Journal of Public Relations, Vol.23, No.2, Apr, 2019, pp.79~110.

ISSN: 1229-2869-67

DOI: 10.15814/jpr.2019.23.2.79



SCCT의 한국 적용 결과 특이성 탐색

사회 자본이 방어 전략의 효과에 미치는 영향력을 중심으로*

이승철 한국외국어대학교 미디어커뮤니케이션학부 박사과정**

이유나 한국외국어대학교 미디어커뮤니케이션학부 교수***

배경 및 목적

본 연구는 상황적 위기 커뮤니케이션 이론(Situational Crisis Communication Theory, SCCT)의 방어 전략이 해외 연구 결과들과 상이한 결과를 보이는 원인을 사회 자본의 관점에서 탐색하였다.

방법

방어 전략이 사용된 조직위기 상황에서 책임 수준이 메시지 수용도와 기업 평판에 미치는 영향력에 다양한 차원의 사회 자본(구조적 차원, 인지적 차원, 관계적 차원)이 어떤 작용을 하는 것인지 검증하였다. 서베이를 통해 수집된 300명의 표본을 대상으로 이원분산분석을 진행하였다.

결과

연구 결과 책임 수준과 관련하여 구조적 사회 자본은 유의미한 상호작용효과를 보이지 않았으며, 인지적 사회 자본은 메시지 수용도에 유의미한 상호작용효과를 보였다. 마지막으로 관계적 사회 자본은 메시지 수용 도와 기업 평판에 유의미한 상호작용효과를 보이는 것으로 나타났다.

논의 및 결론

이 같은 연구 결과는 SCCT에 기반한 방어 전략이 모든 문화권에서 동일한 효과를 발휘하지는 않으며, 특히한 국가의 사회 자본 요소에 대한 이해를 바탕으로 하여 적용할 필요가 있음을 시사한다.

KEYWORDS 상황적 위기 커뮤니케이션 이론, 방어 전략, 사회 자본, 메시지 수용도, 기업 평판

^{*} 본 연구는 2019학년도 한국외국어대학교 교내학술연구비 지원에 의해 이루어진 것임.

^{**} First Author: prometewos@naver.com

^{***} Corresponding Author: yrhee@hufs.ac.kr

서론

기업을 포함한 모든 조직이 피해갈 수 없는 상황 가 운데 하나가 위기이다. 조직의 위기는 언제 어디서 든 갑작스럽게 찾아올 수 있으며 기업 평판에 손실 을 가져온다. 커뮤니케이션은 위기 상황을 극복할 수 있는 주요한 대안으로 여겨졌으며(Coombs, 1999), 위기 커뮤니케이션에 대한 연구가 자연스럽 게 발전하였다. 특히 상황적 위기 커뮤니케이션 이 론(Situational Crisis Communication Theory, 이하 SCCT)은 위기 상황과 귀인 이론을 접목하여 유형에 따른 적절한 대응 전략을 체계적으로 제시 하였다(Coombs & Holladay, 2004). 이에 따르 면 위기 상황은 해당 조직이 갖는 책임성의 고저에 따라 유형을 나눌 수 있고 각 유형에 따른 적절한 대응 전략이 존재한다. 책임성이 높을 경우 행동 시 정이나 보상 그리고 사과에 중점을 둔 수용적 커뮤 니케이션 전략으로 대응하고, 책임성이 낮을 경우 책임 전가 혹은 부인 등의 방어적 커뮤니케이션 전 략을 채택하여 조직 평판의 손실을 최소화하는 것 이 SCCT 대응 전략의 핵심이다.

그러나 국내 연구에서는 쿰즈의 이론과는 다소 다른 결과가 몇 가지 나타난다. 이현우와 손영곤 (Lee & Son, 2016)은 2004년부터 2015년까지 국 내 위기관리 커뮤니케이션 연구에 대한 메타 분석 을 실시하였다. 그 결과, 첫 번째로 수용 전략의 효 과가 다른 전략에 비해 압도적으로 높게 나타났다. 메타 분석 결과 정당화/합리화 전략의 긍정적 효과 가 11.4%이며, 수용 전략의 긍정적 효과는 23%로 나타났다. 두 번째로 방어 전략이 오히려 부정적 결 과를 보였다. 방어 전략이 12.9%의 부정적인 효과 를 낳는다는 메타 분석의 결과를 보였으며, 침묵/ 무대응 전략 역시 6.6%의 부정적 효과가 나타났다. 이현우와 손영곤(2016)의 연구는 선행 위기 연구 들의 실험 결과를 기반으로 한 메타 분석이었으며, 이들이 주장한 방어 전략과 침묵/무대응 전략의 부 정적 효과는 위기 유형의 영향력을 통제한 연구 결 과는 아니다. 다시 말해, 조직의 책임성이 높은 위 기 유형에서도 방어 전략이 사용된 선행 연구 역시 메타 분석 데이터에 포함되었다. 그러나 이들이 메 타 분석에서 데이터로 사용한 방어 전략과 관련한 선행 연구 9편 중 8편의 연구가 사고(accident) 유 형에서의 방어 전략 효과를 검증하였으며, 1편의 연구만이 과실(faux pas) 유형이었다. 이현우와 손영곤(2016)의 연구가 위기 유형의 영향력을 통 제한 것은 아니지만, 대다수의 위기 유형이 사고 (accident)였으므로, 이들이 주장한 방어 전략의 역효과는 신뢰할 만한 것으로 볼 수 있다.

SCCT에서는 책임성의 정도에 따른 맞춤 대응이 효과적이라 주장하지만, 현재 한국에서 보고된연구 결과들은 책임성 정도와 관계없이 대체로 수용전략이 효과적임이 확인된 것이다. 이는 서구 상황을 기반으로 한 연구 결과들과는 상이한 것으로,본 연구에서는 이러한 결과가 발생하는 이유에 대해 탐색해 보고자 하였다.

일찍이 그루닉과 헌트(Grunig & Hunt, 2004) 는 PR 커뮤니케이션 원칙들이 한 국가의 정치, 경 제, 사회, 문화적인 환경 요인들에 따라 달리 적용 되어야 함을 주장해 온 바 있다. 서구에서 개발된 SCCT가 한국 상황에 적용될 경우 나타나는 특이성 도 이러한 맥락에서 바라볼 필요가 있다. 이에 본연구에서는 한국적 특이성을 유발하는 국가의 환경적 요인을 개념화하는 데 있어 사회 자본 개념을 도입하였다. 사회 자본 학자들은 세상이 물적 자본과 인적 자본만으로 이루어진 것이 아니라 사람 간의 사회적 관계, 전통, 신뢰, 협동과 같은 무형 자산이 존재해야만 유지 가능함을 주장한다(Lin, 2001). 이러한 사회 자본 개념은 다양한 분야에서우리나라 국민의 특징적인 행동을 설명하기 위해반복적으로 적용되고 검증된 바 있어, 연구자들은위기 커뮤니케이션 반응에 있어서도 설명력이 있을 것으로 판단하였다.

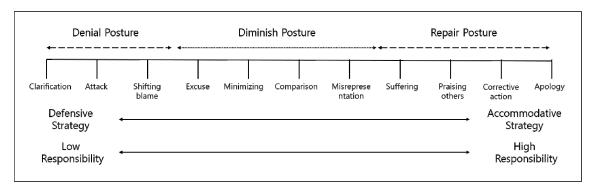
SCCT에서 주장하는 방어 전략의 핵심은 조직 의 책임성이 낮은 위기 상황 발생 시, 위기 원인에 대한 조직의 책임을 부인함으로써 공중이 위기 상 황에 대해 내적 귀인이 아닌 외적 귀인 과정을 유발 시키는 것에 있다. 그러나 본인이 속한 사회의 구조 및 구성원에 대한 신뢰가 부족한 공중의 경우, 위기 상황에서의 조직을 포함한 외적 정보에 대한 불신 을 가질 수 있다. 이 경우 공중은 공식적인 미디어 를 통한 조직의 발표를 믿지 않아 SCCT가 주장하 는 방어 전략의 기본 조건인 외적 귀인과정을 발생 시키지 못할 가능성이 존재한다. 이러한 점에 착안 하여 본 연구에서는 SCCT 적용에 있어서 나타나는 한국적 특성이 사회 자본의 영향으로 인해 발현될 수 있다고 보고, 조직의 위기 상황 시 사회 자본의 확보가 메시지 수용도와 기업 평판에 미치는 영향 을 검증해 보고자 하였다.

이론적 배경

위기 커뮤니케이션 이론

귀인 이론과 상황적 위기 커뮤니케이션 이론 하이더(Heider, 1958)의 주장에 따르면 귀인은 원인 추론에 있어 어떠한 곳에 무게를 두느냐에 따라 내적 귀인(internal attribution)과 외적 귀인(external attribution)으로 나눌 수 있다. 내적 귀인은 능력 이나 노력 등의 개인적 요소에 중점을 귀인과정이며 외적 귀인은 개인적 요소보다는 주변 환경의 조건 등에 무게를 두는 귀인 과정이다(Heider, 1958). 예를 들어 한 사람이 테이블 위에 놓인 유리잔을 잘 못 건드려 바닥에 깨지는 상황이 발생하였을 때, 깨 뜨린 사람의 개인적 부주의를 주원인으로 본다면 내적 귀인 과정을 거친 것이고, 테이블의 위치와 다 급한 상황 등의 주변 환경과 조건 등을 주원인으로 본다면 외적 귀인 과정을 거친 것이라 할 수 있다.

조직의 위기 상황 시 공중의 귀인 과정 역시 문제의 원인을 어떠한 방향에서 탐색하는가에 따라달라진다. 위기 상황의 주원인을 조직의 내부적 요인으로 해석하는 내적 귀인 과정을 거친다면 공중은 조직의 책임을 무겁게 보게 되며, 위기의 원인을조직의 외부적 요인에서 찾는 외적 귀인 과정 거친다면 상대적으로 조직의 책임이 가볍다고 인식한다. 다수의 학자들은 조직의 위기 상황에서 공중의감정과 태도 그리고 행동을 예측할 수 있기에 어떠한 귀인 과정이 발생하는가를 중요한 단서로 여겼다(Coombs & Holladay, 2004; Lee & Choi, 2014; Weiner, 1985). 위기 상황 시 공중이 조직의 책임이 가볍다고 인식을 한다면 적절한 대응을



Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management, by Coombs, W. T., & Holladay, S. J., 2004. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Figure 1. SCCT(Situational Crisis Communication Theory)

통하여 조직 평판의 손실을 최소화 할 수 있지만 조직의 책임이 무겁다는 인식을 할 경우 책임을 회피하려는 행동을 한다면 공중에게 부정적 이미지를 심어주고 분노를 가중시켜 평판에 치명적 손실을 입을 수 있다는 것이다.

위와 같은 귀인 이론에 근거하여 쿰즈와 할러데 이(Coombs & Holladay, 1996)는 위기 상황을 위기 발생 원인과 통제 가능 여부에 따라 사고 (accident), 위반(transgression), 과실(faux pas), 테러(terrorism) 등의 네 가지 유형으로 분류하였으며, 후속 연구에서 책임감의 유무에 따라 루머, 자연재해, 악의, 사고, 범죄 등의 보다 구체적인 다섯 가지 유형을 제시하였다(Coombs, 1999). 그리고 이 유형을 더욱 세분화하여 희생자 집단(victim cluster), 사고 집단(accidental cluster), 예방 가능 집단(preventable cluster)의 세 가지 집단과 열두 가지 유형으로(Coombs, 2007) 분류하였다.

이와 같은 위기 유형에 따른 대응 전략을 주장한

연구가 쿰즈와 할러데이(Commbs & Holladay, 2002, 2004)의 상황적 위기 커뮤니케이션 이론 (SCCT)이다. SCCT는 위기 상황에 따라 유형을 분 류하고 이에 따른 위기 대응 전략을 세분화함으로 써 위기 상황 시 조직 평판의 손실을 최소화할 수 있다. 쿰즈와 할러데이(Coombs & Holladay, 2004)에 따르면 위기 관리자는 책임성의 높낮이에 따라 크게 부정(denial), 축소(diminish), 정정 (repair) 전략을 택할 수 있다(〈Figure 1〉 참조). 부정 전략(denial postures)은 위기에 대한 책임 이 조직에 있지 않다는 점을 강조하는 전략으로 해 명(Clarification), 공격자 공격(attack), 희생양에 게 책임 전가(shifting blame)의 방식이 있다. 이 와 반대로 정정 전략(repair postures)은 수용적 전략으로써 위기에 대한 조직의 책임을 빠르게 인 정하고 이로 인해 생겨난 부정적인 인식들을 최소 화하려는 전략으로 고통 감수(Suffering), 보상 (compensation), 사과(apology) 등의 방식을 포

함한다. 축소(diminish) 전략은 부정과 정정의 중도적인 전략으로 위기에 대한 조직의 책임을 일정부분 인정하고 공중이 이에 대해 큰 위기로 인식하지 않도록 하는 것에 목적을 두는 변명(excuse)과 최소화 (misrepresentation), 비교(comparison), 허위 진술(misrepresentation) 등의 정당화(justification)를 말한다. 정리하자면 SCCT는 위기 상황에 대한조직의 책임이 낮을수록 방어적 전략을 채택하고 책임성이 높을수록 조직의 잘못을 수용하고 용서를 구하는 수용적 전략을 사용함으로써 위기 상황시 조직 평판의 손실을 최소화할 수 있는 매뉴얼을 제시하고 있는 것이다.

SCCT에 따르면 조직의 책임 수준이 높은 경우라면 사과와 행동시정 등의 수용 전략을 사용해야하며, 조직의 책임 수준이 낮은 위기 유형이라면 부인이나 공격자 공격 등의 방어 전략을 사용해야한다. 그러나 서구권을 대상으로 진행된 쿰즈와 동료 연구자들의 연구 결과(Coombs, 1999; 2007, Coombs & Holladay, 1996, 2002, 2004, 2008)와는 다르게, 국내에서는 이와 상이한 연구 결과가 다수 보고되었다.

SCCT를 적용한 국내 위기관리 연구 결과

국내의 위기 관련 연구 결과를 분석한 이현우와 손 영곤(Lee & Son, 2016)은 국내 연구에서는 SCCT에서 제시하는 방어 전략 효과의 방향성이 다소 다르다고 주장한다. 쿰즈는 SCCT의 방어 전략과 관련하여 위기 상황 시 조직의 책임이 가벼운 상황에서는 방어 전략을 통한 책임 회피가 바람직한 선택이라고 보았지만, 국내의 다수의 연구에서 방어 전

략을 사용할 경우 효과가 없는 것을 넘어 오히려 역 효과가 일어난다는 결과가 나타난 것이다(Lee & Son, 2016). 메타 분석으로 진행된 이들의 연구를 재검토하기 위해 최근 11년간의 국내 위기 관련 연구 결과를 탐색하였다. 〈Table 1〉은 2004년부터 2015년까지 국내 저널(KCI 등재)된 위기 커뮤니케이션 관련 연구 중 조직 책임 수준이 낮은 위기시 방어 전략이 효과가 없거나 수용 전략에 비해 낮은 효과 혹은 역효과를 보이는 연구 결과를 보인 논문이다.

대표적으로 김영욱(Kim, 2006)의 연구에서는 일반인과 대학생을 상대로 실험 연구를 진행한 결 과 위기 책임성의 고/저에 상관없이 수정 행위가 가 장 효과적인 전략으로 나타났다. 특히 위기 책임성 이 낮은 경우에도 방어적 전략은 수정 행위, 변명, 정당화보다 진실성 수용성, 효율성의 측면에서 모 두 낮은 결과를 보여 주었다. 또한 윤영민과 최윤정 (Yoon & Choi, 2008)의 연구 역시 기업의 책임성 이 높지 않다고 인식하는 상황에서도 책임을 회피 하거나 다른 조직으로 전가하는 전략에 대해 부정 적으로 인식하였다. 가장 최근의 김이슬과 최윤형 (Kim & Choi, 2015)의 연구에서도 책임 수준이 낮은 사고 위기와 책임 수준이 높은 범죄 위기 모두 에서 수용 전략이 방어 전략에 비해 효과적이라는 연구 결과를 보였다. 이 외에도 〈Table 1〉에 나타 난 연구들은 모두 조직의 위기 책임 수준이 낮을 때 역시 방어 전략이 효과적이지 않다는 연구 결과를 보였다. 예외적으로 신선윤, 조광윤 그리고 김범준 (Shin, Jo, & Kim, 2014)은 프로농구연맹의 위기 커뮤니케이션 전략에 관한 연구에서 조직의 책임

Table 1. Studies on Ineffective Defensive Crisis Strategies in Korea

No.	Author (year)	Title					
1	Kim & Cha (2014)	Influence of the Type of Media, Crisis Responsibility and Crisis Communication Strategy on Crisis Perception and Acceptance of the Crisis Communication.					
2	Kim (2006)	How does the organization in a crisis apologize ? : The contents of apology strategies an level of acceptance.					
3	Kim & Choi (2015)	A Study on the Impact of "Shimcheong" on Crisis.					
4	Kim (2015)	Study on Moderating Effects between Crisis Communication Strategy and News Photo Type on News Evaluation.					
5	Park & Park (2011)	Sports players' scandals and the crisis communication strategies.					
6	Sung et al. (2012)	The Influence of Crisis History and the Type of Crisis Communication Strategy on Public's Perception and Evaluation.					
7	Eom et al. (2013)	Sports Scandal Types and Crisis Communication Strategies on Public Relations: An Application of the Situation Crisis Communication Theory.					
8	Yoo & Cha (2015)	Influence of Crisis Responsibility, Reputational crisis, and Crisis response strategies on the Crisis Communication Effect and Corporate reputation : Mediation Effects of Emotion.					
9	Yoon & Choi (2008)	Influence of Apology on Crisis Responsibility Attribution and Acceptance of Strategies.					
10	Lee et al. (2012)	Influence of Media Types on Acceptance of Crisis Communication Strategies.					
11	Lee et al. (2010)	The Effects of Ingratiation Strategy During Corporate Crisis.					
12	Jeon & Lee (2009)	The study of crisis communication strategy for food corporate crisis management.					
13	Jeong & Chou (2012)	The effect of Stakeholder Emotions on Crisis Communications.					
14	Jeong & Kim (2013)	Effects of Crisis Responsibility and Crisis Communication Strategies on Acceptance and Public Relationship in Case of Blog Crises.					
15	Jung & Lee (2013)	The Influence of Employee's Perceived CSR on their Organizational Citizenship Behavior.					
16	Cho & Lee (2009)	A Study on Apology Strategies -Do Crisis Types Matter?					
17	Chen & Lee (2012)	Comparative Analysis on Disaster Crisis Management Communication between Korea and China.					
18	Choi & Choi (2013)	he Effect of Crisis Response Consensus on the Acceptance of Crisis Responses and Crisis Responsibility in an Industry-Wide Crisis.					

수준이 낮은 단순 오심의 경우 방어 전략이 수용전략에 비하여 높은 메시지 수용성과 부정적 구전 의지를 보인다는 쿰즈의 SCCT 이론과 일치하는 연구결과를 보였다. 이처럼, 대다수의 국내 위기 커뮤

니케이션 연구에서 방어 전략의 효과가 SCCT 이론 과는 일치하지 않는다는 연구 결과를 보이고 있다.

방어 전략 효과와 사회 신뢰 수준

방어 전략이 역효과를 보이는 원인을 탐색하기 위해 SCCT의 근간 개념 틀인 귀인 이론에 주목하였다. SCCT에서 책임 수준을 토대로 위기 유형을 분류하고 대처 방법을 제시한 것은 내적-외적 귀인과정이 다르게 작용하기 때문이다. 즉, SCCT는 조직의 책임 수준이 낮은 위기 유형이라면, 공중은 내적 귀인이 아닌 외적 귀인과정을 거친다는 것을 가정하고 방어 전략을 제시한 것이다. 그러나 책임수준이 낮을 경우에도 내적 귀인이 작용한다면, 공중은 위기의 책임을 기업에 있다고 판단한다. 이때, 기업이 방어 전략을 사용할 경우 효과가 없거나 공중이 오히려 거부감을 느끼면서 역효과가 생길 수있다.

책임 수준의 고저를 떠나서 내적 귀인이 작용한다는 것은 크게 두 가지로 생각해 볼 수 있다. 첫 번째는 책임 수준에 대한 판단을 제대로 하지 못할 경우이다. 공중의 개인별 합리적 사고 능력이 다를 수있으며, 책임 수준을 판단할 수 있는 근거를 제대로 전달받지 못한다면 이런 경우가 발생할 수 있다. 그러나 다수의 선행 연구(Jeong & Kim, 2013; Kim, 2006; Kim & Choi, 2015 등)에서 책임 수준에 대한 조작 점검을 진행했음으로 책임 수준 오판에 대한 가능성은 적을 것이다. 두 번째는 책임 수준에 대한 근거도 제대로 전달받고 이를 토대로 한 판단도 명확하지만 공중이 이를 믿지 못할 경우이다. 공공기관이나 기업과 같은 조직에 대한 불신 혹은 정

보 전달자인 미디어에 대한 불신이 심할 경우, 공중 은 조직의 책임 수준이 낮다는 근거 자체를 믿을 수 없게 된다.

한국의 주요 조직과 미디어에 대한 신뢰를 측정 한 에델만(Edelman, 2017) 신뢰지수 자료는 이러 한 가능성을 가늠케 한다. 에델만이 매년 실시하 는 국가 신뢰에 대한 조사 결과를 살펴보면 한국 의 4대 기관(정부, 미디어, 기업, NGO)의 신뢰도 는 38.2%1)로 나타났다. 특히 일반 대중(36%)과 여론 주도층(50%)의 간극이 15%나 됐으며 조사대 상인 25개 국가 중 하위권에 속하였다. 자세히 살 펴보면 정부 신뢰도는 28%, 기업 신뢰도는 29%로 조사 대상 국가 중 최하위권이었으며, 미디어에 대 한 신뢰도 역시 40%로 역대 최저를 기록하였다. 에 델만의 조사 결과를 기존 위기관리 연구 결과들과 연계해 비교해 보았을 때, 한국의 국가 신뢰도는 기 존 연구들에서 SCCT의 방어 전략이 효과적으로 나 타난 서구권 국가들에 비해 매우 낮은 수준이라 볼 수 있다

그렇다면 SCCT의 방어 전략이 오히려 국내 상황에서는 부메랑 효과를 보이는 원인 중 하나로 한국 사회 전반에 내재된 신뢰 수준을 생각해 볼 수있다. 앞서 살펴본 귀인 이론의 개념적 틀에서 해석하자면 방어 전략은 공중이 조직의 위기 상황에 대한 외적 귀인을 거쳐 조직의 책임이 가볍다고 인식할 때 효과적인 것으로 보고 있다. 그러나 공중이소속된 사회 전반에 대한 불신이 높다면, 공중은 조

^{1) 9}점 척도 측정에서 6점 이상의 응답 비율(4대 기관 평균).

직 위기 상황에서 외적 귀인을 가동하기보다는 우선 내적 귀인부터 가동할 가능성이 있다는 것이다. 이를테면 위기 상황에서 조직이 공개한 위기의 원인이나 해명에 대해 우선은 색안경을 끼고 보는 성향이 짙다. 이러한 경향은 사회 시스템과 구성원에 대한 기본적 신뢰도가 낮을수록 강해질 가능성이 크며 결과적으로 조직의 책임을 가볍게 인식할 수있게 하는 공중의 외적 귀인 가동 가능성을 저해한다. 정리하자면, 사회 전반에 대한 기본적 신뢰가부족할 경우 위기 상황에 있어 조직이 자신의 책임성이 낮다고 주장해도 커뮤니케이션 수용자들은이를 믿지 않을 가능성이 존재한다.

만일 SCCT 방어 전략 효과의 한국적 특이성이 사회적 차원의 신뢰 수준에서 일부 비롯된다면, 국 가-사회적 차원의 신뢰를 가장 중요한 요소로 다루 고 있는 사회 자본은 매우 유용한 개념적 틀로써 탐 색할 가치가 있다고 판단하였다.

사회 자본

사회 자본의 정의와 구성 요소

인간 사회 자본은 오랜 시간 동안 물적 자본(physical capital)과 인적 자본(human capital)의 개념에서 설명되어 왔다. 사회 자본(social capital)은 기존의 물적 자본과 인적 자본으로는 설명할 수 없는 인간 사이의 관계에 대한 자본을 지칭한다. 사회 자본은 조직 구성원들 간의 신뢰관계에 의해 형성되는 개념으로 네트워크 구성원의 관계 속에 내재되어 있다 (Adler & Kwon, 2000; Bourdieu & Wacquant, 1992).

사회 자본의 개념을 처음 도입한 것은 사회학 분

야인데 이들은 빈부격차, 사회 갈등, 개인의 소외와 외로움 등의 문제를 설명하고 해결하기 위해 인간 사이의 관계를 하나의 자본으로 인식하였다. 이후 다양한 학자들에 의해 사회 자본이 규정되어 왔다.

사회 자본이란 '사회적 단위나 개인들이 가지고 있는 관계의 네트워크로부터 얻을 수 있는 실재적이 고 잠재적인 자원의 총합'(Nahapiet & Ghoshal, 1998), 혹은 '상호 이익을 위한 다소 제도화된 여러 네트워크들의 중첩된 관계에서 오는 실재적인 자 원들의 총합'(Bourdieu & Wacquant, 1992)으로 정의된다. 울콕(Woolcock, 2001)은 공공재의 개 념으로서 상호 협력하는 사회적 집단의 축적된 능 력이 바로 사회 자본이라고 보았으며, 후쿠야마 (Fukuyama, 1995)는 두 명 이상의 개인들 간의 협력을 촉진하는 비공식적인 규범으로서 사회 자 본을 정의하기도 하였고, 퍼트남(Putnam, 1993) 은 상호 이익을 위한 협력을 촉진시키는 네트워크, 규범 및 사회 신뢰와 같은 특성이라 말하였다. 이 외에 린(Lin, 1999, 2001)은 개인적 차원에서의 사 회 자본은 개인이 사회적 관계를 통하여 얻을 수 있 는 자원 및 혜택이라 말하였다.

사회 자본의 특징을 들자면 첫째, 개인이 소유할 수 있는 개념이 아니다. 둘째, 시장에서의 거래나 교환이 불가능하다(Seo, Do, & Jung, 2009). 셋째, 오직 인간의 관계 사이에서 형성되어 공동으로 소유되는 개념이다. 넷째, 사용할수록 더욱 증대한다. 이는 서로 간의 정보를 교환하여 긍정적 관계를 추구하며 협동하는 과정에서 사회 전체의 거래비용을 감소시키는 사회 자본의 역할에 기인한다(Leana & Van Buren, 1999). 이와 같은 특징을

나타나는 근본적 이유는 인간 사이의 관계는 누구도 소유할 수 없으며 관계 사이에서 나타나는 상호 작용의 긍정적 측면을 일련의 자본으로 인식하는 것이 사회 자본이기 때문이다.

사회 자본에 대한 정의는 각각의 연구자들에 따 라 다양하게 정의되며 이에 따라 사회 자본에 관련 된 연구 역시 조금씩 차이를 보였다. 선행 연구에 따르면 사회 자본은 크게 미시적 차원과 거시적 차 원으로 분류할 수 있다(Kim, 2015; Oh & Yoon, 2006). 첫 번째 관점은 사회 자본을 개인이 사회적 관계를 통해 활용 가능한 자원으로 보는 미시적 관점 이다. 이러한 관점에 따르면, 사회 자본이란 사회적 관계 속에서 파생되는 자원을 의미한다(Bourdieu 1985; Coleman 1988; Lin, 2001; Portes 1998). 사회 자본의 정의를 학술적으로 처음 주장한 부르 디외(Bourdieu, 1985)는 사회 자본이란 지속적인 네트워크 혹은 제도화된 관계를 통해 획득하게 되 는 실제적이고 잠재적인 자원의 총합이라고 하였 다. 그는 특정한 행위자가 소유하고 있는 사회 자본 의 양은 그 행위자가 동원(mobilization)할 수 있 는 네트워크의 크기와 네트워크에 연결된 사람들 이 소유하고 있는 경제적, 문화적, 상징적 자본의 양에 달려 있다고 하였다. 콜맨(Coleman, 1988) 은 사회 자본이란 둘 혹은 다수의 행위자들 사이의 관계의 구조에 내재하고 있으며, 그것의 기능에 의 해 정의되는 것이라고 하였다. 포르테스(Portes, 1998)는 네트워크의 구성원이 됨으로써 네트워크 로부터 얻을 수 있는 혜택을 확보하는 능력이라고 정 의하였다. 이렇게 사회 자본에 관한 정의는 연구자들 마다 상이하지만, 연구자들은 사회 자본이란 개인이 소유하고 있는 개인적 자원(personal resources)이 아니라 개인들 간의 관계를 통해 구현되는 사회적 자원(social resources)이라는 점에 동의한다(Lin, 2001). 이들의 주장에 따르면, 사회 자본이란 개인 이 소유하고 있는 자원이 아니라 개인이 직접적, 혹 은 간접적 유대를 통해 접근 가능한 자원을 의미하 며, 사회적 네트워크 자체가 중요한 사회 자본으로 간주된다. 사회 자본에 관한 두 번째 관점은 사회 자본을 공동체 유지를 위한 기제로 간주하는 거시 적 관점인데, 이러한 관점의 연구들은 사회 자본을 공동체의 효과적 유지를 위한 하나의 핵심 역량으 로 간주한다. 예를 들면, 퍼트남(Putnam, 1993) 은 사회 자본이란 상호 간의 이익을 위한 협력과 협 동을 촉진시키는 네트워크, 규범, 사회적 신뢰와 같 은 사회 조직의 특성이라고 정의하였으며, 후쿠야 마(Fukuyama, 1995)는 공동체에 대한 신뢰와 사 회 자본을 동질적인 개념으로 사용하였다.

김효숙(Kim, 2015)은 사회 자본 연구의 흐름을 다음과 같이 정리했다. 미시적 차원의 사회 자본은 특정 개인이 사회적 연결망 속에서 맺고 있는 관계로 인해 어떤 우위를 점할 수 있는지에 주목해서 한사람이 특정 집단의 일원이 됨으로써 얻게 되는 잠재적 혹은 실제적 자원의 총합으로 사회 자본을 규정한다. 다시 말해 구성원 개개인이 사회 연결망 안에서 어떠한 이득을 취하는가에 주목한다. 반면, 거시적 차원에서 사회 자본을 연구하는 학자들은 공동체 가치에 집중하여 조직 내 공통의 목표를 위해 함께 일하도록 하는 사람들의 능력을 사회 자본으로 이해하고 있다고 하였다. 다시 말해, 신뢰와 협동으로 이루어진 공공재가 어떻게 활용되며 사

회 발전에 기여하는 가에 주목하였다.

초기의 사회 자본 연구는 앞서 언급한 대로 미시 적 차원에서 진행된 개인의 속성 관련 연구에서는 신뢰를, 그리고 거시적 차원에서 진행된 사회 연결 망 연구에서는 위치와 구조적 특성에 초점을 두었 다. 그라노베터(Granovetter, 1985)는 같은 사회 자본을 단일 차원으로 인지한 연구에서는 사회 자 본의 일면만을 강조한다고 비판하며 구조적 속성과 관계적 차원의 속성을 함께 고려할 것을 제안하였 다. 또한 나하피트와 고샬(Nahapiet & Ghoshal, 1998)은 사회 자본의 기능과 역할을 설명하기 위 해서는 사회인지적 측면 역시 고려해야 한다고 주 장하였으며, 이후 관계적 차원, 구조적 차원, 인지 적 차원에서 사회 자본에 관한 다수의 연구가 진행 되었다(Chang & Kim, 2006; Hsu, Dhang, Huang, & Cing, 2011; Jang, Kim, & Oh, 2001; Leana & Pil, 2006; Lee, 2007; Lee & Ryu, 2008; Song & Lee, 2010; Tsai & Ghoshal, 1998)

사회 자본의 관계적 차원은 구성원들 간의 관계 특성이 이익이나 가치 창출에 기여할 수 있는가에 초점을 둔다. 관계적 차원의 핵심 개념은 신뢰라 할 수 있다. 신뢰는 지식 및 정보의 교환과 공유, 의사 소통의 원활화, 각종 활동에의 참여를 위한 토대가 된다. 조직 구성원 간의 관계가 신뢰에 기반을 두고 있지 않은 경우 조직 내 정보가 원활하게 전달되지 못하며, 이러한 문제를 해결하기 위해 비용이 발생 하고 도덕적 위험 및 손실이 발생한다. 신뢰는 잠재 적 생산성과 사회적 거래 비용의 감소 효과를 가지 고 있기 때문에 경제적인 가치 또한 지닌다. 신뢰 가 한정된 관계 및 조직에서 머물지 않고 사회 자 본이 되기 위해선 공공재로서의 속성이 추가되어 야 한다.

두 번째로 사회 자본의 구조적 차원은 행위자들 간의 연결망의 특성과 형태에 초점을 둔다. 구조적 차원의 핵심개념은 네트워크이다. 네트워크란 개 인이나 집단 등 행위자들 간의 전체적인 연결 형태 와 관계 구조를 의미한다. 네트워크의 형태와 양은 사회 구조를 설명하고 개인의 행동을 제한하거나 조장하는 속성을 지니고 있다. 사이와 고샬(Tsai & Ghoshal, 1998)은 구성원 간의 사회적 결속 정도 가 구조적 차원을 의미한다고 하였으며 나하피트 와 고샬(Nahapiet & Ghoshal, 1998)은 연결망 구조의 세 가지 특성으로 연결성, 위계성, 그리고 밀도를 제시하였다. 이때 실증 분석을 위한 연결망 특성은 연결명의 수평도를 뜻하는 위계성과 내외 부의 유대관계 형성 정도를 의미하는 연결성에 의 해 파악된다. 연결망에서 구조적 공백을 가질수록 정보의 적시성 및 적절성, 그리고 소개에 의한 연결 망의 재창출 같은 정보력이 증대한다. 네트워크는 수평적일수록 정보와 영향력 집중도가 낮아지므로 정보의 흐름이 원활하며 연결망 기반이 잘 구축되 어 있다면 상호작용 결속이 높아진다. 즉, 연결망 의 특성이 사회 자본의 구조적 특징을 결정짓는다 고할수있다.

마지막으로 사회 자본의 인지적 차원은 자원에 대한 표현, 해석, 의미 시스템의 공유를 의미한다 (Nahapiet & Ghoshal, 1998). 인지적 차원이 사회 자본의 한 측면으로 고려된 것은 조직 구성원들이 상황과 의미, 그리고 비전과 가치를 공유함으로 써 조직이 필요로 하는 핵심가치와 역량이 무엇인

지를 인식할 때 공동의 목표 달성이 더욱 용이해질 수 있기 때문이다. 즉, 사회 자본이 잘 형성된 조직 혹은 사회에서는 구성원들이 서로 어떤 일을 하고, 어떤 지식과 정보를 보유하고 있으며 어떤 정보를 필요로 하는지 알게 됨으로써 조직 내 상대방과 조 직 전체에 대한 신뢰가 증가한다.

사회 자본은 다수의 선행 연구에서 다차원의 개 념으로 진행되었다. 사이와 고샬(Tsai & Ghoshal, 1998)의 연구에서는 구조적 차원, 관계적 차원, 인 지적 차원에서 사회 자본에 대한 실증 연구를 진행하 였다. 이후 다양한 학자들이 사회 자본을 세 가지 차 원에서 측정하였다. 레나와 필(Leana & Pil, 2006) 은 정보 공유, 신뢰, 공유된 비전의 세 가지 변수로 공립학교의 사회 자본을 검증하였으며 츄 등(Hsu et al., 2011)은 사회적 상호작용, 신뢰, 비전 공유 의 변수로 사회 자본을 검증하였다. 국내 연구에서 는 장금성 등(Jang et al., 2001)이 병원 조직의 사 회 자본을 신뢰, 네트워크 연결성, 협력, 공유된 가 치 및 행동, 시민 활동 참여, 호혜적 규범의 여섯 가 지 영역에서 검증하였으며 송미정과 이영민(Song & Lee, 2010)은 네트워크, 가치 공유, 호혜적 규 범, 신뢰, 시민 활동 참여의 5개 영역으로 공공기관 의 사회 자본 수준에 대한 연구를 진행하였다. 이외 에 이영찬(Lee, 2007)과 장용선과 김재구(Chang & Kim, 2006)는 금융기관의 사회 자본을 각기 다 차원의 영역에서 측정하였으며 이영현과 유한구 (Lee & Ryu, 2008)는 기업 조직에서의 사회 자본을 다차원에서 연구하였다. 선행 연구에서 사용된 사회 자본의 차원은 다양하게 나타났으나 큰 관점에서는 사이와 고샬(Tsai & Ghoshal, 1998)이 처음 제안하였던 구조적 차원, 관계적 차원, 인지적차원의 범주 안에서 진행되었으며 '신뢰', '공유된비전 및 가치', '네트워크 연결성'의 개념이 공통적으로 포함되었다. 선행 연구에서 사용되었던 사회자본의 개별 변인들을 구조적, 관계적, 인지적 차원에서 정리하면 〈Table 2〉와 같다.

사회 자본의 각 차원이 선행 연구에서 사용된 개념을 정리하자면 관계적 차원의 사회 자본은 주로 '신뢰', '호혜', '사회적 연대'의 개념이 주를 이루었다. 구조적 자본은 주로 '네트워크 연결성', '정보공유', '시민 참여'의 개념으로 사용되었으며, 인지적차원은 '공유된 비전', '공유된 가치', '사회 응집력과 참여', '상호 협력' 등의 개념으로 사용되었다. 선행 연구에서 사용된 개념을 분석해 보면 관계적 차원의 핵심 단어는 '신뢰', 구조적 차원의 핵심 단어는 '네트워크', 인지적 차원의 핵심 단어는 '공유 가치'이다. 이를 정리하여 본 연구에서는 관계적 사회자본을 '국민이 인지하는 국가 구성원에 대한 전반

Table 2. The dimension of social capital in related studies

Relational dimension	Structural dimension	Cognitive dimension		
 trust reciprocity solidarity	network connectivityinformation Sharingcivic engagement	 shared vision & value social cohesiveness & participation mutual cooperation		

적 신뢰'로, 구조적 사회 자본을 '누구나 참여 가능한 정보 공유 및 인적 네트워크 접근성', 인지적 사회 자본을 '국민 대다수가 공유하고 있는 비전 및 가치'로 개념적 정의를 내렸다.

앞서 논의에서 사회 신뢰 수준이 낮을수록 외적 귀인이 제대로 가동하지 않아 결과적으로 방어 전략이 효과를 보지 못하거나 오히려 역효과를 보일 가능성을 제시하였다. 사회 자본은 구조적, 인지적, 관계적 차원으로 사회의 신뢰 수준을 다면적으로 해석하는 것이 가능하다. 따라서 책임 수준이 낮은 위기 유형에서 방어 전략이 효과를 보지 못하는 원 인을 사회 자본의 수준에 따라 보다 세밀하게 검증해 보고자 한다

기업 평판과 메시지 수용도

국내의 위기커뮤니케이션 연구에서 주로 사용되었던 종속 변인은 메시지 수용도이다. 이현우와 손영 곤(Lee & Son, 2016)의 연구에 따르면 2004년부터 2015년까지 국내에서 진행된 위기 커뮤니케이션 연구의 51%가 종속 변인으로 메시지 수용도를 채택하였다. 메시지 수용도는 위기 상황 시 기업의 PR 전략이 효과적인가를 검증할 수 있는 주요한수단이다. 그러나 SCCT 모형에서 제안하였던 위기 PR의 주요한 종속 변인인 기업 평판은 오히려 기존연구에 있어 거의 사용되지 않았다. 보다 구체적으로, 이현우와 손영곤(2016)의 연구는 평판이 국내 PR 연구에서 종속 변인으로 채택된 경우가 7%에 불과함을 보고하였으며 연구자들이 종속 변인 설정에 있어 조금 더 신중을 기할 필요가 있다고 주장하였다.

메시지 수용도가 위기 시 조직의 대응에 대한 공 중의 태도라면, 기업 평판은 조직 자체에 대한 공중 의 태도라 할 수 있다. 따라서 메시지 수용도와 기 업 평판은 태도 측정의 대상에서부터 상당히 다른 개념이라고 볼 수 있다. 또한 평판은 단시간이 아닌 장시간에 걸쳐 구축이 되는(Fombrun, 1996) 무 형자산이기에 측정이 쉽지 않다는 특징이 있다. 상 황적 위기커뮤니케이션 이론에서 평판이 중요한 종속 변인으로 거론되는 또 하나의 이유는 사전에 형성된 조직의 평판이 위기 상황 시 대응에 대한 영 향을 끼칠 수 있기 때문이기도 하다. 그리고 평판은 이해관계자 별로 다르게 형성될 수 있기 때문에 (Burke, 2011), 다차원적인 속성을 지니는 것으로 논의되어 왔다(Fombrun, 1996). 앞선 논의를 정 리하자면 SCCT를 이론적 틀로 삼는 위기관리 연구 에 있어 첫째, 평판은 메시지 수용도와 확연히 다른 개념이기에 위기관리 연구에 있어 개별적인 종속 변수로 고려되어야 한다는 것이다. 둘째, 이해관계 자 유형별로 각기 다른 평판 속성을 선별하여 측정 할 필요가 있다는 것이다. 셋째, 연구 설계에 있어 장기간에 걸친 종합적인 평판은 시계열 연구가 아 닌 일회성 연구에서는 측정하기 어렵다는 점을 충 분히 고려해야 한다는 것이다.

앞선 논의를 토대로, 본 연구에서는 SCCT 방어 전략의 효과 측정에 있어 기업 평판과 메시지 수용 도의 두 개념을 모두 포함하여 연구를 진행할 필요 가 있다고 판단하였으며, 평판 개념의 특성을 고려 하여 이해관계자, 즉 연구 대상자 유형에 맞고 단기 연구에서 측정 가능한 평판의 측정 도구를 선별하 여 진행하였다.

연구문제

조직의 위기 발생 시 전략적인 커뮤니케이션을 통 해 조직이 받을 수 있는 피해를 최소화하는 것은 무 엇보다 중요하다. 쿰즈의 상황적 위기 커뮤니케이 션 이론은 이러한 조직 위기 상황 시 적절한 매뉴얼 이 되어 왔다. 그러나 조직의 위기 책임이 낮을 시 에도 쿰즈가 제안했던 방어 전략이 유독 한국에서 그 효과가 미비하다는 다수의 연구 결과가 존재한 다. 본 연구는 이러한 방어 전략 효과의 특이성이 한국의 낮은 사회적 신뢰도 등에 기인할 수 있다고 보았으며, 이를 복합적으로 설명하기 위한 개념적 틀로 사회 자본의 개념을 활용하였다. 구체적으로 사회 자본이 낮을수록 공공기관과 기업 등의 조직 및 이에 대한 정보 전달자인 미디어를 신뢰하지 못 함으로써, 공중이 위기 상황의 책임 수준 판단을 할 때 내적 귀인의 가동을 막아버리고 외적 귀인을 가 동시킬 수 있는 가능성이 있다고 판단하였다.

사회 자본은 구조적, 인지적, 관계적 차원으로 나누어 볼 수 있으며, '사회 구성원들 간의 자유로 운 정보 공유 및 인적 네트워크 접근성', '국민 대다 수가 공유하고 있는 비전 및 가치', '국민이 인지하 는 국가 구성원에 대한 전반적 신뢰'라 할 수 있다. 본 연구는 이에 근거하여 조직 위기 시 책임 수준의 고저에 따라 메시지 수용도와 기업 평판이 어떻게 달라지는가를 확인하고, 이때 사회 자본이 미치는 조절 효과에 대해 탐색해 보고자 한다. 이를 위하여 사회 자본의 각 차원과 종속 변인에 따라 아래와 같 은 연구문제를 설정하였다. 연구문제 1: 방어 전략 사용 시, 사회 자본은 조직 책임 성과 메시지 수용도의 관계에 어떠한 영향을 미치는가? 연구문제 1-1: 구조적 차원의 사회 자본은 방어 전략 사용 시 조직 책임성과 메시지 수용도의 관계에 유의 미한 영향을 미치는가?

연구문제 1-2: 인지적 차원의 사회 자본은 방어 전략 사용 시 조직 책임성과 메시지 수용도의 관계에 유의 미한 영향을 미치는가?

연구문제 1-3: 관계적 차원의 사회 자본은 방어 전략 사용 시 조직 책임성과 메시지 수용도의 관계에 유의 미한 영향을 미치는가?

연구문제 2: 방어 전략 사용 시, 사회 자본은 조직 책임 성과 기업 평판의 관계에 어떠한 영향을 미치는가?

연구문제 2-1: 구조적 차원의 사회 자본은 방어 전략 사용 시 조직 책임성과 기업 평판의 관계에 유의미한 영향을 미치는가?

연구문제 2-2: 인지적 차원의 사회 자본은 방어 전략 사용 시 조직 책임성과 기업 평판의 관계에 유의미한 영향을 미치는가?

연구문제 2-3: 관계적 차원의 사회 자본은 방어 전략 사용 시 조직 책임성과 기업 평판의 관계에 유의미한 영향을 미치는가?

연구 방법

연구 설계

본 연구의 목적은 SCCT의 방어 전략 효과에 대해 사회 자본이 미치는 영향력을 검증하는 것에 있다.

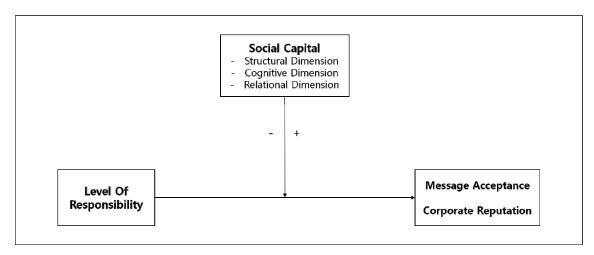


Figure 2. Research Design

이를 위해 위기 상황에서 방어 전략이 사용될 때, 조직의 책임 수준과 사회 자본이 기업 평판과 메시 지 수용도에 미치는 영향력을 검증하기 위한 실험 을 설계하였다. 피험자들에게 같은 사건에 대하여 조직의 책임 수준이 높은 원인과 책임 수준이 낮은 원인을 제시하고 이에 대해 조직이 방어 전략을 사 용하는 실험물을 제시하였다. 쿰즈와 할러데이 (Coombs & Holladay, 2004)의 모형에 따르면 가장 방어적인 전략은 부정 전략으로 크게 부정(denial), 공 격자 공격(attack), 책임 전가(scapegoat) 등으로 나 누어 볼 수 있다. 실험에 사용될 가상의 시나리오는 '① 동일한 사고에서 책임 수준이 확연히 차이 나는 두 가지 상황, ② 두 가지 시나리오 모두 기업이 사 고의 책임성을 부정(denial)하는 공식 발표, ③ 사 과와 보상 등의 기업 대응은 두 가지 시나리오가 동 일'하도록 구성하였다

이 실험에서는 기업 이니셜만을 활용한 가상의

기업을 설정하였다. 연구에 사용된 시나리오에서 등장하는 조직은 항공사로 선정하였다. 이는 항공사의 경우 수용자들이 익숙함을 느낄 수 있으며, 다양한 원인에 따른 사고 발생 가능성이 있어 책임 수준의 처치에 있어 용이하기 때문이었다. 이 중, 탑승 시간 연착의 경우 빈번하게 발생하는 항공사 사고로 판단되어 이를 기준으로 가상의 시나리오를실제 기사와 유사한 형식으로 구성하였다. 피험자들에게 먼저 가상의 시나리오를 제시한 뒤, 이에 따른 메시지 수용과 기업 평판에 대해 응답할 수 있도록 하였다. 이후 피험자 개개인이 지각하고 있는 사회 자본에 관한 질문을 하였다.

대학생과 일반인 17명을 대상으로 사전 조사를 진행 후 간단한 인터뷰를 진행하였다. 사전 조사 응 답자들이 가상 기업의 평판에 대해 응답하기 쉽지 않다는 의견이 다수 있었다. 이에 평판의 설문 문항 을 소폭 수정하였으며, 가상 기업에 대한 묘사에

Table 3. Two types of script according to level of crisis responsibility

High level of responsibility	Passengers Annoyed by Delay Due to Drunk Pilot By LEE JAE-HYUN Jun 12, 2018 A leading Korean airline, Air K, is causing major controversy over its customer response after a flight delay on June 4th. According to the official announcement of Incheon international airport, the departure for all K-Airline's flight to San Francisco from 5 pm to 8 pm were delayed. Air-K explained to the waiting passengers that the delay was due to flight connection problem. However, it turned out that the delay was actually caused by absence of the pilot who was scheduled to fly the 5PM flight, who was hung-over from too much drinking the day before. The sudden re-scheduling of alternate pilot caused the flight delays. Passengers who were affected by the delay expressed great concern over this issue saying that "aside from the delay, it is absolutely absurd that the cause was a drunk pilot! Another passenger said that it was unbelievable that the largest Korea airline can allow such behavior of pilots. As the controversy continues Air K is blaming the individual pilot and announced that "The pilot will be disciplined according to company regulatory measures. However, Air K said they have no plans to compensate the affected passengers as the delay time was less than an hour.
low level of responsibility	Passengers Affected by Delays in flight due to AOG By LEE JAE-HYUN Jun 12, 2018 A leading Korean airline, most of Air Ks flights to China on June 4th after were delayed due to heavy fog at Incheon International Airport. Starting from the 5:10 p. m flight, most of Air Ks flights to China were held on the ground. Different from the forecast for the day, sudden climate change caused a dense layer of fog blocking enough flight visibility. All flights heading to china on that day were delayed for more than an hour, making many passengers upset. Air-K announced that "flight cancellation and chain of delays were inevitable due to the low latency warnings." An official from Air-K explained that "the airline explains the possible delays due to weather conditions at the point of ticket sales and it has no compensation plan for the passengers at this time"

'국내 굴지의 항공사'라는 묘사를 추가하였다.

자료 수집은 2017년 10월 11일부터 10월 15일 까지 5일간에 걸쳐 수도권 주민을 대상으로 온라인을 통해 수집하였다. 실험 처치물에 대한 조작 점검을 위해 설문 전 조작된 시나리오별 책임 수준에 대한 질문을 하여, 연구자의 의도와 상이한 응답을 보이는 대상은 설문을 중단하였다. 또한 응답자가 기

업의 대응을 방어 전략으로 인지하는가에 대한 질 문을 하여, 방어 전략으로 인식하지 못하는 응답자 는 설문을 중단하였다. 최종적으로는 책임 수준 유 형별로 각 150명씩, 총 300부의 설문지가 회수되 었으며, 해당 실험에 사용된 책임 수준에 따른 시나 리오는 〈Table 3〉과 같다.

변인의 조작적 정의

본 연구에서 사용되는 변인은 조직 책임 수준, 메시지 수용도, 기업 평판, 구조적 사회 자본, 인지적 사회 자본, 관계적 사회 자본이다. 이 중 책임 수준은 피험자에게 제시하는 시나리오를 다르게 사용하는 범주형 척도로 수집되었다. 책임 수준을 제외한 나머지 변인들은 피험자의 응답을 위주로 수집되었으며 리커트 7점 척도를 사용하였다. 각 변인에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

기업 평판과 메시지 수용도

연구 모형에서 종속 변인은 메시지 수용도와 기업 평판이다. 메시지 수용도는 시나리오에 따른 반응이며, 기업 평판은 한 기업이 장기간 진행한 공중과의 커뮤니케이션의 결과물이라 할 수 있다. 즉, 메시지 수용도가 일회적 실험 설계에서 무리 없이 사용될 수 있는 변인이라면, 평판은 장기간 누적된 기업의 PR 활동의 결과물이기에 일회적 실험 설계에

서 측정하기에는 다소 어려움이 있다. 그러나 기업 평판은 SCCT의 핵심 결과 변인이며 기존 연구에서 누락되었던 바, 반드시 탐색이 필요하다고 판단하 였다.

선행 연구들은 기업 평판에 대한 총체적 인상을 다차원으로 측정하였다(Fombrun, 1998, 2012; Fombrun et al., 2000, Lee et al, 2010). 특히 폼 브룬 등(Fombrun et al., 2012)은 평판 지수 (Reputational Quotient: RQ)를 개발하였는데, 제품ㆍ서비스, 비전ㆍ리더십, 감성적 매력, 업무환경, 사회적 책임, 재무 성과 등의 여섯 가지 차원을 통해 경쟁 기업과 비교하여 기업이 지닌 총체적 평판을 측정하였다. 폼브룬 등(Fombrun et al., 2012)의 연구는 다방면에서 구축된 평판을 세밀히 측정하기에 용이하지만, 너무 광범위한 이해관계 자들을 대상으로 장기간에 걸친 경험을 토대로 한 평가를 요하는 차원들로 구성되어 있다. 이러한 점때문에 기존 평판 연구들에서도 연구 대상자들에

Table 4. Measurement for Dependent Variables

Message Acceptance	 The official announcement and responses is sincere. The Airline is truthful in the official announcement and responses. The company's official announcement and response are reliable. Official announcement and response are appropriate. Official announcement and response are easy to understand. Official announcement and responses are sympathetic. Official announcements and responses are persuasive. Official announcements and responses are objective.
Corporate Reputation	 This airline is probably a respected company in general. This airline is probably a company that is respected by the society. This airline is probably a socially trusted company. This airline is probably a company worthy of social trust. This airline is probably a company that is highly regarded and praised.

따라 일부 차원만을 활용하여 해당 연구에 적절한 평판 차원을 측정하고 있다. 예를 들어, 정혜승과 성민정(Jeong & Sung, 2018)은 조직 구성원의 내부 평판을 측정하며 이 중 비전 · 리더십과 감성적 매력 차원의 평판을 활용하였다. 또한 일부 연구들에서는 '기업에 대해 개인이 갖는 전체적 태도'로 규정되는 기업 태도를 기업 평판과 유사한 개념으로 활용하고 있다(Ajzen & Fishbein, 1980; Hong & Jang, 2011; Jun & Shin, 2013; Ku & Shim, 2017; Yoon & Ryu, 2014).

본 연구에서는 측정의 한계를 최대한 보완하고 자 폼브룬 등(Fombrun et al., 2012)의 평판 지수중 감성적 매력, 사회적 책임 차원의 측정 문항과기업 태도 측정의 우호성, 신뢰성, 호감성, 긍정성등의 측정 문항을 활용하여 조작적 정의를 진행하였다(〈Table 4〉참고〉. 또한 시나리오상에서 가상기업에 대한 평판 수준을 제시해 주고, 이어지는 설문에서 응답자가 기업의 평판을 다시 추정 평가하도록 '~할 것이다'의 문항으로 설계하여 제시하였다.

이 외에 공중의 위기 커뮤니케이션 방어 전략 메시지의 수용도를 측정하기 위해 기존 위기 커뮤니케이션 관련 연구(Kim & Sung, 2010; Lee et al., 2010; Lee et al., 2010; Lee et al., 2012)를 참조하여 8개 문항으로 구성하였다. 최종 구성된 종속 변인의 문항은 리커트 7점 척도를 사용하여 측정하였으며〈Table 4〉와 같다.

사회 자본

사회 자본은 나하피트와 고샬(Nahapiet & Ghoshal, 1998)의 연구에서 제시된 개념적 틀을

사용하여 구조적 차원, 인지적 차원, 관계적 차원으로 구성하였다. 구조적 사회 자본은 '인적 네트워크접근성 평가 측정'으로 5문항으로 구성하였다. 인지적 사회 자본은 '공유된 비전 및 가치의 측정'으로 4문항으로 구성하였다. 관계적 차원은 '구성원들에 대한 신뢰 측정'으로 10문항으로 구성하였다. 각차원에서 사용된 문항들은 나하피트와 고샬의 문항을 번역하여 재구성한 김동헌 등(Kim et al., 2006)의 조작적 정의를 중심으로 김효숙(Kim, 2015), 최지은과 이두희(Choi & Lee, 2013)의 연구에서 사용된 문항을 적절히 변형하였으며 종속변인의 측정과 동일하게 리커트 7점 척도를 사용하였다. 최종적으로 자료 수집에 사용된 문항들은 〈Table 5〉와 같다.

연구 결과

측정 변인의 신뢰도 및 타당도

조작적 정의를 바탕으로 측정된 변인의 내적 일관성과 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인 분석과 크론바흐 알파 계수를 검증하였다(〈Table 6〉참고). 요인 분석 모델은 자료의 손실을 최대한 줄이며 최대의 문항을 가장 적은 요인으로 추출하기에 적합한 주성분 분석을 이용하였으며, 요인의 추출이 용이하도록 직각회전 기법을 통한 요인 회전을 사용하였다. 탐색적 요인 분석 결과, 요인 적재치 0.5이상 고유값 1.0 이상의 변인은 최초의 연구설계와 일치하는 5개 요인으로 나타났다. 세부 문항을 보면 기업 평판은 4개 문항, 메시지 수용도는

Table 5. Social Capital Measurements

Structural dimension	 In our society, people can always freely share their opinions on and offline. In our society, people can always actively participate in volunteering activities if they desire. In our society, people can actively participate in civic organizations if they wish to. In our society, people can actively participate in alumni activieites if they want to. In our society, people can actively participate in networking activieits with people if they want to. 			
Cognitive dimension	 Our society has a vision of social justice shared by majority of the people. Our society's vision of social justice is well understood by majority of the people. Our society has universally valid value shared by majority of the people. Our society has universally valid value is well understood by by majority of the people. 			
Relational dimension	 People in our society trust each others intentions and actions in general. People in our society are considerate to others and are highly interested about others in general. People in our society can be trusted in general. People in our society are honest in general. People in our society act genuinely toward others in general. Our society put effort in resolving conflicts through mutual cooperation. In our society, decisions are made to benefit the whole society rather than an individual. In our society, we have well established norms and regulations. Our Society has well established order . In our society, people are recognized for their efforts. 			

4개 문항으로 정제되었다. 사회 자본은 구조적 차원, 인지적 차원, 관계적 차원 모두 3개 문항으로 정제되었다. 설명된 총 변량은 84.39%이며, 내적일관성을 검증한 크론바흐 알파는 .860~.962로나타났다.

탐색적 요인 분석의 이후 확인적 요인 분석을 통해 측정된 변인의 수렴 타당도와 판별 타당도를 검증하였다(〈Table 7〉참고〉. 주요 다섯 가지 변인의 AVE는 $.680 \sim .866$ 으로 나타났으며 복합 신뢰도(Composite Reliability)는 $.979 \sim .985$ 로 나타나 수렴 타당도에 문제가 없음을 확인하였다. 또한 상관관계를 검증하는 판별 타당도 분석 결과 ϕ $\pm 2S$, E이 $.065 \sim .638$ 로 나타나 측정된 변인의 신

뢰도와 타당도를 확보된 것으로 판단하였다.

연구문제의 검증

본 연구는 책임 수준의 효과에 사회 자본이 어떠한 영향력을 미치는가를 검증하는 것에 주목표가 있으므로, 기업 평판과 메시지 수용도에 대해 책임 수준과 사회 자본이 유의미한 상호작용 효과를 보이는가를 검증하였다. 구체적으로 2 × 2 모형의 이원 분산 분석(Two-way ANOVA)을 여섯 번에 걸쳐 진행하였다.

이원 분산 분석 결과, 먼저 책임 수준에 따라 방 어 전략의 효과가 차이를 보였으며 메시지 수용도 와 기업 평판 모두에서 책임 수준의 주효과가 나타

Table 6. Exploratory Factor Analysis for Variables

Factors	Items	1	2	3	4	5
	ltem1	.919				
Corporate Deputation	ltem2	.925				
Corporate Reputation	ltem3	.909				
	ltem4	.877				
	ltem1		.914			
Massaga Assentance	ltem2		.910			
Message Acceptance	ltem3		.892			
	ltem4		.858			
	ltem3			.849		
Relational Dimension	ltem4			.899		
	ltem5			.873		
	ltem2				.873	
Cognitive Dimension	ltem3				.841	
	ltem4				.858	
	ltem2					.889
Structural Dimension	ltem3					.887
	ltem4					.832
Eigen value		5.63	3.91	2.04	1.63	1.15
% of Variance		33.09	22.99	12.00	9.56	6.75
Cumulative %		33.09	56.08	68.08	77.64	84.39
Cronbach's a	χ	.962	.949	.888	.888	.860

났다. 사회 자본은 각 세부 차원별로 다른 주효과를 보였다. 구조적 사회 자본은 메시지 수용도와 기업 평판 모두에서 유의미한 주효과를 보이지 못했으 며, 인지적 사회 자본과 관계적 사회 자본은 메시지 수용도와 기업 평판 모두에서 유의미한 차이가 나 타났다. 또한 책임 수준과 인지적 사회 자본, 관계 적 사회 자본이 메시지 수용도에 유의미한 상호작 용 효과를 보였다. 마찬가지로 책임 수준과 관계적 사회 자본이 기업 평판에 미치는 유의미한 상호작 용 효과를 확인할 수 있었다. 그러나 메시지 수용도 에 책임 수준과 구조적 사회 자본의 상호작용 효과 는 유의미하지 않았으며, 기업 평판에 대한 책임 수 준과 구조적 사회 자본, 인지적 사회 자본 간의 상 호작용 효과 역시 나타나지 않았다.

Table 7. Confirmatory Factor Analysis for Variables

Factors	ltem	Factor Loading	AVE	Composite Reliability
	ltem1	.932		
NA A	ltem2	.930	022	005
Message Acceptance	ltem3	.903	.823	.985
ľ	ltem4	.862		
	ltem1	.913		
Comments Demotation	ltem2	.966	000	007
Corporate Reputation	ltem3	.941	.866	.987
ľ	ltem4	.900		
	ltem2	.859		
Structural Dimension	ltem3	.888	.680	.979
"	ltem4	.716		
	Item4	.820		
Cognitive Dimension	ltem3	.817	.731	.980
ľ	ltem2	.923		
	ltem3	.810		
Relational Dimension	ltem4	.856	.727	.982
ľ	ltem5	.890		

Model Fit.

 $\chi^2 = 148.693(P = 0.007)$

AGFI = .925, RMR = 0.26, RMSEA = 0.35, CFI = .991, TLI = .980

메시지 수용도에 대한 책임 수준과 인지적 자본의 사이의 결과는 다음과 같이 나타났다. 책임 수준에 따라 메시지 수용도가 달라졌으며(p = .000), 인지적 자본의 고저 역시 차이를 보였다(p = .000). 책임 수준과 인지적 자본 모두 메시지 수용도에 주효과를 보였지만, 두 변인 간의 상호작용 효과가 더욱 두드러지게 나타났다. 책임 수준이 높을 때는 인지적 자본의 고저에 관계없이 메시지 수용도에 대한 평가가 모두 낮게 나타났다. 그러나 책임 수준이

낮을 시 인지적 자본이 높은 집단이 메시지 수용도가 더 높은 것으로 나타났다. 인지적 자본이 낮은 집단 역시 책임 수준이 높을 때에 비해 긍정적인 평가(M=2.22)를 내렸지만 인지적 자본이 높은 집단에 비하면 그 변화폭이 훨씬 작았다. 즉, 책임 수준에 따른 메시지 수용도에 있어서는 확연한 차이를 보였지만(p=.000), 인지적 자본의 고저에 따른 변화 폭은 훨씬 더 큰 것으로 나타났다(p=.000)($\langle Table 9 \rangle$ 참조).

Table 8. Two-way ANOVA Results

DV	Social Capital	Input	d.f.	Mean Squared	F	Р
	Structural Dimension	LOR*	1	119.940	183.491	.000
		Structural Dimension		1.847	2.825	.094
		LOR × Structural Dimension		.868	1.328	.250
		LOR		123.513	220.660	.000
Message Acceptance	Cognitive Dimension	Cognitive Dimension	1	9.599	17.149	.000
receptance		LOR × Cognitive Dimension		20.932	37.395	.000
	Relational Dimension	LOR	1	127.812	221.884	.000
		Relational Dimension		4.633	8.044	.005
		LOR × Relational Dimension		21.161	36.736	.000
	Structural Dimension	LOR	1	29.377	31.391	.000
		Structural Dimension		.458	.490	.485
		LOR × Structural Dimension		.022	.023	.879
	Cognitive Dimension	LOR		29.992	32.847	.000
Corporate Reputation		Cognitive Dimension	1	4.265	4.671	.031
epatation		LOR × Cognitive Dimension		2.945	3.225	.074
	Relational Dimension	LOR	1	33.763	44.593	.000
		Relational Dimension		.898	1.186	.277
		LOR × Relational Dimension		52.530	69.379	.000

^{*}LOR = level of responsibility

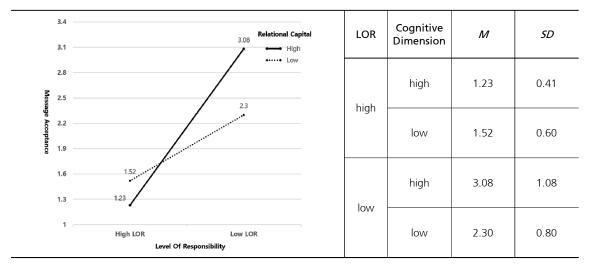
두 번째로 메시지 수용도에 대한 책임 수준과 관계적 자본의 사이의 결과는 다음과 같이 나타났다. 책임 수준에 따라 메시지 수용도가 달라졌으며(p = .000), 관계적 자본의 고저에 역시 차이가 나타났다(p = .005). 책임 수준과 관계적 자본 모두 메시지 수용도에 주효과를 보였지만, 책임 수준과 관계적 자본이 메시지 수용도에 미치는 상호작용 효과역시 인지적 자본과 비슷한 결과를 보였다. 책임 수준이 높을 때 관계적 자본이 낮은 집단은 높은 집단

에 비해 오히려 메시지 수용도가 높게 나타났지만 책임 수준이 낮을 때는 관계적 자본이 낮은 집단(M = 2.30)에 비해 관계적 자본이 높은 집단(M = 3.08)이 훨씬 더 높은 메시지 수용도를 보였다. 인지적 자본에서 나타난 결과와 마찬가지로 책임 수준이 높을 때에 비해 낮을 때 관계적 자본 수준이 높은 집단과 낮은 집단 모두 높은 메시지 수용도를 보였지만(p = .00), 관계적 자본 수준에 따라 책임 수준이 낮을 때 방어 전략의 메시지 수용도에 있어

3.4 Cognitive Cognitive Capital LOR Μ SD 3.11 Dimension → High 3.1 •---• Low high 1.30 0.49 2.5 high 2.22 Acceptance low 1.47 0.57 1.9 1.6 high 3.11 1.03 1.3 low High LOR Low LOR low 2.22 0.81 Level Of Responsibility

Table 9. Result of Interaction Effect between LOR and Cognitive Dimension on Message Acceptance

Table 10. Result of Interaction Effect between LOR and Relational Dimension on Message Acceptance



서는 확연한 차이가 나타났다(p = .00).

기업 평판에 있어서는 책임 수준(p = .000)과 인지적 자본(p = .031)이 모두 유의미한 주효과를 보였으며, 관계적 자본(p = .277)은 유의미한 결과 를 보이지 못하였다. 그러나 연구의 주목적인 상호 작용효과는 책임 수준과 관계적 자본의 상호작용 효과만이 유의미한 결과를 보였다(p = .000). 관 계적 자본이 낮은 집단은 기업의 책임 수준이 낮을

3.3 Relational Capital Cognitive LOR Μ SD → High Dimension 3.1 •---• Low high 1.67 0.77 Corporate 2.7 high 2.5 2.40 2.23 0.98 low 2.3 1.9 3.19 0.89 high 1.67 1.7 low High LOR low 2.23 0.81 Level Of Responsibility

Table 11. Result of Interaction Effect between LOR and Relational Dimension on Corporate Reputation

Table 12. Results by Research Questions

No.	Research Question	Interaction Effect
1-1	When using defensive strategy, does structural social capital have significant effect on the interrelation between level of responsibility and message acceptance?	X
1-2	When using defensive strategy, does cognitive social capital have significant effect on the interrelation between level of responsibility and message acceptance?	0
1-3	When using defensive strategy, does relational social capital have significant effect on the interrelation between level of responsibility and message acceptance?	0
2-1	When using defensive strategy, does structural social capital have significant effect on the interrelation between level of responsibility and corporate reputation?	Х
2-2	When using defensive strategy, does cognitive social capital have significant effect on the interrelation between level of responsibility and corporate reputation?	Х
2-3	When using defensive strategy, does relational social capital have significant effect on the interrelation between level of responsibility and corporate reputation?	0

경우 오히려 방어 전략을 사용한 기업 평판에 대해 낮은 평가를 보였다. 반대로 관계적 자본이 높은 집 단은 책임 수준이 높을 경우에 비하여(M = 1.67), 책임 수준이 낮을 때 방어 전략을 사용한 기업 평판 에 훨씬 높은 평가(M = 3.19)를 내렸으며, 관계적 자본이 낮은 집단이 기업 평판에 보인 평가(M = 2.23)와 확연한 차이를 보였다.

이원 분산 분석에 따른 연구 결과를 정리하자면 〈Table 12〉와 같다.

논의 및 결론

연구 결과를 요약해 보면, 먼저 주효과와 관련하여 첫째, 책임 수준 고저에 따라 메시지 수용도와 기업 평판이 달라졌다. 두 번째, 인지적 사회 자본 고저 역시 메시지 수용도와 기업 평판에 영향을 미쳤다. 셋째, 관계적 사회 자본은 메시지 수용도에는 유의 미한 주효과를 보였지만, 기업 평판에는 유의미한 영향력이 없었다. 구조적 사회 자본은 메시지 수용 도와 기업 평판 모두에 유의미한 영향력을 보이지 못하였다.

연구의 주요 목적인 상호작용 효과 검증 결과, 책임 수준과 관련하여 관계적 사회 자본은 메시지 수용도와 기업 평판 모두에 유의미한 영향을 미쳤으며, 구조적 사회 자본은 메시지 수용도와 기업 평판 모두에 유의미한 영향을 끼치지 않았다. 그리고 인지적 사회 자본의 경우에는 책임 수준과 관련하여 메시지 수용도에는 영향을 미치지만, 기업 평판에는 유의미한 영향을 끼치지 않았다. 흥미로운 점은, 메시지 수용도의 경우 관계적 자본과 인지적 자본이 모두 주효과와 책임 수준과 관련된 상호작용효과를 보였지만, 기업 평판에 대해서는 관계적 자본이 주효과는 없이 상호작용 효과만 보였고 인지적 자본은 주효과는 존재하지만 상호작용 효과는 보이지 않았다는 것이다.

관계적 사회 자본은 '사회 구성원들에 대한 신뢰'이며, 메시지 수용도에 유의미한 차이를 보인 것은 사회 구성원들에 대한 신뢰도의 고저에 따라 정보 자체에 대한 태도와 정보의 송신자인 기업에 대한 태도가 달라진다는 것을 의미한다. 또한 사회 구성 원들에 대한 신뢰도의 차이가 책임 수준에 따른 메 시지 수용도를 큰 폭으로 조절하는 것은 정보 전달 자에 대한 신뢰의 영향력이 역시 크다는 것을 유추 하게 한다. 다시 말해, 정보 전달자에 대한 신뢰가 굳건하면 책임성이 낮은 경우 메시지 수용도가 높 고(M = 3.08) 책임성이 높은 경우 메시지 수용도 가 낮지만(M = 1.23), 정보 전달자에 대한 신뢰가 낮다면, 책임성의 고저에 따른 메시지 수용도에 큰 차이를 보이지 않는다는 것이다(M = 2.30, M =1.52). 또한 관계적 사회 자본이 기업 평판에 대해 주효과를 보이진 않지만, 책임 수준과 관련하여 상 호작용 효과를 보이는 것은 기업과 정보전달자에 대한 신뢰가 모두 높기에 상황을 객관적으로 판단 하기 때문이라 여겨진다. 즉, 관계적 사회 자본이 높은 집단은 '사회 구성원들에 대한 신뢰'를 바탕으 로 정보의 진위 여부를 의심치 않기에 기업의 책임 여부를 합리적으로 가늠할 수 있는 것이다. 관계적 자본이 높은 집단은 책임 수준에 따라 기업 평판인 식에 있어 큰 차이를 보이지만(M = 1.67, M =3.19), 관계적 자본이 낮은 집단은 책임 수준에 따 른 평균 차이가 유의미하지 않다는 것이 이와 같은 사실을 반증한다(M = 2.40, M = 2.23).

인지적 사회 자본은 '사회 공유 가치'에 대한 인식의 정도라 할 수 있으며, 메시지 수용도와 기업평판 모두에 유의미한 주효과를 보였다. 이는 책임성 높은 위기일수록 사회 공유 가치가 존재한다고생각하는 국민은 기업들의 윤리적 경영에 대한 기대치가 높다고 볼 수 있다. 반대로 책임성 낮은 위기의 경우에는 사회 공유 가치를 믿는 국민일수록기업에 좀 더 관용적인 평가를 하며, 각자도생해야

한다고 생각하는 국민일수록 좀 더 기업에 대한 비 판적인 태도를 갖는 것을 확인할 수 있다. 또한 '사 회 공유 가치'에 대한 인식 정도에 따라 기업 평판이 달라지는 것은 결국 한 사회 구성원들이 보편타당 한 가치를 지향한다고 생각하는 것이 해당 사회 소 속 기업에 대한 평판평가에도 영향을 미친다는 것 을 의미한다. 이는 사회 자본이 위기관리 효과에 있 어 고려해야 할 맥락 요인임을 시사한다. 책임 수준 과의 상호작용 효과가 메시지 수용도에 대해 존재 하지만, 기업 평판에는 유의미한 차이를 보이지 못 한 것은(p < .05) '사회 공유 가치' 인식 정도가 메 시지에 대한 태도를 결정하는 조절 변인이지만, 메 시지의 주체인 기업 평가에 대한 조절 변인은 되지 못한다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 위기관리 커뮤니케이션에 있어 메시지에 대한 태도와 메시지 의 주체인 기업에 대한 태도인 평판이 엄연히 다른 종속 변인임을 보여 주는 것이다.

정리하자면 관계적 자본은 책임 수준과 관련된 방어 전략의 효과에 직간접적인 영향을 미치는 중요한 사회 자본이며, 인지적 사회 자본은 책임 수준에 따른 방어 전략의 효과에 부분적인 영향을 미친다. 그리고 '사회적 참여 활동의 정도'를 의미하는 관계적 사회 자본은 방어 전략의 효과에 영향을 끼치지 않는다고 볼 수 있다. 이처럼 각 사회 자본 차원들이 책임 수준과 메시지 수용도 및 기업 평판에 미치는 영향이 다르게 나타난 연구 결과는 몇 가지중요한 이론적, 실무적 시사점을 가진다.

우선, 사회 자본이 책임 수준에 따른 방어 전략 효과에 유의미한 영향을 미친 연구 결과는 SCCT에 서 제시된 책임성에 따른 대응 전략이 국가나 지역

별로 다른 효과를 보일 수 있음을 시사한다. SCCT 의 범세계적, 범문화적 적용의 한계점을 지적하는 선행 연구가 다수 존재하였으며(Choi & Choi, 2013; Lee & Choi, 2014; Lee & Son, 2016), 쿰 즈(Coombs, 2010)는 이 같은 현상에 대해 SCCT 는 단순히 책임 수준 별 대응 전략이 아닌 다양한 사회적 맥락에 영향을 받을 수 있으며, 특히 문화적 요인이 위기관리의 핵심 변인으로 고려되어야 한 다고 주장한 바 있다. 이러한 맥락에서 사회 자본은 문화적 요인을 가늠하는 새로운 지표로 활용될 여 지가 있으며, 본 연구에서는 이를 실증 연구를 통해 검증하였다. 특히 '국민이 인지하는 사회 구성원에 대한 전반적 신뢰'를 의미하는 관계적 사회 자본은 메시지 수용도와 기업 평판에 모두 유의미한 영향 을 보였다. 국가마다 관계적 사회 자본의 정도가 모 두 다르다는 것을 생각할 때 사회 구성원의 전반적 신뢰도가 낮은 국가라면 한국뿐 아니라 유사한 신 뢰도를 보유한 다른 국가에서도 책임 수준이 높을 때 방어 전략이 오히려 부메랑 효과를 보일 가능성 이 높다. 2017년 에델만 지수를 적용해 본다면 우 리나라는 신뢰국가, 중립국가, 불신국가로 분류된 신뢰도 지표에서 불신국가에 포함되어 있으며 우 리나라와 유사한 군에 해당되는 국가들에서도 조 직 위기 발생 시, 책임 수준 고저와 상관없이 방어 전략이 효과적이지 않을 수 있음을 추론해 볼 수 있 다. 이는 조직의 위기 시 방어 전략을 적절히 사용 하여 피해를 최소화할 수 있으려면, 사회 구성원 간 신뢰가 어느 정도 축적되어 있어야만 가능함을 의 미한다. 사회의 전반적 신뢰는 단일 조직이 쌓을 수 있는 것이 아니며 국가 혹은 사회적 자정 노력이 필

요하다. 즉, 평시에도 전반적 신뢰감이 높은 사회에 속한 조직일수록 위기 시 피해를 최소화하고 정상국면으로 빠르게 돌아올 수 있으며, 국가 차원에서 사회적 신뢰 구축이 해당 국가 내에 존재하는 조직의 경쟁력에 간접적인 영향력을 가진다는 점을 시사한다

또 다른 이론적 시사점은, SCCT 관련 연구에서 있어 종속 변인 설정 다변화 필요성을 확인한 것이 다. 메시지 수용도는 국내 위기관리 연구에서 빈번 히 사용되는 변인이지만, 쿰즈 등의 연구자들이 제 시한 SCCT의 핵심 종속 변인은 기업 평판이었다 (Commbs & Holladay, 2002, 2004, 2007). 7 존의 연구에서는 주로 메시지 수용도를 종속 변인 으로 사용하면서 위기 커뮤니케이션 효과를 검증 하고 기업 평판에 대한 영향력은 그 결과를 토대로 유추하는 형태를 띠어 왔으나, 본 연구의 결과에 따 르면 실제 기업 평판을 설정했을 때 위기커뮤니케 이션 효과는 사뭇 달라짐을 확인하였다. 특히, 인 지적 차원의 사회 자본은 책임 수준과 관련하여 메 시지 수용도의 변화에 영향을 미치지만 기업 평판 에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타 났다. 또한 책임 수준과 관계적 자본의 상호작용 효 과 검증에 있어서도 메시지 수용도는 책임 수준이 낮을 경우 높아지는 경향을 보였지만, 기업 평판은 책임 수준이 낮을 경우에도 큰 차이는 아니지만 오 히려 하락하는 경향을 보였다. 이는 메시지 수용도 를 사용하여 위기 커뮤니케이션의 효과를 검증하 였던 선행 연구들이 기업 평판을 종속변수로 사용 할 경우 기존과는 매우 다른 결과를 얻을 수도 있음 을 암시한다. 사실상 위기커뮤니케이션 관리의 궁 극적 목적은 단순히 메시지 수용도를 높이는 것이 아니라 조직의 평판을 보호하고 회복하는 데 있기에(Commbs & Holladay, 2002, 2004), 위기 커뮤니케이션 효과를 검증하는 연구에 있어 일률적메시지 수용도 위주의 종속변수 설정을 탈피해야함을 확인하였다.

본 연구 결과는 특히 실무에 있어 우리나라에 진출했거나 진출 계획이 있는 해외 기업들이 위기를 직면하게 되었을 때, 본사의 매뉴얼을 그대로 따르기보다는 우리나라의 사회적 맥락을 고려한 전략이 필요함을 보여 주고 있다. 본 연구가 제시하고 있는 사회 자본 및 기업 평판 척도와 관련 결과는 유용한 지침을 제공해 줄 수 있을 것이다. 역으로, 우리나라 기업들이 해외에 진출하는 경우에도, 본연구 결과를 활용하여 진출국에 대한 진단을 진행하고 선제적 위기커뮤니케이션 시나리오를 구축하는 데 도움이 될 수 있을 것으로 판단된다.

한계점

본 연구에서 나타난 한계점은 다음과 같다. 첫째, 연구 대상으로 선정한 기업이 항공사에 국한되어 있다는 점이다. 연구 설계 시 본 연구 목적에 여러 모로 부합하는 것으로 판단되어 사용하였지만, 항 공사가 기업 전체를 대표할 수는 없다. 특히나 항공 사의 주요 사업은 서비스에 집중되어 있기에 서비 스가 아닌 유형의 제품 위주로 사업이 진행되는 기 업과는 연구 결과에 차이를 보일 가능성을 배제할 수 없다. 향후 연구에서는 보다 다양한 기업을 대상 으로 연구를 진행하여 연구 결과의 외적 타당도를 확보할 수 있어야 할 것이다.

둘째, 응답자에게 제시된 두 종류의 시나리오가 책임 수준을 제외하고 모두 동일해야 하지만 그러 지 못하였다. 원론적으로 실험 연구는 설계 단계에 서 조작과 관련 없는 부분이 모두 동일해야 한다. 그러나 본 연구에서 조작 처치의 대상은 책임 수준 이었고, 이에 따른 시나리오의 현실성을 부여하기 위해 위기의 발생 원인과 최초 목적지 등 세부 사항 이 달라졌다. 향후 연구에서는 실험물을 제작하는 데 있어 보다 세밀한 설계가 필요할 것이다.

셋째, 가상의 시나리오를 제시할 때 사용되었던 가상 기업이 현실의 특정 기업을 떠올리는 편향성을 일으킬 수 있다. 사전 조사와 인터뷰에서 기업 평판에 대한 문항을 답하기 난해하다는 의견을 수용하여 응답자의 이해를 돕기 위해 가상 기업의 묘사를 강화하고 이에 어울리는 기업 이니셜을 사용하였다. 만약 응답자들이 현실 기업을 가정하고 응답하였다면 기업 평판 문항 응답에 편향성이 존재할 가능성이 있다.

넷째, 본 연구에서는 다양한 위기 유형에 따른 방어 전략의 효과와 이 가운데 사회 자본이 미치는 영향력에 대해 검증하지 못하였다. 또한 SCCT에 서 제시된 방어 전략은 부인, 공격자 공격, 책임 전 가 등의 여러 형태로 나타나지만 본 연구에서는 유 형별로 세밀하게 구분하여 차이를 검증하지는 못 하였다. 본 연구는 사회 자본의 영향력을 검증하는 것에 치중하였으나 후속 연구에서는 다양한 방어 전략별로 차이를 검증해 볼 수 있기를 기대한다.

다섯째, 본 연구에서 주요 변인으로 사용된 기업

평판은 명확한 한계점을 가지고 있다. 허빅과 마일 윅츠(Herbig & Milewicz, 1993)는 기업 평판을 '회사의 속성이 시간이 지나도 일관적인가를 평가 하는 것'이라고 정의하였으며, 엄혜진과 한은경 (Uhm & Han, 2012)은 기업 평판은 인지적, 정서 적 태도가 형성되어 지속적으로 발달시킴으로써 축적된다고 주장하였다. 즉, 기업 평판은 근본적으 로 일회적인 가상 기업을 제시한 연구를 진행할 때 측정의 한계가 존재한다. 향후 시계열적인 연구나 추적 연구 등을 통해 이러한 한계점을 보완할 필요 가 있다.

여러 한계점에도 불구하고 쿰즈의 SCCT 방어 전략이 한국에서 효과가 없거나 오히려 역효과를 내는 원인에 대하여 직접적인 탐색을 시도한 점에 서 본 연구의 의미를 찾을 수 있다. 특히 선행 연구 를 통하여 국가 전반에 대한 신뢰가 방어 전략에 영 향을 미칠 수 있다는 점에 착안하고 개념적 틀로써 사회 자본의 세 차원을 사용한 결과, 방어 전략이 한국적 맥락에서 적용될 때 발현되는 특이성의 원 인을 부분적으로 밝힐 수 있었다. 향후 연구에서는 각기 다른 사회 자본 수준을 보이고 있는 국가 간 혹은 사회 간 비교 연구를 진행해 본다면, 보다 정 교한 위기관리 커뮤니케이션 이론과 실무 지침 도 출에 기여할 수 있을 것으로 보인다. 또한 기존 SCCT 모형에 포함된 기업 평판이 종속 변인으로 설정된 경우 다소 다른 결과들을 예상할 수 있다는 점을 확인한 바, 후속 연구들에서는 각기 다른 평판 수준을 가진 조직들에 대한 비교 연구도 진행될 필 요가 있다.

References

- Adler, P., & Kwon, S.-W. (2000), Social capital: The good, the bad, and the ugly. In E. Lesser (Ed.), *Knowledge* and social capital, foundations and applications (pp. 89-119). Boston, MA: Butterworth-Heineman.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for* the sociology of education (pp. 241-258). New York, NY: Greenwood.
- Bourdieu, P., & Wacquant L. J. D. (1992). An invitation to reflexive sociology. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Burke, R. J. (2011). Corporate reputations: Development, maintenance, change and repair. In R. J. Burke, G. Martin, & C. L. Cooper (Eds.), Corporate reputation managing opportunities and threats (pp. 3-44). Surrey: Gower Publishing Limited.
- Chang, Y. S., & Kim, J. G. (2006). A study on the impact of social capital perception on knowledge activities by financial institutions. *Journal of Organization and Management*, 30, 59–91.
- Chen, Y, & Lee, J. E. (2012). Comparative analysis on disaster crisis management communication between Korea and China. *Public Policy Review*, 26(4), 115-140.
- Cho, S. Y., & Lee, M. W. (2009). A study on apology strategies: Do crisis types matter?. *Journal of Public Relations*, 13(2), 99-132.
- Choi. J. E., & Lee, D. H. (2013). The impact of SNS network's features on the formation of social capital. Korean Management Review, 42(3), 719-741.
- Choi, Y. H., & Choi, S. N. (2013). The effect of crisis response consensus on the acceptance of crisis responses and crisis responsibility in an

- industry-wide crisis. Advertising Research, 96, 194-220.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital, *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.
- Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2010). Sustainability: A new and complex 'challenge' for crisis managers. *International Journal* of Sustainable Strategic Management, 2(1), 4-16.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations* Research, 8(4), 279–295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets initial tests of the situational crisis communication theory.

 *Management Communication Quarterly, 16(2), 165~186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2004). Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication (pp. 95-115). Routlege.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, 11, 300-312.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34, 252-257.
- Eom, J. W., Yeo, I. S., & Kwag, S. H. (2013). Sports

- scandal types and crisis communication strategies on public relations: An application of the situation crisis communication theory. *The Korea Journal of Sports Science*, 22(1), 287-299.
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (1998). Indices of corporate reputation: An analysis of media rankings and social monitors' ratings. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 327-342.
- Fombrun, C. J. (2012). The building blocks of corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences. In M. L. Barnett & T. G. Pollock (Eds), *The Oxford handbook of corporate reputation* (pp. 94-113). Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York, NY: Free press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness.

 American Journal of Sociology, 91(3), 481-510
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2004). Managing public relations (K. S. KIM, Trans.). Harcourt Brace. (Original work published 1984)
- Han, Y. K., & Kim, Y. W. (2005). A study on the effect of the trust in contents of the press on the relationship between corporate PR and reputation. The Korean Journal of Advertising, 16(1), 183-202.
- Heider F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York, NY: Wiley & Sons.
- Herbig, P. and Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10(1), 5–10.
- Hong, J. P., & Jang, H. Y. (2011). A study on the effects of cause-related advertising on consumers' attitude toward the ad and sponsoring company:

- Focusing on the inter-relationship between the company, cause, and consumer. *Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology*, 12(4), 771-798.
- Hsu, C. P., Chang, C. W., Huang, H. C., & Cing, C. Y.(2011). The relationships among social capital, organisational commitment and customer-oriented prosocial behaviour of hospital nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 20(9-10), 1383-1392.
- Jang, K. S., Kim, E. A., & Oh, S. H. (2011). Effects of social capital on organizational performance in hospital organization: Focusing on effects of intellectual capital. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(1), 22-32.
- Jeong, H., & Chou, Y. H. (2012). The effect of stakeholder emotions on crisis communications. Advertising Research, 95, 349-371.
- Jeon, H. M., & Lee, S. B. (2009). The study of crisis communication strategy for food corporate crisis management. Korean Journal of Hospitality and Tourism, 18(4), 245–260.
- Jeong, H. S., & Kim, Y. W. (2013). Effects of crisis responsibility and crisis communication strategies on acceptance and public relationship in case of blog crises. *Crisisonomy*, 9(11), 93-114.
- Jeong, H. S., & Sung, M. J. (2018). The influence of employee's perceived CSR on their organizational citizenship behavior. *Journal of Public Relations*, 22(3), 105-131
- Jun, J. W., & Shin, C. Y. (2013). On-the-spot effects of company pavilions of the Yeosoo Expo. *Journal of Public Relations*, 17(1), 70–96.
- Jung, H. J., & Lee, C. H. (2013). The effect of crisis communication strategy, information source, and involvement on acceptance of communication: Focusing on the crisis from food rumors. *Journal* of *Communication Science*, 13(2), 329-369.
- Kim, D. H., Kim, Y, J., & Lee, Y. C. (2006), Corporate social capital and human resource development.

KRIVET.

- Kim, H. S. (2015). Examining the mediating effect of organizational social capital on the association between symmetrical internal communication and turnover intentions. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 17(1), 55-91.
- Kim, J. K. (2015). Study on moderating effects between crisis communication strategy and news photo type on news evaluation. *Journal of Speech, Media & Communication Research*, 26, 162-183.
- Kim. S. Y., & Cha, H. W. (2014). Influence of the type of media, crisis responsibility and crisis communication strategy on crisis perception and acceptance of the crisis communication. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 58(3), 111-144.
- Kim, S. Y., & Sung, M. J. (2010). The effect of crisis history and corporate reputation on public's crisis communication evaluation. *The Korean Journal of Advertising*, 21(2), 81-105.
- Kim, Y. S., & Choi, Y, H. (2015). A study on the impact of "Shimcheong" on crisis. *Journal of Public Relations*, 19(2), 1-21.
- Kim, Y. W. (2006). How does the organization in a crisis apologize?: The contents of apology strategies and the level of acceptance. *The Korean Journal of Advertising*, 17(1), 179–207.
- Ku, Y. H., & Shim, J. C. (2017). A study on the mediating effects of CSR authenticity: Focusing on corporate ethical reputation, CSR consistency, and CSR transparency. *Journal of Public Relations*, 21(4), 1-29.
- Leana, C. R., & Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. Academy of Management Review, 24(3), 538-555.

- Lee, H. O., & Choi, Y. H. (2014). Beyond the situational crisis communication theory where to go from now on?. *Journal of Public Relations*, 18(1), 444-475.
- Lee, H. O., & Sohn, Y. K. (2016). A meta-analytic review of crisis communication research in Korea. *Journal of Public Relations*, 20(3), 139-172.
- Lee, H. O., Son, S. W., & Kim, S. Y. (2010). The effects of ingratiation strategy during corporate crisis. *Journal of Public Relations*, 14(1), 5-32.
- Lee, Y. C. (2007). Social capital, knowledge management, and organizational performance, *The Journal of Information Systems*, 16(4), 223-242.
- Lee, Y. H. & Ryu, H. G. (2008). A study on the determinants of work ethic in college students.

 **Journal of Vocational Education & Training, 11(1), 119-141.
- Lee, Y. H., Seo, Y. K., Nam, H, Y., Hwang, G. E., & Sung, M. J. (2012). Influence of media types on acceptance of crisis communication strategies. *Journal of Public Relations*, 16(1), 35-77.
- Lee, Y. M., & Song, M. J. (2010). The perception on community of practice activities' impacts to social capital accumulation and organizational performance. The Korean Journal of Human Resource Development, 12(1), 1-22.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. Connections, 22(1), 28-51.
- Lin, N. (2001). Social capital: A theory of social structure and action. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2). 242-266.
- Oh, P., & Yoon, Y, C. (2006). Television program as facilitator of social capital: construction of social capital index for television program. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 50(6), 333-361.

- Park, H. W., & Park, J. J. (2011). Sports players' scandals and the crisis communication strategies. *Journal of Communication Science*, 11(4), 259-295.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Putnam, R. D. (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rhee, J. W., Kim, E. M., & Moon, T. J. (2005). The communicative foundation of social capital in Korea: Impacts of media uses on trust, civic engagement, and socio-political participation.

 *Korean Journal of Journalism & Communication Studies, 49(3), 234-261.
- Seo, I. D., Do J. W., & Jung, K. S. (2009). The mediating effects of social capital between organizational culture and organizational effectiveness. *Journal of Human Resource Management Research*, 16, 93-110.
- Shin, S, Y., Jo, G. M., & Kim, B. J. (2014). Crisis communication strategies in professional sports organization. *Korean Journal of Sport Management*, 19(2), 53-70.
- Sung, M. J., Kim, Y. J., Chun, J. H., Shin, S. H, & Ahn, S. H.. (2012). The influence of crisis history and the type of crisis communication strategy on public's perception and evaluation. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 14(2), 331–358.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uhm, H. J., & Han, E. K. (2012). A study of the possibility for stereotyping the public with bidimensional attitudes, based on the difference of perceptions:

- Toward the corporate reputation focus on the public's attitudes and perceptions toward Samsung's reputation. *Advertising Research*, *95*, 110-136.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27(2). 151-208.
- Yoo, S. H., & Cha, H. W. (2015), Influence of crisis responsibility, reputational crisis, and crisis response strategies on the crisis communication effect and corporate reputation: Mediation effects of emotion, *The Korean Journal of Advertising*, 26(7), 27-57.
- Yoon, K., & Ryu, J. Y. (2014). The Ddual mediation effect of CSR trust on consumer loyalty: The role of CSV perceptions, corporate attitude and consumer-company identification. *The Korean Journal of Advertising*, 25(6), 7–26.
- Yoon, Y, M., & Choi, Y. J. (2008). Influence of apology on crisis responsibility attribution and acceptance of strategies. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 52(5), 207–226.
- 2017 Edelman Trust Barometer, Edelman, http://edelman.kr

최초 투고일 2018년 04월 16일 논문 심사일 2018년 06월 12일 논문 수정일 2018년 12월 31일 게재 확정일 2019년 01월 10일 ISSN: 1229-2869-67

DOI: 10.15814/jpr.2019.23.2.79



Influence of Social Capital on Defensive **Communication Strategies in Korea**

An Exploratory Study of Cross-cultural SCCT Research

Seoungchul Lee

Doctoral student, Div. of Media Communication, Hankuk University of Foreign Studies*

Professor, Div. of Media Communication, Hankuk University of Foreign Studies**

Objectives

In this study, we analyzed the reasons underlying the varying results of Situational Crisis Communication Theory (SCCT) research in Korea compared to other regions, focusing on social capital theory.

Methods

We designed an experiment in which defensive strategies were used for different levels of organizational responsibility and analyzed the influence of social capital (structural, cognitive and relational aspects) on message acceptance and corporate reputation.

Results

The structural dimenstion of social capital had no effect, while the cognitive aspects had a meaningful effect on message acceptance while relational social capital affected both message acceptance and corporate reputation. In other words, individual level of trust towards other members of the society influenced the effect of defensive communication. The extent to which people in a society share common values also had a partial effect on the effectiveness of defensive crisis communication.

Conclusions

The results indicate that critical defensive strategies based on SCCT may not be effective universally, and the unique levels of social capital must be considered in planning for crisis communication in different countries.

KEYWORDS Situational Crisis Communication Theory, SCCT, Defensive Strategy, Social Capital, Message Acceptance, Corporate Reputation.

^{*} First Author: prometewos@naver.com

^{**} Corresponding Author: yrhee@hufs.ac.kr