

The Impacts of Project Governance, Agency Conflicts on the Project Success : From the Perspective of Agency Theory

Eun-Joo Jeong* · Bo-Ram Kim** · Seung-Ryul Jeong***†

*PMO Team, SK Holdings Company

**Graduate School of Management, Hanyang University

***Graduate School of Business IT, Kookmin University

프로젝트 거버넌스가 대리인 갈등 및 프로젝트 성공에 미치는 영향 : 대리인 이론 관점

정은주* · 김보람** · 정승렬***†

*SK주식회사 PMO팀

**한양대학교 일반대학원 경영학과

***국민대학교 비즈니스 IT 전문대학원

Recently companies have increased the new projects to improve and innovate the business process in order to adopt the advanced technologies such as IoT (Internet of Things), Big Data Analysis, Cloud Computing, mobile and artificial intelligence technologies for sustainable competitive advantages under rapid technological and socioeconomic external environmental changes.

However, there are obstacles to achieve the project goals, corporate's strategy and objectives due to various kind of risks based on characteristics of projects and conflicts of stakeholders participated on projects. Hence, the solutions are required to resolve the various kind of risks and conflicts of stakeholders.

The objectives of this study are to investigate the impact of the project governance, agency conflicts on the project success based on agency theory by using the statistical hypothesis testing the relationship among those variables.

As a result of hypothesis testing, we could find that the project governance impacts positively on project success and negatively on the agency conflicts. Further, the agency conflicts impacts negatively on the project success.

Finally, we could find that the agency conflicts such as goal conflict, different risk attitude and information asymmetry between project manager and team members impact negatively on the project success. Meanwhile, the project governance impact positively on the project success, negatively impact on the agency conflicts such as goal conflict, different risk attitude and information asymmetry between project manager and project team members.

In order to increase the project success rate, the project governance institutions such as PGB (Project Governance Board), EPMO (Enterprise Project Management Office), PSC (Project Steering Committee) are needed to prevent or reduce the agency conflicts between project manager and team members.

Keywords : Project Governance, Agency Conflicts, Agency Theory, Project Success

Received 6 August 2018; Finally Revised 11 September 2018;

Accepted 18 September 2018

† Corresponding Author : srjeong@kookmin.ac.kr

1. 서론

최근 기업에서는 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 인공지능(AI), 빅데이터 분석, 클라우드, IoT 등이 신기술 도입과 기업의 목표달성 및 지속적인 경쟁우위 확보를 위해 비즈니스 프로세스의 혁신 및 개선을 전략 실행의 수단으로 추진하고 있다. 프로젝트란 추진 목표가 주어지고 기간 및 비용의 제약 조건하에서 수행되는 새로운 일로 기업에서 추진하고 있는 신기술 도입, 비즈니스 프로세스 혁신 및 개선 등을 추진하는데 필수적인 전략 실행의 수단이라고 할 수 있다[5].

따라서 프로젝트의 성공은 바로 기업의 목표 달성 및 전략 실행의 성공에 직접적인 영향을 미치는 매우 중요하다. 하지만 프로젝트 추진과정에서 참여하는 이해관계자간 대리인 갈등 및 다양한 리스크 요인들이 프로젝트 성공에 마이너스 영향을 미치고 있다[8].

특히 IT 프로젝트에서는 SW의 비가시성으로 인한 요구사항의 불명확성 및 변경 가능성, 신기술 구현의 어려움, 하드웨어 및 소프트웨어의 통합의 복잡성, 다양한 이해관계자의 참여 등으로 인한 갈등 등이 프로젝트 성공에 마이너스 영향을 미치고 있다[7, 9].

대리인 갈등이란 프로젝트에서 어떤 사람이 전문 역량이 있는 다른 사람에게 일을 대신 위임하는 대리인 관계에서 추구하는 목적 갈등, 리스크에 대한 태도 차이, 보유하고 있는 정보의 비대칭 현상을 의미하며, 이러한 대리인 갈등으로 인해 프로젝트 현장에서는 계획 달성 차질 및 리스크 관리의 차질이 발생하고 또한 역선택 및 도덕적 해이 등의 대리인 문제들이 발생하여 프로젝트 성공에 부정적인 영향을 미칠 수 있다[10].

거버넌스(Governance)란 조절하다(to steer), 혹은 운전하다(to pilot)라는 의미로, 자동차나 항공기를 원하는 목적지까지 안전하게 도달하기 위해 도로 상황에 따라 엑셀레이터와 브레이크를 사용하여 방향과 속도를 조절하는 것으로 해석할 수 있다. 거버넌스는 UN, 국가, 기업, IT, 보안, 블록체인, 프로젝트 등에 광범위하게 사용되고 있다.

프로젝트 거버넌스란 프로젝트 관리를 관리한다는 의미로 프로젝트 관리가 성공적으로 이루어지도록 프로젝트 관리를 조망하고 가이드, 모니터링 및 지원 등을 하는 기능이라고 할 수 있다. 단일 프로젝트 거버넌스 기능은 프로젝트 관리가 성공적으로 완수될 수 있도록 프로젝트 관리에 대해 연계, 리스크, 성과, 의사소통 분야 등에 대해 계획하고 통제하는 기능이라고 정의하였다[10].

기존 선행연구에서는 프로젝트 리스크 및 이슈 등은 프로젝트 성공에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되며, 현장에서의 경험적 판단으로는 프로젝트 리스크와 이슈들이 발생하는 근본적인 요인으로는 프로젝트 관리자와

팀원 간 목적 갈등, 리스크 태도 차이 및 정보 비대칭 같은 대리인 관계에서의 대리인 갈등 등으로 파악된다. 이러한 대리인 갈등을 해소시키는 방안으로 프로젝트 거버넌스 제도 및 효과에 대해서 연구하고자 한다. 또한 프로젝트 관리자와 팀원 간 대리인 갈등을 감소시키는 프로젝트 거버넌스의 효과 등에 대해 연구하고자 한다.

이 논문은 제 2장에서는 본 연구의 기반을 이루는 대리인 이론과 프로젝트 거버넌스에 대한 이론적 배경 및 선행연구를 고찰한 내용으로 구성되어 있으며, 제 3장에서는 이론적 배경과 선행연구를 토대로 연구 가설을 설정하고, 제 4장에서는 제안 연구 모형의 검증 결과를 제시하였다. 제 5장에서는 분석 결과를 기반으로 연구 내용을 요약하였으며, 연구를 통해 발견한 시사점, 연구의 한계 및 향후 연구 방향에 대해 제시되어 있다.

2. 이론적 배경

2.1 대리인 갈등

대리인 이론(Agency Theory) 혹은 주인-대리인 이론(Principal Agent Theory)은 주인과 대리인 관계에 대한 이론으로, 주인과 대리인 관계는 어떤 한 사람(주인)이 다른 사람(대리인)으로 하여금 자신의 이익과 관련된 행위를 대리인의 재량으로 하여 줄 것을 내용으로 하는 계약이 있을 때 성립한다. 대리인 이론은 주인과 대리인이 함께 업무를 수행하는 방식에 대한 연구의 방법으로 주인과 대리인 관계에서 발생할 수 있는 불일치와 관련된 비용을 감소시킬 수 있는 방안을 찾고 양쪽이 성공적인 거래를 할 수 있는 최선의 인센티브를 결정하는데 도움이 되는 이론이다. 또한 주인과 대리인 간 목적 불일치 및 리스크에 대한 태도 차이 등으로 인해 발생할 수 있는 문제들을 해결하는데 관심이 있다[6].

대리인 이론의 가정은 다음 네 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 본인과 대리인의 이해관계는 서로 상충하는 경우가 많다. 둘째, 본인과 대리인은 모두 자신들의 이익, 즉 효용을 극대화하는 존재라는 것이며, 셋째, 본인은 대리인이 알고 있는 정보를 알지 못하거나 대리인의 행동을 관찰할 수 없다는 것이며, 넷째, 본인과 대리인은 불확실한 환경 안에서 업무에 대한 계약을 체결한다는 것이다[3].

이와 같은 기본 가정 하에서 주인은 어떻게 하면 대리인으로 하여금 최대한 자신의 이익을 위하여 업무를 수행할 수 있도록 할 것인가 또는 정보 비대칭을 해결하기 위한 최선의 인센티브 방안이 무엇인가를 고민한다[6]. 대리인 문제는 이러한 물음에서 출발하며, 대부분의 학자들이 정보의 비대칭성을 중심으로 도덕적 해이, 역선택, 사적 목표 등을 대리인 문제로 인식하고 있다.

2.2 프로젝트 거버넌스

프로젝트 거버넌스는 프로젝트 산출물 및 결과물들을 통한 기업의 전략과 비즈니스 목표 달성을 위해 프로젝트 관리활동들을 가이드하고 조망하는 기능으로 기업 거버넌스와 연계될 필요가 있다[15]. 기업 거버넌스는 주주 및 관련 이해관계자들의 최대 이익을 위해 기업경영을 효과적 및 효율적으로 운영하며 투명하고 책임감 있게 의사결정을 할 수 있도록 하는 모니터링 인센티브와 같은 규정 및 절차와 같은 메커니즘이라고 할 수 있다[13].

프로젝트 거버넌스는 단일 프로젝트 거버넌스와 복수 프로젝트 거버넌스로 구분할 수 있으며, 단일 프로젝트 거버넌스는 다양하게 정의할 수 있다. PMI[15]에서는 프로젝트 거버넌스를 조직의 전략 및 운영 목적을 달성하기 위해 유일한 제품, 서비스 혹은 결과를 생성하는 프로젝트 관리 활동들을 가이드 하는 프레임워크, 기능 및 프로세스라고 정의하였다. 프로젝트 거버넌스에 대해 ISO21500[5]에서는 지시 및 통제 프레임워크로 정의하였으며, Garland[4]는 의사결정 프레임워크로 정의하였고, Pinto[14]는 지시 및 통제 프로세스로, Joslin[11]은 전체 조망 기능이라고 정의하였고, Tuner[17]는 목표 달성 메커니즘이라고 정의하였다.

2.3 프로젝트 성공

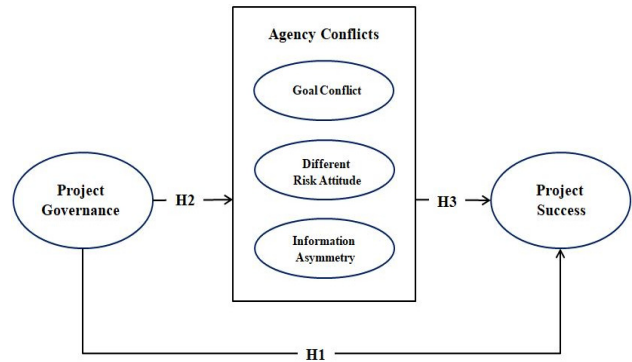
Baccarini[1]에 의하면 프로젝트 성공(Project Success)이란 관리 성공(Project Management Success)과 제품 성공(Product Success)으로 구성된다. 프로젝트 관리 성공이란 프로젝트에 투입된 자원들(Inputs)을 활용하여 산출물(Outputs)을 계획된 비용, 일정, 품질 목표의 달성을 의미하며, 주로 프로젝트 기간이 완료될 때 성공 여부가 평가되는 단기적인 시각이며, 프로젝트 관리 프로세스가 실행되는 방법에 따른다. 프로젝트 제품 성공이란 프로젝트 결과(Outcomes)와 이득(Benefits)의 실현을 의미하는데, 결과란 현업 및 사용자의 업무 프로세스 개선 및 업무 효율성 증진 등을 의미하며, 이득이란 결과에 기반을 두어 조직의 전략적 목표 및 재무적인 성과를 향상시키는 것을 의미한다. 따라서 프로젝트 제품 성공은 프로젝트 완료 후 주로 운영 단계에서 달성되며 중, 장기적인 차원의 성공이라고 할 수 있으며, 프로젝트의 최종 제품의 효과를 의미한다[12, 16].

3. 연구모형 및 가설설정

본 연구는 프로젝트 거버넌스(PG), 대리인 갈등(AC)과 프로젝트 성공(PS) 변수들 간 관계에 대한 실증 연구를 수행하였다.

3.1 연구모형

연구가설들의 검증을 위한 연구모형은 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> Research Model

3.2 연구가설

3.2.1 프로젝트 거버넌스와 프로젝트 성공 간 직접 효과 측정

프로젝트 거버넌스는 주로 기업의 경영진 및 전사 PMO (Enterprise Project Management Office)의 역할로, 프로젝트의 목표 및 전략을 설정하고, 프로젝트를 성공하기 위한 자원 및 인력을 제공하고, 프로젝트의 진척 상태 및 리스크, 이슈 등을 주기적으로 모니터링하고 문제 발생 시 이의 해결을 지원하며, 주요 이해관계자간 의사소통을 하는 기능을 의미한다[10]. 따라서 프로젝트가 성공하기 위해서는 프로젝트 관리 활동뿐만 아니라 프로젝트 거버넌스 활동도 필수적이라고 파악된다. 따라서 본 연구에서는 프로젝트 거버넌스가 프로젝트 성공에 미치는 영향의 정도를 검증하는 것을 중요하다고 판단하여 다음의 연구 가설을 수립하였다.

H1 : 프로젝트 거버넌스는 프로젝트 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 프로젝트 거버넌스와 대리인 갈등 간 직접 효과 측정

대리인 갈등(Agency Conflicts)이란 대리인 관계(Agency Relationship)에서 주인과 대리인 간 목적 갈등(Goal Conflict)과 정보 비대칭(Information Asymmetry) 및 리스크 태도차이(Different Risk Attitude)가 존재한다는 것을 의미한다. 대리인 이론을 기업에 적용할 때, 주주(주인)와 경영진(대리인), 경영진(주인)과 관리자(대리인), 관리자(주인)와 팀원(대리인)을 설정 가능하다[2, 10]. 따라서 프로젝트 조직에서 프로젝트 팀원과 관리자 관계를 대리인 관계로 설정할 수 있다. 또한 프로젝트 거버넌스는

일종의 행위자들의 행동에 영향을 미치는 일종의 제도 및 규정, 프로세스라고 할 수 있다. 따라서 프로젝트 거버넌스란 프로젝트 참여자들에게 영향을 미치는 회사 차원의 규정, 지침, 프로세스, 절차 등을 의미하며 회사의 프로젝트 관리 활동들을 가이드하는 회사 차원의 규정, 프로세스, 지침, 절차 등이 프로젝트 팀원과 관리자간 목적 갈등, 리스크 태도 차이, 정보 비대칭 등의 대리인 갈등에 미치는 영향의 정도를 파악하기 위하여 가설을 설정하는 것이 필요하다고 판단되어 다음과 같은 연구 가설을 수립하였다.

H2 : 프로젝트 거버넌스는 대리인 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1 : 프로젝트 거버넌스는 목표갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 프로젝트 거버넌스는 리스크 태도차이에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3 : 프로젝트 거버넌스는 정보 비대칭에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 대리인 갈등과 프로젝트 성공 간 직접 효과 측정

대리인 관계에서 대리인 갈등은 기업의 성과 및 프로젝트의 성과에 영향을 미치는 것으로 문헌연구 결과 조사되었다. 대리인 갈등에서 목적 갈등은 주인과 대리인 간 추구하는 목적이 상호 차이가 있다는 것을 의미하며, 프로젝트에서의 목적 갈등은 프로젝트 관리자와 팀원 간 프로젝트에 참여하는 목적과 동기들이 상호 차이가 있다는 것을 의미한다[10].

리스크 태도차이는 프로젝트에서 프로젝트 관리자와 팀원 간 발생하는 일정, 비용, 범위, 품질 등에 대한 리스크에 대해 상호 관점이나 중요성 등에 차이가 있는 것을 의미한다. 프로젝트에서 대리인간 정보 비대칭은 프로젝트 관리자와 팀원 간 보유하고 있는 정보가 서로 불일치하다는 것을 의미한다[10].

본 연구에서는 통상 기업의 조직이론에 적용되는 대리인 관계에서의 대리인 갈등이 프로젝트에 적용하였을 때 프로젝트 관리자와 팀원 간 대리인 갈등이 프로젝트 성공에 미치는 영향을 연구하는 것이 필요하다고 판단되어 다음의 연구 가설을 수립하였다.

H3 : 대리인 갈등은 프로젝트 성공에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1 : 대리인 갈등의 목표 갈등은 프로젝트 성공에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2 : 대리인 갈등의 리스크 태도차이는 프로젝트 성공에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H3-3 : 대리인 갈등의 정보 비대칭은 프로젝트 성공에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4. 실증분석

4.1 자료 수집 및 분석도구

본 연구의 설문 항목은 각 변수의 조작적 정의와 관련된 문헌 조사에서 사용한 설문 내용을 기반으로 작성되었으며, 이 후 설문 결과에 대한 품질 향상을 위하여 프로젝트 관리 경험이 풍부한 프로젝트 관리 전문가 7명을 대상으로 설문 내용 검토 과정을 거쳐 최종 설문 문항을 확정하였다.

본 연구는 현장 서면조사, 온라인 조사를 병행 실시하였으며, 회수된 설문지 중 결측치가 있거나 불성실하게 답변한 설문지를 제외하고 총 220부를 최종 분석에 활용하였다. 설문문항은 리커트 5점 척도로 측정하였으며, SPSS V.20을 사용하여 분석하였다.

4.2 표본의 특성

본 연구는 IT 서비스 프로젝트를 직접 수행한 경험을 가진 사람을 대상으로 2017년 8월 약 1개월에 걸쳐 실시되었으며, 설문 응답자들의 상세한 인구 통계학적 분포는 <Table 1>과 같다.

설문 응답자의 성별 분포는 남성이 92.3%로 나타났으며, 연령별 분포는 36세에서 55세까지가 81.44%로 분석되었다. 학력은 대학과 대학원 졸업 이상이 100%로 나타났다. 설문 응답자의 직위는 부차장이 70.9%로 분석되었다.

<Table 1> Sample Characteristics

	Classification	Person	%
Gender	Male	203	92.3
	Female	17	7.7
Age	26~35	13	5.9
	36~45	77	35.0
	46~55	102	46.4
	Over 56	28	12.7
Degree	Bachelor degree	97	44.1
	Master degree ↑	123	55.9
Position	CEO	7	3.2
	Executive	30	13.6
	Deputy director	156	70.9
	Deputy manager	25	11.4
	team member	2	9

4.3 변수의 조작적 정의

4.3.1 프로젝트 거버넌스의 조작적 정의

PMI[15]는 프로젝트 거버넌스란 기업 거버넌스와 연계되어 프로젝트의 투명성, 효율성 및 효과성, 책임성을 담보하고, 조직의 전략과 비즈니스 목표 달성 및 이해관계자의 최대 이득을 얻고자 프로젝트 산출물을 생성하기 위한 프로젝트 관리활동들을 가이드 하는 프레임워크로써, 연계, 리스크, 성과 및 의사소통 영역들에 대해 계획하고 통제하는 기능을 의미한다.

본 연구에서는 프로젝트 거버넌스에 대한 조작적 정의로 “프로젝트 거버넌스란 기업 거버넌스와 연계되어, 프로젝트의 투명성, 효율성 및 효과성, 책임성을 담보하고, 조직의 전략과 비즈니스 목표 달성 및 이해관계자의 최대 이득을 얻고자, 프로젝트 산출물을 생성하기 위한 프로젝트 관리활동들을 가이드 하는 프레임워크로써, 연계, 리스크, 성과 및 의사소통 영역들에 대해 계획하고 통제하는 기능을 의미한다”라고 정의 하였다[10].

4.3.2 대리인 갈등의 조작적 정의

Eisenhardt[3]에 의하면 대리인 이론에서 대리인 관계를 주인이 대리인으로 하여금 주인의 이익과 관련된 행위를 대리인의 재량으로 하여 줄 것을 내용으로 하는 계약관계로 정의하고 대리인 관계에서는 대리인 갈등이 존재하여 대리인 문제가 발생한다고 한다.

대리인 갈등은 프로젝트 관리자(PM)와 팀원 간 목적 갈등(GC), 정보 비대칭(IA) 및 리스크 태도차이(DRA)를 의미한다.

본 연구에서는 대리인 갈등에 대한 조작적 정의로 “프로젝트 관리자와 팀원 간 목적 갈등, 리스크 태도 차이 및 정보 비대칭이 있는 상태를 의미한다”로 정의하였고, 목적 갈등에 대한 조작적 정의는 “프로젝트 관리자와 팀원 간에 프로젝트에 참여하는 목적이 상호 차이가 있는 상태를 의미하며, 팀원의 역량 및 커리어 개발, 일정 준수, 예산 준수, 제품 성공, 기능 및 성능, 사용자 만족 등에 대한 중요성의 차이가 존재하는 것을 의미한다”로 정의하였고, 리스크 태도 차이에 대한 조작적 정의는 “프로젝트 관리자와 팀원 간 일정, 비용, 품질, 범위 등의 프로젝트 관리 영역의 리스크에 대한 성향 및 중요도에 차이가 있는 상태를 의미한다”로 정의하였으며, 정보 비대칭에 대한 조작적 정의는 “프로젝트 관리자와 팀원 간 프로젝트 계획 및 진행 상태에 대한 정보가 차이가 있는 상태를 의미하며, 구체적으로는 추진목적 및 목표, 추진 전략, 관리계획, 예산, 리스크, 이슈 및 문제, 일정 진척, 품질 상태, 작업내용, 테스트 결과, 요구사항 변경 등에 대한 정보가 상호 차이가 있는 상태를 의미한다”로 정의하였다[2, 10].

4.3.3 프로젝트 성공의 조작적 정의

Shenhar[16] 및 Khan[12] 등은 프로젝트 성공을 프로젝트의 추진 목적 및 목표를 달성하는 것을 의미하며, 프로젝트 성공을 일정 및 비용, 품질 목표 등을 달성하는 관리적 성공(Management Success)과 현업의 업무 효율성 증진 및 기업의 재무적 성과를 향상시키는 제품 성공(Product Success)차원으로 구분하였다.

본 연구에서는 프로젝트 성공에 대한 조작적 정의로 “프로젝트 성공이란 프로젝트의 추진 목적 및 목표를 달성하는 것을 의미하며, 프로젝트 관리 성공(Management Success)과 제품 성공(Product Success)으로 구성된다”로 정의하였고, 관리 성공에 대한 조작적 정의는 “프로젝트의 산출물이 합의한 품질 기준에 부합하고, 계획된 일정 및 비용을 준수하여 완성하는 것을 의미한다”로 정의하였고, 제품 성공에 대한 조작적 정의는 “프로젝트 산출물(Outputs)이 고객의 업무 프로세스 개선을 통한 업무 효율성을 증대시키고 기업에 재무적인 성과를 가져오며, 관련 이해관계자의 만족을 달성하는 것을 의미한다”로 정의하였다[10].

4.4 측정모형

4.4.1 요인분석

본 연구에서는 각 변수의 측정값 타당도를 검증하기 위해 <Table 2>와 같이 요인분석을 실시하였다.

요인분석을 위해 공통성(Communality), 회전된 요인적 재량(Factor Loading), 회전 제공된 고유값(Eigenvalue), 분산 설명력 등을 사용한다. 공통성(Communality) 분석이란 각 변수별 초기 값과 주성분 분석에 의한 공통성 추출값을 제시한 것으로, 추출된 요인들에 의해서 설명되는 비율이라고 할 수 있다. 회전 제공된 요인 적재량(Factor Loading)은 베리맥스(Varimax) 회전법에 의해 반복계산 후에 얻어진 회전 결과이며, 각 요인별 요인 적재량의 수치는 큰 수치부터 작은 수치로 정렬되어 있다. 회전 제공된 고유값(Eigenvalue)은 요인 추출 기준으로 지정한 고유치 1 이상인 것만 추출된 것을 의미하며, 고유값은 그 요인이 설명하는 분산의 양을 나타내는 것으로 이 값이 큰 요인이 상대적으로 중요한 요인이라는 것을 의미한다[10].

본 논문의 측정도구에 대한 요인 분석 결과 모두 정상적으로 요인 분석 결과가 도출되었다.

4.4.2 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 일반적으로 요인분석을 실행하여 몇 가지 하위 요인으로 추출한 후 각각의 하위요인들이 동일한 변수로 구성되어 있는가를 확인할 때 사용한다. Cronbach α 의 값을 해석하는 기준은 사회과학 분야에서는 0.6 혹은 0.7 이상이면 신뢰도가 있는 것으로 본다.

본 연구를 위해 측정도구에 대한 신뢰도 분석 결과 <Table 2>와 같이 모든 요인들에 대한 Cronbach α 값이 0.8 이상으로 신뢰도가 확보되었음을 확인할 수 있다.

4.5 가설검정

4.5.1 프로젝트 거버넌스와 프로젝트 성공 간 직접 효과 측정
가설 1에 대한 분석 결과는 <Table 3>과 같다. 독립변

수인 프로젝트 거버넌스(PG)는 종속변수인 프로젝트 성공(PS)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설 1의 검정 결과, 베타값은 .604이고 t값은 11.202(p = .000)로, 통계적 유의수준 하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 회귀식에 대한 R제곱은 .365로 36.5%의 설명력을 보이고 있으며, 회귀모형에 대한 F값은 유의확률 p = .000에서 125.477을 나타내고 있어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

<Table 2> Measurement Model

		Variable	Factor loading	Communality	Eigen value	% of Variance	Cronbach's Alpha
Agency Conflicts	Goal Conflict	GC4	.801	.641	3.984	56.921	.873
		GC2	.792	.628			
		GC5	.773	.598			
		GC7	.772	.596			
		GC3	.753	.568			
		GC6	.739	.548			
	Information Asymmetry	GC1	.638	.408	5.764	67.639	.918
		IA6	.839	.705			
		IA5	.791	.626			
		IA4	.790	.624			
		IA9	.779	.606			
		IA2	.752	.565			
		IA1	.744	.554			
		IA8	.743	.552			
		IA7	.735	.541			
		IA10	.720	.519			
	Different Risk Attitude	IA3	.687	.472	2.823	70.565	.861
		DRA2	.868	.753			
DRA1		.860	.739				
DRA4		.841	.708				
Project governance	Project governance	DRA3	.789	.623	5.738	71.726	.943
		PG4	.874	.764			
		PG3	.862	.743			
		PG8	.860	.740			
		PG7	.854	.729			
		PG2	.852	.725			
		PG5	.845	.714			
Project success	Product Success	PG6	.843	.711	7.909	38.970	.923
		PG1	.783	.613			
		PS6	.803	.726			
		PS14	.802	.737			
		PS13	.795	.713			
		PS7	.784	.638			
		PS12	.757	.683			
		PS5	.685	.671			
		PS8	.611	.710			
		PS10	.542	.453			
	Management Success	PS1	.877	.843	1.133	30.589	.899
		PS2	.853	.762			
		PS3	.753	.716			
		PS9	.644	.741			
		PS4	.641	.651			

<Table 3> Regression Analysis Result(Project success : Project governance)

Dependent variable	Independent variable	B	SE	β	t
Project success	constant	1.902	.154		12.346
	Project governance	.531	.047	.604	11.202*

R = .604, R² = .365, adjusted R² = .362, F = 125.477, * p < .001.

4.5.2 프로젝트 거버넌스와 대리인 갈등 간 직접 효과 측정

가설 2, 가설 2-1~가설 2-3에 대한 분석 결과는 <Table 4>와 같다. ‘독립변수인 프로젝트 거버넌스(PG)는 종속변수인 대리인 갈등(AC)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2의 검정 결과, 베타값은 -.404이고 t값은 -6.516 (p = .000)으로 통계적 유의수준 하에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2은 채택되었다. 회귀식에 대한 R제곱은 .163으로 16.3%의 설명력을 보이고 있으며, 회귀모형에 대한 F값은 유의확률 p = .000에서 42.464를 나타내고 있어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

‘독립변수인 프로젝트 거버넌스(PG)는 종속 변수인 목적 갈등(GC)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2-1의 검정 결과, 베타값은 -.346이고, t값은 -5.439(p = .000)로, 통계적 유의수준 하에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2a는 채택되었다. 회귀식에 대한 R제곱은 .119로 11.9%의 설명력을 보이고 있으며, 회귀모형에 대한 F값은 유의확률 p = .000에서 29.584를 나타내고 있어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

‘독립변수인 프로젝트 거버넌스(PG)는 종속 변수인 리스크 태도 차이(DRA)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2-2의 검정 결과, 베타값은 -.350이고 t값은 -5.521(p =

.000)로, 통계적 유의수준 하에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2a는 채택되었다. 회귀식에 대한 R제곱은 .123으로 12.3%의 설명력을 보이고 있으며, 회귀모형에 대한 F값은 30.482(p = .000)를 나타내고 있어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

‘독립변수인 프로젝트 거버넌스(PG)는 종속 변수인 정보 비대칭(IA)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2c의 검정 결과, 베타값은 -.399이고, t값은 -6.428(p = .000)로, 통계적 유의수준 하에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2c는 채택되었다. 회귀식에 대한 R제곱은 .159로 15.9%의 설명력을 보이고 있으며, 회귀모형에 대한 F값은 유의확률 p = .000에서 41.324를 나타내고 있어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

4.5.3 대리인 갈등과 프로젝트 성공 간 직접 효과 측정

가설 3, 가설 3-1~가설 3-3에 대한 분석 결과는 <Table 5>와 같다.

‘독립변수인 대리인 갈등(AC)는 종속변수인 프로젝트 성공(PS)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 3의 검정 결과, 베타값은 -.578이고, t값은 -10.445(p = .000)로, 통계적 유의수준 하에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로

<Table 4> Regression Analysis Result(Agency Conflicts : Project governance)

Dependent variable	Independent variable	B	SE	β	t	Statistics(R, F)
Project governance	constant	3.977	.162		24.597	R = .404, R ² = .163, adjusted R ² = .159, F = 42.464
	Agency Conflicts	-.324	.050	-.404	-6.516*	
Goal Conflict	constant	3.792	.185		20.475	R = .346, R ² = .119, adjusted R ² = .115, F = 29.584
	Agency Conflicts	-.310	.057	-.346	-5.439*	
Different Risk Attitude	constant	4.118	.198		20.839	R = .350, R ² = .123, adjusted R ² = .119, F = 30.482
	Agency Conflicts	-.336	.061	-.350	-5.521*	
Information Asymmetry	constant	4.022	.165		24.328	R = .399, R ² = .159, adjusted R ² = .155, F = 41.324
	Agency Conflicts	-.327	.051	-.399	-6.428*	

* p < .001.

<Table 5> Regression Analysis Result(Project Success : Agency Conflicts)

Dependent variable	Independent variable	B	SE	β	t	Statistics(R, F)
Project success	constant	5.437	.184		29.515	R = .578, R ² = .334, adjusted R ² = .330, F = 109.106
	Agency Conflicts	-.632	.061	-.578	-10.445*	
	constant	4.862	.172		28.326	R = .469, R ² = .220, adjusted R ² = .217, F = 61.551
	Goal Conflict	-.460	.059	-.469	-7.845*	
	constant	5.064	.167		30.326	R = .533, R ² = .284, adjusted R ² = .281, F = 86.663
	Different Risk Attitude	-.489	.053	-.533	-9.309*	
constant	5.368	.185		28.947	R = .561, R ² = .314, adjusted R ² = .311, F = 99.966	
Information Asymmetry	-.601	.060	-.561	-9.998*		

* p < .001.

나타나 가설 3은 채택되었다. 회귀식에 대한 R제곱은 .334로 33.4%의 설명력을 보이고 있으며, 회귀모형에 대한 F값은 유의확률 $p = .000$ 에서 109.106을 나타내고 있어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

‘독립변수인 목적 갈등(GC)는 종속 변수인 프로젝트의 성공(PS)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 3a의 검정 결과, 베타값은 -.469이고, t값은 -7.845($p = .000$)으로, 통계적 유의수준 하에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3a는 채택되었다. 회귀식에 대한 R제곱은 .220으로 22.0%의 설명력을 보이고 있으며, 회귀모형에 대한 F값은 유의확률 $p = .000$ 에서 61.551을 나타내고 있어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

‘독립변수인 리스크 태도차이(DRA)는 종속 변수인 프로젝트의 성공(PS)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 3b의 검정 결과, 베타값은 -.533이고 t값은 -9.309($p = .000$)으로, 통계적 유의수준 하에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3b는 채택되었다. 회귀식에 대한 R제곱은 .284로 28.4%의 설명력을 보이고 있으며, 회귀모형에 대한 F값은 유의확률 $p = .000$ 에서 86.663을 나타내고 있어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

‘독립변수인 정보 비대칭(IA)는 종속변수인 프로젝트 성공(PS)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 3c의 검정 결과, 베타값은 -.561이고 t값은 -9.998($p = .000$)로, 통계적 유의수준 하에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3c는 채택되었다. 회귀식에 대한 R제곱은 .314로 31.4%의 설명력을 보이고 있으며, 회귀모형에 대한 F값은 유의확률 $p = .000$ 에서 99.966을 나타내고 있어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

4.5.4 검증결과 요약

본 연구는 프로젝트 거버넌스가 대리인 갈등 및 프로젝트 성공에 미치는 영향을 알아보고자 수행되었으며 요약된 가설검증의 결과는 <Table 6>과 같다.

5. 결론

5.1 연구 요약 및 시사점

본 연구에서는 첫째, 대리인 갈등이 프로젝트 성공에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 둘째, 프로젝트 거버넌스가 프로젝트 성공과 대리인 갈등에 미치는 영향에 대해 연구하였다.

대리인 이론은 주로 기업 경영에서 경영진의 인센티브제도, 성과 모니터링, 감사제도 등에 활용, 또한 조직 및 사회에서의 계약관계(고용 관계, 구매 관계, 서비스

<Table 6> Hypothesis Verification Summary

Hypothesis		Result
Hypothesis 1	Project governance will have a Positive impact on Project success	0
Hypothesis 2	Project governance will have a negative impact on Agency Conflicts	0
Hypothesis 2-1	Project governance will have a negative impact on Goal Conflict	0
Hypothesis 2-2	Project governance will have a negative impact on Different Risk Attitude	0
Hypothesis 2-3	Project governance will have a negative impact on Information Asymmetry	0
Hypothesis 3	Agency Conflicts will have a negative impact on Project success	0
Hypothesis 3-1	Goal Conflict will have a negative impact on Project success	0
Hypothesis 3-2	Different Risk Attitude will have a negative impact on Project success	0
Hypothesis 3-3	Information Asymmetry will have a negative impact on Project success	0

o : Selection, x : Dismissal.

용역 계약 관계, 관리자와 직원) 등에 적용하고 있는 것으로 조사되었다.

프로젝트 관리자와 팀원 간 목적 갈등, 리스크 태도 차이, 정보 비대칭과 같은 대리인 갈등은 프로젝트 성공에 통계적으로 유의하게 부의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 상기와 같은 대리인 갈등을 감소시키거나 해소시키는 방안으로 본 연구에서는 프로젝트 거버넌스를 제시하였다.

프로젝트 거버넌스가 프로젝트 성공에 미치는 영향에 대한 연구 결과, 프로젝트 거버넌스는 프로젝트 성공에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 프로젝트 거버넌스는 프로젝트 관리 활동들을 가이드하고 조망하는 기능으로, 프로젝트 관리 계획 및 실행 활동 등에 대한 타당성, 프로젝트 성공을 위한 중간성과에 대한 계획 대비 실행 정도, 발생한 리스크 및 이슈들에 대한 적시 해결 여부, 프로젝트 및 제품 요구사항의 기준선(Baseline) 확정 및 변경관리 절차 준수 정도, 이해관계자들에게 필요 정보의 적시에 투명하게 공유되는 정도 등에 대해 주기적으로 전사 PMO 및 경영진에서 프로젝트 관리자 및 팀에게 가이드, 모니터링하고 차질이 발생할 시 지원하고 시정 조치하는 기능을 통해 프로젝트의 성공에 정의 영향을 미치는 것으로 판단된다.

프로젝트 거버넌스가 대리인 갈등에 미치는 영향에 대한 연구 결과, 프로젝트 거버넌스는 대리인 갈등에 통계적으로 유의한 부의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 프로젝트 거버넌스란 프로젝트를 통해 기업의 전략과 목표를 달성하고자 프로젝트 관리활동들을 가이드하고 조망

하여 프로젝트의 목적과 목표를 달성하고자 하는 역할로서 연계, 리스크, 성과 및 의사소통 분야에 대해 계획하고 통제하는 기능이라고 정의할 수 있다. 구체적으로 프로젝트 거버넌스 연계 분야의 계획 및 통제 기능은 대리인 갈등의 목적 갈등을 감소시키는 역할을 하는 것으로 판단되며, 프로젝트 거버넌스 리스크 분야의 계획 및 통제 기능은 대리인 갈등의 리스크 태도차이를 감소시키는 것으로 판단된다.

프로젝트 거버넌스 성과 분야의 계획 및 통제 기능은 대리인 갈등의 목적 갈등 및 리스크 태도 차이를 감소시키는 것으로 판단된다. 프로젝트 거버넌스 의사소통 분야의 계획 및 통제 기능은 대리인 갈등의 정보 비대칭을 감소시키는 것으로 판단된다.

따라서 프로젝트 성공을 위해서는 프로젝트 관리자와 팀원 간 대리인 갈등 수준을 주기적으로 파악하고 이를 해소시키거나 최소화 시킬 필요가 있다고 판단된다. 이를 위해 프로젝트 거버넌스 보드(Project Governance Board), 프로젝트 조정 위원회(Project Steering Committee), 전사 PMO(Enterprise Project Management Office)와 같은 프로젝트 거버넌스 제도를 도입하여 프로젝트 관리활동을 주기적으로 모니터링하고 계획 대비 차질이 발생한 이슈 및 리스크 등에 대해 적시에 시정조치를 하고, 프로젝트 관리자와 팀원 간 발생하는 대리인 갈등을 적시에 해소시키는 노력이 필요한 것으로 판단된다.

본 연구는 이론적으로나 실무적으로 중요한 시사점을 제시하고 있다. 우선 이론적 시사점을 살펴보면 첫째, 기존 연구에서는 프로젝트 성공을 위해서는 주로 PM 및 팀원의 역량, 의사소통, 추진 방법론, 사용자의 참여, 경영진의 지원 등의 요소 등이 중요함을 강조하였으나, 본 연구에서는 주로 기업 경영 및 계약관계에 적용되는 대리인 갈등 개념을 프로젝트 관리자와 팀원 간 대리인 갈등에 적용하고, 대리인 갈등이 프로젝트 성공에 미치는 요인으로 설정하여 연구한 것은 이론적으로 의미가 있는 것으로 판단된다. 둘째, 거버넌스에 대한 문헌 연구 결과, 기존에는 주로 기업 거버넌스 형태와 프로젝트 거버넌스 프레임워크 및 프로젝트 거버넌스 형태 등에 대한 연구가 주를 이루었으나 본 연구에서는 프로젝트 거버넌스에 대한 조작적 정의와 프로젝트 거버넌스가 프로젝트 성공에 미치는 영향 및 대리인 갈등에 미치는 영향 등에 대한 연구를 한 것도 이론적으로 의미가 있는 것으로 판단된다.

다음으로 실무적 시사점은, 실제 프로젝트 현장에서는 프로젝트 이해관계자간 목적 갈등, 리스크 태도 차이, 정보 비대칭 등과 같은 대리인 갈등으로 인한 역선택, 도덕적 해이 등으로 인한 대리인 문제가 발생하는 것으로 조사되었다. 역선택에 의한 역량과 경험이 부족한 프로젝

트 관리자 및 팀원의 선정과 도덕적 해이로 인한 의도적인 원가 누락 및 과다 책정, 일정 예측 부정확, 범위 및 일정 추정 오류, 프로젝트 계획 부정확 등이 프로젝트 성공 및 실패에 지대한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 프로젝트 관리자와 팀원 간 대리인 갈등으로 인해 리스크 및 이슈 문제 등이 발생하여 프로젝트에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 프로젝트 참여자간 대리인 갈등 즉, 프로젝트 관리자와 팀원간 목적 갈등, 리스크 태도 차이, 정보 비대칭 등을 해소시키는 방안으로 프로젝트 참여자간 목적, 목표 연계, 리스크 관리 강화 및 관련 정보의 공유 등의 대리인 갈등 해소 방안의 도입이 필요한 것으로 나타났다. 대리인 갈등을 해소시키는 방안으로 프로젝트 거버넌스에 대한 연구는 실무적으로 의의가 있다고 판단된다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향으로는 첫째, 본 연구는 프로젝트 산업으로 주로 IT 서비스 산업분야의 프로젝트를 대상으로 진행하였다. IT 서비스 프로젝트 특성으로는 소프트웨어의 비가시성으로 인한 요구사항의 누락 및 요구사항의 정확한 정의가 어려워 프로젝트 후반에 요구사항의 추가, 변경 등이 발생할 소지가 많으며, 이로 인해 프로젝트의 일정 지연, 범위 및 품질 리스크가 증가될 수 있는 특성이 있다. 따라서 향후 IT 서비스 산업 분야와 프로젝트 특성이 다른 건설, 플랜트 및 사회 기반 시설(SOC) 프로젝트와 같은 다른 산업 분야를 대상으로 연구할 필요가 있다고 판단된다.

둘째, 본 연구는 프로젝트 거버넌스 유형으로 주로 단일 기업의 단일 프로젝트를 대상으로 연구하였다. 프로젝트 거버넌스 유형으로는 단일 기업 내 프로젝트 거버넌스, 복수 기업 간 프로젝트 거버넌스, 혹은 복수의 국가 및 기업이 참여하는 대규모 사회인프라 건설 같은 규모의 프로젝트 거버넌스가 있으며, 또한 단일 기업 내에서도 단일 프로젝트 거버넌스와 프로그램 거버넌스 및 포트폴리오 거버넌스와 같은 복수 프로젝트 거버넌스가 있으며 전사 차원의 프로젝트 관리 거버넌스 유형이 있는 것으로 조사되었다. 따라서 향후 단일 기업내 프로그램 거버넌스 및 포트폴리오 거버넌스와 같은 복수 프로젝트 거버넌스 및 전사 차원의 프로젝트 관리 거버넌스에 대해서도 연구가 필요하다고 판단된다.

셋째, 본 연구는 관련 이론 관점에서 주로 대리인 이론에 기반을 두어 연구하였으나, 향후 거버넌스 이론에서 책무 이론 및 이해관계자 이론, 대리인 이론과 책무 이론과의 비교 연구 등과 다양한 이론에 기반하여 연구할 필요가 있다고 판단된다.

넷째, 본 연구는 거버넌스 유형 관점에서 주로 프로젝트 거버넌스를 기반을 두어 연구하였으나 향후 기업 거버넌스, IT 거버넌스, 비즈니스 프로세스 거버넌스, 재난 및 리스크 거버넌스, 컴플라이언스 거버넌스, 보안 거버넌스 등과 같은 다양한 거버넌스 유형에 대한 연구가 필요하다고 판단된다.

References

- [1] Baccarini, D., The Logical Framework Method for Defining Project Success, *Project Management Journal*, 1999, Vol. 30, No. 4, pp. 25-32.
- [2] Ceric, A., The principal-agent theory and the role of project managers in construction : guidelines for future research, *Joint CIB International Symposium*, 2012, Vol. 2, pp. 26-29.
- [3] Eisenhardt, K.M., Agency Theory : An Assessment and Review, *The Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.
- [4] Garland, R., Project Governance : A practical guide to effective project decision making, London and Philadelphia : KOGAN PAGE, 2009.
- [5] ISO 21500, Guidance on Project management, 2012.
- [6] Jensen, M.C. and Meckling, W.H., Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 1976, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.
- [7] Jeong, E.J. and Jeong, S.R., A Checklist for Assessment of Risks Involved in IT Service Project Contract, *Journal of Korean Society for Internet Information*, 2014, Vol. 15, No. 4, pp. 57-65.
- [8] Jeong, E.J. and Jeong, S.R., Development and Application of a Stage-Gate Process to Reduce The Underlying Risks of IT Service Projects, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 2016, Vol. 93, No. 2, pp. 270-277.
- [9] Jeong, E.J., Bae, J.H., and Jeong, S.R., Guidelines Aimed at Reducing the Risks of User Acceptance Delay in the Context of an IT Service Project Management Plan, *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, 2015, Vol. 5, No. 4, pp. 832-839.
- [10] Jeong, E.J., The Impacts of Project Governance, Agency Conflicts and Stage-Gate Process on the Project Success : From the Perspective of Agency Theory [dissertation], [Seoul, Korea] : Kookmin University, 2017.
- [11] Joslin, R. and Muller, R., Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts, *International Journal of Project Management*, 2015, Vol. 33, No. 6, pp. 1377-1392.
- [12] Khan, K., Turner, R., and Maqsood, T., Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan, 2013, Conference Paper.
- [13] Lee, S.C., An Effect of Agency Problems and Corporate Governance Structure on the Informativeness of Accounting Earnings, *Journal of management accounting research*, 2008, Vol. 8, No. 1, pp. 1-37.
- [14] Pinto, J.K., Project management, governance, and the normalization of deviance, *International Journal of Project Management*, 2014, Vol. 32, No. 3, pp. 376-387.
- [15] PMI, Governance of Portfolios, Programs, and Projects : A Practice Guide(PMBOK GUIDE), 2016, PMI global standard.
- [16] Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., and Maltz, A.C., Project Success : A Multidimensional Strategic Concept, *Long Range Planning*, 2001, Vol. 34, No. 6, pp. 699-725.
- [17] Tuner, R., Huemann, M., Anbari, F., and Bredillet, C., Perspectives on Projects, LONDON and NEWYORK : Routledge, 2010.

ORCID

Eun Joo Jeong | <https://orcid.org/0000-0002-4838-538X>

Bo Ram Kim | <https://orcid.org/0000-0003-3417-5178>

Seung Ryul Jeong | <https://orcid.org/0000-0003-0008-0795>