

국방조달과정에서 계약환경요인, 기회주의적 행동, 계약의 특성, 경영성과의 인과적 관계†

조승균*, 박종우**, 조동혁***, 권현복****

- I. 서론
- II. 이론적 배경과 가설 설정
- III. 연구 설계
- IV. 실증 분석
- V. 결론

Abstract

The Causal Relationship among Contractual Circumstance Factors, Opportunism, Contractual Characteristics, and Performance in the Defense Procurement Process

The purpose of this paper was to identify a causal relationship among contractual circumstance factors, opportunism, contractual characteristics, and performance of the defense procurement process. According to result of empirical research from people who were in defense procurement, the study presented casual relationships are a suitable model and the defense procurement market have some identities and differences of measurement factors through comparing the industrial goods and distribution markets. This paper proposes to suppress oligopoly characteristics and to actively apply verification of ability system in the defense procurement, and to require the operation management in the financial perspective.

Key Words : Causal Relationship, Contractual Characteristics, Contractual Circumstance Factors, Defense Procurement, Opportunism, Performance

† 본고는 조승균의 박사학위 논문 「국방조달과정에서 계약환경요인, 기회주의적 행동, 계약의 특성, 경영성과의 인과적 관계에 관한 연구」의 일부를 발췌하여 재작성한 것임을 밝힙니다.

* 광운대학교 방위사업연구소 연구위원, 경영학 박사, sgcho2706@gmail.com

** 숭실대학교 경영대학 부교수, 경영공학 박사, jongpark7@ssu.ac.kr

*** 숭실대학교 프로젝트경영연구소 연구교수, 경영학 박사, joe@ssu.ac.kr

**** 숭실대학교 경영학 박사과정, kwtimber@naver.com

I. 서론

국방조달은 군이 군사력 건설 및 유지를 위해 필요한 장비, 물자, 그리고 용역 등을 시기에 맞추어 경제적으로 획득하는 분야로, 시장과 기술 그리고 정책 방향에 맞추어 지속적으로 발전되어 왔다. 2006년에 신설된 방위사업청은 국방조달에 관한 정책과 제도를 발전시키고, 또한 조달집행을 담당하는 중심부서이다.

방위사업청은 국방조달을 위해 매년 10조 원 이상의 국방예산을 사용하며, 연간 약 3,000여 건의 계약을 통해 물품이나 용역을 조달하고 있다. 그러나 국방조달시장은 일반 상용물품과 달리 정상적인 자유경쟁시장이 아닌 소수 또는 독점적인 공급자와 상호 밀접한 관계를 맺고 있는 형태를 띠고 있다(안태식·허은진, 2003, p. 37). 이것은 과점(oligopoly)과 같은 시장구조의 특징인 담합이나, 계약 불이행, 또는 허위서류 제출 등의 부정당한 방법으로 자신의 이익을 취하는 기회주의적 행동의 특징으로 나타나고 있다.

최근 5개년간 방위사업청이 부정당행위로 지정한 건수는 397건(김선영, 2014, p. 78)으로 국방조달업체들은 연간 79건의 기회주의적 행동을 보여 군사력 건설이나 운영유지에 막대한 차질을 주고 있으며, 이를 사용하는 군 장병들의 사기뿐만 아니라 국민들의 방위사업에 대한 불신을 유발시키고 있다.

그동안 기존의 연구들은 산업재시장이나 유통시장 등을 대상으로 구매자와 공급자의 관계를 장기적으로 지속하기 위해 기회주의적 행동을 통제하기 위한 연구가 지속적으로 이루어져왔다(오세조, 1990; 한상린, 2003; John, 1984; Wathne과 Heide, 2000; Williamson, 1975, 1985). 그러나 대부분의 연구들은 기회주의적 행동을 유발하는 계약환경요인이나 기회주의적 행동에 관한 연구 또는 계약의 특성과 경영성과에 관련된 단편적인 연구(김진수·송상화, 2012; Domberger, 1998; Schepker, Oh, Martynov와 Poppo, 2014)만 이루어져 왔고 조달과정 전반에 걸친 종합적인 연구가 없었다.

특히 국방조달에서 반복적으로 발생하고 있는 조달업체들의 기회주의적 행동

에 관해 이론적인 연구가 없었다. 따라서 본 연구는 한정된 국방예산을 보다 효율적으로 사용하고 관리하기 위해 국방조달절차에서 계약환경요인, 기회주의적 행동, 계약의 특성, 그리고 경영성과 간의 인과적 관계를 규명하고 이를 통해 국방조달 발전을 위한 시사점을 찾고자 하였다.

II. 이론적 배경과 가설 설정

1. 국방조달과정

국방조달은 군이 군사력 건설과 운영유지에 필요한 장비, 물자 그리고 용역 등을 신뢰할 수 있는 조달원으로부터 군이 요구하는 장소와 납기에 맞추어 적정 규격에 의한 품질과 경제적 가격으로 획득하는 행위를 말한다(한홍규, 2011, pp. 23-24).

국방물자의 조달은 정상적인 자유경쟁시장에서의 구매자와 공급자의 관계가 아니라 독점적인 수요자인 정부와 소수 또는 독점적인 공급자인 민간기업이 상호 밀접한 관계를 맺고 있는 것이 일반적이다(안태식·허은진, 2003, p. 38). 따라서 국방조달과 같은 종합적 성과 조달(complex performance procurement)은 보다 복잡해질수록 공급자는 더욱 줄어들기 때문에 과점(oligopoly)과 같은 시장구조의 경제적 관점에서 연구가 필요하다(Caldwell과 Howard, 2014, p. 273). 과점시장의 특징은 시장경제이론이 성립하기 어려우며, 공급량이 적어 담합이나 카르텔을 통해 상호 경쟁을 제한하고, 가격의 경직성이 높고 비가격경쟁을 하게 되며, 고가의 낮은 생산성이 나타나기도 하기 때문이다(기성래·이강복·한금석, 2011, pp. 177-180).

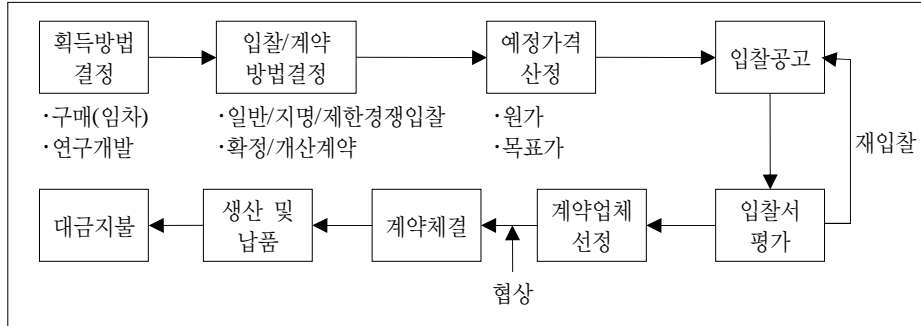
국방조달은 국방예산의 구분에 따라 전력지원체계 운영에 필요한 것과 군사력 건설에 필요한 것을 조달하는 방위력개선사업으로 구분하고 있다(국방전력발전업무훈령, 2014; 방위사업법, 2014; 방위사업청, 2006). 2006년 1월에 개칭한

방위사업청은 방위력개선사업의 조달을 주업무로 하면서 각군의 공통물자, 즉 급식, 피복, 유류 등과 국외로부터 조달하는 물자의 계약업무를 담당하고 있는 국방조달의 중심부서이다(강인호, 2013, p. 88).

방위사업청이 행하고 있는 국방조달계약은 일반적인 정부계약제도에서 택하고 있는 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」(이하 ‘국가계약법’)상의 계약제도와 방산물자를 조달할 경우 적용하는 「방위사업법」상의 계약제도를 병행하여 적용하고 있다(방위사업법, 2014). 정부계약에 관한 기본법인 국가계약법은 사법상의 계약자유의 원칙, 신의성실의 원칙 등이 적용되지만, 정부조달의 공정성·투명성·일반적 형평성과 상대적 형평성 등을 보장하기 위한 절차와 기준을 따른다는 점에서 사법상의 계약과 다른 특수성이 있다고 볼 수 있다(정원, 2008, pp. 58-61).

국가계약법에서는 정부가 사실상의 우월적 지위를 갖는 것을 인정하고 이를 방지하기 위해 상호 대등한 입장에서 당사자의 합의에 의해 계약되도록 절차 등을 마련하여야 한다(이상호, 2009, p. 128). 또한 일반경쟁입찰을 원칙으로 하지만 계약의 목적이나 성질, 또는 규모 등을 고려하여 제한경쟁입찰이나 지명경쟁입찰의 방법으로 활용할 수 있다. 이것은 객관적으로 계약이행에 부적합한 입찰참가자들이 모두 참여하는 불리함을 막고 적합한 입찰참가자들을 보호하기 위한 것이다(전태중, 2009, pp. 29-30).

방위사업청이 수행하는 국방조달절차는 선행연구와 사업타당성조사를 통해 획득방법을 결정하고, 입찰과 계약의 방법을 정하는 구매계획을 정한 후에 예정가격(원가 또는 목표가)을 산정하면 입찰공고를 통해 입찰에 참여할 업체를 모집한다. 입찰공고기간 내에 접수된 입찰서(또는 제안서)를 평가하여 적격업체를 확인하고 계약업체(또는 협상대상업체)를 선정하는데, 자격기준에 미달한 경우 유찰시키고 재입찰 절차를 밟는다. 계약체결 이후에는 공급업체는 생산 및 납품을 하고 방위사업청은 대금을 지불한다. 이러한 일련의 국방조달계약절차는 <그림 1>과 같다.



* 출처 : 한홍규(2011, p. 26)와 「방위사업법」에서 발췌하여 재정리함

〈그림 1〉 국방조달 업무절차

국가계약법에서는 계약업체의 계약의 불이행, 허위자료 제출, 입찰담합 등의 부정당행위에 대하여 다음 번 계약에서 입찰참가자격을 제한한다(전완중, 2012, pp. 33-34). 이것은 국가예산을 사용하는 국가기관 등이 행하는 계약에서 입찰참여 또는 계약업체의 성실하고 투명한 계약이행을 요구하면서 이를 어겼을 경우 일정한 입찰참가자격을 제한하여 공정하고 엄정한 국가계약 질서를 확립하기 위한 것이다. 방위사업청에서 최근 5년간의 부정당행위 지정 건수는 <표 1>과 같이 총 397건이었으며, 줄지 않고 있는 추세다.

2. 계약환경요인과 기회주의적 행동

국방조달업체들의 부정당행위는 Williamson(1975, p. 317)의 거래비용 연구에 따르면 ‘속임수에 의해 자기 이익을 추구하는 것’으로 정의되는 기회주의 또는 기회주의적 행동(opportunism)에 해당한다고 볼 수 있다. 이러한 기회주의적 행동은 경제학, 경영학, 마케팅 그리고 사회학에서 많은 연구가 진행되고 있는데, 구매자와 공급자 간의 관계에서 기회주의를 적절히 관리하고 최소화시키는 것이 거래당사자 간의 장기적인 관계를 구축하고 유지하는 데 매우 중요하기 때문이다(노원희·오세조, 2010, p. 47).

〈표 1〉 국방조달에서 부정당행위 현황

단위 : 전력운영사업 / 방위력개선사업 건수

구분	계약 불이행	허위자료 제출	계약 미체결	입찰담합/ 뇌물공여	부정/ 부당행위	하도급 위반	계
2008년	59/2	4/0	2/2	-	-	-	65/2
2009년	47/1	4/1	6/2	6/0	1/0	1/0	65/2
2010년	55/1	1/1	11/0	-	-	-	67/2
2011년	52/3	8/7	2/0	1/0	6/1	-	69/11
2012년	81/3	8/2	2/0	13/0	1/1	3/0	108/6
계	294/0	25/11	23/0	20/0	8/2	4/0	374/23

* 출처 : 김선영(2014, p. 78), 「국방과 기술」에서 발췌함

기회주의적 행동을 유발시키는 계약환경요인에 대하여 많은 연구가 있었는데 몇 가지를 살펴보면 첫째, 불확실성(Uncertainty)이다. Carson, Madhok와 Wu (2006, pp. 1059-1060)는 산업재시장에서 거래물량의 예측과 시장환경에 대한 불확실성이 커질수록 거래비용이 발생하고, 거래비용을 감소시키기 위해 거래관계의 내부화 또는 외부기업과의 관계를 장기화하는 경향을 보인다. 이러한 불확실성은 기회주의적 행동을 유발시키고 그 가능성을 증대시킬 수 있다고 하였다. 한상린(2003, pp. 7-8)은 기업환경의 복잡성이 증가할수록 시장환경의 불확실성도 증가하여 미래예측을 어렵게 하고 의사결정을 어렵게 한다고 하였다.

둘째, 거래특유자산(Transaction-Specific Assets)이다. 구매자와 공급자 간의 유통경로 내에서 구성원들은 특정거래에서만 사용되는 설비를 개발하고 자산을 투자해야 한다(김상덕, 2012, pp. 39-40). 거래특유자산은 기업 간의 거래관계를 지속시키는 경제적인 동기를 제공하기 때문에(Williamson, 1985), Heide와 John (1990, p. 27)은 거래특유자산의 양이 많아질수록 구매자와 공급자 간의 신뢰성을 증가시켜 기회주의 성향이 감소된다고 하였다. 방위산업은 군수품의 특성상 수요가 한정되어 있고, 최첨단 정밀기술이 요구되며, 생산에 대한 대규모 설비와 자산의 투자가 요구되는 특성이 있다(김연부·채명신·양동우, 2007, pp. 223-224).

셋째, 관계규범(Relational Norms)이다. 기회주의를 완화시키는 한 요인으로

관계규범은 의사결정자들이 최소한 부분적으로 공유하는 기대되는 행동을 말한다(Heide와 John, 1992, p. 34). 관계규범이 형성된 구매자와 공급자의 관계에서는 상호 간 호혜적인 관계를 유지하는 방향으로 행동하고 정보를 공유하며 공동의 의사결정을 수행한다. 이러한 관계규범은 공급자의 부정적인 평판을 주고 기회주의적 행동에 제재를 받기 때문에 기회주의적 행동을 억제시킨다(오세조·강보현·김상덕, 2004, p. 25).

넷째, 책임성(Responsibility)이다. John(1984, p. 280)은 유통시장에서 기회주의의 선행요인으로 비우발적 속성에서 합법적 권력(legitimate)의 하나로 공급자의 구매자와 관계유지를 당연한 의무 즉, 책임으로 보았다. 국방조달에서는 국가계약법에 의해 계약이행보증금을 요구하고 계약적 책임을 다하지 못했을 경우에는 보증금의 회수와 입찰참여기회를 제한하는 등의 공급자의 책임을 부과하고 있다(정원, 2008, pp. 208-209). 따라서 본 연구에서는 책임성이 기회주의를 감소시킬 것으로 보았다.

다섯째, 관료적 구조(Bureaucratic Structure)이다. John(1984, p. 280)은 Reve(1980)의 조직관계 연구를 활용하여 관료적 구조로서 공식화, 집중화, 상호작용 등 세 가지 요인이 기회주의에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다. 그러나 오세조(1990, pp. 49-51)에 따르면 프렌차이즈 경로상에서 관계결속에 관료적 구조 요인의 공식화는 기회주의에 영향을 미치지 않는다는 결과를 제시하였고, 설도원·오세조·성민(2009, p. 18)의 연구에서 참여화는 기회주의를 낮춘다고 주장하는 등 국외 연구와는 다른 결과를 보여주고 있다. 이러한 국내 선행연구 결과에 따라 본 연구에서도 관료적 구조 요인은 기회주의를 감소시킬 것으로 보았다.

여섯째, 영향력(Influence)이다. 영향력은 단순한 협력을 위해서 뿐만 아니라 파트너 간의 거래에서 있어 좀 더 심각하고 중요한 문제해결을 위해서도 활용된다(Payan과 McFarlan, 2005, p. 67). Frazier와 Summers(1984, p. 44)는 영향력을 상대방의 행동을 수정하기 위해 이용되는 의사소통의 내용과 구조로서 힘의 원천으로 사용되는 방법이라고 하였다. 노원희·오세조(2010, pp. 57-58)는 강압적인 영향력은 기회주의 성향을 강화시키고, 비강압적인 영향력은 기회주의 성향

을 감소시킨다고 하였다. 그러나 국방조달에서는 유일한 구매자인 방위사업청이 갖는 우월적 지위로 인하여 구매자의 강압적, 비강압적 영향력이 기회주의 성향을 증가시킬 수 있다고 보았다.

일곱째, 자격검증(Verification of Ability)이다. 공급자의 자격검증은 구매자와 공급자 간의 관계교환에서 통제의 한 요인으로 간주되어 연구되었다. Heide와 John(1990, p. 25)은 자격검증을 구매자가 공급자의 능력을 사전에 검증하여 기대되는 성과를 이루기 위한 구매자가 수행하는 노력의 범위로 정의하고, 구매자의 자격제한 노력이 증가할수록 공급자의 기회주의적 행동을 촉진시킨다고 하였다. 국방조달에서는 계약의 목적을 차질 없이 달성하기 위하여 필요한 경우 공정성을 해치지 않는 범위 내에서 입찰자의 참가를 제한하고 있기 때문에(정원, 2008, pp. 107-130), 입찰에 참여하고자 하는 국방조달업체들은 자격검증 노력이 증가할수록 기회주의 성향이 증가할 것으로 보았다.

이러한 선행연구를 통해 계약환경요인이 기회주의적 행동에 영향을 미칠 것이라는 것이 일반적인 사실이라고 생각하고, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H1 : 계약환경요인은 기회주의적 행동에 영향을 미칠 것이다.
- H1.1 : 불확실성은 기회주의적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1.2 : 거래특유자산은 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1.3 : 관계규범은 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1.4 : 책임성은 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1.5 : 관료적 구조는 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1.6 : 영향력은 기회주의적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1.7 : 자격검증은 기회주의적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 기회주의적 행동과 계약의 특성

Williamson(1975, p. 317)은 거래비용 관점에서 인간행위자의 행태가정(behavioral assumptions)으로 제한된 합리성(bounded rationality)과 기회주의(opportunism)를

설정하고, 계약(contract)을 통해 비용이 발생하더라도 불확실성과 기회주의를 통제하면서 ‘거래(transaction)’하는 것이 상대방에게 기대하는 행동을 자신이 직접 하는 편보다 이득이라면 각 시장 주체들은 거래하게 된다고 하였다.

기회주의 행태에 대하여 Griesinger(1990, p. 486)의 연구에 따르면 기회주의적 행동으로 부정직(dishonesty), 부정(infidelity), 그리고 책임회피(shirking)로 구분하였고, Wathne과 Heide(2000, pp. 40-41)는 책임회피(evasion), 순응거부(refusal to adapt), 위반(violation), 그리고 재협상 강요(forced renegotiation) 등 네 가지 차원으로 구분하였다. 방위사업청은 국방조달업체들의 부정당한 행위를 계약불이행, 허위자료제출, 계약미체결, 담합, 부정당행위 등으로 구분하여 행정조치를 취하고 있다.

구매자와 공급자는 상호 의존적인 관계에서 이러한 거래의 불확실한 위험을 방어하기 위해 계약서를 작성한다. 공급사슬관리(supply chain management) 분야의 계약의 유형에 관한 연구로 Tsay(1999, pp. 1341-1344)는 1) 의사결정권의 분배, 2) 가격책정, 3) 최소구매 계약량, 4) 수량 유연성, 5) Buy-Back과 반품정책, 6) 할당규칙, 7) 리드타임, 8) 품질 등 8가지 유형으로 구분하였고, 최근에는 이러한 여러 유형을 합의하면서 위험을 회피하거나 유연한 계약을 체결하는 경우가 늘고 있다(문성암·최경환, 2007; Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2007). 산업재 시장에서도 계약은 구체적으로 명시되어야 하며, 불확실한 상황을 대비하여 수익과 위험을 당사자 간에 공유할 수 있도록 유연하고 공정하게 하여야 계약의 성과를 높일 수 있다고 하였다(김진수, 2012; 김태현·문성암·김원소, 2008; 문성암 외, 2007; Simchi-Levi et al., 2007).

국방조달에서는 정부가 규정한 계약의 규칙을 따르면서 과거의 계약사례나 계약환경의 변화 또는 공공의 이익을 위해 정책적으로 계약의 특성을 보완·발전 시키면서 다음 번 계약에 반영하도록 하고 있다. 그럼에도 기존의 연구들은 계약의 특성을 해당 계약의 이행과정에서 발생하는 기회주의적 행동을 통제하는 요인으로 간주하였다.

이러한 선행연구를 통해 기회주의적 행동이 계약의 특성에 영향을 미칠 것이

라는 것이 일반적인 사실이라고 생각하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2. : 기회주의적 행동은 계약의 특성에 영향을 미칠 것이다.

H2.1 : 기회주의적 행동은 계약의 구체성에 영향을 미칠 것이다.

H2.2 : 기회주의적 행동은 계약의 유연성에 영향을 미칠 것이다.

H2.3 : 기회주의적 행동은 계약의 공정성에 영향을 미칠 것이다.

4. 계약의 특성과 경영성과

계약은 두 당사자 간의 합의로서 거래 또는 다양한 형태의 행동, 즉 비공식적인 약속으로부터 공식적인 합의까지, 표준으로부터 고객맞춤형 규격까지, 완전한 이행부터 불완전한 이행과 산출물까지, 그리고 단속적(discrete)으로부터 연속적인 관계까지로 나타난다고 할 수 있다(Schepker et al., 2014, p. 194).

국방조달에서는 법률과 규정에 따라 정해진 표준계약조건에 당사자 간의 책임과 역할에 대해 구체적이고 위험을 나눌 수 있는 공정성, 그리고 가격이나 납기 등을 조정할 수 있는 유연성 등의 특징을 모두 지니고 있다. 그럼에도 국방조달업체들의 기회주의적 행동인 부정당행위가 지속적으로 발생하면서 방위사업청은 다음 번 계약에서는 이를 예방하기 위해 계약의 특성을 보완·발전시켜 왔다.

경영성과는 공급사슬관리에서 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 측정할 수 있는데(박종우, 2007, pp. 135-137), 재무적 성과는 외부공표자료를 바탕으로 시장점유율이나 매출액 등의 정량치로 측정하고, 비재무적 성과는 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장 관점의 성과 등 정성치로 측정하는 방법이 있다. 이러한 계약의 구체성과 유연성, 그리고 공정성은 물류산업에서 상호 간에 신뢰와 의사소통의 긍정적인 영향을 통해 경영성과에 미친다고 하였다(김진수 외, 2012; 김태현 외, 2008; Domberger, 1998).

이러한 선행연구를 통해 계약의 특성이 경영성과에 미치는 영향이 일반적인 사실이라고 생각하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 : 계약의 특성은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

H3.1 : 계약의 구체성은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

H3.2 : 계약의 구체성은 운영적 성과에 영향을 미칠 것이다.

H3.3 : 계약의 유연성은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

H3.4 : 계약의 유연성은 운영적 성과에 영향을 미칠 것이다.

H3.5 : 계약의 공정성은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

H3.6 : 계약의 공정성은 운영적 성과에 영향을 미칠 것이다.

5. 기회주의적 행동과 경영성과

기회주의가 경영성과에 미치는 영향에 대하여 성과에 관한 접근방법과 성과 측정에 관한 일관된 접근법이 없어 많은 연구가 이루어지지 않았지만(한상린, 2003, p. 8), Williamson(1985)의 거래비용관점에서 기회주의는 거래비용을 증가시킨다는 연구결과에 따르면 재무적 성과에 영향을 미친다고 할 수 있으며, 성과에 부정적인 관계를 준다고 할 수 있다.

국내연구로는 강태구·백형엽(2003, pp. 765-767)은 국제 합작기업 간의 기회주의가 억제될 경우 경영성과가 커진다고 하였으며, 유동근·차애영·이용기(2011, pp. 99-100)는 부동산개발 프로젝트에서 전략적 제휴에 있어서 기회주의가 높을수록 경영성과에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 국방조달에서 부정당행위가 발생하는 이유는 계약업체들의 성과에 영향을 미치는 것을 방지하고자 취하는 행위로 생각해 볼 수 있다.

이러한 선행연구를 통해 기회주의적 행동이 경영성과에 영향을 미치는 것이 일반적인 사실이라고 생각하며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4 : 기회주의적 행동이 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

H4.1 : 기회주의적 행동은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

H4.2 : 기회주의적 행동은 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

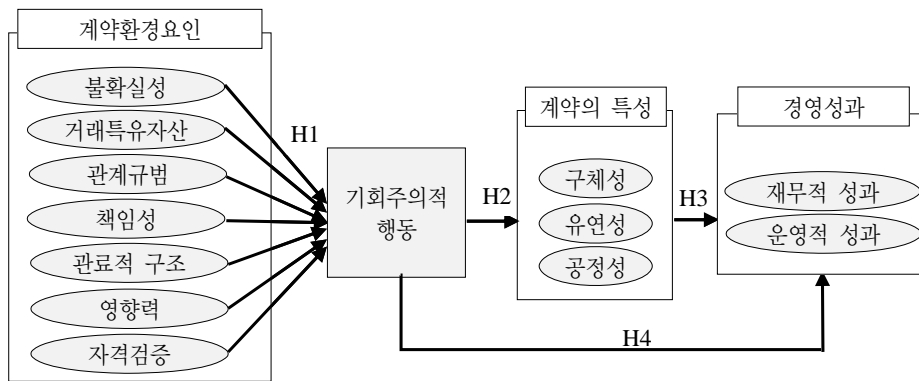
Ⅲ. 연구 설계

1. 연구 모형

본 연구는 국방조달과정에서 방위사업청 구매자와 국방조달 공급업체 간에 나타날 수 있는 계약환경요인, 기회주의적 행동, 계약의 특성, 그리고 경영성과의 인과적 관계를 규명하는 것이다. 따라서 본 연구의 변수들의 인과적 관계를 선행연구를 토대로 설정한 연구 가설에 따라 포괄적으로 설명할 수 있도록 <그림 2>와 같이 연구 모형을 설정하였다.

2. 표본 선정

자료조사는 비확률적 표집방법 중 판단표본추출법을 사용하여 국방조달업무 종사자로서 방위사업청 직원 중 사업 및 계약관리담당자 410명과 최근 5년간 국방조달을 경험한 업체 직원 중 사업 및 계약관리담당자 330명으로 제한하여 총 740명을 표집대상으로 하였다.



<그림 2> 연구 모형

조사도구는 선행연구를 통해 측정항목을 선정하고 예비조사를 걸쳐 확정된 계약환경요인과 선행연구를 통해 확정된 기회주의적 행동, 계약의 특성, 그리고 경영성과, 인구통계학적 특성 등 조사문항으로 구성된 설문지를 사용하여 2014년 3월부터 6월까지 직접 자료 수집을 진행하여 방위사업청 직원은 400부, 국방조달업체 직원은 154부를 회수하였다. 설문지로 조사한 자료를 분석하여 무응답과 응답 미완성된 것, 그리고 결측치와 이상치 등을 제거하여 총 411부를 분석에 활용하였다.

3. 변수의 측정

본 연구에서는 변수를 측정하기 위해 선행연구를 통하여 선정된 측정항목을 예비조사와 전문가의 검토를 통해 총 72개 항목으로 확정하였다. 각 요인의 측정 변수의 정의와 설명은 <표 2>와 같으며, 모든 변수들은 “1점 = 전혀 그렇지 않다”에서 “7점 = 매우 그렇다”의 리커트 7점 척도를 이용하였다.

<표 2> 변수의 측정항목

요인	변수(항목수)	측정항목	선행연구
계약 환경 요인	불확실성 (6항목)	수요 변동, 정보 확보 어려움, 시장가격 변동, 규격/사양 이해, 기술변화속도, 기술예측 어려움	Carson et al.(2006), Stump and Heide(1996), 이성근(1998)
	거래특유자산 (4항목)	시설자산, 인적자산, 기술/노하우 자산, 계약해지 손해	Williamson(1979), Stump and Heide(1996), 김상덕(2012)
	관계규범 (7항목)	공동문제해결, 유대감, 관계지속 기대감, 필요사항 문의, 양보, 정보 수시제공, 정보교류 빈번	Joshi and Stump(1999), 오세조 외(2004)
	책임성 (5항목)	당연의무, 책임조항 당연, 불이행 시 불이익, 불이행 시 통보, 책임전가	John(1984), 노원희·오세조(2010), 유동근 외(2011)

〈표 2〉 계속.

요인	변수(항목수)	측정항목	선행연구
계약 환경 요인	관료적 구조 (6항목)	절차 표준화, 책임규정, 상관지시, 상대자 동의, 공급자 감독, 불이행 벌칙	John(1984), Kidwell et al.(2007), 설도원 외(2009)
	영향력 (8항목)	정보만 제공, 기대감 설명, 요청, 인센티브, 처벌 강조, 법적 조건 상기, 공급자 판단 신뢰, 상대보다 많은 정보	John(1984), Frazier et al.(1984, 1989, 1991), 노원희·오세조(2010)
	자격검증 (6항목)	공급자의 기술능력·품질관리능력·인적 능력· 재무능력·후속지원능력 요구, 공급자 제한 안함.	Heide and John(1990), Stump and Heide(1996)
기회 주의 행동	기회주의행동 (7항목)	사실변형, 거짓약속, 계약불이행, 어려움 과장, 비협조, 비자발적 정보제공, 요구 시만 정보제공	John(1984), Carson et al.(2006), 김상덕(2010), 노원희·오세조(2010)
계약 특성	구체성 (5항목)	역할·책임·의무·불이익 절차 구체적 명시	Frankel et al.(1996), 조영신(2008)
	유연성 (5항목)	가격·성능·납기 조정 가능, 수익보상, 비상 대비 조항	Tsay(1999), 문성암·최경환(2009)
	공정성 (5항목)	공동문제해결, 공정처리, 귀책사유 절차, 계약종류 합의, 계약조건 합의	조문식·이상우(2011), 김진수(2012)
경영 성과	재무적 성과 (4항목)	계획예산 절감, 투자비용 절감, 재고비용 절감, 품질 향상	Wheelwright and Bowen(1996), 김태현 외(2008)
	운영적 성과 (4항목)	설비·업무 효율성 향상, 다음 번 계약 도움, 사용자 만족 향상	

4. 분석 방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 구조방정식모형(Structural Equation Modeling: SEM)을 활용하였다. SEM은 이론적 변수가 측정지표에 어떻게 연결되는가를 나타내는 측정모형과, 잠재변수 간의 인과관계를 나타내는 구조모형으로 구성되어 있으며, 이는 연구자가 이론을 기초로 사전에 수립한 연구모형을 검증하기에 적합한 분석기법이기 때문이다(신건권, 2013, pp. 3-4).

SEM을 활용한 분석방법은 첫째, 조사된 자료가 분석에 적합한지를 검토하기

위하여 수집된 자료의 결측치, 이상, 정규성, 그리고 다중공선 등을 검토하여야 한다. 둘째, 측정대상의 일관성을 위해 탐색적 요인분석을 통해 측정변수들의 신뢰도와 타당성 검증을 한다. 셋째, 구성개념의 타당성을 측정하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis : CFA)을 실시하여 문제가 있는 측정변수나 잠재변수에 대해 모형적합과정을 거쳐 적합도를 적정수준까지 높인다. 넷째, 측정모형의 분석이 완료되면 이를 토대로 구조모형분석을 시행하여 연구가설을 검증한다.

IV. 실증 분석

1. 표본의 일반적 특성

조사대상자의 인구사회학적인 특성을 살펴보면 남성이 90.5%로 여성의 9.5%보다 월등히 많았고, 연령은 구간별로 보면 30-40대와 40-50대 미만이 각각 41.4%와 40.1%로 대다수를 차지했으며, 직책은 담당급이 72.3%로 팀장급과 부장급 이상의 26.3%보다 월등히 많았다. 근무부서는 사업관리부서가 61.3%로 계약관리부서와 기타부서의 38.7%보다 많았으며, 담당업무는 완성장비 사업(계약)관리담당이 43.6%로 가장 많이 차지하였고, 연구개발업무와 구성품 사업(계약)관리담당이 각각 16.1%와 13.9%를 차지하였다.

근무기간은 구간대별로 살펴보면 5년 이상이 37.5%로 가장 많았고, 1-3년 미만이 29.2%로 그 다음을 차지하였고, 1년 미만도 14.6%를 차지하였다. 이를 구매자와 공급자로 구분해보면 구매자의 경우 3년 미만의 근무 기간자가 55.7%인 반면에, 공급자는 5년 이상인 자가 77.5%로 더 많았다. 그리고 이들 계약건의 평균계약기간은 1-3년 미만이 38.4%로 가장 많았으며, 3-5년 미만도 27.3%로 그 다음을 차지하였다.

2. 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

측정변수의 타당성을 증명하기 위해 계약환경요인, 그리고 기회주의적 행동, 계약의 특성, 경영성과 요인으로 구분하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 분석은 주성분 분석과 베리맥스(Varimax)회전방식을 활용하였다. 요인분석에서 요인적재치는 0.5 이상이면 중요한 변수로 보며, 탐색적 요인에 대한 신뢰도 분석은 크롬바하 알파(Cronbach's α) 값 0.6 이상이면 신뢰도가 있는 것으로 판단하였다(송지준, 2013, p. 105).

먼저, 계약환경요인에 대해 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 분석한 결과, 요인적재치가 0.5 이하인 불확실성1, 불확실5, 규범4, 규범5, 책임4, 책임5, 관료3, 관료4, 영향1, 영향2, 영향7, 영향8, 자격1, 그리고 자격6을 제거하였다. 그리고 추출된 요인들에 대한 Cronbach's α 값은 불확실성(0.877), 거래특유자산(0.883), 관계규범(0.855), 책임성(0.877), 관료적 구조(0.853), 영향력(0.906), 그리고 자격 검증(0.882) 등으로 나타나 기준치 0.6 이상이므로 신뢰성을 확보하였다고 판단할 수 있다.

다음으로 기회주의적 행동, 계약의 특성, 그리고 경영성과에 대해 요인분석을 실시한 결과는 <표 3>과 같다. 분석결과, 요인적재치가 0.5 이하인 행동7, 구체5, 유연1, 공정1, 그리고 운영1을 제거하였다. 그리고 추출된 구성개념에 대한 Cronbach's α 값은 기회주의적 행동(0.958), 에 대한 Cronbach's α 값은 기회주의적 행동(0.958), 계약 구체성(0.933), 계약 유연성(0.901), 계약공정성(0.877), 재무적 성과(0.874), 그리고 운영적 성과(0.826)으로 나타나 기준치 0.6 이상이므로 신뢰성을 확보하였다고 판단할 수 있다.

〈표 3〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석과 확인적 요인분석 결과

변수	측정항목	표준 적재치	표준 오차	t값	p값	CR	AVE	Cron- bach's α	
계약 특성 요인	불확실성	불확실2	0.837	-	-	0.837	0.813	0.877	
		불확실3	0.785	0.048	17.496	0.000***			0.785
		불확실4	0.828	0.049	18.897	0.000***			0.828
		불확실6	0.753	0.052	16.283	0.000***			0.753
	거래특유 자산	특유1	0.793	-	-	-	0.793	0.829	0.883
		특유2	0.903	0.051	20.668	0.000***	0.903		
		특유3	0.881	0.050	19.590	0.000***	0.881		
		특유4	0.671	0.059	14.222	0.000***	0.671		
	관계규범	규범1	0.751	-	-	-	0.751	0.843	0.855
		규범2	0.827	0.065	16.694	0.000***	0.827		
		규범3	0.675	0.074	12.975	0.000***	0.675		
		규범6	0.739	0.075	13.879	0.000***	0.739		
		규범7	0.699	0.075	13.107	0.000***	0.699		
	책임성	책임1	0.844	-	-	-	0.844	0.838	0.877
		책임2	0.942	0.046	23.267	0.000***	0.942		
		책임3	0.765	0.055	17.987	0.000***	0.765		
	관료적 구조	관료1	0.809	-	-	-	0.809	0.831	0.853
		관료2	0.812	0.057	18.105	0.000***	0.812		
		관료5	0.715	0.058	14.452	0.000***	0.715		
		관료6	0.753	0.067	15.391	0.000***	0.753		
	영향력	영향3	0.779	-	-	-	0.779	0.848	0.906
		영향4	0.801	0.058	17.529	0.000***	0.801		
		영향5	0.926	0.063	20.146	0.000***	0.926		
		영향6	0.857	0.061	19.014	0.000***	0.857		
	자격검증	자격2	0.863	-	-	-	0.863	0.844	0.882
		자격3	0.856	0.046	21.320	0.000***	0.856		
		자격4	0.735	0.056	16.671	0.000***	0.735		
		자격5	0.778	0.050	18.705	0.000***	0.778		
행동1		0.914	-	-	-	0.914	0.905		
기회주의적 행동	행동2	0.909	0.032	30.796	0.000***	0.909			
	행동3	0.900	0.033	29.681	0.000***	0.900			
	행동4	0.914	0.037	28.331	0.000***	0.914			
	행동5	0.907	0.035	28.626	0.000***	0.907			
	행동6	0.880	0.036	25.224	0.000***	0.880			
	구체1	0.876	-	-	-	0.876	0.923	0.751	0.933
계약의 특성	구체성	구체2	0.907	0.035	29.522	0.000***			
		구체3	0.906	0.035	28.268	0.000***			
		구체4	0.837	0.042	20.421	0.000***			

〈표 3〉 계속.

변수		측정항목	표준 적재치	표준 오차	t값	p값	CR	AVE	Cron- bach's α
계약의 특성	계약 유연성	유연1	0.888	-	-	-	0.828	0.548	0.901
		유연2	0.878	0.038	25.449	0.000***			
		유연3	0.865	0.042	20.899	0.000***			
		유연4	0.831	0.043	18.030	0.000***			
	계약 공정성	공정2	0.767	-	-	-	0.837	0.566	0.877
		공정3	0.764	0.062	14.093	0.000***			
		공정4	0.861	0.080	16.495	0.000***			
		공정5	0.848	0.076	16.345	0.000***			
경영 성과	재무적 성과	재무1	0.841	-	-	-	0.851	0.589	0.874
		재무2	0.890	0.050	21.210	0.000***			
		재무3	0.792	0.061	16.710	0.000***			
		재무4	0.727	0.063	14.711	0.000***			
	운영적 성과	운영2	0.712	-	-	-	0.822	0.608	0.826
		운영3	0.841	0.101	13.558	0.000***			
		운영4	0.870	0.093	13.778	0.000***			

*** p<0.001 수준에서 유의함

3. 확인적 요인분석(CFA) 결과

본 연구모형의 구성개념에 대해 측정모형과 구조모형의 적합도 및 측정변수와 잠재변수에 대한 척도의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 먼저, 계약환경요인에 대한 적합도 분석결과는 <표 4>와 같다.

카이제곱통계량(χ^2)이 679.501 ($p<0.001$)로 나타났으나, χ^2 은 표본의 크기와 다변량 정규성에 민감하기 때문에(신권권, 2013) 본 연구에서는 유의미하게 적용하지 않았다. 다른 적합지수는 $\chi^2/df = 2.065$, GFI=0.892, AGFI=0.867, RMSEA=0.051로 나타났으며, 증분적합지수는 CFI=0.949, TLI=0.942, NFI=0.907 등으로 나타났다. 절대적합지수인 GFI와 AGFI가 기준치인 0.9보다 낮게 나왔지만, 다른 적합도 지수값이 기준치보다 높게 나타나서 계약환경요인에 대한 모형의 적합도는 만족스러운 수준을 보이고 있다고 판단할 수 있다.

또한, 측정모형에 대한 CFA 결과는 위의 <표 3>과 같이 t값이 ± 1.96 이상이며, 표준적재치가 0.5 이상이고, 개념신뢰도(composite reliability : CR)값이 0.7 이상이며, 평균분산추출(average variance extract : AVE)값도 0.5보다 높게 나타나 집중타당도가 있는 것으로 나타났다.

<표 4> 계약환경요인의 적합도 및 판별타당도 분석 결과

구 분	불확실성	거래특유 자산	관계규범	책임성	관료적 구조	영향력	자격검증
불확실성	0.521*						
거래특유자산	0.136	0.551*					
관계규범	-0.001	0.425	0.518*				
책임성	0.058	0.265	0.398	0.634*			
관료적 구조	-0.075	0.242	0.490	0.537	0.553*		
영향력	0.312	0.063	-0.035	-0.062	-0.165	0.583*	
자격검증	-0.039	0.329	0.583	0.457	0.700	-0.190	0.644*
적합도 $\chi^2(p) = 679.501(0.000)$, $\chi^2/df = 2.065$, GFI = 0.892, AGFI = 0.867, RMSEA = 0.051, CFI = 0.949, TLI = 0.942, NFI = 0.907							

*는 평균분산추출(AVE)값

그리고 두 잠재변수 간에 구한 AVE값이 각 잠재변수의 상관계수의 제곱값보다 크면 두 잠재변수 간에 판별 타당도가 확보되었다고 할 수 있는데 분석 결과, <표 4>와 같이 모두 크게 나타나 판별타당성이 있는 것으로 간주하였다.

다음으로, 기회주의적 행동, 계약의 특성 그리고 경영성과에 대한 측정모형의 적합도를 분석한 결과는 <표 5>와 같다.

카이제곱통계량(χ^2)이 712.384 ($p < 0.001$)로 나타나 이론모형이 부적합 것으로 나타났으나, χ^2 은 표본의 크기와 다변량 정규성에 민감하기 때문에, 본 연구에서는 유의미하게 적용하지 않았다. 다른 절대적합지수는 $\chi^2/df = 2.740$, GFI=0.871, AGFI=0.839, RMSEA=0.065로 나타났으며, 증분적합지수는 CFI=0.944, TLI=0.935, NFI=0.914 등으로 나타났다. 절대적합지수인 GFI와 AGFI가 기준치인 0.9보다 낮게 나왔지만, 다른 적합지수값이 기준치보다 높게

나타나서 기회주의적 행동, 계약의 특성, 그리고 경영성과에 대한 모형의 적합도는 만족스러운 수준을 보이고 있다고 판단할 수 있다.

<표 5> 기회주의적 행동, 계약의 특성, 경영성과의 적합도 및 판별타당도 분석 결과

구 분	기회주의적 행동	계약 구체성	계약 유연성	계약 공정성	재무적 성과	운영적 성과
기회주의적 행동	0.614*					
계약 구체성	-0.140	0.751*				
계약 유연성	0.184	-0.104	0.548*			
계약 공정성	-0.111	0.391	0.174	0.566*		
재무적 성과	0.040	0.245	0.242	0.415	0.589*	
운영적 성과	-0.190	0.363	0.020	0.361	0.412	0.608*
적합도 $\chi^2(p) = 712.384(0.000)$, $\chi^2/df = 2.740$, GFI = 0.871, AGFI = 0.839, RMSEA = 0.065, CFI = 0.944, TLI = 0.935, NFI = 0.914						

*는 평균분산추출(AVE)값

또한, 확인적 요인분석 결과는 위의 <표 3>과 같이 t값이 ± 1.96 이상이며, 표준적재치가 0.5 이상이고, 개념신뢰도(CR)값이 0.7 이상이며, 평균분산추출(AVE)값도 0.5 보다 높게 나타나 집중타당도가 있는 것으로 나타났다. 그리고 AVE 값이 상관계수의 제곱보다 모두 크기 때문에 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

각 잠재변수들의 확인적 요인 분석과 신뢰도, 타당도 분석, 그리고 적합도 분석을 통해 계약환경요인, 기회주의적 행동, 계약의 특성, 그리고 경영성과 간의 인과관계에 관한 전체 구조모형의 적합도 분석결과, 카이제곱통계량 χ^2 값이 2744.36($p < 0.001$)으로 나타났고, 절대적합지수는 GFI=0.795, AGFI=0.772, RMSEA=0.053로 나타났으며, 증분적합지수는 CFI=0.906, TLI=0.900, NFI=0.838로 나타나 전반적으로 적합도 수준이 만족할만한 수준을 보이고 있어 본 연구를 위한 가설적 인과모형은 적합한 것으로 판단하였다.

4. 가설검증과 분석 결과

가. 가설검증 결과

구조모형 분석결과를 토대로 본 연구에서 계약환경요인, 기회주의적 행동, 계약의 특성, 그리고 경영성과의 인과적 관계를 규명하기 위한 가설을 검증한 결과는 <표 6>과 같다. 계약환경요인과 기회주의적 행동 간의 가설(H1)의 검증 결과, 총 7개의 하위가설 중에서 H1.1(불확실성과 기회주의적 행동), H1.2(거래특유자산과 기회주의적 행동), H1.5(관료적 구조와 기회주의적 행동), H1.6(영향력과 기회주의적 행동), H1.7(자격검증과 기회주의적 행동)은 채택되었으며, H1.3(관계규범과 기회주의적 행동)과 H1.4(책임성과 기회주의적 행동)는 기각되었다.

<표 6> 가설검증 결과

가설(경로)		경로계수 (표준오차)	t값(p값)	채택 여부
가설 H1.1 불확실성	→	0.307(0.064)	4.767(0.000***)	채택
가설 H1.2 거래특유자산	→	0.155(0.073)	2.118(0.034*)	기각
가설 H1.3 관계규범	→	0.112(0.124)	0.908(0.364)	기각
가설 H1.4 책임성	→	0.007(0.082)	0.081(0.935)	기각
가설 H1.5 관료적 구조	→	-0.314(0.134)	-2.353(0.019*)	채택
가설 H1.6 영향력	→	0.209(0.071)	2.927(0.003**)	채택
가설 H1.7 자격검증	→	-0.297(0.133)	-2.239(0.025*)	기각
가설 H2.1 기회주의적 행동	→ 계약 구체성	-0.106(0.036)	-2.925(0.003**)	채택
가설 H2.2 기회주의적 행동	→ 계약 유연성	0.170(0.047)	3.581(0.000***)	채택
가설 H2.3 기회주의적 행동	→ 계약 공정성	-0.069(0.032)	-2.166(0.030*)	채택
가설 H3.1 계약 구체성	→ 재무적 성과	0.144(0.048)	2.996(0.003**)	채택
가설 H3.2 계약 구체성	→ 운영적 성과	0.178(0.038)	4.629(0.000***)	채택
가설 H3.3 계약 유연성	→ 재무적 성과	0.134(0.036)	3.679(0.000***)	채택
가설 H3.4 계약 유연성	→ 운영적 성과	0.019(0.028)	0.681(0.496)	기각
가설 H3.5 계약 공정성	→ 재무적 성과	0.354(0.061)	5.803(0.000***)	채택
가설 H3.6 계약 공정성	→ 운영적 성과	0.197(0.048)	4.133(0.000***)	채택
가설H4.1 기회주의적 행동	→ 재무적 성과	0.042(0.032)	1.310(0.190)	기각
가설H4.2 기회주의적 행동	→ 운영적 성과	-0.062(0.025)	-2.509(0.012*)	채택

* p<0.05, ** p<0.01, p<0.001 수준에서 유의함

기회주의적 행동과 계약의 특성 간의 가설(H2)의 검증결과, 총 3개인 하위 가설 H2.1(기회주의적 행동과 계약 구체성), H2.2(기회주의적 행동과 계약 유연성), H2.3(기회주의적 행동과 계약 공정성) 모두 채택되었다.

계약의 특성과 경영성과 간의 가설(H3)에 관한 검증결과, 총 6개의 하위 가설 중에 H3.1(계약 구체성과 재무적 성과), H3.2(계약 구체성과 운영적 성과), H3.3(계약 유연성과 재무적 성과), H3.5(계약 공정성과 재무적 성과), 그리고 H3.6(계약 공정성과 운영적 성과) 등 5개 가설은 채택되었다. 그러나 H3.4(계약 유연성과 운영적 성과)는 기각되었다.

기회주의적 행동과 경영성과 간의 가설(H4)에 관한 검증결과, H4.1(기회주의적 행동과 재무적 성과)은 기각되었고, H4.2(기회주의적 행동과 운영적 성과)는 채택되었다.

나. 분석 결과

본 연구를 위해 설정된 가설에 대한 검증결과를 분석하면, 첫째, 계약환경요인과 기회주의적 행동 간의 관계에서 거래특유자산은 기회주의적 행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 거래특유자산의 투자가 많은 대형 방산업체들의 경우 신규 업체가 쉽게 시장에 진입할 수 없기 때문에 집단 간의 담합이나 가격저항과 같은 기회주의 성향이 높게 나타날 개연성이 있으며(안태식·허은진, 2003; Caldwell & Howard, 2014), 이에 반해 거래특유자산이 적은 중·소형 업체들의 경우 국방조달을 일회성 단기거래로 인식하기 때문에(김영태, 2012, pp. 10-12) 이러한 차이가 본 연구결과에 영향을 미친 것으로 유추해 볼 수 있을 것이다.

다음으로 관계규범과 책임성 또한 기회주의 행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 이는 국방조달계약은 국가가 정한 법률에 따라 이행하고 문제를 해결한다는 행정주의적 인식이 높아(이윤경 2014, p. 316) 기회주의 성향을 증가시키는 것으로 볼 수 있다. 그리고 자격검증이 부(-)의 방향으로 나타나

기각된 사유는 국가조달을 위해서 입찰의 제한은 없지만 원활한 계약이행을 위해서는 공급자의 재무적, 기술적, 인적 능력이 갖추어져야 한다는 국가계약법의 취지(정원, 2008)와 일치한다고 볼 수 있다.

둘째, 기회주의적 행동과 계약의 특성 간의 인과적 관계에 대한 가설에 대하여 기회주의적 행동은 계약의 구체성, 유연성, 그리고 공정성 모두에게 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 기존의 연구의 주장(김진수, 2012, 김태현 외, 2008; 문성암·최경환, 2009; Cannon, Achrol & Gundlach, 2000; Simchi-Levi et al., 2007)을 지지하는 것으로, 국방조달에서 기회주의적 행동 성향이 높을수록 계약의 구체성은 낮아지고, 유연성은 높아지며, 공정성은 낮아지는 것으로 인식되는 것을 의미한다고 유추해 볼 수 있을 것이다. 또한 기회주의적 행동 성향이 높을수록 공정성이 낮게 나타난 것은 구매자인 정부의 우월적 지위에 대한 부정적 인식(이상호, 2009, p. 128) 때문인 것으로 볼 수 있다.

셋째, 계약의 특성과 경영성과 간의 인과관계에 대한 가설에 대하여 계약의 구체성과 유연성 그리고 공정성은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치며, 운영적 성과에는 구체성과 공정성이 유의한 영향을 미치지만, 유연성은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이것은 계약서가 구체적이고 공정할수록 계약이행 준비를 위한 예산이나 이행과정에서 투입되는 투자비용과 재고관련비용 또는 품질과 성능향상을 위한 비용을 절감시키고, 설비자산이나 업무의 효율성 등을 향상시키며 다음 번 계약에 도움을 주고 사용자 만족을 향상시킨다는 주장(김진수·송상화, 2012; 김태현 외, 2008; Cannon et al., 2000; Dobler, Burt와 Lee Jr., 1990)을 지지한다고 볼 수 있다. 또한 계약가격이나 성능 또는 납기에 대해 조정할 수 있는 유연성은 비용절감이나 품질 향상에 영향을 미치지만, 계약수정을 위한 행정이나 납기 연장에 따른 부담으로 인해 설비자산이나 업무의 효율성 향상 또는 사용자 만족을 향상시키지는 않는 것으로 추정해 볼 수 있다.

넷째, 기회주의적 행동과 경영성과 간의 인과적 관계에 대해 기회주의적 행동은 재무적 성과에는 영향을 미치지 않고, 운영적 성과에는 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 기회주의가 거래비용 증가를 유발시켜 재무적

성과에 부정적인 영향을 미친다는 선행연구(강태구·백형엽, 2003; 유동근 외, 2011)의 주장을 지지한다고 볼 수 있다. 또한 국가예산을 사용하는 국방조달에서 국방조달업무 종사자 특히 구매자집단인 방위사업청 직원은 비용절감이나 이익창출에 대한 관심보다는 자신에게 주어진 업무를 완수하는 과정과 절차에 더 우선성을 부여하는 공무원의 행정편의주의 성향(이윤경, 2014) 때문인 것으로 유추해 볼 수 있다.

V. 결론

본 연구는 국방조달과정에서 공급사슬관점에서 계약환경요인부터 경영성과에 이르는 경로 상에서 각 변수들 간의 인과관계를 실증적으로 규명하고자 하였다. 이를 위해 문헌 고찰을 통해 구매자와 공급자 간의 계약환경, 기회주의적 행동, 계약 특성을 경영성과에 영향을 미치는 모형과 가설을 제시하고, 이를 실증 분석을 통해 검증하였으며, 다음과 같은 의미 있는 결과를 도출할 수 있었다.

첫째, 기존에 다루지 않았던 계약과정 전반에 걸쳐 나타나는 계약환경요인, 기회주의적 행동, 계약의 특성, 그리고 경영성과 요인을 제시하고 이를 실증 분석하여 계약환경요인에서 경영성과에 이르는 경로에서 요인 간의 인과관계를 규명하여, 독립변수와 종속변수 간의 인과관계를 타당하게 예측할 수 있었다.

둘째, 국방조달과정을 민간 산업시장의 공급사슬 환경에 적용하여 이를 비교·분석하여 확장된 연구모형을 제시하였다. 그 결과, 단일의 구매자와 소수의 공급자가 존재하는 과점적 시장 형태의 국방조달시장에서의 계약환경요인 중 불확실성, 관료적 구조, 그리고 영향력 등 3가지 요인은 기존의 연구결과와 동일하게 기회주의적 행동에 영향을 미친다는 것을 실증하였고, 거래특유자산, 관계규범, 책임성, 그리고 자격검증 등 4가지 요인은 기존의 연구와 다르게 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 기회주의 행동과 계약 특성(구체성, 유연성, 공정성)은 전반적으로 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 기존의 연구 결과를 지지

하는 것으로 나타났으나, 계약의 유연성은 운영적 성과에, 그리고 기회주의적 행동은 재무적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 기존의 연구결과와 차별화되었다.

셋째, 본 연구를 통하여 국방조달과정에서 기회주의적 행동과 계약특성이 경영성과에 영향을 미치는 요인임을 확인하고, 경영성과의 제고를 위해 국방조달업체의 기회주의적 행동을 억제시키고 계약 환경을 개선시킬 수 있는 정책적 노력이 필요하다는 점을 확인할 수 있었다. 먼저, 국방조달과정에서 소수의 국방조달업체로 인한 과점적인 현상을 막기 위해 다양한 민간 전문업체들이 국방조달시장에 진입할 수 있도록 장벽을 낮추도록 유도하여야 한다. 방위사업청은 전문화·계열화 폐지, 방산물자 지정 완화 등 방산시장의 독점적 구조를 완화하고 있는데, 추가적으로 국내업체와 국내업체가 함께 경쟁할 수 없는 입찰구도를 국내업체만으로 경쟁입찰이 되지 않는 경우 국외업체도 참여할 수 있도록 하는 방안도 고려해 볼 수 있을 것이다.

또한, 무조건 참여하고 보자는 식의 자격자의 입찰 참여를 확인하기 위한 자격 검증 제도를 보다 적극적으로 활용하는 것이 필요하다. 특히 수리부속류의 국외조달에서 부정당업체 제재가 많이 발생하는 점에 주목하여 일반경쟁입찰의 조건에서 입찰참가자의 가격을 검증할 수 있도록 과거 계약이행 실적, 자체 생산 또는 조달능력 등의 가격조건을 부가하는 것을 고려해 볼 수 있을 것이다.

그리고 방위사업청 계약 및 사업관리자들이 비용을 절감하고, 품질을 높일 수 있는 재무적 관점의 경영관리가 요구된다고 할 수 있다. 국가 예산을 집행하는 구매자집단인 방위사업청의 국방조달 종사자들은 자신의 업무평가가 감사원 감사나 국회의 국정감사 등에서 예산의 적기집행이나 절차를 더 중요시하는 행정편의주의 성향이 있기 때문에 비용절감이나 품질향상을 위한 노력은 다소 미흡한 것으로 추정된다. 따라서 이들이 계약이나 사업관리의 성과가 단순히 절차이행이 아니라 품질향상과 비용절감 등이며, 이를 위해 계약업체와 노력하고 계약조건 수정을 당연하고 간편하게 하며, 성과가 발생하는 경우 성과금이나 승진 고가 반영의 규모를 확대하는 등 지속적인 교육과 확실한 유인책을 마련하는

것이 필요하다.

마지막으로, 본 연구는 국방조달과정에서 경영성과에 미치는 영향 요인과 그 인과적 관계를 규명하고자 국방조달과정에 참여한 구매자(방위사업청)와 공급자(공급업체)를 대상으로 설문을 진행하고 실증분석하였으나 국방조달 사업의 경우 참여 기업의 특수성(기업 유형, 규모, 계약 형태, 주요 제품 등)으로 인해 평가가 상이할 수 있으므로 향후 이러한 점을 고려한 추가적인 연구가 진행된다면 평가 척도의 개선을 기대해 볼 수 있을 것이다.

논문 접수 : 2015년 1월 23일

논문 수정 : 2015년 4월 2일

게재 확정 : 2015년 4월 3일

참고문헌

1. 강인호. (2013). “국방획득정책의 진단과 중기 추진방향.” 『국방정책연구』, 제29권 제2호. 서울: 한국국방연구원. pp. 88-116.
2. 강태구·박형엽. (2003). “국제전략제휴의 성과 결정요인 : 프로세스적 접근.” 『경영학연구』, 제32권 제3호. 서울: 한국경영학회. pp. 751-773.
3. 국방전력발전업무훈령. (2014). 『국방부훈령』, 제1654호. 일부개정.
4. 기성래·이강복·한금석. (2011). 『경제학 개론』. 서울: 미래교육기획.
5. 김상덕. (2012). “유통경로 구성원 간 파트너 기회주의의 결정요인과 통제기조로서의 관계학습.” 『지식경영연구』, 제13권 제3호, 서울: 한국지식경영학회. pp. 37-54.
6. 김선영. (2014). “국방조달 부정당업자 제재 실태분석과 개선방안.” 『국방과 기술』, 제419권. 서울: 한국방위산업진흥회. pp. 76-85.
7. 김연부·채명신·양동우. (2007). “방위산업의 특성이 이익조정에 미치는 영향.” 『회계정보연구』, 제25권 제4호. 서울: 한국회계정보학회. pp. 221-251.
8. 김영태. (2012). “2단계 DEA를 이용한 SCM 성과의 효율성 평가에 관한 연구.” 송실대학교 대학원 박사학위 논문.
9. 김진수. (2012). “물류아웃소싱 계약서 조항의 구조적 특성이 기업의 성과에 미치는 영향.” 인천대학교 대학원 박사학위 논문.

10. 김진수·송상화. (2012). “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향.” 『한국항만경제학회지』, 제28권 제2호. 서울: 한국항만경제학회. pp. 129-153.
11. 김태현·문성암·김원소. (2008). “삼자물류성과에 영향을 주는 계약 특성과 파트너십의 매개효과에 관한 연구.” 『로지스틱스연구』, 제16권 제2호. 서울: 한국로지스틱스학회. pp. 5-26.
12. 노원희·오세조. (2010). “유통업체의 영향전략이 소매업체의 기회주의에 미치는 영향.” 『마케팅연구』, 제25권 제2호. 서울: 한국마케팅학회. pp. 41-63.
13. 문성암·최경환. (2009). “공급계약의 유연성이 구매자의 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구.” 『로지스틱스연구』, 제17권 제1호. 서울: 한국로지스틱스학회. pp. 113-128.
14. 박종우. (2007). “경영관리능력과 품질경영수준 간의 관계에 관한 연구.” 『한국생산관리학회지』, 제18권 제1호. 서울: 한국생산관리학회. pp. 129-149.
15. 방위사업법. (2014). 법률 제12748호. 일부개정.
16. 방위사업청. (2006). 『방위사업청 개청 백서』. 서울: 방위사업청.
17. 설도원·오세조·성민. (2009). “환경의 통태성이 통제 매커니즘과 관료적 구조화를 매개로 기회주의에 미치는 영향.” 『유통연구』, 제14권 제2호. 서울: 한국유통학회. pp. 1-24.
18. 송지준. (2013). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법(개정 2판)』. 서울: 21세기사.
19. 신건권. (2013). 『Amos 20 통계분석 따라하기』. 서울: 도서출판 청람.
20. 안태식·허은진. (2003). “방위산업 원가계산 및 이윤 산정규칙과 방산업체의 인센티브.” 『회계저널』, 제12권 제2호. 서울: 한국회계학회. pp. 35-60.
21. 오세조·강보현·김상덕. (2004). “저결속 구매자-판매자 관계에서 관계해지의 완화요인과 촉진요인.” 『유통연구』, 제9권 제3호. 서울: 한국유통학회. pp. 21-47.
22. 오세조. (1990). “프렌차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향.” 『경영학 연구』, 제19권 제2호. 서울: 한국경영학회. pp. 47-66.
23. 우종필. (2012). 『구조방정식모델 개념과 이해』. 서울: 한나래.
24. 유동근·차애영·이용기. (2011). “부동산개발 프로젝트의 전략적 제휴에 있어서 협력과 기회주의의 선행요인과 결과.” 『마케팅논집』, 제19권 제4호. 서울: 한국전략마케팅학회. pp. 81-110.

25. 이상호. (2009). “정부조달계약 관한 공법적 조명 : 우리나라와 프랑스, 미국의 법제 비교를 중심으로.” 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
26. 이성근. (1998). “유통경로 구성원의 기회주의와 그 원인과 효과에 관한 연구: 거래비용이론의 관점.” 『로지스틱스연구』, 제6권 제2호. 서울: 한국로지스틱스학회. pp. 5-23.
27. 이윤경. (2014). “공무원 무사안일의 영향요인 추세 분석: 공무원 임용 시 공공봉사동기의 역할을 중심으로.” 『정부학연구』, 제20권 제2호. 서울: 고려대 정부학연구소. pp. 291-330.
28. 전완중. (2012). “정부조달계약에 있어 부정당업자의 제한에 관한 법리연구.” 『공공사회연구』, 제2권 제2호. 서울: 한국공공사회학회. pp. 29-77.
29. 전태중. (2011). 『정부조달계약에 관한 연구』. 전북대학교 법무대학원 석사학위 논문.
30. 정원. (2008). 『공공조달계약법(제3판)』. 서울: 법률문화원.
31. 조문식·이상우(2011). “호텔종사원의 서비스 회복 공정성이 재구매 의도에 미치는 영향.” 『관광연구』, 제26권 제1호. 괴산: 대한관광경영학회. pp. 371-386.
32. 조영신. (2008). “공정성 지각을 통한 항공사 서비스 회복에 대한 만족이 대안의 매력도 및 전환의도에 미치는 영향.” 『관광연구』, 제22권 제4호. 괴산: 대한관광경영학회. pp. 87-109.
33. 한상린. (2003). “산업재 시장에서 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구.” 『유통연구』, 제8권 제1호. 서울: 한국유통학회. pp. 1-19.
34. 한홍규. (2011). 『국방조달 부정당업체 예측모형 연구』. 국방대학교 대학원 박사학위 논문.
35. Caldwell, N. and M. Howard. (2014). “Contracting for Complex Performance in Markets of Few Buyers and Sellers: The case of military procurement.” *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34(2). Brussels: European Operations Management Association. pp. 270-294.
36. Cannon, J. P., R. S. Achrol, and G. T. Gundlach. (2000). “Contracts, Norms, and Plural Form Governance.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28(2). NY: Academy of Marketing Science. pp. 180-194.
37. Carson, S. J., A. Madhok and T. Wu. (2006). “Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting.” *The Academy of Management Journal*, Vol. 49(5). NY: Academy of

- Management. pp. 1058-1077.
38. Dobler, D. W., D. N. Burt and L. Lee Jr. (1990). Purchasing and Materials Management: *Text and Case*. NY: McGraw-Hill Companies Inc.
 39. Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.
 40. Frankel, R., J. Whipple. and D. Frayer. (1996). "Fornal verses informal contract: achivieving alliance success." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 26(3). Bradford: Physical Distribution & Logistics Management. pp. 47-63.
 41. Frazier, G. L. and J. O. Summers. (1984). "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels." *Journal of Marketing*, Vol. 48(3). Birmingham: American Marketing Association. pp. 43-55.
 42. Frazier, G. L., J. D. Grill, and S. H. Kale(1989). "Dealer Dependence Levels and reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country." *Journal of Marketing*, Vol. 53(1). Birmingham: American Marketing Association. pp. 50-69.
 43. Frazier, G. L. and R. C. Rody(1991). "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationship in Industrial Product Channels." *Journal of Marketing*, Vol. 55(1). Birmingham: American Marketing Association. pp. 52-69.
 44. Griesinger, D. W. (1990). "The Human side of Economic Organization." *Academy of Management Review*, Vol. 15(3). NY: Academy of Management. pp. 478-499.
 45. Heide, J. B. and G. John. (1990). "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships." *Journal of Marketing Research*, Vol. 27(1). Chicago: The American Marketing Association. pp. 24-36.
 46. John, G. (1984). "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel." *Journal of Marketing Research*, Vol. 21(3). Chicago: The American Marketing Association. pp. 278-289.
 47. Joshi, A. W. and R. L. Stump(1999). "Determinants of commitment and opportunism: Integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 16(4). : Ontario: Administrative Science Association of Canada. pp. 334-352.

48. Kidwell, R. E., A. Nygaard and R. Silkoset(2007). “Antecedents and Effects of Free Riding in the Franchisor–Franchisee Relationship.” *Journal of Business Venturing*, Vol. 22(4). NY: New York University. pp. 522-544.
49. Payan, J. M. and R. G. McFarland. (2005). “Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance.” *Journal of Marketing*, Vol. 69(3). Chicago: The American Marketing Association. pp. 66-79.
50. Reve, T. (1980). *Interorganizational Relations in Distribution Channels: An Empirical Study of Norwegian Distribution Channel Dyads*. unpublished Ph.D. dissertation. Evanston; Northwestern University.
51. Schepker, D. J., W.-Y. Oh., A. Martynov, and L. Poppo. (2014). “The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation.” *Journal of Management*, Vol. 40(1). Thousand Oaks: Southern Management Association. pp. 193-225.
52. Simchi-Levi, D., P. Kaminsky and E. Simchi-Levi. (2007). *Designing and Managing the Supply Chain*(3rd ed.). NY; McGraw-Hill Companies, Inc.
53. Stump, R. L. and J. B. Heide(1996). “Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships.” *Journal of Marketing Research*, Vol. 33(4). Chicago: The American Marketing Association. pp. 431-441.
54. Tsay, A. A. (1999). “The Quantity Flexibility Contract and Supplier-Customer Incentives.” *Management Science*, Vol. 45(10). Catonsville: The Institute of Management Sciences. pp. 1339-1358.
55. Wathne, K. H. and J. B. Heide. (2000). “Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions.” *Journal of Marketing*, Vol. 64(4). Chicago: The American Marketing Association. pp. 36-51.
56. Wheelwright, S. C. and H. K. Bowen(1996). “The Challenge of Manufacturing Advantage.” *Production and Operations Management*, Vol 5(1). Production and Operations Management Society pp. 59-77.
57. Williamson, O. E. (1973 1975). “Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations.” *The American Economic Review*, Vol. 63(2). Pittsburgh: American Economic Association. pp. 316-325.

58. Williamson, O. E.(1979). “Transaction Costs Economics: The Governance of Contractual Relationships.” *Journal of Law and Economics*, Vol. 22(2). Chicago: The University of Chicago law school pp. 233-261.
59. Williamson, O. E. (1985). *The Economics Institutions of Capitalism*. NY: The Free Press.

K C I

к с і