

# 기업의 CSR 활동이 조직신뢰와 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구

정두식<sup>1</sup>, 양항진<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>창원대학교 신산업융합경영학과 교수, <sup>2</sup>경상국립대학교 국제통상학과 강사

## An Empirical Study on the Effects of CSR Activities on Organization Trust and Job Satisfaction in Enterprises

Doo-Sig Jung<sup>1</sup>, Hang-Jin Yang<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Professor, Dept. of Advanced industry Fusion, Changwon National University

<sup>2</sup>Lecturer, Dept. of International Trade, Gyeongsang National University

요약 본 연구는 방산제조업체인 H사의 현장 사원 289명을 대상으로 설문조사를 하고 기업의 CSR 활동이 조직신뢰와 직무만족에 어떤 영향을 미치며, 조직신뢰의 매개효과를 확인하고자 실증 분석하였다. 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 기업의 CSR 활동은 현장 사원들의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 기업의 CSR 활동은 현장 사원들에게 매우 중요한 동기부여가 되는 것으로 분석되었다. 즉, 자신이 근무하고 있는 조직이 적극적으로 사회적 책임을 이행하고 있다고 인식한 직원들은 조직신뢰에 대한 지각수준도 높다고 볼 수 있다. 셋째, 직원들의 조직신뢰가 높아질수록 직무만족도 증대하는 것으로 나타났다. 넷째, 기업의 CSR 활동과 직무만족 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 있는지에 대한 검증을 한 결과, 완전 매개효과와 부분매개효과가 혼재하는 것으로 밝혀졌다. 이 연구 결과는 방산제조기업이 계속 기업으로 성장에 필요한 효율적인 조직관리 방안 마련에 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

주제어 : CSR 활동, 직무만족, 매개효과, 조직신뢰, 조직성과

Abstract The purpose of this study was to empirically examine the effects of CSR activities on a defense manufacturing employees' organizational trust and job satisfaction and the mediating effect of organizational trust. To conduct such examination using, 289 valid samples collected from field employees of H-company (defense manufacturer) in Chang Won. The empirical analysis results are summarized as follows. First, corporate CSR activities were found to affect job satisfaction of field employees. Second, corporate CSR activities were analyzed to be a very important motivator for field employees. In other words, it can be interpreted that employees who perceive that their organization is actively fulfilling social responsibilities have a high level of perception of organizational trust. Third, it was found that the higher the organizational trust of the employees, the higher the job satisfaction. Fourth, as a result of verifying whether there is a mediating effect of organizational trust in the relationship between corporate CSR activity and job satisfaction, it was found that the full mediating effect and the partial mediating effect were mixed.

Key Words : CSR (corporate social responsibility), Job Satisfaction, Mediating Effect, Organizational Trust, Organization Performance

\*This research is financially supported by Changwon National University in 2021~2022.

\*Corresponding Author : Hang-Jin Yang (tooto21@hanmail.net)

Received September 16, 2021

Revised October 1, 2021

Accepted October 20, 2021

Published October 28, 2021

## 1. 서론

경영환경의 큰 변화 속에서 기업이 존속하면서 성장하기 위해서는 기업이 속한 사회의 발전이 매우 중요하다고 할 수 있다. 최근 기업들의 사회 발전 기여활동은 이윤 획득과 배치되는 개념이 아니라는 인식이 폭넓게 자리 잡기 시작하면서 국내의 기업들은 경제적 성장과 함께 사회적 가치 창출에도 많은 관심을 기울이게 되었고, 기업의 경영활동과 사회적 가치를 연계하는 전략 수립에 많은 관심을 두고 있다. 통상적으로 '사회적 가치'란 경제, 사회, 환경 및 문화 등 다양한 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치를 말한다. 이러한 사회적 가치의 확장은 4차 산업혁명이라는 새로운 변화와 맞물리면서 우리 사회가 가지고 있는 다양한 문제의 해결책을 기업의 사회적 책임에서 찾고자 하는 움직임이 활발해지고 있다. 국내 기업들 중 SK그룹은 최근 지속적으로 '사회적 가치'를 강조하고 있으며 포스코도 새로운 기업 경영 지표로 '기업시민'이라는 가치를 부여하고 있다. SK그룹은 2009년부터 사회적 가치를 강조해 왔는데, 2017년에 SK그룹 전체 계열사의 정관에서 기업의 존재 목적으로 '기업은 충분한 이윤을 지속적으로 창출해야 한다'는 내용을 개정하여 '사회적 가치 창출 통해 사회와 더불어 성장한다'라는 문구를 새롭게 삽입하였다. 포스코는 2018년에 그간 경영철학으로 사용하던 '체철보국'을 대신하여 그룹의 새 경영철학으로 '기업시민'을 선포하고 기업시민보고서를 작성하여 공개하고 있다. 이는 지역사회와 함께 성장하는 기업이 되겠다는 의미로 회사를 둘러싼 사회 및 이해관계자들과 함께하는 경제·사회적 가치를 창출해 하겠다는 것이다[1].

학계에서도 기업의 CSR 활동에 대한 실증적 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 서대교(2010)는 기업의 경제적 책임 및 소비자 보호 활동이 조직신뢰에 정(+의 영향을 미치며, 기업의 사회적 책임활동과 조직효과성 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 확인하였다[2]. 최병권·문형구·주영란(2017)은 CSR 활동에 대한 인식과 관련해 국내 총 40편의 선행연구를 중심으로 분석을 진행하였으며, 그 결과 CSR 인식에 대한 원리 규명을 위한 미시적 연구, CSR 인식에 대한 탐색적 연구 및 CSR 인식에 우리나라의 특성을 반영할 필요성이 있다고 주장한 바 있다[3].

본 연구는 방산제조업체에서 근무하고 있는 현장 직원을 대상으로 설문조사와 실증분석을 진행하였다. 방산제조기업을 연구대상으로 삼은 이유는 군을 대상으로 고도

의 전문성을 요구하는 제품을 만드는 조직의 특성상 일반 제조기업과는 달리 경직된 조직분위기가 예상되기 때문에 일반 제조기업의 실증분석 결과와 비교해보는 것도 상당한 의미가 있을 것으로 판단하였다. 이러한 연구를 통하여 방산제조기업이 계속기업으로써 지속 성장에 필요한 효율적인 조직 관리에 실질적인 도움이 될 것으로 기대한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 기업의 CSR 활동

기업의 CSR 활동은 기업 이미지 제고는 물론이고 시장가치와 기업 경쟁력 강화와 같은 다양한 성과창출에도 긍정적인 영향을 미친다. 또한, 기업에 대한 소비자의 신념, 태도 및 일체감과 같은 인지적 측면과 행동적 측면의 구매의도 및 충성도 등에도 긍정적으로 작용하는 것으로 알려져 있다[4, 5].

최근에는 기업 조직 내에 있는 내부고객으로써 직원의 인식측면에서 CSR 활동의 효과를 분석하는 연구들이 다수 이루어지고 있다[6, 7]. 이 연구들은 기존 연구의 주 대상이었던 기업 외부의 고객 및 이해관계자뿐만 아니라, 조직 내부의 직원을 대상으로 CSR 인식에 대한 선행요인과 성과변수를 활용하여 실증 분석한 연구들이다. CSR 활동에 대한 직원의 지각과 업무 성과간의 관계에서 CSR에 대한 직원의 지각은 조직 동일시(organizational identification)와 직무 만족에 대해 순차적 매개 효과를 미쳐 긍정적인 업무성과를 가져오는 것으로 확인된 바 있다[8]. 즉, CSR에 대한 인식은 CSR 태도에 긍정적 영향을 미치며 CSR 태도는 기업명성에 정(+의 영향을 끼치고, 기업명성은 직무만족과 조직일체감에, 직무만족도 또한 조직일체감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다[9].

이와 같은 연구의 흐름은 2015년을 기점으로 좀 더 다양한 방법으로 전개되고 있다. 이종원(2015)은 기업경영 CSR과 자선적 CSR을 통합하여 구성한 사회적 책임 활동은 관계발전 요인인 지각된 공급위험, 기업이미지, 기업평판 및 사회적 연결감 등 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보았다. 특히 이 연구는 기존 소비자 중심의 CSR 연구에서 벗어나, 주 연구대상으로 구매업체 담당자를 분석하였다는 점에서 연구의 범위를 확대하였다는 점에서 의의가 있다[10].

윤각·류지영(2007)은 내부 마케팅 효과 측면에서 CSR이 기업 임직원들의 직무만족, 조직일체감 및 조직 시민행동 등에 미치는 영향을 실증 분석하였다. 연구 결과로 CSR 인식은 CSR 태도에, CSR 태도는 기업명성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되어 내부 마케팅 효과에 긍정적이라는 것을 이론적으로 규명하였다[11]. 김민석·조영복(2019)은 인공지능 및 블록체인 등 4차 산업 혁명 시대는 기업의 사회공헌 활동에 대한 성과측정이 용이해지고 플랫폼을 이용한 사회공헌 활동이 보다 많아 질 것으로 전망하기도 하였다[12].

## 2.2 조직신뢰

옥스퍼드 사전에서 신뢰란 인간이나 사물의 질 및 특성 또는 진술의 진실에 관한 확신 혹은 의존이라는 의미로 포괄적인 정의를 하고 있다[13]. Mishra(1996)는 조직 내 그 대상에 따라 신뢰 여부에서 차이가 나타날 수 있으며, 신뢰의 대상이 조직, 상사, 동료, 최고 관리자 등으로 다양하다는 측면에서 신뢰의 다계층성을 주장하였다[14]. 통상 조직신뢰(organizational trust)라는 개념은 연구자들마다 다르게 보고 경향이 있으며, 이에 대한 연구도 다양하게 진행 되고 있다. 조직신뢰는 조직몰입의 중요한 예측인자이며, 조직신뢰는 상호 협동과 이타적 행동을 증가시킴으로 좋은 조직일수록 조직신뢰가 높다[15, 16]. 또한 내부 직원의 조직신뢰를 증진시키기 위해서는 조직의 정책이나 행동이 직원들에게 명확하게 전달되어야 하고, 조직 구성원의 의사결정 권한 확대, 공감 형성 및 윤리적 가치 추구 등에 대해 조직의 다각적인 노력이 필요하다는 의견도 있다[17].

나아가 조직신뢰는 조직에 대한 일관성, 개방성 및 공정성과 관련한 믿음이며 조직과 직원 간의 고용관계의 신뢰로써, 조직이 자신에게 유익하고 피해를 주지 않는 활동을 할 것이라는 전반적인 평가와 확신이라고 규정하고 있다[18, 19], 그리고 조직신뢰는 직원이 조직의 행동 혹은 정책에 대해 자신이 위협할 수 있을지라도 이를 감수할 수 있다는 의지로 볼 수 있다[20]. 따라서 조직에 대한 높은 신뢰는 공동체 의식과 조직과의 일체감을 형성하여 내부 직원의 자발적 헌신과 조직시민행동 및 이직률 감소에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[17]. 따라서 조직신뢰는 중장기적으로 조직을 안정적으로 운영할 수 있게 할 뿐만 아니라, 개별 직원들에게도 삶의 질과 만족도를 높이는데 기여하는 것으로 인식되고 있다[19].

## 2.3 직무만족

직무만족에 대한 연구로 Hoppock(1935)은 직무만족에 대해 사원들이 자신의 직무와 관련한 다양한 상황에 대해 조화를 고려하여 인지하는 전반적인 만족감의 정도라고 정의하였다. 그의 주장에 따르면, 직무만족의 구성요소로 피로감, 변함없는 일상, 지도 방식 및 작업조건 등을 제시하였다[21]. 한편 Herzberg(1966)는 동기-위생요인 이론(motivation-hygiene theory)에 근거하여 구성원의 동기유발로 직무 만족을 가져오는 직무의 내적 측면에서의 동기요인과 직무 불만족을 가져오는 직무의 환경적 특성과 연관된 위생요인 등을 개념화하여 제시하였다[22].

Cook and Wall(1980)과 Blake and Mouton(1984)의 연구에서 조직과 동료들에 대한 신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으며[23, 24], Podsakoff et al.(1990)과 Pillai and Williams(1999)의 연구 결과도 조직 구성원의 조직신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다[25, 26]. 조영대(2011)의 호텔종사자를 대상으로 한 연구에서 조직신뢰가 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 보았고[27], 신승훈(2012)은 전국 규모 6개 커피 브랜드 종사원을 대상으로 브랜드 동일시가 직무만족과 고객 지향성에 미치는 영향관계를 실증 분석하였다[28]. 이와 같이 직무만족과 관련된 선행 연구들은 직무만족이 내부 구성원의 조직 친화적 행동을 증가시키고 이는 조직성과와 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 평가하였다(Tan & Tan, 2000; Brewer & Selden, 2000)[18, 29].

## 3. 연구설계

### 3.1 가설설정

#### 3.1.1 CSR 활동과 직무만족과의 관계

기업의 CSR은 기업의 자발적 활동으로 오래전부터 논의되었고, 학자들마다 다양하게 정의되고 있다. 기업의 CSR 활동이 조직성과인 직무만족과 관련된 주요 선행연구로 권기혁·강수돌(2012)은 기업의 윤리적 CSR 활동은 구성원의 정서적 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다[30]. 백유성(2018)은 종합병원 이용 고객들을 중심으로 CSR 활동과 조직평판 간의 영향관계를 분석하였는데, CSR 활동이 활발하다고 지각할수록 조직평판도가 높아지는 것으로 보고하였다[31].

기업의 CSR 활동과 직무만족 간의 관계를 분석한 다수의 선행연구에서 CSR 활동은 조직신뢰와 직무만족 등 조직성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하고 있다.(고상미 외, 2014)[18]. 이러한 선행연구의 분석 결과들을 참조하여 두 변수들 간의 유의성을 검증하기 위해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 기업의 CSR 활동은 조직 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 기업의 CSR 활동의 경제적 책임은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 기업의 CSR 활동의 법률적 책임은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 기업의 CSR 활동의 윤리적 책임은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4: 기업의 CSR 활동의 자선적 책임은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.2 CSR 활동과 조직신뢰와의 관계

지성구(2006)는 서비스 공기업과 사기업 구성원 417명을 대상으로 한 연구에서 CSR 활동은 조직신뢰와 서비스 몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다[32]. 또한, 서대교(2009)는 기업 구성원 497명을 대상으로 한 실증분석에서 조직신뢰에 대해 기업의 CSR 활동 중 소비자 보호와 경제적 책임 활동이 정(+)의 영향을 미친다는 점을 확인하였다[33]. 남정순·백유성·김혜진(2019)은 농협 구성원 229명을 대상으로 한 실증연구에서 조직신뢰는 고객-종업원 교환관계에 긍정적인 영향, 고객-종업원 교환관계는 역할 행동에 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였다[34]. 이러한 선행연구를 참고하여 두 변수 간의 영향관계를 살펴보고자 다음과 같이 가설들을 설정하였다.

가설2: 기업의 CSR 활동은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 기업의 CSR 활동의 경제적 책임은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 기업의 CSR 활동의 법률적 책임은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3: 기업의 CSR 활동의 윤리적 책임은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-4: 기업의 CSR 활동의 자선적 책임은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.3 조직신뢰와 직무만족과의 관계

직무만족은 직무 그 자체를 수행함에 따라 오는 내재적 만족감과 승진 혹은 보상 등과 같이 직무를 통해 얻을 수 있는 외재적 만족감으로 구분할 수 있다[34]. Peterson(2004)은 조직몰입이 증진될수록 조직구성원의 자긍심도 높아지면서 직무만족도가 높아진다고 주장하였다[35]. 김윤식(2008)에 따르면 정서적 후원, 분배와 절차의 공정성은 정서적 신뢰에 영향을 미치고, 정서적 후원과 수단적 후원은 인지적 신뢰에 영향을 미치는 것으로 분석하였다[36].

Valentine and Fleischman(2008)은 미국 직장인을 대상으로 한 연구에서 지역사회에 대한 CSR 활동은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 검증하였으며[37], De Roeck et al.(2014)은 벨기에에 있는 병원 직원을 대상으로 한 연구에서 직원에 대한 내부 CSR 활동과 고객에 대한 외부 CSR 활동 전체가 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였다[38]. 따라서 본 연구는 조직 내 구성원들의 조직에 대한 신뢰는 직무만족을 향상시키는 주요 요인이 될 수 있다는 선행연구들을 참고하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3: 조직신뢰는 구성원들의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.4 조직신뢰의 매개효과

조직성과에 대한 다수의 선행연구들은 조직신뢰에 대한 개념, 다양한 변수를 활용하여 실증 검증을 하였으며, 나아가 조직신뢰의 매개 역할을 규명하는 연구들도 있다. 김기근(2013)은 서울 및 수도권의 금융업종 및 일반 제조업 등에 종사하는 직원을 대상으로 한 실증연구에서, 조직 비전의 공유성이 조직신뢰를 매개로 조직 변화에 큰 영향을 미치는 것으로 보고하였다.[39, 40]. 또한 정용배 외(2017)는 서울과 경기도의 기업을 중심으로 윤리경영 및 조직문화 등에 대한 종사원의 윤리적 판단과 조직 유효성 간의 관계에서, 조직신뢰의 매개 효과가 있는 것을 확인하였다[41]. 즉 조직신뢰와 조직 유효성에 대한 선행 연구의 결과로 조직신뢰는 조직성과와 직무태도에 직접 또는 간접적으로 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 또한 조직신뢰가 높을수록 조직 구성원들 간의 정보에 대한 공유가 촉진되고 생산성도 향상되는 것으로 보고되고 있다[41]. 이와 함께 대기업 종사자를 대상으로 한 연구에서 기업의 CSR 활동이 진정성을 지니고 있다는 것을 인식할수록 직무에 대한 창의성이 향상

되어 보다 더 직무를 창의적으로 설계하고 처리할 수 있다는 연구도 보고되어 있다[42]. 따라서 본 연구는 이러한 선행연구들을 토대로 기업의 CSR 활동과 직무만족 간의 관계에서 조직신뢰의 매개역할을 규명하고자 다음 가설을 설정하였다.

가설4: 조직신뢰는 기업의 CSR 활동과 직무만족 간에 매개효과가 있을 것이다.

### 3.2 연구모형

본 연구는 선행연구의 분석결과 등을 바탕으로 기업의 CSR 활동이 구성원들의 조직에 대한 신뢰와 직무만족 간의 영향 관계를 살펴보고자 한다. 실증분석을 위한 설문자료는 선행연구들의 설문을 참고하여 기업의 CSR 책임 활동은 경제적 책임, 법률적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임의 4항목으로 설정하고, 이러한 세부항목들이 조직신뢰와 직무만족에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 또한 기업의 CSR 활동과 직무만족 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하고자 하였다. 본 연구는 실증분석을 위하여 경남 창원시에 본사가 있는 방산제조업체인 H사의 현장 직원들을 주요 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2021년 7월 1일부터 17일까지 총 350부의 설문지를 배포하여 최종 311부를 회수하여, 이중 불성실하게 응답한 22부를 제외한 289부의 설문지를 최종 분석에 사용하였다. 수집된 설문자료는 SPSS 25.0를 활용하여 다중회귀분석과 매개효과 분석을 실시하였다.

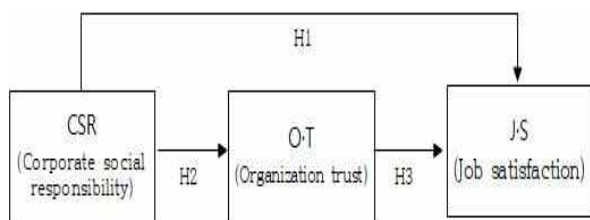


Fig. 1. Resaerch Model

## 4. 실증분석 결과

### 4.1. 인구통계학적 특성

본 연구의 실증분석을 위해서 조사한 289개 표본의 빈도분석을 실시한 결과를 정리하면 다음과 같다. 우선 연령별 분포를 살펴보면, 20대가 46명(15.9%), 30대가 74명(25.6%), 40대가 78명(27.0%), 50대가 90명(31.1%),

60대가 1명(0.3%)으로 30~50대가 고른 분포를 보이고 있었다. 성별 분포에서 남성이 274명(94.8%), 여성이 15명(5.2%)으로 근력을 필요로 하는제조업의 특성을 반영하고 있는 것으로 보인다. 한편, 결혼 여부의 질문에 기혼이 216명(74.7%), 미혼이 73명(25.3%)로 기혼자의 비율이 높았다. 학력에 대한 질문에서 고졸 이사가 148명(51.2%)로 절반 이상을 보였으며, 전문대를 포함한 대졸 이상이 141명(48.8%)으로 나타나 의외로 고학력 자가 많은 것으로 조사되었다.

근무경력을 묻는 질문에 2년 미만이 17명(5.9%), 2~5년 미만이 20명(6.9%), 5~10년 미만이 58명(20.1%), 10~15년 미만이 39명(13.5%), 15년 이상이 155명(53.6%)으로 장기 근속자가 많은 것으로 나타나 안정된 직장은 이직률이 낮다는 사실을 보여주고 있었다. 직급을 묻는 질문에 사원이 60명(20.8%), 대리 또는 과장이 126명(43.6%), 차장이 87명(30.1%), 부장이 16명(5.5%)으로 직급별로 고른 분포를 나타내고 있었다.

### 4.2 신뢰성 및 타당성 분석 결과

본 연구는 설정된 변수의 타당성 검증을 위하여 요인적재량 0.5 이상, 아이겐 값은 전체적으로 1.0 이상의 값을 기준으로 하여 요인분석을 실시하였다. Table 1에 신뢰도분석 및 요인분석 결과를 정리하여 제시하였으며, CH·R은 자선적 책임, J·S는 직무만족, LE·R은 법률적 책임, EC·R은 경제적 책임, O·T는 조직신뢰를 나타낸다.

Table 1. Feasibility and Reliability Analysis Results

	1	2	3	4	5	6	Cronbach's α
CH·R3	.863	.025	.092	.143	.205	.040	.881
CH·R2	.855	.086	.215	.037	.083	.060	
CH·R4	.823	.059	.106	.225	.168	.088	
CH·R1	.760	-.014	.053	.203	.053	.337	
CH·R5	.697	-.077	-.028	.398	.252	.046	
J·S2	.061	.823	.091	.106	.064	.112	.905
J·S4	.012	.819	.109	.107	-.017	-.086	
J·S1	.037	.817	.148	.069	-.017	.163	
J·S3	.129	.811	.068	-.074	.142	.119	
J·S5	-.114	.691	.019	-.068	.116	.048	
LE·R4	.141	.121	.851	.128	.050	.076	.970
LE·R3	.075	.163	.812	.066	.146	.334	
LE·R2	.109	.131	.744	.076	.134	.389	
LE·R1	.101	.069	.729	.457	.090	-.054	
EC·R3	.154	.046	.066	.795	.219	.243	.800
EC·R4	.278	.061	.240	.779	.086	-.005	

EC·R1	.283	.019	.195	.703	.106	.085	
O·T4	.202	.103	.081	.176	.808	.044	.776
O·T3	.305	.010	.070	.243	.737	.030	
O·T2	.102	.209	.230	.003	.734	.334	
EH·R2	.211	.146	.249	.159	.223	.793	
EH·R1	.203	.198	.362	.137	.086	.741	.840
EV	3.708	3.353	2.942	2.412	2.091	1.822	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)							.873
Bartlett ' Test of Sphericity				Chi-Square	3795.568		
				df(p)	231(.000)		

신뢰도분석 결과, Cronbach's  $\alpha$  계수가 모두 0.7 이상으로 나타나 본 연구의 주요 변수들의 신뢰도는 양호한 것으로 평가되었다.

### 4.3 상관관계 분석

본 연구의 주요 변수인 경제적 책임, 법률적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임, 조직신뢰, 직무만족 간 상관관계를 확인하기 위해 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다. 분석결과, 자선적 책임과 조직신뢰를 제외하고 유의미한 정(+)의 상관관계를 보였다.

Table 2. Descriptive Statistics and Correlations

Variables	1	2	3	4	5	6
ECR	1					
LER	.414**	1				
EHR	.381**	.587**	1			
CHR	.505**	.317**	.416**	1		
O·T	.120*	.284**	.313**	.090	1	
J·S	.423**	.375**	.449**	.469**	.240**	1

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

### 4.4 가설검증

#### 4.4.1 CSR과 직무만족(J·S)과의 관계 검증

기업의 CSR 활동과 직무만족과의 영향관계를 분석하기 위하여 독립변수는 경제적 책임, 법률적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임, 종속변수는 직무만족을 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 우선 회귀모형은 통계적으로 유의한 결과가 도출되었다(F=34.706, p<.000).

한편 더빈왓슨(D-W) 통계량은 1.936으로 2에 근접하여 잔차의 독립성 가정도 문제가 없다고 볼 수 있으며, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)도 모두 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 보

여진다. CSR 활동의 하위요인들 중 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것은 경제적 책임( $\beta=.168, t=2.822, p=.005$ ), 윤리적 책임( $\beta=.223, t=3.525, p=.001$ ), 자선적 책임( $\beta=.262, t=4.469, p=.000$ )으로 나타나 유의성이 인정되었으나 법률적 책임은 직무만족에 통계적인 유의성이 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 CSR 활동이 직무만족에 미치는 영향은 제한적인 것으로 나타나 가설 1은 부분 채택되었다.

Table 3. Analysis between CSR and Job satisfaction

Model	Depen var : Job satisfaction(J·S)					
	R <sup>2</sup> =.328 Modified R <sup>2</sup> =.319, F=34.706(.000)					
Indep var	B	S.E	Beta	t	p	VIF
Constant	1.195	.232		5.151	.000	
ECR	.150	.053	.168	2.822	.005	1.493
LER	.092	.062	.092	1.477	.141	1.631
EHR	.174	.049	.223	3.525	.000	1.684
CHR	.241	.054	.262	4.469	.000	1.457

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

#### 4.4.2 CSR과 조직신뢰(O·T)와의 관계 검증

기업의 CSR 활동이 조직신뢰에 미치는 영향을 분석하기 위하여 경제적 책임, 법률적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임을 독립변수로 조직신뢰를 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하였나(F=9.363, p<.000), 설명력은 약 11.7%(수정된 R<sup>2</sup>은 10.1%)로 다소 낮게 나타났다. 다중공선성 문제와 잔차의 독립성 가정도 문제가 없는 것으로 나타났다.

Table 4. Analysis between CSR and O·T

Model	Depen var : Organizational trust(O·T)					
	R <sup>2</sup> =.117 Modified R <sup>2</sup> =.104, F=9.363(.000)					
Indep var	B	S.E	Beta	t	p	VIF
Constant	2.892	.235		12.303	.000	
ECR	-.009	.054	-.012	-.176	.860	1.493
LER	.143	.063	.162	2.275	.024	1.631
EHR	.170	.050	.246	3.404	.001	1.684
CHR	-.047	.055	-.057	-.853	.395	1.457

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

CSR 활동의 하위요인들 중 조직신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인은 윤리적 책임( $\beta=.168, t=2.822,$

p=.005)과 법률적 책임( $\beta=.223, t=3.525, p=.001$ )으로 나타났으며, 경제적 책임과 자선적 책임은 통계적인 유의성이 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 기업의 CSR 활동은 조직신뢰에 긍정적인 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 부분 채택되었다.</sup>

4.4.3 조직신뢰(O·T)와 직무만족(J·S)의 관계 검증

조직신뢰가 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 조직신뢰를 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 회귀분석을 실시한 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하였으며( $F=17.585, p<.000$ ), 조직신뢰는 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)<sup>의 영향을 미치는 것으로 분석되었다</sup>( $\beta=.240, t=4.193, p=.000$ ). 따라서 조직신뢰는 사원들의 직무만족에 긍정적인 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 채택되었다.</sup>

Table 5. Analysis between organizational trust and Job satisfaction

Model	Depen var : Organization trust(O·T)					
	R <sup>2</sup> =.241 Modified R <sup>2</sup> =.233, F=17.585(.000)					
Indep var	B	S.E	Beta	t	p	VIF
Constant	3.093	.188		16.465	.000	
J·S	.212	.051	.240	4.193	.000	1.000

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

4.5 매개효과 검증

기업의 CSR 활동과 직무만족 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 있는지에 대해 검증을 실시하였다. 그 결과 앞서 기업의 CSR 활동의 세부요인인 경제적 책임(가설 1-1)은 직무만족 간에 직접효과는 유의하지 않았지만, 매개효과에서는 직접효과와 간접효과 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나 부분 매개효과를 가지는 것으로 분석되었다.

이는 기업의 경제적 책임은 구성원들의 직무만족에 직접적 영향을 미치기도 하지만, 조직신뢰에 영향을 주고 조직신뢰가 구성원들의 직무만족에 직접 영향을 미치는 관계에 있다는 의미로 해석할 수 있다.

또한 기업의 CSR활동의 세부요인인 자선적 책임(가설 1-4)은 직무만족 간에 직접효과는 유의한 결과를 보였지만 매개효과 분석에서는 간접효과만 유의한 결과를 보여 완전 매개효과를 가지는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 4는 채택되었다. 이상과 같이 기업의 자선적 책임은 조직 구성원들의 직무만족에 직접적인 영향을 미치지

못하지만, 조직신뢰가 조직구성원들의 직무만족에 영향을 미치는 직접적 영향관계에 있다고 해석할 수 있다.

Table 6. Analysis of Mediating Effect

D·V	InD·V	B	S.E	$\beta$	t	P	F	R <sup>2</sup> (adjR <sup>2</sup> )
O·T	Con	1.195	.232		5.151	.000	34.706***	.328 (.319)
	ECR	.150	.053	.168	2.822	.005		
	LER	.092	.062	.092	1.477	.141		
	EHR	.174	.049	.223	3.525	.000		
	CHR	.241	.054	.262	4.469	.000		
J·S	Con	2.892	.235		12.303	.000	9.363***	.117 (.104)
	ECR	-.009	.054	-.012	-1.76	.860		
	LER	.143	.063	.162	2.275	.024		
	EHR	.170	.050	.246	3.404	.001		
	CHR	-.047	.055	-.057	-1.853	.395		
J·S	Con	2.733	.244		11.198	.000	8.579***	.132 (.116)
	ECR	-.029	.054	-.037	-1.542	.589		
	LER	.131	.063	.148	2.088	.038		
	EHR	.147	.051	.213	2.901	.004		
	CHR	-.079	.056	-.097	-1.399	.163		
	O·T	.133	.060	.150	2.219	.027		

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

5. 결론 및 시사점

본 연구는 기업의 CSR 활동이 현장 근무 직원들의 조직에 대한 신뢰와 조직몰입을 높일 수 있는 선행요인으로 작용하는지를 파악하기 위하여 창원에 본사를 둔 한국의 대표적인 방산제조업체인 H사 현장 사원들을 대상으로 설문조사를 실시하고 분석을 진행하였다. 또한 본 연구의 실증분석을 통하여 제시된 결과를 바탕으로 기업의 조직 관리 방안을 마련하는데 실질적인 도움을 제공하고자 하였다. 본 연구의 실증분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 CSR 활동과 직무만족 간의 관계를 검증한 결과, 경제적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임은 통계적으로 유의하여 CSR 활동이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 법률적 책임은 유의성이 없는 것으로 나타나 가설1은 부분 채택되었다.

둘째, 기업의 CSR 활동과 조직신뢰 간의 관계를 분석한 결과, 윤리적 책임과 법률적 책임은 통계적으로 유의성을 보였으나. 경제적 책임과 자선적 책임은 유의성이



입증되지 않았다. 이와 같은 실증분석 결과는 기업의 CSR 활동이 조직구성원의 조직에 대한 호의적인 감정 형성에 기여하여 조직신뢰를 높이게 된다고 볼 수 있으므로 기업의 CSR 활동은 조직구성원들에게 매우 중요한 동기부여가 된다고 추론할 수 있다.

셋째, 조직신뢰와 직무만족 간의 관계에 대해 다중회귀분석을 실시한 결과 통계적으로 유의한 결과를 나타냄으로써 조직에 대한 신뢰가 직무만족으로 이어진다는 사실이 밝혀졌다. 이러한 결과는 김윤식(2008)[37]과 이충기 외[38] 등의 연구에서 제시한 조직 구성원들은 자기가 속한 조직에 대한 신뢰가 커질수록 본인의 직무만족에도 긍정적인 영향을 미친다는 라는 결론과 유사하다고 할 수 있다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

넷째, 기업의 CSR 활동과 직무만족 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 존재하는지에 대한 분석 결과, 기업의 CSR 활동의 세부요인인 경제적 책임(가설 1-1)은 직무만족 간에 직접효과는 유의하지 않았으나 매개효과 분석에서는 직접효과와 간접효과에서 모두 통계적으로 유의한 결과를 보여 부분 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 또한 기업의 CSR 활동 중 자선적 책임은 직무만족에 대한 직접효과는 통계적으로 유의한 결과를 보였으나, 매개효과 분석에서는 간접효과만 유의한 것으로 나타나 완전 매개효과를 가져 가설 4는 채택되었다.

위의 연구결과를 종합해보면, 선행연구들과 유사하게 방산제조기업의 CSR 활동이 조직 구성원들의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 본 연구는 기업의 CSR 활동이 직무만족에 미치는 영향에 대해 방산제조업체인 H사의 현장 사원들을 대상으로 한 연구라는 측면에서 의미가 있다고 생각된다. 그리고 특수 조직인 군을 대상으로 고도의 전문성을 요구하는 제품을 만드는 조직의 특성이 일반 제조기업과 달리 경직된 조직분위기 때문에 그 분석 결과도 의미있는 차이가 있을 것으로 기대하였으나 큰 차별성이 발견되지는 않았다. 또한 방산제조기업인 H사 1곳만을 대상으로 설문조사와 실증분석을 진행하였기에 연구결과를 일반화하기에는 한계가 있다고 보여진다. 향후 다른 방산 관련 제조기업으로 연구범위를 확대하여 실증분석을 진행한다면 좀 더 진전된 연구결과가 도출될 것으로 기대된다.

## REFERENCES

- [1] <https://search.daum.net/nate> 2019. 12. 03.
- [2] D. G. Seo (2010). The Relationships of Corporate Social Responsibility, Organizational Trust and Organizational Effectiveness, Dongyang University.
- [3] B. K. Choi & H. K. Moon & Y. R. Joo. (2017). Review and Future Research Direction for CSR Perception in Korea : Focus on Employees Perceived CSR., *Korean Management Review*, 46(5), 1247-1302.
- [4] S. J. Hong & J. C. Park. (2017). "How Does Corporate Social Responsibility Activities Lead to Firm's Innovativeness in Business to Business Transaction?", *Journal of Distribution and Management Research*, 20(5), 71-79.  
DOI : 10.17961/jdmr.20.5.201710.71
- [5] P. S. Ellen & L. A. Mohr & D. J. Webb. (2000). "Charitable Programs and the Retailer, Do They Mix?," *Journal of Retailing*, 76(3), 393-407.
- [6] S. Brammer & A. Millington & B. Rayton. (2007). "The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment," *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- [7] D. K. Peterson. (2004). "The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment," *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- [8] D. E Rupp & J. Ganapath & R. V. Aquilera & C. A. Williams. (2006). "Employee Reactions to Corporate Social Responsibility, An Organizational Justice Framework," *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.
- [9] I. Shin & W. M. Hur & S. Kang. (2016). "Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model," *Sustainability*, 8(5), 1-12.
- [10] J. Y. Lee. (2015). A study of the strategic composition of content of CSR activities and consumers' responses via Facebook, Graduate School, Korea University.
- [11] Y. R. Lee & A. Y. Nam. (2019). "The Effect of CSR Perception on Employees' Participation in CSR Activities: The Moderating Role of Organizational Trust", *Journal of Product Research*, .37(2), 113-120.
- [12] M. S. Kim & Y. B. Cho. (2019). "Evolution of corporate social contribution activities in the era of the Fourth industrial revolution", *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 20(1), 1-11.
- [13] D. Y. Bae. (2011). "The Effects of Corporate Social Responsibility on Organizational Trust and Performance in Security Corporate", *Convergence Security Journal*, 127(5), 41-50.
- [14] A. K. Mishra. (1996). Organizational responses to crisis: The role of mutual trust in top management teams. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- [15] T. K. Liou. (1995). "Understanding Employee



- Commitment in the Public Organization: A Study of the Juvenile Detention Center”, *International Journal of Public Administration*, 18, pp.12, 69–1295.
- [16] R. C. Mayer & J. H. Davis. (1999). “The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment”. *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, No.1, pp. 123.
- [17] S. D. Hansen & B. B. Dunford & A. D. Boss & R. W. Boss & I. Angermeier. (2011). “Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective”, *Journal of Business Ethics*, Vol.102, No.1, pp. 29–45.
- [18] S. M. Ko & K. S. Hur & J. W. Byun. (2014). “The Effects of CSR Activities on Overall Justice, Organizational Trust, and Organizational Loyalty of Hotel Employees”, *Korean Journal of Hotel Administration*, 23(4), 95–112.
- [19] H. H. Tan & C. S. Tan. (2000). “Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic”, *Social, and General Psychology Monographs*, 26(2), 241–260.
- [20] F. D. Schoorman & R. C. Mayer & J. H. Davis. (2007). “An integrative model of organizational trust: Past, present, and future”. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354..
- [21] R. Hoppock. (1935). *Job satisfaction*. Oxford, UK: Harper. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- [22] F. I. Herzberg. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, England: World. P. S. Hofman & A. Newman. (2014). “The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China”, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631–652.
- [23] R. B. Blake & J. S. Mouton. (1984). *Solving Costly Organizational Conflicts*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [24] J. D. Cook & T. D. Wall. (1980). “New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*, 54, 39–52.
- [25] R Pillai & C. A Schriesheim & R. S. Williams. (1999). “Fairness Perception and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- [26] P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie & R. M. Moorman & R. Fetter. (1990). “Transformational Leader Behaviors and their Effects on Follower’s Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- [27] Y. D. Cho. (2011). “Effect of the Degree of Conflict Awareness of Hotel Employees on Job Satisfaction and Work Commitment”, *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 26(4), 606–609.
- [28] S. H. Shin. (2012). “Identification on Job Satisfaction and Customer Orientation among the Employee of the Domestic Specialty Coffee Shops”, *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 27(2), 301–317.
- [29] G. A. Brewer & S. C. Selden. (2000). “Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.10, No.4, pp. 685–712.
- [30] K. H. Kwon & S. D. Kang. (2012). “The effects of Corporate Social Responsibility activities on Organizational Citizenship Behavior, Intention of Turnover : Focused on examining mediator effects of Affective Organizational Commitment”, *Korea Journal of Business Administration*, 25(7), 3085–3105.
- [31] Y. S. Baek. (2018). “The Effects of Customer Orientation and Social Responsibility on Organizational Reputation: focusing on nonprofit organization”, *Social Enterprise Studies*, 11(2), 163–182.
- [32] S. G. Ji. (2006). “The Effects of Corporate Social Responsibility on Organizational Trust and Commitment to Customer Service in Service Corporate”, *Korea Journal of Business Administration*, 19(5), 1867–1893.
- [33] J. S. Nam & Y. S. Baek & H. J. Kim. (2019). “The Effects of Organizational Trust on Customer-employee relationships and role behavior”, *Social Enterprise Studies*, 12(1), 127–146.
- [34] S. Dinham & C. Scott. (2000). “Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction”, *Journal of Educational Administration*, 38(4), 379–396.
- [35] D. K. Peterson. (2004). “The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment”, *Business and Society*, 43(3), 296–319.
- [36] Y. S. Kim. (2008), *Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Mediating Effect of Trust in Organization*, Graduate School of Kyung-won University.
- [37] S. Valentine & G. Fleischman. (2008), “Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction,” *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172.
- [38] K. D. Roeck & G. Marique & F. Stinghamber & V. Waen. (2014). “Understanding employees' responses to corporate social responsibility: Mediating roles of overall justice and organisational identification”, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91–112.
- [39] K. G. Kim & M. Moon & Y. H. Cho. (2013). “The Effects of Perceived Organizational Vision on Attitude

Toward Organizational Change: The Role of Organizational Trust as a Mediator”, *Journal of Human Resource Management Research*, 20(3), 115-143.

- [40] S. H. Ko & Y. J. Choi. (2020), “The Effect of CSR Perception On Creativity : The Mediating Effect of Compassion and the Moderating Effect of CSR Authenticity”, *Journal of Digital Convergence*, 18(3), 59-70.  
doi.org/10.14400/JDC.2020.18.3.059
- [41] Y. B. Jeong & Y. M. Kwon & C. Y. Jung. (2017). “The Effects of Ethical Judgement on Organizational Effectiveness: Mediating Effect of Organizational Identification and Organizational Trust”, *Journal of Korean Coaching Research*, 10(4), 25-51.
- [42] J. S. Lee. (2017), *The Impact relations of Entrepreneurship on Corporate Social Responsibility(CSR)*, Management Innovation and Corporate Performance, Pusan National University.
- [43] S. H. Ko. (2018). “The Effects of Compassion experienced by Social Workers on Collective Self-Esteem: Mediating Effect of Positive Work-Related Identity and Moderating Effect of Organizational Identification”, *Journal of Digital Convergence*, 16(10), 179-185.  
DOI: 10.14400/JDC.2018.16.10.179

정 두 식(Jung, Doo Sig)

[중신학원]



- 1997년 2월 : 연세대학교 경영대학원 경영학과(경영학석사)
- 2004년 8월 : 경상대학교 무역학과 (경제학박사)
- 2006년 3월 ~ 2009년 2월 : 경남과학기술대학교 창업학과 전담교수
- 2012년 1월 ~ 현재 : 창원대학교 신산업융합경영학과 교수

- 관심분야 : 창업경영, 경영, 시니어창업
- E-Mail : dreamup@changwon.ac.kr

양 향 진(Yang, Hang Jin)

[정학원]



- 2006년 2월 : 경상대학교 무역학과 (경제학박사)
- 2007년 1월 ~ 2018년 11월 : 경남도청 향만물류과
- 2019년 7월 ~ 현재 : (주)창업과경영 전문위원
- 관심분야 : 향만, 국제물류, 유통

- E-Mail : tooto21@hanmail.net