

## 정보시스템 아웃소싱에서 심리적 계약 커미트먼트의 중요성에 대한 연구\*

김형진\*\*, 이상훈\*\*\*, 이호근\*\*\*\*

### An Empirical Study on the Importance of Psychological Contract Commitment in Information Systems Outsourcing

Hyung Jin Kim, Sang Hoon Lee, Ho Geun Lee

Research in the IS (Information Systems) outsourcing has focused on the importance of legal contracts and partnerships between vendors and clients. Without detailed legal contracts, there is no guarantee that an outsourcing vendor would not indulge in self-serving behavior. In addition, partnerships can supplement legal contracts in managing the relationship between clients and vendors legal contracts by itself cannot deal with all the complexity and ambiguity involved with IS outsourcing relationships.

In this paper, we introduce a psychological contract (between client and vendor) as an important variable for IS outsourcing success. A psychological contract refers to individual's mental beliefs about his or her mutual obligations in a contractual relationship (Rousseau, 1995). A psychological contract emerges when one party believes that a promise of future returns has been made, a contribution has been given, and thus, an obligation has been created to provide future benefits (Rousseau, 1989). An employment psychological contract, which is a widespread concept in psychology, refers to employer and employee expectations of the employment relationship, i.e. mutual obligations, values, expectations and aspirations that operate over and above the formal contract of employment (Smithson and Lewis, 2003). Similar to the psychological contract between an employer and employee, IS outsourcing involves a contract and a set of

---

\* 본 연구는 21세기 프론티어 연구개발사업의 일환으로 추진되고 있는 정보통신부의 유비쿼터스 컴퓨팅 및 네트워크 원천기반기술개발사업의 지원에 의한 것임.

\*\* 연세대학교 경영학과 박사과정

\*\*\* 연세대학교 경영학과 박사과정

\*\*\*\* 연세대학교 경영학과 교수

mutual obligations between client and vendor (Ho *et al.*, 2003). Given the lack of prior research on psychological contracts in the IS outsourcing context, we extend such studies and give insights through investigating the role of psychological contracts between client and vendor.

Psychological contract theory offers highly relevant and sound theoretical lens for studying IS outsourcing management because of its six distinctive principles: (1) it focuses on mutual (rather than one-sided) obligations between contractual parties, (2) it's more comprehensive than the concept of legal contract, (3) it's an individual-level construct, (4) it changes over time, (5) it affects organizational behaviors, and (6) it's susceptible to organizational factors (Koh *et al.*, 2004; Rousseau, 1996; Coyle-Shapiro, 2000).

The aim of this paper is to put the concept, psychological contract commitment (PCC), under the spotlight, by finding out its mediating effects between legal contracts/partnerships and IS outsourcing success. Our interest is in the psychological contract commitment (PCC) or commitment to psychological contracts, which is the extent to which a partner consistently and deeply concerns with what the counter-party believes as obligations during the IS project. The basic premise for the hypothesized relationship between PCC and success is that for outsourcing success, client and vendor should continually commit to mutual obligations in which both parties believe, rather than to only explicit obligations.

The psychological contract commitment plays a pivotal role in evaluating a counter-party because it reflects what one party really expects from the other. If one party consistently shows high commitment to psychological contracts, the other party would evaluate it positively. This will increase positive reciprocation efforts of the other party, thus leading to successful outsourcing outcomes (McNeeley and Meglino, 1994).

We have used matched sample data for this research. We have collected three responses from each set of a client and a vendor firm: a project manager of the client firm, a project member from the vendor firm with whom the project manager cooperated, and an end-user of the client company who actually used the outsourced information systems. Special caution was given to the data collection process to avoid any bias in responses. We first sent three types of questionnaires (A, B and C) to each project manager of the client firm, asking him/her to answer the first type of questionnaires (A). A project manager was then asked to leave second type of questionnaires (B) untouched and to deliver them to a project member of the vendor firm. The project member from the vendor firm was asked to answer the questionnaires (B) and to send responses to the researcher directly. This was necessary to avoid any bias in answers; it might be difficult for the project member (from the vendor firm) to provide objective responses if there is a possibility that his/her responses are disclosed to client firms. The last type of questionnaire (C) was forwarded to an end-user whose response was collected by the project manager. We have collected 67 matched response sets. However, since 17 sets were not complete, 50 matched sample data were used for the analysis.

By analyzing 50 matched survey responses, we have found that psychological contract commitment has both direct and mediating effects on outsourcing success. Along the same lines, the key findings suggest that psychological contract commitment explains why legal contracts and partnerships are still crucial to the IS outsourcing success.

Our findings illustrate that detailed legal contracts have a limited ability to affect outsourcing success as the client firm enters into a close relationship with a vendor firm. We have also found that the partnership has both direct and indirect effects on IS outsourcing success partnership can affect the system performance only through the psychological contract commitment. The extent to which information systems is actually used and/or assimilated by end-users is very important for the long run (Cronin and Taylor, 1992). In a good partnership, partners commit more readily to explicit and implicit obligations because both firms of partner relationships behave for mutual benefits. The potential of partnership can, therefore, be realized by commitment to psychological contracts of both parties in IS outsourcing.

Besides the new understanding of importance of the legal contract and the partnership, our study contributes to current and future research regarding implicit factors of relationship management in IS outsourcing. Commitment to psychological contracts has a direct impact on IS outsourcing success; in addition, it plays mediating roles between legal contracts/partnerships and success. Research on psychological contracts in the IS outsourcing context has just begun, however. Theoretical and empirical topics in this research area should thus be continuously pursued.

**Keywords :** Information Systems Outsourcing Relationship, Detailed Legal Contract, Partnership, Psychological Contract, Psychological Contract Commitment, Outsourcing Success

## I. 서론

도입 기업(client)에게 공급사(vendor)가 데이터 센터 운용, 시스템 개발 및 유지보수, 장비 및 네트워크 관리, 정보시스템 일반 기능 관리 등을 제공하는 정보시스템 아웃소싱[Lacity and Hirschheim, 1993]은 저렴한 비용으로 전문적인 서비스를 받을 수 있을 뿐만 아니라, 핵심업무에 자원을 집중할 수 있다는 점에서 그 중요성이 강조되어 왔다. 그래서 기업들은 성공적인 정보시스템 아웃소싱을 위해 많은 노력을 기울이고 있으며, 그 필요성에 대해 인식하고 있다. 실제로 2006 IT 시장백서에 따르면 작년 국내 정보시스템 아웃소싱 시장은 전년(1조 4천억 원)대비 13.2% 성장한 1조 6천억 원 규모로 예상되었다. 이러한 아웃소싱에 대해 지금까지의 연구들은 아웃소싱 결정요인(determinants), 장단점, 성공 혹은 실패요인, 그리고 관계관리(relationship management) 측면에서 주로 이루어져 왔다. 이 중에서도 도입

기업과 공급사 사이의 법적 계약(legal contract)과 파트너십을 중심으로 한 관계관리의 중요성은 최근까지 강조되어 왔으며, 많은 연구들이 수행되고 있다.

법적 계약과 파트너십은 정보시스템 아웃소싱의 대표적인 성공요인으로서 아웃소싱 관계관리에 관한 선행 연구의 두 축을 이루고 있다. 그러나 아웃소싱 관계를 어떻게 관리하느냐가 성과에 중요하다고 강조된 정도에 비해 아쉽게도 통찰력 높은 결과를 보여준 연구들은 드물다[Goles and Chin, 2002; Alborz et al., 2003; Sabherwal, 2003; Koh et al., 2004]. 이러한 주제를 다뤘던 연구들의 일부는 뚜렷한 결론을 내리지 못했거나[Kern and Willcocks, 2002], 도입 기업과 공급사 간 관계관리의 다양한 측면을 충분히 설명할 수 있는 실용적인 모델(practical model)을 제시하지 못했다[Alborz et al., 2003]. 또한 법적 계약과 파트너십은 아웃소싱 관계에 있는 두 기업 간 수준에서 상대적으로 외부로 드러난 요인들이기 때

문에, 프로젝트 팀 구성원들의 내재적 행동 동기와 같은 심리적인 측면을 충분히 설명하지 못하는 한계를 가지고 있다.

도입 기업과 공급사 간 관계에서 최근 새롭게 주목 받고 있는 심리적 계약(psychological contract)은 정보시스템 아웃소싱 관계관리에 있어 인간의 내적 측면의 중요성을 강조하고 있다. 계약(contract)이란, 경제적 혹은 법적인 측면에서 많이 논의되어 왔지만, 본래 그 이면에는 심리적인 요소들을 포함하고 있다[Macneil, 1980]. 사회 계약 이론(Social Contracts Theory)에서 계약을 규범적 계약(normative contract)과 암묵적 계약(implicit contract)으로 나누는 것[Donaldson and Dunfee, 1994]도 이와 같은 맥락이다.

계약의 심리적 측면에 주목해야 하는 이유는 심리적 계약은 그 속성상 기술(description)되기 보다는 암묵적이어서 서로 동의되지 않을 가능성이 높을뿐더러, 법적 계약서에 서술되는 내용 그 자체의 수준을 뛰어넘기[Pavlou and Gefen, 2004] 때문이다. 따라서 법적 계약서를 작성했다 하더라도, 기술된 상호 의무와 역할 관계에 대해서 서로가 똑같이 이해하고 있다고 판단하는 것은 위험하다.

정보시스템 개발을 위한 아웃소싱 프로젝트와 같은 대부분의 조직간 관계에는 정형화된 계약서 뿐만 아니라 심리적 계약이 존재한다[Sabherwal, 1999]. 특히 정보시스템 아웃소싱은 상호 의무(mutual obligations)가 계약의 핵심요소이기 때문에 심리적 계약이 더욱 중요하다[Koh et al., 2004]. Koh 등[2004]은 정보시스템 아웃소싱의 도입 기업과 공급사 사이에서, 심리적으로 지각된 상호 의무에 대한 개인의 믿음(belief)을 심리적 계약으로 정의하였다. 심리학 문헌에서는 주로 상호 교환 협정(reciprocal exchange agreement)의 용어(term)와 조건(condition)에 대한 개인의 믿음으로 설명되어 왔다[Rousseau, 1989]. 즉, 심리적 계약은 우리와 상대 기업이 각각 이행해야 하는 의무들의 종류와 이행 수준에 대한 개인 수

준의 믿음이다.

Koh et al.[2004]은 이러한 심리적 계약이 프로젝트 종료 시점에서 얼마나 완수되었느냐에(fulfilled) 따라 정보시스템 아웃소싱의 성공이 달라질 수 있음을 실증적으로 검증하였다. 이러한 결과는 도입 기업과 공급사가 서로의 의무라고 심리적으로 이해하거나 믿고 있는 것들이 무엇인지를 서로 아는 것이 우선적으로 필요하며 나아가, 심리적 차원을 고려한 관계관리가 필요하다는 것을 시사하고 있다. 그러나 그들은 심리적 계약이 완수된 정도를 측정함으로써, 프로젝트 기간 중에 심리적 계약과 관련된 두 기업 간의 암묵적 혹은 명시적 상호작용 과정을 설명하지 못했고, 정보시스템 아웃소싱 성공에 중요한 다른 변인들도 함께 고려하지 않았다.

본 연구는 정보시스템 아웃소싱 관계관리에 있어서 지금까지 심도 있게 다뤄지지 않았던 심리적인 측면에 주목하여, 심리적 계약에 대한 도입 기업 및 공급사 프로젝트 구성원들의 관심과 이행노력이 서로의 긍정적 혹은 부정적인 행동을 촉진할 수 있는 내재적 동기를 유발할 것으로 가정하였다. 나아가, 법적 계약 및 파트너십과 같은 아웃소싱 성공요인들의 영향을 함께 고려함으로써 심리적 계약이 이들 변수와의 사이에서 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 상대적인 영향을 검증하고자 하였다.

본 연구의 목적은 심리적 계약에 대한 도입 기업 및 공급사의 커미트먼트 수준(프로젝트 기간 동안 심리적 계약에 지속적인 관심을 갖고 이행하기 위해 노력한 정도)이 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향을 규명하는 것이다. 정보시스템을 도입한 기업들과 각각의 공급사로 합치된(matched) 50개의 표본을 분석한 결과, 심리적 계약 커미트먼트는 정보시스템 아웃소싱 성공에 직접적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 법적 계약 및 파트너십과 정보시스템 아웃소싱 성공 사이의 관계를 각각 매개하는 매우 중요한 변수임을 알 수 있었다. 이러한 결과는 심리적 계약 커미트먼트

트와 같이, 도입 기업 및 공급사 프로젝트 구성원들의 행동을 유발할 수 있는 내재적인 동기 요인이 정보시스템 아웃소싱 성공에 보다 중요한 요인임을 밝힌 것이다.

본 연구는 서론을 포함하여 크게 7개 부분으로 구성되어 있다. 제 II절에서는 법적 계약과 파트너십, 심리적 계약에 관한 이론적 배경을 설명하고, 제 III절에서는 연구모형 및 가설을, 제 IV절에서는 측정도구와 데이터 수집 등의 연구방법을, 제 V절에서는 자료분석 및 가설 검증의 결과를, 제 VI절에서는 연구결과에 대한 토론이 이어질 것이다. 마지막으로 제 VII절에서는 본 연구에서 시사하는 바와 연구적 한계가 논의될 것이다.

## II. 문헌연구

본 장에서는 아웃소싱 관계관리의 방법으로 널리 알려진 법적 계약과 파트너십이 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향을 살펴보고, 파트너십과 심리적 계약의 정의 및 구분, 심리적 계약의 다양한 속성들을 살펴봄으로써 가설 도출의 토대가 된 이론적 배경을 소개하였다.

### 2.1 법적 계약 및 파트너십과 아웃소싱 성공

법적 계약서의 대부분은 도입 기업과 공급사의 주요 관심사와 수익 동기(profit motive)가 다른 데서 기인되는 갈등을 사전에 방지하기 위한 내용 기술에 할애된다[Fitzgerald and Willcocks, 1994]. 즉, 법적 계약서는 성공적인 아웃소싱을 위해 상대 기업의 불성실한 계약 이행과 이기주의적(self-serving) 행동으로 인한 갈등을 미리 방지하는 방법으로 이용되어 왔다[Gottschalk and Solli-Sæther, 2005]. 그래서 공급사와의 계약 협정은 그 내용과 수준이 매우 중요하며[Rohde, 2004], 이와 같은 이유에서 법적 계약은 정보시스템 아웃소싱 성공요인으로 설명되어 왔다.

그러나 법적 계약서는 미래에 발생할 수 있는

일을 정확히 모르는 상황에서 작성되기 때문에 발생 가능한 모든 우연(contingency)을 기술할 수 없다는 한계를 가지고 있다[Henderson, 1990]. 또한 계약 협상 과정에서 많은 비용이 발생하며 전문가의 법률 자문도 요구된다[Rohde, 2004]. 그럼에도 불구하고 대부분의 기업들은 서명된 문서를 중요하게 생각하고, 큰 규모의 기업일수록 법적 계약과 법률 자문에 의존하는 경향이 많다[Rohde, 2004].

법적 계약서의 현실적 필요성에 대한 인식은 최근 국내에서도 서비스 수준 협약(SLA, Service Level Agreements)에 대한 관심을 증대시키고 있다[김승운 등, 2004]. 그러나 서비스 수준 협약은 정성적 관계나 성과 측정(performance measures) 보다는 기술적 요구사항(technical requirements)의 충족여부를 확인하는데 주로 초점을 두고 있다[Kern and Willcocks, 2000; Alborz et al., 2003]. 따라서 데이터 센터 운용과 같은 기술적 성과 중심의 정보시스템 아웃소싱에 더 적합하다.

한편, 파트너십은 정보시스템 아웃소싱 성공을 위한 또 하나의 중요한 요인이자, 법적 계약서와 상호 보완 관계에 있는 개념[Lee and Kim, 2005]으로 소개되어 왔다. 도입 기업과 공급사간 관계의 속성이 일시적 단순 거래 중심보다는 장기적이고 지속적인 상호작용에 더 중점을 두고 결속되면서 기업 간 파트너십이 중요해졌다[Klepper, 1994; Lee, 2001; Lee et al., 2003]. 파트너십을 뒷받침하는 사회교환이론(social exchange theory)은 조직 간 교환(exchange)의 성격이 일시적으로 끝나는 형태가 아니라 신뢰를 바탕으로 장기적인 관점에서 서로에 의해 보상되는 지속적 프로세스로 변화되었음을 강조한다[Klepper, 1995; Kern and Willcocks, 2000].

파트너십이 법적 계약서의 불완전성을 보완하는[Lee et al., 2003; Koh et al., 2004] 이유는 바로 신뢰를 기반으로 형성된 관계라는 데 있다. 가령 정보시스템 아웃소싱에서 도입 기업과 공급사

간 파트너십이 좋으면 두 기업은 신뢰를 기반으로 각종 책임과 위험을 공유하고 공동의 이익을 추구하기 때문에, 거래 관계의 불확실성에서 기인되는 갈등을 줄일 수 있다[Lacity and Hirschheim, 1993; Grover *et al.*, 1996]. 따라서 파트너십은 불확실성이 높고 융통성(flexibility)이 높게 요구되는 조직간 관계에 적합하다[Fitzgerald and Willcocks, 1994]. 그러나 신뢰에 대한 지나친 의존은 상대방의 기회주의 행동에 노출되기 때문에 법적 계약에 대한 의존 정도와 상호 균형을 유지하는 것이 중요하다[Sabherwal, 1999].

## 2.2 파트너십과 심리적 계약

Lee[2001]에 따르면, 파트너십은 공유된 목적을 달성하기 위한 조직간 관계(inter-organizational relationship)이다. 정보시스템 아웃소싱에 관한 많은 연구들이 도입 기업과 공급사 간 파트너십의 긍정적인 측면들을 소개해 왔지만 파트너십을 직접 실현하고 긍정적 효과를 얻는 것은 매우 어려운 일이다[Henderson, 1990]. 그 이유는 파트너십이 기업 간 원칙적이고 매우 광범위한 관계 속성을 포함하는 무형의 개념이기 때문이다. 그래서 선행연구들[예: Grover *et al.*, 1996; Lee and Kim, 1999; Lee, 2001]은 신뢰 수준이 높은 관계, 의사소통이 활발한 관계, 협력이 잘되는 관계, 이익과 위험을 공유하는 관계, 서로의 비즈니스에 대한 이해가 높은 관계 등으로서 파트너십을 측정하였다. 이처럼 파트너십은 공동의 목표를 달성하기 위한 조직 간 관계로서[이재남과 김영걸, 1999; Lee, 2001], 공동 책임을 바탕으로 한[Lasher *et al.*, 1991] 상호협력적이며 호혜적인 관계의 상태(state of relationship)나 분위기(climate)를 반영한다.

한편, 심리적 계약 이론(Psychological Contract Theory)에 따르면, 심리적 계약은 계약자 사이에 인지된 약속(perceived promise)을 바탕으로 서로가 서로에게 어떤 의무를 제공해야 하는지에

대해 개인이 갖고 있는 믿음이다[Rousseau, 1989; Rousseau, 1995]. 여기서 약속은 명시적으로 작성된 것뿐만 아니라 상대방의 행동으로부터 추론된(inferred) 것도 포함된다[Rousseau, 2001]. 법적 계약서와 비교하자면, 법적 계약서가 상호 의무를 명시적으로 담고 있는 서류인 반면에, 심리적 계약은 인지된 약속에 의해 생긴, 서로의 의무에 대한 인간의 마음 속 믿음인 것이다. 따라서 법적 계약서에 명시된 의무에 대한 이해(understanding)도 심리적 계약의 영역에 속한다[Koh *et al.*, 2004].

법적 계약서의 내용과 심리적 계약의 내용이 반드시 일치하는 것은 아니다. 심리적 계약은 법적 계약과 달리 명시적이지 않기 때문에 서로에 의해 지각되기 힘들고 반드시 공유되지도 않는다[Rousseau, 1989; Ring and Van de Ven, 1994; Morrison and Robinson, 1997]. 그래서 계약자들 사이에 정형화된 약속이 이뤄졌다고 하더라도 양쪽이 심리적으로 생각하는 계약의 내용은 다를 수 있고[Guest, 1998], 그렇기 때문에 어느 한 쪽이 의무를 충실히 이행하고 있는지에 대한 평가도 서로 다를 수 있다.

모든 계약은 쓰여졌느냐에 상관없이, 보고 이해하는 사람의 관점(eye of beholder) 존재하기 때문에 근본적으로는 모두 심리적 계약이라고 할 수 있으며, 개인이 주관적으로 이해하고 있는 바에 의해 계약적 관계가 실천된다[Rousseau and Parks, 1993; Koh *et al.*, 2004]는 점에서 심리적 계약은 현실적으로도 매우 중요하다고 할 수 있다.

따라서 파트너십과 심리적 계약은 전자는 기업 간 협력적 관계, 후자는 마음 속으로 믿고 있는 상호 의무로 구성된, 서로의 역할 및 의무에 대한 개인의 정신 모델(mental model)이 반영된[Rousseau, 1995; Koh *et al.*, 2004] 별도의 계약이라는 점에서 개념적으로 구분된다. 본 연구는 바로 이러한 심리적 계약의 개념적 특성이 정보시스템 아웃소싱 상황(context)에서 도입 기업과 공급

사 사이의 상호작용이나 관계관리, 나아가 아웃소싱 성공에 중요한 역할을 할 수 있음을 실증적으로 검증하고, 법적 계약과 파트너십 같은 아웃소싱 성공요인들과의 관계를 규명하고자 하였다.

## 2.3 심리적 계약의 속성

1960년 Argyris에 의해 처음 사용된 이래로 심리적 계약은 회사와 종업원 간 관계를 다룬 심리학 연구에서 널리 알려진 개념으로서, 정보시스템 아웃소싱 도입 기업과 공급사 사이에도 존재한다[Ho *et al.*, 2003; Koh *et al.*, 2004]. 아래에 소개된 심리적 계약의 속성들은 심리적 계약과 다른 개념들과의 구분, 상관관계 및 상대적 중요성을 짐작하게 한다. ① 첫째, 심리적 계약은 어느 쪽의 의무가 아니라 계약 관계있는 양쪽 모두의 의무에 대한 믿음이다 ② 둘째, 법적 계약서보다 포괄적이다 ③ 셋째, 개인 수준의 구성개념이다 ④ 넷째, 정적이지(static) 않고 변한다 ⑤ 다섯째, 조직 행동(organizational behavior)에 영향을 준다 ⑥ 여섯째, 조직 요인(organizational factors)에 의해 영향을 받는다[Rousseau, 1996; Guest, 1998; Coyle-Shapiro, 2000; Koh *et al.*, 2004].

### 2.3.1 상호관계성(mutuality)

심리적 계약은 상호 의무(mutual obligations)에 대한 개인의 믿음으로서[Rousseau, 1995; Koh *et al.*, 2004] 미래의 답례(return)에 대한 서로 간의 약속이 이뤄지고, 필요한 공헌(contribution)을 알 때, 미래의 혜택(benefit)을 창출하기 위한 서로의 의무들이 규명되는 과정에서 자연스럽게 발생한다[Rousseau, 1989]. 심리적 계약에서 상호 의무란 인지된 약속에 의해 서로가 이행해야 한다고 믿고 있는 의무들을 말한다[Koh *et al.*, 2004]. 상호관계성이란 이러한 믿음과 그 믿음의 대상이 되는 의무사항이 양쪽 계약자 모두에게 존재한다는 것을 의미한다. 따라서 심리적 계약

은 양쪽 계약자 모두에게서 측정되어야 한다.

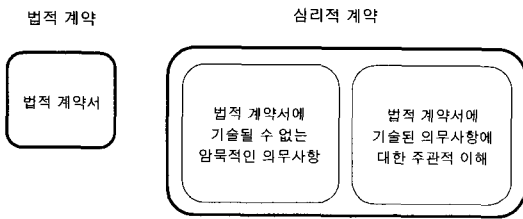
정보시스템 아웃소싱 상황에서는 양쪽 계약자 모두가 상호 교환을 통하여 가치 있는 결과물을 얻을 수 있다고 확신할 때, 공동 노력이 활발해질 수 있다. 그런데 그러한 확신은 파트너의 행동이나 의무 이행 노력에 대한 인지 및 평가에 의해서도 좌우될 수 있다. 이때, 파트너의 행동이나 노력에 대한 평가는 현실적으로 심리적 계약을 그 기준으로 할 수 있다. 왜냐하면, 법적 계약서에 기술되었는지를 떠나, 상대가 응답 이행할 것으로 믿었던 의무들이 상대방에 의해 실제로 이행되고 있는지 혹은 상대방이 그 의무에 높은 관심을 보이는지 등이 곧 상대에 대한 평가 기준이 되기 때문이다. 따라서 심리적 계약의 상호 관계성은 도입 기업과 공급사가 서로에 대한 평가에 이은 공동 노력 및 행동을 하는데 영향을 줄 수 있는 근본 속성이라고 할 수 있다.

### 2.3.2 포괄성: 법적 계약을 넘어서(comprehensiveness: beyond the legal contract)

심리적 계약은 법적 계약서에 비해 포괄적이다[Koh *et al.*, 2004]. 왜냐하면 개념적으로 봤을 때 법적 계약서에 적히는 기대나 의무사항들은 구체화 될 수 있는(specified) 반면에, 심리적으로 믿고 있는 상호 의무들은 언급되지 않고(spoken), 암묵적이고(implicit) 모호하기(imprecise) 때문이다[Westwood *et al.*, 2001]. 그리고 암묵적이라는 것은 사람에 따라 주관적인 해석이나 이해가 달라질 수 있다는 것을 의미하기 때문에, 법적 계약서에 기술된 내용에 대한 이해도 심리적 계약의 영역에 속한다[Koh *et al.*, 2004].

법적 계약서에 기술된 의무사항이라 할지라도, 양쪽에 의해 일일이 구체적으로 합의되지 않는다면, 같은 항목을 놓고도 서로 다른 이해를 할 수 있다는 점에서 심리적 계약은 법적 계약서 보다 현실적으로 더 중요할 수 있다. 앞서 언급한 개념

적 구분과 달리, 두 기업 간 관계에 영향을 줄 수 있는 중요한 표현들은 법적 계약서에 항상 구체적으로 표현되는 것이 아니기 때문이다. 법적 계약서는 통상적으로 매우 길고 복잡해서 개인들에게 일일이 나눠주는 경우를 현실적으로는 찾아보기 힘들다[Koh et al., 2004]. 따라서 개인들은 계약서 내용에 대해 기술되지 않은 서로 간의 보이지 않는 약속 혹은 법적 계약의 정신(spirit of the contract)을 충분히 이해할 수 없게 되고[Sabherwal, 1999; Koh et al., 2004], 이것은 갈등의 소지가 될 수 있다. 따라서 심리적 계약은 법적 계약 이상으로 관심의 대상이 되기에 충분하다.



<그림 1> 법적 계약과 심리적 계약

### 2.3.3 개인 수준의 구성개념(individual-level construct)

심리학 문헌[예: Rousseau, 1989; Guest, 1998; Coyle-Shapiro, 2000; Raja et al., 2004]에 따르면, 회사와 종업원 사이의 심리적 계약은 개인 수준(individual-level)에서 존재한다. 심리적 계약의 기반이 되는 법적 계약을 포함하여 서로 간의 약속이 회사와 개인 간에 발생하기 때문이다. 따라서 Rousseau[1989]는 오직 개인만이 심리적 계약을 갖는다고 피력하기도 하였으며, 심리적 계약은 개인의 성격(personality)에 영향을 받기도 한다[Raja et al., 2004].

그러나 Koh 등[2004]은 프로젝트 매니저가 믿고 있는 조직 간 수준(inter-organizational level)의 상호 의무에 초점을 둬으로써 개인별 차이에 의한 연구 결과의 편의(bias)를 최소화 한 상태에

서, 정보시스템 아웃소싱 상황에 심리적 계약을 성공적으로 적용하였다. 프로젝트 매니저는 기업의 목표와 전략에 맞게 프로젝트 팀원의 과업, 절차, 방법 등을 통제하기 때문에 흔히 조직을 대표하는 것으로 간주되며[Henderson and Lee, 1992], 상대방을 포함한 프로젝트에 관한 모든 정보가 집결되는 위치에 있기 때문에 상대 기업과의 관계에서 매우 중요한 역할을 담당하는 개인이다[Webber and Torti, 2004]. 이러한 접근법은 심리적 계약이 정보시스템 아웃소싱과 같은 대부분의 조직 간 관계에도 존재한다[Sabherwal, 1999]는 것과 개인 수준의 구성개념이라는 것을 동시에 잘 반영한 것이라 할 수 있다. 더욱이, 정보시스템 아웃소싱과 같은 조직 간 관계에서 서로의 조직 경계를 확장하는 역할(boundary spanning roles)을 담당하는 핵심적인 개인들은 조직 간 커미트먼트 수준에 영향을 주기 때문에[Ring and Van de Ven, 1994], 이들의 심리적 계약에 관한 연구는 그만큼 의미 깊다고 할 수 있다.

### 2.3.4 시간에 따른 가변성(changeability over time)

심리적 계약은 암묵적이기 때문에, 계약자 사이의 관계 품질, 행동, 외부 환경 등이 바뀌면 함께 변할 수 있다[Rousseau, 1996]. 가령, 회사와 종업원 사이의 심리적 계약은 채용 당시에 생긴 것이 계속 지속되는 것이 아니라, 상대의 약속 이행 수준이나 그로 인해 달라진 관계 혹은 내외부적인 환경이 변함에 따라 암묵적인 재협상(re-negotiation)이 일어난다[Robinson et al., 1994; Smithson and Lewis, 2003]. 즉, 서로가 서로에게 제공해야 하는 것으로 믿는 의무들이 바뀌거나 혹은 이행에 대한 기대 수준이 달라질 수 있다.

마찬가지로, 정보시스템 아웃소싱 상황에서 도입 기업과 공급사 사이의 심리적 계약은 프로젝트 기간 중간 중간에 상대 기업의 약속 이행 수준과 노력 정도에 따라서 혹은, 두 기업간 관계의



품질이 좋고 나쁨에 따라서 지속적으로 변할 수 있다. 왜냐하면 두 기업은 관계의 공정성(equity)을 추구하는[Robinson and Morrison, 1995] 과정에서 서로의 태도나 행동에 대해 상호 반응하며, 그 결과로 상호 의무에 대한 기존의 믿음이 변할 수 있기 때문이다. 따라서 심리적 계약은 지속적인 관리가 필요하다.

### 2.3.5 조직 행동에 대한 영향(impact on organizational behavior)

심리학 연구들[예: Robinson and Rousseau, 1994; Turnley and Feldman, 1999a]은 회사가 심리적 계약을 위반한(violation) 것이 종업원의 조직행동과 조직 효과성(organizational effectiveness)에 주는 부정적인 영향에 관심을 가져왔다. 이 경우에 심리적 계약의 위반은 종업원이 심리적으로 믿고 있는 회사의 의무사항을 회사가 이행하지 않은 것으로 종업원에 의해 판단되는 것을 의미한다. 심리적 계약의 위반이 많은 연구자들에게 주목을 받아 온 이유는 상대방의 커미트먼트 수준이나 공헌(contribution), 역할 내(in-role) 행동 및 역할 외(extra-role) 행동이 줄어드는 부정적인 결과를 초래하기 때문이다[Turnley and Feldman, 1999a]. 뿐만 아니라, 격렬한 감정적 혹은 태도적인 반응을 유발시키기도 한다[Rousseau, 2001].

심리적 계약이 위반되는 이유는 크게 단순 어기기(reneging)와 불일치(incongruence) 두 가지이다[Morrison and Robinson, 1997]. 전자는 인지된 약속을 바탕으로 상대방이 자연스럽게 기대하게 된 의무를, 실제로 완수할 의지가 없거나 능력이 부족한 결과로 발생하는 경우이고, 후자는 양쪽이 심리적으로 믿고 있는 상호 의무사항이 다를 때 발생한다. 후자의 경우 어느 한 쪽은 상대방의 믿음과 달리, 특정 의무 그 자체를 혹은 일정 수준 이상으로 이행해야 한다는 것을 인식하지 못한다[Coyle-Shapiro, 2000]. 따라서 심리

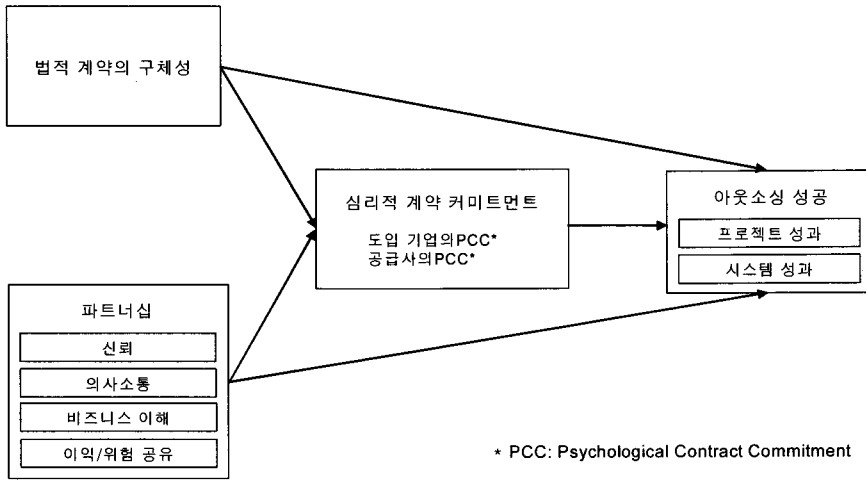
적 계약이 위반되면 낮은 기대 충족에 의한 갈등이 야기될 수 있을 뿐만 아니라, 조직행동 및 공동 노력 감소에 의해 최종 결과물에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 특히 정보시스템 아웃소싱은 상대 기업의 비협조적인 행동에 대한 다양한 티포-탯(tit-for-tat) 프로세스가 발생하기 때문에[Henderson, 1990], 심리적 계약으로 인한 부정적 반응에 대한 관리가 요구된다.

### 2.3.6 조직 요인에 의한 영향(susceptibility to organizational factors)

심리적 계약은 계약자 사이의 역할이나 의무를 규정하는 조직 요인에 영향을 받는다. 회사와 종업원 사이의 심리적 계약에 영향을 주는 대표적인 조직 요인에는 조직의 정책(policy)과 관행(practice)이 있다[Guest and Conway, 1998]. 조직의 정책이나 관행은 조직 구성원의 사회화(socialization) 과정에서, 구성원들의 위치와 역할에 따른 각각의 의무에 대해 개인의 믿음을 형성한다[Sims, 1994; Turnley and Feldman, 1999b]. 즉, 구성원들은 조직의 정책이나 관행을 관찰함으로써 회사와 자신의 의무를 심리적으로 구분하고, 그것을 회사와의 암묵적 동의(unwritten agreement)로 간주하게 된다[Rousseau, 1989]. 이처럼 심리적 계약은 계약 당사자간의 역할 관계를 결정짓는 조직 요인에 영향을 받는다. 따라서 서로 다른 조직의 구성원 사이에서 발생하는 심리적 계약은 서로의 의무에 대한 믿음과 기대를 형성하고 역할 관계를 결정짓는 조직간 요인(inter-organizational factors)에 영향을 받을 수 있다.

## Ⅲ. 연구모형 및 가설

앞서 살펴 본 심리적 계약의 속성들은 정보시스템 아웃소싱 도입 기업과 공급사 사이의 관계 관리에 시사하는 바가 크다. 심리적 계약은 법적 계약서에 기술된 것보다 훨씬 더 포괄적인 내용



<그림 2> 연구모델

을 포함하고 있을 뿐만 아니라, 암묵적 속성 때문에 동의되기 어렵고 위반되기 쉬워서 두 기업 간 관계 품질은 물론 아웃소싱 성공에도 영향을 줄 수 있다. 또한 심리적 계약의 속성들 중 일부는 법적 계약 및 파트너십과 심리적 계약 사이의 논리적 연관성을 짐작하게 한다.

본 연구는 심리적 계약이 도입 기업과 공급사 간 관계관리에 중요하며, 아웃소싱 성공에 영향을 줄 수 있음에 착안하여 <그림 2>와 같이 연구 모델을 구성하였다. 그리고 다음과 같은 가설들을 통해, 심리적 계약에 대한 도입 기업과 공급사의 지속적인 관심과 이행 노력(심리적 계약 커미트먼트)이 아웃소싱 성공에 어떠한 영향을 미치는지, 또 법적 계약의 구체성 및 파트너십의 영향과는 어떤 차이가 있는지를 검증하였다.

### 3.1 연구가설

#### 3.1.1 심리적 계약 커미트먼트(PCC, Psychological Contract Commitment)와 아웃소싱 성공

본 연구의 관심 변수는 심리적 계약에 대한 커

미트먼트이다. 정보시스템 아웃소싱에서 심리적 계약 커미트먼트(PCC)란, 도입 기업과 공급사가 명시적 혹은 암묵적인 약속을 기반으로 서로가 심리적으로 믿고 있는 상호의무에 대해서, 프로젝트 기간 동안 얼마나 지속적으로 관심을 가졌는지, 이행하기 위해 노력하였는지를 의미한다. 심리적 계약 커미트먼트와 아웃소싱 성공 간의 관계에 대한 기본 전제는 성공적인 아웃소싱을 위해서는 도입 기업과 공급사가 피상적 의무 보다는 서로가 심리적으로 믿고 있는 상호 의무에 대해서 잘 이해하고, 프로젝트 기간 내내 높은 관심을 가지며, 나아가 이행노력을 기울여야 한다는 데 있다. 심리적 계약 커미트먼트는 다음과 같은 이유에서 아웃소싱 성공에 매우 중요하다.

수익에 도움이 될 수 있는 것에 대한 커미트먼트 수준은 계약관계에서 상대방에 대한 보답 노력(reciprocation effort)의 한 형태가 될 수 있기 때문에[Coyle-Shapiro, 2000; Coyle-Shapiro and Kessler; 2000], 심리적 계약 커미트먼트는 두 기업 간 관계의 품질을 보여줄 뿐만 아니라 결과물에 영향을 줄 수 있다. 심리적 계약은 서로가 심리적으로 믿고 있는 상호의무로 구성되기 때문에, 상대방의 행동이나 의무 이행 노력에 대한 평

가의 실질적 기준이 될 수 있다. 따라서 심리적 계약에 대한 양쪽 모두의 커미트먼트가 높다면 서로에 대한 긍정적 평가가 늘어나 결과적으로 좋은 성과를 얻을 수 있다. 왜냐하면, 서로에 대한 긍정적 평가는 상대방의 성실한 행위에 대한 보답 노력과 행위를 지속시키기 때문이다[McNeeley and Meglino, 1994].

사회적 정보처리 이론(Social Information Processing Theory)의 관점에서 볼 때, 두 기업 사이에서 긍정적 평가에 이은 이러한 보답노력이 발생하는 것은 상대의 행동과 자신의 행동을 모두 관찰함으로써 얻게 되는 정보들에 의해서 서로가 서로에게 빚진(owed) 정도를 인지하게 되고, 그 정도를 줄이기 위해 노력하기 때문이다[Robinson et al., 1994]. 그리고 공정성 이론(Equity Theory)이 설명하는 것처럼, 두 기업은 서로에게 공헌한 정도와 공헌 받은 정도 사이에서 공정한 균형(equitable balance)을 유지하기 위해 행동하기 때문이다[Kickul, 2001].

심리적 계약 커미트먼트가 정보시스템 프로젝트의 성공에 중요한 이유는 행동과 행동의 지속성(persistence of behavior)에 영향을 줄 수 있기 때문이다 [Newman and Sabherwal, 1996]. 선행 연구[예: Kern and Willcocks, 2000; 2002; Lee and Kim, 2005]에 따르면, 계약적 커미트먼트(contractual commitment)와 관계적 커미트먼트(relationship commitment) 모두는 아웃소싱 관계에서 파트너로 하여금 법적 계약서에 기술된 수준을 뛰어 넘는 적극적이고(proactive) 협력적인 행동을 하게 한다. 뿐만 아니라, 심리적 계약 커미트먼트는 상대방이 믿고 있는 서로의 심리적 의무에 대해 관심을 갖고 이행노력을 기울인 결과로 인한 상대의 행동변화를, 프로젝트 기간 전반에 걸쳐 조명할 수 있다는 점에서 아웃소싱 성공 여부를 충실히 설명할 수 있는 장점이 있다.

이와 같은 내용을 토대로 볼 때, 도입 기업과 공급사의 심리적 계약 커미트먼트 수준이 높으

면 아웃소싱 성공에 도움이 될 수 있는 긍정적 행동들이 증가될 수 있다. 그리고 관계의 공정성을 추구하는 과정에서 이러한 긍정적 행동들이 두 기업 모두에서 지속되다 보면 아웃소싱을 위한 프로젝트는 정해진 기간 안에, 계획된 예산으로 마무리되고 모든 기술적 요건들이 충족된 결과물을 얻을 수 있다(프로젝트 성과). 뿐만 아니라, 심리적 계약은 성공적인 결과물 달성을 위해 서로가 이행해야 한다고 믿고 있는 의무를 담고 있기 때문에, 그 의무들이 두 기업의 높은 관심 속에서 이행될 가능성이 높아진다면 프로젝트 종료 이후, 아웃소싱 결과물이 조직 내에 성공적으로 소개되고 큰 수정 없이도 최종 사용자에게 의해 활발히 사용(시스템 성과)될 수 있는 확률이 높아질 수 있다. 따라서 다음의 가설을 도출하였다.

**가설 1: 심리적 계약 커미트먼트는 정보시스템 아웃소싱 성공과 긍정적 관계가 있을 것이다.**

### 3.1.2 법적 계약의 구체성(DLC, Detailed Legal Contract)과 심리적 계약 커미트먼트

심리적 계약의 두 번째 특성인 포괄성(comprehensiveness)은 심리적 계약과 법적 계약 사이의 관계를 짐작할 수 있게 한다. 앞서 언급한 것처럼, 법적 계약서에 포함된 내용을 양쪽 기업이 어떻게 이해하고 있는지는 심리적 계약에 포함된다[Koh et al., 2004]. 이것은 심리적 계약이 법적 계약서와 같은 정형화된 계약 내용을 토대로 형성된다[Koh et al., 2004]는 것을 의미한다. 따라서 법적 계약서에 서로의 역할과 의무를 구체적으로 기술하면 할수록, 계약 관계에 있는 양쪽 기업은 그들이 심리적으로 믿고 있는 서로의 의무에 대해서도 더 잘 이해하고 짐작할 수 있게 된다.

계약 과정은 많은 비용과 노력이 요구되는 협상 과정이다. 서로 다른 수익 동기(profit motive)를 가진 계약자 사이의 협상은 서로의 요구가 상충되기 쉽기 때문이다[Loh and Venkatraman, 1995]. 그럼에도 불구하고, 법적 계약서에 서로의 역할과 의무가 명확히 기술되었다는 것은 계약자 사이의 이견을 좁히기 위한 노력들이 많았음을 의미한다. 서로가 서로에게 기대하는 바가 무엇인지를 파악하고 그것을 각자 자신들의 의무로 받아들이고 혹은 조정하는 과정을 충분히 거쳤음을 의미한다.

이러한 의무 인식과정은 심리적 계약에 대한 커미트먼트 수준을 높일 수 있다. 법적 계약서를 구체적으로 작성하면, 상대방이 심리적으로 믿고 있는 상호의무를 더 잘 알 수 있게 되고, 그것을 점차 의무로 인식하게 됨으로써 관심과 이행 노력이 증가할 수 있기 때문이다. 계획된 행동 이론(Theory of Planned Behavior)에 따르면, 상대방이 자신에게 특정 행동을 기대하고 있다는 주관적 관념(subjective norm)이 행동 의도(intention)를 변화시킬 수 있는데[Taylor and Todd, 1995], 그 주관적 관념은 법적 계약서를 구체적으로 작성하는 협상 과정에서도 충분히 형성될 수 있다. 따라서, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2: 법적 계약의 구체성은 심리적 계약 커미트먼트와 긍정적 관계가 있을 것이다.**

### 3.1.3 파트너십과 심리적 계약 커미트먼트

심리적 계약의 여섯 번째 속성인 조직 요인에 의한 영향은 파트너십과 심리적 계약과의 관계를 짐작할 수 있게 한다. 상호 의무나 역할에 대해 개인의 믿음을 형성할 수 있는 조직 요인들은 심리적 계약에 영향을 줄 수 있기 때문이다[Sims, 1994; Turnley and Feldman, 1999b]. 뿐만 아니라 계약자 사이의 업무 관계 품질(quality of work-

ing relationships)과 같이, 파트너십과 유사한 요인들이 심리적 계약에 대한 태도 요인[예: 심리적 계약 위반에 대한 반응, 심리적 계약 커미트먼트 등]에 영향을 주기 때문이다[Turnley and Feldman, 1998].

정보시스템 아웃소싱에서 도입 기업과 공급사 간의 심리적 계약은 다양한 조직 요인에 노출되어 있다. 그 중에서도 협력적 업무 관계와 유사하게 설명되어 온 파트너십은[Ring and Van de Ven, 1994] 두 기업간 역할 관계를 설명하는 대표적인 조직간 요인이다. 파트너십은 공동의 목표를 달성하기 위한 기업간 관계로서[Lee, 2001], 공동 책임을 중시하며[Lasher et al., 1991], 단순 거래 관계에 있는 기업들 보다 더 호혜적이고 신뢰가 두터우며 의사소통이 많은 파트너[Henderson, 1990]로서의 역할을 강조한다. 따라서 서로 다른 두 기업 사이에 파트너십이 맺어지면 신뢰를 기반으로 한 이러한 관계에 부응하는 적절한 행동에 대해 사회적 정보 처리(social information processing)가 일어나 관련된 규범(norm)이 형성되고 [Guest, 1998], 서로의 행동에 대해 기대를 하게 됨으로써[Klepper, 1995], 두 기업은 상호 의무에 대한 믿음을 갖게 된다.

따라서 파트너십이 좋은 두 기업이라면 서로가 서로에게 암묵적으로 기대하는 것들과 심리적으로 믿고 있는 서로의 의무사항들을 잘 이해할 수 있다. 그리고 이러한 이해를 바탕으로 상호 의무에 대한 믿음이 형성되면 서로의 의무에 대한 관심과 이행노력이 증가될 수 있다. 왜냐하면 파트너들은 신뢰를 바탕으로 서로가 서로에게 도움되는 행동을 함으로써 서로의 긍정적 행동에 대해 결과적으로는 상호 보답(reciprocation)하는[Klepper, 1995] 상호협력적이며 호혜적인 관계를 유지하기 위해 노력하기 때문이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 3: 파트너십은 심리적 계약 커미트먼트와 긍정적 관계가 있을 것이다.**

### 3.1.4 법적 계약의 구체성과 아웃소싱 성공

정보시스템 아웃소싱에서 대표적인 통제 및 감독 수단은 법적 효력이 있는 계약서를 작성하는 것이다. 기업 간 비즈니스 관계는 주기적인 감독과 점검이 필요하기 때문이다[Elliott and Torkko, 1996]. 그 동안 법적 계약서의 중요성에 대한 논의는 주로 도입 기업의 관점에서 논의되어 왔다. 정보시스템을 아웃소싱 하는 것은 기회주의 행동을 할 수 있는 시장의 공급자를 이용하는 것이기 때문이다[Clemons *et al.*, 1993]. 그래서 많은 선행연구[예: Lacity and Hirschheim, 1993; Fitzgerald and Willcocks, 1994; Saunders *et al.*, 1997]들은 법적 계약서를 매우 구체적으로 작성하는 것이 성공적인 아웃소싱의 지름길임을 강조해왔다. 최근 들어서는 도입 기업의 변덕스러운 요구 사항 변경에 대한 방어 장치로 사용하기 위해, 공급사에 의해서도 완벽한 법적 계약서에 대한 요구가 늘어나고 있다.

여러 가능성을 포함하여 서로의 역할과 의무를 구체적으로 작성한 완벽한 계약서(tight contract)는 두 기업 간 관계의 불확실성을 줄이고 상대기업에 의한 기회주의 위험을 줄여준다. 반면에, 완벽하지 못한 계약서(loose contract)는 그 표현과 내용이 애매모호해서 특정 의무에 대한 책임 소재가 불명확하고 비난의 여지가 많아 갈등을 야기시킬 소지가 높다[Fitzgerald and Willcocks, 1994; Alborz *et al.*, 2003].

따라서 법적 계약서가 구체적으로 작성되면 프로젝트 수행을 위해 서로가 이행해야 하는 중요한 의무가 뚜렷해짐으로써 적절한 관리가 가능해지기 때문에, 아웃소싱을 위한 프로젝트는 정해진 기간 안에, 계획된 예산으로 마무리될 수 있고(프로젝트 성과), 아웃소싱 결과물 역시 조직 내에 성공적으로 소개되어 큰 수정 없이 활발히 사용(시스템 성과)될 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설이 도출되었다.

가설 4: 구체적으로 작성된 법적 계약서는 정보 시스템 아웃소싱 성공과 긍정적 관계에 있을 것이다

### 3.1.5 파트너십과 아웃소싱 성공

법적 계약서를 구체적으로 작성함으로써 아웃소싱 관계를 관리하려고 했던 노력들은 기대만큼 만족할만한 성과를 보장해 주지는 못했다[이재남과 김영걸, 1999; Klepper, 1994; Lee *et al.*, 2003]. 도입 기업과 공급사 간의 상호작용은 법적 계약서에 기술할 수 없는 역할, 의무, 규칙, 기대를 포함하기 때문에 법적 계약서만으로는 관리할 수 없는 영역이 존재하기 때문이다[Lee *et al.*, 2003].

도입 기업들은 공급사와 단순한 거래 관계 보다는 신뢰기반의 협력적 파트너십을 맺고, 한층 호혜적인 분위기 속에서 유연한 관계를 추구하기 시작했다[Klepper, 1994]. 그리고 파트너십은 두 조직으로 하여금 공동노력을 통해 핵심 조직 목표를 달성하게 하고 각기 해당 산업에서 경쟁우위를 가질 수 있도록 해주었다[Grover *et al.*, 1996; Lee and Kim, 1999]. 따라서 파트너십이 아웃소싱 전략의 새로운 성공요인으로 주목받기 시작했다. 대표적으로 Grover 등[1996]은 파트너십과 정보시스템 아웃소싱 성공간의 상관관계가 매우 높다는 것을 실증적으로 입증함으로써 신뢰, 의사소통(communication), 만족도, 협력(cooperation)을 바탕으로 공급사와 장기적인 관계를 형성하는 것이 아웃소싱을 통한 전략적(strategic), 경제적(economic), 기술적(technological) 이득을 얻는 데 매우 중요하다고 설명하였다.

파트너십이 좋으면 두 기업간 공동 목표와 공동 책임에 기반한 협력이 많아지고 신뢰 기반의 성실한 의무 수행이 증가되어 아웃소싱을 위한 프로젝트는 정해진 기간 안에, 계획된 예산으로 마무리될 수 있고(프로젝트 성과), 조직에 성공적으로 소개되어 큰 수정 없이 활발히 사용(시스템

성과) 될 수 있는 결과물을 도출할 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 5: 파트너십은 정보시스템 아웃소싱 성공과 긍정적 관계가 있을 것이다.**

## IV. 연구방법

설문 구성의 타당성과 신뢰성을 높이기 위하여, 평균 4개 이상의 정보시스템 아웃소싱 프로젝트 경험이 있는 두 명의 IT 컨설턴트에게 설문 내용과 방법에 대한 인터뷰를 수행하였다. 사전 인터뷰는 정보시스템 아웃소싱을 위한 법적 계약서의 내용과 구체성 정도, 파트너십에 대한 현업의 관점을 제공했다. 인상적이었던 것은 계약 초기에 비해 법적 계약서에 적힌 내용은 시간이 지날수록 실제 프로젝트 수행에서 자주 고려되지 않는다는 점과 파트너십 개념을 모호하게 이해하고 있었던 점이다.

이와 같은 선행연구, 가설, 사전 인터뷰 결과를 토대로, 정보시스템 아웃소싱에서 도입 기업과 공급사가 서로의 의무라고 심리적으로 믿고 있는 것들에 대해 지속적인 관심을 갖고 이행하려고 노력할 때, 결과적으로 아웃소싱 결과물이 어떻게 달라지는지 또, 이러한 심리적 계약 커미트먼트가 법적 계약 및 파트너십과 어떤 관계가 있는지를 검증하였다.

### 4.1 샘플

분석단위는 정보시스템 아웃소싱을 위해 기획된 프로젝트이며, 응답은 프로젝트 팀을 함께 구성했던 도입 기업과 공급사 모두를 통해 이뤄졌다. 샘플링 프레임은 2004년에 외부 공급사로부터 정보시스템을 도입한 25개 도입 기업들과 각각의 공급사들이다. 이 리스트는 IT전문조사기관인 날리지리서치그룹(Knowledge Research Group)에서 발간한 2005년 IT 시장백서에서 획득하였다.

동일한 프로젝트에 함께 관여된 3명(도입 기업의 프로젝트 매니저, 최종 사용자, 공급사의 프로젝트 참여자)의 응답을 합치(match)함으로써 하나의 완전한 샘플을 구성하였다. 첫 번째 응답자인 도입 기업의 프로젝트 매니저에게 세 가지 설문지 모두를 이메일, 우편 혹은 팩스를 통하여 보내고, 그들이 직접 응답하지 말아야 하는 두 개의 설문지는 프로젝트에 참여했던 공급사의 직원, 그 프로젝트의 결과로 도입된 정보시스템을 직접 사용하고 있는 도입 기업의 일반 부서 직원에게 전달하게 하였다. 그리고 그 두 가지 설문은 응답 후 연구자에게 직접 회신하도록 하여 도입 기업의 프로젝트 매니저가 응답결과를 볼 수 없게 함으로써 평가불안(evaluation apprehension)에 의한 왜곡을 최소화하였다. 모든 설문지에는 설문지를 전달하고 혹은 전달 받은 사람의 이메일 주소를 적게 함으로써 회수된 설문지들을 합치시키는 방법으로 사용하였다. 그 외에도 응답 대상이 된 프로젝트의 기간 및 종류에 관한 질문들을 모든 설문지에 포함시켜 응답된 정보들이 서로 일치하는지를 거듭 확인하였다. 수집된 전체 67개의 샘플 중에서 한 명 혹은 두 명의 응답자가 응답하지 않았거나, 불성실한 응답을 보인 17개를 제외하고 최종적으로 50개의 합치된 샘플이 분석에 사용되었다.

도입 기업의 프로젝트 매니저는 법적 계약의 구체성, 파트너십, 공급사의 심리적 계약 커미트먼트, 프로젝트 성과를 응답하였고, 공급사의 프로젝트 참여자는 도입 기업의 심리적 계약 커미트먼트를, 최종 사용자는 시스템 성과를 응답하였다. 그리고 심리적 계약 커미트먼트는 상대 기업에 의해 교차 측정되도록 하고, 서로 곱하여 한 변수로 사용하였다. 상대방이 믿고 있는 서로의 의무에 대해 두 기업 모두가 관심을 갖고 이행노력을 기울인 정도에 의해 아웃소싱 결과가 달라질 것을 기대했기 때문이다. 뿐만 아니라 아래와 같은 선행 연구의 결과를 그 토대로 하였다.

행위자-파트너 상호 의존성 모델(Actor-Partner

Interdependence Model, APIM)은 한 사람의 감정, 인지(cognition), 행동이 파트너의 감정, 인지, 행동에 영향을 주는 상호 의존적 관계를 분석하기 위한 쌍대적 관계(dyadic relationship) 모델이다[Cook and Kenny, 2005]. 분산 분석이나 다중 회귀분석 등의 통계 분석 방법은 종속변수 관측치들(observations)간 독립성을 가정하고 있고 이 가정이 위반되었을 경우 t값, F값, 자유도가 부정확하여 결과적으로 통계적 유의성이 편의 될 수 있다[Cook and Kenny, 2005]. 따라서 행위자 자신에 의한 효과(actor effect)와 파트너에 의한 효과(partner effect)가 동시에 존재하여 종속변수 관측치들이 상관관계를 포함하고 있을 경우 한 쌍(dyad)의 데이터가 분석단위가 되어야 한다[Kenny, 1995].

이러한 쌍대적 관계에서는 행위자 효과와 파트너 효과의 유무, 크기, 방향성에 따라 네 가지의 관계 형태가 존재하는데[Kenny and Cook, 1999], 그 중에서 행위자 효과와 파트너 효과가 동시에 존재하고 그 크기가 유사한 커플-중심(couple-oriented) 관계가 아웃소싱 상황에 가장 근접하다고 할 수 있다. Kenny and Cook[1999]은 이러한 커플-중심 관계에서 두 가지 효과가 동일한 크기를 가지면, 두 효과의 합이나 평균을 통해서 종속변수를 예측할 수 있다고 주장하였다. 그러나 최근의 연구[예: Cook and Kenny, 2005]들은 이러한 접근이 마치 결혼 생활에 매우 만족하는 남편과 그러지 못한 부인으로 된 커플을 두 사람 모두 적당히 만족하는 커플과 동일하게 취급한다는 단점을 지적하였다. 개별 변수의 측정치가 갖는 크기들이 희석되기 때문이다.

한편, 개별 변수들의 상호작용 변수(interaction term)는 두 변수의 시너지(synergy) 및 상호 관계성(reciprocity)을 반영하기 위해 사용된다[Cook and Kenny, 2005]. 즉 특정 변수에 의한 개별 효과 보다는 두 가지 변수가 가장 잘 매치(goodness of fit)될 때의 효과에 더 많은 관심을 갖는다. 본

연구에서 심리적 계약 커미트먼트는 상호관계성을 대표적인 그 특징으로 하기 때문에 도입 기업의 심리적 계약 커미트먼트와 공급사의 그것은 결과 변수에 대해 행위자 효과와 파트너 효과를 동시에 갖는(non-independent) 속성이 있을 뿐만 아니라, 그 효과가 서로 잘 매치되는 정도에 의해서 아웃소싱 성공이 달라질 수 있다. 따라서 본 연구는 두 변수의 상호작용 변수를 분석에 사용하였다<sup>1)</sup>.

두 기업의 심리적 계약 커미트먼트 수준을 상호작용 관점에서 하나로 다루는 것은 공정성 이론(Equity Theory)의 관점[Adams, 1965; Messick and Cook, 1983; Wat and Shaffer, 2005]에서도 타당하다. 서로에게 기대된 역할을 어느 한 쪽이라도 적절히 수행하지 않는다고 판단되면 아웃소싱 프로젝트에서의 공정성은 줄어든다[Sabherwal, 2003]. 이때, 도입 기업과 공급사는 다양한 형태의 행동과 대가에 대해 서로 공정한 균형(equitable balance)을 이루기 위한 방법으로, 심리적 계약에 대한 커미트먼트 수준을 서로 높이거나 낮출 수 있다. 그리고 양쪽 모두의 그러한 변화는 서로 상대방의 행동 변화를 야기 시킴으로써, 함께 아웃소싱 결과물에 영향을 줄 수 있다.

## 4.2 측정도구

모든 변수는 선행연구에서 검증된 측정도구를 사용하여 측정되었다(<표 1> 참조). 먼저, 법적 계약의 구체성에 대한 측정에는 양쪽 기업의 역

1) 행위자-파트너간 상호작용(actor-partner interaction)을 분석하기 위해 가장 많이 사용되는 방법은 두 변수를 곱한 상호작용 변수(interaction term)를 사용하는 것이다[Kenny and Cook, 1999]. 분석에 사용된 상호작용 변수 즉, 심리적 계약 커미트먼트의 측정항목들은 Q-Q plot과 Shapiro-Wilk's 테스트 결과( $p > 0.05$ ) 모두 정규분포를 이루고 있었다. 따라서 Box-cox transformation 등과 같이 데이터의 선형성(linearity)을 좋게 하는 방법[Box and Cox, 1964]은 요구되지 않았다.

<표 1> 변수별 조작적 정의 및 측정항목

구분	변수	조작적 정의	측정항목	관련연구	
독립변수	파트너십	신뢰	도입 기업과 공급사 간 상호 신뢰 정도	보유한 기술과 경험에 대한 신뢰 보유한 지식 수준에 대한 신뢰 약속 이행에 대한 신뢰 숙임수 유무 지원 의도에 대한 신뢰	Gefen, 2004
		의사소통	프로젝트 관련 각종 정보에 대한 도입 기업과 공급사 간 의사소통의 품질	문제에 대한 알림 정도 공식 협의체 유무 장애물 유무 기대에 대한 이해 적시성 완전성	Klepper, 1995; Thomas <i>et al.</i> , 1999; Lee and Kim, 1999
		비즈니스 이해	도입 기업과 공급사간 상호 비즈니스 이해 정도	비즈니스 목표에 대한 이해 업무 프로세스에 대한 이해 목표와 연관된 역할의 이해	Lee and Kim, 1999
		이익/위험 공유	도입 기업과 공급사 간 이익 및 위험의 공유 정도	문제나 위험 공유 정도 혜택이나 이익 공유 정도 공동책임 유무 치우치지 않은 이익 추구	Lee and Kim, 1999
	법적 계약의 구체성	도입 기업과 공급사의 역할, 책임, 의무, 문제 대처 방법 등이 법적 계약서에 구체적으로 기술된 정도	상호 역할에 대한 구체성 책임에 대한 구체성 상호 의무에 대한 구체성 문제 처리방법에 대한 구체성	Fitzgerald and Willcocks, 1994; Wuytes and Geyskens, 2005	
매개변수	도입 기업의 심리적 계약 커미트먼트	공급사가 심리적으로 믿고 있는 상호 의무에 대해 도입 기업이 프로젝트 기간 전반에 걸쳐 관심과 이행노력을 보인 정도	원하는 서비스의 범위에 대한 구체화 노력 계약 금액에 대한 적기 지급 노력 적극적인 프로젝트 진행상황 확인 노력 능력 있는 직원의 중간 교체 지양 노력 자사 비즈니스와 노하우 공유 노력 지속적인 프로젝트 리더십 유지 노력	Koh <i>et al.</i> , 2004	
	공급사의 심리적 계약 커미트먼트	도입 기업이 심리적으로 믿고 있는 상호 의무에 대해 공급사가 프로젝트 기간 전반에 걸쳐 관심과 이행노력을 보인 정도	제공할 서비스의 범위에 대한 구체화 노력 발생한 문제에 대한 주도적 해결 노력 능력 있는 직원의 중간 교체 지양 노력 역할과 책임에 대한 구체화 노력 성공사례와 전문지식 이전 노력 한 팀과 같은 업무 수행 노력	Koh <i>et al.</i> , 2004	
종속변수	프로젝트 성과	비용, 시간, 결과물의 품질 면에서의 프로젝트 성과	기간 내 종결 유무 추가 예산 배정 유무 기술적 요건 충족 정도 서비스 요건 충족 정도	Karlsen and Gottschalk, 2003; Dvir <i>et al.</i> , 2003	
	시스템 성과	정보시스템의 조직 내 소개, 설치, 교육, 사용, 수정 면에서의 최종 사용자 만족도	도입된 정보시스템의 전사적 사용 정도 기대했던 기능의 반영 정도 사용 초기 문제 발생 정도 사용 만족도 적극적 사용 정도	Karlsen and Gottschalk, 2003	



할(role)이나 책임이 명확히 기술되었는지를 측정하기 위한 Wuytes and Geyskens[2005]의 항목들을 사용하였다. 파트너십은 선행연구들[예: Grover *et al.*, 1996; Lee and Kim, 1999; Lee, 2001]에서 주로 의사소통, 신뢰, 협력, 만족, 비즈니스 이해, 이익과 위험 공유, 충돌(conflict) 등의 하위 변수를 사용하여 측정되었는데, 본 연구에서는 이 중에서 반복적으로 사용되어 타당성이 검증된 신뢰, 의사소통, 비즈니스 이해, 이익과 위험 공유 등 4가지 변수들의 측정항목을 사용하였다. 그리고 심리적 계약 커미트먼트는 정보시스템 아웃소싱 도입 기업과 공급사가 심리적으로 믿고 있는 서로의 의무들을 도출하고 측정도구로 개발하여 통계적으로 검증한 Koh *et al.*[2004]의 연구 결과를 활용하여 측정하였다.

중속변수로는 두 가지 변수가 사용되었다. 첫째, 프로젝트 성과(project performance)는 비용, 시간, 결과물의 품질 면에서의 프로젝트 성과를 측정하기 위한 변수이다[Dvir *et al.*, 2003; Karlsen and Gottschalk, 2003]. 아웃소싱을 위해 기획된 프로젝트는 계획된 기간 안에, 정해진 예산으로, 애초에 기대했던 기술적 요구사항들을 모두 충족시키는 것이 결과적으로 중요하기 때문이다.

둘째, 시스템 성과(system performance)는 아웃소싱 한 정보시스템을 최종사용자(end-user) 관점에서 평가한 것이다[Karlsen and Gottschalk, 2003]. 최종사용자로 하여금 새로운 정보시스템의 조직 내 소개(introduction), 설치(installation) 및 수정(modification), 교육 등의 관점에서 평가하게 하고 실제로 얼마나 많이 사용하였는지를 측정하였다.

## V. 자료분석 및 가설검증

### 5.1 표본의 특성

전체 50개의 합쳐진 샘플은 다음과 같은 특성을 보였다. 먼저, 응답자들이 참여한 정보시스템 프로젝트의 특성을 살펴보면, 프로젝트 타입은 ERP(20), SCM(7), KMS(6), CRM(5), DW(4), EP(5) 기타(3) 등 애플리케이션 개발에 관한 것이었고, 프로젝트 종료시점은 2004년 이후가 가장 많이 나타나 가장 최근에 종료된 프로젝트에 대한 응답이 이뤄졌음을 알 수 있었다(<표 2> 참조). 또 프로젝트 기간이 1년 미만인 경우가 전체 샘플의 66%를 차지했으며, 프로젝트 예산은 1억 이

<표 2> 표본의 특성 1

구분		빈도	비율
프로젝트 종료시점	2004년 이후	41	82%
	2003년	6	12%
	2002년	2	4%
	2001년	1	2%
	계	50	100%
프로젝트 기간	1년 미만	33	66%
	1년~2년 미만	15	30%
	2년~3년 미만	1	2%
	3년 이상	1	2%
	계	50	100%
프로젝트 예산	1억 미만	9	18%
	1억~10억 미만	21	42%
	10억~50억 미만	15	30%
	50억~100억 미만	3	6%
	100억 이상	2	4%
계	50	100%	

<표 3> 표본의 특성 2

	구분	빈도	비율
도입 기업 회사규모(종업원 수)	1000명 미만	25	50%
	1,000명~3,000명 미만	11	22%
	3,000명~5,000명 미만	2	4%
	5,000명~10,000명 미만	5	10%
	10,000명 이상	7	14%
	계	50	100%
공급사 회사규모(종업원 수)	100명 미만	16	32%
	100명~300명 미만	9	18%
	300명~1,000명 미만	7	14%
	1,000명 이상	18	36%
	계	50	100%

상 10억 미만인 경우가 전체의 42%를 차지했다. 설문에 참여한 도입 기업과 공급사의 특성을 살펴보면, 도입 기업은 제조업(56%) 분야가 가장 많았고, 종업원 수 1,000명 미만의 규모를 가진 기업이 전체 샘플의 50%를 이뤘다(<표 3> 참조). 공급사는 종업원 수 100명 미만인 경우(32%)와 1,000명 이상인 경우(36%)가 많았다. 표본의 응답 특성을 분석한 결과, 여러 가지 프로젝트 특성 및 기업 규모 등에 의한 주목할만한 편익은 존재하지 않는 것으로 판단되었다.

## 5.2 PLS(Partial Least Square)

자료분석 및 가설 검증을 위해 PLS가 이용되었다. PLS는 측정모델(measurement model)과 구조모델(structural model)을 동시에 측정할 수 있고, 비교적 초기 단계의 이론 검증(theory testing)에 특히 유용하다[Fornell and Bookstein, 1982]. 또한 LISREL, AMOS, EQS와 같은 공분산 기반(covariance-based)의 구조방정식 모델링 기법보다 샘플 크기와 분산에 관한 요구사항 측면에서 제약이 적다[Chin and Newsted, 1999].

본 연구가 ① 정보시스템 아웃소싱에서 비교적 최근에 등장한 심리적 계약에 주목한 점, ② 법적 계약의 구체성, 파트너십, 심리적 계약 커미트먼트 사이의 관계를 함께 탐색한 첫 번째 시도

라는 점, ③ 세 개의 응답을 프로젝트 단위로 합치시킴으로써 전체 샘플 수가 적다는 점, 그리고 ④ 모델의 적합성(model fit) 보다는 모델 추정(model prediction)을 목적으로 한다는 점에서, PLS가 가장 적합한 분석 기법으로 판단되었다.

## 5.3 측정모델 분석

Chin[1998]과 Fornell and Larcker[1981]의 연구에서 제시된 방법에 따라 측정 모델을 측정하기 위하여, 수렴 타당성(convergent validity)과 판별 타당성(discriminant validity)을 체크하였다. 먼저, 수렴 타당성을 확인하기 위하여 ① 개별 측정항목의 신뢰성(individual item reliability)과 ② 개념 신뢰성(construct reliability)을 살펴보았다.

첫째, 개별 측정항목의 신뢰성을 측정하기 위해 모든 측정항목의 요인 적재값(item-to-construct loadings)을 구하였다. 개별 측정항목 그리고 그것과 관련된 변수가 서로 공유한 분산(shared variance)이 오차분산(error variance)보다 크기 위해서는 0.7이상의 표준 요인 적재값(standardized loadings)이 요구되며, 같은 변수 내의 다른 측정항목들의 로딩값이 클 경우 0.6도 받아들여진다[Chin, 1998]. 본 연구에서는 TR4, TR5, CO4, V\_PCC3, SP3를 제외한 모든 항목들이 0.7 이상

<표 4> 로딩값과 크로스로딩값

	TR	CO	BU	SH	LC	C_PCC	V_PCC	PP	SP
TR1	<b>0.88</b>	0.52	0.59	0.48	0.55	0.58	0.23	0.52	0.61
TR2	<b>0.89</b>	0.59	0.62	0.65	0.48	0.48	0.10	0.49	0.36
TR3	<b>0.88</b>	0.71	0.51	0.71	0.60	0.75	0.15	0.58	0.53
CO1	0.70	<b>0.91</b>	0.45	0.54	0.64	0.67	0.25	0.53	0.50
CO2	0.57	<b>0.88</b>	0.35	0.52	0.61	0.64	0.07	0.49	0.56
CO3	0.59	<b>0.92</b>	0.51	0.58	0.61	0.68	0.24	0.63	0.58
BU1	0.59	0.46	<b>0.96</b>	0.61	0.60	0.56	0.41	0.63	0.42
BU2	0.54	0.25	<b>0.86</b>	0.50	0.34	0.26	0.24	0.45	0.22
BU3	0.57	0.49	<b>0.86</b>	0.52	0.63	0.63	0.35	0.68	0.44
BU4	0.56	0.41	<b>0.92</b>	0.63	0.63	0.57	0.43	0.64	0.47
BU5	0.65	0.56	<b>0.89</b>	0.68	0.67	0.64	0.46	0.65	0.47
SH1	0.60	0.54	0.61	<b>0.93</b>	0.50	0.69	0.13	0.59	0.47
SH2	0.64	0.53	0.55	<b>0.90</b>	0.44	0.61	0.15	0.52	0.50
SH3	0.62	0.47	0.59	<b>0.91</b>	0.50	0.62	0.15	0.45	0.46
SH4	0.67	0.66	0.64	<b>0.92</b>	0.62	0.75	0.20	0.64	0.53
LC1	0.62	0.72	0.57	0.68	<b>0.85</b>	0.81	0.18	0.55	0.52
LC2	0.55	0.63	0.49	0.47	<b>0.80</b>	0.55	0.12	0.44	0.54
LC3	0.46	0.57	0.48	0.45	<b>0.88</b>	0.67	0.26	0.49	0.49
LC4	0.38	0.45	0.44	0.39	<b>0.88</b>	0.65	0.33	0.44	0.58
LC5	0.71	0.51	0.70	0.55	<b>0.78</b>	0.68	0.35	0.51	0.42
LC6	0.42	0.63	0.44	0.35	<b>0.84</b>	0.59	0.02	0.35	0.49
LC7	0.51	0.53	0.66	0.45	<b>0.85</b>	0.77	0.34	0.53	0.46
C_PCC1	0.65	0.65	0.48	0.56	0.76	<b>0.82</b>	0.23	0.52	0.59
C_PCC2	0.53	0.61	0.53	0.68	0.66	<b>0.81</b>	0.35	0.51	0.58
C_PCC4	0.61	0.59	0.51	0.50	0.65	<b>0.80</b>	0.33	0.57	0.56
C_PCC5	0.58	0.64	0.58	0.61	0.70	<b>0.88</b>	0.38	0.62	0.57
C_PCC6	0.65	0.69	0.58	0.76	0.62	<b>0.91</b>	0.31	0.66	0.62
V_PCC1	0.05	0.05	0.33	-0.05	0.12	0.05	<b>0.83</b>	0.42	0.03
V_PCC2	0.09	0.11	0.26	0.12	0.14	0.25	<b>0.74</b>	0.46	0.26
V_PCC4	0.14	0.20	0.30	0.19	0.22	0.26	<b>0.73</b>	0.39	0.22
V_PCC5	0.23	0.29	0.40	0.20	0.33	0.42	<b>0.88</b>	0.50	0.27
V_PCC6	0.21	0.17	0.40	0.24	0.27	0.35	<b>0.85</b>	0.50	0.29
PP1	0.40	0.49	0.39	0.34	0.44	0.61	0.47	<b>0.82</b>	0.53
PP2	0.40	0.31	0.55	0.48	0.26	0.31	0.58	<b>0.80</b>	0.39
PP3	0.66	0.71	0.70	0.68	0.59	0.68	0.47	<b>0.92</b>	0.58
PP4	0.60	0.57	0.69	0.56	0.62	0.66	0.44	<b>0.92</b>	0.60
SP1	0.30	0.67	0.25	0.28	0.52	0.57	0.05	0.52	<b>0.67</b>
SP2	0.63	0.50	0.39	0.50	0.41	0.58	0.29	0.56	<b>0.89</b>
SP3	0.39	0.37	0.44	0.40	0.49	0.55	0.07	0.43	<b>0.63</b>
SP4	0.49	0.47	0.28	0.43	0.48	0.56	0.20	0.42	<b>0.90</b>
SP5	0.35	0.34	0.41	0.46	0.44	0.49	0.38	0.46	<b>0.74</b>

의 로딩값을 보였고 0.6보다 작은 것은 없었다 (<표 4>참조). 기준을 넘기지 못한 TR4, TR5, CO4, V\_PCC3는 삭제되었다. 시스템 성과를 측정하는 SP3는 로딩 값이 0.63이었지만 나머지 3개 항목들의 로딩값이 0.7이상으로 높다는 점에서 삭제하지 않았다.

둘째, 개념 신뢰성은 내적 일관성(internal consistency)을 측정하는 두 가지 기준인 종합요인 신뢰성지수(CSRI: Composite Scale Reliability Index)와 AVE(Average Variance Extracted) 값을 사용하여 판단하였다. 모든 변수들의 CSRI는 Bearden *et al.*[1993]에서 제시한 기준인 0.8이상으로 확인되었다(<표 5> 참조). 한편, 개념 신뢰성을 만족시키기 위해서는 AVE 값이 0.5이상이어야 하는데[Fornell and Larcker, 1981], 모든 변수의 AVE값이 이 기준도 충족함을 확인할 수 있었다.

다음으로, 판별 타당성을 측정하기 위하여 두 가지 테스트를 실시하였다. 첫째, 각 측정항목과 그것의 관련변수 간의 로딩값을 크로스로딩값(cross-loadings)과 비교하였다. 그 결과 <표 4>에서 볼 수 있듯이, SP1을 제외한 모든 측정항목의 로딩값이 크로스로딩값 보다 크게 나타났다. SP1의 포함여부를 결정하기 위하여 SP1을 삭제하고 PLS로 다시 분석한 결과, 구조 모델의 결과값에 주목할 만한 영향은 없었다. 따라서 SP1을 분석에 포함하기로 결정하였다. 둘째, AVE값의 제공근이 다른 변수와의 상관계수 값보다 큰 지[Chin,

1998]를 확인한 결과, <표 5>에서 보는 것과 같이 모든 변수가 이 기준을 만족하였다.

### 5.4 구조모델 분석

먼저, 2차 요인(second-order factor)으로 설정한 파트너십 변수가 1차 요인(first-order factor)의 측정항목으로 잘 측정되었는지를 살펴보았다. 파트너십은 신뢰, 의사소통, 비즈니스 이해, 이익과 위험의 공유 등 4개의 하위 변수를 측정하는 총 15개 항목들로 측정되었는데, 모든 측정항목의 로딩값은 <그림 3>와 같이 모두 통계적으로 유의적인 것으로 확인되었다.

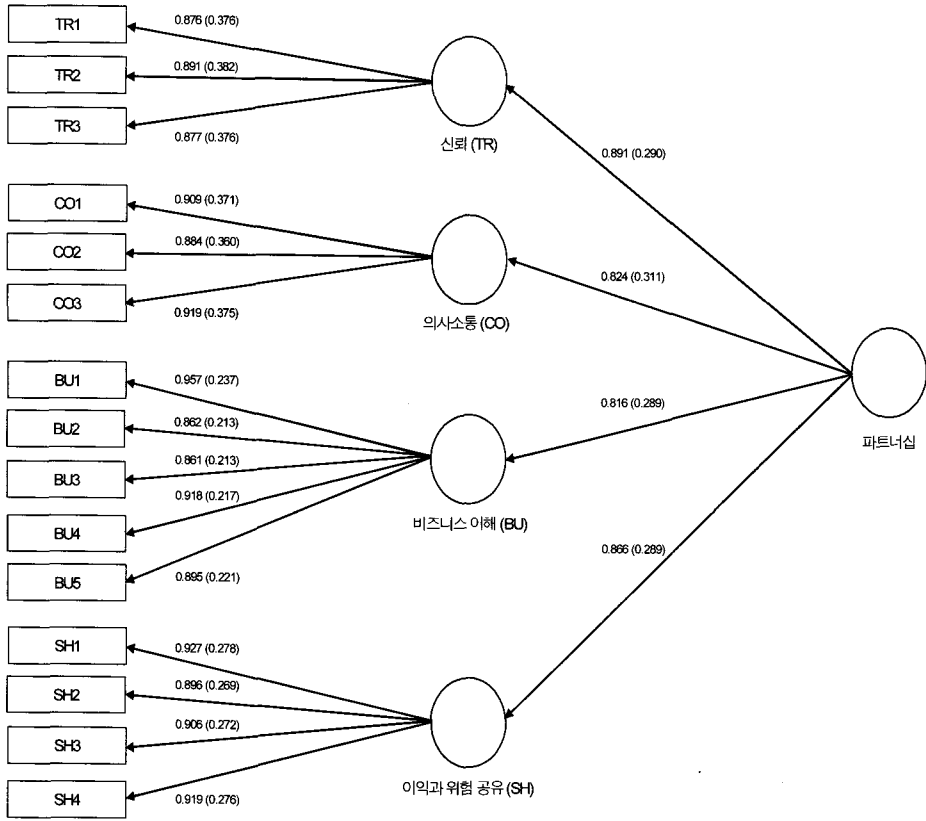
다음으로, 구조 모델을 평가하기 위하여 경로간 유의성 검증을 실시하였다. <그림 4>는 경로 분석 결과와 내생변수(endogenous variable)들의 설명된 분산(variance explained(R<sup>2</sup>))을 나타내고 있다. 부트스트랩 방법(bootstrapping method using 500 resample)을 사용[Chin, 1998]한 결과, 3개의 경로를 제외한 대부분의 경로들이 95% 신뢰수준에서 유의적으로 나타나 H4a, H4b, H5b을 제외한 모든 가설이 지지되었다.

첫째, 심리적 계약 커미트먼트는 프로젝트 성과와 시스템 성과 모두에 유의적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 도입 기업과 공급사가 서로 심리적으로 믿고 있는 상호의무에 대해 관심을 갖고 이행노력을 기울이면 아웃소싱 성공 가능성이 높아질 수 있음이 확인되었다( $\beta = 0.445$ ,

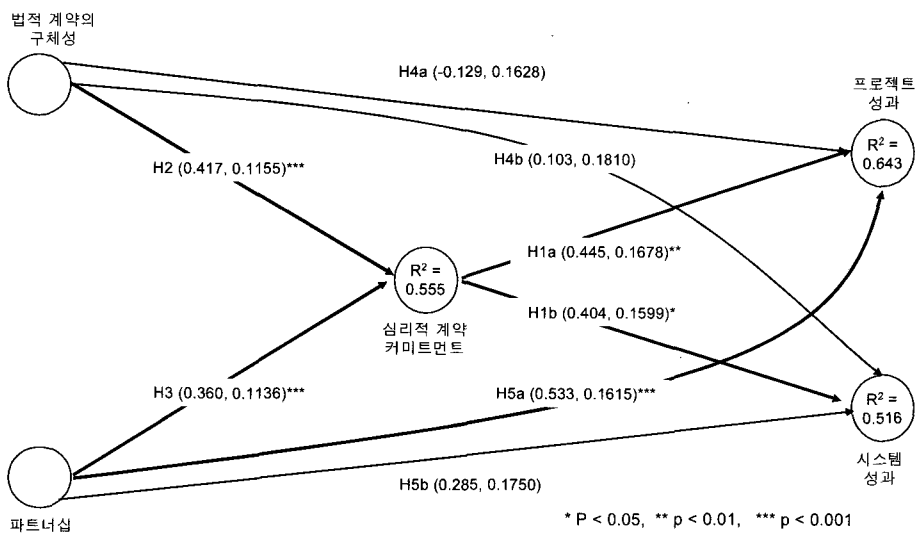
<표 5> 신뢰성 및 판별타당성

	항목 수	신뢰성	파트너십	PCC	DLC	PP	SP
파트너십	4	0.912	<b>0.850</b>				
PCC	5	0.916	0.691	<b>0.829</b>			
DLC	7	0.944	0.744	0.700	<b>0.841</b>		
PP	4	0.921	0.744	0.723	0.579	<b>0.864</b>	
SP	5	0.88	0.641	0.673	0.598	0.622	<b>0.773</b>

주) PCC: 심리적 계약 커미트먼트, DLC: 법적 계약의 구체성, PP: 프로젝트 성과, SP: 시스템 성과  
 대각선의 계수는 AVE 값을 제공한 한 값임.



<그림 3> 2차요인 분석



<그림 4> 구조모델 분석

$t = 2.6527, p < 0.01; \beta = 0.404, t = 2.5570, p < 0.05$ ).

둘째, 심리적 계약 커미트먼트에 대한 법적 계약의 구체성의 영향 역시 유의적인 것으로 확인되었다( $\beta = 0.417, t = 3.6119, p < 0.001$ ). 따라서 법적 계약서를 구체적으로 작성하면, 상대방이 생각하는 심리적 계약 내용 즉 심리적으로 믿고 있는 상호의무를 더 잘 알 수 있게 되고, 그것을 점차 자신들의 의무로 인식하게 되기 때문에 의무 이행노력이 증가할 수 있음이 증명되었다.

셋째, 심리적 계약 커미트먼트에 대한 파트너십의 영향 역시 유의한 것으로 확인되었다( $\beta = 0.360, t = 3.3456, p < 0.001$ ). 즉, 파트너십은 단순 거래 관계에 있는 기업들 보다 더 호혜롭고, 신뢰가 두터우며, 의사소통이 많은 파트너[Henderson, 1990]로서의 역할을 강조하는데, 이러한 서로의 역할에 대한 사회적 정보 처리가 일어나고 규범(norm)이 형성됨으로써, 서로가 심리적으로 믿고 있는 의무사항에 대한 관심과 이행노력이 높을 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

한편, 선행연구를 통해 정보시스템 아웃소싱의 중요한 성공요인으로 설명되어 온 법적 계약의 구체성은 프로젝트 성과와 시스템 성과 모두에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타나 법적 계약의 중요성에 대한 새로운 해석이 요구되었

다. 또한 파트너십은 프로젝트 성과에는 유의미한 영향을 보였지만, 시스템 성과에는 뚜렷한 영향을 보이지 않아 아웃소싱 성공을 측정하는 변수의 종류에 따라 파트너십의 영향이 달라질 수 있음을 알 수 있었다. 무엇보다도 가설 4와 가설 5에 관한 이러한 검증 결과들은 심리적 계약 커미트먼트의 매개효과를 설명하고 있기 때문에, 아웃소싱 성공에 대한 법적 계약의 구체성과 파트너십의 영향은 심리적 계약 커미트먼트의 중요성과 함께 이해할 필요가 있음을 알 수 있었다.

내생변수들의 설명된 분산( $R^2$ )을 확인한 결과에서도 심리적 계약 커미트먼트가 아웃소싱 성공은 물론 다른 변수들과의 관계에서 매우 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있었다. 심리적 계약 커미트먼트는 법적 계약의 구체성과 파트너십에 의해 55.5%, 프로젝트 성과는 심리적 계약 커미트먼트와 파트너십에 의해서 64.3%, 시스템 성과는 심리적 계약 커미트먼트에 의해서만 51.6%가 설명되었다. 이와 같은 결과는 심리적 계약 커미트먼트가 정보시스템 아웃소싱 성공에 매우 중요한 요인이며, 법적 계약의 구체성 및 파트너십처럼 지금까지 알려진 성공요인과도 매우 긴밀한 관계에 있다는 것을 입증하였다.

매개효과의 타당성을 확인하기 위해서는 다음

<표 6> 가설검증

	From	To	Beta	T-value
H2	법적 계약의 구체성	심리적 계약 커미트먼트	0.417	3.6119 ***
H3	파트너십	심리적 계약 커미트먼트	0.360	3.3456 ***
$R^2 = 0.555$				
H1a	심리적 계약 커미트먼트	프로젝트 성과	0.445	2.6527 **
H4a	법적 계약의 구체성	프로젝트 성과	-0.129	0.7925
H5a	파트너십	프로젝트 성과	0.533	3.3006 ***
$R^2 = 0.643$				
H1b	심리적 계약 커미트먼트	시스템 성과	0.404	2.5570 *
H4b	법적 계약의 구체성	시스템 성과	0.103	0.5690
H5b	파트너십	시스템 성과	0.285	1.6288
$R^2 = 0.516$				

주) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

과 같은 4가지 기준에 합당해야 한다[Baron and Kenny, 1986; Lee, 2001]. ① 독립변수는 매개변수와 유의적인 상관관계가 있어야 한다. ② 독립변수와 종속변수 간 회귀분석에서 독립변수는 종속변수에 반드시 영향을 주어야 한다. ③ 종속변수에 대한 독립변수와 매개변수의 회귀분석에서 매개변수는 반드시 종속변수에 영향을 주어야 한다. ④ 종속변수에 대한 독립변수와 매개변수의 회귀분석에서 매개변수의 영향은 독립변수의 영향 보다 커야 한다.

<표 7>에서 볼 수 있듯이 종속변수가 프로젝트 성과일 때, 법적 계약의 구체성과 프로젝트 성과 간 직접적인 영향은 유의적이지 않은 것에 반해, 법적 계약의 구체성과 심리적 계약 커미트먼트 사이간 경로( $\beta = 0.417, t = 3.6119, p < 0.001$ )와

심리적 계약 커미트먼트와 프로젝트 성과 사이간 경로( $\beta = 0.445, t = 2.6527, p < 0.01$ )는 유의적이었다. 또한 종속변수가 시스템 성과 일 때도 법적 계약의 구체성의 직접효과는 유의적이지 않았지만, 심리적 계약 커미트먼트의 매개효과는 유의적이었다( $\beta = 0.417, t = 3.6119, p < 0.001; \beta = 0.404, t = 2.5570, p < 0.05$ ). 따라서 심리적 계약 커미트먼트가 법적 계약의 구체성과 두 가지 종속변수 사이에서 완전매개(full mediation) 역할을 하고 있음을 알 수 있었다.

<표 8>은 파트너십과 두 가지 종속변수 사이에서 심리적 계약 커미트먼트의 매개효과를 나타낸 표이다. 먼저 종속변수가 프로젝트 성과일 때는 파트너십과 심리적 계약 커미트먼트간 경로( $\beta = 0.360, t = 3.3456, p < 0.001$ )와 심리적 계약 커

<표 7> 심리적 계약 커미트먼트의 매개효과(법적 계약의 구체성과 아웃소싱 성공 관계 간)

	From	To	Beta	T-value
직접	법적 계약의 구체성	프로젝트 성과	-0.129	0.7925
간접	법적 계약의 구체성	심리적 계약 커미트먼트	0.417	3.6119 ***
	심리적 계약 커미트먼트	프로젝트 성과	0.445	2.6527 **
직접	법적 계약의 구체성	시스템 성과	0.103	0.5690
간접	법적 계약의 구체성	심리적 계약 커미트먼트	0.417	3.6119 ***
	심리적 계약 커미트먼트	시스템 성과	0.404	2.5570 *

주) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

<표 8> 심리적 계약 커미트먼트의 매개효과(파트너십과 아웃소싱 성공 관계 간)

	From	To	Beta	T-value
직접	파트너십	프로젝트 성과	0.533	3.3006 ***
간접	파트너십	심리적 계약 커미트먼트	0.360	3.3456 ***
	심리적 계약 커미트먼트	프로젝트 성과	0.445	2.6527 **
직접	파트너십	시스템 성과	0.285	1.6288
간접	파트너십	심리적 계약 커미트먼트	0.360	3.3456 ***
	심리적 계약 커미트먼트	시스템 성과	0.404	2.5570 *

주) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

미트먼트와 프로젝트 성과간 경로( $\beta = 0.445$ ,  $t = 2.6527$ ,  $p < 0.01$ )가 모두 유의적이었다. 그런데 파트너십과 프로젝트 성과간 직접 관계도 역시 유의적으로 나타나( $\beta = 0.553$ ,  $t = 3.3006$ ,  $p < 0.001$ ), 심리적 계약 커미트먼트의 부분매개(partial mediation) 효과를 보여주었다. 한편, 종속변수가 시스템 성과 일 때는 시스템 성과에 대한 파트너십의 직접적인 영향은 유의적이지 않은 반면에, 심리적 계약 커미트먼트의 완전매개 효과를 확인할 수 있었다( $\beta = 0.360$ ,  $t = 3.3456$ ,  $p < 0.001$ ;  $\beta = 0.404$ ,  $t = 2.5570$ ,  $p < 0.05$ ).

## VI. 연구 결과 및 토론

본 연구의 결과를 토대로 볼 때, 심리적 계약은 정보시스템 아웃소싱 관계관리에서 새롭게 주목해야 할 요소로서, 기존에 알려진 아웃소싱 성공요인들의 역할을 새롭게 해석할 수 있는 기틀을 제공한다. 즉, 심리적 계약에 대한 두 기업의 커미트먼트 수준은 법적 계약과 파트너십을 대체하는 성공요인이기 보다는, 법적 계약과 파트너십이 정보시스템 아웃소싱 성공에 중요한 이유를 새로운 관점에서 이해할 수 있게 한다.

### 6.1 아웃소싱 성공에 대한 법적 계약의 영향

과거 정보시스템 아웃소싱이 처음 주목을 받던 시기에 법적 계약서를 모호하게 작성했던 기업들은 아웃소싱 성과가 낮았을 뿐더러[Saunders et al., 1997], 문제 발생 시 공급사와의 심한 갈등을 겪어야 했다[Fitzgerald and Willcocks, 1994]. 그러나 법적 계약에 대한 높은 관심에도 불구하고, 법적 계약에 의존한 단순 거래 관계만을 유지하는 것 역시 아웃소싱 성공을 보장해주지 못했다[Klepper, 1994]. 현재까지도 개별 기업에 따라 특화되지 못한 채 대부분 표준화된 법적 계약서가 사용됨으로써[Lacity and Willcocks, 1998; Rohde, 2004], 법적 계약서는 주로 심각한 법적 책임 문

제만을 사전에 대비하는 문서에 가까워졌다.

그러나 법적 계약서의 중요성은 새로운 관점에서 해석될 수 있다. 본 연구의 결과에 따르면, 법적 계약서는 최종사용자가 만족하는 아웃소싱 결과물은 물론 프로젝트 성과에도 직접적인 영향을 주지 못한다. 반면에, 심리적 계약 커미트먼트를 통한 간접적인 영향은 유의적이었다. 즉 법적 계약서를 구체적으로 작성할수록 상대방이 믿고 있는 심리적 상호의무를 더 잘 이해할 수 있게 되고, 법적 계약 내용을 구체화하기 위해 두 기업이 이견을 좁혀가는 협상 과정을 통해서 그것을 점차 자신들의 의무로 인식하게 되기 때문에 의무 이행 노력이 증가되어 좋은 성과를 얻을 수 있다.

법적 계약은 과거와 같이 역할과 책임을 구체적으로 명시하기만 하면 그것이 곧 관계 관리를 위한 통제 수단이 됨으로써 정보시스템 아웃소싱 성공을 견인하는 것이 아닐 수 있다. 오히려 도입 기업과 공급사로 하여금 서로가 심리적으로 믿고 있는 상호 의무에 대해 잘 이해할 수 있게 하고, 의무로 인식하게 하여 이행 노력을 하게 함으로써 아웃소싱 결과에 영향을 줄 수 있다. 이때 더 많이 구체화된 법적 계약일수록 서로의 심리적 계약 내용을 이해하는 데 가장 명확한 토대가 되는 것이다.

### 6.2 아웃소싱 성공에 대한 파트너십의 영향

본 연구를 통해 도입 기업과 공급사간 파트너십이 좋으면, 정해진 기간 안에 계획된 예산으로 필요한 요구사항들을 갖춘 정보시스템을 도입할 수 있음(프로젝트 성과)이 검증되었다. 그러나 <표 6>에서 볼 수 있듯이, 시스템 성과에 대한 파트너십의 영향(가설 5b)은 유의미하지 않았다. 즉 최종사용자 관점에서의 아웃소싱 성공에는 특별한 영향을 주지 못했다.

프로젝트 성과에 비해 최종사용자 관점에서의 아웃소싱 성공은 장기적인 관점에서 보다



중요할 수 있다[Susarla *et al.*, 2003]. 아웃소싱한 정보시스템이 업무 효율을 높임으로써 비용 대비 효과를 내거나 조직에 체내화(assimilation) 되는 것은 최종사용자에게 달려 있기 때문이다[Cronin and Taylor, 1992]. 계획된 시간안에 정해진 예산으로 끝이 난 프로젝트라 하더라도 그 결과물이 사용자들에게 만족스럽지 못하여 결과적으로 많이 사용되지 않는다면 더 이상의 의미는 없어진다.

최종사용자 관점에서 만족스러운 정보시스템은 일상 업무와 관련된 니즈에 부합되어야 하고 추가적인 수정이 자주 필요하기보다는 처음부터 기술적, 업무적 요구사항들을 충분히 담고 있어야 한다[Karlsen and Gottschalk, 2003]. 또한 사용에 어려움이 없어야 하고 필요한 경우 적절한 교육이 병행되어야 한다[Karlsen and Gottschalk, 2003], 결과적으로 사용자가 기존의 방식을 버리고 새로운 정보시스템을 더 많이 사용함으로써 업무 효율성을 높일 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 최종 사용자의 요구 및 도입 기업의 업무 프로세스, 공급사의 역량, 금전적 보담 등에 관한 조율을 위해 매우 높은 수준의 협력과 그에 따른 의무 이행이 요구된다. 그런데 <표 6>에 따르면, 신뢰를 바탕으로 한 협력적 관계만으로는 이것을 달성할 수 없다.

본 연구의 결과에 따르면, 상호 이해가 많고, 신뢰가 두터우며, 의사소통이 많은 파트너[Henderson, 1990]로서의 역할에 대해 두 기업 사이에서 사회적 정보처리가 일어나고 규범이 형성됨으로써, 서로가 심리적으로 믿고 있는 의무사항에 대해 관심이 높아지고 이행노력이 증가될 수 있다. 그리고 상대방의 행동에 대한 내면의 평가 기준이 될 수 있는 심리적 계약에 대해 두 기업 모두의 커미트먼트가 높아지면, 서로에 대한 긍정적 평가가 늘어나고 관계의 공정성 인식에 따라 공동 노력이 지속되어, 결과적으로 좋은 성과를 얻을 수 있는 가능성이 높아진다. 왜냐하면 도입 기업과 공급사는 서로에게 기여한 정도와 서

로에게 공헌 받은 정도 사이에서 공정한 균형(equitable balance)을 추구하기 때문이다[Kickul, 2001]. 이러한 결과는 심리적 계약에 대한 상대 기업의 커미트먼트 수준은 관계의 공정성 인식 및 상대방에 대한 평가를 통해, 행동 동기를 유발하고 긍정적 행동들을 증가시킴으로써 아웃소싱 성공에 영향을 주는 것으로 이해될 수 있다.

이처럼 파트너십은 호혜적인 분위기를 반영하는 기업 간 협력적 관계 그 자체로서 아웃소싱 성공에 영향을 주기 보다는, 심리적 계약에 대한 커미트먼트를 높여줌으로써 아웃소싱 성공에 영향을 줄 수 있다. 가설 1a, 가설 1b의 검증 결과에 따르면, 프로젝트 성과뿐만 아니라, 아웃소싱을 통해 도입한 정보시스템이 최종 사용자의 입장에서 매우 만족스럽고 적극적으로 사용되기 위해서는 도입 기업과 공급사가 서로 심리적으로 믿고 있는 상호의무에 대해 커미트먼트 수준을 높여야 한다. 이때 파트너십은 공동 목표를 달성하기 위한 협력 분위기 속에서 서로의 역할과 의무에 대한 사회적 정보처리와 규범 형성을 통해 두 기업에게 협력적 파트너로서의 역할을 강조함으로써, 이러한 심리적 계약 커미트먼트를 증가시키는 중요한 역할을 담당한다.

### 6.3 상호 의존적 변수의 측정

한편, 본 연구에서 제시된 심리적 계약 커미트먼트 변수는 도입 기업과 공급사 간 시너지 효과 혹은 상호 의존성(non-independence or interdependence)[Cook and Kenny, 2005]을 좀 더 현실적으로 반영한다. 개인 간 관계에 관한 심리학 문헌들[Kenny and Cook, 1999; Cook and Kenny, 2005]은 이처럼 상호 의존성 있는 관계를 정확히 분석하기 위해서는 한 쌍(dyad)으로 이뤄진 데이터를 분석 단위로 사용하는 새로운 접근이 필요함을 강조해 왔다. 실제로 정보시스템 아웃소싱 상황을 보더라도 도입 기업 직원의 감정, 인지, 행동들은 파트너인 공급사 직원의 그것에 영향

을 줄 수 있고 그 반대의 경우도 가능하다. 뿐만 아니라, 공정성 이론의 관점에서 어느 한 쪽의 일방적이고 지속적인 호의는 비현실적일 수 있다. 따라서 이러한 쌍방향적인 영향력을 갖는 변수들에 대한 측정은 상호 의존성을 고려한 새로운 접근을 통해 분석되어야 할 필요가 있다. 그리고 이러한 맥락은 그 동안 아웃소싱 관계에 관한 연구들이 도입 기업의 관점에서 주로 논의되었던 것을 감안한다면 더욱 그러하다. 따라서 아웃소싱 관계를 설명하는 대표적인 변수들(예: 파트너십, 법적 계약의 구체성)에 대해 상호 의존성을 고려한 새로운 연구 디자인(가령, Actor-Partner Interdependence Model)이나 교차 측정 등을 적용해 보는 것은 보다 현실적인 아웃소싱 관계를 밝혀거나 혹은 여러 연구들의 상충된 결과를 새롭게 이해하는 데 도움이 될 수 있다.

## VII. 시사점 및 한계

### 7.1 학문적 공헌

본 연구는 정보시스템 아웃소싱 상황에서 심리적 계약을 연구한 비교적 초기 연구이지만, 심리적 계약의 속성을 바탕으로 정보시스템 아웃소싱 성공요인과 관계관리에 관한 연구를 새롭게 확장하였다. 특히 지금까지 성공요인으로 알려져 왔던 법적 계약과 파트너십이 심리적 계약 커미트먼트와 상관관계가 있음을 규명함으로써, 심리적 계약 커미트먼트 뿐만 아니라 법적 계약과 파트너십이 정보시스템 아웃소싱 성공에 중요한 이유를 새로운 관점에서 설명하고 그 영향을 비교하였다.

정보시스템 아웃소싱 성공은 파트너십과 같은 협력적 관계나 법적 계약서와 같이 외부로 노출된 요인들에 의해서만 결정되는 것이 아니다. 두 기업이 심리적으로 인식하거나 혹은 믿고 있는 의무들과 같은 내면적 요인들에 대해 지속적인 관심을 갖고 이행 노력을 기울이는 것 역시 매우

중요하다. 따라서 정보시스템 아웃소싱에서 이와 같이 외부로 잘 드러나지 않는 요인에 관한 향후 연구가 더욱 필요하다.

우선, 도입 기업과 공급사가 서로의 의무라고 심리적으로 간주하고 있는 것들이 추가로 어떤 것들이 있으며, 서로 어떻게 다른지, 동의 혹은 불일치 된 정도가 아웃소싱 결과에 어떤 영향을 주는지, 가장 큰 영향력이 있는 것은 무엇인지를 찾는 연구 등이 가능하다. 심리학 연구자들은 회사와 종업원 간 심리적 계약에 관한 연구를 주로 이와 같은 주제를 중심으로 진행해왔다.

### 7.2 실무적 공헌

정보시스템 아웃소싱을 위한 계약 협상 과정은 비용이 많이 들고 법적 전문가의 지식도 요구된다[Rohde, 2004]. 뿐만 아니라, 미래에 대한 불확실성 때문에 앞으로 일어날 일을 모두 담지 못할뿐더러 명확히 기술하지 못하는 부분도 생기기 마련이다. 또한 파트너십의 구현과 관리 역시 결코 쉽지 않다[Henderson, 1990].

그러나 법적 계약과 파트너십이 여전히 중요한 이유는 서로가 심리적으로 믿고 있는 상호의무에 대한 관심과 이행노력을 증대시킴으로써 아웃소싱 성공에 기여하기 때문이다. 따라서 현업에서는 이런 관점에서 법적 계약서와 파트너십의 중요성을 새롭게 이해할 필요가 있다. 나아가, 상대 기업이 심리적으로 기대하는 의무와 역할이 무엇인지에 대해 지속적인 관심을 갖는 것이 필요하다. 그러한 노력들은 상대 기업의 커미트먼트 수준은 물론 아웃소싱 성공에도 영향을 줄 수 있기 때문이다.

### 7.3 연구의 한계

본 연구는 의미 있는 결과를 시사하고 있지만 몇 가지 한계를 포함하고 있다. 첫째, 본 연구에서 하나의 합치된 샘플을 이루는 세 명의 응답자

는 동일한 프로젝트에 관련된 도입 기업, 공급사, 최종 사용자 그룹을 각각 대표하기 때문에 각 그룹에서의 대표성이 낮다. 일반적으로 연구 결과에 긍정적인 측면으로 영향을 주는 개인들은 평가 대상에 대해 긍정적인 측면만을 보고, 결과에 부정적인 영향을 주는 개인들은 평가 대상의 부정적 측면을 부각하여 평가하기 때문에[Watson and Clark, 1984], 하나의 그룹 안에서도 여러 명의 응답을 받는 것이 바람직하다. 본 연구는 이러한 문제를 최소화하기 위하여 법적 계약의 구체성, 파트너십, 공급사의 심리적 계약 커미트먼트, 프로젝트 성과를 도입 기업의 프로젝트 매니저가 응답하도록 하였다. 프로젝트 매니저는 흔히 그 기업을 대표하며 각종 정보들이 집결되는 위치에 있는 개인으로 인정되어, 기업 단위 연구를 다룬 여러 선행연구에서[예: Bassellier *et al.*, 2001; Koh

*et al.*, 2004] 응답자로 이용되어 왔기 때문이다.

둘째, 비교적 적은 샘플이 분석에 사용되었다. 그러나 한 개의 샘플은 프로젝트 단위로 합치된 도입 기업, 공급사, 최종 사용자 세 그룹을 대표하기 때문에 설문 응답 과정이 복잡했고, 그 결과 최초에 회수된 설문에서 완전치 못한 25%를 제외시켰다. 또한 이와 같은 한계를 인식하고 샘플 수에 대한 제약이 적은 PLS를 통해 분석하였다.

마지막으로, 본 연구는 횡단면적 연구(cross-sectional study)이다. 심리적 계약은 시간과 환경에 따라 변할 수 있는 속성이 있고, 심리적 계약에 대한 커미트먼트는 프로젝트 종료 시점보다는 프로젝트 전 기간에 걸친 두 기업 간 암묵적 상호작용 과정을 조명할 수 있다. 따라서 종단면적(longitudinal) 연구 디자인을 통해 더욱 다양한 연구결과를 기대할 수 있을 것이다.

## 〈참 고 문 헌〉

- [1] 2005 IT 시장백서, Knowledge Research Group (KRG), 2005.
- [2] 2006 IT 시장백서, Knowledge Research Group (KRG), 2006.
- [3] 김승윤, 김세한, 김진화, 남기찬, "아웃소싱 서비스 수준 협약서에 관한 사례연구: 개념적 모형과 성공요인," *경영정보학연구*, 제14권, 제3호, 2004, pp. 23-55.
- [4] 이재남, 김영걸, "정보시스템 아웃소싱의 성공을 위한 인과모형에 관한 연구: 구조방정식 모형 접근방법," *경영정보학연구*, 제28권, 제3호, 1999, pp. 799-822.
- [5] Adams, J.S., "Inequity in social exchange," in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York, NY, 1965.
- [6] Alborz, S., Seddon, B. and Scheepers, R., "A Model of Studying IT Outsourcing Relationships," *Proceedings of the 7th Pacific Asia Conference on Information Systems*, 2003, pp. 1297-1313.
- [7] Baron, R.M. and Kenny, D.A., "The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1986, pp. 1173-1182.
- [8] Bassellier, G., Reich, B.H. and Benbasat, I., "Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, No. 4, 2001, pp. 159-182.
- [9] Bearden, W.O., Netemeyer, R.G. and Mobley, M.F., *Handbook of Marketing Scales*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1993.
- [10] Box, G.E.P. and Cox, D.R., "An analysis of

- transformations," *Journal of Royal Statistical Society, Series B*, Vol. 26, No. 2, 1964, pp. 211-246.
- [11] Chin, W.W., "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling," *MIS Quarterly*, Vol. 22, No. 1, 1998, pp. vii-xvi.
- [12] Chin, W.W. and Newsted, P.R., *Structural Equation Modeling analysis with Small Samples Using Partial Least Squares, Statistical Strategies for Small Sample Research*, R. Hoyle (Ed.) Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1999.
- [13] Clemons, E.K., Reddi, S.P. and Row, M.C., "The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The 'Move to the Middle' Hypothesis," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, No. 2, 1993, pp. 9-35.
- [14] Cook, W.L. and Kenny, D.A., "The Actor-Partner Interdependence Model: A Model of Bidirectional Effects in Developmental Studies," *International Journal of Behavioral Development*, Vol. 29, No. 2, 2005, pp. 101-109.
- [15] Coyle-Shapiro, J., "Psychological Contracts: What are the Measurement Trade-offs and are They Worth it?," Paper Presented at the Academy of Management Meeting, Toronto, 2000.
- [16] Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I., "Consequences of the Psychological Contractor for the Employment Relationship: A Large Scale Survey," *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 7, 2000, pp. 903-930.
- [17] Cronin, Jr., J.J. and Taylor, S.A., "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, 1992, pp. 55-68.
- [18] Donaldson, T. and Dunfee, T.W., "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory," *Academy of Management Journal*, Vol. 19, No.2, 1994, pp. 252-284.
- [19] Dvir, D., Raz, T. and Shenhar, A.J., "An Empirical Analysis of the Relationship between Project Planning and Project Success," *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 2, 2003, pp. 89-95.
- [20] Elliott, T.L. and Torkko, D.E., "World Class Outsourcing Strategies," *Telecommunications American Edition*, Vol. 37, No. 8, 1996, pp. 47-49.
- [21] Fitzgerald, G. and Willcocks, L.P., "Contracts and Partnerships in the Outsourcing of IT," *Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems*, 1994, pp. 91-98.
- [22] Fornell, C. and Bookstein, F.L., "Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory," *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, 1982, pp. 440-452.
- [23] Fornell, C. and Larcker, D.F., "Evaluating Structural Equation Models with Observable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, pp. 39-50.
- [24] Gefen, D., "What Makes an ERP Implementation Relationship Worthwhile: Linking Trust Mechanism and ERP Usefulness," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21, No. 1, 2004, pp. 263-288.
- [25] Goles, T. and Chin, W.W., "Relational Exchange Theory and IS Outsourcing: Developing a Scale to Measure Relationship Factors," *Information Systems Outsourcing*, (eds Hirschheim, R., Heinzl, A., and Dibbern, J.)

- Springer, Berlin, Germany, 2002, pp. 221-250.
- [26] Gottschalk, P. and Solli-Sæther, H., "Critical Success Factors from IT Outsourcing Theories: An Empirical Study," *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 105, No. 6, 2005, pp. 685-702.
- [27] Grover, V., Cheon, M.J. and Teng, J.T.C., "The Effects of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 4, 1996, pp. 89-112.
- [28] Guest, D., "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. S1, 1998, pp. 649-664.
- [29] Guest, D. and Conaway, N., *Fairness at Work and the Psychological contract*, London: Institute of Personnel and Development, 1998.
- [30] Henderson, J.C., "Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection," *Sloan Management Review*, Vol. 31, No.3, 1990, pp. 7-18.
- [31] Henderson, J.C. and Lee, S., "Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective," *Management Science*, Vol. 38, No. 7, 1992, pp. 757-777.
- [32] Ho, V.T., Ang, S., and Straub, D., "When Subordinates Become IT Contractors: Persistent Managerial Expectations in IT Outsourcing," *Information Systems Research*, Vol. 14, No. 1, 2003, pp. 66-87.
- [33] Karlsen, J.T. and Gottschalk, P., "Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects," *Engineering Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 2003, pp. 3-10.
- [34] Kenny, D.A., "The Effect of Nonindependence on Significance Testing in Dyadic Research," *Personal Relationships*, Vol. 2, No. 1, 1995, pp. 67-75.
- [35] Kenny, D.A. and Cook, W., "Partner effects in Relationships Research: Conceptual Issues, Analytic Difficulties, and Illustrations," *Personal Relationships*, Vol. 6, No. 4, 1999, pp. 433-448.
- [36] Kern, T. and Willcocks, L.P., "Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, No. 4, 2000, pp. 321-350.
- [37] Kern, T. and Willcocks, L.P., "Exploring Relationships in Information Technology Outsourcing: The Interaction Approach," *European Journal of Information Systems*, Vol. 11, No. 1, 2002, pp. 3-19.
- [38] Kickul, J., "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment," *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, No. 4, 2001, pp. 289-301.
- [39] Klepper, R., *Outsourcing relationships, In Managing Information Technology Investment with Outsourcing*, Khosrowpour, M (ed.) IDEA Group Publishing, Harrisburg, PA, 218-243. 1994.
- [40] Klepper, R., "The Management of Partnering Development in IS Outsourcing," *Journal of Information Technology*, Vol. 10, No. 4, 1995, pp. 249-258.
- [41] Koh, C., Ang, S. and Straub, D.W., "IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective," *Information Systems Research*, Vol. 15, No. 4, 2004, pp. 356-373.
- [42] Lacity, M.C. and Hirschheim, R., "The Information Systems Outsourcing Bandwagon," *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, 1993,

- pp. 73-86.
- [43] Lacity, M.C. and Willcocks, L.P., "An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lesson from Experience," *MIS Quarterly*, Vol. 22, No. 3, 1998, pp. 363-408.
- [44] Lacity, M.C. and Willcocks, L.P., "Survey of IT Outsourcing Experiences in U.S. and U.K. Organizations," *Journal of Global Information Management*, Vol. 8, No. 2, 2000, pp. 5-23.
- [45] Lasher, D.R., Ives, B. and Jarvenpaa, S.L., "USAA-IBM Partnerships in Information Technology: Management the Image Project," *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 4, 1991, pp. 551-565.
- [46] Lee, J.N., "The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success," *Information and Management*, Vol. 38, No. 5, 2001, pp. 323-335.
- [47] Lee, J.N. and Kim, Y.G., "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, No. 4, 1999, pp. 29-61.
- [48] Lee, J.N. and Kim, Y.G., "Understanding Outsourcing Partnership: A Comparison of Three Theoretical Perspectives," *IEEE Transaction on Engineering Management*, Vol. 52, No. 1, 2005, pp. 43-58.
- [49] Lee, J.N., Huynh, M.Q., Kwok, R.C.W., and Pi, S.M., "IT Outsourcing Evolution- Past, Present, and Future," *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 5, 2003, pp. 84-89.
- [50] Loh, L. and Venkatraman, N., "An Empirical Study of Information Technology Outsourcing: Benefits, Risks, and Performance Implication," *Proceedings of the 16th International Conference on Information Systems*, 1995.
- [51] Macneil, I.R., *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press: New Haven, CT, 1980
- [52] McNeeley, B.L. and Meglino, B.M., "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 6, 1994, pp. 836-844.
- [53] Messick, D.M. and Cook, K.S., *Equity Theory: Psychological and Sociological Perspectives*, Praeger, New York, NY, 1983.
- [54] Morrison, E.W. and Robinson, S.L., "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 11, 1997, pp. 226-256.
- [55] Newman M. and Sabherwal, R., "Determinants of Commitment to Information Systems Development: A Longitudinal Investigation," *MIS Quarterly*, Vol. 20, No. 1, 1996, pp. 23-54.
- [56] Pavlou, P. A. and Gefen, D., "Building Effective Online Marketplaces with Institution-based Trust," *Information Systems Research*, Vol. 15, No. 1, 2004, pp. 37-59.
- [57] Raja, U., Johns, G., and Ntalianis, F., "The Impact of Personality on Psychological Contracts," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 2004, pp. 350-367.
- [58] Ring, P.S. and Van de Ven, A.H., "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, 1994, pp. 90-118.
- [59] Robinson, S.L. and Morrison, E.W., "Psychological Contracts and Organizational Citizenship Behavior: The Effect of Unfulfil-

- led Obligations on Civic Virtue Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 3, 1996, pp. 289-298.
- [60] Robinson, S.L. and Rousseau, D.M., "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 3, 1994, pp. 245-260.
- [61] Robinson, S.L., Kraatz, M.S., and Rousseau, D.M., "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, 1994, pp. 137-152.
- [62] Rohde, F.H., "IS/IT Outsourcing Practices of Small-and Medium-sized Manufacturers," *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 5, No. 4, 2004, pp. 429-451.
- [63] Rousseau, D.M., "Psychological and Implied Contracts in Organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, 1989, pp. 121-139.
- [64] Rousseau, D.M., *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, USA, 1995.
- [65] Rousseau, D.M., "Changing the Deal while Keeping the People," *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 1, 1996, pp. 50-61.
- [66] Rousseau, D.M., "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract," *Journal of Occupational Organization Psychology*, Vol. 74, No. 4, 2001, pp. 511-541.
- [67] Rousseau, D.M. and Parks, J.M., "The Contracts of Individuals and Organizations," L.L. Cummings, B.M. Staw, eds. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15, JAI Press, Greenwich, CT, 1993, pp. 1-47.
- [68] Sabherwal, R., "The Role of Trust in Outsourced IS Development Projects," *Communications of the ACM*, Vol. 42, No. 2, 1999, pp. 80-87.
- [69] Sabherwal, R., "The Evolution of Coordination in Outsourced Software Development Projects: A Comparison of Client and Vendor Perspectives," *Information and Organization*, Vol. 13, No. 3, 2003, pp. 153-202.
- [70] Saunders, C., Gebelt, M., and Hu, Q., "Achieving Success in Information Systems Outsourcing," *California Management Review*, Vol. 39, No. 2, 1997, pp. 63-79.
- [71] Sims, R.R., "Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract," *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp. 373-382.
- [72] Smithson, J. and Lewis, S. "The Psychological Contract," *Sloan Work and Family Encyclopedia*, 2003.
- [73] Susarla, A., Barua, A. and Whinston, A., "Understanding the Service Component of Application Service Provision: An Empirical Analysis of Satisfaction with ASP Services," *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 1, 2003, pp. 91-123.
- [74] Taylor, S. and Todd, P.A., "Understanding Information Technology Usage: A Test of Competing Models," *Information Systems Research*, Vol. 6, No. 2, 1995, pp. 144-176.
- [75] Thomas, S.R., Tucker, R.L. and Kelly, W.R., "Compass: An Assessment Tool for Improving Project Team Communications," *Project Management Journal*, Vol. 30, No. 4, 1999, pp. 15-24.
- [76] Turnley, W.H. and Feldman, D.C. "Psychological Contract Violations during Organizational Restructuring," *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, 1998, pp. 71-83.

- [77] Turnley, W.H. and Feldman, D.C., "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect," *Human Relations*, Vol. 52, No. 7, 1999a, pp. 895-922.
- [78] Turnley, W.H. and Feldman, D.C., "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations," *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 3, 1999b, pp. 367-386.
- [79] Wat, D. and Shaffer, M.A., "Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Trust in the Supervisor and Empowerment," *Personnel Review*, Vol. 34, No. 4, 2005, pp. 406-422.
- [80] Watson, D. and Clark, L.A., "Negative Affectivity: The Disposition to Experience Aversive Emotional States," *Psychological Bulletin*, Vol. 96, No. 3, 1984, pp. 465-490.
- [81] Webber, S.S. and Torti, M.T., "Project Managers Doubling as Client Account Executives," *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, 2004, pp. 1-12.
- [82] Westwood, R., Sparrow, P., and Leung, A., "Challenges to the Psychological Contract in Hong Kong," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 4, 2001, pp. 621-651.
- [83] Wuyts, S. and Geyskens, I., "The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection," *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, 2005, pp. 103-117.



◆ 저자소개 ◆



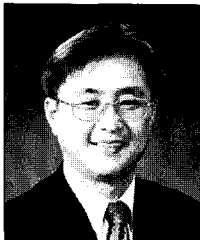
김형진 (Kim, Hyung Jin)

현재 연세대학교 경영학과 박사과정(정보시스템전공)에 재학 중이다. 연세대학교 경영학사(경영정보학)를 취득하고, 연세대학교 대학원에서 정보시스템전공으로 경영학 석사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 정보시스템 아웃소싱 관계 관리, 온라인 시장에서의 관계 관리, 이비즈니스, 정보통신, 전자 상거래, 유비쿼터스 컴퓨팅 서비스 평가 등이다.



이상훈 (Lee, Sang Hoon)

연세대학교 경영정보학과를 졸업하고 연세대학교 대학원에서 경영학(정보시스템전공) 석사학위를 취득하였다. 현재 연세대학교 경영학과 박사과정(정보시스템전공)에 재학 중이다. 주요 관심분야는 지식경영, 정보통신, 이비즈니스, 전자상거래, 유비쿼터스 컴퓨팅, 정보 프라이버시 등이다.



이호근 (Lee, Ho Geun)

서울대학교 산업공학과를 졸업하고 한국과학기술원(KAIST) 경영과학 석사 학위와 University of Texas at Austin 경영학박사(경영정보 전공) 학위를 취득하였다. 현재 연세대학교 경영학과 교수로 재직 중이며 네델란드 에라스무스 대학과 홍콩과학기술 대학에서 강의와 연구를 수행한 경력이 있다. 주요 관심분야는 정보통신, 이비즈니스, 전자 상거래, 유비쿼터스 컴퓨팅 등이다.

◆ 이 논문은 2007년 02월 05일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2007년 04월 23일 게재 확정되었습니다.