

대리인의 기회주의적 행동: 의도하지 않은 통제의 패러독스

Agent's Opportunistic Behavior: A Paradox of Control Mechanism

박헌준* · 김상준**

Park, Hun-Joon* · Kim, Sang-Jun**

Abstract

This study explores how agents would make decisions responding to control mechanism in contractual relationship of their firm. Focusing on agent's averse behavior against control, system dynamics model for agent's opportunistic behavior is developed in view of agent theory and control theory. This SD model shows that control mechanism by contracts doesn't always play a positive role on corporate decision-making process and Control, especially in the over-controlled contracts, often makes a paradox accelerating agent's opportunistic behavior unexpectedly. This paradox provides us both theoretical and practical implications for the relationship between control mechanism and autonomous behavior for sustainable corporate management.

Keywords: 기회주의적 행동, 대리인 이론, 통제 메커니즘, 시스템 다이내믹스
(opportunistic behavior, agent theory, control mechanism,
system dynamics)

* 연세대 경영대학 교수(제1저자, hjpark@yonsei.ac.kr)

**연세대 대학원 경영학과 석사과정(공동저자, sjkim@yonsei.ac.kr)

I. 문제제기

기업이 대리인인 경영자의 행동이나 의사결정을 감시하고 통제하여 대리인 비용을 줄이기 위해서 위계구조, 규제, 계약과 같은 공식적 통제(예: Williamson, 1975)와 커뮤니케이션, 규범, 신뢰 등의 비공식적 통제(예: Macauley, 1963; Kramer & Tyler, 1996; Caplow, 1984)와 같은 통제 메커니즘을 도입하고 있는 것은 보기 드문 일이 아니다. 특히 불확실한 환경과 복잡하게 얽혀있는 이해관계자들과의 관계 속에서 대리인 비용을 줄이기 위한 여러 가지 감시체제와 통제 시스템은 이미 기업지배구조 내에서는 정형화된 하나의 장치인 것이다. 특히 자본주의하에서의 기업은 소유와 경영이 분리되면서 대리인의 도덕적 해이, 준최적화 등 대리인이 주인의 이해보다 자신의 이익을 더 적극적으로 추구하는 대리인 문제가 발생하게 되는데 이러한 대리인 문제가 조직 내에서의 의사결정 뿐 아니라 기업가치에도 부정적인 영향미치고 있다(Jensen & Meckling, 1976). 따라서 대리인의 기회주의적 행동을 줄이기 위한 주인의 통제 메커니즘의 운용은 불가피하다고 하겠다. 적절한 통제는 주인과 대리인의 위협 선호의 차이에서 비롯된 기회주의나 모럴 헤저드(Beatty & Zajac, 1994; Barney & Hesterly, 1996)에 의해 발생하는 거래비용을 감소시킴으로써 거래의 효율성을 높이고 장기적 협조를 가능케 한다(Williamson, 1979; Tenbrunsel & Messick, 1999). 그리고 기업내부자산을 상대방의 기회주의적 행위로부터 보호하기 위해 필요한 안전장치 내지는 주인과 대리인 간의 정보비대칭과 위협에 대한 선호도에서의 차이가 발생시키는 문제를 해결하기 위해 필요하다(Eisenhardt, 1985; Levinthal, 1988). 하지만 강력한 통제 시스템은 조직에 대한 불신을 초래할 수 있으며 계약이나 제도 등에 명시되어 있지 않은 불확실한 상황에 직면한 경우, 오히려 기회주의적인 행동을 더 야기할 가능성이 크다(Pfeffer, 1994; Malhotra & Murnighan, 2002; Das & Teng, 1998; Calfee & Rubin, 1993; Cialdini, 1996).

그렇다면 이러한 통제나 감시 시스템은 실제 기업 내부에서 어떻게 작용하고 있는 것일까? 단순히 통제 시스템은 행위자의 행동을 의도한 대로 바꾸기만 하는 순기능만을 가지지는 않을 것이다. 그렇다고 불필요한 존재도 아닐 것이다. 다만 통제 시스템을 운용함에 있어서 기업 내부에 작동하면서 가지게 되는 문제가 존재하고 있음에도 이를 인식하지 못하는 인지적 오류를 범하고 있기 때문에 통제 시스템에 대한 올바른 활용이 요구받을 필요가 있는 것이다. 통제 시스템에는 Skinner(1953)의 강화 이론에서도 알 수 있듯이 상대방을 의도하는 방향으로 움직이게 하기 위해서 혐오(厭惡: Aversion)적이든(부적 강화) 비혐오적이든(정적 강화) 행위자의 행동을 통제하는 과정이 반드시 필요하다. 하지만 이러한 통제 메커니즘은 내생적으로 가지고 있는 자기 정당화 기제로 인해서, 상대방의 행위를 바꾸지 못한 '실패한 통제'를 다른 대안을 통해서 극복하려고 하지 않고 더 강력하고 외재적인 통제

나 감시 시스템을 통해서만 상대방의 행위 의도성을 바꾸려고 하는 일종의 실패한 통제에 대한 몰입의 점진적 확대과정(the escalation of commitment to a failing course of action)(c.f. Brockner, 1992)을 거치게 된다. 이를 위해 보다 엄격하고 보다 구체적으로 행동을 규율할 수 있는 법적, 명시적 규제들을 제정하게 되는데, 오히려 이러한 통제의 엄격함이 행위자로 하여금 오히려 기회주의적인 행동을 야기하고 의도하지 않은 결과를 낳게 되면서 패러독스에 빠지게 된다. 이사회는 독립성을 보장하기 위한 제도적 수단으로 사외이사의 수를 구체적으로 지정하여 선임하고 있지만 선임과정에서 지배주주와의 결탁 또는 경영자와의 결탁으로 이사회가 역할을 제대로 하지 못함은 물론이고 사외이사제도가 오히려 기업에 있어서 사회적 정당성을 확보할 수 있는 계기가 되어 경영자가 필요로 하는 자원을 합법적으로 조달할 여지를 마련해 준 사외이사 제도(이경목, 오종향, 2002)가 이러한 패러독스의 전형적인 한 예라 할 수 있을 것이다.

이러한 관점에 의해서 과연 의도하지 않은 통제의 패러독스가 어떻게 기업 내에서 존재하고 있는가를 시스템다이내믹스 방법론을 통해서 접근해보고자 한다. 이미 조직 내에서의 비윤리적 행동 또는 기회주의적인 행동에 대한 연구는 활발히 진행되어 왔다(예: Wathne & Heide, 2000; Brass et al., 1998; Wisemen & Gomez-Mejia, 1998; Tenbrunsel, 1998; Trevino, 1986; 1992; Trevino & Victor, 1992). 하지만 대부분 정태적인 연구이거나 구조적인 분석에 그쳤을 뿐 동태적인 연구는 아직 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 교환적 거래적 관계에 있는 주인-대리인의 양자 관계에서 통제 매커니즘의 두가지 형태인 감시와 성과 평가가 대리인의 기회주의적 행동에 어떤 동태적 영향을 주는지 알아보려고 한다.

II. 연구 방법

기업 내에서 의도하지 않은 통제의 패러독스가 어떻게 일어나고 있는지 살펴보기 위해서 사이버네틱스(cybernetics)의 프레임워크를 주인과 대리인의 교환적 양자관계(dyadic relationship)에 적용하여 주인의 통제 매커니즘에 따라 대리인의 기회주의적인 행동이 어떻게 변화하는지 시스템다이내믹스 모형을 구축하고 시뮬레이션을 통해서 통제의 패러독스가 어떻게 나타나고 있는지 알아보려고 한다. 사이버네틱스는 통제와 이에 관련한 인간행동을 이해하기 위한 일반적인 이론적 프레임워크(framework) 중의 하나로써 환경적 특징과 관련 준거의 차이를 최소화 하려는 행동과정인 음의 피드백 루프, 자기 규제 시스템이 특징이다(Ashby, 1966; Wiener, 1948). 시스템 다이내믹스는 시스템 사고(system thinking), 피드백 사고(feedback thinking), 동태적 사고(dynamic thinking)를 바탕으로 순환적인 피드백

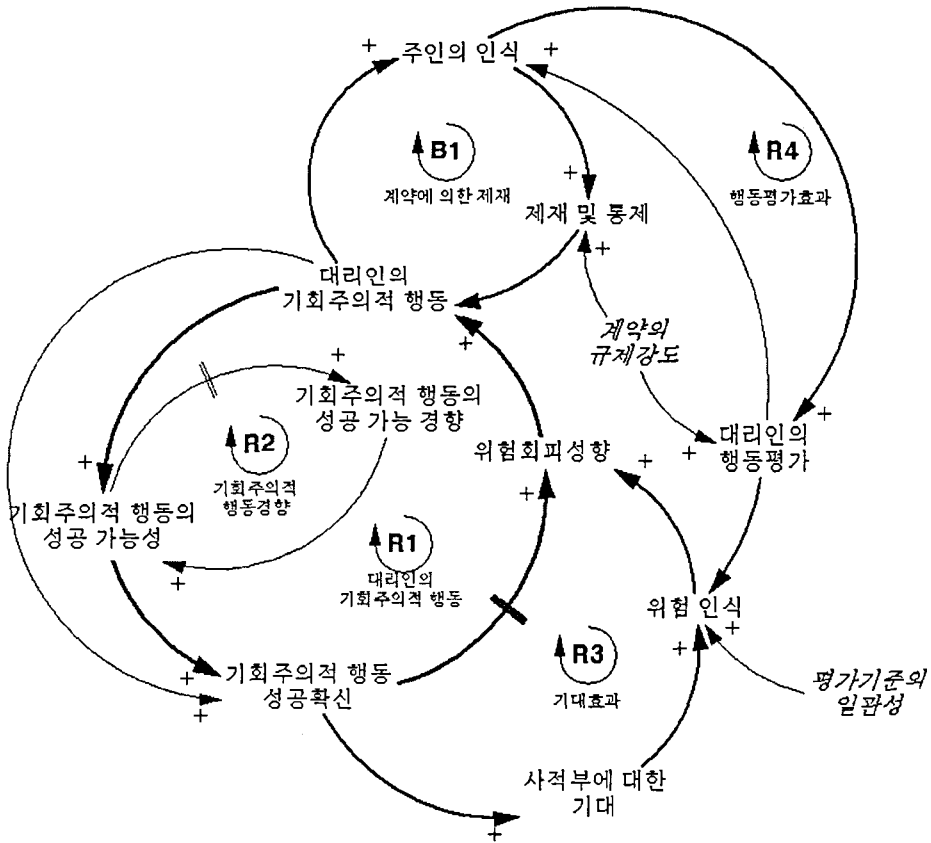
구조를 통해 문제를 분석하는 방법론(Sterman, 2002; Forrester, 1987; Sterman, 1987; Richardson, 1998; 김도훈 등, 1999)으로 사이버네틱스 이론과 동태적 행태를 강조하는 서보메카니즘에서 기원하였기 때문에(Richardson, 1991), 사이버네틱스 이론을 설명하기 위한 방법론으로써 타당성이 높다고 할 수 있을 것이다. 또한 시스템다이내믹스는 기존 양적 방법론에서의 단선적 인과론적인 사고에서 벗어나 시스템적인 사고를 통해서 순환적 인과관계를 동태적으로 탐구할 수 있게 되면서 기존의 연구방법론이 간과했던 다른 시각을 많이 제시할 수 있다(Sterman, 1989). 게다가 인간의 의식세계와 가치는 시간의 변동과 주위 영향관계의 역동성으로 인해서 달라지는데 특히 두 주체간의 행동모형은 상대방의 행동에 의해서 영향을 받아 스스로 자기규제하는 양상을 띠기 때문에 한번의 이벤트로 끝나는 것이 아니라 행동의 결과가 다시 원인이 되는 피드백 루프의 시스템적인 사고를 통한 분석이 반드시 필요하다.

본 연구는 통제 시스템이 대리인인 경영자의 행동에 어떤 영향을 주고 있는지, 양자관계에 있어서 어떤 의미를 가지고 있는지 알아보는데 목적이 있으므로 주인과 대리인의 행동 특성에 중점을 두었다. 특히 통제를 통해서 대리인이 자율성에 근거하여 조직에 호의적인 행동 및 의사결정을 할 수 있는지 아니면 전혀 생각하지 못했던 다른 결과를 가지고 오는 것인지 시간의 흐름에 따라 변화하는 주인과 대리인의 힘의 균형상태를 중심으로 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 대리인의 기회주의적 행동 모형

1. 모형 개요: 인과관계 고찰

본 연구 모형은 경영자의 윤리적 의사결정의 동태성을 알아보기 위해서 대리인 이론의 관점에서 주인과 대리인의 교환적 양자관계를 통제이론을 토대로 '대리인의 기회주의적 행동-주인의 인식-통제-대리인의 기회주의적 행동'의 순환적 흐름으로 구성되어 있다. 이러한 흐름에 따라 크게 각각 하나의 양의 피드백 루프와 음의 피드백 루프를 가지는데, 양의 피드백 루프는 대리인인 경영자의 행동에 관한 루프이고 음의 피드백 루프는 이러한 경영자의 행동을 통제하고 주인이 의도하는 방향으로 경영자의 행동을 규제하려는 통제 메커니즘에 관한 루프이다. 본 연구모형의 전체적인 인과지도는 [표 그림1]과 같다. [그림 1]에서 왼쪽은 대리인의 양의 피드백 루프를, 오른쪽은 주인의 음의 피드백 루프를 각각 나타낸다.



[그림 1] 대리인 행동모형의 인과지도

먼저 양의 피드백 루프인 대리인의 기회주의적 행동에 관한 루프는 대리인의 기회주의적 행동의 변화양상에 대한 이슈를 다룬다. 특히 대리인의 위험회피선호경향을 중심으로 행동양상이 바뀐다고 가정하였다(Sitkin & Pablo, 1992; Wisemen & Gomez-Mejia, 1998). 우선 대리인의 기회주의적 행동은 대리인의 위험회피성향에 따라 달라지는데 위험회피성향이 크면 클수록 보수적인 의사결정을 하게 되고 조직전체의 이익보다는 자신의 이익을 위해서 행동하는 기회주의적 행동을 보이게 될 것이다(Sitkin & Pablo, 1993; Wisemen & Gomez-Mejia, 1998; Williamson, 1963). 즉, 위험회피성향을 통해 기회주의 행동에 대한 가능성을 가늠하게 되는데, 기회주의 행동에 대한 가능성 판단은 사전적인 기회주의적 행동 경향에 비추어 실제 자신의 행동이 자신의 부를 늘리는데 성공하게 될 것인지에 대한 탐색적 판단을 거치게 된다. 이러한 판단 후에 기회주의의 행동 결과에 대한 확신을 가지게 되면 이러한 확신의 경험을 바탕으로 또다른 형태의 기회주의의 행동으로 옮기기 위해서 더욱 위험회피성향을 크게 만들고 이렇게 증가된 위험회피 성향에 따라 대리인의 기회주의적 행동

은 더욱 커지게 된다. 이는 [그림 1]에서 R1과 R2에 해당하는 것으로 대리인의 기회주의적 행동의 성공 가능성을 판단하고 이를 통해 자신을 위험회피적인 성향을 강화하여 기회주의적 행동을 더욱 증식시키는 강화 피드백 루프인 R1과 전기의 사후적 기회주의 행동에 대한 성공 가능성이 다음 기의 사전적인 기회주의 행동에 대한 성공 가능성으로 이어지게 되는 기회주의의 탐색과정인 R2가 그것이다. 한편 대리인은 기회주의적 행동의 성공 가능성에 대한 확신이 생기게 되면 이를 통해서 자신에게 사적 부가 증가하게 될 것이라 기대하게 된다. 이는 기회주의적 행동의 결과적 보상에 해당하는 것으로 이러한 사적 부의 증대에 대한 기대는 부를 더욱 공고히 하기 위해서 스스로 이에 대한 위험을 인식하게 되고 위험에 대한 인식이 커져서 행동상의 제약을 받게 되면 다시 위험회피성향을 띠면서 기회주의 행동양상은 증가하게 된다. 이는 프로스펙트 이론(Kahneman & Tversky, 1979)에 의해서 보다 정교화 될 수 있는데(Sitkin & Pablo, 1992; Wisemen & Gomez-Mejia, 1998), 대리인의 기회주의적 행동에 대한 효용은 행동결과의 영역이 양인 경우 다시 말해 기회주의적인 행동의 성공을 확신하는 경우에는 위험회피적이지만 음인 경우, 즉 기회주의적인 행동의 성공을 가능하기 어려운 경우에는 위험선호적이 된다.²⁾ 즉 대리인의 기회주의적 행동은 그 가능성의 여부에 따라서 위험을 인식하는 정도가 달라지면서, 위험회피경향으로 기회주의 행동을 더욱 강화할 수 있기도 하며, 위험선호경향으로 기회주의 행동이 감소될 수도 있다. 이는 R3에 해당하는 것으로 기회주의 행동결과에 대한 기대의 관점에 따른 기회주의 행동의 강화과정을 나타낸다.

한편, 음의 피드백 루프는 주인의 대리인 행동 통제 및 규제에 대한 것으로 크게 인식과 통제의 과정을 거치게 된다. 통제는 일반적으로 세 단계를 거치게 되는데 (1) 목적을 명확히 하고 이를 위해 서로 의사소통하고, (2) 성과측정치를 통해서 성과를 측정하며 (3) 목적을 달성한 결과에 따라 행위자에게 동기부여한다(Otley & Berry, 1980). 본 연구에서는 1단계와 2단계는 이미 정해져 있는 것으로 가정하고 3단계의 동기부여를 세부적으로 Skinner(1953)의 강화이론에 근거하여 정적 강화와 부적 강화로 나누었다. 정적 강화는 어떤 행동이 일어난 직후 또는 일어나는 상황에 가해졌을 때, 혹은 장차 그 행동이 일어날 확률을 높이는 자극으로, 예를 들어 칭찬, 선물과 같은 보상에 의해서 긍정적인 행동이 더욱 강화되는 상황을 말한다. 이러한 정적 강화를 향한 주인의 행동을 '성취적 통제'라 명명한다. 이는 기업 상황에서는 긍정적인 행동을 자신보다 조직에 호의적인 행동을 하는 것으로 규정하고, 이러한 긍정적인 행동을 강화하기 위해 이러한 행동의 결과에 따른 보상, 승진, 스톡옵션 등을 행하는 것을 의미한다. 이러한 성취적 통제는 모두 행동평가에 기인한

2) 위험선호적인 행동은 대리인 자신의 위험을 감수하겠다는 의지로써 자신보다는 조직의 가치를 더욱 증가시키기 위한 행동을 하는 것으로 정의한다.

것이므로, 본 연구에서는 정적 강화, 즉 실질적인 동기부여 정책의 전 단계인 평가의 메커니즘을 통해서 성취적 통제를 다룬다. 따라서 성취적 통제는 사전적이고 간접적인 통제의 양상을 띠게 된다(Wathne & Heide, 2000). 한편, 부적 강화는 어떤 행동이 일어난 직후에 제거했을 때, 또는 그 행동이 일어나고 있는 상황에서 감해졌을 때 장차 그 행동이 일어날 확률을 높이는 자극으로, 예를 들어 처벌, 제약과 같은 처벌에 의해서 부정적인 행동을 감소시키고 나아가 부정적인 행동을 긍정적인 행동으로 바뀌어지는 상황을 말한다. 이러한 부적 강화를 향한 주인의 행동을 ‘제재적 통제’라 명명한다. 이는 기업 상황에서는 부정적인 행동을 조직보다 자신에 호의적인 행동을 하는 것으로 규정하고, 이러한 부정적 행위에 대한 모니터링, 감시를 비롯하여 부정적 행위의 결과에 따른 임금삭감, 승진기회 박탈, 사면 등을 행하는 것까지 포함한다. 이러한 제재적 통제는 모두 주인과 대리인간의 계약에 규정지어 지므로, 본 연구에서는 부적 강화, 즉 계약에 명시된 규제의 정도를 통해서 제재적 통제를 다룬다. 따라서 제재적 통제는 사후적이고 직접적인 통제의 양상을 띠게 된다(Wathne & Heide, 2000). 단, 여기서 사회적 규범이나 신뢰와 같은 비공식적 통제 메커니즘은 실제 측정이 어려울 뿐만 아니라 그 효과성도 파악하기 어렵기 때문에 그 효과가 일정하다고 가정을 하고 공식적 통제 메커니즘에 초점을 둔다.

정적 강화, 즉 성취적 통제에 해당하는 루프는 [그림 1]에서 R4에 해당하는 것으로 대리인의 행동평가 이루어지게 되는데 행동평가의 강도, 다시 말해 주인과 대리인의 계약에서 행동범위를 얼마나 자세히 명시되어 있는가, 대리인의 행동을 구속하는 정도가 얼마나 강한가에 따라 그 결과 대리인이 받아들여지게 되는 태도도 달라진다. 행동평가의 강도가 강할수록 대리인은 자신의 평가결과에 대하여 위협을 인식하게 되는데 여기서 위협의 인식은 행동평가기준의 일관성에 따라 위협인식의 정도가 달라진다. 즉 행동평가의 강도가 약하다고 하더라도 일관적인 평가 집행 및 예측 가능한 결과를 얻어낼 수 있다면 대리인 자신의 평가결과에 대해서 위협 인식의 정도가 작게 될 것이지만 비일관된 평가로 인해서 평가결과를 예측할 수 없는 상황이 된다면 위협인식 정도는 높아지게 될 것이다. 이렇게 인식한 위협은 자신의 평가결과로부터 안전을 보장받기 위해서 조직전체의 가치보다 단기적인 성과에 더 비중을 두어 준최적화된 의사결정, 즉 기회주의적인 행동을 하게 된다(Wisemen & Gomez-Mejia, 1998). 증가된 대리인의 기회주의적인 행동은 주인의 인식과정을 위해 행동평가를 더욱 강화하게 되는 선순환의 강화 피드백 루프 R4를 만들어내게 된다.

한편 부적 강화인 제재적 통제에 해당하는 루프는 [그림 1]에서 B1에 해당하는 것으로 주인과 대리인의 계약에 나타난 규제의 정도, 다시 말해 주인과 대리인의 계약이 대리인의 행동을 얼마나 구속하고 어느 수준의 범위까지 통제하는 조항을 마련해놓았는가 또한 위반 시 처벌은 얼마나 강한가에 따라 대리인의 기회주의적인 의사결정에 대한 통제가 이루어진

다(c.f. Trevino, 1992).

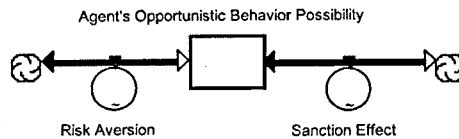
성취적 통제와 제재적 통제의 이 두 가지 통제 메커니즘은 서로 독립적인 것이 아니라 상호 보완적으로 대리인의 행동을 규제하여 각각의 상호작용 효과가 존재하게 된다.

종합적으로 볼 때, 대리인의 기회주의적 행동을 통해서 살펴본 대리인의 의사결정 행동 모형은 이렇게 총 4개의 강화 피드백 루프와 1개의 균형 피드백 루프로 구성되어 있고 이러한 구조를 바탕으로 대리인의 행동은 이루어지게 된다.

2. 시스템 다이내믹스 모형: 대리인의 의사결정 행동 모형

1) 대리인의 기회주의적 행동

대리인의 기회주의적 행동과 이에 대한 주인의 통제로 이루어진 인과지도 모형을 바탕으로 시스템다이내믹스 모형을 구축하려고 한다. 대리인의 의사결정 행동 모형을 위한 시스템다이내믹스의 출발은 대리인의 기회주의적 행동에서 시작된다. 대리인의 기회주의적 행동을 계량화하는 것은 쉬운 일이 아니다. 측정도 곤란할 뿐만 아니라 많은 외적 내적 그리고 상호관계 요인에 의해서 좌우되는 것이기 때문이다. 게다가 불확실한 환경 하에서 사람의 행동을 예측하는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 이러한 불확실성을 다루기 위해서 불확실성의 개념인 확률을 도입하고자 한다. 따라서 대리인의 기회주의적 행동은 대리인이 기회주의적인 행동을 할 확률로써 표현이 되고 불확실성에 대한 확률분포를 가지게 된다. 대리인의 기회주의적 행동은 [그림 1]의 인과지도에서도 보았듯이 대리인이 얼마나 위험회피성향을 가지는가에 따라 증가하게 되고 주인의 통제 시스템에 의해서 감소하게 된다. 따라서 이러한 관계를 저량/유량 구조로 나타내면 다음과 같다.



[그림 2] 대리인의 기회주의적 행동

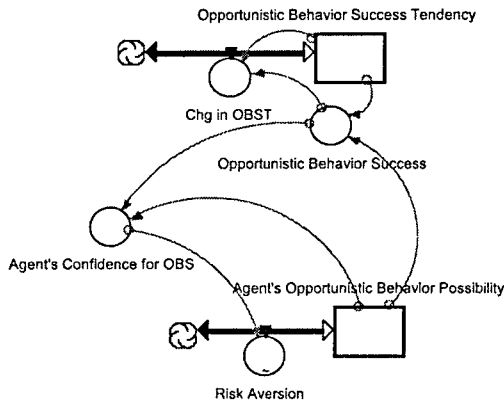
여기서 위험회피성향도 통제 시스템에 의한 통제효과도 모두 확률분포를 가지는 확률변수이다. 다만 변수의 압축을 위해서 위험선호성향은 위험회피성향의 음의 영역에 존재한다고 가정하고 통제효과 역시 통제의 부작용을 음의 영역에 대응하였다.

대리인의 기회주의적 행동 의도는 [그림 1]의 R1에서 보는 바와 같이 실행 가능한 행동인지 판단하는 절차를 따르게 된다. 이러한 절차는 베이지안 진화 알고리즘(Bayesian

Evolutionary Algorithm)에 의해서 표현이 가능한데 베이지안 진화 알고리즘은 진화 연산 (evolutionary computation)의 확률적 모델로 사전(prior)확률분포로부터 얻어진 개체군으로 시작하여 부모 개체들의 사후(posterior) 적합도(fitness) 분포를 평가한 후 그 분포로부터 변형(variation)과 선택 연산자들을 사용하여 자손 개체들을 샘플링 해 나가는 방법이다(Zhang, 1999). 즉 개체들의 사후 확률분포를 평가한 후 사후 확률 분포로부터 변형과 선택 연산자들을 사용하여 자손들, 즉 다음기의 사전확률을 샘플링해 나가게 된다. 탐색 공간 θ 의 각 개체 θ 에 대하여 $\pi(\theta)$ 를 사전 확률분포라 하고 $f(D|\theta)$ 를 데이터 D에 대한 가능도라 할 때 각 개체 θ 의 사후 확률분포 $\pi(D|\theta)$ 는 베이즈 정리를 이용하여 다음과 같이 나타낼 수 있다. 그리고 매 세대마다 사후 확률분포 $\pi(D|\theta)$ 를 평가해 나가게 된다. 즉 대리인의 기회주의적 행동은 불확실성을 내포하고 있다는 가정 하에서 기회주의적 행동을 할 확률이 사후 조정되는 확률과 비교하여 다음 기의 기회주의적 행동을 하고자 하는 확률을 다시 재조정 하게 된다.

$$\pi(D|\theta) = \frac{F(D|\theta)\pi(\theta)}{f(D)} = \frac{F(D|\theta)\pi(\theta)}{\int F(D|\theta)\pi(\theta)d\theta} \dots\dots\dots(1)$$

이러한 알고리즘을 저장/유량 구조로 나타내면 [그림 3]과 같다.



[그림 3] 대리인의 기회주의적 행동 판단 알고리즘

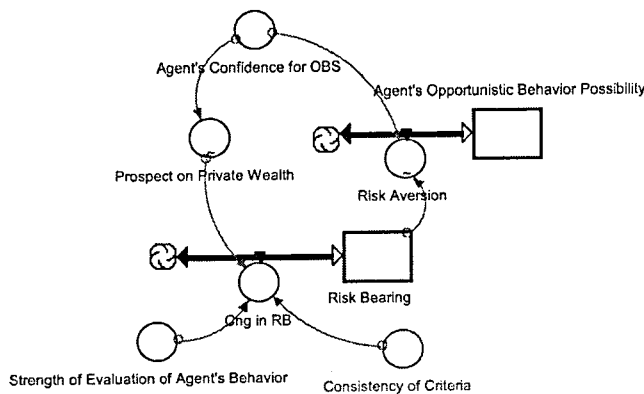
구체적인 절차를 알아보면, 예를 들어 만약 대리인이 기회주의적 행동을 하게 될 확률을 $P(O)=0.6$ 이라고 하면, 신의적인 행동을 하고자 하는 확률 $P(F)=1-0.6=0.4$ 가 된다. 그리고

이러한 기회주의적 행동이 대안으로써 성공할 확률이 $P(S|O)=0.4$, 공공의 이익을 위한 행동이 성공할 확률을 기회주의적 행동이 대안으로써 성공할 확률에 영향을 받는다고 가정하여 $P(S|F)=1-0.4=0.6$ 이라고 가정한다면, 베이즈 정리에 의해서 사후조정 확률, 즉 어떤 행동의 성공이 기회주의적인 행동에 의한 것이라 판단할 확률은 다음과 같이 계산된다.

$$\begin{aligned}
 P(O|S) &= \frac{P(O \cap S)}{P(S)} = \frac{P(S|O)P(O)}{P(S|O)P(O) + P(S|F)P(F)} \text{-----}(2) \\
 &= \frac{0.4 * 0.6}{0.4 * 0.6 + 0.6 * 0.4} = \frac{0.24}{0.48} = 0.5
 \end{aligned}$$

결국 사후에 기회주의적 행동이 성공한다고 판단할 확률이 0.5가 된다는 뜻이 되고 기회주의적 행동의 사전 확률인 $P(O)=0.6$ 과 비교하여보다 작은 수치가 되므로 대리인은 기회주의적 행동을 하고자 하는 확률을 다음 기의 의사결정에 있어서 0.6에서 사후조정된 확률인 0.5로 바꾸게 된다. 이때 앞으로 조정될 확률인 0.5와 전기의 대리인의 기회주의적 행동을 하고자 하는 확률 0.6과의 차이 -0.1은 대리인이 기회주의적인 행동을 다음 기에 줄여야 하는 양으로써 기회주의적 행동이 성공하느냐 실패하느냐에 대한 정도를 나타낸다. 만약 이 값이 양의 범위에 있다면 기회주의적 행동이 더욱 공고히 됨을 의미하기 때문에 대리인은 기회주의적 행동에 대한 확신을 가지게 된다. 이러한 확신은 더욱더 기회주의적 행동을 강화하는 역할을 하게 된다.

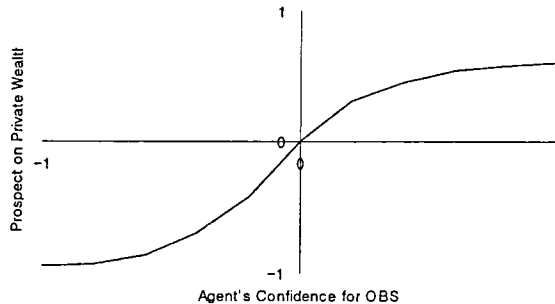
대리인의 기회주의적 행동을 강화하는 또다른 루프인 [그림 1]에서의 R3에 대한 저장/유량 구조는 다음의 그림과 같다. 결국 대리인의 기회주의적 행동은 위험회피성향에 의해서 증가하게 되는데 위험회피성향은 위험인식에 대한 기회주의 행동에의 자신감이 동시에 일어날 때 발생한다고 가정하였다.



[그림 4] 위험인식에 따른 대리인의 기회주의 행동과정

위험인식은 기대에 의해서 결정되는데, 하나는 행동평가에 대한 기대이고, 다른 하나는 기회주의적 행동에 대한 자신감에서 비롯된 사적 부에 대한 기대이다. 먼저 행동평가에 대한 기대는 주인의 성취적 통제를 위해 실시하는 대리인의 행동 평가에서 발생하는 것으로 평가가 엄밀하고 면밀하게 실시하게 되면 오히려 보상에 대한 위협을 느껴 위험인식을 더 크게 가지게 된다(Sitkin & Pablo, 1992). 하지만 평가의 면밀함 정도를 차치하고서라도 평가의 결과 자체가 예측불가능한 것이라면 이 또한 대리인으로 하여금 위협을 크게 인식하게 한다. 이러한 예측불가능성은 평가가 얼마나 일관되게 이루어지는가에 의해서 판단될 수 있다(Wisemen & Gomez-Mejia, 1998). 평가기준의 일관성은 대리인의 행동을 평가함에 있어서 그 기준이 얼마나 일관되는가에 대한 변수로써, 피평가자가 인식하는 공정함에 기초한다. 이러한 공정함은 귀인이론(attribution)에 의거하여 자신이 받은 평가의 근원이 내부 즉 자기 자신에 있음을 느끼는 정도를 의미하는데 이는 Kelly(1973)가 제시한 3가지 귀인의 기준인 일치성, 특이성, 일관성에 의해서 측정할 수 있다.³⁾ 내적 귀인을 하기 위해서는 일치성은 높고, 특이성과 일관성은 낮아야 하는데, 이 중에서 일관성은 내적 결과에 대한 귀인 기준이므로 일치성과 특이성의 값을 통해서 평가기준의 일관성을 측정할 수 있을 것이다.

대리인의 위험인식의 변화를 주는 또다른 요인은 대리인의 기회주의적 행동에 대한 자신감에서 비롯된 사적 부에 대한 기대이다. 대리인은 이러한 사적 부에 대한 기대를 공고히 하기 위한 위협을 인식하게 되는데, 이러한 관계는 프로스펙트 이론(Kahneman & Tversky, 1979)에 근거하여 다음과 같이 나타난다고 가정했다.



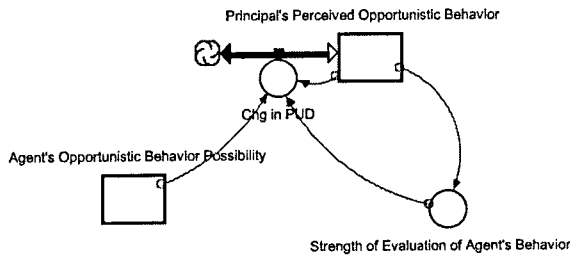
[그림 5] 기회주의의 행동에 대한 자신감과 사적 부에 대한 기대와의 관계

3) 일치성(Consensus)은 개인의 행동이 다른 사람의 행동과 얼마나 일치하느냐에 관한 것으로서, 특정 행동 상황 하에서 개인의 행동이 다른 사람의 행동과 똑같을수록 일치성은 높다. 특이성(Distinctiveness)은 개인의 특정과업에 대한 행동이 다른 과업에 대한 행동에 비하여 얼마나 다르느냐에 관한 것으로서, 개인의 특정과업에 대한 행동이 다른 과업에 대한 행동에 비하여 많이 다를수록 특이성은 크다. 마지막으로 일관성(Consistency)은 개인의 특정과업에 대한 성과가 어느 기간 동안 얼마나 일관성 있게 나타나느냐에 관한 것으로 개인의 성과가 항상 안정되어 있을수록 일관성은 높다.

이에 [그림 4]에서의 대리인의 위협 인식 변화(Chg in RB)는 평가 및 사적 부에 대한 기대, 그리고 이 둘 간의 상호작용에 의해서 결정된다고 보았다.

2) 주인의 통제 메커니즘

주인의 통제 메커니즘은 앞서도 언급했듯이 ‘인식-통제’의 과정을 거친다고 했다. 먼저 주인의 대리인 행동의 인식과정은 다음과 같이 나타난다.



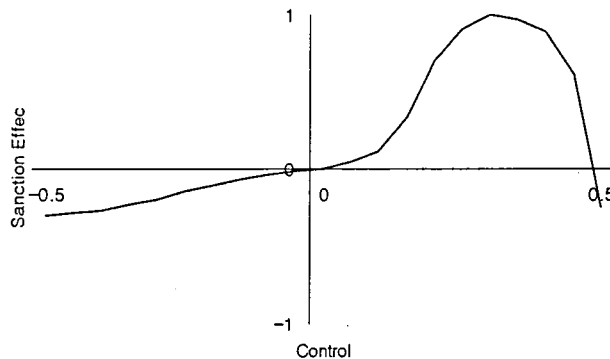
[그림 6] 주인의 대리인의 기회주의 행동 인식

대리인 행동의 인식은 대리인의 평가에 의한 인식과 주인의 직접적 인식으로 나뉘는데, 이 중 주인의 직접적 인식은 시간의 지연이 발생하는 것으로 가정했다. 이는 대리인 문제의 가장 근본 원인 중의 하나인 대리인과 주인간의 정보 비대칭이 존재하기 때문이다(예: Akerlof, 1970; Alchian & Demsetz, 1972). 따라서 이러한 맥락 하에서 본 모형에서는 2기간 후에 주인이 대리인의 행동을 완전히 인식하게 된다고 가정을 했다.

정적 강화에 의한 성취적 통제인 행동평가의 강도는 주인-대리인의 계약의 규제에 의해서 결정이 되고 주인의 인식에 의해서 강화된다고 가정하였다. 부적 강화에 의한 제재적 통제 역시 계약의 규제정도에 의해서 감시 및 통제의 집행이 이루어지고 있으며 주인의 대리인 행동인식에 비례하여 강화된다. 계약의 규제정도는 계약이 가지고 있는 행동의 구속력으로써 각 개인이 성문화된 계약에 따라 행동을 하느냐 그렇지 않느냐로 구속력이 강한 계약과 약한 계약으로 일차적인 구분을 짓고, 그 중에서 구속력이 강한 계약(binding contracts)은 법이나 제도에서 구체적인 행동범위, 위반 시의 제재까지 엄격하게 명시해놓은 계약을 의미하고, 구속력이 약한 계약(unbinding contracts)은 필요에 따라 명시적일 수는 있지만 비공식적이고 상호 동의에 의거하고 상호 강제력을 가지지 못하는 계약을 의미한다(Malhotra & Murnighan, 2002). 따라서 계약이 가지고 있는 행동의 구속력은 계약 당사자들 행동에 대한 규제정도를 의미하는 것으로 주인이 대리인의 행동을 감시 통제할 때 공식적

이고 행동의 범위가 구체적으로 명시화된 통제 메커니즘을 얼마나 활용하고 그러한 공식적 통제가 정당성에 근거하여 얼마나 많이 이루어지는가에 대한 상대적인 비율로써, 이는 통제 메커니즘 자체의 문제도 포함되지만 그 제도를 어떻게 활용하고 운용하는지에 대한 정책적이고 전략적인 변수라고 하겠다.

이러한 통제는 직접적으로 간접적으로 대리인의 기회주의적 행동에 영향을 미치게 되는데 대리인 행동의 통제 효과는 두 가지 통제 메커니즘과 둘 간의 상호작용 모두에 의해서 나타나게 된다. 하지만 감시 및 통제의 집행은 대리인의 도덕적 해이를 감시하고 통제하는 역할을 수행하여 대리인의 기회주의적 행동을 저지하는 역할을 수행하고는 있지만 제도의 집행의 영향력이 어느 수준을 지나쳐 제도가 불필요한 조항까지 포함되어 있을 경우 계약 당사자간에는 협조체제에 대한 귀인이 당사자간에 귀속되는 것이 아니라 제도에 귀속되기 때문에 주인과 대리인간의 협조체제에 대한 확신(confidence)과 양자간의 관계 호전을 위한 노력에 대한 회의를 생겨 오히려 기회주의적인 행동을 야기하기 결과를 초래하게 된다 (Malhotra & Murnighan, 2002). 따라서 다음과 같은 관계를 예상할 수 있게 된다.

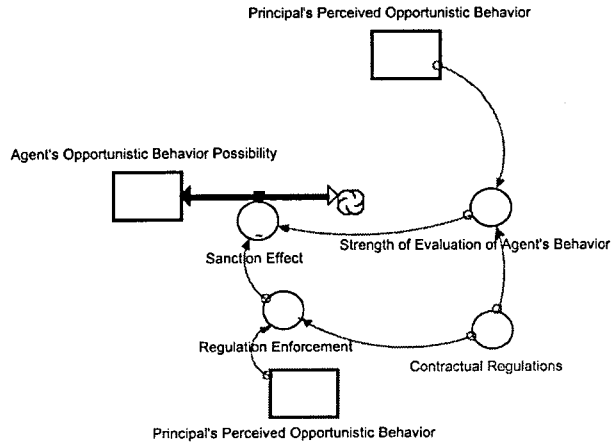


[그림 7] 통제와 제재 효과와의 관계

여기서 제재 효과의 집행에서 음의 범위는 기회주의적 행동에 의한 통제 메커니즘이 아닌 신의적 행동에 대한 통제를 의미하는 것이다. 정적, 부적 강화에 의한 통제 모두 주인이 대리인의 기회주의적 행동을 얼마나 인식하느냐와 계약의 규제정도로 구성되어 있는데, 통제의 값이 음의 범위에 있다는 것은 주인이 대리인의 행동이 호의적이라고 인식하여 비제도적인 통제를 시행하고 있음을 의미한다. 이는 공식적 통제가 아닌, 사회적 통제(Das & Teng, 1998)의 영역을 의미하는 것으로 스스로 입법한 원리에 따라 행위할 수 있는 능력을 가리키는 자율적 메커니즘이 동작하는 것이다. 하지만 자율적 메커니즘은 기업지배구조가 상정하는 거래적이고 교환적인 계약 관계(Williamson, 1981)에서는 죄수의 딜레마에 빠지기

쉽고 따라서 자율성에 의한 제재 효과는 극히 미약하게 될 것이다.

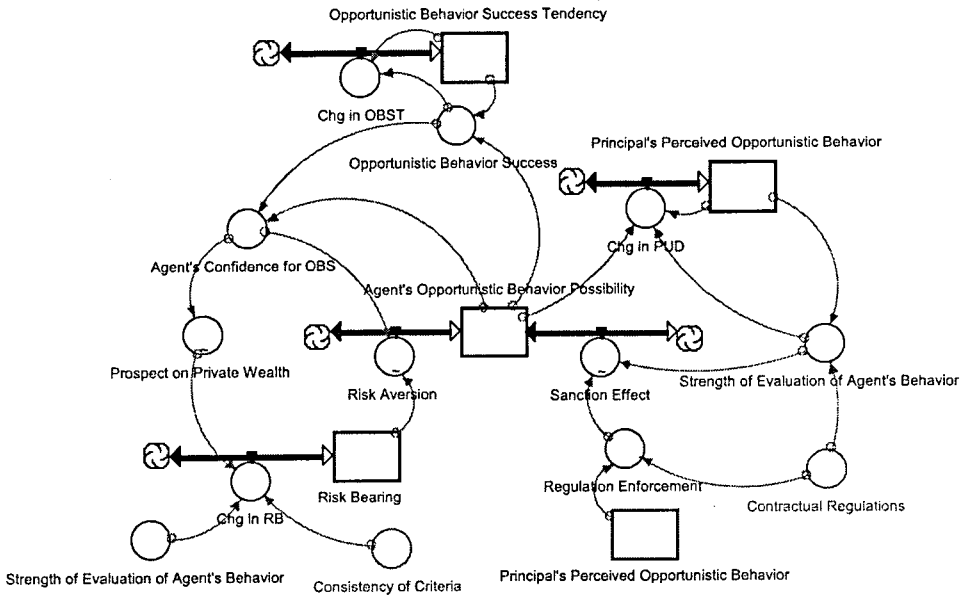
이러한 주인의 통제 메커니즘을 저량/유량 구조로 나타내면 다음과 같다.



[그림 8] 주인의 통제 메커니즘

3) 대리인의 의사결정 행동 모형

이상의 모형들을 종합하여 대리인의 의사결정 행동모형을 나타내면 다음과 같다.



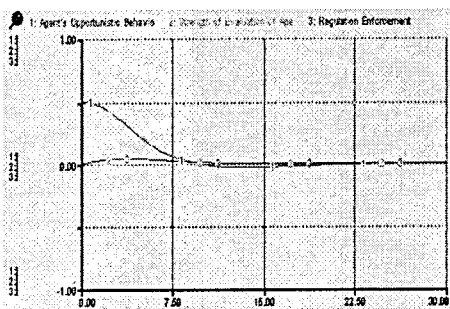
[그림 9] 대리인의 기회주의적 행동 모형

그림에서 보는 바와 같이 계약의 규제정도와 평가기준의 일관성이 시스템 조작변수가 되고, 이러한 조작변수들의 변화 속에서 대리인의 기회주의적 행동은 어떤 양상을 보이는지 시뮬레이션을 통해서 살펴볼 수 있게 된다.

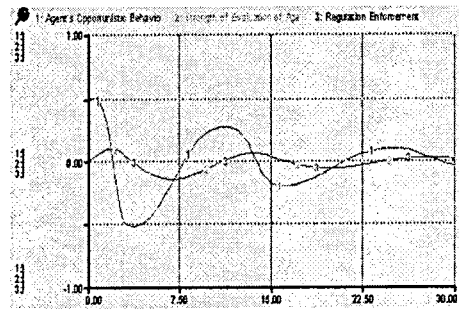
IV. 시뮬레이션 결과

1. 계약적 규제정도의 변화에 따른 대리인의 기회주의적 행동

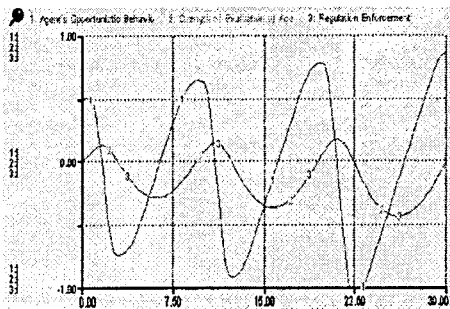
대리인의 기회주의적 행동 모형을 통해서 계약의 규제정도(CR)가 변화함에 따라 대리인의 기회주의적 행동 양상은 어떻게 달라지는지 알아보겠다. 앞에서 언급했듯이 통제를 정적 강화에 의한 성취적 통제와 부적 강화에 의한 제재적 통제로 구분된다고 할 때 계약적 규제정도의 변화에 따른 대리인의 기회주의적 행동은 제재적 통제의 효과를 나타내는 결과이기도 하다. 따라서 이를 위해서 우선 또다른 조작변수인 평가기준의 일관성(CC)은 그 효과를 제거하기 위해 1로 고정시켜놓고 시뮬레이션하였다.



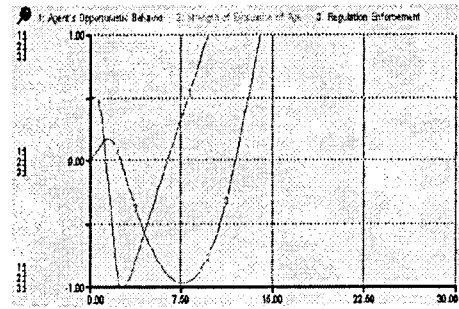
(a) CR=0.1, CC=1.0



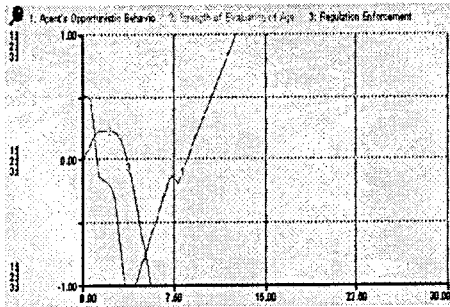
(b) CR=0.3, CC=1.0



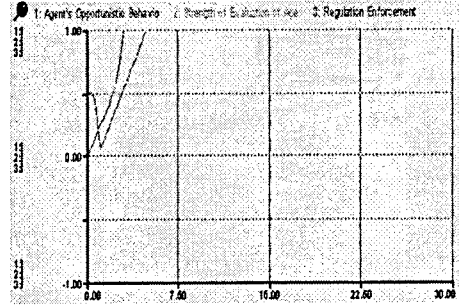
(c) CR=0.4, CC=1.0



(d) CR=0.6, CC=1.0



(e) CR=0.8, CC=1.0



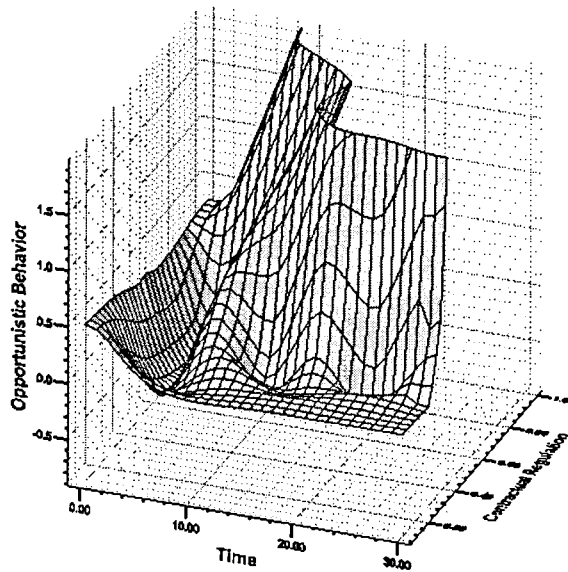
(f) CR=1.0, CC=1.0

[그림 10] 계약적 규제의 변화에 따른 대리인의 기회주의적 행동

그림에서 1번 그래프는 대리인의 기회주의적 행동의 변화양상이고, 2번 그래프는 성취적 통제인 행동평가의 강도, 3번 그래프는 제재적 통제인 제재의 집행이다. 1번 그래프에서 양의 영역은 기회주의적인 행동을 하게 될 가능성을 의미하고 음의 영역은 조직에 대하여 호의적인 행동을 할 가능성을 의미한다. 2,3번 그래프에서 양의 영역은 기회주의적인 행동에 대한 통제를 의미하고 음의 영역은 호의적인 행동을 하는 경우에 대한 통제로서 음의 영역과 양의 영역의 절대적 수치의 차이는 없다. 먼저 규제의 규제정도가 0.1의 수준에서는 서서히 대리인의 기회주의적 행동이 줄어들어 어느 지점부터 기회주의적 행동이 완전히 사라지게 된다. 비록 변화가 더디지만 구속력을 갖춘 통제가 거의 없는 상황에서 자율적인 행동으로의 진척을 일관되게 보이고 있음을 알 수 있다 [그림 10(b)]와 [그림 10(c)]는 통제의 구속력이 약간 증가한 상태의 반응양상으로 통제로 인해서 대리인의 기회주의적 행동이 단기간 내에 조직 전체에 호의적이고 자율적인 행동으로 바뀌었으나 통제의 수준이 떨어지면서 다시 기회주의적인 행동이 증가하게 되고 다시 통제가 증가하자 이에 다시 조직에 호의적인 행동을 보이는 파동의 모습을 보이고 있다. 파동의 형태로 움직이고 있는 대리인과 주인과의 관계는 감시와 통제에 의한 힘의 대립관계에 더 가깝기 때문에 대리인의 호의적인 행동을 항상 기대할 수 없다. 이는 양자간의 계약에 의한 협조 의지가 계약 당사자라기보다는 계약이나 제도에 명시되어 있는 문항에 기인하기 때문에 실제 계약당사자간에는 상호작용이 있다고 하더라도 그것은 쉽게 깨어질 수 있고, 서로가 서로를 감시하고 통제하는 수동적인 관계임을 알 수 있다. 결국 대리인은 계약에 의해서 자신의 의도성을 의존하는 타율적인 행동만을 하게 된다. 특히 [그림 10(c)]의 경우에는 일정한 형태로 파동을 그리고 있지만 진폭이 점점 커지면서 발산하는 파동의 모습을 보여주고 있는데 이는 양자간의 힘의 대립관계에 의해서 행동양상이 달라지고 있음을 의미한다. 이러한 주인과 대리인간의 대립관계는 계약적 규제의 수준을 더 크게 할수록 더 극렬하게 나타난다. [그림

10(d)]에서부터 파동의 모습이 와해되면서 대립관계가 갈등상황으로 바뀌게 되는데, 대리인의 기회주의적 행동은 초기에 주인의 통제로 인해서 호의적 행동을 보이다 갑자기 기회주의적 행동을 하는 방향으로 기하급수적으로 증가하게 된다. 주인의 통제가 뒤이어 통제를 늘리지만 대리인의 기회주의적 행동은 그에 영향을 받지 않고 기회주의적 행동을 더욱 심화하고 있다. [그림 10(e)]의 경우에는 주인이 인식하기도 전에 대리인의 기회주의적 행동은 급격하게 증가하는 모습을 보이고 있다. [그림 10(f)]에서는 처음부터 통제의 효과는 전혀 없고 주인은 통제의 수준을 증가시키고 대리인은 기회주의적 행동 가능성을 더욱 강화하는 모습을 보여주고 있다. 결국 이를 통해서 비효율적인 통제가 남발되고 있으며, 전혀 효과를 거두지 못함으로써 오히려 조직 전체에 악영향을 미치게 될 것이다.

이러한 상황을 보다 명시적으로 알아보기 위해서 계약적 규제의 연속적 변화에 따른 대리인의 기회주의적 행동의 동태성을 살펴보면 다음 그림과 같다.



[그림 11] 계약적 규제정도의 변화에 따른 대리인의 기회주의적 행동(연속형)

다시 말해서 통제의 구속력을 높일수록 대리인은 자신의 행동을 성향이나 욕망 등을 포함한 경험세계의 우연성에 더 의존하면서, 기회주의적인 행동을 더욱 심화한다. 주인의 입장에서 보면 대리인에 대한 통제가 그 효력을 상실하여 대리인이 다시 기회주의적인 행동을 하게 될 때 다시 더 큰 통제를 가하게 되고 다시 기회주의적인 행동이 나타나면 더 큰 통제를 시행하는 몰입의 점진적 확대과정(escalation of commitment to a failing course of action)을 거치게 된다(Brockner, 1992; Trevino, 1992). 이렇게 몰입의 점진적 확대과정을 거

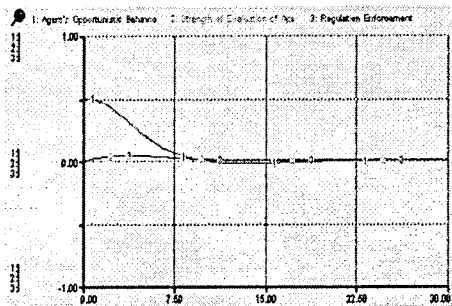
치면서 대리인은 기회주의적인 행동을 더욱 강화하게 되고 주인 역시 통제의 수준을 더욱 강화하는 양상을 보이게 된다. 어쩌면 기회주의적인 행동은 비록 그 행동이 자기규제적인 측면을 가지고 있으므로 일종의 자율적인 행동이라고도 할 수도 있겠지만 이것이 자신의 이익에 국한된 자율성이므로, 심한 경우 조직 전체의 가치를 떨어뜨려 공리주의에 반하는 비윤리적인 행동으로 전락할 가능성도 존재하게 된다. 따라서 결국 대리인 비용을 줄여서 기업가치를 극대화하기 위해서 통제의 강도를 강하게 하면 할수록 대리인의 기회주의적인 행동은 강화되어 오히려 기업의 가치가 떨어지는 패러독스가 존재하게 되는 것이다.

2. 평가기준의 일관성 변화에 따른 대리인의 기회주의적 행동

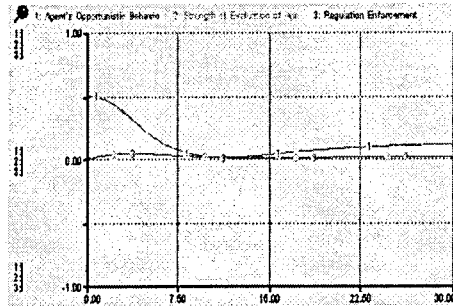
지금까지 계약적 규제정도에 따른 대리인의 기회주의적인 행동을 통해서 실패한 통제에 대한 몰입의 점진적 확대과정에 의한 통제의 패러독스를 확인했다. 이제 또다른 통제의 방식인 성취적 통제의 변화를 통한 대리인의 기회주의적 행동의 반응양상을 알아보도록 하겠다. 이를 위해서 본 연구모형의 또다른 조작변수인 평가기준의 일관성을 변화시키면서 결과의 추이를 살펴보겠다. 이를 위해서 우선 계약적 규제를 0으로 고정하였다. 통제가 가지고 있는 효과는 제재적 통제와 성취적 통제가 복합적으로 교호함으로써 나타나는 것이므로 성취적 통제의 효과만을 알아보기 위해서는 제재적 통제가 가지고 있는 시스템 내의 영향력을 최소화해야 하기 때문이다. 특히 기업 내에서 평가와 같은 성취적 통제는 간접적이고 사전적인 통제이기 때문에 직접적이고 사후적인 제재적 통제에 의하여 간섭을 받을 가능성이 크다. 하지만, 성취적 통제는 자신의 기회주의적 행동이 자신의 불이익으로 귀결된다는 점을 각인시키는 소극적인 기회주의를 통제하는 방안이므로(Wathne & Heide, 2000) 제재적 통제의 적극성을 결부하기 위해서 계약적 규제를 0이 아닌 가장 작은 수치 0.1으로 두고 시뮬레이션하였다.

평가기준의 일관성 변화에 따른 대리인의 기회주의적 행동은 성취적 통제가 가지고 있는 소극적 특성으로 인해서 대리인의 기회주의적 행동양상을 급격하게 변화시키지는 않지만 제재적 통제가 기회주의 행동을 보다 효과적으로 줄이게 하는 매개체로써 역할을 한다. [그림 12(a)]는 평가기준의 일관성이 1인 경우로써, 공정하고 일관된 평가가 이루어지는 경우이다. 하지만 조금이라도 일관되지 않은 기준에 의한 평가가 이루어진다면 대리인의 기회주의적인 행동은 [그림 12(b)], [그림 12(c)], [그림 12(d)]에서 보는 바와 같이 완전히 사라지지 않게 된다. 이는 교환적이고 거래적인 이해관계에 있어서 일관되지 못한 평가로 인해서 죄수의 딜레마 상황이 발생하여 이로 말미암아 다시 기회주의적 행동이 증가하는 것으로 추론할 수 있다. 이러한 맥락에서 평가기준의 일관성이 없는 상황에서는 통제의 엄격

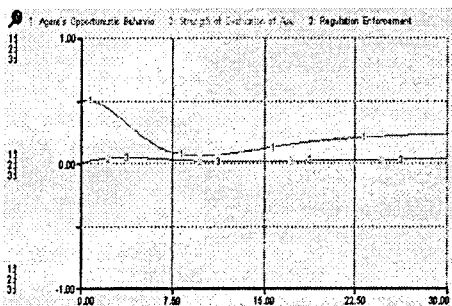
한 제약을 받지 않을 경우, 죄수의 딜레마 상황에 봉착하여 어느 시점 이후부터는 다시 기회주의적인 행동으로 회귀하는 모습을 가지게 됨을 알 수 있다. 이는 Malhotra와 Murnighan(2002)의 주장과 상통하는 것으로 대리인의 행동이 조직에 협조적인 방향으로 이루어지는 것이, 본 연구에서는 기회주의적인 행동이 줄어드는 것이 조직자체에 대한 호의성이라기 보다는 대리인과 주인을 둘러싸고 있는 계약이나 제도의 통제 메커니즘 때문임을 알 수 있다. 즉 평가기준이 일정한 상황에서 초기에 기회주의적인 행동이 줄어들다가 어느 시점부터 다시 증가하는 것은 평가기준의 비일관성에서 비롯된 학습의 모습일수도 있으나 제도에 대한 의존성으로 기회주의적인 행동을 더욱 강화하려는 의도 역시 포함된 과정이라고 추론할 수 있다.



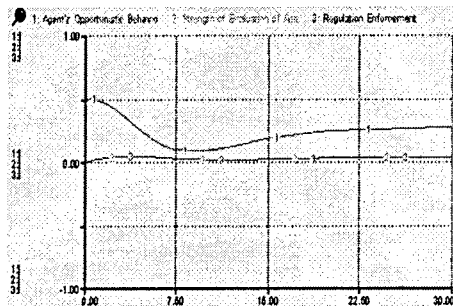
(a) $CC=1, CR=0.1$



(b) $CC=0.8, CR=0.1$



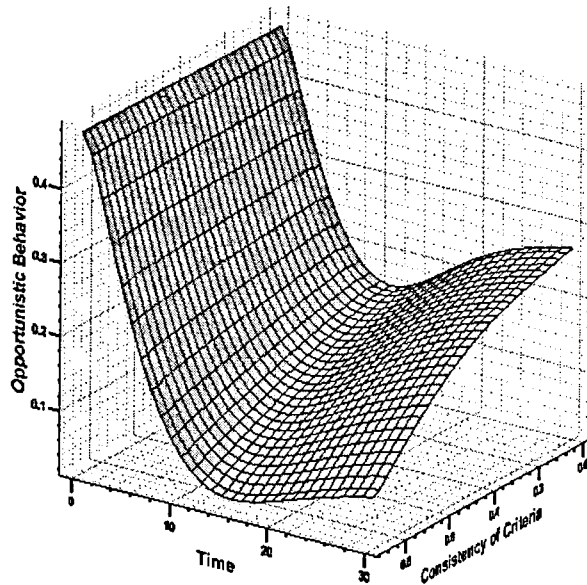
(a) $CC=0.4, CR=0.1$



(b) $CC=0, CR=0.1$

[그림 12] 평가기준의 일관성 변화에 따른 대리인의 기회주의적 행동

평가기준의 일관성의 변화에 따른 대리인의 기회주의적인 행동양상의 동태성은 다음과 같다.



[그림 13] 평가기준의 일관성 변화에 따른 대리인의 기회주의적 행동(연속형)

V. 토 의

1. 통제의 패러독스

지금까지의 시뮬레이션 결과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

		계약적 규제의 엄격함		
		낮음	중간	높음
평가기준의 일관성	높음			
	낮음			

[그림 14] 통제의 변화에 따른 대리인의 기회주의적 행동

먼저 계약적 규제정도의 엄격함이 낮은 경우에는 평가기준의 일관성이 높은 경우에는 기회주의적인 행동이 줄어드는 양상을 보이는 반면, 일관성이 낮은 경우에는 기회주의적인

행동이 줄어들다가 어느 시점이 지난 후부터 다시 증가하는 모습을 보이고 있다. 과연 현실적으로 규제의 엄격함이 낮은 경우에 대리인의 기회주의적 행동이 줄어들어가는가에 대한 의문을 가질 수 있다. 하지만 규제의 엄격함이 낮은 경우에 평가기준의 일관성이 얼마나 높은가에 대한 판단을 동시에 하지 못하는 듯 하다. 통제가 약한 경우에 통제가 강한 경우보다 훨씬 기회주의적 행동이 많다고 생각한다(Tenbrunsel & Messick, 1999). 하지만 그러한 상황은 평가기준의 일관성에 대한 고려가 누락된 사고체계이다. 통제의 패러독스가 발생하는 이유도 이처럼 평가 기준의 일관성은 무시한 채, 현상적인 행동만을 통제하려고 하는데 이유가 있을 것이다.

이러한 U자의 모습을 그리는 상황을 예측하여 계약적 규제의 엄격함을 증가시키는 경우, 즉 좀더 강력한 제도로써 보완한다던지 엄격한 규율을 도입하는 경우 대리인은 단기적으로 기회주의적인 행동이 감소하여 조직에 호의적인 태도를 보이게 될지 모르나 다시 기회주의적인 행동을 취하려는 모습을 보이게 된다. 이를 인식한 주인은 다시 기회주의적인 행동을 줄이기 위해서 계약에 의한 감시 및 규제의 집행을 강화하게 되는 파동의 모습을 보이게 된다. 하지만 이러한 파동의 모습 또한 예측불가능하다고 하여 예측가능한 행동을 대리인으로부터 이끌어내기 위해서 더 강하고 엄격한 계약적 규제를 적용하게 된다면 주인의 통제는 통제대로 증가하는 모습을 보이고 대리인은 통제에 의한 효과와는 무관하게 더 기회주의적인 행동을 증가시키는 모습을 보이게 된다. 이는 실패한 통제에 대하여 주인이 대리인의 행동을 예측하고 대리인 비용을 줄이기 위해서 통제 자체에 몰입을 하게 되는데 이러한 몰입 자체가 대리인에게 그렇게 큰 효과를 얻지 못하고 계속 실패하여 대리인의 기회주의적인 비용이 더 증가하게 되자 이를 통제으로써 다스리려고 하는 점진적 확대과정을 거치게 되면서 두 행동주체 모두 비효율적인 경쟁의 상황으로 직면하게 된다(Brockner, 1992). 또한 불확실한 기업 환경의 상황에서 모든 불확실성을 다 포함한 통제 시스템을 만드는 것은 불가능할뿐더러 기업이 직면한 컨틴전시에 대하여 명시된 통제 시스템만으로는 모든 행동을 규율할 수 없다(Malhotra & Murnighan, 2002). 이것이 경영자로 하여금 기회주의적인 행동을 하게 하는 또하나의 다른 동기가 되나, 이를 인식하지 못하기 때문에 통제와 기회주의간의 비효율적인 몰입의 점진적 확대과정이 일어나는 것이다. 특히 불확실한 현실 체계 내에서 주인과 대리인간의 정보가 비대칭이라는 현실적 가정 하에 불가피한 죄수의 딜레마 상황으로 인해서 통제의 구속력이 강하게 될 경우에 발생하게 되는 주인과 대리인의 힘의 갈등관계에 대한 몰입의 점진적 확대과정이, 그러한 통제의 패러독스가 발생함을 알고 있음에도 더욱 엄격한 통제의 존재가치를 절실히 요구하게 되는 패러독스를 가지게 되는 것이다.

결국 이러한 상황은 사람들로 하여금 실천적 추론능력의 결여로 통제 메커니즘의 인과

적 요소에 맹목적으로 영향을 받고 그에 의거하여 행동을 하게 되는 원천적인 인지적 한계성에 봉착하게 되는 것이다. 따라서 스스로를 타율성에 의거하고 통제 메커니즘을 내부화하는 행동양상을 보이게 되는 것이다(c.f. Noe & Rebello, 1994). 이러한 통제에 대한 의존성은 대인관계에 있어서 지속가능하고 믿을 수 있는 행동 자체를 상대방에게 귀인하는 것이 아니라 통제에 귀인하기 때문에 장기적인 대인관계에 있어서 오히려 역기능으로 작용할 수 있다. 물론 적절한 수준의 통제는 필요하지만 통제가 가지고 있는 점진적 확대과정의 패러독스로 말미암아 적절한 수준의 인식 자체가 올라가는 또다른 패러독스로 발전할 수 있음을 주지해야 할 것이다.

2. 통제와 자율성

흔히 통제와 반대되는 개념으로 자율성을 떠올리기 쉽다. 대인관계에 있어서 각기 다른 의도성으로 각기 다른 이해관계를 조율하기 위해서는 스스로 입법한 원리에 따라 행동하느냐 아니면 외부의 원리에 종속되느냐로 구분될 수 있기 때문이다. 즉, 통제가 가지고 있는 패러독스를 줄이기 위해서는 통제가 줄어든 자리를 자율성이나 기타 공식적인 통제가 아닌 것들로 대체되어야 할 필요성을 느끼게 된다. 자율성은 자기성실성(integrity)과 자기인식(self-awareness)을 갖고 결정하는 것(Hill, 1987), 행위자의 진정한 자아(authentic self)와 조화롭게 사는 것(Meyers, 1989)이라고 정의할 때 한 행위자가 자신의 동기 체계와 무관한 인과적 요소, 즉 통제들에 의해 영향을 받고 그에 의거하여 행위하는 상황과는 대치되는 것이라 할 수 있을 것이다. 물론 이 둘을 엄격히 구분하는 것이 그렇게 쉬운 것은 아니다. 통제가 만들어 놓은 바운더리 안에서 또다른 의도성으로 인한 자율성이 존재할 수 있기 때문이다. 또한 통제의 기안 역시 자율성에서 비롯된 것이기 때문에 자율과 통제가 이분법적인 스펙트럼 상에 있다고 판단하기는 어렵다(허관주, 1993). 하지만 통제의 경우는 보상이나 제재에 대한 타인의 의식적인 조작행위가 개입되는 반면에 자율성의 경우 그것이 결여된다는 점에서 분명한 차이가 있다고 할 것이다.

하지만 통제의 구속성을 줄이는 대신 자율성을 강조하려는 것은 자율성을 경영자 개인적 특성으로 귀결시킬 가능성이 크다. 여러 이해관계가 배태되어 있는 기업 환경 내에서 순수한 개인의 자율적 의지를 신뢰하려 하고 이를 요구하는 것은 현실적인 제약이 많이 따르기 때문이다. 경영자의 행동은 분명 자신의 재량권 내에서 자신의 의도대로 행동하는 자율성을 충분히 가지고 있다. 하지만 교환적이고 거래적인 기업지배구조상에서는 당기업적 주의, 단기 성과지향의 태도를 가지게 되어 이러한 성과지향적인 행동은 자신의 자율성을 성과에 의존하게 하고 자신의 의도체계조차 성과 자체에 귀착시키게 됨으로써 또다른 타율

성을 만들어 내게 된다. 이렇게 형성된 또다른 형태의 자율성은 경영자로 하여금 기회주의적인 행동을 더욱 강화하게 되고, 순수한 자신의 자율적 의지와는 상반된 행동이 나타날 수 있게 된다. 결국 이는 조직 전체의 입장에서는 거래비용으로 인식이 되어 제거해야 할 요소로 귀결되는 것이다.

따라서 경영자의 기회주의적인 행동을 줄이기 위해서 의식적으로 통제 메커니즘을 조작할 필요가 있다. 이는 단순히 통제의 구속성을 줄이는 것이고 개인적인 역량으로 이를 채워야 함을 의미하는 것이 아니라 통제 메커니즘에 대한 또다른 형태를 고려할 필요가 있다는 것이다. 즉, 통제와 자율성은 서로 이분법적 스펙트럼의 양극에 존재하는 가치들이 아니라 서로 상호작용을 하는 개념이라 봤을 때, 통제 메커니즘은 자율성에 근거해서 만들어질 필요가 있다. 단순히 경영자의 행동을 통제하고 제재·감시하기 위한 통제 메커니즘은 경영자가 조직에 대한 신뢰를 가지기 보다는 제도나 통제 메커니즘에 대한 의존성만을 강화하여 제도의 구속력, 통제의 강도에 따라 자신의 행동을 변화시키는 통제의 불완전한 치유 형태를 가진다(Sitkin & Roth, 1993; Malhotra & Murnighan, 2002). 특히 통제를 입안하는 과정에서 적용대상자의 행위나 행동양상은 전혀 고려하지 않은 채 결과로 나타나는 현상의 미봉책적 치유는 일방적이고 지시적인 통제 메커니즘의 양산을 촉진하게 된다. 하지만 이렇게 고안된 통제 메커니즘은 불확실하고 급변하는 환경을 모두 수용하지 못하기 때문에 변화한 환경에 대하여 경영자의 행동을 모두 고려하지 못하게 되고, 이러한 ‘틈’을 통해서 경영자의 기회주의적 행동은 다시 발생하게 된다. 따라서 일방적이고 지시적인 공식적 통제 메커니즘보다는 자율성에 기반하여 경영자 스스로 친조직적이면서도 급변하는 환경에 적절히 대응할 수 있는 통제 메커니즘이 필요하고, 보다 효과적인 통제를 위해서는 통제의 엄격함, 강한 구속력에 초점을 두는 것 보다 더 우선적으로 적용 대상의 행동양상을 잘 파악하여 이를 용인한 상태에서 행위의 의도화를 꾀하는 것이 바람직하다고 본다. 이것이 효율적인 의도화 과정을 도출할 수 있는 기반이 될 것이며, 불확실한 상황에서 기회주의적인 행동을 최소화할 수 있는 방안이기도 할 것이다. 따라서 자율성을 향한 통제의 의식적인 조작행위가 반드시 필요하다. 이는 구조적으로는 대리인-주인간의 느슨한 구조(loose coupling)(예: Weick, 1976)를 지향할 수 있을 것이고, 실천적으로는 커뮤니케이션, 신뢰 등과 같은 사회적 통제, 비공식적 통제 메커니즘의 비중을 강화할 수 있을 것이다(Das & Teng, 1998).

VI. 요약 및 결론

기업 환경에서 통제는 분명히 경영자의 기회주의적 행동을 감소시키고 예측 가능한 결과를 이루어내도록 도와주어 장기적인 거래관계를 유지하게 하는 순기능을 가지고 있다. 하지만 통제 자체가 가지고 있는 일방성과 환경에의 경직성은 실패한 통제에 대한 몰입의 점진적 확대를 유발하게 된다. 이는 오히려 비효율적인 결과를 낳을 수 있고, 경영자의 행위 자체가 조직에 귀속된 것이 아니라 제도 자체에 귀속됨으로써 제도의 영향력에 의해서 경영자의 행위가 의존적으로 결정되는 통제의 패러독스가 발생하게 된다. 이는 통제 메커니즘으로 말미암아 경영자는 통제에 대한 실천적 추론능력이 떨어지게 되어 타율성의 비합리적인 태도를 초래하는 결과에 기인하는 것으로 판단할 수 있다. 또한 경영자의 행동성향을 반영하지 않은 채 현상적인 치유만을 목적으로 입안된 권위적인 여러 제도 및 계약의 공식적 통제 시스템이 이러한 패러독스를 양산해내었다고 할 수 있을 것이다. 게다가 이러한 통제 시스템은 미래의 불확실한 상황을 모두 반영하지 못하기 때문에 불확실한 상황에 직면한 경우 발생하게 되는 경영자의 기회주의적인 행동에 대해서는 어떠한 통제 메커니즘을 가지지 못하게 되고 이러한 통제 시스템의 허상이 통제와 경영자 행동 간의 점진적 강화과정을 유도하게 되는 것이다.

따라서 이러한 통제의 패러독스를 줄이고 경영자의 조직의 호의적인 의사결정을 위해서는 주인-대리인 간의 느슨한 구조와 비공식적이고 사회적인 통제 메커니즘으로 경영자의 행동에 자율성을 강화하여야 한다. 이를 위해서 통제 메커니즘의 운용에 있어서 명시적이고 구체적인 행동반경까지 모두 제시하는 강한 구속력보다는 그들의 자율성과 의도성을 인정할 수 있는 사회적 통제가 보다 강화되어야 하고, 평가에 있어서 일관되고 예측 가능한 평가와 인센티브로써 경영자 스스로 자율적 의지를 강화할 수 있는 여건을 마련해야 할 것이다.

물론 본 연구는 주인과 대리인의 양자관계만을 고려한 연구이기 때문에 소유와 경영자를 둘러싸고 있는 많은 이해관계자들에 대한 고려는 제외되고 있다. 주주행동주의, NGO/NPO 활동 등 이해관계자들의 활동, 그리고 그들의 권리행사가 강한 상황에서는 분명 통제 메커니즘에 따른 대리인의 행동양상은 또 다른 국면을 창출해낼지도 모른다. 따라서 이해관계자의 영향력과 배태성(embeddedness) 또한 고려해야 할지도 모른다. 또한 경영자의 지속가능하고 신의적인 의사결정은 기업지배구조 하에서는 성과급이나 보상 등의 성취적 통제가 더 막강한 영향력을 행사할지도 모르고 그러한 보상 시스템이 주인과 경영자 간의 관계를 더욱 신의 있고 믿을만한 것으로 만들지도 모른다. 모든 교환 관계가 경제적인 연결(tie)으로써 이루어져 있기 때문이다(Williamson, 1981). 따라서 분석자체를 경제적인

연결과 사회적인 연결을 구분할 필요도 있을 것이다. 두 종류의 연결을 혼재한 상황에서는 확실한 관계의 동태성을 파악하기 힘들지도 모른다. 하지만 분명 외재적이고 경제적인 통제 자체는 행위자의 행동을 완전히 변화시키지는 못하고 통제 패러독스를 양산해낸다. 따라서 이러한 통제의 패러독스를 없애기 위해서는 내재적인 동기부여와 자율성, 이를 보장하는 일관된 평가에서 비롯된 통제 시스템, 단순히 개인의 자질 개선 요구의 측면이 아닌 사회적 배경 및 사회적 통제의 형성, 그리고 이를 모두 고려한 통제에 대한 의식적이고도 의도적인 시도가 추진되어야 할 것이다.

[참고문헌]

- 김도훈 · 문태훈 · 김동환. (1999). 「시스템다이내믹스」. 서울: 대영문화사.
- 이경목 · 오종향. (2002). 사외이사의 초과 선임에 관한 제도론적 고찰. 「경영학 연구」, 제31권 6호 : 1229-1254.
- 허란주. (1993). 절차적 자율성: 우연성과 양립 가능한 자율론. 「철학」, 제40 : 92-114.
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.85 : 488-500.
- Alchian, A. A., and H. Demsetz. (1972). Production, Information Costs, and Electronic Organization. *The American Economic Review*, Vol.62, No.5 : 777-795.
- Ashby, W. R. (1966). *An Introduction to Cybernetics*. New York : Wiley.
- Barney, J. B. and W. Hesterly. (1996). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economics Analysis, in S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (eds.). *Handbook of Organization Studies*, 115-147. London : Sage.
- Beatty, R. P., and E. J. Zajac. (1994). Managerial Incentives, Monitoring, and Risk Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings. *Administrative Science Quarterly*, Vol.39 : 313-335.
- Brockner, J. (1992). The Escalation of Commitment to A Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress. *Academy of Management Review*, Vol.17, No.1 : 39-61.
- Calfee J. E., and P. H. Rubin. (1993). Nontransactional Data in Managerial Economics and Marketing. *Managerial and Decision Economics*, Vol.14, No.2 : 163-173.
- Caplow, T. (1984). Rule Enforcement Without Visible Means: Christmas Gift Giving in Middletown. *The American Journal of Sociology*, Vol.89, No.6 : 1306-1323.
- Cialdini, R. B. (1996). Social Influence and the Triple Tumor Structure of Organizational Dishonesty, in D. M. Messick and A. E. Tenbrunsel (eds.). *Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics*, 44-58. New York : Russell Sage.
- Das, T. K., and B. S. Teng. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3 : 491-512.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, Vol.31 : 134-149.
- Forrester, J. W. (1987). Lessons from System Dynamics Modeling. *System Dynamics Review*, Vol.3,

- No.2 : 136-149.
- Heiner, R. A. (1983). The Origin of Predictable Behavior. *The American Economic Review*, Vol.73, No.4 : 560-595.
- Hill, T. E. Jr. (1987). The Importance of Autonomy, in E. F. Kittay & D. T. Meyers(ed.). *Women and Moral Theory*. Totowa, N. J. : Rowman and Littlefield.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol.3 : 305-360.
- Kahneman, D. and A. Tversky. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk. *Econometrica*, Vol.47 : 262-291.
- Kelly, H. H. (1973). The Processes of Causal Attribution. *American Psychologist*, Vol.28 : 107-128.
- Kramer, R. M., and T. R. Tyler. (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Levinthal, D. (1988). A Survey of Agency Models of Organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.9 : 153-185.
- Macauley, S. (1963). Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. *American Sociological Review*, Vol.28 : 55-67.
- Malhotra, D., and J. K. Murnighan. (2002). The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*, Vol.47 : 534-559.
- Meyers, D. T. (1989). *Self, Society, and Personal Choice*. New York : Columbia University Press.
- Noe, T. H., and M. J. Rebello. (1994). The Dynamics of Business Ethics and Economics Activity. *The American Economic Review*, Vol.84, No.3 : 531-547.
- Otley, D. T., and A. J. Berry. (1980). Control, Organization and Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.5 : 231-246.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Richardson, G. P. (1991). *Feedback Thought in Social Science and System Theory*. University of Pennsylvania : Philadelphia, PA.
- _____. (1998). Reflections for the Future of System Dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, Vol.50 : 440-449.
- Sitkin, S. B. and A. L. Pablo. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *Academy of Management Review*, Vol.17, No.1 : 9-38.
- _____. and Roth, N. L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/Distrust. *Organizational Science*, Vol.4 : 367-392.

- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York : Macmillan.
- Sterman, J. D. (1987). Testing Behavioral Simulation Models by Direct Experiment. *Management Science*, Vol.33, No.12 : 1572-1592.
- _____. (1989). Modeling Managerial Behavior: Misperception of Feedback in a Dynamic Decision Making Experiment. *Management Science*, Vol.35, No.3 : 321-339.
- _____. (2002). All models are wrong : reflections on becoming a systems scientist. *System Dynamics Review*, Vol.18, No.4 : 501-531.
- Tenbrunsel, A. E. (1998). Misperception and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma: The Role of Incentives and Temptation. *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3 : 330-339.
- _____. and D. M. Messick. (1999). Sanctioning Systems, Decision Framers, and Cooperation. *Administrative Science Quarterly*, Vol.44 : 684-707.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3 : 601-617.
- _____. (1992). The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice perspective. *Academy of Management Review*, Vol.17, No.4 : 647-676.
- _____. and B. Victor. (1992). Peer Reporting of Unethical Behavior: A Social Context Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.1 : 38-64.
- Wathne, K. H. and J. B. Heide. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, Vol.64, No.4 : 36-51.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol.21 : 1-19.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York : Wiley.
- Williamson, O. E. (1963). Managerial Discretion and Business Behavior. *American Economic Review*, Vol.53, No.5 : 1032-1057.
- _____. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York : Free Press.
- _____. (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. Vol.22 : 3-61.
- _____. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, Vol.87, No.3 : 548-577.
- Wisemen, R. M., & L. R. Gomez-Mejia. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk

taking. *The Academy of Management Review*, Vol.23, No1 : 133-153.

Zhang, B. T. (1999). A Bayesian Framework for Evolutionary Computation. *Proceedings of the 1999 Congress on Evolutionary Computation (CEC99)*, Vol.1 : 722-728.