노 동 정 책 연 구
2009. 제9권 제3호 pp.175~207
ⓒ 한 국 노 동 연 구 원

연구논문

종업원참여제도와 주주이익보호제도가 노사협력수준에 미치는 영향*: 기업지배구조에 관한 이해관계자 관점을 중심으로

김 동 주**

본 연구에서는 기업수준 종업원참여제도 및 기업지배구조에서 부각되고 있는 주주이익보호제도가 각각, 그리고 상호작용을 통해서 노사협력 수준에 미치는 영향을 살펴보았다. 즉, 기업지배구조에 관한 이해관계자 관점에서 중시하는 기업의 주요 이해관계자인 종업원과 주주를 중심으로 하여 기업수준 의사결정 과정에 대한 종업원참여 수준과 주주이익보호 수준이 노사협력 수준에 미치는 영향과 함께, 종업원참여 수준이 노사협력 수준에 미치는 영향력이 주주이익보호 수준에 따라서 어떻게 달라지는가를 실증연구를 통해 밝혀보고자 하였다. 분석 결과, 종업원참여 수준은 노사협력 수준에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 주주이익보호 수준과 노사협력 수준은 역 U자형의 관계를 보여주고 있었다. 한편, 주주이익보호 수준은 종업원참여 수준이 노사협력 수준에 미치는 영향을 부(-)의 방향으로 조절하고 있어서 주주와 종업원을 중심으로 한 기업의 이해관계자들 간의 균형적이고 효과적인 이해조정이 필요하다는 점을 제시하고 있다.

핵심용어 : 종업원참여제도, 주주이익보호제도, 노사협력, 기업지배구조, 이해관계자 관점

논문접수일 : 2009년 3월 25일, 심사의뢰일 : 2009년 5월 11일, 심사완료일 : 2009년 7월 23일
* 본 연구는 2008년 한국노동연구원의 공모연구과제 연구비 지원에 의하여 수행되었다. 논문 수정과정에서 유익한 조언을 해주신 익명의 두 분 심사위원께 감사드립니다.
** 수원대 경영학과 초빙교수(douskims@suwon.ac.kr)

Ⅰ. 서 론

우리나라의 기업지배구조는 IMF 외환위기 이후 주주 중시 경영, 경영투명성의 증대, 기업경영에 대한 이사회의 감독기능 강화 등을 중심으로 계속적인 제도적 개선이 이루어져 왔다. 이와 같은 기업지배구조의 지속적인 변화와 관련하여 기존의 연구들은 주로 재무관리 분야에서 이루어져 왔으며 종속변수도 재무적 성과가 중심이 되었다. 즉 기업지배구조가 경영자에게 동기를 유발하여 기업 성과를 제고시키는 효율적인 의사결정을 할 수 있는 메커니즘의 구축에 연구의 초점이 모아져 왔다. 그러나 이러한 관점을 기반으로 한 실증연구들은 일관성 있는 결과를 제시하지 못했으며(Coles, McWilliams, & Sen, 2001), 기업지배구조를 구성하는 일부 변수군과 당해 기업의 재무적 성과와의 관련성을 보는 데 그치고 있다.

기업의 재무적 성과도 기업 구성원들의 인지·행위적 요소에 의해 상당 부분 영향을 받게 된다고 가정한다면, 기업지배구조의 특성이 기업의 중요한 내부 이해관계자인 노동조합 및 기업 구성원들에게 어떻게 인식되며 또 이러한 인식 내용과 수준이 노사협력 수준과 어떠한 관련성이 있는가도 매우 중요한 이슈라고 할 수 있다. 그동안 소유구조, 기업지배구조와 노사관계 간의 관계에 대한 학계의 관심이 증대해 왔음에도(Blair & Roe, 1999; Armour, Deakin & Konzelmann, 2003; Gospel & Pendleton, 2003), 기업지배구조와 노사관계는 최근까지도 별개의 영역으로 구분되어 연구되어 온 경향이 있다. 그러나 기업지배구조를 주주와 경영자 간의 대리인 문제에 국한하여 이해하지 않는 한 기업의 의사결정 메커니즘에 있어서의 종업원의 참여문제와 기업수준에서의 지배구조의 특성이 노사관계와 갖는 관련성은 노사협력적인 지배구조의 구축이라는 측면에서 매우 중요한 문제가 아닐 수 없다.

본 연구는 이러한 문제의식하에, 1997년 외환위기 이후부터 본격화된 기업지배구조의 변화가 한국의 기업수준 노사관계에 미친 영향을 실증적으로 분석해 보고자 한다. 즉 기존 연구들에서 찾아보기 어려웠던 기업수준에서의 기업지배

구조와 노사관계 간의 관련성에 대해 살펴보기 위해서 기업지배구조 관련 제도 중에서 최근 들어 가장 큰 변화를 경험한 주주이익보호제도와 기업지배구조에 관한 이해관계자 관점에서 강조하고 있는 기업의 의사결정 메커니즘에 있어서의 종업원참여제도를 중심으로 하여 이러한 특성이 노사협력 수준에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제Ⅱ장에서는 기존 연구 검토와 이론적 논의를 전개하면서 연구 가설을 설정하고, 제Ⅲ장에서는 자료 및 기초통계를 제시하고, 제Ⅳ장에서는 실증분석 결과를 논의하고자 한다. 마지막으로 제Ⅴ장에서는 본 연구의 분석 결과를 요약하고 그 함의를 논의하면서 결론을 맺고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 기업지배구조와 노사관계에 대한 이론적 접근방법

가. 기업지배구조를 보는 관점과 노사관계

본 연구에서는 주주와 경영자 사이의 대리인문제를 중심으로 기업지배구조를 바라보는 것을 협의의 기업지배구조로 정의하고(Shleifer & Vishny, 1997), 기업을 둘러싼 주주, 경영자, 종업원, 노동조합, 정부, 지역사회, 거래업체 등 다양한 이해관계자들 간의 관계를 중심으로 기업지배구조를 바라보는 것을 광의의 기업지배구조로 정의하고자 한다(John & Senbet, 1998). 주주 중심의 협의의 관점은 이론적으로 명료하다는 장점이 있지만 지속가능경영을 위한 이해관계자 관점의 부각, 사회적 책임의 강조, 기업시민으로서의 역할 증대 등과 같이 최근에 부각되고 있는 다양한 이슈를 포괄하기 위해서는 광의의 관점이 더욱 적합하다고 보여지므로 본고에서는 이에 기초하여 논의를 진행하기로 한다(김동주, 2009).

본고에서 다루고자 하는 기업지배구조와 노사관계 간의 관계에 관한 기존의

이론적 접근방법에는 크게 두 가지가 있다(Pendleton & Deakin, 2007). 우선 주주중심적인 소유구조의 특성과 기업지배구조 체제가 종업원의 이익을 주주의 이익에 종속되도록 한다는 관점(Hutton, 1996; Porter, 1997; Lazonick & O'Sullivan, 2000; Gospel & Pendleton, 2005)이 있다. 또 다른 관점은 종업원의 이익과 소유구조, 기업지배구조와 노사관계 간의 관계의 복잡성과 아울러 기업지배구조의 변화를 초래하는 정책발전에 초점을 두는 입장으로서 종업원 이익과 주주의 이익이 반드시 상반되지는 않는 것으로 본다(Vinten, 2001; Hillman & Keim, 2001; Hermann, 2005). 이러한 두 가지 관점의 검증에는 다수의 기업수준이나 작업장수준의 자료를 사용한 양적 분석이 필요하지만, 이러한 연구는 국내외를 불문하고 매우 적다고 할 수 있다. 특히 노사관계를 중심으로 한 종업원의 이익과 주주의 이익 간의 관련성을 검증하기 위해서는 주주이익보호를 위한 변수 이외에도 기업수준 의사결정참여를 중심으로 한 종업원이익보호를 위한 변수들을 포함하여 노사관계에 미치는 영향을 고찰할 필요가 있으며, 이를 통하여 지배구조 관련 변수와 노사협력 수준과의 관련성에 대한 해석이 보다 풍부해질 것으로 판단된다. 이러한 통합적 분석을 위해서는 우선 기업지배구조에 대한 접근방법으로서의 이해관계자 관점과 주주 관점의 기본적 차이점 및 노사관계를 바라보는 시각차를 살펴볼 필요가 있다고 본다.

〈표 1〉 이해관계자 관점과 주주 관점의 차이점

	이해관계자 관점	주주 관점
이론적 배경	- 이해관계자이론 - 이해관계자주권론 - 광의의 기업지배구조 개념	- 대리인이론 - 주주주권론 - 협의의 기업지배구조 개념
주주와 이해관계자 간의 관계	- Stakeholder형(기업가치 중시) 모델 - 기업의 이해관계자들의 기업경영과 지배구조에 대한 참여를 허용 - 이해관계자들의 이익을 아울러 고려하는 입장	- Shareholder형(주주가치 중시) 모델 - 주주와 경영자, 대주주와 소액주주 간의 대리인문제에 초점 - 주주의 이익을 우선시하는 입장
노사관계를 보는 시각	- 고용의 안정성을 선호 - 참여적, 협력적 노사관계 지향성	- 고용의 유연성을 선호 - 등거리(arm's length) 노사관계 지향성

자료 : 김동주(2009).

일반적으로 기업지배구조의 유형으로는 주주 관점에 입각한 주주 모델과 이해관계자 관점에 입각한 이해관계자 모델이 있다. 주주 모델은 기업은 주주가 소유하기 때문에 주주의 이익을 위해서 경영되어야 한다고 보는 협의의 관점이다. 반면에 이해관계자 모델은 소유주인 주주의 이익을 극대화하기 위해 기업이 존재하고 운영된다는 사고에서 벗어나, 기업 활동에 의해 영향을 받는 주주 이외의 다른 이해관계자까지 포괄하는 보다 광의의 관점이다. <표 1>에서는 이해관계자 관점과 주주 관점의 구체적인 차이점을 보여주고 있는데, 주주와 종업원의 관계를 중심으로 비교해 본다면 주주 모델에서는 종업원은 기업지배구조에서 중요한 부분이 아니고 주주 가치를 최대화시키는 것이 중요한 반면에, 이해관계자 모델에서의 종업원은 경영상의 주요 의사결정 과정에 대한 참여가 일정 부분 보장되어 있다는 점에서 기본적으로 차이가 있다.

원래 기업지배구조에 대한 주된 연구 경향은 이사회를 중심으로 한 내부통제 메커니즘과 기관투자자를 중심으로 한 외부통제 메커니즘 간의 구분에 기반한 접근방법이었다. 그러나 최근에는 지속가능 경영을 위한 이해관계자 관점의 부각, 기업의 사회적 책임의 강조, 기업시민으로서의 역할 증대 등과 같은 다양한 이슈들이 제기되고 있고, 이를 설명해주는 제3의 통제 메커니즘의 대표적 이론이 이해관계자 이론이라고 할 수 있다. 이해관계자 이론은 기업의 소유주인 주주의 이익을 극대화하기 위해 기업이 존재하고 운영된다는 사고에서 벗어나, 기업 활동에 의해 영향을 받는 주주 이외의 다른 이해관계자까지 포괄하는 동시에 이해관계자에 대한 전략적인 고려와 함께 의사결정에의 반영을 주장하고 있다.

최근까지도 기업지배구조에 관한 논의는 주로 주주, 경영자, 채권자에 집중되어 있었으며, 주인·대리인 모델 혹은 주주가치극대화 모델과 같은 주주중심 모델에서 종업원은 사실상 소외되었다고 할 수 있다(최진배 외, 2002). 그러나 이해관계자 이론이 발전하면서 종업원은 기업지배구조의 주요 당사자로 등장하게 되었으며, 기업의 주요 의사결정 메커니즘에서의 종업원들의 참여와 이익보호는 이해관계자 이론에 있어서 매우 중요한 문제로 다루어지고 있다.

나. 기업지배구조와 노사관계에 관한 기존 연구 경향

최근 들어 각국의 소유구조, 기업지배구조에 있어서 주주가치를 중시하는 경향이 증대하면서 기업지배구조의 변화와 노사관계 간의 관련성에 대해서도 이론적 · 실증적 연구의 필요성이 제기되고 있다(Blair & Roe, 1999; Armour et al., 2003; Gospel & Pendleton, 2003). 그럼에도 불구하고 기업수준의 연구로서는 소수의 사례 연구만이 이루어지고 있을 뿐 다수의 기업들을 대상으로 한 기업수준의 양적 연구들이 매우 부족한 것이 현실이다(Hopner & Jackson, 2001). 기업지배구조와 노사관계의 관련성을 고찰함에 있어서 본고에서 검증하고자 하는 연구 모형에 대해서 방법론상의 시사점을 주고 있는 연구로서는 Gospel & Pendleton(2003)의 연구 및 Pendleton & Deakin(2007)의 연구를 들 수 있다. Gospel & Pendleton(2003)의 연구는 지배구조의 특성이 종업원에게 미치는 영향에 관한 질적 고찰로서 정치경제학 및 재무경제학적인 접근방법을 결합하여 노사관계에 적용하고 있다. 즉 경영상의 의사결정은 지배구조의 특성에 영향을 받을 수밖에 없으며, 이는 다시 노무관리의 특성에도 영향을 미친다는 것이다. 재무경제학적인 접근방법에서는 투자자와 같은 외부 이해관계자를 중시하지만 정치경제학적인 접근방법에서는 종업원, 노조와 같은 내부 이해관계자를 더욱 중시하고 있으며, 지배구조와 경영상의 의사결정이 노사관계에 미치는 영향을 여섯 가지로 요약[2]하고 있다.

기업지배구조와 노사관계 간의 관련성에 관한 국내 연구들은 2000년 이후부터 본격적으로 논의되기 시작했다. 국내의 연구들은 주주중심적이고 시장친화적인 제도개선이 이루어지는 과정에서 기업경영의 단기성 증가나 종업원의 헌신 약화, 비정규직의 급증과 같은 고용관계의 불안 요인을 극복하기 위하여 이해관계자 관점에 기반한 규범적 · 제도적인 연구를 위주로 진행되어 왔다는 점에 그 특징이 있다. 김재구 · 노용진(2000)은 기업의 주요한 이해관계자인 노동자들에 대한 고려 없이 과연 바람직한 기업지배구조를 완성할 수 있을 것인지에 대한 문제의식 하에서 근로자이사제, 종업원지주제, 참여적 작업시스템 등

2) 근로자와 자본의 이익 간의 자원의 균형, 경영상의 의사결정의 시간적 구성(time frame), 경영전략의 목적, 의사결정에서 재무적 요소에 주어진 중요성, 경영자와 종업원의 몰입을 유도하는 접근방법, 다른 기업과의 협력의 정도와 교섭구조 등이다.

에 대해서 고찰하고 있으며, 조성재(2001)의 사례연구에서는 광의의 기업지배구조에 기반해서 노동자와 노조가 기업지배구조에 공식적이고 제도적으로 참가하는 메커니즘이 구축되어야 협력적 노사관계로 발전할 수 있다고 보고 있다. 한편, 박상용(2005)은 최근 우리나라 기업들이 새롭게 직면하고 있는 기업지배구조상의 환경변화인 외국인에 의한 적대적 기업인수 위협과 종업원의 경영참여 요구를 정치경제학적 접근방법을 통해 분석하고, 이에 대한 대응방안을 제시하고 있다. 그의 연구는 종업원의 경영참여 및 노사협의회의 역할을 강조하면서 노사관계 당사자 간 힘의 균형 문제 등에 주목하고 있으나, 기업 내의 전략적 행위 주체의 하나인 노조의 역할을 소홀히 다루고 있다는 점에서 노사관계를 바라보는 시각에 있어서 한계점이 존재한다. 조준모・박성재(2007)의 연구에서는 기업지배구조가 고용조정에 미치는 효과를 실증적으로 분석하고 있다. 외국인투자가 이루어진 기업을 대상으로 분석한 결과, 전문경영 체제가 노동시장 평판효과를 우려하여 기업성과에 연동한 신속한 고용조정을 행할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 그리고 무노조 사업장에서는 전문경영인 체제가 고용조정에 미치는 효과가 유의적인 정(+)의 효과를 가지는 것으로 나타났지만 유노조 사업장에서는 전문경영인 체제가 고용조정 폭에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 노동조합이 전문경영인의 고용조정 유인을 제한할 가능성과 함께, 주주와 노조 간의 이해상충 가능성을 시사하고 있다.

기존의 연구 결과를 종합한다면 주주중심적인 기업지배구조로의 변화가 고용관계의 유연성 증대를 중심으로 하여 노사관계에도 일정한 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있는데, 이러한 시각은 노동비용, 교육훈련, 노조와 노사협의회의 역할 및 종업원 경영참여 등과 같은 개별적・집단적 노사관계의 변화 양상을 해석함에 있어서 많은 시사점을 제공함으로써 향후의 노사협력적 기업지배구조를 구축함에 있어서 상당한 도움을 줄 수 있을 것으로 본다.

2. 종업원참여제도와 노사협력 수준

가. 종업원참여제도

기업경영 환경의 글로벌화와 복잡화로 인해서 이해관계자와의 관계 강화와

위기관리는 기업이 장기적으로 지속가능한 성장을 하기 위한 기본적 원칙으로 부각되고 있다. 종업원들의 관점에서 볼 때, 경영자의 기회주의적인 행동이 감시되고 견제되어 경영 의사결정이 기업의 이해관계자의 이익을 고려하고 조직의 장기적 성과를 높이도록 지배구조가 적정하게 체계화되어 있다고 인식하게 되면, 기업의 구성원들은 자신의 조직에 대해 여러 측면에서 긍정적 평가를 하게 될 것이다(Marzilliano, 1998).

본 연구에서는 이해관계자의 기업지배구조 참여를 포함하는 광의의 기업지배구조 개념을 전제하고 있다. 특히 본 연구의 초점이 기업지배구조의 제도화 형태와 노사관계와의 관련성을 분석하는 것이므로 노사관계의 가장 주요한 이해관계자인 종업원과 그 대표 조직인 노동조합의 기업지배구조 참여 수준을 고려할 필요가 있다.

그런데 종업원참여제도를 이해관계자 관점에서의 기업지배구조 모형으로 바로 연결하는 데 있어서는 어려움이 있을 수 있다. 경영참여에는 근로자이사제와 같은 최상위 수준의 기업지배구조참여도 있지만 운영적 차원의 경영참여도 있기 때문이다. 아울러 이사회를 통한 종업원참여제도 외에는 실질적으로 기업지배구조제도의 범주로 볼 수 없다는 비판도 가능하다. 하지만 종업원참여제도의 경로를 이사회에 국한시키는 경우에는 사실상 한국적 상황에서 그 실천 사례를 찾기가 쉽지 않다는 문제와 아울러 본 연구의 초점이 이해관계자 이론에 기반하여 기업의 주요 이해관계자인 주주와 종업원 간의 이익 상충관계의 존부를 분석하는 것이라는 점에서 기업수준에서의 종업원의 의사결정참여를 포함하여 분석하는 것이 적합할 것으로 판단하였다. 또한 광의의 기업지배구조 개념에 근거하여 기업지배구조를 기업수준의 주요 의사결정 메커니즘으로 본다면 이에 영향을 미칠 수 있는 기업수준의 종업원참여제도들을 포함하여 분석할 필요가 있다고 본다. OECD의 기업지배구조 원칙에서는 종업원참여 및 이익보호제도에 관해서 “종업원이 회사 업무에 참여함으로써 직 · 간접적으로 기업에 이익을 주는 것”이라며, 예를 들어 “종업원의 이사회 참여, 종업원지주제 혹은 이익분배 메커니즘 및 종업원 의견을 반영하는 위원회” 등을 구체적으로 제시하고 있다. 따라서 본 연구에서는 경영참여제도와 관련된 측정 항목을 “이사회나 경영회의에의 참여 혹은 배석, 각종 노사공동위원회, 기술 도입이나 고용조

정 관련 협의제도" 등과 같이 기업수준에서의 의사결정참여제도들을 위주로 구성을 하였다(손동희, 2007).

나. 노사협력의 개념과 이론

다음으로 본 연구 모형에서 종속변수로서 다루게 될 노사협력의 개념과 이론에 대해서 간략하게 살펴보기로 한다. 20세기 말부터 시작된 정보화 및 세계화는 국경을 초월한 경쟁시대를 열었으며, 이처럼 국가 간·기업 간의 무한경쟁 상황하에서 노사 간의 참여와 협력의 이익은 과거보다 훨씬 크다. 노사가 진정으로 협력하고 참여하지 않는다면 근로자가 바라는 고용안정과 생활의 질 향상은 불가능할 뿐더러 기업의 성장은 고사하고 생존조차 어렵게 된다(이원덕, 1997). 즉 정보화사회는 극한경쟁의 시대를 열었으며, 이는 갈등관리에 치중하던 기존의 노사관계의 패러다임에 큰 변화를 몰고 왔다. 즉 노사관계가 과거처럼 계층 간의 갈등관리에 치중하는 시대를 지나서, 생산적 노사관계의 정립 여부가 국가의 경쟁력을 좌우하는 시대가 시작된 것이다. 따라서 노사관계 분야에 있어서 생산적 노사관계에 대한 연구와 관심은 1980년대 이후 지속적인 증가 추세를 보이고 있다(신수식·김동원·이규용, 2005).

노사협력의 개념과 이론에 대한 문헌조사 결과(김동원 외, 2005), 노사협력은 학자들에 따라 강조하고 있는 구성 개념이 매우 차별적으로 존재하여 통일된 입장이 존재한다고는 볼 수 없다. 그러나 시스템적 관점에서 노사협력의 구성개념들을 정리해 보면, 각각 협력 영역의 공유와 노사의 공동 노력이 투입물로 분류될 수 있으며, 협력적 기구의 설치와 각종 노사협력 프로그램의 운영을 통한 노사 간의 상호작용을 과정으로, 생산성 향상 등의 경제적 성과와 근로자 만족 및 노사관계 향상이라는 사회적 성과가 산출물을 구성하는 일종의 시스템으로 이해할 수 있다. 또한, 노사협력, 고몰입 인적자원관리 및 노사파트너십은 당사자들 간의 태도, 관계형성 및 조직분위기의 변화를 주요한 목적으로 한다는 점에서 감성적 접근의 개념으로 분류할 수 있으며, 종업원참여와 고성과 작업시스템은 주로 작업조직과 생산시스템을 참여와 협력을 통해 혁신하여 생산성과 효과성을 향상하고자 하는 데 주안점을 두고 있다는 점에서 이성적 접근으로 분류할 수 있다(김동원 외, 2005).

노사협력의 학문적 영역은 크게 조직개발론적 접근, 교섭이론적 접근 및 경제학적 접근으로 구분할 수 있는바, 이 중에서 조직개발론적 접근은 노사협력 프로그램의 도입 결정과 효과성 및 제도화에 대한 결정요인을 설명해줌으로써, 협력적 노사관계로의 실질적 변화와 정착에 영향을 줄 수 있는 다양한 변수를 제시하고 있다는 특징이 있다. 1970년대 중후반부터 1980년대에 이루어진 노사협력에 관한 연구들은 주로 노동조합과 경영진 간의 대립적 관계를 협력적 관계로 전환시킬 수 있는 다양한 프로그램들의 도입 결정 및 성공 요인을 파악하는 데 집중하였다. 이와 같은 배경에는 조직개발론적 이론을 노동조합과 경영진 간의 관계에 적용시킨 Kochan & Dyer(1976)의 기여가 있었으며, 이러한 배경하의 연구들(Hartley et al., 1986; Angle & Perry, 1986; Voos, 1989)은 노사 간의 태도 변화를 측정하기 위해 노사관계 분위기(IR Climate)라는 변수를 주로 활용하고 있다. 이들의 측정 도구들은 하위구성 개념에서 약간의 차이를 보이고 있으나, 조직의 협력적 노사관계의 수준이라는 동일한 개념을 측정하고자 하는 점에서는 일치한다고 할 수 있다.

다. 종업원참여제도와 노사협력

그렇다면 기업수준의 주요 의사결정에 대한 종업원의 참여수준이 노사협력 수준에는 어떠한 영향을 미칠 것인가? 노사관계는 근로자 외에도 노동조합이라는 별도의 주체와의 상호작용이 존재하며, 이해당사자들의 정치적 권력 과정이 수반되어 변화한다는 점과 이해조정의 어려움으로 인해 매우 다양하고 복잡한 영향 요인을 갖고 있다는 특징이 있다. 최근 들어 노사관계 학자들이 기업지배구조와 노사관계 간의 관련성에 대한 연구의 필요성을 강조하고 있는 이유는 세계화되는 기업환경 속에서 보다 경쟁력이 있으며 지속가능한 기업으로 발전하기 위해서는 기업지배구조와 노사관계의 선순환적인 상호관계의 필요성이 높다는 점에서 다수의 기업들을 대상으로 한 실증연구의 축적이 이루어져야 하기 때문인 것으로 보인다.

생각컨대 기업수준의 주요 의사결정에 대한 종업원참여 수준과 노사관계의 관련성은 종업원참여 수준이 노조에 미치는 영향과도 밀접한 관련이 있다고 생각된다. 그런데 종업원참여제도는 노조에게는 위기이자 기회로 인식될 것으로

예상된다. 위기로서의 측면은 경영참가제도의 실시로 인해서 조합원들이 노조에 갖는 관심도를 감소시킬 수도 있다는 점과, 노조를 거치지 않고 경영진에게 의견을 표출할 수 있는 통로가 생긴다는 점을 들 수 있다. 반면에 기회로서의 측면은 종업원참여제도를 통해 기업의 경쟁력이 강화되면 장기적인 고용안정과 조합원의 이익보호라는 노조 본래의 목표가 달성될 수 있고, 이는 노조의 위상을 강화할 수도 있다는 점이다(김동원, 1996; 신수식 외, 2005). 조성재(2000)는 광의의 기업지배구조와 관련하여 종업원과 노조가 기업지배구조에 공식적이고 제도적으로 참가하는 메커니즘이 구축되어야 협력적 노사관계로 발전할 수 있다고 주장하고 있으며, 구체적으로는 장기적 관점의 인사임금체계 및 의사결정참가경로, 공식화된 분배규칙 등을 제시하고 있다.

본 연구에서는 종업원참여 수준이 노사협력 수준에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예측하고 있다. 국내 사업체의 노사관계 담당자, 근로자 대표, 근로자들을 대상으로 한 조사 결과를 보면 사용자 측 요인으로서 위계적 의사결정 구조와 경영정보의 미공개, 소유와 경영의 미분리, 사용자의 권위주의적 태도 등이 노사관계 저해의 가장 큰 요인 중의 하나로 노사 양측에서 공통적으로 지적되었다(이주희, 2002). 결국 불투명한 경영과 위계적인 의사결정 구조가 노조 측의 이해부족을 낳고, 그로 인해 노조는 장기적인 안목에서 분배될 이익의 크기를 늘려가는 데 협조하기보다는 단기적인 임금인상 위주의 단체교섭을 하게 됨으로써 노사관계가 악화되는 과정을 밟는 것으로 볼 수 있다(이주희, 2002). 따라서 이러한 노사관계 메커니즘을 고려한다면 의사결정 참여를 중심으로 한 종업원참여제도는 노사협력 수준에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다.

이상의 논의를 바탕으로 하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 기업 수준에서의 종업원참여 수준이 높을수록 노사협력 수준이 높을 것이다.

3. 주주이익보호제도와 노사협력 수준

주주이익보호제도의 제도화 수준도 노사협력 수준에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

주주중심적인 소유구조의 특성과 기업지배구조 체제가 종업원의 이익을 주주의 이익에 종속되도록 한다는 관점(Lazonick & O'Sullivan, 2000; Gospel & Pendleton, 2005)에 근거한다면 주주이익보호와 종업원의 이익은 상충관계(trade-off)를 나타낼 가능성이 높으며 이는 노사관계에도 부정적으로 작용할 가능성이 크다. 또 다른 관점은 종업원의 이익과 소유구조, 기업지배구조와 노사관계 간의 복잡성으로 인해서 종업원 이익과 주주의 이익이 반드시 상반되지는 않는 것으로 보고 있다(Hillman & Keim, 2001; Hermann, 2005). 이런 관점에 근거한다면 주주이익보호 수준의 증가가 반드시 노사관계에 부정적으로 작용한다고 단정하기는 어렵고 비선형적인 관계를 보여줄 가능성도 있다. 그러나 구체적으로 주주이익보호 수준과 노사협력 수준의 관계가 어떠한 관계를 가지는가에 관한 기존의 실증연구는 별로 없으며, 이로 인해서 연구의 필요성이 매우 높다고 할 수 있다.

기존 연구의 관점을 종합한다면 주주이익보호제도의 강화는 노사관계 측면에서 긍정적 측면과 부정적인 측면이 공존하고 있다고 볼 수 있는데 이하에서 본 연구에서 검증하고자 하는 탐색적 연구가설의 설정과 관련된 주요 논거를 제시해 보고자 한다.

우선 주주뿐만 아니라 종업원 등 다른 이해관계자들의 이익을 아울러 고려하는 기업지배구조에서는 일반적으로 기업의 이해관계자들 간의 균형적 이익조정을 추구하는 경향이 있다(Vinten, 2001). 이로 인해서 주주의 이익을 증대시키는 경우에는 종업원이익보호와 관련된 제도들도 함께 강화되는 측면이 있다. 이해관계자 이론에서 주장하듯이 균형적인 이해관계자 이익보호는 기업성과에도 긍정적으로 작용할 것으로 예상해 볼 수 있고, 이는 종업원들에게 건전한 기업지배구조의 구축으로 인식되어 일정 부분 노사관계에도 긍정적인 기능을 할 것으로 기대된다.

그러나 적절한 수준의 주주이익보호제도는 경영자의 독단적인 경영을 막아주고 기업의 효율적인 운영에 긍정적이지만 기업지배구조에서의 주주이익보호 수준이 지나치게 높아지게 되면 결국 사용자 측에서 노조와 종업원들에 대한 균형적 이익의 고려보다는 주주에 대한 고려수준을 증대시키도록 유인할 가능성이 높아질 것으로 예상할 수 있다. 이 점과 관련해서 사용자 측의 주주이익보

호제도의 도입이 소위 균형적인 이해관계자이익보호의 차원에서 적합하다고 판단되는 임계점이 중요하다고 본다.

최근 들어 주주이익을 보다 중시하는 기업지배구조로의 변화 경향이 우리나라에서도 점차로 증대하고 있다.[3] 점차로 세계화되고 있는 자본시장에서 주주중시 경영풍토와 경영의 투명성은 투자결정에 매우 중요한 요소로 작용하고 있기 때문이다. 따라서 적절한 수준의 주주이익보호 수준은 기업가치에도 긍정적으로 작용할 것으로 기대된다. 그러나 주주이익보호 수준이 소위 중위수준을 넘어서게 되면 주주중심적인 경영관행을 통해서 다른 이해관계자들과의 균형적 이익의 고려보다는 주주에 대한 고려 수준을 증대시키도록 유인할 가능성을 높이므로, 단체교섭이나 성과배분 등에서 노조와 종업원 측의 요구에 불가피하게 소홀해질 수 있다고 예측할 수 있을 것이다(Porter, 1994; Hutton, 1996; Froud, Haslam & Williams, 2000; Lazonick & O'Sullivan, 2000).

이러한 점을 근거로 하여 주주이익보호 수준과 노사협력 수준의 관계는 초기의 긍정적인 효과, 중위점에서의 최대 효과, 그 이상의 수준에서는 역의 효과를 나타낼 것으로 예상하여 결국 역 U자형의 비선형관계를 보일 것이라는 탐색적 연구가설을 설정하고자 한다.

다음으로는 탐색적 연구가설 3과 관련된 논점을 제시해 보기로 한다.

우선 기업지배구조 메커니즘 속에서 주주와 종업원 및 다른 이해관계자들이 기업지배구조에 대해서 유기적으로 상호 관련하여 영향을 미치는 것으로 상정해 본다면 기업의 주요 이해관계자들의 공동의 이익에 연계된 기업가치를 증대시킬 수 있는 사안에는 이해가 일치될 가능성이 높다고 보이지만, 주주이익 극대화 추구와 관련하여서는 주주와 종업원 간에는 개별적 고용관계나 노사관계를 둘러싸고 특히 고용조정 등과 같은 문제에 있어서 상당 부분 이해 상충관계가 존재할 가능성이 있다(Vinten, 2001; Hermann, 2005). 따라서 종업원참여제도와 주주이익보호제도는 노사협력 수준에 대해서 단선적인 관계가 아닌 복잡한 상호관계가 형성될 가능성이 있다고 본다. 그 결과로써 노사협력 수준에 대해서 종업원참여 수준과 주주이익보호 수준이 유의한 상호작용을 할 수도 있을 것이다.

---

3) 한국기업지배구조개선지원센터(CGS)의 조사자료(2002~2006).

그렇다면 구체적으로 어떠한 형태의 상호작용을 예상할 수 있을 것인가? 기존 연구에서는 주주이익보호제도와 종업원참여제도 간의 상호작용 효과에 관한 실증적 연구 결과를 찾기 어려운 관계로 본 연구에서는 탐색적 가설 2의 내용을 고려하여 주주이익보호제도는 종업원참여제도와 노사협력 수준의 관계에 대해서 통계적으로 기울기를 감소시키는 부(-)의 상호작용을 나타낼 것으로 탐색적 가설을 설정해 보고자 한다. 즉 탐색적 가설 2에서는 주주이익보호 수준이 노사협력 수준에 비선형적인 역 U자형의 효과를 미치는 것으로 설정하였는데, 탐색적 가설 3에서는 다른 이해관계자인 종업원이익보호수준과 관련해서 주주이익보호 수준이 높을수록 노사협력 수준에 대한 종업원이익보호제도의 효과성을 약화시키는 요인으로 작용할 것으로 예측하였다. 그 근거로서는 종업원을 포함한 이해관계자들 간의 균형적 이익을 지향하는 이해관계자 모형의 관점에서 보았을 때 주주에 대한 이익보호 수준이 증가할수록 종업원에 대한 이익보호 수준이 노사협력 수준에 미치는 영향을 약화시키는 부(-)의 효과가 존재할 것으로 예상해 볼 수 있기 때문이다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 두 가지 탐색적 가설을 설정하기로 한다.

탐색적 가설 2. 주주이익보호 수준과 노사협력 수준의 관계는 역 U자형의 관계를 보일 것이다.

탐색적 가설 3. 기업 수준에서의 종업원참여 수준과 노사협력 수준의 관계는 주주이익보호 수준에 의해 부(-)로 조절될 것이다.

Ⅲ. 자료 및 기초통계

1. 표본 추출 및 연구 절차

실증연구를 위해서 2006년 및 2007년에 증권거래소에 상장된 기업 중에서 기업지배구조개선지원센터(CGS), 경제정의연구소(KEJI)의 자료원과 연결이 가능한 314개 기업을 대상으로 하여 설문조사를 실시하여 214개의 기업으로부

터 응답을 받았다.[4] 이 중에서 유노조기업 158개를 대상으로 통계분석을 실시하였으며, 독립변수의 구성 항목인 주주이익보호제도를 측정하는 항목으로서 한국기업지배구조개선지원센터(CGS)에서 시행한 2006년도 상장법인 기업지배구조 조사자료를 사용하였다. 기타 통제변수는 상장사협의회의 TS-2000, CGS의 조사자료, KEJI의 조사자료, 사업보고서 등의 자료를 참조하였다. 또한 통계프로그램은 SPSS 12.0을 활용하였으며, 종속변수가 연속형 변수이므로 계층적 회귀분석을 사용하여 분석하였다.

2. 변수의 측정과 기초통계

본 연구에서는 OECD의 기업지배구조 원칙과 손동희(2007)의 연구를 참조하여 종업원참여제도와 관련된 설문 항목을 "이사회나 경영회의에의 참여 혹은 배석, 각종 노사공동위원회, 기술 도입이나 고용조정 관련 협의제도" 등과 같이 기업 수준에서의 의사결정참여제도들을 위주로 구성을 하였으며, 경영상의 운영적 효율성 측면이 주로 강조되는 QC, TQM, 생산성향상운동, 직무교육 등과 같은 일부 참여제도는 제외하였다.

다음으로 주주이익보호 수준의 측정과 관련하여, 먼저 외국의 기업지배구조 평가 모형에서 제시되고 있는 주주권리보호제도와 관련된 평가 기준들을 살펴보면 다음과 같다. ISS(International Shareholder Service)의 평가 기준에서는 일반적인 주주의 대우와 관련한 항목에서 투자자와 회사 간의 관계개선 노력, 동등한 투표권의 선호, 주주의 관심사에 대한 배려, 주주에 대한 이사들의 책임 등을 제시하고 있다. 또한 홍콩의 금융전문 월간지인 '에셋'은 소액주주 추천이사의 인원수를 사용하고 있다. 본 연구에서는 한국기업지배구조개선지원센터(CGS)의 주주권리보호 항목 등을 참조하여 집중투표제, 서면 등에 의한 의결권 행사제도, 전환사채와 신주인수권부사채의 발행한도제도, 정기주주총회 개최시 장소 및 안건 등에 관한 사항의 사전통지제도, 공시제도를 통한 주주이익보호제도, 이사시차임기제 등을 주주권리 행사의 용이성을 위한 제도로서 실증분석

4) 표본 기업의 인사노무 담당자를 대상으로 2008년 5월 10일~8월 12일까지 우편 및 전화를 통한 설문을 실시하였다. 상장기업 전체 모집단을 대상으로 한 응답률은 30%이고, 설문대상 314개 기업을 대상으로 한 응답률은 68%이다.

에 투입하였다.

다음으로 사외이사제도를 통한 주주이익보호제도를 살펴보기로 한다. 현재까지 많은 기업들이 사외이사제도를 운영하고 있지만 제도의 효과성에 대해서는 주장이 나뉜다(김창수, 2006). 사외이사제도가 일찍이 도입되어 시행 중인 외국의 경우에는 사외이사제도가 경영진으로부터 이사회의 독립성을 확보하게 하여 주주의 이익을 보호하는 역할을 한다는 주장과(Brickley et al., 1994; Cotter et al., 1997), 사외이사제도는 당초의 성과를 달성하지 못하고 있으며 제대로 기능하지 못할 경우에는 오히려 기업의 가치를 하락시킨다는 주장이(Bhagat & Black, 1997; Vafeas & Theodorou, 1998) 서로 대립하고 있다. 본 연구에서는 사외이사의 수에 대한 법적 규제의 효과를 배제하고 자발적인 사외이사 선임의 경우를 분석하기 위해서 초과 사외이사 수를 대용변수로서 사용하기로 한다. 사외이사를 자발적으로 많이 선임한 기업은 사외이사제도가 기업가치 향상 및 주주이익보호에 보다 효과적일 것이라는 판단하에 이루어졌을 것이라는 근거에서이다(최정호 외, 2003).

본 연구에서는 위에서 살펴본 주주이익보호제도 관련 변수들을 모두 표준화한 후에 합산하여 연구가설의 검증을 위한 통계분석에 활용하기로 한다.[5)]

다음으로 노사관계에 관한 타당한 측정변수의 선택과 관련하여, 변수를 유형화시킬 것인가, 아니면 연속형 변수를 사용할 것인가의 문제가 있다. 기존의 기업수준 노사관계의 많은 실증연구들이 노사관계 변수를 유형화하여 투입하고 있다. 이는 노사관계를 바라보는 시계(time horizon)와도 관련된다. 즉 일단 노사관계 형태가 한 번 형성되면 환경적 · 전략적 요인이 급격하게 변동되지 않는 한 단기간에 변화하기는 어렵다는 것이다. 이러한 점은 기업지배구조도 마찬가지이다. 1997년 외환위기라는 충격은 기업지배구조와 노사관계의 행위 주체이자 이해관계자인 사용자 측과 종업원, 노조, 정부 및 사회구성원들의 인식에 커다란 변화를 초래했으며, 그 변화의 주된 방향은 IMF가 제시한 시장친화적인 개혁이었다. 따라서 기업지배구조와 노사관계에 미친 제도적 힘은 시장과 주주

5) 주주이익보호와 관련된 제도들을 요인분석을 통해서 구분하고자 하였으나, 해석이 곤란한 너무 많은 수의 요인으로 구분되었다. 따라서 본 연구에서는 자료 조사기관인 CGS의 합산방법 및 제도의 목적과 기존 연구의 관점 등을 종합적으로 고려하여 합산하는 연역적 방법을 사용하였다.

를 중시하는 것으로 볼 수 있다. 하지만 이러한 요인들이 기업지배구조나 노사관계의 유형적인 변화로까지 연결되었는지는 더욱 연구를 필요로 한다는 점에서, 본고에서는 기업지배구조와 노사관계를 유형화하는 방법보다는 노사협력의 수준을 나타내는 데 많이 활용되고 있는 지표인 노사관계 분위기(industrial relations climate)를 활용하고자 한다. 기존의 실증연구에서도 노사관계의 우호성과 관련된 지표로서 노사관계 분위기를 많이 사용하고 있다(박우성・유규창, 2000; 노용진, 2006). 따라서 본 연구에서도 노사협력 수준을 평가하는 변수로서 Angle & Perry(1986)의 노사관계 분위기를 참조하여 설문을 구성하였다.

한편, 통제변수로서는 기존의 기업지배구조 연구에서 많이 활용된 변수들과 경영참가 관련 연구들에서 주로 사용되었던 환경, 전략, 재무변수들을 투입하여 독립변수가 종속변수를 추정함에 있어서 나타날 수 있는 오류를 통제하고자 하였다. 즉 본 연구에서는 기업지배구조의 특성이 노사관계에 영향을 미치는 경로 이외에도 노사관계에 영향을 미칠 수 있는 변수로서 환경요인과 전략요인, 재무변수 등을 통제변수로 설정하여 측정 및 분석하였다. 또한 소유구조 및 기업특성과 관련된 변수로서 외국인지분율과 내부지분율, 재벌계열사 여부 및 소유·전문경영 여부, 우리사주조합의 지분율도 통제변수로 투입하였다.

실증분석에 투입된 변수들의 유형과 측정방식은 <표 2>과 같으며, 변수들의 기술통계량은 <표 3>에 나타난 바와 같다. 가설검증에 앞서 주요 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 상관관계 분석을 통해서 변수들 간의 관련성을 파악할 수 있으므로 이후의 가설검증에 대한 유용한 정보를 제공할 수 있다. 본 연구에서는 변수들 간의 상호관련성을 파악하기 위해 피어슨 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4>와 같다. 우선 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 살펴본 결과, 종업원_Index 변수와 노사관계 분위기 간에 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보여주고 있으며, 주주_Index 변수와 노사관계 분위기는 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 종업원_Index 변수와 주주_Index 변수 간에도 $p<.01$ 수준에서 정(+)의 상관관계를 보여주고 있으며, 통제변수 중에서는 기업규모와 재벌계열사 여부 간에 비교적 높은 정(+)의 상관관계가 나타나고 있음을 알 수 있다.

〈표 2〉 변수들의 측정방법

	측정방법	출처
업종	경공업, 중화학공업, 비제조업(기준 업종), 건설업	상장사 협의회, 사업 보고서
기업 규모	종업원 수(로그를 취함)	
기업 연령	(2007 - 기업 설립연도)	
상급단체	한국노총 · 무소속=1, 민주노총=0	
재벌계열사 여부	30대 재벌의 계열사에 속한 경우는 1, 아니면 0	
남성직원 비율	(남성 직원 수/전체 직원 수)×100(%)	
관리사무직 비율	(관리사무직 인원 수/전체 직원 수)×100(%)	
평균 근속연수	전체 직원들의 평균 근속연수(년)	
노동장비율	(유형고정자산/종업원 수)	
부채비율	(부채/자기자본)×100(%)	
당기순이익	(당기의 총수익 - 영업외 비용을 포함한 총비용)	
유보율	(자본잉여금+이익잉여금)/ 납입자본금	
외국인지분율	(외국인 주주의 주식 수/전체 주식 수)×100	한국증권금융
내부지분율	최대주주(오너) 지분과 특수관계인 지분을 포함한 지분율	경제정의연구소 (KEJI)
소유경영 정도	(대주주 임원 수/전체 임원 수)×100, 임원 : 이사회 구성원, 대주주 : 3% 이상의 지분을 보유한 주주	
경쟁전략	원가우위전략(3문항)과 차별화전략(4문항)을 합산 후 평균값(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)	설문조사 (사측)
노사관계 분위기	노사협력 수준에 관한 설문(1~5점 척도, 12문항)을 합산 후 평균값(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)	
종업원참여제도	이사회 참석, 최고경영회의 참석, 노조, 노사공동위원회, 노사협의회, 공동협의제도 등에 관한 설문(1~5점 척도, 10문항)을 합산 후 평균값(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)	
주주이익 보호제도	집중투표제, 서면에 의한 의결권 행사 제도, 전환사채 & 신주인수권부사채의 발행한도제도, 주주총회의 홈페이지 공시 여부, 이사시차임기제, 초과사외이사, 공시제도 등에 관한 10문항의 설문 점수를 표준화(척도 상이함) 후에 합산하여 평균값	한국지배구조개선지원센터 (CGS)

〈표 3〉 주요 변수의 기술통계량

	변수명	N	최솟값	최댓값	평균	표준편차
직원 수	C1	158	89	37514	1758	4207
Ln 직원 수	C2	158	4.49	10.53	6.56	1.18
평균근속연수	C3	156	3.30	19.20	9.77	3.64
중화학공업	C4	158	0.00	1.00	0.51	0.50
경공업	C5	158	0.00	1.00	0.30	0.46
건설업	C6	158	0.00	1.00	0.08	0.28
비제조업	C7	158	0.00	1.00	0.10	0.30
부채비율	C8	157	8.90	359.60	87.94	67.93
노동장 비율(천원)	C9	156	15245	3716831	268024	415684
남성직원 비율	C10	156	27.47	97.92	84.41	13.30
원가우위전략	C11	158	1.00	4.00	3.27	0.54
차별화전략	C12	158	2.00	5.00	3.25	0.70
외국인지분율	C13	158	0.00	85.48	14.98	18.44
내부지분율	C14	158	2.27	75.85	38.76	15.67
소유경영 정도	C15	158	0.00	42.86	11.81	11.13
기업연령	C16	158	5.00	83.00	39.53	14.55
상급단체	C17	158	0.00	1.00	0.68	0.47
재벌계열사 여부	C18	158	0.00	1.00	0.16	0.37
관리사무직 비율	C19	158	4.10	100.00	42.47	22.46
당기순이익(천원)	C20	158	-63064	3206605	110832	347338
유보율	C21	158	0.25	268.92	12.74	32.51
우리사주지분율	C22	158	0.00	9.83	0.47	1.48
종업원참여제도_Index	EA	158	1.50	4.90	3.05	0.62
근로자대표가 이사회에 참석한다	E1	158	1.00	5.00	1.35	0.74
근로자대표가 최고경영회의에 참석한다	E2	158	1.00	5.00	1.34	0.65
노동조합이 활성화되어 있다	E3	158	1.00	5.00	3.75	1.13
노사협의회가 활성화되어 있다	E4	158	2.00	5.00	4.09	0.99
노사공동위원회가 활성화되어 있다	E5	158	1.00	5.00	3.72	1.19
인사노무제도 개선시에 노사간에 합의해서 결정한다	E6	158	1.00	5.00	3.61	0.85
고용조정시 노사간에 합의해서 결정한다	E7	158	1.00	5.00	3.59	0.90
성과배분제가 활성화되어 있다	E8	158	1.00	5.00	3.70	0.83
경영계획시에 노사간에 합의해서 결정한다	E9	158	1.00	5.00	2.82	0.83
신기술도입 결정시에 노사간에 합의해서 결정한다	E10	158	1.00	5.00	2.56	1.02

〈표 3〉의 계속

	변수명	N	최솟값	최댓값	평균	표준편차
주주이익보호제도_Index	SH	158	-1.49	1.98	0.00	0.40
집중투표제	H1	158	0.00	1.00	0.04	0.21
서면에 의한 의결권행사제도	H2	158	0.00	1.00	0.11	0.31
전환사채 발행한도 규정	H3	158	0.00	1.00	0.97	0.16
신주인수권부사채 발행한도 규정	H4	158	0.00	1.00	0.96	0.19
이사시차임기제	H5	158	0.00	1.00	0.41	0.49
장소, 안건 등에 관한 사항의 통지	H6	158	0.00	1.00	0.69	0.28
초과사외이사	H7	158	0.00	0.66	0.05	0.13
사외이사 활동내용 & 평가결과 공시	H8	158	0.00	1.00	0.49	0.11
집중투표제/서면투표제 도입 여부의 홈페이지 공시	H9	158	0.00	1.00	0.31	0.46
외부감사인에 관한 사항과 최근 감사의견 등의 홈페이지 공시	H10	158	0.00	1.00	0.32	0.47
노사관계 분위기	RS	158	2.67	4.75	3.79	0.46
노사는 서로를 이해하려고 노력한다	R1	158	3.00	5.00	3.95	0.33
노사는 회사의 문제를 공동으로 해결하고자 노력한다	R2	158	2.00	5.00	3.92	0.36
노사는 서로 협력적이다	R3	158	2.00	5.00	3.87	0.81
경영진은 노조와 협력하려고 노력한다	R4	158	2.00	5.00	3.76	0.50
경영진은 노조가 옳은 경우 양보한다	R5	158	2.00	5.00	3.64	0.64
경영진은 힘으로 주장을 관철시키려 한다(R)	R6	158	1.00	5.00	3.72	0.60
경영진은 노조를 약화시키려 한다(R)	R7	158	1.00	5.00	3.90	0.80
노조는 경영진을 이해하려 노력한다	R8	158	2.00	5.00	3.58	0.68
노조는 경영진과 협력하려고 노력한다	R9	158	2.00	5.00	3.89	0.85
노조는 경영진이 옳은 경우 양보한다	R10	158	2.00	5.00	3.64	0.63
노조는 힘으로 주장을 관철시키려 한다(R)	R11	158	2.00	5.00	3.81	0.79
노조는 경영진을 약화시키려 한다(R)	R12	158	2.00	5.00	3.84	0.81

주: 종업원참여제도_Index는 EI~E10을 합산 후의 평균값임. 주주이익보호제도_Index는 H1~H10을 표준화하여 합산 후의 평균값임. 노사관계 분위기는 R1~R12를 합산 후의 평균값임. (R)은 역코딩 항목임.

〈표 4〉 주요 변수의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1. Ln 직원 수	1.00																						
2. 기업연령	0.05	1.00																					
3. 평균근속연수	0.30**	-0.10	1.00																				
4. 중화학공업	-0.14	-0.14	0.32**	1.00																			
5. 경공업	-0.09	0.19*	-0.42*	-0.68*	1.00																		
6. 건설업	0.06	0.04	-0.01	-0.31*	-0.20*	1.00																	
7. 원가우위 전략	0.02	0.05	-0.19*	-0.02	0.04	0.04	1.00																
8. 차별화 전략	0.07	-0.03	0.31**	0.23**	-0.28*	0.00	-0.20*	1.00															
9. 상급단체	-0.20*	0.21**	-0.21*	0.00	0.34**	-0.43*	0.04	-0.05	1.00														
10. 재벌계열사 여부	0.62**	-0.02	0.29**	0.01	0.17*	0.12	0.09	0.06	-0.29*	1.00													
11. 외국인지분율	0.48**	-0.01	0.18*	-0.08	0.01	0.11	-0.03	0.01	-0.12	0.42**	1.00												
12. 내부지분율	-0.24*	-0.13	-0.02	0.11	-0.05	-0.12	-0.03	-0.01	0.05	-0.19*	-0.15	1.00											
13. 소유경영정도	-0.06	-0.07	-0.03	-0.10	-0.02	0.17*	-0.04	-0.01	0.02	-0.01	0.01	0.02	1.00										
14. 부채비율	0.21**	-0.07	0.07	-0.07	-0.22*	0.22**	-0.01	0.10	-0.27*	0.26**	-0.13	-0.16*	0.03	1.00									
15. 노동장비율	0.10	0.03	0.17*	-0.09	-0.20*	-0.05	0.03	-0.01	-0.03	0.17*	0.09	-0.06	-0.02	0.21**	1.00								
16. 당기순이익	0.58**	0.00	0.29**	0.04	-0.13	0.03	0.02	0.09	-0.11	0.53**	0.40**	-0.37*	0.10	0.05	0.22**	1.00							
17. 유보율	0.21**	0.07	-0.03	-0.03	0.10	-0.08	0.02	0.02	0.13	0.18*	0.16*	0.13	-0.06	-0.21*	0.03	0.06	1.00						
18. 남성직원 비율	-0.09	-0.06	0.50**	0.39**	-0.60*	0.22**	0.00	0.21*	-0.22*	0.07	-0.04	0.06	0.09	0.10	0.16*	0.01	-0.16*	1.00					
19. 관리사무직 비율	-0.23*	0.06	-0.16*	-0.14	0.15	-0.12	-0.07	-0.01	0.08	-0.08	-0.03	0.03	0.06	0.05	-0.05	-0.13	-0.08	-0.10	1.00				
20. 우리사주 지분율	0.18*	-0.03	0.10	-0.18*	0.01	-0.04	-0.03	0.03	-0.07	0.03	0.03	-0.07	0.19*	0.01	0.08	0.28**	-0.04	0.02	0.03	1.00			
21. 노사관계 분위기	0.10	-0.03	-0.08	-0.16	0.18*	-0.09	-0.20*	-0.17*	0.18*	0.01	0.10	-0.07	0.03	0.07	0.11	0.12	-0.02	-0.19*	-0.06	0.04	1.00		
22. 종업원_Index	0.24**	-0.02	0.04	-0.10	0.04	0.03	-0.11	0.00	-0.04	0.20*	0.18*	-0.08	-0.01	0.07	0.06	0.28**	-0.03	-0.10	0.00	0.17*	0.60**	1.00	
23. 주주_Index	0.35**	-0.03	0.34**	-0.14	-0.03	0.04	-0.05	0.14	-0.13	0.25**	0.23**	-0.34*	0.10	0.14	0.16*	0.46**	-0.12	0.13	0.05	0.36**	0.17*	0.24**	1.00

주 : 양측검정. Pearson 상관계수. * p<.05, ** p<.01. 기준 업종은 비제조업임.

Ⅳ. 분석 결과

1. 변수의 신뢰도 및 타당도

신뢰성(reliability)이란 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복해서 측정하였을 때 얼마나 일관성 있는 결과를 얻는가를 의미하는바, 신뢰성을 검증할 수 있는 대표적인 분석도구인 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 설문 문항에 대한 신뢰성을 검증하였다. 설문 문항들에 대한 신뢰도 분석에서 Cronbach's alpha 계수값이 모두 0.6을 상회하고 있으므로 측정 도구의 신뢰성은 비교적 높은 것으로 판단된다. 각 문항별로 삭제된 문항을 본다면, 경쟁전략은 총 7개 문항 중에서 2개 문항이 삭제되었으며, 의사결정과 관련된 종업원참여제도의 경우에는 총 12개 문항 중에서 2개 문항이 삭제되었다. 또한, 노사관계 분위기는 총 13개 문항 중에서 1개 문항이 삭제되었다.

본 연구에서는 타당성의 측정을 위하여 주성분분석(principal component analysis)를 통해 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 요인분석 방식은 베리맥스(varimax) 회전방식을 사용하였다.

경쟁전략에 관한 문항은 원가우위 전략과 차별화 전략의 두 가지 요인으로 묶였으며, 실증분석에서는 원가우위 전략에 관한 두 문항과 차별화 전략에 관한 세 문항을 각각 합산한 후에 평균값을 투입하였다. 종업원참여제도에 대한 요인분석 결과, 참여 형태와 수준별로 세 가지 하위 요인으로 묶임을 알 수 있었다(전체 구성 항목의 Cronbach's alpha=.866, N=158). 즉 이사회와 최고경영회의에의 참여와 같은 최상위 수준의 참여 유형과 노조나 노사협의회, 노사공동위원회와 같은 대의기구를 통한 참여 유형 및 신기술도입, 생산과 투자계획에 대한 의사결정참여 유형으로 구분할 수 있었다. 본 연구에서는 세 가지 유형의 참여를 모두 포괄하여 종업원의 의사결정참여제도로 변수화하였다. 한편, 노사관계 분위기는 적재값이 작은 항목 하나를 제외하고 노사 양쪽 분위기, 경영진 측 분위기, 노조 측 분위기를 모두 합산하여 실증분석에 투입하였다(전체

구성 항목의 Cronbach's alpha=.904, N=158).

2. 분석 결과

가설검증을 위해서 계층적 회귀분석(Hierarchial Regression)을 실시하였으며 그 결과는 <표 5>와 같다.

먼저 노사협력 수준을 종속변수로 하여 기업규모, 기업연령, 평균근속연수, 업종 및 경쟁전략과 상급단체, 외국인지분율, 내부지분율, 소유경영 정도, 노동장비율, 부채비율, 당기순이익, 유보율, 우리사주지분율을 통제변수로 투입한 후 모형별로 검증하였다. <표 5>에서 각 모델 1은 통제변수들만을 투입한 모델이며 모델 2~모델 5는 가설검증을 위한 모형으로서, 독립변수와 2차항, 상호작용항을 추가로 투입한 결과이다. 즉 모델 2에서는 통제변수와 종업원참여 수준 변수를 포함함으로써, 통제변수의 영향력을 통제한 후 종업원참여 수준 변수의 효과를 검증하였다. 모델 3에서는 주주이익보호 수준 변수를 추가하여 총 설명력을 살펴본 후, 모델 4에서는 주주이익보호 수준의 2차항을 추가로 투입하여 탐색적 가설 2를 검증하였다. 이 때 변수 항목이 추가됨으로써 R^2의 변화량이 통계적으로 유의한지를 살펴보았다. 이러한 방식은 특히 변수들간의 공선성(collinnearity)을 부분적으로 통제하기 때문에 타당한 것으로 인정되고 있다(Bedian et al., 1991).

먼저 가설 1과 관련하여 종업원참여 수준이 노사협력 수준에 어떤 영향을 주는지에 관한 <표 5>의 모델 2의 분석 결과를 보면, 종업원참여 수준의 계수 추정치는 노사협력 수준에 대해 양측검증으로 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

다음으로 주주이익보호 수준과 노사협력 수준 사이에는 어떠한 연관성이 있는지를 알아보기 위해 주주이익보호 수준의 1차항과 2차항을 동시에 독립변수군에 포함한 회귀모형을 추정하였는데 그 결과가 <표 5>의 모델 4에 정리되어 있다. 그 추정 결과를 보면, 주주이익보호 수준의 1차항은 노사협력 수준에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음에 비해 주주이익보호 수준의 2차항은 노사협력 수준에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있음을 볼 수

〈표 5〉 계층적 회귀분석 결과

	노사협력 수준				
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
Ln 직원 수	-0.001 (-0.006)	-0.039 (-0.370)	-0.051 (-0.490)	-0.064 (-0.622)	-0.021 (-0.201)
기업연령	-0.062 (-0.753)	-0.043 (-0.660)	-0.038 (-0.586)	-0.062 (-0.974)	-0.052 (-0.800)
평균근속연수	-0.050 (-0.469)	-0.015 (-0.182)	-0.043 (-0.506)	-0.004 (-0.049)	-0.037 (-0.435)
중화학공업	-0.089 (-0.518)	-0.088 (-0.653)	-0.059 (-0.440)	-0.076 (-0.571)	-0.081 (-0.603)
경공업	0.042 (0.248)	0.022 (0.162)	0.022 (0.163)	0.019 (0.146)	0.014 (0.108)
건설업	-0.041 (-0.322)	-0.080 (-0.805)	-0.066 (-0.662)	-0.066 (-0.677)	-0.082 (-0.830)
남성직원비율	-0.057 (-0.512)	-0.016 (-0.186)	-0.034 (-0.380)	-0.049 (-0.571)	-0.025 (-0.285)
관리사무직비율	-0.116 (-1.369)	-0.126* (-1.899)	-0.138** (-2.074)	-0.163** (-2.473)	-0.152** (-2.285)
원가우위 전략	-0.232*** (-2.804)	-0.149** (-2.270)	-0.151** (-2.323)	-0.162** (-2.539)	-0.131** (-2.006)
차별화 전략	-0.152* (-1.777)	-0.135** (-2.019)	-0.144** (-2.150)	-0.127* (-1.930)	-0.121* (-1.801)
상급단체	0.240** (2.443)	0.211*** (2.730)	0.216*** (2.808)	0.222*** (2.947)	0.210*** (2.760)
재벌계열사 여부	-0.025 (-0.219)	-0.083 (-0.921)	-0.072 (-0.797)	-0.106 (-1.189)	-0.086 (-0.956)
외국인지분율	0.111 (1.129)	0.077 (0.993)	0.072 (0.938)	0.102 (1.341)	0.058 (0.751)
내부지분율	0.010 (0.110)	-0.028 (-0.406)	-0.003 (-0.040)	-0.032 (-0.455)	-0.028 (-0.392)
소유경영 정도	0.015 (0.183)	0.057 (0.876)	0.053 (0.825)	0.037 (0.581)	0.043 (0.668)
부채비율	0.164* (1.666)	0.143* (1.853)	0.139* (1.817)	0.140* (1.861)	0.129* (1.686)
노동장비율	0.063 (0.639)	0.051 (0.657)	0.051 (0.669)	0.043 (0.568)	0.051 (0.673)
당기순이익	0.135 (1.152)	0.018 (0.198)	-0.013 (-0.133)	0.023 (0.245)	0.010 (0.103)
유보율	-0.051 (-0.592)	0.001 (0.018)	0.011 (0.156)	0.064 (0.920)	0.036 (0.527)
우리사주지분율	-0.006 (-0.063)	-0.078 (-1.100)	-0.097 (-1.364)	-0.035 (-0.478)	-0.063 (-0.861)
종업원참여제도_Index(A)		0.581*** (8.722)	0.568*** (8.518)	0.561*** (8.454)	0.579*** (8.953)
주주이익보호제도_Index(B)			0.142* (1.748)	0.155** (1.908)	0.140* (1.764)
주주이익보호제도_Index(B)**2				-0.133*** (-1.679)	
A×B					-0.143* (-1.846)
R^2	.205	.494	.506	.529	.516
수정된 R^2	.086	.414	.423	.446	.431
△ R^2		.289	.011	.023	.010
F	1.726*	76.071***	3.054*	6.396**	2.818*

주 : * p<.10, **p <.05, ***p<.01(양측검정), 표 안의 값은 β이고 괄호 안의 숫자는 t값임. N=155.

있다. 이는 탐색적 가설 2의 예상과 같이 주주이익보호 수준이 중위 수준에 있을 때 노사협력 수준이 가장 높음을 보여주고 있다.

한편, 주주이익보호 수준이 종업원참여제도와 노사협력 수준 변수 간에 상호작용효과를 지니는가를 파악하기 위해서 종업원참여 수준과 주주이익보호 수준의 표준화 값을 곱한 상호작용항을 추가로 투입하여 분석하였다. <표 5>의 모델 5에서는 종업원참여 수준과 주주이익보호 수준의 표준화 값을 곱한 상호작용항을 투입하여 상호작용효과의 존부를 검증하였으며, 2차항과 상호작용항을 동시에 투입하면 다중공선성의 문제가 발생할 가능성이 크므로 별도의 회귀식을 통하여 분석하였다. 분석 결과는 <표 5>의 모델 5와 같으며, 회귀식에 상호작용항을 포함시킴으로써 증가하는 R^2가 통계적으로 유의미한 것으로 나타나고 있으므로, 주주이익보호 수준은 기업지배구조에 대한 종업원참여 수준이 노사협력 수준에 미치는 영향을 부(-)의 방향으로 조절하고 있는 것으로 나타났다. 모델 5의 다중공선성 문제는 분산확대인자(VIF)값을 통하여 확인하였으며, VIF값이 5 이상의 계수가 나타나지 않아서 독립변수들 간의 연관성에서 기인하는 공선성의 문제는 없는 것으로 판단하였다.

한편, 통제변수 중에서는 한국노총·무소속 더미의 효과가 양측검증으로 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 보여주고 있다. 그러나 그동안 재벌을 중심으로 한국의 기업지배구조 연구에서 많이 논의되었던 소유경영 정도는 노사협력 수준에 거의 유의한 영향을 미치고 있지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 소유경영체제, 전문경영인체제 여부보다는 기업지배구조의 의사결정구조를 중심으로 한 제도적 특성이 노사관계와 상대적으로 더욱 밀접한 관련성을 갖고 있다는 본 연구의 관점을 뒷받침해 주고 있는 것으로 판단된다.[6)]

6) 소유경영 정도가 상관분석이나 회귀분석 모두에서 유의한 결과를 얻지 못하고 있는바, 변수의 설정에 있어서 '3% 이상 지분을 가진 임원수의 비율'이 아닌 최고경영진(회장, 부회장, 사장, 부사장 등)의 소유경영자 비율, 혹은 소유경영 여부의 더미변수를 쓰는 방안도 고려해 볼 필요가 있을 것으로 본다.

Ⅴ. 연구의 시사점과 한계

이상으로 본 연구는 기업수준 종업원참여제도와 최근 기업지배구조에서 부각되고 있는 주주이익보호제도가 각각, 그리고 상호작용을 통해서 노사협력 수준에 미치는 영향을 실증연구를 통해 밝혀보고자 하였다.

실증분석 결과를 종합하면 다음과 같다. 분석 결과, 종업원참여 수준은 노사협력 수준에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 주주이익보호 수준과 노사협력 수준은 역 U자형의 관계를 보여주고 있었다. 즉 주주이익보호제도의 수준이 높다는 것은 종업원을 포함한 이해관계자들 간의 균형적 이익을 지향하는 이해관계자 모형에 따라 통제가 이루어지고 있다는 증거라고 할 수 있고, 따라서 주주이익보호제도와 노사협력 수준은 정(+)의 관계를 가진다. 그러나 임계점을 넘어선 과도한 주주이익보호는 오히려 노사협력 수준을 떨어뜨리는 결과를 초래한다는 점을 알 수 있었다. 한편, 주주이익보호 수준은 종업원참여 수준이 노사협력 수준에 미치는 영향을 부(-)의 방향으로 조절하고 있어서 주주와 종업원을 중심으로 한 기업의 이해관계자들 간의 균형적이고 효과적인 이해조정이 필요하다는 점을 제시하고 있다. 즉 주주이익보호 수준이 증가하는 것이 임계점에 도달할 때까지는 노사협력 수준에 긍정적으로 작용한다고 볼 수 있지만 적절한 수준을 넘어서게 되면 부정적으로 작용하게 되며 특히 다른 이해관계자인 종업원에 대한 이익보호 수준과 관련해서는 종업원이익보호제도의 효과성을 약화시키는 요인으로 작용하므로 두 이해관계자 간의 균형적인 이익보호가 노사협력 수준에 가장 효과적이라는 함의를 도출할 수 있다고 본다.

본 연구의 주요한 의의를 제시하면 다음과 같다. 먼저 기존의 기업지배구조에 관한 논의 및 연구들이 주로 조직 전체 수준 또는 전략적 관점에서 지배구조가 기업 전략 또는 가치에 어떠한 변화 또는 영향을 미치는가를 규명하는 데 주력한 반면, 노조와 종업원을 비롯한 내부 구성원의 인식적인 측면을 고려하지 못하였다. 본 연구에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 기업지배구조에 관한 광의의 이해관계자 관점을 기반으로 하여 종업원참여제도와 주주이익보호제도

를 중심으로 기업지배구조의 특성을 노사협력 수준의 관점에서 조명하여 실증연구 프레임워크를 제시하였다. 본 연구에서 제시한 이러한 관점은 향후의 연구에 있어서도 보다 풍부한 연구 주제를 제공할 수 있을 것으로 기대한다. 다음으로 본 연구는 기업지배구조와 노사관계 간의 관련성에 관한 기업수준 실증연구라는 점에 의의가 있다. 본 연구에서는 기존 연구에서 충분하게 검증되지 못한 부분이었던 다수의 상장기업들을 대상으로 한 기업지배구조와 노사관계 간의 관련성을 찾기 위해 노력하였다.

본 연구의 한계 및 향후의 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 규범적·질적으로 광의의 기업지배구조의 정당성을 주장하는 기존 연구들에 근거해서 분석모형을 설정하여 검증하는 것이 이사회를 중심으로 한 기존의 연구들과 차별화된 함의를 줄 수는 있겠으나 기업의 실무진 및 정책입안자에게 보다 설득력을 가지려면 이론적 배경의 강화와 함께 실증적으로 보다 정교한 분석틀을 구축하는 것이 필요할 것이다. 그러나 실증모형의 설계에 직접적으로 참고할 만한 기존 논문이 거의 없는 관계로 본 연구에서는 이해관계자 이론에 근거한 연구들과 국가수준 실증연구들의 분석모형을 주로 참고하였다. 이런 측면에서 본다면 본 연구는 상당 부분 탐색적인 성격을 가질 수밖에 없는 한계를 지닌다고 하겠다. 둘째, 노사협력 수준과 관련하여 사측에 대해서만 설문조사를 하였으므로 응답의 편중(bias) 가능성이 존재한다는 점이다. 아울러 설문조사에 의한 정성지표의 경우에는 동일 응답자의 오류 및 사회적 기대의 오류가 존재할 가능성이 있다. 향후에는 복수 응답자 방식의 사용 및 중요한 변수들에 대해서 여러 사람에게 응답을 받는 후 평가자간 신뢰도를 분석하는 방안(Collins & Smith, 2006)도 검토할 필요가 있다. 셋째, 기업지배구조와 노사관계 변수는 장기적 추세에 따라 변동하는 성격이 있으므로 종단분석이 보다 적합할 것으로 보이지만 본 연구에서는 자료 수집의 한계 등으로 인해 횡단분석을 수행하였다. 따라서 본 연구 결과를 독립변수와 종속변수 간의 인과관계로 해석하거나 일반화함에는 상당한 한계가 있다고 본다. 넷째, 종업원참여제도 및 주주이익보호제도와 관련된 측정변수들에 대한 보다 이론적이고 심층적인 고려가 필요하다. 이는 노사관계 이외의 기업성과변수들과 기업지배구조 관련 변수들 간의 관련성을 분석함에 있어서 더욱 중요한 과제가 될 것으로 판단된다. 특히 주주이익보호제도

의 경우에는 더욱 정교한 인덱스(index) 변수의 개발이 필요하다. 본 연구에서는 기존 연구의 관점과 자료 조사기관인 CGS의 합산방법 및 제도의 목적과 취지를 종합적으로 고려하여 합산하는 연역적 방법을 사용하였으나, 추후에는 개별 제도의 채택 유무 외에도 도입 시기, 제도의 강약, 시행 수준을 고려하여 보다 세밀하게 검증할 필요가 있다. 마지막으로 본 연구의 결과가 보여주는 함의를 바탕으로 한국에서의 기업지배구조의 변화 양상의 영향요인과 결과 및 다른 국가들과 차별화된 특징을 거시적 · 미시적 관점에서 통합적으로 고찰해 볼 필요가 있다. 이러한 이슈에 관하여 국가 수준에서는 이미 상당한 연구가 진행되어 왔지만, 기업 수준의 연구는 아직도 초기 단계에 있다고 할 수 있다. 본 연구를 계기로 보다 진전된 논의가 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

김동원. 『종업원참여제도의 이론과 실제』. 한국노동연구원, 1996.

김동원 · 김영두 · 김윤호 · 김승호. 『기업의 노사협력수준에 대한 평가 척도개발』. 노동부, 2005.

김동주. 「기업지배구조의 특성이 고용관계에 미치는 영향에 관한 실증연구: 이해관계자 관점과 주주 관점의 비교」. 박사학위 논문, 고려대학교 대학원, 2009.

김재구 · 노용진. 『기업지배구조 변화와 노사관계』. 한국노동연구원, 2000.

김창수. 「한국의 사외이사제도 도입과 기업가치」. 『재무연구』 19 (2) (2006): 105~153.

박상용. 「기업지배구조의 정치경제학: 적대적 기업인수와 종업원 경영참여를 중심으로」. 『경영학연구』 34 (2) (2005): 569~602.

박우성 · 유규창. 「외국인 투자기업 노사관계의 영향요인에 관한 연구」. 『산업관계연구』 10 (1) (2000): 65~84.

손동희. 「노동자 경영참여가 개인 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연

구 : 형평성 지향 참여와 효율성 참여 비교를 중심으로」. 박사학위 논문, 고려대학교 대학원, 2007.

신수식 · 김동원 · 이규용.『현대고용관계론』. 박영사, 2005.

이원덕.『노사개혁 : 미래를 위한 선택』. 한국노동연구원, 1997.

이주희.「구조조정기 노사관계 성격 변화와 관련요인」.『산업노동연구』8 (1) (2002): 111～134.

조성재.「기업지배구조와 노사관계 : 기아자동차 사례를 중심으로」. 박사학위 논문, 서울대학교 대학원, 2001.

조준모 · 박성재.「기업지배구조가 고용조정에 미치는 효과에 관한 연구」.『산업관계연구』17 (2) (2007): 39～66.

최정호 · 김성진 · 김성중.「대리인 비용과 사외이사 선임의 관련성에 관한 연구」.『회계저널』12 (2) (2003): 61～86.

최진배 · 김종한 · 정이근.『일본의 기업집단과 기업지배구조, 기업민주주의와 기업지배구조』. 민주주의사회연구소, 2002, 223～272.

Angle, L., & L. Perry. “Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates.” *Academy of Management Journal* 29 (1) (1986): 31～50.

Armour, J., Deakin, S., & S. Konzelmann. “Shareholder Primacy and the Trajectory of UK Corporate Governance.” *British Journal of Industrial Relations* 41 (3) (2003): 531～555.

Bedian, A., Kemery, E., & A. Pizzolatto. “Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior.” *Journal of Vocational Behaviors* 39 (1991): 331～343.

Bhagat, S., & B. Black. “Do Independent Directors Matter?.” Working Paper, University of Colorado and Columbia University, 1997.

Black, B., Gospel, H., & A. Pendleton. “Finance, Governance and the Employment Relationship.” *Industrial Relations* 46 (3) (2007): 643～650.

Blair, M., & M. Roe. *Employees and Corporate Governance*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 1999.

Brickley, J.A., Coles, J.L., & R.L. Terry. "Outside Directors and the Adoption of Poison Pills." *Journal of Financial Economics* 35 (3) (1994): 371～390.

Budd, J., Gomez, R., & N. Meltz. "Why a Balance Is Best: The Pluralist Industrial Relations Paradigm of Balancing Competing Interests." In Bruce Kaufman (Eds.), *Theoretical Perspective on Work and the Employment Relationship*, Ch 7, Industrial Relation Research Association, 2004, pp.195～221.

Coles, J.W., McWilliams, V., & N. Sen. "An Examination of Relationship of Governance Mechanisms to Performance." *Journal of Management* 27 (2001): 23～50.

Collins, C.J., & K.G. Smith. "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Management Practices in the Performance of High-Technology Firms." *Academy of Management Journal* 49 (3) (2006): 544～560.

Cotter, J.F., Shivdasani, A., & M. Zenner. "Do Independent Directors Enhance Target Shareholder Wealth during Tender Offers?." *Journal of Financial Economics* 43 (2) (1997): 195～218.

Froud, J., Haslam, C., Johal, S., & K. Williams. "Restructuring for Shareholder Value and Its Implications for Labour." *Cambridge Journal of Economics* 24 (6) (2000): 771～797.

Gospel, H., & A. Pendleton. "Finance, Corporate Governance and the Management of Labour: A Conceptual and Comparative Analysis." *British Journal of Industrial Relations* 41 (3) (2003): 557～583.

Gospel, H., & A. Pendleton. "*Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison.*" Oxford: Oxford University Press, 2005.

Hermann, S.P. "Stakeholder Management - Long Term Business Success through Sustainable Stakeholder Relationships." *TNS Infratest*. The Global Trim Centre, 2005.

Hillman, A.J., & G.D. Keim. "Shareholder Value, Stakeholder Management, and

Social Issues-What's the Bottom Line." *Strategic Management Journal* 22 (2001): 125～139.

Hopner, M., & G. Jackson. "An Emerging Market for Corporate Control? The Mannesmann Takeover and German Corporate Governance." Discussion Paper No. 01/4, Max Planck Institute, Cologne, 2001.

Hutton, W. *The State We're In*. London: Vintage, 1996.

Jensen, M., & R. Ruback. "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence." *Journal of Financial Economics* 11 (1983): 5～50.

John, K., & L. Senbet. "Corporate Governance and Board Effectiveness." *Journal of Banking and Finance* 22 (4) (1998): 371～403.

Kochan, T., & L. Dyer. "A Model of Organizational Change in the Context of Union-Management Relations." *The Journal of Applied Behavioral Science* 12 (1) (1976): 59～78.

Lazonick, W., & M. O'Sullivan. "Maximising Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance." *Economy and Society* 29 (1) (2000): 13～35.

Marzilliano, N. "Managing the Corporate Image and Identity: A Borderline Between Fiction and Reality." *International Studies of Management & Organization* 28 (3) (1998): 3～11.

Pendleton, A., & S. Deakin. "Corporate Governance and Workplace Employment Relations: the Potential of WERS 2004." *Industrial Relations Journal* 38 (4) (2007): 338～355.

Porter, M. *Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry*. Boston: Harvard Business School, 1994.

Rose, C., & C. Mejer. "The Danish Corporate Governance System: from Stakeholder Orientation Towards Shareholder Value." *Corporate Governance* 11 (4) (2003): 335～344.

Shleifer, A., & R. Vishny. "A Survey of Corporate Governance." *Journal of Finance* 52 (1997): 737～783.

Vafeas, N., & E. Theodorou. "The Relationship Between Board Structure and

Firm Performance in the UK." *The British Accounting Review* 30 (4) (1998): 383～407.

Vinten, G. "Shareholder versus Stakeholder - is there a Governance Dilemma?." *Corporate Governance: An International Review* 9 (1) (2001): 36～47.

Voos, P. "The Influence of Cooperative Programs on Union-Management Relations, Flexibility, and Other Labor Reltions Outcomes." *Journal of Labor Research* 10 (1) (1989): 103～117.

abstract

The Effect of Employee Participation and Shareholder Rights on the Labor-Management Relationship : Focusing on Stakeholder Perspective of Corporate Governance

Dong-Ju Kim

This study conducted the empirical research focusing on the effect of the employee participation and shareholder rights to the labor-management relationship in the corporate governance mechanism. And the analysis of the interaction effect of the employee participation and shareholder rights to the labor-management relationship was also conducted.

The result of this study are as follows: First, the level of employee participation has the positive relations to the labor-management relationship. Second, shareholder rights have inverted U-shaped associations with good labor-management relationship. Third, shareholder rights and the level of employee participation have negative interaction effect on the labor-management relationship. The result of this study suggests that there is a need to compromise mutual interest of the employee participation and shareholder rights in the corporate governance mechanism.

Keywords : employee participation, shareholder rights, labor-management relationship, corporate governance