



저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

최고경영자의 겸손한 리더십이
기업의 사회적 책임에 미치는 영향

2017 년 8 월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학 전공

Joo Won Lee (이주원)

최고경영자의 겸손한 리더십이 기업의 사회적 책임에 미치는 영향

지도교수: 박 철 순

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함
2017년 6월

서울대학교 대학원
경영학과 경영학 전공
Joo Won Lee (이주원)

이주원의 석사 학위논문을 인준함
2017년 6월

위 원 장 _____ (인)

부위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

초 록

최고경영진 이론과 이해관계자 이론에 의하면 기업의 중요한 전략적 결정은 경영자에 의해 결정된다. 기업의 중요한 전략적 선택과 정책 중 하나인 사회적 책임 또한 기업의 경영자 특히 최고경영자에게 큰 영향을 받는다. 상반된 의견이 존재하나 기업의 사회적 책임 성과가 기업의 장기적 재무성과와 미치는 상당한 영향력 때문에 전략 분야 연구자들에게 기업의 사회적 책임은 많은 조명을 받아왔다. 하지만 기업의 사회적 책임의 결정요인에 대한 실증연구는 최고경영자의 개인적 특성을 변수로 둔 연구 외에는 현재 많은 연구가 진행되지 않았다. 본 연구는 최고경영진 이론과 이해관계자 이론을 근거로 최고경영자의 심리적 특성 변인 중 하나인 휴밀리티와 기업의 사회적 책임 성과의 관계를 실증분석을 통해 연구한다. 휴밀리티와 다른 최고경영자의 심리적 특성 변인들의 비교를 통해 휴밀리티의 독립적인 특성에 대해 논의한다. 또한 기업의 크기와 현금 보유량과 같은 조절변수를 통해 자원 의존성 메커니즘이 휴밀리티와 기업의 사회적 책임 성과의 관계에 미치는 영향력을 탐구한다.

경제정의실천시민연합(경실련)은 1991년도부터 매년 기업윤리와 사회적 책임을 강조하기 위하여 KEJI 경제정의지수모형을 기초로 경실련 좋은기업상 수상기업을 선정한다. 본 연구에서는 기업의 사회적 책임을 측정하기 위해 KEJI 지수를 종속변수로 설정하였다. 2014년도에 KEJI database에 등록된 200개의 데이터 중 금융업 기업들의 데이터를

제외한 후 독립변수인 휴밀리티 인덱스의 proxy를 얻을 수 있는 85개 기업을 선정하여 분석하였다. 각 기업의 홈페이지 혹은 연차보고서에 올려진 최고경영자의 사진과 인사말을 코딩 하였으며 최고경영자의 비영리 단체의 이사회 참여, 교육 수준, 교육 폭넓음을 알아보기 위하여 다음, 네이버, 금융감독원 전자공시시스템 사이트를 참고하였다.

본 연구는 한국 기업들을 표본으로 삼아 연구되지 않았던 휴밀리티를 한국 기업들을 상대로 연구를 진행하여 최고경영자의 겸손한 리더십이 기업의 사회적 책임 성과에 미치는 영향력을 살펴본다. 앞선 연구에서 휴밀리티를 측정하기 위해 쓰였던 설문조사뿐만이 아니라 비개입측정방법을 도입하여 휴밀리티 proxy를 표준화 하고 각 측정치의 평균을 구한 휴밀리티 인덱스의 사용을 본 연구를 통해 제시한다.

주요어 : 최고경영자, 휴밀리티, 기업의 사회적 책임, 최고경영진 이론,
이해관계자 이론, 자원의존성
학 번 : 2015-20650

목 차

제 1 장 서론.....	1
제 1 절 연구의 배경 및 연구 목적.....	1
제 2 절 연구의 문제 및 연구의 구성.....	6
제 2 장 이론적 배경.....	9
제 1 절 최고경영자진 이론 (upper echelon theory).....	9
제 2 절 경영자들, 기업의 사회적 책임, 그리고 이해관계자 이론.....	10
제 3 절 최고경영자의 겸손한 리더십 (CEO humility).....	12
제 4 절 휴밀리티, 나르시즘, 그리고 휴브리스의 개념적 차이점.....	15
제 3 장 연구가설.....	18
제 1 절 최고경영자의 휴밀리티와 기업의 사회적 책임.....	18
제 2 절 자원의존성의 조절영향(moderating effect).....	23
1. Firm slack.....	25
제 4 장 연구 모형 및 연구방법.....	27
제 1 절 연구모형.....	27
제 2 절 연구방법.....	28
1. 연구자료.....	28
2. 주요변인.....	30
제 5 장 실증연구.....	34
제 6 장 결론.....	37
참고문헌.....	40
영문초록.....	53

표 목차

<표1> 변수들의 기술통계 및 상관관계 분석	35
<표2> 연구 가설의 검증을 위한 회귀분석 결과	36

그림 목차

<그림1> 연구 모형	27
-------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 연구 목적

기업의 사회적 책임이란 다양한 이해관계자의 이익과 요구에 얼마만큼 기업이 적극적으로 대응하여 다양한 사회 활동에 참여하는지를 반영한다 (Carroll, 1979; Mattingly and Berman, 2006; McWilliams and Siegel, 2001; Wood, 1991). 법의 영향력이 미치는 영역을 벗어날 때 사회적 책임이 시작된다는 말이 있듯이, 한 기업의 사회적 책임은 경제적, 기술적, 그리고 법적 규칙의 테두리를 넘어 이해관계자를 이익을 고려하고 요구에 대응하는 것이라고도 해석될 수 있다 (Davis, 1973). 이런 사회적 책임이 재무적 그리고 시장 성과에 미치는 지대한 영향력 때문에 전략분야 연구자들은 기업의 사회적 책임에 많은 관심을 보였으며 (Choi and Wang, 2009; Godfrey, Merrill, and Hansen, 2009; Hillman and Keim, 2001; Margolis and Walsh, 2003) 상반된 의견이 존재하지만 재무적 성과에 관한 많은 연구가 진행되었다 (Tang, Qian, Chen, and Shen, 2015). 기업의 사회적 책임이 전략과 재무 성과뿐만 아니라 다양한 이해관계자들의 복지에 미치는 지대한 영향력 때문에 우리는 어떠한 결정요인들이 기업의 사회적 책임을 발생 시킬지 연구해야 할 필요가 있다. 특히 CSR(corporate social responsibility)이 미치는 전략적 성과에 대한 연구가 다양한 방법론을 사용하여 진행된 반면 (Brammer and Millington, 2008), CSR 성과의

개념적 결정요인들 (conceptual determinants of CSP)에 대한 연구는 미진하였다 (Ullman, 1985; Griffin and Mahon, 1997; Orlitzky, Schmidt, and Rynes, 2001, Brammer and Millington, 2008). 따라서 본 연구에서는 어떠한 결정요인이 기업간의 다른 사회적 책임 성과를 설명할 수 있을지에 대해 탐구한다.

전략분야에서 한 기업의 전략 및 성과는 크게 세가지 관점을 이용하여 설명한다 (박철순 & 유진탁, 1999). 첫째, 외부 환경의 요인으로서 산업의 구조적 특성(Porter, 1980)이 있으며 공식 및 비공식 제도 (Davis & North, 1971; North, 1981, 1990) 그리고 유사한 형태 기업군의 밀도 및 분포 (Hannan & Freeman, 1977; Hamman & Carroll, 1992)가 있다. 두 번째, 기업의 전략 및 성과를 결정하는 요인으로 내부 자원이나 능력을 중시하는 관점이 존재하는데 이에 따르면 기업의 전략 및 성과는 내부 자원 및 능력의 활용과 개발에 의해 결정된다고 본다 (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984). 세 번째 관점은 최고 경영자의 결정을 중시하는 것으로 (Child, 1972; Hambrick & Mason, 1984), 이에 따르면 기업의 운명은 상당부분 최고 경영자의 생각 및 행동에 의해 영향을 받는다고 주장한다 (박철순 & 유진탁, 1999). 본 연구는 최고 경영자를 기업 전략 및 성과의 결정요인으로 보는 대표적인 이론인 upper echelons 이론 (Hambrick & Mason, 1984)을 기반으로 조직의 전략 및 성과가 주로 최고 경영자의 성향 또는 세계관에 의해 결정된다는 주장에 주목하고 있다 (박철순 & 유진탁, 1999).

이해관계자 이론(stakeholder theory)은 사회적 책임을 설명하는 지배적인 접근법으로서 다양한 이해관계자들의 이익을 봐주면서 기업들은 사회적 책임을 다하는 태도를 취한다는 관점이다 (McGuire, Dow, and Argheyd, 2003). Donaldson (1999)에 따르면 이해관계자 이론은 크게 두 가지 정의로 나뉜다. 첫 번째, instrumental stakeholder theory에 의하면 만약 경영자들이 다양한 이해관계자들의 이익과 복지를 추구하고 보장한다면 이해관계자들의 이익을 무시하거나 한 종류의 이해관계자들의 이익만 대변할 때보다 더 많은 성과를 낼 수 있다는 주장이다. 이와 반대로 두 번째 정의인 normative stakeholder theory는 경영자들은 이해관계자들의 이익과 복지를 고유의 가치(intrinsic worth)가 있는 것으로 인식하고 다양한 이해관계자들의 이익을 대변해야만 한다는 주장이다. 두 가지 정의를 살펴보면 우리가 놓치지 말아야 할 중요한 시사점은 바로 stakeholder theory의 주체는 “manager”들이라는 사실이다 (Donaldson and Preston, 1995; Donaldson, 1999). 이런 이해관계자 이론의 “managerial”한 특성은 (Jones, 1995) 앞서 설명된 upper echelons 이론과 일관된 주장을 펼치는데 그 이유는 바로 upper echelons 이론이 사회적 책임 정책을 포함한 다양한 전략적 결정이 경영자들 중 가장 높은 위치에 있는 최고경영자들에 의해 결정된다고 주장하기 때문이다 (Hambrick and Mason, 1984). 따라서 본 연구는 upper echelons theory와 stakeholder theory의 경영자가 주체라는 일관된 주장에 기반을 두고 기업의 최고경영자의 심리적 특성변인이 기업의 사회적 책임 역할

참여에 미치는 영향 즉 결정요인으로서의 역할을 살펴보려 한다. 많은 최고경영자의 심리적 특성변인들 중에 본 연구는 겸손한 리더십에 중점을 두려 한다.

최고경영자란 기업을 대표하고 대내적으로는 이사회 의 결의를 집행하며, 회사 업무에 관한 결정과 집행을 담당하는 기업의 최고 의사결정권자이다 (소경언, 2009). 과거 리더들이 기업의 흥망성쇠를 결정한다는 믿음으로 성공한 기업의 리더를 추앙하고 우상화 시키고 (The Economist, 2002) 때로는 마술사로 불렀던 때도 있었다 (Tallman, 2003). 하지만 최근 전략 분야 연구자들은 겸손한 리더십에 주목하고 있다. 과거 낮은 자존감으로 잘못 인식된 적도 있지만 (Weiss & Knight, 1980) 최근의 연구들은 겸손함의 긍정적이 측면에 많이 집중하는 추세를 보이고 있다. 많게는 13개 적게는 3개로 제시되는 지표를 가진 겸손한 리더십은 보편적으로 사회적 배경 안에서 자기 자신을 정확히 평가하고, 다른 사람들의 장점과 기여도를 칭찬할 수 있는 능력과 학습 능력을 대변한다 (Owens, Johnson, and Mitchell, 2013). 본 연구에서는 자기자신의 능력을 객관적으로 평가할 줄 알며 다른 이의 장점을 받아들여 자신의 단점을 보완하고 자신의 이익과 성공보단 사회의 발전과 이익을 생각할 줄 아는 겸손한 리더일수록 기업을 사회적 책임을 완수하는 방향으로 이끌어 나간다고 예측하고 실증연구를 통해 이 예측을 확인하려 한다.

본 연구는 겸손한 리더십과 기업의 사회적 책임을 관계를 입증하는 실증연구를 통해 두 가지 연구문제를 제시하고 답하려 한다. 첫 번째,

겸손한 리더의 특성들이 어떠한 메커니즘(mechanism)을 통해 기업의 사회적 책임과 긍정적 관계를 형성하는지 탐구한다. 두 번째, 기업의 현금 및 현금성 자산의 양(Firm slack)을 조절변수로 보고 겸손한 리더가 인지하는 자원의존성이라는 내부 조건이 앞서 언급된 겸손한 리더십과 기업의 사회적 책임의 관계를 어떻게 조절하는지 연구한다. 본 연구는 경제정의지수(KEJI Index) database중 2014년에 등록된 기업들 중 humility의 proxy로 설정된 최고경영자의 사진, 인사말, 비영리단체의 이사회 참여 여부, 교육 수준, 그리고 교육의 폭넓음이 수집 가능한 85개 기업들을 선정하여 sample로 설정하였다. 본 연구는 한국 기업을 토대로 처음 진행된 humility 관련 실증연구라는 의의를 가지고 있으며 기업의 사회적 책임과 upper echelons 이론을 연결 짓는 시도를 통해 사회적 책임 분야 연구의 질적 향상을 돕고 있다. 과거 humility 연구는 최고경영자와 최고경영진들에게 설문지를 돌린 후 결과치를 토대로 진행된 반면 본 연구는 비개입측정(unobtrusive measurement)을 사용하여 humility index를 만드는 측정 방법을 제시하고 있다 (Beauchesne, 2014). 자원 의존성이라는 경계조건(boundary condition)이 humility가 기업의 전략적 결정 혹은 성과 중 하나인 사회적 책임에 미치는 영향을 어떻게 조절하는지 살펴봄으로써 Upper echelons 이론의 발전에 기여를 한다.

제 2 절 연구의 문제 및 연구의 구성

1. 연구 문제

본 연구는 humility의 proxy로 최고경영자의 사진, 인사말, 비영리 단체 이사회 참여 여부, 교육의 레벨, 그리고 교육의 폭넓음을 설정하고 각 수집된 수치를 standardization 한 후 mean 값을 구해 humility index를 만들었다. Humility index를 독립변수, KEJI Index를 기업의 사회적 책임 성과 지수 즉 종속변인으로 본 연구는 설정하였다. 또한 Firm slack을 조절변수로 설정하여 최고경영자가 인식하는 자원의존성이 기업의 사회적 책임 성과에 미치는 조절영향을 살펴보았다. Humility index가 KEJI Index와의 긍정적 관계가 검증된다면 upper echelons 이론을 통해 CSR Literature의 발전에 기여할 수 있으며, 앞으로의 최고경영자의 psychological orientation이 기업의 strategic decision and performance에 미치는 영향을 보는 다양한 연구의 생산에 기여할 수 있을 것이다. 또한, 새로운 측정 방식을 통해 humility measurement의 다양성에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

[연구문제 1] 기업의 리더가 겸손할 수록 기업의 사회적 책임 성과는 높아질까?

[연구문제 2] 기업의 크기와 자본유동성이 높을수록 겸손한 리더십과 사회적 책임 성과의 관계는 부정적으로 조절될까?

2. 연구 구성

본 연구는 총 6장으로 구성되었다.

제 1 장에서는 본 연구의 배경과 연구 문제를 제시함으로써 본 연구가 진행되는 목적과 기여를 살펴본다. 한국에서는 미진한 humility 연구를 한국 기업을 sample로 설정하여 연구를 진행하고 심리적 변수와 CSR의 관계를 살펴봄으로써 upper echelons 이론과 CSR를 접목시켜 CSR literature에 기여를 시도하고 있다.

제 2 장에서는 이론적 배경을 살펴보고 있다. 본 연구가 기반을 두고 있는 upper echelon 이론과 stakeholder 이론의 선행연구를 고찰하고 있다. CSR과 humility 각각의 관련 선행연구를 살펴보면서 각 개념이 가지고 있는 정의와 dimension에 대해 설명한다. 또한 humility 와 hubris 그리고 narcissism이 어떻게 이론적으로 다른 개념인지 서술한다.

제 3 장에서는 연구가설을 제시한다. 세부적으로 제 1 절에서는 최고경영자의 humility와 기업의 사회적 책임이 어떻게 긍정적 관계를 가질 것인지 예측되는 이론적 근거를 살펴본다. 제 2 절에서는 Firm slack을 조절변수로 보고 자원의존성 factor의 moderating effect를 보는 당위성에 대해 설명한다.

제 4 장에서는 연구 모형 및 연구방법을 설명한다. 연구자료의 출처와 종속변수와 독립변수의 자세한 설명이 나와있다. 종속변수는 KEJI Index를 사용했으며 Humility Index는 5개의 proxy를 이용하여 계산되었으며 독립변수로 사용되었다. 종속변수인 KEJI Index의 세부사항은 <표1>에 설명되어있다.

제 5 장에서는 연구의 통계적 결과 및 그에 따른 논의를 다루고 마지막

제 6 장에서는 논의된 결과를 토대로 결론 및 시사점을 제시하고, 본 연구의 한계점을 살펴본 후 향후 연구 방향을 제시한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 최고경영진 이론(Upper echelon theory)

Hambrick & Mason(1984)이 처음 제시한 최고경영진 이론(Upper echelons theory)은 최고관리자들의 과거 경험들, 가치, 그리고 성격과 같은 백그라운드 특성들(background characteristics)을 통해 조직의 결과들을 예측할 수 있다는 관점이다. 최고경영진 이론에 따르면 최고관리자들은 매일 애매모호하거나 모순될 수 있는 다양하고 복잡한 정보들을 처리해야 하는데 이런 백그라운드 특성들이 최고 관리자들이 정보를 선택, 이해, 그리고 해석하는 방식에 지대한 영향력을 끼친다 (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009). 그러므로, 최고경영진들은 자신이 가지고 있는 특유의 이해방식으로 상황을 해석하고 그에 따른 결정을 내리게 된다 (Hambrick, 2007).

Hiller and Beauchesne (2014)에 따르면 최고경영진 이론은 애초에 최고경영진 그룹 전체에 초점을 두었지만 대부분의 실증연구는 최고경영자(Chief Executive Officer) 한 명의 특성에 기반을 두었다. 전략 학자들은 최고경영자들의 개인적 특성들이 조직의 전략적 방향과 성과에 큰 영향을 끼친다고 주장해왔다 (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 1994; Peterson, Smith, Martorana, and Owens, 2003). 이와 같이 한 회사의 최고경영자의 특성이 회사에 미치는 영향력이 크기

때문에 본 연구에서는 최고경영자 수준에 초점을 맞춰 진행하였다.

제 2 절 경영자들 (corporate executives)과 기업의 사회적 책임 (corporate social responsibility) 그리고 이해관계자 이론 (stakeholder theory)

한 기업의 사회적 책임 (corporate social responsibility)은 그 기업이 얼마나 활발히 이해관계자들(stakeholders)의 요구에 응답하는지의 정도를 나타낸다 (Freeman, 1984; Hillman and Keim, 2001; Rowley and Berman, 2000). Freeman (1984) and Jones (1995)는 이해관계자들을 한 회사의 활동에 영향을 주거나 영향을 받는 개인 또는 그룹으로 규정하고 있다. Tang, Qian, Chen, and Shen (2015)에 의하면 이해관계자들은 주주들(shareholders)들뿐만 아니라 고객(customers), 공급자 (suppliers), 지역사회 (community)를 포함하고 있다. 본 연구는 기업의 사회적 책임 성과(corporate social performance)는 기업의 정책과 업무의 사회적 영향력의 결과를 측정하는 수치로 정의하고 진행되었다 (Wood, 1991). CSP는 분석은 stakeholder 이론과 upper echelons 이론을 바탕으로 한다 (Manner, 2010).

CSR를 평가하는 지배적인 이론적 근거인 이해관계자 이론(stakeholder theory)은 경영의 문제를 다루고 있고 경영자들(managers)이 주제 대상이며 주체(subject)이기 때문에

(Donaldson, 1999) 이해관계자 이론가들은 필연적으로 회사중역들이 전략적 선택/결정 중 하나인 기업의 사회적 책임을 결정하는 중요한 역할을 한다고 믿는다 (Tang et al., 2015). 이런 managerial한 성격의 stakeholder theory는 앞서 언급된 upper echelons 이론과 일관된 성격을 공유하고 있다 (Tang et al., 2015).

회사중역들이 기업의 사회적 책임에 미친 영향력에 관한 연구들을 보면 대부분 그들의 개인적 배경들(personal backgrounds)과 경험들(experiences)에 집중하고 있다 (Tang et al., 2015). 그 예시로 Slater and Dixon-Fowler (2009)는 국제적 연구 과제를 수행한 경험이 있는 최고경영자들이 기업의 사회적 책임에 더 적극적으로 수행한다는 점을 발견하였다. 또한 Manner (2010)는 인문학을 전공하거나 폭 넓고 다양한 직업에 종사한 최고경영자 또는 여성 최고경영자들이 더 높은 사회적 책임 성과를 만들어 낸다는 것을 밝혀냈다.

위와 같은 예시들은 회사중역들 중 특히 최고경영자들의 특성들이 기업들의 사회적 책임의 정도에 얼마나 많은 영향력을 끼칠 수 있는지를 증거로 보여주고 있다 (Tang et al., 2015). 그럼에도 불구하고 최고경영자들의 심리적 편향성(psychological bias)이 어떻게 기업의 사회적 책임 실천 행위들에 영향을 미칠 수 있는지에 대한 연구는 미진하였다. 하지만 최근 최고경영자의 휴브리스가 (CEO hubris)가 기업의 사회적 책임 활동들에 미치는 영향력을 살펴 본 연구가

최고경영자의 심리적 특성들(psychological characteristics)과 기업의 사회적 책임의 관계를 보는 연구의 시발점이 되었다 (Tang et al., 2015). 이러한 최근의 연구 흐름을 따라 본 연구에서는 최고경영자들의 겸손함(humility)의 정도가 기업의 사회적 책임 활동에 미치는 영향력을 살펴보려 한다. 다음절에서 겸손한 리더십이란 무엇인지 서술한다.

제 3 절 최고경영자의 겸손한 리더십 (CEO humility)

과거 리더들은 종종 우상화되고 (The Economist, 2002), 영웅화되며 (Bennis, 1988; Bowles, 1997; Collins, 2000), 때로는 마술사로 불리울 때도 있었다 (Tallman, 2003). 하지만 십여 년 전부터 서서히 겸손한 리더십이 강조되며 Collins (2001a, 2001b)는 장기적으로 꾸준히 우수한 성과를 내는 조직의 최고경영자들은 서로 역설적인 성향을 가질 수 있는 강한 의지(strong personal will)와 겸손함(humility)을 동시에 수반하고 있다는 사실을 발견하였다. Morris, Brotheridge, and Urbanski (2005)는 겸손함의 개념을 리더십 분야로 가지고 왔으며 겸손함이야말로 성공적인 리더십에 반드시 필요한 핵심 능력 또는 특성 중 하나라고 주장하였다.

겸손함이란 크게 두 가지의 범주에서 설명될 수 있다. 첫 번째 범주는 자기 자신의 가치를 낮게 인지하는 조짐을 나타내며 두 번째

범주는 자기 자신을 온전히 공평한 시각으로 평가하는 성향을 대표한다 (Owens, 2009). 첫 번째 범주가 1980년대 겸손함을 낮은 자존감(low self-esteem)으로 인식했던 만연한 오해를 설명할 수 있다 (Weiss & Knight, 1980). Tangney (2000)의 문헌조사에 의하면 심리학, 철학, 그리고 신학과 관련된 대부분의 연구에서 겸손함을 긍정적 특성으로 인식하며 겸손한 개인들을 높은 자존감을 가진 것으로 표현하고 있다 (Owens, Rowatt, & Wilkins, 2011; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). 그렇다면 겸손한 리더십이란 어떤 정의를 가지고 있을까?

Peterson and Seligman (2004)은 겸손한 리더를 자기방어 없이 스스로의 장점과 단점을 정확하고 면밀히 볼 수 있는 개인으로 정의했다. Ashton and Lee (2005)는 기존의 5가지 성격 특성 요소(Big-Five Personality Inventory)에 정직-겸손(Honesty-humility)를 추가하며 정직-겸손을 교활하거나 탐욕스럽지 않은 진실되고 공평하며 잘난체하지 않음으로 정의 내렸다. Owens, Johnson, and Mitchell (2013)은 겸손함이란 대인관계에 관련된 특성으로서 사회적 배경 안에서 자기 자신을 정확히 평가하고, 다른 사람들의 장점과 기여도를 칭찬할 수 있는 능력과 학습 능력을 포함시킨다고 주장하였다. 이런 다양한 연구들을 살펴보면 대체로 겸손한 리더십에 대한 날로 커지는 일정한 정의를 발견할 수 있다. 보편적인 정의들은 겸손한 리더들을 자신의 장점과 단점을 알고 있고 배움에 열린 마음을 가졌으며 다른 사람의 장점과 기여를 감사히 여길 줄 알며 자기 중심적이지 않은

성향을 가진 이들로 표현한다 (Beauchesne, 2014). 하지만 문제는 연구자들이 겸손함의 지표(dimension)를 많게는 13개 적게는 3개로 제시하고 있다는 점이다 (Vera and Rodriguez-Lopez, 2004; Owens et al., 2013). Owens와 연구동료들(2013)에 의하면 겸손함은 자기 자신의 장단점을 파악하는 것으로 대변될 수 있는 내부적인 요소와 다른 사람을 통해 배우려는 의지와 같은 외부적인 요소로 나뉠 수 있기 때문에 학자들이 자신들이 집중한 영역에 따라 다른 지표를 제시하고 있다고 주장하였다. 또한, 어떤 학자들은 겸손함을 개인 성격의 특성으로 본 반면 (Hackett & Wang, 2012; Morris et al. 2005; Ou, Tsui, Kinicki, Waldman, Xiao, & Song, 2014), 다른 연구자들은 리더십 행동 (leadership behavior)중 하나로 바라보고 있다 (Beauchesne, 2014).

Tangney(2002)는 겸손한 리더십의 지표를 자기 능력에 대한 정확한 평가, 자신의 부족함을 인지하는 정도, 새로운 아이디어에 대한 열린 마음, 자신을 덜 들어내려는 의지, 그리고 다른 사람을 감사할 줄 아는 능력으로 제시했다. 심리학과 조직행동과 관련된 학술지를 연구한 후 Owens(2009)는 자기인지 (self-awareness), 학습능력 (teachability), 다른 사람의 기여를 감사할 줄 아는 능력 (appreciation of others' strengths and contributions), 그리고 자기 자신을 내세우지 않는 점 (low self-focus)으로 겸손한 리더십의 지표를 정의했다. 최근 Owens와 동료학자들은(2013) 자기인지, 학습능력, 감사능력을 세가지

주요 행동 요소(behavioral elements)로 규정했다. 이 세가지 행동 요소들에 인지/동기(cognitive/motivational) 요소들인 low self-focus, self-transcendent pursuit, 그리고 transcendent self-concept를 추가한 여섯 요인 구조(six-factor structure)를 Ou와 동료학자들이 (2014) 제안하였다.

다양한 정의(definition)들과 지표(dimension)들이 존재하기에 하나의 공통된 겸손한 리더십의 개념을 제시하기는 어렵다. 본 연구에서는 겸손함을 개인적 특성으로 규정하고 4가지 지표(dimension)들 즉 self-awareness, low self-focus, appreciation of others, 그리고 self-transcendent pursuit이 humility를 구성한다는 가정아래 진행되었다.

제 4 절 휴밀리티, 나르시즘, 그리고 휴브리스의 개념적 차이점

CEO narcissism과 CEO hubris는 최고경영자의 과도하게 긍정적인 자기평가에 기반을 두고 있다 (Hiller and Hambrick, 2005). 이전 연구들을 살펴보면 휴브리스(hubris)와 과도한 자신감(optimistic overconfidence)은 동의어로 여겨져 왔다 (Hill, Kern, and White, 2012; Malmendier and Tate, 2008). 휴브리와 과도한 자신감을 가진

이들은 자신의 능력을 과대평가하는 습관을 가지고 있으며 다른 이보다 자신이 우월하다고 믿고 있다 (Harrison and Shaffer, 1994; Hilary and Menzly, 2006; Weinstein, 1980). 예를 들어, Hayward와 Hambrick(1997)은 휴브리스를 가진 최고경영자들은 자신의 능력을 과도하게 평가한 결과로 다른 기업을 인수할 시 큰 프리미엄(large premiums)을 지불하게 된다고 주장하였다. Chatterjee and Hambrick (2007)은 휴브리스와 나르시즘의 차이점으로 지속적인 지지와 자기 확증에 대한 욕구(continuous need for affirmation and applause)를 뽑았다. 예를 들어, 나르시즘으로 가득한 최고경영자와 다르게 휴브리스를 가진 최고경영자는 사회적 책임 성과로 인한 외부의 인정(external recognition)을 필요로 하지 않는다 (Tang and et al., 2015).

휴브리스와 겸손함은 반의어로 생각될 수도 있지만 겸손한 리더는 자기 자신의 능력을 과대평가 하거나 과소평가 하지 않는다. 겸손한 리더는 자신의 능력을 객관적으로 평가 할 수 있기에 자신의 장점과 단점을 잘 알고 있으며 받아들인다. 또한 겸손함은 자신보다 큰 존재가 있다는 것을 받아들이는 자기관(self-view)에 기반을 두며 self-awareness, openness to feedback, appreciation of others, low self-focus, 그리고 self-transcendent 같은 휴브리스에 다루지 않는 dimension들을 포함하고 있다. 나르시즘 또한 self-focus라는 중복된 개념 때문에 겸손한 리더십과 정반대된 개념으로 해석 될 수 있다. 물론 나르시즘을 가진 최고경영자는 높은 수치의 self-focus를 그리고

겸손한 리더는 낮은 수치와 self-focus를 보일 수 있지만, 앞서 설명했듯이 겸손한 리더십은 self-focus 뿐만이 아닌 나르시즘과 관련이 없는 다른 dimension들을 포함하고 있기 때문에 반대 개념으로 보기는 어렵다 (Ou and et al., 2014).

제 3 장 연구가설

제 1 절 최고경영자의 휴밀리티(CEO humility)와 기업의 사회적 책임 (Corporate social responsibility)

기업들은 직원, 고객, 공급자, 지역사회, 정부관계기관과 같은 이해관계자들을 만족시키기 위해 사회적 책임 활동들에 투자를 한다 (File and Prince, 1998; Hillman and Keim, 2001; Wang, Choi, and Li, 2008). 이해관계자들의 지지 없이는 기업들의 성공은 어렵기 때문에 이와 같은 투자가 발생한다 (Freeman, 1984; Freeman, Harrison, and Wicks, 2007). 그렇다면 이런 사회적 책임 활동에 투자는 어떤 긍정적인 효과를 발생시켜 기업의 성공을 도울 수 있을까? Fombrun (1996)에 의하면 사회적 책임을 높게 수행한다는 평판(reputation)은 한 기업의 이미지(image)를 높이는데 기여한다. 또한 Sen and Bhattacharya (2001)는 한 기업의 사회적 책임 성과는 소비자로부터의 지지를 얻는데 큰 영향을 끼칠 수 있다고 주장하였다. 정부와의 관계 또한 기업의 사회적 책임의 정도에 따라 결정될 수 있다(Campbell, 2007).

그렇다면 겸손한 최고경영자는 그렇지 못한 최고경영자 보다 사회적

책임 활동에 더 투자를 할 것인가? 현재까지 진행된 연구들을 살펴보면 최고경영자들의 특성이 기업들의 사회적 책임 행동에 미치는 영향력에 대해 한정적인 지식만이 존재한다 (Manner, 2010). 한 기업의 최고경영자가 그 기업의 사회적 책임 투자 정도에 미치는 큰 영향력을 감안하면 (Davis, 1973) 많은 연구가 진행되지 않은 것이 놀라운 일이 아닐 수 없다 (Beauchesne, 2014). 본 연구에서는 세 가지의 원리(mechanism)로 최고경영자의 겸손함이 사회적 책임 배경(context)에서 중요한 심리적 특성 변인(psychological characteristic)이라고 가정하며 겸손한 최고경영자가 그렇지 못한 최고경영자보다 더욱 사회적 책임 활동에 더 적극적으로 투자를 할 것이라고 세가지 원인(mechanism)들로 설명하려 한다.

첫 번째, 겸손함은 자기자신보다 중요한 것이 존재한다는 것을 받아들이는 자기관(self-view)에 기반을 두고 있으며 자기인식(self-awareness)에 근원을 둔다 (Ou et al., 2014). 자기인식 수준이 높다는 것은 다시 말하면 자기를 비판하는 의견(feedback)일 지라도 받아들일 수 있는 자세를 뜻하며, 다른 사람이 자기 자신보다 지식과 능력이 더 많을 때 이를 받아들이는 것을 뜻한다. 또한, 자신이 알지 못하는 것이 있을 때 이를 인정하는 사람일수록 높은 자기인식을 보인다 (Ou et al., 2014). 자기 자신을 객관적으로 평가하는 겸손한 리더는 자연스럽게 전략적 선택과 결정을 내릴 때 이해관계자들을 고려할 수 밖에 없다. 자기 자신의 능력뿐만 아니라 이해관계자들의 자원과 지지가 중요하다는 것을

인지 할 주 아는 겸손한 리더는 이해관계자들의 이익과 복지를 만족시키기 위해 CSR에 관심을 보이며 사회적으로 책임질 줄 아는 기업을 만들기 위해 노력할 것이다. 자기자신의 능력의 장점과 단점을 잘 알고 있는 겸손한 리더는 자기자신의 단점을 인지하고 이해관계자들의 자원과 지지를 통해 자신의 부족한 능력을 대체하려 할 것으로 예상된다.

두 번째, 겸손한 최고경영자는 low self-focus 즉 자기 자신을 덜 들어내려 하는 특성 때문에 사리추구(self-interests)보다 집단 혹은 공동의 이익(collective interests)을 추구하는 경향을 가지고 있다 (Owens, 2009). 또한 자기 초월적인 목표(self-transcendent pursuit)를 지향하는 겸손한 최고경영자들은 자신들의 시간을 사회의 발전에 쓰려하고, 자신들의 업이 더 나은 세상을 만든다고 믿기 때문에 (Ou, 2014), 공동의 이익추구에 힘을 쓴다. 보통의 기업들을 이끄는 최고경영자들은 자신들의 고용안전을 위해 이사회를 만족시킬 수 있는 방법을 최우선으로 두고 전략적 결정(strategic decisions)을 내린다 (Erickson & Jacobson, 1992). 반대로, 집단의 이익을 중요시 여기는 겸손한 경영자들은 모든 이해관계자들의 이익을 고려하여 전략적 결정을 내린다고 예상할 수 있으며 이런 성향의 전략적 조치들이 겸손한 최고경영자들과 기업의 사회적 책임을 잇는 중요한 연결고리가 될 수 있다 (Beauchesne, 2014).

세 번째, 겸손한 최고경영자들은 다른 사람들의 기여에 대해 감사를 표할 줄 알고, 다른 이들의 장점을 알아채고 관심을 보인다. 또한, 다른 이들의 장점에 대해 때론 칭찬을 할 줄 아는 성향을 가지고 있다 (Ou, 2014). 이러한 점들은 겸손한 최고경영자들로 하여금 다른 이들의 진가를 알아보고 감사하며 큰 결정을 내릴 때 그들의 이익을 반영할 수 있도록 돕는다. 그렇기 때문에, 앞서 설명된 두 가지 dimensions 즉 low self-focus와 self-transcendent pursuit과 함께 appreciation of others의 특성은 겸손한 최고경영자들이 이해관계자들을 지향(stakeholder orientation)하는 결과를 만들어 낸다. Stakeholder orientation은 CSR을 형성하는 핵심 요소이기에 겸손한 최고경영자들이 더 많은 CSR initiatives를 지향한다는 결론을 여기서 도출 시킬 수 있다.

마지막으로, 겸손한 최고경영자들은 즉각적인(immediate) 개인의 영광(personal glory)과 대중의 이목(public attention)을 받길 원하지 않기 때문에 (Rowatt, Powers, Targhetta, Comer, Kennedy, and Labouff, 2006), 전략적 사안들에 있어 장기적으로 바라보고 집중하는 성향을 나타낼 수 있다 (Beauchesne, 2014). 다양한 연구들을 통해 우리는 기업의 사회적 책임 성과는 기업의 장기적 성과(long-term outcomes)와 양의 관계를 가진다는 것을 알 수 있다. 예를 들어, 기업의 성공적인 사회적 책임 결과는 기업의 높은 재무성과(financial performance)에 기여 할 수 있으며(Berman, Wicks, Kotha, & Jones,

1999; Lev, Petrovitz, & Radhakrishnan, 2010; Muller & Kraussl, 2011; Waddock & Graves, 1997; Wang & Qian, 2011), 기업의 명성(reputation)을 높일 수 있고 (Turban & Greening, 1997), 조직의 능력(organizational capabilities)을 향상 시킬 수 있다. 그러므로, 장기적 안목(long-term orientation)을 가진 최고경영자 일수록 더 많은 사회적 책임 계획에 착수하고 투자한다는 결론을 내릴 수 있다 (Beauchesne, 2014). 또한, 장기적 안목과 집중을 가진 겸손한 최고경영자들은 장기적으로 해가 될 수 있는 단기 이윤만을 극대화 하는 전략을 피하고 장기적으로 성장하고 살아 남을 수 있는 전략을 선호할 것이다.

위에 언급된 네 가지 이유를 면밀히 살펴본 결과 겸손한 최고경영자들이 stakeholder orientation과 long-term focus로 인해 자신들의 속한 기업을 좀 더 사회적 책임을 지향할 수 있도록 전략적 결정을 내린다는 예측을 할 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 1. 최고경영자의 겸손함(CEO humility)는 기업의 사회적 책임 성과(Corporate social responsibility performance)와 긍정적 관계가 있을 것이다.

제 2 절 자원의존성(resource dependence factors)의 Moderating effect

기업들은 직원, 고객, 공급자, 지역사회, 정부관계기관과 같은 이해관계자들을 만족시키기 위해 사회적 책임 활동들에 투자를 한다 (File and Prince, 1998; Hillman and Keim, 2001; Wang et al., 2008). 이해관계자들의 지지 없이는 기업들의 성공은 어렵기 때문에 이와 같은 투자가 발생한다 (Freeman, 1984; Freeman et al., 2007). 그렇다면 이런 사회적 책임 활동에 투자는 어떤 긍정적인 효과를 발생시켜 기업의 성공을 도울 수 있을까? Fombrun (1996)에 의하면 사회적 책임을 높게 수행한다는 평판(reputation)은 한 기업의 이미지(image)를 높이는데 기여한다. 또한 Sen and Bhattacharya (2001)는 한 기업의 사회적 책임 성과는 소비자로부터의 지지를 얻는데 큰 영향을 끼칠 수 있다고 주장하였다. 정부와의 관계 또한 기업의 사회적 책임의 정도에 따라 결정될 수 있다(Campbell, 2007).

한 기업의 성공적인 사회적 책임 성과는 그 기업으로 하여금 평판훼손의 위험을 줄일 수 있게 해주며 이해관계자들로부터 핵심적인 자원을 확보할 수 있도록 도와준다 (Fombrun, Gardberg, and Barnett, 2000; Godfrey, 2005; Williams and Barrett, 2000). 한 기업의 성공여부가 내부 그리고 외부 이해관계자들의 핵심 자원과 지지에 따라

결정될 때 (Pfeffer and Salancik, 1978), 그 기업은 이해관계자들의 자원과 지지가 절실히 필요할 수 밖에 없다 (Backhaus, Stone, and Heiner, 2002). 그렇기 때문에 이러 한 상황에 놓인 기업은 이해관계자들에게 피해를 줄 수 있는 행위는 자제하는 동시에 도움을 줄 수 있는 행동을 장려하는 동기가 부여될 수 밖에 없다 (Tang et al., 2015).

앞서 살펴본 최고경영진 이론에 따르면 최고경영자들은 환경변화에 따라 정보를 걸러내고(filter), 해석하며(interpret), 그리고 구축한(construct) 후 전략적 선택(strategic choices)을 한다 (Carpenter, Geletkanycz, and Sanders, 2004; Hambrick and Mason, 1984). 그렇기 때문에 최고경영자들이 얼마나 많이 이해관계자들의 자원에 의존하는지를 인지하는 정도가 그들이 속한 기업들이 얼마나 사회적 책임을 향상시키는 활동하는지에 영향을 끼치는 경향이 있다 (Tang et al., 2015). 본 연구는 겸손한 리더들은 자기 자신의 능력과 장점을 객관적으로 알고 있고 자신이 운영하는 회사의 자원과 능력에 대해서도 객관적이 평가가 가능하다고 가정한다. 이런 객관적 평가는 이해관계자들에게 의존해야 자원의존성(resource dependence)의 객관적인 인지를 가능케 하고 큰 기업의 겸손한 리더는 자신이 속한 기업의 상대적으로 많은 자원과 능력을 객관적으로 인지할 수 있기 때문에 이해관계자들에게 의존해야만 하는 자원의 양을 적다고 판단할 수 있다. 본 연구는 자원의존성의 moderating effect를 살펴보기 위해

겸손한 리더십과 CSR 성과의 관계가 자원의존성이라는 경계조건(boundary conditions)들에 의해 어떻게 영향을 받는지를 실험한다.

Wang and Qian (2011)은 최고경영자의 인지된 자원의존성(perceived resource dependence)는 측정하기 어렵지만 한 기업이 얼마만큼 이해관계자들의 자원과 지지에 의존하는지를 내부요인들(internal factors)을 이용하여 알아볼 수 있다고 주장하였다. 본 연구는 이런 내부요인들 중 환경적 요인들(internal environments)을 찾아내 기업의 자원 의존성에 미치는 영향력을 살펴본다. 이와 같은 경계조건들이 기업마다 가지고 있는 겸손한 리더십과 CSR 성과의 관계에 다른 수준으로 영향력을 미칠 것으로 예상된다. 본 연구는 Firm slack을 조절변수로 설정하고 겸손한 리더십과 CSR의 관계를 약화시키는 변수로 예측하고 이를 입증한다.

1. Firm slack

Firm slack은 환경의 변화와 예상치 못한 외부 충격(external shocks)에 대항할 수 있는 기업의 초과 자원(excess resources)을 대표한다 (Bourgeois, 1981; Bromiley, 1991; Singh, 1986). 기업은 firm slack을 쌓기 위해 현금보유량을 늘리거나 가능한 대출능력을 많이

남겨놓는 전략을 쓸 수 있다 (Greve, 2003).

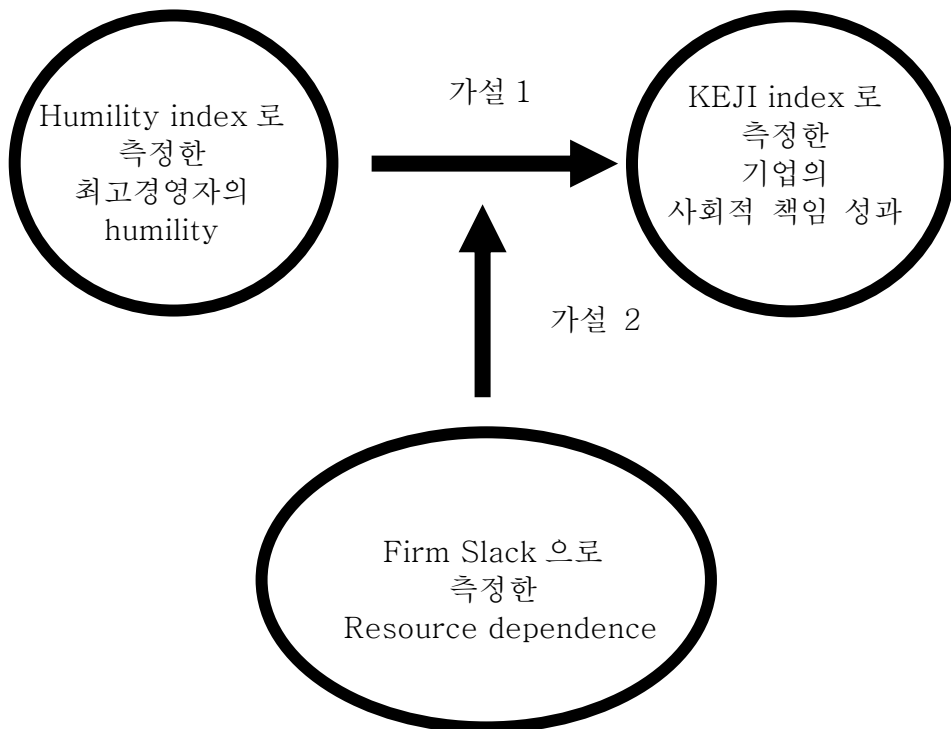
Firm slack을 다량으로 쌓은 기업은 상대적으로 이해관계자들의 자원에 의존할 필요성이 적기 때문에 CEO humility가 CSR에 미치는 영향이 적을 수 밖에 없다 (Tang et al., 2015). Firm slack을 많이 보유한 기업의 최고경영자는 필연적으로 CSR에 덜 투자하는 경향을 보일 수 있다.

가설 2. 최고경영자의 겸손함(CEO humility)과 기업의 사회적 책임 성과(Corporate social responsibility performance)의 긍정적 관계는 firm slack이 클수록 부정적으로 조절된다.

제 4 장 연구 모형 및 연구방법

제 1 절 연구모형

본 연구에서는 최고경영자의 humility의 proxy로 홈페이지 혹은 연차보고서에 입력된 최고경영자의 사진, 인사말, 비영리단체 참여 여부, 교육 수준, 그리고 교육의 폭넓음을 고려하여 humility index를 만들어 humility를 측정한다. KEJI index로 각 기업의 사회적 책임 성과를 측정하고 resource dependence를 조절변수로 설정한 뒤 다음과 같은 연구 모형을 제시한다.



<그림1> 연구 모형

제 2 절 연구방법

1. 연구자료

본 연구는 경제정의실천시민연합(<http://ccej.or.kr>)이 발표하는 경제정의지수(KEJI Index) 데이터베이스 목록에 포함 된 기업들로부터 표본을 산출하였다. 경제정의실천시민연합(경실련)의 좋은기업상(구 경제정의기업상)은 기업이 윤리경영을 바탕으로 사회공동체에 대한 책임의식을 갖고 사회 환원에 앞장서 보다 성숙한 시민기업이 될 수 있는 풍토를 조성하고자 제정됐다. KEJI Index는 미국의 경제최우선협의회(Council Economic Priorities)의 CEP Index와 일본의 아사히재단의 지수 그리고 Kinder, Lydenberg, Domini Research & Analytics(KLD) ratings 및 유럽 등지의 윤리지수의 평가들과 대비된다. 1991년 12월 1회 경제정의기업상을 시작으로 20 여년의 오랜 역사와 전통을 가지고 있으며 2012 년부터는 경실련 좋은기업상으로 명칭을 변경해 역사성을 이어오고 있다. 경제정의연구소에서 자체 개발한 경제정의지수(KEJI)는 국내최초로 기업의 사회적 책임을 재무적 성과와 함께 객관적인 수치로 나타내는 객관적인 평가 모델이다. 윤리경영, 사회적 책임을 객관적이고 공정한 지표에 의해 평가한다는 점에서 독자적인 차별성을 지니고 있다. 국내기업의 윤리경영 및 사회적 책임 등을 제고하기 위해 시민단체에서 대가성 없는 좋은 취지에서의 평가 및 시상을 진행한다는 것이 큰 의의라고 할 수 있다. 경실련은 매년 200개

기업의 KEJI 지수를 발표한다. 2014년 경제정의지수(KEJI)를 산정한 200 기업들 중 금융업 기업들을 제외한 기업들을 선택하여 연구를 진행되었다. KEJI 지수가 공개된 기업들의 홈페이지(website)와 연차보고서(annual report)에 공개된 최고경영자의 인사말, 사진의 크기, 비영리 단체 참여 여부, 교육의 수준, 그리고 교육의 폭넓음 데이터를 모아 종속변수와 독립변수의 데이터가 수집 가능한 최종 85개의 firm observations을 이용하여 분석하였다. 최고경영진의 개인정보는 네이버(www.naver.com), 다음(www.daum.net), 금융감독원 전자공시 시스템(dart.fss.or.kr/)의 사업보고서를 참고하였다.

2. 주요변인

1) 종속변수

경실련은 매년 코스피 상장기업(뮤추얼펀드 및 REITs 제외)을 대상으로 경제정의지수(KEJI Index)를 평가한다. 3개년 순이익 적자회사/자본잠식업체/이자보상배율 1.0미만 기업/합병회사/결산기 변경사/신규상장사/관리 및 자료 미제출사 중 해당되는 기업은 제외시킨다. 선정된 기업들은 크게 금속·비금속·화학업, 금융업, 비제조·서비스업, 식약·섬유·종이업, 전기전자·기계업의 산업으로 나뉜다. 배점과 정량평가가 제조 및 비 제조 기업들과 금융업 기업들이 다르게 진행되었기 때문에 금융업 기업들은 샘플에서 제외시켰다. 경실련 좋은기업상 대상 수상기업은 향후 4년간 대상 및 업종별 수상에서 제외된다. 경제정의지수(KEJI Index)의 항목은 크게 건정성, 공정성, 사회공헌도, 소비자보호, 환경경영, 그리고 직원만족으로 나뉜다. 본 연구에서는 건정성과 공정성을 제외한 4가지 항목의 합을 사용하였다.

사회공헌도는 총 15점으로 정량평가 되며 장애인 고용비율, 고용관련 정부포상, 기부금 등으로 고용평등 및 확대, 사회공헌 활동, 그리고 국가재정기여의 평가항목을 구성하고 있다. 소비자보호는 총 15점이 배점되고 소비자 권리보호, 소비자관련법 준수, 그리고 소비자 안전 평가항목이 있으며 고객만족관련 인증, 금융소비자보호, 불공정약관, 품질 및 소비자안전 인증 등의 세부지표가 있다. 환경경영은 총 배점 10점이 주어지며 환경개선노력, 환경친화성, 위반

및 오염실적의 평가 항목이 존재한다. 마지막으로 직원만족은 총 15점 배점으로 작업장 보건 및 안전, 인적자원 개발, 임금 및 복리후생, 노사관계 등으로 평가된다.

2) 독립변수

Humility의 proxy로 사용된 사진의 크기, 이해관계자의 기여를 칭찬하는 정도, 비영리 단체의 참여 여부, 교육의 수준, 그리고 교육의 폭넓음을 표준화(standardization) 시킨 후 각 관측치들의 평균(simple mean)을 구해 humility index를 만들었다 (Beauchesne, 2014). 각 기업의 홈페이지에 올려진 인사말에 포함된 사진의 크기를 측정하여 사진이 없는 경우와 사진이 화면의 반 이하의 크기인 경우는 1로 사진의 크기가 화면의 반 이상일 경우는 0으로 코딩 하였다. 홈페이지에 올려진 최고경영자의 인사말에 얼마나 많은 종류의 이해관계자의 기여를 인정하였는지를 manually coding하여 입력하였다. 예를 들어, 한 기업의 최고경영자가 소비자의 기여를 칭찬하였다면 1로 입력하였다. 최고경영자의 비영리 단체 참여 여부는 더미 변수로 입력하였으며 교육의 수준은 박사가 최상위 학력으로 6을 배정하였다. 교육의 폭넓음은 얼마나 다양한 전공을 학사 이상의 학력에서 공부하였는지를 코딩하였다. 예를들어, 학사를 수학과 석사를 경영을 전공하였다면 2를 코딩하였다. 5개 proxy들을 standardization 한 후 각 값의 simple mean(평균)을 구하여 humility index를 각 최고경영자에게 부여하였다.

3) 조절변수

조절변수인 Firm slack은 t-1 년도 시점으로 기준 삼았으며 각 기업의 현금 및 현금성자산을 시가총액으로 나눈 값으로 측정하였다. 더 많은 현금성자산을 가진 기업은 외부로부터 의지해야 하는 자산의 크기가 적으므로 이해관계자들에게 기대는 resource dependence의 수치가 적을 수 밖에 없다 (Tang and et al., 2015).

4) 통제변수

기업의 성과와 기업연령은 기업의 사회적 책임 활동에 영향을 끼친다 (e.g., Adams and Hardwick, 1998; Waddock and Graves, 1997). 재무성과가 더 좋은 기업일수록 재정적 여유가 있기 때문에 사회적 책임 활동에 더 많은 투자를 할 수 있다 (Tang et al., 2015). 따라서 재무성과의 지표들 중 총자산순이익률(Return On Assets)과 장부가치 대비 시장가치 비율(Market-To-Book ratio)을 사용하여 기업의 성과를 통제하였다. 기업연령은 설립일로부터 2014년도까지의 연수로 측정하였다. 또한 최고경영자의 재임기간(CEO Tenure)을 통제하였다.

3. 분석방법

연구 가설의 검증을 위하여 단순회귀모형분석을 통해 독립변수와

종속변수의 연관성을 파악하고 변수간의 유의성을 검증하였다. 다른 종류의 모델을 사용하여 통제변수들과 상호작용변수들의 어느 정도의 유의수준에서 효과를 나타내는지 분석하였다. 2014년에 경실련을 통해 발표된 200개 기업 중 Humility index의 5개 Proxy가 수집 가능한 85개의 기업들을 표본으로 선정했으며 수집된 자료는 Stata 통계 패키지를 사용하여 분석을 실행하였다.

제 5 장 실증연구 결과

제 1 절 가설검증

기술통계와 변수들간의 상관관계는 <표1>를 통해 확인 할 수 있다. <표2>에 포함된 Model 1, Model 2 그리고 Model 3의 분산팽창요인(Variance Inflation Factor)을 분석한 결과 모두 2.00보다 작은 값(1.04~1.56)이 나왔으므로 다중공선성 문제는 없다고 판단하였다. KEJI Index를 종속변수, CEO Humility Index를 독립변수, 그리고 통제변수들을 포함시켜 회귀분석한 결과는 <표2>의 Model 1을 통해 살펴볼 수 있다. Model 1에 따르면 KEJI Index와 CEO Humility Index는 0.001 유의수준에서 양의 관계를 나타내며 가설 1을 지지하고 있다. Model 2와 Model 3를 통해서 조절변수의 효과를 검증하였다. 상호작용변수를 이루고 있는 독립변수인 CEO Humility Index와 Firm Slack을 평균보정(mean centering)하였으며 평균보정한 두 변수를 곱하여 상호작용변수를 구하였으며 잠재적인 다중공선성 문제를 최소화하였다 (Aiken and West, 1991). Model 3를 통하여 가설 2가 0.10 유의수준에서 지지되는 것을 확인할 수 있다.

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. CEO Humility Index	-0.00004	0.4301						
2. ROA	0.0436	0.0378	0.0819					
3. MTB Ratio	1.3976	1.2602	-0.1298	0.5395***				
4. Firm Age	46.6000	17.7383	0.0409	-0.2057 †	-0.1308			
5. CEO Tenure	10.9650	10.4659	0.1200	-0.1075	-0.0478	0.1342		
6. Firm Slack	0	0.1056	-0.0289	-0.1435	-0.2495*	-0.0032	0.0799	
7. KEJI Index	31.2907	1.3808	0.3428**	0.1070	0.0413	-0.0398	-0.0959	-0.2056 †

<표 1> 변수들의 기술통계 및 상관관계 분석

N=85

평균보정: CEO Humility Index 와 Firm Slack

변수	Model 1	Model 2	Model 3
(상수)	31.4293*** (0.4992)	31.5076*** (0.4960)	31.4627*** (0.4909)
ROA	0.7766 (4.6776)	0.7999 (4.6263)	0.7565 (4.5718)
MTB Ratio	0.0745 (0.1386)	0.0234 (0.1405)	0.0389 (0.1391)
Firm Age	-0.0019 (0.0083)	-0.0025 (0.0083)	-0.0032 (0.0082)
CEO Tenure	-0.0173 (0.0140)	-0.0154 (0.0139)	-0.0108 (0.0140)
CEO Humility Index	1.1768*** (0.3462)	1.1361*** (0.3432)	1.1399*** (0.3392)
Firm Slack		-2.3238 † (1.3989)	-2.5997 † (1.3920)
CEO Humility Index*Firm Slack			-5.7865 † (3.4126)

종속변수:
KEJI Index

<표 2> 연구 가설의 검증을 위한 회귀분석 결과
(Basic Main Effects in Model 1 and
Moderating Effects in Model 2 and Model 3)

Standard Errors in Parentheses

+ p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

제 6 장 결론

제 1 절 연구의 함의

최고경영자는 기업의 전략적 선택에 큰 영향을 미친다. 다양한 최고경영자의 성향 중에서 한국 경영자들을 표본으로 한 겸손한 리더십에 관한 연구는 많이 진행이 되지 않은 것이 현실이다. 본 연구는 기존에 많은 연구에서 도입된 설문지가 아닌 새로운 proxy를 설정하여 한국 경영자들의 겸손한 리더십을 측정하고 겸손한 리더십이 기업의 사회적 책임 성과에 미치는 영향력을 검증하고 있다. 또한 자원 의존성 메커니즘을 firm slack으로 측정하여 자원 의존성이 미치는 조절 효과를 검증하려 한다.

첫째, 회귀분석 결과 겸손한 리더일수록 더 높은 사회적 책임 성과를 내는 것으로 나타났다. 기업의 사회적 책임은 종속변수로서 KEJI Index를 이용하였다. 최고경영자의 겸손한 리더십은 proxy 즉 사진, 인사말, 비영리 단체 참여 여부, 교육의 수준, 그리고 교육의 폭넓음을 manually coding 하여 humility index를 만들어 사용하였고 종속변수와 독립변수를 회귀분석 한 결과 가설 1이 지지되었다. 둘째, 가설 1로 입증된 최고경영자의 겸손한 리더십과 기업의 사회적 책임 성과의 양의 유의한 관계를 firm slack이 부정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 기업의 자원 의존성을 측정하는 firm slack이 클수록 겸손한 리더십과 기업의 사회적 책임성과가 가지고 있는 양의 관계는 줄어드는

결과를 발견 할 수 있었다.

본 연구는 지금까지 활발히 진행되어오지 못한 한국을 배경으로 한 최고경영자의 겸손한 리더십에 대해서 연구하였다. Humility index를 5개의 proxy를 사용하여 도입하였으며 겸손한 리더십이 기업의 사회적 책임 성과에 영향을 끼친다는 결론을 도출 할 수 있었다. 앞으로의 겸손한 리더십에 관한 연구에 시초가 될 수 있는 의의를 가지고 있다.

제 2 절 연구의 한계 및 제언

이번 연구가 기존에 미진했던 한국에서의 겸손한 리더십에 관한 연구라는 의의와 humility를 proxy를 사용해서 측정했다는 의의가 있지만 한계점이 존재하며 더욱더 심층적인 연구가 이루어져야 할 필요가 있다. 본 연구에서 나타난 연구의 한계점과 미래 연구 제시 방향을 다음과 같이 서술한다.

첫째, proxy로 humility index를 만들어 겸손한 리더십을 측정할 수 있다는 가정이다. 기존연구에서는 설문조사가 사용되었지만 본 연구에서는 2차 데이터를 모아 manually coding하여 humility index를 만들었다. 그 중에서도 최고 경영자의 사진과 인사말은 휴브리스와 나르시즘과 같은 기존에 다른 최고경영자의 성향을 측정하는데 쓰였다. 과연 최고경영자의 비영리단체의 참여 여부와 교육의 수준 및 폭넓음이

proxy로 타당한지는 더욱 연구되어야 할 부분이다.

둘째로 표본의 수이다. 85개의 기업의 수는 Stata 통계 패키지를 통한 분석은 가능했지만 통계적 유의성이 떨어질 수 밖에 없다. 설문조사를 할 수 없는 상황과 proxy로 설정한 2차 데이터를 확보 할 수 있는 회사의 수가 적은 상황이 맞물려 표본의 수가 적어 질 수 밖에 없었다. 더욱 명확한 검증을 위해서는 설문지 사용을 고려해야 하며 설문대상의 범위를 넓히는 노력이 요구된다. 본 연구가 가지고 있는 한계점들을 극복하며 겸손한 리더십 연구를 발전시키는 노력이 필요하다.

참고 문헌

I. 국내문헌

- 박철순, 유진탁 (1999). 전략결정요인으로서의 최고경영자: Upper Echelons 이론 및 자유 재량이론의 통합모형
- 소경언 (2010). 최고경영자의 휴브리스 결정요인에 관한 실증연구, 서울대학교 대학원.

II. 해외문헌

- Adams, M., & Hardwick, P. (1998). An analysis of corporate donations: United Kingdom evidence. *Journal of management Studies*, 35(5), 641–654.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571–1582.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and

- employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318.
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101–1122.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Beauchesne, M. M. (2014). CEO Humility: Development of an Unobtrusive Measure and Strategic Implications.
- Bennis, W. (1988) The Leader as hero. *Executive Excellence*, 5(3), 3–4
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488–506.
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management review*, 6(1), 29–39.
- Bowles, M. (1997). The myth of management: Direction and failure in contemporary organizations. *Human Relations*, 50, 779–803.

- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management journal*, 34(1), 37–59.
- Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 530–547.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946–967.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749–778.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497–505.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1–22.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic*

- Management Journal*, 30(8), 895–907.
- Collins, D. (2000). *Management fads and buzzwords: Critical-practical perspectives*. London: Routledge.
- Collins, J. (2001a). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business.
- Collins, J. (2001b). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 67–77.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312–322.
- Davis, L. E., North, D. C., & Smorodin, C. (1971). *Institutional change and American economic growth*. CUP Archive.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: Reply. *Management Science*, 35(12).
- Dobrev, S. D. (2001). Revisiting organizational legitimation: Cognitive diffusion and sociopolitical factors in the evolution of Bulgarian newspaper enterprises, 1846–1992. *Organization studies*, 22(3), 419–444.
- Donaldson, T. (1999). Making stakeholder theory whole. *Academy of Management Review*, 24(2), 237–241.
- The Economist* (2002). Leaders: Fallen Idols. *The Economist*, 363

(8271), 11.

Erickson, G., & Jacobson, R. (1992). Gaining comparative advantage through discretionary expenditures: The returns to R&D and advertising. *Management science*, *38*(9), 1264–1279.

File, K. M., & Prince, R. A. (1998). Cause related marketing and corporate philanthropy in the privately held enterprise. *Journal of Business Ethics*, *17*(14), 1529–1539.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press, USA.

Fombrun, C. (1996). *Reputation*. John Wiley & Sons, Ltd.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000).

Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, *105*(1), 85–106.

Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, *24*(2), 233–236.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.

Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate

philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of management review*, 30(4), 777–798.

Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic management journal*, 30(4), 425–445.

Greve, H. R. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of management journal*, 46(6), 685–702.

Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868–899.

Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. In BM Staw & LL Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 16: 171–214. Greenwich, CT: JAI.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334–343.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of*

management review, 9(2), 193–206.

- Hannan, M. T., & Carroll, G. R. (1992). *Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition*. Oxford University Press.
- Harrison, D. A., & Shaffer, M. A. (1994). Comparative examinations of self-reports and perceived absenteeism norms: Wading through Lake Wobegon.
- Hilary, G., & Menzly, L. (2006). Does past success lead analysts to become overconfident?. *Management science*, 52(4), 489–500.
- Hill, A. D., Kern, D. A., & White, M. A. (2012). Building understanding in strategy research: The importance of employing consistent terminology and convergent measures. *Strategic Organization*, 10(2), 187–200.
- Hiller, N. J., & Beauchesne, M. M. (2014). Executive leadership: CEOs, top management teams, and organizational-level outcomes. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 556–588.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 125–139.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis

- of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404–437.
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 182–200.
- Levinthal, D. A. (1991). Random walks and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 397–420.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction. *Journal of financial Economics*, 89(1), 20–43.
- Manner, M. H. (2010). The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of business ethics*, 93, 53–72.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268–305.
- Mattingly, J. E., & Berman, S. L. (2006). Measurement of corporate social action discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini ratings data. *Business & Society*, 45(1), 20–46.
- McGuire, J., Dow, S., & Argheyd, K. (2003). CEO incentives and corporate social performance. *Journal of Business*

Ethics, 45(4), 341–359.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility:

A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117–127.

Mitchell, W. (1994). The dynamics of evolving markets: The effects

of business sales and age on dissolutions and

divestitures. *Administrative Science Quarterly*, 575–602.

Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing

humility to leadership: Antecedents and consequences of

leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323–1350.

Muller, A., & Kräussl, R. (2011). Doing good deeds in times of

need: A strategic perspective on corporate disaster

donations. *Strategic Management Journal*, 32(9), 911–929.

North, D. C. (1981). *Structure and change in economic history*.

Norton.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic*

performance. Cambridge university press.

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., &

Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers'

connections to top management team integration and middle

managers' responses. *Administrative Science*

Quarterly, 59(1), 34–72.

- Owens, B. P. (2009). *Humility in organizational leadership* (Doctoral dissertation, [SI: sn]).
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, *24*(5), 1517–1538.
- Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. *Handbook of positive organizational scholarship*, 260–272.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of applied Psychology*, *88*(5), 795.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224–253.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May–June: 79–91.
- Rowatt, W. C., Powers, C., Targhetta, V., Comer, J., Kennedy, S., & Labouff, J. (2006). Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance. *The Journal of Positive Psychology*, 1(4), 198–211.
- Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & society*, 39(4), 397–418.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225–243.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of management Journal*, 29(3), 562–585.
- Slater, D. J., & Dixon–Fowler, H. R. (2009). CEO international assignment experience and corporate social performance. *Journal of business ethics*, 89(3), 473–489.
- Tallman, B. (2003). The Organizational leader as king, warrior, magician, and lover: How Jungian archetypes affect the way men lead organizations. *Organizational Development Journal*. 23(3), 19–26.

- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology, 19*(1), 70–82.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal, 40*(3), 658–672.
- Vera, D., & Rodriguez–Lopez, A. (2004). Strategic Virtues:: Humility as a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics, 33*(4), 393–408.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal, 30*3–319.
- Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2008). Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance. *Organization Science, 19*(1), 143–159.
- Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal, 54*(6), 1159–1181.
- Weiss, H. M., & Knight, P. A. (1980). The utility of humility: Self–esteem, information search, and problem–solving

efficiency. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 216–223.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.

Williams, R. J., & Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link?. *Journal of Business Ethics*, 26(4), 341–350.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691–718.

Abstract

Impact of CEO humility on corporate social responsibility

Joo Won Lee

College of Business Administration

The Graduate School

Seoul National University

The Upper Echelons perspective of strategic management has attempted to explain a given company's strategies and effectiveness as a reflection of the differences in personality, background, and other characteristics of the senior executives that guides each organization. An important stream of research within this field of study has sought to link a firm's strategy to the way that executives are thought to view themselves – namely through examining the narcissism, core self-evaluations, hubris of Chief Executive Officers (CEOs), and humility of CEOs. In this study, I focus on understanding the strategic impact of CEO humility. Humility is defined as a multi-faceted trait that is the common core of four dimensions: self-awareness, appreciation of others' strengths and contributions, low self-focus, and self-transcendent pursuit.

Grounded in the upper echelons perspective and stakeholder theory, this study attempts to create a link between CEO humility and corporate social responsibility (CSR). I develop the theoretical argument that CEO humility is positively related to a firm's socially responsible activities. Then, I explore the boundary conditions and

how the relationship between CEO humility and CSR is moderated by resource dependence mechanisms. With the dataset listed in KEJI database in 2014, I find that the positive relationship between CEO humility and CSR is weakened when the firm depends more on stakeholders for resource, such as when its internal resource endowments are diminished as indicated by firm slack. The limitations of the results of the study and suggestions for future research are discussed.

Keywords : CEO humility, corporate social responsibility, resource dependence factors, upper echelon theory, stakeholder theory.

Student Number : 2015–20650