creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

경영학 석사 학위논문

기업의 사회적 책임이 근로자의 자발적 이직에 미치는 영향

2021년 1월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학 전공

신 희 경

기업의 사회적 책임이
근로자의 자발적 이직에 미치는 영향

지도 교수 이 경 묵

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함
2021년 1월

서울대학교 대학원
경영학과 경영학 전공
신 희 경

신희경의 석사 학위논문을 인준함
2021년 1월

위 원 장 _____ 김 성 수 _____ (인)

부위원장 _____ 박 희 준 _____ (인)

위 원 _____ 이 경 묵 _____ (인)

초 록

본 연구에서는 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility; CSR)이 근로자의 자발적 이직에 미치는 영향을 탐구하였다. 최근 연구의 추세에 따라 CSR을 내부 CSR과 외부 CSR로 분리하였고, CSR 유형이 제각기 자발적 이직률에 미치는 영향과 두 가지 CSR 유형 간의 상호작용이 자발적 이직률에 미치는 영향을 조사하였다. 한국노동연구원의 사업체 패널 데이터 중 2007년부터 2013년에 이르는 자료를 통합한 후, 패널 분석 모형 중 확률효과 모형을 사용하여 자료를 분석하였다. 연구 결과는 외부 CSR이 조직 수준의 자발적 이직률을 낮추는 데에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 반해 내부 CSR의 주 효과와 내부 CSR과 외부 CSR 간의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 기존의 CSR 연구가 구직자의 유인과 선발에 미치는 외부 CSR의 효과성만을 다루었다는 한계를 고려하여, 본 연구는 종업원의 유지에 미치는 외부 CSR의 효과성을 탐구하였다는 점에서 의의가 있다.

주요어 : 기업의 사회적 책임, 기업 윤리, 자발적 이직, 이직률, 인적 자본
학 번 : 2019-29179

목 차

제 1 장 서 론 1
제 1 절 연구의 배경 1

제 2 장 이론적 배경 및 가설 4
제 1 절 기업의 사회적 책임에 대한 선행연구 4
제 2 절 근로자의 자발적 이직에 대한 선행연구 6
제 3 절 내부 CSR과 근로자의 자발적 이직 8
제 4 절 외부 CSR과 근로자의 자발적 이직 10
제 5 절 외부 CSR의 조절효과 13

제 3 장 연구 방법 17
제 1 절 연구의 대상 17
제 2 절 변수의 측정 17
제 3 절 분석 방법 21

제 4 장 분석 결과 23
제 1 절 기초통계 및 상관관계 23
제 2 절 근로자의 자발적 이직에 미치는 영향 23

제 5 장 결론 및 논의 27
제 1 절 정리 및 시사점 27
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구를 위한 제언 31

참고문헌 32

Abstract 46

표 목차

<표 1> 20
<표 2> 22
<표 3> 25
<표 4> 26

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

종업원의 자발적 이직을 관리하고 숙련된 종업원을 유지하는 것은 전략적 인적자원관리의 핵심이다. 종업원이 기업의 지속 가능한 경쟁우위의 핵심 원천임은 전반적인 인사조직 및 경영전략 연구에서 지속적으로 논의되어 왔으며(Coff, 2002), 종업원의 이직은 조직의 경쟁우위 상실을 초래하는 것으로 알려져 있다(Dess & Shaw, 2001). 자원 기반 관점에 따르면 조직 경쟁력의 원천은 기업 내부에서 비롯되는 가치 있는, 희소한, 모방 불가능한, 대체 불가능한 자원이다. 종업원이 지닌 고유한 지식, 기술, 능력은 다른 이들이 쉽게 모방할 수 없는 가치 있는 자원이기 때문에, 종업원이 지닌 우수한 인적 자본은 기업의 지속 가능한 경쟁 우위로 이어진다(Barney, 1991; Crook et al., 2011). 이로 인해, 종업원의 자발적 이직은 대개 기업 성과와 부적인 관계를 갖는 것으로 나타난다(Shaw et al., 1998).

조직의 인적자원관리 제도는 종업원 이직에 영향을 미치는 주요 요인으로 주목받고 있다. 인적자원관리 제도는 종업원이 현 직장에 대해 갖는 긍정적인 인식을 강화함으로써 종업원의 직무 동기를 장려하고 종업원의 자발적 이직을 방지하여, 결과적으로 숙련된 종업원을 유지할 수 있다(Coff, 1997; Flammer & Luo, 2017). 인적자원관리 부문과 경제학의 선행연구는 종업원이 이직 여부를 결정할 때 임금 수준, 훈련 기회 등 다양한 옵션을 비교한다는 것을 가정했다(Osterman, 1987; Arthur, 1994; Shaw et al., 1998; Flammer & Luo, 2017). 만약 종업원의 근무조건이 타 기업에 비하여 우수하다면, 종업원은 자신이 속한 기업에 대해 긍정적인 인식을 갖게 될 것이다. 이를 통해 종업원의 직무 동기가 향상되면서 종업원의 이직의도가 감소할 수 있다(Park & Shaw, 2013; Flammer & Luo, 2017).

최근 들어 조직의 인적자원관리 제도가 고용 불안정성 개선을 통해 종업원 이직에 영향을 미칠 수 있다는 주장이 제기되었다. 기업은 환경 변화의 추세에 적합한 인적자원관리 제도를 도입할 필요가 있는데, 최근에는 고용 불안정성이 화두가 되고 있다(김광욱, 김민철, & 권순식, 2020). 기업의 비정규직 채용이 증가하고 노동조합의 지위가 하락하면서 종업원의 고용 불안정성이 증가하는 실정이다(Marchington, 2015). 예컨대 최근 선진국에서는 노조가입률 감소(Bryson, Ebbinghaus, & Visser, 2011), 후진국에서는 노동법 미준수(Cooke & He, 2010) 등의 현상이 나타나는데 이러한 현상은 노동자 착취, 불안정한 근로 계약 등의 결과로 이어질 수 있다(Marchington, 2015). 고용 불안정성은 종업원의 경력 단절로 이어질 수 있기 때문에 종업원의 직무 스트레스 및 직무 불만족으로 이어진다. 인적자원관리 제도를 통해 고용 불안정성을 개선함으로써 노동조건의 질을 높이고, 종업원의 심리적 안전성을 높임으로써 종업원의 자발적 이직을 줄일 수 있다.

이러한 추세에 발맞추어 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility; CSR)과 종업원 이직 간 관계에 관한 이론적 논의와 연구들이 진행되어 왔으나, 선행연구들은 CSR이 다차원적 개념일 수 있다는 점을 간과했다는 한계가 있다. 최근 연구들은 CSR이 종업원의 고용 안정성을 보장함으로써 종업원의 이직의도와 조직 내 자발적 이직률을 낮출 수 있다고 말한다(e.g., Bode, Singh, & Rogan, 2015; Flammer & Luo, 2017; Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017). 예컨대 Bode, Singh, & Rogan(2015)의 연구는 CSR과 이직률 간의 유의한 상관관계를 밝혔고 Flammer & Luo(2017)의 연구는 CSR이 종업원의 비행을 방지하는 전략적 도구로 활용될 수 있다고 시사하였다. 그러나 선행연구는 CSR을 단일 구조로 간주해왔기 때문에 각기 다른 형태의 CSR 간의 상호작용이나 CSR 유형이 제각기 조직 성과에 미치는 영향을 고려하지 못한 한계를 갖는다(e.g., Rupp, Shao,

Thornton, & Skarlicki, 2013; Hillman & Keim, 2001; Bode, Singh, & Rogan, 2015; Flammer & Luo, 2017).

실제로 종업원은 기업의 CSR을 단일 구조로 바라보지 않는다(Muller, Hattrup, Spiess, & Lin-Hi, 2012; Rupp, Shao, et al., 2013). 오히려 종업원은 CSR을 다양한 이해관계자의 이익을 위한 기업 행위의 총합이라고 간주하면서 CSR을 표적집단에 따라 구분한다(El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck & Igalnes, 2018). 예컨대, 종업원은 내부 CSR은 자기 이익을 위한 것이며, 외부 CSR은 타인을 위한 것이라고 인식하는 경우가 많다(Hameed et al., 2016). CSR이 종업원의 태도와 행동에 영향을 미치는 매커니즘은 종업원이 인식하는 CSR의 유형에 따라 다를 수 있다(e.g., Brammer et al., 2007; Muller et al., 2012). 따라서, 각기 다른 유형의 CSR이 종업원의 행동 및 태도에 미치는 개별적인 영향을 탐구할 필요가 있다.

본 연구에서는 선행연구의 한계를 극복하기 위해 CSR을 내부 CSR과 외부 CSR의 두 가지 차원으로 분리하고, CSR 유형이 제각각 조직 내 자발적 이직률에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 또한 본 연구에서는 외부 CSR이 내부 CSR과 자발적 이직률 간의 상관관계를 조절할 수 있음을 제시함으로써 CSR 유형 간 상호작용의 가능성을 탐구하고자 한다. 본 연구는 기존에 다뤄지지 않았던 내부 CSR, 외부 CSR, 자발적 이직률 간의 상관관계 분석을 통해 CSR과 종업원의 이직에 대한 연구 발전에 기여하고, 더 나아가 기업 정책 결정에 대해 올바른 방향을 제시하는 실무적 시사점을 제공할 것이다.

제 2 장 이론적 배경 및 가설

제 1 절 기업의 사회적 책임에 대한 선행연구

기업 사회적 책임(corporate social responsibility; CSR)은 '법으로 명시된 의무나 주주 이익을 넘어서서 이해관계자의 만족, 공동체 이익, 사회 복지를 위한 자발적인 기업 행위' 로 정의된다(Barnett, 2007; Waldman, Siegel, & Javidan, 2006). CSR에 대한 연구자들의 관심이 증가하면서 CSR 수행이 이해관계자의 만족을 통해 기업 성과를 높일 수 있는가에 대한 연구가 활발히 이루어졌다(e.g., McWilliams & Siegel, 2000; Orlitzky et al., 2003; Wang, Dou, & Jia, 2016; Crillly, Zollo, & Hansen, 2012; Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014; Hawn & Ioannou, 2016).

CSR은 외부 CSR과 내부 CSR로 구분할 수 있다. 신제도주의론에 따르면 기업은 사회적 압력에 대응하고 정당성을 획득하기 위해 내부 행위와 외부 행위를 시행한다(King, Lenox, & Terlaak, 2005; McDonnell & King, 2013; Sine, David, & Mitsuhashi, 2007). 이때 외부 행위와 내부 행위의 구분은 내부 이해관계자와 외부 이해관계자 간의 구분에서 기인하는데(Freeman, 1984), CSR 또한 신제도주의론에 입각하여 내부 이해관계자들을 대상으로 하는 내부 CSR과 외부 이해관계자들을 대상으로 하는 외부 CSR로 구분된다(Verdeyen et al., 2004; El Akremi et al., 2015; Hameed, et al., 2016). Freeman(1984)에 따르면 이해관계자는 조직 목표 달성에 영향을 미치거나 조직 목표 달성에 의해 영향을 받는, 그리고 기업 이익과 간접적 혹은 직접적 관계에 놓여있는 행위자들을 말한다. 이해관계자를 유형화하기 위한 시도 또한 다양하게 이루어졌는데, Clarkson(1995)에 따르면 1차 이해관계자(primary stakeholders)는 기업과 직접적인 영향을 주고받음으로써 기업 생존에 지대한 영향을 미치는 행위자들로 주주, 종업원, 공급자, 고객, 투자자

등을 포함한다. 반면 2차 이해관계자(secondary stakeholders)는 기업과 간접적인 영향을 주고받는 행위자들을 의미한다. 또한 Verdeyen, Put, & Van Buggenhout(2004)의 연구에 따르면 내부 이해관계자는 기업의 관리 범위 내에 속해 있는 행위자들을 뜻하며, 외부 이해관계자는 기업 외부에서 조직에 영향을 미치는 행위자들을 의미한다. 즉 기업 내부 행위는 기업 경계 내에 속해 있는 종업원을 대상으로 이루어지는 행위이며, 기업 외부 행위는 기업 경계 외부에 속한 이해관계자인 고객, 공급자, 정부, 지역 사회 등을 대상으로 이루어지는 행위라 할 수 있다. 이러한 맥락에서 내부 CSR은 종업원의 심리적, 신체적 웰빙과 관련된 조직 제도를 말하는 것으로 노동 인권, 종업원 안전과 보건, 일과 삶의 균형, 종업원 훈련, 공정한 기회, 다양성 관리 정책 등을 지칭하며(Turker, 2009; Shen & Jiuhua Zhu, 2011; Hameed et al., 2016), 외부 CSR은 외부 이해관계자들 사이의 기업 평판과 기업 정당성을 강화하기 위한 기업의 사회 공헌 활동 및 친환경 정책을 의미한다(Carroll, 1979; Brammer et al., 2007, Hameed et al., 2016).

그러나 CSR에 관한 많은 선행연구들은 CSR의 다차원성을 간과한 채 단일구조에만 주목하고 있으며, CSR 유형 간 격차나 상호작용이 초래하는 결과를 간과하는 한계를 가진다. 고객, 투자자와 같은 외부 이해관계자들에 대해 초점을 맞춘 연구들은 외부 CSR 수행을 통한 기업 인지도 상승, 기업 평판의 긍정적인 변화 등을 제시한다(e.g., Lichtenstein, Drumwright, & Braig, 2004; Luo & Bhattacharya, 2006; Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006). 그러나 기업이 외부 CSR에 치중할 경우에는 위장환경주의(green-washing)의 낙인이 찍힘으로써 대외적으로 부정적인 평가를 받을 수 있으며, 반대로 내부 CSR만으로는 기업의 가치와 핵심역량에 대한 정보를 외부에 충분히 전달할 수 없다(Hawn & Ioannou, 2016). 이처럼 CSR 유형 간의 지나친 격차가 존재하거나 부정적인 상호작용 효과가 나타난다면, CSR은 종업원들이 현 직장에 대해 갖는 긍정적인 인식을 훼손함으로써 기업 성과에 부

정적인 영향을 미칠 수도 있다. 그러므로 다양한 CSR 유형이 제각기 기업 성과에 미치는 영향과 CSR 유형 간의 상호작용이 기업 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 필요한 실정이다(Mueller, Hattrup, Spiess, & Lin-Hi, 2012; Rupp et al., 2013; Hawn & Ioannou, 2016). 최근의 연구들은 기업의 사회 공헌에 대한 외부 CSR과 노동 인권과 고용관계의 이슈를 다루는 내부 CSR이 제각기 종업원의 정서와 태도와 같은 기업 성과에 미치는 영향, 혹은 CSR 유형 간의 상호작용이 기업 성과에 미치는 영향을 다루는 추세이다(e.g., Brammer et al., 2007; Turker, 2009; Mueller et al., 2012; El Akremi et al., 2015).

제 2 절 근로자의 자발적 이직에 대한 선행연구

종업원의 자발적 이직 관리는 전략적 인적자원관리의 핵심적인 요소이다. 자발적 이직은 조직구성원이 스스로 이직하는 것을 의미하는데, 이는 주로 종업원이 직무에서 만족을 느끼지 못하여 열악한 근무 환경에서 벗어나거나 보다 매력적인 고용기회를 포착하려 할 때 발생한다. 인적 자본 이론의 관점에 따르면 자발적 이직은 생산적인 종업원의 상실을 의미하므로 종업원 개개인에 투자함으로써 기대되는 기업의 수익을 감소시킨다(Shaw, Gupta, & Delery, 2005; McElroy, Morrow, & Rude, 2001; Shaw et al., 1998; Osterman, 1987; Brown & Medoff, 1978).

기업은 인적자원관리 제도를 통해 종업원의 조직 몰입 및 동일시 수준을 제고함으로써 종업원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고, 궁극적으로 종업원의 자발적 이직을 방지할 수 있다(e.g., Shaw et al., 1998; Hulin et al., 1985; McElroy, Morrow, & Rude, 2001; Trevor, 2001; Cotton & Tuttle, 1986; Tett & Meyer, 1993). 조직 몰입 혹은 조직 동일시는 종업원이 조직에 대해 몰두하고 동일시되는 정도로, 개인이 조직에 대해 갖는 유대감을 의미하며(Curry et al., 1986; Porter,

Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W., 1979), 직무만족과 밀접한 관련을 갖는다. Testa(2001)는 직무 만족이란 종업원이 직무 혹은 조직의 환경에 대해 내리는 평가이고, 이러한 평가의 결과 자체가 정서적인 반응이므로 조직 몰입과 직무 만족이 강한 상관성을 갖는다고 밝혔다. Meyer & Allen(1991)은 조직몰입이 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 차원을 갖는다는 사실을 보였으며, Cameron(2004)의 연구는 세 가지 차원 중 정서적 몰입이 조직 동일시와 유사하다고 말했다. 종업원의 이직의도는 종업원의 직무만족에 의해 영향을 받으며(Shaw et al., 1998; Hulin et al., 1985; McElroy, Morrow, & Rude, 2001; Trevor, 2001; Cotton & Tuttle, 1986; Tett & Meyer, 1993), 종업원의 조직 몰입 및 조직 동일시는 종업원의 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 유효한 선행요인임이 알려져 있다(e.g., Van Dick et al., 2004; Tett & Meyer, 1993; Somers, 1995).

조직 몰입 및 조직 동일시와 종업원 직무만족 및 이직의도 간 관계는 사회 정체성 이론에 근거하여 설명된다. 사회 정체성 이론에 따르면, 개인은 조직 몰입과 조직 동일시를 통해 조직 가치를 내면화한다. 조직 몰입 및 조직 동일시 수준이 높은 개인은 조직 규범과 가치에 순응하게 되며 조직 내에 오래 잔류하고자 하는 의지를 가지게 된다(Ashforth & Mael, 1989). 조직은 개인의 삶의 일부로서 자리잡기 때문에, 소속 조직에 동일시된 개인은 소속 조직으로부터의 이탈을 자신에게 해로운 것으로 간주한다(Ashforth & Mael, 1989). 또한 조직 몰입과 조직 동일시는 개인이 조직의 긍정적인 측면에 집중하게 만들어 조직의 특성 및 실제 근무 환경을 더욱 긍정적으로 바라보게끔 유도한다(Van Dick et al., 2004). 직무만족은 종업원이 직무 환경에 대해 갖는 인식에서 기인하므로, 조직 몰입과 조직 동일시는 직무만족에 유의한 긍정적인 영향을 미치게 된다. 실제로 사회 정체성 이론에 기반하여 종업원의 조직 몰입, 조직 동일시가 종업원의 직무만족,

이직의도를 매개로 하여 종업원의 자발적 이직에 미치는 영향을 다룬 연구가 다수 존재함을 고려할 때(e.g., Van Dick et al., 2004; Tett & Meyer, 1993; Somers, 1995), 사회 정체성 이론은 조직 몰입과 조직 동일시가 이직의도 및 직무만족을 예측하는 강력한 선행요인이라는 사실을 뒷받침한다(Van Dick et al., 2004).

제 3 절 내부 CSR과 근로자의 자발적 이직

기업은 내부 CSR의 수행을 위해 종업원 대우와 관련된 인적자원관리 수준을 높이고, 이러한 조치는 종업원의 자발적 이직을 방지한다(Farooq, Rupp, & Farooq, 2017; Hameed, et al., 2016, 허훈, 김현식, & 송두한, 2014). 내부 CSR은 조직 내 노동력을 가치 있게 대우하기 위한 종업원의 심리적, 신체적 웰빙과 관련된 조직 제도를 뜻하며 노동 규범 준수, 종업원 건강과 안전, 일과 삶의 균형(work-life balance; WLB), 종업원 훈련, 공정한 기회 등 고용의 질에 영향을 미칠 수 있는 조직 정책을 포함한다(Farooq, Rupp, & Farooq, 2017; Turker, 2009; Brammer et al., 2007; Gond et al., 2011; Shen & Jiuhua Zhu, 2011; 이영면 & 박상언, 2007). 따라서 기업의 내부 CSR 수행은 종업원의 조직 공정성 인식, 조직 몰입, 조직 동일시 수준을 높이고 종업원의 직무만족에 정(+)적인 영향을 미침으로써 조직 내 자발적 이직률을 낮출 수 있다.

기업의 내부 CSR이 바람직하게 수행된다면 고용주와 종업원 사이의 정보 비대칭성이 완화됨에 따라 종업원의 조직 공정성 인식이 강화될 수 있으며, 직무만족 또한 제고될 수 있다(Flammer & Luo, 2017; Freeman & Kleiner, 2000). 종업원의 조직 공정성 인식은 직무만족, 조직 동일시, 조직몰입과 더불어 종업원의 긍정적인 정서를 구성하는 요인 중 하나이다(Flammer & Luo, 2017). 대리인 이론에 따르면 대리인-주인 관계에서 주인은 대리인의 행위를 완전하게 감시할 수 없기에 대

리인이 자신의 행위에 대해 주인보다 많은 정보를 가지게 되는 이른바 정보 비대칭성이 발생한다(Hill & Jones, 1992). 정보 비대칭성으로 인해 대리인과 주인의 이익이 충돌하는 경우, 대리인은 주인이 아닌 자신에게 이익이 되는 방향으로 행동할 유인을 갖게 된다. 이러한 대리인-주인 관계는 종업원과 고용주의 관계에도 적용되는데, 이때 종업원은 고용주의 이익을 위해 행동하도록 고용되는 대리인이다. 따라서 고용주가 종업원의 행동을 완벽하게 관찰할 수 없으면 종업원은 부정적인 직무 태도를 보이게 되는 것이다. 이러한 점을 고려했을 때 내부 CSR은 종업원과 상호작용하면서 종업원과 조직 간 정보 비대칭성을 낮춤으로써 공정한 근무 환경을 형성하고 종업원의 공정성 인식에 대한 기반을 다지는데 기여할 수 있다(Rupp, 2011; De Roeck, Marique, Stinglhamber, & Swaen, 2014).

내부 CSR은 또한 종업원의 조직 동일시 혹은 조직 몰입과 같은 긍정적인 정서를 강화할 수 있다(e.g., Rupp, 2011; Brammer et al., 2007; Farooq, Rupp, & Farooq, 2017; Hameed et al., 2016; Rayton et al., 2015). 예컨대 Rayton et al.(2015)의 연구는 내부 CSR과 정서적 몰입 간의 정(+)적 상관관계를 실증하였다. 이에 따르면 모든 교환관계는 기회주의의 위험에 노출되어 있기 때문에, 계약 상대방인 조직의 도덕성은 계약 당사자인 종업원의 심리적 안정성을 높임으로써 종업원의 조직몰입에 기여한다. 이러한 맥락에서 종업원 이익, 고용 조건 등과 관련된 이슈를 다루는 내부 CSR 정책은 조직의 도덕성과 윤리성을 높임으로써 종업원의 조직몰입에 정(+)적 영향을 미치는 것이다.

이와 더불어 Farooq et al.(2017)의 연구는 종업원의 내부 존중 인식이 내부 CSR과 종업원의 조직 동일시 간의 정(+)적 관계를 매개한다는 것을 확인하였다. 종업원의 내부 존중 인식은 종업원이 조직으로부터 바람직한 인정 및 대우를 받고 있다고 인식하는 것으로, 종업원의 조직 동일시 수준을 높인다. 종업원은 근무환경의 안전성, 기업 복지 수준, 종

업원의 의사결정 참여도 등 조직 내 제도와 관행을 통해 자신을 포함한 종업원이 조직의 중심이며, 조직으로부터 가치를 인정받는다는 신호를 전달받아 스스로가 조직 내부에서 존중되는 정도를 평가하게 된다. 이러한 측면에서 내부 CSR은 종업원의 복지에 초점을 맞추는 제도로 기능함으로써 종업원의 내부 존중 인식 수준을 제고한다(Rodrigo & Arenas, 2008).

위와 같은 선행연구 및 이론을 바탕으로 조직 내 전체 이직률에 영향을 미칠 수 있는 종업원의 이직의도, 직무만족 등과 관련하여 조직의 내부 CSR 정책이 자발적 이직률에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 내부 CSR은 종업원 자발적 이직률에 대해 부(-)적 영향을 미친다.

제 4 절 외부 CSR과 근로자의 자발적 이직

사회적 이슈에 대한 기업의 책임이 증가함에 따라 많은 기업은 독립형 CSR 활동에서 조직 구성원의 외부 CSR 프로그램 참여에 이르기까지 다양한 범위에서 외부 CSR을 시행한다(Henisz et al., 2014; Marquis & Qian, 2014; Bode et al., 2015). 외부 CSR 활동은 사회에 긍정적인 영향력을 미치고자 하는 명백한 목표를 갖는다는 점에서 조직 내 핵심 역량이 되는 상업 활동과 구분된다(Bode et al., 2015).

최근의 연구는 기업의 외부 CSR 수행이 종업원의 조직 동일시 및 조직 몰입, 나아가 종업원의 직무만족에 미치는 긍정적인 영향을 탐구하는 추세이며, 사회 정체성 이론에 기반하여 기업의 외부 CSR 수행이 종업원의 조직 동일시와 조직몰입에 기여함을 밝히고 있다(e.g., Ashforth & Mael, 1989; Greening & Turban, 2000; Peterson, 2004; Brammer

et al., 2007; Turban & Greening, 1997). 사회 정체성 이론에 따르면 개인은 내집단과 외집단 간의 비교를 통해서 긍정적인 자기상(自己像)을 강화한다. 이때 우호적인 비교는 긍정적인 자기상으로, 부정적인 비교는 자긍심의 감소로 이어진다(Ashforth & Mael, 1989). 이러한 측면에서 외부 CSR은 긍정적인 기업 이미지 및 평판 구축을 통해 타 기업과의 차별성을 제시한다(Flammer & Luo, 2017). 예컨대 Farooq et al.(2017)의 연구는 외부 CSR이 종업원의 외부 평판 인식을 매개로 하여 종업원의 조직 동일시 수준을 제고함을 실증하였다. 외부 평판 인식은 외부인이 조직을 바라보는 시선에 대한 종업원의 인식을 의미한다. 사회 정체성 이론에 따르면 높은 평판을 지닌 그룹에 대한 소속감이 개인의 자아존중감을 증진시키므로, 개인은 명망 있는 그룹의 일원이 되기를 희망한다. 이러한 점에서 외부 평판 인식은 종업원의 자기상과 자아존중감을 강화하는데, 이러한 강화 효과는 특히 외부인이 조직을 높게 평가할 때 더욱 극대화된다(Dutton et al., 1994). 따라서 기업의 외부 CSR 수행을 통한 기업의 긍정적인 평판은 종업원의 외부 평판 지각을 매개로 하여 종업원의 조직 동일시에 대해 정(+)적 상관성을 갖는다(Farooq, Rupp, & Farooq, 2017; Hameed et al., 2016).

외부 CSR이 종업원의 자발적 이직을 방지할 수 있는 또 다른 매커니즘으로 유의미성(meaningfulness)을 들 수 있다. 유의미성이란 타인에 대한 영향력 행사를 통해 개인에게 긍정적인 정서를 유발하는 감정을 말한다(Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). 외부 CSR은 직장(at work)과 직무(in work)에서 종업원이 유의미성을 경험할 수 있도록 하여 종업원의 이직의도와 조직 내 이직률을 낮출 수 있다(Michaelson, Pratt, Grant, & Dunn, 2013; Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017). 즉 외부 CSR 활동은 사회적 공헌이라는 명백한 목표를 제시함으로써 종업원의 사회적 영향력 행사를 돕는 역할을 수행하며, 이로써 발생하는 유의미성을 통해 종업원의 긍정적인 정서와 태도에 기여한다(Grant, 2012). 결론적으로 종업원의 자원 봉사 참여와 같은 외부 CSR 활동은

종업원에게 직접적이고 가시적인 사회적 영향력을 미칠 수 있는 기회를 제공함으로써 종업원에게 직무(in work)에서의 유의미성을 제공할 뿐 아니라(Grant, 2012), 전반적으로 친사회적인 조직 분위기와 조직 문화를 형성함으로써 직장(at work)에서의 유의미성 또한 지각할 수 있도록 한다(Collier & Esteban, 2007; Linnenluecke & Griffiths, 2010). 이러한 종업원의 직장 및 직무 유의미성 인식은 긍정적인 태도와 행동으로 이어짐으로써 이직의도를 감소시키고, 나아가 조직 내 전반적인 자발적 이직률을 낮출 수 있을 것이다. 실제로 외부 CSR과 종업원의 조직몰입 간의 유의한 정(+)적 관계를 나타내면서 이에 대한 매커니즘으로 유의미성을 제시한 연구가 존재하는데, Aguinis & Glavas(2012)의 연구는 외부 CSR과 종업원의 조직몰입 간의 정(+)적 관계는 종업원이 근무 환경에서 갖는 유의미성에서 비롯된다고 말했다. 또한 Rosso, Dekas, & Wrzesniewski(2010)의 연구는 조직은 직무 유의미성을 매개로 하여 외부 CSR을 통해 종업원 동기부여 할 수 있음을 밝혔다. 마지막으로 Grant, Dutton, & Rosso(2008)의 연구는 외부 CSR은 종업원은 스스로가 공익에 기여한다는 것을 인지시킴으로써, 종업원 자아 개념과 조직 정체성에 대한 종업원 인식을 강화할 수 있음을 시사하였다.

위와 같은 논의를 고려했을 때 종업원은 타 기업에 비해 긍정적인 외부 평판을 가진 조직과 동일시되는 것에 대해 자부심을 느낄 것이며, 이러한 긍정적인 인식은 직무 동기의 향상으로 이어질 것이다. 이는 궁극적으로 이직의도의 감소로 이어져 조직 내 자발적 이직률을 감소시킬 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 외부 CSR은 종업원 자발적 이직률에 대해 부(−)적 영향을 미친다.

제 5 절 외부 CSR의 조절효과

조직 운영에 있어서 기업은 각기 다른 방식으로 외부 CSR과 내부 CSR에 착수한다. 그러나 CSR 이슈 관련 국제 미디어 정보원인 Triple Pundit은 대다수의 기업이 외부 CSR보다는 내부 CSR에 치중함으로써 기업의 내부 운영의 우수성 및 사회공헌을 대외적으로 충분히 전달하지 못하고 있음을 지적하였다. 이러한 문제 인식을 바탕으로 CSR과 외부 CSR의 최적화된 결합 및 상호작용에 대한 이슈를 다룬 연구가 진행되고 있다. 내부 CSR과 외부 CSR의 상호작용을 탐구한 대표적인 연구인 Hawn & Ioannou(2016)의 연구는 외부 CSR과 내부 CSR의 상호작용에 따른 기업 시장 가치의 변화를 살펴봄으로써 외부, 내부 CSR 사이의 상호작용과 기업 성과 간의 관계를 탐구하였다. 그 결과 외부 CSR과 내부 CSR 간의 부정적인 상호작용은 기업 시장 가치에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 위장환경주의(green-washing)의 낙인이 찍히거나 대외적 인지도가 상실됨으로 말미암아 조직의 정당성을 감소시키기 때문이다.

내부 CSR과 인적자원관리 제도(human resource management; HRM)은 윤리적인 고용관계를 지향한다는 공통점을 갖는다(e.g., Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Morgeson, Aguinis, Waldman, & Siegal, 2013; Shen, 2011; Cooke & He, 2010; Jamali et al., 2015; Voegtlin & Greenwood, 2016). 그리고 기업은 내부 CSR을 수행하기 위해 고용관계의 질을 개선하거나 종업원의 인권을 보장하기 위한 HRM 수행 수준을 높인다(권순원, 김소영, & 이호선, 2009). 실제로 종업원 대우 수준을 높이고자 하는 HRM 실행 수준이 최근 CSR 평가 기준에 포함되고 있다. 기업의 환경, 경제, 사회 성과 보고를 장려하는 비영리 단체인 GRI(Global Reporting Initiative)는 HRM 실행에 대한 가이드라인을 평가 기준에 포함하고, 오스트레일리아 사회 책임 측정 지표인 Repute Social Responsibility Ratings는 HRM 실행을 통한 조직의 종업원 지원 수준을 평가에 반영한다. CSR 평가 기준에 포함되는 HRM의

내용은 공정하고 합리적인 보상, 다양성 관리, 일과 삶의 균형, 노동 계약, 산업 안전 및 보건, 훈련 기회 제공 등으로 구성된다. CSR 평가 기준에 포함되는 HRM은 곧 종업원 대우 수준을 높이고자 하는 내부 CSR 정책으로 간주될 수 있다(Jamali et al., 2015; Voegtlin & Greenwood, 2016).

실제로 HRM이 종업원의 직무동기 향상을 매개로 하여 조직 수준의 이직률에 미치는 부정적 영향, 더 나아가 기업 성과에 미치는 긍정적인 영향을 밝히는 연구 결과는 내부 CSR이 종업원의 긍정적인 정서 및 태도에 미치는 영향을 다룬 연구 결과와 유사하다. Shaw et al.(1998)의 연구를 기반으로 한 후속 연구들이 HRM과 이직률 간의 상관관계 측면에서 많은 연구 발전을 이뤄냈다. Batt(2002)의 연구는 고객 서비스 부문에서 종업원 참여 시스템이 이직률의 감소와 생산성의 증가와 같은 종업원 성과를 매개하여 기업성과에 대해 유의한 영향을 미친다는 것을 밝혔다. Batt & Colvin(2011)의 연구는 종업원의 경영 참여 제도와 내부 승진기회, 높은 상대임금, 고용 안정성 등을 포함하는 장기 인센티브는 조직 내 전체 이직률 뿐만 아니라, 종업원의 자발적 이직률을 감소시킨다는 것을 밝혔다. Jiang et al.(2012)의 연구는 종업원의 기술과 동기부여를 강화하기 위해 설계된 HRM은 종업원의 기여를 가치 있게 간주함으로써 조직이 종업원과 장기적인 관계를 맺고자 한다는 신호를 전달한다고 말했다. 해당 연구는 이를 통해 종업원의 직무 동기와 조직에 잔류 의지가 강화되며 이것이 자발적 이직률을 감소시킬 수 있다고 말했다.

외부 CSR이 내부 CSR과 연관된 HRM의 효과성에 미치는 유의한 영향을 다룬 다수의 선행 연구가 존재한다. 외부 CSR은 조직 브랜드 이미지에 강한 영향을 미치기 때문에 외부 CSR을 통해 형성된 기업 이미지는 조직의 매력과 직결되며, 궁극적으로 구직자 유인 및 종업원의 잔류 의지에 관한 개인의 의사결정에도 영향을 미친다(e.g., Arendt & Brettel, 2010; Backhaus et al., 2002; Adetunji & Ogbonna, 2013;

Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013; Collins & Stevens, 2002).

ASA(Attraction-Selection-Attrition)모델과 신호 이론에 의하면 외부 CSR은 조직의 선발 및 채용과 관련한 HRM의 효과성을 향상시킬 수 있다. 일반적으로 외부 CSR은 사회 공헌 활동을 통해 기업 가치에 대한 정보를 대중과 이해관계자에게 전달하는 커뮤니케이션의 형태로 나타나기 때문에 기업에게 친사회적인 평판을 가져다준다(Gully et al., 2013; Schneider, 1987). 이때 외부 CSR을 통한 기업의 긍정적인 이미지와 높은 평판은 기업이 넓은 지원자 범위(larger applicant pool)를 갖도록 돕는데, 이는 기업이 조직과 직무에 있어서 높은 적합성을 지닌 구직자를 선발할 수 있도록 보조하는 역할을 한다(Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997). 따라서 외부 CSR을 수행하는 기업은 우수한 인적자원의 유인에 성공할 가능성이 높아짐과 동시에 선발 및 채용과 관련된 HRM의 효과성 또한 향상되는 것이다(Rupp et al., 2013).

또한 조직 지원 이론과 사회 정체성 이론에 기반한 선행연구에 따르면 본래 종업원은 긍정적인 평판을 가진 기업에 대해서 동일시될 가능성이 높은데, 외부 CSR은 종업원이 조직에 의해 자신의 권리가 지지된다는 느낌을 갖도록 함으로써 종업원의 유지 및 이직과 관련된 HRM의 유효성을 높인다(Brammer et al., 2007; Peterson, 2004; Kurtessis et al., 2017). 예컨대 Dutton & Dukerich(1991)의 연구는 Port Authority of New York에 의한 사회적 행위가 기업 이미지뿐 아니라 조직 종업원의 자기상에도 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 또 Gully et al.(2013)의 연구는 여성 인권을 지지하는 종업원들은 Planned Parenthood에 대해 기부하는 조직에 더욱 우호적인 입장을 가지며 그들의 가치관이 지지된다고 느낀다는 점을 밝혔다. 즉 사회 문제 해결에 적극적으로 참여하고 자발적으로 사회에 공헌하는 기업에 대한 소속감은

종업원의 자긍심의 증가로 이어질 뿐만 아니라 종업원의 조직 동일시, 조직몰입, 조직 시민 행동의 수준을 제고한다(Shen & Benson, 2016). 이는 궁극적으로 종업원이 조직에 대해 갖는 긍정적인 감정의 축적을 유도하여 종업원의 조직 잔류 의지를 증진시킬 수 있다.

기업 이미지 구축을 위한 외부 CSR이 기업의 긍정적인 평판을 통해 HRM의 효과성을 증가시킴을 나타낸 위의 선행연구들을 고려할 때, 외부 CSR이 종업원 자발적 이직 방지를 위한 내부 CSR의 효과성을 강화함으로써 내부 CSR과 자발적 이직률 간의 부(-)적 상관관계를 더욱 강하게 조절할 것이라고 예측 가능하다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3. 외부 CSR의 수준이 높을수록 내부 CSR과 종업원 자발적 이직률 간의 부(-)적 관계는 강화된다.

제 3 장 연구 방법

제 1 절 연구의 대상

본 연구는 한국노동연구원으로부터 이뤄지는 사업체 패널 조사 자료를 분석 대상으로 활용하였다. 사업체 패널 조사는 2005년부터 2년에 한 번, 격년마다 30인 이상 규모의 사업체를 대상으로 한국노동연구원에 의해 이뤄지는 국가 승인 통계 조사이다. 본 조사의 목적은 각 기업의 고용관계 및 현황, 인적자원관리 제도 등을 체계적으로 평가하기 위함이다. 한국노동연구원은 1차 연도인 2005년에 1,905개 사업체에 대하여 조사를 이행하였고, 이를 시작으로 신규 표본을 추가하고 표본에서 이탈한 사업체의 대체 표본을 구성하는 등의 과정을 거쳐 7차 연도인 2017년까지 총 15,221개의 사업체 표본에 대한 패널 조사 자료를 배포하였다. 본 연구의 독립변수 및 조절변수인 외부 CSR과 관련된 설문조사는 2차 연도(2007년)부터 5차 연도(2013년)의 기간 동안만 실시되었기 때문에 본 연구는 2차 연도(2007년)부터 5차(2013년)까지의 조사에 응한 사업체를 대상으로 패널 자료를 구성하였다.

제 2 절 변수의 측정

본 연구는 내부 CSR과 외부 CSR, 종업원의 자발적 이직, 그리고 측정하고자 하는 효과에 간접적인 영향을 미칠 수 있는 통제변수를 측정하였다. 측정에 대한 상세한 내용은 <표 1>에 정리하여 기술하였다.

2.1. 내부 CSR

본 연구는 ISO26000의 노동 지표, 권순원 외(2009)의 연구에서 활용된 CSR 노동 부문 지표, 이영면과 이동진(2011)의 연구에서 발췌된 국내 기업 고용의 질 평가안을 기반으로 사업체 패널 조사에서

내부 CSR을 측정하기 위한 일부 문항을 추출하였다(허훈, 김현식, & 송두한, 2014).

동종업계와 비교한 임금 수준에 대한 문항은 유일하게 응답 문항이 '매우 낮음', '낮은 편', '비슷', '높은 편', '매우 높음'의 순서로 1번에서 5번까지 구성되어 있기 때문에 1번, 2번, 3번에 응답한 경우 0점(낮음), 4번, 5번에 응답한 경우 1점(높음)으로 코딩하였으며, 97번(해당없음)은 관측치에서 제외하였다. 고용 안정성, 고충 처리 제도, 공정한 기회 및 다양성 관리에 대한 나머지 문항은 1번(예)과 2번(아니오)의 두 가지 응답 문항을 통해 실행 유무를 파악한다. 따라서 실행하지 않을 경우 0점(아니오), 실행할 경우 1점(예)로 코딩하였다. 코딩된 응답 문항은 모두 합산하여 내부 CSR 실행 점수로 사용하였다.

내부 CSR 측정 지표의 경우 고성과작업시스템(high performance work system; HPWS)의 측정 지표와 유사한 부분이 다수 존재하는데, 본 연구는 차별화를 위해 교육 및 훈련, 성과 및 품질 관리 프로그램 실행과 같은 항목은 고성과 창출 및 인적자원개발에 주안점을 두었다고 간주하고 제외하였다.

2.2. 외부 CSR

외부 CSR에 대한 다양한 연구는 공통적으로 외부 CSR이 지역 사회, 소비자와 같은 외부 이해관계자와의 관계에 대한 관리를 통해 조직의 평판과 이미지를 강화하는 것임을 말한다(Brammer et al., 2007; El Akremi et al., 2015). 이러한 맥락에서 사업체 패널 조사가 CSR의 정의를 '기업의 활동으로 인해 발생하는 사회, 경제적 문제를 해결함으로써 기업의 이해관계자와 일반의 요구나 기대를 충족시켜주어야 하는 기업행동의 규범적 체계'로 명시한 것을 미루어

보아 사업체 패널 조사의 정의에 나타난 CSR은 외부 CSR을 지칭하는 것임을 유추할 수 있다. 유사한 측면에서 Chun, Shin, Choi, & Kim(2013)의 연구도 기업 외부 윤리가 사회의 복지후생을 강화하는 데에 목표가 있는 공헌 활동임을 말하며, 기업 외부 윤리 측정 문항에 “본 기업은 공공 복지 프로젝트에 참여하고 있다”, “본 기업은 사회적 문제 해결을 돕는다” 등의 설문 문항을 포함시켰다. 또한 한국표준협회는 기업 사회적 책임 대응 전략의 실행 여부, 실행 기준 존속 여부, 관련 조직 운영 여부에 따라 기업의 사회적 책임 활동을 측정할 수 있다고 말한다. 이를 토대로 김회성, 박기태, & 이명진(2009)의 연구는 기업의 사회 공헌은 사회 공헌을 위한 조직 구조 변화로 볼 수 있으며, 사회 공헌을 위한 조직 구조 변화는 사회적 책임 활동을 위한 예산 분배 실행, 사회 공헌을 위한 조직 기구 편제 등을 포함한다고 말했다. 이를 토대로 본 연구는 CSR과 관련하여 사회적으로 공개된 중장기 비전과 추진계획, CSR과 관련한 별도의 윤리강령, CSR 담당 조직 존속 여부를 나타내는 세 가지 설문 항목을 외부 CSR 측정에 활용하였다. 세 가지 설문에 대한 응답 문항은 1번(예), 2번(아니오), 99번(모름)으로 구성된다. 응답 문항 중 99번(모름)은 데이터 정렬 과정에서 제외되었으며, 1번에 응답한 경우 1점(예), 2번에 응답한 경우 0점(아니오)로 코딩하였다.

2.3. 근로자의 자발적 이직

본 연구는 종속변수인 근로자의 자발적 이직을 전체 근로자 수 중 자발적 이직자가 차지하는 비율, 즉 자발적 이직률을 계산하여 측정하였다(양동훈, 2017; 김광욱, 김민철, & 권순식, 2020). 기업의 내부 CSR과 외부 CSR 수행이 종업원의 이직의도에 미치는 영향은 결과적으로 조직 수준의 자발적 이직률의 변화로 나타날 수 있기 때문이다. 본 연구는 자발적 이직자 수를 전체 근로자 수로 나눈 후 100을 곱한 값을 분석에 적용하였다(김광욱, 김민철, & 권순식, 2020).

이 때 자발적 이직률 값이 100% 이상으로 추출될 경우 이상치(outlier)로 판단하여 자료 정렬 과정에서 배제하였다.

2.4. 통제변수

일반적인 사업장 특성에는 산업 분류, 사업장 규모, 사업장 연령, 노동조합 유무, 기업 경영체제가 포함된다(김광욱, 김민철, & 권순식, 2020). 사업장 규모와 사업장 연령은 자연로그 값을 사용하였는데 규모는 전체 근로자 수를 대수화하여 분석에 사용하였고, 사업장 연령은 설립연도에 조사 시기를 감한 값을 대수화하였다. 노동조합 유무 설문 항목은 응답 문항이 1번(예), 2번(아니오), 3번(있지만 휴면노조 상태)로 구성되어 있기 때문에 2번과 3번에 응답할 경우 0(무), 1번에 응답할 경우 1(유)로 코딩하였다. 기업 경영체제는 5개의 응답 항목을 전문경영인 유무에 따라 구분하여 2번, 3번, 그리고 4번에 응답할 경우 0(무), 1번에 응답할 경우 1(유)로 코딩하였다. 양동훈(2017)의 연구가 자발적 이직률과 유의한 상관성을 보이는 통제변수는 여성근로자 비율, 노동조합 유무, 조직연수, 외국인투자자비율임을 밝힌 것에 기반하여 통제변수에 여성근로자 비율을 추가하였는데, 여성 근로자 수를 전체 근로자 수로 나눈 후 100을 곱한 값을 분석에 적용하였다. 외국인 지분 설문 항목은 0(외국인 자본 없음), 1(외국인 자본 있음)으로, 산업은 0(제조업), 1(비제조업)으로 분류하여 코딩하였다. 그 외 통제변수로는 연도별 더미변수를 추가하였다.

<표 1> 주요 변수 측정

변수명	측정 지표
내부 CSR	정규직 근로자 경영상의 이유 해고 방지 경영정책 및 합의사항 유무
	동종업계 평균 임금수준 대비 임금수준
	공정한 기회제공과 다양성 관리 정책 문서화 여부
	고충처리절차 및 위원회 운영 여부
외부 CSR	CSR 중장기 비전 및 계획 추진 여부

	CSR 윤리강령 운영여부
	CSR 담당 조직 존재여부
근로자의 자발적 이직	(자발적 이직자 수 / 연 평균 근로자 수)*100
통제 변수	기업 근로자 수
	기업 연령
	전문 경영인 유무
	외국인 지분 유무
	노동조합 유무
	여성 근로자 비율
	조사 실시 연도
	산업구분

제 3 절 분석 방법

본 연구는 2007년, 2009년, 2011년(t시점)의 독립변수인 CSR 시행에 대한 관측치와 2009년, 2011년, 2013년(t+2시점)의 종속변수인 자발적 이직률에 대한 988개의 관측치를 대상으로 이뤄졌다. 이 때, t+2시점의 자발적 이직률을 확인할 수 없는 528개의 관측치와 자발적 이직률이 100% 이상을 보인 이상치 2개를 제외하였고 최종적으로 296개의 기업에 대한 458개의 관측치를 분석하였다. 분석에 활용된 표본기업의 속성을 나타내는 통제변수의 빈도치는 <표 2>에 요약되어 있다.

본 연구는 패널 회귀분석 중 확률효과 모형을 활용하였다. 패널 회귀분석은 고정효과 모형과 확률효과 모형을 추정하여 하우스만 검정을 통해 효율적인 추정치를 확인하는 것이 일반적이지만 본 연구의 경우 자료 취합의 한계로 3개 연도의 데이터만을 사용하기 때문에 고정효과 모형을 추정하기에 무리가 있다고 판단하였다.

<표 2> 통제변수 빈도수에 따른 표본 속성

구분		Freq	Percent
기업 근로자 수	500명 미만	186	40.61
	500명 이상 1000명 미만	147	32.10
	1000명 이상 1500명 미만	57	12.45
	1500명 이상 2000명 미만	24	5.24
	2000명 이상	44	9.61
기업 연령	10년 미만	58	12.66
	10년 이상 25년 미만	140	30.57
	25년 이상 50년 미만	206	44.98
	50년 이상 75년 미만	49	10.7
	75년 이상	5	10.9
전문 경영인 유무	무	166	36.24
	유	292	63.76
노동조합 유무	무	154	33.62
	유	304	66.38
외국인 자본 유무	무	286	62.45
	유	172	37.55
여성 근로자 비율	20% 미만	252	55.02
	20% 이상 40% 미만	82	17.9
	40% 이상 60% 미만	52	11.35
	60% 이상 80% 미만	60	13.1
	80% 이상	12	2.62
산업구분	제조업	248	54.15
	비제조업(기타)	210	45.85
합계		458	100

제 4 장 분석 결과

제 1 절 기초통계 및 상관관계

<표 3>는 분석에 사용된 변수들의 평균, 표준편차의 기초통계 및 상관관계를 나타내었다. 연구 표본 기업의 경우, 주요 변수에 대해 살펴보면 자발적 이직률의 평균은 11.28%, 내부 CSR 점수의 평균 2.6점, 외부 CSR 점수의 평균 1.86점으로 나타났다. 경영체제에 대해서는 전문 경영인이 존재하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 많았으며(M=0.64), 노동조합에 대해서도 노동조합이 존재하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 많았다(M=0.66). 다만, 외국인 자본에 대해서는 외국인 자본을 소유하지 않은 기업이 소유한 기업보다 많은 것으로 나타났다(M=0.38).

주요 변수들의 상관관계를 보면, 자발적 이직률과 내부 CSR, 외부 CSR 모두 통계적으로 유의한 음(−)의 상관관계를 보인다. 매출액 성장률과 기업 규모를 제외한 나머지 통제변수들은 자발적 이직률과 통계적으로 유의한 상관관계를 보이고 있다. 해당 상관관계를 통해 내부 CSR과 외부 CSR이 조직 수준의 자발적 이직률을 낮출 가능성을 생각할 수 있다.

제 2 절 근로자 자발적 이직에 미치는 영향

<표 4>은 독립변수 및 통제변수가 종업원 자발적 이직률에 미치는 영향을 확률효과 모델을 통하여 분석한 결과이다. 본 연구의 분석 결과는 통제변수의 효과 분석, 주 효과 분석, 상호작용 효과 분석을 차례로 제시하였다.

<표 4>의 Model 1은 통제변수가 자발적 이직률에 미치는 영향을 분석하는데, 사업장 연령($b = -2.962$, $p < 0.01$), 노동조합 유무(b = −

6.980, $p < 0.01$), 전문 경영인 유무($b = -.2966$, $p < 0.05$), 외국인 자본 유무($b = -3.962$, $p < 0.01$)는 자발적 이직률과 유의한 음(−)의 관계를 갖는 것에 반해, 여성 근로자 비율($b = 0.158$, $p < 0.01$)은 자발적 이직률과 유의한 정(+)적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 전체 여성 비율의 증가가 전체 근로자 이직률의 증가로 이어지는 것을 확인한 김효선 & 이수연(2017)의 연구결과와 유사한데 해당 연구는 직장 내 여성 근로자의 비율이 증가할 경우 조직 전망이 대체로 부정적으로 인식되며 조직 내 전체 이직률이 증가할 가능성이 존재한다는 Chatman & O' Relly(2004)의 연구와 맥락을 같이 한다. 뿐만 아니라 유리천장 현상으로 인해 발생하는 여성 근로자들의 직무 불만족이 이직의도에 영향을 미쳐 조직 수준의 자발적 이직률이 증가하였거나, 여성 근로자 비율의 증가로 인해 조직 내 종업원 다양성 관리의 어려움으로 조직 내 이직률이 높아졌을 가능성을 염두 할 수 있다. 노동조합 유무와 자발적 이직률 간의 부적 관계에 대해서는 노동조합이 종업원의 단결권 행사를 돕는 데에 나아가 고충을 해결함으로써 종업원 유지에 기여하는 것이라고 추측할 수 있다.

<표 4>의 Model 2는 독립변수인 내부 CSR과 외부 CSR을 추가하여 연구의 주 효과를 검증한 결과이다. 이 때 외부 CSR이 자발적 이직률에 대해 유의한 부(−)적 영향을 미치는 것으로 나타났다($b = -1.552$, $p < 0.01$). 해당 결과는 기업의 외부 CSR 시행은 조직 구성원의 조직몰입, 조직 동일시 등의 긍정적인 태도 및 정서가 향상되는 데에 기여함으로써 조직 수준의 자발적 이직률을 낮추는 것을 보이는 것이다. 그러나 내부 CSR이 자발적 이직률에 미치는 영향은 통계적 유의성을 확인하지 못하였다.

<표 4>의 Model 3는 내부 CSR과 외부 CSR 간의 상호작용항을 포함하여 조절 효과를 나타내는데, 내부 CSR과 외부 CSR 간의 상호작용 효과는 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못했다.

<표 3> 기초통계 및 상관관계

	평균	표준편차	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	11.28	14.77										
2.	2.35	0.96	−0.193***									
3.	1.86	1.26	−0.255***	0.367								
4.	6.57	0.72	−0.022	0.099	0.179***							
5.	13.99	90.49	−0.02	−0.012	0.055	0.05						
6.	26.44	24.73	0.348***	−0.055	−0.009	0.002	0.032					
7.	3.18	0.69	−0.269***	0.013	0.082*	0.061	0.034	−0.226***				
8.	0.66	0.47	−0.363***	0.171***	0.06	0.044	−0.07	−0.25***	0.309***			
9.	0.64	0.48	−0.222***	0.164***	0.283***	0.145***	0.023	−0.044	−0.013	0.108**		
10.	0.38	0.48	−0.225***	0.133***	0.225***	0.134***	0.074	−0.046	0.034	0.065	0.275***	

***. p<0.01, **. p<0.05, *. p<0.1

1. 자발적 이직률, 2. 내부 CSR, 3. 외부 CSR, 4. ln(사업장 규모), 5. 매출액 성장률, 6. 여성 근로자 비율, 7. ln(사업장 연령), 8. 노동조합 유무, 9. 전문경영인 유무, 10. 외국인 자본 유무

<표 4> 근로자의 자발적 이직에 대한 확률효과 분석 결과

	Model 1		Model 2		Model 3	
변수	Coef	표준편차	Coef	표준편차	Coef	표준편차
1.	0.333	0.955	0.815	0.951	0.811	0.951
2.	−0.002	0.007	−0.002	0.007	−0.002	0.007
3.	0.158***	0.03	0.16***	0.03	0.161***	0.03
4.	−2.962***	1.075	−2.873***	1.059	−2.883***	1.059
5.	−6.980***	1.581	−7.042***	1.572	−7.032***	1.573
6.	−2.966**	1.327	−2.414*	1.329	−2.411*	1.33
7.	−3.962***	1.364	−3.615***	1.355	−3.575***	1.357
8.			−0.206	0.64	−0.951	1.201
9.			−1.552***	0.513	−2.361**	1.218
10.					0.365	0.499
상수항	21.496***	6.971	21.255***	6.948	22.786***	7.258
R square	0.2737		0.3028		0.3039	

***. p<0.01, **. p<0.05, *. p<0.1

1. ln(사업장 규모), 2. 매출액 성장률, 3. 여성 근로자 비율, 4. ln(사업장 연령), 5. 노동조합 유무, 6. 전문경영인 유무, 7. 외국인 자본 유무, 8. 내부 CSR, 9. 외부 CSR, 10. 내부 CSR *X* 외부 CSR

제 5 장 결론 및 논의

제 1 절 정리 및 시사점

종업원의 자발적 이직은 기업 내 숙련된 종업원의 지식, 기술 등의 상실을 의미하고 조직 성과에 부정적인 영향을 미치기 때문에 방지할 필요가 있다. 이를 위해서는 종업원에게 동기를 부여함으로써 그들의 직무 만족을 높이고 이직의도를 감소시킬 수 있는 조직 제도의 도입이 필수적이다. 인적자원관리 부문의 초기 연구와 과거 기업 제도는 임금, 보상 등 금전적인 인센티브에 초점을 맞추었으나, 최근에는 종업원과 조직 간의 친밀도를 높임으로써 종업원의 소속감 향상을 유도하는 관계 기반 인센티브가 주로 도입되는 추세이다. CSR은 종업원 복지제도의 개선을 돕고 기업의 긍정적인 이미지 구축을 통해 종업원의 사기를 증진시키는 대표적인 관계 기반 인센티브로서, 그 구체적인 효과에 대한 연구의 필요성이 제기된다. 또한 오늘날에는 사회적 패러다임의 변화로 인하여 기업이 자발적으로 사회 공헌 활동에 참여하도록 하는 사회적 압력이 보다 증가하였으며, 기업은 외부 환경의 요구에 대응함과 동시에 조직 구성원들의 필요와 만족을 충족시키는 새로운 인적자원관리 제도의 도입할 필요성을 느끼게 되었다. 이러한 측면에서 CSR은 외부에서는 사회 문제 해결과 사회의 복리후생을 지원함으로써 기업 정당성을 확보하고, 내부에서는 노동 법규 준수의 의무를 다하고 종업원의 이익을 보장함으로써 구성원들의 동기를 진작시키는 효과적인 조직 제도로 기능할 수 있다. 이에 본 연구는 CSR의 다차원성을 고려하여 각각의 CSR 유형이 조직 수준의 자발적 이직률에 미치는 개별적인 영향을 탐구할 뿐만 아니라, 상호작용의 관점에서 각 유형의 상호보완적 효과를 규명하고자 하였다.

본 연구 결과를 나타내는 <표 4>의 내용을 요약하여 정리하면 외부 CSR과 자발적 이직률 간의 부(-)적 관계(가설 2)는 지지되었으나, 내부 CSR과 자발적 이직률 간의 부(-)적 관계(가설 1)과 외부 CSR의

조절 효과(가설 3)은 유의하게 검증되지 않았다. 일부 가설이 기각되었으나, 본 연구는 외부 CSR과 조직성과 간의 관계에 대한 향후 연구에 대해 다음과 같은 이론적 및 실증적 토대를 제공한다는 데에 실무적인 의의를 가진다.

첫째, 외부 CSR은 근로자의 자발적 이직에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. CSR의 하위 차원인 외부 CSR과 종업원의 이직을 나타내는 지표인 자발적 이직률 간의 상관성을 직접적으로 탐구하는 연구는 다소 미진하다. 이러한 점에서 본 연구는 외부 CSR이 종업원의 조직몰입, 조직 동일시, 조직 공정성 인지와 같은 긍정적인 정서에 미치는 영향을 다룬 선행 연구를 논거로 하여 기업의 외부 CSR 수행이 종업원의 자발적 이직률에 부(-)적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이것은 외부 CSR이 종업원의 자발적 이직을 방지할 수 있는 인적자원관리 도구로 활용될 수 있음을 의미한다.

둘째, 외부 CSR의 전략적 가치는 외부 CSR을 통한 기업 평판 강화에서 비롯된다. 각 기업은 사회 공헌 활동을 통해 기업이 사회에 미치는 영향력을 높이고, 이를 통해 기업의 핵심 역량과 기업이 사회에 기여한 바를 외부에 전달한다. 대부분의 구직자들은 사회 공헌 활동을 전개하는 기업을 선호하기 때문에, 외부 CSR을 수행하는 기업은 많은 지원자를 유인하여 높은 직무, 조직 적합성을 가진 종업원을 선발할 수 있다. 뿐만 아니라, 기업의 외부 CSR 수행은 현직자의 소속감과 애착도를 증진시키고 결과적으로 이직의도를 감소시킴으로써 조직 수준의 이직률도 낮출 수 있다. 외부 CSR의 유효성에 대한 기존 연구는 채용 및 선발 부문에서 활발히 이루어졌다는 점을 참고하여 본 연구는 숙련된 현직자들을 유지하고 이들의 자발적 이직을 방지하는 측면에서의 외부 CSR의 효과성을 다루었다는 점에서 기존 연구와 차별점을 가진다.

셋째, 내부 CSR의 주 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 뿐만

아니라 내부 CSR과 외부 CSR 간의 상호작용 효과도 유의하게 나타나지 않았다. 결과의 원인으로는 제도의 실존과 실질적 활용 수준 사이의 격차로 나타나는 디커플링(decoupling) 현상을 추측할 수 있다. 디커플링으로 인하여 내부 CSR 정책의 시행 수준이 비교적 낮을 수 있다는 점을 감안하였을 때, 향후 내부 CSR 정책 시행이 활발히 이루어질 경우 다른 연구 결과가 도출될 가능성이 존재한다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구는 내부 CSR이 자발적 이직률에 미치는 효과와 외부 CSR의 조절 효과에 대해서 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못하였다. 이는 내부 CSR이 노동 생산성 및 기업 재무 성과와 정(+)적 관계를 갖는다는 것을 나타낸 선행 연구와 다른 맥락을 보이는 것이다. 해당 결과를 기반으로 한 본 연구의 한계점 및 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 분석 대상인 패널 자료와 측정 지표에 있어서 한계를 가지고 있기 때문에 이론을 토대로 설정된 가설을 모델에 충분히 구현하여 분석을 진행하는 데에 있어서 어려움을 겪었다. 본 연구는 3개 연도의 자료를 분석하였다. 패널 데이터는 본래 시계열 분석과 횡단면 분석이 동시에 이뤄짐으로써 다차원적인 정보를 분석하는 것에 그 유용성이 존재함을 고려했을 때, 3개 연도의 측정치는 패널 분석을 진행하기에 다소 부족하다. 뿐만 아니라 CSR 설문 문항에서 많은 무응답 기업이 발견되었기 때문에 본 연구는 무응답 기업을 결측치로 간주하고 자료 정렬 과정에서 제외하였다. 이 과정에서 축소된 표본 규모가 통계 유의성에 영향을 미쳤을 가능성도 존재한다. 따라서 향후 연구는 보다 많은 연도 수의 패널 데이터를 축적하여 데이터의 종단적 측면 및 개체 내 효과를 관찰할 수 있어야 한다(양동훈, 2017; 유규창 & 김향아, 2006).

둘째, 본 연구가 분석 대상으로 사용한 사업체 패널 조사는 각 기업의 인사 담당자가 응답한 설문조사로 구성된 데이터이다. 인사 담당자의 자기 보고(self report) 측정에 의존하였기 때문에 응답의 주관성이 높을 뿐만 아니라 동일 방법 편의(common method bias)가 발생할 우려가 있다. 향후 연구는 공식 CSR 평가지수와 같은 객관적인 성격의 자료를 분석에 적용할 방법을 강구해야 한다(김효선 & 이수연, 2017; 이영면 & 이동진, 2011).

셋째, 본 연구는 고용 안정, 종업원의 삶의 질, 조직 공정성 및 다양성 관리 등의 문항으로 내부 CSR 측정문항을 구성하였다. 각 문항 응답에 따른 수치를 합산하여 내부 CSR 측정에 사용하였다. 내부 CSR의 측정이 종업원 대우와 연관된 다양하고 이질적인 제도들로 구성되어 있기 개별 지표 간 상충성이 조재할 수 있다. 따라서 종업원 자발적 이직률에 영향을 미치는 이질적인 효과들의 혼재로 인해 내부 CSR의 주 효과가 검증되지 않았을 가능성이 존재한다. 실제로 이영면 & 이동진(2011)의 연구는 내부 CSR을 구성하는 개별 지표가 기업 성과에 미치는 영향을 측정한 결과 임금 및 복리후생을 나타내는 일부 지표가 기대와 달리 기업 성과와 부(−)적 관계를 가지고 있음을 확인하였다. 따라서 향후 연구는 내부 CSR 개별 지표들의 가중치를 분석에 포함하거나, 내부 CSR을 가족친화제도, 일과 삶의 균형(WLB) 관행, 고용안정제도, 복리후생제도 등의 하부제도군으로 구분하여 각 제도군이 기업 성과에 미치는 상이한 영향을 분석할 필요성이 제기된다.

넷째, 본 연구는 외부 CSR의 조절효과 측정 시 외부 CSR이 내부 CSR과 자발적 이직률 간의 부(−)적 상관관계를 단순히 강화할 것으로 가정하였는데 이는 내부 CSR의 실행 수준을 고려하지 않은 한계를 갖는다. Hawn & Ioannou(2016)의 연구는 내부 CSR과 외부 CSR 간의 갭(gap)이 기업의 시장 가치에 부(−)적 영향을 미칠 것으로 가정한

것을 미루어 보았을 때, 가설 3의 기각 이유가 요인 간 갭(gap)이 아닌 단순 조절효과를 분석하였기 때문이라고 짐작할 수 있으며 향후 연구에서 이를 보충할 필요가 있다.

참고 문헌

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.

Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. Journal of Business Ethics, 28(3), 243-253.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of management review, 14(1), 20-39.

Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. Business & Society, 41(3), 292-318.

Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. Academy of management review, 32(3), 794-816.

Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. Administrative Science Quarterly, 46(3), 379-413.

Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. Academy of management Journal, 54(4), 695-717.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. Academy of management

Journal, 45(3), 587-597.

Bode, C., Singh, J., & Rogan, M. (2015). Corporate social initiatives and employee retention. Organization Science, 26(6), 1702-1720.

Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. Journal of business ethics, 61(1), 29-44.

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.

Brown, C., & Medoff, J. (1978). Trade unions in the production process. Journal of political economy, 86(3), 355-378.

Bryson, A., Ebbinghaus, B., & Visser, J. (2011). Introduction: Causes, consequences and cures of union decline. European Journal of Industrial Relations, 17(2), 97-105.

Cameron, D. S. (2004). Organizational and occupational commitment: exploring chefs from a cultural perspective. University of Surrey (United Kingdom).

Carnahan, S., Kryscynski, D., & Olson, D. (2017). When does corporate social responsibility reduce employee turnover? Evidence from attorneys before and after 9/11. Academy of Management Journal, 60(5), 1932-1962.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of management review, 4(4),

497-505.

Chatman, J. A., & O' Reilly, C. A.(2004), Asymmetric Reactions to Work Group Sex Diversity among Men and Women, Academy of Management J ournal, 47(2), 193-208

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of management review, 20(1), 92-117.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. Business ethics: A European review, 16(1), 19-33.

Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. Journal of applied psychology, 87(6), 1121.

Cooke, F. L., & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. Asia Pacific Business Review, 16(3), 355-376.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. Academy of management Review, 11(1), 55-70.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. Journal of applied psychology, 96(3), 443.

Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. Academy of management journal, 29(4), 847-858.

De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (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.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. Academy of management journal, 34(3), 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative science quarterly, 39(2), 239-263.

E. Rupp, D. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. Organizational Psychology Review, 1(1), 72-94.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835-2857.

El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. Journal of Management, 44(2), 619-657.

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.

Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. Academy of management journal, 60(3), 954-985.

Flammer, C., & Luo, J. (2017). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. Strategic Management Journal, 38(2), 163-183.

Freeman, R. B., & Kleiner, M. M. (2000). Who benefits most from employee involvement: firms or workers?. American Economic Review, 90(2), 219-223.

Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface. Journal of Business Ethics, 98(S1), 115-132.

Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. Academy of Management Review, 37(4), 589-615.

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. Business & society, 39(3), 254-280.

Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., & Kim, A. (2013). A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. Personnel Psychology, 66(4), 935-973.

Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. Frontiers in psychology, 7, 788.

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. Journal of management, 37(1), 352-388.

Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. Strategic Management Journal, 37(13), 2569-2588.

Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Nartey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. Strategic Management Journal, 35(12), 1727-1748.

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. Journal of management studies, 29(2), 131-154.

Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. Strategic management journal, 22(2), 125-139.

Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. Psychological bulletin, 97(2), 233.

Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. Business Ethics: A European Review, 24(2), 125-143.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of management Journal, 55(6), 1264-1294.

Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. Academy of Management Journal, 57(2), 383-404.

King, A. A., Lenox, M. J., & Terlaak, A. (2005). The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standard. Academy of management journal, 48(6), 1091-1106.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. Journal of management, 43(6), 1854-1884.

Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. Journal of marketing, 68(4), 16-32.

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. Journal of world business, 45(4), 357-

366.

Lipponen, J., Olkkonen, M. E., & Moilanen, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. European journal of work and organizational psychology, 13(3), 391-413.

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. Journal of marketing, 70(4), 1-18.

Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term?. Human Resource Management Review, 25(2), 176-187.

Marquis, C., & Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance?. Organization science, 25(1), 127-148.

McDonnell, M. H., & King, B. (2013). Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts. Administrative Science Quarterly, 58(3), 387-419.

McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. Journal of applied Psychology, 86(6), 1294.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. Strategic management journal, 21(5), 603-609.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 1(1), 61-89.

Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. Journal of Business Ethics, 121(1), 77-90.

Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. Personnel Psychology, 66(4), 805-824.

Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S. O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. Journal of applied psychology, 97(6), 1186.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. Organization studies, 24(3), 403-441.

Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. Industrial relations, 26(1), 46-67.

Park, T., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 98(2), 268—309.

Peterson, D. K. (2004). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. Personnel review.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of applied psychology, 59(5), 603.

Rayton, B. A., Brammer, S. J., & Millington, A. I. (2015). Corporate social performance and the psychological contract. Group & Organization Management, 40(3), 353-377.

Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. Journal of Business Ethics, 83(2), 265-283.

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., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(4), 537-543.

Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. Personnel Psychology, 66(4), 895-933.

Schneider, B. (1987). The people make the place. Personnel psychology, 40(3), 437-453.

Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of

corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. Journal of the Academy of Marketing science, 34(2), 158-166.

Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. Organizational Psychology Review, 1(3), 187-213.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. Academy of management journal, 41(5), 511-525.

Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. Journal of management, 42(6), 1723-1746.

Shen, J., & Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. The International Journal of Human Resource Management, 22(15), 3020-3035.

Sine, W. D., David, R. J., & Mitsuhashi, H. (2007). From plan to plant: Effects of certification on operational start-up in the emergent independent power sector. Organization Science, 18(4), 578-594.

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. Journal of organizational Behavior, 16(1), 49-58.

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1979). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes (No. TR-

22). OREGON UNIV EUGENE GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT AND BUSINESS.

Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. The Journal of Psychology, 135(2), 226-236.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. Personnel psychology, 46(2), 259-293.

Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. Academy of management journal, 44(4), 621-638.

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. Academy of management journal, 40(3), 658-672.

Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. Journal of Business ethics, 89(2), 189.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. British Journal of Management, 15(4), 351-360.

Verdeyen, V., Put, J., & van Buggenhout, B. (2004). A social stakeholder model. International Journal of Social Welfare, 13(4), 325-331.

Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. Human Resource Management Review, 26(3), 181-197.

Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. Journal of management studies, 43(8), 1703-1725.

Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. Business & Society, 55(8), 1083-1121.

권순원, 김소영, & 이호선. (2009). 노동관련 CSR 수행이 종업원의 조직몰입에 대한 기업의 기대수준에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 9(2), 242-251.

김광욱, 김민철, & 권순식. (2020). 일과 삶의 균형과 고성과작업시스템-자발적 이직률에 미치는 영향 중심. 인적자원관리연구, 27(3), 13-40.

김회성, 박기태, & 이명진. (2009). 기업 사회공헌 결정요인의 시기별 변화에 관한 연구: 1990 년대 초반 이후 기업의 기부금 규모를 중심으로. 한국사회학, 43(4), 1-36.

김효선, & 이수연. (2017). 조직 내 여성비율과 가족친화제도가 남녀근로자의 이직률에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 41(4), 87-113.

양동훈. (2017). 가족친화제도와 조직성과의 관계: 1 인당 매출액과 자발적 이직률을 중심으로. 인사조직연구, 25(1), 81-107.

유규창, & 김향아. (2006). 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 노동정책연구, 6(3), 97-129.

이영면, & 박상언. (2007). ‘고용의 질’에 관한 글로벌 기준과 측정지표. 조직과 인사관리연구, 31(2), 149-177.

이영면, & 이동진. (2011). 고용의 질과 기업성과의 관계에 대한 실증연구. 조직과 인사관리연구, 35(4), 169-198.

정흥준 · 신민주. (2016). 인사조직연구에서의 기업의 사회적 책임에 관한 국내연구의 동향과 과제. 인사조직연구, 24(1): 103-145.

허훈, 김현식, & 송두한. (2014). 내부 CSR 수행이 노동생산성에 미치는 영향: 노동조합 의사결정 행태를 매개로 한 실증 연구. 고객만족경영연구, 16(3), 1-23.

Abstract

Impact of CSR on Voluntary Turnover Rate

Hee kyung Shin
Department of Business Administration
The Graduate School
Seoul National University

This study aims to investigate whether corporate social responsibility(CSR) has an negative impact on voluntary turnover rate at the firm level. Specifically, this study explores the impact of two aspects of corporate social responsibility: internal CSR and external CSR. The present study was conducted within a random effects model using from 2007 to 2013 panel data based on Workplace Panel Survey(WPS) from Korea Labor Institute. The results of the study show that external CSR have a significant impact on lowering the voluntary turnover rate at the firm level. This study is meaningful in that it demonstrates that firms can use external CSR as a strategic management tool in order to reduce voluntary turnover rate and enhance employee retention by increasing positive emotions and attitudes of employees in the organization.

Keywords : corporate social responsibility, human capital, turnover, quit rates, corporate ethics
Student Number : 2019-29179