

정책연구

기업지배구조 변화와 노사관계

김재구 · 노용진

목 차

I. 서 론	1
II. 최근의 기업지배구조 변화와 노사관계	4
1. 문제 제기	4
2. 기업지배구조에 대한 일반이론	5
3. 최근 기업지배구조 변화의 내용과 노사관계에 미치는 영향	12
4. 근로자 기업지배 참여의 중요성	14
III. 근로자대표 이사제	20
1. 문제 제기	20
2. 각국의 근로자대표 이사제 실태	23
3. 근로자대표 이사제가 노사관계에 미치는 영향	29
4. 근로자대표 이사제의 기업경영성과 효과	37
5. 우리 사회에 주는 함의	41
IV. 종업원지주제와 기업지배구조	43
1. 종업원지주제의 의의	46
2. 미국의 종업원지주제	53
3. 우리 나라의 종업원지주제	56
V. 참여적 작업시스템	67
1. 전개과정	68
2. 참여적 작업시스템의 내용	70

3. 참여적 작업시스템과 기업성과	78
4. 참여적 작업시스템과 기업지배구조	79
5. 우리 나라 기업지배구조 변화와 작업시스템에의 함의	84

VI. 결 론	87
---------------	----

참고문헌	95
------------	----

표 목 차

<표 II-1> 기업지배구조의 유형	7
<표 II-2> 노사관계 활동의 3수준	18
<표 IV-1> 미국 종업원지주제의 특징들	54
<표 IV-2> 우리 나라 우리사주제의 법적 발전 과정	58
<표 V-1> 생산시스템의 특성비교	71
<표 V-2> 참여적 작업시스템 요소간의 상호보완성	77
<표 V-3> 시장지향적 시스템과 조직지향적 시스템	83

그림 목차

[그림 III-1] 근로자대표 이사제가 기업의 수익성에 미치는 영향의 경로들 ...	39
[그림 IV-1] 미국의 차입형 종업원지주제(신주인수의 경우)	55
[그림 IV-2] 기발행 주식을 이용한 우리사주옵션	63
[그림 IV-3] 신주를 이용한 우리사주옵션	64
[그림 V-1] 참여적 작업시스템	72

I. 서론

최근의 경제위기와 함께 우리 나라 기업지배구조의 개선 방향에 대한 관심이 관련학계뿐 아니라 일반인 사이에서도 높아지고 있다. 정부도 지난 경제위기에 우리 나라 기업들의 잘못된 기업지배구조 관행이 한몫 했다는 판단에 근거하여 상장법인에 대한 사외이사 선임의무화, 결합채무제표 도입, 신규 및 기존 상호지급보증 금지 및 해소, 소액주주권 행사요건 완화, 집단소송제 도입 등의 소액주주권 권한 강화 등 기업지배구조 개정에 적극적인 의지를 보여왔다. 위와 같이 기업경영의 투명성을 높이고 재벌들의 선단식 경영을 통한 도덕적 해이를 견제하려는 기업지배구조의 개정이 일차적으로 주식시장과 금융시장을 겨냥한 것이지만 동시에 그와 같은 일련의 움직임이 우리 나라 노사관계에 어떠한 영향을 미치게 될 것인지, 나아가 그러한 기업지배구조 개정에 있어 노사관계의 현 지형을 어느 정도 고려해야 할 것인지도 연구 가치가 높은 주제이다.

기업지배구조와 노사관계간의 관계는 일종의 형식과 내용간의 관계와 같다. 기업지배구조가 그 어의적 의미에서 기업지배의 형식적 틀이라고 한다면 그 실제적 정의는 기업이 어떻게 지배되고 있는가라는 기업지배의 실제적 내용에 의해서 좌우된다. 기업이 주주, 경영자 및 근로자들의 상대적인 역관계에 의해 다양한 방식으로 운영되고 있다면 그에 따라 기업지배구조도 다양한 형태를 띠고 나타날 수 있다. 즉, 기업지배구조는 기업의 이해당사자들(stakeholders)이 상호간의 이해와 갈등을 조정·통제하는 메커니즘으로 정의할 수 있고, 근로자들 또는 그들의 대표자로서 노동조합이 기업경영에서 발언권을 행사할 만한 이해당사자로 발돋움했는가 아닌가가 기업지배구조를 달리 구성하게 만든다.

이런 점에서 보면 왜 기업지배구조의 정의가 나라마다 학자마다 다양하게 나타나고 있는지 이해할 수 있다. 가령 노사관계의 지형이 실제로 기업경영에

기업지배구조 변화와 노사관계

어느 정도 영향력을 행사하고 있는가에 따라 노사관계가 기업지배구조에 차지하는 비중이 달라지리라 쉽게 예측할 수 있다. 미국과 같이 노동조합의 힘이 상대적으로 취약하여 기업지배에 인풋(input)을 제공하지 못하는 경우 기업지배구조상에 노동조합의 역할이 배제될 수 있고, 독일과 같이 노동조합의 힘이 막강한 경우 기업지배구조상에 노동조합의 위상이 확고하게 자리잡을 수도 있다.

반면에 최근의 기업지배구조 변화는 역으로 여러 경로를 통해 노사관계에 영향을 미치리라고 예측해 볼 수 있다. 기업지배구조가 기업의 주주와 경영자 및 근로자간의 역학관계를 반영하고 있다면, 최근의 우리 나라 기업지배구조 변화는 주로 주주와 경영자간의 관계만을 대상으로 한 것이다. 그러나 기업지배구조상의 그러한 변화는 장기적으로 볼 때 노사관계에 일정한 영향을 미치리라 보인다. 가령 시장에 의한 외부 통제가 용이하게 짜여진 미국의 기업지배구조에서 경영자들이 일반 주주의 이해에 민감해지면서 단기적인 주가관리에 초점을 맞추는 경향이 있는데, 그것은 노동조합의 저항에 부딪쳐 노사관계가 극히 악화되는 주요 요인으로 작용한 데서도 그러한 변화의 한 단초를 읽을 수 있다. 반면에 최근의 기업지배구조 개정에 의한 경영의 투명성 제고는 경영정보의 신뢰성을 높여줌으로써 그만큼 노사간의 신뢰성을 높이는 결과를 낳아 줄 수 있다.

위에서 보는 바와 같이 기업지배구조는 노사관계와 상당히 복잡한 관계를 맺고 있는바, 기업지배구조가 바람직한 방향으로 개선되고 정상적으로 운영될 수 있도록 하기 위해서 그리고 기업지배구조가 가능하다면 노사관계의 발전에 긍정적으로 작용할 수 있도록 하기 위해서 기업지배구조와 노사관계간의 관계를 해명해 보는 것이 유의미하다. 특히 국내에서는 아직 기업지배구조와 노사관계간의 관계에 대한 본격적인 연구가 시작되지 않았다는 점에서 이 연구의 가치는 더욱 높다고 할 수 있다.

기업지배구조와 노사관계간의 관계는 두 가지 측면에서 바라볼 수 있다. 그 중 하나는 최근의 기업지배구조상의 변화가 노사관계에 어떤 영향을 미칠 것인가에 관한 실증적 또는 이론적 접근이다. 다른 하나는 주어진 노사관계의 지형 속에서 바람직한 기업지배구조의 상을 잡아내는 규범적 접근인데, 그것은

기업지배구조 변화와 노사관계

노사관계의 측면에서 보면 근로자의 기업지배구조에의 참여로 표현될 수 있다. 전자의 접근 방식은 기업지배구조와 노사관계의 연관성과 발전 법칙을 해명하는 데 매우 중요하지만 최근의 기업지배구조나 소유구조상의 변화가 노사관계에 어떤 영향을 미칠 만큼 아직 충분히 성숙되지 않았다는 점에서 본격적인 연구를 시도하기에는 이르다. 이러한 이유로 여기서는 후자의 규범적 측면에서 초점을 맞추고 전자에 대해서는 이론적 추론에 근거한 언급 정도로 한정시키고자 한다.

협회의 의미에서 근로자의 기업지배구조 참여는 근로자대표 이사제이지만 그것이 통상 여타의 종업원 의사결정 참여와 연계되어 논의되는 경향이 있기 때문에 여기서는 여타의 경영참여 형태와 함께 살펴보기로 한다. 주지하다시피 근로자의 경영참가는 전략적 수준의 이사회 참가와 단체교섭 또는 노사협의를 통한 참가 그리고 작업장 수준의 의사결정 참가로 나뉘어진다. 이와 같은 세 가지 수준의 참가는 각 수준이 상대적 자율성을 가질 수도 있지만, 상호연계성을 지녀야 효과를 극대화할 수 있다. 이러한 취지에 근거하여 여기서는 근로자대표 이사회 참석과 함께 종업원지주제와 작업장 수준의 의사결정 참여 등을 함께 살펴보기로 한다.

이 글은 다음과 같이 구성되어 있다. 우선 제Ⅱ장에서 우리 나라의 최근 기업지배구조 개정과 그러한 움직임이 노사관계에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 제Ⅲ장에서 근로자의 기업지배구조 참여의 형태로서 먼저 근로자대표 이사제를 검토하고, 제Ⅳ장에서 종업원지주제와 그것을 통한 근로자대표 이사회 참석의 가능성 및 장단점을 살펴본다. 제Ⅴ장에서 참여적 작업시스템을 살펴보고 제Ⅵ장에서 결론을 맺는다.

II. 최근의 기업지배구조 변화와 노사관계

1. 문제 제기

1990년대에 접어들어 미국, 일본, 독일을 비롯한 외국에서 국가경쟁력 강화를 위한 기업지배구조 개선에 대한 논의가 활발하게 진행되었다. 기업지배에 대한 비교연구는 주로 영미식과 독일 및 일본식의 지배구조의 차이와 이것이 기업의 전략과 기업경쟁력에 갖는 함의를 다루고 있다. 이러한 논의의 배경에는 최근 미국의 ‘신경제’로 불리는 장기적인 호황국면을 제외하면, 그간 독일과 일본의 경제적 약진과 미국의 상대적 정체라는 현실적인 문제가 있었다. OECD도 1995년부터 기업지배구조에 대한 논의에 착수하여 1998년 4월 27~28일 이틀간의 각료회의에서 기업지배구조 원칙을 작성하였다(이성봉·이형근, 1999).

한편 우리 나라의 경우에도 IMF를 전후하여 대기업집단의 경영효율성과 관련하여 기업지배구조 개선에 대한 논의가 활발하게 진행되어 왔다. 지난 외환위기의 원인을 진단하는 과정에서 한국의 대기업들이 과잉·중복투자와 단기 부채 위주의 자금조달 등 방만한 경영을 함으로써 전체 주주의 이익을 추구하지 못하였을 뿐만 아니라 결국 부도와 국가경제위기를 불러오는 시장의 심판을 받게 되었다는 평가들이 주류를 이루었다. 이는 차입경영을 통하여 위험을 부담하지 않고 사업을 확장하는 대기업들의 행태에서 직접적으로 비롯된 것이지만, 이사회제도 등 기업지배구조가 제대로 정비되지 못하여 효과적인 경영 감시가 이루어지지 못한 데 원인이 있기도 하다.

외환위기 직후 노사정위원회에서도 재벌개혁 과제로서 경영투명성의 제고 및 경영진 책임 강화라는 원칙에 합의한 바 있으며, 1999년 8월에 초안이 발표된 기업지배구조 모범규준 등에서도 기업경영이 지배주주만이 아니라 전체

주주의 이익을 대변할 수 있도록 기업지배구조를 개편해야 한다는 것을 밝히고 있다. 기업의 경영자를 통제하는 방법으로 외부통제와 내부통제가 있다면 한국의 경우 채권소유 금융기관의 감시나 기관투자자의 역할, 적대적 기업인수를 비롯한 기업지배권 시장이 충분히 활성화되지 못했기 때문에, 사외이사제, 내부감사 강화, 주주총회에서의 소액주주나 기관투자자 역할 증대로 인한 위임장 경쟁, 종업원에 의한 감시 등 내부통제에 대해 활발하게 논의되었다.

최근의 기업지배구조의 논의에 경영의사결정에 대한 대기업 총수의 절대적 지배권 견제와 경영의 투명성 등 긍정적인 점이 많이 있지만 그러한 논의 과정에서 노사관계에 대한 고려가 얼마나 있었는지 회의적이다. 기업의 주요한 이해관계자인 노동자들에 대한 고려가 없이 바람직한 기업지배구조를 완성할 수 있을 것인지에 대하여 검토할 필요가 있다. 또한 현실적으로도 노동조합의 암묵적이거나 명시적인 동의 없이 기업이 어떤 변화를 추구하기가 매우 어려운 측면이 있다. 이런 점에서 노사관계는 기업지배구조 개정을 논의함에 있어 중요한 변수가 되어 있다고 할 수 있다. OECD의 기업지배구조 원칙도 이러한 점을 반영하여 근로자도 기업의 이해관계자로 규정하고 “기업지배구조는 이해관계자의 법적 권리를 인정하여야 하며, 복지와 고용기회의 창출을 위해 기업과 이해관계자의 적극적인 협력과 건전한 재무상태의 유지를 촉진시키는 형태여야 한다”고 권고하고 있다.

이러한 점들에 비추어볼 때, 과거 노사대립의 양상을 보여 온 한국의 노사관계 문제들을 해결하고, 지식기반경제에 대응하는 새로운 노사관계를 모색함에 있어서 기업지배구조와 노사관계의 관계를 연구하여, 바람직한 기업지배구조의 변화방향을 검토하고, 이러한 변화가 노사관계에 미칠 영향에 대하여 살펴보는 것이 필요하다.

2. 기업지배구조에 대한 일반이론

가. 각국의 기업지배구조 유형

기업지배구조는 기업을 어떻게 바라보느냐에 따라 다양하게 정의되고 있다.

“자금의 공급자들이 자신들의 투자수익을 확보하는 방식”(Shleifer & Vishy, 1997)이라는 아주 협의의 정의도 있으며, “기업의 이해관계자들이 자신들의 이해를 보호하기 위하여 기업내부자나 경영자들에 대하여 통제를 행사하는 기제”(John & Senbelt, 1998)라는 정의도 있다.

이러한 정의들에 따르면 기업지배구조는 이사회와 경영진으로 하여금 기업이나 주주의 이익을 위한 목표를 추구하게 하는 적절한 인센티브를 제공하며, 효율적인 감시기능을 촉진하여 기업이 자원을 보다 효율적으로 사용하도록 유도할 수 있는 형태이며, 기업에의 참여자들의 상호관계를 나타낸다고 볼 수 있다. 특히 종업원들을 비롯한 이해관계자들은 기업의 장기적인 성공과 성과에 중요한 역할을 하기 때문에, 이들의 권리를 중요하게 고려하여야 한다.

기업지배(corporate governance)에 대한 논의는 전통적으로 대리인 이론(agency theory)에 입각하여 주주나 채권자와 같은 자금의 제공자가 자신들의 이익을 위해서 기업이 운영되도록 경영자를 통제하는 방식을 연구하였다(Shleifer & Vishny, 1997). 그러나 최근에는 투자자의 이익만이 아니라 근로자, 공급업자, 고객 등 다양한 이해관계자들의 이해를 반영해야 한다는 연구가 이루어지고 있다(Mayer, 1998). 이에 따라서 기업의 목표도 기업의 시장가치의 극대화만이 아니라 고용, 성장, 공급업자나 구매자와의 거래관계의 질을 포함하게 된다. 기업지배에 대한 최근의 논의는 근로자와 다양한 이해관계자들의 이해를 조정하는 방향으로 기업이 운영되어야 한다는 이해관계자 모형(stakeholder-model)에 대하여 논의하고 있다.

그동안 어떠한 지배구조가 더 우월한가에 대해서는 논란이 많았다(Porter, 1997 ; Kaplan, 1997 ; Kester, 1997). 그러나 지배구조의 우월성은 각국의 제도적 맥락(context) 속에서 평가되어야 하고(최도성, 1996), 지배구조의 차이는 기업의 전략 형성의 차이와 뚜렷한 관련이 있다는 주장이 설득력이 있다(Mayer, 1998). OECD의 기업지배구조 원칙에서도 기업지배구조의 형태는 개별 국가의 법과 관행에 의존하여, 기업마다 다양하게 나타날 수 있다고 하고 있다. 대표적인 각국의 기업지배구조 유형을 살펴보면 <표 II-1>과 같다.

기업지배구조의 다양성은 각국의 기업발전 역사와 법 등 제도적 여건의 상이함에 의해 나타나게 된 것이다. 미국의 경우 주주 중심의 자본주의라는 기업

기업지배구조 변화와 노사관계

<표 II-1> 기업지배구조의 유형

	미국형	독일형	일본형	한국형
지배원리	<ul style="list-style-type: none"> - 주주중심주의 - 단기적 주주이익 중시 	<ul style="list-style-type: none"> - 주주와 근로자의 공동경영의사 결정 	<ul style="list-style-type: none"> - 근로자와 주주의 쌍대적 통제 - 기업의 장기적 성장 중시 	<ul style="list-style-type: none"> - 지배주주가 경영 집행과 경영감독 모두 실질적으로 행사
경영조직	<ul style="list-style-type: none"> - 사외이사 중심의 이사회에서 경영 감독 - 이사회내 감사위원회, 이사추천위원회 등 설치 	<ul style="list-style-type: none"> - 감사회에 주주와 근로자의 공동 참여 - 이사회에서 집행 이사회(경영진) 임명·감독 - 집행이사회(경영진)은 경영 집행 기능 담당 	<ul style="list-style-type: none"> - 1인 이상의 사외 이사가 참여하는 감사역 회의에서 경영감독 - 이사회가 경영 집행기능도 담당 	<ul style="list-style-type: none"> - 감사가 업무·회계 감독(상장대기업 : 감사인 선임위원회, 상근감사의무화) - 이사회가 경영 집행기능 담당

주 : 대한서울상공회의소(1999)를 참조하여 필자가 수정한 것임.

지배구조가 정착되어 있다. 기업경영권 시장이 활성화되어 있는 미국의 경우 자본시장에서의 적대적인 인수·합병으로 인해서 단기성과에 대한 압력이 증가하고, 고정비의 절감 필요성이 크다. 미국의 기업지배는 Mayer(1998)의 논의에 따르면 outsider-system에 해당된다. 즉, 주식이 개인투자자들에게 매우 분산되어 있고, 기관투자자의 총지분은 높지만 개별 기업에 대한 투자는 매우 분산되어 있는 경우이다. 따라서 장기적 관계에서 기업 이해관계자들의 이해를 증진한다는 사고보다는 단기적인 주주이익 보호에 일차적인 관심을 기울이고 있다는 평가이다.

일본의 기업시스템은 고용보장과 연공주의 인사관리에 의한 기업내부에서의 작업자 숙련 형성에 기초하고 있다. 이러한 일본의 기업지배구조는 근로자와 주주의 쌍대적 통제(dual control)라는 용어로 규정되기도 한다(Aoki & Okuno-Fujiwara, 1996). 일본의 기업지배구조는 Mayer(1998)의 표현에 의하면 기업의 이해관계자들과 장기적인 관계를 개발하기에 유리한 insider

기업지배구조 변화와 노사관계

system이다. 즉, 개인 소유지분은 25~30% 정도밖에 되지 않고, 나머지는 기관 투자가(특히 은행의 지분율이 높음)와 기업간 상호주식소유가 매우 높다. 일본의 은행은 주거래은행(mainbank system)으로서 대출, 결제구조의 개설, 주식보유, 사채발행, 경영의 측면에서 관계를 맺고 있다(Aoki & Okuno-Fujiwara, 1996). 일본의 경우 주요 주주는 기업의 장기적 성장에 이해관계를 갖고 전념하고 있다. 기업은 단기적인 주가 관리나 기업경영권 시장의 위협에 노출되어 있지 않다. 즉, 장기적인 관점에서 혁신을 위해서 투자할 유인과 동시에 역량을 갖고 있는 것이다.

이와 같이 다양한 기업지배구조는 각국의 제도적 여건에 맞추어 발전하게 된다. 그런데, 이러한 기업지배구조는 단순히 외적 여건에 의하여 일반적으로 규정지어지는 것이 아니라, 한편으로는 다양한 이해관계자들의 세력관계 등 정치적 과정을 통하여 새롭게 구조되고 변화되기도 하는 것이다. 기업지배구조는 기업의 성장과 가치창조를 위해 다양한 이해관계자들과 기업간에 이루어진 명시적·묵시적 계약관계를 규정하고 관리하는 메커니즘이기 때문이다. 건전한 시장을 형성하기 위해서도 정치적 과정이 필요하듯이 한국 현실에 적합한 기업지배구조로의 개편을 위해서도 다양한 이해관계자들간의 이해조정과 논의가 필요하다고 본다.

OECD의 기업지배구조 원칙은 기업지배구조는 이해관계자들의 참여를 위한 성과향상제도(performance enhancing mechanism)를 허용하는 형태여야 한다고 권고한 바 있다. 여기서 기업지배구조는 이해관계자에게 서로 다른 역할을 요구하고 있으며, 이해관계자의 기업지배구조에 대한 참여 정도는 개별 국가의 법과 관행, 개별 기업에 따라 근로자대표 이사제, 종업원지주제, 기타 이익분배 참여 혹은 특정 의사결정에의 참여 등으로 다양하게 나타날 수 있다고 하였다.

나. 미국식 기업지배구조와 이사 및 임원에 대한 보상제도

최근 우리 나라의 기업지배구조 개정 방향이 미국식 기업지배구조를 향해 나아가고 있기 때문에 미국식 기업지배구조에 대한 개념을 획득하기 위해 미

기업지배구조 변화와 노사관계

국식 기업지배구조에서 이사 및 임원이 주로 어떻게 구성되며, 어떤 방식에 의해 평가되고 보상받는지를 여기에서 간략히 기술하고 우리 나라 기업지배구조의 변화에 대해 살펴보고자 한다. 이 부분은 또 다른 측면에서 보면 우리 나라의 개정된 기업지배구조상에서 앞으로 이사 및 임원이 어떻게 보상받아야 하는지에 대한 당위론적인 전망을 제시해 주는 의미가 있다.

미국식 기업지배구조에서 이사회는 경영진의 사업전략 입안에 대하여 책임을 지며, 그 이행을 감시하도록 주주들에 그 권한을 위임받은 대리인이다. 미국 기업 이사회는 전략적 의사결정기구로 역할하며, 집행임원들과는 구분되어 '경영진과 지배주주로부터 독립적인' 사외이사들을 중심으로 구성되어 효과적인 경영감독을 행하는 것을 주요 목적으로 하고 있다. 참고로 미국 기업들의 이사회 중 평균 80%는 사외이사로 구성되어 있다. 따라서 미국의 선진기업의 이사회 경우를 보면, 감사위원회(audit committee), 보상위원회(compensation committee), 경영자 선정위원회(nomination committee)를 중심으로 활동하면서 기업경영을 충실히 감독하고 있다. 포춘(Fortune)지 선정 1000대 기업 중 75%는 최고경영자 평가를, 그리고 25%는 이사회 평가를 실시함으로써 경영성과에 대한 평가와 보상을 엄정히 하고 있다고 한다.

그렇다면, 이사회 구성원인 이사들에 대한 보상과 평가는 어떻게 이루어지고 있는가? 이사들의 성실한 참여를 유도하기 위해서도 주식매입선택권(스톡 옵션, stock option) 등의 강력한 보상제도가 활용되는 경향이 있다. 여러 연구에서도 최고경영진에 비해 이사회의 권한이 클수록, 사외이사 비율이 높을수록, 그리고 사외이사들의 주식지분율이 클수록, 이사회가 활발하게 경영감독을 행하고 전략입안에 적극적으로 참여하게 된다는 결과를 보여주고 있다. 미국의 경우 이사회 중 약 80% 정도를 사외이사로 하여, 사외이사를 가장 많이 활용하고 있는데, 이사들의 평균연봉이 3만 3천달러로 나타나고 있다. 업종별로는 제조업이 3만 5천달러, 서비스업이 3만 2천달러, 그리고 금융업이 3만 4천달러가 연 평균급여인 것으로 나타났다. 급여는 임원급여와 회의수당, 위원수당 등으로 구분되는데, 임원급여는 이사회 업무에 지급되는 급여로 주식으로 지급되기도 한다. 일례로 스코트 제지회사의 구조조정을 주도한 앨 던랩은 이사들에게 다른 모든 수당을 없애고 오직 주식으로만 지급하여야 한다고 주장

기업지배구조 변화와 노사관계

한 바 있다. 이렇게 할 때에 이사들이 기업의 가치증대 즉, 주가가치에 관심을 갖게 되고 자신에 대한 보상을 위하여 기업경영활동에 전념하게 된다는 것이다. 회의수당은 이사회나 위원회 회의 등의 참석시 지불되는 수당이며, 위원수당은 위원회 업무수행시 지급되는 수당이다. 그리고 업무상 책임배상과 관련된 보험에 가입시켜 주는 기업이 80%를 상회하고 있다.

한편, 이사들에 대한 평가의 기준으로는 물론 총자산이익률(ROA), 세전 이익, 주가, 시장점유율, 신제품개발 등 기업의 성과지표가 직접적인 평가기준이 되고 있다. 이 이외에도 이사회에서 검토할 사안에 대한 정의와 우선순위 결정, 전략계획 수립을 위한 정보수집 활동, 위기관리를 위한 시스템 준비, 성과목표의 개발, 경영자의 성과평가계획, 경영자에 대한 보상계획, 경영자 승계계획, 기업 이해관계자들의 조정, 경영총과의 권한배분 적법성, 팀의 일원으로서의 효과적 기능 여부, 이사회 기능강화를 위한 이사회 구조와 의사결정과정 개선 노력, 처치한 의사결정 사안에 대한 사후분석 실시 여부, 정보공유의 정도, 자기 및 이사회 개발을 위한 노력 등이 평가기준이 될 수 있다.

예를 들면, 모토롤라에서는 이사회 평가 설문지를 활용하고 있는데, 그 중 일부는 다음과 같다. ① 최고경영자 승계에 대해 적정수준에서 참가한다. ② 최고경영자를 진단하는 적당한 프로세스를 가지고 있다. ③ 최고경영자 평가를 위해 충분한 정보를 얻는다. ④ 회사의 장기적인 미래에 대해 토론하는데 적절한 시간을 할애한다. ⑤ 회사의 방향전환을 제시한다. ⑥ 모든 이사회 구성원이 이해하는 비전과 확신을 가지고 있다. ⑦ 예기치 않은 기업위기에 대처할 준비가 되어 있다. ⑧ 회사전략과 목표의 평가에 도움이 될 적절한 구조와 프로세스를 가지고 있다. ⑨ 성과면에서의 주요 결함에 대해 효과적으로 조사한다. 이러한 문항들이 모두 27개로 5점 척도를 통하여 평가하게 하고, 7개의 주관식 문항이 따로 있다.

이상에서는 주로 이사회에 대한 보상과 평가를 살펴보았는데, 집행임원들에 대한 보상과 평가관리도 매우 철저하게 이루어지는 경향이 있다. 주지하다시피 미국 기업들에서는 이사회 중심의 기업지배가 일반화되어 있으며 나아가 전문경영자의 기업지배가 확고하여 경영진에 대한 성과평가 및 보상관리가 중요하다. 여기서 경영진(top management team)이라 함은 최고경영자(CEO)와

기업지배구조 변화와 노사관계

재무담당임원 등을 중심으로 한 집행임원(executive officer)들로 구성된다.

집행임원에 대한 보상수준은 국가별로도 편차가 크지만, 1990년대 초에 이미 최고경영자의 보상은 일반근로자의 보수에 비해 일본이 17배, 프랑스와 독일은 24배, 미국은 109배에 이르렀다. 또한 임원들에게는 금전적 보상 이외에도 차량지원, 회사시설 이용 등 많은 보상이 주어진다. 미국의 대기업들이 다른 기업들과 차이를 보이는 것은 장기유인책으로 스톡옵션을 적극적으로 활용하고 있다는 것이다.

집행임원들의 경우 더 이상 승진기회가 없으므로 재무적 보상이 바람직하다. 또한 임원들은 주주의 대리인으로서 기업가치를 증대시킬 것을 요구받고 있다. 따라서 임원의 보상은 주주가치 상승과 연동되어 이루어지는 것은 대단히 합리적이다. 즉, 업적연동형 보상으로 개혁함으로써 경영성과 제고와 주주의 가치를 증대시키기 위한 노력을 아끼지 않게 하여야 한다. 이를 위한 가장 대표적인 보상제도가 스톡옵션이다. 즉, 경영자의 보수를 주식으로 주는 것은, 경영 성과를 내어 주식으로 대표되는 기업가치를 올림으로써 주주의 부를 증대시키는 과정에서 자신의 보상을 얻도록 만드는 것이다.

현재 선진기업들에서는 경영자에 대한 보상 중 절반 이상의 비중을 스톡옵션으로 주고 있다. 여러 학술연구 결과도 스톡옵션이 기업성과와 높은 상관관계를 갖고 있음을 보여주고 있다. 실제로 스코트 제지회사는 1994년 스톡옵션의 적절한 활용과 강력한 구조조정을 실시함으로써 주식가치를 300% 이상 증가시키고 시장가치가 총 25억 달러에서 90억 달러로 늘린 바 있다.

경영의사결정은 대개 개별적으로 분리되어 이해하기 어려운 연속성과 예측 불가능성을 갖고 있기 때문에, 단기적으로만 보아서는 임원보상과 성과간의 관계도 불분명할 수 있다. 따라서 임원들에게는 장기간에 걸친 경영평가와 보상이 요구되는데, 스톡옵션은 이에 적절한 제도이다. 또한 향후 자신의 경력 및 평판을 위하여 위험을 기피하는 속성이 강한 경영자에게도 스톡옵션은 위험을 감수할 수 있도록 동기부여하는 역할을 할 수 있다. 단, 스톡옵션 역시 그저 선물로 주어지는 것이 아니라 경영성과와 강하게 연결되어 활용될 수 있도록 행사시기나 행사가격 등 조건을 충분히 검토해야 한다. 이와 같이 성과에 대한 보상을 실시함으로써 가치를 극대화시켜야 할 것이다.

기업지배구조 변화와 노사관계

최고경영자를 비롯한 집행임원에 대한 보상에 있어 급여수준의 결정은 이사회에서 이루어진다. 이때 타회사와의 비교나 컨설턴트의 정보 등 시장조사에 의하여 보상을 결정한다. 최고경영자는 책임이 많고 다양하기 때문에 이에 시간과 책임을 기울일 수 있도록 충분한 보상을 받는 경향이 있다. 대개 조직이 커질수록 최고경영자에 대한 보상은 커진다. 10%의 매출액 증대가 약 2~3%의 급여증대를 가져온다는 연구 결과가 있다. 성과와의 관련에 있어서는 회계적 성과가 1% 상승하면 집행임원 급여는 1~1.25% 상승하고 배당과 주식가치가 1% 상승하면 0.2~0.16% 상승한다고 한다.

집행임원에 대한 공정한 보상을 위해서는 정확한 평가관리 역시 요청되는 바, 미국 기업들의 집행임원 업적평가지표를 살펴보면 크게 재무지표와 비재무지표, 그리고 개인업적지표로 나눌 수 있다. 우선 재무지표로 활용되는 것은 총 매출액과 이익이 16%로 가장 많고, 주당 이익을 나타내는 EPS가 12%, 운용자 금흐름이 10%, 자기자본이익률(ROE)이 10%, 매출액과 수익이 9%, 영업이익이 8% 등의 순이다. 비재무지표로는 전략적 목표가 12%, 제품품질 개선이 11%, 고객만족도가 10%, 종업원 및 관리자의 능력개발이 8%, 작업환경 개선이 8% 등의 순으로 나타나고 있다. 끝으로 개인업적지표로 활용되는 것은 리더십이 35%, 전략기획이 35%, 관리능력이 18%, 그리고 선도력이 12%인 것으로 나타났다.

3. 최근 기업지배구조 변화의 내용과 노사관계에 미치는 영향

기업지배구조 개선위원회가 1999년 9월에 최종안으로 내놓은 기업지배구조 모범규준에서 경영의사결정을 행하고 경영을 감독하는 이사회와 관련된 주요 내용을 살펴보면, 향후 기업의 의사결정구조가 완전히 달라지게 된다는 것을 알 수 있다. 이사회는 이제 과거와 같이 지배주주가 사내임원들과 함께 회사의 사업계획을 논의하여 집행하는 집행기구가 아니다. 경영목표 및 경영전략의 설정, 사업계획 및 예산의 승인, 경영성과의 평가, 경영진의 임면 및 보수 심의, 회계 및 재무보고 체제의 감독 등을 행하는 전략적 의사결정기구이며 경영진을 감독하는 감독기구로 바뀌게 된다.

그동안 한국 기업의 현실은 지배주주가 이사와 집행임원 임명권 및 실질적

기업지배구조 변화와 노사관계

운영권을 행사하고 있었기 때문에, 경영을 집행하는 주체들이 스스로의 경영을 감독하는 모순을 가지고 있었다. 따라서 효과적인 경영감독을 위해서 이사회는 ‘경영진과 지배주주로부터 독립적인’ 사외이사를 중심으로 구성하여야 하며, 모범규준에서도 자산 1조원 이상의 대형 상장사의 경우 사외이사들이 실질적인 영향력을 행사할 수 있도록 그 수를 전체 이사수의 2분의 1로 확대하고 있다. 나아가 이사회 내에 감사위원회, 보상위원회, 그리고 집행위원회 등 소위원회를 별도로 구성하여 독립적인 기능을 담당하도록 하였는데, 감사위원회와 사외이사후보추천위원회의 경우 사외이사가 중심이 되어 활동하도록 하고 있다.

선진국의 예들을 살펴보면, 독일은 이원형으로서 주주총회에서 선임된 주주측 대표들과 근로자측 대표들로 구성된 감사회(Aufsichtsrat)에서 집행이사회(경영진, Vorstand) 임명과 경영감독을 행하고, 집행이사회(경영진)는 경영집행기능을 담당하고 있다. 미국의 경우 단일이사회제를 택하고 있으나, 미국 상법의 정신에 따라 이사회는 주로 전략적 의사결정기구로 활동하고 실제적인 기업운영은 이사회에서 선임된 최고경영자와 임원들로 구성된 집행위원회(executive committee)에 위임하여 이들이 업무집행을 전담하는 것으로 실질적으로는 분리되어 있다. 한국의 경우에도 이사회의 감독기능을 제고하여 기업지배구조를 효과적으로 조정하려는 노력이 시도되고 있는 것이다. 기업지배구조 모범규준이 정립되고 이에 기초하여 기업에 대한 신용평가등급 등이 달라지게 된다면, 모범규준은 일정한 실행력을 가지게 될 것으로 전망된다.

이러한 기업지배구조의 변화가 구체화되면 그동안 우리 기업의 현실상 ‘이사는 곧 임원’이라는 잘못된 인식도 바뀌어 기업 이사(director)와 임원(officer)에 대한 정의가 더 분명해질 것이다. 실제로 이사와 임원은 법적으로도 엄격히 구별되는데, 이사는 주주총회에서 선임되어 기업경영 전반에 대한 의사결정을 담당하고, 임원은 사용인으로서 사장이 임명할 수 있고 실질적으로 경영을 집행하는 간부인 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 기업지배구조 모범규준에 의하면 한국 기업의 이사회와 경영진(집행임원)은 획기적인 변화를 맞게 된다. 이는 기업은 주주를 위하여 부를 창출하는 역할을 맡고 있는 것이므로, 이에 충실하여 경영성과를 나타낼 수 있도록 하자는 주주중심주의 가치를 확고히 하는 것이다. 즉, 주주

기업지배구조 변화와 노사관계

의 이해를 대변하여 경영자를 선발하고, 업적에 따라 보상하며 그 경영활동을 감시할 수 있는 시스템을 갖추고자 하는 것이다.

위와 같은 기업지배구조의 변화는 여러 경로를 통해 노사관계에 영향을 미치리라는 것은 자명한 사실이다. 이에 관한 선행연구를 발견하고 있지는 못하지만 최근의 기업지배구조 개정과 관련하여 눈여겨볼 만한 몇 가지 점을 추정해 볼 수 있다.

첫째로, 경영의 투명성 제고는 경영정보의 신뢰성을 높여 노사관계의 발전에 긍정적으로 작용하리라 예상된다. 기존의 파업이론에서 정보의 신뢰성이 갖는 의미는 매우 크다는 점은 주지의 사실이다. 인간이 합리적이라고 가정할 경우 정보의 문제를 도외시한다면 파업의 원인을 찾을 수 없다는 것이 기존 파업이론의 정설이다. 이런 점에서 기업지배구조 개정에 의한 경영 투명성 제고는 노사간의 관계 발전에 유익하다고 할 수 있다.

둘째로, 그동안 우리 나라 노사관계는 대규모 기업에서 활성화되었는데, 이것은 재벌기업들이 금융시장에서 갖고 있는 독점적 지위에 연유한 바가 크다고 할 수 있다. 심하게 말하면 기존의 우리 나라 노사관계는 재벌들의 빗더미 위에 세워진 상부구조였다고 혹평할 수도 있다. 그러나 최근의 기업지배구조 개정에 따라 기업의 부채비율이 이전에 비해 상당한 수준으로 제한될 수밖에 없기 때문에 앞으로 당분간은 적어진 파이를 둘러싼 노사갈등이 증폭될 우려가 있다.

셋째로, 기업지배구조의 개정에 따라 경영자들이 일반 주주의 눈치를 더욱 많이 살피면서 단기적인 주가관리에 더욱 많이 치중하게 된다면 이것은 궁극적으로 노사관계를 악화시키는 요인으로 작용할 우려가 있다. 가령, 시장에 의한 외부통제가 용이하게 짜여진 미국의 기업지배구조에서 경영자들이 일반 주주의 이해에 민감해지면서 단기적인 주가관리에 초점을 맞추는 경향이 있는데, 그것은 노동조합의 저항에 부딪쳐 노사관계가 극히 악화되는 주요 요인으로 작용하였음을 우리는 자주 목격하였다.

4. 근로자 기업지배 참여의 중요성

기업지배구조에의 근로자 참여는 왜 중요한가? 이와 관련해서 우선 기업의

본질은 무엇이고 누가 기업의 주인(principal)인가에 대한 논의에 주목할 필요가 있다. 기업의 본질은 혁신을 통한 가치창출이라는 것에는 이론의 여지가 없다. 그러나 ‘어떻게 가치가 창출되는가’에 대해서는 관점이 달라질 수 있고, 여기에 따라서 근로자의 지배구조 참여에 대한 합의가 매우 달라질 수 있다.

Lazonick & O’Sullivan(1996, 1997)은 기업지배구조에 대한 논의에 있어서 포트폴리오 투자를 통한 시장통제(market control)와 기업의 혁신에 대한 투자를 통해서 가치가 창출된다는 조직통제(organizational control)를 대비시키고 있다. 이들의 논의를 요약하면 다음과 같다. 시장통제는 기업의 유보이익은 경영자에게 맡겨 두면 비생산적으로 사용되기 때문에 이를 금융시장의 규율에 맡겨야 한다고 본다. 그러나 이 관점은 유보이익이 기업의 장기적인 투자에 사용되는 대신에, 배당을 통해서 추출되어 다른 투자 대안에 사용되어 보다 많은 가치를 창출하는지의 여부에 대한 증거를 제시하지 못하고 있다. 반면에 조직통제는 기업의 유보이익은 혁신을 위해서 기업의 전략적 의사결정자에게 귀속(committed)되어야 한다고 본다. 이는 혁신적 기업이론에 입각한 것으로서 현재의 생산적 기회가 아니라 새로운 생산적 기회의 창출을 통한 가치의 극대화를 상정한다. 가치의 창출은 생산과정에 적극적으로 참여하고 있는 사람들에 의해서 이루어진다. 결국 조직통제가 시장통제보다 경제발전을 낳는 보다 효과적인 지배구조라는 것이다.

가치창출의 원천을 새로운 생산적인 기회를 창출하기 위한 조직내부의 혁신에 두는 경우 혁신의 주체로서의 인적자원의 중요성이 부각된다. 기업의 혁신에 있어서 인적자원의 역할이 중요하다는 점에 대해서도 이론의 여지가 없다. 기업의 혁신이 인적자원에 결정적으로 의존하는 경우에는 기업의 주요한 이해관계자는 주주라기보다는 오히려 인적자원의 소유자들이고, 인적자원에 대한 투자수익이 보장되어야 그 개발 및 활용이 촉진된다(Lazonick & O’Sullivan, 1996, 1997). 나아가 자동화나 생산설비를 통한 기업경쟁력 강화는 반드시 인적자원에 대한 투자라는 보완적 투자를 수반해야 기대한 효과를 거둘 수 있다(Porter, 1997). Aoi(1997)는 기업은 누구의 것인가에 대한 질문을 통해서, 가치창출에 기여하는 자본과 인간의 상대적 중요성이 변하고 있다고 본다. 대량생산시스템은 대규모 설비투자를 통한 효율성 달성이 중심이었고, 이에 따라 자

기업지배구조 변화와 노사관계

본의 기여가 컸던 반면, 인간의 기여는 부차적이었다. 반면에 정보화시대의 경우 고객의 기호와 선호의 다양성에 대응해서 이른바 고객맞춤형(customized) 제품을 생산해야 하는데, 이것은 종업원의 주도권과 창의성을 통해서 달성될 수 있다. 이에 따라서 기업지배에 있어서 근로자의 중요성이 점점 더 부각되고 있다.

물론 기업지배에의 근로자 참가는 경제적인 측면에서만 파악해서는 안된다. 일찍이 베버는 지배의 정당성에 대한 논의에서 합리·합법적 지배의 정당성에 대한 신념은 규칙의 제정에 참여함에 의해서 형성된다고 보았다. 즉, 기업지배의 정당성 차원에서도 근로자들의 지배구조 참여의 중요성이 부각되는 것이다. 기업지배의 정당성은 고학력화와 정보화 사회 그리고 사회 전반에 걸친 민주화에 대한 기대가 높아져 가고 있다는 사회적 가치체계 변화를 고려하면 더욱 더 중요해지고 있다. 나아가 근로자 참가는 산업민주주의로 연결되고, 산업민주주의는 사회 전체의 민주주의 강화를 위한 토대가 된다는 점에서도 그 중요성이 한층 강조되어야 한다. 요약하면 근로자들의 기업지배구조에의 참여는 경제적 중요성 측면만이 아니라 사회적 정당성 측면에서도 그 중요성이 있다고 하겠다.

한국의 경우에도 1997년 말 경제위기를 불러온 중요한 원인이 기업경영의 투명성 결여와 기업지배구조의 미비 등에서 비롯되었다는 점은 많은 시사점을 주고 있다. 기업경영에 대한 권한을 가지지 못한 상태에서 기업경영의 오류로 인하여 많은 손실을 감수하여야 했던 근로자들의 입장에서는 투명하고 효율적인 기업경영을 요구할 뿐만 아니라, 이러한 문제가 재발되지 않도록 보장하는 제도적 장치를 원하게 될 것이다. 나아가 글로벌 경쟁으로 인하여 효과적인 기업경영을 위해서도 근로자들의 참여와 협력이 필수적인 상황에서 노사관계를 생산적으로 가져가기 위해서도 근로자들의 권익과 이해를 보장할 수 있는 기업지배구조로의 개편은 반드시 필요하다.

Pound(1995)는 기업지배의 근본적인 문제는 경영의사결정의 오류를 방지하는 것으로 보았다. 그리고 효과적인 경영의사결정을 위해서는 경영자, 이사회, 주요주주의 적극적인 의사결정 참여가 필요하며, 최근 기관투자자들의 지분이 증가하면서 소유집중이 강화되고 이들의 적극적 활동이 고양됨에 따라서 이것

기업지배구조 변화와 노사관계

이 가능해졌다고 본다. Pound(1995)는 기업지배의 본질은 사전적으로 경영의 사결정의 오류를 방지하는 것이며, 경영의사결정을 경영자에게 일임하고 이를 사후적으로 평가하거나 감시하는 것이 아니라고 주장하였다. 이런 맥락에서 기업지배구조 개선에 대한 기존의 논의들이 경영성과에 대한 보다 공식적인 감사, CEO와 이사회장의 분리, 외부이사의 선임, 주주 이익의 고려 등 주로 사후적 평가 차원에서만 접근하고 있는 점을 비판한 바 있다.

Pound(1995)의 논의와 같이 기업지배의 근본적인 문제는 경영의사결정에의 참여와 공개적인 의사결정과정에서 의사결정의 오류를 최소화시키고, 잘못된 전략과 정책을 신속히 교정하는 데 있다면, 경영의사결정에의 참여자를 주주, 이사회, 경영자에 한정하기보다 근로자와 같은 주요 이해관계자를 포함하여 정보화 산업시대에 대응할 필요가 있을 것이다.

특히 뜻하지 않은 경제위기를 겪음으로써 기존의 경제운영 그리고 기업경영의 패러다임을 변화시켜 나가고자 하는 한국 사회에 있어서, 기업의 경영 효율성을 살리고 생산성과 형평성 제고를 통하여 새로운 경제발전의 엔진으로 만들기 위해서는 지식기반경제시대의 가치창출을 위한 혁신주역으로서 인적자원을 인식하고 정당한 권한을 부여하고 참여를 보장하여야 할 것이다.

이러한 내용은 기업지배구조의 개선방향에 있어 반드시 고려되어야 할 사항이며, 사전적으로 정해진 이상적인 모형이 있다기보다는 한국 현실에 맞는 모형을 만들어 가는 노력이 필요할 것이다. 한국의 경제위기 및 극복과정에서 세계은행의 부총재를 역임하였던 스티글리츠 교수는 영미식 기업시스템과 일본을 중심으로 한 동아시아의 기업시스템을 대비하면서 저몰입-저신뢰 시스템과 고몰입-고신뢰 시스템으로 파악하고, 경제위기 극복과 향후 경제발전을 위해서 기존의 모델을 무조건 포기하기보다는 과거의 조건들을 고려하면서 새롭게 기업시스템을 구상할 필요성을 제기한 바 있다(Stiglitz, 1999).

이제 한국 기업의 지배구조 개선을 위하여 Lazonick & O'Sullivan(1996, 1997)의 논의처럼, 전통적인 낡은 기업관에 얽매이기보다는 시장에 비하여 지식의 창출, 공유, 활용에 있어서 우위를 가짐으로써 그 존재의의를 분명히 하는 '가치창출자(value creator)로서의 기업', '지식자산의 창출원천인 근로자'에 주목하여야 할 필요가 있다. 이와 같은 취지에서 근로자들의 생산성을 극대화

기업지배구조 변화와 노사관계

하고 이로 인하여 창출된 가치를 공정하게 배분할 수 있도록 하는 기업지배구조를 만들어 나갈 때 한국 노사관계의 발전을 기할 수 있을 것이다.

이와 관련하여 근로자들의 기업지배구조에의 참가 문제를 경영의사결정에 있어서의 참가로 파악한다면, 이는 <표 II-2>와 같이 크게 세 가지 수준으로 구분해서 살펴볼 수 있다.

<표 II-2> 노사관계 활동의 3수준

수 준	경영자	노동조합	정 부
장기전략과 정책	- 사업전략 - 투자전략 - 인적자원전략	- 정치전략 - 대표전략 - 조직전략	- 거시 사회·경제 정책
단체교섭과 인사정책	- 인사정책 - 교섭전략	- 단체교섭전략	- 노동법과 노동 행정
작업장 수준	- 감독스타일 - 작업자 참가 - 직무설계와 작업 조직	- 협약관리 - 작업자 참가 - 직무설계와 작업 조직	- 근로기준 - 작업자 참가 - 근로자 권리

자료 : Kochan et al.(1986), 17쪽

여기서 전략적 수준의 참가는 주로 이사회 대표참가를 통해서, 단체교섭과 인사정책은 전통적인 단체교섭이나 노사협의회를 통해서 이루어진다, 그리고 작업장 수준의 참가는 현장참가 또는 이 글에서 논의하는 참여적 작업시스템을 통한 근로자 직접참가에 해당된다. 이와 같은 세 가지 수준의 참가는 각 수준이 상대적 자율성을 가질 수도 있지만, 상호연계성을 지녀야 효과를 극대화할 수 있다. 세 수준간 연계성의 중요성은, 전략적 수준의 참가는 현장수준의 참가가 활성화되어야 효과를 발휘할 수 있다는 노르웨이의 산업민주주의 실험에서도 확인되는 사실이다(赤岡功, 1989).

1962년에 노르웨이 경영자연맹(NAF)과 노르웨이 전국노동조합연합(LO)의 공동위원회는 일부 국유기업에서 실시되고 있는 근로자 이사의 기능과 역할에

기업지배구조 변화와 노사관계

대해서 조사를 하였다. 우선 인사문제에 대해서 근로자 이사는 인사문제, 생산 문제, 기타 사안에 대해서 거의 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다. 그 이유는 인사문제인 경우 참여한 이해대립으로 인해서 아예 참석하지 못하도록 통보받기도 하고, 회사와 근로자 이익 사이에서 심각한 역할갈등에 처하거나, 정보문제에 기인하는 것으로 나타났다. 이러한 결론에 따라서 공동위원회는 우선 현장수준의 참가가 활성화되어야 이사회 참가 등 대의참가도 효력을 발휘할 수 있다는 결론을 내리고, 4개의 공장을 선정해서 작업조직 개편 실험에 착수하게 된다. 근로자 이사참가 등 대의참가의 한계는 이후의 조사에서도 보고되고 있다.¹⁾ 마찬가지로 참여적 작업시스템의 운용 경험에서도 인사관리시스템의 변화를 수반하지 않은 경우 기업성과 등의 면에서 효과를 나타내지 못했다는 연구 결과들이 보고되고 있다(Deyo, 1995 ; Whitfield & Poole, 1997). 요컨대, 세 가지 수준의 참가가 연계되어야만 근로자들의 기업지배구조에의 참가가 일정한 효과를 거둘 수 있다는 것을 알 수 있다.

이러한 관점에서 이하의 장에서는 근로자 기업지배구조 참여를 근로자대표 이사제와 종업원지주제, 참여적 작업시스템 등으로 주제를 나누어서 기업지배구조와 노사관계에 대하여 고찰하고자 한다.

1) 노르웨이는 1972년에 상법 개정을 통해서 회사 의회(Corporate Assembly)를 설치했다. 회사 의회는 독일의 감독이사회(Aufsichtsrat)와 유사한 것이다. NAF와 노르웨이 공업 협회가 1975년에 조사한 바에 의하면 회사 의회의 대표선출 투표참가율은 64%였고, 50~200인 규모의 기업에서 근로자 이사회대표 선출권리를 활용하는 기업은 54%였다. ILO의 1981년 보고서에 의하면 노르웨이 대기업 경영자 200인에 대한 설문조사에서 79%가 근로자대표 이사는 경영에 대해서 영향력을 미치지 못하고 있다고 응답했고, 또 중요한 결정은 근로자 이사가 없는 비공식회의에서 흔히 결정되고 있었다(赤岡功, 1989).

Ⅲ. 근로자대표 이사제

1. 문제 제기

근로자대표 이사제는 말 그대로 근로자대표가 기업의 이사회에 참석하여 기업의 최고 의사결정 과정에 참여하는 제도이다. 이사회가 기업의 장기적인 투자 및 경영전략에 관한 의사결정의 권한을 갖고 있다는 점에서 근로자대표 이사제는 근로자들이 상위의 전략적 의사결정에 참여하도록 해주지만 모든 근로자들이 참여하는 것이 아니라 소수의 대표자들만이 참여한다는 점에서 대의적 경영참여의 한 형태라고 할 수 있다.

근로자대표 이사제는 1947년 영국 점령군에 의해 독일의 루르지방 철강석탄 산업에 최초로 도입된 이후 서유럽의 여러 나라에 확산되어 가고 있다. 노동조합들의 끊임없는 노력이 우선 근로자대표 이사제의 확산에 기여했다. 산별교섭이 중심인 유럽의 노동조합이 개별 기업 차원에서 노동조합의 힘을 신장시키고 단체교섭의 대상을 임금이나 노동시간 등 기본적인 근로조건 이외의 영역에까지 확대하기 위한 방안으로서 개별 기업 차원의 단체교섭 또는 기업경영의 공동결정제(co-determination)를 추진해 왔는데, 근로자대표 이사제는 이러한 공동결정제의 일환으로 도입되었다. 근로자대표 이사제가 전유럽으로 확산되고 있는 데는 동시에 제2차 세계대전 후 독일의 부흥에 근로자대표 이사제가 기여했다는 정책적 판단도 깔려 있음에 주의할 필요가 있다.

이처럼 근로자대표 이사제가 공동결정제의 핵심 구성요소로 자리잡으면서 일부에서는 공동결정제라는 용어와 동의어로 사용하기도 한다²⁾. 그러나 근로자대표 이사제는 근로자대표가 이사회 내의 소수 의석만을 할애받기 때문에

2) 이와 같이 근로자대표 이사제가 공동결정제와 혼용되고 있기 때문에 이 글에서는 두 용어를 동일한 의미로 사용하지만 대부분의 경우에는 근로자대표 이사제라는 용어를 주로 사용하기로 한다.

엄밀한 의미에서 근로자대표 이사제는 그것 자체만으로는 공동결정의 수준까지 나아가 있지는 않다. 가령, 근로자대표 이사제가 가장 전향적으로 발전되어 있는 독일의 경우에도 이사회가 노사 동수의 이사로 구성되어 있지만 캐스팅 보트를 쥐고 있는 이사회 의장이 궁극적으로는 주주 총회에서 선출되도록 규정되어 있다. 이런 점에서 사실 근로자대표 이사제가 가장 발전한 독일이나 스웨덴, 그리고 영국의 일부 노동조합들마저 근로자대표 이사제를 동등한 권력 공유의 수단이라기보다는 정보공유의 원천으로 바라보고 노동조합의 힘의 원천을 오히려 노동자평의회나 노동조합의 단체교섭에서 구하는 경향이 있다 (Strauss, 1982). 그렇다고 해서 이 말이 근로자대표 이사제가 이름만의 형식적인 조직이라는 의미는 아니다. 그것이 노동조합이나 노동자평의회 단체교섭 기능과 적절히 결합되었을 때 노사간의 역관계에 미치는 영향은 적지 않을 수 있다.

근로자대표 이사제에 대해서는 노사 쌍방 또는 노사관계학자들로부터 다양한 입장에서 다양한 견해가 표명되고 있다. 가령 Furlong(1977)은 공동결정제가 근로자들에게 기업의 의사결정 중심기관에 접근 가능하도록 하여 근로자들의 무기력증과 좌절감을 해소하는 데 도움을 줌으로써 기업체계를 인간화시키고 있다고 주장하고 있다(Benelli, Loderer, & Lys(1987) 재인용). Fitzgerlad(1969)은 공동결정제가 기업 내에 종업원과 경영자간의 의사소통을 원활하게 만듦으로써 생산성 향상에 기여할 것이라고 주장하고 있다(Benelli, Loderer, & Lys(1987) 재인용). 반면에 일부 논자들은 공동결정제가 기업 소유자를 수탈하고 기업 소유와 경영권의 분리를 초래하여 투자자의 투자욕을 떨어뜨릴 것이라고 주장하고 있다(Benelli, Loderer, & Lys, 1987).

근로자대표 이사제는 심지어 노동조합주의자간에도 아직 찬반 양론이 엇갈리는 제도이다. 일부 유럽 노동조합주의자들은 근로자대표 이사제를 산업민주주의 구현을 위한 가장 이상적인 경영참여 형태로 여기면서 그 제도의 도입을 상징적인 수준일지라도 노동조합의 중요한 승리로 간주하고 있다. 국제금속연맹(International Metal Workers' Federation)의 전위원장인 Brenner(1974)에 따르면 “공동결정제는 현재의 조건을 개혁하는 유망한 도구이다. 그것은 전횡과 불필요한 종속을 제거하기 위한 적합한 수단이고 다른 집단의 이해를 무시

하면서 내릴 수 있는 사용자들의 의사결정권을 제약할 수 있는 유력한 도구이다”(Benelli, Loderer, & Lys(1987) 재인용). 반면에 프랑스 공산주의자는 근로자대표 이사제가 노사간의 적대적인 관계와 일반근로자의 계급의식을 약화시키고 노동조합의 어용화를 불러일으킬 수 있다는 논리에 근거하여 근로자대표 이사제를 반대하고, 미국의 실리적 노동조합주의자들은 그들의 전통적인 노사관계 관행인 단체협상 방식을 약화시킬 수 있다는 우려에 근거하여 근로자대표 이사제에 대해 비우호적인 태도를 보이고 있다. 이와 같이 노사간의 역관계, 세계 경제에서 차지하는 지위와 경제력, 노동운동집단의 이념과 운동방식 및 이해에 따라 근로자대표 이사제를 바라보는 다양한 시각들이 존재하고 있다.

우리 나라에서 근로자대표 이사제에 대한 논의는 아직 일천한 상태이다. 현재 한국노총과 민주노총이 경영참여의 일환으로 근로자대표 이사제에 대한 관심을 표명하고 있지만 정책 선호도에 있어 어느 정도의 우선순위를 갖고 있는지 불분명하다. 반면에 재계는 근로자대표 이사회 참석의 제도적 도입에 대해 상당한 거부반응을 보이고 있다.

그러나 지난 경제위기를 겪으면서 노동조합의 경영참여에 대한 관심이 제고되고 있고 최근의 기업지배구조 개정 움직임이 근로자대표 이사제에 대한 관심을 환기시키고 있다. 국민경제의 입장에서라도 참여와 협력에 바탕을 둔 노사관계 체제가 단체교섭 위주의 현 노사관계 관행보다 우리 나라 환경에 보다 적합하다는 문제의식 속에서 근로자대표 이사제에 대한 이론적 검토가 요청되고 있다.

기업지배구조 개선의 입장에서 볼 때, 근로자대표 이사제는 지배주주 또는 경영자에 의해 전일적으로 지배되는 기업 이사회에 공식성을 붙여넣어 보다 투명한 기업경영을 촉진하는 측면이 있을 수 있다. 최근 사외이사제의 도입에도 불구하고 사외이사가 지배주주나 경영자에 우호적인 인물들로만 구성되어 실효성이 없다는 주장들이 제기된다. 이런 점에서 근로자대표 이사제는 지배주주 및 경영자와 거리가 있는 인물을 이사회에 참석시킨다는 점에서 이사회를 보다 공식적으로 운영될 수 있도록 강제하는 측면이 있다. 국민경제의 입장에서 봤을 때, 국민경제에 중대한 영향을 미치는 대기업의 경우 지배주주의 자의적인 판단에 근거한 경영에 대해 국민경제 차원에서 감독할 필요성 제기되

는바, 기업 내부로부터 근로자 집단에 의한 견제가 일익을 담당할 수 있다.

그러나 근로자대표 이사제는 우리 나라에서는 아직 생소한 제도로서 그 도입 여부의 판단에 대한 근거 자료가 부족한 실정이다. 이런 점에서 근로자대표 이사제에 대한 외국의 경험과 선행연구들을 정리해 보는 것도 유익하리라 판단된다.

이 글에서는 크게 두 가지 관점에서 근로자대표 이사제를 평가해 보고 우리 사회에 갖는 함의를 도출해 보고자 한다. 첫째로, 근로자대표 이사제가 노사관계에는 어떠한 영향을 미치는가? 노동조합의 본래 의도대로 근로자들과 노동조합의 이익을 효율적으로 대변하는 틀을 제공하고 있으며 노동조합의 교섭력 제고에 유익한가? 둘째로, 근로자대표 이사제가 노사협조와 기업의 경영성과에는 어떤 영향을 미치고 있는가? 근로자대표 이사제가 제도적으로 도입되고 운영되기 위해서 이 두 기준은 모두 긍정적으로 충족되어야 한다. 첫 번째 기준이 긍정적으로 충족되지 않으면 노동조합과 근로자들이 근로자대표 이사제를 도입할 동인이 제공되지 못할 것이며, 두 번째 기준이 긍정적으로 충족되지 않으면 기업측 그리고 나아가 국민경제 차원에서 근로자대표 이사제를 도입할 필요성이 약화될 것이다.

이 두 기준을 살펴보기 전에 이 장은 근로자대표 이사제에 관한 일반적인 이해를 위해 각국의 근로자대표 도입 실태를 먼저 간단히 정리하고자 한다. 영어 사용권 국가의 경우 근로자대표 이사제에 대한 연구가 1980년대 초반까지는 광범위하게 진행되었지만 그 이후 관심이 떨어지고 있다. 그 결과 영미 문헌에서 근로자대표 이사제에 관한 최근의 자료와 이론을 입수하기 어렵기 때문에 이 문헌조사는 일정한 한계를 갖고 있음을 미리 밝혀두고 싶다.

2. 각국의 근로자대표 이사제 실태

현재 근로자대표 이사제를 제도적으로 채택하고 있는 나라들은 독일, 스웨덴, 노르웨이, 덴마크, 오스트리아, 룩셈부르크, 인도 등 주로 유럽대륙의 국가들이고 그와 유사하지만 약한 형태가 프랑스와 네덜란드에도 도입되어 있다. 그 밖에 영국, 아일랜드, 호주 등의 경우에는 공공부문에 대해서 근로자대표

이사제가 허용되어 있고, 미국의 경우에도 UAW 회장 Fraser의 크라이슬러사 이사회 참석과 같이 양보교섭이나 종업원 기업소유의 결과로서 이사회에 참석하는 경우가 있다.

가. 독일³⁾

근로자대표 이사제를 1947년 독일 루르지방의 철광산업에 최초로 도입한 주체는 아이러니컬하게도 영국의 점령군이었다. 당시 영국의 점령군은 독일의 재무장 방지를 위한 철강산업 과다지배체제에 대한 견제장치의 필요성에서 근로자대표 이사제를 도입하였다(권기홍, 1995). 독일의 근로자대표 이사제는 영국의 점령군이 물러간 이후에도 노조의 강력한 요구에 의해 1951년 철광업 공동결정법으로 법제화되어 전국의 철광산업에 확대 적용되었다. 그 뒤 1952년의 공장법과 1976년의 공장법 개정에 의해 다른 산업분야로 확산되어 현재 종업원 2,000명 이하의 중소기업에서는 감사회의 3분의 1, 종업원이 2,000명보다 많은 대기업에서는 감사회의 2분의 1을 근로자대표로 임명하게 되어 있다. 그 중 근로자대표의 일부는 노동조합에 의해 지명되고 나머지는 종업원들에 의해 선출되는데, 그 비율은 철광산업, 중소기업, 대기업에 따라 다르게 책정되었다(그 비율은 이 글에서 주요 관심사가 아니기 때문에 생략하기로 한다).

여기에서 주의할 점은 독일의 기업지배구조에서는 이사회가 감사회와 집행이사회(경영진)로 구분되는데, 집행이사회가 일상적인 경영에 참여하고, 감사회는 집행이사회를 감독하는 임무와 집행이사들의 선출권을 가지고 있다. 결국 독일에서 근로자대표 이사제는 일차적으로 감사회에 참석하면서 집행이사회에 구성에 영향을 미치고 있다. 특히 철광산업이나 2,000명 이상의 대기업에서는 집행이사 중 노동이사의 경우는 사실상 감사회의 근로자대표들에 의해 선임되도록 규정되어 있다. 감사회가 노사 동수로 구성되어 있는 철광산업이나 대기업의 경우 동수의 의견대립에 의한 잠재적인 의사결정과정의 교착상태를 피하기 위한 장치들을 마련하고 있다. 철광산업에서는 노동자

3) 독일의 근로자대표 이사제에 대해서 보다 상세한 내용을 알기 위해서는 권기홍(1995)·최종태(1988)를 참조.

기업지배구조 변화와 노사관계

대표와 근로자대표 감사 각 3명을 포함한 다수결로 추천되어 주주총회에서 선출되는 중립인사 1명을 두고 있으며, 대기업에서는 감사회 전체 구성원의 3분의 2 이상의 절대다수에 의해 호선되거나 그것이 여의치 않을 경우 주주대표 감사들의 단순과반수에 의해 호선되는 의장에게 가부동수인 경우 2표를 행사할 수 있는 특별 권한을 부여하고 있다.

나. 스웨덴

스웨덴의 생산직 노동조합주의자들이 산업민주주의의 일환으로 근로자대표 이사제를 논의하기 시작한 것은 1960년대 초반이지만 근로자대표 이사제가 스웨덴의 집권당인 사민당과 그 밖의 일부 부르조아 정당으로부터 지지를 받아 법제화되게 된 것은 1973년이였다. 1973년의 노동자대표 이사회 참가법은 종업원 100명 이상의 기업에 대해 노조가 이사회에 참석하는 2명의 근로자대표를 지명할 수 있도록 허용하였다. 그러나 이것은 한시적인 실험이었고 1976년과 1987년 그 법의 개정으로 인해 확대되어 현재에 이르고 있다. 그 결과 노동조합은 종업원 25명 이상의 기업에 대해 2명의 노동조합대표(1,000명 이상의 기업에 대해서는 3명)와 2명의 대의원을 이사회에 파견할 권리를 갖게 되었다. 여기서 노조대표는 발언권과 투표권을 갖고 있지만 대의원은 발언권만을 갖고 있다. 근로자대표 이사는 다른 이사와 동일한 의무와 책임, 권한과 힘을 갖지만 단체교섭과 관련된 기업의 전략에 관한 의사결정에는 참여하지 못한다. 이처럼 스웨덴의 경우에는 독일과 달리 이사회가 노사 동수로 구성되지 않아서 노동조합은 공동결정보다도 기업경영정보 획득의 수단으로 활용하는 경향이 있다(Pontusson & Kruvill, 1992). 반면에 스웨덴의 근로자대표는 모두 노동조합 간부 또는 적극적인 활동가로 구성되어 있어서, 단체교섭과의 유기적인 결합이 가능하다는 장점이 있다(홍성우, 1995).

다. 영국

영국의 근로자대표 이사회 참석에 대한 논의의 발단은 1966년의 도노반보고

서(Donoban Report)에 있다. 당시는 경기침체에 따른 수차례의 임금억제정책으로 샴팽이파업(wildcat strike)이 빈발하고 있었는데, 영국 집권당인 보수당이 그러한 샴팽이파업을 정책적으로 해결하려고 시도한 것이 도노반보고서이다. 당시 영국 노동조합회의(Trade Union Congress)는 근로자대표가 소수파의 지위를 갖고 기업 이사회에 참석할 것을 주장하고 있었는데, 도노반보고서는 근로자대표 이사제가 이사회 내의 갈등을 증폭시키고 단체교섭구조의 기반을 뒤흔들 수 있다는 논거로 근로자대표 이사제를 반대하였다. 그러나 1969년 영국 정부가 영국철강회사(BSC)에 대해 구조조정 조치를 취하면서 근로자의 동의를 얻어내기 위해서는 근로자대표 이사회 참석에 대해 전향적일 필요가 있다는 믿음이 확산된 결과 근로자들은 BSC 사업장들의 감독회에 세 자리의 의석을 차지하게 되었다. 1978년 BSC의 근로자대표 이사제는 기업 전체의 이사회로까지 확대되었지만 1983년 다시 사업장 수준으로 후퇴하였다(Stern, 1988).

1974년의 집권과 함께 노동당 정부는 다시 노동조합 및 기업과 협의 아래 산업민주주의를 확대하려고 시도하였는데, 그 결과는 주로 학계와 노동조합대표들로 구성된 블록위원회(Bullock Committee)의 보고서로 구체화된다. 블록보고서는 독일 등 다른 유럽 국가들의 근로자대표 이사제를 검토한 뒤 종업원 2,000명 이상의 기업에 동수의 노사대표와 1명의 중립인사로 이사회를 구성하자고 제안하였다. 여기서 주의할 점은 영국의 경우 이사회가 감사회와 집행이사회(경영진)로 이분된 것이 아니고 단일한 형태의 이사회이기 때문에 독일식 공동결정제보다 더 전향적인 제도라는 점이다. 1978년 이 제안은 영국우체국(British Post Office)에 실험적으로 도입되기도 하였으나 2년 뒤 보수당 정권의 재집권과 경영진의 반대로 유보되었다. 위와 같은 실시의 유보는 영국의 경우 근로자대표 이사제가 일부 공기업 중심으로 제한되는 결과를 낳았다.

이와 유사하게 아일랜드와 호주의 경우도 일부 공기업에 제한적으로 근로자대표가 이사회에 참석하고 있다. 아일랜드의 전기, 교통, 비료, 설탕 제조 등 7개 국유기업에서는 의석의 3분의 1이 근로자대표에게 할애되었고 호주에서는 New South Wales의 지방정부가 연방정부의 반대에도 불구하고 공기업에 소수 의석을 근로자대표에게 할애하는 실험을 정책으로 실시하고 있다(Stern, 1988).

라. 미국⁴⁾

미국은 전통적으로 노사 모두 근로자대표 이사제에 반대하는 태도를 보여왔다. 사용자측은 근로자대표 이사제가 주주의 소유권과 경영권에 대한 부당한 침해를 유발할 것으로 여기고 노동조합도 근로자대표 이사제가 미국의 전통적인 단체협상 위주의 노사관계 관행의 토대를 붕괴시킬 우려가 있다고 보고 있다. 그 결과 아직까지도 근로자대표 이사제가 법적으로 제도화되지 못하고 민간기업 차원에서 자발적으로 실시되는 수준에 머물러 있다.

근로자대표 이사제가 종업원 기업소유의 자연스러운 결과로서 미국의 일부 기업에 이미 실시되고 있었지만⁵⁾ 미국 사람들의 주목을 받기 시작한 것은 1980년대 초반의 경제위기와 함께 미국 전미자동차노조(UAW) 위원장 Fraser가 양보교섭의 반대급부로서 크라이슬러사의 이사회에 참석하게 되면서부터이다⁶⁾. 그 이후 이스턴 항공사, 팬 아메리칸 항공사, 일부의 트럭운송 회사들에서 양보교섭의 대가로 근로자대표의 이사회 참석이 허용되었다. 이와 같이 양보교섭의 결과로서 탄생하는 근로자대표 이사제는 통상 1~2명 정도의 소수만이 참석하기 때문에 그 역할이 기업정보 공유와 기업경영에 대한 감시·감독 차원을 크게 넘어서기 힘들다. 동시에 이와 같은 근로자대표 이사제는 법적인 보호를 전혀 받지 못할 뿐 아니라 노동법을 비롯한 기존의 법체계와 충돌할 우려가 있다. 이러한 기존의 법체계와의 충돌 가능성은 민간 차원에서 근로자대표 이사제의 실시 가능성을 배제할 수 없는 우리에게 시사하는 바가 있기 때문에 여기에 그 내용을 간단히 소개하고자 한다⁷⁾.

첫째로, 미국의 전국노사관계법(NLRA)은 사용자의 노조 개입을 부당노동행위로 금지하고 있다. 근로자대표 이사는 사용자의 일부이기 때문에 노동조합에서 적극적으로 활동한다면 사용자의 노동조합에 대한 개입으로 여겨질 수가

4) Stern(1988), 윤진호(1995)를 주로 참조.

5) 종업원 기업소유에 바탕을 둔 근로자대표 이사회 참석은 다음 장에서 살펴보기로 한다.

6) 그 이후 Fraser의 뒤를 이어 크라이슬러사의 이사직을 맡고 있던 UAW 위원장 Bierber가 1990년 이사직에서 해임됨으로써 크라이슬러사의 근로자대표 이사제는 그 종말을 보게 되었다(New York Times, 1991 ; 윤진호(1995)에서 재인용).

7) Stern(1988)을 주로 참조.

있다.

둘째로, 반독점금지법은 어떤 1인이 두 개 이상의 경쟁적인 기업의 이사회에 참석하지 못하도록 규정하고 있다. 크라이슬러사의 이사직을 맡고 있는 Fraser가 또 다른 자동차 제조회사인 아메리칸 모터스사의 이사회 참석이 협상 테이블에 상정되었지만 이 조항 때문에 중도 포기된 적이 있다.

셋째로, 회사법과 노동법은 각각 기업의 이사와 노동조합 간부가 각자 조직의 이해를 위해서 최선을 다하도록 규정하고 있는데, 근로자대표 이사의 상호대립적인 두 역할이 위의 법 규정들을 위배할 수 있다. 기업의 이사는 주주의 이익을 해치고 사적 이익을 추구해서는 안되는 반면에, 노동법은 노동조합 간부가 노동조합과 이해대립적인 집단을 위해 일하거나 노동조합의 이해에 반해서 행동할 수 없도록 규정하고 있다.

크라이슬러사의 이사회에 참석했던 Fraser의 경우는 이사회에서 소수파의 지위에 있고 이사로서 급료를 받지 않았고 단체교섭에 대한 의사결정 과정에는 참여하지 않았으며 노동조합의 기본 이해를 양보하지 않으려 했고 크라이슬러사의 이사직을 이용하여 여타의 자동차회사에 종사하는 근로자의 이해를 해치려하지 않았다는 등의 근거로 NLRA를 위반하지 않았다는 미국 전국노사관계위원회(NLRB)의 최종 판정을 받았다. 그러나 미국의 경우에는 근로자대표 이사제가 기존의 법체계와 상충될 가능성은 계속 남아 있다.

마. 그 밖의 나라들⁸⁾

오스트리아, 노르웨이, 룩셈부르크 등은 1952년 독일식 공동결정법을 따라 이사회 의석의 3분의 1을 근로자대표에게 할애하는 법안을 제정하였는데, 오스트리아의 경우는 종업원 300명 이상의 기업에, 노르웨이의 경우는 종업원 50명 이상의 기업에, 룩셈부르크의 경우는 종업원 1,000명 이상의 기업에 한해 적용된다. 덴마크도 1974년 이후 노동자평의회요청이 있으면 2석을 근로자대표에게 할애하도록 법제화하였다.

8) Stern(1988)을 주로 참조.

기업지배구조 변화와 노사관계

그 밖에 프랑스와 네덜란드에서는 근로자대표 이사제와 유사한 프로그램이 실시되고 있다. 프랑스 공기업의 경우는 의결권을 갖는 근로자대표가 이사회 의 3분의 1을 차지하지만 사기업에서는 생산직 근로자대표 2명과 사무직 근로자대표 2명이 이사회에 참관하는 제도가 실시되고 있다. 이들 근로자대표는 의결권은 없고 자문권밖에 없다는 점에서 제한적이므로 기업경영에 미치는 영향력은 미미한 편이라고 한다(김삼수, 1995). 영국의 노사관계위원회 실태조사 보고서에 따르면 프랑스에서 이 제도가 실시되고 있는 기업은 10% 미만이라고 추정되고 있다(김삼수, 1995). 반면에 네덜란드에서는 노동자평의회가 주주와 같이 감사회(supervisory board) 이사에 대한 거부권을 갖고 있어서, 종업원과 주주가 노사간의 협상을 통해서 감사회를 구성하는 체계를 갖고 있다.

마지막으로 Chanduri(1984)에 의하면 인도의 공기업에도 근로자대표 이사제가 허용되고 있다고 한다(Stem(1988) 재인용). 인도의 경우 흥미로운 점은 근로자대표 이사제가 허용되기 위해서는 공인된 노동조합이 존재하고 협력적 노사관계를 유지하고 있어야 한다는 조건을 전제로 하고 있다는 점이다.

3. 근로자대표 이사제가 노사관계에 미치는 영향

가. 노사간의 교섭력에 미치는 영향력

노사 당사자의 최대 관심사는 근로자대표 이사제가 노사간의 역학관계에 어떤 변화를 가져오는가일 것이다. 그 영향력은 근로자대표의 이사회 의석 비율에 따라 일정한 편차가 있겠지만 대체로 근로자측에게 유리하게 작용할 가능성이 높다. 근로자대표 이사제는 기본적으로 기업경영상의 고급 정보를 근로자측과 공유함으로써 사용자측이 정보를 비대칭적으로 갖는 이점을 상실하거나, 때로는 기업의 장기 전략 수립에 근로자대표의 동의를 얻어야 한다는 점에서 근로자측의 교섭력을 신장시켜 주는 결과를 낳을 것이다.

이처럼 근로자대표 이사제는 언뜻 보기에는 단순히 노동조합에게만 유리하고 사용자측에게 불리한 제도인 것처럼 보일지 모르지만 그 구체적인 내용에 들어가 보면 그리 단순치만은 않다. 근로자대표 이사제가 근로자대표를 기업

의 최고 의사결정기구인 이사회에 참여시킨다는 점에서 그 상징적인 의미가 적지 않지만 동시에 실효성의 측면에서 보면 많은 한계를 갖고 있는 불완전한 제도이기 때문이다. 그 결과 근로자대표 이사제가 실제 근로자와 노동조합의 이해를 얼마나 이사회에서 관철해 내는지에 대해서는 논자마다 평가를 달리하고 있다. 사실 일부의 논자들은 근로자대표 이사회 도입 이후에도 이사회 의사결정 내용상의 변화는 거의 없다고 주장하고 있다.

우선 이사회 자체가 근로자대표 이사가 있든 없든 간에 통상 경영진의 결정을 그대로 승인하는 형식적인 기구에 불과한 경우가 많다. 이사회 모임이 매우 비정규적인바, 1년 통틀어 겨우 몇 시간 만나는 경우도 있고 경영진에 의해 의제가 설정되고 정보의 흐름이 통제되는 경향이 많다. 이사회역할이 큰 기업의 경우에도 의제가 주로 재정적인 성격의 것이어서 근로자의 관심을 끌기 어렵다. 근로자대표가 이사회에 참석하더라도 이사회 소집에 필요한 의석을 확보하고 보다 적극적인 자세로 임하지 않는 한 이러한 상황을 반전시키기 어렵다. 이런 점에서 경영진이 만약 근로자대표 이사제를 무력화시키려고 의도하기만 한다면 의외로 쉽게 그 목적을 달성할 수 있다. 그만큼 근로자대표 이사회 참석이 성공하기 위해서는 경영진의 지원과 그러한 지원을 가능하게 하는 협력적 노사관계가 절대적으로 필요하다고 할 수 있다. 동시에 앞에서 언급한 것처럼 근로자대표 이사제에서 어차피 근로자대표에 할애된 의석은 소수이기 때문에 형식적으로만 보면 결정적인 의사결정은 사용자측의 의도대로 관철되리라고 추측할 수 있다.

우리는 동시에 근로자대표 이사제가 갖는 그 밖의 한계에 주목할 필요가 있다. 선행연구들에 의해 주목되는 근로자대표 이사제의 몇 가지 한계성을 살펴보면, 기업의 전략적 최고 의사결정에 필요한 근로자대표들의 역량과 경험에 한계가 있고, 경영정보 입수에 한계가 있다는 점, 경영정보 비밀보호 조항 등에 의해 일반근로자와 원활한 의사소통을 할 수 없다는 점 등이 있다.

첫째로, 근로자대표 이사는 경영진의 제안을 평가할 만한 정보 입수에 한계가 있고 정보가 제공된 경우에도 그것을 평가할 만한 경험과 기술을 갖고 있지 못하는 데 문제가 있다(Engelstad & Qvale, 1977 ; Adams & Rummel, 1977). 이사에의 임명은 작업장에서 이사회로의 큰 도약을 내포하고 있다. 법률 문제,

회계상의 문제, 마케팅 문제 등의 처리에 필요한 지식과 기술이 부족할 수 있다. 결과적으로 근로자대표 이사는 자신의 전문 영역에 속하는 인사관리 분야에 대해서는 토의에 적극적으로 참여하지만 그 밖의 사항에 대해서는 침묵을 지키거나 그것이 고용안정이나 소득분포나 근로조건에 영향을 미치는 경우에만 참여하는 경향이 있다고 한다. 종업원 기업소유에 근거해서 근로자대표 이사제를 실시했던 Vermont Asbestos라는 미국의 한 기업이 도산으로 끝나게 된 것은 근로자대표 이사가 업무처리에 필요한 훈련을 제대로 받지 못한 데서 연유한다는 지적이 있다(Johannesen, 1979).

이러한 지식의 격차 문제를 줄이기 위해 일부 국가에서는 근로자대표 이사제에게 주어져야 할 정보의 범위를 상술하는 경우가 있고 이러한 정보를 평가하기 위해 근로자대표 이사들을 훈련시키는 프로그램이 영국, 독일, 유고, 스웨덴, 노르웨이 등에서 실시되고 있으나 이것마저 충분하지 않은 것 같다. 어쨌든 근로자대표 이사는 경영진과 대결하기 위해서는 자신들의 고유의 정보의 원천이 있어야 함에도 불구하고 경영진의 정보제공에만 의존해야 하는 문제가 여전히 남아 있다.

둘째로, 기업의 이사회 구성원들은 외부 경쟁사에 대한 경영정보의 비밀누설 방지를 위해 이사회의 활동으로부터 얻은 경영정보에 대한 비밀엄수의 의무가 있어서 일반근로자와의 의사소통에 어려움이 있다. 그러나 근로자대표가 자신의 재량권(discretion)을 발동하여 정보를 근로자들과 공유할 수 있기 때문에 이 조항의 심각성은 크지 않다는 반론도 있다. 어쨌든 그 결과로 기업의 진짜 비밀사항은 통상 존중되는 경향이 있지만, 근로자의 복지를 심각하게 침해할 우려가 있는 사안은 예외적으로 공개되는 경향이 있다고 한다. 보다 큰 문제는 이와 같이 원활치 못한 의사소통 구조로 인해 기업경영 정보가 기술적인 문제와 연관되는 경우 근로자대표만이 그 의미를 이해할 뿐 그 이해가 일반 근로자들에게까지 확대되지 못하여 근로자대표 이사와 일반근로자 대중이 서로 괴리되는 데 있다.

이러한 한계가 실제 근로자대표 이사제의 운영에 있어 어떻게 작용할 것인가가 근로자대표 이사제 논자들의 주요 관심사이다. 결론적으로 말하면, 이러한 한계에도 불구하고 근로자대표 이사제는 동등한 공동결정의 수준까지는 발

전하지 못했지만 노동조합이 근로자대표 이사제를 단체교섭과 적절히 배합한다면 자신의 힘을 일정하게 발휘할 수 있는 장을 확보하는 결과를 낳고 있다는 점이다. 노동조합은 이사회에서 패배한 사안을 근로조건상의 변화에 대한 단체교섭 테이블에서 다시 제기할 수 있기 때문에 통상 사용자측의 이사들이 근로자대표 이사의 견해를 무조건 무시할 수 없는 경우가 많다고 한다. 그러한 이유로 근로자대표가 소수파에 있을지라도 양 집단간의 견해 차이가 공식 투표에 의해 결정되는 경우는 드물고 견해 차이를 드러내는 의제는 따로 특별연구위원회를 구성하거나 이사회 밖의 교섭에 의해 해결되는 경향이 있다. 결과적으로 근로자대표 이사회 참석은 의사결정의 지연, 교섭, 상호 타협을 낳기는 하지만 절대적인 교착상태에 빠지지는 않는 경향이 있다.

그 결과 근로자대표 이사제는 노동조합에게 경영진의 의도에 관한 조기 경보를 전해 주는 역할을 하기도 하고 최고경영진의 의사결정에 대안적 형태를 제공하는 통로 역할을 하기도 한다. 실직근로자를 재배치할 수 있을 적절한 계획이 입안될 때까지 공장 폐쇄를 연기시키는 경우도 종종 있고, 기업의 투자계획에 영향력을 끼치기도 하고(폴크스바겐 사례) 독단적이라고 여겨지는 관리 이사의 임명을 저지하기도 했다(포르세 사례). 노르웨이의 경우 이전에는 이사회 의제로 오르지 않았던 근로자의 보건과 안전 문제가 근로자대표 이사제로 인해 이사회 의제로 상정되기도 하고, 형식적이었던 이사회 의사결정과정을 보다 알차게 바꾸고 이사회 실제 역할을 경영진의 경영전략의 단순한 추진 기구에서 보다 공식적인 의사결정기구로 전환시키기도 했다(Engelstadt and Qvale, 1977).

나. 노사협력의 증진

앞에서 우리는 근로자대표 이사제는 근로자대표와 일반조합원 사이의 의사소통에 장애가 되는 여러 요소를 갖고 있으며 일반조합원이 근로자대표 이사들을 통제할 수 있는 민주적인 통제장치가 미비하기 때문에 장기적으로 볼 때 근로자대표 이사와 자신을 선출해 준 일반근로자 및 노동조합 사이에 일정한 괴리를 낳을 수 있음을 보았다. 그와 같이 일반근로자의 의견을 수렴하는 의사

소통구조에 결함이 있는 근로자대표 이사제가 노사협조 측면에서는 어떤 역할을 하고 있는지가 노사관계론자들의 관심을 끌고 있다. 근로자대표 이사제는 그 발전 형태가 어떤 형식을 취하든지 간에 대체로 노사간의 협조를 증진하는 방향으로 나아가고 있다고 한다. 근로자대표 이사회 참석이 어떻게 노사협력 증진에 기여할 수 있는지에 대해서는 아직 정형화된 이론이 없지만 몇 가지 근거를 제시할 수 있다.

첫째로, 근로자대표 이사제는 노사간에 존재했던 정보의 비대칭성을 제거함으로써 노사간의 신뢰 구축에 도움이 될 수 있다. 인간의 합리성을 전제로 하는 대부분의 파업론에서 정보의 불완전성 또는 비대칭성이 파업의 주요 원인으로 주목받고 있다는 점을 감안할 때 근로자대표 이사회 참석이 노사간에 정보의 비대칭성을 제거하는 것의 중요성을 알 수 있다.

둘째로, 근로자대표 이사회 참석은 노동조합으로 하여금 기업경영의 책임 있는 한 당사자로 나서게 만드는 효과가 있다. 근로조건을 둘러싼 단체교섭은 노동조합에게 노사간의 분배의 측면에만 초점을 맞추게 하지만 근로자대표 이사회 참석은 노동조합으로 하여금 기업경영 성과에 공동 책임을 지게 함으로써 생산에도 관심을 갖게 만드는 결과를 낳는다.

셋째로, 보다 근본적으로는 근로자의 이해를 반영하면서 기존의 자본주의적 기업경영에 비견할 만한 또는 더 효율적이라고 주장할 만한 새로운 경영기법이 근로자들에 의해 개발되지 않았다는 점이 깔려 있다. 결국 두 노사간의 이해를 반영하는 두 가지 경영기법이 아니고 하나의 경영기법 내에서 단지 방법론적인 차이 정도라면 양자는 언제라도 서로 협력할 근거가 있다고 할 수 있다. 결과적으로 근로자대표 이사는 기업의 경영정보에 더욱 많이 접근하고 기업의 이사로서의 경험과 노하우가 축적되면 될수록 그의 태도는 더욱 노사협력적으로 바뀌는 경향이 있다.

넷째로, 근로자대표가 기업 전체를 대변하는 것이지 근로자들의 직접적인 이해를 대변하지 말아야 한다는 사회적 압력이 존재한다. 기존의 이사회 구성원들도 근로자대표 이사가 엘리트적인 태도를 견지하고 사회적·정치적·심리적으로 그들의 선출집단인 일반근로자들로부터 분리될 것을 요청한다. 모든 서유럽 국가에서 근로자대표 이사는 다른 이사들과 동일한 권한과 책임을 갖

고 있다. 그들의 과제는 기업 전체의 이해를 돌보는 것이며 근로자들의 이해는 이 일반적인 과제의 한 측면으로 이해되고 있다. 따라서 주주의 이해 대변자로서의 역할과 근로자 대변자로서의 역할간에 충돌은 거의 없다. 양자는 모두 기업 전체의 이해를 옹호하도록 되어 있다. Badstone(1976)에 의하면, 독일의 경우 법원의 판례가 이러한 견해를 강화시켜 왔다고 한다(Strauss(1982) 재인용).

그러나 한 가지 주의할 점은 근로자대표 이사제에 의한 노사협조 증진이 자칫 잘못 하면 근로자대표들만의 노사협조로 끝날 수 있다는 점이다. 이것은 앞에서 지적한 근로자대표 이사제의 내적 결함인 민주적 의사결정 과정의 결여와 의사소통 구조의 결함으로부터 쉽게 유추할 수 있다.

이와 같은 민주적 통제장치의 부족이라는 결함으로 인해 근로자대표는 자신의 개인적인 판단에 근거한 개인적인 행동으로 근로자대표로서의 역할과 기업의 이사로서의 역할이라는 때로는 서로 모순되는 이중의 역할을 동시에 수행해야 하는 어려움에 처하게 된다. 즉, 근로자대표는 한편으로 근로자를 대표하고 다른 한편에서는 기업운영에 기여해야 하는 역할을 부여받는다. 근로자대표로서 반대해야 할 조치를 경영의 파트너로서 동의하도록 요청받을 수 있는 바, “근로자대표 이사의 실효성이 있다면 경영진과 너무 동일시됨으로써 일반 조합원의 신뢰를 상실할 수도 있다.”

이러한 문제를 해결하기 위해 근로자대표 이사는 개인적으로 여러 가지 태도를 취할 수 있는바, 몇 가지 전형적인 태도를 열거하면 다음과 같다.

- ① 정보나 기술의 부족, 이사회 모임에 참여할 주도권의 부족 또는 이사회 참석이 무익하다고 판단하면서 비활동적 자세를 보이는 경우들이 있다.
- ② 자신의 임무가 기업경영에 대해 적대적이라고 판단하고 노사간에 이해관계가 첨예한 의제에는 적극적으로 참여하나 다른 의제에 관해서는 침묵을 지키는 경우들이 있다. 근로자에게 직접적인 경제적 실익을 가져다준다는 점에서 유의미하지만 근로자의 의사결정 참여의 폭을 늘린다는 조직의 장기적인 경제적 효율성 제고와 같은 보다 넓은 목적의 견지에서 보면 그 의미가 떨어진다. 그러한 태도는 경영진으로 하여금 적대적인 태도를 갖게 하여 그 밖의 사항에 대한 의사결정 과정에서 근로자대표이사들의 영향력을 감소시키는 결과를 낳을 수 있다.

기업지배구조 변화와 노사관계

③ 근로자대표가 자신들을 공동관리자로 규정하여 근로자들의 직접적인 이해보다 기업 전체의 장기적인 이해를 상위에 두는 경우도 있다. 근로자대표 이사들은 그런 과정에서 임금 삭감, 고용조정, 개인별 생산량 증대와 같은 인기 없는 조치에 찬성해야 될지도 모르지만 일반조합원들을 설득하려는 태도를 취할 수도 있다.

④ 근로자대표가 전문적인 식견을 갖고 있는 분야에 대해서는 공동결정 과정에 참여하지만 그들의 활동을 이사회 사무실에 한정하면서 일반종업원들과의 의사소통을 위해 노력하지 않는 경우도 있다. 그러한 경우 근로자대표 이사들은 경영자들에 의해 자신의 결정을 합리화하고 근로자의 전형적인 견해를 청취한 것처럼 보이게 하는 데 이용하기도 한다.

더구나 근로자대표 이사가 기업의 이사로서의 경험과 기술을 축적하는 과정 자체가 그의 태도를 변화시키는 과정이기도 하다고 한다. 즉, 근로자대표 이사가 경영진의 문제에 좀더 해박해지고 그러한 문제를 해결하는 데 더 많이 개입하면 할수록 그 근로자대표 이사는 일반조합원의 요구에 덜 민감해지고 그들에게 정보를 제공해 주는 경영진에 더욱 의존적이게 되는 경향이 있다고 한다. 이와 같이 근로자대표 이사의 힘이 커지면 커질수록 그리고 경영진에 영향력이 커질수록 경영진과 밀착 가능성이 높아진다. 이처럼 근로자대표 이사제를 통한 노사협력의 경험은 이사회에 참석하는 노조 지도자 또는 근로자대표들이 기업이 부닥치고 있는 문제들을 보다 철저히 이해하게 됨으로써 일반조합원에게는 불합리한 제안도 지도자들에게는 합리적으로 보이게 되는 역할을 하게 된다. 외부 인사들에게는 이것이 일종의 기업에 의한 근로자대표의 포섭과정으로 비추어지는바, 그러한 ‘포섭과정’은 상당히 실효성이 높아 근로자대표 이사를 경영자 이상도 이하도 아닌 또 하나의 경영자로 만든다고 비판받아 왔다. 이러한 극단적인 경우가 발생하지는 않더라도 근로자대표가 이사회에 참석하여 다른 경영진으로부터 더 많은 정보에 접하게 되면 최소한 근로자측의 입장만이 아니라 사용자측의 입장도 동시에 고려하게 되고 그에 따라 양쪽의 조정자로 나서는 경향이 있음이 확인되고 있다.

이와 같이 근로자대표 이사가 자신의 전문성을 키우면서 더욱 직업적인 이사가 되는 경향이 있다. 자신의 영향력이 커지면 커질수록 재선을 더욱 바라

게 되고 그들의 우수한 지식과 경험은 재선 가능성을 높게 만든다. 가령 독일의 경우를 보면 근로자대표 이사들의 교체율은 매우 낮다고 한다. 그 결과 직업적인 엘리트 근로자대표 이사들이 탄생하게 되는 경향이 있는데, 그러한 경향은 일반근로자들을 경영참여로부터 소외시키는 결과를 낳는 부작용이 있다. 전문적인 근로자대표 이사의 필요성은 또 다른 측면에서 근로자대표 이사들을 고학력자, 숙련공, 남성 노동자(독일의 경우) 또는 사무직 노동자(페루의 경우) 중심으로 선발하는 경향을 낳는다. 이러한 차별적인 대표성은 역으로 근로자대표 이사와 일반근로자 사이의 의사소통에 장애가 되는 한 요인이 되기도 한다.

이와 같이 근로자대표 이사들이 상당한 수준으로 경영진과 협력하는 과정 속에서 일정하게 혹은 어느 정도 독립적인 힘을 갖게 된다고 한다. 결국 근로자대표 이사들은 노동조합이나 경영진과 독립적인 견해를 갖는 준독립집단으로 성장하는 경향이 있다. 경영진보다는 기업의 이윤이나 효율성에 관심이 적고 근로자보다는 기업 전체의 성공에 보다 많은 관심을 갖는 그룹으로 성장한다. 이와 같이 근로자대표는 경영진에게 ① 근로자와 경영진간의 정보의 통로, ② 경영진의 의사결정을 합리화시킬 수 있는 지지를 획득하기 위한 수단, ③ 노사간의 갈등을 통제할 수 있는 완충제라는 세 가지 기능을 수행하게 된다 (Hammer & Stern, 1981).

이런 점에서 근로자대표 이사가 노동조합에 의해 지명되는 것이 아니고 독립적으로 선출되는 경우 근로자대표 이사들이 일반근로자들을 장악하기 위해 노동조합과 경쟁하는 문제가 발생할 수 있다. 이러한 문제를 예방하기 위해 스웨덴에서는 노동조합대표가 근로자대표 이사로 직접 나서는데, 이 경우 근로자대표 이사는 단체협상 사항이 의제로 떠오르면 논의에 참석하지 못한다 (Bastone, 1976). 그와 유사하게 영국 국영기업의 경우에도 노조에 의해 근로자대표 이사가 지명되는데 노조간부가 근로자대표 이사로 선출되면 노동조합 간부직을 사임하는 방식을 택하고 있다.

이와 같이 근로자대표 이사의 변천 과정에 대해 여러 가지 견해가 제기될 수 있다. 앞에서 지적한 바와 같이 프랑스 공산주의자나 미국의 실리적 노동조합주의자들처럼 이러한 변화 과정을 어용화 과정 또는 자본에 의한 근로자대표

이사의 포섭 과정으로 비난할 수도 있고, 반대의 극단에서 노사협력 구축의 과정으로 치켜세울 수도 있다. 그 입장이야 어쨌든 근로자대표의 그러한 발전 과정은 근로자대표 이사제가 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미침으로써 근로자대표 이사제와 그 제도를 도입한 기업 또는 국민경제가 자본주의 체제 속에서 존립하게 해주는 중요한 조건이라는 점에서 근로자대표 이사제의 한계가 있다.

4. 근로자대표 이사제의 기업경영성과 효과

국민경제 입장에서 주요 관심사는 근로자대표 이사제가 기업의 경쟁력에 어떤 영향을 미치는지에 있다. 이런 관점에서 그동안 일반적인 경영참여형 경영기법의 기업경영 성과 효과에 관한 다양한 실증분석들이 있어 왔지만 유달리 근로자대표 이사제에 관한 실증분석은 극히 제한적이었다. 가장 큰 이유 중의 하나는 근로자대표 이사제의 실증분석에 필요한 데이터가 극히 제한적이라는 점에서도 기인하고 있다. 근로자대표 이사제를 제도화한 유럽 국가들의 경우는 전국적으로 도입되어야 한다는 점에서 기업간의 차별성이 약하고 제도화되지 않은 영미계열의 국가는 민간 차원의 자발적인 도입이 극히 제한적이고 도입하는 기업의 경우에도 해당 기업이 기업경영 성과가 어려운 특수 사정에서 도입하기 때문에 도입기업과 비도입기업간의 단순비교를 통해 인과성을 포착해내기가 어렵다. 이런 배경으로 인해 근로자대표 이사제의 기업경영 성과에 관한 기존 연구의 문헌 조사가 극히 제한적임을 미리 밝혀두면서 본 절을 시작하고자 한다.

근로자대표 이사제는 기업의 경영성과 효과 측면에서 보면 기존의 실증분석에 의해 그 효과가 있는 것으로 확인되고 있는 현장자율관리팀제나 품질관리분임조와 같은 종업원 경영참여 프로그램(Employee Involvement Programs)과는 일정한 거리가 있다. 가장 큰 이유 중의 하나는 근로자대표 이사제가 종업원들의 직접적인 의사결정참여라기보다는 소수의 대표를 통한 간접참여라는 점이다. 더구나 제3절에서 살펴본 여러 가지 이유로 인해 근로자대표 이사제는 종업원들의 견해와 창의력을 끌어내기 어려운 구조라는 점도 근로자대표

이사제의 기업경영 성과 효과를 통상적인 종업원 경영참여와 다르게 만드는 요소이다. 이와 같은 이유에 근거해서 근로자대표 이사제가 그것 단독으로 경영성과 향상 효과가 있을지 회의적이라고 주장하는 논자도 있고(Strauss, 1982), 법제화된 근로자대표 이사제(공동결정제)의 기업경영 성과에 대한 역효과에 대한 믿음도 상당히 광범하게 퍼져 있다(Weitzman & Kruse, 1990). 이런 점에서 여기서는 근로자대표 이사제의 기업경영 성과 효과를 전통적인 교섭력 이론에서 그 출발점을 구하고자 한다⁹⁾.

교섭력이론은 기업의 이윤극대화 전략과 근로자측의 임금(또는 임금과 고용) 극대화 전략을 동시에 고려하는 모형으로서 기존의 기업의 이윤극대화 모형의 한 변형이라고 할 수 있다.

전통적인 교섭력이론에서 노사의 행위양식은 $Max U_L^f U_M^f$ 에 근거하고 있다. 여기에서 U_L 과 U_M 은 각각 근로자측과 기업의 효용이고, f_L 과 f_M 은 각각 근로자측과 기업의 교섭력이며 $f_L + f_M = 1$ 이다. 이러한 교섭력이론은 가장 전형적으로 노동조합이 조직되어 있는 기업의 경우에 적용될 수 있지만 근로자대표 이사제가 노사간의 교섭력에 영향을 주게 된다는 점에서 근로자대표 이사제(또는 공동결정제)에도 적용 가능하다.

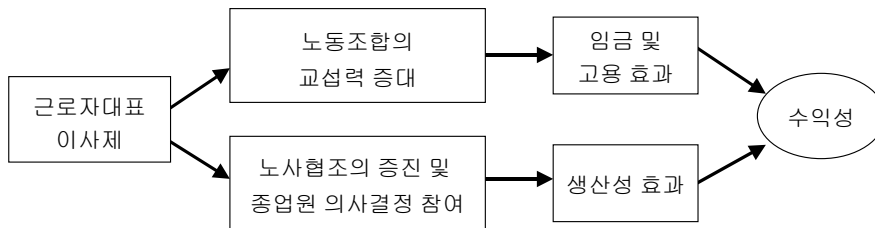
이 모형에서는 노사가 각각 자신의 교섭력이 크면 클수록 자신의 이해를 많이 관철하게 된다. 극단적으로 근로자측의 교섭력이 전무하고 사용자의 이해가 전일적으로 관철되는 경우(즉, $f_L = 0$, $f_M = 1$ 이면)에는 기업의 전통적인 이윤극대화 모형이 나온다. 즉, U_M 을 기업의 이윤과 등치시켜 $profit(U_M) = pQ - wN - rK$ (p 는 제품의 가격, Q 는 생산량, w 는 임금, N 은 종업원수, r 은 단위당 자본의 사용 비용, K 는 총자본임)으로 표현하면 전통적인 기업의 이윤극대화 모형이 나온다. 이런 관점에 근거해서 근로자의 경영참여가 기업의 수익성을 저해하는 결과를 낳을 것이라는 다소 추상적인 주장이 Furubotn & Pejovich(1974)에 의해 제기되기도 했다(McCain(1982) 재인용). 근로자의 경영참여가 기업 소유주의 경영권을 침해함으로써 기업의 경영성과에 역효과가 있음을 대리인이론(agency theory)을 이용하여 보인 Jensen & Meckling(1979)도

9) McCain(1982)을 주로 참조하였다.

기업지배구조 변화와 노사관계

궁극적으로는 이러한 논점으로 귀결한다. 그러나 근로자대표 이사제가 기업의 경영성과에 미치는 영향은 다소 복잡하기 때문에 그와 같은 단순 논법만으로 그 문제를 해명하기 어렵다는 것이 그동안의 연구 결과이다.

[그림 Ⅲ-1] 근로자대표 이사제가 기업의 수익성에 미치는 영향의 경로들



근로자대표 이사제가 기업의 경영성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 근로자대표 이사제의 존재가 기업의 수익성에 미치는 경로를 해부해 보면 [그림 Ⅲ-1]에서 보듯이 크게 두 가지라 할 수 있다. 첫째는 근로자대표 이사제가 낳은 노사간 교섭력의 변화를 통해 임금(w)에 영향을 끼침으로써 수익성에 영향을 줄 수가 있다. 둘째로, 근로자대표 이사제가 낳은 노사협조의 수준 변화 및 종업원의 의사결정 참여를 통해 생산량(Q)에 영향을 끼침으로써 수익성에 영향을 줄 수가 있다. 전통적으로 노동조합이나 근로자대표 이사제(공동결정제)의 기업경영 성과 효과를 무노조기업과 비교하는 경우 통상 전자의 측면만을 고려하는 경향이 있었다(Svejnar, 1980). 그 경우 노동조합 또는 근로자대표 이사제가 존재하는 기업은 그렇지 않는 기업보다 강한 교섭력에 근거하여 고임금을 받게 되는 결과를 낳는다. 특히 이 경우 생산량(Q)이 노사간의 교섭력 또는 그러한 힘의 변화를 낳는 노동조합이나 근로자대표 이사제의 존재에 의해 영향을 받지 않는다고 가정되어 있기 때문에 노동조합 또는 근로자대표 이사제가 존재하는 기업은 그렇지 않는 기업보다 고임금으로 인한 이윤의 감소를 감수해야 하며, 자본집약화를 추진하고 고용량을 감소시키며 근로자들의 노력 저하와 생산성 감소를 야기하는 경향이 있다는 결론이 도출된다(Svejnar, 1980; McCain(1982) 재인용). 근로자대표 이사제(또는 공동결정제)를 도입하여 근

로자의 의사를 보다 많이 반영하게 되면 근로자의 위험기피 성향으로 인해 위험감수가 상대적으로 약한 곳에 투자하는 경향을 낳거나 기업의 차입자본 이용을 줄이는 결과를 낳을 것이라는 주장도 제기되고 있다. 결국 공동결정제가 종업원들의 사기와 직무만족도를 높이고 정보의 불균형을 해소하여 생산성을 향상시키지 않는 한, 기업의 부와 가치가 하락하는 결과를 낳으리라 추론된다. 그러나 이러한 주장들은 실증적으로 입증되지 않고 있다(Benelli, Loderer, & Lys, 1987). 또 일부의 반대론자들은 근로자대표 이사제가 의사결정의 지연과 같은 조직의 비효율성을 낳을 수 있고 의사결정의 질을 떨어뜨릴 수 있다고 주장하고 있다. 그러나 실증적인 결과를 보면 의사결정의 질은 근로자대표 이사제의 도입 전후해서 큰 변화가 없음이 밝혀지고 있다. 오히려 스웨덴의 경우를 보면 경영자들마저 노동조합의 영향력이 클수록 의사결정의 내용이 개선되고 있다는 견해를 제시하고 있다(Berggren, 1986). 이제까지의 실증분석에 의하면 근로자대표 이사제는 기업의 경영성과에 대해 약하게 긍정적이던가(Jones, 1987) 아니면 약하게 부정적이어서(Svejnar, 1982) 전체적으로 볼 때 근로자대표의 기업성과에 미치는 효과는 거의 없다고 봐야 할 것 같다.

그러나 우리의 문제의 출발점이 어디인가를 생각해 보면 문제는 사뭇 다르다. 즉, 우리의 출발점은 국민경제의 차원에서 기존의 노사관계를 어떻게 변화시켜야 하는가에 있기 때문에 근로자대표 이사제의 도입이 낳을 수 있는 노사협력의 수준 차이나 종업원을 의사결정에 참여시킴으로써 얻을 수 있는 다양한 효과들도 동시에 중요하게 고려되어야 한다. 결국 문제는 근로자대표 이사제와 단체교섭의 결합 양식과 기존의 단체교섭 위주의 노사관계를 노사간의 교섭력과 노사협력 수준의 차이에서 비롯된 기업의 수익성이라는 점에서 비교 검토하는 것이다. 근로자대표 이사제를 비롯한 근로자 경영참여는 경영성과를 저해하는 조직상의 여러 문제들(생산성 저하, 노동 소외, 경영자의 전횡, 부실한 팀 작업, 힘의 불균형, 기술변화에 대한 저항, 노사갈등 등등)에 대한 해소책으로 제시되고 있다. 노사관계의 차원에서 보더라도 근로자대표 이사제가 노사협력의 구축에 도움이 된다면 교섭 비용을 줄이거나 변화에 대한 저항을 줄이거나 인사문제상의 불만 해결에 일익함으로써 기업성과에 긍정적으로 작용할 수 있다. 유럽에서 근로자대표 이사제가 법제화되는 배경을 보면, 근로자

의 이해를 기업의 의사결정에 통합하고 조직 위계상의 각 단위에 대한 힘을 재분배함으로써 대립적인 노사관계를 협조적인 관계로 전환시키기 위한 것이었다(Hammer, Currall, & Stern, 1991). 특히 근로자대표 이사제를 통한 노동조합 보호장치를 제공함으로써 기업의 경영성과 효과가 크다는 작업장 수준의 의사결정 참여프로그램에 대한 노동조합의 거부감을 줄이는 방안으로 제시할 수 있다. 동시에 공동결정제로 인해 경영자들로 하여금 보다 합리적이고 보다 전문적인 판단을 내리도록 유도할 수 있다면 그만큼 기업경영 성과에 긍정적으로 작용할 수 있다(Adams & Rummel, 1977).

5. 우리 사회에 주는 함의

위의 제3, 4절에서 선행연구의 결과를 통해 우리는 근로자대표 이사제가 노동조합의 교섭력을 신장시키지만 노사관계를 보다 협조적인 방향으로 발전시킴으로써 노사관계가 악화된 기업 또는 국민경제에서는 기업의 경영성과에 긍정적으로 작용할 수 있음을 보았다. 그리고 근로자대표 이사제는 외양과는 달리 근로자의 이사를 수렴하는 대의기구로서 많은 한계를 갖고 있음도 보았다. 이런 점에 비추어보면 최근 우리 나라의 노사 당사자들의 근로자대표 이사제에 대한 시각은 그것이 긍정적이든 부정적이든 다소 과장된 느낌을 준다¹⁰.

그렇다면 근로자대표 이사제를 우리 나라에 제도적으로 법제화하는 것이 바람직한 것인가? 이에 답하기 위해서는 근로자대표 이사제의 제도적 법제화 조건에 대해서 살펴볼 필요가 있다. 위의 선행연구 문헌 조사에 근거해서 그 조건들을 많은 한계 속에 도출해 보면 다음과 같다.

- ① 노사간의 역학관계에서 노동조합의 힘이 우세할 때
- ② 협력적 노사관계가 존재할 때

우리 나라의 노사관계에서 노동조합의 힘이 더욱 강해지고 노사관계가 계속 악화되어 간다면 장기적으로 볼 때 근로자대표 이사제의 도입이 우리 나라의

10) 여기서 필자가 도외시키고 있는 것은 기업 운영의 투명성 측면이다. 만약 어떤 기업이 탈법적인 기업경영을 일삼아 오고 있다면 근로자대표 이사제에 대한 거부감은 대단히 클 수 있다.

기업지배구조 변화와 노사관계

노사관계의 협조적 발전이나 경제에 유익하게 작용할 것이다. 그러나 현재의 노사관계의 역학관계나 갈등구조로 볼 때 우리 나라의 경우 아직 근로자대표 이사제를 도입할 준비가 되어 있다고 보기 어렵다.

그러나 경제위기 등에 따라 민간기업 차원에서 자발적으로 근로자대표 이사제를 도입하려는 움직임이 있을 수 있는데, 그것은 바람직한 것으로서 적극 권장되어야 한다. 이 경우 우선 근로자대표 이사제는 기존의 노동법 체계와 모순되는 측면이 나타날 수 있게 되는데 그러한 문제를 해결할 필요성이 있다. 예를 들면, 노동조합 간부가 기업의 이사로 임명되었을 때 조합원 자격을 유지할 수 있느냐 하는 문제가 나타날 수 있는바, 이러한 문제들을 해결해 줌으로써 민간 차원의 근로자대표 이사제 도입의 걸림돌을 제거할 필요가 있다. 둘째로, 가능하다면 근로자대표 이사제를 종업원의 소유참여와 결합시켰을 때 생산성 향상 효과도 크고, 위와 같은 법적인 문제도 쉽게 해결될 수 있으므로 종업원 지주제를 활성화시킬 필요가 있다.

IV. 종업원지주제와 기업지배구조

소유구조와 기업지배구조는 뿌리와 줄기의 관계이다. 설사 기업지배구조의 형식이 변화하지 않았더라도 소유구조의 변화는 기업지배구조의 내용을 변화시키기 때문에 경영참여에 필요한 지분 이상을 확보하게 되면 소유참여는 자연스럽게 근로자의 경영참여를 허용할 수 있게 된다. 근로자의 소유참여를 통한 기업지배구조 참여는 앞에서 살펴본 근로자대표 이사제와 같은 소유참여 없는 단순한 의사결정참여와는 많은 차이를 가진다. 위에서 언급한 것처럼 소유는 기업경영권과 그 과실에 대한 청구권을 갖는다고 할 때, 기업경영의 과실에 대한 청구권 없이 단지 기업의 경영에만 참여하는 것은 기본적으로 형식과 내용의 모순을 내포하고 있다. 그 결과 소유참여 없는 근로자대표 이사제는 임금 수취자로서의 이해를 보다 직접적으로 관철하려고 할 가능성이 있다면 소유참여를 통한 근로자대표 이사제는 주주와 임금 수취자의 혼합형으로 이사회에 참석하게 된다. 이런 점에서 근로자들이 소유참여를 통해 기업지배구조에 참석하는 것이 보다 이상적인 경영참여 형태로 발전할 가능성이 높다. 현실적인 여러 가지 조건 때문에 소유참여와 의사결정참여의 결합을 법적으로 제도화하는 것이 어렵다고 하더라도 민간기업 차원에서 자발적으로 그러한 결합을 유도할 필요성까지 배제할 필요는 없다고 본다.

소유참여는 여러 가지 형태를 취할 수 있지만¹¹⁾ 여기서는 주로 종업원지주제를 활용한 소유참여를 살펴보기로 한다. 기업지배구조와 노사관계의 측면에서 보면 종업원지주제는 근로자 이사회 참석을 법적으로 강제하는 것이 아니고 민간 차원에 자발적인 선택권을 제공하는 셈이다. 여기서 기업지배구조 참여와 직접적인 관계를 갖는 것은 종업원이 경영권 장악에 필요한 만큼의 지분을

11) 대표적인 두 형태가 생산자조합과 종업원지주제이다. 생산자조합은 1인 1표 주의를 원칙으로 하는 보다 평등주의적인 형태임에 반해, 종업원지주제는 주식소유 비율만큼 자신의 표를 행사한다는 점에서 보다 자본주의적인 형태의 근로자 소유참여형태이다.

소유한 다수와 종업원지주제(Majority ESOP)에 한정된다. 법적으로 제도화되는 것은 다수와 종업원지주제가 아니라 단순한 종업원지주제일 뿐이지만 다수와 종업원지주제는 개별 기업 차원에서 이루어진 자발적인 선택에 의해 탄생한다.

최근 우리 나라에서도 종업원지주제에 대한 관심이 확대되고 있다. 우선 종업원지주제가 노동조합의 기업지배구조 참석의 통로로 일부 노동조합주의자들의 관심을 끌어 왔다. 한국노총과 민주노총도 공식적으로 우리 나라 종업원지주제를 노동조합이 기업 이사회에 참석하는 것을 용이하게 할 수 있는 방향으로 개정해 줄 것을 요청하고 있다. 또 일부에서는 IMF 관리체제 동안 기업의 구조조정을 활성화시키는 방안으로서 제기하고 있다(Ellerman, 1999 ; Smith & Cin, 1999). 또 일부에서는 노사협력의 증진방안으로 제기하고 있다.

사실 외국의 종업원지주제의 역사를 보면 종업원지주제만큼 다양한 계층의 사람들에 의해 다양하게 받아들여지는 경우가 그렇게 흔치 않다. 종업원지주제의 주창자인 Kelso와 같이 보다 평등한 사회구조의 해법으로서 제기하는 사람도 있고, 기업의 생산성 향상을 위한 인사관리제도의 하나로 보는 사람도 있고, 노사관계의 질적 발전을 위한 매개체로 보는 사람도 있으며, 주식시장의 활성화나 확대 또는 안정주주의 확보 차원에서 보는 사람도 있다. 그만큼 종업원지주제의 용도가 다양하다고 할 수 있는데, 그 이유는 종업원지주제가 자본주의 사회의 기본 토대인 소유구조를 다루고 있기 때문이다. 주지하다시피 자본주의 사회에서 소유는 기업의 경영권과 그 수익에 대한 청구권의 원천이기 때문에(Milgrom & Roberts, 1992) 소유 형식의 변화인 종업원지주제는 그 파급효과가 크고 그만큼 다방면으로 활용 가능하다고 할 수 있다. 이와 같이 종업원지주제는 자본주의의 기본 토대인 소유관계를 다루고 있지만 자본주의 체제를 인정하는 체제 내적인 방식을 사용하고 있다는 점에서 많은 사람들의 관심을 끌어 왔다.

IMF 관리체제의 경험과 연이은 경제구조의 변화는 우리 나라의 노사관계에 일정한 변화를 요구하고 있음에도 주목할 필요가 있다. 고용조건 단체교섭에 한정된 기존의 우리 나라 노사관계 체제는 지난 경제위기로 그 위기를 맞았다는 느낌이다. 기존의 노사관계 체제는 고용조건 계약에 한정되어 있다는

기업지배구조 변화와 노사관계

점에서 노동조합의 경영개입 폭이 적다는 점이 노사관계의 발전에 긍정적인 것 같지만 동시에 노동조합의 힘이 강력한 경우 노사갈등을 내포하고 있다는 점에서 극히 불안정한 체제이다. 노동조합의 입장에서도 우리 나라 경제구조의 취약성 때문에 제2, 제3의 경제위기를 맞을 수도 있다는 점을 감안하여 돌발적인 경제위기의 충격을 완충할 수 있는 구조를 갖추는 것이 필요하게 되었다. 고용안정이 제도적으로 보장되지 않는 상황에서 노동조합도 개별 기업 차원에서 고용안정을 추구하는 경향이 대두될 가능성이 있다. 그러나 단기적으로는 노동조합의 교섭력에 의해 정리해고를 막아낼 수 있을지 모르지만 장기적으로는 기업의 경쟁력을 강화하든가 아니면 고용조정보다는 임금조정에 의한 경제위기를 관리할 수 있는 구조를 갖추는 필요가 있다. 노동조합은 동시에 최근의 구조조정 과정을 거치면서 기업의 경영에 대한 감독의 필요성 때문에 다양한 방식의 경영참여를 요구할 가능성이 있다.

이러한 상태에서 경영참여 방식에 대한 관심이 높아지고 있는바, 소유참여를 통한 기업지배구조에의 참여가 하나의 유력한 대안으로 등장할 수 있다. 의사결정참여는 그에 걸맞는 집단적 성과배분제와 결합하였을 때 그 안정성이 높아지고 경영성과 효과가 크다는 것이 이제까지의 정설인데, 종업원지주제를 통한 소유참여가 대표적인 집단적 성과배분제의 하나이다.

종업원지주제는 나라마다 매우 다양한 형태를 띠고 나타난다. 그 사회가 지니고 있는 사회발전의 단계나 조건, 또는 연금제도나 퇴직금과 같이 종업원지주제와 밀접한 연관성을 갖는 다양한 사회제도들의 지형에 따라 그 형식이 다른 것은 조금도 이상할 것이 없다.

여기서는 먼저 종업원지주제의 일반과 종업원지주제가 가장 발전되어 있는 미국의 경우에 대해 먼저 살펴보고 난 후 우리 나라 종업원지주제의 현황과 문제점을 살펴보고 그 개선방향을 기업지배구조와 노사관계의 시각에서 제시하고자 한다. 마지막으로 지적하고 싶은 것은 여기서 종업원지주제 일반의 의의를 논의할 때 미국의 종업원지주제를 원용하고 있기 때문에 그것을 우리 나라의 종업원지주제에 바로 적용하기 어렵다는 점을 미리 밝혀두고 싶다.

1. 종업원지주제의 의의

종업원지주제는 크게 보아 기업의 지원을 통해 종업원이 자신을 고용한 기업의 주식을 보유하게 되는 프로그램이라고 할 수 있다. 위에서 말한 바와 같이 종업원지주제의 형식이 매우 다양하기 때문에 종업원지주제의 특성을 한마디로 말하기 어렵지만 큰 범주에서 보면 종업원지주제는 급여로서의 성격과 자기 기업 지분에의 참여라는 성격의 결합이라고 말할 수 있다.

종업원지주제는 우선 직·간접적으로 회사의 지원을 받는다는 점에서 기본적으로 급여나 기업복지의 성격을 갖고 있다. 가령 미국의 경우는 종업원지주제가 부가급여의 일종인 퇴직연금으로 규정되어 있고, 일본이나 우리나라의 경우는 종업원의 재형저축과 유사하지만 그 중 기업의 지원을 받고 있는 부분은 일종의 부가급여와 같은 성격을 띠고 있다. 반면에 종업원지주제는 자기 기업의 주식을 제공한다는 점에서 다른 급여와 달리 독특한 성격을 갖는다. 주식소유자로서의 종업원지주제의 성격은 바로 주식소유자의 권리인 경영성과에 대한 잔여 청구권과 기업의 경영권을 내포하고 있기 때문에 여러 가지 형태의 종업원 또는 노동조합의 경영참여로 연결될 수 있다.

그러나 기업경영권의 장악은 형식적으로 볼 때 일정 지분 이상의 주식을 보유한 경우에만 해당되기 때문에 모든 종업원지주제가 그것을 허용하는 것은 아니다. 이런 점에서 종업원지주제에 관한 하나의 큰 유형 구분은 경영권을 종업원에게 허용하는 다수와 종업원지주제(Majority ESOP)와 그렇지 못한 소수와 종업원지주제(Minority ESOP)의 구분이다. 여기에서 소수와 종업원지주제는 사실상 급여로서의 성격을 강하게 지닌다고 볼 수 있고, 다수와 종업원지주제는 기본적으로 소수와 종업원지주제의 성격과 함께 근로자의 기업지배구조 참여와 같은 추가적인 용도를 내포하고 있다. 그 중간에는 형식적으로 소수와 종업원지주제이면서 노사관계를 발전시키거나 또는 어떤 다른 목적에서 구사하는 인사관리기법으로서 종업원을 동반자(통상 하위의 동반자)로 경영에 참여시키는 여러 형태들이 있을 수 있는데, 여기서는 이러한 혼합형과 다수와 종업원지주제를 모두 지칭할 때 경영참여형 종업원지주제라는 보다 포괄적인 용

어를 사용하고자 한다.

그 밖에 종업원지주제의 용도는 자본시장의 측면에서도 바라볼 수 있다. 가령 자본시장이 불충분하게 발전한 개발도상국에서 주식시장의 저변 확대에 도움이 되고 국영기업의 민영화 방안으로 활용될 수도 있다. 동시에 개별 기업 차원에서는 분사의 수단으로 활용될 수 있고 적대적 M&A에 대한 방어 수단으로도 활용될 수 있다. 그러나 자본시장의 시각에서 바라본 종업원지주제의 측면은 이 글의 취지와는 일정한 거리가 있기 때문에 여기서는 다루지 않기로 한다.

가. 집단적 성과급제로서의 종업원지주제

급여의 일종으로서의 종업원지주제는 기업의 경영성과와 연계되어 있다는 점에서 일종의 성과급제이고 그것이 종업원 전체의 성과에 바탕을 둔 종업원 전체에 일률적으로 제공하는 성과급제라는 점에서 집단적 성과급제라고 할 수 있다. 종업원지주제가 집단적 성과급제라는 점에서 이익분배제(profit sharing)나 성과배분제(gain sharing)와 매우 유사하다.

집단적 성과급제로서의 종업원지주제는 동시에 총급여에서 변동급이 차지하는 비율을 증가시키기 때문에 사회적인 측면에서 보면 그만큼 임금구조를 유연화시키고 있음을 의미한다. 1980년대 경기후퇴를 경험한 서구 선진국들에서 일부의 학자들이 광범위하게 일어나는 고용조정을 목격하면서 임금조정을 그 대안으로 제기하기도 했는데, 유연한 임금조정의 한 방안으로서 종업원지주제가 일익을 담당할 수 있다(Vaughan & Whitehead et al, 1995). 우리나라에서도 정리해고제의 도입에 따른 고용불안의 시대에 고용안정의 증진을 위해 임금구조의 유연성 강화라는 이슈가 제기될 수 있다. 그러나 주식시장이 극히 불안정한 우리나라의 경우 종업원지주제는 자칫 대규모적인 수입 감소와 함께 사회문제로 등장할 가능성을 안고 있음도 동시에 고려해야 한다.

집단적 성과급제의 일종으로서 종업원지주제가 종업원의 생산성 향상 효과가 얼마나 클까가 많은 인사관리학자들의 관심을 끌어 왔다. 사실 개별 기업이나 국민경제적인 입장에서 볼 때 종업원지주제가 가져다주는 가치의 단순 이

전보다 그것이 생산성에 미치는 영향이 보다 큰 관심의 대상이라 할 수 있는 바, 그 점이 정책적 차원에서 종업원지주제를 지원할 것인가 말 것인가의 중요한 판단 근거가 될 것이다. 이처럼 이 글에서 종업원지주제의 생산성 향상 효과가 차지하는 비중이 크기 때문에 아래에 따로 설명하기로 한다.

나. 종업원지주제의 기업경영성과 향상 효과

성과급제 일반의 경영성과 향상 효과는 결국 종업원 개개인의 노력 및 능력과 그에 대한 보상간의 연계성이 얼마나 직접적으로 연결되어 있는가에 달려 있다고 할 수 있다. 이러한 기준에서 종업원지주제의 생산성 효과를 이론적인 측면에서 분석할 때 종업원지주제가 갖고 있는 집단적 성과급제라는 특성이 가장 중요하게 고려되어야 한다. 즉, 보상체계의 생산성 향상 효과를 말할 때 개인의 보상이 개인의 노력과 능력에 의해 얼마나 많이 결정되느냐가 중요하다는 점을 생각해 보면 종업원지주제의 집단적 성격이 개인의 노력 및 능력과 보상간의 연계성을 얼마나 약화시키고 있느냐가 주요 변수임을 알 수 있다.

이런 점에서 종업원지주제의 생산성 향상 효과분석은 이익배분제나 성과급제의 생산성 향상 효과분석과 상당히 유사한 논리적 배경을 가질 수 있다. 단지 이익배분제는 이윤이 고용주에 의해 조작되기 쉽고,¹²⁾ 어떤 특정 시점에서 이윤극대화가 주주나 경영자의 최대 관심이 아닐 수도 있다는 점에서 성과급제의 한 전제조건인 성과측정 도구의 객관성에 문제가 있고, 성과배분제는 생산성 향상의 측정방법이 지나치게 기술적이고 경영성과의 특정 측면만을 지나치게 강조함으로써 기업의 경영성과 전체를 간과할 수 있다는 단점이 있다. 반면에 종업원지주제는 경영성과 측정방법이 주식시장을 활용하고 있다는 점에서 보다 객관적일 수 있고, 주가는 주주의 이해와 직결된다는 점에서 주식시장이 합리적일 경우 위의 다른 두 성과배분제에 비해 우수한 집단적 성과급제로 운영될 수 있는 잠재력을 갖고 있다고 할 수 있다. 여기서 ‘잠재력’이라는 말을 사용하는 것은 주식시장이 불안정할 경우 역으로 종업원지주제는 그 자체 내

12) 가령 기업이 특정 시점에 투자 액수를 늘리는 방법에 의해 이윤을 쉽게 줄일 수 있다.

부에 중대한 결함을 갖는 제도로 전략할 수 있음을 가리키기 위함이다.

흔히 종업원지주제의 생산성 향상 효과의 원천으로 거론되는 종업원의 주인 의식 제고는 그 자체만으로 생산성 향상 효과가 얼마나 클 것인지 많은 의문이 제기되고 있다. 즉, 개인의 능력과 노력의 산물인 성과의 $1/n$ (n 은 종업원 수)만큼만 자기에게 보상으로 되돌아오기 때문에 종업원수가 증가함에 따라 무임승차 가능성이 높아지게 된다($1/n$ 문제). 이와 같은 무임승차 문제를 해결하기 위한 방안이 강구되지 않으면 종업원지주제의 생산성 향상 효과는 약화될 수밖에 없음은 쉽게 유추할 수 있다.

이러한 무임승차 문제는 그 해결방안이 반복 게임(repeated game)의 경우 게임이론에 의해 제시되고 있다. 어느 한 종업원의 무임승차는 다른 동료들의 무임승차 또는 어떤 다른 방식에 의한 보복이 예상될 때 자제될 수 있다. 기업에서 기본적으로 이러한 반복 게임이 이루어지고 있다고 볼 때 동료간의 수평적인 상호 감시·감독이 무임승차 문제를 완화시킬 수 있다고 할 수 있는데, 그것의 구체적인 표현이 바로 근로자의 의사결정참여이다. 실제로 실증분석 결과를 보면 의사결정참여와 종업원지주제가 결합되었을 때 경영성과 효과는 배가된다는 사실이 확인되고 있다.

나아가, 집단적 성과급제로서의 종업원지주제는 종업원간의 정보교류를 촉진시켜 정보의 흐름을 원활하게 만드는 효과가 있다. 이러한 측면에서 종업원지주제가 최근 지식의 창출, 공유 및 축적을 중시하는 지식경영을 촉진하는 보상체계로서 유의미함을 알 수 있다. 동시에 작업장 내에서의 작업은 개인적 성격과 집단적 성격의 결합 양식이라고 볼 때 개인별 성과급제가 도입된 기업에서 그 두 양식을 조화시키는 수단으로 종업원지주제를 활용할 수 있음도 알 수 있다. 실제로 외국의 실증분석 결과를 보면, 종업원지주제는 그 자체로서는 기업의 경영성과에 약한 수준에서 양의 효과를 보이고 있지만 종업원지주제가 경영참여와 결합되었을 때에는 기업의 경영성과에 유의미한 수준에서 양의 효과를 보이는 것으로 보고되고 있음에 주의할 필요가 있다.

아래에는 기존의 실증 분석에 의해 종업원지주제가 기업의 성과에 어떤 영향을 미치고 있는지 여러 가지의 기업 성과를 기준으로 나타낸 것이다.

기업지배구조 변화와 노사관계

(a) 기업의 성장에 미치는 영향

- Quarrey and Rosen(1987) : ESOP 기업은 ESOP 도입 이전에는 비 ESOP 기업보다 매출액증가율이 1.89%만큼 높았고 고용증가율이 1.21%만큼 높았음에 반해, ESOP 도입 이후에는 비도입기업보다 매출액 증가율이 5.30%만큼 높았고 고용증가율이 5.05%만큼 높았음.
- Winther, Karas, and Somers(1992) : 매출액과 고용의 측면에서 ESOP 기업은 ESOP의 도입 이후 비ESOP 기업보다 4.8%만큼 빨리 성장함.

(b) 수익성과 생산성에 미치는 영향

- U.S. General Accounting Office(1988) : 수익성과 생산성의 측면에서 종업원지주제가 큰 영향을 주지 않았으나 종업원지주제가 경영참여와 결합된 기업들에서는 연 생산성증가율이 52%에 달함.
- ESOP 기업이 비ESOP 기업보다 총자산 대비 수익률이 2.7%만큼 높음.

(c) 주가에 미치는 영향

- Conte, Blasi, and Kruse(1989) : ESOP 기업의 주가가 비ESOP 기업보다 일관되게 10%만큼 높음.
- Blasi and Kruse(1997) : 주가의 동향은 ESOP의 도입 여부와 연관성을 갖지 않음.
- 1992~98년 사이에 S&P 주가지수는 181%만큼 증가하였으나 ESOP이 10% 이상의 주식을 소유한 기업의 주가는 동기간 동안 214%만큼 상승하였음.

(d) 종업원의 급여에 미치는 영향

- Karas, Koegh, and Scharf(1998) : ESOP 기업의 급여가 5~6% 높음.

(e) 도산율에 미치는 영향

- ESOP이 20% 이상의 주식을 소유한 기업은 비ESOP 기업보다 도산 가능성이 20% 정도 낮음.

(f) 근로자들의 직장 선호도에 미치는 영향

- 1992년 미국 근로자들이 가장 일하고 싶은 기업 톱 100개 중 31개가 ESOP 기업이었고, 1998년에는 그 숫자가 47개로 늘어남.

기업지배구조 변화와 노사관계

앞에서 종업원지주제가 경영참여와 결합되었을 때 생산성 향상 효과가 크다고 지적하였는데, 그와 같은 경영참여형 종업원지주제가 도입되는 대표적인 두 가지 유형이 있다. 그 중 하나는 유노조기업에서 노사간의 합의 아래 노사협력 증진방안으로서 종업원지주제와 경영참여를 허용하는 경우이고, 다른 하나는 주식 지분의 과반수를 종업원지주제가 소유함으로써 종업원지주신탁이 경영권을 소유한 경우이다.

전자의 경우에는 노사간의 관계가 악화되어 있는 기업에서 노사협력 증진이 교섭비용을 줄이는 것 자체가 생산성 향상의 길이다. 이런 노사갈등의 해소방안으로 종업원지주제를 활용하는 것은 1980년대 초반 미국에서 양보교섭 과정에 일부 등장하는 것을 볼 수 있다.

종업원지주제를 통한 노사협력 증진 및 기업 회생 사례 : 미국 철강노조

- 기업의 철강 수요 예측의 오류에 따른 과다생산 용량, 해외로부터의 수입 증가, 생산공장의 노후화 등으로 인한 미국 철강산업이 쇠퇴하게 되자 기업측이 노동조합에게 임금의 양보교섭을 요구하게 됨.
- 그에 대응해서 노조측은 그 필요성이 확인되는 경우에 한해 양보교섭을 받아들이고 그 대가로 다음을 요구함. 이러한 점에서 철강노조는 그러한 교섭 과정을 양보교섭 대신 투자교섭이라 지칭함.
 - ① 정보의 권리 : 기업경영 정보를 공유할 수 있는 권리
 - ② 투입의 권리 : 이사회에서 기업의 최고 의사결정 과정과 작업장 수준에서 일상적 의사결정에 참여할 권리
 - ③ 보상의 권리 : 종업원지주제를 도입하여 기업경영 성과물을 함께 나눌 수 있는 권리
- 결과 : 기업경영 성과의 향상, 많은 수의 일자리 유지

후자의 경우는 통상 1/n 문제가 약한 중소기업에서 도입되는 경향이 있다. 후자의 경우를 종업원소유경영(Ownership Style of Management)이라 명명하여 새로운 경영기법으로 제시되고 있는데(Young, Rosen, & Carberry, 1997),

기업지배구조 변화와 노사관계

이 종업원소유경영이 여기에서 논의하고 있는 근로자의 기업지배구조 참여와 밀접히 연관되어 있다. 형식적으로는 기업의 경영권이 종업원들에게 귀속될 수 있지만 실제로는 많은 경우 경영권을 전문경영인에게 위임하는 경향이 있으며, 이사회 구성마저도 종업원이 지배적으로 지배하지 않는 경향이 있다 (노용진, 1999). 이런 점에서 종업원지주제를 통한 종업원소유기업은 보다 평등주의적인 이념에 의해 묶여진 생산자협동조합보다 더 자본주의적인 성향의 종업원소유기업이라고 할 수 있다. 그러한 유형의 경영참여 종업원지주제의 사례가 아래에 하나 소개되어 있다.

종업원소유 경영기법을 통한 생산성향상 기업의 사례 :
Connor Formed Metal Products

1. 회사 소개

1800년대에 세워진 압단기, 스프링, 철선류 제조업체로서 종업원수가 175명이며, 공장이 캘리포니아, 오레곤, 텍사스 등에 위치하여 있음. 원래는 Sloss일가에 의해 소유된 기초기업이었으나 1985년부터 기업 주식의 일부를 종업원지주신탁에게 판매하여 1997년 현재 총주식의 35%가 종업원지주신탁에 의해 소유되고 있음.

2. 종업원소유적 참여경영의 도입 과정

- Bob Sloss가 1984년 사장에 취임하면서 세계적인 수준의 경쟁력을 갖추는 데 관심을 갖기 시작함. 이것을 위해 기업문화를 종업원소유에 바탕을 둔 참여경영 형태로 전환하기로 결심하고 종업원지주제를 도입함.
- 현대적인 장비를 도입하고 현장관리들에게 더 많은 일상적인 결정권을 부여함. 종업원소유와 참여경영에 강한 헌신성을 보이는 종업원들을 새로 채용함.
- 새로운 아이디어와 현안 해결을 위해 처음에는 평사원들을 관리자들과 정기적으로 만나도록 하고, 종업원들에 의해 선출된 문제해결위원회를 구성하기도 하였으나 그러한 종류의 모임이 시간 소모적이라는 다수 종업원들의 견해에 따라 본래의 팀들을 해체하고 그 대신 특수한 문제를 해결하기 위한 특별팀들을 구성하였

음. 그러한 특별팀들은 관리자와 비관리자로 구성되어 있으며 부서간(cross-functional) 또는 부서내(within-department)적인 성격으로서 해당 프로젝트가 완료될 때까지 존속하는 한시적인 조직임.

3. ESOP 도입 이후 기업의 경영성과

- 종업원지주제 도입 이후 주가가 3배로 상승하여 원소유자들은 자기 소유주식 55%가 ESOP 도입 직전인 1985년의 100% 소유보다 더 큰 가치를 갖게 되었음.
- Connor사는 전미국에서 가장 일하고 싶은 소규모 기업 중의 하나에 선정되었으며, 1992년부터 Harvard Business School이 Connor사를 사례연구의 대상으로 삼기 시작함.
- 1991년 Spring Manufacturers' Institute의 조사에 따르면 Connor사는 동종 업계의 유사한 규모의 여타 기업에 비해 거의 9배 정도의 수익성을 보이고 있다고 함.
- ESOP 도입에 따른 몇 가지 수량화된 생산성 향상 지표들을 보면 납기 지연이 잔여 주문량의 10%에서 1%로 하락하고 제품 결함률이 10%만큼 하락하였으며, 종업원 1인당 매출액이 약 20%만큼 상승하였음. 다수의 소비자들로부터 받은 품질 성적이 거의 완벽한 수준까지 도달함.

2. 미국의 종업원지주제

미국의 종업원지주제도는 1974년 종업원퇴직소득보장법(Employee Retirement Income Security Act)에 의해 도입되었다. 그 법안의 명칭에서도 알 수 있듯이 미국의 종업원지주제도는 연금제도의 한 형식으로서 급여의 일종이다. 미국 종업원지주제의 현황을 보면 1998년 현재 종업원들이 해당 기업 주식의 약 8~9% 정도를 소유하고 있고 그 중 약 절반 정도가 종업원지주제를 통한 소유이다. 종업원지주제 실시 기업은 1998년 현재 약 11,000개로서 그 중 약 15% 정도가 공개 기업이고 나머지가 비공개 기업이다. 종업원지주제를 도입한 비공개 기업의 절반 정도가 경영참여형 종업원지주제로 도입되었고 나머지 절반은 종업원의 급여의 일종으로 도입되었다. 그 중 종업원지주제가 지분의 과반수를 소유한 다수과 종업원지주제(majority ESOP) 기업도 4분의 1(약 2,500개)에 달하고 있다.

<표 IV-1> 미국 종업원지주제의 특징들

-
- ① 급여의 한 양식으로서 일종의 기업연금과 같음.
 - ② 주로 기업의 출연에 의존함.
 - ③ 세제 혜택은 주로 기업의 출연을 촉진하는 방향으로 주어짐.
 - ④ 기업의 자금부담을 고려하여 차입형 종업원지주제를 도입함.
 - ⑤ 우리사주 조직은 안정적인 신탁형 조직임.
 - ⑥ 종업원지주는 일반 주주보다 주주로서의 권한이 약한 편임.
 - ⑦ 중소기업의 경우 종업원소유기업의 유도를 위한 세제상의 장치가 존재함.
-

미국 내에는 다양한 형식의 종업원지주제가 공존하지만, ① 기업의 출연금에 의해 운영되는 전형적인 ESOP과 ② 종업원의 저축과 그에 상응하는 기업의 출연에 바탕을 둔 401(k)제도가 가장 대표적인 두 형식이다. 그 운영 주체로서 종업원지주신탁(Employee Stock Ownership Trust)을 두고 있는데, 종업원지주신탁은 단순한 우리사주 보관기관인 우리 나라의 우리사주조합에 비해 보다 안정적이고 독립적인 법적 계약의 주체로서 수탁자금의 자체적인 운영이 가능하도록 되어 있다. 그리고 신탁형 종업원지주제도는 개별 참여자의 변화에도 불구하고 보다 안정적으로 주식을 소유할 수가 있어서 기업의 입장에서도 보다 안정적으로 정책을 구사할 수 있는 장점이 있다.

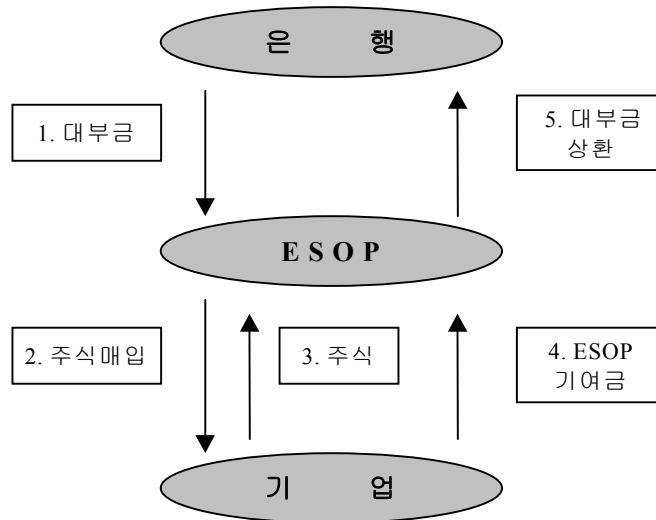
현재 전체 노동력의 약 10%가 다양한 형태의 종업원지주제도에 참여하고 있는데 이러한 광범한 확산은 기업금융의 활성화나 생산성 향상 효과 등 그 제도가 갖는 본질적인 유의미성에 기인하겠지만 그 이면에는 동시에 그것을 촉진하는 정부의 노력이 있었음을 주목해야 한다. 이러한 노력 중 우리 나라 우리사주제 개선방향에 시사적인 종업원지주제 촉진방안은 차입형 종업원지주제이다.

차입형 종업원지주제는 기본적으로 종업원지주제 실시시 필요한 자금이 부족한 기업에서 은행으로부터의 차입을 이용하여 종업원지주제를 도입할 수 있게 해주는 장치인데, 그 개요는 [그림 IV-1]에 그려진 대로이다(그림 IV-1은 차입형 종업원지주제 중 신주 인수의 경우를 보여준 것임). 우선 먼저 종업원

기업지배구조 변화와 노사관계

지주신탁이 독립된 법적 실체로서 통상 회사의 지급보장 아래 은행으로부터 자금을 차입하고 종업원지주신탁은 회사의 신규 발행된 주식을 회사로부터 구입한다. 그 이후 기업은 매년 종업원지주신탁에 일정액의 자금을 출연하고 종업원지주신탁은 그 자금으로 은행에 그 원리금을 상환하게 된다. 이 경우 기업은 지급보장의 형태로 사실상의 부채가 증가하지만 동시에 자본금의 증가로 나타나서 은행으로부터 직접 차입한 경우에 비해 부채 비율이 낮아지게 된다. 마지막으로 종업원지주신탁이 종업원들에게 주식을 배정하는 과정을 보면 그것은 일정한 공식에 의해 매년 일정한 수의 주식이 종업원지주제 참여자들에게 순차적으로 배정된다. 이 과정을 vesting과정이라 하는데 보통 수년에 걸쳐서 그 과정이 완료된다. 종업원지주 전문가들은 이 vesting과정을 종업원들의 이직률을 낮춰 생산성 향상에 기여하는 종업원지주제의 주요 요소로서 주목하고 있다.

[그림 IV-1] 미국의 차입형 종업원지주제(신주인수의 경우)



미국에서 실시되고 있는 또 하나의 유의미한 종업원지주제 촉진방안은 비공개 법인에서 종업원소유기업을 촉진하는 다수와 종업원지주제를 활성화시켜

주는 세제 지원이 있다. 미국의 종업원지주제에서는 비공개 법인이 ESOP에게 주식의 30% 이상을 매각하고 그 매각대금을 적격 유가증권에 투자하게 되면 원소유자는 그 유가증권을 매각할 때까지 주식매각에 따른 자본이득세를 이연시킬 수 있게 된다. 금융기관들에 의해 원소유자가 사망시까지 보유하고도 즉각 현금화가 가능한 적격 유가증권이 개발됨으로써 이 조항은 사실상 면세의 방안으로 활용될 수 있기 때문에 원소유자는 ESOP에게 자신의 보유주식을 판매할 동기를 부여받게 된다.

3. 우리 나라의 종업원지주제

가. 우리 나라 우리사주제의 현황 및 문제점

우리 나라 종업원지주제인 우리사주제는 1968년 자본시장 육성에 관한 법률에 의해 도입된 이후 1997년 증권거래법에 이관되어 현재에 이르고 있다. 우리나라 우리사주제는 관련 법률의 이름에서 알 수 있듯이 개발시대에 자본시장 활성화 또는 기업공개의 촉진방안으로 출발하였고 종업원지주제의 성격과 형식이 그러한 요구에 의해 강하게 지배당하게 되어 현재까지 큰 변함없이 지속되고 있다. 우리 나라 우리사주제는 1998년 10월 현재 1,013개의 기업에서 조직되어 있고 해당기업 주식의 약 2.11%를 보유하고 있다(한국증권금융, 1998).

우리 나라 종업원지주제의 가장 큰 특징은 주식 구입대금 대출이나 우리사주조합의 운영비 지원과 같은 기업의 지원이 전혀 없는 것은 아니지만 우리사주제 소유주식의 대금이 주로 종업원 수중에서 나오고 그 결과 우리사주 조직이 신탁이라기보다는 조합이라는 느슨한 형태를 취하여 법적 계약의 주체가 될 수 없게 된다는 점에 있다. 그럼에도 불구하고 우리 나라 우리사주제가 존속할 수 있었던 가장 큰 이유는 유상증자나 상장시 20% 우선배정 조항에 있다.

<표 IV-2>에서 보듯이 우리 나라 우리사주제는 여러 차례에 걸쳐 개정되었다. 개정 내용들은 주로 유상증자나 상장시 우선배정 비율과 우리사주의 의무예탁기간과 관련된 것임을 알 수 있다. 그 중 현재 가장 논란이 되고 있는 부분이 의무예탁기간이다.

기업지배구조 변화와 노사관계

노사정위원회의 합의에 따라 2000년부터 우리사주제의 의무예탁기간이 1년으로 단축되었다. IMF 관리체제를 거치면서 우리사주제도 참여자가 입은 재산상의 피해와 그를 둘러싼 노사간의 갈등 등 그간의 우리사주제의 폐해를 감안해 볼 때 우리사주제도에 대한 일정한 변화가 요청된 것은 사실이다.

그동안 사실 의무예탁기간의 설정 조항은 우리사주제도가 주로 종업원들의 자금에 의존하고 있다는 점에서 종업원들의 재산권의 침해라는 논란이 있어왔다. 지속적인 경제성장의 시기에는 그 조항의 재산권의 침해 여부가 크게 문제되지 않았지만 주가가 곤두박질친 지난 경제위기의 시기를 거치면서 그 조항은 우리사주 참여자들의 주요 불만요인이 되어 왔다. 공모롭게도 주식시장이 바닥인 시점에 더 많은 사람들이 해고되고 더 많은 기업이 도산된 결과 경기회복시까지 우리사주를 계속 보유할 수가 없기 때문에 우리사주 참여자들의 피해는 더 커질 수밖에 없었다.

이러한 개정 과정을 보면서 한 가지 우려스러운 점은 개정 방향이 너무 단기적인 정책적 판단에 좌우되지 않나 하는 점이다. 가령 의무예탁기간 조항의 경우 경기후퇴기에는 위에서 말한 것처럼 우리사주제 참여자들에게 재산상의 피해를 주는 문제점들이 드러나는 것은 사실이지만 반면, 경기상승기에는 의무예탁기간의 설정은 큰 문제가 되지 않고 오히려 의무예탁기간의 단축 또는 폐지가 다른 형태의 문제점을 드러낼 가능성이 있다. 가령 손쉽게 떠올릴 수 있는 폐단 하나를 들자면, 의무예탁기간의 단축 또는 폐지는 1987~88년의 기간 동안 우리가 보았던 것처럼 근로자들을 주식 투기의 회오리 속으로 몰아 넣고 우리사주를 통한 한탕주의만을 추구하며 이 사업장 저 사업장을 떠돌아다니는 비생산적인 이직률만을 부추키는 결과를 낳을 가능성이 있다. 그 밖에 우리사주제도는 기업들에게 안정적인 장기 보유주의 확보 기회를 제공하지 못함으로써 우리사주제도가 그동안 부수적으로 가지고 있었던 적대적 M&A의 방파제로서의 역할을 상실할 가능성도 있다. 현재의 시점이 경기가 회복되고 주식시장이 과열된 시점이기 때문에 이러한 우려는 더욱 크다. 그리고 장기적으로 볼 때 주식시장은 어차피 상승세와 하강세가 있기 마련인데 장세마다 우리사주제도를 개정하자고 할 수는 없는 것이다. 이렇게 볼 때 우리는 우리사주제도에 대해 보다 원칙적인 접근이 필요하지 않을까 생각한다.

기업지배구조 변화와 노사관계

<표 IV-2> 우리 나라 우리사주제의 법적 발전 과정

- 1968년 「자본시장 육성에 관한 법률」(이하 ‘자시법’) 제정
 - 종업원지주제도에 관한 법률상 근거 마련
 - 상장 법인의 종업원에 대한 우선배정 : 신규 발행주식의 10%
- 1972년 「자시법」 개정 및 「기업공개촉진법」 제정
 - 우선배정 범위확대 : 기발행 주식과 신규 발행 주식의 10%
 - 의무예탁 : 비공개 법인 상장시까지, 상장법인은 1년(조합규약에 의함)
- 1974년 「종업원지주제도 확대실시방안」 발표
 - 종업원 취득주식의 관리를 위하여 「우리사주조합제도」 도입
 - 세제지원(취득금액의 5% 해당금액을 세액공제)
 - 비공개 기업에도 증자시 10%를 우선배정
 - 의무예탁제도 시행 : 공개 법인 1년간, 비공개 법인 상장시까지 한국투자공사에 예탁
- 1987년 「종업원지주제도의 확충방안」 발표
 - 근로자 주인의식 제고 및 재산형성 촉진을 위한 자사주 소유확대
- 1987년 「자시법」 개정 및 기업공개촉진법 폐지
 - 법적 요건 정비 : 우리사주조합의 정의와 요건, 조합원의 자격, 우선배정 등 규정
 - 조합원 우선배정 비율 조정 : 10%에서 20%로 상향 조정
 - 우리사주조합원에 대한 세제·금융지원 확대(세액공제 15%로 상향 조정)
- 1988년 「종업원지주제도의 개선방안」 발표
 - 주식의 장기보유 유도과 우리사주조합의 건전 운영
 - 자시법 시행령 개정(퇴직시까지 의무예탁. 다만, 예탁 후 3년 경과시 사유 인출 가능)
 - 「우리사주조합 운영기준」 제정
- 1993년 「자시법 시행령」 개정
 - 의무예탁기간을 7년으로 단축하고, 사유 인출 허용시기 조정(예탁 후 3년→2년)
- 1994년 「조세감면규제법」 개정
 - 조합원에 대한 세제혜택 축소(주식 취득 자금 및 적립금에 대한 세액공제 폐지)
- 1997년 「자시법」을 폐지하고, 우리사주 관련규정이 일부 개정되어 「증권거래법」으로 이관
- 1999년 의무예탁기간을 1년으로 단축하고 주주총회에서의 의결권 행사를 조합원의 의사표시대로 하거나 조합원이 원하면 조합원에게 위임하도록 「증권거래법 시행령」 개정

자료 : 1968년부터 1997년까지의 항목들은 한국증권금융의 「우리나라 종업원지주제의 개선 및 활성화방안」에서 발췌함.

여기서 하고 싶은 말은 원칙을 해치지 않는 선에서 중장기적인 전망에 적합하도록 우리사주제도를 디자인하는 것이 매우 중요하다는 점이다. 즉, 종업원 지주제는 상당히 복잡하게 얽혀 있는 제도이기 때문에 달리 고려해야 될 변수들이 많다. 이러한 점에서 우리사주의 개정을 위해서는 좀더 큰 틀에서 체계적인 접근이 필요하다. 이것은 우리가 주어진 사회적 조건을 면밀하게 분석하여 그 용도를 분명히 한 다음 그 조건과 용도에 적합한 형태의 종업원지주제를 구상해야 하고 또 그만큼 운영의 묘를 살릴 필요가 있음을 말해주고 있다. 이것은 동시에 시계열적으로도 종업원지주제를 변화된 상황에 탄력적으로 운영할 수 있도록 디자인할 필요가 있음을 말해주고 있다.

결국 우리 나라의 현행 우리사주제의 문제점은 그 형식은 광범한 자본 동원과 주식시장의 활성화가 요청되었던 1960~80년대 고도 경제개발 시기의 산물로서 지나치게 주식시장의 활성화와 종업원의 재산형성에만 초점을 맞추고 여타의 목적에는 활용될 여지가 적게 구성되어 있다. 즉, 지나치게 종업원 개인 자금을 의존하고 있는 것이 문제이다. 기업의 출연을 유도할 수 있는 장치가 없고 우리사주의 장기보유 유도장치가 미흡한 점이 문제로 부각하고 있다. 물론 현행 우리사주제를 노사협력적 경영참여에 활용될 여지가 전혀 없는 것은 아니다. 기업이 일정하게 출연할 수 있다면, 장기보유는 기업과 종업원간의 사회적 계약에 의해 일정하게 유도할 수 있지만 그것은 대단히 제약적이다.

나아가 위와 같은 두 기본 목적마저도 불안정한 주식시장 속에서 다분히 투기적인 방식에 의해 이루어지고 있다는 점에서 이 장의 서두에서 밝힌 종업원 지주제의 취지나 용도를 충족시키지 못할 뿐 아니라 때로는 역행하기도 할 수 있다. 이직률을 낮추는 것이 아니라 오히려 높여서 생산성을 저하시킨다던가 우량기업과 비우량기업에 종사하는 근로자간에 사회적 위화감만을 심화시킬 수 있으며 일부 근로자에게 근로소득의 비중을 낮춤으로써 근로의 동기를 떨어뜨릴 수 있다.

나. 우리 나라 우리사주제의 개선방향

장기적으로 볼 때 우리 나라의 우리사주제도는 기업의 출연금에 의존하는

기업지배구조 변화와 노사관계

미국식 종업원지주제의 방향으로 개정될 필요가 있다. 현재와 같이 종업원의 자기 자금을 의한 우리사주 구입에 근거해서는 주식시장의 확충과 종업원의 재산형성이라는 목적 이외의 용도로는 활용되기 매우 어렵다. 사회적으로 볼 때 주식시장의 확충 외에도 종업원지주제가 활용될 수 있는 여러 가지 문제점들이 최근 나타나고 있기 때문이다. 이와 같이 장기적으로는 우리사주제의 기본적인 용도 외에 부가적인 용도에 쓰일 수 있도록 보완할 필요가 있는바, 이를 위해 기업의 출연금 확대를 촉진하는 방향으로 개정할 필요가 있다. 기업의 출연금 확대의 촉진방안은 다음과 같다.

- ① 의무보유기간을 기업의 출연금에 연동시킬 필요가 있다.
- ② 기업의 출연금을 촉진할 수 있도록 기업의 출연금에 세제상의 혜택을 제공해야 한다.
- ③ 기업의 자금부담을 덜어주기 위해 종업원지주제 출연 용도의 자금에 대해 기업이 차입할 수 있도록 세제 혜택을 제공할 필요가 있다.

그러나 동시에 기업의 출연금에 기반을 둔 종업원지주제를 도입하기 어려운 이유도 우리 사회에 있다고 보아야 한다. 그 가장 큰 이유 중의 하나는 역시 기업의 자금 부담이다. 현 급여의 8%를 상회하는 법정퇴직금에 종업원지주제의 자금까지 부담하게 되면 근로자의 입장에서도 이연소득의 비율이 너무 높게 나타나는 셈이다. 가령 미국의 경우도 종업원지주제의 자사주 보유액과 기업 연금을 합치면 대체로 8~10% 정도의 비율을 보이고 있다고 한다. 현재 노동계에서 법정퇴직금이 종업원지주제와 같은 프로그램에 의해 대체되는 것을 반대하고 있는 한 기업의 출연금에 의한 종업원지주제를 제도화하기는 상당히 어렵다고 볼 수 있다.

반면에 우리사주제를 현행대로 유지하는 것은 근로자의 기업지배구조 참여에 전혀 도움이 되지 않는 것은 앞에서 지적한 대로이다. 결국 우리 나라 우리사주제를 왜곡시키고 있는 점이 주식시장의 불안정성에 있고 그 불안정성에 따른 위험(risk)을 줄였을 경우 우리사주의 의무보유기간을 줄일 수 있다는 점을 감안할 때 우리사주 보유의 리스크를 줄이는 것이 우리사주제의 단기적인 개선방향에 있어 핵심이라고 할 수 있다. 이러한 점을 감안하여 여기서는 현행 우리사주제와 스톡옵션제의 결합형인 가칭 「스톡옵션형 우리사주제」라는 새

기업지배구조 변화와 노사관계

로운 제도를 현행 우리사주제에 추가적으로 도입할 것을 제안하고 싶다.

여기서의 스톡옵션형 우리사주제는 기업에게는 우리사주와 유사하고 종업원에게는 스톡옵션처럼 운영되는 제도로서 미국식 종업원지주제와는 달리 기업이 주식 구매대금 전부가 아니라 주식 구입에 따른 위험부담만을 안겨준다. 동시에 스톡옵션형 우리사주제를 비상장 기업에 확장될 수 있도록 유상증자시 우선배정 조항 외에 이윤분배제를 주식보유의 근거로 제공함으로써 우리사주제 또는 스톡옵션형 우리사주제를 이익분배제(또는 성과배분제)와 결합시키는데도 그 특징이 있다.

스톡옵션형 우리사주제의 주요 내용을 기술하면 다음과 같다.

- 근로자들은 일정 기간(예: 3년 또는 5년) 동안 정기저축 방식으로 우리사주신탁에 일정액을 출연하고 그 저축 기간이 끝나는 시점에 행사할 수 있는 우리사주 옵션을 당시의 시가보다 일정 비율(예: 20%)만큼 할인된 가격으로 부여받는다. 스톡옵션은 정기적립 가입자에 한해서만 부여할 수도 있고, 아니면 우리사주제의 대상이 되는 모든 근로자에게 부여할 수도 있지만 후자의 경우에는 정기저축에 대한 일정한 세제혜택을 제공할 필요가 있다.
 - 만약 행사 시점의 주가가 옵션행사 가격보다 높은 경우에는 종업원들은 저축원리금 범위 내에서 옵션행사 가격으로 우리사주를 매입할 수 있다.
 - 만약 행사 시점의 주가가 옵션행사 가격보다 낮은 경우에는 종업원들은 저축원리금을 인출할 수 있는바, 이것은 일종의 재형저축으로 기능한다.
 - 스톡옵션의 주체는 기업이 되거나 우리사주 기관이다. 우리사주 기관이 스톡옵션형의 주체가 되는 경우 우리사주 기관의 형태를 우리사주 조합에서 법적 계약의 주체가 될 수 있는 우리사주신탁으로 전환할 필요가 있다.

- 기업은 우리사주신탁에 현금이나 옵션으로 출연할 수 있다.

기업지배구조 변화와 노사관계

- 당기순이익이 흑자인 경우 기업은 당기순이익의 일정 비율을 우리사주 신탁에 의무적으로 출연하게 할 필요가 있다. 이 자금은 우리사주 운영비와 이후 우리사주옵션에 이용될 기발행 주식 또는 유상증자시 우선 배정되는 주식매입을 위해 사용될 것이다.
 - 기업은 우리사주조합에 우선배정해야 하는 유상증자의 20%에 해당하는 액수를 주식 또는 행사 시점에 발행되는 우리사주옵션으로 우리사주 신탁에 배정할 수 있다.
 - 주식으로 배정된 경우에도 우리사주 신탁은 종업원들에게 현물주식으로 할당하지 않고 옵션으로 할당할 수 있다.
 - 구주를 이용한 스톡옵션은 옵션이 행사되지 않을 때, 신주를 이용한 스톡옵션은 옵션이 행사될 때 기업의 비용이 증가한다는 점을 감안할 때, 위와 같이 구주와 신주를 동시에 이용하는 우리사주옵션은 기업비용이 과다지출되는 위험을 hedge하는 역할을 하게 된다.
- 우리사주 현물 대신 우리사주옵션을 부여하는 경우 기업의 입장에서 필요한 자금은 금융기관으로부터 차입할 수 있는 제도적 지원방안이 강구될 필요가 있다. 차입의 주체는 우리사주 신탁이나 기업의 보증이 요청된다.
- 정부에 우리사주기금과 같은 공적 기금을 적립하여 기업이 시중 금리보다 저리로 차입할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다.
- 우리사주 신탁이 이미 우리사주 현물을 구입한 경우 옵션행사 이전 기간 동안의 의결권은 우리사주 신탁이 행사하게 될 것이다.
- 기발행 주식을 이용한 우리사주옵션의 경우 종업원들이 옵션을 행사하지 않을 경우 옵션행사 가격과 시중 가격간의 차이에 따른 비용부담은 그 이후의 기업 출연금에 의해 해결하도록 하는 장치를 마련할 필요가 있다.
- 비공개 기업의 경우 단기간에 상장 또는 등록이 예상되지 않는 경우 우리사주옵션 행사와 주식거래에 따른 재산형성이 매우 어렵기 때문에 몇 가

기업지배구조 변화와 노사관계

지 보완장치가 필요하다. 그러나 장외거래를 공식화시켜 주는 제3주식시장이 개장될 경우 이러한 어려움은 해결될 수 있다.

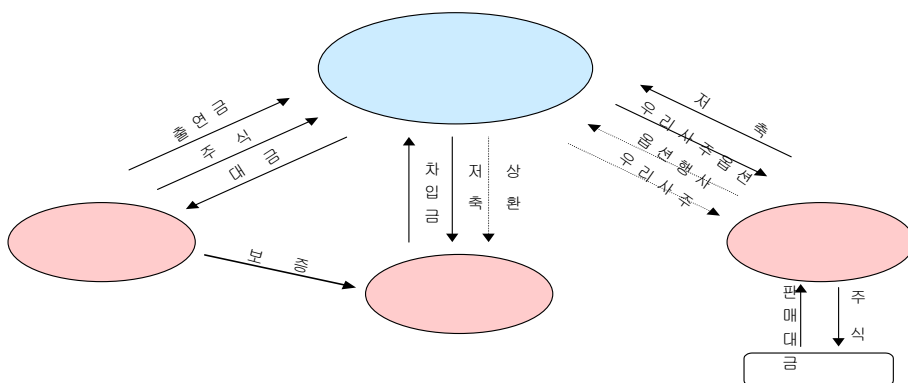
- 종업원들의 출연을 최소화하고 기업의 출연을 확대할 수 있는 방안 마련이 필요하다.
- 옵션의 행사 이후에 주식을 장기간 보유할 수 있는 인센티브로서 세제 혜택을 제공할 필요가 있다.
- 상장이나 등록 등 정상적인 주식거래가 가능해지기 전에 퇴직 등의 이유로 주식 거래를 원하는 경우 기업이 의무적으로 재매입하도록 조치할 필요가 있다.

위에서 설명한 스톡옵션형 우리사주제를 두 유형으로 분류하면 다음과 같다 (여기서는 우리사주신탁이 스톡옵션을 발행하는 경우만을 예시하고 있음).

① 기발행 주식을 이용한 우리사주옵션

- 종업원들에 의해 우리사주옵션이 행사되는 기업의 입장에서는 현행 우리사주제와 거의 유사하고 종업원 입장에서는 스톡옵션과 거의 유사하게 된다.

[그림 IV-2] 기발행 주식을 이용한 우리사주옵션



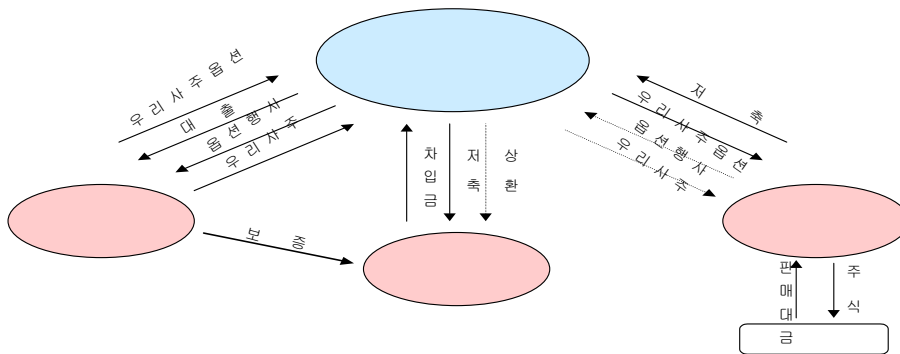
기업지배구조 변화와 노사관계

- 옵션 행사 시점에 종업원들이 우리사주옵션을 행사하지 않을 경우 우리사주신탁이 적자 상태로 돌아설 우려가 있기 때문에 기업의 기출연금에 의해 충당된 이후에도 부족한 액수에 대해서는 회사가 부담하게 할 필요가 있다. 그러나 옵션이 행사되지 않은 주식에 대해 연속적으로 우리사주옵션을 걸 경우 그러한 문제는 완화될 수 있다.

② 신주를 이용한 우리사주옵션

- 종업원들에 의해 옵션이 행사되지 않은 경우에도 우리사주신탁이 적자로 돌아설 염려가 없는 장점이 있으나, 기업의 입장에서는 옵션이 행사될 때까지 부채 비율이 증가하는 문제를 낳을 수 있다.

[그림 IV-3] 신주를 이용한 우리사주옵션



위와 같은 스톡옵션형 우리사주제가 각 주체에게 미치는 영향을 현행 우리사주제의 그것과 비교하면 다음과 같다.

○ 종업원에게는

- 우리사주 대신 우리사주옵션을 부여받음으로써 주식 보유에 따른 위험이 감소한다.
- 현금화가 가능한 시점까지의 기간이 옵션 보유기간만큼 늘어난다.
- 주식 대금이 일시불 지금에서 저축형으로 전환된다.

○ 기업에게는

- 기발행 주식을 이용한 우리사주옵션 : 기존의 우리사주에 비해 옵션 부여에서 행사시작 시점의 기간에 해당하는 옵션행사 가격에 대한 이자만큼 비용부담이 늘어나거나(옵션이 모두 행사되는 경우) 또는 위와 같은 이자비용 부담 외에 옵션행사 가격과 시중 주가간의 차액만큼 비용이 발생한다(옵션이 전혀 행사되지 않은 경우).
- 신주를 이용한 우리사주옵션 : 기존의 우리사주에 비해 옵션 부여에서 행사시작 시점의 기간에 해당하는 옵션행사 가격에 대한 이자만큼 비용부담이 늘어나거나(옵션이 모두 행사되는 경우) 또는 옵션으로 주어진 지분만큼 실적주가 발생한다(옵션이 전혀 행사되지 않은 경우).
- 우리사주옵션이 근로자들에 의해 행사될 경우 시가와 행사가 사이의 차액이 기업의 비용으로 잡히고 그 비용이 해당기간 동안 안분될 수 있기 때문에 해당기업이 그 기간 동안 흑자인 경우 그 차액만큼 법인세 과표에서 제외되는 효과를 내어 세제 혜택을 받게 된다.
- 종업원들이 집단적 인센티브로서 기능하는 우리사주의 영향을 받는 기간이 현행 우리사주에 비해 옵션 보유기간만큼 늘어나는 효과를 낳아 생산성 향상을 기할 수 있다.

○ 국민경제에게는

- 주식시장 불안에 따른 우리사주제의 위험성이 낳는 사회적 문제를 줄일 수 있다.
- 우리사주에 연동되는 기간의 확대로 생산성 향상을 기하여 국부를 증대시킬 수 있다.
- 기업의 경영성과를 근로자들이 공유하게 함으로써 소득분배를 개선하는 효과가 예상된다.

마지막으로 현재 우리사주제와 관련하여 매우 미묘하고 민감한 사안인 우리사주제를 통한 경영참여에 대해 간단히 언급하기로 한다. 앞에서 이미 밝혔듯이 필자의 생각으로는 우리사주제를 통한 경영참여가 그렇지 않은 경우보다

기업지배구조 변화와 노사관계

더 바람직하게 보인다. 이런 점에서 지식공동체 구축을 위해서 우리사주제와 경영참여의 결합은 바람직하다고 판단된다. 그러나 우리사주제와 경영참여의 결합에 있어 한 가지 우려되는 것은 아직 경영자측이 경영참여를 받아들일 준비가 되어 있지 않은 상태에서 의무적으로 우리사주제와 경영참여를 결합하도록 강요할 때 우리사주제마저 기피하는 결과를 낳을 수 있다는 점이다. 경영참여와 결합되지 않은 단순한 소유참여도 사회적으로 유의미하다고 볼 때 외적으로 강요된 우리사주제와 경영참여의 결합은 우리사주제 자체를 구축하는 폐단을 낳을 수 있다. 그러나 이 말이 곧 종업원 주주는 다른 일반 주주보다 권리가 제한되어야 한다는 점을 의미하는 것은 아니고 단지 종업원의 경영참여를 위해 일반 주주보다 특별한 취급을 받지 않도록 한다는 점을 의미한다. 이런 점에서 우리사주제와 경영참여를 법적으로 강제하기보다는 민간 차원에서 자발적으로 추진할 수 있도록 동기부여를 하는 것이 바람직하지 않을까 생각한다.

V. 참여적 작업시스템

제Ⅱ장에서 기업지배의 근본적인 문제는 기업을 둘러싼 이해관계자의 경영 의사결정 참여로 정의하였다. 즉, 기업지배는 이해관계자들의 참가를 통하여 보다 효과적인 의사결정을 내리고, 이들의 이해대변과 이해조정을 통하여 협력체로서의 기업조직을 유지하는 방식으로 볼 수 있다.

기업의 의사결정은 수준(level)별로 전략적 의사결정, 관리적 의사결정, 그리고 작업장 수준의 일상적 의사결정으로 구분된다. 근로자의 의사결정참가는 전략적 의사결정과 관리적 의사결정의 경우, 대표를 통한 간접참가가 주를 이루는 반면, 작업장 수준의 일상적인 의사결정 참가는 직접참가의 형태를 취한다(Jain, 1980). 여기서 작업장 수준의 일상적인 의사결정참가는 작업시스템이 어떻게 설계되는가와 밀접한 관련이 있다.

작업장 수준의 근로자 의사결정참가 또는 기업지배참가는 참여적 작업시스템으로 대표된다. 최근 작업자의 현장의사결정참가를 핵심으로 하는 작업조직 개편은 참여적 작업장(high involvement workplace), 참여적 경영(high commitment management), 작업장 혁신(workplace innovation), 고능률 작업시스템(high performance work system) 등으로 다양하게 지칭되고 있다. 이러한 작업조직 개편의 핵심은 테일러적인 작업조직으로부터의 탈피를 의미하는 것으로서 다음과 같은 특징이 있다. 첫째, 참가의 강조이다. 작업조직 개편에 대한 논의와 실험은 직무통합과 작업수행 과정에 있어서 자율성을 갖는 (반)자율작업집단/팀작업을 중요한 구성요소로 하고 있으며, 특히 작업자의 현장의사결정참가를 강조하고 있다. 둘째, 시스템의 강조이다. 즉, 작업조직 개편은 노동과정에 한정되지 않고 인사관리, 노사관계, 나아가 경영전략과 조직구조까지 포함한다. 이상의 논의에 따라서 최근 다양하게 지칭되고 있는 작업조직 개편은 참여적 작업시스템으로 부르는 것이 합당하다고 판단된다.¹³⁾

여기에서는 우선 참여적 작업시스템의 역사적인 전개과정을 살펴보고, 최근 논의되고 있는 참여적 작업시스템의 내용을 검토하기로 한다. 이어서 참여적 작업시스템과 기업성과와의 관계를 검토하고, 참여적 작업시스템과 기업지배와의 관련성을 살펴보고자 한다. 마지막으로 최근 우리 나라 기업지배구조의 변화가 우리 나라의 작업시스템의 변화에 미칠 수 있는 영향을 진단하고 참여적 작업시스템의 도입을 위한 정책과제를 제시하고자 한다.

1. 전개과정

작업조직 개편의 역사는 멀리는 호돈 공장의 실험과 인간관계(human relations) 운동으로까지 소급할 수 있지만, 영국 타비스톡 인간관계연구소의 사회기술시스템(socio-technical system)에서 시작된다고 볼 수 있다(赤岡功, 1989). 타비스톡 인간관계연구소의 업적은 탄광에 대한 현장연구를 통해서 자율작업집단의 발견에 있다고 평가된다. 즉, 동일한 기술적 조건하에서도 테일러적인 작업조직을 설계할 수도 있는 반면, 팀의 자율성에 입각한 노동도 가능하다는 것이다. 나아가 후자가 생산성과 인간성(작업자의 만족) 측면의 성과가 높다는 사실을 발견하였다.

사회기술시스템은 생산의 효율을 위해서 인간의 영혼을 희생한 테일러적 작업조직 원칙에 대한 반론으로 제기되었고, 이후 테일러적 작업시스템에 대한 대안으로서 지금까지 수많은 실험을 낳았다. 사회기술시스템은 생산에 있어서 기술시스템의 최적화만으로는 준최적(suboptimal)의 결과를 낼 수 있기 때문에 기술시스템과 사회시스템의 공동최적화(joint optimization)를 달성해야 하고, 경우에 따라서는 기술시스템 자체를 개편해서 노동의 인간화를 달성하는 것이 더 효율적일 수 있다고 보고 있다. 예를 들어, 사회시스템을 고려하지 않는 대량생산 조립라인의 경우 단순반복적인 노동이 노동 소외를 낳고 이에

13) 다수의 학자들이 고능률(high performance)이라는 형용어를 사용하는 것을 꺼리고 있다. 그 근거에 대해서는 Parks(1995), Whitfield & Poole(1997), Gittleman et al(1998)을 참조.

대한 작업자들의 저항이 발생할 수 있다. 작업자들의 저항은 적극적으로는 파업 등의 집단행동으로 표출되지만, 소극적으로는 작업으로부터의 이탈(exit) 행위 즉, 태업이나 이직 또는 결근으로 나타날 수 있다. 이직이나 결근율이 증가하면 대량생산라인 전체가 치명적인 손실을 입게 된다. 즉, 기술적 효율성을 극대화하기 위해서 노동의 인간적 측면을 소홀히 한 결과 기술적 효율성도 달성하지 못하게 되는 것이다. 볼보의 칼마르(Kalmar) 공장에서 컨베이어라인을 폐지한 노동의 인간화 실험은 이러한 맥락에서 이해할 수 있다. 사회기술시스템은 작업자의 자율성을 증진시키는 것을 조직설계의 핵심원칙으로 두고 있고, 이에 따라서 자율작업팀을 대표적인 작업조직 형태로 제시하고 있다.

사회기술시스템에 입각한 작업조직 개편은 1960년대 노르웨이의 실험을 거쳐서 1970년대에는 스웨덴으로 파급되었다. 미국에는 1970년대 초반에 제너럴푸드사의 토페카 공장의 실험으로 널리 알려지게 되고, 이후 근로생활의 질(Quality of Working Life) 운동으로 연결된다. 여기서 초기 스칸디나비아반도에서의 작업조직 개편 실험은 산업민주주의 프로젝트라는 컨텍스트 속에서 진행되었다는 점에 주목할 필요가 있다. 물론 노사간의 견해 차이는 있었지만, 작업조직 개편은 근로자 이사회참가라는 대의참가가 작업자들의 현장수준의 참가가 뒷받침되지 않고는 효력을 발휘할 수 없다는 인식에서 광의의 산업민주주의의 일환으로서 진행되었던 것이다(赤岡功, 1989). 사회기술시스템에 입각한 작업조직 개편은 여러 비판을 흡수하고 논의의 지평을 넓혀오고 있다. 최근에는 EU의 인간중심의 생산시스템(anthropocentric production system), 네델란드의 IOR(integrated organizational renewal), 호주의 셀생산방식으로서의 신생산시스템, 미국식 팀생산방식에 대한 논의로 이어지고 있다(Wobbe, 1995 ; Sitter et al., 1997 ; Mathews, 1994 ; Appellbaum & Batt, 1994).¹⁴⁾ 최근의 논의는 과거 노동의 인간화 중심의 접근에서 한 걸음 더 나아가 기업의 효율성 증진 목표도 포괄하고 있다는 특징도 있다.

14) 인간중심적 작업조직 개편의 다양한 명칭으로는 human-centered system, skill-based automation, anthropocentric system, work-oriented design, cognitive engineering, computer and human engineering, modern sociotechnical system이 있다(Badham, 1995).

한편 일본의 경제적 부상과 글로벌경쟁 체제에서 시장경쟁의 격화, 그리고 ME기술의 확산이라는 배경하에서 사회기술시스템에 입각한 작업조직 개편론은 일본식 생산방식과 대면하게 된다. 사회기술시스템에 입각한 작업조직 개편과 린생산방식과의 관계에 대해서는 여러 가지 논란이 많다. 논쟁은 포괄적으로는 린생산방식이 포디즘을 계승한 것인지(neo-Fordism) 또는 포디즘을 탈피한 것인지(post-Fordism)에 대해서도 이루어지고, 보다 구체적으로는 두 시스템의 전형으로 평가되는 볼보의 우데발라 공장과 미국의 누미 공장의 비교를 둘러싼 논쟁이 있었다.¹⁵⁾ 그러나 사회기술시스템에 입각해서 린생산방식에 대해 비판하는 학자들도 어떤 측면에서는 린생산방식의 우수성을 인정하는 경우도 있고, 양자간의 보완성을 주장하기도 한다. 예를 들어, Karlsson(1995)은 린생산방식의 JIT, TPM, TQM, 개선활동 등은 작업자들의 팀워크·참가·책임을 강조하고 있다는 점에서 스칸디나비아식 경영과 잘 부합된다고 평가하고 있다. 린생산방식과 사회기술시스템 또는 자율작업팀을 중심으로 하는 작업조직의 특성을 비교한 Mathews(1994)의 논의를 요약하면 <표 V-1>과 같다.

2. 참여적 작업시스템의 내용

참여적 작업시스템은 다양한 수준에서 다양한 의미로 사용된다. 연구자들에 따라서 시스템의 범위를 기업수준에서도 작업조직과 인사·노사관계, 그리고 경영전략과 조직구조까지 포함하기도 하고, 나아가 거시수준의 사회제도까지 포함해서 생산시스템을 논의하기도 한다. 이 글은 논의를 기업내 작업장 수준으로 한정하기 때문에 작업시스템을 작업조직과 인사관리로 구성되는 것으로 보기로 한다.

참여적 작업시스템은 1980년대 중반부터 미국에서 활발하게 이루어진 실험으로서 국내에도 다수 소개된 바 있다. Appellbaum & Batt(1994)이 미국식 팀 생산이라고 명명한 고능률 작업시스템(high performance work system)은 사회기술시스템의 전통을 이어받은 현존하는 대표적인 작업시스템 중의 하나로

15) 이와 관련해서는 丸山(1993a, 1993b), Adler & Cole(1993)-Berggren(1994)의 논쟁을 참조.

기업지배구조 변화와 노사관계

<표 V-1> 생산시스템의 특성비교

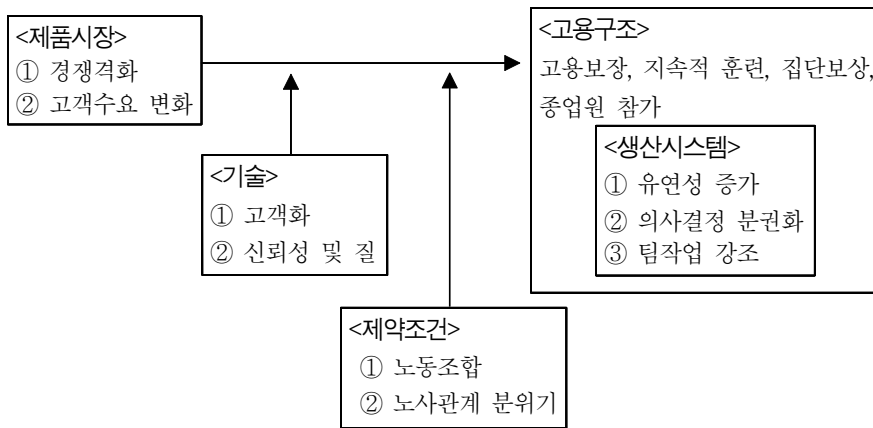
	대량생산시스템	린생산시스템	사회기술생산시스템
조직특성	<ul style="list-style-type: none"> - 제품의 표준화 및 저가 경쟁 - 노동의 표준화 (테일러리즘) - 공정의 표준화 (이동조립라인, 길게 연결된 생산) 	<ul style="list-style-type: none"> - 질, 가격, 유연성에 근거한 차별화 (diversified)된 대량 생산 - 노동 기능적 유연성 (다과업) - 공정 유연성 (JIT, 신속한 교체) 	<ul style="list-style-type: none"> - 가격, 질, 유연성, 혁신에 근거한 고객화된 생산 - 노동의 기능적 유연성 (다기능) - 공정 유연성 (JIT, 신속한 교체)
투 입	<ul style="list-style-type: none"> - 저신뢰/적대적인 고객 및 공급업자와의 관계 - 집권화된 권한과 위계 - 저신뢰의 노사관계 	<ul style="list-style-type: none"> - 고몰입, 밀접한 고객 및 공급업자와의 관계 - 팀에 근거한 위계 - 중간정도 신뢰의 노사관계 - 작업자의 기업몰입 높음 	<ul style="list-style-type: none"> - 고몰입, 밀접한 고객 및 공급업자와의 관계 - 팀에 근거한 중첩적 조정 - 높은 신뢰의 노사관계 - 고숙련과 지적 숙련 - 조직민주화가 목표
산 출	<ul style="list-style-type: none"> - 저가 및 낮은 품질 - 노동의 기능적 분업 - 노동 경직성과 demarcation - 낮은 재고 및 완충재고 	<ul style="list-style-type: none"> - 고품질 및 저가품 - 노동의 기능적 통합 - 노동 유연성과 지속적 개선 - 낮은 재고 및 완충재고 	<ul style="list-style-type: none"> - 고품질, 中價, 혁신적 제품 - 노동의 유연한 전문화 - 노동 유연성과 지속적 개선 - 낮은 재고 및 완충재고 - 근로자의 생산목표 몰입
노사관계	<ul style="list-style-type: none"> - 기계에 기반한 세분 직무 - 직무급 - 고용조건의 표준화 및 고충처리에 의한 예외 해결 - 숙련의 외부 형성과 노조에 의한 숙련 구분 및 보호 - 교섭영역의 제한(생산 관련 노조 개입의 최소화) 	<ul style="list-style-type: none"> - 숙련에 기반한 폭넓은 직무 - 연공급 - 기업별 노조 - 작업자 경력경로 있음 - EI, QC 등에 의한 작업자 참가 - 고용보장 	<ul style="list-style-type: none"> - 숙련에 기반한 폭넓은 직무 - 숙련급 및 집단성과급 - 기업내 단일교섭창구 및 기업별 협약 - 숙련형성이 협상사안 (경력경로, 숙련습득, 훈련시간 등) - 참가가 직무구조에 내재화 및 팀구조

자료 : Mathews(1994), 내용 요약

기업지배구조 변화와 노사관계

판단된다. 여기서는 고능률 작업시스템을 참여적 작업시스템의 전형으로 두고 논의를 전개하고자 한다. 참여적 작업시스템의 도입배경과 영향요인 그리고 그 구성내용을 도식으로 표시하면 [그림 V-1]과 같다. 그림과 같이 참여적 작업시스템은 크게 작업조직 영역과 이를 둘러싼 인사관리로 구성되어 있다. 작업조직은 과업이 어떻게 조직화되는가 라는 생산시스템의 문제라면 이를 둘러싼 인사관리는 생산시스템이 작동하는 조건(Whitfield & Poole, 1997)이다.

[그림 V-1] 참여적 작업시스템



자료 : Whitfield & Poole(1997), p. 749.

가. 도입배경

참여적 작업시스템의 도입배경은 시장·기술환경의 변화와 관련되어 있다. 제품시장에서 기업의 생존은 누가 아직 충족되지 않고 있는 고객의 욕구를 먼저 발견해서 이를 먼저 충족시키는가에 달려 있다. 이러한 기업의 능력은 핵심 역량으로 불리고 있다. 제품시장 환경의 변화는 결국 고객욕구의 변화와 이를 충족시키려고 경쟁하는 경쟁자간의 관계의 함수로 볼 수 있다. 경쟁자간의 관계는 개방화와 글로벌경쟁으로 인해서 경쟁이 격화되고 있고, 고객의 욕구는 점점 더 다양화되고 있다. 이에 따라서 지난 20년간 제품의 라이프사이클이 단축되고, 반복 주문이 감소하며, 배치 사이즈(batch size)가 급속하게 감소하는

반면, 제품의 다양성과 고품질 제품의 생산은 급격하게 증가하고 있다(Wobbe, 1995).

제품시장의 변화가 수요(pull) 측면의 요인이라면 공급(push) 측면의 요인은 ME기술의 확산으로 볼 수 있다. ME기술의 확산은 경제적이고 신속한 설비셋업(retooling)을 가능하게 함으로써 다양한 제품을 경제적이고 신속하게 생산할 수 있게 되었다. 이에 따라서 전통적인 장인생산의 고객화(customize)된 고품질의 소량생산과 포디즘의 가격경쟁력이 있는 표준품 대량생산을 결합해서 고객화된 고품질의 대량생산을 가능하게 했다(Streeck, 1992). ME기술은 생산의 양과 생산제품의 다양성을 경제적으로 결합할 수 있게 하는 특징이 있다.

여기서 ME기술의 확산은 인적자원에 대한 투자가 수반되지 않고는 제대로 성과를 내지 못한다는 점에 주목해야 한다. 즉, 인적자원의 역할을 무시하고 이를 배제하려고 했던 자동화에 대한 과잉투자나 ‘무인공장’ 개념은 1990년대 접어들어 난관에 봉착하게 된다. 위백 등의 연구와 EU의 인간중심적 생산시스템(APS)에 대한 조사를 통해서 ME기술의 잠재력은 인적자원과 결합되고, 나아가 반테일러적인 작업조직과 결합되어야 소기의 효과를 거둘 수 있다는 점이 확인되었다(Wobbe, 1995).¹⁶⁾

이처럼 최근에는 제품시장과 기술요인이 참여적 작업시스템 도입에 중요한 영향을 미치고 있다. 이러한 양상은 과거 노르웨이와 스웨덴에서의 작업조직 실험은 경제의 지속적 성장과 이에 따른 노동력 부족 및 이직과 결근 문제라는 노동시장 요인에 의해서 중요한 영향을 받았고, 따라서 작업시스템 개혁이 산업민주주의 내지 노동의 인간화를 중심으로 전개된 것과는 차이가 있다. 또한 최근 작업시스템의 변화는 시장의 글로벌화와 특히 다국적 기업의 역할이 증가하면서 기업간 국경을 넘어선 벤치마킹이 이루어지고 있는 것도 특징이다. 예를 들어, 미국식 팀작업의 도입배경은 일본 배우기에서 시작되었다고 평가된다. 특히 도요타와 지엠의 합작회사인 누미(NUMMI) 공장에서 일본식 작업시스템이 성공을 거둔 것은 미국만이 아니라 유럽의 기업들에게까지 커다란 반향을 불러일으킨 것으로 지적된다.

16) ME기술의 확산과 작업시스템의 관계에 대해서는 숙련형성(skill formation)과 관련하여 많은 논의가 이루어졌다. 이에 대해서는 주낙선(1999), 김애경(1998)를 참조.

이상과 같은 요인들이 작업조직 개편의 영향요인이지만 작업시스템의 구체적인 내용은 국가별 사회제도의 영향에 따라서 상이한 형태를 취하게 된다. 특히 국가별로 상이한 노사관계, 교육훈련시스템, 그리고 기업지배구조는 작업시스템의 변혁 속도와 그 구체적인 내용을 결정하는 중요한 요인으로 지적되고 있다. 따라서 참여적 작업시스템을 도입하려고 하는 경우 각 국가의 특유한 사회제도와 문화적 특성을 고려할 필요가 있다.

나. 구성내용

1) 작업조직

참여적 작업시스템은 크게 작업조직과 이를 둘러싼 인사관리로 구성된다. 작업조직 영역은 직무통합과 자율성 및 작업자의 참가로 구분할 수 있다. 그리고 인사관리는 고용보장을 중심으로 선발, 훈련, 보상, 지위격차 감소, 그리고 커뮤니케이션 등이 있다.

직무통합은 직능(function)의 통합과 직능단위 내부에서의 과업(task)의 통합으로 구분된다. 생산현장에서의 직능은 대체로 계획과 통제, 직접생산 노동, 그리고 보전, 품질관리, 운반, 청소 등을 포함한 간접부문으로 구분된다. 테일러리즘은 직접생산자의 판단의 여지를 최소화시킨다는 원칙하에 계획과 통제 그리고 간접부문의 직능을 전문적인 직능단위로 분리시켰다. 그 결과 직접생산자는 직접생산 직능의 일만 담당하게 되고 그것도 표준화된, 매우 단순한 과업을 기계적으로 수행하게 된다. 이러한 직무설계는 1960년대까지는 미숙련노동력의 풍부한 공급과 대량소비시장이 존재하는 조건하에서는 고임금-저노무비를 달성하고 거시경제적 호순환에 기여할 수 있었다. 그러나 이러한 조건이 충족되지 않는 1970년대부터는 작업자의 저항을 차치하더라도 전문화의 효율성보다는 경직성의 비효율성이 점차 더 부각하게 된다. 즉, 시장의 불확실성과 유연한 컴퓨터 기술의 도입은 작업과정의 유연성에 대한 요구를 증대시켰던 것이다. 이처럼 유연성 증진 및 노동의 인간화의 필요성에 따른 직무통합은 직능단위로 전문화된 계획 및 통제 직능과 간접부문의 직능을 직접생산자의 직무로 일정 정도 통합하는 직능통합과, 직접생산 파트 내에서도 고도로 세분화

된 과업을 통합해서 과업을 확대하는 과업통합의 방향으로 이루어진다. 여기서 직접생산자의 과업에 계획기능이나 관리기능이 어느 정도 통합되는 경우는 자율성의 증가로 연결된다.

작업자의 자율성이란, 작업과정에 있어서 선택의 자유를 의미한다. 자율성 증대의 간단한 예는 조립라인에서의 완충재고를 들 수 있다. 작업자는 완충재고로 인해서 컨베이어 속도의 구속으로부터 어느 정도 자유를 갖게 된다. 논자에 따라서 작업량의 결정이나 작업표준의 결정권의 여부를 자율성 유무의 기준으로 제시하기도 한다. 그러나 대체로 작업자의 자율성은 작업수행방식의 자율적 결정을 중심으로 논의되고 있으며, 나아가 작업량이나 표준설정에서의 참여의 정도를 포함하기도 한다. 그리고 작업자의 자율성은 작업집단의 자율성 즉, 반자율작업집단 또는 팀작업과 관련해서 논의된다. 즉, 작업팀의 자율성 증대는 작업단위(팀) 내부에서 작업할당이나 작업수행방식, 로테이션을 포함한 교육훈련, 나아가 현장감독자가 수행하던 업무까지 팀에서 자율적으로 담당하도록 하는 것이다. 여기에서 자율성은 유무가 아니라 연속적인 개념으로서 정도의 문제로 파악해야 한다.¹⁷⁾ 참여적 작업시스템이 작업자의 자율성을 증진시키는 방향으로 설계되고 있다는 것은 테일러리즘이 작업자의 판단을 배제하려고 했던 것과는 정면으로 배치된다. 작업팀의 자율성 제고도 테일러가 능력을 저하시킨다는 이유로 집단작업을 반대하고 개인별 관리를 강조했던 것과는 정반대이다.

작업자의 현장 의사결정참가는 직접생산자가 현장의 의사결정(계획과 구상 기능)에 일정 정도 참여하는 것을 말한다. 현장 의사결정의 예로서는 제안이나 개선활동 그리고 신기술 도입, 공정 변화, 작업조직 개편과 같은 사안이 있다. 이것은 직무통합 및 자율성과도 관련이 있지만 독자적인 영역으로 취급할 수 있다. 예를 들어, 대단히 높은 수준의 직능통합이 이루어진 작업팀은 자율성도 높고 작업자의 현장 의사결정참가는 직무에 내재되어 있다. 그러나 이러한 경우는 예외로 볼 수 있다. 대체로 참가는 작업외(Off-line)적으로 수행되지만 참가의 단위는 작업팀과 같은 상설 조직일 수도 있고 태스크포스나 위원회와 같

17) 작업팀의 자율성은 팀리더 또는 현장감독자의 위상과 밀접하게 관련되어 있다. 이에 대해서는 정승국(1998)을 참조.

은 병렬(parallel) 조직이 될 수도 있다.

소집단의 개선활동을 위주로 한 작업자의 참가에 대해서 그 영역이 제한되어 있고, 나아가 실제로 경제적 기여도가 매우 낮다는 점에서 참가의 의의를 평가절하하기도 한다. 조직시스템의 일부로서의 작업팀이 완전한 자율성을 가질 수도 없고, 국제비교 연구에 따르면 작업팀의 자율성은 상당히 제약되어 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 현장참가가 단체교섭이나 보다 전략적 수준의 참가와 연계되는 경우에는 그 의의를 너무 과소평가하는 것도 문제가 있다. 이와 관련해서 테일러도 경영자들이 작업자에 의한 개선제안을 신중하게 평가하여 반영하고, 훌륭한 제안에 대해서는 보상해야 한다고 주장하였던 것은 음미할 만한 대목이다.

2) 인사관리

작업조직을 둘러싼 인사관리 중에서 고용보장이 우선적으로 강조되고 있다. 기업의 고용보장은 근로자에 대한 일종의 전념(commitment)이고, 이는 역으로 근로자의 기업에 대한 전념을 낳는다. 기업은 장기적으로 전념하고 있는 인적자원의 생산적 가치를 높이기 위해서 엄격한 선발에 투자할 유인을 갖고 훈련에 투자하며, 근로자들도 장기적 관점에서 능력개발에 투자할 유인을 갖게 된다. 나아가 기업에 전념된 인적자원은 기업의 시민(citizen)이자 이해관계자로서 의사결정참가와 성과배분을 받는다.

이처럼 인적자원이 기업의 중요한 이해관계자 또는 기업의 시민으로서 지위를 차지할 때 작업조직 차원 즉, 노동 과정에서 높은 노력 발휘, 창의적인 노력, 지속적인 개선활동에 자발적으로 참여하게 된다. 이는 Walton(1985)이 주장한 고용관계의 몰입전략으로서 인적자원의 전념 모형이다. 이는 경영성과로서의 현금(cash) 또는 유보이익(retained earning)이 주주들에게 배당되어 시장 메커니즘에 맡겨져야 전반적인 희소자원의 효율적인 배분이 이루어진다는 시장통제 모형의 주장과는 달리, 현금 또는 유보이익이 전략적 의사결정자에게 전념(committed)되어 장기적인 생산적 기회를 창출하기 위해서 혁신 투자되는 조직통제 모형이 더 산업적이고 경제발전에 유리하다는 주장과도 맥락을 같이한다(Lazonick & O'Sullivan, 1996).

기업지배구조 변화와 노사관계

고용보장 이외에 중요하게 지적되는 인사관리로는 Levine & Tyson(1990)이 지적한 이익분배, 집단응집성을 높이는 정책, 그리고 개인권리의 보장을 대표적으로 들 수 있다. 이익분배는 참가의 높은 노력규범, 동료간 감시, 동료의 태만을 제재할 유인과 상호간 협력의 유인을 증대시킨다. 집단응집성을 높이는 정책은 지위나 임금격차의 감소를 의미하는 것으로서 지위나 임금격차가 큰 경우 토너먼트 경쟁과 내부 정치로 말미암아 작업자들이 협력할 유인이 감소한다. 나아가 지위격차의 감소는 그들과 우리(them and us)라는 적대적인 의식을 감소시킨다. 개인권리의 보장도 중요하다. 근로자들은 비판이나 반대개별을 수반하지 않을 때 진정으로 참가하게 된다. 특히 해고의 정당한 요건에 대한 사항은 장기고용을 강화한다. 개인권리의 보장은 공정감·신뢰감을 제고해서 협력의지를 제고시킨다.

<표 V-2> 참여적 작업시스템 요소간의 상호보완성

		보완성
고용	엄격한 선발	- 팀작업 유효성 증가 - 집단성과급 유효성 증가
	고용보장	- 엄격한 선발의 유인 증대 - 직무할당의 유연성이 가능해지므로 다능화 필요성 증대 - 교육훈련 투자 유인의 증가 - 정보공유, 권한 위양의 토대가 됨.
	내부승진	- 의사결정참가 유효성 증진(상하간 신뢰에 기반)
개발	교육훈련	- 자율작업팀 유효성 증가(팀워크훈련, 다능화 교육) - 경쟁력 강화로 고용보장 강화 - 참가의 유효성 증가
보상	집단성과급 (이익분배등)	- 의사결정참가 유효성 증진 - 동료 감시의 유인제공으로 팀워크의 유효성 증진 - 이직 감소로 훈련투자 유인 - 개인인센티브를 보완
참가	의사결정참가	- 교육훈련의 필요성 증대 - 생산성 증가로 고용보장 강화
	팀작업	- 집단성과급의 유효성을 높임. - 다능화 교육의 필요성 증대

작업조직과 인사관리의 이러한 관계를 Pil & MacDuffie(1996)는 인사관리가 작업조직을 보완하는(complementary) 관계로 보고 있다. 이와 같이 참여적 작업시스템에 있어서 작업조직과 인사관리-노사관계관리가 정합성을 가져야 한다는 사실은 매우 중요하다. 예컨대, 1970년대 우리 나라 공장새마을 운동이 실패한 이유도 이러한 맥락에서 해석할 수 있다. 즉, 기능직은 사원·공원 차별에 의해서 조직의 2등 시민으로 취급하면서 권위주의적인 방식에 의해서 자발적인 협력을 얻으려고 한 시도는 애초 불가능한 것이었다고 평가할 수 있다. 작업조직과 인사관리의 보완적 관계와 관련된 각종 연구들의 결과를 요약하면 <표 V-2>와 같다.

3. 참여적 작업시스템과 기업성과

미국에 있어서 참여적 작업시스템과 기업성과간의 관계에 대해서는 위백(1990) 등에서 시작해서 최근의 Batt(1999), Cappelli & Newmark(1999)에 이르기까지 많은 연구가 이루어졌다. 기업성과는 노동생산성으로서의 인당매출액과 재무적 성과로서의 주가를 주로 사용하였다. 연구자에 따라서 참여적 작업시스템의 구성내용은 차이가 있지만 대체로 지금까지의 연구결과는 참여적 작업시스템이 기업성과를 높이는 것으로 나타났다. 특히 Cappelli & Newmark(1999)은 패널자료를 구성하여 참여적 작업시스템이 노무비 상승을 고려한 기업성과(인당매출액/인당노무비)에 미치는 영향을 분석하였다. 연구결과 참여적 작업시스템은 노무비를 증가시키지만 생산성도 증가시키기 때문에 결과적으로는 기업의 경쟁력을 저해하지 않는다는 사실을 발견했다.

참여적 작업시스템과 기업성과간의 관계에 대한 실증연구도 중요하지만 더욱더 중요하게 지적되고 있는 것은 ‘어떻게’의 문제를 규명하는 것이다. 이와 관련해서 Ichniowski(1992)의 사례연구는 매우 시사적이다. 대상기업은 미국에서 가장 적대적인 노사관계와 최하위의 생산성을 자랑하던 제지 공장이었는데, 고용보장과 대폭적인 임금인상을 비롯한 팀협약을 전후해서 가장 생산성이 높은 협력적인 기업으로 변신하였다. 이와 같은 생산성의 개선은 작업자들의 협력을 통한 개선활동에 의해서 달성되었다. 어떻게 작업자들의 자발적인 협력

이 이루어졌는가? Ichniowski(1992)는 이를 작업자의 협력비용(cost of effort)의 감소와 무임승차 문제의 해결로 설명하고 있다. 협력비용은 노력비용과 함께 생산성 향상으로 인한 자신 및 동료의 해고 위험을 감안한 비용인데, 후자는 경영자의 고용보장에 대한 전념을 통해서 감소되었다는 것이다. 한편 무임승차 문제는 동료 압력과 팀협약을 전후한 높은 성과규범의 창출에 의해서 달성되었다고 평가한다.

참여적 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향을 미치는 메커니즘은 동기와 능력이라는 개인행위 관점에서도 살펴볼 수 있다. 작업조직은 숙련향상에 중요하게 영향을 미치고, 나아가 일 자체의 흥미 증가를 통한 내재적 동기부여에도 영향을 미친다. 인사관리는 보상과 승진의 경우에는 인센티브에 그리고 훈련의 경우에는 숙련향상에 중요한 영향을 미친다. 여기서 인사관리가 규범의 형성과 강화에 미치는 영향에 주목할 필요가 있다. 인간행위의 주요한 두 가지 동기를 합리성과 규범(norm)으로 본다고 할 때, 인사관리는 규범의 형성과 작동에 중요한 영향을 미치는 것으로 지적되어 왔다. 인사관리와 관련된 몇 가지 사회규범으로서 협력의 규범, 분배규범, 호혜성(reciprocity)의 규범을 들 수 있다. 인사관리가 개인간의 지나친 경쟁을 유도하는 경우 협력의 규범을 저해해서 전반적인 효율성이 저하될 수 있다. 인사관리와 분배규범의 관계는 그간 임금의 공정성이론(equity theory)에서 널리 강조되었다. 호혜성의 규범은 사회적 교환에 대한 논의나 고용보장과 종업원의 자발적 생산성 증진활동과 관련해서 논의되고 있다. 즉 종업원의 자발적 협력은 고용이 보장되어야 달성될 수 있다는 것은 결국 주고받음의 호혜성의 규범이 작동한다는 것을 의미한다.

4. 참여적 작업시스템과 기업지배구조

참여적 작업시스템은 광의의 기업지배의 일부로 작업장 수준에서의 근로자의 기업지배참가이다. 앞서서도 언급했듯이 기업지배의 세 가지 수준은 상호 연관되어 있으며, 이는 기업의 소유구조와 외부 자본시장의 구조에 의해서 영향을 받는다. 즉, 광의의 기업지배와 작업장 수준의 참여적 작업시스템간에 관련성이 존재한다. 이 점은 최근 우리 나라 기업지배구조의 변화가 향후 인사관

리나 노사관계, 그리고 작업조직에 미칠 영향을 예측한다는 차원에서도 중요하다. 광의의 기업지배와 참여적 작업시스템간의 관계는 최근 미국의 참여적 작업시스템 확산과 기업지배구조에 대한 논의와 일본의 작업시스템과 기업지배구조간의 관계를 중심으로 살펴보고자 한다.¹⁸⁾

가. 미국의 지배구조와 참여적 작업시스템

미국에 있어서 참여적 작업시스템은 그 경제적 성과에도 불구하고 확산율이 매우 저조하다. 그 이유로는 인사관리와 작업조직간의 복잡한 보완적 관계, 다른 조직시스템과의 보완적 관계, 지식부족, 변화의 비용, 기타 변화에 대한 관성(inertia)이 지적되고 있다. 그러나 무엇보다도 중요한 점은 미국의 경우 제도적 환경 특히 주주 중심의 자본주의라는 기업지배구조가 참여적 작업시스템의 도입에 우호적이지 않다는 점이다.¹⁹⁾ 즉, 경영자는 단기적인 주가 관리에 신경을 쓰지 않을 수 없게 되고, 따라서 근로자의 숙련형성, 고용보장, 각종 인사-조직혁신에 대한 투자를 소홀히 할 수밖에 없다는 것이다. 왜냐하면 이러한 무형자산에 대한 투자는 투자수익률이 불확실하고, 단기적으로는 코스트를 유발하기 때문이다.

자본시장은 감시(monitoring)가 어려운 투자에는 적대적이다. 즉 참가에 필요한 인적자원과 몰입을 유도하기 위한 투자는 감시가 어렵기 때문에 자본시장에서 높은 거래비용을 부담하고 자금을 조달해야 한다(Levine & Tyson, 1990). 기업경영권 시장이 활성화되어 있는 미국의 경우 자본시장에서의 적대적인 인수·합병으로 인해서 단기 성과에 대한 압력이 증가하고, 고정비의 절감 필요성이 증대되고 있다. 따라서 경영자는 장기적인 관점에서 인적자원에 투자할 인센티브가 약하다. 이처럼 기업지배구조가 근시안적인 투자패턴을 낳

18) 일본을 선정한 이유는 자료의 제약과 나아가 교육훈련시스템, 노사관계시스템 측면에서 우리 나라와 유사한 점이 많기 때문이다. 독일의 작업시스템은 기업지배구조만이 아니라 직업훈련시스템, 전국적 차원의 코프라티스트적인 노사관계시스템의 영향을 크게 받고 있다. 이처럼 독일 특유의 사회제도적 영향이 크기 때문에 독일식 경영의 해외 이식에 성공한 예는 없다고 평가되고 있다는 점도 고려되었다.

19) 이에 대해서는 Appellbaum & Batt(1994), Ichniowski et al(1996), Pfeffer(1997)를 참조.

는 경우 참여적 작업시스템의 도입 자체가 곤란하다는 것이다. 그 결과 미국의 경우 참여적 작업시스템의 확산이 매우 느리게 진행되고, 중대한 위기를 겪었던 소수의 기업만 이를 채택하고 있다고 보고된다.

미국의 기업지배는 Mayer(1998)의 논의에 따르면 outsider-system에 해당된다. 즉, 주식이 개인투자자들에게 극히 분산되어 있고, 기관투자자의 총지분은 높지만 개별 기업에 대한 투자는 매우 분산되어 있는 경우이다. 따라서 독일이나 일본과는 달리 개별 기업에 장기적으로 '진념'하고 있는 주주가 없으며, 모두가 사태가 악화되면 이탈(exit)을 선택하는 소위 '월스트리트 규칙'에 따라 행동한다. 이러한 시스템에서는 근로자, 공급업자, 고객, 기타 이해관계자들과의 장기적이고 생산적인 관계 형성에 대한 투자나, 장기적인 생산적 기회의 창출이라는 혁신에 대한 투자유인이 없거나 매우 약하다. 더욱이 영미식의 경우 높은 배당 성향으로 표시되듯이 장기적인 투자에 사용될 기업의 현금이나 유보이익이 분산된 개별 투자자에 의해서 '추출'되기 때문에 투자할 역량도 문제가 된다. 따라서 Appellbaum & Batt(1994)이 지적하고 있듯이 중대한 위기를 겪었고 위험감수 의지와 투자역량이 있었던 소수의 기업만이 참여적 작업시스템을 도입하였던 것으로 평가된다.

나. 일본의 지배구조와 작업시스템

일본의 작업시스템은 린생산방식과 관련해서 많은 논의가 이루어져 왔으며, 그 특징은 직무통합과 작업집단의 자율성 그리고 현장작업자의 참여에 의한 지속적 개선으로 볼 수 있다. 이러한 일본의 작업시스템은 고용보장(물론 대기업의 정규직에 한정되지만)과 연공주의 인사관리에 의해서 뒷받침되고 있다. 고용보장과 연공주의 인사관리와 함께 일본의 경우 기업 내부에서 작업자의 숙련을 형성하고 있다. 이는 기업 외부의 직업훈련시스템을 통해서 숙련이 형성되는 독일과는 대비된다. 일본의 기업지배구조는 근로자와 주주의 쌍대적 통제(dual control)로 특징지워진다(Aoki & Okuno-Fujiwara, 1996).

Dore(1997)는 일본의 기업관을 종업원 공동체로 특징짓고 있다. 즉, 영미식의 기업관은 '주주의 재산'임에 비해서, 일본의 경우 기업은 '주주를 포함한 사

람들의 공동체'로 정의되고 있다는 것이다. 이것은 Aoi(1997)가 기업은 누구의 것인가라는 질문에 대해서 기업은 “부분적으로 주주의 것이고, 점점 더 인적자원의 중요성이 높아지며, 궁극적으로 기업은 사회의 것이다”고 표현한 것과도 맥락을 같이한다. 이러한 관념적인 ‘개념화’는 실제로 일본의 기업지배구조라는 물질적 구조와 대응된다. 예를 들어, 1990~91년간 일본의 경우 개인주주의 지분율이 23.1%임에 비해서 미국의 경우 개인투자자의 지분율은 53.5%에 이르고 있다(Kester, 1997). 따라서 기업의 주인(principal)을 주주와 더불어 종업원으로 보는 것도 일견 납득이 가는 점이다.

Dore(1989)는 일본 대기업 고용관계의 속성인 조직지향적 시스템(organization oriented system)을 영국의 시장지향적(market oriented system)과 대비시키면서, 조직지향적 시스템이 보편적인 고용시스템으로 확산되고 있다고 주장한다. <표 V-3>에서 고용관계를 촉진하는 요인으로 열거되고 있는 사항은 기업지배에 관련된 것임을 알 수 있다. 따라서 Dore(1989)의 논의는 기업지배의 특성과 고용관계시스템의 관련성에 대한 논의로 해석할 수 있다.

Mayer(1998)의 표현에 의하면 일본의 기업지배구조는 기업의 이해관계자들과 장기적인 관계를 개발하기에 유리한 insider system이다. 즉, 개인 소유지분은 25~30% 정도밖에 되지 않고, 나머지는 기관투자자(특히 은행의 지분율이 높음)와 기업간 상호주식소유가 매우 높다. 일본의 은행은 주거래은행(mainbank system)으로서 대출, 결제구좌의 개설, 주식보유, 사채발행, 경영의 측면에서 관계를 맺고 있다(Aoki & Okuno-FUJIWARA, 1996). 주거래은행은 주요 주주이자 채권자로서 경영사정이 악화되면 직접 경영에 개입하여 워크아웃을 주도해 나간다. 한편 1950년대부터 경영권 보호를 위해서 시작된 기업간 상호 주식보유는 현재 동경증권거래소 상장주식의 약 30%를 차지하고 있다. 이러한 상호 주식소유는 거래관계가 있는 기업들간에 이루어지고 있다. 요약하면 일본의 경우 주요 주주는 기업의 장기적 성장에 이해관계를 갖고 전념하고 있다. 기업은 단기적인 주가관리나 기업경영권 시장의 위협에 노출되어 있지 않다. 나아가 가계지분율이 낮은 점을 반영해서 배당 성향도 영미에 비해서 매우 낮다(Lazonick & O'Sullivan, 1996). 따라서 일본의 경우 장기적인 관점에서 혁신을 위해서 투자할 유인과 동시에 역량을 갖고 있는 것이다.

기업지배구조 변화와 노사관계

<표 V-3> 시장지향적 시스템과 조직지향적 시스템

	시장지향적 시스템	조직지향적 시스템
고용관계의 특징	<ul style="list-style-type: none"> - 높은 이직률과 모든 수준이 개방적 - 훈련은 개인의 시장가치 제고가 목적이며 개인이나 공공이 부담 - 임금은 기능에 대한 시장임률이며, 사회보장은 개인이나 국가의 책임 - 유사한 기능별로 노조가 조직되고, 산업별 교섭 - 종업원 의식은 기업보다 전문직종, 계급의식 강함. - 동기부여는 물질적 이해 기초 : 성과급, 명확한 개인 책임과 해고 등 제재, 개인간 경쟁 	<ul style="list-style-type: none"> - (상용근로자) 낮은 이직률과 입직구는 하위에 한정되고, 내부승진 및 기능직 경력 존재 - 훈련은 기업성과 향상 목적이고 기업이 제공 - 임금은 인적속성(연공, 업적 등)에 의해 결정되고, 기업이 복지와 사회보장 기능 담당 - 기업단위 노동조합이며, 기업별 교섭 - 종업원 의식은 기업귀속 의식이 강함 - 동기부여는 공유된 집단적 이해를 통해서 이루어짐 : 집단성과급, 집단별 책임과 해고 등 제재가 거의 없음. 개인간 경쟁이 제약되고 집단협력이 강조됨.
촉진요인	<ul style="list-style-type: none"> - 기업은 주주의 재산으로 정의됨. - 경영자는 주주의 대리인으로서 종업원과는 하청업체나 계약업체와 같이(적대적) 계약관계임. - 기업목표는 단기이익과 배당의 극대화 - 주식자본 의존 및 주주 목표는 재무적 이익극대화 - 주식거래는 상대적으로 완전한 시장에서 이루어짐. - 전반적인 기업문화는 재무지향적임. 	<ul style="list-style-type: none"> - 기업은 종업원을 포함한 사람들의 공동체 - 경영자는 종업원과 신뢰관계에 있고, 주주는 은행, 공급업자, 보험회사와 같은 반열의 한 집단에 불과 - 기업목표는 장기적인 성장 - 은행차입 의존도 크고, 이들은 사업에 관심 있음. - 주식거래는 친밀한 관계와 정확한 정보 - 전반적인 기업문화는 생산지향적임.

자료 : Dore(1989), pp. 428~429.

이처럼 일본의 기업지배구조와 작업시스템에는 주주와 종업원의 쌍대적 지배로 표현되듯이 밀접한 관련이 있는 것이다. 물론 일본의 기업지배의 문제점도 지적되어야 한다. 일본의 경우 경영자의 권력이 상대적으로 강한 반면 노동

조합의 권력이 약하기 때문에 경영자의 일방적인 고용관계 지배가 성립되고 따라서 장시간 및 강도 높은 노동이 강제된 것이라는 비판에도 주목할 필요가 있다.

5. 우리 나라 기업지배구조 변화와 작업시스템에의 함의

우리 나라 제조업체의 작업시스템은 단순조립가공기술에 기반하여 저가품 시장을 겨냥한 대량생산시스템이기 때문에 숙련에 대한 수요가 적었으며, 나아가 권위주의적인 사회문화와 경영스타일을 반영하여 감독 위주의 통제형으로 특징지어져 왔다. 1987년 이전 우리 나라 기업의 작업조직은 현장감독자의 자의적인 전횡에 의해서 운영되는 병영적 통제로도 명명되었었다. 한편 생산직 인사관리는 학력에 근거한 사원·공원의 신분차별과 속인적 인사관리가 특징이었다. 1987년 이후 노동운동의 성장과 더불어 이러한 작업시스템은 붕괴되고 과도기를 거치면서 새로운 작업시스템의 모색이 이루어져 왔던 것으로 평가할 수 있다.

한편 우리 나라 기업들은 1970년대의 QC분임조 운동 및 공장새마을 운동에 서와 같이 협회나 단체들의 주도하에 일찍부터 일본의 생산기법들을 모방하기 시작했다. 1990년대 초반 이후에는 자동차산업을 중심으로 일본식 작업시스템의 도입이 본격화되고 있다(정명호, 1992 ; 윤진호, 1997 ; 주무현, 1998). 이러한 사실들을 반영하여 작업조직에 대한 선행연구들을 보면 제안제도, 품질관리분임조, 종합적 품질관리의 도입실태는 매우 높게 나타나고 있다(양병무, 1996 ; 이원덕·유규창, 1997 ; 선한승·김정한, 1998). 한편 이원덕·유규창(1997)의 연구에서 우리 나라 기업의 경우 미국보다 참여적 경영의 도입 정도가 높게 나타났지만 미국에 비해서 제대로 성과를 거두지 못하고 있다는 사실은 매우 시사적이다. 이것은 생산기법 위주의 작업조직 개편이 인사관리나 조직관리와 정합성을 갖는 ‘시스템’으로서 체계화되지 못했기 때문인 것으로 평가할 수 있다(Deyo, 1995).

참여적 작업시스템의 구성요소인 작업조직은 기술적이고 기법적인 측면이 강한 반면, 인사관리는 상대적으로 사회적 성격이 강하다. 물론 작업조직도 순

기업지배구조 변화와 노사관계

수하게 기술적인 측면만이 아니라 이데올로기로서의 테일러리즘이라는 논의에서와 같이 특히 엔지니어를 중심으로 하는 이념과 이해관계에 의해서 규정되는 측면도 무시할 수는 없다. 그러나 작업시스템을 대별해서 기술시스템과 사회시스템으로 구분한다면 작업조직은 상대적으로 기술시스템적 성격이 강한 반면, 인사관리는 사회시스템적 성격이 강하다. 이러한 구분과 함께 사회시스템은 사회제도 및 이를 게임의 규칙으로 하여 행동하는 이익집단의 권력관계의 영향을 특히 강하게 받는다는 점에 주목할 필요가 있다. 예를 들어, 시장·기술적 측면에서는 참여적 작업시스템의 도입이 합리적임에도 불구하고 제대로 도입되지 못하고 있거나, 또는 부분적으로 도입되거나, 일부 생산기법 위주로 도입되어 정합성을 갖는 시스템으로 정착되지 못하고 있는 경우 그 주요한 원인은 사회시스템과 강하게 연결되어 있는 사회제도 및 이해관계자들의 권력관계에서 찾을 수 있다.

여기서 기업지배구조는 작업시스템의 사회시스템에 강한 영향을 미치는 제도적 조건으로 평가되고 있다. 예를 들어, 유럽의 다국적기업에 대한 연구에서 inside system에 속하는 독일이나 프랑스계의 기업들은 종업원참여를 확산시키는 데 기여한 반면, outside system에 속하는 영미계의 기업은 이에 대해서 매우 적대적이었던 것으로 나타났다.

그간 우리 나라 기업지배구조는 개인 지배주주의 전횡으로 특징지어진다. 이것은 outside system이라기보다는 inside system에 가깝지만, 개인의 재산과 기업재산의 경계가 불분명했고, 우리 나라 문화를 반영한 개인 지배주주의 권위주의적인 경영방식이 권한위양과 근로자참여에 대해서 우호적이지 않았다는 점에서는 inside system의 장점도 갖지 못했던 것으로 평가할 수 있다. 1999년 9월 기업지배구조 개선위원회의 모범규준에 따라서 지배주주의 전횡에 대해서 형식적으로는 어느 정도의 제약을 가할 수 있게 되었다. 그러나 이것이 Pound(1995)가 강조하는 경영의사결정의 질 확보를 보증하는 것은 아니다. 효과적인 경영의사결정을 위해서는 이사의 독립성 자체가 아니라 이사의 자질과 실질적인 관여(involve)가 있어야 하며, 이를 위한 인센티브와 제반 여건이 조성되어야 그나마 의도한 실효성을 거둘 수 있다.

근로자대표의 전략적 의사결정참가 통로를 마련하는 것은 참여적 작업시스

기업지배구조 변화와 노사관계

템의 도입에 매우 우호적인 조건을 창출할 수 있다. 참여적 작업시스템의 도입과 작동에 있어서 핵심은 근로자의 자발적인 참가이며, 이것은 상위 수준의 참여에 의해서 강화된다. 그러나 모범기준에 근로자를 포함한 주주 이외의 다른 이해관계자의 지배참가가 고려되지 않았다. 1990년대 초반 이래 우리 나라 기업의 작업조직 개편은 생산기법 차원의 부분적인 개편에 머무르고 있다고 평가된다. 기업이 과거 1970년대처럼 ‘동원형’ 생산기법 위주의 작업조직 개편에 착수하게 되면 근로자들의 자발적인 협력을 구하기 힘들다. 나아가, 설사 ‘강제’에 근거한 협력의 동원이 가능해진다고 하더라도 1990년대 초반 일본 자동차 공장들이 신입사원의 자동차 공장기피 문제에 부딪혀 노동의 인간화를 추진했던 사례에서와 같이 반드시 장기적으로 바람직한 결과를 낳는다는 보장도 없다.

VI. 결 론

본 연구는 한국 기업의 지배구조 개편에 있어서 노사관계 측면에서의 검토를 하였다. 기업지배구조와 노사관계는 밀접한 관계를 가지고 있다. 우선 기업 지배구조의 정의와 역할에 비추어보아 이는 종업원들의 이해에 직접적으로 연결된다. 한국의 노사관계 현실을 살펴볼 때, 기업지배구조 개편에 있어서 노사관계를 간과하고 지나간다면 제기되는 여러 현안들의 해결과 미래지향적 노사관계를 창출하는 것은 어려워진다. 그리고 무엇보다도 중요한 것은 지식기반 경제, 정보화 사회에 있어서 인적자원의 역할이다. 인적자원의 투자를 통한 수익의 창출을 고려할 때, 기업지배구조를 통하여 종업원들의 기업특수적 자산에 대한 투자를 새롭게 인식하여 기업의 생산성 증대와 공정한 성과배분을 위한 기업지배구조 개선을 모색하여야 할 필요가 있다.

기업지배구조는 각국의 제도적 여건에 맞추어 다양하게 발전하여 왔다. 기업지배구조는 기업의 성장과 가치창조를 위해 다양한 이해관계자들과 기업간에 이루어진 명시적·묵시적 계약관계를 규정하고 관리하는 메커니즘이기 때문이다. 건전한 시장을 형성하기 위해서도 정치적 과정이 필요하듯이 한국 현실에 적합한 기업지배구조로의 개편을 위해서도 이해관계자들간의 이해조정과 논의가 필요하다.

따라서 본 연구에서는 기업의 가장 주요한 이해관계자인 종업원들을 고려하여, 기업지배구조와 노사관계를 검토함에 있어서 각국의 대표적인 제도이자 한국 노사관계 현실에서 관심을 끌고 있는 근로자대표 이사제, 종업원지주제, 참여적 작업시스템 등에 대해서 고찰하였다.

근로자들의 경영참가에 대한 논의에 앞서 우리 나라의 최근 기업지배구조 개정이 노사관계에 미치는 영향을 살펴보았다. 기업지배구조 모범기준에 따르면 이사회는 이제 과거와 같이 지배주주가 사내임원들과 함께 회사의 사업계

기업지배구조 변화와 노사관계

획을 논의하여 집행하는 집행기구가 아니다. 그동안 한국 기업의 현실은 지배주주가 이사와 집행임원 임명권 및 실질적 운영권을 행사하고 있었기 때문에, 경영을 집행하는 주체들이 스스로의 경영을 감독하는 모순을 가지고 있었다. 이제 이사회는 전략적 의사결정기구이며 경영진을 감독하는 감독기구로 바뀌게 된다. 즉, 이사회는 감독기능을 제고하여 기업지배구조를 효과적으로 조정하려는 노력이 시도되고 있는 것이다. 이에 따라 한국 기업의 이사회와 경영진(집행임원)들도 주주를 위하여 부를 창출한다는 역할에 충실하여 경영성과를 나타낼 수 있도록 하자는 주주중심주의가 정착될 것으로 보인다.

이러한 기업지배구조의 변화는 여러 경로를 통해 노사관계에 영향을 미치리라 하는 것은 자명한 사실이다. 이에 관한 선행연구를 발견하고 있지는 못하지만 최근의 기업지배구조 개정 및 노사관계와 관련하여 고려할 만한 사항은 다음과 같다.

첫째로, 경영의 투명성 제고는 경영정보의 신뢰성을 높여 노사관계의 발전에 긍정적으로 작용하리라 예상된다.

둘째로, 최근의 기업지배구조 개정에 따라 기업의 부채비율이 이전에 비해 상당한 수준으로 제한될 수밖에 없기 때문에 앞으로 당분간은 적어진 파이를 둘러싼 노사갈등이 증폭될 우려가 있다.

셋째로, 기업지배구조의 개정에 따라 경영자들이 일반 주주의 눈치를 더욱 많이 살피면서 단기적인 주가 관리에 더욱 많이 치중하게 된다면 이것은 궁극적으로 노사관계를 악화시키는 요인으로 작용할 우려가 있다.

즉, 기업지배구조의 변화가 주주중심주의의 정착에 기여하는 바가 클 것으로 예상할 수 있으나, 기업의 주요한 이해관계자인 근로자들을 고려하지 않는 것은 문제가 있다.

한국의 경우에도 1997년 말 경제위기를 불러온 중요한 원인이 기업경영의 투명성 결여와 기업지배구조의 미비 등에서 비롯되었다는 점은 많은 시사점을 주고 있다. 기업경영에 대한 권한을 가지지 못한 상태에서 기업경영의 오류로 인하여 많은 손실을 감수하여야 했던 근로자들의 입장에서는 투명하고 효율적인 기업경영을 요구할 뿐만 아니라, 이러한 문제가 재발되지 않도록 보장하는 제도적인 장치를 원하게 될 것이다. 나아가, 글로벌경쟁으로 인하여 효과적인

기업지배구조 변화와 노사관계

기업경영을 위해서도 근로자들의 참여와 협력이 필수적인 상황에서 노사관계를 생산적으로 가져가기 위해서도 근로자들의 권익과 이해를 보장할 수 있는 기업지배구조로의 개편은 반드시 필요하다.

Pound(1995)의 논의와 같이 기업지배의 근본적인 문제가 경영의사결정에의 참여와 공개적인 의사결정과정에서 의사결정의 오류를 최소화시키고, 잘못된 전략과 정책을 신속히 교정하는 데 있다면, 경영의사결정에의 참여자를 주주, 이사회, 경영자에 한정하기보다 근로자와 같은 주요 이해관계자를 포함하여 지식기반경제시대에 대응할 필요가 있을 것이다.

특히 뜻하지 않은 경제위기를 겪음으로써 기존의 경제운영 그리고 기업경영의 패러다임을 변화시켜 나가고자 하는 한국사회에 있어서, 기업의 경영 효율성을 살리고 생산성과 형평성 제고를 통하여 새로운 경제발전의 엔진으로 만들기 위해서는 지식기반경제시대의 가치창출을 위한 혁신주역으로서 인적자원을 인식하고 정당한 권한을 부여하고 참여를 보장하여야 할 것이다.

이와 같은 취지에서 근로자들의 생산성을 극대화하고 이로 인하여 창출된 가치를 공정하게 배분할 수 있도록 하는 기업지배구조를 만들어 나갈 때 한국 노사관계의 발전을 기할 수 있을 것이다.

이러한 관점에서 근로자 기업지배구조 참여를 근로자대표 이사제와 종업원 지주제, 참여적 작업시스템 등으로 주제를 나누어서 기업지배구조와 노사관계에 대하여 고찰하였다.

근로자대표 이사제는 말 그대로 근로자대표가 기업의 이사회에 참석하여 기업의 최고의사결정 과정에 참여하는 제도이다. 이사회가 기업의 장기적인 투자 및 경영전략에 관한 의사결정의 권한을 갖고 있다는 점에서 근로자대표 이사제는 근로자들이 상위의 전략적 의사결정에 참여하도록 해주지만 모든 근로자들이 참여하는 것이 아니라 소수의 대표자들만이 참여한다는 점에서 대의적 경영참여의 한 형태라고 할 수 있다.

이 글에서는 크게 두 가지 관점에서 근로자대표 이사제를 평가해 보고 우리 사회에 갖는 함의를 도출해 보고자 하였다. 첫째로, 근로자대표 이사제가 노사관계에는 어떠한 영향을 미치는가? 노동조합의 본래 의도대로 근로자들과 노동조합의 이익을 얼마나 효율적으로 대변하는 틀을 제공하고 있으며 노동조합

의 교섭력 제고에 유익한가? 둘째로, 근로자대표 이사제가 노사협조와 기업의 경영성과에는 어떤 영향을 미치고 있는가?

여러 선행연구의 결과를 통해 우리는 근로자대표 이사제가 노동조합의 교섭력을 신장시키지만 노사관계를 보다 협조적인 방향으로 발전시킴으로써 노사관계가 악화된 기업 또는 국민경제에서는 기업의 경영성과에 긍정적으로 작용할 수 있음을 보았다. 그리고 근로자대표 이사제는 외관과는 달리 근로자의 이사를 수렴하는 대의기구로서 많은 한계를 갖고 있음도 보았다. 이런 점에 비추어보면 최근 우리 나라의 노사 당사자들의 근로자대표 이사제에 대한 시각은 그것이 긍정적이든 부정적이든 다소 과장된 느낌을 준다.

우리 나라에서 근로자대표 이사제를 제도적으로 법제화하고자 할 때에는 다음과 같은 점들을 고려하여야 한다. 우리 나라의 노사관계에서 노동조합의 힘이 더욱 강해지고 노사관계가 계속 악화되어 간다면 장기적으로 볼 때 근로자대표 이사제의 도입이 우리 나라의 노사관계의 협조적 발전이나 경제에 유익하게 작용할 것이다. 그러나 현재의 노사관계의 역학관계나 갈등구조로 볼 때 우리 나라의 경우 아직 근로자대표 이사제를 도입할 준비가 부족하다고 할 수 있다.

최근 경제위기 등에 따라 민간기업 차원에서 자발적으로 근로자대표 이사제를 도입하려는 움직임이 있을 수 있다. 이 경우 기존의 노동법 체계와 모순되는 측면이 나타날 수 있게 되는데 그러한 문제를 해결할 필요성이 있다. 예를 들면, 노동조합 간부가 기업의 이사로 임명되었을 때 조합원 자격을 유지할 수 있느냐 하는 문제가 나타날 수 있는바, 이러한 문제들을 해결해 줌으로써 민간 차원의 근로자대표 이사제 도입의 걸림돌을 제거할 필요가 있다.

최근 우리 나라에서도 종업원지주제에 대한 관심이 확대되고 있다. 우선 종업원지주제가 노동조합의 기업지배구조 참여의 통로로 일부 노동조합주의자들의 관심을 끌어 왔다. 또 일부에서는 IMF관리체제 동안 기업의 구조조정을 활성화시키는 방안으로서 제기하고 있으며(Ellerman, 1999 ; Smith & Cin, 1999), 노사협력의 증진방안으로 제기하고 있는 측도 있다.

사실 종업원지주제는 다양한 사람들에 의해 다양하게 받아들여지고 있다. 보다 평등한 사회구조의 해법, 기업의 생산성 향상을 위한 인사관리제도의 하

나, 노사관계의 질적 발전을 위한 매개체, 그리고 주식시장의 활성화나 확대 또는 안정주주의 확보 차원 등 다양하게 이해되고 있다. 그만큼 종업원지주제의 용도가 다양하다고 할 수 있는데, 그 이유는 종업원지주제가 자본주의 사회의 기본 토대인 소유구조를 다루고 있기 때문이다. 주지하다시피 자본주의 사회에서 소유는 기업의 경영권과 그 수익에 대한 청구권의 원천이기 때문에 (Milgrom & Roberts, 1992) 소유 형식의 변화인 종업원지주제는 그 파급 효과가 크고 그만큼 다방면으로 활용 가능하다고 할 수 있다. 이와 같이 종업원지주제는 자본주의의 기본 토대인 소유관계를 다루고 있지만 자본주의 체제를 인정하는 체제 내적인 방식을 사용하고 있다는 점에서 많은 사람들의 관심을 끌어 왔다.

IMF 관리체제의 경험과 연이은 경제구조의 변화는 한국의 노사관계에 일정한 변화를 요구하고 있음에도 주목할 필요가 있다. 고용조건의 단체교섭에 한정된 기존의 우리 나라 노사관계 체제는 지난 경제위기로 그 위기를 맞았다는 느낌이다. 기존의 노사관계체제는 고용조건의 계약에 한정되어 있다는 점에서 노동조합의 경영개입 폭이 적다는 점이 노사관계의 발전에 긍정적인 것 같지만 동시에 노동조합의 힘이 강력한 경우 노사갈등을 내포하고 있다는 점에서 극히 불안정한 체제이다. 이제는 노동조합의 입장에서 우리 나라 경제구조의 취약성 때문에 제2, 제3의 위기를 맞을 수도 있다는 점을 감안하여 돌발적인 경제위기의 충격을 완충할 수 있는 구조를 갖추는 것이 필요하게 되었다. 고용안정이 제도적으로 보장되지 않는 상황에서 개별 기업 차원의 노사관계에서 고용안정을 추구하는 경향이 대두될 가능성이 있다. 단기적으로는 노동조합의 교섭력에 의해 정리해고를 막아낼 수 있을지 모르지만 장기적으로는 기업의 경쟁력을 강화하든가 아니면 고용조정보다는 임금조정에 의한 위기를 관리할 수 있는 구조를 구축할 필요가 있다. 노동조합은 동시에 최근의 구조조정 과정을 거치면서 기업의 경영에 대한 감독의 필요성 때문에 다양한 방식의 경영참여를 요구할 가능성이 있다.

이러한 상태에서 경영참여 방식에 대한 관심이 높아지고 있는바, 소유참여를 통한 기업지배구조에의 참여가 하나의 유력한 대안으로 등장할 수 있다. 경영참여는 그에 걸맞는 집단적 성과배분제와 결합하였을 때 그 안정성이 높아

기업지배구조 변화와 노사관계

지고 경영성과의 효과가 크다는 것이 이제까지의 정설인바, 종업원지주제를 통한 소유참여가 대표적인 집단적 성과배분제의 하나이다.

장기적으로 볼 때 한국에서 종업원지주제를 발전시켜 나가기 위해서는 우리 사주제 기업의 출연금에 의존하는 미국식의 방향으로 개정될 필요가 있다. 아울러 의무보유기간을 기업의 출연금에 연동시키고, 기업의 출연금을 축진할 수 있도록 기업의 출연금에 세제상의 혜택을 줄 필요가 있다. 그리고 기업의 자금부담을 덜어주기 위해 종업원지주제 출연 용도의 자금에 대해 기업이 차입할 수 있도록 세제 혜택을 제공하는 것이 바람직하다. 그러나 기업의 자금부담으로 인해 기업 출연금에 근거한 우리사주제가 활성화될 가능성이 낮기 때문에 단기적인 대안이 되기 어렵다. 이런 점에서 우리 나라 주식시장의 불안정성에 따른 주식보유의 리스크만을 기업이 부담하는 스톡옵션형 우리사주제를 적극 검토해 볼 필요가 있다.

우리 나라 노사관계의 질적 발전을 위해서 우리사주제와 경영참여의 결합은 바람직하다고 판단된다. 특히 기존의 실증분석에 따르면 종업원지주제와 경영참여가 결합되었을 때 종업원지주제의 생산성 향상 효과가 배가된다는 점에서도 종업원지주제와 경영참여의 필요성이 제기된다.

그러나 외적으로 강요된 우리사주제와 경영참여의 결합은 경영자측의 우려로 인하여 우리사주제 자체를 구축하는 폐단을 낳을 수 있으므로, 우리사주제와 경영참여를 법적으로 강제하기보다는 민간 차원에서 자발적으로 추진할 수 있도록 하는 것이 좋지 않을까 생각한다.

한편, 작업장 수준의 근로자 기업지배 참가는 현장참가 또는 참여적 작업시스템을 통해서 달성될 수 있다. 최근 작업자의 현장의사결정참가를 핵심으로 하는 작업조직 개편은 고몰입 조직(high involvement workplace), 고몰입 경영(high commitment management), 작업장 혁신(workplace innovation), 고능력 작업시스템(high performance work system) 등으로 다양하게 지칭되고 있다. 이러한 작업조직 개편의 핵심은 테일러적인 작업조직으로부터의 탈피를 의미한다.

참여적 작업시스템을 반테일러적인 작업조직 설계와 이를 보완하는 각종 인사·노사관계로 정의하면 이는 다양한 수준에서 다양한 의미로 사용된다. 본

연구에서는 미국에서 이루어진 실험으로 국내에도 다수 소개된 참여적 작업시스템(high performance work system)을 중심으로 논의를 전개하였다. 최근 다양한 명칭으로 표현되는 작업조직 개편 또는 참여적 작업시스템은 크게 현장참가와 이를 둘러싼 인사관리로 구성되어 있다. 즉 참여적 작업시스템에 대한 현재의 논의들은 현장참여만이 아니라 이를 보완하는 고용, 보상, 지위격차, 종업원 권리 등 각종 인사정책을 포함한 것으로 광의로 정의하고 있다. 참여적 작업시스템에서 현장참가가 작업이 어떻게 조직화되는가라는 생산시스템의 문제라면 이를 둘러싼 인사관리는 생산시스템이 작동하는 조건(Whitfield & Poole, 1997)이다.

우리 나라 제조업체의 작업시스템은 과거 단순조립가공기술에 기반하여 저가품 시장을 겨냥한 대량생산시스템이기 때문에 숙련에 대한 수요가 적었으며, 나아가 권위주의적인 사회문화와 경영스타일을 반영하여 감독 위주의 통제형으로 특징지어져 왔다. 1987년 이후 노동운동의 성장과 더불어 이러한 작업시스템은 붕괴되고 과도기를 거치면서 새로운 작업시스템의 모색이 이루어져 왔던 것으로 평가할 수 있다.

이러한 사실들을 반영하여 작업조직에 대한 선행연구들을 보면 제안제도, 품질관리부담조, 종합적 품질관리의 도입실태는 매우 높게 나타나고 있다. 한편 이원덕·유규창(1997)의 연구에서 우리 나라 기업의 경우 미국보다 참여적 경영의 도입 정도가 높게 나타났지만 미국에 비해서 제대로 성과를 거두지 못하고 있다는 사실은 매우 시사적이다. 이것은 생산기법 위주의 작업조직 개편이 인사관리나 조직관리와 정합성을 갖는 ‘시스템’으로서 체계화되지 못했기 때문인 것으로 평가할 수 있다(Deyo, 1995).

참여적 작업시스템의 구성요소인 작업조직은 기술적이고 기법적인 측면이 강한 반면, 인사관리는 상대적으로 사회적 성격이 강하다. 작업시스템을 대별해서 기술시스템과 사회시스템으로 구분한다면 작업조직은 상대적으로 기술시스템적 성격이 강한 반면, 인사관리는 사회시스템적 성격이 강하다. 이러한 구분과 함께 사회시스템은 사회제도 및 이를 게임의 규칙으로 하여 행동하는 이익집단의 권력관계의 영향을 특히 강하게 받는다는 점에 주목할 필요가 있다. 예를 들어, 시장·기술적 측면에서는 참여적 작업시스템의 도입이 합리적

기업지배구조 변화와 노사관계

임에도 불구하고 제대로 도입되지 못하고 있거나, 또는 부분적으로 도입되거나, 일부 생산기법 위주로 도입되어 정합성을 갖는 시스템으로 정착되지 못하고 있는 경우 그 주요한 원인은 사회시스템과 강하게 연결되어 있는 사회제도 및 이해관계자들의 권력관계에서 찾을 수 있다. 여기서 기업지배구조는 작업시스템의 사회시스템에 강한 영향을 미치는 제도적 조건으로 평가되고 있다. 근로자의 전략적 의사결정참가 통로를 마련하는 것은 참여적 작업시스템의 도입에 매우 우호적인 조건을 창출할 수 있다. 참여적 작업시스템의 도입과 작동에 있어서 핵심은 근로자의 자발적인 참가이며, 이것은 상위 수준의 참여에 의해서 강화된다.

본 연구를 통하여 노사관계 측면에서 의사결정 차원의 참가와 소유구조에의 참가, 단체교섭을 통한 참가, 현장에서의 참가가 상호 밀접한 연관성을 가지고 있음을 알 수 있다. 따라서 근로자의 기업지배구조 참여가 효과적으로 이루어지기 위해서는 지금까지 살펴본 종업원지주제와 단체교섭의 개선 및 인적자원 관리 혁신 그리고 참여적 작업시스템의 도입 등이 함께 검토되어 시스템적 정합성을 갖추어서 이루어질 필요가 있다.

참고문헌

◆ 국내문헌

- 권기홍(1995), 「독일의 노동자 참가」, 조우현 편, 『세계의 노동자 참가』, 서울 : 창작과 비평사.
- 김삼수(1995), 「노동자 경영참가의 역사적 기원과 전개」, 조우현 편, 『세계의 노동자 참가』, 서울 : 창작과 비평사.
- 김애경(1998), “신생산체제를 위한 숙련형성 정책연구”, 경북대학교 대학원 경제학과 박사학위 논문.
- 김재구(1997), 「노사공생전략에 대한 탐색 : 조직진화론적 관점에서」, 서울대 경영대학 노사관계연구소 편, 『한국노사관계의 발전방향과 과제』, 다산출판사.
- 노용진(1999), 「미국의 종업원기업인수(EBO) : 종업원지주제를 이용한 종업원 기업인수」, 『1999년 상반기 토론회 및 심포지움자료집』, 한국노동연구원.
- 대한서울상공회의소(1999), 「기업지배구조 개선방향에 대한 업계의견 건의」, 정책건의자료.
- 선한승·김정환(1998), 『기업의 인적자원개발 및 노사관계 실태조사』, 한국노동연구원.
- 신범철·S. C. Smith(1999), 「한국기업구조조정에서 ESOP의 잠재적 역할」, 『1999년 상반기 토론회 및 심포지움자료집』, 한국노동연구원.
- 양병무(1996), 『근로자 참여의 실태와 과제』, 경총 노동경제연구원.
- 유종일·이종훈·김재구(1996), “21세기의 바람직한 노사관계 : 공생체적 노사관계의 모색”, 미발표 연구보고서.
- 윤진호(1995), 「미국의 노동자 참가제도」, 조우현 편, 『세계의 노동자 참가』,

기업지배구조 변화와 노사관계

서울 : 창작과 비평사.

- 윤진호(1997), 「자동차 산업에서의 일본식 생산방식의 도입과 그 한계 : 대우 자동차 NAC 2단계 운동의 사례연구」, 『산업노동연구』, 제3권 제2호.
- 이원덕·유규창(1997), 『근로자 참여적 경영의 실태』, 한국노동연구원.
- 이성봉·이형근(1999), 『OECD 기업지배구조 원칙의 제정과 한국경제에 대한 시사점』, 대외경제정책연구원.
- 정명호(1992), “한국제조업의 생산혁신과 노동력관리에 관한 연구: 공장자동화와 일본식 생산기법의 도입을 중심으로”, 연세대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 정승국(1998), 「독일자동차 산업에서 그룹작업의 도입과 현장감독자 기능의 변화」, 『산업노동연구』, 제4권 제2호.
- 주낙선(1999), “숙련향상전략의 선행요인 및 효과에 관한 연구”, 서울대 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 주무현(1998), 「한국자동차산업 생산체제의 일본화」, 『동향과 전망』, 제38호 (여름), 96~114쪽.
- 최도성(1996), 「주요국의 기업통합체제」, 정광선 편, 『21세기 한국기업의 통합 체제』, 서울대학교 경영대학 증권·금융연구소, 29~60쪽.
- 최종태(1988), 『현대경영참가론』, 서울 : 경문사.
- 한국증권금융(1998), 『우리나라 종업원지주제도의 개선 및 활성화 방안』.
- 홍성우(1995), 「스웨덴의 노동자 경영참가제도와 관행」, 조우현 편, 『세계의 노동자 참가』, 서울 : 창작과 비평사.

◆ 외국문헌

- 赤岡功(1989), 『作業組織再編成の 新理論』, 千倉書房.
- 丸山恵也(1993a), 「日本的生産システムは ポスト・フォーダイズムカ(上)」, 『經濟評論』(1월호), pp. 53~69.
- 丸山恵也(1993b), 「日本的生産システムは ポスト・フォーダイズムカ(上)」, 『經濟評論』(2월호), pp. 44~56.

- Adams, R. J., and C. H. Rummel(1977), “Workers Participation in Management in West Germany”, *Industrial Relation Journal*, 1977. 8, pp. 4~22.
- Adler, P. S., R. E. Cole(1993), “Designed for Learning : A Tale of Two Auto Plants”, *Solan Management Review*(Spring), pp. 85~94.
- Aoi, J.(1997), “To Whom Does the Company belong? : A New Management Mission for the Information Age”, in Chew(ed.), *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems*, New York : Oxford Univ. Press, pp. 244~250.
- Aoki, M.(1994), “The Japanese Firm as a System of Attribute : A Survey and Research Agenda”, in M. Aoki, R. Dore(ed.), *The Japanese Firm : The Source of Competitive Advantage*, New York : Oxford Univ. Press, pp. 11~40.
- Aoki, M., Okuno-Fujiwara, M.(1996), *Comparative Institutional Analysis : A New Approach to Economic System*, Univ. of Tokyo Press. 기업구조연구회 · 서울사회 경제연구소(공역), 『기업시스템의 비교경제학』, 연암사.
- Appellbaum, E., R. Batt(1994), *The New American Workplace*, Ithaca, NY : Cornell Univ. Press, 박준식 역(1996), 『미국기업의 작업장 혁신』, 한국노동연구원.
- Badham, R.(1995), “Managing Sociotechnical Change : A Configuration Approach to Technology Implementation”, in Benders, J., J-d. Hann, & D. Bennett(ed.), *The Symbiosis of Work and Technology*, London: Taylor & Francis, pp. 77~93.
- Batstone, E.(1979), “Industrial Democracy and Worker Representation at Board Level : A REview of the European Experience”, in E., Batstone and P. L. Davies(ed.) *Industrial Democracy*, London, Her Majesty's Stationery Office.
- Batt, R.(1999), “Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales”, *Industrial and Labor Relations Review*, 52:4, 539~564.

- Beggren, Christian(1986), *Economic and Industrial Democracy*, vol. 7, pp. 99~108.
- Benelli, G., Loderer, C., and T. Lys(1987), "Labor Participation in Corporate Policy-making Decisions : West Germany's Experience with Codetermination", *Journal of Business*, 1987, Vol. 60 No. 4, pp. 553~575.
- Berggren, C.(1994), NUMMI vs. Uddevalla, *Sloan Management Review* (Winter), pp. 37~49.
- Blasi, M., and D. Kruse(1997), *Employee Ownership, Employee Participation, and Shareholder Value, in Employee Ownership and Corporate Performance*, the National Center for Employee Ownership(ed., 1998).
- Brenner, O.(1974), "Federal Republic of Germany", in C. Levinson(ed.), *Industry's Democratic Revolution*, London : Allen and Urwin.
- Cappelli, P., D. Newmark(1999), "Do High Performance Work Practices Improve Establish-Level Outcomes?" NBER working paper, No. 7374.
- Chanduri, K. K.(1984), "Participation in Indian Society", *International Social Science Journal*, 36(2), pp. 255~270.
- Conte, M., Blasi, J., and D. Kruse(1980), *Public Company Studies, in Employee Ownership and Corporate Performance*, the National Center for Employee Ownership(ed., 1998).
- Deyo, F. C.(1995), "Human Resource Strategies and Industrial Restructuring in Thailand", in Frenkel, S., & J. Harrd(eds.), *Industrialization and Labor Relations*, Ithaca, N. Y. : ILR Press, pp. 23~36.
- Dore, R.(1989), "Where we are now", *Work, Employment and Society*, 3:4, pp. 425~446.
- Ellerman, D.(1999), 「Debt-Equity Swaps Using ESOPs」, 『1999년 상반기 토론회 및 심포지엄자료집』, 한국노동연구원.
- Engelstad, P. and T. Qvale(1977), *Understanding and Influence in Board of Directors*(T. Hammer trans.).
- Fitzgerald, G(1969), "Shareholders, Management, and Workers", in *Industrial*

- Democracy, a Symposium, Dublin* : Irish Management Institute.
- Furlong, J.(1977), *Labor in the Boardroom*, Princeton, N. J. : Dow Jones Books.
- Furubotn, E., & S. Pejovich(1974), "Property Rights and the Behavior of the Firm in a Socialist State : The Example of Yugoslavia", *Zeitschrift fuer Nationalokonomie* 30 (12, 1970), pp. 431~54.
- Gittleman, M., Horrigan, M., & M. Joyce(1998), "Flexible Workplace Practices : Evidence from a National Representative Survey", *Industrial and Labor Relations Review*, 52:1, pp. 99~115.
- Hammer, T., and R. Stern(1981), "Worker Members on Company Boards of Directors", Unpublished Manuscript, Cornell University 1981.
- Hammer, T. H., Currall, S. C., and R. N. Stern(1991), "Worker Representation on Boards of Directors : A Study of Competing Roles", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 661~680.
- Ichniowski, C.(1992), "Human Resource Practices and Productive Labor-Management Relations", in Lewin, D., Mitchell, O.S., & P. D. Sherer(eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Madison : IRRA, pp. 239~271.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., & G. Strauss(1996), "What Works at Work : Overview and Assessment", *Industrial Relations*, 35:3, pp. 299~333.
- Jain, H. C.(1980), *Worker Participation : Success and Problems*, Praeger Publishers.
- Jang, Ha Sung(1999), Corporate Governance and Economic Development : Korean Experience, Paper Presented at International Conference on Democracy, Market Economy and Development, February 1999, Seoul : Korea.
- Jensen, M. C., & W. H. Meckling(1979), "Rights and Production Functions : An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination",

- Journal of Business* 52, No. 4, pp. 469~506.
- Johannesen, J. E.(1979), *VAG : A need for Education, Industrial Relations*, 1979, 18, pp. 364~369.
- John, K., & L. Senbet(1998) “Corporate Governance and Board Effectiveness”, *Journal of Banking and Finance*, 22, pp. 371~403.
- Jones, D. C.(1987), “The Productivity Effect of Worker Directors and Financial Participation by Employees in the Firm : The Case of British Retail Cooperatives”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 41, pp. 79~92.
- Karas, P. A., Scharf, A. L., & J. Keogh(1998), Wealth and Income Consequences of Employee Ownership : A Comparative Study from Washington State, in *Employee Ownership and Corporate Performance*, edited by the National Center for Employee Ownership(1998).
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & R. B. McKersie(1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York : Basic Books.
- Lazonick, W., & M. O’Sullivan(1996), “Big Business and Corporate Control”, in M. Warner(ed.), *International Encyclopedia of Business and Management*, Vol.1, London : Routledge, pp. 365~383.
- Lazonick, W., & M. O’Sullivan(1997), *Investment in Innovation, Public Policy Brief*, No. 37, The Jerome Levy Economic Institute of Bard College.
- Levine, D. I., & L. D. Tyson(1990), “Participation, Productivity and the Firms Environment”, in A. S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*, Washington, D. C. : the Brooking Institution, pp 183~237.
- Mathews, J.(1994), *Catching the Wave: Workplace Reform in Australia*, Ithaca : ILR Press.
- Mayer, C.(1998), “Financial Systems and Corporate Governance : A Review of International Evidence”, *Journal of Theoretical and Institutional Economics*, 154:1, pp. 144~176.

- McCain, R. A.(1982), *Empirical Implications of Worker Participation in Management. Participatory and Self-managed Frims: Evaluating Economic Performance*, D. Jones and J. Svejnar(ed.), Mass., Lexington Books.
- Milgrom, P., & J. Roberts(1992) *Economics Organizations, and Management*, Prentice-Hall, New Jersey.
- New York Times(1991), Chrysler to Cut Board: UAW Chief Is Out, March 14.
- Parks, S.(1995), “Improving Workplace Performance: Historical and Theoretical Context”, *Monthly Labor Review*, 118:5, pp. 18~28.
- Pfeffer, J.(1997), *New Directions for Organizational Theory: Problems and Prospects*, New York : Oxford Univ. Press.
- Pil, R. K., & J. P. MacDuffie(1996), “The Adoption of High-Involvement Work Practices”, *Industrial Relations*, 35:3, pp. 423~455.
- Pontusson, J., & S. Kuruvilla(1992), “Swedish Wage-Earner Funds : An Experiment in Economic Democracy”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, No. 4, pp. 779~791.
- Porter, M. E.(1997), “Capital Choice : Changing the Way America Invests in Industry”, in D. H. Chew(ed.), *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems*, New York : Oxford Univ. Press, pp. 227~242.
- Pound, J.(1995), “The Promise of the Governed Corporation”, *Harvard Business Review*(March-April), pp. 89~98.
- Quarrey, M., and C. Rosen(1987, updated 1997), Employee Ownership and Corporate Performance, in Employee Ownership and Corporate Performance, the National Center for Employee Ownership(ed., 1998).
- Shleifer, A., & R. W. Vishny(1997), “A Survey of Corporate Governance”, *Journal of Finance*, LII:2, pp. 737~783.
- Sitter, L. U. De, J. F. Den, & B. Dankbar(1997), “From Complex Organizations

- with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Job”, *Human Relations*, 50:5, pp. 497~534.
- Stern, Robert, N.(1988), “Participation by Representation : Workers on Boards of Directors in the United States and Abroad”, *Work and Occupations*, Vol. 15 No. 4. pp. 396~422.
- Stiglitz, J.(1999), Labor Participation and the East Asian Crisis, Paper Presented at International Conference on Democracy, Market Economy and Development, February 1999, Seoul, Korea.
- Strauss, George(1982), “Workers Participation in Management : An International Perspective”, in B. Staw and L. Cummings(ed.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI., pp. 173~265.
- Svejnar, J.(1982), Codetermination and Productivity : Empirical Evidence from the Federal Republic of Germany, in Participatory and Self-managed Firms: Evaluating Economic Performance, D. Jones and J. Svejnar,(ed.) Mass., Lexington Books.
- Svejnar, J.(1980), *Employment Participation in Management Bargaining Power, and Wages*, Cornell University, Dep. of Economics.
- U.S. General Accounting Office(1987), Employee Stock Ownership Plans : Limited Evidence of Impact on Corporate Performance, in Employee Ownership and Corporate Performance, the National Center for Employee Ownership(ed., 1998).
- Weitzman, M. L., and D. L. Kruse(1990), *Profit Sharing and Productivity, in Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, edited by A. S. Blinder, pp. 95~141.
- Whitfield, K., M. Poole(1997), “Organizing Employment for High Performance : Theories, Evidence and Policy”, *Organizational Studies*, 18:5, pp. 745~764.
- Winther, G., Karas, P., & P. Somers(1992), Two Studies on Employee Ownership and Corporate Growth in Washington and New York, in

- Employee Ownership and Corporate Performance, edited by the National Center for Employee Ownership(1998).
- Wobbe, W.(1995), “Anthropocentric Production System : A New Leitbild for an Industrial Symbolic Work and Technology Culture in Europe”, in Benders, J., J-d. Hann, & D. Bennett(ed.), *The Symbiosis of Work and Technology*, London: Taylor & Francis, pp. 13~24.
- Womack, J. P., D. T. Jones, D. Ross(1990), *The Machine that Changed the World. Macmillan Publishing Company*, 현영석 역(1991), 『생산방식의 혁명』, 기아경제연구소.
- Young, K. M., Rosen, C., & E. J. Carberry(1993), *Theory O : Creating an Ownership Style of Management*, The National Center for Employee Ownership, Oakland.

◆ 著者 略歷

- 김 재 구
 - 서울대 경영학 박사
 - 現 한국노동연구원 부연구위원

- 노 용 진
 - 미국 미네소타대 노사관계학 박사
 - 現 한국노동연구원 부연구위원

기업지배구조 변화와 노사관계

- | | |
|-----------|--|
| ▪ 발행연월일 | 2000년 2월 15일 인쇄
2000년 2월 19일 발행 |
| ▪ 발 행 인 | 박 환 구 |
| ▪ 발 행 처 | 한국노동연구원
150-010 서울특별시 영등포구
여의도동 16-2 중소기업회관 9층
☎ 대표 (02) 782-0141 FAX : (02) 786-1862 |
| ▪ 조판·인쇄 | 주식회사 천 세 (02) 2272-2727 |
| ▪ 등 록 일 자 | 1988년 9월 14일 |
| ▪ 등 록 번 호 | 제13-155호 |

© 한국노동연구원 정가 6,000원

ISBN 89-7356-286-X