

발주자 권력과 시공사 행동 관계에서 계약의 매개적 기능에 관한 연구

김정훈¹ · 김승철¹ · 부제만*

¹한양대학교 경영대학원

A Study of Mediative Function by Contract on the Relationship between Employer's Power and Contractor's Behavior

Kim, Junghoon¹, Kim, Seungchul¹, Boo, Jeman*

¹Graduate School of Business Administration, Hanyang University

Abstract : Normally there is a one-time relationship between stakeholders in the construction projects. Thus, project participants are easily exposed to opportunistic behavior. According to the theory of transaction costs, a contract effectively influence the behavior of counter-party. The important role of contracts in limiting opponent opportunistic behavior has been academically acknowledged and studied in inter-firm relationships. The purpose of this study is to reveal the mediating effect of the contract on the power of the contractor in the contractor's behavior. Power is divided into mediated and non-mediated power. We surveyed construction companies' employees who have conducted construction projects. Based on the questionnaire response, we examined the influence of the Employer's power on the behavior of the contractor. Both non-mediated power and mediated power were significant for in-role and out-role behaviors. Both non-mediated power and mediated power were found to have a significant effect on the control and coordination function of contracts. The results show that the control function of the contract is significant for the in-role behavior and the extra-role behavior. Finally, the mediating effect of the contract function was significant only in the control function.

Keywords : Power, Contract, Behavior

1. 서론

건설 프로젝트는 이해관계자 사이에 일회성의 관계 특성을 가지고 있다. 또한, 건설 프로젝트가 대형화, 장기화 될수록 프로젝트 환경의 불확실성도 증가하여 미래 예측을 어렵게 한다. 이는 수행해야 할 임무를 어떤 수준이나 행태로 할지 판단하는 것을 어렵게 한다. 이러한 건설 프로젝트 특성에 의해 프로젝트 참여자는 기회주의적 행동에 쉽게 노출되어 있다. 즉, 발주자와 시공사의 관계가 일회성이고 불확실성이 높을 경우 기회주의 행동을 유발시키거나 그 가능성을 증대 시킨다. 한편, 건설 프로젝트의 발주자와 시공사는 프로젝트에 대해 서로 다른 이해관계를 갖고 있다. 프로젝트의 성공에 대해서도 각자 다른 생각을 가질 수 있다. 그럼에도 불구하고 발주자와

시공사 사이의 협력적인 관계 형성은 건설 프로젝트 성공의 밑바탕이 된다. 건설 프로젝트에서 시공사의 역할은 무엇보다 중요하다. 발주자는 건설 프로젝트를 효과적으로 진행하기 위해 시공사의 협력적 행동을 이끌어 내야 할 것이다.

국내 건설 산업에서 발주자 우위의 갑을 건설 문화가 오래 전부터 이슈가 되고 있다. 이와 같은 건설 문화에서 발주자의 권력은 부정적인 요인으로만 받아들여졌으며 권력이 시공사의 협력적 행동을 유발 할 것으로는 연관 시키지 못하였다. 또한, 건설 프로젝트에서 불공정한 계약 관행이 만연해 있다는 문제 지적이 지속되어 왔다. 발주자는 우월적 지위를 이용하여 계약상 모든 리스크를 시공사에게 전가 하려고만 한다. 이러한 불공정 계약 관행은 장기적으로 발주자와 시공사의 대립과 갈등을 초래 할 수 있다.

선행 연구를 살펴보면 시공사의 행동에 영향을 행사하거나 통제 하는 권력은 건설 프로젝트에서 시공사의 협력적인 행동을 유발 할 수 있는 요소로 간주된다(Lu & Hao, 2013). 다시 말해 발주자의 권력은 시공사의 행동을 설명 할 수 있는 중요한 요소이다. 권력에 추가하여 계약의 기능 또한 시공사

* Corresponding author: Boo, Jeman, Department of Business Administration, Hanyang University, Seoul 04763, Korea
E-mail: boojeman@hanmail.net
Received September 4, 2018; revised October 1, 2018
accepted October 19, 2018

의 행동을 설명할 수 있는 요소라고 할 수 있다. 거래 비용 이론에 따르면 계약은 효과적으로 거래 상대방의 행동에 영향을 미친다(Reuer & Arino, 2007). 거래 상대방의 기회주의적 행동을 제한하는데 있어 계약의 중요한 역할은 오랫동안 학문적으로 인지되어 기업 관계에 연구되어 왔다.

건설 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는 핵심 이해관계자인 발주자와 시공사의 협력적 관계 형성이 무엇보다 중요하다. ‘건설 프로젝트에서 발주자 권력이 시공사의 협력적 행동에 유의한 영향을 미치는지?’는 아주 흥미로운 주제라고 할 수 있다. 또한, 계약의 기능에 대한 심층적인 이해는 건설 프로젝트 관리에 있어 필수적인 부분이다. 따라서 본 연구에서는 국내 건설 프로젝트에서 발주자의 권력 및 계약의 기능과 시공사의 행동 사이의 메커니즘을 탐색 해 보고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 권력(Power)

2.1.1 권력의 개념

권력은 다수의 학자들에 의해 다양한 방식으로 정의 되어 왔다. Nord (1978)는 특정 목표를 달성하기 위해 거래 당사자가 다른 거래 당사자에게 가용 자원의 분배에 영향력을 미칠 수 있는 능력으로 정의하였다. Rahim (1989)은 거래 당사자가 다른 거래 당사자의 행동 또는 태도를 변화시키거나 통제할 수 있는 능력 이라고 하였다. Yukl (1989)는 거래 상대방의 태도 또는 행동에 대한 당사자의 잠재적 영향력이라고 하였다. Anderson and Narus (1990)는 권력이라는 개념은 조직간 거래에서 한 조직이 다른 조직의 의사결정을 통제하거나 영향력을 행사 할 수 있는 능력이라고 하였다. 이상과 같은 선행 연구를 살펴보면 권력은 거래 관계에서 하나의 당사자가 거래 상대방에게 미치는 영향력이라고 볼 수 있다. 즉, 권력은 한 기업이 다른 기업의 신념, 태도, 행동에 영향을 줄 수 있는 잠재력으로 거래 상대방으로 하여금 원하는 행동을 하도록 영향력을 미치는 역량이라고 할 수 있다.

2.1.2 권력의 원천

Simson (1953)은 거래 당사자가 거래 상대방에게 행사 하는 권력은 권력의 원천으로 이루어진 함수라고 하였다. 권력의 원천이란 거래 당사자가 거래 상대방의 행동에 영향력을 줌으로써 행동 변화를 가져오도록 행사하는데 사용 할 수 있는 방법 또는 수단이라고 하였다. 한편, French and Raven (1959)은 권력을 유발할 수 있는 권력의 원천이 전문성, 준거성, 합법성, 보상, 강압성과 같이 다섯 가지로 구성 되어 있다고 보았다. 이후 Ke et al. (2009)은 위에서 언급한 5가지 권력의 원천에 정보 권력을 추가하여 권력의 원천은 6가지 로 이루어져 있다고 주장하였다. 이와 같은 권력의 원천은 유

사한 특성에 따라 분류되어 실증 연구가 되었다. Hunt and Nevin (1974)은 강압성의 유무에 따라 강압성 / 비강압성으로 구분하여 연구하였다. Brown and Lusch (1983)는 직접적으로 경제적인 도움의 유무에 따라 경제적 / 비경제적으로 구분하여 연구하였다. Maloni and Benton (2000)은 처벌과 보상의 존재 유무에 따라 권력의 원천을 전달성 / 비전달성으로 구분하여 연구하였다. 이처럼 권력의 원천은 많은 학자들의 다양한 관점에 따라 여러 방식으로 분류되어 실증 연구에 활용 되었다. 본 연구에서는 전달적 권력 / 비전달적 권력으로 구분하여 실증 연구를 진행 하였다. 강압성, 보상 및 합법성에 기인하는 권력을 행사 할 경우 시공사는 발주자로부터 보상 또는 처벌과 같이 직접적인 영향을 받기 때문에 전달적 권력으로 분류된다. 한편 전문성, 준거성, 정보에 기인하는 권력을 행사 할 경우 시공사는 발주자의 영향력과 지시를 따를 것인지 자발적으로 의사결정 하므로 비전달적 권력으로 분류 된다(Brown et al., 1995). Stern (1989)는 전달적 권력과 비전달적 권력의 사용에 따라 각각 다른 결과를 가져 온다고 하였다. 전달적 권력은 단기적 반응을 가져 오며, 협동심에 부정적 영향을 미치고, 상호 갈등을 높이며, 순응 예측을 어렵게 하여 성과 통제가 필요하다고 하였다. 한편 비전달적 권력은 그와 정반대되는 결과를 초래한다고 하였다. 다시 말해서 발주자가 전문성, 준거성과 같은 비전달적 권력을 행사 할 경우 시공사의 관계 만족도와 관계 몰입을 높이지만, 발주자가 강압성과 같은 전달적 권력을 사용 할 경우 시공사의 관계 만족도와 관계 몰입을 낮춘다(Maloni & Benton, 2000).

권력의 원천에 관한 설명과 건설 산업에서 각각의 사례에 대해 <Table 1>과 같이 정리 하였다.

Table 1. Source of inter-organizational power

Power source		Description	Construction example
Mediated Power	Coercive power	Employer has the ability to mediate punishment to Contractor.	Employer has the ability to delay the payoff to the contractor.
	Reward power	Employer has the ability to mediate rewards to Contractor.	Employer has the right to give more future work or economic incentives to Contractor.
	Legitimate power	Employer believes he retains a natural right to influence it.	Employer has the right to request things to be done because it was a part of the contract.
Non-mediated Power	Expert power	Employer has knowledge, expertise or skills desired by Contractor.	Employer knows what he wants or has knowledge and expertise in designing the facility.
	Referent power	Contractor values identification with Employer.	Contractor desires association with Employer.
	Information Power	Employer has information which is valuable to and desired by Contractor.	Employer knows the procedure to get the construction and building permit.

* Source : Ke et al. (2009), Lu and Hao (2013), Maloni and Benton (2000)

2.2 계약(Contract)

2.2.1 계약의 발생

계약은 당사자간에 합의한 조건을 글로써 구체화 시키는 것이다. 다양한 방식으로 해야 할 거래 또는 과업을 표현 하는 것이다. 비공식 약속부터 공식적인 합의, 표준화 된 것부터 비표준화 된 조건, 명확하고 완전한 것부터 불완전한 것들이 있을 수 있다. 계약의 사용에 대한 일반적인 관점은 거래 비용 경제에 있다(Williamson, 1996). 계약에 대한 초기 이론에서는 조직 형태는 중요하지 않는 것으로 받아들여졌다. 기업은 계약들의 결합이기 때문에 계약은 시장과 기업에서 유사하게 기능 한다고 생각 하였다(Alchian & Demsetz, 1972). 하지만, 제도주의 및 자원 기반 관점은 시장과 기업은 가치를 창출하고 이용하는데 있어 다른 능력을 가진다고 보았다. 계약을 통해 외부에서 생산 한 것을 거래 하는 것이 내부에서 직접 생산 하는 것보다 훨씬 효과적으로 이루어 질 수 있다는 의미이다. 하지만 모든 거래에는 거래 비용이 발생한다. 계약서를 만들고 거래 관계를 관리하는 비용, 기회주의적 행동으로 인한 손실과 같은 것이 거래 비용이다. 계약은 거래 비용을 최소화하기 위해 고안된 거버넌스 메커니즘이다(Williamson, 1996).

2.2.2 계약의 기능

계약은 기업 사이의 상호 협력과 관련하여 기업간 관계를 유지시키고 거래 위험을 줄이기 위한 기본 요소이다. 학자들은 기업 간 거래에서 관계 위험과 성과 위험, 두 가지 위험 유형을 제시하였다(Das & Teng, 1996). 관계 위험은 파트너의 이기적 행동의 위험과 관련이 있다(Mellewigt et al., 2012). 그러한 이기적 행동은 불만족스러운 결과를 발생 시킨다. 하지만 성과 위험, 즉, 목표한 성과를 성취 하지 못 할 위험은 거래 기업 간 완전한 협력에도 불구하고 발생할 수 있다. 기업 간 거래 위험의 다른 관점에 따라 계약의 3가지 차원, 즉 통제, 조정 및 적응 세 가지 기능이 제시 되었다(Mellewigt et al., 2012).

관계 위험은 잠재적 기회주의와 비협조적인 행동으로 나타난다. 계약은 파트너들의 권리와 의무를 이행함에 있어 협력을 위한 제도적 틀을 제공한다(Gulati, 1995). 거래 비용 이론 관점에서 조직은 투자를 보호하고 거래 위험을 줄이기 위해 다양한 계약적 합의를 사용한다. 이와 같이 계약의 통제 조항은 관계 위험을 회피하기 위해 작성된다. 초기 연구에서는 계약이 일반적으로 일차원적 구조로 파트너의 기회주의적 행동을 통제 하는 것으로만 간주되었다.

성과 위험에는 두 가지 주요 원인이 있다. 첫 번째는 프로젝트 수행 활동의 상호 의존성과 프로젝트 복잡성이다. 이는 건설 프로젝트에서 두드러지게 나타난다. 계약의 조정 조항은 이러한 문제를 다루기 위해 작성 된다. 계약은 파트

너의 행동을 조정하는 기능을 제공한다(Ryall & Sampson, 2009). 프로젝트 역무의 상세화, 상호 인터페이스, 보고 절차 조항을 통한 계약적 조정은 계약자가 발주처와 행동을 일치시키고 공동의 목표를 달성하도록 지원한다. 조정 조항은 프로젝트 활동의 상호 의존성과 다양한 참여자가 있을 경우 특히 필요하다(Mellewigt et al., 2012). 앞서 살펴 본 계약의 두 가지 측면(통제, 조정)은 파트너의 의도 또는 행동을 일치 시키는 데 초점을 맞추고 있다. 하지만 건설 프로젝트 환경에는 인적 다양성뿐만 아니라 환경적 불확실성도 존재한다. 거래 환경의 불확실성은 성과 위험의 두 번째 원인이다. 미래의 불확실성과 인간의 합리성 한계 때문에 계약은 미래의 예측하지 못한 상황에 적응 할 수 있는 기능을 제공한다(Williamson, 1996). 적응 조항은 예측 하지 못한 상황을 대처하는 방법에 관한 원칙이나 지침을 명시하기 위해 작성된다(Mellewigt et al., 2012). 특히 예측 하지 못한 상황 발생 확률이 높은 장기 프로젝트는 미래 환경에 적응 할 수 있는 유연한 거버넌스를 필요로 한다. 이와 같이 기업 간 관계의 여러 위험을 완화하기 위한 목적으로, 계약은 파트너의 기회주의 행동을 제한하고, 각 다른 사람들의 행동을 일치 시키며, 그리고 미래 환경의 불확실성에 대처하는 기능을 한다. 즉, 계약은 통제, 조정, 적응 세 가지 기능을 갖고 있다. 본 연구는 시공사의 행동에 관한 연구로 거래 파트너의 행동에 영향력을 미치는 통제, 조정 두 가지 기능을 활용하여 연구를 진행 하였다.

2.3 시공사의 행동(Behavior)

조직 내 구성원의 행동은 공식적인 의무에 따라 행동하는 역할 내 행동과 공식적인 의무를 넘어서는 행동인 역할 외 행동으로 구분 될 수 있다. 즉, 역할 내 행동은 공식적으로 직무 명세서에 명시되어 있어 의무적인 것이고, 역할 외 행동은 직무 명세서와는 관련이 없는 자발적인 행동인 것이다. 조직이 공식적인 역할 내 행동에만 치중하여 최소한의 협력적 행동만 하는 조직은 쉽게 도태 할 것이라고 하였다(Katz & Kahn, 1966). 급속한 외부 환경 변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 자발적인 특성을 가진 역할 외 행동이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

2.3.1 역할 내 행동

역할 내 행동은 공식적으로 부여된 과업을 뜻한다. 조직간 거래에서는 계약서에 명기된 최소한의 역할과 의무를 충족시키는 행동이라고 할 수 있다. 다시 말해 역할 내 행동이란 조직이 프로젝트의 목표를 성취하거나 과업을 달성하기 위하여 공식적으로 요구되는 과업 수행을 위한 노력이며 이는 외적 보상 및 처벌과 밀접한 관계를 갖는다(Organ, 1988).

2.3.2 역할 외 행동

역할 외 행동은 계약서에 명시된 과업을 수행하는데 의무적으로 요구되지는 않지만 자발적인 노력으로 프로젝트의 성과에 도움을 줄 수 있는 행동이다. 의무적인 역할로 강제 할 수 없고 계약서에 명시 될 수도 없으나, 강제에 의한 행동이 아닌 자발적인 협력적 관계 발전에 기여하는 행동이다. 기존 연구들은 역할 외 행동과 조직시민행동이 혼용되어 사용되는 경우가 많았다. 이에 관련하여 두 개념의 구분을 시도했던 연구자들은 역할 외 행동이 조직시민행동을 포함하는 개념 이 라고 하였다(Allen & Rush, 1998).

3. 연구 방법

3.1 연구모형

본 연구의 목적은 발주자 권력과 시공사의 행동 관계에서 계약 기능의 매개효과를 살펴보는 것이다. 이를 확인하기 위 해 본 연구에서 제시하는 모델은 다음과 같다.

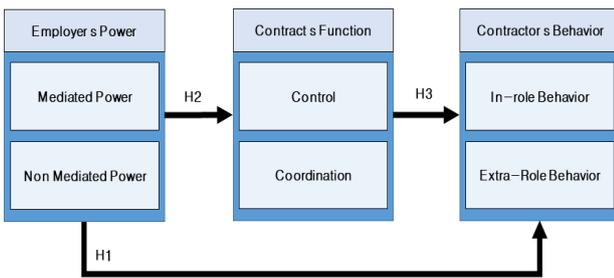


Fig. 1. Research Model

3.2 연구가설

본 연구에서는 연구모형을 바탕으로 앞서 살펴본 권력, 계약, 행동에 관한 선행 연구들을 활용하여 발주자 권력이 시공사의 행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 점과 계약이 그 관계에서 매개 효과를 가진다는 점을 검증하기 위하여 아래와 같은 가설을 수립하였다.

H1 발주자 권력은 시공사의 행동에 영향을 미칠 것이다.

H1-1 발주자의 전달적 권력은 시공사의 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2 발주자의 비전달적 권력은 시공사의 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-3 발주자의 전달적 권력은 시공사의 역할 외 행동에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-4 발주자의 비전달적 권력은 시공사의 역할 외 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2 발주자의 권력은 계약의 기능에 영향을 미칠 것이다.

H2-1 발주자의 전달적 권력은 계약의 통제 기능에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2 발주자의 비전달적 권력은 계약의 통제 기능에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-3 발주자의 전달적 권력은 계약의 조정 기능에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-4 발주자의 비전달적 권력은 계약의 조정 기능에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3 계약의 기능은 시공사의 행동에 영향을 미칠 것이다.

H3-1 계약의 통제 기능은 시공사의 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2 계약의 조정 기능은 시공사의 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-3 계약의 통제 기능은 시공사의 역할 외 행동에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-4 계약의 조정 기능은 시공사의 역할 외 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4 발주자의 권력과 시공사의 행동의 관계에서 계약의 통제 기능은 매개 역할을 할 것이다.

H5 발주자의 권력과 시공사의 행동의 관계에서 계약의 조정 기능은 매개 역할을 할 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 독립변수

권력을 측정하기 위해 Brown et al. (1995)와 Ke et al. (2009)의 연구에서 사용된 설문 문항을 참조 하였다. 독립 변수들은 다음과 같이 조작적 정의를 하고 측정 하였다.

- 강압적 권력: 발주자의 요구에 따르지 않을 경우, 발주자가 시공사를 처벌 할 것이라는 위협의 실현 가능성에 대해 시공사가 지각 하는 정도
- 보상적 권력: 발주자의 요구를 들어 줄 경우, 발주자가 시공사에게 보상 자원을 행사 할 수 있다고 시공사가 지각 하는 정도
- 합법적 권력: 계약에 근거해 규정된 행동을 준수하도록 발주자가 정당하게 주장 할 수 있다고 시공사가 느끼는 내면화된 가치의 정도
- 전문적 권력: 발주자가 전문적 지식이나 경험을 가지고 있다고 시공사가 지각 하는 정도
- 준거적 권력: 시공사가 발주자와 동일시하는 일체감을 갖기를 원하는 정도

- 정보적 권력: 시공사가 알 수 없었던 정보 또는 기존 정보에서 새로운 사실을 발주자가 제공 할 수 있다고 시공사가 지각 하는 정도

3.3.2 매개변수

계약의 기능을 측정하기 위해 Wang et al. (2017)의 연구에서 사용된 설문 문항을 참조 하였다. 매개 변수들은 다음과 같이 조작적 정의를 하고 측정 하였다.

- 통제: 계약 상대방의 기회주의적 행동 제한, 불확실한 행동을 줄이는 기능
- 조정: 과업 구체화, 보고 절차, 일정등 제공을 통해 계약 당사자간의 행동을 일치 시키고 조정하는 기능

3.3.3 종속변수

시공사의 행동을 측정하기 위해 Wang et al. (2017)의 연구에서 사용된 설문 문항을 참조 하였다. 종속 변수들은 다음과 같이 조작적 정의를 하고 측정 하였다.

- 역할 내 행동: 계약에 명시된 대로 과업을 수행하고 발주자의 지시에 복종 하는 행동
- 역할 외 행동: 계약에 명시되지 않는 과업 수행 또는 문제 해결을 위해 비공식적이고 자발적인 행동

3.4 자료의 수집 및 분석 방법

본 연구는 건설 산업에서 발주자 권력과 시공사의 행동관계에서 계약의 매개효과를 밝혀내고자 하는 논문이다. 따라서 국내 건설 회사에서 근무하고 있는 직원으로 건설 프로젝트를 수행해 본 경험이 있는 분들을 대상으로 조사 하였다. 18년 5월 21일부터 6월 1일까지 설문 조사를 실시하였다. 설문조사 방법은 온라인 설문지를 활용 하였다. 설문 응답지는 총 343부였고, 이 중 결측 항목이 많거나 응답이 다소 불성실하다고 판단되는 응답지는 분석에서 제외하고 유효 표본 317부에 대하여 통계분석을 실시하였다.

4. 실증 연구

4.1 표본의 특성

설문 응답자의 인구 통계적 특성은 <Table 2>와 같이 나타났다. 설문 응답자에 대한 일반적 특성은 성별, 연령, 근무년수, 기업 분류 및 건설 분야로 나눠 조사하였다.

4.2 타당성 및 신뢰성 검증

요인분석을 통해 측정 척도의 구성개념 타당성을 검증 하였다. 타당성 검증은 최대한 정보 손실을 줄이면서 가능한 적은 수의 요인으로 줄일 수 있는 주성분 분석방법과 배리맥스 직교회전(Varimax Rotation)을 적용 하였다. 요인 수는 아이겐값(Eigen Value) 1 이상인 요인을 채택 하였다. 각 요인에

대한 요인 적재치는 0.6 이상인 경우 유의 한 것으로 판정 하였다. 요인분석 결과 독립변수는 모두 6개의 요인으로 구성 되었다. 강압적 권력 4개, 전문적 권력 4개, 준거적 권력 4개, 보상적 권력4개, 합법적 권력3개, 정보적 권력3개 변수로 묶여 타당성이 있음을 확인 하였다. 또한 신뢰성 검증을 통해 신뢰성이 있는 측정이 되었는지를 확인 하였다. 척도의 신뢰성 평가방법으로는 크롬바흐 알파(Cronbach's α) 계수를 이용 하였다. 파악된 요인들 전반적으로 0.8 이상으로 나타나 신뢰성이 매우 높음을 파악 할 수 있었다.

Table 2. Respondents Characteristic

	Contents	Frequency	%
Gender	Male	309	97.5%
	Female	8	2.5%
Age	20 ~ 29	6	1.9%
	30 ~ 39	86	27.1%
	40 ~ 49	123	38.8%
	50 ~ 59	91	28.7%
	Over 60	11	3.5%
Years of working	Under 5 years	12	3.8%
	6 ~ 9 years	52	16.4%
	10 ~ 14 years	79	24.9%
	15 ~ 20 years	49	15.5%
	Over 20 years	124	39.1%
Company Type	Large (Major)	303	95.6%
	Small	11	3.5%
	Foreign	3	0.9%
Business Area	Architecture	83	26.5%
	Infra	74	23.3%
	Plant	160	49.2%

4.3 연구가설의 검증

4.3.1 발주자의 권력과 시공사의 행동 영향관계

발주자 권력은 전달적 권력, 비전달적 권력 2개의 독립변수로 구성된다. 시공사의 행동은 역할 내 행동, 역할 외 행동 2개의 종속변수로 구성된다.

Table 3. Employer's power and contractor's in-role behavior

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	2.926		9.638	.000
Mediated Power	.448	.491	10.011	.000
Non-Mediated Power	.094	.093	1.903	.058
R ²	.263			
F(p-value)	56.099(.000)			

* Dependent Variable : In-Role Behavior

〈Table 3〉과 같이 회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정 결과, F통계량 값은 56.099($p < .001$)으로 역할 내 행동을 통계적으로 유의하게 설명하고 있는 모형이다. 독립변수들이 종속변수를 26.3%($R^2 = .263$) 설명하고 있다. 발주자의 2가지 권력 유형은 모두 시공사의 역할 내 행동에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 발주자가 보상이나 처벌을 할 능력이 있고 그것을 행사 할 가능성이 높다고 시공자가 지각 할 수록 계약에 명시된 대로 과업을 수행한다는 것을 알 수 있었다. 발주자의 전문성이 높고 시공사가 발주자와 일체감이 형성 될수록 시공사의 역할 내 행동에 도움이 된다는 것을 알 수 있었다.

Table 4. Employer's power and contractor's extra-role behavior

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	2.556		6.548	.000
Mediated Power	.311	.289	5.407	.000
Non-Mediated Power	.183	.154	2.883	.004
R ²	.121			
F(p-value)	21.642(.000)			

※ Dependent Variable : Extra-Role Behavior

〈Table 4〉와 같이 회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정 결과, F통계량 값은 21.642($p < .001$)으로 역할 외 행동을 통계적으로 유의하게 설명하고 있는 모형이다. 발주자의 2가지 권력은 모두 시공사의 역할 외 행동에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 주목 할 점은 전달적 권력이 역할 외 행동에 긍정적이 효과가 있다는 점이다. 전달적 권력이 상호 거래 관계에 부정적인 영향을 미친다는 선행 연구와 본 연구 가설에 반대되는 결과이다. 이는 높은 권력 거리를 가진 우리나라 건설 문화 때문 일 것으로 판단한다. 높은 권력 거리 수준은 시공사로 하여금 전달적 권력에 대해 거부감을 갖게 할 수 있다. 따라서 발주자가 전달적 권력을 사용 하였을 때 자발적 협력 행동을 하지 않는 것이 아니라 낮은 자발적 행동을 취하는 것으로 해석 할 수 있다.

4.3.2 발주자의 권력과 계약의 기능 영향관계

발주자 권력은 전달적 권력, 비전달적 권력 2개의 독립변수로 구성된다. 계약의 기능은 통제, 조정 2개의 종속변수로 구성된다.

Table 5. Employer's power and control of contract's function

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	2.516		6.195	.000
Mediated Power	.300	.269	5.013	.000
Non-Mediated Power	.212	.173	3.215	.001
R ²	.116			
F(p-value)	20.655(.000)			

※ Dependent Variable : Control

〈Table 5〉와 같이 회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정 결과, F통계량 값은 20.655($p < .001$)으로 계약의 통제 기능을 통계적으로 유의하게 설명하고 있는 모형이다. 독립변수들이 종속변수를 11.6%($R^2 = .116$) 설명하고 있다. 발주자의 2가지 권력은 모두 계약의 통제 기능에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 계약의 통제 조항 작성 및 협상에서도 발주자의 권력 행사가 영향력을 미치는 것을 확인 할 수 있었다. 발주자의 전달적 권력은 계약서의 처벌과 보상 조항의 작성에 영향을 미치고, 비전달적 권력은 발주자의 전문성과 정보적 지위의 우월성으로 계약의 과업을 구체적으로 작성 할 수 있도록 도움이 된다는 것을 확인 할 수 있었다.

Table 6. Employer's power and coordination of contract's function

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	2.160		5.205	.000
Mediated Power	.104	.088	1.694	.091
Non-Mediated Power	.501	.387	7.435	.000
R ²	.168			
F(p-value)	31.717(.000)			

※ Dependent Variable : Coordination

〈Table 6〉과 같이 회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정 결과, F통계량 값은 31.717($p < .001$)으로 계약의 조정 기능을 통계적으로 유의하게 설명하고 있는 모형이다. 독립변수들이 종속변수를 16.8%($R^2 = .168$) 설명하고 있다. 발주자의 2가지 권력은 모두 계약의 조정 기능에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계약의 조정 조항 작성 및 협상에서도 발주자의 권력 행사가 영향력을 미치는 것을 확인 할 수 있었다. 전달적 권력은 낮은 영향도($B = .104, p < .1$)를 보이고 비전달적 권력은 비교적 높은 영향도($B = .501, p < .001$)를 보이고 있는 것으로 확인하였다.

4.3.3 계약의 기능과 시공사의 행동 영향관계

계약의 기능은 통제, 조정 2개의 독립변수로 구성된다. 시공사의 행동은 역할 내 행동, 역할 외 행동 2개의 종속변수로 구성된다.

Table 7. Control of contract's function and contractor's in-role behavior

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	4.798		18.789	.000
Control	.204	.249	3.806	.000
Coordination	-.016	-.021	-.314	.754
R ²	.057			
F(p-value)	9.440(.000)			

※ Dependent Variable : In-Role Behavior

〈Table 7〉과 같이 회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정 결과, F통계량 값은 9.440($p < .001$)으로 역할 내 행동을 통계적으로 유의하게 설명하고 있는 모형이다. 독립변수들이 종속 변수를 5.7%($R^2 = .057$) 설명하고 있다. 계약의 통제 기능은 역할 내 행동에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 계약의 조정 기능은 역할 내 행동에 유의 하지 않는 것으로 나타났다.

Table 8. control of contract's function and contractor's extra-role behavior

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	3.638		12.303	.000
Control	.293	.304	4.726	.000
Coordination	-.016	-.018	-.279	.780
R^2	.087			
F(p-value)	14.908(.000)			

※ Dependent Variable : extra-Role Behavior

〈Table 8〉과 같이 회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정 결과, F통계량 값은 14.908($p < .001$)으로 역할 외 행동을 통계적으로 유의하게 설명하고 있는 모형이다. 독립변수들이 종속 변수를 8.7%($R^2 = .087$) 설명하고 있다. 계약의 통제 기능은 전달적 권력과 유사하게 역할 외 행동에 정의 방향으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계약의 조정 기능은 역할 외 행동에서도 유의 하지 않았다. 계약이 통제 기능으로써는 활용되고 있으나 공동의 목표달성을 위한 커뮤니케이션 수단으로는 활용되고 있지 않다는 것을 확인 할 수 있었다.

4.3.4 발주자의 권력과 시공사의 행동 영향관계에서 계약의 기능 매개효과

Table 9. Power and behavior (Control)

	Dependent Variable	Dependent Variable	B	t	p-value	R^2
1st	Power	Control	.520	6.362	.000	.114
2nd	Power	Behavior	.538	9.613	.000	.227
3rd	Power	Behavior	.467	8.004	.000	.258
	Control		.137	3.603	.000	

〈Table 9〉와 같이 검정 절차 1, 2, 3단계에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 매개효과 조건을 충족시켰다. 2단계에서 나타난 회귀계수 값이 3단계에서 감소($B = .538, .467$)되었음을 확인하여 계약의 통제 기능은 발주자의 권력과 시공사의 행동과의 영향관계에서 매개역할(부분매개)을 하는 것으로 밝혀졌다. 즉, 발주자의 권력은 시공사의 행동에 직접적인 영향과 계약의 통제 기능을 통한 간접적인 영향을 모두 가지는 것으로 나타났다.

Table 10. Power and behavior(Coordination)

	Independent Variable	Dependent Variable	B	t	p-value	R^2
1st	Power	Coordination	.572	6.684	.009	.124
2nd	Power	Behavior	.538	9.613	.000	.227
3rd	Power	Behavior	.542	9.034	.000	.227
	Coordination		-.005	-.148	.882	

계약의 조정 기능은 시공사의 행동에 유의 하지 않는 것으로 나타났다. 국내 건설 산업에서 계약의 조정 기능은 제 역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

4.3.5 가설 검증 요약

본 연구에서 실시한 가설 검증 결과에 따른 전체적인 내용을 정리하면 다음과 같이 요약 할 수 있다.

Table 11. Test Results

Hypothesis	Independent Variable	Dependent Variable	Result
H1	H1-1 Mediated Power	In-Role Behavior	Supported
	H1-2 Non-mediated Power		Supported
	H1-3 Mediated Power	Extra-Role Behavior	Rejected
	H1-4 Non-Mediated Power		Supported
H2	H2-1 Mediated Power	Control	Supported
	H2-2 Non-mediated Power		Supported
	H2-3 Mediated Power	Coordination	Supported
	H2-4 Non-mediated Power		Supported
H3	H3-1 Control	In-Role Behavior	Supported
	H3-2 Coordination		Rejected
	H3-3 Control	Extra-Role Behavior	Rejected
	H3-4 Coordination		Rejected
H4	-	Power Control Behavior	Supported
H5	-	Power Coordination Behavior	Rejected

5. 결론

본 연구는 발주자의 권력이 시공사의 행동 관계에서 계약의 매개적 효과를 밝혀내는 것이 목적이다. 권력은 전달적, 비전달적 권력으로, 계약의 기능은 통제, 조정으로, 행동은 역할 내 행동, 역할 외 행동으로 구분하여 분석 하였다. 건설 프로젝트를 수행해 본 국내 건설사 직원들을 대상으로 설문 조사를 하였다. 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 발주자의 처벌과 보상에 기인하는 전달적 권력과 전문성, 일체감 형성에 기인하는 비전달적 권력 모두 역할 내 행동 및 역할 외 행동에 유의 한 것으로 나타났다. 주목 할 점은 전달적 권력이 시공사의 역할 외 행동에도 정의 방향으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 가설과 반대되는 결과로 전달적 권력이 기업간 낮은 협동심, 높은 갈등을 유발한다는 기존 연구(Maloni &

Benton, 2000)와 다른 점이다. 이와 같은 결과는 우리나라가 동양권에 속해 높은 권력 거리를 가진 문화에 있기 때문인 것으로 판단 한다. 국내 건설 산업은 발주자와 시공사간에 높은 권력 거리가 있다. 시공사는 전달적 권력에 대해 거부감이 낮고, 그것에 익숙해져 있다. 따라서 발주자가 전달적 권력을 행사 하였을 때 자발적 협력 행동을 하지 않는 것이 아니라 비교적 낮은 자발적 행동을 취하는 것으로 이해 할 수 있다. 둘째, 전달적 권력과 비전달적 권력 모두 계약의 통제 및 조정 기능에 유의 한 것으로 나타났다. 계약서의 작성 및 계약 협상에서도 발주자의 권력 행사가 영향력을 미치는 것을 확인 하였다. 전달적 권력은 계약의 통제 기능에 강한 영향력을 미치고, 비전달 권력을 계약의 조정 기능에 보다 강한 영향력을 미치는 것을 확인 할 수 있었다. 셋째, 계약의 통제 기능은 역할 내 행동과 역할 외 행동에 유의 한 것으로 나타났으나 계약의 조정 기능은 유의 하지 않는 것으로 나타났다. 국내 건설 산업에서 프로젝트를 수행함에 있어 계약서는 소홀히 취급 받았다. 프로젝트를 수행함에 있어 계약서를 보상과 처벌과 같은 통제의 요소로 인식하고 있으나, 보고 절차, 정기 회의등과 같은 공동의 목표를 설정하고 성취하기 위한 조정의 기능으로써 커뮤니케이션 수단으로는 활용 되지 않고 있다는 점을 확인 할 수 있었다. 따라서 매개효과 또한 계약의 통제 기능에서만 확인 할 수 있었고, 계약의 조정 기능은 유의미한 역할을 하지 않고 있다는 확인 할 수 있었다.

본 연구의 학술적 시사점은 다음과 같다. 우선 권력과 영향력에 대한 연구 분야를 국내 건설 산업으로 확대 했다. 또한 그동안 계약에 대한 국내 연구는 리스크 분석과 발굴에만 치중되어 있었다. 계약을 통제, 조정, 적응 세 가지 기능으로 분류하여 연구한 사례는 전무 하였다. 본 연구는 계약에 대한 새로운 연구 방향을 제시하였다.

본 연구는 실무적 시사점은 다음과 같다. 일반적으로 계약 협상은 리스크를 상대방에게 완전히 전가 시키는 것이 성공적인 WIN-LOSE 게임으로만 인식 되었다. 하지만 계약 협상 시에 계약의 근본적인 기능에 대해 집중 한다면 WIN-WIN 게임으로 전환 시킬 수 있을 것이다. 국내 건설 산업에서 계약의 조정 기능은 제 역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 계약의 조정 기능은 거래 당사자들의 공유된 관계의 이해를 도모하고 거래 당사자간 목표를 일치 시키는 것으로 알려졌다(Chang & Shen, 2009). 따라서 계약서를 작성하거나 협상을 진행 할 때 계약의 조정 조항에 유념 할 필요가 있다.

본 연구의 한계점은 국내 건설 산업에서 시공사의 관점에 대해서만 집중 하였다는 것이다. 향후 연구는 발주자의 관점에서 권력과 계약에 대한 메커니즘을 비교 분석 해 보는 것도 유의 할 것이다.

References

- Alchian, A. A., and Demsetz, H. (1972). "Production, information costs, and economic organization." *American economic review*, 62(5), pp. 777-795.
- Allen, T. D., and Rush, M. C. (1998). "The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment." *Journal of applied psychology*, 83(2), pp. 247-260.
- Anderson, J. C., and Narus, J. A. (1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships." *Journal of Marketing*, 54(1), pp. 42-58.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., and Muehling, D. D. (1983). "Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels." *Journal of retailing*, 59(4), pp. 53-80.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., and Nicholson, C. Y. (1995). "Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance." *Journal of retailing*, 71(4), pp. 363-392.
- Chang, A. S., and Shen, F. Y. (2009). "Coordination needs and supply of construction projects." *Engineering Management Journal*, 21(4), pp. 44-57.
- Das, T. K., and Teng, B. S. (1996). "Risk types and inter-firm alliance structures." *Journal of management studies*, 33(6), pp. 827-843.
- French, J. R. P., Jr., and Raven, B. (1959). "The bases of social power, In D. Cartwright (Ed.)." *Studies in social power*, pp. 150-167.
- Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances." *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 85-112.
- Hunt, S. D., and Nevin, J. R. (1974). "Power in a channel of distribution: sources and consequences." *Journal of marketing Research*, 11(5), pp. 186-193.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1966). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.
- Ke, W., Liu, H., Wei, K. K., Gu, J., and Chen, H. (2009). "How do mediated and non-mediated power affect electronic supply chain management system adoption? The mediating effects of trust and institutional pressures." *Decision Support Systems*, 46(4), pp. 839-851.

- Lu, S., and Hao, G. (2013). "The influence of owner power in fostering contractor cooperation: Evidence from China." *International Journal of Project Management*, 31(4), pp. 522-531.
- Maloni, M., and Benton, W. C. (2000). "Power influences in the supply chain." *Journal of business logistics*, 21(1), pp. 49-74.
- Mellewigt, T., Decker, C., and Eckhard, B. (2012). "What drives contract design in alliances? Taking stock and how to proceed." *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82(7), pp. 839-864.
- Nickerson, J. A., and Silverman, B. S. (2003). "Why firms want to organize efficiently and what keeps them from doing so: Inappropriate governance, performance, and adaptation in a deregulated industry." *Administrative science quarterly*, 48(3), pp. 433-465.
- Nord, W. R. (1978). "Dreams of humanization and the realities of power." *Academy of Management Review*, 3(3), pp. 674-679.
- Organ, D. W. (1988). "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis." *Journal of Management*, 14(4), pp. 547-557.
- Rahim, M. A. (1989). "Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers." *Journal of Management*, 15(4), pp. 545-556.
- Reuer, J. J., and Arino, A. (2007). "Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity." *Strategic Management Journal*, 28(3), pp. 313-330.
- Ryall, M. D., and Sampson, R. C. (2009). "Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects." *Management Science*, 55(6), pp. 906-925.
- Stern, L. W., Ansary, A. I. and Brown, J. R. (1989). *Management in marketing channels*, Prentice Hall.
- Von Simson, O. G. (1953). "Compassio and Co-Redemptio in Roger van der Weyden's Descent from the Cross." *The Art Bulletin*, 35(1), pp. 9-16.
- Wang, Y., Chen, Y., Fu, Y., and Zhang, W. (2017). "Do prior interactions breed co-operation in construction projects? The mediating role of contracts." *International Journal of Project Management*, 35(4), pp. 633-646.
- Williamson, O. E. (1996). "Transaction cost economics and the Carnegie connection." *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31(2), pp. 149-155.
- Yukl, G. (1989). "Managerial leadership: A review of theory and research." *Journal of management*, 15(2), pp. 251-289.

요약 : 건설 프로젝트를 성공하기 위해서는 핵심 이해관계자인 발주자와 시공사의 협력적 관계가 무엇보다 중요하다. 거래 상대방의 행동에 영향을 미치거나 통제 할 수 있는 권력은 건설 프로젝트에서 이해관계자간에 협력적인 행동을 유발 할 수 있는 요소로 간주 될 수 있다. 또한, 거래 비용 이론에 따르면 계약은 효과적으로 거래 상대방의 행동에 영향을 미친다. 권력에 추가하여 계약 또한 시공사의 협력적 행동을 설명 할 수 있는 요소라고 할 수 있다. 건설 프로젝트에서 시공사의 협력적 행동을 유발하기 위해 발주자의 권력이 유효한 영향력을 미치는지는 매우 흥미로운 주제이다. 한편, 계약의 기능에 대한 심층적인 이해는 성공적인 건설 프로젝트 관리에 있어 필수적인 부분이다. 본 연구에서는 국내 건설 프로젝트에서 발주자의 권력 및 계약의 기능과 시공사의 행동 사이의 매커니즘을 탐색 해 보고자 한다.

키워드 : 권력, 계약, 행동
