

기업 사회공헌 활동에 대한 이타주의적 동기 해석이 조직의 공중 관계성, 명성, 커뮤니케이션 행위 의도에 미치는 영향*

배지양 전남대학교 신문방송학과 부교수**

기업의 사회공헌 활동에 대한 이타주의적 동기 해석이 기업과 공중 사이의 관계성 인식과 명성에 대한 평가, 그리고 기업에 대한 긍정/부정/침묵적 커뮤니케이션 의도에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다. 지역별, 연령별, 성별 비율에 근거하여 할당 표집된 20세 이상의 성인들을 대상으로 온라인 설문 조사를 실시한 결과, 응답자들이 특정 기업의 사회공헌 활동이 이타주의적 동기에 의해 행해졌다고 인식할수록 해당 기업과의 관계성을 좋게 인식하고, 그 기업의 명성 또한 높게 인식하는 것으로 나타났다. 또한 사회공헌 활동을 통해 쌓인 관계성은 해당 기업에 대해 긍정적이건 부정적이건 자주 이야기하려는 경향성을 높였고, 명성은 해당 기업에 대해 부정적으로 이야기하려는 경향성을 낮추는 것으로 나타났다. 이는 사회공헌 활동을 통해 쌓인 명성이 해당 기업에 대한 긍정적인 여론을 불러일으키기보다는, 해당 기업에 대한 부정적인 여론을 감소시켜 주는 역할을 한다는 것을 보여 준다 하겠다.

KEYWORDS 기업 사회공헌 활동, CSR, 이타주의적 동기 해석, 공중 관계성, 명성, 커뮤니케이션 행위 의도

* 본 연구는 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2015S1A5A2A03048074).

** jiyang.bae@gmail.com

문제 제기

세계적인 경제 위기에도 불구하고 우리나라 기업들이 사회공헌 활동(Corporate Social Responsibility: CSR)에 대한 투자를 줄이지 않았지만 국민들의 CSR 활동에 대한 긍정적인 평가는 점점 낮아지고 있다. 사회적기업연구소와 동아시아연구원이 실시한 CSR 활동에 대한 조사 결과들을 살펴보면, 설문 응답자의 80%가량이 ‘기업들은 사회를 위해 CSR 활동을 하기보다는 자사의 이미지를 개선하기 위해 하는 것’이라 응답하고 있다(Jeong, 2013). 특히 기업들이 수행하는 대규모 기부 활동들은 ‘돈으로 면죄부를 사는 것이 아니냐’는 비판을 불러일으키면서 오히려 여론의 역풍을 맞게 하기도 한다(Noh, 2006. 2. 7). 또한 좋은 브랜드자산을 쌓기 위해 평소 꾸준히 사회공헌 활동을 수행해 온 기업들도 위기에 봉착하면, ‘착한 기업’이 저지른 부정적 사건이라는 평가와 함께 외부 공중에게 더 큰 배신감을 안겨주기도 한다(Vanhamme & Grobбен, 2009). 하지만 CSR 활동에 대한 부정적인 인식이 높다는 결과와 함께, 사회적기업연구소 등이 실시한 설문 조사 응답자의 대다수가 정부나 공공기관들이 주도해서 CSR 활동을 촉진하거나 감시하는 제도를 빨리 만들어야 한다고 응답하고 있다(Jeong, 2013). CSR 활동에 대한 회의적인 여론과 사회 책임에 대한 높은 기대감이 공존하는 상황은 우리나라 기업들에게 CSR 활동을 계속 수행해야 하는지에 대한 딜레마에 빠지게 한다. 따라서 기업의 입장에서는 CSR 활동이 어떤 메커니즘을 통해 긍정적인 혹은 부정적인 여론으로 발현되는지

를 확인하는 것이 시급하다 하겠다.

이를 위해 진정성 있는 CSR 활동이란 무엇인가를 먼저 정의하는 것이 필요하다. 그동안 진정성이라는 개념은 심리학, 사회학, 경영학 등 다양한 분야에서 연구되어 왔지만 실증적인 검증을 통한 연구는 부족한 상태이다. 하지만, 최근 들어 PR이나 마케팅 분야에서 실무자들을 중심으로 그 중요성이 더욱 부각되고 있다(Yoo, 2013). 진정성은 한 개인이 자신을 돌아보는 과정을 통해 파악한 자신의 실체를 외부에 표현하면, 이를 관찰하는 타인으로부터 표현된 자아가 그 사람의 본질적 자아와 일치된다고 평가될 때 획득되는 것이다(Guignon, 2004).

진정성을 조직 차원에 적용해 보면, ‘기업의 경영과 관련해 수행되는 전반적인 내부 활동들이 실제로 외부 공중에게 전달되는 기업 메시지와 얼마나 일치하는가’로 정의할 수 있겠다. 이를 다시 CSR 활동에 적용해 본다면, ‘기업의 사회공헌 활동을 유발하는 내부적 상황과 해당 기업이 외부에 이야기하는 수행 동기가 얼마나 일치하는가’로 그 진정성을 판단해 볼 수 있겠다. 기업은 통상적으로 자사가 사회공헌 활동을 수행하는 이유를 설명할 때 이타심을 기반으로 했다고 이야기하기 때문에, 외부 공중이 그런 메시지를 받았을 때 해당 기업이 정말로 이타심에 기반을 해서 사회공헌 활동을 한 것인지를 판단하는 과정에서 진정성을 판단하는 과정이 발생한다. 여기서 진정성의 특수한 의미를 발견할 수 있는데, 진정성이 기업 차원에 적용될 경우 진정성을 판단하는 당사자는 기업이라기보다는 기업이 내보내는 메시지를 받은 외부 공중이라는 점이다.

언론이나 시민단체, 혹은 소비자와 같은 외부 공중들이 해당 기업이 이타심을 기반으로 사회공헌 활동을 한다고 느낄 때 '진정성이 있다'라고 판단하는 것이다. 즉, 실제로 얼마나 진정성 있게(실제 내적 동기와 말하는 동기 사이의 일치도가 높게) 기업이 사회공헌 활동을 하느냐의 문제라기보다는, 외부 공중들의 눈에 비친 해당 기업의 내적 동기와 그 기업이 말하는 동기가 어느 정도 일치하는가가 매우 중요한 문제가 되는 것이다. 이는 PR의 주요 연구 대상인 '관계성'을 측정하는 문제에서도 제기된 포인트로, 기업이 공중과의 관계를 어떻게 보느냐가 중요한 것이 아니라 공중이 기업과의 관계를 어떻게 보느냐가 더 중요한 문제이기 때문에 관계성의 질은 기업보다는 공중의 판단에 달려 있다는 주장과 그 궤를 같이 한다(Kim, 2001). 다시 말해, 사회공헌 활동에서 진정성은 외부 공중이 보았을 때 그 기업이 '실제로 얼마나 이타적인 동기를 가지고 해당 활동을 했을까?'라고 유추하는 상황에 중심 포인트가 있다 하겠다.

따라서 본 연구는 기업의 사회공헌 활동을 인식한 외부 공중들이 해당 기업이 수행하는 사회공헌 활동의 진짜 동기가 무엇인지를 추론하는 과정(동기 해석)이 기업에게 어떤 결과를 초래하는지 밝혀 보고자 한다. 특히 사회공헌 활동을 통해 기업이 얻고자 하는 혜택으로 실무에서 자주 회자되고 있는 기업과 공중 사이의 관계성과 명성, 그리고 기업에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 이야기하는 것 사이에 어떤 인과관계가 있는지를 하나의 모델 안에서 파악함으로써, CSR 활동이 유발하는 효과 메커니즘에 대한 정보를 제공하고자 한다. 기존 CSR 문헌

들을 살펴보면 광고나 마케팅적 관점에 치중하여, 공중의 동기 해석이 기업에 대한 이미지나 구매 의도 등에 어떤 영향을 주는지를 중심으로 검증되어 왔다(Yoon, Gurhan-Canli, & Schwarz, 2006). 즉, 소비자로서 해당 기업을 어떻게 판단할 것인가에 국한되어 검증이 이루어진 측면이 있다. 그러나 커뮤니케이션 분야에서 중시하는 관계성 증진이나 명성 관리가 과연 외부 공중과의 커뮤니케이션 행위에 어떤 영향을 미치는지를 통합적으로 본 연구는 미흡한 상황이다. 특히 커뮤니케이션 활동이 태도를 경유해 행위 의도로 연결될 것이라는 심리학 중심의 '태도 형성 모델'을 커뮤니케이션 분야에서 그대로 받아들이는 것이 맞는지에 대한 비판도 제기되기에(Kim & Yang, 2014) PR연구 분야에 맞는 종속 변수들을 선별하여 효과 메커니즘을 밝힐 필요가 있다. 특히 기업의 사회공헌 활동이 위기관리의 전략으로 활용되거나 긍정적인 여론을 이끌어 내기 위해 활용되는 등, 소비자에게 물건을 팔기 위한 광고나 마케팅 상황뿐 아니라 기업 전반의 커뮤니케이션을 관리하는 도구로 나아가고 있다. 따라서 본 연구에서는 실제로 사회공헌 활동이 공중 관계성과 명성을 경유해 전방위적인 커뮤니케이션 관리 도구로서 그 역할을 할 수 있는지를 살펴보기로 했다.

문헌 분석

이타주의적 동기 해석의 중요성

기본적 귀인오류와 관련된 문헌들을 살펴보면, 사

람들은 타인의 행동을 관찰할 때 타인이 하는 행위에 대한 원인이 외부의 영향 때문이라고 보기보다는 행위자의 본질적인 특성 때문이라고 판단하는 경향성이 있다. 이러한 문헌들은 많은 사람들이 기본적 귀인오류에 자주 빠지며, 행위자에게 가해진 외부의 영향력이 명백하게 보이는 상황에서도 그 행위가 행위자의 본질적 특성이라고 판단하고 있다는 것을 보여 준다. 하지만 이러한 기본적 귀인오류를 줄여 주는 상황이 있는데, 사람들이 타인의 행위 동기를 ‘의심’하기 시작하면 그 행위가 행위자의 내적 본질이 아니라 외부의 압력에 의해 행해졌다고 믿기 시작하는 것으로 알려져 있다(Fein, 1996; Marchand & Vonk, 2005; Vonk, 1998).

이러한 기본적 귀인오류가 줄어드는 과정을 기업 사회공헌 활동을 목격한 외부 공중에게도 적용할 수 있다(Ellen, Webb, & Mohr, 2006). 기업들은 광고나 PR 메시지를 통해 자사가 이러한 사회공헌 활동을 왜 하는지에 대해 명시적이건 묵시적이건 표현을 하지만, 외부 공중은 기업이 제공한 메시지를 액면 그대로 해석하는 것은 아니다(Devin, 2016; Jeong, 2013). 특히 상품 광고 같은 설득 메시지와 비교해 볼 때, 사회공헌 활동에 대한 메시지에 대해서는 보다 적극적인 동기 추론 과정이 개입될 수 있다. 그 이유는 기업이 추구하는 제1 목적인 영리 추구 동기와 이타주의를 내세운 CSR 메시지가 표면적으로 상당히 대치되어 보이기 때문이다. 기업이 수행하는 사회공헌 활동의 진짜 동기가 무엇일까에 대한 적극적인 해석 과정을 동기 추론이라고도 하고, 심리학에서는 이를 ‘의심’이라고도 한다. 심리학적 메커니즘에서 ‘의심’이란 해당

사건이나 행위를 유발한 진짜 원인을 추론하는 과정이라고 정의된다(Fein, 1996). 영리기업이 하는 상품 광고들은 해당 제품을 사 달라는 메시지를 내보내기 때문에 기업이 해당 광고를 왜 할까에 대한 의심의 여지가 적다. 하지만 사회공헌 활동은 기본적으로 영리를 추구하는 기업이 사회에 공헌을 한다는 다소 양면적인 메시지를 던지기 때문에 공중으로부터 왜 영리기업이 사회공헌 활동을 하는가에 대한 다양한 동기 해석을 유발시켜 동기 해석의 변량, 즉 의심을 증가시킬 수 있다. 이러한 활성화된 의심이 곧 진짜 동기에 대한 추론인 것이다.

기존 연구들을 살펴보면, 기업의 사회공헌 활동에 대한 동기 추론에는 여러 가지가 있다. 가령 기업이 자사의 이익보다는 사회를 위해 사회공헌 활동을 한다고 보는 이타주의적 동기 해석, 기업의 긍정적인 이미지 관리 등 자사를 위해 수행한다고 보는 이기주의적 동기 해석, 기업을 둘러싸고 있는 환경을 자사에게 유리한 방향으로 만들기 위함이라고 보는 정치적 권력 동기 해석 등이 있다(Rifon, Choi, Trimble, & Li, 2004). 이 중 가장 대표적인 동기로 이타주의적 동기와 이기주의적 동기가 꼽히며, 그동안 주요 연구 대상이 되어 왔다(Foreh & Grier, 2003; Kim, 2014). 특히 사람들이 이타주의적 동기 해석을 많이 할수록 기업이 진정으로 사회나 타인을 위한다고 인식하기 때문에 진정성 있는 활동으로 받아들여져 긍정적인 효과를 낸다고 할 수 있다.

따라서 그동안 여러 연구들은 이타주의적 혹은 이기주의적 동기를 유발하는 요소들이 무엇인가에 대한 연구를 수행해 왔다. 예를 들어, 기업이 수행

하는 사회공헌 활동의 주제와 기업의 핵심 사업이 연관되어 있다고 느끼는 정도(적합성, 부합성, CSR fit 등으로 불림)에 따라 사람들의 동기 해석이 달라질 수 있다(Forehand & Grier, 2003; Sohn, Han, & Lee, 2012). 또한 해당 사회공헌이 실제로 사회에 얼마나 긍정적인 영향(impact)을 가져올 수 있는가에 따라 사람들의 동기 해석이 달라질 수 있다(Alhouti, Johnson, & Holloway, 2016; Bae, 2014). 그 외에도 CSR 메시지의 표현과 관련된 요소들이 CSR에 대한 회의적인 추론을 가능하게 할 수 있다는 주장도 제기되어 왔다(Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Rim & Kim, 2016).

CSR 동기 해석에 영향을 미치는 독립 변수들에 대한 검증뿐 아니라 CSR 동기 해석으로 인해 유발되는 결과가 무엇인지에 대해서도 검증되어 왔다. 예를 들어, 이타주의적 동기 해석, 혹은 진정성 인식이 사회공헌 활동에 대한 긍정적인 인식이나 태도를 유발한다는 것을 보여 주는 연구들이 존재한다(Ku, Yoon, & Lee, 2015). 또한 이를 수행하는 기업에 대한 긍정적인 태도도 유발하며(Lee & Choi, 2012), 긍정적인 이미지 제고(Yoon et al., 2006), 기업이 생산하는 제품에 대한 구매 의도, 긍정적인 구전의도, 그리고 좀 더 많은 돈을 지불할 의도, 구직자의 구직의도 등 다양한 행위 의도까지 유발할 수 있는 것으로 알려져 있다(Bae, 2015; Kim, 2008).

이타주의적 동기 해석과 공중 관계성, 명성과의 관계
먼저 본 연구에서는 기존 문헌들(Kim & Kim, 2012; Park, Ku, & Kang, 2012)을 참고하여 CSR

활동에 대한 공중들의 동기 해석이 여러 결과변인들(가령 태도나 이미지, 구매 의도 등) 중 공중이 특정 기업에 대해 가지는 관계성인식에 영향을 줄 수 있다고 보았다. 본 연구에서 공중 관계성을 선택한 것과 관련하여, 김효숙과 양성운(Kim & Yang, 2014)은 심리학이나 마케팅 등을 기반으로 제시된 인지-태도-행위 의도로 연결되는 ‘태도 형성 모델’이 과연 PR 분야에 그대로 적용될 수 있는지에 대해 의문을 제기한 바 있다. 즉, PR 활동이 마케팅과 같이 기업에 대한 태도에 영향을 주는지에 국한하여 그 효과를 측정해야 하는지, 아니면 PR 활동이 가지는 특수한 효과를 검토해야 하는지에 대한 문제에 대해 비판적인 접근이 필요하다는 것이다. 이에 본 연구에서는 CSR 활동에 대한 이타주의적 동기 해석이 공중 관계성에 영향을 줄 수 있는지 검증하였다.

PR 분야에서 공중 관계성이 연구 대상으로 떠오르기 시작한 것은 퍼거슨(Ferguson, 1984)이 미국 학회에서 발표한 논문 때문이었다. 그동안의 PR 분야에서 발표된 연구 성과물들을 내용 분석한 결과, PR의 연구단위는 조직이나 공중 등을 중심으로 이루어져 왔으며, 정작 PR(Public Relations)이라는 개념에 내포되어 있는 공중과의 관계성(relationship)에 대한 연구는 매우 부족하다는 것을 발견한 것이다. 이를 기반으로 퍼거슨은 향후 PR 연구는 공중과의 관계성에 대한 연구로 그 초점이 옮겨져야 한다고 주장했다. 이러한 주장에도 불구하고 관계성에 대한 연구는 바로 발전하지 못하다가 1990년대 말부터 브룸, 레딩햄, 브루닝 등의 학자들이 관심을 가지면서 본격화되기 시작했다(Broom, Casey, &

Ritchey, 2000; Bruning & Ledingham, 1999; Ledingham & Bruning, 1998). 이후 관계성을 어떻게 정의할 것인지, 관계성은 어떤 하부 요인으로 구성되어 있는지, 관계성을 유발하는 선행 요인과 관계성을 통해 얻을 수 있는 후행 결과는 무엇인지에 대한 연구가 촉발되었고, 관계성을 어떻게 측정할 수 있는가에 대한 문제로도 확장되었다(Hon & Grunig, 1999; Kim & Yang, 2014).

먼저, 여러 학자들이 공중 관계성에 대한 정의를 내리는 노력을 해왔는데, 대표적으로 브루닝과 레닝햄은 조직과 공중사이의 관계성을 '양자의 행동이 서로에게 경제적, 사회적, 문화적으로 영향을 주고 받으면서 발생시키는 어떤 상태로 정의하면서, 그 상태로 개방성, 신뢰, 투자, 관여, 상호 헌신 등 여러 차원들을 제시한 바 있다(Bruning & Ledingham, 1999; Ledingham & Bruning, 1998, 2000). 관계성의 차원을 밝히는 데 공헌을 한 후양(Huang, 2001) 역시 기존 문헌들에서 반복적으로 발견되는 관계성 요인들을 압축하였는데, 그 주요 요인으로 신뢰, 상호 통제, 헌신, 만족을 제시한 바 있다. 이를 종합해 보면, 공중 관계성이란 '조직과 공중이 서로에게 경제, 문화, 사회적인 영향을 미치면서 발생시킨 상호 신뢰, 상호 통제, 헌신, 만족의 정도'라고 정의할 수 있겠다.

관계성에 대한 정의와 함께 공중과의 좋은 관계를 이끌 수 있는 선행 변인이 무엇인가에 대한 연구도 시작되었다. 하지만 관계성이라는 개념의 측정과 관련된 연구에 비해서는 활발하지 못했다. 이러한 문제의식을 기반으로 이유나와 문비치(Rhee & Moon, 2008)는 대인관계 커뮤니케이션 이론들을

기반으로 도출한 호의성, 수용성, 유사성, 침착성이 조직과 공중 사이의 관계에서도 적용될 수 있는지를 실증적으로 검토하였다. 말하는 화자가 상대방에게 수용적이면서도 호의적인 언어를 사용하면서 상대방과의 유사성을 강조하고 이를 침착하게 전달할 경우 상대방은 화자와의 관계에서 더 큰 만족을 느낄 수 있다는 것이 기존 대인관계 커뮤니케이션의 결과였다(Burgoon et al., 1987). 이를 접목하여 사내 커뮤니케이션 상황에 적용해 설문 조사를 한 결과, 네 가지 커뮤니케이션 요소들이 사원 관계성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났는데, 상사가 수용적이며 호의적으로 커뮤니케이션한다고 느낄수록 상사에 대한 신뢰와 만족이 증가하는 것으로 나타났다. 또한 상사가 수용적이며 침착하다고 느낄수록 상사가 하위직급자에게 헌신한다고 느끼는 것으로 나타났다.

실증 연구가 부족하기는 하지만, CSR 관련 문헌들도 CSR 활동에 대한 인식이 공중 관계성에 영향을 줄 수 있다는 것을 보여 준다. 예를 들어, 최준혁(Choi, 2011)은 PR의 성과 측정이 보도 자료 등이 내보내진 후 기사화되는가 등으로 평가되는 '성과 측정식 평가 방법'에서 공중 사이의 관계의 질이 얼마나 향상되었는가와 관련된 평가 방법으로 진화하고 있다는 점에 주목했다. 특히 기업 PR의 하나인 CSR 활동도 공중과의 관계성 증진에 도움이 되기 때문에 수행될 것이라 가정하고 실제 CSR 활동이 관계성 증진에 영향을 끼치는지 확인하고자 하였다. 이에 실존하는 기업을 제시하여 해당 기업의 CSR 활동 관련 기사가 기업의 인사와 관련된 기사와 비교하여 공중 관계성에 어떤 영향을 주는지 살

펴본 결과, 기업의 CSR 기사는 기업과 공중 사이의 공중 관계성에 유의미한 영향을 준다는 것을 확인하였다. 이주형, 김수경, 그리고 최승리(Lee, Kim, & Choi, 2015) 역시 호텔에서 시행하는 사회공헌 활동이 호텔 업계에서 관심 있게 보고 있는 고객과의 관계 증진에 영향을 주는지 알아보기 위해 300여 명의 특급호텔 고객을 대상으로 설문 조사를 시행하였다. 그 결과, 고객들이 단순 기부보다는 임직원의 자원봉사 활동과 관련된 CSR 활동들을 인식했을 때 호텔에 대한 신뢰나 만족, 상호 통제, 헌신, 상호 공존적인 관계가 더 높게 나타나는 것을 확인하였다. 중국 정부기관 관계자를 대상으로 설문 조사에서도 기업의 사회공헌 활동은 해당 기업에 대한 긍정적인 관계 인식을 이끄는 것으로 나타났다(Seo & Lee, 2014). 즉, CSR 활동이 공중과의 우호적인 관계를 이끌어 낸다는 것은 어느 정도 실증적인 결과가 쌓이고 있다는 것이다.

이와 더불어 진정성에 대한 실무적인 관심이 고조되고 있는 만큼, CSR 활동에 대한 이타주의적 동기 인식이 호의적인 관계성을 유발하는가의 문제에 대해서도 생각해 봐야 할 것이다. CSR 연구는 아니지만 윤만희, 김정섭, 그리고 김주현(Yoon, Kim, & Kim, 2010)은 교육 서비스에 종사하는 교수들이 얼마나 진정성 있는 감정 표현을 하는가에 따라 학생들과의 관계 품질에 유의미한 영향을 줄 것인지를 연구한 결과가 있다. 대학생 약 450여 명을 대상으로 설문 조사를 한 결과, 교수의 감정 표현에 대한 진정성, 즉 교수의 표현이 진심에서 우러나오는 표현이라고 인식할수록 학생들의 교수에 대한 신뢰와 만족이 상승하는 것으로 나타났다. 신뢰와

만족은 PR 분야에서 공중 관계성의 하부 요인이다(Huang, 2001). 이 연구 결과를 CSR 활동에 접목해 보면, 교수가 진심으로 학생을 대한다고 느낄 때 신뢰와 만족이 상승하는 것처럼, 기업이 사회공헌 활동을 할 때 이타주의적 동기를 갖고 진심으로 활동을 한다고 느낄수록 공중들의 신뢰나 만족과 같은 관계 품질이 달라질 수 있다 하겠다. 특히 진심을 이야기하는 것으로 해석하는 것 자체가 기업이 주는 메시지를 신뢰한다는 것이기에, 공중 관계성의 주요 차원인 신뢰와도 개념적으로 연결될 수밖에 없다고 하겠다. 또한 유선옥(Yoo, 2013)의 연구에서도 CSR 활동에 집중하여 질문을 하지는 않았지만, 비례 할당 추출을 통해 표집한 응답자를 대상으로 글로벌 기업의 진정성이 해당 기업과 응답자 사이의 관계성에 어떤 영향을 주는지 분석하였다. 그 결과 응답자들이 글로벌 기업의 활동에 대해 진정성을 느낄수록 그 기업과의 관계성을 더 호의적으로 평가하는 것으로 나타났다. 또한 이러한 호의적인 관계성은 해당 기업의 제품을 구매할 의도를 증가시키는 것으로 나타났다. 더 나아가 이미영과 최현철(Lee & Choi, 2012)은 기업이 수행하는 CSR 활동의 차별성과 제품 연관성, 그리고 CSR 친밀성이 해당 기업이 진정성 있게 CSR 활동을 수행한다고 인식하는 데 어떤 영향을 주는지 살펴보았다. 전국의 대학생, 직장인 등을 대상으로 온라인 설문 조사를 실시한 결과, CSR 활동의 차별성, 제품 연관성, 친밀성이 높아질수록 해당 기업이 진정성 있게 CSR 활동을 한다고 인식하는 것으로 나타났다. 또한 이러한 진정성 인식은 기업에 대한 긍정적인 태도를 높이는 것으로 나타났다. 해당 연구에

서 기업에 대한 태도는 관계성의 하부 요소의 하나인 신뢰를 활용해 측정하였다. 이러한 연구 결과들을 종합해 보면, 진정성 있는 CSR 활동은 기업과 공중 사이의 신뢰관계를 형성하는 데 도움을 준다고 볼 수 있다.

심리학을 기반으로 한 ‘태도 형성 모델’이 과연 PR 분야에 그대로 적용될 수 있는가(Kim & Yang, 2014)와 관련하여, 공중 관계성과 함께 PR학자들이 주목하고 있는 ‘명성’이라는 개념도 살펴볼 필요가 있다. 먼저, 명성은 여러 학자들에 의해 정의되어 왔는데, 폼브런(Fombrun, 1996)은 명성을 ‘조직을 둘러싸고 있는 주요 공중에게 전달되는 한 조직의 총체적인 매력’이라고 정의하였다. 이후 여러 학자들은 명성이 시간을 두고 쌓이는 개념이며, 한 조직이 갖는 명성은 공중이 조직과 갖고 있는 관계의 특수성이나 환경에 따라 공중마다 다르게 구성될 수 있다고 보았다(Gotsi & Wilson, 2001). 다시 말해 시민단체가 가지고 있는 한 조직에 대한 명성과 소비자들이 갖고 있는 같은 조직에 대한 명성은 다를 수 있다는 것이다. 이러한 특징들을 종합하여 차희원(Cha, 2011)은 “오랜 시간을 거쳐 스테이크홀더가 조직에 대해 전반적으로 평가한 것”(p. 189)이라고 정의하기도 하였다. 1990년대 후반 폼브런(Fombrun, 1996)이 명성이라는 개념을 제시한 이후 경영학 분야에서는 기업이 시장에서 우월한 위치를 선점할 수 있는 시장 중심적 자본으로 해석되어 왔다. 하지만 PR 분야에서는 위기에 봉착한 기업이 위기를 극복하기 위해 쓸 수 있는 자본, 혹은 공중과의 우호적인 관계를 맺음으로써 쌓을 수 있는 사회적 자산이라는 개념이 강하다고 평가

된다(Cha, 2011). 즉, 명성이라는 것은 앞서 언급한 바와 같이 하나의 공중에 의해 쌓인 결과물이 아니라, 기업을 둘러싸고 있는 다양한 공중과의 장기적인 관계 유지의 결과물로 쌓인 총체적인 평가이다. 이와 관련해 관계성에 대한 긍정적인 인식이 조직의 명성에 대한 인식에 긍정적인 영향을 끼친다는 것을 실증적으로 밝힌 바 있다(Yang, 2007). 즉, 공중과의 긍정적인 관계성은 단순히 기업의 태도를 증가시키는 데 국한된 것이 아니라 기업에 대한 장기적인 인식의 축적물인 명성에도 영향을 주는 것으로 나타난 것이다.

CSR 활동에 대한 이타주의적 동기 인식이 명성 관리에 도움이 되는가의 문제에 대해서도 생각해 봐야 할 것이다. 박소윤, 구동모, 그리고 강보현(Park, Koo, & Kang, 2012)은 기업의 사회공헌 활동에 대한 동기 인식이 과연 기업을 동일시하거나 기업의 명성을 긍정적으로 평가하거나 신뢰하는 등의 심리적 반응과 구매 의도를 높이는 등의 행동적 반응에 어떤 영향을 주는지 확인하기 위해 설문 조사를 실시하였다. 그 결과, 기업이 가치 지향적 동기를 가지고 사회공헌을 한다고 인식한 소비자들은 CSR지각이라는 매개 변수를 통해 기업의 평판 및 신뢰, 충성도 그리고 구매 의도에 긍정적인 영향을 끼친다는 것을 확인하였다. 김해월과 김효숙(Kim & Kim, 2009)의 경우 한국인과 중국인을 대상으로 기업의 사회공헌 활동이 기업 명성에 영향을 주는지 확인한 결과, 양국 모두에서 CSR 활동은 기업 명성을 쌓는 데 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인하였다. 또한 CSR 활동과 명성을 주제로 한 문헌들을 재검토하는 과정을 거쳐, 대부분의 문

헌들이 CSR 활동이 명성의 주요한 부분으로 인식되고 있다는 것을 보여 주는 연구도 있다(Aksak, Ferguson, & Duman, 2016). 해당 연구는 2000년에서 2013년 사이에 게재된 논문들을 대상으로 명성이나 CSR이라는 단어를 제목이나 요약에 포함한 논문들을 대상으로 내용 분석을 시도했는데, 대부분의 논문들이 명성 관리를 위해 CSR 활동을 활용한다는 점을 근거로 한다는 것을 확인했다. 또한 CSR 활동에 대한 동기 인식이 명성 관리에 있어 중요한 요인이라는 점도 확인하였으나 그 결과는 일관되지 않았다고 주장하기도 했다.

이러한 문헌들을 근거로 보면, CSR 활동 및 그 동기 인식이 공중과의 우호적인 관계성 관리나 명성 관리에 유효한 영향을 끼치고 있다는 점을 알 수 있다. 더 나아가 공중 관계성과 명성이라는 두 개념이 표면적으로 유사한 면이 있기 때문에, 몇몇 학자들은 이 두 개념 사이의 관계가 무엇인지를 모색하기도 했다. 기존 문헌들을 살펴보면, 공중이 기업에게 가지는 이미지나 인식과 관련된 개념들이 기업 이미지, 기업 정체성이나 명성, 공중 관계성 등으로 매우 다양하다. 한정호와 조삼섭(Han & Jo, 2009)은 이렇게 다양한 개념들 중 기업 정체성이나 기업 브랜드는 기업의 차별적 우위를 기반으로 한 개념이기 때문에 명성이라는 보다 포괄적인 개념 밑에 들어갈 수 있는 인지적 차원의 개념이라고 본 반면, 공중 관계성은 실제적이고 행동에 기반한 장기적인 개념이라고 구분하였다. 즉, 명성은 실제적인 관계가 없더라도 보유할 수 있는 이미지와 연결된 반면, 공중 관계성은 구체적인 이해관계를 기반으로 인식하는 행위적 개념이라는 것이다.

이를 기반으로 명성과 공중 관계성이 위기에 대한 심각성 인식과 책임성 인식에 어떤 영향을 주는지, 그리고 제품에 대한 구매 태도에 어떤 영향을 주는지 검증하였다. 그 결과, 기업 명성이나 공중 관계성 모두 위기에 봉착한 기업에게 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났으나, 기업명성보다는 공중 관계성이 심각성이나 책임성 인식에 더 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 특히 사전 명성이 좋을 경우 오히려 위기에 처한 기업의 책임성을 더 크게 느끼게끔 하지만, 사전 공중 관계성이 좋을 경우 위기에 처한 기업의 책임성을 낮추어 인식하게 하는 기능을 한다는 것을 발견하였다. 또한 공중 관계성만이 위기 심각성 인식에 유의미한 긍정적 영향을 끼친다는 것을 확인하였다. 이러한 결과에 대해 연구자들은 개인적으로 친한 가족이나 친구가 위기에 빠졌을 때 그 위기를 함께 심각하게 인식해 주지만, 그 위기에 친구나 가족의 책임은 작다고 봐주는 상황과 비슷하다고 설명하였다. 반면, 인식에 기반한 추상적인 개념인 명성의 경우 위기에 봉착한 기업에게 책임이 더 있다고 느끼게 만드는 기능을 할 수 있다는 점을 강조하였다. 즉, 두 개념은 표면적으로는 유사해 보이지만, 실제적 기능은 다를 수 있다는 점을 보여 준 연구라 하겠다.

두 개념이 서로 다르다는 것에서 더 나아가 관계성이 명성에 영향을 준다는 것을 보여 주는 연구들이 존재한다. 그루닉과 형(Grunig & Hung, 2002)은 조직의 명성이 공중과의 관계 관리를 통해 쌓을 수 있는 결과이기 때문에 공중 관계성을 관리하는 것이 기업의 명성 관리에 도움이 된다고 주장하였지만 그 결과가 유의미하지는 못했다. 그러

나 이정화와 차희원(Lee & Cha, 2008)은 앞선 연구의 유의미하지 않은 결과가 샘플사이즈 문제일 것이라 판단하고, 기존 연구들을 기반으로 (Coombs & Holladay, 2001; Fombrun, 1996; Yang & Yang, 2003) 평소 공중 관계 관리가 위기 상황에 처했을 때 명성을 방어하는 역할을 할 것이라 주장하였다. 가령, 기업의 위기관리 부분에서 연구를 계속해 온 콤즈(Coombs, 2000) 역시 기업의 위기는 기업과 공중과의 지속적인 관계 관리의 과정이라고 보고, 기업이 평소 공중 관계를 얼마나 잘 관리해 왔는가(relational history)가 기업에게 발생한 위기에 대한 공중의 인식을 다르게 만들기 때문에 기업의 명성에 영향을 줄 수 있다고 주장했다. 이를 검증하기 위해, 서울에 거주하는 성인 남녀를 대상으로 다단계 확률비례 표집 방법을 통해 250여 명을 대상으로 현대자동차 이슈를 제시한 후 관계성과 명성 사이의 관계를 검증하였다. 그 결과, 현대자동차와 맺고 있는 관계에 대한 일반인들의 인식은 현대자동차의 명성에 대한 인식에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다(Lee & Cha, 2008). 장현지와 차희원(Jang & Cha, 2013) 역시 조직이 내부 커뮤니케이션을 통해 쌓은 내부 직원과의 평소 관계성이 조직의 생산성 등을 향상시켜 결국 기업 외부에 긍정적인 기업 정보를 유통하게 되어 기업 명성에 긍정적인 영향을 줄 것이라 제안하였다. 이를 검증하기 위해 명성이 높은 5개 기업에 근무하는 직원 143명과 명성이 낮은 3개 기업에 근무하는 직원 156명을 대상으로 설문 조사를 시행하였다. 그 결과, 상사와의 좋은 커뮤니케이션은 조직과 사원과의 관계성에 긍정적인 영향을 미

쳤으며, 조직과 사원 사이의 관계성이 좋을수록 직원들이 조직을 동일시하도록 만들고, 이를 통해 기업 명성이 상승하는 것을 확인하였다. 이 외에도 중국에서 활동하는 한국 기업의 공중 관계성 및 명성 관리에 사회공헌 활동이 어떤 영향을 주는지를 연구한 결과에서도 기업의 경제적, 법적, 윤리적 책임 활동은 기업과 중국 정부 관계를 긍정적으로 이끌어 결국 기업의 명성을 높이는 역할을 한다는 것을 보여 주었다(Seo & Lee, 2014). 이러한 연구 결과를 기반으로 볼 때, 조직과 공중과의 관계성은 해당 조직에 대한 총체적이며 장기적인 평가인 명성에 유의미한 영향을 주는 선행 변인으로 볼 수 있겠다.

공중 관계성과 명성이 유발하는 행위 의도

기업의 비즈니스 환경에 영향을 주는 공중들은 다양하다. 기업이 생산하는 물건을 구매하는 소비자 뿐 아니라, 기업에 대해 부정적인 기사를 배포할 수 있는 언론, 기업에게 사회공헌 가이드라인을 제시하여 기업 경영에 대한 법적 기준을 제시하는 공공 기관이나 정부, 기업이 생산하는 물건을 직접 구입하지는 않지만 기업의 사회공헌에 대한 관심이 높아 이를 관찰하고 개입하는 시민단체나 넓은 범위의 국민들 등 다양한 외부 공중이 기업의 비즈니스 환경에 영향을 주고 있다. 이런 상황에서 단순히 CSR 활동이 소비자의 구매 의도를 높이는냐의 문제에만 국한해서는 CSR 활동의 영향력을 제대로 확인할 수 없다. 언론이나 공공기관, 정부나 시민단체, 더 나아가 사회구성원 대부분이 특정 기업이 수행하는 사회공헌 활동에 대해 부정적인 여론이나 의견을 개진하는 사례가 증가하는 추세이다

(Choi, 2017. 7. 5; Jeon, 2017. 6. 27). 따라서 사회공헌 활동이 소비자의 구매 의도를 높일 수 있느냐의 문제를 넘어서서 그 활동이 기업에 대한 긍/부정적인 커뮤니케이션으로 연결되느냐의 문제에 집중할 필요가 있겠다.

그동안 PR의 효과 지표와 관련하여 다양한 개념들을 광고나 마케팅 분야에서 빌려 왔다. 특히 CSR의 효과 지표로 어떤 것들이 중점적으로 쓰이는지 알아보기 위해 <광고연구>, <한국언론학보>, <홍보학연구> 등 PR 관련 논문을 신는 6개 주요 학술지를 내용 분석한 결과, 1997년부터 2010년까지 나온 CSR 논문들은 대부분 기업 이미지 관련 변수들이나 브랜드 태도, 기업 태도, 광고 태도와 같은 태도 관련 변수들, 그리고 행위 의도 중 구매 의도가 가장 많이 효과 지표로 활용되었다(Bae & Cho, 2011). 이러한 경향성은 김효숙과 양성운(Kim & Yang, 2014)이 지적한 바와 같이 심리학이나 마케팅 분야 등 다른 학문 분야로부터 큰 고민 없이 빌려와 그대로 대입한 경향을 그대로 보여 준다 하겠다. 그러나 PR 분야가 점차 성숙, 발전하고 장기적인 관리가 필요한 공중 관계성이나 명성 관리가 그 핵심 분야로 떠오르고 있는 만큼 단기적이고 직접적인 전략 속성들이 영향을 줄 수 있다고 알려진 개념들을 그대로 빌려와 효과를 측정하는 것에 대해 고민을 해 봐야 할 것이다.

이러한 문제점을 인식하고 문빛과 이유나(Moon & Rhee, 2012)는 관계경영 분야의 새로운 효과 지표로 공중의 커뮤니케이션 행위에 초점을 두어 모델을 제시하고, 그 측정 모델까지 개발한 바 있다. 그들은 PR 분야의 대표적인 이론인 공중 상

황 이론(situational theory of publics) 역시 공중의 문제 인식, 제약 인식, 관여도가 구매 의도와 관련된 효과 지표가 아닌 공중이 처한 특정 주제에 대한 메시지를 적극적으로 탐색하는 정보 추구 행위와 해당 주제에 대해 주어지는 메시지를 소극적으로 처리하는 정보 처리 행위에 주목하여 이론이 발달했다는 점에 주목했다(Grunig, 2005). 즉, 정보 추구나 정보 처리는 정보를 처리하거나 추구하기 위해 공중이 취하는 정보 관련 커뮤니케이션 행위라는 것이다. 그러나 이들은 현대의 공중들은 적극적인 의사 표현이라든가 자신과 비슷한 의견을 가진 사람들의 주장을 다른 사람들에게 전달하고 공유하는 행태 등이 많이 일어나고 있다는 점을 지적하고, 정보 처리나 추구를 넘어서 의사소통적인 측면에 보다 많은 관심을 가져야 한다고 주장했다. 이에 따라 공중과의 관계 관리를 위해 공중을 조직의 입장에서 지속적으로 커뮤니케이션하여 관리해야 할 대상으로 상정하였다. 공중 상황 이론을 한층 발달시킨 문제 해결 상황 이론(situational theory of problem solving) 역시 공중의 정보 습득, 정보 선별, 정보 회피 등의 다양한 커뮤니케이션 행동에 중점을 두어 이론을 발전시킨 바 있다(Kim & Grunig, 2011). 실제로 공중 관계성이 공중의 커뮤니케이션에 어떤 영향을 주는지 실증적으로 검토한 연구에 따르면, 조직 내부직원들이 인식한 조직과의 관계성이 좋을수록 조직과 관련된 긍정적인 정보를 전달하려는 성향이 높아지고, 부정적인 정보를 전달하려는 성향은 낮아지는 것을 확인하였다(Kim & Rhee, 2011).

앞서 언급한 문빛과 이유나(Moon & Rhee,

2012)의 연구에서도 커뮤니케이션 행위 의도를 능동성, 방향성, 가시성 세 차원에 따라 지지(긍정/능동), 옹호(긍정/수동), 공격(부정/능동), 비난(부정/수동), 회피(비가시/능동), 침묵(비가시/수동)으로 제시한 후, 이러한 커뮤니케이션 행위 의도가 과연 기업과 공중 사이의 관계성의 결과로 이어질 수 있는지를 확인하였다. 설문 조사 결과, 긍정적 공중 관계성을 가질수록 긍정적인 커뮤니케이션 행위를 하려는 의도가 높아지는 것을 확인하였다. 김찬석과 황성욱(Kim & Hwang, 2014)은 공중 관계성이 커뮤니케이션 행위 의도인 구전 의도에 미치는 영향을 정부와 공중 사이의 관계성 맥락에 대입시켜 그 관계를 살펴보았다. 그 결과, 고용노동부가 실시한 6개 정책에 대한 지식과 관여의 정도가 공중 관계성의 하부변인 중 하나인 헌신을 통해 구전 의도에 영향을 주는 것을 확인하였다. 손상희(Sohn, 2015) 역시 정부-공중 관계성에서 관계성의 하부 차원들이 구전 커뮤니케이션에 차별적인 영향을 줄 수 있는지를 검증하였고, 그 결과 관계성의 하부 요인인 상호 통제와 만족, 신뢰 같은 요인들은 긍정적인 커뮤니케이션에 영향을 주는 것을 확인하였다. 즉, 이러한 연구 결과들은 공중과의 긍정적인 관계성을 관리하는 학문인 PR 분야에서 ‘태도’를 중심으로 한 연구가 아닌 ‘공중 관계성’을 중심으로 한 효과 모델 구축 노력이 이어지고 있으며, 실제로 그 인과관계의 증거가 축적되고 있음을 보여 준다 하겠다.

기존 연구들이 구전 커뮤니케이션의 방향성을 긍정이나 부정이나의 문제로만 국한해서 다루어 왔다면, 문빛과 이유나(Moon & Rhee, 2012)는

침묵이라는 행위도 긍정적인 공중 관계에서 중요한 커뮤니케이션 행위의 일부라는 점을 주장하였다. 그들은 공중 상황 이론이나 문제 해결 상황 이론들이 가시적으로 정보를 처리하거나 추구하는 행위에만 집중하기 때문에 직접적으로 커뮤니케이션 활동을 하는 활발공중에만 중요성을 부가하는 측면이 있다고 지적했다. 이는 할라한(Hallahan, 2000)의 주장과 일맥상통하는데, 공중은 활발공중 뿐 아니라 잠재된 공중이나 인지공중도 조직이 직면한 문제를 해결하는 데 매우 중요하다. 잠재공중은 제약 인식이 낮아진다든지, 인지공중은 관여도가 높아진다든지 하는 식으로 인식이 바뀌면 활발공중화될 수 있기 때문이다. 따라서 현재 침묵하고 있더라도 그 공중의 중요성이 없다고 해석해서는 안 된다. 이러한 논의를 기반으로 문빛과 이유나(Moon & Rhee, 2012)는 기업과 공중 사이의 관계성이 적극적이면서 의도적인 회피 행동과 소극적이면서 비의도적인 침묵 행동에 어떤 영향을 주는지 검증하였다. 그 결과, 공중이 기업과의 관계성을 부정적으로 볼수록 적극적이면서 의도적인 회피 행동이 나타나며, 기업과의 관계성을 긍정적으로 볼수록 소극적이면서 비의도적인 침묵 행동이 나타날 수 있음을 보여 주었다. 즉, 공중 관계성에 따라 커뮤니케이션 행위가 반드시 가시적으로 드러난 것만 영향을 준다고 볼 수 없으며, 할라한의 주장처럼 당장은 가시적이지 않지만 상황에 따라 활발공중화될 수 있는 잠재공중의 비가시적 특성도 함께 고려해야 한다는 점을 보여 준다 하겠다. 이에 본 연구에서도 커뮤니케이션 행위 의도에 침묵 행동을 함께 고려하기로 하였다.

공중 관계성뿐 아니라 명성도 커뮤니케이션 의도에 영향을 준다는 결과들이 축적되고 있다. 명성이 행위 의도에 영향을 주는 이유는 명성이라는 정보가 행위를 결정하는 데 필요한 단서로 작용하기 때문이다(Lee, 2008). 가령 기존 브랜드에서 신제품이 출시되었을 때, 소비자들은 기존 브랜드가 가진 명성에 따라 신제품의 품질을 예상하여 구매에 이를 수 있다(Yoo, 2003). 커뮤니케이션 행위 의도와 관련하여, 홍과 양(Hong & Yang, 2011)은 기업의 명성이 여러 행위 의도 중 긍정적 구전 행위와 조직이 제공하는 정보 미디어 사용 의도에 어떤 영향을 주는지를 검증하였다. 지역 식료품가게를 이용하는 소비자들 350여 명을 대상으로 실시한 설문 조사를 분석한 결과, 소비자들이 해당 상점이 긍정적인 명성을 가지고 있다고 볼수록 그 상점에 대해 긍정적인 입소문 활동을 할 의도가 높아지고, 그 상점에서 배포하는 정보 미디어를 사용할 의도가 높아지는 것을 확인하였다. 고성현과 여준상(Ko & Yeo, 2009) 역시 미용실 이용 고객들의 긍정적인 혹은 부정적인 서비스 경험이 해당 미용실에 대한 구전 커뮤니케이션에 어떤 영향을 주는지를 검증하면서, 미용실의 평소 명성에 따라 그 영향이 조절될 것이라고 가정하였다. 실험 결과, 평소 명성이 높은 미용실에서 고객이 부정적인 서비스 경험을 할수록 더 부정적인 구전을 할 가능성이 높다는 것을 보여 주어, 평소 명성이 구전 활동에 상당한 조절 기능을 한다는 것을 보여 주었다. 최윤석과 현성협(Choe & Hyun, 2014)의 연구에서는 전 시컨벤션센터를 이용한 사람들을 대상으로 해당 컨벤션센터가 수행하는 커뮤니케이션 활동이 해당

센터의 명성에 영향을 주어 구전 의도에 영향을 주는지를 확인하였다. 그 결과, 컨벤션센터의 커뮤니케이션 활동은 명성의 하부 요인 모두에 강한 영향을 주며, 이렇게 축적된 명성이 해당 센터가 다른 센터에 비해 뭔가 다른 독특성을 가진다는 인식에 영향을 주어 결국 해당 컨벤션센터에 대한 긍정적인 구전 행위를 유발한다는 것을 확인하였다. 윤각과 조재수(Yoon & Cho, 2007)의 경우 특히 CSR 활동이 기업 명성에 끼치는 영향에 대한 연구가 필요함을 지적하며 CSR 활동의 적합성, 순수성, 지속성에 대한 인식이 기업 명성에 유의미한 영향을 주고, 이는 브랜드 태도와 입소문 의도에 영향을 줄 것이라 가정하였다. 이를 검증하기 위해 생활용품 분야의 대표적인 기업 2개를 선정하여 해당 제품을 직접 사용해 본 여성 소비자를 대상으로 설문을 실시하였다. 800여 명의 응답을 분석한 결과, CSR 활동의 적합도와 지속성에 대한 인식이 높아질수록 기업의 명성은 높아지며, 이를 통해 브랜드 태도뿐 아니라 입소문 의도까지 높아지는 것을 확인하였다. 이러한 연구 결과들 역시 공중 관계성과 마찬가지로 명성이 공중의 커뮤니케이션 행위 의도에 영향을 줄 수 있다는 것을 보여 준다 하겠다.

앞서 분석한 문헌들들 토대로 보면, 기업이 수행하는 사회공헌 활동을 본 공중은 다른 설득 메시지와는 다르게 왜 해당 기업이 사회공헌 활동을 하는지에 대한 상당히 적극적인 동기 해석을 하려고 한다. 그 이유는 상품 광고 같은 설득 메시지의 경우 자사의 제품을 사 달라고 이야기하는 기업의 진짜 동기를 생각해 볼 이유가 별로 없지만, 사회를 위해 공헌한다는 메시지를 내보내는 경우 평소 영리기

업에게 가지고 있는 영리 추구의 이미지와 대치되는 상황이 잘 발생하기 때문에 왜 기업이 사회공헌 활동을 할까에 대한 진의를 파악하려는 적극적인 해석 과정이 유발된다. 이러한 동기 해석 과정에서 기업이 진심으로 사회를 위해 사회공헌 활동을 한다고 해석을 할 경우 해당 기업과의 긍정적인 관계성(만족, 신뢰 등)이 보강되며, 이러한 관계성의 진전은 결국 장기적이고 총체적인 기업의 명성으로 이어질 수 있다. 또한 CSR 활동이 소비자의 구매 의도를 얼마나 이끌어 내느냐의 문제를 넘어 외부 공중이 기업에 가할 수 있는 보다 포괄적인 영향력을 확인해 볼 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 기존 연구들이 집중해 왔던 소비자의 구매 의도를 넘어서, 최근 기업들이 높은 관심을 보이고 있는 공중과의 관계성, 명성 관리, 그리고 긍정적인 커뮤니케이션 환경 조성에 CSR 활동이 어떤 영향을 끼치는지를 확인해 보고자 한다. 이에 근거하여, 다음과 같은 연구가설들 및 연구문제가 도출되었다.

연구가설 1: 기업의 사회공헌 활동을 본 사람들은 이타주의적 동기 해석을 할 것이다.

연구가설 2: 기업의 사회공헌 활동을 본 사람들이 이타주의적 동기 해석을 할수록 해당 기업과의 관계성은 좋아질 것이다.

연구가설 3: 기업의 사회공헌 활동을 본 사람들이 이타주의적 동기 해석을 할수록 해당 기업의 명성을 긍정적으로 평가할 것이다.

연구가설 4: 기업의 사회공헌 활동을 통해 공중과의 관계성이 높아지면 기업의 명성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

연구문제 1: 기업의 사회공헌 활동으로 축적된 관계성과 명성은 공중의 커뮤니케이션 행위 의도에 어떤 영향을 주는가?

기업의 사회공헌 활동으로 인해 축적된 관계성과 명성이 공중의 커뮤니케이션 행위 의도에 미치는 영향을 검증함에 있어 가설이 아닌 연구문제로 제시한 이유는 다음과 같다. 문빛과 이유나(Moon & Rhee, 2012)는 커뮤니케이션 의도에 적극성과 방향성 외에 가시성이라는 주요 요인을 제시하면서 회피(비가시/능동)와 침묵(비가시/수동)이라는 변수를 추가하였으며, 연구 결과 회피나 침묵 역시 주요한 커뮤니케이션 의도 중 하나로 판명되었다. 하지만, 이 연구 이전에 이루어진 공중 관계성과 커뮤니케이션, 그리고 명성과 커뮤니케이션과의 관계에 대한 대부분의 연구들이 회피나 침묵 같은 가시적이지 않지만 중요한 커뮤니케이션 행위에 대해 거의 연구하지 않았기 때문에 회피나 침묵이라는 커뮤니케이션 의도를 사회공헌 활동에 적용함에 있어 그 방향성을 예측하기가 어려웠기 때문이다. 특히나 사회공헌 활동에 대한 적극적인 동기 해석이 어떤 결과를 초래할지 예측하기 어렵다. 따라서 본 연구를 통해 사회공헌 활동이 비가시적인 커뮤니케이션 의도에 어떤 영향을 끼치는지 살펴봄으로써 향후 CSR 연구에 방향성을 제시할 수 있을 것이라 판단된다. 제시된 연구가설들과 연구문제를

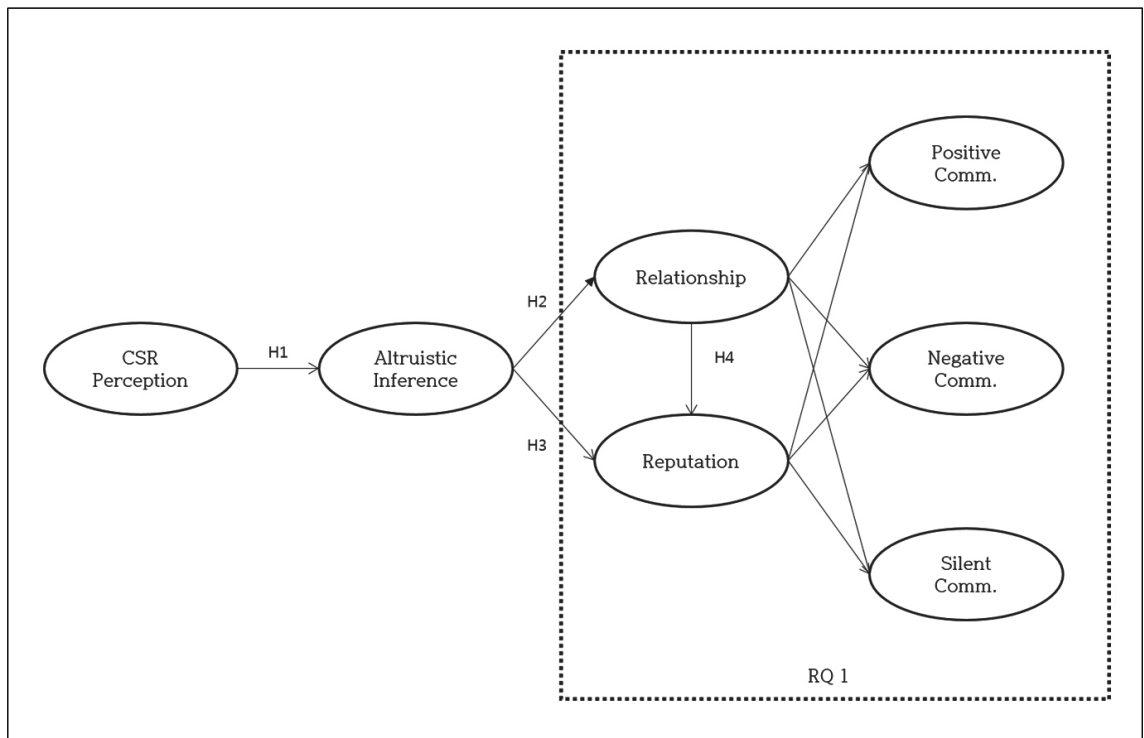


Figure 1. Research model

〈Figure 1〉과 같은 연구 모델로 제시하였다.

연구 방법론

설문 조사 실행 및 기업 선정

본 연구의 가설들과 연구문제를 검증하기 위해 온라인 설문 조사를 실시하였다. 설문 조사는 온라인 설문 조사 전문 대행기관에 의뢰하여, 해당 기관이 보유하고 있는 설문 참여자 패널 명단에서 2016년 11월에 통계청에서 발표한 20세 이상 성인들의 지역별, 연령별, 성별 비율을 적용하여 비례할당 표집

을 시행하였다. 설문 조사 대행기관이 가진 패널리스트에서 설문 조사 참여 지원자에 한해 선착순으로 설문응답하게 하였고, 비율에 따른 할당이 차면 더 이상 응답을 하지 못하도록 설계하였다. 지역은 서울특별시, 부산광역시, 대구광역시, 인천광역시, 광주광역시, 대전광역시, 울산광역시, 세종특별자치시 그리고 9개 도로 나누어 표집하고, 성별은 남성과 여성으로, 연령은 20대, 30대, 40대, 50대, 60대 이상으로 나누어 표집하였다. 대한민국 20세 이상 성인을 대상으로 애초 600명을 목표로 표집하였으나 선착순으로 응답을 완료하는 과정에서 지역별, 연령별, 성별 할당비율을 맞추기 위해 최종적으로

는 총 634명이 설문에 참여하여, 이들의 응답을 통계 분석에 활용하였다.

연구자가 영리기업 하나를 선정하여 제시한 후, 해당 기업이 수행하고 있는 전반적인 사회공헌 활동들에 대해 묻는 방식으로 조사가 진행되었다. 해당 기업의 CSR 활동들은 캐럴(Carroll, 1979, 1991)이 제시한 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 활동으로 나누어 응답하게 하였다. 먼저, 설문 조사에 제시될 기업을 선정하기 위해 1998년부터 한국능률협회컨설팅이 발표해 온 브랜드파워지수 결과를 참조하였다. 이 브랜드파워지수는 국내 브랜드에 대한 인지도 및 브랜드충성도를 기준으로 기업의 브랜드순위를 결정한다. 이 조사에 참여하는 응답자들은 대도시에 거주하는 대한민국 성인이며, 통계청의 인구비례에 근거하여 1만 명이 넘는 사람들이 응답을 하여 그 대표성이 높다 하겠다. 이를 근거로 소비자들이 일상적으로 사용하는 가전제품 분야(드럼세탁기, 에어컨, 청소기 등)에서 10년 이상 지속적으로 1위로 선정되어 온 LG전자를 조사 대상으로 선택하였다. 가전제품 회사로 선택한 이유는 소비자들이 일상적으로 사용하면서 관계성이나 명성을 쌓을 수 있는 제품이기 때문이다. 또한 LG전자는 전국경제인연합회가 발간하는 <사회공헌백서> 등을 기준으로 볼 때, 평소 사회공헌 활동 및 관련 커뮤니케이션을 활발히 하는 회사이다. 응답자들에게 LG전자가 수행하는 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 사회공헌 활동에 대해 얼마나 알고 있는지 응답하게 한 후, LG전자의 사회공헌 활동에 대한 본인의 동기 해석, LG와의 관계성, 명성, 커뮤니케이션 의도를 응답하게 하였다.

변수 측정 항목 및 신뢰도

제시된 기업의 사회공헌 활동을 얼마나 인식하고 있는지 측정하기 위해 사회공헌 활동을 4대 하부차원인 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임으로 나누어 질문하였다(Park, Kim, & Lee, 2010). 각 영역별로 관련 정보를 얼마나 잘 아는지 7점 의미분별 척도를 이용해 응답하도록 하였다. 신뢰도는 $\alpha = .83$ 으로 나타나 측정항목의 신뢰도가 확보된 것으로 판단했다.

이타주의적 동기 해석은 기업이 사회공헌 활동을 수행하는 진짜 의도가 무엇인지를 파악하는 것을 의미하며, 해당 기업이 진정으로 사회 문제를 해결하려는 생각이 있는지, 진심으로 사회 문제에 대해 노력하는지(Yoon et al., 2006) 총 2항목, 7점 리커트 척도로 측정하였다. 2개 항목의 신뢰도가 $\alpha = .92$ 로 나타났다.

공중 관계성이란 조직과 공중이 서로에게 경제, 문화, 사회적인 영향을 미치면서 발생시킨 상호 신뢰, 상호 통제, 헌신, 만족의 정도를 의미하며, 7점 리커트 척도를 이용해 신뢰(4항목), 상호 통제(3문항), 헌신(3문항), 만족(3문항)을 측정했다(Yoo, 2013). 유선욱(Yoo, 2013)은 관계성을 측정하기 위해 개발된 그루닉과 후앙(Grunig & Huang, 2000)의 척도를 우리나라 상황에 맞게 수정하여 영리기업과의 관계성을 측정하였고, 해당 연구에서 적절한 신뢰도를 보였다. 이에 본 연구에서도 해당 척도를 활용하였는데, 관계성 요인은 본 연구의 다른 변수들(동기 해석, 명성 등)과 다르게 4개의 하부 요인으로 구성되어 있다. 이에 다른 변수들과의 구조 단계를 맞추기 위해 관계성의 4개 하부 차

원들을 요인 분석하여 각각의 요인으로 잘 묶이는 것을 확인한 후 요인별 평균점을 산출하였다. 요인별 평균점들(신뢰, 상호 통제, 헌신, 만족)이 관계성이라는 차원을 측정하는 데 신뢰도가 있는지 확인한 결과, $\alpha = .96$ 으로 나타나 신뢰도가 있는 것으로 판단했다.

기업의 명성이란 “오랜 시간을 거쳐 스테이크홀더가 조직에 대해 전반적으로 평가한 것”(Cha, 2011, p. 189)을 의미하며, 오랜 기간 좋은 명성을 유지하고 있는지, 업계를 선도하는 기업인지, 국가를 대표하는 기업인지(Yoo, 2013) 총 3항목, 7점 리커트 척도로 측정하였다. 3개 항목의 신뢰도가 $\alpha = .91$ 로 나타났다.

커뮤니케이션 의도란 조직과 관계를 맺고 있는 공중이 특정 사안에 대해 자신의 의견을 주변에 전달하려는 의도인데, 긍정적, 부정적, 침묵적 소통행위로 구분된다(Moon & Rhee, 2012). 이를 측정하기 위해 해당 기업에 대한 사회공헌 활동에 대해 긍정적인 커뮤니케이션을 할 것인지(지지 3문항, 옹호 3문항), 부정적인 커뮤니케이션을 할 것인지(공격 3문항, 비난 3문항), 침묵할 것인지(회피 3문항, 침묵 3문항)를 7점 리커트 척도로 측정하였다(Moon & Rhee, 2012). 각 요인별 신뢰도는 긍정 $\alpha = .91$, 부정 $\alpha = .82$, 침묵 $\alpha = .88$ 로 신뢰도가 확보된 것을 확인하였다.

연구 결과

응답자 속성

응답자들의 인구통계학적 속성을 살펴본 결과, 통계청이 2016년 11월에 발표한 인구통계학적 속성과 비슷하게 나타났다. 예를 들어 성별을 기준으로 보면, 남성은 318명(50.2%), 여성은 316명(49.8%) 이, 연령별로 20대는 129명(20.3%), 30대 123명(19.4%), 40대 153명(24.1%), 50대 141명(22.2%), 60대 88명(13.9%)이 응답하였다.

구조방정식 분석 단계

앞서 제시한 연구 모델을 하나의 구조 안에서 분석하기 위해 구조방정식 모델(structural equation modeling)을 도입하였다. 구조방정식 모델은 크게 측정 단계와 구조 단계로 나누어진다. 먼저 측정 단계에서 각 요인들의 측정 적합도가 확보되었는지를 확인하여 측정의 적합도가 확보되었다고 판단될 경우 요인 간의 모델 적합도를 확인하는 단계로 이어진다. 모델이 적합도를 갖추었다고 판단되면 요인별 경로계수를 확인함으로써 본 연구에서 제시된 연구문제 및 연구가설들을 검증하게 된다. 이 2단계 분석을 위해 M-plus라는 통계 프로그램을 활용하였다. 2단계 분석에 앞서 문항의 신뢰도를 확인한 결과, 앞서 제시한 변수 측정 항목 결과를 근거로 문항의 신뢰도에 문제가 없는 것으로 판단하였다.

2단계 분석 중 먼저 측정 단계의 적합도가 확보되었는지 확인하기 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다. 그 결과, $\chi^2(131) = 585.02, p < .001$,

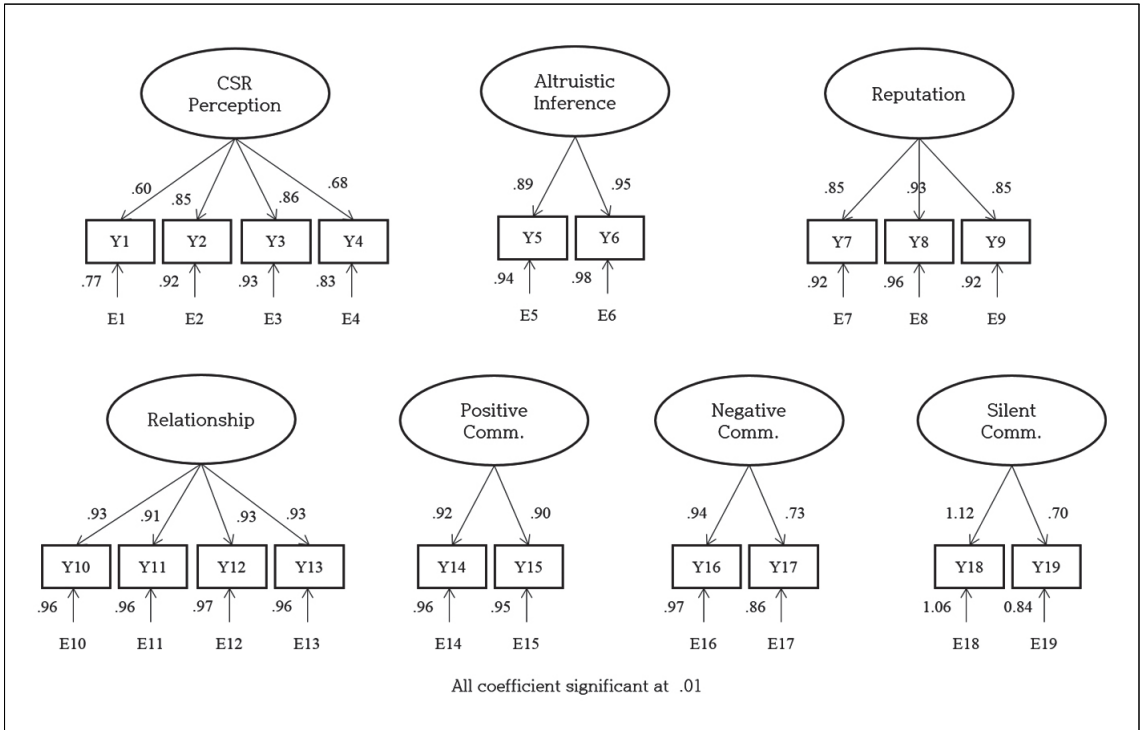


Figure 2. Measurement model

CFI = .96, TLI = .94, RMSEA = .07, $p < .001$, SRMR = .05 로 나타나 우수한 수준의 적합도를 나타내는 것을 확인하였다. 또한 각 요인들의 모든 경로계수들이 .01 수준에서 유의한 것을 확인하였다. 이 단계에서 최초로 제시된 모델의 측정 적합도가 기준에 잘 부합하지 않을 경우 LM(Lagrange Multiplier) 테스트를 통해 측정 모델 안에 추가 가능한 변수들 사이의 인과관계를 확인해야 하지만, 본 연구에서 제시한 최초 측정 모델이 적합도 기준에 부합하여 추가적인 LM 테스트를 시행하지 않았다. 따라서 변수 측정에 사용한 항목들을 수정 없이 그대로 구조 단계에 모두 투입하기로 결정하였다.

또한 구조 경로계수를 확인하여 가설을 검증하기 전, 구조 단계의 모델 적합도가 확보되었는지 확인하였다. 그 결과, $\chi^2(139) = 696.52, p < .001$, CFI = .95, TLI = .93, RMSEA = .08, $p < .001$, SRMR = .07로 나타나 모델 적합도에 큰 문제가 없었다. 이에 LM 테스트나 추가적인 문헌 분석을 통해 새로운 경로 투입을 하지 않고 본 연구에서 최초 제시한 모형 그대로 각 요인 사이의 경로계수를 확인하기로 결정하였다.

연구문제 및 연구가설 검증

본 연구에서는 사람들이 기업이 수행하는 사회공

현 활동을 인식하면 기업이 왜 사회공헌 활동을 하는지에 대한 동기 해석을 하게 되고, 이러한 동기 해석 과정에서 이타주의적 동기 해석을 할수록 기업과 공중 사이의 관계성 및 명성이 긍정적으로 높아질 것이라 가정했다. 또한 공중과의 우호적인 관계성이 쌓일수록 장기적인 조직 평가, 즉 명성이 높아지며 결국 기업에 대한 커뮤니케이션 활동에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라 예상하였다. 이를 구조방정식 모델에 투입하여 분석한 결과, 기업의 사회공헌 활동에 대해 알게 되면 동기 해석을 하게 되고(<연구가설 1>: $\beta = .58, p < .001$), 이때 이타주의적 동기 해석을 할수록 공중들이 기업과 자신의 관계성을 긍정적으로 평가한다는 것을 발견하였다(<연구가설 2>: $\beta = .81, p < .001$). 또한 이러한 이타주의적 동기 해석은 기업의 명성에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(<연구가설 3>: $\beta = .15, p < .05$). 이와 더불어 공중이 기업과의 관계성을 긍정적으로 인식할수록 기업의 명성이 증가한다는 것도 확인하였다(<연구가설 4>: $\beta = .59, p < .001$). 즉, 기업의 사회공헌 활동에 대한 이타주의적 동기 해석은 명성에 직접적으로 영향을 주는 동시에, 공중 관계성을 경유하여 간접적으로도 영향을 주는 것으로 판단된다. 주목할 점은 이타주의적 동기 해석이 직접적으로 명성에 영향을 주는 것(<연구가설 3>: $\beta = .15, p < .05$)보다는 공중 관계성을 경유하여 명성에 영향을 주는 측면이 더 강하다는 것이다(<연구가설 4>: $\beta = .59, p < .001$). 이러한 결과는 기업의 명성이 기업의 사회공헌 활동을 통해 직접적으로 쌓이는 측면도 있지만, 공중과의 관계성을 향상시킴으로

써 명성이 장기적으로 쌓이는 것이라 볼 수 있겠다.

<연구문제 1>은 기업의 사회공헌 활동을 통해 쌓인 공중 관계성과 기업 명성이 과연 공중의 커뮤니케이션 의도에 어떤 영향을 주는지 확인하는 것이었다. 분석 결과, 공중이 기업과의 관계성을 좋게 인식할수록 긍정적인 소통 의지가 높아지는 것을 확인하였다($\beta = .90, p < .001$). 그러나 긍정적인 소통 의도보다 낮은 강도이기는 하지만 부정적인 소통 의도($\beta = .68, p < .001$)와 침묵적 소통 의도($\beta = .35, p < .001$)도 증가하는 것으로 나타났다. 이는 문빛과 이유나(Mon & Rhee, 2012)가 주장한 것처럼, 공중 관계성이 가시적으로 드러나는 커뮤니케이션 행위에만 영향을 주는 것은 아니며, 지금 당장은 가시적이지 않지만 상황의 변동에 따라 긍정적 혹은 부정적 활동을 할 가능성을 보여 준다 하겠다. 가령 한 기업이 사회공헌 활동을 하는 것을 본 공중이 긍정적인 커뮤니케이션을 하기도 하지만, 그 기업이 위기 상황에 직면할 경우 침묵을 깨고 해당 기업에 대한 부정적인 의견을 제기할 수도 있다는 것이다.

반면, 사회공헌 활동을 통해 쌓인 기업의 명성은 공중의 긍정적인 소통 의도를 높여 주지 않지만($p > .05$), 부정적인 소통 의도를 낮추어 주며($\beta = -.22, p < .05$) 침묵적인 소통 의도도 낮추어 주는 것으로 나타났다($\beta = -.12, p < .01$). 즉, 사회공헌 활동이 기업 명성을 높여 당장 우호적인 입소문을 불러일으키지 않지만 기업에 대한 나쁜 소식을 접했을 때 쉽게 동조하지 않으며, 이를 다른 사람들에게 이야기하려고 하지는 않는다는 것이다. 이는 질병을 예방하기 위한 예방백신 접종

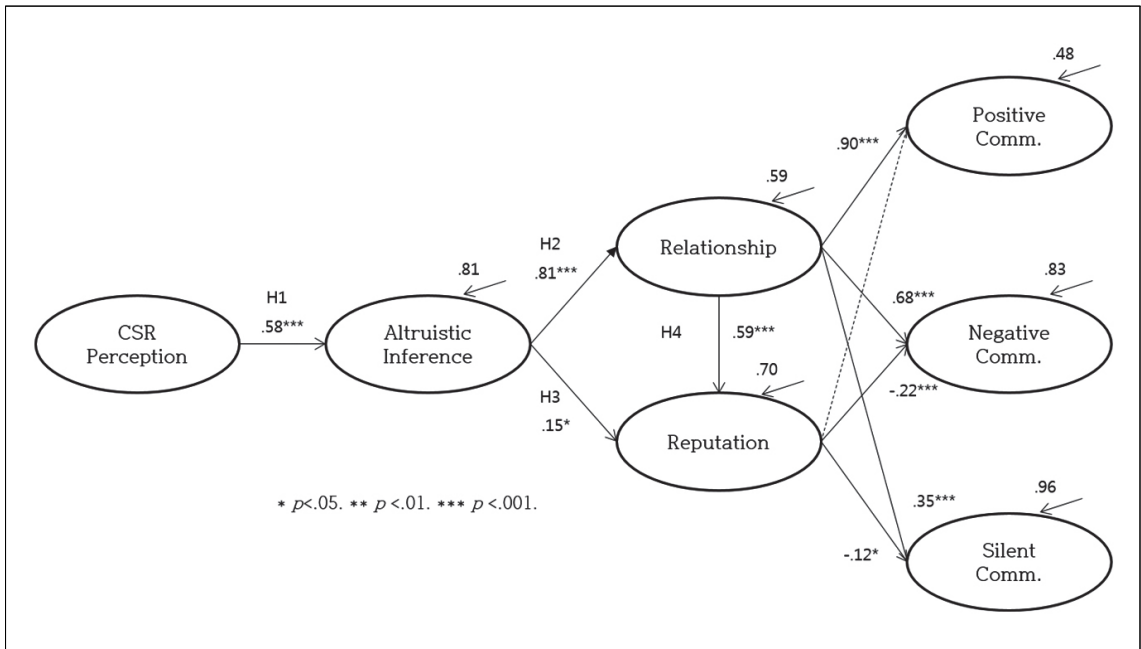


Figure 3. Structural model

이 접종자의 건강을 증진시키는 것은 아니지만 건강을 해칠 수 있는 질병에 걸리지 않도록 해 줌으로써 건강 상태를 지속적으로 유지할 수 있도록 돕는 것과 비슷한 상황으로 해석할 수 있겠다. 다시 말해, 기업이 위기에 봉착했을 때 기존에 수행한 사회공헌 활동이 기업에 대한 부정적인 평가들을 완전히 없애 주기는 어렵겠지만 기업의 사회공헌 활동에 대한 나쁜 이야기를 적극적으로 한다거나 그동안 해 온 좋은 활동들에 대해 의도적으로 침묵하거나 회피하는 상황은 피하게 만들 수 있다는 것이다. 또한 공중 관계성이 부정적인 소통 의도나 침묵 의도를 높이는 작용을 하고 있지만 명성이 동시에 부정적인 소통 의도나 침묵 의도를 낮추는 역할도 하

고 있기 때문에, 장기적으로 사회공헌 활동을 수행하여 진정성을 쌓는다면 장기적으로 봤을 때 부정적 소통 의도나 침묵적 소통 의도가 줄어들 가능성도 있다고 판단된다. 즉, 명성같이 장기적으로 쌓이는 총체적인 평가는 사회공헌 활동을 통해 긍정적인 소통으로 쉽게 이어지기는 어렵고, 부정적인 소통 의도를 감소시킴으로써 조직에게 부정적인 결과를 줄이는 것으로 보인다. 이러한 결과는 기업 사회공헌 활동이 공중 관계성과 명성에 발휘하는 영향력이 차별적이라는 것을 시사하는 것이라 하겠다.

연구 합의 및 미래 제언

1980년대 유한킴벌리를 필두로 시작된 우리나라 사회공헌 활동은 2000년대 들어 전국경제인연합회가 500대 기업을 대상으로 설문 조사를 실시한 결과를 매년 〈사회공헌백서〉로 만들어 발간하면서 대기업들에게 필수적인 경영 활동으로 인식되기 시작하였다. 이와 더불어 2016년부터 한국사회복지협의회가 중소기업의 사회공헌 활동에 대한 조사를 실시하여 발표하는 등(Yang, 2016. 12. 22), 기업에 있어서는 규모와 상관없이 필수적인 경영 활동으로 인식되고 있다. 하지만 기업의 사회공헌 활동은 개인의 사회공헌 활동과는 다르게 사회적인 논란거리를 제공하는데, 영리를 추구하기 위해 설립된 기업이 왜 사회공헌 활동을 하는지에 대해 의구심이 일어나기 때문이다. 사회를 위한 활동이 아니라 자사의 이미지를 좋게 하기 위한 활동이라는 인식이 높은 상황에서, 우리나라 기업들은 사회공헌 활동을 하기 전보다 더 큰 여론의 못매를 맞기도 한다. 그러나 기업의 사회적 책임을 법적으로라도 강제해서 적극적으로 하게 한다는 여론도 함께 높아지고 있기 때문에(Jeong, 2013), 기업의 입장에서는 사회공헌 활동을 하지 않을 수도 없는 상황이다.

본 연구는 기업 사회공헌 활동에 대한 복잡한 평가가 어떤 방식으로 일어나는지 알아보기 위해 사회공헌 활동 연구에 동기 해석이라는 변인을 추가해야 한다고 주장하였다. 또한 이러한 동기 해석이 공중이 기업과 맺는 공중 관계성에 영향을 줄 수 있으며, 동시에 장기적인 기업 평가인 기업 명성에도

영향을 줄 것이라 가정하였다. 더 나아가 사회공헌 활동을 통해 쌓인 공중 관계성과 명성이 기업에 대한 커뮤니케이션 행위 의도에도 영향을 줄 수 있기 때문에 커뮤니케이션 행위 의도를 사회공헌 평가 모델 안에 접목해야 한다고 주장하였다. 최근 기업들이 수행하는 PR 활동이 단순히 소비자의 구매 의도를 높이기 위한 노력에 국한된 것이 아니라, 어려운 상황에 봉착할 때 이를 극복하기 위한 전방위적 도구로 활용되고 있기 때문에 커뮤니케이션과 관련된 효과 지표를 연구 모델 안에 도입해야 한다고 주장한 것이다. 이러한 논리적 연결 고리가 실제 존재하는지 검증하기 위해 약 600여 명을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 그 결과 기업의 사회공헌 활동은 사람들의 동기 해석 과정을 유발하며, 기업이 이타주의적 동기를 가지고 사회공헌 활동을 한다고 느낄수록 기업과의 공중 관계성이나 명성이 증가한다는 것을 확인하였다. 또한 이러한 공중 관계성은 기업에 대한 우호적인 커뮤니케이션을 촉발하며, 동시에 부정적이거나 침묵하려는 의도도 야기하는 것으로 확인되었다. 그러나 기업에 대한 부정적인 커뮤니케이션 의도나 침묵하려는 의도는 기업의 명성을 통해 낮아질 수 있다는 것도 확인하였다.

이러한 연구 결과는 몇 가지 연구 합의를 제공한다. 첫째, 본 연구에서 사회공헌 활동을 인식하는 것이 동기 해석으로 연결된다는 것을 실증적으로 확인함으로써, 향후 사회공헌 활동 연구의 주요 변수로 동기 해석과 관련된 변수들이 모델 안에 포함되어야 한다는 것을 보여 준다. 최근 국내외 PR 업계에서는 기업의 성공 여부는 ‘진정성’을 어떻게 전

달하는가에 있다는 데 주목해 왔다(Chae, 2014, 6. 18). 이러한 진정성은 실제 기업이 내적으로 가지고 있는 실체와 외부에 말하는 것 사이에서 괴리감이 없을 때 쌓이는 것으로 알려져 있다(Lee & Choi, 2012). 진정성을 사회공헌 활동에 대입시킬 경우, 기업이 사회공헌 활동을 하는 진짜 이유와 공중이 해석하는 동기 해석 사이의 괴리감이 좁아질 때 진정성이 쌓인다고 하겠다. 따라서 사회공헌 활동을 연구함에 있어 진정성과 연결될 수 있는 개념들이 연구 모델 안에 포함되어야 하며, 그 대표적인 개념이 동기 해석이라 할 수 있겠다. 본 연구가 동기 해석이라는 개념이 사회공헌 활동의 여러 효과 지표들을 매개할 수 있다는 것을 보여 줌으로써 향후 연구 모델링에 가이드라인을 제공했다고 하겠다. 다만, 본 연구에서는 공중의 동기 해석이 매우 다양함에도 불구하고 모델의 복잡성으로 인해 대표적인 동기 해석인 이타주의적 동기 해석만 모델 안에 포함시켜 연구하였다. 향후 연구에서는 동기 해석을 이타/이기주의적 동기 해석뿐 아니라 정치적 동기 해석 등 다양한 동기 해석을 접목시켜 차별적인 효과를 확인해 볼 필요가 있겠다. 또한 진정성이라는 개념이 아직 학문적으로 많이 연구되지 못했기 때문에, 동기 해석뿐 아니라 진정성을 구성하는 다양한 하부 요인들에 대한 폭넓은 연구가 필요 하겠다.

둘째, 본 연구는 사회공헌 활동의 효과 지표로 공중 관계성과 명성을 상정하고, 실제로 사회공헌 활동이 이들 변수에 영향을 준다는 것을 실증적으로 보여 주었다. 그동안 PR 연구의 효과를 측정하는 대부분의 연구들이 태도 형성 모델(인식-태도-

행위)을 기반으로 연구되어 왔는데, 이러한 무비판적인 차용은 PR 활동이 창출할 수 있는 다양한 효과를 제대로 측정하지 못한다는 단점이 있다(Kim & Yang, 2014). 특히 공중과의 관계를 정립하고 유지, 발전시키는 데 초점을 두고 있는 최근 PR 업계의 트렌드를 반영해야 한다는 점과 명성 관리의 전략적 도구로 PR이 활용된다는 점을 적극 수용해야 한다는 목소리가 높아지고 있는 시점이기에, PR 활동의 주요 도구인 사회공헌 활동이 실제로 공중 관계성과 명성에 영향을 준다는 것을 실증적으로 보여 준다는 데 의미가 있다 하겠다. 특히 본 연구에서는 CSR 동기 인식이 명성에 직접적으로도 영향을 줄 뿐 아니라, 기업과의 관계성을 통해 간접적으로도 명성에 영향을 주는 인과관계를 파악해 냈다. 기존 문헌들이 공중 관계성과 명성 사이의 인과적 관계를 파악하기보다는 동시선상에 두고 연구를 진행해 온 점(Han & Jo, 2009; Yoo, 2013)들을 감안한다면, 본 연구에서 보여 준 연구 결과가 향후 공중 관계성과 명성 사이의 순차적 인과관계 설정에 근거를 제공해 줄 것이라 본다.

셋째, PR 활동이 소비자를 대상으로 한 마케팅에 국한된 활동이 아니라 기업을 둘러싸고 있는 주요 이해관계자들과의 커뮤니케이션을 원활히 불러 일으켜 기업의 목적을 달성하는 데 기여한다는 주장은 있어 왔으나, 실제로 공중과의 커뮤니케이션에 어떤 영향을 주는지에 대한 실증적인 검토는 부족했다(Moon & Rhee, 2012). 본 연구에서 사회공헌 활동으로 인해 형성된 공중 관계성과 명성이 기업에 대한 긍정적인 입소문뿐 아니라 부정적인 입소문이나 침묵과 같은 의사소통 의도에 영향을

줄 수 있다는 보여 주었다. 할라한(Hallahan, 2000)이 주장한 것처럼 침묵하고 있는 잠재공중도 목소리를 내고 있는 활발공중 만큼이나 기업의 장기적인 생존에 영향을 줄 수 있기에 그 중요성이 높다 하겠다. 커뮤니케이션 행위 의도는 능동성, 방향성, 가시성 세 차원에 따라 지지(긍정/능동), 옹호(긍정/수동), 공격(부정/능동), 비난(부정/수동), 회피(비가시/능동), 침묵(비가시/수동)으로 나눌 수 있지만(Moon & Rhee, 2012), 본 연구에서는 모형의 복잡성으로 인해 3개의 차원(능동, 방향, 가시)으로만 검증하였다. 향후 연구에서는 잠재공중에 대한 보다 면밀한 분석을 위해 6개의 차원을 구분하여 검증해 볼 것을 제안한다. 특히 본 연구에서 공중이 기업과의 관계성을 좋게 인식할수록 긍정적인 소통의지가 높아지지만, 부정적인 소통 의도와 침묵적 소통 의도도 증가하는 것으로 나타났기에, 공중 관계성이 가시적으로 드러나는 커뮤니케이션 행위에만 영향을 주는 것은 아니며, 지금 당장은 가시적이지 않지만 상황의 변동에 따라 긍정적 혹은 부정적 활동을 할 가능성, 즉 침묵의 가치를 보여 주었다 하겠다.

넷째, 공중 관계성과 명성의 실무적 중요성에도 불구하고 그동안 여러 연구들이 공중 관계성과 명성을 이미지나 태도 같은 개념들과 구분 없이 혼용하거나 두 개념의 차별적인 기능에 대한 연구를 깊이 있게 수행하지 못했다(Han & Jo, 2009). 이에 본 연구에서는 공중 관계성과 명성이 커뮤니케이션 행위 의도에 상당히 다른 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 보여 주었다. 본 연구에서 공중 관계성은 기업에 대한 긍정적인 입소문도 불러일으키지

만, 부정적인 입소문이나 침묵하려는 경향성도 높일 수 있다. 반면, 기업의 명성은 직접적으로 기업에 대한 긍정적인 입소문은 불러일으키지 못하지만 부정적인 입소문이나 단순히 침묵하려는 경향성을 줄여 주는 기능을 한다는 것을 보여 주었다. 즉, 공중 관계성과 기업명성이 커뮤니케이션 행위 의도에 미치는 영향이 차별적이라는 것을 보여 준 것이다. 다만, 왜 공중 관계성과 명성이 이런 차별적인 기능을 발휘하는지를 설명하는 데 있어 이론적 근거를 좀 더 보강할 필요성이 있어 보인다. 또한 사회공헌 활동에 국한하여 공중 관계성과 명성의 차별적 기능을 확인한 만큼, 이러한 결과를 PR 영역 전체로 단순히 일반화시키기보다는 다양한 PR 활동에 접목하여 반복적으로 검증해 본다면 그 차별적 기능을 보다 세밀하게 들여다볼 수 있을 것이라 판단된다.

이러한 연구의 가치에도 불구하고, 본 연구에서 모형의 복잡성으로 인해 시도해 보지 못한 여러 가지 제한점이 존재한다. 먼저, 긍정적인 공중 관계성과 부정적인 공중 관계성이 하나의 연속선상 위에 존재하는 개념이 아니라는 주장(Moon & Rhee, 2012)이 있는 만큼, 향후 연구에서는 공중 관계성과 명성의 차원을 긍정/부정 혹은 고/저로 나누어 커뮤니케이션 행위 의도 같은 효과 지표에 어떤 조절적 기능을 하는지 확인해 보는 것이 필요하다. 이와 마찬가지로 이타주의적 동기 해석 역시 이기주의적 동기 해석의 반대편 극단이 아닐 수도 있다. 향후 연구에서는 본 연구에서 사용한 동기 해석, 관계성, 명성, 커뮤니케이션 행위 의도를 하부 차원으로 나누어 연구해 본다면 왜 관계성과 명성이 커뮤니케이션 행위 의도에 미치는 영향이 다른지 확인할 수 있을 것이다.

니케이션 행위 의도에 차별적 효과를 만들어 내는 지에 대해 더 명확한 답을 얻을 수 있을 것이라 판단된다.

또한 영리기업뿐 아니라 공공기관이나 개인도 사회공헌 활동을 많이 수행하고 있는 만큼, 사회공헌 활동의 주체별로 효과가 다르게 나타나는지 아니면 본 연구의 결과가 범용적 모델로 활용될 수 있는지 등을 확인해 본다면, 사회공헌 활동의 작동 기제를 좀 더 명확하게 설명할 수 있을 것이라 본다. 그리고 이타주의적 동기 해석에 영향을 주는 메시지 요인들에 대한 연구도 연구 모델에서 함께 고려해 봐야 할 것이다. 앞서 언급한 것처럼 기존 연구들은 주로 기업에 대한 태도나 구매 의도에 어떤 CSR 메시지가 영향을 주는지에 초점을 맞춰 왔다. 그러나 커뮤니케이션 행위 의도와 같은 종속 변수의 관점 전환을 통해 공중의 긍정/부정/침묵 커뮤니케이션에 어떤 CSR 메시지들이 영향을 미치는가를 다시 살피는 과정이 필요하다. 이는 곧 사회공헌 활동의 영향력에 대한 재검토가 될 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 응답자에게 현실에서 존재하는 기업의 사회공헌 활동에 대해 답변을

하도록 요구하고, 이러한 CSR에 대한 동기 인식이 관계성과 명성에 어떤 영향을 주고 있는지를 분석하였다. 하지만 기존의 관계성이나 명성이 CSR 활동에 대한 동기 인식에 영향을 주는 것도 가능하다. 어떤 인과적 관계가 더 타당한지는 1) CSR 동기 해석이 응답자와 기업 사이의 관계성이나 명성에 영향을 주는 모델과 2) 응답자와 기업 사이의 관계성이나 명성이 CSR 동기 해석에 영향을 주는 모델을 서로 비교하여 모델적합도가 더 높은 모델이 무엇인지를 살펴보는 방식으로 보완될 수 있겠다. 그러나 통계적 결과만 놓고 인과관계를 결정할 수 없을 뿐 아니라, 실험 연구에서 장기적으로 축적되는 공중 관계성이나 명성은 1회의 조작으로 변량을 만들어 내기 어려운 개념이다. 따라서 어떤 인과관계가 더 타당한지를 밝히는 데 초점을 맞춘 문헌 연구 및 이론적 논의가 심도 있게 이루어진 후, 구조 모델을 통계적으로 비교해 본다면 보다 명확한 인과관계를 파악해 낼 수 있을 것이다. 추후 연구에서는 이러한 점들을 감안하여 구조 모델을 디자인하고 연구를 수행해야 할 것이라 본다.

References

- Aksak, E., Ferguson, M., & Duman, S. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42, 79-81.
- Alhouti, S., Johnson, C., & Holloway, B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69, 1242-1249.
- Bae, J. (2014). CSR communication factors' and personal characters' impacts on CSR evaluations. *The Korean Journal of Advertising*, 25(8), 393-423.
- Bae, J. (2015). The effects of personal and CSR communication attributes on CSR evaluation: Focusing on individuals' benefit perception, prior attitude toward CSR, and source affiliation type. *The Korean Journal of Advertising*, 26(6), 67-94.
- Bae, J., & Cho, S. (2011). Trends in corporate social responsibility(CSR) research: Content analysis of major Korean journals from 1997 to 2010. *The Korean Journal of Advertising*, 22(6), 127-159.
- Broom, G., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). Concept and theory of organization-public relationships. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relation as relationship management* (pp. 3-22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bruning, S., & Ledingham, J. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157-170.
- Burgoon, J., Pfau, M., Parrott, R., Birk, T., Coker, R., & Burgoon, M. (1987). Relational communication, satisfaction, compliance-gaining strategies, and compliance in communication between physicians and patients. *Communication Monographs*, 54, 307-324.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Cha, H. (2011). The relationship between corporate reputation and communication: The application of communication audit. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 55(4), 187-214.
- Chae, M. (2014, 6, 18). CSR needs to convey social messages and be with publics: FKI holding 2014 1st CSR committee. Ajou Economy, Retrieved from <http://www.ajunews.com/view/20140618100341380>
- Choe, Y., & Hyun, S. (2014). The relationships among convention center's communication, convention center's reputation, participant's perceived uniqueness and word-of-mouth intention: The moderating role of motivational orientation. *Journal of Korean Hospitality & Tourism*, 16(4), 375-402.
- Choi, D. (2017, 7, 5). Telecomm top 3 companies conduct CSR actively... but sarcasm arises. *Consumer Times*. Retrieved from <http://www.cstimes.com/?mod=news&act=articleView&idxno=249843>
- Choi, J. (2011). The influence of corporate social responsibility on organization-public relationships and anti-corporate emotion. *Journal of Public Relations*, 15(3), 102-143.
- Coombs, T. (2000). Crisis management: Advantages of a relational perspective. *Public Relations as Relationship Management*. Edited by J. Ledingham & S. Bruning, I.E.A.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*,

- 13(4), 321-340.
- Devin, B. (2016). Half-truths and dirty secrets: Omissions in CSR communication. *Public Relations Review*, 42, 226-228.
- Du, S., Bhattacharya, C., & 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.
- Ellen, P., Webb, D., & Mohr, L. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Fein, S. (1996). Effects of suspicion on attributional thinking and the correspondence bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(June), 1164-1184.
- Ferguson, M. (1984, August). *Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm*. Paper presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communication Annual Convention, Gainesville, Florida.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Foreh, 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.
- Forehand, M., & 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.
- Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications*, 6, 24-30.
- Grunig, J. (2005). Situational theory of publics. In R. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (pp. 778-780). Thousand Oak, CA: Sage.
- Grunig, J., & Huang, Y. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. Ledingham & S. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J., & Hung, C. (2002, March). *The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioral study*. Paper presented at the PRSA Educators Academy 5th Annual International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference.
- Guignon, C. (2004). *On being authentic*. New York, NY: Routledge.
- Hallahan, P. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515.
- Han, J., & Jo, S. (2009). The effect of organization-public relationships and corporate reputation on public's perception of corporation and behavior in case of corporate crisis. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 53(3), 82-100.
- Hon, L., & Grunig, J. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Institute for Public Relations.
- Hong, S., & Yang, S. (2011). Public engagement in supportive communication behaviors toward an organization: Effects of relational satisfaction and organizational reputation in public relations management. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 191-217.
- Huang, Y. (2001). OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 61-90.
- Jang, H., & Cha, H. (2013). A study on the relationship

- between interpersonal communication among employees and corporate reputation: Mediation effect of employee-organization relationship and organizational identification. *Journal of Public Relations*, 17(4), 135-186.
- Jeon, H. (2017, 6, 27). [2017 Conflict Report] "Gambling is a disease, so out of our town" vs. "Why should we go out of your town? It's legal": A conflict during 1500 days. *Hankook-Ilbo*. Retrieved from <http://www.hankookilbo.com/v/2c61fc5f254d48d8aad8ee74d76235ed>
- Jeong, H. (2013). Four dilemmas of CSR in Korea based on public opinion. *CSR Monitor*, 1, 1-23.
- Kang, M., & Yang, S. (2010). Mediation effects of organization-public relationship outcomes on public intentions for organizational supports. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 477-494.
- Ki, E., & Hon, L. (2007). Testing the linkages among the organization-public relationship and attitude and behavioral intentions. *Journal of Public Relations Research*, 19(1), 1-23.
- Kim, C., & Hwang, S. (2014). The public relations effect model of the public's characteristics, policy-public relationship, and word-of-mouth intention. *Advertising Research*, 102(Autumn), 5-34.
- Kim, H. (2008). Examining the influence of CSR activities on job applicants' job pursuit intentions. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 10(4), 139-162.
- Kim, H., & Kim, H. (2009). The effect of CSR on corporate reputation: Comparing Korean public's perceptions with Chinese public's. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 11(4), 64-92.
- Kim, H., & Yang, S. (2014). Advances in the theory of organization-public relationship management and challenges to the future development of the theory. *Journal of Public Relations*, 18(1), 476-515.
- Kim, J., & Grunig, J. (2011). Problem solving and communicative action: A situational theory of problem solving. *Journal of Communication*, 61, 120-149.
- Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior(ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
- Kim, Y. (2001). Searching for the organization-public relationship: A valid and reliable instrument. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78(4), 799-815.
- Kim, Y. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public Relations Review*, 40, 838-840.
- Kim, J., & Kim, S. (2012). The effect of corporate social responsibility authenticity on CSR performance evaluation, relationship quality, and corporate image. *Journal of Product Research*, 30(7), 123-132.
- Kim, Y., & Lee, H. (2010). A review of authenticity. *Journal of Human Understanding and Counseling*, 31(2), 1-21.
- Ko, S., & Yeo, J. (2009). Effects of service experience and brand reputation on intention by word of mouth: Focused on beauty salon service. *Journal of Fashion Business*, 13(4), 51-59.
- Ku, Y., Yoon, Y., & Lee, H. (2015). A study on effectiveness of authenticity of corporate social responsibility: Focusing on the consistency of the actual motive and the stated motive for CSR. *Journal of Public Relations*, 19(4), 27-54.
- Ledingham, J., & Bruning, S. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55-65.
- Ledingham, J., & Bruning, S. (2000). Perceptions of relationships and evaluations of satisfaction: An exploration of interaction. *Public Relations Review*, 26(1), 85-95.

- Lee, J., & Cha, H. (2008). The effect of organization-public relationships and public frame on corporate reputation: Focused on the issue about the Hyundai Motor company. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 52(6), 258-281.
- Lee, J., Kim, S., & Choi, S. (2015). A study on hotel's corporate social responsibility themes and types on involvement, organization-public relationships and hotel image. *Tourism Management Research*, 19(4), 41-62.
- Lee, M. (2008). The effect of brand cues on consumers' service evaluation: Focusing on moderating effect of intangibility. *Journal of Service Management*, 9(1), 47-76.
- Lee, M., & Choi, H. (2012). The influence about authenticity of corporate social responsibility on the corporate attitude. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 56(1), 58-83.
- Marchand, M., & Vonk, R. (2005). The process of becoming suspicious of ulterior motives. *Social Cognition*, 23(3), 242-256.
- Moon, B., & Rhee, Y. (2012). Publics' communication behavior as organization-public relationship outcome in public relations. *Korean Journal of Journalism and Communication Studies*, 56(2), 167-197.
- Noh, J. (2006, 2, 7). There is no indulgence to buy. *Pressian*. Retrieved from <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=002&aid=0000023895>.
- Park, J., Kim, K., & Lee, H. (2010). Developing a scale for measuring the corporate social responsibility activities of Korea corporation: Focusing on the consumers' awareness. *Asian Marketing Journal*, 12(2), 27-52.
- Park, S., Koo, D., & Kang, B. (2012). Consumers' attributions, perception, and responses on CSR activities. *Korean Management Review*, 41(2), 173-200.
- Rhee, Y., & Moon, B. (2008). An exploratory study of interpersonal communication as an antecedent to organization-public relationships. *The Korean Journal of Advertising*, 19(5), 149-166.
- Rifon, N., Choi, S., Trimble, C., & Li, H. (2004). Congruence effects in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive. *Journal of Advertising*, 33(1), 29-42.
- Rim, H., & Kim, S. (2016). Dimensions of corporate social responsibility(CSR) skepticism and their impacts on public evaluations toward CSR. *Journal of Public Relations Research*, 28(5-6), 248-267.
- Seo, Y., & Lee, H. (2014). The effect of CSR on corporate reputation, government-business relationship and government intention to support: A case study of Samsung in China. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 26(2), 303-333.
- Sohn, S. (2015). Effects on public relations and oral communication by internal and external motivation: Primarily based on social media. *Governance Studies*, 5(2), 259-279.
- Sohn, Y., Han, J., & Lee, S. (2012). Communication strategies for enhancing perceived fit in the CSR sponsorship context. *International Journal of Advertising*, 31(1), 133-146.
- Vanhamme, J., & Grobben, B. (2009). Too good to be true!, The effectiveness of CSR history in countering negative publicity. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 273-283.
- Vonk, R. (1998). The slime effect: Suspicion and dislike of likeable behavior toward superiors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 849-864.
- Yang, E. (2016, 12, 22). Small and medium size companies' CSR grows up fast. *Hankyoreh*. Retrieved from http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/775660.html.

- Yang, S. (2007). An integrated model for organization-public relational outcomes, organizational reputation and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91-121.
- Yang, S., & Yang, S. (2003). The moderating effect of level of involvement between organization-public relationships and organizational reputation. *Korean Journal of Communication & Information*, 21(Summer), 114-146.
- Yoo, S. (2013). The effect of authenticity: Focused on the mediating role of the organization-public relationships and corporate reputation. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 57(6), 7-34.
- Yoon, K., & Cho, J. (2007). The factors that affect consumer's perceptions of corporate social responsibility activities. *Advertising Research*, 102(Summer), 163-186.
- Yoon, M., Kim, J., & Kim, J. (2010). Effects of emotional display and authenticity on relationship quality: A mediating role of rapport in service delivery. *Korean Management Review*, 39(6), 1391-1423.
- Yoon, Y., Gurhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.
- 최초 투고일 2017년 10월 20일
 논문 심사일 2018년 01월 08일
 논문 수정일 2018년 01월 11일
 게재 확정일 2018년 01월 16일

The Effects of CSR Altruistic Motive Inference on Organization-Public Relationship, Reputation, and Communication Intention*

Jiyang Bae

Associate Professor, Chonnam National University**

This study focused on revealing the effects of corporate social responsibility (CSR) activity's altruistic motive inference on organization-public relationship (OPR), reputation, and communication intention. Based on nonrandom quota sampling method by gender, age, and region, participants in the panel pool were sampled. The results showed that respondents engaged in inferencing process of why corporations conduct CSR activities when people perceive CSR activities. The more people perceive an altruistic motive, the more they think they have good relationships with the corporation. Also, the more people perceive an altruistic motive, the more they think the corporation has a good reputation. However, there was a different function of OPR and reputation on communication intentions. The more people perceive a good OPR, the more people intend to communication with others to convey good, bad, and silent messages. But, the more people perceive a good reputation of the company, the less people intend to communicate with others to convey bad and silent messages.

KEYWORDS Corporate Social Responsibility, Altruistic motive inference, Organization-Public Relationship, Reputation, Communication Intention

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2015S1A5A2A03048074).

** jiyang.bae@gmail.com