

제조 아웃소싱에서 거래공정성이 고객사의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 ; 파트너십의 매개효과

박상문, 김기중, 현병환*
대전대학교 융합컨설팅학과

A Study on The Effect of Justice of Transaction on Customer Performance in manufacturing Outsourcing. ; The Mediation Effect of Partnership

Sang-Moon Park, Gi-Joong Kim, Byung-Hwan Hyun*
Department of Business Consulting, Daejeon University

요약 본 연구의 목적은 아웃소싱에서 거래공정성이 고객사의 경영성과에 미치는 영향 관계를 연구하는 것이다. 본 연구는 전국의 제조업 아웃소싱서비스 이용 고객사와 협력사로 부터 설문조사 방식으로 자료를 수집하여 신뢰도, 타당도 및 확인적 요인분석(CFA)을 하였으며 구조방정식 모형(SEM)분석을 통해 가설을 검증하였다. 본 연구의 결과, 1)거래공정성은 고객사의 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 분배 및 상호작용공정성은 경영성과에 미치는 영향관계는 작지만, 절차공정성은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어 선행논문을 지지하고 있다. 2)거래공정성은 파트너십에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 3)고객사와 협력사의 파트너십은 고객사의 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 4)파트너십은 거래공정성을 매개하여 고객사의 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 제조업 아웃소싱에서 고객사와 협력사 간의 거래 관계에서 거래공정성을 독립변수로 하고, 거래 상호 간의 파트너십을 매개로 거래공정성이 고객사의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 연구한 첫 번째 사례라는 점에서 그 의의가 있다. 기업이 갈수록 심화하는 글로벌 경쟁에서 아웃소싱을 효과적으로 활용하여 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처하고 경영성과 향상을 위해서는 거래공정성, 특히 절차적공정성을 높여려는 노력이 필요하고, 고객사의 경영성과 향상에 당사자 간 파트너십 형성이 중요한 요인임을 확인해 주고 있다. 이런 면에서 본 연구는 학문적, 실무적으로 아웃소싱 분야에 중요한 시사점을 제공해 주고 있다.

Abstract The purpose of this study is to investigate the relationship between transaction justice and customer performance. In this study, data were gathered from questionnaires from customers and suppliers of manufacturing outsourcing service, and reliability, validity, and confirmatory factor analysis (CFA) were conducted and the hypothesis was verified through the structural equation modeling (SEM) analysis. The results of this study are as follows: 1)Transaction justice has a significant positive effect on customer's business performance. Distribution and Interactional justice have a small effect on business performance, but Procedural justice has a significant positive effect. 2)Transaction justice has a positive effect on partnerships. 3)The partnership between the customer and the supplier has a positive effect on the customer's business performance. 4)Partnership has positive effect on customer's management performance through mediating justice. This study is based on the fact that justice acts as a independent variable in the transactional relationship between the customer and the supplier in the manufacturing outsourcing and this is the first case that empirically investigated the effect of the justice on the customer's management performance. In order to effectively cope with a rapidly changing business environment and effectively improve management performance, it is necessary to make efforts to improve justice, especially procedural justice, by utilizing outsourcing effectively in a global competition. In this respect, this study provides important implications for the both academically and practically.

Keywords : Justice, Manufacturing, Mediating Effect, Outsourcing, Partnership, Performance, Transaction Justice

*Corresponding Author : Byung-Hwan Hyun(Daejeon Univ.)

Tel: +82-42-280-4181 email: hyunnvv@gmail.com

Received March 18, 2019

Revised April 23, 2019

Accepted June 7, 2019

Published June 30, 2019

1. 서론

아웃소싱이란 'Out'과 'Sourcing'의 결합어로 제3의 전문업체를 활용하여 기업 내부의 활동 일부 혹은 전체를 맡기는 경영 기법을 의미한다. 즉, 기업의 경영 목표달성을 위해 필요한 기능 일부 또는 전부를 외부에 위탁하여 수행하는 업무 처리방식이라고 정의할 수 있는데, BPO(Business Process Outsourcing)을 포함하여 IT, 시스템통합(SI), 금융, 의료, 생산, 연구개발, 디자인 등 경영의 모든 분야를 포함한다[1].

아웃소싱은 “경쟁의 심화와 낮은 성장, 다양화되는 고객 요구 등에 대처하기 위하여 끊임없는 변화를 요구받고 있고 이러한 경영환경 변화에 대응하기 위해 아웃소싱은 기업들에 반드시 요구되는 생존전략의 하나”로 제시되고 있다. 더 나아가 “기업들은 비용 절감과 위험의 분산 및 조직성과 향상을 통한 경영의 유연성과 효율성을 극대화하여 기업의 경쟁우위를 확보하는데, 아웃소싱을 적극적으로 활용하고 있다”고 강조하고 있다[2].

아웃소싱은 “기업의 특정 분야를 외부 전문 업체에 위탁하고 핵심역량에 집중하여 기업경영에 대한 시너지 효과로 경쟁 기업보다 최고의 경쟁력을 가진 차별화된 기업을 만들기 위한 경영전략”이라고 정의하고 있듯이, 아웃소싱은 비용 절감과 경쟁력 확보를 위한 경영전략의 중요 요소로 인식되고 있음을 알 수 있다[3].

지금까지 아웃소싱 산업에서의 공정성에 대한 연구는 공정성이 직무 만족, 직무몰입 또는 신뢰도에 미치는 영향이나 분배공정성이 종속변수인 불만족 행동 반응에 미치는 영향을 연구하여 왔다. 임진영(2017), 이강원(2014)의 국내연구와 Adriana Rossiter Hofer (2012)의 물류 분야의 아웃소싱 연구나 Rashmi Nakra(2014)의 BPO 부문의 연구 등 해외 연구에서도 직무몰입, 조직몰입 또는 조직 신뢰성에 미치는 영향에 대한 연구는 있으나 아직 공정성과 경영성과와 관련된 연구는 찾기가 어려웠다[5,6].

다만 심은택 등(2016)이 건설 하도급에서 “원사업자와 수급사업자를 대상으로 한 공정성이 성과에 미치는 영향 연구”를 하였으나 일부 지역의 중소 건설업에 국한되어 있다는 한계가 있었다[7].

따라서 기존연구의 한계점을 극복하고, 동시에 고객사뿐만 아니라 협력사 입장에서 공정성이 고객사의 경영성과에 미치는 요인에 대한 영향을 연구하는 등 학문적이고 실무적인 차원에서 추가적인 연구가 필요하다[4].

본 연구는 제조업 아웃소싱에서 공정성을 독립변수로

파트너십을 매개변수로 하여 공정성이 고객사의 경영성과에 미치는 영향과 파트너십의 조절작용을 실증적으로 연구함으로써 아웃소싱 고객사의 경영성과 향상에 기여하고자 하며, 이에 대한 학문적 및 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 거래공정성

공정성 이론은 Adams(1965)의 공정성 이론에 근거를 두고 있으며, 교환이 일어나는 다양한 환경에 모두 적용이 가능하다[8]. 그에 따르면 공정성을 지각하는 동기는 교환이 이루어지는 과정에서 이루어진다고 하였다.

공정성 인식은 교환(거래)의 상황이 공정하지 공정하지 못한지를 느끼는 정도라고 할 수 있으므로, 거래당사자가 거래한 후 거래상황에서 거래 속성과 과정, 결과 등을 평가하는 특성을 지니고 있다[9].

Folger(1977)는 Adams(1965)의 공정성 이론이 분배에만 집중하기 때문에 결과가 나오기까지의 과정에 대한 것을 설명하지 못한다는 것을 비판하고 공정성을 확장시켜 분배공정성과 절차공정성으로 구분하였다[10,11].

Bies and Moag(1986)는 절차공정성에 대한 추가연구를 통해 절차, 상호작용, 결과라는 공정성 발현의 세 가지 단계에 있어 절차와 결과를 중간에서 매개하고 있는 사람 간의 상호작용과 의사소통의 중요성을 강조하여 “상호작용공정성이 절차공정성을 보완하고 있다”고 하였다[12].

본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 거래공정성의 구성요소를 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3가지로 정의할 수 있다[13].

2.2 파트너십

어떤 파트너를 선정할 것인가는 기업의 경쟁력 확보와 사업 성패를 좌우할 만큼 중요하고, 파트너십은 장기간의 계약, 상호협력, 위험과 이익의 공유 및 의사결정 과정에서의 참여 등을 반영하는 등 활동 중인 관계를 의미한다[14].

파트너십 관계를 연구한 Anderson(1984)은 “고객의 욕구를 충족시키는 것을 목적으로 상호 간의 조정된 노력을 제공하면서 자사의 성공이 파트너 기업의 성공에 의존한다고 상호 인식하는 관계”라고 정의하고 있다[16].

파트너십을 상황변수와 실행변수로 구분한 Henderson(1990)은 “파트너 간의 관계가 장기적으로 지속될 것이라고 믿는 정도”를 상황변수(Partnership in Context)로, “지식 및 정보공유, 상호의존, 의사결정 협의 정도”를 실행변수(Partnership in Action)라고 정의하였다[17]. 상호이익을 추구하는 차원에서 파트너십을 정의한 Mohr & Spekman(1994)은 “파트너기업 상호 간 양립 가능한 목적을 공유하고, 상호이익을 추구하며, 높은 수준의 상호의존성을 수용하는 의도적이면서 전략적인 관계”로 보았다[18]. 아웃소싱 파트너십의 하위 요인을 정리한 채성일(2017)은 “상호결속은 파트너를 이해하는 정도와 장기적 목표로의 결속 정도, 상호신뢰는 파트너를 지속해서 믿고 신뢰할 수 있는 정도, 상호의존은 파트너 간 제공할 수 있는 경영에 필요한 해당 기업의 요구나 중요 정도” 등으로 정의하고 있다[4].

본 연구에서는 선행연구 결과를 바탕으로 파트너십을 “상호결속, 상호신뢰, 상호의존”으로 정의한다.

2.3 경영성과

유희열(2012)은 경영성과에 대하여 “재무적 성과는 매출 증가, 이익 증가, 현금흐름 개선, 비용감소 등이고, 비재무적 성과는 고객 만족, 생산성 향상, 업무처리 시간 감소, 설비자산의 효율성 향상 등”으로 제시하고 있다 [20]. Handley & Benton(2009)는 아웃소싱 성과를 “파트너의 납기 준수, 원가절감, 대응력, 신뢰도, 품질 등 성과 기대치에 대한 만족도”라고 정의하고 있다[21].

백규흠(2017)의 연구에서는 경영성과 지표로 “매출액 증가, 영업이익 증가, R&D 투자증가, 매출수익률 증가, 당기순이익 증가를 재무적 지표로, 종업원만족도, 시장점유율, 기업이미지, 서비스 품질수준, 생산성 증가를 비재무적 지표”로 정의하였다[15].

본 연구에서는 선행연구에서 제시된 측정 항목을 종합하여 고객 기업의 매출증가, 수익증가, 제조원가 감소를 재무적 경영성과 지표로, 조직 유연성, 고객만족도 등을 비재무적 경영성과 지표로 선정하였다.

3. 연구모형 설계

3.1 연구모형

본 연구의 목적은 제조업 아웃소싱에서 거래공정성이 경영성과에 미치는 영향을 확인하면서 파트너십을 매개

변수로 거래공정성이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하기 위한 것이다. 구체적으로는 독립변수인 거래공정성의 하위요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성 요인이 매개변수인 파트너십의 하위요인들인 상호결속, 상호신뢰, 상호의존을 통해 종속변수인 재무적 성과 비재무적 성과에 미치는 영향 관계를 분석해 보고자 하는 것이다. 실증연구의 효과를 높이고자 아웃소싱 서비스 제공사와 고객사 현장에서 근무하면서 실제로 거래공정성과 파트너십을 잘 이해할 수 있는 내부 구성원들을 대상으로 진행하였다. Fig.1은 본 연구의 연구모형을 나타낸 것이다.

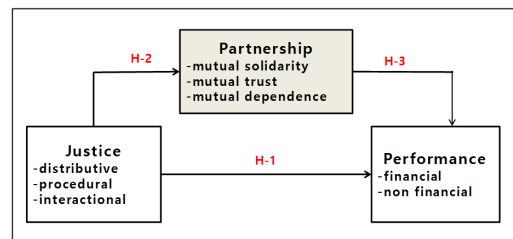


Fig. 1. Research model

3.1.1 거래공정성과 경영성과와의 관계

아웃소싱에서 공정성이 경영성과에 미치는 영향의 다양한 연구는 없으나 일부 지역의 건설사를 대상으로 거래 공정성이 프로젝트성과에 미치는 영향에 관하여 심은택 등(2016)의 연구에서는 “절차공정성, 상호작용공정성”이 프로젝트 성과에 부분적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다[7].

아웃소싱에서 “파견회사의 분배공정성, 근무 중인 회사의 절차공정성은 파견회사 및 근무회사에 이중몰입을 가져오는 중요 요인으로 분석되었고, 비정규직 근로자들이 분배, 절차, 상호작용공정성 모두에서 정규직보다 공정성에 대하여 비교적 낮게 인식하고 있는 것으로 분석”되었다[22,23].

조직 행동 분석 차원에서 “분배공정성은 임금만족도, 이직 의도 등에 영향을 미치고, 절차공정성은 직무 만족, 조직몰입 등에 보다 큰 영향을 미친다”고 분석되었다 [24].

“분배공정성은 직무 만족과 같은 개인 결과 변수에, 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직 결과 변수에 영향을 미친다”고 분석되어 각기 분배와 절차공정성의 미치는 영향이 다를 수 있다[25,26].

따라서 본 연구에서는 아웃소싱에서 분배, 절차, 상호 작용공정성이 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 거래공정성은 고객사의 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 거래공정성과 파트너십과의 관계

선행연구에 따르면, 거래공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구분하기도 하고, 절차공정성을 더 세분화하여 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분하기도 한다[10,11].

공정성과 파트너십의 관계와 관련된 선행 연구들을 살펴보면, “소매업체와 공급업체의 파트너십을 형성하는데 가장 중요한 요인은 신뢰인데 이 신뢰는 거래가 공정하다는 인식이 쌓일수록 높아진다”고 하였다[27]. Kumar et al.(1995)는 “거래공정성 중 상호의존 정도가 커질수록 파트너십의 하위 요소인 신뢰와 헌신이 더 강해진다”는 것을 확인하였다[28]. 김진수(2013)는 물류기업과 화주 기업 사이의 거래에서 “계약에 관한 공정성이 파트너십에 미치는 영향을 검증한 결과 절차공정성은 신뢰와 의사소통에, 분배공정성은 의사소통에 영향을 미치는 것으로 분석”되었다[29].

선행연구들의 결과를 보면, 거래공정성은 파트너십에 직접적인 영향을 미친다고 하였다. 본 연구에서는 아웃소싱 거래가 이루어지는 제조업을 대상으로 선행연구에서 나타난 거래공정성과 파트너십의 관계가 나타나는지를 확인하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 거래공정성은 파트너십에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 파트너십이 경영성과에 미치는 영향

기업 간 파트너십이 경영성과에 미치는 영향을 검증한 선행연구에 따르면, 기업의 협업 관계에서 나타나게 되는 파트너십의 요인들은 기업의 성과와 관련이 있다고 보고되고 있다.

“파트너기업 간 협력이 증가할수록 투입비용이 낮아지게 되어 경영성과가 높아진다는 것을 검증”하였다[30]. 화주 기업과 물류 기업은 “파트너십을 통하여 이전보다 더 큰 경영성과가 나타날 수 있다”고 하였다[19].

또한 성공적인 파트너십을 위한 요인들로 파트너 기업

과 의사소통이 이루어져야 하며, 여러 가지의 정보가 공유되어야 한다고 주장하였다. 파트너십 속성과 SCM의 성과 간의 관계를 확인한 결과 공급사슬 파트너십 속성 중 행위적 속성인 구성원 간의 적응과 협력이 SCM 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다[31]. 파트너십 요인과 SCM 성과와의 관계를 검증한 결과 파트너십의 요인 중 상호신뢰와 상호협업이 높을수록 재무성과와 비재무성과가 높아진다는 결과를 확인하였다[32].

이상의 선행연구 들의 결과를 바탕으로 아웃소싱 거래가 이루어지는 제조업을 대상으로, 선행연구에서 제시된 파트너십이 제조업의 경영성과에 영향을 미치는지를 확인하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 파트너십은 고객사의 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.4 파트너십의 매개 작용

파트너십의 매개 작용과 관련하여 다양한 선행연구가 진행되었다. 공정성이 파트너십을 매개로 물류성과에 미치는 영향을 검증하였는데 “절차공정성은 파트너십을 매개로 물류성과에 정의 영향을 미치는 것”으로 나타났다[33]. 부품 공급업체들을 대상으로 하여 파트너십의 한 요인인 협력의 매개 역할을 검증하였다. 그 결과 “거래공정성이 직접적으로 공급사슬 성과에 미치는 영향력보다 파트너십을 통했을 경우 높은 공급사슬 성과를 달성”한다는 것을 확인하였다[9].

공정성은 파트너십(신뢰, 몰입)을 향상시켜 업무효율성에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다[34].

이상의 선행연구들의 결과를 바탕으로 아웃소싱이 이루어지는 제조업을 대상으로 거래공정성과 경영성과와의 관계에서 파트너십의 매개효과를 확인하고자 한다. 즉, 거래공정성이 파트너십을 통하여 경영성과에 미치는 영향력을 확인하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 파트너십은 거래공정성과 고객사의 경영성과 간의 매개 역할을 할 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용하게 될 변수는 거래공정성, 파트너십, 경영성과로 하고 선행연구를 참조하여 본 연구에 맞게 수정 보완하였으며, 하위 요인별로 5~6개 설문 문항으로 구성하고 문항별로 Likert 5점 척도를 적용하였다.

3.3.1 거래공정성

“거래공정성은 선행연구자들의 구분에 따라 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분” 하였다[6,7] 분배공정성은 Kumar et al.(1995)의 연구를 바탕으로 도급비, 복리후생, 협력업체평가, 인센티브, 업무의 양 등으로 구분하였다[28]. 절차공정성은 Thibaut & Walker(1975), Leventhal (1976), Tax et al.(1998)의 선행연구를 바탕으로 협력업체 의견수렴, 의사결정 기준의 일관성, 고객사의 결정에 이의제기 가능성, 의견수렴 절차, 대금 지급의 적시성 등으로 구분하였다[13,23,24]. 상호작용공정성은 Bies and Moag(1986), Kumar et al.(1995)의 선행연구를 바탕으로 하여 협력사 직원의 인격적 대우, 계약에 따른 업무지시, 협력사 직원의 의견 존중과 의사소통, 제안의견 반영 등으로 구분하였다 [12,28]. 이를 정리하면 Table 1과 같다.

Table 1. Operational Definition of Transaction Justice

Constructs	Item	References
Distributive Justice	Justice of standard Justice of opportunity Rationality of deal Effort of company	Lerner(1977) Kumar et al. (1995)
Procedural Justice	Justice of trading procedure Justice of payment Application of suggestion	Thibaut & Walker(1975) Leventhal(1976) Tax et al.(1998)
Interactional Justice	Respect of opinions Process understanding Obedience of contract Mutual efforts for Feedback to jobs	Birs & Moag (1986) Kumar et al. (1995)

3.3.2 파트너십

선행연구들에서는 “파트너십을 공동의 이익을 추구하는 관계로 보고 이를 위해서는 상호 의존, 상호 신뢰, 보상 등을 공유하는 관계”라 하였다[17,18,31]

본 연구에서는 파트너십을 구성하는 하위 요인을 상호 결속, 상호신뢰, 상호의존으로 구분하였다. 상호결속은 Morgan & Hunt(1994), Ellram & Hendrick(1995)의 연구를 바탕으로 하여 팀워크, 서로 간 기업문화 이해, 갈등 해결 노력, 목표공유 & 달성 노력, 원활한 의사소통 등으로 구분하였다[35,36]. 상호신뢰는 Anderson 과 Narus(1984), 소순후(2004)의 연구를 바탕으로 하여 파트너기업 상호 간 역할과 의무이행, 장기거래 지향성, 약속이행, 기회주의의 행동 여부, 비밀 준수 등으로 구분하였다[16,31]. 상호의존은 Cook(1977), Heide &

John(1990), Ganesan (1994)의 연구를 바탕으로 하여 “협력적 업무수행, 의사 결정 시 파트너로 고려, 상호 수익 증가, 협업의존도, 전반적인 지원 정도 등”으로 구분하였다[37,38]. 이를 정리하면, Table 2와 같다.

Table 2. Operational Definition of Partnership

Constructs	Item	References
Mutual Solidarity	• Mutual Loyalty • Teamwork • Goal sharing & achievement • Co-solving of trouble	Morgan & Hunt (1994) Ellram & Hendrick (1995)
Mutual Trust	• Commitments between Partners • Opportunity action • Keeping of secret	Anderson & Narus (1984) So(2004)
Mutual Interdependence	• Cooperative execution • Considering of partner • Co-independence • Mutual benefit	Cook(1977) Heide & John(1990) Ganesan(1994)

3.3.3 경영 성과

경영성과 요인으로 유희열(2012)과 양덕모(2016)의 선행연구에 근거하였으며 아웃소싱 부문에서 재무적, 비 재무적 성과로 구분하여, 매출액, 수익성, 제조원가 등의 재무적 성과와 업무 유연성, 고객만족도 등의 비재무적 성과를 평가척도로 구분하였다[20,39]. 이를 정리하면 Table 3과 같다.

Table 3. Operational Definition of Performance

Constructs	Item	References
Financial performance	• Sales up • Profitability up • Cost down	Yoo(2012) Yang(2012)
Non financial performance	• Flexibility up • Customer satisfaction up	

4. 실증분석

4.1 연구방법

본 연구는 [2018대한민국아웃소싱기업연감]에서 무작위 표본 추출하였고 전국의 아웃소싱 활용 제조업과 아웃소싱 서비스를 제공하는 협력사를 대상으로 작업자에서부터 책임자급을 대상으로 2018년 8월 16일부터 9월 20일까지 SNS, 인터넷과 우편을 이용하여 설문을 하였다. 총 350부가 수집되었고, 이용 가능한 305부 가운데

제조업에 해당하는 251부가 분석에 사용되었다. 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩과 데이터 클리닝 과정을 거쳐 사회과학 통계프로그램 SPSS Statistics 21.0과 AMOS 21.0 프로그램을 이용하여 분석하였고 분석 방법은 다음과 같다.

표본의 일반적인 특성과 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도 분석을 실시하였고, 측정 도구의 타당성과 신뢰도 검증을 위하여 확인적 요인분석(CFA)과 신뢰도 분석(Cronbach's α)을 실시하였다. 또한 각 변수 간의 상관관계 분석을 하였다.

4.2 연구결과

4.2.1 응답자의 특성

제조업의 거래공정성이 파트너십과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 하기 위해 고객사 60명, 협력사 191명 모두 251명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 일반적 특성은 Table 4와 같다.

Table 4. Sample characteristics

Age	Frequency	Percent
under 39	92	36.7%
forties	51	20.3%
fifties	79	31.5%
sixties over	29	11.6%
Region	Frequency	Percent
Seoul	44	17.5%
Chungchong	20	8.0%
Yeongnam	40	15.9%
Jeolla area	147	58.6%

4.2.2 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구는 가설검증에 앞서 제시된 개념들의 신뢰성과 타당성을 분석하였다. 본 연구에서의 신뢰성에 대한 검증은 내적 일관성에 의한 방법을 중심으로 하여, 가장 널리 사용되는 신뢰도 계수인 Cronbach's α 값을 산출하였다. Nunally(1987)가 제시한 Cronbach's α 계수 값의 허용기준은 0.7 이상일 때 연구변수들이 통계적으로 신뢰성이 있다고 하였다.

Table 5에서 보는 바와 같이 Cronbach's α 계수 값이 기준치인 0.7을 훨씬 초과한 .903 이상으로 나타나 개념 간의 높은 내적 일관성이 있다는 것이 확인되었다. 앞에서 제시된 변수들의 타당성을 측정하기 위하여 직교 회전방식(varimax)을 사용하여 탐색적 요인분석을 하였

다. 요인은 고유값(eigenvalue) 1.0 이상, 요인적재량은 0.4 이상을 기준으로 하여 추출하였다. KMO(Kaiser-meyer-Olkin 측도)값은 .929로 양호하게 나타났다.

Table 5. Factor Analysis and Reliability Analysis

Measure item	Factor Loading	If item omitted, Cronbach's α	Cronbach's α
partnership-mutual solidarity	.771	.918	.925
partnership-mutual trust	.639	.922	
partnership-mutual independence	.684	.920	
justice_distributive	.776	.948	.951
justice_procedural	.746	.949	
justice_interactional	.799	.947	
performance_sales up	.730	.890	.903
performance_profitability up	.898	.875	
performance_cost down	.849	.874	
performance_flexibility up	.831	.874	
performance_customer satisfaction up	.668	.895	
KMO Index	.929		

Varimax Orthogonal Rotation, Principal Component Analysis

4.3 구조방정식 모형분석

AMOS 21.0 통계분석 프로그램으로 구조 관계를 분석한 결과 본 연구의 구조모형은 χ^2/df (CMIN/DF)의 값이 3 이하 이거나 GFI, CFI 가 0.9 이상, RMSEA가 0.06 이하이면 매우 좋은 모형이라는 일반적인 기준으로 보면, Table 6에서 보는 바와 같이 χ^2/df 이 1.828(df=41, p=0.001)로 나타난 가운데, AGFI(0.921)가 권고지수(≥ 0.80 이상)를 만족시키고 CFI=0.977(≥ 0.90), IFI=0.983(≥ 0.90)이 권고지수를 상회하고 있으며 GFI=0.951(권고지수 ≥ 0.90)과 RMR=0.027(≤ 0.08), RMSEA=0.058(≤ 0.06)로 매우 좋은 모형으로 판단하고 있어 변수 간의 관계 추정이 적합한 것으로 판단된다.

Table 6. Goodness-of-fit indices for Structural Equation Model

Fit Indices	$\chi^2=74.934$, $df=41$, $p=***$, RMR=.027, RMSEA=.058, GFI=.951
	AGFI=.921, NFI=.962, CFI=.977, IFI=.983

한편 판별 타당성을 검증하기 위하여 각 구성개념 간 상관계수 값의 제곱 합을 계산한 뒤 평균분산추출지수(AVE) 값을 비교하였다. 그 결과 Table 7에서 나타난 바

와 같이 구성개념들의 AVE 값이 상관계수의 제곱 값보다 크게 나타나 구성개념 간의 판별 타당성을 확보하였다고 판단된다.

Table 7. Descriptive Statistics and Correlation among Variables

	Mean	S.D.	Performance	Partnership	Justice	AVE
Performance	3.612	0.761	1			0.704
Partnership	3.570	0.703	.581** (.338)	1		0.799
Justice	2.902	0.761	.276** (.076)	.542** (.294)	1	0.861

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

4.4 연구가설 검증 및 검증결과

4.4.1 거래공정성이 경영성과에 미치는 영향

거래공정성이 경영성과에 미치는 영향, 즉 본 연구의 가설 1을 검증하기 위해, 구조방정식 모델분석을 실시하였다. 구조방정식 모델 분석 결과는 Table 8에 제시되었다.

Table 8. Results of Structural Equation Model

	Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P
Justice	--> Partnership	.597	.065	9.121	.000
Partnership	--> Performance	.673	.083	8.128	.000
Justice	--> Performance	-.138	.068	-2.023	.043

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

구조방정식 모델 검증한 결과, C.R.을 보면 거래공정성은 경영성과에 유의한 영향(C.R.= -2.023, p-value=.043(p=.05)을 미치는 것으로 나타나 거래공정성은 경영성과에 부(-)의 유의적 영향을 미치는 것으로 연구 결과가 도출되었다. 더 나아가 Table 9에서는 거래공정성의 하위차원들이 경영성과에 미치는 영향요인을 파악하기 위해 다중 회귀분석을 실시한 결과 회귀식이 모두 유의하게 도출되었다.

Table 9. Multiple regression analysis

	Model	Sum of Squares	df	Mean square	F	p-value
1	Regression	13.334	3	4.445	8.343	.000b
	Residual	131.585	247	.533		
	Total	144.919	250			
2	Regression	12.578	2	6.289	11.786	.000c
	Residual	132.341	248	.534		
	Total	144.919	250			
3	Regression	11.443	1	11.443	21.346	.000d
	Residual	133.476	249	.536		
	Total	144.919	250			

a.dependent variable : performance

b.predicted value:(constant), interactional justice, distributive justice, procedural justice

c.predicted value: (constant), distributive justice, procedural justice

d.predicted value: (constant), procedural justice

또한 Table 10에서 변수들의 VIF는 3.016 ~ 4.375로 10을 넘지 않아 변수 간의 다중공선성은 없는 것으로 판단되었고 회귀계수의 유의성 검증 결과, 분배공정성, 상호작용공정성은 경영성과에 유의하지 않는 것으로 나타났으나 절차공정성은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 주어 본 연구에서 제시한 가설 1은 부분 지지가 되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 심은택(2016)의 연구에서 제시한 것처럼 고객사와 협력사 간에 절차공정성이 높아 질수록 경영성과가 높아진다는 것을 지지하고 있는 것으로 분석되었다.

Table 10. Multiple regression analysis

Region	B	SE	β	t	p	VIF
(constant)	2.767	.189		14.663	.000	
distributive	.166	.096	.182	1.730	.085	3.016
Procedure	.253	.127	.253	1.998	.047	4.375
Interaction	-.129	.108	-.140	-1.191	.235	3.762

a. dependent variable : performance

4.4.2 거래공정성이 파트너십에 미치는 영향

거래공정성이 파트너십에 미치는 영향 즉, 본 연구의 가설 2를 검증한 결과 Table 8에서 C.R.을 보면 거래공정성은 파트너십에 유의한 정(+)의 영향(C.R. =9.121, p-value=.000 < p=0.05)을 미치는 것으로 분석되었다.

4.4.3 파트너십이 경영성과에 미치는 영향

파트너십이 경영성과에 미치는 영향, 즉 본 연구의 가

설3을 검증하기 위해, 구조방정식모형을 분석한 결과 협력사와 고객사 간 파트너십을 매개로 거래공정성은 고객사의 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있다. 즉, Table 8에서 C.R.을 보면 파트너십은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향(C.R. =8.128, p-value=.000 < p=0.05)을 미치는 것으로 분석되었다. 한편 파트너십과 경영성과와의 매개효과 검증은 완전 매개 모델(full mediation model)과 부분매개모델(partial mediation model)간의 χ^2 차이 검정을 기본적으로 수행하며, χ^2 이 유의하게 낮은 모델을 선택한다. 그러나 χ^2 의 차이가 유의하지 않다면 독립변수가 종속변수에 미치는 직접 경로가 유의한지 아닌지를 가지고 평가한다. Table 11에서 보는 바와 같이 완전 매개 모델의 적합도가 더 좋은 모델이라고 나타난 것은 거래공정성이 경영성과에 직접적인 영향을 미치기보다는 거래공정성이 파트너십을 통해 경영성과로의 완전 매개일 경우가 더욱 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 의미한다. 나아가 완전 매개 모델의 적합도가 더 좋은 것으로 도출되었으나 그 효과는 통계적으로 유의한지를 더 검토해 보아야 한다.

Table 11. Comparison of Full mediation model and Partial mediation model

Fit Index	χ^2	df	p	Q (χ^2/df)	AGFI	RMR
Full Mediation	74.934	41	.001	1.828	.921	.027
Partial Mediation	79.024	42	.000	1.882	.919	.034
Difference	4.09	1	.001			

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

4.4.4 매개효과 분석 결과

파트너십의 매개효과를 검증하고자 효과분해 결과는 다음 Table 12와 같다. 직접 효과(Standard direct effect), 간접효과(Standard indirect effect) 그리고 총 효과(Standard total effects)를 각각 분석하고 효과에 대한 유의성은 Bootstrap을 적용하여 검증한 결과 거래공정성이 파트너십을 매개로 하여 경영성과에 미치는 간접효과는 유의한 것으로 나타났다(**p<0.01). 또한 선행변수가 후행 변수에 대한 총 효과(Total effects) 역시 모두 유의한 것으로 나타났다(**p<0.01)

Table 12. Results of Effect Decomposition Analysis

Hypothesis	paths	Direct effect	Indirect effect	Total effect
H1	Justice --> Performance	-.152**	.444**	.292**
H2	Justice --> Partnership	.605**		.605**
	--> Performance		.444**	.444**
H3	Partnership --> Performance	.734**		.734**

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

Table 13은 본 연구의 가설검정의 결과를 보여주는 것으로 가설 1~4가 모두 채택되었다.

Table 13. Result of Hypothesis

Hypotthesis	Paths	Estimate	S.E.	C.R	P	Result
H1	Justice --> Performance	-.138	.068	-2.023	.043	adopted
H2	Justice --> Partnership	.597	.065	9.121	.000	adopted
H3	Partnership --> Performance	.673	.083	8.128	.000	adopted
H4						adopted

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

4.4.5 논의

본 연구에서 “거래공정성은 고객사의 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.” 는 가설 1에 대하여 구조방정식 모델 검증한 결과, C.R.=-2.023, p-value=.043 < p=.05로 분석되어 거래공정성은 경영성과에 부(-)의 유의적 영향을 미치는 것으로 연구 결과가 도출되었다. 이러한 연구 결과가 나오게 된 배경에는 거래공정성의 하위 요인인 절차적, 분배적, 상호작용공정성이 고객사의 경영성과에 영향을 미치고는 있으나(P값이 0.05이하) 고객사와 협력사의 공정한 관계가 반드시 고객사의 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것만은 아니라는 것을 추론해 볼 수 있다. 여기에 대해서는 추가적인 논의가 필요하다.

5. 결론

5.1 연구 결과의 요약

본 연구 결과는 다음과 같이 요약된다. 첫째, “거래공

정성은 고객사의 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.” 는 가설 1에 대하여 구조방정식 모델을 검증한 결과, 부(-)의 유의적 영향을 미치는 것으로 연구 결과가 도출된 점은 특기할 만하다. 거래공정성의 하위 요인별 경영성과와의 영향 관계 분석에 의하면 분배공정성과 상호작용공정성은 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있지 않지만, 절차공정성은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 둘째, 제조업 아웃소싱에서 거래공정성은 파트너십에 유효한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 셋째, 제조 아웃소싱에서 고객사와 협력사 사이의 파트너십은 고객사의 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 넷째, 파트너십은 거래공정성을 매개하여 고객사의 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어 선행연구가 이를 지지하고 있는 것으로 분석되었다.

5.2 연구의 의의 및 시사점

아웃소싱 분야에 대한 연구가 30여 년을 지속하여왔고 그동안 경영성과에 영향을 미치는 여러 변수에 대한 연구가 진행되어 왔음에도 불구하고, 아직 고객사와 협력사 간의 거래공정성을 독립변수 또는 매개변수로 한 연구는 매우 빈약한 실정이다.

본 연구의 이론적 의의는 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 기존 연구 대부분, 공정성이 직무몰입, 이직 의도 등 주로 조직 내부에 미치는 영향 연구가 주축을 이루었다. 이에 반해 본 연구는 제조업 아웃소싱에서 그동안 고려되지 못했던 파트너십을 매개로 거래공정성이 경영성과에 미치는 영향 연구를 처음 시도했다는 점에 의의가 있다. 실무적으로는 아웃소싱을 활용하는 고객사와 협력사의 관계에서 나타나는 거래공정성과 고객사의 경영성과와의 영향 관계를 규명하였으며, 나아가 거래공정성은 파트너십을 매개로 할 때 고객사의 경영성과 향상에 미치는 영향이 높다는 것을 확인하였다.

고객사가 아웃소싱을 활용하여 성과를 달성하기 위해서는 고객사와 파트너사인 공급업체 간의 파트너십이 형성되어야 한다. 이러한 파트너십 형성을 위해서는 거래공정성이 중요하다고 인식하고 있는 만큼 고객사의 공급업체에 대한 거래공정성 특히 절차공정성 향상을 위한 노력이 필요하다는 결론을 도출해 볼 수 있다.

5.3 연구의 한계점 및 연구 방향

본 연구의 한계점은 아웃소싱을 제공하고 활용하는 고

객사와 협력사를 대상으로 실시한 최초의 조사이지만 그 분포가 지역적으로 고르지 못하였고, 고객사와 협력사가 설문 표본 수가 고르게 확보되지 못한 한계점이 있다. 따라서 본 연구 결과를 토대로 아웃소싱 고객사와 협력사의 전체적 인식으로 일반화하여 적용하기는 한계가 있음을 인정하지 않을 수 없다. 동시에 제조업을 업종별로 세분화하여 비교 연구한다면 아웃소싱을 통한 제조업의 경영성과 향상에 도움이 될 것이다. 따라서 이러한 한계점을 극복하는 추가적인 후속연구가 이어져야 할 것으로 사료된다.

References

- [1] G. C. Nam, KMAC, Creative Outsourcing, 249, KyoBo Book Centre, 2007.
- [2] G. R. Ha, S. G. Yoon, S. B. Choi, "Critical Factors for Outsourcing Partner Selection of Manufacturing Firms: An AHP Based Analysis", *Journal of the Korea Association of Business Education*, Vol.26, No.2, pp.489-515, 2011.
- [3] B. S. Jeong, *The effects of outsourcing strategies and outsourcing partner selection factors on the success of outsourcing and BSC performance*, Ph.D Dissertation, Changwon University, 2012.
- [4] S. I. Chae, "A Study on Effects on Management Performance of SMEs Affected by Outsourcing Partner Ability and Partnership", *Journal of the Korea Association of Business Education*, Vol.32, No.2, pp.117-140, 2017.
- [5] A. R. Hofer, "The roles of Procedural and Distributive Justice in Logistics : Outsourcing Relationships", *Journal of Business Logistics*, 33(3): pp.196-209, 2012.
- [6] R. Nakra, "Understanding the Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment and Projected Job Stay among Employees of the Business Process Outsourcing Sector in India", *Vision*, 18, 3, pp.188-189, 2014.
DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0972262914539217>
- [7] E. T. Sim, W. K. Lee, H. Jo, "A Study on the Effect of Transaction Justice on Project Performance with Mediating Effect of Partnership", *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol. 17, No. 6, pp.577-587, 2016
- [8] J. S. Adams, "Inequity in social exchange, In L. Berkowitz(ED)", *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press pp.267-299, 1965.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
- [9] C. G. Park, Y. B. Suh, "A Study on the Effect of Justice in Transactions in terms of a Supply Chain on Supply Chain Performances: Focusing on Component

- Suppliers in the Electronics Industry”, *Korean Management Consulting Review*, 14(2), pp.1-33, 2014.
- [10] R. Folger, “Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of Voice and Improvement on Experienced Inequity”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), pp.108-119, 1977.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.35.2.108>
- [11] J. Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12(1), pp.9-22, 1987.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257990>
- [12] R. J. Bies, J. S. Moag, “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”, *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), pp.43-55, 1986.
- [13] S. S. Tax, S. W. Brown, M. Chandrashekar, “Customer Evaluations of Service Complaint Experience: Implication for Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 62(2), pp.60-77, 1998.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252161>
- [14] C. W. Choi, “The effects of outsourcing partnership relationship on satisfaction: Focused on the information system of financial firms”, Master’s Thesis, Konkuk University, 2011.
- [15] K. H. Baek, “A Study on the Influence of Management Environment, Management Strategy, and Management Innovation on Management Performance”, *The Journal of professional management*, Vol.20 No.3, pp.131-153, 2017.
- [16] J. C. Anderson, J. A. Narus, “A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor Manufacturer Working Relationship”, *Journal of Marketing*, 54, pp.62-74, 1984.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251511>
- [17] J. C. Henderson, “Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection”, *MIT Sloan Management Review*, Vol.31 No.3, pp.7-18, 1990.
- [18] J. Mohr, R. Spekman, “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, 15(2), pp.135-153, 1994.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smi.4250150205>
- [19] D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner, “Building Successful Logistics Partnerships”, *Journal of Business Logistics*, 20(1), pp.165-181, 1999.
- [20] H. Y. You, “A Study on the Effects of Collaborative factors upon Companies’ Performances in Supply Chain Management”, Ph.D Dissertation, Gunsan University, 2012.
- [21] S. M. Handley, W. C. Benton, “Unlocking the Business Outsourcing Process Model”, *Journal of Operations Management*, Vol.27 No.5, pp.344-361, 2009.
- [22] K. H. Seo, S. B. Lee, “The Effect of Perceived Organizational Justice on Dual Commitment and Job Satisfaction of Outsourced Workers at Instore Bakery” *Korean Journal of Hospitality Administration*, Vol.19 No.4, pp.207-228, 2010.
- [23] S. K. Jung, “The Influence of Organizational Fairness on Job Satisfaction from the Form of Employment in Hotel Kitchens-Focused on Trust”, *Journal of Hotel & Resort*, Vol.12 No.3, 2001.
- [24] S. Alexander, M. Ruderman, “The role of procedural and distributive justice in organizational behavior”, *Social Justice Research*, Vol.1: pp.177-198, 1987.
- [25] R. Folger, R. Cropanzano(1989). “Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory”, *Journal of Applied Psychology*, 74(2): pp.293-299, 1989.
- [26] D. B. McFarlin, P. D. Sweeney, “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes”, *Academy of management Journal*, 1992.
- [27] R. L. Oliver, J. E. Swan, “Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach”, *Journal of Marketing*, 53(2), pp.21-35, 1989.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251411>
- [28] N. Kumar, L. K. Scheer, J. B. E. M. Steenkamp, “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers”, *Journal of Marketing Research*, 32(1), pp.54-65, 1995.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3152110>
- [29] J. S. Kim, *Influence of Logistics Outsourcing Contracts’ Structures and Terms on the Performance of Shippers and Providers*, Ph.D Dissertation, Incheon University, 2013.
- [30] J. C. Andraski, “Leadership in Logistics”, *Journal of Business logistics*, 19(2), pp.3-11, 1998.
- [31] S. H. So, *An Empirical Study on the Structural Relationship Model of Supply Chain Partnership*, Ph.D Dissertation, Chonnam University, 2004.
- [32] C. S. Ryu, *The Impacts of Partnership between DAPA and Defense Industry on SCM Performance*, Ph.D Dissertation, Hansung University, 2012.
- [33] J. S. Kim, S. H. Song, “Influence of Logistics Outsourcing Contract on the Logistics Performance : Based on the Shipper’s Perspective”, *Korea Logistics Review*, 22(3), pp.67-95, 2012.
- [34] G. H. Lee, S. W. Lee, S. H. Kim, “The Effect of Transaction Justice on Business Performance through Relationship Quality”, *Korean Journal of Business Administration*, 27(9), pp.1425-1447, 2014.
- [35] R. M. Morgan, S. D. Hunt, “The Commitment: Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58(3), pp.20-38, 1994.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- [36] L. M. Ellram, T. E. Hendrick, “Partnering Characteristics: a Dyadic Perspective”, *Journal of Business Logistics*, 16(1), pp.41-64, 1995.
- [37] R. D. Cook, “Detection of Influential Observations in

Linear Regression”, *Technometrics*, 19(1), pp.15-18, 1977.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1268249>

- [38] S. Ganesan, “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 58(2), pp.1-19, 1994.
- [39] D. M. Yang, *Improvement of Business performance through the analysis of Relationship between purchase evaluation and Collaboration Activities in SMEs*, Ph.D Dissertation, Konkuk University, 2016.

박 상 문(Sang-Moon Park)

[정회원]



- 1988년 2월 동국대학교 경영학과 (경영학 학사)
- 2011년 8월 : 목포대학교 대학원 경영학과 (경영학 석사)
- 2018년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 융합컨설팅학과 (박사과정)

• 2013년 3월 ~ 현재 : 에스엠씨앤씨 대표 컨설턴트

<관심분야>

경영전략, 전략기획, 인사조직, HRD

현 병 환(Byung-Hwan Hyun)

[정회원]



- 2015년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 융합컨설팅학과(교수)
- 2019년 1월 ~ 현재 : 한국기술혁신학회 회장
- 2006년 1월 ~ 2015년 12월 : UST 기술경영정책학 교수

• 2004년 1월 ~ 2013년 12월 : 한국생명공학연구원 국가생명공학연구센터장

<관심분야>

기술경영, R&D기획, 전략기획, 기술사업화

김 기 중(Gi-Joong Kim)

[정회원]



- 1994년 2월 : 명지대학교 법정대 행정학과(행정학 학사)
- 2018년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 융합컨설팅학과 (박사과정)
- 2015 2월 ~ 현재 : (주)KMC경영연구원 상임컨설턴트
- 중소기업부 경영지도사(29기)

<관심분야>

경영전략, 품질경영, 마케팅, 기술경영