

윤리경영연구

Korean Journal of Business Ethics



제 20 권 제 2 호 (통권 32호)

2020년 12월

조직-구성원 가치 불일치와 일과 삶의 균형 :

자아 고갈과 윤리적 리더십의 역할

..... 조예슬, 최용득 / 1

정년퇴직 준비교육의 특성이 참가자의 교육만족도, 기업이미지,

지식공유의도에 미치는 영향

..... 김길동, 정무관 / 31

기업의 사회적 책임과 이중적 고용전략의 딜레마

..... 정홍준 / 55

주도적 성격과 창의적 행위 :

사회적 상호작용과 상사의 비인격적 행위의 조절효과

..... 채희선, 박지성 / 77

공기업 사회적 책임활동 측정 지표에 관한 연구 :

한국도로공사 사례를 중심으로

..... 김정원, 양동훈 / 99

사단
법인 한국윤리경영학회

The Korea Academy of Business Ethics

윤리경영연구

Korean Journal of Business Ethics

사단
법인 한국윤리경영학회
The Korea Academy of Business Ethics

윤리경영연구

Korean Journal of Business Ethics

제 20 권 제 2 호

2020년 12월

- 조직-구성원 가치 불일치와 일과 삶의 균형: 자아 고갈과 윤리적 리더십의 역할
..... 조예슬·최용득 / 1
- 정년퇴직 준비교육의 특성이 참가자의 교육만족도, 기업이미지, 지식공유의도에 미치는 영향 김길동·정무관 / 31
- 기업의 사회적 책임과 이중적 고용전략의 딜레마 정홍준 / 55
- 주도적 성격과 창의적 행위: 사회적 상호작용과 상사의 비인격적 행위의 조절효과
..... 채희선·박지성 / 77
- 공기업 사회적 책임활동 측정 지표에 관한 연구: 한국도로공사 사례를 중심으로
..... 김정원·양동훈 / 99
- 부 록
 - 윤리경영연구 편집방침 127
 - 윤리경영연구 투고 규정 131
 - 윤리경영연구 편집위원회 규정 134
 - 한국윤리경영학회 연구 및 출판 윤리 규정 137
 - 2019 사단법인 한국윤리경영학회 조직 구성 143

- ❑ Value Incongruence and Work-Life Balance: The Roles of Ego Depletion and Ethical Leadership Yeseul Jo•Yongduk Choi / 1
- ❑ The Effects of Retirement Preparation Training on Education Satisfaction, Corporate Image, and Knowledge Sharing Intentions Kil-Dong Kim•Muguan Jeong / 31
- ❑ The Dilemma between Corporate Social Responsibility and Dual Employment Policies Heungjun Jung / 55
- ❑ The Effect of a Proactive Personality on Creative Behavior: The Moderating Roles of Social Interactions and Abusive Supervision Heesun Chae•Jisung Park / 77
- ❑ A Social Responsibility Index in a Public Corporation: A Study of the Korea Expressway Corporation Jung-Won Kim•Donghoon Yang / 99

조직-구성원 가치 불일치와 일과 삶의 균형: 자아 고갈과 윤리적 리더십의 역할¹⁾

조예슬²⁾·최용득³⁾

오늘날 조직과의 가치 불일치가 구성원의 일과 삶의 영역에 중요한 함의를 지니고 있음에도 불구하고, 기존의 연구들은 가치 불일치가 초래하는 포괄적인 결과와 구체적인 경계조건에 대해 제한된 이해를 제공하였다. 본 연구는 조직 구성원이 느끼는 조직과의 가치 불일치가 구성원의 일-삶 영역의 결과로 이어지는 과정과 부정적 파급효과를 감소시킬 수 있는 조절 기제를 고찰한다. 먼저 자아 고갈 이론에 기대어, 조직-구성원 가치 불일치가 구성원의 자기 통제 자원을 소모시키는 자아 고갈을 초래함으로써 일과 삶의 균형을 저해하는 매개모형을 제안한다. 또한, 가치 불일치로 인한 부정적 효과를 줄일 수 있는 사회적 완충 기제로서 윤리적 리더십의 조절 역할에 주목하고, 조절된 매개모형을 통합적으로 제시한다. 국내 식품·유통 기업에 근무 중인 구성원 341명을 대상으로 한 설문 자료를 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직-구성원 가치 불일치는 구성원의 자아 고갈과 정적으로 유의하게 연관되었다. 둘째, 자아 고갈은 가치 불일치와 일-삶 균형 간의 부정적 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 또한, 윤리적 리더십이 가치 불일치와 자아 고갈의 관계를 조절하여, 윤리적 리더십이 높은 경우 가치 불일치로 인한 자아 고갈의 영향이 줄어들었다. 마지막으로 조절된 매개모형 분석결과, 윤리적 리더십이 가치 불일치와 일-삶 균형 간 간접관계를 조절하는 것으로 나타났고, 윤리적 리더십이 낮을 때에만 가치 불일치가 자아 고갈을 통해 일-삶 균형에 부정적으로 연결됨이 확인되었다. 본 연구는 이러한 결과를 토대로 이론적, 실무적 시사점을 제공하고 한계점과 추후 연구 방향에 대해 논의하였다.

핵심어 : 조직-구성원 가치 불일치, 일과 삶의 균형, 자아 고갈, 윤리적 리더십

* 논문투고일: 2020년 7월 10일 논문수정완료일: 2020년 10월 28일 논문게재확정일: 2020년 11월 20일

1) 본 연구는 2018년도 전남대학교 경영전문대학원 학술장학재단의 지원을 받아 수행되었음

2) 고려대학교 경영학과 석박사통합과정, yeniekorea@korea.ac.kr, 제1저자

3) 전남대학교 경영학부 조교수, ydchoi@jnu.ac.kr, 교신저자

I. 서론

오늘날 조직 구성원의 일과 삶을 이해하는 데 있어 가치 불일치(value incongruence)는 중요한 의미를 지닌다. 특히 조직-구성원 가치 불일치는 구성원의 가치와 조직의 가치 간 일치성이 부족한 상태로 정의된다(Kristof, 1996). 여기서 가치(values)란 개인이 도달하고자 하는 상태에 대해 저마다 가지고 있는 근본적이고 안정적인 신념을 의미한다(Rokeach, 1973). 대부분의 사람들은 자신이 추구하는 가치와 자신이 속한 조직의 가치가 조화를 이루는 삶을 꿈꾼다(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). 그러나 조직의 구성원들이 실제 자신의 가치와 부합하는 직장에서 성공적인 경력을 이어나가는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 조직 구성원 개인으로서는 자신의 가치와 꼭 맞는 기업을 선택할 수 있다면 더할 나위 없이 좋겠지만, 자신의 능력과 기회를 포함한 현실적인 여건을 고려해 조직 가치와 불일치하더라도 어느 정도 감수하고 직장 생활을 시작하는 경우가 대다수일 것이다. 이러한 이유로, 실제 조직에서 가치 불일치는 많은 구성원이 경험하는 불가피한 현상일 수밖에 없다(Vogel, Rodell, & Lynch, 2016; Wheeler, Gallagher, Brouer, & Sablinsky, 2007). 더구나 경제가 위축되고 국내외 경영환경이 불안정할수록, 제한적인 고용 기회, 직업 불안정성과 같은 사회구조적 맥락으로 인해 가치 지향적 선택은 어려워지고, 그 결과 구성원이 조직과의 가치 부적합을 경험하게 될 가능성은 더욱 커지고 있다(Follmer, Talbot, Kristof-Brown, Astrove, & Billsberry, 2018; Van Vianen, 2018). 이러한 점에서 가치 불일치 문제는 오늘날 조직 구성원이 겪는 일과 삶의 고단함을 이해할 수 있는 중요한 키워드라고 할 수 있다.

가치 불일치 현상이 증가하는 현실과 이러한 현상이 함의하는 부정적 맥락을 참작하면, 조직-구성원 가치 불일치 연구는 경영학 분야에서 주목해야 할 시의성 있는 주제라고 볼 수 있다(Deng, Wu, Leung, & Guan, 2016). 보다 구체적으로, 소속된 조직에서 가치 불일치를 경험하는 구성원들이 일과 삶에서 마주하는 어려움은 무엇이며, 어떻게 이를 완화할 수 있는지와 같은 학술적 논의가 실무적으로 기여하는 바는 적지 않을 것이다. 그러나 이러한 기대와 달리, 아직 학계에서 구성원과 조직의 가치 불일치 문제에 대한 논의가 크게 진전되지는 않았다(Kristof-Brown & Guay, 2011). 기존의 가치 불일치 연구가 지닌 한계는 다음과 같다.

먼저, 선행연구들은 가치 일치의 효과성에 주로 초점을 두었다(Vogel et al., 2016). 즉, 연구자들은 구성원 개인과 조직의 목표 일치가 개인의 긍정적 태도 및 행동, 성과와 맺는 관계를 고찰하는 데 집중하였다(Kristof-Brown & Stevens, 2001; Vancouver & Schmitt, 1991). 예컨대, 기존 연구들은 구성원-조직 가치 일치가 직무 만족, 조직몰입, 시민 행동, 조직 매력도, 성과를 향상시키고, 이직 의도는 감소시킬 수 있음을 보여주었다(Arthur, Bell, Villado, & Doverspike, 2006; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer, Beehr, & Wagner,

2003). 조직과 구성원 간의 가치 부적합에 주목한 연구들이 일부 있지만, 접근 자체는 기존의 가치 적합 연구와 다르지 않다. 즉, 선행연구들은 단순히 적합의 긍정성에 상응하는 부적합의 부정성을 상정하는 데 머물렀다. 예를 들어, 조직에서 부적합을 경험하는 구성원들이 스트레스를 겪거나 부정적 업무 태도, 낮은 성과를 보이고 이직할 가능성이 큰 것을 확인하였다(Edwards & Cable, 2009; Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Schneider, 1987). 그러나 가치 불일치를 단순히 가치 일치와 반대되는 개념으로 보고 가치 일치의 연구결과를 그대로 준용한다면, 가치 불일치 현상에 대한 이해는 매우 협소하고 제한적인 수준에 머무를 수밖에 없다. 가치 불일치가 가져오는 결과는 가치 일치와는 다른 심리적 기제와 경계조건을 상정하는 차별적 특성을 보일 수 있기 때문이다. 구성원들에게 이미 만연한 가치 불일치 문제를 깊이 이해하려면, 불일치라는 긴장 혹은 부조화 상태가 지닌 함의에 주안점을 두고 유의미한 결과와 과정, 맥락을 종합적으로 고민하고 체계적으로 접근할 필요가 있다. 최근 들어, 이러한 우려를 기반으로 한 학술적 논의가 시작되고 있다. 예컨대, Follmer et al.(2018)은 부적합을 경험하는 구성원들의 반응과 대처 방식에 대한 이해가 현저히 부족함을 지적하며, 사람들이 부적합을 어떻게 인식하고, 이를 해결하기 위해 어떠한 전략들을 사용하는지 질적 연구를 통해 탐구하고 분류하였다.

선행연구가 지닌 또 다른 한계는 직장에서 경험하는 가치 불일치와 구성원의 삶이 지닌 구체적 연관성을 살펴보는 연구가 드물다는 점이다. 조직 구성원은 하루 중 대부분의 시간을 직장에서 보내는 만큼 자신이 조직과 잘 맞지 않는다고 느낀다면, 단순히 업무 영역에서만 고충을 겪지는 않을 것이다. 즉, 가치 불일치의 문제는 업무 영역을 넘어서 가정 혹은 삶의 영역까지 침범할 수 있는 파급력을 잠재하고 있다. 자신의 신념과 반하는 상황에서는 일과 삶의 경계를 넘어서는 높은 수준의 관여와 심리적 통제가 개인에게 요구될 수 있기 때문이다(Deng et al., 2016). 따라서 일-가정 또는 일-삶 영역을 포괄하는 관점에서 가치 불일치를 고찰할 필요가 있다. 일-가정 분리에 대한 개인-조직 가치 일치(Kreiner, 2006; Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2009), 일-가정 갈등과 개인-조직 적합성의 관계(Scott, Ingram, Zagenczyk, & Shoss, 2015), 채용 시 조직의 일-삶 균형 관련 조항과 구직자의 개인-조직 적합성의 관계(Firfiray & Mayo, 2017), 개인-조직 적합성과 일-삶 균형(Seong, 2016)에 대한 연구들이 그동안 진행되었으나, 업무 영역에서의 가치 불일치가 구성원의 비업무 영역에 미치는 파급효과에 대한 이해는 여전히 제한적이다.

마지막 한계점은 조직-구성원 부적합성이 가져올 부정적 효과를 우려하는 것에 비해, 구체적 경로와 이를 완화할 수 있는 기제(buffer of misfit)에 대한 논의가 부족했다는 점이다(Chen, Sparrow, & Cooper, 2016; Follmer et al., 2018; Park, Monnot, Jacob, & Wagner, 2011). 그 결과, 구성원이 가치 불일치 상황에서 자아를 통제하며 일하는 경우 조직 차원에서 어떻게 개입하고 접근해야 할지, 기존의 논의로는 충분한 실무적 시사점을 제공하기 어렵다. 아울러, 가치 불일치가 일으킬 수 있는 부정적 결과를 막연히 예상할 뿐,

이를 완충할 조직 차원의 대책, 특히 리더의 역할에 대해 구체적 논의를 제시한 연구도 찾아보기 힘들다. 일부 연구들이 가치 불일치의 영향을 완화하는 장치로 개인 기질인 긍정·부정 감정 성향(positive and negative affectivity), 행동 변수인 직무 재창조(job crafting), 여가 활동의 역할을 조명한 바 있다(Deng et al., 2016; Vogel et al., 2016). 그러나 이러한 접근은 가치 불일치의 부정적 효과를 완화할 수 있는 경계조건으로 개인의 특성과 노력을 제시한다는 점에서, 가치 불일치를 개인의 문제로 환원하게 되는 한계를 내포한다. 특히, 조직-구성원 가치 불일치와 구성원 일-삶 균형 혹은 갈등의 관계에 대한 논의에서도 여전히 맥락요인에 대한 고찰이 부족하다. 몇몇 연구에서 자기효능감, 가족 친화 조직 인식(family-supportive organization perceptions), 상사의 지원 등을 주요 경계조건으로 보고 하였으나(예: Fan, 2018; Seong, 2016), 조절 기제로서 맥락 특성이 지닌 역할을 고찰하려는 노력은 여전히 미흡한 수준에 머물러 있다(예: Resick, Baltes, & Schantz, 2007; Yu & Verma, 2019).

이러한 기존 연구의 한계점을 보완하고자, 본 연구는 조직-구성원 가치 불일치를 일과 삶의 균형과 연관 지어 복합적인 전개과정을 구체적으로 규명하고자 한다. 본 연구는 자아 고갈 이론(ego depletion theory: Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998)에 기대어, 조직-구성원 가치 불일치가 자아 고갈을 통해 일-삶 균형이라는 개인의 통합적 가치 지향과 맺는 관계를 고찰한다. 나아가, 가치 불일치의 파급효과를 조절하는 완충 장치로 윤리적 리더십(ethical leadership)이 지닌 역할에 주목한다. 윤리적 리더는 부하직원이 조직을 대하는 태도에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 존재라는 점에서, 가치 일치 문제를 맥락적으로 이해할 수 있는 주요한 사회관계적 요인으로 기능할 수 있다(Lee, Choi, Youn, & Chun, 2017). 그간 윤리적 리더는 조직 구성원의 인식, 태도 및 행동을 조절할 수 있는 경계조건으로 논의되었다(예: 이동섭·최용득·조예슬, 2017; De Roeck & Farooq, 2018; Eva, Newman, Miao, Wang, & Cooper, 2020). 이에, 본 연구는 윤리적 리더십이 가치 불일치 상황에서 구성원이 조직과 맺는 관계를 건설적인 방향으로 이끌어, 구성원의 자아 고갈을 완화시킴으로써 궁극적으로 일-삶 균형의 감소를 줄이는데 기여할 것으로 예측한다. 최근 부적합을 해소하는 개인의 대응 전략에 대해 고찰한 Follmer et al.(2018)의 연구 역시, 상황 특성 중에서도 동료 또는 상사와의 긍정적 관계에 기반을 둔 사회적 완충 장치(social buffering)가 부적합 완화에 중요한 역할을 차지할 것으로 제안하였다. 요컨대, 본 논문은 조직-구성원 간 가치 불일치와 구성원의 일-삶 균형이 자아 고갈을 통해 매개되고, 이러한 간접관계가 윤리적 리더십으로 인해 완화되는 조절된 매개모형을 제안한다.

II. 이론적 배경과 가설

1. 조직-구성원 가치 불일치, 자아 고갈, 그리고 일-삶 균형

조직-구성원 가치 불일치는 개인의 가치와 조직의 가치가 조화를 이루지 못하는 상태를 의미하며, 조직과 개인 모두에게 바람직하지 못한 업무 환경으로 간주된다(Kristof, 1996; Schneider, 1987). 일반적으로, 사람들은 자신과 유사한 가치를 지닌 대상에 대해서는 긍정적으로 해석하고 동조하는 경향이 있다(Edwards & Cable, 2009). 반면에, 가치 불일치를 경험할수록, 일 또는 삶에서 자신이 중요시하는 것들과 조직의 지향점이 다르다고 여겨, 조직을 향한 긍정적 태도를 형성하기 어렵고 조직 내 상호작용 과정에서 내적 갈등을 겪게 될 가능성이 크다. 이러한 맥락에서 선행연구들은 가치 불일치의 결과변수로 이직 의도, 반생산적 행동, 정서적 고갈, 직무 열의, 조직몰입, 과업성과 등을 보고하였다(신중환, 2019; Deng et al., 2016; Doblhofer, Hauser, Kuonath, Haas, Agthe & Frey, 2019; Vogel et al., 2016).

본 연구는 자아 고갈 이론(Baumeister et al., 1998)에 근거하여, 조직과 구성원 사이의 가치 불일치가 구성원의 자아 고갈을 초래할 것으로 예상한다. 자아 고갈은 자기 통제(self-control)에 대한 논의에 기초한다. 자기 통제는 자아가 의식적 혹은 무의식적으로 자신의 행동을 통제하는 과정인 자기 규제(self-regulation)의 하위 유형으로, 어떠한 기대를 충족시키고자 자신의 행동, 생각, 감정을 조정하여 자연적이거나 습관적인 반응들을 중단시키는 과정을 의미한다(Baumeister & Vohs, 2012; Muraven & Baumeister, 2000). 여기서 기대에는 법, 규범, 이상, 목표를 비롯한 다양한 종류의 기준이 포함된다. 자기 통제의 예로는, 주변에 다른 차가 없어도 빨간 불에 멈추는 것, 상사의 행동에 대해 화가 나더라도 하고 싶은 말을 참는 것 등이 있다. 자기 통제는 단지 특정 규율이나 기준을 충족시키기 위해서만 중요한 것이 아니라, 여러 분야에서 성공을 이루는 데 필요한 핵심요소로 여겨진다(Maranges & Baumeister, 2016). 자아 고갈 이론에서는 자기 통제 자원이 감소하여 더 이상의 통제를 성공적으로 수행할 수 없는 상태를 자아 고갈이라 일컫는다(Baumeister et al., 1998; Hagger, Wood, Stiff, & Chatzisarantis, 2010).

본 논문은 조직-구성원 가치 불일치가 구성원의 자아 고갈로 이어질 것으로 예측하는 이유를 두 가지 측면으로 설명한다. 하나는 실행 자원(resources in-use), 다른 하나는 잠재 자원(potential resources) 측면이다. 이러한 구분은 운동 에너지·잠재 에너지의 분류와 유사한 구분으로, 실행 자원이 당장 행동에 옮기는 데 필요한 자원이라면, 잠재 자원은 실행 자원 이전의 상태로 아직 드러나지 않은 자원을 의미한다(Quinn, Spreitzer, & Lam, 2012). 구체적으로 본 연구는 구성원이 조직 안에서 개인의 행위를 결정하고 실행할 때, 조직의 가치와 불일치를 느낄수록 상대적으로 더 많은 자원을 소모할 것으로 예상한다. 자

아 고갈 이론에 따르면, 실행 기능(executive functioning)은 자기 통제 기능들 가운데 가장 중요한 기능이며, 수많은 선택지 가운데 부적절한 정보는 걸러내고 행동을 취하며 선택한 반응은 책임지는 과정을 포괄한다(Baumeister et al., 1998; Baumeister & Vohs, 2012). 실행 기능의 최종 목적은 자기 자신의 일부와 도달해야 할 기준 사이의 차이를 좁히는 것 즉, 자아와 환경 간 부적합성을 극복하는 것이다(Carver & Scheier, 1998; Gazzaniga, Ivry, & Mangun, 1998). 이러한 이론적 논의를 본 연구에 적용하면, 조직 구성원이 자기 자신의 가치에 맞게 조직 환경을 변화시키기는 것은 현실적으로 매우 어렵기에, 가치 부조화 상황에 성공적으로 대응할 수 있는 실행 자원이 요구된다(Baumeister & Vohs, 2012). 구체적으로, 구성원은 조직의 경영 활동에 반영된 가치와 자신의 가치의 차이로 인해 문제가 발생하지 않도록 노력해야 한다. 예를 들어, 조직 내에서 의사 결정을 해야 할 때, 여러 대안 중 본인의 가치와 맞지 않는 안이 다수 포함되어 있더라도, 신중하게 사고하여 자신과 조직의 가치 불일치 문제를 확대하지 않는 방향으로 결정하고 행동하려고 노력해야 할 것이다. 만약, 구성원이 이러한 자기 통제에 애쓰지 않는다면, 자신의 가치가 투영된 판단과 행동이 돌발적으로 표출될 수 있기 때문이다(Wang, Novemsky, Dhar, & Baumeister, 2010). 따라서 가치 불일치를 경험하는 구성원의 경우 조직의 가치에 부합하는 정보처리와 의사 결정, 행동을 이행하고 대응, 관리하는 데, 많은 시간과 에너지를 포함해 상당한 실행 자원을 소진할 것으로 예측할 수 있다.

또한, 가치 불일치 상황은 구성원의 잠재 자원 역시 계속해서 요구함으로써 구성원의 자아 고갈을 유도할 것이다. 즉, 가치 불일치 수준이 높은 구성원은 조직의 목표를 달성하는 데 직접 연관되는 의사 결정이나 실행 과정 이외에도, 조직 생활 전반에서 자기 감시를 지속해서 경험할 가능성이 크다. 자아 고갈 이론가들은 자기 통제의 중요한 구성 요소로 감시(monitoring)를 꼽고, 여기에 상당한 자원이 할당됨을 강조한다(Critcher & Ferguson, 2014). Baumeister et al.(1994)은 높은 수준으로 주의(attention)를 유지하는 것이 자기 통제에 가장 효과적인 접근법이며, 충동이나 즉각적인 목표를 초월해 현 상태와 목표 상태를 계속하여 비교하는 감시 과정이 필수적이라고 하였다. 이러한 관점에서 볼 때, 자신이 지향하는 가치와 조직이 추구하는 가치 사이에 차이를 크게 체감하는 구성원일수록, 직장 생활 전반에서 상당한 수준의 자기 조절과 주의를 필요로 할 것이다. 가치는 본질적으로 신념의 하나라는 점에서, 개인이든 조직이든 자신의 가치를 쉽게 바꾸기 어렵다. 이에, 조직 구성원은 가치 불일치 상황에서 변화압력에 대해 나름의 저항을 하게 될 가능성이 높다(Bardi, Lee, Hofmann, Towfigh, & Soutar, 2009). 즉, 구성원은 자신과 조직의 가치 사이의 괴리를 인식하면서, 불필요한 긴장, 부정적 감정이나 충동, 자동으로 발생하는 반응들을 감시하고 의도적으로 자신의 내적 욕구를 억제해야 할 것이다(Baumeister & Vohs, 2012; Downes, Kristof-Brown, Judge, & Darnold, 2017). 다시 말해, 해당 구성원은 조직이 추구하는 가치를 의식적으로 염두에 두면서 자신과 관련된 모든 것을 심사숙고하고 이미 실

행한 일에 대해서도 경계하고 반추할 것이며, 지속적인 자기 감시 과정에서 구성원의 잠재 자원이 소진될 가능성이 크다. 이상의 논의를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직-구성원 가치 불일치는 자아 고갈과 정(+)의 관계를 가진다.

본 연구는 자원 고갈 이론의 논지를 적용하여, 자아 고갈과 구성원의 일-삶 균형 간의 관계를 예측한다. 일과 삶의 운영에 있어 균형감을 확보하려면, 업무와 비업무 영역 모두에서 충분한 자원이 마련되어야 한다(Voydanoff, 2005). 본 연구에서 일-삶 균형은 “업무·비업무 역할 수행에서 획득하는 정서적 경험, 참여, 효과성과 이 두 역할 간 조합의 긍정성에 대한 구성원의 평가”(Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw, & Greenhaus, 2018: 197)로 정의된다. 이러한 개념 정의에 따르면, 구성원이 일과 삶 모두에서 각 영역의 요구를 충족시키고 해당 영역 내 활동에서 성과를 내거나 만족감을 느낄 때, 일-삶 균형을 높게 인식할 가능성이 크다. 즉, 충분한 자원이 확보될 경우 적극적인 역할 수행을 통해 역할 균형을 증진시킬 수 있지만, 자원이 부족할 경우 역할 갈등을 유발해 영역 간 균형 감각을 떨어뜨릴 수 있다(Direnzo, Greenhaus, & Weer, 2015; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). 무엇보다 일-삶 균형은 타인의 관점이 아닌 개인의 관점을 반영하는 주관적 평가라는 점에서(Casper et al., 2018), 자기에 대해 스스로 인지하는 자원이 가장 중요하다. 다시 말해, 특정 상황이 어떤 이에게는 균형 상태로, 또 다른 이에게는 불균형 상태로 평가될 수 있기에(Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003), 해당 역할에 직접 참여하고 평가하는 자기 자신에 대한 인식이 핵심적이다. 따라서 육체적·정신적으로 충분한 자원이 확보되어 건강한 심신 상태를 유지할 때, 개인은 업무와 비업무상 책임 균형을 더 잘 유지할 수 있다(Day & Hartling, 2017).

문제는 직장에서의 자아 고갈로 인해, 조직 구성원은 일과 삶의 균형을 달성하는 데 필요한 후속 역할 수행에 어려움을 겪을 수 있다는 점이다. 자아 고갈 이론의 이중 과업 패러다임(dual-task paradigm)은 자원의 유한성을 토대로 한 영역에서 자원이 소모되면 다음의 다른 영역에 필요한 에너지나 동기가 줄어들 수 있음을 설명한다(Baumeister et al., 1998; Hagger et al., 2010; Muraven, Tice, Baumeister, 1998). 초기의 자아 고갈 연구는 두 개의 연속된 실험을 통해 이중 과업 패러다임의 효과를 보여주었으며, 최근 연구들에서는 자아 고갈이 업무 성과(Chi, Chang, & Huang, 2015; Deng & Leung, 2014), 발언 행동(Lin & Johnson, 2015), 직무 열의(Lanaj, Johnson, & Wang, 2016), 조직 시민 행동(Fehr, Yam, He, Chiang, & Wei, 2017) 등과 부정적으로 연관되는 것으로 나타났다. 또한, 메타 분석 연구(Hagger et al., 2010)에서는 한 영역에서의 자아 고갈이 자기 통제가 요구되는 다른 영역에서의 성과를 저해하는 것으로 드러났다. 이렇듯 선행연구는 일 또는 가정에서 자아 고갈이 발생하면 가정 또는 일에서 요구되는 자원 또한 충분치 않게 되면서, 부정적

과급효과가 나타날 수 있음을 제시한다. 예컨대, 일-가정 갈등과 같은 부정적 경험은 자기 통제에 필요한 시간을 충분히 할당하는 것을 어렵게 함으로써 업무 만족, 봉급 감소와 관련되고(Dahm, Glomb, Manchester, & Leroy, 2015), 가정에서의 갈등은 일에 대한 자아 고갈로 이어져 비인격적 감동을 촉발할 수 있으며(Courtright, Gardner, Smith, McCormick, & Colbert, 2016), 상사와의 교류 속에서 구성원이 경험하는 자아 고갈이 배우자의 결혼 만족도와 연관되는 것으로 나타났다(Wang, Jex, Peng, Liu, & Wang, 2019). 정리하면, 직장에서 자아가 고갈되면 가정을 비롯한 직장 외 영역에서 추구해야 할 목표를 향한 자원의 전환이 어려워져 심리적 갈등과 긴장이 지속되며, 직장과는 다른 새로운 행동 기준을 위한 조정에 실패할 수 있다. 그러므로 조직에서의 자아 고갈은 구성원의 일과 삶의 균형을 악화시킬 가능성이 크다. 이상의 논의를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2. 자아 고갈은 일-삶 균형과 부(-)의 관계를 가진다.

조직-구성원 가치 불일치로 인한 자아 고갈과 일-삶 균형의 논의를 종합하면, 결국 자아 고갈은 조직-구성원 가치 불일치와 구성원의 일-삶 균형 사이의 관계를 매개하는 중요한 심리적 경로라고 할 수 있다. 즉, 조직에서 경험하는 가치 불일치로 인한 자아 고갈은 일과 삶의 균형 저하라는 포괄적인 영역의 문제로 전이될 수 있다. 조직 구성원이 자신의 가치와 맞지 않는 조직에서 과도한 자기 규제로 인해 자아가 고갈된다면, 업무 외 역할 수행에도 부정적인 영향을 받을 것이다. 최근 실증연구는 업무에서의 자기 통제 실패가 업무-비업무 갈등으로 연결되는 과정을 규명하였다(Clinton, Conway, Sturges, & Hewett, 2020). 가치 불일치로 인해 직장에서 자아가 고갈되면 가정을 비롯한 비업무 영역에서 추구하는 목표를 위한 자원 전환이 어려워져 심리적 갈등과 긴장이 지속되며, 직장과는 다른 새로운 행동 기준 조정에 실패하게 된다는 것이다. 이렇듯 자아 고갈은 조직-구성원 가치 불일치가 일과 삶의 균형 저하로 이어지는 중요한 통로라고 할 수 있다. 이상의 논의를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3. 자아 고갈은 조직-구성원 가치 불일치와 일-삶 균형의 관계를 매개한다. 즉, 조직-구성원 가치 불일치는 자아 고갈을 통해 일-삶 균형과 부(-)의 관계를 가진다.

2. 윤리적 리더십의 조절 역할

본 연구는 조직-구성원 가치 불일치와 자아 고갈의 관계를 완화할 수 있는 핵심 조절변수로 윤리적 리더십을 제안한다. 조직의 가치와 구성원의 가치가 조화를 이루지 못하는 부적합 상황에서 개인은 여러 유형의 대응 전략을 취할 수 있으며, 이러한 전략은 개인 요인

이나 상황 요인에 따라 달라질 수 있다(Van Vianen, 2018). 기존 연구는 자아 고갈의 가능성을 줄일 수 있는 경계조건으로 외향성(Chi, Grandey, Diamond, & Krimmel, 2011; Johnson, Lanaj, & Barnes, 2014), 정서적 안정성(Johnson et al., 2014), 핵심 자기 평가(Deng & Leung, 2014), 조직에 대한 구성원의 정서적 몰입(Rivkin, Diestel, & Schmidt, 2015) 등 개인 요인을 주로 다루었다. 이에 비해 상황 요인에 대한 고찰은 상대적으로 부족하였고, 일부 연구들이 직무 자율성(Grandey, Fisk, & Steiner, 2005; Prem, Kubicek, Diestel, & Korunka, 2016; Trougakos, Hideg, Cheng, & Beal, 2014), 사회적 지지(Liu, Wang, Chang, Shi, Zhou, & Shao, 2015), 조직 정치로 인한 불확실성(Rosen, Koopman, Gabriel, & Johnson, 2016) 등을 조절변수로 논의하였다. 직장에서의 동료나 상사와 맺는 관계적 맥락이 구성원의 가치 불일치로 인한 자아 고갈을 줄일 가능성을 내포하고 있음에도 불구하고(Follmer et al., 2018), 기존 연구에서 그 역할을 제대로 통찰하지는 못했다.

윤리적 리더십은 리더가 규범적으로 적절한 개인적·사회적 행동을 보이고, 수평적인 소통과 의사 결정 참여를 통해 구성원의 윤리적 행동을 장려하는 것으로 정의된다(Brown, Treviño, & Harrison, 2005). 이러한 개념 정의는 윤리적 리더의 두 가지 면모를 반영하는데, 하나는 한 개인으로서 정직함, 신실함, 신뢰감, 정의감 등으로 특징지을 수 있는 도덕적 인간의 모습이고, 다른 하나는 리더로서 구성원의 윤리적 태도와 행동을 촉진하는 도덕적인 관리자의 모습이다(Tu & Lu, 2016). 본 연구는 윤리적 리더십이 조직과의 가치 불일치로 인한 구성원의 자아 고갈을 완화시킬 수 있는 버팀목 역할을 수행할 것으로 예상하며, 이에 대한 이론적 근거를 다음과 같이 두 가지로 제시한다.

첫째, 윤리적 리더십은 조직과 가치 불일치를 느끼는 직원이 조직 내 의사 결정 및 실행 과정에서 경험하는 자원의 손실을 줄이는 데 기여할 것이다. 윤리적 리더는 자신과 구성원 모두에게 도덕적으로 높은 기준을 가지고 있으며, 진실하고 믿을만한 역할 모델로 기능한다(Brown et al., 2005). 리더가 도덕적 인간이자 도덕적 관리자로서 자신의 역할과 책임을 다하는 것은, 조직 구성원이 바람직한 가치를 추구하도록 동기부여하고 격려하는 것을 포괄한다(Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006). 부연하자면, 조직 내 업무와 사회적 관계에서 상당한 권한을 가지고 구성원을 평가하거나 지시를 내릴 수 있는 위치에 있는 리더가 윤리적일 때, 구성원들은 더욱 공정하고 투명한 과업환경에서 근무하게 되고, 업무 방식, 자신이 추구하는 개인적 가치에 대한 이해와 존중을 경험하게 될 가능성이 크다. 이러한 맥락에서 리더의 윤리적 행동은 규범적 행위에 대한 동기부여를 넘어 조직의 구성원들이 겪는 가치 불일치로 인한 소진을 완화시킬 수 있는 잠재력을 지닌다. 자아 고갈 이론 역시 이러한 윤리적 리더십의 완충 효과와 일맥상통하는 이론적 논의를 제시한다. 즉, 자아 고갈 이론은 하위 수준의 해석(low-level construal)보다는 상위 수준의 해석(high-level construal)이 자아 고갈을 완화할 수 있다고 설명한다(Maranges & Baumeister, 2016). 여기서, 하위 수준의 해석이 구체적인 행동의 수단적 측면에 집중한다면, 상위 수준의 해석

은 행위의 폭넓은 의미와 목표를 강조한다(Trope & Liberman, 2003). 이러한 논지를 본 연구에 적용하면, 구성원의 행동 하나하나를 지시하기보다 윤리적 기준을 제시하고 모범을 보이는 윤리적 리더를 통해 구성원은 서로 다른 가치를 조율할 수 있는 바람직한 방향에 대한 단서를 얻고, 더 넓은 맥락에서 일과 삶의 가치를 바로 세움으로써 자기 통제 자원의 소모를 완화할 수 있을 것이다.

둘째, 윤리적 리더십 아래에서는 가치 불일치를 경험하는 구성원이 자기 감시 과정에서 겪는 잠재 자원의 손실을 최소화할 수 있을 것이다. 윤리적 리더는 역할 모델로 기능할 뿐만 아니라, 윤리 기준을 토대로 구성원과 적극적으로 소통하고, 구성원에 대한 존중, 지지를 바탕으로 구성원 스스로 행위에 대해 책임지게 한다(De Hoogh & Den Hartog, 2008; Treviño, Brown, & Hartman, 2003). 이 경우, 구성원은 조직의 가치와 맞지 않는 상황에 놓이더라도 리더와의 지속적인 소통 과정에서 불필요한 자기 감시와 뒤따르는 자원 소모를 줄일 수 있고, 리더의 존중과 지지로 인해 가치 조정 과정에서 자기 확신을 가질 수 있어 자아 고갈을 완화할 수 있을 것이다. 윤리적 리더십의 이러한 특성은 자아 고갈 이론의 내용과도 궤를 같이 한다. 자아 고갈 이론은 자아 고갈을 줄이는 방안으로 개인이 자신의 행위에 대해 스스로 책임을 지고 자율성을 느끼는 방법을 제시한다(Maranges & Baumeister, 2016). 이러한 관점에서 볼 때, 윤리적 리더십은 구성원 개인이 업무 방식에 대해 가진 기존의 관점을 변화시키고 업무 맥락에 대한 이해를 높이도록 도울 뿐만 아니라(Brown & Treviño, 2006), 의도적인 억제와 과도한 자기 통제로 인한 자아 고갈을 줄여줄 가능성이 크다. 또한, 윤리적 리더는 구성원에게 심리적 자원을 제공함으로써, 긍정적인 선순환을 형성하는 조직 환경을 만드는 데 앞장설 것이다(Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006). 구체적으로, 기존 연구들은 윤리적 리더십이 구성원의 긍정심리자본(Bouckennooghe, Zafar, & Raja, 2015), 도덕적 효능감(moral efficacy; Lee et al. 2017), 심리적 안정(Walumbwa & Schaubroeck, 2009), 내재적 동기(Yidong & Xinxin, 2013), 심리적 주인의식(Avey, Wernsing, & Palanski, 2012) 등을 촉진함을 보고하였다. 정리하면, 윤리적 리더십은 조직-구성원 가치 불일치로 인한 구성원의 잠재 자원 소모를 줄일 뿐만 아니라, 감소한 자기 통제 자원을 보충하는 데 기여할 것으로 예상할 수 있다. 따라서, 본 연구는 윤리적 리더십이 조직-구성원 가치 불일치와 구성원 자아 고갈의 관계를 약화시킬 것으로 예측한다.

가설 4. 윤리적 리더십은 조직-구성원 가치 불일치와 구성원의 자아 고갈 간의 관계를 조절한다. 즉, 윤리적 리더십 수준이 높을수록, 조직-구성원 가치 불일치와 자아 고갈 간의 정(+)의 관계는 약화된다.

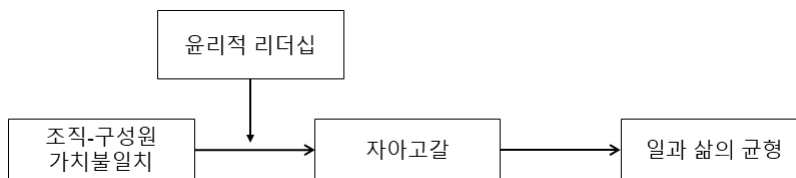
또한, 조직-구성원 가치 불일치와 일-삶 균형의 관계에서 자아 고갈의 매개역할과 윤리

적 리더십의 조절 역할을 동시에 고려할 때 조절된 매개 모형(moderated mediation)을 상정할 수 있다. 즉, 윤리적 리더의 완충 효과는 가치 불일치가 자아 고갈을 통해 구성원의 일-삶 균형에 미치는 부정적 영향을 완화하는 데에도 최종적으로 기여할 것으로 예상할 수 있다. 구체적으로, 윤리적 리더십이 높을수록 가치 불일치가 자아 고갈에 미치는 효과가 약화되어, 자아 고갈을 통해 일-삶 균형에 미치는 부정적 효과 역시 완화될 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같이 조절된 매개 가설을 설정하였다.

가설 5. 윤리적 리더십은 조직-구성원 가치 불일치가 구성원의 자아 고갈을 통해 일-삶 균형과 갖는 간접효과를 조절한다. 즉, 윤리적 리더십 수준이 높을 때, 조직-구성원 가치 불일치가 자아 고갈을 통해 일-삶 균형에 미치는 부(-)의 간접효과가 약화된다.

지금까지 제시한 논의와 제안된 가설들을 도식화한 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



III. 연구방법

1. 연구의 표본

국내 식품·유통 업계의 조직에 근무 중인 직원들을 대상으로 2회에 걸쳐 설문을 시행하였다. 먼저, 시점 1에서 428부의 설문을 배포한 결과 387명이 응답하였으며, 이들을 대상으로 시점 2에서 후속 설문을 하였다. 최종적으로 348명이 2회 모두 응답하였다. 회수된 설문지를 확인하여 불성실한 응답을 제외하고 총 341부를 본 연구의 분석에 활용하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 평균 연령은 37.59세($SD = 2.1$), 남성이 62.2%, 학력은 대졸 이상이 78.3%를 차지했다. 응답자의 평균 근속연수는 5.43년($SD = 1.52$)이었으며, 직급은 사원급 51.3%, 대리급 27.6%, 과장급 10.9%, 차장급 이상이 10.3%로 나타났다.

2. 변수의 측정

본 연구는 모든 변수를 조직 구성원에게 측정하였고, 독립변수, 조절변수, 매개변수는 시점 1에 결과변수는 시점 2에 측정하였다. 두 시점 간에는 약 1개월의 시차를 두었다. 구체적으로, 조직-구성원 가치 불일치, 자아 고갈, 윤리적 리더십, 인구통계학적 변수는 시점 1에, 일과 삶의 균형은 시점 2에 측정하여, 동일 방법 편의(common method variance)로 인한 우려를 줄이고자 하였다.

(1) 조직-구성원 가치 불일치

조직-구성원 가치 불일치는 Cable & DeRue(2002)가 제안한 조직-구성원 가치 일치 3 문항을 활용하여 측정하였다. 먼저 Cable & DeRue(2002)의 측정 도구를 사용하여 조직과 자신의 가치 일치에 대한 구성원들의 인식을 측정한 후, 기존 연구와 동일하게 이 문항들을 역코딩하였다(예: Deng et al., 2016; Wheeler et al., 2007). 이렇듯 일치-불일치 스펙트럼에서 가치 불일치를 개념화한 상대적 접근은 원 도구가 개인과 조직의 구체적인 가치 일치 인식보다는 조직과 구성원 가치의 전반적인 일치 수준을 반영하고 있다는 점에서 적절하다고 볼 수 있다(Kristof-Brown & Guay, 2011). 구체적인 문항은 “나의 개인적 가치는 조직의 가치 및 이상과 일치한다”, “내가 삶에서 가치를 두는 것과 조직이 중요시하는 가치는 유사하다”, “조직의 가치와 나의 가치의 적합성은 좋다”이며 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’까지의 5점 척도로 측정하였다. 조직-구성원 가치 불일치의 신뢰도는 .90으로 나타났다.

(2) 일과 삶의 균형

일과 삶의 균형은 Brough, Timms, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit, & Lo(2014)이 제시한 4개 문항을 활용하였다. 구체적인 문항은 “전반적으로 나는 일과 일 외적인 삶이 균형을 갖추고 있다고 믿는다”, “현재, 나는 일을 위해 사용하는 시간과 일 이외에 활동을 위한 시간 사이에 좋은 균형을 유지하고 있다”, “나는 과업의 요구사항과 업무 이외에 활동 사이의 균형이 적절하다고 느껴진다”, “나는 업무와 업무 이외의 활동의 균형을 유지하기가 어렵다”이며 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’까지의 5점 척도로 측정하였다. 문항의 신뢰도는 .96으로 나타났다.

(3) 자아 고갈

자아 고갈은 Twenge, Muraven, & Tice(2004)이 제시한 5개 문항을 활용하였다. 이 측정 도구는 구성원이 지각하는 자기 통제에 관한 내적 자원(internal resources)을 측정하는 문항들로 구성되어 있으며, 구체적인 문항은 “지금 당장은 뭘 하고자 하는 의지력이 사라

진 느낌이다”, “나는 완전히 소진된 느낌이 든다”, “나의 의지가 사라진 것처럼 느껴진다”, “내 마음을 지금 당장 뭔가에 집중하기 어렵게 느껴진다”, “지금은 어떤 일에 집중하기 위해서 많은 노력을 들여야 한다”이다. ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’까지의 5점 척도로 측정하였으며 신뢰도는 .91로 나타났다.

(4) 윤리적 리더십

윤리적 리더십은 Brown et al.(2005)의 10개 문항을 사용하여 측정하였다. 문항의 예는 “나의 상사는 부서 사람들의 의견을 경청한다”, “나의 상사는 공정하고 균형 잡힌 의사 결정을 내린다” 등이며, ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 측정하였다. 윤리적 리더십의 신뢰도는 .89로 나타났다.

(5) 통제변수

본 연구에서는 나이, 성별, 학력, 근속연수, 직급 등 인구통계학적 특성을 통제변수로 사용하였다.

3. 분석 방법

가설 검증에 앞서 구성개념의 판별 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 하였다. 가설 검증에는 위계적 다중회귀분석과 Hayes (2013)가 개발한 PROCESS macro를 이용하여 간접효과 및 조건적 간접 효과(conditional indirect effect)를 검증하였다.

IV. 연구 결과

1. 확인적 요인분석

조직-구성원 가치 불일치, 윤리적 리더십, 자아 고갈, 일과 삶의 균형으로 구성된 4-요인 측정모형 및 대안모형들에 대한 CFA 분석을 하였다. 그 결과는 <표 1>에 제시하였다. 먼저, 본 연구에서 제안한 4-요인 이론모형의 적합도는 우수한 것으로 나타났으며, 22개 문항의 모든 요인 부하량 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(최대값 = .94, 최소값 = .59). 또한, 대안모형들과 적합도를 비교했을 때, 4-요인모형이 가장 우수한 것으로 나타났다($\chi^2(203) = 377.2$ Comparative Fit Index(CFI) = .96, Tucker-Lewis Index(TLI) = .96, Root Mean Square Error of Approximation(RMSEA) = .05).

〈표 1〉 측정모형 CFA 모형 적합도^a

구분	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	TLI	RMSEA
4-요인 모형 ^b	377.2	203	-	-	.96	.96	.05
3-요인 모형 ^c	1013.6	206	636.4**	3	.83	.81	.11
2-요인 모형 ^d	1819.9	208	1442.7**	5	.67	.63	.15
1-요인 모형 ^e	3070.3	209	2693.1**	6	.41	.34	.20

^aN = 341, **p < .01. $\Delta\chi^2$: 4-요인모형과 비교한 카이제곱 증분값, Δdf : 4-요인모형과 비교한 자유도 증분값

^b4-요인모형은 조직-구성원 가치 불일치, 자아 고갈, 윤리적 리더십, 일과 삶의 균형을 독립적인 구성개념으로 간주한 모형.

^c3-요인모형은 조직-구성원 가치 불일치와 자아 고갈을 하나의 요인으로, 일과 삶의 균형, 윤리적 리더십을 독립적인 구성개념으로 간주한 모형.

^d2-요인모형은 조직-구성원 가치 불일치, 자아 고갈, 일과 삶의 균형을 하나의 요인으로, 윤리적 리더십을 독립적인 구성개념으로 간주한 모형.

^e1-요인모형은 모든 변수를 하나의 요인으로 간주한 모형.

아울러, 모든 잠재요인의 개별 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE) 값과 잠재요인 간 상관관계 추정치 제곱값을 비교한 결과, AVE 값이 모두 상관계수 제곱보다 높은 것으로 나타났다. 또한, 상관계수 추정치의 신뢰구간(상관계수 $\pm 2 \times$ 표준오차)은 1을 포함하지 않은 것으로 확인되었다. 이와 같은 결과들을 종합했을 때, 본 연구에서 고려한 구성개념 간의 판별 타당성이 지지되었다고 할 수 있다.

〈표 2〉 변수 간 기술통계와 상관관계

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 나이	37.59	2.1	-								
2. 성별	.62	.48	.44**	-							
3. 근속연수	5.43	1.52	.57*	-.03	-						
4. 직급	1.80	.99	.02	.01	-.07	-					
5. 학력	3.80	.80	.00	.02	-.00	.21**	-				
6. 조직-구성원 가치 불일치	2.93	.91	.07	-.03	.13**	-.06	.03	(.90)			
7. 윤리적 리더십	3.57	.50	-.08	.13*	.01	.04	-.07	-.25**	(.89)		
8. 자아 고갈	3.66	.70	-.03	-.11*	-.01	-.09	-.02	.30**	-.13**	(.91)	
9. 일과 삶의 균형	2.53	1.05	-.05	.05	-.05	.11*	-.03	-.44**	.04	-.42**	(.96)

주) N = 341. 성별: 1=남성, 0=여성; 학력: 1=고졸 미만, 2=고졸, 3=전문대졸, 4=대졸, 5=대학원 이상.

대각선상의 괄호 안은 신뢰도 지수(Cronbach's α). **p < .01, *p < .05.

2. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 주요 변수 간 관계를 포괄적으로 파악하기 위해 상관관계, 평균 및 표준편차를 분석하였다. <표 2>에 제시된 바와 같이, 가설에서 제시한 변수 간 상관관계는 전반적으로 유의한 것으로 나타났다.

3. 가설 검증

위계적 다중회귀분석을 이용한 가설검증 결과를 <표 3>에 제시하였다. 가설 1은 조직-구성원 가치 불일치와 자아 고갈이 긍정적으로 연관될 것으로 예측하였다. 먼저 모형 1에 통제 변수들(성별, 연령, 학력, 근속연수, 직급)을 투입하고, 모형 2에 조직-구성원 가치 불일치를 투입하였다. 그 결과, 조직-구성원 가치 불일치는 자아 고갈을 정적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났으며, 설명력 역시 유의하게 증가하였다($\beta = .30, p < .01; \Delta R^2 = .09, p < .01$). 이에, 가설 1은 지지되었다. 또한 가설 2를 검증하기 위해, 통제변수 투입 후 자아 고갈을 독립적으로 투입하였을 때, 모형 6에서 자아 고갈은 일-삶 균형을 부적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났으며, 설명력 역시 유의하게 증가하였다($\beta = -.42, p < .01; \Delta R^2 = .19, p < .01$). 이에, 가설 2 역시 지지되었다. 가설 3에서 제안한 조직-구성원 가치 불일치와 일과 삶의 균형 간 관계에서 자아 고갈의 매개 효과를 검증하기 위해 먼저 Baron & Kenny(1986)가 제안한 3단계 회귀검증방식 절차를 따랐다. 또한, 추가로 Hayes(2013)의 PROCESS macro를 활용하여 부트스트랩 표집을 5000번 시행하여, 간접효과의 추정치, 표준오차, 95% 신뢰구간(CI) 확인을 통해 매개 효과의 유의성을 검증하였다. 먼저, Baron & Kenny(1986)의 3단계 회귀검증법에 따른 매개 효과 검증 결과, 모형 5와 같이 독립변수인 조직-구성원 가치 불일치는 결과변수인 일과 삶의 균형을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다($\beta = -.44, p < .01$). 다음 단계인 독립변수와 매개변수 관계 검증에 있어서 가설 1과 같이 조직-구성원 가치 불일치가 자아 고갈을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 마지막 단계로 모형 7에서 독립변수와 매개변수를 함께 투입한 결과, 매개변수인 자아 고갈은 일과 삶의 균형을 부적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났으며($\beta = -.31, p < .01$), 일과 삶의 균형에 대한 조직-구성원 가치 불일치의 효과는 감소하였다($\beta = -.34, p < .01$). 또한, PROCESS macro를 이용해 매개 효과에 대한 유의성을 검증한 결과, 조직-구성원 가치 불일치가 자아 고갈을 통해 일과 삶의 균형에 미치는 효과는 부적으로 유의한 것으로 나타났다($b = -.11, \text{Boot SE} = .03, 95\% \text{ CI} [-.18, -.05]$). 따라서 가설 3도 지지되었다.

〈표 3〉 회귀분석 결과

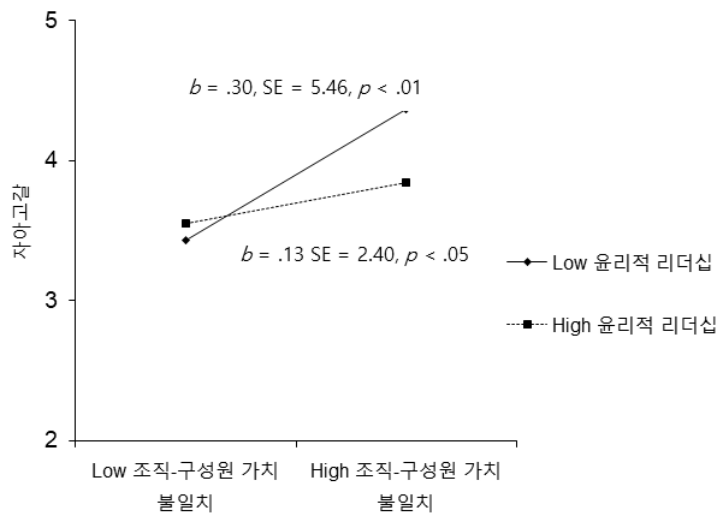
독립변수 \ 종속변수	자아 고갈			일과 삶의 균형			
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7
성별	.05	.05	.03	-.10	-.09	-.09	-.07
연령	-.13*	-.12	-.13*	.09	.07	.09	.04
학력	-.05	-.09	-.07	.02	.07	.01	.04
근속연수	-.10	-.09	-.08	.11	.09	.02	.06
직급	-.04	-.04	-.04	-.01	.00	.11	-.01
조직-구성원 가치 불일치		.30**	.29**		-.44**		-.34**
윤리적 리더십			-.07				
조직-구성원 가치 불일치 X 윤리적 리더십			-.11*				
자아 고갈						-.42**	-.31**
R^2	.02	.11**	.13**	.02	.21**	.19**	.29**
ΔR^2		.09**	.02*		.19**	.17**	.09**

주) $N=341$. 모든 계수는 표준화 회귀계수 값. ** $p < .01$, * $p < .05$.

가설 4와 5를 검증하기 위해, 조직-구성원 가치 불일치가 자아 고갈을 통해 일과 삶의 균형에 영향을 미치는 과정에서 윤리적 리더십의 조절 효과와 조절된 매개 효과를 분석하였다. 먼저 가설 4와 같이, 윤리적 리더십이 조직-구성원 가치 불일치와 자아 고갈 간의 정의 관계를 약화시키는 완충 역할을 수행하는지 확인하였다. <표 3>의 모형 3에 제시되었듯이, 자아 고갈을 결과변수로 하여 조직-구성원 가치 불일치와 윤리적 리더십의 상호작용 효과를 확인한 결과, 두 변수의 상호작용 항은 자아 고갈을 부적으로 유의하게 예측하였다($\beta = -.11$, $p < .05$). 추가로, 상호작용 효과의 해석을 위해 윤리적 리더십의 평균값에서 1표준편차를 기준으로 상·하위집단을 나누어 조직-구성원 가치 불일치와 자아 고갈의 회귀식을 추정 한 뒤, <그림 2>에 도식화하였다(Aiken & West, 1991). 그 결과, 가설 4에서 예측한대로 윤리적 리더십 수준이 높을수록 조직-구성원 가치 불일치와 자아 고갈 간의 정의 관계가 약화되는 것으로 나타났다. 즉, 윤리적 리더십을 낮게 인식할 때 조직-구성원 가치 불일치가 증가할수록 자아 고갈은 상대적으로 가파르게 증가하는 반면($b = .30$, $SE = 5.46$, $p < .01$), 윤리적 리더십을 높게 인식할 때 조직-구성원 가치 불일치와 자아 고갈은 완만하게 증가하는 관계를 보였다($b = .13$, $SE = 2.40$, $p < .05$). 따라서 가설 4가 지지되었다. 이러한 조절 효과 분석을 토대로, 조직-구성원 가치 불일치가 자아 고갈을 통해 구성원의 일-삶의 균형에 미치는 영향을 윤리적 리더십이 조절하는 조절된 매개 효과를 검증하였다. 그 결과, 조절된 매개 효과의 유의성을 나타내는 조절된 매개 지수(an index of moderated mediation)가 통계적으로 유의한 것으로 나타나(index = .08, Boot $SE = .04$, 95% CI [.01, .16]),

가설 5 또한 지지되었다. 다만, 조건적 간접효과 분석결과는 윤리적 리더십이 가치 불일치와 일-삶 균형 간 부의 간접관계를 약화시킬 것으로 상정한 가설 5의 내용과 미세한 차이를 보였다. 구체적으로 윤리적 리더십이 낮을 때, 조직-구성원 가치 불일치는 자아 고갈을 통해 일-삶 균형과 유의한 부의 관계를 보였다($b = -.14$, Boot $SE = .04$, 95% CI $[-.22, -.08]$). 반면, 윤리적 리더십이 높을 때, 조직-구성원 가치 불일치가 자아 고갈을 통해 일-삶 균형에 미치는 간접효과는 유의하지 않았다($b = -.06$, Boot $SE = .04$, 95% CI $[-.15, .01]$).

〈그림 2〉 조직-구성원 가치 불일치와 자아 고갈의 관계에서 윤리적 리더십의 조절 효과



V. 결 론

1. 연구의 요약

본 연구는 조직 생활에서 가치 불일치를 느끼는 구성원이 자기 일과 삶을 꾸려나가야 하는 불가피한 현실에 주목하고, 이들이 겪게 되는 심리적 어려움과 사회관계적 맥락에서 리더가 지닌 역할을 종합적으로 살펴보고자 하였다. 구체적으로, 자아 고갈 이론을 활용하여 조직-구성원 가치 불일치가 구성원의 자아를 고갈시킴으로써 일과 삶의 균형 달성을 방해하는 메커니즘을 설명하고, 윤리적 리더십이 가치 불일치의 부정적 효과를 완화하는 조절 기제로 작동할 수 있는지 고찰하였다. 본 논문의 연구결과를 살펴보면, 자아 고갈이 조직-구성원 가치 불일치와 일-삶 균형 간 부정적 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 또

한, 윤리적 리더십은 가치 불일치와 자아 고갈의 관계를 조절하는 것으로 나타나, 윤리적 리더십 수준이 낮을 때에 비해 높을 때 자아 고갈 효과가 줄어드는 것으로 드러났다. 즉, 윤리적 리더십이 조직과의 가치 불일치로 인해 구성원이 느끼는 문제를 완화하는 주요 역할을 담당할 수 있음을 확인하였다. 결과적으로, 조절된 매개 효과 검증을 통해, 높은 윤리적 리더십 아래에서 조직 구성원이 느끼는 가치 불일치가 자아 고갈을 통해 일과 삶의 균형에 미치는 부정적 효과가 완화될 수 있음을 확인하였다.

2. 연구의 의의와 시사점

본 연구의 의의는 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 자아 고갈 이론을 바탕으로, 조직-구성원 가치 불일치가 일-삶 균형 약화로 이어지는 구체적인 과정을 이론적으로 제안하고 실증하였다. 즉, 본 연구는 자아 고갈의 매개역할에 주목하여, 조직 구성원이 인식하는 가치 불일치가 일과 삶의 균형이라는 가치 지향적 행동에 미치는 효과를 설명할 수 있는 심리 경로를 제시하였다. 선행연구에서 조직-구성원 적합성이 구성원의 일-삶 균형 혹은 갈등에 미치는 영향과정과 조건을 고찰하였지만(예: Fan, 2018; Pan & Yeh, 2012; Seong, 2016), 가치 불일치가 일과 삶의 영역과 연관되는 구체적인 전개과정에 대한 이해는 여전히 미비하다. 조직 구성원들이 가치 일치보다 가치 불일치를 느낄 가능성이 더 큰 현실 상황에서, 본 연구는 조직과의 부적합성이 구성원의 일-삶 균형을 저해하는 메커니즘을 밝힘으로써 가치 불일치 연구와 일-삶 연구에 기여한다.

이와 더불어, 본 연구는 윤리적 리더십이 가진 의의와 중요성에 대해 확장된 이해를 제공한다. 본 연구결과는 윤리적 리더십 아래에서 가치 불일치로 인해 구성원이 경험하는 자아 고갈이 약화될 뿐만 아니라, 일-삶 균형에까지 미치는 부정적 여파가 줄어들 수 있음을 제시하였다. 구체적으로, 조직과 구성원의 중간자적 위치에서 구성원의 심리에 직접적인 영향력을 행사할 수 있는 윤리적 리더의 위치와 기능에 주목하여, 가치 불일치로 인한 구성원의 어려움을 덜 수 있는 사회적 존재로서 윤리적 리더의 역할을 고찰하였다. 즉, 구성원이 가치의 문제로 조직과 부딪칠 때, 윤리적 리더십이야말로 구성원의 내적 갈등으로 인해 발생하는 문제들을 해결할 구체적인 단서를 제공할 수 있다. 최근 경영학 분야에서 기업윤리, 사회적 책임, 윤리경영에 관한 관심이 증가하고 있으며 그 어느 때보다 조직 안의 ‘윤리’의 의의가 재조명되고 있다(김미나·주경진·백기복, 2019; 김정원, 2019; 배종석·강철, 2019; 배종훈, 2019; Aguinis & Glavas, 2019; De Cremer, & Moore, 2020; Treviño, Den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014). 하지만 선행연구들이 조직 구성원의 직업윤리 촉구 및 과업성과 향상에 국한하여 윤리적 리더십의 중요성을 역설하였던 점을 살펴보면, 본 연구의 접근은 기존의 연구들과 차별화된 시도라고 할 수 있다. 아울러, 이러한 접근은 윤리(ethics)란 단순히 기능과 실리추구의 문제를 넘어, ‘어떻게 사는 것이 옳은 것인가?’, ‘좋은

은 삶', 혹은 '사람이 추구해야 하는 가치' 등과 같이 보편적 고민과 실천이라는 최근의 논의와도 일치한다(Eisenbeiss, 2012). 리더의 윤리적 행동은 구성원에게 규범적 행위에 대한 동기를 부여할 뿐만 아니라, 그들이 추구하는 가치를 인정하고 일과 삶에서 성장과 안녕에 매진할 수 있는 바람직한 여건 조성에 기여할 수 있다. 본 연구는 리더십에서 '윤리'의 필요성과 의의를 폭넓게 바라보고 해석함으로써 윤리적 리더십 연구에 공헌한다.

본 연구는 실무적으로도 의미 있는 시사점을 제공한다. 최근에는 상당수의 기업이 직원 선발 과정에서부터 지원자와 회사의 적합성을 강조하고, 적합도를 가늠할 수 있는 장치들을 성격 및 적성검사, 심층 면접 등의 채용 절차에 반영하고 있다. 그런데도, 여전히 직원들은 부적합을 호소한다. 지난 4월 잡코리아가 퇴사경험이 있는 직장인 2,288명을 대상으로 퇴사 사유를 조사한 결과에 따르면, 62.6%의 응답자가 조직문화가 자신과 맞지 않아 퇴사했다고 답했다(잡코리아, 2020). 이러한 현실과 본 연구결과는 조직이 적극적이고 심도 있게 조직과 구성원의 가치 불일치 문제를 다뤄야 할 때임을 시사한다. 구체적으로, 조직은 모집 및 채용 과정 전반에서 더욱 정교하게 조직과 구성원의 적합성을 높일 수 있는 노력을 강화해야 할 것이다. 예를 들면, 모집과정에서 지원자들이 직무, 경력개발, 조직문화, 승진, 보상, 복지 체계와 같은 인적자원관리 방안과 조직의 경영철학 및 비전과 같은 조직 가치에 대한 정보들을 체계적으로 공유하는 방안을 마련할 수 있을 것이다. 특히, 지원자의 특성에 따라 원하는 정보가 다를 수 있기때문에, 조직 차원에서는 지원자와 양방향 소통이 가능한 채널을 갖출 필요가 있다. 나아가, 조직 구성원들이 처음에는 조직의 가치와 자신의 가치가 일치한다고 인식하였더라도 직장 생활 중에 가치 불일치를 경험할 가능성을 조직 차원에서 대비할 필요가 있다. 이러한 과정을 통해, 조직은 구성원의 가치 불일치를 진단하고 효과적으로 관리하는 다양한 방안을 세울 수 있을 것이다. 본 연구결과가 시사하는 것처럼, 리더의 역할, 특히 윤리적 리더십에 주목하는 것이 한 가지 방안이 될 수 있다. 즉, 가치 불일치로 인해 구성원들이 자원을 끊임없이 소모해가는 과정에서, 조직은 윤리적 리더의 역할을 통해 부하직원의 불필요한 자원 소모를 줄이고, 소모된 자원을 보충할 수 있는 긍정적 개입을 시도할 수 있다. 아울러, 조직은 새로운 세대의 유입과 시대적 가치의 변화를 받아들이는 한편, 조직이 추구하는 가치를 재점검하고 구성원의 가치와 양립 가능한 방안을 적극적으로 모색해 나가야 할 것이다.

3. 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구의 한계와 추후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 모든 변수를 동일한 응답자로부터 자기보고 방식으로 측정하였기 때문에, 동일 방법 편이의 가능성을 지닌다. 향후 연구에서는 동일한 응답원으로부터 설문을 수집하는 방식에서 벗어나, 직장 동료나 상사, 배우자, 다른 가족 구성원 등 다양한 응답원을 활용할 필요가 있다. 또한, 자아 고갈

의 수준이 높은 직원이 조직-구성원 가치 불일치를 더 크게 느끼거나, 일-삶 균형 수준을 낮게 평가하는 직원이 직장에서 자아 고갈을 더 많이 느낄 수 있는 등, 본 연구에는 역 인과성(reverse causality)의 가능성이 존재한다. 본 연구에서 독립변수와 매개변수, 종속변수 간 측정 시점을 달리하긴 하였으나, 추후 연구에서 변수의 반복 측정을 기반으로 체계적인 종단 연구를 설계한다면 연구의 내적 타당성을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 추후 연구에서는 일과 삶의 균형 외에도 일-삶 혹은 일-가정 맥락의 다양한 변수들을 고려해야 할 것이다. 본 연구는 업무-비업무 역할 경험과 관련한 개인의 종합적 평가인, 일과 삶의 균형에 주목하였다. 향후 연구에서 구성원이 직장에서 경험하는 가치 불일치와 자아 고갈이 구성원 가정에서의 가족 관계나 삶에서의 태도, 구체적인 행동에 미치는 영향을 면밀하게 살펴본다면, 일에서 가정 혹은 삶 전반으로의 파급효과에 대한 이해를 높이는 데 도움이 될 것이다. 예컨대, 최근 Sayre, Grandey, & Chi (2020)의 연구는 직장 에서 감정을 통제해야 하는 감정 노동에 시달린 경우, 업무 시간 이후에 알코올을 더 섭취 하게 되는 구체적인 연관 관계를 보여주었다. 업무 영역에서의 자원 소모가 가정 혹은 삶 에서의 자원 활용에 영향을 미치고, 업무 외 영역에서 축적된 자원이 업무 태도나 성과와 연관될 수 있는 복합적인 관계를 고려할 때, 영역 간 부정적 파급효과는 완화하고 상승작용을 도모할 수 있도록 학술적 논의를 계속해 나가야 할 것이다.

셋째, 윤리적 리더십 외에도 조직 구성원이 경험하는 가치 불일치 문제를 완화할 수 있는 다양한 요인을 고찰할 필요가 있다. 예를 들어, 동료나 상사와의 관계에 기반을 둔 사회적 완충 장치 외에도 과업에서의 완충 장치(task-buffering)를 통해 조직이 추구하는 바와 구성원이 지향하는 바 사이의 접점을 찾아 나갈 수 있다(Follmer et al., 2018). 예컨대, 조직은 직무의 유연성이나 구성원의 직무 능력을 향상할 기회를 제공하는 등 과업에서의 완충 장치를 활용할 수 있을 것이다. 또한, 사회적 완충 장치로서 윤리적 리더십 외에도 리더의 신뢰, 진성 리더십(authentic leadership), 동료나 배우자의 지원 등 다양한 관계적 맥락요인을 고려할 수 있다. 추가로, 부적합에 대한 기존의 부정적 관점에서 한 발짝 물러나, 어떤 조건에서 어떤 조직 구성원에게 가치 불일치 혹은 부적합이 극복의 대상이 아닌 성장의 기회로 해석될 수 있을지 새로운 시각으로 고찰해보는 것도 흥미로울 것이다. 본 연구에서는 윤리적 리더십이 조직-구성원 부적합으로 인한 자아 고갈 효과를 줄여주는 것으로 나타났으나, 부적합을 경험하는 구성원 중 특정 개인들에게는 오히려 자원 보충을 통한 긍정적 효과가 나타나는 경우도 생각해 볼 수 있다. 이렇듯 후속연구에서 개인의 특성과 리더, 조직 환경 등을 종합적으로 고려한다면 가치 불일치의 해석과 대응, 윤리적 리더십의 역할과 관련하여 더욱더 구체적이고 풍부한 함의를 지닌 연구가 가능할 것이다.

[참고 문헌]

- 김미나·주경진·백기복. (2019). 국내 윤리적 리더십 연구의 현황과 과제. 『윤리경영연구』, 19(2), 85-124.
- 김정원. (2019). 조직관리와 윤리경영에 대한 고찰: 윤리적 기준과 이슈. 『윤리경영연구』, 19(1), 55-70.
- 배종석·강철. (2019). 인사조직 분야의 가치론적 기반: 좋은 경영을 위하여. 『인사조직연구』, 28(2), 27-65.
- 배중훈. (2019). 이해상충 그리고 기업의 윤리적 임의성. 『인사조직연구』, 27(4), 151-169.
- 신중환. (2019). 조직 내 가치 불일치가 사회복지사의 감정부조화, 이직의도, 반생산적 행동에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 조절효과를 중심으로. 『한국사회복지행정학』, 21(2), 25-52.
- 이동섭·최용득·조예슬. (2017). 주도적 성격과 주도적 행동: 윤리적 리더십의 역할. 『윤리경영연구』, 17(2), 63-84.
- 잡코리아. (2020). 직장인 52.1% 퇴사하는 진짜 이유, 숨졌다. (4월 14일)
http://www.jobkorea.co.kr/GoodJob/Tip/View?News_No=16627/
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45, 1057-1086.
- Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786 - 801.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
- Bardi, A., Lee, J. A., Hofmann, Towfigh, N., & Soutar, G. (2009). The structure of intraindividual value change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 913-929.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252-1265.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2012). Self-regulation and the executive function of the self. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (2nd ed., 180 - 197). New York, NY: Guilford Press.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital." *Journal of Business Ethics*, 129, 251-264.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work - life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand

- workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2724-2744.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Cable, D. M., & DeRue D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875 - 884.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103, 182-214.
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 946-959.
- Chi, N. W., Chang, H. T., & Huang, H. L. (2015). Can personality traits and daily positive mood buffer the harmful effects of daily negative mood on task performance and service sabotage? A self-control perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 1-15.
- Chi, N. W., Grandey, A. A., Diamond, J. A., & Krimmel, K. R. (2011). Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extroversion. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1337-1346.
- Clinton, M. E., Conway, N., Sturges, J., & Hewett, R. (2020). Self-control during daily work activities and work-to-nonwork conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 1-13.
- Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W., & Colbert, A. E. (2016). My family made me do it: A cross-domain, self-regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 59, 1630-1652.
- Critcher, C. R., & Ferguson, M. J. (2014). The cost of keeping it hidden: Decomposing concealment reveals what makes it depleting. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143, 721 - 735.
- Dahm, P. C., Glomb, T. M., Manchester, C. F., & Leroy, S. (2015). Work-family conflict and self-discrepant time allocation at work. *Journal of Applied Psychology*, 100, 767-792.
- Day, A., & N. Hartling. (2017). Finding the balance: Initiatives to promote work-life balance. In R. J. Burke & K. M. (Eds.), *Research Handbook on Work and Well-Being* (pp. 389 - 412). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- De Cremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 369-393.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with

- leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151, 923-939.
- Deng, H., & Leung, K. (2014). Contingent punishment as a double-edged sword: A dual-pathway model from a sense-making perspective. *Personnel Psychology*, 67, 951-980.
- Deng, H., Wu, C. H., Leung, K., & Guan, Y. (2016). Depletion from self-regulation: A resource-based account of the effect of value incongruence. *Personnel Psychology*, 69, 431-465.
- Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work - life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 538-560.
- Doblhofer, D. S., Hauser, A., Kuonath, A., Haas, K., Agthe, M., & Frey, D. (2019). Make the best out of the bad: coping with value incongruence through displaying facades of conformity, positive reframing, and self-disclosure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 572-593.
- Downes, P. E., Kristof-Brown, A. L., Judge, T. A., & Darnold, T. C. (2017). Motivational mechanisms of self-concordance theory: Goal-specific efficacy and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 32, 197-215.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23, 791-808.
- Eva, N., Newman, A., Miao, Q., Wang, D., & Cooper, B. (2020). Antecedents of duty orientation and follower work behavior: The interactive effects of perceived organizational support and ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 161, 627-639.
- Fan, P. (2018). Person - organization fit, work - family balance, and work attitude: The moderated mediating effect of supervisor support. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46, 995-1010.
- Fehr, R., Yam, K. C., He, W., Chiang, J. T. J., & Wei, W. (2017). Polluted work: A self-control perspective on air pollution appraisals, organizational citizenship, and counterproductive work behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 98-110.
- Firfiray, S., & Mayo, M. (2017). The lure of work - life benefits: Perceived person-organization fit as a mechanism explaining job seeker attraction to organizations. *Human Resource Management*, 56, 629-649.
- Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L., & Billsberry, J. (2018). Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*, 61, 440-465.

- Gazzaniga, M. S., Ivry, R. B., & Mangun, G. R. (1998). *Cognitive neuroscience: The biology of mind*. New York, NY: Norton.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must “service with a smile” be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90, 893-904.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136, 49-525.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis a regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99, 635-650.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 485-507.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52, 704-730.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In Zedeck S. (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 3 - 50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members’ personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86, 1083-1095.
- Kristof Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Wang, M. (2016). When lending a hand depletes the will: The daily costs and benefits of helping. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1097-1110.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader - follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141, 47-57.
- Lin, S.-H., & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1381-1397.

- Liu, Y., Wang, M., Chang, C.-H., Shi, J., Zhou, L., & Shao, R. (2015). Work-family conflict, emotional exhaustion, and displaced aggression toward others: The moderating roles of workplace interpersonal conflict and perceived managerial family support. *Journal of Applied Psychology*, 100, 793-808.
- Maranges, H. M., & Baumeister, R. F. (2016). Self-control and ego depletion. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), *The handbook of self-regulation* (2nd ed., 42-61). New York, NY: Guilford Press.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126, 247-259.
- Muraven, M., Tice, D. M., & Baumeister, R. F. (1998). Self-control as a limited resource: regulatory depletion patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 774-789.
- Pan, S. Y., & Yeh, Y. J. Y. (2012). Impact of value congruence on work-family conflicts: The mediating role of work-related support. *The Journal of Social Psychology*, 152, 270-287.
- Park, H. I., Monnot, M. J., Jacob, A. C., & Wagner, S. H. (2011). Moderators of the relationship between person-job fit and subjective well-being among Asian employees. *International Journal of Stress Management*, 18, 67-87.
- Prem, R., Kubicek, B., Diestel, S., & Korunka, C. (2016). Regulatory job stressors and their within-person relationships with ego depletion: The roles of state anxiety, self-control effort, and job autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 22-32.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: The counterbalancing forces of resource-seeking and demand-seeking. *Academy of Management Annals*, 6, 337-396.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446-1455.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2015). Affective commitment as a moderator of the adverse relationships between day-specific self-control demands and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 185-194.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: Free Press.
- Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., & Johnson, R. E. (2016). Who strikes back? A daily investigation of when and why incivility begets incivility. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1620-1634.
- Sayre, G. M., Grandey, A. A., & Chi, N. W. (2020). From cheery to "cheers"? Regulating emotions at work and alcohol consumption after work. *Journal of Applied Psychology*, 105, 597-618.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Seong, J. Y. (2016). Person - organization fit, family-supportive organization perceptions, and

- self-efficacy affect work - life balance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44, 911-921.
- Scott, K. L., Ingram, A., Zagenczyk, T. J., & Shoss, M. K. (2015). Work-family conflict and social undermining behaviour: An examination of PO fit and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 203-218.
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work - home resources model. *American Psychologist*, 67, 545.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32, 951-990.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110, 403-421.
- Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, 57, 405-421.
- Tu, Y., & Lu, X. (2016). Do ethical leaders give followers the confidence to go the extra mile? The moderating role of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 135, 129-144.
- Twenge, J. M., Muraven, M., & Tice, D. M. (2004). *Measuring state self-control: Reliability, validity, and correlations with physical and psychological stress* (Unpublished manuscript). San Diego State University, San Diego, CA.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333 - 352.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59, 1561-1584.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67, 822 - 836.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- Wang, Z., Jex, S. M., Peng, Y., Liu, L., & Wang, S. (2019). Emotion regulation in supervisory

- interactions and marital well-being: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24, 467 - 481.
- Wang, J., Novemsky, N., Dhar, R., & Baumeister, R. F. (2010). Trade-offs and depletion in choice. *Journal of Marketing Research*, 47, 910-919.
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R L, & Sablinski, C. J. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 203 - 219.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116, 441-455.
- Yu, K. Y. T., & Verma, K. (2019). Investigating the role of goal orientation in job seekers' experience of value congruence. *Applied Psychology: An International Review*, 68, 83-125.

Value Incongruence and Work-Life Balance: The Roles of Ego Depletion and Ethical Leadership

Yeseul Jo*·Yongduk Choi**

Despite a growing concern about misfits in organizations, less is known about value incongruence. This current study aims to investigate the underlying mechanisms linking value incongruence and work-life balance. Drawing from ego depletion theory, we propose that value incongruence is positively related to ego depletion that, in turn, results in a decreased work-life balance. We also argue that the negative effects of value incongruence are moderated by ethical leadership and further support a moderated mediation model. We tested our hypotheses in a field study of 341 employees in food and distribution industries in Korea. The results indicated that ego depletion mediated the negative relationship between value incongruence and work-life balance. Moreover, we found that ethical leadership served as a boundary condition, such that value incongruence was negatively related to work-life balance via ego depletion only when ethical leadership was low. The theoretical and practical implications of these findings are discussed.

Key words: Value incongruence, work-life balance, ego depletion, ethical leadership

* Doctoral Candidate, Korea University Business School, yeniekorea@korea.ac.kr, First Author

** Assistant Professor, Department of Business Administration, Chonnam National University, ydchoi@jnu.ac.kr, Corresponding Author

■ 저자 소개

조예슬(Yeseul Jo) 고려대학교 조직행동 전공 석박통합과정 수료연구생이다. 주요 연구 관심 분야는 일과 삶, 주도적 행동, 구성원의 웰빙 등이다.

최용득(Yongduk Choi) 전남대학교 조교수로 재직 중이다. 고려대학교에서 조직행동 전공으로 박사학위를 취득하였으며, 주요 연구 관심분야는 조직소통, 기업윤리, 리더십, 동기부여 등이다.

정년퇴직 준비교육의 특성이 참가자의 교육만족도, 기업이미지, 지식공유의도에 미치는 영향¹⁾

김길동²⁾ · 정무관³⁾

본 연구는 윤리경영에 대한 관점이 주로 기업외부와의 관계 또는 기업의 최고경영층의 활동에 국한되었다는 한계를 극복하기 위한 방안으로, 조직 내 구성원들이 기업의 발전을 위하여 자발적으로 지식을 공유하는 것 또한 윤리경영의 중요한 한 부분임을 이론적 및 실증적으로 보여주고자 하였다. 이를 위하여 본 연구는 베이비부머의 대규모 은퇴로 인하여 기업에서 발생하는 지식 및 노하우의 공백을 극복하기 위한 방안으로, 정년 퇴직자 대상자에게 제공하는 정년퇴직 준비교육을 통해 지식공유의도를 향상시킬 수 있는지를 확인하고자 하였다. 정년퇴직 준비교육의 특성으로 효용성과 참여도를 고려하였고, 정년퇴직 준비교육의 효과로 교육만족도와 기업이미지 및 지식공유의도를 고려하였다. 이러한 변수들과 관련된 이론과 선행 연구들을 토대로 교육만족도와 기업이미지를 정년퇴직 준비교육의 특성이 지식공유의도에 미치는 영향을 매개하는 변수로 설정하였다. 설정된 가설을 검증하고자 정년퇴직 예정자들을 대상으로 퇴직에 대한 의미와 향후의 사회적응을 위한 체계적인 교육을 제공하고 있는 기업의 협조를 받아 정년퇴직 준비교육 참가자들과 이들의 직속상사를 대상으로 설문을 실시하였다. 정년퇴직 준비교육의 효용성은 교육의 효과로 고려한 교육만족도와 기업이미지 및 지식공유의도의 세 변수 모두와 정(+)의 관계가 있었지만, 정년퇴직 준비교육의 참여도는 교육만족도에만 정(+)의 관계를 보였다. 그리고 기업이미지는 정년교육의 효용성이 지식공유의도에 미치는 영향을 매개함을 확인하여, 정년퇴직 준비교육이 지식공유의도에 미치는 과정을 설명할 수 있었다. 정년 퇴직자들이 보유한 지식을 활용하는 방법으로 기존 연구들은 전직지원 또는 임금피크제를 통한 재고용 등 간접적인 지식전달을 고려하였지만, 본 연구에서는 정년 퇴직자들의 지식공유의도를 직접적으로 향상시킬 수 있는 방안으로 정년퇴직 준비교육을 고려할 필요가 있음을 실증적으로 보여주었다. 아울러, 기업이미지의 매개효과를 확인함으로써, 기업에서 지식공유의지를 향상시킬 수 있는 방법에 대한 프로세스를 이해하는데 기여하였다.

핵심어 : 정년퇴직 준비교육, 교육만족도, 기업이미지, 지식공유의도, 윤리경영

* 논문투고일: 2020년 11월 23일 논문수정완료일: 2020년 12월 15일 논문게재확정일: 2020년 12월 16일

1) 본 논문은 제1저자의 박사학위 논문을 토대로, 이를 수정 및 발전시킨 것임

2) 한국화이바 관리부장, kkdong07@naver.com, 제1저자

3) 경남대학교 경영대학 부교수, duryjmg@kyungnam.ac.kr, 교신저자

I. 서론

1955~1963년 사이에 태어난 인구집단인 베이비부머 세대는 2015년 기준으로 전체 인구의 14.3%인 711만 명으로(통계개발원, 2016), 2012년 기준으로 이들 중 73.8%가 경제활동을 영위하고 있고 이 중에서 임금근로자가 60.6%를 차지하였다(손유미, 2014). 경제 분야에서 큰 비중을 차지하던 베이비부머 세대의 나이가 정년퇴직 기준에 다다르게 되면서 이들의 본격적인 은퇴가 시작되었고, 이는 많은 사회적 변화와 함께 기업에게도 큰 변화를 유발하고 있다(이상훈·박태수·표민호, 2014).

퇴직의 사전적 의미는 한 개인과 특정 조직 간 고용관계가 완료됨을 의미하지만(조혜진·김민정, 2011), 개인과 조직 모두에게 큰 영향을 미치는 중요한 사건이다. 개인의 입장에서 퇴직은 노동을 통한 반대급부인 보상이 발생되지 않기에 경제적인 부분에서의 제약이 발생됨은 물론, 정해진 공간에서 담당업무를 수행하였던 근무시간만큼의 시간적 공백이 발생되기에 그 시간을 활용할 수 있는 새로운 방안(예, 취업, 취미 등)을 모색해야 하는 등 삶에 큰 변화를 야기하게 된다. 조직측면에서도 퇴직은 많은 변화를 유발한다. 특히 베이비부머 세대의 은퇴와 같은 대규모 퇴직은 여러 가지의 문제를 발생시키는데, 많은 인력을 한꺼번에 채용해야 함으로써 발생하는 혼란, 퇴직인력의 업무를 기존 구성원들이 담당함으로써 발생하는 업무부담의 증가, 내부의 불안정성 증가 등을 생각할 수 있다. 하지만 근본적으로, 장기근무를 통하여 획득하게 된 업무관련 지식이나 노하우를 더 이상 활용하지 못하게 될 수 있다는 점을 고민해야 한다(박준성, 2012). 즉, 이들이 가진 지식을 어떻게 기업으로 흡수할 수 있는가에 초점을 맞출 필요가 있다.

하지만 베이비부머 세대의 은퇴와 같은 대규모 정년퇴직으로 인한 혼란과 문제점들을 해결하기 위한 이론적·실무적 활동들은 상대적으로 주목을 받지 못하였다. 퇴직과 관련하여 가장 일반적인 활동들은 전직지원제도와 퇴직준비 교육이 있다. 전직지원제도는 이직을 전제로 자신의 역량과 업무활동을 통하여 취득한 노하우 및 지식을 다른 조직에도 활용하기 위한 활동을 주된 것으로, 베이비부머의 은퇴는 정년연령에 도달로 인한 이유로 퇴직하는 것이라는 점과 이직을 위해서는 자신이 보유한 지적 자산들을 현 기업에 전수하기 어렵다는 한계가 있다. 따라서 전직지원제도는 기업이 퇴직자들이 보유한 지식이나 노하우를 취득하려는 목적을 달성하기 어렵다. 반면, 정년퇴직 준비교육은 퇴직자가 은퇴라는 급격한 변화로 인한 스트레스를 낮추고 변화에 대한 적응력을 높일 수 있도록 제공하는 교육으로, 교육에 대한 만족은 현재 재직 중인 기업에 대한 만족으로 이어질 수 있으며, 만족하는 기업이 보다 계속 지속되길 원하는 마음에서 자신이 보유한 지적자산을 기업에 전수할 가능성을 높일 수 있다.

지식의 전달 측면에서 정년퇴직 준비교육이 기업의 지식경영에 중요한 부분일 수 있음에도 불구하고 이에 대한 연구들은 미진한 상황이다. 정년퇴직 준비교육은 정년까지 고용

이 보장되는 기업들이 드물기 때문에, 정년까지 고용이 보장되는 공무원 및 공공기관 또는 고용안정성이 높은 제조업분야에서 일부 찾아볼 수 있다. 박표진·기영화(2009)는 정년퇴직자들을 위한 교육 프로그램이 참석자의 성공적 노후에 미치는 영향을 살펴보고, 김현수(2014)는 베이비부머 세대에 태어난 고경력 과학기술자들이 대거 퇴직함에 따라 이들의 역량을 지속적으로 활용할 방안으로 과학기술자 DB구축 등을 제안하면서 이들의 지식을 기업으로 흡수하기 위한 노력이 필요함을 주장하였다. 하지만 그는 이들을 퇴직 후에도 재고용하여 이들이 가진 지식을 활용하는 방법을 제안했을 뿐, 이들이 동료 혹은 기업에 자신의 지식을 전달하도록 하는 진정한 측면에서의 지식이전을 모색하지는 못하였다. 일반 기업을 대상으로 한 정년퇴직 준비교육에 대한 연구는 이상훈 등(2014), 이주일(2003), 임주연(2008) 등이 있는데, 이상훈 등(2014)은 숙련공의 퇴직으로 인한 인력공백 및 노하우의 소실 등을 방지하기 위한 차원으로 정년 퇴직자를 위한 전직지원제도의 도입 필요성을 강조하였다. 하지만 이들은 정년퇴직자의 협력사 재취업에 초점을 둔 나머지 이들이 가진 지식을 현 기업에서 흡수할 수 있는 방안을 모색하지 못하였으며, 연구방법 또한 사례를 토대로 하여 방향성을 제시하는 수준에 그치고 있다. 이주일(2003)은 퇴직을 위한 준비교육의 필요성을 강조하려는 측면에서 필요한 교육내용을 밝히는데 주안점을 두었기에, 퇴직 준비교육의 효과에 대한 관심은 부족하였다. 임주연(2008)은 정년퇴직 준비교육이 구성원의 퇴직 후 삶에 대한 불안을 낮추는데 기여함을 밝혔으나, 개인적 측면의 효과에 치중한 단점을 지니고 있다.

본 연구는 베이비부머 세대의 대규모 은퇴에 따른 기업의 지식공백을 최소화하기 위한 방안으로, 정년퇴직 준비교육프로그램의 중요성을 강조하고 교육에 참가자들의 지식공유의 도를 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고자 하였다.

II. 이론적 배경과 가설

1. 정년퇴직과 정년퇴직 준비교육

(1) 정년퇴직의 의미와 정년퇴직 관리의 중요성

정년퇴직은 정년과 퇴직이 합쳐진 개념으로, 이를 이해하기 위해서는 정년과 퇴직의 의미를 살펴볼 필요가 있다. 먼저, 정년은 사전적으로 어떤 일정한 연령에 이르면 퇴직·퇴임하도록 정해져 있는 나이를 의미하는 것으로(이영균·최창희, 2006), 조직에서 일률적으로 정해놓은 연령에 도달하게 되면 퇴직시키는 제도인 정년제와 동일한 의미를 지니고 있다(임두빈·전용일, 2014).

정년은 직무 혹은 조직의 특수성, 국가에 따라 매우 다양하게 설정된다. 국내의 정년은 2013년 5월 22일에 「고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」 일부 개정안이 통과됨에 따라 현행법에 권고조항으로 되어 있던 정년을 의무조항으로 바뀌면서 특수 직종을 제외하고 일반적으로 만 60세를 정년으로 보고 있다(임두빈·전용일, 2014). 이 법률의 시행은 2016년 1월 1일부터 공기업, 공공기관, 지방공기업, 상시근로자 300인 이상 사업장에 적용하였으며, 2017년 1월 1일부터는 국가 및 지방자치단체, 상시근로자 300인 미만 사업장에도 적용되고 있다(고용노동부, 2013). 퇴직은 계약의 측면에서 기업(혹은 조직)과 구성원간의 고용관계가 단절됨을 의미하는 것으로(조혜진·김민정, 2011), 구성원은 기업의 성과 및 목표달성과 관련된 업무수행에 필요한 노동력을 제공하고 기업은 노동력에 대한 반대급부를 직원에게 제공하는 관계가 종료됨을 의미하며, 입직의 반대개념이다(정무관, 2019). 즉, 입직은 조직과의 고용관계가 시작됨을 의미하고, 퇴직은 그 고용관계가 종료됨을 의미한다.

정년퇴직은 구성원의 생물학적 나이가 정년으로 규정된 나이에 도달하여 발생하는 퇴직으로 볼 수 있다. 국내에서는 특수 직종을 제외하고, 일반적으로 구성원이 만 60세의 나이에 도달함으로써 인하여 조직과의 고용관계가 종료되어 정년퇴직이 이루어진다. 따라서 정년퇴직은 구성원의 나이가 만 60세에 도달하여 발생하는 퇴직으로 정의할 수 있다. 정년퇴직은 구성원의 노화와 더불어 필수불가결하게 발생하는 자연적 현상이기에(정무관, 2019), 발생을 억제할 수 있는 방법이 없다는 특징이 있다. 즉, 대상이 누구인지 혹은 소속된 조직이 어디인지에 관계가 없으며, 개인이나 조직의 노력 여하에 따라 변동이 없이 확정적으로 발생된다. 따라서 정년퇴직은 모든 개인과 조직이 겪어야 하는 필수적이면서 보편적인 사건이다.

하지만 정년퇴직이 반드시 발생하는 사건이라도 하더라도 조직차원에서는 정년퇴직을 관리할 필요가 있다. 왜냐하면, 정년퇴직은 구성원이 정년을 맞이하여 퇴직함에 따라 수십 년 동안 이들이 직무를 수행하면서 체득한 노하우와 지식을 조직에서는 더 이상 활용할 수 없게 됨을 의미하기 때문이다. 실제로 숙련공이 부족한 일부 제조업의 경우에는 숙련공의 정년퇴직이 시작되면서 인력공백과 품질의 문제가 발생하였고(박준성, 2012), 과학계에서는 1세대 과학자들의 대규모 정년퇴직으로 인하여 축적된 연구경험과 지식이 사장되어 기술경쟁력 저하로 이어질 수 있음을 경고하였다(허아랑·김근세, 2013).

(2) 정년퇴직 준비교육의 의미와 목적

정년퇴직에 대한 관리측면에서 일부 조직에서 이와 관련한 프로그램 즉, 정년퇴직을 위한 준비교육을 자발적으로 운영하고 있다. 정년퇴직 준비교육은 만 60세가 다가옴에 따라 정년퇴직의 시기가 도래된 구성원들을 대상으로, 퇴직지원제도의 한 프로그램으로 운영되고 있다(인사혁신처, 2018). 인사혁신처에서는 퇴직관리를 한 방법으로 퇴직 전에는 퇴직

준비교육과 공로연수, 전직지원컨설팅을 지원하고 있으며, 퇴직 후에는 퇴직공무원 사회공헌사업과 사회참여 활동지원 사업을 실시하고 있다. 일반기업에서도 정년퇴직 준비교육을 실행하고 있는데, 중공업이나 철강업과 같이 주로 정년까지 고용이 보장되는 산업에서 주로 실시하고 있다.

조직의 경계를 벗어나게 되는 구성원의 심리적 안정을 위한 방안으로 실시된다는 측면에서 정년퇴직 준비교육은 전직지원제도와 유사한 목적을 지니고 있다. 하지만, 전직지원 제도는 경영상의 이유로 조직에 의해서 구성원과의 고용관계가 종료되는 경우에 실시되는 반면에, 정년퇴직 준비교육은 고용관계의 두 당사자인 구성원과 조직 모두의 필요에 의한 것이 아닌 일정한 규칙에 의해서 발생하는 고용관계의 종료 시에 실시된다는 점에서 차이가 있다. 또한 인사혁신처의 경우처럼 정년퇴직 준비교육 중 한 프로그램으로 전직지원제도가 운영되기도 한다.

정년퇴직 준비교육의 목적은 우선적으로, 구성원이 정년퇴직 직전에 퇴직 후를 대비한 교육을 통하여 퇴직으로 인한 쇼크나 심리적 갈등 등을 안정시킴으로써 새로운 인생에 대한 출발과 보람 있는 생활을 영위하도록 하는 것이다(차갑부, 1999). 정년퇴직을 포함하여 퇴직은 단순히 수입의 감소나 역할의 상실 이상의 삶의 의미와 목표의 상실, 삶의 방식의 혼란을 일으키므로, 자신의 노후와 퇴직 후 삶에 대한 막연한 예비적 불안은 개인으로 하여금 현재의 직업과 삶에도 만족할 수 없게 만든다. 이때 퇴직에 앞서 향후에 맞이하게 될 신체적, 사회적, 심리적 변화의 특성들을 정확히 이해하고 그러한 변화에 대하여 구체적으로 준비하고 대응할 수 있다면 정신적으로나 육체적으로 건강한 노년을 보내는 데 큰 도움이 될 수 있다. 이를 통하여 궁극적으로 퇴직 이전 현재의 직업이나 삶에도 더욱 충실할 수 있다.

정년퇴직 준비교육의 또 다른 목적은 조직에 대한 긍정적 태도를 유발할 수 있다는 점이다. AARP(American Association of Retired People, 1999)는 정년 퇴직자를 위한 교육을 제공하는 것은 고령 노동자들의 생산성을 계속 높은 수준으로 유지함은 물론 경험 있고 숙련된 노동자들을 보유하고는 도움을 주며, 회사에 대한 애사심을 키워주는 등의 효과가 있음을 보여주었다. 박표진·기영화(2009)는 교원을 대상으로 한 퇴직준비 교육이 교육에 대한 만족도를 넘어서 자신의 살아온 삶에 대한 만족도 향상을 유발하였으며, 참여자들은 프로그램을 준비해준 조직에 대한 감사함을 표하였다고 보고하였다. 허아랑·김근세(2013)는 퇴직 과학기술자들의 연구경험과 지식을 활용하기 위한 방안으로 ReSEAT 프로그램을 실시하여 참여인력의 사기 진작과 함께 조직에 대한 충성도 향상을 도모하였음을 밝혔다. 이외에도 서정욱·조덕호(2019)와 이주일(2003) 등의 연구에서도 퇴직교육을 준비해준 조직에 대한 충성도 또는 만족도 향상에 기여함을 보여주었다.

(3) 정년퇴직 준비교육의 특징

정년퇴직 준비교육은 목적과 내용, 기업의 특징, 그리고 교육수요자인 퇴직자들의 요구에 따라 매우 다양하게 운용되고 있기에(이주일, 2003), 통일된 형태를 찾아보기 어렵다. 그러므로 프로그램을 기준으로 정년퇴직 준비교육의 특징을 구분하기보다는 개념적 차원으로 교육이 얼마나 효과적인가를 평가하는 효용성과 참여자의 교육에 대한 참여 의지를 의미하는 참여도의 측면에서 정년퇴직 준비교육의 특징을 바라보고자 하였다.

1) 효용성

김주동·최성우(2011)는 퇴직자가 교육 프로그램을 통해 제공받는 서비스가 새로운 경력 목표 달성에 있어 적절한 내용이며, 향후 이를 실용적으로 활용할 수 있다는 인식을 주는 것이 중요하다고 보았다. 교육이 실용적이라고 인식하는 퇴직자는 퇴직 이후의 삶에 대한 동기부여 수준이 높아지게 되고, 이를 통해 질적인 만족 또한 증가된다고 보았다. Alliger, Tannenbaum, Bennett, Winston, Traver, & Shotland(1997)도 교육훈련 기대가 교육훈련 내용에 대해 실용적이라고 지각할 때 훈련된 지식과 기술을 보다 실무에 응용하게 된다고 하였다. Ford, Heisler, & McCreary(2008)은 교육의 효과가 발생되기 위해서는 명시된 목적과 함께 이러한 교육이 실질적으로 도움이 된다는 인식을 심어주는 것이 중요하다고 보았고, Elliot & Shin (2002)도 교육내용의 효과성이 교육에 대한 만족의 중요한 선행요인임을 주장하였다.

이러한 효용성은 일반적인 기업의 교육훈련에서도 중요한 요소로 고려하고 있는데, 이호복·이규만(2012)은 교육 참여자들이 자신의 업무와 유사한 내용의 교육훈련과 자신이 실무에 복귀했을 때, 직접 실천해 볼 수 있는 기회가 존재하는 교육훈련일수록 교육의 효과는 크다고 보았다. 즉, 교육훈련 내용의 적시성과 실질적으로 활용할 수 있는 실용성에 대한 인식이 교육훈련의 효과가 증대된다는 것을 의미한다.

따라서 정년퇴직 준비교육에 대하여 실용성 및 적절성 측면에서 참여자가 느끼는 만족 정도인 효용성은 정년퇴직 준비교육의 중요한 특성으로 볼 수 있다.

2) 참여도

참여란 의사결정과정에 영향력을 목적으로 이루어지는 활동을 말하는데, 교육에서의 참여도는 본 연구의 설문내용과 같이 교육의 참석률, 교육 참여의지, 적극적이고 능동적인 참여 등을 의미한다. 박표진·기영화(2009)는 퇴직준비교육에 참여수준이 높을수록 교육의 효과가 높았음을 주장하면서 참여도의 중요성을 역설하였다. 허아랑·김근세(2013)는 정년퇴직 프로그램의 참여자뿐만 아니라 프로그램을 주최한 관계자들의 참여도가 높을수록 성과가 향상됨을 보여주었다. 이상훈 등(2014)은 퇴직자들을 위한 교육의 효용성이 높더라도 참가자의 참여를 유도하지 못한다면 그 효과는 반감된다고 주장하면서, 참여의 중요성을

언급하였다. 이외에 일반적인 학습프로그램과 관련된 많은 기존 연구들에서도 참여가 교육 성과 향상을 위한 중요한 요인 중 하나임을 주장하고 있다(예, 주영주·김나영·김가연, 2010; 정무관·최항석·이해영·김민지, 2014)

따라서 정년퇴직 프로그램에 적극적이고 능동적으로 참여하려는 의지와 활동인 참여도는 정년퇴직 준비교육의 중요한 특성으로 볼 수 있다.

2. 정년퇴직 준비교육의 성과

본 연구에서는 정년퇴직 준비교육 프로그램의 성과로, 교육만족도와 기업이미지 및 지식공유의도를 고려하였다.

(1) 교육만족도

교육만족도는 교육 수요자를 대상으로 공급자로부터 제공받은 제반 교육서비스에 관한 수요자의 주관적인 판단 내지는 인지·정서적 평가, 기대와 욕구의 충족 정도, 기대와 인식의 차이로 다양하게 정의되고 있지만(정선정, 2014), 일반적으로 개인의 정서적인 반응으로 프로그램이나 교육 경험에 의한 긍정적이고 유쾌한 정서 상태로 볼 수 있다. 최덕철·이경오(2000)는 교육만족도를 교육서비스에서의 고객만족을 보고, 교육서비스의 과정적/실질적/환경적 요인에 대한 교육소비자의 기대와 인식된 성과에 기반한 만족의 정도로 보았다. 정유리·차석빈(2008)은 교육 참가자들이 교육서비스를 통해서 얻는 욕구의 충족정도로 정의하였다.

앞서 언급하였듯이, 정년 퇴직자에 대한 교육에 대한 연구가 부족하고 수행된 연구들 또한 정년퇴직 준비교육의 필요성을 강조하였을 뿐 교육의 효과성을 검증하지는 못하였다. 따라서 다른 교육훈련 프로그램에 대한 연구들을 토대로 정년퇴직 준비교육의 효과성을 검증할 수 있는데, 이창영·이재훈·안성익·이주완(2016)은 전직지원교육의 실용성과 교육방법, 그리고 상사 및 동료들의 지원이 교육만족도 향상에 기이하였다. 강계영·송인암·황희중(2011)은 교육 내용이 충실하여 실질적인 도움이 되는지 여부가 교육에 대한 만족도 향상에 기여할 수 있음을 실증적으로 보여주었고, 정선정(2014)은 직업훈련교육의 내용이 취업에 유리하다고 인식할수록 훈련에 대한 만족도가 향상됨을 확인하였다. 이수경(2020)은 플립러닝의 효과성을 검증하면서 학습자의 참여와 학습내용의 실재감이 만족의 중요한 선행요인임을 보여주었다. 박표진·기영화(2009)는 퇴직준비 교육의 참여한 교원이 비참여 교원에 비해 교육을 비롯한 삶에 대한 전반적인 만족도가 더 높음을 실증적으로 보여주었고, 이는 교육의 효과에 있어서 참가자의 참여도가 중요한 요소임을 인식하게 되는 계기가 되었다. 따라서 정년퇴직 준비교육의 특성은 교육만족도 향상에 도움을 줄 것으로 예상할 수 있다.

가설 1-1 정년퇴직 준비교육의 효용성은 교육만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 정년퇴직 준비교육의 참여도는 교육만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 기업이미지

기업이미지는 대상자가 기업을 연상하면 떠오르는 총체적인 인상으로(윤각·서상희, 2003), 기업에 대해서 사람들이 가지는 부정적 혹은 긍정적 인상으로 볼 수 있다(황병일, 2004; 김범진, 2019 재인용). 기업이미지는 일반적으로 기업의 외부에 있는 사람들이 그 기업에 대해 갖는 태도를 의미하지만, 최근에는 기업 내부의 구성원들이 자신의 기업에 대해 가지는 태도에 따라 성과가 달라짐을 인식하면서 구성원이 인식하는 기업이미지에 대한 연구도 점차 증가하고 있다. 예를 들어 기업의 사회적공헌 활동은 기업외부인의 기업에 대한 이미지 제고에도 도움이 되지만, 내부 직원들의 기업에 대한 호감도 향상에도 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(예, 김영복·최만기, 2011; 김범진, 2019; 장홀·명순영·유규창, 2018).

기업이미지는 정년퇴직 준비교육을 포함한 기업의 다양한 교육훈련 활동의 성과로도 고려되고 있는데, 이창영 등(2016)은 전직지원 교육훈련의 특징이 효과에 미치는 영향을 연구하면서 교육의 실용성 인식이 기업이미지에 긍정적임을 실증적으로 보여주었다. 이나림·정홍열(2017)은 기업의 교육훈련은 직무수행능력 향상과 함께 기업이미지 제고에 기여함을 확인하였고, 정유리·차석빈(2008)도 교육에 대한 만족은 교육을 제공하는 조직에 대한 이미지 제고 및 충성도 향상을 유발한다고 주장하였다. 따라서 정년퇴직 준비교육의 특성은 기업이미지 향상에 도움을 줄 것으로 예상할 수 있다.

가설 2-1 정년퇴직 준비교육의 효용성은 기업이미지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 정년퇴직 준비교육의 참여도는 기업이미지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 지식공유의도

조직의 지식경영 및 관리를 위해서는 구성원 개개인이 보유한 지적자본을 서로 공유하고 통합하여 문제해결역량의 향상과 같은 시너지 효과를 창출이 필요하므로(Salisbury, 2001; Song & Chermack, 2008; Wang & Noe, 2010), 지식공유의도는 지식경영을 위한 중요한 변수로 지속적인 관심을 받아왔다. 지식공유의도에 대한 정의는 학자들마다 다양하지만, 문제해결 및 새로운 아이디어 창출 또는 수행 등을 목적으로 동료들과 협력하거나 이들을 돕기 위해 자신의 정보, 지식, 노하우를 제공하려는 의지로 볼 수 있다(김형진·양동민·심덕섭, 2017). 즉, 지식공유의도는 기업 내에서 업무수행과 관련한 자신이 가진 지적자본을 조직 내 타인 또는 조직 자체를 위하여 기꺼이 내놓는 행동의지를 의미한다. 지식은 지식을 보유한 자가 이에 대한 애착과 소유욕을 유발하며 지식공유는 자신에게 부여된 과업이거나 반드시 수행해야하는 요구사항이 아니므로(Peng, 2013; Wang & Noe, 2010), 지식공

유는 지식을 보유한 자가 자신의 손해를 감수할 정도의 선의를 가지도록 유발할 필요가 있다(오성호·김보영, 2016; 정무관 2019).

지식공유의도에 관한 기존 연구들은 선행요인으로 공유하려는 지식 자체(예, 봉미희·서현웅·서원석, 2014; Gupta & Govindarajan, 2000; Reitzig, 2004), 지식보유자의 개인적 요인(예, 김남열·전현규·김민용, 2016; 김형진 등, 2017; Wang & Noe, 2010), 조직수준에서의 학습조직 구축(예, 박노윤·김종배, 2018)을 주로 고려하였기에, 정년퇴직 준비교육의 효과로 지식공유의도를 고려한 연구는 찾기 어렵다. 하지만 박표진·기영화(2009)와 이나림·정홍열(2017) 및 윤각·서상희(2003) 등의 연구들에서는 정년퇴직 준비교육을 포함한 기업의 교육훈련은 참가자의 기업에 대한 호감 및 몰입을 증가시킴을 확인할 수 있다. 이러한 기업에 대한 호감이나 몰입은 허명숙·천명중(2007)과 Lee, Kim, & Kim(2006)의 연구처럼 조직수준에서 지식공유의도의 선행요인으로 고려되고 있다. 또한 Matzler & Mueller(2011)는 지식보유자의 학습지향성을 지식공유의 주요 선행요인으로 고려하고 있다. 따라서 정년퇴직 준비교육의 특성은 지식공유의도 향상에 도움을 줄 것으로 예상할 수 있다.

가설 3-1 정년퇴직 준비교육의 효용성은 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 정년퇴직 준비교육의 참여도는 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 교육만족도와 기업이미지의 매개효과

정년퇴직 준비교육과 지식공유간의 관계에 대한 연구가 부족하기에, 두 변수간의 관계에서 교육만족도와 기업이미지의 매개효과를 검증한 연구 또한 전무한 실정이다. 하지만, 선행 연구들을 토대로 정년퇴직 준비교육과 지식공유간의 관계에 있어서 교육만족도와 기업이미지가 매개역할을 할 수 있음을 유추해볼 수 있다. 김인찬·백승령(2019)은 군의 정보시스템 교육에 참가한 군인들이 인식하는 교육의 유용성은 학습 만족도 향상을 가져오고, 학습만족은 지식공유의도와 긍정적인 관계가 있음을 보여주었다. 김남희·주영주·유화영(2018)은 교육내용의 질이 만족도 향상의 중요한 요인임을 보여주면서, 지식공유의도와 행동이 교육만족도와 관련성이 높음을 실증적으로 보여주었다.

기업이미지는 기업들이 도입하는 다양한 제도들이나 활동들이 성과 향상에 도움이 되는지와 관련하여 매개효과로써 중요성이 점차 증가하고 있다. 김범진(2019)과 이수동·류선호(2013)는 실증분석을 통해서 기업이미지가 기업의 윤리경영 또는 사회적책임 활동과 경영성과간의 관계를 매개함을 확인하였다. 이외에도 김창호·최용신(2010)은 마사회의 전직지원교육과 관련하여 교육의 참여정도와 유용성 인식이 조직에 대한 몰입과 충성도를 높이며, 참여자의 조직을 위한 자발적 행위를 유발할 수 있다고 주장하였다.

따라서 정년퇴직 준비교육의 특성과 지식공유의도 간의 관계에서 교육만족도와 기업이

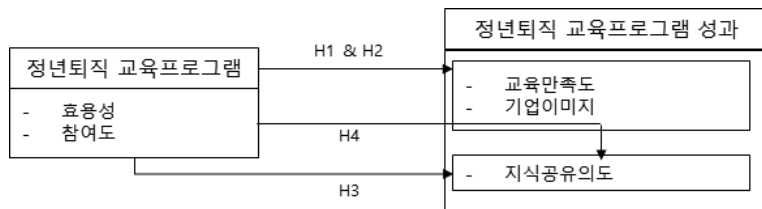
미지가 매개할 것으로 예상할 수 있다.

가설 4-1 교육만족도는 정년퇴직 준비교육의 효용성이 지식공유의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 4-2 기업이미지는 정년퇴직 준비교육의 효용성이 지식공유의도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

이상으로 도출된 가설들을 종합하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



III. 연구방법

1. 표본 선정 및 자료 수집

본 연구의 목적을 고려하여 표본은 다음과 같은 조건으로 선정되었다. 첫째는 퇴직자들이 실질적으로 지식공유를 할 수 있는 시간적 여유를 고려하여 정년퇴직 준비교육의 대상이 퇴직 전에 이루어지는 조직, 둘째는 정년퇴직자 예정자들을 위한 교육의 내용적 측면에서 전직지원제도와 차별되어 운영되는 조직, 셋째는 연구의 목적을 충분히 이해하여 설문조사에 적극적으로 지원해줄 수 있는 조직, 마지막으로 정년퇴직 준비교육에 참가하는 인원의 수가 최소 50명 이상이 되는 조직으로 한정하였다.

조건에 부합하는 조직을 찾기 위하여 온라인에서 ‘정년퇴직자 교육’으로 검색을 하여 상세한 교육프로그램을 확인할 수 있는 10개 조직(공공기관 또는 공기업 3곳, 사기업 7곳)을 우선적으로 선정하였고, 이들 중 대상자들이 최소 퇴직 3개월 전에 교육이 완료되는 곳은 사기업 4곳이었다. 4개 기업의 담당자들을 대상으로 연구의 취지를 설명하고 지원이 가능함을 확답한 기업은 2곳이었으나, 일정을 고려하여 최종적으로 1개사가 선정되었다. 본 연구의 대상기업은 정년퇴직자들이 지금까지 기업에 헌신한 공로에 대한 보답과 함께 퇴직

후 삶에 대한 막연한 불안감을 없애고 사회적응을 위한 목적으로 회사에서 노조에 먼저 제안하여 국내 최초로 정년퇴직 준비교육프로그램을 실시하게 되었다. 정년퇴직 준비교육은 총 3개의 과정(기본 → 심화 → 컨설팅)으로 구성되어 있으며, 기본 및 심화과정을 통해서 42시간 상당의 소정의 교육을 진행한 후에 그룹 및 개별 컨설팅을 통한 맞춤형 교육을 진행하였다. 총 6~7주 동안 진행되며, 교육의 질을 고려하여 3개조로 나누어 실시되었다.

자료의 수집은 동일방법편의를 배제하기 위하여 독립 및 매개변수인 정년퇴직 준비교육의 효용성과 참여도 및 교육만족도와 기업이미지는 교육 참가자의 응답 설문을, 교육 참가자의 지식공유의도는 참가자의 직속상사가 응답한 설문을 사용하였다. 설문 방식은 위의 기업에서 실시하는 정년퇴직 준비교육의 종료 시점에 연구자들이 직접 찾아가서 연구의 취지 및 방법을 설명하면서 교육에 참가한 모든 인원(총 205명; 1조 67명, 2조와 3조 각 69명)을 대상으로 고유 번호가 적힌 설문을 배포하였고, 회수는 교육 참가자들이 퇴실하면서 회수함에 넣는 방식으로 자율적 참여를 최대한 보장하였다. 회수된 설문지는 176부였으며, 회수율은 85.9%였다. 다음으로, 회수된 설문의 고유번호를 토대로 응답자의 직속 상사에게 연구자들이 직접 찾아가서 설문지를 배포 및 회수하였다.

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 부양가족의 수는 1명~3명이 전체의 30% 내외로 비슷한 분포를 보였고, 최종학력은 고졸이 다수를 차지하였다. 근속년수는 30년 이상이 90%에 가까운 정도로 대다수를 차지하였고, 직무는 응답자 전체의 50%이상이 생산을 담당하였고 지원업무가 30%에 가까운 정도로 다음으로 나타났다.

〈표 1〉 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)		구분	빈도(명)	백분율(%)
부양가족	없음	6	3.4	근속년수	15년 미만	-	-
	1명	54	30.7		15~20년 미만	2	1.1
	2명	42	23.9		20~25년 미만	1	0.6
	3명	50	28.4		25~30년 미만	17	9.7
	4명 이상	24	13.6		30년 이상	156	88.6
최종학력	중졸이하	45	25.6	직무	생산	91	51.7
	고졸	120	68.2		품질	21	11.9
	전문대졸	6	3.4		외주/생산관리	11	6.3
	대졸	5	2.8		지원업무	49	27.8
					현장관리	4	2.3

주) N = 176

2. 측정

정년퇴직 준비교육의 효용성은 일반적인 교육 프로그램의 실용성과 적절성을 포함한 개념으로, 임진택(2007)의 연구를 토대로 내용적 측면에서 교육이 참가자의 퇴직 후 사회적응에 도움이 되었는지와 방법적 측면에서 교육의 횟수와 분량 등이 적절하게 구성되었는지에 대한 인식으로 정의하였다. 효용성의 측정은 임진택(2007)의 연구에서 사후평가에 사용된 7개의 문항을 사용하였다. 정년퇴직 준비교육의 참여도는 참여자의 프로그램 참석의지, 교육에서 요구하는 목표달성 의지, 적극적이고 능동적인 참여 등을 포함하는 개념으로, 참여자가 정년퇴직 준비교육에 얼마나 적극적으로 관여하는 정도로 정의하였다(이수경, 2002). 측정은 이수경(2002)의 연구에서 사용한 7개의 문항을 사용하였다.

정년퇴직 준비 교육만족도는 정선정(2014)의 연구를 토대로 참여자가 교육에서 제공하는 제반 내용과 활동을 통하여 경험하게 되는 전반적인 만족으로 정의하였으며, 그녀가 사용한 문항들 중 4개를 정년퇴직 준비교육에 부합하도록 수정하여 활용하였다. 기업이미지는 김찬중·조준희(2013)의 연구를 토대로 정년퇴직 준비교육의 참가자가 자신이 속한 기업에 대해 전반적으로 인식하는 호감과 정서적인 우호성의 정도로 정의하였고, 이들과 이수동과 류선호(2013)의 연구에서 사용한 9개의 문항을 사용하여 측정하였다. 지식공유의도는 전정호(2012)와 김형진 등(2017)의 연구를 토대로 참여자가 업무와 관련하여 획득하거나 창조한 아이디어나 정보 등을 조직 내의 타인들과 자발적으로 공유하려는 성향 및 의지로 정의하였고, 측정은 김형진 등(2017)의 연구에서 활용한 7개 문항을 사용하였다.

IV. 연구 결과

1. 신뢰도와 타당도분석

본 연구에서 사용된 변수들의 측정하기 위한 문항들에 대한 신뢰도 분석은 내적일관성 검증을 통하여 실시하였다. 분석 결과, <표 2>와 <표 3>에서 보는 바와 같이, 크론바흐 알파값이 가장 낮은 변수인 교육만족도의 측정값이 .672로, Van de Van & Ferry(1980)가 제시한 기준을 충족하여 사용한 변수들의 신뢰도를 확보하였다. 변수들의 타당도 분석을 위해 직각회전방법을 이용한 주성분분석을 실시하였으며, 각 변수를 측정하기 위하여 사용된 문항들이 고유치가 1이상인 하나의 요인으로 도출되었다.

정년퇴직 준비교육의 참가자가 응답한 변수들 중 고유값이 가장 낮은 교육만족도의 고유값은 1.340에 설명비율은 5.585%로 나타났으며, 4개 변수는 전체 변량의 60% 가까이를 설명하였다(<표 2> 참조).

〈표 2〉 요인분석 결과(교육 참가자 응답)

문 항	요인			
	기업이미지	효용성	참여도	교육만족도
회사의 목표 및 핵심가치는 좋고 종업원도 대체로 만족하는 편	.831			
회사는 공동의 문제해결을 위한 가치기준이 잘 형성됨	.823			
회사의 최고경영자는 종업원들로부터 인격적인 존경받음	.756			
업계의 선도적 위치를 점하고 있으며 타사에 많은 영향을 끼침	.745			
직업윤리의식, 성숙된 공유가치를 통해 자율적 업무수행이 가능	.744			
회사의 역사를 되돌아보면 자랑스러운 생각	.709			
회사만의 역사와 전통 그리고 독특한 분위기에 긍지 느낌	.672			
회사는 제품가격이나 공급물량에서 업계의 주도권을 잡음	.632			
회사의 역사는 종업원의 사기진작에 영향을 줌	.552			
본 교육 내용은 내가 사회적응에 필요한 내용으로 구성됨		.699		
본 교육을 통해서 나는 사회적응에 대해 자신감이 생김		.695		
나는 본 교육 내용을 실제 사회적응에 활용할 것임		.685		
본 교육에서 컨설팅 횟수나 교육의 분량은 나에게 적절함		.675		
본 교육의 내용이나 구성은 나의 상황/여건에 적절한 수준		.664		
본 교육은 내가 사회적응 시에 유용하게 활용		.657		
본 교육에서 컨설팅 내용이나 교육은 내가 이해하기 쉽게 진행		.589		
퇴직 후의 삶을 풍요롭게 하고자 본 교육에 적극적으로 참여			.837	
본 교육에 능동적으로 참여함			.799	
본 교육에서 요구하는 것을 달성하고자 성실히 노력함			.764	
본 교육에 결석하지 않으려고 노력함			.754	
본 교육에 대해 전반적으로 만족함				.678
본 교육이 퇴직 후의 삶에 대한 진로 모색에 도움이 됨				.675
본 교육은 사회진출을 앞두고 있는 나에게 유용함				.668
본 교육을 향후의 퇴직자들이 될 동료 및 후배 등에게 추천				.654
신뢰성계수(cronbach' alpha)	.900	.871	.886	.672
고유값(eigen value)	8.042	3.334	1.416	1.340
설명비율(%)	33.510	13.893	5.900	5.585
누적설명비율(%)		47.402	53.302	58.887

정년퇴직 준비교육 참가자의 직속상사가 응답한 참가자의 지식공유의도는 고유값이 4.620이었으며, 전체 변량의 66%를 설명하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구를 위하여 사용한 변수들이 타당함을 통계적으로 확인하였다(<표 3> 참조).

〈표 3〉 요인분석 결과(직속상사 응답)

문 항	요인
	지식공유의도
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 회사발전이나 고객만족을 위한 토론에 기꺼이 시간을 더 낼 것	.873
교육 전에 비해 현재, 그/그녀회사에 중요한 문제가 생기면 모든 구성원들이 이를 위한 회의에 더욱 기꺼이 참여할 것	.861
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 동료들과 다양한 정보나 자료(예, 기술동향 등)들을 더욱 더 정기적으로 교환하고 싶음	.823
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 동료들과 정기적인 모임을 통해 다양한 정보, 지식, 노하우 등을 더 자주 이야기하고자 함	.812
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 회사의 동료들과 비공식적 자리에서도 회사나 업무관련 새로운 정보나 지식을 더욱 나눌 것	.805
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 시장상황/고객에 관한 정보/자료들이 더욱 정기적으로 회사차원에서 공유되어야 한다고 생각	.760
교육 전에 비해 현재, 그/그녀는 동료들에게 다양한 정보, 지식을 제공하고, 제공받는 것이 더욱 당연한 일이라고 생각	.744
신뢰성계수(cronbach' alpha)	.914
고유값(eigen value)	4.620
설명비율(%)	66.002

(3) 상관관계 분석

〈표 4〉는 본 연구에서 사용한 통제변수와 독립 및 매개변수, 그리고 종속변수들에 대한 평균 및 표준편차와 이들 변수들 간의 상관관계를 보여주고 있다. 상관관계가 가장 높게 나타난 것은 참여도와 효용성간의 관계로, .589의 값을 보였다. 이는 다중공선성을 판단하는 지표인 분산팽창계수(Variance Inflation Factor) 값 10 이하라는 조건을 충족하는 것이므로, 본 연구에서 사용한 변수들에 대한 다중공선성에 대한 문제는 발생되지 않음을 확인하였다.

〈표 4〉 상관관계 분석

변수 ⁴⁾	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 부양가족	3.182	1.117	1							
2. 최종학력	1.835	.615	.019	1						
3. 근속연수	4.858	.450	-.051	.039	1					
4. 직무	2.171	1.371	-.102	.203**	.104	1				
5. 효용성	3.311	.573	-.049	.019	-.008	.014	1			
6. 참여도	3.546	.754	.055	-.033	.095	-.010	.589**	1		
7. 교육만족도	3.642	.555	.030	.123	-.027	.156*	.495**	.431**	1	
8. 기업이미지	3.333	.630	-.106	.016	.040	.298**	.420**	.318**	.235**	1
9. 지식공유의도 ⁵⁾	3.232	.660	-.027	.139	-.009	.279**	.165*	.023	.130	.284**

주) N=176, * $p < .05$, ** $p < .01$

2. 가설 검증

본 연구의 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 5>를 통해서 확인할 수 있다. 가설 검증에 앞서서 통제변수 중 유의한 관계를 보이는 변수는 직무로, 현장관리에 비해 타 업무를 담당하는 정년퇴직 준비교육 참가자들의 교육만족도가 낮은 것으로 나타났다. 이외에 직무는 기업이미지나 지식공유의도와는 유의한 관계를 보이지 못하였고, 부양가족의 수나 최종학력 및 근속연수는 정년퇴직 준비교육의 효과인 세 변수와 유의한 관계를 나타내지 못하였다.

가설 1~가설 3은 정년퇴직 준비교육의 특징이 교육만족도, 기업이미지, 지식공유의도에 미치는 영향에 관한 것으로, <표 5>의 모형2, 모형4, 모형6을 통해서 가설의 지지여부를 확인할 수 있다. 정년퇴직 준비교육의 효용성은 교육의 효과인 세 변수와 모두 유의적인 정(+)의 관계를 보여, 이와 관련된 가설 1-1, 2-1, 3-1은 모두 지지되었다. 하지만 정년퇴직 준비교육의 참여도는 교육만족도에만 유의적인 정(+)의 관계를 보였을 뿐, 나머지 두 변수와는 유의적 관계를 보이지 못하였다. 따라서 가설 1-2는 지지되었고, 가설 2-2와 가설 3-2는 기각되었다.

가설 4는 정년퇴직 준비교육의 효과인 교육만족도와 기업이미지가 정년퇴직 준비교육의 특징이 지식공유의도에 미치는 영향을 매개할 것이라는 것으로, Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증방식을 적용하여 가설을 검증하고자 추가분석을 실시하여 <표 5>의 모형 7

4) 부양가족(1=0명, 2=1명, 3=2명, 4=3명, 5=4명 이상), 최종학력(1=중졸, 2=고졸, 3=전문대졸, 4=대졸, 5=대학원 이상), 근속연수(1=15년 미만, 2=15~20년 미만, 3=20~25년 미만, 4=25~30년 미만, 5=30년 이상), 직무(1=생산, 2=품질, 3=외주/생산관리, 4=지원업무, 5=현장관리)

5) 직속상사 응답

과 모형 8에 제시하였다. 한 결과, 정년퇴직 준비교육의 효용성과 교육만족도 간의 관계($\beta_1 = .363$, $p < .001$) 및 효용성과 지식공유의도 간의 관계($\beta_2 = .216$, $p < .01$)는 정(+)의 유의성을 보였지만, 정년퇴직 준비교육의 특성과 교육만족도가 동시에 투입된 <표 5>의 모형 7에서 교육만족도와 지식공유의도의 관계($\beta_4 = .597$)는 유의적이지 않았다. 따라서 이와 관련된 가설 4-1은 기각되었다. 다음으로, 정년퇴직 준비교육의 효용성과 기업이미지 간의 관계($\beta_1 = .344$, $p < .001$) 및 효용성과 지식공유의도 간의 관계($\beta_2 = .216$, $p < .01$)는 정(+)의 유의성을 보였고, 정년퇴직 준비교육의 특성과 기업이미지가 동시에 투입된 <표 5>의 모형 8에서 기업이미지와 지식공유의도의 관계($\beta_4 = .193$, $p < .05$)만 정(+)의 유의성을 보였다. 이는 기업이미지가 정년퇴직 준비교육의 효용성이 지식공유의도에 미치는 영향을 완전 매개함을 의미하므로, 이와 관련된 가설 4-2는 지지되었다.

<표 5> 회귀분석

변수	교육만족도		기업이미지		지식공유의도			
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6	Model7	Model8
부양가족	.013	.027	-.075	-.059	.017	.032	.031	.044
최종학력	.104	.097	-.027	-.033	.080	.077	.071	.083
근속년수	-.037	-.052	-.005	-.012	-.046	-.034	-.031	-.031
직무_생산	-.629**	-.556**	-.262	-.191	-.065	-.017	.012	.020
직무_품질	-.520**	-.432**	-.080	-.010	.129	.146	.169	.148
직무_외주/관리	-.330*	-.242*	-.135	-.060	-.120	.148	.161	.160
직무_지원	-.469*	-.401*	.098	.164	.239	.283	.304	.251
효용성		.363***		.344***		.216**	.197*	.150
참여도		.206**		.118		-.074	-.085	-.097
교육만족도							.597	
기업이미지								.193*
Adjusted R^2	.040	.300	.078	.254	.073	.096	.093	.119
ΔR^2	.078	.257	.115	.177	.110	.032	.002	.026
F change	2.035	32.150	3.117	20.810	2.974	3.146	.356	5.226

주) $N = 176$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (단측검정)

이러한 연구결과는 교육훈련에 대한 기존 선행연구들의 주장에 부합하고 있다. 먼저 교육만족도는 정년퇴직 준비교육의 효용성과 참여도가 높을수록 향상되었는데, 이는 이수경(2020)의 연구에서 교육내용이 자신의 교육목적에 부합하는 실질적이고 실재감이 높을수록 교육에 대한 만족도가 향상된다는 내용과 일치하는 결과이다. 이외에 강계영 등(2011), 박표진·기영화(2016)가 주장한 교육효용성의 중요성도 확인할 수 있었다. 또한 본 연구에서

는 정년퇴직 준비교육의 효용성은 참가자의 기업에 대한 이미지를 향상시키고 동료 및 기업에게 자신의 지식을 전달하려는 의지 또한 높임을 알 수 있었다. 이는 이창영 등(2016) 및 정유리·차석빈(2008)은 기업의 교육훈련은 업무 관련된 지식뿐만 아니라 기업에 대한 이미지와 충성도 향상에 기여한다는 내용과 맥을 같이하며, 허명숙·천명중(2007) 및 Matzler & Mueller(2011)의 주장과 같이 교육은 참가자들의 지식공유의도를 향상시킨다는 주장을 뒷받침하는 결과이다.

그리고 본 연구에서는 정년퇴직자들의 지식공유의도를 향상시키는 방안으로 기업이미지가 매개라는 중요한 역할을 하고 있음을 실증적으로 보여주었다. 즉, 정년퇴직 준비교육이 참가자의 기업이미지 제고를 통하여 지식공유의도를 높이는 메커니즘을 밝힘으로써, 지식공유의도를 높이는 방안에 대한 좀 더 명확한 프로세스를 규명하였다는 점에서 본 연구의 의미를 찾을 수 있다.

V. 결 론

본 연구는 베이비부머 세대의 대규모 정년퇴직이 이루어지면서 기업의 일선 현장에서 이들이 가진 지식의 전수가 제대로 이루어지지 않아 발생하는 문제점이 많다는 점에 초점을 두고, 이들의 지식공유의도를 증가시킬 수 있는 방안을 모색하려는 의도로 시작되었다. 지식공유에 대한 기존 연구들은 공유자 개인이 동료들에 대한 애착과 같은 개인 대 개인 간의 관계에 초점을 두고 연구하였지만, 이는 기업차원에서 정년퇴직자들의 지식공유를 활성화하기 위한 방안으로 접근하기에는 한계가 있었다. 그리하여 본 연구에서는 기업차원에서 정년퇴직자들이 가진 업무 관련한 지식을 동료 및 기업에 자발적으로 전수할 수 있도록 그 의지를 확산시키는 방법을 모색하게 되었고, 정년퇴직을 앞둔 구성원들을 대상으로 퇴직으로 인한 변화에 대한 적응과 퇴직 후 삶에 대한 대비 차원에서 제공하는 정년퇴직 준비교육에 관심을 두게 되었다. 정년퇴직 준비교육이 참가자들의 만족과 함께 자신의 헌신과 노력이 담긴 곳이자 교육을 제공해주는 기업에 대한 이미지 제고를 통하여 궁극적으로 정년퇴직자들의 체화된 지식을 동료 및 기업에게 제공하려는 의지를 북돋을 것으로 판단하였다.

이러한 연구목적을 달성하고자 정년퇴직 준비교육을 우수하게 수행하고 있는 기업의 교육 참가자들과 그들의 직속상사들에게 설문조사를 실시하였다. 연구결과, 정년퇴직 준비교육이 실용적이고 적절하다고 판단하는 효용성을 높게 인식할수록 교육에 대한 만족도와 함께 기업이미지를 제고하고 지식공유의도를 향상시킴을 확인하였다. 이러한 변수들 간의 관계를 보다 명확하게 규명하고자 교육만족도와 기업이미지의 매개효과를 검증한 결과, 기업이미지는 정년퇴직 준비교육의 효용성이 지식공유의도에 미치는 영향을 완전 매개함을

확인할 수 있었다.

이러한 연구결과는 다음과 같은 학문적, 실무적 시사점을 지니고 있다. 먼저, 기존 연구들은 정년퇴직자들의 지식을 활용하기 위한 방안으로 전직지원이나 재취업 등에 국한되었지만, 정년퇴직자들이 보유한 지식을 체득할 기회를 제공한 현 기업에게 지식을 전달할 수 있는 방안을 모색할 필요성을 인식하게 된 계기가 될 수 있다. 즉, 정년 퇴직자의 전직지원은 퇴직자 개인에게는 자신의 지적자본을 자산으로 실현할 수 있는 기회가 되지만 현 기업의 입장에서는 그들이 자사에 근무하면서 체득한 중요한 지식을 활용하지 못한다는 한계가 있고, 퇴직자를 재고용하는 것은 퇴직자가 보유한 지식을 활용할 수 있다는 점에서는 긍정적이지만 이들이 퇴직하게 되면 그들이 보유한 지식을 잃게 된다는 점은 해결할 수 없다. 하지만, 본 연구 결과와 같이, 퇴직자들에게 자사의 이미지를 보다 좋게 인식할 수 있는 다양한 방법을 실시하게 될 경우, 그들은 자신의 지적자본을 자발적으로 동료 또는 기업에게 양도할 수 있으므로 지속적으로 이러한 지식을 보유 및 활용할 기회를 획득할 수 있다. 따라서 본 연구는 퇴직으로 인한 지식공백을 우려한 김현수(2014), 이상훈 등(2014), 허아랑·김근세(2013) 등의 주장을 해결할 수 있는 실질적인 방안을 실증적으로 보여주었다. 즉, 숙련된 근로자들의 정년퇴직으로 인하여 발생될 지식의 공백을 해결하기 위해서는 정년 퇴직자가 지닌 지식을 활용할 수 있는 보다 직접적인 방법인 그들의 지식공유의도를 높이는 방안에 대한 연구가 필요함을 본 연구를 통해서 확인할 수 있었다. 또한 학문적으로 본 연구는 구성원의 지식공유의도를 향상시킬 수 있는 기업차원의 방법을 제시하였다는 점에서 의미가 있다. 기존 연구들은 주로 개인 대 개인 간의 관계에 초점을 두고 있었기에 기업차원에서 지식공유의도를 향상시킬 수 있는 개입이 한계가 있다고 보았지만, 본 연구를 통해서 지식을 보유한 자가 지니는 기업에 대한 이미지 및 호의나 충성 등이 지식공유를 위한 자발적 의지를 향상시킬 수 있음을 실증적으로 증명하였으므로, 기업차원에서 지식공유의도를 높이는 보다 직접적인 방안에 대한 연구가 향후에는 보다 더 활발히 이루어질 수 있을 것이다.

실무적으로도 본 연구는 기업에서 다양한 목적으로 수행하는 교육일지라도 목적 이외에 기업의 이미지 제고와 함께 지적 자산 향상을 도모할 수 있음을 보여주었다는 점에서 시사하는 바가 적지 않을 것이다. 따라서 특정 목적을 지닌 교육이라도 하더라도 기업이미지 제고 프로그램 또는 교육을 통해서 획득한 지식을 자발적으로 동료 또는 기업에 전수하는 방안과 같은 교육이 함께 이루어지도록 교육 프로그램의 개선이 필요하다.

하지만, 이러한 시사점을 가졌음에도 불구하고 본 연구는 여러 문제점 또한 내포하고 있다. 먼저, 정년퇴직을 앞두고 있는 구성원들이 자신이 보유한 지식을 동료 또는 기업에게 전달하려는 의지는 현 직무에 대한 만족이나 자신의 성향 등 다양한 요소들로부터 영향을 받을 수 있음에도 불구하고, 본 연구에서는 정년퇴직 준비교육만을 고려하였다는 점에서 근본적인 한계점을 가진다. 다음으로, 정년퇴직 준비교육의 목적이 정년퇴직자들이

보유한 지식을 동료 또는 기업에 자발적으로 전달하려는 의지를 높이기 위한 것이 아니었기에, 정년퇴직 준비교육에 초점을 둔다는 것 자체가 명확한 한계성을 지니고 있는 것이다. 표본과 관련한 문제점으로, 설문응답자가 한 기업의 구성원이라는 점은 본 연구결과가 그 기업의 특성이 반영된 결과일 수 있다는 비판에서 자유로울 수 없다. 아울러, 직속상사가 정년퇴직자들의 지식공유의도를 평가하면서 객관성과 동일방법편의 문제를 해결하고자 하였지만, 지식공유의도가 퇴직자 개인의 특성이 미치는 영향을 배제하지 못하였고 정년퇴직 준비교육을 통해서 어느 정도 변화되었는지를 파악하지는 못하였다. 이외에도 정년퇴직 준비교육의 질과 같이 정년퇴직 준비교육에 대한 보다 다양한 차원에서 평가하지 못하였다는 점과 교육 참가자의 직무에 따라 교육만족도가 달라지는 이유를 제시하지 못한 한계점도 지니고 있다. 향후 연구에서는 대학교육 또는 전직지원을 위한 교육의 질을 측정할 연구들을 참조하는 등의 노력을 통해서 이러한 한계점들을 극복하기 위한 노력이 필요할 것이다.

이러한 많은 문제점에도 불구하고, 구성원이 지닌 지적자본을 자발적으로 동료 및 기업에게 전수하도록 유발하는 기업차원의 노력이 필요함을 인식하고, 그 과정에서 기업이미지의 중요성을 파악했다는 점, 그리고 윤리경영의 실행방법을 조직 내부에서도 찾을 수 있음을 확인하였다는 점에서 본 연구의 시사점이 있다 할 것이다.

[참고 문헌]

- 강계영·송인암·황희중. (2011). 교육서비스 관련 상품 판매요인에 대한 교육서비스 만족이 재등록과 구전효과에 미치는 영향, 『유통과학연구』, 9(3), 15-23.
- 고용노동부. (2013). 「고용상 연령차별 금지 및 고령자 촉진에 관한 법률 개정안」, 법제처.
- 김남열·전현규·김민용. (2016). 공기업 현장근로자의 지식은폐 및 지식전이 의도에 관한 실증연구, 『경영교육연구』, 31(6), 337-364.
- 김남희·주영주·유화영. (2018). 플립러닝을 적용한 교직과목에서 교수설계 질, 지식공유태도, 지식공유 행동 및 만족도 간의 관계 규명, 『교육정보미디어연구』, 24(1), 201-221.
- 김병진. (2019). 여행사의 윤리경영이 기업이미지 및 기업성과 향상에 미치는 영향, 『호텔관광연구』, 21(4), 100-113.
- 김영복·최만기. (2011). 윤리경영 이해관계자 호응 기업이미지 및 조직성과에 관한 실증연구, 『윤리경영연구』, 13(1), 2-57.
- 김인찬·백승령. (2019). 학습기대와 지식공유 지각이 사용자 만족과 지속사용에 미치는 영향, 『정보시스템연구』, 28(4), 377-401.
- 김주동·최성우. (2011). 지방정부 공무원들의 퇴직준비교육프로그램 설계 및 개발 방향 탐색 연구, 『평생교육·HRD연구』, 7(2), 99-124.
- 김찬중·조준희. (2013). 윤리경영과 조직성과간의 관계에서 직무만족과 기업이미지의 매개효과, 『기업경영연구』, 20(1), 43-61.
- 김창호·최용신. (2010). 공기업 전직지원제도가 조직신뢰 및 몰입과 기업성과에 미치는 영향, 『한국인사행정학회보』, 9(3), 99-127.
- 김현수. (2014). 퇴직·고경력 과학기술자의 퇴직준비 실태와 진로전환 지원방안 연구, 『산업교육연구』, 29, 61-82.
- 김형진·양동민·심덕섭. (2017). 지식공유의 선행요인 및 성과에 관한 연구 - 과업상호의존성의 조절효과 검증 -, 『경영학연구』, 46(5), 1367-1395.
- 박노윤·김중배. (2018). 조직관리 관점에서 살펴본 유한김벌리의 CSV활동 특성, 『윤리경영연구』, 18(2), 57-90.
- 박준성. (2012). POSCO의 정년연장형 임금피크제 사례, 『산업관계연구』, 22(4), 1-29.
- 박표진·기영화. (2009). 퇴직준비교육이 교원의 성공적 노후에 미치는 영향, 『평생교육·HRD연구』, 5(1), 181-209.
- 봉미희·서현웅·서원식. (2014). 지식품질이 지식공유와 업무성과에 미치는 영향 - 특1급 호텔 중심으로 -, 『관광학연구』, 38(8), 295-319.
- 서정욱·조덕호. (2019). 퇴직공무원 생활만족 결정요인에 관한 탐색적 연구: 퇴직준비교육, 자원봉사활동, 경제활동을 중심으로, 『한국지방자치연구』, 21(2), 73-94.
- 손유미. (2014). 베이비붐 세대의 일자리 현황과 과제, 『HRD Review』, 17(3), 32-51.
- 오성호·김보영. (2016). 연구개발 직군의 실행공동체 동기요인과 지원요인이 지식공유와 만족도 및 학습전이에 미치는 영향, 『대한경영학회지』, 29(10), 1431-1457.
- 윤각·서상희. (2003). 기업의 사회공헌활동과 기업광고가 기업이미지와 브랜드 태도에 미치는 영향력에

- 관한 연구, 『광고연구』, 61, 47-72.
- 이나림·정홍열. (2017). 교육훈련 투자가 경영성과에 미치는 영향, 『인적자원관리연구』, 24(2), 49-61.
- 이상훈·박태수·표민호. (2014). 숙련퇴직자의 아웃플레이스먼트 도입방안에 관한 연구: 국내 철강업체의 사례를 중심으로, 『대한경영학회지』, 27(12), 2265-2285.
- 이수경. (2020). 플립러닝을 적용한 교직과목 수업에서의 사전학습참여, 과제가치, 학습실재감, 수업참여, 학습만족간의 구조적 관계, 『학습자중심교과교육연구』, 20(2), 1227-1253.
- 이수동·류선호. (2013). 외식기업의 사회적 책임이 기업이미지를 통해 구매의도에 미치는 영향, 『경영교육연구』, 28(5), 303-327.
- 이영균·최창희. (2006). 교원의 정년퇴직에 관한 바람직한 정책방향, 『한국공공관리학보』, 20(1), 73-98.
- 이주일. (2003). 기업구성원의 퇴직에 대한 태도 및 퇴직준비교육 요구, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 16(1), 57-79.
- 이창영·이재훈·안성익·이주완. (2016). 전직지원서비스 관련 교육훈련특성과 효과성에 관한 연구: 교육훈련만족도의 매개효과를 중심으로, 『경영교육연구』, 31(2), 391-420.
- 이호복·이규만. (2012). 직업군인의 전직지원제도 분석과 발전방안, 『경영컨설팅연구』, 12(3), 291-313.
- 인사혁신처. (2018). 『공직자 인생2막 미래설계를 위한 유망직종 가이드북』, 인사혁신처.
- 임두빈·전용일. (2014). 60세 정년연장제도가 임금피크제 도입 고려시 퇴직연금에 미치는 영향, 『한국경제연구』, 32(4), 69-96.
- 임주연. (2008). 『정년퇴직준비프로그램이 대기업 생산직 근로자의 퇴직 후 삶의 기대와 불안 및 퇴직준비도에 미치는 효과』, 석사학위논문, 경북대학교 대학원.
- 임진택. (2007). 『제대군인 교육효과 평가시스템 구축에 관한 연구』, 서울: 한국보훈복지의료공단 보훈교육연구원.
- 장홀·명순영·유규창. (2018). 윤리경영제도가 구성원의 조직기반자극심에 미치는 영향: CEO의 기업가 정신과 자기초월가치의 조절효과, 『윤리경영연구』, 18(2), 119-145.
- 전정호. (2012). 조직후원인식과 경영진에 대한 신뢰가 지식공유에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로, 『경영교육연구』, 27(5), 155-182.
- 정무관. (2019). 퇴직예정자의 이타주의, 경력만족, 주관적 웰빙이 지식이전을 위한 협력에 미치는 영향-지방 제조업체를 중심으로-, 『지역산업연구』, 42(4), 283-301.
- 정무관·최항석·이해영·김민지. (2014). 학습자의 특성과 이러닝 시스템이 강의만족에 미치는 영향에 관한 연구: 강의몰입의 매개효과를 중심으로, 『상업교육연구』, 28(3), 21-50.
- 정선정. (2014). 실업자 직업훈련생의 훈련서비스 품질과 훈련만족도 및 고용 가능성의 관계, 『직업교육연구』, 33(1), 1-28.
- 정유리·차석빈. (2008). 교육서비스품질, 학생만족 및 학교충성도간의 관계 연구: 관광관련학과 특수대학원생을 중심으로, 『관광연구』, 23(2), 139-155.
- 조혜진·김민정. (2011). 은퇴기 단계에 따른 은퇴자 특성 연구, 『소비문화연구』, 14(4), 139-163.
- 주영주·김나영·김가연. (2010). 사이버교육생의 자기효능감, 내적통제소재, 조직의 지원, 몰입, 만족도 및 학습지속의향간의 구조적 관계 규명, 『교육공학연구』, 26(1), 25-55.
- 차갑부. (1999). 퇴직 전·후 교육 프로그램 연계 모형 개발에 관한 연구, 『교육학연구』, 37(1), 347-368.
- 최덕철·이경오. (2000). 대학교육서비스 마케팅모형 구축에 관한 연구, 『마케팅과학연구』, 6, 339-366.

- 통계개발원. (2016). 『한국의 사회동향 2016』, 통계청.
- 허명숙·천명중. (2007). 『지식경영시스템』, 서울: 한경사.
- 허아랑·김근세. (2013). 고령화 시대의 고경력 과학기술인 활용 연구: ReSEAT 프로그램의 사업평가와 만족도를 중심으로, 『한국행정논집』, 25(3), 667-691.
- 황병일. (2004). 서비스 고객 충성도 형성과정에서 기업이미지 매개역할, 『광고연구』, 62, 133-160.
- AARP. (1999). *AARP/Modern Maturity Sexuality Study*. AARP: DC.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, J., Winston, Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Elliott, K. M., & Shin, D. (2002). Student satisfaction: An alternative approach to assessing this important concept. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24(2): 197-209.
- Ford, R., Heisler, W., & McCreary, W. (2008). Leading change with the 5-P model “Complexing” the Swan and dolphin hotels at Walt disney world. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(2), 191-205.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Lee, J. Kim, Y., & Kim, M. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal*, 19(3), 48-60.
- Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing-examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32, 317-329.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge?. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415.
- Reitzig, M. (2004). Improving patent valuations for management purposes - validating new indicators by analyzing application rationales. *Research Policy*, 33(6), 939-957.
- Salisbury, M. (2001). An Example of managing the knowledge creation process for a small work group. *Management Learning*, 32(3), 305-319.
- Song, J. H., & Chermack, T. J. (2008). A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the concepts of individual learning and learning organization culture. *Human Resource Development Review*, 7(4), 424-442.
- Van De Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

The Effects of Retirement Preparation Training on Education Satisfaction, Corporate Image, and Knowledge Sharing Intentions^{*}

Kil-Dong Kim^{**}·Muguan Jeong^{***}

It has been pointed out that research on ethical management was mainly focused on external relations or the activities of top-level managers. Therefore, this study aims to show theoretically and empirically that voluntary knowledge sharing is an important part of ethical management for corporate development. Specifically, this study was conducted with the aim to overcome the gap in knowledge and know-how that occurs in companies due to the large-scale retirement of baby boomers and to check whether knowledge sharing intentions can be improved through retirement preparation training provided to retirees. As aspects of retirement preparation training, effectiveness and participation were considered, and educational satisfaction, corporate image, and knowledge sharing intentions were considered the effects of the preparation training for retirement. Based on theories and previous studies related to these variables, education satisfaction and corporate image were considered to have mediating effects on the relationships between the characteristics of retirement preparation training and knowledge sharing intentions. In order to test the hypotheses established, a survey was conducted with participants in retirement preparation training and their direct supervisors with the cooperation of companies that provide systematic education for retirement and future social adaptation. The effectiveness of retirement preparation training was positively related to education satisfaction, corporate image, and knowledge sharing. However, participation in retirement preparation training was only positively related to education satisfaction. It was also confirmed that corporate image mediated the effectiveness of retirement preparation education on knowledge sharing intentions. Based on these findings, it was possible to better understand retirement preparation training for knowledge sharing intentions.

Key words: retirement preparation training, education satisfaction, corporate image, knowledge sharing intentions, ethical management

* This study is based on the first author's doctoral dissertation and has been modified and further developed.

** Management Department Director, Hankuk Fiber, kkdong07@naver.com, First Author

*** Associate Professor, College of Business, Kyungnam University, duryjmg@kyungnam.ac.kr, Corresponding Author

■ 저자 소개

김길동 (Kil-Dong Kim) 30년 가까이를 두산중공업에서 근무하였고, 현재 (주)한국화이바 관리 부장으로 재직 중이다. 경남대학교에서 조직행동 전공으로 박사학위를 취득하였고 지식경영과 교육훈련에 관한 연구를 수행하고 있으며, 「지역산업연구」 학술지에 논문을 게재해왔다.

정무관(Mugoan Jeong) 서강대학교에서 인사조직 및 전략으로 박사학위를 취득하고 현재 경남대학교 경영대학의 부교수로 재직 중이다. 이사회와 최고경영자에 대한 기본적인 관심을 두고 연구를 수행하였으며, 기업의 사회적 책임과 공헌활동과 같은 윤리경영에 대해서도 지속적인 연구를 진행해왔다. 「인사조직연구」, 「경영전략연구」, 「경영학연구」 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재했다.

기업의 사회적 책임과 이중적 고용전략의 딜레마¹⁾

정 홍 준²⁾

기업의 사회적 책임은 기업 내부의 인력 활용과 밀접한 관계를 가질 것으로 예상되지만 이에 대한 실증연구는 흔하지 않다. 본 연구의 목적은 고용관계가 다양화되고 있는 상황에서 기업의 사회적 책임 활동에의 참여가 비정규직의 활용이나 내부노동시장 정책 등 고용전략에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 한국노동연구원의 사업체패널자료를 분석한 결과, 기업의 사회적 책임 정책에의 참여는 내부노동시장 정책과 정(+)의 관계를 가지며 직접고용 비정규직 비율과는 부(-)의 관계를 보여 이해관계자이론을 지지하는 것처럼 보였다. 그러나 기업의 사회적 책임 정책에의 참여는 간접고용 비정규직 비율과 정(+)의 관계를 보여 결과적으로 기업의 사회적 책임은 비정규직의 활용에 있어 서로 다른 효과를 나타냈다. 이러한 결과는 기업의 사회적 책임 정책이 정규직에 대한 책임을 강화하되, 비정규직에 대해선 기업 내 진입을 막고 외부화하는 것으로 본 연구의 결론에서 우리나라 기업의 고용형태에 따른 선택적 사회적 책임을 토론하였다.

핵심어 : 기업의 사회적 책임, 고용관계, 내부노동시장, 직접고용 비정규직, 간접고용 비정규직, 기업의 선택적 책임

* 논문투고일: 2020년 12월 4일 논문수정완료일: 2020년 12월 15일 논문게재확정일: 2020년 12월 16일

1) 본 연구는 2015년 한국고용노사관계학회 학술대회에서 발표된 논문(제목: 내부노동시장 및 비정규직 활용에 대한 기업의 사회적 책임 효과)을 대폭 수정함

2) 서울과학기술대학교 경영학과 조교수, hjunjung@seoultech.ac.kr, 제1저자/교신저자

I. 서론

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)에 관한 연구는 1960년대 시작되어 현재까지도 경영학의 다양한 분야에서 왕성한 연구결과로 나타나고 있다. 초기 연구들은 기업의 사회적 책임과 기업의 경제적 성과 간의 관계를 규명하는 것이었다(예: Cochran & Wood, 1984). 예를 들어 적극적인 환경보호 정책은 기업주가에 긍정적인 영향을 미치고 궁극적으로 기업의 경제적 성과 및 주주의 이해를 대변할 수 있다는 식이었다. 초기의 연구가 기업성가에 초점을 두었다면 최근의 연구는 내부 구성원의 태도에 미치는 영향으로 연구가 확대되어 왔다(e.g., Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Bhattacharya, Sen, Korschun, 2008). 아쉬운 점은 일련의 연구가 기업의 사회적 책임과 기업의 경제적 성과와 구성원에 미치는 영향을 다루고 있지만 정작 고용관계에 대한 연구는 흔치 않다는 점이다(정홍준·신민주, 2016). 특히 사회적으로 책임을 다하는 기업이 인력의 활용과 관련하여 어떤 고용 전략을 추구하고 있는지는 알기가 어려웠다.

본 연구의 목적은 기업의 사회적 책임과 고용정책 간의 관계를 살펴보는 것이다. 이를 위해 첫째, 기업의 사회적 책임이 고용의 내부화에 미치는 영향을 분석하였다. 기업의 사회적 책임은 주요 이해관계자인 기업 구성원의 이해를 중요하게 다루며 이러한 이유에서 유엔 컴팩트(UN Compact)나 ISO26000과 같은 국제적 행동준칙들은 노동자의 권리와 안전 등을 강조해 왔다. 기업의 사회적 책임활동 프로그램에 참여하는 다수의 기업들도 기업 구성원의 이해를 중요하게 인지하고 있는데 선행연구들은 기업의 사회적 책임이 기업 구성원들의 직무만족, 조직만족, 조직시민행동과 같은 직무태도에 긍정적인 영향이 있다고 분석하였다. 이처럼 기업의 사회적 책임이 개별 구성원들에게 미치는 영향이 큰 상황에서 본 연구는 기업의 사회적 책임과 기업의 내부노동시장에 미치는 영향을 분석하였다.

둘째, 기업의 사회적 책임과 고용의 외부화 관계를 살펴보는 것이다. 기술 발달과 함께 기업 간 경쟁이 커지면서 기업의 고용관계 또한 다양해지고 있다. 전통적인 고용형태인 정규직을 중심으로 하는 고용관계는 파편화되어 다양한 방식으로 분화되었으며 이 과정에서 고용의 외부화가 늘어나고 있다. 예를 들어 2000년대 초반부터 늘어나기 비정규직 고용은 유행처럼 늘어나 전체 임금노동자의 35%내외가 되었으며 비정규직 노동은 그 형태가 다양해서 계약직과 같은 직접고용 외에 용역, 파견과 같은 간접고용 노동이 크게 늘어났고 특수고용과 플랫폼 노동 같은 개별 외주화도 확대되고 있다. 이러한 상황에서 사회적으로 책임을 다하는 기업이 비정규직 고용에 대해 어떤 전략적 태도를 취하고 있는지를 살펴보았다.

본 연구는 기업의 사회적 책임에의 참여가 고용관계에 대한 직접적인 책임이 있는 구성원에 대해선 이해관계자이론에 입각하여 내부노동시장 정책을 늘릴 수 있지만 고용관계에 대한 책임이 없는 비정규직에 대해선 내부로의 진입을 막고 외부화 할 것이라는 가설을

수립하였다. 한국노동연구원의 사업체패널자료를 분석한 결과, 예상대로 기업의 사회적 책임정책에의 참여는 내부노동시장정책과 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 직접고용 비정규직 비율과도 부(-)의 관계를 보여 일관된 결과를 보였다. 그러나 기업의 사회적 책임정책에의 참여는 간접고용 비정규직 비율과는 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 표면적으로는 서로 충돌하는 결과로 보인다. 그러나 우리나라의 노동시장의 이중적 구조 및 한국 기업의 사회적 책임이 외부적 CSR로 경도되어 있는 특징들과 함께 이해한다면 기업의 사회적 책임과 고용관계 전략의 이중적 관계를 파악할 수 있다. 본 연구의 시사점은 기업의 사회적 책임이 고용정책에 미치는 영향을 분석한 것으로 사회적 책임에 적극적으로 참여하는 기업은 인력을 활용하는 데 있어 정규직과 비정규직으로 나누어 이중적인 전략을 취하고 있음을 확인한 것이다. 이러한 결과에 대해 본 연구의 토론파트에서 구체적으로 논의하였다.

II. 이론적 배경과 가설

1. 기업의 사회적 책임의 진화

기업의 사회적 책임은 다양하게 정의되어 왔으나 다수의 연구는 기업의 사회적 책임을 기업이 사회적 기대에 부응하여 이루어지는 윤리적 기업 활동(Zenisek, 1979)으로 이해하고 있으며 경제적·법적 요구를 넘어서는 기업의 자발적인 활동(McWilliams & Siegel, 2001)으로 개념화하고 있다. 기업의 사회적 책임의 개념을 둘러싼 초기의 논쟁은 기업은 누구를 위해, 어떤 책임이 있는지에 대한 엇갈린 주장에서 출발하였다. 잘 알려진 경제학자 Milton Friedman은 1970년 뉴욕타임즈 기고문에서 기업은 성장을 통해 주주들에게 이익을 제공하는 것이 가장 중요하고 근본적인 사회적 책임이라고 강조하였다. 이에 대해선 다수의 학자들이 생각을 달리하였다. 미국을 중심으로 한 학자들은 기업 활동의 결과가 사회적으로 나쁜 결과(예: 환경오염 등)를 가져오지 않도록 기업 스스로 이를 규제하는 것이 사회적 책임을 다하는 것이라고 주장하였다. 유럽에서도 기업의 사회적 책임에 대한 관심이 커져 자본주의 사회에서 정부의 역할은 점점 줄어들고, 기업의 역할이 확대되고 있는 만큼 기업들은 환경, 인권 등 사회적 책임을 다하고 정부는 이를 관리, 감독해야 한다는 주장이 제기되었다.

실제 기업의 역할과 영향력이 커지면서 많은 연구자들이 기업의 사회적 책임을 기업의 경제적 이익을 넘어서는 다차원적인 활동하고 이해했으며 Carroll(1979, 1991)은 기업의 사회적 책임을 경제적·법적·자선적·재량적 책임으로 나누어지며 기업의 성과에는 경제적 성과만이 아니라 사회적 성과와 환경적 성과가 함께 포함되어야 한다고 주장하였다. 그럼에

도 불구하고 기업의 사회적 책임이 정확하게 무엇을 의미하고, 어떤 활동이 책임 있는 활동인지에 대해서는 여전히 모호한 부분이 많았는데 기업의 사회적 책임 활동의 범위가 넓어 한마디로 정의내리기가 어렵기 때문이었다. 따라서 과거의 기업의 사회적 책임을 둘러싼 개념적 논쟁은 시간이 지나면서 CSR의 구체적인 활동에 대한 연구로 구체화되었다. 이와 관련하여 선행연구는 기업의 사회적 책임은 기부와 같은 공동체를 위한 사회적 책임 참여만이 아니라 사회적으로 책임 있는 생산 활동 및 고용관계와 관련된 관행들을 모두 포함한다고 설명한다(강수돌, 2020; 이영면, 2019; Matten & Moon, 2008).

더 나아가 기업의 사회적 책임에의 활동에 대해 윤리적이고 자발적으로만 바라볼 것이 아니라 기업이 사회적으로도 책임을 다하면서 동시에 기업의 성과를 동시에 달성하기 위한 경쟁우위 전략 중 하나로 바라보는 시각도 늘어나고 있다. 최근처럼 소비자의 목소리가 커지고 상품시장이 무한경쟁에 처해 있는 상황에서 기업의 사회적 활동에의 참여는 피할 수 없는 사회적 기대이기 때문에 이를 전략적으로 활용하는 것이 중요하다는 것이다. 이러한 맥락에서 선행연구는 기업이 사회적 책임에의 참여를 비용, 사회적 압력, 자비에 기초한 행위로만 바라볼 것이 아니라 기회, 혁신, 그리고 경쟁우위의 원천으로 바라보아야 하고 이를 위한 기업수준의 전략을 강조한 바 있다(Porter & Kramer, 2006). 이러한 관점에서 한국의 주요 대기업들은 이전까지 활발하게 참여해 온 불우이웃돕기와 같은 자선행위 중심의 사회공헌활동을 기업이 가지고 있는 경쟁우위와 결합하여 사회에 기여하는 새로운 활동으로 개발하고 있다(정홍준·노세리·송민수, 2019).

2. 기업의 사회적 책임을 설명하는 이론들

이론적인 측면에서 기업의 사회적 책임은 크게 이해관계자관점과 신제도주의관점에 의해 설명되어 왔다. 이 중 이해관계자이론은 기업 구성원들의 다양한 이해를 반영하고 규범적인 측면이 강조되며(Donaldson & Preston, 1995) 구성원들의 균형적인 이해를 통해 장기적인 기업성장(Wood & Jones, 1995)을 도모할 수 있다는 것인데, 이는 기업이 왜 사회적으로 책임 있는 활동을 해야 하는지를 잘 설명한다. 이해관계자 이론을 활용한 기업의 사회적 책임 관련 연구들은 개별 기업 내 이해관계자들인 주주, 노동자, 공급사, 고객, 지역사회 등의 균형적인 이해를 강조했지만 기업의 활동이 전 세계로 확대되면서 글로벌 가치사슬 차원에서의 사회적 책임이 주목을 받고 있다. 이러한 맥락에서 기업들은 현지 자회사만이 아니라 공급업체의 사회적 책임에 대해서도 중요하게 받아들이며 공동의 책임을 위해 노력하고 있다.

실증연구들은 사회적으로 책임지는 활동은 다양한 형태로 보상받을 수 있음을 보여줘 왔다. 예를 들어 기업의 사회적 책임이 주주만의 이해가 아닌 다양한 이해관계자의 균형적인 이해를 추구하는 과정에서 기업의 가치를 재생산하고(Peloza & Shang, 2011), 이를 통

해 사회적 정당성을 획득하게 되며(Wood, 1991), 결과적으로 기업의 경제적 성과에도 긍정적인 영향을 미치게 됨을 입증해 왔다(Doh, Howton, Howton, & Siegel, 2010). 실제 그동안 수많은 연구들은 기업의 사회적 책임과 기업의 재무적 성과 간에 정(+)의 관계를 입증해 왔다(Brammer & Millington, 2008; Lev, Petrovits, Radhakrishnan, 2010; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003). 국내연구로 기업의 사회적 책임활동은 대체로 기업가치(전웅수, 이경일, 고세라, 손성진, 2013), 미래의 경영성과(권순용·김도연, 2014), 및 재무적 성과에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다.

이해관계자이론은 기업의 사회적 책임에의 참여가 이해관계자들의 균형적인 이해를 통해 장기적으로 기업의 지속가능성을 제공한다는 논리를 제공하지만 이에 대한 비판적 의견도 적지 않다. 이해관계자 이론을 바탕으로 한 기업의 사회적 책임에 대한 비판적인 주장은 우선 이해관계자들의 균형적인 이해를 도모하는 것이 쉽지 않을 뿐만 아니라 기업의 사회적 책임에의 참여가 기업성으로 이어지기 까지 상당한 시간이 소요된다는 근거를 제시하고 있다. 또한 이해관계자 이론이 가진 한계는 기업의 사회적 책임활동에 투입되는 비용을 설명하기 어렵다는 지적이다(Ullmann, 1985; Waddock & Graves, 1997; Campbell, 2007). 앞서 논의한대로 기업의 사회적 책임 활동은 하면 좋지만(Doing is good for firm) 기업이 사회적 책임활동에 필요한 추가적인 비용을 감당할 수만 있어야만 한다(Freeman, 1984, p.38). 예를 들면, 기업의 사회적 책임활동 가운데 기부금 등의 사회공헌활동은 추가적인 비용이 들며 환경오염 방지를 위한 시설의 건립과 유지 역시 중요한 사회적 책임활동이지만 상품생산원가를 넘어서 추가적 예산을 필요로 한다. 이러한 이유에서 Harrison & Freeman(1999)은 기업이 사회적 책임을 보다 장기적인 관점에서 수행할 필요가 있다고 설명한다.

한편, 신제도주의 이론은 이해관계자 이론으로 기업의 사회적 책임 활동에의 참여를 설명하기 어려운 부분을 해석하는데 기여한다. 신제도주의 이론은 조직이 제도를 도입하는데 있어 사회적 정당성(social legitimacy)을 중요한 개념으로 전제하고 있어(Meyer & Rowan, 1977), 이를 통해 기업의 사회적 책임 활동을 설명할 수 있기 때문이다. 예를 들어 조직이 제도화되는 과정에서 정부의 기업 활동에 대한 직접적인 가이드라인이나 권고사항 및 시민사회단체의 소비자에 의한 사회적 압력은 중요한 역할을 하게 된다. 실제, 사회의 다양한 사회 주체들은 기업에 대해 사회적으로 책임 있는 역할을 요구하고 있으며 기업들은 이들의 요구를 수용하여 사회적 정당성을 확보하려고 노력한다. 이를 기업의 사회적 책임활동에 적용하면, 정부, 시민사회단체, 소비자 등은 기업에 책임 있는 활동을 요구하고 기업은 요구를 수용하여 기업의 사회적 책임활동을 제도화함으로써 지속가능성과 관련된 사회적 정당성을 확보하게 된다.

신제도주의 이론에 따르면 기업의 사회적 책임 활동은 이해관계자 이론에서 강조하는 경영진의 자발적인 선의보다 사회적 압력에 의한 것이다(Meyer & Rowan, 1977). 따라서

사회적 압력에 의한 제도화는 동형화(isomorphism)의 과정을 거치게 되는데 정치적 영향력과 정당성에 비롯되는 강압적인 동형화(Coercive isomorphism), 불확실한 상황에서 표준화 및 경쟁조직에 대한 모방에서 비롯되는 모방적 동형화(mimic isomorphism), 그리고 정규 교육과 전문가 네트워크에 의한 규범적 동형화(normative isomorphism)이다(DiMaggio & Powell, 1983). 따라서 사회적 책임이 기업의 제도적 행위로 제도화되는 과정에서 사회적 압력, 불확실한 상황에서 경쟁조직에 대한 모방, 전문가 네트워크 등이 중요한 역할을 한다는 것이다. 다만, 조직이 제도화되는 과정에서 동형화가 자연스럽게 이루어지는 것은 아니며 충돌이 발생하게 된다. 사회적 정당성을 확보하는 것도 중요하지만 기업 내부의 효율성도 중요한 고려 요소이기 때문이다.

특히 기업의 사회적 책임 활동이 기업 내부의 효율성과 충돌하게 될 경우 기업은 사회적 책임활동을 진지하게 받아들이려 제도화하기보다 형식적인 도입에 그치게 되는데 이는 신제도주의 이론의 디커플링(Decoupling)과 관계되어 있다. 디커플링은 조직 구조와 행위가 일치하지 않은 상태를 의미하는데 기업의 사회적 책임활동이 어떻게 립 서비스나 윈도우 드레싱으로 전략하는지에 대한 이론적 근거를 제시한다. 이와 관련하여 Harrison & Freeman(1999)은 기업의 사회적 책임에의 참여가 이해관계자의 이해를 균형적으로 추구하는 것이 아니라 기업의 경제적 성과를 추구하는 것이 될 경우 단기적인 기업성공을 중시하는 기업들은 기업의 사회적 책임활동에 참여가 어렵거나 형식적으로만 참여하게 된다고 설명한 바 있다.

3. 기업의 사회적 책임과 고용관계

기업의 사회적 책임과 고용관계는 매우 긴밀한 관계를 가진다. 기업의 사회적 책임 활동의 내용이 고용관계의 내용들과 관련되어 있기 때문이다. 예를 들어 차별금지, 안전한 작업장, 단체교섭 등은 고용관계의 핵심적인 내용들인데 이는 동시에 기업의 사회적 책임 활동에 해당된다. 다만 기업의 사회적 책임과 고용관계는 공통점만이 아니라 서로 다른 영역을 가지고 있기 때문에 차별성도 적지 않다. 선행연구는 이러한 개념적 특징을 고려하여 기업의 사회적 책임이 개별 구성원의 태도, 인적자원관리 정책 및 노동조합과 어떤 관계를 가지고 있는지를 밝혀 왔다.

기업의 사회적 책임은 대체로 개별 구성원들의 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되어 왔다(Greening & Turban, 2000). 기업의 사회적 책임 활동은 이해관계자들에 대한 배려를 통해 기업 구성원들에게 기업이 공정성을 지향하고 있다는 시그널을 제공할 수 있으며 이는 구성원들의 직무태도를 긍정적으로 변화시킨다(Rupp, Williams, & Aguilera, 2011). 이 과정에서 구성원들은 기업이 다른 이해관계자들을 대하는 정책을 면밀히 평가하고 되며 업무에 대한 자율권과 통제권을 의미하는 자기결정권이 주어질 경우 기

업의 사회적 책임활동을 수용하고 몰입하게 된다(Rupp et al., 2011). 이들은 조직 구성원들의 기업의 사회적 책임에 대한 반응이 기업 안에만 머물러 있지 않다고 주장하면서 기업의 사회적 책임에 대한 구성원의 반응은 조직에 대한 태도만이 아니라 사회에 대한 태도로 확장된다고 설명하였다. 즉, 기업 안에서는 정체성 향상 및 조직적 역할을 이해하게 되며 사회적으로는 사회적 정의와 본인들이 수행하고 있는 일의 중요성을 인식하게 된다는 것이다.

기업의 사회적 책임이 개인에 미치는 영향을 넘어 고용관계 측면에서 인적자원관리와 노동조합과의 관계에 주목한 연구 흐름도 살펴볼 필요가 있다. 먼저, Voegtlin & Greenwood (2016)는 기업의 사회적 책임과 인적자원관리에 대해 기존연구를 분석한 후 세 가지 흐름이 존재함을 설명하였다. 우선, CSR이 개인수준에서 영향을 미치는 것처럼 CSR의 선행요인으로서 인적자원관리를 다룬 연구들을 소개하였다. 이 경우 인적자원관리 관행들은 CSR의 한 부분이 될 수 있다. 반대로 효과적인 인적자원관리를 달성하기 위해 CSR이 활용되는 연구도 설명하였다. 마지막으로 CSR과 HRM은 서로 독립적이며 겹치는 부분은 많지 않고 다만 서로 영향을 주고받는 관계라는 주장도 존재함을 밝혔다. 따라서 인적자원관리의 구체적인 관행인 채용, 평가, 성과보상, 교육훈련 등은 기업의 사회적 책임에 영향을 미치기도 하며 반대로 기업의 사회적 책임 정책에의 참여가 구체적인 인적자원관리 관행들에 영향을 미칠 수도 있다.

다음으로 기업의 사회적 책임과 노사관계와의 관계이다. 앞에서 살펴본 대로 기업의 사회적 책임과 인적자원관리가 상호 보완적인 관계라면 기업의 사회적 책임과 노사관계는 경쟁적인 관계에 가깝다. Preuss, Haunschild, & Matten(2006)은 유럽국가들을 대상으로 한 연구에서 다수 국가의 노동조합은 기업의 사회적 책임을 위협으로 받아들이고 있으나 반대로 노사정 대화가 활성화된 국가에서의 노동조합은 노조가 CSR 활성화에 중요한 역할을 할 수 있다고 판단하고 있음을 확인하였다. 따라서 저자들은 기업의 사회적 책임과 노동조합이 대체적 관계인지, 보완적 관계인지는 노사관계 및 사회적 대화의 수준에 따라 달라질 수 있다고 주장하였으며 특히 기업의 사회적 책임에 대한 노동조합은 입장은 국가 수준에서의 경제적 개방 정도와 노동조합의 교섭력에 의해 달라질 수 있다고 주장하였다. Deakin & Whittaker(2007)은 노동조합의 입장에서 기업의 사회적 책임은 기회가 될 수 있으며 반대로 위협도 될 수 있다고 주장하였다.

III. 연구 가설: 기업의 사회적 책임과 이중적 고용전략

본 연구는 기업의 사회적 책임과 고용전략 간의 관계를 살펴보는 것이 주된 목적이다. 이와 관련하여 선행연구는 고용전략에 대한 기업의 사회적 책임이 다양한 방식으로 나타

날 수 있는데, 이는 기업이 사회적 책임에 대해 다양한 동기를 가질 수 있기 때문이다. 예를 들어 기업들은 이해관계자 이론을 바탕으로 CSR의 내재적 동기를 가질 수 있으며 신제도주의 이론을 바탕으로 CSR의 외재적 동기에 경도될 수도 있다. 따라서 본 연구는 기업의 사회적 책임이 고용전략에 미치는 영향도 표면적으로 보이는 책임과 겉으로 보이지 않는 책임으로 나누어 가설화하였다.

1. 기업의 보이는 책임: 양질의 일자리 유지와 적극적 인적자원관리

기업의 경제적 책임은 사회적 책임 중에서도 가장 기본적인 책임에 해당된다(Carroll, 1979). 주주의 이익을 보장하는 경제적 책임을 다하기 위해선 고용에 대한 책임도 고려해야 한다. 기업 활동에 필수적인 안정적인 생산을 위해서는 일자리를 유지하고 창출하는 것이 중요하기 때문이다(Friedman, 1970). 이러한 이유에서 노동자들에게 안정적인 일자리를 제공하는 것은 오래전부터 기업의 중요한 사회적 책임 중 하나로 받아들여져 왔고 사회적 책임에 참여하는 기업들도 장기고용을 바탕으로 하는 정규직 고용관계를 중요한 정책으로 간주해 왔다.

한편, 기업들은 경쟁에 직면에서 다양한 방안으로 인건비를 줄이기 위해 노력해 왔으며 비정규직을 활용하는 수량적 유연화는 그 중 하나였다. 그 결과 지난 30년 동안 비정규직이 크게 늘어났는데 이 중 계약직과 시간제와 같은 직접고용 노동자는 기업의 직접적인 업무지시가 가능하기 때문에 수요가 컸다. 비정규직은 인건비 절감 및 유연한 생산 측면에서 기업에 도움이 될 수 있으나 개인과 사회 모두에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 비정규직은 개인수준에서 고용불안과 직장 내 차별을 가져올 수 있으며 기업수준에서 업무의 효율성을 저하시킬 수 있으며 높은 이직률과 낮은 업무 태도로 인해 생산성에도 부정적일 수 있다.

본 연구는 기업의 사회적 책임이 직접고용 비정규직과 부(-)의 관계를 가질 것으로 예상한다. 사회적으로 책임 있는 활동에 참여하는 기업일수록 노동자의 고용안정을 중요하게 인식하고 이를 위해 노력할 것으로 기대되기 때문이다. 물론 기업 내부의 인력을 정규직 중심으로 구성할 경우 그렇지 않은 기업에 비해 비용이 더 들 수 있으나 사회적 정당성을 확보하는데 유리하다. 또한 정규직 중심의 인력 운용은 조직 내 일체감이 높이고 기업의 장기적인 성과 추구에도 유리하다. 최근 연구 역시 기업의 사회적 책임은 내부구성원들의 조직애착, 헌신, 직무만족 등을 높여 결과적으로 기업성과에 긍정적일 수 있다고 주장한다(Bhattacharya et al., 2008).

나아가 기업의 사회적 책임과 고용관계에 대한 다수의 연구들은 사회정체성이론(Social Identity Theory)을 활용하여, 구성원들은 사회적인 명망이나 사회적 존경을 받고 있는 기업에 스스로를 동일시하게 되며 이는 조직에 대한 몰입이나 이타적 행동, 직무만족 등 긍

정적인 태도로 이어질 수 있음을 보여주었다(Brammer et al., 2007; Valentine & Fleischman, 2008). 이러한 논의를 바탕으로 기업의 사회적 책임정책에 적극적으로 참여하는 조직일수록 계약직이나 기간제, 계약직 등 직접고용 비정규직 활용을 최소화할 것으로 기대되어 다음의 가설 1을 수립하였다.

가설 1. 기업의 사회적 책임 정책에의 참여는 직접고용 비정규직 비율과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

기업 내 인력이 정규직 위주로 구성되어 있을 경우 기업은 내부노동시장(Internal Labor Markets) 정책을 활용하여 장기적인 성장을 꾀할 가능성이 크다. 내부노동시장 정책은 구성원에 대한 인력관리에 있어서 장기고용, 내부승진, 그리고 근속년수를 고려한 임금설계 등이 특징(Doeringer & Piore, 1985)이기 때문에 정규직 중심의 고용전략에 유리하다. 내부노동시장정책이 발달하게 된 배경은 기술변화에 따라 기업 내부적으로 전문화된 지식축적의 필요성이 커졌기 때문인데, 이를 위해선 고용안정을 바탕으로 한 안정적인 계약관계 및 보상시스템이 중요하다. 따라서 내부노동시장은 사용자의 필요와 구성원의 요구가 적절하게 수렴된 형태로 볼 수 있다.

이러한 맥락에서 기업의 사회적 책임정책에의 참여는 내부노동시장정책과 정(+)의 관계를 가질 수 있을 것으로 예상되었다. 기업의 사회적 책임은 이해관계자들과의 우호적인 관계형성을 강조(Barnett, 2007)하므로 내부노동시장의 활성화와도 긴밀하게 관련되어 있을 수 있다. 또한 기업들은 사회적 책임을 통해 고유한 가치를 창출하고 경쟁우위를 확보하려고 하므로 정규직 중심의 내부노동시장정책을 적극적으로 활용할 수 있다. 선행연구에 따르면, 내부노동시장은 높은 숙련을 필요로 하는 직업군일수록, 기술변화가 큰 산업일수록, 노조사업장일수록 활용 가능성이 크다(Pfeffer & Cohen, 1984).

선행연구 역시 기업의 사회적 책임은 인적 자원에 대한 장기적인 투자를 통해 기업의 성과를 창출할 수 있음을 강조한다(Justice, 2003). 실제, 적극적 인적 자원정책의 일환인 내부노동시장 정책은 사용자의 감시비용과 구성원의 과도한 요구를 모두 줄일 수 있는 장점을 가진다(Osterman, 1987). Jones, Comfort, Hillier, & Eastwood(2005)은 영국의 대형 판매업체 10곳에 대한 사례조사를 통해 대부분의 기업들이 경쟁우위를 확보하기 위해 기업의 사회적 책임 정책을 도입하고 있으며 이는 구성원들에 대한 교육훈련, 경력개발, 그리고 산업안전 등에 모두 긍정적인 영향이 있음을 확인하였다. 이러한 관점에서 내부의 이해관계자를 중시하는 기업의 사회적 책임 정책에의 참여는 내부노동시장과 다음과 같은 가설을 가질 것으로 예상되었다.

가설 2. 기업의 사회적 책임 정책에의 참여는 내부노동시장정책의 실행과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2. 기업의 보이지 않는 책임: 고용의 외부화

기업들에게 사회적 책임은 피할 수 없는 과제이지만 모든 기업들이 사회적 요구를 그대로 수용하지는 않는다. 기업의 사회적 책임이 중요하다는 것을 인식하고 사회적 책임을 묻는 이해관계자들의 압력도 인지하고 있지만 이를 수행할 수 있는 기업의 내부적 자원도 중요한 고려사항이기 때문이다. 실제, 사회적 책임 활동에 참여하기 위해서는 조직의 목표와 비전에 맞게 프로그램을 설계해야 하고, 담당 인력도 배치해야 하며 구체적인 사업을 실행하기 위한 예산도 배정해야 하므로 적지 않은 비용이 든다. 주요 이해관계자인 내부구성원과 공급사 그리고 고객을 위한 사회적 책임에도 비용이 발생한다. 이러한 맥락에서 기업은 선택적 사회적 책임을 고려할 수 있다.

최근 기업들은 외부에서 일을 완성하는 아웃소싱을 광범위하게 실시하고 있다. 일에 대한 직접적인 통제를 줄이되 관리방식을 다양화할 수 있는 경영관행들이 개발되면서 많은 일을 외부화할 수 있게 되었다. 기업들은 아웃소싱이 비용측면에서 효과적이라는 믿음을 가지고 있다. 특히 일을 외부화할 경우 직접적인 고용관계 의무도 사라지므로 기업의 부담은 훨씬 가벼워진다. 법적으로도 기업은 직접 고용관계를 가진 이해관계자에 대해선 많은 책임을 져야 하지만 직접적인 고용관계에 있지 않은 협력사 구성원들에게 대해선 최소한의 책임만 지면된다. 따라서 기업이 사회적 책임 정책에 참여하더라도 간접고용에 대해선 책임의무를 낮게 인식할 수 있다. 물론 최근 들어 공급사에 대한 원청의 사회적 책임이 강조되고 있으나 직접고용 노동자에 대한 책임과 비교하긴 어렵다. 더구나 우리나라의 경우 사내하청이나 파견 등 간접고용은 고용관계에 대한 법적인 책임이 원청 기업에 있지 않기 때문에 원청기업이 사회적 책임에 적극적으로 참여하더라도 상대적으로 사내하청이나 파견 등 간접고용 노동자들에 대한 규범적 책임은 덜 하다. 기업의 사회적 책임에 관한 국제적인 지표들 역시 하청업체와의 공정거래 등은 강조하지만 하청기업의 활용자체를 금지하지는 않고 있다.

본 연구는 비용관점에서 기업의 사회적 책임정책에의 참여는 비정규직 고용형태 가운데 사내하청, 외주용역 등의 간접고용 비정규직의 고용비율과 정(+)의 관계를 가질 것으로 예상하였다. 기업은 법적인 의무이며 외부에 보여 지는 직접 고용된 구성원들에 대한 사회적 책임을 다하기 위해선 직접고용 인력을 최소로 하는 대신 책임범위가 적은 간접고용을 늘릴 수 있기 때문이다. Davis-Blake & Uzzi(1993)가 지적했듯이, 간접고용 비정규직의 유력한 선행요인은 고용비용을 최소화하는데 있기 때문이다. 선행연구 역시 기업이 사회적 책임활동을 위한 자원을 충분히 가지지 못했을 때 결과적으로 사회적 책임활동은 어렵다

고 지적해 왔다(Ullmann, 1985; Waddock & Graves, 1997). 따라서 기업이 사회적 책임활동에 참여하더라도 사회적 책임에 필요한 비용 등을 고려할 때 직접고용을 최소화하는 방향으로 고용전략을 결정할 수 있다. 예를 들어 사업구조를 핵심파트와 비 핵심파트로 구분하여 핵심파트는 정규직 등으로 고용하여 이들에 대한 사회적 책임을 다하는 대신 비 핵심파트는 외부화하여 간접고용인 사내하청, 용역 등을 확대한 후 이들에 대한 사회적 책임을 낮출 수 있다는 것이다. 따라서 우리는 직접고용 및 양질의 일자리는 사내하청, 파견 등 간접고용 통한 인건비 절감과 서로 교환적 관계(Trade-off)를 가질 수 있으므로 아래와 같은 세 번째 가설을 수립하였다.

가설 3. 기업의 사회적 책임 정책에의 참여는 간접고용 비정규직 비율과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

III. 연구방법

1. 표본

본 연구는 가설의 검증을 위해 노동연구원의 사업체 패널조사(Workplace Panel Survey)를 활용하여 분석하였다. 사업체 패널조사는 매 2년마다 조사를 실시하여 이듬해 자료를 공개하고 있다. 본 연구는 지금까지의 사업체 패널자료 가운데 기업의 사회적 책임에 관한 문항이 처음으로 포함되기 시작한 2007년 자료 및 2009년, 2011년 패널자료를 사용하여 분석에 활용하였다. 안타깝게도 그 이후의 자료들에서는 기업의 사회적 책임 항목이 제외된 상태여서 패널자료는 총 3회로 국한되어 있다. 2007년 자료는 1,735개, 2009년 자료는 1,737개, 그리고 2011년 자료는 1,770개를 포함하고 있으며 모두 합쳐 5,242개의 자료가 구축되었으며 이중 기업의 사회적 책임에 대해 응답한 작업장은 1,328개였다.

2. 변수의 정의 및 측정

본 연구에서 측정에 활용된 모든 질문은 사업체의 인사담당자가 작성하였으나 주관적인 인식이 아닌 사업체의 객관적인 정보(예: 비정규직 비율, 기업의 정책 등)를 바탕으로 기입한 것이다.

(1) 독립변수: 기업의 사회적 책임 정책에의 참여

사업체 패널자료는 기업의 사회적 책임에 관해 총 6개의 문항을 가지고 있으며 이 중 3개는 현재 실행과 관련된 것이며 나머지 3개는 향후의 계획에 관한 질문이다. 본 연구에서는 현재 실행중인 3개 문항으로 기업의 사회적 책임 정책에의 참여를 측정하였다. 각각의 문항은 “귀 기업은 사회적 책임과 관련하여 사회적으로 공개된 중장기 비전과 추진계획을 가지고 있습니까?”, “귀 기업은 사회적 책임과 관련하여 별도의 윤리강령이 있습니까?”, “귀 기업은 사회적 책임을 담당하는 조직이 있습니까?” 등이며 응답은 예(1로 측정), 아니오(0으로 측정)로 되어 있다. 3개 문항의 합을 기업의 사회적 책임으로 사용하였다. 3개 문항의 신뢰도(α)는 .80이었으며 요인분석결과 .71~.74사이의 요인 부하값(Factor Loading)을 가지고 있었다.

(2) 종속변수: 내부노동시장정책과 비정규직 비율

본 연구의 종속변수는 모두 3개로 내부노동시장정책, 직접고용 비정규직의 비율, 그리고 간접고용 비정규직의 비율이다. 내부노동시장정책은 모두 3개의 항목으로 측정되었다. 설문항목은 ‘필요한 사람을 내부에서 육성한다(1점: 필요한 사람을 외부에서 충원~5점: 필요한 사람을 내부에서 충원).’, ‘가능한 정규직근로자를 주로 활용한다(1점: 가능한 한 비정규직을 활용~5점: 가능한 한 정규직을 활용).’, ‘인사관리는 근로자의 장기적인 개발을 위한 방향으로 운영된다(1점: 인사관리는 근로자의 단기적인 성과로 운영~5점: 인사관리는 근로자의 장기적인 육성과 개발로 운영).’ 등으로 3개 항목의 평균값을 사용하였다. 3개 문항의 신뢰도(α)는 .61로 나타났다. 직접고용 비정규직의 비율은 기간제(계약직)노동자의 수를 전체노동자(정규직과 기간제노동자의 합)로 나누고 100을 곱한 값을 사용하였다. 간접고용 비정규직의 비율은 파견노동자와 사내하청(용역)노동자의 수를 합한 후 이를 전체노동자(정규직, 기간제노동자, 파견노동자, 사내하청노동자의 합)로 나누고 100을 곱한 값을 사용하였다.

(3) 통제변수

통제변수는 종속변수인 비정규직 비율들에 영향을 미칠 것으로 예상되는 산업, 기업연령, 기업규모, 여성노동력비율, 경쟁정도, 노동조합 조직률 등이다. 산업은 제조업, 서비스업, 건설업, 도소매업, 운송업으로 구분한 후 더미변수로 변환하였다. 기업연령은 연속형 변수이며 기업규모는 전체노동자의 수에 로그를 취한 값을 활용하였다. 여성노동력 비율은 여성노동자의 수를 전체노동자의 수로 나누고 100을 곱해 산출하였다. 여성노동력 비율을 통제변수로 활용한 것은 노동력의 구성이 비정규직의 활용에 영향을 미칠 수 있기 때문이었다. 경쟁정도는 단일문항(“귀 사업장의 주된 상품은 국내시장에서 경쟁정도가 어떠니까?”)이며 리커트 5점 척도(1: 경쟁이 매우 약하다~5: 경쟁이 매우 심하다)로 측정하였다.

마지막으로 노동조합 조직률은 노동조합에 가입한 조합원의 수를 전체노동자의 수로 나눈 후 100을 곱해 계산하였다. 일반적으로 노동조합 조직률을 정확하게 측정하기 위해서는 노동조합에 가입한 조합원의 수를 가입대상인 노동자의 수로 나누어야 하지만 이전조사와 달리 2011년 사업체패널조사에서는 가입자격이 있는 노동자의 수에 대한 정보가 누락되어 있어 불가피하게 전체노동자의 수를 활용하였다.

〈표 1〉 각 변수의 측정

변수명	측정 항목	
기업의 사회적 책임 정책에의 참여	귀 기업은 사회적 책임과 관련하여 사회적으로 공개된 중장기 비전과 추진계획을 가지고 있습니까?	있음 = 1, 없음 = 0 3개 항목의 합을 사용 $\alpha = .80$
	귀 기업은 사회적 책임과 관련하여 별도의 윤리강령이 있습니까?	
	귀 기업은 사회적 책임을 담당하는 조직이 있습니까?	
내부노동시장 정책	필요한 사람을 내부에서 육성한다	5점 척도 $\alpha = .61$
	가능한 정규직근로자를 주로 활용한다	
	인사관리는 근로자의 장기적인 개발을 위한 방향으로 운영된다	
직접고용 비정규직 비율	기간제 노동자 수 / (정규직 + 기간제) * 100	
간접고용 비정규직 비율	(사내하청+파견)노동자 수 / (정규직 + 기간제 + 사내하청 + 파견)노동자 수 * 100	

IV. 연구 결과

1. 기초 분석

아래의 <표 2>은 활용된 변수의 기초통계량 및 변수들간의 상관관계를 나타낸다. 기업의 사회적 책임 참여는 내부노동시장정책과 정(+)의 상관관계($r = .17, p < .01$)를 나타낸다. 기업의 사회적 책임과 비정규직 고용비율의 상관관계를 살펴보면, 직접고용 비정규직 비율과는 부(-)의 상관관계($r = -.12, p < .01$)를 나타내며 간접고용 비정규직 비율과는 정(+)의 상관관계($r = .15, p < .01$)를 보였다. 이러한 결과는 본 연구의 가설과 일치하는 유의한 결과였다.

〈표 2〉 변수의 평균, 표준편차와 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
기업의 사회적 책임 정책참여	1.93	1.25	1							
내부노동시장 정책	3.75	.66	.17**	1						
직접고용 비정규직 비율	7.59	16.42	-.12**	-.13**	1					
간접고용 비정규직 비율	4.67	11.50	.15**	-.02	.03*	1				
기업연령	25.41	16.67	.04	-.04	.00	.01	1			
기업규모	5.07	1.26	.23**	-.01	.14**	.13**	.29**	1		
여성노동력 비율	28.87	23.80	-.04	-.03	.16**	.03*	-.08**	.03*	1	
경쟁정도	3.82	.96	-.08**	-.01	-.02	.04**	.00	.08**	.04**	1
노동조합 조직률	19.22	30.18	.10**	.01	-.08**	.06**	.27**	.31**	-.35**	-.11**

주) ** $p < .01$, * $p < .05$ 수준에서 유의(양측검정), 산업더미는 생략함

2. 가설 검증

가설을 검증하기 위해 패널데이터 분석을 실시하였다. 패널데이터 분석은 다중공선성을 다소나마 줄일 수 있는 장점이 있으며 시간에 따른 분석결과를 보여주므로 단순 회귀분석에 비해 분석결과에 대한 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 일반적으로 패널분석에는 고정효과 모형과 랜덤효과모형이 있으며 어떤 모형이 적절할지는 데이터의 성격이나 연구모형에 따라 달라지는데, 본 연구는 랜덤효과모형을 활용하여 추정치를 살펴보았다. 사업체패널 데이터는 표본조사를 통해 데이터를 확보하기 때문에 표본에 포함되지 않은 사업체의 효과를 완전히 배제할 수 없는 단점이 존재한다. 나아가 종속변수인 비정규직의 고용형태별 비율에 영향을 미치는 변수 가운데 산업더미처럼 변화하지 않는 변수의 효과는 랜덤효과모형을 통해서만 살펴볼 수 있기 때문이었다.

〈표 3〉은 패널데이터의 회귀분석 결과를 나타낸다. 모형 2에서 기업의 사회적 책임 참여는 내부노동시장정책에 유의한 정(+)의 효과를 갖는 것으로 나타났다($\beta = .07$, $p < .01$). 이는 가설 1을 지지하는 결과이다. 모형 3은 직접고용 비정규직 비율에 대한 통제변수의 효과를 나타낸다. 서비스업에 비해 제조업, 건설업, 도소매업, 운송업 등의 산업들은 직접고용 비정규직의 비율에 부(-)의 유의한 효과를 보여 서비스업에서 직접고용 비정규직이 많이 활용되고 있음을 보여준다. 또 기업규모와 여성노동력의 비율이 높은 사업체에서 직접고용 비정규직의 비율이 유의하게 높게 나타났다. 노조조직률이 높을수록 직접고용 비정규직의 비율은 유의하게 줄어드는 것으로 나타났다($\beta = .04$, $p < .10$). 모형 4에서 기업의 사

업적 책임 참여 변수를 추가로 투입했을 때 모형의 설명력(R 제곱)은 유의하게 증가하였으며 기업의 사회적 책임 참여는 직접고용 비정규직 비율과 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 나타냈다($\beta = -.90, p < .05$). 이러한 결과는 가설 2를 지지한다.

모형 5는 간접고용 비정규직 비율에 대한 통제변수의 효과를 나타낸다. 통제변수 가운데 도소매업은 서비스업에 비해 간접고용 비정규직을 많이 활용하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 유통업, 백화점 등과 같은 사업체들이 파견, 하청방식의 간접고용 비정규직을 많이 활용해 온 결과로 해석된다. 기업규모는 간접고용 비정규직의 비율에 유의한 정(+)의 효과를 갖는 것으로 나타났다($\beta = .09, p < .01$). 그러나 기업규모의 효과는 기업의 사회적 책임 정책에의 참여 변수가 투입될 때 유의성이 사라지는 것으로 나타났다. 노조조직률은 간접고용비정규직의 비율과 유의한 정(+)의 효과를 갖는 것으로 나타났다($\beta = .04, p < .01$). 이러한 결과는 노동조합이 간접고용 노동자들을 고용안정을 위한 완충재로 활용할 수 있다는 기존연구의 주장을 뒷받침한다. 그러나 노조조직률 역시 기업의 사회적 책임 정책에의 참여 변수가 투입될 때 유의성이 사라지는 것으로 나타났다. 모형 6은 기업의 사회적 책임 참여 변수를 투입한 후의 결과를 보여준다. 가설에서 예상한 대로 기업의 사회적 책임 참여는 간접고용 비정규직의 비율과 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다($\beta = .69, p < .05$). 이러한 결과는 가설 3을 지지한다.

〈표 3〉 랜덤효과분석 결과

종속변수		내부노동시장정책		직접고용 비정규직 비율		간접고용 비정규직 비율	
독립변수	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	
상수	3.82**	3.50**	2.21	5.14	-1.34	3.1	
산업터미(제조업)	.03	.09	-10.12**	-12.65**	0.55	2.46**	
산업터미(건설업)	.03	-.02	-2.45*	0.02	-1.1	-0.46	
산업터미(도소매업)	.11*	.03	-6.01**	-9.61**	8.39**	10.37**	
산업터미(운송업)	-.00	.04	-4.58**	-8.93**	-4.73**	-3.42*	
기업연령	-.00**	-.00	-0.02	-0.02	-0.01	-0.01	
기업규모	.00	.03	2.07**	1.80*	0.91**	0.38	
여성노동력 비율	-.01	.00	0.07**	0.02	0	-0.01	
경쟁정도	-.01	-.03	-0.24	0.49	0.17	-0.38	
노조조직률	.00	.00	-0.04**	-0.04	0.04**	0.02	
기업의 사회적 책임정책 참여		.07**		-0.90*		0.69*	
R ²	.01		.06		.15		
F값	22.57**		4.93*		6.26*		
N(기업 수)	5,242 (2,202)		1,328 (674)		5,242 (2,202)		

주) ** $p < .01$, * $p < .05$ 수준에서 유의(양측검정), 비표준화 된 β 값을 활용.

V. 결 론

본 연구는 기업의 사회적 책임 정책에의 참여와 고용정책의 관계를 다루었다. 구체적으로 기업의 사회적 책임 정책에의 참여는 직접고용을 줄이고 내부노동시장 정책에 기여할 것이라는 가설을 수립하였다. 동시에 기업의 사회적 책임 정책에의 참여는 파견, 용역과 같은 간접고용 비정규직은 늘릴 수 있음을 가설로 제기하였다. 분석결과, 제기된 가설은 모두 지지되었다. 이러한 결과는 기업의 사회적 책임 정책에의 참여가 고용정책의 측면에서 이중적일 수 있음을 보여준다. 기업이 이중적인 모습을 보이는 이유는 기업의 사회적 정당성 확보 못지않게, 기업 내부의 효율성, 기업의 단기적인 성과, 그 사이의 균형이 중요하기 때문일 것으로 해석되었다. 실제로 기업의 사회적 책임활동 사례를 분석해보면 사회적 책임 사례와 무책임사례가 동시에 나타나곤 한다.

본 연구의 결과는 기업의 사회적 책임과 고용정책 간의 관계에 대해 다음의 이론적 함의를 가진다. 첫째, 고용관계 측면에서 기업의 사회적 책임은 정규직을 중심으로 하는 선택적 책임을 취할 가능성이 있음을 보여준다. 기존연구들은 기업의 사회적 책임이 다양한 이해관계자들의 균형적인 이해를 대변하고 윤리적이며 자발적인 활동이 되어야 하지만 현실에선 기업의 사회적 책임 정책의 성과가 단기간에 만들어지기 어렵고 비용 또한 발생하기 때문에 이해관계자의 균형적인 이해대변은 어려움이 있음을 지적해 왔다(예: Waddock & Graves, 1997). 특히 고용관계 측면에서 고용안정 등 양질의 일자리와 산업안전의 준수 등은 기업의 비용과 직접 관련되어 있어 사회적 책임 활동에 참여하더라도 적극적인 책임 활동을 기대하기 어렵다는 주장도 많았다(예: 노광표·이명규, 2007). 본 연구는 기존의 주장에 더해 사회적 책임활동에 참여하는 기업들이 고용형태에 따라 선택적으로 사회적으로 책임을 적용할 수 있음을 보여준다. 분석결과, 비정규직의 내부진입은 줄이고 간접고용 방식으로 외부화하고 있었기 때문이었다.

둘째, 본 연구는 기업의 사회적 책임 정책에의 참여가 오히려 노동시장의 양극화를 확대할 가능성이 있음을 시사한다. 기업의 사회적 책임이 직면한 비판 중 하나는 CSR활동이 주로 대기업에서 활용된다는 것인데 이는 대기업일수록 기업명성에 민감하고 노조·시민단체·소비자의 사회적 책임 압력에 취약한 구조 탓이었다. 어찌되었건 결과적으로 고용관계 측면에서 대기업의 노동자일수록 더 많은 사회적 책임 혜택을 받는 것이 사실이다. 또한 본 연구의 결과에서처럼 고용관계 측면에서 기업의 사회적 책임이 오히려 간접고용을 늘릴 경우 노동시장의 양극화를 심화시킬 수 있다. 노동시장에서 간접고용 비정규직은 정규직과의 소득격차가 크고 고용 또한 불안정하기 때문이다.

정책적인 측면에서 본 연구의 결과는 기존 사회적 책임의 범주에 있어서 간접고용에 대한 책임을 강화하고 외주화 등에 대해서도 기업의 사회적 책임을 확대해야 할 근거를 제시한다. McCormick(2012)은 기업의 사회적 책임 지표 가운데 고용관계와 관련된 지표가

상대적으로 충분치 않아 기업의 자율적 선택을 지나치게 활용할 경우 고용관계의 불균형이 초래될 수 있다고 경고한 바 있다. 우리나라의 경우도 비슷해서 이상민(2008)은 한국의 기업들은 기업의 사회적 책임을 단기적인 기업 홍보 전략으로 활용할 가능성이 높아서 노사관계 측면에서 긍정적인 역할을 기대하기 어렵다고 설명한 바 있다. 따라서 향후 기업의 사회적 책임에 대한 정책적인 방향은 고용관계에 대한 기업의 책임을 보다 포괄적으로 적용하는 방향으로 재조정할 필요가 있다. 특히, 최근 간접고용방식에서 플랫폼 노동으로 고용관계가 더욱 다변화되는 상황에서 내부 구성원에 집중된 기업의 사회적 책임은 스스로의 영역을 확장할 필요가 있다.

본 연구는 기업의 사회적 책임과 고용관계 정책에 대해 실증분석을 통한 이론적, 정책적 함의를 제공하고 있지만 한계 또한 적지 않다. 먼저 기업의 사회적 책임 정책에의 참여에 대한 측정이다. 우리나라에서 기업의 사회적 책임 정책에의 참여와 관련한 데이터로 많이 활용되는 것이 경제정의연구소의 기업의 사회적 책임 점수(KEJI Index)인데 이는 기업의 사회적 책임에 열심히 참여하는 상위 200개 기업만을 대상으로 하기 때문에 연구결과를 일반화하는데 한계가 있다. 이에 비해 사업체 패널 데이터는 대기업만이 아니라 중소사업체까지도 포함하고 있어 표본을 확장할 수 있는 장점이 있는 반면 사회적 책임 정책에의 참여는 비전, 인력, 프로그램 등으로 단순하게 구성되어 있어 기업이 사회적 책임의 수준을 정량적으로 평가하기에 다소 무리가 있다. 많은 기업들이 CSR비전수립과 눈에 보이는 몇몇 프로그램으로 보여주기 식 CSR정책에 참여하고 있기 때문이다. 따라서 본 연구의 결과는 제한적인 조건에서만 의미 있는 결과로 활용될 수 있으며 보다 정확한 분석을 위해서는 사회적 책임 점수를 세부적으로 구체화하여 사용해야 한다.

다음으로 기업의 사회적 책임 정책과 고용관계에 대한 좀 더 포괄적인 분석이 필요하지만 본 연구는 인력활용의 측면만을 다루고 있다. 고용관계는 인력구성만이 아니라 성과보상, 교육훈련 등 개별적 영역에서부터 단체교섭 등 집단적 관계까지 다양한 영역으로 되어 있다. 따라서 본 연구가 주장하듯이, 기업의 사회적 책임 활동이 고용관계 영역에서 선택적으로 이루어지고 있다면 인력활용만이 아니라 다양한 측면에서 이를 뒷받침할 수 있는 증거들을 수집할 필요가 있다. 특히 기업의 사회적 책임 활동이 개별적 고용관계와 집단적 노사관계 사이에서 어떤 역할을 하고 있는 지 등은 중요한 시사점을 제공할 수 있다. 따라서 향후의 연구에서는 엄밀한 측정과 함께 변수를 다양화하여 본 연구에서 담지 못한 영역을 추가적으로 살펴볼 필요가 있다.

[참고 문헌]

- 강수돌. (2020). 스웨덴 남성의 육아휴직 경험과 윤리경영. 『윤리경영연구』, 20(1), 33-66.
- 권순용·김도연. (2014). 기업의 사회적 책임활동이 미래경영성장에 미치는 영향. 『경영연구』, 29, 151-174.
- 노광표·이명규. (2007). 「노동운동의 미래의제: 기업의 사회적 책임」. 한국노동사회연구소.
- 이상민. (2008). 이중적 CSR 체제의 기원: 미국·독일·일본·한국의 국제비교 연구. 『한국사회학』, 42(7), 215-253.
- 이영면. (2019). 글로벌 기업의 해외공장 폐쇄와 윤리적 의사결정: 한국 GM 의 사례를 중심으로. 『윤리경영연구』, 19(1), 71-95.
- 전운수·이경일·고세라·손성진. (2013). 기업의 사회적 책임활동이 경영성장에 미치는 영향: 최고경영자 태도, CSR 기업특성, 관리통제시스템의 매개/조절효과. 『경영교육연구』, 28(2), 213-234.
- 정홍준·노세리·송민수. (2019). 한국 대기업의 사회적 책임의 진화: 시혜적 접근에서 전략적 선택으로. 『윤리경영연구』, 19(2), 125-149.
- 정홍준·신민주. (2016). 인사조직연구에서의 기업의 사회적 책임에 관한 국내연구의 동향과 과제. 『인사조직연구』, 24, 103-145.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 195-223.
- Deakin, S., & Whittaker, D. H. (2007). Re-embedding the Corporation? Comparative perspectives on corporate governance, employment relations and corporate social responsibility. *Corporate*

- Governance: An International Review*, 15(1), 1-4.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1985). *Internal labor markets and manpower analysis*. Me Sharpe.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pittman Publishing, Marshfield, MA
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D., & Eastwood, I. (2005). Corporate social responsibility: a case study of the UK's leading food retailers. *British Food Journal: Bradford*, 107(6), 423-435.
- Justice, D. W. (2002). *Corporate social responsibility: Challenges and opportunities for trade unionists*, Cornell University ILR School.
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 182-200.
- Matten, D., & 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.
- McCormick, A. N. D. Y. (2012). Building the company brand: Connecting CSR to the business. *Journal of Brand Strategy*, 1(2), 106-117.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 26(1), 46-67.
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Pfeffer, J., & Cohen, Y. (1984). Determinants of internal labor markets in organizations. *Admini-*

- strative Science Quarterly*, 550-572.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2006). Trade unions and CSR: a European research agenda. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 6(3-4), 256-268.
- Rupp, D. E., Williams, C. A., & Aguilera, R. V. (2011). 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. *Managerial ethics: Managing the Psychology of Morality*, 69-88.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.

The Dilemma between Corporate Social Responsibility and Dual Employment Policies

Heungjun Jung*

Corporate social responsibility (CSR) is closely related to workforce in the firm, but there is little empirical research on specific cases. The purpose of this study is to examine the effects of CSR on employment policies such as the use of non-regular workers and internal labor market policies in situations where employment is diversifying. As a result of analyzing data on the workplace from the Korea Labor Institute, the use of CSR policies is positively associated with the internal labor market and has a negative relationship with directly employed, non-regular workers, which seems to support the stakeholder theory. However, following CSR policies was positively linked to indirectly employed, non-regular workers, showing the different effects of CSR on the employment of non-regular workers. These results indicate the selectiveness of CSR.

Key words: Corporate social responsibility, employment relations, internal labor market, direct employment of non-regular workers, indirect employment of non-regular workers, corporate selective responsibility

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Seoul National University of Science & Technology, hjunjung@seoultech.ac.kr, First/Corresponding Author

■ 저자 소개

정홍준(Heungjun Jung) 고려대학교에서 노사관계 전공으로 박사학위를 취득하였고, 현재 서울과학기술대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 기업의 사회적 책임, 비정규 노동, 노동조합의 역할과 기능 등에 관한 연구를 수행하고 있으며, 「산업노동연구」, 「노동정책연구」, 「경영학연구」, 「Human Resource Management Journal」, 「Management Decision」, 「Journal of Business Ethics」 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재해왔다.

주도적 성격과 창의적 행위: 사회적 상호작용과 상사의 비인격적 행위의 조절효과

채희선¹⁾·박지성²⁾

본 연구는 주도적 성격과 창의적 행위와의 관계를 보다 잘 이해하기 위해서 사회적 경계조건으로 상사와 동료의 영향력을 살펴보았다. 즉, 주도적 성격이 가지는 특징을 활성화 시키는 상황변수로 동료들 간의 사회적 상호작용을 고려하였고, 주도적 성격이 가지는 특징을 제약하는 상황변수로 상사의 비인격적 행동을 살펴보았다. 이러한 조절효과를 확인하기 위해서 다양한 산업군의 조직에서 근무하는 248명의 조직구성원-상사 설문문을 통해 확보한 데이터를 분석하였다. 분석 결과, 주도적 성격과 창의적 행위 간의 정(+)적인 관계를 확인하였으며, 이러한 정(+)의 관계가 가장 강하게 나타날 때는 상사의 비인격적 행위가 낮고 동료들 간의 사회적 상호작용이 높을 때임을 확인할 수 있었다. 본 연구의 결과를 바탕으로 결론에서는 창의적 행위에 영향을 미치는 성격적 요인에 대한 추가적인 논의와 상황적 변수의 중요성에 대해서 이론적·실무적 시사점을 논의하였다.

핵심어 : 주도적 성격, 창의적 행위, 사회적 상호작용, 상사의 비인격적 행동, 특성 활성화 이론

* 논문투고일: 2020년 12월 8일 논문수정완료일: 2020년 12월 17일 논문게재확정일: 2020년 12월 18일

1) 부경대학교 경영학부 조교수, hschae@pknu.ac.kr, 제1저자

2) 충남대학교 경영학부 조교수, jspark1@cnu.ac.kr, 교신저자

I. 서론

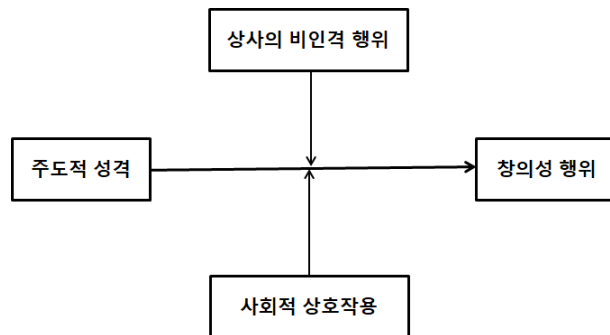
오늘날 경영환경의 불확실성 속에서 기회와 위협요인을 빠르게 포착하여 유연하게 대응할 수 있는 조직 구성원은 기업의 지속적 성장을 가능하게 하는 원동력이 된다(Shalley, 1995). 이러한 특성을 가진 사람들은 주도적 성격을 지니고 있다고 평가되는데, 일반적으로 주도적 성격은 스스로 문제를 발견하고 이를 새로운 방법으로 변화 시키고자 하는 성향을 의미한다(Crant, 2000). 주도적 성격과 관련된 선행 연구들에 따르면, 주도적 성격은 개인의 태도와 행동, 경력과 관련된 변수들(직무성과, 직무만족, 조직시민행동, 경력성공, 혁신행동, 문제예방행동 등)과 긍정적인 관계가 있음이 검증되었다(이동섭·최용득·조예슬, 2017; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Thompson, 2005). 특히 기업의 혁신 실행의 첫 단계인 창의적 행위는 주도적 성격을 가진 조직구성원으로부터 도출 가능한 긍정적인 결과물이라 할 수 있다(채희선·박지성, 2019; Jiang & Gu, 2015). 이처럼 주도적 성격은 창의적 행위와 정(+)의 관계가 있다고 여겨지는데, 이러한 긍정적 관계는 상황적 맥락에 따라 그 효과가 다양하게 나타날 수 있다. 이에 본 연구에서는 주도적 성격과 창의적 행위와의 관계에 대한 선행 연구를 확장하여, 적극적이고 변화 지향적인 주도적 성격적 특질이 발현되는 맥락적 경계조건을 자세히 살펴보고자 한다.

개인-환경 상호작용 관점(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993)에 따르면, 개인이 가진 기질적인 특징이 창의성 발현에 미치는 영향을 보다 심도 있게 이해하기 위해서는 그 개인이 직면한 상황이나 맥락을 고려해야 한다. 이와 유사한 맥락으로, Tett & Burnett(2003)이 주장한 특성 활성화 이론(trait activation theory)에 의하면, 개인의 특질을 발현 시켜 줄 수 있는 상황적 기회가 주어질 때 보다 성격적 특질이 극대화 되어 발현되는 반면에, 개인의 특질을 억제 하는 상황적 제약이 존재하면 잠재적 특질이 발현될 기회가 박탈된다고 설명한다. 이러한 주장에 근거하여 특성 발현의 단서가 되는 요소들 중 본 연구에서는 특히 사회적 단서에 초점을 두고, 사회적 상호작용 관점에서 업무 수행 시 중요한 두 주체인 상사와 주변 동료들의 영향력을 살펴보고자 한다. 이는 창의적 행위의 발생이 업무를 수행하면서 일어나는 상호작용에 근거하고 있기 때문에, 업무 수행에 밀접한 영향을 미치는 주체들인 상사와 동료의 영향력을 고려하는 것이 보다 현실적인 맥락에서 이루어진 효과성을 보여줄 수 있기 때문이다.

이에 본 논문에서는 먼저 주도적 성격적 특성을 활성화 시키는 사회적 단서로서 동료의 긍정적인 효과를 사회적 상호작용을 통해 살펴보았다. 업무를 수행하면서 해당 동료들과의 빈번한 상호작용은 주도적 성격을 가진 구성원들에게 새로운 정보 제공, 지적자극, 다양성 확보의 수단으로 작용(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Halbesleben & Bowler, 2007; Woodman et al., 1993)하여 성격적 특성을 활성화 시켜줄 수 있기 때문이다. 반면, 상사의 효과 측면에서는 상사의 비인격적 행동을 통한 개인 특성 억제 효과를

살펴보았다. 이는 상사의 비인격적 행동은 구성원의 자원 손실 및 자원 할당 방법의 변화, 통제감 상실 및 자율성 제약(Ashforth, 1997; Brehm & Brehm, 1981)을 통해 주도적 성격적 특성을 방해하는 사회적 맥락요건으로 작용하여 창의적 행위 창출에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 이러한 상사의 비인격적인 행동은 구성원들에게 다양한 측면에서 부정적인 영향을 미치는 동시에, 이러한 상사들이 다수인 조직에서는 기업윤리 수준 역시 낮을 수밖에 없으며, 그 결과 궁극적으로 기업윤리 수준의 질적 하락과 연결되게 된다. 이에 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동에 대한 고려를 통해 주도적 성격이 창의적 행위를 강하게 발현함에 있어서 공정하고 윤리적인 상사의 역할이 더욱 필요하다는 것을 보여주고자 한다(김미나·주경진·백기복, 2019). 이러한 주장에 근거한 연구모형은 아래 <그림 1>과 같으며, 연구모형 내 가설들을 검증하기 위해서 다양한 산업군의 국내 기업에 근무하고 있는 248쌍의 조직구성원-상사 설문 데이터를 사용하였다. 본 연구의 결과는 주도적 성격이 효과적으로 발현될 수 있는 사회적 맥락요인에 대한 이해를 높임으로써 창의적 행위를 효과적으로 관리하는데 있어 이론적·실무적 함의를 제공해 줄 수 있을 것이다.

〈그림 1〉 연구모형



II. 이론적 배경과 가설

1. 주도적 성격과 창의적 행위

조직구성원의 창의성은 상품이나 관행, 서비스나 절차 등에서 조직에 새롭고 잠재적으로 유용한 아이디어를 개발 및 제안하는 행위를 의미한다(Amabile et al., 1996). 이러한 창의성은 조직 혁신의 첫 단계로서 불확실한 경영 환경과 치열한 경쟁 속에서 기업들이 지속적인 성장을 하기 위해 반드시 필요한 요소로 여겨지고 있다(Woodman et al., 1993). 이에 많은 연구자들은 어떠한 개인적 특성들이 창의성 창출에 영향을 미치는지에 대해 연

구를 진행해오고 있다. 특히 초기의 개인적 특성에 대한 연구들은 창의적 성격(Feist, 1998), 외향성, 개방성, 성실성(Zare & Flinchbaugh, 2019), 인지적 사고(De Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011), 능력 및 전문성(Amabile, 1988)을 중심으로 연구가 진행되어 왔다. 보다 최근에는 개인의 능동적인 측면을 반영한 목표성향(Gong, Cheung, Wang, & Huang, 2012)이나 위험감수성향(권나영·오인수·김민수, 2019), 자기향상 동기(Li, Liu, Liu, & Wang, 2017)과 같은 개인의 특성이 연구되고 있다. 이와 더불어 창의성에 영향을 미치는 능동적인 개인의 특성 중 하나는 주도적 성격이라 할 수 있다(채희선·박지성, 2019; Jiang & Gu, 2015).

주도적 성격은(proactive personality)은 광범위한 범위의 활동들과 상황들 속에서 주도적으로 과업을 수행하려는 개인의 특징을 의미한다(Seibert et al., 2001). 주도적 성격을 가진 구성원들은 도전적이고 창의성이 요구되는 직무환경을 쉽게 받아들이는 사람들로(Kim, Hon, & Lee, 2010), 이들은 주변을 향상시키기 위한 방법을 지속적으로 탐색하며 그 과정에서 기존에 없던 새로운 것을 만들어 나가고자 한다(Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007). 또한 높은 주도적 성격을 가진 조직 구성원들은 변화에 대한 강한 책임감을 가지고 있으면서 건설적인 변화를 주도하며 스스로 다양한 기회를 찾아가는 과정에서 창의적인 행위를 하게 된다. 선행연구들의 결과 역시 이러한 주장을 뒷받침하고 있는데, 이들 연구들은 주도적 성격이 창의성을 예측하는 선행변수로서의 역할을 강조하고 있다(채희선·박지성, 2019; Kim et al., 2010; Li et al., 2017). 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 주도적 성격과 창의적 행위는 정(+)적인 관계를 가질 것이다.

2. 특성활성화 이론과 조절효과

특성 활성화 이론(Tett & Burnett, 2003)은 개인과 상황의 상호작용에 초점을 둔 이론으로, 개인의 특성은 적절한 상황적 자극이 주어질 때 보다 활성화되어 표출된다고 설명한다. Tett & Burnett(2003)은 성격적 특질(personality traits)을 다른 사람과 구분되는 성향으로 개인 내부에 일관성을 가지고 어떤 특정 방식으로 행동하도록 하는 성향이라고 정의 내린다. 이러한 성격적 특질은 잠재변인으로서 외부로부터 적절한 자극이 제공될 때 발현된다. 이때 개인의 성격적 특질이 발현될 수 있는 기회(opportunity for trait expression)를 특질과 관련된 상황적 신호(trait-relevant situational cues)라고 정의하고, 과업 단서(일상적인 업무나 책임, 그리고 절차와 같이 과업 그 자체의 속성에 근거), 사회적 단서(다른 사람들과 일하는 과정에서 발생하는 단서로, 개인의 노력과 의사소통에 대한 동료, 부하, 상사, 그리고 고객의 요구와 기대감 포함), 조직적 단서(조직풍토 및 문화, 조직구조, 정책, 보상체계 등 포함)로 나누어 설명한다(Tett & Burnett, 2003). 주도적 성격과 창의적 행위

와 관련하여 선행연구에서 고려된 상황변수를 살펴보면, 대다수의 연구들이 직무 자율성, 직무 피드백, 직무 복잡성, 직무 충실화 등의 과업적 단서를 중심으로 이루어지고 있고(채희선·박지성, 2019; Jiang & Gu, 2015; Parker, Williams, & Turner, 2006), 팀 분위기나 조직문화, 규범과 같은 조직적 단서에 대한 논의도 일부 이루어지고 있다(Crant, 2000). 본 연구는 주도적 성격을 활성화 시켜주는 사회적 단서에 집중하여, 상호작용의 중요한 주체인 상사와 동료들 효과에 대해 살펴보고자 한다.

3. 사회적 상호작용의 조절효과

우선 동료들의 영향력을 확인하기 위하여 사회적 상호작용을 고려하였다. 최근의 기업들은 팀제로 조직구조를 개편하고, 과업들 간의 상호의존도가 높아지면서 동료들과의 상호작용 빈도가 높아지고 있다(Hung, Chi, & Lu, 2009). 이와 같은 동료들 간의 상호작용은 조직구성원의 동기부여와 업무 성과에 큰 영향을 미치게 된다(Ng & Sorensen, 2008). 동료들 간의 사회적 상호작용은 직장 내 동료들과 얼마나 자주 공식적·비공식적으로 상호작용을 하는가(McAllister, 1995)로 정의된다. 함께 일하는 주변 동료들과의 지속적이며 다양한 상호작용은 사회적 지원이나 사회적 영향력의 연장선으로 창의성 창출에 중요한 선행변수로 여겨진다(Amabile et al., 1996; Woodman et al., 1993). 이러한 상호작용은 주도적 성격을 가진 사람들에게 지적 자극 및 정보를 제공해 준다. 주도적 성격을 가진 사람들은 자신에게 주어진 업무의 경계를 벗어나 기회를 포착하고자 하며, 이러한 과정에서 발견한 문제를 스스로 주도해서 해결하려는 성향을 가진 사람들이다(Gerhart & Fang, 2015; Seibert et al., 2001). 주도적 성격을 가진 구성원들은 주변 동료들과 상호작용하는 과정에서 다양한 방면에서 발생하는 문제에 노출이 되고(Amabile et al., 1996; Halbesleben & Bowler, 2007; Woodman et al., 1993), 이런 과정을 통해서 발견한 문제를 의미 있는 변화가 발생할 때까지 끈기를 가지고 변화를 주도하고자 할 것이다. 또한 상호작용하면서 얻게 되는 정보와 지식은 주변 상황에 대한 이해도를 높여주게 되는데(Halbesleben & Bowler, 2007), 이는 주도적 성격을 가진 사람들이 기존에 풀고자 했던 문제를 해결해 나가는데 중요한 자원이 된다. 조직이 주어진 목표를 달성하기 위해 무엇이 필요한지를 늘 고민하는 주도적 성격을 가진 사람들에게 사회적 상호작용을 통해 획득한 자극 및 정보는 직무 이외에 스스로 다양한 기회를 찾고자 하는 이들의 성향을 활성화 시키는 상황요인이 된다(Parker et al., 2006). 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 사회적 상호작용은 주도적 성격과 창의적 행위의 정(+)적 관계를 조절할 것이다. 즉, 사회적 상호작용이 높을 때 주도적 성격과 창의적 행위 간 정(+)적 관계는 강화될 것이다.

4. 상사의 비인격적 행동의 조절효과

다음으로 상사의 영향력을 확인하기 위해 상사의 비인격적 행동을 살펴보았다. 상사는 위계구조상 상위에 존재하면서 조직구성원들을 평가하고 보상할 수 있는 공식적인 권한을 부여 받았다(Yukl, 2012). 리더십 연구를 중심으로 이러한 상사의 권한과 위치가 구성원의 태도와 동기부여 측면에 미치는 긍정적·부정적 효과에 대한 많은 연구가 진행되어 왔다(Den Hartog & Belschak, 2017). 특히 최근에 와서는 기업 내에는 자신이 가진 권력과 권위를 이용하여 부하 직원들을 정서적·심리적으로 모욕하거나 위협적으로 대하는 비인격적인 상사들에 대한 관심이 증가하고 있다(Tepper, Moss, & Duffy, 2011; Wu & Hu, 2013). 상사의 비인격적 행동은 조직구성원들의 동기와 태도에 부정적인 영향을 미치며, 조직의 유효성을 떨어트리는 역기능적인 리더십이다(Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008). 즉, 상사의 비인격적 행동은 부하직원의 정서적 소진, 좌절, 긴장 등과 같은 심리적 스트레스를 야기시키고, 이는 직무에 몰두하지 못하게 만들며, 직무에 불만족하고 직무 수행의 저하 및 이탈행동을 초래하는 부정적 결과를 가져온다(김선주·한인수, 2017; Tepper et al., 2008). 이처럼 상사의 비인격적 행동이 조직 구성원 개인 및 조직에 미치는 부정적인 영향력을 이해하기 위해서, 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 창의성 창출에 있어서 주도적으로 변화를 이끌어 나가고자 하는 조직구성원들의 성격 발현에 어떠한 부정적인 영향을 미칠 수 있는지를 살펴보려고 한다.

Tepper et al.(2008)의 정의에 따르면, 상사의 비인격적 행동은 상사가 신체적 접촉을 제외한 언어적, 비언어적으로 적대적인 행동을 지속적으로 나타내는 것에 대한 구성원의 인식이다. 구체적으로, 상사의 비인격적 행동은 공개적인 자리에서 소리를 지르거나 고함을 치는 등 부하 직원에 대한 무례한 행동, 다른 사람 앞에서 부하직원을 모욕하고 비난하는 행동, 부하 직원이 가지고 있는 능력을 폄하하거나 무시하는 행동 등이 포함된다(Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). 이러한 상사의 비인격적 행동은 아래와 같은 이유로 주도적 성격의 발현을 억제하는 사회적 단서가 된다. 첫째, 상사에게 비인격적 대우를 받은 조직구성원은 여러 방법으로 이를 되돌리고 보복할 수 있는 방법을 찾게 된다(Lee, Kim, & Yun, 2017). 주도적 성격을 가진 구성원들이 상사로부터 비인격적인 대우를 받는다고 인식하게 되면, 새로운 문제를 탐색하고 기회를 발견하여 변화를 주도하는 것에 본인이 가진 에너지와 자원을 할당하는 것이 아니라 인격적으로 당한 부당한 대우를 받은 이유는 무엇이며 어떻게 이러한 부당함에서 벗어 날 수 있는 방법을 찾는 것에 몰두 할 것이다(Lee, Yun, & Srivastava, 2013). 이렇게 비인격적 상사의 행동은 주도적 성격을 가진 구성원들이 자원을 할당하는 방법에 대한 변화를 유발하고, 이는 곧 주도적 성격의 자발적인 행동에 부정적인 영향을 미치게 되어 결국 창의적 행위를 감소시키게 된다.

둘째, 상사의 비인격적 행동은 조직구성원들에게 통제감 상실이나 업무 수행의 자율성

박탈감을 경험하게 함으로 인해서(Ashforth, 1997; Brehm & Brehm, 1981), 주도적 성격이 갖는 주도성과 변화지향성 발휘를 방해한다. 이러한 통제감과 자율성에 대한 상실과 박탈감은 성취 의식 및 주인의식을 감소시키며 적극적으로 업무 이외의 활동에 참여하고자 하는 의지를 상실하게 만든다. 기존의 일상적인 업무나 사고방식에서 벗어나 새로운 접근법을 시도하고자 하는 사기를 저하하게 하는 억제 맥락변수로 역할을 하게 된다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 상사의 비인격적 행동은 주도적 성격과 창의적 행위의 정(+)적 관계를 조절할 것이다. 즉, 상사의 비인격적 행동이 낮을 때 주도적 성격과 창의적 행위 간 정(+)적 관계는 강화 될 것이다.

III. 연구방법

1. 표본

본 연구에서 제시된 연구 모형을 검증하기 위해 국내 기업에서 다양한 산업군(제조업, 금융업, 전자통신업 등)에 종사하는 상사-구성원 쌍 자료를 수집하였다. 동일방법 편의를 제거하기 위해서 독립변수(주도적 성격)와 조절변수(사회적 상호작용과 비인격적 상사 행위)는 조직구성원들을 통해서 설문을 진행하였고, 결과변수(창의적 행위)는 직속상사를 통해서 설문을 진행하였다. 총 배포된 280부의 설문지 중에 260부(설문 회수율=92.97%)가 회수 되었고, 이 중에 불성실 응답이나 미대응 설문지를 제거하고 총 248부가 데이터 분석에 사용되었다.

표본의 인구통계학적 구성분포를 살펴보면, 조직구성원 중에 남성은 161명으로 전체의 64.9%, 여성은 87명으로 전체의 35.1%를 차지했다. 조직구성원의 평균 연령은 32.8세이었다. 근속년수의 분포는 5년 미만 140명(56.4%), 5년 이상 10년 미만 44명(17.7%), 10년 이상 15년 미만 33명(13.3%), 15년 이상 20년 미만 17명(6.9%), 그리고 20년 이상 14명(5.6%)이며, 학력의 분포는 고등학교 졸업 10명(4.0%), 전문대 졸업 22명(8.9%), 대학 졸업 183명(73.8%), 대학원 이상 33명(13.31%)으로 나타났다.

2. 변수의 정의 및 측정

본 연구의 설문지에 사용된 측정 문항들은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 이미 검증된 것으로, 각각의 변수는 리커트 방식의 7점 척도(1 = 전혀 아니다, 7 = 매우 그렇다)로 구

성되었다.

(1) 독립변수: 주도적 성격

주도적 성격은 주도적 성격은 광범위한 범위의 활동들과 상황들 속에서 주도적으로 직무를 수행하려는 개인의 특징(Seibert et al., 2001)으로 정의하였으며, Bateman & Crant (1993)가 개발한 4개 문항으로 측정하였다. 설문 문항의 예는 다음과 같다. “나는 업무를 하면서 보다 개선된 방식에 대해 고려한다.”, “나는 다른 사람들의 반대가 있을지라도 내 아이디어가 최선으로 선택되길 강력히 희망한다”. 주도적 성격의 신뢰계수(Cronbach' Alpha)는 .74이다.

(2) 조절변수: 사회적 상호작용

사회적 상호작용은 동료들과 얼마나 자주 공식적·비공식적으로 상호작용을 하는가(McAllister, 1995)로 정의하였다. McAllister(1995)가 사용한 사회적 상호작용 빈도 측정항목 4개를 사용하였고, 구체적인 설문 문항의 예는 다음과 같다. “나는 나의 동료들과 업무 관련하여 상호작용을 주도한다.”, “나는 자주 직장내 동료들과 비공식적 혹은 사적으로 상호작용한다.” 사회적 상호작용의 신뢰계수(Cronbach' Alpha)는 .82이다.

(3) 조절변수: 상사의 비인격적 행동

상사의 비인격적 행동은 상사가 신체적 접촉을 제외한 언어적, 비언어적인 적대적인 행동을 지속적으로 나타내는 것에 대한 구성원의 인식으로 정의하였으며, Tepper et al.(2008)가 개발한 15개 문항으로 측정하였다. 설문 문항의 예는 다음과 같다. “나의 상사는 나를 조롱한다”, “나의 상사는 과거 실수나 실패들을 상기시킨다.” 상사의 비인격적 행동의 신뢰계수(Cronbach' Alpha)는 .97이다.

(4) 종속변수: 창의적 행위

창의적 행위는 조직구성원의 직속상사에 의해 측정 되었으며, 상품이나 관행, 서비스나 절차 등에서 조직에 새롭고 잠재적으로 유용한 아이디어를 개발하는 것으로 정의(Amabile et al., 1996) 하였다. Zhou & George(2001)이 개발한 13개 문항을 사용하였고, 구체적인 설문 문항의 예는 다음과 같다. “나는 업무 수행에 있어서 위험을 감수하고 새로운 아이디어를 만들어낸다”, “나는 업무에 관련하여 새롭지만 동시에 실현가능한 아이디어를 만들어낸다.” 창의적 행위의 신뢰계수(Cronbach' Alpha)는 .97이다.

(5) 통제변수

본 연구에서는 주도적 성격과, 창의적 행위에 영향을 미칠 것으로 예상되는 4가지 인구 통계학적 변수를 통제하였다. 구체적으로 조직 구성원의 성별('남자 = 0', '여자 = 1'), 교육수준('고졸 = 1', '전문대 졸업 = 2', '대학 졸업 = 3', '대학원 이상 = 4'), 연령과 근속년수(연수로 측정)를 포함하였다.

3. 분석 방법

본 연구에서는 실증분석을 위한 통계처리 도구로서 SPSS 26 프로그램을 사용하였다. 연구에서 사용한 설문 문항의 신뢰도는 Cronbach's α 값을 통해 분석하였고, 연구 모형의 판별타당도는 확인적 요인분석을 이용하여 분석하였다. 변수들 간에 얼마나 밀접한 관련이 있는지는 상관관계 분석을 통해서 확인하였고, 연구 모형의 가설들은 위계적 다중 회귀분석을 통해 분석하였다. 구체적으로 모델 1에서는 통제변수가 결과변수에 미치는 영향을 살펴보고, 모델 2에서는 통제변수가 통제된 상태에서 본 연구 모형이 주효과인 주도적 성격과 창의적 행위의 관계를 검증하였다. 모델 3에서는 연구모형의 조절변수들이 창의적 행위에 미치는 영향을 살펴보고, 모델 4에서 주도적 성격과 조절변수들의 이원 상호작용 효과를 살펴보고, 모델 5에서는 이들의 삼원 상호작용 효과를 살펴보고, 조절효과의 패턴들을 보다 명확히 이해하기 위해서 Aiken & West (1991)가 제시한 방법을 통해 시각화하여 제시하였다. 즉, 조절효과의 패턴은 조절변수의 평균값을 중심으로 1 표준편차 큰 값과 작은 값을 구분하여 그림으로 확인하였고, 각 수준에서 회귀식의 회귀 계수(simple slope)가 유의미 한지 알아보기 위한 t-test를 실시하였다.

IV. 연구 결과

1. 확인적 요인분석

가설 검증에 앞서 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 실시하여, 본 연구에 사용된 주요 변수들의 구성개념 타당도를 검증하였다. 아래 <표 1>에서 확인하듯이, 연구에서 설정한 4요인 모형이 전체모형 적합도($\chi^2[554] = 1441.53$, CFI = .90, TLI = .90, RMSEA = .08)에서 다른 대안 모형들 보다 우수하였다. 이러한 확인적 요인분석 결과에 근거하여 본 연구에서는 주도적 성격, 사회적 상호작용, 상사의 비인격적 행동, 그리고 창의적 행위를 사용하여 가설 검증을 실시하였다.

〈표 1〉 확인적 요인분석 결과

구분	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	TLI
연구모형	1441.53	554		.08	.90	.90
3-요인 모형 ^a	1651.78	557	210.25**	.09	.87	.86
2-요인 모형 ^b	1957.09	559	515.56**	.10	.82	.82
1-요인 모형 ^c	5224.48	561	3782.95***	.18	.42	.39

주) $N=248$, *** $p<.001$, ** $p<.01$. $\Delta\chi^2$: 연구모형과 비교한 카이제곱 증분값.

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, CFI = Comparative Fit Index, TLI = Tucker-Lewis Index.

^a3-요인모형: (주도적성격 + 사회적 상호작용), 상사의 비인격적 행동, 창의적 행위

^b2-요인모형: (주도적성격 + 사회적 상호작용 + 상사의 비인격적 행동), 창의적 행위

^c1-요인모형: 단일요인모형

2. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계를 분석하였다. <표 2>에서 보듯이, 독립변수인 주도적 성격은 결과변수인 창의적 행위($r=.18$, $p<.01$)와 높은 상관관계를 보였다. 조절변수인 사회적 상호작용은 주도적 성격($r=.17$, $p<.01$)과는 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계를 보였지만, 창의적 행위($r=-.02$, $ns.$)와는 통계적으로 무의미한 상관관계를 보였다. 또 다른 조절변수인 상사의 비인격적 행동은 주도적 성격($r=-.28$, $p<.001$)과 창의적 행위($r=-.16$, $p<.05$)와 통계적으로 유의미한 부(-)적 상관관계를 보였다. 이러한 변수들 간 상관관계는 이후 회귀분석을 통하여 재검증되었다.

3. 가설의 검증

<표 3>은 본 연구의 가설을 검증하기 위해 실시 한 다중 회귀분석 결과이다. 본 연구모형의 주효과인 주도적 성격과 창의적 행위($\text{Beta}=.19$, $p<.01$)는 선행연구에서 보고 된 것과 같은 패턴을 보이고 있다. 이러한 주효과의 영향을 미치는 상황변수로 가설 2에서는 사회적 상호작용의 조절효과를 예측하였다.

〈표 2〉 변수의 평균, 표준편차와 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 연령	32.96	7.06								
2. 성별	.35	.48	-.35***							
3. 교육수준	.51	.53	.07	-.19**						
4. 근속년수	2.97	.66	.86***	-.23***	.02					
5. 주도적 성격	4.61	.79	.08	-.21**	.05	.01	(.74)			
6. 사회적 상호작용	4.54	.96	.06	-.14*	.07	.06	.17**	(.82)		
7. 상사의 비인격적 행동	2.19	1.06	.06	-.09	.02	.09	-.28***	-.08	(.97)	
8. 창의적 행위	4.62	.95	.08	-.07	.17**	.14*	.18**	-.02	-.16*	(.97)

주) $N=248$, *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$ 수준에서 유의(양측검정).

대각선 상 괄호 속 수치는 신뢰도 지수(Cronbach's α)임.

<표 3>의 모형 4에서 보듯이, 사회적 상호작용($Beta = .15$, $p < .05$)은 주도적 성격과 창의적 행위를 정(+)적으로 조절하였다. 조절효과 기울기의 패턴을 단순기울기분석(simple slope analysis)을 통해 살펴보면, 사회적 상호작용이 높을 때(simple slope = .39, $t = 3.23$, $p < .01$)에는 회귀식의 기울기가 유의미하였고, 반면에 사회적 상호작용이 낮을 때에는(simple slope = .01, $t = .11$, $ns.$) 회귀식의 기울기가 유의미하지 않았다. 아래 <그림 2>를 통해서 상호작용 효과의 패턴을 살펴보면, 사회적 상호작용이 낮은 경우에는 주도적 성격과 관계없이 상대적으로 높은 수준의 창의적 행위를 보이고 있는 것을 확인 할 수 있다. 그리고 사회적 상호작용이 높은 상황일 때 자신이 가진 성격적 특성이 두드러지게 나타나기 보다는 주도성이 낮은 성격의 사람들이 창의성을 발휘하지 못하는 패턴을 보였다. 따라서, 가설 2는 사회적 상호작용의 정(+)적인 조절효과는 확인 되었지만, 구체적인 조절효과 패턴에 있어서는 해석에 주의가 필요하다.

가설 3에서는 상사의 비인격적 행동의 조절효과를 예측하였다. <표 3>의 모형 4에서 보듯이, 상사의 비인격적 행동은 주도적 성격과 창의적 행위를 부(-)적으로 조절하였다. 아래 <그림 3>을 보면, 상사의 비인격적 행동이 낮을 때(simple slope = .35, $t = 3.34$, $p < .01$)에는 회귀식의 기울기가 유의미하였고, 반면에 상사의 비인격적 행동이 높을 때에는(simple slope = .05, $t = .15$, $ns.$) 회귀식의 기울기가 유의미하지 않았다. 즉, 상사의 비인격적 행동이 낮은 상황이 구성원의 주도적 성격이 활성화 될 수 있는 상황요인으로 작용하였다. 따라서, 가설 3은 지지되었다.

〈표 3〉 다중회귀분석 결과

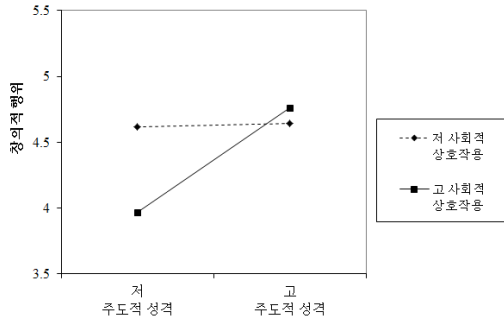
변수명	창의적 행위				
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5
통제변수					
연령	-.21	-.23	-.25	-.25	-.27*
성별	-.05	-.01	-.05	-.03	-.03
교육수준	.17**	.17**	.18**	.18**	.19**
학력수준	.30*	.33**	.36**	.37**	.38**
주효과					
주도적 성격		.19**	.15*	.17**	.17*
조절효과(이원 상호작용)					
사회적 상호작용			-.08	-.12	-.17*
상사의 비인격적 행동			-.15*	-.17*	-.15*
주도적 성격 × 사회적 상호작용				.15*	.14*
주도적 성격 × 상사의 비인격적 행동				-.13*	-.19**
사회적 상호작용 × 상사의 비인격적 행동				.06	.09
조절효과(삼원 상호작용)					
주도적 성격 × 사회적 상호작용 × 상사의 비인격적 행동					-.15*
R^2	.05	.09	.11	.15	.17
ΔR^2		.04**	.02*	.04*	.02*

주) $N = 248$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$ 수준에서 유의(양측검정)

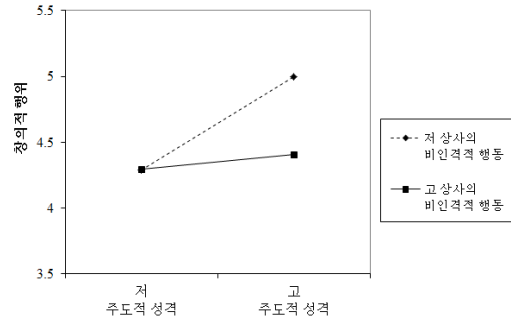
4. 사후분석: 주도적 성격, 사회적 상호작용, 상사의 비인격적 행동의 삼원 상호작용 효과

사후 분석에서 성격 특질의 발현 변수인 사회적 상호작용과 주도적 성격의 특질 억제 변수인 상사의 비인격적 행동 간의 삼원 상호작용 효과를 살펴보았다. <표 3>의 모형 5에서 확인 할 수 있듯이 삼원 상호작용 효과는($Beta = -.15$, $p < .05$)는 통계적으로 유의미하였다. 자세한 삼원 상호작용 패턴을 그래프로 나타나면 <그림 4>와 같다. 단순기울기 분석 결과, 주도적 성격과 창의적 행위의 정(+)적 효과가 가장 강하게 나타날 때는 사회적 상호작용이 높고 상사의 비인격적 행동이 낮을 때($\text{simple slope} = .77$, $t = 4.33$, $p < .001$)로 나타났다.

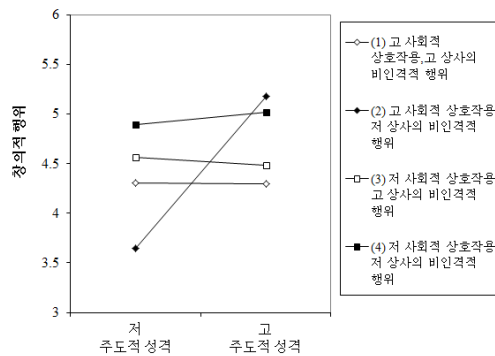
〈그림 2〉 사회적 상호작용 조절효과



〈그림 3〉 비인격적 감독 조절효과



〈그림 4〉 주도적 성격, 사회적 상호작용과 비인격적 감독 간 삼원조절효과



V. 결 론

1. 연구 결과

과도한 경쟁 하에서 극심한 기술 및 환경 변화를 겪고 있는 오늘날의 기업들에게 스스로 문제를 발견하고 변화에 책임감을 갖고 자발적으로 새로운 시도를 추구하는 조직구성원의 역할은 아주 중요하다(Shalley, 1995). 이에 본 연구는 자발적이고 능동적인 성격적 특성인 주도적 성격을 가진 구성원들이 창의적 행위에 적극적으로 참여하는 것을 실제 기업 데이터를 통해 검증하였다. 뿐만 아니라, 사회적 맥락요인으로서 상사와 동료의 영향력을 검토하였다. 가설에서 예측한 바대로 상사의 비인격적 행동은 주도적 성격과 창의적 행위와의 관계를 부(-)적으로 조절하였고, 동료들 간의 사회적 상호작용은 주도적 성격과 창

의적 행위와의 관계를 정(+)적으로 조절하는 것으로 나타났다. 주도적 성격과, 동료들 간의 사회적 상호작용, 상사의 비인격적 행동의 삼원 상호작용 효과 분석을 통해서 동료들 간의 사회적 상호작용이 높고 상사의 비인격적 행동이 낮을 때 창의성 발현에 있어서 주도적 성격의 성격적 특질 발현이 가장 높게 나타나는 것으로 실증하였다.

2. 연구의 의의와 시사점

본 연구는 이론적 측면과 실무적 측면에서 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 창의적 행위의 선행변수로 주도적 성격을 고려하였다는 점이다. 불확실성이 커지는 경영환경 속에서 기업이 지속적인 성장을 위해서는 능동적이고 적극적인 성향을 갖춘 구성원들의 역할이 중요해지고 있다. 따라서 인력 선발 시 주도적 성격이 강한 직원들에 주목할 필요가 있다. 적절한 직무배치 및 팀 구성을 통해서 조직에서 해결해야 하는 문제점을 발견하고 의미 있는 변화를 이끌어 내는 창의적인 역할을 담당할 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 특성 활성화 이론을 적용하여, 개인적 특질인 주도적 성격이 창의적 행위에 미치는 영향을 상황변수를 통해 보다 구체적으로 살펴보았다. 특히, 사회적 맥락변수로 동료들과 빈번한 상호작용의 효과를 확인하였다. 동료는 업무를 수행하면서 가장 많은 상호작용을 하는 협력의 주체이며 조직 구조화 수평화 되면서 그 중요성이 부각되고 있다(Ng & Sorensen, 2008). 때문에 이들과의 빈번한 상호작용이 주도적 성격을 가진 구성원들에게 지적 자극을 주고 새로운 정보의 제공과 다양성 제공이라는 중요한 사회적 단서로서의 역할(Amabile et al., 1996; Halbesleben & Bowler, 2007; Woodman et al., 1993)을 할 것을 예측하였다. 실증 분석 패턴을 살펴본 결과, 주도적 성격과 창의적 행위의 정(+)적인 효과가 사회적 상호작용이 높을 때 강해지는 것으로 나타났으나, 창의적 행위의 수준을 보면 오히려 사회적 상호작용이 낮을 경우 창의적 행위가 보다 빈번히 나타남을 확인 할 수 있었다. 이러한 측면들을 고려할 때, 본 논문의 결과를 창의성 향상을 도모하고자 하는 팀 운영에 반영할 시에는 주의가 요구된다. 즉, 팀 내 구성원들 간의 건설적인 상호작용이 이루어지도록 조직분위기를 형성해주고, 이들이 자유로운 토론과 정보 공유를 할 수 있는 제도적 장치의 마련이 항상 창의성 향상에 도움이 될지에 관한 고민이 필요하겠다.

셋째, 동료 효과와 더불어 개인적 특질인 주도적 성격이 창의적 행위에 미치는 긍정적인 영향을 억제시키는 사회적 맥락변수로 상사의 비인격적 행동의 효과를 확인하였다. 특성 활성화 이론에서 설명하는 특징 발현 단서로서 상사의 비인격적 행동의 역할에 대해 이론적·실증적 검증을 했다는 점에 큰 의의가 있다고 할 수 있다. 상사의 비인격적 행동이 주도적 성격을 가진 구성원들의 창의적 행위를 저해 할 수 있다는 본 논문의 결과는 실무적으로 함의하는 바가 크다. 창의성 향상에 관심이 있는 경영진들은 상사의 행동에 따라서

주도적 성향을 갖춘 조직구성원들의 장점이 억제되어 발휘되지 않는다는 점에 주목해야 할 필요가 있다. 아무리 변화 지향적이며 능동성을 갖춘 구성원을 채용하여 창의성이 필요한 업무에 배치시키더라도, 이를 촉진 시킬 수 있는 상사의 역할이 부재하다면 효율적으로 인재를 활용할 수 없다는 점을 보여주고 있다. 특히 사회적 맥락변수로 고려한 상사의 비인격적 행동은 우리나라와 같이 위계적인 사회에서 당연한 리더의 권리로 용인되고 있고 이를 묵인 할 수 없는 분위기를 가지고 있다. 이러한 사회적 현상은 자발적으로 조직에 긍정적인 행동을 하고자 하는 주도적인 조직구성원의 사기를 저하시키고, 오히려 직무기술서에 명시된 직무만을 수행하게 만드는 결과를 초래한다(Tepper et al., 2011; Wu & Hu, 2013). 상사가 부하직원을 공정하게 대우하고 윤리적으로 접근하여 하나의 인격체로서 존중해주면 주도적인 성격을 가지고 있는 구성원들은 본인이 가진 주도성을 발휘하여 창의적 결과물을 도출해 낼 수 있게 될 것이다. 즉, 조직구성원의 바람직한 행동을 촉진함에 있어서 상사의 보다 윤리적인 가치관과 태도의 정립이 필요함을 시사하고 있다. 뿐만 아니라, 이러한 리더들의 윤리성 제고는 더 나아가 여전히 낮은 수준에 머무르고 있는 한국의 기업윤리 측면에서도 의미 있는 성장과도 연결될 것이다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구는 위에서 언급한 이론적 기여도 및 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 내포하고 있다.

첫째, 본 연구는 횡단적 연구 설계 방법으로 연구에 사용된 변수들이 측정되었다. 이를 보완하기 위한 방법으로 결과 변수인 창의적 행위를 직속상사를 통해 측정하였지만, 여전히 인과성 해석에 한계를 가진다. 추후 연구에서는 설문 원천의 분리뿐만 아니라 측정 시간의 분리를 통해서 획득한 데이터를 기반으로 정확한 인과성 검증이 요구된다.

둘째, 본 연구에서는 부정적 리더십에 초점을 맞추어 주도적 성격의 성격적 특질을 억제하는 요소에만 집중하였다. 그럼에도 불구하고, 리더 자체는 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 중요한 사회적 맥락임을 고려할 때, 변혁적 리더십, 진정 리더십, 윤리적 리더십 등의 효과에 대한 고려도 의미 있는 추후 과제가 될 것으로 생각된다. 이처럼 리더의 다양한 리더십 유형 및 이를 통해 형성된 사회적 맥락은 개인의 주도적 행동에 미치는 영향력을 설명하는데 있어 의미 있는 시사점을 제공할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 주도적 성격이 창의적 행위와의 매개 변수에 대한 고려를 하지 못하였다. 예를 들면, 주도적 성격을 가진 사람들은 새롭고 복잡하고 어려운 업무를 거부감 없이 받아들이고, 오히려 이런 도전적인 업무에서 희열을 느끼고 의미를 찾는 사람들이다. 추후 연구에서는 이런 특성을 반영하여 내재적 동기부여를 매개변수로 사용함으로써 주도적 성격과 창의적 행위간의 연결고리를 보다 구체화 한다면 관련 연구에 이론적 시사점을

제시해 줄 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 살펴본 상사의 비인격적 행동은 문화 간·조직 간의 인식 차이가 큰 변수인데, 본 연구의 분석 자료는 국내 기업에 기반하여 이러한 차이를 보여주는데 다소 한계가 있을 수 있다. 이에 본 연구결과의 일반화를 위해서 향후 연구에서는 문화적 맥락과 특성을 반영할 수 있는 조직의 데이터나 국가의 데이터를 통해 재검증 될 필요성이 있다.

이러한 한계점에도 불구하고, 본 연구는 주도적 성격과 창의적 행위 관련 선행연구들에서 한걸음 더 나아가, 사회적 맥락 요인과의 상호작용 효과를 통해서 성격적 특성인 주도적 성격이 창의적 행위에 미치는 영향을 보다 심도 있게 이해하였다는 점에서 큰 의의가 있다고 하겠다.

[참고 문헌]

- 김미나·주경진·백기복. (2019). 국내 윤리적 리더십 연구의 현황과 과제. 『윤리경영연구』, 19(2), 85-124.
- 권나영·오인수·김민수. (2019). 다수준 관점을 활용한 위험감수성향과 창의성과의 관계: 팀 수준 갈등의 매개역할. 『인사조직연구』, 27(1), 55-71.
- 김선주·한인수. (2017). 비인격적 감독, 상사에 대한 신뢰, 일탈행동의 관계: 자기통제능력의 조절된 매개효과. 『조직과 인사관리연구』, 41, 65-94.
- 이동섭·최용득·조예슬. (2017). 주도적 성격과 주도적 행동: 윤리적 리더십의 역할. 『윤리경영연구』, 17(2), 63-84.
- 채희선·박지성. (2019). 주도적 성격과 창의성. 『인사조직연구』, 27, 19-42.
- Aiken L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, Newbury Park: CA.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (1981). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York: Academic Press.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2017). Leadership and employee proactivity. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at Work: Making things happen in organizations*, 411-433, NY: Routledge.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489-521.
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of applied psychology*, 92(1), 93-106.
- Hung, T. K., Chi, N. W., & Lu, W. L. (2009). Exploring the relationships between perceived coworker loafing and counterproductive work behaviors: The mediating role of a revenge motive. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 257-270.
- Jiang, W., & Gu, Q. (2015). A moderated mediation examination of proactive personality on

- employee creativity: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 393-410.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., & Lee, D. R. (2010) Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45.
- Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 403-413.
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24, 724-731.
- Li, M., Liu, Y., Liu, L., & Wang, Z. (2017). Proactive personality and innovative work behavior: The mediating effects of affective states and creative self-efficacy in teachers. *Current Psychology*, 36(4), 697-706.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128-150.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732.
- Tepper, B. J., Moss, S., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279-294.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18, 293-332.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- Yukl, G. A.(2012). *Leadership in organizations*, Upper Saddle River: NJ, Prentice Hall.
- Zare, M., & Flinchbaugh, C. (2019). Voice, creativity, and Big Five personality traits: a meta-analysis. *Human Performance*, 32(1), 30-51.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

The Effect of a Proactive Personality on Creative Behavior: The Moderating Roles of Social Interactions and Abusive Supervision

Heesun Chae* · Jisung Park**

This study examines the effects of leaders and coworkers on the relationship between a proactive personality and creative behavior as social boundaries. More specifically, this study considers social interactions among coworkers as a contingent variable to stimulate the characteristics of a proactive personality. By contrast, this study also investigates a leader's abusive supervision as a contextual variable to constrain the activation of a proactive personality. To test these moderating effects, this study analyzed 248 employees through leader dyad data collected from various industries. The analytical results showed that a proactive personality was positively related to creative behavior. In addition, this positive relationship was highly pronounced when social interactions among coworkers were high and a leader's abusive supervision was low. Based on these findings, this study provides theoretical and practical implications and limitations in the personality and creativity literature.

Key words: proactive personality, creative behavior, social interactions, abusive supervision, trait activation theory

* Assistant Professor, Pukyong National University, hschae@pknu.ac.kr, First Author

** Assistant Professor, Chungnam National University, jspark1@cnu.ac.kr, Corresponding Author

■ 저자 소개

채희선(Heesun Chae) 서울대학교에서 조직행동 전공으로 박사학위를 취득하였고, 현재 부경대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. 구성원의 주도적 행동, 지식공유, 직무 특성, 리더십 등에 관한 연구를 수행하고 있으며, 『인사조직연구』, 『조직과 인사관리연구』, 『Journal of Organizational Behavior』, 『Organizational Behavior and Human Decision Processes』, 『Human Performance』 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재해왔다.

박지성(Jisung Park) 서울대학교에서 인사관리로 박사학위를 취득하고 현재 충남대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. 인사관리 분야에 대한 관심을 기반으로 지식공유, 조직문화, 보상관리 등에 관한 연구를 주로 해왔고, 그 외에 인사제도연구들도 진행해왔다. 그동안 『인사조직연구』, 『조직과 인사관리연구』, 『Journal of Organizational Behavior』, 『International Journal of Human Resource Management』, 『Human Performance』 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재해왔다.

공기업 사회적 책임활동 측정 지표에 관한 연구: 한국 도로공사 사례를 중심으로1)

김정 원²⁾ · 양동 훈³⁾

본 연구는 한국도로공사라는 공기업의 사례를 통해 사회적 책임활동을 측정하고 체계화하는 과정을 살펴보았다. 이를 통해본 연구에서는 사회적 가치 활동의 측정을 보다 체계화하는 방안을 논의하였다. 한국도로공사는 사회적 책임 가치를 화폐가치로 환산하여 사회적 가치 활동을 측정하고 있다. 또한 한국도로공사는 사회적 가치 활동을 조직의 기존 성과관리에 결합하여 실행함으로써 공기업의 사회적 가치 활동을 경영관리 시스템 내에서 추진하고 있다. 한국도로공사의 사회적 가치 측정지표는 미션과 비전에서 도출된 9개 사회적 가치별로 64개의 지표를 포함하고 있으며, 사회적 가치 자가진단시스템과 사회적 성과평가기준을 따로 마련하여 실행하고 있다. 이 점에서 한국도로공사의 사례는 그동안 공기업의 사회적 책임 경영이 보여 왔던 조직의 비전에 명확히 연계되지 못한 활동, 다양성이 부족한 사회적 책임활동 프로그램, 명확한 추진체계의 부재, 측정지표의 미흡 등의 문제점을 상당부분 개선한 경우 볼 수 있다. 그러나 사회적 가치 측정지표가 정부의 공기업 경영평가 기준에서 크게 벗어나지 못한 점과 단기적인 성과를 화폐가치로 환산하는 과정에서 장기적이고 정성적인 성과를 고려하지 못했다는 한계를 가지고 있다.

핵심어 : 기업윤리, 사회적 책임지표, 공기업

* 논문투고일: 2020년 10월 9일 논문수정완료일: 2020년 12월 25일 논문게재확정일: 2020년 12월 27일

1) 익명의 심사자분께 깊은 감사를 표하고, 논문의 질적 개선에 큰 도움을 얻었습니다.

2) 강원대학교 경영학과 교수, jwkim25@kangwon.ac.kr, 제1저자

3) 서강대학교 경영학과 교수, dhyang@sogang.ac.kr, 교신저자

I. 서론

종래에 사회적 책임활동을 주로 사회공헌활동으로 이해하기도 하였으나, 최근 조직을 둘러싼 이해관계자 관계가 중요시 되면서 사기업뿐만 아니라 공기업을 포함한 모든 조직이 고객, 정부, 시민, 소비자, 협력업체 등을 위한 사회적 책임활동을 확대하고 있다(김택규·홍순만, 2019; 박종철·김경진·이한준, 2010; 방준용, 2019; 원구환, 2014; 이종영, 2013; 주상현, 2016; 주효진, 2015; Carroll, 1979; Kalestsky, 2010). 특히 기업이 스스로 사회적 책임활동을 실행하게 되는 배경에는 정부의 규제를 피하기 위해, 혹은 사회적 수용성을 높이기 위한 이유가 있다. 기업은 사회적 책임수준을 스스로 높여서 잠재적 진입자가 산업에 들어오는 것을 억제하는 효과를 기대할 수 있다(Amalric & Hauser, 2005). 사회적 책임활동이 기업 스스로의 의도적 활동이든, 이해관계자에 의해 요구되는 활동이든 최근 기업은 사회적 책임활동이 조직성과와 긍정적 관계를 가진다는 점에서 그 전략적 의미를 인식하고 있다. 그래서 일부 기업들은 규제에 의해서가 아니라 기업 스스로 사회적 책임활동을 관리하고, 개선해나가기 위한 동기를 가지게 되었다.

그러나 최근 공기업이 경제에서 차지하는 비중이 증가하면서 사기업뿐만 아니라 공기업의 사회적 책임경영이 주목받고 있다. 지방공기업의 숫자는 2014년 기준으로 1994년의 200% 가까이 증가한 결과를 보여주고 있고 공기업의 지출규모 역시 증가추세이다. 또한 2005년 한국은 OECD의 공기업 가이드라인 도입에 따라 공공기관의 운영에 관한 법률을 제정하고, 2011년 정부는 국가조정정책회의에서 공공기관의 사회적 책임경영을 적극 추진하는 방안을 발표하였다(주상현, 2016). 공기업은 사회적 목적으로 설립되었으나 기업이라는 형태를 가지고 있고, 공익적 활동을 설립목적에 따라 수행해야 하기 때문에 사기업보다 엄격한 사회적 책임의 기준을 가져야 한다.

국내 일부 사기업들은 사회적 책임활동을 명확히 정의하고, 측정하며, 추진체계를 정비하여 실행과정을 개선해나가고 있는 추세이다(양동훈, 2019). 그러나 공기업의 경우는 사회적 책임활동의 개념이 명확히 정의되지 못하거나, 구체적인 측정지표가 부재한 상태에서 정부가 정한 경영평가에 의해 의무적으로 접근하는 경향이 강하다(원구환, 2014). 2018년부터 행정안전부는 9개의 사회적 책임성 지표를 설정하여 지방공기업에 대한 경영평가를 시행하고 있는 형편이고 공기업의 사회적 책임 활동의 체계는 매우 초기단계에 머물러 있다.

공기업의 경우 사회적 책임경영을 사회적 공헌활동에 국한하고 일시적 활동으로 그치는 경우가 많기 때문에 사회적 책임경영의 지속성은 약한 상태이다. 다행히 최근 공기업의 사회적 책임활동을 보다 체계적으로 측정하기 위한 지표개발 연구가 진행되어 공기업의 사회적 책임활동의 기반을 마련하고 있다 (김택규·홍순만, 2019; 방준용, 2019)

본 연구는 한국도로공사의 사례에 근거하여 공기업에서 사회적 책임활동을 측정하고 체계화하는 초기 과정을 살펴볼 것이다. 한국도로공사를 사례로 선택한 이유는 국내 공기업

중 최초로 사회적 책임활동을 계량지표로 측정하였다는 점과 사회적 책임활동을 일상적 경영활동에 포함시켜 경영목표로 추진하고 있다는 점 때문이다. 한국도로공사는 과거 공기업의 사회적 책임활동이 지나치게 정성적 지표에 치우쳐왔고 정부의 경영평가를 받기 위한 목표에 국한되었다는 문제를 극복하고자 시도하고 있다.

따라서 본 연구에서는 한국도로공사의 사례를 중심으로 사회적 가치 활동의 측정을 보다 체계화하는 방안과 장기적으로 사회적 책임활동을 지속적 조직 활동으로 전환할 수 있는 체계를 논의하고자 한다. 한국도로공사는 2017년부터 사회적 책임 가치를 화폐가치로 표시하는 실험적 시도를 하고 있으며, 또한 사회적 가치 활동을 조직 성과관리에 결합하여 상시화 하는 시도를 추진하고 있어, 공기업의 사회적 가치 경영에 시사하는 바가 커 보인다.

II. 이론적 배경

1. 사회적 책임활동의 개념과 목적

사회적 책임활동은 기업이 사회의 한 구성원으로 사회의 지속과 안녕을 위해 마땅히 지켜야 할 책임을 의미하며, 이는 구체적인 활동으로 이어지는 실체성을 가지고 있어야 한다. 사회적 책임활동과 유사한 개념으로는 윤리경영, 지속가능경영, 기업윤리, 사회공헌활동 등의 용어가 있으며 일부 중복성과 유사성을 가지고 있다.

이종영(2013)은 사회적 책임을 ‘기업경영과 이해관계자와의 관계에 있어 기업이 자발적으로 경제적, 사회적 및 환경적 문제를 종합적으로 고려하여 기업발전을 도모하는 활동’으로 규정하고 있다. 윤리경영이나 기업윤리는 이에 비해 기업의 의사결정과정에서 지켜야 할 윤리적 판단기준을 강조하는 개념이다. 사회적 책임은 이해관계자에 대한 기업의 책임을 강조하는 것으로 윤리경영과 개념적으로 구분될 수 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 실무자들은 윤리경영, 지속가능경영, 사회적 책임 경영 간에 개념 구분 없이 혼합해서 사용하고 있는 실정이다(양동훈, 2019).

또한 사회적 책임활동을 협소한 의미에서 사회공헌활동으로 보는 경우도 있지만, 사회적 책임활동은 사회공헌활동과 같은 자선적 봉사활동에 국한된 것이 아니며 다수의 이해관계자에 대한 지속가능한 경영을 확보하기 위한 체계적인 관리활동으로 보아야 한다(원구환, 2014).

기업의 사회적 책임은 기업이 사회에 기여하는 동시에 직·간접적으로 연관된 이해관계자들과 좋은 관계를 유지하고자 하는 기업의 활동이라 할 수 있다(Buono & Nicholas, 1990; Clarkson, 1995; Wood & Jones, 1995). 기존 연구에서 사회적 책임활동의 개념을 정의할 때, 특히 3가지의 관점이 중요하게 다루어지고 있다. 첫째는 사회적 책임활동의 차원이고, 둘째는 사회적 책임활동의 대상이 되는 이해관계자의 범위, 셋째는 사회적 책임활동

간의 우선순위이다. 3가지 개념이 명확히 설정되어야 조직의 입장에서 어떤 사회적 책임활동을, 누구를 대상으로, 어떤 우선순위를 두어 실행할 지가 명확해 진다.

첫째, 사회적 책임활동의 차원에 대해서 Carroll(1979)은 사회적 책임활동을 ‘주어진 특정 시점에서 사회가 기업에 대하여 가지고 있는 경제적, 법률적, 윤리적 및 재량적 기대’라고 정의하였으며, Jones(1980)는 유사하게 ‘특정 조직에 대해 주주를 포함한 여러 이해관계자가 가지고 있는 경제적, 법률적, 윤리적 및 재량적 기대’라고 정의하였다.

이종영(2013)은 Carroll(1991)의 분류를 재인용하여 사회적 책임을 경제적 책임, 사회적 책임, 환경적 책임이라는 3가지 차원으로 정리하였다. <표 1>은 기업의 사회적 책임 영역에 속하는 세부적인 내용을 나타내고 있다.

<표 1> 지속성장을 위한 기업의 사회적 책임영역

사회적 책임	내 용
경제적 책임	채무상태, 이익, 주가, 연구개발, 채투자, 투자홍보 등
사회적 책임	노동관계, 작업장 안전, 인권 및 차별금지, 뇌물, 지역사회 관계, 공정경쟁, 제조물 책임 등
환경적 책임	에너지, 물 사용량 절약, 생물 다양성, 폐기물 배출 감소, 친환경 경영 등

출처: 이종영(2013), 기업윤리, p. 83.

김해룡·김나민·유광희·이문규(2005)은 국내 기업의 사회적 책임활동을 측정할 수 있는 포괄적인 척도를 개발하였다. 그들은 사회적 책임활동을 사회적 공헌활동, 지역문화 사업 활동, 소비자보호, 환경보호, 경제적 책임이라는 5가지 활동으로 구분하였다. 사회적 책임활동 척도를 개발하는 과정에서 김해룡 등(2005)은 Carroll(1979)과 Maignan(2001)의 포함하여 국내 기업에 적용가능한 척도만을 요인분석을 통해 정제하고자 했다. 34개 문항으로 구성된 설문을 대학생, 대학원생, 직장인 등 180명에게 배포하여 그 결과를 5가지 요인으로 구분하였다.

둘째, 사회적 책임활동의 개념에는 이해관계자론의 관점이 반영되어야 한다. Evans & Freeman(1988)은 사회적 책임을 주주 이외의 이해관계자에 대한 책임으로 정의하고, 기업이 중대한 손해를 미칠 수 있는 모든 사회집단으로 정의하였다. 즉, 기업의 주주는 자신의 이익을 극대화하는 것으로는 부족하고, 기업의 활동으로 영향을 받게 되는 사회 내 모든 집단을 이해관계자로 정의하여, 책임활동을 수행해야 한다는 주장을 하고 있다.

한편 Clarkson(1995), Donaldson(1995)은 기업이 사회내 모든 집단에 책임을 지는 것이 아니라 기업의 행위에 유의하게 영향을 받는 이해관계자만을 포함해야 한다고 하여, 이해관계자의 범주를 개별 조직의 입장에서 한정지을 수 있다고 하였다. 따라서 이론적으로 사회적 책임활동의 대상을 포괄적으로 규정할 지, 조직마다 다르게 규정할 지는 논란의 대상이 될 수 있다.

셋째, 이해관계자 범위 이외에 사회적 책임활동은 이해관계자 간의 우선순위가 있어야 한다는 논의가 있다. 대표적으로 Carroll(1991)은 사회적 책임활동의 이해관계자 간에 우선 순위 있다고 주장하였다. 그는 사회적 책임 중 가장 높은 단계인 1단계는 경제적 책임, 이후 2단계는 법률적 책임, 3단계는 윤리적 책임, 4단계는 자선적 책임이라고 규정하고, 높은 단계의 사회적 책임이 실행되지 않을 경우 사회적 책임 정도가 높은 수준이라 볼 수 없다고 하였다. 이는 자선적 책임 활동을 적극적으로 확대하는 것만으로 조직의 사회적 책임을 다 했다고 보기는 힘들고, 경제적 책임이나 법률적 책임에 대한 조직의 실행정도가 중요하다는 시사점을 주고 있다.

이한준·박종철(2008)은 사회적 책임활동의 우선순위 중 경제적 차원의 중요성이 기업에 대한 반기업정서에 따라 변화됨을 지적하고 있다. 그들은 소비자의 반기업정서가 높을수록, 경제적 차원의 중요성을 상대적으로 낮게 평가하고 반면에 윤리적 혹은 자선적 책임활동의 중요성은 높게 평가되는 경향이 있음을 발견하였다.

사회적 책임활동의 목적은 기업이 개인처럼 사회적 책임을 가진다는 입장과 기업의 이익극대화의 한 수단이라는 입장 2가지로 요약될 수 있다. 전자의 입장은 기업의 사회공헌활동을 이윤과 관계없이 윤리적이고 도덕적인 목적으로 보며, 기업의 입장에서 반대급부를 생각하지 않는 순수한 기여행위로 해석하고 있다(Schwartz, 1968; Steiner, 1971).

반면에 사회적 책임을 기업의 또 다른 이익극대화의 수단이라고 보는 후자의 입장은 기업의 모든 활동은 이익극대화를 통해 자원의 효율적 배분에 기여하는 것이 되어야 한다고 주장한다(Friedman, 1962). 기업의 사회적 책임활동은 기업의 이미지를 긍정적으로 바꾸고, 회사 제품과 서비스에 대한 고객의 신뢰를 끌어올려 장기적으로 기업의 이익에 기여할 수 있다. 이러한 입장은 B to C 기업들 즉, 소비자에게 직접 판매되는 제품과 서비스를 가진 기업일수록 사회공헌비용이 더 많아지는 현상으로 설명될 수 있다(Fry, Keim & Meiners, 1982). 같은 맥락에서 Johnson(1966)은 기업의 사회공헌활동은 경쟁우위를 확보하기 위해 혹은 절세를 위한 수단으로 전략적으로 활용되고 있음을 주장하고 있다.

사회적 책임활동의 효과에 관한 국내 연구를 살펴보면 우선 배정호·김병도·김준호(2008)은 사회적 책임활동이 기업의 가치에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 사건연구방법론을 통해 발견하였다. 그들은 100개 국내 기업의 사회공헌활동이 사건 당일과 사건 직전일의 수익률을 합쳐 1.04%의 긍정적 효과가 있음을 실증적으로 보여주고 있다. 그러나 박헌준·이종건(2002)은 기부행위가 기업의 재무상태를 악화시킨다는 결과와 반대로 향상시킨다는 결과를 모두 제시하고 있다.

결과적으로 기업의 사회적 책임활동이 이익극대화의 한 수단이 될 수 있다는 점은 실증적으로 명확하지 않다. 사회적 책임활동이 순수한 사회적 기부행위인지 아니면 또 다른 이익극대화의 수단인지를 실증적으로 판단하는 것은 용이한 일이 아니다. 오히려 사회적 책임활동은 순수한 기부행위이면서 동시에 기업의 이익에 장기적으로 기여할 수 있다는 2가

지 목적 모두에서 이루어지는 것으로 해석하는 것이 더 현실적이다.

이익 수단적 사회적 책임활동은 영리기업에는 쉽게 적용될 수 있지만, 비영리기업의 사회적 책임활동을 설명하는데 제한적이다. 본 연구의 사례는 한국도로공사라는 비영리기업에 관한 것이기 때문에, 사회적 책임활동을 이익극대화의 수단으로만 해석하는 입장은 직접적으로 적용될 수 없다.

본 사례연구의 대상인 한국도로공사 같은 공기업은 태생적으로 사회적 공헌을 목적으로 설립되었다. 비록 그 설립 목적 자체가 공공성을 가졌다 하여 해당 조직이 사회적 책임활동을 효과적으로 수행한다고 결론 내릴 수는 없을 것이다. 공기업 역시 기업형태를 취하고 있고 지속가능한 경영을 위해서는 정상적 운영을 위한 수익관리가 필요하다. 공기업에 대한 기업체이론(enterprise theory)에 의하면 소유권을 가진 주주가 없더라도 기업의 의사결정이 사회에 중요한 영향을 미칠 경우 사회적 책임에서 자유로울 수 없다고 한다(Kalestsky, 2010; 원구환, 2014). 공기업과 사기업에 관계없이 모든 기업은 사회적 기관(social institution)으로 간주되며, 따라서 사회에 책임을 지게 될 수밖에 없다. 오히려 공기업은 사회적 목적으로 설립되었기 때문에, 사회적 책임 경영에 있어 사기업보다 더 엄격한 관리가 기대된다.

2. 일반 조직의 사회적 책임활동 측정

본 장에서는 사례분석에 앞서 사회적 책임활동 측정지표 대한 국내연구들을 살펴보고자 하는데 우선 기업을 대상으로 한 지표개발 연구를 검토하고, 그후 다음 단원에서 공기업의 상황을 고려한 지표개발 연구를 검토하고자 한다.

먼저 기업을 대상으로 한 사회적 책임활동 지표개발 연구로서, 김해룡 등(2005)은 한국 실정에 적용할 수 있는 사회적 책임척도를 개발하였는데, 사회적 책임활동 차원을 사회공헌활동, 지역문화 사업활동, 소비자보호, 환경보호, 경제적 책임의 5가지로 규정하였다. 그들은 사회적 책임활동에 대한 Carroll(1979)과 Maignan(2001)의 차원구분을 넘어 보다 다양한 차원들을 탐색하였다. <표 2>는 기업의 사회적 책임활동에 대한 기존의 차원들을 보여주고 있다.

김해룡 등(2005)은 사회적 가치 8개 차원에 대해 총 34개 측정항목을 검증하였다. 그들은 탐색적 및 확인적 요인분석과 신뢰성 및 타당성 분석을 통해 최종적으로 16개 측정항목을 선별한 후 이동통신서비스와 패밀리 레스토랑의 2개 서비스업을 대상으로 300명에 대한 설문조사를 시행하였다. 예측타당성을 검증한 결과, 5개 차원 16개 측정항목은 소비자 신뢰와 소비자 충성도라는 예측변인에 대해 70% 내외의 설명력을 가지고 있음을 확인하였다. 특히 그들은 소비자의 인식에 중요한 영향을 주는 사회 책임활동으로 사회공헌활동, 지역문화 사업 활동, 소비자 보호, 환경보호, 그리고 경제적 책임이 있음을 발견하였다. 소비자들은 사회적 책임활동의 전통적인 차원인 법적 책임, 윤리적 책임 같은 다소 추상적

인 차원보다 직접 소비자에게 영향을 미치는 차원들을 중심으로 기업을 평가하는 경향이 있었다.

〈표 2〉 기업의 사회적 책임활동의 차원

기업의 사회적 책임	출처	
추상적 개념	경제적 책임	Carroll(1979), Maignan(2001)
	법적 책임	Carroll(1979), Maignan(2001)
	윤리적 책임	Carroll(1979), Maignan(2001)
	자선적 책임	Carroll(1979), Maignan(2001)
구체적 개념	사회적 기부	Herpen, Pennings, & Meulenber(2003), Lafferty(1996), Sen & Bhattacharya(2001)
	환경보호	Carroll(1979), Herpen et al. (2003), Lafferty(1996)
	지역 문화 사업활동	Lafferty(1996), Sen et al. (2001)
	소비자보호	Carroll(1979), Herpen et al. (2003)

출처: 김해룡 등(2005)에서 재인용하고 일부 수정함.

사회적 책임활동 측정에 대한 또 다른 연구로서 박종철·김경진·이한준(2010)은 사회적 책임활동의 차원을 집단면접(Focus Group Interview) 방식으로 조사하여, 측정이 가능한 지표로 구축하였다. 그들은 사회적 책임활동의 차원을 경제적, 법률적, 윤리적, 자선적 책임이라는 4가지로 구분한 후, 설문조사를 통해 측정치의 요인분석 값을 척도로 활용하였다. 그들은 Carroll(1979)이 주장한 사회적 책임활동의 4가지 차원을 중심으로 28개의 설문문항을 만들고, 이를 176명의 성인에게 질문한 후 요인분석을 통해 4개 요인이 존재함을 실증적으로 확인하였다. 최종적으로 4개 차원으로 구분 가능한 17개 항목을 사회적 책임활동의 측정지표로 선정하였다.

박종철·김경진·이한준(2010)은 사회적 책임활동의 측정지표로서 경제적, 법률적, 윤리적, 자선적 책임이라는 4개 차원이 존재함을 확인하였다. 그러나 4개 차원 중 법률적 차원에 해당되는 항목은 실제 기업평가결과와 예측한 관계를 보이고 있지 못해 측정항목으로서 타당성이 낮음이 발견되었다. 나머지 3개 차원인 경제적, 윤리적, 자선적 책임활동 간의 중요성을 평가해본 결과, 경제적 책임활동, 자선적 책임활동, 그리고 윤리적 책임활동의 순으로 기업에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 사회적 책임활동의 차원 간에 기업 평가에 중요한 우선순위가 존재하였다.

한편 김성택·안성식·이훈영(2011)은 계층적 절차분석(Analytical Hierarchy Process) 방식을 활용하여 사회적 책임활동의 평가지표를 개발하였다. 그들은 GRI(Global Reporting Initiative)의 G3 성과지표를 원용하여, 국내 전문 인력과 고객을 대상으로 한국형 사회적 책임활동지표를 개발하였다. G3는 지속가능 경영보고서 작성을 위한 가이드라인으로 경제적

성과지표, 환경적 성과지표, 사회성과지표의 3가지 차원에서 보고서 작성의 기준을 제시하고 있다.

그들은 기업의 사회적 책임활동 담당자 60명과 일반 소비자 800명을 대상으로 계층분석 절차 기법을 활용하여 다양한 사회적 책임활동들의 상대적 중요도를 조사하였다. 표본 조사에서 나타난 사회적 책임 차원 간의 중요도는 경제적 성과지표가 0.38, 사회적 성과지표가 0.34, 환경적 성과지표가 0.28로 나타났다. 그들의 성과지표를 적용하면 복수의 기업 간 사회적 책임활동의 상대적 순위를 계산하는 것이 가능하였고, 특정의 기업의 경우에도 사회적 책임활동의 변화를 지표로 측정하는 것이 가능함을 알 수 있다. 그들의 연구는 사회적 책임활동을 단지 보고서 형태가 아닌, 기업 간에 비교가 가능한 지표 형태로 측정할 수 있음을 보여주고 있다.

3. 공기업의 정의와 사회적 책임활동의 중요성

공기업은 정부 투자 및 출자, 또는 정부의 재정지원으로 설립 운영되는 기관으로서 공공기관의 운영에 관한 법률 제4조 1항의 요건에 따라 정의된다. 공기업은 직원 정원이 50인 이상이고 자체 수입액의 2분의 1 이상인 공공기관 중 기획재정부장관이 지정한 기관을 말한다. 공기업에는 시장형 공기업과 준시장형 공기업의 2가지 유형이 있다. 시장형 공기업은 자산규모 2조원 이상이고 총 수입액 중 자체 수입액이 85% 이상인 공기업으로 한국전력공사, 한국가스공사 등이 해당된다. 준시장형 공기업은 그 외 시장형 공기업이 아닌 공기업을 말하며, 한국조폐공사, 한국방송진흥공사 등이 해당된다. 공기업과 유사한 조직으로는 준정부기관이 있다. 준정부기관은 공단이나 재단과 같은 이름으로 불리며, 공기업이 아니지만 준정부기관으로 분류된다. 준정부기관의 사례에는 국민체육진흥공단, 국민연금공단, 한국국제협력단, 한국장학재단 등이 있다. 공기업과 준정부기관을 합친 개념은 공공기관 불린다. 따라서 공공기관에는 공기업과 준정부기관, 그리고 기타 공공기관이라는 3가지 범주가 존재한다. 현재 공공기관으로 지정된 기관은 모두 340개이며, 이중 공기업은 36개, 준정부기관은 95개, 기타 공공기관은 209개로 되어 있다(공공기관 경영정보 공개시스템, 2020).

공기업은 36개로 전체 340개 공공기관에서 수치로는 크지 않지만, 공기업의 예산규모는 여타 유형의 공공기관에 비해 크기 때문에 공기업의 사회적 가치 활동은 공공기관 전체에 큰 비중을 차지하고 있다. 2010년 기준으로 지방공기업은 지역 내 총생산의 12.5%를 차지할 정도로 크며, 공기업의 지방이전으로 인해 지역경제에서 차지하는 공기업의 비중은 증가하고 있다 (원구환, 2014; 주상현, 2016).

공기업의 사회적 책임이 강조된 계기는 2011년 3월 대통령의 공공기관 사회적 책임경영 역할의 중요성 인식이었다. 범정부적 차원의 국가정책조정회의를 통해 대통령이 공공기관의 사회적 책임경영의 중요성을 강조하였다 (주상현, 2016). 공기업의 사회적 역할이 중요

한 이유로서 원구환(2004)은 지방공기업의 사회적 파급효과가 매우 큰 점, 공기업이 지방경제에서 차지하는 비중이 증가하는 점, 공기업이 기업의 형태를 가지지만 공익성이 매우 높은 조직이라는 점을 들어 공기업의 사회적 가치 활동에 주목하고 있다.

공기업은 공공의 목적을 기업적 방식으로 달성하기 위해 설립된 조직으로 민간기업과는 다른 특수한 사회적 책임을 가질 수 있다. 공기업은 민간기업과 달리 공공성이 높은 사업을 추진하는 과정에서 민간 기업보다 더 엄격한 기준을 가지고 사회 이해관계자들의 이익을 보호할 책임을 가지고 있다. 사기업은 이익 추구하는 목표로 인해 사회적 책임활동을 전략적으로 추구하는 측면이 있지만, 공기업은 태생적으로 공익성을 전제로 하기 때문에 사회적 책임활동이 선택적이 아닌 필수적 활동이 되어야 한다. 공기업은 소유주나 주주와 같은 협의적 이익에서 벗어나야 하기 때문에, 대중에 큰 파급력을 주는 위치에 있고 이로 인해 사회적 공헌활동의 수준과 기준이 더 엄격해야 한다(Kaletsky, 2010; Hendricksen, 1982). 특히 공기업은 사기업과 달리 공공성이 높은 사업을 영위하는 과정에서 사기업에 적용되는 사회적 가치 활동 척도를 그대로 적용하기에는 어려움이 있다.

4. 공기업의 사회적 책임활동의 측정

한편 공기업은 이윤 추구적 목적으로 설립된 조직이 아니기 때문에, 기업을 대상으로 개발된 사회적 책임활동 지표를 그대로 적용할 수 있는지에 대한 의문이 있다. 그러나 공기업 역시 기업이라는 형태를 갖추고 지역사회와 일반 대중을 위한 경영활동을 영위하기 때문에, 사기업과 전혀 다른 형태의 사회적 책임이 요구된다고 보기는 힘들 것이다. 그러나 공기업의 경우 그 설립목적에 고려하여 사회적 책임활동 지표 개발에 있어 보다 상황적합적인 지표를 도출해내는 추가적인 노력은 필요할 것이다.

앞서 연구들이 조직유형에 관계없이 적용 가능한 지표 혹은 사기업을 대상으로 한정하여 지표를 개발하였다면, 방준용(2019)은 공기업에 적용가능한 사회적 책임 측정모델을 개발하였다. 그는 사회적 책임측정 도구인 ISO26000, GRI(Global Reporting Initiative), UNGC(UN Global Compact), KEJI(Korean Economic Justice Institute Index, 경제정의지수) 같은 기존 지표의 장단점을 분석한 후, ISO26000을 지방공기업의 사회적 책임활동 측정에 적합하도록 수정하였다. 수정과정은 ISO26000의 195개 지표와 행정안전부의 지방공기업 경영평가지표 간의 상관관계를 분석해서 양자 간의 상관성이 높은 것을 가려내는 방식을 취했다. 양 지표 간의 상관관계의 p값이 0.1 이하인 지표만을 가려내어, 최종적으로 147개 항목을 사회적 활동 영역별로 정리하였다.

방준용(2019)은 사회적 책임활동의 차원을 ISO26000의 구분을 따라, 인권, 노동관행, 환경, 공정한영관행, 고객, 지역사회 참여 및 발전이라는 6개로 구분하고 이들 차원들이 행정안전부의 지방공기업 지표와 갖는 연관성을 밝혔다. 그의 연구가 가진 의미는 행정안전부

경영평가지표에 포함된 사회적 책임활동들을 ISO26000의 각 차원으로 다시 구분하고, 경영평가지표의 체계를 글로벌 평가지표의 차원에서 재정리하였다는 점에 있다. 그는 이를 통해 향후 지방공기업의 사회적 책임활동 평가지표를 더욱 체계화하도록 하는 기초를 제공하였다.

지방공기업의 사회적 책임성 측정지표 개발에 관한 또 다른 연구로서 김택규·홍순만(2019)은 지방공기업 사회적 책임활동의 평가지표인 일자리창출, 일자리 질 개선, 고객 및 주민참여, 윤리경영, 지역사회공헌, 사회적 약자배려, 노사상생, 재난 및 시설안전, 친환경경영이라는 9개 지표가 공기업에 대한 일반 시민의 소망성을 잘 반영하는지 그리고 실제로 공기업이 이들 9개 지표에 대해 실행 가능한 역량을 가지고 있는 지를 조사하였다. 조사대상은 일반국민 1,000명과 지방공기업 경영평가 담당자 146명이었고 설문담당자는 이들에게 행정안전부가 주관하는 경영평가 지표 중 사회적 가치 관련 세부지표 9개가 현재 상황에서 얼마나 필요한지(소망성) 그리고 해당 지표가 얼마나 현실성이 있는 지표인지를 질문하였다. 행정안전부의 사회적 책임성 지표는 2018년에 제정되었는데 그 내용은 <표 3>과 같다.

<표 3> 행정안전부 지방공기업 경영평가 내 사회적 책임성 지표

사회적 가치	계량 평가지표	비계량 평가지표
일자리 창출	청년 의무고용비율 달성도	일·가정 양립노력, 일자리 창출노력
일자리 질 개선	정원대비 비정규직 비율, 정규직 전환비율	정규직 전환노력
고객 및 주민참여	-	고객·주민 경영참여, 의견수렴 및 반영, 만족도 제고노력
윤리경영	-	내부윤리규정 제도화, 제도운영노력, 윤리교육실시, 불공정거래 개선노력
노사상생	-	노사상생을 위한 목표설정 및 실천노력, 노사분쟁 최소화노력
재난·안전관리	-	재난·안전 관리계획 수립 및 실행노력
지역사회 공헌활동	사회적 기업 및 협동조합 생산품 구매실적	지역경제 활성화노력
사회적 약자배려	장애인 의무고용실적, 중소기업제품 우선구매실적, 중증장애인 제조품구매실적	사회적 약자고용 노력, 사회적 약자 관리시스템 운영노력
친환경 경영	녹색제품 우선구매실적	에너지 절감노력, 대체에너지 사용노력
경영평가 총점	9점	26점

출처: 행정안전부(2018)

김택규·홍순만(2019)은 설문조사 결과, 일반 국민과 지방공기업의 사회적 책임활동 담당자 간에 상당한 인식차이가 있음을 발견하였다. 양자의 설문 자료를 t검정한 결과, 지방공기업의 사회적 책임가치 활동의 평가지표 상 일반 시민이 생각하는 수준 보다 담당자의 수준이 유의하게 낮은 수준을 보였다. 즉, 사회적 책임가치 활동의 담당자는 경영평가의

지표의 소망성과 실행가능성에 대해 일반 국민보다 낮은 평가를 하고 있었다. 특히 일자리 창출, 재난 및 시설안전, 친환경경영의 3가지 지표 있어 지방공기업 담당자들은 평가지표로서의 소망성과 실행가능성에서 모두 낮은 점수를 부여하고 있었다. 따라서 지방공기업에 대한 행정안전부의 사회적 가치 활동 평가지표의 현실성이 기대에 미치지 못한다는 의견이 존재함을 알 수 있었다.

그 외 공기업의 사회적 책임활동에 관한 연구는 대부분 정교한 측정지표 개발 보다 사례연구의 수준에 머물러 있다. 이를테면 주상현(2016)은 지방공기업의 사회적 책임활동 사례를 살펴본 결과, 사회적 책임활동에 대한 객관적 평가기준이 부족하고 전담부서와 담당인력 확보가 어려워 공기업의 사회적 책임활동이 체계적으로 측정되고 관리되지 못하는 현실을 지적하였다. 그는 2개 광역 지방공기업 사례를 사회적 책임의 비전과 전략, 추진체계, 활동 프로그램, 성과평가의 4가지 영역에서 평가하였는데, 계량적으로 측정 가능한 지표는 사회적 책임활동에 배당한 예산, 수혜대상자, 사회공헌횟수, 직원 1인당 봉사활동시간 등 소수에 불과한 것을 발견하였다. 그는 공기업의 사회적 책임활동이 계획, 실행, 평가라는 체계적 과정을 거치기보다 정부의 공기업 경영평가를 위해 의무적으로 설정된 소수의 지표 중심으로 추진됨을 지적하고 있다. 특히, 그는 지방공기업의 경우 사회적 책임활동에 대한 체계적인 측정과 평가모델이 필요함을 주장하고 경영평가를 위한 의무적 실행보다는 자체적인 성과보상체계를 마련하여 직원들의 참여를 촉진하도록 하는 조치가 필요함을 주장하고 있다.

공기업의 사회적 책임활동에 대한 또 다른 사례연구로서 원구환(2014)은 사례 공기업의 사회적 책임활동을 분석해보고, 공기업의 사회적 책임경영에 나타난 몇 가지 문제점과 개선방안에 대해 논의하고 있다. 그는 지방공기업의 사회적 책임활동이 조직의 미션 및 비전에 명확히 연계되지 못한 점, 다양성이 부족한 책임활동 프로그램, 지역 특화된 프로그램의 부족, 명확한 추진체계의 부재 등의 문제점을 가지고 있음을 발견하였다. 그는 개선방안으로 향후 지방공기업의 사회적 책임활동이 공급자 중심에서 지역의 수요자 중심으로 전환되어야 하고, 지역사회 주민들의 의견을 수렴하고 참여를 이끌어낼 수 있어야 하며, 일회성이 아닌 지속적인 추진이 확보된 형태로 실행되어야 함을 주장하고 있다.

이상에서 공기업 분야에서 연구된 사회적 책임활동 지표를 검토해 보면, 사기업 분야와 달리 정부의 경영평가 지표와의 연계성이 중요해 보인다. 특히 지방공기업의 경우 행정안전부가 공기업 사회적 가치 활동을 경영평가의 지표로 포함시키면서 사회적 책임활동을 보다 체계화해 정착시키고자 하는 공기업의 필요성이 높아진 상태이다. 사회적 책임활동 지표개발에 관한 최근 연구들이 2018년 전후로 출간되고 있고 그 이전에는 주로 사례연구 수준에 머무르고 있다는 점을 고려해보면, 본 연구에서 살펴볼 한국도로공사의 사회적 책임활동 측정 개발 및 관리시스템이 지표 개발 외에도 운영차원에서 추가적인 시사점을 줄 수 있을 것이다.

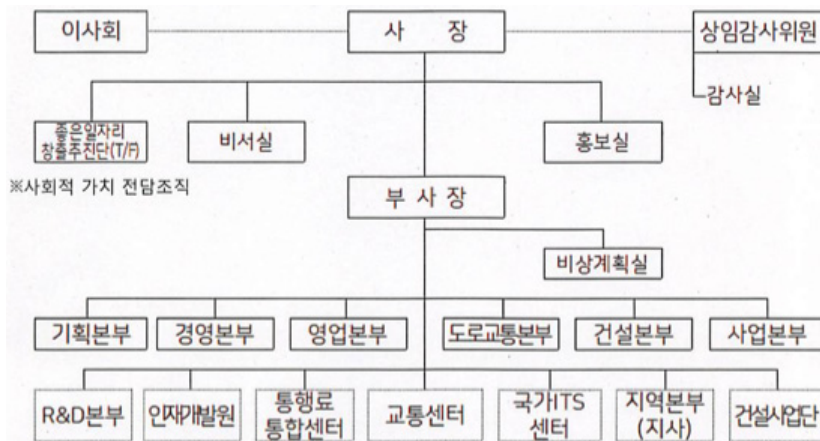
III. 한국도로공사의 사회적 책임 활동과 측정

한국도로공사는 국내 공기업 중 최초로 사회적 책임활동을 계량지표로 측정하였다. 한국도로공사는 과거 공기업의 사회적 책임활동이 지나치게 정성적 지표에 치우쳐왔고 정부의 경영평가를 받기 위한 목표에 국한되었다는 문제를 개선하고 있다. 또한 한국도로공사는 모든 산하 조직의 경영목표 안에 사회적 책임활동을 통합해 사회적 책임활동이 경영의 일부로서 지속적으로 추진되도록 하고 있다. 한국도로공사의 사회적 책임활동 지표 개발은 아직 초기 단계에 있지만, 향후 개선 수정 작업을 거치면 국내 공기업의 사회적 책임활동 측정에 있어 모범적 사례로 자리 잡을 수 있을 것이다.

1. 한국도로공사의 미션과 비전

한국도로공사는 도로의 설치 및 관리를 위해 1969년에 설립된 공기업이다. 설립이후 1960년대 경인고속도로와 경부고속도로의 착공에서부터 현재까지 고속도로 신설 및 확장, 고속도로 유지관리, 휴게 및 편의시설 설치 및 관리 업무를 수행해오고 있다. 한국도로공사의 조직과 인원은 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 한국도로공사의 조직



출처: 한국도로공사의 사회적 가치 실현 전략과 성과, 2018.11.

한국도로공사의 조직은 6본부 6실, 19처로 이루어져 있으며, 8개의 지역본부와 56개의 지사, 14개의 건설사업단을 갖추고 있다. 인원은 실무직 1,315명과 관리사무직까지 포함하면 총 6,211명이다. 한국도로공사의 사회적 가치 활동 전담기관은 사장 산하의 좋은 일자리

창출 추진단에서 담당하고 있다.

한국도로공사의 조직 미션은 ‘우리는 길을 열어 사람과 문화를 연결하고 새로운 세상을 넓혀간다’이며, 비전으로는 ‘사람중심의 스마트 고속도로’이다. 윤리경영과 관련된 비전은 따로 설정되어 있는데 이는 ‘국민의 행복을 이어가는 사회적 가치 선도기업’으로 설정되었다. <그림 2>는 한국도로공사의 사회적 가치 비전과 10대 추구가치를 나타내고 있다.

〈그림 2〉 한국도로공사의 사회적 가치 비전 및 전략체계



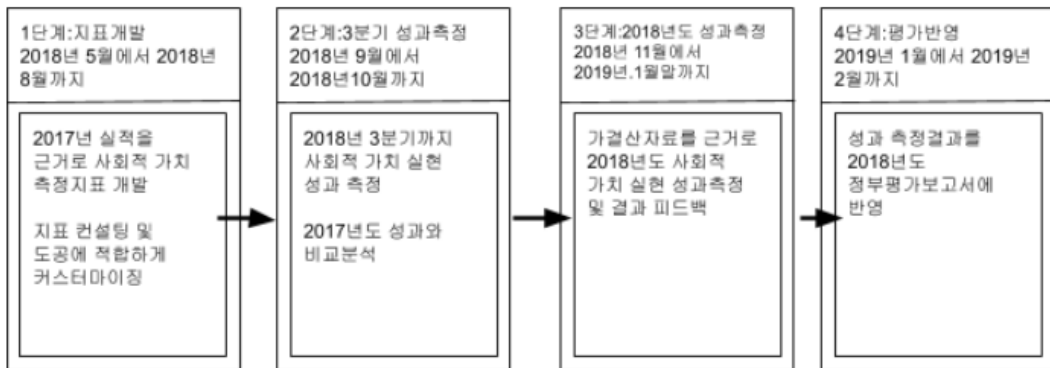
출처: 한국도로공사 홈페이지, ex.co.kr.

한국도로공사는 2010년부터 지속가능보고서를 매년 발간하고 있으며, 윤리경영의 성과로 2019년 부패방지시책평가 우수등급을 9년 연속 획득하고 있다. 또한 2019년에는 인권경영 이행지침을 자체적으로 제정하고 윤리경영위원회 운영기준을 개정하여 윤리경영에 노력을 기울이고 있다. 2018년에는 지속가능경영 실태조사 AAA등급을 받아 6년 연속 최고 등급을 받은 기관으로 선정되었다.

2. 한국도로공사의 사회적 가치 활동 측정의 추진배경

한국도로공사의 사회적 책임경영을 보다 체계화하고 강화하고자 하는 배경에는 정부와 국회, 그리고 사회 전반의 의식변화가 큰 작용을 하였다. 2017년 문재인 정부는 100대 국정과제 중 하나로서 사회적 가치 실현을 선정하고, 공공기관이 사회적 가치 실현에 선도적 역할을 할 것을 선언하였다. 정부는 사회적 가치, 참여와 협력, 신뢰받는 정부라는 3대 전략을 추진하기 위해 21개 혁신사업으로 구성된 정부혁신 종합 추진계획을 발표하였다. 국회 역시 공공부문에서의 사회적 가치 실현을 위해 공공기관 사회적 가치 실현에 관한 기본법, 사회적 경제 기본법 등을 발의하였다. 또한 정부는 공공기관 경영평가에 사회적 가치구현이라는 지표를 편입하고 주요 공공사업의 성과관리 지표에 사회적 가치 검토 항목을 신설하는 등 공공기관의 사회적 가치 실천을 추진하게 되었다. 2018년 행정안전부는 지방공기업의 경영평가에 사회적 책임성지표를 포함하였다.

〈그림 3〉 한국도로공사 사회적 가치 지표개발 일정



출처: 한국도로공사 내부자료, 2018.

이러한 분위기 속에서 한국도로공사는 2017년부터 한국도로공사 자체의 사회적 가치측정 지표를 개발하기로 결정하였다. 척도개발은 사회적 가치 활동의 체계성을 높이기 위한 것으로 지표개발은 외부 기관인 ‘SK 사회적 가치연구원’과 공동 개발하는 것으로 정하였다. <그림 3>은 한국도로공사의 사회적 가치 지표개발을 위한 일정을 보여주고 있다.

SK 사회적 가치연구원은 사회적 가치 측정체계를 공공부분에 확산할 수 있는 기회를 얻게 되었고 한국도로공사는 사회적 가치성과를 화폐로 측정가능하고 내부적으로 부서간의 활동평가가 가능한 지표를 원하였는데 이런 목적이 일치됨으로써 지표 개발에 들어가게 되었다. 양 기관의 업무협약을 보면 사회적 가치 측정의 목적을 한국도로공사의 사회적 가치성과 측정, 사회적 가치성과 지표를 통한 한국도로공사의 조직운영 및 경영관리의 평

가, 그리고 사회적 가치 측정 체계를 통한 공공부분의 사회적 가치 향상에 두고 있다.

한국도로공사는 사회적 가치 측정지표 개발 외에도 2018년 2월 사내에 사회적 가치 전담조직을 설치하고 경영목표와 주요 사업을 사회적 가치 실현과 연계하는 추진체계를 마련하였다. 한국도로공사는 사회적 가치를 ‘사회, 경제, 환경, 문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치’로 정의하고, 10대 추구가치를 설정하였다. 10대 추구가치는 일자리, 안전, 상생협력, 지역경제발전, 윤리경영, 환경보전, 참여, 인권, 취약계층지원, 노동으로 설정되었다. 한국도로공사의 사회적 가치 도출은 내부 리더그룹에 대한 설문조사, 외부 전문가의 자문, 그리고 외부 컨설팅조직과의 협업으로 진행되었다.

또한 한국도로공사의 사회적 가치 추진조직은 사장 산하에 구성된 사회가치위원회이다. 사회가치위원회는 사장과 임원 7명, 그리고 사회가치 외부자문단 9명, 그리고 5개 분과로 구성되어 분과별로 사회적 가치 과제를 생성하고 추진하도록 하였다. 5개 분과는 일자리분과, 사회통합분과, 안전환경분과, 상생협력분과, 윤리경영분과이다. 또한 차장급 70명을 사회가치 VIP로 선정하여 분과별로 과제를 추진하고 조직 내 변화관리를 담당하도록 하였다.

3. 한국도로공사의 사회적 가치지표

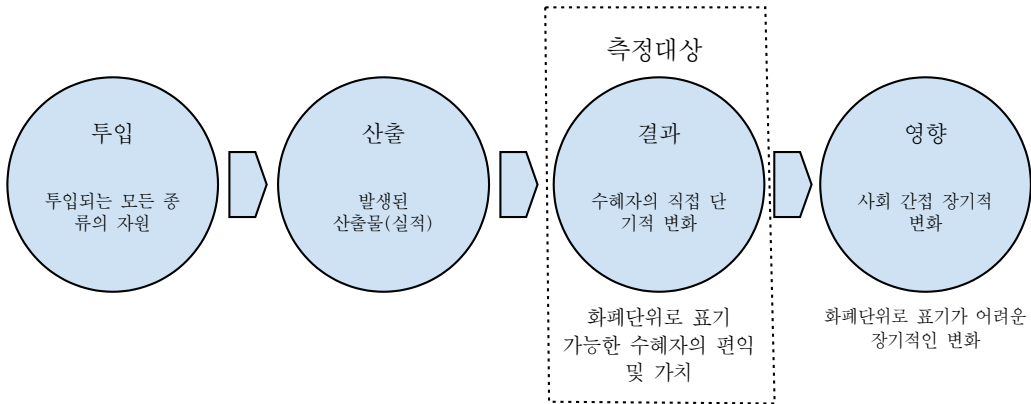
한국도로공사는 사회적 가치 측정지표의 3가지 원칙을 정하고 이에 기반하여 사회적 가치 측정지표를 개발하였다. 3가지 원칙은 수혜집단이 얻은 편익을 시작가격에 기반 하여 화폐가치로 추정 가능해야 할 것, 반복적으로 측정이 가능하고 업종 구분 없이 기업 간 성과비교가 가능해야 할 것, 개선 및 관리 지표로 활용 가능해야 할 것이다. 만약 이들 3가지 원칙을 충족하는 지표가 개발될 수 있다면 한국도로공사의 사회적 가치 측정지표는 상시적으로 관리가 가능해질 것이라 판단되었다.

또한 한국도로공사는 사회적 가치 활동의 장기적이고 잠재적인 영향 보다는 단기적이고 직접적인 결과를 측정하여 연간 성과평가가 화폐단위로 표기 가능한 지표가 될 수 있기를 희망하였다. 이를 위해 사회적 가치성과를 화폐가치로 환산하는 방법은 미국 사회적 기업 투자재단인 REDF(Roberts Enterprise Development Fund)가 2000년에 개발한 사회적 투자 수익(SROI, Social Return on Investment)의 방법을 원용하였다 (REDF, 2001). 사회적 가치 활동의 장기적인 영향은 화폐가치로 측정이 어렵고 측정하더라도 기업 활동의 인과관계가 복잡하여 객관적 판단이 곤란하기 때문에 일단 지표에 포함시키지 않고 장기적으로 추정 가능한 방법을 찾아보기로 하였다.

<그림 4>는 한국도로공사의 사회성과 측정 방식의 접근법을 보여주고 있다. 한국도로공사는 사회적 가치 활동을 화폐단위로 측정하기 위해 단기적으로 나타나는 결과만을 측정하고자 하였다. 그 대신 사회적 가치 활동이 발생시키는 장기적이고 간접적인 영향은 당장 화폐가치로 표기하는 것이 어렵기 때문에 한국도로공사의 측정에서 일단 제외하기로 방향

을 정하였다. <그림 4>에서 투입은 사회적 가치 활동과 이에 동반된 자원의 투자를 의미하며, 산출은 투입으로 인한 실적이고 결과물은 사회적 가치 활동으로 인해 수혜자에게 나타난 직접적인 혜택을 의미한다. 한국도로공사는 수혜자가 받은 혜택을 화폐가치로 전환하는 것을 핵심으로 지표개발을 계획하였다.

〈그림 4〉 한국도로공사의 사회성과 측정방법



출처: 한국도로공사 내부자료, 2018.

한국도로공사(이하 ‘도공’으로 축약)는 사회적 가치 측정지표를 구체화하기 위해 우선 정부경영평가 항목 15개, 도공의 전사 전략과제 62개, SK사회적 가치측정지표 중에서 도공의 10개 가치와 관련성이 있는 지표들로서 화폐 가치로 환산이 가능한 지표를 일차적으로 선택하였다. 그 결과, 도공의 실무부서 간의 협의를 통해 사회적 가치 측정지표는 최종적으로 64개가 확정되었다. 64개 지표는 <표 5>에 서술되었다. 또한 64개 지표는 도공의 내부 추진 조직별로 분류되어 책임소재와 내부 부서 평가에 적용할 수 있도록 하고 있다(<표 6> 참고).

〈표 4〉 사회적 가치지표의 사회적 가치 10대 과제별 분포

총지표	일자리	안전	상생협력	지역경제발전	윤리경영	환경보전	참여	인권	취약계층지원	노동
64	3	11	11	6	5	9	1	1	12	5

출처: 한국도로공사 내부자료, 2018.

〈표 5〉 한국도로공사의 사회적 가치 성과측정(가치별 구분)

관련 가치	지표명	관련가치	지표명
인권보장	비정규직 전환 실적	취약계층지원 (계속)	고졸채용
안전유지	하이패스 이용률		혁신도시 이전지역 채용
	고속도로 주행시간 감소		창업 지원
	고속도로 사망자 감소		통행료 감면액
	고속도로 접촉사고 감소		복합휴게시설사업 수입액
	구조물 취약요인 제거 노력도		중소기업 생산품 구매
	교량 내구수명 향상률		기술개발제품 구매
	안전취약구간 개선율		사회적 기업 제품 구매
	고속도로 개량		협동조합 생산품 구매
	재난예방 투자		여성기업 생산품 구매
	환산재해율		금융자금 지원
노동존중	육아휴직 지원을 통한 노동자의 삶의 질 향상		기술 공유 실적
	노동 관련 법규 위반		휴게소 사회적 기업 임대
	기타 노동생활의 질 개선		하도급 지킴이 활용
	질병, 질환 예방 및 보건관리		자산기반사업 수입액
	산재예방 투자		중소기업 대상 연구지원금
취약계층지원	기업이미지 지수	일자리 창출	일자리 창출실적(신규 및 비정규직 전환)
	자원봉사를 통한 사회기여		청년미취업자고용
	장애인 생산품		고속도로 신설
	국가유공자 생산품	지역경제발전	지자체 협력사업
	기부를 통한 사회기여		지역사회 시설 이용
	장애인 의무고용		EX-Oil
	국가유공자 우선 채용		지역특산물매장
지역경제발전 (계속)	민간특산물매장	환경보전(계속)	환경관리지수
	민간 진출 견인지수		미세먼지 감축
	개도국 지원사업		비점오염원 감축
책임리경영	내부신고실적	시민참여	신재생에너지 발전설비 용량
	외부신고실적		생산단위당 폐기물 배출감소
	공공기관 청렴도		공공데이터 활용 우수사례 건수
	기업활동과 관련 위법행위로 인한 사회적 비용		
	기타 위법, 탈법 행위로 인한 사회적 비용		
환경보전	녹색제품 구매실적		
	생산단위당 수질오염물질 배출 감소		
	온실가스 감축		

〈표 6〉 사회적 가치지표의 10과제별 내부조직별 분포

	지표 (계)	직속	기획	경영	영업	도로교통	건설	사업	직할
지표 (계)	64	9	11	16	2	11	7	6	2
일자리창출	4	2		1			1		
안전	11				1	9	1		
상생협력	11		6	2			1	1	1
지역경제발전	6		1	3				2	
윤리경영	5	5							
환경보전	9		1			2	4	2	
참여	1								1
인권	1	1							
취약계층지원	12	2	3	5	1			1	
노동	5			5					

출처: 한국도로공사 내부자료, 2018.

〈표 7〉 노동지표의 측정산식

	세부지표	측정산식
노동지표	일가정 양립제도로 육아휴직 지원을 통한 노동자의 삶의 질 향상	육아도우미 비용감축분= (육아휴직 개월 수 × 육아도우미 비용) + 법정 의무기준 초과분의 모성보호제도 시행비용
	노동법규 위반으로 인한 노동자의 삶의 질 악화비용	법적 처분(벌금, 과태료) 총액(-)
	노동생활의 질 개선으로 인한 HRM (Human Resource Management) 관행 개선성과	표준취업규칙상 휴가일수 대비 초과휴가일수 × 일최저임금(+)
	질병, 질환 예방 및 보건관리로 인한 노동자의 안전보장 성과	지원금 총액(+)
	산재예방투자	산재 발생 시 피해비용(-)

출처: 한국도로공사 내부자료, 2018.

도공의 사회적 가치 지표를 예시적으로 노동 분야의 5개 지표를 중심으로 살펴보면 다음 <표 7>과 같다. 노동 분야의 지표는 모두 화폐단위로 측정하는 것을 원칙으로 하여, 그 총액을 더하면 (+)와 (-) 금액이 서로 상계되는 구조를 가지고 있으며, 매년 집계된 수치를 가지고 노동 분야의 사회적 가치액을 보여줄 수 있다. 이를테면 <표 7>에서 노동생활의 질 개선으로 인한 HRM 관행 개선성과는 취업규칙에 설정된 휴가일수보다 더 많은 휴가를 사용한 직원에 대해 초과휴가기간의 시간에 최저임금을 곱한 금액으로 환산하는

방식이다. 해당 금액이 많아질수록 취업규칙에서 정한 휴가일수를 초과한 직원의 수가 많아짐을 알 수 있다. 또한 일가정 양립제도 운영으로 인한 성과는 육아휴직 기간에 육아도우미 비용을 곱하여 화폐단위로 환산하고 있다. 노동지표 중 긍정적 사회적 가치활동은 (+) 금액으로 표기하고, 벌금과 과태료 같은 부정적 사회적 가치활동은 (-) 금액으로 표기하여 서로 총액이 상계되도록 하고 있다. 따라서 (+) 금액이 커질수록 사회적 가치활동이 긍정적인 활동에 집중되어 있음을 알 수 있게 하였다.

또 다른 예시로 일자리창출 분야의 지표인 정규직 전환 세부지표를 예로 들어보면 지표는 (정규직 통상임금 및 복리후생비용 - 비정규직 통상임금 및 복리후생비용) × 전환인원으로 산출된다. 정규직 일자리 창출을 단지 비정규직에서 정규직으로 전환된 인원수로 계산하지 않고 통상임금과 복리비용의 차이를 계산하여 화폐가치로 표시하고 있다. 또한 일자리 창출지표 중 하나인 청년미취업자 고용 역시 (도로공사의 평균 - 해당 취약계층의 이전 소득) × 해당 취약계층 채용인원으로 계산되어 화폐가치로 표시되어 있다.

이와 같이 도공은 내부 주요 활동을 사회적 가치 차원에서 64개 지표화하여 이를 화폐단위로 환산한 후 측정을 시도하였다. 이로서 도공은 조직 전체의 사회적 가치 활동을 창출금액으로 표시하여 계량화하고자 하였다. 2019년 12월에 화폐단위로 환산한 사회적 가치활동의 금액은 1조 6,779억원에 이르렀다. 안전, 환경보전, 윤리경영 지표 16개에 대해서 사회비용 절감액을 계산한 결과는 약 7,155억 원이었으며, 일자리 제공과 관련된 금액은 2,761억 원으로 나타났다. 2019년의 금액을 기초로 해서 2020년부터는 매년 순증감액을 계산하는 것이 가능할 것이다.

4. 사회적 가치 지표의 운영절차

도공은 사회적 가치 측정지표를 개발하고 이를 경영관리의 상시적 체계로 통합하기 위한 조치를 계획하였다. 즉, 도공은 사회적 가치 활동을 실천과제화한 후 성과평가를 앞서 살펴본 64개 지표에 의해서 진행하였다.

본사와 직할조직은 70대 실행과제를 계획하여 추진하도록 하고, 8개 지역본부는 총 24개의 실행과제를 정해 사회적 가치 활동을 추진하도록 하였다. 따라서 전사가 총 94개 과제를 추진함으로써 10대 사회적 가치를 달성할 수 있도록 계획되어 있다. 그리고 그 달성정도는 64개의 사회적 가치 지표를 통해 정기적으로 평가받는 구조이다. 70개 실행과제는 정부의 국정목표와 공약 관련 32개 과제, 그리고 정부의 경영혁신 100대 과제 중 도공이 실행가능하다고 판단된 과제를 추린 것이며, 이 과제는 내부 실무분과와 외부자문위원의 의견수렴을 거쳐 결정되었다.

또한 도공은 사회적 가치 측정지표 개발과 함께 사회적 가치에 대한 구성원의 인식변화를 유도하고 이를 내부 성과관리 체계로 통합하고자 하였다. 내부 성과평가는 사회적 가치

활동에 대한 구성원 인식과 사회적 활동성과를 평가하는 방식이다. <표 8>은 사회적 가치 활동에 대한 구성원 인식정도와 활동성과를 평가하는 지표를 보여주고 있다.

〈표 8〉 지역본부별 사회적 가치 업적평가체계

세부지표명	평가항목	방법/배점
사회적 인식지수(40%)	집합교육 실적(연2회)	계량/ 20점
	경영콘텐츠 공모 및 수상실적	계량/ 20점
사회적 가치 활동지수(60%)	사회적 가치 실현 우수성과	비계량/ 60점
총 계		100점

출처: 한국도로공사 내부자료, 2018.

도공은 8개 지역본부별로 사회적 가치인식지수와 사회적 가치 활동 지수를 각각 40%와 60%비율로 평가하여 지역본부의 경영성과에 반영하는 평가체계를 도입하였다. 사회적 가치인식지수는 본부수준에서 사회적 가치 관련 집합교육 실적과 사회적 가치 경영공모 및 수상실적을 합산한 수치로 정하고, 사회적 가치 활동 지수는 사회적 가치 관련 과제 실행 정도를 정성 평가하는 방식이다.

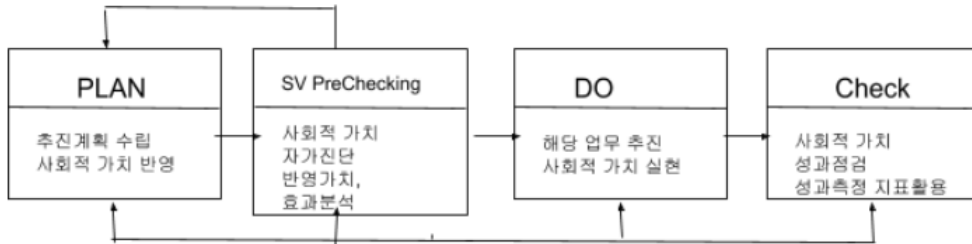
도공은 사회적 가치경영 도입 초기에 사회적 가치에 대한 구성원 인지도를 설문한 결과, 구성원들이 사회적 가치 활동을 주로 기부활동, 봉사활동, 혹은 업무 외의 특수한 활동으로 인식하는 경향이 있음을 발견하였다. 사회적 가치의 정의나 필요성을 인지하는 정도는 지역본부에서 지사로 갈수록, 직급이 낮을수록 낮아지는 경향이 있었다. 이를테면 ‘2018년 정부 경영평가에 사회적 가치 지표가 신설 강화된 사실을 알고 있다’, 혹은 ‘우리공사 업무 및 핵심역량과 관련이 가장 높은 사회적 가치 요소는 무엇인가’에 정확히 답변하지 못하는 경우가 있었다.

그밖에 도공은 사회적 가치 활동을 상시화 할 목적으로 2018년 ‘사회적 가치 자가진단 프로세스(Social Value Pre Checking System)’를 도입하여 활용하고 있다. 자가진단 프로세스는 기획, 실행, 점검의 업무 프로세스 전 과정에 사회적 가치 정합성을 업무 담당자가 자가 진단할 수 있도록 설계되었다. 자가진단 프로세스는 사회적 가치 활동의 상시적 성과 관리 시스템이라 할 수 있다. 도공은 사회적 가치 자가진단 프로세스를 마련함으로써 정부 경영평가 지표 중 ‘주요 사업의 추진계획 수립, 집행, 성과, 환류 과정에서 사회적 가치를 고려하였는가?’라는 항목을 사업관리 전반에 걸쳐 실행할 수 있게 되었다.

사회적 가치 자가진단은 한국도로공사의 모든 정책 및 사업계획 방침 문서에 포함됨으로써 사업의 계획 단계부터 실행, 점검 단계에 이르기까지 사회적 가치 창출의 효과를 평가하고 있다. 사회적 가치 자가진단은 12개 추구가치에 따른 검토 완료 여부를 체크하는 방식인데, 인권보장, 안전유지, 노동존중, 취약계층지원, 상생협력, 일자리 창출, 지역경제발

진, 책임윤리경영, 환경보전, 시민참여, 건강복지, 공동체 복원에 대한 점검이다. <그림 5>는 한국도로공사의 사회적 가치 자가진단의 적용과정을 보여주고 있다.

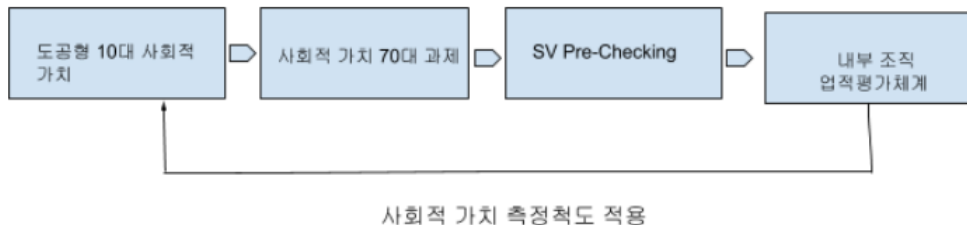
〈그림 5〉 한국도로공사의 사회적 가치 자가진단(SV Pre-Checking) 프로세스



출처: 한국도로공사 내부자료, 2018.

사회적 가치 자가진단 과정은 사업계획 방침 수립 시 사전 체크리스트를 작성하여 문서에 첨부하는 방식으로 진행되었다. 방침문서를 작성할 때 작성자는 사회적 가치를 반영할 수 있도록 작성하고 사전 체크리스트를 포함하여 나중에 추진성과를 평가할 수 있도록 하였다.

〈그림 6〉 한국도로공사의 사회적 가치 측정의 적용 과정



이상의 과정을 요약해 보면 2017년부터 시작된 한국도로공사의 사회적 가치 측정지표 개발과정은 이후 사회적 가치 실행과제, 본부별 사회적 가치평가체계, 상시적 자가진단 프로세스를 마련하면서 일단 마무리되었다. 결과적으로 사회적 가치 측정이 상시적 성과관리 프로세스에 접목되어 사회적 가치 지향 생태계가 조직 내에 조성되게 된 것이다. <그림 6>는 도공의 사회적 가치 활동 프로세스 상에서 사회적 가치측정 척도가 적용되는 과정을 보여주고 있다. 사회적 가치 측정척도는 연말에 결과를 측정하는 지표로서만 아니라 추진과제를 통한 상시적 점검과 조직단위의 업적평가와 연계되어 있음을 알 수 있다.

IV. 결론 및 시사점

1. 연구의 의의와 시사점

일반적으로 사회적 가치 활동성과는 장기적인 영향력과 단기적인 결과의 2가지 측면을 포함하고 있어 계량화가 어려운 한계를 가지고 있다. 행정안전부의 지방공기업 대상 사회적 가치 책임지표의 점수 체계를 보면, 계량지표가 9점이고, 비계량지표가 26학점으로 전체 35점을 구성하고 있다. 사회적 가치 활동의 특성상 모든 것을 계량지표로 측정하기는 어려움이 있지만, 비계량지표가 과도하게 많은 경우 측정치의 신뢰도와 타당도에 있어 한계가 적지 않을 것이다.

한국도로공사의 사회적 지표가 화폐단위의 계량지표로 이루어졌다는 점에서 향후 보완되어야 할 측면을 가지고 있지만, 정부의 정성적 측정지표에 머무르지 않고 자체의 사회적 가치 활동 지표를 체계적으로 개발했다는 점은 중요한 의미를 가진다. 또한 한국도로공사의 사례는 공기업의 사회적 가치활동에서 관찰되는 기존의 문제점인, 조직의 비전에 명확히 연계되지 못한 활동, 다양성이 부족한 책임활동 프로그램, 명확한 추진체계의 부재 등의 문제를 상당부분 보완하고 있으며, 특히 사회적 가치 활동의 지표를 계량화하여 정부 경영평가 위주로 추진된 그동안의 사회적 가치 활동을 보다 체계화하고 있다.

이 점을 포함하여 한국도로공사의 사례가 주는 긍정적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 한국도로공사는 사회적 가치 활동을 정성적 지표보다 가능한 범위 내에서 화폐단위로 환산한 계량지표로 개발했다. 사회적 가치 활동을 화폐단위로 환산할 경우 문제점은 화폐단위로 표기가 안 되는 활동이 성과에서 누락된다는 점이다.

그러나 계량 성과 지표의 장점은 측정치의 신뢰성과 타당성이 비계량지표보다 높을 수 있고 주기적으로 측정한 수치를 비교할 수 있다는 점이다. 한국도로공사는 64개의 계량지표를 개발하여 사회적 가치 활동을 계량화 하였으며, 그 결과 사회적 책임성과를 정기적으로 계산하여 매년 비교할 수 있는 체계를 갖추게 되었다. 사회적 가치 활동을 체계적으로 관리하기 위해서는 타당성과 신뢰성이 높은 평가척도가 필수적인데 한국도로공사의 경우는 사회적 가치 활동성과를 계량화함으로써 체계적인 관리가 가능하도록 만들고 있다.

둘째, 한국도로공사는 사회적 가치 활동에 전사적인 참여를 유도하였다. 사회적 가치 활동은 조직내 일부 관련 부서가 추진하는 경우가 많은데, 한국도로공사는 10개 핵심가치별로 사내 전 부서가 사회적 가치 과제를 생성하여 실행하고 있다. 본사와 직할조직은 70개 과제를, 지역본부는 24개의 과제를 생성하여 사회적 가치 활동을 전사적으로 추진하고 있다. 따라서 한국도로공사의 사회적 가치 활동은 참여적 측면에서 전사적인 운동이 되었다.

셋째, 한국도로공사는 조직 성과관리 체계 안으로 사회적 가치 활동을 통합하여 관리하고 있다. 사회적 가치 활동은 통상적으로 특별하고 일시적 이벤트로 생각되는 경향이 있는

데 한국도로공사의 사회적 가치 활동은 업적평가 체계로 통합되어 있으며, 정책 기획 과정에서부터 자가진단프로세스를 두어 상시적으로 관리할 수 있게 되어 있다. 본사와 지역본부의 업적평가에 사회적 가치 활동성과가 포함됨으로써 사회적 가치 활동이 업무 외적인 성격의 활동이 되지 않고 정규업무로서 간주되는 변화가 가능하게 되었다.

넷째, 한국도로공사는 10개의 사회적 가치별로 사회적 가치 활동을 화폐단위로 측정하고 있기 때문에 정부, 지역, 고객, 연관기업 등 외부 이해관계자의 입장에서 한국도로공사의 활동상황을 객관적으로 파악하여 실질적인 개선을 요구할 수 있는 장점이 있다. 이를테면 취약계층을 위한 측정지표에 속한 창업지원, 중소기업 생산품 구매, 중소기업 대상 연구지원금, 사회적 기업 제품구매 같은 지표가 화폐단위로 표기됨으로써 한국도로공사와 거래 관계에 있는 기업에서 사회적 가치 활동의 파악이 가능하고 한국도로공사에 개선을 요청할 수 있다. 또한 지역에 대해서는 지자체 협력사업, 지역사회 시설이용 등이 화폐로 표기됨으로써 지자체의 이해관계자가 한국도로공사의 활동 정도를 파악하기 용이하고 개선을 요청할 수 있다. 이와 같이 화폐단위로 사회적 가치 활동이 표기되면 외부 이해관계자 입장에서 해당 기관의 활동 정도를 쉽게 파악하고 개선을 요청할 수 있는 객관적인 근거를 제안하기 용이해진다.

2. 효과적인 사회적 가치 측정지표를 위한 제언

한국도로공사의 사회적 가치 측정 지표의 문제점과 향후 개선을 위한 제언을 한다면 다음과 같다.

첫째, 한국도로공사의 사회적 가치 측정지표는 정부의 공기업 경영평가 기준을 상당부분 원용하는 경우가 있어 한국도로공사 자체의 업무적 특수성을 제대로 반영하지 못할 가능성이 있다. 한국도로공사의 설립목적과 업의 특성을 반영하여 사회적 가치활동 중 더 잘 할 수 있는 활동을 선별하고 이를 측정할 수 있는 지표를 개발한다면 가장 이상적일 것이다. 정부의 공기업 경영평가 지표는 공기업의 특수한 상황을 고려하지 못하고 획일적인 평가를 하는 문제가 있는데, 이점에서 한국도로공사의 지표개발이 정부의 경영평가의 틀에서 크게 벗어나기는 어려워 보인다.

따라서 한국도로공사의 지표개발에 있어 정부의 공기업 경영평가 기준 외에 도로공사만의 특수한 사회적 가치 창출 활동을 조사하여 측정 지표에 포함시키는 것이 필요할 것이다.

둘째, 한국도로공사의 사회적 가치 지표는 단기적 결과를 중심으로 구축되었기 때문에 사회적 가치 활동의 장기적 성과를 측정하는데 제약이 있다. 단기적 성과를 누적하면 그것이 곧 장기적 성과가 될 수 있는 경우도 있으나, 화폐단위로 측정가능한 성과만을 지표에 포함시킴으로써 장기적으로 이해관계자에게 주는 긍정적 영향력을 제대로 평가하기 어려울 수 있다. 이를 개선하기 위해서는 정성적 측정지표를 화폐단위의 측정지표와 함께 구축

하여 균형있게 재구축할 필요가 있다.

한국도로공사는 화폐적인 측정이 가능한 지표, 단기적인 측정이 가능한 부분에만 신경을 쓰지 않고 측정이 어려운 가치들을 관리의 영역으로 과감하게 도입할 수 있는 방법을 찾아야 할 것이다. 이를테면 한국도로공사의 64개 지표 중 참여와 인권이라는 사회적 가치와 연관된 지표는 1개에 불과하다. 이에 비해 취약계층지원에 관한 지표는 23개로 되어 있다. 이는 측정이 조금 더 수월한 활동에 지표가 집중되는 현상을 초래할 수 있음을 시사하고 있다. 정량지표를 통해 타당성이 높은 측정지표를 개발하였다는 취지를 살린 나머지 정성지표가 줄어드는 현상이 발생하지 않도록 정성과 정량 지표 간의 적절한 균형이 이루어지도록 신경을 써야 할 것이다. 따라서 화폐로 측정 가능한 지표와 정성적 지표의 2가지 영역을 고루 지표개발에 포함시킬 필요가 있다.

3. 연구의 한계와 미래 연구를 위한 제언

본 연구는 한국도로공사의 경우에 한정하여 공기업 사회적 가치 측정도구의 개발현황을 살펴보았다. 본 사례가 공기업의 사회적 책임활동을 측정하는 대표적인 기준이 될 수는 없을 것이다. 본 연구는 정성지표 중심의 측정활동의 문제점에 주목하면서 한국도로공사의 실험적 시도가 향후 사회적 가치 활동의 계량화에 주는 시사점을 살펴보는 데 그쳤다. 그러나 향후에 화폐가치로 표현된 사회적 책임활동 지표가 정성지표와 비교되어 실제적 효익을 가지고 있는지에 대한 의제는 추가적인 연구가 필요해 보인다.

이와 관련하여 정성지표로 측정되는 사회적 책임활동과 화폐적 지표로 측정되는 사회적 책임활동 간에 개선 정도의 차이가 발생하는 지를 토론했는데 이는 향후에 필요하다. 본 연구에서는 한 조직의 사회적 책임활동이 정성지표보다 정량지표에 더 민감하게 반응하는 경향이 있는 지를 파악할 수 없었는데 이를 미래 연구로 제언하고자 한다.

또한 한국도로공사의 사회적 가치 측정도구로 인해 실제적으로 사회적 책임활동이 촉진되는 결과가 발생하였는지 장기적으로 검토할 필요가 있다. 시계열적으로 한국도로공사의 사회적 책임활동의 결과를 측정하여, 장기적으로 계량적 지표가 사회적 책임활동을 실제적으로 개선시키는 촉진효과가 있는 지를 검증해보면 좋을 것이다.

[참고 문헌]

- 김성택·안성식·이훈영. (2011). 기업의 CSR활동 성과측정모형 개발에 관한 연구- 계층분석절차(AHP) 기법을 적용하여. 『고객만족경영연구』, 13(1), 169-187.
- 김택규·홍순만. (2019). 공공기관의 사회적 책임성 측정지표와 사회구성원 인식: 지방공기업을 중심으로. 『현대사회와 행정』, 29(4), 1-32.
- 김해룡·김나민·유광희·이문규. (2005). 기업의 사회적 책임에 대한 척도개발. 『마케팅연구』, 20(2), 67-87.
- 박종철·김경진·이한준. (2010). 한국형 기업의 사회적 책임활동 측정을 위한 척도 개발 연구. *Asian Marketing Journal*, 12(2), 27-52.
- 박헌준·이종건. (2002). 기부와 환경보호: 기업의 사회공헌활동과 재무적 성과간의 관계에 대한 실증적 연구. 『인사·조직연구』 (한국인사조직학회), 10(1), 95-133.
- 방준용. (2019). 지방공기업형 사회적 책임 측정 모델 개발. 『경영건설경영연구』, 19:3, 319-332.
- 배종호·김병도·김준호. (2008). 기업의 사회공헌활동이 기업가치에 미치는 영향. 『인사·조직연구』 (한국인사조직학회), 16(2), 159-192.
- 양동훈. (2019). 윤리경영대상기업의 공통특성. 『윤리경영연구』, 19(1), 139-162.
- 원구환. (2014). 지방공기업의 CSR 경영전략: SH사례를 중심으로. 『현대사회와 행정』, 24(2), 103-126.
- 이종영. (2013). 『기업윤리』 7판. 탐북스.
- 주상현. (2016). 지방공기업 사회적 책임성 활동 분석과 활성화 전략. 『한국자치행정학보』, 30(3), 427-450.
- 주효진. (2015). 공기업의 사회공헌활동 유형과 사회적 책임 효과성의 관계에 대한 실증 분석: 충북지역 대학생들을 중심으로. 『한국자치행정학보』, 29(2), 111-125.
- 한국도로공사. (2018). 『2018년 사회적 가치 실현 상반기 성과 및 하반기 계획』. 한국도로공사 좋은일자리 창출추진단.
- 행정안전부. (2018), mois.go.kr.
- Amalric, F., & Hauser J. (2005). Economic Drivers of Corporate Responsibility Activities. *Journal of Corporate Citizenship*, 20(Winter), 27-38.
- Buono, A. F., & Nicholas, L. T. (1990). Stockholder and Stakeholder of Business Social Role. in W. M. Hoffman and J. M. Moore (Ed), *Business Ethics*.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Donaldson, T. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Evans, W. M., & Freeman E. E. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism,” In Beauchamp-Bowie, *Ethical Theory and Business*, 3rd ed. Englewood Cliffs,

- New Jersey, Prentice-Hall.
- Friedman, M. (1962). *Price Theory*. New York: Aldine.
- Fry, L. W., Keim, G. D., & Meiers, R. E. (1982). Corporate Contributions: Altruistic or for-profit?. *Academy of Management Journal*, 7, 48-51.
- Hendricksen, Eldon S. (1982). *Accounting Theory*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Herpen, E. V., Pennings, J. M. E., & Meulenberg, M. (2003). Consumers' Evaluation of Socially Responsible Activities in Retailing. Mansolt working paper, MWP-04.
- Jones, M. T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited Redefined. *California Management Review*, 59-67.
- Johnson, O. (1966). Corporate philanthropy: An Analysis of Corporate Contributions. *Journal of Business*, 39, 489-504.
- Kaletsky, A. (2010). *Capitalism 4.0: the Birth of a New Economy*. Bloomsbury Publishing.
- Lafferty, B. A. (1996). Cause-Related Marketing: Does the Cause Make a Difference in Consumers' Attitude and Purchase Intentions Toward the Product. working paper. Department of Marketing Florida State University.
- Maignan, I. (2001). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- REDF. (2001). SROI Methodology.
- Schwartz, R. A. (1968). Corporate Philanthropic Contributions. *Journal of Finance*, 23(3), 479-497.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibilities. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243.
- Steiner, A. G. (1975). *Business and Society* (2nd, ed.). NY:Random House.
- 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), 229-269.

A Social Responsibility Index in a Public Corporation: A Study of the Korea Expressway Corporation

Jung-Won Kim* · Donghoon Yang**

This study looked at the process of measuring and systematizing social responsibility activities in the Korea Expressway Corporation, a public enterprise. In this study, we examined ways to measure social value activities. Specifically, the Korea Expressway Corporation measures social value activities by converting them into monetary values. In addition, this enterprise promotes such activities within its management system by combining these activities with the organization's existing performance evaluation system. Its social value index includes 64 indicators for each of the 9 social values, taking into account its mission and vision. It has also established and implemented a social value diagnosis system and social performance evaluation criteria as well. Existing problems of public corporations' social responsibility management, such as activities that are not clearly linked to the organization's vision, socially responsible activity programs with insufficient diversity, lack of a clear implementation system, and restricted measurement indicators, have been substantially improved by the Korea Expressway Corporation. However, there are limitations in that social value measurement indicators have not deviated significantly from the government's management evaluation standards for public enterprises and that long-term and qualitative performance have not been considered in the process of converting social value activities into monetary values.

Key words: business ethics, social responsibility index, public corporation

* Professor, Department of Business Administration, Kangwon University, jwkim25@kangwon.ac.kr, First Author

** Professor, Department of Business Administration, Sogang University, dhyang@sogang.ac.kr, Corresponding Author

■ 저자 소개

김정원(Jung-Won Kim) 오클라호마 주립대학교에서 박사학위를 취득하고, 현재 강원대학교 경영학과 교수로 재직하고 있으며, 주요 관심 분야는 리더십, 조직행동, 조직평가 및 역량평가 등이다. 그동안 국제학술지와 「인사조직연구」, 「조직과 인사관리연구」 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재했다.

양동훈(Donghoon Yang) 미네소타대학교에서 인적자원관리 및 노사관계로 박사학위를 취득하고 현재 서강대학교 경영대학의 교수로 재직 중이다. 고용브랜드, 임금관리, 최고경영자 임금, HR아웃소싱, 윤리경영 지표개발 등에 관한 연구를 수행하고 있다. 그동안 「인사조직연구」, 「조직과 인사관리연구」, 「경영학연구」, 「윤리경영연구」 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재했다.

윤리경영연구 편집방침

개 정: 2018년 2월 6일

개 정: 2020년 4월 30일

윤리경영연구의 임무는 기업윤리에 관련된 학술적 및 실무적 지식을 축적하고, 이를 바탕으로 한국기업의 윤리경영 정착에 기여하는 데 있다. 본 학술지는 구체적으로 (1) 기업윤리와 관련된 학술연구(개념적 또는 경험적 연구), (2) 윤리경영 우수기업의 사례연구, (3) 기업윤리 관련 교육용 사례, (4) 기업윤리 관련 서적에 대한 서평, (5) 기타 관련 연구를 게재하는 것을 목적으로 한다.

1. 윤리경영연구의 취지에 적합한 논문이라면 누구든 논문을 투고할 수 있다. 단, 심사과정을 거쳐서 게재가 확정되면 모든 저자(주저자와 공동저자 포함함, 다만, 초청된 기고자나 외국인 저자는 예외로 함)는 학술지가 발간되기 이전에 학회가입 절차를 밟아 회원이 되어야 한다.
2. 투고논문은 다른 발간물에 발표되지 않은 것, 그리고 현재 다른 발간물에 투고하지 않은 것 이어야 하며, 논문의 내용에 대한 모든 책임은 집필자가 진다.
3. 윤리경영연구에 투고하는 논문은 본 학회의 연구윤리규정을 지켜 작성하여야 하며, 온라인 논문투고시 연구윤리규정 준수 서약서에 동의하여야 한다. 심사과정이나 학술지 발간 이후에 표절 또는 이중게재 등 연구윤리규정을 위반한 사실이 주장되거나 확인된 경우 편집위원회는 연구윤리검증위원회를 구성하여 해당 논문에 대해 조사를 실시하며, 심사중단, 게재거부와 게재취소 등의 조치를 취할 수 있다. 연구윤리검증위원회 위원장은 편집위원장이 겸하며, 위원은 편집위원 약간 명으로 구성하되, 필요한 경우 외부 위원을 위촉할 수 있다.
4. 학회지에 게재된 논문의 판권은 한국윤리경영학회가 갖는다. 온라인 논문투고시에 모든 저자는 <논문게재 및 저작권위임 동의서>에 서명하여 제출해야 한다. 게재가 확정된 논문의 저자는 학회에 저작권을 양도하였으나, 출판 이전이나 이후에 저자 개인 웹사이트, 저자가 소속된 기관 및 단체의 웹사이트, 연구비를 지원한 단체의 웹사이트에 논문을 공개할 수 있으며, 학술 및 교육의 목적으로 논문의 전부 또는 일부를 복제하고 배포할 수 있다. 게재된 논문은 저작자의 이름, 저작물의 제목, 출처 등 저작자에 관한 표시를 명확히 함으로써 누구나 자유로이 이용할 수 있다.
5. 투고논문의 심사료는 따로 받지 않는다.
6. 게재가 확정된 논문의 게재료는 20만원이며(단, 사사가 포함된 논문은 30만원), 저자는 학회지가 발간되기 전에 게재료를 납부하여야 한다.
7. 윤리경영연구의 편집, 발행과 관련한 업무는 편집위원회가 담당하며, 위원회의 구성과 운영은 편집위원회 규정에 따른다.

8. 투고논문의 심사과정과 게재여부 판정절차는 다음과 같다.

- (1) 윤리경영연구 투고규정에 맞게 제출된 논문을 심사 대상으로 한다. 편집위원회는 투고규정에 맞지 않은 논문에 대해 투고자에게 보완을 요청할 수 있다. 또한, 이해상충에 의한 편향 정도가 상당하다고 판단되는 연구의 경우, 투고된 논문을 반려할 수 있다.
- (2) 논문이 접수되면 편집위원장은 투고자에게 논문접수 사실을 통지하고, 이와 동시에 편집위원들로부터 심사위원을 추천 받아서 2인의 심사위원을 선정한다. 이 때, 추천 받은 심사위원의 이해상충 여부(예: 저자와 동일 기관 소속)와 정도를 판별하고, 제척 및 회피대상을 심사위원 선정에서 제외한다.
- (3) 투고된 논문에 대한 심사는 2인의 심사위원에 의해 익명(심사위원에게는 투고자의 이름을 비밀로 하고, 투고자에게는 심사위원의 이름을 비밀로 함)으로 진행한다.
- (4) 편집위원장으로부터 논문심사를 의뢰받은 심사위원은 의뢰받은 날로부터 3주 이내에 심사를 끝내고, 심사결과를 통보해야 한다. 선정된 심사위원이 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없을 때에는 즉시 편집위원장에게 통보해야 한다. 심사위원이 제한된 기간 내에 심사를 완료하지 않고 지연되는 경우 편집위원장은 해당 심사위원에게 통보한 뒤 심사위원을 교체하도록 한다.
- (5) 두 명의 심사위원이 모두 '무수정게재'로 판정한 경우 게재하는 것으로 결정하고, 두 심사위원 모두 '게재불가'로 판정한 경우 게재하지 않는 것으로 결정한다. 두 심사위원의 판정이 '무수정게재'와 '게재가능(수정후바로)'로 이루어지거나, 두 심사위원 모두 '게재가능(수정후바로)'인 경우, 수정 사항이 충실히 반영되었는지에 대한 편집위원회의 확인을 거쳐 게재 결정한다. 두 심사위원의 판정이 게재가능(무수정 또는 수정후바로)과 '게재불가'로 나뉠 경우, 제3의 심사위원에게 추가로 심사를 의뢰하여 그 결과에 따라 게재 가부 또는 '수정후재심'을 결정한다. 두 심사위원의 판정이 모두 '수정후재심'인 경우 그에 따라 '수정후재심'을 결정한다. 두 심사위원의 판정이 '수정후재심'과 '게재불가'로 나뉠 경우, 편집위원회의 심의로 제3의 심사위원에게 추가 심사를 의뢰하거나 '게재불가'로 판정할 수 있다. 이때 제3의 심사위원에게 추가 심사를 의뢰할 경우 그 결과에 따라 '수정후재심' 또는 '게재불가'로 판정한다(〈표 1〉 참조).
- (6) 수정 후 재심 판정을 받은 경우 투고자는 논문을 수정, 보완하여 편집위원회에 다시 제출해야 한다. 다시 제출된 논문에 대한 심사는 최초 심사위원이 맡으며, 그 결과에 따라 게재여부를 결정한다. 심사 과정 효율화를 위해 재심 이상 심사의 경우에는 수정후재심 판정을 내리지 않고, 무수정게재, 게재가능(수정후바로), 게재불가 중에서 판정할 수 있도록 한다.
- (7) 학술지 편집의 책임을 맡은 편집위원장이나 운영위원장은 학술지의 질적 수준 향상을 위해 심사위원들이 요구하지 않은 수정요구 사항을 추가적으로 요구할 수 있다.
- (8) 논문의 수정기간은 심사결과 통보일을 기준으로 2개월을 원칙으로 한다. 투고자의 연장 요청 없이 2개월을 경과한 경우 게재불가 판정을 내릴 수 있다. 단, 투고자의 요청에 따

라 각 2개월씩 최대 2회 연장할 수 있으며, 최초 2개월을 포함하여 총 6개월을 넘으면 게재불가로 판정할 수 있다.

<표 1> 심사 결과에 따른 판정 과정

1차 심사과정			1차 심사결과	추후 심사과정
제1 심사자	제2심사자	제3심사자		
무수정게재	무수정게재	-	무수정게재	게재가능통보 후 최종논문접수
	게재가능 (수정후바로)	-	게재가능 (수정후바로)	수정사항 확인 후 게재가능
	수정후재심	-	수정후재심	수정논문 접수 후 2차 심사과정 진행**
	게재불가	무수정게재	무수정게재	게재가능통보 후 최종논문접수
		게재가능 (수정후바로)	게재가능 (수정후바로)	수정사항 확인 후 게재가능
		수정후재심	수정후재심	수정논문 접수 후 2차 심사과정 진행**
		게재불가	게재불가	게재불가 통보 후 심사종료
게재가능 (수정후바로)	게재가능 (수정후바로)	-	게재가능 (수정후바로)	수정사항 확인 후 게재가능
	수정후재심	-	수정후재심	수정논문 접수 후 2차 심사과정 진행**
	게재불가	무수정게재	게재가능 (수정후바로)	수정사항 확인 후 게재가능
		게재가능 (수정후바로)		
		수정후재심	수정후재심	수정논문 접수 후 2차 심사과정 진행**
		게재불가	게재불가	게재불가 통보 후 심사종료
수정후재심	수정후재심	-	수정후재심	수정논문 접수 후 2차 심사과정 진행**
	게재불가*	무수정게재		
		게재가능 (수정후바로)		
		수정후재심		
		게재불가	게재불가	게재불가 통보 후 심사종료
게재불가	게재불가	-	게재불가	게재불가 통보 후 심사종료

* 편집위원회 심의를 통해 제3의 심사위원에 심사를 의뢰하거나 게재불가 판정할 수 있음

** 재심 이상 심사의 경우 수정후재심 판정을 내리지 않음

- (9) 심사과정을 통해 게재 판정된 논문에 대해 편집위원회는 최종 게재 여부를 결정하기 위해 표절 검증 절차를 운영한다. 이해상충이 있는 게재논문의 경우, 그 내용을 공개하여 함께 출판해야 한다.
9. 논문의 심사기준은 다음과 같다.
 - (1) 연구주제의 적합성(연구의 주제가 윤리경영과 관련되어 있는가?)
 - (2) 연구내용의 창의성(연구의 내용이 참신한가?)
 - (3) 연구방법의 타당성(적절한 연구방법이 선택되고 과학적으로 적용되었는가?)
 - (4) 이론적, 실무적, 교육적 기여도(학계와 사회에 대한 공헌이 충분한가?)
 - (5) 효과적인 의사전달(논문이 체계적이고 이해할 수 있게 서술되었는가?)
 - (6) 문헌고찰의 충실성과 서지정보의 정확성(국내외 관련 문헌 고찰이 충실히 이루어졌으며 참고문헌에 정확하고 완전하게 반영되었는가?)
 - (7) 초록의 완성도(초록이 논문 내용을 포괄하여 정확하게 전달하는가?)
10. 논문게재의 우선순위는 원칙적으로 게재가 확정된 순서를 따른다. 단, 논문의 중요성과 독창성, 그리고 학술지의 편집구성을 고려하여 편집위원회가 이를 조정할 수 있다.
11. 논문게재예정증명서는 투고논문이 게재 확정된 후에 저자의 요청이 있는 경우에 한해 발행한다.
12. 윤리경영연구는 매년 7월 31일과 12월 31일에 2회 발간한다. 단, 편집위원회의 의결을 거쳐 특별호를 발간할 수 있다.
13. 본 방침의 개정은 편집위원회의 의결에 의하고, 그 내용을 즉각 학회장에게 보고하고 학회 회원들에게 공지한다.
14. 기타 위에서 정하지 않은 사항은 편집위원회의 심의를 거쳐 결정한다.

윤리경영연구 투고 규정

개 정: 2018년 2월 6일

개 정: 2018년 3월 2일

개 정: 2020년 4월 30일

- <윤리경영연구>는 매년 7월 31일과 12월 31일에 2회 발간됩니다.
- 별도의 원고 마감일은 없으며, 조직경영의 윤리적 분야에 관심을 가지고 계신 분이라면 누구든 언제든지 논문을 제출하실 수 있습니다.
- 심사과정을 거쳐 게재 확정된 논문은 게재확정순서에 따라 윤리경영연구에 게재됩니다.
- 논문을 제출하실 때는 본 투고규정과 연구윤리규정을 준수해 주십시오.
 - * 온라인 논문투고시스템: <https://kaobe.jams.or.kr/>
 - * 연구윤리규정: <http://www.kaobe.or.kr/home/page/?pid=ethics>

1. 논문투고자는 본 학회의 연구윤리규정을 지켜 논문을 작성하고, 윤리경영연구의 온라인 투고시스템에 가입 및 로그인하여 논문을 제출한다. 논문투고자는 논문제출시 연구윤리서에 동의한 다음, 한국학술지인용색인(KCI) 논문유사도 검사를 실시하여 결과보고서를 첨부하며, 저작권동의서 양식을 다운로드 받아 작성 및 서명한 후 스캔하여 첨부해야 한다.
2. 원고의 접수일은 논문 파일을 JAMS에 투고한 날로 한다.
3. 원고는 국문, 국한문, 또는 영문으로 작성해야 한다. 국문 원고는 국문초록, 본문, 참고문헌, 부록, 영문초록의 순으로 작성한다. 영문 원고는 영문초록, 본문, 참고문헌, 부록, 국문초록의 순으로 작성한다.
4. 초록은 포괄성(논문의 전체적인 내용을 전달해야 함), 정확성(내용을 명료하고 이해하기 쉽게 전달해야 함), 표현의 적절성(적절한 용어와 표현을 활용해야 함) 등의 요건을 갖추어야 한다. 국문초록과 영문초록의 길이는 1매, 20행(또는 200~250단어) 내외로 하며, 초록 하단에는 주제어(keywords) 3~5개 정도를 명시한다.
5. 초록을 포함한 전체 원고는 아래아 한글 2005 이상 혹은 MS WORD로 A4 용지에 작성하여야 하며, 양식은 위·아래 여백 20mm, 왼쪽·오른쪽 30mm, 머리말 15mm, 꼬리말 20mm, 줄간격 160%, 큰제목 크기 18pt, 본문글자 크기 10pt, 1페이지 분량 39행으로 20매 내외로 한다.
6. 논문 제출시 투고논문과 동일하게 제목, 키워드, 초록, 영문제목, 영문키워드, 영문초록, 페이지수 등을 온라인 투고시스템에 입력한다. 투고논문은 국문초록, 영문초록, 참고문헌, 부

- 록을 포함하여 하나의 파일로 작성하되 투고자들의 개인정보(투고자의 소속, 이름, 연락처 등)를 삭제한 후 첨부한다.
7. 게재가 확정되면 집필자는 최종본을 편집위원회에서 권고하는 형식에 따라 재작성하여 제출하여야 한다.
 8. 학술용어는 되도록 국문으로 쓰되 번역이 곤란한 경우에 영문으로 쓸 수 있으며, 번역된 용어의 이해를 돕기 위하여 영문을 괄호 안에 넣어 덧붙일 수 있다. 약어의 경우 최초 사용 시 괄호 안에 풀어서 써야 한다.
 9. 모든 표와 그림은 선명하게 작성하고 표와 그림 상단에 해당번호(예: <표 1>, <그림 3>)와 제목을 붙이며, 표와 그림 하단에 설명을 덧붙일 수 있다.
 10. 각주(footnote)는 꼭 필요한 경우에만 작성하되, 어구의 오른쪽 상단에 일련번호를 붙여 표시하며 그 내용은 각면 아래 부분에 작성한다.
 11. 논문 목차의 장, 절, 항의 구분은 장의 경우 I, II, III으로, 절의 경우 1, 2, 3으로, 그리고 항의 경우 (1), (2), (3)으로 표시한다.
 12. 본문 중 문헌을 인용하는 경우 이름과 발표년도를 표기한다(예: Carroll(1999) 혹은 (최병권·문형구·주영란, 2017)). 특정 부분을 직접 인용한 경우에는 콜론(:)으로 구분하여 페이지를 함께 기재한다(예: Victor & Cullen(1998: 105) 혹은 (Victor & Cullen, 1988: 105)). 인용 문헌의 저자가 2명 이하인 경우에는 저자의 이름을 다 표기하고, 3명 이상 5명 이하의 경우에는 최초 인용 시에만 모든 저자의 이름을 표기하되 이후에는 첫 저자의 이름을 표기하고 그 뒤에 여러 명의 공동저자가 있음을 표기한다(예: (Verbeke et al., 1996) 혹은 (박헌준 등, 2004)). 저자가 6명 이상인 경우에는 처음부터 첫 저자의 이름과 여러 명의 공동저자가 있음을 표기한다. 공동연구 저자의 이름은 국문문헌의 경우 가운데점(●)으로 구분하고, 영문문헌의 경우 쉼표로 구분하되 마지막 저자 앞에 ‘&’를 붙인다. 여러 문헌을 동시에 인용할 경우 세미콜론(;)으로 구분하되, 국문문헌의 경우 첫 저자명의 가나다순(예: 김선화·이계원, 2013; 정홍준·신민주, 2016; 최병권·문형구·주영란, 2017), 영문문헌의 경우 첫 저자명의 알파벳순(예: Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Porter & Kramer, 2006, 2011; Vlachos, Panagopoulos, & Rapp, 2014)으로 배열한다. 본문에서 인용한 문헌은 참고문헌에 서지정보를 정확하게 기재한다.
 13. 참고문헌은 본문의 마지막에 장을 달리하여 기재한다. 참고문헌의 기재순서는 국문문헌, 외국어문헌의 순서로 하며, 국문문헌의 경우 첫 저자명의 가나다순으로, 영문문헌의 경우 첫 저자명의 알파벳순으로 기재한다. 참고문헌의 편집에는 첫줄 30pt 내어쓰기를 적용한다.
 14. 참고문헌의 표기방법은 아래 보기와 같다. 정기간행물의 경우 저자명, 연도, 논문제목, 간행물이름(국내문헌의 경우 꺾쇠(「」)안에, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 권(Vol), 페이지순으로 한다. 정기간행물이 아닌 경우는 저자이름, 연도, 도서이름(국내문헌의 경우 꺾쇠(「」)안에, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 출판회수(2판 이상), 권(2권 이상), 출판사 이름의

순으로 기재한다. 저자가 2명 이상일 때 국문문헌의 경우 가운데점(●)으로 저자이름 간 구분하고, 영문문헌의 경우 쉼표로 저자이름 간 구분하되 각 저자의 이름은 영문 성(family name) 다음 쉼표 후 영문 이름(first name, middle name)의 첫 글자와 구두점을 표기하며 마지막 저자 앞에 ‘&’를 붙인다. 인터넷 기사의 경우 웹 주소를 기재하고 게시일을 명시한다. DOI(Digital Object Identifier)가 있는 경우 해당 정보를 포함하여 기재한다.

(보기)

국문문헌:

- 강수돌. (2014). 『자본주의와 노사관계: 삶의 질 관점』. 한울아카데미.
 박헌준. (2002). 기업의 사회적 성과와 재무적 성과와의 관계. 경실련 경제정의연구소(편), 『새로운 경쟁력, 기업의 사회적 성과』, 286-318. 예영커뮤니케이션.
 유용근·이상혁·전성민. (2019). 기업 윤리경영이 기업의 현금보유에 미치는 영향에 대한 국제연구. 『윤리경영연구』, 19(2), 1-27.

영문문헌:

- Bandura, A. (2016). *Moral disengagement: How people do harm and live with themselves*. Worth Publishers.
 Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In B. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, 567-598). American Psychological Association.
 Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186-1200.

인터넷 정보:

- Marcec, D. (2019). CEO tenure drops to just five years. *Equilar* (January 19).
<https://www.equilar.com/blogs/351-ceo-tenure-drops-to-five-years.html>
 MacGillis, A. (2019). The case against Boeing. *The New Yorker* (November 11).
<https://www.newyorker.com/>
 Walker, A. (2019). Germany avoids recession but growth remains weak. *BBC News* (November 14). <https://www.bbc.com/news/business-50419127>

DOI 포함 문헌:

- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583 - 616. <http://dx.doi.org/10.5840/beq201020439>

윤리경영연구 편집위원회 규정

제정: 2018년 2월 21일

개정: 2020년 9월 19일

제1조(목적) 본 규정은 한국윤리경영학회에서 발간하는 윤리경영연구의 편집위원회 구성, 논문 심사 및 발간에 관련된 주요 사항을 규정하는 것을 목적으로 한다.

제2조(편집위원회의 구성) 본 위원회는 편집위원장을 포함하여 30인 이내의 편집위원으로 구성하며, 위원회 업무를 원활하게 수행하기 위해 운영위원장과 편집간사를 둘 수 있다.

제3조(편집위원회의 업무) 본 위원회는 윤리경영연구의 편집 및 발간과 관련하여 다음의 기능을 수행한다.

- ① 윤리경영연구에 투고된 논문의 심사를 진행하고 논문의 게재여부를 판정한다.
- ② 윤리경영연구에 게재될 논문의 우선순위를 조정하고 발간업무를 수행한다.
- ③ 윤리경영연구의 편집방침, 투고규정, 논문심사기준 및 심사절차 등을 제정한다.
- ④ 기타 윤리경영연구의 편집 및 발간과 관련된 업무를 수행한다.

제4조(자격) 편집위원장과 편집위원은 다음의 요건을 갖추어야 한다.

- ① 편집위원장은 학식과 덕망을 겸비하고 선정일을 기준으로 다음 각 호의 요건을 갖춘 회원이어야 한다.
 1. 박사학위를 소지하고 4년제 대학에서 5년 이상 근무한 경력이 있어야 한다.
 2. 한국윤리경영학회 회원으로 3년 이상 가입한 경력이 있어야 한다.
 3. 최근 10년 내에 연구재단의 등재학술지 또는 이에 준하는 국내외 학술지에 10편(공저자가 있는 논문의 경우에도 1편으로 환산) 이상의 논문을 발표한 실적이 있어야 한다.
- ② 편집위원은 임기 개시일을 기준으로 다음 각 호의 요건을 갖춘 회원이어야 한다.
 1. 박사학위를 소지하고 대학 또는 연구기관에서 근무하고 있거나 기업에서 윤리경영 관련 업무를 수행하는 자이어야 한다.
 2. 최근 5년 이내에 연구재단의 등재학술지 또는 이에 준하는 국내외 학술지에 4편(공저자가 있는 논문의 경우에도 1편으로 환산) 이상의 논문을 발표한 실적이 있어야 한다. 단, 대학 이외의 기관에 근무하는 위원은 예외로 한다.

제5조(편집위원장의 임명) ① 학회장은 편집위원장을 임명하기 위하여 편집위원장 선정위원회를 구성한다.

- ② 선정위원회는 현임 편집위원장의 임기 60일 전까지 구성한다.
- ③ 선정위원회는 학회장, 차기 학회장, 직전 학회장, 편집위원장과 학회장이 추천한 임원 2인으로 구성한다.
- ④ 선정위원회의 위원장은 현 편집위원장으로 하며, 현 편집위원장의 임기 만료일 30일 전까지 편집위원장 후보를 선출한다.

제6조(편집위원) 편집위원은 편집위원장의 추천을 받아 학회장이 임명한다.

- ① 편집위원은 인사조직, 생산운영, 마케팅, 재무, 회계, 경영정보 등 경영학의 세부 분야별로 각각 1인 이상 포함되도록 구성한다.
- ② 편집위원은 서울, 경기/인천, 강원, 충청/대전, 부산/울산/경남, 대구/경북, 전라/광주, 제주, 해외 등 9개 지역 중 최소 5개 이상의 지역에서 각각 1인 이상이 포함되도록 구성한다.
- ③ 편집위원장은 임기 개시 후 15일 이내에 편집위원 선정내용을 서면으로 학회장에게 제출하여 승인을 받고, 그 내용을 학회 회원에게 공지해야 한다.

제7조(임기) 편집위원장 및 편집위원의 임기는 2년으로 하며 연임할 수 있다.

제8조(편집방침과 투고규정) 본 학회지의 편집방침 및 투고규정은 편집위원회가 따로 정한다.

제9조(심사의 공정성 확보) 심사의 공정성을 확보하기 위하여 편집위원회는 다음의 사항을 준수하여야 한다.

- ① 투고자와 이해관계가 크다고 인정되는 심사위원은 선정하지 않도록 한다.
- ② <삭제>
- ③ 편집위원이 논문을 투고한 경우, 해당 편집위원은 심사위원의 위촉 등 심사과정에서 배제한다.
- ④ 편집위원장이 투고한 논문에 대해서는 편집위원회 운영위원장이 편집위원장의 역할을 대행한다.
- ⑤ 심사가 정해진 기한 내에 이루어져야 한다. 심사위원이 정해진 기한 내에 심사를 완료하지 않고 지연되는 경우 편집위원장은 해당 심사위원에게 통보한 후 심사위원을 교체한다.

제10조(회의) ① 편집위원장은 연 1회 이상 편집위원회를 소집하여 논문심사 및 학회지 발간 관련 업무에 관한 회의를 한다.

- ② 편집위원회 회의는 오프라인 또는 온라인으로 진행한다.
- ③ 편집위원회 회의내용은 회의록을 작성하여 보관한다.

제11조(의결) 편집위원회는 출석위원을 포함한 편집위원 과반수 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

제12조(예산) 편집업무에 소요되는 경비는 한국윤리경영학회의 예산으로 지원한다.

제13조(개정) 본 규정의 개정은 윤리경영학회 이사회의 의결에 의한다.

부 칙 (2018. 2. 21 제정)

이 규정은 2018년 2월 21일부터 시행한다.

부 칙 (2020. 9. 19 개정)

이 규정은 2020년 9월 19일부터 시행한다.

한국윤리경영학회 연구 및 출판 윤리 규정

제정: 2007년 3월 15일

개정: 2020년 9월 19일

제1절 용어의 정의

제1조 위조

[위조]는 존재하지 않는 데이터 또는 연구결과 등을 허위로 만든 행위를 말한다.

제2조 변조

[변조]는 연구재료·장비·과정 등을 인위적으로 조작하거나 데이터를 임의로 변형·삭제함으로써 연구의 내용 또는 결과를 왜곡하는 행위를 말한다.

제3조 표절

[표절]은 자신이 행하지 않은 연구를 말하며, 출처를 명시하지 않거나 참조 사실을 밝히지 않은 행위를 말한다. 또한 기존에 게재하거나 발표한 자신의 논문이나 저술(일부)이라도 그에 대한 인용이나 참조를 명시하지 않고 다시 출판하거나 게재하는 경우는 연구결과 최초의 공개의 원칙에 위배되는 자기표절에 해당한다.

제4조 이중게재

[이중게재]는 연구자 자신의 연구결과를 중복게재·자기표절·짜깁기 등으로 사회의 통념상 용인되는 범위를 넘는 행위를 말한다. 한편 이미 발표된 연구물을 사용하여 출판하고자 하는 이차게재의 경우는 반드시 기존 출판물의 저작권 소유자에게 허락을 받아야 하며 반드시 이차게재임을 명시해야한다.

제5조 부당한 논문저자 표시

[부당한 논문저자 표시]는 연구내용 또는 결과에 대하여 과학적·기술적 공헌 또는 기여를 한 사람에게 정당한 이유 없이 논문저자 자격을 부여하지 않거나, 과학적·기술적 공헌 또는 기여를 하지 않은 자에게 감사의 표시 또는 예우 등을 이유로 논문저자 자격을 부여하는 행위를 말한다.

제5조의 2 이해상충

[이해상충]은 연구결과의 타당성과 같은 연구의 일차적인 이해와 관련한 전문적 판단이 재정적인 관계, 개인적 친소, 학술적 경쟁, 지적인 신념 등과 같은 이차적인 이해로 영향을 받을 수 있는 상황을 의미한다.

제6조 기타

본인 또는 타인의 부정행위 혐의에 대한 조사를 고의로 방해하거나 제보자에게 위해를 가하는 행위, 타인에게 상기의 부정행위를 행할 것을 제안·강요하거나 협박하는 행위, 기타 학문 연구에 있어 통상적으로 용인되는 범위를 심각하게 벗어난 행위는 연구윤리규정에 반하는 행위이다.

제2절 연구윤리규정: 연구자

제7조 표절, 위조, 변조 금지

- (1) 투고된 논문의 저자는 사용된 자료, 연구내용, 혹은 연구방법 등에서 독창적이어야 하며 자신이 행하지 않은 연구나 주장의 일부분을 자신의 연구 결과이거나 주장인 것처럼 논문이나 저술에 제시하지 않는다. 타인의 연구 결과를 출처와 함께 인용하거나 참조할 수는 있을지라도, 그 일부분을 자신의 연구 결과이거나 주장인 것처럼 제시하는 것은 표절에 해당된다.
- (2) 저자는 존재하지 않는 연구 자료나 결과를 허위로 만들거나(위조), 타인 및 본인의 연구과정 또는 결과를 인위적으로 조작 또는 임의로 변형·삭제함으로써 연구내용 또는 결과를 왜곡(변조)하지 말아야 한다.

제8조 연구물의 이중 게재 및 이중 출판 금지

저자는 국내외를 막론하고 이전에 출판된 자신의 연구물(게재 예정이거나 심사 중인 연구물 포함)을 새로운 연구물인 것처럼 출판하거나 투고해서는 아니 되며, 동일한 연구물을 유사 학회 등에 중복하여 투고해서도 아니 된다. 투고 이전에 출판된 연구물의 일부를 사용하여 출판하고자 할 경우에는 출판사의 허락을 얻어서 출판한다.

제9조 부당한 논문저자 표시 금지

- (1) 저자는 자신이 실제로 행하거나 기여한 연구에 대해서만 저자로서 업적을 인정받으며 그 내용에 대해 책임을 진다.
- (2) 논문이나 기타 출판의 저자(역자 포함)의 순서는 상대적 지위에 관계없이 연구에 기여한

정도에 따라 공정하게 정해져야 한다. 단순히 특정 직책에 있다고 해서 공동저자, 제1저자, 또는 교신저자로서의 업적을 인정받을 수 없다. 반면, 연구나 저술(번역 포함)에 충분히 기여했음에도 저자로 인정되지 않는 행위 또한 정당화될 수 없다. 연구나 저술에 대한 기여도가 낮을 경우 저자로 포함하기보다는 각주, 서문, 사의 등에서 고마움을 표시한다.

제10조 인용 및 참고 표시

- (1) 공개된 학술 자료를 인용할 경우에는 정확하게 기술하도록 노력해야 하고, 상식에 속하는 자료가 아닌 한 반드시 그 출처를 명확히 밝혀야 한다. 개인적인 접촉을 통해서 얻은 자료의 경우에는 그 정보를 제공한 연구자의 동의를 받은 이후라야 인용할 수 있다.
- (2) 다른 사람의 글을 인용하거나 다른 사람의 생각을 참고할 경우에는 각주를 통하여 인용 및 참고 여부를 밝혀야 하며, 이러한 표기를 통해 어디까지가 선행연구의 결과이고, 어디서부터 본인의 독창적인 생각이나 주장이나 해석인지를 알 수 있도록 해야 한다.

제10조의 2 이해상충의 공개

저자는 원고를 투고할 때 연구에 편향을 일으키거나 그렇게 보일 수 있는 모든 재정적, 개인적 관계를 밝힐 책임이 있다.

제3절 연구윤리규정: 편집위원

제11조 편집위원은 투고된 논문의 게재 여부를 결정하는 책임을 지며, 저자의 독립성을 존중해야 한다.

제12조 편집위원은 학술지 게재를 위해 투고된 논문을 저자의 성별, 나이, 소속 기관은 물론이고 어떤 선입견이나 사적인 친분과 무관하게 논문의 수준과 투고 규정에 근거하여 취급하여야 한다.

제13조 편집위원회는 투고된 논문의 평가를 해당 분야의 전문적 지식과 공정한 판단 능력을 지닌 심사위원에게 의뢰해야 한다. 논문 심사를 의뢰할 때 심사위원에게 해당 논문의 심사에 영향을 줄 수 있는 이해상충이 있는지 확인하여 객관적인 평가가 이루어질 수 있도록 노력한다. 단, 같은 논문에 대한 평가가 심사위원 간에 현저하게 차이가 날 경우에는 해당 분야 제3의 전문가에게 자문을 받을 수 있다.

제14조 편집위원은 투고된 논문의 게재가 결정될 때까지는 저자에 대한 사항이나 논문의 내용을 공개하면 안 된다.

제4절 연구윤리규정: 심사위원

제15조 심사위원은 학술지의 편집위원이 의뢰하는 논문을 심사규정이 정한 기간 내에 성실하게 평가하고 평가 결과를 편집위원회에 전달해야 한다.. 만약 자신이 논문의 내용을 평가하기에 책임자가 아니라고 판단될 경우에는 편집위원회에 그 사실을 알려야 한다. 또한 논문에 대한 의견을 편향시킬 수 있는 이해상충을 편집위원회에 공개해야 하며, 편향의 가능성이 있는 경우 특정 원고에 대한 심사를 스스로 기피해야 한다..

제16조 심사위원은 심사의뢰 받은 논문을 개인적인 학술적 신념이나 저자와의 사적인 친분 관계를 떠나 객관적 기준에 의해 공정하게 평가하여야 한다. 충분한 근거를 명시하지 않은 채 논문을 탈락시키거나, 심사자 본인의 관점이나 해석과 상충된다는 이유로 논문을 탈락시켜서는 안 되며, 심사 대상 논문을 제대로 읽지 않은 채 평가해서도 안 된다.

제17조 심사위원은 심사의뢰를 받은 논문이 이미 다른 학술지에서 출판되었거나 중복심사 중이거나 혹은 기타 문제를 발견하였을 때에는 편집위원회에 해당 사실을 알려야 한다.

제18조 심사위원은 전문 지식인으로서의 저자의 독립성을 존중하여야 한다. 평가 의견서에는 논문에 대한 자신의 판단을 밝히되, 보완이 필요하다고 생각되는 부분에 대해서는 그 이유를 설명해야 한다. 정중하고 부드러운 표현을 사용하고, 저자를 비하하거나 모욕하는 표현은 하지 않아야 한다.

제19조 심사위원은 심사 대상 논문에 대한 비밀을 지켜야 한다. 논문 평가를 위해 특별히 조인을 구하는 경우가 아니라면 논문을 다른 사람에게 보여주거나 논문 내용을 놓고 다른 사람과 논의하는 것도 바람직하지 않다. 또한 심사중인 논문이 출판되기 전에 해당 논문으로부터 얻은 지식을 자기 자신의 이익을 위해 사용해서는 안 되며 논문이 게재된 학술지가 출판되기 전에 논문의 내용을 인용해서도 안 된다.

제5절 연구 및 출판 윤리 규정 시행 지침

제20조 한국윤리경영학회의 모든 회원은 본 연구 및 출판 윤리 규정을 준수할 것을 서약해야 한다. 단, 본 윤리 규정의 발효 시의 기존 회원은 본 윤리규정에 서약한 것으로 간주한다.

제21조 연구 윤리 규정 위반의 보고

회원은 다른 회원이 연구 및 출판 윤리 규정을 위반한 것을 알게 된 경우 그 회원으로 하여금 연구 윤리 규정을 환기시킴으로써 문제를 바로잡도록 노력해야 한다. 그러나 문제가 바로 잡히지 않거나 명백한 연구 윤리 규정 위반 사례가 드러날 경우에는 학회 윤리위원회에 보고할 수 있다.

제22조 윤리위원회 목적

윤리위원회는 윤리경영학회가 정한 본 윤리규정을 기초로 연구 및 출판 윤리 위반 여부 및 적합한 연구진실성 검증을 목적으로 한다.

제23조 윤리위원회 구성

윤리위원회는 회원 5인 이상으로 구성되며, 위원장의 권한은 편집위원장이 갖되, 위원은 편집위원회의 추천을 받아 편집위원장이 임명한다.

제24조 윤리위원회의 권한

윤리위원회는 윤리규정 위반으로 보고된 사안에 대하여 제보자, 피조사자, 증인, 참고인 및 증거자료 등을 통하여 폭넓게 조사한 후, 윤리규정 위반이 사실로 판정된 경우에는 회장에게 적절한 제재조치를 건의할 수 있다.

제25조 윤리위원회의 조사 및 심의

윤리규정 위반으로 보고된 회원은 윤리위원회에서 행하는 조사에 협조해야 한다. 이 조사에 협조하지 않는 것은 그 자체로 윤리규정 위반이 된다. 단, 제보의 접수일로부터 만 5년 이전의 부정행위에 대해서는 이를 접수하였더라도 처리하지 않음을 원칙으로 한다.

제26조 제보자에 대한 비밀 보호

윤리위원회는 제보자가 부정행위 신고를 이유로 징계 등 불이익, 부당한 압력 또는 위해 등을 받지 않도록 보호해야 할 의무를 지니며 이에 필요한 대책을 마련해야 한다. 제보자는 부정행위의 신고 이후에 진행되는 조사 절차 및 일정 등에 대하여 알려줄 것을 요구할 수 있으며, 윤리위원회는 이에 성실히 응하여야 한다.

제27조 조사 대상자에 대한 비밀 보호

윤리규정 위반에 대해 학회의 최종적인 징계 결정이 내려질 때까지 윤리위원은 해당 회원의 명예나 권리가 침해되지 않도록 신원을 외부에 공개해서는 안 된다.

제28조 윤리위원회의 판정 및 이의제기

부정행위에 대한 검증은 조사와 판정의 단계로 진행하며 6개월 이내에 종료되어야 한다. 단, 이 기간 내에 조사가 이루어지기 어렵다고 판단될 경우 위원장의 승인을 거쳐 조사 기간을 연장할 수 있다. 제보자 또는 피조사자가 판정에 불복할 경우 통보를 받은 날로부터 30일 이내에 서면으로 이의를 제기할 수 있으며, 이를 검토하여 필요한 경우 재조사할 수 있다.

제29조 징계의 절차 및 내용

윤리위원회의 징계 건의가 있을 경우, 위원장은 편집위원회를 소집하여 징계 여부 및 징계 내용을 최종적으로 결정한다. 윤리규정을 위반했다고 판정된 회원에 대해서는 해당 연구결과를 윤리경영연구 목록에서 삭제하며, 향후 5년간 논문투고를 금지한다. 또한 윤리규정 위반의 정도가 심하다고 판단될 경우, 회원자격 정지나 박탈 등의 징계를 할 수 있다. 윤리위원회는 이 조치를 대상자의 소속 기관과 학회에 알릴 수 있다.

부 칙

본 규정은 2020년 9월 19일부터 시행한다.

2020년 사단법인 한국윤리경영학회 조직구성

고문 (역대회장)	고승희(단국대), 김성수(경희대), 김정원(강원대), 박경규(서강대), 박기찬(인하대), 박오수(서울대), 박우성(경희대), 박원우(서울대), 백기복(국민대), 유규창(한양대), 이영면(동국대), 장영철(경희대), 주인기(연세대)
회장	김영조(경희대)
감사	구자숙(경희대), 정원호(국방대)
부회장	강영순(제주대), 김경수(전남대), 김기태(상명대), 김봉진(이화여대), 김종배(성신여대), 김종인(건국대), 김효선(중앙대), 박노윤(성신여대), 박상언(충북대), 정상현(동국대), 양동훈(서강대), 오홍석(연세대), 이호영(연세대), 조봉순(서강대), 채인석(센슈대)
산학협력 부회장	김기령(폴무원), 김상현(HLDS), 김석규(BNK인재개발원), 김정래(CCSR), 박형건(우리회계법인), 성기영(inh.r.), 신왕건(CFA협회), 신재욱(FMASSOCIATES), 양세영(윤리경영원), 양춘승(KoSIF), 이용각(이노크루), 이재권(인덕회계법인)
상임이사	곽원준(숭실대), 구자숙(경희대), 권기욱(건국대), 권성우(고려대), 권종욱(강원대), 김민수(한양대), 김상수(용인대), 김정훈(제주대), 김찬중(충북대), 김태동(차의과학대), 노동래(GCF), 노한균(국민대), 류성민(경기대), 류수영(충남대), 류정은(마이어스에이치알랩), 문재승(대전대), 변혜영(강원대), 손승연(국방대), 윤동열(울산대), 윤석화(서울대), 이돈희(인하대), 이동섭(고려대), 이영석(ORP연구소), 이주현(연세대), 이춘우(서울시립대), 장영균(서강대), 조윤희(조선대), 조창훈(한림국제대학원대학), 차윤석(동아대), 최우재(청주대), 최종인(한밭대)
이사	강승환(가천대), 강윤식(강원대), 권순백(대구카톨릭대), 권순원(숙명여대), 김광현(고려대), 김병직(울산대), 김보영(국민대), 김성식(이에스이하모니), 김성환(광운대), 김신일(한국장학재단), 김억환(차의과학대), 김영준(한국외대), 김지현(연세대), 김태현(카이스트), 김태형(안동대), 김학수(충북대), 김해룡(울산대), 김현정(인하대), 남윤성(동아대), 노상충(캐릿글로벌), 문정빈(고려대), 박근완(한양대), 박상언(텍스홈엔아웃), 박상연(배재대), 박성중(안양대), 백윤정(경북대), 설현도(단국대), 심선아(재능대), 안성희(가톨릭대), 양대규(경희대), 오명전(숙명여대), 오원용(Univ. of Nevada, Las Vegas), 이기은(대구대), 이문영(덕성여대), 이상명(한양대), 이수정(인하대), 이아영(강원대), 이영한(서울시립대), 이준서(동국대), 임상훈(한양대), 임성원(한덕경영연구소), 임승희(수원대), 정진경(CNC연구소), 정혜정(건국대), 채수준(강원대), 천장현(머서코리아), 황문호(경희대)
상임위원장	편집위원장: 이동섭(고려대) 윤리경영대상심사위원장: 김정원(강원대) 학술위원장: 노현탁(연세대) 산학협력위원장: 성기영(inh.r.) 학제협력위원장: 김태동(차의과학대) 기업윤리교육위원장: 조창훈(한림국제대학원대학) 사무국장: 신인용(부경대)

한국윤리경영학회 회원 가입신청서

성 명	한글 영문
소 속 단 체	
주 소	
연 락 처	사무실전화 : 핸드폰 : e-mail :

본인은 한국윤리경영학회 회원으로 가입하고자 합니다.

20 년 월 일

_____ (인)

위의 가입신청서를 작성하시어 다음의 이메일로 보내 주시고, 회비를 입금하여 주시기 바랍니다. 입금이 확인되는 대로 영수증을 발송해 드리겠습니다.

구 분	내 역	회 비	체크해주세요
일반회원	영구회원비	10 만원	
	연회비	2 만원	

※ 참고: 영구회원예 가입하는 경우 연회비는 면제됩니다.

<입금구좌> 우리은행 1005-801-065622

예금주 : (사) 한국윤리경영학회

<주 소> (48513) 부산광역시 남구 용소로 45 부경대학교 경영대학(C25)

<연락처> Tel: 010-7670-9823 (사무간사)

E-mail: kabethics@gmail.com

※ 기타 문의사항은 위의 한국윤리경영학회 사무국으로 연락주시기 바랍니다 ※

윤리경영연구 편집위원회

위 원 장 : 이 동 섭 [고려대]

편집위원 : 강 승 완 [가천대, 인사조직]

김 석 영 [인천대, 인사조직]

김 영 춘 [울산과기원, 조직이론/경영전략]

김 태 동 [차의과학대, 회계]

김 태 완 [Carnegie Mellon Univ, 기업윤리]

문 정 빈 [고려대, 국제경영/기업윤리]

박 수 훈 [Nanjing Audit Univ, 생산/OR]

신 수 영 [영남대, 인사조직]

오 원 용 [Univ of Nevada, Las Vegas, 경영전략]

윤 현 식 [전남대, MIS]

이 은 석 [KAIST, 인사조직]

이 창 민 [한양대, 국제경영/재무]

장 영 균 [서강대, 기업윤리]

정 홍 준 [한국노동연구원, 노사관계]

강 철 [서울시립대, 기업윤리]

김 선 혁 [고려대, 조직이론]

김 지 현 [연세대, 경영전략]

김 태 현 [KAIST, 조직이론]

방 호 진 [제주대, 인사/노사관계]

신 인 용 [부경대, 인사조직]

이 아 영 [강원대, 회계]

이 준 구 [한양대, 국제경영]

임 승 희 [수원대, 마케팅]

최 용 득 [전남대, 인사조직]

윤리경영연구

<제20권 제2호> 2020년 12월

2020년 12월 29일 인쇄

2020년 12월 31일 발행

발행인 : 김 영 조

발행처 : 사단법인 한국윤리경영학회

TEL : [051] 629-5735

제작처 : CFO아카데미 대표이사 전병문

서울특별시 강남구 역삼동 738-37 아이네트빌딩 5층

전화 : (02) 501-2322

E-mail : jbm@naver.com

<비매품>

Korean Journal of Business Ethics

Vol.20 No.2

December 2020

Value Incongruence and Work-Life Balance :
The Roles of Ego Depletion and Ethical Leadership
..... Yeseul Jo, Yongduk Choi

The Effects of Retirement Preparation Training on Education
Satisfaction, Corporate Image, and Knowledge Sharing Intentions
..... Kil-Dong Kim, Mugoan Jeong

The Dilemma between Corporate Social Responsibility and
Dual Employment Policies
..... Heungjun Jung

The Effect of a Proactive Personality on Creative Behavior :
The Moderating Roles of Social Interactions and Abusive Supervision
..... Heesun Chae, Jisung Park

A Social Responsibility Index in a Public Corporation :
A Study of the Korea Expressway Corporation
..... Jung-Won Kim, Donghoon Yang

The Korea Academy of Business Ethics