재인용).

Porter & Kramer(2006)는 기업의 사회적 책임(CSR)을 3단계로 구분하였다. 1단계는 자선·기부의 단계이며, 2단계는 사회 참여, 사회적 기업 등의 참여단계에 해당한다. 또한 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 전략적 관점의 사회적 책임은 2.5단계에 해당되며, 3단계가 공유가치를 창출하는 CSV(Creating Shared Value)라고 하였다. CSR과 CSV의 주요 차이점에 대해 Kramer는 CSV는 가치를 창출하는 것인데 반해, CSR은 책임에 관한 것이라고 기술하였다. 즉, CSR이 이미 창출된 기업의 이익을 사회와 나누는 것이라면 CSV는 더 나아가 비즈니스와 연계된 기업의 책임활동을 통해 지역사회와 공유된 가치를 나누면서 기업의 수익을 동시에 창출하는 개념인 것이다(사득환·최창현, 2018; 윤수인 외, 2020 재인용).

오늘날에는 기업의 사회적 책임과 공유가치창출의 개념을 넘어서 사회적 가치에 대한 논의가 더욱 광범위하고 활발하게 이루어지고 있다. 기업들은 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치의 이행을 기업의 주요목표로 제시하고 있으며, 정부 차원에서도 새로운 국가 정책의 패러다임으

로 사회적 가치의 실현을 선언하였다. 사회적 가치의 개념을 규범적으로 정의하면 “인간 삶에서 궁극적으로 바람직하며 타당한 것, 즉, 공정, 평등, 관용, 참여, 공존, 연대, 협력, 호혜성 등의 가치”로 볼 수 있다(양동수 등, 2019; 윤수인 외; 2020 재인용).

사회적 가치의 개념에 대해서는 “공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치”(윤태범, 2017), “개인을 초월(혹은 포함)하여 지속가능한 공동체를 위하여 지향하는 바람직한 가치”(최현선, 2018), “사회문제를 해결하여 다수가 바람직하다고 생각하는 방향으로 사회를 변화시키는 것”(라준영, 2018) 등 연구자에 따라 조금씩 다르게 제시하고 있다. 또한 박명규(2018)는 사회적 가치는 이론적으로 명확하게 정의된 개념이 아닌 “안전과 일자리, 역능성과 혁신, 공동체와 공공성, 상생과 지속가능성”이 핵심이라고 하였고, 김현희·박현동(2018)은 최근의 문헌에서 제시된 사회적 가치의 개념을 종합하여 “일정한 사회 또는 집단에서 중요하거나 타당하다고 공유되고 지향하는 가치”로 정의하였다(윤수인 외; 2020).

홍길표(2020)는 국내에서의 사회적 가치에 대한 논의의 흐름을 학술적 분야를 중심으로 하는 가치 지향성 연구 흐름과 공공부문을 대상으로 한 정책·법률적 의제화 연구로 분류하였는데, 학술적 연구 흐름의 동향을 네 가지로 정리하여 설명하였다. 이에 따르면 첫 번째 연구 흐름은 사회적 가치를 개인적 가치와 구분하여 인식하는 것에 초점을 둔다. 김태영 외(2017)는 사회적 가치란 개인을 넘어 공동체가 선호하는 가치로서 사적 편익이 아닌 공동체가 공유하고 중요하게 생각하는 것에 관심을 갖고 추구하는 것이라고 하였다. 두 번째 연구 흐름은 경제적 가치와 대비되는 사회적 가치를 부각하는 것이다. 이승규·라준영(2009)은 사회적 가치를 경제적 가치와 상반되는 개념으로 비화폐적 가치인 ‘정의’로 접근되며, 개인의 가치를 벗어나 타인과의 관계 속에서 생겨나고 사회구성원 간 연대활동을 통해 경제적 이익을 생성하는 것을 넘어서 사회적 가치의 공유에 초점을 둔다고 언급하였다. 한편, 사회적 가치를 화폐적 가치로 환산하는 것을 지지하는 연구의 흐름도 일부 나타나고 있다. SROI(사회적 ROI) 방법론을 강조하는 기관인 Social Value International은 사회적 가

치를 “이해관계자들이 삶의 변화를 거치면서 겪게 되는 가치”로 정의하고 있다. 김태영 외(2017)는 사회적 가치에 대해 “경제적 가치를 포괄하여 이해관계자 전체의 삶의 변화를 통해 나타나는 가치”로 규정하였다. 마지막 연구 흐름은 행정학이나 정치학 관점에서 공공가치, 헌법가치, 사회적 가치 간의 관련성을 논의하는 입장이다. 임의영(2009)은 사회적 가치가 통상적인 사회구조에 의해 직접적으로 다루어지는 권리와 자유, 권한과 기회, 소득과 재산 등, 즉 공동체에 의해서 부여되고 공유되는 가치를 지칭한다고 주장하였고, 양동수(2017)는 사회적 가치를 “공공부문의 공공성을 증진하고, 국민주권을 실질적으로 구현하며, 모든 국민이 더불어 잘 사는 미래사회로 나아가는 데 있어서 사회가 회복, 지향해야하는 핵심적인 가치로 헌법적 가치 중에서 국민의 자유와 권리를 실질적으로 보장하고 국민 전체의 복리를 향상시키는 데 있어 긴요하고 핵심적인 가치”라고 기술하였다(홍길표 외, 2020).

이와 같이 사회적 가치의 개념은 추상적이고 다원적이어서 학자 간 다양한 관점에서 접근하고 있어 합의된 정의를 도출하는 것이 쉽지 않다. 지금까지 논의된 사회적 가치의 개념을 정리하면 다음과 같다.

[표 1] 사회적 가치의 개념

연 구 자	개 념
이승규·라준영 (2009)	개인의 가치를 넘어 타인과의 관계 속에서 생겨나며, 사회구성원 간 상호성과 연대활동을 통하여 경제적 이익을 얻는 것을 넘어 사회적 가치를 공유하는 것
김태영 외 (2017)	개인적 관점에서 벗어나 공동체가 선호하는 가치로 사적 편익이 아닌 공동체가 공유하고 중요하게 생각하는 것에 관심을 갖고 추구하는 것
윤태범(2017)	공공의 이익과 공동체 발전에 기여할 수 있는 가치
양동수 (2017)	공공성의 증진 및 국민주권 구현, 전체 국민이 더불어 잘 사는 미래사회로 나아가는 데 있어 사회가 회복, 지향해야 할 핵심적인 가치, 헌법적 가치 중 국민의 자유, 권리를 실질적으로 보장하고 국민 전체 복리를 향상시키는 데 있어서 긴요하고 핵심적인 가치

최현선(2018)	개인을 초월(또는 포함)하여 지속가능한 공동체를 위한 바람직한 가치
라준영(2018)	사회문제를 해결하여 다수가 바람직하다고 추구하는 방향으로 사회를 변화시키는 것
박명규(2018)	안전과 일자리, 역능성과 혁신, 공동체와 공공성, 상생과 지속가능성
김현희·박광동(2018)	일정한 사회 또는 집단에서 중요하거나 타당하다고 공유되고 지향하는 가치

[선행연구에 기반하여 정리]

국내 공공부문을 대상으로 한 사회적 가치에 대한 정책적 동향을 살펴보면, 문재인 정부 출범 이후 정부가 공공기관의 사회적 가치 개념을 주도하며 정부 및 공공기관의 공통적인 기본 책임 및 역할로 이를 확장한다는 특징을 보여준다. 이러한 움직임은 공공기관의 사회적 가치 관련 법안의 입안과정과 관련되어 있다(홍길표, 2020). 국회에 발의된「공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법」에 의하면, 사회적 가치를 “사회, 경제, 환경, 문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치”로 정의하면서, 세부적으로 인권, 안전, 환경, 노동권, 균등한 기회와 사회통합, 상생・협력, 일자리 창출, 공동체, 지역경제, 윤리, 환경, 사회적 책임 이행, 공공성 등 13개 세부 항목에 대한 구체적인 가치를 열거하고 있다.

2. 공공기관의 사회적 가치에 대한 평가체계 변화

국내에서는 공공기관들 간 경쟁을 유도하고 지속적인 경영혁신을 추구하기 위하여 1984년부터 매년 공공기관 경영평가를 시행하고 있다. 2007년「공공기관의 운영에 관한 법률」이 제정되면서 기존 정부투자기

관과 정부산하기관에 대해 각각 이루어지던 경영평가가 통합되었으며, 말콤 볼드리지 모델에 근거한 평가제도가 도입되었다.

공공기관은 경영환경의 변화나 시장경쟁 등의 외부 압력이 약하기 때문에 정부에서 시행하는 경영평가가 기관의 성과를 평가하고, 이에 대해 보상하는 유일한 수단이라고 볼 수 있다(허경선 외, 2020). 공공기관 경영평가는 평가방법, 평가지표 및 배점 등을 미리 확정하고, 이 기준을 적용하여 한 해의 성과를 평가하며, 평가지표 및 배점 등은 정부 정책, 공공기관과의 지표개선 과정을 통해 매년 조정된다. 평가지표와 배점이 어떻게 확정되는지에 따라 그 해의 기관의 운영형태와 성과가 달라지기도 한다. 평가지표 내용의 변화는 당시의 정부 정책 및 사회적 요구에 대응하고자 하는 선제적 노력을 의미하기 때문에, 경영평가제도는 각 정권이 지향하는 방침에 따라 평가체계가 신규 도입되거나 일부는 폐지되는 과정을 거치며 발전되어 왔다(장지인 외, 2013; 최현주, 2020 재인용).

문재인 정부는 공공기관의 정책 수립-시행-평가에 이르는 전 과정에서 사회적 가치를 적극적으로 반영하고자, 그동안 경제적 효율성과 단기 실적 위주로 구성되어 있던 인사·조직·성과평가체계를 사회적 가치 중심으로 구축하였다(기획재정부, 2018). 2007년도부터 현재까지 공공기관 경영평가편람이나 경영평가 공통평가 매뉴얼을 비교분석하면, 윤리경영-사회공헌활동과 동반성장-사회적 책임-사회적 가치 구현으로 사회적 책임과 사회적 가치 관련 평가내용이 확대, 강화되고 있는 것을 확인할 수 있다(라영재, 2020). 정부는 공공성과 공적 가치, 사회적 가치를 구현하는데 있어 공공기관의 참여를 유도하기 위하여 경영평가제도를 적극적으로 활용하는 측면이 있다(박순애, 2017: 49).

사회적 가치와 관계있는 지표는 과거에도 공공기관 경영평가에 포함되어 있었다. 2010년 정부권장정책 지표(2점)가 있었고, 2011년부터는 사회공헌(2점) 및 정부권장정책 지표(5점)가 포함되었다. 2015년부터 전략기획 및 사회적 책임 지표(2점), 정부권장정책 지표(5점)로 변경되었고, 2017년 사회적 가치 실현이 정부의 국정과제로 선정되면서 전략기획 및 사회적 책임 지표(5점)와 정부권장정책 지표(6점)의 배점이 확대되고, 일

자리 지표(10점)가 추가되었다. 2018년에는 '사회적 가치 구현' 지표가 경영관리 평가범주에 별도로 도입되면서 공기업은 22점, 준정부기관은 20점이 배점되었다. 2019년에는 '사회적 가치 구현' 지표의 배점이 공기업 24점, 준정부기관 22점으로 대폭 확대되었다(공공기관 경영평가편람).

[표 2] 공공기관 경영평가의 사회적 가치 관련 지표(공기업 기준)

년 도	범 주	평가지표	지 표	배 점
2010	경영성과	경영효율화	정부권장정책	2
2011~2014	리더십, 책임경영	사회적 기여	사회공헌	2
			정부권장정책	5
2015	경영관리	1. 경영전략 및 사회공헌	전략기획 및 사회적 책임	2
			정부권장정책	5
2016	경영관리	1. 경영전략 및 사회공헌	전략기획 및 사회적 책임	2
			정부권장정책	5
2017	경영관리	1. 경영전략 및 사회공헌	전략기획 및 사회적 책임	5
			정부권장정책	6
	가 점	가 점	일자리 가점	10
2018	경영관리	2. 사회적 가치 구현	사회적 가치 구현	22
2019~2020	경영관리	3. 사회적 가치 구현	사회적 가치 구현	24

[출처 : 허경선 외(2020)]

제 2 절 협력적 노사관계에 대한 논의

1. 협력적 노사관계의 개념 및 정의

노사관계란 사전적 의미로 “노동시장에서 노동력을 제공하여 임금을 지급받는 노동자와 노동력 수요자로서의 사용자가 형성하는 관계”를 말한다. 그러나 실제로 노사관계는 노동자와 사용자라는 단순한 관계 구조로 형성되어 있지 않다. Lester(1951)는 노사관계에 대해 “노동자 조직과 산업경영자 간의 처우뿐만 아니라 임금, 생산성, 고용보장, 경영자의 고용관행, 노동조합정책 및 노동문제에 대한 정부의 행동을 포괄하는 노동의 모든 영역을 포함한다”고 정의하였고, Dunlop(1958)은 “노동자와 경영자, 그리고 그 사이에서 노사정책, 단체교섭, 노사분쟁에 관한 규정을 설정하고 다루는 정부 간의 상호관계”라고 하였다. 정재훈(2006)은 노사관계를 “산업사회에서 고용의 직접 당사자인 노동자측과 사용자측, 그리고 이들 간의 제 관계에 사회적 노동정책을 통해 개입하는 정부측 사이에서 고용을 중심으로 나타나는 행위주체들 간의 제 관계”라고 규정하였다. 노사관계에 대한 정의도 학자마다 다양하게 제시하고 있으며, 용어의 사용에 있어서도 노동문제에 대한 산업적 차원의 접근을 의미하는 산업관계, 노동자와 경영자 사이에 발생되는 다양한 제반활동에 대해 대등한 입장에서 여러 가지 조건에 대해 교섭하는 거래적 관계인 노동자-경영자 관계 등으로 다양하게 표현되고 있다(김정호, 2009).

노사관계는 대립적 노사관계와 협력적 노사관계의 이중적 행태를 가진다. 노사관계의 분배교섭 모델에서는 ‘노’와 ‘사’를 분명한 이해대립 관계로 설정하고, 이러한 관계에서 상대적 우위를 차지하는 것에 초점을 둔다. 이 경우 노사는 더 많은 배분을 얻기 위해 경쟁하거나, 자원의 배분과 관계된 의사결정에 배타적 영향을 미치고자 하는 경향이 강하다. 반면, 협력적 노사관계 패러다임에서의 조직 모델에서는 이해당사자들이 전략적 수준에서 노사관계를 정합적 관계로 인식하고, 단기적인 이해대립이 아닌 장기적인 상생을 중시하는 방향으로 비전 공유가 이루어진다.

공유가 가능한 자원의 확대를 도모하는 활동들은 공동의 이익을 확장시키며, 이를 위한 행동들을 조직하기 위한 문제해결적인 경향을 강하게 갖는다. 즉, 파이의 분배보다는 더 큰 파이의 생산을 위해 정합적 게임이 주된 관심의 대상이 되고, 높은 수준에서 서로에게 필요한 정보 공유가 활성화된다(정재훈, 2006). Pfeffer(1998)는 기업의 생산성을 결정하는 것은 노동조합이나 단체교섭이 아니라 기업의 노사관계 성격에 있기 때문에 협력적 노사관계의 중요성을 강조하였다.

과거 우리나라의 노사관계는 대립관계라는 패러다임의 지배로 인해 노사가 서로를 적으로 인식하여 동일한 파이를 두고 분배적 관점에서의 관계를 유지하였으나, 최근에는 과거 투쟁으로 대변되던 대립적 노사관계에서 협력적 노사관계로 패러다임이 변화하고 있다(조태훈, 1993; 김정호, 2009 재인용).

노사관계의 유형은 산업화 과정에서 나타난 각국 노사 당사자 사이의 성격, 노동정책 및 노사관계환경 등 여러 가지 조건에 따라 달라질 수 있다. Mills(1994)에 의하면 노사관계를 갈등형, 휴전형, 조화형, 협력형으로 분류하고, 협력형 노사관계가 사용자와 근로자의 이해를 바탕으로 하기 때문에 가장 이상적인 행태의 노사관계라고 하였다(고명철, 2018).

Cooke(1985)는 협력적 노사관계에 대해 노동자와 사용자가 서로의 이익을 위해 각자 많은 이윤을 분배받기를 원한다는 관점에서 “작업성과에 대한 책임을 공유하고, 전체적인 작업성과를 증가시켜 당사자에게 분배될 수 있는 생산성, 노동자 생활의 질을 증가시키려는 상호 간의 노력”이라고 규정하였고, Nadeler & Hanlon(1989)은 “노사 간의 문제해결을 위해 두 당사자가 함께 일하는 동시에 상호 이득이 되는 변화를 유도하는 관계”라고 하였고, Cohen-Rosental & Burton(1993)은 “노조와 경영자가 함께 일할 수 있는 적어도 한 개 이상의 공동목표를 설정하고, 목표 달성을 위한 방안을 공동으로 모색하는 것”으로 정의하였다.

국내에서는 박관규(2000)가 협력적 노사관계를 “근로자의 삶의 질을 향상시키고, 기업의 경쟁력을 향상시키기 위하여 노사가 공동목표를 향하여 공동 노력하는 관계”라고 정의하였고, 김태성·허찬영(2012)은 “노사

간의 상호신뢰를 바탕으로 공동의 이익증진을 도모하며, 나아가 지속적으로 기업의 성장을 위해 노사 양 당사자가 협력적 자세로 당면문제를 해결해가는 관계"로 규정하였다(고명철 외, 2017).

이렇듯 협력적 노사관계는 노사관계에 대한 개념 정의와 노사관계 발전단계에 대한 고찰을 통하여 구체화되어 왔으며(고명철·김정훈, 2017), 노사관계에 대한 개념적 정의를 토대로 선행연구들은 협력적 노사관계를 가장 바람직한 모습으로 제시하고 있다(고명철, 2018).

[표 3] 협력적 노사관계에 대한 개념적 정의

연 구 자	내 용
Dale(1949)	노사 간 공동의 이익에 대한 신뢰를 바탕으로 단체교섭과 별개의 협의기구를 통한 정보의 교환 및 결정 과정
Harbinson & Coleman, (1951)	노사관계가 갈등 상황에서 공동의 목표 달성을 위해 협력하는 단계로 변화된 상태
Cooke(1985)	노사 모두 작업성과에 대한 책임을 공유하고, 작업성과의 전체적인 크기를 증대시켜 당사자 모두에게 배분될 수 있는 생산성과 노동자 생활의 질을 향상시키려는 노력
Peterson & Tracy(1988)	노사 이해 증대를 목적으로 하는 모든 형태의 교섭 내지는 공동의 협의
Nadeler & Hanlon(1989)	노사 간 문제해결을 위하여 두 당사자가 함께 일하는 동시에 상호 이익이 되는 변화를 유도하는 관계
Cohen-Rosental & Burton(1993)	노동조합과 경영자가 함께 일할 수 있는 적어도 한 개 이상의 공동목표를 설정하고, 이를 달성하기 위한 방안을 공동으로 모색하는 관계
Woodworth & Meek(1995)	노사의 공동협의 및 의사결정의 교섭체계
박관규(2000)	근로자의 삶의 질을 제고시키고, 기업의 경쟁력 향상을 위하여 노사가 공동목표를 향해 공동으로 노력하는 관계
Deery & Iverson(2005)	노사 양측이 서로의 목표를 존중하고 공동으로 문제를 해결하고자 하는 협력적 관계
김태성·허찬영 (2012)	노사 간의 상호 신뢰를 바탕으로 노사 간 공동의 이익증진을 도모하며, 나아가 지속적으로 기업의 성장을 위해 노사 양 당사자가 협력적 자세로 당면문제를 해결해가는 관계

[김정호(2009), 고명철 외(2017), 김진국(2020) 내용 재구성]

Deery과 Iverson(2005)는 협력적 노사관계에 대해 노사가 협력을 통해 자신의 상대적 효용이 증대될 것이라고 인지할 때 추구된다고 하였다. 즉, 협력을 통해 얻을 수 있는 이익이 대립적 관계로 얻을 수 있는 이익보다 클 때 노사 모두 협력적 관계를 선택한다는 것이다(최석봉 외, 2012). 결국 협력적 노사관계는 노조와 사용자가 함께 일할 수 있는 적어도 하나의 공통적인 목표를 확인하고, 그 문제를 해결하기 위한 상호간 의존정도, 자원과 위험의 공유, 상대방의 필요성을 인지하는 협력(Thomson & Perry, 2006; 김정훈·황성원, 2016)을 기반으로 하는 노동자와 사용자 간 관계를 의미한다. 정보공유, 의사소통, 상호신뢰 등을 바탕으로 노사 간 협력의 필요성을 인식하고 인정하는 조직 내에서의 노사관계 분위기로 협력적 노사관계의 개념화가 가능한 것이다(정홍준·김윤호, 2011; 이건혁·심상완, 2011; 이태식 외, 2017; 고명철·김정훈, 2017 재인용).

2. 공공부문 노사관계의 특징

공공부문은 민간부문과는 다르게 재정운용이나 시장관계, 조직구성원에 대한 통제와 관리방식 등에서 여러 가지 특수성을 지니며, 이러한 특수성은 다시 공공부문 특유의 노사관계에 영향을 미치게 된다(Beaumont, 1992; 한국노동연구원, 1997).

공공부문의 노사관계를 이해하기 위해서는 간과할 수 없는 부분이 있다. 그것은 공공부문의 실질적 사용자가 기관장이 아닌 정부라는 점이며, 그 결과 공공기관의 주요 사안 결정이 정부의 가이드라인에 의해 영향을 받게 된다. 이와 같은 배경에 의해 공공부문은 정부로부터 하달된 파이 안에서 노동자와 사용자가 협력을 통해 파이의 크기를 최대화하고자 하는 경향이 나타나고 있다. 실제 공공부문 노사관계의 경우 정해진 파이를 두고 싸우는 것보다 노사협력, 정치활동 등 다양한 활동들의 유기적인 상호작용을 통하여 더 많은 파이를 획득할 수 있다고 판단하여 노사

신뢰형성 및 우호관계 증대에 많은 노력을 하고 있다(김정호, 2009).

역사적으로 공공부문의 노동조합 결성 및 단체교섭은 민간부문에 비하면 늦게 태동되었다. 정부는 공공부문에 소속되어 있는 근로자들에게 안정적인 고용과 상대적으로 높은 임금수준을 보장하는 대신 노동조합의 조직이나 단체교섭에 일정한 제약을 부과했다. 즉, 공공부문 근로자들의 근로조건을 정부가 일방적으로 결정하여 왔다. 반면, 공공부문 근로자들이 민간부문에 비하여 상대적으로 양호한 근로조건을 가질 수 있었기 때문에 '선량한 고용주'(good employer)로서 정부가 제시한 근로환경을 받아들이고 정부와 우호적인 관계를 지속해왔다(김진국, 2018). 그러나 산업화 및 자본주의 발전으로 인해 민간부문에서의 생산성이 급격하게 높아지면서 민간부문 노동자들의 열악한 처우에 대한 불만에서 단결권이 강화되고, 노동법률의 제정 등으로 민간부문 노동자들의 근로조건이 개선됨에 따라 점차 민간부문과 공공부문 간의 근로조건 우열이 역전되기 시작했다. 이와 더불어 공공서비스에 대한 수요증가 및 공공부문 효율성 증대 요구에 따라 공공부문 근로자들의 근로조건이 계속적으로 열악해지자 공공부문에서도 임금 및 근로조건 향상을 위한 요구가 확대되었다. 오늘날에는 우리나라를 비롯한 많은 국가에서 공공부문 근로자들이 민간부문에 비해 더욱 잘 조직화되어 있으며, 상대적으로 나은 근로조건을 유지하기 위해 결집력과 영향력을 더욱 증가시키고 있다(하재룡, 2000).

특히 공공부문의 노동조합 결성과 단체교섭은 민간기업의 사용자와 노동조합 사이에서 발생하는 단체협약과는 다른 특징을 가진다. 고용노동부의 발표에 따르면, 2018년 말 기준「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따른 중앙공공기관 및「지방공기업법」에 따른 지방공기업 총 489개 중 374개 기관에 노조가 설립되어 있으며, 노조 가입률은 65.9%로 전체 노조 조직률 11.8% 보다 높은 수준이다. 공공기관 조합원 수도 총 303천 명으로 우리나라 전체 조합원(2,331천 명)의 약 13% 가량에 이른다. 이러한 높은 조직률을 바탕으로 공공부문 노조의 영향력은 지속적으로 확대되고 있다(고용노동백서, 2020).

공공부문 노사관계의 다른 특징은 정부가 실질적인 사용자이지만, 단

체교섭에는 해당 기관의 경영자가 사용자 대표로 참석하기 때문에 단체교섭의 주요 현안들이 해당 기관의 노사 당사자들의 의견만으로 결정될 수 없는 경우가 많다. 즉, 기관의 경영목표나 재무상태 등이 국가 재정, 정부 및 국회와의 관계 등 기관 외부적 요인에 의해 달라질 수 있다. 이러한 배경으로 정부의 임금 가이드라인이나 단체협약의 개선 지침 등이 공공부문 노사 간 단체교섭에 큰 영향을 미치게 된다. 이로 인해 공공부문 노사관계는 정부가 국가 전체의 관리자로 역할을 하는 민간부문 노사관계의 지침 역할을 수행하게 되는 것이다(김태성, 2014; 고명철, 2018 재인용).

유병홍(2015)은 공공기관의 노사관계 특수성을 다섯 가지로 정리하였다. 첫째는 공공기관이 추구하는 공공성 또는 공공이익이 무엇인지, 그 개념을 규정하기 쉽지 않으므로 정부와 노조가 동일한 사안에 대해서도 공공성이라는 명분을 두고 각자 반대의견을 낼 수 있다는 것이다. 둘째, 궁극적으로 사용자 대표성을 가진 정부가 공공기관에 대해 지휘·감독은 하면서도 직접적인 노사관계를 담당하지는 않으므로, 그 역할과 기능이 모호하다는 점이다. 정부는 입법자, 규제자, 조정자로서 민간부문 노사관계까지 고려하여 정책적인 판단을 해야하고, 동시에 모범적인 사용자로서 선도적인 역할을 해야하는 부담을 지닌다. 셋째, 공공부문 사용자는 중첩되고, 경영자의 권한은 분산되어 있어 사용자를 특정하기 어렵다는 점이다. 공공기관의 법률상 사용자는 해당 기관장이나 실제적으로 해당 기관을 관장하는 정부 부처부터 의회까지도 기관에 상당한 영향력을 행사한다. 그런 의미에서 공공기관에 대해 사실상 정부가 사용자의 역할을 한다고 볼 수 있지만, 사실상 사용자란 용어는 법률상 책임있는 공식적인 사용자는 아니란 말을 내포하고 있어 양자 간에 갈등이 발생된다. 넷째, 공공부문의 노사관계는 강한 정치적 성격을 띤다. 공공서비스는 국민들의 일상생활 전반에 크고 작은 영향을 미치므로 시민들의 관심이 매우 높을 뿐만 아니라 공공기관의 재정은 국회의 예산 심의절차를 거치기 때문에 정치적 성격을 가질 수 밖에 없다. 다섯째, 공공기관에서는 노사 간 유착 가능성이 있다. 공공기관 내부적으로는 관리자와 노동자로 구분될

수 있으나, 정부 또는 국민입장에서는 공공기관의 노동자들은 모두 피고용인이기 때문에 기관 내부에서 이해공동성이 나타날 수 있다는 점이다. 공공부문에서는 이윤 개념이 약하다는 것을 고려하면, 노사가 파이를 공유할 가능성과 도덕적 해이가 나타날 가능성이 높다는 것이다(김진국, 2020 재인용).

제 3 절 조직성과에 대한 논의

1. 조직성과의 개념 및 정의

조직은 궁극적으로 높은 성과 달성을 목표로 한다. 조직의 성과는 조직을 분석하는 연구자들의 주류적 관점 혹은 이해관계자들의 가치관에 따라 형성된 사회적 구성개념(socially constructed)이기 때문에 조직성과가 무엇인지에 대해 보편적 정의를 내리기는 어렵다(Campbell, 1977; Brewer & Selden, 2000; 정무권, 2010 재인용). 특히 공공조직의 경우는 '공익', '공공성'이라는 목표의 모호성 때문에 조직성과를 정의하고 측정하는 것이 더욱 어렵다(Boyne & Walker, 2003; 전영한, 2004; 양현수, 2019 재인용).

공공부문의 성과개념은 조직효과론(organizational effectiveness)에서 비롯되었으나(Goodman at al, 1979), 1980년대 신공공관리론(NPM)이 대두되면서 민간부문의 성과인 생산성, 효율성 등을 포함하는 포괄적 의미로 사용되었으며(Rainy & Steinbaur, 1999; Radin, 2006), 이후 1992년에는 BSC(Balanced Score Card) 모델이 제시되었다(안선미, 2016 재인용).

Price & Mueller(1968)는 조직성과를 "목표 달성도"라고 정의하면서, 목표란 "조직이 현재의 자원과 활동영역 내에서 추구하고 실행하고자 하는 것"을 의미하고 목표의 달성 변수로서 생산성, 사기, 조직규범, 업무적합성, 외부환경의 지지도 등을 제시하였다. 신유근(1985)은 조직성과란

조직의 목표와 조직구성원이 개인의 목표를 달성하는 것을 포함하는 개념이라고 설명하였다(최석호; 2016 재인용).

Rainey & Steinberg(1999)는 조직성과를 “조직이 임무를 추진하는 행정적·운영적 기능을 수행하는 과정에서 나타내는 성과”라고 정의하면서, 조직은 조직 및 이해관계자들이 인지한 대로 임무를 달성하거나 성공적인 방법으로 목표달성을 추구한다고 하였다. Katz& Kahn(1978)에 의하면 조직성과란 “조직의 순환과정에 따른 결과물”로서 수익의 극대화 정도를 조직효과성으로 정의하였다. Otley(1999)는 조직성과의 범위를 확대하여 기업 차원에서 달성되는 성과와 성과를 달성하기 위해 수행되는 모든 활동을 성과로 볼 수 있다고 하였다. 즉, 단순히 눈에 보이는 결과뿐만 아니라 어떤 조직이 목표 달성을 위해 수행하는 모든 업무와 기반사항들을 성과라고 할 수 있으며, 조직의 전반적인 상황을 모두 성과로 인식해야 한다는 것이다. 또한 Collins와 Smith(2006)는 조직성과는 연구목적과 상황에 따라 다양하게 정의할 수 있으며, 이에 따라 성과의 측정도 다양한 방법을 통해 이루어져야 한다고 주장하였다(정보윤, 2020 재인용).

조직성과에 대한 논의를 집대성한 Van de Ven(1976)은 조직성과를 효율성(투입비용 대비 산출효과), 생산성(목표달성도), 구성원의 행태특성(직무만족도, 조직몰입도, 이직의도 등) 등으로 구분하였으며, 그에 따르면 조직성과란 다차원적 구성개념으로서 특히 생산성은 조직산출성과 관련된 개념이라고 할 수 있다(최석호; 2016). 또한 Boyne(2003)는 효과성, 효율성, 형평성을 제시하였고, 이 외에도 대응성, 공정성 등 다양한 가치 기준에서 조직성과가 정의되고 있다(Brewer & Seldon, 2000; Rainey & Steinbauer, 1999). 이처럼 조직성과에 대한 다양한 연구와 그 개념을 요약하면 다음과 같다.

[표 4] 조직성과에 대한 개념적 정의

연 구 자	내 용
Price & Mueller(1968)	목표의 달성도라고 정의하면서, 목표란 조직이 현재의 자원과 활동 영역 내에서 추구하고 실행하려고 하는 것
Van de Ven (1976)	효율성(투입비용 대비 산출효과), 생산성(목표달성도), 구성원의 행태 특성(직무만족도, 조직몰입도, 이직의도 등)
Katz & Kahn(1978)	조직의 순환과정에 따른 결과물
신유근 (1985)	조직의 목표와 조직구성원이 개인의 목표를 달성하는 것을 포함하는 개념
Rainey & Steinberg(1999)	조직이 임무를 추진하는 행정적·운영적 기능을 수행하는 과정에서 나타내는 성과
Otley(1999)	기업 차원에서 달성되는 성과와 성과를 달성하기 위해 수행되는 모든 활동
Boyne(2003)	효과성(effectiveness), 효율성(efficiency), 형평성(equity)

[선행연구에 기반하여 정리]

학자들마다 조직에 대한 이론적 관점과 가정이 매우 다양함에 따라 조직성과에 대한 정의 또한 상이하다. 이에 현실적으로 조직성과를 나타내는 하나의 변수를 확정하는 것은 불가능하다. 따라서 조직성과에 대한 분석은 연구자들의 접근방법에 의해 다른 결과를 나타낼 수 밖에 없으므로 다양한 측정지표들이 사용된다.

조직성과에 대한 연구를 살펴보면, 보편적으로 자산회수율이나 이익률, 주식가격, 성장률 등 객관적으로 판단할 수 있는 재무적 성과와 고객만족도, 직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동 등의 주관적이고 비재무적인 성과로 구분하여 여러 가지 측정지표들이 적용되고 있다.

2. 공공기관 성과측정의 모호성

공공부문의 성과평가가 민간부문과는 다르게 어려운 이유에 대하여 Talbot(2020)은 분석단위, 개념, 기술, 정치와 가치의 차원에서 검토하였다. 첫 번째로 분석단위의 문제란 공공부문의 범위를 정하는 것 자체가 어렵다는 것이다. 모든 조직은 국가에 의해 일정한 제재를 받는다는 점에서 어느 정도 공공적일 수밖에 없기 때문(Bozeman, 1987)이다. 거버넌스 시대를 맞아 여러 행동주체들이 정책과 프로그램에 참여하기 때문에 무엇을 측정하고, 분석할지 그 경계가 모호하여 어려움을 더하고 있다. 두 번째, 개념의 문제는 성과에 무엇을 포함할 것인지에 대한 문제와 투입과 산출, 결과에 대한 정의에 대해 공통된 합의가 어려움을 의미한다. 특히 투입과 산출, 결과는 양과 질, 만족이라는 구성요소로 분리될 수 있으므로 평가대상이 9가지 차원으로 구분된다. 세 번째로 기술적 문제란 모든 성과를 완전히 평가하는 것은 사실상 불가능함을 뜻한다. 모든 성과에 대해 완벽히 평가하기 위해서는 많은 비용이 소요되고, 피할 수 없는 오차의 발생으로 인해 측정의 정확성을 담보할 수 없기 때문이다. 우리가 성과라고 평가하는 것은 실제 성과가 아닌 측정시점의 성과만을 의미하며, 이러한 성과를 측정하기 위해서도 비용이 소요된다는 문제도 발생한다. 일종의 시차효과가 발생함을 의미하며, 공공기관의 경우 성과의 발생시점과 측정시점 간에 시차간격이 클 경우 이러한 문제가 더 커질 수 있다. 또한 측정과정에서 많은 자료확보 및 증빙비용 등을 소비하는 경우 성과가 좋은 기관이더라도 나쁜 평가를 받는 역설적 상황이 발생할 수 있다. 이는 공공기관 중에서 수치적인 성과 제시가 유리한 기관이 다른 기관에 비해 더 나은 평가를 받을 가능성이 있음을 제시해준다. 또한 측정의 주관성도 문제가 될 수 있다. 객관적이라고 간주되는 설문조사를 실시하는 경우에도 그 결과가 반드시 객관적인 것은 아니다. 공공기관 경영평가의 경우 평가자들이 언론에 의해 형성된 관념틀에 갇히거나 개인적인 편견에 따라 주관적인 평가점수를 부여한다면 같은 결과가 초래될 수 있다. 경영평가 시점에서 특정 공공기관에 대한 언론의 부정적인

보도가 많았을 경우 평가대상 기간에 포함되지 않더라도 기관에 대한 평가자의 인식이 부정적으로 형성될 우려가 있기 때문이다. 마지막으로 다원화된 가치와 정치가 성과평가의 목적을 모호하게 한다. 공기업은 공공성과 기업성을 동시에 추구해야 하는 이중적인 지위를 갖기 때문에 상반되는 가치충돌 문제가 더욱 커지기 쉽다. 경영평가가 기재부와 경영평가단에 의해 주도되고 있어서 기관이 속한 소관 부처와의 이중적 관계도 문제가 될 수 있다(우윤석, 2020 재인용).

제 4 절 선행연구 검토

1. 공공기관의 사회적 가치 이행과 조직성과

지금까지 공공기관의 사회적 책임과 조직성과에 관한 많은 연구들이 이루어졌다. 그러나 이전의 연구는 사회적 책임 또는 윤리경영, 사회공헌과 같은 공공기관의 본업에서 부수적인 활동으로 인한 영향을 파악하는데 집중하고 있어, 최근 공공기관의 사회적 가치 이행과 같은 대규모 변화에는 적용하기가 쉽지 않다(허경선 외, 2020: 27).

임진한(2014)은 공기업 및 준정부기관을 대상으로 2011년부터 2012년까지 기업의 사회적 책임(CSR)이 기업성과에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 분석결과에 따르면, 기업의 사회적 책임 활동은 재무적 성과(ROA)를 제외한 소비자 성과(고객만족도)와 종업원 성과(청렴도)에 유의미한 영향을 미치는 것을 발견하였다.

최석호(2016)는 공공기관의 사회적 책임(CSR) 활동 수준이 조직성과에 미치는 영향을 분석하되, CSR이 성과에 미치는 시차적 요인을 분석하기 위하여 당해의 성과뿐만 아니라 장래의 성과까지 분석대상에 포함하였다. 실증분석 결과, 공공기관의 CSR은 비재무적 성과(고객만족도)와 종

합 성과(공공기관 경영실적 평가등급)에 있어서는 당해를 비롯하여 장래에서도 통계적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 재무적 성과(ROA)에는 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 분석되었다.

김유현 외(2018)의 연구에서는 공공기관의 전략적 사회적 책임(SR) 활동이 경제적 성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하기 위하여 25개 공기업을 대상으로 2013년부터 2015년까지 3년간의 자료를 분석하였다. 분석결과, 공기업의 SR 지출 증가율이 높아질수록 기관의 수익률이 증가하고, SR 전담부서가 있는 공기업의 수익률이 더 높은 것으로 확인되었다. SR 지출 증가율이 수익률에 미치는 긍정적 효과는 SR 전담부서가 있는 공기업에서만 나타났다.

김석은(2018)은 공공기관의 전략적 SR 활동의 효과성을 검증하기 위하여 2012년부터 2015년까지 패널데이터를 수집하여 분석하였다. 그 결과 SR 전담부서와 SR 전담인력을 갖춘 공공기관의 총수입대비 SR 지출액이 더 많은 것으로 나타났으며, 기관의 청렴도도 타기관에 비해 높게 나타났다.

허경선 외(2020)의 연구에서는 공공기관의 사회적 가치 추구에 따른 공공기관의 변화를 재무성과를 중심으로 실증분석을 실시하였다. 분석을 위하여 2016년도부터 2018년도까지 3개년 동안의 공기업, 준정부기관 경영실적평가 결과 중 '사회적 가치'와 관련된 평가점수를 산출하여 사회적 가치 종합점수를 독립변수로 설정하였고, 재무성과는 총자산이익률(ROA)과 영업이익률(OPR)을 사용하였다. 또한 경영실적 평가결과 중 업무효율성과 재무예산운영·성과, 주요사업성과를 종합하여 평균한 종합성과(TP)를 종속변수에 추가하였다. 연구결과에 따르면, 공공기관의 사회적 가치의 추진이 기관의 재무성과에 영향을 미친다는 유의미한 결과를 찾을 수 없었으나, 경영실적평가 종합성과(TP)에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

라영재(2020)는 2018년와 2019년도 공기업과 준정부기관에 대하여 공공기관의 '사회적 가치 구현' 평가가 공공기관의 경영성과(업무효율, 고객만족도 및 주요사업 성과)에 미친 영향력을 분석하였다. 연구결과,

2018년 및 2019년도 준정부기관의 '사회적 가치 구현' 평가지표들이 주요 사업 성과에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 확인되었고, 2018년도 공기업의 '사회적 가치 구현'의 세부 평가지표 중 안전 및 환경의 비계량지표와 일자리 창출의 계량지표 점수 정도만 국민소통과 주요사업 성과에 통계적으로 약한 유의성이 있는 것으로 나타났다. 2019년도 준정부기관의 '사회적 가치 구현'의 세부 평가지표 중 상생·협력 및 지역발전의 비계량지표 점수는 고객만족도 등 국민소통에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

앞선 선행연구를 정리하면 다음의 표와 같다.

[표 5] 공공기관의 사회적 가치 이행 관련 선행연구 정리

연구주제	독립변수	종속변수	결 과
CSR이 기업성과에 미치는 영향 (임진한, 2014)	CSR 수준 (경영실적평가 사회공헌지표 득점)	① 소비자 측면 (고객만족도 조사결과) ② 종업원 측면 (청렴도 조사결과) ③ 재무적 측면 (총자산순이익률(ROA))	- CSR은 소비자 성과와 종업원 성과에 긍정적(+)인 영향 미침 - 재무적 성과에는 유의미한 영향 없음
CSR이 t기 또는 t+1기의 조직성과에 미치는 영향 (최석호, 2016)	CSR 수준 (경영실적평가 사회공헌지표 득점)	① 재무적 성과 (총자산순이익률(ROA)) ② 비재무적 성과 (고객만족도 조사결과) ③ 종합 성과 (경영실적평가등급)	- CSR은 t기, t+1기 비재무적 성과, 종합 성과에 긍정적(+)인 영향 - 재무적 성과에는 유의미한 영향 없음
공공기관의 전략적 CSR과 경제적 성과의 연관성 (김유현 외, 2018)	① SR지출 증가율 ② SR전담부서 유무 ③ 지속가능경영 보고서 발간 유무 ④ 청렴도 지수	매출액 대비 당기순이익 비율	- SR지출 증가율이 높을수록 수익률 증가 - SR전담부서가 있는 공기업 수익률이 더 높음
공공기관의 전략적 사회적 책임 활동의 효과성 검증 (김석은, 2018)	① SR지출 증가율 ② SR전담부서 유무 ③ 지속가능경영 보고서 발간 유무	① 총수입액 대비 SR지출 비율 ② 청렴도 지수	- SR전담부서, 전담인력을 갖춘 기관의 총수입액 대비 SR 지출 비율, 청렴도에 긍정적(+)인 영향 미침 - 지속가능경영 보고서 발간 유무는 준시장형 공공기관의 SR지출 비율에만 긍정적(+)인 영향 미침

공공기관의 사회적 가치 추구가 재무성과에 미치는 영향 (허경선 외, 2020)	경영실적평가 중 사회적 가치와 관련된 평가지표 점수를 종합한 사회적 가치 종합(CSR)	① 총자산이익률(ROA) ② 영업이익률(OPR) ③ 종합 성과(TP) (경영실적평가 중 업무효율, 재무예산 운영·성과, 주요 사업 성과 종합, 평균)	- 재무적 성과에는 유의미한 영향 없음 - 경영실적평가 중 종합 성과에만 긍정적(+)인 영향 미침
공공기관 사회적 가치 평가지표의 변화와 영향 분석 라영재(2020)	경영실적평가 사회적 가치 구현 세부 지표 평가점수 ① 일자리창출 ② 균등기회와 사회통합 ③ 안전 및 환경 ④ 상생협력 및 지역발전 ⑤ 윤리경영	① 업무효율 ② 고객만족도 ③ 주요사업 성과	- 준정부기관의 '사회적 가치 구현' 평가지표들은 주요사업성과에 긍정적(+)인 영향 미침 - 공기업의 '안전 및 환경', '일자리 창출'이 2018년도 고객만족도 및 주요사업성과에 긍정적(+) 영향 - 준정부기관의 '상생·협력 및 지역 발전'이 2019년도 고객만족도에 긍정적(+) 영향 미침

[선행연구에 기반하여 정리]

2. 공공기관의 노사관계와 조직성과

노사관계와 조직성과 간의 연관성에 관한 연구를 살펴보면, 민간부문에 대한 연구가 주를 이루고 있어 공공기관에 대한 노사관계와 조직성과를 분석한 연구는 미흡한 수준이다.

김정호(2009)는 정부투자기관 및 출연기관 구성원을 대상으로 노사 파트너십의 활설화가 조직성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 노사 파트너십을 TUC의 노사 파트너십 모델의 4가지 구성요소인 고용안정성, 의사결정참여, 분배공정성, 교육훈련의 투자를 구성원이 지각하는 정도를 이용하여 측정하였으며, 노사협의회의 유효성을 매개변수로 설정하였다. 분석결과에 따르면, 보상공정성과 교육훈련투자가 노사협의회 유효성과 조질몰입에 긍정적(+)인 영향을 미쳤으며, 노사협의회 유효성은 조직성과 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 노사협의회 유효성은 의사결정참여와 조직몰입을 완전 매개하였으며, 직무만

족과 근로생활의 질은 부분매개하였다.

고명철(2018)은 공공부문의 협력적 노사관계 형성에 있어 영향을 미치는 요인들을 탐색하고, 협력적 노사관계가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 조사하였다. 조사결과, 노사관계에 대해 조직구성원들이 협력적이라 인식할수록, 조직에 헌신하는 조직몰입이나 직무수행을 통한 긍정적 상태를 경험할 확률이 높다는 것을 확인하였다. 또한 협력적 노사관계에 대한 인식은 정보공유, 사내소통 활성화, 고충처리가 조직몰입과 직무만족의 조직효과성에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났다.

김진국(2020)은 공공기관에서의 협력적 노사관계 수준이 조직성과에 미치는 영향에 대하여 실증적인 분석을 시도하였다. 분석결과에 의하면, 공공기관의 협력적 노사관계 수준은 기관의 내부적 성과(경영혁신지표 평가결과)와 정책수단 효과(정부권장정책 이행실적 평가결과)에 통계적으로 유의미한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 재무적 성과(ROA)와 외부적 성과(고객만족도)에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다.

[표 6] 공공기관의 노사관계 관련 선행연구 정리

연구주제	독립변수	종속변수	결 과
공공부문의 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 (김정호, 2009)	협력적 노사관계 수준 ① 고용안정성 ② 의사결정참여 ③ 보상공정성 ④ 교육훈련투자	① 노사협의회 유효성(매개효과) ② 조직성과 (조직몰입, 직무만족, 근로생활의 질)	-보상공정성과 교육훈련투자가 노사협의회 유효성, 조직몰입에 긍정적(+)인 영향 미침 -노사협의회 유효성은 조직성과 모두에 긍정적(+)인 영향 미침 -노사협의회 유효성은 의사결정 참여와 조직성과 간에 매개효과 있음
공공기관의 협력적 노사관계 구축을 위한 실증 분석 (고명철, 2018)	조직구성원들이 인식하는 ① 의사소통, ② 정보공유 ③ 고충처리 수준	① 협력적 노사관계 분위기 (매개변수) ② 조직효과성 (조직몰입, 직무만족)	-정보공유, 사내소통 활성화, 고충처리는 협력적 노사관계 형성에 긍정적(+)인 영향 미침 -협력적 노사관계는 조직몰입, 직무만족에 긍정적(+)인 영향 미침

			- 정보공유, 사내소통 활성화, 고충처리와 조직효과성 간의 관계에서 협력적 노사관계의 매개효과 있음
공공기관 노사관계와 조직성과 간의 관계에 대한 연구 (김진국, 2020)	경영실적평가 노사관계 평가점수	조직성과 ① 재무적 성과(ROA) ② 비재무적 성과 - 외부적 성과(고객만족도) - 내부적 성과(경영혁신지표) - 정책수단 효과(정부권장정책 이행실적)	-재무적 성과, 외부적 성과에는 유의미한 영향 없음 -내부적 성과, 정책수단 효과에 긍정적(+)인 영향 미침

[선행연구에 기반하여 정리]

3. 선행연구와의 차별점

지금까지 기업의 사회적 책임 활동(CSR)이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 이루어졌다. 민간기업에서는 사회적 책임 활동에 대한 투자가 증가하고 있으며, 사회적 책임 활동이 전략적 차원에서 장기적으로 지속성장을 위한 초석으로 인식되고 있다(김선화·이계원, 2013). 이러한 상황에서 지속적으로 제기된 의문 중 하나는 사회적 책임 활동의 효과에 관한 것인데(천미림·유재미, 2013), 선행연구는 일관된 연구결과를 제시하고 있지 못한 상황이다. 공공기관은 국민들에게 공공서비스를 제공함에 있어 공공성을 목적으로 운영되고 있으나, 기관의 지속가능한 존립과 운영을 위해서는 민간기업과 마찬가지로 재무성과를 추구해야 한다. 그러나 공공기관을 대상으로 한 사회적 가치 추구와 재무성과를 분석한 연구는 민간기업의 사회적 책임 활동 연구에 비해 활발하게 진행되고 있지 않은 상황이다(김석은, 2018; 김유현 외, 2018; 허경선 외, 2020 재인용).

또한 기업 내에서 협력적 노사관계가 가지는 중요성과 그 효과성에 대한 지속적인 논의에도 불구하고, 기존연구들은 주로 제조업과 같은 민간

부문을 대상으로 하거나 특정기업에 대한 사례분석이었다. 반면 공공부문 노사관계 연구경향은 정부의 법, 제도 시행과 같은 정치·사회적 환경과 밀접한 연관성을 가진다(허 인 외, 2015). 뿐만 아니라 민간부문과 차별화된 기준을 가지고 있는 공공부문의 노사관계와 조직성과 간의 관계를 분석한 실증연구는 크게 부족한 상황이다. 또한 대다수의 연구들이 미시적 측면에서 개인들이 인식하는 노사관계의 수준과 조직성과 간의 관계에 초점을 두고 있다.

대내외적으로 공공기관의 사회적 가치 이행을 강도 높게 요구하는 상황속에서, 이를 원활하게 추진하기 위해서는 사용자와 노동자가 공동의 목표를 공유하고 목표달성을 위해 상호협력하는 것이 필수적이다. 그러나 아직까지 공공기관이 사회적 가치를 이행하는 과정에서 협력적 노사관계가 미치는 영향력에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다.

이에 본 연구에서는 공공기관의 노사관계의 조절효과를 중심으로 공공기관의 사회적 가치 이행이 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향에 대한 분석을 시도하고자 한다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구문제 및 연구가설

공공기관이 사회적 가치를 이행해야 한다는 외부의 요구와 내부 인식이 점차 높아지고 있다. 공공부문에 대한 공공성의 요구가 공공기관의 효율성과 생산성의 완전한 배제를 의미하는 것은 아니다. 공공기관의 사회적 가치 이행을 위한 노력이 오히려 효율성이나 성과 저하로 나타난다면, 공공기관에 대한 공공성의 주문을 지금과 같은 전면적인 형태로 지속하기 어려울 것이다. 따라서 공공기관의 사회적 가치 이행이 조직성과 제고와 양립할 수 있음을 확인하는 연구는 사회적 가치의 항구성, 지속성을 담보하는 데 필수적인 과정이라 할 수 있다(민성기, 2019).

조직 내·외부 환경변화에 대응하기 위한 새로운 조치들은 조직내부의 갈등과 의견충돌을 유발하게 되는데(이주형 외, 2011), 이러한 상황에서 노사 간 협력관계의 구축은 갈등을 완화하고 조직성과를 향상시키는 데 매우 중요한 요인으로 작용하게 된다. 특히, 민간기업과 달리 공공기관의 노사관계는 명확한 오너십이 부재한 상황에서 기관 운영과 관련한 중요한 이해당사자로서 노조의 영향력이 조직구성원들의 임금과 복지뿐만 아니라 사업수행이나 인사관리에도 나타난다(이민호, 2012). 따라서 협력적 노사관계의 구축은 조직성과에 있어 매우 중요한 선행요인으로 작용하게 된다(최석봉·김규덕, 2012; 윤종익·안관영, 2008; 허찬영·이하나, 2017; 고명철 외, 2017 재인용).

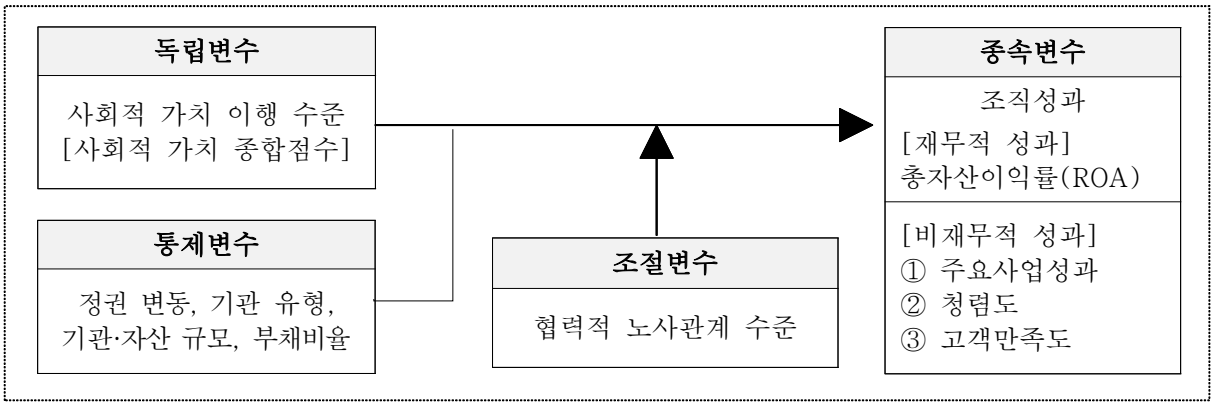
본 연구에서는 공공기관을 대상으로 사회적 가치 이행의 수준이 조직성과에 미치는 영향을 분석하고, 기관 내 노사관계 수준에 따라 조직성과에 미치는 영향이 달라지는지 실증적 연구를 통해 살펴보고자 한다.

연구문제 1 : 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 조직성과에 영향을 미치는가?

연구문제 2 : 공공기관 내 노사관계 수준에 따라 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향력이 달라지는가?

본 연구의 연구모형과 가설은 다음과 같다.

[그림 1] 연구모형



가설 1 : 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 총자산이익률(ROA)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 주요사업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 청렴도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 : 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 고객만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 공공기관 내 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향이 클 것이다.

가설 2-1 : 공공기관 내 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 총자산이익률(ROA)에 미치는 영향이 클 것이다.

가설 2-2 : 공공기관 내 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 주요사업성과에 미치는 영향이 클 것이다.

가설 2-3 : 공공기관 내 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 청렴도에 미치는 영향이 클 것이다.

가설 2-4 : 공공기관 내 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 고객만족도에 미치는 영향이 클 것이다.

독립변수는 공공기관의 사회적 가치 이행 수준으로 공공기관 경영실적 평가에 포함된 '사회적 가치'와 관련된 평가지표 점수를 사용하고, 종속변수인 조직성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 재무적 성과는 총자산이익률(ROA)로 측정하고, 비재무적 성과는 주요사업 성과, 청렴도, 고객만족도 조사결과를 대용치로 활용한다. 또한 조절변수인 협력적 노사관계의 수준은 선행연구를 참조하여 경영실적평가의 '노사관계' 지표 점수를 사용할 예정이며, 이외에 공공기관의 조직성과에 영향을 줄 수 있는 정권변동 유무, 기관 유형 및 규모, 자산규모, 부채 비율은 통제변수로 설정하여 분석의 틀을 확장하고자 한다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 독립변수 : 공공기관의 사회적 가치 이행 수준

공공기관 입장에서는 정부에서 강조하고 있는 사회적 가치, 즉 '인권, 안전, 환경, 노동권, 균등한 기회와 사회통합, 상생・협력, 일자리 창출, 공동체, 지역경제, 윤리, 환경, 사회적 책임 이행, 공공성 등 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치'를 추구하고 있으며, 경영평가에서는 공공기관이 이행하고 있는 사회적 가치의 성과를 구체화하여 계량 및 비계량평가를 수행하고 있어 객관적이고 구체화된 측정이 가능하다(허경선 외, 2020). 우윤석(2020)도 모든 공공기관에 대해 동일하고 종합적인 평가기준으로 평가를 시행하는 공공기관 경영평가가 사회적 가치 이행의 성과를 가장 잘 평가할 수 있다고 하였다.

이에 본 연구에서도 공공기관 경영실적평가의 '사회적 가치'와 관련된 평가점수를 종합하여 사회적 가치 이행 수준으로 측정하고자 한다. 사회적 가치와 관련된 평가지표는 각 기준연도에 따라 상이하기 때문에 2018년도부터는 '사회적 가치 구현' 지표, 2016~2017년도는 '전략기획 및 사회적 책임', '정부권장정책', '일자리 가점'을 사회적 가치와 관련된 지표로 설정하고, 각 지표의 평가결과를 100점 만점으로 환산한 값을 사용한다.

2. 조절변수 : 협력적 노사관계 수준

노사관계는 노동자와 사용자 간의 경제적·법률적 관계이면서, 동시에 상호신뢰를 토대로 한 인간적 관계를 바탕으로 형성되기 때문에(김태성·허찬영, 2012), 협력적 노사관계의 구축은 갈등을 완화하고 조직성과를 향상시키는데 매우 중요한 선행요인으로 작용하게 된다(최석봉·김규덕, 2012; 윤종익·안관영, 2008; 허찬영·이하나, 2017; 고명철·김정훈, 2017 재인용).

앞선 이론적 논의를 토대로 협력적 노사관계는 공감대, 의사소통, 참여 등을 바탕으로 한 노사 간 협력으로 정의할 수 있으며, 이는 공공기관 경영평가의 '노사관계' 지표의 내용과 일치한다.

따라서 공공기관이 사회적 가치를 이행하는 과정에서 노사관계가 협력적일수록 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는지 확인하기 위하여 협력적 노사관계 수준을 조절변수로 설정하고, 김진국(2020)의 연구를 참조하여 공공기관의 협력적 노사관계 수준을 공공기관 경영실적평가의 '노사관계' 지표 점수로 측정하고자 한다.

3. 종속변수 : 조직성과

공공기관이 추구해야 하는 본질적 목표에는 재무적 성과와 공공성이 있다. 두 개념은 공공기관이 지니는 가치의 다차원성 및 목표의 목호성 등으로 매우 다양하게 정의되고 있으며, 이에 대한 측정도 다양한 변수들에 의해 이루어지고 있다(박순애, 2017: 50).

본 연구에서는 공공기관의 조직성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여, 재무적 성과는 총자산순이익률(ROA)로 측정하고 비재무적 성과는 주요사업성과, 고객만족도, 청렴도로 세분하여 설정하고자 한다. 기업의 재무적 성과에 대한 측정은 수익성, 효율성, 생산성 등 여러 관점에서 다양한 지표가 활용될 수 있으나, 공공기관의 특성을 고려하여 총자산순이익률(ROA)로 재무적 성과를 측정하고자 한다. 총자산순이익률은 당기순이익을 자산총액으로 나누어 계산한 것으로, 기업이 자산을 얼마나 효율적으로 운용했는지를 나타낸다. 공기업의 경우 공익성을 목적으로 하고 주주인 국민의 이익을 추구한다는 관점에서 타인자본을 제외한 자기자본순이익율(ROE)을 분석지표로 사용하는 경우도 있으나(임경희, 2016), 주주가치를 중요시하는 민간기업의 경우에는 ROE가 재무제표로서 충분한 의미를 가질 수 있지만 공기업의 경우 법인주주(정부 또는 다른 공공기관)와 실질적인 주주(국민 전체)가 상이한 복(複)대리인 문제

를 가지므로 상대적으로 주주가치의 의미가 덜하다고 볼 수 있다(유승원, 2009; 김진국, 2018 재인용). 다수의 선행연구를 참조하여 볼 때, 본 연구에서도 재무적 성과를 ROA로 사용하는 것이 연구목적에 적합하다고 판단하였다.

또한 라영재(2019)의 연구에서 공공기관의 경영성과를 나타내는 지표로 생산성, 고객만족도 조사결과 이외에 주요사업성과를 제시하면서 공공기관 경영실적평가의 주요사업성과 지표 점수를 대리지표로 사용한 바 있다. 이를 참조하여 공공기관 경영실적평가의 주요사업성과 지표 점수를 활용하고, 윤리경영의 척도를 나타내는 공공기관 청렴도 조사결과를 종속변수에 추가한다. 청렴도는 국민권익위원회에서 공공기관을 대상으로 측정, 발표하는 공공기관 청렴도 중 '종합청렴도' 점수를 사용한다. 종합청렴도는 외부청렴도 내부청렴도, 부패사건 발생현황, 신뢰도 저해행위 결과를 종합하여 산출한 지표이다. 또한 기업의 사회적 책임 활동 수준이 높을수록 소비자들로 하여금 해당 기업에 대한 신뢰와 기업이미지 등에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구에 따라 조직성과의 하위항목으로 고객만족도를 설정하고, 기획재정부 주관으로 시행하는 공공기관 고객만족도 조사결과를 사용하고자 한다.

4. 통제변수 : 정권 변동, 기관 유형, 기관 규모, 자산 규모, 부채 규모

공공기관의 조직성과에 영향을 미치는 여러 요인들을 통제하기 위하여 아래의 변수들을 통제변수로 설정한다. 우선, 분석기간인 2016년에서 2020년 사이 박근혜 정부에서 문재인 정부로의 정권 교체가 이루어졌으므로 정권 교체가 조직성과에 미치는 영향을 통제하고자 정권변동 여부를 더미변수화하여 투입하였다. 또한 분석대상인 공기업과 준정부기관이 가지는 기관 특성이 가지는 차별적 영향을 통제하기 위하여 기관 유형을 더미변수화하여 추가로 투입하고자 한다.

이밖에도 각 기관의 조직규모가 상이함에 따라 이를 통제하고자 기관

의 정원을 통제변수로 설정하였다. Daft(2003)는 조직규모가 커질수록 규모의 경제가 발생하여 관리 및 행정인력 비율이 감소하고 전문인력 비율이 증가하여 조직성과에 긍정적이라고 주장하였고, Williamson(1975)은 조직규모가 커질수록 조직 내 거래비용이 증가하기 때문에 조직성과에 부정적인 영향을 미친다고 하였다(전영한·금현섭, 2009; 안선미, 2016 재인용). 또한 공공기관이 보유한 자산현황에 따라서도 규모의 경제나 범위의 경제 등을 바탕으로 한 수익창출 능력이 조직성과에 영향을 미칠 수 있으므로 자산규모를 통제하였으며, 사회적 가치 이행에 활용할 수 있는 가용자원과 밀접한 관련이 있는 부채비율도 통제변수로 설정하고자 한다.

[표 7] 변수의 측정방법

구 분	조작적 정의		측정방법
독 립 변 수	사회적 가치 이행 수준 (사회적 가치 종합점수)		공공기관 경영평가 중 '사회적 가치'와 관련된 계량지표 및 비계량지표 합산점수 (2018~2020 : 사회적 가치 구현 2016~2017 : 전략기획 및 사회적 책임, 정부권장정책, 일자리 가점)
종 속 변 수	재무적 성과	총자산순이익률	공공기관의 연도별 당기순이익/총자산
	비재무적 성과	주요사업성과	공공기관 경영평가 '주요사업성과' 지표 점수
		청렴도	국민권익위원회 주관 공공기관 청렴도 조사결과 中 '종합청렴도' 점수
		고객만족도	기획재정부 주관 공공기관 고객만족도 조사결과
조 절 변 수	협력적 노사관계 수준		공공기관 경영평가 '노사관계' 지표 점수
통 제 변 수	정권 변동		정권별 더미변수화 (0 : 박근혜 정부, 1 : 문재인 정부)
	기관 유형		공공기관의 유형을 더미변수화 (0 : 공기업, 1 : 준정부기관)
	기관 규모		공공기관의 연도별 정원
	자산 규모		공공기관의 연도별 총자산
	부채 비율		공공기관의 연도별 총부채/총자본

제 3 절 자료의 수집 및 분석방법

2016년에서 2020년까지 최근 5년간의 공기업과 준정부기관을 대상으로 공공기관 경영정보시스템(알리오), 국민권익위원회 및 기획재정부 홈페이지 등을 통해 경영평가편람, 각 기관의 평가자료, 문헌자료 등을 수집한다.

우선 수집된 자료에 대해 SPSS 통계 프로그램을 사용하여 기술통계 분석을 실시한다. 본 연구에서의 주된 관심변수인 사회적 가치 종합점수 및 노사관계, 조직성과 간에 상대적 영향력을 파악하기 위해 상관관계분석을 시행하고, 공공기관의 사회적 가치 이행 수준 및 노사관계가 조직성과에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시한다.

또한 공공기관이 사회적 가치를 이행하는 과정속에서 기관의 노사관계 수준에 따라 조직성과에 미치는 영향력이 달라지는지 분석하기 위하여 위계적 회귀분석을 추가로 수행한다.

[그림 2] 분석모형

$$Y = \beta_0 + \beta_1 CSR + \beta_2 LM + \beta_3 CSR \cdot LM + \beta_4 Change$$
$$\beta_5 Type + \beta_6 Emnum + \beta_7 Asset + \beta_8 LEV + \varepsilon_i$$

Y= 조직성과(총자산순이익률, 주요사업성과, 청렴도, 고객만족도)
CSR = 사회적 가치 종합점수
LM = 협력적 노사관계 수준
Change = 정권 변동(0 : 박근혜 정부, 1 : 문재인 정부)
Type = 기관 유형 (0 : 공기업, 1 : 준정부기관)
Emnum = 기관 규모
Asset = 자산 규모
LEV= 부채 비율
α = 상수항, βn = 패러미터, ε=오차항

제 4 장 연구결과

제 1 절 기술통계분석

1. 독립변수

본 연구에서의 독립변수인 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 공공기관 경영실적평가에서 사회적 가치와 관련된 평가점수를 종합하여 산출하였다. 사회적 가치와 관련된 평가지표로는 2016년에는 전략기획 및 사회적 책임과 정부권장정책이 포함되었고, 2017년에는 전략기획 및 사회적 책임과 정부권장정책에 일자리지표 가점이 추가되었다. 2018년에는 사회적 가치 구현 지표가 별도 지표로 도입되었으며, 2019년부터 2020년까지는 사회적 가치 구현 지표의 배점이 확대되었다. 이처럼 기준연도에 따라 사회적 가치 관련 평가지표에 대한 가중치가 상이하여 사회적 가치 관련 계량지표와 비계량지표의 점수를 각 100점 만점으로 환산하였고, 이를 합산한 값을 '사회적 가치 종합점수'로 정의하고 독립변수로 사용하였다.

최근 5년간 사회적 가치 관련 평가를 받은 공공기관 총 628개(공기업 172개 및 준정부기관 456개)를 표본으로 활용하여 분석한 결과, 사회적 가치 이행 계량지표는 628개 표본에 대해 평균점수는 91.335점(표준편차 7.715)이었고, 사회적 가치 이행 비계량지표는 56개 결측치를 제외한 572개 표본에 대해 평균점수가 63.524점(표준편차 7.679)이었다. '사회적 가치 종합점수'는 200점 만점을 기준으로 평균점수는 149.195점(표준편차 22.112)이며 최대값은 190점, 최소값은 65.24점이었다. 사회적 가치 관련 지표는 비계량지표 평가점수에 비해 계량지표의 평가점수가 높음을 확인할 수 있다.

또한 분석자료의 정규성 검토를 위하여 왜도와 첨도를 확인하였다.

왜도의 절대값이 3, 첨도의 절대값이 10을 벗어나지 않을 경우 해당 변수는 정규분포를 따르는 것으로 볼 수 있다(Kline, 2005; 김지혜, 2011; 임진한, 2014 재인용). '사회적 가치 종합점수' 변수는 왜도와 첨도의 절대값이 위 기준을 충족하므로 독립변수의 분포가 정규성에서 벗어나지 않았음을 확인하였다.

[표 8] 독립변수의 기술통계량

독립변수	통계량	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
사회적 가치 (종합)	628	65.24	190	149.195	22.112	-1.732	2.564
사회적 가치 (계량)	628	37.333	100	91.335	7.715	-1.898	5.915
사회적 가치 (비계량)	572	37.778	90	63.524	7.679	-0.234	0.398

2. 조절변수

본 연구에서 조절변수인 협력적 노사관계 수준은 공공기관 경영실적평가의 '노사관계' 지표 점수로 측정하였다. 노사관계 평가는 경영실적평가의 경영관리 범주에 속하는 평가항목으로 노사 간에 협력적 관계 형성을 위한 노력과 성과를 평가한다. 세부적으로 '노사 간 협의체계 구축과 실질적 운영 등이 상호협력과 참여에 기반하여 합리적이고 적법하게 이루어지고 있는지', 노사 간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과가 있는지', '노사협의를 통한 근로조건의 실질적 향상과 구체적 성과가 있는지' 등에 대한 평가를 시행한다(공공기관 경영평가편람, 2020).

노사관계 지표는 비계량 평가로서 평가배점이 2016년에는 3점, 2017년에는 4점, 2018년부터 2020년까지는 2점으로 가중치가 계속 변화하였다. 본 연구에서는 노사관계 평가점수를 100점 만점으로 환산하여 사용하였다.

분석결과 '노사관계' 지표 점수는 평균점수는 65.19점(표준편차 9.574), 최대값은 90점, 최소값은 40점이었다. 또한 '노사관계' 지표 점수의 왜도(-0.126)와 첨도(-0.009)의 절대값이 각 3과 10의 범위를 초과하지 않음으로 조절변수의 분포가 정규성에서 벗어나지 않았다고 볼 수 있다.

[표 9] 조절변수의 기술통계량

조절변수	통계량	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
노사관계	628	40	90	65.19	9.574	-0.126	-0.009

3. 종속변수

본 연구에서는 공공기관의 조직성과를 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 분석하였다.

재무적 성과는 공공기관의 특성을 고려하여 총자산순이익률(ROA)을 측정하여 사용하였다. ROA는 기관의 연도별 당기순이익을 총자산액으로 나누어 산출한 값으로, 기관이 자산을 얼마나 효율적으로 운용했는지를 나타내는 재무비율이다. 본 연구에서는 기금계정은 제외하고 고유사업에 대한 재무정보만을 분석에 이용하였다. 또한 ROA의 왜도와 첨도가 각 -2.769, 24.457로 산출되어 자연로그값으로 환산하여 사용하였다. ROA 자연로그값의 평균은 0.727%(표준편차 1.461)이며, 최대값은 3.73%, 최소값은 -4.61%이다.

비재무적 성과는 주요사업성과, 청렴도, 고객만족도 성과로 나누어 측정하였다. 주요사업성과는 공공기관 경영실적평가의 '주요사업성과' 지표 점수를 사용하였으며, 평균점수는 152.167점(표준편차 11.665), 최대값은 179.276점, 최소값은 106.11점이다. 청렴도는 국민권익위원회 주관 공공기관 청렴도 조사결과 중 '종합청렴도 점수'를 100점 만점으로 환산하여 사용하였다. 청렴도 평균점수는 60.842점(표준편차 18.767), 최대값과 최소

값은 각 100점, 20점이다. 고객만족도는 기획재정부 주관 '공공기관 고객만족도 조사결과'를 100점 만점으로 환산하였다. 고객만족도 변수는 평균은 52.452점(표준편차 25.353), 최대값과 최소값은 각 100점, 0점으로 나타났다.

각 종속변수의 왜도와 첨도의 절대값이 각 3과 10의 범위를 초과하지 않음으로 변수의 분포가 정규성이 있음을 확인하였다.

[표 10] 종속변수의 기술통계량

종속변수	통계량	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
Ln_ROA	346	-4.61	3.73	0.727	1.461	-0.668	0.405
주요사업성과(종합)	628	106.110	179.276	152.167	11.665	-0.774	0.743
주요사업성과(계량)	628	46.110	100	88.318	9.578	-1.095	1.418
주요사업성과(비계량)	628	40	90	63.850	7.804	-0.004	0.378
청렴도	570	20	100	60.842	18.767	-0.263	-0.346
고객만족도	628	0	100	52.452	25.353	-0.626	0.049

4. 통제변수

본 연구의 통제변수는 정권변동 여부, 공공기관 유형 및 조직 규모, 자산 규모, 부채 비율로 구성되어 있다.

정권의 변동은 연구분석 대상기간인 2016년에서 2020년까지 5년간 중 박근혜 정부 시기인 2016년을 0으로, 문재인 정부 출범 이후인 2017년부터 2020년까지 기간을 1로 하여 더미변수화하였다.

공공기관의 유형은 공기업과 준정부기관으로 구분하여 공기업은 0으로, 준정부기간은 1로 더미변수화하였다.

기관의 조직 규모는 기관별 직원수를 대용치로 사용하였으며, 직원수와 자산 규모 및 부채 비율은 왜도와 첨도의 절대값이 각 3과 10의 범위를 초과하여 자연로그값으로 환산하여 사용하였다. 직원수 자연로그값의 평균은 6.613명(표준편차 1.294)이며, 최대값은 10.387명, 최소값은 4.174명이다. 자산규모의 자연로그값 평균은 12.514백만원(표준편차 2.847)이며, 최대값은 19.129백만원, 최소값은 6.938백만원이다. 부채비율의 자연로그값 평균은 4.571%(표준편차 1.585), 최대값은 11.334%, 최소값은 1.102%이다.

[표 11] 통제변수의 기술통계량

통제변수	구분	표본	비중(%)
정권 변동 (더미변수)	박근혜 정부	118	18.8
	문재인 정부	510	81.2
	계	628	100
기관 유형 (더미변수)	공기업	172	27.4
	준정부기관	456	72.6
	계	628	100

통제변수	통계량	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
Ln_기관규모	628	4.174	10.387	6.613	1.294	0.527	-0.256
Ln_자산규모	597	6.938	19.129	12.514	2.847	0.306	-0.755
Ln_부채비율	515	1.102	11.334	4.571	1.585	1.195	2.560

제 2 절 회귀분석

1. 상관관계분석

회귀분석에는 상관관계 분석이 필수적으로 수반되어야 한다. 변수들 간의 밀접한 정도, 즉, 상관성을 확인하기 위해 일반적으로 널리 사용되는 Pearson의 상관관계분석을 활용하였다. Pearson의 상관계수는 -1과 +1 사이의 값 범위를 가지며, 상관계수의 절대값이 0.7 이상일 경우 강한 다중공선성 문제가 있다고 진단한다. 다중공선성이란 다수의 변수가 서로 지나치게 높은 상관관계를 가짐으로써 회귀계수 추정의 오류가 발생하는 문제이다.

본 연구에서는 주된 관심변수인 사회적 가치 종합점수와 노사관계, 종속변수인 조직성과 간에 상대적 영향력을 파악하기 위해 피어슨 상관분석을 실시하였으며, 분석결과 각 변수들 간에 유의미한 상관관계가 확인되었다.

독립변수인 사회적 가치 종합점수는 노사관계($r=0.362$, $p<0.01$), 주요사업성과($r=0.306$, $p<0.01$), 청렴도($r=0.172$, $p<0.01$), 고객만족도($r=0.210$, $p<0.01$)와 모두 유의한 양(+)의 상관관계를 나타냈으며, ROA($r=-0.160$, $p<0.01$)와는 부(-)의 상관관계를 보였다.

조절변수인 노사관계는 주요사업성과($r=0.161$, $p<0.01$), 청렴도($r=0.136$, $p<0.01$), 고객만족도($r=0.307$, $p<0.01$)와는 유의한 양(+)의 상관관계를 나타냈으나, ROA($r=-.134$, $p<0.05$)와는 부(-)의 상관관계를 보였다.

사회적 가치 종합점수와 노사관계는 통제변수인 정권 변동, 기관 유형, 기관규모 및 자산규모와는 유의한 상관관계를 나타냈다. 반면, 부채비율과는 부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의미하지 않았다.

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관계수의 절대값이 0.7 보다 작으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단하였다.

아래 표 12는 각 변수 간의 상관관계분석 결과를 표시하였다.

[표 12] 변수 간 상관관계분석 결과

구 분	CSR	LM	Ln ROA	TP	INT	CS	정권변동 (문재인 정권)	기관유형 (준정부기관)	Ln 기관규모	Ln 자산규모	Ln 부채비율
사회적 가치 (CSR)	1										
노사관계 (LM)	.362***	1									
Ln ROA	-.160***	-.134**	1								
주요사업성과 (TP)	.306***	.161***	-0.061	1							
청렴도 (INT)	.172***	.136***	0.026	-0.009	1						
고객만족도 (CS)	.210***	.307***	-0.101*	0.076*	.129***	1					
정권변동 (문재인정권)	.466***	.108***	-0.072	.243***	0.046	-0.035	1				
기관유형 (준정부기관)	-.152***	-.298***	0.015	.234***	-0.033	-.209***	-0.021	1			
Ln 기관규모	.351***	.454***	-.119**	.140***	0.010	.246***	0.068*	-.392***	1		
Ln 자산규모	.325***	.406***	-.374***	-0.029	0.040	.307***	0.001	-.624***	.669***	1	
Ln 부채비율	-0.016	-0.007	-0.379***	-0.036	-.093**	-.130***	0.019	.143***	0.048	.103**	1

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

다중공선성 진단을 위한 또 다른 방법은 분산팽창계수(VIF, Variance inflation factor)와 공차한계(tolerance)를 확인하는 것이다. VIF는 하나의 설명변수에 대해 다른 설명변수들을 활용하여 회귀모형에 적용하였을 때 측정되는 R^2 값을 이용하여 도출한다. 일반적으로 VIF 값이 10보다 클 경우 다중공선성 문제가 있다고 판정하며, 공차한계는 VIF의 역수로 그 값이 0.1보다 작으면 다중공선성 문제가 있다고 진단한다.

2. 다중회귀분석

본 연구에서는 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 기관의 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석이란 두 가지 이상의 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 통계기법이다.

1) 사회적 가치 이행 수준이 총자산이익률(ROA)에 미치는 영향

본 회귀모형은 $F=25.655(p<0.01)$으로 적합하다고 할 수 있으며, 회귀모형의 설명력은 약 31.5%(adj. $R^2=0.315$)로 나타났다.

'공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 총자산이익률(ROA)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'라는 가설 1-1에 대해 분석한 결과, 사회적 가치 종합점수의 회귀계수가 음(-)의 값을 나타냈으나 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

통제변수를 살펴보면, 기관규모를 제외한 정권변동과 기관유형, 자산규모와 부채비율은 모두 ROA에 부(-)의 영향을 나타냈다. 이 중 정권변동을 제외한 통제변수들은 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤으며, 공기업이 준정부기관보다 ROA에 상대적으로 높은 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 기관규모는 ROA에 정(+)의 영향을 미치므로, 직원수가 많아질수록 ROA도 높아진다고 볼 수 있다.

[표 13] 사회적 가치(CSR)가 총자산이익률에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	4.852	.616		7.872***	0.000		
사회적 가치 (CSR)	-.001	.004	-.019	-.337	0.737	.643	1.555
정권변동 (문재인 정권)	-.301	.188	-.084	-1.603	0.110	.778	1.285
기관유형 (준정부기관)	-.549	.190	-.180	-2.892***	0.004	.549	1.822
Ln 기관규모	.320	.070	.290	4.590***	0.000	.535	1.869
Ln 자산규모	-.334	.040	-.646	-8.413***	0.000	.362	2.762
Ln 부채비율	-.247	.045	-.277	-5.500***	0.000	.844	1.185
F=25.655***, adj.R^2=0.315, Durbin-Watson=1.295							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

2) 사회적 가치 이행 수준이 주요사업성과에 미치는 영향

본 회귀모형은 F=22.990(p<0.01)으로 적합하다고 할 수 있으며, 회귀모형의 설명력은 약 20.4%(adj. R^2=0.204)로 나타났다.

'공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 주요사업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'라는 가설 1-2에 대한 분석한 결과, 사회적 가치 종합점수의 회귀계수는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 유의수준 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

자산규모를 제외한 정권변동과 기관유형, 기관규모 및 부채비율은 통계적으로 유의미한 영향을 나타냈다. 문재인 정권이 박근혜 정권 보다, 준정부기관이 공기업 보다 주요사업성과에 상대적으로 높은 영향력을 미쳤다. 부채비율은 유일하게 부(-)의 영향을 나타냈으며, 유의수준 5% 수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤다.

[표 14] 사회적 가치(CSR)가 주요사업성과에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	114.402	4.247		26.936***	0.000		
사회적 가치 (CSR)	0.119	0.026	0.232	4.532***	0.000	0.593	1.688
정권변동 (문재인 정권)	3.458	1.397	0.117	2.475**	0.014	0.698	1.432
기관유형 (준정부기관)	9.934	1.319	0.395	7.530***	0.000	0.561	1.781
Ln 기관규모	1.979	0.496	0.227	3.993***	0.000	0.478	2.091
Ln 자산규모	0.084	0.280	0.020	0.302	0.763	0.336	2.981
Ln 부채비율	-0.764	0.303	-0.104	-2.520**	0.012	0.911	1.098
F=22.990***, adj.R^2=0.204, Durbin-Watson=1.504							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 주요사업성과 계량지표와 비계량지표 점수에 미친 영향을 각각 살펴보았다. 그 결과, 기관의 사회적 가치 이행 수준은 주요사업성과 계량지표 점수에 한해 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 비계량지표 점수에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다.

[표 15] 사회적 가치(CSR)가 주요사업성과(계량)에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	74.667	3.270		22.834***	0.000		
사회적 가치 (CSR)	0.092	0.020	0.226	4.577***	0.000	0.593	1.688
정권변동 (문재인 정권)	1.752	1.076	0.074	1.628	0.104	0.698	1.432

기관유형 (준정부기관)	8.246	1.016	0.413	8.119***	0.000	0.561	1.781
Ln 기관규모	0.428	0.382	0.062	1.123	0.262	0.478	2.091
Ln 자산규모	-0.560	0.215	-0.171	-2.599**	0.010	0.336	2.981
Ln 부채비율	-0.590	0.234	-0.101	-2.525**	0.012	0.911	1.098
F=30.319***, adj.R^2=0.255, Durbin-Watson=1.502							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

[표 16] 사회적 가치(CSR)가 주요사업성과(비계량)에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	39.735	2.822		14.080***	0.000		
사회적 가치 (CSR)	0.026	0.017	0.077	1.517	0.130	0.593	1.688
정권변동 (문재인 정권)	1.707	0.928	0.086	1.839*	0.067	0.698	1.432
기관유형 (준정부기관)	1.688	0.877	0.101	1.926*	0.055	0.561	1.781
Ln 기관규모	1.551	0.329	0.267	4.708***	0.000	0.478	2.091
Ln 자산규모	0.644	0.186	0.235	3.466***	0.001	0.336	2.981
Ln 부채비율	-0.175	0.202	-0.036	-0.867	0.386	0.911	1.098
F=23.708***, adj.R^2=0.210, Durbin-Watson=1.382							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

3) 사회적 가치 이행 수준이 청렴도에 미치는 영향

F=3.659(p<0.05)으로 본 회귀모형은 적합하다고 할 수 있으며, 회귀모

형의 설명력은 약 3.3%(adj. R^2=0.033)로 나타났다.

'공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 청렴도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'라는 가설 1-3에 대한 분석결과, 사회적 가치 종합점수의 회귀계수는 양(+)의 값을 나타냈으며 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤다.

반면, 통제변수인 정권변동과 기관유형, 기관규모, 자산규모는 통계적으로 유의미한 영향을 나타내지 않았다. 부채비율은 부(-)의 영향을 나타냈으며, 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

[표 17] 사회적 가치(CSR)가 청렴도에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	2.123	0.404		5.261***	0.000		
사회적 가치 (CSR)	0.010	0.002	0.226	3.850***	0.000	0.604	1.657
정권변동 (문재인 정권)	-0.124	0.129	-0.052	-0.961	0.337	0.702	1.425
기관유형 (준정부기관)	0.065	0.121	0.033	0.539	0.590	0.564	1.773
Ln 기관규모	-0.041	0.046	-0.058	-0.907	0.365	0.511	1.957
Ln 자산규모	0.007	0.026	0.022	0.281	0.779	0.353	2.833
Ln 부채비율	-0.058	0.028	-0.099	-2.058**	0.040	0.893	1.120
F=3.659**, adj.R^2=0.033, Durbin-Watson=1.438							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

4) 사회적 가치 이행 수준이 고객만족도에 미치는 영향

F=11.751(p<0.01)으로 본 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으

며, 회귀모형의 설명력은 약 12.8%(adj. R^2=0.128)로 나타났다.

'공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 고개만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'라는 가설 1-4에 대한 분석결과, 사회적 가치 종합점수의 계수가 정(+)의 영향을 미치며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

반면, 통제변수인 정권 변동과 자산규모 및 부채비율은 유의수준 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤으나, 기관유형과 기관규모는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다.

[표 18] 사회적 가치(CSR)가 고객만족도에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	1.575	0.344		4.580***	0.000		
사회적 가치 (CSR)	0.010	0.002	0.265	4.506***	0.000	0.574	1.741
정권변동 (문재인 정권)	-0.365	0.116	-0.173	-3.137***	0.002	0.655	1.527
기관유형 (준정부기관)	-0.035	0.112	-0.018	-0.314	0.753	0.616	1.623
Ln 기관규모	-0.020	0.040	-0.030	-0.484	0.629	0.502	1.992
Ln 자산규모	0.064	0.022	0.213	2.849***	0.005	0.358	2.797
Ln 부채비율	-0.074	0.026	-0.132	-2.856***	0.004	0.930	1.075
F=11.751***, adj.R^2=0.128, Durbin-Watson=1.032							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01
Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

또한 공공기관의 노사관계 수준이 조직성과에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 추가로 실시하였다.

5) 노사관계 수준이 총자산이익률(ROA)에 미치는 영향

본 회귀모형은 F=25.891(p<0.01)으로 통계적으로 유의하게 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 약 31.8%(adj. R^2=0.318)로 나타났다.

회귀계수의 유의성을 검증한 결과, 노사관계는 ROA에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의미하지 않았다.

반면 통제변수로 투입된 정권변동과 기관유형, 기관규모, 자산규모와 부채비율은 모두 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤으며, 이 중 기관규모는 총자산이익률(ROA)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 직원수가 많아질수록 ROA가 높아지는 것으로 평가되었다.

[표 19] 노사관계가 총자산이익률에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	5.149	0.652		7.896***	0.000		
노사관계 (LM)	-0.009	0.008	-0.055	-1.033	0.303	0.740	1.351
정권변동 (문재인 정권)	-0.325	0.166	-0.091	-1.961*	0.051	0.993	1.007
기관유형 (준정부기관)	-0.576	0.192	-0.189	-3.009***	0.003	0.538	1.859
Ln 기관규모	0.337	0.072	0.305	4.699***	0.000	0.505	1.980
Ln 자산규모	-0.334	0.039	-0.645	-8.629***	0.000	0.380	2.630
Ln 부채비율	-0.247	0.045	-0.277	-5.527***	0.000	0.844	1.184
F=25.891***, adj.R^2=0.318, Durbin-Watson=1.303							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

6) 노사관계 수준이 주요사업성과에 미치는 영향

본 회귀모형은 F=21.863(p<0.01)으로 통계적으로 유의하게 나타났으

며, 회귀모형의 설명력은 약 19.6%(adj. R^2=0.196)로 나타났다.

회귀계수의 유의성을 검증한 결과, 노사관계는 주요사업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

또한 자산규모를 제외한 정권변동과 기관유형, 기관규모 및 부채비율은 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤으며, 이 중 유일하게 부채비율만 주요사업성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 부채비율이 높아질수록 주요사업성과 점수는 낮아지는 것으로 평가되었다.

[표 20] 노사관계가 주요사업성과에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	114.653	4.434		25.859***	0.000		
노사관계 (LM)	0.214	0.055	0.177	3.874***	0.000	0.752	1.330
정권변동 (문재인 정권)	6.519	1.183	0.220	5.511***	0.000	0.984	1.016
기관유형 (준정부기관)	10.632	1.333	0.423	7.978***	0.000	0.556	1.799
Ln 기관규모	1.708	0.512	0.196	3.338***	0.001	0.453	2.206
Ln 자산규모	0.291	0.275	0.071	1.060	0.290	0.352	2.840
Ln 부채비율	-0.854	0.304	-0.116	-2.809***	0.005	0.917	1.091
F=21.863***, adj.R^2=0.196, Durbin-Watson=1.466							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

또한 공공기관의 노사관계 수준이 주요사업성과 계량지표와 비계량지표 점수에 미친 영향을 각각 살펴보고자 하였다. 그 결과, 기관의 노사관계 수준은 주요사업성과 비계량지표 점수에 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 계량지표 점수에는 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않았다.

[표 21] 노사관계가 주요사업성과(계량)에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	79.306	3.456		22.946***	0.000		
노사관계 (LM)	0.069	0.043	0.072	1.609	0.108	0.752	1.330
정권변동 (문재인 정권)	4.305	0.922	0.182	4.669***	0.000	0.984	1.016
기관유형 (준정부기관)	8.548	1.039	0.428	8.228***	0.000	0.556	1.799
Ln 기관규모	0.441	0.399	0.064	1.105	0.270	0.453	2.206
Ln 자산규모	-0.360	0.214	-0.110	-1.681*	0.093	0.352	2.840
Ln 부채비율	-0.670	0.237	-0.115	-2.830***	0.005	0.917	1.091
F=26.327***, adj.R^2=0.228, Durbin-Watson=1.495							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

[표 22] 노사관계가 주요사업성과(비계량)에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	35.347	2.892		12.224***	0.000		
노사관계 (LM)	0.145	0.036	0.179	4.016***	0.000	0.752	1.330
정권변동 (문재인 정권)	2.214	0.771	0.112	2.870***	0.004	0.984	1.016
기관유형 (준정부기관)	2.084	0.869	0.124	2.398**	0.017	0.556	1.799
Ln 기관규모	1.267	0.334	0.218	3.797***	0.000	0.453	2.206
Ln 자산규모	0.651	0.179	0.237	3.635***	0.000	0.352	2.840
Ln 부채비율	-0.183	0.198	-0.037	-0.925	0.355	0.917	1.091
F=26.645***, adj.R^2=0.230, Durbin-Watson=1.371							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

7) 노사관계 수준이 청렴도에 미치는 영향

F=3.341(p<0.05)으로 본 회귀모형은 적합하다고 할 수 있으며, 회귀모형의 설명력은 약 2.9%(adj. R^2=0.029)로 나타났다.

회귀계수의 유의성을 검증한 결과, 노사관계는 청렴도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

또한 부채비율을 제외한 정권변동과 기관유형, 기관규모 및 자산규모는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다. 부채비율은 청렴도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 부채비율이 높아질수록 청렴도 점수는 낮아지는 것으로 볼 수 있다.

[표 23] 노사관계가 청렴도에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	2.097	0.417		5.034***	0.000		
노사관계 (LM)	0.019	0.005	0.190	3.598***	0.000	0.750	1.334
정권변동 (문재인 정권)	0.117	0.109	0.049	1.069	0.286	0.980	1.021
기관유형 (준정부기관)	0.126	0.122	0.063	1.030	0.304	0.555	1.803
Ln 기관규모	-0.071	0.047	-0.100	-1.505	0.133	0.476	2.099
Ln 자산규모	0.024	0.026	0.071	0.944	0.346	0.369	2.711
Ln 부채비율	-0.066	0.028	-0.114	-2.348**	0.019	0.895	1.118
F=3.341**, adj.R^2=0.029, Durbin-Watson=1.420							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

8) 노사관계 수준이 고객만족도에 미치는 영향

F=12.059(p<0.01)으로 본 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 약 13.2%(adj. R^2=0.132)로 나타났다.

회귀계수의 유의성을 검증한 결과, 노사관계는 고객만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

또한 자산규모와 부채비율만 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 자산규모는 고객만족도에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 부채비율은 고객만족도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 24] 노사관계가 고객만족도에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	TOL	VIF
	B	SE	β				
(상수)	1.429	0.357		4.002***	0.000		
노사관계 (LM)	0.021	0.005	0.235	4.688***	0.000	0.787	1.271
정권변동 (문재인 정권)	-0.112	0.095	-0.053	-1.177	0.240	0.980	1.020
기관유형 (준정부기관)	0.035	0.113	0.018	0.307	0.759	0.608	1.645
Ln 기관규모	-0.041	0.041	-0.064	-0.996	0.320	0.482	2.077
Ln 자산규모	0.076	0.022	0.254	3.460***	0.001	0.368	2.715
Ln 부채비율	-0.087	0.026	-0.157	-3.414***	0.001	0.943	1.061
F=12.059***, adj.R^2=0.132, Durbin-Watson=0.993							

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

3. 위계적 회귀분석

공공기관이 사회적 가치 이행을 하는 과정에서 노사관계 수준에 따라 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향력에 차이가 발생하는지 확인하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석이란 독립변수를 단계적으로 투입하면서 종속변수에 미치는 영향을 확인하는 방법이다.

본 연구의 1단계 모형에서는 통제변수인 정권변동, 기관유형 및 규모, 자산규모, 부채비율을 투입하여 통제변수가 조직성과에 미치는 영향을 파악하였고, 2단계 모형에서는 독립변수인 사회적 가치 종합점수와 조절변수인 노사관계 점수를 투입한 후 마지막 3단계 모형에서 독립변수와 조절변수의 곱인 상호작용항을 추가로 투입함으로써 외생변수를 통제 후에도 사회적 가치 이행 및 노사관계 수준이 조직성과에 영향을 미치는지, 노사관계 수준에 따라 독립변수와 종속변수 간의 관계가 조절(강화/완화)되는지 파악하고자 하였다.

이때 상호작용항을 투입함으로써 독립변수와 조절변수와의 다중공성선 문제가 필연적으로 발생하게 되는데, 이를 해결하기 위하여 일반적으로 평균중심화 방법이 권장되고 있다. 이에 본 연구에서도 독립변수와 조절변수를 평균중심화하여 사용하였다.

1) 사회적 가치 종합점수와 노사관계 수준이 총자산이익률(ROA)에 미치는 영향

위계적 회귀분석 결과, 1단계 모형의 $F=30.849(p<0.01)$, 2단계 모형의 $F=22.126(p<0.01)$, 3단계 모형의 $F=19.358(p<0.01)$으로 본 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다. 1단계, 2단계, 3단계 모형 모두 공차(TOL)는 0.1 이상, VIF는 10 미만으로 변수들 간의 다중공선성 문제는 발생하지 않았다.

1단계 모형에서 투입된 통제변수가 종속변수인 총자산이익률(ROA)를

설명하는 정도는 약 32.8%(R^2=0.328)로 나타났으며, 2단계에서 독립변수인 사회적 가치 종합점수와 조절변수인 노사관계 점수를 투입한 결과, 설명력(R^2=0.330)은 약 0.2% 증가하였다. 그러나 설명력의 증가는 통계적으로 유의하지 않았다. 노사관계는 ROA에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않았다. 마지막으로 3단계에서 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입한 결과, 설명력은 약 0.1% 증가하였으나, 통계적으로 유의하지 않았다.

최종적으로 3단계 모형의 사회적 가치와 노사관계 수준, 상호작용항의 회귀계수가 $p>0.1$으로 나타나 모두 ROA에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

위계적 회귀분석 결과는 아래 표 25와 같다

[표 25] 노사관계가 총자산이익률에 미치는 조절적 영향

변수	모형1(Model 1)				모형2(Model 2)				모형3(Model 3)			
	B	SE	β	t	B	SE	β	t	B	SE	β	t
(상수)	4.740	0.518		9.150***	4.566	0.576		7.932***	4.567	0.576		7.925***
정권변동 (문재인 정권)	-0.330	0.166	-0.092	-1.992**	-0.313	0.188	-0.087	-1.667*	-0.324	0.189	-0.090	-1.713*
기관유형 (준정부기관)	-0.548	0.190	-0.180	-2.890***	-0.576	0.192	-0.189	-3.002***	-0.580	0.192	-0.191	-3.020***
Ln 기관규모	0.318	0.069	0.287	4.588***	0.337	0.072	0.305	4.691***	0.337	0.072	0.305	4.680***
Ln 자산규모	-0.337	0.039	-0.652	-8.742***	-0.333	0.040	-0.643	-8.373***	-0.331	0.040	-0.639	-8.289***
Ln 부채비율	-0.246	0.045	-0.276	-5.499***	-0.247	0.045	-0.278	-5.519***	-0.247	0.045	-0.277	-5.494***
CSR_평균중심화					-0.001	0.004	-0.008	-0.133	-0.001	0.004	-0.018	-0.298
LM_평균중심화					-0.008	0.008	-0.054	-0.984	-0.008	0.008	-0.052	-0.953
상호항_평균중심화									0.000	0.000	-0.028	-0.564
F	30.849***				22.126***				19.358***			
R^2	0.328				0.330				0.331			
adj.R^2	0.317				0.315				0.314			

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

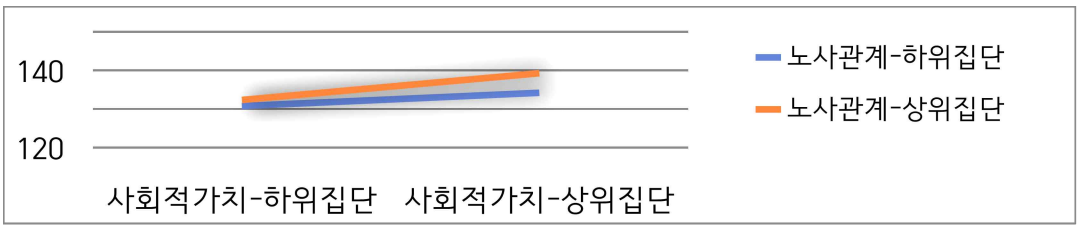
2) 사회적 가치 종합점수와 노사관계 수준이 주요사업성과에 미치는 영향

위계적 회귀분석 결과, 1단계 모형의 F=22.612(p<0.01), 2단계 모형 F=21.203(p<0.01), 3단계 모형의 F=19.039(p<0.01)으로 본 회귀모형은 통계적으로 적합하다고 할 수 있다. 1단계, 2단계, 3단계 모형 모두 공차(TOL)는 0.1 이상, VIF는 10 미만으로 변수들 간의 다중공선성 문제는 발생하지 않았다.

1단계 모형에서 투입된 통제변수가 종속변수인 주요사업성과를 설명하는 정도는 약 18.2%($R^{2=}$0.182)로 나타났으며, 2단계에서 독립변수인 사회적 가치 종합점수와 조절변수인 노사관계 점수를 투입한 결과, 설명력(R^2=0.226)은 약 4.5% 증가하였으며, 이러한 설명력의 증가는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=14.649, p<0.01). 노사관계는 주요사업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(t=2.908, p<0.01), 조절변수의 조건부효과는 유의한 것으로 파악되었다. 마지막으로 3단계에서 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입한 결과, 설명력은 약 0.5% 증가하였으며, 이러한 설명력의 증가는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=3.239, p<0.1).

최종적으로 3단계 모형의 상호작용항의 회수계수 검정 결과, t=1.800, p<0.1이므로 상호작용항이 주요사업성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 노사관계 수준은 사회적 가치 이행 수준이 주요사업성과에 미치는 영향을 조절함을 추정할 수 있다. 조절효과를 시각적으로 확인하기 위하여 그래프를 그려보면, 아래 그림3과 같다. 그래프의 기울기를 살펴보면, 노사관계 수준이 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 주요사업성과에 미치는 영향력을 강화함을 확인할 수 있다.

[그림 3] 조절효과 그래프



위계적 회귀분석 결과는 아래 표 26과 같다

[표 26] 노사관계가 주요사업성과에 미치는 조절적 영향

변수	모형1(Model 1)				모형2(Model 2)				모형3(Model 3)			
	B	SE	β	t	B	SE	β	t	B	SE	β	t
(상수)	124.446	3.692		33.706***	134.093	4.028		33.292***	134.203	4.019		33.389***
정권변동 (문재인 정권)	6.901	1.195	0.233	5.776***	3.711	1.390	0.125	2.671***	4.011	1.397	0.135	2.872***
기관유형 (준정부기관)	10.101	1.344	0.402	7.517***	10.366	1.318	0.413	7.865***	10.349	1.315	0.412	7.869***
Ln 기관규모	2.200	0.503	0.252	4.376***	1.639	0.506	0.188	3.240***	1.618	0.505	0.186	3.205***
Ln 자산규모	0.378	0.277	0.092	1.362	0.064	0.278	0.016	0.232	0.017	0.279	0.004	0.059
Ln 부채비율	-0.878	0.308	-0.119	-2.852***	-0.763	0.301	-0.104	-2.536**	-0.739	0.301	-0.101	-2.458**
CSR_평균중심화					0.100	0.027	0.195	3.730***	0.114	0.028	0.223	4.098***
LM_평균중심화					0.164	0.056	0.135	2.908***	0.172	0.056	0.142	3.047***
상호항_평균중심화									0.004	0.002	0.078	1.800*
F	22.612***				21.203***				19.039***			
R^2	0.182				0.226				0.231			
adj.R^2	0.174				0.216				0.219			

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

3) 사회적 가치 종합점수와 노사관계 수준이 청렴도에 미치는 영향

1단계 모형의 F=1.385(p>0.1), 2단계 모형 F=4.340(p<0.01), 3단계 모형의 F=3.901(p<0.01)으로 본 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다. 1단계, 2단계, 3단계 모형 모두 공차(TOL)는 0.1 이상, VIF는 10 미만으로 변수들 간의 다중공선성 문제는 발생하지 않았다.

1단계 모형에서 투입된 통제변수가 종속변수인 청렴도를 설명하는 정도는 약 1.5%($R^{2=}$0.015)로 나타났으며, 2단계에서 독립변수인 사회적 가치 종합점수와 조절변수인 노사관계 점수를 투입한 결과, 설명력(R^2=0.062)은 약 4.7% 증가하였으며, 이러한 설명력의 증가는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=11.569, p<0.01). 노사관계는 주요사업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(t=2.843, p<0.01), 조절변수의 조건부효과는 유의한 것으로 파악되었다. 마지막으로 3단계에서 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입한 결과, 설명력은 약 0.2% 증가하였으나, 이러한 설명력의 증가는 통계적으로 유의하지 않았다.

3단계 모형의 사회적 가치 종합점수와 노사관계 수준, 상호작용항의 회귀계수 검정 결과, 독립변수인 사회적 가치 종합점수와 조절변수인 노사관계는 유의수준 1% 수준에서 통계적으로 유의하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그러나 상호작용항은 청렴도에 부(-)의 영향을 나타냈으나 p>0.1으로 나타나 유의한 영향을 미치지 않았다.

위계적 회귀분석 결과는 아래 표 27과 같다

[표 27] 노사관계가 청렴도에 미치는 조절적 영향

변수	모형1(Model 1)				모형2(Model 2)				모형3(Model 3)			
	B	SE	β	t	B	SE	β	t	B	SE	β	t
(상수)	2.958	0.345		8.565***	3.742	0.377		9.938***	3.724	0.377		9.873***
정권변동 (문재인 정권)	0.142	0.111	0.060	1.282	-0.100	0.128	-0.042	-0.777	-0.113	0.129	-0.048	-0.877
기관유형 (준정부기관)	0.069	0.123	0.035	0.565	0.111	0.121	0.056	0.919	0.116	0.121	0.058	0.959
Ln 기관규모	-0.024	0.046	-0.034	-0.524	-0.076	0.047	-0.107	-1.627	-0.076	0.047	-0.106	-1.620
Ln 자산규모	0.029	0.026	0.085	1.115	0.007	0.026	0.021	0.276	0.011	0.026	0.031	0.408
Ln 부채비율	-0.064	0.029	-0.109	-2.223**	-0.061	0.028	-0.105	-2.183**	-0.063	0.028	-0.108	-2.239**
CSR_평균중심화					0.008	0.003	0.189	3.153***	0.007	0.003	0.175	2.834***
LM_평균중심화					0.015	0.005	0.153	2.843***	0.015	0.005	0.150	2.789***
상호항_평균중심화									0.000	0.000	-0.045	-0.917
F	1.385				4.340***				3.901***			
R^2	0.015				0.062				0.064			
adj.R^2	0.004				0.048				0.048			

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

4) 사회적 가치 종합점수와 노사관계 수준이 고객만족도(CS)에 미치는 영향

외생변수를 통제한 후에 공공기관의 사회적 가치 이행 수준 및 노사관계 수준이 고객만족도에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

1단계 모형의 F=9.611(p<0.01), 2단계 모형 F=12.524(p<0.01), 3단계 모형의 F=10.936(p<0.01)으로 본 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다. 1단계, 2단계, 3단계 모형 모두 공차(TOL)는 0.1 이상, VIF는 10 미만으로 변수들 간의 다중공선성 문제는 발생하지 않았다.

1단계 모형에서 투입된 통제변수가 종속변수인 고객만족도를 설명하는 정도는 약 10%(R^2=0.100)로 나타났으며, 2단계에서 독립변수인 사회적 가치 종합점수와 조절변수인 노사관계 점수를 투입한 결과, 설명력(R^2=0.169)은 약 6.9% 증가하였으며, 이러한 설명력의 증가는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=17.929, p<0.01). 노사관계는 고객만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(t=3.860, p<0.01), 조절변수의 조건부 효과는 유의한 것으로 파악되었다. 마지막으로 3단계에서 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입한 결과, 설명력은 증가하지 않았으며 통계적으로도 유의하지 않았다.

3단계 모형의 사회적 가치 종합점수와 노사관계 수준, 상호작용항의 회귀계수 검정 결과, 독립변수인 사회적 가치 종합점수와 조절변수인 노사관계는 유의수준 1% 수준에서 통계적으로 유의하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 상호작용항은 p>0.1으로 나타나 고객만족도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

위계적 회귀분석 결과는 아래 표 27와 같다

[표 28] 노사관계가 고객만족도에 미치는 조절적 영향

변수	모형1(Model 1)				모형2(Model 2)				모형3(Model 3)			
	B	SE	β	t	B	SE	β	t	B	SE	β	t
(상수)	2.426	0.294		8.263***	3.230	0.316		10.220***	3.232	0.317		10.199***
정권변동 (문재인 정권)	-0.059	0.097	-0.028	-0.607	-0.353	0.115	-0.167	-3.075***	-0.351	0.115	-0.166	-3.047***
기관유형 (준정부기관)	-0.027	0.115	-0.014	-0.235	0.017	0.111	0.009	0.157	0.017	0.112	0.009	0.151
Ln 기관규모	0.007	0.041	0.010	0.160	-0.054	0.041	-0.085	-1.331	-0.054	0.041	-0.085	-1.333
Ln 자산규모	0.082	0.022	0.273	3.638***	0.062	0.022	0.208	2.831***	0.062	0.022	0.207	2.794***
Ln 부채비율	-0.087	0.026	-0.156	-3.331***	-0.076	0.025	-0.137	-3.002***	-0.076	0.025	-0.136	-2.987***
CSR_평균중심화					0.008	0.002	0.216	3.641***	0.008	0.002	0.218	3.520***
LM_평균중심화					0.018	0.005	0.196	3.860***	0.018	0.005	0.196	3.847***
상호항_평균중심화									0.000	0.000	0.007	0.132
F	9.611***				12.524***				10.936***			
R^2	0.100				0.169				0.169			
adj.R^2	0.089				0.156				0.154			

*p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Reference group : 정권*박근혜 정권, 기관유형*공기업

제 3 절 분석결과 및 해석

본 연구에서는 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 기관의 조직성과에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해 실증분석하였으며, 노사관계 수준에 따라 조직성과에 미치는 영향이 달라지는지 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

가설검증을 위해 독립변수는 사회적 가치 종합점수를 산출하여 사용하였고, 종속변수인 조직성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 크게 구분하여 재무적 성과는 총자산순이익률(ROA)을 대용치로 이용하였다. 비재무적 성과는 주요사업성과, 청렴도, 고객만족도로 세분하여 각각 공공기관 경영실적평가의 주요사업성과 지표 점수, 공공기관 청렴도 및 고객만족도 조사결과를 활용하였으며, 조절변수인 노사관계 수준은 경영실적평가의 노사관계 지표 점수를 사용하였다. 이밖에도 공공기관의 조직성과에 영향을 줄 수 있는 정권변동 유무, 기관 유형 및 규모, 자산규모와 부채비율을 통제변수로 설정하였다.

1. 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향

다중회귀분석 결과, 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 재무적 성과인 총자산이익률(ROA)에는 부(-)의 영향을 나타냈으나 통계적으로 유의미한 영향을 찾을 수 없었다. 기업의 사회적 가치 이행이 재무적 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 많은 학자들에 의해 연구되어 왔으며, 상반된 연구결과가 존재한다. 민간기업의 경우에는 사회적 가치 이행을 충실히 할수록 기업평판과 고객충성도를 증가시키고, 궁극적으로 고객의 소비로 이어져 재무성과에 긍정적인 영향을 가져온다는 연구결과가 다수 존재한다. 공공기관도 공공성을 목적으로 운영되고 있으나, 기관이 계속적으로 존립하기 위해서는 민간기업과 마찬가지로 재무성과를 추구해야 한다. 그러나 공공기관의 경우 제공하는 재화나 서비스에 대한 요금, 예산 및 사업추진 등 많은 영역에서 정부 통제를 받고 있어 사업의 형태나

운영방식을 쉽게 변경할 수 없다는 한계를 지니고 있다. 민간기업과 달리 공공기관은 독과점적으로 운영되기 때문에 사회적 가치 이행 활동이 재화나 서비스의 매출 증가로 이어지기가 쉽지 않다. 이러한 사유들로 인해 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 총자산이익률(ROA)에 영향을 미치지 못하는 것으로 판단된다.

반면, 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 비재무적 성과인 주요사업성과, 청렴도, 고객만족도 조사결과에는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 주요사업성과와의 관계를 분석해보면, 공공기관이 높은 수준의 사회적 가치를 이행하기 위해서는 기존에 부수적으로 수행되던 사회공헌활동을 더 확대하는 방식이 아닌 실제 기관의 주요사업 추진시에도 사회적 가치를 반영해야 한다. 특히나 공공기관 경영평가에 '사회적 가치 구현' 지표가 신설되고, 그 배점이 대폭 확대되었을 뿐만 아니라 주요사업성과의 평가에도 평가위원들이 사회적 가치를 얼마나 고려하였는지를 반영한다. 그렇기 때문에 공공기관들은 고유의 목적사업인 주요사업을 수행하는 과정에서 사회적 가치 이행을 주된 목표나 방향으로 설정하게 되고, 그 결과 사회적 가치 이행을 충실히 하는 기관일수록 경영평가의 주요사업성과 지표 점수에서 높은 성적을 받은 것으로 판단된다. 반면, 기관의 사회적 가치 이행 수준은 주요사업성과 계량지표 점수에는 $t=4.577$, $p<0.0.1$으로 통계적으로 유의한 영향을 나타냈으나, 주요사업성과 비계량지표 점수에는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 공공기관의 사회적 가치 이행이 주요사업성과에 미치는 긍정적인 영향이 계량적 평가요소를 통해 이루어졌음을 보여준다.

둘째, 공공기관의 사회적 가치 이행과 청렴도와의 관계를 살펴보면, Carrol(1991)은 기업의 사회적 책임을 4단계로 구분하고 이 중 윤리적 책임은 3단계 책임이라고 설명하였다. 윤리적 책임이란 법으로 규정되어 있진 않으나 사회적 통념으로 기대되는 행동과 활동을 의미한다. 즉, 공공기관이 사회적 가치를 추구할 때는 윤리적 책임을 준수하는 것을 포함한다. Dutton et al.(1994)은 기업의 지속가능경영활동이 윤리적인 기업이미지 구축 및 긍정적인 평판을 구축하여 조직 내부구성원의 조직시민행동

을 촉진한다고 하였다(안선미, 2016 재인용). 공공기관의 청렴도 조사는 업무처리 과정에서 부정청탁, 특혜제공, 갑질관행 등이 있었는지에 대한 부패인식과 경험을 측정한다. 공공기관이 사회적 가치 이행을 적극적으로 추진할 경우, 조직의 내부구성원이 이를 인지하여 소속 기관에 대한 신뢰가 두터워지고 구성원 스스로 주요사업 추진시 윤리적 책임을 완수하려고 노력하게 된다. 그 결과, 업무처리의 투명성, 책임성이 제고됨으로써 소속 구성원이 평가하는 내부청렴도와 고객이 평가하는 외부청렴도 점수가 높아진다. 즉, 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 높아질수록 기관의 청렴도 수준이 향상되는 것으로 판단된다.

마지막으로 공공기관의 사회적 가치 이행과 고객만족도는 밀접한 관계를 가진다. Pirsch et al.(2007)은 기업의 지속가능경영을 통해 고객충성도와 기업에 대한 고객의 긍정적·부정적 태도에 영향을 미친다고 하였다(허경선, 2020 재인용). 임진환(2014), 최석호(2016), 라영재(2020) 등의 선행연구에서도 공공기관의 사회적 책임 활동이 고객만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회적 가치 이행 수준이 높은 기관일수록 기관의 고객만족도 조사결과가 향상됨을 본 연구에서도 확인할 수 있었다. 즉, 공공기관의 사회적 가치 이행이 소비자들로 하여금 해당 기관에 대한 높은 신뢰와 좋은 평판을 이끌어냈기 때문이라고 해석할 수 있다.

사회적 가치 종합점수를 계량지표와 비계량지표로 구분하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 계량지표는 유일하게 고객만족도에 대해 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 비계량지표는 주요사업성과, 청렴도, 고객만족도에 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

또한 공공기관의 사회적 가치 이행 수준과 조직성과들 간에 역인과성을 살펴본 결과, 청렴도가 기관의 사회적 가치 이행 수준에 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 미쳤다. 이는 청렴도가 높은 기업일수록 사회적 가치 이행에 더욱 관심을 가지고 중점적으로 사회적 가치를 이행하는 것으로 판단된다. 이외에 기관의 자산규모도 사회적 가치 이행 수준에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 미쳤다. 사회적 가

치 이행을 위해서는 일정 자금이 소요되기 때문에 투입예산을 결정하는데 자산규모가 상당한 영향력을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 반면, 부채비율은 사회적 가치 이행에 부(-)의 영향을 나타냈으나, 통계적으로 유의미하지 않았다.

[표 29] 주효과 가설검증 요약

상위 가설	하위 가설	관계	분석 결과	가설 검증
<가설1> 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	1-1> 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 총자산이익률(ROA)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	+	-	기각
	1-2> 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 주요사업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	+	+	채택
	1-3> 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 청렴도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	+	+	채택
	1-4> 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 고객만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	+	+	채택

2. 공공기관의 노사관계가 조직성과에 미치는 영향

공공기관의 노사관계가 조직성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향과 비슷한 양상을 나타냈다. 재무적 성과인 총자산이익률(ROA)에는 부(-)의 영향을 나타냈으나 통계적으로 유의미한 영향을 발견할 수 없었다. 반면, 비재무적 성과인 주요사업성과, 청렴도, 고객만족도에는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이러한 공공기관의 노사관계 수준에 따라 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향이 어떻게 변화하는지 살펴보기 위하여 사회적 가치 종합점수와 노사관계 지표점수를 곱한 값인 상호작용항을 투입하여 위계적 회귀분석을 시행한 결과, 상호작용항은 주요사업성과에만 10% 유의수

준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 나타냈다. 즉, 노사관계 수준은 사회적 가치 이행 수준이 주요사업성과에 미치는 영향을 조절하는 역할을 함을 알 수 있다. 공공기관이 좋은 성과를 거두기 위해서는 기관의 주요 목적사업을 추진하는 과정에서 경영자와 근로자 간에 높은 신뢰를 바탕으로 공동의 목표를 설정하고 상호협력 하에 수행해야 한다. 즉, 근로자들이 사회적 가치 이행을 추진함에 있어 노사관계가 협력적일수록 더욱 단합하여 성공적인 수행을 위한 더 나은 방안을 공동으로 모색할 수 있다. 그렇기 때문에 기관의 사회적 가치 이행이 주요사업성과에 정(+)의 영향을 미칠 때, 협력적인 노사관계가 그 영향력을 강화시키는 것으로 판단된다.

반면, 상호작용항은 총자산이익률(ROA), 청렴도에는 부(-)의 영향을 미쳤으며, 고객만족도에는 정(+)의 영향을 나타냈으나 통계적으로 유의하지 않았다. 총자산이익률(ROA)에는 공공기관의 사회적 가치 이행 수준, 노사관계 모두 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 바, 이는 공공기관의 ROA는 내·외부적인 여러 가지 요인에 의하여 영향을 받음을 시사한다.

또한 공공기관의 사회적 가치 이행 수준과 노사관계는 각각 청렴도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 나타냈다. 그러나 두 변수의 곱인 상호작용항은 청렴도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 노사관계가 협력적일수록 공공기관의 사회적 가치 이행이 청렴도에 미치는 영향력을 완화시키는 것을 의미하나, 통계적으로 유의미하지는 않았다.

마지막으로 공공기관의 노사관계는 고객만족도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 노사관계가 협력적일수록 내부구성원들의 근로의욕과 성취동기가 강화되고, 고객들에 대한 친절도가 향상됨에 따라 고객만족도가 높아질 것이라는 선행연구와 동일한 결과를 보여주었다. 그러나 공공기관의 협력적인 노사관계는 기관의 사회적 가치 이행과 고객만족도와의 관계에 정(+)의 영향력을 가지나, 그 영향력이 통계적으로 유의한 수준은 아닌 것으로 확인되었다.

[표 30] 조절효과 가설검증 요약

상위 가설	하위 가설	관계	분석 결과	가설 검증
<가설2> 공공기관 내 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향이 클 것이다	1-1> 공공기관 내 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 총자산이익률(ROA)에 미치는 영향이 클 것이다.	+	-	기각
	1-2> 공공기관 내 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 주요 사업성과에 미치는 영향이 클 것이다.	+	+	채택
	1-3> 공공기관 내 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 청렴도에 미치는 영향이 클 것이다.	+	-	기각
	1-4> 공공기관 내 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 고객만족도에 미치는 영향이 클 것이다.	+	+	기각

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 기관의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지, 공공기관이 사회적 가치를 이행하는 과정에서 협력적이고 안정적인 노사관계가 조직성과에 영향을 미치는지 조절효과를 확인하고자 2016년부터 2020년까지 5년간 공기업 및 준정부기관을 대상으로 실증적인 분석을 시도하였다.

독립변수는 공공기관의 사회적 가치 이행 수준으로 공공기관 경영실적 평가에 포함된 '사회적 가치'와 관련된 평가지표 점수를 사용하였고, 종속변수인 조직성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 재무적 성과는 총자산이익률(ROA), 비재무적 성과는 주요사업성과, 청렴도, 고객만족도 조사결과를 대용치로 활용하였다. 또한 조절변수인 협력적 노사관계의 수준은 선행연구를 참조하여 경영실적평가의 '노사관계' 지표 점수를 사용하였으며, 이외에 공공기관의 조직성과에 영향을 줄 수 있는 정권변동 유무, 기관 유형 및 규모, 자산규모, 부채비율은 통제변수로 설정하여 분석의 틀을 확장하였다.

공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 재무적, 비재무적 조직성과에 긍정적인 영향을 미치며, 노사관계가 협력적일수록 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향이 클 것이다는 가설을 설정하고, 이를 검증하기 위하여 다중회귀분석 및 위계적 회귀분석을 실시하였다.

다중회귀분석 결과, 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 재무적 성과인 총자산이익률(ROA)에는 부(-)의 영향을 나타냈으나 통계적으로 유의미한 영향을 찾을 수 없었다. 공공기관이 사회적 가치 이행 수준을 높이더라도, 공공기관이 제공하는 재화나 서비스에 대한 요금, 예산 및 사업추진 등 많은 영역에서 정부 통제를 받으며, 독과점적으로 운영되기 때

문에 기관의 매출이나 수익에 직접적으로 영향을 미치기 어렵다. 이는 총자산이익률(ROA)에 영향을 미치는 외부적 요인이 다양함을 시사한다.

반면, 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 기관의 비재무적 성과인 주요사업성과에는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공공기관 경영평가에 사회적 가치 구현 지표가 신설되고, 주요사업 평가시에도 주요사업 수행에 사회적 가치를 얼마나 고려하였는지를 평가하기 때문에 기관들이 높은 성적을 받기 위하여 사회적 가치 이행을 주요사업의 주된 목표나 방향으로 설정하고 추진한 것으로 판단된다.

또한 공공기관의 사회적 가치 이행 수준은 청렴도와 고객만족도에 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공공기관의 청렴도 조사는 부패에 대한 인식과 경험을 측정한다. 공공기관이 사회적 가치 이행을 적극적으로 추진할 경우, 구성원들은 소속 기관을 신뢰하고 스스로 윤리적 책임을 완수하려고 노력하게 된다. 그 결과, 업무처리의 투명성, 책임성이 제고되어 내부 구성원과 외부 고객이 평가하는 청렴도 점수가 높아진다고 볼 수 있다. 이는 고객만족도와도 밀접한 관계를 가진다. 공공기관의 사회적 가치 이행은 비리나 부패행위를 감소시키고, 이에 고객은 해당 기관에 대해 높은 신뢰와 좋은 이미지를 인식하게 됨으로써 고객만족도 향상으로 이어지는 것으로 판단된다.

한편, 공공기관의 노사관계가 조직성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향과 비슷한 양상을 나타냈다. 재무적 성과인 총자산이익률(ROA)에는 부(-)의 영향을 나타냈으나 통계적으로 유의미한 영향을 발견할 수 없었다. 반면, 비재무적 성과인 주요사업성과, 청렴도, 고객만족도에는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

공공기관의 노사관계 수준에 따라 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향이 어떻게 변화하는지 살펴보기 위하여 위계적 회귀분석을 시행한 결과, 상호작용항은 주요사업성과에만 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 나타냈다. 즉, 노사관계가 협력적일수록 단합

력이 높아지고, 사회적 가치의 성공적인 완수를 위해 더 나은 방안을 공동으로 모색할 수 있다. 그렇기 때문에 기관의 사회적 가치 이행이 주요사업성과에 정(+)의 영향을 미칠 때, 협력적인 노사관계가 그 영향력을 강화시키는 것으로 판단된다.

반면, 상호작용항은 총자산이익률(ROA), 청렴도에는 부(-)의 영향을 나타냈으나 통계적으로 유의미한 영향을 나타내지 않았으며, 고객만족도에는 정(+)의 영향을 미쳤으나 통계적으로 유의하지 않았다.

제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의

최근에는 사회 전반에 걸쳐 ESG경영에 대한 요구가 높고, 소비자들의 선택기준으로 작용되고 있어 그 중요성이 더욱 증대되고 있다. 이에 따라 민간기업들은 사회적 가치를 지속성장을 위한 핵심요소로 인식하고 사회적 가치 이행 관련 투자를 늘리고 있다.

공공기관도 대내외적으로 사회적 가치 이행을 강도 높게 요구받고 있으며, 이를 원활하고 성공적으로 추진하기 위해서는 사용자와 노동자가 공동목표를 설정하고, 목표의 달성을 위해 상호협력하는 것이 필수적이다. 그러나 아직까지 공공기관이 사회적 가치를 이행하는 과정에서 협력적 노사관계가 미치는 영향력에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 공공기관의 노사관계의 조절효과를 중심으로 공공기관의 사회적 가치 이행이 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향에 대한 분석을 시도한 점에서 의의가 있다.

본 연구의 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 공공기관이 사회적 가치를 이행함에 있어 기관별 경영상황 및 재무여건을 고려하여 다양한 방식으로 추진할 필요가 있다. 문재인 정부가 출범한 이후로 정부는 공공기관 경영평가를 통해 사회적 가치 이행 수준을 5개 세부지표로 구분하여 일률적으로 평가하였다. 정부의 경영평

가결과에 따라 성과급 지급률 등의 보상 수준이 결정되는 공공기관 입장에서는 높은 평가등급을 얻기 위해 기관의 경영상태나 재무여건 등 제약요건에 대한 고려없이 평가요소에 반영되는 사회적 가치 이행에 몰두하여, 그 성과를 평가받았다. 그러나 실제적으로 각 기관에 따라 사회적 가치에 대한 개념과 재무상태가 상이할 수 있기 때문에, 기관이 이행할 수 있는 사회적 가치의 범위와 규모에도 차이가 발생할 수 밖에 없다.

특히 공공기관의 재무성과는 2017년 이후 악화되고 있다. 신규 채용 확대 및 비정규직의 정규직화 등 정부 정책 수행을 위한 인건비가 크게 증가하면서 재무상태가 악화된 측면도 있다. 이러한 문제점들로 인해 공공기관이 사회적 가치 이행을 강화할수록 부채 규모가 늘어나고 당기순이익은 감소하는 등 재무성과가 후퇴했다는 지적이 생겨났다. 이에 2022년 새로 출범한 윤석열 정부에서는 공공기관의 재무건전성 향상을 위해 경영평가에서 사회적 가치 평가비중을 줄이는 방안을 검토중이라고 한다. 공공기관 경영평가라는 강력한 외부수단을 통해 사회적 가치 이행을 중점적으로 추진해 온 만큼, 외부압력이 감소된다면 공공기관도 이전과 같은 사회적 가치 이행 수준을 유지하지 않을 수 있다. 따라서 공공기관이 각 기관별 경영상태나 재무여건을 반영하여 적절하고 필요한 분야에 대해 사회적 가치 이행을 지속적으로 추진할 수 있도록 경영평가방법의 개선이 필수적이다.

둘째, 공공기관의 특성상 사회적 가치 이행 수준을 높이더라도 공공서비스 제공으로 인한 매출이나 수익으로 연결되지 않는 경우가 대부분이기 때문에, 사회적 가치 이행에 대한 기관의 자발적 동기부여가 유발되기 쉽지 않다. 사회적 가치 이행을 계속적으로 추진하기 위해서는 경영평가, 고객만족도 조사 등의 외부수단을 통한 동기부여도 필요하나, 공공기관이 스스로 조직성과에 대해 확실하게 체감할 수 있어야 한다. 따라서 기관별로 사회적 가치 이행을 위한 소요예산과 성과를 체계적으로 계량화하는 방안이 무엇보다 요구된다. 일회성이나 단기적인 사회적 가치 이행은 오히려 조직성과에 부정적인 영향을 초래할 가능성이 높다. 그렇

기 때문에 공공기관이 사회적 가치 이행에 필요한 예산과 자원, 성과를 계량적으로 측정하고, 이를 모니터링함으로써 장기적인 관점에서 효율성을 고려한 예산과 자원의 투입이 결정이 중요하다.

셋째, 본 연구를 통해 공공기관의 노사관계 수준이 조직성과에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 기관이 사회적 가치를 이행함에 있어 조직성과에 미치는 영향력을 조절하는 역할 또한 수행함을 확인하였다. 이는 공공기관의 성장과 노사 간 공동의 이익증진을 위해서는 기관 내에서 협력적 노사관계의 필요성을 인식하고, 노사 당사자가 공동으로 노력하는 관계 설정이 필수적임을 시사한다. 더욱이 고용노동부(2020년 기준)에 따르면 공공부문의 노조조직률이 69.3%에 달하고, 근로자 대표가 공공기관 이사회의 의사결정 과정에 참여하는 '공공기관 노동이사제'가 도입될 예정으로 향후 노사관계의 갈등이 심화될 가능성도 높다. 노사갈등의 일차적 원인이 노사 간 정보교류 부족과 상호신뢰 결여라는 점을 고려할 때(Deey & Iverson, 2005; 이건혁·심상완, 2011; 고명철, 2018 재인용), 하향식의 일방적인 정보 전달이 아닌 경영정보의 신속한 공유와 노사갈등 관리 방안 마련 등의 실천노력을 통한 협력적 노사관계 정착과 확산이 필요하다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 공공기관의 사회적 가치 이행이 공공기관의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 분석하였다. 또한 공공기관이 사회적 가치를 이행하는 과정에서 협력적이고 안정적인 노사관계가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 조절효과를 확인하였다는 데에 그 의의가 있으나, 다음과 같은 한계를 지닌다.

첫째, 공공기관의 사회적 가치 이행의 결과는 단기적 성과뿐만 아니라 장기적인 관점에서 조직성과에 영향을 미칠 수 있다. 그러나 본 연구

의 분석대상 기간이 2016년에서 2020년까지 5개년으로 장기적인 성과를 확인하는데 그 한계가 있다. 특히 사회적 가치 구현 지표는 2018년 도입되어, 관측된 해가 2개년에 불과하여 충분한 기간을 확보하지 못하였다. 또한 연도별 사회적 가치 지표의 구성내용, 가중치가 상이하여 사회적 가치와 관련된 항목을 종합하여 환산한 점수를 사용하여 측정의 본질적인 한계가 존재한다.

둘째, 본 연구에서 사용한 변수들은 공공기관 경영평가 및 청렴도, 고객만족도 조사들을 통해서 매년 확보할 수 있는 패널데이터이다. 패널데이터란 시계열 데이터와 횡단면 데이터를 결합한 자료로서 시간의 경과에 따른 변수 간의 관계를 추정할 수 있다는 장점이 있다. 공공기관의 사회적 가치 이행 수준이 조직성과에 미치는 영향력을 시간의 경과를 반영하여 분석하기 위해서는 패널회귀분석 방법을 사용하여야 하나, 본 연구에서는 일반적인 다중회귀분석을 시행한 점이 한계로 남는다. 향후 연구에서 2022년 출범한 새 정부의 정권기간을 포함하여 패널분석을 한다면 보다 심층적인 연구결과가 도출될 것으로 판단된다.

셋째, 공공기관의 경우 '공공성', '공익성'을 추구함에 따라 목표의 모호성으로 인해 기관의 조직성과를 정의하고 측정하는 것이 쉽지 않다. 본 연구에서는 공공기관의 조직성과를 선행연구를 참조하여 총자산이익률(ROA), 주요사업성과, 청렴도 및 고객만족도 조사결과를 사용하였으나, 이러한 변수들이 기관의 조직성과를 모두 대표하지 못한다는 한계를 갖는다.

넷째, 본 연구에서는 공공기관의 노사관계 수준을 객관적인 지표로 측정하기 위하여 공공기관 경영평가실적의 '노사관계' 지표점수를 활용하였다. 그러나 공공기관의 노사관계에서 기관별, 연도별로 두드러진 큰 차이점을 발견할 수 없었다. 또한 실제 구성원들이 체감하는 노사관계의 수준을 반영하지 못하였다. 기관별 내부 구성원들을 대상으로 한 설문조사나 인터뷰 결과를 객관적 지표와 병행하여 사용한다면 공공기관의 노사관계를 보다 잘 표현하여 연구의 설명력을 더 강화할 수 있을 것으로 사료된다.

마지막으로 공공기관 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수를 모두 통제하지 못하였다. 본 연구에서는 정권변동, 기관유형, 기관규모 및 자산규모, 부채비율을 통제하였으나, 이외에도 공공기관 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 제3의 변수들이 존재한다. 향후 추가적인 조사를 통해 제3의 변수들을 파악하여 통제하여 연구모형을 보완한다면 좀더 심층적인 분석을 할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

고명철 외(2017). 협력적 노사관계와 조직사회자본, 조직효과성 간 구조적 관계 분석.「한국정책과학학회보」. 21(4). pp.243-264

고명철(2018). 공공기관의 협력적 노사관계 구축을 위한 실증 분석 「입법과 정책」. 제10권 제2호. pp.305-336

김기현(2013). 공기업의 사회적 책임활동(CSR)이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰의 조절효과를 중심으로. 인하대학교 박사학위논문

김석은(2018). 공공기관의 전략적 사회적 책임 활동의 효과성 검증:패널 분석 「정부학연구」. 제24권 제3호. pp.113-135

김유현 외(2018). 공공기관의 전략적 사회책임 활동이 경제적 성과에 미친 영향.「한국행정학보」. 52(2). pp.143-164

김정호(2009). 공공부문의 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구; TUC의 노사 파트너십 모델을 중심으로. 숭실대학교 석사학위논문

김진국(2020). 공공기관 노사관계와 조직성과 간의 관계에 대한 연구. 서울대학교 석사학위논문

김현희 외(2018). 공공기관의 사회적 가치 강화를 위한 관련 법제 개선 방안 연구.「한국법제연구원」. 18-06

라영재(2019). 공기업과 준정부기관 경영성과의 영향요인분석: 평가지표 체계와 평가방법의 변경 전후를 대상으로.「정책분석평가학회보」. 제29권 제4호. pp.271-302

라영재(2020). 공공기관 사회적 가치 평가지표의 변화와 영향 분석 「한국부패학회보」. 제25권 제4호. pp.171-194

라준영(2018). 기업활동의 사회적 가치 측정: 화폐 가치 환산을 중심으로 「사회적 가치와 사회혁신」. 한울아카데미

민성기(2019). 사회적 가치 지향에 관한 조직 인식이 구성원의 인식된 조직성과변수에 미치는 영향 연구: 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 국민대학교 박사학위논문

박명규(2018). 사회적 가치의 다차원적 구조. 「Social Innovation Monitor」. vol. 15, 사회적가치연구원

박순애(2017). 공공기관의 성과측정과 관리: 경영평가 패러다임의 변화와 도전 과제.「공공부문의 성과측정과 관리」. pp.5-46

사득환 외(2018). 공공기관의 사회적 가치 실현방안으로서 사회공헌 활동. 「한국행정학회 학술발표논문집」. 6. pp.235-253.

안선미(2016). 공공기관의 지속가능경영이 조직성과에 미치는 영향. 서울대학교 석사학위논문

양현수(2019). 공공기관 조직관리 특성이 조직성과에 미치는 영향 요인 연구: 2014~2017년 준정부기관 경영실적 평가결과를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문

우윤석(2020). 공공기관 종사자의 사회적 가치 인식과 함의에 관한 연구 「사회적 경제와 정책연구」. 10(3): pp.1-28

우윤석(2020). 공공기관의 사회적 가치 성과: 경영평가 결과를 중심으로 「공기업논총」. 제21권 제2호. pp.1-14

윤수인 외(2020). 기업의 사회적 책임과 사회적 가치 실현에 관한 탐색적 연구.「한국웰니스학회지」. 15(4). pp.13-25

이재열(2018). 시대적 전환과 사회적 가치. Social Innovation Monitor. 사회적 가치연구원. 16. pp.4-33

이종오(2019). 공공기관 사회적 가치평가, 이대로 좋은가?. 국회토론회 토론문(2019.1.21). p64

임진한(2014). 기업의 사회적 책임(CSR)이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 공기업 및 준정부기관을 대상으로. 서울대학교 석사학위논문

정보윤(2020). 교육 훈련이 조직성과에 미치는 영향: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문

최석호(2016). 공공기관의 사회적 책임(CSR)과 조직성과간 영향 분석. 서울대학교 석사학위논문

최현주(2020). 사회적 가치 중심의 경영평가가 공공기관의 경영효율성에 미치는 영향. 연세대학교 석사학위논문

하재룡(2000). 공공부문의 협력적 노사관계 유지방안.「사회과학논집」. vol. 3. pp.400-425

허경선(2020). 공공기관의 사회적 가치에 대한 소고.「재정포럼」통권 제291호. 한국조세재정연구원. pp.8-29

허경선 외(2020). 공공기관의 사회적 가치 추구와 재무성과 연구.「한국조세재정연구원 연구보고서」. 20-18

홍길표 외(2020). 공공기관의 사회적 가치 실행을 위한 관리체계 구축 현황과 과제.「사회적경제와 정책연구」. 제10권 제2호. pp.1-40

Abstract

A Study on the Effect of Social Value Implementation on Organizational Performance in Public Institutions

- Focusing on the effect of adjusting the level of labor-management relations -

Seo, So Young

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

Today, companies have grown in size and accumulated enormous wealth through neoliberalism and globalization, exerting enormous influence on individuals, economies, and society as a whole. As a result, voices calling for corporate social responsibility began to increase. In recent years, ESG(environment, society, and governance) has become a key value for sustainable growth around the world, and the implementation of social values has become an important topic of conversation.

With the launch of the Moon Jae In government, which puts social value as a key task in state administration in 2017, Korea government strongly demanded the implementation of social values in the operation

of public institutions. As part of that, the government established a new evaluation index called 'implementation of social values' in the management evaluation of public institutions and greatly expanded the evaluation allocation. As a result, the implementation of social values of public institutions has become a key evaluation factor. In order to respond to these changes in external policies and business environments and improve organizational performance, it is essential to form cooperative labor-management relations. Stable and cooperative labor-management relations act as an important factor in alleviating internal conflicts in the organization, successfully leading to the implementation of social values, and consequently improving organizational performance.

Therefore, this study attempted to derive the impact and implications of the implementation of social values that public institutions are focusing on on on actual organizational performance and examine whether the impact on organizational performance varies depending on the level of labor-management relations within public institutions.

As a result of the study, the level of social value implementation of public institutions showed a negative (-) effect on the total return on assets (ROA), which is a financial performance, but a statistically significant effect could not be found. On the other hand, it was found that it had a statistically significant positive (+) effect on major business performance, which is a non-financial performance of public institutions. It is judged that public institutions have set and promoted social value implementation as the main goal or direction of major projects in order to receive high grades in management evaluation.

In addition, the level of social value implementation of public institutions was found to have a statistically significant positive (+) effect on integrity and customer satisfaction. When an institution actively promotes the implementation of social values, members trust their institutions and

try to fulfill their own ethical responsibilities. As a result, transparency and accountability in business processing are improved, and the integrity score evaluated by internal members and external customers is increased. This is also closely related to customer satisfaction. It is believed that the implementation of social values of public institutions reduces corruption or corruption, and thus leads to improved customer satisfaction by recognizing high trust and a good image of the institution.

On the other hand, as a result of verifying the effect of labor-management relations on organizational performance of public institutions, the level of social value implementation showed a similar pattern to the effect on organizational performance. There was a negative (-) effect on the total return on assets (ROA), which is a financial performance, but no statistically significant effect could be found. On the other hand, it was confirmed that the major business performance, integrity, and customer satisfaction, which are non-financial performances, had a statistically significant positive (+) effect at the 1% level of significance.

As a result of conducting a hierarchical regression analysis to examine how the effect of the level of social value implementation on organizational performance changes according to the level of labor-management relations in public institutions, the interaction term showed a statistically significant positive (+) effect only on major business performance. In other words, the more cooperative labor-management relations are, the higher the unity, and better ways can be jointly sought to successfully complete social values. Therefore, when the implementation of social values of institutions has a positive(+) effect on major business performance, cooperative labor-management relations are judged to strengthen their influence.

This study is meaningful in that it attempted to analyze the effect of social value implementation of public institutions on financial and

non-financial performance, focusing on the moderating effect of labor-management relations of public institutions that were not covered much in previous studies.

Policy implications through the research results: First, it is necessary to improve the management evaluation method so that public institutions can continuously implement social values in areas that institutions can do well by reflecting the characteristics and financial conditions of individual institutions. Second, due to the nature of public institutions, voluntary motivation is not easy because even if the level of social value implementation is raised, it is not often linked to sales or profits. Motivation through external evaluation is also necessary for continuous promotion of social value implementation, but public institutions thems elves must be able to feel organizational performance. Quantifying the required budget and performance for the implementation of social values is essential above all else. Third, it was confirmed that the level of labor-management relations of public institutions directly affects organizational performance, and that the level of social value implementation of public institutions controls the influence on organizational performance. In order to establish cooperative labor-management relations, efforts are needed to quickly share management information and revitalize two-way communication, not to provide top-down unilateral information.

keywords : public institutions, social value implementation, organizational performance, labor-management relations, moderating effects
Student Number : 2021-26781