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

# 종업원의 인식관점에서 바라본 기업의 ESG 활동과 비재무적 성과 간의 영향 관계

**2022년 8월**

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 용 풍

# 종업원의 인식관점에서 바라본 기업의 ESG 활동과 비재무적 성과 간의 영향 관계

지도교수 김 봉 환

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
**2022년 3월**

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
김 용 풍

김용풍의 석사 학위논문을 인준함
**2022년 6월**

위 원 장 _____ 우 지 숙 _____ (인)

부위원장 _____ 이 진 수 _____ (인)

위 원 _____ 김 봉 환 _____ (인)

# 국문초록

최근 지속 가능한 성장기업을 논할 때 가장 뜨거운 핵심어는 ESG라고 할 수 있다. ESG는 환경(E), 사회(S), 지배구조(G)를 일컫는 개념으로 기업의 지속적인 성장·발전을 위한 핵심지표일 뿐만 아니라 투자자 관점에서 투자를 결정할 때 최우선적으로 고려하는 요소이기도 하다. 이제까지 ESG에 관한 선행연구들을 고찰해 볼 때 기업의 ESG 활동의 성과와 재무적 성과 간에 정(+)의 영향관계가 있음을 밝히는 실증연구가 주를 이뤘다. 그러나 기업이 지속적으로 성장·발전하려면 비재무적 요인들이 오히려 기업가치와 성과를 평가하는데 연관성이 있다는 사실들이 입증되고 있는 추세이다. 본 연구는 실증분석을 통해 국내 상장 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 BSC의 비재무적 성과에 대한 인식 간에 어떤 영향관계가 있는지를 살펴보고 기업의 투자 방향성에 있어서 효율적인 방안을 모색하고자 한다.

이러한 연구목적 달성을 위해 설문 조사는 COVID 19 상황을 고려하여 방문 조사는 제외하고 설문조사 전문기관을 통해 온라인 설문조사를 실시하였다. 설문에 참여한 유효 응답자 수 200명은 국내 상장기업 임직원으로서 자가 평가방식(Self-report)을 이용하여 설문에 응답하도록 하였다. 분석 방법은 ESG의 세부 요인인 환경, 사회, 지배구조를 독립변수로 설정하고 BSC의 비재무적 성과의 부문별 요인인 고객 관점, 기업의 비교우위 관점, 학습과 성장 관점을 종속변수로 선정하여 이들 변수 간의 관계 그리고 조직시민 행동(OCB)을 조절 효과로 선정하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

실증분석 결과, ESG의 사회 요인에 대한 인식과 지배구조 요인

에 대한 인식은 비재무적 성과인 고객 관점에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 환경 요인에 대한 인식은 유의한 영향을 끼치지 않은 것으로 나타났다. ESG에 대한 인식과 기업의 비교우위 관점 간 영향 관계에서 ESG의 환경 요인에 대한 인식은 비재무적 성과인 기업의 비교우위 관점에 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났고 사회 요인에 대한 인식과 지배구조 요인에 대한 인식은 기업의 비교우위 관점에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. ESG에 대한 인식과 학습 및 성장 관점 간 영향 관계에서 ESG의 환경 요인에 대한 인식과 지배구조 요인에 대한 인식은 비재무적 성과인 학습 및 성장 관점에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났지만 사회 요인에 대한 인식은 학습 및 성장 관점에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 조절변수로서의 조직 시민 행동은 비재무적 성과에 대한 인식에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 ESG 요인에 대한 인식과 비재무적 성과에 대한 인식에 영향을 미치는 관계에서 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

본 연구결과를 요약해 보면 다음과 같다. 일부 가설은 기각되기도 하였지만 종업원의 인식에 기반한 기업의 ESG 활동과 BSC의 비재무적 성과인 두 개념의 하위 변수간에 인과관계가 있음을 실증연구를 통해서 확인할 수 있었다. 따라서 기업의 ESG에 대한 전략적 투자 배분이 재무성과의 원천인 비재무성과의 향상을 가져와 궁극적으로 기업의 지속가능성을 담보하는 정(+)의 선순환 구조를 초래한다고 볼 수 있다.

결론적으로 첫째, 자원재활용, 환경보호를 위한 설비투자 등 친환경 경영이 지금 당장 기업에게는 금전적 이익을 가져다 주지 않는다 할지라도 기업의 지속 가능한 미래성장을 위해서는 친환경 기술 도입과 이에대한 인프라 투자를 변수가 아닌 상수로 고려하

는 점진적 전략이 필요한 시점인 것을 의미한다. 둘째, 사회적 관점에서도 기업경영의 우선순위가 주주가치를 최우선으로 인식하던 시대에서 종업원, 소비자, 협력업체, 지역사회 등 모든 이해관계자를 배려하는 기업문화를 재정립 할 필요가 있음을 의미한다. 셋째, 지배구조 측면에서도 이사회가 이사회의 구성과 활동을 투명하게 하고 이에대한 실질적인 감시제도를 도입하는 경영전략을 재정립 할 필요가 있음을 의미한다.

실증 분석을 통한 시사점 및 한계는 다음과 같다. 먼저, 시사점은 국내 상장 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 BSC의 비재무적 성과에 대한 종업원의 인식 간에 인과관계가 있음을 고려해 볼 때 중·장기적 관점에서 기업의 투자 전략이 비재무적 성과를 고려한 방향으로 전환될 필요가 있음을 의미한다. 본 연구의 한계점은 시간적 물리적 제한으로 각 기업의 대표성을 지닌 표본을 얻는데 부족함이 있었다. 그리고 각 기업의 ESG 활동에 기반한 객관적인 데이터 확보에 어려움이 있어 종업원의 주관적 인식에 기반한 성과만을 측정한 점은 아쉬움으로 남는다. 또한, ESG에 대한 성과는 장기간에 걸쳐서 나타나는 만큼 종단적인 분석이 가미되지 못한 점이 미진한 한계로 남는다. 후속 연구는 이러한 한계를 보완한다면 의미있는 실증분석이 도출될 수 있을 것으로 기대한다.

**주요어 : ESG, 비재무적 성과, 고객 관점, 기업의 비교우위 관점, 학습과 성장 관점, 조직시민행동(OCB)**

**학 번 : 2021-27610**

# 목 차

제 1 장 서론 ····· 1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 ····· 5

제 2 장 이론적 배경 ····· 7
제 1 절 ESG ····· 7
1. ESG의 개념 ····· 7
2. ESG에 관한 관점 ····· 11
3. ESG에 대한 종업원의 인식관련 선행연구 ····· 14
4. ESG에 관한 선행연구 ····· 16
제 2 절 BSC의 비재무적 성과 ····· 21
1. BSC의 개념 ····· 21
2. BSC의 비재무적 성과에 관한 관점 ····· 22
3. BSC의 비재무적 성과에 관한 선행연구 ····· 24
제 3 절 조직시민행동(OCB) ····· 26
1. 조직시민행동의 개념 ····· 26
2. 조직시민행동에 관한 관점 ····· 27
3. 조직시민행동에 관한 선행연구 ····· 29

제 3 장 연구설계 ····· 31
제 1 절 연구모형 및 가설 ····· 31
1. 연구모형 ····· 31
2. 연구가설 ····· 32

제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정 도구 ····· 35
1. 변수의 조작적 정의 ····· 35
2. 측정 도구 ····· 37
제 3 절 자료 수집 및 분석 방법 ····· 41
1. 자료 수집 ····· 41
2. 분석 방법 ····· 41

제 4 장 실증분석 ····· 43
제 1 절 조사의 일반적 특성 ····· 43
1. 변수의 기술통계 ····· 43
2. 표본의 빈도분석 ····· 45
제 2 절 신뢰도 및 타당도 ····· 47
1. 신뢰도 분석 ····· 47
2. 타당도 분석 ····· 47
제 3 절 가설검증 ····· 53
1. 위계적 회귀분석 ····· 53
2. 추가 검증(차이분석) ····· 62

제 5 장 결론····· 68
제 1 절 연구결과 요약 및 의의 ····· 68
제 2 절 연구의 시사점 및 한계 ····· 72

참고문헌 ····· 75
Abstract ····· 87
설문지 ····· 91

# 표 목 차

[표 2-1] ESG 투자 전략 ····· 9
[표 3-1] 측정 도구 개요 ····· 38
[표 4-1] 주요 변수의 기술 통계량 ····· 43
[표 4-2] 표본의 빈도 분석 ····· 45
[표 4-3] ESG 평가 여부 및 등급 ····· 46
[표 4-4] 신뢰도 분석 ····· 47
[표 4-5] 확인적 요인분석 및 적합도 ····· 48
[표 4-6] 상관관계 ····· 50
[표 4-7] AVE & CR ····· 52
[표 4-8] ESG와 고객 관점 간 영향 관계 ····· 54
[표 4-9] ESG와 기업의 비교우위 관점 간 영향 관계 ····· 56
[표 4-10] ESG와 학습·성장 관점 간 영향 관계 ····· 57
[표 4-11] ESG와 고객 관점 간 조직 시민 행동의 조절 효과 · 59
[표 4-12] ESG와 기업의 비교우위 관점 간 조직 시민 행동의 조절 효과 60
[표 4-13] ESG와 학습·성장 관점 간 조직 시민 행동의 조절 효과· 61
[표 4-14] ESG 등급 여부에 따른 차이 ····· 62
[표 4-15] 매출액에 따른 차이 ····· 63
[표 4-16] 업력에 따른 차이 ····· 64
[표 4-17] 기업 유형에 따른 차이 ····· 65
[표 4-18] ESG 평가등급에 따른 차이 ····· 67
[표 5-1] 연구결과 요약 ····· 68

# 그 림 목 차

[그림 3-1] 개념적 연구모델 ····· 31

# 부 록

[설문지] ····· 91

# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 필요성 및 목적

ESG는 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)를 일컫는 개념으로 기업의 지속 가능한 경영을 위한 핵심지표일 뿐만 아니라 국제연합책임투자원칙(UN Principles for Responsible Investment, PRI) 보고서에서는 ESG를 재무적 가치에 영향을 미칠 수 있는 비재무적 요소로써, 투자자들이 투자를 결정할 때 반드시 고려해야 할 주요 요소로 보고 있다(United Nations, 2006). ESG는 환경, 사회, 지배구조의 각 차원에 대한 사회 기여도를 측정하여 기업의 비재무적 성과를 판단하는 기준으로 활용되고 있으며(Galbreath, 2013), 투자자 관점에서 볼 때 이 지표들과 관련한 기업에 대한 사회적 책임 요구는 급격히 증가하고 있다.

이제까지 여러 선행연구는 ESG 평가등급이 주로 재무적 측면(기업의 장·단기 경영성과, 펀드운용실적, 자본비용 등)에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 연구가 다수 있었다. 그리고 ESG 등급과 기업가치의 연관성을 보고한 기존 연구는 상당수 존재한다(나영·홍석훈, 2011; 황호찬, 2009).

또한, ESG에 관한 국내 연구는 ESG 활동의 성과(예 : ROI, ROA 또는 수익 성장률 등; Jang and Kim, 2013; Leem, 2019) 또는 기업의 가치 평가(Son and Lee, 2019)에 미치는 긍정적인 영향이나 ESG 정보 공시 효과(Choi et al., 2017) 등 주로 ESG가 기업의 재무적 성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는데 초점이 있었다.

한편, 비재무적 성과의 효과에 관한 선행연구 중 기업의 사회적 책임

활동의 전략적 활용 가능성이 제기됨에 따라 기업들은 비재무적 성과에 관해 관심을 기울이기 시작하였고, 학계에서도 이와 같은 활동과 노력의 효과에 관한 다양한 연구들을 수행하고 있다(민재형・김범석, 2019).

비재무적 성과는 정성적이며 과정 중심적이고 미래지향적이며 장기적인 측정지표라 할 수 있고, 경영자의 의사결정 행태를 장기적으로 유도하며, 장기적인 재무성과를 위해 더욱 나은 예측정보를 제공하고, 재무적 성과의 단기적인 이익보다는 장기적인 기업목표에 부합되는 성과측정 지표라 할 수 있다(Lee, 2003). 그리고 최근 들어서는 비재무적 요인들이 기업의 가치와 성과에 직접적인 연관을 갖는다는 사실이 입증되고 있다(조성순, 2020). 지속 가능한 기업 경영은 재무성과뿐 아니라 非재무 성과까지 고려하여 기업의 가치를 높일 수 있기 때문이다. 또한, 유희경 외(2007)는 비재무적 성과는 재무적 성과의 원천이 되고, 기업의 필수적인 성공요소를 탐색하여 활용 가능하다는 장점이 있다고 주장하였다. 이러한 비재무적 경영성과와 연관된 선행연구들을 고찰해보면 비재무적 성과는 기업의 활동이 이익의 극대화 이외에 또 다른 운영성과에 영향을 주는 결과적인 변수로서 여러 학자들 사이에서 제시되고 있다(Klassen and McLaughlin, 1996; Melnyk et al., 2003).

이제까지 ESG에 관한 연구는 ESG 등급과 기업의 재무적 성과 간의 영향 관계를 검증하는데 초점이 있었다. 하지만 종업원의 인식에 바탕을 둔 국내 상장 기업의 ESG 활동과 BSC의 비재무적 성과 간의 영향 관계에 관한 실증연구는 많이 부족하다고 볼 수 있다.

따라서, 본 연구는 이 두 가지 변수의 하위개념들 즉, 환경, 사회, 지배구조와 고객 관점, 기업의 비교우위 관점, 학습과 성장 관점 간의 영향 관계를 깊이 있게 연구함으로써 학문적・실무적 시사점을 제시하고자 한다. 그리고 변수들 간의 조절변수로 조직 시민 행동을 설정하여 그 관계

를 검증하고자 한다. 조직 시민 행동은 Smith, Organ에 의해 처음 명명된 개념으로 조직의 공식적인 보상 시스템과는 상관없이 종업원의 자발적인 헌신적, 이타적 행위 등으로 조직의 성과를 높일 수 있는 행동으로 보았기 때문이다. 또한, 조직 시민 행동과 기업의 ESG 활동은 개인과 조직의 자유 재량적 행위이고, 이러한 행위로 인해 직접적인 보상이 개인 또는 기업조직에 주어지지는 않지만, 궁극적으로 조직의 효과성에 이바지하는 행위라는 공통점도 있기 때문이다(이수정, 2010). 특별히, 본 연구는 내부 이해관계자인 종업원이 변수들에 대하여 인식하는 관념을 중요한 요소로 판단하고 연구를 진행하였다. 조직 구성원은 조직의 중요한 이해관계자로서 조직의 목표를 실행하는 사람이자 조직발전 과정에서 매우 중요한 역할을 하기 때문이다(Rebs et al., 2019).

Collier and Esteban(2007)는 내부 이해관계자인 종업원과 기업의 ESG 관계에 대한 논의가 그 중요성에 비해 부족하다고 지적하였으며, 종업원은 기업 ESG 활동의 직·간접적 참여자이면서도 동시에 외부전달자이므로 종업원을 대상으로 하는 연구의 중요성을 강조하고 있다. 이것은 자원기반관점의 전형적인 접근 방식으로서 개인의 ESG에 대한 인식과 이해, 역량 수준, 심리적 가치관 등이 개인의 직무성과, 행동 및 태도 등에 영향을 준다는 Herman Aguinis and Ante Glavas(2012)의 주장과 맥락을 같이 한다. 이처럼 가장 핵심적인 무형자산이면서 내부 이해관계자인 종업원은 기업 ESG 활동의 방향성 및 성과를 결정하는 중요한 주체인 것이다. ESG는 결국 기업 내부 전략과 조직에 의해 이루어지는 활동이므로 종업원이 조직을 바라보는 인식에 관한 연구는 기업의 ESG 전략과 방향을 수립하는데 중요한 요소라고 할 수 있다(고순현 외, 2021).

본 연구는 국내 상장 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 BSC의 비재무적 성과에 대한 인식 간의 영향 관계를 살펴볼 뿐만 아니라 두

변수들 간 관계에서 조직 시민 행동이 조절역할을 하는지에 대하여 종업원의 인식을 살펴봄으로써 기업의 투자 방향성에 있어서 효율적인 방안을 모색하고자 한다. 이와 같은 연구목적을 수행하기 위해 세부적인 연구 목표들은 다음과 같다. 첫째, ESG와 BSC의 비재무적 성과 그리고 조직시민행동에 관한 정의와 이론적인 탐색을 통해 실증분석의 근거로 삼는 것이다. 둘째, 국내 상장 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식을 기반으로 한 연구모형을 제시하며 선행연구를 통해 기업의 ESG 활동, BSC의 비재무적 성과, 조직 시민 행동의 측정 항목과 척도를 도출하는 것이다. 셋째, 직원의 인식 및 태도 관점에서 기업의 ESG 활동에 대해 조직 시민 행동을 조절변수로 했을때 BSC의 비재무적 경영성과에 미치는 인식에 대한 영향관계를 분석하고자 한다. 이를 통해 기업이 ESG 활동을 하면서 얻게 되는 주요한 함의를 기업 관리자들에게 제시할 뿐만 아니라 내부 이해관계자 효과를 밝힘으로써 기업 ESG 활동의 효과에 관한 이론적 논의기반을 마련하는 데에도 이바지하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위 및 방법

이해관계자 중에서도 종업원은 조직 내부에서 성과를 창출하기 위해 일하는 주체이자 ESG 전략을 실행하는 주체라는 점에서, 종업원의 ESG 인식과 반응을 살펴보는 것은 ESG의 효과성을 이해하는 데 중요한 요소이다(최병권 외, 2017). 그러나 그동안 ESG 효과에 관한 선행연구는 소비자들의 구매 의도, 기업 이미지 제고 등 기업의 외부 환경에 미치는 효과가 주를 이뤄, 연구대상이 소비자, 지역사회, 주주 등 외부고객에 치우쳐 있었고, 내부 고객과 연관성에 주목한 연구는 최근에서야 이루어졌다(김재희, 2019). Hamid(2004)는 기업 사회공헌활동의 중요한 이해관계자로서 직원에게 초점을 맞춰야 한다고 하였으며(Sweeney and Coughlan, 2008), Sachs et al.(2006)도 기업이 사회공헌활동을 함에 있어 직원에게 더 많은 관심을 기울여야 한다고 주장하였다. 기업의 사회공헌활동과 직원 관계에 관한 연구들에 의하면, 기업의 사회공헌활동을 인지한 직원들은 기업에 대해 더 높은 신뢰를 하게 되고, 더 높은 신뢰는 직원 태도와 관련된다(Herndon, 2006). 즉, 기업이 사회공헌활동을 통해 선행을 보이면 조직 행동을 바라보는 직원들이 조직에 대하여 신뢰하게 되며 궁극적으로 직원들도 선행하게 된다는 것으로, 이는 조직 시민 행동으로 연결될 수 있다는 것이다(한주희・이종건, 2009; 김지혜, 2011; 재인용)

이에 본 연구는 위와 같은 관점을 전제로 하여 ESG와 조직 내부 목표 달성의 교집합 중 하나로, 기업의 ESG 활동의 각 하위개념과 조직 시민 행동, BSC의 비재무적 성과의 하위개념을 변수로 선정하였다. 본 연구는 국내 상장 기업을 대상으로 ESG 활동을 매출기준에 따른 기업 집단으로 구분하고 국내 상장 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 BSC의 비재무적 경영성과에 미치는 인식에 대한 영향관계를 살펴보

고, 조직 시민 행동이 조절역할을 하는지 그리고 업력과 기업 규모, 기업 유형에 따른 통제변수의 영향 관계도 검증하고자 한다. 연구목적 달성을 위해 선행연구와 설문을 통한 통계자료에 의한 실증분석을 병행하였다. 실증적 자료 수집을 위해 국내 상장 기업 임직원을 대상으로 설문하고 설문 주요 구성은 독립변수, 종속변수, 조절변수 그리고 조사대상자의 인구통계학적 특성으로 구성하였다. 또한, 설문의 타당도를 파악하고자 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석과 신뢰도를 분석하고 상관관계 분석 및 인과관계를 나타내는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 추가로 집단 간 인식 차이를 알아보고자 T-test 및 분산분석으로 검증하였다.

# 제 2 장 이론적 배경

## 제 1 절 ESG

### 1. ESG의 개념

기업에 대한 윤리적 책임과 사회적 요구가 증대되면서 기업의 역할이 다만 금전상의 이익을 최대화하는 것에만 있지 않고 기업의 사회적 가치를 중요시하는 방향으로 나아가고 있다. 이러한 추세를 따라 ESG가 기업 경영의 새로운 패러다임으로 자리를 잡아 가고 있다(강원・정무권, 2020).

사실 ESG에 대한 어원은 종교적 배경으로부터 비롯됐다고 볼 수 있다. 감리교의 선구자로 알려진 영국의 신학자이자 사회운동가인 존 웨슬리는 1760년 '돈의 사용법'이라는 주제의 설교를 통해 교인들에게 정당하게 돈을 버는 방법에 대해 설파했다. "돈을 마음껏 벌어라. 그렇지만 네 양심과 이웃의 건강과 재산을 해치면서까지 벌지는 마라." 이 설교는 곧 '이익추구가 가져야 할 종교적, 윤리적 기준'을 제시한 것으로 받아들여졌으며 후대의 윤리투자에까지 깊은 영향을 미쳤다. 감리교가 처음 시작됐을 때만 해도 교인 대부분이 가난했다. 하지만 시간이 흐르면서 많은 감리교도가 초창기보다 수십 배 더 부유해졌으며, 교인들의 재산이 증가할수록 하나님과 멀어지는 모습을 보였다. 교인들의 재산 증식 방법 중에는 종교적으로나 사회적으로 볼 때 정당하지 않다고 여겨지는 방법도 많았고, 그런 모습을 목격한 웨슬리는 설교를 통해 교인들에게 '돈의 사용법'에 대해 큰 방향을 제시해 주었다. 웨슬리의 설교는 기독교 정신의

회복은 물론, 사회책임투자의 초기 개념을 제시한 것으로 평가받고 있다. 오늘날 투자 분야에서 자주 언급되고 있는 책임투자, 지속 가능 투자, ESG 투자 등의 개념은 이렇게 수 세기 전 종교를 가진 투자자들이 자신의 재무적 결정으로 인해 미치는 사회적 영향에 대해 오랫동안 고민한 결과, 자신들의 핵심 신앙에 어긋나는 투자를 금하기 시작하면서 만들어졌다. 이러한 분위기에서 종교 지도자들은 종교와 관련된 윤리적 규범을 투자에 적용하기 시작했다. 존 웨슬리는 도박산업을 비롯해 고리대금업, 불공정 상행위, 고된 노동을 강요하는 사업, 당시 시작된 화학 산업을 이른바 '죄악 산업'으로 지목했다. 이와 함께 영국의 감리교회는 주류, 담배, 도박, 등과 관련된 주식인 '죄악주'에 대한 투자를 거부했으며, 이슬람 투자자들은 돼지고기 식품과 외설물, 도박 등에 관련된 기업들과 이자 수익에 기반을 둔 금융기관들에 대한 투자를 회피하기도 했다. 이것이 이른바 윤리 및 사회책임투자(socially responsible investment, SRI)의 출발점이 되었다. 영국의 감리교회와 이슬람 투자자들이 술이나 담배, 도박, 돼지고기, 외설물 등과 관련된 투자를 회피한 것이 바로 오늘날 책임투자의 기본 방식 중 하나로 사용되는 네거티브 스크리닝 전략의 효시라고 할 수 있다.

한편, 17세기 영국 성공회에서 분리된 퀘이커파는 박해를 피해 영국 본토에서 미국 펜실베이니아에 정착했다. 그들은 핍박의 역사를 기억하며 정치·사회 분야에서 제 목소리를 냈다. 대표적인 것이 아프리카인 노예화 반대다. 단순히 심정적으로만 노예화를 반대한 것이 아니라 자신들이 노예 거래에 나서지 않겠다고 선언함으로써 사회문제를 경제활동과 연계했다. 노예를 사고팔면 경제적 이익을 얻겠지만, 윤리적인 측면에서 결코 용납하기 어려웠다. 이런 영국 감리교와 퀘이커파의 활동이 ESG 투자의 아주 원초적인 형태라고 할 수 있다(김용진, 2021).

기업의 ESG 성과는 투자를 위한 핵심지표로도 많이 활용하고 있다. 미국, 유럽, 일본 등 선진 자본시장에서는 이미 도덕적이고 친환경적인 기업에 투자하는 사회적 책임투자가 크게 활성화되어 있다. SRI는 매출이나 수익성 외에도 기업의 지속가능성에 영향을 주는 비재무적 요소인 ESG에 투자함으로써 장기적 투자수익을 추구한다(강원・정무권, 2020).

ESG가 세계적인 관심사로 자리 잡으면서 ESG 투자도 확대되고 있다. 글로벌 지속 가능 투자 연합(GSIA)이 발표한 '글로벌 지속 가능 투자 리뷰'에 따르면 지난해 전 세계 ESG 투자액은 35조 달러를 넘어섰다. 2016년 22조8390억달러, 2018년 30조6830억 달러에 이어 2020년 35조3010억 달러로 규모가 지속해서 늘어나고 있다(세계일보, 2021).

주요 선진국 기관투자자들은 내부적으로 ESG 투자 원칙을 수립하고 투자 활성화를 주도하고 있으며, ESG 지수 개발도 활발히 이루어지고 있다. 미국 CalPERS(California Public Employee's Retirement System), 프랑스 공무원연금(ERAFP) 등 글로벌 대형 기관투자자들은 내부 ESG 투자 원칙과 프로세스에 따라 ESG 투자를 확대하고 있다. ESG 투자 전략은 일반적으로 <표2-1>과 같이 7개로 구분되고 있으며, 글로벌 기관투자자들은 주로 네거티브 스크리닝, ESG 통합, 기업경영전략을 채택하고 있다.

< 표 2-1> ESG 투자 전략

| 투자형태 | 투자 전략 및 방법 |
|---|---|
| 1. 네거티브 스크리닝 | 포트폴리오 구성시 기준에 부합하지 않는 종목을 제외하는 방식 |
| 2. 포지티브 스크리닝 | ESG 평가결과가 우수한 섹터, 기업, 프로젝트 등을 선정하여 투자하는 방식으로 네거티브 스크리닝보다 더욱 엄격한 방식 |
| 3. 국제기준 기반 스크리닝[1] | UN PRI 등 국제기준의 준수 여부를 근거로 포트폴리오를 구성하는 방식 |

| | |
|---|---|
| 4. ESG 통합 (ESG integration) | 기업 재무분석 시 ESG 요소를 체계적이고 명시적으로 포함하여 분석하고 이를 토대로 평가하고 투자하는 방식 |
| 5. 지속 가능 테마 투자 (Sustainability themed investing) | 환경 등 지속가능성과 관련된 특정 테마 또는 자산에 투자하는 방식으로 임팩트 투자에 수익성도 고려한 방식 |
| 6. 임팩트 투자 (Impact/community investing) | 수익성 제고보다는 사회 및 환경문제 해결을 목표로 활동하고 있는 단체 및 사업에 투자하는 방식 |
| 7. 기업 경영 참여 및 주주 행동주의(Corporate engagement and shareholder action) | 의결권 행사 등 직접 기업 의사결정에 개입하여 기업이 ESG 지침을 준수하도록 하는 방식 |

자료 : GSIA, 2020 Global Sustainable investment Review

국내 기관투자자들도 일부 자산을 ESG 투자인 '책임투자'로 운용하고 있으나 주요 선진국보다 투자 규모가 상당히 작고, ESG 지수 및 체계적인 지침도 미흡한 상황이다. 2017년 기준, 국내 기관투자자들의 ESG 투자 규모는 총 7.2조 원으로 전체 운용자산의 0.9%, 국내 공모펀드 중 ESG 투자 펀드 규모는 3,970억 원으로, 전체 공모펀드의 0.2% 수준이다. 특히, 국민연금은 2009년 UN PRI에 가입, PRI 가입 5년 뒤인 2014년에는 책임투자 가상 펀드 운용을 추진하고, 2015년에는 책임투자근거 규정과 기업 ESG 평가 기준을 마련해 평가를 시작했다(이지언, 2018).

또 다른 큰 변화는 ESG 보고가 자발적 공시에서 의무 공시로 바뀌고 있다는 것이다. 이미 여러 국가가 ESG 관련 정보 의무 공시를 요구하기 시작했다. 영국은 상장 기업과 대기업을 대상으로 2025년까지 기후 관련 재무 데이터 의무 공개를 결정했으며, 홍콩도 2025년까지 기후변화가 경영에 미치는 재무적 효과를 기업이 의무 공시할 것을 요구했다. 우리나

1) 미국 SIF(The Forum for Sustainable and Responsible Investment)에서는 벤치마크지수 추종전략(index based)으로 구분

라도 2021년 1월 ESG 공시를 의무화하는 방안을 발표했다. 여기에 따르면 2025년부터 자산 2조 원 이상인 코스피 기업은 반드시 지속 가능 보고서를 공시해야 하며 2030년에는 전체 코스피 상장사가 지속 가능 보고서를 공시해야 한다. 이제 ESG는 기업의 선택이 아닌 필수가 되는 것이다(김용진, 2021).

## 2. ESG에 관한 관점

최근 전 세계적으로 'ESG 경영'에 대한 관심이 뜨거워지면서 이를 핵심키워드로 내세운 기업, 공공기관들의 행렬이 잇따르고 있다. ESG는 환경(E)·사회(S)·지배구조(G)의 약어로 기업이 환경을 보호하고, 사회적 가치를 중요하게 여기며, 투명하고 윤리적인 지배구조 개선을 실천해야만 지속적인 성장이 가능하다는 뜻을 담았다. 이를 위한 ESG 기준도 강화되는 추세다. 조 바이든 미국 대통령은 2050년까지 탄소 중립(Net-Zero)을 목표로 친환경 에너지 관련 인프라 투자 확대를 밝혔고 유럽연합(EU)은 탄소 국경세 도입을 적극적으로 추진한다. 문재인 대통령도 2020년 '기후목표정상회의' 연설에서 2050년 탄소 중립을 위한 목표와 계획을 약속했다. 2030년부터 국내 모든 코스피(KOSPI) 상장 기업의 ESG 정보 공시도 의무화한다. 기업이 ESG 경영에 속도를 내는 것은 글로벌 투자자들의 기준이 바뀐 것도 한 요인이다. 투자자들은 기업들의 경영성과보다 어떻게(How) 돈을 벌고 쓰는지에 더 관심을 보인다. 실적이 아무리 좋아도 ESG 경영에 신경 쓰지 않는 기업엔 투자하지 않는다. 미국 투자은행 모건스탠리, 다우존스 등은 이미 전 세계 주요 기업의 ESG 등급을 평가해 제공한다. 이를 반영하듯 애플도 2030년까지 자사 제품을 생산·공급하는 과정에서 발생하는 탄소 배출량을 제로로 만들겠다고 발표했고 삼성·SK·네이버·카카오 등 국내 대기업들도 ESG 경

영 강화에 앞다퉈 나섰다. 프랑스 경제학자 르네 파세는 “기업은 사회 시스템 안에 있고, 사회 시스템은 생명 시스템 테두리 안에서 존재한다. 따라서, 기업이 사회나 환경을 해치면 영속할 수 없다”라고 강조했다. 이제 기업들의 ESG 경영은 선택이 아닌 필수임을 이 명제가 잘 대변해 주고 있다. 최근 환경문제뿐 아니라 시장의 요구, 정책 방향과 언론·국민의 관심도 연일 ESG로 쏠리고 있어 기업의 ESG 활동은 더는 늦출 수 없는 시대적 과제이기도 하다.

이제까지 기업의 우량지표로 재무상태인 기업매출과 영업이익 등 정량적인 지표를 보았다면, 앞으로는 지속 가능한 경영을 하는 판단 요소로 ESG 지표를 보고 기업가치를 평가하여야 할 것이다. ESG는 기업의 비재무적 성과를 판단하는 기준(Galbreath, 2013)으로 개별 기업의 사회적 책임 정도를 측정하기 위하여 개발되었다(Son and Lee, 2019). ESG를 활용한 평가는 기관투자자들과 개인 투자자들이 사회적으로 책임이 있는 기업에 장기 지향적 투자를 할 수 있도록 중요한 정보를 제공한다(Escrig-Olmedo et al., 2019). 현재 한국기업지배구조원이 개발한 ESG 평가를 받는 기업은 923개에 달했으며, 국내에서도 ESG 투자에 적극적으로 참여하는 기업이 점차 증가하고 있다(Korea Corporate Governance Service, 2021). 구체적으로 ESG에서 환경은 자원 소비, 폐기물 배출 감소, 자원 보존, 친환경 생산 활동 등 환경을 보호하기 위한 기업의 노력을 나타내며, 사회는 인권, 제품에 대한 책임, 지역사회와의 관계 존중을 포함한 기업의 노력과 관련이 있다. 마지막으로 지배구조는 기업의 경영권 책임, 주주권 보호 또는 CEO에 대한 감시 시스템 구축과 같은 기업의 노력과 관련이 있다(Yoon et al., 2018). ESG는 기업의 경제적인 이윤 추구와 사회적 책임 활동의 균형을 통해 지속 가능한 경쟁우위 구현이 가능하다고 제안한다. 결과적으로 기업은 이러한 경쟁 우위적 요소를

활용하여 기업의 수익을 창출하기 때문에 ESG는 좋은 기업을 고르는 중요한 지표로 평가되고 있다(Giese et al., 2019). 이러한 ESG는 실무적인 측면과 아울러 학문적인 측면에서도 주목받고 있으나 주로 투자자 관점에서의 연구가 이루어지고 있다(박윤나·한상린, 2021).

최근 글로벌 경영계의 화두는 지속 가능 경영이다. 그것은 세계 시장에서 기업이 경쟁력을 잃지 않고 살아남는 것이 최대 당면과제로 부상했기 때문이다. 과거 몇 년 전까지만 해도 기업들은 주요 재무성과 지표와 주주 이익의 고려라는 문제에 집중하는 모습을 보였다. 하지만 이제는 사업의 성공을 위해 기업이 재무적인 성과관리뿐만 아니라 지속 가능 경영이라는 노력이 필요하다는 것을 인식하게 되었다(조동성, 2006).

그동안에는 사건이 발생할 때마다 해당 사안에 대해 개별적으로 접근했으나, 이제는 재무요소와 ESG를 통합하여 체계적으로 실효성 있는 실천을 추구하고 있다. 무엇보다 ESG가 기업의 지속가능성과 가치를 높이고 위험을 줄이는 등 긍정적인 영향을 미친다는 것이 실증적으로 입증되어 공감대를 얻고 있다(김용진, 2021).

조직이 가속화되는 경쟁체제 안에서 지속적으로 성장 가능한 비교우위를 점하기 위한 핵심요소가 ESG 안에 녹아들어 있다고 하여도 과언은 아닐 것이다. 그러나, 최근 몇 년간 상장 기업들의 ESG에 관한 연구는 활발하지만, 대부분은 ESG 정보 공시에 관한 연구에만 그치고 있다. ESG 수준에 관한 연구는 아직 많지 않고 환경, 사회, 지배구조 수준을 따로 고려한 연구도 많이 부족한 실정이다(Sun, 2020).

이에 따라, 본 연구는 내부 근로자의 심리적 메커니즘을 살펴봄으로써 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식이 BSC의 비재무적 경영성과에 미치는 인식에 대한 영향관계를 확인해 보고자 한다. 아울러 조직 내부 측면에서 ESG의 역할과 중요성을 강조하고 연구영역을 확장하고자 한다.

### 3. ESG에 대한 종업원의 인식관련 선행연구

Freeman(1984)은 이해관계자를 '조직의 목표를 달성함에 있어 영향을 주거나 받는 집단 혹은 개인'으로 정의하였으며, Heath(1997)은 이해관계자가 관심을 가지는 이슈를 이끌어 나가는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 높은 명성을 얻을 수 있고, 이러한 명성은 기업에 많은 기회를 가져다 줄 수 있다고 주장하였다. 이와 같이 경영 환경에 대한 기업의 인식과 모든 의사결정에 이해관계자의 요구와 압력은 매우 중요한 동인이 될 수 있다(Chan et al., 2012). 조직의 능동성을 강조하는 선행연구(Roy et al., 2020)에 의하면, 종업원이 지속가능성 또는 기업의 사회적 책임에 대하여 어떠한 인식을 갖고 행동하느냐에 따라서 실제 ESG 활동의 효과성이 결정된다고 보았다. 즉, ESG에 대한 종업원의 인식이 기업 ESG 활동의 방향과 강도를 결정하는 요인이 되며 종업원들이 조직의 ESG 활동을 중요하게 인식하고 있다면 해당 기업은 ESG 활동에 매진할 가능성이 높고, 그 성과 역시 차별화되어 효율성 및 효과성 측면에서 경쟁기업보다 우위를 점할 것이라고 예상할 수 있다.

Surroca et al.(2010)에 따르면 ESG 활동과 기업의 재무적 성과간의 직접적인 영향관계는 입증되지 못한 반면에 기업의 무형자산이 그 영향관계를 명확하게 중재하고 있다고 한다. 즉, 이러한 주장은 기업단위에서 행해지는 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 태도가 성과변수에 영향을 준다는 점을 의미한다. 내부 이해관계자 그룹으로 CEO와 이사회를 포함한 연구가 존재하지만 본 연구에서는 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식에 초점을 두고 있어 이들에 대한 인식은 고려하지 않았다.

ESG에 대한 종업원의 인식관련 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

이수정・윤정구(2013)는 조직에 대한 정보가 부족한 외부 이해관계자는 ESG 활동 그 자체에 관심을 갖는 반면, 조직에 대한 정보가 상대적으로

풍부한 내부 이해관계자인 종업원은 ESG 활동 이면의 동기에 관심을 가지므로 종업원을 대상으로 한 기업의 ESG 활동에 관한 귀인연구는 중요하다고 언급하고 있다.

기업의 ESG 활동은 외부 이해관계자(예: 소비자, 지역사회)들이 인식하는 조직의 이미지 형성에도 중요한 영향을 미칠 수 있지만, 조직 내부의 이해관계자인 종업원들이 바라보는 조직과의 관계에도 영향을 줄 수 있으며, 이러한 관계를 긍정적 또는 부정적으로 바라보는가에 따라서 조직의 경제적·사회적 성과 향상을 위한 구성원의 노력이 결정될 수 있다(Rupp et al., 2013). 따라서, 종업원은 다양한 이해관계자 중에서도 조직 내부에서 성과를 창출하기 위해 일하는 주체이자 ESG 전략을 실행하는 주체일 수 있다는 점에서 기업 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 반응을 살펴보는 것은 ESG의 효과성을 이해하는 데 중요한 의미를 가질 수 있다.

기업 ESG 활동의 효과성에 대해 조직 내부의 이해관계자인 종업원이 ESG를 어떻게 바라보는가에 의해 영향을 받을 수 있다는 점에서 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식을 고려한 연구는 ESG 활동과 조직성과 간의 관계를 설명하는 데에 의미 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다(Perrini et al., 2011).

개인수준의 ESG 인식에 대한 학문적 관심이 높아지면서 최근에는 기업 외부 이해관계자뿐만 아니라 기업 내부 이해관계자인 종업원을 대상으로 한 종업원의 ESG 인식의 선행요인과 결과변수가 무엇인가를 규명하는 연구도 서서히 증가하고 있다(Jones, 2010). 비록 종업원을 대상으로 한 개인수준의 ESG 인식 연구가 조직수준의 연구나 소비자 등 여타의 개인수준의 연구에 비해 연구 편수는 상대적으로 부족하지만, 최근 해외에서는 그간 이루어진, 종업원을 대상으로 한 ESG 인식을 다룬 선

행연구들을 되돌아보고 향후 나아갈 연구방향을 도출하는 연구들이 나타나고 있다(예: Aguinis and Glavas, 2012; Gond et al., 2013).

기업의 경영성과는 곧 조직 구성원의 업무 성과에 기반하여 창출되기 때문에 내부 이해관계자인 종업원들의 관점에서 기업의 ESG 활동 및 인식을 살펴보는 것은 중요하다(Hyun and Choi, 2017).

종업원이 기업의 ESG 활동에 의해 심리적으로 어떠한 영향을 받는지 여부에 대해서 심도 있는 연구가 필요하다. 특히 기업에서 가장 중요한 이해관계자 그룹 중 하나이며 조직에 대한 암묵적인 지식을 보유한 종업원은 다른 이해관계자보다 ESG의 동기를 심도 있게 인식하는 경향이 있다(Fryzel and Seppala, 2016).

종업원은 기업이 관리하는 가장 중요한 이해관계자 중 하나이므로 종업원의 인식은 매우 중요하다. 따라서 조직의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식은 기업의 내부성과를 향상시킬 수 있다. 이는 주로 ESG 활동이 진정성 있고 성실하며, 호의적이라고 인식 될 경우 종업원 간에 긍정적인 감정을 향상 시킬 수 있기 때문이다(Afridi et al., 2020).

본 연구는 ESG 인식관련 선행 연구들을 리뷰하고 기업의 ESG 활동에 대해 상대적으로 결핍 영역인 종업원 대상 기업의 ESG 활동에 초점을 둔 인식 연구라는 점에서 향후 연구방향에 의미있는 시도라고 여겨진다.

### 4. ESG에 관한 선행연구

ESG 평가에 관련한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 임욱빈(2019)은 한국기업지배구조원의 ESG 점수가 기업가치에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과는 환경등급(E)은 당기 및 차기 기업가치에 유의한 영향이 나타나지 않았는데, 사회등급(S)과 지배구조등급(G)은 당기 및 차기 기업가치가 높아지는 것으로 나타났다. 즉, 환경등급(E)을 제외하고

기업의 사회적 활동이 기업가치를 증가시키는 것으로 보았다.

박윤나・한상린(2021)은 기업의 ESG 활동이 소비자의 반응에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 본 연구를 통해 도출된 주요 결과는 ESG 활동 중 환경은 기업에 대한 따뜻한 이미지 형성에 긍정적인 영향을 미치고, 사회는 기업에 대한 따뜻한 이미지와 유능한 이미지 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 지배구조는 기업에 대한 유능한 이미지 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지각된 따뜻함과 유능함 차원의 기업 이미지는 제품 또는 서비스에 대한 가격 공정성 지각에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 지각된 가격 공정성은 기업에 대한 태도, 충성도, 그리고 추가 비용 지급 의사에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. ESG 활동으로부터 비용이 발생하더라도 이는 가치 있는 투자가 될 것이라는 시사점을 제공해주고 있다.

채건석(2020)은 환경·사회·지배구조 평가결과인 ESG 등급이 기관투자자의 거래행태에 미치는 영향을 살펴보았다. 이 연구는 자본시장에서 환경·사회·지배구조에 대한 사회적 가치 측정치에 해당하는 ESG 등급의 공시가 정보전문가와 정보거래자에 해당하는 기관투자자의 비정상 순매수 거래량 또는 비정상 순매수 거래금액에 영향을 미치고 있다는 실증분석결과를 제시하고 있다. ESG 정보로 전달되는 사회적 가치를 개별 기관투자자가 투자의사 결정에 반영하고 있는가를 살펴본 연구 결과는 ESG 정보가 자본시장의 유동성을 조절할 수 있는 정보력을 지니고 있으며 ESG 경영을 실현하고자 하는 경영 패러다임 변화에 있어 중요한 임무를 수행할 수 있음을 보여준다.

강원・정무권(2020)은 ESG 활동의 효과와 기업의 재무적 특성에서 ESG 활동이 기업가치에 미치는 효과와 그 효과가 기업의 재무적 특성

에 따라 어떠한 차이를 보이는지를 탐구하였다. 실증분석 결과를 간단히 살펴보면, ESG 성과가 부문에 따라 다소간의 차이는 있지만 모두 기업가치에 유의한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 기존연구의 결과를 지지하였다. 본 논문은 '선행을 하는 기업이 사업적으로 성공한다(do well by doing good)'라는 보편적 주장과 맥락을 같이하지만 '사업적으로 성공한 기업이 선행을 잘할 수 있다(do goodby doing well)'라는 주장도 지지한다고 볼 수 있다. ESG 활동의 효과를 높이기 위해서는 그 활동과 공시에 대한 시장의 신뢰가 중요하다는 본 연구의 결과는 기업들이 본연의 업무인 수익성 향상과 아울러 외국인투자 유치 등과 같은 노력에 힘을 기울일 필요가 있음을 시사한다.

임종옥(2016)은 ESG 평가정보가 기업가치에 미치는 영향에 대해 분석한 결과 ESG 평가정보 중에 ESG 통합부문과 지배구조부문을 제외하고 환경평가부문과 사회평가부문은 기업가치에 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다.

임종옥(2018)은 ESG 사회평가와 사회공헌활동비와의 관계 연구에서 기업의 사회공헌활동비가 ESG 사회평가에 양(+)의 영향을 주고 있으며, 이러한 결과는 기업의 사회공헌활동비가 증가(감소)하면 ESG 사회평가 점수가 향상(감소)함을 의미한다고 하였다. 또한, 기부금, 복리후생비 및 교육훈련비가 ESG 사회평가에 유의한 영향을 끼치는가를 검증하기 위한 회귀분석의 결과, 기부금, 복리후생비 및 교육훈련비는 기대한 바와 같이 ESG 사회평가에 양(+)의 영향을 주고 있다고 하였다.

나영・임욱빈(2011)의 연구는 ESG 정보와 기업가치 관련성을 분석한 결과 ESG 정보는 기업가치를 나타내는 Tobin Q에 통계적으로 10% 수준으로 유의한 것으로 나타났다. 또한, ESG 정보의 공시 여부는 공시한 기업과 그렇지않은 기업을 비교해 보면 공시한 기업이 기업가치를 더 높

게 평가받고 있음이 확인되었다. 즉, ESG에 관심을 가지고 경영한 기업은 긍정적인 영향을 주어 기업가치가 높음을 시사한다. 기업가치가 높다는 것은 Tobin′ Q 비율측정치도 높다는 것으로 보고했다.

김동영(2020)은 ESG 평가등급이 잉여현금흐름에 미치는 영향 연구에서 기업들이 환경경영, 사회적 책임, 지배구조 등 ESG 활동경영을 함으로써 잉여현금흐름이 높아짐을 나타냈다. 잉여현금이 높아진다는 것은 기업 재무상태가 건전해지고 기업위험이 감소해 짐에 따라 기업가치가 높아진다는 점을 시사한다.

Kotler and Nancy(2005)는 기업의 사회적 책임 활동을 사회공헌활동, 환경보호 활동, 소비자 보호 활동, 기업윤리 활동으로 보고 기업의 사회적 책임 활동이 기업 재무성과에 미치는 영향을 연구하였다. 연구 결과 기업의 사회적 책임 활동은 기업 재무성과인 회계이익과 잉여현금흐름에 긍정적이었다고 보고했다.

Xie et al.(2019)은 ESG 정보 공시의 수준을 상·중·하로 분류해서 분석한 결과 중간 레벨로 공시한 기업이 기업의 효율성에 유의미하게 긍정적인 영향을 미치는 가운데 지배구조(G) 공시가 가장 강하고 다음으로 사회(S) 관련 공시가 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 이와 더불어 대부분의 ESG 활동이 시장가치, ROA, 기업 효율성을 포함하는 기업 재무성과와 부정적인 관계가 없는 결과를 도출하였다.

Xueming Luo et al.(2006)은 사회적 책임 활동과 기업의 재무성과에 관하여 연구하였는데, 분석결과 기업의 사회적 책임 활동은 고객 만족으로 이어져 장기적 재무성과(Tobin′s Q, 주식수익률)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Weber(2014)는 ESG 정보가 금융 시장에서 수익과 환경에 상관관계가 있으며 기업의 환경경영 성과를 증가시킨다고 분석하였다. 높은 수준의

ESG 성과와 기업의 경영 투명성이 결합하면 성장 가능한 기업에 대한 주식수익률이 높아지기 때문에 주주와 기업의 지속 가능한 성장에 win-win 하는 전략이 될 수 있다고 주장하였다.

White et al.(1996)은 기업의 환경 활동이 기업의 경영성과와 주가 수익률에 영향을 주고 이는 기업가치의 향상으로 이어진다는 연구 결과를 발표하였다. 기업이 환경 활동이나 관리에 능동적으로 접근하는 것을 지지하였으며 환경 경영 관리를 개선하는 등의 활동이 기업의 주가를 유의적으로 상승시킨다고 분석하였다. 이처럼 지속 가능한 사회를 이루기 위한 기업의 적극적인 역할을 지지하였다.

## 제 2 절 BSC의 비재무적 성과

### 1. BSC의 개념

Kaplan and Norton(1992)이 개발한 BSC(balanced score card: 균형성과표)는 재무성과 지표뿐만 아니라 재무성과의 동인들에 관한 정보를 제공하는 비재무적 성과지표들까지 고려하여 성과지표 간의 균형을 강조하는 전략적 성과평가시스템이다. 반면에 당기순이익과 같은 전통적인 재무성과 지표는 지나치게 요약적이며, 특히 과거 성과에 초점을 두고 있으므로 미래 경쟁력에 대한 지표의 역할은 미흡하므로 경영자에게 장기적 성과를 희생하고 단기 재무성과에 치중할 유인을 제공한다는 단점이 있다(Kaplan and Norton 1996). 이런 비판으로 인해 성과측정 시스템의 개선이 촉진되었는데, 개선의 방향은 크게 두 가지로 요약된다. 첫째는 재무지표 자체를 개선하려는 방향이었고, 두 번째는 비재무 지표를 강조하여 재무지표와 조화시키려는 방향으로 진행되었다(Ittner and Larcker 1998). 전자에 속하는 예가 경제적 부가가치(EVA:Economic Value Added)이고, 후자의 대표적인 예가 BSC이다. BSC는 기업의 비전과 전략을 4개의 관점을 통하여 체계적으로 분석하며 성과지표 간의 인과관계를 강조함으로써 전략의 실행 도구로서 유용성이 있을 것으로 기대되었다. 실제로 많은 기업이 BSC를 도입하고 있는 이유도 BSC가 하부조직의 통제보다는 전략과 비전을 중요시하고 전략 달성을 위한 인과적 단계를 구체적으로 제시하고 있기 때문이다. 이러한 영향으로 인하여 BSC를 도입하지 않은 기업들도 비재무적 지표의 중요성을 인지하게 되었으며, 학계에서도 BSC와 관련된 연구가 지속해서 진행되고 진화해 왔는데(김진환 외 2007), 초기에는 4가지 관점별 성과지표 개발을 중시하였고(제1

단계: 측정 중심), 그 후 성과지표 간의 인과관계 검증에 초점을 맞춘 연구가 진행되었다(제2단계: 인과관계 중심). 그리고 최근에는 BSC의 의사소통 기능을 강조하는 연구들이 나타나고 있다(제3단계: 의사소통 중심).

## 2. BSC의 비재무적 성과에 관한 관점

BSC는 Kaplan and Norton(1996)에 의해서 제기된 것으로 성과지표는 재무적 관점(financial perspective), 고객 관점(customer perspective), 내부프로세스 관점(internal process perspective), 학습 및 성장 관점(learning and growth perspective)의 4가지 관점으로 구성되어 있다. 이에 관한 구체적 관점은 다음과 같다.

첫째, 학습과 성장 요인(learning and growth factor)은 4가지 요인 중에서 가장 미래 지향적이며 다른 3가지 요인의 성과를 끌어내는 원동력이라고 할 수 있다. 학습과 성장을 가능케 하는 3가지 원천은 직원, 시스템 및 조직이다. 일반적으로 전략이 효과적으로 달성되기 위해서는 조직의 역량을 구축하도록 도와주는 사람, 시스템 그리고 프로세스에 대한 상당한 투자가 요구된다. BSC는 전통적인 단기투자 영역이 아니라 새로운 시설, 장비 등 미래에 대한 투자의 중요성을 강조하고 있다. 시설과 장비 등에 대한 투자도 중요하지만, 하부구조가 되는 인력, 시스템 및 업무처리 절차에 투자해야 하며, 특히 조직이 새로운 가치를 창출하기 위해서는 종업원의 지속적인 학습이 필요하고 학습의 주체는 기업이 아닌 사람, 즉 종업원이라 할 수 있다. 이에 따라 학습과 성장 요인은 교육 훈련 등의 투자를 통하여 조직 구성원의 가치 및 생산성을 높여 기업의 경영성과 향상으로 이어진다.

둘째, 내부프로세스 요인(internal process factor)은 기업성과를 극대화하기 위하여 핵심 프로세스 및 역량을 규명하는 것이다. 즉 조직 내부의

구조조정 등과 같은 비용 절감에 필요한 변화보다는 기업의 비교우위 요소를 점검하고 이를 다른 개념들과 통합된 방식으로 설계하는 것이다. 이러한 결과는 조직의 고유한 핵심 역량의 향상을 가져와 고객 욕구를 충족시키게 되고 궁극적으로 조직의 재무성과 향상을 가져온다. Kaplan and Norton(1996)은 내부 프로세스 요인을 핵심 프로세스, 운영 프로세스 그리고 판매 후 서비스로 나누어 설명하였다. 핵심 프로세스는 시장의 규모, 고객의 선호에 대한 정확한 정보를 파악하여 고객이 원하는 제품과 서비스를 개발하는 것이며, 운영 프로세스는 기존 제품, 서비스 등을 고객에게 효율적이고 적시에 배달해야 함을 강조하였고, 판매 후 서비스는 품질보증, 수리 활동, 불량품 등의 반품처리, 신용카드 관리 등의 대금 청구 프로세스 과정 등을 포함하였다.

셋째, 고객 요인(customer factor)은 고객서비스에 관한 비전과 전략을 포함하여 고객들의 주요 관심 사항을 반영한 구체적인 성과지표이다. 고객의 욕구를 파악하지 못하는 회사는 고객이 원하는 제품과 서비스를 제공하지 못하게 되며, 시장에서 경쟁력을 잃게 된다. 따라서 고객에 대한 이해와 분석의 중요성은 더해가고 있다. 모든 고객에게 똑같은 수준의 서비스를 제공한다는 것은 불가능하므로 수익을 가져다줄 수 있는 고객을 파악하고 이들을 위한 고객 지향적 프로세스를 개발해 나가는 것이 고객 관계 관리의 핵심 성공 요인이다. BSC의 고객 요인은 고객만족도, 고객유지율, 고객 수익성, 시장점유율 등과 같은 핵심적 고객성과지표를 표적으로 세분된 시장에 맞게 정렬하여 고객에 대한 가치명제를 명확히 파악하고 측정할 수 있다. 고객 수익성은 기업의 비교우위에 대한 혁신과 개선능력에 의한 직접적 영향과 고객만족도에 의한 간접적 영향을 받는다. 또한, 기업의 비교우위 요인 개선 및 판매 후 서비스 때문에 창출된 고객가치는 고객만족도에 직접적인 원인으로 작용할 수 있다. BSC의

고객 요인은 조직의 사명과 전략을 조직 전반에 공유할 수 있을 뿐 아니라, 표적 고객에게 맞게 세분된 시장에서 추구해야 할 구체적인 목표를 설정할 수 있다(Kaplan & Norton, 2005, 양종현・장동민, 2011; 재인용).

결과적으로 BSC 관점은 과거 재무적 관점에만 치우쳐 있던 전통적 경영방식에서 벗어나 고객이나 학습 및 성장 원동력과 같은 비재무적 가치에 대한 중요성을 강조하고 있다. 비재무적 성과는 수익성이나 성장성과 같은 재무성과에 집착한 나머지 주관적 성과에 소홀한 것과 달리, 재무성과가 갖는 문제점을 극복할 수 있고 장기적인 경쟁 환경에서 우위를 유지한다는 점에서 많이 활용되고 있다(Greenley, 1999; 조원섭, 2007). 비재무적 성과는 성과측정의 질적 평가를 의미하고 그 성과지표는 중요성이 인정되고 있으나 측정의 범위가 넓어 단기적 성과를 제시하기보다 장기적 성과에 중점을 두고 평가한 성과측정에 유효한 것으로 인식되고 있다(박선민・박지혜, 2012). 많은 기업이 기존의 유형자산 관리만으로는 더는 차별적 우위의 경쟁을 하는 데는 한계가 있어서 유형과 무형자산을 효율적으로 경영하여야만 높은 성과를 도출할 수 있는 실정이다(김미정 외, 2015; 진철우・양길승, 2019).

이에 본 연구는 BSC의 재무관점을 제외하고 비재무적 관점(고객, 기업의 비교우위, 학습과 성장)을 종속변수로 측정하고자 한다.

### 3. BSC의 비재무적 성과에 관한 선행연구

기업의 목표에 따라 경영성과의 기준은 다양할 수 있으나, 일반적인 기업의 궁극적인 목표는 이익의 극대화라는 일차원적인 재무성과에 초점이 맞추어져 있다. 기업의 경영활동은 인적, 물적 투자에 대한 이익을 극대화하려는 영리활동이기 때문에 기업의 경영성과는 이익의 산출 정도로 측정하고 있다(조원섭, 2007). 하지만 경영성과는 단순히 재무적 경영성

과에서만 찾을 수는 없다. 대다수 기업이 고객에게 초점을 맞춘 이상을 가지고 있다. 또한, 기업은 비재무적 지표인 시장점유율, 고객만족도, 혁신, 운영, 종업원의 능력 등과 같이 기업의 당기순이익보다 더 효과적으로 반영할 수 있는 비재무적 경영성과의 중요성을 파악하고 새로운 경영전략을 강화하기 위한 성과측정 시스템으로 바뀌고 있으며, 이는 상당한 성과를 거두고 있다(배기수 외, 2008). 즉, 기업이 장기적으로 성장하고 발전하기 위해서는 재무적 경영성과뿐만 아니라 비재무적 경영성과에도 많은 비중을 두고 BSC와 같은 종합적인 성과평가 제도를 구축해야 한다(이창대, 2003; 서재수 외, 2014).

Kaplan & Norton(1992)은 기존의 성과측정 시스템이 변화하는 환경을 제대로 측정하지 못하는 문제를 해결하기 위해 재무적 지표와 비재무적 지표의 적절한 통합 활용을 강조하였다. 또한, 기존의 재무적 성과지표를 보완하면서 미래의 경영성과에 영향을 미치는 고객 관점(customer perspective), 내부프로세스 관점(internal business perspective), 학습과 성장 관점 (learning and growth perspective)등을 포함한 BSC를 제시하였다. 고객 관점이란 기업이 양질의 상품과 서비스를 제공하고 전달하여 전반적인 고객 만족을 제공하는 기업의 능력이고(박영태 외, 2013), 측정지표로는 고객만족도, 시장점유율이 있다. 내부프로세스 관점은 무한경쟁 시장에서 경쟁기업보다 우월한 장점과 역량을 가지고 있는가를 측정하는 관점이고, 고객의 욕구를 만족시키기 위해 내부프로세스에 초점을 맞추는 종업원의 능력과 생산성에 영향을 미치는 측정지표를 포함한다. 학습과 성장의 관점은 종업원의 역량과 만족도 및 충성도를 측정하여 조직의 미래와 성장 가능성을 예측할 수 있으므로 미래지향적인 경영 관리가 가능하고(하진환, 2008), 기업의 가치에 영향을 미치므로 중요한 성과측정 부분이 된다(유종식·김재중·이애주, 2016).

## 제 3 절 조직시민행동(OCB)

### 1. 조직 시민 행동의 개념

조직시민행동(organizational citizenship behavior; 이하 OCB)은 Organ에 의해 처음으로 명명되었고, Organ은 시민적 덕목(civic virtue), 양심성(conscientiousness), 이타심(altruism), 스포츠맨십(sportsmanship), 그리고 예의성(courtesy) 등 5가지의 범주로 나누어 OCB를 구체적으로 개념화하였다. 첫째, 시민적 덕목은 조직에 영향을 미치는 전반적인 이슈를 숙지하고, 조직발전과 관련된 활동에 적극적으로 참여하는 것을 의미하며, 양심성은 조직 구성원에게 최소한으로 요구되는 역할 행동, 즉 근태비율 혹은 규칙준수와 관련하여 최소 수준 이상의 요구역할을 자발적으로 수행하는 것을 의미하며, 이타심은 과업수행과 관련하여 조직 내 타인을 돕는 행위를, 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 이슈와 관련하여 불평하지 않고 긍정적 태도를 유지하는 것, 그리고 예의성은 타인에 대해 존경심을 갖고 대하는 것을 의미하는 것으로 각각 정의될 수 있다(Organ, 1988; 문형구·김경석, 2006). 실질적인 조직 시민 행동의 연구는 1980년대부터 시작되었다(Smith et al, 1983). 초기 연구는 개인 수준에 초점을 맞추었고 점차 조직 시민 행동과 조직성과와의 관계로 연구범위가 확장되었다(Podsakoff et al. 2014). 대표적으로 Smith et al.(1983)은 종사자가 소임에 충실한 역할 내 행동만 하면 그 조직은 점차 약화될 수 있기에 종사자의 역할 외 행동의 필요성을 역설하였다(고은희・조민호, 2019).

조직 시민 행동에 대하여 가장 널리 수용되고 있는 정의는 Organ의 정의인데, Organ은 조직 시민 행동을 “자유 재량적이고, 공식적 보상 시

스템에 의해 직접 또는 명백히 인식되는 것이 아니지만, 종합적으로 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인적 행동"으로 정의하고 있다. 즉, 조직 내에 공식적으로 규정된 행동이 아니지만, 조직 구성원 스스로 조직의 효과적 기능을 촉진하는 행동을 하는 것을 의미한다.

OCB는 조직 내에서 종업원들에게 주어진 업무는 아니지만, 조직번영에 이바지하고자 행동하는 종업원의 자발적인 행동을 의미(Organ, 1988)한다. 여기서 '자발적'이란 것은 행동이 직무기술서에 명시되지 않았으며 수행을 강요할 수도 없는, 전적으로 구성원 개인의 자유의사에 결정된다는 것을 의미한다. '명시적으로 인정되지 않는다'라는 것은 장기적으로 보면 조직 시민 행동의 수행이 구성원에게 이익으로 돌아올 수도 있지만, 수행할 때마다 바로 직접적 보상이 대응되는 것은 아님을 의미한다(경규웅, 2020).

## 2. 조직 시민 행동에 관한 관점

조직 시민 행동(OCB) 연구의 중요성에 대해서는 이미 다수의 연구가 인정하고 있다. 김민강・박통희(2008)는 정부의 경쟁력이 바람직한 공식적 역할 행동뿐 아니라 역할 외의 조직 시민 행동이 활성화됨으로써 증진된다고 말하면서, 신자유주의자들처럼 경쟁과 평가를 통해 공식적 역할 행동의 효율성만을 높여서는 안 되며 경쟁력의 다른 한 축이라 할 수 있는 조직 시민 행동 역시 중요하다고 강조했다. 한봉주(2009) 역시 조직 시민 행동이 공식적으로 요구된 역할과 함께 조직의 성과 목표를 달성하는 데 이바지한다면서 그 연구 가치가 인정받고 있다고 언급했다. 하미승 외(2017)는 조직 시민 행동의 이러한 중요성을 인정하면서, 조직 시민 행동의 형성에 영향을 미치는 요인들을 발견한다면 조직 관리자가 이를 함양하기 위한 전략을 찾아내어 조직 시민 행동의 증대에 이바지하

게 될 것이라고 말했다(경규웅, 2020).

모든 조직 시민 행동의 정의에서 중심이 되는 것은 조직 시민 행동이 직무나 과업에 매우 중요한 행동은 아니지만, 조직 기능 향상에 도움을 주는 종업원의 행동이라는 것이다(Lee and Allen, 2002). 즉, 기업의 가치를 향상할 수 있는 내적인 의사에 따른 자발적 행동으로 볼 수 있다. 박혜원・한주희(2011)는 조직 구성원들이 기업의 사회적 책임에 대해 높게 지각할수록 조직 시민 행동이 높아진다는 것을 밝혔다. 조직 구성원들은 조직 내에서 지각한 가치들과 일치하는 방법으로 행동하는 경향이 있는데(Baker et al., 2006), 기업의 사회공헌활동은 기업이 갖는 의무가 아님에도, 자발적으로 기업의 자원을 투입하여 지역사회에 이바지하는 활동으로, 사회적 가치에 부합하는 기업의 바람직한 행동으로 볼 수 있고, 이는 곧 개인 차원에서 조직 구성원의 행동, 즉 조직 시민 행동으로 이어질 수 있다. 이것은 조직 구성원들 스스로 조직 내에서 의미 있는 일을 하고 있다고 느껴 조직에 전념하게 되어 공식적인 업무 외의 수행을 하게 된다는 것을 의미하고, 결국 조직 구성원은 조직에 정서적・규범적으로 애착을 느껴 조직 시민 행동을 더 많이 하게 된다는 것이다(Rego et al., 2010). 즉, 기업의 ESG 활동은 기업이 조직 차원에서 실시하는 일종의 시민 행동이며, 조직 구성원들은 이러한 기업의 바람직한 활동인 ESG 활동을 지각했을 때, 그 가치들과 일치하는 방법으로 행동하게 된다는 것이고, 이것은 자신이 근무하는 기업의 ESG 활동에 대한 인식이 높을수록 결과적으로 조직 구성원은 조직 시민 행동을 더 많이 하게 된다는 것으로 볼 수 있다(유태용・노균환, 2013).

이러한 조직 시민 행동은 그와 같은 행동이 나타나게 된 동기가 이타주의적 동기(altruistic motive)인지 도구적 동기(instrumental motive)인지에 따라 조직에 이로울 수도 있지만 그렇지 않은 예도 있어 행동의 동

기적 측면을 고려하는 것이 중요하다(이경근·김종재, 2001).

### 3. 조직 시민 행동에 관한 선행연구

조직 시민 행동(OCB)은 Smith, Organ and Near(1983)의 연구로 처음 제시되었다. 조직 시민 행동이란 동료나 조직에 도움이 되는 행동으로 조직 구성원이 반드시 해야만 하는 공식적인 업무와는 무관하게 자유재량에 의해서 행하는 조직 행동의 일종이다(knight et al., 1985). 즉, 조직의 공식적인 보상 시스템과는 상관없이 조직의 이익을 높일 수 있는 일련의 행동을 조직 시민 행동이라 정의할 수 있다(최문기, 2018).

기업의 사회공헌활동에 대한 인식과 태도가 직무성과에 긍정적인 영향을 미침으로써 궁극적으로 기업의 재무성과나 기업가치를 높이는 것도 중요하지만, 또 다른 차원에서 기업의 사회공헌활동은 좋은 기업에 다니고 있다는 자긍심을 직원들에게 부여함으로써 직원들의 삶의 질을 높일 수 있는 요인이 될 수도 있다. 산업복지 측면에서 보면 직원은 단순히 기업의 재무성과를 향상하는데 사용되는 도구가 아니다. 직원들의 삶의 질 자체가 매우 주요한 요인이며, 어떠한 요인들이 삶의 질을 향상하는 것인지를 찾고, 조직 차원에서 필요한 정책이나 서비스가 무엇인지 제시할 수 있어야 한다. 즉, 기업의 사회공헌활동에 대한 직원들의 인식과 태도가 조직 시민 행동을 유도하고, 직무성과 또한 향상함으로써 궁극적으로는 직원들의 삶의 질을 향상할 수 있는 요인이 되기 때문에 기업이 사회공헌활동을 함에 있어서 내부 이해관계자인 직원을 고려하는 것은 매우 중요하다(김지혜, 2012).

Katz and Kahn(1966)은 공식적 역할 행동(in-role)에 따른 제한적 행동만을 하는 구성원들로 이루어진 조직은 쉽사리 무너지게 될 것이라고 주장하였다.

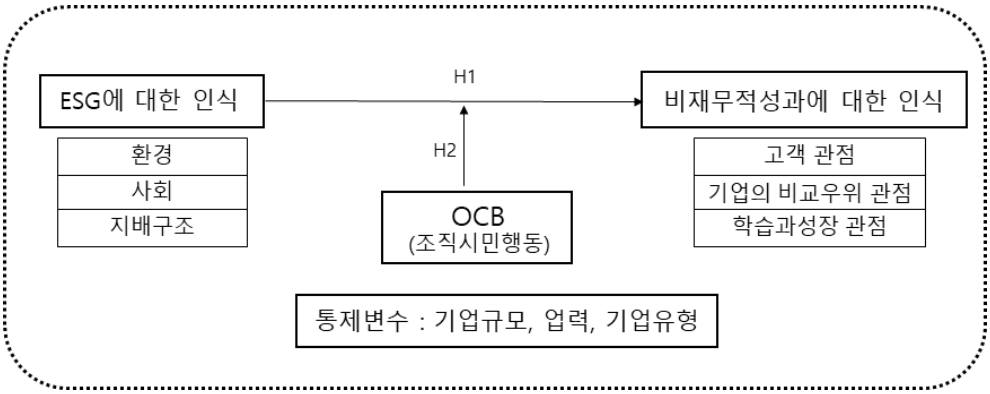
국내에서도 OCB에 대한 연구는 괄목할만한 양적 성장을 이뤘으나, 주로 OCB의 선행요인을 제시하고 검증하는 경험적 연구에 치중되어 OCB가 조직에 미칠 수 있는 다양한 결과에 관한 연구가 상대적으로 부족한 실정이다. 그뿐만 아니라, OCB가 초래하는 결과에 관한 연구는 주로 OCB의 개념상 건전성으로 인해 OCB를 친 사회적 행위와 유사개념으로 정의하는 경우가 많으며, OCB를 수행하는 개별구성원들이 조직 또는 조직 내 상급자에 의해 긍정적인 평가를 받는다는 것을 제시한 연구가 다수 존재하였다(Podsakoff et al., 2009). 즉, 조직성과에 긍정적 효과를 미칠 것이라는 연구 명제를 적극적으로 수용하여 OCB의 순기능적 측면을 제시한 연구 결과가 다수인 반면, OCB가 초래할 수 있는 잠재적인 역효과를 다룬 연구는 극히 드문 실정이다. 반면, 최근의 해외연구들은 조직 시민 행동이 초래할 수 있는 부정적 효과에 초점을 맞추기 시작하였다. 이와 관련해 Bolino et al.(2013)의 연구가 대표적이라 할 수 있는데 이 연구는 조직 시민 행동이 초래할 수 있는 부정적 측면에 관한 논거를 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 조직 시민 행동은 친 사회적 행위라기보다 개별적 이익추구 행위일 수 있다. 예를 들어, 조직 내에서의 이미지관리(impression management)를 목적으로, 부여된 역할 행동에 대한 지루함, 또는 삶에 대한 불만족으로 인해 조직 시민 행동이 발생할 수 있다. 둘째, 조직 시민 행동의 질이 낮거나 역할 행동을 하지 않고 수행될 때 부정적 효과가 초래될 수 있다. 셋째, 조직 시민 행동을 요구하는 압력이 행해질 경우, 역할갈등, 역할과 부하(role overload) 및 직무 스트레스 등을 일으킬 수 있다(김태희・이용모, 2020).

# 제 3 장 연구설계

## 제 1 절 연구모형 및 가설

### 1. 연구모형

본 연구는 선행연구들을 배경으로 하여 한국거래소(KRX)에 등록된 상장 기업 임직원을 대상으로 설문 조사를 시행한 후, 국내 상장 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 BSC의 비재무적 성과에 대한 인식 간의 관련성에 대한 검증을 통해 학문적·실무 정책적 시사점을 제시하고자 한다. 또한, 위에 언급한 두 하위변수들 간 관계에서 조직 시민 행동이 조절역할을 하는지에 대해 종업원의 인식을 살펴보고 기업 업력과 규모, 기업 유형에 따른 통제변수에 따른 영향 관계도 검증하고자 한다. 이에 따른 본 연구의 개념적 연구모델은 [그림 3-1]과 같다. 본 연구에서는 추가 검증으로 인구 통계적 특성과, ESG 평가등급 여부를 집단으로 구분하여 인식에 대한 비교 차이검증을 실시하고자 한다.




[그림3-1] 개념적 연구모델

## 2. 연구가설

본 연구는 기존의 주된 연구대상이 되었던 ESG 등급과 기업의 재무성과 혹은 고객 충성도 등 외부 효과에 관하여 논의되던 관점이 아닌 국내 상장 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 BSC의 비재무적 성과에 대한 인식 간의 관련성 그리고 이 둘 변수 간에 조직 시민 행동이 조절변수로서 영향을 미치는지에 대해 실증적인 검증을 하고자 한다.

이러한 영향 관계의 연구 결과를 통하여 종업원의 인식을 살펴봄으로써 기업의 투자 방향성에 있어서 효율적인 방안을 제시하고자 한다.

위와 같은 연구가설을 수립한 선행연구의 배경은 아래와 같다.

많은 기업이 지속 가능한 성장을 위해서 환경과 사회에 불이익을 최소화하고 지배구조 효용성을 높일 수 있는 비재무적 성과에 노력을 기울이고 있다. ESG 투자는 재무제표에 나타나지 않는 기업의 자산과 특성을 반영한다고 볼 수 있다. Hanson(2013)은 지배구조, 기업문화, 종업원, 고객, 거래처와의 관계 등과 같은 비재무적 요소는 미래의 가격경쟁력과 수익성을 결정하는 중요한 자산이며 ESG 투자는 장부가치에 대한 프리미엄으로 기업가치에 반영된다고 하였다(강원・정무권, 2020).

Florkowski and Schuter(1992)는 종업원의 인식변수에 대한 중요성에 대해 역설했다. 특정 제도의 도입을 통한 종업원의 태도 및 행동의 변화는 단순히 그 제도가 가지는 특성이나 도입방식에 의해 결정되는 것이 아니라 해당 제도에 대한 각 개인의 인식(Perception)에 의해 크게 좌우될 것으로 보았다. 조직 내에 도입된 새로운 제도에 대한 종업원들의 긍정적 인식 없이는 종업원들의 태도 및 행동의 변화는 기대할 수 없기 때문이다.

본 연구는 ESG의 부문별 요인인 환경(E), 사회(S), 지배구조(G) 각각을 독립변수로 두고, BSC의 비재무적 성과의 부문별 요인인 고객 관점,

기업의 비교우위 관점, 학습과 성장 관점을 종속변수로 선정하여 이들 변수 간의 관계, 그리고 조직 시민 행동을 조절 효과로 선정하여 상호작용의 효과가 있는지 구조적 관계를 검증하고자 한다. 아울러 조직 시민 행동은 조직 구성원이 반드시 해야만 하는 공식적인 업무와는 무관하게 자유재량에 의해서 행하는 조직 행동의 일종으로서(Knight et al., 1985) 독립변수와 종속변수 간에 유의미한 영향을 끼칠 수 있는 요소로 보았다.

이와 같은 배경에 따라 본 연구에서는 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식이 BSC의 비재무적 성과에 대한 인식에 미치는 영향에 대해 종업원의 인식을 중요한 요인으로 보고 다음과 같이 가설을 설정하고 연구를 하고자 한다.

**H1. 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식은 BSC의 비재무적 성과에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

H1-1. 기업의 ESG 활동 중 환경적 요인에 대한 종업원의 인식은 고객 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 기업의 ESG 활동 중 사회적 요인에 대한 종업원의 인식은 고객 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 기업의 ESG 활동 중 지배구조 요인에 대한 종업원의 인식은 고객 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 기업의 ESG 활동 중 환경적 요인에 대한 종업원의 인식은 비교우위 기업관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-5. 기업의 ESG 활동 중 사회적 요인에 대한 종업원의 인식은 비교우위 기업관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-6. 기업의 ESG 활동 중 지배구조 요인에 대한 종업원의 인식은 비교우위 기업관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-7. 기업의 ESG 활동 중 환경적 요인에 대한 종업원의 인식은 학습과 성장 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-8. 기업의 ESG 활동 중 사회적 요인에 대한 종업원의 인식은 학습과 성장 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-9. 기업의 ESG 활동 중 지배구조 요인에 대한 종업원의 인식은 학습과 성장 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

**H2. 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 BSC의 비재무적 성과에 대한 인식에 미치는 영향관계에서 조직시민행동(OCB)은 조절역할을 할 것이다.**

## 제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정 도구

### 1. 변수의 조작적 정의

#### 1) 독립변수 : 기업의 E・S・G 활동에 대한 종업원의 인식

본 연구에서는 기업의 ESG 활동에 대한 내부 근로자 인식을 측정하기 위해 박윤하・한상린(2021)의 측정척도의 배경에 관한 논의와 선행연구를 바탕으로 27개 문항을 5점 척도를 사용하여 연구를 진행하였다. 특별히, 본 연구는 기업의 ESG 활동에 대한 내부 이해관계자인 종업원의 인식을 바탕으로 한 연구일 뿐 기업의 ESG활동에 관한 연구와는 차별됨을 밝혀둔다. 또한, 내부 이해관계자 그룹으로 CEO와 이사회를 포함한 연구가 존재하지만 본 연구에서는 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식에 초점을 두고 있어 이들에 대한 인식은 고려하지 않았다. ESG는 기업의 비재무적 성과를 판단하는 기준으로 개별 기업의 사회적 책임 정도를 측정하기 위하여 개발된 것으로 기업 ESG 활동의 하위 요인으로 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)를 측정하였다. ESG는 실무적인 측면과 아울러 학문적인 측면에서도 주목받고 있으나 주로 투자자 관점에서의 연구가 이루어지고 있다. 본 연구에서는 기업의 ESG 활동을 내부 근로자의 관점으로 살펴봄으로써 연구영역을 확장하고자 한다.

#### 2) 종속변수 : BSC의 비재무적 성과에 대한 종업원의 인식

Kaplan and Norton(1992)은 기존의 성과측정 시스템의 한계점을 보완하고자 BSC(balanced score card)를 제시하였다. 균형적인 성과관리의 중요성이 강조되면서 재무성과를 중심으로 성과를 측정하던 기존의 방식 외에 고객 관점 지표, 내부프로세스 관점 지표, 학습과 성장 관점 지표 즉, 비재무적 측정지표의 세 개의 요인이 추가로 구성되었다. 미래의 성

과와 가치를 평가하는 비재무적 측정지표를 이용하여 더욱 균형적인 성과관리를 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 비재무적 성과를 측정하는데 있어 Kaplan and Norton(1992)이 제시한 고객 만족, 내부프로세스, 학습과 성장에 대한 지표와 관련된 문항을 바탕으로 서재수(2013)가 사용한 12개의 문항 중 11개의 문항을 본 연구에 맞도록 수정·보안하여 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

재무성과를 보여주는 측정지표들은 수익성이나 성장성과 같은 경영성과에 집착한 나머지 주관적 성과에 소홀하였으나, 비재무적 성과는 재무성과가 갖는 문제점을 극복할 수 있고 장기적인 관점에서 경쟁적 우위를 유지할 수 있다는 점에서 많이 활용되고 있다(Greenley, 1999; 조원섭, 2007).

본 연구에서 비재무적 성과는 데이터에 기반한 기업의 비재무적 성과가 아닌 종업원의 인식에 바탕을 둔 비재무적 성과로 정의하고 또한 이해를 돕기 위해 '내부프로세스'라는 용어를 사용하지 않고 대신에 '기업의 비교우위'라는 용어를 사용하였음을 밝혀둔다.

### 3) 조절변수 : 조직시민행동

본 연구에서는 측정척도의 이론적 배경인 조직 시민 행동에 관한 논의와 선행연구를 바탕으로 5점 척도를 사용하여 연구를 진행하였다. 조직시민 행동은 친 사회적 행동(prosocial behavior), 역할 외 행동(extra-role behavior), 맥락 행동(contextual behavior)이라고도 부른다(유태용・노균환, 2013).

이 연구에서는 조직시민행동(OCB)을 조직의 성과제고를 위한 개인의 자발적 행동으로 정의하고 시민 행동의 이타적 행동, 양심적 행동, 예의바른 행동, 참여적 행동, 정당한 행동에 대한 전체적 수준 변화를 파악하기 위해서 Koys(2001)가 측정한 5개의 항목과 김동환·신호철·양인덕(2009)이 연구에서 사용한 5개 문항을 조금 변형하여 5개 문항을 5점 척

도로 측정하였다.

#### 4) 통제변수 : 기업 규모(매출액), 업력, 기업 유형

본 연구에서는 가설에 설정된 변수들 외에 기업의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 기업 규모(매출액), 업력, 기업 유형을 통제변수로 설정하였다.

#### 5) 추가 검증(차이 분석)

본 연구의 가설검증 외 집단 간 차이검증을 추가로 분석하였다. 먼저 ESG 등급 여부를 구분한 후 ESG 등급을 받은 기업을 선별하여 기업 규모(매출액), 업력, 기업 유형, 그리고 ESG 평가등급을 구분하여 변수 간의 차이 분석을 하였다. 차이 분석은 두 개의 집단 간 유의미한 차이를 분석하기 위해 독립표본 t 검증(t-test)을 시행하였고, 세 개의 집단 이상일 때 일원 분산분석(One-Way ANOVA)을 시행하였다.

### 2. 측정 도구

본 연구의 실증분석을 위한 자료는 종업원의 인식도를 기반한 설문지 기법을 활용하여 확보하였다. 설문지에 사용될 속성과 변수는 내용 타당성을 확보하기 위해 연구목적과 관련된 선행연구를 바탕으로 작성하였으며, 선행연구에서 신뢰도가 검증된 측정 도구를 활용하였다. 기업의 ESG 활동 27개 문항, 조직 시민 행동 5개 문항, BSC의 비재무적 성과 11개 문항으로 구성하였고, 세부구성 문항과 출처는 <표 3-1>과 같다. 부록으로 설문지를 첨부하였다. 설문 문항은 전 문항 5점 리커트 척도(1점:전혀 그렇지 않다, 5점:매우 그렇다)로 측정하였으며, 표본으로 추출된 상장 기업 임직원이 자기 보고의 형태로 직접 기재하였다.

<표 3-1> 측정 도구 개요

| 구분 | 변수명 (문항수) | | 문항 | 출처 |
|---|---|---|---|---|
| 독립변수 | ESG 활동에 대한 종업원의 인식 | 환경(E) | • 우리 기업은 환경보호를 위한 실천방안을 모색한다.<br>• 우리 기업은 환경보호계획을 수립하고 이를 시행하기 위한 비용을 투자한다.<br>• 우리 기업은 환경보호에 관한 경영활동을 이사회 내에서 검토한다.<br>• 우리 기업은 환경보호를 위한 실무조직을 보유하고 있다.<br>• 우리 기업은 임직원을 대상으로 환경보호를 위한 정기교육을 한다.<br>• 우리 기업은 환경성과를 위한 평가체계를 구축하고 관리한다.<br>• 우리 기업은 협력업체의 환경경영 실태를 검토 및 평가한다.<br>• 우리 기업은 환경보호를 위한 설비에 투자한다.<br>• 우리 기업은 환경보호를 위해 노력하고 있다.<br>• 우리 기업은 국제환경단체에 가입되어 있다. | 박윤하・한상린(2021), Galbreath (2013), Son &Lee(2019) |
| | | 사회(S) | • 우리 기업은 근로자를 위한 인권 보호 활동을 실시하고 있다.<br>• 우리 기업은 협력사와 경쟁사와의 부패방지를 위한 교육을 하고 있다.<br>• 우리 기업은 협력사와 동반성장을 위한 지원 프로그램이 있다.<br>• 우리 기업은 소비자에 대한 공정거래 정책을 실시하고 있다.<br>• 우리 기업은 소비자 안전을 위한 평가 및 인증을 실시하고 있다.<br>• 우리 기업은 소비자의 만족을 위한 정책과 프로그램을 실시하고 있다.<br>• 우리 기업은 소비자 피해 보상처리를 위한 기구를 운영하고 있다.<br>• 우리 기업은 지역사회를 위해 사회공헌 프로그램을 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 운영하고 이를 장려한다. | |
| | | 지배구조(G) | • 우리 기업은 주주의 권리를 보호하기 위하여 주주총회에 대한 안건을 통지한다.<br>• 우리 기업은 이해관계집단 등 외부의 압력에 휘둘리지 않는 시스템을 갖추고 있다.<br>• 우리 기업은 주주의 권리를 보호하기 위하여 배당적정성 수준을 고려하여 배당을 한다.<br>• 우리 기업은 규정에 맞게 이사회를 운영한다.<br>• 우리 기업은 부당한 처사에 대한 내부 고발자 제도가 있다.<br>• 우리 기업이 운영하는 감사위원회는 전문성을 가지고 있다.<br>• 우리 기업은 내부 회계관리자가 있다.<br>• 우리 기업은 외부 감사인이 있다.<br>• 우리 기업은 외부감사인의 의견을 반영한다. | |
| 종속변수 | 비재무적성과에 대한 종업원의 인식 | 고객관점지표 | • 우리 기업은 고객만족도 향상에 많은 관심을 갖는다.<br>• 우리 기업은 고객에 대한 응답을 신속하게 처리하는데 많은 노력을 한다.<br>• 우리 기업은 고객수를 증가시키기 위한 노력을 한다.<br>• 우리 기업은 서비스 품질의 제고에 많은 관심을 갖는다. | Kaplan&Norton(1992), 서재수(2013), Greenley,(1999), 조원섭(2007) |
| | | 기업의 비교우위관점지표 | • 우리 기업은 이익을 증가시키기 위해 많은 노력을 한다.<br>• 우리 기업은 제품(서비스) 생산성 향상을 개선하는데 많은 노력을 한다.<br>• 우리 기업은 프로세스 시간 단축을 위해 노력한다.<br>• 우리 기업은 원가 절감을 위해 노력한다. | |
| | | 학습과성장관점지표 | • 우리 기업은 직원교육과 훈련을 통한 인재양성에 노력한다.<br>• 우리 기업은 직원 만족을 증가시키기 위해 노력한다.<br>• 우리 기업은 이직률을 낮추기 위해 노력한다. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 조<br>절<br>변<br>수 | 조직시민<br>행동<br>(OCB) | • 나는 주위에 업무량이 많은 동료를 도와준다.<br>• 나는 필요한 경우 업무량 및 시간을 초과해서 일할 의향이 있다.<br>• 나는 근무 여건을 탓하지 않고 일을 한다.<br>• 나는 동료를 존중하여 그에게 피해가 없도록 행동한다.<br>• 나는 우리 회사의 발전을 위해 책임감을 갖고 일한다. | 유태용 · 노균환(2013), Koys(2001), 김동환·신호철 · 양인덕(2009) |

## 제 3 절 자료 수집 및 분석 방법

### 1. 자료 수집

본 연구의 목적 달성을 위해 선행연구와 설문을 통한 통계자료에 의한 실증분석을 병행하였다. 설문 조사는 COVID 19 상황을 고려하여 방문 조사는 제외하고 설문 조사 전문기관을 통해 2021년 12월 13일~12월 25일까지 온라인 설문 조사를 하였다. 설문에 참여한 모든 응답자 수 997명 중 조사 조건 탈락 응답자 777명, 중도 포기 응답자 17명을 제외한 응답 203명에서 불량응답자 3명을 제외한 유효 응답자 수 200명의 국내 상장기업 임직원으로 구성된 응답자가 직접 기재하도록 하는 자가평가방식(Self-report)을 이용하여 설문에 응답하도록 하였다.

### 2. 분석 방법

본 연구의 자료 분석을 위해 범용 통계 패키지인 SPSS(statistic package for social science) 25.0을 활용하여 통계분석을 하였으며 세부적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 표본의 인구 통계적 특성 분석을 위해 빈도수(frequency)와 백분율(percent)을 산출하는 빈도분석(frequency analysis)과 측정변수의 분포를 분석하기 위하여 평균(mean)과 표준편차(standard deviation)를 산출하는 기술 통계분석(descriptive statistics)을 하였다. 둘째, 측정한 설문 항목의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach's α 계수를 선출하여 검증하였고, 구성개념의 차원을 확보하고 타당성 검증을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 검증을 위해 확인적 요인 분석을 실시하였으며(CFA) AMOS 25.0을 사용하였다. 셋째, 측정변수 간의 상관관계를 분석하기 위하여 상관분석(correlation analysis)을 실시하였다. 넷째, ESG의 세부 요소인 환경, 사회, 지배구조를 독립변수로 설정하고 BSC의 비재무적 성과의 부문별 요인인 고객 관점, 기업의

비교우위 관점, 학습과 성장 관점을 종속변수로 선정하여 이들 변수 간의 관계 그리고 조직 시민 행동을 조절 효과로 선정하여 상호작용의 효과가 있는지 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 추가 검증으로 집단 간 비교 검증을 위해 T-test와 분산분석을 하였다.

# 제 4 장 실증분석

## 제 1 절 조사의 일반적 특성

### 1. 변수의 기술통계

본 연구의 모형에서 사용된 변수에 있어 일반적 특성을 살펴보고자 각 변수에 대한 기술통계 분석을 하였다. 분석을 통해 최소·최댓값, 평균과 표준편차, 그리고 정규성 검증을 위한 왜도와 첨도를 확인하였으며, 그 결과는 <표4-1>과 같다. 분포의 비대칭성을 의미하는 척도인 왜도는 절댓값 기준으로 2보다 높을 때 정규성 문제가 있는 것으로 판단하고, 특정변수의 분포 모양이 얼마큼 첨예한가를 의미하는 첨도는 2보다 높을 때 정규성 문제가 있는 것으로 판단한다(George and Mallery, 2010). 본 연구에서 최종 수집·활용된 200부 중에서 정규분포 기준에 적합한지를 점검하기 위해 왜도와 첨도의 통계치를 분석한 결과 이상치가 확인된 설문 응답 중 9부를 제거하였다. 이상치를 제거한 후 ｜왜도｜<2, ｜첨도｜<2의 기준에 부합하는 것으로 확인되어 최종 191부의 표본을 본 연구에 사용하였다.

<표4-1> 주요 변수의 기술 통계량

n=191

| 구분 | N | 최소값 | 최댓값 | 평균 | 표준편차 | 왜도 | 첨도 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 환경1 | 191 | 2 | 5 | 3.89 | 0.652 | -0.694 | 1.326 |
| 환경2 | 191 | 2 | 5 | 3.86 | 0.705 | -0.712 | 0.949 |
| 환경3 | 191 | 1 | 5 | 3.95 | 0.806 | -0.696 | 0.960 |
| 환경4 | 191 | 1 | 5 | 3.75 | 0.887 | -0.456 | -0.211 |
| 환경5 | 191 | 1 | 5 | 3.77 | 0.881 | -0.758 | 0.856 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 환경6 | 191 | 1 | 5 | 3.79 | 0.793 | -0.437 | 0.265 |
| 환경7 | 191 | 1 | 5 | 3.82 | 0.816 | -0.648 | 0.755 |
| 환경8 | 191 | 1 | 5 | 3.74 | 0.855 | -0.693 | 0.699 |
| 환경9 | 191 | 1 | 5 | 3.95 | 0.773 | -0.532 | 0.523 |
| 환경10 | 191 | 1 | 5 | 3.23 | 1.040 | -0.151 | -0.588 |
| 사회1 | 191 | 1 | 5 | 3.70 | 0.768 | -0.419 | 0.721 |
| 사회2 | 191 | 2 | 5 | 3.70 | 0.814 | -0.169 | -0.457 |
| 사회3 | 191 | 1 | 5 | 3.80 | 0.837 | -0.525 | 0.410 |
| 사회4 | 191 | 1 | 5 | 3.90 | 0.792 | -0.399 | 0.146 |
| 사회5 | 191 | 1 | 5 | 3.88 | 0.745 | -0.582 | 0.878 |
| 사회6 | 191 | 1 | 5 | 3.90 | 0.747 | -0.441 | 0.563 |
| 사회7 | 191 | 1 | 5 | 3.73 | 0.781 | -0.553 | 0.802 |
| 사회8 | 191 | 1 | 5 | 3.65 | 0.785 | -0.490 | 0.602 |
| 지배구조1 | 191 | 1 | 5 | 3.78 | 0.735 | -0.510 | 0.743 |
| 지배구조2 | 191 | 1 | 5 | 3.69 | 0.792 | -0.212 | 0.001 |
| 지배구조3 | 191 | 1 | 5 | 3.80 | 0.769 | -0.273 | 0.153 |
| 지배구조4 | 191 | 1 | 5 | 3.94 | 0.690 | -0.606 | 1.481 |
| 지배구조5 | 191 | 1 | 5 | 3.70 | 0.872 | -0.426 | 0.037 |
| 지배구조6 | 191 | 1 | 5 | 3.80 | 0.758 | -0.594 | 0.741 |
| 지배구조7 | 191 | 1 | 5 | 4.01 | 0.740 | -0.490 | 0.607 |
| 지배구조8 | 191 | 1 | 5 | 3.77 | 0.846 | -0.543 | 0.365 |
| 지배구조9 | 191 | 1 | 5 | 3.79 | 0.762 | -0.628 | 1.140 |
| 고객관점1 | 191 | 2 | 5 | 4.07 | 0.719 | -0.532 | 0.341 |
| 고객관점2 | 191 | 2 | 5 | 4.07 | 0.692 | -0.194 | -0.569 |
| 고객관점3 | 191 | 2 | 5 | 4.19 | 0.678 | -0.352 | -0.400 |
| 고객관점4 | 191 | 2 | 5 | 4.08 | 0.706 | -0.483 | 0.250 |
| 기업의 비교우위관점1 | 191 | 2 | 5 | 4.16 | 0.678 | -0.408 | -0.012 |
| 기업의 비교우위관점2 | 191 | 3 | 5 | 4.12 | 0.671 | -0.138 | -0.772 |
| 기업의 비교우위관점3 | 191 | 2 | 5 | 3.96 | 0.652 | -0.194 | 0.046 |
| 기업의 비교우위관점4 | 191 | 2 | 5 | 4.18 | 0.735 | -0.463 | -0.487 |
| 학습·성장관점1 | 191 | 1 | 5 | 3.85 | 0.790 | -0.629 | 0.620 |
| 학습·성장관점2 | 191 | 1 | 5 | 3.74 | 0.822 | -0.411 | 0.060 |
| 학습·성장관점3 | 191 | 1 | 5 | 3.53 | 0.939 | -0.369 | 0.017 |
| 조직시민행동1 | 191 | 2 | 5 | 3.79 | 0.789 | -0.249 | -0.323 |
| 조직시민행동2 | 191 | 1 | 5 | 3.55 | 0.904 | -0.555 | 0.145 |
| 조직시민행동3 | 191 | 1 | 5 | 3.62 | 0.898 | -0.271 | -0.450 |
| 조직시민행동4 | 191 | 2 | 5 | 4.14 | 0.558 | -0.142 | 0.896 |
| 조직시민행동5 | 191 | 2 | 5 | 4.01 | 0.688 | -0.307 | 0.022 |

## 2. 표본의 빈도분석

본 연구에서 최종 분석으로 사용된 표본의 일반적 특성은 <표4-2>, <표4-3>과 같다. 특성을 살펴보면 성별에서 남자 104명(54.5%), 여자 87명(45.5%)으로 나타났고, 연령에서 20대 38명(19.9%), 30대 69명(36.1%), 40대 56명(29.3%), 50대 24명(12.6%), 60대 4명(2.1%)으로 나타났다. 직위로는 일반사원 88명(46.1%), 과장/팀장급 56명(29.3%), 차/부장급 43명(22.5%), 임원급 4명(2.1%)으로 나타났고, 업력으로 2년 미만 21명(11.0%), 2년 이상에서 5년 미만 41명(21.5%), 5년 이상에서 10년 미만 40명(20.9%), 10년 이상에서 15년 미만 32명(16.8%), 15년 이상 57명(29.8%)으로 나타났다. 매출액으로 100억 원 미만 38명(19.9%), 100억 원 이상에서 300억 원 미만 66명(34.6%), 300억 원 이상에서 500억 원 미만 29명(15.2%), 500억 원 이상 58명(30.4%)으로 나타났다. 기업 유형에서 제조업 80명(41.9%), IT산업 38명(19.9%), 도소매업 19명(9.9%), 금융업 8명(4.2%), 서비스업 36명(18.8%), 부동산업 2명(1.0%), 기타 8명(4.2%)으로 나타났다.

<표4-2> 표본의 빈도분석

n=191

| 구분 | 분류 | 빈도(명) | 비율(%) |
|---|---|---|---|
| 성별 | 남자 | 104 | 54.5 |
| | 여자 | 87 | 45.5 |
| 연령 | 20대 | 38 | 19.9 |
| | 30대 | 69 | 36.1 |
| | 40대 | 56 | 29.3 |
| | 50대 | 24 | 12.6 |
| | 60대 | 4 | 2.1 |
| 직위 | 일반사원 | 88 | 46.1 |
| | 과장·팀장급 | 56 | 29.3 |
| | 차·부장급 | 43 | 22.5 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 임원급 | 4 | 2.1 |
| 업력 | 2년 미만 | 21 | 11.0 |
| | 2년 이상 ~ 5년 미만 | 41 | 21.5 |
| | 5년 이상 ~ 10년 미만 | 40 | 20.9 |
| | 10년 이상 ~ 15년 미만 | 32 | 16.8 |
| | 15년 이상 | 57 | 29.8 |
| 매출액 | 100억 미만 | 38 | 19.9 |
| | 100억 이상~300억 미만 | 66 | 34.6 |
| | 300억 이상~500억 미만 | 29 | 15.2 |
| | 500억 이상 | 58 | 30.4 |
| 기업유형 | 제조업 | 80 | 41.9 |
| | IT산업 | 38 | 19.9 |
| | 도소매업 | 19 | 9.9 |
| | 금융업 | 8 | 4.2 |
| | 서비스업 | 36 | 18.8 |
| | 부동산업 | 2 | 1.0 |
| | 기타 | 8 | 4.2 |

조사 대상인 국내 상장 기업 중 ESG 평가를 받은 기업은 152개사(79.6%)였으며, 그중 S등급은 7개사(3.7%), A+에서 A등급 94개사(49.2%), B+등급 44개사(23.0%), B등급 6개사(3.1%), C에서 D등급 1개사(0.5%)로 나타났다.

<표4-3> ESG 평가 여부 및 등급

n=191

| 구분 | 분류 | 빈도(명) | 비율(%) |
|---|---|---|---|
| ESG 평가 여부 | 있다 | 152 | 79.6 |
| | 없다 | 39 | 20.4 |
| ESG 평가등급 | S | 7 | 3.7 |
| | A+ ~ A | 94 | 49.2 |
| | B+ | 44 | 23.0 |
| | B | 6 | 3.1 |
| | C~D | 1 | 0.5 |
| | 없다 | 39 | 20.4 |

## 제 2 절 신뢰도 및 타당도

### 1. 신뢰도 분석

신뢰도(reliability)는 측정하려는 현상이나 대상을 일관성 있게 측정하였는가를 나타내는 것을 의미하며, 다른 표현으로는 안정성, 일관성, 예측 가능성, 정확성이라고도 한다(이훈영, 2018). 본 연구에서 타당도 분석 전에 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 값을 사용하였으며, Cronbach's α 값은 0에서 1 사이의 값을 가지고 있고, 1에 가까울수록 신뢰도가 높으며, 신뢰성의 측정 기준 수치는 0.6~0.7 이상으로 수용하고 있다(Kline, 2015). 신뢰도 분석결과 Cronbach's α 값은 최소 0.656에서 최대 0.886으로 권장 수치보다 높게 나타나 신뢰도는 양호한 것으로 판단되었고, 분석결과는 <표4-4>와 같다.

<표4-4> 신뢰도 분석

| 구분 | 변수 | Cornbach's alpha | 항목 수 |
|---|---|---|---|
| ESG | 환경 | 0.886 | 10 |
| | 사회 | 0.848 | 8 |
| | 지배구조 | 0.841 | 9 |
| 비재무적성과 | 고객관점 | 0.656 | 4 |
| | 기업의 비교우위관점 | 0.665 | 4 |
| | 학습·성장관점 | 0.735 | 3 |
| 조직시민행동 | 조직시민행동 | 0.710 | 5 |

### 2. 타당도 분석

#### 1) 확인적 요인분석

확인적 요인분석(CFA:Confirmatory factor analysis)은 분석 전에 이미 개발된 연구모형이나 사전지식을 기반으로 추출할 요인의 수와 각 요인에 속할 변수들을 미리 확정한 다음 이렇게 정한 내용이 옳은지를 검증하기 위한 요인분석이다(이훈형, 2018). 확인적 요인분석의 모델적합도는 연구모델을 채택하느냐 기각하느냐를 결정하는 기준이 되기 때문에 가설의 유의성 검증만큼이나 중요한 부분이다(우종필, 2017). 측정모델의 적합도에서 일부 항목들이 측정기준치를 만족하지 못할 경우, 엄격하게 해석하지 않으며 다른 항목들이 기준치를 초과한다면 전체적으로 적합도는 만족할 만한 수준으로 판단할 수 있다(Kim and Kim, 2019).

본 연구의 확인적 요인분석 및 모델적합도는 <표4-5>와 같다. 확인적 요인분석에서 표준화 계수(Standardized Regression Weights) 값이 0.5 이상이 되어야 하는데 본 연구에서 종속변수의 고객관점 3번, 기업의 비교우위 관점 3번 항목과 조절변수의 조직 시민 행동 2번, 3번 항목이 0.5 미만으로 나타나 총 4개의 관측변수를 제거하였다. 변수 제거 후 확인적 분석결과 잠재변수에서 관측변수의 경로는 C.R.(Critical Ratio) 값이 모두 1.965가 넘어서고 p 값 역시 유의수준 0.001에 유의한 것으로 확인되었다. 모델적합도는 $X^2/df$ = 1.681, RMR = 0.039, RMSEA = 0.06, PGFI = 0.669, TLI = 0.843, CFI = 0.856으로 나타나 본 연구의 모델은 적합하다고 판단되었다.

<표4-5> 확인적 요인분석 및 적합도

| 잠재변수 | | 측정변수 | Estimate | | S.E. | C.R. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | B | $\beta$ | | |
| ESG | 환경 | 환경1 | 1 | 0.711 | | |
| | | 환경2 | 1.043 | 0.685 | 0.115 | 9.092*** |
| | | 환경3 | 1.211 | 0.696 | 0.131 | 9.236*** |
| | | 환경4 | 1.188 | 0.62 | 0.144 | 8.234*** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 환경5 | 1.254 | 0.66 | 0.143 | 8.758*** |
| | | 환경6 | 1.241 | 0.724 | 0.129 | 9.612*** |
| | | 환경7 | 1.204 | 0.683 | 0.133 | 9.064*** |
| | | 환경8 | 1.219 | 0.66 | 0.139 | 8.766*** |
| | | 환경9 | 1.196 | 0.717 | 0.126 | 9.509*** |
| | | 환경10 | 1.241 | 0.553 | 0.169 | 7.343*** |
| | 사회 | 사회1 | 1 | 0.652 | | |
| | | 사회2 | 0.956 | 0.588 | 0.13 | 7.38*** |
| | | 사회3 | 1.022 | 0.612 | 0.134 | 7.643*** |
| | | 사회4 | 1.051 | 0.665 | 0.128 | 8.215*** |
| | | 사회5 | 0.991 | 0.666 | 0.12 | 8.228*** |
| | | 사회6 | 0.894 | 0.599 | 0.119 | 7.508*** |
| | | 사회7 | 1.048 | 0.672 | 0.126 | 8.291*** |
| | | 사회8 | 1.061 | 0.676 | 0.127 | 8.338*** |
| | 지배구조 | 지배구조1 | 1 | 0.639 | | |
| | | 지배구조2 | 1.064 | 0.631 | 0.14 | 7.605*** |
| | | 지배구조3 | 1.004 | 0.613 | 0.135 | 7.421*** |
| | | 지배구조4 | 0.866 | 0.59 | 0.121 | 7.182*** |
| | | 지배구조5 | 0.943 | 0.508 | 0.15 | 6.307*** |
| | | 지배구조6 | 1.079 | 0.669 | 0.135 | 7.982*** |
| | | 지배구조7 | 0.915 | 0.581 | 0.129 | 7.092*** |
| | | 지배구조8 | 1.109 | 0.617 | 0.149 | 7.455*** |
| | | 지배구조9 | 1.081 | 0.667 | 0.136 | 7.961*** |
| 비재무적 성과 | 고객관점 | 고객관점1 | 1 | 0.67 | | |
| | | 고객관점2 | 0.863 | 0.6 | 0.116 | 7.418*** |
| | | 고객관점4 | 0.737 | 0.503 | 0.117 | 6.304*** |
| | 기업의 비교우위 관점 | 기업의 비교우위관점1 | 1 | 0.631 | | |
| | | 기업의 비교우위관점2 | 1.015 | 0.647 | 0.151 | 6.728*** |
| | | 기업의 비교우위관점4 | 0.911 | 0.53 | 0.157 | 5.808*** |
| | 학습·성장 | 학습·성장관점1 | 1 | 0.667 | | |
| | | 학습·성장관점2 | 1.181 | 0.757 | 0.143 | 8.277*** |
| | | 학습·성장관점3 | 1.207 | 0.677 | 0.158 | 7.658*** |
| 조직시민 행동 | 조직시민 행동 | 조직시민행동1 | 1 | 0.611 | | |
| | | 조직시민행동4 | 0.644 | 0.556 | 0.105 | 6.13*** |
| | | 조직시민행동5 | 0.99 | 0.693 | 0.138 | 7.172*** |

*$p$<.05, **$p$<.01, ***$p$<.001

| 모델적합도 | $X^2$/df | RMR | RMSEA | PGFI | TLI | CFI |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 기준 | 3 이하 | .05이하 | .1 이하 | .5~.6 이상 | .8~.9 이상 | .8~.9 이상 |
| 모형 | 1.681 | 0.039 | 0.06 | 0.669 | 0.843 | 0.856 |

### 2) 상관관계

피어슨 상관계수(Pearson's correlation analysis)는 변수 간 선형관계의 강도를 측정할 수 있는 대표적인 척도이며, 상관관계 분석은 두 개의 변수 간 상관성만 확인하는 것이므로 실질적인 영향 관계와는 거리가 있다. 따라서 가설검증 이전에 연구에서 활용된 변수의 특성을 대략으로 파악하는 데 주로 활용된다. 어느 변수가 높아질수록 다른 변수가 높아질 때 정(+)적 상관관계라 하고, 어느 변수가 높아질수록 다른 변수가 낮아진다면 이를 부(-)적인 상관관계라고 한다. 또한, 상관계수가 -1에 가까울수록 부(-)적인 상관관계가 강하며, 1에 가까울수록 정(+)적인 상관관계가 강하다. 확인적 요인분석에서 변수가 제거된 후 이들 간 상관관계 분석을 시행한 결과는 <표4-6>과 같다.

<표4-6> 상관관계

| | 환경 | 사회 | 지배구조 | 고객관점 | 기업의 비교우위관점 | 학습·성장관점 | 조직시민행동 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 환경 | 1 | | | | | | |
| 사회 | .818*** | 1 | | | | | |
| 지배구조 | .748*** | .800*** | 1 | | | | |
| 고객관점 | .434*** | .530*** | .537*** | 1 | | | |
| 기업의 비교우위관점 | .351*** | .465*** | .478*** | .591*** | 1 | | |
| 학습·성장 관점 | .636*** | .578*** | .613*** | .386*** | .243*** | 1 | |
| 조직시민행동 | .477*** | .490*** | .503*** | .613*** | .449*** | .468*** | 1 |

*$p$<.05, **$p$<.01, ***$p$<.001

환경은 사회(r=.818, P<.001), 지배구조(r=.748, P<.001)와 정(+)적으로 유의한 상관관계를 나타냈고, 고객 관점(r=.434, P<.001), 기업의 비교우위 관점(r=.351, P<.001), 학습·성장 관점(r=.636, P<.001), 그리고 조직시민행동(r=.477, P<.001)과 정(+)적으로 유의한 상관관계를 나타냈다. 사회

는 지배구조(r=.800, P<.001), 고객 관점(r=.530, P<.001), 기업의 비교우위 관점(r=.465, P<.001), 학습·성장 관점(r=.578, P<.001), 조직 시민 행동(r=.490, P<.001)과 정(+)적으로 유의한 상관관계를 나타냈다. 지배구조는 고객 관점(r=.537, P<.001), 기업의 비교우위 관점(r=.478, P<.001), 학습·성장 관점(r=.613, P<.001), 조직시민행동(r=.503, P<.001)과 정(+)적으로 유의한 상관관계를 나타냈다.

고객 관점은 기업의 비교우위 관점(r=.591, P<.001), 학습·성장 관점(r=.386, P<.001), 그리고 조직시민행동(r=.613, P<.001)과 정(+)적으로 유의한 상관관계를 나타냈다. 기업의 비교우위 관점은 학습·성장 관점(r=.243, P<.001), 조직시민행동(r=.449, P<.001)과 정(+)적으로 유의한 상관관계를 나타냈고, 학습·성장 관점은 조직시민행동(r=.468, P<.001)과 정(+)적으로 유의한 상관관계를 나타냈다.

### 3) 집중 타당성

집중 타당성(Convergent Validity)은 같은 개념을 다른 측정방법으로 측정된 결과값 사이에 높은 상관관계가 있어야 하는데 즉, 변수를 측정하는 문항의 일치성을 의미한다. 확인적 요인분석으로 타당성 검증을 위해 비표준화 계수의 C.R. 값은 1.965 이상(P<.05 기준)이어야 하는데 위 <표4-5>와 같이 모두 유의하여 타당성 검증이 가능하다.

집중타당도를 검증하는 방법은 일반적으로 분산추출의 평균값(Average Variance Extracted, AVE)을 기준으로 0.5 이상이 되어야 하고, 개념 신뢰도(Construct Reliability: C.R.) 측정값은 0.7 이상이 되어야 한다(최창호, 2018). 본 연구에서 평균분산추출법(AVE)과 개념 신뢰도(C.R.) 값을 확인한 결과는 <표4-7>과 같다. AVE 값은 모두 0.5 이상으로 확인되었고, C.R. 값도 모두 0.7 이상으로 확인되어 집중 타당성이 확

보되었다.

<표4-7> AVE & CR

| 구분 | 환경 | 사회 | 지배구조 | 고객관점 | 기업의 비교 우위관점 | 학습·성 장관점 | 조직시민 행동 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AVE | 0.542 | 0.534 | 0.503 | 0.526 | 0.544 | 0.571 | 0.579 |
| C.R. | 0.922 | 0.901 | 0.900 | 0.766 | 0.780 | 0.800 | 0.803 |

## 제 3 절 가설검증

### 1. 위계적 회귀분석

본 연구의 가설검증을 위해 일반적 특성의 기업 규모(매출액), 업력, 기업 유형을 통제변수로 두고 이와 함께 각 변수 간의 영향 관계 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 시행하였다. 범주형 자료인 일반적 특성을 회귀분석에 사용하기 위해 더미 변환을 하였다. 1단계에서는 일반적인 특성 변수의 영향을 살펴보고, 2단계에서 일반적인 특성 변수와 함께 독립변수의 영향을 살펴보는 형태로 분석하였다.

#### 1) ESG와 고객 관점 간 영향 관계

ESG의 요인인 환경, 사회, 지배구조가 비재무적 성과인 고객 관점에 미치는 영향 관계를 살펴본 결과는 <표4-8>과 같다.

회귀모형은 1단계(F=1.454)에서는 유의하지 않았지만 2단계(F=7.001, p<.001)에서 통계적으로 유의하게 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 1단계에서 9.7%로 나타났고($R^2$= .097, $_{adj}R^2$= .030), 2단계에서는 39.2%로 나타났다($R^2$= .392, $_{adj}R^2$= .336). Durbin-Watson 통계량은 2.029로 기준치 2에 가까운 값을 나타내 잔차의 독립성 가정에는 문제가 없는 것으로 나타났고, 분산팽창지수(VIF)도 10 미만의 작은 값을 나타내므로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인되었다.

회귀계수의 유의성 검정 결과 1단계에서 업력은 모두 부(-)적으로 유의하게 나타났다. 즉, 업력이 15년 미만인 기업은 15년 이상 된 기업보다 비재무적 성과의 고객 관점이 낮은 것으로 판단된다. 기업 유형에서 도소매업($B$=.267, p<.05)이 정(+)적으로 유의하게 나타났지만, 그 외 기업

유형은 유의하지 않았으며 기업 규모 역시 유의하지 않았다. 2단계에서 통제변수로 업력에서는 5년 이상에서 10년 미만($B$=-.154, p<.05)과 10년 이상에서 15년 미만($B$=-.163, p<.05)이 부(-)적으로 유의하게 나타났고, 기업 유형에서는 도소매업($B$=.242, p<.05)과 서비스업($B$=.282, p<.05)이 유의하게 나타났고, 다른 일반적 특성은 유의하지 않았다.

ESG의 사회($B$=.303, p<.05)와 지배구조($B$=.378, p<.001)는 비재무적 성과의 고객 관점에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업의 ESG 활동의 사회적 인식과 지배구조의 인식이 높아질수록 비재무적 성과의 고객 관점에 대한 인식 또한 높아지는 것을 의미한다. 표준화 계수의 크기로 보면, 지배구조($B$=.378,), 사회($B$=.303) 순으로 고객 관점에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

<표4-8> ESG와 고객 관점 간 영향 관계

| 구분 | 모형 1 | | | | 모형 2 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $B$ | $\beta$ | $t$ | $p$ | $B$ | $\beta$ | $t$ | $p$ |
| 환경 | | | | | -0.064 | -0.070 | -0.627 | 0.531 |
| 사회 | | | | | 0.294 | 0.303 | 2.459* | 0.015 |
| 지배구조 | | | | | 0.387 | 0.378 | 3.508*** | <.001 |
| (상수) | 3.943 | | 20.724*** | <.001 | 1.538 | | 5.008*** | <.001 |
| 업력(15년 이상=ref.) | | | | | | | | |
| 2년미만 | -0.392 | -0.233 | -2.648** | 0.009 | -0.097 | -0.058 | -0.764 | 0.446 |
| 2년이상~ 5년미만 | -0.326 | -0.254 | -2.721** | 0.007 | -0.194 | -0.151 | -1.910 | 0.058 |
| 5년이상~ 10년미만 | -0.306 | -0.236 | -2.619** | 0.010 | -0.200 | -0.154 | -2.048* | 0.042 |
| 10년이상~ 15년미만 | -0.372 | -0.264 | -3.078** | 0.002 | -0.230 | -0.163 | -2.253* | 0.026 |
| 매출액(500억이상=ref.) | | | | | | | | |
| 100억 미만 | 0.077 | 0.058 | 0.614 | 0.540 | 0.134 | 0.101 | 1.285 | 0.201 |
| 100억이상~ | 0.033 | 0.030 | 0.307 | 0.759 | 0.063 | 0.057 | 0.715 | 0.475 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 300억 미만 | | | | | | | | |
| 300억이상~500억 미만 | -0.082 | -0.056 | -0.648 | 0.518 | -0.130 | -0.089 | -1.245 | 0.215 |
| 기업유형 (기타=ref.) | | | | | | | | |
| 제조업 | 0.350 | 0.327 | 1.764 | 0.080 | 0.280 | 0.263 | 1.686 | 0.094 |
| IT산업 | 0.402 | 0.305 | 1.890 | 0.060 | 0.238 | 0.180 | 1.329 | 0.185 |
| 도소매업 | 0.470 | 0.267 | 2.093* | 0.038 | 0.426 | 0.242 | 2.274* | 0.024 |
| 금융업 | 0.411 | 0.156 | 1.526 | 0.129 | 0.378 | 0.144 | 1.679 | 0.095 |
| 서비스업 | 0.339 | 0.251 | 1.623 | 0.106 | 0.380 | 0.282 | 2.190* | 0.030 |
| 부동산업 | 0.255 | 0.049 | 0.599 | 0.550 | 0.069 | 0.013 | 0.195 | 0.845 |
| $F$ | 1.454(0.139) | | | | 7.001($p$<.001) | | | |
| $R^2$($_{adj}R^2$) | 0.097(0.030) | | | | 0.392(0.336) | | | |
| Durbin-Watson=2.029 | | | | | | | | |

*$p$<.05, **$p$<.01, ***$p$<.001

### 2) ESG와 기업의 비교우위 관점 간 영향 관계

ESG의 요인인 환경, 사회, 지배구조가 비재무적 성과인 기업의 비교우위 관점에 미치는 영향 관계를 살펴본 결과는 <표4-9>와 같다.

회귀모형은 1단계(F=1.803, p<.05)와 2단계(F=5.572, p<.001)에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났고, 회귀모형의 설명력은 1단계에서 11.7%로 나타났고($R^2$= .117, $_{adj}R^2$= .052), 2단계에서는 34.6%로 나타났다($R^2$= .346, $_{adj}R^2$= .286). Durbin-Watson 통계량은 1.961로 기준치 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 평가되었고 분산팽창지수(VIF)도 모두 10 미만으로 작은 값을 나타내 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

회귀계수의 유의성 검정 결과 1단계 중 업력은 2년 미만과 5년 이상에서 10년미만 기업이 부(-)적으로 유의하게 나타났다. 기업 유형에서 제조업($B$=.514, p<.01)과 IT산업($B$=.362, p<.05)이 정(+)적으로 유의하게 나타났지만, 그 외 기업 유형은 유의하지 않았으며 기업 규모 역시 유의하지 않았다. 2단계에서 통제변수는 기업 유형의 제조업($B$=.501, p<.01), IT산업($B$=.289, p<.05), 도소매업($B$=.228, p<.05), 서비스업($B$=.265,

p<.05)이 정(+)적으로 유의하게 나타났고, 그 외 다른 일반적 특성은 유의하지 않았다.

<표4-9> ESG와 기업의 비교우위 관점 간 영향 관계

| 구분 | 모형 1 | | | | 모형 2 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *B* | *β* | *t* | *p* | *B* | *β* | *t* | *p* |
| 환경 | | | | | -0.262 | -0.289 | -2.486* | 0.014 |
| 사회 | | | | | 0.431 | 0.446 | 3.487*** | <.001 |
| 지배구조 | | | | | 0.330 | 0.323 | 2.891** | 0.004 |
| (상수) | 3.802 | | 20.251*** | <.001 | 1.804 | | 5.677*** | <.001 |
| 업력(15년 이상=ref.) | | | | | | | | |
| 2년미만 | -0.374 | -0.222 | -2.559** | 0.011 | -0.143 | -0.085 | -1.085 | 0.279 |
| 2년이상~ 5년미만 | -0.176 | -0.138 | -1.490 | 0.138 | -0.055 | -0.043 | -0.529 | 0.598 |
| 5년이상~ 10년미만 | -0.256 | -0.198 | -2.223* | 0.028 | -0.160 | -0.124 | -1.589 | 0.114 |
| 10년이상~ 15년미만 | -0.088 | -0.063 | -0.740 | 0.460 | 0.057 | 0.040 | 0.538 | 0.591 |
| 매출액(500억이상=ref.) | | | | | | | | |
| 100억 미만 | 0.022 | 0.017 | 0.177 | 0.860 | 0.083 | 0.063 | 0.773 | 0.441 |
| 100억이상~ 300억 미만 | 0.149 | 0.135 | 1.417 | 0.158 | 0.179 | 0.162 | 1.951 | 0.053 |
| 300억이상~ 500억 미만 | 0.053 | 0.036 | 0.427 | 0.670 | 0.022 | 0.015 | 0.200 | 0.842 |
| 기업유형 (기타=ref.) | | | | | | | | |
| 제조업 | 0.548 | 0.514 | 2.801** | 0.006 | 0.534 | 0.501 | 3.103** | 0.002 |
| IT산업 | 0.476 | 0.362 | 2.268* | 0.025 | 0.381 | 0.289 | 2.058* | 0.041 |
| 도소매업 | 0.395 | 0.225 | 1.784 | 0.076 | 0.401 | 0.228 | 2.069* | 0.040 |
| 금융업 | 0.318 | 0.121 | 1.199 | 0.232 | 0.273 | 0.104 | 1.172 | 0.243 |
| 서비스업 | 0.290 | 0.216 | 1.408 | 0.161 | 0.356 | 0.265 | 1.981* | 0.049 |
| 부동산업 | 0.181 | 0.035 | 0.430 | 0.668 | 0.005 | 0.001 | 0.013 | 0.990 |
| *F* | 1.803($p$<.05) | | | | 5.752($p$<.001) | | | |
| $R^2$($_{adj}R^2$) | 0.117(0.052) | | | | 0.346(0.286) | | | |
| Durbin-Watson=1.961 | | | | | | | | |

*$p$<.05, **$p$<.01, ***$p$<.001

ESG의 환경($B$=-.289, p<.05)은 비재무적 성과의 기업의 비교우위 관점에 부(-)적인 영향을 미친 것으로 나타났고, 사회($B$=.446, p<.001)와 지배구조($B$=.323, p<.01)는 기업의 비교우위 관점에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업의 ESG 활동에 대한 환경적 인식이 높아질수록 기업의 비교우위 관점의 인식이 감소하고, 사회적 인식과 지배구조의 인식이 높아질수록 기업의 비교우위 관점의 인식도 높아지는 것을 의미한다.

### 3) ESG와 학습·성장 관점 간 영향 관계

ESG의 요인인 환경, 사회, 지배구조가 비재무적 성과인 학습·성장에 미치는 영향 관계를 살펴본 결과는 <표4-10>과 같다.

<표4-10> ESG와 학습·성장 관점 간 영향 관계

| 구분 | 모형 1 | | | | 모형 2 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $B$ | $\beta$ | $t$ | $p$ | $B$ | $\beta$ | $t$ | $p$ |
| 환경 | | | | | 0.443 | 0.373 | 3.723*** | <.001 |
| 사회 | | | | | 0.041 | 0.033 | 0.296 | 0.768 |
| 지배구조 | | | | | 0.402 | 0.300 | 3.120** | 0.002 |
| (상수) | 3.473 | | 14.379*** | <.001 | 0.165 | | 0.461 | 0.645 |
| 업력(15년 이상=ref.) | | | | | | | | |
| 2년미만 | -0.420 | -0.191 | -2.234* | 0.027 | 0.015 | 0.007 | 0.098 | 0.922 |
| 2년이상~ 5년미만 | -0.265 | -0.158 | -1.740 | 0.084 | -0.123 | -0.073 | -1.039 | 0.300 |
| 5년이상~ 10년미만 | -0.237 | -0.140 | -1.599 | 0.111 | -0.116 | -0.069 | -1.019 | 0.309 |
| 10년이상~ 15년미만 | -0.154 | -0.083 | -1.002 | 0.318 | -0.017 | -0.009 | -0.139 | 0.889 |
| 매출액(500억이상=ref.) | | | | | | | | |
| 100억 미만 | 0.251 | 0.146 | 1.579 | 0.116 | 0.293 | 0.170 | 2.409* | 0.017 |
| 100억이상~ | 0.225 | 0.156 | 1.665 | 0.098 | 0.265 | 0.184 | 2.566* | 0.011 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 300억 미만 | | | | | | | | |
| 300억이상~500억 미만 | 0.281 | 0.147 | 1.757 | 0.081 | 0.197 | 0.103 | 1.610 | 0.109 |
| 기업유형 (기타=ref.) | | | | | | | | |
| 제조업 | 0.366 | 0.262 | 1.454 | 0.148 | 0.147 | 0.106 | 0.759 | 0.449 |
| IT산업 | 0.506 | 0.293 | 1.871 | 0.063 | 0.160 | 0.093 | 0.764 | 0.446 |
| 도소매업 | -0.079 | -0.034 | -0.276 | 0.783 | -0.258 | -0.112 | -1.178 | 0.240 |
| 금융업 | 0.030 | 0.009 | 0.087 | 0.931 | -0.008 | -0.002 | -0.029 | 0.977 |
| 서비스업 | -0.020 | -0.011 | -0.075 | 0.940 | -0.051 | -0.029 | -0.251 | 0.802 |
| 부동산업 | -0.030 | -0.004 | -0.055 | 0.956 | -0.237 | -0.035 | -0.574 | 0.567 |
| $F$ | 2.312($p$<.01) | | | | 11.450($p$<.001) | | | |
| $R^2$($_{adj}R^2$) | 0.145(0.082) | | | | 0.513(0.468) | | | |
| Durbin-Watson=1.889 | | | | | | | | |

$^{*}p$<.05, $^{**}p$<.01, $^{***}p$<.001

회귀모형은 1단계(F=2.312, p<.01)와 2단계(F=11.450, p<.001)에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났고, 회귀모형의 설명력은 1단계에서 14.5%로 나타났고($R^2$= .145, $_{adj}R^2$= .082), 2단계에서는 51.3%로 나타났다($R^2$= .513, $_{adj}R^2$= .468). Durbin-Watson 통계량은 1.889로 기준치 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 평가되었고 분산팽창지수(VIF)도 모두 10 미만으로 작은 값을 나타내 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

회귀계수의 유의성 검정 결과 1단계 중 업력은 2년 미만에서만 부(-)적으로 유의하게 나타났고, 그 외 통제변수 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 2단계에서 통제변수는 기업 규모 중 100억 원 미만($B$=.170, p<.05), 100억 원 이상에서 300억원 미만($B$=.184, p<.05)이 정(+)적으로 유의하게 나타났고, 그 외 다른 일반적 특성은 유의하지 않았다.

ESG의 환경($B$=.373, p<.001)과 지배구조($B$=.300, p<.01)는 비재무적 성과의 학습·성장에 정(+)적인 영향을 미친 것으로 나타났지만, 사회는 학습·성장에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업의 ESG 활동에 대한 환경적 인식과 지배구조의 인식이 높아질수록 학습·성

장의 인식도 높아지는 것을 의미한다.

### 4) 조직 시민 행동의 조절 효과

조절 효과 분석(Moderation effect analysis)은 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 조절변수에 의해 변하는지 알아보는 검증으로 조절변수는 두 변수 간 관계를 약화하거나 강화할 수도 있다. 본 연구에서는 ESG (환경, 사회, 지배구조)가 비재무적 성과(고객 관점, 기업의 비교우위 관점 관점, 학습·성장 관점)에 영향을 미치는 데 있어 조직 시민 행동의 조절 효과를 검증하기 위해 바론과 케니가 제안한 회귀분석을 실시하였다.

ESG 요인이 비재무적 성과의 고객 관점에 미치는 영향 관계에서 조직 시민 행동의 조절 효과는 <표4-11>과 같고, 그 결과는 다음과 같다.

회귀모형 적합도 및 설명력을 확인한 결과 회귀모형은 1단계($F$=29.166, $p$<.001), 2단계($F$=40.311, $p$<.001), 3단계($F$=22.707, $p$<.001)에서 통계적으로 유의하게 나타났으며, 모형의 설명력은 1단계에서 31.9%(수정된 R 제곱은 30.8%), 2단계에서 46.4%(수정된 R 제곱은 45.3%), 3단계에서 46.5%(수정된 R 제곱은 44.4%)로 나타났다. Durbin-Watson 통계량은 1.902, 분산팽창지수(VIF)도 모두 10 미만으로 나타났다.

<표4-11> ESG와 고객 관점 간 조직 시민 행동의 조절 효과

| 단계 | 변수 | $B$ | $\beta$ | $t$ | $p$ | $F$ | $R^2$($_{adj}R^2$) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (상수) | 4.075 | | 128.126*** | <.001 | 29.166*** | 0.319 (0.308) |
| | 환경 | -0.049 | -0.092 | -0.847 | 0.398 | | |
| | 사회 | 0.176 | 0.334 | 2.764** | 0.006 | | |
| | 지배구조 | 0.179 | 0.339 | 3.246*** | <.001 | | |
| 2 | (상수) | 4.075 | | 144.106*** | <.001 | 40.311*** | 0.464 (0.453) |
| | 환경 | -0.086 | -0.162 | -1.663 | 0.098 | | |
| | 사회 | 0.141 | 0.266 | 2.472* | 0.014 | | |
| | 지배구조 | 0.116 | 0.219 | 2.316* | 0.022 | | |
| | 조직시민행동 | 0.238 | 0.450 | 7.110*** | <.001 | | |
| 3 | (상수) | 4.077 | | 125.956*** | <.001 | 22.707*** | 0.465 (0.444) |
| | 환경 | -0.086 | -0.162 | -1.638 | 0.103 | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 사회 | 0.144 | 0.273 | 2.462* | 0.015 | |
| 지배구조 | 0.113 | 0.213 | 2.204* | 0.029 | |
| 조직시민행동 | 0.238 | 0.450 | 7.048*** | <.001 | |
| 환경*조직시민 행동 | 0.014 | 0.027 | 0.285 | 0.776 | |
| 사회*조직시민 행동 | -0.019 | -0.037 | -0.392 | 0.696 | |
| 지배구조*조직 시민행동 | 0.002 | 0.003 | 0.042 | 0.967 | |

*$p$<.05, **$p$<.01, ***$p$<.001

ESG 요인이 비재무적 성과의 기업의 비교우위 관점에 미치는 영향 관계에서 조직시민 행동의 조절 효과는 <표4-12>와 같다. 분석방법은 위에서 실시한 방법과 같으며, 결과적으로 3단계의 상호작용 항의 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 ESG의 환경, 사회, 지배구조와 비재무적 성과의 기업의 비교우위 관점 간 관계에서 조직 시민 행동은 조절 효과가 없는 것으로 확인되었다.

<표4-12> ESG와 기업의 비교우위 관점 간 조직 시민 행동의 조절 효과

| 단계 | 변수 | $B$ | $\beta$ | $t$ | $p$ | $F$ | $R^2$($_{adj}R^2$) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (상수) | 4.152 | | 125.341*** | <.001 | 21.679*** | 0.258 (0.246) |
| | 환경 | -0.097 | -0.184 | -1.620 | 0.107 | | |
| | 사회 | 0.181 | 0.343 | 2.722** | 0.007 | | |
| | 지배구조 | 0.180 | 0.341 | 3.131** | 0.002 | | |
| 2 | (상수) | 4.152 | | 129.812*** | <.001 | 21.085*** | 0.312 (0.297) |
| | 환경 | -0.119 | -0.227 | -2.053* | 0.041 | | |
| | 사회 | 0.159 | 0.302 | 2.473* | 0.014 | | |
| | 지배구조 | 0.141 | 0.268 | 2.505* | 0.013 | | |
| | 조직시민행동 | 0.144 | 0.274 | 3.818*** | <.001 | | |
| 3 | (상수) | 4.135 | | 113.640*** | <.001 | 12.364*** | 0.321 (0.295) |
| | 환경 | -0.109 | -0.206 | -1.849 | 0.066 | | |
| | 사회 | 0.150 | 0.285 | 2.283* | 0.024 | | |
| | 지배구조 | 0.150 | 0.284 | 2.599** | 0.010 | | |
| | 조직시민행동 | 0.142 | 0.269 | 3.746*** | <.001 | | |
| | 환경*조직시민 행동 | 0.070 | 0.138 | 1.309 | 0.192 | | |
| | 사회*조직시민 | -0.017 | -0.033 | -0.305 | 0.761 | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 행동 | | | | | | |
| | 지배구조*조직 시민행동 | -0.016 | -0.032 | -0.361 | 0.719 | | |

*$p$<.05, **$p$<.01, ***$p$<.001

ESG 요인이 비재무적 성과의 학습·성장에 미치는 영향 관계에서 조직 시민 행동의 조절 효과는 <표4-13>과 같다. 분석방법은 위에서 실시한 방법과 같으며, 결과적으로 3단계의 상호작용 항의 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 ESG의 환경, 사회, 지배구조와 비재무적 성과의 학습·성장 간 관계에서 조직 시민 행동은 조절 효과가 없는 것으로 확인되었다.

<표4-13> ESG와 학습·성장 관점 간 조직 시민 행동의 조절 효과

| 단계 | 변수 | $B$ | $\beta$ | $t$ | $p$ | $F$ | $R^2$($_{adj}R^2$) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (상수) | 3.709 | | 99.187*** | <.001 | 50.434*** | 0.447 (0.438) |
| | 환경 | 0.280 | 0.406 | 4.140*** | <.001 | | |
| | 사회 | -0.003 | -0.005 | -0.043 | 0.965 | | |
| | 지배구조 | 0.216 | 0.313 | 3.322*** | <.001 | | |
| 2 | (상수) | 3.709 | | 100.747*** | <.001 | 40.757*** | 0.467 (0.456) |
| | 환경 | 0.262 | 0.380 | 3.919*** | <.001 | | |
| | 사회 | -0.020 | -0.030 | -0.275 | 0.784 | | |
| | 지배구조 | 0.185 | 0.268 | 2.847** | 0.005 | | |
| | 조직시민행동 | 0.115 | 0.166 | 2.632** | 0.009 | | |
| 3 | (상수) | 3.705 | | 88.662*** | <.001 | 23.785*** | 0.476 (0.456) |
| | 환경 | 0.264 | 0.383 | 3.914*** | <.001 | | |
| | 사회 | -0.001 | -0.001 | -0.009 | 0.993 | | |
| | 지배구조 | 0.172 | 0.249 | 2.599** | 0.010 | | |
| | 조직시민행동 | 0.116 | 0.169 | 2.667** | 0.008 | | |
| | 환경*조직시민 행동 | 0.042 | 0.063 | 0.680 | 0.497 | | |
| | 사회*조직시민 행동 | -0.100 | -0.148 | -1.582 | 0.115 | | |
| | 지배구조*조직 시민행동 | 0.065 | 0.100 | 1.304 | 0.194 | | |

*$p$<.05, **$p$<.01, ***$p$<.001

## 2. 추가 검증(차이 분석)

본 연구의 가설검증 외 집단 간 차이검증을 추가로 분석하였다. 먼저 ESG 등급 여부를 구분한 후 ESG 등급을 받은 기업을 선별하여 기업 규모(매출액), 업력, 기업 유형, 그리고 ESG 평가등급을 구분하여 변수 간의 차이 분석을 하였다. 차이 분석은 두 개의 집단 간 유의미한 차이를 분석하기 위해 독립표본 t 검증(t-test)을 시행하였고, 세 개의 집단 이상일 때 일원 분산분석(One-Way ANOVA)을 시행하였다.

### 1) ESG 등급 여부에 따른 차이

ESG 등급 여부에 따른 주요 변수의 차이 결과는 <표4-14>와 같다. 환경($t$=4.723, $p$<.001), 사회($t$=2.795, $p$<.01), 지배구조($t$=2.575, $p$<.05), 학습·성장($t$=2.064, $p$<.05)은 ESG 등급 여부에 유의한 차이를 보였고, 평균은 등급을 받은 기업이 더 높은 것으로 나타났다. 반면 고객 관점, 기업의 비교우위 관점, 조직 시민 행동은 ESG 등급 여부에 따라 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표4-14> ESG 등급 여부에 따른 차이

| 구분 | | N | M | SD | $t$ | $p$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 환경 | 있다 | 152 | 3.89 | 0.49 | 4.723*** | <.001 |
| | 없다 | 39 | 3.33 | 0.70 | | |
| 사회 | 있다 | 152 | 3.85 | 0.49 | 2.795** | 0.007 |
| | 없다 | 39 | 3.53 | 0.67 | | |
| 지배구조 | 있다 | 152 | 3.86 | 0.47 | 2.575* | 0.013 |
| | 없다 | 39 | 3.59 | 0.63 | | |
| 고객관점 | 있다 | 152 | 4.07 | 0.54 | -0.395 | 0.694 |
| | 없다 | 39 | 4.10 | 0.47 | | |
| 기업의 비교 우위관점 | 있다 | 152 | 4.16 | 0.51 | 0.503 | 0.617 |
| | 없다 | 39 | 4.11 | 0.58 | | |
| 학습·성장 관점 | 있다 | 152 | 3.76 | 0.68 | 2.064* | 0.044 |
| | 없다 | 39 | 3.50 | 0.70 | | |
| 조직시민 행동 | 있다 | 152 | 3.99 | 0.53 | 0.542 | 0.590 |
| | 없다 | 39 | 3.94 | 0.49 | | |

*$p$<.05, **$p$<.01, ***$p$<.001

2) 기업 규모(매출액)에 따른 차이

ESG 등급을 받은 기업 중 기업 규모에 따른 주요 변수의 차이 결과는 <표4-15>와 같다. 사회($F$=2.730, $p$<.05)는 매출액에 유의한 차이를 보였다. 유의한 차이를 보이는 변수에 대해서 사후분석(Duncan's post-hoc analysis)을 실시한 결과, 매출액이 100억 이상에서 300억 미만보다 300억 이상에서 500억 미만이 더 높게 나타났다. 반면 환경, 지배구조, 고객 관점, 기업의 비교우위 관점, 학습·성장 관점, 조직 시민 행동은 매출액에 따라 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표4-15> 매출액에 따른 차이

| 구분 | | N | M | SD | $F$ | $p$ | Duncan |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 환경 | 100억 미만 | 30 | 3.83 | 0.41 | 1.907 | 0.131 | - |
| | 100억 이상~300억 미만 | 55 | 3.79 | 0.49 | | | |
| | 300억 이상~500억 미만 | 23 | 4.02 | 0.44 | | | |
| | 500억 이상 | 44 | 3.98 | 0.54 | | | |
| 사회 | 100억 미만 | 30 | 3.78 | 0.44 | 2.730* | 0.046 | ab |
| | 100억 이상~300억 미만 | 55 | 3.73 | 0.49 | | | a |
| | 300억 이상~500억 미만 | 23 | 3.99 | 0.48 | | | b |
| | 500억 이상 | 44 | 3.96 | 0.50 | | | ab |
| 지배구조 | 100억 미만 | 30 | 3.76 | 0.51 | 2.402 | 0.070 | - |
| | 100억 이상~300억 미만 | 55 | 3.79 | 0.47 | | | |
| | 300억 이상~500억 미만 | 23 | 4.00 | 0.34 | | | |
| | 500억 이상 | 44 | 3.96 | 0.46 | | | |
| 고객관점 | 100억 미만 | 30 | 4.04 | 0.50 | 0.688 | 0.561 | - |
| | 100억 이상~300억 미만 | 55 | 4.06 | 0.57 | | | |
| | 300억 이상~500억 미만 | 23 | 3.96 | 0.46 | | | |
| | 500억 이상 | 44 | 4.15 | 0.57 | | | |
| 기업의 비교우위 관점 | 100억 미만 | 30 | 4.14 | 0.49 | 0.106 | 0.956 | - |
| | 100억 이상~300억 미만 | 55 | 4.18 | 0.52 | | | |
| | 300억 이상~500억 미만 | 23 | 4.12 | 0.42 | | | |
| | 500억 이상 | 44 | 4.18 | 0.57 | | | |
| 학습·성장 관점 | 100억 미만 | 30 | 3.82 | 0.61 | 0.704 | 0.551 | - |
| | 100억 이상~300억 미만 | 55 | 3.73 | 0.67 | | | |
| | 300억 이상~500억 미만 | 23 | 3.91 | 0.54 | | | |
| | 500억 이상 | 44 | 3.68 | 0.79 | | | |
| 조직시민 | 100억 미만 | 30 | 3.94 | 0.55 | 0.701 | 0.553 | - |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 행동 | 100억 이상~300억 미만 | 55 | 3.94 | 0.56 | |
| | 300억 이상~500억 미만 | 23 | 4.12 | 0.40 | |
| | 500억 이상 | 44 | 4.02 | 0.55 | |

$^{*}p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$, Post-hoc analysis: a<b

3) 업력에 따른 차이

ESG 등급을 받은 기업 중 업력에 따른 주요 변수의 차이 결과는 <표4-16>과 같다. 사회($F$=2.630, $p$<.05), 지배구조($F$=4.030, $p$<.01), 고객 관점($F$=3.214, $p$<.05)은 업력에 유의한 차이를 보였다. 유의한 차이를 보이는 변수에 대해 사후분석(Duncan's post-hoc analysis)을 실시한 결과, 사회와 지배구조는 2년 미만과 2년 이상에서 5년 미만의 기업보다 15년 이상 기업에서 더 높게 나타났고, 고객 관점은 15년 이상 기업에서 높게 나타났다. 반면 환경, 기업의 비교우위 관점, 학습·성장 관점, 조직 시민 행동은 업력에 따라 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표4-16> 업력에 따른 차이

| 구분 | | N | M | SD | $F$ | $p$ | Duncan |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 환경 | 2년미만 | 11 | 3.66 | 0.76 | 2.030 | 0.093 | - |
| | 2년이상~5년미만 | 37 | 3.81 | 0.43 | | | |
| | 5년이상~10년미만 | 36 | 3.84 | 0.42 | | | |
| | 10년이상~15년미만 | 27 | 3.92 | 0.51 | | | |
| | 15년이상 | 41 | 4.04 | 0.46 | | | |
| 사회 | 2년미만 | 11 | 3.65 | 0.72 | 2.630* | 0.037 | a |
| | 2년이상~5년미만 | 37 | 3.74 | 0.42 | | | a |
| | 5년이상~10년미만 | 36 | 3.85 | 0.47 | | | ab |
| | 10년이상~15년미만 | 27 | 3.80 | 0.48 | | | ab |
| | 15년이상 | 41 | 4.04 | 0.47 | | | b |
| 지배구조 | 2년미만 | 11 | 3.73 | 0.69 | 4.030** | 0.004 | a |
| | 2년이상~5년미만 | 37 | 3.71 | 0.42 | | | a |
| | 5년이상~10년미만 | 36 | 3.82 | 0.47 | | | ab |
| | 10년이상~15년미만 | 27 | 3.85 | 0.38 | | | ab |
| | 15년이상 | 41 | 4.09 | 0.42 | | | b |
| 고객관점 | 2년미만 | 11 | 3.97 | 0.59 | 3.214* | 0.015 | a |
| | 2년이상~5년미만 | 37 | 3.99 | 0.51 | | | a |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5년이상~10년미만 | 36 | 4.00 | 0.56 | | | a |
| | 10년이상~15년미만 | 27 | 3.93 | 0.57 | | | a |
| | 15년이상 | 41 | 4.32 | 0.47 | | | b |
| 기업의 비교우위 관점 | 2년미만 | 11 | 3.97 | 0.62 | 1.495 | 0.207 | - |
| | 2년이상~5년미만 | 37 | 4.09 | 0.51 | | | |
| | 5년이상~10년미만 | 36 | 4.09 | 0.50 | | | |
| | 10년이상~15년미만 | 27 | 4.26 | 0.52 | | | |
| | 15년이상 | 41 | 4.28 | 0.49 | | | |
| 학습·성장 관점 | 2년미만 | 11 | 3.70 | 0.88 | 1.004 | 0.407 | - |
| | 2년이상~5년미만 | 37 | 3.63 | 0.68 | | | |
| | 5년이상~10년미만 | 36 | 3.70 | 0.74 | | | |
| | 10년이상~15년미만 | 27 | 3.80 | 0.62 | | | |
| | 15년이상 | 41 | 3.92 | 0.60 | | | |
| 조직시민 행동 | 2년미만 | 11 | 3.94 | 0.59 | 0.551 | 0.698 | - |
| | 2년이상~5년미만 | 37 | 3.97 | 0.62 | | | |
| | 5년이상~10년미만 | 36 | 3.91 | 0.48 | | | |
| | 10년이상~15년미만 | 27 | 4.00 | 0.52 | | | |
| | 15년이상 | 41 | 4.08 | 0.49 | | | |

$^{*}p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$, Post-hoc analysis: a<b

4) 기업 유형에 따른 차이

ESG 등급을 받은 기업 중 기업 유형에 따른 주요 변수의 차이 결과는 <표4-17>과 같다. 환경, 사회, 지배구조, 고객 관점, 기업의 비교우위 관점, 조직 시민 행동은 기업 유형에 따라 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표4-17> 기업 유형에 따른 차이

| 구분 | | N | M | SD | *F* | *p* | Duncan |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 환경 | 제조업 | 63 | 3.93 | 0.52 | 1.336 | 0.245 | - |
| | IT산업 | 32 | 4.02 | 0.49 | | | |
| | 도소매업 | 16 | 3.85 | 0.42 | | | |
| | 금융업 | 6 | 3.98 | 0.42 | | | |
| | 서비스업 | 28 | 3.72 | 0.42 | | | |
| | 부동산업 | 2 | 3.55 | 0.35 | | | |
| | 기타 | 5 | 3.72 | 0.55 | | | |
| 사회 | 제조업 | 63 | 3.86 | 0.54 | 1.464 | 0.194 | - |
| | IT산업 | 32 | 3.99 | 0.45 | | | |
| | 도소매업 | 16 | 3.66 | 0.43 | | | |
| | 금융업 | 6 | 4.13 | 0.56 | | | |
| | 서비스업 | 28 | 3.75 | 0.42 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 부동산업 | 2 | 3.88 | 0.18 | | | |
| | 기타 | 5 | 3.68 | 0.44 | | | |
| 지배구조 | 제조업 | 63 | 3.86 | 0.51 | 0.757 | 0.605 | - |
| | IT산업 | 32 | 4.00 | 0.52 | | | |
| | 도소매업 | 16 | 3.78 | 0.48 | | | |
| | 금융업 | 6 | 3.85 | 0.38 | | | |
| | 서비스업 | 28 | 3.78 | 0.29 | | | |
| | 부동산업 | 2 | 3.94 | 0.08 | | | |
| | 기타 | 5 | 3.73 | 0.43 | | | |
| 고객관점 | 제조업 | 63 | 4.04 | 0.58 | 0.136 | 0.991 | - |
| | IT산업 | 32 | 4.08 | 0.56 | | | |
| | 도소매업 | 16 | 4.10 | 0.48 | | | |
| | 금융업 | 6 | 4.17 | 0.55 | | | |
| | 서비스업 | 28 | 4.10 | 0.47 | | | |
| | 부동산업 | 2 | 4.00 | 0.47 | | | |
| | 기타 | 5 | 3.93 | 0.80 | | | |
| 기업의 비교우위 관점 | 제조업 | 63 | 4.24 | 0.52 | 0.927 | 0.478 | - |
| | IT산업 | 32 | 4.21 | 0.48 | | | |
| | 도소매업 | 16 | 4.04 | 0.48 | | | |
| | 금융업 | 6 | 4.00 | 0.67 | | | |
| | 서비스업 | 28 | 4.10 | 0.52 | | | |
| | 부동산업 | 2 | 3.83 | 0.24 | | | |
| | 기타 | 5 | 3.93 | 0.60 | | | |
| 학습·성장 관점 | 제조업 | 63 | 3.85 | 0.64 | 2.525* | 0.024 | - |
| | IT산업 | 32 | 4.03 | 0.54 | | | |
| | 도소매업 | 16 | 3.44 | 0.91 | | | |
| | 금융업 | 6 | 3.50 | 0.69 | | | |
| | 서비스업 | 28 | 3.55 | 0.64 | | | |
| | 부동산업 | 2 | 3.50 | 1.18 | | | |
| | 기타 | 5 | 3.53 | 0.65 | | | |
| 조직시민 행동 | 제조업 | 63 | 4.02 | 0.53 | 1.203 | 0.308 | - |
| | IT산업 | 32 | 4.15 | 0.60 | | | |
| | 도소매업 | 16 | 3.88 | 0.48 | | | |
| | 금융업 | 6 | 3.83 | 0.46 | | | |
| | 서비스업 | 28 | 3.89 | 0.48 | | | |
| | 부동산업 | 2 | 3.50 | 0.24 | | | |
| | 기타 | 5 | 3.87 | 0.51 | | | |

$^{*}p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$, Post-hoc analysis: a<b

5) ESG 평가등급에 따른 차이

ESG 등급을 받은 기업 중 ESG 평가등급에 따른 주요 변수의 차이 결과는 <표4-18>과 같다. 환경($F$=12.133, $p<.001$), 사회($F$=5.830, $p<.001$), 지배구조($F$=4.503, $p<.01$), 학습·성장($F$=6.665, $p<.001$), 조직 시

민 행동((*F*=4.032, *p*<.01)은 ESG 평가등급에 유의한 차이를 보였다. 유의한 차이를 보이는 변수에 대해서 사후분석(Duncan's post-hoc analysis)을 실시한 결과, 환경은 B등급 이하보다 A등급 이상이 더 높게 나타났고, 학습·성장은 B등급 이하보다 A⁺등급에서 A등급이 높게 나타났다. 사회와 지배구조, 조직시민행동은 사후검정에서 유의한 결과는 나타나지 않았다. 반면 고객 관점, 기업의 비교우위 관점은 ESG 평가등급에 따라 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표4-18> ESG 평가등급에 따른 차이

| 구분 | | N | M | SD | *F* | *p* | Duncan |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 환경 | S | 7 | 4.00 | 0.52 | 12.133*** | <.001 | b |
| | A+ ~ A | 94 | 4.04 | 0.39 | | | b |
| | B+ | 44 | 3.60 | 0.50 | | | a |
| | B~D | 7 | 3.49 | 0.58 | | | a |
| 사회 | S | 7 | 4.02 | 0.39 | 5.830*** | <.001 | - |
| | A+ ~ A | 94 | 3.96 | 0.44 | | | |
| | B+ | 44 | 3.62 | 0.54 | | | |
| | B~D | 7 | 3.66 | 0.35 | | | |
| 지배구조 | S | 7 | 3.92 | 0.62 | 4.503** | 0.005 | - |
| | A+ ~ A | 94 | 3.96 | 0.40 | | | |
| | B+ | 44 | 3.67 | 0.53 | | | |
| | B~D | 7 | 3.71 | 0.42 | | | |
| 고객관점 | S | 7 | 3.81 | 0.79 | 1.020 | 0.385 | - |
| | A+ ~ A | 94 | 4.12 | 0.50 | | | |
| | B+ | 44 | 4.00 | 0.60 | | | |
| | B~D | 7 | 4.10 | 0.53 | | | |
| 기업의 비교우위 관점 | S | 7 | 4.10 | 0.57 | 0.190 | 0.903 | - |
| | A+ ~ A | 94 | 4.15 | 0.53 | | | |
| | B+ | 44 | 4.17 | 0.51 | | | |
| | B~D | 7 | 4.29 | 0.40 | | | |
| 학습·성장 관점 | S | 7 | 3.57 | 0.71 | 6.665*** | <.001 | ab |
| | A+ ~ A | 94 | 3.94 | 0.56 | | | b |
| | B+ | 44 | 3.46 | 0.69 | | | ab |
| | B~D | 7 | 3.38 | 1.22 | | | a |
| 조직시민 행동 | S | 7 | 3.86 | 0.84 | 4.032** | 0.009 | - |
| | A+ ~ A | 94 | 4.10 | 0.45 | | | |
| | B+ | 44 | 3.80 | 0.60 | | | |
| | B~D | 7 | 3.81 | 0.42 | | | |

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, Post-hoc analysis: a<b

# 제 5 장 결론

## 제 1 절 연구결과 요약 및 의의

이제까지 ESG에 관한 연구는 ESG가 기업의 재무적 성과에 미치는 실증연구에 많은 초점이 있었다. 하지만, 본 연구는 기업이 지속적으로 성장하려면 재무적 성과와 같은 과거 지표만이 아닌 기업의 비재무적 지표인 고객만족도 향상과 기술혁신을 통한 친환경적 제품을 생산하려는 기업의 지속적인 노력 그리고 종업원의 역량과 충성도를 끌어 올릴수 있는 미래 지향적인 경영관리를 중요한 지표로 보았다.

이에따라, 본 연구는 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 BSC의 비재무적 성과에 대한 인식의 하위개념들인 고객 관점, 기업의 비교우위 관점, 학습과 성장 관점 간의 영향 관계를 살펴보고 이 둘 변수 간에 조직 시민 행동이 조절변수로서 영향을 미치는지에 대해 실증적인 분석을 하였다. 본 연구의 목적 달성을 위해 선행연구와 설문을 통한 통계자료에 의한 실증분석을 병행하였다.

설문 조사는 COVID 19 상황을 고려하여 유효 응답자 수 200명의 국내상장기업 임직원으로 구성된 응답자가 직접 기재하도록 하는 자가평가방식(Self-report)을 이용하여 설문에 응답하도록 하였다. 본 연구의 실증분석을 통한 연구 결과를 정리해 보면 다음과 같다.

<표5-1> 연구결과 요약

| | 가설 | 채택여부 | P값 |
|---|---|---|---|
| H1-1 | 기업의 ESG 활동 중 환경적 요인에 대한 종업원의 인식은 고객 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 | 기각 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 영향을 미칠 것이다. | | |
| H1-2 | 기업의 ESG 활동 중 사회적 요인에 대한 종업원의 인식은 고객 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 | <.015 |
| H1-3 | 기업의 ESG 활동 중 지배구조 요인에 대한 종업원의 인식은 고객 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 | <.001 |
| H1-4 | 기업의 ESG 활동 중 환경적 요인에 대한 종업원의 인식은 비교우위 기업관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 | <.014 |
| H1-5 | 기업의 ESG 활동 중 사회적 요인에 대한 종업원의 인식은 비교우위 기업관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 | <.001 |
| H1-6 | 기업의 ESG 활동 중 지배구조 요인에 대한 종업원의 인식은 비교우위 기업관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 | <.004 |
| H1-7 | 기업의 ESG 활동 중 환경적 요인에 대한 종업원의 인식은 학습과 성장 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 | <.001 |
| H1-8 | 기업의 ESG 활동 중 사회적 요인에 대한 종업원의 인식은 학습과 성장 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다. | 기각 | |
| H1-9 | 기업의 ESG 활동 중 지배구조 요인에 대한 종업원의 인식은 학습과 성장 관점에 대한 종업원의 인식에 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 | <.002 |
| H2 | 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 BSC의 비재무적 성과에 대한 인식에 미치는 영향관계에서 조직시민행동(OCB)은 조절역할을 할 것이다. | 기각 | |

첫째, ESG의 사회요인에 대한 인식과 지배구조 요인에 대한 인식은 비재무적 성과의 고객 관점에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업이 협력사와의 동반성장과 지역사회를 위한 사회공헌 프로그램, 소비자 만족을 위한 정책과 프로그램 실시와 같은 사회적 가치 실현에 의미를 부여한다고 볼 수 있다. 또한 기업의 내·외부 감사시스템을 통한 기업의 투명한 지배구조에 대한 인식이 높아질수록 비재무적 성과의 고객 관점에 대한 인식이 높아지는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

둘째, ESG의 환경 요인에 대한 인식은 비재무적 성과인 기업의 비교우위 관점에 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났고, 사회 요인에 대한 인식과 지배구조 요인에 대한 인식은 기업의 비교우위 관점에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업의 ESG 활동 중 환경보호에 소요되는 비용보다 사회적 가치와 지배구조 개선을 위해 투자하는 비용이 기업의 기업의 비교우위 향상에 긍정적 효과를 기대하고 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

셋째, ESG의 환경 요인에 대한 인식과 지배구조 요인에 대한 인식은 비재무적 성과인 학습·성장에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 이는 환경보호를 위한 설비투자가 고객 만족도 제고 혹은 기업의 비교우위 향상에 현재는 부(-)의 효과를 가져올 수 있지만 기업의 성장을 위한 관점에서는 정(+)의 효과를 초래할 것이라고 예측하고 있음을 알 수 있다. 또한 투명한 지배구조는 기업의 지속가능성을 담보한다고 볼 수 있다.

넷째, 조직시민행동은 비재무적 성과에 대한 인식에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, ESG 요인과 비재무적 성과에 대한 인식에 영향을 미치는 관계에서 조직시민행동은 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

본 연구결과를 종합해 보면, 일부 가설은 기각되기도 하였지만 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 BSC의 비재무적 경영성과에 미치는 인식에 대한 영향관계에 있어 인과관계가 있음을 실증연구를 통해서 확인할 수 있었다. 따라서 기업의 ESG에 대한 전략적 투자 배분이 재무성과의 원천인 비재무성과의 향상을 가져와 궁극적으로 기업의 지속가능성을 담보하는 정(+)의 선순환 구조를 초래한다고 볼 수 있다. 결론적으로 자원재활용, 환경보호를 위한 설비투자 등 친환경 경영이 지금 당장 기업에게는 금전적 이익을 가져다 주지 않는다 할지라도 기업의 지속 가능

한 미래성장을 위해서는 친환경 기술 도입과 이에대한 인프라 투자를 변수가 아닌 상수로 고려하는 점진적 전략이 필요한 시점인 것을 의미한다. 사회적 관점에서도 기업경영의 우선순위가 주주가치를 최우선으로 인식하던 시대에서 종업원, 소비자, 협력업체, 지역사회 등 모든 이해관계자를 고려해야만 살아남을 수 있는 사회로 변모하였다. 기업도 이러한 시대변화를 인식하고 이해관계자를 배려하는 기업문화를 재정립 할 필요가 있음을 의미한다. 지배구조 측면에서도 여전히 적지않은 기업들이 지배구조 리스크를 안고 있다. 지배구조 리스크를 줄이기 위해서는 기업경영활동의 최상위 기구인 이사회가 이사회의 구성과 활동을 투명하게 하고 이에대한 실질적인 감시제도를 도입한 경영전략을 재정립 할 필요가 있음을 의미한다. 우리는 태평양 건너에 살고있는 한 마리 나비의 날개짓이 우리 모두에게 영향을 끼칠수 있는 초연결사회에서 살고있기 때문에 환경, 사회, 지배구조에 대한 각별한 관심은 우리 모두의 몫이라고 판단된다.

## 제 2 절 연구의 시사점 및 한계

본 연구의 이론적 고찰과 실증분석은 다음과 같은 학문적·실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 두 개념의 하위 변수간에 연구 모형을 통해 인과관계가 있음을 새로운 관점으로 이론적 접근을 시도한 점은 또다른 후속연구의 기초자료를 제공했다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 실증분석에 따르면 기업의 ESG에 대한 적극적인 투자 활동은 재무 성과의 원천인 BSC의 비재무성과에 영향을 주고 이것은 재무성과로 연결될 수 있다는 인과성을 도출할 수 있다. 왜냐하면 기업의 지속가능성은 재무성과와 같은 단기실적을 통해 보장되는 것이 아니라 재무 성과의 원천이 되는 비재무적 성과 즉, 직원 학습을 위한 지속적인 투자를 통해 기업의 비교우위 요인의 개선이 이뤄지고 이것은 고객 만족으로 이어져 결과적으로 재무 성과에 영향을 미치는 선순환 구조를 이루기 때문이다. 둘째, 기업의 ESG 활동에 대해 가장 지근 거리에 있는 내부 이해관계자의 인식을 통한 실증 연구라는 점에서 의의가 있다. 왜냐하면 기업의 ESG 활동은 주주나 소비자에게만 미치는 것이 아니라 조직 내부자인 종업원에게 미치는 영향을 간과해서는 안되기 때문이다. 셋째, 조직 시민행동이 조직에 미칠 수 있는 영향은 다양한 결과로 도출될 수 있는데 ESG의 환경, 사회, 지배구조 요인에 대한 인식과 BSC의 비재무적 성과 인식에 대한 관계에서 내부 구성원의 재량적 행위인 조직 시민 행동은 조절 효과가 없는 것으로 확인되었다. 이것은 직원들간의 경쟁이 강조되는 환경에서는 오히려 직원들과의 협력은 감소할 것이며, 조직 구성원들의 미션을 촉진시키는데 필요한 협력적 관계의 한 유형으로서 OCB(조직시민행동)의 영향력은 줄어들 것이라는 추론이 가능하다. 따라서, 직원간의 지나친 경쟁적 기업문화는 지양 되어야 할 필요가 있다. 다만, 조직시민행

동의 긍정적 측면을 강화하기 위해서는 선한 의도로 업무외 역할까지도 충실히 하는 조직구성원에 대한 보상이 주어지도록 해야하며 이또한 공정성이 가장 중요한 잣대라 할 수 있을 것이다.

본 연구는 위와 같은 학문적·실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇가지 한계를 내포하고 있다. 첫째, 본 연구는 COVID-19 상황을 고려하여 온라인 설문을 통해 국내 상장기업 200개 업체의 임직원 중 유효응답자 대상 실증연구를 진행하였는데 시간적 물리적 한계로 각 기업의 대표성을 지닌 응답자를 대상으로 설문이 이뤄지지 못한 부분은 한계로 남는다. 후속연구는 각 기업의 대표성을 지닌 충분한 표본수를 확보하여 보다 객관성을 담보할 필요가 있다. 둘째, 각 기업의 ESG 활동 및 비재무적 성과에 대한 객관적인 데이터를 확보하는 데는 현실적 한계가 있어 응답자의 인식에 기반한 주관적인 성과만을 측정하고 객관적 지표를 활용하지 못한 점은 아쉽다. 하지만 기업의 ESG 활동에 대한 종업원의 인식과 비재무적 경영성과에 미치는 인식에 대한 영향관계가 실증연구를 통해 확인된 만큼 후속연구는 이것을 매개로 변수들에 대한 객관적 자료에 기반한 연구가 이뤄진다면 보다 의미있는 실증분석이 도출될 수 있을 것으로 기대한다. 셋째, 연구기간의 한계로 동일한 시점에 기반한 변수들에 대한 응답 결과만을 두고 분석을 하였는데 기업 ESG활동에 대한 효과는 장기에 걸쳐서 나타나는 만큼 이에 대응하는 종단적 분석이 이뤄지지 못한 점은 한계로 남는다.

따라서, 후속연구는 동일 방법 편의 오류 최소화를 위해 일정 기간을 설정한 종단적 연구를 통해 좀 더 일반화 할 수 있는 결과를 도출할 수 있기를 기대한다. 넷째, 본 연구는 자기 기입식 설문 응답을 통해 조사를 실시하였는데 기업의 ESG 활동과 종속변수간에 충분한 이해가 부족한 응답자의 경우 설문 응답에 다소 어려움이 있었을 것으로 판단된다. 따

라서, 후속연구에서는 응답자의 신뢰도 향상을 위해 대면 방식의 설문이 가미될 필요가 있다. 나아가 변수들에 대한 적절한 조작적 정의를 통한 연구가 이루어진다면 변수 간의 인과성 규명에 보다 깊이 있는 연구결과를 기대할 수 있을 것이다. 향후 후속 연구는 이러한 한계점을 보완한 실증연구가 이루어 진다면 보다 유의미한 결과를 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

# 참고문헌

## 1. 국내 문헌


강원・정무권(2020), "ESG 활동의 효과와 기업의 재무적 특성", 한국증권학회지, 49(5), pp.681-707.

고순현・정승욱・명재규(2021), "이해관계자 CSR 압력에 대한 종업원의 인식이 조직 차별화 역량에 미치는 영향 : 전략적 CSR 지향성의 매개 효과를 중심으로", 경상논총, 한독경상학회, 39(5), pp.107~128.

고은희・조민호(2019), "호텔 종사자가 지각하는 CSR 동기와 진정성이 조직 시민 행동에 미치는 영향", 관광 연구논총, 31(1), pp.29-56.

김동영(2020), "ESG 평가등급이 잉여현금흐름에 미치는 영향", 상업교육 연구, 34(4), pp.153-176.

김동환・신호철・양인덕(2009), "조직공정성과 조직 시민 행동의 관계에서 조직 지원 인식의 매개역할에 관하여", 인사・조직연구, 17(4), pp.47-85.

김미정・이윤상・권순백(2015), "균형성과표(BSC) 성공 요인이 경영성과에 미치는 영향", 세무회계 연구, 44(0), pp.127-157.

김민강・박통희(2008), "신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직 시민 행동", 한국 행정학보, 42(3), pp.261-291.

김용진(2021), "국민연금이 함께하는 ESG의 새로운 길", KMAC, 서울.

김재희(2019), "CSR 활동 인식과 신뢰, 조직시민행동간 관계에 대한 연구", 부산대 석사 논문.

김지혜(2012), "기업사회공헌 활동에 대한 인식과 태도가 직무성과에 미치는 영

향 : 조직 시민 행동의 매개 효과를 중심으로", 사회과학연구, 128(2), pp.127-148.

김진환・김경구・신홍철(2007), "균형성과표(BSC)가 기업 재무성과에 미치는 효과", 회계 저널, 16(4), pp.241-267.

나영・임욱빈(2011), "ESG 정보의 가치 관련성에 관한 실증연구", 한국 경영 교육 연구, 26(4), pp.439-467.

나영・홍석훈(2011), "기업 규모에 따른 CSR 활동과 기업가치에 대한 실증분석", 회계 저널, 38(4), pp.507-545.

남상민(2009), "지속 가능 보고서를 토대로 한 기업 지속 가능 가치평가", 한국콘텐츠학회논문지, 9(10), pp.339-348.

문형구·김경석(2006), "조직 시민 행동 (OCB) 연구에 대한 비판적 고찰 : 한국에서의 연구를 중심으로", 경영학연구, 35(2), pp.609-643.

민재형・김범석(2019), "기업의 ESG 노력은 지속 가능 경영의 당위적 명제인가? 기업의 재무상태에 따른 비재무적 책임 향상 노력의 차별적 효과", 경영과학, 36(1), pp.17-35.

박선민・박지혜 (2012), "기업의 무형식 학습이 비재무적 성과를 매개로 재무적 성과에 미치는 영향", HRD 연구, 14(1), pp.1-26.

박영태・정규엽・안윤영(2013), "특1급 호텔직원이 지각한 BSC 성공 요인과 기대성과 간의 관계", 관광레저연구, 23(1), pp.161-175.

박윤나・한상린(2021), "기업의 ESG 활동이 기업 이미지, 지각된 가격 공정성 및 소비자 반응에 미치는 영향", 경영학연구, 50(3), pp.643-664.

박혜원・한주희(2011), "기업의 사회적 책임(CSR)이 조직 구성원의 조직몰입과

조직 시민 행동에 미치는 영향에 관한 연구", 조직과 인사 관리연구, 35, pp.115-140.

배기수・김남면・조문기(208), "비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구", 세무회계 연구, 23(1), pp.133-160.

서재수(2013). "호텔직원의 조직몰입이 비재무적 성과에 미치는 영향 : 노조 윤리 유형에 따른 조절 효과", 세종대학교 박사학위 논문.

서재수・정웅용・정규엽(2014), "호텔 직원의 조직몰입이 비재무적 성과에 미치는 영향 : 노조 윤리 유형에 따른 조절 효과", 호텔관광 연구, 54(0), pp.303-343.

양종현・장동민(2011), "종합병원의 비재무적 요인이 재무성과에 미치는 영향 : BSC 기법을 중심으로", 병원경영학회지, 16(3).

예빙염(2017), "기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 종업원의 인식이 종업원의 조직 시민 행동에 미치는 영향 : 조직몰입의 매개 효과를 중심으로", 경희대 석사 논문.

우종필(2017), 구조방정식 모델 개념과 이해 (1판), 서울: 한나래.

유종식・김재중・이애주(2016), "호텔 종사원의 소진현상이 조직몰입과 비재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 한국 외식산업학회지, 12(4), pp.7-24.

유태용・노균환(2013), "기업의 사회공헌활동에 대한 인식이 조직 시민 행동에 미치는 영향", 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 26(2), pp.195-218.

유희경・박선숙・박행묵・김효상(2007), "패밀리레스토랑 종업원의 성격 요인, 조직 응집성, 조직성과의 관계 분석", 관광학연구, 31(5), pp.9-28.

이경근·김종재(2001), "조직 시민 행동과 인상관리 행동 : 상이한 동기와 조직몰입의 효과", 대한경영학회지, (27), pp.189-217.

이수정(2010), "기업의 사회적 책임 활동이 종업원의 시민 행동 및 몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 이화여자대학교 박사학위 논문.

이수정 · 윤정구(2013), "기업시민행동인 CSR 활동이 종업원의 조직시민행동을 유발하는 조건과 과정에 관한 연구," 조직과 인사관리연구, 37(2), 1-39.

이지언(2018), "국내 ESG 투자 시장의 효율성 및 신뢰성 제고 과제", 주간금융브리프, 27(16), pp.15-17.

이창대(2003), "성과평가 및 보상제도에서 비재무적 측정치의 활용에 관한 실증연구", 서강대학교 석사학위 논문.

이훈영(2018), 이훈영 교수의 연구조사방법론, 서울: 청어람.

임욱빈(2019), "비재무적 정보가 기업성과에 미치는 영향", 국제회계 연구, 86, pp.119-144.

임종옥(2018), "ESG 사회평가와 사회공헌활동비와의 관계", 산업경제연구, 36(6), pp.2017-2034.

임종옥(2016), "ESG 평가정보 및 이익관리가 기업가치에 미치는 영향", 한국경영교육연구, 31(1), pp.111-139.

정혁수(2021) "농업현장에도 ESG 경영", 머니투데이 2021.4.15.

조동성(2006), "21세기를 위한 전략경영", 서울경제경영.

조원섭(2007), "비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향 : 균형성과표(BSC)의 성과측정관점을 중심으로", 관광 연구, 22(3), pp.25-39.

조희연(2021), "ESG는 급성장 중인 시장… 2020년 세계 투자액 35조 弗", 세계일보. 2021.10.28.

진철웅・양길승(2019), "인천국제공항의 서비스품질이 고객 만족과 비재무적 성과에 미치는 영향", 관광 연구저널, 33(8), pp.33-46.

채건석(2020), "환경사회지배구조 평가결과인 ESG 등급이 기관투자자의 거래형태에 미치는 영향", 카톨릭대학교 박사학위 논문.

최문기(2018), "기업의 사회적 책임과 경영성과의 관계에서 조직 시민 행동과 성과측정 시스템의 역할에 관한 연구", 단국대학교 박사학위 논문.

최병권 외(2017), "CSR 인식의 국내 연구 동향과 향후 연구 방향 : '종업원의 CSR 인식'연구를 중심으로", 경영학연구, 46(5), pp.1247-1302.

최창호(2018), 논문작성을 위한 SPSS·AMOS 한 번에 끝내기, 서울:㈜피오디컴퍼니.

하미승 외(2017), "조직 시민 행동의 형성요인 연구", 한국 행정논집, 29(1), pp.109-140.

하진환(2008), "균형성과표의 도입이 기업의 재무성과에 미치는 영향", 한남대학교 박사학위 논문.

한봉주(2009), "조직문화와 조직 시민 행동 간의 형태에 관한 연구: 공공기관 선진화 추진대상으로", 한국조직학회보, 6(3), pp.1-39.

한주희・이종건(2009), "기업의 사회적 책임, 조직 신뢰 및 조직 시민 행동의 관계 : 냉소주의의 조절 효과를 중심으로", 한국기업경영학회, 16(4), pp.25-43.

황호찬(2009), "기업의 비재무적 정보가 기업가치에 미치는 영향 : 회계 가치모형을 이용한 기업의 사회적 책임을 중심으로", 한국회계 정보학회, 27(3), pp.215-236.

## 2. 국외 문헌


Afridi, S. A. et al. (2020). Perceived corporate social responsibility and innovative work behavior: The role ofemployee volunteerism and authenticity. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(4), 1865-1877

Baker, T. L, Hunt, T. G. and Andrews, M. C.(2006), “Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values”, *Journal of Business Research*, 59, pp.849-857.

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. and Harvey, J. (2013), "Exploring the dark side of organizational citizenship behavior.", *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), pp.542-559.

Chan, R. Y., He, H., Chan, H. K., and Wang, W. Y. (2012), "Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain."

Choi, J. H., D. H. Yang, H. S. Ryu and L. Jin(2017), “Reliability of Non-financial Information: An Analysis of Sustainability Reporting”, *Korean Management Review*, 46 (4), pp.1157-1200.

Collier, J. and Esteban, R.(2007), “Corporate social responsibility and employee commitment, Business Ethics”, *A European Review*, 16(1), pp.19-33.

Escrig-Olmedo, E., M. Á. Fernández-Izquierdo, I. Ferrero-Ferrero, J. M. Rivera-Lirio and M. J. Muñoz-Torres(2019), “Rating the Raters:Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles”, Sustainability, 11(3), pp.915-930.

Freeman, E. (1984), "Strategic management: A stakeholder Approach."

Fryzel, B. and Seppala, N.(2016). “The effect of CSR evaluations on affective attachment to CSR in different identity orientation firms. Business Ethics: *A European Review*,25(3), 310 - 326.

Galbreath, J.(2013), “ESG in Focus: The Australian Evidence”, *Journal of Business Ethics*, 118(3), pp.529-541.

George, D. and Mallery, M.(2010), SPSS for Windows Step by Step : A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

Giese, G., L. E. Lee, D. Melas, Z. Nagy and L. Nishikawa(2019), “Foundations of ESG Investing: How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance”, *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), pp.69-83.

Global Sustainable Invesrment Alliance(2020), http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf

Gond, J. P et al.(2017), “The Psychological Microfoundations of Corporate Social Responsibility: A PersonCentric Systematic Review,” *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.

Greenley, G. E.(1999), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From Uk Company", *British Journal of Management*, 6(1), pp.1-13.

Hamid, F.(2004), "Corporate social disclosure by banks and finance companies: Malaysianevidence." Corporate Ownership & Control,

1(4). pp.118-130.

Heath, R. L. and Gay, C. D. (1997), "Risk communication: Involvement, uncertainty, and control's effect on information scanning and monitoring by expert stakeholders", *Management Communication Quarterly*, 10(3): 342-372.

Herman Aguinis and Ante Glavas(2012), "What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda", *Publications Journal of management*, 38(4), pp.932-968.

Herndon,N.(2006), "Effective ethical response.", *Journal of Marketing Channels*, 13(1), pp.63-78.

Ittner, C. D. and D. F. Larcker(1998), "Innovations in Performance Measurement: Trendsand Research Implications", *Journal of Management Accounting Research 6*, pp.205-238.

Jang, S. W. and Y. H. Kim(2013), "Corporate ESG and Long-Run Financial Performance", *The Korean Journal of Financial Management*, 30(1), pp.131-152.

Jones, D. A.(2010), "Does Serving the Community also Serve the Company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand Employee Responses to a Volunteerism Programme," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton(1992), "The Balanced-Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review (Jan-Feb)*, pp.71-79.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton(1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review*, 74(1), pp.75-85.

Kaplan, R. S., Norton, D. P(2005), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 83, pp.7-8.

Katz, D. and R. L. Kahn(1966), "The Social Psychology of Organizations. NY: Wiley".

KIM, D. Y. and KIM, J. S.(2019), A Study on Collavorative SCM for O2O Startups, *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 10(12), pp.43-55.

Klassen, R. D. and C. P. McLaughlin(1996), “The Impact of Environmental Management on Firm Performance”, *Management Science*, 42(8), pp.1199-1214.

Kline, R. B.(2015), *Principles and practice of structural equationmodeling(4th ed.)*, NY: Guilford Press.

Korea Corporate Governance Service(2021), “ESG Evaluation Report,” http://www.cgs.kr.

Kotler p. and L. Nancy(2005), “Corporate Social Responsibility : Doing the Most Good for Your company and Your Cause, Nj”, John wiley and Sons.

Koys, D. J.(2001), "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study", *Personnel Psychology*, 54, pp.101-114.

Lee, C. D. (2003), "An empirical investigation on the use of non-financial measures in performance measurement and reward systems (Doctoral dissertation)." Seokang University.

Lee, K. and Allen, N. J.(2002), "Organizational citizenship behaviour and workplace deviance: The role of affect and cognitions", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.131-142.

Leem, W. B.(2019), "Effect of Non-Financial Information on Firm Performance: Focusing on ESG Score", *Korea International Accounting Review*, 86, pp.119-144.

Melnyk, S. A., R. P. Sroufe and R. Calantone(2003), "Assessing the Impact of Environmental Management Systems on Corporate and Environmental Performance", Journal of Operations Management,21(3), pp.329-351.

Organ, D. W.(1988), "Organizational citizenship behavior: The good soldiersyndrome: Issues in organization and management series", Lexington,MA: Lexington Books.

Perrini, F., A. Russo, A. Tencati, and C. Vurro (2011), "Deconstructing the Relationship between Corporate Social and Financial Performance," *Journal of Business Ethics,* 102(1), 59-76.

Podsakoff et al.(2009), "Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta analysis.", *Journal of applied Psychology*, 94(1), pp.122.

Podsakoff et al.(2014), "Consequences of unit level organizational citizenship behaviors: Areview and recommendations for future research." *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), pp.87-119.

Rebs, T., Thiel, D., Brandenburg, M. and Seuring, S.(2019), “Impacts of stakeholder influences and dynamic capabilities on the sustainability performance of supply chains: A system dynamics model”, *Journal of Business Economics*, 89(7): pp.893-926.

Rego, A., Ribeiro, N. and Cunha, M. P.(2010), “Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors”, *Journal of Business Ethics*, 93, pp.215-235.

Roy, V., Silvestre, B. S., and Singh, S. (2020), "Reactive and proactive pathways to sustainable apparel supply chains: Manufacturer's perspective on stakeholder salience and organizational learning toward responsible management", *International Journal of Production Economics*, 227(1): 107-672.

Rupp,D.E et al.(2013), “Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First Party Justice Perceptions and Moral Identity,” *Personnel Psychology,* 66(4), 895-933.

Sachs, S., Maurer, M., Ruhli, E. and Hoffmann, R.(2006), "Corporate social responsibility for a"stakeholder view" perspective:CSR implementation by a swiss mobile telecommunicationprovider.", Corporate Governance, 6(4), pp.506-515.

Smith et al.(1983), "Organizational citizenship behavior: Itsnature and antecedents.", *Journal of applied psychology*, 68(4), pp.653.

Son, S. H. and J. H. Lee(2019), “Price Impact of ESG Scores: Evidence from Korean Retail Firms”, The Journal of Distribution Science, 17(7), pp.55-63.

Sun, W. Z.(2020), “The Relationship between Environmental-Social Governmental has an Impact on the Performance of an Enterprise”, ESG Special Topic, 1(4), pp.25-97.

Surroca, J., Tribo, J. A., and Waddock, S. (2010), "Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources", *Strategic Management Journal,* 31: 463-490.

Sweeney,L. and Coughlan,J.(2008), "Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory.", *Journal of Marketing Communications*, 14(2), pp.113-124.

Weber, O.(2014), "Environmental, Social and Governance Reporting in China", Business strategy and the Environment, 23(5), pp.303-317.

White, M, A(1996), Investor Response to the Exxon Valdez Oil Spill, *University of Virginia Working Paper*, McIntire School of Commerce Charlottesville VA.

Xie, J., W. Nozawa, M. Yagi and H. Fujii(2019), "Do Environmental, Social,and Governance Activities Improve Corporate Financial Performance?", Business Strategy and the Environment, 28, pp.286-300.

Xueming Luo et al.(2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction and Market Value", *Journal of marketing*, 2006-10, 70(4), pp.1-18.

Yoon, B., J. H. Lee and R. Byun(2018), “Does ESG Performance Enhance Firm Value? Evidence from Korea", Sustainability, 10(10), pp.3635-3652.

# Abstract

# The impact relationship between ESG activities and non-financial performance of a company from an employee's perception perspective

KIM, Yong Poong
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School of Public Administration
Seoul National University

When discussing sustainable growth companies recently, ESG is the hottest keyword. ESG is a concept that refers to the environment (E), society (S), and governance (G), and is not only a key indicator for continuous growth and development of a company, but also a factor that is considered as a top priority when making investment decisions from an investor's point of view. Looking at previous studies on ESG so far, empirical studies have been mainly focused on revealing that there is a positive (+) influence relationship between the performance of ESG activities and financial performance of companies. However, in order for a company to continue to grow and develop, non-financial factors are rather related to evaluating corporate value and performance. This study aims to examine the influence

relationship between employees' perception of ESG activities and BSC's perception of non-financial performance of domestic listed companies and to find an efficient plan in the direction of corporate investment.

In order to achieve this research purpose, the survey was conducted online through an institution specializing in surveys, excluding visiting surveys in consideration of the COVID 19 situation. The 200 effective respondents who participated in the survey were executives and employees of domestic listed companies and were asked to respond to the survey using a self-report method. The analysis method set ESG's detailed factors such as environment, society, and governance as independent variables, and selected customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective as dependent variables, and hierarchical regression analysis was performed.

As a result of the empirical analysis, ESG's perception of social factors and governance factors had a positive (+) effect on the customer perspective, which is a non-financial performance, but the perception of environmental factors did not have a significant effect. In the relationship between ESG perception and corporate comparative advantage perspective, ESG's perception of environmental factors was found to have a negative (-) effect on the corporate comparative advantage perspective, which is non-financial performance, and perception of social factors and governance factors had a positive (+) effect on the corporate comparative advantage perspective. In the relationship between ESG perception and learning and growth perspective, ESG perception of environmental factors and governance factors were found to have a positive (+) effect on non-financial

performance, learning and growth perspective, but social factors perception did not significantly affect learning and growth perspective. Organizational citizenship behavior as a moderating variable was found to have a significant positive (+) effect on the perception of non-financial performance, but there was no moderating effect in the relationship between the perception of ESG factors and the perception of non-financial performance.

The results of this study are summarized as follows. Although some hypotheses were rejected, empirical studies confirmed that there was a causal relationship between a company's ESG activities based on employee perception and sub-variables of the two concepts, which are BSC's non-financial performance. Therefore, it can be seen that the strategic investment allocation in ESG leads to an improvement in non-financial performance, which is a source of financial performance, and ultimately leads to a positive (+) virtuous cycle that guarantees corporate sustainability.

In conclusion, first, even if eco-friendly management such as resource recycling and facility investment for environmental protection does not bring financial benefits to companies right now, it is time to introduce eco-friendly technologies and consider infrastructure investment as constants, not variables. Second, from a social point of view, it means that it is necessary to redefine a corporate culture that considers all stakeholders, including employees, consumers, suppliers, and local communities, in an era when the priority of corporate management was recognized as the top priority. Third, in terms of governance, it means that the board of directors needs to redefine a management strategy that makes the composition and activities of the board of directors transparent and introduces a

practical monitoring system.

Implications and limitations through empirical analysis are as follows. First, the implications mean that the company's investment strategy needs to be shifted to consideration of non-financial performance from a mid- to long-term perspective, considering the causal relationship between employees' perceptions of ESG activities of listed companies in Korea and employees' perceptions of non-financial performance. The limitation of this study was that due to temporal and physical limitations, it was insufficient to obtain a sample with representation of each company. In addition, it is regrettable that it is difficult to secure objective data based on each company's ESG activities, so only the performance based on the employee's subjective perception is measured. In addition, as the performance for ESG appears over a long period of time, the lack of longitudinal analysis remains insufficient. Subsequent studies expect that meaningful empirical analysis can be derived if these limitations are supplemented.

keywords : ESG, non-financial performance, Customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective, organizational citizenship behavior (OCB)

student number : 2021-27610

NO. □□□

# 설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 가운데에도 귀중한 시간을 내어주신데 대하여 깊이 감사드립니다.

본 설문지는 서울대학교 행정대학원 석사학위논문 「**기업의 ESG 활동이 BSC의 비재무성과에 미치는 영향**(상장기업 임직원의 인식도 조사를 기반으로)」 연구를 위해 작성되었습니다. 귀하의 응답은 무기명으로 처리되며, 통계법 제 8조에 의거하여 학문적 목적을 위해서만 사용될 것을 약속 드립니다. 본 설문지에는 옳고 그름이 없으며 제시된 설문의 내용을 읽고 솔직하게 답해 주시기를 바랍니다. 바쁘시더라도 설문에 응해주시면 연구에 큰 도움이 될 것입니다. 감사합니다.

2021년 12월

서울대학교 행정대학원 공기업정책학과

연 구 자 : 김 용 풍(서울대학교 행정대학원 석사과정)

지도교수 : 김 봉 환(서울대학교 행정대학원 교수)

Ⅰ. 다음은 기업의 ESG 활동에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 표시 해주십시오.

| | 설 문 문 항 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 환경 | 1. 우리 기업은 환경보호를 위한 실천방안을 모색한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 2. 우리 기업은 환경보호계획을 수립하고 이를 시행하기 위한 비용을 투자한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 3. 우리 기업은 환경보호에 관한 경영활동을 이사회 내에서 검토한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 4. 우리 기업은 환경보호를 위한 실무조직을 보유하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 5. 우리 기업은 임직원을 대상으로 환경보호를 위한 정기교육을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 6. 우리 기업은 환경성과를 위한 평가체계를 구축하고 관리한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 7. 우리 기업은 협력업체의 환경경영 실태를 검토 및 평가한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 8. 우리 기업은 환경보호를 위한 설비에 투자한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 9. 우리 기업은 환경보호를 위해 노력하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 10. 우리 기업은 국제환경단체에 가입되어 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 사회 | 11. 우리 기업은 근로자를 위한 인권 보호 활동을 실시하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 12. 우리 기업은 협력사와 경쟁사와의 부패방지를 위한 교육을 하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 13. 우리 기업은 협력사와 동반성장을 위한 지원 프로그램이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 14. 우리 기업은 소비자에 대한 공정거래 정책을 실시하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 15. 우리 기업은 소비자 안전을 위한 평가 및 인증을 실시하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 16. 우리 기업은 소비자의 만족을 위한 정책과 프로그램을 실시하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 17. 우리 기업은 소비자 피해 보상처리를 위한 기구를 운영하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 18. 우리 기업은 지역사회를 위해 사회공헌 프로그램을 운영하고 이를 장려한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 지배구조 | 19. 우리 기업은 주주의 권리를 보호하기 위하여 주주총회에 대한 안건을 통지한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 20. 우리 기업은 이해관계집단 등 외부의 압력에 휘둘리지 않는 시스템을 갖추고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 21. 우리 기업은 주주의 권리를 보호하기 위하여 배당 적정성 수준을 고려하여 배당을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 22. 우리 기업은 규정에 맞게 이사회를 운영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 23. 우리 기업은 부당한 처사에 대한 내부 고발자 제도가 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 24. 우리 기업이 운영하는 감사위원회는 전문성을 가지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 25. 우리 기업은 내부 회계관리자가 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 26. 우리 기업은 외부 감사인이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 27. 우리 기업은 외부감사인의 의견을 반영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

2. 다음은 조직시민행동에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 표시 해주십시오.

| | 설 문 문 항 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| OCB | 1. 나는 주위에 업무량이 많은 동료를 도와준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 2. 나는 필요한 경우 업무량 및 시간을 초과해서 일할 의향이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 3. 나는 근무 여건을 탓하지 않고 일을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 4. 나는 동료를 존중하여 그에게 피해가 없도록 행동한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 5. 나는 우리 회사의 발전을 위해 책임감을 갖고 일한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

3. 다음은 지각된 경영성과에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 표시 해주십시오.

| | 설 문 문 항 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 고객관점지표 | 1. 우리 기업은 고객만족도 향상에 많은 관심을 갖는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 2. 우리 기업은 고객에 대한 응답을 신속하게 처리하는데 많은 노력을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 3. 우리 기업은 고객수를 증가시키기 위한 노력을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 4. 우리 기업은 서비스 품질의 제고에 많은 관심을 갖는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 기업의 비교우위 관점지표 | 5. 우리 기업은 이익을 증가시키기 위해 많은 노력을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 6. 우리 기업은 제품(서비스) 생산성 향상을 개선하는 데 많은 노력을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 7. 우리 기업은 프로세스 시간 단축을 위해 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 8. 우리 기업은 원가 절감을 위해 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 학습과성장지표 | 9. 우리 기업은 직원교육과 훈련을 통한 인재양성에 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 10. 우리 기업은 직원 만족을 증가시키기 위해 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 11. 우리 기업은 이직률을 낮추기 위해 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

4. 다음은 연구 표본의 통제변수에 관련된 질문으로 **인구통계학적 특성 및 기업의 일반사항**에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 표시 해주십시오.

1) 귀하의 성별은 무엇입니까?
① 남성 ② 여성

2) 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?
① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대

3) 귀하의 현재 직위는 어떻게 되십니까?
① 일반사원 ② 과장급 ③ 차/부장급 ④ 본부장 혹은 임원급

4) 귀사의 업력은 어떻게 되십니까?
① 2년미만 ② 2년이상~5년미만 ③ 5년이상~10년미만
④ 10년이상~15년미만 ⑤ 15년이상

5) 귀사의 매출액은 어떻게 되십니까?
① 100억 미만 ② 100억이상~300억미만 ③ 300억이상~500억미만
④ 500억이상

6) 귀사는 ESG등급 평가를 받은 적이 있습니까?
① 있다 ② 없다

*ESG 등급 평가를 받은 기업만 응답
6-1) 귀사의 2021년 ESG 종합평가는 몇 등급입니까?
① S ② A+ ~ A ③ B+ ④ B ⑤ C ~ D

7) 귀사의 기업유형은 어디에 해당됩니까?
①제조업 ②IT산업 ③도소매업 ④금융업 ⑤서비스업
⑥부동산업 ⑦기타

【설문에 응답해 주셔서 감사합니다】