Special Feature

유럽의 노동이사제: 법제 및 실제 운영

Aline Conchon (인더스트리올 유럽노동조합 선임정책자문관)

■ 노동이사제의 법제

일터 민주화는 유럽 사회모델의 핵심이자 독특한 요소이다. 기업의 의사결정 과정에 노동자가 참여하는 제도는 1900년대 초반부터 여러 유럽국가에서 다양한 방식으로 발전되어 왔으며, 이후 다층적 대표제의 형태로 어느 정도 수렴되는 양상을 보이기 시작했다. 각국 규정의 상호 조화를 위한 여러 가지 유럽연합법[1]의 효력에 의해 유럽의 노동자들은 작업 조직, 기업 전략 및 구조조정 계획에 관한 사업 결정 시 이에 대한 정보를 제공받고 협의할 수 있는 권리뿐만 아니라 임금 및 노동조건에 관하여 노동조합을 통한 단체교섭권을 누리고 있다. 이러한 권리는 기업 조직의 모든 단계에 적용된다. 노동자 대표들은 중앙 노조대표 또는 사업장평의회를 통해 전국 단위의 경영진뿐만 아니라 작업 현장 또는 사무실에서 지역 관리자와 대화할 수 있으며, 심지어 초국적 노동자대표제 덕분에 최고경영진과도 대화할 수 있게 되었다.[2] 노조에 의

1) 관련 지침은 다음 링크 참조 : 경영상의 이유로 인한 집단해고 지침(https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A31998L0059), 사업이전 시 노동자 권리보호 지침(https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32001L0023), 유럽연합의 정보제공과 협의를 위한 일반 지침(https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32002L0014), 공개매수 지침(https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32004L0025).

2) 여러 가지 EU 지침에서 다국적기업에서의 초국적 노동자 대표기구 수립 가능성을 예견하고 있다. 자세한 내용은 다음 링크 참조 : 유럽회사에서의 노동자 참여 지침(https://eur-lex.europa.eu/legal-

한 단체교섭권과 기업 내 정보 공유 및 협의권은 EU 전역에서 노동자의 기본 권리로 인정되고 있다.[3)]

지역, 전국 및 초국적 단위의 노조와 사업장평의회 외에도 일부 유럽 국가에서는 노동자 대표가 경영 기구에 참여할 수 있는 별도의 기회를 부여하기도 한다.

- 최고경영진

  슬로베니아(500명 이상 기업, 사용자와 사업장평의회의 합의 시 500명 미만 기업도 포함)와 독일(석탄 및 철강 부문)에서는 노동자 대표들이(슬로베니아는 사업장평의회, 독일은 감독이사회의 노동자 대표) 최고경영진의 정식 구성원으로 인사노무 현안을 담당하는 노동이사의 임명에 관여한다. 폴란드의 경우 500명 이상 민영화 기업에서 노동자들이 경영이사회의 이사 1명을 선출할 수 있다.

- 연례 주주총회(AGM)

  프랑스에서는 사업장평의회가 주제에 관계 없이 AGM에 결의안을 제출할 수 있으며, 주주들은 노동자 대표들의 제안에 찬반 의사를 밝혀야 한다. 또한 2인의 사업장평의회 위원이 AGM에 참석할 수 있으며 만장일치가 요구되는 모든 의결에 대해 본인들이 원하는 경우 발언할 수 있다. 사업장평의회는 긴급상황 시 법원에 AGM 의장을 지정해 줄 것을 요청할 수 있다. 스웨덴에서는 노동자를 대표하는 이사 및 후보이사가 AGM에 참석하여 발언할 수 있다. 헝가리와 슬로바키아에서는 노동이사의 의견이 이사회에서 채택된 다수의 입장과 다를 경우 그러한 의견을 밝힐 수 있는 권리가 있다. 불가리아에서는 노동자가 AGM에 참석할 수 있으며 다른 주주들과 동일하게 정보 및 문서에 대한 접근권을 지닌다. 불가리아의 비공개 유한회사의 경우 노동 및 사회 현안에 관한 결의안은 노동자 대표의 의견을 들은 후에 채택할 수 있다. 네덜란드의 경우 2010년부터 주식회사의 사업장평의회는 중대한 기업 구

content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32001L0086), 유럽협동조합에서의 노동자 참여 지침(https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32003L0072), 유럽 사업장평의회 지침(https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32009L0038&qid=1648389448778).

3) EU 기본권 헌장 제27조 및 28조.

조 변경(대규모 인수 또는 투자회수), 이사회, 경영이사회 또는 감독이사회 이사의 임명, 정직 또는 면직 및 임원 보수 정책과 관련한 결의안 채택 시 AGM에 의견을 제출할 수 있는 권리가 있다.

• 의결권 없이 이사회 또는 감독이사회 참여

프랑스, 노르웨이, 루마니아, 스웨덴에서는 노동자에게 이사회의 협의에 참여할 수 있는 권리가 있으며 참관인 지위에 따라 이사에게 주어지는 문서에 대한 접근권이 동일하게 부여된다.

하지만 가장 일반적인 제도는 이사회의 노동자 대표에게 이사회 의결권을 포함하여 다른 이사들과 동일한 권리와 의무가 주어지는 형태이다. 노동자 대표의 모든 권한을 보장하는 노동이사제는 19개의 유럽 국가에서 운영되고 있다(18개 EU 회원국 및 노르웨이).[4] 그중 14개국(오스트리아, 크로아티아, 체코, 독일, 덴마크, 핀란드, 프랑스, 헝가리, 룩셈부르크, 네덜란드, 노르웨이, 스웨덴, 슬로베니아, 슬로바키아)에서는 노동이사제가 상당히 보편화되어 있는데, 국법이 국영기업, 주식회사 및 비공개유한회사 모두에게 적용되기 때문이다. 그 외 5개국(스페인, 그리스, 아일랜드, 포르투갈, 폴란드)의 노동이사제는 주로 국영기업에서 시행되고 있어 비교적 제한적이다. 나머지 12개 유럽국가에서는 노동이사제가 예외적으로 실시되거나 아예 존재하지 않는다. 2011년에 실시한 유럽의 노동이사에 대한 예비연구에 의하면, 노동이사제에 관한 국가 법률을 통해 1만 7천 명 이상의 노동자 대표들이 이사회에 참여하고 있으며,[5] 추가로 5,700개 이상의 기업이 노동자 대표의 이사회 참여를 환영하는 입장이었다.[6][7]

4) 유럽 국가별 노동이사제 현황은 다음 링크 참조 : https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2/.
5) Conchon, A. and J. Waddington(2011), "Board-level Employee Representation in Europe : Challenging Commonplace Prejudices", Vitols, S. and N. Kluge(eds.), *The Sustainable Company : A New Approach to Corporate Governance*, Brussels : ETUI, pp.91~111.
6) Conchon, A.(2015), "Worker's Voice in Corporate Governance : A European Perspective", https://www.tuc.org.uk/.
7) 핀란드, 슬로바키아, 네덜란드, 체코, 그리고 독일에서는 500명 이상 2천 명 이하 기업에서 이러한 입

노동이사제를 시행 중인 19개 국가에서도 국가별로 관련 법규의 차이에 따라 운영되는 방식에 아래와 같이 상당한 차이가 나타난다.[8)]

- 적용 기업의 범위

  이사회에 노동자 대표를 참여시켜야 하는 기업의 범위가 민간부문 또는 국영부문에 한정되거나, 공개 또는 비공개 유한책임회사이거나, 대기업(프랑스, 룩셈부르크 : 1천 명 이상 기업), 중기업(오스트리아, 크로아티아, 핀란드, 헝가리, 네덜란드 : 50~500명 기업), 소기업(덴마크, 노르웨이, 슬로바키아, 슬로베니아, 스웨덴 : 25~50명 기업) 등 기업 규모에 따라 달라질 수 있다.

- 이사회의 특성

  국가별 회사법에 따라 기업지배구조는 일원제 이사회(단일 이사회), 이원제 이사회(경영이사회와 감독이사회) 또는 둘 중에서 선택하는 방식을 따를 수 있다. 따라서 노동자 대표의 경영 참여는 이사회(일원제) 또는 감독이사회(이원제)를 통해 이루어진다. 그리고 국내법에 명시된 이사회의 의무에 따라 해당 이사회의 지위와 역량이 결정된다. 이사회의 의무는 경영진에 구속력 없는 권고안을 제출하는 경우(헝가리)에서 경영진이 전략적 의사결정을 실행하기 전 필수조건으로 공식 승인 여부를 결정하는 경우(오스트리아)에 이르기까지 다양하다. 결과적으로 기업의 전략적 의사결정 과정에 노동자가 관여하는 정도 역시 이사회가 담당하는 실질적인 역할에 따라 달라진다. 또한 노동자의 이사회 참여 형태에 따라 이사회의 구성도 달리 나타난다. 노동자 대표의 수 또는 비율도 한 명(크로아티아, 프랑스, 그리스, 스페인)부터 최대로는 이사회의 절반(독일)에 이르기까지 다양하다.

- 임명 방식

  이사회의 노동자 대표는 노동조합(핀란드, 스웨덴, 스페인), 사업장평의회(오스트리아, 슬로

장을 나타냈다.

8) 국가별 노동이사제 관련 규정의 차이점에 관한 상세한 내용은 다음 자료 참조 : Conchon A.(2015), *op.cit.*

베니아) 또는 유럽사업장평의회(프랑스)가 직접 임명하거나, 가장 일반적으로는 직원들이 직접 선출한다(독일 등).

• 노동자 대표의 자격

이사회의 노동자 대표로 선출될 수 있는 자격 요건도 국가별로 상당히 다르다. 대부분의 경우 해당 기업의 직원만이 노동자 대표로 임명될 수 있다. 일부 국가에서는 다른 노동자 대표 기구와의 연계성을 입증해야 하지만(오스트리아는 사업장평의회 위원만이 이사회에 선임될 수 있고, 독일에서는 이사회의 의석 일부가 노조 대표에게 할당됨), 그 반대인 경우도 있다(프랑스의 노동이사는 해당 기업의 사업장평의회 위원이나 노조대표를 겸할 수 없음). 네덜란드는 사업장평의회에서 추천하는 후보가 해당 기업의 직원이거나 단체교섭에 참여하는 노조원이어서는 안 된다는 독특한 입장을 취하고 있어, 학계나 정계 출신의 인사를 추천하는 경우가 종종 발생한다.

• 권리 보장 메커니즘

대다수의 국가에서 법조항은 자동적으로 시행되는 의무적 규정이기 때문에 자격 요건을 갖춘 기업은 이사회에 노동이사를 두어야 할 의무가 있다. 단 북유럽 4개국의 경우(노르웨이의 200명 이상 기업 제외) 노동이사제 관련 규정이 시행되려면 노동자나 노조 측의 주도적인 결정이 필요하다.

노동이사제가 유럽 전역에 확산되자 EU 회사법 역시 노동이사제를 반영하게 되었다. 기업들이 단일 시장을 최대한 활용하도록 독려하는 동시에 노동자의 경영 참여권을 존중하기 위해 여러 가지 초국적 법령이 채택되었다. 유럽회사법(유럽회사 : SE),[9] 유럽협동조합법(유럽협동조합 : SCE)[10] 및 국경 간 합병지침[11]은 기업에 적용되는 법령이 SE 또는 SCE로 변경되

9) 유럽회사법에 관한 EU 이사회 규정 참조 : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32001R2157/.
10) 유럽협동조합법에 관한 EU 이사회 규정 참조 : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003R1435/.
11) 유한책임회사의 초국적 합병에 관한 지침 참조 : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT

거나 초국적 합병이 이루어지기 전에 이미 노동이사제의 어느 한 형태가 존재하고 있었던 경우, 해당 사용자와 노동자 대표 사이에 초국적 차원의 노동이사제를 수립하기 위한 교섭이 실시되어야 하는 상황을 예견하고 있다. SE, SCE 및 초국적 합병에 따른 다국적기업의 수에 관한 통계는 집계가 어렵다. SCE의 수는 많지 않은 것으로 드러났지만 SE는 약 3천 개 이상 설립되었으며, 그중 약 70개 정도만이 노동이사제를 갖추고 있다.[12] 또한 약 70건의 초국적 합병건에서만 초국적 노동이사제에 관한 교섭이 실시된 것으로 추정된다.[13]

유럽 노동이사제의 가장 큰 특징은 두 가지로 축약할 수 있다. 독일의 사례로 그치지 않고 많은 국가에 널리 확산되어 있다는 점과 국내법 및 유럽연합법에서 알 수 있듯이 다양한 형태를 띠고 있다는 점이다. 그렇다면 이러한 다양성이 실제로도 구현되고 있는가? 즉 노동이사제 법제의 다양성이 실제로 국가 또는 기업별로 노동이사제가 달리 운영되고 있음을 의미하는가? 혹은 그럼에도 불구하고 공통점이 발견되는가? 이러한 질문들이 필자와 제러미 와딩턴(Jeremy Waddington) 교수가 실시한 실증적 연구[14]의 길잡이가 되었다. 이하에서 주요 연구결과를 살펴보도록 한다.

■ 노동이사제의 실제 운영

유럽 노동이사제의 실태를 파악하기 위해 유럽노동조합연구소(ETUI)가 주관하고 한스뵈클러 재단(Hans-Böckler-Stiftung)의 재정지원을 받아 실시한 실증적 연구에서는 이사회에 참여하고 있는 노동자 대표들을 대상으로 최초의 설문조사를 진행했다. 2009~2013년에 걸

/?uri=CELEX%3A02005L0056-20140702/.

12) Carlson, A.(2018), "Societas Europaea : Latest Developments Update", https://www.worker-participation.eu/.

13) Biermeyer, T. and M. Meyer(2019), "Employee Participation Issues in Cross-boarder Mergers : Key Empirical Findings", https://www.etui.org/sites/default/files/Chapter%202_10.pdf/.

14) Waddington, J. and A. Conchon(2016), *Board-level Employee Representation in Europe. Priorities, Power and Articulation*, New York : Routledge(한국어판 : 『유럽 노동이사제 : 우선순위, 권한 및 연계』).

쳐 16개 유럽 국가와 SE의 기업 이사회에서 활동하고 있는 노동자 대표들에게 설문지를 배포했고 약 4,200개의 설문지가 회수되어 분석에 사용되었다. 회수된 설문지는 설명을 위해 편의상 7개 클러스터로 나누었다. 즉 전체 국가 클러스터(SE를 제외한 응답자 4,155명), 게르만 클러스터(오스트리아 및 독일 응답자 1,554명), 노르딕 클러스터(덴마크, 핀란드, 노르웨이 및 스웨덴 응답자 1,917명), 불어권 클러스터(프랑스 및 룩셈부르크 응답자 147명), 신규 회원국 클러스터(체코, 헝가리, 폴란드, 슬로바키아 및 슬로베니아 응답자 509명), IGS 클러스터(아일랜드, 그리스 및 스페인 응답자 28명), SE 클러스터(유럽회사법을 채택한 기업 소속 응답자 38명)로 분류했다. 조사 결과 노동이사제에 관한 일부 보편적인 편견과는 달리, 노동자 대표가 이사회의 의사결정에 대해 권한을 행사하기 위해서는 몇 가지 중요한 조건이 충족되어야 하는 것으로 밝혀졌다.

가장 중요한 결과 중 하나는 노동이사제 법제 간의 상당한 차이에도 불구하고 실제에 있어서는 공통점이 존재한다는 사실이다. 예를 들어 이사회 업무에 관여하고 있는 노동이사의 대다수가 이사회의 의제를 세심하게 검토하고 필요한 안건이 누락되어 있는 경우 이를 포함하도록 분명하게 요구하고 있었다.[15] 즉 이사회의 결정이 성급하다고 판단되면 결정을 유보하거나[16] 기업 관련 정보를 보완하는 보고서 제출을 요구하는[17] 등 대부분의 노동이사는 이사회 내에서 침묵하거나 소극적인 구성원에 그치지 않고 여러 면에서 적극적으로 개입하고 있었다. 응답자들의 또 다른 공통점 중 하나는 본인들이 노동자에게만 이로울 수 있는 편파적 이익을 대변하는 것은 아니라고 여긴다는 점이다. 그보다는 모든 것을 아우르는 기업의 이익을 옹호하며 사회 및 경제적 이슈들도 중시하는 입장을 취하고 있었다. 인력감축을 포함한 구조조정 시 최우선적으로 보호하고자 하는 것은 무엇인가라는 질문에 대다수의 응답자가 "노동자의 이익"[18]과 "회사의 미래"[19]라고 답하는 등 이 두 가지를 다른 어떤 것들보다도 중요

15) 전체 응답자의 72%로, 클러스터별로 가장 낮은 비율은 불어권 56%, 가장 높은 비율은 IGS 89%로 나타났다.
16) 전체 응답자의 43%.
17) 전체 응답자의 59%.
18) 전체 응답자의 90%로 클러스터별 차이는 미미했다.
19) 전체 응답자의 72%로 클러스터별 차이는 거의 없었지만, 불어권 응답자가 54%로 예외적으로 낮은 응답 비율을 보였다.

하게 생각했다. 가장 중요하다고 생각하는 이사회 안건이 무엇인지 묻는 질문에는 가장 많은 응답자가 “인적자원(고용 수준 및 질 포함)”과 “재정(경제적 상황 및 투자 계획 포함)”을 꼽았다.[20]

노동이사들이 어떤 이익을 추구하는가의 문제는 포섭이론 옹호자들이 옳았는지를 판단하는 데 중요하다. 그들은 노동이사제로 인해 노동자 대표들이 기업의 가장 높은 위치에서 활동하면서 원래 자신들이 대변해야 할 나머지 노동자들로부터 물리적 및 정치적으로 고립되고 오히려 주주와 임원들의 목표와 전망을 실현하는 데 포섭될 수 있다고 주장한다. 마르크스주의 학자들은 이러한 포섭 가능성을 인정하면서 노동이사제가 갈등을 억제하고 자본과 노동 사이의 내재적 차이를 모호하게 한다고 주장한다.[21] 하지만 설문조사 결과 대부분의 노동이사가 자신들의 임명에 관여하는 주체(노동자, 노조 또는 사업장평의회)와 이사회 밖에서 모임을 갖고 이사회에서 논의된 내용을 공유함으로써 가까운 관계를 유지하고 있는 것으로 나타나 포섭이론을 무효화했다. 또한 노동이사의 대다수가 노조가 제공하는 교육에 많은 도움을 받는 것으로 나타났다.[22] 응답자의 86%가 노조원이기 때문에 노조가 노동이사를 지원하는 역할을 담당한다는 사실은 놀랍지 않으며, 노조의 역할은 특정 상황에서 노동이사에게 직접 자문을 제공하는 것부터 그들에게 자문해 줄 수 있는 전문가, 법조인 또는 동료 노동이사를 연결해주기까지 다양하다. 전반적으로 유럽의 노동이사들은 회사의 다른 노동자 대표 기구와 긴밀한 관계를 형성하고 있으며, 이는 경영진으로부터 어느 정도 독립된 관점을 갖는 데 도움이 된다.

한편 노동이사들이 이사회의 결정에 영향력이나 권한을 행사하는 정도에는 차이가 있는 것

20) 전체 응답자의 56%가 “인적자원"이라고 답했고, 클러스터별로는 불어권이 35%로 가장 적었고 게르만이 65%로 가장 많았다. “재정"이라고 답한 응답자는 전체의 48%였으며, 클러스터별로 가장 적게는 게르만 38%, 가장 많게는 신규 회원국 76%로 나타났다.

21) Clarke, T.(1977) “Industrial Democracy : The Institutionalised Suppression of Industrial Conflict?,” Clarke, T. and L. Clements(eds.), *Trade Unions under Capitalism*, London : Fontana, pp.351~382; Hyman, R.(1997), “The Future of Employee Representation,” *British Journal of Industrial Relations*, 35(3), pp.309~336.

22) 전체 응답자의 86%가 이사회에서 권한을 행사하는 데 있어 교육이 유용하다고 응답했으며(가장 낮은 비율 : IGS 71%, 가장 높은 비율 : 게르만 및 노르딕 89%), 전체 응답자의 과반수(65%)는 노조에서 관련 교육을 제공하고 있다고 응답했다.

으로 밝혀졌다. 고전적 연구에서는 노동이사의 영향력과 권한을 의사결정에 대한 개입이라는 축 위의 여러 지점으로 구분하여 다루는데, 일반적으로 경영진이 의사결정에 전적인 책임을 지고 노동자는 전혀 참여하지 않는 무관여와 노동자에 의해 의사결정이 이루어지는 자율경영이 양극단에 있는 것으로 표현된다. 예를 들어 한 연구에서는 "영향력-권한 연속선" 이론을 통해 무관여, 정보, 협의, 공동의사결정, 자율경영이라는 5개 지점으로 나누어 설명한다.[23] 현실에서 무관여란 노동자가 의사결정 과정에서 배제되어 영향력이나 권한을 행사하지 못하는 것을 말한다. 정보 공유나 협의가 이루어지는 경우 노동자가 의사결정 과정에서 자신의 입장과 선호를 표현하는 정도의 영향력을 행사할 수 있지만, 최종 결정은 전적으로 경영진에게 달려 있다. 따라서 정보 공유 및 협의는 "부분 참여"[24]에 해당한다. 중간 지점에서는 노동자 대표가 전략적 결정을 직접 수립하고 집행하지는 않지만 그러한 결정을 통제하는 기구에 속해 있다. 이러한 "통제" 지위는 노동이사가 경영 또는 집행 이사회가 아닌 감독이사회에서 활동하는 이원적 이사회 구조에 반영되어 있다. 공동의사결정은 고전적으로 단체교섭 및 공동결정과 연관되는데, 노동자가 원하는 바를 의사결정에 반영할 수 있을 만큼의 권한이 있다고 가정한다. "완전 참여"라고도 불리는 이러한 경우에는 모든 당사자에게 권한이 분배되어 공동으로 결정을 내린다.

이사회 내에서 본인들의 지위를 평가해달라는 질문에도 응답자 사이에 혼재된 입장이 나타났다. 전체 응답자의 약 33%는 이사회 내에서 논의를 통해 의견을 수렴하거나 공동경영하고 있다고 답해, 이사회의 의사결정에 권한을 행사하는 지위에 있는 것으로 나타났다. 이는 완전 참여가 이루어지면서 산업민주화 촉진이라는 당초 입법 의도가 충족된 경우이다. 전체 응답자의 약 22%는 자신들의 역할이 경영진을 통제하는 데 있다고 답해, 이원적 이사회 구조에서 노동자대표제의 실효성을 확인시켜 주었다. 마지막으로 전체 응답자의 약 45%는 정보 공유 및 협의를 통해 이사회에 개입하고 있다고 답했다. 이러한 상황에서는 노동이사가 이사회 결정에 영향을 미칠 수는 있지만 회사의 장기적인 전략적 결정에 대해 권한을 행사하기에는 부족하다.

23) Heller, F.(1971), *Managerial Decision-making : A Study of Leadership Styles and Power Sharing among Senior Managers*, London : Tavistock.
24) Pateman, C.(1970), *Participation and Democratic Theory*, Cambridge : Cambridge University Press.

이와 같이 노동이사의 상당수가 부분 참여 상황에서 활동하고 있는 것으로 나타났다.

또한 국가 클러스터별 결과에서도 상당한 차이를 보인다. 노동이사들이 스스로 경영진을 통제한다고 여기는 경향은 이원제 이사회가 지배적인 게르만 및 신규 회원국에서 가장 두드러지게 나타났다(각각 32%, 39%). 반면 IGS와 노르딕의 노동이사들은 "논의를 통해 의견수렴"(각각 36%, 24%)하거나 "공동경영"(각각 7%, 15%)한다고 답해, 자신들의 역할을 이사회의 결정에 권한을 행사하는 것으로 보았다. 노르딕 응답자의 과반수(51%)는 자신들이 전략적 결정에 영향력을 행사하는 것으로 보았다. 이는 SE의 경우에도 마찬가지로, SE 노동이사의 과반수(55%)가 자신들이 이사회 결정에 영향력을 행사하는 것으로 평가했다. 불어권은 권한의 부재와 영향력의 한계가 가장 두드러지는 클러스터로, 노동이사의 81%가 정보 공유나 협의를 통해서 참여하고 있다고 답했다.

이상의 조사 결과는 노동이사가 이사회 결정에 권한을 행사하기 위해서는 다음의 세 가지 조건이 충족되어야 함을 잘 보여준다.

- 이사회 구성에서 우위를 점유하기 위해 노동이사에게 할당된 의석의 임계치에 도달해야 한다. 의석수가 1석 또는 2석으로 제한되어 있는 경우 영향력 행사도 제한된다.
- 이사회가 진정한 전략적 의사결정 조직이며 합의 도출 기구로서 작동해야 한다. 노동이사가 참여하지 않는 채 의사결정이 이사회 외부에서 이루어지거나 의견수렴을 위한 논의 없이 가부 투표로만 결정될 경우 노동이사가 권한을 행사할 수 없다.
- 기타 노동자 대표 기구(노조 및 사업장평의회 등)와의 강력한 연계를 통해 권한 행사 역량을 상호 보강해야 한다.

■ 맺음말

위 설문조사의 주요 결과 중 하나는 노동이사제가 도입되어도 완전 참여를 위한 조건들이 충족되지 않는다면 기업 내 권한이 자동적으로 균형을 이루는 것은 아니라는 것이다. 노동이사를 이사회에 받아들이는 것만으로 기업이 장기적이고 지속가능하며 사회적 책임을 다하는 전략을 세워 운영하는 마법 같은 효과가 나타나지는 않는다. 그 원인은 노동이사제가 다음의

두 포괄적인 제도의 일부라는 특성에서 찾을 수 있다.

- 다양한 노동자 대표기구 간의 상호 연계 및 의존에 의해 운영되는 기업 내 다층적 노사관계제도 : 노동이사제는 지역, 국가, 그리고 해당되는 경우 초국적 차원에서 노조 및 노동자 대표들과 상호 조율할 때, 그리고 그러한 노사관계 주체들이 스스로를 기업의 결정에 단순히 영향을 미치는 것이 아니라 권한을 행사할 수 있는 지위에 있는 것으로 인식할 때 노동자의 목소리를 대변할 수 있는 효과적인 통로가 될 수 있다.
- 주주, 노동자, 임원 등 여러 주체의 이익을 절충함으로써 전략적 의사결정을 이끄는 기업지배구조 : 노동이사제는 이사회에서 제기된 다양한 견해에 대한 논의 및 심의를 통해 결정을 내림으로써 일방의 이익만을 고려하고 다른 당사자가 무시된 결정을 피하는 민주적 의사결정의 효과적인 통로가 될 수 있다.

따라서 효과적인 노동이사제 운영을 위해서는 패러다임의 전환이 필요하다. 이는 이사회에 노동자 대표 의석을 한두 개 추가하는 문제가 아니다. 그보다 기업의 모든 수준에서 일터 민주화를 강화하고 기업지배구조에 이해관계자 중심적 접근방식을 받아들여야 한다. KLI