

## 기업시민성, 조직문화의 자산인가?\*

: 조직몰입, 조직시민행동, 조직성과 간의 구조적 관계를 중심으로

조상미\*\* · 안소영\*\*\* · 조연지\*\*\*\*

본 연구는 조직문화와 기업시민성의 관계를 규명하고 기업시민성이 조직몰입도와 조직시민행동을 매개로 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 했다.

연구결과, 조직문화 중 고객지향문화와 협업지향문화가 자선적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외부환경지향문화는 경제적 시민성을 높이는 것으로 나타났다. 또한 기업시민성 중 자선적 시민성과 윤리적 시민성은 임직원의 조직시민행동 향상에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경제적 시민성과 법적 시민성은 임직원의 조직몰입도 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객지향문화와 협업지향문화를 갖춘 조직은 자선적 시민성과 윤리적 시민성을 형성하는 데 긍정적인 영향이 있었고, 이러한 조직은 임직원의 조직시민행동을 강화하였다. 한편 조직성과에 직접 영향이 없던 임직원의 조직시민행동은 조직몰입도를 매개하여 조직성과를 높이는 경로가 나타났다. 또한 외부환경지향문화의 영향을 받은 경제적 시민성과 고객지향 및 협업지향문화의 영향을 받은 법적 시민성은 임직원의 조직몰입도를 매개로 조직성과를 높이는 경로가 나타났다.

본 연구의 함의는 다음과 같다. 첫째, 기업시민성이 발현되는 조직문화를 탐색함으로써 기업시민성은 조직문화의 자산임을 검증하는 모델의 초석을 마련하였다. 둘째, 기업시민성이 임직원의 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 검증함으로써 기업시민성의 실천 주체인 임직원 역할의 중요성을 제시하였다. 셋째, 기업시민성이 임직원의 행동과 인식을 매개로 조직성과에 이르는 다양한 경로를 확인함으로써, 기업시민성이 내재화 된다면 임직원의 긍정적인 행동과 높은 성과로 연결됨을 확인할 수 있었다. 마지막으로 복지후생시대, 기업시민으로서의 역할을 재조명함으로써 조직구성원, 고객, 지역사회, 정부, 주주 등 다양한 이해관계자와 동반성장하는 사회적가치 실현의 중요성을 제시할 수 있었다. 본 연구를 통해 기업이 이 사회의 시민으로서 조직구성원의 기업시민성을 내재화하는 조직문화와 연결될 때, 임직원의 조직몰입과 성과를 이끌어내며, 궁극적으로 기업의 지속가능경영, 사회적가치 창출로 가는 방향임을 밝혀내었다.

주제어: 기업시민성, 조직문화, 조직몰입, 조직시민행동, 조직성과

\* 제1회 기업시민 연구공모전 우수상 수상작을 수정보완한 논문임.

\*\* 제1저자. 이화여자대학교 사회복지학과/사회적경제협동과정 교수.

\*\*\* 교신저자. 중앙사회서비스원 연구개발팀 과장/사회복지학 박사.

\*\*\*\* 공동저자. 이화여자대학교 사회복지학과 박사과정.

## 1. 서론

제조업의 쇠퇴, 서비스 산업의 증가, 4차 산업혁명에 따른 기술변화, 기상기후변화의 경제 파급화 등 경제산업구조가 빠르게 변화하고 있으며, 이에 수반되는 노동형태의 변화, 인구학적 변화로 소득의 양극화, 사회적 배제가 가속화되고 있다(정미나, 2016). 이러한 새로운 사회경제적 환경에 따른 신위험(New Social Risks)은 상당히 유동적이고 개별화되어 기존의 사회문제 해결 및 위기대응 체제였던 국가주도의 보편화된 사회복지정책으로는 대응하는 데 한계가 있다(Bonoli, 2005). 이에 시민사회가 주도적으로 참여해 새로운 아이디어와 방식으로 사회문제를 해결하려는 사회혁신적 시도가 다양한 영역에서 크게 대두되기 시작하였다(Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007; 정서화, 2017; Farmer, Carlisle, Dickson-Swift, Teasdale, Kenny, Taylor, Croker, Marini & Gussy, 2018).

특히, 다양한 형태의 사회문제나 위기를 문제(Problems)보다는 필요(Needs)의 관점으로 바라보고자 하는 사회혁신이 중요해지면서, 그 사회혁신을 달성하는 '적극적 시민'이 중요해지기 시작했다. 이러한 흐름으로 인해 국가-시장-시민사회 간 새로운 연결과 융합을 위한 사회적경제, 신공공관리, 기업의 사회적책임(Corporate Social Responsibility) 및 공유가치창출(Creating Shared Value)이 급부상하기 시작했다(조상미, 2020). 기업의 사회적책임의 중요성이 대두되면서 관련 선행연구들이 다수 이루어졌다. 특히 CSR의 동기요인, CSR성과와 경제적 성과와의 관계, CSR과 회계투명성, CSR성과의 측정과 공시에 대한 연구들이 주를 이루는 것으로 나타났으며(김선화·이계원, 2013), CSR 연구를 Carroll(1979)의 분류체계에 따라 네 가지 책임범주로 분류해 보았을 때 자선적 책임, 경제적

책임, 법적 책임, 윤리적 책임 순으로 많은 연구가 이루어졌다(허용현, 2015).

오늘날 전 세계적으로 기업의 지속가능한 경쟁력 확보를 위해 기업의 사회적 책임(CSR)을 넘어서 기업 시민성(Corporate Citizenship)으로의 새로운 역할과 방향에 대한 논의가 뜨거워지고 있다. 즉, 과거에 시혜적 차원에서 비용 개념으로 인식되었던 기업의 사회공헌활동이 현재는 사회와 기업의 가치를 동반 성장시키는 투자개념으로 바뀌고 있다. 특히, 코로나 19 팬데믹 위기와 맞물려 단기적인 수익보다 지속가능경영, 사회책임경영의 일환으로 기업의 비재무적 관점인 ESG, 즉 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance)가 매우 중요한 요소로 부각되고 있다. ESG 중 S(Social)는 기업이 기존에 수행해왔던 부차적이거나 시혜적인 사회공헌활동뿐 아니라, 근로조건, 다양성·포용성 조직문화 풍토, 인권 등을 의미하는 개념으로 기업 내부적으로 구성원의 인권과 다양성을 존중하는 풍토 조성, 사회공헌을 경영방식 전반에 적용하여 수익 창출을 위한 적극적이고 자발적인 중요한 경영전략으로 활용하는 것을 의미한다.

같은 맥락에서 2019년 8월, 아마존, 애플, GM 등 미국 주요 CEO 약 200여명이 참석한 비즈니스라운드테이블(BRT)에서 ‘주주와 고객은 물론 임직원 및 지역사회 등 모든 이해관계자의 가치를 창출하고 투자를 강화하는 것이 기업의 새로운 목적’이라는 성명서가 발표되었는데(The New York Times, 2019), 이후 미국 주요 언론은 이를 자유주의 경제학자 밀턴 프리드먼의 주주가치 이론에서 벗어나는 중요한 철학적 전환이라고 평가하기도 하였다. 결국, 기업은 기존의 사회적 책임에서 더 발전한 시민사회의 주요 행위자로 ‘기업시민성’이 강조되었다고 할 수 있다.

해외뿐만 아니라 국내에서도 ‘기업시민성’에 대한 관심을 확인할 수

있는데, 삼성전자의 경우 경영원칙에 글로벌 기업시민으로서 사회적 책임을 다한다고 명시되어 있으며, LG전자는 대표이사 메시지를 통해 지역사회와 일원이자 기업시민으로 사회적 책임을 다하고 있음을 강조하였다(조현기, 2020). 더불어, 현대자동차 역시 존경받는 기업시민이 되는 것을 핵심가치로 두었고, SK의 사회적 가치 창출 등 다양한 영역에서 기업시민성으로 기업의 역할 확장을 고민하고 있으며, 포스코는 ‘기업시민성’을 경영이념에 반영하였고, 기업시민실을 창설하면서 적극적인 행보를 이어가고 있다.

기업시민성은 사회적 요구를 책임 있게 구체적으로 충족시키는 기업에 의한 일련의 활동으로 정의할 수 있는데(Maignan, Ferrell & Hult, 1999), 이는 기업이 자립적이고 주체적이며, 사회에 대한 영향력을 갖추는 적극적 시민으로서의 역할에 중요한 의미가 부여되었다고 할 수 있다. 기업이 다양하고 복잡한 시민사회의 혁신과 포용을 잇는 가교로써 적극적 시민의 역할을 하기 위해서는 무엇보다 기업시민성의 문화화가 매우 중요하다. 조직문화는 기업구성원들이 공유하는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술 그리고 상징을 포함하는 개념이며(Hofstede, 2001) 기업구성원들의 행동규범을 제공하는 역할을 한다(Schwartz & Davis, 1981). 조직문화가 ‘주어진 집단이 외부 적응 및 내부 통합을 위한 대응 방법을 배우기 위해 개발되는 것을 기본 가정으로 하는 일련의 양식(pattern)’이기예(Schein, 1984) 조직문화는 기업의 사회적 책임에 대한 외부환경의 변화와 조직 내부의 통합을 위한 중요한 토양으로 기능할 수 있다.

이러한 조직문화의 내재화 과정은 표면적 문화전달, 고양된 가치(espoused values), 내면적 기본 가정(basic assumption)의 3가지 수준으로 이루어진다(Schein, 1997). 기업시민성이 선언이나 도구로 그치지 않고 진정성을 갖추기 위해서는 조직구성원들의 공유된 가치와 신념에 대

한 내면적 기본 가정으로 작용하여 구성원들의 행동, 지각, 사고, 느낌 등에 영향을 미치는 가장 높은 수준의 조직문화 내재화가 요구된다. 무엇보다 최근 ESG(Environment, Social, Governance)확산과 더불어 ESG 위싱 및 그린위싱<sup>1)</sup>에 대한 논란도 확산하여 가는 만큼 기업의 진정성 없는 기업시민활동은 소비자, 투자자와 같은 외부 이해관계자뿐만 아니라 내부 구성원들에게 인지 부조화를 안겨 조직에 부정적 영향을 끼칠 수 있다.

이에 어떠한 조직적 토양에서 기업시민성이 형성되는지 살펴보는 것은 매우 중요하다. 더불어, 조직적 토양인 조직문화에서 형성된 기업시민성이 어떠한 조직구성원의 태도와 행동에 변화과정을 통해 조직성과에 이르는지 실증적으로 밝힘으로써 가장 높은 수준에서 기업시민성의 조직문화 내재화 과정을 확인할 필요가 있다. 본 연구를 통해 기업시민성의 문화화를 위한 바람직한 조직문화를 조성하고, 조직구성원의 조직태도, 조직시민행동 및 조직성과를 증진할 실천적이고 정책적 함의를 제공하고자 한다. 이를 위한 연구의 세부목적은 다음과 같다. 첫째, 기업시민성 형성을 위한 기업문화와 기업시민성의 관계를 규명한다. 둘째, 규명된 조직문화를 통해 형성된 기업시민성은 어떠한 과정으로 조직 태도, 조직행동 및 성과에 영향을 미치는지 그 경로를 검증한다.

---

1) 그린위싱(Green washing) 또는 ESG위싱은 기업, 상품 등이 실제 환경이나 ESG 요소에 미치는 유의한 영향 또는 전략 실행 수준에 대한 평가와 별개로 의도적·비의도적인 명칭 부여(naming), 홍보, 마케팅 등만으로 친환경 또는 ESG 친화적 기업 또는 상품으로 인식될 수 있는 위험을 말함(이시연, 2021).

## 2. 이론적 배경과 가설

### 1) 기업시민성(Corporate Citizenship) 개념 및 성격

현대의 기업들은 경영활동을 함에 있어 조직 내 외부적으로 윤리적 행동과 사회적 책임을 요구받고 있다. 이는 기업의 경영활동이 갖는 모든 이해관계자들(주주, 노동자, 소비자, 지역사회, 환경단체 등)에 대한 영향력의 증가 때문이다(이명주, 2020).

기업시민성 개념은 기존의 CSR, CSV를 포괄해서 더 넓고 자율적인 가치를 지향하며, CEO와 임원뿐만 아니라 직원에 이르기까지 자발적으로 인지하고 동참하는 가치창출적 기업행위를 말한다(송호근 외, 2019). 국내의 많은 연구에서 기업시민성은 여러 유사한 개념, 즉, 사회적 책임(CSR), 기업의 사회적 대응(corporate social responsiveness), 기업의 사회적 성과(corporate social performance), 이해관계자 관리(stakeholder management) 등과 혼재하여 사용되거나, 그 개념 속에서 기업시민성의 본질적 근거를 찾기도 하였다(Maignan & Ferrell, 2000).

여러 학자들의 기업시민성 개념에 대한 다양한 관점과 견해를 살펴보면 다음과 같다. Altman & Vidaver-Cohen(2000)은 기업이 글로벌 경영환경에서 지역적 적응과 역할에 대한 고민이 커지면서 기업 운영에 있어서 부정적 요소를 제거하고, 일상적 문제를 해결하며 지속경쟁가능성을 높이기 위해 도입한 개념으로 설명하였다. Goddard(2005)는 기업시민성에 대해 기업 스스로 공동체와 더불어 합리적 활동과 주주의 이익 증대를 위한 재무적 활동과 사회적, 문화적, 환경적 책임을 다하는 비즈니스이며, 공동체로서 고유한 법적 관리 자발적 학습의 장려, 규범의 적용 등을 실천하는 것이라고 정의하였다. 이에, 21세기 기업

시민성은 윤리적 법률에 순응하고, 글로벌화의 추진과 사회 봉사활동의 수행 등과 같은 활동을 중시하고 있으며, 경영의 투명성, 기업의 이해관계자에 대한 기대와 책임, 신뢰, 세계적 환경변화에 대응하는 전략적 접근이 요구되고 있다. Waddock(2003)은 기업시민성은 기업과 주주, 종업원, 고객, 공급자, 정부, 투자자 등 상호 신뢰적 관계를 발전시키는 것이라고 정의하였다. 보다 확장된 기업시민성은 이처럼 기존 경영·경제적 관점에서 본 기업의 사회적 책임보다 포괄적인 사회적 책임을 논한다. Marsden(2000)은 기업시민성을 기업은 권리와 의무를 동시에 가진 법적 인격체로 지역공동체의 구성원이자 시민사회의 주체로 기업이 사회에 미치는 영향과 이해관계자들과의 관계를 관리하는 것으로 정의하였다. 이러한 여러 학자들의 기업시민성의 개념과 관점에서 공통적으로 발견되는 것은 기업의 행위에 영향을 받고, 기업의 행위에 영향을 주는 이해관계자들, 즉, 주주, 종업원, 고객, 공급자, 정부, 지역사회 등과 상호신뢰적 관계를 갖고 사회적 책임을 가져야 하는 것을 전제로 하고 있다는 것이다.

한편, Carroll(1999)은 기업의 네 가지 영역의 책임, 즉 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임 중 4번째 단계인 자선적 책임을 ‘좋은 기업시민성 갖추기’로 보고 기업시민성의 범위를 한정하기도 하였다. 그러나, 네 가지 사회적 책임에는 상, 하위 체계가 존재하는 피라미드 모델로 1단계 경제적 책임, 2단계 법적 책임, 3단계 윤리적 책임, 그리고 최상위 단계의 자선적 책임 형태로 이루어진다고 하였다 (Carroll, 1991). 이 모델은 하위 단계의 경제적 책임의 완수 없이 진정한 의미에서 상위 단계인 법적, 윤리적 그리고 자선적 사회적 책임이 수행될 수 없다는 점을 강조하였다. 특히, 경제, 법적, 윤리적 책임의 완전한 수행이 없이는 아무리 많은 자선적 책임 수행 즉, 좋은 기업시민성을 갖추려고 해도 사회구성원들은 그러한 기업시민활동 동기에

의심을 받게 되어 그에 따른 긍정적인 효과를 거둘 수 없다는 것이다.

이에, Maignan & Ferrell(2001)은 Carroll(1991, 1999)이 언급한 네 가지 기업의 책임을 모두 융합하고 포괄해서 기업시민성을 봐야 한다고 언급하였고, 경제적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성, 자선적 시민성 모두가 기업시민성의 주요 요소라 하였다. 경제적 시민성은 기업의 기본책임으로 사회의 경제주체로서 생산성, 수익성, 소비자 욕구 충족의 책무를 갖는 것을 의미하며, 법적 시민성은 법적 요건의 틀 내에서 경제적 사명을 완수하여야 함으로 제시하였다. 윤리적 시민성은 법으로 규정되어 있지 않더라도 기업은 사회구성원의 일원으로서 지켜지도록 요구되는 올바른 행동과 활동을 의미한다. 마지막 자선적 시민성은 기업이 속한 지역사회의 발전과 사회문제를 해결하는 데 노력해야 하는 기대를 반영한다(Carroll, 1991; Maignan & Ferrell, 2001).

무엇보다 Maignan & Ferrell(2001)은 4가지 영역의 기업시민성이 형성되는 토양으로 조직문화와의 관계뿐만 아니라 기업시민성의 성과 연구를 수행하면서 왜 일부 기업이 다른 기업보다 기업시민성이 높은지 밝히고자 하였다. 더불어, 2003년 연구에서는 미국, 프랑스, 독일의 국가 간 비교를 통해 조직문화보다 확장된 국가문화 간 기업시민성의 차이에 집중하였다. 이 연구결과, 개인주의 문화가 강한 미국의 기업에서는 경제적 시민성이 높은 반면, 공동체주의 문화가 강한 프랑스와 독일의 기업에서는 경제적 시민성보다 법적 시민성이 가장 강했고, 그 다음 윤리적 시민성과 자선적 시민성인 것으로 제시하였다. 이와 같이 기업시민성이 발현되는 토양으로서 조직문화 및 국가문화에 집중함으로써 이상적이고 선언적인 개념이 아닌 조직 내 실현 가능한 주요 경영 전략으로 역할을 할 수 있도록 지평을 넓혔다.

## 2) 기업시민성의 문화화 이론적 틀: Schein의 조직문화 내재화 모델

Schein(1985)은 조직문화가 외적환경의 적응과정과 내적통합과정이라는 양측면의 과정을 거치면서 발견되고, 구성원들과 함께 공유한다고 하였다. 이러한 조직문화는 외적·환경적 요인의 변화로 인하여 구성원들의 내적인 통합을 이끄는 그들의 행동이며, 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치와 신념의 시스템으로 나타난다. 또한, 구성원들의 상호작용과 학습의 과정을 통해 모든 구성원에게 공유되는 것이며, 관찰 혹은 지각될 수 있는 정도에 따라서 쉽게 지각될 수 있는 것들부터 어려운 부분까지 혹은 인지변형의 수준에 따라 여러 수준으로 구조화된다(Schein, 1997). 이렇듯 조직문화는 구성원들의 내적통합을 이끌며, 그들의 가치와 신념을 공유함으로써 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미친다.

조직문화는 조직에서 여러 가지 중요한 기능을 수행하게 되는데, 그 기능은 다음과 같다. 우선 조직문화는 조직의 구성원들에게 정체성을 심어줄 수 있다. 조직문화는 중요한 일에 대해서 책임감이 생기게 돕는다. 또한, 조직문화는 사회적 시스템의 안정성을 높여줄 수도 있다. 마지막으로 어떠한 행동을 만들고 형성시킬 수 있게 의미를 부여하는 장치로 작용하기도 한다. 더불어, 문화는 조직구성원들의 합의를 발휘시키고, 이 합의는 그 조직이 외부환경에 적응하고 존속하는 것을 돕는다(Schein, 1985). 조직문화가 이 적응과 존속을 위해 필요한 조직의 내부적인 통합과 같은 문제를 해결하기도 한다고 한다. 즉, 조직문화는 내부적으로 결속시키면서 조직 밖의 환경에 적응할 수 있게 돕는 기능을 한다고 주장한다.

이러한 조직문화의 내재화 과정에 대해 크게 3가지 수준으로 설명하고 있다(Schein, 1997). 먼저, 조직문화의 가장 표면적인 부분으로, 인

공물 혹은 상징물의 형성이다. 여기서 인공물과 상징물이란 형체가 있어 보고 만지고 들을 수 있는 사물로서 기능적인 면에서 조직구성원들의 인식, 태도나 행동에 직접적인 영향을 주기보다 단지 피동적인 문화전달 수단을 할 뿐이다.

그다음 인식적 수준인 고양된 가치(espoused values)로 조직에서 추구하는 혹은 목표로 하는 신념, 가치, 철학, 이념, 윤리 및 도덕적 규범과 태도에 해당하는 인식수준의 조직문화이다. 이러한 가치는 조직 행동을 결정하고 통제할 수 있는 가치이기보다 구성원들이 수행해야 하는 일련의 과정들로 인식되는 것이다(Schein, 1997). 즉, 어느 정도 구성원들의 인식, 태도와 행동을 하는 데 있어 기준으로 작용할 수 있지만, 조직 행동을 결정하거나 통제하도록 구성원의 마음속에 내면화하지는 못하는 가치들이다.

마지막으로 잠재적 수준으로 조직문화 모델의 가장 깊은 곳에 위치한 기본 가정(basic assumption)이다. 이러한 기본 가정은 문화의 본질로 규정하고, 구성원들의 공유된 가치와 신념에 대한 내면적 가정으로 작용하면서 조직구성원들의 행동, 지각, 사고, 느낌 등과 같은 조직태도와 행동을 사실적으로 결정하고 통제하는 데까지 이른다(Schein, 1997).

이처럼 Schein(1985)은 조직문화의 내재화 수준을 설명하면서, 조직구성원들의 내적인 통합을 이끄는 행동과 구성원들이 중요하게 공유하고 있는 가치와 신념을 제시하고 있다. 무엇보다 잠재적 수준에서 조직문화는 조직구성원의 가치와 신념을 공유하고 형성하면서 내적인 통합을 이끌고, 조직구성원들의 태도, 행동 더 나아가 성과에까지 영향을 주는 데까지 이를 수 있다고 제시한다.

Schein(1985, 1997)의 조직문화 내재화 모델은 본 연구의 기본 가정인 ‘기업시민성의 문화화’의 이론적 틀을 제시하고 있다. 즉, 기업시민성이라는 기업 가치와 신념이 발현되도록 하는 조직문화를 탐색하고,

이러한 공유된 기업시민성이 조직구성원의 태도, 행동 및 성과에 이르는 경로, 즉 내적인 통합을 이루어 나가는 것을 입증함으로써 기업시민성 문화화를 형성할 수 있다.

### 3) 조직문화와 기업시민성

#### (1) 고객지향문화와 기업시민성

Narver & Slater(1990)는 시장지향 문화(market oriented culture)를 기업이 소비자에게 우수한 가치를 창출함으로써 지속적으로 시장에서 경쟁력을 확보할 수 있도록 하는 효율적이고 효과적인 조직문화로 정의하였다. 기업의 조직문화로서 시장지향성은 현재와 미래의 고객들과 경쟁자들을 분석하여 고객들과 경쟁자들의 행동을 인지 분석하여 경쟁에 대비하는 기업의 역량, 조직학습 및 행동을 발전시켜 기업의 경쟁우위를 향상시킬 수 있다(Noble, Sinha & Kumar, 2002). 또한 시장지향적인 기업은 자사를 둘러싸고 있는 이해관계자들과 정보 및 이익을 공유하고, 열린 의사소통을 통해 이해관계자들 간 신뢰, 협력 그리고 몰입을 높일 수 있다(Siguaw, Simpson, & Baker, 1998).

고객지향문화(customer orientation culture)는 이러한 시장지향 문화의 핵심 요인 중 하나인 고객 지향성에 기반한 것으로, 고객의 현재와 미래의 필요와 욕구를 이해하고자 하는 기업의 조직문화를 의미한다. 고객지향문화는 기업의 지속가능경영을 위해 고객의 이익을 최우선의 가치로 보고 있으며, 우월한 가치를 제공하는 제품이나 서비스를 창출하기 위해서는 고객에 대한 충분한 이해 과정이 전제되어야 한다고 본다(Narver & Slater, 1990).

고객지향문화는 ‘장기적인 성과에 영향을 미칠 수 있는 이해관계자에 다각도로 접근하여 고객의 가치사슬 전반에 대한 이해도를 높일 수 있다’(Day & Wensley, 1988)는 점에서 중요하다. 이러한 문화를 통해 기업은 현재의 고객뿐만 아니라 미래 잠재 고객의 수요를 예측하고 대응할 수 있는 전략을 세울 수 있다. 더하여 기업은 고객지향문화를 통해 고객의 요구와 우선순위, 불필요한 요구를 이해하게 됨으로써 생산의 낭비적 요소를 제거하고 경쟁우위를 확보할 수 있게 된다(Change, Polsa & Chen, 2003). 많은 연구에서 고객지향문화는 투자수익률 및 기업의 재무적 이익 등의 기업성과에 긍정적인 영향이 있음을 제시하고 있다(Deshpande, Farley & Webster, 1993; Appiah-Adu & Singh, 1998; Keh, Nguyen & Ng, 2007).

한편, 고객지향문화가 기업시민성에 미치는 직접적 영향에 대한 연구는 많이 없지만, 최진경(2002)은 고객지향성이 혁신성에 미치는 영향에서 사회적 책임이 고객지향성에 긍정적 상호작용을 통해 혁신성을 더 높이는 것을 입증했다. 또한, 고상미, 허경석, 변정우(2014)의 연구에서는 고객지향성과 법적-윤리적 활동 및 경제적 활동 간 긍정적 관계를 보였지만, 고객지향성과 자선적 활동에 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 이에 고객지향문화는 경제적, 법적, 윤리적 및 자선적 시민성에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

## (2) 외부환경지향문화와 기업시민성

외부환경지향문화(competitor orientation culture)는 Narver & Slater(1990)가 제시한 시장지향문화(market oriented culture)의 또 하나의 핵심 요인인 ‘경쟁자 지향성’에 기반한 것으로 기업이 외부 경쟁자 및 환경을 분석하여 지속 가능한 운영 전략을 세우는 조직문화를 의미한다.

외부환경지향문화를 가진 조직은 미래의 잠재적 경쟁자까지 파악하여 보다 장기적 관점으로 외부 경쟁자의 강점과 약점, 역량, 전략을 분석한다(Narver & Slater, 1990). 기업은 외부환경 분석을 통해 축적한 지식을 활용하여 궁극적으로 조직의 지속가능성을 확보할 수 있다. Sorensen(2009)은 경쟁자 지향성으로 외부환경지향문화가 기업의 시장 성과를 높이는 데 가장 필요하고 강력한 요소로 제시하였다. Im & Workman(2004)은 경쟁기업에 대한 끊임없는 모니터링은 다양한 아이디어와 정보를 획득하게 하며, 이는 조직 내부의 창의성을 개선하여 혁신적인 제품 또는 차별화된 프로그램을 만드는데 긍정적 영향을 미친다고 밝혔다. 또한, 기업적인 정보를 제공하는 수단을 통해 외부환경의 정보를 수집하고 활용함으로써 우수한 재무적 성과를 달성하고(Keh et al., 2007) 외부환경지향문화를 가지고 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 우수한 경영 성과를 보이기도 하였다(Jaworski & Kohli, 1993). 이같이 경쟁자들을 포함한 외부환경 요인에 대한 정보생성, 공유 그리고 대응 행동이 경영자들이 평가한 전반적인 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 또한, 외부환경지향문화가 높다는 것은 위협과 기회 요인을 체계적으로 관리하는 능력을 갖추었다는 것을 의미한다고 볼 수 있으며, 이는 기업의 생산성, 장기적인 운영 전략에 집중하는 경향으로 나타나기도 한다(Narver & Slater, 1990).

외부환경지향문화와 기업시민성 관계에서 많은 연구는 기업의 사회적 책임활동의 동기요인으로 경쟁자의 영향을 언급하였다. Gupta(2002)는 외부환경지향문화를 갖춘 기업들은 사회적 책임활동의 실행을 경쟁우위의 원천으로 보고, 제품이나 서비스의 질이 높고 사회적 책임활동이 특별히 우수한 기업은 기업이미지가 좋기 때문에 경쟁우위를 확보할 수 있음을 주장하였다. 또한, Garsten(2003) 및 반혜정과 김석수(2009)의 연구에서도 새로운 외부시장환경에서 생존하고 경쟁

력을 확보하기 위한 전략적 차원에서 사회적 책임을 수행할 것을 강조함으로써 경쟁우위를 확보하기 위한 차원에서 사회적 책임 활동이 이루어질 수 있음을 언급하였다. 한편, 최진경(2002) 연구에서는 외부 환경지향문화인 경쟁사 지향성이 혁신성이 미치는 영향에서 사회적 책임은 어떠한 역할도 하지 않는 것으로 나타나기도 하였다.

### (3) 경쟁지향문화와 기업시민성

경쟁지향문화(Competitive culture)는 조직 내에서 경쟁적 우위(competitive advantage)를 확보하는 것으로 성과지향적 문화라고도 한다(Barney, 1986). 조직 내 경쟁을 통해 높은 성과를 달성하는 조직구성원에게 더 많은 보상이 주어지고, 이러한 높은 경쟁이 높은 조직성도로 이어진다는 믿음이 조직구성원들에게 공유된 문화를 의미한다.

경쟁지향문화는 신자유주의 이념에 기초한 시장주의에서 중시하는 경쟁원리의 도입을 통해 형성되는 조직문화로 볼 수 있다. 경쟁지향문화에서는 구성원간, 부서간, 조직 간 경쟁과 그 결과에 대한 차별적 보상이 강조된다. 이러한 측면에서 경쟁지향문화는 구성원들 간의 경쟁을 강조한다(이홍재·이영안, 2006). 이와 같이, 경쟁지향문화에서 남보다 높은 성과를 중요하게 여기고, 이를 위해 다른 사람과의 치열한 경쟁을 통한 높은 성과에 보상을 제공하는 측면에서(Cooke & Hartmann, 1989) 자신의 성과와 직접적 관련이 없는 영역에 대해 무관심하거나 등한시할 가능성이 높다.

성과주의를 강조하는 경쟁지향문화에서는 조직구성원들이 조직에 대한 개인주의와 방어적 태도를 취하게 된다(한주희, 황원일, 박석구, 1997). 이런 차원에서 최윤혁, 박은주, 황은주, 명재주(2017)는 경쟁지향문화 내에서는 거래적이고 타산적인 몰입이 증대되고 조직 내의 응집

력과 팀워크가 결여되어 구성원들의 주인의식과 애사심이 감소하는 경향이 만연하게 됨을 언급하면서 경쟁지향문화 내에서는 CSR 활동이 조직구성원들에 조직몰입을 강화시키는 효과가 없음을 증명하였다. 또한, Maignan & Ferrell(2001)는 경쟁지향문화에서 개인적인 성과에 우선 순위가 주어지기 때문에, 조직의 리더와 구성원은 여러 이해관계자의 행복에 관심을 기울이지 않으리라고 보았다. 이에, 경쟁지향문화의 조직은 경제적, 법적, 윤리적, 자산적 시민성을 갖추는 것에 유의미한 영향을 없는 것을 제시하였다. 선행연구를 바탕으로 본 연구에서도 경쟁지향문화는 경제적, 법적, 윤리적 및 사회적 시민성에 부정적 영향이 나타나거나 유의미한 영향이 나타나지 않을 것으로 유추해 볼 수 있다.

#### (4) 협업지향문화와 기업시민성

협업지향문화(Collaborative culture)는 팀워크를 중요시하고, 구성원들과의 의사소통, 존중과 권한 부여를 중요시 여겨, 개인의 지식을 활용하여 조직학습을 이끄는 문화로 정의할 수 있다(Lopez, Peon & Ordas, 2004). 협업지향문화에서 팀 구성원은 변화를 적극 수용하고 다른 관점을 제공하거나, 해결해야 하는 문제를 공개적으로 논의하도록 하여 건설적인 협업과 합의를 이끌도록 한다.

윤정구(2020)는 협업(collaboration)과 협동(cooperation)의 차이를 통해 협업의 특징을 자세히 설명한 바 있는데, 협동의 핵심은 자신의 이득을 실현하기 위해 서로 도움을 주고받는 행위를 뜻하는 반면, 협업은 도움을 주고받는 당사자 사이에 공동 목표나 목적을 실현하는 것을 주 목적으로 한다. 즉, 협업은 공동의 목표와 목적이 독립적인 집단의식이 되어 이를 실현하기 위해 구성원들의 적극적인 기여를 촉진하고 조정하는 것이다. 이 공동의 목표나 목적을 제대로 실현한 긍정적 결

과로서 여기에 참여하는 구성원들 간의 신뢰나 화합이 자연스럽게 만들어진다고 제시한다.

협업방식의 교환은 생산적 또는 건설적인 거래로 개인의 이익보다 집단의 공동이익을 실현하기 위해 다른 의견을 적극적으로 수용하고, 자신의 의견을 기꺼이 바꾸고자 하는 등 개인의 적극적인 기여가 형성된다. 이러한 협업지향문화에서 기업은 다양한 이해관계자, 즉 조직 구성원, 고객, 지역사회, 환경 등으로 구성된 공동체의 신뢰와 화합을 형성하는 것에 중요성을 갖는 높은 기업시민성을 갖출 가능성이 높다.

#### 4) 기업시민성과 조직몰입, 조직시민행동 및 성과와의 관계

##### (1) 기업시민성과 조직몰입

조직의 구성원들은 사회와 공동체에 기여하는 기업시민성을 바라보며, 이러한 행동에 가치를 부여하게 되며, 자신들 또한 타인을 위한 배려, 더불어 조직에 대한 헌신과 기여를 하고자 노력하게 된다(Maignan & Ferrell, 2001)

기업의 시민성은 종업원들에게 “기업이 종업원들을 배려하고, 친절하다”는 신호를 보내는 것이며, 이에 종업원들은 상호 호혜 정신에 입각하여, 그들 스스로 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동을 보여주어야 한다는 의무감을 가지게 된다는 것이다(Farooq, Payaud, Merunka & Valette-Florence, 2014). 그뿐만 아니라 종업원들은 기업이 기업시민성에 따른 여러 CSR활동을 성실히 수행한다고 인지하게 되면, 자신의 기업이 윤리적이고 도덕적이라 인지하게 되며 본인 또한 윤리적인 직원으로서의 태도 및 행동을 보이려고 노력하게 된다(차종석, 2013). 이

과정에서 종업원들은 조직에 대한 헌신과 정서적 몰입을 하게 될 것이라 기대한다(강소라·한수진, 2017).

조직몰입은 개인의 태도와 행동 의지의 결합으로서 개인이 가지는 조직에 대한 가치관의 일치를 가져오며, 조직에 대한 개인의 정체성을 인식한다고 보고 있다(O'Reilly & Chatman, 1986). 개인 측면에서 조직구성원이 조직에 몰입하는 것은 조직으로부터 심리적인 만족을 얻을 수 있으며, 조직 측면에서는 주요 객관적 산출물로서 조직성과를 높일 수 있기에 조직몰입은 개인과 조직 모두에게 중요한 의미를 가진다(이정진, 2020). 조직구성원의 조직몰입은 개인적 특질에 의하여도 영향을 받지만, 무엇보다 작업장의 경험에서 형성된다(Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). 자신이 속한 기업이 기업시민성에 입각하여 사회적 책임을 성실히 수행한다고 지각하는 것은 종업원들의 작업경험에 중요한 요소가 되며, 이는 기업에 대한 호의적인 지각을 형성하게 된다. 이러한 사회적 책임 인식과 조직몰입 간의 긍정적 인과관계는 기존의 몇몇 연구에서 이미 검증되었다(Brammer, Millington & Rayton, 2007; Farooq et al., 2014).

구체적으로 Schwepker(2001)는 기업의 윤리경영 풍토가 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 정적인 영향을 미친다고 하였고, Peterson(2004)은 기업의 사회적 책임이 중요하다고 믿는 조직구성원은 높은 기업시민 의식과 조직몰입을 갖는다고 하였다. 이경희(2009)는 프랜차이즈 기업의 사회적 책임은 조직신뢰와 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정적인 영향을 미친다고 하였다. 우정선(2016)은 항공사의 4가지 영역의 사회적 책임 인식에서 경제적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임인식이 높을수록 조직몰입도가 높았다고 밝혔다. 박혜원과 한주희(2011)도 기업의 사회적 책임이 조직구성원의 조직몰입에 정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. Maignan & Ferrell(2001)은 기업의 시민성의 네 가지 영역 중 자선적 시민성이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다.

## (2) 기업시민성과 조직시민행동

조직시민행동은 친사회적행동(prosocial behavior), 역할 외 행동(extra-role behavior), 맥락 행동(contextual behavior)이라고도 부른다(유태용 역, 2012). 조직시민행동에 대하여 가장 널리 수용되고 있는 정의로서 Organ(1988)은 조직시민행동을 “자유 재량적이고, 공식적 보상시스템에 의해 직접적으로 또는 명백히 인식되는 것이 아니지만, 종합적으로 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인적 행동”으로 정의하고 있다. 즉, 조직 내에 공식적으로 규정된 행동이 아니지만, 조직구성원 스스로 조직의 효과적 기능을 촉진하는 행동을 하는 것을 의미한다.

조직구성원들은 조직 내에서 지각한 가치들과 일치하는 방법으로 행동하는 경향이 있다 (Baker, Hunt & Andrews, 2006). 즉, 기업이 기업시민성을 위해 자발적으로 자원을 투입하고, 여러 이해관계자를 대상으로 사회적 가치를 실현하려는 행동을 조직구성원들은 바람직한 행동으로 보고, 개인의 조직시민행동으로 이어질 수 있다. 이것은 조직구성원들 스스로 조직 내 의미 있는 일을 하고 있다고 느껴, 공식적인 업무 이외의 이타적 행동으로 연결되는 것을 의미한다. 기업의 시민성과 종사자의 조직시민행동은 개념적으로 유사한 면이 있다. 두 개념 모두 기업과 개인의 자유 재량적 행위이고, 이러한 행위로 인해 직접적인 보상이 주어지지 않는 반면, 궁극적으로 조직의 효과성에 기여하는 행위라는 공통점이 있는 것이다.

선행연구에 의하면, 조직시민행동은 인지적 요인에 의해 큰 영향을 받는데 직무태도나 과업변수, 리더행위 변수 등이 조직시민행동의 중요한 영향요인이다(이수정, 2010). 그러므로 기업시민성이 직원들에게 정당한 기업윤리로 인식된다면 조직시민행동을 유발하는 요인이 되는 것이다. 한주희와 이종건(2009)은 기업이 긍정적 동기를 갖고 사회적

책임을 수행할 때, 직원들의 조직시민행동이 증가한다고 주장하였다. 유태용과 노균환(2013)은 기업의 사회공헌활동 인식이 조직시민행동에 정적인 직접 영향을 미쳤고, 조직몰입을 매개로 하여 조직시민행동에 영향을 미치는 간접효과도 밝혀내었다.

### (3) 기업시민성과 조직성과와의 관계에서 조직몰입도 및 조직시민행동의 매개효과

조직성과는 직원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도로서 구성원 자신이 맡은 직무를 어떻게, 얼마나 잘 수행하였느냐 하는 것이다(Williams & Aderson, 1991).

과거 기업시민성은 조직성과와의 관계에서 상이한 결과가 나타났다. 일부에서는 부정적 관계를 보고하였고(Vance, 1975), 일부에서는 긍정적인 관계를 제시하였다(Spencer & Taylor, 1987). 또 한편으로는 유의미한 관계를 제시하지 못하기도 하였다(Davidson & Worrell, 1990).

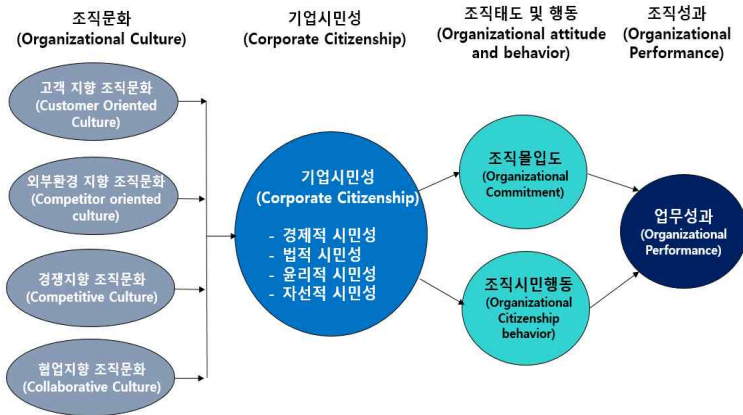
이에 많은 연구에서 기업시민성과 조직성과와의 관계에서 구성원들의 조직몰입도 및 조직시민행동을 매개로 하는 경로를 제시하였다. 즉, 기업시민성이 직원의 내재적 동기를 증가시키고, 이러한 동기의 증가가 조직구성원들의 생산성에 긍정적 영향을 미치는 것이다(Becchetti, Giacomo & Pinnacchio, 2008). 기업 사회공헌 활동에 대한 직원의 인식이 직원의 태도에 영향을 미치고 긍정적 태도의 향상이 구성원들의 생산성에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과(Aguiler, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007)로도 입증되어 있다. 김지혜(2012)는 사회공헌활동에 대한 인식과 태도는 조직성과에 직접적인 영향을 미치지 않지만, 조직시민행동을 매개로 간접적 효과가 있음을 검증하였다.

### 3. 연구방법

#### 1) 연구모형 및 연구가설

조직문화와 기업시민성의 관계를 규명하고 기업시민성이 조직몰입도와 조직시민행동을 매개로 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였고, 이를 바탕으로 도출된 연구모형은 <그림-1>과 같다.

<그림-1> 연구모형



가설 1. 조직문화는 기업시민성(경제적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성, 자선적 시민성)에 영향을 줄 것이다.

- 고객지향 조직문화는 기업시민성(경제적 시민성, 법적 시민성,

- 윤리적 시민성, 자선적 시민성에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다.
- 외부환경지향 조직문화는 기업시민성(경제적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성, 자선적 시민성)에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다.
- 경쟁지향 조직문화는 기업시민성(경제적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성, 자선적 시민성)에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다.
- 협업지향 조직문화는 기업시민성(경제적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성, 자선적 시민성)에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다.

가설 2. 기업시민성이 임직원의 조직시민행동과 조직몰입도에 영향을 줄 것이다.

- 경제적 시민성이 조직몰입도와 조직시민행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다.
- 법적 시민성이 조직몰입도와 조직시민행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다.
- 윤리적 시민성이 조직몰입도와 조직시민행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다.
- 자선적 시민성이 조직몰입도와 조직시민행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다.

가설 3. 임직원의 조직시민행동과 조직몰입도는 조직성과에 영향을 줄 것이다.

- 임직원의 조직시민행동은 조직성과에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다.
- 임직원의 조직몰입도는 조직성과에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 줄 것이다.

가설 4. 임직원의 조직몰입도와 조직시민행동은 기업시민성과 조직

성과와의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.

- 조직몰입도는 기업시민성과 조직성과와의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.
- 조직시민행동은 기업시민성과 조직성과와의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.

## 2) 연구대상 및 자료수집

본 연구의 대상기업은 A그룹의 계열사로, B, C, D, E 총 4개의 기업이다. 전체 연구대상은 위 4개 기업의 2021년 현재 전체 임직원으로 B기업 153명, C기업 974명, D기업 470명, E기업 288명 총 1,885명이다. 이 중 임원 및 제조 현장 등 응답이 어려운 임직원들을 제외하고 최종 연구대상은 약 1,500명이다.

설문조사는 인간대상연구를 위한 생명윤리위원회(IRB)의 승인을 받아 2021년 10월 5일에서 10월 15일까지 약 9일간 온라인 조사로 진행되었다. 구조화된 설문지를 활용하여 자기기입식으로 온라인 조사로 진행되어 총 연구대상 중 약 33.3%인 500명이 조사에 참여하였다. 온라인 조사 특성상 불성실한 설문은 최종집계에서 포함되지 않기에 조사 완료된 500부의 설문이 모두 분석에 사용되었다.

## 3) 변수정의 및 측정

### (1) 조직문화

본 연구의 조직문화 중 고객 지향문화와 외부환경지향문화 척도는 Narver & Slater(1990)가 개발한 것으로 시장지향문화 중 고객 지향성에 기반한 문화 및 외부환경 지향성에 기반한 문화로 활용하였다. 고객지향문화는 고객의 현재와 미래의 필요와 요구를 이해하고자 하는 조직문화이며, 외부환경지향문화는 기업이 외부 경쟁자 및 환경을 분석하여 지속 가능한 운영 전략을 세우는 조직문화이다.

본 연구의 조직문화 중 협업지향문화와 경쟁지향문화는 Glisson(2002)가 개발한 척도를 국내에서 첫 번안 후 활용하였으며, 협업지향문화는 팀워크를 중요시하고, 구성원들과의 의사소통, 존중과 권한 부여를 중요시 여겨, 개인의 지식을 활용하여 조직학습을 이끄는 문화이며, 경쟁지향문화는 조직 내 경쟁을 통해 높은 성과를 달성하는 조직 구성원에게 더 많은 보상이 주어지고, 이러한 높은 경쟁이 높은 조직 성과로 이어진다는 믿음이 조직구성원들에게 공유된 문화이다.

## (2) 기업시민성

기업시민성은 Carroll(1991)이 개발하고 Maignan & Ferrell(2001)이 활용한 척도를 사용하였으며, 기업시민성 안에 경제적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성, 자선적 시민성으로 이루어졌다. 경제적 시민성은 기업의 기본책임으로 사회의 경제주체로서 생산성, 수익성, 소비자 욕구충족의 책무를 갖는 것을 의미하며, 법적 시민성은 법적 요건의 틀 내에서 기업 경영을 완수하여야 함을 의미한다. 윤리적 시민성은 법으로 규정되어 있지 않더라도 기업은 사회구성원의 일원으로서 지켜지도록 요구되는 올바른 행동과 활동을 의미한다. 마지막 자선적 시민성은 기업이 속한 지역사회의 발전과 사회문제를 해결하는 데 노력해야 하는 기대를 의미한다.

### (3) 조직시민행동

조직시민행동은 Smith, Organ & Near(1983)이 개발한 척도를 활용하였으며, 이타성과 일반적 규범 준수성으로 이루어졌다. 조직시민행동은 자유 재량적이고, 공식적 보상시스템에 의해 직접적으로 또는 명백히 인식되는 것이 아니지만, 종합적으로 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인적 행동으로 정의하고 있다. 그 개인적 행동에 이타성과 일반적 규범 준수성이 포함된다.

### (4) 조직몰입도

조직몰입도를 측정하기 위해 Allen & Meyer(1984)가 개발한 조직몰입도 척도(Organizational Commitment Questionnaire)를 활용하였다. 본 연구는 조직몰입도 척도 중 조직과의 목표 및 가치의 일치 정도에 기초를 두고 있는 정서적 몰입(affective commitment)(Meyer & Allen, 1984)을 활용하여 측정하였다.

### (5) 조직성과

본 연구의 조직성과는 역할 내 성과(In-role performance)로서 Williams & Anderson (1991)이 개발한 역할 내 성과 척도를 Cho(2005)가 번안 후 사용한 척도를 활용하였다. 역할 내 성과는 현재 자신이 맡고 있는 업무가 공식적으로 조직에서 요구하는 성과와 기대수준을 성공적으로 달성해 나가고 있는 정도를 말하는 것으로 조직의 목표를 달성한 정도를 의미한다(Williams & Anderson, 1991).

#### 4) 분석 방법

수집된 자료는 SPSS 20.0 및 M-Plus 7.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 먼저, SPSS 20.0으로 종속변수, 독립변수 및 매개변수, 조절변수의 빈도분석과 기술통계분석을 실시하였고, 변인들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 측정 도구의 신뢰도는 SPSS 20.0으로 Cronbach's alpha 계수를 도출하였고, 확인적 요인분석을 통한 측정모형분석과 가설 검증을 위한 구조모형 분석은 M-Plus 7.0을 활용하였다.

측정모형과 구조모형의 적합도는 절대적 적합지수  $\chi^2$ 통계량, 증분 적합지수인 RMSEA, CFI, TLI 및 SRMR 지수로 판정하였다. Bagozzi & Dholakia(2002)는 RMSEA가 0.05~0.08이하이면 우수로, CFI, TLI가 0.09이상일 경우 이상적이라고 보았다. Hu & Bentler(1999)는 SRMR은 0.05~0.08이하이면 좋다고 보았다. 이후 연구가설에서 설정한 잠재변수간의 관계에 대한 모형의  $\chi^2$  계수를 확인하고 Bootstrapping을 적용하여 매개효과를 검증하였다. 잠재변수간의 조절효과(상호작용)는 Marsh, Wen & Hau(2004)의 모수 제약을 사용하지 않는 접근법(unconstrained approach)을 활용하여 검증하였다.

### 4. 연구 결과

#### 1) 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에 응답한 조사대상의 인구사회학적 특성을 분석한 결과는 <표-1>과 같다. 성별은 남성이 439명(87.8%)로 여성 61명(12.2%)보다 7배 정도 더 많은 비율을 차지했다. 결혼 유무는 기혼이 362명(72.4%)으로 미혼 137명(27.4%)보다 높게 나타났다. 학력은 4년대졸이 237명

(47.4%)으로 가장 많았고, 전문대졸이 152명(30.4%), 대학원 이상 67명(13.4%), 고졸 44명(8.8%) 순으로 나타났다. 근무지역을 살펴보면, 광양/전남 171명(34.2%), 포항/경북 166명(33.2%), 서울/경기/인천 150명(30.0%)으로 근무지역별 고른 분포를 보였다. 근무부서는 생산/기술이 45.8%인 229명으로 가장 많았고, 기타 136명(27.2), 인사(HR) 60명(12.0%), 경영기획 28명(5.6%), 재무 23명(4.6%) 순으로 나타났다. 근무자들의 직위는 과장이 165명(33.0%)으로 가장 많았으며, 그 다음은 사원으로 114명(22.8%), 대리 87명(17.4%) 순으로 나타났다.

〈표-1〉 기술통계

구분		빈도 (N=500)	비율 (%)	구분		빈도 (N=500)	비율 (%)
성별	남성	439	87.8	근무부서	국내영업	20	4.0
	여성	61	12.2		해외영업	1	0.2
결혼 유무	미혼	137	27.4	생산/기술	229	45.8	
	기혼	362	72.4	경영기획	28	5.6	
	기타	1	0.2	인사(HR)	60	12.0	
학력	고졸	44	8.8	재무	23	4.6	
	전문대졸	152	30.4	홍보	3	0.6	
	4년제대졸	237	47.4	기타	136	27.2	
	대학원 이상	67	13.4	직위	직책자(팀장/리더/ 그룹장 등)	67	13.4
	근무 지역	서울/경기/인천	150		30.0	차장	52
	포항/경북	166	33.2	과장	165	33.0	
	광양/전남	171	34.2	대리	87	17.4	
	기타	13	2.6	사원	114	22.8	
				기타	15	3.0	

조직문화, 기업시민성, 조직시민행동, 조직몰입도, 조직성과의 기술 통계 및 상관관계 분석은 <표-2>와 같다. 조직문화에서는 고객지향이 평균 4.447로 가장 높았고, 협업지향(평균 4.279), 외부환경지향(평균 4.150), 경쟁지향(평균 3.121) 순으로 나타났다. 기업시민성에서는 윤

리적 시민성이 평균 4.451로 가장 높았고, 자선적 시민성과 법적 시민성이 평균 4.285로 동일하게 나타났고, 경제적 시민성이 가장 낮은 4.083으로 나타났다. 임직원의 조직시민행동 중 일반적 규범 준수성이 평균 4.555로 이타성(평균 4.409)보다 높은 것으로 나타났고, 조직몰입도는 평균 4.075이며, 조직성과는 평균 4.558인 것으로 나타났다.

본 연구에서 사용된 연속변수 간의 연관성을 살펴보기 위해 상관분석(Person's correlation analysis)을 실시하였다. 먼저 조직성과 및 조직시민행동은 모든 변수와 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 조직몰입도는 경쟁지향문화만을 제외하고 모든 변수와 유의미한 상관관계를 보였다. 또한, 조직문화와 조직시민성의 네 가지 하위요소들과의 관계는 경쟁지향문화와 윤리적 시민성과의 관계만 제외하고 모두 유의미한 상관관계를 보였다.

〈표-2〉 기술통계 및 상관분석

	조직문화				기업시민성				조직시민행동		조직 몰입도	조직 성과
	외부환경 지향	고객 지향	협업 지향	경쟁 지향	자선적시 민성	경제적시 민성	법 적 시민성	윤리적시 민성	이타성	일반적 규범		
외부환경지향	1											
고객지향	.819**	1										
협업지향	.826**	.799**	1									
경쟁지향	.182**	.111*	.071	1								
자선적시민성	.709**	.709**	.733**	.107*	1							
경제적민성	.782**	.672**	.715**	.184**	.729**	1						
법적시민성	.862**	.848**	.853**	.106*	.710**	.690**	1					
윤리적시민성	.708**	.759**	.752**	.057	.757**	.706**	.723**	1				
이타성	.604**	.611**	.587**	.136**	.573**	.537**	.586**	.617**	1			
일반적규범	.473**	.523**	.458**	.119**	.459**	.450**	.468**	.531**	.683**	1		
조직몰입도	.581**	.579**	.619**	.002	.577**	.571**	.554**	.607**	.548**	.412**	1	
조직 성과	.491**	.541**	.483**	.119**	.458**	.445**	.495**	.525**	.787**	.694**	.463**	1
표준편차	.762	.649	.735	.792	.744	.846	.676	.680	.588	.530	.822	.548
평균	4.150	4.447	4.279	3.121	4.285	4.083	4.258	4.451	4.408	4.555	4.075	4.558

\*\*\*P < 0.001, \*\*P < 0.01, \*P < 0.05.

## 2) 가설 검증

### (1) 측정모형 분석(확인적 요인분석)

확인적 요인분석을 통해 측정모형 분석을 <표-3>과 같이 검증하였다. 일반적으로 측정모형 적합도 수준은 X<sup>2</sup>통계량에서 유의미하지 않아 적합하다는 영가설을 채택하거나 TLI, CFI는 0.8이상, SRMR은 0.05~0.08이하이면 좋다고 보았다(Hu & Bentler, 1999). 본 연구의 분석결과, X<sup>2</sup> = 5141.2 (df = 1239, p < 0.001), CFI = 0.815, TLI = 0.802, RMSEA = 0.079로 측정모형의 적합도가 수용할만한 수준인 것으로 나타났다. 또한, 측정모형의 평균분산추출값(AVE: Average Variance Reliability)이 모두 0.5 이상으로 집중타당도를 확인하였으며, 신뢰도가 모두 0.7 이상으로 양호한 수준의 신뢰성을 확보하였다.

〈표-3〉 측정모형 분석

		항목	요인 적재량	타당도 AVE	신뢰도 Cronbach's α
조직문화	외부 환경 지향 문화	1. 우리 조직은 우리를 위협하는 외부환경에 신속하게 대응한다.	0.77***	0.61	0.89
		2. 우리 조직은 외부 시장환경 정보를 정기적으로 공유한다.	0.77***		
		3. 우리 직책자나 임원들은 경쟁사의 강점과 전략에 대해 정기적으로 논의한다.	0.78***		
		4. 우리 조직은 중요도가 높은 업무 또는 가치창출 업무에 집중한다.	0.80***		
		5. 우리 조직은 경쟁사가 제공하는 서비스와 제품을 체계적으로 분석한다.	0.78***		
조직문화	고객 지향 문화	1. 우리 조직은 사내의 고객에게 최상의 서비스와 제품을 제공하는 것을 주요한 평가지표로 설정한다.	0.77***	0.70	0.92
		2. 우리 조직은 사내의 고객에게 최고의 가치를 제공하기 위해 노력한다.	0.84***		

		3. 우리 조직은 고객 만족을 위한 최선의 방법을 지속적으로 찾는다.	0.87***			
		4. 우리 조직은 사내의 고객의 만족도를 지속적으로 모니터링한다.	0.83***			
		5. 우리 조직은 사내의 고객을 소중하게 생각한다.	0.87***			
	협업 지향 문화	1. 우리 조직은 동료들을 위해 기꺼이 본인주장을 조정한다.	0.72***	0.71	0.94	
		2. 우리 조직구성원은 모든 사람의 합의를 중요하게 생각한다.	0.82***			
		3. 우리 조직구성원은 동료들과 충분한 논의 후에 업무를 진행하는 편이다.	0.87***			
		4. 우리 조직구성원은 진심으로 동료들을 응원한다.	0.88***			
		5. 우리 조직구성원은 동료들과 '함께'하는 것을 중요하게 생각한다.	0.88***			
		6. 우리 조직구성원은 동료들의 합의를 이끌어 내는데 최선을 다한다.	0.89***			
	경쟁 지향 문화	1. 우리 조직구성원은 서로 상호 경쟁하는 것에 익숙하다.	0.67***	0.51	0.77	
		2. 우리 조직구성원은 자신의 성과를 위해 동료들과 경쟁하는 것을 마다하지 않는다.	0.75***			
		3. 우리 조직구성원은 상호협업보다는 경쟁하는 편이다.	0.73***			
		4. 우리 조직구성원은 '자신이 최고라고 은연중에 드러낸다.	0.74***			
		5. 우리 조직구성원은 다른 사람과의 경쟁에서 이기고 싶어한다.	0.68***			
기업 시민성	자선적 시민성	1. 우리 조직은 지역사회 등 이해관계자와 협력사업을 장려하고 있다.	0.75***	0.64	0.84	
		2. 우리 조직은 지역사회를 지원하는 자원봉사, 사회공헌 활동 및 자선사업에 적절한 기여를 하고 있다.	0.82***			
		3. 우리 조직은 조직의 자원과 이윤의 일부를 더 좋은 사회와 환경을 만들기 위해 사회에 적극 환원하는 것 같다.	0.83***			
		경제적 시민성	1. 우리 조직은 조직구성원의 생산성을 면밀히 모니터링한다.	0.73***	0.62	0.76
		2. 우리 조직은 장기적인 전략하에 운영된다.	0.84***			
		법적 시민성	1. 우리 조직은 조직구성원의 복지추구와 고용관련법을 준수하려고 노력한다.	0.81***	0.71	0.87
		2. 우리 조직은 조직구성원의 다양성(나이, 성별, 학벌 등)을 인정하고, 융합될 수 있도록 한다.	0.87***			
		3. 우리 조직은 조직구성원의 보상과 승진에 대한 차별을 방지하고, 공정하고 투명하도록 한다.	0.83***			

윤리적 시민성	1. 우리 조직은 전반적인 윤리강령 지침을 가지고 있다.	0.81***	0.69	0.81
	2. 우리 조직은 다른 사업파트너(공급사, 협력사 등)와 투명하고 공정한 거래를 하는 것 같다.	0.86***		
	3. 우리 조직은 영업사원이나 직원들로 하여금 사내외 고객에게 충분하고 정확한 정보로 소통하도록 하고 있다.	0.89***		
	4. 우리 조직은 조직내 고충(기밀유출, 성희롱 등) 발생 관련 내용을 상시 파악하고 보안을 철저히 유지한다.	0.81***		
조직 시민행동	이타성	0.90***		0.87
	일반적 규범준수	0.75***		

$X^2 = 5141.21$ ,  $df = 1239$ ,  $p < 0.001$   
 $CFI = 0.815$ ,  $TLI = 0.802$ ,  $RMSEA = 0.079$

## (2) 구조모형 분석

연구모형은 모든 가능한 경로를 포함한 이론모형(full model)에서 가장 중요하지 않은 직접경로 및 간접경로를 제거하면서 수정모형을 만들어 갔다. 수정모형은 이론모형과 위계적으로 내재된 모형이기에 이론모형에서 경로를 하나씩 제거할 때마다 likelihood ratio test( $X^2$  difference, at  $df$  difference)를 실시하여 채택 가능성을 검증하였다. 이론모형과 최종 연구모형의 적합도 비교 결과,  $\Delta X^2$ 이 12.726과  $\Delta df$ 는 5이  $p = 0.093$ 으로 이론모형과 최종수정모형의 차이가 없다는 영가설을 채택하여 간명성의 원칙에 따라 더 간명한 최종 수정모형을 채택하였다. 수정된 최종연구모형의 적합도 검사결과, 구조방정식 모형의 절대적합지수인  $X^2$ 값은 3270.356( $df = 1176$ ,  $p = .000$ )로  $X^2$ 값이 높고 확률값이 낮아 적합하다는 영가설이 기각되었다. 그러나, 증분적합지수인 CFI는 0.899, TLI는 0.886으로 모두 .80이상으로 나타나 적합도가

우수하며, RMSEA가 0.060로 0,08이하이고, SRMR은 0.065로 0.08 이하이기에 구조모형의 적합도가 우수한 것(Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999)으로 나타났다.

〈표-4〉 구조모형 적합도 지수

적합도지수	X <sup>2</sup>	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
값	3512.270 (df = 1175, p = 0.000)	0.887	0.874	0.063	0.067
기준	적합하다는 영가설 기각	0.90이상 매우 좋음 0.80이상 우수		0.05이하 매우 좋음 0.05~0.08 우수	

먼저, <연구문제 1>인 조직문화와 기업 시민성의 관계를 보면, 조직문화 중 고객지향문화, 외부환경지향문화, 협업지향문화와 기업 시민성에서 유의미한 관계가 나타났다. 즉, 고객지향문화는 자선적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성에 유의미한 영향을 보여, 고객지향문화가 높을수록 자선적 시민성( $\beta = 0.386, p < 0.001$ )이 높았고, 법적 시민성( $\beta = 0.237, p < 0.05$ )이 높았으며, 윤리적 시민성( $\beta = 0.531, p < 0.001$ )이 높았다.

또한, 협업지향문화도 고객지향문화와 동일하게 자선적 시민성( $\beta = 0.507, p < 0.001$ ), 법적 시민성( $\beta=0.689, p<0.001$ ) 및 윤리적 시민성( $\beta = 0.511, p < 0.001$ )에 정적인 유의미한 영향을 보였다. 한편, 외부환경지향문화는 유일하게 경제적 시민성에만 정적인 유의미한 영향을 보여, 외부환경지향문화가 높은 조직은 경제적 시민성이 높았다( $\beta = 0.789, p < 0.001$ ).

다음, <연구문제 2>인 기업시민성과 임직원의 조직시민행동 및 조직몰입도의 관계를 보면, 자선적 시민성과 윤리적 시민성은 임직원의 조직시민행동에 정적인 영향이 나타났다. 즉, 지역사회 사회적 기여 및 사회 환원하는 자선적 시민성이 높은 조직은 임직원의 조직시민행동을 높였으며( $\beta = 0.301, p < 0.001$ ), 윤리경영에 힘을 쏟는 조직도

임직원의 조직시민행동을 높였다( $\beta = 0.481, p < 0.001$ ).

또한, 경제적 시민성과 법적 시민성은 임직원의 조직 몰입도에 긍정적인 영향을 미쳐, 생산성 관리 및 장기적 전략하에 경영하는 경제적 시민성이 높은 조직일수록 임직원의 조직몰입도가 높았고( $\beta = 0.256, p < 0.05$ ), 조직구성원의 복지, 다양성 및 보상승진 공정성을 강조하는 법적 시민성이 높은 조직일수록 임직원의 조직몰입도를 높였다( $\beta = 0.298, p < 0.001$ ).

<연구문제 3>인 조직시민행동 및 조직몰입도와 조직성과와의 관계를 보면, 조직시민행동은 조직몰입도에 유의미한 정적인 영향을 미쳤다. 따라서 조직시민행동이 높은 임직원일수록 조직몰입도가 높았다( $\beta = 0.191, p < 0.001$ ). 또한, 조직몰입도는 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳐, 조직몰입도가 높은 임직원일수록 조직성과가 높았다( $\beta = 0.465, p < 0.001$ ).

〈표-5〉 구조모형의 경로계수분석 결과

			표준화 경로계수 ( $\beta$ )	S.E	t-value	
기업 시민 성	자선적 시민성	←	고객지향문화	0.459	0.092	5.001***
		←	협업지향문화	0.425	0.092	4.603***
		←	경쟁지향문화	0.043	0.037	1.189
	통제 변수	←	회사1_(기준:회사4)	-0.033	0.057	-0.58
		←	회사2_(기준:회사4)	0.096	0.054	1.788
		←	회사3_(기준:회사4)	0.058	0.048	1.213
	경제적 시민성	←	외부환경지향문화	0.866	0.126	6.891***
		←	협업지향문화	0.073	0.125	0.583
		←	경쟁지향문화	-0.009	0.043	-0.203
		←	통제 변수	회사1_(기준:회사4)	0.026	0.052
회사2_(기준:회사4)				0.152	0.048	3.134**

		회사3_(기준:회사4)	0.009	0.046	0.191	
법적 시민성	←	고객지향문화	0.312	0.088	3.524**	
	←	협업지향문화	0.612	0.087	7.024***	
	←	경쟁지향문화	-0.038	0.033	-1.138	
	←	통계 변수	회사1_(기준:회사4)	0.013	0.050	0.791
			회사2_(기준:회사4)	0.061	0.048	0.208
			회사3_(기준:회사4)	0.039	0.043	0.362
윤리적 시민성	←	외부환경지향문화	-0.118	0.134	-0.881	
	←	고객지향문화	0.596	0.106	5.598***	
	←	협업지향문화	0.434	0.105	4.136***	
	←	경쟁지향문화	-0.015	0.037	-0.391	
	←	통계 변수	회사1_(기준:회사4)	0.052	0.052	0.318
			회사2_(기준:회사4)	0.058	0.049	0.237
회사3_(기준:회사4)			0.059	0.042	0.164	
조직시민행동	←	자선적 시민성	0.273	0.081	3.382***	
	←	윤리적 시민성	0.488	0.079	6.215***	
	←	통계 변수	성별_남(기준:여성)	0.045	0.038	1.18
			나이	0.157	0.037	4.227***
		학력	0.013	0.039	0.339	
조직몰입도	←	조직시민행동	0.188	0.053	3.537***	
	←	경제적 시민성	0.267	0.083	3.234**	
	←	법적 시민성	0.29	0.082	3.543***	
	←	통계 변수	성별_남(기준:여성)	0.006	0.036	0.178
			나이	0.137	0.039	3.816***
			학력	0.029	0.041	0.715
조직성과	←	조직몰입도	0.439	0.037	12.009***	
	←	통계 변수	성별_남(기준:여성)	-0.061	0.043	-1.411
			나이	0.14	0.042	3.361**
			학력	0.039	0.044	0.884

\*\*\*P < 0.001, \*\*P < 0.01, \*P < 0.05.

<연구문제 4>인 조직문화와 조직성과와의 관계에서 기업시민성과  
임직원의 조직시민행동 및 조직몰입도의 매개효과를 검증하기 위해

구조모형들의 매개효과(간접효과)가 통계적으로 유의미한지 확인하였고, Mplus 7.0을 통해 부트스트랩(Bootstrap)방법으로 진행하였다.

일반적으로 간접효과는 정상분포를 이루지 않는데, 비대칭적인 신뢰한계를 제공하는 부트스트랩 절차는 표준오차를 사용해서 Z검증(Sobel검증)과 달리 간접효과가 정상분포를 이뤄야 한다는 가정을 우회할 수 있다(Shrour & Bolger, 2002). 본 연구는 1,000개의 부트스트랩 표본을 생성하도록 지정하고, 간접효과에 대한 신뢰구간 95%를 제시하였다. 간접효과 추정치에 대한 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않으면, 간접효과는 .05수준에서 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

외부환경지향문화의 영향을 받은 경제적시민성은 조직몰입도를 매개하여 조직성과에 긍정적 영향을 미쳤고( $\beta = 0.072, p < 0.01$ ), 고객지향문화( $\beta = 0.032, p < 0.05$ )와 협업지향문화( $\beta = 0.083, p < 0.01$ )의 영향을 받는 법적시민성 역시 조직몰입도를 매개하여 조직성과를 높이는 것으로 나타났다. 한편, 고객지향문화( $\beta = 0.009, p < 0.05$ )와 협업지향문화( $\beta = 0.011, p < 0.05$ )의 영향을 받는 자선적 시민성은 조직시민행동과 조직몰입도를 이중 매개하여 조직성과에 영향을 미쳤다. 또한, 고객지향문화( $\beta = 0.021, p < 0.01$ )와 협업지향문화( $\beta = 0.019, p < 0.05$ )의 영향을 받는 윤리적 시민성 역시 조직시민행동과 조직몰입도를 이중 매개하여 조직성과에 영향을 미쳤다.

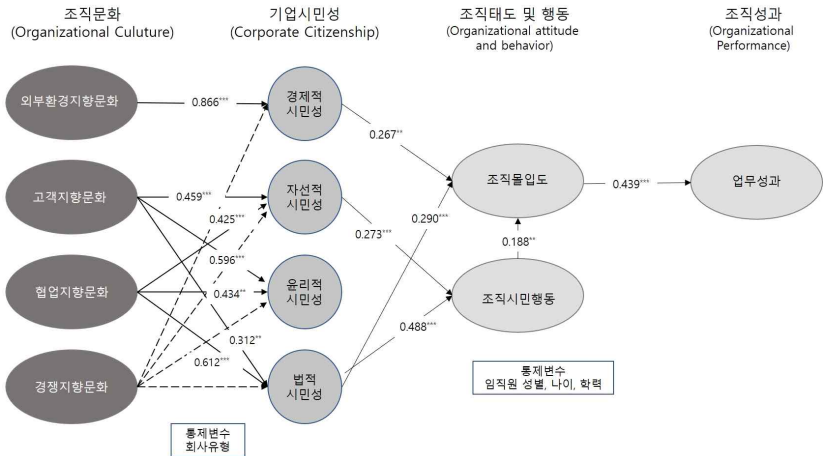
통계변수는 기업시민성에는 회사유형을, 임직원의 조직시민행동, 조직몰입도 및 조직성과와의 관계에서는 인구학적 특성인 성별, 나이, 학력으로 설정하였다. 이를 도식화하면 아래 <그림-2>와 같다.

〈표-6〉 조직시민성, 임직원의 조직시민행동 및 조직몰입도의 매개효과

경로				비표준화 추정치	표준 오차	95% 신뢰구간		
						하한	상한	
조직몰입도, 조직시민성 매개효과								
조직 성과 ←	조직 몰입도	←경제적시민성	←외부환경문화	0.072**	0.027	0.019	0.125	
		←법적시민성	←고객지향문화	0.032*	0.014	0.005	0.059	
			←협업지향문화	0.083**	0.026	0.032	0.135	
조직몰입도, 조직시민행동, 조직시민성 매개효과								
조직 성과 ←	조직←몰입도	조직←시민행동	←자선적 시민성	←고객지향문화	0.009*	0.004	0.001	0.018
			←협업지향문화	0.011*	0.054	0.002	0.021	
		←윤리적 시민성	←고객지향문화	0.021**	0.042	0.005	0.037	
			←협업지향문화	0.019*	0.089	0.004	0.033	

\*\*\*P < 0.001, \*\*P < 0.01, \*P < 0.05.

〈그림-2〉 구조모형 결과



## 5. 결론 및 제언

본 연구는 어떠한 조직적 토양, 즉 조직문화에서 기업 시민성이 형성되는지 살펴보았고, 조직문화와 기업시민성은 어떠한 경로를 통해 조직구성원들의 태도, 행동 및 성과에 영향을 미치는지 검증하였다. 이에 본 연구의 종합적인 결과는 다음과 같다.

첫째, 외부환경지향문화, 고객지향문화, 협업지향문화 및 경쟁지향문화는 각기 다른 형태로 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 시민성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객지향문화와 협업지향문화가 기업시민성 형성에 있어서 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객지향문화와 협업지향문화는 경제적 시민성을 제외한 세 영역의 시민성(자선적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성) 모두에 긍정적 영향을 미쳤다. 즉, 기업의 지속가능경영을 위해 고객의 이익을 최우선의 가치로 보고, 우월한 가치를 제공하는 제품과 서비스를 창출하기 위해 고객에 대한 충분한 이해를 지향하는 고객 지향문화가 탄탄할수록 기업은 자선적 시민성, 법적 시민성 및 윤리적 시민성을 더 높게 형성하게 하는 것으로 나타났다. 한편, 경제적 시민성에는 영향이 나타나지 않았는데, 이는 고객지향성이 기업의 재무적 이익 및 성과를 중요시하는 데 영향을 미친다는 연구들(Deshpande et al., 1993; Appiah-Adu & Singh, 1998; Keh et al., 2007; 고상미 외, 2014)과 다른 결과를 보였다.

또한, 팀워크를 중요시하고, 구성원들과의 의사소통, 존중과 권한 부여를 중요시 여겨 개인의 지식을 활용하여 조직학습을 이끄는 협업 지향문화를 갖춘 기업일수록, 경제적 시민성을 제외한 자선적 시민성, 법적 시민성 및 윤리적 시민성이 더 높게 나타났다. 무엇보다 윤정구(2020)는 협업이 공동의 목표와 목적이 독립적인 집단 의식이 되어 이

를 실현하기 위해 구성원들의 적극적인 기여를 촉진하고 조정하고, 이 공동의 목표나 목적을 제대로 실현한 긍정적 결과로서 구성원들 간 신뢰와 화합이 자연스럽게 만들어진다고 하였다. 본 연구에서도 협업 지향문화는 기업이 사회구성원의 일원으로 법적인 요건의 틀 내에서 올바른 행동과 활동을 촉구하는 법적·윤리적 시민성과 기업이 속한 지역사회와의 발전과 사회문제를 해결하려는 자선적 시민성을 높이는 것으로 나타났다.

외부환경지향문화는 경제적 시민성만을 높이는 것으로 나타났다. 즉, 외부환경 특히 경쟁기업에 대해 체계적으로 모니터링하고 외부환경의 위협과 기회 요인을 체계적으로 관리하는 것을 지향하는 문화일 수록 경제적 시민성이 높은 것으로 밝혀졌다. 경제적 시민성은 수익성 확보라는 기업의 전통적 기능과 가장 긴밀한 관계인만큼, 경제적 시민성을 높이기 위해서는 조직이 시장의 변화와 경쟁사의 강점과 약점에 관심을 갖고 외부환경에 신속하게 대응하는 조직문화를 갖추는 것이 중요함이 나타났다. Gupta(2002), Garsten(2003) 및 반혜정과 김석수(2009)의 연구에서 외부환경지향문화를 갖춘 기업들은 사회적 책임 활동을 생존하고 경쟁력을 확보하기 위한 전략적 차원으로 언급하였는데, 본 연구에서는 외부환경지향문화의 조직은 경제적 시민성 외의 법적, 윤리적, 자선적 시민성을 촉구하지는 않는 것으로 보였다.

반면, 경쟁지향문화는 기업시민성과 유의미한 영향관계가 나타나지 않았다. 즉, 조직 내 경쟁적 우위를 확보하는 것에 집중하여 구성원간, 부서간, 조직간 경쟁과 그 결과에 대한 차별적 보상을 강조하는 경쟁 지향문화는 기업 시민성 형성에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 드러났다. 이는 많은 연구에서 경쟁지향문화는 조직구성원들의 개인주의, 방어적 태도 와 거래적이고 타산적인 몰입이 증대하는 것으로 언급하고 있고(한주희 외, 1997; 최윤희 외, 2017), Maignan & Ferrell(2001) 역

시, 개인의 성과를 중요시하는 경쟁지향 문화에서는 여러 이해관계자의 행복에 관심을 기울이지 않기에 기업시민성에 유의미한 영향이 없으리라는 것과 동일한 결과이다.

둘째, 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 기업 시민성이 임직원의 조직시민행동과 조직몰입도에 미치는 영향을 확인할 수 있었다. 먼저, 기업 시민성 중 자선적 시민성과 윤리적 시민성은 임직원의 조직시민행동 향상에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 기업이 지역 사회에 자원봉사, 사회공헌활동, 자선적 사업 및 협력사업을 장려하는 자선적 시민성을 갖춘 조직은 임직원들의 이타적 행동과 일반적 규범 준수 행동인 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있었다. 더불어, 기업이 사내외 고객 및 다른 사업 파트너와 공정하고 투명한 거래 및 열린 소통을 장려하고 윤리경영을 강조하는 기업의 윤리적 시민성 역시 임직원들의 이타적 행동과 일반적 규범준수 행동을 강화하는 효과를 나타냈다.

또한, 기업 시민성 중 경제적 시민성과 법적 시민성은 임직원의 조직몰입도 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직의 생산성을 면밀히 모니터링하고 장기적인 전략 하에 운영하도록 하는 기업의 경제적 시민성은 임직원의 조직몰입도를 높였고, 조직구성원을 위한 복지 및 고용 관련 법을 준수하고, 다양성 관리제도와 공정한 보상 및 승진 체계를 갖추는 기업의 법적 시민성 역시 조직몰입도를 높이는 요인이었다.

셋째, 조직문화가 기업시민성에 영향을 미치고 조직성과에 이르는 경로에서 조직구성원들의 조직시민행동 및 조직몰입도는 각기 다른 형태로 매개하고 있었다. 크게 두 가지 경로가 나타났는데, 먼저 외부 환경지향문화는 경제적 시민성을 촉진하고, 경제적 시민성은 조직구성원들의 조직몰입을 매개하여 조직성과가 높아지는 것으로 나타났다.

또 다른 경로는 고객지향문화와 협업지향문화는 법적, 윤리적, 자선적 시민성을 높이고, 이러한 시민성은 조직구성원들의 조직시민행동을 높여 조직몰입을 강화해서 조직성고가 높아지는 것으로 나타났다. 즉, 고객지향과 협업지향 문화는 기업 시민성에서 가장 높은 수준의 자선적 시민성까지 갖추도록 하였고, 이는 조직구성원들의 이타적이고 규범적인 시민행동에 변화를 초래하여 조직성고에까지 긍정적인 영향을 미치고 있었다.

본 연구는 이와 같이 조직문화와 기업시민성의 관계를 규명하고, 기업시민성이 조직시민행동 및 조직몰입을 매개로 조직성고에 이르는 경로를 검증하였다. 본 연구의 함의 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 기업시민성이 발현되는 조직문화를 탐색함으로 기업시민성의 문화화를 위한 모델의 초석이 되었다. 특히, 기업시민성의 여러 영역 즉, 자선적 시민성, 경제적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성을 구분하여 이것이 각각 어느 조직문화에서 발현되는지 탐색하였다는 점에서 매우 큰 이론적 시사점을 제시한다. 무엇보다 고객지향문화와 협업지향문화는 자선적 시민성, 법적 시민성, 윤리적 시민성을 형성하는 데 중요한 조직문화임이 제시되었다는 점에 중요한 의미를 갖는다. 내외적으로 조직에 중요한 고객의 필요를 면밀히 살피는 고객지향문화와 조직 내부의 부서간, 구성원간, 조직간 합의를 중요시 하는 협업지향문화 모두, 개인의 이익보다는 집단의 공동이익을 실현하기 위한 목적에 대한 믿음을 기본 바탕으로 하고 있다. 이와 같이 구성원들이 공동의 목적을 위해 상호 간 신뢰와 화합이라는 조직적 토양에서 자선적 시민성, 법적 시민성 및 윤리적 시민성이라는 기업의 가치와 신념이 발현될 수 있다는 것이다. 집단의 공동의 목적에서 협업하는 조직문화는 지역사회의 발전과 사회문제를 해결하고자 하는 자선적 시민성, 기업이 사회의 일원으로 요구되는 올바른 행동과 활동

을 하도록 하는 법적·윤리적 시민성이라는 울타리가 마련될 수 있다. 윤정구(2020)는 이러한 울타리가 제대로만 둘러진다면 구성원들을 감시하고 평가할 필요가 없이 모든 구성원이 전략적 파트너로 서로를 신뢰해 가며 자신에게 맡겨진 역할의 책무성을 위해 노력하고 학습해 간다고 하였다. 따라서 기업이 고객에게 최상의 상품과 서비스를 제공하는 주체로서의 책무, 지역사회의 다양한 문제를 해결하는 주체로서의 책무, 종업원들의 안녕과 행복을 지키는 주체로서의 책무, 건강한 환경을 다음 세대에 넘겨주는 주체로서의 책무를 갖는 기업 시민성을 형성하기 위해서는 경쟁을 추구하여 성과만을 강조하는 문화가 아니라 신뢰와 화합을 바탕으로 하는 문화를 형성하는 것이 매우 중요하다.

둘째, 본 연구는 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 기업시민성이 임직원의 조직몰입이나 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 검증함으로써 기업 시민성의 실천 주체인 임직원 역할의 중요성을 제시하였다. 기업이 사회의 한 시민으로서 효과적으로 또는 효율적으로 활동하는 기업 시민행동이 조직문화에서 발현되어 진정성을 갖추기 위해서는 결국 개별 임직원들의 이타적 행동 및 규범준수 행동으로까지 이어져야 한다. 무엇보다 본 연구를 통해 기업이 추구하고자 하는 기업 시민성 및 사회적 책임에 대한 가치와 철학이 실제로 임직원들의 행동이나 인식에까지 스며들고 있다는 점은 매우 고무적인 일이다. Schein(1985, 1997)은 조직문화 내재화 모델을 통해 가장 상위 수준의 조직문화 내재화는 조직문화에서 뿌리내린 기업 시민성과 같은 기업 가치와 신념이 임직원들 간 중요한 개별 행동과 인식으로 드러나 내적인 통합을 이루어 나가는 단계라 하였다. 고객지향 및 협업지향문화에서 발현된 법적, 윤리적, 자선적 기업 시민성이라는 가치와 신념은 조직문화 내재화의 가장 상위 수준인 임직원들의 행동과 인식으로 스며들어 내적인 통합을 이루고 있었다. 최근 논의가 되고 있는 ESG 위

성과 같이 기업의 사회적 책임 및 기업 시민성이 한낱 선언이나 수단  
이 되지 않고, 진정성을 갖추기 위해서는 기업이 추구하는 기업시민성  
의 가치와 신념이 임직원들의 행동과 인식에 변화를 이끌 수 있도록  
기업시민성의 조직문화 내재화를 이루어야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 특정 조직문화에서 발현된 여러 기업 시민성이 임  
직원의 행동과 인식을 매개로 조직성과에 이르는 경로를 확인할 수  
있었다. 즉, 외부환경지향문화에서 발현된 기업의 책무로 전통적으로  
언급되었던 경제적 시민성은 임직원들의 조직몰입도를 높여 조직성과  
에 긍정적 영향을 주었다. 또한, 같은 고객지향문화 및 협업지향문화  
에서 발현된 법적, 윤리적, 자선적 시민성은 각기 다른 경로로 임직원  
의 조직몰입도 및 조직시민행동에 영향을 미쳐 조직성과를 높였다. 임  
직원들의 복지 및 안녕을 위한 법적 시민성은 임직원들의 조직몰입도  
를 높여 조직성과에 긍정적 영향이 나타났다. 한편, 기업의 사회 책무  
로서 지역사회 내 자원봉사, 사회공헌활동, 사회 환원 등 자선적 시민  
성과 공급 파트너와의 공정하고 투명한 거래 등 윤리적 시민성은 임  
직원의 조직시민행동을 높여 조직성과에 이르는 경로가 발견되었다.  
결국, 본 연구를 통해 다양한 영역의 기업 시민성이 균형 있게 갖추어  
져 있을 때, 임직원의 긍정적 시민행동과 인식에 영향을 줄 수 있음을  
밝혀내었다. 기업의 윤리적, 자선적 시민성이 임직원의 이타성과 규범  
준수를, 법적 시민성이 임직원의 정서적 몰입을 촉구하여 성과로 이어  
질 수 있기에 조직은 균형 있는 기업시민성을 갖추어 지속 성장할 수  
있어야 진정한 수월한(excellent) 조직이 될 것이다.

이에 조직문화도 다양하듯이 기업시민성의 유형도 다양하게 조직구  
성원의 긍정적 인식, 태도 및 행동의 변화를 가져올 수 있다는 점에서  
조직문화와 기업시민성을 발현되는 메커니즘을 다각도로 이해하고 구  
성원들을 면밀히 관찰하여 교육할 필요가 있다. 무엇보다 조직관리자

는 법적, 윤리적, 자선적 시민성이 발현시키는 고객지향문화 및 협업 지향문화를 지향할 필요가 있으며, 이러한 문화들이 다양한 시민성에 더 속속들이 잘 미칠 수 있도록 ‘학습과 교육’, ‘수퍼비전’을 인재경영의 전 과정에 내재화할 필요가 있다. 더불어, 다양한 임직원들이 협업하는 조직에서 여러 영역의 시민성이 발현되고, 구성원들의 긍정적 태도와 인식을 하면서 높은 조직성과에 이어질 수 있기에 ‘다양성 관리’를 통해 조직의 지속 가능한 성장을 추구하여야 할 것이다.

넷째, 본 연구를 통해 복지혼중시대에 시민의 주체로서 기업의 역할을 재조명함으로써 조직구성원, 고객, 지역사회, 정부, 주주 등 다양한 이해관계자와 동반성장 하는 사회적 가치 실현의 중요성을 제시할 수 있었다. 즉, 기업 시민성의 다양한 영역인 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 영역의 시민성을 다각적으로 살핌으로써 복지혼중시대를 맞아 다양한 사회문제를 적극적이고 자발적으로 해결하는 시민의 주체로서 기업의 여러 역할을 규명할 수 있었다. 이로써 기업이 다양한 이해관계자인 조직구성원, 고객, 지역사회, 정부 및 주주와의 신뢰와 화합의 관계를 통해 동반성장하면서 사회적 가치를 실현하는 주체가 되어야 함을 제시하였다. 더불어, 이러한 시민의 주체로서 기업이 역할을 다하기 위해서는 조직문화가 임직원 개개인들의 행동, 태도 및 인식에까지 뿌리 깊게 스며들어 내재화되어야 할 것이다.

본 연구를 통해 기업이 추구하는 경제적 책무뿐만 아니라 법적, 윤리적, 자선적 책무인 사회적 가치 창출이 기업의 지속 가능 경영의 중요한 전략이며 방향임을 다시 한번 공고히 할 수 있었다. 이를 위해서는 고객지향문화와 협업문화가 뿌리내려져야 하고, 이러한 토양에서 굳건히 자리 잡은 기업시민성은 임직원들의 시민행동을 강화하고 몰입을 높여 조직성과로까지 이어지고 있었다. 이제 다양한 영역의 기업 시민성은 핵심 경영전략으로 부상해야 함은 물론, 지속가능 경영과 사

회책임경영을 표방하는 ESG 경영과도 맞물려 있으며, 이러한 기업시민성을 표방하고 행동하는 기업은 가장 우수하고 지속가능한 조직이 될 것임을 실증적으로 확인할 수 있었다. 조직구성원들의 시민행동이 뿌리내려지고, 조직몰입이 높고 이로 인한 성과를 창출한다면, 인재의 영입이 용이하고, 이러한 조직문화와 풍토 속에서 임직원들은 지속적으로 높은 성과를 창출하는 선순환적인 시너지 효과를 창출할 수 있을 것이기 때문이다.

한편 본 연구는 단일 기업만을 대상으로 진행하였기 때문에 연구결과를 일반화하는 데 어려움이 따르므로, 향후 다양한 업종, 규모 등의 기업을 대상으로 연구를 추가적으로 진행함으로써 검증할 필요가 있다. 또한 A기업 소속 임직원만을 대상으로 설문을 진행하였기 때문에 자회사에 대한 평가는 우호적으로 진행될 수 있다는 한계가 있다. 따라서 후속연구에서는 임직원뿐 아니라 협력업체나 고객과 같은 외부 이해관계자를 연구대상에 포함시킴으로써 조직문화와 기업시민성의 관계 등에 대한 다면적이고 심층적인 이해를 도모할 수 있을 것이다. 더불어, 한국기업의 조직문화는 대표나 임원의 영향을 많이 받기 때문에 후속연구로 대표나 임원, 중간관리자, 일반 임직원 등 직책별로 조직문화를 어떻게 진단하며, 현 모형과 경로의 차이가 있는지 살펴보아 다각적인 검토를 진행하고자 한다.

(2023년 4월 12일 접수, 5월 16일 심사완료, 5월 24일 게재확정)

참고문헌

- 강소라·한수진. 2017. “조직구성원에게 인식된 기업의 사회적 책임, 기업 명성 그리고 조직몰입.” 『대한경영학회지』, 30(9). 1653-1671.
- 고상미·허경석·변정우. 2014. “호텔기업의 내외부적 CSR 활동이 종사원의 공정성 인식과 조직 신뢰, 조직 충성도에 미치는 영향”. 『호텔경영학연구』, 23(4), 95-112.
- 김선화·이계원. 2013. “기업의 사회적 책임활동(CSR) 관련 연구들에 대한 검토 및 향후 연구방향.” 『대한경영학회지』, 26(9). 2397-2425.
- 김지혜. 2012. “기업사회공헌활동에 대한 인식과 태도가 직무성과에 미치는 영향: 조직시민행동의 매개효과를 중심으로.” 『사회과학연구』, 28(2). 127-148.
- 반혜정·김석수. 2009. “기업의 사회적 책임과 기업 능력에 따른 경쟁우위.” 『대한경영학회지』, 22(4), 2037-2058.
- 박혜원·한주희. 2011. “기업의 사회적 책임 (CSR) 이 조직 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구.” 『조직과 인사관리연구』, 35(3). 115-140.
- 송호근·조준모·이재열·윤정구·한준. 2019. 『기업시민성의 길』. 나남.
- 우정선. 2016. “항공사의 사회적 책임활동이 조직신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향: 항공사승무원을 대상으로.” 『관광연구』, 31(4). 279-300.
- 유태용·노균환. 2013. “기업의 사회공헌활동에 대한 인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과와 봉사적 가치관의 조절효과.” 『산업 및 조직』, 26(2). 195-218.
- 윤정구. 2020. 기업시민과 신뢰/화합 문화의 비밀. 곽수근 외. 『기업시

- 민, 미래경영을 그리다』, 287-303. 나남.
- 이경희. 2009. 『프랜차이즈 CSR이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰와 직무만족의 매개역할』. 세종대학교 박사학위논문.
- 이명주. 2020. 『기업 사회공헌활동이 시스템, 전략, 커뮤니케이션이 조직 신뢰, 기업시민성, 사회적 가치에 미치는 영향에 관한 연구』. 서강대학교 박사학위 논문.
- 이수정. 2010. 『기업의 사회적 책임 활동이 종업원의 시민행동 및 몰입에 미치는 영향에 관한 연구』. 이화여자대학교 박사학위 논문.
- 이시연. 2021. “ESG 투자 위험의 증가와 정책적 시사점” 『금융포커스』.30(10), 11-13.
- 이정건. 2020. “사회복지사의 임파워먼트와 관련된 변인에 관한 메타분석”. 『한국산학기술학회 논문지』, 21(12), 401-410
- 이홍재·이영안. 2009. “성과지향적 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 경찰공무원들의 인식을 중심으로.” 『사회과학연구』. 35(2). 81-108.
- 정미나. 2016. “사회혁신이란 무엇인가: 사회혁신의 특성과 사회변화.” 『사회혁신의시선』. 5. 1-25.
- 정서화. 2017. “사회혁신의 이론적 고찰: 개념의 유형화와 함의.” 『기술혁신학회지』. 20(4). 888-914.
- 조상미. 2020. 시민권(Citizenship)의 역사적 고찰과 사회적경제. 서상목 외. 『사회적 가치 시대를 연다』, 197-234. 한국사회복지협의회.
- 조상미·선민정·임근혜·Kang Chae Ryun. 2018. “사회적기업의 성과, 무엇으로 보는가? : 경향연구.” 『한국사회복지행정학』. 20(2). 81-128.
- 조현기. 2020. 『기업시민 활동이 소비자의 신뢰와 커뮤니케이션 행동 및 사회적 책임의식에 미치는 영향』. 서강대학교 석사학위 논문.

- 차종석. 2013. “기업의 사회적 책임 (CSR)이 친사회적 행동 (Prosocial Behavior)에 미치는 영향.” 『대한경영학회지』, 26(3). 529-548.
- 최윤희·박은주·황은주·명재규. 2017. “중소기업의 사회적 책임활동이 조직문화유형에 따른 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 『글로벌경영학회지』, 14, 43-66.
- 최진경. 2021. 『중소기업의 시장 지향성이 혁신성과 기업 성과에 미치는 영향 :CSR의 조절효과를 중심으로』, 동아대학교 석사학위 논문.
- 폴 뮤친스키, 유태용 역. 2012. 『산업 및 조직심리학(10판)』, 시그마프레스.
- 한주희·이종건. 2009. “기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직시민행동의 관계: 냉소 주의의 조절효과를 중심으로.” 『대한경영학회 춘계학술 발표대회 발표논문집』, 869-892.
- 한주희·황원일·박석구. 1997. “조직문화 인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구”. 『인사조직연구』, 5, 95-134.
- 허용현. 2015. “한국의 CSR 활동에 관한 연구 동향.” 『동중앙아시아연구 (구 한몽경상연구)』, 26(3), 5-33.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi J. 2007. “Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations.” *The Academy of Management Review*. 32(3). 836-863.
- Altman, B. W., & Vidaver-Cohen, D. 2000. “A framework for understanding corporate citizenship.” *Business and Society Review*. 105(1). 1-7.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. 1998, “Customer orientation and performance: a study of SMEs,” *Management decision*,

36(6), 385-394.

- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. 2006. "Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values." *Journal of Business Research*. 59. 849-857.
- Barney, J. B. 1986. "Organization culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?." *Academy of Management Review*. 11. 656-665.
- Becchetti, L., S. Di Giacomo, & D. Pinnacchio. 2008. "Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of U.S. listed companies." *Applied Economics*. 40(5). 541-567.
- Bonoli, G. 2005. "The Politics of the new social policies: providing coverage against new social risks in mature welfare states." *Policy and Politics*. 33(3). 431-449.
- 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.
- Carroll, A. B. 1991. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons*. 34. 39-48.
- Carroll, A. B. 1999. "Corporate social responsibility? evolution of a definitional construct." *Business & Society*. 38(3). 268-295.
- Change, T-Z., Polsa, P., & Chen, S-J. 2003. "Manufacturer

- Channel Management Behaviour and Retailor's Performance: An Empirical Investigation of Automotive Channel." *Supply Chain Management Science*. 38(2). 157-169.
- Cho, S. M. 2005. *The effects of diversity on organizational behavior in a perceived homogenous society: The case study for Korea*(Ph.D. dissertation). University of Southern California, U.S.
- Cooke. R. A & Hartmann. J. L. 1989. *Interpreting the Cultural Styles Measured by the OCI" In Organizational Culture Inventory Leader's Guide*. Plymouth, Human Synergistics.
- David, G. & David Y. 2019. "Shareholder Value Is No Longer Everything, Top CEOs Say." *The New York Times*(August 19). <https://www.nytimes.com/2019/08/19/business/business-roundtable-ceos-corporations.html?smid=url-share>
- Davidson W. N. & Worrell D. L. 1990. "A comparison and test of the use of accounting and stock market data in relating corporate social responsibility and financial performance." *Akron Business Economic Review*. 21(3). 7-19.
- Day, G. S., & Wensley, R. 1988. "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority." *Journal of marketing*. 52(2), 1-20.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. 1993, "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis," *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.

- Farmer, J., Carlisle, K., Dickson-Swift, V., Teasdale, S., Kenny, A., Taylor, J., Croker, F., Marini, K. & Gussy, M. 2018. "Applying social innovation theory to examine how community co-designed health services develop: Using a case study approach and mixed methods." *Bmc Health Services Research*. 18.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. 2014. "The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms." *Journal of Business Ethics*. 125(4). 563-580.
- Garsten, C. 2003. "The cosmopolitan organization-an essay on corporate accountability," *Global Networks*, 3(3), 355-370
- Glisson, C. 2002. "The Organizational Context of Children's Mental Health Services." *Clinical Child and Family Psychology Review*. 5. 233-253.
- Goddard, T. 2005. "Corporate citizenship: Creating social capacity in developing countries." *Development in Practice*. 15(3&4). 433-438.
- Gupta, S. 2002, *Strategic dimensions of corporate image: Corporate ability and corporate social responsibility as sources of competitive advantage via differentiation*, MI: Proquest Information
- Hofstede, G. 2001. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. sage.
- Im, S. & Workman J. P. 2004, "Market Orientation, Creativity

- and New Product Performance in High Technology Firms.” *Journal of Marketing*. 68(2). 114-132.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. 1996. “Market orientation: review, refinement, and roadmap”. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119-135.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. 2007, “The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs,” *Journal of business venturing*, 22(4), 592-611.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M. & Ordas, C. J. V. 2004. “Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning.” *Journal of Knowledge Management*. 8. 93-104.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. 1999. “Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits.” *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27. 455-469.
- Maignan, I & Ferrell, O. C. 2000. “Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France.” *Journal of Business Ethics*. 23. 283-297.
- Maignan, I & Ferrell, O. C. 2001. “Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence, and Research Directions?.” *European Journal of Marketing*. 35 (3/4). 457-484.
- Marsden, C. T. 2000. “The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability.” *Business*

- and Society Review*. 105. 9-25.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1984. "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations." *Journal of Applied Psychology*. 69(3). 372-378.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of vocational behavior*. 61(1). 20-52.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. and Sanders, B. 2007. "Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated." *Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper*.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing*. 54(4). 20-35.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. 2002. "Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications". *Journal of marketing*, 66(4), 25-39.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. 1986. "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior." *Journal of applied psychology*. 71(3), 492.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The*

- good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Peterson, D. K. 2004. "The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment." *Business & Society*. 43(3). 296-319.
- Schein, E. H. 1984. "Culture as an environmental context for careers." *Journal of Occupational Behavior*. 5. 71-81.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein E. H. 1997. *Organizational Culture and Leadership (2nd edn)*. Jossey Bass: San Francisco.
- Schwartz, H., Davis, S. M. 1981. "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Schwepker, C. H. 2001. "Ethical Climates Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce." *Journal of Business Research*. 54(1). 39-52.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. 1998. "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective". *Journal of marketing*, 62(3), 99-111.
- Smith, C. A, Organ, D. W. & Near, J. P. 1983. "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents." *Journal of Applied Psychology*. 68(4). 653-663.
- Sørensen, E. 2009. *The materiality of learning: Technology and knowledge in educational practice*. Cambridge

University Press.

- Spencer, B. A. & Taylor G. S. 2003. "A within and between analysis of the relationship between corporate social responsibility and financial performance." *Akron Business and Economic Review*. 18. 7-18.
- Vance, S. 1975. "Are socially responsible corporation's good investment risks?." *Management Review*. 64(8). 18-24.
- Waddock, S. 2003. "Stakeholder performance implications of corporate responsibility." *International Journal of Performance Management*. 5(2). 114-124.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors." *Journal of Management*. 17(3). 601-617.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. 1998. "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research." *Research in Organizational Behavior*. 20. 77-140.

## Corporate Citizenship as an Asset of Organizational Culture

*Cho Sangmi*\*·*An Soyoung*\*\*·*Cho Yeonjee*\*\*\*

The purpose of this study was to examine the association between organizational culture and corporate citizenship, and to empirically demonstrate the effect of corporate citizenship on organizational performance, mediated by organizational commitment and organizational citizenship behavior. To achieve the research objective, a structural equation model was utilized to analyze a sample of 500 employees from Company A.

The results of this study indicate that the customer orientation culture and the collaborative culture had a positive effect on philanthropic citizenship, legal citizenship, and ethical citizenship. The competitor orientation culture was found to enhance economic citizenship. In addition, among corporate citizenship, philanthropic and ethical citizenship were found to have a positive effect on the improvement of employees' organizational citizenship behavior, and economic citizenship

---

\* Professor, Ewha Womans University.

\*\* Research manager, Korea Central Public Agency for Social Service.

\*\*\* Doctoral Student, Ewha Womans University.

and legal citizenship had a positive effect on the improvement of employees' organizational commitment. Organizations with a customer orientation culture and a collaborative culture had a positive effect on forming philanthropic and ethical citizenship, and these organizations strengthened the organizational citizenship behavior of employees. The organizational citizenship behavior of employees, which did not directly affect organizational performance, showed a path to increase organizational performance by mediating organizational commitment. In addition, economic corporate citizenship influenced by the competitor orientation culture and legal citizenship influenced by the customer orientation and collaborative culture showed a path to improving organizational performance through the degree of organizational commitment of employees.

The findings of this study provide empirical evidence that supports the idea that pursuing economic responsibilities and creating social value are critical strategies and directions for achieving sustainable business management.

**Keywords:** Corporate Citizenship, Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Performance