

기업구성원의 가치특성과 자원봉사활동이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구*

한정화

한양대 경영학부 교수
(hanjh@email.hanyang.ac.kr)

홍길표

천안대 경영학과 전임강사
(kphong@mail.chonan.ac.kr)

김영수

한양대 경영학부 강사
(kovri@thrunet.com)

본 논문은 기업과 관련된 다양한 시민행동의 개념중 개인수준에서 접근할 수 있는 자원봉사활동의 참여경험 및 동기와 조직시민행동 성향간의 관계를 규명하고자 하였다. 이를 위해 자원봉사활동, 조직시민행동, 개인의 가치특성에 대한 문헌연구와 함께 주요 변인간 관계에 대한 가설을 설정하는 이론적 고찰을 행하였고, 31개 기업 총 2,315명의 종업원을 대상으로 한 설문조사 결과를 토대로 실증연구를 시도하였다. 분석결과 개인의 가치특성에 기초해 자발적 의사를 갖고 추진되는 자원봉사활동은 구성원의 조직시민행동 성향을 긍정적인 방향에서 강화시켜 줌으로써 대내적 조직유효성을 증진시키는 반면, 외적 필요에 의해 촉발되는 자원봉사활동은 대내적 조직유효성의 증진에 기여하지 못한다는 점을 밝히고 있다. 결론적으로 본 논문은 기업의 자원봉사활동이 개인적 이득과 사회적 이득, 그리고 조직적 이득을 동시에 도모함으로써, 개인과 기업, 그리고 사회를 연결시켜주는 중요한 연계고리가 될 수 있다는 점을 시사하고 있다.

1. 연구목적

최근 기업이 후원을 하고 그속에 속한 구성원들이 자발적으로 참여하는 기업 자원봉사활동에 대한 사회적 관심이 커지고 있다. 자원봉사활동의 역사가 일천한 한국적 상황에서는 교육기관이나 종교단체, 사회단체 등이 주관하는 조직적인 자원봉사운동을 통해 국가의 힘이 채 미치지 못하는 부문에서의 사회복지 증진과 사회문제 해결에 기여할 필요성이 있을 것이다. 이 점에서 산업사회의 최대 경제적 기관인 기업이 사회적 차원에서 추진되는 자원봉사운동에 동참하는 것은 이 운동의 활성화를

위해 매우 긴요할 것이다.

그러나 본질적으로 경제적 기관인 기업이 자원봉사활동에 적극적으로 동참하기 위해서는 도덕적 의무감을 넘어선 어떤 사회경제적 효익을 기대할 수 있어야 한다. 그간 자원봉사활동이 봉사 대상으로서의 사회에 대한 긍정적 영향, 또는 봉사 주체로서의 각 개인에게 미치는 긍정적 효과에 대해서는 많이 연구되어 왔지만, 이를 후원하고 지원하는 기업조직에 미치는 효과나 영향에 대한 체계적 연구는 매우 부족했다. 이에 본 연구에서는 자원봉사활동에의 참여경험이 기업구성원의 조직시민행동 성향을 증진시켜 줌으로써 결과적으로 조직유효성의 향상에 기여할 수 있다는 기업 자원봉사활동의 사

회경제적 효익을 체계적이고 실증적으로 밝히고자 한다.

이 문제와 관련된 이론구축과 실증연구를 행하기 위해 본 논문에서는 우선적으로 문헌고찰을 토대로 기업과 관련된 다양한 시민행동의 개념들을 제시하고, 자원봉사활동에 초점을 둔 개인의 대사회 시민행동의 성격 및 특성, 그리고 조직시민행동으로 잘 알려진 구성원의 대조직 시민행동의 의의 및 연구과제를 밝히고자 한다. 둘째, 구성원들의 자원봉사활동에 참여경험 및 동기가 조직시민행동과 어떤 관련성을 맺고 있는지를 탐구하고자 한다. 셋째, 구성원의 가치특성이 자원봉사활동 및 조직시민행동과 어떤 관련성을 맺고 있는지를 탐구하고자 한다. 넷째, 이론탐색을 통해 구축한 구성원의 가치특성, 자원봉사활동, 그리고 조직시민행동간의 복합적 상호관련성을 실증연구를 통해 밝히고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 기업관련 시민행동

최근 기업과 관련된 다양한 시민행동의 개념이 대두하고 있지만, 이러한 개념들이 각기 상이한 분야에서 상호연계성을 갖지 못한 채 연구되고 있는 상황이다. 먼저 거시경영학의 한 분야라고 할 수 있는 기업사회정책 분야에서는 기업의 대사회적 역할을 강조하는 기업시민(corporate citizenship)의 개념이 대두해 실무계로 크게 확산되는 추세에 있다(Lewin, et al., 1995; 松岡 紀雄, 1992). 한편 조직행동론 분야에서는 궁극적으로 조직의 유효성 증진에 기여하는 개인의 자발적인 역할의 행동으로

서의 조직시민행동(organizational citizenship behavior) 또는 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior)에 대한 연구가 최근 활발히 일어나고 있다(Organ, 1990; Dyne, Graham & Dienesch, 1994). 그리고 사회문제를 연구하고 그 해결책을 모색하는 사회복지 및 사회사업 분야에서는 시민정신(citizenship)이 발현되어 나타나는 제3부문(the third sector)에서의 자원봉사활동-기업의 입장에서는 기업자원봉사활동(corporate volunteerism)-에 대한 사회적 관심이 고조되고 있다(이혜원, 1997; Korngold & Voudouris, 1996; Murphy, 1995).

이상과 같이 기업과 관련된 시민행동 또는 시민정신에 대한 연구들이 각각의 분야에서 활발하게 연구되고 있음에도 불구하고, 그것의 상호관련성 및 개념적 연계성이 체계적으로 규명되지 못하고 있어 실무계의 혼란과 함께 연구자 입장에서도 개념적 혼동을 초래하고 있다. 따라서 이들 개념들간의 상호관련성과 연계성을 밝히는 작업이 필요하다.

이들 개념들이 각기 적용분야가 달라 강조하는 바는 서로 다르지만, 그 기본 뿌리는 동일한 곳에 두고 있음을 우리는 알 수 있다. 즉 이들 개념 모두 첫째, 타인이나 제도에 의해 강제되지 않는 자신의 의지에 기초한 자발적 행동, 둘째, 기존 제도나 공식적 규정에 의해 얽매이지 않는 역할외(extra-role) 행동, 셋째, 행동에 따른 직접적이고 즉각적인 보상을 바라지 않는 이타적 행동이라는 공통점을 갖고 있다(Penner, Midili & Kegelmeyer, 1997; Organ, 1997).

그럼에도 불구하고 이들 개념들이 적용되는 영역이나 대상, 연구의 관심사들은 서로 상이하다. [그림 1]을 통해 보듯 기업의 대사회 시민행동(기업시민행동)은 기업과 사회와의 관계에 적용되는 개

념으로 기업의 사회적 책임이나 지역사회 사회전반에 대한 사회공헌활동에 초점을 두고 있다. 이에 비해 구성원의 대조직 시민행동(조직시민행동)은 구성원과 조직과의 관계에 적용되는 개념으로 조직 내 타인을 대상으로 하는 이타적 행동이나 조직을 대상으로 하는 정당한 행동, 양심적 행동 등에 초점을 두고 있다. 마지막으로 개인의 대사회 시민행동(개인시민행동)은 시민으로서의 개인과 사회와의 관계에 적용되는 개념으로 주로 자원봉사활동에 초점을 두고 있다.

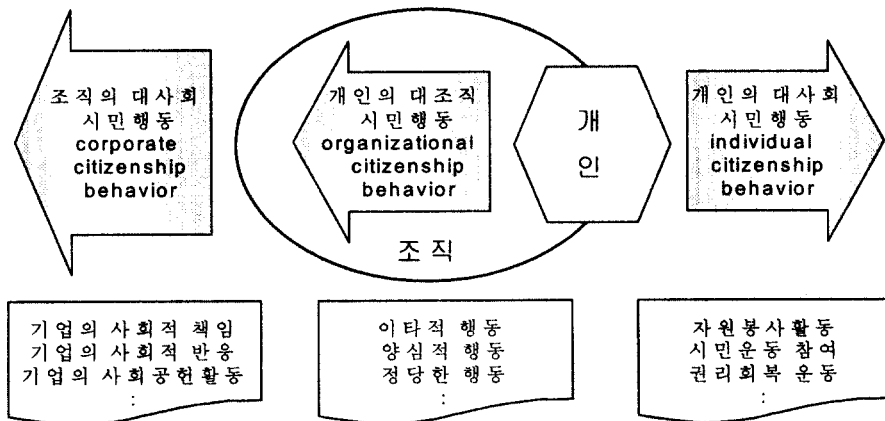
이상과 같이 기업과 관련된 시민행동의 제반 개념간의 공통점과 차이점을 정리해 볼 수 있지만, 이것만으로 이들 개념들간의 상호관련성을 규명했다고 볼 수는 없다. 이들간의 상호관련성을 규명하기 위해서는 개인의 대사회 시민행동과 대조직 시민행동과의 관계, 기업의 대사회 시민행동과 구성원의 조직시민행동간의 관계, 그리고 기업의 대사회 시민행동과 그곳에 속한 구성원의 대사회 시민행동간의 관계를 개념적 차원에서는 물론 실증적 차원에서 연구해야 할 것이다. 본 논문은 일차적으

로 개인수준에서 접근할 수 있는 대사회 시민행동과 대조직 시민행동과의 관계를 규명하는데에 초점을 두고 있으며, 기업의 역할과 관련된 구성원의 가치의식을 조사해 간접적으로나마 기업의 시민행동과 개인의 시민행동과의 관계를 탐구하고 있다.

2. 기업 자원봉사활동

자원봉사활동(volunteerism)이란 인간생존에 필요한 사회생활의 모든 부문에서 봉사에 대한 보수를 바라지 않고, 공적·사적 기관이나 단체에서 자신의 서비스를 자발적으로 제공하여, 개인·집단·지역사회가 직면하고 있는 사회문제의 치료·예방·발전에 공헌하려는 개인이나 집단의 활동으로 정의할 수 있다(송정부, 1997). 자원봉사활동의 특성으로는 이타주의, 헌신과 몰입, 자발성, 학습, 경제적 무보수성, 조직화, 심리적 이득, 희생 등을 들 수 있지만, 그 중에서도 자발성과 경제적 무보수성, 그리고 헌신과 희생이 자원봉사활동의 핵심적 요건에 해당된다(Alsley, 1990 ; 현외성, 1997).

[그림 1] 기업관련 시민행동의 확장된 개념적 틀



이러한 자원봉사활동은 18세기 영국에서 시민의식과 민주주의의식의 성장에 따라 나타나기 시작했다. 초기에는 주로 교회나 종교단체를 위주로 자선활동이나 인도주의적 구빈활동 차원에서 전개되다. 19세기에 들어 산업화로 인해 초래되는 사회문제를 해결하고자하는 사회사업과 사회복지의 일환으로 자리매김을 하게되었다. 영국이나 미국 등과 같은 선진국들에 있어서는 특히 70년대 '복지국가 위기론'이 대두된 이후 제3부문(the third sector)의 핵심적 영역중의 하나로 자원봉사활동이 사회적으로 주목받고 있다(이혜원, 1997). 이러한 선진국들의 자원봉사활동의 역사와 활성화 추세에 비추어 볼 때, 우리나라의 자원봉사활동은 사회전반적으로 매우 저조한 실정이다. 한국에서는 전통적으로 '계', '두레', '품앗이' 등과 같은 좋은 미풍양속이 있지만, 그것의 기본적 속성이 상호부조하는 경제적 보상 측면을 강조하고 있다는 측면에서 헌신과 희생, 경제적 무보수성 등을 핵심적 요건으로 하는 자원봉사활동과는 그 맥을 달리하는 것이다. 한국에서의 근대적 자원봉사의 유래를 1903년 YMCA의 창립에서 찾고 있지만, 자원봉사활동의 본격적인 사회적 확산은 매우 뒤늦게 이루어졌다. 최근에 들어와서는 국가기관과 교육기관을 중심으로 한 조직적 확산운동과 지차계 실시에 따른 지역주민의 참여기회가 확대되면서 자원봉사활동이 활성화되고 있다(이혜원, 1997).

자원봉사활동의 실질적인 행위주체는 개인들이지만, 사회적으로 자원봉사활동을 촉진하고 활성화시키기 위해 다양한 사회적 기관들이 주관자 역할이나 지원자 역할을 담당하고 있다. 이러한 기관들로는 정부기관, 사회복지기관, 사회운동단체, 종교단체, 학교, 그리고 기업을 들 수 있다(박경숙·김정우, 1997). 전통적으로 기업은 물질적 기부를 중

심으로 사회공헌을 행해 왔으나, 최근에 들어와 기업구성원들의 자발적인 자원봉사활동을 장려하고 지원하는 기업자원봉사활동(corporate volunteerism)이 활성화되고 있다(Murphy, 1995).

기업 자원봉사활동이 가져올 수 있는 기대효과는 사회적 차원, 조직적 차원, 그리고 개인적 차원으로 나누어 살펴볼 수 있다. 먼저 사회적 차원에서 살펴보면, 자원봉사활동은 산업화사회의 인간소의 현상을 예방하고 사회공동체 의식의 약화를 방지해주며, 사회문제의 해결과 예방에 기여할 수 있으며, 시민교육과 시민참여의 기회를 확대해 주는 잇점을 제공해 준다(현외성, 1997). 한편 기업이라는 조직적 차원에서 본다면, 기업구성원들의 회사의 이름을 내걸고 자원봉사활동을 전개해 감으로써 기업의 사회전략 목표와 지역사회의 필요를 매치(match)시킬 수 있고, 기업이미지가 제고됨으로써 보다 우수한 직원을 유인해 채용할 수 있으며, 또한 리더십 향상과 같은 인적자원개발과 호의적 태도형성을 촉진하며, 구성원의 이직성향을 감소시킬 수 있다는 효과를 기대해 볼 수 있다(Yankey, 1996 ; Murphy, 1995 ; 박경숙·김정우, 1997). 마지막으로 구성원의 개인적 차원에서 본다면, 자원봉사활동에의 참여 경험은 도덕적 선행이나 도움을 실천했다는 심리적 만족감을 부여해 줄 수도 있고, 새로운 것을 배우고 활동하는 삶의 학습기회를 제공하며, 고차원의 자아실현 욕구를 충족시켜 주며, 더 나아가 타인과 함께 더불어 살아가는 공동체 의식을 함양시켜준다(김동배·조학래·김혜령, 1995 ; 현외성, 1997).

본 연구에서는 이러한 자원봉사활동의 다양한 기대효과중 개인 차원의 효과이면서도 동시에 기업조직에 긍정적 영향을 지칠 수 있는 효과, 즉 보다 구체적으로 개인의 가치특성의 편차를 고려할 경우에

나타나는 구성원들의 대조직 시민행동, 즉 조직시민 행동에 미치는 영향에 대해 초점을 맞추고 있다.

3. 기업구성원의 조직시민행동

조직구성원들이 자발적으로 조직시민행동을 행사하지 않는다면 조직 자체가 생존하기 어렵다는 점은 널리 알려져 있다. 즉 구성원의 역할의 행동에 의존하지 못하는 조직은 매우 쉽게 깨질 수 있는 사회적 시스템이며, 곧 멈출 수밖에 없게 된다는 것이다(Organ, 1990). Borman & Motowidlo(1997)는 이러한 자발적 역할의 행동이 조직성과와 직접적으로 관련된 과업활동과 과정에 대한 촉매요인으로서 작용하는 조직적·사회적 여건을 조성해 줌으로써 조직성과 향상에 기여할 수 있다고 주장하고 있다. 더 나아가 Podsakoff & MacKenzie(1997)는 보다 구체적으로 조직시민행동이 조직유효성을 증진시킨다는 개념적·이론적 근거를 제시함과 아울러 일부 실증 연구의 결과를 제시하고 있다. 이러한 배경하에 최근 들어와 조직구성원들의 자발적인 역할의 행동에 대한 관심이 증대하고 있다(Organ, 1990).

조직시민행동과 관련되어 그간 다양한 개념들이 제시되었다. 예를들어 조직시민행동과 유사하면서도 다소 조직에 역기능적인 행동까지도 포함하는 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior), 역할(in-role) 행동과 비교되는 역할의 행동, 이 밖에도 조직 자발성(organizational spontaneity), 여건적 성과(contextual performance) 등의 관련개념들이 제시되고 있다(Moorman & Blakely, 1995 ; George & Jones, 1997 ; Dyne, Graham & Dienesch, 1994). 이와같이 다양한 개념 중에서도 가장 주목을 받고 있는 것이 조직의 보상시스템에 의해 명시적으로 인정받지 못하면서

도, 조직의 유효성을 증진시키는 구성원의 자발적인 역할의 행동을 지칭하는 조직시민행동(organizational citizenship behavior :OCB)이다(Robinson & Morrison, 1995). 조직시민행동의 개념을 정의함에 있어 논란이 되어왔던 점은 이것을 조직유효성의 증진에 기여하는 역할의 행동에 한정시킬 것인가, 아니면 조직에 긍정적으로 영향을 미치는 모든 행동을 포함할 것인가의 문제였지만, 최근들어 조직시민행동의 개념을 직접적으로 보상받지 못하는 구성원의 역할의 행동으로 한정짓는 경향이 나타나고 있다(Organ, 1997 ; Dyne, Graham & Dienesch, 1994).

조직시민행동은 다양한 행동차원을 내포하고 있기 때문에, 그 자체가 직접적으로 측정되기 힘든 이론적 개념으로 인정받고 있다. 일반적으로 받아들여지는 다차원적 구성개념으로서의 조직시민행동은 Organ(1988, 1990)과 Podsakoff & MacKenzie(1989)에 의해 제시되었는데, 그들에 의하면 조직시민행동은 이타적 행동, 양심적 행동, 정당한 행동, 예의바른 행동, 구성원의 노력과 같은 하위차원의 개념으로 구성되어있다. 여기서 이타적 행동(altruism)은 과업이나 문제에 봉착한 특정한 사람을 도와주는 효과를 지닌 자발적 행동을, 양심적 행동(conscientiousness)은 자신에게 요구되는 역할을 최소수준 이상으로 준수하는 행동을, 정당한 행동(sportsmanship)은 조직내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동을, 예의바른 행동(courtesy)은 어떤 결정이나 행동에 의해 영향을 받는 사람들과 사전에 정보를 공유하는 행동을, 그리고 구성원의 노력(civic virtue)은 조직내 활동에 관심을 갖고 적극적으로 참여하는 활동으로 정의된다.

4. 자원봉사활동과 조직시민행동

그간의 조직시민행동에 대한 연구들을 통해 직무 만족, 조직몰입, 공정성 인식, 직무특성, 대인간 신뢰, 작업단위 규모나 집단구성의 안정성 등과 같은 요인 등이 조직시민행동에 영향을 미치는 중요한 선행요인들로 밝혀졌다(Moorman & Blakely, 1995). 이밖에도 정서적 상태나 개인의 성향과 같은 개인적 요인, 근속년수나 직급과 같은 지위적 요인, 조직구조나 문화, 관리시스템 등과 같은 조직적 요인들도 선행요인으로 연구되고 있다(Dyne, Graham & Dienesch, 1994 ; George & Jones, 1997).

이와같이 그간의 연구들에서 매우 다양한 선행요인들을 발굴해 왔지만, 아직까지도 밝혀지지 않은 보다 중요한 선행요인들이 많을 것으로 보인다. 특히 조직시민행동과 밀접한 관련성이 있을 것으로 보이는 개인 편차에 대한 다각적인 연구가 아직 충분하지 않은 상태이다(Moorman & Blakely, 1995 ; Organ, 1990). 또한 기업의 구성원들이 하나의 사회성원으로서 보이는 자원봉사활동에의 참여와 같은 시민행동과 조직내 구성원으로서 보이는 조직시민행동과의 상호관련성에 대한 연구 역시 거의 전무한 상태이다(Penner, Midili & Kegelmeyer, 1997). 여기에 기업이 전체 사회시스템을 구성하는 사회경제적 기관으로서 조직적으로 전개하는 사회공헌활동이 구성원의 조직시민행동에 어떤 경로를 통해 영향을 미칠 것인가에 대한 탐색적 연구조차 제대로 안되고 있는 실정이다. 기업관련 시민행동에 대해 연구하고 있는 본 논문에서는 우선적으로 개인간 편차를 볼 수 있는 가치특성과 함께 자원봉사활동을 조직시민행동의 선행요인으로서 탐구하고 있다.

구성원의 자원봉사활동을 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 선행변인으로 볼 수 있는 근거는 바로 자원봉사활동이 가져오는 개인적 효과(영향)에 대한 이론적 주장과 연구결과에 기초한다.

일반적으로 자원봉사활동의 경험은 인격적 성장을 가져옴과 동시에 자신의 잠재능력을 실현하는 기회를 부여해 준다(Conrad & Hedin, 1982). 특히 실증연구를 통해 볼 때 자원봉사활동에의 참여 경험 및 참여 빈도는 연령과 함께 이타적 행동 성향, 즉 타인에게 도움을 주면서도 외적 보상에 대한 기대나 외적 처벌의 회피에 의해 동기유발되지 않는 자발적이고 의도적인 행동에 유의한 정(+)의 효과를 가져오는 것으로 나타났다(Chou, 1998). 또한 자원봉사활동은 자아정체감은 물론 이타주의, 사회적 책임감과 같은 인성의 형성에 유의적인 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉 자원봉사의 경험이 자존감과 자기성찰, 정서적 안정 등과 같은 자아정체감의 형성에 유의한 긍정적 영향을 미침은 물론, 어떤 보상없이 다른 사람의 복지를 위해 노력하려는 이타주의, 그리고 사회성원으로서의 책임과 사회문제에 관심을 갖는 사회적 책임감에도 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(김동배·조학래·김혜령, 1995). 비록 이들 연구들이 주로 청소년기의 학생을 대상으로 한 연구이기 때문에 그 결과를 직장에 근무하는 성인에 그대로 적용하기는 어렵겠지만, 자원봉사활동의 경험 여부가 조직시민행동의 기초가 되는 이타주의적 행동성향이나 책임감을 증진시키는 효과가 있음을 보여주는 것이다. 이러한 이유로 자원봉사활동의 참여경험이 구성원들의 자발적인 조직시민행동 성향을 강화함으로써 조직의 건전성을 높여줄 수 있다는 주장이 제기되는 것이다(코퍼레이트 시츨즌십 연구회, 1990).

가설 1-1 : 자원봉사활동에 참여한 구성원의 조직시민행동성향은 참여하지 않은 구성원의 조직시민행동성향보다 높게 나타날 것이다.

가설 1-2 : 자원봉사활동에 참여한 구성원의 경우, 참여빈도가 높을수록 조직시민행동성향이 높게 나타날 것이다.

한편 자원봉사활동에 있어서는 참여경험의 유무나 빈도 못지않게 참여동기가 중요하다. 참여동기는 왜 사람들이 타인을 돕기 위해 시간과 정력을 투하하려는지의 이유를 밝혀준다(Penner, Midilli & Kegelmeyer, 1997). 자원봉사의 동기는 다면적인 것으로 알려져 있는데, 일반적으로 각 개인들은 배애주의적 동기, 종교적 동기, 타인지향적 동기, 즐거움 또는 삶의 변화동기, 자기증진적 동기, 사회적 동기 등에 기초해 자원봉사활동에 자발적으로 참여하는 것으로 알려져 있다(Winniford, Carpenter & Grider, 1997 ; Ilsley, 1990). 이러한 동기들을 다시 이기주의적 동기와 이타주의적 동기로 범주화시키는 연구도 나타나고 있다(Cnaan & Goldberg-Glen, 1991). 다양한 참여동기를 어떻게 분류하든 서구사회의 자원봉사활동을 배경으로 제기된 이러한 동기들은 모두가 자발성을 전제로 하고 있다는 공통점을 지니고 있다.

본래 자원봉사활동에서는 이와 같이 자발성에 기초한 내재적인 참여동기를 중시한다. 왜냐하면 자원봉사활동 그 자체가 무엇보다도 물질적인 반대급부없이 자발적으로 타인을 돕는 행위를 강조하기 때문이다(현외성, 1997). 이와같이 자발성에 기초해 자기 스스로의 내면적 필요에 의해 촉발된 참여동기를 기업 자원봉사활동에의 적극적이며 내재적인 참여동기라 할 수 있다. 따라서 내재적인 참여동기를

갖고 자원봉사활동에 참여한 사람일수록 보다 높은 조직시민행동 성향을 보일 것으로 예상할 수 있다.

가설 2-1 : 자원봉사활동에 참여한 구성원의 경우, 내재적 참여동기가 강할수록 조직시민행동성향이 높게 나타날 것이다.

한편 한국사회처럼 자원봉사활동에 대한 사회적 풍토가 조성되지 않은 상황에서 기업이나 학교 등의 기관에서 주도해 조직적인 자원봉사활동을 전개할 경우에는 위와같이 적극적이며 내재적인 참여동기와 함께 개인의 외부로부터 필요가 부여되면서 다소 비자발성이 내포된 외재적인 참여동기가 나타난다. 예를 들어 제도적으로 자원봉사 참여시간이 학교 종합생활기록부나 학점에 반영되는 경우에는, 불가피하게 평가점수 향상이나 학점인정과 같은 외재적 보상을 기대하는 참여동기가 파생된다. 종업원 자원봉사활동을 제도적으로 활성화시키고 있는 기업의 경우에는 자원봉사에의 비참여로 인한 어떤 인사상의 불이익을 받지 않기 위해, 상사나 동료들의 집합적 행동에 동조하기 위해, 또는 상사의 지시나 권고에 의해 자원봉사에 참여하게 되는 외재적인 동기, 또는 어떤 불이익을 회피하려는 소극적 동기가 현실적으로 나타나고 있다.

이러한 외재적 동기가 강한 자원봉사는 자발성과 희생, 그리고 무보수성을 강조하는 본래의 자원봉사의 정신에 비추어 바람직하지 않다. 더욱이 문제가 되는 점은 외재적 보상에 대한 기대와 불이익 회피 동기가 자원봉사활동에 대한 내재적 동기를 약화시키고, 더 나아가 자원봉사의 긍정적 효과를 잠식할 수도 있다는 점이다. 다소의 논란이 있는 것도 사실이지만, 외재적 보상이나 그것에 대한 기대가 내재적 동기를 약화시킨다는 인지적 평가이론에 근거해

본다면(Deci, 1975), 자원봉사에의 외재적 동기와 내재적 동기는 부(-)의 관련성을 지닐 것으로 예측할 수 있다. 그리고 내재적 동기가 조직시민행동 성향과 정(+)의 관련성을 지닌다면, 외재적 동기와 조직시민행동 성향간에는 부(-)의 관련성이 존재한다고 추론해볼 수 있을 것이다. 실제로 외재적 보상이 강조되는 경우에는 일에 대한 내재적 동기가 약화되기 때문에, 특히 역할의 행동을 보여줄 자유시간에 일에 대한 관심이 줄어들다는 연구결과가 보고되고 있다(Wiersma, 1992). 이는 역할의 자발적 행동으로서의 조직시민행동 성향이 낮아질 가능성을 시사해 주는 것이다.

가설 2-2 : 자원봉사활동에 참여한 구성원의 경우, 내재적 참여동기와 외재적 참여동기는 부(-)의 상호관련성을 보일 것이다.

가설 2-3 : 자원봉사활동에 참여한 구성원의 경우, 외재적 참여동기가 강할수록 조직시민행동성향이 낮게 나타날 것이다.

경우에 따라서는 비자발성이 내포된 외재적 동기나 기대가 강한 자원봉사의 경우, 오히려 예상치않은 부정적 결과를 초래할 수도 있을 것이다. 예를들어 자원봉사에의 참여기록이 종합생활기록부에 기재되어 점수에 가산되는 고등학교 자원봉사활동에서는 자원봉사에의 참여가 대학입시를 위해 점수를 얻는 수단으로 전략하는 문제점을 야기하고 있다(박경숙·김정우, 1997). 기업 자원봉사활동에 있어서도 내재적 동기가 간과된채, 외재적 동기나 불이익회피 동기만이 부각될 경우에 개인은 물론 조직에 부정적 영향을 지칠 수도 있다는 점에 유의해야 할 것이다.

5. 구성원의 가치특성과 자원봉사활동, 그리고 조직 시민행동

기업구성원의 자원봉사활동과 조직시민행동 모두에 공통적으로 영향을 미칠 수 있는 선행변수로 가장 적합한 변수는 단연 구성원들이 내재적으로 지니고 있는 가치특성일 것이다. 가치(values)란 개인적으로 또는 사회적으로 선호하는 특성의 행동양식 및 존재의 궁극적인 상태에 대한 지속적인 믿음을 지칭한다(Meglino & Ravlin, 1998 ; Frederick & Weber, 1987). 물론 가치의 개념 문제나 측정 문제 등으로 인해 그것의 실증적 결과가 일관되어 나타나지는 못하지만, 개인에게 내재된 가치가 해당 개인의 인지나 행동, 태도 등에 영향을 미칠 것이라는 점은 거의 대부분의 사람들이 암묵적으로 인정하고 있는 바이다(Ravlin & Meglino, 1987).

이러한 일반론적인 주장과 맥을 같이해 구성원의 가치특성이 자원봉사활동에 영향을 미칠 것이라는 점은 많은 연구자들이 주장하고 있는 바이다(Winniford, Carpenter & Grider, 1997). 또한 개인적 편차, 특히 가치특성에 따라 조직시민행동의 성향이 달라질 것이라는 점 역시 그 경험적 증거를 대지 않더라도 직관적으로 생각할 수 있을 것이다. 예를 들어 Barnard은 개인의 '협력의사(willingness to cooperative)'의 개념을 통해 개인의 편차에 따라 조직시민행동의 성향이 달라질 것이라고 설명하고 있다(Organ, 1990). 그러나 이러한 직관적 판단과 달리 개인편차 특히 가치특성과 자원봉사활동 또는 조직시민행동과의 관계에 대한 직접적인 실증연구는 적은 편이다(Moorman & Blakely, 1995 ; Penner, Midili & Kegelmeyer, 1997).

그렇다면 어떤 가치특성이 기업구성원의 자원봉

사활동이나 조직시민행동과 밀접한 관련성을 지니고 있을 것인가? 개인에게 내재된 가치의식을 체계적이면서 동시에 포괄적으로 연구한다는 것은 사실상 불가능하다. 왜냐하면 가치라는 연구대상 자체가 매우 복잡하게 구성되어 있을 뿐만 아니라 외부에서 객관적으로 관찰하기도 매우 어렵기 때문이다. 예를들어 노동가치(work values)를 연구했던 Ravlin & Meglino(1987)은 성취, 타인고려, 정직, 근면, 낙관적 전망, 공평성, 타인지원, 통제, 종교, 여가, 행복 등 매우 다양한 가치항목을 제시하고 있다. 이로 인해 가치의식을 연구하는 많은 연구자들은 어떤 합의된 가치의식의 개념적 차원을 이용하기 보다는 자신들의 연구목적에 비추어 중요한 가치의식의 차원을 선별해 연구에 활용하는 경향이 많이 나타나고 있다. 특히 가치의식 그 자체가 연구의 핵심이 되지 못하고, 어떤 행동성향이나 행동결과와의 관련성을 탐구하는 연구들에서는 해당 연구주체와 관련된 가치차원이 선택적으로 활용되는 경우가 흔히 나타나고 있다. 본 연구에서도 모든 가치의식의 차원을 포괄적으로 연구하고 있다기 보다는 기업구성원의 조직시민행동이나 자원봉사활동에의 참여와 직접적으로 관련되어 있을 것으로 보이는 가치차원, 즉 관계관 차원에서의 개인주의-집합주의, 노동관 차원에서의 도구주의-목적주의, 기업관 차원에서의 경제적 기업관-사회적 기업관을 선별해서 사용하고 있다.

(1) 개인주의-집합주의, 자원봉사활동, 조직시민 행동

여러 학자들에 의해 연구된 개인을 구분짓는 대표적인 가치차원의 하나가 바로 개인주의(individualism)-집합주의(collectivism)이다(신유근, 1991). 개인주의자들의 특성은 집합체의 이해보다는 자신의

개인적 이해를 중시하고, 자신들의 개인적 목표의 성취에 최우선의 중요성을 둔다. 이에 비해 집합주의자들은 개인의 목적보다는 집합체 목적을 우선시하고, 집합체의 규범이나 의무에 동조하며, 때에 따라선 집합체의 안녕을 위해 개인의 의사나 이해가 희생되는 것도 감내하기도 한다(Realo, Atlik & Vadi, 1997). 개인주의-집합주의 차원은 Hofstede(1980)에 의해 국가문화의 차이를 구분짓는 대표적 차원으로 연구되기도 했지만, 동일문화권내 개인간 차이를 보여주는 중요한 가치차원으로도 인정받고 있다(Moorman & Blakely, 1995 ; Realo, Atlik & Vadi, 1997).

이러한 개인주의-집합주의 가치차원과 개인의 자원봉사활동 및 조직시민행동간에는 밀접한 관련성이 존재한다. 집합주의는 개인들이 각자의 개인적 이해를 집합체의 목적에 복종시키고, 집합체목적을 성취하고 복지를 증진하는데 기여해야 한다는 점을 강조하는 속성을 지니고 있다(Earley, 1989). 따라서 이러한 집합주의적 가치특성을 지닌 개인들은 사회복지의 증진에 기여하는 자원봉사활동에 내재적 동기를 갖고 적극적으로 참여할 가능성이, 또한 집합체의 조직유효성의 증대에 기여하는 조직시민 행동에 동조할 가능성이 개인주의자에 비해 높게 나타날 것이다. 실제로 집합주의 가치는 타인을 돕는 행동성향이나 양심적 행동성향과 유의한 관계가 있음이 밝혀졌고(Realo, Atlik & Vadi, 1997), 특히 Moorman & Blakely(1995)는 개인의 집합주의 가치와 규범이 조직시민행동의 선행요인이라는 관점에서 실증연구를 행해 양자가 유의한 관계임을 밝히고 있다.

가설 3-1 : 자원봉사활동에 참여한 사람들의 집합주의적 가치의식이 미참여자의 집

합주의적 가치의식보다 높을 것이다.

가설 3-2 : 참여자의 경우 구성원의 집합주의적 가치의식이 강할수록 자원봉사활동에의 참여횟수가 많아질 것이다.

가설 3-3 : 참여자의 경우 구성원의 집합주의적 가치의식이 강할수록 자원봉사활동에의 내재적 참여동기가 높아질 것이다.

가설 3-4 : 구성원의 집합주의적 가치의식이 강할수록 조직시민행동성향이 높게 나타날 것이다.

(2) 도구주의-목적주의, 자원봉사활동, 조직시민행동

기업에 종사하는 구성원들의 특성을 구분짓는 또 다른 대표적 가치차원의 하나가 바로 일과 직장에 대한 태도 측면에서 나타나는 도구주의-목적주의이다. 일과 직장에 대해 도구주의적 태도를 보이는 구성원들은 일 자체보다는 그것을 통해 얻게되는 금전적 수입에 보다 관심을 두고, 일이나 직장에 대한 몰입을 적게하는 성향을 보인다. 이에 비해 목적주의적 태도를 보이는 구성원들은 일을 통해 얻게되는 금전적 수입도 중시하지만, 그에 못지않게 일 그 자체에 몰입하고 직장에 대해서도 긍정적인 자세를 보인다(Furnham, 1996).

일과 직장에 대한 도구주의-목적주의 가치특성과 자원봉사활동과의 관련성은 오늘날 우리들이 살고 있는 산업화사회에서의 노동소외와 자원봉사활동과의 관계를 통해 유추해 볼 수 있다. Wilson & Musik(1997)은 산업화에 의해 초래된 노동의 소외화가 개인화된 생활을 촉발하고 시민사회를 황폐화시킨다는 점을 지적하고, 노동에 대한 본래적 의미를 상실하고 주도권을 상실해가는 노동소외화가

진전될수록 사회통합에 기여하는 자원봉사활동에 무관심해 질 수밖에 없다고 주장하고 있다. 이러한 노동소외화는 일과 직장에 대해 그 본래적 의미를 상실한 도구주의적 관점을 갖게 만든다. 따라서 일과 직장에 대해 도구주의적 가치를 지닌 구성원들은 목적주의적 가치를 지닌 구성원들에 비해 자원봉사활동에의 내재적 참여동기가 약할 수밖에 없을 것이다.

한편 일과 직장에 대한 태도 측면에서 나타나는 도구주의-목적주의 가치차원이 조직시민행동과 밀접한 관련성이 있을 것이라는 예측은 최근 부각되고 있는 Rousseau (1989)의 '심리적 계약(psychological contract)'의 개념에 근거하고 있다. 심리적 계약이란 구성원 자신과 조직간의 상호의무에 대한 개인의 믿음을 의미하는 것으로, 그 믿음의 성격이 어떤 것이냐에 따라 구성원의 행동이 다르게 나타난다는 것이다. 구성원 각자는 그 관계를 말 그대로의 계약의 관계(contractual relationship)로 파악할 수도 있고, 반대로 언약의 관계(covenantal relationship)로 파악할 수도 있다. 이 경우 계약의 관계로 파악하는 구성원은 일과 직장에 대해 도구주의적 관점을 취하게 되고, 반대로 언약의 관계로 파악하는 구성원은 목적주의적 관점을 취하게 된다. Robinson & Morrison (1995)는 이러한 구성원들의 심리적 계약관이 조직시민행동의 선행요인이라는 점을 실증연구를 통해 밝히고 있다. 또한 일 지향성(work orientation)이 조직시민행동과 유사한 여건적 성과(contextual performance)와의 밀접한 관련성이 실증적으로 밝혀지기도 했다(Borman & Motowidlo, 1997). 이는 결과적으로 일과 직장에 대해 도구주의적 관점보다는 목적주의적 관점을 취할수록 조직시민행동의 성향이 높아진다는 점을 보여주는 것이다.

가설 4-1 : 자원봉사활동에 참여한 사람들의 목적주의적 가치의식이 미참여자의 목적주의적 가치의식보다 높을 것이다.

가설 4-2 : 참여자의 경우 구성원의 목적주의적 가치의식이 강할수록 자원봉사활동에의 참여횟수가 많아질 것이다.

가설 4-3 : 참여자의 경우 구성원의 목적주의적 가치의식이 강할수록 자원봉사활동에의 내재적 참여동기가 높아질 것이다.

가설 4-4 : 구성원의 목적주의적 가치의식이 강할수록 조직시민행동성향이 높게 나타날 것이다.

(3) 경제적 기업관-사회적 기업관, 자원봉사활동, 조직시민행동

기업에 종사하는 구성원들의 특성을 구분짓는 가치차원의 하나로 기업의 기능과 역할에 대한 가치 특성, 즉 기업관을 들 수 있을 것이다(신유근, 1991). 기업관은 대표적으로 경제적 기업관과 사회적 기업관으로 나눌 수 있다. 전통적으로 강조되어 온 경제적 기업관이란 자유시장 경제체제에서 기업은 경제활동에 전념해야하며, 어떤 경우라도 기업의 경제적 성과를 저해하면서까지 사회공헌활동을 해서는 안된다고 보는 기업관이다. 이에 비해 오늘날 부각되고 있는 사회적 기업관이란 기업은 자신이 속한 사회에 대해 사회공헌을 해야 할 윤리적·도적적 의무를 갖고 있고, 때에 따라서는 사회 발전을 위해 기업의 경제적 성과가 희생될 수도 있다고 보는 기업관이다(Cavanagh, 1984 ; 신유근, 1994).

기업관은 기업이 사회와 어떤 관계를 맺는 것이 바람직한 것인가와 관련된 기업 구성원들의 가치를 표현해 주는 것이다. 이러한 사회와의 관계에서 기

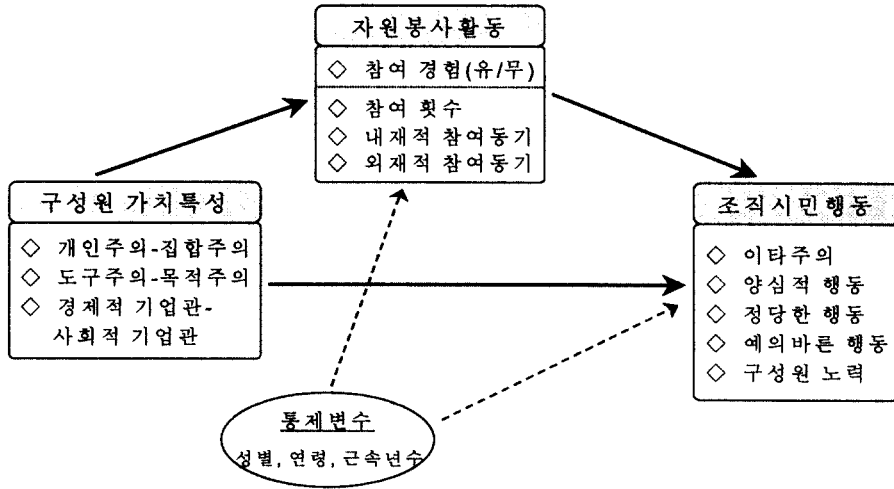
업이 맺는 역할관에 대한 개인의 가치선호는 사회와의 관계에서의 자신의 역할관은 물론 조직과의 관계에서의 자신의 역할관과 밀접한 관련성을 보일 것이며, 이러한 자신에 대한 역할관은 자원봉사활동에의 참여여부 및 동기, 그리고 조직시민행동성향에 영향을 미칠 것이다. 수 많은 기업에서 사회속에서의 기업의 존재가치와 역할을 명시적으로 규정한 기업사명(corporate mission)을 강조하는 이유도 바로 기업사명을 구성원들이 공유할 때 그것이 바람직한 구성원의 행동을 이끌 수 있다고 보기 때문이다(Falsey, 1989 ; Korngold & Voudouris, 1996).

이러한 관점에서 그 구성원이 소속 기업을 경제적 의무에 사회공헌과 같은 사회적 역할을 담당해야할 존재로 인식한다면, 그 기업에 속한 자신 역시 사회에 대해 보다 적극적으로 개인적 공헌을 해야할 존재로 인식할 것이며, 이것은 자원봉사활동에 대해 내재적 동기를 갖고 적극적으로 참여할 가능성을 높혀줄 것이다. 또한 전체 사회와의 관계에서 기업이 사회로부터 맡겨진 역할내 행동을 넘어서 자발적으로 역할외 공헌활동을 수행해야할 존재로 인식한다면, 그 기업에 속한 자신 역시 조직과의 관계에서 계약에 의해 규정된 역할내 의무를 넘어서 역할외 시민행동을 자발적으로 수행할 가능성을 높혀줄 것이다.

가설 5-1 : 자원봉사활동에 참여한 사람들이 지닌 기업의 사회적 역할을 중시하는 가치의식이 미참여자의 사회적 역할 중시의 가치의식보다 높을 것이다.

가설 5-2 : 참여자의 경우 기업의 사회적 역할을 중시하는 가치의식이 강할수록 자원봉사활동에의 참여횟수가 많아질 것이다.

[그림 2] 연구모형



가설 5-3 : 참여자의 경우 기업의 사회적 역할을 증시하는 가치의식이 강할수록 자원봉사활동에의 내재적 참여동기가 높아질 것이다.

가설 5-4 : 기업의 사회적 역할을 증시하는 가치의식이 강할수록 조직시민행동성향이 높게 나타날 것이다.

(4) 가치특성, 자원봉사활동, 조직시민행동의 상호관련성 탐색

앞서의 가설구축을 통해 본 연구는 자원봉사활동에의 참여경험과 참여동기가 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 선행요인이라는 점을 밝혔으며, 또한 구성원의 가치특성은 자원봉사활동은 물론 조직시민행동 모두에 영향을 미칠 수 있는 선행요인이라는 점을 밝혔다. 이러한 연구가설들을 토대로 가치특성, 자원봉사활동, 그리고 조직시민행동간의 관계를 하나의 모형으로 표현해 보면, 다음의 [그림 2]와 같다.

위의 연구모형과 관련해 앞서의 가설구축에서 제시되지 않은 연구과제는 자원봉사활동에의 참여경험과 참여동기가 과연 가치특성과 조직시민행동간의 관계를 부분적으로 매개할 것인가의 문제이다. 만약 자원봉사활동의 부분적 매개(partial mediation) 효과가 확인된다면, 구성원의 가치특성은 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미치면서, 동시에 자원봉사활동을 통해 매개되어 간접적 영향을 미치는 선행요인으로서 위치지워진다. 이러한 관련성을 쉽게 설명해 본다면, 집합주의적 가치와 목적주의적 가치를 지닌 구성원들이 다른 종업원들에 비해 조직시민행동을 행할 가능성이 높지만, 이들이 자원봉사활동에의 참여경험을 통할 때 그 행동의 가능성이 더욱 높아지게 된다는 것이다. 반면에 자원봉사활동의 이러한 부분적 매개효과가 확인되지 않는다면, 자원봉사활동에의 참여경험과 참여동기는 비록 구성원의 가치특성에 의해 영향을 받지만, 그 자체는 조직시민행동과 관련해 별도의 독자적인 영향력을 지니고 있다는 점을 의미한다. 이것은 구성

원이 어떤 가치의식을 지니고 있는지에 관계없이 자원봉사활동에 적극적으로 참여할수록 조직시민행동을 행할 가능성이 높아진다는 점을 시사하는 것이다. 자원봉사활동의 이러한 매개효과 문제와 관련해서는 아직 관련된 기존 연구들이 매우 부족하기 때문에, 본 논문에서는 이를 탐색적 연구과제로 삼고 실증연구의 결과를 통해 확인해보고자 한다.

III. 연구설계 및 분석결과

1. 표본 및 자료수집방법

본 연구는 자원봉사활동을 기업차원에서 적극적으로 지원하고 있음에 따라 임직원 자원봉사활동이 비교적 활발하게 수행하고 있는 31개의 기업 임직원을 대상으로, 각 기업의 총인원과 직위, 직종을 고려한 판단표본 추출방법(judgement sampling)

을 사용하여 표본을 추출하였다. 각 기업의 자원봉사 실무담당자의 협력을 얻어 총 2,985명의 조사대상을 선정한 후 자기보고에 의한 설문지 방법으로 자료를 수집하였으며 이 중 2315명이 응답하여(회수율 77.6%) 이를 분석에 이용하였다. 본 표본의 특성은 <표 1>과 같다.

위의 표본 분포를 통해 보듯, 남성 비율이 여성 비율보다 다소 높으며, 근속년수면에서는 10년 이하, 학력면에서는 고졸과 대졸, 연령면에서는 40대 이하가 차지하는 비율이 높게 나타나고 있다. 이는 직위별 표본 분포를 통해 보듯 현실의 기업조직에서의 직위구조를 반영하고 있다.

2. 변수의 측정 및 신뢰성 검증

① 자원봉사활동

자원봉사활동은 두가지 측면을 조사하였다. 첫째는 기업 자원봉사활동의 경험과 참여횟수, 둘째는 기업 자원봉사활동에의 참여동기이다.

<표 1> 표본의 특성

(N = 2315)

항 목		비 율	항 목		비 율
성별	남	64.1	연령	25세 이하	30.5
	여	35.9		26 - 30	30.9
근속 년수	2년 이하	30.3		31 - 35	20.4
	3 - 5년	28.2		36 - 40	11.6
	6 - 10년	26.4		41세 이상	6.6
	11년 이상	15.1	직위	임원	2.3
학력	고졸 이하	41.8		부/차장	4.4
	전문대졸	10.0		과장	12.3
	대졸	42.8		대리	17.6
	대학원졸 이상	5.4		사원	63.4

먼저 기업 자원봉사활동의 경험은 기업이 후원하는 자원봉사활동에 참여한 적이 있는지, 아니면 없는지를 조사했다. 참여한 사람의 경우 참여횟수는 '1년에 1-2회 이상 참여', '1년에 3-4회 이상 참여', '월 1회 이상 정기적으로 참여'라는 항목을 사용하여 측정하였다. <표 2>를 통해 보듯, 자원봉사 미참여자에 비해 참여자의 비율이 상당히 높게 나타나고 있다. 이는 본 조사가 자원봉사활동을 기업 차원에서 적극적으로 지원하고 있는 회사를 선정했기 때문에 나타난 결과로 한국기업의 평균적인 자원봉사참여 비율과는 비교가 안될 정도로 높은 수

치이다. 그러나 참여횟수를 보면 년 1-2회 정도로 참여하는 비율이 50%정도를 차지하고 있어 상당수의 임직원이 회사의 권유에 따라 소극적으로 참여하고 있는 것으로 보인다.

한편 자원봉사에의 참여동기는 적극적인 내재적 동기와 소극적인 외재적 동기로 구분된다. 내재적 동기는 자기 스스로의 내면적 필요에 의해 촉발된 동기를 지칭하는 것으로, Winniford, Carpenter & Grider(1997), 현의성(1997) 등이 제시한 동기항목중 3가지를 선별해 측정했다. 외재적 동기는 내재적 동기와 달리 외부로부터 필요가 부여된 동

<표 2> 자원봉사활동의 참여유형에 따른 표본 분포

참여경험		인원(명)	비율(%)	
미참여자		368	17.3	
참여자	년1-2회 정도	864	81.9	49.7
	년3-4회 이상	543		31.3
	월1회 이상	330		19.0
무응답		18	0.8	
합계		2315	100.0	

<표 3> 자원봉사활동 참여동기에 대한 요인분석 결과

항목	요인1	요인2
인사상 불이익이 생길지도 몰라 참여	.81	.13
회사나 상사의 지시에 의해 참여	.76	-.30
주위동료들이 참가해서 무심코 같이 참여	.66	-.32
삶의 철학이나 종교적 신념에 맞아 참여	.15	.81
한 번 참여해보니 느끼는 점이 많아 계속 참여	-.44	.69
사회적으로 필요하다고 생각해 자발적으로 참여	-.35	.68
아이겐 값	2.66	1.15
설명분산	44.4	19.1
누적분산	44.4	63.5

기로, 한국의 기업주도 자원봉사활동의 특성상 나타나는 요인이다. 측정에 활용한 3개 항목은 기업 내 자원봉사 담당직원과의 인터뷰 결과에 기초해 작성했다. 변수의 구성타당성을 검증하기 위해 참여동기와 관련된 총 6개 항목을 대상으로 요인분석을 실시하였는데, 분석결과 외재적 동기와 내재적 동기 2개의 요인으로 묶였으며, 신뢰성 검정 결과 각각 0.68, 0.65인 것으로 나타났다.

② 조직시민행동

조직시민행동의 측정은 Bateman & Organ (1983)과 Podsakoff et al.(1990) 등의 연구에서 이용된 항목을 사용하였다. 당초 25개가 넘는

항목을 선정했으나, 조사에 협조해 주었던 자원봉사 담당관리자와의 협의를 거쳐 한국기업의 현실에 적합한 이타적 행동 4개, 양심적 행동 2개, 정당한 행동 3개, 예의바른 행동 3개, 구성원의 노력 3개만을 최종 선별해서 사용하였다.

조직시민행동을 측정하는 항목들에 대한 요인분석 결과 <표 4>를 통해 보듯 4개의 요인으로 분류되었는데, 요인1에 4항목, 요인2에 5개, 요인3에 3개 그리고 요인4에 3개 항목이다. 이들 4개 요인이 설명할 수 있는 총분산은 53.0%이다. 요인1에 묶인 항목들은 '이타주의'에 관한 항목들이고, 요인2에는 '양심적 행동'과 '정당한 행동'에 관한 항목들이 함께 묶여 '양심 및 정당한 행동'으로 명명하였

<표 4> 조직시민행동에 대한 요인분석 결과

항 목	요인1	요인2	요인3	요인4
다른 사람이 결근하면 그 사람의 일을 알아서 해줌	.75	.05	.12	.06
상사의 일을 자발적으로 도와줌	.75	.16	.24	.01
일이 많은 동료들 기꺼히 도와줌	.75	.06	.11	.19
나는 주위 사람들을 도와줄 준비가 항상 되어 있음	.59	.16	.21	.09
회사나 부서의 사소한 문제에 대해 불평하지 않음	.20	.79	.00	.02
회사나 다른 사람들에 대해 협담을 하지 않음	.20	.78	-.01	.09
현상의 긍정적인 면보다 부정적 측면에 초점을 둠(R)	.02	.45	.27	.04
누가 보지 않아도 회사의 규칙이나 규정을 잘 지킴	.16	.43	.29	.24
근무시간중 잡담이나 사적인 전화를 하기도 함(R)	-.22	.40	.32	.10
업무이외에 회사 이미지를 향상시킬수 있는 일 참여함	.27	.16	.72	.05
회사내 간행물이나 전달사항을 항상 숙지함	.15	.12	.69	.13
시키지 않더라도 중요하다고 생각되는 모임에 참여함	.28	.06	.67	.08
다른 사람들에게 문제를 일으킬 소지 있는 일을 피함	.01	-.07	.11	.76
내 행동이 다른 사람들에게 미치는 영향을 고려함	.16	.13	.18	.75
회사내 다른 사람의 권리를 침해하지 않음	.10	.23	-.01	.66
아이겐 값	4.07	1.49	1.32	1.08
설명분산	27.2	9.9	8.8	7.2
누적분산	27.2	37.1	45.8	53.0

주) (R)은 reverse 항목을 의미함.

다. 그리고 요인3에는 '구성원의 노력'에 관한 항목들이, 요인4에는 '예의바른 행동'에 관한 항목들이 분류되었다. 신뢰성 검정 결과 각각의 신뢰성 계수는 0.75, 0.60, 0.60, 그리고 0.67인 것으로 나타났다.

③ 구성원 가치특성

본 연구에서는 기업구성원의 가치특성을 관계에서의 개인주의-집합주의, 일과 직장에 대한 도구주의-목적주의, 그리고 기업관 측면에서의 경제적 기업관-사회적 기업관으로 나누어 조사했다. 개인주의-집합주의의 가치항목은 신유근(1991), Realo, Atlik & Vadi (1997)의 연구에서 사용된 항목중 4개를 선별해 사용했다. 도구주의-목적주의의 가치항목은 Furnham(1996)의 연구에서 사용된 항목

중 3개를 선별해 사용했다. 경제적 기업관-사회적 기업관의 가치항목은 Cavanagh(1984), 신유근(1991)의 연구를 참조해 3개항목을 작성하였다. 각 항목은 가치특성을 묻는 질문에 대한 동의정도를 5점척도로 하여 그 값이 높을수록 집합주의, 목적주의 그리고 사회적 기업관을 가지도록 측정하였다.

가치특성에 대한 요인분석 결과 예상한대로 3개의 요인으로 묶였다. 이들 요인 설명하는 총분산은 55.9%이며, 이 중 요인1이 25.4%, 요인2가 17.7% 그리고 요인3이 12.8%를 차지하고 있다. 요인1에 묶인 항목들은 경제적-사회적 기업관에 관한 것들이고, 요인2는 도구주의-목적주의, 그리고 요인3은 개인주의-집합주의를 측정하는 항목들이다. 신뢰성분석 결과 이들의 신뢰성 계수는 각각 0.71, 0.59, 0.58인 것으로 나타났다.

〈표 5〉 사회적 가치관에 대한 요인분석 결과

항 목	요인1	요인2	요인3
기업의 사회공헌활동은 윤리적·도덕적 의무임	.84	.02	.02
기업도 사회공헌의 주도적인 역할을 해야 함	.82	.02	.02
기업은 경제적 성과가 희생되도 사회발전에 기여해야 함	.66	-.09	.13
기업은 사회공헌보다 경제활동에만 전념해야 함(R)	.60	.23	.11
직장생활에서 유일한 낙은 월급을 받는 것임(R)	.08	.78	-.02
일 자체가 주는 만족감보다는 물질적 보상이 더 중요함(R)	.08	.74	.12
될 수 있으면 월급을 많이 주는 직장을 선택함(R)	-.06	.66	.20
조직이나 집단을 위해 개인 이익이 희생되면 안됨(R)	.00	.01	.84
사회발전 때문에 나 자신을 희생할 수는 없음(R)	.08	.11	.82
다른 사람들의 의견보다는 나의 판단과 의견이 중요함(R)	.14	.18	.46
아이겐 값	2.54	1.77	1.28
설명분산	25.4	17.7	12.8
누적분산	25.4	46.1	55.9

주) (R)은 reverse 항목을 의미함.

〈표 6〉 상관관계 분석 결과

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
평균												
(1)연령	29.6	1.00										
(2)근속연수	5.83	.67**	1.00									
(3)개인주의-집합주의	3.15	.06*	1.00									
(4)도구주의-목적주의	3.17	.17**	.10**	1.00								
(5)경제적-사회적 기업관	3.98	-.03	.00	.19**	.11**	1.00						
(6)참여횟수	3.00	.04	.05	.09**	.07*	.07*	1.00					
(7)내재적 동기	3.28	.09**	.09**	.18**	.18**	.25**	1.00					
(8)외재적 동기	3.62	-.04	-.07*	-.21**	-.27**	-.21**	-.47**	1.00				
(9)이타적 행동	3.54	.26**	.17**	.12**	.12**	.12**	.31**	-.22**	1.00			
(10)양심 및 정당한 행동	3.50	.24**	.17**	.17**	.17**	.07**	.20**	-.20**	.34**	1.00		
(11)예의바른 행동	3.90	.10**	.04	.08*	.19**	.08*	.13**	-.15**	.28**	.31**	1.00	
(12)구성원 노력	3.49	.25**	.17**	.14**	.17**	.17**	.35**	-.24**	.47**	.37**	.31**	1.00

* P<.01 ** P<.001

주) 변수 (6) (7) (8)과 관련된 상관관계는 자원봉사 참여자만을 대상으로 한 분석 결과임.

④ 통제변수

본 연구에서는 구성원의 자원봉사활동과 조직시민행동에 영향을 미칠 것으로 예상되는 연령, 근속년수, 성별과 같은 인구통계변수를 통제변수로 설정해 실증분석시 반영하였다. 본 연구에서는 이들 변수의 영향문제가 연구자들의 주요 관심사가 아니었기 때문에 통제변수로만 활용하고 있지만, 각각의 연구분야에서는 독자적인 선행요인으로 연구되어지고 있다. 예를 들어 Chou(1998)는 연령과 성별을 자원봉사활동에 영향을 미칠 수 있는 주요 선행변수로 연구하였고, Morrison(1994)은 성, 연령, 근속년수를 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 선행변수로 연구하였다. 따라서 본 연구에서는 이들 변수의 영향력 문제를 분석과정에서 고려하기 위해 주요 중회귀분석의 통제변수로 사용하였다.

3. 분석결과

본 연구의 가설을 검증하기 위해 상관관계분석, 차이분석 그리고 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구에 쓰여진 변수들의 상관관계는 <표 6>과 같다.

1) 자원봉사활동과 조직시민행동과의 관계

자원봉사활동과 조직시민행동과의 관계에 대한 분석결과를 살펴보도록 한다. 우선 자원봉사활동의 참여경험과 조직시민행동과의 관계를 알아보기 위

한 T-test의 결과는 다음의 <표 7>과 같다.

위의 표를 통해 보듯 참여자의 조직시민행동성향은 미참여자의 조직시민행동성향보다 일관되게 높게 나타났으며, 그 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 참여자의 조직시민행동성향은 한 번도 참여하지 않은 구성원의 조직시민행동성향보다 높게 나타날 것이라는 가설 1-1은 지지되었다. 다만, 예의바른 행동에 대한 참여자와 미참여자간의 차이는 그 유의도가 다소 낮게 나타났다.

다음으로 자원봉사활동에 참여한 구성원에 한해 적용되는 참여횟수 및 참여동기와 조직시민행동과의 관계를 살펴본다.

우선 앞의 <표 6>를 통해 단순 상관관계 측면에서 가설 1-2, 가설 2-1, 가설 2-2 그리고 가설 2-3에서 제시된 변수간 관계를 검토해 보면 $p < .01$ 수준에서 모두 유의한 것으로 나타나고 있다. 가설 1-2와 관련해 조직시민행동의 이타적 행동, 양심 및 정당한 행동, 예의바른 행동, 구성원 노력 각각과 참여횟수와의 상관관계는 0.12, 0.07, 0.08, 그리고 0.17로 통계적 유의성은 있으나 절대적 수치는 다소 낮게 나타났다. 가설 2-1과 관련해 조직시민행동의 하위 차원 각각과 내재적 참여동기와의 상관관계는 0.31, 0.20, 0.13, 그리고 0.35로 나타났으며, 특히 자원봉사에의 내재적 참여동기와 이타주의간, 내재적 참여동기와 구성원 노력간 높은 상관관계를 보이고 있다. 한편 가설 2-2와 관

<표 7> 자원봉사 참여경험과 조직시민행동의 관계에 대한 T-검정 결과 (전체)

	이타적 행동	양심 및 정당한 행동	예의바른 행동	구성원의 노력
참여자	3.57	3.53	3.91	3.54
미참여자	3.41	3.39	3.85	3.30
T 값	5.11***	4.75***	2.04*	6.84***

* P<.05 ** P<.01 *** P<.001

련해 자원봉사의 내재적 동기와 외재적 동기간의 상관관계는 -0.47을 보여 매우 강한 부(-)의 관련성이 나타남을 확인할 수 있다. 마지막으로 가설 2-3과 관련해 조직시민행동의 하위 차원 각각과 자원봉사에서의 외재적 참여동기와의 상관관계는 -0.22, -0.20, -0.15, 그리고 -0.24로 나타나, 일관되게 부(-)의 상관관계를 보여주고 있다.

내재적 동기와 외재적 동기와의 부(-)의 관계에 대한 가설 2-2를 제외한 가설 1-2, 2-1, 2-3과 관련해 참여횟수, 내재적 참여동기, 그리고 외재적 참여동기를 동시에 고려했을 때 조직시민행동을 어느 정도나 설명해 주는가를 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시했으며, 이에 대한 결과가 <표 8>이다. 분석결과를 통해 보듯 참여횟수와 내재적 참여동기, 외재적 참여동기에 의해 각각의 조직시민행동의 하위차원들이 유의하게 설명되고 있으며, 특히 구성원의 노력과 이타적 행동에 대한 설명력이 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있다.

한편 회귀계수의 유의도를 통해 가설에서 제시된 변수간의 관계를 검토해 볼 수 있다. 먼저 참여횟수의 경우, 예의바른 행동에 대해서는 0.1 수준에서, 구성원의 노력에 대해서는 0.01 수준에서 유의적이었으나, 이타적 행동과 양심 및 정당한 행동에 대해서는 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이

는 가설 1-2를 부분적으로 지지해주는 결과이다. 다음으로 내재적 동기의 경우 조직시민행동의 모든 하위차원에 대해 0.05수준에서 유의적인 것으로 나타났으며, 특히 이타적 행동과 구성원의 노력에 대한 정(+)의 방향에서의 설명력이 상당히 높은 것으로 나타났다. 이는 가설 2-1을 강하게 지지해주는 결과이다. 마지막으로 외재적 동기의 경우에도 조직시민행동의 모든 하위차원에 대해 0.05수준에서 유의적인 것으로 나타났으며, 특히 양심 및 정당한 행동, 예의바른 행동, 구성원의 노력에 대한 부(-)의 방향에서의 설명력이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이는 가설 2-3을 지지해주는 결과이다. 이상의 분석결과는 자원봉사 참여자의 경우에, 참여횟수보다는 참여동기가 조직시민행동성향을 보다 잘 설명해 줄 수 있다는 점을 시사하는 것이다.

2) 가치특성과 자원봉사활동과의 관계

다음은 가치특성과 자원봉사활동과의 관계에 대한 분석결과를 살펴보도록 한다. 우선 가치특성과 자원봉사활동의 참여경험과의 관계를 알아보기 위한 T-test의 결과는 다음의 <표 9>와 같다.

위의 결과를 통해 보듯, 자원봉사활동에의 참여자와 미참여자간의 가치특성의 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다. 이는 구성원

<표 8> 자원봉사활동과 조직시민행동의 관계에 대한 회귀분석 결과 (참여자)

	이타적 행동	양심 및 정당한 행동	예의바른 행동	구성원의 노력
참여횟수	.02(1.46)	.00(.42)	.05(1.88)+	.07(3.03)**
내재적 동기	.21(10.84)***	.09(5.00)***	.05(2.42)*	.23(11.03)***
외재적 동기	-.05(2.54)*	-.10(5.61)***	-.08(4.36)***	-.06(3.08)**
상수	2.67***	2.85***	3.42***	2.50***
R ²	.117	.065	.034	.135
F값	68.25***	35.75***	18.20***	80.37***

* P<.10 * P<.05 ** P<.01 *** P<.001

〈표 9〉 가치특성과 자원봉사활동 경험간의 관계에 대한 T-검정 결과 (전체)

	개인-집합주의	도구-목적주의	경제-사회적기업관
참여자	3.16	3.18	3.99
미참여자	3.12	3.12	3.95
T값	.92	1.47	.97

† P<.10 * P<.05 ** P<.01 *** P<.001

의 가치특성의 차이와 자원봉사활동에의 참여여부간에 별반 관련성이 없다는 점을 보여주는 것으로, 양자의 관련성을 예상했던 가설 3-1, 4-1, 5-1은 모두 기각되었다.

다음으로 자원봉사활동에 참여한 구성원에 한해 적용되는 가치특성과 참여횟수 및 참여동기와의 관계를 살펴보자. 앞서 제시한 〈표 6〉를 통해 단순 상관관계 측면에서 개인주의-집합주의, 도구주의-목적주의, 그리고 경제적 기업관-사회적 기업관이라는 각 가치특성 차원과 참여횟수와의 관계를 검토해 보면, 도구주의-목적주의를 제외하고 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 이는 가설 4-2는 기각되고, 가설 3-2와 가설 5-2를 지지해 주는 것이지만, 상관계수의 수치가 낮아 이 역시 다소 미약한 관련성을 지닌 것으로 보여진다. 한편 각 가치특성 차원과 내재적 참여동기와의 관계를 검토해 보면, $p<.01$ 수준에서 모두 유의한 것으로 나타나고 있다. 이는 가설 3-3, 가설 4-3, 그리고 가설 5-3을 지지해주는 것으로, 특히 가설 5-3을 통해 제시된 경제적 기업관-사회적 기업관과 내재적 참여동기간의 관련성이 높은 것으로 나타났다.

이에 덧붙여 당초 가설로서는 제시되지 않았지만, 내재적 동기와 외재적 동기간 부(-)의 관련성에 기초해 각 가치특성 차원과 외재적 참여동기와의 관계를 추가적으로 검토할 필요가 있다. 단순

상관관계 측면에서 각 가치특성 차원과 외재적 참여동기와의 관계를 검토해 보면, $p<.001$ 수준에서 모두 유의한 것으로 나타났으며, 각각의 상관계수가 -0.21 , -0.21 , 그리고 -0.27 로 상당히 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 개인주의나 도구주의, 경제적 기업관 지향의 가치특성을 지닌 구성원들은 자원봉사활동에 참여하더라도 다소 외재적 동기를 갖고 참여하는 경향이 있음을 보여주는 결과이다.

개인주의-집합주의, 도구주의-목적주의, 그리고 경제적 기업관-사회적 기업관이라는 각 가치특성 차원이 성별, 연령, 근속년수라는 통제변수와 함께 동시에 고려될 때, 자원봉사에의 참여횟수와 참여동기를 어느 정도나 설명해 주는가를 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시했으며, 그 결과는 〈표 10〉과 같다. 분석결과를 통해 보듯 통제변수와 각 가치특성의 차원에 의해 참여횟수와 내재적 참여동기, 외재적 참여동기 각각이 통계적으로 유의하게 설명되고는 있지만, 그중 참여횟수에 대한 설명력은 극히 미약한 것으로 나타나고 있다.

한편 회귀계수의 유의도를 통해 가설에서 제시된 변수간의 관계를 검토해 볼 수 있을 것이다. 먼저 개인주의-집합주의는 참여횟수와 내재적 참여동기를 설명함에 있어 유의적인 것으로 나타났다. 이는 가설 3-2와 가설 3-3을 지지해주는 결과이다. 한편 가설로는 제시되지 않았지만 개인주의-집합주의는 외재적 참여동기에 대해서 유의적인 것으로 나

〈표 10〉 가치특성과 자원봉사활동에 대한 회귀분석 결과(참여자)

	참여횟수	내재적 동기	외재적 동기
성별	.03(.40)	.09(1.74) ⁺	.02(.30)
연령	.00(.22)	.00(.56)	.00(.02)
근속연수	.01(1.06)	.01(1.29)	-.01(-1.12)
개인-집합주의	.10(2.13) [*]	.10(3.54) ^{***}	-.15(-4.94) ^{***}
도구-목적주의	.07(1.56)	.03(1.09)	-.19(-6.22) ^{***}
경제-사회 기업관	.09(1.67) ⁺	.19(5.91) ^{***}	-.28(-8.46) ^{***}
상수	1.78 ^{***}	1.94 ^{***}	1.42 ^{***}
R ²	.01	.05	.12
F값	3.33 ^{**}	13.60 ^{***}	33.01 ^{***}

⁺P<.1 ^{*}P<.05 ^{**}P<.01 ^{***}P<.001

〈표 11〉 가치특성과 조직시민행동에 대한 회귀분석 결과(전체)

	이타적 행동	양심 및 정당한 행동	예의바른 행동	구성원 노력
성별	.12(4.00) ^{***}	.03(1.19)	-.05(-1.75) ⁺	.01(.26)
연령	.01(5.02) ^{***}	.02(6.01) ^{***}	.01(4.53) ^{***}	.02(7.20) ^{**}
근속연수	-.00(-0.09)	-.00(-0.19)	-.01(-1.86) ⁺	-.00(-.41)
개인-집합주의	.05(3.13) ^{**}	.08(4.93) ^{***}	-.01(-.34)	.03(1.61)
도구-목적주의	.07(4.15) ^{***}	.06(3.95) ^{***}	.04(2.29) [*]	.06(3.26) ^{**}
경제-사회 기업관	.09(4.73) ^{***}	.11(6.46) ^{***}	.15(8.27) ^{***}	.15(7.24) ^{***}
상수	2.29	2.11 ^{***}	2.89 ^{***}	1.98 ^{***}
R ²	.103	.111	.052	.103
F	32.37 ^{***}	40.48 ^{***}	17.67 ^{***}	37.51 ^{***}

⁺ P<.1 ^{*} P<.05 ^{**} P<.01 ^{***} P<.001

타났다. 다음으로 도구주의-목적주의는 참여횟수나 적극적 참여동기에 대해서 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이 결과는 가설 4-2와 가설 4-3을 지지 해주지 않는 것이다. 이에 비해 가설로는 제시되지 않았지만 도구주의-목적주의는 오히려 외재적 참여동기에 대해서 유의적인 것으로 나타났다. 마지막으로 경제적-사회적 기업관은 참여횟수와 내재적 참여동기를 설명함에 있어 유의적인 것으로 나타났다. 이는 가설 5-2와 가설 5-3을 지지해주는 결과

이다. 한편 경제적-사회적 기업관은 외재적 참여동기에 대해서도 유의적인 것으로 나타났다. 이에 덧붙여 인구통계적 변수들로 구성된 통제변수들의 참여횟수나 참여동기에 대한 설명력은 대부분 유의하지 않은 것으로 나타났다.

3) 가치특성과 조직시민행동과의 관계

다음으로 가치특성과 조직시민행동의 관계에 대한 분석결과를 살펴보도록 한다.

상관관계 분석결과를 보면 개인-집합주의와 예의 바른 행동간 관계를 제외한 모든 변수간 관계에서 모두 정(+)의 관계로서 유의적인 것으로 나타났다. 이는 가설 3-4, 4-4, 5-4를 지지해주는 결과이다.

한편 개인주의-집합주의, 도구주의-목적주의, 경제적-사회적 기업관이라는 가치특성과 통제변수를 동시에 고려했을 때, 조직시민행동의 하위차원 각각을 어느 정도나 설명해 주는가를 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시했으며, 그 결과는 다음의 <표 11>과 같다. 분석결과를 통해 보듯 각 가치특성과 통제변수에 의해 각각의 조직시민행동의 하위차원들이 유의하게 설명되는 것으로 나타나고 있다.

회귀계수의 의의도를 통해 가설에서 제시된 변수간의 관계를 검토해 보면, 개인주의-집합주의는 이타적 행동과 양심 및 정당한 행동을 설명함에 있어 유의적인 변수인 것으로 나타나고 있어 가설 3-4를 부분적으로 지지해주고 있다. 이에 비해 도구주의-목적주의, 그리고 경제적-사회적 기업관은 조직시민행동의 각 차원을 설명함에 있어 모두 유의적인 것으로 나타나고 있어, 가설 4-4와 5-4를 지지하고 있다. 특히 가치특성의 하위차원중 경제적-사회적 기업관이 조직시민행동의 각 차원을 가장 잘 설명해주는 변수로서 나타나고 있다. 한편 가치특성을 함께 고려할 경우에는 통제변수중에서 연령이 조직시민행동의 각 차원을 설명함에 있어 모두 유의적인 것으로 나타나고 있다.

4) 가치특성, 자원봉사활동, 조직시민행동의 상호관계

마지막으로 연구모형을 통해 탐색적 연구과제로 제시된 자원봉사활동의 부분적 매개효과에 대한 분석결과를 살펴보고자 한다. 매개효과를 검증하기

위해서는 첫째 독립변수인 가치특성이 매개변수인 자원봉사활동에 미치는 영향에 대한 회귀분석, 둘째 독립변수인 가치특성이 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 회귀분석, 셋째 독립변수와 매개변수 모두가 종속변수에 미치는 영향에 대한 회귀분석이 필요하다. 만약 독립변수가 매개변수에 영향을 미치고(첫번째 회귀분석결과), 독립변수가 종속변수에 영향을 미치고(두번째 회귀분석결과), 매개변수가 종속변수에 영향을 미치면서(세번째 회귀분석결과) 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 두 번째 회귀분석 결과보다 세 번째 회귀분석 결과에서 현저하게 줄어든다면 부분적 매개효과가 있다고 볼 수 있다(Baron & Kenny, 1986).

먼저 가치특성, 자원봉사 참여경험, 그리고 조직시민행동간의 관계에 대해 살펴보기로 한다. 자원봉사 참여경험의 매개효과 검증을 위해서는 우선적으로 가치특성이 참여경험에 영향을 미친다는 점이 확인되어야 하지만, 앞서의 <표 9>를 통해 보듯, 그 영향관계가 유의적이지 못하였다. 따라서 참여경험과 관련해 매개효과의 검증과 해석은 불필요한 것으로 판단된다. 여기서는 이들 변수간의 상호관련성 규명을 위해 조직시민행동의 각 차원을 종속변수로 한 중회귀분석을 실시하였고 그 결과는 <표 12>와 같다.

우선 각 가치특성과 통제변수를 고려한 모델 I의 경우, 각 차원에 대한 전반적인 설명력은 모두 유의적인 것으로 나타났다. 특히 각 차원 공히 경제적-사회적 기업관, 도구-목적주의, 연령 요인이 유의적인 설명력이 있는 것으로 나타났고, 이타적 행동과 양심 및 정당한 행동 차원에서는 각 가치특성의 설명력이 모두 유의적인 것으로 나타났다. 한편 자원봉사에의 참여경험과 통제변수를 고려한 모델 II의 경우에도 각 차원에 대한 전반적인 설명력

〈표 12〉 가치특성, 참여경험과 조직시민행동에 대한 단계적 회귀분석 결과 (전체)

	이타적 행동			양심 및 정당한 행동			예의바른 행동			구성원 노력		
	모델 I	모델 II	모델 III	모델 I	모델 II	모델 III	모델 I	모델 II	모델 III	모델 I	모델 II	모델 III
상별	.12(3.99)***	.12(3.99)***	.12(4.01)***	.03(1.16)	.03(1.01)	.03(1.13)	-.05(-1.75)*	-.06(-1.99)*	-.05(-1.70)+	.01(.26)	.01(0.24)	.01(0.24)
연령	.01(5.02)***	.01(5.14)***	.01(4.86)***	.02(6.01)***	.02(5.97)***	.02(5.87)***	.01(4.53)***	.01(4.65)***	.01(4.41)***	.02(7.20)***	.02(7.13)***	.02(6.95)***
근속연수	-.00(-0.09)	.00(.18)	-.00(-0.23)	-.00(-.19)	.00(0.42)	-.00(-.29)	-.01(-1.86)*	-.01(-1.87)*	-.01(-1.89)+	-.00(-.41)	-.00(-.52)	-.00(-.59)
개인-집합주의	.05(3.13)**		.06(3.18)**	.08(4.93)***		.08(4.97)***	-.01(-.34)		-.00(-.22)	.03(1.58)		.03(1.70)
도구-목적주의	.07(4.15)***		.07(4.03)***	.06(3.95)***		.06(3.94)***	.04(2.29)*		.03(2.03)*	.06(3.26)**		.06(3.12)**
경제-사회 기업관	.09(4.73)***		.09(4.54)***	.11(6.46)***		.11(6.12)***	.15(8.27)***		.15(8.15)***	.15(7.24)***		.14(6.88)***
참여경험		.11(3.59)***	.10(3.31)***		.10(3.23)**	.09(2.99)**		.05(1.51)	.03(1.04)*		.19(5.66)***	.18(5.34)***
상수	2.29***	2.83***	2.14***	2.11***	2.84***	1.99***	2.89***	3.52***	2.85***	1.98***	2.53***	1.72***
R ²	.103	.079	.108	.111	.064	.114	.051	.014	.051	.103	.080	.114
F	37.37***	42.12***	33.36***	40.48***	33.85***	35.43***	17.67***	7.165***	14.70***	37.51***	43.08***	35.60***

* P<.1 * P<.05 ** P<.01 *** P<.001

〈표 13〉 가치특성, 참여횟수 및 동기와 조직시민 행동에 대한 단계적 회귀분석 결과 : (참여자)

	이타적 행동			양심 및 정당한 행동			여의바른 행동			구성원 노력		
	모델 I	모델 II	모델 III	모델 I	모델 II	모델 III	모델 I	모델 II	모델 III	모델 I	모델 II	모델 III
	성별	.13(3.94)***	.13(3.97)***	.12(3.68)***	.02(.65)	.02(0.57)	.02(.58)	-.04(-1.30)	-.06(-1.76)*	-.05(-1.46)	.02(.63)	.00(0.05)
연령	.01(4.72)***	.01(4.04)***	.01(4.11)***	.01(5.39)***	.01(4.84)***	.01(5.03)***	.01(3.76)***	.01(4.26)***	.01(4.38)***	.02(6.54)**	.02(6.30)***	.02(6.55)***
근속연수	-.00(-0.12)	.00(-0.01)	-.00(-0.30)	-.00(-.76)	-.00(-0.52)	.00(-1.18)	-.00(-1.38)	-.01(-2.21)**	-.01(-2.35)*	-.00(-.28)	-.00(-.66)+	-.00(-.86)
개인-집합주의	.04(2.06)*		.02(1.03)	.08(4.63)***		.07(3.51)***	-.00(-.20)	-.00(-.23)	-.00(-.23)	.04(2.08)*		.02(1.06)
도구목적주의	.07(3.53)***		.05(2.42)*	.07(3.85)***		.06(2.63)**	.02(1.00)	.01(.44)	.01(.44)	.04(1.76)+		.01(.49)
경제-사회 기업관	.10(4.55)***		.06(2.81)**	.11(5.73)***		.11(5.06)***	.16(7.79)***	.15(6.94)***	.15(6.94)***	.16(7.00)***		.11(5.00)***
참여횟수	.01(1.30)		.02(1.22)	.01(0.57)		.00(.24)		.02(1.63)	.02(1.50)		.04(3.24)**	.03(3.06)**
내재적 동기	0.18(8.90)***		.17(8.60)***	.07(3.81)***		.07(3.58)***		.04(1.89)+	.03(1.52)		.20(9.88)***	.20(9.55)***
외재적 동기	-.07(-3.65)***		-.04(2.23)*	-.09(-0.39)***		-.06(3.10)**		-.08(-4.17)***	-.05(2.60)**		-.06(-3.37)***	-.04(1.80)+
상수	2.35	2.67***	1.92***	2.13***	3.06***	1.88***	2.92***	3.63***	2.65***	2.04***	2.36***	1.52***
R2	.102	.168	.175	.102	.095	.130	.046	.043	.074	.104	.185	.200
F	30.28***	49.18***	33.97***	30.28***	25.70***	23.87***	13.85***	11.035***	12.74***	31.04*** ¹	55.57***	40.16***
$\Delta R^2(I \rightarrow II)$.073***			.028***			.028***			.096***
$\Delta R^2(II \rightarrow III)$.007***			.035***			.031***			.015***

* P<.1 * P<.05 ** P<.01 *** P<.001

은 모두 유의적인 것으로 나타났고, 예의바른 행동을 제외한 나머지 차원에서의 참여경험의 설명력도 유의적인 것으로 나타났다. 마지막으로 개인주의-집합주의, 도구주의-목적주의, 경제적-사회적 기업관이라는 가치특성과 자원봉사의 참여경험, 그리고 통제변수 모두를 동시에 고려한 모델 III의 경우도 각 차원에 대한 전반적인 설명력은 당연히 유의적인 것으로 나타났고, 각 차원에 대해 경제적-사회적 기업관, 도구-목적주의, 참여경험, 그리고 연령이 유의적인 설명력을 지니는 요인으로 나타났다. 이상의 분석결과를 종합해 본다면, 각 개인이 지닌 가치특성이 조직시민행동에 영향을 미치는 물론 자원봉사활동에의 참여경험 역시 조직시민행동에 대해 독자적인 영향을 미친다는 점을 보여준다.

다음으로 자원봉사활동에의 참여자를 대상으로 가치특성, 자원봉사 참여횟수 및 동기, 그리고 조직시민행동간의 관계에 대해 살펴보기로 한다. 앞서 <표 10>을 통해 보듯 가치특성이, 특히 개인주의-집합주의와 경제적-사회적 기업관이 참여동기에 영향을 미치며, 제한된 의미에서 참여횟수에도 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있었다. 이들 자원봉사의 참여횟수 및 참여동기의 부분적 매개효과 검증에 위해서 참여횟수와 참여동기를 추가적으로 투입하는 단계적 회귀분석을 실시하였으며 그 결과가 <표 13>이다.

참여자만을 대상으로 각 가치특성과 통제변수를 고려한 모델 I은 앞서 <표 12>의 결과와 유사하다. 한편 자원봉사에의 참여횟수와 참여동기, 통제변수를 고려한 모델 II의 경우에 각 차원에 대한 설명력은 통계적으로 유의할 뿐만 아니라, 모델 I보다 다소 높거나 유사하게 나타나고 있다. 가치특성과 자원봉사의 참여횟수 및 동기, 그리고 통제변수를 동시에 모두 고려한 모델 III의 경우에도 그

설명력이 통계적으로 유의했으며, 조직시민행동의 각 차원 모두에 대해 경제적-사회적 기업관, 외재적 동기, 그리고 연령이 유의한 설명요인으로 나타났다.

한편 모델 I과 자원봉사에의 참여횟수와 참여동기를 추가적으로 고려한 모델 III의 결과를 비교해 봄으로써 조직시민행동에 대한 참여횟수와 참여동기의 부분적 매개효과를 확인해볼 수 있다. 우선 $\Delta R^2(I \rightarrow III)$ 을 보면 조직시민행동의 하위차원 모두에서 유의적인 것으로 나타났고, 특히 이타적 행동과 구성원의 노력에서 상대적으로 높게 나타나고 있다. 또한 모델 I의 각 가치특성에 걸렸던 회귀계수가 자원봉사에의 참여횟수 및 참여동기가 추가된 모델 III로 변경되면서 약화되는 공통적 현상을 발견할 수 있다. 이는 자원봉사의 참여동기가 가치특성과 조직시민행동과의 관계에서 부분적인 매개효과를 보이고 있다는 점을 확인시켜 주는 것이다.

이상의 분석결과를 종합해 본다면, 각 개인이 지닌 가치특성이 조직시민행동에 영향을 미치는 물론 자원봉사활동에의 참여동기 역시 조직시민행동에 대해 독자적인 영향을 미치며, 동시에 자원봉사활동에의 참여동기는 가치특성과 조직시민행동간의 관계를 부분적으로 매개하는 복합적 상호관련성을 보여주고 있다.

4. 종합 및 논의

여기서는 앞서의 분석결과를 종합해보고, 그 결과가 지니는 의미를 재해석해 보고자 한다. <표 14>는 본 연구의 가설 검증의 결과를 요약해 보여주고 있다.

〈표 14〉 가설검정 결과 요약

	상관관계 및 T-test 결과	중회귀분석 결과
가설 1-1	○ (T-test)	해당없음
1-2	○	△(예의바른 행동, 구성원의 노력만 지지됨)
가설 2-1	○	○
2-2	○	해당없음
2-3	○	○
가설 3-1	× (T-test)	해당없음
3-2	○	○
3-3	○	○
3-4	○	△ (이타주의, 양심 및 정당한 행동만 지지됨)
가설 4-1	× (T-test)	해당없음
4-2	×	×
4-3	○	×
4-4	○	○
가설 5-1	× (T-test)	해당없음
5-2	○	○
5-3	○	○
5-4	○	○

註) ○ : 채택, △ : 부분 채택, × : 기각

우선 중심 연구과제인 자원봉사와 조직시민행동과의 관련성을 살펴보면, 자원봉사에의 참여자의 조직시민행동성향은 한 번도 참여하지 않은 구성원의 조직시민행동성향보다 높게 나타나고 있다(가설 1-1 지지). 이는 자원봉사활동에의 참여여부가 조직시민행동성향과 어떤 관련성을 지니고 있음을 보여주는 것이다. 자원봉사활동을 선행변수로 가정한다면 자원봉사활동의 경험여부가 조직시민행동성향에 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 그러나 반대로 조직시민행동 성향을 자원봉사활동에의 선행변수로도 가정해 볼 수도 있다. 이 경우 구성원이 갖고 있는 조직시민행동성향에 따라 자원봉사활동의 참여여부가 결정된다고 해석할 수도 있다.

이 문제와 관련해 본 조사결과 조직시민행동이 자원봉사활동의 선행변수일 가능성보다는 자원봉사활동이 조직시민행동의 선행변수일 가능성이 높은 것으로 판단된다. 이 점은 참여횟수와 참여동기라는 자원봉사활동의 특성과 조직시민행동과의 관계, 더 나아가 개인의 가치특성과 조직시민행동 성향과의 관계, 개인의 가치특성과 자원봉사활동과의 관계에 대한 분석결과를 추가적으로 살펴봄으로써 알 수 있다.

먼저 자원봉사활동의 특성과 조직시민행동과의 관계를 살펴보면, 분석결과 참여횟수가 늘어남에 따라 부분적으로 조직시민행동 성향이 높게 나타나고 있었지만, 그 관련성은 다소 미약했다(가설

1-2 지지). 이에 비해 자원봉사에의 내재적 참여 동기가 강할수록 조직시민행동 성향이 높게 나타남에 비해, 외재적 동기가 강할수록 조직시민행동 성향이 낮게 나타나고 있다(가설 2-1, 2-3 지지). 이에 덧붙여 참여자의 내재적 동기와 외재적 동기간 강한 부(-)의 상관관계를 보이고 있다(가설 2-2 지지). 이러한 분석결과는 첫째, 자원봉사에의 참여횟수보다는 참여동기가 조직시민행동을 보다 잘 설명하고 있다는 점을 보여주고 있다. 둘째, 참여는 했더라도 자신의 내적 필요성에 입각했으나, 아니면 외부적 필요에 이끌려 했느냐라는 동기에 따라 조직시민행동 성향에 미치는 영향이 정반대로 나타나고 있다. 따라서 조직시민행동 성향에 따라 자원봉사활동에의 참여여부나 횟수, 동기가 영향을 받는다고 해석하기는 어려우며, 이보다는 참여여부와 참여 동기에 따라 조직시민행동이 영향을 받는다는 해석이 보다 설득력을 지닐 것이다.

다음으로 개인의 가치특성과 조직시민행동 성향과의 관계, 개인의 가치특성과 자원봉사활동과의 관계를 살펴보면, 가치특성에 따라 조직시민행동 성향은 설명되고 있는 반면, 자원봉사활동에의 참여유무는 설명되지 않고 있다. 즉, 사회적 기업관, 목적주의, 집합주의의 가치특성을 지닌 구성원일수록 조직시민행동 성향이 높은 것으로 나타난 반면(가설 3-4, 4-4, 5-4 지지), 자원봉사활동에의 참여경험의 유무가 설명되지 않고 있다(가설 3-1, 4-1, 5-1 기각). 그러나 참여자의 경우에 있어서 가치특성에 따라 자원봉사활동에의 내재적 동기나 외재적 동기가 설명되고 있는데, 사회적 기업관, 목적주의, 집합주의의 가치특성을 지닌 구성원일수록 다소 참여횟수가 많고, 내재적 동기를 강하게 지님에 비해, 외재적 동기는 미약한 것으로 나타났다(가설 3-2, 3-3, 5-2, 5-3 지지/가설 4-3 부분

지지). 이러한 분석결과는 첫째, 선행변인으로서 기업구성원의 가치특성은 자원봉사활동의 참여유무나 횟수에는 반영되지 않지만, 참여동기에는 반영되고 있다는 점을 보여준다. 둘째, 선행변인으로서의 구성원의 가치특성은 조직구성원의 조직시민행동 성향에 반영된다는 점을 보여준다. 셋째, 외재적 동기에 반영되어 있듯이 회사정책이나 상사의 리더십, 부서분위기 등과 같은 제3의 상황요인이 자원봉사활동에의 참여 여부에 영향을 미칠 가능성을 보여준다. 이상의 결과를 통해 자원봉사활동에의 참여여부는 본 연구모형에서 개인의 가치특성이외의 다른 변인에 의해 영향을 받는 독립적인 변인으로 작용하고 있으며, 개인의 가치특성은 참여동기와 연계되어 조직시민행동에 영향을 미치고 있다고 해석할 수 있을 것이다.

연구가설을 통해 제시된 변인간 관계에 대한 결과해석과 탐색적 연구과제의 분석을 통해 밝혀진 상호관련성의 의미를 종합해보면 다음과 같다. 각 개인이 지닌 가치특성이 조직시민행동에 영향을 미치는 물론 자원봉사활동에의 참여경험 역시 조직시민행동에 대해 독자적인 영향을 미친다는 점이다. 특히 참여자의 경우에 있어서 각 개인의 가치특성과 자원봉사활동에의 참여동기 각각이 조직시민행동에 대해 독자적인 영향을 미치며, 동시에 자원봉사활동에의 참여동기는 가치특성과 조직시민행동간의 관계를 부분적으로 매개하는 복합적 상호관련성을 맺고 있다는 점이다.

이상의 결과를 토대로 우리들은 기업 자원봉사활동의 추진방식과 관련된 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 개인의 가치특성에 기초해 자발적 의사를 갖고 추진되는 자원봉사활동은 구성원의 조직시민행동 성향을 긍정적인 방향에서 강화시켜 줌으로써

대내적 조직유효성을 증대시키는 혜택을 조직에 부여한다는 점이다. 기업의 자원봉사활동이 참여한 개인은 물론 봉사대상이 되는 사회에 긍정적인 영향을 미친다는 점은 이미 잘 알려진 사실이다 (Conrad & Hedin, 1982 ; 김동배·조학래·김혜령, 1995 ; 현외성, 1997). 그러나 이러한 기업 자원봉사활동이 기업조직에도 긍정적 영향을 실질적으로 미칠 것인가의 문제는 아직 논란의 여지가 남아있다. 물론 자원봉사활동을 통해 지역사회와 조직과의 우호적 관계를 조성하고 기업이미지를 제고시킬 수 있다는 대외적 측면에서의 긍정적 효과는 기대해 볼 수 있지만, 자원봉사활동에의 참여경험이 구성원의 행동에 반영되어 조직유효성의 증진에 기여한다는 긍정적 효과는 아직 규범적 주장에 그치고 있었다(Caudron, 1994). 본 연구는 이 점을 실증적 연구결과를 토대로 밝혀 주고 있다. 결과적으로 개인의 가치특성과 자발적 의사에 기초해 추진되는 기업의 자원봉사활동은 이타주의의 실천과 심리적 만족감 증대라는 개인적 효과, 사회문제 해결에의 기여와 공동체의식 강화라는 사회적 효과, 그리고 지역사회와 우호적 관계 조성 및 조직 건전성 및 유효성의 증진이라는 조직적 효과를 동시에 가져옴으로써, 개인과 기업, 그리고 사회를 상호 연계시켜주는 중요한 고리가 될 수 있다는 점을 시사하고 있다.

둘째, 본 연구의 결과는 자원봉사활동에의 참여가 개인의 가치의식이나 자발적 의사와 무관하게 추진될 경우, 자원봉사활동이 지닌 위와 같은 긍정적 효과가 크게 반감될 수 있다는 점을 시사해 준다. 즉 개인의 가치특성과 자원봉사에의 내재적 참여동기를 고려치 않는 자원봉사활동 참여유도는 오히려 조직시민행동의 약화라는 부정적 결과를 초래할 수 있다는 것이다. 따라서 사회적으로 바람직한

자원봉사활동이 가급적 활성화되는 것도 필요하겠지만, 그렇다고 자발성과 회생, 무보수성이라는 본연의 자원봉사의 정신에 위배되는 인위적인 방법을 통해 추진될 경우 오히려 부정적 결과를 초래할 수 있다는 점에 유의해야 한다. 특히 본 연구의 결과는 자원봉사활동을 활성화함에 있어 개인의 자발적 참여의사를 존중해주는 것이 매우 중요하다는 점을 시사해 주고 있다.

이 연구의 시사점은 비단 기업의 자원봉사활동에만 국한되지 않고, 고등학생의 자원봉사활동에도 그대로 적용될 수 있을 것이다. 최근 고등학생의 자원봉사활동은 종합생활기록부에 기록되어 입시때 결과적으로 점수로 반영되는 제도적 방식으로 운영되고 있다. 이로 인해 본래의 취지와 달리 일률적으로 정해진 규정시간을 어떤 방법으로든 채워 대학입시때 불이익을 받지 않겠다는 외재적 동기가 크게 작용하고 있다. 그 결과 자원봉사의 경험을 통해 자아정체감과 공동체의식이 강화되고 인격이 성숙되는 기회를 얻기보다는 오히려 개인의 도구주의적 의식과 기회주의 속성이 강화되는 부작용이 초래되고 자원봉사활동 자체가 형식화될 위험이 커지고 있다. 이를 바로 잡기 위해서는 자발성과 회생, 무보수성이라는 본연의 자원봉사의 정신에 입각해 개인의 자발적 참여의사를 존중해주는 방향으로 제도적 보완을 행해야 할 것이다.

IV. 기업관련 시민행동의 연구과제

사회는 물론 기업이라는 조직, 그리고 그속의 구성원 개인들은 자신의 입장에서 행할 수 있는 적극적인 시민행동을 통해 상호 연계되어 있으며, 이러한

자발성에 기초한 적극적 시민행동은 종국적으로 각자 자신들의 이득으로 다시 되돌아올 수 있다. 그렇게 때문에 각자 자신의 입장에서 행하는 적극적 시민행동이 사회 및 조직의 통합을 촉진하고, 더 나아가 하나의 커다란 사회공동체를 형성하는 데에 이바지할 수 있는 것이다.

이러한 맥락에서 본 논문은 기업이 지원하는 구성원 자원봉사활동이 개인 차원의 단순한 이타주의의 실천으로 끝나는 것이 아니라, 사회와 개인, 그리고 기업을 상호 연계시켜주는 중요한 고리가 되며, 이를 통해 기업은 조직 건전성 및 유효성의 증진을 기하는 조직시민행동을 촉진할 수 있다는 점을 밝히고자 하였다. 이를 위해 이론구축과 실증연구를 통해 구성원의 가치특성, 자원봉사활동, 그리고 조직시민행동간의 관련성을 연구했다.

연구결과 첫째, 자원봉사활동의 참여경험이나 횟수보다는 참여동기가 조직시민행동과 밀접한 관련성이 있다는 점, 둘째, 개인의 가치특성은 자원봉사활동의 참여여부와는 관련성이 적지만 자원봉사활동의 참여동기와 조직시민행동에는 영향을 미친다는 점, 셋째, 자원봉사활동의 참여동기가 가치특성과 조직시민행동간의 관계를 부분적으로 매개한다는 점, 넷째, 외적 필요에 의해 촉발된 자원봉사활동은 조직시민행동의 약화라는 부정적 결과를 초래할 수 있다는 점 등을 발견할 수 있었다. 이상의 결과를 토대로 개인의 가치특성에 기초해 자발적 의사를 갖고 추진되는 자원봉사활동은 구성원의 조직시민행동 성향을 긍정적인 방향에서 강화시켜 줌으로써 대내적 조직유효성을 증대시키는 혜택을 조직에 부여한다는 결론을 얻을 수 있었다.

향후 이 분야의 연구를 더욱 촉진하고 확산하기 위해 다음과 같은 연구과제가 탐구되는 것이 필요할 것으로 보인다.

첫째, 자원봉사활동의 참여동기와 그 효과에 대한 보다 체계적이고 심층적인 연구가 필요할 것이다. 본 연구는 자원봉사의 참여동기를 내재적 동기와 외재적 동기로 나누어 조사했지만, 연구설계 단계부터 이 문제에 초점을 두고 체계적으로 접근하지는 못하였다. 이로 인해 참여동기 항목의 개념적 포괄성과 타당성이 부족하다는 한계를 갖고 있다. 따라서 자원봉사활동의 참여동기에 대한 최근 연구들을 참고해 연구설계 단계부터 이 문제에 초점을 둔 심층적 연구가 필요할 것이다(Cnaan & Goldberg-Glen, 1991 ; Winniford, Carpenter & Grider, 1997).

특히 한국의 현실에서는 참여동기와 관련해 자발성이 결여된 상태에서 강압에 의해 참여했을 경우에 나타나는 효과와 문제점에 초점을 둔 연구가 필요할 것이다. 왜냐하면 구성원 자원봉사활동에 대한 기업지원의 문제점 중의 하나가 바로 기업의 조직적 지원이 자칫 사원들에 대해서 무언의 압력으로 작용할 수 있기 때문이다[코-보레트 시츨슨십 硏究會, 1990]. 이 경우 자원봉사활동은 그 본래적 의미를 상실하고 오히려 반강압적 권유에 따르는 심리적 반발감이 커질 수 있다는 점에 유의해야 한다. 특히 한국사회처럼 자원봉사활동에 대한 역사적·사회문화적 기반이 취약할 경우, 자칫 자원봉사활동에 대한 기업의 조직적 지원이 암묵적 강요나 강력한 권유로 인식될 위험성이 있기 때문에, 향후 이 문제에 초점을 둔 심층적 연구가 필요할 것이다.

둘째, 자원봉사활동의 제반 변인간 관련성에 대해 주목할 필요가 있을 것이다. 본 연구는 가치특성과 자원봉사, 그리고 조직시민행동간의 관련성에 일차점 초점을 두고 있었기 때문에, 자원봉사활동의 내부 변인간 관계에 대해서는 크게 주목하지 않

았다. 그러나 내재적 동기와 외재적 동기간 강한 부(-)의 관련성을 보이고 있다는 점, 타 변인과의 관련성이 상이하게 나타난다는 점 등을 참조해볼 때, 내부 변인간 관계에 대해 보다 심층적으로 고찰해야 할 필요성이 제기되고 있다. 예를들어 참여 여부 및 횟수와 참여동기와의 관계와 관련해 Winniford, Carpenter & Grider(1997)는 다양한 동기요인을 참여여부 및 지속결정의 선행요인으로 간주하고, 참여여부의 결정과 관련된 동기요인과 참여지속(횟수)의 결정과 관련된 동기요인이다를 것이라고 주장하고 있다. 이와는 달리 초기의 참여경험 및 개인적 참여효과가 참여지속의 결정과 관련된 동기요인에 영향을 미칠 가능성을 상정해볼 수도 있을 것이다. 이와같이 내부 변인간 관계에 대한 심층적 연구를 통해 기업 자원봉사활동의 활성화를 위한 보다 많은 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 자원봉사활동이 구성원 개인에게 미치는 영향이나 효과, 그리고 이것이 구성원 일반의 행동특성에 반영되어 결과적으로 조직유효성에 영향을 미치는 과정에 대한 연구가 필요할 것으로 보여진다. 본 연구에서는 자원봉사활동이 구성원 개인에게 미치는 영향을 별도로 고찰하지 않고, 조직유효성에 영향을 미칠 조직시민행동이라는 행동특성에만 주목했다. 그러나 자원봉사활동의 경험이 구성원의 어떤 행동특성에 반영된다는 점을 설명하기 위해서는 구성원 개인에게 미치는 영향과 효과문제를 검토해야 할 필요성이 제기된다. 즉 자원봉사활동의 경험 및 동기, 개인에게 미치는 영향이나 효과, 그리고 조직유효성과 관련된 조직시민행동·조직몰입과 같은 행동특성을 상호연계시키는 연구가 필요할 것이다.

넷째, 개인의 가치특성과 자원봉사 경험 및 동

기, 그리고 조직시민행동과 같은 행동특성간의 관련성에 대한 종단적 연구가 필요할 것이다. 본 연구는 복수의 기업에 종사하는 이천여명의 종업원을 대상으로 설문조사를 행하는 비교횡단연구(cross-sectional study)로 계획되었고, 이에 따라 연구의 설계 단계부터 가치특성이 선행변인이고, 조직시민행동은 결과변인이라는 암묵적인 전제에서 출발했다. 물론 우리나라에서는 기업의 자원봉사활동이 본격적으로 시작한지 채 2-3년밖에 안되기 때문에 아직까지는 개인의 내재된 가치특성에 의해 자원봉사활동의 참여여부나 동기가 영향을 받을 것이라는 점이 함께 고려되었다. 그러나 우리들이 자원봉사활동의 중요성을 강조하는 진정한 이유중에는 하나는 자원봉사활동의 참여경험이 누적됨에 따라 개인이 지닌 가치특성이 친사회적으로 변화할 것이라는 점에 있다. 따라서 향후 기업의 자원봉사활동이 지속된다면 자원봉사활동의 참여경험과 효과가 어떤 방식으로 개인의 가치특성의 변화를 도모하는지를 추적하는 종단적 연구(longitudinal study)가 필요할 것이다. 이와함께 자원봉사활동의 참여경험 및 효과와 조직시민행동 성향간의 상호 영향관계를 추적하는 종단적 연구도 필요할 것이다.

다섯째, 자원봉사활동이라는 개인차원의 시민행동에 그치지 않고, 사회공헌활동이라는 기업차원의 시민행동으로까지 그 연구의 지평을 확장하는 시도가 필요할 것이다. 본 연구에서는 기업관을 통해 기업의 사회공헌활동과 자원봉사활동 및 조직시민행동과의 관련성을 간접적으로나마 탐색했다. 그 결과 기업관은 다른 가치특성에 비해 자원봉사활동은 물론 조직시민행동에 보다 직접적인 영향을 미칠 수 있는 가치특성으로 작용하고 있다는 점을 발견할 수 있었다. 그러나 이 조사결과만을 갖고 기

업관이 자원봉사활동 및 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미친다는 점, 더 나아가 기업의 사회공헌활동이 개인의 자원봉사활동 및 조직시민행동의 영향요인이 될 수 있다는 점을 확신시켜 주지는 못한다. 왜냐하면 자원봉사활동에의 참여경험이 기업관과 관련된 가치에 역으로 영향을 미칠 가능성, 조직시민행동과 기업관간의 상호영향의 가능성, 그리고 기업 사회공헌활동과 개인 기업관과의 비관련 가능성 등을 배제하지 못하기 때문이다. 이를 입증하기 위해서는 자신이 속한 기업이 사회공헌활동을 많이 수행할수록 구성원 자신의 사회적 역할 강조의 기업관이 강해지는지, 또한 자원봉사활동에의 참여경험이나 동기, 조직시민행동의 성향 역시 강해지는지에 초점을 둔 연구를 해야 할 것이다.

여섯째, 기업과 관련된 다양한 시민행동을 보다 체계적으로 연구하기 위해 학제적인 연구가 필요할 것이다. 현재까지는 주로 사회심리학과 조직행위분야의 연구자들을 중심으로 구성원의 조직시민행동에 대한 연구가 진행되고 있으며, 자원봉사에 대한 연구는 주로 사회복지학이나 사회사업분야의 연구자들로 한정되어 있다. 그리고 기업의 사회공헌활동이나 사회적 책임에 대해서는 주로 기업전략 및 기업사회정책분야의 연구자들만이 관심을 두고 있다. 향후 각 분야의 이론개발을 촉진하기 위한 연구도 계속 진행되어야 하겠지만, 이에 못지않게 기업관련 시민행동에 대한 폭넓은 시야를 갖고 사회공동체 형성의 기반이 되는 사회와 조직, 그리고 개인간의 상호연계성을 체계적으로 규명하는 학제적 연구가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- 김동배 · 조학래 · 김혜령 (1995), "자원봉사활동이 고등학생의 인성발달에 미치는 영향에 관한 연구," 한국사회복지협의회, 『계간 사회복지』, 제127호, 서울, pp. 34-50.
- 박경숙 · 김정우 (1997), "자원봉사활동 육성기관," 한국복지연구회간, 『현대사회의 자원봉사론』, pp. 70-100.
- 송정부 (1997), "현대사회와 자원봉사활동," 한국복지연구회간, 『현대사회의 자원봉사론』, pp. 1-17.
- 신유근 (1997), 『현대의 기업과 사회 : 한국적 거시경영의 기초』 (경문사).
- 신유근 (1991), 『한국기업 근로자의 의식구조』 (대한상공회의소 한국경제연구센터).
- 이혜원 (1997), "자원봉사활동의 역사와 최근동향," 한국복지연구회간, 『현대사회의 자원봉사론』, pp. 35-69.
- 현의성 (1997), "자원봉사의 개념과 의미," 한국복지연구회간, 『현대사회의 자원봉사론』, pp. 18-34.
- 松岡 紀雄 (1992), 『企業市民の時代』 (東京 : 日本經濟新聞社).
- 笹川平和財團 코-포레트 시츨즌십 연구會 (1990), 『코-포레트 시츨즌십 : 21世紀의 企業哲學』 (東京 : 講談社).
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 587-595.

- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997), "Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research," *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 99-109.
- Caudron, S. (1994), "Volunteer Efforts offer Low-cost Training Options," *Personnel Journal*, Vol. 73, No. 6, pp. 38-43.
- Cavanagh (1984), *American Business Values*, 2nd Ed. (Englewood Cliffs :Prentice-Hall, Inc.).
- Chou, K. L. (1998), "Effects of Age, Gender and Participation in Volunteer Activities on the Altruistic Behavior of Chinese Adolescents," *The Journal of Genetic Psychology*, Vol. 159, pp. 195-201.
- Cnaan, R. A. & Goldberg-Glen, R.S. (1991), "Measuring Motivation to Volunteer in Human Service," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vo. 27, No. 3, pp. 269-285.
- Conrad, D. & Hedin, D. (1982), "The Impact of Experiential Educationer on Adolescent Development," *Child and Youth Service*, Vol. 4, Autumn. 재인용.
- Deci, D. L. (1975), *Intrinsic Motivation* (New York : Plenum Press). 재인용.
- Dyne, L. V., Graham, J.W. & Dienesch, R.M (1994), "Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 765-802.
- Falsey, T.A. (1989), *Corporate Philosophies and Mission Statements* (Westport : Quorum Books).
- Frederick, W.C. & Weber, J. (1987), "The Values of Corporate Managers and Their Critics : An Empirical Description and Normative Implication," in W.C. Frederick & L.E. Preston (eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (Greenwich : JAI Press Inc.), Vol. 9, pp. 131-152.
- Furnham, A. (1996), "Attitudinal Correlates and Demographic Predictors of Monetary Beliefs and Behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 375-388.
- George, J.M. & Jones, G.R. (1997), "Organizational Spontaneity in Context," *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 153-170.
- Ilsley, P.J. (1990), *Enhancing the Volunteer Experience* (Jossey-Bass Publishers).
- Korngold, A. & Voudouris, E.H. (1996), "Corporate Volunteerism : Strategic Community Involvement," in D.F. Burlingame & D.R. Young (eds.), *Corporate Philanthropy at the Crossroads* (Indianapolis : Indiana University Press), pp. 23-40.
- Lewin, A.Y., Sakano, T., Stephens, C.U. & Victor, B. (1995), "Corporate Citizenship in Japan : Survey Results from Japanese Firms," *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, pp. 83-101.
- Meglino, B.M. & Ravlin, E.C. (1998), "Individual Values in Organizations : Concepts, Controversies, and Research," *Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 351-390.
- Morrison, E.W. (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior : The Importance of the Employee's Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pp. 1543-1567.
- Murphy, B. (1995), "Volunteerism : Another Kind of Giving," *Across the Board*, Vol. 32, Apr., p.25.
- Organ, D.W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-up Time," *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 85-97.
- Organ, D.W. (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior," in B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in*

- Organizational Behavior* (Greenwich : JAI Press Inc.), Vol. 12, pp. 43-72.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome* (Lexington : Lexington Books).
- Penner, L.A., Midili, A.R. & Kegelmeyer, J. (1997), "Beyond Job Attitudes : A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior," *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 111-131.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997), "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance : A Review and Suggestions for Future Research," *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 133-151.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1989), *A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior*, Working Paper, Indiana University. 재인용.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors and their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior," *Leadership Quarterly*, Vol. 1, pp. 107-142.
- Ravlin, E. C. & Meglino, B.M. (1987), "Issues in Work Values Measurement," in W.C. Frederick & L.E. Preston (eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (Greenwich : JAI Press Inc.), Vol. 9, pp. 153-183.
- Realo, A., Atlik, J. & Vadi, M. (1997), "The Hierarchical Structure of Collectivism," *Journal of Research in Personality*, Vol. 31, pp. 93-116.
- Robinson, S. L. & Morrison, E.W. (1995), "Psychological Contracts and OCB : The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virture Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 289-298.
- Wilson, J. & Musik, M.A. (1997), "Work and Volunteering : The Long Arm of the Job," *Social Forces*, Vol. 76, pp. 251-272.
- Winniford, J.C., Carpenter, D.S. & Grider, C. (1997), "Motivations for College Student Volunteer," *NASPA Journal*, Vol. 34, pp. 134-146.
- Wiersma, U. J. (1992), "The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation : A Meta-analysis," *Journal of Occupational & Organizational Pstchology*, Vol. 65, No. 2, pp. 101-115.
- Yankey, J.A (1996), "Corpotrte Support of Nonprofit Organizations : Partnerships across the Sectors," in Burlingame, D.F. & Young, D.R. (eds.), *Corporate Philanthropy at the Crossroads* (Indiana United Press).

Corporate Volunteerism and Organizational Citizenship Behavior

Jungwha Han* · Kilpyo Hong** · Yeongsoo Kim***

Abstract

This study examines the relationship between corporate volunteerism and organizational citizenship behavior(OCB), considering employees' personal values. It is assumed that corporate volunteerism based on intrinsic motives of employees positively relates with OCB orientation, which is a indicator of organizational effectiveness. This study surveyed 2,315 employees out of 31 Korean companies and analyzed these collected data to test our hypotheses. The results reveal that employees' personal values associate with intrinsic motives of participation in volunteer activities, and their volunteerism carried out by intrinsic motives positively correlates with their OCB orientation. In conclusion, this study implies that corporate volunteerism, by improving OCB, can contribute to not only organizational effectiveness, but also social welfare. In addition, it can develop more harmonious relationship between the company and society.

Key Words : Corporate volunteerism, Employees' personal values, Organizational citizenship behavior(OCB), Organizational effectiveness

-
- * Professor, Department of Business Administration, College of Business & Economics, Hanyang University, Haengdang-Dong, Seongdong-Gu, Seoul, Korea.
 - ** Full-time Instructor, Department of Business Administration, College of Social Science, Chonan University, Anseo-Dong, Chonan, Chungnam.
 - *** Part-time Instructor, Department of Business Administration, College of Business & Economics, Hanyang University, Haengdang-Dong, Seongdong-Gu, Seoul, Korea.