

# 제도적 동형화가 몰입형 인사시스템에 미치는 영향: CSR 활동 추진의 매개효과를 중심으로

윤언철<sup>1)</sup>·유규창<sup>2)</sup>

기업이 지속적인 경쟁력을 확보하기 위해 인적자원은 매우 중요한 자산이며, 몰입형 인사시스템은 이러한 인적자원의 역량을 최대한 끌어낼 수 있는 인사 체계로서 많은 기업들에 의해 받아들여지고 있다. 몰입형 인사시스템에 영향을 미치는 다양한 요인들이 존재하지만, 본 연구에서는 제도적 동형화에 대한 압력이 몰입형 인사시스템 도입에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 특히, 이 과정에서 CSR 추진 활동의 매개역할에 주목하고자 한다. 즉, 제도적 동형화가 기업의 CSR 추진 활동에 영향을 미치고, 다시 몰입형 인사시스템에 영향을 주는 관계에 집중하였다. 이러한 관계 분석을 위해 한국노동연구원의 2011년 「사업체패널조사(Workplace Panel Survey)」 자료에 포함된 419개 기업을 대상으로 가설검증을 하였다.

연구결과, 강압적 동형화와 모방적 동형화는 각각 기업의 CSR 추진과 몰입형 인사시스템에 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 또한, 제도적 동형화와 몰입형 인사시스템 사이의 관계에서 CSR 추진이 부분 혹은 완전매개효과가 있음이 드러났다. 본 연구는 기업의 외부 환경이 서로 별개의 영역으로 간주될 수 있는 CSR 추진활동과 특정 인사시스템의 도입에 중요한 의미가 있음을 설명해주고 있다.

**핵심어** : 몰입형 인사시스템, CSR 활동, 제도적 동형화, 강제적 동형화, 모방적 동형화, 규범적 동형화

\* 논문투고일: 2017년 6월 23일    논문수정완료일: 2017년 7월 26일    논문게재확정일: 2017년 7월 26일

1) 한양대학교 일반대학원 경영학과 박사수료, ucyoon@hanmail.net

2) 한양대학교 경영학과 교수, hr@hanyang.ac.kr

## I. 서론

불확실한 경영 환경과 치열한 경쟁 속에서 기업들은 살아남기 위해 다각적인 노력을 기울인다. 그러한 노력은 기업이 핵심 경쟁 우위를 갖는데 도움이 되거나, 외부로부터 필요한 자원을 확보하기 위한 정당성을 얻을 수 있는 특정한 제도의 도입으로 이어지기도 한다(Di Maggio & Powell, 1983; Porter & Kramer, 2006; Selznick, 1996).

기업의 지속적인 생존과 성장에 있어서 인적자원은 경쟁력의 원천으로서, 이들을 어떻게 관리하느냐가 기업의 핵심 역량으로 부상하고 있다(Pfeffer, 1994; Wright, Ferris, Hiller, & Kroll, 1995). 구성원이 갖고 있는 잠재 능력을 개발하고 동기부여시킴으로써 업무와 조직에 대한 몰입을 강조하는 몰입형 인사시스템이 중요해지고 있는 것은 바로 이 때문이다(Arthur, 1994; Pfeffer, 1998).

몰입형 인사시스템을 비롯한 다양한 인사시스템에 대한 연구는 여러 인사제도 간의 적합성을 중시하는 전략적 인사관리가 강조되면서 더욱 활발해졌다(류성민·김성수, 2007). 주로 이러한 연구들은 인사시스템을 유형화하고, 각 인사시스템이 기업 성과에 미치는 영향을 파악하는데 초점이 맞춰졌다(Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; McDuffie, 1995; Rodriguez & Ventura, 2003). 그 중에서도 일부 연구자들은 기업들이 특정 인사시스템이나 제도를 도입하는 이유에 대해 관심을 기울이기도 하였다. 특히, 몰입형 인사시스템에 영향을 미치는 요인으로는 경쟁전략(Arthur, 1994; Guthrie, Spell & Nyamori, 2002; 유규창·김동원, 2003, 이병훈·김동배, 2002), 인사부서의 전략적 참여 및 통합(Galang, 1999; Wood & Albanese, 1995; 류성민·김성수, 2007), 노동조합의 존재(유규창·김동원, 2003) 등이 주로 고려되었다. 하지만, 이와는 별개로 외부 조직의 압력이나 기업 간전문 지식의 교류, 선진 기업에 대한 벤치마킹 등을 통한 제도적 동형화(institutional isomorphism)에 대한 압력이 주요 원인이 될 수 있다는 것에 주목한 연구는 흔치 않다.

한편, 기업이 경제 및 사회 전반에 미치는 영향력이 커지면서, 기업의 사회적 책임(CSR: corporate social responsibility)을 강화해야 한다는 주장에도 힘이 실리고 있다(Visser, 2011). 실제로 많은 기업들이 과거보다 더 적극적으로 CSR활동에 나서고 있으며, 그로 인한 다양한 사례들이 논의되고 있다(Campbell, 2007; Carroll & Shabana, 2010; 권기혁·강수돌, 2012). 그 동안 CSR 관련 연구들은 CSR활동의 필요성에 대한 공감대를 형성하는 차원에서 CSR의 개념 정립과 CSR활동과 재무 성과와의 상관관계, CSR이 성과에 미치는 과정 등에 주로 많은 관심을 기울였다(김선화·이계원, 2013). 특히, 최근에는 치열해지고 있는 경영 환경 속에서 CSR 활동이 차별화된 전략의 일환으로 경쟁우위를 제공할 수 있다는 점이 부각되기도 하였다(Carroll & Shabana, 2010; Porter & Kramer, 2006).

그러나, 다른 한편에서는 다양한 이해관계자들 속에서 기업 활동의 호응도를 높이기 위해서는 건전한 시민으로서의 의무를 다하는 것이 필요하며, CSR은 그 연장선상에서 불가

피하다는 점을 강조한다(Zhang & Luo, 2013). 즉, 기업의 CSR활동은 사회적 정당성을 얻는 수단으로서 기능하며, CSR이 이렇게 확산되는 것은 제도적 동형화 메커니즘이 작용한 결과로 이해할 수 있다는 것이다(Kelly & Dobbin, 1999; Kelly, 2003; 백경민, 2013).

이처럼 기업이 채택하는 인사시스템과 CSR 관련 활동들은 경영의 지속가능성을 높이기 위한 '경쟁력'과 '정당성'이라는 관점에서 서로 많은 연관성을 가질 수밖에 없다(Cohen, 2010). 일부 기업에서는 인사부서가 CSR 활동을 총괄하기도 하며, CSR 전략 실행의 중요한 파트너로서 인사부서의 역할이 강조되기도 한다. 특히, 보건복지(health), 안전관리(safety), 환경관리(environment) 등 구성원들의 업무 수행과 직접 연관 있는 법적, 윤리적 이슈에 대해서는 인사부서의 관여도가 높게 나타나기도 한다(Jamali, El Dirani & Harwood, 2015; Preuss, Haunschild & Matten, 2009). 실제로 OECD, ILO, ISO 등 최근 국제기구에서 발표하는 CSR 범위와 기준에는 안정된 고용환경, 지속적 교육훈련, 수평적 의사소통 등 몰입형 인사시스템에서 강조하는 제도적 요인들이 상당 부분 포함되어 있음을 알 수 있다(Ardichivili, 2011; 이영면·이동진, 2011).

그럼에도 불구하고, CSR과 인적자원관리(human resource management)의 영역을 직접 연결 짓는 연구들은 상대적으로 미흡했다(Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Peterson, 2004; 이영면·이동진, 2011). 그나마 이 둘 사이의 관계에 관심을 가졌던 대부분의 연구들은 OB(organizational behavior) 관점에서 CSR 활동이 조직몰입이나 조직시민행동과 같은 개별 구성원의 동기부여에 미치는 영향에 초점을 맞추었다(권기혁·강수돌, 2012). 반면, 기업 수준에서 구성원들을 조직의 핵심 역량으로 간주하고 이들을 관리하는 인적자원 시스템과 CSR과의 관계를 설명해 주는 연구는 거의 찾아보기 힘든 형편이며, 매개 변수로서 CSR을 접근한 연구는 더욱 그러하다.

따라서, 본 연구에서는 기업들이 몰입형 인사시스템을 도입하고, CSR 활동을 추진하는 이유를 신제도주의 이론의 핵심 개념인 제도적 동형화의 관점에서 살펴보고자 한다. 또한, 서로 다른 두 제도인 CSR과 몰입형 인사시스템의 상호 영향 관계를 밝힘과 동시에, CSR 추진 활동이 제도적 동형화와 몰입형 인사시스템의 관계에 미치는 매개효과를 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설

### 1. 제도적 동형화의 개념 및 선행 연구

신제도주의에서는 조직을 사회적 구조 안에 배태되어 외부 환경 혹은 다른 조직과 끊임 없이 영향을 주고받는 존재로 규정하며, 서로 비슷한 제도와 구조를 받아들이는 이유를 제

도적인 압력에 의한 동형화로 설명한다(DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2007).

DiMaggio & Powell(1983)은 사회적 정당성을 얻기 위해 효율성이나 조직 목표와는 거리가 먼 구조나 제도를 기업들이 공통적으로 받아들일 수 있다고 주장하면서, 이러한 과정을 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화로 구분하였다.

강압적 동형화(coercive isomorphism)는 법·규정 등에 의해 영향을 받는 하위 조직이 상위 조직에 의해 강제로 특정 제도를 받아들이는 경우를 말한다. 주로 정치적 영향력이 큰 정부나 모회사와 같은 외부의 강력한 집단들이 특정 제도를 받아들이도록 직접적인 압력을 행사할 때 나타난다. 규범적 동형화(normative isomorphism)는 특정 분야의 전문 집단에 의해 제도적 규범이 수용되고 확산되는 것을 의미한다. 이러한 과정은 주로 경영자 단체나 전문교육기관에 의한 정보나 지식 전달을 통해 이루어진다. 여기서는 구성원 또는 조직 간의 관계적 네트워크가 매우 중요한 역할을 하며, 그 강도에 따라 동형화 정도가 영향을 받기도 한다. 모방적 동형화(mimetic isomorphism)는 앞선 조직의 정보와 경험을 공유함으로써 타 조직을 모방하는 현상이 일어날 때 나타난다. 이것은 특히 환경의 불확실성이 높을 때 혹은 기술이 모호하거나 조직의 목표가 불명확할 때 그러한 불확실성을 제거하기 위한 목적으로 이루어지는 경우가 많으며, 베스트 프랙티스에 대한 벤치마킹이 대표적인 사례이다(이수영·김동원, 2014).

제도적 동형화는 원래 기업 간 제도들이 외부의 다양한 요인들에 의해 서로 유사해져가는 현상을 설명하는 틀로서 접근하여 왔으나, 최근 연구에서는 조직의 변화와 혁신에 미치는 영향에 주목하면서 제도적 압력의 의미로 사용되기도 한다(김일경·장용석, 2010).

이러한 관점에서 제도적 동형화의 메커니즘을 독립변수로 두고 조직에 미치는 현상을 분석한 다양한 국·내외 선행연구들이 있다(Suchman, 1995, 최세경·현선해, 2011).

김동배(2010)는 제도적 동형화가 연봉제 도입에 미치는 영향과 상징적 동조 현상을 설명하였으며, 장석인(2013)은 서울·경기지역에서 활동하고 있는 사회적 기업을 대상으로 이들의 제도적 동형화가 조직성숙에 미치는 영향을 분석하였다. 그 외에도 Preuss et al. (2009)은 글로벌화 심화에 따른 표준화의 압력을 제도적 동형화의 한 형태로 정의하고, 이러한 동형화가 기업 간 제도의 컨버전스를 확산시키는 것을 보여주었다. 또한, Wöcke, Bendixen & Rijamampianina(2007)는 해외에 진출한 다국적 기업사례연구에서 제도적 동형화를 독립변수로 사용하기도 하였다.

## 2. 제도적 동형화와 CSR

CSR 관련 논의는 Bowen(1953)이 그의 저서에서 “기업인의 의무는 사회가 지향하는 목적과 가치관에 부합하는 방향으로 의사결정을 하는데 있다”라고 언급하면서부터 본격적으

로 시작되었다. Carroll(1979)은 기업의 사회적 책임을 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임으로 구분하면서 그 개념을 보다 체계적으로 정립하는데 공헌하였다. 이후 기업 활동을 바라보는 관점이 과거 주주(stockholder) 중심에서 이해관계자(stakeholder) 중심으로 확장되면서 논의가 더욱 심화되었다. 1990년대 들어서면서부터는 윤리경영, 지속가능경영 등 유사한 개념들과 함께 진화하면서 관련 연구들이 계속 축적되었다(권순원·박래수·이호선, 2009).

기업이 사회를 구성하는 일원이며, 이들의 경제적 행위가 다양한 사회적 주체들과의 관계에 기반하고 있기 때문에, 기업은 일정한 사회적 책임(corporate social responsibility)을 지게 된다는 사실에는 이견이 많지 않다(Carroll, 1979; Granovetter, 1985; Uzzi, 1997).

하지만 CSR 활동의 직접적인 이유에 대해서는 다양한 관점이 존재한다. 일부에서는 마케팅 측면에서 기업 브랜드 가치 제고 효과나 장기적인 경쟁우위 확보의 일환으로 해석하기도 하지만(Carroll & Shabana, 2010), 효율성과 이윤 추구 관점만으로 기업의 CSR 활동에 대한 의지를 설명하기에는 여전히 한계가 있다. 이 때문에, 경영의 거시적 관점에서 조직의 현상을 설명하는 신제도주의적 접근(neo-institutional Approach)으로 기업 CSR 활동에 대한 이유를 찾아야 할 필요가 존재한다(Preuss et al., 2009; 박라인, 2010; 백경민, 2013). 즉, 기업 CSR 활동의 이유가 효율성이나 합리성추구에 있는 것이 아니라 불가피한 제도적 압력 때문일 수 있음을 뜻한다. CSR활동을 하는 것이 다양한 이해관계자들로부터 사회적 정당성을 인정받고 기업이 생존에 필요로 하는 자원을 얻는 수단이 될 수 있다는 것이다.

이러한 관점에서 제도적 동형화는 기업들로 하여금 사회적 책임 활동에 적극적으로 나서도록 하여 관련 제도나 인프라를 구축하도록 유도하는 요인이 된다(Kelly, 2003; Kelly & Dobbin, 1999; Steiner, 1971; 백경민, 2013). 특히, 사회적인 주목도가 높아 다양한 사회적 압력이 존재하는 기업일수록 CSR 활동이 더욱 두드러지게 나타날 가능성이 높다.

CSR에 대한 제도사회적 압력은 여러 가지 형태로 존재하는데, 대표적인 것이 정부의 규제나 정책에 의한 것이다. 이상민(2008)의 연구에서는 미국, 독일, 일본, 한국 간 비교 연구를 통해 기업들의 CSR 참여가 정부의 제도적 압력에 대응하여 발전해 온 측면이 강하다는 것을 강조하였고, Wood & Ross(2006)는 조세 및 금융 정책이 CSR 추진에 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 한편, 글로벌화로 인해 늘어나고 있는 해외자본 유입 역시, CSR 관련 국제 표준(global standard)준수를 요구하는 목소리와 맞물려 기업들의 CSR활동을 촉진하기도 한다(Cooke & He, 2010; 박준우, 2009). 또한, Pedersen, Neergaard, Pedersen & Gwozdzd(2013)는 덴마크 대기업들의 '사회적 책임보고서'를 분석하면서 정부 규제에 대변되는 강압적 동형화와 베스트 프랙티스를 따라가는 모방적 동형화가 기업의 CSR 활동에 미치는 영향을 설명하였다.

이상과 같은 연구를 바탕으로 본 연구에서는 제도적 동형화와 CSR 추진의 관계에 대한 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 제도적 동형화는 CSR 추진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.1. 강압적 동형화는 CSR 추진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2. 규범적 동형화는 CSR 추진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.3. 모방적 동형화는 CSR 추진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 제도적 동형화와 몰입형 인사시스템

기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심 요인으로 인적자원의 중요성이 부각되면서(Wright & McMahan, 1992), 인적자원을 관리하는 인사시스템의 방식에서도 새로운 변화가 나타났다. 과거에는 기업들이 테일러리즘에 입각하여 구성원을 기계의 부속품처럼 간주하고 비용 최소화 관점에서 접근하여 왔으나, 80년대 이후 구성원이 기업의 자원으로 인식되면서 이들의 역량을 능동적으로 개발하고 발휘하도록 하는데 관심을 기울이게 되었다(류성민, 2010). 즉, 효율성과 통제 중심의 인사시스템에서 업무 및 조직에 대한 헌신을 유도하는 몰입형 인사시스템이 각광받기 시작한 것이다.

몰입형 인사시스템은 고성능작업시스템, 헌신형 작업시스템 등과 유사한 의미로 사용되기도 하는데, 공통적으로 구성원들의 자발적인 참여와 동기부여를 강조한다(이수영·김동원, 2014). 많은 학자들이 이러한 몰입형 인사시스템이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 실증적인 연구들을 보여주고 있다(Arthur, 1994; Delery & Dotty, 1996; MacDuffie, 1995; 류성민, 2010; 유규창·김동원, 2003). 구성원에게 자율성과 참여의 기회를 제공하면 조직몰입과 직무만족을 향상시키고 이는 이직률과 결근율을 감소시켜 궁극적으로 기업 성과의 증가로 연결된다는 것이 주요한 주제들이었다(Arthur, 1992; Huselid, 1995).

이처럼 기존의 연구들이 몰입형 인사시스템과 기업 성과의 상관관계에 초점을 맞추고 있지만, 이를 도입하고 확산시키는 이유를 효율성을 고려한 합리적인 선택의 결과만으로 이해하기에는 곤란한 점이 있다. 왜냐하면 환경과 정보에 대한 불확실성이 커지면서 기업의 선택은 합리성의 제한을 받기 때문이다(Meyer & Rowan, 1977; 손동원, 1996; 이수영·김동원, 2014). 실제로 제도주의적 관점에서 인사시스템의 도입과 변화를 설명한 다양한 국·내외 실증연구들이 있다(Baron, Dobbin, & Jennings, 1986; Edelman, 1992; 노용진·김동배·박우성, 2003; 이병훈·김동배, 2002), 배종석(2003)은 글로벌 인적자원관리 시스템이 어떻게 도입되고 확산되는지를 설명하면서, 제도적 정당성이 새로운 인사제도 시스템의 도입이나 변화를 설명하는 중요한 요인이 된다고 하였다. 다른 조직의 사회문화적 기대나 강요, 모방과 전이, 학습 등이 특정한 인사 제도를 촉진하는 효과를 가져온다는 것이다.

Truss(2009)는 영국 공공 영역에 속한 6개 기관의 사례 연구를 통해서 제도적 동형화가 인사 부서의 역할과 제도 수립에 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 정부의 영향력이 강하게 미치는 공공 영역은 특히 강압적 동형화와 규범적 동형화가 중요한 작용을 하여 조직

간 유사한 인사 제도를 도입하는 경우가 많다는 것이다.

특히, 환경의 불확실성이 커질수록 기업의 유연한 대처 능력이 중요해지는데, 몰입형 인사시스템은 그러한 능력을 향상시키는 것으로 알려져 있다(Datta, Guthrie, & Wright, 2005). 환경 변화에 대한 적응의 압력이 몰입형 인사시스템의 도입이라는 공통된 제도의 수용으로 이어진다는 것이다. 이수영·김동원(2014)은 고성과작업시스템 도입 지원을 위한 여러 정책들을 강압적, 규범적, 모방적 동형화로 구분하고 이들이 실제 도입에 미치는 영향에 관해 상장기업과 공공기관을 대상으로 실증분석하였다. 또한, 김동배·임상훈·김재구(2003)는 다른 인사시스템과 비교하여 몰입형 인사시스템이 기업규모나 노조 유무, 수출 비중 등과 같은 제도적 동형화 변수에 의해 크게 영향을 받는다는 것을 보여주었다.

이상과 같은 연구를 바탕으로 본 연구에서는 제도적 동형화와 몰입형 인사시스템과의 관계에 대한 다음과 같은 가설을 도출하였다.

*가설 2* 제도적 동형화는 몰입형 인사시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

*가설 2.1* 강압적 동형화는 몰입형 인사시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

*가설 2.2* 규범적 동형화는 몰입형 인사시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

*가설 2.3* 모방적 동형화는 몰입형 인사시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. CSR과 몰입형 인사시스템

지속가능성 관점에서 CSR 전략과 인사전략은 중요한 개념적 가치들을 공유하며, 제도적연관성이 높게 나타나고 있다(Cohen, 2010; Jamali, El Dirani & Harwood, 2015).

CSR에 대한 강조는 주주의 이익에만 초점을 맞추었던 전통적 경영 방식이 경영의 지속가능성을 위해 다양한 이해관계자의 이익을 고려하는 새로운 형태로 전환되고 있음을 의미한다. 기업이 고려해야 할 여러 이해관계자 중내부 구성원은 기업 경쟁력과 직결된다는 측면에서 매우 중요하며, 이들을 어떻게 동기부여 시키고 몰입시킬 것인가가 지속가능경영의 핵심 관심사 중의 하나가 된다(Bates & Chen, 2004; Mason & Simmons, 2103). 따라서, CSR을 중시하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 훨씬 구성원 중심적인 인사정책을 펼 가능성이 높다. 이는 구성원을 통제하기 보다는 중장기적 시각에서 구성원의 자율성과 책임을 강조하는 몰입형 인사시스템으로 이어지게 된다(Jamali, El Dirani & Harwood, 2015).

최근에 와서는 사회적인 공공선을 추구하는 CSR 활동이 인적자원의 개발과 중요한 상관관계가 있다는 논의들이 있어왔다(Ardichivili, 2011). 기존 CSR의 효과성에 대한 연구는 주로 조직의 외부 이해관계자에 초점을 맞춘 경우가 많았지만, 전략적 인적자원개발 관점에서 내부 구성원에게 미치는 효과성을 측정하는 연구들이 점차 나타나기 시작한 것이다(Garavan, 2007). 이러한 연구들은, CSR을 중시하는 기업들이구성원의 잠재 역량 개발이라

는 사회적 니즈에 부합되는 방향으로 인사전략과 제도를 펼친다는 것을 직간접적으로 보여주고 있다(Bates & Chen, 2004).

일부 학자들은 보다 구체적으로 CSR 활동을 소비자나 정부, 시민단체가 주요 대상인 외부 CSR과 조직 내 구성원이 대상인 내부 CSR로 구분하여 접근하기도 하였다(Sinder, Hill, & Martin, 2003). 내부 CSR은 인적자원관리의 주요 관심사인 교육, 고용안정, 경영참여, 성과급과 관련된 인사제도/활동들을 포함하고 있다. 따라서 기업의 CSR 활동에 대한 관심과 노력은 적정임금 지급이나 고용안정, 노동조건의 합리성 보장, 공동의사결정 등을 중시하는 인사관행으로 나타나기도 하였다(Iqbal, Ahmad, Sheeraz, & Bashir, 2012; 권순원, 2008; 김성수, 2014). 이는 CSR 활동이 활발한 기업일수록 내부 구성원과의 관계 안정성을 중시하기 때문에 구성원들의 몰입을 유도하는 임금, 복리후생, 교육훈련 제도를 운영할 가능성이 높다는 주장을 뒷받침하고 있다(김동주, 2009).

최근 강화되고 있는 CSR에 대한 국제 기준 역시 구성원에 대한 공정한 자원배분과 지속적인 교육훈련, 의사소통, 참여 등을 중시하고 있는데, 이 때문에 글로벌 기업들은 CSR 활동과 HR전략을 지속가능성의 범주 아래 전략적으로 관리하고 있다(Porter & Kramer, 2006).

이상의 내용들을 종합해 볼 때, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3 CSR 추진은 몰입형 인사시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

앞에서 논의한 바와 같이 제도적 동형화는 몰입형 인사시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 이러한 영향 관계에 있어서 중요한 내부 이해관계자인 조직 구성원과 이들의 조직/업무에 대한 헌신적인 태도는 CSR과 몰입형 인사시스템 모두 관심을 기울이는 대상이며 주제이다. 이 때문에, 제도적 동형화가 몰입형 인사시스템에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 CSR 추진을 통한 간접적인 효과도 있을 것으로 유추해볼 수 있다.

CSR 추진이 다른 제도를 매개한다는 직접적 연구는 국내외에서 좀처럼 찾아보기 힘들다. 하지만, 본 연구에서는 2가지 측면에서 CSR 추진의 매개역할에 주목하고자 한다. 첫째는 '전략적 선택(strategic choice)' 관점에서의 접근이다. Kraatz & Zajac(2001)는 어떤 제도의 도입이 기업 성과 향상이나 외부의 지지를 얻는데 도움이 될 것이라는 시각이 사회적으로 점차 확산되면, 그와 유사한 제도를 받아들이도록 유무형의 압력을 받게 된다는 것을 연구한 바 있다. 즉, 제도적 동형화는 환경에 적응하기 위한 전략적 선택의 일환이며, CSR 추진 활동과 몰입형 인사시스템 도입은 지속가능한 경쟁력을 확보한다는 측면에서 유사한 경영철학을 공유하고 있는 제도로 이해될 수 있다. 따라서 CSR 추진이 기업의 성과 향상이나 사회적 지지를 받는데 도움이 된다는 시각이 확산되면, 같은 철학적 배경을 갖고 있는 몰입형 인사시스템 도입을 촉진할 수 있을 것이다.



둘째, CSR 추진은 기업의 내·외부 이해관계자를 중시하는 구체적인 활동으로 이어질 가능성이 높다. 따라서 기업의 중요한 내부 이해관계자인 구성원들을 동기부여하는 다양한 제도의 도입을 촉진시킬 것이다(권순원·박래수·이호선, 2009; 백평구, 2012). 즉, 제도적 동형화를 통해 구체화된 이해관계자들의 기대와 요구는 일차적으로 CSR 추진에 영향을 미치지만, CSR 추진을 통해 중요한 내부 이해관계자인 구성원들의 몰입을 유도하는 인사시스템 도입 확산에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

이를 바탕으로 본 연구에서는 CSR 추진의 매개효과를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4. CSR 추진은 제도적 동형화와 몰입형 인사시스템 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4.1. CSR 추진은 강압적 동형화와 몰입형 인사시스템간의 관계를 매개할 것이다.

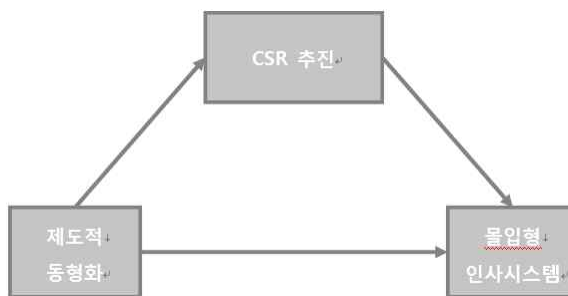
가설 4.2. CSR 추진은 규범적 동형화와 몰입형 인사시스템 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4.3. CSR추진은 모방적 동형화와 몰입형 인사시스템 간의 관계를 매개할 것이다.

## 5. 연구모형의 설정

본 연구의 목적은 제도적 동형화가 CSR 추진과 몰입형 인사시스템에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그 과정에서 CSR 추진이 매개역할을 하는지를 검증하는 데 있다. 이를 증명하기 위해 앞서 제시된 가설을 종합하여 제도적 동형화를 독립변수로, 몰입형 인사시스템을 종속변수로, CSR 추진을 매개변수로 하는 연구모형을 [그림 1]과 같이 설정하였다.

[그림 1] 연구모형



### III. 연구방법

#### 1. 분석 자료

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위해 한국노동연구원의 2011년 「사업체패널조사(Workplace Panel Survey)」 자료를 활용하였다. WPS에는 우리나라의 노동수요와 고용구조 및 인사관리 체계 전반에 대한 내용이 포함되어 있으며, CSR 관련 문항은 2007년부터 설문에 추가되어 측정되었다. 2011년 조사에서 수집된 표본은 총 1,770개였으나, CSR 추진과 몰입형 인사시스템을 측정하는 문항에 대한 결측치를 제외하고 419개만을 대상으로 분석을 실시하였다.

#### 2. 변수의 측정

##### (1) 독립변수: 제도적 동형화

DiMaggio & Powell(1983)의 개념적 정의에 따라, 본 연구에서는 제도적 동형화를 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화의 3가지 하위 요소로 나누어 측정하였다.

Edelman(1992)은 강압적 동형화에 대한 압력이 정부의 영향력이나 법률적 환경에 노출된 정도에 따라 결정된다고 보고, 해당 조직이 공공부문에 해당하는가를 중요한 지표로 제시한 바 있다. 「사업체패널조사」 자료를 대상으로 한 다른 연구들에서는 외국인 지분비율, 수출액 비율, 노조유무 등의 항목이 활용되기도 하였다(김동배·임상훈·김재구, 2003; 노용진, 2012). 한편, 김창수(2009)의 연구에서는 외국인 지분 비율이 5% 이상인 기업에서 CSR 활동에 대한 통제 능력이 강화된다는 것으로 나타났다. 본 연구에서 강압적 동형화는 최대주주가 공공부문인가의 여부, 해외 진출 전략 유무, 노조의 유무, 외국인 지분 비율 5% 이상 유무의 4가지 문항을 더미변수로 코딩하고, 그 결과를 합산하여 측정하였다.

전문가 집단이나 네트워크 내 지식 교류 등으로 형성되는 규범적 동형화는 경영자 단체 소속 여부, 전문잡지 구독, 정기적인 회합, 컨설팅경험 등으로 주로 측정되었다(김동배, 2010; 노용진, 2012). 따라서 본 연구에서도 인사노무 관련 전문 잡지의 정기 구독 여부, 다른 인사관리자들과의 정기적인 회합 참석 여부, 경영자 단체/협회의 정보 및 조언/자문 여부, 컨설팅 경험 여부의 4가지 문항을 더미변수로 코딩하고, 그 결과를 합산하여 규범적 동형화를 측정하였다.

마지막 동형화 메커니즘인 모방적 동형화는 우수 기업에 대한 벤치마킹 여부가 가장 일반적인 지표로 활용되고 있으며(노용진, 2012; 이수영·김동원, 2014), 본 연구에서도 벤치

마킹 여부 문항을 더미변수로 하여 모방적 동형화를 측정하였다.

(2) 매개변수: CSR 추진

「사업체패널조사」 자료에서 기업의 CSR 추진과 관련 있는 문항은 사회적 책임(CSR)과 관련하여 사회적으로 공개된 중장기 비전과 추진계획을 가지고 있는지, 사회적 책임과 관련하여 별도의 윤리강령이 있는지, 사회적 책임을 담당하는 조직이 있는지의 3개 문항이다. 따라서, 본 연구에서는 CSR 추진과 관련된 내용을 조사한 3개 설문 항목을 더미변수로 합산한 결과로 CSR 추진을 측정하였다(김지혜, 2010).

(3) 종속변수: 몰입형 인사시스템

Kossek & Block(2000)은 몰입형 인사시스템으로 성과에 따른 보상, 정기적인 교육 훈련, 업무 권한 위임(Empowerment), 팀계를 통한 수평적 조직 운영 등을 제시하였다. 또한 고용안정, 내부 승진 역시 몰입형 인사시스템의 중요한 특징으로 제시된다(유규창·김동원, 2003). 류성민·김성수(2007)는 「사업체패널조사」 항목 중 전반적인 인사관리의 특성에 대한 다섯 항목의 응답치를 합산하여 평균한 값으로 몰입형 인사시스템을 구성하였다. 여기에는 ‘내부승진’, ‘정규직 활용’, ‘팀 기준 인사관리’, ‘장기적 육성 및 개발’, ‘종업원의 기업에 대한 충성심 및 애착고취’가 포함되어 있다.

이상과 같이 본 연구에서 측정된 각 변수들의 항목은 <표 1>에 정리하였다.

<표 1> 각 변수의 측정

변수명		측정 항목	
제도적 동형화	강압적 동형화	최대주주	정부 혹은 공공부문: 1, 기타: 0
		주력사업의 해외진출 전략	해외 수행 중: 1, 기타: 0
		노동조합	존재함: 1, 존재하지 않음: 0
		외국인 지분 비율	5% 이상: 1, 5% 미만: 0
	규범적 동형화	인사/노무 관련 잡지 구독 여부	예: 1, 아니오 0
		다른 인사관리자들과의 정기 회합 참여 여부	
		경영단체/협회로부터 정보 획득 혹은 조언/자문 여부	
컨설팅 여부			
모방적 동형화	벤치마킹 여부	예: 1, 아니오 0	

변수명	측정 항목	
CSR 추진	CSR 증장기 비전/추진 계획 유무	예: 1, 아니오 0
	윤리강령 유무	
	CSR 조직 유무	
몰입형인사시스템	인사관리의 목표는 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착 제고	Likert 5점 척도
	필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성	
	가능한 정규직 근로자 활용	
	인사관리는 팀워크를 기준으로 운영	
	인사관리는 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영	

#### (4) 통제변수

한편, 본 연구에서는 인사시스템과 CSR 추진 활동에 영향을 미칠 수 있는 상황 변수로서 재무성과, 기업규모, 기업 연령을 통제하였다. 재무성과는 당기순이익으로, 기업 연령은 2015년에서 설립년도를 뺀 값으로 측정하였다. 기업 규모는 전체 근로자 수를 사용하였는데, 왜도와 첨도가 높기 때문에 로그를 취하여 측정하였다.

### 3. 분석 방법

본 연구에서는 실증분석을 위한 통계처리 도구로서 SPSS 18.0 for Windows를 사용하였다. 기초통계분석으로는 빈도분석과 기술통계분석을 활용하였으며, 연구가설의 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 또한, 제도적 동형화의 매개효과를 확인하기 위해 3단계 회귀분석을 다음과 같이 위계적으로 실시하였다(Baron&Kenny, 1986). 1단계에서는 독립변수가 매개변수에 미치는 유의한 영향관계를 확인하고, 2단계에서는 독립변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향관계를 검증하였다. 마지막 3단계에서는 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향관계가 유의한지 검증하였다. 이 때, 2단계 회귀분석 결과 도출된 독립변수의 회귀계수 값이 3단계에서 도출된 독립변수의 회귀변수 값보다 클 때 매개효과가 있다고 판단한다. 또한, 3단계에서 독립변수가 종속변수에 영향을 미치면, 부분매개효과, 영향을 미치지 않으면 완전매개효과로 해석한다.

아울러 독립변수와 종속변수 간의 최종 관계가 실제로 0으로 수렴하는지 여부를 확인하기 위해 Sobel Test를 추가로 실시하였다(최세경현선해, 2011).

## IV. 분석 결과

### 1. 기초 분석

본 연구의 대상이 된 표본 사업체 중 1000명 이상의 근로자를 고용하고 있는 기업은 115개로서 27.5%를 차지하였다. 설립된 지 50년이 지난 기업들은 196개로서 46.8%였으며, 산업별로는 제조업이 전체 표본 대상의 38.9%인 163개로서 제일 많았다. 자세한 표본의 분포 현황은 <표 2>와 같다.

<표 2> 표본 사업체의 특성

구분	범 주	빈도	비율
전체근로자규모	300명 이상 400명 미만	97	23.2%
	400명 이상 500명 미만	72	17.2%
	500명 이상 600명 미만	32	7.6%
	600명 이상 700명 미만	37	8.8%
	700명 이상 800명 미만	27	6.4%
	800명 이상 900명 미만	25	6.0%
	900명 이상 1000명 미만	14	3.3%
	1000명 이상	115	27.5%
	총 계	419	100%
기업연령	10년 이상 ~ 19년 미만	41	9.8%
	20년 이상 ~ 29년 미만	94	22.4%
	30년 이상 ~ 39년 미만	34	8.1%
	40년 이상 ~ 49년 미만	54	12.9%
	50년 이상 ~	196	46.8%
	총 계	419	100%
산업 (제9차 한국표준 산업분류)	제조업	163	38.9%
	전기/가스/수도사업	6	1.4%
	건설업	18	4.3%
	도/소매업	16	3.8%
	운수업	29	6.9%
	숙박/음식점업	10	2.4%
	출판/영상/방송통신/정보서비스업	16	3.8%
	금융/보험업	19	4.6%
	부동산업/임대업	2	0.5%

제도적 동형화가 몰입형 인사시스템에 미치는 영향: CSR 활동 추진의 매개효과를 중심으로

구분	범주	빈도	비율
	전문/과학/기술 서비스업	34	8.1%
	사업시설관리/사업지원 서비스업	33	7.9%
	공공행정, 국방/사업보장 행정	5	1.2%
	교육 서비스업	22	5.2%
	보건/사회복지 서비스업	37	8.9%
	예술/스포츠/여가 관련 서비스업	6	1.4%
	기타 서비스업	3	0.7%
	총계	419	100%

또한, 가설을 검증하기 위해 앞서 독립변수(강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화), 매개변수(CSR 추진), 종속변수(몰입형 인사시스템) 간의 기본적인 관계를 확인하기 위해 <표 3>과 같이 상관관계 분석을 실시하였다. 주요 변수들은 상호 통계적으로 유의한 정(+의) 상관관계를 보여주었으나, 규범적 동형화와 모방적 동형화의 관계를 제외하고는 계수가 그다지 높게 나타나지는 않았다.

<표 3> 상관관계 분석

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 당기순이익	123421.45	4.61E5	1							
2. 근로자수	6.59	.75	.242**	1						
3. 기업연령	34.99	19.15	.081	.157**	1					
4. 강압적 동형화	2.32	.97	.104	.169**	.235**	1				
5. 규범적 동형화	3.35	1.39	.052	.135**	.053	.307**	1			
6. 모방적 동형화	.42	.49	.077	.178**	.024	.279**	.539**	1		
7. CSR 추진	2.95	1.28	.174**	.223**	.006	.296**	.192**	.313**	1	
8. 몰입형 인사시스템	3.62	.56	.113*	.145**	-.031	.240**	.125*	.192**	.311**	1

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$  수준에서 유의(양측검정)

## 2. 가설 검증

본 연구의 가설 1은 제도적 동형화가 CSR 추진에 정(+의) 영향을 미칠 것이라는 것이었다. 이를 검증하기 위해 제도적 동형화의 하위변수인 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화가 각각 CSR 추진에 영향을 미치는지에 대해 회귀분석을 실시하였다. <표 4>의 모형 1에 나와 있듯이, 강압적 동형화와 모방적 동형화는 CSR 추진에 정(+의) 영향

을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .186, p < .01$ ;  $\beta = .273, p < .01$ ). 따라서 가설 1은 부분적으로 지지되었다(가설 1.1, 1.3).

제도적 동형화가 몰입형 인사시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2의 분석 결과는 모형 3에 나와 있다. 가설 1과 마찬가지로 강압적 동형화와 모방적 동형화만이 몰입형 인사시스템에 유의한 영향을 미쳐( $\beta = .184, p < .01$ ;  $\beta = .156, p < .05$ ), 가설 2 역시 부분적으로 지지되었다(가설 2.1, 2.3).

가설 3은 매개변수인 CSR 추진이 몰입형 인사시스템에 정(+)의 영향을 미치는가에 관한 것이다. 분석 결과는 모형 2에 나와 있듯이 유의한 관계가 있는 것으로 나타나 지지되었다( $\beta = .271, p < .01$ ).

가설 4는 제도적 동형화와 몰입형 인사시스템의 관계에 CSR 추진의 매개효과가 존재하는가에 관한 것이다. 이의 검증을 위해서는 Baron & Kenny(1986)가 제시한 다음 세 가지 조건을 단계적으로 확인해야 한다.

우선, 독립변수인 제도적 동형화가 매개변수인 CSR 추진에 유의한 영향을 미쳐야 하는데, 이는 모형 1에서 보듯이 강압적 동형화와 모방적 동형화가 CSR 추진에 유의한 영향을 미치는 것으로 이미 확인하였다. 또한, 독립변수인 제도적 동형화는 종속변수인 몰입형 인사시스템에 유의한 영향을 미쳐야 하며, 이는 모형 3을 통해 확인되었다. 마지막 3단계에서는 매개변수인 CSR 추진이 몰입형 인사시스템에 유의한 영향을 미치고, 독립변수인 제도적 동형화의 회귀계수 값이 2단계에서 도출된 회귀계수값보다 작은 것으로 나타나야 매개효과가 있다고 판단할 수 있다.

모형 4에서 CSR 추진은 몰입형 인사시스템에 유의한 영향이 있는 것으로 확인되었고( $\beta = .214, p < .01$ ), 3단계 강압적 동형화( $\beta = .144$ )와 모방적 동형화( $\beta = .097$ )의 회귀계수 값이 2단계의 강압적 동형화( $\beta = .184$ )와 모방적 동형화( $\beta = .156$ )보다 작은 값으로 나타나 매개효과가 있는 것으로 확인되었다.

특히, 강압적 동형화는 3단계에서 몰입형 인사시스템에 여전히 유의한 영향을 미치기 때문에 부분매개효과가 있는 것으로 밝혀졌고, 모방적 동형화의 경우 유의하지 않는 것으로 나타나 완전매개효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

이러한 매개효과가 표준오차에 의한 것이 아니라 통계적으로 유의한 결과인지를 추가적으로 확인하기 위해 Sobel Test를 실시하였다. 매개변수에 대한 독립변수의 비표준화 계수  $a$ , 종속변수에 대한 매개변수의 비표준화 계수  $b$ , 매개변수에 대한 독립변수의 표준오차  $SEa$ , 종속변수에 대한 매개변수의 표준오차  $SEb$ 를 공식에 대입하여 분석한 결과는 <표 5>와 같다. 둘 다 유의한 결과가 나타남으로써 가설 4는 최종적으로 지지되었다(가설 4.1, 4.3).

〈표 4〉 다중회귀분석 결과

독립변수	종속변수	CSR 추진		몰입형 인사시스템					
		모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
		$\beta$	t	$\beta$	T	$\beta$	t	$\beta$	t
당기순이익		.143	2.414*	.044	.844	.047	.735	.016	.253
기업 규모		.104	1.711	.113*	2.151	.073	1.130	.051	.798
기업 연령		-.041	-.696	-.066	-1.304	-.081	-1.288	-.073	-1.169
강압적 동형화		.186**	3.021			.184**	2.781	.144*	2.177
규범적 동형화		.025	.381			.013	.190	.008	.116
모방적 동형화		.273**	4.185			.156*	2.231	.097	1.371
CSR 추진				.271**	5.265			.214**	3.176
$R^2$		.209		.109		.094		.130	
수정된 $R^2$		.189		.099		.072		.105	
F값		10.699**		11.017**		4.196**		5.173**	

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$  수준에서 유의(양측검정)

〈표 5〉 Sobel Test

	강압적 동형화 à CSR 추진 à 몰입형 인사시스템	모방적 동형화 à CSR 추진 à 몰입형 인사시스템
a	.248	.711
b	.095	.095
SEa	.082	.170
SEb	.030	.030
Z	2.187*	2.525*

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$  수준에서 유의(양측검정)

## V. 결론

본 연구는 신제도주의 관점에서 제도적 동형화가 기업의 CSR 추진과 몰입형 인사시스템에 미치는 영향을 파악하기 위해 실증분석을 실시하였다. 그리고 제도적 동형화가 몰입형 인사시스템에 영향을 미치는 과정에서 CSR 추진의 매개효과를 검증하고자 하였다.

분석 결과, 제도적 동형화의 하위 요인 중 강압적 동형화와 모방적 동형화는 CSR 추진과 몰입형 인사시스템에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 외부 집단의 강한 영향력이나 다른 조직에 대한 벤치마킹 결과가 CSR 추진이나 몰입형 인사시스템을 도입



하도록 유도한다는 것이다.

또한, CSR추진은 몰입형 인사시스템 도입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. CSR 추진에 의지가 있는 기업일수록 몰입형 인사시스템을 도입하려고 한다는 것을 의미한다. 마지막으로 제도적 동형화와 몰입형 인사시스템에 있어서 CSR 추진은 매개작용을 하는 것으로 나타났는데, 강압적 동형화에 대해서는 CSR 추진이 부분매개효과가, 모방적 동형화에 대해서는 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 제도적 동형화가 CSR 추진에 영향을 미치고, CSR 추진이 다시 몰입형 인사시스템에 간접적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다.

반면, 규범적 동형화가 강압적 동형화나 모방적 동형화와 달리 CSR 추진과 몰입형 인사시스템에 유의한 영향을 미치지 않는다는 사실은 추가적인 해석을 필요로 한다. CSR 추진과 몰입형 인사시스템 제도 도입 문항을 살펴보면, 주로 비전 제시나 관련 조직의 설치, 인력 육성 및 운영 전략 등 CEO를 비롯한 최고경영진의 의사결정에 가까운 내용들이 많다. 그러나, 이러한 의사결정에 영향을 미칠 동형화 요인 중 규범적 동형화는 강제적 동형화나 모방적 동형화에 비해 실무 레벨에서 이루어지는 경우가 많기 때문에 상대적으로 그 영향력이 낮다고 유추해 볼 수 있을 것이다.

본 연구결과의 의의 및 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업들이 CSR을 추진하거나 몰입형 인사시스템을 도입하는 이유가 반드시 성과를 높이기 위한 전략적 선택 때문만은 아니라는 것을 발견하였다. 즉, 기업이 이러한 제도들을 도입하는 데에 조직 밖의 환경적 압력이 중요한 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 기업의 의도와는 별개로, CSR에 대한 안팎의 요구가 거세지면서 이에 대응하기 위해기업들이 CSR을 추진하게 된다는 것을 실증적으로 보여준 것이다. 특히, 제도의 특성 상 외부 환경과 밀접한 영향 관계에 있을 수밖에 없는 CSR뿐만 아니라 몰입형 인사시스템 역시 제도적 압력의 산출물일 수 있다는 점은 주목할 만한 결과이다. 따라서 본 연구 결과는 기업이 이러한 제도를 도입하는데 있어 영향을 미치는 요인들을 보다 폭넓게 고려하도록 도움을 주며, 제도적 영향을 검증하는 연구 분야에도 중요한 시사점을 줄 것으로 기대된다.

둘째, 그 동안 서로 다른 영역에서 연구되어 왔던 CSR과 인사시스템이 유의미한 상관관계가 있다는 것을 실증적으로 증명하였다는데 의의가 있다. 이는 CSR을 추진하는 기업은 다양한 이해관계자를 중시하는 지속가능경영 철학이 내재되어 있고, 이러한 철학이 내부구성원에 대한 신뢰와 믿음으로 이어져 몰입형 인사시스템을 도입하게 된다는 것을 보여 주었다.

셋째, 기존의 연구들이 CSR을 주로 독립변수로 간주하고, 이러한 CSR 추진이 기업 성과에 미치는 영향에 주목한 반면, 본 연구에서는 CSR 추진을 매개변수로 설정하여 새로운 관점에서 접근하고자 했다. 제도적 압력이 CSR 추진에 영향을 미치고 이를 통해 다시 몰입형 인사시스템에도 촉진한다는 것은 CSR의 역할에 대한 이론적 논의를 확대하는데 기

여할 수 있을 것이다.

한편, 본 연구의 한계점은 다음과 같은 한계를 가지고 있기 때문에, 결과를 해석할 때 신중해야 할 것이며, 이를 반영한 추가 연구가 요구된다.

첫째, 전체적으로 설명력이 다소 낮게 나타나고 있어 본 연구 결과를 일반화하기에는 일정 부분 한계가 있을 수밖에 없다. 종속 변수인 몰입형 인사시스템 도입의 예측 설명력을 높이기 위해서는 본 연구에서 고려된 요인 외에도 보다 다양한 변수가 고려될 필요가 있다.

둘째, 변수 측정의 정교성을 더욱 강화할 필요가 있다. 이는 설문 문항과 응답 방식이 고정되어 있는 「사업체패널조사」를 활용한 연구의 한계일 수 있으나, 변수의 정확한 측정을 위해서는 문항의 신뢰성과 타당성이 보완된 변수 측정이 필요할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 2011년 1회 자료만을 분석 대상으로 삼았기 때문에, 변수 간 효과의 시차를 고려한 패널분석이 제대로 이루어지지 못한 면이 있다. 실제로 CSR 추진 문항은 07년부터, 그 외 문항은 05년부터 조사가 이루어졌는데, 향후 연구에서는 변수 간 인과관계를 명확히 할 수 있는 종단분석을 통해 보다 풍부한 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

## [참고 문헌]

- 권기혁·강수돌(2012), CSR활동이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 정서적 조직몰입의 매개효과 검증을 중심으로. 『대한경영학회지』(대한경영학회), 25(7): 3085-3106.
- 권순원(2008), 노동 기준과 기업의 사회적 책임(CSR). 『한국인사관리학회 발표논문집』, 1: 1-25.
- 권순원·박래수·이호선(2009), CSR에 대한 이해관계자의 요구와 기업의 기대가 CSR활동에 미치는 영향 분석. 『인사관리연구』(한국인사관리학회), 33(2): 145-175.
- 김동배(2010), 제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례. 『노동정책연구』(한국노동연구원), 10(1): 35-67.
- 김동주(2009), 이해관계자 관점에서 본 기업의 외부적 CSR 활동과 종업원 및 주주의 이익. 『인적자원관리연구』(한국인적자원관리학회), 16: 29-47.
- 김선화·이계원(2013), 기업의 사회적 책임활동(CSR) 관련 연구들에 대한 검토 및 향후 연구방향. 『대한경영학회지』(대한경영학회), 26(9): 2397-2425.
- 김성수(2004), *21세기윤리경영론: 이론과 실제*. 삼영사
- 김일경·장용석(2010), 경영혁신에 관한 제도적 압력이 혁신 성과에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』(한국인적자원관리학회), 17(2): 163-182.
- 김지혜(2010), 기업의 사회적 책임의 성과. 이화여자대학교 박사학위논문.
- 김창수(2009), 기업의 사회적 책임활동과 기업가치. 『한국증권학회지』(한국증권학회), 38(4): 507-545.
- 노용진(2012), 중소기업의 비공식적 인사 관행 영향 요인에 관하여. 『산업관계연구』(한국고용노사관계학회), 22(4): 31-63.
- 노용진·김동배·박우성(2003), 혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인. 『경영학연구』(한국경영학회), 32(4): 955-981.
- 류성민(2010), 몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향: 노사관계특성의 조절효과를 중심으로. 『산업경제연구』(한국산업경제학회), 23(5): 2609-2634.
- 류성민·김성수(2007), 환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구. 『인사·조직연구』(한국인사조직학회), 15(1): 1-43.
- 박라인(2010), CSR(기업의 사회적 책임) 세계표준어의 채택과 결정요인에 관한 연구: GRI 가이드라인을 중심으로. 『한국사회학회 사회학대회 논문집』, 12: 1347-1365.
- 박준우(2009), 기업의 사회공헌활동 결정요인에 관한 연구: 대리비용이론과 가치확대이론. 『산업경제연구』(한국산업경제학회), 22(4): 1939-1960.
- 배종석(2003), 글로벌 인적자원관리 시스템의 도입과 구축: 영국에 진출한 한국기업 사례. 『인사관리연구』(한국인사관리학회), 27(1): 215-249.
- 백경민(2013), 한국 기업 내 사회적 책임 전담 부서의 설치. 『조사연구』(한국조사연구학회), 14(3): 191-211.
- 백평구(2012), 사회책임경영에 따른 인적자원개발 실천의 의미. 『한국HRD연구』(중앙대학교 한국인적자원개발전략연구소), 7(4): 25-49.
- 손동원(1996), 조직혁신 기법의 도입 및 확산원인에 관한 연구:TQM을 중심으로. 『인사조직연구』(한국인사조직학회), 4(2): 123-152.

- 유규창·김동원(2003), 한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한 연구. 「경영학 연구」(한국경영학회), 31(7): 1887-1914.
- 이병훈·김동배(2002), 작업시스템의 유형, 영향요인, 조직성과. 「노사관계연구」(한국고용노사관계학회), 12(1): 39-70.
- 이상민(2008), 이중적 CSR 체제의 기원: 미국, 독일, 일본, 한국의 국제비교 연구. 「한국사회학」(한국사회학회), 42(7): 215-253.
- 이수영·김동원(2014), 제도적 요인이 고성능작업시스템의 도입에 미치는 영향: 정부정책을 중심으로. 「산업관계연구」(한국고용노사관계학회), 24(2): 1-30.
- 이영면·이동진(2011), 고용의 질과 기업성과의 관계에 대한 실증연구. 「조직과 인사관리연구」(한국인사관리학회), 35(4): 169-198.
- 장석인(2013), 사회적기업의 제도적 동형화가조직성과에 미치는 영향: 모방적 동형화의 매개효과 검증. 「인적자원관리연구」(한국인적자원관리학회), 20(4): 87-110.
- 최세경·현선해(2011), 제도적 동형화와 조직 정당성: 자원의존이론과 제도론의 결합. 「대한경영학회지」(대한경영학회), 24(2): 1029-1050.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007), Putting the S back incorporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3): 836-863.
- Ardichivili, A. (2011), Sustainability of nations, communities, organizations and individuals: The role of HRD. *Human Resource Development International*, 14(4), 371-374.
- Arthur, J. B. (1992), The link between business strategy and industrial relations in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-506.
- Arthur, J. B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Baron, J. N., Dobbin, F. R., & Jennings, P. D. (1986), War and peace: The evolution of modern personnel administration in U.S. industry. *American Journal of Sociology*, 92(2): 350-383.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986), The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bates, R. & Chen, H. (2004), Human resource development value orientations: A construct validation study. *Human Resource Development International*, 7(3): 351-370.
- Bowen, H. (1953), *Social responsibilities of the business man*, New York: Harper & Brothers.
- Campbell, J. L. (2007), Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 946-967.
- Carroll, A. B. (1979), A three dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010), The business case for corporate social responsibility: A

- review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Review*, 12(1): 85-105.
- Cohen, E. (2010), *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield, England: Greenleaf Publishing, Hardback.
- 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.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005), Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1): 135-145.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Di Maggio, P. J. & Powell, W. W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Edelman, L. B. (1992), Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of Civil Rights Law. *American Journal of Sociology*, 97(6): 1531-1576.
- Galang, M. C. (1999), Stake holders in high-performance work systems. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2): 287-305.
- Garavan, T. N. (2007), A strategic perspective on HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1): 11-30.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002), Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 183-197.
- Huselid, M. A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Iqbal, N., Ahmad, N., Sheeraz, M., & Bashir, N. A. (2012), The impact of perceived corporate social responsibility on job attitude and performance of internal stakeholders. *International Journal of Human Resource Studies*, 24(4): 77-86.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015), Exploring human resource management in roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2): 125-143.
- Kelly, E. & Dobbin, F. R. (1999), Civil rights law at work: Sex discrimination and therise of maternity leave policies. *American Journal of Sociology*, 105(2): 455-492.
- Kelly, E. (2003), The strange history of employer-sponsored child care: Interested actors, uncertainty, and the transformation of law in organizational fields. *American Journal of Sociology*, 109(3): 606-649.

- Kossek, E. E. & Block, R. N. (Eds.). (2000), *Managing human resources in the 21 st century: From core concepts to strategic choice*. Cincinnati, Ohio: Southwestern/ITT Publishing.
- Kraatz, M. & Zajac, E. (2001), How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidences. *Organizational Science*, 12: 632-657.
- MacDuffie, J. P. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48:197-221.
- Mason, C. & Simmons, J. (2013), Embedding CSR in corporate governance: A stake holder systems approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1): 77-86.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as my thand ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Pedersen, E. R. G., Neergaard, P., Pedersen, J. T., & Gwozdzd, W. (2013), Conformance and deviance: Company responses to institutional pressure for corporate social responsibility reporting. *Business Strategy and the Environment*, 22: 357-373.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1998), *The humane quation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business Press.
- Peterson, D. K. (2004), The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3): 296-319.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006), Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December: 1-13.
- Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2009), The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4): 953-973.
- Rodriguez, J. M. & Ventura, J. (2003), Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7): 1206-1226.
- Selznick, P. (1996), Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 270-277.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003), Corporate social responsibility in the 21 st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48: 175-187.
- Scott, W. R. (2007), *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Steiner, G. A. (1971), *Business and Society*. New York: Random House.
- Suchman, M. C. (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Truss, C. (2009), Changing HR functional forms in the UK public sector. *The International Journal*

- of Human Resource Management*, 20(4): 717-737.
- Uzzi, B. (1997), Social structure and competition in inter firm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Visser, W. (2011), *The age of responsibility*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Wöcke, A., Bendixen, M. & Rijamampianina, R. (2007), Building flexibility into multi-national human resource strategy: A study of four South African multi-national enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5): 829-844.
- Wood, D. & Ross, D. G. (2006), Environmental social controls and capital investments: Australian evidence. *Accounting and Finance*, 46: 677-695.
- Wood, S. & Albanese, M. T. (1995), Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2): 215-247.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992), Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995), Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38: 272-287
- Zhang, J. & Luo, X. R. (2013), Dared to care: Organizational vulnerability, institutional logics, and MNCs' social responsiveness in emerging markets. *Organization Science*, 24(6): 1742-1764.

## The Effect of Institutional Isomorphism on the Commitment-based HR System: Focused on the Mediating Role of CSR Promotion Activities

Unchul Yoon · Gyuchang Yu

---

Human Resource is important asset to companies' sustainable competitiveness. The Commitment-based HR system is accepted by many companies as a personnel system that can maximize the capacity of these human resources. There are various factors influencing the commitment-based HR system, but this study examines how the pressure on institutional isomorphism affects the introduction of the HR system. In particular, we will focus on the mediating role of CSR promotion activities in this process. In other words, institutional isomorphism influences corporate CSR promotion activities and focuses on relationships that affect the commitment-based HR system. For the purpose of analyzing these relationships, we conducted a hypothesis test for the 419 companies included in the 2011 Korea Labor Institute's "Workplace Panel Survey".

The results of this study show that coercive isomorphism and mimetic isomorphism affect corporate CSR promotion and commitment-based HR system, respectively. In addition, the relationship between institutional isomorphism and commitment-based HR systems revealed that CSR promotion is partly or completely mediated. This study explains that there are significant implications for the introduction of CSR promotion activities and specific personnel systems, which can be regarded as separate areas of the company's external environment.

**Key words:** commitment-based HR system, CSR, coercive isomorphism, normative isomorphism, mimetic isomorphism

---