인사조직연구 2022년 2월 제30권 제1호, pp. 45-76
http://dx.doi.org/10.26856/kjom.2022.30.1.45

기업시민활동참여가 구성원의 조직시민행동에 미치는 대립 이중경로와 상황요인에 대한 연구: 조절된 다중병렬매개모형 분석

차혜민[*] · 전재욱[**] · 문형구[***]

기업은 기업시민의식(corporate citizenship)을 통해 적극적으로 사회적 책임을 다하고 사회문제 해결에 관여함으로써 보다 능동적으로 시민적 의무를 수행하여야 한다는 시대적 요구가 대두되고 있다. 이와 관련된 기존 연구는 기업의 사회적 책임 활동에 대한 구성원의 인식이 그들의 긍정적 태도와 행동을 촉진함으로써 조직의 효과성을 높일 수 있다는 점에 초점을 맞춘 반면에, 기업시민활동에 참여를 요구받은 조직원이 경험할 수 있는 부정적 측면을 간과하였다. 이에 본 연구는 자원고갈(resource depletion)과 자원충실(resource enrichment)이라는 양면적 관점을 기반으로, 구성원의 기업시민활동참여가 그들이 갖는 이중적 태도(업무과중인식, 일의 의미와 보람)를 통하여 조직시민행동에 미치는 심리적 과정을 살펴보았다. 또한 이러한 심리적 반응의 정도를 조절하는 다양한 상황요인을 조사함으로써 참여 구성원의 업무과중인식을 줄이고 일의 의미와 보람을 통해 조직시민행동을 높이는 방안을 탐색하였다. 본 실증연구는 다양한 기업시민활동을 활발히 전개해온 국내 P사의 구성원들을 대상으로 종단적 설문조사를 통해 획득한 200명의 응답을 분석하였다. 결과에 따르면, 첫째, 구성원의 기업시민활동참여는 그들의 일의 의미와 보람의 인식을 통해서 조직시민행동에 정(+)의 간접효과를 미쳤다. 하지만, 업무과중인식을 통한 간접효과는 부(-)의 방향성은 띄었으나 유의하지 않았다. 둘째, 기업시민활동과 기업의 핵심역량과의 관련성(내재성)이 낮고, 참여 속에서 구성원이 강점을 활용할 기회가 제한적이고, 기업시민활동에 대한 정당성 인식이 결여되고, 참여자의 이타성이 낮을 때, 기업시민활동참여가 업무과중인식을 통해 구성원의 조직시민행동에 미치는 부(-)의 간접효과는 유의미하게 강화되었다. 셋째, 이러한 조절요인들이 높을 때, 기업시민활동참여가 일의 의미와 보람을 통해 구성원의 조직시민행동에 미치는 정(+)의 간접효과는, 낮을 때에 비해서, 유의미하게 높았다. 이상의 실증분석 결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 도출하고, 연구의 한계와 향후 연구방향에 대해서 논의하였다.

주제어 : 기업시민, 기업의 사회적 책임, 업무과중인식, 일의 의미와 보람, 조직시민행동

논문투고일 2021년 10월 20일, 최종수정일 2022년 2월 3일, 게재확정일 2022년 2월 6일

* 고려대학교 국제경영 전공 박사과정, E-mail:hyemin07@korea.ac.kr, 제1저자
** 고려대학교 경영대학 교수, E-mail: juchun@korea.ac.kr, 교신저자
*** 고려대학교 경영대학 명예교수, E-mail: hkmoon@korea.ac.kr, 공동저자

Ⅰ. 서론

기업은 시장 내 존재일 뿐만 아니라 사회의 일부이기도 하다(Bach & Allen, 2010). 최근 사회구성원으로서 기업이 능동적으로 사회문제를 해결할 것을 요구하는 목소리가 커지고 있으며, 기업의 사회적 책임(CSR: corporate social responsibility), 기업시민의식(corporate citizenship), ESG 경영 등은 기업활동의 새로운 패러다임으로 자리매김하고 있다(Hu, Liu, & Qu, 2019). 점차 많은 기업이 사회적 책임을 다하고 능동적으로 권리를 행사하는 시민적 활동을 선택이 아닌 필수로 인식하고, 사회적, 환경적 영향을 고려한 비즈니스를 추구함으로써 이해관계자들과 공존할 수 있는 생태계를 구축하고자 시도하고 있다. 대표적 실례로서 포스코그룹은 '더불어 함께 발전하는 기업시민' 경영이념을 선포하고 다양한 사회적 이슈를 개선하기 위한 활동을 적극 추진하고 있다. 또한, SK그룹은 '회사 구성원과 회사를 둘러싼 이해관계자의 행복 추구'를 기반으로 사회가치경영을 선도하고 있다.

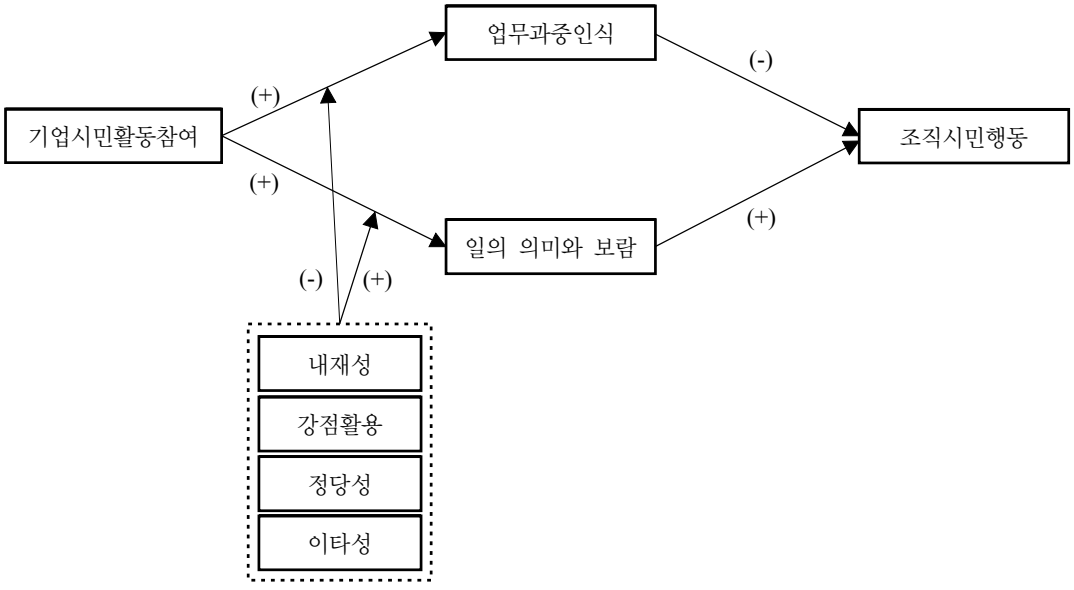
학계에서도 이와 같은 시대적 요구의 변화에 따라 기업시민활동과 CSR에 관한 활발한 연구가 이루어지고 있다. 기업 수준에서는 기업시민활동과 인적자원성과 및 기업성과의 관계에 대한 연구(박세호 · 나인강, 2013), CSR과 기업성과, 시장점유율 확대 등 재무적 성과 관련 연구(Foote, Gaffney, & Evans, 2010), 브랜드평판, 고객만족 및 충성도 제고 등 전략적 성과 연구(Yuen, Thai, & Wong, 2016)에 초점을 두고 있다. 개인 수준에서는 구성원의 CSR 인식과 그들의 긍정적 태도와 행동, 그리고 성과에 대한 연구가 대부분을 차지하고 있다(최병권 · 문형구 · 주영란, 2017). 예를 들면, 기업의 CSR 활동에 대한 인식과 구성원 직무몰입 간의 긍정적 관계를 규명한 연구(Glavas, 2016; Ko, Moon, & Hur, 2018), 기업의 CSR에 대한 인식이 구성원의 자부심을 제고하고(Ng, Yam, & Aguinis, 2019), 과업성과(task performance)뿐만 아니라 조직시민행동(organizational citizenship behavior)과 같은 맥락성과(contextual performance)와의 긍정적 관계를 규명한 연구(Trivellas, Rafailidis, Polychroniou, & Dekoulou, 2019; Wang, Yang, Cao, & Lee, 2019) 등이 있다.

하지만 개인 수준의 CSR 연구들은 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 기업 CSR 활동의 관찰자로서 구성원이 갖는 자신의 조직에 대한 인식과 이에 따른 태도와 성과를 살펴봄으로써, 직접 참여하는 주체로서 구성원이 갖는 태도와 성과를 살펴보지 못했다. 기업이 주도하는 시민적 활동은 자발적 행위인 반면, 이러한 활동에 참여를 요구받은 구성원들의 비자발성이 간과되었고, 구성원이 가질 수 있는 추가적 업무에 대한 부담과 이에 따른 부정적 태도 측면을 고려하지 못하였다. 이처럼 내부 구성원들에게 미치는 부정적 측면에 관한 연구가 제한되어있는바, 부정적 태도에 영향을 미치는 다양한 상황요인에 대한 고려 또한 부족하였다.

본 연구는 이상의 한계점을 다음과 같이 극복하고자 한다. Lam, Wan, & Roussin(2016)이 제시한 자원고갈(resource depletion)과 자원충실(resource enrichment)이라는 대립적 양면성(ambidexterity)에 기반하여 기업시민활동의 참여주체인 구성원이 경험하는 이중적 태도에 초점을 맞춘다. 자원고갈 관점에 따르면 개인의 자원은 유한하므로 기업시민활동참여는 추가적인 업무로 인식되어 업무과중을 경험한

다는 것이다. 반면에, 자원충실 관점에 따르면 개인의 자원은 무한하고 풍부해질 수 있으므로 사회적 가치를 창출하는 기업시민활에 참여하는 것이 일의 의미와 보람을 경험토록 한다는 것이다. 이에 따라서, 구성원의 부정적 반응을 줄이고 긍정적 태도를 제고할 수 있는 다양한 상황요인을 탐색함으로써 구성원의 기업시민활동참여가 이들의 조직내 성과를 높이는 메커니즘을 규명하고자 한다. 특히, 구성원의 성과로 조직시민행동을 조사함으로써 역할 내 업무로서 기업시민활동참여와 역할 외 재량적 행위인 조직시민행동의 관계가 긍정과 부정의 이중적 태도가 양립할 때 어떻게 바뀌는지 실증적으로 살펴본다. 구체적으로 첫째, 기업시민활동에 참여함으로써 구성원이 경험하는 이중적 태도는 업무과중인식과 일의 의미와 보람을 통해서 살펴본다. 둘째, 기업시민활동참여가 구성원의 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 이러한 이중적 태도의 매개역할을 탐색한다. 셋째, Spreitzer, Lam, & Quinn(2011)은 구성원의 심리적 자원과 에너지는 업무 외 시간을 통해서 회복될 뿐만 아니라 업무를 수행하는 과정에서도 재충전될 수 있으므로 업무의 본질적 속성 및 상황요인에 대한 연구의 필요성을 제안하였다. 본 연구는 이러한 상황요인으로서 기업시민활동과 핵심역량과의 정합성 정도인 내재성(Aguinis & Glavas, 2013), 기업시민활동 참여를 통한 구성원의 강점활용 여부(van Woerkom & Meyers, 2015), 기업시민활동에 대한 구성원의 정당성 인식(이수정・윤정구, 2012), 구성원의 이타적 참여동기(Musick & Wilson, 2003) 등을 고려한다. 끝으로 이상의 연구변수 간의 단편적 관계뿐만 아니라 상황요인의 조절효과와 이중적 태도의 매개효과를 통합한 조절된 매개효과(moderated mediation)를 조사함으로써 보다 통합된 이해를 도모하고자 한다. 도식화된 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



이를 통한 이론적 공헌은 다음과 같다. 긍정 정서와 부정 정서는 상호독립성을 가지며 동시에 존재한다는 선행연구를 기반으로(Luthans, 2002; Seligman, 2002) 이론적 근거를 개발하고 실증연구를 수행함으로써 자원고갈과 자원충실이라는 양면성을 통해 기존의 단편적 연구의 한계를 극복하여 연구의 경계를 확장하였다. 또한 이러한 이중경로(dual-pathway)를 고려함으로써 구성원의 기업시민활동참여가 그들의 조직 내 시민활동인 조직시민행동에 미치는 과정과 이러한 간접효과를 조절할 수 있는 다양한 상황요인의 탐색을 가능케 하여 보다 통합된 이론적 모형을 개발하였다. 특히, 기업주도 활동에 역할 내 업무로 참여하는 것이 역할 외 재량적 행위인 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 실증연구는 제한적이라는 점에서 이론적 의의가 있다. 이상의 이론적 공헌에 바탕한 다음과 같은 실무적 시사점을 또한 제공한다. 외부 이해관계자들을 대상으로 하는 기업 수준의 자발적인 기업시민활동은 전통적 CSR 활동의 상위차원으로서 기업 평판 제고와 지속 가능한 성장을 도모하고 더 나은 사회 구현에 긍정적인 영향을 미치는 장점이 있지만, 이는 내부 구성원의 희생을 전제로 진행될 수 있다. 본 연구는 기업시민활동을 기획 및 실행할 때 고려할 수 있는 다양한 맥락요인들에 대한 종합적 검토를 가능하게 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 설정

Bowen(1953: 6)은 '기업인의 사회적 책임'이라는 저서를 통해 "기업의 사회적 책임은 사회의 목표와 가치 측면에서 바람직한 경영정책을 수립하고 의사결정을 하며 이를 행동으로 옮겨 실천하는 기업인들의 의무"라고 정의하였다. Carroll(1979: 500)은 CSR에 대한 위의 정의를 보다 체계화하여 "CSR은 특정 시점에서 사회가 기업으로부터 기대하는 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적(재량적) 책임을 아우르는 개념"이라고 제시하였다. 이후 Carroll(1998)은 기업에 시민이라는 인격을 부여함으로써 기업도 사회의 구성원으로서 책임을 다할 뿐만 아니라, 보다 능동적으로 사회문제 해결에 참여할 권리를 갖고, 동시에 기업의 성장을 추구함으로써 경제적, 사회적 가치의 선순환 체계를 구축한다는 점에서 기업시민의식(corporate citizenship)의 개념을 전통적 CSR과 차별화하였다. 따라서 기업시민활동은 본질적으로 자발적 기업행위이다.

기업시민활동은 사내 구성원을 포함한 다양한 이해관계자 관리를 통해 사회와 함께 지속 발전하는 것을 목표로 한다(Waddock, 2004). 박세호 · 나인강 (2013)은 기업시민활동을 대상에 따라 '대내적 기업시민활동'과 '대외적 기업시민활동'으로 분류하였다. 이는 기업시민활동을 단순히 외부 이해관계자와의 공동 이익을 도모하는 것으로 제한하는 것이 아니라 포괄적으로 기업시민활동 수혜 대상에 접근할 필요성이 있음을 시사한다. 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자 중 사내 구성원은 기업시민활동의 기획과 실행에 직접적으로 참여하는 주체임과 동시에 내부 이해관계자를 대상으로 하는 기업시민활동의 수혜 대상이기도 하다. 그럼에도 불구하고 구성원으로서 이러한 기업시민활동에 참여하는 것은 조직이 요구하는 활동에 참여한다는 점에서 비자발성을 내포하고 있으며 추가적 업무활동으로 인식될 수 있다(Vigoda-Gadot, 2006). 요컨대 기업 수준의 기업시민활동은 자

발적 행위인 반면에, 참여를 요구 받는 구성원들의 비자발성도 포함하고 있다.

Welbourne, Johnson, & Erez(1998)에 따르면, 사내 구성원은 직무수행자(job holder)와 조직멤버(organizational member)라는 이중적 정체성을 가지고 있다. 직무수행자로서 구성원은 명시적으로 규정된 업무를 수행하고 주어진 책임을 다해야 하며, 조직멤버로서는 훌륭한 조직시민으로 대내외 시민활동의 주체가 되어야 한다는 기대에 부응하여야 한다. 따라서 높은 수준으로 시민활동에 참여하는 구성원은 이중적 역할을 맡게 되어 에너지를 소모하여 직무스트레스와 과부하를 경험할 수 있다(Organ & Ryan, 1995). 반면에 이중적 역할을 성공적으로 수행한 구성원은 업무 범위 이상의 것을 성취하는 유능한 직원이라는 인상을 쌓고 타인의 인정을 받고 자존감을 높이며 일의 의미와 보람을 경험할 수 있다(Salamon & Deutsch, 2006; Welbourne et al., 1998). 이처럼 기업시민활동에 참여하는 구성원은 상반된 이중적 태도를 갖게 되는데, Lam et al.(2016)은 이러한 양면성을 자원고갈과 자원충실 관점으로 구분하고 설명하였다. 자원고갈 관점에 따르면, 개인의 자원은 유한하다는 전제하에 기업 수준의 기업시민활동에 대한 참여가 요구되고 이에 부응할 때 해당 구성원은 개인적 자원의 고갈을 경험하게 된다(Bolino & Trunley, 2005). 반면에 자원충실 관점에 따르면, 개인의 자원은 무한하고 풍부해질 수 있다고 가정함으로써, 기업시민활동에 참여하는 것은 조직 밖 이해관계자 및 내부 구성원과의 상호작용을 통해 정서적 욕구를 충족시키고 개인적 자원을 생성할 수 있다(Lilius, 2012). 긍정심리(positive psychology: Seligman, 2002)와 긍정조직행동(positive organizational behavior: Luthans, 2002) 문헌에 따르면, 긍정정서와 부정 정서는 하나의 연속선상 위의 양극단에 위치하는 상반된 것이 아니라, 두 개의 독립된 감정으로 동시에 경험할 수 있는 것이다. 따라서 기업시민활동에 참여하는 구성원은 개인적 자원의 고갈과 충실을 함께 경험할 수 있을 것이며, 기업시민활동에 대해 긍정적이고 부정적 태도를 동시에 가질 수 있다.

2.1 기업시민활동참여와 심리적 양면성

선행연구들은 자원고갈 관점에 입각하여, 구성원이 기업시민활동에 참여할수록 자신의 시간, 에너지 등 가치 있는 자원을 소모한다고 제시한다. Bolino & Turnley(2005)는 구성원은 한정된 개인 자원을 보유하고 있으며 이것이 고갈될 때 심리적 육체적 웰빙에 부정적인 영향을 받는다고 주장하였다. Bolino & Turnley (2005)는 '시민역할의 확대(escalating citizenship)'라는 개념을 제시하면서 역할 외 활동 참여는 점진적으로 구성원의 업무범위를 확대하고 이것을 넘어선 업무를 지속적으로 요구받음으로써 직무스트레스를 증가시킨다고 주장한다. 즉, 기업시민활동에 참여하는 구성원은 기존에 구체적으로 요구된 것 이상의 활동을 위하여 추가적인 인지적, 정서적, 물리적 자원을 투자해야 할 필요성으로 인하여 정서적 소진을 경험한다. 기업시민활동참여 횟수가 증가함에 따라 개인 자원이 고갈되며 피로를 느낀 구성원들은 기업시민활동의 유용성에 의문을 제기하고 개인 업무에 집중하고자 하는 경향이 높아질 것이다(Bergeron, 2007; Bolino, Hsiung, Harvey, & LePine, 2015). Van Dyne & Ellis(2004)의 연구에 따르면, 오랫동안 정기적으로 역할 외 추가적 활동에 참여한 구성원일수록 이러한 활

동을 자발적 재량에 의해 참여한 것이 아닌 강제적인 것으로 인식하는 경향이 크다. 비자발적 기업시민활동참여는 직무스트레스와 정서소진을 유발하며 업무과중인식을 높일 것이다. 조직 구성원이 기업시민활동참여를 추가적인 업무로 인식할 때 부당함을 느끼며 직무스트레스가 높아질 것이다(Fox, Spector, Goh, Bruursema, & Kessler, 2012). 이상의 이론적 근거와 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1: 기업시민활동참여와 업무과중인식은 정(+)의 관계가 있을 것이다.

개인적 자원의 제한성을 가정하는 자원고갈 관점과는 달리 자원충실 관점은 개인의 자원은 무한하고 풍부하다고 주장한다(Lam et al., 2016). 긍정 정서와 부정 정서는 하나의 연속선상의 양극에 위치한 것이 아닌 상호독립성을 가지므로(Luthans, 2002; Seligman, 2002), 기업시민활동에 활발히 참여하는 구성원은 자원고갈에 의한 부정적 태도와 자원충실에 의한 긍정적 태도를 동시에 경험할 수 있다. 역할 내 활동으로 인식된 기업시민활동참여는 구성원으로 하여금 피로와 업무과중인식을 경험하도록 만들지만, 이러한 활동이 기업 내외부에서 사회적 가치를 창출하고 개인적으로 긍정적인 의미를 지니고 있을 때, 활동에 참여한 구성원들은 일의 의미와 보람을 느끼게 된다(Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010; Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003).

기업시민활동이 기업의 경영이념과 가치를 반영할 수 있을 때, 이러한 활동에 참여하는 것은 자신이 하는 일의 의미와 보람을 인식하는 정도를 높이는 하나의 요인이 될 수 있다(Aguinis & Glavas, 2012). 기업시민활동은 기업의 수동적인 사회공헌활동이 아니며 자발적 시민의 각도에서 고유의 기업활동을 통해 다양한 사회문제를 해결하는 동시에 기업의 성장을 추구함으로써 경제적, 사회적 가치의 선순환 체계를 구축하는 것이다. 즉, 기업 구성원들은 본인의 핵심역량을 활용하여 적극적으로 사회문제를 해결하기 위해 노력하는 주체이다. 구성원은 기업시민활동의 참여주체이자 수혜자이기 때문에 기업시민활동을 통해 긍정적인 정체성을 형성하게 된다(Raub & Blunschi, 2014). Grant(2012)는 업무를 단순한 과제의 모음(collection of tasks)으로 볼 것이 아니라 업무를 통한 사람 간의 상호작용에 주목할 것을 제시하였다. 기업시민활동참여를 통해 구성원은 외부 이해관계자와 관계를 구축할 수 있으며 지역사회문제를 해결하고 더 나은 사회구현에 동참함으로써 본인의 역량과 능력을 확인할 기회를 제공받는다. 기업시민활동참여 횟수가 많을수록 타인을 위해 긍정적인 변화를 창출한 경험을 쌓을 것이며, 이를 통해 자기효능감을 축적하고 일의 의미와 보람을 느낄 것이다(Ma, Kerulis, Wang, & Sachdev, 2020; Rosso et al., 2010). 더불어 기업시민활동참여 횟수가 많은 구성원은 타인의 찬사와 긍정적인 평가 및 인정을 받을 기회가 증가하므로(Lam et al., 2016), 업무의 중요성 및 자신이 조직 내에서 중요한 역할을 담당한다는 것을 인지함으로써 일의 의미와 보람을 더욱 느낄 수 있다. 이러한 이론적 근거와 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2: 기업시민활동참여와 일의 의미와 보람은 정(+)의 관계가 있을 것이다.

2.2 업무과중인식과 일의 의미와 보람의 매개효과

업무과중인식은 자신에게 할당된 업무의 양을 감당할 수 없음을 인지함으로 인하여 경험하는 스트레스의 정도를 의미하며, 시간과 자원이 허용하는 범위 이상의 업무량이 예상될 때 조직구성원은 심리적 중압감을 경험한다(Coetzee & Villiers, 2010). 높은 업무과중을 경험하는 조직구성원은 퇴근 후 집에서 잔업 처리 압박감에 시달리거나 향후 업무에 대한 분노, 불만, 불안감을 나타낸다(Sonnentag & Kruel, 2006). 또한, 업무과중인식과 같은 직무스트레스 요인은 구성원의 소진 및 낮은 웰빙을 유발할 뿐만 아니라 직무에 대한 몰입정도를 감소시킨다(Schaufeli & Bakker, 2004). 높은 업무과중을 느끼는 구성원은 자원고갈로 인해 직무기술서에 명시된 업무분장 범위를 넘어선 업무에 대해 헌신하고자 하는 의향이 없을 것이다(Lazarus & Folkman, 1984).

조직시민행동은 직무기술서에서 요구하는 공식 업무가 아니며, 공식적인 보상 시스템을 통해 직접적으로 인정되지 않지만, 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인의 자발적, 재량적 행동을 가리킨다(Organ, 1988). 스트레스가 높은 근무환경은 구성원이 자발적으로 개인적 역량을 발휘하는데 부정적인 영향을 미친다(Avery, Tonidandel, Volpone, & Raghuram, 2010). 업무과중을 느끼는 구성원은 시간에 쫓기며 조직시민행동을 업무관련 목표 달성의 장애물로 인식하는 경향이 있다(Carden & Boyd, 2011). 따라서 기업의 직접적인 보상이 없거나 공식적으로 부과된 업무가 아닌 경우 구성원 본인의 역량을 활용하여 조직시민행동에 참여하고자 하는 의지가 낮을 것이다(Pooja, De Clercq, & Belausteguigoitia, 2016). 더불어 업무과중인식을 통해 유발된 높은 직무스트레스는 구성원들의 조직에 대한 부정적인 감정과 정서적 몰입의 감소를 야기할 것이며, 결과적으로 조직시민행동을 실천하는 경향이 줄어들 것이다(Noblet, McWilliams, Teo, & Rodwell, 2006). 자원고갈의 관점에 기반하여 종합하면, 기업시민활동에 참여하는 것은 구성원들에게 기존의 업무에 추가된 새로운 역할을 부여함으로써 업무과중인식을 촉진하고, 이러한 부정적 태도는 재량적 행위의 실천방식인 조직시민행동을 제한할 것이다. 이상의 이론적 논의와 기존 연구결과에 바탕한 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3: 업무과중인식과 조직시민행동은, 일의 의미와 보람의 효과를 통제한 후에도, 부(-)의 관계가 있을 것이다.

가설 4: 기업시민활동참여는 업무과중인식을 통하여 조직시민행동에 부(-)의 간접효과를 미칠 것이다. 즉, 기업시민활동참여와 조직시민행동의 부(-)의 관계는 업무과중인식에 의해서 매개될 것이다.

일의 의미와 보람을 느낄 때 구성원들은 자신의 직장 내 활동들이 유용하고 가치가 있으며 중요한 것으로 인식한다(Hackman & Oldham, 1976; Steger, Dik, & Duffy, 2012). 이와 같은 인식은 구성원들이 자신의 에너지와 역량을 업무에 투입할 수 있도록 촉진하고 업무성취감을 높인다(Kahn, 1990). Seligman(2002)은 일의 의미와 보람은 조직구성원들이 스스로 업무의 목적, 의미와 중요성을 찾을 수 있도록 한다고

주장한다. 즉, 일의 의미와 보람을 느끼는 구성원들은 자신의 조직에 대한 주인의식을 갖고 책임감을 느끼고 있으며 더 기꺼이 일과 조직에 전념할 뿐만 아니라 업무를 자발적으로 수행하는 정도가 클 것이다. 일의 의미와 보람은 내재적 직무동기 개발에 필요한 중요한 구성요소이다(Hackman & Oldham, 1976). 조직구성원들은 조직 이익과 발전을 위해 자발적으로 동료들과 협업할 것이며 직무기술서의 경계를 넘어선 조직시민행동에 참여할 것이다. 자원충실의 관점으로부터 종합하면, 기업시민활동참여는 구성원들이 기업 내외부에서 사회적 가치를 창출하는 경험을 쌓게 함으로써 일의 의미와 보람을 느낄 것이며, 이러한 긍정적 태도는 조직에 대한 주인의식과 동료에 대한 책임감에 기반한 조직시민행동을 촉진할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 5: 일의 의미와 보람과 조직시민행동은, 업무과중인식의 효과를 통제한 후에도, 정(+)의 관계가 있을 것이다.

가설 6: 기업시민활동참여는 일의 의미와 보람을 통하여 조직시민행동에 정(+)의 간접효과를 미칠 것이다. 즉, 기업시민활동참여와 조직시민행동의 정(+)의 관계는 일의 의미와 보람에 의해서 매개될 것이다.

이상의 이론적 논의와 가설은 기업시민활동참여가 업무과중인식과 일의 의미와 보람을 경험토록 함으로써 조직시민행동에 영향을 미치는 각각의 독립적인 간접효과 혹은 이러한 태도에 의한 매개된 효과에 대한 것이다. 그런데 각각의 간접효과가 상호 대립적(+/-)이고 부정적 태도와 긍정적 태도가 동시에 작동할 때, 기업시민활동참여와 조직시민행동의 관계는 이중적 태도의 방향성과 상대적 강도에 의해서 결정될 것이며, 이것은 실증적 탐색(research question)의 대상으로 고려할 가치가 있다. 그뿐만 아니라 실증분석의 결과는 이중적 태도가 동시에 형성되고 작동함을 보여주는 근거가 될 것이다.

Welbourne et al.(1998)은 구성원이 직무수행자(job holder)와 조직멤버(organizational member)의 역할을 동시에 요구받고 수행할 때 업무과중을 느낀다고 하였다. 반면 이를 극복하고 성공적으로 두 가지 역할을 동시에 수행한 구성원은 타인의 인정과 찬사를 받음으로써 일의 의미와 보람을 느낄 수 있다(Salamon & Deutsch, 2006). 구성원은 높은 수준의 재량적 행위에 대한 기대와 요구로 업무과중과 스트레스 그리고 일과 가정생활의 갈등 등을 겪을 수 있지만, 이와 같은 부정적 측면은 자발적 행동이 유발하는 직무몰입과 성취감, 타인의 인정, 긍정적인 대인관계를 통한 재충전 등으로 상쇄될 수도 있다(Bolino & Turnley, 2005). 따라서 기업시민활동참여를 통해 구성원은 업무과중인식을 경험하는 동시에 일의 의미와 보람을 느낄 수 있으므로, 기업시민활동참여와 조직시민행동 간의 관계는, 결국 업무과중인식을 통한 부정적인 경로와 일의 의미와 보람을 통한 긍정적인 경로의 상대적인 강도에 따라서 결정될 것이다. 즉, 두 가지 경로 각각을 통한 부정적 간접효과와 긍정적 간접효과의 절대적 크기가 유사하다면 서로 상쇄되어, 기업시민활동참여와 조직시민행동 간의 직접적 관계는 유의하지 않을 수 있다. MacKinnon, Fairchild, & Fritz(2007)는 하나의 연구모형에서 서로 다른

방향(+/-)을 갖는 간접효과가 동시에 존재할 경우를 비일관적 매개모형(inconsistent mediation model)으로 명명하고, 이러한 경우에 매개변수를 통한 독립변수의 결과변수에 대한 간접효과는 존재하지만, 그 간접효과의 방향성이 상반되면 독립변수와 결과변수 간의 직접관계의 정도는 조정될 수 있음을 시사하였다. 유사한 실증적 연구의 예로는 리더십 역할을 수행하는 것과 리더의 심리적・육체적 웰빙 간의 직접적 관계는, 리더십 수행이 갖는 직무통제권(job control)과 직무요구(job demand)라는 상반된 양면성(+/-)에 의해서 동시에 매개될 때, 유의하지 않았다(Li, Schaubroeck, Xie, & Keller, 2018). 본 연구에서 기업시민활동참여가 업무과중인식과 일의 의미와 보람을 통해서 조직시민행동에 미치는 간접효과의 방향성은 앞선 가설에서 명시된 바와 같이 예측할 수 있지만, 이 두 가지 간접효과의 상대적인 강도는 예측할 수 없는 바, 상반된 이중경로가 동시에 작동할 때, 기업시민활동참여와 조직시민행동의 직접관계는 실증적 탐색의 대상으로 조사하고자 한다.

2.3 기업시민활동 상황요인들의 조절효과

기업시민활동 자체의 특징과 상황요인들은 기업시민활동에 참여하는 조직구성원들이 경험하는 심리적 반응에 중요한 영향을 미친다. 첫째, 기업의 내재성은 기업의 전략과 일상업무 및 본연적 활동과의 통합을 통한 핵심역량 활용의 정도를 가리킨다(Aguinis & Glavas, 2013). 구성원들은 기업의 활동이 사회적 문제를 기반으로 하고 있는지, 기업의 활동으로 인해 창출된 결과와 기업활동이 개인에게 미치는 영향을 평가한다(Rupp, Williams, & Aguilera, 2011). Aguinis & Glavas(2013)에 따르면 기업시민활동과 구성원 일상업무와 연관성이 높고 기업의 전략과 정합성이 있을 때, 기업시민활동참여는 구성원에게 긍정적인 영향을 미치지만, 반대로 일상업무 및 핵심역량과의 연관성이 낮음으로써 업무와 무관한 추가적인 역할로 인식되는 경우, 기업시민활동참여는 구성원에게 부정적인 영향을 미친다. 기업시민활동의 내재성이 낮을수록 기업시민활동은 핵심역량과의 연관성이 낮고 전문성과 자발성이 부족하며 단순한 사회공헌활동 수준에 머무르는 경향이 높다(노부호, 2000). 이 경우에 구성원은 기업의 고유한 가치 및 역량과 일상업무를 통해 구현할 수 있는 사회문제해결의 비관련성을 인식하고 기업시민활동참여를 추가적 업무로 인한 자원고갈의 측면에서 바라보게 될 것이다. 반면에, 내재성이 높은 경우에는 기업시민활동이 중요한 사회문제를 해결하는 동시에 사업기회를 창출하고 성과를 증대하는 과정에 구성원이 일상업무를 통해 자연스럽게 참여하여 체감함으로써 자신의 활동 의미와 가치를 인식하고 보람을 더욱 느낄 것이다. 따라서 기업시민활동참여와 업무과중인식의 정(+)의 관계는 내재성이 낮을수록 강화되는 반면에 기업시민활동참여와 일의 의미와 보람의 정(+)의 관계는 내재성이 높을수록 강화될 것이다.

둘째, 조직구성원이 업무를 수행함에 있어 자신의 특별한 재능을 발견하도록 돕거나 강점을 효율적으로 활용할 기회를 조직으로부터 부여받을 때, 더욱 적극적으로 업무에 참여하게 된다. van Woerkom & Meyers(2015)는 강점기반 심리적 분위기(strengths-based psychological climate)라는 개념을 제시하며 이를 자신의 강점을 확인, 개발, 활용하고 인정받을 수 있는 조직 내의 기회에 대한 구성원의 개인적

지각으로 정의하였다. 기업시민활동에 참여함으로써 강점을 활용할 기회를 지각한 구성원은 기업시민활동을 통해 업무와 연관된 목표를 달성하고 개인의 성장과 발전에 긍정적인 영향을 미치는 새로운 형태의 직무자원(job resource)을 창출할 수 있다(Dollard & Bakker, 2010). 그뿐만 아니라, 강점을 활용할 기회는 개인의 정서적 웰빙을 높이고 직무스트레스와 정서적 소진을 예방할 수 있다. 따라서 자신의 강점을 활용할 수 있는 기업시민활동에 참여한 구성원은 개인역량의 개발, 타인의 인정, 긍정적인 정체성과 본인 역할의 중요성을 인지함으로써 더욱 일의 의미와 보람을 느낄 것이다. 반면에 강점을 개발하고 활용할 기회가 제한된 기업시민활동은 업무과중인식을 높이는 요인으로 작용할 수 있다. 강점을 활용할 수 없는 기업시민활동에서는 참여하는 구성원이 본인의 가치와 능력을 확인하여 진정한 자아를 찾고 자부심을 느낄 기회를 찾기는 어렵다. 이에 기업시민활동 참여로 인하여 부과된 직무요구를 부담으로 여기고 업무과중인식은 더욱 높아질 것이다. 요컨대, 기업시민활동참여와 업무과중인식의 정(+)의 관계는 구성원의 강점활용 기회가 적을수록 강화되는 반면에 기업시민활동참여와 일의 의미와 보람의 정(+)의 관계는 강점활용 기회가 많을수록 강화될 것으로 예측된다.

셋째, 기업시민활동의 정당성에 대한 구성원의 지각 또한 이러한 활동에 대한 태도에 영향을 미치는 중요한 조절변수이다. 이수정 · 윤정구(2012)에 따르면, 조직구성원은 CSR 활동의 정당성에 대한 인식을 통해 CSR 활동의 동기를 판단하며 이는 CSR 진정성 인식에도 영향을 미친다. 정당성은 “한 조직의 행동이 사회적으로 구성된 규범, 가치, 신념, 정의 시스템 내에서 바람직하고 올바르고 적절한지에 대한 일반적인 지각이나 가정”을 가리킨다(Suchman, 1995: 574). Turner, Brown, & Tajfel(1979)가 제시한 사회정체성이론(social identity theory)에 따르면 조직구성원은 자신을 사회집단의 구성원으로 간주하며 이를 통해 자아개념을 구축하게 된다. 사회의 근본적인 문제를 발굴하고 이를 해결하기 위해 노력하는 기업의 모습을 통해 조직구성원은 기업시민활동의 진정성, 정당성을 느낄 수 있을 것이다. 기업시민활동의 정당성을 지각한 조직구성원은 자아개념 구축의 일환으로 자발적으로 바람직한 행동을 하고자 노력할 것이며 본인의 업무를 중요시하고 높이 평가함으로써 자존감을 고양하고 일의 의미와 보람을 느낄 것이다. 반면에 기업시민활동의 정당성 부재는 참여하는 구성원으로 하여금 사회적 가치창출이 미미한 활동에 자신의 재량적 자원을 소모한다는 인식을 심어줄 것이므로 업무과중인식을 더욱 경험하게 될 것이다.

마지막으로 Musick & Wilson(2003)은 자원봉사의 기능적 관점에 입각하여 자원봉사동기를 이기적 동기와 이타적 동기로 구분하였다. 이기적 동기는 새로운 지식과 기술의 창출, 자부심 제고, 개인의 커리어 개발, 사회관계 유지 등 봉사자에게 미칠 수 있는 잠재적인 이익에 초점을 두지만, 이타적 동기는 외적인 보상을 바라지 않고 자발적으로 타인을 돕는 것을 강조한다(Clary et al., 1998). 이타적 동기가 높은 조직구성원은 타인에게 도움을 주는 것을 중요하다고 여기며, 도움이 필요한 사람들에게 관심을 주고 연민의 감정을 느끼는 것이 그들의 삶에서 중요하고 자연스러운 일로 인식하여, 이러한 활동에 대한 만족도가 높다(Choi, Moon, & Joo, 2020; Dwyer, Bono, Snyder, Nov, & Berson,

2013). 따라서 이타적 동기가 낮은 구성원은 기업시민활동참여를 업무과중으로 인식하는 반면에, 이타적 동기가 높은 참여자는 자신이 마땅히 수행하여야 할 역할로 인식하고 기업시민활동을 통해서 타인의 삶에 긍정적 변화를 가져다줄 수 있다는 믿음과 신념을 확대함으로써 일의 의미와 보람을 더욱 느낄 것이다. 이상의 이론적 논의와 실증적 결과를 종합하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 7: 기업시민활동참여와 업무과중인식의 정(+)의 관계는 내재성(가설 7.1), 강점활용(가설 7.2), 정당성(가설 7.3), 이타성(가설 7.4)이 낮을수록 강화될 것이다.

가설 8: 기업시민활동참여와 일의 의미와 보람의 정(+)의 관계는 내재성(가설 8.1), 강점활용(가설 8.2), 정당성(가설 8.3), 이타성(가설 8.4)이 높을수록 강화될 것이다.

2.4 조절된 매개효과

가설 1로부터 가설 8까지 도출을 위한 이상의 이론적 논의는 구성원의 기업시민활동참여가 그들의 조직시민행동에 영향을 미치는 과정을 이중경로를 통한 매개효과와 상황요인들의 조절효과를 각각 독립적으로 고찰함으로써 이루어졌다. 그러나 기업시민활동참여와 조직시민행동 간의 관계에서 업무과중인식과 일의 의미와 보람의 '매개효과'와 기업시민활동참여와 업무과중인식 및 일의 의미와 보람의 관계에서 상황요인의 '조절효과'를 함께 고려함으로써 연구주제를 더욱 통합된 관점으로 살펴보고 시사점을 도출할 수 있다. 즉, 업무과중인식과 일의 의미와 보람의 이중경로를 통해서 기업시민활동참여가 조직시민행동에 미치는 간접효과 혹은 매개된 효과는 기업시민활동의 내재성 등을 포함하는 상황요인들에 의해서 달라질 수 있는 조절된 다중병렬매개모형(moderated multiple parallel mediation)을 상정할 수 있다.

구체적으로, 이중경로 가운데 업무과중인식을 먼저 고려하면, 구성원의 기업시민활동참여와 조직시민행동 간의 관계는 내재성, 강점활용, 정당성, 이타성이 낮을수록 기업시민활동참여에 따른 업무과중인식이 더욱 강화되어, 기업시민활동참여가 업무과중인식을 통하여 조직시민행동에 미치는 부정적 간접효과가 더욱 두드러질 것으로 예상된다. 반대로 내재성, 강점활용, 정당성, 이타성이 높은 경우에는 기업시민활동참여에 따른 업무과중인식이 약화되어서, 기업시민활동참여가 업무과중인식을 통하여 조직시민행동에 미치는 부정적 간접효과는 완화될 것이다.

이중경로를 구성하는 일의 의미와 보람의 경우에는, 구성원의 기업시민활동참여와 조직시민행동 간의 관계는 내재성, 강점활용, 정당성, 이타성이 높을수록 기업시민활동참여에 따른 일의 의미와 보람의 경험이 더욱 두드러져서, 기업시민활동참여가 일의 의미와 보람을 통하여 조직시민행동에 미치는 긍정적 간접효과는 더욱 커질 것으로 예상된다. 반대로 위의 상황요인이 낮은 경우에는 기업시민활동참여에 따른 일의 의미와 보람의 경험이 약화되어, 기업시민활동참여가 일의 의미와 보람을 통해서 구성원의 조직시민행동에 미치는 긍정적 간접효과는 위의 상황요인이 높을 때 비하여 상대적으로 더 작을 것이다. 따라서 다음과 같은 조절된 매개효과에 대한 가설을 제안한다.

가설 9: 내재성(가설 9.1), 강점활용(가설 9.2), 정당성(가설 9.3), 이타성(가설 9.4)이 낮을수록 기업시민활동참여가 업무과중인식을 통해 조직시민행동에 미치는 부(-)의 간접효과는 강화될 것이다.

가설 10: 내재성(가설 10.1), 강점활용(가설 10.2), 정당성(가설 10.3), 이타성(가설 10.4)이 높을수록 기업시민활동참여가 일의 의미와 보람을 통해 조직시민행동에 미치는 정(+)의 간접효과는 강화될 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

3.1 연구대상 및 자료수집 절차

본 실증적 연구를 위하여 기업 수준의 기업시민활동을 수년간 지속해온 국내 P 강판 회사의 조직구성원을 대상으로 종단적 온라인 설문조사를 실시하였다. P사는 임직원 420여 명의 국내 시장점유율 기준 3대 도금 및 컬러 강판 제조업체 가운데 하나이다. 설문조사 시점 이전 3년여 동안 P사는 사회문제의 해결, 사업 파트너와의 동반성장 생태계 조성, 그리고 조직구성원들을 대상으로 하는 다양한 형태와 수준의 기업시민활동을 사내 전담부서를 통해 전사적 차원에서 시행하였다. 또한 설문 대상에는 제조, 판매영업, 지원 부서 등 다양한 직무군에 속한 조직구성원을 포함함으로써, 독립변수(기업시민활동참여)와 조절변수(내재성, 강점활용, 정당성, 이타성 등)에 대한 설문 응답 값에 충분한 분산을 확보함과 동시에 응답의 편중을 줄이고 균형된 표본추출 가능성을 높이고자 하였다. 설문조사는 10일 간격을 두고 두 차례에 걸쳐서 실시함으로써 공통응답자편의(common rater bias)를 줄이고 분석 결과의 인과적 추론을 강화하고자 하였다. 구체적으로 1차 설문에서는 독립변수인 기업시민활동참여 정도와 조절변수를 측정하였고, 2차 설문에서는 매개변수인 업무과중인식과 일의 의미와 보람, 그리고 종속변수인 조직시민행동을 측정하였다.

설문조사의 과정과 결과는 구체적으로 다음과 같다. 연구자는 온라인 설문 플랫폼을 활용하여 연구자만이 데이터 접근과 관리 권한을 갖는 외부 온라인 설문지를 작성하였다. P사 기업시민활동 전담부서의 협조를 얻어 설문조사의 학문적 사용 목적, 개인 응답 값의 익명성 및 비밀성 보장, 설문조사절차 등을 기술한 안내 및 협조 공문에 외부 온라인 설문 링크를 포함한 이메일을 사내 이메일 시스템을 통해서 설문 대상자들에게 배포하였다. 코로나 팬데믹 상황을 고려하여 지난 3년간 기업시민활동에 직접적으로 참여하는 것이 구조적으로 제한된 조직구성원(최근 2년 내 신입사원과 비정규직 등)을 제외한 총 305명을 설문 대상으로 삼았으며, 두 차례에 걸친 설문 응답 값의 매칭을 위하여 응답자의 이메일 주소를 활용하였다. 설문 대상 305명 가운데 1차 설문에는 총 267명(응답률 87.5%), 2차 설문에는 총 240명(응답률 78.7%)이 응답하였다. 1, 2차 설문 모두에 참여한 응답자의 설문지 가운데에서 결측값이 많거나 불성실하게 작성된 설문지를 제외한 총 200명으로부터의 설문 응답 값을 최종 분석에서 활용하였다. 분석에 사용된 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 평균 연령은 43.53세(표준편차=9.71)이며, 남성이 94%, 교육수준은 고졸 59명(29.5%)과 대졸 123명(61.5%)으로 전체 응답자의 91%를 차지했다. 설문 응답자의 34%는 관리직이며, 평균 근속연

수는 15.92년(표준편차=10.49)이다.

3.2 측정도구

3.2.1 기업시민활동참여

조직구성원의 기업시민활동참여의 정도는, P사가 지난 3년간 기업 수준에서 수행한 총 12개의 대표적인 기업시민활동을 설문지에 나열한 후, 설문 응답자가 준거대상인 전체 임직원의 참여 정도와 비교한 자신의 상대적 참여의 정도를 보고하도록 하였다. 전체 임직원의 평균 참여 정도를 중앙값인 5점으로 제시하고 응답자의 상대적 참여 정도를 1점에서 10점 가운데에서 선택하도록 하였다. 구체적으로, 직군별, 직위별 참여한 기업시민활동의 유형과 기간 등이 다를 수밖에 없으므로, 표준화된 측정값을 얻기 위하여 준거대상(전체 임직원)과 그들의 평균적인 참여의 정도(10점 중 5점)를 제시하였다. 이를 통해서 응답자가 얼마나 준거대상에 비하여 더(>5점), 덜(<5점), 똑같이(=5점) 참여했는지를 응답하도록 하였다.

구체적인 설문 문항은 "P사 전체 임직원의 평균적인 기업시민활동참여 정도를 5점이라고 할 때, 귀하의 시민활동 참여 정도는 1점에서 10점 가운데에서 어느 정도입니까?"이며, 응답자 참여 정도의 평균은 6.83점(표준편차=1.99, 최소=1, 최대=10)이었다. 준거대상 대비 자신의 상대적 참여 정도에 대한 인식의 민감성을 높이기 위하여, 위의 설문 문항을 제시하기 전에 자신이 속한 부서의 다른 부서원들 대비 자신의 참여 정도를 보고하도록 하였으며, 타 부서원과 비교해 응답자의 참여 정도의 평균은 6.86점(표준편차=1.96)이었다. 대응표본 t-검증 결과 준거 대상의 다름에 따른 참여 정도 응답 값에 유의한 차이는 없었다.

3.2.2 매개변수

업무과중인식은 Schaubroeck, Cotton, & Jennings(1989)의 연구에서 사용한 3개의 문항을 활용하였다. 기업시민활동참여 전후를 비교하여 업무량의 과중인식의 정도를 '매우 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'까지의 7점 척도로 측정하였다. 설문 문항의 예는 "기업시민활동에 참여하게 된 후, 내게 기대되는 업무량은 지나치게 많다고 느낀다", "기업시민활동에 참여하게 된 후, 주어진 업무를 모두 수행하기 위한 충분한 시간이 없다" 등이다(α=.95).

일의 의미와 보람은 Kim, Nurunnabi, Kim, & Jung(2018)의 연구에서 사용한 일의 의미로움(meaningfulness of work)에 대한 5개의 문항을 활용하여, 기업시민활동참여 전후의 비교에 따른 일의 의미와 보람의 인식 정도를 '매우 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'까지의 7점 척도로 측정하였다. 설문 문항의 예는 "내가 하는 업무는 의미 있는 것이다", "재정적으로 안정된 상황이라면, 현재 하는 일들은 급여 없이도 계속할 만큼 내게 의미 있다" 등이다(α=.98).

3.2.3 조절변수

내재성을 측정하기 위하여 노부호(2000)의 사회공헌활동 유형을 구분하는 기준 가운데 기업의 핵심역량과의 관련성과 Aguinis & Glavas (2013)의 내재된 기업의 사회적 책임(embedded CSR)에 대한 개념적 정의에 따라서 본 연구를 위한 측정도구를 개발하였다. 즉, 내재성의 개념적 정의인 '기업의 전략과 일상업무 및 본연적 활동과의 통합을 통한 핵심역량 활용의 정도'를 반영하여 3문항을 개발하여 '매우 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'까지의 7점 척도로 측정하였고 다음과 같다. "내가 참여한 기업시민활동은

일상업무 및 회사의 고유 핵심역량과 직접적 관련이 전혀 없다"(역문항), "나는 평소 업무와 연계된 기업시민 실천활동에 참여할 수 있으며, 이를 통해서 회사의 재무적 성과를 높이는 데 기여하고 있다", "회사의 핵심 제품과 기술을 통한 고유의 기업시민 실천활동과 나의 업무는 관련성이 높다"이다(α=.84).

강점활용은 van Woerkom & Meyers(2015)의 연구에서 사용한 강점기반 심리적 분위기의 측정도구에서 강점 활용과 인정에 대한 총 7문항을 활용하였다. 해당 연구의 강점기반 심리적 분위기는 자신의 강점을 확인, 개발, 활용하고 인정받을 수 있는 조직 내의 기회에 대한 구성원의 개인적 지각으로 정의된다. 본 연구는 기업시민활동을 통해서 자신의 강점을 활용하는 정도에 초점을 맞추고 있으므로 강점의 확인 및 개발 측면의 측정도구는 제외하였다. 설문 문항의 예는 "내가 잘 할 수 있는 활동에 대해서 인정받았다", "내가 잘하는 것을 할 수 있는 기회가 있었다" 등이며, '매우 동의하지 않는다'에서 '매우 동의한다'까지의 7점 척도로 측정하였다(α=.95).

기업 수준 기업시민활동의 정당성에 대한 구성원의 지각은 이수정 · 윤정구(2012)의 연구에서 '기업의 사회적 책임활동의 적절성에 대한 개인 수준의 믿음'을 측정하기 위하여 사용한 총 5문항을 활용하여 측정하였다. 설문 문항의 예는 "나는 우리 회사의 사회적 책임활동이 정당하다고 생각한다", "나는 우리 회사의 사회적 책임활동이 충분히 의미가 있다고 생각한다" 등이며, '매우 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'까지의 7점 척도로 측정하였다(α=.91).

기업시민활동참여동기의 이타성은 Clary et al.(1998)가 개발한 자원봉사 동기 측정도구 가운데에서 이타적, 인도주의적 가치표현 동기 차원을 측정하는 4문항을 활용하여, '매우 동의하지 않는다'로부터 '매우 동의한다'까지의 7점 척도로 측정하였다. 설문 문항의 예는 "나는 나보다 불행한 이들에게 관심 두고 염려를 한다", "나는 다른 사람들을 돕는 것이 중요하다고 여긴다" 등이다(α=.91).

3.2.4 결과변수

조직시민행동은 Williams & Anderson(1991)이 개발한 동료지향적 조직시민행동(7문항)과 조직지향적 조직시민행동(5문항) 측정 문항을 사용하였다. 조직지향적 조직시민행동 문항 중 '결근, 지각, 조퇴'에 대한 문항은 근무태도와 관련되고 인사고과에 직접 반영되는 국내 기업 상황을 고려하여 분석에서 제외하였다. 설문 문항의 예는 "나는 동료가 일이 많거나 어려움이 있을 때 기꺼이 도와주었다"(동료지향), "나는 회사의 비품이나 재산을 소중하게 여겼다"(조직지향) 등이며, '매우 그렇지 않다'로부터 '매우 그렇다'까지의 7점 척도로 측정하였다. 조직시민행동을 두 가지 하위 차원인 동료지향과 조직지향으로 구분하여 기업시민활동참여의 효과를 조사하는 것은 본 연구의 목적과 관련이 없으며, 조직시민행동은 상위개념 요인이므로 동료지향과 조직지향 요인 측정값을 각각 구한 후 이를 합산하여 사용하였다. 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통한 고차원 요인분석(higher-order factor analysis)의 결과 (χ^2(df) = 124.48(53), CFI = .95, SRMR = .06, RMSEA = .08)에 따라 합산 값의 사용은 적절한 것으로 판단된다(α = .91).

3.2.5 통제변수

본 연구에서는 독립변수의 효과 이외에 종속변수에 영향을 줄 수 있는 응답자의 나이, 성별,

교육수준, 근속연수, 관리직 여부와 같은 인구통계학적 변수를 통제변수로 분석에 포함했다. 뿐만이 아니라 자기보고식 설문응답에서 사회적으로 바람직한 응답의 효과를 추정하고 최종분석에서 통제하였다. 이를 위하여 Manning, Bearden, & Tian(2009)이 개발한 9개의 문항 중 역문항을 제외한 총 3문항을 '전혀 그렇지 않다'로부터 '매우 그렇다'까지의 7점 척도로 측정하고 활용하였다. 설문 문항은 "회사의 어떤 관리자도 직무에 불만족을 느끼지 않는다", "회사의 모든 종업원은 뛰어난 성과를 보인다", "회사의 종업원들은 항상 믿을 수 있다"이다(α=.85).

Ⅳ. 분석 결과

4.1 확인적 요인분석

가설검증에 앞서 측정도구의 타당성을 확인하기 위하여 확인적 요인분석을 시행하였다. 단일 문항의 기업시민활동참여를 제외한 총 7개 연구변수(업무과중인식, 일의 의미와 보람, 내재성, 강점활용, 정당성, 이타성, 조직시민행동)의 측정 항목들로 구성된 7-요인 모형을 이론모형으로 설정하고, 이것을 다양한 대안모형들과 모형 적합도 및 카이제곱 차이검증($\triangle\chi^2(\triangle df)$)을 통하여 비교하였으며, 그 결과는 <표 1>에 구체적으로 제시되어 있다. 7-요인 모형의 모든 요인적재량은 .60을 상회(최소=.67, 최대=.97)하고 통계적으로 유의하며, 이론적으로 고려가능한 모든 대안모형들보다 적합도 지수가 우수($\chi^2(df)=695.53(356)$, CFI=.94, SRMR=.04, RMSEA=.07)하고, 이는 카이제곱 차이검증을 통해서 확인되었다. 종단적 설문조사에도 불구하고 설문지를 활용한 자기보고식 자료수집은 공통방법편의에 취약할 수 있는데, 대안모형 대비 8-요인 모형의 우수한 적합도를 고려할 때, 이러한 가능성이 변수의 측정치와 분석 결과를 왜곡할 정도의 수준은 아닌 것으로 판단된다.

<표 1> 확인적 요인분석 결과

모형	χ^2 (df)	CFI	SRMR	RMSEA	$\triangle\chi^2(\triangle df)$
7-요인 모형	695.53(356)	.94	.04	.07	
6-요인 모형(업무과중인식+일의 의미와 보람)	1290.77(362)	.85	.10	.11	595.24(6)**
6-요인 모형(업무과중인식+조직시민행동)	842.03(362)	.92	.12	.08	146.50(6)**
6-요인 모형(일의 의미와 보람+조직시민행동)	785.24(362)	.93	.07	.08	89.71(6)**
6-요인 모형(내재성+강점활용)	816.81(362)	.92	.06	.08	121.28(6)**
5-요인 모형(업무과중인식+일의 의미와 보람 +조직시민행동)	1379.38(367)	.83	.11	.12	683.85(11)**
4-요인 모형(내재성+강점활용+정당성+이타성)	1609.49(371)	.79	.09	.13	913.96(15)**
3-요인 모형(업무과중인식+일의 의미와 보람), (내재성+강점활용+정당성+이타성)	2203.14(374)	.70	.13	.16	1507.61(18)**
2-요인 모형(내재성+강점활용+정당성+이타성), (업무과중인식+일의 의미와 보람+조직시민행동)	2282.44(376)	.68	.14	.16	1586.91(20)**

N = 200. 7-요인 모형은 이론모형으로써 업무과중인식, 일의 의미와 보람, 내재성, 강점활용, 정당성, 이타성, 조직시민행동의 총 7개의 요인으로 구성. 2-요인 모형을 제외한 그 밖의 모형들은 괄호 내 변수의 측정 항목들을 단일요인으로 묶고 나머지 변수의 항목들로 구성. 카이스퀘어 차이검증($\triangle\chi^2(\triangle df)$)은 이론모형인 7-요인 모형과의 차이를 검증. $^{**}p < .01$.

<표 2> 변수의 기술통계와 변수들 간의 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 나이	43.53	9.71													
2. 성별	.94	.24	.27**												
3. 교육수준	1.80	.59	-.28**	-.12											
4. 근속연수	15.92	10.49	.76**	.22**	-.39**										
5. 관리직	.34	.48	.47**	.18*	-.09	.49**									
6. 사회적 바람직성	4.69	1.16	.19**	.14	-.13	.17	.22**								
7. 기업시민활동참여	6.83	1.99	-.08	.09	.08	-.04	-.02	.29**							
8. 업무과중인식	2.67	1.31	-.09	-.03	.07	-.08	-.08	-.19**	.05						
9. 일의 의미와 보람	4.73	1.71	.14	.09	.01	.18*	.30**	.49**	.56**	-.10					
10. 내재성	5.20	1.01	.17**	.16*	-.10	.25**	.39**	.43**	.31**	-.24**	.55**				
11. 강점활용	5.18	.97	.09	.05	-.03	.17*	.20**	.54**	.50**	-.27**	.60**	.66**			
12. 정당성	5.65	.87	.06	.09	-.02	.12	.24**	.31**	.25**	-.23**	.35**	.47**	.49**		
13. 이타성	5.75	.89	.23**	.13	-.07	.26**	.29**	.43**	.34**	-.27**	.58**	.57**	.60**	.55**	
14. 조직시민행동	5.26	.61	.11	.15*	.11	.15*	.26**	.31**	.32**	-.20**	.45**	.42**	.43**	.40**	.51**

$N = 200$. 나이(년), 성별(0 = 여자, 1 = 남자), 교육수준(1 = 고등학교졸업, 2 = 대학졸업, 3 = 석사, 4 = 박사), 관리직(0 = 비관리직, 1 = 관리직). $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$.

4.2 가설검증

본 연구의 매개효과, 조절효과, 그리고 조절된 매개효과 가설은 Hayes(2018)가 개발한 PROCESS(버전 3.4.1) 프로그램을 활용하여 위계적 회귀분석과 부트스트래핑(bootstrapping, N = 10,000)을 통한 95% 신뢰구간분석을 통해서 검증하였다. 매개효과는 PROCESS 모델 4번을 통한 다중병렬매개모형분석(multiple parallel mediation analysis)을 실시하여 검증하였고, 조절효과 및 조절된 매개효과는 PROCESS 모델 7번을 통해서 추정된 상호작용변수와 조절된 매개지수의 유의성으로 검증하였다. 매개효과에 대한 분석결과는 <표 3>에 나와 있으며, 조절효과 및 조절된 매개효과에 대한 분석결과는 <표 4>와 <표 5>에서 보고한다.

<표 2>는 연구변수의 평균 및 표준편차와 변수 간의 상관관계를 보여준다. 응답자의 사회적 바람직성은 나이(r = .19, p < .01)와 관리직(r = .22, p < .01)과 유의한 정(+)의 관계를 보이며, 모든 종속변수와 유의한 관계를 나타내었다. 특히, 업무과중인식(r = -.19, p < .01)과는 유의한 부(-)의 관계를 갖고, 일의 의미와 보람(r = .49, p < .01)과는 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 이러한 결과는 가설검증을 위한 분석에서 사회적 바람직성을 통제할 필요성을 방증하고 있다. 매개변수인 업무과중인식은 결과변수인 조직시민행동(r = -.20, p < .01)과 유의한 부(-)의 관계를 보이고, 일의 의미와 보람은 조직시민행동(r = .45, p < .01)과 유의한 정(+)의 관계를 나타내었다.

<표 3> 매개모형 회귀분석 결과

독립변수	업무과중인식	일의 의미 보람	조직시민행동	
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
상수	3.31(.80)**	-.37(.77)	3.78(.33)**	4.06(.33)**
통제변수				
나이	-.00(.02)	-.00(.01)	-.01(.01)	-.01(.01)
성별	.00(.41)	-.35(.39)	.19(.17)	.22(.16)
교육수준	.06(.17)	.12(.17)	.17(.07)*	.17(.07)*
근속연수	-.00(.01)	.01(.01)	.01(.01)	.01(.01)
관리직	-.05(.23)	.81(.22)**	.25(.10)**	.17(.10)
사회적바람직성	-.23(.09)**	.44(.08)**	.11(.04)**	.05(.04)
독립변수				
기업시민활동참여	.07(.05)	.41(.05)**	.07(.02)**	.04(.02)
매개변수				
업무과중인식				-.07(.03)*
일의 의미와 보람				.09(.03)**
R^2	.05	.48**	.23**	.30**
총효과(직접효과+간접효과)			.07(.02)**	
직접효과				.04(.02)
간접효과				.03(.01) [.01, .06]
업무과중인식 간접효과				-.01(.00) [-.02, .00]
일의 의미와 보람 간접효과				.04(.01) [.01, .06]

N = 200. 표의 수치는 비표준화 회귀계수이며 괄호 안은 표준오차. 간접효과분석은 Bootstrapping N = 10000, 95% 신뢰구간 검증. *p < .05, **p < .01.

4.2.1 매개효과 검증

가설 1에서는 기업시민활동참여와 업무과중인식의 정(+)의 관계를 예측하였는데, <표 3>의 모형 1에 나와 있듯이 유의한 관계가 없으므로(b = .07, *ns*) 가설 1은 지지되지 않았다. 반면에 기업시민활동참여와 일의 의미와 보람의 정(+)의 관계를 예측한 가설 2는 모형 2에 보이듯이 유의한 관계(b = .41, p < .01)가 있으므로 지지되었다. <표 3>의 모형 4에 나타나듯이, 업무과중인식과 일의 의미와 보람이 동시에 회귀식에 포함될 때, 업무과중인식과 조직시민행동의 관계는 부(-)의 유의한 관계(b = -.07, p < .05)를 보인 반면에, 일의 의미와 보람과 조직시민행동은 정(+)의 유의한 관계(b = .09, p < .01)를 보였다. 따라서 가설 3과 가설 5 모두 지지되었다. 위의 회귀계수를 종합하면 각각의 매개변수를 통한 간접효과를 추정할 수 있는데, <표 3> 하단에 나와 있듯이, 기업시민활동참여가 업무과중인식을 통해서 조직시민행동에 미치는 간접효과는 부(-)의 방향성을 띄지만 유의하지 않으므로(간접효과 = -.01 [-.02, .00]), 가설 4는 지지되지 않았다. 이러한 결과는 기업시민활동참여와 업무과중인식의 유의하지 않은 관계에 기인한 것으로 판단된다. 반면에, 기업시민활동참여가 일의 의미와 보람을 통해서 조직시민행동에 미치는 간접효과는 긍정적으로 유의하였고(간접효과 = .04 [.01, .06]), 이에 가설 6은 지지되었다. 기업시민활동참여가 업무과중인식 및 일의 의미와 보람을 통해서 조직시민행동에 미치는 총 간접효과는 .03 [.01, .06]으로 유의한 반면, 이 두 가지를 통해서 동시에 매개될 때, 기업시민활동참여가 조직시민행동에 미치는 직접효과(b = .04, *ns*)는 유의하지 않았다.

4.2.2 조절효과 검증

기업시민활동참여와 업무과중인식 및 일의 의미와 보람 간의 관계가 내재성, 강점활용, 정당성, 이타성에 의해서 조절되는 효과를 검증하기 위하여 상호작용항에 포함되는 모든 변수를 평균값을 중심으로 표준화(mean-centering)한 후 상호작용변수를 산출하여 조절효과분석에 사용하였다(Aiken & West, 1991). 가설 7은 기업시민활동참여와 업무과중인식 간의 정(+)의 관계가 내재성(가설 7.1), 강점활용(가설 7.2), 정당성(가설 7.3), 이타성(가설 7.4)에 의해서 부정적으로 조절됨을 예측하였는데, <표 4>의 모형 1, 2, 3, 4에서 모든 상호작용항의 회귀계수는 부(-)적으로 유의하며, 회귀식에 투입되었을 때 모형의 설명력($\triangle R^2$)은 유의미하게 증가하였다. 구체적으로 모형 1에서 내재성의 조절효과(b = -.16, $\triangle R^2$ = .06, p < .01), 모형 2에서 강점활용의 조절효과(b = -.21, $\triangle R^2$ = .09, p < .01), 모형 3에서 정당성의 조절효과(b = -.17, $\triangle R^2$ = .07, p < .01), 모형 4에서 이타성의 조절효과(b = -.25, $\triangle R^2$ = .12, p < .01) 등 모두 유의한 결과가 나왔으므로, 가설 7은 모두 지지가 되었다. <그림 2>의 왼쪽 측면에 나와 있는 것처럼, 위의 조절변수들이 높을 때(평균+표준편차) 비해서 낮을 때(평균값-표준편차), 기업시민활동과 업무과중인식 간의 정(+)의 관계는 강화되었다.

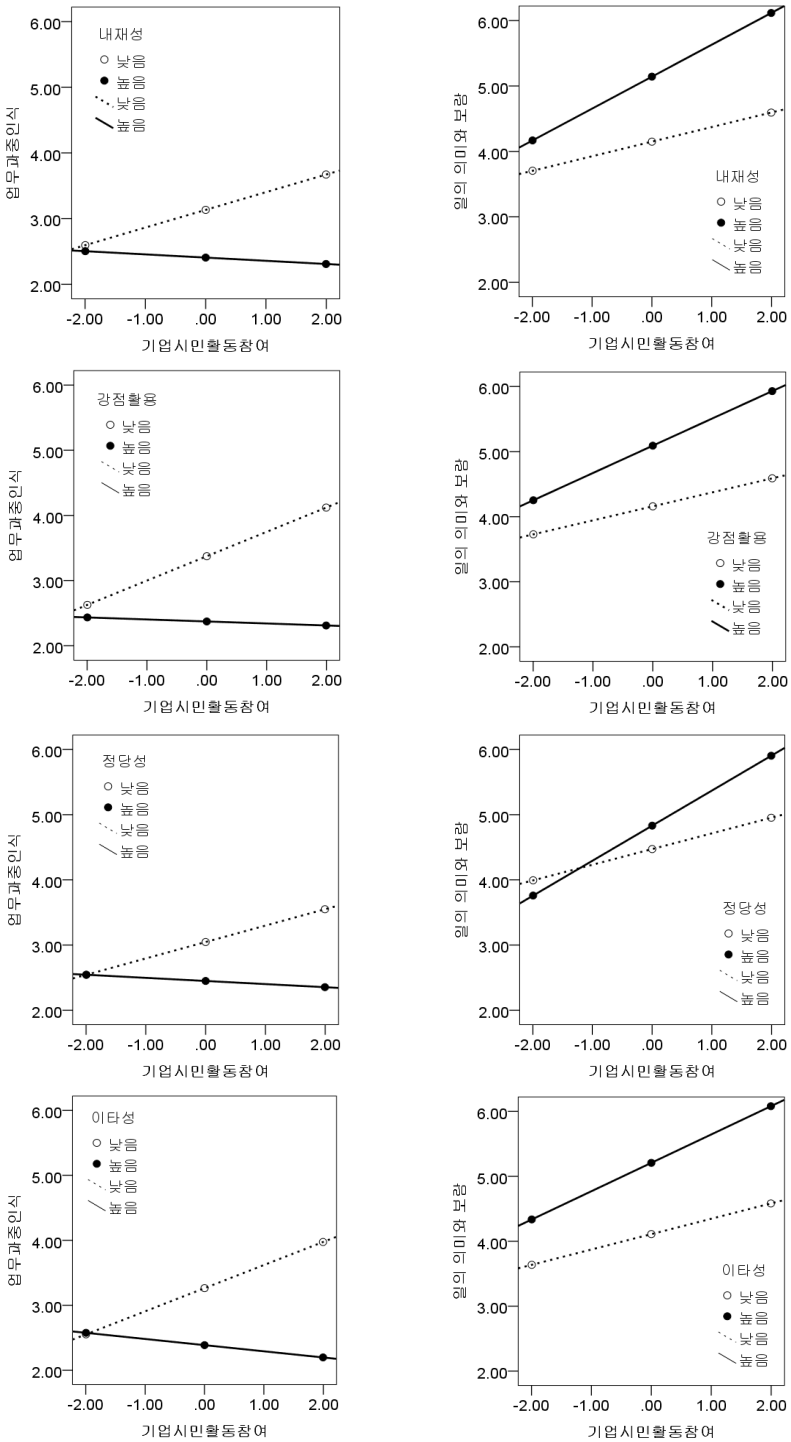
가설 8은 기업시민활동참여와 일의 의미와 보람의 정(+)의 관계가 내재성(가설 8.1), 강점활용(가설 8.2), 정당성(가설 8.3), 이타성(가설 8.4)에 의해서 강화됨을 예측하였는데, <표 4>의 모형 5, 6, 7, 8에 있는 모든 상호작용항의 회귀계수는 정(+)적으로 유의하며, 상호작용항의 첨가는 회귀모형의 설명력을 유의미하게 증

<표 4> 조절된 매개모형 회귀분석 결과

독립변수	업무과중인식				일의 의미와 보람				조직시민행동
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8	모형 9
상수	3.64(.75)**	3.35(.73)**	3.74(.74)**	3.47(.73)**	2.77(.71)**	2.94(.74)**	2.39(.73)**	3.19(.72)**	4.06(.33)**
통제변수									
나이	-.01(.01)	-.01(.01)	-.01(.01)	-.01(.01)	.00(.01)	.00(.01)	.00(.01)	-.00(.01)	-.01(.01)
성별	-.03(.39)	-.12(.37)	.07(.38)	.13(.37)	-.35(.37)	-.23(.38)	-.40(.38)	-.41(.36)	.22(.16)
교육수준	.02(.16)	.01(.16)	.03(.16)	-.06(.16)	.16(.16)	.13(.16)	.16(.16)	.16(.16)	.17(.07)*
근속연수	-.00(.01)	.01(.01)	-.00(.01)	.00(.01)	.01(.01)	.00(.01)	.01(.01)	.01(.01)	.01(.01)
관리직	.19(.23)	-.03(.21)	.11(.22)	.07(.21)	.48(.22)*	.76(.21)**	.71(.22)**	.65(.21)**	.17(.10)
사회적바람직성	-.12(.09)	.02(.09)	-.13(.08)	-.09(.08)	.31(.08)**	.25(.09)**	.38(.08)**	.29(.08)**	.05(.04)
독립변수									
기업시민활동참여	.11(.05)*	.17(.05)**	.10(.05)*	.13(.05)**	.36(.05)**	.32(.05)**	.39(.05)**	.34(.05)**	.04(.02)
매개변수									
업무과중인식									-.07(.03)*
일의 의미와 보람									.09(.03)**
조절변수									
내재성	-.36(.11)**				.49(.10)**				
강점활용		-.51(.12)**				.48(.12)**			
정당성			-.35(.11)**				.21(.11)		
이타성				-.49(.11)**				.62(.11)**	
상호작용변수									
기업시민활동참여×내재성	-.16(.04)**				.13(.04)**				
기업시민활동참여×강점활용		-.21(.05)**				.10(.05)*			
기업시민활동참여×정당성			-.17(.04)**				.17(.04)**		
기업시민활동참여×이타성				-.25(.05)**				.11(.05)*	
R^2	.15**	.21**	.16**	.24**	.56**	.54**	.53**	.56**	.30**
상호작용변수 추가 ΔR^2	.06**	.09**	.07**	.12**	.02**	.01*	.04**	.01*	

$N = 200$. 표의 수치는 비표준화 회귀계수이며 괄호 안은 표준오차. $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$.

<그림 2> 내재성, 강점활용, 정당성, 이타성의 조절효과



가시켰다. 구체적으로 모형 5에서 내재성의 조절효과(b = .13, $\triangle R^2$ = .02, p < .01), 모형 6에서 강점활용의 조절효과(b = .10, $\triangle R^2$ = .01, p < .05), 모형 7에서 정당성의 조절효과(b = .17, $\triangle R^2$ = .04, p < .01), 모형 8에서 이타성의 조절효과(b = .11, $\triangle R^2$ = .01, p < .05) 등 모두 유의한 결과가 나왔다. <그림 2>의 오른쪽 측면에 있는 조절효과 그래프에 따르면, 내재성, 강점활용, 정당성, 이타성이 높을 때, 기업시민활동참여와 일의 의미와 보람 간의 정(+)의 관계는 강화되었다. 이러한 결과에 따라서 가설 8은 모두 지지가 되었다.

4.2.3 조절된 매개효과 검증

매개효과(가설 1-6)와 조절효과(가설 7-8)의 통합을 통해서 조절된 매개효과(가설 9-10)가 도출되었다. 구체적으로 가설 9에서는 본 연구의 조절변수 모두가 낮은 수준일 때, 기업시민활동참여가 업무과중인식을 통해서 조직시민행동에 미치는 부(-)의 간접효과는 강화될 것을 예측하였다. 반면에 가설 10에서는 조절변수가 모두 높을 때, 기업시민활동참여가 일의 의미와 보람을 통해서 조직시민행동에 미치는 정(+)의 간접효과는 강화될 것을 예측하였다. 조절변수의 높고 낮음에 따라, 독립변수가 매개변수 각각을 통해서 결과변수에 미치는 간접효과의 방향성과 정도의 차이를 조사하기 위해서 Preacher, Rucker, & Hayes(2007)가 제안한 검증방법을 활용하였다. 부트스트래핑 표집을 10,000번 시행하여 매개효과를 추정하고 편의조정된 95% 신뢰구간(CI: confidence interval)을 산출하여, 조절변수의 높고(평균+표준편차) 낮음(평균-표준편차)에 따른 매개효과의 차이를 검증하였다. 조절변수의 높고 낮음을 구분하는 기준에 따라서 차이검증 결과가 달라지므로 조절된 매개지수의 통계적 유의성을 살펴보았다.

<표 5> 조절된 간접효과

결과변수	매개변수	조절변수		간접효과	Boot 95% CI	차이검증	조절된 매개지수
조직시민행동	업무과중인식	내재성	높음	.004(.005)	[-.004, .015]	.024(.012)	.012(.001)
			낮음	-.020(.010)	[-.042, -.002]	[.003, .050]	[.002, .025]
		강점활용	높음	.002(.005)	[-.006, .014]	.030(.015)	.016(.008)
			낮음	-.028(.014)	[-.058, -.003]	[.004, .064]	[.002, .032]
		정당성	높음	.004(.005)	[-.004, .015]	.022(.011)	.013(.007)
			낮음	-.019(.009)	[-.038, -.002]	[.003, .047]	[.002, .028]
		이타성	높음	.007(.006)	[-.001, .021]	.034(.015)	.019(.009)
			낮음	-.027(.012)	[-.052, .004]	[.005, .065]	[.003, .038]
	일의 의미와 보람	내재성	높음	.044(.016)	[.014, .078]	.024(.012)	012(.006)
			낮음	.020(.009)	[.005, .041]	[.004, .052]	[.002, .025]
		강점활용	높음	.038(.014)	[.012, .068]	.019(.011)	.010(.006)
			낮음	.020(.009)	[.004, .040]	[.001, .043]	[.001, .023]
		정당성	높음	.049(.018)	[.014, .085]	.027(.013)	.016(.008)
			낮음	.022(.010)	[.004, .045]	[.006, .057]	[.004, .033]
		이타성	높음	.040(.015)	[.011, .069]	.018(.010)	.010(.006)
			낮음	.022(.010)	[.005, .044]	[.003, .041]	[.001, .023]

Bootstrapping N = 10000. 차이검증은 각 조절변수의 높고(평균+1표준편차) 낮음(평균-1표준편차)에 따른 간접효과의 차이를 검증. 괄호 안의 수치는 Boot 표준오차임.

<표 5>에 나와 있는 것처럼, 기업시민활동참여가 업무과중인식을 통해서 조직시민행동에 미치는 간접효과 혹은 매개된 효과는 내재성이 낮을 때(매개효과 = -.020, 표준오차 = .010, 95% CI[-.042, -.002]) 신뢰구간이 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 유의하지만, 내재성이 높을 때(매개효과 = .004, 표준오차 = .005, 95% CI[-.004, .015]) 유의하지 않았으며, 둘 간의 매개효과의 차이(.024, 표준오차 = .012, 95% CI[.003, .050])가 유의하였다. 내재성에 의해서 조절된 업무과중인식을 통한 기업시민활동참여가 조직시민행동에 미치는 간접효과(조절된 매개지수 = .012, 표준오차 = .001, 95% CI[.002, .025])는 통계적으로 유의하였다. 이와 반대로, 기업시민활동참여가 일의 의미와 보람을 통해서 조직시민행동에 미치는 매개효과는 내재성이 높은 경우(매개효과 = .044, 표준오차 = .016, 95% CI[.014, .078])에, 낮을 때(매개효과 = .020, 표준오차 = .009, 95% CI[.005, .041])에 비해서 강화되었으며, 둘 간의 매개효과의 차이(.024, 표준오차 = .012, 95% CI[.004, .052])는 유의하였다. 내재성에 의해서 조절된 일의 의미와 보람을 통한 기업시민활동참여가 조직시민행동에 미치는 간접효과(조절된 매개지수 = .012, 표준오차 = .006, 95% CI[.002, .025])는 통계적으로 유의성이 확인되었다.

이상과 동일한 형태의 결과는, <표 5>에 보이듯이, 다른 모든 조절변수의 높고 낮음에 따라서 업무과중인식과 일의 의미와 보람을 통해서 기업시민활동참여가 조직시민행동에 미치는 간접효과에서도 똑같이 나타났음으로, 표를 통한 결과의 보고로 구체적 설명을 대신한다. 요컨대, 기업시민활동참여가 업무과중인식을 통해 조직시민행동에 미치는 부(-)의 간접효과는 내재성(가설 9.1), 강점활용(가설 9.2), 정당성(가설 9.3), 이타성(가설 9.4)이 낮을 때 강화되었으며, 가설 9는 지지가 되었다. 반면에 기업시민활동참여가 일의 의미와 보람을 통해 조직시민행동에 미치는 정(+)의 간접효과는 내재성(가설 10.1), 강점활용(가설 10.2), 정당성(가설 10.3), 이타성(가설 10.4)이 높을 때, 더욱 강했기 때문에 가설 10 또한 지지가 되었다.

Ⅴ. 토의

5.1 연구의 의의와 시사점

본 연구는 외부 이해관계자를 대상으로 하는 기업시민활동에 대한 내부 구성원의 참여가 이들의 조직 내 시민활동인 조직시민행동을 이끄는 이중경로와 이것에 영향을 미치는 상황적 요인을 탐색하였다. 구체적으로 과정 측면에서 기업시민활동참여에 대한 이중적 태도에 의한 매개과정과 이러한 양면성의 존재를 규명하였다. 상황적 측면에서 이중적 태도 중 업무과중인식의 매개효과를 줄이고 일의 의미와 보람을 통한 간접효과를 강화하여, 구성원의 조직시민행동을 높일 수 있는 요인들로써 기업시민활동과 핵심역량과의 정합성(내재성), 기업시민활동참여를 통한 구성원 강점활용의 기회, 시민활동의 정당성 인식, 이타적 동기에 의한 참여 등을 조사하였고 이들의 조절효과를 규명하였다.

본 연구는 다음과 같은 이론적 시사점을 제공한다. 첫째, 기존 연구들은 기업에서 실행하는 사회공헌활동의 관찰자로서 구성원이 인지한 CSR을 살펴보았지만(최병권 등, 2017), 본 연구는 기업시민활동에 실제로 참여하는 주체로서 구성원이 갖는 이중적 태도를 규명하였다.

개인 수준의 기존 CSR 연구들은 외부 이해관계자들을 대상으로 하는 CSR 활동에 대한 내부 구성원들의 인식과 반응이 조직동일시, 조직몰입, 조직기반 자존감, 심리적 웰빙 제고 등과 같이 구성원에게 미치는 긍정적인 영향에 초점을 맞추었다. 반면에 기업구성원은 조직 내 성과 창출을 위한 주체일 뿐만 아니라 사회공헌활동을 기획・실행하고 이에 참여하는 주체라는 점을 간과함으로써 참여 주체가 경험할 수 있는 심리적, 육체적 부담 가능성을 다루지 못하였다. 본 연구는 기업이 주도하는 시민활동에 대한 참여 정도가 증가할수록 시민활동이 더 나은 사회구현에 도움이 되고 긍정적인 의미와 가치를 내포할 수 있으므로 일의 의미와 보람을 느끼기도 하지만, 동시에 자발적 재량에 의한 참여가 아닌 기본 업무 외 추가적 활동의 부과로 인식될 수도 있다는 것을 확인하였다. 이를 통해 Bolino & Turnley(2005)가 주장한 자원고갈 관점을 확인하였으며, Lam et al.(2016)이 제시한 자원충실 관점에서 긍정적인 반응과 부정적인 반응이 상호 독립적으로 동시에 존재한다는 주장을 실증적으로 검증하였다.

둘째, 본 연구는 기업이 주도하는 시민활동에 참여한 구성원들의 이중적 태도를 규명하였을 뿐만 아니라, 이러한 이중적 태도의 상쇄효과로 인하여 구성원의 기업시민활동참여가 그들의 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지 않을 수 있다는 것을 확인하였다. 이러한 상쇄효과에 대한 결과는 기업시민활동참여를 통해서 구성원이 경험하는 업무과중인식과 일의 의미와 보람이 동시에 형성될 수 있음을 시사한다. 따라서 일의 의미와 보람을 통한 긍정적 경로와 업무과중인식을 통한 부정적인 경로, 즉, 이중경로를 확인함으로써 기업시민활동참여가 내부 구성원들에게 긍정적 영향을 끼칠 수 있도록 다양한 상황요인의 탐색 필요성을 제시한다.

셋째, 본 연구는 기업시민활동참여와 일의 의미와 보람의 긍정적 관계에서 내재성, 강점활용, 정당성, 이타성 등의 네 가지 상황요인들의 긍정적 조절효과를 확인하였다. 즉 구성원이 직접 참여하는 기업시민활동이 기업 본연의 업무 및 핵심역량과의 연관성이 높을 때, 기업시민활동참여를 통하여 자신의 강점을 활용할 수 있는 기회가 생길 때, 기업시민활동이 정당하다고 여겨질 때, 타인의 삶을 이롭게 한다는 동기를 지니고 참여할 수 있을 때, 기업시민활동참여를 통하여 조직 구성원들이 더욱 일의 의미와 보람을 느낀다는 것을 입증하였다. 또한, 본 연구가 이상의 네 가지 조절변수가 기업시민활동참여를 통해 형성된 긍정적인 영향을 강화할 뿐만 아니라, 지속적인 기업시민활동참여를 통해 경험할 수 있는 구성원의 부정적인 반응을 줄인다는 것을 규명하였다는 점에서도 의미가 있다. 기업시민활동참여를 통해 종업원이 경험하는 이중적 반응은 구성원이 기업이 주도하는 시민활동의 의미, 동기, 배경, 제도적 지원 등 상황적 요인에 대해 어떻게 인식하는지에 따라 변화될 수 있다. 선행연구는 네 가지 조절변수가 기업이 실행하는 CSR 활동의 관찰자로서 구성원의 CSR 인식, 직무태도 등 성과에 미치는 긍정적인 부분을 극대화하는 역할에만 초점을 맞추었지만, 어떻게 부정적인 영향을 최소화하는지에 관한 연구는 미흡하였다. 본 연구는 이와 같은 한계점을 극복하였으며 기업시민활동에 참여하는 구성원이 경험하는 긍정적인 반응을 높이고 부정적인 반응을 줄이는 상황요인을 탐구함으로써 조직 내 성과 창출에 유의미한 방향성을 제시했다는 점에서 의미가 있다.

넷째, 실증연구를 통해 이중경로의 완전매개효과를 확인하였다. 두 개의 매개변수를 포함한 매개모형을 활용하여 기업시민활동과 조직 내 성과 사이의 관계는 업무과중인식과 일의 의미와 보람에 의해서 동시에 매개될 때 유의하지 않다는 것을 발견하였다. 이는 기존의 일반적 매개모형으로 하나의 연구모형에서 서로 다른 방향(+/-)을 갖는 간접효과가 존재하는 현상을 해석하기 어려운 한계점을 극복하였으며 보다 정확한 해석방법을 제시했다는 점에서 의의가 있다. 또한, 완전매개효과를 통해 긍정적 반응(+)과 부정적 반응(-)이 동시에 존재하고 긍정적 반응의 절대적 강도와 부정적 반응의 절대적 강도가 유사할 때 상쇄효과가 발생할 수 있음을 시사한다. 기업시민활동에 참여하는 구성원이 경험하는 이중적 태도를 종합적으로 고려해야 할 필요성이 있으며, 긍정적인 반응의 상대적 강도를 극대화할 때 상쇄효과를 통해 부정적인 반응을 줄일 수 있다는 점을 조절된 다중병렬매개모형을 통해서 규명하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업시민활동에 참여함으로써 구성원이 경험할 수 있는 부정적 태도인 업무과중인식을 최소화하는 방안을 제시하였다. 우선 기업의 강점과 업의 전문성을 활용할 수 있는 기업시민활동을 기획함으로써 기업시민활동이 일상 업무에서 구현될 수 있도록 해야 한다. 이를 통해 구성원의 업무에 대한 당위성과 자부심을 제고할 수 있으며 일의 의미와 보람을 더욱 느낄 수 있을 것이다. 자신의 강점을 활용하여 기업시민활동에 참여하는 구성원은 타인을 돕는 과정에서 자신의 능력을 확인하고 인정받음으로써 자부심을 느끼며 직무열의가 높을 것이다. 둘째, 기업은 기업시민활동을 기획함에 있어 시혜적 측면에서 벗어나 장기적인 차원에서 체계적이고 근본적인 변화를 추구해야 하며 사회가 직면한 문제에 대한 해결책을 모색하고자 하는 의지를 나타내야 한다. 기업시민활동의 정당성과 진정성을 인지한 조직구성원만이 본인의 기여를 통해 사회적 가치를 창출하고자 할 것이며 기업시민활동을 중요시하고 부가적인 업무가 아닌 당연히 해야 하는 활동으로 인식할 것이다.

5.2 연구한계 및 향후 연구를 위한 제언

앞에서 제시한 이론적 실무적 기여에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 내포하고 있다. 첫째, 본 연구의 결과는 기업시민활동을 전개하고 있는 국내 대기업의 계열사 중 한 회사에서 획득한 자료로부터 도출된 것이기에 연구결과의 일반화가 제한적일 수 있다. 물론 해당 기업은 지난 수년간 전담부서를 통해서 다양한 유형과 수준의 시민적 활동을 전개하였고, 응답자는 다양한 직무군을 포함함으로써 독립변수와 조절변수에서 충분한 분산을 확보하고 균형된 표본을 추출하여 유의미한 결과가 도출되었다. 하지만 특정 한 회사를 대상으로 한 실증연구의 결과를 일반화하기에는 여전히 한계가 있을 수밖에 없다. 향후 연구에서는 해당 그룹의 여러 계열사를 포함하여 산업 및 지역사회의 고유한 특성을 반영한 비교 분석 등을 수행함으로써, 연구결과의 일반화 가능성을 높일 수 있을 것이다. 이와 관련하여, 국내 기업들 가운데에서 기업시민의식을 경영이념으로 삼고 사회시민으로서 역할과 책임을 다하고 능동적으로 시민적 권리를 실천하여 사회적 이슈에 관여하는 기업은 제한적이다. 이에 기존의 CSR 문헌에 기반한 이론적 논의에 따라 가설을 개발하여 이것을 기업시민활동에 대한 실증연구에 적용하였다.

기업시민의식과 전통적 CSR의 차별성에 대한 보다 정교화된 이론의 개발과 이에 바탕한 실증 연구가 더욱 진행되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구의 결과는 자기보고식 설문에 기반하였기에 공통응답자편의의 가능성을 완전히 배제할 수 없다. 자기보고식 연구의 한계를 극복하기 위하여 본 연구는 독립변수와 종속변수(매개변수 및 결과변수)의 측정 시기에 차이를 두어 응답자의 일관성 오류를 줄이고자 하였고, 자기보고 응답에서의 상향평가편의를 배제하기 위하여 사회적으로 바람직한 응답 성향을 측정하여 분석에서 그 효과를 통제하였다. 더불어 외부 온라인 설문 플랫폼을 활용하여 응답내용 비밀성을 보장하고자 했다. 이에 따라, 확인적 요인분석의 결과는 이론적 모형의 우수성을 보여주었다. 하지만 기업시민활동에 대한 참여의 수준은 자기보고보다는 실제 참여한 기업시민활동의 종류, 참여 정도 및 기간 등에 대한 객관적 자료를 활용함으로써 보다 실체적 행동에 기반한 결과를 도출할 수 있을 것이다. 조직시민행동과 같은 맥락성과뿐만 아니라 과업성과 등에 대한 상사의 평가 등도 고려하여 기업시민활동참여가 조직의 효과성에 미치는 영향을 보다 포괄적으로 연구할 수 있을 것이다.

셋째, 독립변수 및 조절변수와 매개변수 및 결과변수 간의 측정 시기에 간격을 두었지만, 매개변수와 결과변수 간의 인과관계를 단정할 수 없다. 예를 들면, 조직시민행동에 더욱 적극적인 구성원일수록 업무과중인식을 덜 느끼고 일의 의미와 보람을 더 경험하는 사람일 수 있기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 해당 관계에 대한 실험연구나 보다 장기간의 종단적 연구를 통해서 그 인과관계를 유추하는 것이 바람직할 것이다.

연구의 방법론적 한계에 따른 향후 연구과제뿐만 아니라, 이론적 확장성과 실무적 활용도를 높이기 위하여 다음과 같은 연구도 필요할 것이다. 우선 본 연구에 포함된 기업시민활동은 지역사회와 도움이 필요한 특정 사회집단 등과 같은 외부 이해관계자들을 대상으로 하는 활동이고 이러한 활동 참여에 대한 내부 구성원들의 태도와 행동을 살펴보았다. 기업의 시민적 활동은 내부 이해관계자들의 문제를 해결하고 이익을 도모하는 것을 포함하는바, 이들을 대상으로 하는 시민활동 참여도 이중적 경로가 적용될지는 향후 연구에서 다룰 가치가 있으며, 내외부 이해관계자들을 대상으로 하는 시민활동의 결과에 대한 차이와 이것을 유발하는 다양한 상황요인의 탐색도 새로운 연구의 주제일 수 있다. 예를 들면, 구성원의 수동적인 참여가 아닌 능동적인 참여 및 우호적인 태도를 극대화하기 위해 상급자의 솔선수범과 격려가 필요하며 회사 차원의 꾸준한 제도적 지원과 자발적인 참여유도 등을 고려해볼 수 있다.

나아가 기업시민의식에 기반한 활동은 장기적 관점에서 선순환의 생태계를 구축하는 것이다. 따라서 그 효과를 살펴보기 위해서는 보다 긴 호흡의 종단적 연구를 수행하여 다양한 외생변수의 영향력도 고려할 수 있을 것이다. 끝으로 본 연구에서 응답자의 나이는 업무과중인식과 일의 의미와 보람과 상관관계가 유의하지 않으므로 기업시민활동을 바라보는 세대 간의 차이는 없는 것으로 유추된다. 하지만 개별 구성원의 문화적 가치에 따라서 기업시민활동에 대한 참여요구를 수용하는데 차이가 있을 수 있다. 예를 들면, 권력거리가 높고 유교적 가치관을 가진 구성원일수록 상사와 조직의 요구를 더 잘 받아들임에 따라서 기업시민활동참여에 적극적으

로 동참할 수 있을 것이다.

마지막으로 기업 수준의 자발적 사회공헌활동으로써의 기업시민의식의 발현은 이를 수행하는 주체인 내부 구성원들의 추가적 업무와 희생을 배태할 수도 있는바, 본 연구에서 규명한 다양한 상황요인을 기획과 실행단계에서 고려하여 구성원의 자발적 참여와 지지, 그리고 그들의 기업 내 조직시민행동을 촉진함으로써, 궁극적으로 내외부 모든 이해관계자가 더불어 함께 성장하는 사회를 만들어 나가야 할 것이다.

참고문헌

노부호. 2000. 기업윤리: 사회적 책임과 역할. 『철학과 현실』 (철학문화연구소), 46: 51-68.

박세호 · 나인강. 2013. 기업시민행동이 인적자원성과와 기업성과에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』 20(4): 1-18.

이수정 · 윤정구. 2012. 기업의 사회적 책임 활동에 대한 정당성 인식이 종업원의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: CEO의 비전적 리더십의 조절효과를 중심으로. 『지식경영연구』 (한국지식경영학회), 13(4): 31-54.

최병권 · 문형구 · 주영란. 2017. CSR 인식의 국내 연구동향과 향후 연구방향: 종업원의 CSR 인식' 연구를 중심으로. 『경영학연구』 (한국경영학회), 46(5): 1247-1302.

Aguinis, H., & Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4): 932-968.

Aguinis, H., & Glavas, A. 2013. Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4): 314-332.

Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Avery, D. R., Tonidandel, S., Volpone, S. D., & Raghuram, A. 2010. Overworked in America? How work hours, immigrant status, and interpersonal justice affect perceived work overload. *Journal of Managerial Psychology*, 25(2): 133-147.

Bach, D., & Allen, D. 2010. What every CEO needs to know about nonmarket strategy. *MIT Sloan Management Review*, 51(3): 41-48.

Bergeron, D. M. 2007. The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4): 1078-1095.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. 2005. The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4): 740-748.

Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. 2015. "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1): 56-74.

Bowen, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper & Brothers.

Carden, L. L., & Boyd, R. O. 2011. Integrating corporate social responsibility with a risk management methodology: A strategic approach. *Southern Journal of Business & Ethics*, 3: 161-170.

Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.

Carroll, A. B. 1998. The four faces of corporate

citizenship. *Business and Society Review*, 100(1): 1-7.

Choi, B. K., Moon, H. K., & Joo, Y. R. 2020. Who is attracted to socially responsible organizations? Roles of job applicants' volunteer experience and motives. *Baltic Journal of Management*, 15(5): 817-836.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. 1998, Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6): 1516-1530.

Coetzee, M., & De Villiers, M. 2010. Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1): 27-57.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. 2010. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3): 579-599.

Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O., & Berson, Y. 2013. Sources of volunteer motivation: Transformational leadership and personal motives influence volunteer outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2): 181-205.

Foote, J., Gaffney, N., & Evans, J. R. 2010. Corporate social responsibility: Implications for performance excellence. *Total Quality Management*, 21(8): 799-812.

Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. 2012. The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1): 199-220.

Glavas, A. 2016. Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. Frontiers in Psychology, 7: 144.

Grant, A. M. 2012. Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2): 458-476.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.

Hayes, A. F. 2018. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.

Hu, B., Liu, J., & Qu, H. 2019. The employee-focused outcomes of CSR participation: The mediating role of psychological needs satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41: 129-137.

Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.

Kim, B., Nurunnabi, M., Kim, T., & Jung, S. 2018. The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support. *Sustainability*, 10(7): 2208.

Ko, S. H., Moon, T. W., & Hur, W. M. 2018. Bridging service employees' perceptions of CSR and organizational citizenship behavior: The moderated mediation effects of personal traits. *Current Psychology*, 37(4): 816-831.

Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. 2016. Going the extra mile and feeling

energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(3): 379-391.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer publishing company.

Li, W. D., Schaubroeck, J. M., Xie, J. L., & Keller, A. C. 2018. Is being a leader a mixed blessing? A dual pathway model linking leadership role occupancy to well being. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8): 971-989.

Lilius, J. M. 2012. Recovery at work: Understanding the restorative side of "depleting" client interactions. *Academy of Management Review*, 37(4): 569-588.

Luthans, F. 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 695-706.

Ma, J. Y., Kerulis, A. M., Wang, Y., & Sachdev, A. R. 2020. Are work flow interruptions a hindrance stressor? The moderating effect of time-management skill. *International Journal of Stress Management*, 27(3): 252.

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. 2007. Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58: 593-614.

Manning, K. C., Bearden, W. O., & Tian, K. 2009. Development and validation of the agents' socially desirable responding (ASDR) scale. *Marketing Letters*, 20(1): 31-44.

Musick, M. A., & Wilson, J. 2003. Volunteering and depression: The role of psychological and social resources in different age groups. *Social Science & Medicine*, 56(2): 259-269.

Ng, T. W., Yam, K. C., & Aguinis, H. 2019. Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72(1): 107-137.

Noblet, A. J., McWilliams, J., Teo, S. T., & Rodwell, J. J. 2006. Work characteristics and employee outcomes in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10): 1804-1818.

Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The "good soldier" syndrome*. Lexington, MA: Lexington.

Organ, D. W., & Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4): 775-802.

Pooja, A. A., De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. 2016. Job stressors and organizational citizenship behavior: The roles of organizational commitment and social interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 27(3): 373-405.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. 2007. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1):185-227.

Raub, S., & Blunschi, S. 2014. The power of meaningful work: How awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1): 10-18.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. 2010. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30: 91-127.

Rupp, D. E., Williams, C. A., & Aguilera, R. V. 2010. Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization and the catalyzing effect

of new governance: An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Managing the psychology of morality*: 87-106. New York, NY: Routledge.

Salamon, S. D., & Deutsch, Y. 2006. OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2): 185-199.

Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. 1989. Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1): 35-58.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 293-315.

Seligman, M. E. 2002. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 3-9. New York, NY: Oxford University Press.

Sonnentag, S., & Kruel, U. (2006), Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2): 197-217.

Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Quinn, R. W. 2012. Human energy in organizations: Implications for POS from six interdisciplinary streams. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*: 155-167. New York: Oxford University Press.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. 2012. Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3): 322-337.

Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.

Trivellas, P., Rafailidis, A., Polychroniou, P., & Dekoulou, P. 2019. Corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences on job performance: The influence of corporate ethical values. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(2): 265-282.

Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. 1979. Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2): 187-204.

Van Dyne, L., & Ellis, J. B. 2004. Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations, In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*: 181-205. Oxford, UK: Oxford University Press.

van Woerkom, M., & Meyers, M. C. 2015. My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resources Management*, 54(1): 81-103.

Vigoda-Gadot, E. 2006. Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36: 77-93.

Waddock, S. 2004. Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1): 5-42.

Wang, X. H. F., Yang, J., Cao, R., & Lee,

B. Y. 2019. Corporate social responsibility and collective OCB: A social identification perspective. *Frontiers in Psychology*, 10: 2720.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. 1998. The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5): 540-555.

Williams, L., & 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.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. 2003. Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25: 93-135.

Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D. 2016. Are customers willing to pay for corporate social responsibility? A study of individual-specific mediators. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(7-8): 912-926.

A Moderated Double-Edged Pathway Model Linking Participation in Corporate Citizenship Activities to Organizational Citizenship Behavior: Moderated Multiple Parallel Mediation Analysis

Hui Min Che*
Jae Uk Chun**
Hyoung Koo Moon***

An increasing number of companies proactively exercise their citizenship rights. Placing an emphasis on the positive relationship between perceived corporate citizenship activities (CCA) and positive employee outcomes, prior research has overlooked negative attitudes held by the employees who are required to participate in such CCA activities. Building on depletion-based and enrichment-based perspectives, this study examined the dual-pathway (work overload and meaningfulness of work) through which employee participation in CCA relates to their organizational citizenship behavior (OCB). By investigating various contextual factors that moderate the relationship between participation in CCA and positive and negative employee attitudes, this study also proposes ways to reduce perceived work overload while increasing OCB through meaningfulness of work. A longitudinal online survey was conducted among employees of a company that had engaged in various CCA. Using 200 sets of responses obtained at two different points in time, we found that employee participation in CCA had a positive indirect relationship with their OCB through meaningfulness of work, while participation in CCA did not produced a significant indirect effect on OCB through perceived work overload. Secondly, when CCA (a) relates to the core competencies of the companies, (b) provides opportunities for utilizing employee strengths, (c) helps employees recognize the legitimacy of CCA, and (d) is driven by other-oriented participant motives, the positive indirect effects of participation in CCA on OCB through meaningfulness of work were strengthened. In contrast, when these contextual factors were low, the negative indirect effect of participation in CCA on OCB through work overload was significant.

Keywords: corporate citizenship, work overload, meaningfulness of work, organizational citizenship behavior

* Ph.D. Student, Korea University Business School, Korea University, First author
** Professor, Korea University Business School, Korea University, Corresponding author
*** Professor Emeritus, Korea University Business School, Korea University, Co-author

차혜민(Hui Min Che)
한양대학교에서 전략경영 전공으로 석사학위를 취득하였으며, 현재 고려대학교 국제경영 전공 박사과정에 재학 중이다. 주요 연구 관심 분야는 ESG / sustainability, 글로벌 전략과 전략적 제휴 등이다.

전재욱(Jae Uk Chun)
뉴욕주립대학교에서 조직행동 및 리더십 연구로 박사학위를 취득하고, 현재 고려대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. 리더십 및 조직행동의 다양한 분야 가운데 양면성과 모순성을 배태한 현상에 관한 연구에 관심을 두고 있다. 그동안『인사조직연구』, *Academy of Management Review, Leadership Quarterly, Personnel Psychology* 등 국내외 학술지에 다수의 논문을 게재하였다.

문형구(Hyoung Koo Moon)
서울대학교에서 영문학 학사 연세대학교에서 경영학 석사 그리고 University of Minnesota에서 경영학 박사학위를 취득하고 현재 고려대학교 경영대학 명예교수로 있다. 조직행동론의 다양한 분야에 관심을 가지고 연구해 왔으며, 기업의 사회적 책임과 사회공헌 그리고 비영리조직에 관한 연구도 여러 국내외 학술지에 발표하고 있다.