

규제연구 2003년 제12권 제2호

기업 이해관계자간의 신뢰구축을 위한 절차의 제도화¹⁾

박헌준, 김상준

(연세대학교 경영대학 교수, 연세대학교 경영대학 석사과정)

본 연구는 기업의 이해관계자간의 신뢰를 극대화할 수 있는 규제의 다이내믹스를 모색한다. 시스템 다이내믹스를 통해 주인과 대리인과의 관계의 동태적 모델을 구축하고 그 변화양상을 탐색하여 시스템의 신뢰를 구축하는 데 가장 레버리지가 큰 변수를 도출한다. 특히 시뮬레이션을 통하여 대리인 문제를 해결하기 위한 핵심적인 감시 메커니즘을 위한 요인이 무엇인지 파악하고 이를 통해 제도의 발전적 방향을 탐구하고 이를 위한 실천적, 이론적 함의를 동시에 제시한다. 대리인 문제를 해결하기 위해서는 권위주의적인 시각에서 벗어나 경영자의 자율적 의지가 적극적인 양상을 띠게 하는 것이 중요하다. 제도적 접근은 대리인으로 하여금 제도를 이해관계자간 협조체제에 대한 외부귀인으로 인식하여 기회주의적인 행동에 대한 인센티브를 제공하기 때문에 완벽한 치유는 어렵다. 따라서 이해관계자들간의 신뢰를 얻어내어 자율적 의지가 반영된 의사결정을 이루어내기 위해서는 우선적으로 이해관계자들간의 상호이해에 대한 자율적인 토론 및 협상을 통하여 공동체적 가치를 수렴할 필요가 있으며 이를 위해서는 기업 내·외부에서 토론을 보장할 수 있는 절차의 제도화가 필요하다.

핵심용어: 기업지배구조, 신뢰, 제도, 절차주의, 대리인 이론, 시스템 다이내믹스

1) 본 연구는 2002년 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2002-074-BS1512).

*연세대학교 경영대학 경영연구소의 지원에 감사드린다. 본 논문의 심사를 맡아 귀중한 조언을 주신 익명의 두 분 심사자에게 깊이 감사드린다.

I. 문제제기

조직의 목표를 위해서 구성원을 효율적으로 통제하고 관리하기 위한 장치 중 가장 합리적이고 정당성을 확보하기 쉬운 것 중의 하나가 바로 법과 제도이다(Weber, 1947; Williamson, 1979). 전통적으로 한국을 비롯한 아시아에서는 제도에 의한 통제인 법치보다는 소수의 사람에게 권위를 부여하고 이를 통한 지배를 선호해왔기 때문에 형식상으로는 법치주의를 표방하고 있지만 많은 문제점이 존재한다. 특히 법과 제도가 가지는 강제성으로 말미암아 법의 효용성을 과대해석하면서 입법에서부터 집행까지 부작용을 낳고 있다. 실제로 한국 사람들은 무슨 일이든 간에 국가의 법을 통해 갈등을 해결하려는 경향을 보이는 등 법에 대한 의존적 의식과 기대는 정도가 지나치다. 그럼에도 불구하고 법이 실제로 발휘하는 기능에 대한 사회적 관심은 법의 제정에 기울이는 관심에 비해 너무 부족하다(이상돈, 홍성수, 2000).

결국 제도를 제정하는 것도, 운용하는 것도 조직의 구성원이므로 개별 법적 주체들의 자율적 의지²⁾가 법이나 제도 속에 반영되어야 한다. 하지만 제도를 바라보는 관점에 있어서 법적 합리성이나 당위성은, 권위적인 시각이 개입되기 때문에 문제가 있다. 1961년 5.16 군사정권이 들어선 이후 30년이 넘는 권위주의 정권을 지나 제도적 차원의 민주화가 시작된 지 20년을 겨우 넘긴 현 시점에서 자율적 의지는 소극적 의미에 국한되어 권위 자체를 내재적으로 용인한 결과 제도권 정치가 권력형 비리의 만성화, 사회 경제적 불평등의 심화, 연고주의의 만연 등의 문제점으로 확산되었다.

복지국가 단계 이후 신자유주의에 입각한 제도는 입법자가 사회형성의 과제

2) 여기서 자율적 의지는 자유주의적 제도가 제시하는 소극적인 임무에 만족하는 자율적 도덕의 이상의 소극적 의미에서, 타인의 자율적 행동을 침해하지 않는 적극적 의미를 모두 포괄한다.

를 이용하는 도구로 법을 이용할 수 있다는 법의 도구적 성격이 없다는 점에서 비롯된 현실성 결여, 비민주성과 실증주의성, 사회적 결과의 맹목성과 불법국가에 대한 방어력 결핍 등의 제도상의 문제점(이상돈, 홍성수, 2000)을 들 수도 있지만, 제도에 의한 공적 영역과 시민사회간의 단절은 급기야 시민불복중운동³⁾으로 이어지는 등 단순한 제도의 차원에서 정치적인 영역까지 그 문제점이 확대되므로 그 문제의 심각성을 고찰할 필요가 있다. 특히 제도가 가지고 있는 강제적 특성에도 불구하고 제도에 의한 기회주의적 부작용이 발생하는 것은 제도의 입법 절차에 있어서 법적 주체들의 자율적 의지를 반영하지 않고 권위주의적 관성에 고착되어 제도를 단순히 권력의 정당성을 합리화시키기 위한 도구로 보고 생활세계가 체계에 의해 식민화(Harbermas, 1992/2000)되었기 때문이라 할 수 있다. 체계에 의한 생활세계의 식민화 과정은 생활세계로부터 분리되어 나온 체계가 생활세계를 압도하는 과정이라 할 수 있는데⁴⁾ 권위주의적 관성이 혼재된 제도가 그 과정을 더욱 공고히 하는 강화적 촉매 역할을 하는 것이다.

이는 기업환경에서도 마찬가지로 적용되어, 계약관계로 이루어진 기업내부 구성원들간의 갈등관계, 개인적 관점 차이에 대한 올바른 조정기구로서 제도가 그 역할을 제대로 하고 있는지에 대한 의문을 가져야 할 필요가 있다. 지금은 폐지되었지만 재무구조를 개선시켜 기업의 대외 신용도를 높이고 추가적으로 자본조달을 원활히 하기 위해 도입된 자산재평가제도는 본래의 취지와는 달리 열악한 재무구조를 가진 기업들이 자산재평가를 통해 재무구조를 개선시킴으로써 차입한도의 증가와 추가적 자금조달을 용이하게 하여 기업규모의 확대와 설비투자를 촉진시키고 경영합리화를 도모하려는 등 부작용을 양산하게 되었다(이규성, 1998). 또 사외이사 도입의 경우도 많은 기업들이 이사회를 독립성을 보장하기 위한 제도적 수단으로 사외이사를 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 마련해주었다(이경목, 오종향, 2002).

결국 제도로써 조직구성원간의 이해관계를 침해하지 않는 적극적 의미에서의

3) 여기에서 시민불복중운동의 경험적 사례는 2000년 16대 총선 당시 총선시민연대의 낙선, 낙선운동을 가리킨다(홍성구, 2002).

4) 생활세계는 행위의 의사소통적 합리성에 의해 규범적으로 상징적으로 구조화된 것이며 체계는 목적 합리성에 의해 주도되고 돈과 권력을 매개로 제도화된 영역이다(Harbermas, 1992/2000).

자율적 의지를 제고하는 것은 권위주의적 관성의 개입에 의해 성과의 불확실성을 야기할 수 있으므로, 제도의 본래 취지를 살리되, 그 효과를 극대화할 수 있는 방법을 찾아야 한다. 그렇다면 제도는 어떤 특성과 방향성을 지니고 있어야 하는가? 과연 이러한 문제점을 안고 있는 한국의 기업환경에서 제도는 어떻게 형성되어야 하는가? 경영자의 자율적 행동이 권위주의적 관성이 혼재된 제도에 구애받지 않고 안정화된 양상을 갖출 수 있는 방법은 없는가? 또 이러한 경영자의 자율적 행동을 보장하여 조직 구성원들로부터 신뢰를 확보할 수 있는 제도적 방법은 없는가?

경영자의 자율적 의지에서 발견된 의사결정은 기업을 둘러싸고 있는 많은 이해관계자들과의 상호작용과 배태성(embeddedness)의 영향을 무시할 수 없기 때문에 경영자의 자율적 의지가 소극적이고 또한 권력에 복종 받게 될 가능성이 크다. 따라서 제도를 고찰함에 있어서 법적 주체의 내부적 성향이라 할 수 있는 자율적 의지에 대한 효과만을 보는 것보다, 이와 더불어 이해관계자들과의 상호작용과 배태성도 함께 고려하여 이해관계자들로부터 신뢰를 확보할 수 있는 제도적 방법을 모색해야 할 필요가 있다.

이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 기업의 자율적 의지를 기업지배구조 관점에서 대리인 이론을 중심으로 접근하고자 한다. 특히 기업지배구조 내에서 제도와 이해관계자의 역학관계를 중심으로 주인-대리인간의 신뢰구축의 가능성을 발견하고자 한다. 이를 위해 먼저 기업지배구조 관점에서 시스템 다이내믹스 모형을 구축하고, 시뮬레이션을 통해 동태적인 변화양상을 알아본다. 그리고 모형 내에 존재하고 있는 시스템에서의 결정적인 변수를 도출해냄으로써 신뢰구축을 위한 이론적 함의를 동시에 제시하고자 한다.

II. 연구방법

본 연구는 기업이 어떻게 신뢰구축을 이루어내는지에 관한 동적 이론을 구축하기 위하여 저량/유량, 피드백루프로 이루어진 시스템 다이내믹스 모형(Forrester, 1961; Sterman, 2000)을 구축하려 한다.

시스템 다이내믹스는 시스템 사고(system thinking), 피드백 사고(feedback thinking), 동태적 사고(dynamic thinking)를 바탕으로 순환적인 피드백 구조를 통해 문제를 분석하는 방법론이다(Richardson, 1998; 김도훈 등, 1999). 기존의 양적 접근에 의한 연구방법론으로는 개체간의 상호작용에 대한 확실한 설명이 어렵고 동태적인 현상을 설명하는 데 많은 어려움이 존재했다. 특히, 심리학에서 주로 사용하는 실험에 의한 양적 연구는 연구자가 관심을 가지는 변수간의 단선적인 상관관계만을 파악할 수 있을 뿐이지 그 외의 결과에 영향을 주는 요인들을 고려하지 못하는 오류를 범할 수 있는 등(Sterman, 1989a, 1989b) 기존의 방법론으로 설명하지 못하는 한계에 봉착했다. 게다가 기존의 이론에서 암묵적으로 가정해왔던 인간 사고의 '합리성'에 의문을 가지는 주장이 제기됨(Simon, 1945; March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; March, 1976)에 따라 기존의 일원론적이고 결정론적인 사고 방식에 대한 변화가 야기되었다. 즉, 사람들이 의사결정을 하거나 문제를 해결하는 데 있어서 정태적이고 단기간적이며 부분적인 시각으로 현상을 바라보기 때문에 근원적인 문제(problem)를 해결한다기 보다는 겉으로 드러나는 증상(symptom)의 치유에만 집중하여 더 큰 재앙을 불러일으키는 악순환을 가지게 되었다(Senge, 1990; 김도훈 등, 1999). 따라서 문제를 해결하기 위한 의사결정을 함에 있어서 복잡성과 불확실성에 기초한 현상을 제대로 파악하여 문제의 근본적인 원인을 설명하고 또한 이를 해결하기 위해서는 시스템 다이내믹스가 유용하다.

기업지배구조는 여러 이해관계자들의 상호영향관계가 복잡하게 얽혀있기 때문에 기존의 양적 연구방법론으로는 설명하지 못하는 부분이 굉장히 많고 급변하는 환경에 대응한 올바른 의사결정에 타당한 근거를 제시해주지 못한다. 따라서 기업 의사결정의 윤리성이 기업 시스템에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 복잡한 상호작용에 의해 유기적으로 결합되어 있는 시스템으로서 시

간의 역동성과 각 시스템 구성원의 상호작용과 피드백구조를 통한 시스템 다이나믹스가 적정한 방법론이라 판단된다.

본 연구에서는 모형은 최대한 단순화하기 위해서 대리인 이론의 관점에서 모형을 설계하되 대상을 대리인Agent과 주인Principal간의 행동대안을 통해서 설계한다. 이때 제도와 신뢰와의 관계를 고찰하기 위해서 경영자의 자율적 의지가 매개적으로 작용하게 되는데 타인의 행동을 침해하지 않는다는 적극적 의미의 관점에서 자율적 의지는 법적 주체들의 윤리적 행동과 결부시킬 수 있고, 또 윤리적 행동이나 윤리적 의사결정으로 가시화될 수 있기 때문에, 의사결정 윤리성의 변화양상을 중심으로 신뢰를 살펴보고자 한다.

본 연구모형의 전반적인 흐름은 대리인의 행동이나 의사결정을 주인이 인식하고 인식의 범위에 따라 제도적 규제를 통해 집행하여 대리인의 행동에 영향을 주는 피드백 루프 구조를 가지고 있는 모형이다. 대리인 문제에 대한 모형을 위해서 불확실성을 표현할 수 있는 확률개념을 차용했고, 특히 베이저안 진화 알고리즘Bayesian Evolutionary Algorithm을 이용하여 의사결정자의 비윤리적 의사결정 행위의 동태성 및 비윤리적 의사결정의 추정치를 알아보되, 이러한 양자간의 감시와 통제의 메커니즘에 외부감시체계를 나타내는 이해관계자의 관점을 추가하여 저장/유량 구조로 나타낸다. 그리고 시뮬레이션을 통해 대리인의 비윤리적의사결정 행위의 변화양상을 고찰한다.

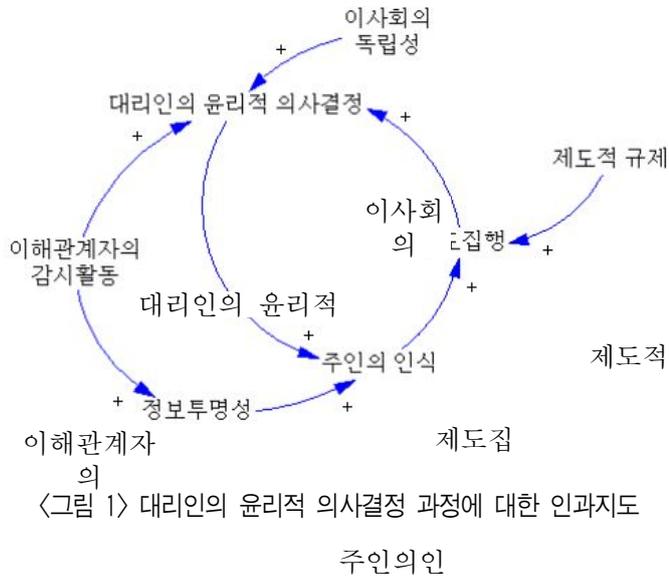
Ⅲ. 연구모형의 구축

소유와 경영이 분리된 기업지배구조에서의 문제점은 대리인 문제로 요약할 수 있고 대리인 문제가 자본주의의 기업지배구조하에서 윤리적 의사결정에 부정적인 영향을 주는 주요 요인 중의 하나임을 감안할 때 본 연구모형은 대리인 문제를 해결하는 방향으로 설계될 필요가 있다.

이를 위해선 대리인 의사결정의 윤리성을 변화시킬 수 있는 요인이 무엇인가 고찰하고 이를 기본적인 제도적 인지적 시스템상에서 어떻게 구현되고 동태적으로 변화하고 있는지 살펴본 후 이를 우선적으로 수리적 모형을 형성할 필요가 있다. 본 연구에서는 대리인 의사결정의 윤리성을 대리인의 비윤리적 의사결정으로 정의하였다. 변수를 비윤리적 의사결정으로 채택한 것은 대리인의 모든 행위를 면밀히 평가해서 이에 대한 비윤리성을 인식하고 이를 제도로 통제하는 연구보다, 확실히 구분되는 의사결정의 비윤리성에 대한 인식과 감시 및 통제에 대한 연구가 보다 효율적이라는 판단에 기인한다. 따라서 '잘못된(제도에 벗어난) 행동-인식-통제'의 흐름을 본 연구모형을 근간으로 하여 대리인의 비윤리적 의사결정 행태를 파악하고자 하였다.

이러한 흐름하에 대리인의 비윤리적 의사결정은 불확실성에 근거한 확률분포로 이루어져 있다고 가정하고, 이에 대리인이 사후확률에 의해서 의사결정에 대한 확률을 재수정하는 과정을 거친다고 생각하는 베이지안 진화 알고리즘을 적용하였다. 그리고 이러한 대리인의 비윤리적 의사결정과 이에 대한 적절한 감시와 통제(법적 제재 등)를 행하여 대리인의 비윤리적 행위를 규제하려는 주인의 인지적 행동적 메커니즘을 모델링하였다. 이러한 쌍방의 역학관계 속에서 외부감시자로서 이해관계자들이 대리인의 비윤리적 행위를 모니터링하고, 저지하는 과정을 모델에 포함하여 저장/유량 구조⁵⁾로 표현하였다. 따라서 모형의 전반적인 흐름은 <그림 1>과 같이 대리인의 의사결정-주인의 인식-주인의 통제로 이루어지고, 제도적 규제, 그리고 법 집행에 따라 대리인의 의사결정의 윤리성이 어떻게 변화하고 있는지 알아보았다. 즉, 대리인, 주인 그리고 이해관계자의 관계성을 통해서 대리인의 비윤리적 의사결정의 행동양상이 시간이 흐름에 따라 어떻게 달라지는가 알아보고자 한다.

5) 저장/유량 구조(Stock & Flow Diagram)는 시뮬레이션을 위한 애플리케이션에 프로그래밍하기 위해 작성하는 것으로 저장변수(stock variable)와 유량변수(flow variable)와 함께 보조변수(convertor)까지 구분하고 있는 흐름 도식 체계이다. 본 연구에서는 STELLAR Research v. 5.1.1을 이용하여 표현하였다.



〈그림 1〉 대리인의 윤리적 의사결정 과정에 대한 인과지도

1. 대리인의 비윤리적 의사결정

대리인 이론은 대리인 관계에 있어서 발생하는 대리인 비용에 초점을 둔다. '정보의 불균형' 상황에서 '위험 회피적'인 대리인으로 인해 대리인 비용이 발생하게 되는데, 대리인 비용은 경영인이 위험분산의 목적으로 현재가치가 낮은 대안에 투자를 함으로써 기업에게 준최적(suboptimal)인 의사결정을 내리거나, 자신의 권한을 필요이상으로 확대시키거나, 그리고 경영인 특권적 소비를 남용하는 것(excessive perquisite) 등을 들 수 있다(Barnea, Haugen, and Senbet, 1985). 실제 기업 운영에 있어서는 기회주의적 행동을 한다거나 규모를 확대하려는 경영, 과도한 다각화, 그리고 도덕적 해이와 부패로 나타난다.

대리인의 비윤리적 의사결정은 대리인 문제에서뿐만 아니라 신뢰를 구축하기 위한 경영활동에 있어서도 중요한 이슈인데 이는 어떠한 제도적 노력이나 시스템에 의한 견제와 통제가 있다고 하더라도 실제 이를 받아들이는 대리인의 윤리적 의사결정의 정도가 얼마나 되는가에 윤리성의 방향이 나타나기 때문이다. 특히 계약관계에서 비롯된 대리인 이론을 근간으로 했을 때 대리인의 의사결정 자체는 본 연구 모형의 출발점이 된다. 대리인의 비윤리적 의사결정은 좁은 의미로는 대리인이 기업 전체의 이익에 반하면서 자기이익을 추구

하는 행위라 할 수 있고 넓은 의미로는 금전적인 이익 추구를 벗어나서 계약 기간 내에 자선의 업적을 높여서 더 높은 수준의 계약을 추구하는 등 도덕적 해이로 발전적인 의사결정이 아닌 위험을 회피하는 의사결정을 모두 포함한다.

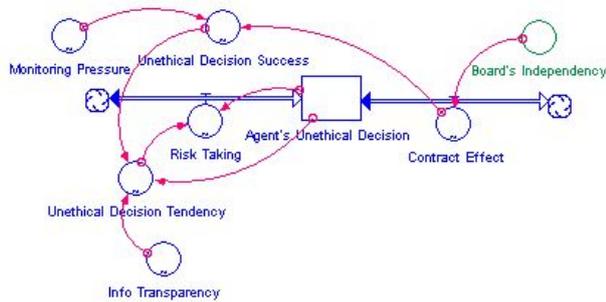
대리인의 비윤리적 의사결정은 주관적인 결정 사항이기 때문에 쉽게 예측이 되지 않을 뿐더러 쉽게 측정할 수도 없는 불확실성을 가지고 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 대리인의 비윤리적 의사결정을 불확실성에 대한 확률 분포를 가진다고 가정하고 대리인의 비윤리적 의사결정을 확률로 표현하였다. 그리고 이러한 확률은 시간이 지남에 따라, 그리고 여러 가지 외부적 내부적 영향력에 의해서 진화하므로, 이러한 관점에서 대리인의 비윤리적 의사결정은 베이저안 진화 알고리즘 Bayesian Evolutionary Algorithm에 따라 설계되었다. 베이저안 진화 알고리즘은 진화 연산 evolutionary computation의 확률적 모델로 사전 prior 확률분포로부터 얻어진 개체군으로 시작하여 부모 개체들의 사후 posterior 적합도 fitness 분포를 평가한 후 그 분포로부터 변형 variation과 선택 연산자들을 사용하여 자손 개체들을 샘플링 해 나가는 방법이다(Zhang, 1999). 즉, 개체들의 사후 확률분포를 평가한 후 그 분포로부터 자손들, 즉 다음기의 사전 확률을 샘플링해 나간다. 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 확률분포를 $\pi(D|\theta)$ 로 표시하고 다음과 같이 베이지 정리를 이용하여 매 세대마다 사후 확률분포 $\pi(D|\theta)$ 를 평가해 나간다. 그런 후 사후 확률 분포로부터 변형과 선택 연산자들을 사용하여 자손 개체들을 샘플링해 나간다(Zhang, 1999).

$$\begin{aligned}
 (D|\theta) &= \frac{f(D|\theta)\pi(\theta)}{f(D)} = \frac{f(D|\theta)\pi(\theta)}{\int f(D|\theta)\pi(\theta)d\theta} \\
 &= \frac{f(D|\theta)\pi(\theta)}{\sum f(D|\theta')\pi(\theta')} \quad \text{단, } \theta' \in \Theta
 \end{aligned}$$

베이저안 추론법은 모든 것들에 대한 불확실성을 확률분포로써 나타낸다는 가정에서 출발한 분석 방법으로 기존의 고전적인 분석방법에 비해 유용한 사전 정보의 사용을 가능하게 할 뿐 아니라 표본의 크기가 작을 때에 상대적으로

로 더 신뢰성 있는 분석을 할 수 있는 장점을 가지고 있다. 특히 베이직한 진화 알고리즘은 이러한 불확실성에 진화의 개념이 결합되어 있는데 사후 확률분포는 시간이 지나 데이터가 축적됨에 따라 진화함으로써 진화 알고리즘이 사후 확률분포에 수렴하기 때문에(Zhang, Paa and Mhlenbein, 2000; 이시은, 장병탁, 2002) 시뮬레이션을 통한 추정치 또는 추정구간 산출에 큰 도움이 된다.

이러한 알고리즘하에 대리인의 비윤리적 의사결정 과정을 살펴보면 다음과 같다. 대리인의 비윤리적 의사결정은 불확실성을 내포하고 있다는 가정하에서 비윤리적으로 의사결정을 할 확률이 의사결정 후 사후조정되는 확률과 비교하여 비윤리적 의사결정을 하고자 하는 확률을 다시 재조정하게 된다. 예를 들어 만약 대리인이 비윤리적 의사결정을 하고자 하는 확률을 $P(U)=0.6$ 이라고 하면, 윤리적 의사결정을 하고자 하는 확률 $P(E)=1-0.6=0.4$ 가 된다. 그리고, 이러한 비윤리적 의사결정이 대안으로써 성공할 확률이 $P(S|U)=0.4$, 공공의 이익을 위한 의사결정이 성공할 확률을 비윤리적 의사결정이 대안으로써 성공할 확률에 영향을 받는다고 가정하여 $P(S|E)=1-0.4=0.6$ 이라고 가정한다면, 베이즈 정리에 의해서 사후조정 확률, 즉 어떤 의사결정의 성공이 비윤리적인 의사결정에 의한 것이라 판단할 확률은 위의 식에 의거 $P(U|S)=0.5$ 의 값이 나오게 된다. 결국 의사결정 후에 비윤리적 의사결정이 성공한다고 판단할 확률이 0.5가 된다는 뜻이 되고 비윤리적 의사결정의 사전 확률인 $P(U)=0.6$ 과 비교하여 보다 작은 수치가 되므로 대리인은 비윤리적 의사결정을 하고자 하는 확률을 다음 거의 의사결정에 있어서 0.6에서 사후조정된 확률인 0.5로 바꾸게 된다. 여기서 사후확률이 사전 확률보다 작는데 이러한 경우에는 기존의 대리인이 의도했던 비윤리적 의사결정의 확률을 스스로 줄여야 한다는 내적 동기를 형성하게 되고 그만큼의 위험을 대리인이 부담을 하겠다는 의지로 재해석할 수 있다. 이러한 위험 감수 의지가 비윤리적 의사결정의 동기를 자체적으로 제한하게 되고 이것이 대리인을 바라보는 주인이나 이해관계자들로 하여금 향후 행동에 영향을 미치게 된다. 반대로 사후확률이 큰 경우에는 내외적인 감시와 통제에도 불구하고 비윤리적 의사결정을 통해 자기이익을 추구하려는 경향이 크게 되므로 대리인의 비윤리적 의사결정은 큰 변동을 가지지 않고 오히려 증식과정을 가지게 된다. 이러한 메커니즘을 저장/유량 구조로 나타내면 다음과 같다.



〈그림 2〉 대리인의 비윤리적 의사결정 과정

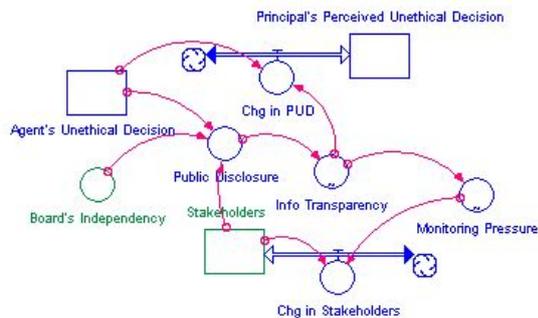
<그림 2>에서 보는 바와 같이 비윤리적 의사결정이 성공할 사전확률 Unethical Decision Success과 대리인이 판단한 비윤리적 의사결정의도 확률 Unethical Decision에 의해서 대리인의 비윤리적 의사결정 경향에 대한 사후확률 Unethical Decision Tendency이 형성되고 이 사후확률과 대리인의 비윤리적 의사결정의도 확률과의 차이조정 Risk Taking에 의해서 다음 기의 비윤리적 의사결정의도 확률이 조정되어 결정된다. 여기서 사전확률인 비윤리적 의사결정이 대안으로서 성공할 확률은 주인에 의한 계약적 통제와 이해관계자에 의한 감시의 정도에 따라 결정된다.

2. 주인의 인식과정: 정보의 비대칭

대리인 문제의 가장 근본 원인 중의 하나는 대리인과 주인간의 정보 비대칭이 존재한다는 것이다(예: Akerlof, 1970; Alchian & Demsetz, 1972). 특히 계약에 의해 분권화되어 있는 경우 계약 당사자가 의사결정을 하는 데 있어서 필요한 모든 정보를 다 알 수 없고 또 대리인 혼자서 채택된 정책이나 사업을 모두 집행할 수 없다. 그렇기 때문에 계약에 의해 이루어진 관계는 자신이 알지 못하는 부분에 대한 정보를 제공해 주고 자신이 직접 할 수 없는 부분을 수행해 주는 대리인에 의존할 수 밖에 없어진다. 이러한 상황에서 대

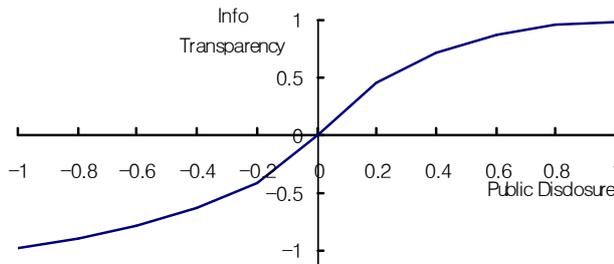
리인은 계약 당사자의 의도보다는 자신들의 의도대로 사업을 진행하거나 주인이 결정한 사업을 수행하지 않을 수도 있다.

대리인이 윤리적 행동을 우선시하도록 유도하기 위해서는 대리인의 비윤리적 의사결정에 대한 주인의 인식이 선행되어야 함에도 정보 비대칭의 문제 때문에 대리인의 비윤리적인 의사결정 자체를 주인이 그대로 인식하는 것은 어렵다. 따라서 정보 비^{Board's independency}의^{Stakeholders}를 해결하기 위해서는 외부감시자로서 이해관계자와의 역학관계가 중요하다. Diamond(1984)는 정보비대칭하에서 금융기관이 대리인으로서 전문성을 제고하고 중복감시의 비효율성을 줄임으로써 기업에 대한 감시기능을 효율화할 수 있다고 제시하고, Mayer-Alexander(1990), Aoki(1989) 등은 은행의존형bank-based system 기업지배구조의 경우, 금융기관이 효과적으로 감시 및 통제를 할 수 있어 경영자와 채권자간 정보불균형 문제와 대리인문제를 축소할 수 있다고 주장한다. 즉, 계약 당사자 외에 이해관계자가 존재하는 경우 정보불균형 문제와 대리인문제를 축소할 수 있는 메커니즘을 형성할 수 있다는 것이다. 또한 시민 운동이나 NGO 활동, 그리고 소액주주운동 등 기업을 둘러싼 외부적 이해관계자들의 기업에 대한 일련의 활동들은 경영자의 비윤리적 의사결정에 대한 감시와 더불어 이러한 의사결정을 공론화하고 국민적인 여론을 형성하기 때문에 직접적인 계약 당사자뿐만 아니라 사회적인 영향을 받고 있는 국민과 같은 간접적인 계약 당사자들과의 정보비대칭문제까지 해결할 수 있는 이점을 얻기 때문에 의미가 있다. 이러한 관점에서 모델링을 하면 다음과 같다. 전체적으로 주인의 인식과정은 외부감시자인 이해관계자의 감시 및 통제에 의해 영향을 받는 과정이다.



〈그림 3〉 주인의 인식과정

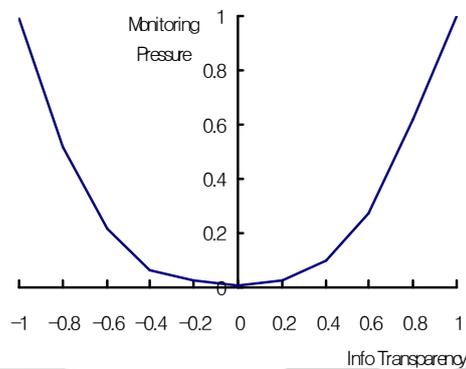
주인은 대리인의 비윤리적 의사결정을 인식(Principal's Perceived Unethical Decision)함에 있어서 정보투명성(Info Transparency)에 영향을 받는다. 정보 투명성은 이해관계자(Stakeholders)의 감시와 견제, 그리고 특히 대리인의 의사결정에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 이사회와 같은 내부감시체제의 독립성(Board Independency)에 의해서 정보 공시(Public Disclosure)의 요구로 나타난다. 정보의 투명성은 앞에서 언급했듯이 다시 대리인의 윤리적 의사결정에 영향을 주어 진화하는 대리인의 비윤리적 의사결정과정에 영향을 주게 된다. 한편 정보 투명성은 이해관계자의 견제활동에 의해서 증가될 수 있지만 대리인의 비윤리적 의사결정에 영향을 받는다. 즉, 공시는 역시 결국 대리인의 행위에 의한 것이기 때문에 대리인이 의사결정을 어떻게 하느냐에 따라 공시의 내용이나 형식이 달라질 수 있는 것이다. 따라서 공시와 정보 투명성 사이에는 다음과 같은 관계를 가지고 있다고 가정했다.



〈그림 4〉 공시와 정보 투명성과의 관계

정보의 투명성이 높아져서 외부로 기업의 정보가 많이 확산되면 이해관계자들의 행동양상이 달라지게 된다. 먼저 정보의 불투명성이 높아져서 정보 비대칭성이 높아지면 이해관계자들은 기업에 대한 정보의 원천을 얻기 위한 요구가 늘어나게 된다. 정보의 비대칭성으로 효율적인 견제와 감시가 이루어지지 않기 때문에 기업으로 하여금 더 많은 정보를 공시하게끔 영향력을 행사하려는 것이다. 반면에 정보의 투명성이 너무 높아서 기업의 많은 정보가 기업 외부로 나가게 되는 경우, 이해관계자들은 기업을 견제하는 것보다는 자신의 이해관계를 더욱 공고히 하기 위해서 기업에 대한 요구가 커지게 된다. 공시된 정보에 의해서 이해관계자들은 스스로의 제한된 합리성에 의해서 의사결정을 하게 되고 이를 기업에 주장함으로써 기업 의사결정에 또 다른 형식으로 영향을 주게 된다. 즉, 정보 투명성이 음의 값을 가지는 것은 정보의 불투명상태를 의미하는 것이므로 정보의 불투명성이 커질수록 견제나 감시의

압력은 커지게 되어있는데 이는 정보의 요구에 대한 압력이라 할 수 있고 또, 정보 투명성이 양의 값을 가질수록 견제나 감시의 압력은 커지는데 이것은 정보에 대한 요구라기보다는 공유된 많은 정보들을 활용하여 기업의 견제를 더욱 활발히 함을 의미한다. 다만 투명성의 크기가 지나치게 커질 경우 이해관계자들은 자신들의 관점에서 기업의 상황을 해석하고 이를 기업에 적용하여 일종의 견제나 감시가 아닌 간섭의 형태가 되기도 한다. 결국 이해관계자에 의한 견제 및 감시압력 monitoring pressure은 정보의 투명성과 U자 형태의 관계를 가지게 된다.



〈그림 5〉 정보 투명성과 감시 압력과의 관계

3. 대리인의 비윤리적 의사결정 감시

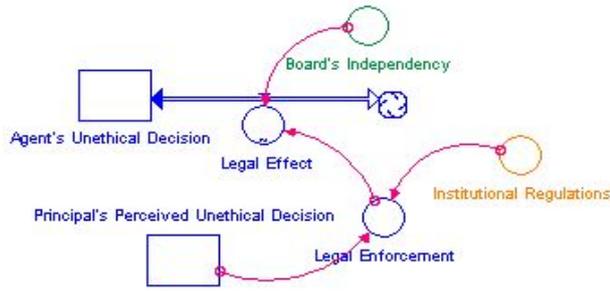
외부감시자로서 이해관계자들의 감시와 견제로 인해서 대리인의 비윤리적 의사결정에 대한 주인의 인식이 이루어졌다면 주인은 전체의 이익을 위해서 이러한 대리인의 비윤리적 의사결정을 구속하고 통제하게 된다. 조직에서는 위계, 규정, 및 계약 등의 공식적 통제 formal control와 의사소통, 규범, 문화 등의 비공식적 메커니즘과 같은 사회적 통제 social control를 이용하여 위험과 불확실성에 대처한다고 할 때(Das & Teng, 1998; Malhotra & Murnighan, 2002; Ouchi, 1979), 주인은 -대리인의 비윤리적 의사결정에 따른 경우도 포함하는- 이러한 위험과 불확실성을 해결하기 위해서, 구체적인 계약조건을 명시하는 계약을 하기도 하고 권리와 의무가 명시적으로 표현된 제도에 의해

행동이 규정짓기도 한다.

분명 계약이나 제도와 같은 공식적 통제는 계약이행과정을 준수하는 것과 위반하는 것의 이득과 손실을 합리적으로 계산할 수 있기 때문에 상대의 계약 의무이행을 예측할 수 있게 하고 그만큼의 불확실성은 감소하게 된다. 하지만 공식적 통제는 사람들의 행동패턴을 명확히 구분하고 구체적인 목표와 절차를 제시하기 때문에 오히려 '제도적 치유(legalistic remedies)'는 계약당사자간에 자율성을 보장하지 못하여 효과성에 한계를 가질 수밖에 없다(Sitkin & Roth, 1993). 즉, 공식적 통제는 제도의 보호하에서는 상호협조체제를 이룰 수 있을지 몰라도 이후에 제도의 기능이 약화되면 상대방으로부터 협조에 대한 확신(confidence in cooperation)이 외부, 즉 제도로 귀인되어, 협조적인 태도를 유지하려는 의지는 반대로 약해지게 된다. 이러한 경향은 결국 기회주의적이고 비윤리적 의사결정에 대한 가능성을 고려하게 하는 여지를 만듦으로써(Frey & Jegen, 2001; Malhotra & Murnighan, 2002) 제도적 치유는 결국 그 구속력에 의해서 영향을 받는 가변적인 상호간 신뢰를 형성한다는 한계를 벗어날 수 없게 된다.

이러한 맥락에서 이해관계자와 같이 외부감시자에 의한 감시체제가 아닌 기업 내부에서의 감시와 통제 관점 시스템 다이내믹스 모형은 감시와 통제와 제도적 통제력을 얼마나 가지고 있는지를 중심으로 설계했다. 즉, 주인이 대리인의 비윤리적 행동 또는 의사를 인식하고 이를 통제하려는 과정에서 권리와 의무가 명시되어 있는 공식적 통제인 제도적인 측면을 더욱 강화하는지, 아니면 법제화할 사항을 구체적으로 정하는 것보다 당사자간의 사회적인 배경에 기반을 둔 비공식적인 구두약속 등에 의해서 대리인의 비윤리적 행동을 통제하려고 하는지 결정하는 것이 중요하다.

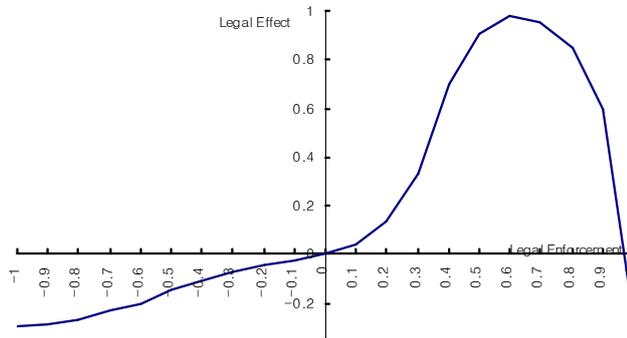
따라서 전반적인 흐름은 다음과 같다. 주인이 대리인의 비윤리적 의사결정에 대하여 인식(Principal's Perceived Unethical Decision)을 하게 되면 제도의 규제(Institutional Regulations)와 이사회의 활동으로 이를 제재, 통제(Legal Enforcement)하게 된다. 그리고 이 제반 법적 결과(Legal Effect)에 의해서 대리인의 비윤리적 의사결정(Agent's Unethical Decision)에 영향을 주게 된다. 이러한 대리인의 비윤리적 의사결정에 대한 감시과정을 저량/유량 구조로 나타내면 <그림 6>과 같다.



〈그림 6〉 대리인의 비윤리적 의사결정에 대한 감시

여기서 제도의 규제 Institutional Regulations는 제도의 당사자들 행동에 대한 규제 정도를 의미하는 것으로, 주인이 대리인의 행동을 감시 통제할 때 제도에 의한 부분을 얼마나 활용하고 그러한 공식적 통제가 정당성에 근거하여 얼마나 많이 이루어지는가에 대한 상대적인 비율이다. 이는 제도 자체의 문제도 포함되지만 그 제도를 어떻게 활용하고 운용하는지에 대한 정책적이고 전략적인 변수라고 하겠다.

결국 제도의 규제가 강한 상태에서 대리인의 비윤리적 행동을 통제하게 되면, 제도의 효과에 의해서 비윤리적 의사결정에 대한 확률이 작아지게 된다. 하지만 제도의 규제가 일정 수준보다 커지게 되면 제도의 규제에 의한 공식적 통제는 대리인으로 하여금 규범적인 압력 normative pressure으로 작용하게 되어, 제도의 외부귀인, 그리고 이를 통한 기회주의적 비윤리적 행위의 발현 등 규범적인 압력에서 벗어나려는 행동으로 나타나게 된다. 이러한 의식구조 과정에서 대리인은 주인과의 신뢰를 쌓지 못하고(Aulakh, et al., 1997; Cullen, Johnson, Sakano, 1995; Das & Teng, 1998; Sitkin & Roth, 1993; Stickel, 1996), 비윤리적 의사결정에의 확률을 더 높게 판단하게 되는 결과를 보이면서 제도적 치유의 한계가 나타나게 된다. 따라서 제도의 집행은 대리인의 비윤리적 의사결정을 감소시킬 수 있는 제도의 효과에 대하여 <그림 7>과 같은 관계를 가정할 수 있다.



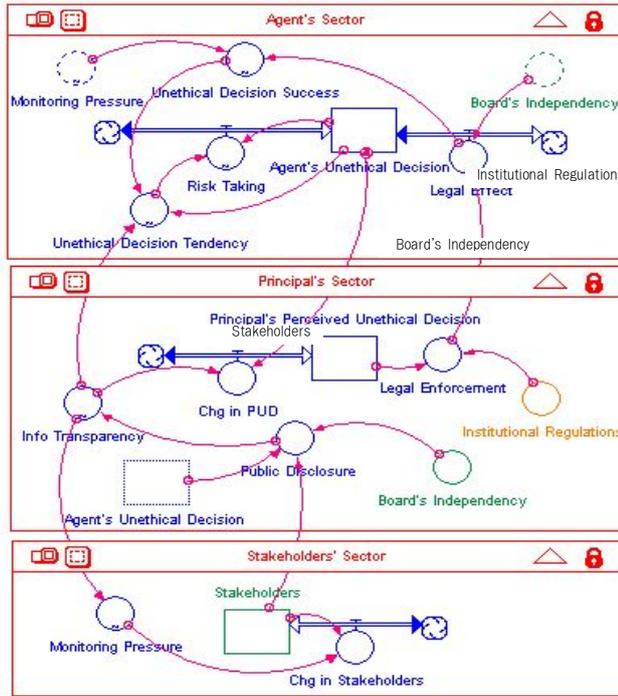
<그림 7> 제도의 집행과 효과와의 관계

<그림 6>의 가로축인 제도의 집행 Legal Enforcement에서 음의 범위는 비윤리적 의사결정에 의한 제도의 집행이 아닌 윤리적 의사결정에 대한 제도의 집행을 의미하는 것이다. 제도의 집행은 주인이 대리인의 의사결정의 윤리성을 얼마나 인식하느냐 Principal's Perceived Unethical Decision와 이에 따른 제도적 규제로 구성되어 있는데, 제도의 집행의 값이 음의 범위에 있다는 것은 주인이 대리인의 의사결정이 윤리적이라고 인식하여 비제도적인 통제를 시행하고 있음을 의미한다. 즉, 공식적 통제에 의한 제도의 집행이 아닌, 사회적 통제에 의한 제도의 집행을 하는 영역이다. 이는 제도의 집행에 의한 효과보다는 비제도적 메커니즘에 의한 효과가 드러나고 있음을 의미하는 것이다. 하지만 그 효과는 장기적으로 드러나는 것이기 때문에 완만한 형태를 가진다고 가정했다.

4. 기업의 의사결정 모형

기업의 의사결정을 위한 전반적인 모습은 대리인 의사결정의 윤리성을 행위 주체 관점에서 <그림 8>과 같은 저량/유량 구조로 나타낼 수 있다. 결국 결과변수는 윤리적 의사결정의 정도라 할 수 있는데, 윤리적 의사결정이 일시적인 하나의 사건인가 아니면 지속적이고 안정화된 수준의 내부속성인가에 따라 각각이 의미하는 바는 달라진다고 할 수 있을 것이다. 특히 이해관계자와의 관계에서 이러한 윤리적 의사결정은 신뢰의 개념과도 결부시킬 수가 있는데, 신뢰의 개념을 상대방에 대한 위험 감수 정도(Rousseau et al., 1998)

라 할 때) 윤리적 의사결정에 정(+)의 영향을 주는 자기이익에 대한 위험 감수 정도 Risk Taking는 결국 주인과 이해 관계자들로부터의 신뢰에 역으로 작용하고 있으므로 비윤리적 의사결정의 정도가 자신진수록 또는 이러한 윤리적 의사결정의 변화의 민감도가 작을수록 계약당사자간의 갈등관계가 줄어들음을 의미하고 이는 계약당사자간의 신뢰가 형성되고 있음을 간접적으로 제시하고 있다고 볼 수 있다.



6) 아직 신뢰에 대한 확실한 정의가 내려지지는 않았지만 크게 세 가지의 공통된 구성요소를 발견하게 된다. 구성요소로 첫째, 신뢰객체의 위험을 감수한다는 점을 들 수 있다. 여기서 위험이란 잘못된 신뢰로 인해 야기되는 “인지된 손실의 개연성”(Rousseau, et al., 1998) 또는 “손실이 이득을 초과할 가능성”(Deutsch, 1958), “의사결정자가 지각하는 손실의 확률”(Chiles & McMackin, 1996)을 의미한다. 신뢰에 있어서 위험은 신뢰자의 이해득실이 신뢰객체의 행동에 달려있다는 점에서 불가피하며 신뢰대상에 대한 정보의 불확실성 및 감시의 불완전성으로 인해 심화된다. 두번째 구성요소로 신뢰객체가 신뢰자의 이해에 부합하도록 행동하리라는 주관적인 기대가 있다. 신뢰자가 필요로 하는 부분을 신뢰객체가 충족시켜줄 것이라는 기대 정도가 커질수록 신뢰는 커지게 된다. 마지막 구성요소는 신뢰자의 기대를 근거로 자신을 취약한 상태에 두려는 자발성이다(Mayer et al., 1995). 결국 신뢰란 위험으로부터 발생하는 “취약성(vulnerability)”을 “기꺼이” 받아들여려는 의지, 즉 위험감수의 의지로 볼 수 있다(Gambetta, 1988; Rousseau, et al., 1998; Zand, 1972).

〈그림 8〉 기업의 의사결정 모형

결국 <그림 8>에서 보듯이 제도의 규제 Institutional Regulations 정도, 정보비대칭에 영향을 줄 수 있는 공시를 결정하는 이해관계자 Stakeholder의 활동수준과 이사회의 독립성 정도 Board's Independency가 시스템 전반적인 영향을 미치는 조작변수 levers라 할 수 있다. 여기서 이해관계자의 활동은 기업이 통제할 수 없는 영역이지만 기업을 둘러싼 이해관계자의 수가 몇 명인지는 추계가 가능하므로, 이해관계자의 수는 그들의 활동에 비례한다고 가정하였다. 이에 초기 이해관계자의 수가 이해관계자의 활동을 관여하게 되어 기업에 대한 이해관계자들의 감시 활동이 결정되는 것으로 간주하였다. ‘초기’의 의미는 외부 감시 시스템에 동원될 수 있는 최초의 활동수준을 의미한다. 또 ‘이해관계자의 수’는 단순히 합산된 숫자가 아닌 이해관계자들의 각각의 배태성 embeddedness에 의해 가중평균되어 합산된 숫자로 보았다. 이해관계자들은 각각의 배태성에 따라 활동수준도 달라지게 되므로 이해관계자의 활동수준은 결국 총체적인 의미에서 배태성에 가중평균된 모든 이해관계자의 수에 의해 결정된다고 가정하였다.

따라서 이러한 세 가지 조작변수에 따른 대리인의 비윤리적 의사결정에 대한 변화와 변수의 관계성을 고찰해봄으로써 계약 당사자간 그리고 제3의 견제세력과의 신뢰구축을 향한 3자 역학관계의 동태성을 파악할 뿐만 아니라 최상의 결과를 얻을 수 있는 레버리지 포인트를 모색할 수 있을 것이다.

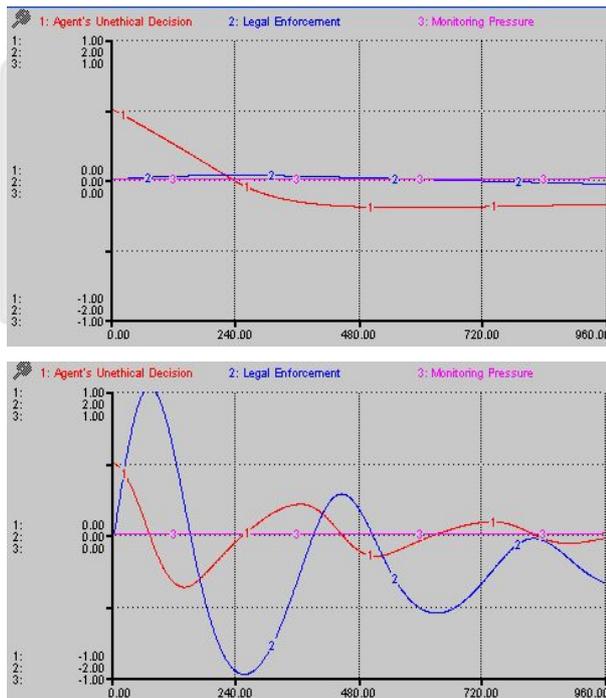
IV. 연구 결과

1. 제도적 규제와 대리인의 비윤리적 의사결정

지금까지 논의되었던 연구모형을 바탕으로 세 가지 조작변수의 변화에 따라 신뢰의 관점에서 제도의 효과성을 극대화시킬 수 있는 방안이 무엇인지 알아

보도록 하겠다. 우선 제도적 규제가 대리인의 비윤리적인사결정에 어떤 영향을 미치는지 먼저 알아보고 이 관계를 가장 효과적인 방향으로 이끌어낼 수 있도록 이해관계자 활동수준과 이사회 독립성의 시스템 변화양상을 알아보겠다. 제도적 규제(IR)가 대리인의 비윤리적 의사결정(UD)에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위해서 우선 이해관계자 활동수준(ST)의 초기값과 이사회 독립성(BI)을 일정하게 고정시킨 후 구속성의 변화에 따라 비윤리적 의사결정의 시스템 반응양상을 알아보았다.

모든 계약은 명시적인 계약과 암묵적인 계약이 병존한다고 할 때, 계약 당사자의 권리와 의무가 얼마나 명시적으로 나타나 있는가에 대한 비율을 제도적 규제(IR)이라 정의하였다. 예를 들어, 만약 제도적 규제를 0.4라고 가정했을 경우, 제도 전체적인 입장에서 권리와 의무를 명시적으로 나타낸 비중이 0.4이고 나머지 0.6은 암묵적으로 이루어진 계약이 된다. 신뢰는 장기간의 상호작용에 의해서 형성되는 것이고, 실제 연구모형에는 신뢰에 대한 변수가 고려되지 않았기 때문에, 결과의 추론을 위해서 총 960 기간 동안 장기간의 시스템 반응 행태를 알아보았다.



(a) IR=0.01, ST=1,000, BI=0

(b) IR=0.99, ST=1,000, BI=0

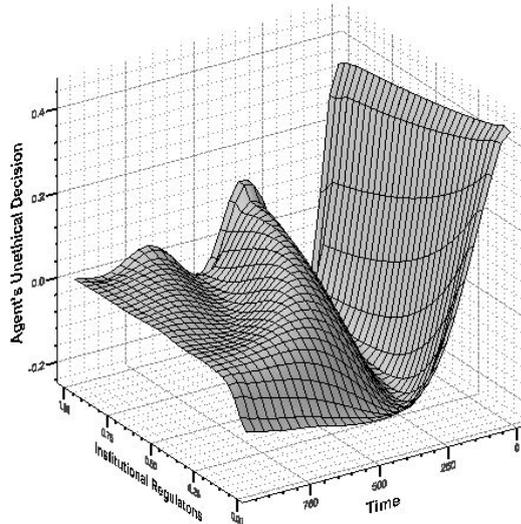
〈그림 9〉 제도적 규제에 의한 비윤리적 의사결정 행태

<그림 9>에서 1번 그래프는 대리인의 비윤리적 의사결정을 나타내는 그래프로써, 양(+)의 영역은 대리인의 비윤리적 의사결정 행태의 영역이고 음(-)의 영역은 대리인의 윤리적 의사결정 행태의 영역이다. 따라서 1번 그래프가 음의 영역에 있는 경우 그 시점에서 대리인은 윤리적 의사결정을 시행했음을 의미한다. 2번 그래프는 실제 법 집행이 이루어지고 있는 정도를 나타내는 그래프로써 음의 영역은 제도적 규제가 음의 영역일 때 자율적이고 암묵적인 규제이므로, 실제 법 집행도 자율적으로 대리인과 주인간의 계약관계가 이루어지는 영역이라 할 수 있다. 3번 그래프는 외부감시자의 활동 영역이다.

제도적 규제에 따른 의사결정 윤리성의 행태변화를 기초로 시스템의 반응을 크게 2가지 유형으로 분류해 볼 수 있다. <그림9a>는 제도적 규제가 낮은 상황에서의 대리인의 비윤리적 의사결정 행태이다. 그림에서 보는 바와 같이 비록 비윤리적 의사결정에서 윤리적 의사결정으로의 진전은 더디게 일어날지 몰라도 감시활동이 거의 일어나지 않고 한번 윤리적 의사결정으로 전환된 후 ($UD < 0$)는 안정적인 수준에서 의사결정의 방향을 설정하고 있음을 알 수 있다. 이는 주인과의 관계가 안정적으로 이루어지고 있음을 의미한다. 윤리적 의사결정이 일시적이지 않다는 것은 감시체제에 의한 것도 있겠지만 제도적 규제가 작은 상황으로 미루어보아 체제나 제도에 의한 윤리경영 의사결정이 자기보다는 주인 또는 이해관계자와의 신뢰형성에 대한 자발적이고 신의적인 의사결정이라 추론할 수 있다. 특히 관계 중심의 신뢰가 장기간의 상호작용을 통해 형성되는 지속적인 믿음관계라고 할 때⁷⁾ <그림9a>는 제도보다는 신뢰형성에 의해서 윤리적 의사결정이 이루어진 형태라 할 수 있다. <그림9b>는 제도적 규제가 강하게 나타나는 경우로서, 계약 당사자간의 갈등관계가 잘 나타나있다. 그림에서 보는 바와 같이 제도적 규제는 공식적 통제의 특성으로 인하여 단기간 내에 대리인의 비윤리적 의사결정을 윤리적 의사결정으로 전환하게끔 유도하고 있다. 하지만 그 효과가 일시적이어서 다시 대리인은 비윤리적인 의사결정을 모색하려고 하고 다시 공식적 통제는 이를 제

7) 관계 중심 신뢰는 신뢰자와 신뢰객체간에 지속적으로 반복되는 상호작용에서 일어난다. 즉, 상대방의 바람과 의도에 대한 동일시에 토대를 둔 신뢰이다. 이 수준에서의 신뢰는 주인이 상대방의 바람을 효과적으로 이해하고 인정하기 때문에 존재한다. 관계 신뢰는 한쪽이 다른 한쪽의 욕구, 선택, 선호 등을 알고 예측하며, 동일한 욕구, 선택, 선호를 자신의 것으로 공유함으로써 발전하게 된다 (Lewicki and Bunker, 1996).

지하기 위해 작동된다. 이는 대리인의 주인에 대한 관계 혹은 협조체제가 제도에 의해 외부귀인되어 있어, 제도 집행이 강력해지면 거기에 반응하여 비윤리적 의사결정에 대한 의지를 줄이고, 반대로 제도 집행을 자율에 맡기려고 하면 비윤리적 의사결정에 대한 가능성을 스스로 늘리려는 기회주의적 행동으로 파악할 수 있다. 제도적 규제의 변화에 따른 의사결정의 동태성은 <그림 10>과 같다.



<그림 10> 제도적 규제에 의한 비윤리적 의사결정의 동태성

이와 같이 제도적 규제가 클수록 파동의 형태로 움직이고 있는 대리인과 주인과의 관계는 지속적인 관계를 형성한다기보다는 감시와 통제에 의한 힘의 대립관계에 더 가깝다. 따라서, 제도적 규제가 지나치게 큰 경우에는 제 계약 당사자간에는 상호작용 및 협조체제가 있다고 하더라도 그것은 쉽게 깨어질 수 있고, 서로가 서로를 감시하고 통제하는 수동적인 관계가 되면서, 신뢰는 일시적으로 발현되는 것이지 축적될 수는 없는 상황이 된다.

이를 Rousseau 등(1998)이 분류한 신뢰개념에 적용시켜 보면 제도적 규제가 클수록 신뢰의 형태는 관계 중심의 신뢰가 감소할 가능성이 큼을 알 수 있다. 제도 중심의 신뢰는 시간이 지남에 따라 안정적인 모습을 보여주고 있지만⁸⁾ 그것은 제도가 일관된 집행과 적절한 규제로 제도의 영향력에 있는 사

람들로부터 암묵적인 동의와 지지로써 제도와의 협조체제를 이루었을 때 가능한 것이다. 일관되지 않은 제도나 불필요한 제도로 강제성이나 구속성만 강조할 경우 관계 중심의 신뢰뿐만 아니라 제도 중심의 신뢰까지 감소할 위험이 있다. 이것이 제도적 규제가 가지고 있는 일종의 한계점이다. 사회적 통제와 같이 장기간 묵시적 동의에 의해서 형성된 제도가 아닌 일련의 현상에 대한 행동과 절차가 법제화되어 있는 공식적 통제의 경우 권위 있고 많은 사람들의 동의를 얻어내어 당연히 생각되는 것taken-for-granted으로 인정이 되었을 경우에는 순기능을 가질지 모른다. 하지만 문제는 구성원의 배경context에 근거하지 않았거나 그들의 동의 없이 지시적, 일방적으로 형성된 공식적 통제의 경우이다. 특히 지시적이고 구속력이 강한 공식적 통제가 없어질 경우, 사람들의 행동에 변화가 없을지는 의문을 가져볼 필요가 있다. 즉, 제도에 의해 신뢰가 형성되는 경우 제재 중심의 신뢰나 계산 중심의 신뢰⁹⁾와는 달리 단기적인 영향만을 미치지는 않지만 제도 중심의 신뢰 그 자체만으로 그 영향이 안정적인 것인가에 대해서는 제도의 구속력이 얼마나 큰가에 따라 달라질 수 있으므로 의문의 여지가 있는 것이다.

하지만 제도적 규제를 최대한 완화하여 계약 당사자간에 자율적이고 신뢰에 기반을 둔 양자의 역학관계가 이루어져야 한다는 것은 지나치게 이상적이다. <그림 9a>에서도 볼 수 있듯이 제도적 규제를 거의 두지 않을 때에는 결국

8) 제도 중심 신뢰는 제도에 대한 믿음에 기초한다. 관계 중심 신뢰의 기반은 특정 개인에게 초점을 두는데 비하여 제도적 신뢰는 조직화된 시스템에 기초한다. 즉, 신뢰자와 신뢰객체가 속해 있는 제도적 특징에 초점을 맞춘다. 합리적인 시스템은 신뢰자에 대한 손실 확률기대가 낮기 때문에 신뢰가 촉진되는 한편 융통성을 제한하고 지나친 엄격함을 요구함에 따라서 신뢰를 손상시킬 수 있다. 일반적으로 제도 중심 신뢰 수준에서는 신뢰객체의 이익 추구와 집단 이익 추구가 상충하였을 때 자신의 이익에서 벗어나 공동의 운명을 가진 공동체의 공유된 개념을 향해서 이동한다(Rousseau et al., 1996).

9) 제재 중심 신뢰는 신뢰를 저버렸을 때 처벌을 받는다는 확실한 위협이 있기 때문에 신뢰하는 것을 말한다(Tyler and Kramer, 1996). 일반적으로 신뢰는 통제의 대체물로서 사람의 동기에 대한 긍정적인 태도를 반영한다. 그러나 통제는 적절한 신뢰가 없을 때에만 작용한다. 그렇기 때문에, 제재 중심 신뢰를 신뢰가 아닌 '낮은 불신수준'에 가깝거나, 발달 초기의 신뢰라 주장한다(Sitkin and Roth, 1993; Fukuyama, 1995).

계산 중심 신뢰는 합리적인 선택에 기초한다. 계산 중심 신뢰는 제재의 존재에서만뿐만 아니라 의도 또는 능력 등과 같은 정보에서도 도출된다(Rousseau et al., 1998). 예를 들어 신뢰객체의 명성 또는 학위에 대한 정보가 신뢰를 형성시킬 수 있다. Lewicki & Bunker(1996)는 계산 중심 신뢰가 신뢰를 유지하거나 깨뜨리는 비용보다는 신뢰를 창출하고 지속함으로써 얻게 되는 성과에 의해 가치가 결정되는 시장 지향적이고 경제적인 계산에서 이루어진다고 주장하였다. 계산 중심 신뢰는 신뢰가 깨어지는 경우 관계가 종결되기 쉬운 반면에 관계 신뢰는 일단 형성되면 좀처럼 깨지지 않는 특성을 가지고 있다.

에는 안정적인 모습으로 전환이 되지만 전환되기까지의 시간이 많이 들을 알 수 있다. 이는 장기적인 상호작용에 의해 형성되는 사회적 통제에 의한 신뢰 구축으로, 이는 이론적으로 타당할지 몰라도 힘의 역학관계가 존재하고 있는 기업지배구조하에서 이해관계자간의 거래비용을 간과할 수 없다. 대리인의 비윤리적 의사결정이 지속적이고 안정적인 윤리적 의사결정성향으로 바뀌는데 걸리는 시간 동안 기업 내의 생존과 관련된 사건이 발생한다면, 그리고 대리인과의 장기적인 상호작용을 위한 많은 비용들이 기업가치에 영향을 줄 수 있다면, 그것은 효율성 측면에서 합리적이라 할 수 없을 것이다. 즉, 적절한 통제 없이 신뢰만으로 기업을 운영하는 것에는 현실적으로 많은 어려움이 따른다. 따라서 Das와 Teng(1998)이 주장하듯이 양자간의 협조체제는, 그것이 기업간 제휴든 개인간 파트너십이든 간에, 적절한 통제와 적절한 신뢰수준이 서로 시너지를 창출해야 한다. 제도의 존재를 인정하고 이를 최대한 활용하되 대리인과 주인, 또는 이 둘을 둘러싸고 있는 내외적 감시체계와의 협조체제를 이룩하여 이들과의 협조관계에 대한 확신을 높일 수 있다면, 효과적으로 상호간 신뢰형성을 이룰 수 있을 것이다(Goold & Campbell, 1987; Sitkin, 1995; Goold & Quinn, 1990). 따라서 제도의 규제는 인정하되 효과적으로 대리인의 비윤리적 의사결정을 윤리적 의사결정으로 변화시킬 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

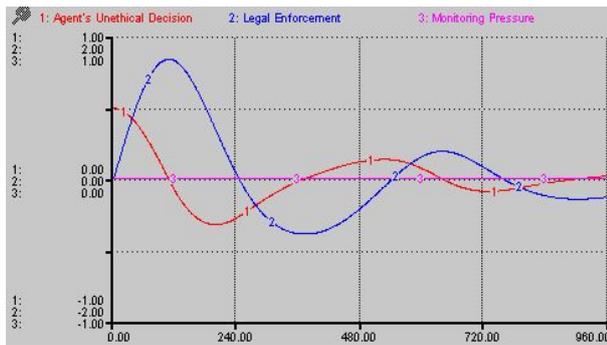
2. 이사회 독립성에 따른 대리인의 비윤리적 의사결정

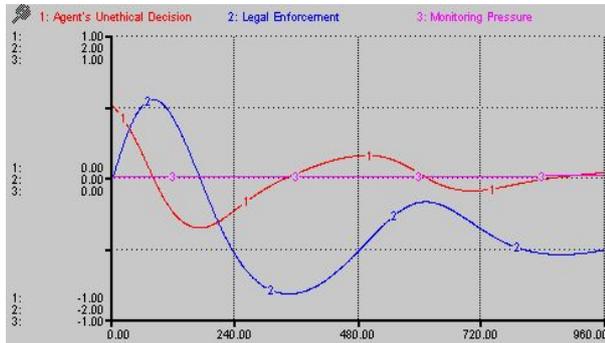
대리인의 비윤리적 의사결정을 효과적으로 윤리적 의사결정으로 전환시키기 위한 방안은 일차적으로 잘 갖추어진 내부시스템에 의해서 이루어질 수 있다. 따라서 내부감시체제의 변화에 따라서 대리인 의사결정의 윤리성에 영향을 미칠 수 있고, 이는 제도적 규제가 가지고 있는 한계점을 극복할 수 있는 계기를 마련해 줄 수 있다. 특히 주식이 분산 소유된 공개 기업의 경영 통제 장치로서의 이사회는 자본 배분의 효율화를 위한 의사결정과 감시 기능을 수행하게 된다. 하지만 기업현장에서는 지배주주나 대표이사 등의 경영전형을 통제할 이사회는 전혀 제 기능을 하지 못하였고, 감사 역시 유명무실한 기구에 지나지 않았다. 이에 이사회를 활성화하고 이사회가 최고경영진의 경영전형을 감독할 수 있도록 하기 위한 장치로서 최고 경영진을 비판할 수 있는 사외이사제도를 도입하였으나 사외이사의 독립적 의사결정에 대한 보장이 의문시되는 실정이다. 따라서 대리인의 의사결정에 있어서 직접적인 영향을 미

치는 이사회 등의 내부시스템의 독립성은 무엇보다 대리인의 비윤리적 의사결정에 대한 감시 기능을 효율적으로 수행할 수 있기 때문에 중요하다.

이러한 관점에서 내부감시체제로서 이사회의 독립성에 따라 대리인의 비윤리적 의사결정이 어떻게 시스템 내에서 반응하고 있는지 알아보도록 하자. 본 연구모형에서 이사회의 독립성은 0과 1 사이의 비율로서 대리인과의 비관련성을 나타낸다. 대리인과의 비관련성은 주로 사외이사를 가리키는 것으로 사외이사 중에서도 기업의 업무와 관련성이 적은 사외이사의 비중으로 정의한다. 따라서 본 연구모형에서 제도의 규제와 이해관계자의 초기활동수준을 각각 동일하게 고정시키고(IR=0.5, ST=1,000), 이사회 독립성의 비율(BI)을 변화시키면서 대리인의 비윤리적 의사결정의 행태가 어떻게 달라지는지 살펴보면 <그림 11>과 같다. 제도적 규제는 이사회의 독립성이나 이해관계자의 수에 따라 달라질 수 있으므로 임의로 가운데 값인 0.5으로 고정했고, 이해관계자 활동수준은 아직 적정수준이 정해진 것이 아니므로 임의로 설정하여 시뮬레이션을 수행하였다.

<그림11a>는 이사회의 독립성이 거의 없는 경우이고 <그림11b>는 이사회의 독립성이 아주 큰 경우이다. <그림 11>에서도 알 수 있듯이 이사회의 독립성의 변화에 따라 대리인의 비윤리적 의사결정 행태는 그렇게 큰 차이가 없지만 비윤리적 의사결정에서 윤리적 의사결정으로 바뀌는 전환시점에서 차이를 보여주고 있다(1번 그래프). 즉, 내부감시체제로서 이사회의 독립성이 클수록 윤리적 의사결정을 유도하는 유인이 강해져서 더 빠른 시간 내에 윤리적 의사결정을 할 수 있게 된다. 또한 이사회의 독립성이 커질수록 법적 제재가 완화되는 모습을 보인다(2번 그래프).





(a) BI=0.1, ST=1,000, IR=0.5

(b) BI=0.9, ST=1,000,

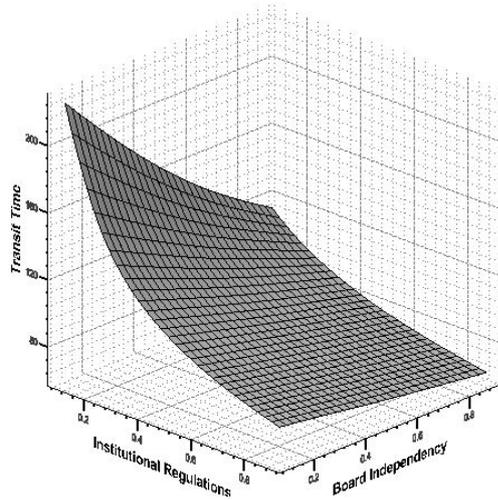
IR=0.5

<그림 11> 이사회 독립성에 따른 대리인 의사결정

윤리적 의사결정으로 전환하는 데 걸리는 시간이 적은 것은 그만큼 감시 비용과 같은 대리인 비용이 적게 드는 것을 의미하는데, 특히 한번 윤리적 의사결정으로 전환한 후 지속적으로 윤리적 의사결정을 하게 된다면 대리인 비용도 줄일 수 있을 뿐만 아니라 대리인의 기회주의적인 행동이 원천적으로 억제되는 것이므로 거래비용 또한 줄일 수 있다. 그렇기 때문에 그러한 윤리적 의사결정으로 전환하려는 결정을 하는 데까지 걸리는 시간은 주인-대리인, 나아가 이해관계자간의 신뢰구축의 효율성과 관련이 있다. 또한 이사회 독립성이 높은 경우에는 법적 구속력이 적은 상황에서도 대리인의 의사결정이 기회주의적인 양상을 띠지 않고 균형을 이루게 되는데 이는 대리인의 의사결정이 제도와 같은 공식적 통제보다, 이사회라는 사회적 통제(내부 감시 메커니즘)에 의한 균형상태라 판단할 수 있다.

이사회가 대리인의 비윤리적 의사결정에의 전환시간과 지속시간에 어떤 영향을 미치고 있는지에 대한 반응영역을 알아보면 <그림 12>와 같다. <그림 12>는 제도적 규제와 이사회 변화에 따라 비윤리적 의사결정이 윤리적 의사결정으로 전환되는 데 걸리는 시간과의 관계를 나타낸 그림이다. <그림 12>에서 보듯이 제도적 규제가 높고 이사회 독립성이 높을 때 전환시간이 가장 작게 걸린다. 이는 제도적 규제가 이사회 독립성과 결부되었을 때 좋은 결과, 즉 대리인의 비윤리적 의사결정을 가장 단기간 내에 바꾸게 도와줌을 의미한다. 그러나 이사회 독립성은 대리인의 행동변화를 즉각적으로 전환시킬 수는 있지만 그것이 지속되는 것에는 무차별한 결과를 보여주고 있었

다. 즉, 이사회는 독립성은 제도적 규제의 효과를 더욱 가속화할 수는 있지만 제도적 규제가 가지고 있는 패러독스를 뛰어넘기까지는 다른 요인이 필요함을 알 수 있다.



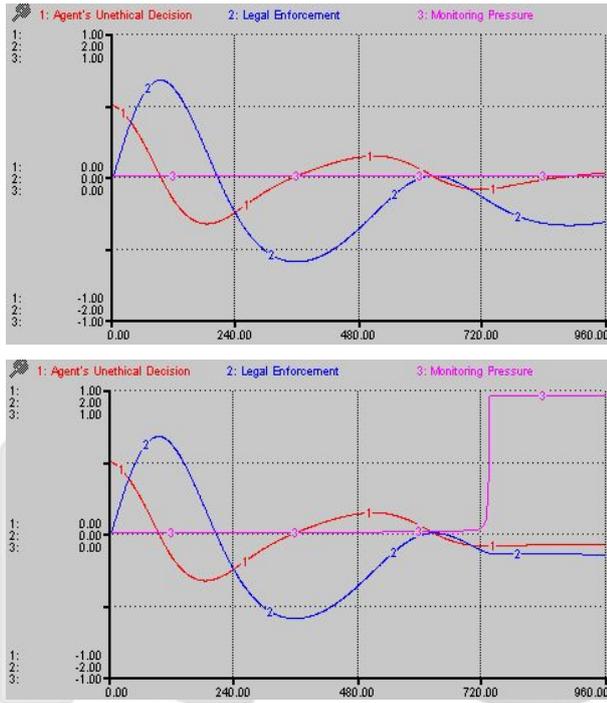
〈그림 12〉 윤리적 의사결정 전환시간

3. 이해관계자의 활동수준에 따른 대리인의 비윤리적 의사결정

대리인 의사결정의 윤리성의 지속가능성을 강화하는 방법을 찾기 위해서 기업 내부감시 시스템뿐만 아니라 외부의 감시 시스템까지 고려해야 한다. 주인과 대리인의 관계는 계약 당사자들만의 문제가 아니라 그들을 둘러싸고 있는 많은 이해관계자들과 기업 시스템적인 감시 및 통제기구가 운영되고 있기 때문이다. 특히 기업지배구조는 외부의 이해관계자들에 의한 견제 및 감시 체계는 기업의 의사결정에 있어서의 비윤리성 또는 대리인의 기회주의적인 행동을 제약하는데 중요한 역할을 하게 된다(Williamson, 1985).

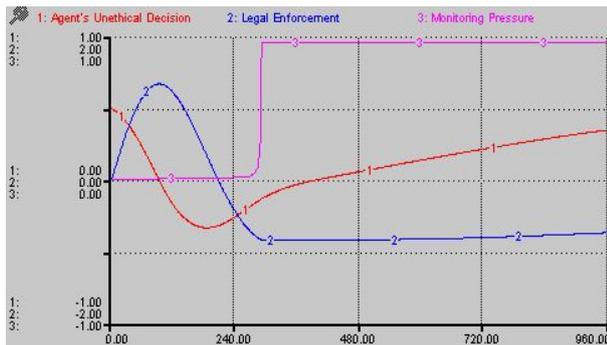
따라서 이해관계자의 영향력에 따라 대리인의 비윤리적 의사결정은 어떻게 달라지는지 알아볼 필요가 있다. 여기서 이해관계자 활동수준에 따른 시스템의 반응행태를 통해서 대리인의 비윤리적 의사결정이 어떤 영향을 받고 있는지 알 수 있다. 앞서서도 언급했듯이 본 연구에서는 이해관계자의 활동수준

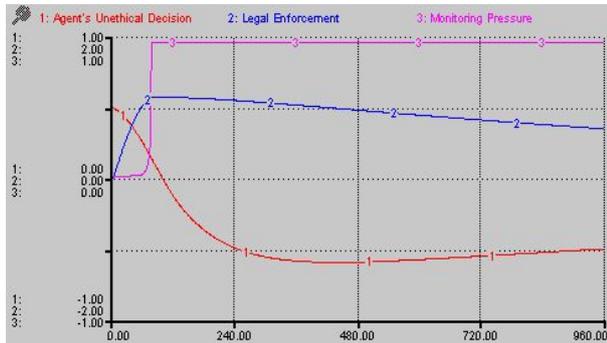
은 배태성에 가중평균된 이해관계자의 수에 비례한다고 가정을 하고 이 값에 따라 활동의 영역 및 범위가 결정된다고 추론하였다. 이에 먼저 제도적 규제와 이사회 독립성을 각각 일정하게 고정시켜 놓고($IR=0.5$, $BI=0.5$), 임의의 이해관계자의 초기 활동수준(ST)에 따른 시스템의 반응양상을 살펴보면 <그림 13>과 같다.



(a) $ST=1,000$, $IR=0.5$, $BI=0.5$

(b) $ST=10,000$, $IR=0.5$, $BI=0.5$





(c) ST=100,000, IR=0.5, BI=0.5

(d) ST=1,000,000, IR=0.5,

BI=0.5

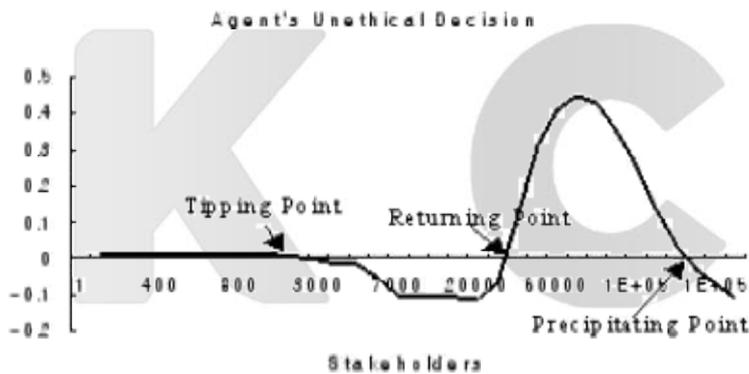
<그림 13> 이해관계자의 활동수준에 따른 대리인의 의사결정

<그림13a>에서 볼 수 있듯이 이해관계자의 수는 어느 수준까지는 시스템에 아무런 영향을 주지 않는다. 이해관계자들이 나름대로의 영향력은 행사하려고 하지만 감시 압력 monitoring pressure이 미미하여 결정에 있어서 결정적인 것으로 받아들여지지 않기 때문이다. 가령, 소액주주운동을 함에 있어서 소액주주 개개인의 권리로는 지배주주에 대항할 수 없고, 그렇다고 뜻을 같이 하는 사람을 모아서 소액주주운동을 시작한다고 하더라도 임계점을 넘어가지 못하면 경영자의 의사결정에 그렇게 큰 영향을 줄 수 없게 된다. 하지만 이해관계자의 초기 활동수준을 10,000으로 늘렸을 경우, <그림13b>과 같이 파동의 형태를 지나다가 어느 순간부터 미미하지만 윤리적 의사결정을 하는 행태를 보여주고 있다. 이는 초기에는 여론이 형성되지 않아서 대리인의 의사결정에 그렇게 큰 영향을 줄 수 없었기 때문에 대리인과 주인의 역학관계에 의해서 대리인의 의사결정이 이루어졌지만 시간이 지나고 점점 이해관계자들의 목소리가 커지게 되고 비윤리적 의사결정에 대한 견제 및 감시세력이 늘어남에 따라 대리인은 의사결정을 함에 있어서 이해관계자의 영향력은 무시할 수 없는 수준에 이르게 된 것이다. 이러한 영향력에 의해서 대리인은 결국 윤리적 의사결정으로 선회하고 있음을 알 수 있다.

그렇지만 이해관계자의 초기 활동수준을 100,000으로 늘렸을 경우에는 <그림13c>와 같이 대리인이 오히려 비윤리적 의사결정을 하게 된다. 이해관계자의 활동수준이 많아지고 견제에 의해서 공시에 의한 정보의 투명성이 높아지는 경우, 제도의 집행이 자율적인 방향으로 이루어지고 있다. 하지만 정보

의 공유정도가 어느 수준을 넘어서 과잉상태가 되면 이해관계자들은 이렇게 충분히 공시되어 있는 정보를 견제의 수단이라기보다는 자신들의 제한된 합리성bounded rationality에 의해 자신의 이해관계만을 추구하게 된다. 이러한 자기 이해의 추구 성향은 단체행동 등으로 표출되어, 이러한 흐름에 의해서 정보 비대칭상황이 어느 정도 해결된 상황임에도 대리인은 오히려 비윤리적 의사결정에 Tipping Point 발생 Returning Point 초래하게 된다.

<그림 13>은 이해관계자의 초기 활동수준을 1,000,000으로 늘렸을 경우이다. 이해관계자의 초기 활동수준이 매우 높 경우에는 대리인 의사결정의 윤리성이 오히려 안정화된다. 법적 구속력은 외판한 Precipitating Point 시스템 내에서 그 위력을 발휘하고 있는 상태이나, 그럼에도 불구하고 대리인은 윤리적 의사결정을 지속적으로 유지하고 있다. 이는 이해관계자의 활동이 제도를 넘어서서 대리인의 행동양상에 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 즉, 이해관계자의 활동의 범위가 확장되어 단순히 기업 지배구조 하에서의 이해관계자가 아니라 국민 전체, 사회 전체의 여론으로 확장되었을 경우, 보다 강력하고 안정화된 모습으로 대리인의 윤리적 의사결정을 가능케 할 수 있는 것이다.

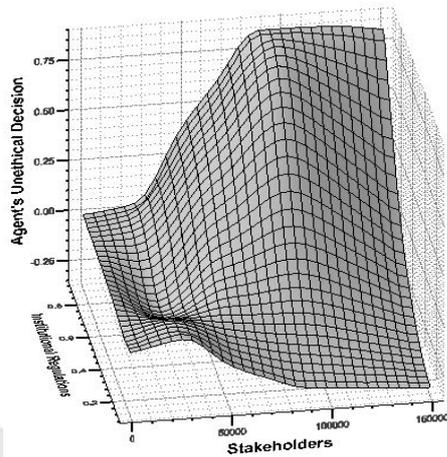


<그림 14> 이해관계자의 수에 따른 대리인 의사결정의 윤리성 변화

<그림 14>에서 보는 바와 같이, 제도의 규제가 일정하게 존재한다고 할 때, 이해관계자의 활동수준에 따라 대리인의 윤리적 의사결정 방향은 세 가지 지점을 지나게 된다. 첫째, 대리인의 의사결정에 영향을 주는 이해관계자의 활동수준에 대한 임계점tipping point이 존재한다. 둘째로, 이해관계자의 자기이익 추구성향 또는 지나친 견제와 간섭에 의해서 대리인의 비윤리적 의사결정으로의 가능성을 열어주게 되는 전환점returning point이 존재한다. 셋째로, 이

해관계자의 활동의 수준이 더 높아져 사회적 배경social context이 형성되면, 윤리적 의사결정으로 귀착되어 안정적인 윤리적 의사결정 행동양상을 보이게 되는 재전환점precipitating point이 존재한다.

이해관계자 활동에 따른 대리인의 의사결정의 반응행태의 동태성을 보다 정교하게 하기 위해서 제도의 규제를 변화시킬 경우의 대리인 의사결정의 반응양상을 살펴보면 다음과 같이 나타난다.



<그림 15> 제도적 규제와 이해관계자의 수에 따른 대리인 의사결정의 윤리성 변화

<그림 15>에서 볼 수 있듯이 제도의 규제가 지극히 작은 경우에는 이해관계자의 활동이 많아질수록 지속적으로 윤리적 의사결정이 유지되는 반면 제도의 규제가 지극히 큰 경우에는 이해관계자의 활동이 오히려 비윤리적 의사결정을 강화하는 양상을 띠고 있다. 즉, 제도의 규제가 적은 자율적인 메커니즘하에서는 도덕적 해이와 대리인 비용이 더 많이 발생하는 것처럼 인식되기 쉽지만 외부감시자가 존재하여 외부 감시 메커니즘이 제대로 운영된다면 제도의 규제를 완화하여도 사회적 배경이 형성되어 대리인의 도덕적 해이를 방지할 수 있게 된다.

따라서 기업 전체적인 신뢰를 확보하기 위해서는 1차적으로는 대리인의 윤리적 의사결정이 중요하지만 그것이 보장받을 수 없는 사항이라면, 외부감시자의 효과적인 역할 이행을 촉진할 필요가 있다. 이해관계자의 견제활동을 통한 윤리적 의사결정의 반응양상(그림14)에서도 알 수 있듯이 이해관계자의 제반 활동은 기업의 정보를 요구하여 많은 사람들이 기업에 대한 정보, 특히

재무정보나 의사결정의 윤리성과 관련된 정보(환경, 사회공헌 등)를 공유하는 것이다. 이러한 외부감시자에 의한 견제활동은 그 영향력은 미미할지 모르지만 정보비대칭을 줄일 만한 여건을 마련해 주기 때문에 죄수의 딜레마나 도덕적 해이와 같이 신뢰를 저해하는 현상을 줄일 수 있다. 예를 들어 비즈니스 애널리스트는 기업과의 이해관계는 그렇게 깊지 않으나 기업에 대한 올바른 정보를 제공해 줄 수 있고, 주주행동주의는 국민적 여론을 형성하기도 한다. 따라서 정보비대칭을 줄여 자율적인 통제 메커니즘을 자연스럽게 실현할 수 있는 계기를 마련해 줄 수 있기 때문에 그들의 활동이 기업의 전반적인 신뢰구축에 있어서 중요한 요인이 될 수 있다.

하지만 외부감시자에 의한 견제활동은 원천적으로 정보비대칭에 놓여져 원활한 감시활동이 어려워진다는 순환적인 문제점과 정보의 비대칭이 너무 줄어들어 이해관계자들이 기업내부정보까지 모두 알게 된다면 이는 오히려 이해관계자들의 집단이기주의 등으로 합의나 통합의식 없이 갈등으로 전락할 위험이 있기 때문에 기업과 이해관계자들간의 영속적인 신뢰를 위해서는 정보공유의 관계에 대해서 신중하게 판단할 필요가 있다.

V. 절차의 제도화

1. 절차의 제도화

지금까지의 논의에서 결국 대리인의 의사결정에 결정적인 영향을 주는 것은 제도와 이해관계자의 활동수준이라 할 수 있다. 제도의 경우, 제도의 규제가 강해짐에 따라 대리인은 본인과의 협조체제를 제도에 외부귀인하여 지속적인 신뢰를 얻어내지 못함을 알게 되었다. 하지만 그렇다고 제도의 규제를 약하게 하는 경우에는 안정화되기까지 기회비용이 너무 많고 결과도 현실적으로 불가능하다. 또한 이해관계자의 활동의 경우 어느 수준이 넘어서게 되면 대리인의 의사결정 양상에 도움을 주기는 하지만 정보의 공유는 오히려 이해관

계자들로부터 자기이익추구성향을 야기하여 또 다른 갈등상황을 만들어낼 수 있다.

이러한 관점에서 기업지배구조를 보는 관점을 크게 두개의 축, 제도의 규제 차원과 이해관계자에 대한 인식 차원으로 나누어 분류해 볼 수 있다. 먼저 제도의 규제 차원은 법체계의 유형에 따라 개인의 권리보호와 자유주의를 이념으로 삼아 개인의 자발적인 행동에 의해서 자생적으로 형성된 질서에 의거한 법체계와 개인의 권리보호보다는 정책의 수행이나 사회체계의 기능유지에 초점이 맞춰져 제도가 가지는 권위와 정당성을 기반으로 행동을 구체적으로 명시하여 강제성을 강조하는 법체계로 나누어질 수 있다. 그리고 이해관계자에 대한 인식은 구성원의 신뢰형성에 대한 인식에 따라 인간을 규범과 가치의 시스템에 복종하면서 사회적 관계와 내생적인 의무감을 지니고 있는 존재로 보고 일반적인 도덕성에 의해서 신뢰가 형성한다고 보는 과대사회화 over-socialization와 인간을 사회구조와 사회관계의 영향력을 부정하고 원자화 atomized되어 효용극대화를 추구하는 이기적 동기를 지닌 존재로 인식하여 계약이나 위계질서와 같은 제도적 법령 등에 의해서 신뢰가 형성된다고 보는 과소사회화 under-socialization로 구분할 수 있다(Granovetter, 1985). 이 두 가지 축으로 이루어진 매트릭스를 통해 시스템이나 제도와 같이 법치주의를 지향하는 상황에서 제도가 나아갈 방향을 알아볼 수 있을 것이다.

	과소사회화	과대사회화
강제적 법체계	I	II
자발적 법체계	III	IV

〈그림 16〉 사회화-제도집행 매트릭스

I 영역은 사회를 과소사회화되었다고 보고 신뢰를 구축하기 위해서 제도와 같은 시스템이 강하게 작용해야 한다고 여기는 경우로서 March & Olsen(1984)과 North(1990)과 같은 합리적 선택에 기반한 신제도주의의 견해라 할 수 있을 것이다. 이는 인간은 합리적인 결정을 한다는 전제와 완전 경쟁하에서의 시장을 지향하기 때문에 개개인의 활동을 보장해 줄 수 있는 강력한 제도가 필요한 상황이다. 즉, 이른바 집합적 행동의 딜레마 collective action dilemma를 해결해 주는 역할로써 제도를 보고 있다(Shepsle, 1989). 하지만 실제 인간은 정보의 비대칭으로 인한 제한된 합리성 때문에 제도가

커버하지 못하는 기회주의적인 행동을 야기할 우려가 있다.

II 영역은 사회를 과대사회화되었다고 보고 신뢰를 구축하기 위해서 제도와 같은 시스템이 강하게 작용해야 한다고 여기는 경우이다. 이는 Williamson(1996)과 같이 제도의 필요성을 강력하게 주장하고 있지만 사회를 보는 관점이 개인이 아닌 구조적인 관점에서 보고 사회적 관계가 신뢰형성에 큰 영향을 준다고 믿는다(예: Granovetter, 1985; Shapiro, 1987; Zucker, 1986). II 영역은 개인간의 상호작용, 즉 배태성을 고려하기 때문에 구조적인 관점에서의 제도를 바라보고 있다는 점이 특징이다. 하지만 제도 자체의 권력이나 위엄은 부정하지 않기 때문에, 제도에 대한 권위주의적인 시각이 개입될 경우 제도의 구속력이 가지는 패러독스에서 벗어나지 못할 위험이 있다.

III 영역은 사회를 과소사회화되었다고 보고 구성원들의 자발성에 의해서 법집행을 이루는 경우로서 하이에크와 같은 자유주의자들이 여기에 해당한다고 할 수 있다. III 영역은 이상적인 경우라 할 수 있겠지만 여기까지 도달하는 데는 시간이 아주 많이 걸릴 뿐만 아니라, 이해관계가 개입되어 있는 기업 상황 및 사람들과의 관계의 경우 이를 이루기 위해서 막대한 사회적 비용을 감수해야 할지도 모른다. 게다가 죄수의 딜레마와 같은 상황이 야기된다면 오히려 혼란이 일어날 수 있는 실현 불가능한 영역이라 할 수 있을 것이다.

IV 영역은 사회를 과대사회화되었다고 보고 구성원들의 자발성에 의해서 법집행을 이루어야 한다고 주장하는 경우이다(예: Sitkin & Roth, 1993; Das & Teng, 1998; Habermas, 1992/2000). 이는 “모든 권력은 시민의 의사소통적 권력으로부터 나오며 권력의 행사는 시민들의 의견형성과 의지형성 속에서 시민들 스스로 부여한 법률에 의해 행사될 때만이 정당화될 수 있다”고 주창한 하버마스(1992/2000)의 공론영역과 결부시킬 수 있는 영역이라 할 수 있다. 이 영역에서 상호이해에 입각한 의사소통은 의회와 그 심의 기구들의 내부와 외부에서 토의의 장을 형성하고 이 토의의 장 속에서 사회진체와 관련되고 규제를 필요로 하는 문제들에 관해 일정 정도 합리적인 의견형성과 의지형성이 일어나므로 제도와 신뢰의 상보적 관계를 더욱 활성화할 수 있는 토대를 제공해줄 수 있다.

특히 하버마스(1992/2000)는 인권을 우선시하는 자유주의적 법체계나 주권을 우선시하는 공화주의의 법체계의 견해 대립자체를 지양하여 사적 자율성(인권)과 공적 자율성(주권)을 동등하게 보장하는 법모델만이 정당화될 수 있다고 주장하면서 자율적인 시민들이 공동으로 행하는 이성의 공적 사용을

제도화하는 절차주의적 패러다임을 주장했다(이상수, 홍성수, 2002). 이는 공화주의적 법모델에 의존하면서 공동체의 가치를 주어진 것으로 파악하는 것이 아니라 의견, 의사형성과정에서 토론을 통해서 획득되는 것으로 봄으로써 공화주의가 개인의 인권을 억압할 가능성도 적어지고 강제적 제도가 가지고 있던 윤리적 행위와 기회주의적 행위에 대한 부작용에 대한 가능성도 적어질 수 있다는 장점이 있다. 절차주의적 패러다임은 개인의 자율성은 최대한 보장을 하되, 그 사람의 행동을 감시하거나 규제하기 위한 최소한의 의사소통적 절차를 제도로 확립하여 '매체로서의 법'을 지향하여 생활세계를 규율하게 된다. 예를 들어 소액주주 운동과 같은 감시활동의 경우 아무런 제도적 장치 없이 자발적인 운동으로 감시와 규제가 된다면 금상첨화일지 모르나 그것은 이상적인 상황이라 생각이 되고 소액운동을 보장할 수 있는 제도, 그리고 또한 소액주주운동을 남용했을 경우의 책임소재를 토론할 수 있는 제도를 확실히 만들어낼 수 있다면 굳이 강력한 제도, 구체적인 행동까지 지시하는 제도 없이도 일종의 시장과 같은 자율적인 시스템을 만들어낼 수 있게 된다. 이는 이해관계자들과의 상호작용 속에 정보의 비대칭을 줄여 그들과의 이해관계 및 의사형성에 대한 사안을 충분히 검토하고 토론 또는 협상을 하여 의사결정을 하게 된다면 비윤리적이고 기회주의적인 행동이 사회적 배경 속에서 규제될 것이고 장기적으로 안정화된 윤리적 의사결정을 보여주었던 본 연구 결과와도 상통하다고 할 수 있다. 여기서 토론이 중요한 것은 이해관계가 배태된 기업지배구조에서는 양자 혹은 다자간의 이해관계를 모두 용인할 수 있는 공동체적 가치를 창출하는 데 큰 역할을 하기 때문이다. 이해관계자들이 기업으로부터 얻은 정보가 너무나 많아 기업 경영에 여러 가지 간섭을 하게 된다면 기업은 이해관계자들의 압력활동에 밀려 효율적인 경영을 할 수 없을지도 모른다. 이러한 경우에 토론 또는 협상할 수 있는 절차적 시스템이 갖추어진 경우에는 분명 효율적인 의사결정이 가능해질 뿐만 아니라 이러한 절차적 시스템에 의해서 경영자 행동의 윤리성을 사전에 규제 및 견제할 수 있는 여건을 마련할 수 있게 된다.

하지만 단순히 참여에 대한 형식적 조건을 마련하는 것만으로 법치주의가 제 모습을 갖추게 된다고 보지 않는다. 단순히 참여의 절차적 법형식이 마련되었는지의 여부보다는 그 절차가 실제로 상호이행지향 행위의 구조에 적절한 분쟁규율의 절차인지 또는 지배로부터 자유로운 대화의 과정을 보장하는 절차인지 숙고할 필요가 있다. 절차로써 법치주의가 완성된다고 보는 것은 또 다른 제도에 의한 기회주의적인 행동이나 비윤리적 행동을 야기할 수 있기

때문에 구성원들간의 신의적인 관계형성에 문제가 순환적으로 발생하게 된다. 구성원들간의 신뢰를 보다 공고히 하고 지속가능하게 만들기 위해서는 절차를 마련할 때 형식보다는 그런 절차를 만들 수밖에 없는 사회적 배경 social context을 만드는 것도 필요하다. 비유를 하자면 한 학생의 성적을 꾸준히 올리기 위해서는 시험성적에 따라 상/벌을 주는 것보다 주위 친구들로부터 성적을 올리는 것이 자신에게 이로움을 이야기하고 듣는 배경context을 형성해주는 것이 시간대비 효과성에서는 낮을지 모르나 장기적인 관점에서 꾸준히 성적을 올릴 수 있는 계기가 될 수 있을 것이므로 면학에 대한 배경을 구성원간의 상호작용을 통해서 형성할 필요가 있다. 즉, 구성원들 사이에서 당연하게 생각하게 하는 것taken-for-granted들을 통해서 개인의 기회주의적이고 이기주의적인 행위를 제약하게 된다면 제도의 강제성에 의해 야기되는 상대적 박탈감이나 제도 자체의 지시적이고 일방적인 데서 오는 모순이 어느 정도 해소 가능할지도 모른다.

2. 기업지배구조하에서의 절차의 제도화

지금까지의 논의는 우리나라의 현실보다는 이론에 근거한 결과이기 때문에 실제 우리나라의 현실에 얼마나 적용될 수 있을 지에 대한 토의가 필요하다. 특히 제도를 둘러싼 기업과의 전반적인 관계는 국가별로 법의 형태나 의사결정의 수준에 따라 다르기 때문에 제도와 기업지배구조와의 관계를 거시적인 안목에서 살펴봄으로써 우리나라의 현실하에서 기업지배구조의 방향성에 대한 실천적인 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

기업지배구조는 본질적으로 동일한 기본모형에서 출발하지만 문화가 다르고 시장의 발전단계가 다르기 때문에 국가별로 차이가 있다. 특히 기업지배구조를 분류함에 있어서 제도적 차원과 절차적 차원으로 나누어 볼 때 기업지배구조를 접근하는 또 하나의 방법이 될 수 있다.

	불문법(영미법)	성문법(대륙법)
민주적 의사결정	I 미국 등	II 독일 등
권위적 의사결정	III 인도	IV 한국

〈그림 17〉 제도-절차 매트릭스

I 영역은 민주적 의사결정의 불문법(영미법)식 법의 지배 Rule of Law에 대한 영역으로 시장원리를 수용하고 개인의 자유의사를 존중하는 법적 환경으로 미국이나 영국이 여기에 해당된다. 영미형 기업지배구조는 다수의 소액주주형으로 소유와 경영의 분리를 기본으로 하고 있다. 그리고 상법에 의하여 주주의 이익과 권한이 최우선으로 보장된다. 주주는 투표권 행사를 통한 회사 경영에 참여하기보다는 주식의 매매를 통하여 의사를 나타내고 경영은 전문경영인에 맡기되 주주총회가 선임한 이사회가 감독 감시하는 형태를 가진다. 영미형 기업지배구조는 경영자가 매 분기 기업의 성과에 따라 자신의 보상이 결정되기 때문에 시장의 반응에 민감하다. 제도적 특징은 규제정도가 매우 완화되어 있고 최소한의 요건만을 명시하여 법적 주체들의 자율성을 공고히 할 여건을 마련해주고 있다. 이러한 지배구조는 시장의 원리에 의해 운영되므로 합리적이고 투명성을 제고할 수 있으나 권력 집중에 대한 문제를 안고 있다. 특히 주주 중심모형이므로 종업원이나 다른 이해관계자들과는 거리를 두고 있어 주주, 특히 지배주주의 영향력에 의사결정이 집중되어 있다.

II 영역은 민주적 의사결정의 성문법(대륙법)식 법치주의로서 규칙기반의 법집행이 이루어지고 있어 법생활의 안정성이 확보되는 법적 환경을 의미한다. 독일, 프랑스 등의 유럽국가가 여기에 해당되는데, 영미형 기업지배구조와 달리 주식은 분산되어 있어 다른 이해관계자들이 경영을 통제하고 모니터하는 데 큰 역할을 수행한다. 특히 공동결정제도라는 제도를 통해서 종업원 및 노동자 대표가 경영기구에 참가하고 있다. 이러한 법적 환경은 경직성 및 국민의 체계적 이해의 문제에 봉착할 우려가 있다.

III 영역은 권위주의적 의사결정의 불문법(영미법)식 법의 지배의 영역으로서 시장원리를 수용하여 개인의 자유의사가 존중되지만 권위주의적 의사결정으로 권력남용의 문제가 불가피하다. 인도가 이러한 법적 환경을 가지고 있다고 할 수 있다.

IV 영역은 권위주의적 의사결정의 성문법(대륙법)식 법치주의로서, 우리나라가 이에 해당한다고 볼 수 있다. II 영역과 마찬가지로 규칙기반 법의 집행으로 법생활의 안정성이 확보될 수 있으나 권위주의적인 의사결정으로 말미암아 권력남용의 문제가 있다.

그림에서 보는 바와 같이 우리나라는 IV 영역에 있음에도 불구하고 외적인 부분, 즉 시스템이나 제도 등은 모두 I 영역의 것을 차용하고 이를 지향한다.

근본적으로 권위주의적인 의사결정방식을 민주적 의사결정방식으로 바꾸지 못한 채 겉모습만 자율적 의지를 강화하는 방향으로 제도가 입안되어 있는 것은 문제가 있다. 따라서 우선적으로 성문법식 법치주의가 가지고 있는 권력의 남용문제와 집행에 있어서 문제를 선결한 후에 시장지향적인 기업 지배구조를 위한 제도의 확충이 이어져야 할 것이다. 권력의 남용문제와 집행에 있어서의 문제는 제도적 접근에 의해서 완벽히 치유될 수 있는 것이 아니다. 앞에서 언급되었듯이 권력지향행위는 제도가 강제적이든 강제적이지 않든, 권력의 자기증식을 위해서 비윤리적, 기회주의적으로 변하게 되기 마련이기 때문이다. 따라서 권력에 대한 감시는 제도적 접근이 아닌 절차적 접근에 의해서 이루어져야 한다. 다만 절차적 접근은 갈등상황이 심화될 가능성이 크고 권력에 의해서 무력화될 가능성도 있으며, 특히 권위주의적 의사결정의 상황에서는 권력남용의 문제를 해결해야 하므로, 제도의 강제성을 절차적 접근에 차용할 필요가 있다. 여기서의 제도의 강제성은 구체적으로 법적 주체의 행동을 구체적으로 명시하고 규정하는 것이 아니라 토론 및 협상을 위한 절차자체에 대한 보장을 의미하는 것이다. 즉, 이해관계자의 경영참여 절차를 통해 보장해줌으로써 활발한 토론 및 협상을 통해서 적극적인 의미의 자율적 의지를 경영자로부터 끌어낼 수 있을 것이다.

IV. 요약 및 결론

조직 구성원의 사적 자율적 의지가 공적 자율성에 구속되어 체계에 의해 생활세계가 식민화되는 것을 방지하고 조직 구성원간의 신뢰를 구축하기 위해서는, 조직 구성원들이 자율적으로 상호이해에 입각한 의사소통에 의해서 사회적 배경을 형성할 수 있는 절차적 제도를 보장하는 것이 필요하다. 권위주의적 시각이 개입되어 복잡하고 실효성이 없는 제도는 오히려 규범적 압력으로 다가와 소극적인 의미의 자율적 의지로 귀착되고, 암묵적인 신뢰관계를 깨어지면서 기회주의적인 행동도 야기할 수 있기 때문이다.

특히 대리인 문제는 그것의 근본 원인인 정보의 비대칭을 제거할 수 있는 사회적 여건을 마련하는 것이 더욱 효과적일 수 있다. 하지만 제도는 입안할 당시의 상황을 고려하기 때문에 미래의 불확실성에 대한 확실한 대응책이 될 수 없다. 강력한 구속력과 구체적인 행동방안을 제시한 제도일 경우 상황의 고착화와 경직성으로 인해서 급변하는 환경에 기회주의적이고 비윤리적인 행동의 여지를 마련해 줄 우려가 있기 때문이다. 환경의 불확실성은 결국 그곳에 살고 있는 사람들에 의해서 만들어지는 것이라 할 때, 제도 역시 모든 사람들의 원자화되고 분화된 과소사회화의 관점에서 제정되는 것이므로 원천적인 해결을 기대할 수 없게 된다. 특히 문화적 국가별 시장의 발달단계에 비추어볼 때 우리나라의 경우, 의사결정 방식이 권위주의적 의사결정으로 제도가 지향하는 모습과 다르기 때문에 이를 효과적으로 만들어가기 위해서는 권위주의적 의사결정방식에서 우선적으로 벗어날 필요가 있다.

따라서 특히 기업 환경에서 제도는 제도 중심의 신뢰의 근시안적 효과성과 조직 구성원들의 외부귀인에 의한 제도 인식을 염두에 두고 능동적인 주체로서 조직구성원과의 신뢰관계를 구축하기 위한 방향으로 제정되어야 한다. 또한 직접적으로 공적 자율성을 추구하여 구성원들의 행동을 규제하는 것보다는 사적 자율성과의 균형을 이루기 위해서, 구성원의 행동보다는 구성원을 둘러싸고 있는 여러 행위주체와의 이해관계를 자율적으로 조정하여 공동체적 가치로 승화시킬 수 있어야 한다. 이를 위해서 토론이나 협상이 가능하게 하는 법적 절차적 시스템을 확고히 할 수 있는 기업지배구조를 형성하는 것이 무엇보다 중요하다.

참 고 문 헌

- 김도훈·문태훈·김동환, 『시스템다이내믹스』, 대영문화사, 1999.
- 이경목·오종향, 「사외이사의 초과 선임에 관한 제도론적 고찰」, 『경영학 연구』, 31, 2002, pp.1229-1254.
- 이규성, 「자산재평가제도에 대한 비판적 검토」, 『충청회계학연구』, 3,(1), 1998, pp.224-250.
- 이상돈·홍성수, 『법사회학: M Weber, J. Habermas, N. Luhman의 사회학이론과 법패러다임』, 박영사, 2000.
- 이시은·장병탁, 「다중 마르코프 체인의 베이저안 진화 알고리즘」, 『한국정보과학회 봄 학술발표 논문집(B)』, 29(1), 2002, pp.322-324.
- 좌승희, 「법치경제, 개혁의 길」, 『제도경제학회 공동심포지엄발표논문집』, 2003, pp.29-90.
- 홍성구, 「자율적 정치참여를 위한 의사소통의 조건: 롤즈와 하버마스를 중심으로」, 『한국언론정보학보』, 19, 2002, pp.295-340.
- Akerlof, G. A., "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and Market Mechanism," *The Quarterly Journal of Economics*, 85, 1970, pp.488-500.
- Alchian, A. A., and Demsetz, H., "Production, Information Costs, and Electronic Organization," *The American Economic Review*, 62(5), 1972, pp.777-795.
- Aoki, M., "The Nature of the Japanese Firm as a Nexus of Employment and Financial Contracts: An Overview," *Journal of the Japanese and International Economies*, 3, 1989, pp.345-366.
- Argyris, C., *The Impact of Budgets on People*, New York: Controllershship Foundation, 1952.
- Arrow, K. J., "Gift and Exchanges," *Philosophy and Public Affairs*, 1, 1972, pp.343-362.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., and Sahay, A., "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships," In P. W. Beamish & J. P. Killing(Eds.), *Cooperative Strategies: Vol.1 North American Perspectives*, San Francisco: New Lexington Press, 1997,

pp.163-196.

- Barnea, A., Haugen, R. A., and Senbet, R. W., *Agency Problems and Financial Contracting*, Prentice-Hall, 1985.
- Bernheim, B. D., and Whinston, M. D., "Incomplete Contracts and Strategic Ambiguity," *American Economic Review*, 88, 1998, pp.902-932.
- Brockner, J., and Siegel, P. A., "Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust," In R. M. Kramer and T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, pp.390-413.
- _____, Daly, J. P., Tyler, T., and Martin, C., "When Trust Matters: The Moderation Effects of Outcome Favorability," *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, pp.558-583.
- Chiles, T. H., and McMackin, J. F., "Integrating Variable Risk Preference, Trust, and Transaction Cost Economics," *Academy of Management Review*, 21, 1996, pp.73-99.
- Creed, W. E. D., and Miles, R. E., "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and the Opportunity Costs of Controls, In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, pp.16-38.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., and Sakano, T., "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and investments in the IJV Relationship," *Journal of International Business Studies*, 26, 1995, pp.91-115.
- Cyert, R. M. & March, J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, 1963.
- Das, T. K., and Teng, B. S., "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *Academy of Management Review*, 23(3), 1998, pp.491-512.
- Deutsch, M., "Trust and Suspicion," *Journal of Conflict Resolution*, 2, 1958, pp.265-279.

- Diamond, D., "Financial Intermediation and Delegated Monitoring," *Review of Economic Studies*, 51, 1984, pp.383-414.
- Eisenhardt, K. M., "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, 31, 1985, pp.134-149.
- Forrester, J. W., *Industrial Dynamics*, Portland, OR: Productivity Press, 1961.
- Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Massachusetts: Pitman, 1984.
- Frey B. S., and Jegen, R., "Motivation Crowding Theory," *Journal of Economic Surveys*, 15, 2001, pp.589-611.
- Fukuyama, F., *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press, 1995.
- Gambetta, D., "Can We Trust Trust?," In D. Gambetta(Eds.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, UK: Basil Blackwell, 1998, pp.213-237.
- Goold, M., and Campbell, A., *Strategy and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Oxford, England: Basil Blackwell, 1987.
- _____, and Quinn, J. J., "The Paradox of Strategic Controls," *Strategic Management Journal*, 11, 1990, pp.43-57.
- Granovetter, M. S., "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, 1985, pp.481-510.
- Guseva, A., and Rona-Tas, A., "Uncertainty, Risk and Trust: Russian and American Credit Card Markets Compared," *American Sociological Review*, 66, 2001, pp.623-646.
- Habermas, J., *Faktizität und Geltung: Beiträge zur Diskurstheorie des demokratischen Rechtsstaats*, 1992, 한상진, 박영도 역, 『사실성과 타당성: 담론적 법이론과 민주주의적 법치국가 이론』, 서울: 나남, 2000.
- Hart, O., "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm," *Columbia Law Review*, 89(7), 1989, pp.1757-1774.
- Knack, S. and Keefer, P., "Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation," *Quarterly Journal of*

- Economics*, 112(4), 1997, pp.1251-1288.
- Lewicki, R. J., and Bunker, B. B., "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships," In R. M. Kramer and T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, pp.114-139.
- Lewis, J. D., and Weigert, A., "Trust as a Social Reality," *Social Forces*, 63, 1985, pp.967-985.
- Malhotra, D., and Murnighan, J. K., "The Effects of Contracts on Interpersonal Trust," *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002, pp.534-559.
- March, J. G., *The Technology of Foolishness*, in J. G. March & Olsen(Ed.) *Ambiguity & Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976, pp.69-81.
- _____, and Simon, H. A., *Organizations*, New York: Wiley, 1958.
- _____, and Olsen, J. P., *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, NY: The Free Press, 1989.
- Marshall, E. M., *Building Trust at the Speed of Change: The Power of the Relationship-based Corporation*, New York: AMACOM, 1999.
- Mayer, P., and Alexander, I., "Banks and Securities Markets: Corporate Financing in Germany and the United Kingdom," *Journal of the Japanese and International Economics*, 4, 1990, pp.450-475.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, D., "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20, 1995, pp.709-734.
- North, D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- Ouchi, W. G., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25, 1979, pp.833-848.
- Rasmusen, E., *Games and Information*, Oxford: Blackwell, 1989.
- Richardson, G. P., "Reflections for the Future of System Dynamics," *Journal of the Operational Research Society*, 50, 1998, pp.440-449.
- Ring, P. S., and Van de Ven, A. H., "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of*

- Management Review*, 19, 1994, pp.90–118.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, S. R., Camerer, C., “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust,” *Academy of Management Review*, 23(3), 1998, pp.393–404.
- Senge, P. M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990.
- Shapiro, S. P., “The Social Control of Impersonal Trust,” *American Journal of Sociology*, 93(3), 1987, pp.623–658.
- Shepsle, K. A., “Studying Institutions: Some Lessons from the Rational Choice Approach,” *Journal of Theoretical Politics*, 1(2), 1989, pp.137–147.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior*, New York: Macmillan, 1945.
- Sitkin, S. B., “On the Positive Effect of Legalization on Trust,” *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 1995, pp.185–217.
- _____, and Roth, N. L., “Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust,” *Organizational Science*, 4, 1993, pp.367–392.
- _____, and Sickel, D., “The Road to Hell: The Dynamics of Distrust in an Era of Quality,” In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, pp.196–215.
- Sterman, J. D., *Business Dynamics: System Thinking and Modeling for a Complex World*, Chicago: Irwin McGraw–Hill, 2000.
- _____, “Modelling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decision Making Experiment,” *Management Science*, 35(3), 1989a, pp.321–339.
- _____, “Misperceptions of Feedback in Dynamic Decision Making,” *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 43, 1989b, pp.301–333.
- Tyler, T. R., & Degoey, P., “Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions,” In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks,

CA: Sage, 1996, pp.331-356.

Weber, M., *The Theory of Social & Economics Organization*, New York: Free Press, 1947.

Williamson, O. E. *The Mechanisms of Governance*, New York, Oxford University Press, 1996.

_____, "Calculativeness, Trust and Economic Organization," *Journal of Law and Economics*, 30, 1993, pp.131-145.

_____, "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, 22, 1979, pp.3-61.

Zak, P. and S. Knack "Trust and Growth," *Economic Journal*, 111, 2001, pp.295-321.

Zand, D. E., "Trust and Managerial Problem Solving," *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, pp.229-239.

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

_____, Paa, G., and Mhlenbein, H., "Convergence Properties of Incremental Bayesian Evolutionary Algorithms with Single Markov Chains," *Proceedings of the 2000 Congress on Evolutionary Computation(CEC00)*, Vol.2, 2000, pp.938-945.

Zucker, L. G., "Production of Trust: Institutional Source of Economic Structure, 1840-1920," In B. M. Staw and L. L. Cumming(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8, Greenwich, CT: JAI Press, 1986, pp.53-111.

Institutionalization of Trust Building Procedure among Corporate Stakeholders

Hun-Joon Park, Sang-Joon Kim

This study explores the most desirable corporate governance in order to search for institution to maximize the trust among all stakeholders through the mathematical model and the system dynamics model based on the agency theory. The simulation discovers what factors are critical to solve the agent problem, by which we show the practical and theoretical implications for the development of institution. For solving the agent problem, it is important for managers to let their voluntary will be positive beyond the authoritative view. Legal approach has imperfect remedies because it gives the agent incentives on opportunistic behaviors which are thrived by external attribution for partnership. For making voluntary decisions through building trust among stakeholders, therefore, our results show that the institutionalization of procedure is necessary for building trust via legal, procedural systems which let the members to argue or negotiate their embedded interests, and which make them to communicate in and out of corporate governance.

Key words: Corporate Governance, Trust, Institutionalization, Procedure, Agency Theory, System Dynamics