

노동정책연구  
2012. 제12권 제2호 pp.27-49  
© 한국노동연구원

연구논문

## 기업의 자원봉사 지원정책의 효과\*

강 철 희\*\*  
허 수 연\*\*\*  
김 영 중\*\*\*\*

본 연구는 기업 사회공헌의 주요 영역이라 할 수 있는 직원 자원봉사활동의 참여율 및 참여시간에 대한 이해를 제고시키는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 ‘아름다운 재단’의 「기빙코리아 2011 (Giving Korea 2011)」 자료를 토대로 사회공헌 전담 인력과 다양한 자원봉사 지원제도(휴가일수 보상, 현금지원, 인사평정 반영, 포상 등의 기타지원, 혼합지원방식)에 초점을 두고, 이러한 요인이 직원 자원봉사활동 참여율 및 참여시간에 어떠한 영향력을 갖는지를 Heckman selection model을 이용하여 분석하였다. 분석 결과, 기업의 자원봉사 지원정책 가운데 현금지원과 기타지원은 직원 자원봉사 참여율에 정(+)의 방향에서 유의한 관계를 갖고, 휴가일수 보상과 인사평정 반영은 자원봉사 참여시간에 정(+)의 방향에서 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 본 연구는 이러한 분석 결과를 바탕으로 기업에서의 직원 자원봉사 참여 활성화를 위한 시사점을 논의한다.

핵심 용어 : 기업 사회공헌활동, 자원봉사 참여율, 자원봉사 참여시간, 기업의 자원봉사 지원정책

논문접수일: 2012년 4월 20일, 심사의뢰일: 2012년 5월 15일, 심사완료일: 2012년 6월 19일

\* 이 논문은 2010년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구이다(NRF-2010-330-B00213).

\*\* 연세대학교 사회복지학 교수(chulheekang@yonsei.ac.kr)

\*\*\* (교신저자) 연세대학교 사회복지연구소 연구원(syeonh@hotmail.com)

\*\*\*\* 경성대학교 사회복지학 교수(yjkim@ks.ac.kr)

## I. 서론

한국은 공공복지의 취약성으로 인해 일찍부터 민간 복지의 비중이 높았으며 1990년대 말부터 복지 다원화 전략에 대한 인식과 함께 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility : CSR)의 강조하에서 사회공헌활동을 중요한 민간 복지 자원의 하나로 간주해 왔다(조대엽, 2007; 황보람·김환희, 2010). 그러나 기업 사회공헌활동의 양적 성장에도 불구하고 기업에 대한 국민들의 인식과 사회공헌활동에 대한 평가는 높다 할 수 없는데, 그 주요 원인은 사회공헌활동을 일회적 기부와 같은 단순 활동에 국한시키면서 질적인 발전을 갖지 못한 경우가 많은 데서 찾을 수 있다(대한상공회의소, 2007; 문형구·박태규, 2005; 이상민, 2002). 이러한 상황에서 기업 사회공헌활동이 단순히 기업의 조직적 성과를 높이기 위한 하나의 방편이라는 것에서 벗어나 기업의 이익뿐 아니라 직원 및 지역 사회와 같은 다양한 이해관계자 모두에게 공헌할 수 있는 방향으로 전개되어야 한다는 주장은 향후의 기업 사회공헌활동의 새로운 방향을 제시해 준다(이상민, 2002; 이혜경, 2004; 최숙희, 2004). 이러한 방향에 맞춰 한국 기업의 사회공헌활동을 질적으로 개선하며, 직원과 지역 사회 전체의 이익에 실질적으로 기여할 수 있는 다양한 사회공헌 방법이 강구될 수 있는데 그 가운데 주목되는 프로그램이 바로 기업 자원봉사활동이다.

기업 자원봉사는 기업의 제도적 지원하에 직원들이 자신의 시간과 능력 등의 자원을 활용하여 자발적으로 사회의 발전에 기여하는 모든 활동을 의미한다(이선미, 2005; Wild, 1993). 기업 자원봉사활동에 대한 선행연구들은 직원의 자원봉사 참여가 직원 개인 차원에서 다양한 기술의 습득과 보람(정진경 외, 2008; Ross, 1997) 등의 긍정적 효과를 가져오며, 직무몰입을 높이고 기업에 대한 소속감과 긍정적인 태도를 향상시키며(정진경 외, 2008; 최숙희, 2004; 최차구, 1998; Gilder et al., 2005), 기업에 대한 긍정적 인식을 강화하여 기업 이미지를 향상시키는 효과(정진경 외, 2008; Ellen et al., 2000; Gilder et al., 2005; Hess et al., 2002)를 가져온다고 보고한다. 이와 같이 직원 자원봉사 참여가 가지는

긍정적인 효과로 인해 기업 자원봉사 프로그램은 빠른 속도로 확산되는 경향에 있다. 즉 많은 기업들은 직원 자원봉사활동 프로그램 운영 및 지원에 대한 지출을 꾸준히 확대하고 있다(전경련, 2007).

이렇게 기업 자원봉사활동의 변화 양상이 전개되고 있음에도 불구하고 이와 관련한 실증적 연구는 아직 제한적이다(Booth et al., 2009). 지금까지 선행연구들은 분석의 단위를 개인으로 한정해서 직원의 자원봉사활동 참여에 대한 분석만을 행해 온 경향이 있다. 즉 자원봉사활동 참여 또는 참여시간에 영향을 미치는 개인적 동기나 그 밖의 요인에 주로 관심을 기울여 왔다. 자원봉사활동과 관련한 조직적 차원의 속성에 대한 실증적인 연구는 매우 드문 형편이다. 자원봉사활동 참여는 최종적으로는 개인의 순수하고 자발적인 행위에 의해 결정되는 것이지만, 이는 기업의 실제에서는 사회공헌활동의 일부로 기능하는 것이기에 이에 대해서 조직적 맥락에서 이해할 필요가 있다. 기업에서 직원들의 자원봉사활동 참여는 기업 내에 형성된 조직 규범이나 정책 그리고 조직 상황에 의해 영향을 받으며, 조직의 사회공헌활동이라는 틀에 의해서 크게 영향 받을 수 있다는 것이 이해될 필요성이 있다(노연희, 2010). 이러한 시각에서 본 연구는 기업의 조직적 특성이 직원 자원봉사 참여에 미치는 영향을 조직의 단위에서 구축된 실증적 자료를 통해 분석하고자 한다. 특히 사회공헌활동을 위한 전문 조직과 같은 시스템의 구축과 직원에 대한 기업 자원봉사 지원정책이 가지는 효과를 검증해 보고자 한다. 기업 직원의 자원봉사 참여에 대한 측정에서 일회성의 단순한 참여인지 혹은 지속적 참여인지가 질적으로 다른 현상일 수 있기에 본 연구는 직원의 자원봉사활동에의 참여율에 대한 초점과 더불어 직원의 자원봉사 참여시간에도 초점을 두어 이들 종속변수에 영향을 미치는 요인들을 실증적으로 각기 검증해 보고자 한다. 이와 같은 연구는 기업 자원봉사 활동을 촉진하기 위한 조직 차원의 노력에 대한 정책적 함의를 도출하는 의미를 지닐 수 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 기업 사회공헌의 주축으로서의 자원봉사활동에 대한 논의

기업은 사회 구성원의 하나로 사회에 대한 책무를 가진다고 주장하는 ‘이해관계자론(stakeholder theory)’ 관점이 기업의 사회적 책임과 사회공헌을 논의하는 데 있어 주된 관점으로 자리매김되면서 우리나라에서도 기업의 노력이 다수의 이해관계자와의 공동 이익을 추구하면서 질적으로 새로운 방향으로 전향되어야 한다는 논의가 진행되고 있다. 구체적 영역인 기업 사회공헌 사업과 관련해서, 미국의 경우 기부(donation)는 이제 더 이상 핵심 내용이 아니고 자원봉사활동에 보다 주력하는 경향이 있는 반면, 한국의 경우 기업의 주요 사회공헌 활동이 여전히 기부에 치중되는 경향이 있는데, 이는 새로운 변화의 경향성을 고려할 때 변화의 과제를 갖는다(이선미, 2007). 아울러서, 사회공헌에 대한 국내 기업들의 투자 규모는 꾸준히 증가하고 있으나 이에 대한 국민들의 인식과 평가는 낮은 수준에 머물러 있는 주요 이유 역시 기업의 사회공헌 활동의 질적인 제한성과 관련이 있는 것으로 논의되고 있다(대한상공회의소, 2007). 따라서 한국 기업의 사회공헌 활동이 질적 개선에 초점을 맞춰 기업 공헌활동이 지속적인 사회 혁신에 실질적으로 기여할 수 있도록 변화될 필요성이 제기되고 있는데, 이렇게 기업 사회공헌의 질적인 전환을 위한 프로그램으로 주목받고 있는 것의 하나가 바로 기업의 자원봉사활동 참여다.

전경련의 「기업 및 기업 재단의 사회공헌활동 실태조사(2007)」에 따르면, 이런 조류에 맞춰 조사대상 기업<sup>1)</sup>들이 현금 및 현물의 직접지원과 같은 일회성 사업의 비중을 줄이고 직원 자원봉사활동 등의 직접운영 프로그램에 대한 지출(전체 금액의 45.1%)을 꾸준히 확대하고 있는 상황이다. 또한 기업이 사회공헌 활동에 대한 인식 개선을 위해 우선적으로 실시해야 하는 것으로서 임직원의

1) 매출액 상위 500대 기업 중 208개 기업.

자원봉사활동 활성화를 위한 제도 마련, 특히 자원봉사 유급휴가제도 정착이라 응답하는 등 기업의 자원봉사활동에 대해 주목하고 있는 실정이다. 참으로 이러한 조사 결과는 한국의 기업 사회공헌활동에서 자원봉사활동이 지니는 중요성이 보다 높게 공감되고 있다는 현실을 보여준다.

기업 자원봉사는 기업의 제도적 지원하에 직원들이 자신의 시간과 기술, 재능, 기업의 자원 등을 활용하여 지역 사회 내에서 무보수로 행하는 자발적 활동을 의미한다(Wild, 1993; 정진경 외, 2008에서 재인용). 기업의 사회공헌활동이 사회적 의미의 구축과 함께 그 영향력을 더욱 확장하면서 양적인 성장 차원을 넘어 질적인 체계까지도 구축해야 한다는 사회적 압력이 높아지는 상황에서 기업의 구성원을 사회 발전을 위해 참여시키는 기업 자원봉사활동은 보다 책임있는 기업 사회공헌활동의 한 방편으로 평가되고 있다<sup>2)</sup>.

기업 자원봉사활동은 직원의 자원봉사 참여로 구성되기 때문에 근무시간이 감소되고 조직몰입을 낮추는 부정적인 영향을 갖는다고 보고되기도 한다(Geroy et al., 2000). 그러나 대부분의 선행연구들은 직원의 자원봉사 참여가 직원 개인 차원뿐 아니라 조직 발전 및 지역 사회에 미치는 긍정적인 영향이 매우 크다는 것을 보고한다. 먼저 개인 차원에서 직원 자원봉사 참여는 전문적 기술과 대인관계 기술의 습득, 새로운 경험 축적의 기회, 보람과 기쁨, 리더십과 직장 내에서의 신뢰감 획득(정진경 외, 2008; Ross, 1997) 등과 같은 긍정적인 효과를 가져 오며, 리더십의 향상과 부서원 간의 화합을 촉진(이강현 외, 2004)하는 것으로 보고된다. 또한 조직 발전 차원에서 직원의 자원봉사 참여는 직무몰입을 높이고 기업에 대한 소속감과 긍정적인 태도를 향상시키며, 애사심을 높임으로써 궁극적으로는 기업의 생산성에도 긍정적인 기여를 한다고 논의된다(정진경 외, 2008; 최숙희, 2004; 최차구, 1998; Gilder et al., 2005). 또한 소비자로서 하여금 기업에 대한 긍정적 인식을 강화하여 기업 이미지를 향상시키는 효과를 가져온다고 보고된다(정진경 외, 2008; Ellen et al., 2000; Gilder et al., 2005; Hess et al., 2002). 마지막으로 지역 사회 차원에서 기업의 자원봉사 활동 지원을 받는 비영리 조직은 서비스의 질적인 향상 및 봉사 대상자 개인의

2) 기업 사회공헌활동이 활발하게 이루어지고 있는 미국의 경우, 기업의 3분의 2가 근무시간에 봉사활동을 할애하고 있다(Wild, 1995; 정진경 외 2008에서 재인용).

문제 완화에 긍정적인 결과를 가져오는 효과가 있다고 보고된다(정진경 외, 2008). 한국과 같이 사회복지 수요에 비해 공공복지가 취약하고 복지서비스의 사각지대 문제가 심각한 상황에서 기업의 자원봉사활동은 중요한 인적자원과 경제적 자원으로서는 기능할 수 있는 만큼(정진경, 2005) 기업 자원봉사활동을 촉진하고 지속시키기 위한 제도적 방안을 탐색하는 연구는 중요한 함의를 가진다.

## 2. 기업의 자원봉사활동에 대한 영향요인 정리

앞 절에서 논의한 바와 같이 기업에서 직원의 자원봉사활동 참여가 가지는 긍정적인 효과로 인해 기업 자원봉사 프로그램은 빠른 속도로 확산되고 있다. 직원의 자원봉사 참여는 기업의 경영 전략의 일환으로 강화되는 한편 순수하게 개인적인 동기나 특성에 의해 자발적으로 결정되는 양면성을 가진다. 이러한 개인적 활동으로의 특성 때문에 많은 선행연구들은 기업 직원의 자원봉사 참여에 대한 연구에 있어 개인 특성을 파악하는 데 주력하여 왔는데, 이들 연구에서는 주로 직원의 성별, 연령, 교육수준, 종교에 따라, 또는 개인의 태도 및 성향에 따라 자원봉사 참여율 또는 자원봉사 참여 시간이 달라지고 있음이 제시된다(Aguilera et al., 2004; Agle & Kelly, 2001; de Gilder et al., 2005; Raman & Zboja, 2006).

그러나 직원의 자원봉사활동은 기업 사회공헌활동이 배태되어 있는 조직적 맥락에서 이해될 필요가 있다. 그 이유는 기업에서 직원의 자원봉사활동 참여는 기업 내에 형성된 조직 규범이나 정책 그리고 그 밖의 조직 상황에 의해 영향을 받을 수 있기 때문이다. 즉 기업에서 직원의 자원봉사활동 참여가 온전히 자발적으로 결정되기보다는 기업의 지원 및 기업의 사회공헌활동 역할과 방향 등에 의해서도 결정될 수 있기 때문이다(노연희, 2010).

선행연구들은 직원 자원봉사 참여에 대한 조직의 영향력을 검증하는 데 있어 주로 조직의 일반적 특성 또는 사회공헌활동과 관련된 정책들을 분석하고 있다. 먼저 조직의 일반적 특성에 대한 분석으로 이선미(2007)는 기업의 규모가 기업 자원봉사와 밀접한 관련이 있으며 사회공헌활동을 위한 전담 부서 혹은 전담 인력이 자원봉사활동 추진에 관계가 있다는 것을 보고한다. 한국의 경우

기업의 규모가 클수록 사회공헌활동에 대한 부담을 크게 느끼고, 사회공헌에 적극적인 기업일 경우 사회공헌활동을 위한 전담 부서나 인력을 배치하는 경향이 크게 나타나기 때문에 이러한 현상이 나타날 수 있다. 또한 김희성(2009)과 황보람·김환희(2010)는 기업의 전경련 가입 여부가 사회공헌활동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보고한다. 전경련 가입 기업은 사회공헌활동에 대한 사회적 압력을 상대적으로 더 받고 지역 사회에 대한 의무감을 더 민감하게 인식한 결과, 사회공헌활동(김희성, 2009) 및 자원봉사활동 시간(황보람·김환희, 2010)이 유의한 수준에서 확대된다는 것이다.

기업의 재무성과 역시 사회공헌활동의 확대에 유의미한 영향을 미칠 수 있다. 여유자원 이론에 따르면 경제적 성과가 좋은 기업이 여유자원을 사용할 수 있는 가능성이 높기 때문에 사회공헌활동 기회를 많이 가지게 된다(Waddock & Graves, 1997). 유사하게 대한상공회의소(2007)의 조사 결과는 기업의 매출 규모가 클수록 사회공헌활동이 확대되는 현상을 보고한다. 이 밖에 김희성(2008)은 산업분류에 따라 사회공헌 규모가 다르게 전개된다는 사실을 보고한다. 이와 같은 연구 결과는 직원의 자원봉사 참여가 순수한 개인의 결정이지만 조직의 특성에 의해서 영향 받을 수 있다는 사실을 보여준다. 즉 기업이 사회공헌활동을 하게 되는 동기는 다양하지만 그 가운데 조직의 일반적인 특성이나 지역 사회 문제에 대한 민감성 등의 이유 혹은 기업이 속한 회원 단체의 규범 등이 사회공헌활동에 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여준다.

한편 기업의 정책적 특성을 분석하는 연구들은 기업의 직원 자원봉사활동에 대한 지원제도가 지니는 영향에 대해 주목한다. 기업 자원봉사활동의 중요성에 대한 인식이 확산되면서 기업들은 직원의 자원봉사활동에 대한 지원을 적극적으로 확대하고 있는데, <포춘(Fortune)>지는 매출액을 기준으로 미국의 거대 기업(Fortune 500)들에 대해 조사한 결과 90% 이상의 기업이 직원 자원봉사 프로그램을 운영하고 있으며, 이를 공식적으로 지원하고 있음을 보고한다(Grant, 2012). 기업 차원의 직원 자원봉사 지원방식은 주로 근무 인정, 근무시간의 조정, 금전적 지원, 기업 시설 및 자재 사용의 허용 등 다양한 형식으로 나타나며, 이 밖에 사회공헌 프로그램 내에 자원봉사 업무를 담당하는 인력을 배치함으로써 간접적으로 자원봉사활동을 지원하는 방식을 선택하기도 한다(Booth et al.,

2009). 직원의 자원봉사활동에 대한 지원은 자원봉사가 가지는 무보수성의 이념을 손상시킬 수 있다는 지적의 대상이 될 수도 있으나, 그럼에도 불구하고 기업의 직원 자원봉사활동에의 지원은 지역 사회에서 자원봉사활동을 촉진하는데 매우 중요한 수단임에 틀림없다(이선미, 2007). 기업의 지원에 대한 경험적 분석 결과, MacPhail and Bowles(2008)은 기업의 지원이 직원의 자원봉사활동 참여 및 자원봉사활동 시간과 밀접한 관계가 있음을 보여준다. Booth et al.(2009)은 시간 지원과 재정적 지원 모두 직원의 자원봉사 시간에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보고한다. 이러한 현상과 관련해서 Penner(2002)는 단순히 직원이 자원봉사활동에 참가하는 것보다 더 중요한 것이 직원의 자원봉사가 지속되게 하는 것인데, 직원 자원봉사활동이 기업의 사회공헌활동으로서 그 의미를 더 깊게 새길 수 있게 하기 위해서는 직원의 자원봉사활동 참가시간을 일정 수준에서 확보케 하기 위한 기업의 실질적인 지원책이 중요함을 강조한다. 한편 한국에서는 기업의 자원봉사활동 지원정책이 가지는 구체적인 영향을 분석하는 연구는 아직 드물다. 국내의 선행연구들은 주로 기업의 특성 또는 직원의 개인적인 특성이 자원봉사 참여율 또는 참여시간에 미치는 영향에 주목하고 있을 상황이라 할 수 있다. 즉 기업의 적극적인 지원의 효과성에 대한 실증적 연구는 매우 부족한 실정이다. 이러한 상황에서 기업의 다양한 자원봉사활동 지원정책이 직원의 자원봉사 참여 및 자원봉사에 할애하는 시간 등에 지니는 영향력을 실증적으로 연구하면서 이 주제와 관련된 지식을 확장시킬 필요성이 있다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 분석 자료

기업의 직원 자원봉사활동 참여율 및 참여시간에 관한 연구를 수행하기 위해 본 연구는 ‘아름다운 재단’의 「기빙코리아 2011(Giving Korea 2011)」 자료를 기본 자료로 사용한다. 「기빙코리아 2011」은 ‘아름다운 재단’이 상장기업 매출액 1,800위 이내 기업과 비상장기업 매출액 1,800위 이내 기업을 모집단으로



해서 기업유형별(상장/비상장) 및 매출규모별로 유의 할당하여 조사한 338개 기업의 기업 사회공헌에 관한 자료다. 이 자료는 구조화된 질문지를 사용하여 온라인조사 방법(CAWI)을 통해 수집한 자료로서 각 기업의 사회공헌활동 참여 경험 및 방식, 사회공헌 전담 조직 및 인력, 구체적인 사회공헌 실적 등에 대한 정보를 담고 있다. 한편 본 연구는 조직 규모와 전경련 가입 여부는 금융감독원의 전자공시 시스템과 전경련 홈페이지를 활용하여 새롭게 정보를 획득하였고, 이를 원자료와 결합시켜 분석을 위한 최종 자료를 구축하였다.

## 2. 변수의 정의

### 가. 종속변수

각 기업 직원의 자원봉사 참여 정도를 분석하기 위해 종속변수로서 자원봉사 활동 참여율과 자원봉사 참여시간 두 변수를 각각 활용하였다. 기업 자원봉사 활동에 대한 측정과 관련해서 얼마나 많은 직원들이 참여하고 있는가도 매우 중요하고, 동시에 그들이 얼마나 많은 시간을 자원봉사에 투입하고 있는가에 대한 파악 역시 매우 중요하다. 특히 기업 사회공헌활동은 일회성 활동을 넘어 지속성을 가져야 하기 때문에(Penner, 2002), 직원의 자원봉사 시간에 대한 측정은 기업 자원봉사활동의 질적인 차이를 이해하는 데 더 큰 의미를 가질 수 있다. 「기빙코리아 2011」 자료는 직원 자원봉사활동 참여율에 대해 ‘1회 이상 참여인원 수를 전체 직원 수로 나눈 비율’로 측정하고 있기에, 본 연구에서는 이를 첫 번째 종속변수인 자원봉사 참여율 값으로 사용한다. 한편 「기빙코리아 2011」 자료는 자원봉사 시간에 대해서는 ‘지난 한 해 동안 자원봉사에 참여한 직원 1인당 평균 참여시간’으로 측정하고 있는데, 본 연구에서는 이를 두 번째 종속변수인 자원봉사 참여시간 값으로 사용한다.

### 나. 독립변수

#### 1) 사회공헌 전담 조직

직원 자원봉사 참여율 및 자원봉사 참여시간에 영향을 미치는 독립변수로 사

회공헌 전담 조직을 활용한다. 기업의 사회공헌 조직은 기업 사회공헌활동을 수행하는 데 중추적인 역할을 하는 변수(황보람·김환희, 2010)이기에, 사회공헌 활동을 위한 전담 조직의 보유 여부로 측정된 이 변수를 독립변수로 사용한다.

## 2) 자원봉사 지원정책

기업 직원의 자원봉사활동은 자원봉사활동에 대한 기업의 지원정책에 큰 영향을 받을 수 있다. 「기빙코리아 2011」은 기업의 자원봉사활동에 대한 지원을 ① 휴가일수 보상, ② 현금(수당)지원, ③ 인사평정에 대한 반영, ④ 기타 등으로 구분한 후 현실을 반영하여 중복 응답을 허용하는데, 본 연구에서는 이러한 구분을 기업의 유형으로 나뉘 다음과 같이 여섯 가지 유형으로 측정한다. 즉 ① 휴가일수 보상만, ② 현금(수당)지원만, ③ 인사평정에 대한 반영만, ④ 기타)만 지원, ⑤ 두 가지 이상의 혼합지원, ⑥ 지원하지 않음 등의 여섯 가지 범주로 기업들을 구분한 후 ‘자원봉사활동에 대해 지원하지 않음’을 기준 범주로 하여 비교하는 방식으로 측정한다.

## 다. 통제변수

본 연구는 독립변수와 종속변수의 관계 분석을 위해 기업의 조직규모, 산업 유형, 전경련 가입 여부, 매출액 순위, 사회공헌 결정요인과 같은 변수의 영향력을 통제한다. 먼저 기업의 조직규모는 상시종업원 수로 측정하였으며 측정값의 정규성(normality)을 위해 원자료에 자연로그 값을 취하여 변환한 변수를 사용한다. 산업 유형은 산업분류에 따라 사회공헌 규모가 다르게 전개된다는 기존의 연구(김희성, 2008)를 반영하여 통제하고자 하였는데, 본 연구에서는 원자료의 측정방식을 재구성하여 제조 및 건설업을 기준 범주로 하여 더미변수 처리하여 활용한다<sup>4)</sup>. 전경련 가입 기업은 사회공헌활동에 대한 사회적 압력을 상대적으로 더 받고 그 결과 다양한 사회공헌활동에 적극적으로 참여한다는 기존 연구(김희성, 2009)에 따라 통제변수로 투입하였으며 가입 여부로 측정하고 더

3) 기타 지원은 응답 범주에 해당하지 않는 다양한 지원제도들로 우수 자원봉사자 시상, 연말시상, 해외봉사활동 기회 부여, 복리후생 보상 등을 포함한다.

4) 산업 유형은 ① 제조 및 건설업, ② 금융 및 보험업, ③ 숙박, 음식 및 서비스업 ④ 판매 및 유통업(도매 및 소매업, 운수업)의 네 유형으로 분류하였다.

미변수 형태로 분석에서 활용한다. 한편 기업 성과나 매출 규모가 클수록 기업의 사회공헌활동이 확대된다는 선행연구에 따라 매출액의 규모 역시 순위를 통해 통제한다. 원자료는 기업의 매출액 순위를 1~100위와 101~1,800위로 나누어 측정하고 있기 때문에, 본 연구 모형에서는 이를 더미변수화하여 활용한다. 마지막으로 사회공헌 결정요인 역시 기업의 사회공헌활동에 영향을 미칠 수 있기에 본 연구에서는 다음과 같은 방식으로 통제하였다. 사회공헌 결정요인은 ‘사회공헌활동을 추진하는 데 있어 결정적인 요소’에 대한 원자료 측정을 재구성하여, 본 연구에서는 CEO의 의지를 기반으로 하는 ‘CEO 주도요인’과 다른 결정요인(주주의 결의, 직원들의 합의, 사회적 분위기 등)을 기반으로 하는 ‘CEO가 아닌 기타 요인’로 구분하여 더미변수 형태로 측정하여 활용한다<sup>5)</sup>.

### 3. 분석 방법

기업 자원봉사 지원정책이 직원들의 자원봉사활동(참여율 및 참여시간)에 미치는 영향을 측정하기 위하여 본 연구에서 선택하는 분석방법은 Heckman selection model이다. 본 연구의 분석에 있어 자원봉사에 참가한 조직만을 선택하여 자원봉사 지원제도의 효과성 등을 추정할 경우 정보의 손실 및 표본선택편의(sample selection bias)의 문제가 발생할 수 있다<sup>6)</sup>. 본 연구는 Heckman selection model을 통해 먼저 기업의 직원 자원봉사 참여 여부를 추정하고(1단계), Inverse Mill's Ratio를 통해 선택편의 문제를 교정하는 값을 두 번째 OLS 회귀분석에 반영함으로써(2단계), 분석상 잠재될 수 있는 문제를 피하고자 한다. 즉 첫 번째 단계에서 직원 자원봉사 참여 여부가 어떤 특정 변수에 의해 영향을 받는지에 대한 정보를 반영하여 두 번째 단계에서 자원봉사 참여율 및 참여시간에 대한 추정식을 구성하는 방식으로 접근하고자 한다. 각 분석 단계

- 
- 5) 사회활동 추진의 결정요소 역시 두 가지를 선택하는 중복 응답 문항이다. 그러나 응답 빈도를 보면 대부분 CEO의 의지가 결정요소로 포함되어 있으며(67.5%) 한국 사회공헌활동에 있어 CEO의 의지가 가장 중요한 영향을 미치고 있는 현실을 감안하여 CEO 의지 요소를 기반으로 두 유형의 응답 범주로 재구성하였다.
- 6) 종속변수인 자원봉사 참여율의 경우 응답자의 25.8%인 75개 사례가 0%로 나타나며, 직원1인당 연간 자원봉사 참여시간 역시 응답자의 25.8%에 해당하는 75개 사례가 0시간으로 나타난다.

에서 사용된 변수의 구성은 다음과 같다. 먼저 첫 번째 단계에서는 프로빗 모델 (probit model)을 이용하여 직원의 자원봉사 참여 여부를 추정하는데, 이때 직원의 자원봉사 참여 여부에 영향을 미치는 설명변수로는 사회공헌 전담 조직 유무, 조직 규모, 산업 유형, 전경련 회원 여부, 매출액 순위, 사회공헌 결정요인이다. 두 번째 단계에서는 자원봉사 참여율과 참여시간의 영향요인을 각각 규명하기 위해 독립변수로 사회공헌 전담 조직 유무와 자원봉사 지원제도를 투입하고 통제변수로 첫 단계에서 추정한 표본 오차항의 조건부 기댓값과 조직 규모, 산업 유형, 전경련 회원 여부, 매출액 순위, 사회공헌 결정요인을 투입한다.

1단계: 자원봉사 참여 =  $\beta Z_i + \nu_i$  (probit model)

2단계: (자원봉사 참여시간 또는 참여율 \* | 자원봉사 참여 > 0)  
=  $\gamma X_i + \gamma \lambda_i + \nu_i$  (OLS)<sup>7)8)</sup>

## IV. 분석 결과

### 1. 기술적 분석 결과

본 연구의 모형에서 활용되는 변수에 대한 기술적 통계분석의 결과는 <표 1>에 정리되어 있는 바와 같다. 자원봉사 참여율은 0%부터 100%까지, 자원봉사 참여시간의 경우에는 0시간부터 연간 350시간까지 나타나 기업 자원봉사활동의 편차가 매우 크다는 것을 나타낸다. 기업당 자원봉사 참여율의 중위값은 16%이고, 연간 자원봉사 시간의 중위값은 4시간인 것으로 나타났다. 한편 기업 종업원을 통해 조직의 규모를 보면, 상시직원 수가 최대 56,137명까지 분포되어 있고, 그 중위값은 396.5명인 것으로 나타났다.

7) 여기에서  $\lambda$ 는 imills ratio(inverse mills ratio)로 추정량의 일치성(consistency)을 확보하기 위해 1단계에서 추정된 계수  $\beta$ 를 이용해 도출된 새로운 계수이며, 2단계 분석에 포함된다.

8) 모형에 투입된 변수들의 VIF값은 2보다 작았으며 tolerance값은 0.5이상으로 나타나 다중공선성(Multicollinearity)의 문제가 없음을 확인하였다.

〈표 1〉 조사대상 기업의 일반적 특성

변 수	최솟값	최댓값	중위값	표준편차
기업규모-종업원 수(명)	1	56,137	396.5	3914.404
자원봉사 참여율(%)	0	100	16.0	35.997
자원봉사 시간(시간)	0	350	4.0	28.319
변 수	항목 내용	빈 도	비율	
전경련	회원	100	29.6	
	비회원	238	70.4	
매출액 순위	1~100위	62	18.3	
	101~1800위	276	81.7	
산업분류	제조 및 건설업	199	58.8	
	금융 및 보험업	32	9.5	
	숙박, 음식, 서비스업	60	17.8	
	판매 및 유통업	47	13.9	
사회공헌 결정요인	CEO 주도	228	78.4	
	CEO가 아닌 기타	63	21.6	
사회공헌 전담 조직	있음	105	36.1	
	없음	186	63.9	
자원봉사 지원형태	지원하지 않음	177	52.4	
	휴가일수 보상방식	16	4.7	
	현금지원방식	53	15.7	
	인사평정 반영	42	12.4	
	기타(근무인정, 시상 등)	22	6.5	
	혼합지원방식	28	8.3	

다음으로 전경련 회원 여부를 보면 전체 응답기업 중 29.6%가 회원이고 70.4%가 비회원인 것으로 나타났다. 매출액 순위의 경우, 전체 응답기업의 18.3%가 100위 안의 순위, 81.7%가 101~1,800위 안의 순위를 갖는 것으로 나타났다. 산업분류는 전체의 과반수인 58.8%가 제조 및 건설업종에 속한 것으로 나타났고, 다음으로 많은 업종은 숙박, 음식 및 서비스업으로 17.8%, 판매 및 유통업은 13.9%, 금융 및 보험업의 경우 9.5%인 것으로 나타났다. 다음으로 사회공헌을 하고 있는 기업의 78.4%는 ‘CEO의 의지’가 기업 사회공헌 추진의 결정인 것으로 평가하고 있고(CEO 주도), CEO의 의지가 아닌 ‘사원들의 합의’나 ‘사회적 분위기’ 등이 결정적 요인으로 작용하는 경우(CEO가 아닌 기타)는 21.6%인 것으로 나타났다. 사회공헌 전담 인력에 대해서는 36.1%가 전담 인력을 보유하고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 직원 자원봉사활동에 대한 기

업의 지원은 47.6% 정도에서 실행되고 있고, 그 나머지의 기업들인 52.4%는 그러한 지원제도를 갖지 않는 것으로 나타났다. 지원방식과 관련해서는 현금지원만을 하는 경우가 15.7%로 가장 높고, 그 다음은 인사평정에의 반영만을 실행하는 경우로 12.4% 정도에서 실행되는 것으로 나타났다. 이들 제도들을 혼합적으로 적용하는 기업은 약 8.3%, 포상 등 기타지원을 실시하는 기업은 약 6.5%, 휴가일수로 보상하는 기업은 약 4.7%로 제도 실행에 있어 매우 큰 편차와 다양성이 존재하는 것으로 나타났다.

## 2. Heckman selection two step model 분석 결과

Heckman selection two step model을 활용하여 기업의 자원봉사 참여율에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과는 <표 2>와 같다. 1단계 분석 결과는 기업의

<표 2> 기업 자원봉사 참여율에 대한 Heckman selection model 분석 결과

변 수	Heckman selection model (2 step)	
	1단계(Probit) : 자원봉사 참여	2단계(OLS) : 자원봉사 참여율
상수	-1.764(.969)*	21.097(32.275)
조직 규모	.316(.075)***	1.601(3.001)
산업 유형		
금융/보험	.332(.364)	17.031(7.223)*
숙박/음식/서비스	.159(.245)	11.451(6.211)*
판매/유통	-.516(.265)*	15.471(8.512)*
전경련 회원	.363(.263)	11.044(6.424)*
매출액 순위	.687(.362)	-7.504(7.012)
사회공헌 결정요인	-.011(.214)	5.808(5.667)
사회공헌 전담조직	.470(.340)	4.681(6.068)
자원봉사 지원유형		
휴가일수보상		9.707(9.325)
현금지원		11.043(6.398)*
인사평정 반영		10.119(6.748)
기타 지원		20.154(7.781)**
혼합 지원		7.262(8.365)
rho		.342
sigma		32.839
lambda		11.224
N		290

주: 제시된 값은 비표준화 계수이며, 괄호 안은 표준오차임.

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

자원봉사 참여 여부를 결정하는 변인들에 대한 추정이며, 2단계 분석 결과는 기업의 자원봉사 참여율에 대한 변인들의 영향력을 추정한 것이다.

먼저 1단계 분석 결과를 보면, 조직 규모는 기업의 자원봉사 참여에 통계적으로 유의미한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉 조직 규모가 클수록 기업의 자원봉사 참여확률이 유의미하게 높아지는 관계임을 보여준다. 또한 판매·유통업은 제조·건설업에 비해 자원봉사 참여확률이 유의미하게 낮은 것으로 나타났다.

다음으로 1단계의 Probit 분석에서 추정된 표본선택 편의를 보정하는 교정항인(Inverse Mill's Ratio\_lambda)를 투입하여 자원봉사 참여율에 대한 변인들의 영향력을 추정한 2단계 분석 결과를 보면, 제조·건설업에 비해 금융·보험업, 숙박·음식·서비스업, 판매·유통업인 경우 기업 자원봉사 참여율이 통계적으로 유의미한 수준으로 높은 것으로 나타났다. 또한 전경련 회원 기업과 기업 자원봉사 참여율은 정적인 방향에서 유의미한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 한편 기대와는 달리, 독립변수 가운데 사회공헌 전담 조직을 갖는지의 유무는 기업 자원봉사 참여율에 통계적으로 유의미한 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 다음으로 기업의 자원봉사 지원정책 가운데 현금지원과 기타지원은 기업의 자원봉사 참여율에 정(+)의 방향에서 유의미한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기준 범주인 '자원봉사활동에 대해 지원하지 않음'에 비해 현금으로 지원하거나 포상 등 기타의 지원정책을 갖는 기업의 경우, 자원봉사활동 참여율이 더 높게 나타난다는 것을 의미한다. 이와 같은 결과는 기업의 자원봉사활동 지원정책에 따라서 직원의 자원봉사 참여율이 의미 있는 수준에서 달라질 수 있고 더욱 확대될 수 있다는 것을 시사해 준다.

다음으로 자원봉사 참여 여부에 대한 Probit 분석을 통해 표본선택 편의를 보정하는 교정항인(Inverse Mill's Ratio\_lambda)를 투입하여 기업의 자원봉사 참여시간에 대한 전반적 영향요인을 분석한 2단계 OLS 분석의 결과를 보면 <표 3>에서 나타나는 바와 같다<sup>9)</sup>.

분석 결과, 먼저 통제변수 가운데 제조·건설업에 비해 숙박·음식·서비스업의 경우 직원의 평균 자원봉사 시간이 더 높은 것으로 나타났다. 다음으로는 기대

9) 1단계 분석 결과는 앞의 <표 2>의 분석과 중복되기 때문에 생략한다.

〈표 3〉 기업 자원봉사 참여시간에 대한 Heckman selection model 분석 결과

Heckman selection model (2 step)		
변 수	1단계(Probit) : 자원봉사 참여	2단계(OLS) : 자원봉사 참여시간
상수	-1.764(.969)*	-26.001(31.872)
조직 규모	.316(.075)***	3.130(2.964)
산업 유형		
금융/보험	.332(.364)	-3.667(7.202)
숙박/음식/서비스	.159(.245)	10.371(6.144)*
판매/유통	-.516(.265)*	-5.842(8.366)
전경련 회원	.363(.263)	8.552(6.355)
매출액 순위	.687(.362)	1.875(6.994)
사회공헌 결정요인	-.011(.214)	-.959(5.600)
사회공헌 전담조직	.470(.340)	9.142(6.062)
자원봉사 지원유형		
휴가일수 보상		16.295(9.029)*
현금지원		-.974(6.168)
인사평정 반영		11.627(6.481)*
기타지원		.784(7.548)
혼합지원		-1.609(8.065)
rho		.587
sigma		33.069
lambda		19.419
N		290

주: 제시된 값은 비표준화 계수이며, 괄호 안은 표준오차임.

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

와는 달리, 사회공헌 전담 조직의 유무는 기업의 자원봉사 시간에 통계적으로 유의미한 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 한편, 기업의 자원봉사 지원정책 중에는 휴가일수 보상과 인사평정 반영이 기업 자원봉사 시간과 정(+)적인 방향에서 유의미한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉 기준 범주인 ‘자원봉사활동에 대해 지원하지 않음’에 비해 휴가일수 보상이나 자원봉사활동에 대한 인사평정 반영정책을 갖는 기업의 경우, 직원의 자원봉사활동 참여시간이 더 높아짐을 관찰할 수 있다.

전반적으로 볼 때 본 연구의 결과는 기업의 자원봉사활동은 사회공헌 전담 조직의 유무와는 별반 상관이 없고, 기업의 자원봉사활동에 대한 지원정책에 따라서 직원 자원봉사 참여율 및 참여시간에서 유의미한 차이가 발생할 수 있



음을 보여준다. 그러나 지원정책의 내용에 따라서 그 효과는 다소 상이할 수 있음을 시사해 준다. 즉 기업의 자원봉사 참여율에서는 현금지원과 기타지원과 같은 동기유발적 지원정책 등이 영향을 미치고, 자원봉사 참여시간에서는 휴가 일수 보상과 인사평정 반영과 같은 기업의 가치 반영적 지원정책 등이 영향을 미치는 관계인 것으로 나타나는데, 이러한 결과에 대해서는 지속적인 연구와 논의가 필요할 것으로 본다. 참으로 기업은 사회공헌의 일환으로 직원의 지역 사회 문제해결에의 참여라는 방식을 고려할 수 있는데, 이러한 선택 과정에서 무엇보다도 중요한 것은 직원의 자원봉사 참여를 고무시키기 위한 기업 차원의 지원정책일 수 있으며, 어떠한 지원정책을 활용하는가에 따라 직원의 자원봉사 참여양상이 달라질 수 있다는 것이 위의 실증적 분석을 통해 확인된다.

## V. 결 론

본 연구는 기업의 사회공헌의 일환으로 간주되는 직원 자원봉사활동과 관련하여, 즉 직원 참여율 및 참여시간과 관련하여 이에 영향을 미치는 요인이 무엇 인지를 탐색하는 것을 목적으로 한다. 직원의 자원봉사활동은 직원과 지역 사회 전체의 공동 이익에 크게 기여할 수 있는 매우 매력적인 기업 사회공헌의 하나로 간주될 수 있기에 이러한 현상에 대한 이해는 직원의 자원봉사 참여를 확대하고 지속시키기 위한 방안을 찾는 데 있어 의미 있는 시사점을 제공해 줄 수 있다.

기업의 직원 자원봉사활동 참여율 및 참여시간에 영향력을 미치는 요인에 대한 실증적 탐색을 위해 Heckman selection model을 통한 분석을 실시한 결과, 1단계인 기업의 자원봉사 참여 여부에서는 조직의 규모와 산업 유형 가운데 판매·유통업이 유의미한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 기업의 규모가 클수록 그리고 제조·건설업에 비해 판매·유통업인 경우 기업의 자원봉사 참여에서 차이를 갖는 것으로 나타났다. 2단계 분석에서는 먼저 기업 자원봉사 참여율의 경우, 제조·건설업에 비해 모든 산업 유형에서 자원봉사 참여율과 정(+)적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 그리고 기업이 전경련 회원일 경우 자원봉사 참

여율이 보다 높은 것으로 나타났다. 그러나 사회공헌 전담 조직의 유무 그 자체는 자원봉사 참여율에 통계적으로 유의미한 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 한편 자원봉사 지원정책 가운데 동기유발적 지원정책이라 할 수 있는 기업의 현금지원과 기타지원은 기업 자원봉사 참여율에 정적인 방향의 유의미한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 다음으로 기업의 자원봉사 참여 지속성을 대표하는 변수라 할 수 있는 자원봉사 참여시간의 경우, 제조·건설업에 비해 숙박·음식·서비스업의 경우 자원봉사 참여시간이 높은 것으로 나타났다. 그리고 기대와는 달리, 사회공헌 전담 조직은 자원봉사 참여율에 통계적으로 유의미한 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 마지막으로 자원봉사 지원정책 가운데 휴가일수 보상과 인사평정 반영과 같은 기업 가치 반영적 지원정책이 기업 자원봉사 참여시간에 정적인 방향에서 유의미한 관계를 갖는 것으로 나타났다.

주요한 연구 결과를 바탕으로 연구의 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 전반적으로 볼 때 기업의 직원 자원봉사활동 지원정책에 따라 직원 자원봉사활동 참여율 및 참여시간이 달라질 수 있음을 고려해 볼 때, 직원 자원봉사활동의 강화를 통해 기업의 사회공헌을 전개하기 위해서는 무엇보다도 기업의 조직 차원에서의 지원 제도화 노력이 필요하다는 것을 인식할 수 있다. 기업의 직원 자원봉사는 직원 개인의 삶의 의미 찾기에서뿐만이 아니라 생산성과 조직몰입 강화의 의미를 갖는 것으로 평가된다. 아울러서 지역 사회에서의 기업에 대한 이미지 제고 및 지역 사회 복지 향상에의 기여라는 긍정적 기능도 갖고 있는 등 직원의 자원봉사활동은 가장 주목해야 하는 기업 사회공헌활동 중의 하나라고 평가된다. 이러한 중요성을 감안할 때, 기업 직원의 자원봉사활동이 보다 큰 파급력을 갖게 하기 위해서는 자원봉사활동 참여가 확대되어야 하고 더 나아가서는 일회적 자원봉사가 아닌 지속적 자원봉사이어야 하는데, 이러한 변화의 기저에는 기업의 지원정책이 자리하고 있다는 사실을 본 연구의 결과는 제시해 준다. 연구 결과에서 제시된 바와 같이, 기업의 자원봉사 지원정책의 선택에 따라 자원봉사 참여율 및 참여시간에 미치는 영향력이 달라지는 사실을 볼 때 기업이 직원의 자원봉사 참여를 확대하고 참여의 지속성을 지원하기 위해서는 다양한 정책적 선택의 조합이 필요하다는 사실을 확인할 수 있다.

둘째, 기업에서의 직원 자원봉사활동이 갖는 의미와 중요성에도 불구하고 조

사 응답기업의 25.8%에서는 직원의 자원봉사활동을 행하지 못하고 있는 것으로 나타나고 있고, 더 나아가서 직원 자원봉사활동을 행하는 기업에 있어서도 평균 참여율이 33.38% 정도이고 연간 평균 참여시간은 9.77시간으로 상대적으로 저조한 참여 현황임을 보여주고 있다. 이러한 현실은 향후 기업이 직원 자원봉사 참여를 촉진시키기 위해 다각적으로 지원방안을 고민하고 동시에 자원봉사 참여를 저해하는 요인을 찾아 시정할 수 있는 조직 차원에서의 노력을 강구해야 할 필요성이 있다는 것을 보여준다. 비록 자원봉사활동에 있어 ‘자발성’을 중요하긴 하나(정진경 외, 2008), 직원의 자발적인 참여를 촉진하기 위한 기업의 지원정책 역시 매우 중요한 기여를 하기 때문에 이러한 방향에서의 노력보다 적극적으로 강구될 필요성이 있음을 본 연구의 결과는 제시해 준다.

본 연구가 갖는 제한점과 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 본 연구는 기업을 분석 단위로 삼아 기업에서의 직원 자원봉사활동 참여에 대한 조직의 영향에 주목해 보았다. 그러나 분석 자료의 제한으로 인해 자원봉사 참여를 결정하는 개인적 요인, 즉 자발적인 속성에 대해서는 분석하지는 못하는 한계를 가지고 있다. 직원 자원봉사활동 여부 및 활동에 투입되는 시간은 직원 개인의 특성과 조직의 특성 모두에 의해 결정될 수 있음을 감안할 때, 향후에는 개인 단위와 기업 단위의 자료에 대한 포괄적 확보와 함께 위계적 선형회귀모형(HLM) 분석 등을 통해 조직의 영향력, 개인의 영향력, 그리고 개인과 조직 간의 상호작용 효과 등을 종합적으로 검증해 볼 필요가 있다. 기업에서의 직원 자원봉사 참여와 관련해서 그간 국내외의 연구에서 자료의 제한성으로 인해 연구가 매우 미진하게 진행되어 왔기 때문에, 본 연구 역시 보다 적절한 이론 변수의 구성에서 한계를 지닌다. 또한 본 연구에서 활용한 자료는 2차자료(secondary data)로서 모형 설정을 위한 변수 사용에 있어 원천적 제한성을 갖기에 연구 모형에서의 정교함을 구축하는 데 한계를 지닌다. 새로운 자료의 구축과 함께 보다 정교한 분석 방식을 선택할 수 있는 후속 연구가 지속되어 기업 사회공헌의 중추적 프로그램의 하나라 할 수 있는 기업에서의 직원 자원봉사활동에 대한 이해가 보다 체계적으로 마련되고, 이러한 프로그램이 한국 사회에서 보다 활성화될 수 있는 토대들이 형성되기를 기대해 본다.

## 참고문헌

- 김성수(2009). 「기업의 사회적 책임(CSR)의 이론적 변천사에 대한 연구」. 『기업경영연구』 16(1): 1~25.
- 김희성(2009). 「기업 사회공헌의 결정요인에 관한 연구: 시기별 기부금의 결정요인을 중심으로」. 석사학위 논문, 고려대학교.
- 노연희(2010). 「직원의 기부 및 자원봉사참여, 기업 사회공헌에 대한 태도, 그리고 조직몰입 간의 관계연구: 기업 사회공헌활동에의 직원 참여는 어떤 성과를 이끌어내는가?」. 『한국사회복지학』 62(4): 349~376.
- 대한상공회의소(2007). 「기업의 사회공헌활동 선진화를 위한 5대 실천과제」.
- 문형구 · 박태규(2009). 「기업의 사회공헌활동 현황과 성과와의 관계」. 『한국비영리연구』 4(2): 183~224.
- 아름다운 재단(2011). 「기빙코리아 2011 (Giving Korea 2011) 데이터」.
- 이강현 · 정진경 · 김진영(2004). 「삼성 자원봉사활동의 10년과 미래」. 『볼런티어 21』.
- 이상민(2002). 「기업의 사회적 책임: 미국과 한국 기업의 사회공헌활동 비교」. 『한국사회학』 36(2): 77~111.
- 이선미(2005). 「기업 시민정신의 관점에서 본 임직원 자원봉사: 삼성과 SK사례연구」. 『한국비영리연구』 4(1): 39~76.
- 이혜경(2005). 「21세기 복지다원주의와 기업의 사회공헌활동」. 『2003 삼성사회공헌 활동백서』.
- 임혜준(2004). 「기업 사회공헌활동의 효율적 관리를 위한 주요 요인에 관한 연구」. 석사학위 논문, 고려대학교 언론대학원.
- 전국경제인연합회(2007). 『사회공헌백서』.
- \_\_\_\_\_(2010). 『2008 기업 · 기업재단 사회공헌백서』.
- 정진경 · 조상미 · 황정은(2008). 「기업 및 비영리 조직의 시각에서 경험한 기

- 업 자원봉사활동의 혜택에 관한 연구」. 『한국비영리연구』 7(2): 203~245.
- 조대엽(2007). 「공공성의 재구성과 기업의 시민성」. 조대엽 외. 『21세기 한국의 기업과 시민사회』. 굿인포메이션.
- 최숙희(2004). 「사회공헌활동의 현황과 시사점」. 『기업의 사회공헌 현황과 평가 세미나(전경련)』 성균관대 사회복지연구소 주최.
- 최차구(1998). 「기업 사회참여활동을 통한 조직일체감 형성 과정에 관한 연구 : 삼성의 자원봉사를 중심으로」. 석사학위 논문, 서울대학교.
- 황보람·김환희(2010). 「기업의 사회공헌활동에 영향을 미치는 요인: 기부활동과 자원봉사활동을 중심으로」. 『사회복지정책』 37(4): 125~154.
- Aguilera, R. A., D. D. Rupp, C. A. Williams, and J. Ganapathi(2004). “Putting the Back in Corporate Social Responsibility: A multi-level theory of social change in organizations.” University of Illinois College of Business Working Paper No.04-0107.
- Agle, B. R. and P. C. Kelly(2001). “Ensuring Validity in the Measurement of Corporate Social Performance: Lessons from corporate United way and PAC campaignings.” *Journal of Business Ethics* 31: 271~284.
- Basil, D. Z., M. S. Runte, M. Easwaramoorthu, and C. Barr(2009). “Company Support for Employee Volunteering: A national survey of companies in Canada.” *Journal of Business Ethics* 85: 387~398.
- Booth, J. E., Park, K. W., and T. M. Glomb(2009). “Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management* 48: 227~249.
- Carroll, A. B(1979). “A Three-Dimensional Model of Corporate Performance.” *Academy of Management Review* 4(4): 497~505.
- de Gilder, D., Schuyt, T. N. M., and A. Breedijk(2005). “Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force : The ABN-AMRO case: *Journal of Business Ethics* 61: 143~152.

- Ellen, P., L. Mohr, and D. Webb(2000). "Charitable Programs and the Retailer: Do they mix?" *Journal of Retailing* 76: 393~406.
- Geroy, G. D., P. C. Wright, and L. Jacoby(2000). "Toward a Conceptual Framework of Employee Volunteerism: An aid for the human resource manager." *Management Decision* 38 (4): 280~286.
- Grant, A. M(2012). "Giving Time, Time after Time : Work design and sustained employee participation in corporate volunteering." *Academy of Management Review* 37 (4): 게재예정(Forthcoming) <https://mgmt.wharton.upenn.edu/files/?whdmsaction=public:main.file&fileID=3738>.
- Hess, D., A. Rogovsky, and T. W. Dunfree(2002). "The Next Wave of Corporate Community Involvement : Corporate social initiatives." *California Management Review* 44: 110~125.
- MacPhail, F. and P. Bowles(2008). "Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, gender puzzles and policy implications in Canada." *Journal of Business Ethics* 84: 405~416.
- Maddala, G. S(1992). *In Introduction to Econometrics*. Macmillan Publishing Company.
- Penner, L. A(2002). "The Causes of Sustained Volunteerism: An interactionist perspective." *Journal of Social Issues* 58: 447~467.
- Raman, P. and J. J. Zboja(2006). "The Effects of Employee Attitudes on Workplace Charitable Donations." *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 16 (1/2): 41~60.
- Ross, J(1997). "Employees and the Community: How successful companies meet human resource needs through community involvement." *Career Development International* 2 (1): 33~35.
- Waddock, S. A. and S. G. Graves(1997). "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link." *Strategic Management Journal* 18 (4): 303~319.
- Wild, C(1993). "Corporate Volunteer Programs: Benefits to business." Report No. 1029, The Conference Board, New York.

abstract

---

## A Study of Corporate Employees' Volunteering

Chul-hee Kang · Soo-yeon Huh · Young-Jong Kim

This study attempts to examine corporate employees' volunteering. Corporate employees' volunteering is regarded as one of effective ways for companies to demonstrate their social responsibility as it benefits companies, employees, and communities. Using the Beautiful Foundation's Giving Korea 2011 data on Korean companies' philanthropy, we analyze effects of corporate philanthropy staff and various support programs (leave compensation, monetary support, consideration in promotion, prize and composite support programs) on corporate employees' volunteering measured by participation rate and volunteering hours. Our results indicate that monetary support, prize and composite support programs are positively associated with employees' participation rate and leave compensation and consideration in promotion are positively associated with hours in volunteering at statistically significant level. We discuss the implications of these findings for effective execution and development of corporate philanthropy.

Keywords : corporate philanthropy, participation rate in volunteering, hours in volunteering, corporate support programs for volunteering