Journal of International Trade & Commerce (J. Int. Trade Commer.; 무역연구)
Vol. 14, No. 3, June 2018 (pp. 0-00)
http://dx.doi.org/10.16980/jitc.14.3.201806.1

ISSN 1738-8112 (Print)
ISSN 2384-1958 (Online)

# 중국 기업 종업원의 사회적 자본이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향: 조직공정성 인식의 조절효과*

고 미
홍익대학교 경영학과
석사

한성위
홍익대학교 경영학과
박사과정

임승준
홍익대학교 경영학과
박사과정

이승윤
홍익대학교 경영학과
부교수

# The Impact of Social Capital on Innovative and Organizational Citizenship Behavior in China: The Moderating Effect of Organizational Justice Perception

Mei Gao[a], Seong-Wi Han[b], Seung-Joon Yim[c], Seung-Yoon Rhee[d]

[a] [b] [c] [d]Department of Business Administration, Hongik University, South Korea

*Received 00 May 2018, Revised 00 February 2018, Accepted 00 February 2018*

## Abstract

This study analyzed the effect of social capital on innovative and organizational citizenship behavior. We further examined how organizational justice perception moderated the relationship between social capital and innovative and organizational citizenship behavior. In doing so, we attempted to reveal the importance of understanding the value of social capital, particularly in the Chinese context where business relationships or Guanxi are emphasized. Using survey data from 195 employees in China, we found that employees' social capital was positively related to innovative behavior as well as organizational citizenship behavior. In addition, these relationships were moderated by perceived organizational justice. The results suggest the importance of understanding the role of social capital in Chinese business context given its relationship with the types of employee behavior that are crucial in today's fast-paced business environment.

***Keywords***: Innovative Behavior, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice Perception, Social Capital
***JEL Classifications***: L20, M50

* 이 논문은 2017학년도 홍익대학교 학술연구진흥비에 의하여 지원되었음.
[a] First Author, E-mail: angel_89757@naver.com
[b] Co-Author, E-mail: hanseowin@hanmail.net
[c] Co-Author, E-mail: yimdgz@hotmail.com
[d] Corresponding Author, E-mail: syrhee@hongik.ac.kr
© 2018 The Korea International Trade Research Institute. All rights reserved.

# Ⅰ. 서론

과거의 자본 집약적 경영환경에서 오늘날 지식 집약적 경영환경으로 변화되면서, 기업과 구성원들은 무형의 자본 특히 인간관계에서 형성되는 사회적 자본에 주목하고 있다. 사회적 자본은 '특정한 목적의 성취를 위해 개인이나 집단이 동원할 수 있는 자원으로, 개인적이거나 물질적인 자원이 아닌 다른 사람이나 집단과의 관계로부터 얻어지는 사회적 자원'(Lin, 2001, 58 as cited in Choi, 2007)으로 정의된다. 즉, 사회적 자본은 사회적 관계에 배태된(embedded) 자원의 집합으로, 조직 구성원들 사이에 사회적 자본이 축적될 경우 상호 신뢰 관계 내에서 조직 목표 달성을 위해 협력하고 지원하는 행동 등을 통해 조직 효과성에 기여하게 된다(Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998).

사회적 자본의 개념과 맞닿아 있는 개념이 중국의 꽌시(關係, Guanxi)라고 볼 수 있다. 중국에서 사업을 할 때 가장 중요하게 고려되는 문화적 요인 중 하나로(Fan, 2002), 두 사람간의 지속적인 호혜적 교환관계에서 출발하여 보다 넓은 인간관계 네트워크로 확장되는 속성을 지닌다. 꽌시는 도움이나 협력이 필요할 때 중요한 자원 및 이점으로 작용할 수 있다는 점에서(Wei Yan and Lee Ki-Eun, 2012) 사회적 자본으로 간주될 수 있는데, 꽌시로 연결된 관계 내에서는 업무 관련 핵심 정보나 자원을 제공하고, 구성원들 간에 가치관과 목표를 공유함으로써 결속력을 강화하는 것으로 밝혀졌다(Lee and Dawes, 2005, Lee, Pae and Wong, 2001).

이처럼 사회적 자본 관점에서 꽌시의 유용성은 매우 크며, 중국 기업이라는 맥락 하에 사회적 자본을 연구하는 의의를 찾을 수 있다. 특히 중국진출 초기에 한국기업을 비롯한 많은 외국계 기업들이 중국의 문화적 특징에 대해 충분히 이해하지 못한 채 현지의 경영관리에 어려움을 겪기도 하였다(Lee et al., 2001; Wei Yan and Lee Ki-Eun, 2012). 따라서 중국의 경영환경 내에서 사회적 자본의 효과에 대해 이론적, 실증적 탐색을 함으로써 중국의 기업 경영환경의 특징에 대해 보다 깊이 있는 이해가 가능해질 것으로 생각하며, 이것이 본 논문의 첫 번째 연구목적이다.

앞서 살펴본 바와 같이, 선행연구들은 사회적 자본의 결과로서 업무관련 정보의 공유, 신뢰, 자원제공, 결속력 등을 고려하였으나(Nahapiet and Ghoshal, 1998; Oh, Chung and Labianca, 2004; Tsai and Ghoshal, 1998), 중국 기업과 구성원이라는 맥락에서 사회적 자본이 구성원의 바람직한 조직 내 행동에 미치는 영향에 관한 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다. 중국 기업 운영과 외국기업의 중국진출 상황에서 꽌시의 역할에 대한 연구가 다수 존재하나(Lee et al., 2001; Wei Yan and Lee Ki-Eun, 2012), 이들 연구에서 꽌시의 개념은 상호관계 내에서 지켜야 하는 행동규범과 정서적 결속력에 초점이 있다(Lee and Dawes, 2005; Lee et al., 2001). 반면 사회적 자본은 보다 폭넓은 개념으로 상호관계의 구조적, 관계적, 인지적 차원을 포함하여 관계의 속성을 이해하고자 하며, 조직 내 인간관계를 통해 조직의 효과성이 어떻게 달라질 수 있는지 그 기제를 분석하는 데 유용하다. 이에 본 연구의 두 번째 목적은 그간 분석이 별로 이루어지지 않고 있었던 중국 기업과 구성원의 사회적 자본이 구성원의 바람직한 행동에 미치는 영향을 탐색하는 데 있다.

본 연구의 세 번째 목적은 중국 기업 종업원의 사회적 자본이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보고, 그 과정에 종업원의 조직공정성 인식이 어떤 영향을 미치는지 분석하는 데 있다. 혁신행동은 불확실한 경영환경과 급변하는 업무환경에 능동적으로 대응하기 위해 조직 구성원들에게 요구되는 행동으로, 새로운 아이디어를 실질적인 과업 결과물로 도출하는 행동을 의미한다 (Scott and Bruce, 1994). 조직시민행동은 자신의 업무 범위를 넘어서서 팀과 조직을 위해 행하는 행동으로 (Organ, 1988), 혁신행동과 함께 조직의 성과와 효과

성 향상에 결정적인 영향을 주는 행동이다. 본 연구는 중국 기업 종업원의 사회적 자본이 조직에 기여하는 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석함으로써, 중국 경영환경의 중요한 특징인 사회적 자본의 역할을 이해하고 시사점을 제시하는 데 연구목적이 있다. 또한 조직의 공정성에 대한 인식에 따라 중국 기업 종업원의 혁신행동과 조직시민행동의 수준이 달라질 수 있음을 밝힘으로써, 개인의 사회적 자본이 조직 효과성에 기여하기 위해서는 조직의 공정한 운영이 중요하다는 시사점을 도출하고자 한다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 사회적 자본

사회적 자본은 상호간의 인적자본의 가치를 인식하고 인정하는 과정에서 창출되는데, 사회 및 조직 내 관계에서 구성원과 조직이 소유하는 자원의 총체로 정의되며(Bourdieu, 1986), 조직 내 구성원의 상호 협력적 관계를 촉진하여 조직의 과업 달성에 효율적 관계인 신뢰, 인적 관계, 네트워크 등 모든 자원을 포함하고 있는 것으로 여겨진다(Putnam, 2000). 사회적 자본은 사회적인 관계라는 측면에서 일반적인 사회적 네트워크와 비교될 수 있는데, 신뢰와 협력은 사회적 자본의 주요 하위 개념이지만, 사회적 네트워크의 관점에서는 사회적 규범 창출 행위 일 뿐, 사회적 자본의 창출을 의미하지는 않는다. 사회적 자본은 사회적 작용에 대한 본질적인 보상적 상호관계를 목표로 하지만, 사회적 네트워크는 경제적 가치를 주요 목적으로 하지 않기 때문이다(Knight and Yueh, 2008). 조직과 구성원의 관점에서 본다면, 사회적 자본은 상호보완적이고 상호호혜적인 관계를 바탕으로 조직의 목표에 부합하는 구성원의 행위를 이끌어 낼 수 있는 사회적 관계로 발전 될 수 있다(Huh Moon-Goo, 2011).

특히 조직 혁신 연구 분야에서 사회적 자본 이론(social capital theory)을 발전시켰는데, 개인이나 집단 간에 존재하는 상호관계 자원이 지식창출과 혁신의 원동력이 될 수 있음을 제안하였다(Nahapiet and Ghoshal, 1998). 지식공유 및 창출과 함께 사회적 자본의 결과로서 집단 간 자원의 교환과 결합(Tsai and Ghoshal, 1998), 팀 성과(Oh et al., 2004) 등 사회적 자본의 다양한 긍정적인 효과가 밝혀졌다.

사회적 자본 이론은 사회적 자본을 구성차원에 따라 3가지로 나누어 분석하고 있다. 즉 구성원 간의 관계의 특성과 행위를 기준으로 하는 구조적 차원, 관계의 질적 가치에 대한 관계적 차원, 마지막으로 문화와 목표에 대한 공유를 기반으로 하는 인지적 차원으로 나누어 볼 수 있다. 우선 사회적 자본의 구조적 차원은 조직의 구성원들이 형성하는 관계를 통한 자원접근 방식이며, 이러한 일반적인 관계 형성의 특성과 연결 주체 등을 통해서 구조적인 차원의 사회적 자본을 정의 할 수 있다(Nahapiet and Ghoshal, 1998). 즉 구성원들 간에 존재하는 사회적 네트워크의 구조적 특성(연결된 정도, 접촉 빈도)과 구조적 형태에 초점이 있으며, 사회적 관계 네트워크를 통해 필요한 지식이나 자원에 접근할 수 있는 기회를 획득할 수 있음을 강조한다.

관계적 차원의 사회적 자본은 조직 내 구성원간의 신뢰와 협력을 기반으로 하는 관계의 질적 특성으로 정의할 수 있으며(Deutsch, 1991), 신뢰와 협력 관계를 바탕으로 개인과 집단, 조직의 과업 달성에 긍정적 영향을 줄 수 있다(Rousseau et al.,1998). 상호 관계에서 경험되는 정서적인 유대감과 결속력, 상호신뢰로 개념화되며(Nahapiet and Ghoshal, 1998), 대다수의 연구에서 신뢰를 관계적 차원의 대표적인 특성으로 다루고 있다(Tsai and Ghoshal, 1998; Oh et al., 2004). 사회적 자본의 관계적 차원은 꽌시 문헌에서 제시하는 꽌시의 구성요소 중 정서(affect)의 개념과 일맥상통한다. 꽌시 개념의 가장 중요한 구성요소로서 다루어

지는 정서는 장기적이고 친밀한 유대관계에서 느낄 수 있는 정서적 결속력과 긍정적 감정, 호의 등의 의미를 포함한다(Yang, 1994).

인지적 차원의 사회적 자본은 구성원들에게 공유된 인지체계를 의미하는데, 조직 내에서 공통의 목표나 비전, 가치체계를 바탕으로(Nahapiet and Ghoshal, 1998) 조직의 효율적인 과업달성에 기여하는 데 초점을 둔다(Portes, 1998). 공유비전, 공유가치, 공통목표, 그리고 이에서 파생되는 규범과 제재 등으로 개념화된다(Nahapiet and Ghoshal, 1998). 특히 공유된 인지체계에서 파생되는 행동규범 측면에서 봤을 때, 인지적 차원의 사회적 자본은 꽌시 개념의 구성요소 중 체면(face)과 상호호혜(reciprocity)와 관련되어 있다. 체면은 타인의 평가를 통해 형성되는 공적인 이미지로서 평판이나 위신으로 볼 수 있는데, 상대방의 체면을 세워줌으로써 갈등을 줄이고 교환관계를 안정화시켜야 한다는 행동규범에 대한 함의가 있다(Lee and Dawes, 2005). 상호호혜는 의무에 기반을 둔 상호 호의를 의미하는데, 호의를 받은 후 기회가 될 때 호의를 되갚아야 한다는 행동규범의 의미를 내포하고 있다(Lee et al., 2001).

앞서 살펴본 바와 같이, 사회적 자본은 상호관계로부터 얻을 수 있는 자원을 구조적, 관계적, 인지적 차원으로 구분하여 그 효과성을 분석한다는 점에서, 사회적 자본이 개인과 집단, 조직의 효과성에 영향을 미치는 과정과 메커니즘을 구체화하고 세분화하여 연구할 수 있도록 한다(Huh Moon-Goo, 2011). 반면 꽌시 연구는 사회적 자본의 세 차원 중 관계적, 인지적 차원인 정서적 결속력과 행동규범에 초점을 두어 진행되어 왔다(Lee et al., 2001; Lee and Dawes, 2005). 이에 본 연구는 관계의 속성을 보다 폭넓고 세분화된 방식으로 이해하는 사회적 자본 접근법을 활용하여, 꽌시 현상으로 상징적으로 표현되는 중국 기업 종업원의 사회적 자본이 이들의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고, 조직 공정성에 대한 인식이 사회적 자본의 효과를 강화시키는 관계를 탐색하고자 한다.

## 2. 중국 기업 종업원의 사회적 자본과 혁신행동 및 조직시민행동

### 1) 사회적 자본과 혁신행동

혁신은 변화와 새로움의 창출을 통해 기대되는 포괄적 가치를 바탕으로 시도되며, 혁신행동을 통해서 구체적 계획을 실행한다(Yoon Hee-Jin and Kim Sung-Jong, 2015). 새로운 사고와 변화를 바탕으로 실질적 행위로 도출되는 과정을 혁신행위로 정의할 수 있으며, 이는 조직의 목표와 구성원의 과업활동에 적용되는 행위 일체에 해당된다(Scott and Bruce, 1994). 혁신행동을 통해 사회, 조직의 목표달성에 보다 용이한 방법과 수단을 찾아 낼 수 있으며, 지속적인 변화는 빠르게 변화하는 사회 환경과 부합되는 측면이 있다. 새로운 사고는 계획적으로 개발되어 적용될 수 있으며, 지속적인 구성원과 조직의 상호작용을 통해서 실행되거나 제거되기도 한다(King and Anderson, 1990). 결국 혁신행동은 조직 내 구성원들의 새로운 사고의 계획과 창출을 통해서, 과업목표에 긍정적 영향을 줄 수 있는 일체의 행동으로 볼 수 있다.

사회적 자본의 구조적 차원에서 혁신행동에 미치는 효과를 살펴보면, 조직 내 구성원들이 맺고 있는 인간관계의 구조적 특성(연결된 정도와 범위, 접촉 빈도 등)이 새로운 정보나 지식에 접근할 수 있는 기회 또는 접근성에 영향을 미쳐 혁신행동 정도에 영향을 미칠 수 있다. 사회적 상호작용 과정에서 새로운 정보와 지식자원에 접근하게 되는데, 상호 연결된 관계가 많거나 사회적 네트워크의 범위가 넓고 접촉하는 빈도 잦을수록 새로운 정보와 지식에 접근할 수 있는 기회가 많아지고(Molina-Morales and Martinez-Fernandez, 2010), 이는 혁신

행동을 가능하게 하는 원동력이 될 수 있다.

사회적 자본의 관계적 측면에서도 혁신행동에 영향을 미칠 수 있다. 구성원들은 과업달성에 대한 실패 위험이 있더라도 시도할 수 있는 자신감을 기반으로 혁신행동을 시도할 가능성이 높은데(Farr and Ford, 1990), 위험을 감수하도록 하는 데에는 상호 호혜적인 관계에서 경험하는 신뢰가 중요한 작용을 하게 된다. 신뢰수준이 높을수록 구성원들은 새로운 시도나 접근법 등을 적극적으로 제안하는 혁신행동을 나타낼 가능성이 높다. 구성원과 조직 간의 관계에 따라서도 혁신행동을 보이는 정도가 달라질 수 있다. 조직과의 상호작용은 환경적인 차원으로 볼 수 있는데, 조직은 혁신행동을 위한 계획과 시도를 적극적으로 장려하고, 실패를 비롯한 위험요소에 대한 수용을 전제하여야 한다(Kanter, 1988). 조직과의 상호작용은 또한 개인적인 차원에서 목표에 대한 동기를 부여하거나 위험을 감수할 수 있는 경영진의 동기부여, 긍정적인 감정을 향상시킴으로써 혁신행동에 영향을 줄 수 있다(Terborg, 1981).

마지막으로 사회적 자본의 인지적 측면에서 봤을 때, 구성원들 간에 가치와 목표를 공유할 경우 의사소통 과정에서 불필요한 오해를 줄이고 새로운 지식과 정보를 자유롭게 교환할 가능성이 높다(Tsai and Ghoshal, 1998). 이러한 분위기 하에서 구성원들은 혁신행동에 몰입할 가능성이 높아질 것이다. 이 같은 논의를 바탕으로 가설 1을 다음과 같이 설정하였다.

**H1** 사회적 자본은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 사회적 자본과 조직시민행동

조직시민행동은 조직 내 구성원들 개인의 업무범위를 넘어 '자발적' 과업활동을 통해 조직의 성과 달성에 긍정적 영향을 미치는 행위전반을 말한다(Chiaburu, Baker and Pitariu 2006; Organ, 1988). 일반적인 성과달성을 통한 보상 혹은 처벌과는 별개로 조직의 목표가 우선되며, 이는 조직과 구성원 간 그리고 구성원 간 상호관계 내에서 경험되는 관계적 애착을 바탕으로 이뤄진다(Bateman and Organ, 1983). 결국 조직시민행동은 조직과 구성원 간 그리고 구성원 상호 간의 긍정적 관계를 기반으로 하며, 구성원 개인에게 주어진 업무역할 이상으로 조직과 동료 구성원들에게 기여하는 자발적 행위 전반으로 정의할 수 있다.

조직시민행동은 Organ (1988)이 제시한 기본적인 구성요인으로 나누어 볼 수 있는데, 타인에 대한 이타적 행위, 성실함, 스포츠맨십, 예의, 시민성 총 5가지로 볼 수 있다. 이타적 행위는 업무수행과정에서 일어날 수 있는 타 구성원의 어려움을 자발적으로 도와주려는 행위로 정의된다. 성실함은 업무 수행 과정에 성실함과 근면함을 갖추고 세심한 부분까지 최선을 다하는 행동을 의미하며, 예의는 배려를 전제로 조직 내 구성원 간의 의사소통과 정보공유를 통해 발생 가능한 문제들을 예방하기 위해 노력하는 행동을 의미한다. 스포츠맨십은 조직 내 갈등과 문제 발생 시에도 타인의 문제를 지적하기보다는 스스로 문제점 해결에 집중하고 해결하려는 행위를 말하며, 마지막으로 시민성은 자신의 과업활동에 대한 책임감 있는 태도를 비롯하여 조직 내 행사 및 회의 등에 적극적으로 참여하는 행동으로 정의된다.

사회적 자본의 세 가지 차원은 조직시민행동에 다음과 같이 영향을 미칠 수 있다. 구조적 차원에서 봤을 때 상호 연결된 관계가 많거나 관계의 범위가 넓고 접촉 빈도가 잦을수록 타 구성원들이 처한 상황을 이해할 수 있는 기회가 더 많아지게 된다(Perry-Smith and Shalley, 2003). 조직시민행동을 발현하기 위해서는 상황을 파악하고 기회를 포착하는 것이 중요하고, 따라서 사회적 자본이 구축되어 있는 구성원일수록 적시에 조직시민행동을 보일 수 있게 된다.

관계적 측면으로 보면 상호 호혜적인 교환관계 내에 구축되는 신뢰와 결속력, 유대감이 조

직시민행동을 위한 동기 요인으로 작용할 수 있다. 신뢰관계 내에서는 협력행동이 자주 일어나고(Tsai and Ghoshal, 1998) 타 구성원을 돕거나 조직을 위하는 행동을 보이려는 동기가 강화되는 경향을 보인다. 마지막으로 인지적 측면에서는 목표와 비전, 가치가 공유됨으로써 구성원들 간에 하나의 공동체라는 인식이 강하게 나타난다(Huh Moon-Goo, 2011). 이러한 인식은 상호호혜 관계 내에서 이타적인 행동과 스포츠맨십 등의 조직시민행동을 촉진할 것으로 예상할 수 있다. 앞의 논의를 종합하여 가설 2를 다음과 같이 설정하였다.

**H2** 사회적 자본은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3. 조직공정성 인식의 조절효과

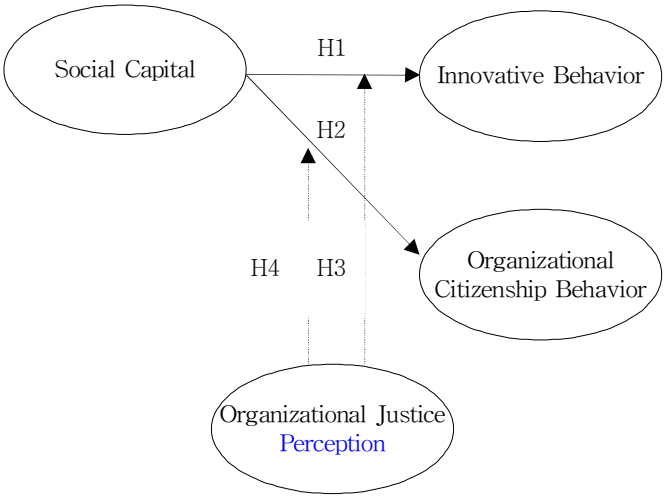
조직공정성(organizational justice)은 조직 내 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정한지에 대한 구성원들의 지각을 의미한다(Cropanzano, Prehar and Chen, 2002). 일반적으로 조직공정성은 분배 공정성(distributive justice)과 절차 공정성(procedural justice)으로 구분되어 연구되는데, 분배공정성은 가장 기본적인 교환적 측면에서 본인의 노력(투입)과 보상(산출)의 비율이 타인의 비율과 동일할 때 지각되는 공정성을 의미한다(Folger and Konovsky, 1989). 즉 실제로 받는 임금이나 보상과 공정하다고 인지되는 임금이나 보상 간 비교를 통해서 분배공정성을 지각하며, 개인에게 분배된 결과물에 대한 개인의 반응에 영향을 미친다. 반면에 절차공정성은 보상 등의 의사결정이 도출되는 절차나 과정상에서의 공정함에 대한 지각을 의미한다(Leventhal, 1980). 즉 자신에게 분배된 결과물이 적을지라도 그 절차와 과정이 공정하게 이루어졌다고 판단하면 조직몰입 정도가 높아지고 상사에 대한 신뢰가 상승함이 밝혀졌다(Schminke, Ambrose and Cropanzano, 2000). 조직공정성 문헌은 조직구성원들이 이처럼 분배와 절차상의 공정성을 지각하고 판단하는 데 적극적이며, 공정성 지각의 결과가 구성원들의 감정과 사고, 행동에 중요한 영향을 미침을 밝히고 있다(Cropanzano, Prehar and Chen, 2002). 예를 들어, 조직공정성을 높게 인식할 경우 직무 만족도가 높아지고(Folger and Konovsky, 1989) 조직시민행동을 많이 보이며(Farh, Podsakoff and Organ, 1990; Moorman, 1991) 이직의도가 감소되는 것으로 나타난다(Daileyl and Kirk, 1992).

본 연구에서는 조직공정성의 조절변인으로서의 작용 기제를 다음의 두 가지로 나누어 설명하고자 한다. 첫 번째로 긍정적인 감정의 경험을 들 수 있다. 조직공정성에 대한 인식은 긍정적 감정을 불러일으킨다는 것이 밝혀졌는데(Schoefer and Ennew, 2005), 긍정적인 감정의 경험은 인지적 유연성을 강화하여 개인의 사고와 인식, 행동의 폭이 넓어지는 경향과 관련된다(Fredrickson, 2001). 혁신행동을 보이기 위해서는 새로운 정보와 지식을 접하고 활용하는 것이 중요한데, 조직공정성으로 인해 긍정적 감정을 경험하게 되면 인지와 사고의 폭이 넓어져 더욱 창의적이고 혁신적인 아이디어를 제안할 가능성이 커지게 된다(James, Clark and Cropanzano, 1999). 또한, 긍정적 감정은 구성원 간의 관계 및 구성원과 조직 간의 관계를 결속시키고 신뢰와 애착을 강화하여(Rego and Pina e Cunha, 2008), 타 구성원과 조직을 위한 자발적 도움행위인 조직시민행동을 촉진시킬 수 있다. 따라서 동일 수준의 사회적 자본을 가지고 있는 구성원일지라도 조직공정성을 인식할수록 더 높은 수준의 혁신행동과 조직시민행동을 보일 가능성이 높은 것이다.

조직공정성이 조절효과를 나타내게 되는 두 번째 작용기제로서 자율성과 임파워먼트의 경험을 제안하고자 한다. 이는 특히 절차공정성과 관련되는데, 구성원들이 보상 등의 의사결정에 참여하여 의견을 제시할 수 있는 기회를 가짐으로써 조직 내에서 자율성과 임파워먼트를

경험할 가능성이 높아질 것이다(Schminke et al., 2000). 혁신행동은 스스로 업무 또는 업무 이외의 영역에서 새로운 아이디어를 제안함으로써 이루어지는데(Edmondson, 1999), 특히 자신에게 자율성이 보장되고 임파워먼트가 부여되었다고 느낄수록 더욱 적극적인 혁신행동이 가능해 질 것이다. 조직시민행동 또한 자신의 업무 이외의 영역에서 자발적으로 타 구성원이나 조직을 위해 헌신하는 행동으로, 조직 내에서 자율성이 보장될 때 더욱 능동적인 조직시민행동을 기대할 수 있다. 이상의 내용을 종합하면, 사회적 자본이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향은 조직공정성에 대한 인식과 결합될 때 더욱 강화될 것으로 예상되며, 가설 3, 4를 다음과 같이 설정하였다. 본 연구의 모형은 <Figure 1>과 같다.

**H3** 조직공정성 인식은 사회적 자본과 혁신행동 간의 관계를 조절할 것이다.
**H4** 조직공정성 인식은 사회적 자본과 조직시민행동 간의 관계를 조절할 것이다.




## Ⅲ. 연구방법

### 1. 자료수집 및 표본

본 연구는 자료수집을 위해 중국 시안시에 위치한 7개 기업체에 소속, 근무하고 있는 구성원들을 대상으로 2017년 5월 9일부터 5월 25일까지 설문조사를 실시하였다. 총 200명을 대상으로 실시하였으며, 최종적으로 195부의 설문지를 회수하였다. 표본 특성은 <Table 1>과 같다. 먼저 성별을 보면 남성93명(47.7%), 여성102명(52.3%)의 분포를 보였으며, 연령별로는 20대 58명(29.7%), 30대 72명(36.9%), 40대 48명(24.6%)의 분포를 보였다. 결혼여부는 미혼 57명(29.2%), 기혼 138명(70.8%)으로 나타났으며, 학력은 고졸 27명

(13.8%), 전문대졸 59명(30.2%), 대졸 90명(46.2%), 대학원졸 19명(9.8%)의 분포를 보였다. 직위에 대한 분포는 사원 104명(53.5%), 주임 55명(28.3%), 대리 23명(11.8%), 과장 10명(5.1%), 기타 3명(1.5%)으로 나타났다.

**Table 1.** Sample Statistics

| | Category | Frequency(n) | Ratio |
|---|---|---|---|
| Gender | Male | 93 | 47.7% |
| | Female | 102 | 52.3% |
| Age | 20-29 | 58 | 29.7% |
| | 30-39 | 72 | 36.9% |
| | 40-49 | 48 | 24.6% |
| | Over 50 | 17 | 8.80% |
| Education | High school | 57 | 29.2% |
| | College | 138 | 70.8% |
| | University | 27 | 13.8% |
| | Graduate school | 59 | 30.2% |
| Position | Staff | 90 | 46.2% |
| | Assistant Manager(a) | 19 | 9.80% |
| | Assistant Manager(b) | 104 | 53.3% |
| | General manager | 55 | 28.3% |
| | The others | 23 | 11.8% |

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정도구

본 연구의 측정항목들은 '1점=전혀 그렇지 않다'부터 '5점=매우 그렇다'까지 Likert scale을 기본 측정 척도로 사용하였다. 우선 독립변수인 사회적 자본은 개인과 조직의 복합적 관계 내에서 조직 구성원이 소유하는 실질적이고 실행 가능한 자원의 총체로 정의하였다. Han Na-Young and Bae Sang-Wook(2016)의 사회적 자본 측정도구를 바탕으로 총 13개의 하위항목을 사용하였다.

혁신행동은 구성원이 본인의 과업수행과 관련하여 조직의 목표달성에 긍정적 영향을 줄 수 있는 새로운 사고의 창출활동으로 정의할 수 있다. Scott and Bruce (1994)에 의해 개발된 9항목으로 이루어진 혁신행동 측정 도구를 본 연구에 이용하였다.

조직시민행동은 조직과 구성원의 긍정적 애착관계를 바탕으로, 구성원에게 주어진 활동 범위를 넘어서는 자발적 역할 수행으로 정의된다. 관련 선행연구를 통해 Niehoff and Moorman(1993)이 개발한 조직시민행동 측정도구 8개 문항을 통해 측정하였다.

조직공정성은 공정한 보상을 바탕으로, 공정한 기준 및 과정을 기준으로 하는 분배, 절차공정성을 포함하는 다차원개념으로 보았고, 조직 내 구성원들이 지각하는 복합적인 공정성차원으로 정의하였다. 측정도구는 McFarlin and Sweeney(1992)의 선행연구를 통해서 개발된

측정문항들을 이용하였으며, 각 하위개념으로 분배공정성 6문항, 절차공정성 5문항으로 총 11개 문항을 이용하였다.

## Ⅳ. 실증분석 결과

본 연구의 자료 분석을 위해 통계프로그램 SPSS 20.0을 이용하였다. 연구절차로는 우선 설문인원에 대한 기본적인 인구통계학적 특성 파악을 위해 빈도 분석과 비율, 평균, 표준편차를 산출하였다. 다음단계로, 각 변수 별로 측정 도구에 대한 신뢰성, 타당성에 대한 정당성 확보를 위해 탐색적 요인분석을 실시하여, 하위 항목에 대한 내적 일관성을 검증하였다. 신뢰성 분석은 크론바흐 알파(Cronbach alpha) 수치산출을 기준으로 검증, 분석하였다. 또한 변수간의 상관관계를 분석하여 관계별 특성을 확인하였고, 마지막으로 본 연구의 주요 목적인 사회적 자본이 혁신행동, 조직시민행동에 미치는 영향과 조직공정성의 조절효과를 검증하기 위한 회귀분석을 실시하였다.

### 1. 탐색적 요인분석 및 신뢰도 검증

본 연구의 가설검증에 이용되어진 변수의 개념정당성 확보를 위해 탐색적 요인분석을 실시하고 변수의 신뢰도, 타당성을 검증하였다. 연구에 부합되는 항목을 가려내기 위한 방법으로 주성분분석(principle component analysis)을 실시하였으며, 베리맥스(varimax) 회전방식을 사용하였다. 요인의 적재량은 변수 간의 관계의 부합성을 검증하는 절차로, 0.5 수치를 기준으로 이상의 수치를 나타낼 경우 유의미한 관계의 차원에서 단일차원성을 만족하는 것으로 보았다. 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)의 경우는 계수 기준 0.6~0.7 수치를 최소 기준보고, 0.8~0.9 이상이면 만족스러운 기준으로 본다. 0.6 이하의 수치를 보일 경우는 내적 일관성이 결여된 것으로 판단되어 분석 항목에서 제외하였다.

탐색적 요인분석의 결과를 <Table 2>와 <Table 3>에 제시하였다. 전반적으로 요인적재량 수준이 .671~.826의 수준으로 기준수치를 상회하는 것을 확인하였다. 변수의 공통성 부분에서도 .519~.693의 수준을 보여 기준치 0.5 이상을 상회하였다. 변수의 신뢰수준을 나타내는 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)의 경우 사회적 자본 .953, 혁신행동 .923, 조직시민행동 .921, 조직공정성 .946의 수치를 보이며 높은 신뢰수준을 보이는 것으로 나타났다.

Table 2. Measurement Items and Validity Assessment (Social Capital, Innovative Behavior, Organizational Citizenship Behavior)

| Factor | Factor loading | Communality | Eigen value | % | α |
|---|---|---|---|---|---|
| Social Capital | | | | | |
| Our team members are generally reliable. | .780 | .659 | 8.497 | 20.724 | .953 |
| Our team members have mutual trust in each other's intentions and actions. | .806 | .687 | | | |
| Our team members have mutual trust in each other's ability to do business. | .811 | .694 | | | |
| Our team members work to achieve their goals. | .804 | .681 | | | |
| Our team members make decisions for the team rather than the individual. | .758 | .654 | | | |
| Our team has well-established norms and rules. | .698 | .519 | | | |
| the members of our team follow the norms and rules of the team | .803 | .676 | | | |
| The order of our team is well established. | .800 | .700 | | | |
| Our team has free conversation and discussion among team members regarding work. | .705 | .563 | | | |
| I know what my colleagues are doing and what I have to deal with | .767 | .604 | | | |
| My colleagues know what I am doing and what I have to do to get things done. | .766 | .651 | | | |
| Our team provides enough information for our employees. | .826 | .704 | | | |
| Our team members share enough information about the team. | .727 | .585 | | | |
| Innovative Behavior | | | | | |
| I develop new ideas to solve difficult problems related to work. | .734 | .682 | 6.117 | 14.919 | .923 |
| I try to find new technologies and methods that can be used to do business. | .721 | .644 | | | |
| I try to think of a creative way to do my job. | .690 | .653 | | | |
| I try to get support for new ideas from people around me. | .671 | .566 | | | |
| I try to get sympathy from people around me about new ideas. | .697 | .590 | | | |
| I make the company's key figure an ardent supporter of new ideas. | .758 | .629 | | | |
| I make good use of new ideas and make them useful. | .721 | .602 | | | |
| I apply new ideas in a systematic way in the workplace | .747 | .684 | | | |
| I meticulously assess the practical value of a new idea. | .679 | .566 | | | |
| Organizational Citizenship Behavior | | | | | |
| I am willing to help my colleagues who have a lot of work. | .596 | .673 | 4.418 | 10.777 | .921 |
| If another colleague is absent or early on I will take care of the person. | .661 | .720 | | | |
| I always keep a time well. | .739 | .644 | | | |
| I keep a brerake time. | .688 | .686 | | | |
| Consult with your colleagues who are affected by your behavior or decision. | .801 | .662 | | | |
| I do not violate the rights of my colleagues. | .616 | .705 | | | |
| I volunteer to act and help to improve the company development | .645 | .656 | | | |
| I volunteer to act and help to improve the corporate image | .673 | .675 | | | |

Table 3. Measurement Items and Validity Assessment (Organizational Justice Perception)

| Fator | Factor loading | Commu nality | Eigen value | % | α |
|---|---|---|---|---|---|
| Organizational Justice Perception | | | | | |
| Based on my level of education, I am receiving appropriate compensation (compensation, promotion, etc.). | .755 | .605 | 7.369 | 17.972 | 0.946 |
| In light of the effort and ability I have invested, I am receiving adequate compensation. | .778 | .634 | | | |
| In light of my work performance, I am receiving adequate compensation. | .755 | .633 | | | |
| Given my job responsibilities, I am getting adequate compensation. | .797 | .677 | | | |
| In light of my experience and experience, I am receiving adequate compensation. | .801 | .687 | | | |
| In terms of work-related stress and health, I am appropriately compensated. | .790 | .687 | | | |
| Our company has procedures to comment on the compensation results. | .796 | .693 | | | |
| In our company, we listen to employees' opinions in relation to compensation. | .811 | 0.686 | | | |
| In our company, we listen to employees' opinions in relation to compensation. | .763 | .641 | | | |
| Our company has consistent standards for compensation and procedures, so it does not change with people or time. | .799 | .659 | | | |
| We operate to exclude private interests and prejudices about reward systems and procedures. | .735 | .609 | | | |

KMO =.943

## 2. 기술통계량과 상관관계

연구모형의 변수 간의 상호관련성을 확인, 검증하기 위하여 피어슨 상관관계 분석을 실시하여 <Table 4>에 제시하였다. 사회적 자본과 혁신행동, 조직시민행동 간의 상관관계를 보면, 요인 별 .433, .470의 수준이며, 조직공정성과도 .267의 상관관계를 보였다

Table 4. Descriptive Statistics and Correlations

| Variables | Social Capital | Innovative Behavior | Organizational Citizenship Behavior | Organizational Justice Perception |
|---|---|---|---|---|
| Social Capital | | | | |
| Innovative Behavior | .433** | | | |
| Organizational Citizenship Behavior | .470** | .391** | | |
| Organizational Justice Perception | .267** | .401** | .459** | |
| Mean | 3.0590 | .0877 | 2.7000 | 3.0653 |
| SD | 1.13847 | 1.11587 | 1.10466 | .12901 |

Notes: N = 195., ** p<0.01 and * p<0.05, (two-tailed).

## 3. 가설 검증

### 1) 사회적 자본이 혁신행동에 미치는 영향

중국 기업 종업원의 사회적 자본이 혁신행동에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 <Table 5>와 같다. 분석 결과를 보면 $R^2$=.391, F=20.112(P=.000)으로 유의한 영향력을 가진 것으로 나타났다. 중국 기업 종업원의 사회적 자본은 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 유의미한 결과를 도출하였다($\beta$= .390, p< .000). 중국 진출 한국기업의 입장에서 봤을 때, 중국 종업원의 사회적 자본의 형성과 육성을 위한 노력이 필요하며 이를 통해 혁신행동을 기대할 수 있음을 알 수 있다. 가설 1은 지지되었고, 통제변수인 나이, 성별, 직급 또한 혁신행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Table 5. The Effect of Social Capital on Innovative Behavior

| Variables | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | $t$ | $p$ |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | standard error | $\beta$ | | |
| Social Capital | .382 | .058 | .390 | 6.640 | .000 |
| Gender | .372 | .128 | .167 | 2.908 | .004 |
| Age | .401 | .081 | .337 | 4.955 | .000 |
| Marriage | -.138 | .142 | -.056 | -0.970 | .333 |
| Education | -.162 | .083 | -.124 | -1.951 | .053 |
| position | .211 | .076 | .182 | 2.785 | .006 |
| $R^2$=0.391, Adj$R^2$=0.371, F=20.112, Sig = 0.000 | | | | | |

Note: N = 195.

### 2) 사회적 자본이 조직시민행동에 미치는 영향

사회적 자본이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향 및 설명력 정도를 분석한 결과는 <Table

6>을 통해 확인 할 수 있다. 구체적인 결과를 보면 $R^2$=.579 F=43.041(p=.000)으로 유의한 것으로 나타났다. 중국 기업 종업원의 사회적 자본이 잘 구축되어 있을 경우 조직시민행동에 유의미한 긍정적인 영향을 미침을 보여준다($\beta$= .397, p< .000). 종업원의 사회적 자본을 육성함으로써 자발적, 긍정적 직무 외 활동을 이끌어 낼 수 있다는 시사점을 주며, 중국 진출 한국 기업에게 유의미한 결과일 것으로 예측된다. 가설 2 역시 지지되었으며, 통제변수인 나이, 성별, 직급 또한 조직시민행동에 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

Table 6. The Effect of Social Capital on Organizational Citizenship Behavior

| Variables | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | $t$ | $p$ |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | standard error | $\beta$ | | |
| Social Capital | .385 | .047 | .397 | 8.124 | .000 |
| Gender | .490 | .105 | .222 | 4.650 | .000 |
| Age | .445 | .067 | .378 | 6.678 | .000 |
| Marriage | .028 | .117 | .012 | -.242 | .809 |
| Education | -.063 | .068 | -.048 | -.915 | .362 |
| position | .333 | .062 | .290 | 5.336 | .000 |
| $AdjR^2$=0.565, Durbin-Watson=2.234, F=43.041, Sig = .000 | | | | | |

Note: N = 195.

3) 사회적 자본과 혁신행동의 관계에서 조직공정성 인식의 조절효과

본 연구의 가설 1, 2에 대한 검증을 통해 중국 기업 종업원의 사회적 자본 형성이 혁신행동 및 조직시민행동에 긍정적인 영향 미치는 것을 확인하였다. 더 나아가 사회적 자본과 혁신행동, 조직시민행동 간의 관계에서 조직공정성의 조절효과를 검증하기 위해, 위계적 회귀분석(Hierarchical Multiple Regression)을 통해 조직공정성의 조절효과를 분석하였다.

Table 7. Moderation Effect of Organizational Justice Perception (DV: Innovative Behavior)

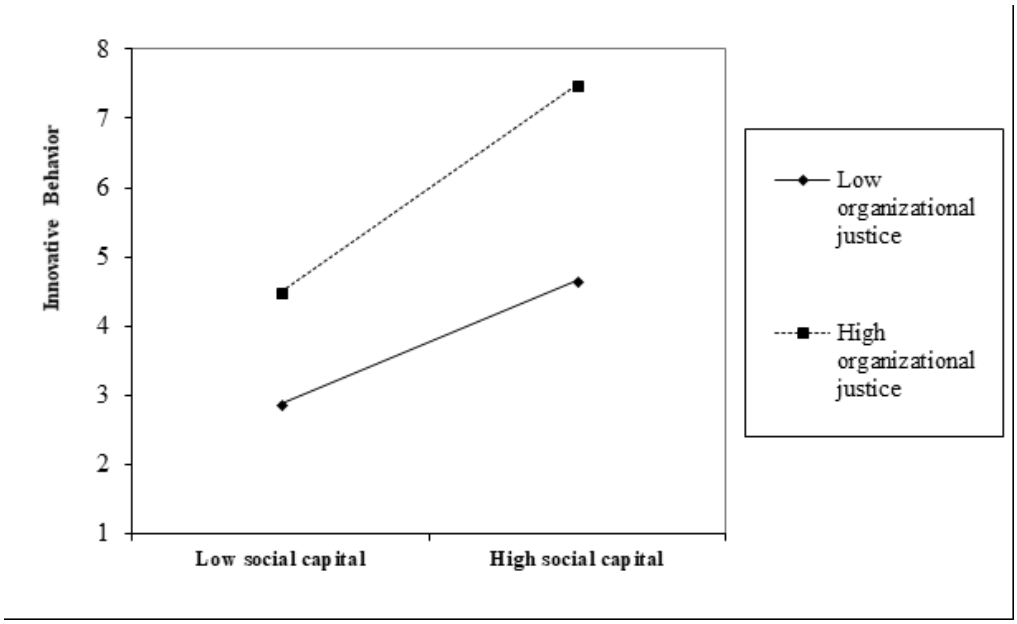
| Variables | | Dependent Variable: Innovative Behavior | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Model 1 | | Model 2 | | Model3 | |
| | | $\beta$ | $t$ | $\beta$ | $t$ | $\beta$ | $t$ |
| control variable | Gender | .164*** | 2.679 | .165*** | 2.856 | .176*** | 3.212 |
| | Age | .247*** | 3.656 | .248*** | 3.880 | .242*** | 3.995 |
| | Marriage | -.043 | -.699 | -.054 | -.926 | -.040 | -.716 |
| | Education | .003 | .051*** | -.044 | -.365 | -.011 | -.200 |
| | position | .114* | 1.728 | .092 | 1.474 | .109* | 1.823 |
| independent variable | Social Capital | .416*** | 6.664 | .341*** | 5.603 | .334*** | 5.786 |
| moderator variable | Organizational Justice Perception | | | .291*** | 4.888 | .289*** | 5.111 |
| interactive term | Social Capital X Organizational Justice Perception | | | | | .253*** | 4.664 |
| $R^2$ | | .317 | | .395 | | .458 | |
| Adj$R^2$ | | .296 | | .372 | | .435 | |
| F | | 14.571 | | 17.423 | | 19.656 | |

Notes: N = 195, ***p<0.01, **p<0.05 and *p<0.10.

사회적 자본과 혁신행동 간의 관계에서 조직공정성 인식의 조절효과 검증결과는 <Table 7>의 내용과 같다. 구체적인 결과를 보면 위계적 Model 1, 2, 3 단계를 통해서 사회적 자본과 혁신행동, 조직공정성 인식 및 상호작용항인 사회적 자본 × 조직공정성 인식($\beta$= .253, p< .000) 모두 p< .01 이내의 유의한 영향관계에 있는 것으로 나타났고, 가설 3 또한 지지되었다. 모델 단계 별로 $R^2$값은 .317, .395, .458 과 같이 순차적으로 증가하는 것으로 나타나 조직공정성의 유의미한 조절효과를 검증할 수 있었다.

상호작용 효과를 그래프로 표현하면 <Figure 2>와 같다. 낮은 수준의 사회적 자본과 높은 수준의 사회적 자본 모두에 걸쳐 조직공정성을 높게 인식할수록 사회적 자본이 혁신행동에 미치는 영향이 강화되는 결과를 볼 수 있다. 이 같은 결과는 중국 기업에 종사하는 중국 종업원들의 혁신행동을 강화하는 수단으로 조직공정성 인식이 중요 역할을 하는 것으로 해석될 수 있다. 사회적 자본이라는 상호호혜적 관계로부터 얻을 수 있는 자원과 혜택도 중요하지만, 자신의 역할만큼의 공정한 대우가 전제되어야 한다는 해석이 가능하다.

Fig 2. Moderation Effect of Organizational Justice Perception (DV : Innovative Behavior)




4) 사회적 자본과 조직시민행동의 관계에서 조직공정성 인식의 조절효과

사회적 자본과 조직시민행동 간의 관계에서 조직공정성 인식의 조절효과에 대한 분석결과는 <Table 8>과 같다. 구체적인 결과를 보면 위계적 Model 1, 2, 3 을 통해서 사회적 자본과 조직시민행동, 조직공정성 인식 및 상호 작용항인 사회적 자본 × 조직공정성 인식($\beta$= .255, p< .000) 모두 p< .01 이내의 유의한 영향관계를 나타냈고, 가설 4도 지지되었다. 특히 모델 단계 별로 $R^2$값은 .579, .677, .748 과 같이 순차적으로 증가하는 것으로 나타났다.

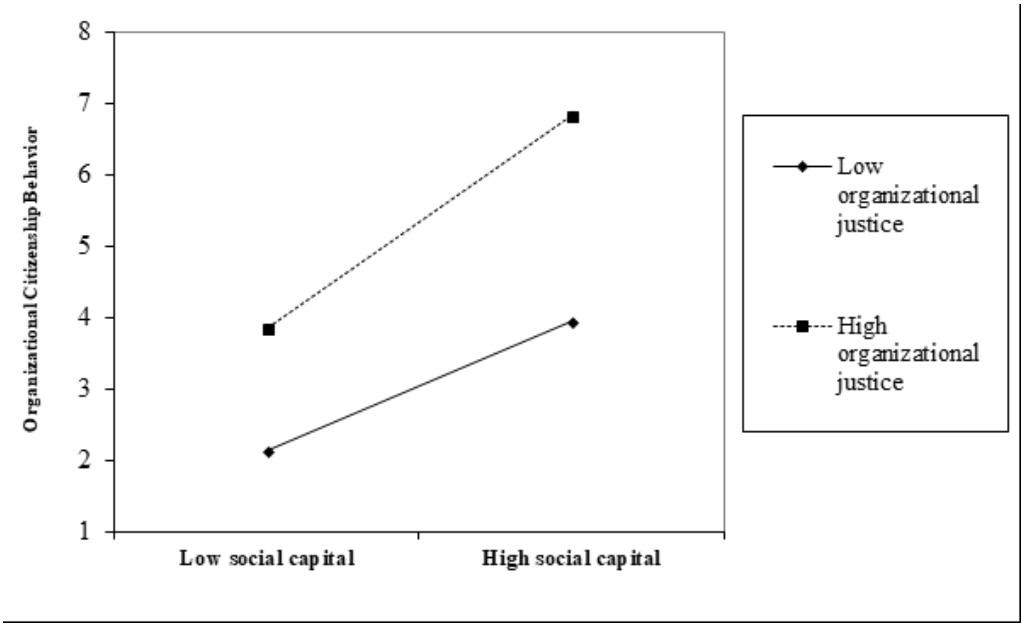
상호작용 효과를 그래프로 표현하면 <Figure 3>와 같다. 낮은 수준의 사회적 자본과 높은 수준의 사회적 자본 모두에 걸쳐 조직공정성을 높게 인식할수록 사회적 자본이 조직시민행동에 미치는 영향이 강화되는 결과를 볼 수 있다. 이 같은 결과는 중국 기업 종업원들의 조직시민행동을 촉진하기 위해 공정한 조직이라는 인식이 중요하다는 시사점을 준다. 이타적 가치를 기반으로 타 구성원과 조직을 위한 자발적 행동은 공정한 조직문화 및 의사결정 체계가 뒷받침될 때 보다 더 강화될 것으로 예측된다.

Table 8. Moderation Effect of Organizational Justice Perception (DV: Organizational Citizenship Behavior)

| Variables | | dependent variable : organizational citizenship behavior | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Model 1 | | Model 2 | | Model3 | |
| | | $\beta$ | $t$ | $\beta$ | $t$ | $\beta$ | $t$ |
| control variable | Gender | .218*** | 4.080 | .219*** | 4.535 | .231*** | 5.158 |
| | Age | .324*** | 5.498 | .325*** | 6.086 | .319*** | 6.473 |
| | Marriage | .010 | .190 | -.002 | -.039 | .012 | .277 |
| | Education | .040 | .721 | .012 | .233 | .022 | .481 |
| | position | .201*** | 3.479 | .177*** | 3.365 | .193*** | 3.975 |
| independent variable | Social Capital | .435*** | 7.981 | .351*** | 6.897 | .344*** | 7.320 |
| moderator variable | Organizational Justice Perception | | | .325*** | 6.529 | .323*** | 7.020 |
| interactive term | Social Capital X Organizational Justice Perception | | | | | .255*** | 5.767 |
| $R^2$ | | .480 | | .576 | | .641 | |
| Adj$R^2$ | | .463 | | .561 | | .625 | |
| F | | 28.911 | | 36.360 | | 41.461 | |

Notes: N = 195, ***<0.01, **<0.05 and *<0.10.

Fig 3. Moderation Effect of Organizational Justice Perception (DV: Organizational Citizenship Behavior)



# Ⅴ. 결론

## 1. 연구 결과 및 시사점

본 연구는 중국 기업 종업원을 대상으로 사회적 자본이 혁신행동, 조직시민행동에 미치는 영향과 조직공정성 인식의 조절효과를 실증분석 하였다. 연구결과를 요약하면 첫째, 사회적 자본은 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 사회적 자본은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 사회적 자본과 혁신행동, 조직시민행동 간의 관계에서 조직공정성 인식이 정(+)의 조절효과를 미치는 것으로 나타났다. 즉, 동일한 사회적 자본 수준에서도 조직공정성을 더 높은 수준에서 인식할수록 혁신행동과 조직시민행동이 강화되는 것을 밝혔다. 본 연구가 가지는 이론적, 실무적 함의는 다음과 같다.

### 1) 이론적 시사점

첫째, 본 논문에서는 중국의 경영환경이라는 맥락 하에서 가장 중요한 사회문화적, 경제적 요인으로 간주되는 인간관계 또는 인적 네트워크의 역할을 사회적 자본 이론에서 제시하는 사회적 자본 관점에서 분석하였다. 비록 중국 기업 운영과 기업의 중국진출시 꽌시의 역할에 대한 선행연구가 있으나(Lee et al., 2001; Wei Yan and Lee Ki-Eun, 2012),꽌시의 개념은 사회적 자본의 세 차원 중 관계적, 인지적 차원인 정서적 결속력과 행동규범에만 초점을 두고 있어 사회적 자본의 다차원적 영향력에 대한 이해에 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 본 연구에서는 사회적 자본 접근법을 택하여 상호 호혜적 관계로부터 얻을 수 있는 자원을 구조적, 관계적, 인지적 차원으로 구분하여 그 효과성을 분석하였다. 이를 통해 사회적 자본이 혁신행동과 조직시민행동에 영향을 미치는 과정과 메커니즘을 구체화하여 논지를 전개하였으며, 꽌시를 비롯한 상호호혜적 관계의 속성을 보다 폭넓고 세분화된 방식으로 이해하고자 하였다. 이는 기존 꽌시 문헌에서 별로 다루어지지 않았던 중국 기업 종업원의 사회적 자본에 대한 이해를 도모한다는 시사점 또한 지닌다.

둘째, 본 연구는 사회적 자본 이론에 근거한 접근법을 통해 사회적 자본이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향을 다차원에서 분석하였다는 점에서, 사회적 자본, 혁신행동, 조직시민행동 문헌에 기여하고자 하였다. 글로벌 경쟁이 더욱 심화되면서 그 중요성이 부각되고 있는 혁신행동과 조직시민행동에 중국 기업 종업원의 사회적 자본이 미치는 영향을 분석함으로써, 조직의 효과성을 높이는 데 사회적 자본의 역할이 중요함을 실증하였다. 불확실한 경영환경과 급변하는 업무환경에 능동적으로 대응하는 행동으로서 혁신행동은 새로운 아이디어를 실질적인 과업 결과물로 도출하는 행동이라는 의의를 지니며(Scott and Bruce, 1994), 사회적 자본의 구조적 차원에서 보았을 때 새로운 아이디어와 정보, 지식에 접근할 수 있는 기회의 풍부함이 혁신행동을 촉진하는 것으로 볼 수 있다. 관계적 차원에서 접근했을 때 상호 호혜적 관계에서 찾을 수 있는 신뢰를 통해 새로운 아이디어를 제안할 수 있는 자신감을 얻을 수 있으며, 인지적 차원에서 공유된 목표와 가치, 비전은 갈등의 소지를 줄이고 자유로운 지식 교환과 창출을 가능하게 하여 혁신행동을 증가시킬 수 있음을 논의하였다.

자신의 업무 범위를 넘어서서 타 구성원과 팀, 조직을 위해 행하는 자발적이고 이타적인 행동인 조직시민행동은 혁신행동과 함께 오늘날 기업 조직의 효과성에 결정적인 영향을 주는 행동으로 간주되고 있다(Chiaburu, Baker and Pitariu, 2006; Organ, 1988). 본 연구는 사

회적 자본이 조직시민행동에 영향을 미치는 기제로서 관계의 구조에 따라 타 구성원들이 처한 상황에 대한 이해가 촉진될 수 있음을 주장하였다. 관계적 차원에서는 신뢰관계에서 나타나는 협력행동과 이타적 동기로 인해 조직시민행동이 강화될 수 있음을 설명하였으며, 인지적인 면에서 공동체라는 인식에서 기인하는 조직시민행동에 대한 동기에 대해 논의하였다. 더 나아가, 중국 경영환경의 중요한 특징인 사회적 자본이 종업원의 바람직한 행동을 유도하기 위해서는 분배와 절차 면에서 공정한 조직 운영이 중요하다는 시사점을 도출함으로써, 사회적 자본의 긍정적 효과를 강화하는 요인으로서 조직공정성 인식의 역할을 이론적, 실증적으로 밝혔다는 의의를 지닌다.

2) 실무적 시사점

본 연구가 가지는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 사회적 자본으로 이해되는 구성원들 간의 관계가 조직의 혁신행동과 조직시민행동에 중요한 영향을 미친다는 연구결과를 볼 때, 사회적 자본이라는 무형의 자원을 통해서 조직성과에 기여할 수 있는 실질적인 행동인 혁신행동과 조직시민행동을 도출할 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다. 이에서 볼 때 중국 기업 종업원들의 사회적 자본을 구축하기 위해서는 이들 간의 관계를 체계적으로 관리하려는 노력이 필요함을 알 수 있다(Huh Moon-Goo, 2011). 많은 기업들이 혁신행동과 조직시민행동의 중요성에 대해 공감하면서도 구성원들 간의 상호호혜적 관계 형성 및 유지에 대한 노력은 부족한 것으로 보인다. 따라서 조직 내 구성원들간의 인적 네트워크, 상호호혜적 관계의 중요성에 대한 인식제고와 함께 인적 네트워크 범위를 확대하고 상호작용 빈도를 높이기 위한 방법들(예: 경영자와 종업원간 대화의 장 마련, 사내 의사소통 채널의 구축 및 효율화, 소그룹 모임의 활성화 등)에 대한 고민과 실천이 필요할 것으로 보인다.

둘째, 선행연구들은 중국진출 해외기업의 필수 요소로서 서비스의 현지화 및 차별화, 네트워크 확대, 인력의 개발, 현지사회에 대한 사회적 활동 등을 제시한다(Lee et al., 2001; Wei Yan and Lee Ki-Eun, 2012). 이 같은 기업의 다양한 활동은 꽌시를 비롯한 사회적 자본의 확충에 도움이 될 수 있는데, 조직 내 사회적 자본에 대한 관심뿐만 아니라 조직 외부의 이해관계자(예: 정부, 소비자, 규제기관, 법률 행정 기관, 현지사회, 언론기관 등)들과의 상호호혜관계로 확대하여 관심을 가질 필요가 있을 것이다.

셋째, 중국 기업 종업원들이 지니는 사회적 자본의 긍정적인 효과를 강화시키는 요인으로서 조직공정성의 조절효과를 검증하였다. 이러한 결과를 통해 구성원들의 분배, 절차 공정성에 대한 인식이 근본적으로 갖춰지는 것이 중요하다는 시사점을 얻을 수 있는데, 관리자들은 종업원의 공정성 인식에 영향을 미치는 요인들을 파악하고 이를 관리할 필요가 있다. 예를 들어, 보상이나 승진 결정 과정을 투명하게 공개하고 충분한 설명을 제공한다든지, 성과와 보상을 명확하게 연동시키는 방법이 있을 수 있다. 또한 상사들에 대한 교육훈련 프로그램을 구축하여 객관적이고 공정한 성과평가 방법을 주지시키는 것도 효과적이다. 특히 응답자의 특성을 보면 20~30대가 주류인데, 중국 청년세대의 조직공정성에 대한 인식이 중요하게 작용하는 것으로 보인다. 따라서 중국에 진출한 국내 기업은 객관적이고 균형 있는 역량평가, 다면평가 등의 공정한 평가 제도를 시행할 필요가 있으며, 취업과정에서도 공정한 채용과정을 통해 조직에 대한 공정성 인식을 높일 필요가 있다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구의 분석결과는 횡단적 자료에 바탕을

두고 있기 때문에 변수들의 시간적 흐름에 따른 변화를 확인할 수 없었고 인과관계를 규명하는 데에도 분명한 한계가 있다. 향후 종단적 연구를 통해 변수들 간의 인과관계나 변화 추이를 규명하려는 노력이 필요하다. 예를 들어, 중국 기업 종업원의 사회적 자본이 시간이 흐름에 따라 더욱 풍부하게 구축되는지 그 변화추세를 보는 것도 의미가 있을 것이다. 또한 현재 시점의 사회적 자본이 몇 달 후의 혁신행동과 조직시민행동과 어떤 관련을 가지는지 분석함으로써 인과관계를 보다 명확히 실증할 수 있을 것이다.

둘째, 연구방법론 측면에서 독립변수와 종속변수를 동일한 응답자를 통해 측정했을 때 발생할 수 있는 공통방법편의(common method bias) 문제가 있을 수 있다. 본 연구에서는 통계적 검증을 통해 공통방법편의에 의한 오류로 인해 분석결과에 영향을 미칠 수 있는 가능성을 최대한 배제하려고 하였으나, 이 오류를 원천적으로 제거하지는 못하였다. 향후에는 독립변수와 종속변수에 대한 응답자를 종업원과 상사 등으로 다르게 지정하여 측정하는 등의 방법을 모색할 필요가 있다.

셋째, 사회적 자본의 창출이나 유지, 축적에 도움이 되는 요인이 무엇이 있을지, 선행요인들에 대한 연구가 후속될 필요가 있다. 예를 들어, 인적자원 관리방식이 팀이나 부서 간 활발한 교류와 협업을 장려하는지, 조직 내부뿐만 아니라 외부의 인적 네트워크 구축을 강조하는지 등에 따라 사회적 자본의 구조적, 관계적, 인지적 차원에 차이가 나타날 수 있을 것으로 예상해 볼 수 있다(Wei Yan and Lee Ki-Eun, 2012).

현재 중국은 지리적 이점을 바탕으로 유라시아대륙을 비롯한 동아시아 경제권연결과, 유럽과 북미를 연결하는 물류프로젝트를 실행하며, 세계최고의 물류노선 건설을 계획하고 있다(Lee Shin-Kyuo and Xu Yun-Jiao, 2018). 무역산업의 측면에서 중국의 영향력이 커지면서, 중국에 진출하였거나 진출을 목표로 하고 있는 국내 기업의 효과적인 목표달성을 위해 중국 기업과 종업원에 대한 연구 필요성이 더욱 커지고 있다(Kwon In-Su and Seo Moon-Kyo, 2017). 특히 중국의 독특한 상호호혜관계인 꽌시(關係, Guanxi)를 더욱 폭넓고 다차원적으로 이해할 수 있는 개념인 사회적 자본 관점에서 조직의 효과성에 미치는 영향을 파악함으로써, 본 연구를 통해 국내 기업의 중국내 운영이나 중국 진출 과정에 도움이 될 수 있는 시사점을 도출하고자 하였다.

## References

Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee “Citizenship”", *Academy of management Journal,* 26(4), 587-595.

Bourdieu, P. (1986), “The Force of Law. Toward A Sociology of The Juridical Field”, *Hastings LJ*, 38, 805.

Chiaburu, D. S., V. L. Baker, and A. H. Pitariu (2006), "Beyond Being Proactive: What (Else) Matters for Career Self-Management Behaviors?", *Career Development International,* 11(7), 619-632.

Choi, Eun-Young (2007), "The Meaning of Chinese Guanxi Behavior and It's Variation" *Discourse 201*, 10(2), 259-296.

Cropanzano, R., C. A. Prehar and P. Y. Chen (2002). "Using Social Exchange Theory to

Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.

Daileyl, R. C. and D. J. Kirk (1992), "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45, 305–317.

Deutsch, M. (1991). "Subjective Features of Conflict Resolution: Psychological, Social and Cultural Influences", *New Directions in Conflict Theory*, 26-56.

Edmondson, A. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.

Fan, Y. (2002), "Questioning Guanxi: Definition, Classification, and Implication", *International Business Review,* 11(5), 543-561.

Farh. J. Podsakoff and D. W. Organ (1990), "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", *Journal of Management,* 16(4), 705-721.

Farr, J. and C. Ford (1990), "Individual Innovation", In M. West and J. Farr (Eds.), *Managing Innovation.* Thousand Oaks, CA: Sage publications

Folger, R. and M. A Konovsky (1989), "Effects of Procedural And Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

Fredrickson, B. L. (2001), "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions", *American Psychologist*, 56, 218–226.

Han Na-Young and Sang-Wook Bae (2016), "A Study on the Effect of Social Capital on Cooperation Behavior with Job Satisfaction as a Mediator", *Research on Human Resource Management*, 23(4), 81-100.

Huh, Moon-Goo (2011), "Social Capital, Knowledge Creation, and Innovation", *Korean Academy of Management Journal*, 19(1), 41-78.

James, K., K. Clark and R, .Cropanzano (1999), "Positive and Negative Creativity In Groups, Institutions, and Organizations: A Model and Theoretical Extension", *Creativity Research Journal*, 12(3), 211-226.

Kanter, R. M. (1988). "Three Tiers for Innovation Research", *Communication Research*, 15(5), 509-523.

King, N. and N. Anderson (1990), "Innovation in Working Groups", In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies,* Oxford, England: John Wiley & Sons, 81-100.

Knight, J. and Yueh, L. (2008). "The role of social capital in the labour market in China. *Economics of transition"*, 16(3), 389-414.

Kwon In-Su and Moon-Kyo Seo (2017), "The Impact of Machiavellianism on the Impression Management: The Mediating Effect of Organizational Politics", *Journal of International Trade & Commerce*, 13(4), 523-537.

Lee, D. Y. and P. L. Dawes (2005), "Guanxi, Trust, and Long-Term Orientation in Chinese Business Markets", *Journal of International Marketing,* 13(2), 28-56.

Lee, D.-J., J. H. Pae and Y. H. Wong (2001), "A Model of Close Business Relationships in China(Guanxi)", *European Journal of Marketing,* 35(1/2), 51-69.

Lee Shin-Kyuo and Yun-Jiao Xu (2018), "The Status and Future Development of China's 'One Belt One Road' Initiative", *Journal of International Trade & Commerce*, 14(1), 359-377.

Leventhal, G. S. (1980), "What Should Be Done With Equity Theory?", *Social Exchange*, 27-55.
Lin, N. (2001), "Guanxi: A Conceptual Analysis", In A. Y. So, N. Lin, and D. Poston (Eds.). *The Chinese Triangle of Mainland, Taiwan, and Hong Kong: Comparative Institutional Analysis.* Westport US: Greenwood Press.
McFarlin, D. B., and P. D. Sweeney (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
Molina-Morales, F. X. and M. T. Martinez-Fernandez (2010), "Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation", *Journal of Small Business Management*, 48(2), 258-279.
Moorman, R. H. (1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266
Niehoff, B. P. and R. H, Moorman (1993), "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
Oh, H. S., M. H. Chung and G. Labianca (2004), "Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties", *Academy of Management Journal*, 47, 860-875.
Organ, D. W. (1988). "A Restatement of The Satisfaction-Performance Hypothesis", *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
Organ, D. W. (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
Perry-Smith, J. E. and C. E. Shalley (2003), "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, 28, 89-106.
Portes, A. (1998), "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's Declining Social Capital. *Culture and Politics* (pp. 223-234). New York, US: Palgrave Macmillan.
Rego, A. and M. Pina e Cunha (2008), "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study", *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75.
Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt and C. Camerer (1998), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
Schminke, M., M. L. Ambrose and R. S. Cropanzano (2000), "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness". *Journal of Applied Psychology*, 85: 294-304.
Schoefer, K. and C. Ennew (2005), "The Impact of Perceived Justice on Consumers' Emotional Responses to Service Complaint Experiences", *Journal of Services Marketing*, 19, 261–270.
Scott, S. G. and R. A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
Terborg, J. R. (1981), "Interactional Psychology and Research on Human Behavior In

Organizations", *Academy of Management Review*, 6(4), 569-576.
Tsai, W. and S. Ghoshal (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
Wei, Y. and Ki-Eun Lee (2012), "The Impact of Supervisor-Subordinate Guanxi and LMX on Job Attitudes in Korea and China", *Korean Journal of Business Administration,* 25(1), 483-500.
Yang, K. S. (1994), *Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationship in China,* NY: Cornell University Press.
Yoon, Hee-Jin and Sung-Jong Kim (2015), "The Effects of Job Autonomy on Innovative Behavior: Mediating Effect of Job Engagement", *Journal of the Korea Contents Association*, 15(1), 451-461.