

**“Mission matters”:**  
**지각된 기업의 사회적 책임이**  
**조직 신뢰를 매개로 조직 동일시에 미치는 영향,**  
**그리고 미션 몰입의 조절 효과에 대하여\***

김 병 직<sup>†</sup>      지 원 구<sup>††</sup>      전 상 길<sup>†††</sup>  
한국과학기술원 경영공학과      한양대학교 경영학부

본 연구에서는 조직 구성원들이 인식하는 기업의 사회적 책임 수행이 조직에 대한 그들의 인식 및 태도를 긍정적으로 변화시키는지 검증하였다. 이 과정을 통해 기업이 수행하는 사회적 책임이 단순히 기업의 ‘의무’ 혹은 소모적 지출에 그치는 것이 아니라, ‘조직에 대한 구성원들의 인식 향상’이라는 보다 적극적인 ‘투자’ 행위가 될 수 있음을 보이고자 하였다. 이를 경험적, 통계적으로 뒷받침하려고 11843명의 은행 기업 직원들을 대상으로 두 시점에 걸쳐 설문 자료를 수집했다. 구체적으로 이번 연구에서 검증한 내용은 다음과 같다. 은행 구성원들이 지각하는 기업의 사회적 책임 수행이 향상될수록 그들은 조직을 더 많이 신뢰하게 되고, 이를 통해 조직에 대한 그들의 동일시가 높아짐을 밝혔다. 그리고 구성원들이 지각하는 기업의 사회적 책임이 조직 신뢰를 높이는 과정에서, 미션 몰입이 조절 역할을 함을 검증했다. 이를 위해 구조방정식 기법을 적용해 조절된 매개 모형을 설정하여 그 적합도를 확인했다. 구조 모형을 분석한 결과, 구성원들이 인식하는 기업의 사회적 책임은 조직 신뢰를 매개로 조직 동일시를 높였고, 그 과정에서 미션 몰입이 조절 역할을 하였다. 이상의 결과를 중심으로 연구의 의의와 한계점 등을 기술했다.

주요어 : 지각된 기업의 사회적 책임, 미션 몰입, 조직 신뢰, 조직 동일시, 조절된 매개 모형, 구조 방정식

\* 본 논문은 2015. 3. 1.~2016. 2. 28 전상길 교수의 연구년 기간 중에 진행된 공동연구임을 밝힙니다.

† 주저자 : 김병직, 한국과학기술원 경영공학과 박사과정, kimbj82@business.kaist.ac.kr

†† 공동저자 : 지원구, 한양대학교 대학원 건설링학과 박사과정, jiwongoo81@gmail.com

††† 교신저자 : 전상길, 한양대학교 경상대학 경영학부 교수, sgjeon@hanyang.ac.kr, 031-400-5619

기업의 사회적 책임(corporate social responsibility, CSR)이 지닌 긍정적 영향력으로 인해 기업의 실무자들뿐만 아니라 학자들 사이에서도 그에 대한 관심은 고조되어 왔다(McWilliams & Siegel, 2001; Waddock, 2004; Waddock & Graves, 1997). CSR의 전략적 중요성 혹은 CSR과 재무성과 사이의 관련성 등의 거시적 수준(macro-level)의 연구들은 활발하게 진행되었지만(Orlitzky & Benjamin, 2001; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Pelozo, 2009), CSR이 ‘조직 구성원들’의 인식 및 태도에 미치는 영향 같은 미시적 수준(micro-level)의 접근은 많지 않다(김병직, 2014; 김병직, 지원규, & 전상길, 2015; Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Müller, Hatrup, Spiess, & Lin-Hi, 2012). 구성원의 인식과 태도가 기업의 성과에 막대한 영향을 미친다는 선행 연구들(Harrison, Newman, & Roth, 2006; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Riketta, 2008)을 고려해 보면, CSR이 구성원들의 인식 및 태도에 미치는 영향을 고찰하는 작업은 꼭 필요하다. 이에 본 연구에서는 CSR이 구성원들의 인식 및 태도에 미치는 영향력의 정교한 작동 기제를 살펴볼 뿐만 아니라, 그러한 영향력을 조절하는 맥락 변인을 찾을 것이다. 특히 그 조절 변인을 찾는 데 있어서, 기업의 존재 이유 및 목적에 해당하는 미션(mission)의 관점을 도입할 것이다. 왜냐하면 기업의 사회적 책임 수행은 미션이라는 북극성(the North Star)의 인도 하에 그와 부합하는 방식으로 이루어질 뿐만 아니라, 동시에 미션을 실현시키는 하나의 방안이기 때문이다. 이 때문에 CSR과 미션은 불가분의 관계가 있다고 말할 수 있다.

기업의 존재 목적은 이윤을 극대화함과 더불어 기업 고유의 미션을 수행하는 데 있다.

창업자의 정신을 계승하고, 사회적 필요를 고려하여 설정한 미션은 그 자체로 기업의 목적이 될 뿐만 아니라, 기업 운영과 관련된 수많은 의사결정의 판단 기준이 된다(Bart & Baetz, 1998; David, 1989; Denison & Mishra, 1995; McGinnis, 1981), 이러한 미션과 기업의 사회적 책임에 대한 논의는 특히 본 연구의 환경 맥락인 ‘은행업’에 종사하는 구성원들에게 의미 있는 구성 개념이 될 수 있다. 왜냐하면 은행업에 종사하는 기업들은 그 본질 상 경제적 이익을 추구함과 동시에 ‘業 자체를 통하여’ 국민의 경제적 안정성 향상이라는 미션 및 사회적 책임을 수행하는 주체이기 때문이다. 기업의 사회적 책임 수행은 그 미션을 실현하기 위한 다양한 방법들 중에 하나일 뿐만 아니라, 미션이 그린 청사진에 의해 이루어진다. 그래서 은행업의 구성원들은 자신들이 속한 기업이 사회적 책임을 수행한다고 인식할 뿐만 아니라, 그러한 행위가 조직의 ‘미션(혹은 사명)’을 완수하기 위한 하나의 중요한 방안이라고 인식할 수 있다. 이 때문에 은행 임직원들이 지각하는 사회적 책임 수행 정도와 미션은 그들에게 중요한 가치로서 작용할 수 있으며, 그들의 조직 내 인식/태도에 특정한 방식으로 영향을 미칠 수 있다.

한편 미션 자체만큼이나 중요한 것은 미션을 ‘받아들이는’ 구성원들의 자세 및 태도이다(Campbell & Yeung, 1991; Mowday, Porter, & Steers, 1982). 미션이 단순히 조직이 설정한 추상적인 구호에 그치는 것이 아니라, 구성원들의 생각과 행동에 내면화되었을 때 비로소 구성원들에게 실질적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 이러한 미션에 대한 구성원의 태도는, 그들이 지각하는 기업의 사회적 책임 수행의 조직 내 효과성에 영향을 미칠 수 있기 때문

에 중요하다. 예를 들어, 구성원들이 CSR 수행을 미션 수행의 일환이라고 생각할지라도, 이들이 미션 자체에 대해 호의적인 태도를 지니고 있지 않다면 CSR이 가져오는 조직 내 긍정적 효과는 반감될 수 있다. 미션과 사회적 책임을 구체적인 조직 현장에서 수행하는 주체는 바로 구성원들이며, 그들의 인식/태도가 구체적인 조직 내 행동을 결정하기 때문이다 (Harrison et al., 2006; Judge et al., 2001). 이에 본 논문에서는 CSR에 대한 구성원들의 인식이 어떻게 조직에 영향을 미치는지, 그리고 이 과정에서 구성원들의 미션에 대해 지닌 인식 및 태도, 특히 미션에 대한 몰입(commitment to organizational mission, 이하 미션 몰입)이 어떠한 작용을 하는지 논의할 것이다. 이를 위해 우선 기업의 사회적 책임의 조직 내 영향력에 대해 소개하고, 이를 바탕으로 미션 몰입의 중요성에 대해 이야기할 것이다. 이 과정에서 산업 및 조직 심리학, 조직 행동론의 제 이론 및 방법론을 적용할 것이다.

이번 연구에서는 특히 ‘구성원들이 지각하는’ 기업의 사회적 책임(perceived corporate social responsibility, 이하 지각된 CSR) 수준에 초점을 맞출 것이다. 왜냐하면 기업이 수행하는 CSR은 구성원들이 지각하는 CS 수준에 영향을 미침으로써, 결국 그들의 인식, 태도, 그리고 행동에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 국내외 선행 연구들에서 구성원들의 지각된 CSR은 조직 몰입, 조직 동일시 등 조직 내 주요 직무 태도/성과 변인들에 정적인 영향을 지닌다는 것을 검증해왔다(김병직, 2014; 김병직 등, 2015; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010; Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Turker, 2009). 또한 여러 조직성과 변인들 중 특히 조직 동일시(organizational identification)를 종속 변인으로 논

의를 진행할 것이다. 자신이 조직이 하나가 되었다고 인식하거나 혹은 그 조직에 속해 있다고 인식하는 정도를 의미하는 조직 동일시는 조직 내 “근본 구성 요인(root construct)”으로서 구성원들의 태도 및 행동을 설명하는데 결정적인 역할을 하기 때문이다(Ashforth & Mael, 1989). 사회 정체성 이론(social identity theory) 혹은 지각된 외부 명성(perceived external prestige) 이론 등의 관점에서 볼 때, CSR을 통해 외부로부터 좋은 평판을 얻으면 구성원들이 조직과 자신들을 하나로 동일시할 가능성이 높아진다(Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998). 이렇게 CSR과 조직 동일시 사이의 관련성을 연결하는 작업은 조직 동일시 연구를 이론적으로 확장시킨다는 의의가 있다. 구체적으로, 은행 기업 구성원들의 지각된 CSR이 조직 신뢰를 높여 조직 동일시를 증진시키는 과정에서 미션 몰입이 조절 변인으로 작용함을 밝힐 것이다. 이를 위해 조절된 매개 모형(moderated mediation model)을 사용함으로써 기존의 CSR에 대한 논의들을 보다 정교하게 발전시킬 것이다.

## CSR

CSR에 대한 학문적 관심은 1960년대 이후 점차 증대되고 있다. 기업의 본질이 주주(shareholder)의 이윤 극대화를 위한 주체가 아니라, 기업과 연관된 다양한 이해관계자(stakeholder)들의 경제적/사회적 수요를 충족시키는 능동적인 주체라는 인식이 확산되면서 CSR 연구의 중요성은 증가하고 있다 (McWilliams & Siegel, 2001; Waddock & Graves, 1997). 최근 들어 산업계뿐만 아니라, 학계에도 CSR의 중요성을 강조하면서, 이와 관련된

연구들이 축적되고 있다.

그런데 기존의 CSR 연구들은 대개 ‘기업’을 하나의 분석 단위로 보는 거시적 수준(macro-level)의 접근을 하였다(Aguinis, Boyd, Pierce, & Short, 2011; Aguinis & Glavas, 2012). CSR이 기업의 핵심 경쟁력을 증진시키는 한 전략으로써 기업의 성과를 높인다는 연구들이 대표적이다(Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky & Benjamin, 2001; Pelozo, 2009). 하지만 CSR이 기업의 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는지 살펴보는 미시적(micro) 차원의 연구는 매우 부족하다(Aguinis et al., 2011). 예를 들어 CSR이 조직 구성원들에게 미치는 영향 등의 분야는 상대적으로 덜 중요하게 다루어진 것이다(Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Mueller et al., 2012). 구성원이 기업의 전략을 실질적으로 수행하는 주체이며, CSR 역시 구성원들의 손을 거쳐 현실에 구현된다는 점을 고려한다면, 구성원들의 인식·태도의 관점에서 CSR을 연구하는 작업은 반드시 필요하다(Aguinis et al., 2011; Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982; Pfeffer, 1994).

CSR의 개념은 다양한 방식으로 정의되어 왔기에(Carroll, 1999; Waddock, 2004), 논의 전개 효율성 및 일관성을 위하여 본 연구에서는 Aguinis(2011)가 정립한 개념을 기반으로 여러 연구자들에 의해(e.g., Rupp, 2011; Rupp, Williams, & Aguilera, 2010) 보완된 개념을 사용할 것이다(김병직, 2014; 김병직 등, 2015). 이 관점에 의하면 기업의 사회적 책임이란 “이해관계자들의 기대와 경제, 사회, 그리고 환경적 성과를 고려한, 기업의 맥락-특정적 행동과 정책들”이다. CSR은 기업의 전략적 행위의 일종

이기에 기업 수준의 변인이지만, 본질적으로 기업은 그와 관련된 모든 차원의 주체들(예를 들어 제도, 환경 그리고 개인)과 영향을 주고 받는다(Aguinis & Glavas, 2012). 이런 다양한 주체들 중에서 본 연구에서는 특히 개인 수준에 초점을 맞추려고 한다.

또한 본 연구는 CSR이 구성원에게 미치는 영향을 ‘은행 기업’ 장면에서 살펴보려 한다. 왜냐하면 은행업은 그 본질적인 특성으로 인해 CSR 연구에 적합한 환경/맥락 안에 존재하기 때문이다. 은행업은 업 자체의 특성 상, 경제적 이익(economic profit)뿐만 아니라, 동시에 국민의 경제적 안정성을 유지·개선하는 사회적 이익(social profit)을 추구한다. 은행의 본업인 예금과 대출 업무는 국가 경제 전체 및 가정 경제의 화폐 흐름을 원활하게 함으로써, 경제적 어려움에 적절하게 대처할 수 있게 한다. 즉, 은행업은 業 자체의 본질 상 사회적 기능, 사회적 책임을 수행하는 것이다. 이 때문에 은행의 구성원들은 자신의 기업이 사회적 책임을 수행한다고 지각할 뿐만 아니라, 그러한 행위가 조직의 ‘미션(혹은 사명)’을 수행하는 하나의 중요한 방식이라고 생각할 가능성이 높다. 또한 그 과정에서 그들은 자신들이 사회가 필요로 하는 서비스를 제공하고 있다고 인식하게 될 것이고, 이로 인해 그들의 자긍심과 사명감은 향상될 것이다.

#### CSR과 조직 동일시

지각된 CSR이 구성원들에게 미치는 영향력을 살펴봄에 있어서, 이번 연구에서는 특히 조직 동일시를 종속변인으로 선정하였다. 조직 동일시는 조직과 구성원 자신이 하나(oneness)라고 인식하는 정도, 혹은 그 조직에

대한 소속감의 정도를 뜻하며(Ashforth & Mael, 1989), 구성원 자신을 특정한 사회 집단에 속한 존재로서 규정할 의사가 있는지 나타낸다(Haslam, 2001). 사람들은 자신과 다른 사람들을 특정한 집단의 구성원으로 분류하려고 하는데, 분류된 집단은 자신의 존재를 규정하고 동시에 외부에 드러내는 기능을 수행하며, 이 집단 구성원들은 집단의 행동 양식과 규범 체계를 받아들이고 따르게 된다(Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004). 이 개념은 개인의 정체성(identity), 그리고 동일시(identification) 등과 관련이 있다. '정체성'이란 내가 누구이고 왜 특정한 조직 내에서 일하는지를 설명해 준다. 그리고 '동일시'란 이 정체성을 특정 대상 혹은 맥락에 대하여 확립해 나가는 과정을 뜻한다. 구성원 개인은 조직과 '동일시'해 나가면서 점차 조직이라는 대상 혹은 맥락 안에서 그들 자신의 '정체성'을 확립해 나가는 것이다(Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Pratt, 1998).

한편 이 조직 동일시는 직무 태도 및 행동 같은 조직 내 주요 성과 변인들을 증진시키기에(Kreiner & Ashforth, 2004; van Dick, 2004), 조직학 연구에서 중요한 위치를 차지한다. 구성원들의 조직 동일시가 높아지면 이들은 조직의 목표(goal)를 내재화한다. 이는 이들의 동기를 강화시켜 업무에 더 많은 노력을 쏟게 만드는데, 이는 결국 성과를 향상시킨다(Mael & Ashforth, 1992; van Knippenberg, 2000). 또한 조직 동일시가 높아지면 직무 만족이 향상되고, 조직 시민 행동(organizational citizenship behavior)이 증진된다(Riketta, 2005; Riketta & Van Dick, 2005). 이렇게 CSR 논의와 조직 동일시를 연결하여 설명하려는 시도는 조직 동일시 연구를 확장시키는 의의가 있다.

은행 기업 구성원들의 지각된 CSR이 조직

동일시에 미치는 영향은 다음의 이론적 관점에서 분석할 수 있다. 가장 대표적인 방식이 사회 정체성 이론과 지각된 외부 명성 이론으로 설명하는 것이다. SIT에 의하면 개인의 자아(self)는 자신이 소속된 집단에 영향을 받는다. 자아 중에서 집단에 의해 형성된 자아를 사회적 자아(social self)라고 한다. 개인이 속한 다양한 사회 집단들 중에서 조직은 매우 중요한 것들 중 하나이기에, 조직은 개인의 사회적 자아의 중심에 있게 되고 이는 결국 자아 개념(self-concept)에 많은 영향을 준다(Ashforth & Mael, 1989; Blader, Wrzesniewski, & Bartel, 2007; Hogg & Terry, 2000; Pratt, 1998). 자신의 기업이 CSR을 잘 했다고 구성원들이 인식하면, 이들은 자신이 사회적으로 좋은 평판을 지닌 조직에 소속됐다고 인식하게 되어 결국 사회적 자아가 긍정적으로 개선된다. 이는 기업이 연계 해 준 것이기에, 구성원들은 조직에 더 큰 애착을 갖게 되는데, 이는 결국 조직에 대한 동일시를 높인다(Ashforth & Mael, 1989; Blader et al., 2007; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Hogg & Terry, 2000; Pratt, 1998). 은행 기업은 인간 삶에서 필수적인 경제 영역의 문제를 해결하고 안정성을 향상시킨다는 측면에서, 業 그 자체로 사회적 책임을 행한다. 그래서 그 구성원들은 지각된 CSR이 사회적 자아를 증진시키는 효과를 더 뚜렷하게 경험할 가능성이 높다. 다음으로 PEP 이론 역시, 지각된 CSR이 구성원들의 조직 동일시를 증진시킬 것을 뒷받침한다. PEP는 외부의 주체들이 자신의 조직을 어떻게 평가하는지에 대해 구성원들이 지닌 생각이다(Smidts, Pruyn, & van Riel, 2001). 이는 구성원 스스로가 자신의 조직을 어떻게 평가하는지를 뜻하는 것이 아니라, 외부에서 어떻게 조직을 인

식하고 있다고 ‘믿는지’를 나타낸다. 이 개념은 “해석된 외부 이미지(construed external image)” (Dutton et al. 1994), 혹은 “지각된 조직의 명성(perceived organizational prestige)” 등으로 알려져 있다(Mael & Ashforth, 1992). PEP 이론에 의하면 구성원들의 조직 동일시는 외부인들이 그 조직을 바라보는 인식에 기초해 이루어진다. 구성원들에게 조직은 중요하기 때문에, 조직을 바라보는 외부의 인식은 그들의 자존감(self-esteem), 자아 개념(self-concept)에 큰 영향을 미친다(Mael & Ashforth, 1992). 은행업은 업종의 특성상 그 자체로 사회적 공헌을 할 뿐만 아니라 일종의 사회적 미션을 수행하기에, 그 구성원들은 긍정적인 PEP를 지니게 되고, 이는 이들의 자존감과 자아 개념을 증진시킨다. 이들은 자신들이 사회적으로 가치 있는 역할, 사회적 사명을 수행하는 기업에 속해 있다는 자부심을 경험할 수 있다(Dutton et al., 1994). 이는 결국 조직에 대한 높은 수준의 동일시로 이어질 것이다. 이렇게 CSR과 조직 동일시의 관계에 대해 이론적인 논의는 많이 이루어졌지만, 실증적으로 분석한 연구는 많지 않다(김병직, 2014; 김병직 등, 2015; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010), 이에 본 연구에서는 다음의 가설을 설정하여 검증하려 한다.

**가설 1.** 은행 기업 구성원들의 지각된 CSR은 조직 동일시를 증가시킬 것이다.

#### 조직 신뢰

사회 과학 분야에서 신뢰는 여러 방식으로 정의되어 왔다. Cook과 Wall(1980)에 의하면 신뢰는 자신에 대해 상대방이 선한 의지를 갖고 있고, 그 선한 의지를 실현할 능력이 있다고

확신하는 정도이다. 다른 학자들은 신뢰의 본질이 자신이 피해를 입을지도 모르는 위험을 감내하면서 상대방을 받아들이는 행위이기에, 필연적으로 위험성(risk)과 취약성(vulnerability)을 수반한다고 이야기한다(Mayer, Davis, & Shoorman, 1995). 이와 유사한 관점에서, 신뢰란 타인에게 자신을 개방함으로써 감수해야 하는 위험성을 자발적으로 받아들이는 내적 상태라고 이야기하는 학자들도 있다(Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). 이 신뢰에 대한 논의는 은행업 장면에서 특히 중요하게 다루어져야 한다. 왜냐하면 국민 개인이 은행과 거래를 할 때 그 거래를 가능케 하는 근본적인 원천은 바로 신뢰이기 때문이다. 개인의 관점에서 보면, 돈은 자신의 노동, 더 나아가 인격을 투입하여 교환한 귀중한 것이다. 또한 돈을 통해 생존을 위해 필요한 물품을 얻을 수 있다는 점에서 돈은 개인의 생명을 일정 부분 보장해 주고 있다. 그 때문에 돈 거래에는 개인의 존재에 대한 취약성이 포함되어 있다고 볼 수 있다. 이 취약성을 적절히 해소하기 위한 장치가 바로 은행이기에, 은행은 신뢰의 대상이 될 수 있다. 은행은 이런 가치 있는 역할을 수행하기에, 그 구성원들은 자신이 속한 기업을 신뢰할 수 있다. 즉, 은행업은 본질적으로 사회적 신뢰를 받을 가능성이 높은 조직이기에, 그 신뢰가 구성원들의 조직에 대한 신뢰로 연결될 수 있는 것이다.

#### CSR과 조직 신뢰

CSR과 조직 신뢰와의 관계에 대해 국내의 몇몇 연구들이 실증적으로 분석하였다(고상미, 허경석, & 변정우, 2014; 김병직, 2014; 신동주, 유연우, 2011; 정양미, 이미혜, 2014). 그 관계

를 이론적으로 뒷받침하기 위해 본 연구에서는 영향력 모형(*influential model*, Mayer et al, 1995)을 도입하여 논의를 전개하고자 한다.

조직 신뢰를 설명하는 대표적 이론인 영향력 모형에 의하면, (1) 능력(*ability*), (2) 호의 혹은 자비(*benevolence*), 그리고 (3) 고결함 혹은 진실성(*integrity*) 등이 신뢰의 핵심 선행 요인이다. (1) 능력은 “구성원들이 특정 영역에서 영향력을 발휘할 수 있게 하는 기술, 유능성, 특성들의 집합”(Mayer et al, 1995)을 뜻하며, (2) 호의 혹은 자비는 “신뢰의 대상이 되는 사람(*trustee*)이 신뢰를 하는 사람(*trustor*)에게 아무런 이기적 동기 없이 선한 행위를 할 것임이 믿어지는 정도”를 나타낸다. 마지막으로 (3) 고결함 혹은 진실성은 “*trustee*가 *trustor*가 수용할만한 원리/규칙들을 일관적으로 지속할 것

이라는 *trustor*의 믿음 정도”를 의미한다(Mayer et al., 1995)

조직 신뢰는 다음과 같이 CSR과 연결된다(김병직, 2014). 첫째, 기업의 사회적 책임 수행은 구성원들로 하여금 자신의 기업이 사회적 책임을 실현할 만한 충분한 자원을 지녔다고, 즉 ‘능력’이 있다고 인식하게 한다. 유희자원 이론(*slack resources theory*)에 의하면 탄탄한 재무성과를 지닌 기업은 내부 구성원 관계(*employee relations*), 지역 사회 관계(*community relations*), 환경 관련 이슈 등 사회적 책임 영역에 투자할 수 있는 충분한 자원을 지니게 된다(Waddock & Graves, 1997). 넉넉한 자원을 바탕으로 내부 구성원과 지역 사회 등 이해관계자들이 필요로 하는 서비스를 제공함으로써, 좋은 브랜드 이미지를 형성할 수 있을 뿐만 아니라 능력 있는 지원자들을 모집할 수 있는 등의 실질적인 이익을 얻을 수 있다. 특히 이해관계자들이 문제 상황을 겪기 이전에 미리

능동적으로 적절한 사회 책임을 수행함으로써, 더 큰 신뢰와 사회적 명성을 얻을 수 있다(Waddock & Graves, 1997). 즉, CSR 수행은 조직 신뢰의 선행 요인 중 ‘능력’ 조건을 충족시킴으로써 구성원들의 신뢰를 증진시킨다. 둘째, 지각된 CSR로 인해 구성원들은 기업이 호의를 지녔다고 인식하는데, 이는 보다 조직을 신뢰하게 만든다. CSR 측정 항목 내에는 직접적으로 내부 구성원들에 대한 적절한 대우를 측정하는 영역이 들어 있을 뿐만 아니라, 구성원 각자는 CSR의 중요한 대상인 ‘사회’의 일원이다. 이 때문에 지각된 CSR은 ‘호의’ 항목을 충족시킴으로써 구성원들의 조직 신뢰를 높인다. 셋째, CSR이 지향하는 가치인 ‘사회 책임’은 구성원들뿐만 아니라, 그 기업이 속한 사회가 받아 들일만 한 고결한 것이다. 또한 CSR은 대개 일회성으로 그치는 것이 아니라, 지속적으로 수행된다고 알려져 있다(Bhattacharya & Sen, 2004; KPMG, 2008; Mueller et al, 2012). 즉, CSR은 구성원들이 받아들일 만한 가치 있는 것이고 동시에 지속적으로 수행될 가능성이 높기에, ‘고결함 혹은 진실성’ 조건을 충족시킨다. 이는 결국 구성원들의 조직에 대한 신뢰를 높인다.

**가설 2.** 은행 기업 구성원들의 지각된 CSR은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 조직 신뢰와 조직 동일시

신뢰는 다음의 방식을 통해 조직의 성과에 기여한다(Boss, 1978; Granovetter, 1985; Mayer et al., 1995; Sitkin & Bies, 1994; Sitkin & Roth, 1993). 첫째, 신뢰는 조직 내에서 통제 기제

(control mechanism)의 필요성을 줄임으로써 조직의 효율성을 높인다. 구성원들 사이에 신뢰가 존재한다면 감시하고 통제할 필요가 없다. 둘째, 신뢰는 거래 비용(transaction cost)을 줄임으로써 조직성과에 기여한다. 거래비용은 거래 상대와 물건의 품질을 확인하기 위해 드는 탐색비용(search cost), 상대방과 제품에 대한 정보를 구하기 위해 드는 정보비용(information cost), 상대방과 거래 조건을 협상하기 위한 교섭비용(bargaining cost) 등으로 구성되는데, 신뢰는 이런 제 비용들을 낮춤으로써 조직성과를 향상시킨다(Kramer, 1999). 셋째, 신뢰는 조직 내 사회적 관계망을 활성화시킴으로써 조직 형성을 촉진한다(Rousseau et al., 1998). 넷째, 신뢰는 조직 내 협동을 증진시키고, 구성원들로 하여금 조직의 목표를 이루기 위해 지속적/자발적으로 노력하게 만듦으로써 조직성과에 기여한다(Lewicki, McAllister & Bies, 1996). 다섯째, 신뢰는 조직 내 적대감과 갈등을 줄이며, 위기 시 효과적 대처를 가능케 함으로써 조직성과를 향상시킨다(Rousseau et al., 1998).

이러한 신뢰는 조직에 대한 동일시(identification)를 높인다(Restubog, Hornsey, Bordia, & Esposito, 2008; Rousseau, 1998). 사회교환 이론(social exchange theory)에 의하면, 신뢰를 경험함으로써 조직과 양질의 관계를 맺고 있는 구성원들은 조직에 보답을 해야 한다는 책임·의무감을 느낀다(Salamon & Robinson, 2008; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; van Knippenberg, van Dick, & Tavares, 2007). 구성원들이 조직에 보답할 수 있는 가장 근본적인 방법은 조직에 대한 긍정적인 태도를 갖는 것이다(Aryee, Budhwar, & Chen, 2002). 이 긍정적인 태도는 구성원들로 하여금 조직과 자

신을 동일시하도록 이끈다(Ertürk, 2010; van Knippenberg et al., 2007).

게다가 구성원들은 신뢰감에 기초하여 조직 내 동료들과 감정적인 애착(affective bond)을 형성할 수 있다. 동료들은 소속감에 기초한 감정적 지지(emotional support)를 제공할 뿐만 아니라, 구성원 개인이 조직 내에서 가치 있는 존재라는 것을 확인시켜 준다. 이를 통해 구성원들은 동료들에 대해 긍정적인 감정을 느끼게 된다(Schaubroeck, Peng, & Hannah, 2013). 이 긍정 정서는 정서 확산 과정(affect transfer process)을 통해(Sluss & Ashforth, 2008), 그 관계를 가능케 한 맥락을 제공한 주체인 '조직' 전체로 확장되는데, 이를 통해 조직 동일시가 증진된다(Schaubroeck et al., 2013).

한편 정신 분석(psychanalysis) 관점에서 보면, 신뢰는 동일시를 수반한다. 아이가 신뢰의 대상인 부모를 닮고자 하는 것처럼, 사람은 신뢰하는 대상이 지닌 속성들을 자신의 내면으로 받아들이고자한다. 즉 그 대상이 자신의 이상적 역할 모델이 되어, 개인의 행동을 그 대상과 닮아가는 방향으로 이끄는 것이다. 동일시는 그러한 모방이 극대화되어 결국 그 대상과 하나가 됨(oneness)을 의미한다(Freud, 1938). 즉, 신뢰의 최종 도착점은 신뢰의 대상과 하나가 되는 것이다. 이러한 현상은 조직에서도 나타날 수 있다. 구성원들이 지닌 조직에 대한 신뢰는 점점 그들이 조직과 닮아가도록 추동할 것이며, 이는 결국 양자가 하나가 되도록 만들 것이다(김병직, 2014).

**가설 3.** 은행 기업 구성원들의 조직 신뢰는 조직 동일시를 증진시킬 것이다.



#### CSR과 조직 동일시 사이를 매개하는 조직 신뢰

이제까지의 논의들을 종합해 보면, 지각된 CSR은 조직 신뢰를 향상시키고, 이 향상된 조직 신뢰는 조직 동일시를 증진시킬 것이라고 예측할 수 있다. 이 두 가설을 연결해 보면 지각된 CSR이 조직 동일시에 미치는 영향은, 조직 신뢰라는 연결 과정에 의해 이루어짐을 예측해 볼 수 있다. 조직 신뢰가 구성원들이 조직 내에서 일어나는 다양한 사건, 현상 등을 해석하는 준거 틀로서 작용한다는 점을 생각해 볼 때(Dirks & Ferrin, 2001, 2002), 조직 신뢰가 CSR의 효과를 매개한다는 생각은 자연스럽다. 조직 신뢰는 기업과 경영진의 의사 결정 및 행위에 대하여 구성원들이 해석하는 방식을 결정하는 중요한 변인이다(Dirks & Ferrin, 2001, 2002; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995). 신뢰는 조직 내 과거와 현재, 그리고 미래의 의사 결정 및 행동 등에 대한 긍정적/부정적 해석을 생산한다. 이로써 구성원들이 기업의 의사 결정에 대해 어떻게 해석하는지를 결정하는 '해석의 렌즈'로 작용한다(Dirks & Ferrin, 2001, 2002). 이 때문에 기업의 사회적 책임 활동은 구성원들의 해석의 렌즈인 조직 신뢰를 거쳐서 조직에 대한 동일시에 영향을 미치게 될 것이다. 즉, 지각된 CSR이 조직 신뢰를 매개로 조직 동일시에 영향을 주는 것이다.

**가설 4.** 은행 기업 구성원들의 지각된 CSR은 조직 신뢰를 매개로 조직 동일시에 영향을 미칠 것이다.

#### 미션 몰입

지각된 CSR이 조직 신뢰에 미치는 영향은

미션 몰입에 의해 조절될 것이다. 본 연구에서는 CSR이 구성원들의 인식 및 태도에 미치는 작동 기제를 살펴볼 뿐만 아니라, 그 과정을 조절하는 맥락 변인에 관심을 기울였다. 특히 그 조절 변인으로서, 기업의 존재 이유 및 목적에 해당하는 미션의 관점을 도입하였다. 왜냐하면 기업의 사회적 책임 수행은 미션이라는 북극성의 인도 하에 그와 부합하는 방식으로 이루어질 뿐만 아니라, 동시에 미션을 실현시키는 하나의 적극적인 수단이기 때문이다. 또한 미션 자체만큼이나 중요한 것은 미션을 '받아들이는' 구성원들의 자세 및 태도이다(Campbell & Yeung, 1991; Mowday et al., 1982). 미션이 단순히 조직이 설정한 추상적인 구호에 그치는 것이 아니라, 구성원들의 생각과 행동에 내면화되었을 때 비로소 구성원들에게 실질적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 이러한 미션에 대한 구성원의 인식과 태도는, 그들의 지각된 CSR이 조직에 미치는 효과성에 영향을 줄 수 있기 때문에 중요하다.

조직의 목적(purpose), 철학(philosophy), 믿음(beliefs), 사업 원칙(business principles), 그리고 장기적인 비전(long-term vision) 등을 의미하는 미션(mission)은 조직의 장기적인 생존과 성장을 위해 필수적인 것으로 알려져 있다(Bart, Bontis, & Taggar, 2001; David, 1989; Denison & Mishra, 1995). 미션에는 조직의 존재 이유와 목적이 담겨 있을 뿐만 아니라, (Bart & Baetz, 1998; Bart et al., 2001; Campbell & Yeung, 1991; David, 1989; Denison & Mishra, 1995; McGinnis, 1981), 구성원들 사이에서 조직의 목적에 대한 합의를 이끌어냄으로써, 그들이 조직 고유의 목표를 향해 움직이도록 동기를 제공하고 영감을 불러일으킨다(Campbell, 1989; Klemm, Sanderson, & Luffman, 1991; King &

Cleland, 1979). 미션을 통해 구성원들은 조직의 목적과 방향을 이해하게 되고, 구성원들은 그 이해를 바탕으로 실제 조직 장면에서 적절한 행동을 할 수 있는 것이다. 또한 미션은 자원 배분에 대한 의사 결정 과정에서 명확한 판단의 기준을 제공하며(Denison & Mishra, 1995; King & Cleland, 1979), 더 나아가 미션은 고객, 임직원, 공급자(suppliers), 정부 규제자(regulators), 그리고 지역 사회 및 관련 이익 관계자 등 다양한 이해관계자 사이의 복잡한 이익 관계를 적절하게 균형 잡는 역할을 수행한다(Bart et al., 2001; Klemm et al., 1991). 기업의 사회적 책임 활동은 이 미션을 수행하기 위한 하나의 중요한 수단이다. 즉, CSR은 미션이라는 조직의 길잡이 혹은 나침반이 제시하는 방향성의 인도 하에 이루어지는 것이다.

그런데 이러한 미션 자체보다 더 핵심적이고 중요한 것은 조직 구성원들이 그 미션을 이해하고 받아들이는 정도이다. 왜냐하면 미션이 실현되기 위해서는 구성원들이 적극적으로 열정적으로 그 미션을 행동화해야 하는데, 이는 결국 미션에 대한 구성원들의 수용 및 헌신의 정도, 즉 미션 몰입에 달려 있기 때문이다(Bart et al., 2001). 이렇게 구성원들이 조직이 추구하는 가치, 미션에 헌신하고 전념할수록 조직이 추구하는 목표를 달성할 가능성이 높아진다(Mowday, et al., 1982). 단순히 ‘좋은’ 조직에서 일한다는 것이 구성원들이 미션에 대한 사명감, 몰입을 갖게 만들지 않는다. 미션에 대한 의식, 헌신 등을 갖게 하려면, 구성원 개인의 특성을 잘 이해해야 하며, 개인이 조직과 맺고 있는 감정적 관계를 잘 고려해야 한다. 미션 자체는 지적(intellectual)인 개념이기에 감정적인 고려가 필요치 않지만, 미션에 대한 사명감, 의식 등은 지적인 개념이

아니라, 감정적인 개념이다. 이것은 개인이 조직에 대해 가지고 있는 애착이나 몰입과 관련이 있다(Campbell & Yeung, 1991).

이러한 미션 몰입은 지각된 CSR이 조직 신뢰에 미치는 영향을 조절할 것이다. 왜냐하면 조직이 아무리 CSR을 많이 한다고 구성원들이 인식하여도, 그 CSR을 인도하는 길잡이 역할을 하는 미션에 대해 구성원들이 수용/헌신하는 정도가 낮다면 CSR의 긍정적 효과는 줄어들 것이기 때문이다. 조직이 아무리 ‘선한 일’을 열심히 하여도, 그 행위를 인도하고 가능케 하는 근원인 미션에 대해 구성원들이 적극적으로 수용하고 협력하지 않으면 실질적인 효과성이 떨어진다. 조직의 미션이라는 ‘구슬’을 실제 현실에서 ‘뒤편’ 보배로 만드는 주체는 결국 ‘구성원’이기 때문이다. 즉, 지각된 CSR이 조직 신뢰에 미치는 영향은, 구성원들의 미션 몰입 수준에 의해 달라질 것이다.

**가설 5.** 은행 기업 구성원들의 지각된 CSR이 조직 신뢰에 미치는 영향은 구성원들의 미션 몰입에 의해 조절될 것이다.

이상의 논의들을 종합하면 다음과 같다. 은행 기업 구성원들의 지각된 CSR은 조직 신뢰를 매개로 조직 동일시에 영향을 미칠 것이다. 그리고 그 과정에서, 구성원들의 미션 몰입은

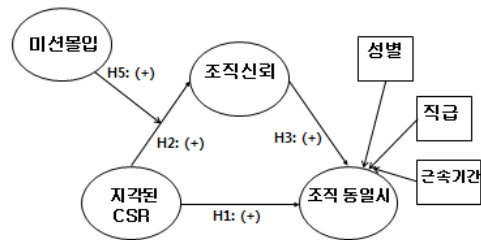


그림 1. 연구모형

지각된 CSR이 조직 신뢰에 미치는 영향을 조절할 것이다. 이에 대한 연구 모형을 그림 1에 나타내었다.

## 방 법

### 연구 대상

국내의 대형 민간 은행에 소속된 11,843명을 대상으로 설문 조사를 실시했다. 횡단 연구(cross-sectional research)가 지닌 한계점들을 보완하기 위하여, 두 시점에 걸쳐 설문 응답을 확보했다. 첫 시점의 설문을 마치고 약 10개월이 지난 시점에 두 번째 설문을 실시했다. 두 시점 모두에서 적절히 응답한 사람은 총 8872명이었다. 설문은 구조화된 질문지를 이용하여 온라인 방식으로 진행했다. 남성이 5,597명(63.1%), 여성이 3,275명(36.9%) 참여하였다. 근속년수는 50개월 이하(26.1%)부터 401개월 이상(0.8%)까지 50개월 단위로 분류했는데, 51개월 이상에서 400개월 이하까지의 각각의 분포 구간에 13%, 9.8%, 7.2%, 11.8%, 20.2%, 5.7%, 5.4% 등이 포함되었다. 직급 별 분포는, 부장 급 이상이 788명(8.9%), 차장 급 이상이 4,286명(48.3%), 과장 급 이상이 2,368명(26.7%), 그리고 사원 급 이상이 1,427명(16.1%) 등이었다.

### 측정 도구

#### 지각된 CSR

지각된 CSR을 측정하기 위해 선행 논문들에서 사용한 척도들(김병직, 2014; 김병직 등, 2015; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010; Brammer et

al., 2007; Turker, 2009)을 본 연구의 목적에 맞게 수정해 사용하였다. CSR을 보다 정교하게 측정하기 위해 CSR의 대상을 다음의 세 가지 범주, '사회', '고객', '임직원' 등으로 분류해 문항을 구성하였다. '사회'에 대한 책임 인식을 측정하기 위해 다음의 네 문항, '우리 회사는 사회적 책임을 성실히 이행하고 있다', '우리 회사는 새로운 투자나 경영 정책을 수립할 때, 사회 전체에 미칠 영향을 고려한다', '우리 회사는 국가와 사회에 기여하고 있다', '우리 회사는 사회복지 향상을 위해 지속적으로 사회 공헌 활동을 하고 있다' 등이 사용되었다. '고객' 범주에는 '우리 회사는 고객과의 약속을 지키는 것을 중시한다', '우리 회사는 고객 가치를 창출하려고 노력한다. 즉, 고객의 이익이 우선시 된다', '우리 회사는 고객의 니즈를 이해하는 것을 강조한다', '우리 회사에서는 고객만족이 최우선적인 목표이다' 등 총 4문항이 들어갔다. '직원'에 대한 사회 책임을 측정하기 위해 '우리 회사는 나의 역량 및 경력 개발을 위해 충분한 교육 프로그램을 지원하고 있다', '경영진 및 상사는 단기적인 업무실적 뿐만 아니라 장기적으로 직원육성에 관심과 지원을 아끼지 않는다', '우리 회사는 직원 일부가 아니라 직원 모두에게 혜택이 돌아가는 정책을 우선한다', '우리 회사에서 나의 강점을 충분히 펼칠 기회가 자주 주어진다', '지난 1년간 회사에서 배우고 성장할 기회가 많이 있었다', '나의 업무를 원활하게 처리할 수 있도록 물리적 근무환경이 잘 갖추어져 있다' 등 총 6문항이 포함되었다. 모든 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)의 리커트 5점 척도로 구성하였다. 이 문항들은 첫 번째 측정 시점에서 수집되었다.

### 미션 몰입

미션 몰입을 측정하기 위하여 Denison과 Mishra(1995) 연구를 바탕으로 본 연구 목적에 맞게 문항을 구성하여 사용하였다. 실제 설문에는 구체적인 조직의 미션 내용을 기술한 문항이 포함되었지만, 본 논문에서는 기업의 익명성 보장을 위해 밝히지 않을 것이다. ‘나는 우리 조직의 미션이 마음에 들기 때문에 우리 회사에서 일하고 싶은 생각이 든다’, ‘나는 조직의 미션의 의미와 내용을 잘 이해하고 있다’, ‘나의 업무는 조직의 미션을 실현하는 데에 기여하고 있다’, 나는 우리의 미션이 우리 회사의 업의 특성과 조직 문화에 잘 부합된다고 생각한다’ 등 총 4문항을 사용했다. 모든 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(5점)의 리커트 5점 척도로 구성했다. 이는 첫 번째 측정 시점에서 응답되었다.

### 조직 신뢰

조직 신뢰를 측정하기 위해 Nyhan과 Marlowe(1997)의 문항들을 본 연구의 목적에 적합하게 수정해 사용했다. ‘우리 회사에서는 직원들끼리 서로 믿고 협력한다’, ‘우리 회사에서는 관리자와 직원들이 서로를 신뢰한다’, ‘나는 나와 함께 일하는 사람들을 신뢰한다’ 나는 우리 회사가 나를 공정하게 대우할 것이라고 확신한다’ 등이다. 총 4문항이며, 모든 문항은 리커트 5점 척도로 측정하였다. 모든 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(5점)의 리커트 5점 척도로 평정하였다. 이는 첫 번째 응답 시점 후 10개월 뒤에 수집하였다.

### 조직 동일시

조직 동일시는 Mael과 Ashforth(1992)의 척도

중에서 총 4문항을 선별하여 활용했다. ‘내가 일하는 회사를 누군가가 비판하면 내가 모욕을 받은 것 같다’, ‘회사가 잘 되는 것이 곧 내가 잘 되는 것이다’, ‘나는 내가 다니는 회사에 대해 외부인들이 어떤 생각을 갖고 있는지 관심이 많다’, ‘나는 회사에 대해 말할 때, ‘우리’ 회사라고 주로 이야기한다’ 등이다. 이 척도는 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(5점)의 리커트 5점 척도로 평가했다. 이 또한 첫 번째 응답 시점 후 10개월 뒤에 수집하였다.

### 통계 변인

한 편, 종속 변인인 조직 동일시에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 적절히 통제하려고 성별과 근속 기간, 그리고 직급 등을 연구 모형에 포함시켰다(Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995; Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001). 성별, 근속 기간, 그리고 직급 등은 두 번째 시점에서 측정했다.

### 자료 분석

수집된 자료는 SPSS 21.0을 활용해 분석했다. 응답자들의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 했고, 변인들 사이의 관계를 알아보기 위해 pearson 상관분석을 실시했다. 수집된 자료가 정상 분포성을 지니는지 알아보려고 각 변인들의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 등을 구했다. 그리고 Amos 21.0 을 사용하여 구조방정식 모형(structural equation modeling: SEM) 검증을 했는데, 이 모형은 기존의 다중회귀 분석 방식들과 달리, 변인들 사이의 직접 혹은 간접 경로를 하나의 모형에서 “동시에” 분석할 수 있다는 장점이 있다(Schumacker,

1991). 한 편 본 연구 모형은 매개 형태를 지녔는데, 그 매개 효과가 완전 매개인지 아니면 불완전 매개인지 알아보았다. 매개 모형과 불완전 매개 모형을 카이스퀘어 차이 검증을 실시해 비교함으로써 최적의 모형을 구하였다 (Anderson & Gerbing, 1988). 가설 모형이 실제 자료에 부합되는 정도인 적합도를 평가하기 위해서 상대적 적합도 지수인 비교 부합치 (comperative fit index: CFI), turker-lewis index (TLI), 그리고 근사평균 오차제곱근(root mean square error of approximation: RMSEA)을 이용했다. 일반적으로 CFI, TLI는 .90 이상, RMSEA의 경우 .06 미만이면 우수한 모형으로 간주된다 (Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999). 마지막으로, 간접효과(매개효과)의 유의성을 검증하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping) 검증을 하였다(Shrout & Bolger, 2002).

## 결 과

### 측정 변인들의 기술통계

수집된 자료가 정상 분포를 지니는지 확인하려고 변인들의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 등을 구하였다. 모수치를 추정하려고 최대 우도법을 사용했고, 측정 변인들이 다변량 정규 분포 가정을 충족해야 하기에, 측정 변인들의 왜도와 첨도를 확인하였다. 분석 결과 모든 변인들의 왜도가 +/- 2, 첨도가 +/- 8을 넘지 않았기에 측정치들이 다변량 정규분포 가정을 충족했다고 말할 수 있다(West, Finch, & Curran, 1995).

### 주요 변인들 사이의 상관관계

연구 변인들인 지각된 CSR과 미션 몰입, 조직 신뢰, 조직 동일시, 성별, 직급, 그리고 근속 기간 등 사이에 상관관계가 있는지 알아보려고 pearson 상관 분석을 실시했고, 그 결과를 표 1에 나타냈다. 이 결과를 기반으로 구조

표 1. 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	
1. 성별_T1	.37	.483	-					
2. 직급_T1	3.37	1.124	-.525**	-				
3. 근속 기간(개월)_T1	166.15	116.551	-.220**	.700**	-			
3. 지각된 CSR_T1	4.30	.572	-.179**	.256**	.142**	-		
4. 미션 몰입_T1	4.312	.655	-.153**	.225**	.182**	.750**	-	
5. 조직 신뢰_T2	4.136	.708	-.270**	.344**	.160**	.571**	.461**	-
6. 조직 동일시_T2	4.282	.676	-.218**	.333**	.191**	.543**	.461**	.662**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , T1, T2는 각각 첫 번째, 두 번째 측정된 '시점'을 의미, 성별의 경우 남자는 0, 여자는 1로 입력함. 직급의 경우, 부장 급 이상은 5, 차장 급 이상은 4, 과장 급 이상은 3, 사원 급 이상은 2, 기타는 1로 입력함.

방정식 모형을 설정하여, 각 변인들 사이의 관계를 하나의 통합적인 구조 안에서 확인하였다.

### 측정 모형 검증

구조 방정식 모형 분석은 Anderson과 Gerbing(1988)이 제안한 방식을 적용하여, 2단계로 접근하였다. 첫 단계에서는 측정 모형 검증을 통해 측정 변인들이 해당 잠재 변인들을 적절하게 측정하고 있는지 확인한다. 다음 단계에서는 변인들 사이의 경로 구조를 탐색하는 구조 모형 검증을 실시한다. 측정 모형 단계의 절차는 다음의 두 단계로 이루어진다. 첫째, 연구 모형에 포함된 변인인 지각된 CSR과 미션 몰입, 조직 신뢰, 그리고 조직 동일시의 신뢰성(reliability)을 평가하기 위해 내적 일관성(cronbach's Alpha) 계수를 이용했다. 지각된 CSR의 신뢰성 계수는 .941, 미션 몰입 .859, 조직 신뢰 .910, 그리고 조직 동일시는 .859 등으로 각 측정항목들의 내적 일관성은 유의했기에, 각 변인들은 적절한 신뢰성을 지녔다고 볼 수 있다.

둘째, 구성 타당성(construct validity)을 검증하기 위해 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시했다. 모형의 적합도를 평가하기 위해 Tucker Lewis Index(TLI), Comparative Fit Index(CFI), Root Mean Square Error of Approximation(RMSEA)을 적합도 지수로 활용했다. 측정 변인들이 모두 정규 분포 가정을 만

족했기 때문에, 이후 구조 모형 검증 과정에서 모수 추정을 할 때 최대 우도법을 적용하였다. 측정 모형 적합도 결과는 표 2, 잠재 변인에 대한 측정 변인들의 모수 추정치들은 표 3에 표기하였다. 분석 결과 측정 모형의 적합도는 전반적으로 우수했고, 잠재 변인들에 대한 각 측정 변인들의 요인 부하량은 전부 통계적으로 유의하였다. 이는 본 연구 모형의 측정 구조가 적합함을 뜻한다. 총 4개의 잠재 변인들에 대해 총 26개의 측정 변인들이 포함된 4요인 모형은 적절한 적합도를 지닌 것으로 나타났다.

### 구조 모형 검증

상관관계 분석 결과 바탕으로, 이들 변인들 사이의 관계를 포괄적으로 설명할 수 있는 구조 방정식 모형을 설정했다. 이 모형에는 지각된 CSR → 조직 신뢰 → 조직 동일시로 연결되는 매개 구조를 기본으로 하여, 지각된 CSR이 조직 신뢰에 영향을 미치는 과정에서 미션 몰입이 조절하는 경로가 포함된다. 이를 분석하기 위해 매개 효과 분석 모형과 조절 효과 분석 모형이 결합된 '조절된 매개 모형(moderated mediation model)'을 구성했다. 이를 위해 두 단계에 걸친 분석이 필요하다.

첫째, 지각된 CSR이 조직 신뢰에 영향을 미치는 과정에서 미션 몰입이 조절 효과를 나타내는지 검증하려고 구조 방정식 모형에 조절 효과 분석 기법을 적용했다. 이를 위해서 지

표 2. 측정 모형의 적합도 지수

모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA(CI*)
	8013.003	282	.954	.947	.056(.055-.057)

\*CI = 90%에서의 신뢰 구간(Confidence Interval).

표 3. 측정 모형의 요인 부하량 분석 결과

잠재변인	측정변인	비표준화 요인부하량	S.E	표준화 요인부하량
지각된 사회적 책임	지각된 사회적 책임_1_사회	1		.787
	지각된 사회적 책임_2_사회	1.034***	.011	.795
	지각된 사회적 책임_3_사회	1.016***	.012	.816
	지각된 사회적 책임_4_사회	.931***	.012	.779
	지각된 사회적 책임_5_고객	.827***	.011	.756
	지각된 사회적 책임_6_고객	1.095***	.014	.763
	지각된 사회적 책임_7_고객	.931***	.012	.764
	지각된 사회적 책임_8_고객	.858***	.013	.682
	지각된 사회적 책임_9_직원	1.261***	.017	.719
	지각된 사회적 책임_10_직원	1.091***	.017	.664
	지각된 사회적 책임_11_직원	1.190***	.017	.710
	지각된 사회적 책임_12_직원	1.195***	.017	.700
	지각된 사회적 책임_13_직원	1.168***	.017	.699
	지각된 사회적 책임_14_직원	1.064***	.016	.671
미션 몰입	미션 몰입 1	1		.697
	미션 몰입 2	1.037***	.022	.824
	미션 몰입 3	1.093***	.025	.829
	미션 몰입 4	1.012***	.022	.784
조직 신뢰	조직 신뢰 1	1		.840
	조직 신뢰 2	1.037***	.009	.906
	조직 신뢰 3	1.093***	.008	.806
	조직 신뢰 4	1.012***	.008	.825
조직 동일시	조직 동일시 1	1		.689
	조직 동일시 2	1.037***	.015	.827
	조직 동일시 3	1.093***	.016	.832
	조직 동일시 4	1.012***	.016	.771

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

각된 CSR과 미션 몰입을 곱한 항, 즉 상호작용 항(interaction term)을 만들었다. 상호작용 항을 만들기 위하여 지각된 CSR과 미션 몰입을 무작위로 곱하여(random parceling, Hall, Snell, & Foust, 1999; Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002), 새로운 꾸러미 세 개를 만들

었다. 또한 평균 중심화(mean centering)을 통해 다중 공선성 문제를 최소화하려고 노력했다. 이 상호 작용 항이 조직 신뢰로 연결되는 경로계수의 유의성을 검증했다.

둘째, 지각된 CSR이 조직 신뢰를 매개로 조직 동일시로 연결되는 경로에 대하여, 완전 매개 모형과 불완전 매개 모형을 설정하여 비교하였다. 이는 조직 신뢰가 완전 매개 변인으로 작용하는지, 아니면 불완전 매개 모형으로 작용하는지를 파악하려는 시도이다. 또한 이를 통해 경험 자료(empirical data)를 가장 잘 설명하면서도 동시에 간명성(parsimony)을 극대화하는 최적 모형을 찾을 수 있다. 본 연구에서는 완전 매개 모형과 불완전 매개 모형을 비교하였는데, 그 둘은 내재된(nested) 관계였기 때문에 이들을 비교하려고 카이제곱( $\chi^2$ ) 차이 검증(chi-square difference test)을 실시하였다. 변인들 사이에 모든 경로들이 연결된 불완전 매개 모형 1을 기준으로, 경로 하나를 삭제한 완전 매개 모형 2와 비교했다. 그 결과 더 우

세한 모형을 최종 모형으로 삼았다. 예를 들어 모형 1과 2를 비교할 때,  $\chi^2$  변화가 통계적으로 유의하다면, 이는 불완전 매개 모형이 표본 자료에 더 부합함을 의미한다. 반대로  $\chi^2$  변화가 통계적으로 유의하지 않으면 완전 매개 모형이 더 우수하다는 의미이다. 이 때, 조절된 매개 효과를 검증하기 위해 앞 단계에서 설정한 조절 효과 경로를 모형에 포함시켰다. 각 모형들은 그림 2-3에 제시했고, 표 4에는 각 모형들의 카이제곱 값과 적합도 등을 나타냈다.

카이스퀘어 차이 검증 결과 연구 모형이 더 우수한 것으로 나타났다. 최종적으로 선정된 연구 모형의 적합도 수준은  $\chi^2(df = 102, N = 8872)=3059.839, p<.01; CFI = .971; TLI = .961; RMSEA = .057(90\% \text{ 신뢰구간} = .055-.059)$ 으로 전반적으로 우수하였다.

최종모형의 직접효과 크기 및 이에 대한 유의도는 그림 4, 그리고 경로계수 및 유의도 검증 결과는 표 5에 나타났다. 지각된 CSR →

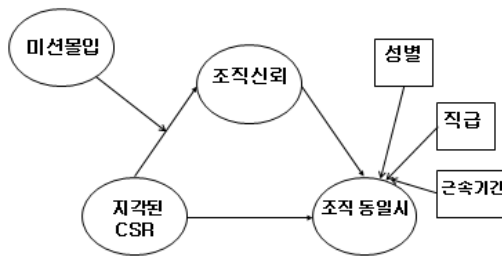


그림 2. 연구모형

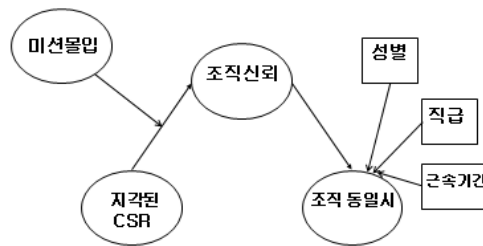


그림 3. 대안모형 1

표 4. 가능한 매개 모형들의 적합도 및 모형 간 비교

모형	$\chi^2$	df	p	CFI	TLI	RMSEA	모형 비교	$\Delta df$	$\Delta \chi^2$	유의도	채택 모형
1	3059.839	102	.000	.971	.961	.057	1대 2	1	459.507	$p < .01$	1
2	3519.346	103	.000	.967	.956	.061					



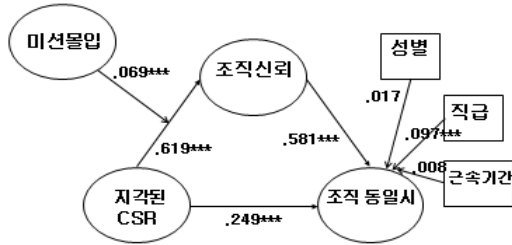


그림 4. 최종 연구 모형

(경로계수는 표준화계수, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ )

조직 동일시 경로(가설 1), 지각된 CSR → 조직 신뢰(가설 2), 조직 신뢰 → 조직 동일시 경로(가설 3) 등은 통계적으로 유의하였다. 또한 지각된 CSR과 조직 신뢰와의 관계를 미션 몰입이 조절하리라는 가설 5 또한 지지되었다. 이는 지각된 CSR과 미션 몰입의 상호작용 항이 조직 신뢰로 연결되는 경로계수가 통계적으로 유의했다는 것을 통해 알 수 있다. 그리고 지각된 CSR이 조직 신뢰를 매개로 해 조직 동일시로 이어진다는(지각된 CSR → 조직 신뢰 → 조직 동일시) 가설 4는 부분적으로만 지지되었다. 이 결과는 지각된 CSR이 구성원들로 하여금 더 조직을 신뢰하게 만들기 때문에, 결국 조직 동일시를 향상시킬 것임을 시

사한다. 또한 지각된 CSR이 조직 신뢰에 미치는 영향력 수준은, 구성원들의 미션 몰입 수준에 의해 조절되는 것으로 나타났다.

#### 최종모형의 간접효과 유의성 분석

지각된 CSR이 조직 동일시로 연결되는 경로에서 조직 신뢰가 매개 변인으로 작동하는지, 즉 간접 효과가 유의한지 검증하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 실시했다. 이는 매개 모형에서 나타날 수 있는 간접 효과의 표준오차를 추정하는 기법이다. 이를 위해 신뢰구간을 제시하는데, 그 구간이 0을 포함하지 않았을 때 간접효과가 유의하게 존재한다고 말한다(Shrout & Bolger, 2002).

Amos 21.0 통계 패키지를 활용하여 ‘지각된 CSR-조직 신뢰-조직 동일시’로 이어지는 경로의 간접 효과를 검증하였다. 이를 위하여 Hayes 등(2011)이 제안한 방식을 따랐는데, 다음의 두 가지 주의할 점이 있다. 첫째, 최소 5000 번의 부트스트래핑 표집을 해야만 한다는 점, 둘째, percentile-based bootstrap confidence interval을 적용해 계산해야 한다는 점 등이다.

표 5. 최종모형의 경로계수 및 유의도 검증

이론 구조	비표준화 계수	표준화 계수	t
지각된 CSR → 조직 신뢰	.229	.619	48.349***
지각된 CSR * 미션 몰입 → 조직 신뢰	.007	.069	6.247***
조직 신뢰 → 조직 동일시	.505	.581	42.892***
지각된 CSR → 조직 동일시	.080	.249	21.601***
성별 → 조직 동일시	.024	.017	1.757
직급 → 조직 동일시	.058	.097	6.964***
근속 기간 → 조직 동일시	.000	.008	.701

주. 비표준화 계수는 1로 고정함, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

표 6. 지각된 CSR과 조직 동일시 사이의 총 효과, 직접효과, 그리고 조직 신뢰의 간접효과 부스트래핑 결과

경로	총 효과	직접효과	간접효과	95% 신뢰구간 (Percentile-based bootstrap)	
				하한	상한
지각된 CSR → 조직 신뢰 → 조직 동일시	.630	.271	.359	.336	.384

주. 부트스트랩 표집은 5000번, 부트스트랩 추정치는 표준화된 결과임.

이에 대한 결과는 표 6에 제시했다. 이 결과를 통해 지각된 CSR은 조직 신뢰를 매개로 조직 동일시로 연결됨을 알 수 있다. 즉 간접 효과가 통계적으로 유의미한 것이다.

분석의 타당성을 증진시키기 위한 추가 분석

본 연구 모형에 포함된 조절된 매개(moderated mediation) 효과를 분석하기 위해 앞에서는 구조 방정식을 적용하였다. 하지만 구조 방정식 모형과 더불어 조절된 매개 모형 분석에 특화된 분석 기법을 추가적으로 사용함으로써, 분석 결과의 타당성을 높이고자 한다. 이를 위하여 Preacher와 그의 동료들이 제안하고 다양한 분석 모형 틀을 제공해 놓은 PROCESS macro 기법을 사용하였다 (Preacher & Hayes, 2004; Preacher, Rucker, & Hayes, 2007).

이 기법은 소벨 테스트(sobel test) 같은 normal theory perspective에 기반할 뿐만 아니라, 신뢰 구간(confidence interval, CI)을 구할 수 있는 부트스트래핑 방법을 사용하여 간접 효과를 추정할 수 있다. 특히 이 접근법은 조건화된 간접 효과 (conditional indirect effects)라고 알려진 조절된 매개 효과를 구할 수 있다는 강점을 지니고 있다 (Preacher et al., 2007). 평균 중심화 기법(mean-centering method)을 사용하여 (Aiken & West, 1991) 조절 변인의 서로 다른

수준에 따른 목적 변인들 사이의 경로계수를 구함으로써 조절된 매개 효과를 계산할 수 있다. 분산 팽창 요인(variance inflation factor, VIF) 값과 공차(tolerance) 값이 2.301, .435 등으로 다중 공선성(multicollinearity) 문제가 없음을 가리키고 있었다(Brace, & Kemp, & Snelgar, 2003). 하지만, 평균 중심화 기법을 통해서 변인들 사이의 상관관계에 영향을 주지 않고 상호작용 항을 추정하는 능력을 향상시킬 수 있게 그 기법을 채택하였다(Cohen & Cohen 2002).

PROCESS 기법을 통해 나타난 결과는 다음과 같다. 우선, 가설 1, 2, 3 모두 지지되었다. 왜냐하면 지각된 CSR->조직 동일시 경로(b = .0968, SE = .0037, p < .001), CSR->조직 신뢰 경로(b = .2056, SE = .0057, p < .001), 그리고 조직 신뢰->조직 동일시 경로(b = .5033, SE = .0088, p < .001) 모두 통계적으로 유의하였기 때문이다.

다음으로, 조절된 매개 효과를 추정하였고, 간접 효과는 5,000 번의 부트스트래핑을 통해 얻어진 편차 보정 신뢰 구간(bias-corrected confidence intervals)을 통해 얻었다(Shrout & Bolger, 2002). 분석 결과, 지각된 CSR이 조직 신뢰에 영향을 미치는 과정에서 미션 몰입이 조절 변인으로 작용하였다. 지각된 CSR과 미션 몰입의 상호 작용 항이 조직 신뢰에 영향을 미치는 경로가 통계적으로 유의하였기 때

문이다( $b = .0034, SE = .0012, p < .01$ ). 이를 통해 가설 5가 지지되었음을 알 수 있다. 이 뿐만 아니라, 지각된 CSR이 조직 신뢰를 매개로 조직 동일시에 영향을 미치는 간접 효과는 미션 몰입의 세 수준(평균에서 1 표준편차 아래, 평균, 그리고 평균에서 1 표준편차 위)에서 모두 유의하였다. 왜냐하면 지각된 CSR이 조직 신뢰에 미치는 효과는 미션 몰입이 낮은 집단(신뢰구간: 하한 .0907, 상한 .1074), 평균인 집단(신뢰구간: 하한 .0960, 상한 .1109), 그리고 미션 몰입이 높은 집단(신뢰구간: 하한 .0989, 상한 .1168) 모두에서 신뢰구간 값이 0을 포함하지 않았기 때문이다. 즉, 지각된 CSR이 조직 신뢰를 거쳐 조직 동일시로 연결되는 간접 효과가 이 세 조건 집단 모두에서 유의한 것이다. 이 결과는 지각된 CSR이 조직 동일시에 미치는 영향이 조직 신뢰에 의해 매개됨을 의미하기에 가설 4를 지지한다. 전반적으로 볼 때, 구조방정식을 적용하여 분석한 조절된 매개 효과와 PROCESS 기법을 적용했을 때의 기법이 동등하다고 말할 수 있다. 그 때문에 본 연구 결과는 분석 기법의 영향으로부터 비교적 자유롭다고 볼 수 있다.

## 논 의

이번 연구의 목적은 은행 기업의 구성원들을 대상으로 지각된 CSR이 조직 신뢰를 매개로 해 조직 동일시로 연결된다는 가설을 검증하는 것이었다. 그리고 지각된 CSR이 조직 신뢰에 영향을 미치는 과정에서 미션 몰입이 조절 역할을 함을 밝히려고 하였다. 그 구체적인 결과와 그에 수반하는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지각된 CSR, 미션 몰입, 조직 신뢰, 그리고 조직 동일시 등에 대한 상관관계 분석을 실시한 결과, 전반적으로 통계적으로 유의한 상관관계를 보였다. 지각된 CSR은 미션 몰입, 조직 신뢰, 그리고 조직 동일시 등과 유의한 정적 상관관계를 나타냈다. 이는 지각된 CSR과 조직 동일시(Ashforth & Mael, 1989; Blader et al., 2007; Hogg & Terry, 2000), 지각된 CSR과 신뢰(Bhattacharya & Sen, 2004; Mueller et al., 2012), 그리고 신뢰-조직 동일시(Restubog et al., 2008; Rousseau, 1998) 등에 대한 선행 연구 결과들과 부합한다. 둘째, 연구 가설을 통해 예측한 것처럼, 지각된 CSR → 조직 동일시 경로(가설 1), 지각된 CSR → 조직 신뢰(가설 2), 조직 신뢰 → 조직 동일시 경로(가설 3) 등이 통계적으로 유의했다. 이를 통해 지각된 CSR이 조직 동일시를 예측한다는 가설 1이 지지되었음을 알 수 있다. 그리고 지각된 CSR이 조직 신뢰를 증진시킨다는 가설 2와, 조직 신뢰가 조직 동일시를 향상시킨다는 가설 3 역시 지지되었다. 또한 지각된 CSR이 조직 동일시에 영향을 미치는 과정에서 조직 신뢰가 매개 변인으로 작용한다는 가설 4는 부분적으로만 지지되었다. 왜냐하면 지각된 CSR이 조직 동일시를 예측하는 경로가 유의하였기 때문이다. 이는 지각된 CSR이 높아진 구성원들은 조직을 더 잘 신뢰하게 되므로, 결국 조직 동일시가 향상됨을 뜻한다. 하지만, 지각된 CSR이 조직 동일시에 영향을 미치는 작동 기체로서 조직 신뢰만 존재하는 것은 아님을 의미한다. 셋째, 지각된 CSR이 조직 신뢰로 이어지는 과정에서, 미션 몰입이 조절 역할을 할 것이라는 가설 5 역시 지지되었다. 지각된 CSR을 통해 구성원들의 조직에 대한 신뢰는 증가하게 되는데, 이 때 만약 구성원

들이 미션 몰입을 경험하고 있다면 지각된 CSR이 조직 신뢰에 미치는 긍정적인 영향력은 더 커진다. 즉, 미션 몰입이 지각된 CSR의 긍정적인 효과를 증폭시키는 것이다.

이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 지각된 CSR의 조직 내 작동 기제에 대한 기존의 논의들을 보다 정교하게 발전시켰다. 선행 연구들에서는 충분히 다루어지지 않았던 측면인, 지각된 CSR이 조직 동일시에 미치는 영향의 ‘작동 기제’를 검증한 것이다. 즉, 지각된 CSR이 구성원들로 하여금 조직을 더 많이 신뢰하게 만들으로써, 결국 조직 동일시가 증진됨을 밝혔다. 이는 CSR이 기업에 미치는 영향력에 대해 조직 심리학 혹은 조직 행동론의 관점에서 접근함으로써, CSR 논의를 조직 구성원의 인식 및 태도, 즉 조직 ‘내부’로 연결시켰다는 의의가 있다. 둘째, CSR의 조직 내 효과성에 있어서 미션 몰입이 중요한 기능을 함을 밝힘으로써, CSR의 효과성을 극대화할 수 있는 맥락(context) 및 조건(condition) 중 하나를 발견했다. 구성원들이 설사 자신들이 속한 기업이 사회적 책임을 잘 수행하고 있다고 인식한다 하더라도, 조직의 미션에 충분히 몰입해 있지 않다면 지각된 CSR이 구성원들에게 미치는 긍정적인 효과는 반감되는 것이다. CSR은 조직의 미션을 수행하기 위한 하나의 중요한 도구 혹은 장치일 뿐만 아니라, 미션이라는 커다란 방향성의 인도 하에 이루어지는 행위이기 때문이다. 기업이 수행하는 선행 행위 그 자체만큼이나 중요한 것은, 그 선행 행위를 추동하고 근거지우는 근원적인 가치인 미션에 대해 구성원들이 가지고 있는 태도인 것이다. 이 논의는 CSR을 일종의 전략적 투자 행위로 인식하는 관점(Waddock & Graves, 1997)과 연결해서 해석할 수 있다. 기업이 CSR이라

는 전략적 투자를 할 때, 얻을 수 있는 수익 중의 하나가 구성원들의 인식 및 태도 향상이다. 구성원들의 인식 및 태도가 긍정적으로 증진되면 조직성도가 높아진다고 알려져 있기 때문에(Chambers et al., 1998; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982), 일종의 수익 혹은 보상으로 해석할 수 있는 것이다. 그런데 그 전략적 투자가 수익으로 전환되는 과정에서 중요한 영향을 미치는 환경 맥락 및 조건이 바로 구성원들의 미션 몰입 수준이다. 이 논의는 CSR 투자를 계획할 때 반드시 고려해야 하는 변인을 밝혔다는 점에서 의미가 있다.

한편 이번 연구는 CSR을 통해 조직에 긍정적인 영향력을 가져오려는 관리자들에게 실무적인 함의를 제공할 수 있다. 첫째, CSR이 단순히 기업이 수행해야 하는 ‘의무’에 그치는 것이 아니라 일종의 적극적인 ‘투자’가 될 수 있음을, 조직 구성원의 태도의 관점에서 보았다는 점이다(김병직, 2014; 김병직 등, 2015). 기업이 CSR을 수행함으로써 구성원들이 자신이 속한 조직이 사회에 의미 있는 책임을 다하고 있음을 인식하면, 구성원들의 조직 동일시 수준은 높아지게 된다. 이렇게 향상된 태도는 조직성도에 긍정적인 영향을 미치게 되는데, 이를 통해 기업은 결국 더 높은 성과를 창출할 수 있다. CSR이 단순히 기업으로 하여금 사회적 비난을 피하게 하거나 사회적 정당성을 높여주는 등의 간접적 이익만을 제공하는 것이 아니라 더 나아가, 구성원들의 태도 증진을 통해 직접적으로 더 높은 조직성도를 얻게 만드는 것이다. 즉, 관리자들도 CSR이 소극적 차원의 비용 지출을 넘어서 적극적인 투자 행위로서의 가치가 있다는 통찰을 얻을 수 있다. 둘째, CSR이 구성원들의 조직 신뢰를 매

개로 조직 동일시를 증진시킨다는 연구 결과는, 관리자들로 하여금 CSR의 긍정적 효과가 조직 내에서 적절히 드러나고 있는지 확인하기 위해서는, 구성원들의 조직 신뢰 수준을 주의 깊게 관찰해야 함을 알려준다. 즉, 구성원들의 '조직 신뢰' 수준이야말로, CSR의 긍정적 효과성이 조직 내에서 잘 발휘되는지를 판단하는 하나의 중요한 기준이 될 수 있다. 셋째, 본 연구 결과는 CSR 증진을 통해 구성원들의 태도를 향상시키려는 관리자들에게, 기존에 그들이 지니고 있던 미션 몰입 수준을 파악해야 함을 알려준다. 지각된 CSR 수준이 아무리 높아지더라도, 미션 몰입의 수준이 낮다면 CSR의 긍정적 효과성이 상쇄되기 때문이다.

한편 본 연구 결과는 다음의 한계점들을 가지고 있다. 첫째, 엄밀한 의미에서의 종단 연구(longitudinal study)가 아니라는 점이다. 비록 두 시점에 걸쳐서 자료를 수집했다고 하더라도, 매개 모형을 검증하기 위해서는 최소 세 시점 이상이 설문 조사를 시행할 필요가 있다. 그렇기에 연구의 주장처럼 변인 사이의 '인과 관계'를 충분히 밝혔다고 보기에는 무리가 따른다. 후속 연구에서는 시간의 흐름에 따른 변화 과정을 정교하게 고려한 장기 종단 연구 설계를 할 필요가 있다. 둘째, 본 연구가 응답자들의 자기 보고(self-report)에 기반한 결과라는 점 역시 주요한 한계이다. 구성원들의 자기 보고와 실제 행동 사이에는 차이가 있을 수 있기에, 제 3 자의 행동 관찰 혹은 주변 사람들의 보고 등을 추가로 수집하여 보완해야 한다. 또한 명확한 인과 관계를 말하기 위해서는 실험 연구 설계를 고려할 필요도 있다. 셋째, 연구에 포함된 주요 변인들은 모두 동일한 응답자에게서 동일한 시점에 수집된 자

료들로 측정했다. 그래서 동일 방법 편향(common method bias)의 문제를 안고 있다. 이 때문에 상관관계가 과대 추정되는 문제를 해결할 수 없었다. 추후 연구에서 이를 보완하기 위해 자료 수집 방법 혹은 시점을 다양하게 할 필요가 있다. 넷째, 이번 연구는 단 하나의 기업만을 대상으로 했기에, CSR에 대한 측정 변량(variability)이 같은 CSR 변인에 대한 '개인 간 지각 차이(difference in perception)'만을 반영한다. 그래서 '조직 간 CSR 정도의 실질적 차이(difference in the degree of CSR)'는 충분히 반영하지 못한 문제가 있다. 그리고 같은 CSR에 대해서 개인 간 지각 차이가 발생하는 원인에 대한 이론적 접근도 필요하다. 이를 고려한 추후 연구가 필요하다.

## 참고문헌

- 고상미, 허경석, 변정우 (2014). 호텔 기업의 내·외부적 CSR 활동이 종사원의 공정성 인식과 조직 신뢰, 조직 충성도에 미치는 영향. *호텔경영학연구*, 23, 95-112.
- 김병직 (2014). 기업의 선한 행위는 조직 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는가?: 지각된 기업의 사회적 책임과 조직 동일시 사이의 조직 신뢰의 매개효과, 그리고 진정성 리더십의 조절효과 연구. *사회적 기업 연구*, 7, 37-66.
- 김병직, 지원구, 전상길 (2015). "선한 행위를 통한 일의 의미 발견": 지각된 기업의 사회적 책임이 일의 의미를 매개로 조직 동일시에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28, 301-326.
- 신동주, 유연우 (2011). 기업의 사회적 책임 활

- 동이 조직신뢰 및 노사관계에 미치는 영향에 관한 연구. *디지털융복합연구*, 9, 123-140.
- 정양미, 이미혜 (2014). 여행업의 사회적 책임 (CSR)이 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향. *관광경영연구*, 58, 253-275.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility, A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Aguinis, H., Boyd, B. K., Pierce, C. A., & Short, J. C. (2011). Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains. *Journal of Management*, 37, 395-403.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38, 932-968.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bart, C. & Baetz, M. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, 36, 823-53.
- Bart, C., Bontis, N. & Taggar, S. (2001). A model of mission statements and firm performance. *Management Decision*, 39, 19-35.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59(4), 46-57.
- Blader, S. L., Wrzesniewski, A., & Bartel, C. A. (2007). *Identity and the modern organization: An invitation*. In C. A. Bartel, S. L. Blader, & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity and the modern organization*: 3-13. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boss, R. W. (1978). Trust and managerial problem solving revisited. *Group and Organization Studies*, 3, 331-342.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47, 9-24.
- Brace, N., & Kemp, R. & Snelgar, R (2003). SPSS for psychologists.
- Brammer, S., Hojmoose, S., & Millington, A. (2011), "Managing sustainable global supply chains: A systematic review of the body of knowledge". London, Ontario: Network for Business Sustainability.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment.

- International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701-1719.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation model* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Campbell, A. (1989). Does your Organization Need a Mission? *Leadership and Organization Development Journal*, 10, 3-9.
- Campbell, A. & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24, 10-20.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G., III (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Cohen, J., & Cohen, P. (2002). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfillment. *Journal of occupational psychology*, 53, 39-52.
- David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, 22, 90-97.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ellemer, N., De Gilder, D. & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 28, 459-478.
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 409-441.
- Freud, (1938). *the problem of anxiety*, New York.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Hall, R. J., Snell, A. F., & Foust, M. S. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2, 233-256.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives.

- Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569.
- King, W. R., & Cleland, D. I. (1979). *Strategic planning and policy*. New York: van Nostrand Reinhold.
- Klemm, M., Sanderson, S. & Luffman, G. (1991). Mission statements: selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24, 73-78.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kreiner, G. E. & B. E. Ashforth (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Lewicki, R. J., MaAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust : New relationships and reality. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9, 151-173.
- Mael, F. A. & B. E. Ashforth (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McGinnis, V. J. (1981). The mission statement: A key step in strategic planning, Business. November-December, 39-43.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Müller, K., Hatrup, K., Spiess S.-O. & Lin-Hi, N. (2012), "The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation", *Journal of Applied Psychology*, 97, 1186-1200.
- Nyhan, R., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of



- the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21, 614-635.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business & Society*, 40, 369-396.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. R. (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Pelozo, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35, 1518-1541.
- Pfeffer, J. (1994), "*Competitive advantage through people*", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pratt, M. G. (1998). *To be or not to be? Central questions in organizational identification*. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypothesis: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.
- Restubog, S. L. D, Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45, 1377-1400.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481.
- Riketta, M. & R. Van Dick (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-33.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all : A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Rupp, D. E. (2011), "An employee-centered model of organizational justice and social responsibility", *Organizational Psychology Review*, 1, 72-94.
- Rupp, D. E., Williams, C. A., & Aguilera, R. V. (2010). *Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories*. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Managing the psychology of morality*: 69-88. New York: Routledge.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust

- that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 593-601.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, R. T. 2013. Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*, 56, 1148-1168.
- Schumacker, R. E. (1991), "Relationship between multiple regression, path, factor, and LISREL analysis", *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 18, 28-46.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Sitkin, S. B., & Bies, R. J. (1994), "The legalization of organizations: A multitheoretical perspective", In S. B. Sitkin & R. J. Bies (Eds.), *The legalistic organization*: 19-49. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. 2008. How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19, 807-823.
- Smidts, A., Pruyn, A. H., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Van Dick, R. (2004). *My job is my castle: Identification in organizational contexts*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (vol. 19, pp. 171-203). Chichester: Wiley.
- Van Knippenberg, D., van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 457-477.
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109, 5-42.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.
- West, S. G., Finch, F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle(Ed), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp.56-75). Newbury Park, CA: Sage.

1차 원고접수 : 2015. 08. 16

2차 원고접수 : 2015. 10. 30

최종게재결정 : 2015. 11. 03

**“Mission Matters”:  
The Mediation Effect of Organizational Trust between Perceived  
Corporate Social Responsibility and Organizational Identification,  
and Moderation Effect of Mission Commitment**

**Byung-Jik Kim<sup>1)</sup>**

**Won-Koo Ji<sup>2)</sup>**

**Sang-Gil Jeon<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Department of Management Engineering, KAIST

<sup>2)</sup>School of Business & Economics, Hanyang University

The current study tested whether organizational trust mediated the relationship between perceived corporate social responsibility(CSR) and organizational identification(OI). In order to investigate the hypotheses, 11843 employees in private bank were sampled across two time points. Using structural equation modeling(SEM), we set moderated mediation model which elaborately delves into the significance of the hypotheses. The results showed that organizational trust mediated the link between perceived CSR and OI. In addition, the relationship between perceived CSR and organizational trust was moderated by mission commitment. The implications and limitations, and suggestions for future research were discussed.

*Key words : Perceived Corporate Social Responsibility, Mission Commitment, Organizational Trust, Organizational Identification, Moderated Mediation Model, Structural Equation Modeling*