

# 기업의 사회적 책임에 관한 조직 구성원의 인식

## 2030 조직구성원을 중심으로

**성민정** 중앙대학교 광고홍보학과 교수\*  
**배규원** 중앙대학교 광고홍보학과 석사\*\*

### 목적

본 연구는 기업의 사회적 책임에 관한 MZ 세대, 특히 20대 중반-30대 초반 직장인들의 CSR에 대한 일반적인 인식 및 태도와 본인이 재직 중인 기업의 CSR에 대한 인식과 평가, 향후 CSR의 방향에 대해 기대하는 것이 무엇인지 살펴보았다.

### 방법

CSR 활동 이력이 있는 기업에 재직 중인 직장인 10명을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다.

### 결과

기업의 사회적 책임을 바라보는 20-30대의 관점은 기업의 외부에서 내부로 확장되고 있었으나, 자사의 CSR 활동에 관한 이들의 인식은 낮은 수준에 머물러 있었다. 향후 바람직한 CSR전략 및 방향과 관련하여, CSR 활동의 지속적 운영 및 전문 영역에서의 프로그램 개발을 기대하였으며, 본인들이 수혜자가 되는 사내 복지 개선과 조직 문화와 커뮤니케이션 방식 변화의 필요성이 지적되었다.

### 결론

본 연구는 20-30대 조직구성원의 입장에서 기업의 사회적 책임의 의미와 범주를 살펴봄으로써 기존 CSR 연구의 이론적 틀을 확장하며, 실제 조직 구성원들의 인식과 의견을 바탕으로 보다 효과적인 CSR 운영 방안 및 전략을 제시한다.

**KEYWORDS** CSR, 기업의 사회적 책임, MZ세대, 조직구성원, 심층인터뷰

\* mjsung@cau.ac.kr, 제1저자

\*\* bgw960@naver.com, 교신저자

## 서론

최근 몇 년간 기업 경영의 최고 화두는 ESG (Environment, Social, Governance)로, 기존 주주 가치의 극대화에서 벗어나 재무적 성과뿐만 아니라 환경, 사회, 지배 구조 등 비재무 영역에 대한 경영 투명성과 책임성을 확대하고 경영의 지속성을 확보하는 것이 기업 경영의 필수 요소로 인식되고 있다. 근래 사회적으로 활발하게 논의되어 온 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: 이하 CSR) 역시 같은 맥락에서 기업의 역할과 존재 당위성 등에 대한 사회적 인식의 변화를 보여준다. 사회적 존재로서 기업의 개념과 역할에 대한 인식이 확장되면서 그 책임의 대상과 목적도 변화하고 있으며, 주변 요소들과의 상호작용을 통해 다양한 역할을 수행한다는 관점이 확대되고 있다(Granovetter & McGuire, 1998). 예컨대, 기업은 경제적 이윤을 추구하는 '경제 조직'일 뿐만 아니라 인권과 환경 보호, 노동 기준 개선 등의 이슈에도 기여해야 한다는 논의가 UN와 ISO 등을 통해 국제적으로 이루어지고 있다(권순원, 박래수, 이호선, 2009). 이와 같은 기업 외부 환경의 변화에 대응하고 기업의 장기적인 발전을 도모하기 위해 기업의 책임성에 대한 이해관계자들의 인식과 태도를 이해하고 그에 맞는 전략적 접근을 시도할 필요가 있다.

한편, 근래 조직의 중요한 커뮤니케이션 주체이자 대상으로서 내부 구성원에 대한 주목도가 높아지고 있다(정혜승, 성민정, 2018; Kang & Sung, 2017, 2019; Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012). 내부 구성원은 소비자과 투자자 등과 더불어 기업

의 성과를 평가하는데 뿐만 아니라 실제로 성과를 만들어 내는 과정에 있어서도 중요한 역할을 하므로 이들에 대한 심층적 접근이 필요하다. PR 회사 에델만의 조사에 따르면, 한국인들은 기업의 장기적 성공에 있어서 주주보다 직원이 더 중요하다고 평가하는 것으로 나타났는데(Edelman, 2019), 조직 구성원들은 외부 이해관계자들이 가장 신뢰할 수 있는 정보원으로 인식되며, 외부 이해관계자와의 관계 및 평판 형성에 영향을 미친다(Berger, 2008). 이처럼 조직구성원과의 후호적인 관계 구축의 중요성이 커지는 와중에 일부 연구자들은 CSR 활동을 이해관계자 관리 도구의 하나로 봐야 한다고 주장한다(Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006). 선행 연구에 따르면 CSR은 조직 내부 구성원들의 조직에 대한 인식과 직무 태도, 조직 충성도, 직무 만족 등에도 영향을 미치는데(Chen & Hung-Baesecke, 2014; Mory, Wirtz, & Gottel, 2016), 직원들에게는 고객 지향적, 환경 지향적, 자선적 CSR 활동보다 직원 지향적인 CSR 활동이 효과적이라는 결과도 보고된 바 있다(Schaefer, Terlutter, & Diehl, 2020). 따라서 내부 구성원 관점에서 CSR에 관한 검토와 논의가 진행될 필요가 있다.

기업의 내부 구성원 가운데에서도 최근에는 사회적으로 MZ 세대(밀레니얼-Z세대) 직원들이 많은 관심을 받고 있다. 이들은 국내 주요 기업 구성원 비중의 60%를 상회하면서 조직의 다수를 구성하는 집단으로 성장했으며(김병수, 2021), 기존 세대와 다른 여러 가지 특징으로 관심과 논의의 대상이 되고 있다. 소비자로서 MZ 세대는 사회적 가치를 중시해(Lyons & Kuron, 2014), 자신의 신념과

가치를 바탕으로 소비 활동을 하며, 따라서 친환경 제품 생산이나 공정 무역 추구 등과 같은 사회적 책임을 다하는 기업의 제품을 선호하는 경향이 있다(이홍승, 김준환, 2021). 또한 연봉이 높은 기업보다 사회적 약자를 지원하거나 안전한 근무 환경을 제공하고 제품과 서비스 개발에 투자하는 등 사회적 책임을 중시하는 기업에 호감을 보인다(Ferri-Reed, 2014). MZ 세대 조직 구성원들은 자신의 목소리를 외부로 자유롭게 표출하고 자신이 속한 기업의 불공정함, 비합리성, 불합리성 등을 신랄하게 비판하는 동시에, 겉으로 보이는 직무 가치와 보상을 중요하게 여기며 이직의도가 높아(Krahn & Galambos, 2014), 근래 기업들은 이들과 어떻게 소통해야 하는지에 대해 고민하고 있는데(손해용, 2021), CSR은 MZ세대가 추구하는 가치와 부합한다는 점에서 전략적 도구로 주목받고 있다(정혜승, 성민정, 2022).

이에 본 연구는 CSR 전반에 대한 20-30대 조직 구성원들의 인식을 살펴보는 동시에 본인이 속한 조직의 CSR에 대한 평가와 인식을 탐색함으로써 보다 효과적인 CSR 프로그램의 기획 및 실행 방향을 도출해보고자 한다. 지금까지 CSR과 관련된 많은 연구는 주로 외부 이해관계자, 특히 소비자를 중심으로 진행되어 온 바, 본 연구는 그 대상과 범위를 확장할 뿐만 아니라, 사내 커뮤니케이션 측면에서도 CSR에 대한 인식과 태도를 탐색함으로써 기존 연구의 틀을 확장하고 실무적으로 보다 효과

적인 활용 방안을 모색할 수 있을 것이다.

## 이론적 배경

### CSR의 개념과 의의

최근 주목받고 있는 '지속가능경영' 프레임 상에서 기업은 '사회적, 생태계적 환경 속에서 상호작용하는 주체'이며, 기업 경영의 축이 '주주'에서 '이해관계자'로 이동하고 있다(김선화, 이계원, 2013). CSR을 개념화 한 보웬(Bowen, 1953)은 영리기업이 물건을 구매하는 소비자뿐만 아니라 회사에 속한 다른 구성원들에게도 책임을 갖는다고 규정했다. 이후 캐롤(Carroll, 1979)은 총 네 가지 책임 유형으로 구성된 피라미드 모형을 제시했는데, 이 피라미드 가장 하부에 경제적 책임이 존재하고 다음으로 법적 책임, 윤리적 책임, 그리고 가장 꼭대기에 자선적 책임이 존재한다. CSR 관련 논의는 2000년 이후 규범화 단계를 거치며 국제적 합의 및 전략적 확장으로 이어지고 있다. 2010년 11월 CSR에 대한 국제 표준인 'ISO 26000'이 제정되면서 CSR은 산업 전반에서 반드시 수행해야 하는 책무로 받아들여지고 있으며<sup>1)</sup>, 나아가 이익 추구가 더 이상 기업의 유일한 목표가 될 수 없으며 주주 중심이었던 기업의 책임 범위가 확장되어야 한다는 주장이 힘을 얻고 있다(Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Russo & Perrini, 2010). 지속가능경영 측면에서 CSR의 전략

1) ISO 26000에 따르면, CSR은 '조직이 사회와 환경에 미치는 영향에 대한 책임을 지는 행동'으로, CSR에 대한 국제표준이 제정된 것은 영리기업과 비영리기업, 정부 등 사회를 구성하는 모든 조직이 인권과 환경, 윤리에 관심을 가지고 실천함에 따라 사회에 이익이 될 수 있도록 노력해야 함을 시사한다(이강진, 2011).

적 활용이 요구됨에 따라 CSR이 매출과 ROI와 같은 재무적 성과뿐만 아니라 기업 평판이나 소비자 인식 등 비재무적 성과에 미치는 영향에 대한 관심이 높아졌다(김소정, 정진영, 사복적, 2015; 유재미, 2017; David, Kline, & Dai, 2005; Montgomery & Ramus, 2003; Sen & Bhattacharya, 2001; Torres, Bijmolt, Tribó, & Verhoef, 2012).<sup>2)</sup>

연구자들은 CSR의 전략적 활용을 위해서 그 활동 유형을 구분하고 있다. 핸들먼과 벨로(Handelman & Bello, 2004)는 CSR 활동을 순수한 활동, 타협적 활동, 상징적 활동으로 구분했는데, 순수한 활동은 기업이 매출과 이윤에 상관없이 커뮤니티의 규칙을 무조건 받아들이고 공조하는 것으로, 이를 통해 사회적 문제를 해결하는 등 공익에 직접적으로 기여한다. 타협적 활동은 공익연계 마케팅과 같이 기업의 매출과 이윤에 직접적으로 연관되는 것이며, 상징적 활동은 실제로 커뮤니티에 대한 기여나 공헌은 없으면서 사회적 책임을 다하는 것처럼 보여주는 전략이다(Handelman & Bello, 2004). 연구에 따르면 순수한 활동이 다른 활동 유형보다 효과적인 것으로 나타났다. CSR 활동의 수혜 대상에 따라 유형을 구분하기도 하는데, 센과 바타차리아(Sen & Bhattacharya, 2001)는 커뮤니티 지원, 다양성 지원, 조직 구성원 지원, 환경 지원, 해외 운영 지원, 제품 지원 등으로 이해관계자 유형을 중심으로 세분화하였다. 또한 이해관계자 집단을 크게 내부 이해관계자와 외부 이해관계자의 두 가지

로 나누어 CSR 활동을 구분하기도 하는데(Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010), 내부 이해관계자를 위한 활동은 차별 금지 정책, 업무 및 직업 교육, 안전 확보, 직업 안정성 제공, 이익 공유나 노사 관계 관리 등과 같이 주로 구성원들의 복지와 관련한 것이며(Sen & Bhattacharya, 2001), 외부 이해관계자를 위한 활동은 소비자나 지역 사회, NGO 등을 대상으로 하는 다양한 활동을 포함한다(Brammer, Millington, & Rayton, 2007).

다수의 CSR 연구는 소비자를 중심으로 CSR의 효과를 살펴보았으며, 대부분 CSR 활동을 통해 기업에 대한 긍정적 인지가 형성되고 그것이 제품과 서비스 구매 의도 및 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 센과 바타차리아((Sen & Bhattacharya, 2001)에 따르면 소비자는 자기 관련성(Self-relevant) 차원에서 자신과 CSR에 의해 전달된 조직의 성격이 일치한다고 인식할 때 조직과 유대를 형성하며, 토레스 등(Torres et al., 2012)은 CSR 활동이 글로벌 브랜드 자산, 특히 기업의 신뢰도에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다. 또한 데이빗과 동료들(David et al., 2005)에 따르면 CSR 활동 중에서 도덕적, 윤리적 책임 활동이 기업의 정체성 차원에서 사회적 가치를 예측하는 요인으로 나타났다.

과거 대다수의 CSR 연구들이 기업의 외부 이해관계자에게 초점을 맞춰 전략적 접근이나 동기에 대해 탐색한 반면(Basu & Palazzo, 2008), 근래에는 CSR 활동에 대한 내부 구성원의 인식에 대한

2) 지속가능경영에 관한 관심이 높아지면서 글로벌 기업을 대상으로 지속가능경영지수를 평가하는 다우존스 지속가능경영지수(Dow Jones Sustainability Indices: DJSI)에도 경제적 성과를 비롯해 환경적, 윤리적, 사회적 측면이 추가되었다.

연구가 증가하고 있다. 기업의 관리자급 임원과 소비자 대상의 인터뷰를 바탕으로 CSR 인식을 개념화하고 CSR 활동의 목표 공중과 유형에 따라 CSR의 정의를 도출한 연구에 따르면(Öberseder, Schlegelmilch, & Murphy, 2013) 기업 구성원들은 지속가능한 경영 측면에서 주주에 대한 경제적 책임과 소비자에 대한 책임을 언급한 데 반해, 소비자의 인식은 처리에 어려움이 있을 정도로 매우 광범위하고 복잡한 것으로 나타났다. 이들은 기업이 CSR 활동을 기업만의 문제로 취급하기보다 CSR에 대한 공중의 견해에 귀를 기울이고 보다 포괄적으로 바라보아야 한다고 주장했다.

### CSR과 조직 구성원

최근 CSR이 다양한 이해관계자와의 관계 관리를 위한 전략적인 도구로 인식되면서 조직의 다양한 이해관계자 가운데 하나로서 내부 구성원들과의 우호적인 관계를 형성하는데도 도움이 된다는 인식이 확대되고 있다. 2016년 에델만(Edelman) 발표에 따르면, 공중이 가장 신뢰하는 정보원은 기업 임직원으로, 내부 구성원과의 우호적인 관계 형성은 성과뿐만 아니라 외부 이해관계자와의 관계 형성 및 평판 등 무형의 자산 관리에도 영향을 준다는 것을 알 수 있다. 선행 연구에 따르면 조직의 CSR에 대한 구성원의 인식은 조직에 대한 애착(attachment)이나 몰입(commitment), 업무에 대한 열의(engagement) 및 직무 만족도에 긍정적인 영향을 미치며(Chen & Hung-Baesecke, 2014; Paruzel, Klug, & Maier, 2021; Duthler & Dhanesh, 2018), 조직에 대한 긍정적 구전 활동의 증가 및 이직 의

도 감소와도 연관된 것으로 나타났다(정혜승, 성민정, 2018; Schaefer et al., 2020). 비슷한 맥락에서 전주언과 그 동료들(2019)은 내부 구성원의 CSR 참여는 직원의 개인적 내부 브랜드 동일시와 사회적 내부 브랜드 동일시에 긍정적인 영향을 미치므로 내부 구성원들의 CSR 활동 참여를 확대하여 자사 브랜드에 대한 자부심을 높여야 한다고 주장했다. 정혜승과 성민정(2018)은 직원들의 지각된 CSR 활동이 조직 동일시와 조직-구성원 관계 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 나아가 조직 구성원의 긍정적인 확성과 정찰 행동이 조직에 기여한다는 점에서 직원의 커뮤니케이션 행동에 대한 검증이 필요하다고 주장했다. HR 관점에서 CSR 활동을 살펴본 연구 역시 직원이 참여하거나 인지하고 있는 CSR 활동은 조직 몰입과 조직 동일시, 직무 만족 등 조직 효과성에 기여한다는 점에서 CSR 활동에 관한 조직 내부 이해관계자의 참여를 중요성을 강조했다(Jang & Ardichvili, 2020).

직원들이 CSR 활동 동기를 어떻게 인지하는가에 따라 기업에 대한 충성심과 구전 효과가 달라지기도 하는데(Vlachos, Theotokis, & Panagopoulos, 2010), CSR 활동의 동기를 이기적이라고 인식하면 기업에 대한 신뢰도가 낮아지고 긍정적인 구전 활동이 감소한 반면, 가치 중심적이고 이해관계자 중심적인 전략적 동기로 인지할 경우 기업 신뢰도와 긍정적 구전활동이 증가했다. 반면 개인 수준의 CSR 인식과 조직 수준의 CSR 인식은 측정 주체와 방식에 차이가 존재하기 때문에 상반된 결과가 나타날 수 있다(Chatterji & Levine, 2006). 즉, CSR

인식에 개인주의와 회상, 범주화 등 복잡한 인지 과정과 함께 개인의 신념 또는 귀인 등 개인적 요인이 영향을 주기 때문에 CEO나 CSR 책임자 같은 조직 관리자와 일반 직원이 인지한 CSR 인식에는 차이가 있다는 것이다(Feldman, 1981; Ilgen, Barnes-Farrell, & McKellin, 1993). 이처럼 CSR 인식에 영향을 미치는 요인이 복잡하고 다양하게 나타나기 때문에 조직을 구성하는 다양한 이해관계자가 CSR을 어떻게 인지하고 반응하는지에 대한 심층적인 분석이 필요하다.

한편 조직구성원이 소속 조직의 CSR 활동을 인지하는 경로는 크게 세 가지 구분된다. 먼저, 조직구성원이 CSR 활동에 직접 참여함으로써 조직의 이해관계자와의 관계 관리의 주체가 되는 것으로, 가령 특정 대상을 위한 재능 기부 활동이나 소외 계층을 위한 봉사활동 등과 같은 전통적인 개념의 자선 활동 참여가 이에 해당한다. 두 번째 경로는 조직구성원을 대상으로 하는 각종 CSR 활동의 직접적인 수혜자가 되어 인지하는 것으로, 근로조건 준수나 고용 안정 및 복지 지원, 노사관계 안정화, 직장 내 안전 및 보건 활동 지원, 교육을 통한 역량 개발 지원 등 내부 직원 대상의 CSR 활동을 통해 조직구성원들의 직무만족도가 높아지고(권순원 등, 2009) 조직 신뢰도가 높아져 전반적인 조직 생산성도 증가하는 것으로 나타났다(Turban & Cable, 2003). 끝으로 조직구성원들은 외부 이해관계자를 대상으로 하는 프로그램을 통해서도 조직의 CSR을 인지하는데, 이를 인지하는 것만으로도 조직구성원들의 조직 몰입도가 높아지고, 조직 평판이 긍정적으로 형성되며, 높은 수준의 조직시민행동으로

이어진다(강소라, 한수진, 2017; 박혜원, 한주희, 2011).

### CSR 효과에 영향을 미치는 요인

선행 연구에 따르면 CSR 활동의 효과는 공중이 해당 활동을 어떻게 인지하는지에 따라서 달라지는데, CSR 활동의 적합성과 진정성, 그리고 메시지의 구성이나 매체 선택 과 같은 커뮤니케이션 방식을 비롯한 다양한 요인들이 복합적으로 CSR 활동에 대한 인식에 영향을 미친다(Pracejus & Olsen, 2004). 가령 신문이나 기업 홈페이지보다 소셜미디어를 바탕으로 진행되는 CSR 활동에 대해 소비자들의 참여 의도가 적극적으로 나타났다(Lacetera & Macis, 2008).

CSR 적합성과 관련하여 다양한 영역에서 연구가 이루어져 왔으며, 기업 특성과 공익 특성, 소비자 특성 등에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다(Drumwright, 1996). 가령 기업 특성 측면에서 공중은 CSR 활동 대상이 기업의 성격에 부합한다고 느끼면, 그렇지 않을 때보다 기부의 가치를 더 높게 인식하며(Pracejus & Olsen, 2004), 기업과 CSR 활동의 관련성이 낮더라도 마케팅이나 커뮤니케이션 활동을 통해 소비자들에게 브랜드/제품 이미지가 CSR 활동과 연관성이 높다고 인식시킬 수 있다면 실제로 관련성이 높은 경우와 동일한 결과를 얻을 수 있다는 것이다(Becker-Olsen & Simmons, 2002). 반면, 엘렌과 그 동료들(Ellen, Mohr, & Webb, 2000)은 제품의 물리적인 속성과 CSR 활동의 관련성이 높다고 인식될 경우에 오히려 그 의도를 순수하지 않다고 받아들이기 때문에 부정적인 효과를

나타낸다고 지적했다. 포핸드와 그리어(Forehand & Grier, 2003) 역시 기업의 핵심 사업과 CSR 활동 영역의 적합성이 높을 경우 소비자들은 기업이 이미지 개선과 매출 증대를 위해서 CSR 활동을 이용한다고 평가할 수 있기 때문에 무분별한 CSR 활동을 자제해야 한다고 지적했다.

CSR의 진정성이 CSR 효과에 미치는 영향 역시 다양한 측면에서 탐색되었는데, 이미영과 최현철(2012)은 CSR 활동의 차별성과 제품 적합성, 친밀성이 소비자의 인식과 태도에 직접적인 영향을 미치기보다 진정성을 경유해 효과를 나타낸다는 점에서 소비자들이 CSR 활동에 대한 진정성을 느낄 때 그 효과가 있다고 지적했다. 베크먼과 동료들(Beckman, Colwell, & Cunningham, 2009)은 CSR 활동의 진정성 평가에 CSR 활동의 동기가 영향을 미친다고 주장했다. 이들에 따르면, 소비자들은 CSR이 기업의 이윤을 위해 수행된다고 생각하기 때문에 그 활동이 진정성이 없다고 평가하며 기업에 대한 태도나 이미지에도 부정적 영향을 미쳤다. 반면 일부 연구자들에 따르면 CSR 활동의 진정성이 내부 구성원의 직무 만족을 높일 수 있는 것으로 나타났다(윤각, 류지영, 2014; 이준섭, 손정민, 2015). 또한, 조직 구성원들의 CSR 활동 인지와 판단은 개인의 신념 요인에 따라서 다르게 나타날 수 있다(De Roeck & Maon, 2018). 따라서 CSR 활동의 효과성을 살펴보기 위해서는 내부 구성원이 CSR을 어떻게 인지하고 있는지, 그리고 어떤 속성으로 규정하고 있는지 등에 대한 심층적 분석이 필요하다.

## 조직구성원으로서 MZ 세대

MZ세대는 밀레니얼 세대와 Z세대를 통칭하는 개념으로, 1981년부터 2000년 사이에 출생한 집단을 일컫는 밀레니얼 세대와 1995년에서 2010년 사이에 출생한 사람들로 구성된 Z세대를 아우르는 개념이다(Fry, 2018; 이홍승, 김준환, 2021). MZ세대 조직구성원은 기성 세대와 다른 직무 가치를 가지고 있으며, 개인의 결정권과 취향에 대한 존중, 일과 삶의 조화 등을 매우 중요하게 인지한다(Herriot, 2002). 이들은 유년기부터 자신의 생각과 의견을 자유롭게 표현할 수 있는 배경과 교육을 받았기 때문에 직장에서도 적당한 대우를 받기 위해 자신의 의견을 가감 없이 표현한다(Robinson & Stubberud, 2012). 또한 자기 중심적인 사고를 하는 동시에 동기 부여에 약하며 조직에 대한 충성도가 낮은 것으로 나타나, 일부 학자들은 조직 차원에서 MZ세대 조직구성원을 대상으로 커뮤니케이션할 때에는 기성 세대와 다른 커뮤니케이션 방식을 취해야 한다고 지적하였다(Myers & Sadaghiani, 2010).

한국경영자총협회의 조사에 따르면, 2010년부터 2016년까지 1년 이내에 퇴사한 신입사원의 비율이 15.7%에서 27.7%로 대폭 증가한 것으로 나타났다(KDI, 2016), 2020년에 발표된 자료에 의하면 대졸 신입사원의 평균 근속 기간은 약 1년 1개월으로 전년 대비 4.3개월 감소했다(통계청, 2020). 이는 청년 실업률이 1999년 외환위기 이후로 가장 높은 수준을 기록한 것과 대비되는 것으로, 청년층의 조기 퇴사 증가는 사회적 문제로 여겨지고 있다.

또한 대학내일20대연구소(2020)에 따르면, 미취업자와 재직자 모두 직장을 선택하는 첫 번째 기준은 연봉(각 72.2%, 59.1%)이며, 다음으로 사회생활 경험이 없는 미취업자는 직무(38.5%)와 조직문화(35.3%)를, 재직자는 고용 안정성(45.2%)와 근무지역(43.7%)을 중요하게 고려했다. 또한 MZ세대 취업 준비생들과 직장인들은 '입사 후 언제든 이직을 할 수 있다'고 생각하며 예상 근속연수의 경우 취업 준비생들은 '10년 미만'이, MZ세대 직장인들은 '3년 미만'이 가장 높았다. 즉, MZ세대에게 '평생직장'이나 '평생직업' 개념은 거의 없다고 볼 수 있으며, 이들의 퇴사 및 이직은 많은 조직에서 점점 중요하게 인식하고 있다. 한 구인구직 플랫폼의 조사에 따르면, 최근 1년간 신입사원을 채용한 기업 416개사 중에서 74.8%의 기업에서 조기 퇴사한 신입사원이 있었고, 80%가 과거와 비교해 밀레니얼 세대의 조기 퇴사 비율이 높아졌다고 답했다(사람인, 2019). 조기 퇴사한 신입사원은 전체의 31.4%로 이들은 입사 후 5개월 이내에 퇴사하는 것으로 나타났으며, 조기 퇴사자로 인한 피해는 '추가 채용으로 인한 시간과 비용의 손실'(72.2%), '기존 직원의 업무량 증가'(45.2%), '교육비용 손실'(31.7%), '업무 추진 차질'(29.1%), '기존 직원의 사기 저하'(28.7%) 등으로 나타났다. 기업들은 이러한 문제를 해결하기 위해 '근무조건 개선', '멘토링', '소통 창구 마련', '세대 관련 특성 교육' 등 제도적 변화를 시도하고 있다(이경탁, 2020).

조직 내부 구성원의 이직과 퇴사의 원인에 대한 연구가 진행되고 있지만 구체적으로 어떤 활동이 이들의 직무 태도에 영향을 미치는지에 대한 연구

와 커뮤니케이션 측면에서의 접근은 제한적이다(이현수, 권나영, 김민수, 2019; Evans, Davis, & Frink, 2011). 커뮤니케이션 측면에서 조직과 내부 공중 간의 우호적인 관계 형성과 관계 관리를 위해 CSR 활동에 관한 인식 조사가 필요하다. 본 연구는 MZ세대가 조직의 핵심 인력으로 주목받고 있다는 점을 근거로 세대의 특징을 CSR의 맥락에서 살펴보고자 한다. 특히, MZ세대에 대한 사회 전반의 관심은 크지만 이들의 인식에 대한 깊이 있는 탐색은 제한적인 바, 사내 커뮤니케이션 및 직원 관계 차원에서 20-30대 직장인들의 CSR에 대한 인식과 태도를 깊이 있게 살펴보고 그 의미를 탐색하고자 한다.

## 연구문제

조직은 유능한 인재를 유치하고 그들의 이탈을 막기 위해서 다각도에서 전략적으로 접근하고 있으며, 내부구성원들이 조직에 대해 만족감이나 소속감을 비롯한 긍정적 기업 태도를 형성하고 충성도를 높일 수 있는 요인이 무엇인지에 대한 탐색이 필요하다. CSR은 다양한 분야에서 많은 학자들이 관심을 갖는 연구 주제이며, 최근 관련된 연구들에 따르면 사내 커뮤니케이션 및 내부 구성원과의 관계 관리 차원에서도 조직과 직원 간의 우호적 관계 형성에 기여하는 요소로 나타났다(정혜승, 성민정, 2018; Chen & Hung-Baesecke, 2014). 본 연구는 MZ 세대 조직 구성원과의 소통 방안을 모색하고 있는 기업 현실에 주목하여 20-30대 직장인들의 일반적인 CSR에 대한 인식을 살펴보고, 나아가 본인이 속한 조직의 CSR을 어떻게 인식 및 평가하며 무엇을 기대하는지에 대해 탐색하였다.

앞서 언급한 것과 같이 내부 구성성원의 CSR 인식을 다룬 선행 연구들은 외부 이해관계자, 특히 소비자를 중심으로 이뤄진 CSR 연구의 결과를 바탕으로 그 효과성을 검증하는 데에 치우치는 경향이 있으며, 조직 구성원들이 자신이 속한 기업에서 실행하고 있는 CSR 활동에 대해 어떻게 평가하고 있으며 무엇이 어떤 영향을 미치는지 등에 대한 탐색적 연구는 부족한 상황이다. 선행연구에서 나타났듯이 소비자와 투자자, 경영자, 직원 등 다양한 이해관계자가 인지하는 기업의 사회적 책임에는 차이가 있을 것이며 이들의 인지와 판단에 영향을 미치는 요인은 다르게 나타날 수 있다는 점에서 본 연구는 다음과 같은 연구문제를 도출했다.

**연구문제 1:** 참여자들은 CSR을 어떻게 정의하고 규정하는가?

**연구문제 2:** 참여자들의 기업 CSR 활동 평가에 영향을 미치는 요인은 무엇인가?

**연구문제 3:** 참여자들은 자신이 소속된 기업의 CSR 활동을 어떻게 평가하는가?

**연구문제 4:** 참여자들이 기업의 CSR 활동에 기대하는 것은 무엇인가?

## 연구 방법

본 연구의 목적은 기업의 사회적 책임에 대한 MZ세대 조직구성원의 인식을 깊이 있게 분석하는 것으로 연구 주제와 연구 문제의 탐색적 성격을 고려하여 특정 현상을 심도 깊게 이해하는 질적 연구 방법을 활용했다(Marshall & Rossman, 1999). 질적 연구 방법 중 심층 인터뷰는 현상을 참여자

의 입장에서 이해하고 논의할 수 있다는 점에서 (McCracken, 1986; Schutz, 1973) 기업의 사회적 책임의 의미와 가치에 대한 직장 초년생들의 인식과 평가를 탐색하고자 하는 본 연구의 목적에 부합한다.

## 자료 수집 방법 및 참여자

CSR 활동을 진행한 이력이 있는 국내 기업에 재직 중인 조직구성원 10명을 대상으로 심층 인터뷰를 진행했다(표 1). 참여자는 편의적 표집을 통해 선정되었고, 참여자의 경험과 시각의 다양성을 확보하기 위해 소속 조직의 종류와 규모를 고려해 서울 지역에 위치한 중소기업, 중견기업 및 대기업, 그리고 스타트업 기업에 재직자를 리크루팅 하되 CSR 업무를 직접 수행하거나 관련성이 많은 업무 담당자는 제외하였다. 또한 MZ 세대의 시각을 살펴보기 위해 연령 면에서 20대 및 30대 직장인을 대상으로 하였다.

각각의 인터뷰는 본 연구의 연구에 대한 소개와 진행 방법에 대한 간략한 설명, 그리고 인터뷰 진행자 소개로 시작되었으며, 참여자의 최근 관심 분야와 업무 경력, 재직 중인 회사 등 개인적인 배경에 대한 질문으로 이어졌다. 이 과정을 통해 참여자에 대한 기본적 정보를 얻는 동시에 친밀한 관계(rapport)를 형성할 수 있었다. 인터뷰를 진행하면서 상황에 맞게 참여자의 일반적인 CSR 참여 경험과 관련 업무 경험, 소속 조직의 CSR 실행 방식 등에 대한 질문을 추가했다. 인터뷰는 각각 60~80분가량 진행되었으며, 모든 인터뷰는 참여자의 동의에 따라 녹음되었다.

표 1. 인터뷰 참여자 특징

참여자	성별/나이	업종	기업 구분	직급	재직기간
A	여/28	화장품 제조업	중소기업	대리	3년
B	남/32	신문 발행업	중견기업	대리	3년
C	남/29	서비스업	중견기업	사원	1년 6개월
D	여/27	항공 여객 운송업	대기업	사원	3년 10개월
E	여/27	영상 제작업	중견기업	사원	1년 6개월
F	여/30	전자부품 제조업	중견기업	주임	5년
G	남/27	체인화 편의점	대기업	매니저	3개월
H	여/30	전자상거래 소매 중개업	중견기업	매니저	4년
I	여/31	지주회사	대기업	대리	5년
J	여/30	여행사업	중견기업	선임	5년

인터뷰는 선행 연구에서 제시된 CSR 활동의 이론적 틀을 바탕으로 작성된 인터뷰 가이드에 따라 진행되었다. 먼저 기업의 사회적 책임에 대해 들어 보았는지, 그리고 그것을 어떻게 정의하고 평가하는지에 대한 질문을 통해 참여자들이 CSR을 어떻게 인식하고 있는지 탐색했다. 이와 함께 이들이 직접 참여하거나 기억에 남았던 CSR 활동이 무엇인지, 그리고 왜 그렇게 생각하는지 질문함으로써 그러한 인식에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 살펴보았다. 또한 참여자들이 자신이 근무하는 기업의 CSR을 인지하고 있는지, 그리고 그에 대한 인식과 태도는 어떠한지 탐색하였다. 이를 위해 사전에 해당 기업 웹사이트에 게재된 CSR 관련 정보를 수집하였으며, 참여자가 해당 활동을 인지하지 못할 경우, 인터뷰 진행자가 관련 내용을 제시하고 그에 대한 반응을 살펴보았다. 이후 소속 기업의 CSR 활동에 대한 평가 및 향후 개선 방안과 기대하는 바가 무엇인지 등에 대해 논의하였다(별첨 1).

## 데이터 분석

본 연구는 심층 인터뷰를 통해 기업의 사회적 책임에 대한 조직구성원의 일반적 인식과 자신이 속한 기업의 CSR 활동에 대한 인식 및 태도를 탐색했으며, 데이터 수집 과정에서 발견된 다양한 정보를 이론적 틀과 연결 짓기 위해서 연구 문제를 중심으로 개방 코드를 도출하고 분석 및 분류, 비교를 통해 종합하는 ‘패턴 찾기 기법(pattern-finding technique)’(Miles & Huberman, 1994)을 통해 인터뷰 내용을 분석했다. 이와 더불어 마샬과 로스먼(Marshall & Rossman, 1989)의 인터뷰 분석 방법 및 러셀(Russell, 1988)의 질적 분석 방법 등을 혼용하여 해석적 분석을 시도하였다. 패턴 찾기는 인터뷰 데이터에서 도출된 코드를 지속적으로 비교하면서 연구 문제를 바탕으로 각각의 코드 간에 존재하는 공통적인 패턴이나 경향을 찾고 주제를 도출하는 방법으로, 연구자는 인터뷰 녹취본을 반복적으로 읽으면서 도출되는 주제와 코드의 패턴을 찾아낸다. 보다 구체적으로, 이 방법은 연구 문제를 바탕으로 코드를 만들고 이 코드를 녹취 내용에

집목하여 지속적으로 분류, 비교, 조합하여 분석하는 것으로, 연구자는 더 이상 새로운 주제나 의미, 패턴이 발견되지 않을 때까지 인터뷰 데이터 분석을 실시하였다(Miles & Huberman, 1994). 패턴과 주제에 대한 코드를 매칭한 결과, 각 주제 별로 세 개씩 총 12가지의 주제가 발견되었으며, 주제와 코드는 적합성과 정확성을 위해서 다시 한번 녹취본과 비교되었고 연구문제와의 비교를 통해 해석한 후 다시 조합했다(Miles & Huberman, 1994). 패턴 간의 비교 및 조합이 이루어진 후 각각의 주제에 부합하는 코드를 배치하고 해당 개념이나 의미를 포괄하는 은유적 표현이나 인터뷰에서 사용된 상징적 표현을 사용하여 주제 이름을 붙였다. 각각의 주제와 코드는 연구 문제와 다시 비교하였으며, 흐름에 맞게 결과를 서술하였다.<sup>3)</sup>

## 연구 결과

모든 인터뷰는 인터뷰 진행자와 참여자 간의 관계(rapport) 형성과 친밀감 형성을 위해 참여자들의 평소 관심사 및 CSR에 대한 관심이나 경험한 질문으로 시작되었다. 대부분의 참여자는 재테크를 최근 관심사로 꼽았고, 일부 환경과 우크라이나 전쟁 등이 언급되었으나, CSR과 관련해서는 대부분 크게 관심이 없다고 응답하였다.

## 기업의 사회적 책임의 의미

### 정의와 규정의 어려움

CSR이 무엇이라고 생각하느냐는 질문에 대해 참여자들은 대체적으로 답변에 어려움을 표현했으며, 개념 규정이나 설명보다는 기부나 사회 환원, 친환경 활동, 그리고 사내 복지를 예로 들어 CSR의 예시로 언급하였다. 그 범위에 있어서는 “기업에서 할 수 있는 좋은 일들, 아니면 지켜야 할 일들을 지키는 것들”로 거의 모든 것이 포함된다고 인식했다. 이에 한 참여자는 아래와 같이 답변하기도 하였다.

*CSR의 범위를 규정하는 게 필요한지 모르겠어요. 넓은 의미에서 어떻게든 다 맞는 것 같아서요. (참여자 A)*

많은 참여자들은 영역을 중심으로 CSR을 설명했는데, 법적 영역, 즉 ‘지켜야 할 활동’ 이상의 영역에서 ‘자발적으로 할 수 있는 활동’인 도의적 책임과 윤리, 도덕이라는 인식이 주를 이루었다. 더불어 기업이 사회에서 경제 활동을 하면서 받은 것들을 돌려줘야 한다는 시각이 팽배했으며, 이는 기업의 지속적인 운영을 위해서도 필요한 것으로 인식되었다. 또한 기부 활동과 같은 ‘작은 범위’의 책임뿐만 아니라 사회를 잘 굴러가게 하는 넓은 범위의 활동으로서 직원, 환경, 국가 등이 그 대상이라고 설명하였다.

3) 본 연구는 참여자들의 주관적인 인식을 바탕으로 하며, 따라서 연구 결과는 현상에 대한 인과관계 도출이나 일반화보다는 그 의미의 해석이나 깊이 있는 이해를 목적으로 한다. 또한 연구 결과는 인터뷰에 참여한 20-30대 직장인들의 개인적인 경험과 인식을 바탕으로 하며, 이를 일반화하고자 하지 않는다.

이 사회의 구성원으로서 마냥 수익에만 집중하지 않고 사회가 잘 돌아갈 수 있게 ... 기업의 이윤도 결국은 사회에서 이루어지는 거기 때문에 어느 정도의 책임을 가지고 사회적인 역할을 해야 된다고 생각해요. 정치 경제 사회 문화 그리고 소비자부터 유통업체, 그 조직의 구성원들에게까지 책임이 있다고 생각하는 거지. (참여자 C)

한 기업이 결국은 이 나라와 사회에 공급을 해서 그걸로 수익을 얻고 하잖아요 그러니까 그에 마땅한 책임을 지는 것이라고 생각을 하는데요. ... 경제적인 수익뿐만 아니라 윤리적인 도덕적인 그리고 범사회적으로 공헌하는 거죠. (참여자 F)

기업이 자기 혼자만 있다고 돌아가는 게 아니잖아요. ... 받은 걸 사회에 그대로 돌려줘야 되는 거라고 생각해요. 이렇게 선순환이 되면서 기업도 운영될 수 있고. (참여자 H)

한편 참여자들은 기업의 모든 활동이 결과적으로 사회에 기여할 것이라고 기대하는 경향이 있었으며, CSR 활동의 의도가 무엇이든 간에 사회에 기여를 한다는 측면에서 그 자체가 중요하다고 평가했다.

어떻게 됐든 긍정적으로 사회에 기여한 것은 맞으니까요. 의도가 불순해도 CSR 활동인 건 맞다고 생각해요. (참여자 A)

기부 같은 것도 몰래 무기명으로 기부하는 사람이 있고 이름 다 내놓고 사람이 있잖아. 근데 둘 다 좋은 일을 한 거고. (참여자 E)

요약하자면 그 구체적인 개념과 범위에 대한 인식은 막연하였으며, 정확하게 CSR이 무엇인지 설명하고 규정하는 것은 어렵다고 생각하지만, 그것이 무엇이든 간에 결과적으로 사회적인 기여가 있다는 측면에서 긍정적인 것으로 인식하고 있다고 할 수 있다.

### 이윤 창출 여부 및 관련성

참여자들이 CSR을 정의하는 데 있어서 빠지지 않는 것이 ‘이윤 창출’이라는 틀로, 일부는 이윤과 관계 없을 때 사회적 책임을 다 하는 것으로, 반대로 일부 참여자는 이윤 창출은 당연히 전제하는 것으로 인식했다. 가령 한 참여자는 “사실 기업 입장에서 매출만 올리면 되는 건데 다른 거까지 신경 쓴다는 거 그게 CSR 활동 아닐까?”라고 반문하였으며, 매출 이외의 기업 활동은 모두 CSR에 해당한다는 시각도 있었다. 같은 맥락에서 CSR은 ‘순수한 규범적 행위 vs 비순수/불순한 활동’으로 구분되기도 했는데, 전자로 규정하는 참여자들은 수익 외적인 모든 활동을 기업의 사회적 책임 활동으로 보고 이윤 추구 행위와 구분하였으며, 환경 단체나 재단에 대한 금전적/물질적 기부, 지역사회 발전에 기여 등으로 설명했다. 즉, 수익에 대한 고려 없는 사회적 자선이나 기부, 봉사 등 순수한 의도를 가진 활동만이 기업의 사회적 책임이라는 것이다.

기업은 사회 구성원의 일부로 마냥 수익에만 집중하지 않고 사회가 잘 돌아갈 수 있게 어느 정도 역할을 해야 한다고 생각하고 이제 기업의 사회적 책임이라고 생각해요. 또 반드시 이뤄져야 하는 활동이구요. (참여자 E)

반면 일부 참여자들은 기본적으로 기업은 이윤을 추구하는 집단이므로 CSR 활동 역시 경제적 이윤 추구에서 벗어날 수 없다고 보았다.

기업은 우선 이윤을 창출하는 집단이라서 ... 사회적 책임은 제품으로 수익이 발생하면 이윤으로 조금 다시 사회에 나누는 것이라고 생각해요. (참여자 A)

특히 본인의 업무 경험 상 어느 한 쪽만 이익을 취하는 것이 아니라 양쪽 모두가 이득을 보는 전략적 틀이라는 해석은 실무자적 특성을 보여주기도 한다. 한 참여자는 재단을 설립해서 장학금을 주는 것이 사회적 활동인 동시에 그 수혜자들이 졸업 후 회사에 취업할 수 있으므로 두 가지 측면을 모두 추구하는 것이라고 설명했다.

일을 하다보니까 단순히 기업에서 착한 일을 한다기보다는 원인을 짓 같아요. 기업 입장에서도 리스크를 줄이는 동시에 더 나은 결과물을 만들어내는 하나의 비즈니스라고 ... 단순히 착한 일은 아니라고 생각해요.” (참여자 B)

참여자들의 가장 빈번한 답변은 CSR이 “기업

의 이미지를 좀 더 좋게 만드는 부가적인 활동”이라는 것으로, 이윤 창출을 위해 이미지를 만들고 개선하려는 광고, 홍보 행위의 일환으로 인식되기도 했다.

이런 활동을 통해서 기업 이미지도 당연히 좋아지니까. 기업 이미지를 좋게 하는 홍보 활동 같은 거라고 생각해요. 요즘 제품이나 물건에 대한 광고보다 환경이나 복지 같은 내용을 다루는 광고가 많기도 하고 거기에 CSR 활동이 들어간다고 생각하죠” (참여자 D)

기업에서도 사회에 환원하는 모습을 보여줘야 사람들이 긍정적인 이미지를 가질 거니까요. 재무적으로는 반영되지 않는 긍정적인 브랜드 가치를 얻는 거죠. ... 돈보다 더 값어치 있는 무형적인 것들 ... 직접적으로 재무적 가치에 기여하는 건 아니지만 간접적으로 영향을 준다고 생각해요. (참여자 G)

한편 일부 참여자들은 CSR 활동이 마케팅 수단으로 활용되는 것에 대해 회의적인 입장을 보이기도 했는데, 소비자 기업 마케팅팀 근무자는 CSR 활동을 기업 이미지 제고와 평판 향상을 위한 도구로 활용하는 것을 ‘모순적’이라고 표현하면서 친환경 마케팅이 ‘그린 워싱(Green washing)’에 활용되는 것을 우려했다.

기업의 사회적 책임의 범위나 정의에 대해 참여자 대부분은 추상적인 개념화보다는 구체적인 활동을 예시로 들어서 설명했다는데, 가장 많이 언급

된 것은 친환경 활동과 소외 계층 지원 및 기부 활동, 그리고 사내 복지였다. 환경은 근래 뉴스를 비롯해서 다양한 경로로 접했을 뿐만 아니라 참여자 본인이 제품이나 서비스를 구매하면서 인지하게 된 경우가 많았다. 일부 참여자는 환경 보호가 ‘가장 기본적인 것’으로 선택이 아닌 필수임을 강조했다. B2B 기업에 재직 중인 참여자는 해외 기업을 대상으로 영업을 진행할 때 환경적 이슈를 고려하지 않으면 사업에 차질이 생긴다고 설명했다. 기부의 경우 ‘순수한 의도’로 인지되는 경향이 있어, ‘매출과 관련 없는 행위’로 지칭되기도 했지만, 다소 올드하고 전통적인 방식으로 구분되기도 했다.

### 직원=사회

참여자들은 조직 구성원들이 사회 범주의 일부로서 CSR 활동의 대상이므로 급여나 처우뿐만 아니라 안전한 업무 환경과 윤리 경영이 모두 포함되며, 직원들을 챙기지 않는 것은 결국 기업의 책임을 다하지 못하는 것으로 평가했다. 일부 참여자들은 구내 식당 메뉴나 사무실 내 커피 머신에서부터 어린이집, 가족 혜택 등이 모두 직원들에게 영향을 미치므로 중요한 사회적 책임이라고 주장했는데, 재미있게도 사내 복지를 CSR로 보는 참여자들은 소속 기업에 대한 불만족하는 경향이 있었으며, 그 정도가 높을수록 직원에 대한 책임이 기업의 사회적 책임의 핵심이라는 인식이 강했다. 한 참여자는 “내 자식부터 챙겨야지 남의 자식부터 챙겨서 뭐 하겠어”라고 표현하였고, 다른 참여자는 “위하는 마음이 직원들에게까지 오기가 참 쉽지가 않은 것 같아요”라고 덧붙이기도 했다.

*직원 복지는 반드시 포함해야 한다고 생각해요 ... 직원들을 책임 지는 건 당연하죠.. 꼭 급여로만 챙기는 게 아니라 사회적인 책임을 다 해야 된다고. (참여자 C)*

*직원까지 생각하는 것이 그 사회적 책임을 다 하는 마지막이 아닌가요 싶어요. 오히려 밖으로 하는 거는 더 쉬워. 왜냐하면 그거는 확실한 이익으로 돌아오기 때문에 ... 직원들을 생각하는 거는 더 어려운 것 같아. 왜냐하면 그건 티가 별로 안 난다고 생각하거든요.” (참여자 F)*

특히 최근 이직을 한 참여자는 사내 복지 부족이 이직 결정에 영향을 미쳤다고 설명했으며, 또 다른 참여자는 “안에서부터 튼튼해야 밖에서 내뿜는 것도 빛이 날 수 있다”며 아무리 외부로부터 좋은 평가를 받더라도 내부 구성원들에 대한 대우가 좋아야 한다고 주장했다. 하지만 대체적으로 참여자들은 CSR이 사회를 위해 필요하다고는 언급했으나, 사내 복지나 직원 관련 활동을 제외하고는 크게 관심이 있지는 않았다.

종합하자면, 이들은 CSR 활동을 개념적으로 규정하기보다는 특정한 활동을 예로 들어 규명하는 경향이 있었으며, 직관적으로 확인 가능한 활동을 기업의 사회적 책임이라고 인지하였다. 추상적인 개념을 통해 일반화하기보다 자신이 직접 보거나 듣고 경험한 활동을 기반으로 기업의 사회적 책임을 설명하는 것으로 나타났고, 장기적으로 이윤 창출을 위한 활동임을 전제로 하였다. 또한 소비자로서 직원으로서 본인에게 어떤 이익이 있는가를 가

장 중요하게 고려한다고 할 수 있다.

## 기업의 CSR 활동 평가에 영향을 미치는 요인 혜택과 실질적 이익

화장품 업계에 근무하는 참여자와 화장품에 관심이 있다고 밝힌 참여자는 모두 화장품 브랜드의 친환경 캠페인을 꼽았으며, 화장품 브랜드 'LUSH'의 '블랙 팟 캠페인(공병 5개를 모으면 제품 용기를 재활용한 에코백 증정)'과 '이니스프리'의 '공병 수거 캠페인(공병을 가져다주면 뷰티 포인트를 적립하는 프로모션)'에 직접 참여한 경험이 있었다. 그 외에도 참여자들은 배달 업체의 일회용품 수거 활동에 참여하거나 멘토링 프로그램을 신청했던 경험을 공유했는데, 이들의 공통적인 참여 동기는 의미와 더불어 "이익"이었다. 즉, 환경이나 사회에 대한 기여와 같은 의미와 더불어 할인, 물질적 이득, 취업 스펙, 장학금 등 실질적 이익이 중요하다는 것이다.

*어차피 쓸 거면 모아두고 하나 받으면 개이득이잖아요. 의미는 좋았죠. 리사이클링이나 그런 것들. 딱히 의도를 가지고 참여한 건 아니구요. 공짜로 준다니까 참여했어요. 결국 나한테 이익이 있냐 없냐로 판단했어요. (참여자 A)*

*이니스프리 공병 들고 가면 할인해줬던 것 같은데, 나한테 어느 정도 충분히 그럴 만한 가치가 있다고 생각했을 때, 이익이 있을 때 하는 것 같아. (참여자 D)*

## 프로그램의 속성: 지속성 진정성, 전문성

참여자들이 기업의 CSR 활동을 긍정적 평가하는 기준은 세 가지로 나타났다. 우선 해당 CSR 활동을 꾸준히, 지속적으로 이어왔다는 점이다. "돈을 들여서 하는 걸 가장 쉬운 거라고 생각하고 오래 하는 게 더 어렵다고 생각하는데"라는 한 참여자의 답변에 드러나듯이 오랫동안 끊임없이 진행되어 온 점을 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 다음은 CSR 활동의 진정성으로, 참여자들은 특수 분류 제조처럼 수익을 포기하거나 포장재 변경과 같이 고비용을 감수하는 활동, 배달 시 포장재 사용을 최소화해 환경을 실천하는 생활협동조합의 사례를 긍정적으로 평가했다. 마지막으로 CSR 활동은 해당 기업의 전문성을 바탕으로 한 차별화로, 전문가들이 "한 개인이 할 수 없는 일"을 하고 문제를 해결하는 것이 긍정적으로 평가되었다.

반면, 각종 부정적 보도나 이슈와 관련된 기업은 "CSR을 못 하는 것"으로 평가되었는데, 여러 참여자들이 대표적으로 남양유업을 언급하며 "반사회적 행위, 사회적 책임을 지키지 않는 행위"라고 지적했다. 이외에도 화재 발생이나 가격 갑질 이슈가 있었던 쿠광, 반도체 공장 백혈병 분쟁이 있었던 삼성전자 등이 유사한 이유로 "사회적 책임을 다하지 않는" 기업으로 꼽혔다. 즉, CSR의 범위를 특정 영역이 아닌 기업의 사회적 존재성에 부여하고 있음을 알 수 있었다.

참여자들은 CSR을 잘 하는 기업에 대해서는 긍정적 이미지가 형성되었다고 답했지만, 그것이 실제 구매로까지 연결될 것인가에 대해서는 다소 소극적인 태도를 보였다.

당연히 이미지는 긍정적이예요. 그런데 구매에까지 영향을 미치진 않은 것 같아요. 근데 만약에 내가 유한킴벌리 제품을 쓴다고 했을 때에 죄책감을 덜 가지고 제품을 쓸 것 같아요. (참여자 C)

아무래도 그게 좋으면 그 브랜드의 제품을 살 확률이 높아질 것 같아. ... 사실은 나한테 크게 영향이 있을까 이런 생각하지만 그래도 좋은 쪽에 가까운 것 같아. 내가 구매할 수 있는 확률이 좀 올라간다고 해야 하나. (참여자 D)

즉, 활동 참여는 자신에게 돌아오는 직접적 이익에 따라 이루어지며, 해당 기업의 의도나 이미지의 영향력은 제한적인 것으로 나타났다.

### 활발한 커뮤니케이션

참여자들은 기억에 남는 기업의 CSR 활동으로 다양한 기업과 브랜드의 활동을 언급했으며, 다양한 경로와 계기를 통해 접하는 것으로 나타났다. 경로 면에서 광고의 영향력이 컸으며, 여러 참여자가 현대자동차 기프트카 캠페인을 언급하였다. 또 다른 참여자는 유한킴벌리의 '숲 캠페인'을 언급했는데, 모두 본인과 직접적인 관련성은 없지만 대중매체를 통한 광고가 활발히 이루어진 것들이다.

영상을 너무 감동적이게 만들었어요. 차가 필요한 상황이나 사람을 보여주고 결과도 보여 주니까 현대차가 저런 좋은 일도 하네? 이런 생각도 들고 심지어 지속적으로 해왔으니까

더 기억에 남아요 (참여자 A)

유한킴벌리요. 예전부터 환경과 관련된 얘기를 많이 했잖아요. 브랜드 마크도 나무가 들어있고요. 환경을 생각하는 기업이라는 이미지가 있고요. 슬로건도 그렇고요. (참여자 C)

언론보도 역시 특정 기업의 CSR 활동을 인지하게 되는 주요 경로로, 한 참여자는 최근 삼성이 지정문화재가 포함된故 이건희 회장의 '미술품 컬렉션'을 국가에 기증했다는 뉴스를 언급하며 "범사회적 기여"라고 칭했다. 또 다른 참여자는 매일우유가 희귀질환을 앓는 신생아를 위한 특수분유를 생산하는 것을 열정적으로 설명하며, 실제 구매에도 영향을 받았다고 설명했다.

매일우유는 정말 감명을 받았어요. ... 수익과는 상관없는 활동이라서 더 감명이 깊었고 우유를 살 때마다 매일우유를 우선적으로 사고 있어요. 이런 좋은 기업이 오랫동안 장사를 했으면 좋겠다 이런 생각에서요. (참여자 E)

특히 한 참여자는 모 기업에 대한 기사를 읽고 과거 본인이 참여했던 해당 기업의 대학생 자원봉사단 활동을 떠올리며 그 기업을 더욱 긍정적으로 인식하게 되었다고 말했는데, 이처럼 직접적인 활동 참여 경험은 해당 활동에 대한 긍정적인 인식으로 이어지는 것으로 나타났다.

SK 그룹 자체가 지금은 굉장히 이런 부분에서

앞서가는 기업이라고 생각하거든요. 그룹 회장이 직접 드러내기도 했고. 관련 기사들을 보니까 예전에 내가 했던 활동도 이런 흐름의 일환이지 않았나 라고 생각해서 좋은 일을 하고 있구나 하죠. (참여자B)

### 자사의 CSR 활동에 관한 인식과 평가

#### 비인지와 무관심

참여자들 상당 수는 재직 중인 회사의 CSR 활동에 대해 모르고 있었다. 참여자들이 재직 중인 기업의 홈페이지에서 사전에 수집한 CSR 정보를 인터뷰 중 제시했으나, 언론 보도가 아닌 기업 홈페이지에만 소개된 활동은 거의 인지하지 못하고 있었으며, 알고 있는 것들도 회사에서 발송하는 뉴스레터나 뉴스를 통해 어렵듯이 아는 정도였다. 본 인터뷰를 통해 처음 알게 된 경우도 다수 있었으며, 참여자들은 다음과 같이 반응했다.

의외예요. 그런 걸 했다니. 신기해요. 그렇게 이익을 챙기시는 대표님이? (참여자 A)

그룹이 그렇게 사회적 공헌을 많이 하는 그룹인가 그런 것들을 모르고 있었어요.. (참여자 D)

또한 업무의 일환으로 CSR 활동에 직접 참여했으나 업무 관련성이 있을 경우를 제외하면 어린이집 운영과 같이 본인에게 돌아오는 혜택 중심으로 자사 CSR 활동을 인지하는 것으로 나타났다.

어떤 경로로 어떻게 하는지도 몰랐고요. 사실

업무가 CSR 업무랑 관련된 업무가 아니다 보니까 관심을 별로 두지 않았어요. (참여자 I)

그러나 사전 인지 여부와 관계 없이 참여자 대부분은 자사의 CSR 활동을 긍정적으로 평가했다. 예컨대 유아 목욕 용품과 화장품 회사에 재직 중인 참여자는 제품 포장용기를 종이로 변경한 것에 대해 “다른 회사들은 하지 않는 것을 우리 회사는 하고 있다”고 자부심을 표현했으며, 꾸준히 지속하고 있는 활동을 높이 평가하는 경향이 있었다.

안 하는 것보다는 하는 게 훨씬 좋은 것 같아요. 경쟁사 CSR 활동을 검색해 본 적은 없지만, 활동을 하고 있다는 자체가 의미가 있는 것 같아서 좋은 것 같아요. (참여자 H)

가장 높이 사는 거는 꾸준히 한다는 거. 이것을 누구에게 보여주기 식으로 하는 것도 아니고 쪽 이어서 하고 있다는 거는 정말 대단한 것 같아요. 그리고 활동을 점차 늘려나가고 있고. (참여자 F)

#### 기업 이미지 개선과 대외 평가 개선

조직 구성원들의 CSR에 대한 인지는 기업 이미지를 개선하고 회사에 대한 태도를 긍정적으로 변화시키는 효과가 있었다. 특히 기업이 CSR 활동을 한다는 것은 회사가 장기적 관점을 갖고 있으며, 여유가 있다는 지표로 인식되었다.

이 회사는 브랜드 같은 거에 신경을 쓰는 회

사구나. 그러니까 오래 장기적인 관점을 생각할 수 있는 회사구나. ... 그거를 한다는 거 자체가 좋은 의미가 있지만 그 정도로 여유가 있다는 뜻이기도 하고 ... 직원에 대한 대우가 더 좋다거나 자금이 여유롭다거나 또는 성장하는 회사라는 지표가 되는 것 같아요. (참여자 E)

이런 활동이 어느 정도 여유가 있어야 하는 거니까. (참여자 J)

봉사 활동에 직접 참여한 한 참여자의 경우 “사실 가서 하면 내가 좋아요”라고 그 가치와 보람을 표현하기도 했으나, 대부분의 참여자에게 CSR 활동의 효용성은 대외적인 기업 이미지 개선으로 인식되었다.

업무에 도움 된다기보다는 이미지 제고에 도움이 돼요. 나 여기 다녀. 아 거기 이미지 좋지. 이런 인식들이 있죠. 그거 외에는 업무적으로 그렇게 크게 와닿는 건 없어요. (참여자 I)

또한 본인이 직접 참여할 의사는 매우 낮았는데, 참여자들은 “너무 너무 바빠서 우리 회사가 뭘 하든 신경을 못 써서” 또는 “참여를 안 하는 게 아니라 못 하는 것”이라고 설명하였다. 그렇지만 자발적으로는 안 하더라도 주변 사람들이나 동료들이 한다면 함께 하겠다는 참여자들도 있었다.

### 내부 커뮤니케이션과 사내 복지 우선

직원으로서 회사에 대한 태도와 경험이 CSR 평가에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 부정적인 경험과 그로 인한 불만이 많은 영향을 미쳤는데, 한 참여자는 “사회공헌 활동을 하는 만큼 직원에 대한 마음은 안 느껴져서”라는 시니컬한 반응을 보였다.

회사에 대한 애사심이 없어서 활동을 한다고 해도 딱히 참여는 안 했을 것 같아요. 회사가 좋고 마음에 들면 했을 것 같긴 해요. ... 직원 복지에도 신경을 쓰면 좋겠다는 생각을 했을 것 같아요. (참여자 C)

내가 가진 인식의 변화는 별로 없었던 것 같네요. ... 외부로 나가는 홍보자료보다 내부의 사람들에게 어떻게 대해주냐에 좀 더 포커싱이 되더라고요. (참여자 G)

특히 최근 위기가 발생했던 기업에 재직 중인 참여자는 인터뷰 중 제시된 CSR 활동은 긍정적으로 평가했으나, 사건 대응 과정에서 회사가 외부에 보이는 활동에만 치중하고 내부 직원에 대한 배려가 부족했다며 이를 회사의 책임성 부족 때문으로 인식했다.

위기 상황에서 직원을 대하는 모습에서 많이 실망했어요. 정말 위기 관리가 전혀 이뤄지지 않은 모습이 겉으로 드러났거든요 ... 직원부터 좀 챙기지. (참여자 F)

요약하자면, 자사의 CSR 활동에 대한 인식과 평가에는 조직구성원의 직무와 개인적 관심사, 조직에 대한 충성도 등 다양한 요인이 영향을 미치고 있었다. 또한 직원을 조직이 책임성을 가져야 할 대상으로 보고, 처우가 만족스럽지 못한 경우 그것을 ‘책임성 부족’으로 인식하는 것으로 나타났다.

## 자사의 CSR 활동의 향후 방향

### 수익성보다 책임성

참여자들은 재직 중인 기업이 현재 진행하고 있는 CSR 활동의 지속성과 진정성을 유지하기를 기대했으며, 특히 단기적인 수익성을 따지지 않아야 한다고 강조했다. 이는 앞서 긍정적으로 평가되는 CSR 활동의 요소들이기도 했으며, 경제적 이윤 추구보다 순수한 의도로 활동을 기획할 필요가 있다고 지적했다.

*꾸준히 했으면 좋겠어요. ... 기업 이윤보다는 우리 브랜드의 가치에 맞는 활동을 했으면 좋겠어요. 마진을 덜 챙기더라도 가치를 더 생각했으면 좋겠어요. (참여자 A)*

*아직 윗분들은 무조건 돈이랑 연결시켜서 생각을 하는 게 강하거든요. ... 근데 이런 활동을 지속적으로 해나가면 궁극적으로 그런 것들이 모여서 회사한테 좋은 효과로 돌아오지 않을까. 그래서 수익이 안나는 사업은 아예 제쳐두기 보다는 작게라도 순수한 마음으로 사회에 기여할 수 있는 프로젝트를 해보면 좋겠습니다. (참여자 B)*

*계속 지속적으로 해줬으면 좋겠어요. 마케터 분들이 진행하시는데 그분들의 열정으로 다 만들어지는 거더라고요. 그분들의 열정이 식지 않았으면 좋겠어요. (참여자 E)*

또한 모든 참여자들은 자사의 CSR 활동에 대한 방향성과 개선점에 대해 막힘 없이 설명하는 모습을 보였다. 이들은 앞으로 소속 기업의 CSR 활동이 보다 개선되고 활성화되기를 기대했는데, 지금까지 진행해왔던 CSR 활동과 다르게 회사의 전문성을 적용한 활동이 필요하다고 주장했다. “이왕 사회적 책임을 챙길 거면 제대로 했으면 좋겠다는 말을 하고 싶어요. 남들이 다 하는 그저 그런 거 말고요.”라는 한 참여자의 말이 이를 잘 보여준다. 보다 구체적으로, 참여자들은 더 많은 투자와 더불어 기존 CSR 활동과는 다른 유형이나 방향을 제시했는데, 가령 유통업체 재직자는 사회적 약자나 소외계층에 생필품을 지원하는 활동을, 항공사 재직자는 공항 주변 소음 피해를 줄이는 방안이나 비행기 탄소 배출과 관련한 캠페인을 제시했다. 또한 외국계 호텔에서 근무했던 참여자는 사회적 약자 대상의 ‘호캉스’나 쉼터 제공을, 디지털 엔터테인먼트 회사 재직자는 저작권에 대한 인식 개선 활동을 각각 제안했다. 또한 활동 대상 면에서도 참여자들은 공통적으로 ‘사회적 약자’나 ‘소외 계층’ 및 내부 구성원들 대상의 프로그램을 기대했다.

*우리 제품은 어린이 목욕용품인데 여유가 있는 분들만 구매하거든요. 그런데 돈이 없는 아이들도 이 제품을 재미있게 사용할 수 있도록*

록 기회를 주고 싶어요. ... 소외 계층을 도와 주는 자체가 도움이 될 것 같아요. (참여자 A)

후원/협찬해 주시는 광고주를 모시고 연말에 예술의 전당이라든가 세종문화회관에서 하는 건데 ... 문화 소외계층들 아니면 한부모 가정이라던가 다문화 가정 친구들을 모시고 음악회를 개최하는 것도 해보고 싶어요. (참여자 B)

대한민국에서 불법 채류 하고 있거나 집이 없는 사람들에게 숙식을 제공을 한다거나 호캉스 이런 거는 꿈도 못꾸는 불우한 가정의 애들이나 열심히 살지만 어려운 사람들에게 그런 기회를 제공을 한다거나 그게 가장 쉬운 방법이겠지. (참여자 C)

베리어 프리 상품. 특별한 사연을 가진 분이나 여행이 어렵거나 하신 분들이 여행 다녀올 수 있는 기회가 많이 제공되면 좋겠어요. 장애인 분들 패키지 갈 때 조인하기 힘들 것 같거든요. 그런 분들에게 여행 기회를 제공할 수 있는 상품을 만들면 좋겠다. (참여자 J)

### 대내외 커뮤니케이션 개선

한편 인터뷰에 참여한 조직 구성원들은 자사 CSR 활동의 개선에 있어서 조직의 문화와 구조 그리고 내부 커뮤니케이션 방식 등과 관련된 개선점을 언급하기도 했다. 예컨대 한 대기업 근무자는 자사가 CSR 활동을 활발히 하고 있음에도 불구하고 경직된 내부 분위기와 문화로 인해 액티브함이

떨어지고, 타사 대비 효과적인 운영과 대외 소통이 부족해 제대로 평가를 받지 못하고 있다고 평가했다. 그리고 같은 이유로 CSR 프로그램의 기획과 운영이 불합리하게 진행되고 있다는 비판도 있었다.

수익만 신경쓰기보다 밑에 직원들 이야기나 좀 들었으면 좋겠어요.” (참여자 C)

CEO 중심으로 돌아가는 사회적 공헌 활동에 대해서 아쉬움은 있었죠. 직원에 대한 거는 전혀 고려되지 않는다는 점이 많이 아쉬운 부분이긴 하죠. (참여자 F)

기업 이미지를 담당하시는 분들이 활동을 만들어서 경영진한테 보고하는 거라고 생각을 해서요. 좀 와 닿는 CSR 활동을 좀 해줬으면 좋겠어요. (참여자 D)

인터뷰 중 참여자들에게 CSR 활동이나 프로그램의 개선에 대한 제언을 요청했으나, 일부 참여자들은 CSR 활동 자체보다 그것에 대한 커뮤니케이션의 보완을 지적했다. 이는 앞서 언급된 CSR의 “홍보 효과”와 관련된 것이기도 한데, 참여자들은 대외 커뮤니케이션과 노출을 활발히 함으로써 많은 사람이 인지해야 효과가 있는 것이라고 생각했다. 특히 기업 인지도가 높지 않은 경우, 기업 자체를 모르는 사람이 많기 때문에 CSR 활동을 알림으로써 회사가 알려질 수 있을 것이라고 기대한다는 응답도 있었다.

내가 지금 좋은 회사에 다니고 있다. 너희가 다닐 만한 회사다. 이런 걸 심어주는 게 필요하다고 느껴요. (참여자 G)

사람들에게 변화를 정말 대대적으로 줬다던가 누구나 들어도 알 만한. ... 매일 우유처럼, 이니스프리의 거대한 자연 환경 캠페인처럼, 대체로 많은 사람들이 아는 정도가 돼야 잘했다고 생각해요. 객관적으로는 참여한 사람의 수치도 되게 많고 바이럴 되게 많고 이래야 좋은 것 같아요. (참여자 E)

SNS나 유튜브를 통해서 우리 회사가 하고 있는 활동에 대해서 좀 더 적극적으로 알리면 좋지 않을까. 우리 회사는 오래되신 분들이 많고 그렇게 젊은 분위기는 아닌 것 같아. ... 되게 보수적이고 OO(경쟁기업명)이나 다른 회사에 비해서 못하고 있지 않나. 그래서 좀 더 젊은 이미지, 좀 더 친근한 항공사, 이렇게 하려면 20-30 세대들이 많이 이용하는 미디어를 통해서 좀 적극적으로 광고를 하는 게. (참여자 D)

즉, 앞서 일반적인 CSR 인식에 영향을 미치는 요인으로 대중 매체 광고나 기사와 같은 활발한 커뮤니케이션이 도출된 것과 같은 맥락에서 자사 활동의 대외 인지도를 효과성과 동일시 하는 경향이 있었다.

### “Me” first

인터뷰에 참여한 조직구성원들은 회사에 대해서는 이윤을 포기하고 조직 내외에 대한 사회적 책임을 확대하기를 기대하는 반면, 사내 구성원 대상 CSR의 활성화를 통해 자신들의 혜택은 확대를 원하는 이중성을 보이기도 했는데, 앞서 논의된 사내 복지 개선뿐만 아니라 CSR 활동 참여에 대한 보상을 기대했다. 가령 현재 회사가 내부 구성원을 대상으로 진행하고 있는 재활용 캠페인에 대해 한 참여자는 구성원들이 해당 캠페인을 긍정적으로 인식하고 열심히 참여하고 있지만 “보상하고 연결시키면 더 많은 참여를 이끌어낼 수 있지 않을까”라며 그 필요성을 언급했다. 또한 조직구성원들은 긍정적인 외부 평판 등을 CSR 활동을 통해서 얻을 수 있는 이점으로 인식하고 있었으며, 이를 위해서 소비자를 비롯한 외부 공중뿐만 아니라 조직구성원으로 하여금 해당 활동을 인지하게 할 수 있는 방안이 필요하다고 밝혔다. 이에 이들은 CSR 활동의 개선 방향이나 보완점으로 직원에 대한 책임성 강화를 강조했다. 앞서 언급했듯이 이들이 지칭하는 내부 책임성은 근무 환경 개선이나 유연한 업무 시간, 구내 식당 개선, 나아가 보상 체제 개선 등 직원 복지나 인사 제도 차원의 사안들이었는데, 이에 대해 ‘회사가 우리를 이렇게까지 생각하는구나’라고 인식함으로써 조직에 대한 신뢰와 만족도가 높아지므로 회사에도 좋은 일이라고 설명했다. 최근 팬데믹으로 회사 사정이 좋지 않은 일부 조직의 경우 임금 체불이나 승진 적체 등에 대한 불만이 부각되기도 했으며, 한 참여자는 “가장 만족도를 채워주는 건 연봉이죠.”라고까지 언급하기도 했다.

직원들이 이 회사가 나를 이렇게 생각하구나 이걸 느끼면 그 만큼 열심히 일할 수밖에 없다는 거예요. 그 결과는 고스란히 회사의 이익, 수익으로 돌아갈 거고요. 그래서 저는 그 선순환을 회사에서도 알았으면 좋겠어요. (참여자 F)

회사에 들어와서 느낀 건 내가 이 회사에 계속 다니면서 얼마나 생활이 안정적인가 이런 거예요. 하다못해 구내식당에 메뉴가 잘 나오는 것도 회사 복지니까 중요하죠. (참여자 G)

하고 싶은 말 많죠. 진짜 많은데, 하나만 이야기하자면 코로나 때문에 1년 동안 진급이 밀렸거든요. ... CSR 활동도 좋지만, 직원 월급은 챙겨줘야죠. 할 말은 많은데, 여기까지만 할게요. (참여자 J)

자사의 CSR 활성화에 대한 적극적 지지와 달리, 인터뷰 참여자들은 본인의 참여에는 그만큼 적극적이지 않았다. 기업의 CSR은 의무이자 매우 당연한 것으로, 조직이 더 많은 CSR 활동을 지속적으로 진정성을 가지고 하기를 기대하지만, 참여자들 대부분은 본인이 직접 참여할 의사는 없었다. 조직 구성원으로서 본인은 CSR 활동의 수혜 대상이며, 그 활동의 참여 주체로는 인식하지 않는 것이다. 반면 직접 참여 없이 회사의 활동에 통한 간접적인 만족감과 참여했다는 느낌을 갖기를 원했다.

회사가 사회적 책임을 해주면, 내 돈으로 기

부 안 해도 회사가 해주니까, 내가 열심히 일해서 회사가 굴러가고 회사가 그 돈으로 해주는 거면 결국 나도 CSR에 참여한다는 ... 그냥 일만 하는데도 나도 사회적 책임 활동에 동참했구나라는 생각이 드는 활동을 해줬으면 좋겠다는 생각은 해요. 내가 직접 뭔가를 해야 되는 거 말고, ... 열심히 일한 것만으로도 사회에 도움이 되는구나라는 걸 느낄 수 있을 만한 획기적인 활동이 기획이 된다면 더 좋겠지요. (참여자 C)

자사의 CSR 활동에 대한 20-30대 조직구성원들의 이야기를 종합하자면, 이들은 조직의 특성을 살릴 수 있는 활동의 기획 및 실행이 필요하고 나아가 직원에 대한 복지가 향상되어야 함을 강조했다. 즉, 지금까지 실행되어 왔던 자사의 CSR 활동을 새로운 영역으로 확장하기 보다 회사와 관련성이 높거나 자신이 직접 누릴 수 있는 활동에 대한 요구가 주를 이루고 있다. 또한 참여자들은 경영진이나 상사와의 개방적 커뮤니케이션을 원하고 있으며 CSR의 기획이나 운영에 있어서 탑다운 방식을 탈피해야 한다고 지적했다.

## 결론 및 논의

본 연구는 기업의 사회적 책임에 대한 20-30대 조직구성원의 인식과 자사의 CSR 활동에 대한 인식 및 태도를 살펴보고 이를 바탕으로 기업의 사회적 책임을 조직구성원의 입장에서 구상할 수 있는

커뮤니케이션 전략을 도출하고자 하였다. 이들 젊은 조직구성원을 대상으로 심층 인터뷰를 진행한 결과, CSR에 대한 일반적인 인식에 있어서 선행연구와 일부 차이가 있었으며, 자사의 CSR 활동에 대한 인식도 낮게 나타났다.

기존 연구들은 기업의 CSR 활동이 공중에게 긍정적인 영향을 미친다는 점에 초점을 맞춰 진행되어 왔다. 하지만, 학술 연구에서 밝혀진 CSR 활동에 대한 긍정적인 효과는 현실적인 결과로 이어지지 못하고 있다(Sen et al., 2006). 즉, CSR 활동의 효과에 대한 논의는 이론적 수준에 머무르며 실제로 효과를 입증하기엔 부족한 측면이 있다. 기존 연구들은 공중들이 당연히 CSR 활동에 대해 모두 인지하고 있을 것이라는 가정하에 진행되었다. 기업이 CSR과 관련된 메시지를 배포하면, 공중은 해당 메시지에 노출되고 이런 메시지의 노출이 활동에 대한 습득과 이해로 이어질 것으로 가정하는 것이다. 하지만, CSR 활동에 대한 공중의 인지는 여전히 낮은 수준에 머물러 있다 (김효숙, 2010; Bhattacharya & Sen, 2004).

CSR 활동의 효과가 나타나기 위해서는 활동에 대한 인지가 전제되어야 한다. 바타차리아와 센(Bhattacharya & Sen, 2004)에 따르면 기업의 CSR 활동에 대해 충분한 정보를 가진 소수의 전문가 집단만이 활동을 인지하고 있으며 그 외 대다수 공중은 기업의 특정 활동에 대해서 인지하지 못하고 있다. 이런 현상에 대해서 도킨스(Dawkins, 2004)는 CSR 활동의 정보를 공중에게 선제적으로 전달하는 작업은 “매우 드문 일(p. 4)”로 표현하기도 했다. 즉, 선행 연구에서 일부 학자들이 지적한 것처럼

조직 구성원들이 기업의 사회적 책임을 선제적으로 인지하는 것은 아니라는 것을 보여준다.

또한, MZ세대 조직구성원들은 기업의 사회적 책임에 대한 의미와 규정에 대해서도 추상적인 개념을 빌려 정의하기 보다 언론 보도나 직접 참여한 경험을 기반으로 설명하고자 했다. 이는 사회 전반적으로 환경과 지배구조 등 CSR과 ESG 투자 등에 대한 관심이 높아지면서 기업들이 았다튀 관련 활동을 기획하고 이를 매체를 통해 확산시키고 있다는 점을 토대로 개념적 논의보다는 특정 활동에 초점이 맞춰져 있다고 해석할 수 있다. 인터뷰에서 가장 많이 언급된 활동은 환경보호 활동과 기부 활동으로 나타났으며, 사내 복지에 대한 언급도 존재했다. 사내 복지가 언급된 이유는 기업의 사회적 책임의 범위에 기업의 외부 환경뿐만 아니라 기업 내부까지 포함해야 한다는 의견에 기인한 것이다. 즉, 기업이 소비자나 투자자를 위해 친환경 제품을 개발하고 생산하는 것만큼 조직을 구성하는 내부 직원에 대한 처우와 환경 개선이 중요하다는 의견이 제시되었다. 기업의 사회적 책임에 관한 조직구성원의 인식 연구는 활동을 평가하는 기준으로서 적합성과 커뮤니케이션 방식, 진정성에 집중되었지만 인터뷰를 통해 기업의 사회적 책임을 평가하기에 앞서 이들이 규명하는 책임의 범위가 무엇인지 다시 한 번 논의할 수 있었다.

나아가 기업의 사회적 책임을 바라보는 시각은 두 가지로 구분되었고 초기 기업의 사회적 책임에 관한 스미스(Smith, 2003)의 정리와 비슷한 결과를 보였다. 기업의 모든 활동은 경제적 이윤을 위한 도구적 역할로 기업의 사회적 책임 역시 이윤을 위

해 기획 및 실행되어야 한다는 시각과 순수한 규범으로 한정하여 이윤 추구라는 불순한 의도가 포함되지 않아야 한다는 시각이 있다. 참여자들의 시각 역시 이 두 가지로 나뉘었는데, 기업의 사회적 책임성을 순수한 의도로 한정하는 경우에는 눈에 보이는 CSR 활동을 이윤 추구를 위한 광고 및 홍보 활동으로 인지했고, 해당 활동과 기업에 대해 부정적인 반응을 보였다. 반면 CSR 활동을 기업의 사적 이윤 추구의 도구로 인지할 경우, 긍정적 반응과 부정적 반응이 다채롭게 나타났지만, 매우 중요하다는 점에는 동의하고 있었다. 전반적으로 기업의 사회적 책임에 관한 이해관계자의 인식 수준은 높아졌으면 이를 평가하는 시각에서도 차이가 있음을 확인할 수 있다.

한편, 기업의 사회적 책임의 향후 방향에 대해서는 인지 경로의 다양화가 필요하다고 입을 모았다. 이들이 활동을 처음으로 인지하고 참여하게 된 계기는 주로 자신과 관련성이 높은 기업과 브랜드에 대한 정보를 자발적으로 탐색함으로써 인지하게 된 경우이다. 즉, SNS와 인터넷을 통한 정보 탐색과 언론 보도를 통해 처음 인지하게 된다. 또한, 긍정적으로 평가하거나 실제로 참여한 기업의 CSR 활동은 활동으로 인한 수익성이 없다고 느껴지거나 10년 이상 꾸준히 캠페인을 진행해왔던 경우로 한정되었다. 이들은 CSR 활동의 진정성과 지속성에 대한 고려와 함께 커뮤니케이션 측면에서 적극적인 광고와 홍보가 필요하다고 강조했다.

대부분의 참여자들은 자사 CSR 활동에 대해 인지하지 못했다. 유일하게 업무의 일환으로 활동을 진행한 경험이 있는 참여자만 활동의 내용과 의도

에 대해 자세하게 인지하고 있었다. 이 같은 결과는 CSR 활동의 효과성을 검증하던 기존 연구의 가정과 상반된 결과를 나타낸다. 즉, CSR 활동에 대한 선행연구들은 대부분 공중들이 기업의 CSR 활동을 어느 정도 인지하고 있다는 가정 하에 그 효과성을 측정하였지만, 본 연구의 참여자들은 자사의 CSR 활동에 대해서 관심이 없거나 인지하고 있더라도 해당 활동이 CSR 활동인지 몰랐다는 반응을 보였기 때문에 이들이 CSR 활동을 인지하게 하는 방안에 대한 논의도 필요하다.

참여자들의 자사 CSR 활동에 대한 인지는 자신과 직접적으로 관련이 있는 범위로 한정되었다. 자사의 활동을 인지하게 된 계기는 업무와 관련성이 있기 때문에 자연스럽게 접하게 된 경우와 개인적인 관심사로 인지하게 된 경우로 구분된다. 이들 20-30대 조직구성원들 가운데 자사의 CSR 활동에 대해 인지하고 못하는 참여자도 다수 있었는데, 그에 대해 업무 과중으로 해당 활동을 인지할 여유가 없다는 답변이 가장 많았지만, 더불어 조직에 대한 충성도와 관심이 낮기 때문인 것으로 보인다. 특히 직원의 처우에 대한 불만이 조직의 사회적 책임성 전반에 대한 부정적 평가로 이어졌는데, 소속 조직이 위기 상황에 대한 대처가 적절치 않았거나 인사 제도 면에서 부족함이 있다고 인식할 경우 자사의 CSR 활동뿐만 아니라 조직 평판 전반에 있어 부정적인 평가로 이어졌다. 이렇듯 조직구성원의 CSR 평가에는 개인적 관심사와 활동 자체의 적합성뿐만 아니라 조직에 대한 태도 등 조직행동차원의 요인도 포함됨을 알 수 있다.

나아가 참여자들은 향후 자사의 CSR 활동의 방

향성이나 보완점에 대해서는 적극적으로 의견을 제시했는데, 특히 지금까지의 활동과는 다른 형태의 활동의 기획 및 실행이 필요함을 지적했다. 이들은 기업의 특성과 전문성을 반영한 활동을 기대했으며, 단순히 실행하는 것에서 나아가 오랜 시간 지속적으로, 그리고 이윤을 고려하지 않는 진정성을 바탕으로 운영되어야 함을 강조했다. 또한, 참여자들은 기업이 CSR 활동을 통해서 긍정적인 기업 이미지와 외부 평판을 얻을 수 있다고 인지하고 있으며, 이를 위해 많은 외부 이해관계자들이 해당 활동을 인지할 수 있는 대외 커뮤니케이션이 활성화되어야 한다고 생각하고 있었다. 이들은 또한 자신과 같은 내부 공중들을 위한 CSR 활동이 훨씬 강화되어야 한다고 지적했는데, 이는 다음 두 가지 이유에 기인한다. 먼저, 기업은 CSR 활동을 통해 좋은 이미지나 평판과 같은 이익을 얻기 때문에 그 책임성의 대상으로 외부 또는 타인이 아닌 '식구'에 해당하는 조직 구성원들이 우선되어야 한다는 것이며, 더불어 내부 구성원을 위한 CSR 활동은 직원들의 만족도와 충성도를 높여 궁극적으로 기업의 운영에 도움이 된다고 보기 때문이었다. 한편 내부 공중을 위한 CSR은 대부분 사내 복지와 처우 개선과 관련된 사안들이었다. 즉, 지금까지 실행되어 왔던 자사의 CSR 활동을 새로운 영역으로 확장하기 보다 회사와 관련성이 높거나 자신이 직접 누릴 수 있는 활동에 대한 요구가 주를 이루고 있다. 또한, 이들 MZ세대 조직구성원들은 조직 경영진이나 상사와의 개방적 커뮤니케이션을 원하며 조직에 대한 불만 사항을 가감 없이 제시하기도 했는데, 이는 기존 커뮤니케이션 방식과 구조 측면에서 변

화가 필요함을 시사하기도 한다. 20-30대 조직 구성원들과의 관계를 고려한다면 CSR의 기획과 운영에 있어서도 조직과 조직구성원 간의 양방향적이고 균형적인 커뮤니케이션이 필요하며, 전면적인 조직 문화와 구조의 재편이 이루어질 필요가 있다고 생각된다.

한편 인터뷰 전반에 걸쳐 몇 가지 모순점도 출되었는데, 대부분의 참여자는 회사는 이윤을 포기하고 사회적 책임을 현재보다 확대하기를 기대하지만 본인 스스로가 직접 참여할 생각이나 의사는 없었다. 오히려 조직의 CSR 프로그램을 통해 본인이 하고 싶은 것들을 실행하고자 하는 경향이 있었는데, 가령 다양한 소외계층에 대한 본인의 부채 의식을 자신이 직접 특정 활동을 통해 해소할 생각은 없고, 회사의 CSR 활동을 그것들을 구현함으로써 자신의 돈과 시간은 쓰지 않으면서, 나아가 일상적인 업무를 함으로써 만족감을 느끼고 싶어했다. 또한 회사의 이윤 추구는 비난하지만, '조직구성원 대상의 CSR 활동'으로 지칭된 사내 복지 강화와 처우 개선을 통해 자신의 이익은 확대되기를 강력히 원하는 경우가 많았다.

본 연구의 결과에서도 선행 연구에서 언급된 조직구성원으로서 MZ세대의 특성, 개인 우선적이고 자기 중심적인 사고와 낮은 조직 충성도가 표출되었으며(Robinson & Stubberud, 2012), 따라서 이들의 특성을 고려해 동기부여를 할 수 있는 전략적 접근이 필요할 것으로 생각된다. 가령, 조직에 대한 충성도는 낮지만, 재직 중이 회사에 대한 주변인들의 시각과 평가에는 신경을 써 기업 이미지와 평판 관리 차원에서의 CSR 활성화를 기대하고

있었으며, 이러한 점이 MZ세대 조직구성원들의 참여를 확대하거나 긍정적인 평가를 유도할 수 있는 요인이 될 수 있을 것이다. 또한 CSR 활동의 기획과 운영에 있어서도 이들의 목소리를 반영하고 직접 의사결정에 참여하게 함으로써 '균형적'이고 '양방향 대칭적'인 내부 커뮤니케이션 구조와 문화를 구현할 필요가 있다.

본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 기업의 CSR 활동에 대한 조직구성원의 인식은 낮은 수준으로 나타났다. 기업에서 진행하는 CSR 활동들의 긍정적인 영향력을 높이기 위해서는 외부 이해관계자뿐만 아니라 내부 이해관계자의 관심과 인식 또한 중요하다. 이에 기업들은 조직의 CSR 활동을 내부 구성원이 인지할 수 있도록 보다 선제적이고 활발한 내부 커뮤니케이션을 할 필요가 있다. 둘째, 조직구성원들이 생각하는 기업의 사회적 책임의 범위는 환경보호나 취약계층과 같은 외부뿐만 아니라 조직 내부 구성원으로 확대되고 있다. 이에 CSR 활동의 대상 범위는 외부로 고정하고 내부 구성원 대상의 활동은 인사/노무 차원의 복지로 한정하지 않고, 내부 구성원을 위한 제도와 프로그램도 CSR 차원에서도 전략적으로 접근할 필요성이 제기된다. 셋째, MZ세대 조직구성원과의 우호적 관계 구축을 위한 양방향 균형적 커뮤니케이션 방안이 필요하다. 이들은 자신이 속한 조직의 구조와 문화, 내부 커뮤니케이션에 대한 불만을 신랄하게 외부로 표출하였다. 최근 국내외 많은 기업에서는 이들과의 커뮤니케이션을 활성화하기 위한 방안을 마련하고 있는데, 내부적 책임성을 그 해결책의 하나로 활용하는 것에 대해 고민해야

한다.

본 연구는 위와 같은 시사점과 더불어 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 먼저 본 연구는 질적 방법론을 통해 기업의 사회적 책임에 대한 20대 중반에서 30대 초반의 사회 초년생의 인식을 탐색하였기 때문에 그 결과를 모든 MZ 세대로, 또는 모든 세대의 조직구성원으로 확대하는 데에는 어려움이 있다. 또한, 인터뷰 대상자를 선정함에 있어 기업 규모나 산업 유형의 다양성을 확보하려고 했으나, 양적 연구의 샘플링과 같은 대표성을 띄지는 않는바, 인터뷰 결과를 기업 전반으로 일반화하는 데에는 무리가 있다. 후속 연구에서는 대상자를 확대하고 기업 규모와 유형을 보다 다양하게 확보하여 재직자들의 자사 CSR에 대한 인식을 보다 깊이 있게 살펴볼 필요가 있으며, 궁극적으로 그것이 CSR 및 조직의 효과성에 어떤 영향을 미치는지 살펴본다면 이론적, 실무적 측면에서 많은 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- KDI (2016). 2016년 신입사원 채용실태 조사. URL: <https://eiec.kdi.re.kr/policy/domesticView.do?ac=0000134875>
- KOSIS (2020). 통계로 바라보는 세상 이야기...뉴노멀 시대, 대한민국의 변화와 이슈. URL: [http://sti.kostat.go.kr/window/2020b/main/2020\\_win\\_15.html](http://sti.kostat.go.kr/window/2020b/main/2020_win_15.html)
- 강소라, 한수진 (2017). 조직구성원에게 인식된 기업의 사회적 책임, 기업명성 그리고 조직몰입. *대한경영학회지*, 30(9), 1653~1671.

- 권순원, 박래수, 이호선 (2009). CSR 에 대한 이해관계자의 요구와 기업의 기대가 CSR 활동에 미치는 영향 분석. *조직과 인사관리연구* 33(2), 145~175.
- 김병수 (2021. 10. 6). 키워드는 수평적 소통...조직보다 개인확실한 보상위라벨 중시, 지위고하 불문 할 말 하고 SNS 통해 연대. *매일경제* URL: <https://www.mk.co.kr/news/culture/view/2021/10/948127>
- 김선화, 이계원 (2013). 기업의 사회적 책임활동 (CSR) 관련 연구들에 대한 검토 및 향후 연구방향. *대한경영학회지*, 26(9), 2397~2425.
- 김소정, 정진영, 사복적 (2015). 기업의 사회적 책임 (CSR) 성과와 회계성과와의 관계: U 형 관계 모형을 중심으로. *e-비즈니스연구*, 16(1), 203~230.
- 김효숙 (2010). 성공적 CSR 활동의 전제조건으로서의 CSR 활동에 대한 공중의 인지. *광고연구*, 86, 5~29.
- 대학내일20대연구소 (2020a). *2020 세대별 워킹 트렌드* URL: <https://www.20slab.org/Archives/37654>
- 대학내일20대연구소 (2020b). *취준생이 기대하고 직장인이 원하는 회사생활* URL: <https://www.20slab.org/Archives/37678>
- 박혜원, 한주희 (2011). 기업의 사회적 책임 (CSR) 이 조직 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 35(3), 115~140.
- 사람인 (2019). *MZ 세대, 10명 중 3명은 1년 안에 회사 떠난다*. URL: [https://www.saramin.co.kr/zf\\_user/hr-magazine/series-view?hr\\_series\\_idx=79&hr\\_idx=953](https://www.saramin.co.kr/zf_user/hr-magazine/series-view?hr_series_idx=79&hr_idx=953)
- 손해용 (2021. 2. 6). “성과급 근거 뭐냐” 대표에 돌직구. MZ세대에 당황한 기업. *중앙일보* URL: <https://v.daum.net/v/20210206132850774?f=p>
- 유재미 (2017). CSR, 소비자기반 브랜드자산, 기업 재무성과 관계: 소비자기반 브랜드자산의 매개효과를 중심으로. *마케팅연구* 32(2), 27~54.
- 윤각, 류지영 (2014). CSR 신뢰가 고객충성도에 미치는 영향에 관한 이중매개효과모형: CSV 인식과 기업태도, 소비자-기업 동일시의 역할. *광고학연구*, 25(6), 7~26.
- 이강진 (2011). 최근 고용동향으로 본 일자리 정책 방향. *전북발전연구원*, (41), 1~20.
- 이경탁 (2020. 7. 2). LG유플러스, ‘MZ세대’와 통(通)하라... ‘리버스 멘토링’ 확대 실시. *조선비즈* URL: [https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2020/07/02/2020070201833.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2020/07/02/2020070201833.html)
- 이미영, 최현철 (2012). CSR 활동의 진정성이 기업태도에 미치는 영향에 관한 연구. *한국언론학보* 56(1), 58~83.
- 이준섭, 손정민 (2015). 소비자가 지각하는 CSR 활동과 신뢰, 고객 충성도 및 구매의도 간의 구조적 관계. *소비문화연구*, 18(3), 67~84.
- 이현수, 권나영, 김민수 (2019). 기업의 CSR 활동과 내부 구성원의 태도: 절차공정성의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 32(2), 285~304.
- 이홍승, 김준환 (2021). 코로나 19 로 인한 식품 소비행태 변화분석: MZ 세대를 중심으로. *디지털융복합연구*, 19(3), 47~54.
- 전주연, 운드라, 김희택, 김은성 (2019). 내부 고객의 CSR 참여가 직무 만족과 고객지향성에 미치는 영향: 내부 브랜드 동일시의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 32(7), 1199~1218.
- 정혜승, 성민정 (2018). CSR 활동에 대한 조직 구성원의 인식이 커뮤니케이션 행동에 미치는 영향. *한국광고홍보학보*, 20(1), 291~319.
- 정혜승, 성민정 (2022). CSR 은 MZ 세대 조직 구성원과의 커뮤니케이션에서 어떤 역할을 하는가?: CSR 효과의 세대 간 차이 분석을 중심으로. *홍보학연구*, 26(1), 1~32.

- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122~136.
- Becker-Olsen, K., & Simmons, C. J. (2002). *When do social sponsorships enhance or dilute equity? Fit, message source, and the persistence of effects*. ACR North American Advances.
- Beckman, T., Colwell, A., & Cunningham, P. H. (2009). The emergence of corporate social responsibility in Chile: The importance of authenticity and social networks. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 191~206.
- Berger, B. K. (2008). Getting communications on senior management's agenda. In P. Williams (Ed.), *Employee communication: The comprehensive manual for those who communicate with today's employees* (pp. 97~114). Chicago: Ragan Communications.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9~24.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. 2013. University of Iowa Press.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497~505.
- Chatterji, A., & Levine, D. (2006). Breaking down the wall of codes: Evaluating non-financial performance measurement. *California Management Review*, 48(2), 29~51.
- Chen, Y. R. R., & Hung-Baesecke, C. J. F. (2014). Examining the internal aspect of corporate social responsibility(CSR): Leader behavior and employee CSR participation. *Communication Research Reports*, 31(2), 210~220.
- David, P., Kline, S., & Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291~313.
- Dawkins, J. (2004). The public's view s of corporate responsibility 2003. *White Paper Series*, MORI. Available from <http://mori.com> Accessed 31 May, 2010.
- De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609~625.
- Drumwright, M. E. (1996). Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60(4), 71~87.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8~19.
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453~462.
- Edelman. (2016). *Edelman trust barometer 2016*. URL: <https://www.edelman.com/trust/2016-trust-barometer>
- Edelman. (2019). *Edelman trust barometer: Trust at work and implications for employee experience*. URL: <https://www.edelman.com/research/trust-and-new-employee-employer-contract>
- Ellen, P. S., Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2000).

- Charitable programs and the retailer: do they mix? *Journal of Retailing*, 76(3), 393~406.
- Evans, W. R., Davis, W. D., & Frink, D. D. (2011). An examination of employee reactions to perceived corporate citizenship 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(4), 938~964.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309~318.
- Ferri-Reed, J. (2014). Are millennial employees changing how managers manage? *The Journal for Quality and Participation*, 37(2), 15~18, 35.
- Forehand, M. R., & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349~356.
- Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, 78(2), 193~238.
- Fry, R. (2018). *Millennials are the largest gene*. Pew Research Center. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennial-s-largest-generation-us-labor-force>
- Granovetter, M., & McGuire, P. (1998). The making of an industry: Electricity in the United States. *The Sociological Review*, 46(1), 147~173.
- Handelman, J. M., & Bello, R. (2004). *Community oriented corporate social responsibility: Consumer evaluation of community attachment*. ACR North American Advances.
- Herriot, P. (2002). Selection and self: Selection as a social process. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 385~402.
- Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L., & McKellin, D. B. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), 321~368.
- Jang, S., & Ardichvili, A. (2020). Examining the link between corporate social responsibility and human resources: Implications for HRD research and practice. *Human Resource Development Review*, 19(2), 183~211.
- Jun, J., Undrakh, B., Kim, H. T., & Kim, E. (2019). The effect of corporate social responsibility participation on employee satisfaction: The mediating role of brand identification. *Korean Journal of Business Administration*, 32(7), 1199~1218.
- Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: The effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 152~175.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557~569.
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92~112.
- Lacetera, N., & Macis, M. (2008). Social image concerns and pro-social behavior (No. 3771). *IZA Discussion Papers*.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139~157.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research (3rd ed.)*. Thousand Oaks,

CA: SAGE.

- McCracken, G. (1986). Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 71~84.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society*, 1(2), 16~22.
- Montgomery, D. B., & Ramus, C. A. (2003). Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice. *Stanford GSB Working Paper No. 1805*.
- Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393~1425.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225~238.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., & Murphy, P. E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839~1851.
- Paruzel, A., Klug, H. J., & Maier, G. W. (2021). The relationship between perceived corporate social responsibility and employee-related outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 1~21.
- Pracejus, J. W., & Olsen, G. D. (2004). The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns. *Journal of Business Research*, 57(6), 635~640.
- Robinson, S., & Stubberud, H. A. (2012). Millennial workforce International Journal of Service Industry Management.: Communicating and multitasking. *International Journal of Management & Information Systems*, 16(4), 307~316.
- Roman, R. M., Hayibor, S., & Agle, B. R. (1999). The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait. *Business & Society*, 38(1), 109~125.
- Russell, B. H. (1988). *Research methods in cultural anthropology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207~221.
- Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2020). Talking about CSR matters: Employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising*, 39(2), 191~212.
- Schutz, A. (1976). *Collected papers II: Studies in social theory*, 15. Springer Science & Business Media.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503~530.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225~243.
- 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.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52~76.
- Torres, A., Bijmolt, T. H., Tribó, J. A., & Verhoef, P. (2012). Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 13~24.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 733~751.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223~230.
- Vlachos, P. A., Theotokis, A., & Panagopoulos, N. G. (2010). Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1207~1218.

최초 투고일 2022년 07월 20일  
 논문 심사일 2022년 09월 02일  
 게재 확정일 2022년 09월 18일

## 〈별첨 1〉 인터뷰 질문지

### 1. CSR 정의와 경험

#### 1) CSR에 대한 전반적인 인식

- 기업의 사회적 책임이란 무엇이라고 생각합니까? 그 이유는 무엇입니까?
- 기업의 사회적 책임에는 어떤 활동이 포함된다고 생각합니까? 이유는 무엇입니까?

#### 2) CSR 활동에 대한 참여 경험과 동기 요인

- 가장 기억에 남는 CSR 활동은 무엇입니까? 그 이유는 무엇입니까?
- 직접 참여해본 CSR 활동이 있나요? 참여한(또는 하지 않은) 이유는 무엇입니까?

### 2. 자사 CSR 활동에 대한 전반적인 인식과 향후 발전 방향

#### 1) 자사 CSR 활동에 대한 인식

- 현재 재직 중인 회사에서 진행하는 (또는 과거에 진행했던) CSR 활동은 무엇입니까?
- 자사의 CSR 활동 중 가장 기억에 남는 활동은 무엇입니까? 그 이유는 무엇입니까?
- 다른 회사와 비교했을 때, 자사의 CSR 활동의 장점은 무엇이라고 생각합니까?  
그 이유는 무엇입니까?
- 다른 회사와 비교했을 때, 자사 CSR 활동이 보완해야 할 점은 무엇이라고 생각합니까? 그 이유는 무엇입니까?

#### 2) 자사 CSR 활동의 향후 방향

- 본인이 소속 회사의 CSR 활동을 기획한다면, 어떤 활동을 기획 및 실행하고 싶습니까? 그 이유는 무엇입니까?
- CSR 활동을 기획한 부서나 담당자에게 전하고 싶은 말이 있다면 무엇입니까?

### 3. 자사에 대한 전반적인 인식과 태도

#### 1) 자사에 대한 평가

- CSR 활동과 관련하여 회사 경영진에게 하고 싶은 말이 있다면, 무엇입니까?
- 마지막으로 CSR과 관계 없이 회사 경영진에게 하고 싶은 말이 있다면, 자유롭게 말씀해주시기 바랍니다.

# The Value and Meaning of CSR from Generation MZ Employees' Perspective

**Minjung Sung**

Professor, Chung-Ang University\*

**Gyuwon Bae**

M.A., Chung-Ang University\*\*

## Objectives

The current study explores Generation MZ employees' perception of and attitude toward CSR. More specifically, it examines how young employees in their mid-20s and early-30s define CSR in general and how they evaluate the CSR activities of their employers in addition to their future expectations.

## Methods

The study used in-depth interviews with 10 employees from mid-sized to large corporations.

## Results

The results show that the participants emphasized corporate responsibility for internal stakeholders, whereas they lacked a clear understanding of CSR. They expected more investment and engagement in CSR from their companies, along with more employee benefits and organizational changes.

## Conclusions

This study expands on the theoretical framework of the existing CSR research by examining the meaning of CSR from a young employee's perspective. It also suggests that organizations need to understand the perception and attitude of their employees toward corporate responsibility in order to develop a more effective CSR strategy for their internal stakeholders.

**KEYWORDS** CSR, Internal Communication, Employee, Employee Relations, In-depth Interview, MZ Generation

---

\* mjsung@cau.ac.kr, First Author

\*\* bgw960@naver.com, Corresponding Author

