

기업의 사회적 책임 활동의 야누스 효과

이수정

이화여자대학교 경영대학 경영학과 강사
(sjlee2008@ewha.ac.kr)

윤정구

이화여자대학교 경영대학 경영학과 교수
(jkyoon@ewha.ac.kr)

.....

본 연구에서는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)활동에 대한 종업원의 정당성 인식이 이들의 조직시민행동이나 반생산적 과업활동에 미치는 영향에 대해 살펴본다. 정당성의 개념은 외재적 정당성과 내재적 정당성으로 나누어지는데, 종업원이 기업조직에서 CSR활동에 치중하는 이유를 장기적인 경제적 이득이나 경쟁력향상의 일환으로 귀인할 경우에는 외재적 정당성이 발생하는 반면, 조직의 비전을 구현하기 위한 일환으로 귀인할 경우에는 내재적 정당성이 발생하게 된다. 본 연구에서는 종업원이 기업조직의 CSR활동을 외재적 정당성보다 내재적 정당성에 귀인할 경우, 이들의 조직시민행동은 증가하나, 조직내 반생산적 과업활동은 감소하는 것으로 예측하고 있다. 또한, 본 연구에서는 CSR활동에 대한 종업원의 냉소주의가 정당성과 종업원행동간의 관계를 매개한다고 예측하고 있다. 본 연구에서는 이러한 주장을 검증하기 위하여 DJSI KOREA 2009에 선정된 최우수기업 41개 중 38개 기업의 종업원을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. LISREL 분석 결과, 종업원이 CSR활동을 외재적 정당성의 확보를 위한 행동으로 귀인할 경우, 이는 CSR활동에 대한 종업원의 냉소주의를 통하여 이들의 조직시민행동은 감소시키고 반생산적 과업활동은 증가시켰다. 반대로, CSR활동을 내재적 정당성의 확보를 위한 행동으로 종업원이 귀인하는 경우에는 CSR활동에 대한 이들의 냉소주의가 감소되고, 그 결과 종업원의 조직시민행동은 증가되고 반생산적 과업활동은 감소되는 결과를 보였다. 본 연구에서는 종업원이 CSR활동의 정당성을 어디에 귀인하는지에 따라 CSR활동이 조직에 긍정적이기도 부정적이기도 한 결과를 초래하는 야누스의 두 얼굴이 될 수 있다는 점을 강조하고 있다.

주제어: CSR활동, 내재적 정당성, 외재적 정당성, CSR활동에 대한 냉소주의, 조직시민행동, 반생산적 과업활동, 센스메이킹

1. 서론

최근 들어 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)활동에 관한 학계 및 기업체의 관심이 급증하고 있다. 고객, 주주, 종업원, 공급업자 등과 같은 기업의 직접적인 이해관계자뿐 아니라 기업환경을 구성하고 있는 공동체와 같이 '제3자에게 행하는 선의의 기업행동'으로 규정될 수 있는 CSR활동은 기업이 사회에 대해 수행

하는 일종의 거시적 조직시민행동으로 볼 수 있다. 거시적 조직시민행동으로서의 CSR활동과 기업내 종업원들간의 자유재량적 행동인 미시적 조직시민행동은 많은 유사점을 가지고 있다. 둘 다 기업과 종업원의 자유재량적 행위이고, 이에 대한 강력한 구속이 존재하지 않으며, 이로 인한 직접적인 보상이 주어지지 않지만, 결국에는 기업의 효과성 향상에 기여하는 행위라는 공통점이 있다. 특별한 문제가 없는 한, CSR활동을 통한 기업의 사회적 본보기는 조직구성원들에게도 긍정적 영향을 주어 조

직구성원들의 조직시민행동과 같은 친사회적 행동을 촉진시킬 것이라고 기대해볼 수 있다. 그러나 본 연구에서는 이와 같은 일반적 기대와 달리 종업원의 CSR활동에 대한 귀인에 따라서 CSR활동이 오히려 종업원들에게 냉소주의와 반사회적 활동의 원인이 될 수도 있다는 가설을 제기한다. 지금까지 진행된 CSR활동에 대한 연구가 주로 소비자나 주주 등과 같은 외부 이해관계자의 관점에서 CSR활동이 어떤 긍정적 영향을 이들에게 줄 수 있는지를 찾는 획일적 연구들이었다고 볼 때(Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Daily, Bishop, & Govindarajulu, 2009; Peterson, 2004; Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Van Buren III, 2005; Wood & Jones, 1995), 본 연구는 내부종업원의 입장에서 이와 같은 연구들과 상반되는 시각을 제시한다.

종업원 관점에서 이루어진 CSR활동에 관한 연구가 많지 않은 것은 연구자들이 종업원 역시 기업의 외부 이해관계자들과 동일한 경험을 할 것이란 가정을 하고 있기 때문이라 생각된다. 그러나 기업의 내부 이해관계자인 종업원은 기업활동에 대한 정보가 상대적으로 풍부하다는 점에서 외부 이해관계자들과 구별된다. 그러므로 이들은 소비자나 주주 등의 이해관계자처럼 CSR활동에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라, 그와 같은 기업활동의 동기에 의해서도 영향을 받게 된다. CSR활동과 그 동기에 대한 종업원의 판단은 CSR활동의 정당성(legitimacy)에 대한 인식과 직결된다. 정당성은 어떤 활동이 제시된 목적에 적절하고 타당하게 부합되는지에 대한 인식이다. 이러한 CSR활동의 정당성에 대한 종업원의 인식은 CSR활동과 관련한 조직내부 및 조직외부의 활동을 관찰함으로써 발생하게 된다.

어느 조직이든 조직 외부의 제도적 환경으로부터 정당성을 확보하는 것은 기업생존에 필수적이다. 이는 조직환경이 자원의 핵심적인 공급원이기 때문이다. CSR활동도 마찬가지이다. 기업들은 기업의 외부환경으로부터 정당성을 확보하기 위해서 CSR활동에 전념할 수 있다. 외부환경으로부터 정당성을 확보하려는 기업노력의 의도는 조직의 경쟁력이나 경제적 이윤추구를 통해 기업의 생존을 확보하는 데에 있다. 하지만 조직이 외적 정당성 확보에만 머무를 경우, 종업원 관점에서 이러한 CSR활동은 그 본래 의도로부터 벗어난 수단적, 도구적 활동으로 규정될 수 있다.

CSR활동유형에 관한 Carroll의 모형(Carroll, 1979)에서 볼 때, 종업원은 기업이 진정으로 사회발전을 위한 의도를 가지고 경제적, 법적 책임뿐 아니라, 윤리적, 자유재량적 책임까지를 수행해줄 것 기대하게 된다(Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007). 실제로 기업에서도 자신의 CSR활동에 대한 홍보를 할 때, 실제의 수준은 그렇지 않음에도 불구하고 경제적 또는 법적 책임보다는 윤리적, 자유재량적 책임에 무게를 두고 홍보를 할 수 있다. 이와 같은 경우, 종업원은 제도적 환경으로부터의 정당성 확보를 위한 CSR활동을 자사의 장기적인 경제적 이득이나 경쟁력 향상과 같은 의도를 숨기고 있는 활동이라고 규정할 가능성이 높다. 그 결과, 기업에서 홍보하고 있는 CSR활동은 진정성이 없는 기업행위로 인식하게 되어, CSR활동에 대한 냉소주의가 증가할 수 있다. 이와는 반대로, CSR활동이 조직의 존재이유인 미션이나, 비전, 가치 등을 구현하기 위한 일환으로 수행되고 있다고 귀인하는 경우에는 그 의도가 수단적, 도구적이기보다 진정으로 사회발전에 도움이 되고자 하는 것으로 규정할 것이다. 즉, 진정성이

있는 기업행위로 귀인하게 될 것이다. 더욱이, 동료나 부하직원, 상사 등과 같은 조직내 다른 구성원들도 이와 같은 믿음을 공유하고 있는 경우, 그러한 CSR활동은 더욱 더 타당하고 진정성이 존재하는 활동으로 인식될 것이다. 그리고 이러한 인식은 비단 CSR활동에만 국한되지 않고 그와 같은 활동의 주체인 조직에 대한 인식, 즉 진정한 조직이란 인식과 연결될 것이다. 그 결과, 진정한 조직에 대한 종업원의 자발적 행위인 조직시민행위가 촉발되는 반면, 조직에 해가 될 수 있는 반생산적 과업활동은 감소하게 될 것으로 생각된다.

이에 본 연구에서는 기업의 CSR활동이 종업원의 시민행동(조직시민행동과 반생산적 과업활동)과 어떤 연관성을 가지는지에 대해 살펴보고자 한다. 기업의 CSR활동이 종업원의 조직시민행동 혹은 반생산적 과업활동과 연관성을 가질 것으로 기대되는데, 그럼 어떻게 CSR활동이 이러한 종업원의 시민행동으로 확산될 수 있는지에 대해 살펴보고자 한다. 본 연구에서처럼 기업의 CSR활동과 종업원의 조직시민행동 사이의 개념적 유사성에 근거하여 거시적 차원인 CSR행위와 미시적 차원의 조직시민행동을 연계시키고자하는 연구는 전무하다고 볼 수 있다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 종업원 관점에서의 CSR활동

종업원 관점에서 CSR활동에 대해 살펴본 대표적인 연구로는 Turban과 Greening(1996)의 연구와 Peterson (2004)의 연구가 있다. 이들 연구들

은 신호이론(signaling theory)이나 사회정체성이론(social identity theory)을 바탕으로 CSR활동이 잠재적 종업원인 구직자에게는 기업에 대한 매력도를 향상시키고, 현직자인 종업원에게는 기업 조직에 대한 몰입을 증가시킨다고 한다. 구직자와 같은 기업의 외부인에게는 기업이 CSR활동을 수행한다는 것이 기업의 윤리성이나 도덕성, 타인에 대한 배려 중시 등과 같은 기업가치를 알려주기 때문에 그러한 기업에 대한 매력도가 증가되는 것이다. 그리고 기업의 내부자인 종업원에게는 CSR활동으로 인하여 기업 외부인들이 자신에 대한 좋은 이미지를 가지기 때문에 이들의 조직몰입이 높아지는 것이다. 이러한 연구 이외에도 마케팅영역에서 CSR활동이 소비자에게 미치는 영향을 연구할 때 사용되는 개념들을 도입하여 종업원의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보는 연구도 있다. 김해룡과 이형탁(2010)은 기업특성과 CSR활동의 적합성(fit) 및 종업원 개인의 특성과 CSR활동의 적합성이 책임감 있는 기업이라는 긍정적 인식을 발생시킬 경우 종업원의 조직몰입을 가져온다고 보고하고 있다.

구체적으로 기존 연구들을 살펴보면, Turban과 Greening(1996)은 신호이론과 사회정체성이론에 근거하여 잠재적 종업원이라 할 수 있는 구직자들이 CSR활동을 수행하는 기업에 대해 느끼는 매력도에 대해 연구하였다. 신호이론에 따르면, 종업원들은 기업이 간접적으로 제공하는 다양한 단서들을 바탕으로 기업의 직무환경이나 기업행동에 대해 판단할 수 있게 된다(Backhaus, Stone, & Heiner, 2002). 이러한 관점에서 보면, CSR활동과 같은 기업 프로그램은 구직자에게 기업이 중시하는 기업 가치나 규범에 대해 간접적으로 알려주기 때문에 구직자는 이를 통하여 기업의 작업환경에 대한 정보를 얻을 수 있게 된다. 즉, CSR활동을 수행하는

기업은 윤리적이고 다른 사람도 배려해주는 기업일 것임으로 그런 기업에서 일하게 되면 자신도 역시 공정하게 대우받을 수 있을 것이라고 생각하게 된다. 또한, 사회정체성이론에 따르면, 개인들은 특정 집단의 구성원이라는 사실로부터 자아개념을 형성하게 되고(Tajfel, 1982), 상대적으로 실력이 낮은 집단과의 비교를 통하여 긍정적인 자아존중감(self-esteem)을 갖고자 한다(Stets & Burke, 2000). 이는 개인이 속한 집단의 성공이나 명성이 개인의 자아개념 형성에 중요한 요인임을 알려주는 것이다. 따라서 기업이 사회적으로 바람직한 일들을 수행하게 되면 기업의 명성이 좋아지게 되므로, 이러한 조직에서 일할 경우 자신도 긍정적인 자아개념을 가지게 될 것이라 생각하게 된다. 따라서 유능한 구직자들은 CSR활동을 수행하는 기업에 더 많은 매력을 느끼게 되어 그와 같은 기업에 지원하게 된다. Greening과 Turban(2000), Backhaus, Stone, 그리고 Heiner(2002) 등의 이후 연구에서도 이와 유사한 결과를 보고하고 있다.

다른 한편, 실제 종업원을 대상으로 Peterson(2004)은 CSR활동과 이들의 직무몰입의 관계에 대해 연구하였다. 여기서도 사회정체성이론에 근거하여 CSR활동을 수행하는 기업의 종업원은 자신이 이와 같이 좋은 명성을 가진 기업의 구성원인 것에 대해 자아존중감이 향상되어 긍정적인 직무태도인 조직몰입을 보이게 된다고 본다. 즉, CSR활동을 수행하는 기업이라고 판단될수록, 그러한 조직에 대한 종업원의 조직몰입이 증가하게 된다는 것이다. 또한, 종업원이 자신이 속한 기업조직보다도 사회를 더 중시하는 태도를 가지고 있다면, 이러한 관계는 더욱 더 강하게 될 것이라 한다. Brammer, Millington 그리고 Rayton(2007)의 연구에서도 종업원은 명성이 있는 조직과 동일시하

고자 하기 때문에 지역사회에 대한 사회적 책임 활동을 수행하는 조직의 경우, 종업원의 조직몰입이 향상된다고 보았다.

그러나 이와 같은 기존 연구들은 종업원과 외부 이해관계자들 사이의 차이에 대해 주목하지 못하고 있다. 조직의 내부자인 종업원은 외부 이해관계자들보다 상대적으로 기업활동에 대한 정보가 풍부하다는 점을 고려하지 못하고 있다. 이러한 차이는 종업원이 외부 이해관계자들처럼 CSR활동의 실행여부나 그 유형에 의해서만 반응하지 않음을 의미한다. 이들은 기업활동에 대한 정보가 많기 때문에 CSR활동을 수행하고 있다는 그 사실뿐 아니라, 그와 같은 활동의 동기까지도 판단할 수 있게 된다. 따라서 CSR활동의 실행여부와 동기 모두는 종업원의 태도와 행위의 중요한 선행요인이 되는 것이다. 개인의 행위와 정신상태 중 어느 쪽이 진정한 자아를 나타내는 것이냐에 대해 연구한 Johnson, Robinson, 그리고 Mitchell(2004)에 따르면, 정보의 양에 따라 어떤 경우에는 행위가, 어떤 경우에는 동기가 개인의 진정한 자아를 판단하는 기준으로 달리 적용된다. 즉, 개인에 대한 정보가 많은 경우에는 동기가 진정한 자아를 판단하는 기준으로 작용하지만, 반대로 개인에 대한 정보가 부족한 경우에는 개인의 행위가 진정한 자아를 판단하는 기준으로 작용한다. 종업원과 외부 이해관계자의 경우도 마찬가지이다. 기업의 외부 이해관계자는 주로 기업이 제공하는 정보에 의존하여 기업활동의 진정성을 평가하게 된다. 그러므로 기업이 보여주는 CSR활동과 같은 활동의 실행여부가 이들에게는 중요하게 된다. 그러나 기업의 내부자인 종업원은 기업에 대한 관련 정보가 상대적으로 많기 때문에 기업의 행위보다는 그 동기에 대해 평가하고자 하고, 그러한 동기가 조직의 진정한

모습이라 인식하게 될 것이다. 이는 바로 기업의 내부인인 종업원이 기업의 외부인과는 다른 요인에 의해 행동의 변화가 일어날 수 있고(Ruef & Scott, 1998), 따라서 이들에게는 밖으로 보여지는 CSR활동을 넘어서 CSR활동의 동기에 대한 평가가 중요할 수 있다는 의미가 된다. 이런 측면에서 볼 때, 최근에 CSR활동유형과 종업원의 조직시민행동간의 관계를 살펴보는 선구적 연구라 할 수 있는 Lin, Lyan, Tsai, Chen, 그리고 Chiu (2010)의 연구는 비록 종업원의 관점에서 CSR활동이 긍정적인 영향만을 이들에게 미치는 것은 아님을 보이고 있지만, 이 연구에서는 종업원의 행동 유발에 중요한 요인인 동기를 살펴보지 못하고 있기 때문에 CSR활동이 종업원의 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 충분히 살펴보지 못한 연구라 볼 수 있다.

뿐만 아니라, 종업원의 경우에는 그 동기가 진정성이 있는지의 여부가 매우 중요한 요인이 된다. Tepper, Duffy, Hoobler 그리고 Ensley(2004)에 따르면, 동료의 조직시민행동은 같은 집단에 속해있는 종업원의 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있다. 그리고 이때 중요한 요인이 바로 조직시민행동을 수행하는 동료의 동기이다. 즉, 조직시민행동을 수행하는 동료의 동기가 선의의 행위인지에 따라 같은 집단에 있는 종업원에게 미치는 영향이 달라진다. 이러한 주장은 행위자의 동기가 진정성이 있는지의 여부에 따라서 같은 집단에 있는 종업원이 조직시민행동을 수행할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다는 의미이다. 이러한 주장과 마찬가지로, 조직의 CSR활동은 종업원의 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는데, 이 때 기업의 CSR활동 동기가 선의의 의도를 가진 것인지 아니면 겉치레에 불과한 수단적 목적인지에 따라 그 영향력이 달라질

수 있다고 생각된다.

정리하면, 종업원은 외부 이해관계자들과는 다르게 기업활동에 대한 정보가 상대적으로 풍부하여 CSR활동의 결과나 유형뿐 아니라 그 동기까지도 파악할 수 있고, CSR활동의 동기가 조직의 진정한 모습을 반영하고 있다고 생각한다. 또한, 그 동기가 진정성이 있는지 아니면 수단적 동기인지에 대한 인식에 따라 CSR활동이 이들의 행동에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 이처럼 종업원은 기업 조직의 외부 이해관계자들과는 다른 방식에 의해 행동의 변화가 일어날 수 있기 때문에 종업원 관점에서의 CSR활동에 대한 연구가 필요하다.

2.2 CSR 활동의 정당성

대다수의 기업들은 종업원과 같은 내부 이해관계자나 고객, 주주 등과 같은 외부 이해관계자는 모두 CSR활동에 대해 유사한 반응을 보일 것이라고 가정한다. 그러나 상술한 바와 같이, 외부 이해관계자와 종업원은 서로 중요하게 생각하는 내용이 다르기 때문에(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Ruef & Scott, 1998) CSR활동에 대해서도 상이한 반응을 보일 것으로 예상된다.

CSR활동의 동기와 관련하여, 종업원은 기업이 치중하는 CSR활동의 정당성에 대한 인식을 바탕으로 그 동기를 판단할 것이다. 여기서 정당성이란 '사회적으로 형성된 규범, 가치, 신념 등의 체계 안에서 볼 때, 어떤 개체의 행동이 바람직하거나 적절하다는 지각(Suchman, 1995)'을 의미하는데, 이는 조직외부 이해관계자들로부터 그리고 조직내부 이해관계자들로부터 발생할 수 있다. 정당성에 대한 기존 연구들에 의하면, 일단 형성된 정당성의 유지에 주로 관심을 가지는 일단의 연구자

들은¹⁾ 정당성의 원천을 조직내부에서 찾고 있는 반면, 새로운 사회개체가 정당성을 획득하는 과정에 주된 관심을 가지는 일단의 연구자들은²⁾ 정당성의 원천을 조직외부로부터 찾고 있다(Johnson, Dowd, & Ridgeway, 2006). 이와 같이 조직의 정당성을 외재적 및 내재적으로 나누는 입장은 Bitektine(2011)과 Kostova와 Zaheer(1999)의 연구에서도 찾아볼 수 있다. 정당성에 관한 기존 연구들을 바탕으로 Bitektine(2011)은 정당성의 개념을 조직의 내부자로부터의 내재적 정당성, 조직외부자로부터의 외재적 정당성으로 구분하고 있다. Kostova와 Zaheer(1999)도 MNEs (multinational enterprises)에 관한 연구에서 조직의 경계선(boundary)을 기준으로 내재적, 외재적 정당성을 구분하고 있다. 이들은 자회사가 모기업의 경영철학에 따르므로 인해 발생하는 정당성을 내재적 정당성으로, 현지국의 제도적 환경요구에 맞추어 자회사가 반응하는 과정에서 생성된 정당성을 외재적 정당성으로 분류하고 있다. 본 연구에서도 조직외부 이해관계자들로부터 어떤 개체의 행동이 적절하고 바람직하다는 평가를 얻는 것에 대한 종업원의 지각은 외재적 정당성(external legitimacy)이라 하고, 조직내부 이해관계자들로부터 타당하다는 평가를 얻는 것에 대한 종업원의 지각은 내재적 정당성(internal legitimacy)이라 정의한다. 본 연구에서는 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식이 종업원의 태도 및 행동에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다.

2.2.1 외재적 정당성

외재적 정당성은 제도화 이론에서 강조하는 정당성의 개념이다. 제도화 이론은 서로 연관되어 있거나 구조적으로 동등한 조직들의 모임인 조직장(organizational field)에 속한 기업들이 시간이 지남에 따라 점차 유사한 조직구조나 관행을 보이게 되는 것에 대해 설명하고 있는 이론이다. 이 이론에 따르면, 기업이 직면하고 있는 환경은 크게 기술적 환경(technical environment)과 제도적 환경(institutional environment)으로 구분된다(Scott, 2003). 기술적 환경은 조직의 목적달성과 관련 있는 환경인 반면, 제도적 환경은 정부나 사회의 일반적 신념체계에 의해 형성된 규칙과 요구 사항 등으로 특징지어지는 환경이다. 제도화 이론에 따르면, 기업조직은 기술적 환경뿐 아니라 제도적 환경에 의해서도 그 생존이 결정되기 때문에, 동일한 조직장에 속한 기업들은 제도적 환경으로부터 기업운영의 정당성을 확보하기 위해 점차 유사한 조직구조나 관행 등을 도입하게 된다. 또한, DiMaggio와 Powell(1983)의 신제도화 이론은 이와 같은 기업들간의 유사성이 나타나게 되는 원인에 대한 세 가지 기제를 구체적으로 제시하고 있다. 첫째는 강압적 동형화로, 이는 정부조직이나 기업평가기관 등과 같은 파워를 가진 집단이 특정 제도나 혁신을 기업들의 보편적 기준으로 채택하도록 영향력을 행사하는 경우이다. 둘째는 모방적 동형화로, 이는 높은 불확실성에 직면한 기업조직들이 이를 줄이고자 단순히 경쟁기업들의 관행을 모방하는 경우이다. 마지막은 규범적 동형화로, 이는

1) Dornbusch와 Scott (1975), Zelditch와 Walker (1984) 등의 연구자들이 이에 해당한다.

2) DiMaggio와 Powell (1983) 등의 연구자들이 이에 해당한다.

기업들이 특정 직종의 전문성을 내재화하고 있을 때 이 내재화의 영향으로 비슷한 관행을 기업조직들이 채택하는 경우이다.

최근 들어 우리나라뿐만 아니라 전 세계적으로 CSR활동이란 주제에 관심이 높아지고 있는 현상이나 기업들이 CSR활동을 기업의 주요 활동 중 하나로 채택하는 현상은 이러한 제도화 이론으로 설명이 가능하다(Campbell, 2007; Matten & Moon, 2008; Wood, 1991). 제도화 이론에서 주장하는 바와 마찬가지로, 기업들이 CSR활동에 많은 관심을 가지고 투자를 늘리는 것은 CSR활동에 대한 정부기관이나 국제표준화기구 등의 법규 및 가이드라인 등과 같은 요인때문이거나(강압적 동형화), 경쟁기업들의 CSR활동을 똑같이 수행함으로써 기업이 직면하고 있는 불확실성을 줄이고자 하는 동기 때문이거나(모방적 동형화), 그리고 CSR활동이 전국경제인연합회나 대한상공회의소 등과 같이 동종산업집단간 결사체의 지지를 받는 관행(규범적 동형화)이기 때문이라 볼 수 있다. 부연하면, 오늘날에는 사회 전반적으로 CSR활동이 강조되고 있는 추세이므로 이와 같은 제도적 환경에 부합함으로써 기업생존에 필요한 자원을 원활히 공급받고자 CSR활동과 같은 주제에 대해 기업들이 최근 들어 상당한 관심을 보이는 것이라 볼 수 있다. 한 마디로, 외재적 정당성을 확보하려는 기업조직의 노력 속에 숨겨진 동기는 환경으로부터의 원활한 자원획득을 기반으로 자사의 생존가능성과 경쟁력을 고양시키려는 도구적이고 수단적인 것이다.

2.2.2 내재적 정당성

종업원은 자신을 둘러싼 환경의 특성에 대해 이

해하고자 하는 인지적 노력을 기반으로 직무환경에 대한 평가를 내리게 되고, 이러한 평가에 따라 행동한다(James & James, 1989). 조직환경에 대한 이해는 종업원 개인의 정체성에도 큰 영향을 미치기 때문에 종업원은 적극적으로 근무환경에 대한 정보를 탐색하고 의미를 부여하며 그 의미에 따라 행동하는 센스메이킹 과정을 수행하게 된다(Ford, Ford, & D'Amelio, 2008). CSR활동에 대해서도 종업원은 적극적으로 이를 이해하고자 정보를 수집하고 이에 의미를 부여하게 된다. 이 경우, 종업원들은 의미 있는 준거 틀을 동원하게 되는데, 이때 기업의 미션이나 비전, 가치가 종업원의 이해를 도와주는 준거 틀로 작용하게 된다(Bartkus & Glassman, 2008; Campbell, 1997). 즉, 조직의 미션, 비전, 가치는 종업원의 준거적 믿음의 틀(referential belief structure)로 작용하여 이들의 행동지침이 된다. 준거적 믿음의 틀이란, 행위자들이 공통으로 가지고 있는 사회적으로 타당한 신념들을 의미한다(Berger, Ridgeway, Fisek, & Norman, 1998). Yoon과 Thye(2011)는 조직구성원이 속해있는 조직이 이와 같은 준거적 믿음의 체계를 가지고 있을 경우 이는 구성원들의 활동, 사람, 직위 등과 같은 대상에 대한 구성원들의 정당성 인식의 기반이 된다고 주장한다. 즉, 이들은 조직의 비전, 미션, 가치가 구성원들에게 상황을 이해하고 이에 맞추어 행동하게 하는 정당성의 준거 틀로 작용한다는 점을 밝히고 있다.

이들의 이론적 주장에 근거하여 본 연구에서도 종업원들은 CSR활동이 조직의 준거적 믿음의 틀과 일관성이 있는지를 살펴 CSR활동의 정당성을 형성할 것이라 규정한다. 즉, CSR활동이 조직의 경영이념에 의해서 충분히 설명될 경우 그와 같은 CSR활동은 조직정당성(organizational legitimacy)

을 획득하게 되는 것이다(Yoon & Thye, 2011).³⁾ 부연하면, CSR활동이 조직의 비전이나 미션 등과 같은 경영이념과 일치한다고 생각할 경우, 구성원들은 이를 적절하고 타당한 기업활동으로 인식하면서 CSR활동에 대해 정당성을 부여할 것이다. 이처럼 조직이 중시하는 근거 틀을 담고 있는 조직의 이념적 정신모형에 근거하여 CSR활동이 이루어지게 되면, 이는 기업의 이념적 지향과 실제 기업행동이 일치하는 것임으로, 이는 수단적 차원에서 이루어지는 겉치레에 불과한 상직적인 기업활동이 아니라 그 자체로 의미가 있는 진정성 있는 기업행위가 되는 것이다. 더욱이 오늘날의 상당수 기업들이 CSR활동을 기업이 표방하는 가치로 동일시하는 상황에서는 이러한 인식이 더욱 극명하게 나타날 것이다.

그런데, 조직 내 정당성에 대한 대표적 연구인 Dornbusch와 Scott(1975)의 정당성의 다중원천, 다중대상 이론(multiple-source, multiple-object theory of legitimacy)과 이를 더욱 확장하여 발전시킨 Zelditch와 Walker(1984)의 정당성과 권위의 안정성에 관한 이론(theory of legitimacy and the stability of authority)에 따르면, 종업원 개인의 정당성 인식은 종업원이 속한 집단구성원들의 영향을 받게 된다. 즉, 종업원의 정당성 인식은 종업원 개인보다 높은 직위자이거나, 종업원과 동등하거나 낮은 직위자의 영향을 받게 된다. 여기서 종업원보다 높은 직위자의 규범으로부터 특정 행동규범이나 규칙 등이 지지 받는 것을 공인정당성(authorization)이라고 한다. 반면, 종업원과 동등하거나 낮은 직위자의 규범으로부터 특정 행동 규범이나 규칙 등이 지지 받는 것은 연대정당성

(endorsement)이라 한다. 즉, 공인 정당성은 정당성을 부여하는 주체가 종업원보다 높은 경우이고, 연대 정당성은 정당성을 부여하는 주체가 종업원과 동등하거나 낮은 경우를 의미한다(Yoon & Thye, 2011). 따라서 CSR활동이 기업의 이념적 정신모형과 연관성을 가지고 있다고 종업원이 지각하는 경우뿐 아니라, 종업원의 동료나 부하직원, 상사가 CSR활동과 기업의 정신모형간에 연관성이 존재한다고 지각하며, 그로 인하여 CSR활동에 상당한 관심과 지원을 아끼지 않음을 종업원이 알게 될 경우, 종업원 개인은 다른 조직구성원으로부터 지지를 받는 CSR활동을 더욱 더 타당하고 진정한 기업활동으로 바라보게 될 것이다.

이러한 주장은 비단 정당성연구뿐 아니라 Salancik과 Pfeffer의 사회정보처리론(social information processing)의 관점으로도 설명될 수 있다. Salancik과 Pfeffer(1978)의 사회정보처리론에 따르면, 전통적으로 개인특성의 함수로 간주되어온 개인의 태도는 환경에 대한 개인의 지각, 사회적 환경으로부터의 정보, 개인의 과거 행위에 대한 귀인에 의해 결정된다고 한다. 이 관점에서는 그 명칭에서도 알 수 있듯이 이러한 요인들 중에서 사회적 환경으로부터 제공되는 정보를 강조하고 있다(Zalesny & Ford, 1990). 사회적 환경은 개인에게 특정 현상을 이해하는데 사용될 수 있는 단서뿐 아니라 어떤 태도를 가져야 하는지에 대한 정보를 제공해준다(Wilkerson, Evans, & Davis, 2008). 대표적 예로는 동료가 직접적으로 자신의 태도를 표출하거나 또는 간접적으로 개인의 주의를 끄는 단서를 제시하는 것 등을 들 수 있다. 구체적으로, 만약 동료가 해당 CSR활동을 적절한 것으로 여긴다고 종

3) 본 연구에서는 'CSR활동이 조직의 경영이념에 기반하고 있는지에 대한 판단에 의해 형성되는 정당성'을 "조직정당성"이라 명명한다.

업원이 지각하면, 이는 연대정당성이 획득된 것이다. 마찬가지로, 만약 경영층이 CSR활동을 적절한 것으로 여긴다고 종업원이 지각하면, 이는 공인정당성이 획득된 것이다. 그리고 이러한 연대정당성과 공인정당성이 존재하는 CSR활동은 CSR활동이 걸치레에 불과한 기업활동이 아니라 진정으로 사회의 발전을 위한 기업활동이라는 지각을 불러올 것이다.

2.3 CSR 활동의 정당성과 냉소주의

다양한 이론적 관점에서 냉소주의(cynicism)에 관한 연구들이 지금까지 진행되어 왔기 때문에 냉소주의의 대상도 사회나 제도, 특정 직업이나 직종, 기업조직 또는 조직의 변화노력 등과 같이 다양하게 제시되고 있다(Abraham, 2000; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). 물론 관심을 갖는 냉소주의의 대상에 따라 그 개념에 있어서도 차이가 존재하지만, 냉소주의는 부정적 태도이고, 인지적, 정서적, 행동적 요소로 이루어져 있다는 측면에서는 합의가 존재한다(Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005).

종업원의 경우에는 자신이 고용되어 있는 조직이나 조직의 경영진에 대해, 보다 좁게는 조직이 시행하고 있는 변화노력에 대해 냉소적인 태도를 보일 수 있다(Dean et al., 1998). 이를 각각 조직에 대한 냉소주의(Bommer, Rich, & Rubin, 2005; Dean et al., 1998), 조직변화에 대한 냉소주의(Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Wanous, Reichers, & Austin, 2000; Watt & Piotrowski, 2008)라 하는데, 본 연구의 관심 대상인 기업의 CSR활동은 조직의 다양한 변화 노력의 한 예로 볼 수 있다.

조직변화에 대한 냉소주의(cynicism about organizational change, 이하 CAOC)의 개념에 대해 Reichers와 그의 동료들(1997), Bommer와 그의 동료들(2005)은 변화의 주체인 리더에 대한 신념의 상실과 성공적이지 않았던 과거의 변화노력에 대한 반응으로 정의한다. Wanous와 그의 동료들(2000)은 변화담당자들의 무능력이나 동기 부여의 부재로 인하여 변화노력이 성공적이지 않을 것이라는 회의론적 관점으로 정의하고 있다. 그러나 이들 개념들에서 CAOC의 하위개념으로 제시하고 있는 요소들은 탄탄한 이론을 바탕으로 도출된 개념들이 아니다(Stanley et al., 2005). 또한, 이들 개념들은 본 연구에서 살펴보고 있는 CSR활동과 같이 구체적인 조직변화에 대한 냉소주의를 개념화하기보다는 일반적인 조직변화에 대한 냉소주의를 개념화하고 있다(Stanley, et al., 2005). 본 연구는 기업조직의 전반적인 조직변화가 아니라 CSR활동이라는 구체적 기업변화 노력에 대한 종업원의 정당성 인식이 이들의 행동에 미치는 매커니즘으로 냉소주의의 개념을 살펴보고 있다. 따라서 냉소주의의 경우에도 구체적인 대상에 대한 냉소주의를 개념화하는 것이 더욱 적절하다고 판단된다. 이에 본 연구에서는 CAOC를 "CSR활동에 대한 냉소주의"로 구체화하고, 냉소주의의 개념에 대한 일반적 정의에 근거하여 이를 '종업원이 현재 고용되어 있는 조직의 CSR활동에 대해 가지는 부정적 태도'로 정의한다.

일반적으로 태도는 인지, 정서, 행위로 구성된 다차원의 개념이다(Breckler, 1984). 상술한 바와 같이, 냉소주의에 대한 기존 연구에서도 냉소주의는 인지적, 정서적, 행위적 측면으로 구성된 부정적 태도라는 입장이 보다 일반적인 견해이다. 예를 들면, 조직에 대한 냉소주의는 조직에 진실성이

부족하다는 인지, 조직에 대한 부정적 정서, 이러한 신념과 정서에 부합하는 행위로 구성된 조직에 대한 부정적 태도로 정의되고 있다(Dean et al., 1998). Watt와 Piotrowski(2008)도 CAOC를 불공정, 불신감, 조직에 반하는 행동을 발생시키는 인지적, 정서적, 행위적 측면으로 구성된 태도로 정의하고 있다. 따라서 CSR활동에 대한 냉소주의도 CSR활동에 진정성이 부족하다는 인지, 그와 같은 CSR활동에 대한 부정적 정서, 이러한 인지와 감정에 부합되는 행위로 구성된 개념이라 볼 수 있다. 그러나 이 세 가지 요소들 중 인지적 요인에 의하여 조직변화에 대한 종업원의 감정이나 행위 등이 형성되므로, 조직변화의 진정성에 대한 인지적 믿음이 그 핵심이라 볼 수 있다(Gosling & Huang, 2009; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Naus, Itersson, & Roe, 2007).

냉소주의에 관한 초기 연구에서는 인간의 타고나는 특성(trait), 즉 성격차원에서 이를 이해하고자 하였다. 그 결과, 냉소주의는 인간의 일반적인 성향으로 간주되었다. 그러나 냉소주의에 대한 연구가 진행됨에 따라, 이는 조직구성원이 특정 조직상황 속에서 겪게 되는 조직경험에 의해 형성될 수 있으며, 또한 이와 같은 경험을 통하여 변화가 가능한 개념으로 제시되었다(Andersson & Bateman, 1997; Dean et al., 1998). 이러한 이유로 인하여 냉소주의의 선행요인에 대한 연구들을 보면 주로 근무환경의 특성에 초점을 두고 있음을 알 수 있다(Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Fleming, 2005; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Wanous et al., 2000). CAOC의 선행요인에 대해 연구한 Reichers와 그의 동료들(1997)에 의하면, CAOC가 발생하는 가장 큰 요인 중 하나는 바로 의사소통의 부재라 보았다. 따

라서 이들은 관리자들이 종업원과 쌍방향의 의사소통을 통하여 변화에 대해 지속적으로 알려주어야 한다고 제안하고 있다. 또한, 이들은 종업원에게 전달되는 메시지가 신뢰(credibility)할 수 있어야 하며, 신뢰형성에 있어 언행일치가 중요함을 강조하고 있다. 즉, 조직이 외부 이해관계자에게 얘기하는 조직변화의 내용과 종업원에게 요구하는 내용이 일치되어야 CAOC를 줄일 수 있다는 것이다.

이러한 맥락에서 볼 때, 종업원이 조직내에서 경험하게 되는 조직변화의 한 예인 CSR활동에 대해서도 기업조직이 종업원과 외부 이해관계자에게 서로 다른 메시지를 전달한다면 이는 그와 같은 기업활동에 진정성이 결여되어 있다는 부정적 인식을 종업원으로부터 야기하게 될 것이다. 즉, 대외적으로 공표되는 CSR활동에 대한 선언적 설명(espoused theory)과 실제로 조직이 CSR활동에 관여하는 이유(theory in use)가 일치하지 않는다고 종업원이 지각하게 되면, 이는 CSR활동에 대한 종업원의 냉소주의를 증가시킬 수 있다. 선언적 이론(espoused theory)과 실천적 이론(theory in use)은 Argyris와 Schon(1978)이 제시한 개념으로, 전자는 개인이 남들에게 공공연하게 대외적으로 얘기하는 행동에 대한 설명이고 후자는 개인의 실제 행동 동기를 암묵적으로 설명해주는 개념이다. 오늘날의 기업들은 자사의 CSR활동이 더 나은 사회를 위한 기업의 노력이라 선전하고 있다. 이는 CSR활동에 대한 각 기업들의 선언적 이론이 진심으로 사회발전을 위한 동기를 가지고 있다는 의미가 된다. 그런데 만약 CSR활동이 그 본래 의도와는 별개로 제도적 환경으로부터의 정당성 확보를 위한 수단적 차원에서만 이루어지고 있다고 종업원이 지각하게 되면, 이는 CSR활동에 대한 기업의 실제 동기와 선언적 이론 사이에 불일치가 발생하게 된다. 이러

한 불일치는 진정성이 결여된 CSR활동이라는 부정적인 인지적 신념을 종업원으로부터 유발하게 될 것이다.

이러한 내용은 진정성의 개념을 가지고도 설명할 수 있다. 기존 연구에 의하면, 진정성은 두 가지 방식으로 정의될 수 있다(Carroll & Wheaton, 2009). 첫 번째 정의에서는 어떤 대상이 명확하게 해당 분류에 속할 때 진정성이 발생하게 된다. 이를 장르 진정성(genre authenticity) 또는 유형 진정성(type authenticity)이라고 하는데, 이는 이미 존재하는 사회의 분류체계 안에서 볼 때, 특정 대상이 올바르게 분류되어 해당 범주의 전형적인 예로 볼 수 있는지에 관심을 가지는 것이다. 예를 들면, 오늘날에는 우리나라뿐만 아니라 전 세계적으로 기업이 직접적인 이해관계자를 넘어서 사회를 위해 다양한 활동을 수행해주길 기대하고 있다. 즉 Carroll이 제시한 CSR유형(Carroll, 1979)에서 볼 때, 경제적 책임이나 법적 책임과 관련된 CSR활동보다는 윤리적 책임이나 자유재량적 책임과 관련된 CSR활동이 진정한 CSR활동이라는 인식이 사회 전반적으로 형성되어 있다고 볼 수 있다. 따라서 지역사회에 자선하는 행위와 같이 기업 운영과 직접적인 이해관계가 없는 제3자에 대한 CSR활동은 그 본래 의미인 사회에 유용한 활동을 보이는 것임으로 이는 진정성이 있는 기업행위로 인식될 수 있다. 두 번째 정의에서는 어떤 대상이 사회의 가치나 신념의 진정한 표현으로 인식될 때 진정성이 발생하게 된다. 이를 도덕적 진정성(moral authenticity)이라고 하는데, 이에 따르면, 관습에 의해서가 아니라 창업자나 소유주, 구성원 등의 가치나 도덕이 구현되는 조직이 바로 진정성이 있는 조직이 되는 것이다. 따라서 CSR활동이 기업의 이념적 정신모형인 미션, 비전, 가치

에 따라 이루어지는 경우, 이는 진정성이 있는 기업활동으로 인식된다.

이와 같은 정의에 따르면, 기업조직이 지역사회를 위한 다양한 CSR활동에 관여하고 있다는 사실만으로도 충분히 진정성이 있는 CSR활동으로 인식될 수 있음을 알 수 있다. 이는 장르 또는 유형 진정성의 관점에서 볼 때 진정성을 획득하는 경우이다. 또한, 기업조직의 CSR활동이 기업의 가치나 미션 등에 따라 이루어지는 경우에도 진정성이 있는 CSR활동으로 인식될 수 있음을 알 수 있다. 이는 도덕적 진정성의 관점에서 볼 때 진정성을 획득하는 경우이다. 그러나 종업원의 경우에는 기업활동에 대한 정보가 풍부하기 때문에 기업활동의 결과뿐 아니라 그 동기까지도 파악할 수 있는 위치에 있다. 이런 종업원의 입장에서 장르 또는 유형 진정성을 획득한 CSR활동이라고 이를 진정한 기업활동으로 인식하지는 않을 것이다. 왜냐하면 종업원에게는 그 동기가 중요한데, CSR활동을 수행하고 있다는 것만으로는 그 동기를 파악하기가 어렵기 때문이다. 오히려 종업원 관점에서는 CSR활동의 동기에 대한 파악이 가능한 도덕적 진정성이 중요할 것이다. 그리고 도덕적 진정성 측면에서 볼 때, CSR활동이 조직의 신념, 조직의 정신상태, 즉 조직의 정신모형과 연관성이 있다고 지각될 때, 진정성이 있는 CSR활동이란 인식과 연관성이 높을 것으로 생각된다. 마찬가지로, 만약 CSR활동이 기업의 정신모형과 달리, 제도적 환경으로부터의 정당성 확보를 위한 수단적 차원에서 이루어지고 있다고 지각하게 되면, 이는 진정성이 있는 CSR활동이란 인식을 얻지 못할 것이다. 그리고 종업원은 그와 같은 CSR활동에 대해 부정적인 인지적 신념을 가질 것으로 보인다. 이상과 같은 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

가설 1: 외재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 증가시킬 것이다.

CSR활동이 제도적 환경으로부터의 정당성 확보를 위한 목적 하에 진행되는 경우와 달리, CSR활동이 기업의 이념적 정신모형인 기업의 미션이나 비전, 가치 등과 연관성을 가지는 경우도 있을 수 있다. 이러한 경우 조직구성원들 사이에서는 CSR활동과 기업의 정신모형간에 일관성이 존재한다는 인식이 공유될 것이다. 그리고 이와 같이 기업의 비전, 미션 등과 일관성을 가진 CSR활동은 이에 대한 기업의 선언적 이론과 실천적 이론이 일치하는 경우로 인식될 것이다. 따라서 종업원은 그러한 CSR활동을 타당하며 진정성이 존재하는 기업행위로, 즉 내재적 정당성이 있는 CSR활동으로 인식할 것이다. 그리고 이러한 내재적 정당성을 갖춘 CSR활동은 CSR활동에 대한 종업원의 부정적 인식인 냉소주의를 감소시킬 것이다.

그리고 이때 상사나 동료, 부하직원 등과 같은 조직 내 구성원들 사이에서도 CSR활동과 기업의 정신모형간에 일관성이 있다는 생각이 공유되고 있고, 이들이 CSR활동에 상당한 관심과 지원을 아끼지 않는다고 종업원이 지각하게 되면, 그와 같은 CSR활동에 대한 긍정적인 인지적 신념인 CSR활동에 대한 내재적 정당성의 믿음은 한층 강화될 것이다. 조직에 대한 동료의 협담에 관한 실증연구에서도 보면, 종업원은 자신의 동료나 상사 등과 잘 어울리고자 하기 때문에 이들의 의견, 즉 조직에 대한 이들의 협담에 영향을 받아 조직에 대한 냉소주의가 높아졌다(Wilkerson et al., 2008). 이처럼 종업원은 조직 대다수 구성원들의 의견에 영향을 받기 때문에 이들이 정당하다고 보는 CSR활동에 대해서도 동일한 평가를 내릴 가능성이 높다.

정리하면, CSR활동이 조직의 정신모형과 일관성을 가진 경우에는 이를 진정성이 존재하는 기업행위로 종업원이 인식하게 되어 CSR활동에 대한 냉소주의가 감소하게 될 것이다. 뿐만 아니라, 종업원의 동료나 상사 등이 CSR활동을 타당한 활동으로 인식하고 있음을 지각하게 되면 더욱 더 CSR활동에 대한 냉소주의가 감소하게 될 것이다. 이상과 같은 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

가설 2: 내재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 감소시킬 것이다.

2.4 CSR 활동에 대한 냉소주의와 조직시민행동

본 연구에서는 종업원이 조직에 대해 행하는 조직시민행동과 마찬가지로 CSR활동은 기업이 사회에 대해 행하는 기업시민행동이라 본다. 이와 같이 거시적 차원의 CSR활동과 미시적 차원의 조직시민행동이 개념적으로 유사한 측면에 있기 때문에 본 연구에서는 이 두 변수가 서로 연관성을 가질 것으로 기대한다.

조직시민행동은 조직에 이로운 대표적 행위 중 하나로, 1980년대 초 Bateman과 Organ(1983)에 의해 제시되었다. 이는 직무만족과 직무성과간의 관계에 대한 연구가 일관성있는 결과를 나타내지 못하자 직무성과의 범위를 조직시민행동의 개념까지도 포함하는 것으로 확장해야 된다는 측면에서 제시된 개념이었다. 이와 같은 조직시민행동은 '공식적 보상시스템에 의해 직접적으로 인식되지 않고, 직무기술서에 구체적으로 명시되어 조직구성원에게 요구되는 활동은 아니지만, 총체적으로 볼 때 조직 효과성에 기여하는 개인들의 재량적 행동'을

의미한다(김경석, 2006; Organ, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachracn, 2000). 이러한 조직시민행동의 개념은 여러 하위차원으로 구성되어 있는데, 이타적 행위(altruism), 배려행위(courtesy), 스포츠맨십 행위(sportsmanship), 양심적 행위(conscientiousness), 시민적 행위(civic virtue)와 같이 그 내용을 기준으로 5개의 차원으로 구분하는 것이 가장 일반적으로 사용되는 전통적 관점이다(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). 그러나 이러한 구분 외에도 조직시민행동의 대상을 기준으로 개인지향적 조직시민행동(OCBI)과 조직지향적 조직시민행동(OCBO)으로도 구분할 수 있다(Williams & Anderson, 1991). 조직시민행동이라는 개념이 이처럼 매우 다양한 하위차원들로 구성되어 있기 때문에 조직시민행동의 개념 그 자체보다는 각각의 하위차원을 가지고 이에 대한 연구가 진행되는 것이 보다 적절하다는 견해도 있다(백윤정 & 김원선, 2007). 그러나 조직시민행동이 어떤 형태의 하위차원으로 구분되더라도 조직에 이익이 되는, 즉 조직효과성 향상에 기여하는 행동이라는 점에는 변화가 없다.

종업원 관점에서 볼 때, CSR활동의 동기가 제도적 환경으로부터의 정당성 확보와 같은 수단적 동기를 가지고 있다고 지각하게 되면 즉, 외재적 정당성이 높은 경우, 조직과 종업원 자신의 관계에서도 중요한 것은 수단적 측면이라 생각하게 될 것이다. 또한, 종업원은 기업조직이 사회에 대해 진정성을 가지지 못하고 있는 것처럼, 종업원과의 관계에 있어서도 기업이 진정성을 가지지 못할 것이라 생각할 수 있다. 따라서 종업원은 자발적으로 나서서 그와 같은 조직에 도움이 되는 조직시민행동을 수행하지는 않을 것으로 생각된다. 반면, 기업의 CSR활동이 기업의 준거적 믿음의 틀에 기반하고

있다고 인식되는 경우에는(이는 내재적 정당성이 높은 경우) 그러한 기업활동의 동기가 진정으로 사회발전을 위한 것으로 지각하게 될 것이다. 뿐만 아니라, 조직내 다른 구성원들 역시 CSR활동과 기업의 이념적 정신모형이 일관성을 가지고 있는 것으로 종업원이 지각하게 되면(이 역시 내재적 정당성이 높은 경우) 그러한 기업활동의 동기가 비단 수단적인 차원에만 국한되지 않을 것이라 생각할 가능성이 높게 된다. 따라서 종업원은 진정성을 가지고 기업활동을 수행하는 조직에 대해서 자발적으로 조직에 이로운 행동을 보일 것으로 기대된다. 즉 조직시민행동을 증가시킬 것으로 예상된다.

이처럼 CSR활동에 대한 정당성 인식에 따라 종업원의 조직시민행동이 영향을 받을 수도 있을 것이다. 그러나 본 연구에서는 거시적 차원의 CSR활동이 미시적 차원의 조직구성원 행위에 직접적인 영향을 미치기기는 어렵다고 본다. 종업원은 기본적으로 자신을 둘러싼 환경특성에 대해 이해하고자 하는 인지적 노력을 바탕으로 자신의 직무환경에 대한 평가를 내리고, 이러한 평가에 따라 특정 행위를 보이게 된다(James & James, 1989). 따라서 CSR활동에 대한 지각이 직접적으로 종업원의 행위로 표출되기보다는 이러한 활동에 대한 해석과 의미부여를 통하여 종업원의 행동으로 발현될 것이라 여겨진다. 비슷한 맥락에서 Thomas, Clark, 그리고 Gioia(1993)도 전략적 이슈가 환경에 대한 탐색을 통하여 긍정적 관점으로 의미가 부여되어야, 즉 센스메이킹 되어야 기업의 제품 및 서비스에 변화를 주는 행동(action)과 정적으로 연관될 것이라 보았다. 부연하면, 현상에 대한 단순한 지각이 직접적으로 행동에 반영되기보다는 종업원의 센스메이킹 과정을 통하여, 즉 이에 대한 정보 수집이나 해석과정을 거쳐 이들의 행동으로 나타나

게 된다는 것이다. 본 연구에서는 외재적 정당성이거나 내재적 정당성에 대한 인식 역시 종업원이 CSR활동에 대해 가지고 있는 나름대로의 센스메이킹인 CSR활동에 대한 냉소주의에 변화를 일으키지 않는다면 결과변수에 영향을 줄 수 없을 것이라는 점을 가정하고 있다. 이에 본 연구에서는 CSR활동의 정당성에 대한 인식은 이에 대한 냉소주의를 매개로 종업원의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라 본다.

구체적으로 보면, 외재적 정당성 확보를 위한 CSR활동은 종업원에게 CSR활동의 선언적 이론과 실천적 이론이 일치하지 않는다는 인식을 가져오게 된다. 그 결과, 진정성이 결여된 CSR활동이란 인식을 불러일으키게 되어 CSR활동에 대한 부정적 태도인 냉소주의가 발생하는 것이다. 그리고 그와 같은 냉소적 태도는 조직에 대한 종업원의 태도에 부정적인 영향을 가져올 것으로 생각된다. Reichers와 그의 동료들의 연구(1997)에서도 CAOC는 종업원의 다른 작업태도나 행위(예: 동기부여 수준, 결근, 고충제기 등)로 전이될 수 있다고 한다. 이러한 경우, 종업원은 진정성없이 행동하는 조직을 위하여 조직시민행동과 같이 조직에 효익을 가져다 주는, 직무에서 요구되지도 않는 행동들을 해야 되는 필요성을 느끼지 못할 것이다(Andersson & Bateman, 1997; Wilkerson et al., 2008). 인지부조화 이론(cognitive dissonance theory)에 따르면, 개인들은 자신의 지각과 부합하지 않는 지각이나 행동을 보일 때 이를 줄이고자 동기부여 된다(Festinger, 1957). 즉, 개인들은 자신의 태도와 행동간에 일관성을 가지고자 한다. 따라서 종업원은 진정성없이 CSR활동을 수행하는 조직이라는 자신의 부정적 지각에 부합하는 행동을 보이려고 할 것이다. 부연하면, CSR활동에 대한 냉소주의를

보이는 종업원은 이러한 지각과 일치하는 행동인 조직시민행동의 감소를 보임으로써 인지적 일관성을 추구할 것으로 기대된다. CAOC의 결과변수에 관한 기존연구들에 의하면, CAOC는 조직시민행동과 연관성이 없는 것으로 나타났으나(Abraham, 2000), 조직에 대한 냉소주의(organizational cynicism)의 결과변수에 관한 선행연구들에서는 일관되지 못한 결과를 보이고 있다. Anderson과 Bateman(1997)의 연구에서는 유의미한 부적의 관계를 가지는 것으로 나타난 반면, Abraham(2000), Wilkerson, Evans, 그리고 Davis(2008)의 연구에서는 관련이 없는 것으로 나타났다.

반면, 내재적 정당성이 존재하는 경우에는 CSR활동의 선언적 이론과 실천적 이론이 일치하기 때문에 그 동기가 진정성을 가진 것으로 귀인된다. 이 경우, 진정성이 존재하는 CSR활동이라는 긍정적 해석이 이루어지게 되는데, 이처럼 진정성을 가지고 행동하는 조직을 위해서는 그와 같은 지각과 부합하는 행동인 조직에 이로운 행동들을 종업원이 보일 것으로 기대된다. 즉, 종업원은 조직에 대한 자신의 긍정적 태도에 부합하는 행위인 조직시민행동을 증가시킴으로써 인지조화(cognitive consonance)를 추구할 것으로 생각된다. 이상과 같은 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

가설 3-1: 외재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 증가시켜 조직시민행동을 감소시킬 것이다.

가설 3-2: 내재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 감소시켜 조직시민행동을 증가시킬 것이다.

2.5 CSR 활동에 대한 냉소주의와 반생산적 과업활동

본 연구에서는 조직시민행동과 대칭개념인 반생산적 과업활동과 CSR활동에 대한 냉소주의와의 관계도 규명하고자 한다. 반생산적 과업활동(counterproductive work behavior)은 조직에 해로운 활동 중 하나로 최근에 들어서야 연구자들의 관심을 받기 시작한 개념이다. 연구자에 따라 일탈 행위(deviant behavior), 공격적 행위(aggressive behavior), 조직 내 비행(organizational misbehavior), 반사회적 행위(antisocial behavior) 등과 같은 다양한 용어로 표현되고 있으나, 이러한 행위들은 모두 다 조직이나 그 구성원에게 의도적으로 해로운 행위를 수행함으로써 궁극적으로 조직의 정당한 이익에 반하게 된다는 공통된 특성을 가지고 있다(Bayram, Gursakal, & Bilgel, 2009; Marcus & Schuler, 2004). 즉, 반생산적 과업활동은 조직의 중요한 규범을 위반하는 자발적·의도적 행위로, 조직 및 그 구성원의 행복을 위협하게 된다(Robinson & Bennett, 1995). 반생산적 과업활동에 관한 초기연구에서는 사회학적 관점에 입각하여 작업조건이나 작업정책 등과 같은 조직요인이 이를 유발하는 것으로 생각하였다. 그러나 최근에 다양한 유형의 반생산적 과업활동에 대한 통합적 모형이 제시되었는데, 이에 따르면 비단 환경요인뿐 아니라 개인요인 역시 반생산적 과업활동에 영향을 미친다고 한다(Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002). 또한, 이들에 따르면, 반생산적 과업 활동은 개인의 센스메이킹 과정에 의해서, 즉 인과관계에 대한 인지적 추론과정에 의해서 가장 직접적인 영향을 받는다고 한다. 물론 아직까지도 환경요인과 개인요인의 상대적 중요도가 명백하게

밝혀지지는 않았지만(Marcus & Schuler, 2004; Martinko et al., 2002), 개인특성은 종업원선발이나 감시절차 등과 같은 조직의 노력을 통해서만 변화를 줄 수 있는 한계가 있다(Detert, Trevino, Burris & Andiappan, 2007). 따라서 본 연구에서는 개인적 요인보다는 조직요인(예: 종업원 대우, 직무환경, 집단의 규범 등)에 초점을 두고자 하며, 또한 조직요인에 대한 종업원의 센스메이킹 과정에 의하여 CSR활동이 이들의 반생산적 과업활동에 영향을 미칠 것으로 본다.

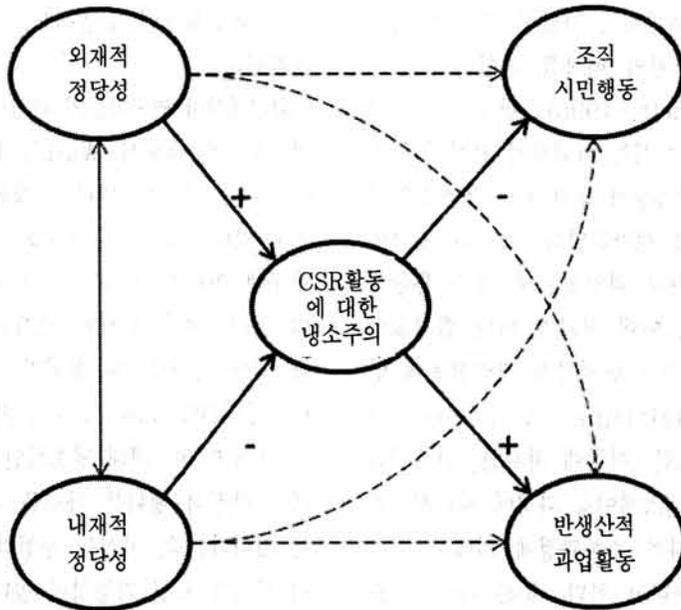
물론 조직시민행동의 경우와 마찬가지로, CSR활동에 대한 정당성 인식이 직접적으로 종업원의 반생산적 과업활동에 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 그러나 상술한 바와 같이, 종업원은 직무환경에 대한 지각을 기반으로 이에 대한 해석과 의미부여 과정을 거쳐 적절한 행동을 도출하게 된다. 따라서 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식은 CSR활동에 대한 냉소주의라는 태도를 거쳐 이들의 반생산적 과업활동에 간접적으로 영향을 미칠 것이라 생각된다.

최근에서야 연구자들의 관심이 커지고 있는 CAOC의 개념에 대해서 Watt와 Piotrowski(2008)은 CAOC를 조직에 반하는 행동을 가져오는 태도로 보고 있다. 그리고 CAOC의 결과변수에 대한 기존 연구에 의하면, CAOC는 변화노력에 대한 종업원의 동기부여와 부적인 관계를, 고충(grievances)에 대한 건의횟수와 정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다(Wanous et al., 2000). 이러한 연구들은 조직변화에 대해 냉소적인 종업원일수록 조직에 대한 부정적 행위를 가져올 확률이 높음을 보여주는 것이다. 즉, 자신의 부정적 태도와 일관된 부정적 행위를 보일 가능성이 높다는 것이다. 또한, 반생산적 과업활동의 선행변수에 관한 연구에 의하

면, 상사가 부하직원들에게 항상 얘기하는 조직의 가치와 실제 상사의 행동간에 진정성이 존재하는 경우, 종업원의 반생산적 과업활동이 감소하게 된다(Dineen, Lewicki, & Tomlinson, 2006). 이와 같은 결과는 조직이 추구하는 가치 측면에서 기업의 CSR활동을 바라볼 때, 종업원이 그와 같은 기업행위가 기업의 실제 가치와 일관성을 가지고 있다고 지각하는 경우, 즉 CSR활동이 기업의 미션, 비전 등에 근거하고 있으며 조직구성원으로부터 지지받고 있는 경우(내재적 정당성이 존재하는 경우), 이는 진정성이 존재하는 CSR활동이란 인식을 발생시키게 된다. 그리고 이러한 인식은 비단 CSR활동에만 국한되지 않고 그러한 활동의 주체인 조직에 대한 긍정적 인식으로 전이될 수 있으며, 그 결과 조직효과성에 반하는 행동인 반생산적 과업활동은 줄어들게 된다는 것이다.

반면, 기업이 기업외부 이해관계자로부터 기업운

영의 정당성을 확보하기 위하여 CSR활동을 수행하는 것으로 종업원이 인식하게 되면(외재적 정당성이 존재하는 경우) 이는 CSR활동에 대한 기업의 선언적 이론과 실천적 이론간에 일관성이 없는, 진정성이 결여된 CSR활동이란 인식을 유발하게 될 것이다. 그리고 이러한 부정적 인식은 진정성이 결여된 활동을 수행하는 조직에 대한 종업원의 부정적 태도를 유발할 것으로 생각된다. 선언적 이론과 실천적 이론간 부조화를 나타내는 조직에 대해 종업원은 애착이나 자부심을 느끼지 못하기 때문에 조직에 해가 되는 반생산적 과업활동을 나타낼 가능성이 높다. 이처럼 이들은 자신의 조직에 대한 부정적 태도와 부합하는 반생산적 과업활동을 보임으로써 인지조화를 유지하고자 할 것이다. 이상과 같은 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있고, 지금까지의 연구가설들을 바탕으로 본 연구의 연구모형을 제시하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

가설 4-1: 외재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 증가시켜 반생산적 과업활동에 기여할 것이다.

가설 4-2: 내재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 감소시켜 반생산적 과업활동을 줄여줄 것이다.

III. 연구방법 및 측정

3.1 연구표본선정 및 자료수집절차

본 연구에서는 가설검증을 위하여 DJSI(Dow Jones Sustainability Index) Korea 2009에 편입된 41개 기업 중 38개 기업의 종업원을 대상으로 2010년 4월과 5월에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. DJSI Korea는 우리나라 상위 200대 기업들 중에서 재무적, 환경적, 사회적 성과가 우수한 기업들을 산업별로 선별하여 지수화한 것으로, 2009년 10월에 처음으로 발표되었다. DJSI는 전 세계 자산운용사들이 사회책임투자 펀드를 운용할 때 벤치마크로 삼는 지수 중 하나로, 세계 최대 금융정보사인 미국 다우존스사와 지속가능경영 글로벌 선도기업인 스위스의 샘사가 공동 개발한 기업 평가기법이다. 우리나라의 경우, 이제 막 CSR활동에 대한 관심이 뜨거워지고 있는 상황이기 때문에 아직은 CSR활동이 대기업과 중견기업을 중심으로 확대되고 있는 추세이다(김영찬, 안광호, 임영균, 2008). 따라서 우리나라의 상위 200대 기업들을 대상으로 CSR활동에 대해 살펴보고 있는 DJSI Korea에 포함된 기업들이 본 연구에 적합한 표본이라 생각된다. 또한, 최근 들어 여러 기관들이 기

업의 CSR활동을 평가하여 발표하고 있는데, DJSI Korea와 같은 공신력 있는 기관의 발표에 근거하여 연구표본을 잡는 것이 타당하리라 생각된다. 게다가, 이 지수에 편입된 기업들은 여러 산업에 속한 기업들이므로 연구결과의 일반화가 가능하다. 따라서 본 연구에서는 DJSI Korea 2009에 편입된 기업의 종업원을 연구표본으로 설정하였다. 설문지는 지수에 편입된 41개 기업 중 38개 기업에 총 504부가 배포되었다. 이 중 405부가 회수되어 회수율은 80.4%가 된다. 회수된 설문지 중에서 중심화 경향이 두드러진 응답을 한 6부는 통계적 자료로서 가치가 없다고 판단되어 분석에서 제외하였다. 최종적으로 분석에 사용된 설문지는 399부이다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 이론적 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수는 총 5개로, 외재적 정당성, 내재적 정당성(이상은 독립변수들), CSR활동에 대한 냉소주의(이는 매개변수), 조직시민행동, 반생산적 과업활동(이상은 종속변수들)이 본 연구의 변수들이다. 각 이론적 변수들은 Likert 7점 척도로 설계되었다. 각 변수의 조작적 정의 및 측정 도구는 다음과 같다.

본 연구에서의 "외재적 정당성"이란, '조직의 외부 이해관계자들로부터 CSR활동이 적절하고 바람직하다는 평가를 얻는 것에 대한 종업원의 지각'이다. 본 연구에서는 제도화 이론에 따라 외재적 정당성의 원천을 강압적, 모방적, 규범적 요인으로 구분하고 있으며, 각각을 측정하는 기존 연구의 항목들을 참조하여(Heugens & Lander, 2009) 본 연구의 문맥에 맞는 문항을 개발하였다(총9문항). 대

표적 문항으로는 “우리회사의 사회적 책임 활동은 전국경제인연합회, 대한상공회의소 또는 한국표준협회 등의 가이드라인에 의해 영향을 받았다”, “우리회사의 사회적 책임 활동은 경쟁기업의 상당수가 도입하고 있는 관행을 모방한 것이다” 등이 있다.

“내재적 정당성”이란, ‘기업내부의 상사, 동료, 부하직원, 조직의 비전과 미션을 포함한 이념적 정신 모형을 준거기반으로 했을 때 CSR활동이 적절하고 타당한 행위로 인식되는지에 대한 종업원의 지각’이다. 조직 내 정당성 메커니즘에 대한 기존 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 내재적 정당성을 공인정당성, 연대정당성, 조직정당성으로 구분하고 있다. 공인정당성, 연대정당성, 조직정당성의 개념은 Yoon과 Thye(2011)의 연구에 사용된 문항으로 측정하였다(총13문항). 대표적 문항으로는 “최고경영자와 임원들은 수행중인 사회적 책임 활동에 진심으로 관심이 많다”, “우리회사의 사회적 책임 활동은 우리회사가 추구하는 비전, 미션, 가치를 잘 반영하고 있다” 등이 있다.

“CSR활동에 대한 냉소주의”는 ‘현재 조직구성원이 고용되어 있는 조직의 CSR활동에 대한 부정적인 태도’로 정의하고, Stanley, Meyer 그리고 Topolnytsky(2005)의 연구에서 사용되고 있는 항목들을 사용하여 측정하였다(총8문항). 대표적 문항으로는 “나는 회사의 사회적 책임 활동에 대한 경영진의 의도가 의심스럽다”, “나는 ‘CSR활동’을 도입하는 회사 경영진의 의도가 종업원인 우리에게 얘기하는 것과 매우 다르다고 생각한다” 등이 있다.

최종적 결과변수인 “조직시민행동”은 ‘종업원의 자유재량적 행동으로 조직의 공식적 보상시스템에 의해 직접적으로 인식되지도 않으며 또한 직무기술서에 구체적으로 명시되지도 않은 활동이지만, 총체적으로 조직의 효과성 향상에 기여하는 종업원의

행동’으로 정의한다. 이러한 조직시민행동의 개념을 본 연구에서는 Williams과 Anderson(1991)의 측정도구를 이용하여 “개인지향적 조직시민행동(OCBI, 7문항)”과 “조직지향적 조직시민행동(OCBO, 6문항)”으로 나누어 측정하였다. 대표적 문항으로는 “나는 새로운 사람이 오면 그가 업무에 적응할 수 있도록 도와주었다”, “나는 보는 사람이 없어도 회사의 공식적인 규칙이나 규정을 준수했다” 등이 있다.

또 다른 최종적 종속변수인 “반생산적 과업활동”은 ‘조직의 중요한 규범을 위반하며, 조직 및 그 구성원의 행복을 위협하는 자발적 행위’로 정의한다. 본 연구에서는 반생산적 과업활동의 대상을 ‘개인’과 ‘조직’으로 구분하여 측정하였다. Aquino, Lewis, 그리고 Bradfield(1999)의 설문문항과 Bennett과 Robinson(2000)의 설문문항 중에서 내용타당도(content validity)가 높은 항목들을 조직전문가의 도움을 받아 선별하여 측정하였다(총9문항). 대표적 문항으로는 “나는 직장동료에게 무례하게 행동한 적이 있다”, “나는 회사에서 회사일보다 개인적 문제해결을 위해 애쓴 적이 있다” 등이 있다.

3.2.2 통제변수

본 연구에서는 연구가설의 검증을 위하여 설문지법을 사용하고 있는데, 반생산적 과업 활동이나 CSR활동에 대한 냉소주의 등과 같은 바람직하지 않은 행동 및 태도를 설문지와 같은 자기보고식 방법으로 측정하게 되면 응답자들이 정확하게 응답하지 않을 가능성이 존재한다. 이에 본 연구에서는 이와 같은 문제를 통제하기 위하여 설문 조사시에 익명성 및 절대비밀보장을 공고히 하고자 설문응답자의 이름이 아니라 수집되는 장소로 구분하였

다. 이에 더하여, 통계적으로, 자기보고식 방법으로 측정되는 문항들과 바람직성의 정도를 측정하는 항목들간의 상관관계를 조사하여, 이때의 상관관계가 낮은지 높은지를 보고자 하였다. 상관관계가 낮게 나와야 자기보고식의 설문문항들이 사회적으로 바람직한 방향으로 응답하지 않은 것이 된다. 보통 Paulhus(1984)가 개발한 Balanced Inventory of Desirable Responding(BIDR)이 이러한 오류를 측정하는데 많이 사용되고 있으나, BIDR은 설문문항이 40개나 되고 설문문항들도 지극히 개인적인 행동이나 감정 등을 측정하는 문항들(예: "나의 부모님은 나를 처벌하실 때 항상 공정하지는 않았다", "나는 연인으로서의 내 능력을 가끔씩 의심하곤 한다" 등)로 구성되어 있기 때문에, 설문응답자들이 사회적으로 바람직한 방향으로 응답하는 성향을 제대로 평가하지 못한다는 문제점이 지적되고 있다(Manning, Bearden, & Tian, 2009). 이에 본 연구에서는 '설문응답자들이 기업외부인에게 사회적 규범이나 기준에서 볼 때 호의적인 방향으로 기업을 알리고자 하는 성향'으로 "사회적으로 바람직한 응답"의 개념을 정의하고, BIDR의 문제점을 보완하고 있는 Manning, Bearden 그리고 Tian(2009)의 문항을 사용하여 이러한 오류를 측정하고자 하였다.

또한, 본 연구에서는 공통방법편의(common method variance)의 문제를 줄이기 위하여 성격변수 중 긍정정서(positive affectivity)과 부정정서(negative affectivity)를 측정하고 있다(Williams & Anderson, 1994). 긍정정서와 같은 긍정적인 성격특성은 개인이 자신이나 주변의 모든 현상에 대해 긍정적인 관점으로 바라보게 만드는 반면, 부정정서와 같은 부정적인 성격특성은 부정적인 관점을 가지도록 한다(Burke, Brief, &

George, 1993). 본 연구의 종속변수는 조직시민행동과 반생산적 과업활동으로, 하나는 긍정적인 반면 다른 하나는 부정적인 종업원의 행위에 해당한다. 이러한 행위를 설문을 통해 측정하는 경우 응답자의 긍정정서나 부정정서와 같은 성향에 의해 영향을 받을 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공통방법편의의 문제를 해결하기 위해 긍정정서와 부정정서를 측정하여 이를 통제하고자 하였다. 이외에도 본 연구에서는 산업(제조업, 금융업, 건설업, 기타)과 기업년수(=2010-설립년도), 기업규모, 인구통계학적 변수인 성별, 연령, 교육년수, 직위 등을 통제변수로 사용하고 있다.

IV. 연구결과

4.1 예비분석

본 연구에서는 외재적 정당성, 내재적 정당성, CSR활동에 대한 냉소주의, 조직시민행동, 반생산적 과업활동 변수들을 합산값(composite scores)을 가지는 일차수준의 개념(first-order construct)으로 설정한 뒤, Anderson과 Gerbing(1988)이 제시한 이단계 접근법(two-step approach)에 따라 측정모형과 구조모형을 평가하였다. 구조모형을 평가하기 전에 먼저 확인적 요인분석(confirmative factor analysis)을 실시하여 측정모형의 구성타당도를 평가하였고, 그 결과를 바탕으로 구조모형에서 설정한 잠재변수들간의 관계를 살펴보았다. LISREL 8(Jöreskog & Sorbom, 1993)을 사용하여 확인적 요인분석을 수행한 결과, 모든 측정치의 요인적재량은 $p < .001$ 수준에서 유의하게 나타

났고, 모든 측정치의 요인적재량도 이순목(2000)이 제시한 .3보다 큰 .39이상의 값을 보였다.

본 연구에서는 Bagozzi와 Yi(1988)가 제안한 절차에 따라 이론적 변수들간의 수렴타당도와 판별타당도를 검증하였다. 먼저, 해당 변수와 이를 측정하기 위해 사용된 측정치간 연관성 정도를 알려주는 수렴타당도(convergent validity)는 귀무모형(null model), 일요인모형(one-factor model), 이론모형(hypothesized model)을 추정하여 살펴보았다. 그 결과, 이론모형이 귀무모형이나 일요인모형보다 전반적으로 더 좋은 적합도⁴⁾를 가지고 있는 것으로 나타나 수렴타당도가 존재하는 것을 알 수 있다.⁵⁾ 두 번째로, 특정 변수를 측정하는 측정치들이 다른 변수를 측정하는 측정치들과 구별되는지의 정도를 알려주는 판별타당도(discriminant validity)는 χ^2 차이검정을 실시하여 살펴보았다. 즉, 변수들간의 상관관계를 고정시킨 경우와 그러한 제약을 가하지 않은 경우를 각 변수쌍끼리 비교하여 살펴보았다. 그 결과, 상관관계를 고정시켰을 때 모든 경우에서 χ^2 값 증분이 자

유도 증분보다 더 크게 나타나 각 변수간에 판별타당도가 존재하는 것으로 나타났다.

이론적 변수들의 상관관계와 신뢰도, 평균 및 표준편차를 살펴보면 <표 1>과 같다. 신뢰도 분석 결과, 모든 변수들의 Cronbach's alpha 값이 .8 이상으로 나타나 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다(채서일, 1997).⁶⁾ 또한, 상관관계 값을 보면, 본 연구의 가설1, 2에서 제시한 바와 같은 방향으로 외재적 정당성, 내재적 정당성은 각각 CSR활동에 대한 냉소주의와 연관성을 가지는 것으로 나타나고 있다($r=.143$, $r=-.702$, $p<.01$). 뿐만 아니라, 가설3-2, 4-2에서와 같이 내재적 정당성은 조직시민행동의 증가($r=.500$, $p<.01$), 반생산적 과업활동의 감소($r=-.303$, $p<.01$)와 연관성이 있는 것으로 나타나고 있다. 전반적으로 볼 때, 본 연구의 가설에서 제시하는 방향으로 변수들간의 상관이 나타나고 있음을 알 수 있다.

- 4) 모형의 적합도를 판단하는 지수들은 다양하게 존재하지만, 대다수의 지수가 표본크기에 민감한 특성이 있다. 반면, RMSEA(root mean square error of approximation), CFI (comparative fit index), NNFI(non-normed fit index)은 상대적으로 표본크기의 영향을 덜 받는 지수이기 때문에 바람직한 적합도 기준으로 평가받는다(홍세희, 2000; Garver & Mentzer, 1999). 이에 본 연구에서도 이들 지수를 이용하여 측정 모형의 적합도를 평가하였다. 귀무모형의 적합도는 $\chi^2=811.62$ ($df=54$), NNFI=.70, CFI=.76, RMSEA=.20, 일요인모형의 적합도는 $\chi^2=723.09$ ($df=54$), NNFI=.74, CFI=.79, RMSEA=.19, 이론모형의 적합도는 $\chi^2=189.53$ ($df=44$), NNFI=.93, CFI=.95, RMSEA=.09로 나타났다. 일반적으로 NNFI와 CFI는 .9이상일 때 좋은 적합도이고 RMSEA는 .08이하일 때 무난한 적합도가 되는데(이순목, 2000) 여기서는 귀무모형보다는 일요인모형일 때, 일요인모형보다는 이론모형일 때 적합도가 좋고, 적합도 수준도 무난한 것으로 나타난다.
- 5) 이뿐 아니라, 본 연구에서는 개념신뢰도(construct reliability)와 평균분산추출지수(average variance extracted)도 계산해보았다. 개념신뢰도는 특정 잠재변수의 측정변수들간 공유분산으로, 그 값이 .7이상일 때 수렴타당도가 있는 것으로 본다. 그리고 평균분산추출지수는 측정변수의 분산 중 해당 잠재변수에 의해 설명되는 비율을 알려주는데, 이는 .5이상이어야 수렴타당도가 있는 것으로 본다(Fornell & Larcker, 1981). 본 연구의 변수들의 경우, 개인지향적 조직시민행동(OCBI)의 개념신뢰도와 평균분산추출지수가 각각 기준값보다 상당한 차이가 있는 .59, .45로 나타났다. 이에 본 연구에서는 개인지향적 조직시민행동을 측정하는 개별 항목들 중 전반적 신뢰도를 상당히 떨어뜨리는 것으로 나타난 문항을 분석에서 제외하였다. 그런 다음, 개념신뢰도와 평균분산추출지수를 구하면 각각 .63, .50의 값이 나타나는데, 이는 전반적으로 수렴타당도가 존재함을 알려주는 것이라 볼 수 있다.
- 6) 여기서의 신뢰도는 각 잠재변수를 측정하는 총문항들의 신뢰도이다. 이 외에 각각의 잠재변수를 구성하는 측정변수들로 신뢰도를 구할 수도 있는데, 이 경우의 신뢰도는 외재적 정당성이 .731, 내재적 정당성이 .877, CSR활동에 대한 냉소주의가 .699, 조직시민행동이 .526, 반생산적 과업활동이 .70으로 나타났다.

〈표 1〉 평균, 표준편차, 상관관계 및 신뢰도¹⁾

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1)외재적 정당성	(.858) ²⁾				
(2)내재적 정당성	-.017	(.920)			
(3)CSR활동냉소주의	.143**	-.702**	(.891)		
(4)조직시민행동	-.012	.500**	-.489**	(.819)	
(5)반생산적과업활동	.109*	-.303**	.338**	-.473**	(.866)
평균	4.13	5.11	3.02	5.15	2.28
표준편차	.99	.91	.99	.68	.82

1) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 2) 괄호안의 값은 신뢰도

4.2 주분석

본 연구에서는 거시적 차원의 CSR활동이 CSR활동에 대한 냉소주의를 매개로 종업원의 시민행동(조직시민행동과 반생산적 과업활동)에 영향을 미치는지 살펴보기 위하여 LISREL 8(Jöreskog & Sorbom, 1993)의 선형구조방정식 모형을 사용하였다. 구조방정식 모형분석법이 전통적인 다변량통계분석법에 비해 선호되는 가장 큰 두 가지 이유는 변수들간의 일련의 종속관계를 동시에 추정할 수 있다는 것과 인과적 모형의 추정에 측정오차를 반영할 수 있다는 점이다(이학식, 임지훈, 2007). 이처럼 구조방정식 모형분석법을 사용하는 경우에는 각 하위차원의 측정변수들의 측정오차와 타당성을 추정하는 요인적재량이 반영된 상위 잠재변수들간의 구조관계를 검증할 수 있기 때문에 보다 정확한 변수들간의 관계를 파악할 수 있다(배병렬, 2007). 따라서 본 연구에서는 이와 같은 추정모형을 이용하여 본 연구의 이론적 관심인 상위차원의 개념간 인과관계를 검증할 것이다. 또한, 본 연구에서와 같이 매개효과를 검증할 경우에 구조방정식 모형분석법에서는 그 관계가 동시에 추정되므로 구

조방정식 모형분석법을 사용하는 것이 더욱 적절한 것으로 생각된다.

본 연구의 선형구조방정식 모형에서는 CSR활동에 대한 외재적 정당성, 내재적 정당성(이들은 외생변수)이 매개변수인 CSR활동에 대한 냉소주의에 영향을 미치고, 매개변수인 CSR활동에 대한 냉소주의는 종업원의 조직시민행동 및 반생산적 과업활동에 영향을 미치도록 구성하였다.

분석수준은 최종 결과변수인 조직시민행동과 반사회적 과업활동에 맞추어 개인수준으로 설정하였다. 따라서 외생변수도 외재적, 내재적 정당성에 대한 개인의 지각이다. 또한, 회사차원의 거시적 측면이 미치는 효과나 이론적으로 고려하지 못한 숨은 변수의 효과를 고려하여 다양한 수준의 통제변수들을 도입하여 분석에 포함시켰다. 개인수준의 통제변수로 응답자의 인구통계학적 특성(연령, 성별, 교육수준, 직위)을 고려하였고, 조직수준의 통제변수로 조직 특성(산업, 기업규모, 기업년수)을, 사회적으로 바람직한 응답 및 공통방법편의를 통제하고자 사회적 바람직성을 측정하는 문항들과 긍정정서, 부정정서 변수를 추가하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 모든

〈표 2〉 인과적 모형 분석 결과¹⁾

변수	CSR활동에 대한 냉소주의	조직시민행동	반생산적과업활동
통제변수:			
사회적 바람직성	-.32*	-.01	-.11
긍정정서	.39**	.28	.23
부정정서	.35***	-.02	.33**
연령	-.06	.06	-.05
남성 ²⁾	.00	-.05	.06
교육년수	.01	.01	.10 [†]
직위 ³⁾	.02	.01	.17*
기업년수	.01	.16*	-.14 [†]
기업규모	.06	.16*	-.04
제조업 ⁴⁾	.08	.11	.06
금융업 ⁴⁾	.08	.05	.03
건설업 ⁴⁾	.01	-.12 [†]	.12 [†]
외생변수:			
외재적 정당성	.14**	---	---
내재적 정당성	-.78***	---	---
매개변수:			
CSR활동에 대한 냉소주의	---	-.52***	.39***
R ²	.92	.59	.35
모형적합도	χ ² = 416.32 (df = 130), CFI = .94, NNFI = .88, RMSEA = .073		

1) †: p<.1, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 2) 남성은 '1', 여성은 '0'으로 코딩
 3) 관리직은 '1', 일반사원직은 '0'으로 코딩, 4) 해당 산업은 '1', 기타산업은 '0'으로 코딩

분석에는 사회적 바람직성 및 기업규모 등의 총 12개 통제변수들이 매개변수와 최종 종속변수에 미치는 효과에 포함되었다.

본 연구의 선형구조방정식 모형은 우선 이론적 모형에서 설정한 대로 추정하였다. 그런 다음, 수정계수(modification index)의 값에 근거하여 이론적으로 유의미한 경로를 추가하여 정련된 모형을 확정하고자 하였다.⁷⁾ 본 연구의 가설검증은 정련된 모형을 기반으로 하였다. 본 연구의 구조방정식 결과는 〈표 2〉와 같다.

먼저 〈표 2〉의 R² 값을 보면, 내생변수인 CSR 활동에 대한 냉소주의, 조직시민행동, 반생산적 과업활동은 본 연구모형에서 설정한 외생변수에 의하여 각각 92%, 59%, 35%정도 설명되고 있음을 알 수 있다. 본 연구의 가설1에서는 외재적 정당성이 CSR활동에 대한 냉소주의를 증가시킬 것이라고 예측하고 있는데, 〈표 2〉를 보면, 이러한 예측이 지지되고 있음을 알 수 있다(β=.14, p<.01). CSR활동에 대한 외재적 정당성이 존재하는 경우, 이는 CSR활동에 대한 종업원의 냉소주의에 유의

7) 본 연구모형에서는 수정계수 값이 10 이상 되는 경로가 없는 것으로 나타나 이론모형이 최종모형으로 나타났다.

미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 제도화 이론에 따른 규범적, 강압적, 모방적 동형화에 의한 CSR활동은 CSR활동에 대한 종업원의 냉소주의를 증가시킨다는 것이다. 반면, 가설2에서는 내재적 정당성이 CSR활동에 대한 냉소주의를 감소시킬 것이라 보았는데, 이 역시 지지됨을 알 수 있다($\beta = -.78, p < .001$). 즉, 조직의 상사나 동료, 부하직원, 그리고 조직의 미션이나 비전 등의 정신모형으로부터 지지받는 CSR활동은 이에 대한 종업원의 냉소주의를 감소시킨다는 것이다.

다음으로 본 연구의 가설3-1, 3-2에서는 CSR활동의 정당성 인식이 이에 대한 냉소주의를 매개로 조직시민행동에 영향을 미친다는 매개효과를 예측하고 있는데, <표 2>를 보면, 매개변수인 냉소주의의 완전매개를 확인할 수 있다.⁸⁾ CSR활동에 대한 정당성인식 중 외재적 정당성의 경우에는 CSR활동에 대한 냉소주의를 통하여 조직시민행동에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .14, p < .01, \beta = -.52, p < .001$). 반면, CSR활동

에 대한 내재적 정당성의 경우에는 CSR활동에 대한 냉소주의를 매개로 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.78, p < .001, \beta = -.52, p < .001$). 이는 가설3-1, 3-2를 지지하는 결과이다.

마찬가지로, 가설4-1, 4-2에서도 CSR활동에 대한 정당성 인식이 이에 대한 냉소주의를 매개로 종업원의 반생산적 과업활동에 영향을 미칠 것이라는 매개효과를 살펴보고 있다. <표 2>를 보면, CSR활동에 대한 외재적 정당성은 이에 대한 냉소주의를 매개로 반생산적 과업활동에 정적인 영향($\beta = .14, p < .01, \beta = .39, p < .001$)을 보이고 있는 반면, 내재적 정당성은 냉소주의를 매개로 반생산적 과업활동에 부적인 영향($\beta = -.78, p < .001, \beta = .39, p < .001$)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설4-1, 4-2를 지지하는 결과이다.⁹⁾

구체적으로 보면, 내재적 정당성의 효과를 통해 하고 보았을 때, 종업원들은 CSR활동이 전국경제인 연합회나 한국표준협회의 가이드라인에 의해 영

- 8) 매개효과를 검증하는 방법 중 가장 일반적으로 사용되는 기법으로는 Kenny와 그의 동료들이 제시한 방법을 들 수 있다(MacKinnon, Krull, & Lockwood, 2000). 이에 따르면, 먼저 독립변수와 종속변수간의 상관이 존재해야 된다(이것이 첫 번째 단계임). 그러나 독립변수와 종속변수간에 반드시 상관관계가 존재하는 상황 속에서만 이 두 변수들이 서로 관련성을 갖게 된 원인을 찾을 수 있는 것은 아니다. 사실, Kenny와 그의 동료들도 독립변수와 종속변수간에 연관성을 살펴보는 첫 번째 단계가 필수적이라고 하지는 않았다(Frazier, Tix, & Barron, 2004). 또한, 독립변수와 종속변수간 거리가 먼(distal) 경우에는 Kenny와 그의 동료들이 제안한 첫 번째 단계를 보지 않아도 된다(Shrout & Boger, 2002). 즉, 현재의 연구처럼 정당성과 조직시민행동 내지는 반생산적 과업활동의 관계와 같이 독립변수와 종속변수간 관계가 먼 경우에는 이들간의 통계적 검증결과보다는 이론적 논거에 따라 독립변수와 종속변수간의 관계를 매개하는 변수를 찾는 것이 적절하다는 것이다. 따라서 본 연구에서도 비록 외재적 정당성과 조직시민행동 변수간의 상관관계가 -.012로 유의하지 않게 나타나고 있지만, 이 두 변수는 이론적 배경에서 설명한 바와 같이 충분히 냉소주의를 매개로 연관성을 가지는 것으로 볼 수 있다고 판단되어 이들간의 매개효과를 검증하였다.
- 9) 매개효과 가설의 검증을 좀 더 명확하게 하기 위해 조직시민행동과 반생산적 과업활동에 미치는 전체효과, 직접효과, 간접효과를 살펴 보았다. 간접효과가 직접효과보다 크고 직접효과는 유의미하지 않으나 간접효과가 유의미하면 이는 이론변수가 매개변수를 통하여 최종종속변수에 영향을 미친다는 의미가 되어 매개효과 가설을 지지하게 된다(조운형, 김승철, 2010). 본 연구에서는 이론변수인 외재적 정당성과 내재적 정당성이 모두 직접효과보다 간접효과가 더욱 크고 유의한 것으로 나타났다(외재적 정당성의 간접효과는 OCB의 경우 -.07, $p < .05$, CWB의 경우, .05, $p < .05$; 내재적 정당성의 간접효과는 OCB의 경우 .41, $p < .001$, CWB의 경우, -.30, $p < .001$). 이러한 결과는 CSR활동에 대한 냉소주의의 매개효과를 지지하는 것이다. 또한, Sobel검증(MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002)을 추가적으로 실시하여 매개효과를 재확인하였다. 외재적 정당성 → CSR활동에 대한 냉소주의 → 조직시민행동, 외재적 정당성 → CSR활동에 대한 냉소주의 → 반생산적 과업활동, 내재적 정당성 → CSR활동에 대한 냉소주의 → 조직시민행동, 내재적 정당성 → CSR활동에 대한 냉소주의 → 반생산적 과업활동 경로 각각의 Z값($Z = \frac{a*b}{\sqrt{(a*s_b^2 + b*s_a^2)}}$)이 3.2($p < .001$), 3.0($p < .001$), 4.53($p < .001$), 3.69($p < .001$)로 모두 1.96보다 크게 나타나 CSR활동에 대한 냉소주의 변수의 매개역할이 확인되었다.

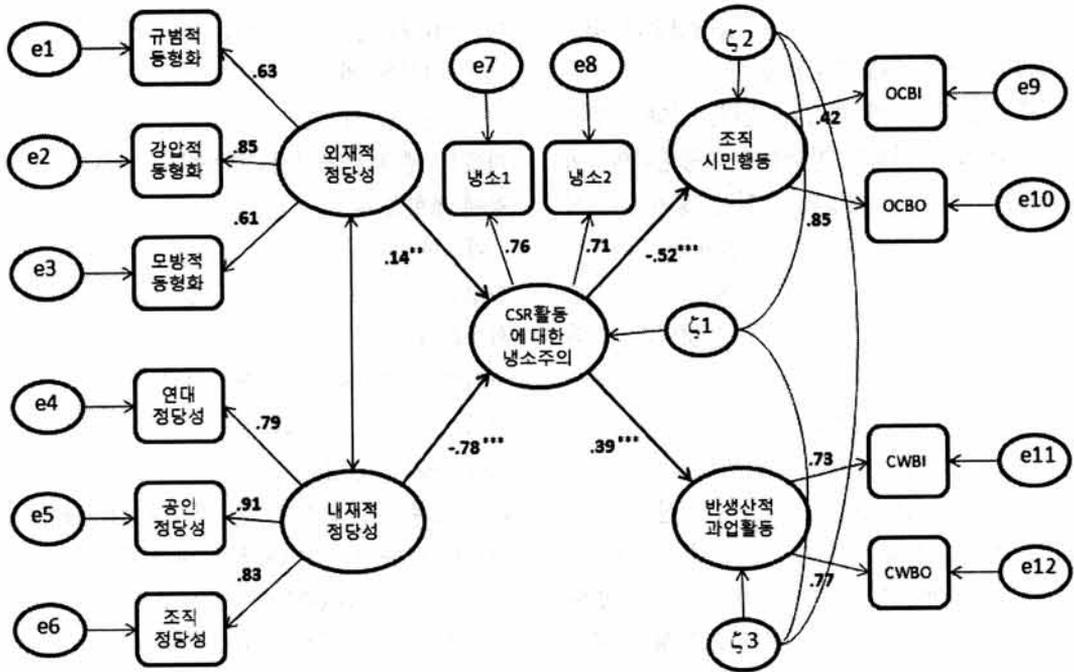
향을 받거나(규범적 동형화), 국제회계기준의 도입으로 회계투명성이 강화되어 도입된 경우이거나(강압적 동형화), 경쟁기업의 관행을 모방하는 차원에서 이루어지고 있다고 지각한 경우에는(모방적 동형화) 그와 같은 CSR활동이 그 본래 의도와는 분리되어 있으며, 수단적, 전시적 차원에서 실시되는 기업활동이라 생각하는 것으로 볼 수 있다. 그리고 이러한 지각은 바로 진정성이 결여된 CSR활동이란 인식을 가져옴으로써 이에 대한 부정적인 인지적 신념인 냉소주의를 불러일으키게 된다. 그 결과, 종업원은 그와 같이 진정성 없는 기업활동을 펼치는 조직에 대해 자신의 부정적 태도와 일관되는 행동을 보일 것으로 생각된다. 즉, 조직의 효과성에 기여하는 조직시민행동에 관여하지 않게 되며, 오히려 진정성 없는 조직에 해를 끼칠 수 있는 반생산적 과업활동을 증가시키게 되는 것이다.

마찬가지로, 외재적 정당성의 효과를 먼저 설명하고 난 후, CSR활동이 조직구성원들로부터 지지될 뿐 아니라 조직의 정신모형인 미션이나 비전 등과 연관성을 가지고 있다고 지각한 경우, 종업원은 그러한 CSR활동이 진정으로 사회발전을 위한 기업의 노력이라 인식할 것이다. 따라서 종업원은 진정성이 존재하는 CSR활동이라는 긍정적 인식을 하게 되고, 그러한 긍정적 인식은 비단 CSR활동에만 국한되는 것이 아니라 진정성있는 기업활동을 이행하는 조직에 대한 긍정적 관점을 유발할 것으로 생각된다. 그 결과, 종업원은 조직에 대한 자신의 긍정적 인식에 부합하는 행동이라 할 수 있는 조직시민행동의 증가를 보이게 되며, 진정성있는 조직에 피해를 줄 수 있는 반생산적 과업활동은 보이지 않게 되는 것이다.

〈표 2〉의 값들은 표준화계수 값이므로 각 변수들의 상대적 크기를 살펴볼 수 있는데, 외생변수 중에서는 내재적 정당성($\beta = -.78, p < .001$)이 외재

적 정당성($\beta = .14, p < .01$)보다 CSR활동에 대한 냉소주의에 더욱 큰 영향을 미침을 알 수 있다. 반면, 냉소주의가 조직시민행동($\beta = -.52, p < .001$)과 반생산적 과업활동($\beta = .39, p < .001$)에 미치는 크기는 유사한 것으로 나타났다.

본 연구에서는 응답자 개인의 인구통계학적 변수와 조직특성 변수들을 통제변수로 함께 살펴보고 있다. 예를 들면, 공통방법편의를 통제하고자 성격 변수를 측정하였는데, 특별히 부정적 성서는 냉소주의 및 반생산적 과업활동과 같은 부정적 변수와 유의미한 긍정적 관계를 보이고 있다(각각 $\beta = .35, \beta = .33, p < .001, p < .01$). 이러한 결과는 자칫 응답자의 개인적 성향에 의해(예: 부정적 성) 냉소주의나 반생산적 과업활동 값이 편향될 가능성이 존재할 수 있음을 알려주는 것으로, 공통방법편의의 문제를 줄이고자한 본 연구의 노력이 어느 정도 적절했음을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 또 다른 통제변수 중에서는 기업년수와 조직시민행동 및 반생산적 과업활동이 연관성을 가지는 것으로 나타났다(각각 $\beta = .16, p < 0.05, \beta = -.14, p < .1$). 즉, 오래된 기업일수록 구성원의 조직시민행동이 높은 반면 반생산적 과업활동은 낮은 것으로 나타났다. 오랜 기간 동안 기업활동을 영위한 기업은 사회적으로 수용할만한 기업활동을 벌여왔기 때문에 지금까지 지속되고 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 종업원 입장에서 볼 때, 사회로부터 지지되는 조직의 구성원이란 사실은 구성원의 자아존중감을 높여줄 수 있다. 그 결과, 구성원의 조직시민행동은 증가되고 반생산적 과업활동은 감소되는 것으로 볼 수 있을 것이다. 전반적으로 볼 때, 응답자의 인구통계학적 변수나 조직특성 중에서 이론적으로 중요한 경향성은 존재하지 않는 것으로 판단된다. 지금까지의 연구결과를 도식화하면 〈그림 2〉와 같다.



〈그림 2〉 검증된 이론적 모형¹⁰⁾

V. 결론

본 연구는 CSR활동이 종업원의 자발적인 친사회적 행위에도 영향을 미칠 수 있는지에 대한 물음에서 출발하고 있다. 거시적 차원의 기업행위를 미시적 차원의 종업원 개인행위와 연관시키는 연구가 많지는 않다. CSR활동에 대한 기존 연구들은 소비자나 주주 등이 긍정적으로 평가한 CSR활동이라면 종업원 역시 똑같은 평가를 내릴 것이라 가정하고 있다. 이처럼 종업원도 외부 이해관계자들과 동일한 경험을 할 것이라 가정하고 있기 때문에 종업원 관점에서 이루어진 CSR활동에 대한 연구가 많지 않다. 그러나 종업원은 기업의 외부 이해관계

자와는 달리 기업활동에 대한 정보가 상대적으로 풍부하기 때문에 CSR활동과 같은 기업활동뿐 아니라 그러한 활동의 동기까지도 판단할 수 있는 위치에 있다. 그리고 이러한 차이로 인하여 종업원을 외부 이해관계자와 동일시하는 가정은 받아들이기 힘들다. 따라서 CSR활동이 주주나 소비자에게는 그 행위자체로 긍정적 영향을 미칠 수 있는지 몰라도 종업원에게는 그 의도에 대한 종업원의 판단에 따라 긍정적이기도 부정적이기도 한 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상된다. 즉, 주주나 소비자 등의 외부 이해관계자가 볼 때 타당하고 적절한 CSR활동이라 할지라도 내부 이해관계자인 종업원에게는 그렇지 않을 수도 있다는 것이다. 또한, CSR활동이 종업원에게 이와 같이 긍정적이거나 부정적인

10) 〈그림 2〉에 제시된 모형은 본 연구모형의 통계변수가 모두 통제된 상황에서 추정되었다.

영향을 미칠 수 있는 것은 바로 CSR활동의 정당성에 대한 인식에 의해 좌우된다.

구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 만약 기업조직이 CSR활동의 외재적 정당성에 치중한다면, 이는 CSR활동에 대한 기업의 대외적 동기와 실제 동기가 일치하지 않기 때문에 종업원은 진정성이 결여된 CSR활동으로 인식하게 되며, 그 결과 종업원의 행동에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 이와 같이 기업외부 이해관계자의 요구나 기대에 의해서 CSR활동을 수행하는 기업들은 도덕적 위선(moral hypocrisy)을 보일 가능성이 존재한다(Batson, Collins, & Powell, 2006). 도덕적 위선이란, 도덕적으로 보이고자 하는 동기는 있으나 실제로 도덕적인데 드는 비용은 피하고자 하는 경향을 말한다. 만약 기업이 위해서가 아니라 정당성 확보를 위한 수단적 목적 하에 CSR활동을 수행하는 경우에는 진정으로 CSR활동에 관여하지 않으면서도 도덕적인 기업으로 인식되길 바라는 도덕적 위선을 가질 수 있다는 것이다. 따라서 이런 경우에는 기업들이 인사관리 차원에서 걸치려만인 CSR활동을 보일 가능성이 높게 된다. 그리고 기업활동의 동기를 파악할 수 있는 종업원에게 이는 진정성이 결여된 CSR활동이라는 인식을 불러일으키게 되고, 그 결과 CSR활동에 대해 부정적인 인지적 신념인 냉소주의가 발생하게 된다. 이와 같은 냉소주의는 단지 조직시민행동의 감소뿐 아니라 반생산적 과업활동의 증가와 같은 부정적 효과도 발생시킬 것으로 생각된다.

그러나 만약 기업조직이 CSR활동의 내재적 정당성에 치중한다면, 이는 CSR활동에 대한 기업의 대외적 동기와 실제 동기가 일치하므로 종업원은 진정성이 존재하는 CSR활동으로 인식하게 되고 이는 종업원의 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이

다. 따라서 본 연구에서는 CSR활동의 정당성에 대한 인식을 바탕으로 종업원은 CSR활동의 진정성을 판단할 수 있으며, 이러한 판단은 종업원의 자발적 행위인 조직시민행동이나 반생산적 과업활동에 영향을 줄 수 있을 것이라는 가설을 세웠다.

이러한 주장을 실증적으로 살펴본 결과, 제도적 환경으로부터의 정당성 확보를 위한 목적의 CSR활동은 CSR활동에 대한 종업원의 냉소주의를 증가시키는 것으로 나타났다(가설1의 지지). 반면, 기업의 준거적 믿음의 틀인 미션이나 비전, 가치 등에 근거한 CSR활동은 CSR활동에 대한 종업원의 냉소주의를 감소시키는 것으로 나타났다(가설2의 지지). 또한, CSR활동에 대한 종업원의 냉소주의를 매개로 CSR활동에 대한 정당성 인식은 조직시민행동 및 반생산적 과업활동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 수단적 동기를 가진 CSR활동(외재적 정당성이 높은 경우)은 CSR활동에 대한 종업원의 냉소주의를 증가시키고, 이는 다시 이들의 조직시민행동의 감소와 반생산적 과업활동의 증가를 가져왔다(가설3-1, 4-1의 지지). 그러나 CSR활동이 진정성을 가진 경우에는(내재적 정당성이 높은 경우) CSR활동에 대한 종업원의 냉소주의를 감소시키고, 이는 다시 이들의 조직시민행동에 긍정적인 영향과 반생산적 과업활동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설3-2, 4-2의 지지).

이와 같은 연구결과는 CSR활동이 항상 기업에 긍정적인 영향을 가져올 것이란 일반적인 생각에 경종을 울리는 것이다. 물론 종업원 관점에서 진행된 CSR활동에 대한 기존 연구에서처럼 CSR활동이 종업원에게 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다는 점을 부인하는 것은 아니다. 그러나 종업원은 기업외부 이해관계자들보다 기업활동의 정보가 풍부하

므로 CSR활동의 동기가 이들의 태도나 행위에 더욱 중요한 요소가 된다. 따라서 기업들이 전시적, 일회적 성격을 가진 CSR활동을 수행하게 될 때, 종업원은 이를 걸치레적 활동으로 인식하게 되어 진정성이 결여된 CSR활동이라는 부정적 인식을 가질 수 있다는 것이다. 그리고 이러한 부정적 인식이 소극적으로 종업원의 조직시민행동의 감소만을 가져오는데 그치는 것이 아니라, 조직의 규칙을 지키지 않거나 회사물품을 개인적 용도에 사용하는 것 등과 같은 의도적으로 조직에 해가 되는 행동을 증가시키는 결과를 가져올 수 있다는 것이다. CSR활동에 대한 기업의 선언적 이론과 실천적 이론 사이에 차이가 존재하는 경우, 종업원은 이처럼 진실하지 못한 조직에 대한 애착이나 자부심을 느끼지 못하기 때문에 조직에 피해가 갈 수 있는 반생산적 과업행동도 주저하지 않고 수행하는 것이라 볼 수 있다. 이는 CSR활동이 종업원에게 미칠 수 있는 효과에 대해 고려하지 않은 채 기업조직이 CSR활동을 수행할 경우 의도하지 않은 부정적 결과를 가져올 수 있음을 의미한다. 즉, 소비자나 주주 등과 같은 외부 이해관계자들로부터는 CSR활동을 통하여 기업이미지 제고나 기업가치 향상 등과 같은 긍정적 효과를 얻을 수 있을지 모른다. 그러나 종업원으로부터도 동일한 긍정적 효과를 기대하기는 어렵다는 것이다. 오히려 진정성이 결여된 CSR활동은 조직에 해가 되는 행위를 유발할 수 있다는 것이다. 이러한 결과는 CSR활동의 진정성, 더 나아가 CSR활동을 수행하는 조직의 진정성이 종업원의 행동에 매우 중요함을 알려주고 있다.

이와 관련하여 본 연구에서 가설화하지는 않았지만, CSR활동에 대한 냉소주의와 최종결과변수간의 관계를 보면, 개인지향적 조직시민행동보다는 조직지향적 조직시민행동과 CSR활동에 대한 냉소

주의가 더 높은 관련성을 가지는 것으로 나타난다(OCBI의 요인적재량=.42, OCBO의 요인적재량=.85, 모두 $p < .001$). 마찬가지로, CSR활동에 대한 냉소주의는 개인지향적 반생산적 과업활동보다 조직지향적 반생산적 과업활동과 연관성이 더 높게 나타난다(CWBI의 요인적재량=.73, CWBO의 요인적재량=.77, 모두 $p < .001$). 이러한 결과는 CSR활동에 대한 정당성인식이나 냉소주의라는 것이 결국은 조직의 개별 구성원보다 조직전체에 대한 인식과 연관되어 있음을 알려주는 것이라 여겨진다. 이와 같은 하위차원에 대한 논의가 향후연구에서는 가설로 설정되어 밝혀질 수 있어야 할 것이다.

그러나 본 연구에서는 CSR활동의 부정적 측면만을 강조하고 있는 것이 아니다. 만약 CSR활동이 진정성을 가진 경우라면, 즉 내재적 정당성을 확보한 경우라면, 그와 같은 기업활동이 종업원으로부터 긍정적인 태도나 행동(예: 조직시민행동)을 유발할 수 있음도 알려주고 있다. 따라서 CSR활동을 수행하는 기업조직에서는 CSR활동이 조직의 비전이나 미션 등의 정신모형과 일관성을 가지고 진행되도록 노력해야 할 것이다. 아무리 진정한 의도를 가진 기업활동에 대해서도 종업원들은 부정적으로 반응할 수 있다(Abraham, 2000). 따라서 기업조직에서는 CSR활동과 조직의 준거적 믿음의 틀간의 일관성을 확보하도록 노력해야 할 것이다. 또한, CSR활동과 관련하여 도덕적 위선에 빠지기 쉬운 상당수의 기업들에게 본 연구의 결과는 도덕적 위선의 유혹에 대한 경각심을 불러일으키기에 충분하리라 여겨진다. 이처럼 기존 연구와는 달리 종업원에게 CSR활동은 그 정당성에 대한 인식에 따라 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다는 본 연구의 결과는 CSR활동에 대한 우리의 이해를 한층 높여주는 결과라 생각된다.

이에 더하여, 본 연구에서는 연관성이 거의 없을 것으로 여겨지는 기업의 CSR행위와 종업원의 시민행동간의 관계를 연계시키는 메커니즘을 제시하고 있다. 본 연구에서는 CSR활동에 대한 냉소주의를 매개로 CSR활동과 종업원의 시민행동(예: 조직시민행동, 반생산적 과업활동)이 연관성을 가질 수 있음을 이론적, 실증적으로 제시하고 있다. 구체적으로 살펴보면, 종업원은 기업조직이 CSR활동과 관련하여 대외적으로 공표하는 입장(espoused theory)과 실제 기업의 암묵적 행동(theory in use)을 비교함으로써 CSR활동의 진정성을 인식하게 된다. 그리고 이러한 진정성 인식을 매개로 CSR활동이 종업원의 조직시민행동이나 반생산적 과업활동에 영향을 미치게 됨을 보여주고 있다. 이와 같이 연관성을 찾기가 쉽지 않은 상이한 두 차원의 개념들을 연계시키는 메커니즘을 밝히고 있다는 점에서 본 연구의 의의가 있다고 판단된다.

그러나 본 연구에도 한계점은 있다. 본 연구의 독립변수와 종속변수에 대한 데이터가 모두 동일 원천으로부터 수집되었다는 점이다. 본 연구에서는 동료나 상사와 같은 외부인이 종업원의 자발적이고 의도적인 조직시민행동이나 반생산적 과업활동과 같은 행위의 수행여부를 판단하기에는 적절하지 않다고 생각되어 자기보고식의 설문문항을 이용하였다. 그러나 이처럼 보다 정확한 자료를 얻기 위하여 연구의 외생 및 내생 변수들을 동일 원천으로부터 측정하게 되면 응답자의 개인적 특성에 의해 실제와 다른 값을 얻을 수 있다. 따라서 본 연구에서는 개인의 성격특성을 측정하여 이를 최소화하고자 노력하였다. 또한, CSR활동에 대한 냉소주의나 반생산적 과업활동과 같이 조직에 해가 되는 태도나 행위에 대해서는 응답자들이 자신의 실제 행동

과는 다르게 사회적으로 바람직한 응답을 할 가능성이 높다. 따라서 본 연구에서는 사회적 바람직성을 측정하여 이러한 영향 역시 최소화하고자 노력하였다. 그럼에도 불구하고 이러한 통제로 공통방법편의의 문제가 완전히 해결된 것은 아니다. 만약 독립변수의 데이터를 종업원 이외의 원천으로부터 확보하였다면 더욱 더 신뢰할 수 있는 연구결과를 얻을 수 있었을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 여러 원천으로부터 자료를 수집하여 이와 같은 문제를 줄이고자 노력해야 할 것이다.

또한, 횡단적 연구라는 점도 한계점이다. 우리나라의 CSR활동은 이제 막 유행처럼 퍼지고 있는 시점에 있기 때문에 본 연구의 종속변수들을 본 연구가 진행된 2010년이 아닌 다른 시점에서 측정하면 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식의 효과를 훨씬 더 명확히 밝힐 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 연구설계를 통하여 시간적 추이에 따라 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식의 효과를 살펴볼 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구의 목적은 변수들간의 인과적 구조를 밝히는 것이기 때문에 각 변수들의 하위차원간 관계에 대해서는 살펴보지 않고 있다. 그러나 각 변수들의 하위차원에 초점을 두고 이들간의 관계에 대해 연구해보는 것은 CSR활동에 대한 정당성 인식이 종업원의 시민행동에 미치는 메커니즘에 대한 보다 나은 이해를 가져오리라 생각된다. 실제로 본 연구에서도 CSR활동에 대한 냉소주의는 본 연구의 최종결과변수의 하위차원 중에서 개인지향적 조직시민행동이나 반생산적 과업활동보다는 조직지향적 조직시민행동이나 반생산적 과업활동과 높은 연관성을 가지는 것으로 나타나고 있다. 이러한 점은 CSR활동에 대한 냉소주의가 그와 같은 기업활동을 펼치는 조직에 대한 인식과 밀접한

관련성이 있음을 보여주는 것이라 생각된다. 따라서 향후 연구에서는 하위차원에 초점을 두고 이들 간의 관계에 대해 살펴보는 데에도 관심을 가져야 할 것이다.

참고문헌

- 김경석 (2006), "조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구," *인사관리학회지*, 30, 4, 91-120.
- 김영찬, 안광호, 임영균 (2008), "사회공헌활동을 통한 삼성테크코의 지속가능경영," *한국마케팅저널*, 10, 3, 147-168.
- 김해룡, 이형탁 (2010), "CSR활동의 적합성과 CSR연상: 종업원 동일시를 중심으로," *경영학연구*, 39, 4, 881-905.
- 이순목 (2000), *요인분석의 기초*, 서울: 교육과학사.
- 이학식, 임지훈 (2007), *구조방정식 모형분석과 AMOS 6.0*, 서울: 법문사.
- 배병렬 (2007), *AMOS7에 의한 구조방정식모델링*, 서울: 청람.
- 백윤정, 김원선 (2007), "조직동일시와 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향," *경영연구*, 22, 4, 309-334.
- 조운형, 김승철 (2010), "협상자 특성과 조직지원이 협상 만족과 지속적 거래의도에 미치는 영향: 신뢰구축의 매개효과," *인사·조직연구*, 18, 81-122.
- 채서일 (1997), *사회과학조사방법론*, 서울: 학현사.
- 홍세희 (2000), "구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거," *한국심리학회지*, 19, 1, 161-177.
- Abraham, R. (2000), "Organizational cynicism: Bases and consequences," *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 3, 269-292.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., and Ganapathi, J. (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organizations," *Academy of Management Review*, 32, 3, 836-863.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.
- Andersson, L. M. (1996), "Employee cynicism: an examination using a contract violation framework," *Human Relations*, 49, 11, 1395-1418.
- Andersson, L. M. and Bateman, T. S. (1997), "Cynicism in the workplace: Some causes and effects," *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Aquino, K., Lewis, M. U., and Bradfield, M. (1999), "Justice construct, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test," *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
- Argyris, C. and Schon, D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., and Heiner, K. (2002), "Exploring relationship between corporate social performance and employer attractiveness," *Business Society*, 41, 3, 292-318.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models," *Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Bartkus, B. & Glassman, M. (2008), "Do firms practice what they preach? the relationship between mission statements and

- stakeholder management," *Journal of Business Ethics*, 83, 207-216.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983), "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship," *Academy of Management Journal*, 587-595.
- Batson, C. D., Collins, E., and Powell, A. A. (2006), "Doing business after the Fall: The virtue of moral hypocrisy," *Journal of Business Ethics*, 66, 321-335.
- Bayram, N., Gursakal, N., and Bilgel, N. (2009), "Counterproductive work behavior among white-collar employees: a study from Turkey," *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 2, 180-188.
- Bennett, R. J. and Robinson, S. L. (2000), "Development of a measure of workplace deviance," *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 349-360.
- Berger, J., Ridgeway, C., Fisek, M., & Norman, R. (1998), "The legitimation and delegitimation of power and prestige orders," *American Sociological Review*, 63, 379-405.
- Bitektine, A. (2011), "Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status," *Academy of Management Review*, 36, 1, 151-179.
- Bommer, W., Rich, G. & Rubin, R. (2005), "Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change," *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Brammer, S., Millington, A., and Rayton, B. (2007), "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment," *International Journal of Human Resource Management*, 18, 10, 1701-1719.
- Breckler (1984), Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 6, 1191-1205.
- Burke, M. J., Brief, A. P., and George, J. M. (1993), "The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature," *Journal of Applied Psychology*, 78, 3, 402-412.
- Carroll, A. B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance," *Academy of Management Review*, 4, 4, 497-505.
- Carroll, G. R. and Wheaton, D. R. (2009), "The organizational construction of authenticity: An examination of contemporary food and dining in the U.S.," *Research in Organizational Behavior*, 29, 255-282.
- Campbell, A. (1997), "Mission statements," *Long Range Planning*, 30, 6, 931-932.
- 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.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., and Govindarajulu, N. (2009), "A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment," *Business & Society*, 48, 2, 243-256.
- Dean, J. W. Jr., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998), "Organizational cynicism," *Academy of Management Review*, 23, 2, 341-352.
- Detert, J. R., Trevino, L. K., Burris, E. R., and

- Andiappan, M. (2007), "Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation," *Journal of Applied Psychology*, 92, 4, 993-1005.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., and Tomlinson, E. C. (2006), "Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior," *Journal of Applied Psychology*, 91, 3, 622-635.
- Dornbusch, S., and Scott, W. R. (1975), *Evaluation and the exercise of authority*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and Harquail, C. V. (1994), Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ford, J. D., Ford, L. W., and D'Amelio (2008), "Resistance to change: The rest of the story," *Academy of Management Review*, 33, 2, 362-377.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., and Barron, K. E. (2004), "Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research," *Journal of Counseling Psychology*, 51, 1, 115-134.
- Garver, M. S. and Mentzer, J. T. (1999), "Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity," *Journal of Business Logistics*, 20, 1, 33-56.
- Gosling, M. and Huan, H. J. (2009), "The fit between integrity and integrative social contracts theory," *Journal of Business Ethics*, 90, 407-417.
- Greening, D. W. and Turban, D. B. (2000), "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce," *Business Society*, 39, 3, 254-280.
- Heugens, P. and Lander, M. W. (2009), "Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization," *Academy of Management Journal*, 52, 1, 61-85.
- James, L. A. & James, L. R. (1989), "Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning," *Journal of Applied Psychology*, 74, 5, 739-751.
- Johnson, J. L. and O'Leary-Kelly, A. M. (2003), "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal," *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006), "Legitimacy as a social process," *Annual Review of Sociology*, 32, 53-78.
- Johnson, J. T., Robinson, M. D., and Mitchell, E. B. (2004), "Inferences about the authentic self: When do actions say more than mental states?," *Journal of Personality and*

- Social Psychology*, 87, 5, 615-630.
- Jöreskog, K. G. and Sorbom, D. (1993), *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Chicago: Scientific Software International INC.
- Kostova, T. & Zaheer, S. (1999), "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise," *Academy of Management Reivew*, 24, 1, 64-81.
- 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, 357-372.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L. and Lockwood, C. M. (2000), "Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect," *Prevention Science*, 1, 4, 173-181.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., Sheets, V. (2002), "A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects," *Psychological Methods*, 7, 1, 83-104.
- Manning, K. C., Bearden, W. O., and Tian, K. (2009), "Development and validation of the agents' socially desirable responding (ASDR) scale," *Market Lett*, 20, 31-44.
- Marcus, B. and Schuler, H. (2004), "Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective," *Journal of Applied Psychology*, 89, 4, 647-660.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., and Douglas, S. C. (2002), "Toward a integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective," *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
- Matten, D. and Moon, J. (2008), "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility," *Academy of Management Review*, 33, 2, 404-424.
- Naus, F., Van Iterson, A., and Roe, R. A. (2007), "Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 2, 195-219.
- Organ, D. W. (1997), "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time," *Human Performance*, 10, 2, 85-97.
- Paulhus, D. L. (1984), "Two-component models of socially desirable responding," *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 598-609.
- Peterson, D. K. (2004), "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment," *Business Society*, 43, 3, 296-319.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., and Podsakoff, N. P. (2003), "Common method biases in behavior research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship," *Leadership Quarterly*, 1, 2, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000), "Organizational

- citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *Journal of Management*, 26, 3, 511-561.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., and Austin, J. T. (1997), "Understanding and managing cynicism about organizational change," *Academy of Management Executive*, 11, 1, 48-59.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995), "A typology of deviant workplace behavior: A multidimensional scaling study," *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Ruef, M. & Scott, W. (1998), "A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments," *Administrative Science Quarterly*, 43, 4, 877-904.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., and Williams, C. A. (2006), "Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework," *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1978), "A social information processing approach to job attitudes and task design," *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Scott, W. R. (2003), *Organizations: Rational, natural, and open systems*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Shrout, P. E. and Bolger, N. (2002), "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations," *Psychological Methods*, 7, 4, 422-445.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., and Topolnytsky, L. (2005), "Employee cynicism and resistance to organizational change," *Journal of Business and Psychology*, 19, 4, 429-459.
- Stets, J. E. and Burke, P. J. (2000), "Identity theory and social identity theory," *Social Psychology Quarterly*, 63, 3, 224-237.
- Suchman, M. C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches," *Academy of Management Review*, 20, 3, 571-610.
- Tajfel H. (1982), "Social psychology of intergroup relations," *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., and Ensley, M. D. (2004), "Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 89, 3, 455-465.
- Thomas, J., Clark, S., & Gioia, D. (1993), "Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes," *Academy of Management Journal*, 36, 2, 239-270.
- Turban, D. B. and Greening, D. W. (1996), "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees," *Academy of Management Journal*, 40, 3, 658-672.
- Van Buren III, H. J. (2005), "An employee-centered model of corporate social performance," *Business Ethics Quarterly*, 15, 4, 687-709.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (2000), "Cynicism about organizational change: Measurements, antecedents, and correlates," *Group & Organization Management*, 25, 2, 132-153.
- Watt, J. & Piotrowski, C. (2008), "Organizational

- change cynicism: a review of the literature and intervention strategies," *Organization Development Journal*, 26, 3, 23-31.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., and Davis, W. D. (2008), "A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 9, 2273-2292.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior," *Journal of Management*, 17, 3, 601-617.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1994), "An alternative approach to method effects by using latent-variable models: Applications in organizational behavior research," *Journal of Applied Psychology*, 79, 3, 323-331.
- Wood, D. J. (1991), "Corporate social performance revisited," *Academy of Management Review*, 16, 4, 691-718.
- Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995), "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance," *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 3, 229-267.
- Yoon, J. and Thye, S. (Forthcoming), "A theoretical model and new test of managerial legitimacy in work teams," *Social Forces*.
- Zalesny, M. D. and Ford, J. K. (1990), "Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 205-246.
- Zelditch, M. Jr. and Walker, H. A. (1984), "Legitimacy and the stability of authority," *Advances in Group Processes*, 1, 1-25.

Janus Effects of Corporate Social Responsibility

Soojung Lee* · Jeongkoo Yoon**

Abstract

Most research on corporate social responsibility(CSR) has primarily taken the perspectives of investors or customers, who are the external stakeholders of the company. The research focus is the effects of CSR activities on the company's financial performance and customers' perceived brand image or their intention to buy. The neglected perspective, that of employees, however, is critical to understand how CSR affects company performance. The success of the company is critically mediated by employees who interpret the activity of corporate CSR and mobilize commitments and work motivation based on their interpretation. Despite the importance of employees in corporate CSR, there are few studies that empirically examine the effects of CSR through the lens of the employees. Furthermore, previous researchers who explored the effects of CSR taking the employees' perspectives have not recognized the difference between external stakeholders and employees. Since employees as internal stakeholder can have relatively more access to information about the company intention for CSR than can external stakeholders, they derive different values and goals by interpreting this information and respond differently from investors or customers.

The purpose of this study is to examine whether employees' perceptions of CSR legitimacy influence on their organizational citizenship behavior(OCB) and counterproductive work behavior (CWB). We conceptualizes legitimacy as two components: external legitimacy and internal legitimacy. When employees attribute the motive of CSR to firm's competitive advantage, they will interpret the firm's CSR as a window-dressing corporate behavior, which is explained by external legitimacy. In contrast, employees will interpret the firm's CSR to be based on the firm's authentic behavior when they attribute the motive of CSR to attain firms' mission or

* Part-time lecturer, School of Business Administration, Ewha Womans University

** Professor, School of Business Administration, Ewha Womans Univeristy

vision, which is consistent with the concept of internal legitimacy. It is predicted that employees will engage in more OCB and less CWB when they perceive that CSR reflects internal legitimacy. On the other hand, it is hypothesized that employees will exhibit more CWB and less OCB when they perceive that CSR reflects external legitimacy. In addition, it is proposed that employees' cynicism about CSR will mediate the relationships between employees' perceptions of CSR legitimacy and their OCB and CWB.

We tested the hypotheses with the sample of 399 employees from 38 companies that represent the population of Dow Jones Sustainability Indexes(DJSI) Korea 2009 survey. The results of LISREL analysis confirmed that all the predictions of this study were supported. The internal legitimacy increases organizational citizenship behavior and decreases the counterproductive work behavior through dampening the perceptions of cynicism on CSR. In contrast, the external legitimacy decreases organizational citizenship behavior and increases the counterproductive work behavior by intensifying the perceptions of cynicism on CSR. We indicated the effects reflected the janus effects, because legitimacy play two distinct roles on corporate CSR. We highlight that CSR enhances OCB and reduce counterproductive work behavior when employees perceive the authentic motive with internal legitimacy. However, it shows a ugly face when employees conceive it as reflecting purely instrumental motives with external legitimacy.

Key words: CSR, internal legitimacy, external legitimacy, cynicism about CSR, organizational citizenship behavior, counterproductive work behavior