

## 국제합작파트너간의 신뢰형성의 선행요인 연구

최창범

중앙대학교 경영학부  
(choilee@cau.ac.kr)

.....

본 연구는 먼저 사회교환이론/공정성이론의 관점에서 합작파트너들 간에 신뢰 형성의 촉진 요인들을 조사하였다. 신뢰 형성의 촉진요인 으로서, 첫째는 합작기업의 경영성과에 대한 공정한 배분(분배공정성)이고, 둘째는 주요 의사결정절차의 공정성(절차공정성)이다. 셋째는 상호작용 공정성으로서 파트너간 소통과 상호존중을 나타낸다. 다음으로, 이들 세 가지 차원에서 정의된 공정성의 효과를 합작기업의 경영성과에 전달하는 매개변수로서 신뢰를 상정하고, 공정성 ⇒ 신뢰 ⇒ 합작기업의 경영성과 간의 인과관계를 조사하였다. 실증분석을 위해, 한국에 위치한 78개의 국제합작기업으로부터 자료를 수집하여, 인과관계 모델을 검증하였다. 검증 결과, 분배공정성은 신뢰에 영향을 미치지 못하지만, 경영의사결정 절차의 공정성과 상호작용 공정성은 파트너간 신뢰형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 절차공정성과 상호작용 공정성이 신뢰에 미치는 영향은 한 파트너 지배적인 경영방식을 따르는 합작기업보다는 공동경영방식을 따르는 합작기업에서 더 크게 나타났다. 결국 합작파트너들 간의 신뢰형성을 촉진하기 위해서는 합작기업의 경영에 공정성의 원칙을 도입하는 것이 중요함을 시사하고 있다. 또한 경영의 공정성으로 인하여 발생하는 효과를 합작기업의 경영성과에 전달하는 매개변수로서, 신뢰는 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

주제어: 신뢰, 공정성, 국제합작기업

### 1. 서론

.....

합작 파트너들간에는 상호 긴밀한 협력관계를 유지하는 것은 합작기업의 경영에 매우 중요하다. 왜냐하면 합작기업이 갖는 공동경영의 특성상, 합작 파트너들간에 능동적이고도 긴밀한 상호 협력없이 는 합작기업의 경영이 원활하게 잘 이루어지기를 기대할 수 없기 때문이다. 합작기업의 연구자들은 합작 파트너들간에 상호 긴밀한 협력관계를 유지하기 위한 실천적 방안으로 상호간 신뢰(trust)를 강조하고 있다(Das and Teng, 1998; Currall and Inkpen, 2002; Fryxell *et al.*, 2002; Inkpen and Currall, 2004). 신뢰는 합작 파트너들간에

.....

상호 협력적인 행위들이 반복적으로 일어남으로써 형성 및 강화되고, 반대로 이렇게 형성된 신뢰관계는 파트너들간에 상호 협력적인 행위들을 더욱 촉진할 것이기 때문이다. 이전의 합작기업 연구자들과 같이 신뢰를 다음과 같이 정의하였다: 손실을 경험할 위험을 무릅쓰고 상대방에게 의존하는 것으로서, 어느 한쪽이 공동의 이익보다는 자신만의 사적인 이익을 추구하기 위하여 상대방의 이익을 희생시킬지 모른다는 위험을 무릅쓰고 상대 합작파트너에게 의존하는 것이다(Das and Teng, 1998; Currall and Inkpen, 2002; Fryxell *et al.*, 2002; Inkpen and Currall, 2004).

신뢰는 합작기업의 경영성과 향상에 기여할 뿐 아니라(Mohr and Spekman, 1994; Madhok, 1995;

Fryxell *et al.*, 2002; Luo, 2008; 김주현·황온경, 2008; 현재훈·전해철, 2012), 합작파트너 상호간 쌍방향의 학습(learning)을 촉진하고(Kale *et al.*, 2000; 신동엽·권수라, 2008), 또한 합작파트너 상호간 경영의 역할 분담의 변화가 원활히 진행되도록 기여하는 것으로 나타났다(Inkpen and Currall, 2004; Choi, 2012). 그러나, 이처럼 파트너 상호간 신뢰가 합작기업의 경영에 미치는 영향이 큼에도 불구하고, 신뢰의 형성을 촉진하는 요인에 관한 연구는 제한적이다. 기존 연구들은 합작파트너 상호간 신뢰 형성을 촉진하는 요인들을 합작기업 설립시에 발생하는 조건들에서 찾았다. 합작파트너 선정기준(김주현·황온경, 2008; 현재훈·전해철, 2012), 합작설립시 투자한 자산의 특화성(asset specificity: 합작기업 해체시 다른 용도로 전용하기 어려운 자산)과 합작기업의 자율성(신동엽·권수라, 2008), 합작기업 설립시에 마련한 경영통제 장치(어윤대·방호열·김남영, 1999) 등이 파트너간 신뢰형성에 영향을 미친다는 것이다.

한편, 합작기업 설립 후에 발생하는 조건 중에서 신뢰형성을 촉진하는 요인으로서 중요하게 등장하는 변수 중 하나가 합작기업 경영의 공정성(fairness, justice)이다. Ren *et al.*(2009)는 과거 10년 동안 12개의 주요 경영학저널에서 발표된 국제합작기업 관련 논문들을 광범위하게 조사하였는데, 그 중에서 3개의 논문만이 연구모델에 합작기업 경영의 공정성(fairness, justice)을 신뢰의 선행변수(antecedent variable)로서 가설 설정하여 조사한 것으로 보고하였다. 첫째는 Robson *et al.*(2008)의 연구로서, 신뢰 형성을 촉진하는 변수로서 합작파트너간의 분배공정성(distributive justice)을 조사하였고, 둘째는 Luo(2008)의 연구로서 절차공정성(procedural justice)과 신뢰의 관계를 조사하였

다. 셋째로 Kwon(2008)은 분배공정성 또는 절차공정성의 구분 없이 공정성을 하나의 개념으로 정의하고 신뢰와의 관계를 조사하였다. 국내논문 중에서는 Naoki Ando·최현인(2006)의 논문이 유일하게 공정성과 신뢰와의 관계를 국제합작기업을 대상으로 조사하였다.

사실 공정성(fairness, justice)이 신뢰를 촉진하는 중요 변수로서 경영학의 인사조직 분야에서 광범위하게 연구되어 왔다는 사실을 감안할 때(문형구·최병권·내은영(2011)의 신뢰관련 선행연구 조사 논문 참조), 공정성과 신뢰의 관계가 합작기업의 연구에서 소홀히 다루어져 왔다는 사실은 명백해 보인다. 따라서, 합작파트너간 신뢰 형성을 촉진하는 요인으로서의 공정성을 하나의 개념으로 정의하여 조사하거나(Kwon, 2008; Bstieler and Hemmert, 2008)또는 분배공정성만 조사하거나(Robson *et al.*,2008) 또는 절차공정성만 조사한(Luo,2008) 이전 연구들과 달리, 본 논문은 분배공정성, 절차공정성, 그리고 상호작용공정성이 동시에 파트너간 신뢰에 미치는 영향을 조사하였다. 다음으로 본 논문은 이처럼 세 가지 차원에서 정의된 공정성의 효과를 합작기업의 경영성과에 전달해주는 매개변수로서 신뢰를 상정하고, 합작기업 경영의 공정성 ⇒ 신뢰 ⇒ 경영성과간의 관계를 조사하였다. 본 논문의 기여는 다음과 같다. 첫째, 합작기업 경영의 공정성과 경영성과간의 직접적인 관계를 조사했던 Luo(2007, 2008)의 연구를 확장하여, 합작기업 경영의 공정성과 경영성과 간의 관계를 매개해주는 매개변수로서 신뢰를 상정하고, 경영의 공정성 ⇒ 신뢰 ⇒ 경영성과 간의 인과관계를 조사한 점이다. 즉, 경영의 공정성이 갖는 효과를 합작기업의 경영성과에 전달해주는 매개변수로서 신뢰라는 변수를 조사한 것이 본 논문의 첫 번째 기여다. Luo(2007, 2008)

연구의 핵심은 경영의 공정성이 직접적으로 합작기업의 경영성과에 정(+ )의 영향을 미친다는 것인데, 이때 Luo는 합작기업의 경영성과 측정지표로서, 2007년 연구에서는 자산의 효율적인 이용 또는 과잉투자 여부를 나타내는 자산회전율(asset turnover)을, 그리고 2008년 연구에서는 operational performance(노동 생산성, 재고관리, R&D 활동, A/S 활동 등의 경영효율성을 설문조사 하여 측정)를 지표로 사용하였다. 그러나 Luo(2007, 2008)가 사용한 경영성과 측정지표들은 합작기업의 경영성과를 포괄적으로 측정하기 보다는 매우 제한적으로 측정하는 지표들이다. 사실 Luo(2008)도 경영성과를 측정하는 포괄적 지표 중의 하나인 재무성과를 측정 지표로 사용하여 공정성과의 관계를 추가적으로 조사하였지만, 두 변수사이에 통계적 유의한 관련성은 발견하지 못했다. 이처럼 Luo(2007, 2008)의 연구결과를 종합해 볼 때, 경영의 공정성 효과를 합작기업의 경영성과에 전달해주는 매개변수를 찾는 연구가 필요해 보이는데, 이점에서 본 논문은 신뢰를 매개변수로 사용하여 조사하였다. 두 번째 기여는 공정성과 신뢰의 관계에 합작기업의 경영방식(공동경영 vs. 지배경영)이라는 조절변수를 설정하고 조사하였다는 점이다. 즉, 공동경영인가 또는 한 파트너 지배경영인가에 대한 합작기업의 경영방식에 따라서 공정성과 신뢰의 관계가 차별적으로 나타날 수 있다고 상정하였다. 주요 경영현안을 파트너간의 협상에 의해서 해결하는 공동경영 방식의 합작기업에서는 공정성과 신뢰의 관계가 강하게 나타날 것으로 예상하였다. 그러나 한 파트너가 지배적으로 경영을 이끌어가는 지배경영 방식의 합작기업에서는 능력 있는 파트너를 믿고 경영을 맡겨보자는 논리이기 때문에 공정성이라는 이슈가 부각되기 어렵고,

따라서 공정성과 신뢰의 관계가 약하게 나타나기가 쉽다고 예상하였다.

본 논문의 제2장에서는 인사조직 분야에서 주로 연구되어 온 공정성이론에 대한 고찰과 국제합작기업에서의 적용가능성을 논의한다. 제3장에서는 합작기업 경영의 공정성(fairness, justice)을 분배, 절차, 상호작용 공정성으로 구분하고, 각각의 공정성이 파트너간 신뢰(trust)를 매개변수로 하여, 최종적으로 합작기업의 경영성과에 영향을 미치는 연구모형을 제시하고, 연구모형을 구성하는 구성개념들간의 관계들을 규명하기 위한 가설을 개발한다. 제4장에서는 실증분석을 위한 연구방법을 기술하고, 제5장은 가설 검증 결과를 기술한다. 마지막으로 제6장은 연구를 통해 밝혀 낸 것들과 연구의 한계를 논의한다.

## II. 이론적 배경

공정성(fairness, justice)이란 조직 내에서 형평성(equity)에 대해 구성원들이 느끼는 인식으로서, 공정성이론은 모든 사람들 사이의 관계가 “주고 받기”(give and take)를 통해서 형성된다는 사회교환이론(social exchange theory)에 바탕을 두고 있다(Blau, 1964; Emerson, 1970; Thilbaut and Walker, 1975). 사회교환이론에 의하면, 사람들은 자기가 받을 것이 자기가 지금 주는 것 보다 더 크다는 주관적인 기대감이 있을 때, 상대방과 교환관계를 형성하려 한다는 것이다. 그런데, 이처럼 형성된 단순 교환관계가 한 차원 높은 신뢰관계로 발전하기 위해서는 교환당사자들이 “상호주의(reciprocity)”와 “공정성(fairness, justice)”이

라는 두 가지 교환규칙(exchange rule)을 따라야 한다고 한다.

첫 번째 교환규칙인 상호주의(reciprocity)란 단순히 표현하면 서로 “주고 받기(give and take)”하는 것을 말한다(Cropanzano and Mitchell, 2005). 무언가를 받았으면 이에 보답하는 행위가 이루어졌을 때 즉, 상호주의 원칙을 교환당사자들이 잘 지킬 때, 거래가 반복적으로 이루어지기가 쉽고, 이 과정에서 단순 교환관계가 신뢰관계로 발전할 수 있다는 것이다. 그러면, 어떤 경우에 사람들은 상호주의를 잘 지킬까? Cropanzano and Mitchell(2005)은 교환당사자들이 상호 의존적인 관계에 있을 때, 상호주의 원칙이 잘 지켜진다고 한다. 상호 의존적인 관계란 거래당사자들이 자신들의 목표를 달성하기 위해서 상대방이 필요한 상황을 말하는데, 이 경우 상호주의 원칙을 지키는 것이 교환당사자들 모두에게 이익이 되기 때문이라는 것이다.

합작기업의 경영성고가 합작파트너들의 공동 노력에 달려있다는 의미에서 합작파트너들은 상호의존적인 관계에 있다고 할 수 있다. 만일 어느 한 쪽 합작파트너만의 노력에 의해서 합작기업의 경영성고가 달성될 수 있다면, 합작파트너들은 상호의존적이기 보다는 상호 독립적인 관계에 있다고 할 수 있다. 이 경우에는 합작기업을 설립할 이유가 없어진다. 따라서 합작파트너들 간의 상호의존성(interdependence of joint venture partners)은 합작기업의 설립 조건이면서도, 공동경영의 협상원칙인 상호주의의 토대가 된다.

단순 교환관계가 신뢰관계로 발전하기 위한 두 번째 교환규칙은 공정성(fairness, justice)이다. Adams(1965)는 “주고 받기(give and take)”라는 교환을 바탕으로 사람들 간에 성립되는 단순 교환관계가 한 차원 높은 신뢰관계로 발전하기 위해서는 교환의

공정성(fairness) 즉, 교환의 형평성(equity) 또는 교환의 균형(balanced)이 존재해야 한다고 강조한다. 교환의 형평성이 존재하지 않으면, 교환당사자들은 자신들이 이용당했다는 느낌을 받기 때문에 더 이상의 교환 관계를 갖고 싶어 하지 않다는 것이다. 그러나 교환관계가 공정하고 형평성이 있다고 인식되면, 교환당사자들은 반복적이고 지속적인 교환관계를 유지하게 되고, 이 과정에서 단순 교환관계가 신뢰관계로 발전한다는 것이다.

한편, 상대방으로부터 향후 미래에 받는 것이 실현되었을 때 비로소 내가 준 것과 비교하여 교환의 형평성을 인식하게 되지만, 합작기업에서는 거의 대부분이 협상에 의하여 이루어지기 때문에, 합작파트너들은 협상 후 바로 협상결과의 공정성 또는 형평성의 여부를 인식할 수 있다. 여기서 만일 불공정한 또는 불공평한 교환관계가 형성되면, 합작파트너 중의 어느 한 쪽은 이 교환 또는 협상이 공정하지 못하다는 인식을 갖게 될 것이다. 이때, 교환의 불공정함 또는 불공평함(inequity)이 크면 클수록, 합작파트너 중의 한쪽은 불만족 또는 부당함을 더 크게 느끼게 될 것이고, 당연히 이를 바로 잡으려는 노력을 기울이게 된다. 다행히 상대방파트너가 불만을 수용하여, 합당한 조치를 취할 경우에는 교환의 공정성 또는 형평성을 회복하게 되겠지만, 그렇지 않을 경우에는 파트너간 분쟁을 유발시켜 결국에는 서로간의 신뢰관계에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다.

Luo(2007)의 합작기업 연구에서와 같이, 본 논문은 합작기업 경영의 공정성(fairness, justice)을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 세 가지 차원에서 논의한다. 합작기업 경영의 공정성을 구성하는 첫 번째는 분배공정성(distributive justice)이다. 인사조직분야에서의 분배공정성은 조직 내에서 구성원들이 노력의 댓가로 받는 결과물(outcome),

예를 들어 보수나 승진 등에 대해서 조직 구성원들이 인지하는 공정성(fairness)을 의미한다(Homans, 1961; Adams, 1965; Deutsch, 1985). 즉, 자기가 노력한 만큼의 합당한 결과물, 즉 보상을 받았는가 또는 승진을 하였는가에 대한 이슈가 분배공정성이다. 합작기업 내에서도 합작파트너들은 합작기업의 경영성과를 높이기 위하여 공동의 노력을 기울이는데, 이슈는 과연 합작파트너들이 자신들이 투입한 노력의 댓가 만큼의 보상을 받았다고 인식하는가 하는 점이다. 따라서 합작기업에서의 분배공정성(distributive justice)이란 합작기업 경영의 결과, 양측 파트너들이 얻는 보상이 각 파트너들의 기여도에 비추어 공정한 정도로 정의한다(Naoki Ando·최현인, 2006; Luo, 2007). 이때 합작기업 경영에 대한 각 파트너들의 기여도는 재무적, 기술적, 또는 경영상의 모든 기여도를 의미한다.

합작기업 경영의 공정성을 구성하는 두 번째는 절차공정성(procedural justice)이다(Folger, 1977; Leventhal et al., 1980; Thibaut and Walker, 1975). 인사조직분야에서의 절차공정성이란 분배공정성에서 다루었던 보수나 승진 등의 결과물(outcome)의 크기를 결정하는 과정 또는 절차에 대해서 조직구성원들이 인식하는 공정성이다. 즉, 분배공정성이 결과물의 크기에 대한 공정성을 의미한다면, 절차공정성은 결과물의 크기를 결정하는 과정의 공정성을 의미한다. 조직구성원들은 절차공정성이 보장되어 있다고 인식하면, 심지어 불리한 결과물을 받더라도 소속 조직에 대하여 긍정적인 태도를 견지한다고 한다(Brockner and Wiesenfeld, 1996; Brockner, 2002).

합작기업 내에서도 경영의 과정이나 절차가 최종 경영성과 못지 않게 중요하다. 합작기업은 공동경영의 특성상 합작파트너들 간의 이해관계가 충돌할 경

우가 발생할 수 있는데, 이때 어떤 원칙 하에서 의사결정을 내려야 할지 난감할 때가 있다. 이 경우 양측 파트너 합의하에 도출된 의사결정 절차는 파트너 간의 의견 충돌을 줄이고 보다 신속한 의사결정을 내리는 데 중요하게 작용할 수 있다. 합작기업이 서로 합의된 의사결정 절차에 의해서 경영된다면, 경영의 결과물(outcome)인 합작기업의 재무적 성과가 기대에 못 미치더라도 합작파트너들은 상대방을 탓하기 보다는 공동의 책임을 느끼기 쉽다. 이처럼 합작기업의 주요 경영의사결정이 얼마나 공정한 절차에 의해서 이루어지는가를 의미하는 것이 절차공정성(procedural justice)이다(Johnson *et al.*, 2002; Luo, 2007, 2008). 다시 말하면, 합작기업 경영의 결과, 양측파트너들이 최종적으로 얻는 보상에 대한 분배를 다루는 것이 분배공정성 이라면, 합작기업의 경영상 발생하는 주요 의사결정 절차의 공정성이 절차공정성이다.

합작기업 경영의 공정성을 구성하는 세 번째는 상호작용공정성(interactional justice)이다. 파트너 간 접촉이 얼마나 상호존중과 긴밀한 소통에 바탕을 두고 있는가를 나타내는 것이 상호작용 공정성이다. 인사조직분야에서 Bies와 Moag(1986)은 분배공정성과 절차공정성이 결과물의 크기에 대한 공정성과 결과물의 크기를 결정하는 의사결정 시스템에 대한 공정성을 의미하는데 반하여, 결과물과 관련된 전과정에서 조직구성원들이 얼마나 인간적 또는 개인적으로 대우를 받고 있는지가 공정성 지각에 영향을 미친다고 주장하고 이를 상호작용공정성(interactional justice)로 정의하였다. 합작기업의 관점에서, 상호작용공정성은 합작파트너들 간의 서로에 대한 예의바르고 인격적인 대우와 상호 긴밀한 의사소통으로 정의한다(Bies and Moag, 1986; Bies, 2001; Cropanzano *et al.*, 2002; Luo, 2007). 따라서

상호작용공정성은 합작경영 전과정에서 합작파트너들이 얼마나 상호 존중하며, 긴밀히 의사소통을 하고 있는가 즉, 정보의 교환에 있어서 얼마나 개방적인가를 의미한다.

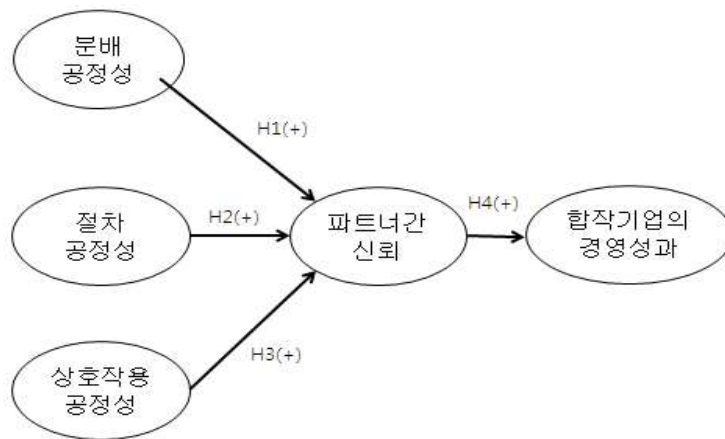
다음 장에서는 이상에서 논의된 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 파트너간 신뢰에 미치는 영향에 대한 가설을 개발한다.

### III. 가설 개발

〈그림 1〉은 본 논문의 연구모형으로서, 합작기업 경영의 공정성(fairness, justice)을 분배, 절차, 상호작용 공정성으로 구분하고, 각각의 공정성이 파트너간 신뢰(trust)를 매개변수로 하여, 최종적으로 합작기업의 경영성과에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 이어서 본 연구모형을 구성하고 있는 구성개념들 간의 관계를 규명하기 위한 가설을 개발한다.

#### 3.1 분배공정성과 신뢰와의 관계

합작파트너들은 합작기업의 경영성과를 높이기 위하여 공동의 노력을 기울이는데, 이슈는 과연 합작파트너들이 자신들이 기여한 노력만큼의 보상을 분배 받았다고 인식하고 있는가 하는 점이다. 합작파트너들이 분배 받는 보상은 크게 나누어서 다음의 세 가지이다. 첫째는 합작지분율에 따라 배분받는 배당금인데, 합작파트너들이 분배 받는 보상 중에서 가장 큰 부분을 차지한다. 둘째는 합작기업으로의 기술 이전의 댓가로 받게 되는 로열티이다. 신흥국의 현지파트너는 선진국출신 파트너가 기술이전에 적극적인수록, 또는 이전되는 기술의 수준이 높을수록 로열티 책정에서 관대해지는 경향이 있다고 한다 (Chi, 1996; Ra, 1999; Luo, 2007). 셋째는 모기업으로부터 제공받는 핵심 부품에 대한 이전가격 책정을 통한 보상이다. 합작기업 경영 초기에는 선진국출신 모기업으로부터 중요 부품을 공급받지만, 나중에는 가격이 저렴한 현지생산 부품으로 대체하려는 현지국 합작파트너의 요구가 커진다고 한다



〈그림 1〉 연구모형

(Chi, 1996; Ra, 1999; Luo, 2007). 그렇게 되면, 선진국출신 합작파트너는 핵심부품의 공급을 통한 보상 대신에 배당금 또는 로열티를 통한 보상에 더 의존하게 된다.

선진국 출신 다국적 기업들은 이 세 가지 보상 각을 극대화하기 보다는 세 가지 보상의 합을 극대화하는데 목표를 둔다고 한다 (Ra, 1999). 만일 이 세 가지 보상의 합이 기대에 미치지 못하면, 선진국출신의 합작파트너는 자신들이 합작기업의 경영에 기여한 만큼의 보상을 받지 못하고 있다는 인식을 갖기 쉽다. 또한 현지 합작파트너도 자신들이 합작기업의 경영에 기여한 결과로서 받는 보상이 상대적으로 더 적다고 인식할 수가 있다. 이때 합작기업의 경영에 각 파트너들이 기여한 정도는 누가 얼마나 많은 자본을 합작기업에 투자하였는지, 또는 누가 핵심 기술을 제공하였는지, 또는 경영의 효율성을 제고하는데 누가 더 기여하였는지 등의 각각을 모두 포함하는 포괄적 기여도를 의미한다. 이처럼 기여도 대비 보상에 불만이 있는 합작파트너는 이를 바로 잡기 위한 협상에 나서게 되는데, 만일 이 협상이 분쟁으로 이어지면, 파트너간 신뢰관계에 부정적인 영향을 미칠 것은 자명하다. 하지만, 양측 파트너가 서로 받아들일 수 있는 수준에서, 보상에 대한 분배가 이루어진다면, 서로가 공정성 또는 형평성의 원칙에 따라서 합작기업의 경영을 하고 있다는 믿음을 갖게 되어 파트너간 신뢰관계가 더욱 강화될 것이다.

가설 1: 합작파트너들 간의 분배공정성은 신뢰와 정의 관계이다.

### 3.2 절차공정성과 신뢰와의 관계

절차공정성은 경영의사결정 절차의 공정성을 의미

한다. 합작기업은 공동경영의 특성을 갖기 때문에 절차공정성이 특히 중요하다. 경영의사결정절차의 “공정성”을 다음의 세 가지 차원에서 정의하였다. 첫째는 의사결정 절차의 투명성이다(Leventhal *et al.*, 1980; Greenberg, 1986; Luo, 2007). 투명성(transparency)이란 주요 의사결정이 어떠한 과정을 거쳐서 이루어지는지를 양측 합작파트너들이 분명히 파악할 수 있는 상태를 의미한다. 사실, 합작기업 파트너들은 의사결정 과정에서 공동의 이익보다는 사익을 추구하는 기회주의적인 (opportunistic) 의사결정을 내릴 가능성을 항상 내포하고 있다(Das and Teng, 1998). 그러나, 의사결정 절차가 투명한 상황에서는, 어느 한 쪽 파트너가 주도적으로 의사결정을 내릴 수 있는 권한이 있다고 할지라도, 상대방 합작파트너 모르게 합작기업 공동의 이익을 희생하면서까지 사익을 추구하는 의사결정을 내리기는 매우 어려운 것이다. 결국, 의사결정 절차의 투명성은 합작기업파트너들의 기회주의적 행동을 억제하는 역할을 통해 파트너간 신뢰형성에 기여할 것이다.

둘째, 의사결정절차가 공정하다고 인식되기 위해서는 양측 합작파트너들의 참여(engagement)가 보장되어야 한다(Kim and Maugorgne, 1991, 1998; Korsgaard *et al.*, 1995). 참여의 보장이란 주요 의사결정 과정에 양측 합작파트너가 서로의 목소리를 낼 수 있어야 한다는 것이다. 양측 합작파트너들의 견해가 다를 경우에는 서로의 의견에 반론을 제기할 수 있는 기회가 주어져야 한다. 물론 의사결정 속도는 다소 느리겠지만, 양측 합작파트너들을 최대한 의사결정 과정에 참여시키는 것이 어느 한편이 일방적으로 의사결정을 내리는 것보다, 의사결정의 결과에 양측 파트너들이 더 쉽게 수긍할 수 있을 것이다. 의사결정과정에서 상대방 파트너에게 적극적인 의견 개진의 기회를 제공함으로써, 양측 파트

너는 의사결정에 적극적으로 기여했다는 인식을 갖게 되고, 이는 합작파트너 간 신뢰형성으로 이어질 것이다.

셋째, 의사결정절차가 공정하다고 인식되기 위해서는 의사결정 결과에 대한 설명(explanation)이 있어야 한다(Kim and Maugorgne, 1991, 1998; Korsgaard *et al.*, 1995). 어떻게 해서 최종결정이 내려졌고, 왜 한쪽 파트너의 의견이 최종 결정 과정에서 충분히 반영되지 못하였는가에 대하여, 의사결정 권한의 책임이 있는 합작파트너는 상대방이 이해할 수 있도록 충분한 설명을 제공해야 한다는 것이다. 이는 경영의사결정이 공동의 이익을 추구하는 방향에서 이루어졌다는 것을 서로에게 수궁시키는 과정이다. 따라서 의사결정 결과에 대한 설명은 파트너간 신뢰형성에 긍정적으로 기여할 것이다.

요약하면, 합작기업의 1)의사결정 절차의 투명성(transparency), 2)의사결정 과정에서의 양측 합작파트너들의 참여(engagement), 3)의사결정 결과에 대한 충분한 설명(explanation)의 세 가지로 정의되는 절차 공정성은 합작파트너들 간의 신뢰 형성의 기여할 것이다.

가설 2: 합작파트너들 간의 경영의사결정 절차의 공정성은 신뢰와 정의관계이다.

### 3.3 상호작용 공정성과 신뢰와의 관계

상호작용 공정성은 합작파트너들간의 긴밀한 소통과 서로에 대한 상호 존중의 태도로 정의된다(Bies and Moag, 1986; Bies, 2001; Cropanzano *et al.*, 2002; Luo, 2007). 상호작용 공정성에서 강조하는 파트너간의 원활하고 긴밀한 소통은 일상적인 경영에서 뿐아니라 크고 작은 경영상의 문제들이 발생

했을 때 파트너간 신속하고 정확한 정보 교환을 통해 해결책을 찾아가는데 중용한 역할을 할 것이다. 만일 파트너간에 소통이 원활하게 이루어지지 않아서, 경영상 발생하는 크고 작은 문제들의 해결을 위한 정보가 긴밀히 공유되지 못하여 문제해결이 어렵게 된다면, 파트너간의 신뢰를 손상시키는 오해와 심한 경우 분쟁으로 이어질 수 있다.

또한 상호작용 공정성에서 강조하는 서로에 대한 존중(mutual respect)의 태도는 상대 파트너와의 차이점에 민감하게 반응하고, 서로 다른 점들을 맞추어 나아가는데 있어 중요한 역할을 할 것이다. 조직문화, 국적, 또는 일상적인 경영패턴(routine) 등이 서로 다른 합작파트너들이 함께 일을 해나가기 위해서는 서로가 서로에게 적응해 나아가는 과정이 필요한데, 이 경우에 합작파트너들에게 우선적으로 요구되는 것이 서로에 대한 존중의 태도이다.

한마디로 말하면 상호작용 공정성은 합작기업 경영 전체에 적용되는 개념으로써, 만일 상호작용공정성의 정도가 매우 낮아 합작파트너들 간에 소통이 잘 이루어지지 않고, 서로가 서로를 존중하기 보다는 고압적인 태도로 일관한다면, 이들 파트너간 신뢰의 수준도 매우 낮을 것이라고 쉽게 생각할 수 있다.

따라서 파트너간 서로의 대한 존중과 원활한 소통을 나타내는 상호작용공정성은 파트너간 신뢰형성에 중요한 역할을 할 것이다.

가설 3: 합작파트너들 간의 상호작용공정성은 신뢰와 정의관계이다.

### 3.4 신뢰와 합작기업의 경영성과 간의 관계

합작기업의 경영성과를 높이기 위하여, 합작파트너들은 합작기업의 경영에 헌신적인 노력을 기울여



야 한다. 헌신적인 노력은 정신적인 것 뿐 아니라, 핵심적인 정보의 공유, 기술이전 또는 추가투자 등 여러 형태로 나타날 수 있다. 그러나 합작파트너들의 이러한 헌신적인 노력의 투입에는 두 가지 위험(risk)이 따른다. 첫 번째 위험은 자신의 헌신적인 노력에 화답하여 상대방도 과연 합작기업의 경영에 헌신적인 노력을 기울일 것인가에 대한 위험이다. 자신이 제공한 헌신적인 노력에 대응하여 상대방 파트너의 노력이 바로 합작기업의 경영에 투입되지 않을 경우, 합작파트너들은 자신 만큼 상대방이 합작기업의 경영에 노력을 기울이지 않는 것은 불공평(inequality, unfairness, injustice)하다고 느끼게 되며, 자신이 이용당하고 있다고 생각하기 쉽다. 그렇게 되면 추후에 자신이 제공하는 헌신적인 노력의 수준을 낮추게 되고, 그러면 합작기업의 경영성과도 그 만큼 낮아지기가 쉽다. 그러나 합작파트너들 간에 신뢰관계가 존재할 경우에는, 이처럼 각 파트너들이 제공하는 헌신적인 노력의 시간상의 불일치로 인하여 발생하는 단기적인 불공평함이 적어도 장기적으로는 해결될 수 있을 것이라는 믿음을 양측 파트너들에게 갖게 해주어서, 파트너간 신뢰는 합작기업에 투입하는 헌신적인 노력의 수준을 계속 높게 유지하게 돕는 역할을 할 것이다. 두 번째 위험은 합작기업의 경영을 위해 물적·정신적으로 제공한 헌신적인 노력이 상대방 파트너의 사적인 이익을 위해서 사용될 위험이다. 합작파트너들의 이러한 기회주의적인 행동들(opportunistic behaviors)로 인한 위험을 줄여주는 것도 바로 합작파트너들 간의 신뢰(trust)이다. 공동의 이익보다는 사적인 이익을 위해 상대방 파트너를 이용할지 모른다는 기회주의적인 행동에 대한 의구심이 존재한다면, 합작파트너들은 헌신적인 노력의 제공에 매우 소극적인 태도를 보일 것이다. 지금까지의 논의를 요약하면,

합작파트너들 간에 존재하는 신뢰는 합작파트너들이 합작기업의 경영에 헌신적인 노력을 기울일 때 발생하는 위험(risk)을 줄여주는 역할을 함으로써, 결국에는 합작파트너들이 지속적으로 합작기업의 경영에 헌신적인 노력을 기울일 수 있도록 도와주는 역할을 한다. 따라서 파트너간 신뢰는 합작기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 파트너간 신뢰는 합작기업의 경영성과에 정(+ )의 영향을 미친다.

### 3.5 공정성과 합작기업의 경영방식

합작기업의 경영방식을 크게 나누어 보면, 양측의 합작파트너들이 적극적으로 경영에 참여하면서 합작기업의 경영을 상호 공유하는 합작기업이 있는 반면, 어느 한 쪽의 합작파트너가 합작기업의 경영권을 지배적으로 행사하여 합작기업의 경영을 주도적으로 이끌어가는 합작기업이 있다(Killing, 1983; Choi and Beamish, 2004). 전자를 공동경영 방식을 따르는 합작기업이라 하고, 후자를 지배적인 합작파트너가 존재하는 합작기업이라고 한다. 후자 형태의 합작기업을 지지하는 연구자들은(Killing, 1983; Ding, 1997; Mjoen and Tallman, 1997; Yan and Gray, 2001) 공동경영 방식을 따르는 전자형태의 합작기업은 경영의 비효율성이 너무 높다고 한다. 왜냐하면, 공동경영 방식에서는 파트너들 간에 협상에 의해서 경영이 이루어지기 때문이 불필요한 경영상의 시간과 비용 또는 경영상 분쟁이 발생한다는 것이다. 반면에 후자 형태의 합작기업에서는 지배적인 경영권을 행사하는 파트너가 합작기업의 경영을 주도적으로 이끌어 가기 때문에 경영상의 효율성이 훨씬 높다고 한다. 이 경우 지배적인 경

영권을 행사하는 합작파트너는 공정성과 관련된 이슈(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)에서 자신들의 입장을 관철시킬 수 있는 협상력을 보유하고 있는 반면에, 소극적 또는 제한적으로 합작기업의 경영에 참여하는 합작파트너는 상대파트너의 강력한 협상력을 인정하고 따르는 입장에 놓이게 된다. 이런 상황에서는 공정성이라는 이슈가 합작기업의 경영에서 크게 부각되기는 어렵다.

반면, 양측의 합작파트너들이 적극적으로 경영에 참여하는 공동경영의 방식을 채택하는 합작기업에서는 공정성이라는 이슈가 중요하게 부각된다. 왜냐하면, 교섭력이 비슷한 합작기업 파트너들이 합작기업의 경영과 관련된 제반 이슈들에서 자신들의 입장을 관철시키려 한다면 문제해결 시간만 길어지고 합의점을 찾기가 어려워질 것이기 때문이다. 따라서 공동경영 방식을 채택하는 합작기업에서는 “공정성”이라는 원칙이 합작파트너들의 상충된 이해관계를 조정하는데 매우 중요한 역할을 할 것이다. 서로가 공정성 또는 형평성의 원칙에 따라서 합작기업이 경영되고 있다는 믿음을 갖게 되면, 파트너간 신뢰가 더욱 강화됨은 물론이다. 따라서 합작기업 경영의 공정성이 신뢰에 미치는 영향은 지배적인 경영권을 행사하는 파트너가 있는 합작기업에서 보다는 공동경영 방식을 채택하는 합작기업에서 더 크게 나타날 것이다.

가설 5: 공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)과 신뢰의 관계는 한 파트너 지배적인 경영방식 보다는 공동경영의 방식을 채택한 합작기업에서 보다 강하게 나타난다.

## IV. 연구방법

### 4.1 연구표본 및 자료수집

지식경제부의 위임을 받아 코트라(KORTRA)에서 관리하는 2010년 <외국인 직접투자> 자료를 표본 추출 프레임(sampling frame)으로 사용하여, 한국-일본, 한국-미국, 한국-EU의 국제합작기업들을 선정하였다. 표본 선정기준은 (1) 제조기업, (2) 1998년-2008 사이에 설립된 기업, (3) 외국측 합작파트너가 제품기술의 대부분을 제공하고, 한국측 합작파트너가 한국내 마케팅관련 능력의 대부분을 제공하는 기업이다. 코트라(KORTRA)에서 관리하는 2010년 <외국인 직접투자>자료에 포함되어 있는 합작기업 담당자의 전화번호를 이용하여, 2012년 3월에 위 조건을 만족하는 200개 합작기업에 대하여 전화접촉을 시도하고 협력을 구하였다. 그 결과 90개 기업으로부터 연구에 참여하겠다는 동의를 받았다.

2012년 3월 중순 90개 합작기업에 설문지를 발송한 결과 50개의 설문지가 회수되었다. 설문에 응답하지 않은 40개 기업에 대하여 전화독촉을 하여 추가로 28개의 설문지를 회수하였다. 이 중에서 7개의 기업으로부터 회수된 설문지가 미완성이어서, 전화로 설문지 담당자와 접촉하여 보완하였다. 최종 표본 수는 설문에 응답한 78개의 합작기업이다. 78개의 표본 중에서 외국측 합작파트너의 구성은 일본 37개, 미국 23개, EU 18개 이다. 설문조사는 합작기업의 경영상황을 잘 알고 있는 한국측 파트너의 최고경영진을 대상으로 실시하였다. 설문 결과 응답자의 지위는 합작기업의 임원 50명, 부장 28명이며, 이들의 평균 재직기간은 약 6-7년이다. 합작기업의 산업분포는 기계, 화학 전기, 전자, 운송장비,

금속에 주로 분포해 있다.

#### 4.2 변수의 측정

최초 작성된 측정변수들의 타당성 검증은 동료 연구자들에게 부탁하였고, 이를 바탕으로 2개의 합작기업을 직접 방문하여 임원진들과의 직접 인터뷰 방식으로 측정변수들의 타당성을 조사하였다. 이를 바탕으로 최종 작성된 설문지를 사용하여 매일 서베이를 실시하였다. 각 독립변수와 종속변수에 사용된 측정항목들의 내용은 <표 1>에 요약되어 있다. 첫째, 분배공정성(distributive justice)은 합작기업 경영의 결과, 양측 파트너가 얻는 보상이 각 파트너의 기여도에 비추어 공정한 정도라는 정의(Naoki Ando·최현인, 2006; Luo, 2007)에 따라서 2개 항목으로 측정하였다. 둘째, 절차공정성(procedural justice)은 의사결정과정의 투명성, 합작파트너 참여, 결과에 대한 사후 설명이라는 정의(Leventhal *et al.*, 1980; Kim and Maugorgne, 1991, 1998; Korsgaard *et al.*, 1995; Luo, 2007, 2008)에 따라서 4가지 항목으로 측정하였다. 셋째, 상호작용공정성(interactional justice)은 합작파트너간의 긴밀한 소통과 서로에 대한 상호존중이라는 정의(Bies and Moag, 1986; Bies, 2001; Cropanzano *et al.*, 2002; Luo, 2007)에 따라서 3개의 항목으로 측정하였다. 넷째, 공동경영(shared management) vs. 한 파트너 지배경영(one partner-dominant management)의 구분은 합작기업의 지분율을 기준으로 하였다. Hill and Hellriegel(1994)의 연구에서와 같이, 한국측 파트너 지분율이 41-59% 구간은 공동경영, 40%이하 또는 60%이상은 한 파트너가 지배적으로 경영을 이끌어가는 합작기업으로 분류하였다. 이전 연구들

에서 모기업의 경영참여와 합작기업의 지분율 간에는 유의한 상관관계가 존재함이 밝혀졌는데(Hill and Hellriegel, 1994; Mjoen and Tallman, 1997; Barden, 2005), 이는 지분율 만큼의 소유권 또는 경영지배권을 행사할 수 있다는 법적인 구속력 때문으로 보인다. 또한 이처럼 지분율 구간을 나누어 공동경영 과 지배경영 그룹으로 분류한 것은 통계적 분석을 위해, 두 그룹간 표본수의 차이가 최소가 되도록 하려는 다소 임의적인 노력도 있었다. 다섯째, 매개변수인 신뢰는 손실을 경험할 위험을 무릅쓰고 상대방에게 의존하는 것으로서, 어느 한쪽이 자신만의 사적인 이익을 추구하기 위하여 상대방의 이익을 희생시킬지도 모른다는 위험을 무릅쓰고 두 합작파트너가 서로 의존하는 것이라는 정의(Das and Teng, 1998; Currall and Inkpen, 2002; Fryxell *et al.*, 2002; Inkpen and Currall, 2004)에 따라 <표 1>에 나타난바와 같이 5개 항목으로 측정하였다. 마지막으로 종속변수인 합작기업의 경영성과는 양측 모기업이 합작기업의 경영성과에 만족하는 정도를 합작기업 경영자를 대상으로 5점 척도(1=매우 불만족, 5=매우 만족)의 단일 질문항목으로 측정하였다(Beamish, 1993; Mjoen and Tallman, 1997; Choi and Beamish, 2004). Choi and Beamish(2004)도 합작기업의 경영자를 대상으로 양측 모기업이 경영성과 만족도를 조사한바 있는데, 그들의 논리는 양측 합작파트너들의 경영만족도를 동시에 이해할 수 있는 위치에 있는 쪽이 합작기업의 경영자들이라는 것이다. 한국측 모기업의 만족도 평가점수와 외국측 모기업의 만족도 평가점수를 합하여 최종 종속변수로 사용하였다.

〈표 1〉 변수의 측정

변수	측정 내용	출처	
독립 변수	분배공정성	- 합작파트너들간의 재무적성과의 분배는 파트너들의 경영자원 (자본, 기술, 경영능력) 기여도를 잘 반영하고 있는가? (DJ1) - 합작파트너들간이 재무적성과의 분배는 파트너들이 합작기업 경영에 투입한 노력과 헌신도를 잘 반영하고 있는가? (DJ2)	- Luo (2007) - Naoki Ando · 최현인(2006)
	절차공정성	- 합작기업내 주요 경영의사결정의 과정을 양측의 합작파트너들이 잘 파악하고 있는가?(PJ1) - 합작기업내 주요 의사결정시 양측 파트너들은 서로의 견해에 도전하고 반박할 수 있는 기회가 주어 지는가? (PJ2) - 합작기업내 주요 의사결정시 양측 파트너들은 서로에게 최종적인 의사결정사항에 대하여 상세하게 설명해주는가? (PJ3) - 합작기업내 주요 의사결정시 양측 파트너들은 일관성 있게 의사결정 절차와 규칙을 따르는가?(PJ4)	- Luo(2007, 2008) - Naoki Ando · 최현인(2006) - Johnson <i>et al.</i> (2002)
	상호작용 공정성	- 합작파트너들은 크고 작은 경영이슈가 발생할 때마다 긴밀히 소통하는가? (IJ1) - 합작파트너들은 상대방이 요청하면 언제나 제때에 요청한 정보를 제공하는가? (IJ2) - 합작파트너들은 항상 상호 존중하는 태도로 서로를 대하는가? (IJ3)	- Bies and Moag(1986) - Bies(2001) - Cropanzano <i>et al.</i> (2002) - Luo, 2007)
	공동경영 vs. 한 파트너 지배경영	한국측 파트너 지분율이 41~59% 구간은 공동경영, 40%이하 또는 60%이상은 한 파트너 지배적인 경영방식을 따르는 합작기업으로 분류	
매개 변수	신뢰	- 합작파트너들은 자신들에게 손해가 되는 한이 있더라도 합작계약에서 약속한 사항들을 지킬 것이다 (T1) - 합작 파트너들은 합작기업의 발전을 위해서라면 합작계약에 명시된 사항이 아니더라도 기꺼이 추가적인 노력을 할 것이다. (T2) - 합작파트너들은 상대방이 우리를 회생하고 자신만의 이익을 취할지도 모른다는 우려를 하고 있다. (T3) - 합작파트너들은 서로를 신뢰한다.(T4)	- Das and Teng(1998) - Currall and Inkpen (2002) - Inkpen and Currall(2004) - Fryxell <i>et al.</i> (2002)
종속 변수	합작기업의 경영성과	- 합작기업의 경영성과에 얼마나 만족하십니까? (P1)	- Beamish(1993) - Mjoen and Tallman(1997) - Choi and Beamish (2004)

4.2.1 통제변수

합작기업의 (1) 나이(설립년수) (2) 문화적 적응성 (3) 외국파트너의 국적을 통제변수로 사용하였다. 첫째, 설립년도를 기준으로 한 합작기업의 나이

를 통제변수로 포함시킨 이유는 파트너간 신뢰관계 형성에는 시간이 걸리기 때문이다. 따라서, 합작기업의 나이가 신뢰형성에 미치는 영향을 배제하기 위하여 합작기업의 나이를 통제변수로 포함시켰다. 둘째, 문화적 적응성은 국적이 다른 두 합작파트너들

이 상대방의 문화를 얼마나 존중하려는 노력을 기울이는 지를 나타낸다. 상대방의 문화적인 측면을 합작파트너들이 배려하려는 노력이 신뢰형성에 미치는 영향을 배제하기 위하여 이 변수를 모델에 포함시켰다(Naoki Ando·최현인, 2006). 문화적 적응성은 7점 척도로 두 문항으로 측정하였다: ① 합작파트너들은 상대측의 문화, 비즈니스 관습, 경영스타일 등을 충분히 이해하고 있다. ② 합작파트너들은 상대측의 문화, 비즈니스 관습, 경영스타일 등에 맞추려는 노력을 충분히 하고 있다. 셋째, 마지막으로 외국파트너 국적(일본, 미국 유럽)을 통제변수로 사용하여, 국적의 차이가 한국측 파트너와의 신뢰형성에 미치는 영향을 배제하려고 하였다.

#### 4.3. 분석방법

공정성 이론을 바탕으로 세워진 <그림 1>의 연구모형을 검증하기 위한 통계적 기법으로서 PLS (Partial Least Squares)기반 구조방정식을 사

용하였다. PLS는 표본수가 적은 경우에 적합한 분석기법으로서, 자료 수집이 용이하지 않아서 표본수가 상대적으로 적은 국제경영 분야에서 사용되어 왔다(Birkinshaw *et al.*, 1995; Hulland, 1999).

## V. 분석결과

### 5.1 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰성 분석을 위해 <그림 1>의 연구모형을 구성하고 있는 각각의 구성개념들에 적재된 측정변수들의 요인 적재값(loading)을 조사하였다. <표 2>에서 나타난바와 같이, 해당 구성개념들에 적재된 각 변수들의 요인 적재값은 모두 0.7이상으로 만족할 만한 수준을 보이고 있다. 타당성 분석은 집중타당성 (convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)으로 나누어 살펴보았다. 집중타당성을 평

<표 2> 신뢰도 분석

독립 변수	분배 공정성	DJ1	0.81			
		DJ2	0.87			
	절차 공정성	PJ1		0.82		
		PJ2		0.81		
PJ3			0.78			
PJ4			0.77			
상호작용 공정성	IJ1			0.80		
	IJ2			0.83		
	IJ3			0.75		
매개 변수	신뢰	T1			0.80	
		T2			0.84	
		T3			0.78	
		T4			0.83	
종속 변수	합작기업의 경영성과	P1				1.0

가하기 위하여 Chronbach's Alpha에 해당하는 내적일관성(internal consistency)을 조사하였는데, 모두 0.85 이상으로서 만족스러운 수준을 보이고 있다(〈표 3〉). 변수들간의 상관관계 매트릭스를 이용하여 평가한 판별타당성도 만족한 수준을 보여주고 있다. 〈표 4〉의 상관관계 매트릭스에서 대각선의 값을 AVE(average variance extracted)라고 하는데, 변수들간의 상관관계 값이 AVE를 제공한 값보다 모두 작은 것으로 나타났다.

### 5.2 가설 검증

〈표 5〉는 가설검증의 결과와 모델의 내생변수들의 설명되어진 변이들(variances explained in the model's endogenous constructs)을 보여주고 있다. 가설 1을 제외한 나머지 가설들은 모두 지지되

었다. 전체표본을 사용한 모델은 파트너간 신뢰의 45%와 합작기업 경영성과의 65%를 각각 설명하고 있다. 구체적으로, 신뢰의 선행요인들 중에서 가설1의 합작파트너들간의 분배공정성은 통계적으로 유의하지 않았으나, 가설2의 합작파트너들간의 경영의사결정 절차의 공정성 그리고 가설3의 합작파트너들간의 상호작용 공정성은 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다. 즉, 합작파트너들 간의 분배공정성과 신뢰의 관계는 〈표 4〉의 단순 상관관계에서는 통계적으로 유의하였지만, 〈표 5〉의 PLS 모델에서는 유의하지 않았다. 따라서 가설1은 지지되지 못했다. 합작파트너들간의 경영의사결정 절차 공정성과 신뢰의 관계는 통계적으로 유의하게 나와서, 가설2는 지지되었다. 이는 곧 합작기업 경영에서 의사결정절차의 공정성은 신뢰형성에 정(+ )의 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한 합작파트너들간의 상호작용 공

〈표 3〉 집중타당성 (convergent validity) 분석

구성개념(변수)	측정 항목수	내적 일관성 (Internal Consistency)
분배 공정성	2	0.8961
절차 공정성	4	0.8812
상호작용 공정성	3	0.9124
신뢰	4	0.9236
합작기업의 경영성과	1	1.000

〈표 4〉 판별타당성 (discriminant validity) 분석

구성개념 (변수)	상관관계 (correlation)					
1. 합작기업의 경영성과	1.000					
2. 신뢰	0.65**	0.901				
3. 분배 공정성	0.35	0.30*	0.883			
4. 절차 공정성	0.41	0.54**	0.30*	0.855		
5. 상호작용 공정성	0.24	0.41**	0.35*	0.35*	0.87	
6. 문화적 적응성	0.32	0.32*	0.25	0.32	0.27*	0.852

(\*p < 0.05, \*\*p < 0.01)

〈표 5〉 경로 추정의 요약 (Summary of the path estimates)

가설	가설		경로계수 (path coefficient)		
			전체표본 (N=78)	공동경영 (N=44)	지배경영 (N=34)
가설 1	합작파트너들간의 분배공정성과 신뢰와의 관계	+	0.203 <sup>+</sup>	0.250	0.193
가설 2	합작파트너들간의 경영의사결정절차의 공정성과 신뢰와의 관계	+	0.301 <sup>**</sup>	0.350 <sup>**</sup>	0.281 <sup>+</sup>
가설 3	합작파트너들간의 상호작용공정성과 신뢰와의 관계	+	0.241 <sup>**</sup>	0.301 <sup>**</sup>	0.221 <sup>*</sup>
가설 4	파트너간 신뢰와 합작기업의 경영성과 간의 관계	+	0.634 <sup>**</sup>	0.674 <sup>**</sup>	0.594 <sup>**</sup>
통제변수	합작기업의 나이와 신뢰	+	0.180 <sup>*</sup>	0.201 <sup>*</sup>	0.150 <sup>*</sup>
	문화적 적응성과 신뢰	+	0.161 <sup>+</sup>	0.191 <sup>+</sup>	0.141
	종업원수와 신뢰	+	0.232	0.242	0.201
	국적(1)과 신뢰	+	0.263	0.253	0.235
	국제(2)와 신뢰	+	0.210	0.211	0.201
			내생변수들의 설명되어진 변이(variance explained in the model's endogenous constructs) = R <sup>2</sup> 값에 해당		
파트너간 신뢰			0.450	0.581	0.250
합작기업의 경영성과			0.651	0.668	0.620

(<sup>+</sup>p < 0.10, <sup>\*</sup>p < 0.05, <sup>\*\*</sup>p < 0.01)

정성과 신뢰의 관계도 통계적으로 유의하게 나와서, 가설3은 지지되었다. 이는 상호작용 공정성이 파트너간 신뢰형성에 정(+ )의 영향을 미친다는 것을 의미한다. 가설4는 신뢰와 합작기업의 경영성과간의 관계를 예측했는데, 이 또한 지지를 받았다.

가설5는 공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)과 신뢰의 관계가 한 파트너 지배적인 경영방식 보다는 공동경영의 방식을 따르는 합작기업에서 보다 강하게 나타날 것이라고 예측하였다. 가설5를 검증하기 위하여 합작기업 지분율을 기준으로 표본을 공동경영 합작기업과 한 파트너 지배적인 경

영방식을 따르는 합작기업으로 분류하였다. 〈표 5〉에서 공동경영 그룹과 지배경영 그룹을 비교해 보면, 전체표본의 경우에서 처럼 분배공정성은 두 그룹에서 모두 통계적으로 유의하지 않았고, 절차공정성은 공동경영 그룹에서만 통계적으로 유의하였다. 그러나 상호작용공정성은 두 그룹 모두에서 통계적으로 유의하였다. 따라서 두 그룹 모두에서 유의한 결과를 보인 상호작용공정성에 대해서는, 공동경영과 지배경영 그룹 간에 상호작용 공정성이 신뢰에 미치는 영향력에서 차이가 있는지를 알아보기 위한 추가분석을 실시하였다. 〈식1〉과 같이 Teo *et*

al.(2003)가 적용했던 경로계수 비교식을 이용하여 공동경영과 지배경영 두 그룹간 경로계수(path coefficient) 차이의 유의성을 검증한 결과를 요약하면 <표 6>과 같다. 검증결과, 상호작용 공정성이 신뢰에 미치는 영향력의 크기가 지배경영 그룹에서 보다 공동경영 그룹에서 더 크다는 것이 통계적으로 유의하게 나왔다. 따라서 한 파트너 지배적인 경영 방식 보다는 공동경영의 방식을 따르는 합작기업에서 공정성과 신뢰의 관계가 더 강하게 나타날 것이라는 가설 5는 지지되었다.

마지막으로, 파트너간 신뢰에 영향을 미치는 기타 요인으로서 4개의 통제변수를 모델에 포함시켰는데, 합작기업의 나이만 통계적으로 유의하게 나왔다.

즉, 합작기업이 설립 된지 오래된 기업일수록 파트너간 신뢰수준이 높아진다는 것이다. 이는 신뢰관계를 구축하는 데는 많은 시간이 걸린다는 것을 의미한다. 한편, 외국측 파트너의 국적과 신뢰의 관계는 통계적으로 유의하지 않았다. 즉, 외국측 합작파트너의 국적이 파트너간 신뢰 형성에 차별적인 영향을 미치지 않는다는 것으로서, 신뢰형성이 합작파트너의 국적에 따른 문화적 영향을 받지 않는다는 의미이다. 이는 신뢰형성과 관련하여 국가간 문화적 차별성 보다는 문화적 보편성의 존재를 지지하는 결과일 수 있다. 그러나 본 논문의 초점이 신뢰형성에서의 국가간 또는 기업간 문화적 영향력의 차이를 보는 것이 아니어서, 보다 정밀한 측정변수를 사용하

<식 1> 경로계수 차이 비교 수식

$$t = \frac{\text{path coefficient}_{\text{sample1}} - \text{path coefficient}_{\text{sample2}}}{\sqrt{\frac{(m-1)}{(m+n-1)} * SE_{\text{sample1}}^2 + \frac{(n-1)}{(m+n-2)} * SE_{\text{sample2}}^2}} * \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}}$$

*path coefficient* : 경로계수  
*m, n* : 표본의 크기  
*SE* : 경로계수의 표본오차  
*t* : *m+n-2* 자유도에서의 *t* 값

<표 6> 공동경영과 지배경영 그룹간 경로계수 비교

가설	경로계수(path coefficient)	경로차이 t 값		
		공동경영 (N=44)	지배경영 (N=34)	
가설 1 합작파트너들간의 분배공정성과 신뢰와의 관계	+	0.250	0.193	해당 없음
가설 2 합작파트너들간의 경영의사결정 절차의 공정성과 신뢰와의 관계	+	0.350**	0.281	해당 없음
가설 3 합작파트너들간의 상호작용공정성과 신뢰와의 관계	+	0.301**	0.221*	8.578**

(\*p < 0.10, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01)



지 못한 것이 원인일 수도 있기 때문에, 해석에 주의해야 한다. 또한 두 합작파트너들이 문화적인 측면에서 얼마나 상대 파트너를 배려하려는 노력을 기울이는가를 나타내는 문화적 적응성이라는 변수도 통계적으로 유의하지 않았다. 이에 대한 해석도 정밀한 측정변수를 사용하지 못한 본 논문의 한계일 수 있기 때문에 주의를 요한다. 마지막으로 종업원수로 측정된 합작기업의 크기는 신뢰형성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## VI. 결론

사회교환이론(social exchange theory)을 합작파트너들 간의 관계형성에 적용하여, 합작기업 경영의 공정성(fairness, justice)이 합작파트너들 간의 신뢰에 미치는 영향을 조사하였다. 구체적으로, 분배공정성, 절차공정성, 그리고 상호작용공정성으로 공정성을 세분하여 각각의 공정성이 파트너간 신뢰에 미치는 영향을 조사하였다. 다음으로 이처럼 세 가지 차원에서 정의된 공정성(fairness, justice)의 효과를 합작기업의 경영성과에 전달해 주는 매개변수로서 신뢰(trust) 상정하고, 합작기업 경영의 공정성  $\Rightarrow$  파트너간 신뢰  $\Rightarrow$  경영성과 간의 인과관계를 조사하였다. 한국에 위치한 국제합작기업을 대상으로 PLS기반의 구조방정식을 사용하여 조사한 결과, 신뢰를 매개변수로 상정한 인과관계 모델은 지지를 받았다. 그러나 경영의 공정성을 구성하는 요인 중에 하나인 분배공정성은 파트너간 신뢰에 영향을 미치지 못하는 것으로 판명되었다. 즉, 가설1만 지지받지 못하고, 나머지 가설들은 모두 지지되었다. 가설1에서 합작파트너들이 합작기업 경영에 투

입한 노력, 헌신, 경영자원 등에 대한 댓가로 받는 보상이 얼마나 공정하게 분배되는가를 나타내는 분배공정성이 파트너간 신뢰형성에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 Naoki Ando·최현인(2006)의 연구결과와 일치한다.

가설2에서는 합작파트너들 간에 신뢰 형성을 촉진하는 두 번째 요인으로서, 경영의사결정 절차의 공정성을 상정하고 있다. 가설2의 검증 결과, 합작파트너들 간에 주요 의사결정절차의 공정성은 신뢰형성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. “절차공정성”을 세 가지 요인으로 정의하였다: (1)의사결정과정의 투명성, (2)의사결정과정에서 양측 파트너의 참여 보장, (3)의사결정 결과에 대한 사후 설명. 즉, 의사결정 절차가 공정하다고 인식되기 위해서는 절차가 투명해야 하고, 양측 파트너의 참여가 보장되어야 하며, 마지막으로 의사결정 결과에 대한 설명을 상대 파트너에게 제공해야 한다는 것이다. 그렇게 되면 결국에는 파트너간 신뢰형성에 기여한다는 것이다. 합작기업은 공동경영의 특성상, 주요 의사결정과정에서 파트너간 이해가 충돌할 가능성이 항상 존재한다. 이를 해결하는 한 가지 방법은 의사결정절차의 공정성을 확립하는 것이다. 공정한 의사결정 절차를 통해서 도출된 결정이라면, 비록 그 의사결정 결과가 당장은 자신의 이익과 다소 상충되더라도, 합작파트너들은 그 결과에 수긍하고 받아들여기가 쉽다. 왜냐하면, 장기적인 관점에서 보면, 공정한 의사결정 절차가 일관되게 적용되는 한, 합작파트너들은 자신들의 이익이 의사결정과정에서 결국에는 반영될 것이라는 인식을 갖게 될 것이기 때문이다. 이러한 인식이 파트너간 신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것은 물론이다.

가설3에서는 합작파트너들 간에 신뢰 형성을 촉진하는 세 번째 요인으로서, 상호작용공정성을 상정하

었다. 파트너간 긴밀한 소통과 상호 존중의 태도로 정의한 상호작용공정성은 가설검증 결과, 파트너간 신뢰형성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 파트너간 긴밀한 소통은 합작기업의 경영에 필요한 각종 정보들을 서로 공유하도록 해주는데 이는 신뢰형성에 매우 중요하다. 상호 존중의 태도도 합작파트너들이 서로간의 문화와 경영방식이 상이함에서 발생하는 차이점들에 민감하게 반응하고 적응하도록 해주는데 중요한 역할을 한다.

가설4는 파트너간 신뢰와 경영성과 간에 정(+)의 관계를 상정하였는데, 역시 지지되었다. 이전의 연구들도 파트너간 신뢰는 합작기업의 경영성과 향상에 기여한다고 밝히고 있다(Mohr and Spekman, 1994; Madhok, 1995; Fryxell *et al.*, 2002; Luo, 2008; 김주현·황온경, 2008; 현재훈·전해철, 2012). 그러나 가설4가 갖는 의미는 공정성의 효과를 합작기업의 경영성과에 전달해 주는 매개변수로서 정의된 신뢰가 공정성이라는 선행변수(antecedent variable)뿐 아니라 동시에 결과변수인 경영성과와도 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있다는 점이다.

가설5는 공정성과 신뢰의 관계가 한 파트너 지배적인 경영방식을 따르는 합작기업보다는 공동경영의 방식을 따르는 합작기업에서 보다 강하게 나타날 것이라고 상정하였는데, 가설검증의 결과 지지되었다. 즉, 합작파트너간 의사결정 절차의 공정성과 신뢰의 관계는 공동경영 그룹에서만 통계적으로 유의하였고, 두 그룹에서 모두 통계적으로 유의하게 나온 상호작용공정성은 추가 분석의 결과 공동경영방식을 채택한 합작기업에서 신뢰에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경영의 공정성이라는 이슈가 어느 한 쪽의 합작파트너가 지배적으로 합작기업의 경영을 이끌어어나가는 지배경영 방식의 합작기업에서

보다는 공동경영 방식을 채택한 합작기업에서 더 크게 부각된다는 것을 시사한다. 사실 지배적인 합작파트너가 책임지고 합작기업을 경영하다 보면, 소극적 또는 제한적으로 합작기업의 경영에 참여하는 합작파트너는 상대파트너의 강력한 협상력하에서 공정성 이슈를 제기하기가 쉽지 않을 것이다. 이는 능력 있는 합작파트너에게 합작기업의 경영을 맡기는 것이 경영의 효율성을 높이는 방법이라고 옹호하는 학자들의 주장과 일치한다 (Killing, 1983; Lee and Beamish, 1995; Ding, 1997; Mjoen and Tallman, 1997; Calantone and Zhao, 2000; Lue *et al.*, 2001). 왜냐하면, 매사를 공정성 이슈가 부각되는 협상에 의해 합작기업의 경영을 이끌어 간다면, 지배경영 방식의 장점인 경영의 효율성이 저하되는 것은 자명할 것이기 때문이다. 한편, 합작파트너들 간의 긴밀한 협상에 의해 경영을 이끌어가는 공동경영 방식의 합작기업에서는 협상의 중요한 원칙으로서 공정성(fairness, justice, equity)을 중요시한다는 것이 공동경영 방식을 옹호하는 일부 학자들에 의해서 보고되어 왔다(Beamish, 1993; Hebert, 1994; Osland and Cavusgil, 1996). 이처럼 공정성과 신뢰의 관계가 상대적으로 강하게 나타난 본 논문의 결과는 공동경영 옹호론자들의 관찰과 일치한다. 이들 학자들은 합작기업의 경영에서 공정성의 원칙이 손상 되면 그 만큼 파트너간의 신뢰관계에 악영향을 미치게 되어서, 심한 경우는 합작기업이 청산되는 경우도 있다고 보고 하고 있다 (Yan and Zeng, 1999).

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 합작기업 경영의 공정성 및 신뢰 관련 자료를 합작기업의 한국인 최고 경영진한테서만 수집하였다. 물론 양측 합작파트너들의 공정성과 신뢰에 대한 인식에 차이가 존재할 것이기 때문에, 외국 및 한국측 합작파트너

들로부터 동시에 자료를 수집하는 것이 이상적이다. 하지만, 설문조사 전에 시행된 파일럿 스터디에서 합작기업 경영의 공정성 및 신뢰 관련 질문에 합작기업의 최고 경영진들은 매우 민감하게 반응하였다. 심지어 설문조사를 통해서 자신들의 인식이 드러나는 것을 매우 꺼려할 정도였다. 따라서, 합작기업 경영진들로부터 자료 수집을 위한 협조를 끌어내기 위하여 한국측 파트너한테서만 자료를 수집하기로 결정하였다. 두 합작파트너간의 인식의 차이를 분석에 반영하지 못한 것이 본 연구의 한계이다. 둘째, 설문 응답자는 독립변수인 합작기업 경영의 공정성이 높다고 인식하면, 종속변수인 파트너간 신뢰의 정도도 높게 평가하기가 쉽다. 이처럼 동일한 응답자에게서 독립변수와 종속변수를 동시에 설문조사하는 방식에서 오는 CMB(common method bias)의 존재 또한 본 논문의 한계이다.

## 참고문헌

- 김주현 · 황온경(2008), 국제합작투자에서 있어 파트너 특성, 신뢰 및 성과의 관계에 대한 실증적 연구: 개인 및 기업차원의 신뢰를 중심으로, **국제경영리뷰**, 제12권 제3호, 145-168.
- 문형구 · 최병권 · 내은영(2011), 국내 신뢰 연구의 동향과 향후 연구방향에 대한 제언, **경영학연구**, 제40권 제1호, 139-186
- 신동엽 · 권수라(2008), 국제합작투자에서 학습 딜레마와 파트너 기업간 신뢰, **전략경영연구**, 제11권 제2호, 21-59.
- 어윤대 · 방호열 · 김남영(1999), 제휴 파트너간 신뢰형성의 결정요인, **국제경영리뷰**, 제3권 제1호, 39-66.
- 현재훈 · 전해철(2012), 국제합작투자 파트너선정의 기준과 제휴성과에 관한 실증연구, **국제경영연구**, 제23권 제3호, 37-60.
- Naoki Ando · 최현인(2006), The effect of justice on the development of interorganizational trust: The case of international joint venture, **국제경영연구**, 제17권 제2호, 1-38.
- Adams, J. S.(1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299), Berkowitz L (ed.) Academic Press: New York
- Barden, J. Q., H. K. Steensma, and M. A. Lyles. (2005). The influence of parent control structure on parent conflict in Vietnamese international joint ventures: An organizational justice-based contingency approach. *Journal of International Business Studies*, 36: 156-174
- Beamish, P. W. (1993). The characteristics of joint ventures in People's Republic of China. *Journal of International Marketing*, 1(2): 29-48
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds), *Advances in Organizational Justice*, Standford, CA: Standford University Press, 8-118.
- Bies, R. J. and J. F. Moag (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman (Eds). *Research on Negotiation in Organization*, vol. 1: Greenwich, CT: JAI Press, 43-55
- Birkinshaw, J., A. Morrison, and J. Hulland. (1995). Structural and competitive determinants of a global integration strategy. *Strategic Management Journal*, 16(8): 637-655
- Blau, P.(1964). *Exchange and Power in social life*.

- Wiley: New York.
- Brockner, J.(2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review* 27(1): 58-76
- Brockner, J. and B. M. Wiesenfeld.(1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcome and procedures. *Psychological Bulletin* 120: 189-202
- Bstieler, L. and M. Hemmert. (2008). Developing trust in vertical product development partnership: A comparison of South Korea and Austria. *Journal of World Business* 43: 35-46
- Calantone, R. J. and Y. S. Zhao. (2000). Joint ventures in China: A comparative study of Japanese, Korean, and U.S. Partners. *Journal of International Marketing*, 9(1): 1-23
- Chi, T.(1996). Performance verifiability and output sharing in collaborative ventures. *Management Science* 42(1): 93-109
- Choi, C-B and P. W. Beamish. (2004). Split management control and international joint venture performance. *Journal of International Business Studies*, 35: 2-1-215
- Choi, C-B.(2012). Trust, capability, and management control in international joint venture in Korea: A dynamic perspective. *Journal of Korea Trade* 16(1): 23-38
- Cropanzano, R., C. A. Prehar and P. Y. Chen (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27: 324-351
- Cropanzano, R. and M. S. Mitchell. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31: 874-900
- Currall, S. C. and A. C. Inkpen.(2002). A multilevel approach to trust in joint ventures. *Journal of International Business Studies* 33: 475-495
- Das T. K. and B-S Teng.(1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Journal*, 23(3): 491-512
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Ding, D. Z. (1997). Control, conflict, and performance: A study of US-Chinese joint ventures, *Journal of International Marketing*. 5(3): 31-45
- Emerson, R.(1970). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology* 2: 335-362
- Folger, R.(1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality & Social Psychology*. 35: 108-119
- Fryxell, G. E. and R. S. Dooley and M. Vryza. (2002). After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management Studies* 39(6): 865-886
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*. 71(2): 340-342
- Hair, Jr., J.F. Anderson, R.E. Tatham, and W.C. Black. (1995). *Multivariate Data Analysis*, 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hebert, L. (1994). *Division of Control, Relationship*

- Dynamics and Joint Venture Performance*. Unpublished Ph.D. dissertation, The University of Western Ontario.
- Hill, r. C. and D. Hellriegel. (1994). Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. *Organization Science*, 5(4):594-607
- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2):195-204
- Inkpen, A. C. and S. C. Currall. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science* 15 (5): 586-599
- Johnson, J. P., M. A. Korsgaard, and H. J. Sapienza. (2002). Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams. *Strategic Management Journal* 23: 1141-1160
- Kale, P., H. Sing, and H. Permlutter. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal* 21: 217-237
- Killing, J. P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger: New York, NY.
- Kim, W. C. and R. A. Murgogne. (1991). Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal* 12(summer special issue): 125-143
- Kim, W. C. and R. A. Murgogne. (1998). Procedural Justice, strategic decision-making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal* 19(4): 323-338
- Kwon, Y-C. (2008). Antecedents and consequences of international joint venture partnership: A social exchange perspective. *International Business Review* 17:559-573
- Korsgaard, M. A., M. D. Schweiger, and H. J. Sapienza. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal* 38(1): 60-84
- Lee, C. and P. W. Beamish. (1995). The characteristics and performance of Korean joint ventures in LDCs. *Journal of International Business Studies*, 9(1): 1-22
- Leventhal, G. S., J. Karuza and W. R. Fry. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. in G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*, Springer-Verlag: NY, 67-218
- Luo, Y., O. Shenkar, and M. Nyaw. (2001). A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy. *Journal of International Business Studies*, 32(1):41-58
- Luo, Y. (2007). The independent and interactive role of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal* 50(3): 644-664
- Luo, Y. (2008). Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances. *Strategic Management Journal* 29(2): 27-46
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies* 26(1): 117-137
- Mjoen H. and S. Tallman. (1997). Control and

- performance in international joint ventures. *Organization Science* 8(3): 257-274
- Mohr J. and R. Spekman.(1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15(2): 135-152
- Osland, G. E. and S. T. Cavusgil. (1996). Performance issues in U.S.-China joint ventures. *California Management Review*, 38(2): 106-130
- Ra, Wonchan. (1999). *Compensation Structure and Negotiations in International Strategic Alliances*. Unpublished Ph.D. dissertation. The State University of New Jersey.
- Ren, H. and B. Gray and K. Kim.(2008). Performance of international joint ventures: What factors really make a difference and How? *Journal of Management* 35: 805-832
- Ring, P. S. and A. H. Van de Van.(1994). Developmental process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19: 90-118
- Robson, M. and C. S. Katsikeas and D. C. Bello. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science* 19(4):647-665
- Thibaut, J. and L. Walker. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Teo, H. H., H. C. Chan, K. K. Wei, and Z. Zhang. (2003). Evaluating information accessibility and community adaptivity features for sustaining virtual learning communities. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(5):671-697
- Yan, A. and B. Gray. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37(6):1478-1517
- Yan, A. and M. Zeng. (1999). International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of International Business Studies*, 30(2): 397-414
- Yan, A and B. Gray.(2001). Antecedents and effects of parent control in international joint ventures. *Journal of Management Studies* 38(3): 393-416

## Antecedents of Trust in International Joint Ventures in Korea

Chang-Bum Choi\*

### Abstract

In order to examine antecedents of trust between joint venture (JV) partners, this study applies social exchange theory and justice theory to the context of international joint ventures. Based on social exchange theory and justice theory, three important variables are identified as antecedents of trust. The first antecedent variable is the fairness in the distribution of the JV's financial performance. This distributive justice is hypothesized to positively affect trust between JV partners. The second antecedent variable is the fairness in the decision-making procedures. This procedural justice reflects the shared nature of the JV's management. It is also hypothesized to positively affect trust between JV partners. The third antecedent variable is the interactional fairness that refers to mutual respect and close communication between JV partners. This interactional justice is also thought to affect trust between JV partners. An empirical study was conducted in Korea to test whether three antecedent variables affect trust between JV partners. Data were collected from 78 international joint ventures in Korea. It was found that the fair distribution of the JV's financial performance (distributive justice) is not related to the development of trust between JV partners, but that both procedural justice and interactional justice is related to the development of trust between JV partners. The findings suggest that the two antecedent variables generated from justice theory facilitate the development of trust between JV partners. It was also found that the relationship between trust and procedural justice/interactional justice is stronger in shared management ventures than in one partner-dominant ventures. This suggests that shared management ventures must deal with the justice or fairness issues very carefully in order to build trust between JV partners.

Key words: Trust, Justice, Fairness, International Joint Ventures

---

\* Associate Professor, College of Business and Economics, Chung-Ang University