

On: 30 January 2017

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

“Inter-organizational Psychological Contract: Measurement Development and Validation”_ 학술논문

Seung Min Cook^{a*}, Jin Yong Park^{b**}

a. Lecturer of Marketing, Konkuk University

b. Professor of Marketing, Konkuk University(jypark65@konkuk.ac.kr)

Online publication date: 31 July 2017

To cite this Article: Seung Min Cook and Jin Yong Park (2017) 'Inter-organizational Psychological Contract: Measurement Development and Validation', Journal of Channel and Retailing, 22(1): 51-68. To link to this Article: [10.17657/jcr.2017.01.30.5](https://doi.org/10.17657/jcr.2017.01.30.5)

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

조직간 심리적 계약 측정 개발에 관한 연구*

국승민**, 박진용***

관계성을 중심으로 유지되는 조직간 거래를 둘러싼 경영환경은 급격하게 변하고 있다. 대기업과 이해관계에 있는 유통 경로 구성원, 대기업에 부품을 공급하는 중소기업, 대기업의 계열에 속하면서 하청관계에 있는 중소기업 등에 있어 모든 기업 조직의 효율적인 시스템으로의 전환은 유통시스템의 중요한 화두로 대두되고 있다. 이러한 상황에서 과거와 같은 경로 관리 방식의 효력은 점점 약해지며 상호 의무와 기대에 대한 재조정 작업이 끊임없이 전개될 것으로 예상된다. 이에 따라 본 논문에서는 조직연구에서 활발하게 논의되어온 심리적 계약 개념을 조직간의 상황에 연장할 수 있음을 주장한다. 그리고 조직간 심리적 계약 연구의 촉진을 위하여 우선적으로 조직간 맥락에서의 심리적 계약의 측정을 개발하였다. 심리적 계약의 측정은 경로 리더와 경로 구성원의 관점에서 상대방에 대한 기대와 의무의 관점에서 각각 제시하였다. 그리고 제안된 측정을 중심으로 타당성 검증 차원의 연구모형을 제안하고 실증하였다. 기본적으로 집합주의적 성향이 높은 경우 관계적 조직간 심리적 계약이 높게 나타남을 제시하였고, 개인주의 성향이 높은 경우 거래적 조직간 심리적 계약이 높게 나타남을 제시하였다. 자동차 유통경로 상황에서의 실증을 통해 조직간 심리적 계약 측정이 타당하게 제시되었음을 확인하였으며 다른 산업으로의 적용가능성을 제시하였다.

주제어 : 심리적 계약, 조직간 관계, 집합주의, 개인주의

I. 서론

경기침체로 대표되는 경제 환경의 변화는 대기업과 상호협력적인 관계에 있던 유통경로, 중소기업, 그리고 하청관계에 속해있는 중소기업들에게 경영상의 혁신을 요구하고 있다. 대기업과의 관계에 전적으로 의존하며 사업을 진행하던 시대는 가고, 사업의 규모 및 형태에 관계없이 기업조직 모두가 효율적이고 경제적인 시스템으로 전환되는 변화가 시작된 것이다.

이러한 기업환경의 변화는 대기업과의 협력에서 영원히 지속되는 관계라는 것은 존재하지 않으며 결

국 자구적 노력을 통해서 기업조직의 역량을 개발하여야 한다는 것을 의미한다(Chang 2006). 물론 이러한 현상이 시장경제하에서 기업조직의 체질을 강화하고 경쟁력을 향상시킨다는 차원에서는 긍정적인 측면이 있지만, 조직간의 관계형성 의지와 거래상의 장기지향성을 저해한다는 위협 역시 공존하고 있다. 대기업의 관점에서는 이러한 환경적 변화는 협력업체(조직)로부터 유도하여야 할 신뢰, 결속 그리고 협력과 같은 관계적 성과를 이끌어 내기가 예전과 같지 않음을 의미한다(Kalafatis 2002). 무엇보다도 과거와 같은 맹목적 추종이 가능한 구조의 유지가 어려워진 상황에서 새로운 관리기제의 개발이 그 어느

* 이 논문은 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2014S1A5A2A01014558).

** 건국대학교 경영대학 강사

*** 건국대학교 경영대학 교수 (jypark65@konkuk.ac.kr), 교신저자

때보다도 절실하다.

결국 이러한 관리기제 개발의 초점은 조직간 거래에서 각각 상호의무감을 확인하고 동반자적인 위상을 유지하여야 함을 강조하는 것이다. 최근 조직이론에서는 조직내부 관점에서 조직과 조직내 구성원과의 의무감을 재확인하고 이를 긍정적으로 관리할 수 있는 새로운 개념에 관심을 가지고 있고 이것이 바로 심리적 계약(psychological contract)이다.

본 연구에서는 심리적 계약을 조직간 맥락에 확장하는 것에 의미를 둔다. 즉 명문화된 거래 계약과는 달리 조직간 거래상의 상호작용을 통해서 개별 조직들이 각자의 관점에서 내면적으로 그리고 묵시적으로 이루어진 계약을 의미한다. 조직간에 심리적 계약이 형성되면 상호에 대한 긍정적인 노력을 이행할 의무를 가지게 되므로 형식적으로는 개별적인 조직들이 사실상 하나의 조직으로 협업할 수 있는 안전장치의 역할을 수행하는 것이다(Rousseau 1990).

조직내 심리적 계약과 마찬가지로 조직간 심리적 계약의 연구 흐름은 세 가지로 구분 지을 수 있는데 (Cho, Cho, and Ahn 2002, Rousseau, 1995), 첫 번째가 심리적 계약의 내용에 대한 확인으로, 조직구성원과 조직간의 관계에 기초해 형성된 심리적 계약이므로 조직간의 관계에서는 이들에 대한 차이점과 공통점에 대한 조망이 필요하다. 다시 말해 조직간에 이루어지는 계약이 심리적 계약의 관점에서 이루어지더라도 계약의 내용이 조직간의 관점에서 어떤 의미이고 어떠한 방법으로 확인되는지에 대한 연구가 필요한 것이다(Park and Yeo 2001).

두 번째는 조직간 심리적 계약의 선행변수가 무엇인지에 관한 연구로 어떤 것이 조직간 심리적 계약을 결정하는지에 관한 것이며, 조직을 대표하는 정량적 변수 및 조직의 특성에 관한 다양한 변수가 영향을 미칠 수 있고, 상황변수 및 여러 가지 조절변수가 영향변수로 존재 할 수 있을 것이다(Cavanaugh and Noe 1999).

세 번째는 조직간 심리적 계약의 결과에 관한 연구인데, 이는 조직간의 관계가 긍정적인 방향으로 발전되는 것을 조직간 심리적 계약의 형성을 통해 확인하는 것으로, 조직간 심리적 계약의 형성과 더불어 심리적 계약의 위반과 같은 행위가 조직간 거래에 어떤 영향을 주는지에 대한 연구가 가능할 것이다(Cho et al., 2002, Robinson, Kraatz, and Rousseau 1994).

본 논문에서는 우선 연구의 초점을 조직간 심리적 계약의 측정 개발에 맞추고 있다. 조직간의 관계에서 형성되는 심리적 계약에 관한 개념이 파악되고, 이에 대한 측정 개발이 이루어질 때 비로소 상기의 연구 진행이 가능하기 때문이다. 측정이 개발된 이후 측정의 타당성 검토를 위해 집합주의와 개인주의의 특성이 반영된 조직간 심리적 계약 유형에 관해 이해하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 심리적 계약

조직간 관계를 상호 의존적인 관점에서 해석하려는 일련의 노력은 꾸준히 진행되었다. 하지만 기존의 이론들이 경제적 관점에 기초하고 있기 때문에 조직간에서 나타나는 전반적인 행동들을 설명하고 예측하는 데 한계를 보여왔다(Kwon 2007). 이러한 한계를 극복하기 위하여 경제학은 물론 법학(계약법)과 심리학을 아우를 수 있는 구성개념의 도입이 필요성이 유통경로 연구에서는 꾸준히 제기 되어왔다(Kashyap, Antia, and Frazier 2012, Stern and Reve 1980). 이러한 필요성에서 조직내의 문제를 중심으로 활발하게 전개되어온 연구주제가, 교환 계약에 있어 경제적 요인과 사회 심리적 요인을 동시에 고려하는 심리적 계약이다(Rousseau 1989).

심리적 계약은 두 교환 당사자간에 진행되는 상호 협정의 내용 및 조건에 대한 개인 차원 및 조직 차원의 믿음(belief)이다(Rousseau 1989). 이를 조직간의 관점으로 확장한다면, 조직간 심리적 계약은 조직과 조직간의 상호의무를 교환에 참여하는 각 조직이 어떻게 지각하느냐의 문제라 할 수 있다(Kim and Min 1999, Rousseau 1989, Shore and Tetrick 1994). 따라서 조직간의 심리적 계약은 조직간의 상호 교환이며 이 교환의 내용과 조건에 대한 조직간의 믿음을 의미한다.

조직내에서 이루어진 심리적 계약과 관련된 기존의 연구를 검토해보면, 심리적 계약은 다음의 세 가지 특성을 갖는다. 첫째, 심리적 계약은 상호성(reciprocity)의 특성을 갖는다. 여기서 상호성은 상호 경제적 및 비경제적 혜택을 서로 제공함을 의미한다. 조직간의 관계에서 본다면, 대기업은 자신들의 협력기업에게 안정적 거래의 제공을 자발적인 의무로 여길 수 있다. 또한 협력기업은 대기업에게 지속적인 거래 기간의 확보와 상대적으로 높은 경제적 보상 제공을 의무로 여길 수 있다.

둘째, 심리적 계약은 동태성(dynamic)의 특성을 갖는다. 즉 심리적 계약은 변화할 수 있다. 조직간 관계를 반영하는 심리적 계약은 지속적인 조직간 의사소통과 협상 과정에서 변화한다(Anderson and Schalk 1998). 조직간 관계에서 본다면, 유사한 가치를 제공할 수 있는 제조업체 수나 판매업체 수의 변화와 이들을 교체할 수 있는 상황적 요건의 변화는 기존의 상호 의무사항에 대한 내용과 강도에 대한 변화를 초래할 수 있다.

셋째, 심리적 계약은 주관성(subjective)의 특성을 갖는다. 심리적 계약이 상호 의무감에 대한 믿음이라는 점에서 이미 주관적 평가는 필수적인 특성이라 할 수 있다. 동일한 시기에 동일한 조건으로 교환에 참여한 조직간의 거래라 하더라도 주관적 평가의 특성으로 인하여 심리적 계약은 모두 다르게 해석될

수 있다. 충분한 재고의 제공이나 확보에 대한 제조업체와 판매업체의 상호 의무에 있어 충분하다는 기준에 대해서는 각자의 입장과 상황에 따라 다르게 해석된다(Dant and Schul 1992, Rousseau 1989).

2. 심리적 계약의 유형

심리적 계약이 교환 당사자의 포괄적인 기대와 의무에 대해 다루고 있기 때문에 기존의 연구들은 심리적 계약에 대한 유형화에 관심을 가지고 진행되어 왔다(Park 1998, Rousseau 1990, Robinson, Kraatz, and Rousseau 1994, Rousseau and Parks 1993). 기본적으로 이들의 공통된 유형화의 개념은 심리적 계약을 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분하는 것이다(Blau 1964, Macneil 1985).

거래적 계약은 단기적 관점에서 경제적 교환을 하는 것과 관련된 계약으로 교환하는 계약의 내용이 구체적이고 범위가 제한적이며 교환 당사자 입장에서 계약내용의 이해가 용이하다. 반면 관계적 계약은 장기적 관점에서 경제적 교환을 하는 것뿐만 아니라 관계성에 관여하는 신뢰, 결속, 충성심 등도 교환하는 계약으로 그 내용이 넓고 교환 당사자들에 따라 주관적으로 해석될 가능성이 보다 높다(Cho et al., 2002).

교환의 시간 축을 고려하는 경우 유형화된 두 가지 심리적 계약은 대부분 초기 거래 관계에 있어 거래적 계약이 많으나 거래기간이 지속되면서 교환 당사자들간의 상호작용을 통해 관계적 계약으로 발전해감을 기존 연구들은 지적하고 있다(Kim and Min 1999, Rousseau and Parks 1993). 또한 거래적 계약과 관계적 계약은 ‘계약유형의 연속선(contractual continuum)’상에서 양극단의 상황임을 지적하고 있다(Macneil 1985, Rousseau 1989, Rousseau 1990).

이러한 이분법적 유형화에 대해 초점, 거래기간, 안정성, 범위, 그리고 실재성과 같은 계약의 속성 분

류를 활용하여 유형화의 연속선 의미를 확인하면서 Rousseau(1995)는 거래적 계약과 관계적 계약 사이의 중간적인 의미를 가지는 심리적 계약의 유형들을 제안하였다. Rousseau(1995)의 논의는 조직내의 관점에서 진행되었기 때문에 직무내용측면과 계약기간의 두 가지 축으로 구성되었는데, 이를 조직간의 관계에 적용하면 직무내용 측면을 조직간의 역할수

행의 내용측면으로 대체할 수 있다.

Rousseau(1995)의 유형화를 조직간 차원으로 확장하면 역할수행의 내용 측면은 한정적이거나 포괄적인 직무내용으로, 계약기간은 단기와 장기로 구분하여 거래적, 과도기적, 균형적, 그리고 관계적 유형으로 심리적 계약을 구분할 수 있다(<그림 1> 참고).

		역할 수행의 내용(Performance term)	
		specified	inclusive
계약기간 (Duration)	short - term	거래적(Transactional) 낮은 모호성 쉬운 관계 해지 낮은 결속 새로운 참여자 낮은 수준의 학습 약한 통합 - 정체성	과도기적(Transitional) 모호성/ 불확실성 높은 관계 해지 불안정
	long - term	균형적(Balanced) 높은 결속 강한 통합 - 정체성 지속적 개발 상호지원 역동성	관계적(Relational) 높은 결속 강한 통합 - 정체성 안정성

<그림 1> 조직간 관계에서의 심리적 계약 유형

3. 심리적 계약의 측정

일반적으로 심리적 계약은 ‘거래 관계에 있는 교환 당사자들의 상호의무에 대해 개별적으로 갖는 지각 또는 믿음’으로 정의될 수 있다. 또한 단순한 기대와 상호간에 인지하는 계약의 차이가 상호간의 특성과 약속의 속성에 따라 다르며, 구속력은 동태적인 특성을 띠고, 단순한 기대감에 비해 계약의 성격이 훨씬 강하다. 이는 상대방으로부터 제공받을 것에 대한 일반적인 기대와 달리 구체화된 거래 관계와 상호간의

의무에 대한 보다 명확한 인지를 의미한다.

조직간의 심리적 계약은 한 조직이 관계에 기여하는 것에 대해서 상대편 조직이 이에 대한 보답 의무가 있다고 지각하는 것에 기초한다. 만일 상대 조직이 자신들의 의무를 제대로 수행하지 않게 된다면 한 조직은 상대의 행동을 공정하지 못하다고 생각하게 되며(Rousseau 1989), 그 결과로 상호의무감에 대한 자신들의 믿음을 변화시킨다(Rousseau and Parks 1993).

이러한 심리적 계약은 앞서 언급한 것처럼 세 가지

<표 1> 조직내 심리적 계약에서 조직간 심리적 계약으로의 확장

종업원에 기대하는 기업의 관계적 심리적 계약	조직간 관계적 심리적 계약 (자동차 제조업체가 딜러에게 기대)	비고
자발적 과업수행	자발적 과업수행	
적응력 개발	시장 적응력(장기적) 개발	
자발적 자기개발	자발적 경쟁력 강화	
책임완수	책임완수	제거됨
다기능 수행역량 개발	다기능 수행능력 개발	제거됨
종업원에게 기대하는 기업의 거래적 심리적 계약	조직간 거래적 심리적 계약 (자동차 제조업체가 딜러에게 기대)	
정보보호(회사기밀)	기밀 유지(거래상)	
불원인사 수용	의사결정의 순응(본부)	
이직전 사전통보(X)		부적합(딜러상황에)
최소 의무기간 근무(X)		부적합(딜러상황에)
	최소 판매량 달성	
	시장 정보의 취합 제공	제거됨
기업에게 종업원이 기대하는 관계적 심리적 계약	조직간 관계적 심리적 계약 (딜러가 자동차 제조업체에 기대)	
여가 및 휴식의 보장	복리후생 지원(딜러에 대한)	
교육기회의(제공)	딜러 인력의(교육지원)	
경력개발(지원)	딜러 역량 개발(지원)	
개인 문제 지원(X)		부적합(딜러상황에)
	안정적 거래기간 확보	제거됨
기업에게 종업원이 기대하는 거래적 심리적 계약	조직간 거래적 심리적 계약 (딜러가 자동차 제조업체에 기대)	
공정한 평가	공정한 평가	
높은 수준의 급여	높은 수준의 경제적 보상	
보다 많은 승진기회	보다 많은 기회(판매) 제공	
업무부여(적성고려)	정책 전달(시장상황 고려)	제거됨
고용안정		관계적 변수로 이동

개념적 특성, 즉 상호성(reciprocity), 동태성(dynamic), 그리고 주관성(subjective)을 갖는다(Rousseau 1989). 또한 심리적 계약의 유형은 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분할 수 있다(Macneil 1985). 그러므로 조직간 심리적 계약의 측정은 상기의 의미를 고려하여 개발되어야 한다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 조직내 심리적 계약 측정 개발과정에 기초를 두는 방법을 채택하였

다. 우선 조직이 개인에게 바라는 것과 개인이 조직에 바라는 것을 중심으로 한정적, 포괄적, 장기적 및 단기적 심리적 계약을 측정할 것처럼(Kim and Park 2005) 조직간 관계 특히 유통경로구성원과의 관계에서 판매업체에게 공급업체가 바라는 것과 공급업체가 판매업체에 바라는 것을 측정하였다.

각각 바라는 것을 확인하기 위하여 기존의 심리적 계약의 측정(Rousseau 1990, 1995, Kim and Park

2005)에서 조직간 관계의 맥락이 반영될 수 있도록 조정하는 작업을 거쳤다. 우선 자동차 유통관리자와 딜러와의 인터뷰를 통해서 조직내의 심리적 계약 문항이 자동차 제조업체와 딜러와의 관계에서 적용되는 과정에서 의미하는 바를 반영하여 측정의 가안을 작성하였다.

이후 추가적으로 자동차 대리점 경영자 6명을 초점집단(3명씩 2개의 집단)으로 정하여 추가적인 심층 인터뷰를 진행하였다. 각각 평균 1시간 30여분의 인터뷰를 통해서 자동차 제조업체가 자동차 딜러에게 해주어야 한다고 생각하는 것과 딜러들이 제조업체에 제공하여야 할 내용에 대한 간담회 형식으로 진행되었다. 이 결과를 <표 1>에 정리하였다.

표에서 첫 번째 열은 조직내 심리적 계약을 관점으로 달리하여 관계적 및 거래적 상황으로 구분한 것이다. 이러한 측정항목을 중심으로 조직간 관계를 의미하는 열이 두 번째 열이다. ‘자동차 제조업체가 딜러에게 기대하는 관계적 심리적 계약’의 경우 문장을 고치고 나서 유사한 의미의 질문이 되어 ‘장기적 경쟁력 강화’로 문항을 합하였다. ‘자동차 제조업체가 딜러에게 기대하는 거래적 심리적 계약’의 경우 ‘이직전 사전 통보’나 ‘최소 의무기간 근무’는 딜러 상황에 적합하지 않아 제거되었다. 그래서 추가로 ‘최소판매량의 달성’과 ‘시장정보의 취합 제공’과 같은 경제적 실익에 기여하는 문항을 새로이 개발하여 추가하였다.

‘딜러가 자동차 제조업체에게 기대하는 관계적 심리적 계약’에서는 ‘개인 문제 지원’을 제거하고 ‘안정적 거래 기간의 확보’를 추가로 도입하였다. 거래 기간은 조직내에서 거래적 심리적 계약 항목에서 제시되었는데, 조직간의 심리적 계약으로 변경하면서 관계적 심리적 계약 변수로 전환하였다.

이러한 내용을 토대로 본 논문에서는 심리적 계약을 관계적 의무와, 거래적 의무로 나누어 딜러에 대한 제조업체의 의무와 제조업체에 대한 딜러

의 의무로 구분하여 측정하였다.

Ⅲ. 타당성 확인을 위한 연구모델

1. 연구모형

상기에 개발된 측정에 대해서 다른 변인과의 상관을 확인함으로써 합리적 타당성을 검토하는 차원에서 기본적인 연구모형을 제시하였다. 즉 ‘개인주의-집합주의’와 ‘거래적 조직간 심리적 계약-관계적 조직간 심리적 계약’의 관계를 각각 종속변수와 독립변수로 설정하는 모형을 제시하였다. 이들은 방법론 부분에서 설명되듯이 회귀적 모형을 가지는 것으로 구성하였다.

거래적 심리적 계약은 단기적인 계약 기간을 형성하고, 계약 관계에 있는 주체들 사이의 교환 내용이 경제적이고, 분명한 특성이 있으며, 관계적 계약은 장기적인 계약기간을 형성하고, 계약 관계의 주체들 사이에 지속적인 관계 형성을 통해서 나타나는 특성이 있다(Rousseau 1990). 강한 집합주의 성향을 보이는 조직에서는 물질적 교환 이외에 비물질적 상호교환에 대한 기대를 가지며, 개인주의 성향을 강하게 보이는 조직에서는 계산적이고, 경제적인 관점에서 교환 관계를 이해하는 경향이 강하게 나타난다(Schein 2010).

개인주의 성향이 큰 조직의 경우 경제적이고 기능적인 평가와 동등 규범, 형평 규범 등이 선호되는(Leung and Bond 1989) 반면 집합주의 성향이 큰 조직에서는 개인주의 성향이 큰 조직에 비해 심리적 계약의 이행에 대한 의무가 공정한 거래성과 및 공정한 역할 안배, 거래상의 우호적인 분위기, 경제적인 거래조건보다 우선시 되고 있다(Kim and Min 1999).

집합주의와 개인주의를 심리적 계약의 관점에서

해석하면, 개인주의 성향이 강한 조직간 거래에서는 거래적 유형의 심리적 계약이 나타나며, 집합주의 성향이 강한 조직간 거래에서는 관계적 유형의 심리적 계약이 나타날 것이다. 이에 따라 개인주의 성향이 강한 조직간 거래에서는 단기적이고 한정적인 심리적 계약이, 집합주의 성향이 강한 조직간 거래에서는 포괄적이고 장기적인 심리적 계약이 형성될 것이다.

2. 가설설정

조직간 심리적 계약은 조직간의 상호 교환이며, 이에 관한 조건과 교환의 내용에 대해 생성되는 조직간의 신념이다. 그리고 한 조직이 조직사이의 관계에 대하여 기여하는 내용에 대하여 상대편 조직이 이에 대한 보답의 의무가 있다고 지각하면서 형성됨을 지적하였다.

본 연구에서는 심리적 계약의 개념으로 거래적 계약과 관계적 계약을 사용하였는데, 거래적 계약은 교환에 대해서 한 조직이 기여하는 것에 관해 다른 조직이 이에 관한 보답의 의무가 있다고 생각하는 관계 초기부터 관여하며, 교환되는 내용이 구체적이고, 범위가 협소하며, 계약내용의 이해를 당사자 입장에서 용이하게 할 수 있다.

관계적 계약은 그 내용이 광범위하고 교환 당사자들이 처한 상황에 따라 계약내용이 보다 주관적으로 해석된다(Macneil 1985). 또한 상기의 심리적 계약 유형의 관계에는 시간의 변화에 따른 유형의 변화 발전도 존재하지만, 조직간 특성을 반영하여 현 상태의 유형으로 활용됨을 의미한다.

개인주의와 집합주의 개념은 통합적 관점에서 거시적이고 종합적인 측면에서 문화의 중요성을 강조하며 발전되었다(Hofstede 1991), 개인주의는 개인의 이익이 조직의 요구보다 더 중요시되며, 개인의 이익과 조직의 이익이 상충할 때 개인의 이익을 우

선시 하는 경향이 있으며, 집합주의는 조직의 이익이 개인적인 관심사항이나 요구보다 우선시되고, 조직에 바람직할 경우 개인의 이익과 맞지 않더라도, 행동에 옮기는 것을 의미한다(Triandis 1995).

개인주의와 집합주의 성향과 심리적 계약에 대해서 알아보면 관계적 계약은 교환내용이 지속적이고, 계약기간이 장기적이다(Rousseau 1990). 집합주의가 강한 경우는 거래관계가 도덕적인 관점에서 이해되는 경향이 있으며, 비물질적인 자원도 서로 주고 받는 것을 상호간에 기대한다(Triandis et al. 1989). 그리고 거래적 계약은 계약 당사자간에 이루어지는 교환의 내용이 명확하고, 경제적인 특성이 있으며, 비교적 단기적인 계약기간의 특성이 있다(Rousseau 1990). 개인주의가 강한 경우의 특성으로는 거래 관계를 계약적 관점에서 계산적으로 이해하는 것이다(Schein 2010). 이상과 같은 내용을 토대로 설정한 연구가설은 다음과 같다.

가설 1 : 높은 집합주의 성향을 보이는 조직간 교환에서는 장기적이고, 포괄적인 심리적 계약이 형성될 것이다.

가설 2 : 높은 개인주의 성향을 보이는 조직간 교환에서는 단기적이고, 한정적인 심리적 계약이 형성될 것이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 자료 수집 및 기초 분석

본 연구에 사용될 자료의 수집을 위해 먼저 설문조사를 위한 표본틀을 선정하였고, 이때 선정된 표본틀은 자동차 유통 딜러에 대한 모집단을 고려하였다. 그리고 국내 3사 자동차 딜러들을 대상으로 진행된 사전조사에서 각 변수들의 문장상의 이상이 있는 질문을 수정하였다. 본 조사에서 총 600개의 설문문

<표 3> 신뢰성 분석결과

변수명	측정문항			Cronbach's alpha
	최초	제거	최종	
제조업체 → 딜러, 관계적 심리적 계약	5	2	3	0.881
제조업체 → 딜러, 거래적 심리적 계약	4	1	3	0.896
딜러 → 제조업체, 관계적 심리적 계약	4	1	3	0.851
딜러 → 제조업체, 거래적 심리적 계약	4	1	3	0.813
개인주의	4	1	3	0.913
집합주의	4	1	3	0.931
합계	25	7	18	-

<표 4> 타당성 분석 결과 I

측정항목		부하량	고유값	분산비(%)
개인주의	다른 사람보다 자신만의경쟁력을 갖추는 것	0.899	1.986	39.546
	다양한 측면에서 자기 자신만의 고유하거나 차별적인 것	0.880		
	다른 사람으로부터 간섭받지 않고 독립적으로 일하는 것	0.861		
집합주의	도움이 필요로 하는 사람을 도울 준비	0.875	1.558	25.539
	집단 활동에 협력적이고 적극적으로 참여하는 것	0.852		
	다른 사람과 나누기	0.834		

배포하고 직접 수거하는 방식을 활용하여 총 239개의 표본을 확보하였다(1차에서 얻은 151개의 설문들 중 과도한 무응답 및 무성의한 응답의 31개 설문을 제거하고, 2차에서 142개의 설문을 추가하고 무응답 및 무성의한 응답 23개 제외).

본 연구의 응답 대상자들의 인구통계적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 평균 사업 경험은 15년 이상이 가장 높은 빈도를 보였으며(179, 74.9%), 이 중 딜러십 사업 경험은 11년에서 15년이 가장 높은 빈도를 보였다(161, 67.4%). 종업원 수는 6명에서 10명과 10명에서 15명이 유사한 비중으로 나타났다(각각 88, 36.8%; 90, 37.7%). 연평균 매출의 경우 결측값이 많았지만 평균 92억으로 나타났다(응답 166). 영업이익율은 평균 6.2%로 나타나(응답 148) 자동차 딜러모집단의 전반적 특성을 반영한 자료로 판단하였다.

2. 측정의 정제

취합한 표본을 토대로 본 논문에서는 Cronbach's alpha값을 사용하여 자료들에 대한 신뢰성 검증을 하였다. 그 결과 <표 3>에서처럼 alpha값이 모두 0.8 이상으로 나타났다.

본 연구는 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 추출 방법 중 주성분분석을 이용하였고 Varimax 회전법을 사용하였다. 먼저 개인주의와 집합주의에 대해서 각각 세 문항씩 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 요인 적재값을 고려하여 '집단을 위해서 일하는 것'과 '개인적인 성과가 없더라도' 문항의 적재치가 낮아 각각 제거하였다(<표 4> 참조).

상기의 절차에 따라 개발된 조직간 심리적 계약도 요인분석을 실시하였다. 제조업체가 딜러에게 가지는 기대와 딜러가 제조업체에 가지는 기대로 구

<표 5> 타당성 분석 결과 II

측정항목	부하량	고유값	분산비(%)
거래적 심리적 계약 제조업체→딜러(1)	0.894	3.541	29.751
거래적 심리적 계약 제조업체→딜러(2)	0.889		
거래적 심리적 계약 제조업체→딜러(3)	0.877		
관계적 심리적 계약 제조업체→딜러(2)	0.861	1.906	15.277
관계적 심리적 계약 제조업체→딜러(1)	0.849		
관계적 심리적 계약 제조업체→딜러(3)	0.827		
관계적 심리적 계약 딜러→제조업체(1)	0.850	1.571	12.834
관계적 심리적 계약 딜러→제조업체(2)	0.845		
관계적 심리적 계약 딜러→제조업체(3)	0.814		
거래적 심리적 계약 딜러→제조업체(2)	0.848	1.266	11.438
거래적 심리적 계약 딜러→제조업체(1)	0.823		
거래적 심리적 계약 딜러→제조업체(3)	0.807		

<표 6> 가설분석 결과 I

	심리적 계약(관계적)					
	딜러에 대한 제조업체의 기대			제조업체에 대한 딜러의 기대		
	beta	t값	p값	beta	t값	p값
상수		2.54	0.00		3.93	0.00
개인주의	0.18	1.45	0.09	-0.08	-0.70	0.27
집합주의	0.27	2.93	0.00	0.26	2.86	0.00
F값(유의도)	12.507(0.000)			6.937(0.001)		
R ²	0.147			0.131		

분하고 관계적 심리적 계약과 거래적 심리적 계약을 구분하여(2×2) 네 가지의 구성개념을 포함하였다(<표 5> 참조).

적재값을 고려하여 제조업체가 딜러에게 가지는 기대 중 관계적 및 거래적 심리적 계약 부분에서 두 문항과 한 문항이 제거되었다. 딜러가 제조업체에 가지는 기대 중 관계적 및 거래적 심리적 계약 부분에서 각각 한 문항이 제거 되었다. KMO값은 0.778로 나타나 분석을 위한 변수들의 선정이 적절한 것으로 확인되었다.

3. 가설 검증

가설을 검증하기 위해 개인주의-집합주의와 심리적 계약 변수간의 회귀분석을 네 차례 실시하였

다. 관계적 심리적 계약에 대한 다중회귀분석 결과, 딜러에 대한 제조업체의 기대를 종속변수로 정한 경우의 R²는 .147로 제조업체에 대한 딜러의 기대를 종속변수로 정한 경우의 R²는 .131로 나타났다. 두 회귀식 모두에서 집합주의의 계수가 개인주의의 계수보다 유의적으로 나타났다. 그러므로 가설 1은 채택되었다(<표 6> 참조).

거래적 심리적 계약에 대한 다중회귀분석 결과, 딜러에 대한 제조업체의 기대를 종속변수로 정한 경우의 R²는 .140으로 제조업체에 대한 딜러의 기대를 종속변수로 정한 경우의 R²는 .156으로 나타났다. 두 회귀식 모두에서 개인주의의 계수가 집합주의의 계수보다 유의적으로 나타났다. 그러므로 가설 2는 채택되었다(<표 7> 참조).

<표 7> 가설분석 결과 II

	심리적 계약(거래적)					
	딜러에 대한 제조업체의 기대			제조업체에 대한 딜러의 기대		
	beta	t값	p값	beta	t값	p값
상수		2.50	0.00		3.93	0.00
개인주의	0.35	2.93	0.00	0.43	3.82	0.00
집합주의	0.17	1.37	0.11	0.19	1.66	0.07
F값(유의도)	8.075(0.000)			14.203(0.000)		
R ²	0.140			0.156		

V. 결론

1. 연구결과의 요약

본 논문은 조직간 맥락에서 심리적 계약을 검토하는 것에 초점을 두었다. 이를 위해서는 무엇보다도 심리적 계약의 측정을 개발하는 것이 필요하다고 판단하여 측정 개발과 타당성 검증을 우선적으로 실시하였다. 본 연구에서는 기존 조직내 심리적 계약의 측정을 조직간 맥락에 적합하도록 제시하고 이의 타당성을 검토하였다.

측정은 관계적 심리적 계약과 거래적 심리적 계약으로 구분하고 이들을 다시 딜러에 대한 제조업체의 기대의 관점과 제조업체에 대한 딜러의 기대의 관점으로 구분하였다. 그러므로 네 가지의 심리적 계약의 측정을 개발하였는데 각각 4개에서 5개의 항목으로 이루어졌지만 측정을 정제하는 과정에서 1개에서 2개의 항목이 제거되었다. 제거된 항목은 ‘책임완수,’ ‘다기능 수행능력의 개발,’ 그리고 ‘안정적 거래기간 확보’ 등과 같은 관계적 심리적 계약 항목과 ‘시장 정보의 취합 제공’이나 ‘정책전달’과 같은 거래적 심리적 계약의 항목 등으로 확인되었다.

추가적으로 개발된 측정 항목에 대한 타당성 확보를 위해서 기본적인 연구모형을 제시하였다. 집합주의적 성향을 가지는 조직간 관계에서는 관계적 심리적 계약을 맺을 가능성이 높은 것으로, 개인주의적

성향을 가지는 조직간 관계에서는 거래적 심리적 계약을 맺을 가능성이 높을 것이라는 가설로 이루어진 연구모형을 실증하였다. 개발된 측정 항목에 대한 검증인 만큼 기존의 연구에서 충분한 근거를 제시한 가설이라는 점에서 기대한 가설이 모두 적절하게 지지된 것으로 확인되었다.

2. 연구의 시사점

연구결과를 중심으로 다음과 같은 학문적 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 조직간 맥락에서 심리적 계약의 개념을 도입할 수 있다는 점이다. 심리적 계약이 개인의 지각에 기초한다는 점에서 이를 조직간 맥락에 확장할 수 있는가에 대한 논의를 시작한다는 데 의미를 둘 수 있다. 기존의 조직간 연구들이 조직의 대변자들에 대한 응답에 기초한 측정을 시도한다는 점에서 조직간 심리적 계약 측정이 향후 연구를 심화하는데 기여할 수 있다.

둘째, 심리적 계약을 관계적 심리적 계약과 거래적 심리적 계약으로 구분하여 측정을 개발하였다는 점이다. 심리적 계약은 기대의 성격을 가지면서 동시에 계약적 성격을 갖는다. 즉 바람과 명시적인 약속이라는 연장선상의 다양한 의무감으로 구성되는데 이를 구분하는 기준으로 보다 명확한 또는 다른 형태의 구분 기준으로 심리적 계약 조항의 구분을 제시하는 것은 관리상의 차별성에 전제가 된다. 그

리한 점에서 심리적 계약의 대상이 조직간 관계에 해당하는 것인지 아니면 조직간에 발생하는 거래에 대한 것인지 구분하는 것은 중요한 시도라고 할 수 있다.

셋째, 심리적 계약을 바라보는 관점을 두 가지로 구분하였다는 점이다. 관계적이든 거래적이든 심리적 계약에 있어서 조직간 관계를 구성하는 두 주체의 상이한 관점에서 측정을 개발하였다. 기존의 조직간 연구, 특히 유통경로 연구에서는 힘의 배분구조, 의존의 (비)대칭성을 고려한 관계구조상의 입장 차이를 고려한 연구들이 다양하게 진행되었다. 이러한 관점에서 판매조직과 공급조직의 관점에서 심리적 계약의 측정을 개발한 것은 중요한 시도라고 할 수 있다.

넷째, 조직간 심리적 계약의 측정 개발은 기존 조직내 연구에서 출발한다는 점이다. 이는 기존 연구와 본 연구의 측정개발 과정이 조화를 이루고 있음을 의미한다. 조직간 심리적 계약이 기존 연구에서 다루어 졌던 논의 구조를 이어 받을 수 있는 장점이 있다. 본 연구에서는 조직내 심리적 계약의 측정 항목들을 검토하고 수정하는 과정을 거쳐 조직간 심리적 계약 측정을 제시하고 있다.

상기의 연구결과와 학문적 의미는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 실무적 관점에서 조직간 교환 당사자들은 심리적 계약 내용의 파악을 통해서 상대방이 무엇을 기대하는지 확인할 수 있을 뿐만 아니라 어떠한 의무감을 가지는 지를 상호 확인할 수 있다. 이러한 정보의 확보와 관리는 조직간 관계성과에 기여하게 되며 안정적인 재무적 성과에도 기여할 것으로 기대된다.

둘째, 심리적 계약의 관리는 계약 내용이 파기되었을 때도 역시 작동하는데, 상대방이나 나의 기대가 저버려지거나 상호 의무의 이행이 이루어지지 않았을 때 생기는 부정적 결과를 해결하기 위해서는 다시 심리적 계약 내용으로 돌아가 어떠한 심리적 계

약 내용이 문제인지를 파악하여 대응하는 효과적인 관계관리가 가능할 것으로 기대된다.

셋째, 심리적 계약은 그 특성상 고정되어 있는 것이 아니라 변화되며, 거래당사자 간의 상호 작용에 따라 그 내용이 달라지며, 해석에 있어서도 주관적인 관점이 개입한다는 것을 지적하였다. 그러므로 심리적 계약에 대한 관리는 일회성을 탈피하여 관리되어야 하며 지속적이어야 하며, 동시에 구성원의 참여를 통해서 구성되어야 한다. 그러므로 조직간 심리적 계약의 내용을 확인하는 것은 관계성을 중심으로 유지되는 기업과 기업의 거래 관리의 시작점이 될 것으로 기대된다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

이상의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 이를 개선할 수 있는 향후 연구 방향과 함께 정리하면 다음과 같다.

첫째, 관점 차이에 대한 양방향적 접근이 이루어지지 않았다. 즉 딜러에 대한 제조업체의 기대에 기초한 조직간 심리적 계약 측정은 개념적으로 제조업체에서 측정되어야 하는데 이를 딜러가 지각하는 측정으로 전환하였다. 자동차 산업이 가지는 특성상 딜러의 수는 많지만 제조업체의 수가 제한적이어서 통계적 의미를 갖는 표본의 확보가 어려웠다. 이를 극복하기 위해서는 연구 대상의 범위를 다양화할 필요가 있다. 조직간 맥락을 구성하는 구성원 양측의 수가 통계적으로 유의미한 수를 가지는 경우 실증 대상으로 가장 적합할 것으로 판단된다.

둘째, 조직내 심리적 계약의 측정으로부터의 차별성이다. 이미 시사점에서 언급된 것이지만 기존 측정(조직내)으로부터 출발된 새로운 측정(조직간) 개발 과정의 장점이 있지만 이는 차별성이 부족하다는 단점을 동시에 내포하고 있다. 물론 측정 개발 과정에서 딜러-제조업체 상황에 부적합 문항을 세 개 제

거하였고, 거래적 심리적 계약을 관계적 심리적 계약으로 이동하는 등 차별성을 확보하기 위한 여러 가지 시도가 있었지만 보다 다양한 측면에서의 조직 간 심리적 계약 측정의 개발이 추가되기를 기대한다.

셋째, 본 연구가 측정도구를 개발하는 것에 목적을 두고 있어 연구모형을 제시하고 검증하는 것에는 한계가 있다. 물론 집합주의 및 개인주의와의 인과에 대한 검토를 제시하고 있지만 이것은 측정의 타당성 검토를 위한 기본적인 연구모형이며 질적으로 이를 넘어서는 연구모형의 제시가 향후의 연구에서 수행되기를 기대한다. 특히 심리적 계약의 위반 개념의 도입을 통해서 조직간 성과향상을 추구하는 데 있어 심리적 계약의 준수를 강조하는 연구는 시의적으로 매우 중요하다 하겠다.

논문접수일: 2016년 12월 31일

1차수정본접수일: 2016년 01월 23일

게재확정일: 2016년 01월 24일

참고문헌

- Anderson, Neil and René Schalk (1998), “The Psychological Contract in Retrospect and Prospect,” *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Bateman, Thomas S. and Denis W. Organ (1983), “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship,” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Blau, Peter Michael (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers.
- Cavanaugh, Marcie A. and Raymond A. Noe (1999), “Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract,” *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 323 – 340.
- Chang, Seojin (2006), *Business Groups in East Asia: Financial Crisis, Restructuring, and New Growth*, Oxford University Press.
- Cho, Yung-Ho, Yoon-Hyung Cho, and Jy-Hye Ahn (2002), “A Study on the Individualism - Collectivism Orientation and Psychological Contracts in Organizations,” *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 15(3), 89-111.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul (1992), “Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution,” *Journal of Marketing*, 56(1), 38-54.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill.
- Kalafatis, Stavros P. (2002), “Buyer – Seller Relationships along Channels of Distribution,” *Industrial Marketing Management*, 31(3), 215-228.
- Kashyap, Vishal, Kersi D. Antia, and Gary L. Frazier

- (2012), “Contracts, Extracontractual Incentives, and Ex Post Behavior in Franchise Channel Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 49(2), 260-276.
- Kim, Myung Un and Hae Gyung Min (1999), “Psychological Contract: Its Contents and Negative Effects on Organizational Commitment, Intention to Turn Over and Perceived Fairness,” *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 155-180.
- Kim, Young Min and Ki Chan Park (2005), “The Impact of Leadership on Psychological Contracts,” *Korean Business Ethics Research*, 10, 121-145.
- Kissler, Gary D. (1994), “The New Employment Contract,” *Human Resource Management*, 33(3), 335-352.
- Kwon, Sang-Sun (2007), “The Limits of Organizational Economics and Reciprocity Norm,” *The Korean Journal for Human Resource Development*, 9(2), 83-104.
- Leung, Kwok and Michael Harris Bond (1989), “On the Empirical Identification of Dimensions for Cross-cultural Comparisons,” *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20(2), 133-151.
- Macneil, Ian R. (1985), “Relational Contract: What We do and do Not Know,” *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Morrison, Elizabeth Wolfe (1994), “Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee’s Perspective,” *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543 – 1567.
- Park, Young-Seok (1998), “The Effects of Psychological Contract Violation,” *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 11(2), 105-125.
- Park, Young-Seok and Ha-Na Yeo (2001), “Four Types of Psychological Contracts: Transactional, Relational, Maintenance, and Developmental Contract,” *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 14(1), 45-67.
- Robinson, Sandra L., Matthew S. Kraatz, and Denise M. Rousseau (1994), “Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study,” *Academy of Management Journal*, 37(1), 137 – 46.
- Robinson, Sandra L., and Elizabeth Wolfe Morrison (1995), “Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations,” *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Rousseau, Denise M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage

Publications.

- Rousseau, Denise M. (1990), "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts," *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, Denise M. (1989), "Psychological and Implicit Contracts in Organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, Denise M. and Judi McLean Parks, (1993), "The Contracts of Individuals and Organizations," *Research in Organizational Behaviour*, 15, 1-43.
- Schein, Edgar H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th eds., Jossey-Bass.
- Shore, Lynn McFarlane and Lois E. Tetrick (1994), "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship," in *Trends in Organizational Behaviour*, Cary L. Cooper and Denise M. Rousseau (ed.), Wiley.
- Stern, Louis W. and Torger Reve (1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *The Journal of Marketing*, 44(3), 52-64.
- Triandis, Harry C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Westview Press.
- Triandis, Harry C. (1989), "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts," *Psychological Review*, 96(3), 506-520.

Inter-organizational Psychological Contract: Measurement Development and Validation

Seung Min Cook*, Jin Yong Park**

ABSTRACT

The changes in business circumstances represented in the economic downturn require improved managerial competence of small and medium-sized companies, which are in the cooperative relation with large corporations. They are small-scale suppliers and small-scale channel members who are engaged in the supply chain of manufacturers. Gone is the era that small scale business was fully dependent on the relationship with large corporations. Regardless of the size and shape of the firm, a drastic change in all business organizations has begun to be transformed into an efficient and cost-effective system. This transformation of business environments means that organizations should develop their corporate capabilities through their own efforts because there is no more guarantee of continuing business relationship under the umbrella of the big corporation.

Of course, there is an aspect of the opportunity for this phenomenon to strengthen the corporate structure and enhance the competitiveness of corporate organizations in the market. However, there are constant threats to the formation of strong relationships with supporting organizations and to cultivate their long-term orientation. In the perspective of the large-scale corporation, it has become increasingly difficult to produce relationships performance such as trust, solidarity, and cooperation with small scaled organizations who have been supporting them.

As such, the focus of these management mechanisms is to stress that each of the interactions between the organizations must be maintained in partnership with each other. Recent organization theories show a renewed interest in the new concept of mutual obligation between the corporate organization and their employees. They call it a psychological contract, which means that individual organizations have an implicit agreement in the form of transactions between organization and employees, unlike other legal contracts. This study seeks to expand the discussion of psychological contract from within organization into between organizations. When a psychological contract is formed between organizations, it is bound to fulfill a concrete commitment to each other, which is essentially a role in which individual organizations can collaborate like as one organization. As the initial study on inter-organizational psychological contracts, therefore, the purpose of this study is to develop and validate the measurement of inter-organizational psychological contracts.

* Lecturer of Marketing, Konkuk University

** Professor of Marketing, Konkuk University (jypark65@konkuk.ac.kr)

The automobile distribution industry was considered for the empirical test. In a preliminary survey conducted by dealers related with three largest automobile companies in Korea, the revision of the proposed questionnaire has been reflected. In the main survey, 239 samples from total 600 questionnaires distributed to dealers were obtained. The measurement purification was conducted for the reliability test and the validity tests. In this study, the reliability of the data was verified using the Cronbach's alpha and the validity of the data was tested using exploratory factor analysis. Principal component analysis with Varimax rotation was applied. Although some of the questions have been removed, it has been confirmed that the overall has been validated.

To verify the hypothesis, regression analysis between individualism-collectivism and psychological contract variables was conducted four times. The results of multiple regression analysis on relational psychological contracts showed that the R^2 of manufacturer's expectations of the dealers was .147 and R^2 of dealer's expectations of the manufacturers was .131. In both regression models, the coefficients of collectivism were more significant than the coefficients of individualism. Therefore, hypothesis 1 was supported (see <Table 1>).

<Table 1> The hypothesis test I

	Relational Psychological Contract					
	Manufacturer's Expectation on Dealer			Dealer's Expectation on Manufacturer		
	Beta	<i>t</i> -value	<i>p</i> -value	Beta	<i>t</i> -value	<i>p</i> -value
Constant		2.54	0.00		3.93	0.00
Individualism	0.18	1.45	0.09	-0.08	-0.70	0.27
Collectivism	0.27	2.93	0.00	0.26	2.86	0.00
<i>F</i> -value(<i>p</i> -value)	12.507(0.000)			6.937(0.001)		
R^2	0.147			0.131		

The results of multiple regression analysis on transactional psychological contracts showed that the R^2 of manufacturer's expectations of the dealers was .140 and R^2 of dealer's expectations of the manufacturers was .156. In both regression models, the coefficients of individualism were more significant than the coefficients of collectivism. Therefore, hypothesis 2 was supported (see <Table 2>).

<Table 2> The hypothesis test II

	Transactional Psychological Contract					
	Manufacturer's Expectation on Dealer			Dealer's Expectation on Manufacturer		
	Beta	<i>t</i> -value	<i>p</i> -value	Beta	<i>t</i> -value	<i>p</i> -value
Constant		2.50	0.00		3.93	0.00
Individualism	0.35	2.93	0.00	0.43	3.82	0.00
Collectivism	0.17	1.37	0.11	0.19	1.66	0.07
<i>F</i> -value(<i>p</i> -value)	8.075(0.000)			14.203(0.000)		
R^2	0.140			0.156		

This study focused on reviewing psychological contracts in the context of the inter-organizations. To this end, developing and validating of measurement were carried out primarily because it is important to develop first the measurement of psychological contracts to initiate additional research regarding the inter-organizational psychological contract. In this study, the measurements of the inter-organizational psychological contract were developed based on the measurements of psychological contract in intra-organizational context. The measurement was divided into relational and transactional psychological contracts and divided them again into the manufacturer's expectations of the dealer and the dealer's expectations of the manufacturer. Therefore, four types of psychological contracts measurement have been developed.

In order to obtain the robust validity of developed measurements, a basic research model was presented and tested. It is assumed that relationships between organizations that have characteristics of collectivism will likely have a more relational psychological contract. It is also assumed that relationships between organizations that have characteristics of individualism will likely have a more transactional psychological contract. In the empirical test, the hypothetical paths indicated that the causalities of collectivism-individualism on the psychological contract were supported.

This study has the following limitations. Since the survey was conducted just in the automobile distribution industry, there is still a problem with the generalization. In the future study, the authors expect the psychological contract measurements developed in this study to be validated in the various industries. Because of the lack of dyadic data collection, sufficient verification of the manufacturer's perspective has not been made. The authors also expect that the industry with sufficient numbers of manufacturers should be included in data collection of future study.

Keywords : Psychological Contract, Inter-organizational Context, Collectivism, Individualism