

CSR이 기업성장에 미치는 영향에 관한 문헌연구: 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈의 측면에서

이호재¹⁾·황예슬²⁾·장영균³⁾

기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 기업 내·외부적 관심이 고조됨에 따라 CSR을 주제로 한 연구들도 활발하게 진행되어왔다. 초기에는 대다수의 연구들이 CSR과 기업 성과 간의 직접적인 관계를 입증하고자 하였으나 일관된 결과를 도출하지 못하였다. 이에 대해 학자들은 CSR과 기업성장이 상당히 복잡한 인과관계를 가지고 있기 때문이라고 보았으며, 이후 CSR이 기업성장으로 이어지는 기저에 존재하는 메커니즘을 규명하고자 하는 연구들이 등장하기 시작하였다. 본 연구는 CSR이 기업의 인적 자원의 획득, 활용, 유지/이탈에 영향을 주어 궁극적으로는 기업의 성과로 이어진다는 HR 기반 메커니즘에 주목하고, 지난 30여 년 동안 진행된 50여개의 개별 선행연구들을 종업원 생애주기(Employee Life Cycle)라는 하나의 이론적 틀로 분석하여 CSR이 제공하는 인적 자원관리 측면의 시사점을 제시하였다. 우선 선행연구들의 연구시기, 연구배경 국가, 사용된 핵심이론, 그리고 CSR 측정방법 및 연구 결과 등을 폭넓게 살펴보았고, 아울러 해외 연구와의 비교를 통해 국내 후속 CSR 연구자들을 위한 연구의 방향성도 제시하였다. 결론적으로는 본 문헌연구는 CSR이 기업의 경쟁우위의 원천인 인적자원에 영향을 주어 궁극적으로 기업 성과에 긍정적인 기여를 할 수 있다는 점을 인적자원의 관점에서 보다 통합적으로 밝혔다는데 가장 큰 의의가 있다고 하겠다.

핵심어 : 기업의 사회적 책임, CSR, 인적 자원, 종업원 생애주기

* 논문투고일: 2018년 11월 24일 논문수정완료일: 2018년 12월 17일 논문게재확정일: 2018년 12월 19일

1) 서강대학교 일반대학원 경영학과 석사과정, reehj427@sogang.ac.kr. 제1저자

2) 서강대학교 일반대학원 경영학과 석사, yesul0929@naver.com. 제2저자

3) 서강대학교 경영학부부교수, changy@sogang.ac.kr. 교신저자

I. 서론

기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 기업 내·외부적 관심이 고조됨에 따라 CSR을 주제로 한 연구들도 활발하게 진행되어왔다. 기업의 사회적 책임(CSR)이란 기업의 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임을 포괄하는 확대된 형태의 기업 책무를 의미하며(Carroll, 1979, 1991), 이는 주주 이외의 다양한 이해관계자 관리로 구체화되고 있다(Clarkson, 1995). 초기에는 대다수의 연구들이 CSR과 기업 성과 간의 직접적인 관계를 입증하고자 하였으나 일관된 결과를 도출하지 못하였다(Margolis & Walsh, 2003; McGuire, Sundgren, & Schneeweis, 1988; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003). 이에 대해 학자들은 CSR과 기업성과가 상당히 복잡한 인과관계를 가지고 있기 때문이라고 보았으며, 이후 CSR이 기업성과로 이어지는 메커니즘을 규명하고자 하는 연구들이 대거 등장하기 시작하였다. 이 연구들은 주로 이해관계자 이론을 바탕으로 기업이 CSR을 통해 주요 이해관계자들과 긍정적인 관계를 형성하고 이들을 효과적으로 관리함으로써 장기적으로는 기업성과를 향상시킬 수 있다는 논리에서 출발한다. 즉, CSR이 이해관계자에게 어떠한 방식으로 영향을 주고 또 그 영향이 궁극적으로는 어떻게 기업성과로 환원되는지를 보여주는 “메커니즘”을 이해하고자 하는 노력으로 풀이된다(Jamali, 2008).

다양한 이해관계자 중에서 특히 본 연구는 인적자원(human resources)인 종업원에 주목한다. 자원기반관점(resource-based view)에 따르면 종업원은 기업의 성과와 생존에 직접적인 영향을 미치는 조직 내부의 핵심 이해관계자(Clarkson, 1995)이자 경쟁우위의 원천이 되는 중요한 자원이므로(Barney, 1991; Pfeffer, 1994), CSR이 종업원의 행위에 미치는 구체적인 영향 관계를 파악하는 것은 매우 의미 있는 작업이다. 실제로 인적자원관리(HRM) 분야에서는 기업의 경쟁력을 높이고 성과를 향상시킬 수 있는 인적 자원의 개발 및 활용 방안 등을 모색해 왔는데, 점차 중요성이 강조되는 CSR이라는 특수한 프랙티스 하에서 종업원들은 어떠한 행위를 보이는가를 면밀히 고찰해볼 필요성이 있다.

기존의 인적자원관리 분야의 CSR 관련 연구들을 살펴보면, 통합적인 이론적 틀 없이 개별 이론에 입각하여 산발적으로 진행되었기 때문에 수많은 선행 연구들로부터 종합적인 시사점을 도출하기에는 어려움이 있다. 따라서 본 연구에서는 하나의 통합적인 분석 틀으로써 Armstrong(2000)이 제시한 종업원 생애주기(employee life cycle)이론을 바탕으로 고용행위의 주요 국면(채용, 활용, 유지/이탈)별로 CSR이 종업원의 행위에 미치는 영향을 다룬 기존 문헌들을 통합적으로 검토하고자 한다. 종업원 생애주기 이론은 인적자원이 조직성과에 공헌하는 가장 중요한 세 가지 측면인 자원의 채용(획득), 사용(활용), 보유(유지/이탈)를 모두 포괄하는 동시에, 통상적인 인적자원관리의 순차적 흐름(채용 → 사용 → 보유/이탈)과 일치하여 관리상의 직관적인 시사점을 도출하기에 적합한 이론적 틀이라고 볼 수 있다(May, Chang, & Shao, 2015). 이 틀을 적용하여, 종업원이 CSR 활동을 어떻게 인식

하고 반응하는지를 분석함으로써 기업의 입장에서 과연 CSR이 우수한 인적자원을 확보하고 활용하고 유지하는 수단으로서 역할을 할 수 있을 것인지 대한 시사점을 도출하고자 한다. 아울러 본 연구는 기본적으로 문헌 탐구의 성격을 띄고 있는바 기존에 산재되어 있던 관련 연구 결과들을 보다 체계적으로 정리하는 것이 중요한 과업인데, 그 과정에서 선행연구의 연구 주제, 연구 시점, 연구배경 국가, 사용된 핵심 이론, 그리고 CSR 측정방법 및 주요 연구결과 등을 폭넓게 살펴봄으로써 CSR이 기업의 인적자원관리에 주는 함의를 여러 각도에서 도출해 보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구 모형

1. 자원기반이론

기업의 활동 방식과 영역이 점차 글로벌화되면서 경영환경의 복잡성이 증가하였고 이에 기업이 확실한 경쟁우위를 확보하는 것은 그 어느 때보다 절실한 과제가 되었다. 확보된 경쟁상의 이점을 통해 기업은 생존 가능성을 높여 그 계속성을 유지하고, 이를 토대로 확장하며 발전할 수 있기 때문이다. 자원기반이론(Barney, 1996)에 따르면, 기업은 경쟁우위를 확보하기 위해서는 기업의 소유 자원들이 경쟁우위의 확보를 가능하게 하는 몇 가지 속성을 지녀야 하는데, 그 속성에는 크게 가치(Value), 희소성(Rareness), 모방 불가능성(Inimitability), 대체 불가능성(Non-substitutability)이 있다.

기업의 자원들 중에 특별히 인적자원에 주목한 HR 연구에서도 자원기반이론을 적용하는 시도가 있었다. 예를 들어, Wright, Dunford, & Snell(2001)은 인적자원은 조직을 역동적으로 만들고(dynamic capability), 새로운 지식 창출 및 전파의 주체가 되며, 경쟁우위에 필수적인 인적자본(human capital), 사회적 자본(social capital) 및 조직 자본(organizational capital)을 창설해 내는 기능을 하는데, 이러한 과정을 통해 기업의 경쟁우위의 원천인 네 가지 속성들이 만들어 진다고 주장하였다. 즉, 기업의 인적자원은 기업에게 핵심적인 전략 자산이자 지속가능성을 제공하는 경쟁우위의 중요한 원천인 셈이다.

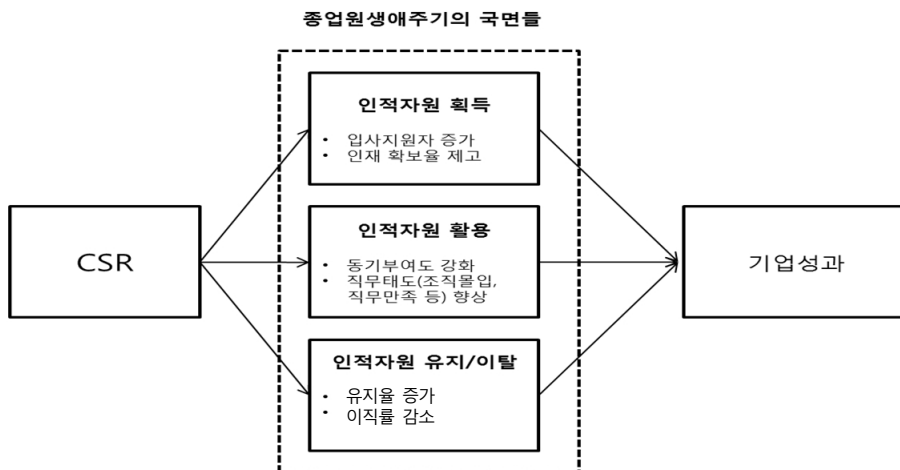
한편 CSR의 선행연구들은 CSR이라는 프랙티스는 이러한 인적자원의 행위에 긍정적인 영향을 미친다고 주장해왔다. CSR은 기업의 윤리적 명성과 긍정적 이미지를 제고시켜주는 효과가 있는데, 이러한 연유로 CSR 우수 기업에 대해서는 입사후보자들의 지원이 증가하여 경쟁우위의 속성들을 소유한 인적자원이 채용될 가능성이 높아지거나(Turban & Greening, 1997), 재직자들은 윤리적인 기업에 종사하고 있다는 점이 그들의 조직일체감(Peterson, 2004)이나 공정성 지각(Rupp et al., 2006)을 제고시켜 높은 수준의 조직 충성심과 긍정적 직무 행위들을 유도한다고 보았다. 또한 이러한 조직에 대한 긍정적 태도는 잠재적 이직

가능성을 낮추어 인적자원 유지에도 도움이 된다고 밝혔다(Lamm et al., 2015).

이에 본 문헌 연구는 자원기반이론과 CSR 선행연구들이 보고한 결과에 입각하여, CSR이 인적 자원의 행위에 긍정적 영향을 주고 이를 통해 기업은 더 높은 경쟁우위를 갖게 되어 궁극적으로 기업의 성과에 영향을 줄 것이라는 가설을 도출하였고, 실제 과거의 선행 연구들을 ‘종업원 생애주기’라는 통합적 틀로 분석했을 때 이러한 가설이 지지되는 지를 살펴보고자 한다.

2. 종업원 생애주기: 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈

Armstrong(2000)의 종업원 생애주기 이론에 따르면, 기업은 인적자원을 획득하고 활용하며 유지 혹은 상실하는 고용관계 상 중요한 세 가지 국면을 반드시 겪게 되는데, 각 국면에서 기업이 종업원과 상호 양질의 고용 관계를 만들어냄으로써 기업은 경쟁우위를 확보하게 된다. 우선 기업은 가치창출에 필요한 우수한 인력을 “획득”함으로써 경쟁우위를 확보하려고 노력하는데 그 과정에서 고용브랜드, 기업명성, 고용주로서의 매력도 제고 등을 통하여 지원자의 양과 질을 향상시킨다. 또한 고용한 종업원을 조직의 목적에 맞게 적절히 “활용”하여 조직의 성과로 유도하기 위해 종업원의 동기부여에 힘을 쏟고 그 결과 직무만족, 조직몰입, 직무 열의, 조직시민행동(organizational citizenship behavior) 등의 행위적 결과물을 얻게 된다. 마지막으로 기업은 인적자원의 이탈을 방지하고 조직 내 “유지” 노력도 기울이는데, 이를 통해 조직의 생산성과 효율성을 확보하며 특히 핵심인력의 이탈에 따른 인적자원에 관한 투자 손실을 최소화할 수 있다.



<그림 1> CSR이 기업성과에 미치는 영향: 종업원 생애주기 관점에서

본 논문은 분석의 틀로서 Armstrong(2000)의 종업원 생애주기 이론의 관점에서 CSR이 종업원의 태도나 행위에 미치는 선행연구들을 분석하였다. 이를 통하여 개별적으로 진행된 기존의 선행연구들로부터 보다 종합적인 시사점을 제시하고, 향후 연구의 방향을 제안하고자 한다. 아래 <그림 1>은 종업원 생애주기 관점에서 CSR이 어떻게 기업 성과에 기여하는지의 메커니즘을 모형화한 도식이다.

III. CSR 기존 문헌 분석

본 문헌 연구는 지난 30여 년간 개별적으로 진행되어온 CSR 선행연구들을 해외 및 국내저명 학술지에서 수집하여 종업원 생애주기 이론의 틀로 CSR의 종업원의 태도, 행동에 미치는 영향을 분석하였다. 저널의 선정은 저널의 명성, 본 연구주제와의 연관성, 그리고 국내외 연구의 균형 있는 리뷰를 위해 총 19개의 국내외 저널을 선정하였다. 위에서 설명한 선행연구들을 종업원 생애주기에 따라 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈의 단계로 나누어 요약하여 <표 1> ~ <표 3>에 제시하였다. 다만 연구목적에 따라서 위에서 제시한 생애주기 세 가지 국면 중 하나에만 집중한 선행연구도 있지만, 두 가지 국면 이상을 연구한 경우도 다수 존재한다.

<표 1> CSR과 인적자원 획득의 관계에 대한 선행연구 요약

저자	표본	국가	이론	CSR 측정방법	종업원 결과측정변수	결과
Backhaus et al. (2002)	50개 기업 (Fortune 500) 297명 학생	미국	사회정체성이론 신호이론	KLD지수	조직매력	양(+) 의 관계
Chang (2009)	193명 Hsinchu Science Park 관리자	대만	경쟁우위이론	종업원교육, 제품, 환경, 성실, 준법(Shu, 2000)	기업이미지	양(+) 의 관계
Evans & Davis (2011)	141명 대학원생	미국	사회정체성이론	Corporate Citizenship Scale (Maignan & Ferrell, 2000)	조직매력 (Job applicant attraction)	양(+) 의 관계
Wang (2013)	606명 MBA 학생	대만	신호이론 기대이론	Carroll's four dimensions	취업의도 기업평판	양(+) 의 관계
Rupp et al. (2006)	N/A (개념적연구)	N/A	조직공정성이론	CSR Perception	조직매력 직무만족 조직몰입 조직시민행동	양(+) 의 관계

저자	표본	국가	이론	CSR 측정방법	종업원 결과측정변수	결과
Bauer & Aiman-Smith (1996)	303명 구직자	미국	조직행동 선택결정이론 심리측정이론	친환경적인 태도	조직매력 취업의도	양(+) 의 관계
Turban & Greening (1997)	160개 KLD 및 Fortune	미국	사회정체성이론 신호이론	KLD 지수	기업평판 고용주(조직)매력	양(+) 의 관계
Greening & Turban (2000)	292명 학생	미국	자원기반이론 사회정체성이론 신호이론	KLD 지수	취업의도 면접참가 가능성 합격수락 가능성 조직매력	양(+) 의 관계
김해룡 (2009)	109명 국내 5대 대기업 종업원	한국	정체성 이론 (Marin & Ruiz, 2006).	NPO지원, 지역사회, 기부, 사업활동으로의통합성	조직매력	양(+) 의 관계
나광진 (2009)	186명 은행고객	한국	이해관계자이론	CSR지각(환경, 사회적 책임, 공익활동)	조직매력	양(+) 의 관계

<표 2> CSR과 인적자원 활용의 관계에 대한 선행연구 요약

저자	표본	국가	이론	CSR 측정방법	종업원 결과 측정변수	결과
Allen (2001)	522명 기업종사자	미국	역할이론	FSOP(family supportive organization perception)	직무만족 조직몰입	양(+) 의 관계
Brammer et al. (2007)	4,712명 영국대규모 은행종업원	영국	사회정체성이론	절차적 공정성, 외부적 CSR, 교육, 개발 (종업원 인식)	정서적 몰입 (affective commitment)	양(+) 의 관계
Flammer & Luo (2017)	29,666개 KLD, S&P	미국	대리인문제이론	Corporate social responsible labor policies	직원몰입 (employee engagement)	양(+) 의 관계
Hansen et al. (2011)	1,234명 의료종사자 & 2,422명 의료종사자	미국	조직행동이론	Albinger & Freeman's (2000) scale	이직의도 조직시민행동 조직신뢰	음(-) 의 관계 양(+) 의 관계 양(+) 의 관계
Houghton et al. (2009)	164명 MBA보유 전문가	미국	계획적 행동이론	자원봉사(employer- sponsored volunteerism)	조직정체성 규정준수	양(+) 의 관계 양(+) 의 관계
Kim et al. (2010)	109명 종업원	한국	사회정체성이론	Perceived CSR measures (Lichtensteinet al., 2004)	조직동일시 조직몰입	양(+) 의 관계

저자	표본	국가	이론	CSR 측정방법	종업원 결과 측정변수	결과
Koh & Boo (2001)	237명 싱가포르관리자	싱가포르	인지부조화이론 조직공정성이론	조직윤리	직무만족	양(+의 관계
Kundu & Gahlawat (2015)	563명 인도 204개 기업관리자	인도	이해관계자이론 사회교환이론	three component approach (Shen, & Zhu, 2011)	직무만족	양(+의 관계
Lin (2010)	428명 12개 대기업종업원	대만	애착이론	Carroll's four dimensions	조직신뢰 직무몰입	대부분양(+) 의 관계
Lin et al. (2010)	421명 대기업종업원	대만	사회정체성이론	Carroll's four dimensions (legal, ethical, discretionary)	조직시민행동	legal, ethical 양(+의 관계 discretionary 음(-)의 관계
Maignan & Ferrell (2001)	120명 마케팅임원	프랑스	이해관계자관리 이론	Carroll's four dimensions	조직몰입	부분적 양(+의 관계
Maignan et al. (1999)	364명 마케팅실무자 및 연구자	미국	이해관계자관리 이론	Carroll's four dimensions	조직몰입	양(+의 관계
Perry-Smith & Blum (2000)	527개 미국기업	미국	자원기반이론 상징적 행동이론	Work-family policies	노사관계	양(+의 관계
Peterson (2004)	278명 비즈니스전문가	미국	사회정체성이론	Corporate Citizenship Scale (Maignan & Ferrell, 2000)	조직몰입	양(+의 관계
Rego et al. (2010)	260명 11개 대기업종업원	포르투갈	사회정체성이론 사회적교환이론	Revised Carroll's five dimensions	조직몰입	부분적 양(+의 관계
Riordan et al. (1997)	174명 전기회사	미국	조직이론	기업이미지(명성) 기업리더십	직무만족 이직의도	양의관계 음(-)의 관계
Rodrigo & Arenas (2008)	칠레 2개 건설회사	칠레	근거이론	근무환경개선, 지역사회, 환경이슈	조직동일시, 조직몰입	양(+의 관계
Roeck & Delobbe (2012)	155명 석유화학회사	유럽	조직동일시이론 사회정체성이론	CSR 4개 타입 (Turker, 2009), 지각된 외부 명성(PEP)	조직동일시 조직신뢰	양(+의 관계
Rupp et al. (2006)	N/A (개념적연구)	N/A	조직공정성이론	CSR Perception	조직매력 직무만족 조직몰입 조직시민행동	양(+의 관계

저자	표본	국가	이론	CSR 측정방법	종업원 결과 측정변수	결과
Turker (2009)	269명 비즈니스전문가	터키	사회정체성이론	Revised Carroll's four dimensions	조직몰입	대부분 양(+의 관계
Valentine & Fleischman (2008)	133명 회계, 인사, 마케팅 영업전문가	미국	부조화이론	Ethics programs, Perceived CSR	직무만족	양(+의 관계 양(+의 중재효과
Shan et al. (2017)	Fortune, S&P, Forbes기업들	미국	Classic finance theory(Ross, Westerfield, and Jaffe, 2010)	기업성평등 (LGBT 종업원, 손님, 투자자 대우)	생산성	양(+의 관계
강갑주·이경근 (2017)	378명 식유화학 산업단지 10개 기업 종업원	한국	사회정체성이론 조직공정성이론	Maignan & Ferrell (2001)	이직의도 조직몰입	음(-)의 관계 양(+의 관계
권기혁·강수돌 (2012)	238명 국내 34개 일반기업 종업원	한국	사회정체성이론	윤리적활동, 재량적활동 (David et al., 2005)	조직시민행동 이직의도 정서적몰입	양(+의 관계 음(-)의 관계 양(+의 관계
김남걸·윤대혁 (2011)	350명 국내 5개 기업종업원	한국	N/A (기존연구인용)	기업의 사회적 책임활동에 대한 조직 구성원의인식	직무만족 조직몰입 이직의도	양(+의 관계 양(+의 관계 음(-)의 관계
김해룡·이형탁 (2010)	149명 자동차 계열종업원	한국	적합성이론	CSR 활동의적합성 (기업특성/종업원)	조직동일시 조직결속	양(+의 관계
박혜원·한주희 (2011)	290명 17개 기업종업원	한국	사회정체성이론	Maignan et al. (1999)	조직몰입 조직시민행동	양(+의 관계 양(+의 관계
배준영·하종욱 (2014)	505명 국내 75개 다국적기업자 회사종업원	한국	사회정체성이론 신호이론	윤리적 사회책임활동과 박해적 사회책임활동 (Carroll, 1991)	조직동일시 조직시민행동	양(+의 관계 양(+의 관계
심창현·신유형 (2013)	5,845명 247개 기업종업원	한국	사회적교환이론 사회정체성이론	법과 윤리에 대한 풍토 및 지역사회 중심 풍토	직무만족 조직몰입 조직시민행동	양(+의 관계 양(+의 관계 양(+의 관계
윤대혁 (2005)	870명 한국 25개 기업종업원	한국	N/A (선행연구)	조직구성원의 윤리경영지각(솔선수범형, 책임형, 규범형, 성과형)	조직몰입 직무만족 비윤리적행위	양(+의관계
윤대혁 (2011)	380명 국내 기업종업원	한국	N/A (선행연구)	기업의 경제·사회·환경적 책임활동에 대한 조직구성원의 인식	직무만족 조직몰입 이직의도	양(+의 관계 양(+의 관계 음(-)의 관계
이태식·김상철·이덕로(2012)	555명 국내 15개 대기업/ 공기업 및 20개 중소기업 종업원	한국	N/A (선행연구)	윤리프로그램 실천	조직몰입 직무만족 조직시민행동	양(+의 관계 양(+의 관계 양(+의 관계

저자	표본	국가	이론	CSR 측정방법	종업원 결과 측정변수	결과
장영균·차종석 (2017)	589명 국내 307개 병원의료 종사자	한국	사회정체성이론	Maignan & Ferrell (2001)	조직몰입 도덕적일체감	양(+) 의 관계 양(+) 의 관계
지성구 (2006)	417명 서비스 공기업 및 사기업종업원	한국	N/A (선행연구)	사회공헌활동, 지역과 문화사업활동, 소비자보호활동, 환경보호활동, 그리고 경제적책임활동	조직신뢰 서비스몰입	양(+) 의 관계 양(+) 의 관계
한주희·이종건 (2009)	308명 국내 3개 보험사종업원	한국	N/A (선행연구)	기업의 메세나 활동 동기 (가치지향, 이해관계자 지향이익지향)	조직몰입 조직시민행동	부분적 양(+) 의 관계 부분적 양(+) 의 관계
차종석 (2013)	358명 종합병원의사 및 간호사	한국	이해관계자이론 의미부여이론 사회정체성이론	조직시민행동	Maignan & Ferrell (2001)	양(+) 의 관계

<표 3> CSR과 인적자원 유지/이탈의 관계에 대한 선행연구 요약

저자	표본	국가	이론	CSR 측정방법	종업원 결과 측정변수	결과
Carnahan et al. (2017)	200대 미국대형 로펌	미국	이해관계자이론 사망돌출이론	Pro bono ranking 사회적 약자 무료 법률상담	이직률	음(-) 의 관계
Gilder et al. (2005)	274명 ABN-AMRO Bank 종업원	네덜란드	자원우위이론	종업원의 자선활동 참여	이직의도	음(-) 의 관계
Hansen et al. (2011)	1,116명 의료종사자 2,422명 의료종사자	미국	조직행동이론	Albinger & Freeman's (2000) scale	이직의도 조직시민행동 조직신뢰	음(-) 의 관계 양(+) 의 관계 양(+) 의 관계
Lamm et al. (2015)	733명 종업원	미국	조직공정성이론 사회정체성이론	perceived organizational support toward the environment	이직률	음(-) 의 관계
Jayasinghe (2016)	122개 의류 제조공장	스리랑카	상황이론 인적자원투자이론	Voluntary Labor Code Adoption	결근률 이직률	양(+) 의 관계 유의하지 않음
Riordan et al. (1997)	174명 전기회사 종업원	미국	조직이론	기업이미지(명성) 기업리더십	직무만족 이직의도	양(+) 의 관계 음(-) 의 관계
Vitaliano (2010)	84개 기업 Fortune 100	전 세계	경제이론	worker-friendly CSR	이직률	음(-) 의 관계

저자	표본	국가	이론	CSR 측정방법	종업원 결과 측정변수	결과
강갑주·이경근 (2017)	378명 석유화학산업 단지 10개 기업 종업원	한국	사회정체성이론 조직공정성이론	Maignan & Ferrell (2001)	이직의도 조직몰입	음(-)의 관계 양(+)의 관계
권기혁·강수돌 (2012)	238명 국내 34개 일반기업	한국	사회정체성이론	윤리적활동, 재량적활동 (David et al. , 2005)	조직시민행동 이직의도 정서적몰입	양(+)의 관계 음(-)의 관계 양(+)의 관계
김남걸·윤대혁 (2011)	350명 국내 5개 기업종업원	한국	N/A (선행연구)	기업의 사회적 책임활동에 대한 조직구성원의 인식(기부활동, 고용창출, 환경친화적 경영, 저소득층 지원사업, 법규준수)	직무만족 조직몰입 이직의도	양(+)의 관계 양(+)의 관계 음(-)의 관계
윤대혁 (2011)	380명 국내 기업종업원	한국	N/A (선행연구)	기업의 경제·사회·환경적 책임활동에 대한 조직구성원의 인식	직무만족 조직몰입 이직의도	양(+)의 관계 양(+)의 관계 음(-)의 관계

<표 1>, <표 2>, <표 3>에서 분석한 결과에 따르면, 종업원 생애주기별로 사용된 종업원의 결과 변수에는 차이를 보인다. 우선 인적자원의 획득에 관한 연구에서는 채용후보자가 조직의 CSR 활동으로 인해 조직에 매력을 느껴 조직의 지원 동기가 발생하는 지가 연구의 주요 관심사이기 때문에, 조직매력(46.7%), 조직평판(20%), 지원(취업)의도(20%) 등의 결과 변수가 사용되었다. 인적 자원의 활용에 관한 연구에서는 CSR이 종업원의 직무와 조직에 관한 긍정적인 태도나 행위를 유발시키는지의 여부가 연구의 주요 관심사이기 때문에, 조직몰입(35.6%), 직무만족(18.6%), 조직시민행동(15.3%) 등의 종업원 결과 변수가 사용되었다. 마지막으로 인적 자원의 유지/이탈에 관한 연구에서는 CSR이 조직 구성원의 이직 가능성을 낮추어 인재 유지에 도움이 되는지가 연구의 주요 관심사이기 때문에, 이직의도(58.3%), 이직률(33.3%) 등이 종업원 결과 변수로 사용되었다.

다음은 선행연구들을 연대, 표본 수집 국가, 산업, 이론, 측정방법 등의 다차원적 측면을 종업원 생애주기별 유형으로 분석한 결과이다.

1. 연대별 분석

CSR 선행연구의 시대별 흐름을 파악하기 위해, 아래 <표 4>에서 50개의 선행연구를 10년 단위로 인적자원의 획득·활용·유지/이탈의 차원에서 구분하였다.

<표 4> CSR과 인적자원의 관계에 대한 선행연구의 연대별 분류

구분	1990년대	2000년대	2010년대 ⁴⁾	생애주기별 합계 ⁵⁾
획득	2 (20%)	6 (60%)	2 (20%)	10 (17.5%)
활용	2 (5.6%)	14 (38.9%)	20 (55.5%)	36 (63.2%)
유지/이탈	1 (9.1%)	1 (9.1%)	9 (81.8%)	11 (19.3%)
연대별 합계 ⁵⁾ (비율)	4 (8%)	20 (40%)	26 (52%)	50 (100%)

50개의 선행연구를 연대별로 살펴보면, 1990년대에는 4개(8%)의 연구가 진행되었고 2000년대에는 20개(40%), 2010년대에는 26개(52%)의 연구가 진행되었다. 이를 통해 1990년대부터 연구의 수가 꾸준히 증가하고 있는 추세임을 알 수 있다. 1990년대 4개의 선행연구 중 인적자원의 획득관련 연구가 2건 있으며, 활용과 유지/이탈에 해당하는 연구는 각 2개와 1개가 있다. 이 중 Riordan et al.(1997)은 인적자원의 활용과 이탈을 같이 연구하였다. 2000년대 CSR 연구는 대부분 인적자원의 활용(14개)을 중심으로 이루어졌으며, 획득(7개)과 관련해서도 다소 다루어졌으나, 유지/이탈과 관련해서는 단 한 건만 연구되었다. 이 중 Rupp et al.(2006)은 인적자원의 획득과 활용을 동시에 연구하였다. 2010년대의 선행연구(26개)는 주로 종업원의 활용(20개)과 유지/이탈(9개)의 관점에서 이루어졌으며 획득은 두 건만 연구되었다. 이 중 5개의 연구는 인적자원의 활용과 유지/이탈을 같이 연구하였다(Hansen et al., 2011; 권기혁·강수돌, 2012; 강갑주·이경근, 2017; 윤대혁, 2011; 김남걸·윤대혁, 2011).

이들 연구에서 주목할 만한 흐름은 시간에 따라서 인적자원의 획득 측면에서 점점 활용이나 유지/이탈의 측면으로 관심이 확대되었다는 점이다. 이처럼 연구주제의 흐름이 시대별로 다르게 나타나는 이유는 우선 2000년대까지의 초창기 연구 상황에서는 CSR이 조직 외부의 이미지나 평판을 개선시켜주는 프랙티스라는 인식이 지배적이었기 때문에, 조직의 외부인인 구직자가 CSR이라는 프랙티스를 접하면서 얼마나 조직에 대한 매력을 느끼게 되어 지원 의지를 보여주는지에 초점을 맞춘 인적 자원의 획득에 관한 연구들이 주를 이루었다. 하지만 이러한 관점의 연구들이 축적되고 CSR의 효과성에 대한 일관된 결과들을 보고하면서 연구의 관심은 획득된 인적자원의 “활용”으로 전환되었다. 기업에게 인적자원

4) 본 논문은 2018년에 연구되었으며 따라서 2010년대는 2010년부터 2018년까지를 의미함.

5) <표 4>의 연대별 합계는 각 연대의 선행연구수를 의미하고, 생애주기별 합계는 각 단계의 선행연구 수를 의미함. 본 문헌연구의 50개 선행연구 중 7개는 복수의 생애주기 단계를 연구하였기 때문에 생애주기별 총합계는 50을 초과함. 괄호안은 각 생애주기 단계에서의 연대별 비중을 의미함.

의 가치는 결국 종업원을 어떻게 활용하는 지에 달려있다고 볼 수 있는데, 인적 자원의 활용이야말로 기업의 경쟁우위 확보의 가장 핵심이 되는 단계이며 실제로 검증된 다양한 변수를 통해 분석할 수 있는 연구 영역이기에 현재까지도 가장 활발하게 연구가 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 실제로 관련 선행연구가 전체의 높은 비중(63.2%)을 차지한다. 반면 CSR이 인적자원의 이탈을 줄이고 유지시켜 궁극적으로 조직의 효율성과 생산성에 기여한다는 주장은 가장 뒤늦게 주목을 받았다. 이는 종업원 생애주기 중 이전 단계들의 연구가 상당히 이루어지면서 비로소 인적자원의 이탈 방지의 중요성에 대한 관심이 증가하게 된 셈인데 아직 전체 문헌에서 차지하는 비중은 19.3%에 지나지 않아 후속연구가 심도 있게 다루어야 할 중요한 주제라고 보여진다. 특히 인재전쟁의 시대에 “핵심인재”의 유지/이탈은 HR의 중요한 의제이므로 CSR이 핵심인재의 유지/이탈에 직접적인 영향을 주는 지를 파악하는 것은 매우 의미 있는 연구주제라고 판단된다.

2. 국가별 분석

연구가 진행된 표본 국가를 살펴보면, <표 5>에서 보여지듯이 미국, 유럽, 한국, 대만 등 다양한 국가를 대상으로 연구가 진행되었음을 알 수 있다. 본 문헌연구의 선행연구들을 국가별로 살펴보면 미국이 50개 중 17개(34%)로 CSR 연구가 가장 활발히 진행되고 있고, 다음으로는 유럽(5개, 10%), 대만(4개, 8%)순으로 많은 연구가 진행되었다. 유럽에서는 영국, 프랑스, 네덜란드, 포르투갈 등 다양한 국가를 대상으로 선행연구가 이루어졌다. 기타 지역으로는 싱가포르, 인도, 터키, 칠레 등 전반적으로 여러 나라에서 CSR이 기업 성과에 미치는 영향에서 인적 자원 측면으로 연구가 진행되고 있음을 알 수 있다. 연구 정도가 비교적 미흡한 아시아, 유럽, 남미, 중동 지역을 배경으로 한 연구는 추가적으로 필요해 보인다. 한편 한국은 17개(34%)의 CSR 연구가 출판되어 미국과 함께 연구 성과면에서 수위권을 차지하고 있는데, 이는 한국이 다른 국가에 비해 월등히 CSR 연구에 주목하고 있다기 보다는 연구의 표본을 수집한 저널 pool에 국내 저널이 다수 포함되어 있기 때문으로 해석하는 것이 타당하다.

<표 5> 국가별 분류(개)

국가	미국	한국	유럽	대만	기타	총 개수
개수	17	17	5	4	7	50
(비율)	(34%)	(34%)	(10%)	(8%)	(14%)	(100%)

또한, 국가별 분석의 핵심은 연구 결과의 일반화(generalizability) 가능성의 탐색이다. 흥미로운 점은 연구의 배경이 되는 국가가 다양함에도 불구하고, 연구의 결과는 크게 차이를

보이지 않고 유사하다는 점이다. 즉, 국제적으로 CSR이 인적자원 측면에서 보편적으로 긍정적인 효과를 갖는다고 볼 수 있다. CSR에 대한 사회적 인식이 비교적 성숙한 미국이나 유럽과 같은 일부 서구권 선진국에서만 CSR이 인적자원 측면에 긍정적인 영향을 끼치는 것이 아니라 아시아와 같은 비서구권 국가에서도 동일한 CSR 효과가 보고되고 있다는 점은 CSR의 인적자원관점의 효과성에 대한 일반화 가능성을 엿볼 수 있는 대목이다. 그러나 분석된 국가 수와 국가별 표본 수가 충분히 크지 않으므로, 향후 보다 다양한 국가의 연구를 통해 CSR의 효과성에 대한 정교한 일반화 검증 작업이 추가적으로 요구된다.

또 한 가지 흥미로운 점은 아시아 국가 중에서 한국 다음으로 대만의 연구가 활발하다는 점이다. 경제 선진국 일본이나 빠르게 성장하고 있는 중국을 배경으로 한 선행연구는 발견되지 않았다. 일본이나 중국에서도 CSR에 대한 실무와 연구의 수요가 존재함에도 불구하고 선행연구가 부족한만큼 연구가치가 더욱 높다고 볼 수 있다. 하지만 이 국가들의 선행연구의 부족은 실제로 CSR 연구가 진행되지 않았다고보다는 인적자원의 틀에서 바라본 선행연구가 부재했기 때문일 수도 있다. 후속 연구를 통해 인적자원 측면에서의 CSR 연구가 미진한 다른 아시아 국가들을 비롯하여 다양한 국가를 배경으로 다양한 관점의 연구를 진행할 필요가 있다.

3. 산업별 분석

선행연구 표본의 산업별로 CSR 연구 흐름을 살펴보고 CSR이 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈에 미치는 영향이 산업별로 차이가 있는지 비교 분석하였다.

<표 6> 산업별 분류(개)

구분	불특정	잠재고용 인력	금융	제조	기타	총 개수
획득	3 (30%)	4 (40%)	1 (10%)	0 (0%)	2 (20%)	10 (17.5%)
활용	26 (72.2%)	0 (0%)	2 (5.6%)	2 (5.6%)	6 (16.6%)	36 (63.2%)
유지/이탈	5 (45.5%)	0 (0%)	1 (9%)	2 (18.2%)	3 (27.3%)	11 (19.3%)
총 개수 (비율)	30 (62%)	4 (8%)	4 (8%)	4 (8%)	8 (14%)	50 (100%)

대다수의 연구들이 산업을 특정하지 않고, Fortune 선정 기업, KLD 선정 기업 등 저명한 경제지나 기관의 선정기준에 따르거나 불특정산업의 관리자나 실무자들을 대상으로 표본을 선정하였다. 이외에도 금융, 제조, 의료, 법, 의류 등 다양한 산업을 대상으로 연구가

진행되었다. 그리고 4개의 연구는 MBA, 경영대 학생 등을 표본으로 삼고 연구를 진행하였다. 이 표본들은 산업분류 상으로는 미분류로 처리되는 것이 마땅하나, 인적자원의 ‘획득’ 측면에서는 구직자이자 노동시장에 존재하는 잠재적 고용 인력으로 볼 수 있기에 별도의 항목으로 분석에 포함시켰다. 이와같이 선행연구를 산업별로 분석한 결과 CSR의 인적자원 측면에서의 연구가 특정한 산업에 국한되어 있지 않음을 파악할 수 있었다. 또한 <표 1> ~ <표 3>의 연구결과를 살펴보면, 표본의 산업분야가 상이함에도 전체적으로 유사한 연구결과를 나타내고 있다. 이를 통해 CSR이 기업의 인적자원 측면에서 미치는 영향이 산업별로 보편성을 갖는다고 볼 수 있다.

다만 본 문헌조사에는 포착이 되지 않았지만 최근 들어 담배, 주류, 살상무기 제조업, 성인대상 업종, 도박업 등과 관련된 특정 산업군(소위 controversial or sinful industries로 명칭됨)의 CSR 연구는 별도의 연구 흐름을 형성하고 있는데, 상당수의 연구들은 이들 산업군에 속한 기업의 CSR은 정당성 확보에 어려움을 겪을 수 있음을 지적하고 있다(Jo & Na, 2012; Oh, Bae, & Kim, 2017).

4. 주요 이론별 분석

선행연구를 분석한 결과, <표 7>에 드러난 대로 다양한 이론들을 근거로 연구가 진행되었음을 알 수 있다. 구체적으로 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈 관점에서 각각 어떤 이론들이 핵심 논리를 형성하고 있는지를 분석하였다.

<표 7> 주요 이론별 분류(개)

구분	사회정체성이론	이해관계자이론	신호이론	조직공정성이론	기타	N/A (선행연구)
획득	4 (22.2%)	0 (0%)	4 (80%)	1 (20%)	6 (20%)	0 (0%)
활용	14 (66.7%)	4 (80%)	1 (20%)	2 (40%)	16 (53.3%)	2 (33.3%)
유지/이탈	3 (11.1%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (40%)	8 (26.7%)	4 (66.7%)
총 개수 (비율)	21 (100%)	5 (100%)	5 (100%)	5 (100%)	30 (100%)	6 (100%)

※ 연구에 따라 다수의 이론을 활용하므로 주요 이론만 표에 반영

총 28개의 이론들이 활용되었는데, 가장 많이 활용된 이론은 사회정체성이론으로 전체 50개의 선행연구 중 38%에 해당하는 19개의 연구에서 활용되었다. 권기혁·강수돌(2012)과

강갑주·이경근(2017)은 사회정체성을 바탕으로 하며, 인적 자원의 활용과 유지/이탈에 모두 관련된 선행연구이다. 이에 <표 7>에서는 사회정체성 이론의 선행연구 총 개수를 19개가 아닌 21개로 표시하였다. 사회정체성 이론은 사회적인 관계에서 자신의 역할과 지위에 대한 주관적 인식을 개념화하는 주제적 인지 활동에 초점을 맞추며, 인간은 사회적 집단에 소속되었다는 지각에 기반한 자기 개념을 갖는다고 주장한다(Tajfel & Turner, 1986). 구체적으로 다른 사람들과 본인을 일정 범주 안에 넣는 범주화(categorization)와 본인의 자존감을 강화시키는 특정집단과 연합하는 동일시(identification), 본인이 속한 집단에 대한 긍정인식을 통해 다른 집단과 비교하는 행위(in-group vs. out-group membership) 등으로 표출된다.

그 뒤를 이어 이해관계자 이론이 5개, 신호 이론이 5개, 조직공정성 이론이 5개의 선행연구에서 활용되었다. 이해관계자 이론은 주주를 포함하여 소비자, 종업원, 거래업체, 지역사회, 정부, 환경등 다양한 이해관계자와의 우호적 관계를 중시한다(Edward, 1984). 종업원은 기업의 가치창출활동에 직접 참여하는 기업의 핵심 이해관계자이기 때문에 CSR 활동은 종업원에 대한 만족을 중요시한다(차종석, 2013). 따라서 CSR 활동은 종업원의 직무만족과 조직몰입, 이직의도에 영향을 미친다.

신호이론은 차별화 전략의 일환으로 정보비대칭 상황에서 더 많은 정보와 경쟁력을 가진 사람이 적은 정보를 가진 사람에게 신호를 보낼 때 나타나는 효과를 설명한다(Connelly et al., 2011). 신호를 통해서 조직의 우월성, 긍정적인 커뮤니케이션 효과를 극대화할 수 있으며, 신호 전달 과정의 효과를 제고하기 위해 같은 메시지를 전달할 때 다양한 신호를 사용한다(Balboa, & Marti, 2007). 신호 이론을 바탕으로 하는 5개의 선행연구는 주로 인적자원의 획득 관점의 연구이다. 기업은 역량 있는 인재를 채용하기 위해 잠재적 종업원인 구직자에게 CSR 활동을 통해 고용 브랜드, 기업 명성, 고용주 매력 등의 촉발하는 신호를 보낸다. CSR 활동은 구직자뿐만 아니라 많은 이해관계자에게 기업의 매력을 신호로 보여주기 때문에 종업원은 CSR 활동에 적극적인 기업에 대한 동일시를 갖게 되며 직무만족과 조직시민행동을 보인다(Rupp et al., 2006).

또한 조직공정성 이론은 조직구성원들이 조직으로부터 받는 대우의 공정한 정도를 나타내는 것으로 조직구성원이 조직으로부터 받는 성과나 결과의 공정성을 따지는 분배적 공정성(distributive justice), 조직구성원이 받는 성과를 결정하는 절차에 대한 공정성을 말하는 절차적 공정성(procedural justice), 그리고 신중하고 사려 깊게 의사결정에 대한 설명을 하거나 정보를 전달할 때 개인이 지각하는 처우를 의미하는 상호작용 공정성(interactional justice)을 설명한다(Homans, 1961). 조직이 조직의 내부와 외부에 행하는 사회적 책임활동은 조직구성원의 조직에 대한 공정성 지각에 영향을 주며, 이는 조직매력과 종업원의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 그리고 이직의도에 영향을 미친다.

<표 7>의 ‘기타’는 선행연구들 중 간헐적으로 사용된 이론들에 해당한다. 50개의 선행연구

구가 사용한 총 28개의 이론 중 ‘기타’이론이 24개로 연구자마다 재량적으로 필요한 이론들을 사용하는 것을 알 수 있다. 다만 <표 7>에서는 기타이론들 중 중복으로 사용된 경우를 감안하여 24개가 아니라 30개로 표시하였다. 기타이론의 대표적인 예로는 기업을 역량의 집합으로 보고 경쟁우위 확보를 위해 내부 자본과 역량을 보유하는 것이 중요하다는 자원기반이론(Hamel, & Prahalad, 1994), 흥미나 호기심과 같은 요인들에서 유래된 동기에 따라 개인적 흥미를 추구하고, 능력을 발휘하며 도전할만한 것을 찾는 경향성을 말하는 내재적 동기이론(Deci, 1975) 등이 있다.

한편 앞서 제시한 기준과 마찬가지로 <표 1> ~ <표 3>의 연구 결과를 살펴보면, 주요 이론별 분석에서도 역시 연구결과는 상이함을 보이지 않고 보편성을 보여준다. 즉, 기존연구들이 다양한 이론적 배경을 바탕으로 검토하였음에도 불구하고, CSR이 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈에 대부분 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고하고 있다.

5. CSR 측정방법별 분석

선행연구를 분석한 결과, 연구자가 연구 의도에 따라 다양한 측정방법을 사용한 것으로 나타난다. <표 8>은 대표적으로 사용된 CSR 측정방법을 인적 자원의 획득, 활용, 유지/이탈 관점으로 분류하여 보여준다.

<표 8> 주요 CSR 측정방법별 분류(개)

구분	Carroll's four dimensions	기타 Perceived CSR	자선활동 (philanthropy)	KLD 종합 지수	기타
획득	4 (25%)	2 (33.3%)	1 (20%)	3 (100%)	1 (6.7%)
활용	11 (75%)	3 (60%)	1 (20%)	0 (0%)	9 (60%)
유지/이탈	2 (0%)	1 (20%)	3 (60%)	0 (0%)	5 (33.3%)
총개수 (비율)	17 (100%)	6 (100%)	5 (100%)	3 (100%)	15 (100%)

가장 많이 활용된 CSR 측정방법은 4가지 차원의 책임(responsibility)으로 구성된 Carroll's four dimensions이며 총 17개의 선행연구에서 활용되었다. 이는 재화와 서비스의 효율적 생산을 통해 수익을 창출하는 경제적(Economic) 책임, 법적 의무의 준수인 법적(Legal) 책임, 윤리적이고 공정한 활동을 의미하는 윤리적(Ethical) 책임, 그리고 기부 및 자선 등 사회공헌 활동을 말하는 자선적(Philanthropic/Discretionary) 책임으로 구성된다. Carroll's

four dimensions은 1991년에 처음 소개된 개념으로 1990년대의 초창기 CSR 연구의 경우 이를 그대로 수용하여 활용하였지만 2000년대 후반 및 2010년대에는 연구자의 연구 목적과 의도에 따라 이를 보정하여 활용하는 경향이 발견되었다. 예를 들어, Maignan & Ferrell(2000, 2001)은 이를 기업시민척도(corporate citizen scale)로 활용하였다. 본 문헌연구 중 9개의 선행연구가 기업시민척도의 측정방법을 참고하였다. Turker(2009)는 이를 수정하여 4가지 영역(NGO 및 환경 관련 사회적 및 비사회적 이해관계자에 대한 CSR, 종업원에 대한 CSR, 고객에 대한 CSR, 정부에 대한 CSR)으로 활용하였으며, Rego et al.(2010)은 이를 5가지 영역(경제적 차원, 법적 차원, 사회적 차원, 종업원에 대한 자선적 차원, 지역사회에 대한 자선적 차원)을 만들어서 활용하였다. 한편 <표 8>을 보면 Carroll's four dimensions을 사용한 연구 중 약 75%가 CSR이 인적자원의 활용(재직자의 동기부여나 직무/조직 태도에 어떠한 영향을 주는가)에 미치는 영향에 주목하고 있음을 알 수 있다.

두 번째로는 6개의 연구에서 기업의 CSR 활동을 개인 종업원의 인식 차원의 “CSR 지각”으로 측정하였다. 미시적 차원에서 종업원에 대한 CSR 연구를 진행하였기에 이들의 지각에 주목하여 종업원의 심리적 태도 및 행동 변수와의 관계를 살펴본 연구들이라고 볼 수 있다. CSR 지각을 측정변수로 사용한 연구들은 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈 국면 중 어느 특정 국면에 치우치지 않고 세 국면을 비슷하게 다루고 있다.

세 번째로는 CSR의 하위 항목 중 자선활동에만 초점을 맞춘 연구(5개)가 있었다. 자선 활동 개념은 주로 한국(2개, 40%)에서 많이 사용되고 있다(김해룡, 2009; 권기혁 강수들, 2012). 표본수가 적어 다소 제한적인 추론 밖에 할 수 없으나 한국의 경우 연구자들은 CSR 개념을 자선, 기부나 봉사활동 차원의 사회공헌적인 활동 중심으로 협소하게 생각하고 있음을 알 수 있다. 자선활동을 측정변수로 사용한 연구들은 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈 국면 중 특히 유지/이탈 측면에 주목하고 있다는 점이 특징적이다.

다음으로는 선행연구들 중 일부는 KLD 지수를 바탕으로 CSR을 측정하였다. KLD 지수는 미국에서 기업의 CSR 활동 수준을 평가하는 대표 지표이며, 미국의 1,000개 이상의 상장기업 대상 지역사회, 다양성, 종업원과의 관계, 환경, 제품, 지배구조 등에 대하여 그 이행 정도를 점수화하여 공개한다. KLD 지수를 측정변수로 사용한 연구들은 CSR 초창기 연구들로서 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈 국면 중 특히 고용주 매력을 주요 이론으로 하는 인적자원 획득 측면에 주목하고 있는데, 실제로 채용후보자들이 지원하려는 기업의 KLD 등급을 명확히 구분하고 그것이 지원의사에 중요한 영향을 미쳤는지에 대한 인과관계를 명확히 해명하지 못했던 한계를 보여 후속 연구들의 비판에 직면하기도 하였다. 그 이후로 CSR과 인적자원을 연결한 연구 중 KLD 지수를 활용한 연구는 더 이상 등장하지 않았다. 이상의 내용은 <표 8>에 정리하였다.

이 외에도 15가지의 다양한 CSR 측정방법이 사용되어 CSR 측정이 통일성을 보이지 않고 연구에 따라 개별적인 측정방법이 사용되고 있음을 알 수 있다. 향후 연구에서는 보편

적으로 적용하여 활용할 수 있는 CSR 측정방법의 방법론적 정의와 안정적인 측정 지표 개발의 필요성을 확인하였다.

IV. 국내 CSR 연구의 시사점

앞서 살펴본 여러 각도의 분석을 종합하여 본 문헌연구는 국내 후속 CSR 연구를 위해 몇 가지 중요한 시사점을 도출하였다. 먼저 CSR과 인적자원의 '획득'의 관계에 대한 국내 연구가 부족하다는 점을 들 수 있다. 총 11개의 관련 선행연구 중 국내연구는 2편에 불과하다. 이는 우리 사회의 노동 환경을 반영한다고 볼 수 있는데, 실업률이 역대 최고치를 향해 달려가는 시기에 채용 기회 자체가 극히 제한적인 상황에서 구직자들이 과연 CSR과 같은 기업의 번외활동에 매력을 느껴 선택적으로 지원할 수 있을지 의심해 본다면 인적자원의 획득에 관한 CSR 연구가 상대적으로 부족한 이유가 짐작된다. 그리고 그 2편의 국내 선행 연구는 그마저도 구직자가 아닌 재직자나 소비자를 대상으로 하였다. 물론 CSR로 인해 조직구성원이 갖게 되는 조직매력이나 소비자가 지각하는 기업매력 역시 중요한 연구주제이나, 구직자나 잠재적 채용인력이 실제로 지각하는 CSR 기반의 조직매력은 별도의 이론으로 예측되어져야 하기 때문에 본 주제는 향후 국내 CSR 연구자가 지속적으로 관심을 기울여야 할 연구 분야라고 판단된다. 한편 구직자의 CSR 기반 취업동기에 대한 연구는 직접적으로는 기업의 CSR 활동에 대한 구직자들의 인식과 지각수준을 파악할 수 있다는 점에서 중요한 실무적 의의도 갖는다. 특히 최근기업의 사회적 공헌과 사회적 가치 창출의 역할에 대한 중요성이 강조되는 시기에 CSR 활동이 갖는 채용 측면의 효과를 확인하는 작업은 의미가 있다. 따라서 이 분야의 연구를 통해 기업은 고용브랜드 강화 전략으로서의 CSR 활동을 정의하고 그 설계상의 방향 수립에 중요한 정보를 얻을 수 있다.

또한, 해외연구와 국내연구는 측정 방법과 분석수준에서 차이점을 보인다. 해외연구에서는 외부기관의 평가, 기업의 CSR 제도, 조직구성원의 지각 등 다양한 방법으로 CSR을 측정하여 기업수준이나 개인수준으로 연구가 이뤄졌다. 반면, 국내에서는 CSR 측정을 설문 등을 통한 조직구성원의 지각에 집중하고 있다. 본 연구에서 살펴본 17개의 국내연구 중 은행고객을 대상으로 연구한 나광진(2009)을 제외한 모든 연구가 재직중인 종업원을 대상으로 연구를 실시하였다. 따라서 국내 CSR 평가기관의 지표와 이에 따른 조직구성원의 인식, 지각, 태도 등을 살펴보는 연구도 추가적으로 필요해 보인다. 국내에서 활용할 수 있는 외부기관의 CSR 평가 지표는 KEJI index, DJSI Korea, K-GWP index 등이 있다(고은정·양동훈, 2015). KEJI index는 경제정의연구소(KEJI)에서 개발한 지표로, 1991년부터 매년 국내 상장기업의 사회적 성과를 평가한다. DJSI Korea는 한국생산성본부가 글로벌 지속가능 경영 평가 및 투자전문기관인 Robeco SAM과 공동으로 개발한 CSR 평가 지표다. K-GWP

index는 미국에서 도입된 GWP 지표를 한국능률협회컨설팅에서 한국 상황에 맞게 변형하여 개발한 “일하기 좋은 행복한 일터” 등이 잠재적으로 활용 가능한 지표이다.

끝으로 해외 연구와 국내연구는 가설 수립을 위한 주요 이론 활용 측면에서도 차이를 보인다. 본 연구에서 살펴본 33개의 해외연구는 모두 기존에 확고히 정립된 이론을 바탕으로 가설에 대한 논리적 근거를 갖추고 있다. 사회정체성 이론은 가장 많은 연구에서 사용된 이론으로 12개의 해외연구에서 논리적 근거로 삼았으며, 7개의 국내연구에서도 이를 통해 가설을 수립하였다. 하지만, 국내연구 중 6개는 주요이론 없이 단순히 선행연구의 재량적 논리를 추종하는 방식으로 가설을 수립하였다. 향후 국내 연구는 본 문헌연구에서 정리한 이론들을 기틀 삼아 가설 설정시 보다 정교한 이론화 작업을 수행하기를 바란다.

V. 결론 및 토의

본 문헌연구는 CSR이 기업성장에 미치는 영향을 설명하기 위해서는 기업의 경쟁우위 원천이 되는 “인적자원”의 역할을 이해하는 것이 중요함을 강조하고 있다. 기존에 산재되어 있는 연구들을 ‘종업원 생애주기’라는 인적자원관리의 큰 이론적 틀에서 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈 측면으로 재분석하였다는데 그 의미가 있다. 이러한 점에서 본 연구는 크게 다섯 가지 시사점을 제시한다.

첫째, 연구가 진행된 시기의 관점에서 살펴보면 1970년대 CSR이라는 연구 주제를 처음 도입하는 시기에는 기업의 관심을 유발하고, 개념의 정당성을 확보하기 위해 주로 CSR이 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 주는 지를 검증한 연구가 주를 이루었다. CSR에 대한 비즈니스적 정당성이 확보된 후속 시기에는 CSR이 재무성과에 영향을 주는 이유를 설명해주는 메커니즘 연구가 등장하였으며 본 문헌연구는 그러한 메커니즘의 하나로서 작동하는 인적자원의 획득, 활용, 유지/이탈을 분석의 기틀로 삼았다. 이 관점을 기준으로 연구들을 분석한 본 논문의 결과에 따르면, 인적자원의 획득과 활용 측면의 연구는 성숙기에 접어든 모습을 보이고, 최근 유지/이탈에 대한 연구가 증가하고 있다. 후속 연구는 CSR이 인적자원의 유지/이탈에 실제로 도움이 되는지, 어떤 이유로 그러한지, 또는 어떠한 조건에서 더욱 그러한지 등에 대해 폭넓은 탐구가 요구된다.

둘째, 국가별 분석을 통해서는 CSR의 인적자원에 미치는 긍정적 효과가 선진국과 개발도상국에서 모두 유사함을 확인하였다. 하지만 국제적 맥락에서 CSR 효과의 일반화 가능성을 보다 정교히 입증하기 위해서는 국가 표본을 보다 확충하여 새롭게 축적된 결과를 재확인해 볼 필요가 있다. 특히 선행연구에서 상대적으로 미흡한 아시아, 유럽, 남미, 중동 지역 등을 배경으로 하는 연구가 필요하다.

셋째, 산업별 분석을 통해서 CSR 연구가 특정 산업에 국한되지 않고 다양한 산업을 대

상이 연구가 수행되었음을 확인하였다. 또한 주제의 특성상 인적자원의 획득 측면에서는 특정 산업에 속해 있는 종사자보다는 잠재적 채용 인력인 대학(원)생들을 표본으로 한 연구가 주를 이루고 있음을 확인하였다.

넷째, 이론별 분석을 통해서는 선행 연구들이 비교적 다양한 이론적 틀을 사용하고 있는 것으로 파악되었으나 여전히 사회정체성 이론과 같은 비교적 검증력이 입증된 안정적 이론들을 사용하고 있음을 확인하였다. 이는 CSR 연구 자체가 비교적 짧은 역사를 가지고 있기 때문에 별도의 이론적 토대를 구축하기보다는 기존에 정립된 이론의 권위를 이용하는 방식을 택한 것으로 짐작된다. 이제 CSR 연구도 성장기에서 성숙기로 전환되는 국면에 있기 때문에 CSR과 HR을 연결하는 독립적 이론 개발이 요구된다 하겠다. CSR-supportive HR이라는 개념을 소개한 Chang(2018)의 시도가 좋은 예라 할 수 있다. 이 연구에서는 8개의 HR bundle을 최초로 소개하면서 이러한 HR 제도의 도입 및 활용 정도에 따라 CSR 활동이 기업의 재무성으로 연결되는 수준이 결정된다고 주장한다.

마지막으로, 주요 CSR 측정방법은 통일성이 없이 매우 다양하다는 것을 파악하였다. 해외의 선행연구에서는 Carroll's four dimensions가 주로 사용되었고, 한국의 경우에는 대응적 차원의 CSR 활동인 '자선활동'에 국한되어 있는데, 이점은 국내 연구자가 향후 CSR 연구 시 국내 연구 이외에 해외 연구의 다양한 측정방법도 균형감 있게 고려해야 함을 시사한다. 또한, 전 세계적으로 통일성 있게 사용되고 있는 CSR 측정방법이 부재함으로, CSR 측정방법 개발 자체를 주제로 한 후속 연구는 높은 가치가 있을 것으로 예상된다.

[참고 문헌]

- 강갑주·이경근(2017), “기업의 사회적 책임수행의 효과에 대한 자부심의 매개역할과 자기본위적 동기귀인의 조절효과”, 『인적자원관리연구』, 24(1): 1-25.
- 고은정·양동훈(2016), “한국형 일하기 좋은 기업지표와 노동생산성, 기업성과 간의 관계”, 『고객만족경영연구』, 18(4): 75-95.
- 권기혁·강수돌(2012), “CSR 활동이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 『대한경영학회지』, 25: 3085-3105.
- 김남걸·윤대혁(2011), “기업의 사회적 책임활동이 직무관련태도에 미치는 영향”, 『기업경영리뷰』, 2(2): 67-87.
- 김해룡(2009), “기업이미지가 구성원들의 동일시 및 정서적 웰빙에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 22(2): 913-929.
- 김해룡·이형탁(2010), “CSR 활동의 적합성과 CSR 연상”, 『경영학연구』, 39(4): 881-905.
- 나광진(2009), “서비스 기업의 전환비용에 대한 선행요인과 결과요인에 관한 연구”, 『경영학연구』, 38(5): 1381-1412.
- 박혜원·한주희(2011), “기업의 사회적 책임 (CSR) 이 조직 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『조직과 인사관리연구』, 35: 115-140.
- 배준영·하종욱(2014), “한국 진출 다국적기업 자회사의 사회책임활동이 자회사 현지 종업원들의 조직동일시와 조직시민행동에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 21(3): 265-287.
- 심창현·신유형(2013), “조직의 윤리 풍토와 조직 구성원 직무 결과간의 관계에 대한 교차수준 연구”, 『조직과 인사관리연구』, 37: 117-150.
- 윤대혁(2005), “윤리경영의 유형과 조직특성이 조직구성원의 결과행위에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 12(3): 69-95.
- 윤대혁(2011), “지속가능경영의 인식이 구성원의 직무태도에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 18: 179-201.
- 이태식·김상철·이덕로(2012), “기업윤리 프로그램 실천이 개인성과에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 25(2): 1237-1258.
- 장영균·차종석(2017), “Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment: A Mediating Role of Moral Identification”, 『기업경영연구』, 24(1): 19-42.
- 지성구(2006), “서비스기업의 사회적 책임활동이 종업원의 조직신뢰와 서비스몰입에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 19(5): 1867-1893.
- 차종석(2013), “기업의 사회적 책임 (CSR) 이 친사회적 행동 (Prosocial Behavior)에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 26(3): 529-548.
- 최병권·문형구·주영란(2017), “CSR 인식의 국내 연구동향과 향후 연구방향”, 『경영학연구』, 46(5): 1247-1302.
- 한주희·이종건(2009), “기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직시민행동의 관계-냉소주의의 조절효과를 중심으로”, 『대한경영학회 학술대회』, 869-892.

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations," *Academy of Management Review*, 32(3): 836-863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012), "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda," *Journal of Management*, 38(4): 932-968.
- Allen, T. D. (2001), "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions," *Journal of Vocational Behavior*, 58(3): 414-435.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996), "The employer brand," *Journal of Brand Management*, 4(3): 185-206.
- Armstrong, M. (2000). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, UK: Kogan Page
- 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.
- Balboa, M., & Mart, J. (2007), "Factors that determine the reputation of private equity managers in developing markets," *Journal of Business Venturing*, 22(4): 453-480.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (1996), "The resource-based theory of the firm," *Organization Science*, 7(5): 469-469.
- Bauer, T. N., & Aiman-Smith, L. (1996), "Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting," *Journal of Business and Psychology*, 10(4): 445-458.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007), "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment," *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701-1719.
- 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.
- Carnahan, S., Kryscynski, D., & Olson, D. (2017), "When does corporate social responsibility reduce employee turnover Evidence from attorneys before and after 9/11," *Academy of Management Journal*, 60(5): 1932-1962.
- 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: 39-48.
- Chang, C. (2009), "The relationships among corporate social responsibility, corporate image and economic performance of high-tech industries in Taiwan," *Quality & Quantity*, 43(3): 417-429.
- Chang, Y. K. (2018), "Do HR practices make social investment recoupable An introduction to CSR-supportive HR practices," *윤리경영연구*, 18(1): 81-116.
- Clarkson, M. E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social

- performance,” *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011), “Signaling theory: A review and assessment,” *Journal of Management*, 37(1): 39-67.
- De Gilder, D., Schuyt, T. N., & Breedijk, M. (2005), “Effects of an employee volunteering program on the work force: The ABN-AMRO case,” *Journal of Business Ethics*, 61(2): 143-152.
- De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012), “Do environmental CSR initiatives serve organizations’ legitimacy in the oil industry Exploring employees’ reactions through organizational identification theory,” *Journal of Business Ethics*, 110(4): 397-412.
- Deci, E. L. (1975). *Conceptualizations of intrinsic motivation*. In *Intrinsic motivation* (pp. 23-63). Springer, Boston, MA.
- Flammer, C., & Luo, J. (2017), “Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi experiment,” *Strategic Management Journal*, 38(2): 163-183.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 46.
- Friedman, M. (1970), “The social responsibility of business is to increase its profits,” *New York Times*, September, 13.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000), “Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce,” *Business & Society*, 39(3): 254-280.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011), “Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective,” *Journal of Business Ethics*, 102(1): 29-45.
- Homans, G. C. (1961). *Human Behavior: Its Elementary Forms*.
- Houghton, S. M., Gabel, J. T., & Williams, D. W. (2009), “Connecting the two faces of CSR: Does employee volunteerism improve compliance,” *Journal of Business Ethics*, 87(4): 477-494.
- Jamali, D. (2008), “A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice,” *Journal of Business Ethics*, 82(1): 213-231.
- Jayasinghe, M. (2016), “The operational and signaling benefits of voluntary labor code adoption: Reconceptualizing the scope of human resource management in emerging economies,” *Academy of Management Journal*, 59(2): 658-677.
- Jo, H., & Na, H. (2012), “Does CSR reduce firm risk Evidence from controversial industry sectors,” *Journal of Business Ethics*, 110(4): 441-456.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2010), “Corporate social responsibility and employee company identification,” *Journal of Business Ethics*, 95(4): 557-569.
- Koh, H. C., & El’Fred, H. (2001), “The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore,” *Journal of Business Ethics*, 29(4): 309-324.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2015), “Effects of CSR focused HRM on employees satisfaction: A study of indian organisations,” *Journal of Strategic Human Resource Management*, 4(2): 42-48.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015), “Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment,” *Journal of Business Ethics*, 128(1): 207-220.

- Lin, C. (2010), "Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory," *Journal of Business Ethics*, 94(4): 517-531.
- Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W., & Chiu, C. (2010), "Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors," *Journal of Business Ethics*, 95(3): 357-372.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000), "Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France," *Journal of Business Ethics*, 23(3): 283-297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2001), "Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of french businesses," *Journal of Business Research*, 51(1): 37-51.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999), "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 455-469.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003), "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business," *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 268-305.
- May, D., Chang, Y. K., & Shao, R. (2015), "Does ethical membership matter Moral identification and its organizational implications," *Journal of Applied Psychology*, 100(3): 681-694.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance," *Academy of Management Journal*, 31(4): 854-872.
- Oh, H., Bae, J. & Kim, S. J. (2017), "Can sinful firms benefit from advertising their CSR efforts Adverse effect of advertising sinful firms' CSR engagements on firm performance," *Journal of Business Ethics*, 143(4): 643-663.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis," *Organization Studies*, 24(3): 403-441.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000), "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance," *Academy of Management Journal*, 43(6): 1107-1117.
- Peterson, D. K. (2004), "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment," *Business & Society*, 43(3): 296-319.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*. Boston/Mass.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994), "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm" *Strategic Management Journal*, 15(S2): 5-16.
- Randy Evans, W., & Davis, W. D. (2011), "An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition," *Business & Society*, 50(3): 456-480.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J., & Pinho, C. (2010), "How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment," *Journal of Business Ethics*, 94(1): 107-127.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997), "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance," *Journal of Business Ethics*, 16(4): 401-412.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008), "Do employees care about CSR programs A typology of employees

- according to their attitudes,” *Journal of Business Ethics*, 83(2): 265–283.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006), “Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework,” *Journal of Organizational Behavior*, 27(4): 537–543.
- Shan, L., Fu, S., & Zheng, L. (2017), “Corporate sexual equality and firm performance,” *Strategic Management Journal*, 38(9): 1812–1826.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997), “Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees,” *Academy of Management Journal*, 40(3): 658–672.
- Turker, D. (2009), “How corporate social responsibility influences organizational commitment,” *Journal of Business Ethics*, 89(2): 189–204.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008), “Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction,” *Journal of Business Ethics*, 77(2): 159–172.
- Vitaliano, D. F. (2010), “Corporate social responsibility and labor turnover,” *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(5): 563–573.
- 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.
- Wang, R. (2013), “Modeling corporate social performance and job pursuit intention: Mediating mechanisms of corporate reputation and job advancement prospects,” *Journal of Business Ethics*, 117(3): 569–582.
- Weber, M. (2008), “The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR,” *European Management Journal*, 26(4): 247–261.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001), “Human resources and the resource based view of the firm,” *Journal of Management*, 27(6): 701–721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994), “Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective,” *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301–326.

The Roles of Human Resources in Translating CSR into Corporate Outcomes: A Literature Review

Ho-Jae Ree* · Yeseul Hwang** · Young Kyun Chang***

As societal interests in corporate social responsibility (CSR) have increased, literature on CSR has also drawn substantial attention. To date many studies have attempted to prove a direct relationship between CSR and corporate performance, but failed to show consistent results. To address this inconsistency, scholars have investigated several hidden underlying mechanisms by which CSR leads to corporate performance. This literature review pays particular attention to the HR-based mechanism in terms of human resource acquisition, utilization and retention/turnover which ultimately lead to corporate performance. We review a wide range of previous works regarding publication year, research contexts, key theories used, CSR measurement, methods, and major findings. We also suggest some future directions for Korean CSR scholars by illustrating the research trends in comparison with Western-based works. Ultimately, this review contributes to the literature by manifesting that CSR can affect corporate performance through an important function of human resources.

Key words: Corporate Social Responsibility (CSR), Human Resources, Employee Life Cycle

* MS Candidate, Sogang Business School, Sogang University, reehj427@sogang.ac.kr, First author

** MS, Sogang Business School, Sogang University, yeseul10929@naver.com, Second author

*** Associate Professor, Sogang Business School, Sogang University, changy@sogang.ac.kr, Corresponding author

■ 저자 소개

이호재(Ho-Jae Ree) 현재 서강대학교 경영학과 인사조직전략 계열 석사과정으로 재학 중이다. 주요 관심 분야는 기업윤리로 이를 중심으로 하는 인적자원관리와 경영전략 연구에 관심이 있다.

황예슬(Yeseul Hwang) 서강대학교 경영학과 인사조직 전공으로 석사학위를 취득하고, 현재 삼성전자 Samsung Research 연구소 첨단기술연구소에 재직중이다. 기업윤리 및 기업의 사회적 책임에 대한 미시적 차원의 연구에 관심이 있다.

장영균(Young Kyun Chang) 미국 캔자스 대학에서 기업윤리와 매니지먼트를 전공으로 박사 학위를 취득하고, 미국 위스콘신 대학 경영학부 조교수를 거쳐 현재 서강대학교 경영학부 부교수 및 지속가능기업윤리연구소 부소장으로 재직 중이다. 기업윤리와 기업의 사회적 책임(CSR), 지배구조, 전략적 인적자원관리가 주요 연구 관심분야이며, 윤리경영연구, Journal of Applied Psychology, Journal of Management, Journal of Business Ethics, Journal of Business Research 등의 국내외 학술지에 수 편의 논문을 게재했다.