

# 중소기업 CSR의 성과에 관한 연구 : CSR을 넘어 ESG로의 전환

이호석(비즈테크파트너스)\*, 남정민(단국대학교 미래ICT융합학과)\*\*,  
이성호(단국대학교 글로벌벤처창업학과)\*\*\*, 박재춘(단국대학교 경영학과)\*\*\*\*

## < 목 차 >

I. 서론	
1.1 연구배경 및 목적	
II. 이론적 배경	3.3 타당성 및 신뢰도 분석
2.1 ESG와 CSR과의 관계	3.4 단일 응답자 편차 검증
2.2 중소기업의 사회적 책임	3.5 상관관계 분석
2.3 CEO의 윤리적 리더십과 중소기업의 사회적 책임	3.6 실증분석 결과
2.4 대기업의 중소기업 지원의 조절효과	IV. 연구결과
III. 연구방법	4.1 연구 의의와 시사점
3.1 표본의 설계	4.2 한계점 및 제언
3.2 변수의 조작적 정의와 측정도구	참고문헌
	Abstract

## < 요약 >

글로벌 ESG 요구가 대두되면서 ISO, TCFD 등 ESG에 대한 권고안을 글로벌 기업들에게 제시하는 등 ESG 경영에 대한 요구를 받고 있다. 그러나 국내 중소기업의 ESG 경영을 즉각적으로 대응하는 것에는 다양한 어려움이 존재한다. 따라서 단기적인 CSR 경영전략을 통해서 중장기적인 ESG 경영을 위해 단계적으로 실천해야 할 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 조직수준에서 CEO의 윤리적 리더십과 중소기업의 사회적 책임간의 관계와 이에 대한 대기업 지원의 조절효과를 밝히고자 하였다. 연구결과, 첫째, 중소기업 CEO의 윤리적 리더십은 중소기업 사회적 책임(법적, 경제적, 윤리적, 자선적)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 중소기업의 CEO의 윤리적 리더십과 사회적 책임간의 관계에 있어서 대기업의 중소기업에 대한 지원은 중소기업의 자선적 책임에서만 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

본 연구가 대기업과 협력관계를 맺고 있는 중소기업을 대상으로 한 만큼 이를 통해 공급망 측면이나 상생 측면에서 중소기업의 CSR 그리고 ESG의 미래를 조망하고, 기업의 사회적 책임 하위요인(경제적, 법적, 윤리적, 자선적)별 영향요인을 살펴보면서 중소기업 CSR 활성화를 통한 ESG 경영의 실천적 시사

\* 제1저자, 비즈테크파트너스 부장, cocava@hanmail.net

\*\* 제2저자, 단국대학교 일반대학원 미래ICT융합학과 주임교수, namjm@dankook.ac.kr

\*\*\* 제3저자, 단국대학교 정보융합기술·창업대학원 석사과정, lsh69041@gmail.com

\*\*\*\* 교신저자, 단국대학교 경영경제대학 경영학과 교수, innospark@dankook.ac.kr

· 논문투고일 : 2021-07-15. · 수정일 : 2021-08-20. · 게재확정일 : 2021-08-27.

점을 얻을 수 있을 것으로 판단된다.

키워드 : 지속가능경영, CSR, ESG, 중소기업

## I. 서 론

### 1.1 연구배경 및 목적

국제표준화기구인 ISO는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility : CSR)의 영역을 거버넌스, 인권, 환경, 노동관행, 공정운영 관행, 소비자 이슈, 지역사회 참여와 발전이라는 7가지 핵심 주제로 분류한 프레임워크를 공개하였다. 이를 통해 ESG(Environment · Social · Governance)는 기업의 사회적 책임 활동으로 바라보는 인식의 한계를 넘어 기업 경영활동 전반에 걸쳐 갖추어져야 할 종합적인 개념으로 인식이 자리 잡혔다. ESG가 대두되는 이유로 첫째, 기업을 둘러싼 이해관계자들의 요구가 증대되고 있으며, 기후변화 등 전 세계적 사회문제에 기업의 책임 있는 역할을 요구하고 있다. 또한, NGO · 소비자 · 투자자 등 이해관계자의 요구가 커지고 있다. 둘째, 공급망의 ESG 요구도 마찬가지로 확대되고 있다. 산업별 ESG 이니셔티브 활동으로 공급사슬망 내에서 협력업체에 대한 요구사항이 커지고 협력업체 평가에도 활용되고 있다. 셋째, 국가 간 환경규제가 강화됨에 따라 REACH(신화학물질관리제도), WEEE(폐전기전자제품처리 지침) 등 환경규제가 강화되고 있으며 이를 자국 산업보호로 활용하고 있다. 넷째, 각국 정부의 ESG 촉진정책이 강화되고, 기업의 ESG 선진 국가에서는 지속가능경영에 대한 공시 의무화, 관련 법령의 제정 등 ESG 정책이 고도화 되고 있다.

글로벌 ESG 요구가 대두되면서 ISO, TCFD 등 ESG에 대한 권고안을 글로벌 기업들에게 제시하면서 ESG 경영에 대한 요구를 받고 있다. 그러나 국내 중소기업의 ESG 경영을 즉각적으로 대응하는 것에는 다양한 어려움이 존재한다. 따라서 단기적인 CSR 경영전략을 통해서 중장기적인 ESG 경영을 위해 단계적으로 실천해야할 필요가 있다. 일반적으로 CSR은 기업이 사회 전반의 문제를 함께 고민하고 해결하고자 하는 노력을 바탕으로 기업이 참여하고 있는 사회에 기여하는 동시에 기업과 연관된 이해관계자들과 긍정적인 관계를 유지시키기 위한 기업의 활동이라고 할 수 있다.

최근까지 대부분의 ESG 연구는 CSR 연구로 국한되어 진행되어 왔으며, CSR 대부분의 연구(신진교, 조정일, 2011; 박영규, 2017; 정준희, 이진화, 2020; Baraibar-Diez & Odriozola., 2019)는 국내외를 막론하고 대기업을 대상으로 한 연구였다. 그나마 중소기업

CSR과 기업성과 간의 연관성을 규명하려는 연구가 대부분이다. 따라서 본 연구에서는 중소기업의 CSR에 영향을 미치는 내부 및 환경적 요인들을 살펴보고 그 중 CEO의 윤리적 리더십이 중소기업의 사회적 책임성과 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 그리고 원사업자인 대기업의 지원이 중소기업 사회적 책임의 영향요인 및 결과변인에 어떤 조절효과를 주는지를 살펴보고자 한다. 따라서 본 CSR 연구를 통해 향후 중소기업 ESG 활성화를 위한 실천적 시사점을 얻고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 ESG와 CSR과의 관계

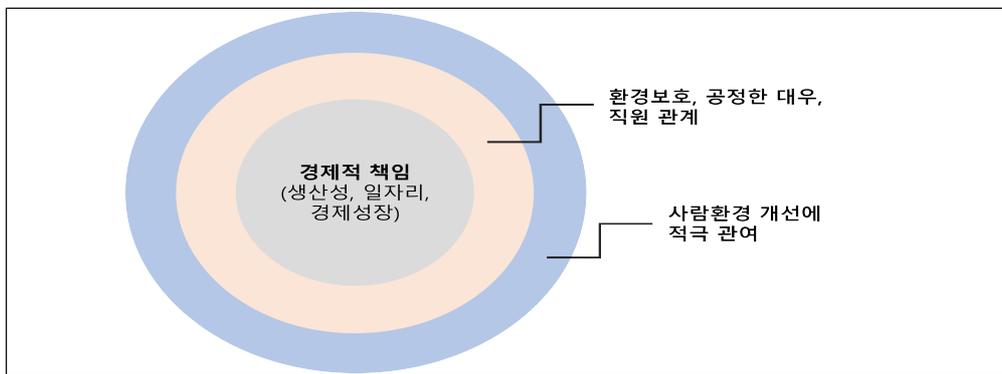
#### 2.1.1 기업의 사회적 책임의 개념과 영역

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)의 개념은 Berle & Means(1932)에 의해 처음 도입되었다. 저서 ‘The Modern Corporation and Private Property’에서 주주들의 투명성과 권리를 유지하는 것 그리고 규모가 큰 기업의 책임인 경영과 소유의 분리를 지지하였다. 그들이 주장한 기업의 투명성과 책임은 현재 CSR의 개념을 이루는 배경이 되었다. 이후 Bowen(1953)은 처음 학술적으로 CSR 개념을 정립하였다. 그의 저서 “Social Responsibility of the Businessman”에서 CSR은 ‘사회가 지향하는 가치 또는 추구하는 정책을 기업이 추구하고 그에 맞는 의사결정이나 행동을 위한 의무사항’으로 정의하였다. 또한, 기업들은 높은 삶의 질과 광범위한 경제성장 그리고 높은 수준의 미래를 보장하고, 질서 유지, 자유는 물론 사회 구성원의 발전과 같은 사회적 재화를 창출해야 한다고 하였다. Davis(1960)는 ‘기업의 직접적인 경제적 기술적 이윤을 뛰어넘는 범주를 고려한 경영자의 의사결정과 행동’으로 규정했다. 이러한 정의를 통해 CSR이 기업의 직접적인 경제적, 기술적 이익보다는 최소한 부분적으로나마 우선시 되어야 한다고 주장했다. Frederick(1960)은 ‘기업 자신과 소유자들의 범주를 넘어 모든 사회적 개체의 최대 이윤을 극대화하는 방향으로 사회적 자원을 활용하는 것’으로 정의하며, 경영자들의 책임은 단순히 경제적 이익창출만이 아니고 사회적 부도 창출시켜야 한다고 주장했다. 하지만 Friedman & Friedman(1962)과 같은 학자는 CSR의 비용측면에 관심을 보이며 CSR에 부정적인 입장을 보였다. 경영자의 책임을 소유자와 이해관계자들의 이익 극대화로 한정하였고, Walton(1967)은 기업이 경제적 이익을 기대하지 않으면 기업의 사회적 행동에는 비용

이 수반되기 때문에 기업이 이러한 비용을 동의할 수 있는 수준에서 자유의지(voluntarism)를 보유하고 있어야 한다고 주장했다. Johnson(1971)은 사회적 책임 있는 기업은 단순히 높은 수준의 이윤만을 추구하는 것이 아니라 기업 그리고 이해 관계자들의 이윤 사이에서 균형을 맞추는 기업이라고 주장했다.

1971년 경제개발기구(The Committee for Economic Development)에 의해서 CSR 개념의 3가지 동심원 모형을 도입했다. 가장 안쪽은 Friedman & Friedman(1962)이 기업의 책임이라고 제시했던 일자리, 경제적 성장 등과 같은 기업의 경제적 책임에 대한 효율적 추구를 의미한다. 중간의 원은 환경보호, 종업원과의 관계, 작업장 안전과 같은 사회적 가치에 대한 책임을 의미한다. 바깥쪽 원은 기업들이 사회적 환경에 대해 적극적으로 관여해야 한다는 가정 하에 새롭게 떠오르는 책임을 의미한다.

<그림 1> The Committee for Economic Development Model of CSR



출처: Carroll(1999)

Carroll(1979)은 ‘CSR 피라미드’로 CSR을 네 가지로 분류하여 정의하였다. 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임으로 구성되어 있다. 첫째, 경제적 책임은 기업이 존립의 목적으로 제품 및 서비스와 적절한 가격으로 이윤을 창출하여 투자자들에게 보상하는 책임으로서, 생산 활동을 기반으로 고용과 유효수요로 부가가치를 창출하여 그 사회에 기여하는 것을 말한다. 둘째, 법적 책임은 사회가 정하고 있는 법적 요구사항 내에서 공정한 규칙으로 경영을 해야 하는 책임을 의미한다. 국가와 지역의 법을 지키는 기업시민이 되어야 한다. 셋째, 윤리적 책임은 사회가 기업에게 기대하는 행동으로 법적 강제성이 없는 책임을 말한다. 사회적인 관습과 윤리규범의 중요성을 강조하고 사회가 받아들이는 윤리를 인정하고 존중하도록 하고 있다. 넷째, 자선적 책임은 기업이 기부활동, 봉사활동과 같이 자발적 선택에 의해 갖는 책임을 의미한다. 사회의 자석요구에 맞춰 운영되어

야 하고 지역사회 내에서의 자발적 자선활동으로서 강조하고 있다.

<그림 2> 기업의 사회적 책임 피라미드



출처: Carroll(1991)

### 2.1.2 사회적책임(CSR)과 지속가능경영(ESG)의 관계

ESG(Environment · Social · Governance)는 기부 및 사회공헌 활동으로 제한하기 보다는 지속가능성을 중심으로 재무적 항목뿐만 아니라 환경, 사회, 기업지배구조의 비재무적 항목을 포괄한 기업의 책임이다. S(사회)를 포함하고 있지만 S는 산업안전과 보건, 공급망 및 소비자, 인권 문제, 품질과 안전 등을 망라한다. 지배구조의 근본적 변화를 요구하며, 환경을 고려하는 경영을 요구한다. ESG는 사회적 책임(CSR)과 마찬가지로 단기적이 아니라 장기적인 활동이다. 따라서 ESG는 장기적으로 기업 가치와 기업의 지속가능성(sustainability)에 큰 영향을 주는 요소로 인식된다(장승욱 · 김용현, 2013).

CSR과 ESG의 가장 큰 차이점으로는 첫째, CSR은 사회에 기여하고자 환원하는 목적으로서의 기업의 부가적인 활동이며, ESG는 기업 활동 전반에 사회적 책임, 환경, 지배구조 개선 등을 수행하여 지속가능한 발전을 도모하는 것이다. 둘째, CSR은 봉사, 기부프로그램 등을 운영하며 가치실현을 하며, ESG는 기업경영, 재무 활동에 ESG 요소를 연동시키는 것이다. 셋째, CSR은 소비자, 임직원 등 이해관계자에 긍정적인 이미지를 제시함으로써 충성도를 높이고, 장기적으로는 기업의 평판 향상에 영향을 미치고, ESG는 주주, 잠재적 투자자 등 이해관계자에 영향을 미치고, 비재무적 성과를 공시하면서 기업의 재무 안정성으로 이어진다. 즉, CSR은 환경 파괴, 인권 침해, 부정적인 기업에 대한 반성적 고려에서 출발하였으며, 소극적 · 책무적 성격이 강하다. 그러나 ESG는 기업가치, 지속가능성, 미래 가치를 재무적 성과가 아닌 비재무적 요인에서 찾는 것이다. CSR을 하지 않으면 부정적인 시선에서 그치지만, ESG를 하지 않으면 기업 가치가 떨어지고 투자자들이 주식을 처분하

고자 하며 금융기관들은 대출을 하지 않고 소비자들조차 외면하게 된다.

기업들은 국제적 패러다임의 근본적인 변화를 위해서 ESG에 대해서 직시하여야 한다. ESG 평가지표를 통해 객관적으로 진단하고 평가하여 기업의 ESG 현황을 분석해야 한다. 또한, ESG 경영전략을 도출하기 위해서 TF팀을 구축하여 ESG를 전사전 또는 통합적으로 구축해야 한다. 따라서 ESG 관련 데이터를 공개하는 것도 중요한 출발이며 한국 기업들에 ESG는 위기이자 기회이며, 더 나아가 지구를 구할 기회이기도 하다. ESG경영은 기업이 환경과 사회에 초래할 수 있는 불이익을 최소화하고 지배구조의 효용성을 극대화함으로써 기업의 지속가능성과 장기적 가치에 큰 영향을 주는 요소이다(강원 외, 2020). 김범석 외(2016)은 환경, 사회, 지배구조 등의 비재무적 성과가 좋은 기업은 전반적인 수익성이 개선되고, 지속적인 투자 활동을 수행하고 있다고 하였으며, Friede, G., Busch, T., & Bassen, A.(2015)는 ESG와 기업재무성과의 긍정적인 관계를 발견하였다. Gillan & Stuart(2010)은 ESG성능이 강할수록 경영성과, 효율성 및 기업가치가 증가한다고 하였으며, 기관투자자들에게 있어 ESG의 중요성이 증가하고 있음을 주장하였다. Peiris & Evans(2010)의 ESG요인이 기업 가치에 미치는 영향에 대한 연구는 ESG 요인과 기업 가치 사이에 유의미한 긍정적인 관계를 보고하였으며 ESG등급이 높은 기업이 더 높은 수익 배수와 관련이 있고 ESG 요인이 기업 재무에 영향을 미친다고 하였다. ESG 평가등급에 따라 재무성과를 비교 분석한 장승욱 외(2013)은 ESG 등급이 좋으면 재무성과를 향상시킨다고 하였으며, 한국지배구조원의 ESG등급을 이용하여 2011-2017년까지 총 4,726개의 기업을 검증한 박은진(2019)의 연구에서는 기업은 ESG 점수를 높이기 위해 전략적으로 실행해야함을 주장하였다. 김한열(2018)은 Tobin' s Q가 ESG 성과에 의해 유의한 영향을 받는다는 일관된 결과를 확인했으며 기업의 재무적 요소뿐만 아니라, 비재무적인 요소를 고려하여 기업 가치를 판단하는 것이 중요하다고 하였다. 이상의 선행연구를 토대로 보았을 때, ESG활동은 전반적으로 기업의 경영성과나 기업 가치에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 좋은 기업이 주변에 선한 영향력을 미칠 때 사람들의 인식변화가 일어나고 환경 문제나 사회적인 문제로 해결하는 경우가 많다. 이는 기업을 운영하는데 있어서 재무적 가치도 중요하지만 비재무적 가치가 얼마나 큰 영향을 미치는지 알 수 있다(서위수, 2020).

## 2.2 중소기업의 사회적 책임

### 2.2.1 중소기업의 특징

중소기업은 대기업 보다 상대적으로 시장 규모가 작고 지배력이 부족지만, 독립성이 높

다는 특징을 가지고 있다. 또한 제한된 시장에서 제한된 고객을 상대하지만 소비자의 다양한 기호를 충족시킬 수 있다는 장점을 가진다(강성일, 2006). 또한 중소기업은 대기업에 비해 재정적 제약을 크게 받고, 시장 환경의 불확실성에 보다 큰 영향을 받는다.

중소기업 경영자는 대기업에 비해 통제를 덜 받고 비교적 자유롭게 스스로 목표를 결정한다. 특히 혁신의 관점에서 중소기업은 대기업에 비해 시장의 변화에 보다 능동적으로 대응한다(강병오, 2011). 한편 중소기업청에서 정의하고 있는 중소기업의 특징을 CSR 측면의 시사점으로 아래와 같이 제시했다(배정호, 2016). 먼저 중소기업은 경영과 소유가 분리되지 않고, 경영자가 다양한 업무를 수행하기 때문에, 경영자가 CSR 활동에 있어 시간적인 한계와 전문적인 지식이 부족하다. 중소기업의 경우 CSR에 대한 강한 의지를 갖지 않는다면 CSR 추진에는 어려움이 존재한다. 둘째, 상대적으로 자본금이 적고 낮은 부가가치를 창출하기 때문에 수익성이 낮다. 따라서 CSR 추진을 위한 재무적인 여건을 확보하기 어렵다. 셋째, 중소기업의 경우 노동집약적인 업종이 많아 중소기업에게는 노사관계와 관련된 CSR 활동이 중요한 의미를 지닌다. 넷째, 비슷한 업종들이 모여 공단을 이루는 경향이 있기 때문에 지역사회에 대한 CSR을 중요하다. 다섯째, 대기업의 부품, 원재료 등을 공급하거나 기업들의 일부 공정을 외주하는 하청기업체들이 많아 공급사슬 사회적 책임의 영향력이 크다. 마지막으로 한정된 자원으로 제품이나 서비스를 홍보할 만한 브랜드나 이미지가 없기 때문에 이미지 제고를 할 수 있는 이벤트가 필요하다.

## 2.2.2 중소기업의 사회적 책임에 대한 선행연구 검토

중소기업 CSR에 대한 선행 연구 결과는 전반적으로 중소기업이 CSR 활동을 수행할 때 다양한 효익을 얻을 수 있다는 것을 보여주고 있다. ‘기업의 인지도 상승’, ‘조직원의 존경과 동기부여’, ‘조직원의 몰입 상승’, ‘에너지 효율 증가’, ‘폐기물 처분 비용 최소화’, ‘재활용으로 인한 비용절감’, ‘마케팅차원의 CSR 활용을 통한 신규시장 진출’, ‘소비자 만족도와 충성도 제고’ 등이 그 결과이다(한국생산성본부, 2015). The Responsible Med Projet(CCIMP, 2011)는 중소기업의 CSR 활동과 조직 경쟁력 간의 관계를 조사하여 37%의 중소기업들은 CSR 활동이 기업 이미지 제고에 도움이 되고, 33%의 중소기업들은 CSR 활동이 조직원의 사기 증진에 효과가 있다는 결과를 보여주었다. 또한, 조직 경쟁력의 여러 차원 중 중소기업 CSR 활동은 신규 시장 개척과 R&D 활동 제고에 가장 작은 영향을 미치는 것을 입증하였다. Torugsa et al.(2012)은 호주 제조분야 171개 기업을 대상으로 중소기업의 3가지 구체적인 역량(공유비전, 이해관리자 관리, 전략적 사전행동)이 중소기업의 적극적인 CSR 채택과 관련되어 있음을 보여주고 예방적 CSR 활동은 재무

실적과 정(+)의 관계가 있음을 주장했다. Hsu & Cheng(2012)은 대만 136개 제조업체를 대상으로 거의 모든 중소기업은 CSR과 관련된 활동을 하지만 절반은 CSR을 활동으로 인식하지 못한다는 점과, 대만의 중소기업은 CSR이 비즈니스를 개선하기 위한 전략의 문제로 생각하지 않고 윤리 활동으로 간주하는 경향이 있음을 보여주었다. 김익성(2006)은 국내 중소기업의 글로벌화를 촉진하기 위해 CSR 평가체계를 경영관리체계로서의 실천방안을 중심으로 연구하였으며, 유정(2011)은 기업의 사회적 책임을 중심으로 급변하고 있는 중국 비즈니스 환경 속에서 한국 중소기업의 대응전략을 모색하고 출구전략을 제시했다. 윤현덕·성중수·서리빈(2012)은 공급망 경영(SCM) 내 사회적 책임이 중소기업 사회적 책임 이해의지에 관한 연구를 하였으며, 중소기업의 사회적 책임 활동 수행하기 위해서는 공급망 전체의 이행요구 및 분위기를 통해 사회적 책임활동 의지를 높인다는 것을 SCM-CSR적 접근을 통해 실증하였다. 길홍미(2015)는 중소기업의 CSR 지향성 중 경제적 책임이 성과(전년대비 매출액, 시장점유율, 수익성, 전반적인 재무성과, 성과에 대한 만족도)에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인했다.

### 2.2.3 중소기업의 사회적 책임 현황

한국생산성본부(2015)는 중소기업의 CSR 활동요인으로 공급망 관리를 꼽았다. 기업에 대한 CSR 활동의 요구가 증대되면서 기업 규모에 상관없이 모든 기업으로 확산되고 있는 추세이다. 중소기업의 경영에 있어 중요한 영향력을 가지는 대기업의 CSR 확산정책이 중소기업에게 강력한 CSR 추진동기를 부여한다는 것이다. 중소기업은 물리적 또는 재정적 한계에 의해서 대기업의 공급망 관리 차원의 CSR 요구사항이 국제기준에 우선할 것이다. 하지만 중소기업은 대기업과 다른 경영상의 특징으로 다음과 같은 경향을 보이고 있다(중소기업청, 2013). 먼저 중소기업이 CSR을 수행하기에는 전문성과 시간이 부족하고 경영자가 CSR에 대한 의지가 낮으면 추진하기 어렵다. 자본금이 소액이고 부가가치가 낮아서 CSR 수행을 위한 경제적 여건조성이 어렵고, 대부분 노동집약적 산업으로 노사관계에 관련된 CSR 활동이 기업경영의 성패를 만들기도 하고, 외국인 노동자들이 다수 고용되어 있는 중소기업의 산재, 노무관리 방식 등이 윤리경영 측면에서 문제를 야기할 수 있다. 또한, 유사한 업종이 모여 공단을 형성하는 경우가 많으므로 지역사회에 대한 사회적 책임을 더 중시함으로써 지역사회의 고용, 경제발전 등이 높은 관련성을 갖게 된다. 마지막으로 중소기업은 브랜드 이미지가 부족하므로 이미지를 제고할 수 있는 글로벌 이슈, 노동 착취 등의 문제에 대해서 적극적으로 사회적 책임활동을 추진해야 한다.

### 2.3 CEO의 윤리적 리더십과 중소기업의 사회적 책임

기업경영에 있어서 최고경영자는 의사결정자로서의 역할이 많이 부각되고 있다. Mintzberg(1973)는 최고경영자의 의사결정은 기업의 지속적인 성장과 번영, 조직목표 달성에 큰 영향을 미치게 된다고 하였다. 다른 혁신 추진과정에서와 마찬가지로 CSR 추진에 있어서 CEO의 역할을 매우 크다고 할 수 있다. 또한, 이진규·조준학(1997)은 기업이 사회적 책임을 수행하는 주체는 추상적으로 기업이라고 볼 수 있으나, 실질적 기업 내부에서 결정권한을 가지고 있는 경영자이기 때문에 경영자의 사고방식, 능력이 사회에 미치는 영향이 대단히 크다. 따라서 자율적인 자기통제가 중요시되는 윤리적 배경이 선행되어야 하고 경영자는 사회적 책임을 수행하려는 의식과 실천의지력을 가지고 있어야 한다.

리더의 윤리는 모든 인관관계 뿐만 아니라 리더와 추종자 간의 관계에 있어서도 핵심이 된다(Ciulla, 2004). Brown, Trevino, & Harrison(2005)은 윤리적 리더십을 상사의 행동, 대인관계를 통해서 규범적이며 적절한 행동을 직원들에게 보이고 양방향 커뮤니케이션 그리고 상사가 의사결정을 함으로써 직원들에게 윤리적 행동을 촉진하는 것이라고 정의하였다. 이러한 정의는 사회적 학습관점을 기반으로 하며 사회적 학습관점에서 리더는 역할 모델링을 통해 추종자로 인한 윤리적 행위에 영향을 미친다고 주장한다. 사회적 학습이론에 따르면, 대표와 직원은 단순한 기능적 관계를 넘어 인간적이고 정서적인 관계로 형성되어 있다. 조직은 하나의 소사회(small society)로 구성원은 관계적 결합(social cohesion)을 추구하며 서로가 서로에게 긴밀한 정서적, 심리적 영향을 미치는 학습세계를 구성하고 있다(Brown et al., 2005). 윤리적 리더는 사회적 학습이론 관점에 기반하여 규범적으로 적절한 행동을 하는 매력적이고 신뢰할 만한 모델들이기 때문에 추종자는 윤리적 리더의 행위를 모방하기 때문에 그들의 태도 및 행위에 영향을 준다(Brown & Trevino, 2006). CSR에 관련한 연구흐름은 초기 비용적 관점의 접근을 벗어나 이해관계자 이론을 뛰어넘어 최근에는 CSR에 있어서 기업시민행동을 강조하고 있다. 기업시민행동이란 기업의 경제적 성과행위를 넘어서는 재량적인 행위로 사회와의 공유가치를 창출하기 위해 내부구성원을 포함한 다양한 이해관계자에 대한 윤리·도덕적인 활동이 내포되어 있다(Lin et al., 2010). CEO의 진실된 리더십과 비전 지향적인 리더십은 CEO의 직속 부하 임원들의 CSR 가치에 유의하게 정(+)적인 영향을 미치고 있다(Waldman et al., 2006). 또한, Ferrell & Gresham(1985)에 따르면 윤리적 인식과 판단을 하는 최고경영자나 조직 리더의 특성과 행동은 조직 구성원의 윤리 인식에 중요한 작용을 하며 특히, 경영자는 조직원의 지각된 정도에 따라 윤리적 행동에 매우 중요한 역할을 한다고 하였다. 국내의 경우, 김병직(2014)은 진정성 리더십, 이수정·윤정구(2012)는 비전리더십이 CSR에 조절효과를 갖는다고 주장

했고, 백평구·이세우(2013)은 윤리적 문화특성을 CSR의 매개하는 변수로 보았다. 또한 장정·이형택(2017)의 연구결과에 따르면 혁신적 조직문화와 CEO의 윤리적 가치관이 CSR에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 기업 내 CEO의 중요성과 윤리적 리더십의 사회적 학습이론 관점 그리고 기업의 사회적 책임활동의 윤리적 측면에 대한 선행연구를 고려해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1: CEO의 윤리적 리더십은 중소기업의 사회적 책임에 긍정적 영향을 줄 것이다.
- 가설 1-1: CEO의 윤리적 리더십은 중소기업의 경제적 책임에 긍정적 영향을 줄 것이다.
- 가설 1-2: CEO의 윤리적 리더십은 중소기업의 법적 책임에 긍정적 영향을 줄 것이다.
- 가설 1-3: CEO의 윤리적 리더십은 중소기업의 윤리적 책임에 긍정적 영향을 줄 것이다.
- 가설 1-4: CEO의 윤리적 리더십은 중소기업의 자선적 책임에 긍정적 영향을 줄 것이다.

## 2.4 대기업을 중소기업 지원의 조절효과

앞서 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 국내 대기업을 중소기업에 대한 CSR 요구 증대로 인해서 중소기업의 CSR 활동이 점차 확대되어가고 있다. 특히, 대기업을 협력사 선정 프로세스 내에 CSR 영역이 포함되면서 중소기업의 사업실적에 직접적인 영향을 주는 요인으로서 CSR의 중요성이 부각되고 있다.

배정호(2016)는 중소기업의 특징에 따라서 중소기업 CSR의 특징을 설명한바 있다. 지배구조, 자원, 노사관계, 지역중심, 협력관계에 있어서 대기업과는 차별되는 CSR 추진이 필요하다고 제시했다. 따라서 중소기업의 CSR에 대한 논의는 대기업과는 다른 접근이 필요하다. 이해관계자 이론에 의해 볼 때, 중소 협력업체의 가장 큰 이해관계자는 대기업이다. 이중 CSR을 추진하는 대기업의 경우는 자사의 CSR 활동에 중소협력업체의 참여가 필수적으로 요구된다. 따라서 협력업체에 같은 수준을 요구하게 되고 지침이나 가이드 형태로 협력회사의 CSR 활동을 평가하고 감시하게 된다. 하지만 Baden et al.(2009)의 연구는 대기업이 중소협력업체에게 CSR 활동을 수행하도록 요구하는 것으로 외부적 압력이라고 정의하고 이러한 외부적 압력이 중소협력업체들의 내재적 CSR 활동 동기에 미치는 영향을 연구했다. 대기업의 평가와 감시 같은 외부적 압력이 중소협력업체의 CSR 활동을 이끌어가는 경우 대기업이 요구하는 CSR 행동 지침에 대해 표면적으로 충족시키는 행동을 보이게 된다. 대기업과의 거래를 유지하기 위해 보여주기 중심의 CSR 활동을 펼칠 가능성이 높기 때문이다. 소유와 경영이 분리되지 않은 중소기업의 특성상 CSR의 외부적 압력이 커질 경우에는 오히려 중소기업 경영자의 내부동인을 감소시키면서 표면적 활동 수준의

CSR 활동이 나타나게 된다.

또한, 2015년 중소기업 CSR 실태조사(한국생산성본부, 2015) 결과를 볼 때, 중소기업의 CSR경영을 제약하는 요인으로 시간과 예산 부족, 임직원의 관심 부족, CSR 관련 법제도 및 정부 지원책 부족, CSR 효과에 대한 의문, 경영진의 관심 및 의지 부족, CSR에 대한 방법 미숙지 등이 나타났다. 중소기업 CSR 추진에 대한 선행연구 결과와 중소기업 CSR 추진의 제약요인, 그리고 본 연구의 연구대상인 협력관계인 대기업과 중소기업의 관계에서 대기업의 역할에 긍정적 영향을 고려해서 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 2: 대기업의 중소기업 지원은 CEO의 윤리적 리더십과 중소기업의 사회적 책임 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-1: 대기업의 중소기업 지원은 CEO의 윤리적 리더십과 중소기업의 경제적 책임 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-2: 대기업의 중소기업 지원은 CEO의 윤리적 리더십과 중소기업의 법적 책임간의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-3: 대기업의 중소기업 지원은 CEO의 윤리적 리더십과 중소기업의 윤리적 책임 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-4: 대기업의 중소기업 지원은 CEO의 윤리적 리더십과 중소기업의 자선적 책임 간의 관계를 조절할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 3.1 표본의 설계

본 연구에 사용된 설문조사 자료는 대기업과 협력관계를 맺고 있는 중소기업 100개 조직을 대상으로 하였다. 설문지는 2017년 9월 25일부터 10월 27일까지 100개 조직에 각 11부(대표이사 1부, 직원 10부)씩 총 1,100부를 배포하여 73개 조직에서 438부(대표이사 73부, 직원 365부)의 설문지를 회수하였다. 실제 실증분석에서는 측정의 신뢰도를 높이고, 유용한 결과를 얻기 위하여 응답이 불성실하거나 누락자료 또는 결측치가 있는 설문지 8개를 제외한 430개(대표이사 73개, 직원 357개)를 최종 분석자료로 활용하였다. 설문분석에 활용된 조직은 73개의 중소기업이며, 설문에 참여한 조직의 평균 인원은 4.89명이다. 조직수준의 변수는 업종, 노조유무 등으로 구성하였다.

<표 1> 표본의 특성

구분		빈도(명)	백분율
성별	남성	70	95.9%
	여성	3	4.1%
연령	40대	17	23.3%
	50대	40	54.8%
	60대 이상	16	21.9%
교육수준	고졸 이하	2	2.7%
	전문대 졸	3	4.1%
	대학교 졸	48	65.8%
	대학원 이상	20	27.4%
업종	IT	48	66.6%
	서비스	10	13.9%
	건설	6	8.3%
	제조	4	5.6%
	유통, 판매	4	5.6%
기업규모	100명 미만	55	75.4%
	100-300명	16	21.9%
	300명 이상	2	2.7%
노조 유무	유노조	16	21.9%
	무노조	57	78.1%

### 3.2 변수의 조작적 정의와 측정도구

본 연구에서는 기업의 사회적 책임의 측정도구로서 기업의 사회적 책임을 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임으로 분류한 Carroll(1979)의 정의에 기반하여, 대부분의 CSR연구에서 사용되고 있는 Magnan et al.(1999)의 연구를 참조해서 종업원의 CSR에 대한 인식정도를 측정하였다. CSR에 대한 인식은 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임의 4가지 카테고리에 각 항목별로 다섯 가지의 설문을 만들어 총 20문항을 Likert식 5점 척도로 측정했다.

Brown, Trevino, & Harrison(2005)은 윤리적 리더십을 상사의 행동, 대인관계를 통해서 규범적이며 적절한 행동을 직원들에게 보이고 양방향 커뮤니케이션 그리고 상사가 의사 결정을 함으로써 직원들에게 윤리적 행동을 촉진하는 것이라고 정의하였다. CEO윤리적 리더십의 측정도구는 윤리적 리더십 중 CEO의 윤리적 리더십에 중점을 둔 조홍진(2017)의 측정도구를 사용하였다. 측정문항은 도덕성, 공정성, 투명성 그리고 최고경영자의 윤리 경영의지로 구성되어 왔다. 총 7개 문항으로 변수측정은 Likert 5점 척도를 활용했다.

동방성장위원회가 출범한 이후 업종별 전문가로 구성된 「동반성장지수실무위원회」

를 구성·운영해서 공정거래위원회의 공정거래 및 동반성장 협약 평가(정량평가)와 동반성장위원회에서 추진하는 대기업 협력사의 체감도 조사(정성평가) 결과를 합산하는 기본 구조를 마련하였다(동반성장위원회, 2015). 중소기업과의 협력을 위해 필요한 대기업의 지원에 대한 평가척도라고 할 수 있다. 이를 기반으로 CSR 측면에서 대기업의 지원을 측정하였으며, 총 7개 문항으로 변수측정은 Likert 5점 척도를 활용했다.

<표 2> 설문구성

구분	내용	
기업의 사회적 책임	법적 책임	우리 회사 경영진은 환경적 법규에 대해 잘 알고 있다
		우리 회사 경영진은 기업경영과 관련된 법을 준수하려고 한다.
		우리 회사는 직원들의 복지와 고용에 관련된 모든 법을 준수하려고 한다.
		우리 회사는 노동자의 다양성을 인정해주는 프로그램이 있다.
		우리 회사 정책들은 직원들의 보상과 승진에 대한 차별을 두지 않는다
	경제적 책임	우리 회사는 모든 고객의 불평을 수용할 수 있는 절차를 갖추고 있다
		우리 회사는 제품의 품질을 지속적으로 향상시켜 나가고 있다
		우리 회사는 기업 성과의 지표로써 고객만족을 사용하고 있다
		우리 회사는 지금까지 성공적으로 기업 이익을 극대화해 오고 있다
		우리 회사 경영진은 기업을 위한 장기적인 전략을 구축해 놓고 있다
	윤리적 책임	우리 회사는 종합적인 윤리강령 지침을 가지고 있다
		우리 회사의 직원들은 직업윤리기준을 준수하고 있다
		우리 회사는 사회에 미칠 수 있는 부정적인 요인들을 줄이려고 노력한다
		나는 우리 회사를 신뢰할 수 있는 회사로 인식하고 있다
		우리 회사는 불법행위를 보고할 수 있는 안전한 장치가 있다
	자선적 책임	우리 회사는 직원들에게 지역사회를 지원하는 자원봉사 활동을 장려한다
		우리 회사는 업무와 삶의 균형을 유지할 수 있는 제도를 가지고 있다
		우리 회사는 자선활동에 많은 공헌을 한다
		우리 회사는 에너지와 자원의 낭비를 줄이려고 노력한다
		우리 회사는 관공서 및 학교들과 협력사업을 장려한다
CEO의 윤리적 리더십	우리 회사 CEO는 법규와 윤리기준을 준수하고 솔선수범하고 있다	
	우리 회사 CEO는 직원에게 윤리경영 실천을 강조하고 동기를 부여한다	
	우리 회사 CEO는 신뢰할 수 있는 CEO다	
	우리 회사 CEO는 항상 일의 정당성을 고려하여 의사결정을 한다	
	우리 회사 CEO는 업무성과 평가 시 결과 뿐 아니라 과정도 중시한다	
	우리 회사 CEO는 직원의 의견을 수렴하여 공정하게 의사결정을 한다	
	우리 회사 CEO는 투명한 경영시스템을 위해 노력한다	

대기업의 중소기업 지원	우리 회사는 원사업자와 공정한 계약을 맺고 있다
	원사업자는 준법경영을 위해 노력하고 있다
	원사업자는 상생협력을 위해 노력한다
	원사업자는 CSR에 대한 금융(자금) 지원을 한다
	원사업자는 우리의 기술을 보호한다
	원사업자는 CSR에 대한 교육지원을 한다
	원사업자는 CSR에 대한 인력지원을 한다

### 3.3 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 변수의 타당성과 신뢰도 분석을 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 선행연구의 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 관계를 사전에 결정해 놓은 상태에서 연구하고자 하는 변인들을 요인분석하는 것이다(김계수, 2008). 즉, 확인적 요인분석은 탐색적 요인분석과 달리 연구자 및 선행연구의 지식에 근거하여 내재된 요인 차원 및 가설을 확인하는 방법으로 사용되는 것을 의미한다.

중소기업의 CEO가 지각하는 사회적 책임(경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임)에 대한 적합도 검증 결과, 표준적채기가 0.5이하인 법적 책임(우리 회사는 노동자의 다양성을 인정해주는 프로그램이 있다, 우리 회사 정책들은 직원들의 보상과 승진에 대한 차별을 두지 않는다) 및 자선적 책임(우리 회사는 에너지와 자원의 낭비를 줄이려고 노력한다, 우리 회사는 관공서 및 학교들과 협력사업을 장려한다)의 관측변수를 제거하였다. 최종 적합도는  $X^2 = 149.207(p=.000)$ ,  $DF=96$ ,  $CFI=.923$ ,  $NFI=.815$ ,  $GFI=.810$ ,  $AGFI=.731$ ,  $TLI=.903$ ,  $RMR=.040$ ,  $RMSEA=.088$ 으로 나타났다. 또한 선행변인(윤리적 리더십) 및 조절변인(대기업의 지원)의 적합도 검증 결과, 최종 적합도는  $X^2=55.189(p=.083)$ ,  $DF=42$ ,  $CFI=.975$ ,  $NFI=.907$ ,  $GFI=.886$ ,  $AGFI=.821$ ,  $TLI=.968$ ,  $RMR=.019$ ,  $RMSEA=.066$ 으로 나타났다. 이러한 적합도 지수는 CFI, NFI, GFI, AGFI, TLI 지수는 .9 이상이나 점수가 높을수록 좋은 적합도라 할 수 있다. RMR 및 RMSEA는 작을수록 적합도는 좋은 것을 의미하는데, 일반적으로 .05이하이면 적합도 수준이 적절하며, .08이하이면 보통이고, .10이상이면 적합도가 바람직하지 않다고 본다. 따라서 조직수준에서 중소기업의 CEO들이 지각하는 CEO의 윤리적 리더십, 대기업의 지원 및 사회적 책임 측정모델의 적합도는 적합도의 기준을 충족하고 있음을 알 수 있다.

신뢰도 검증은 Fornell & Larcker(1981)이 제안한 신뢰성과 분산추출지수를 계산하였다. 평균분산추출은 개념에 대해 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기로 각 개념의 평균분산추출

출은 0.5이상이면, 수렴타당성이 검증되었다고 할 수 있다. 먼저 중소기업의 CEO들이 지각하는 모든 변인들의 구성개념은 최저 0.691에서 0.891까지의 결과로 기준을 만족시켰다. 또한, 잠재요인 신뢰도는 개념 신뢰도 요인들의 각 개념에 대한 내적 일관성을 측정하는 것으로 기준이 0.7이상이면 적합한 것으로 이해한다. 중소기업의 CEO들이 지각하는 모든 변인들의 개념 신뢰도는 최저 0.870에서 0.963까지의 검증결과를 보여서 수렴타당성을 확보하였다고 하겠다.

구성개념들의 판별타당성은 Fornell & Larcker(1981)가 제안한 방식을 활용하여 검증하였다. 상관관계 검증은 각 이론 변수들을 구성하는 측정항목들을 합산하여 평균한 단일 값을 활용하였다. 측정항목들의 판별타당성은 요인 사이에 구한 분산추출지수가 각 요인의 상관관계의 제곱, 결정계수보다 크면 요인사이에는 판별타당성이 확보되었다고 하겠다(박재춘, 2015). 즉, 구성 개념들 간의 관계를 보여주는 상관계수들의 신뢰구간에 1이 포함되지 않아 수렴타당성과 판별타당성이 존재한다고 해석하는 것과 동일한 의미이다. 본 연구에서는 각 요인 사이에 구한 분산추출지수가 각 요인의 상관관계의 제곱, 즉 결정계수(0.206 ~ 0.653)보다 크기 때문에, 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

### 3.4 단일 응답자 편차 검증

Harman의 단일요인검증 결과, 총 6개 요인으로 분석되었으며 가장 설명력이 큰 요인의 설명력도 전체 변량의 17.193% 정도만 설명되었을 뿐 지배적이라 할 수 있는 어떠한 요인도 나타나지 않았다. 이와 더불어 연구변수들 간의 상관행렬에 요인의 공통성이 내포되어 있는지를 확인하기 위해 실시한 Bartlett 검증( $p < .000$ )에서도 변수들 간의 관계가 단위행렬이 아니라는 점이 입증되었으며, KMO측정치(0.829)도 최저기준치(0.5)를 상회하여 전체 변수에 대한 표본이 적합한 것으로 나타났다. 따라서 사용된 자료는 단일 응답자 편차에 문제가 없는 것으로 나타났다.

### 3.5 상관관계 분석

중소기업의 CEO들이 지각하는 변수들 간의 상관관계 분석결과, CEO들이 지각하는 사회적 책임의 하위 변인들 상호간에는 각각 정(+)의 상관관계를 보였다. 특히, 사회적 책임(경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임)은 모두 CEO의 윤리적 리더십과 대기업의 중소기업 지원과 정(+)의 상관관계를 보였다. 또한 CEO의 윤리적 리더십과 대기업의 중소기업 지원 역시 정(+)의 상관관계를 보였다.

<표 3> 상관관계 분석

변수	1	2	3	4	5	6
경제적책임	.724	1				
법적책임	.711*	.693	1			
윤리적책임	.795*	.726*	.740	1		
자선적책임	.498*	.520*	.585*	.691	1	
윤리적리더십	.719*	.660*	.808*	.525*	.790	1
대기업의지원	.556*	.544*	.670*	.454*	.616*	.865
평균	4.1671	4.3196	4.2603	3.5799	4.5127	4.3836
표준편차	.6209	.5838	.5703	.7180	.4304	.6361

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.1

### 3.6 실증분석 결과

#### 3.6.1 중소기업 CEO의 윤리적 리더십과 사회적 책임

중소기업의 CEO들의 윤리적 리더십이 사회적 책임에 미치는 효과를 검증한 결과, 중소기업 CEO들의 윤리적 리더십은 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임에 통계적으로 유의미한 긍정적 효과를 보였다. 따라서 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-3, 가설 1-4는 지지되었다.

<표 4> 경제적 책임에 대한 CEO의 윤리적 리더십의 효과

구분	비표준화계수		표준화계수	t
	B	표준오차		
(상수)	-.473	.544		-.869
경제적 책임	1.028	.120	.713***	8.562
R제곱				.508***
조정된 R제곱				.501***

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.1

<표 5> 법적 책임에 대한 CEO의 윤리적 리더십의 효과

구분	비표준화계수		표준화계수	t
	B	표준오차		
(상수)	.280	.548		.511
법적 책임	.895	.121	.660***	7.402

R제곱	.436***
조정된 R제곱	.428***

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.1

<표 6> 윤리적 책임에 대한 CEO의 윤리적 리더십의 효과

구분	비표준화계수		표준화계수	t
	B	표준오차		
(상수)	-.573	.420		-1.365
윤리적 책임	1.071	.093	.808***	11.571
R제곱				.653***
조정된 R제곱				.649***

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.1

<표 7> 자선적 책임에 대한 CEO의 윤리적 리더십의 효과

구분	비표준화계수		표준화계수	t
	B	표준오차		
(상수)	-.370	.764		-.484
자선적 책임	.875	.169	.525***	5.194
R제곱				.275***
조정된 R제곱				.265***

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.1

### 3.6.2 중소기업 CEO의 윤리적 리더십과 사회적 책임

위계적 다중회귀분석을 통해, 대기업의 중소기업 지원의 조절효과를 검증하였다. 위계적 다중분석의 1단계는 독립변수(CEO의 윤리적 리더십), 2단계에서는 독립변수와 조절변수(대기업의 중소기업 지원), 그리고 3단계는 상호작용항을 단계적으로 투입하여 R<sup>2</sup>의 변화량의 유의성과 상호작용항 변수의 유의성을 통해서 조절효과 여부를 검증하였다. 특히, 상호작용변수들의 다중공정성 문제를 최소화하기 위해 독립변수와 조절변수들의 값에서 각각의 평균값을 뺀 값을 곱하여 상호작용항을 계산하였다(Aiken & West, 1991).

<표 8> 윤리적 리더십과 경제적 책임의 관계에서 대기업의 중소기업 지원의 조절효과

구분	경제적 책임		
	model 1	model 2	model 3
윤리적 리더십(A)	.713***	.596***	.591**
대기업의 지원(B)		.189	-.451
A*B			.644
R <sup>2</sup>	.508***	.530***	.532***
ΔR <sup>2</sup>		.022	.002

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.1, 표준화계수임.

경제적 책임에 대한 윤리적 리더십과 조절변인(대기업의 중소기업 지원)을 동시에 투입하여 분석한 결과, 설명력(R<sup>2</sup>)이 .530이었으나, 상호작용항을 추가로 투입하였을 경우 R<sup>2</sup>가 .532으로 .002(n.s)이 증가하였으나 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 2-1은 기각되었다.

<표 9> 윤리적 리더십과 법적 책임의 관계에서 대기업의 중소기업 지원의 조절효과

구분	법적 책임		
	model 1	model 2	model 3
윤리적 리더십(A)	.660***	.523***	.516***
대기업의 지원(B)		.222*	-.751
A*B			.981
R <sup>2</sup>	.463***	.466***	.471***
ΔR <sup>2</sup>		.031*	.005

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.1, 표준화계수임.

법적 책임에 대한 윤리적 리더십과 조절변인(대기업의 중소기업 지원)을 동시에 투입하여 분석한 결과, 설명력(R<sup>2</sup>)이 .466이었으나, 상호작용항을 추가로 투입하였을 경우 R<sup>2</sup>가 .471으로 .005(n.s)이 증가하였으나 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 2-2은 기각되었다.

<표 10> 윤리적 리더십과 윤리적 책임의 관계에서 대기업의 중소기업 지원의 조절효과

구분	윤리적 책임		
	model 1	model 2	model 3
윤리적 리더십(A)	.808***	.637***	.638***
대기업의 지원(B)		.278**	.428

A*B			-.151
R <sup>2</sup>	.653***	.701***	.702***
ΔR <sup>2</sup>		.048**	.000

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.1, 표준화계수임.

윤리적 책임에 대한 윤리적 리더십과 조절변인(대기업의 중소기업 지원)을 동시에 투입하여 분석한 결과, 설명력(R<sup>2</sup>)이 .701이었으나, 상호작용항을 추가로 투입하였을 경우 R<sup>2</sup>가 .702으로 .001(n.s)이 증가하였으나 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 2-3은 기각되었다.

<표 11> 윤리적 리더십과 자선적 책임의 관계에서 대기업의 중소기업 지원의 조절효과

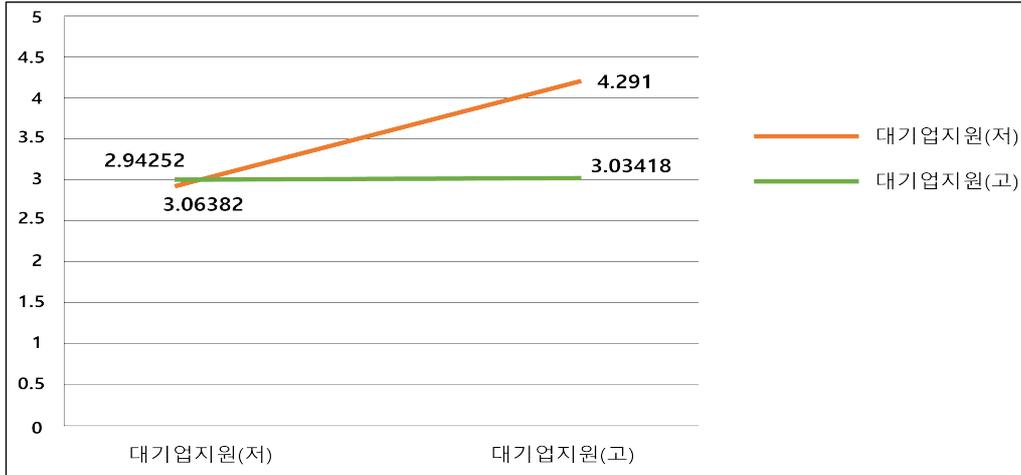
구분	자선적 책임		
	model 1	model 2	model 3
윤리적 리더십(A)	.525***	.395**	.365**
대기업의 지원(B)		.211	-3.482**
A*B			3.721**
R <sup>2</sup>	.275***	.303***	.379***
ΔR <sup>2</sup>		.028	.076**

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.1, 표준화계수임.

자선적 책임에 대한 윤리적 리더십과 조절변인(대기업의 중소기업 지원)을 동시에 투입하여 분석한 결과, 설명력(R<sup>2</sup>)이 .303이었으나, 상호작용항을 추가로 투입하였을 경우 R<sup>2</sup>가 .379으로 .076(p<.01)이 증가하였다. 따라서 가설 2-4는 지지되었다.

특히, Aiken & West(1991)는 조절효과의 상호작용항 효과를 더욱 정확하게 해석하기 위해서 도식화할 것을 제안하였다. 집단 간 simple slope test <그림 3>와 같이, 자선적 책임에 대한 중소기업 CEO의 윤리적 리더십의 효과는 대기업의 중소기업 지원이 높은 조직(B=.639, p<0.001)이 대기업의 중소기업 지원이 낮은 조직(B=-.017, n.s)보다 중소기업의 자선적 책임이 높은 것을 알 수 있다. 대기업의 중소기업에 대한 지원이 낮은 경우, 중소기업 CEO의 윤리적 리더십과 관계없이 자선적 책임이 낮은 것을 알 수 있다.

<그림 3> 윤리적 리더십과 대기업의 중소기업 지원의 조절효과(자선적 책임)



## IV. 연구결과

### 4.1 연구 의의와 시사점

기업의 사회적 책임에 대한 관심이 커지면서 이에 대한 학문적 연구도 활발히 진행되고 있다. 1950년대부터 시작된 학문적 논의를 통해서 CSR 개념에 대한 다양한 연구의 발전을 이루어왔다. 또한 국내외 기업의 CSR 실행현황을 살펴볼 때 양적 측면, 영역의 확대 측면, 인식의 전환 측면에서 많은 발전을 이루어 왔다. 기업의 자체적 CSR 성과도 있지만, 이를 이끌어 가는 윤리적, 제도적, 법적 기준들이 Global Standard 측면에서 크게 발전해 왔다. 하지만 기존 CSR의 연구는 ESG 관점의 영역으로 확장되고 있어 학문적 그리고 실행 측면에서 더 많은 성과가 요구되고 있는 상황이다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 중소기업의 조직구성원들이 지각하는 CEO의 윤리적 리더십이 기업의 사회적 책임(경제적, 법적, 윤리적, 자선적)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, CEO의 윤리적 리더십과 중소기업의 사회적 책임간의 관계에 있어서 대기업의 중소기업에 대한 지원은 중소기업의 자선적 책임에 한해서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 경제적, 법적, 윤리적 책임에는 조절효과를 찾을 수 없었다. 본 연구에서는 연구의 대상을 대기업과 협력관계에 있는 중소기업으로 하고, 기업의 사회적 책임활동의 성과를 이끌어내는 영향요인(CEO의 윤리적 리더십)과 대기업의 지원의 조절효과에 따른 결과에 대해 다루었다. 이에 따라 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, CSR 영향요인 연구에 있어서 CEO의 윤리적 리더십의 중요성을 확인할 수 있었다. 특히 윤리적 리더십이 기업의 사회적 책임에 긍정적인 영향을 준다는 점을 규명한 연구라는 점에서 의미가 있다. 현재 중소기업협업체에 요구되는 CSR 수준의 성공적인 이행을 위해서는 중소기업협업체 CEO의 역할이 매우 크다. 따라서 중소기업 경영에 미치는 CEO의 영향력을 감안해서, 홍보성 이행수준이 아닌 실질적인 이행을 위해 무엇보다도 CEO의 변화와 혁신을 이끌 수 있는 정책적 측면, 공급망 측면에서의 CSR 촉진방안이 실행되어야 할 것이다.

둘째, ‘대기업의 지원’을 조절변수로 활용한, 기업간 조직수준의 연구라는 점에서도 의의를 찾을 수 있다. 기존 선행연구가 CSR 성과를 조절하는 변수로서 개인특성(가치관, 태도, 행동, 리더십 등)을 활용했다는 점을 감안할 때, 협력관계를 중심으로 한 중소기업의 CSR 연구라는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 중소기업협업체 CSR을 활성화시키기 위한 대기업의 다양한 지원방안들이 모색되고 있는 상황에서 현재의 지원방식과 프로세스에 대한 실무적 재검증이 필요할 것이다. 따라서 73개 중소기업을 대상으로 한 본 연구가 중소기업 CSR 연구의 기반을 잡아가는데 있어서 일정부분 기여를 할 수 있을 것으로 판단된다. 특히, 대부분의 중소기업의 대기업과 협력관계를 이루고 있는 상황을 감안할 때 협력관계를 기반으로 한 중소기업의 CSR 연구성과가 더욱 확대되는데 기반이 될 수 있을 것이다.

마지막으로, ESG 연구의 기반을 마련하기 위해 조직수준의 CSR 연구를 진행하였다는 것이다. CSR은 환경 파괴, 인권 침해, 부정적인 기업에 대한 반성적 고려에서 출발하였으며, 소극적·책무적 성격이 강하다 그러나 ESG는 기부 및 사회공헌 활동으로 제한하기 보다는 지속가능성을 중심으로 재무적 항목뿐만 아니라 환경, 사회, 기업지배구조의 비재무적 항목을 포괄한 기업의 책임이다. 즉, 그러나 ESG는 기업가치, 지속가능성, 미래가치를 재무적 성과가 아닌 비재무적 요인에서 찾는 것이다. 경영성과에만 집중한 중소기업 및 창업기업은 경영성과를 낼 수 있는 길이 막힐 수 있을뿐더러, 투자자들로부터 투자를 받기 어려워져 지속적인 성장을 하는데 있어서 어려워질 것이다. 따라서 중소기업은 CSR 뿐만 아니라 보다 확장적인 ESG를 추구하는 방향을 나아가야 할 필요성이 있다.

## 4.2 한계점 및 제언

본 연구의 한계점으로 먼저, 연구의 대상 업종이 IT와 서비스(80.5%) 업종으로 집중되었다는 점이다. 업종에 따라 협력관계의 질이 달라질 수 있고, 사업환경, 종업원 개인적 특성 등에 달라질 수 있기 때문에 본 연구를 일반화하기에는 무리가 있는 것으로 판단된다.

둘째, 중소기업의 사회적 책임 측정에 있어서 측정기구가 대기업의 측정과 차별화되지

못했다. McWilliams & Siegel(2001)은 기업의 크기에 따라 CSR 성과가 달라진다고 주장했다. 즉, 기업의 CSR 활동 기반의 성숙도에 따라 사회적 책임활동의 성과는 크게 달라질 수 있다는 점이다.

셋째, 조사 대상자별로 중소기업 사회적 책임의 인식에 대한 차이가 크다는 점이다. 2015년 한국생산성본부에서 실시한 중소기업 실태조사 결과, 기업의 사회적 책임에 대한 인지도는 93.6%이기는 하지만, 설문대상이 대부분 회사를 대표하는 직원이었으며, 대부분이 CSR을 사회공헌으로 인지하고 있는 현실을 감안하면 질적 연구 병행을 통해 연구의 정교함을 향상시킬 필요가 있는 것으로 판단된다.

넷째, 중소기업은 규모가 작기 때문에 CEO의 영향력이 크고 CEO의 생각을 전파하기에 용이하다. 따라서 중소기업의 CSR 활성화를 위해서는 중소기업의 CEO들이 CSR에 대한 의지를 갖고도 유도하는 것이 필요하다. 또한, 대기업에서는 CSR에 대한 명확한 가이드를 제시하고 독려하는 한편 CSR 교육, 포털 활용, 가이드/템플릿 제공, 공동 CSR 프로그램 운영 등 실제적인 지원이 필요하다.

마지막으로 본 연구의 설문대상은 대기업과 협력관계를 맺고 있는 중소기업 100개를 대상으로 하였다는 것에 의의가 있음에도 불구하고 본 연구의 설문이 4년이 지난 것으로 현재 상황을 충분히 반영하기에는 어려움이 존재한다.

## 참 고 문 헌

### (1) 국내문헌

- 강병오. (2011). 중소기업 CEO 의 창업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 강성일. (2007). 관광중소기업 소유경영자의 기업가정신과 성과의 관계에 관한 연구 (Doctoral dissertation, 제주대학교 대학원).
- 강원, & 정무권. (2020). ESG 활동의 효과와 기업의 재무적 특성. 한국증권학회지, 49(5), 681-707.
- 길홍미. (2015). 중소기업 CSR지향성과 기업가지향성이 마케팅성과에 미치는 영향에 관한 연구. 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 김계수. (2008). 구조방정식모형분석 서울 아카데미.
- 김범석, & 민재형. (2016). 기업의 ESG 노력과 재무성과의 선후행 관계: 탐색적 연구. 한국생산관리학회지, 27(4), 513-538.
- 김병직. (2014). 기업의 선한 행위는 조직 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는가?: 지각된 기업의 사회적 책임과 조직 동일시 사이의 조직 신뢰의 매개효과, 그리고 진정성 리더십의 조절효과 연구. 사회적기업연구, 7(1), 37-66.
- 김익성. (2006). 한국 중소기업의 국제화 촉진을 위한 CSR 평가체계: 경영관리체계 내 통합과 실천방안을 중심으로. 경상논총, 24(3), 113-141.
- 김한얼. (2018). 기업의 ESG 성과가 재무성과 및 기업 가치에 미치는 영향에 대한 인과성 연구. 국내석사학위논문 한국외국어대학교 대학원.
- 동반성장위원회. (2015). 2015 동반성장백서.
- 박은진. (2019). ESG 전략이 기업의 재무 성과에 미치는 영향=(The) impact of ESG strategy on corporate financial performance.
- 박재춘. (2015). 차상위 리더의 팀장에 대한 윤리적 리더십의 적하효과 (trickle-down effect)-윤리적 리더십의 다차원적 접근을 중심으로. 인적자원관리연구, 22(3), 339-357.
- 배정호. (2016). 중소제조기업 조직역량이 사회적 책임(CSR)활동과 경영성과에 미치는 영향. 서울벤처대학원대학교 박사학위논문.
- 백평구, & 이세우. (2013). 기업의 사회적 책임과 내부 마케팅 실행요인 및 조직시민행동의 관계에서 윤리적 조직문화 특성의 매개 효과. 역량개발학습연구 (구 한국 HRD

- 연구), 8, 25-53.
- 서위수. (2020). 산업 특성에 따른 ESG와 기업가치. 국내석사학위논문 경상대학교 경영대학원.
- 신진교, & 조정일. (2011). 중소기업의 사회책임경영 (CSR) 이 경영활동과 기업성파에 미치는 영향. 중소기업연구, 33(1), 103-119.
- 유정. (2011). 중국의 비즈니스 환경 변화에 대한 한국 중소기업의 대응전략: 기업의 사회적 책임 (CSR) 을 중심으로. 한국국제경영관리학회 학술발표대회 논문집, 195-210.
- 윤현덕, 성종수, & 서리빈. (2012). 공급망경영 (SCM) 내 사회적책임이 중소기업 사회적 책임 이행의지에 미치는 영향. 벤처창업연구, 7(2), 25-34.
- 이수정, & 윤정구. (2012). 기업의 사회적 책임 활동에 대한 정당성 인식이 종업원의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: CEO 의 비전적 리더십의 조절효과를 중심으로. 지식경영연구, 13(4), 31-54.
- 이진규, & 조준학. (1997). 경영자의 사회적 책임과 윤리의식에 관한 실증 연구-인구 통계적 특성을 중심으로. 경영논총, 41, 239-280.
- 장승욱, & 김용현. (2013). 기업의 ESG 와 재무성과. 재무관리연구, 30(1), 131-152.
- 장승욱, & 김용현. (2013). 기업의 ESG 와 재무성과. 재무관리연구, 30(1), 131-152.
- 장정, & 이형택. (2017). CSR 활동 참여성과 연구: 중국시장의 한국기업을 대상으로. 무역학회지, 42(2), 369-390.
- 조홍진(2017). 시스템경영이 중소벤처기업의 구조조정성과에 미치는 영향: CEO의 윤리적 리더십 조절효과를 중심으로. 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 중소기업청. (2020). [www.hpe.or.kr](http://www.hpe.or.kr).
- 한국생산성본부. (2015). 중소기업 CSR 실태조사.

## (2) 국외문헌

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. sage.
- Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counterproductive?. European Management Journal, 27(6), 429-441.
- Berle, A. A., & Means, G. G. C. (1991). The modern corporation and private property. Transaction publishers.

- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). Social responsibility of the businessman. Harper.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- CCIMP. (2011). Responsible Med Project: Inter-Regional Report Regional Policies for Responsible Development: Evaluation of CSR and Economic Performance in the MED Area, Chambre de Commerce et d' Industrie Marseille Provence, Marseille, France.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. *The nature of leadership*, 11(26), 302-327.
- Cormier, D., & Magnan, M. (1999). Corporate environmental disclosure strategies: determinants, costs and benefits. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 14(4), 429-451.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2(3), 70-76.
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of marketing*, 49(3), 87-96.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), 54-61.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233

- Friedman, M., & Friedman, R. D. (1962). *Capitalism and Freedom*. With the Assistance of RD Friedman. University of Chicago Press.
- Gillan, S., Hartzell, J. C., Koch, A., & Starks, L. T. (2010). Firms' environmental, social and governance (ESG) choices, performance and managerial motivation. Unpublished working paper, 10.
- Hsu, J. L., & Cheng, M. C. (2012). What prompts small and medium enterprises to engage in corporate social responsibility? A study from Taiwan. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19(5), 288-305.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Publishing Company.
- Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
- Peiris D, Evans J. (2010). The relationship between environmental social governance factors and US stock performance. *Journal of Investing* 19(3): 104-112.
- Torugsa, N. A., O' Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of business ethics*, 109(4), 483-500.
- Waldman, D. A., De Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., ... & Wilderom, C. P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth Publishing Company.

<ABSTRACT>

## A Study on the Performance of CSR for Small and Medium sized Enterprises(SMEs): The Transformation from CSR to ESG.

Lee, Ho-Seok\*, Nam, Jung-Min\*\*,  
Lee, Sung-Ho\*\*\*, Park Jae-Choon\*\*\*\*

As global ESG demands are rising, ESG management is being demanded by presenting ESG recommendations such as ISO and TCFD to global companies. However, there are various difficulties in immediately responding to ESG management of domestic SMEs. Therefore, through short-term CSR management strategies, it is necessary to implement them step by step for mid- to long-term ESG management. Therefore, in this study, the relationship between the ethical leadership of the CEO and the social responsibility of SMEs at the organizational level and the moderating effect of support for large enterprises on this relationship were investigated. As a result of the study, first, it was found that the ethical leadership of the CEO of SMEs has a positive (+) effect on the social responsibility (economic, legal, ethical, philanthropic) of SMEs. Second, in the relationship between the CEO's ethical leadership and the social responsibility of SMEs, support for SMEs by large corporations was found to have a moderating effect only for the philanthropic responsibilities of SMEs. As this study is aimed at SMEs that have cooperative relationships with large corporations, this study looks at the future of CSR and ESG of SMEs in terms of supply chain and coexistence, and sub-factors (economic, legal, ethical, philanthropic), it is judged that practical implications of ESG management can be obtained by activating CSR of SMEs by examining the factors affecting each.

**Keywords** : Sustainability Management, CSR, ESG, SMEs

---

\*First Author, General Manger, BIZTECH Partners, cocava@hanmail.net

\*\*Second Author, Professor, Department of Global Venture, Dankook University, namjm@dankook.ac.kr

\*\*\*Third Author, Master Course, Department of Global Venture, Dankook University, lsh69041@gmail.com

\*\*\*\*Corresponding Author, Professor, Department of Business, Dankook University, innospark@dankook.ac.kr