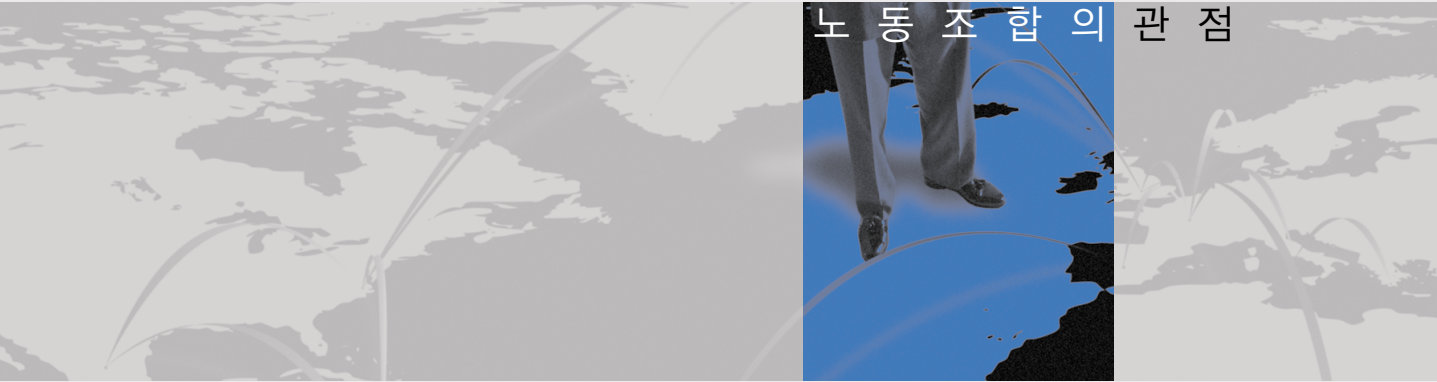


글로벌 유니언 보고서

# 기업지배구조에서 **노동자의 발언권**



노동조합의 관점

로이 존스 · 피에르 하바드

FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG

TUAC

# 기업지배구조에서 노동자의 발언권

노동조합의 관점

글로벌 유니언 보고서

# 기업지배구조에서 노동자의 발언권



로이 존스 · 피에르 하바드

글로벌 유니언 보고서

## 기업지배구조에서 노동자의 발언권 노동조합의 관점

Workers' Voice in Corporate Governance - A Trade Union Perspective

Author: 로이 존스(Roy Jones) & 피에르 하바드(Pierre Habbard)

Published by: Friedrich-Ebert-Stiftung  
Korea Cooperation Office  
Rm. 1101, Samhwan Bldg.,  
98-5 Unni-dong, Jongro-gu,  
Seoul 110-742  
Republic of Korea

Tel: 82-2-745-2648 and 745-2649  
Fax: 82-2-745-6684  
E-mail: feskorea@fes.or.kr  
fesrok@fes.or.kr  
Website: www.fes.or.kr

First edition, March 2006  
Printed in the Republic of Korea by Design Hwaso  
Copyright © Friedrich-Ebert-Stiftung

## | 서문

2001년 12월 기업지배구조(corporate governance)의 본보기로 여기던 미국 기업 엔론(Enron)의 파산으로 인해 6000여 개의 일자리와 의료보험 및 연금기금이 하룻밤 사이에 사라져 버렸다. 이는 다수의 노동자가 평생 모아 온 돈이었다. 또한, 세계적 규모의 회계법인이자 비즈니스 서비스 업체인 아서 앤더슨(Arthur Anderson)도 엔론 사태에 연루되었다. 엔론의 최고경영자(CEO)인 케네스 레이(Kenneth Lay)는 2000년 연봉으로 5300억 달러와 함께 스톡옵션 행사액 1억2300만 달러와 스톡옵션 미행사 주식 평가액 3억6100만 달러를 추가로 받았다.

엔론 사태가 특수한 경우에 불과했다면 미국의 기업지배구조를 옹호하는 사람들은 소수의 '불량 감자들' 때문에 문제가 발생했다고 주장했을 것이다. 그러나 미국뿐만 아니라 세계 도처에서 기업 스캔들이 계속 터지는 실정이다. 유럽에서는 비방디(Vivendi), 아홀드(Ahold), 파르말라트(Parmalat) 등의 지배구조 관련 스캔들이 터졌다. 이들 사건은 공공정책(public policy)의 실패로 인해 일어났다. 그 이유는 정부와 규제당국이 기업지배구조 및 책임성(accountability)과 관련하여 결합 있는 시스템을 운영하여 기업 엘리트들의 부정 취득을 막지 못했기 때문이었다. 실제로 대부분의 손해는 완벽하게 합법적인 경로를 통해 발생한다. 현대 기업의 형태적, 구조적 변화에 직면한 규제 당국의 영향력은 점차 약화되었다. 이와 더불어 금융시장 참여자, 회계법인, 애널리스트, 신용

평가기관 등 시장의 신뢰성(market integrity)을 광범위하게 보장해야 할 주체와 정부가 기업의 지배구조와 책임성이라는 사안에 대해 자유방임적 접근법을 취해 왔다.

각국 정부는 근로자와 노동조합의 강력한 요구에 따라 기업부문에 대한 대중의 신뢰를 회복하고자 어느 정도의 규제조치는 취해 왔다. 하지만 이러한 조치는 더욱 철저하고 신뢰할 만한 기업 회계 등 기업지배구조의 협소한 측면에 초점을 맞추는 식이었다. 더욱 우려되는 점은 기업지배구조에 대한 포괄적 심사나 효과적인 규제를 통해 광범위한 조치를 하여 개혁에 착수하는 정부가 소수에 불과하다는 사실이다. 정부가 직면한 개혁 과제로는 기업의 의사결정과정에서 노동자와 노동자 자본에게 현실적으로 발언권을 주고, 노동자, 노동자 조직과 유관 투자자들이 기업의 무책임한 경영에 제동을 걸 수 있는 제도를 신설하는 일이다.

노동조합들은 모범적 기업지배구조와 책임성 및 시장의 신뢰성을 효과적으로 확보하기 위한 국내·국제 규정 및 기준의 기본 틀을 마련하고 실행 가능한 규제 시스템을 확립하려는 캠페인을 계속 추진할 것이다. 이러한 구조 내에서 터무니 없이 높은 CEO 봉급을 효과적으로 제어할 수 있는 조치를 계속해서 요구할 것이다. 미국의 경우, 1980년에는 CEO의 봉급이 노동자의 평균 봉급보다 40배 많았던 반

면, 노동자들이 봉급, 의료보험과 연금기금의 실질적인 감소로 힘들어 하는 지금은 그 차이가 530배 정도나 벌어진다는 사실은 정당하다고 볼 수 없다. 미국의 예는 극단적인 경우이지만, 전세계적으로도 기업 경영진의 보수는 통제를 벗어난 상태이다. 과도한 보수를 억제하는 것이야말로 기업지배구조에 대한 대중의 신뢰를 회복할 수 있는 열쇠이다.

이 보고서에서는 기업지배구조의 현 위기를 다루고 이에 대한 공공정책 개혁의 기본 틀을 제시하고자 한다. 아울러, 현대 기업의 지배구조를 둘러싼 갖가지 신화에 대해 이의를 제기하고, 제반 문제점을 파악하며, 공공정책상의 선구적 대응 및 이에 따른 노동조합의 의제를 제시하고자 한다. 이 글은 현대사회에서 지속 가능한 기업을 창출하기 위한 글로벌 유니언(Global Unions)의 국내·외 기업지배구조 개혁 캠페인을 지원하기 위해 작성되었다.

2005년 9월

존 에번스 John Evans

경제협력개발기구(OECD) 노동조합자문위원회(TUAC) 사무총장



이 논문은 TUAC 사무국이 주관하고 독일 한스빅클러재단(Hanns-Böckler-Stiftung), 캐나다 컬럼비아연구소(Columbia Institute)와 TUAC 제휴단체들이 후원하는 기업지배구조 프로젝트의 일환으로 로이 존스(Roy Jones)와 피에르 하바드(Pierre Habbard)가 집필했다.

TUAC 사무국은 미국노동조합총연맹(AFL-CIO)의 론 블랙웰(Ron Blackwell), 한스빅클러재단(HBS)의 롤란트 퀴스틀러(Roland Köstler), 주주연구교육협회(SHARE)의 피터 채프먼(Peter Chapman)과 길 야론(Gil Yaron), 영국노동조합회의(TUC)의 재닛 윌리엄슨(Janet Williamson) 등 노동전문가들의 논평과 협조에 감사 드린다.



# | 목차

서문 5

## ○ 제1부 위기에 처한 현대 기업의 지배구조

- 1. 글로벌 시대의 기업 권력과 책임 13
  - 1.1 규제경쟁의 비용 14
  - 1.2 권력의 집중과 책임 경계의 모호화 15
- 2. 현대 기업의 사회적 사명 16
  - 2.1 기업의 유한책임, 그리고 소유와 경영의 분리 17
  - 2.2 국가별 기업지배구조의 다양성 18
  - 2.3 '주주가치' 모델과 기관투자자의 부상 21
- 3. 기업지배구조 위기의 부산물과 자본시장 23
  - 3.1 자기중심적 이사회 24
  - 3.2 자본시장의 규제 부재와 국지적 이해상충 25
  - 3.3 시행 가능한 규제 구조의 취약성 26

## ○ 제2부 기업지배구조에서 노동자의 발언권

- 1. 기업지배구조에 노동조합의 참여 필요 29
  - 1.1 노동자의 기업 특수적 투자 31
  - 1.2 노동조합과 기업지배구조 33
- 2. 기업의 의사결정과정에서 노동자의 대표성 강화 35
  - 2.1 노동자 평의회 37
  - 2.2 이사회 차원의 종업원 대표제 39

### 3. 주주의 책임의식 조성 41

- 3.1 주주의 책임의식 조성을 위한 규제 틀 42
- 3.2 노동자 연금자본을 동원한 기업지배구조 개혁 43
- 3.3 연금기금 및 기타 노동자 자본의 지배구조 45

### 4. 이사회 책임성 강화 47

- 4.1 이사회 조직과 책무 47
- 4.2 이사의 추천, 임명과 보수 49

### 5. 시행 가능한 규제 틀을 통한 준수의무 보장 51

- 5.1 책임성 보장을 위한 기업 '문지기' 들의 역할 52
- 5.2 시장의 투명성, 안정성과 무결성을 위한 규제 53

---

## ○ 결론 54

### 참고 문헌 56

### 국제노조단체 및 웹링크 58

### 글 상자

- 영미권 및 유럽대륙·일본권의 노동력 관리 및 기업지배구조 19
- 국가별 기업지배구조의 역사적 개관 20
- 기업의 내·외부 이해관계자 33
- 기업지배구조의 핵심 목표 35
- 국제기본협약(IFA) 36
- 다국적기업에 관한 OECD 지침 38
- OECD 회원국의 노동자 평의회 및 이사회 차원의 종업원 대표제 40
- 일부 OECD 국가의 연금기금 자산관리 44
- 이사의 책무 48

## 제1부

# 위기에 처한 현대 기업의 지배구조

### 1. 글로벌 시대의 기업 권력과 책임

1. 이 글에서는 대규모 상장회사의 지배구조를 중심으로 다룬다. 이들 기업은 직장, 지역사회, 국내·외 의사결정기구 등 우리 삶의 전반에 영향을 미칠 수 있는 결정에 대해 지나친 영향력을 발휘할 수 있다. 기업은 활동과 자산을 국제화하여 내부 생산망과 지배구조를 변형시켜 기업의 책임성에 대한 국내 차원의 제도를 교묘히 피해가는 한편, 여러 종류의 제도를 자체 이익에 따라 이리저리 다루어 왔다. 이러한 국제화는 자국의 경제성장을 위해 외국 자본을 유치하려는 정부가 조장한 것으로, 국가적·지역적 관할구역 사이의 '규제 경쟁' 과 함께 전개되었다. 기업은 규제가 상대적으로 덜 심한 지역

을 선택하여 운영할 수 있다. 그리하여 얻는 것은 별로 없지만 잃은 것은 많게 되었다. 특히 '사회적 부(富)의 창출수단'이라는 기업의 목적이 퇴색했다. 복잡한 법 제도와 글로벌 공급망을 통해 대기업들이 직접적인 책임을 교묘히 회피하는 과정에서 실질적인 의사결정 권력은 상층부로 집중되었다.

## 1.1 규제 경쟁의 비용

2. 오늘날 세계 경제 활동의 4분의 1 이상을 겨우 200개 기업이 장악하고 있으며, 전세계 자산가치 상위 100대 기업 중 51개사가 다국적기업이다.<sup>1</sup> 다국적 기업은 기업내부거래를 포함하여 국제 무역과 투자 흐름의 3분의 2 이상을 담당하고 있다. 기업의 인수합병(M&A) 증가와 더불어 집중화도 가중되었으며, 특히 국제적 M&A는 1998년과 2000년 사이 전세계 외국인 직접투자의 80%를 차지했다.<sup>2</sup> OECD 지역에서 GDP 대비 주식시장 시가총액 비율은 1995년 50%에서 2000년 116%로 상승했다. 오늘날의 정부 정책은 탈규제화, 시장개방, 양자간 투자협정 등을 통해 국내로 유입되는 투자자들을 유치하고 더 나아가 편애하는 방향으로 나아가고 있다.

3. 기업의 국제화로 인해 국가와 지역 블록 간 '규제 경쟁' 이 가중되었다. 외국 투자전략은 지난 몇 십 년 동안 변화해 왔다. 1980년대부터 제3세계 국가에 위치한 순수 자회사들은 글로벌 공급망으로 대체되기 시작했다. 대기업들이 개발도상국의 현지 업체와 아웃소싱 계약을 체결하는 방향으로 선회한 것이다. 이러한 시스템을 규제하지 않는다면 대기업은 협력업체에 엄청난 영향력을 행사하면서도 협력업체의 활동에 대한 책임을 면하게 된다. 이처럼 외국인 직접투자나 하도급 계약을 통해 제품과 서비스의 일부 혹은 전부를 이전하는 '해외 아웃소싱(offshoring)' 이 가속화하면서 다수의 노동자 집

1 IPS 2000

2 OECD 2002

단에서는 고용 불안감이 높아지고 있다.

4. 이러한 '규제 경쟁'은 핵심적 이해관계자(stakeholder)에 대한 기업의 책임 의식을 저해할 위험이 있다. 기업은 운영의 투명성, 주주의 권리, 신용도 평가, 조세, 환경, 사회적 권리 등에 대한 규제가 상대적으로 덜 심한 지역에 자리잡을 수 있다. 또한, 기업의 의사 결정자들은 사회가 물질적 필요 충족을 위해 의존하는 납세 의무를 교묘하게 회피할 수 있다. OECD는 회원국들과 함께 '이중 송장(double invoicing)', '이전 가격(transfer pricing)', '수익 누락(profit skimming)' 등 기업의 조세회피 수단에 관해 광범위한 연구를 했다. 하버드대학의 경제학자 미히르 데사이(Mihir Desai)는 미국 기업들이 1998년 미 국세청에 신고한 수익과 회계사 공증을 거친 영업보고서의 수익을 비교했다. 그 차액은 자그마치 1540억 달러였다. 540억 달러의 세금이 납부되지 않았던 것이다.<sup>3</sup>

3 Desai 2002

## 1.2 권력의 집중과 책임 경계의 모호화

5. 국제화는 노동자, 주주, 기타 이해관계자에 대한 기업의 책임과 권력 선상 사이의 괴리를 가중시킨다. 기업은 피라미드형 그룹<sup>4</sup>, 라이선싱, 기타 형태의 파트너십 등 갈수록 복잡해지는 법 제도와 계약을 통해 책임을 교묘하게 회피할 수 있다. 사실상 이제는 경영진을 효과적으로 통제하기 위해 기업을 소유할 필요가 없어졌다. 기업을 단일 법인으로 운영한다는 기존의 가정은 점점 그 타당성이 낮아지고 있다. 기업은 '움직이는 목표물'이 되었다. 기업은 기업의 책임을 시민에게 명확하게 공개하지 않고, 때로는 대중의 시야에서 완전히 사라지게 함으로써 그 경계가 모호해질 수 있다.

4 연쇄적 주식보유와 상호 주식보유 관계가 복잡하게 얽힌 구조로서, 주식의 소유권과 의결권을 분리할 수 있는 전형적 방식이다.

6. 지금까지 이러한 문제를 다루는 과정의 논의는 대부분 국가기관 또는 다국적 기관을 통해 시장을 공적으로 규제하는 사안에 초점을 맞추어 왔다. 반면, 기업의 내부 운영과 이해관계자들에 대한 책임, 다시 말해 기업지배구조에 대한 법제도 및 규제 틀에 대한 관심은 부족했다. 이러한 규제는 광범위한 시장 무결성(market integrity)의 핵심 요소이다. 한편, 기업의 내부 운영은 ‘블랙 박스’로 간주되는 경우가 많다. 이사회는 회사의 전반적인 이익을 위해서 활동해야 할 ‘수탁 의무(fiduciary duty)’와 무관하게 수익, 주주 가치의 극대화과 비용의 최소화를 일차 목표로 삼는다. 이 문제와 기업 스캔들의 부산물에 대해 논의하기에 앞서, ‘현대 기업’의 토대에 대해 살펴보고자 한다.

## 2. 현대 기업의 사회적 사명

7. 기업은 일반적으로 소유주들의 사적인 결사로서 투자자와 기업가가 개인적인 협력관계를 자발적으로 구축하여 제품이나 서비스를 생산, 판매하고 시장조건의 이득을 얻는 것으로 간주된다. 그러나 기업은 사적인 결사 이상이다. 기업은 공공정책의 일환으로 설립되며, ‘사회의 필요 충족을 위한 부의 창출’을 목적으로 한다. 정부의 규제조치를 정당화하는 것이 바로 기업의 공적 목적이다. 투자자, 경영자, 노동자 등의 기업구성원이 수익을 창출하려는 사적 목적과, 소비자, 채권자, 협력업체, 고객사, 지역사회 등 사회와 시민 전반에게 혜택을 주는 사회적 부의 창출 목적을 조화시키기 위해서는 기업 내부 구조를 규제해야 한다. 따라서 기업에게는 완수해야 할 공적 사명이 있는 것이다.

## 2.1 기업의 유한책임과, 소유와 경영의 분리

8. 기업지배구조의 형식은 다양하지만 오늘날의 기업들은 지배구조와 관련하여 중요한 특성을 공유하고 있다. 책임이 유한하다는 점이다. 유한책임회사 혹은 주식회사는 19세기 전세계를 휩쓸기 시작했던 산업혁명 시기에 자본주의적 팽창의 필요에 따른 반응으로 나타났다. 이렇듯 투자자와 기업가에게 영향을 미치는 법적·경제적 제도상의 획기적 변화는 20세기에 들어서면서 세계화의 첫 번째 물결을 몰고 왔다. 유한책임의 원칙을 통해 초기 투자자본 대비 기업 자산의 '무한 증식'이 가능해졌다. 투자자들은 기업의 위험에 대해 전적인 책임을 지지 않고 보유 주식 만큼의 위험만 부담하기 때문에, 기업 실패의 잠재적 비용은 사회 전체가 떠맡게 되었다.

9. 유한책임의 원칙은 기업에 내재하는 위험과 주주가 받는 영향 사이에 책임상의 간극을 발생시켰을 뿐만 아니라, 기업의 소유와 경영을 체계적으로 분리시켰다. 현대 기업의 주식 보유는 집단적인 성격을 띠기 때문에 개별 주주는 전적인 소유권을 행사할 수 없으며, 기업의 운영은 '제3자'인 경영진에게 위임해야 한다. 그러나 소유와 경영의 분리는 '주인-대리인(principal-agent)' 문제를 악화시킨다. 경영자(대리인)의 인센티브를 주주(주인)의 인센티브와 조화시키는 일은 수월하지 않으며 시장의 힘만으로는 다룰 수 없다. 예컨대, 투자 대상 및 방식과 관련하여 이해관계가 상충될 수 있다. 대다수의 주주들은 기업 자산의 할당을 결정할 위치에 있지 못하다. 이는 회사 및 그 운영과 아울러 구체적인 업계 환경에 대한 세부 지식이 없기 때문이다. 한편, 경영자들은 주어진 투자와 관련된 위험을 공정하게 고려하지 않을 수 있다. 자신의 권력에 상응하는 사내 지분이 없기 때문이다.<sup>5</sup> 따라서 경영자와 소유주의 이해가 일치하려면, 보고와 책임성이라는 내부 메커니즘이

<sup>5</sup> 이해관계자의 수와 다양성이라는 측면에서 중소기업보다는 대기업의 지배구조가 훨씬 복잡하다고 가정할 수 있다.

필요하다. 역사적으로 볼 때, 벌리(Berle)와 민스(Means)는 공저에서 1932년 소유와 경영의 분리라는 문제를 다루는 과정에서 현대 기업이 직면한 핵심 과제를 최초로 밝힌 바 있다.<sup>6</sup> ‘주인-대리인’ 문제는 법제도가 기업의 내부 지배구조 시스템과 함께 작용하여 다양한 이해관계자 간 권력의 균형을 맞추고, 보고 및 책임성이라는 메커니즘을 마련해야만 해결할 수 있다. 기업의 지배구조는 이러한 메커니즘을 통해 명확해진다.

## 2.2 국가별 기업지배구조의 다양성

10. 견제와 균형을 통해 기업의 책임을 분명히 할 수 있는 규제 틀은 다양하다. 즉, 역사적으로 각국의 사회체제가 다르기 때문에 국가마다 기업의 법적 형태에는 차이가 있다. 이러한 사실은 기업이 시장에서 ‘운영을 허가 받는다’ 형식을 반영한다. 한편, 이러한 허가는 법률, 단체협약, 내·외부 이해관계자들에게 적용되는 규범 등을 포함한 다양한 규제 틀로 적절하게 통제된다.
11. 학계에서는 국가별 기업지배구조 관련 제도를 ‘영미권’ 및 ‘유럽대륙-일본권’이라는 2대 ‘권역’으로 구분한다. 물론 이는 특히 유럽연합(EU) 역내와 관련하여 지나치게 단순화된 분류이다. 그러나 각국의 제도는 이들 분류 사이에서 광범위한 연속체를 이룬다. 여기서 2대 권역을 구분하는 기준은 법률, 시장조직, 노동력 등 기업지배구조의 핵심적 측면이다. 영미권은 자본과 노동력에 대해 유동적이며 규제가 덜한 시장이 특색이다. 반면, 유럽대륙과 일본은 서로 약간의 차이가 있기는 하지만 대기업의 소유권이 집중되어 있고 은행, 가족, 보험회사 등이 기업 자본의 지배적 제공자라는 특색을 띤다. 여기에는 경영진과 노동조합 사이의 사회적 대화라는 강력한



전통이 수반한다. 아래 두 개의 표에서는 두 체제를 간단히 비교해 보고 20 세기에 걸쳐 각각의 체제가 발전해 온 양상을 개괄한다.

영미권 및 유럽대륙-일본권의 노동력 관리와 기업지배구조

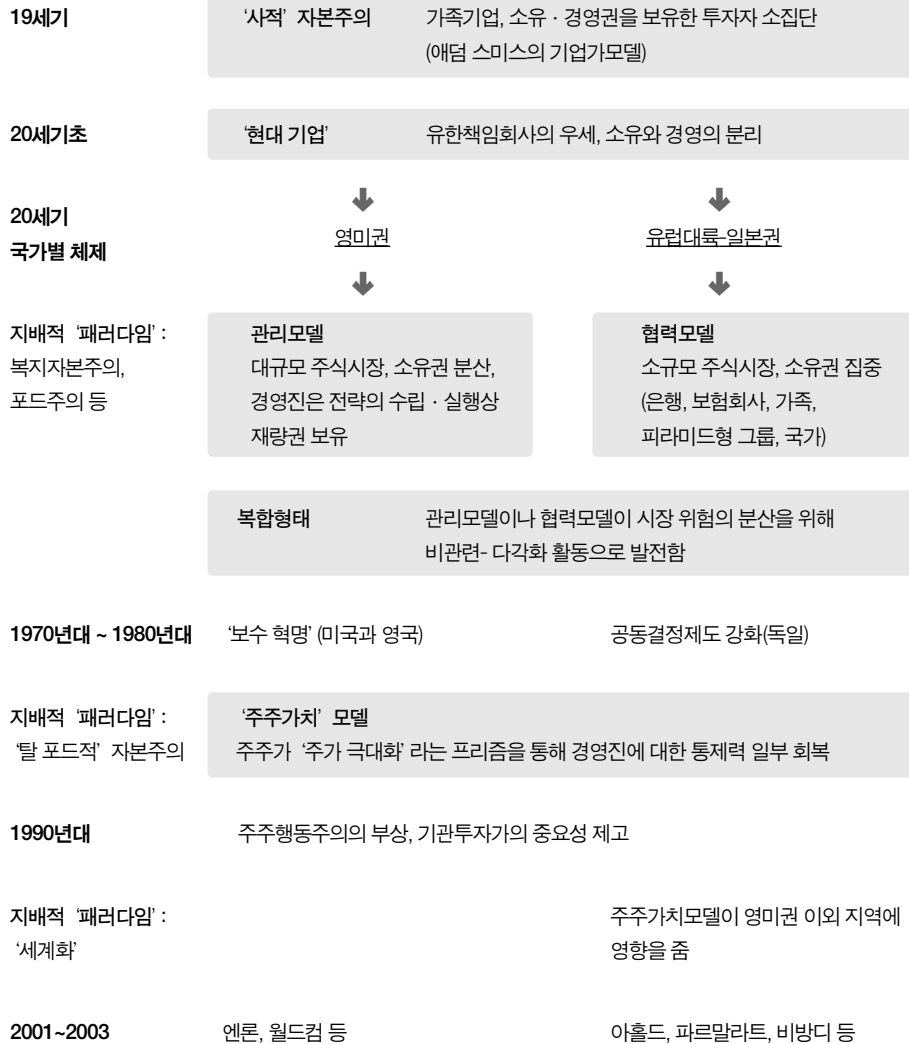
영미권	체제	유럽대륙-일본권
영미법	법률	대륙법
자유 시장경제	시장 조직	조정 시장경제
높음	노동이동률	낮음
외부적	노동기술 습득	내부적
탈중앙화, 회사 차원	단체교섭	중앙화, 부문 차원
없음	사내 노동자대표	있음

출처: Gospel and Pendleton 2005

12. 개발도상국은 과거 식민지 지배국의 기업지배구조 방식을 따르는 경우가 많지만, 그럼에도 위와 같은 구분은 모호하다. 개도국의 기업지배구조는 비공식적 제도에 의존하는 성향이 높기 때문에 저마다 관점이 다르다. 기업지배구조에 대한 산업화 사회의 기본 가정은 특히 ‘주인-대리인’ 문제와 관련하여 개도국의 현실과 반드시 일치하지는 않는다. 찰스 오먼(Charles Oman)이 주장하는 바와 같이 “핵심적 · 잠재적 이해상충은 본질적으로 경영자와 주주 사이에 발생하는 것이 아니라 ‘지배 주주-경영자’와 ‘소액 주주 및 기타 투자자’ 사이에 발생하는 경향이 있다.”<sup>2</sup>

7 Oman 2001

## 국가별 기업지배구조의 역사적 개관



### 2.3 '주주가치' 모델과 기관투자자의 부상

13. 앞서 개괄한 역사적 전개 양상은 기업지배구조가 다양하다는 점을 시사한다. 그러나 지난 몇 십 년간 공론의 장에서는 '주주가치' 모델이 일방적 우위를 차지하는 불균형성을 보였다. 주주가치모델에 따르면, 기업은 '회사 및 경영진' 과 '회사에 대한 소유권이 있는 사람들' 사이에 맺어진 '일련의 계약' 으로 정의된다. 따라서 기업은 이해관계자들의 사적 이해 간에 맺어진 일련의 계약이다. 실제로 이 모델에서는 기업이 국지적 이해가 있는 자율적 제도로서 존재하지 않는다고 가정한다. 주주 배당이나 주가와 같은 투자수익이 계약을 통해 사전에 설정될 수 없기 때문에 주주들은 회사와 독특한 관계를 맺는 것으로 간주된다. 계약관계를 통해 기업에 '일반적 (generic)' 투자를 하는 여타의 구성원과 달리 주주의 투자는 기업 특수적 (firm-specific)이기 때문에, 주주는 회사에 대한 잔여적 소유권을 보유함으로써 배타적 통제권을 갖는다. 여타의 이해관계자는 근로계약이나 채권채무계약 등의 고정계약을 통해 이익을 보호 받는다고 간주된다. 그러므로 계약 협상의 차원을 넘는 대표성을 지닐 필요가 없다는 것이다. 이에 따라 주주 이익의 극대화는 기업 및 이해관계자 이익의 극대화와 동격으로 치부된다. 경영자와 이사의 의무는 주주가치의 극대화로 한정되고, 이것이 실패하면 기업 통제 시장으로 작용하는 주식시장이 교정에 나서게 된다.

14. 주주가치모델은 표면상 세련되고 그럴듯하게 보이지만, 현실에 적용하면 뜻밖의 결과를 초래한다. 주주가치를 앞세우면 회사의 장기이익에 필요한 자원이 이탈하면서 단기주의와 과소투자가 만연하게 된다.<sup>8</sup> 기업을 현물 거래시장처럼 운영한다면 거래협상만 되풀이하는 변호사들의 비밀조직으로 전략하고 만다. 게다가 기업 통제 시장이 기업 실패에 대한 교정 메커니

<sup>8</sup> 1980년대 미국 기업지배구조의 '주주가치' 모델화 및 노동자와 기타 기업구성원에게 미친 영향에 대해서는 Lazonick and O'Sullivan 1997의 분석을 참고하라.

증으로 작용하지 못한다. 그리고 가장 위험한 점은 주주가치모델이 노동자와 같은 기업 구성원을 기업지배구조 관련 논의에서 배제한다는 사실이다.

15. 주주가치모델은 1980년대 기관투자자들이 자본시장의 핵심 참여자가 되면서 부상했다. 기관투자자의 한 유형인 연금기금은 OECD 역내 GDP 대비 자산이 1981년 38%에서 1999년 144%로 성장했다. 아울러 연금기금의 포트폴리오 구성은 국공채와 회사채에서 해외시장과 위험도가 높은 신흥시장의 주식으로 이동해 갔다. 노동자 가족의 퇴직 소득과 연금에 해당하는 미화 11조 달러의 관리자산이 전세계 주식시장에 투자, 재투자된다.<sup>9</sup>

16. 기관투자자들은 자산관리자들에게 너무 오랫동안 투자정책에 대한 권한을 위임해 왔다. 자산관리자의 이익은 자신이 받는 수수료의 구성에 따라 결정되기 때문에 수익자의 장기수익보다는 단기수익에 집중되었다. 적절한 규제와 시장 인센티브가 없는 상황에서 집단투자의 궁극적 주체와 노동자와 가족이 필요한 것은 금융투자업계가 필요로 하는 것에 밀려 부차적인 것으로 전락했다. 자산관리계약을 체결하기 위해 경쟁하는 주체는 투자의 방식, 대상과 형태를 결정하는 기관투자자 수뇌부가 아니라 자산관리자(asset manager)들이다. 계약의 갱신시점에서 이들 자산관리자를 판단하는 기준은 다른 펀드와 비교한 그들의 성과이다. 더구나 시장 인센티브는 경쟁 펀드와 비교되는 단기 성과 쪽으로 치우친다. 기관투자자는 투자의 지속 가능성이 아니라 단기 수익에 관심을 기울이게 되고, '상황이 불리하면' 주식을 매도하는 조치를 취한다. 이러한 시스템에 제동을 걸 유일한 장치는 노동자 연금기금 수탁자이다. 이후 설명하겠지만 수탁자 교육훈련을 실시하여 다양한 투자기관에 배치하는 노동조합이 증가하는 추세이다.

<sup>9</sup> 미국의 연금기금 자산은 2001년 미화 6조3500억 달러로서, 미국 기관투자자들의 총 금융자산 중 약 3분의 1에 해당한다. 유럽대륙의 연금기금 상위 10개사는 현재 2조3400억 유로(미화 3조 달러 정도)의 자산을 보유하고 있다. 공적연금제도가 여전히 일반적인 국가들에서도 특히 생명보험회사와 같은 기관투자자들이 중요하다. 독일, 이탈리아 및 프랑스의 경우, 2001년 기관투자자들이 관리하는 금융자산의 총가치는 미화 4조 2000억 달러에 달했다(OECD 2003a). OECD 비회원국 연금기금의 GDP 대비 자산은, 칠레의 경우, 1993년 26%에서 2001년 52.5%로, 말레이시아는 같은 기간 동안 41%에서 56%로 증가했다(IMF 2004).

### 3. 기업지배구조 위기의 부산물과 자본 시장

17. 기업의 본질적 변화는 여기서 그치지 않는다. 2001년 엔론 사태를 시작으로 연이어 발생한 일련의 기업 스캔들은 대기업의 지배구조에 대해 다시금 생각하게 만들었다. 기업 스캔들은 금융, 경제, 정치, 사회 등 모든 분야에 영향을 미쳤다. 기업은 단기주의의 만연에 휘둘릴 뿐만 아니라 기업지배구조의 실패, 경영진의 탐욕, 국지적 이해상충 등에 노출되면서 자본시장의 '문지기(gatekeeper)' 들에게 악영향을 미치고 있다. 이로 인해 발생하는 손해 중 일부는 계산이 가능하지만, 노동자들이 입는 피해는 측정할 수조차 없다. 신문 머릿기사에서는 대부분 기업가치의 파괴로 사라져 버린 수조 달러의 투자금에 초점을 맞추어 왔다. 강제 사퇴를 당한 CEO는 소수에 불과할 것이다. 그것도 회사 경영의 실패에 대한 대가로 항상 엄청난 보상을 챙긴 채 사퇴했다. 이에 반해 수천 명의 노동자는 직장을 잃거나, 일반적으로 노동자에 대한 고려가 가장 뒷전으로 밀리는 회사 파산절차의 불안정과 불확실성에 직면하게 되었다. 노동조합이 조직되지 않은 엔론 노동자들에게는 본인이 위험 일체를 부담하고 엔론 주식으로 가득한 '401K' 퇴직연금플랜을 판매했다. 그리하여 회사의 몰락과 함께 노동자들의 퇴직연금도 사라져 버렸다. 또한, 직장 및 퇴직연금과 함께 의료보험 혜택도 사라져 수많은 노동자들이 극빈층으로 전락했다.

18. 경제 전문지 등의 머릿기사들을 살펴보면, 이러한 위기의 원인이 복합적임을 알 수 있다. 거짓으로 부풀려진 재무성과, 세전수익 허위신고, 주가 조작 및 개인 이익을 위한 기업자금 오용, 이사들에 대한 기업자금의 부적절한 대출, 최초 공모주(IPO)를 통한 부당이득, 파산 직전 이사들의 주식 현금화, 탈세, 돈세탁 등이 그 원인이다. 기업내 엘리트들의 개인 이익과 광

범위한 공적 이익 사이에 괴리가 생겼다. 여기에는, 거시적으로 볼 때, 다음과 같은 세 가지 구조적 요인이 존재한다. (1) 비기능적이고 자기중심적인 이사회, (2) 자본시장의 규제 부재에 따른 국지적 이해상충, (3) 시행 가능한 규제의 취약성.

### 3.1 자기중심적 이사회

19. 이사회는 비기능적 구조는 최근 기업 스캔들의 결정적 요인 가운데 하나이다. 겸임 이사들의 패거리주의적 폐쇄 사회인 이사회는 ‘올드 보이’ 들로 구성된 네트워크가 자가복제를 하면서 외부자, 특히 여성을 배제한다.<sup>10</sup> 이사들의 활동, 의사결정에 대한 감독과 기업의 여타 이해관계자들에 대한 책임은 적극적으로 회피한다. 기업 경영진은 회사 실적을 향상시키기만 하면 거의 무엇이든 피해갈 수 있다고 생각하면서 이득을 취해 왔다. 또한, 경영진은 이사 선출 과정에서 주주가 의미 있는 발언권을 행사하고 주주의 결정이 이사회를 구속하는 규제 개혁에 반대하는 태도를 보였다.

20. 일련의 기업 스캔들은 ‘제왕적 CEO’의 위험성도 노출시켰다. 타이코(Tyco)의 데니스 코즐로스키(Dennis Kozlowsky), 파르말라트(Parmalat)의 칼리스트 탄지(Calisto Tanzi), 비방디(Vivendi)의 장-마리 메시에(Jean-Marie Messier), 엔론(Enron)의 케네스 레이, 아델피아(Adelphia)의 존 리가스(John Rigas), 제록스(Xerox)의 앤 멀케이(Anne Mulcahy), 헬스사우스(HealthSouth)의 리처드 스크러시(Richard Scrushy), 임클론(ImClone)의 새뮤얼 왁살(Samuel Waksal) 등 각자의 회사에 악영향을 끼친 비리 CEO들에게는 한 가지 공통점이 있다. 모두가 CEO와 이사회 의장을 겸직했다는 사실이다. 이는 건전하지 못한 기업 지배구조이다. 이사회 의장은 CEO가 실

<sup>10</sup> 미국에서 수행한 한 조사에 따르면, 포천지가 선정한 1,000대 기업의 7700명에 달하는 이사들 중 “각각의 이사는 평균적으로 4.6단계만 거치면 다른 모든 이사와 연결되며, (중략) 각각의 이사회는 3.7단계만 거치면 다른 모든 이사회와 연결된다.” (Davis, Yoo and Baker 2003) 이렇듯 밀접한 ‘이웃관계’는 동문회와 같이 강력한 비공식 네트워크를 통해서도 강화된다. 2002년 프랑스 상장기업 이사의 31%는 출신학교가 명문 행정학교 2곳으로 집중되어 있었다(A.N. 2003).

행하는 회사 전략을 일차적으로 감독해야 한다. 그러나 CEO와 의장이 동일인이라면 이러한 역할이 불가능하다.

### 3.2 자본시장의 규제 부재와 국지적 이해상충

21. 회계감사업계, 비즈니스 서비스를 제공하는 애널리스트 및 신용평가기관, 이들 업체의 고객사 등의 내부에서 국지적으로 발생하는 이해상충을 검토함으로써 추가적인 교훈을 얻을 수 있다. 1980년대부터 금융서비스 시장이 자유화하면서 회계법인들은 비즈니스 서비스를 제공하기 시작했고, 그 중 일부는 회계감사라는 핵심 사업과 상충하게 되었다. 이후 일련의 인수합병(M&A)을 통해 프라이스워터하우스쿠퍼스(PricewaterhouseCoopers), 언스트&영(Ernst & Young), KPMG, 딜로이트 투시(Deloitte Touche)와 아서앤더슨(Arthur Anderson)이라는 '빅 5'가 탄생했다. 컨설팅 사업을 구축하거나 유지하려면 고객사의 회계감사를 걸핌기 식으로만 하는 경우도 있을 것이다. 세간에 알려진 여러 회계부정 사건은 상대적으로 단순한 편이다. 사업을 추가적으로 구축하기 위해 독립성과 객관성이 희생되어 왔다.

22. 최근 미국에서 이해관계가 상충하는 것에 근거한 기업 비리의 또 다른 사례로는 경영진의 재무수익 허위보고를 들 수 있다. 미국 증권거래위원회(SEC)에 따르면, 보고된 불법적 기업 관행 가운데 절반 이상이 '부적당한 수익평가'에 관한 것이라고 한다. 1990년대 중반부터 상장회사의 재무제표 제작성 건수가 급격하게 증가한 것은 CEO에 대하여 스톡옵션 등의 주식 기반형 보상이 급성장한 현상과 관련이 있다. CEO들은 스톡옵션의 가치를 극대화하기 위하여 회사 수익을 단기간에 부풀리고자 한다. 이러한 시스템은 1990년대 대형 기관투자자들이 조장했다. 왜냐하면 이것이 분산

형 소유구조, 다시 말해, CEO에게 영향력을 미칠 수 있는, 지배주주가 없는 상황에서 경영진과 주주의 인센티브를 조화시킬 수 있는 유일한 메커니즘으로 보였기 때문이었다. 반면, 유럽에서는 파르말라트의 파산처럼 지배주주들이 중앙집중적 소유권을 통해 기업의 생산적 자산을 횡령했다.

### 3.3 시행 가능한 규제 구조의 취약성

23. 최근 일련의 기업 스캔들이 발생하기 이전의 공공정책은 자율 규제적 기업 지배구조 규범 및 기준을 개발하도록 촉진하는 방향이었고, 규칙 제정 작업을 의회에서 규제기관으로 이전하는 경향을 보였다. 아시아 금융시장의 위기에 대해 산업국 정부가 보인 반응은 OECD가 일련의 비구속적 ‘기업 지배구조원칙(Principles of Corporate Governance)’을 수립하도록 요구하는 것이었다. 그러나 뒤따르는 감독과 이행 시스템은 개발도상국에 초점을 맞춘 것이었다. 해당 시스템을 OECD 회원국으로 확장하려는 TUAC 등의 시도는 무산되었다.

12 OECD 2003b

24. 기업지배구조 시스템의 발전 양상에 대한 OECD 연구조사<sup>12</sup>를 살펴보면, 대다수의 개혁 시도(지난 몇 년간 대략 30건)가 거의 예외 없이 자율규제 방향으로 나아갔다. 그러나 <월스트리트저널>에 따르면 감독 권한을 맡은 자율규제기구들은 최근 발생한 스캔들의 대부분을 적발하지 못했다고 한다.<sup>13</sup> 이러한 자유방임적 접근법은 기업구성원 어느 누구에게도, 특히 연금 기금과 관련하여 퇴직자의 잃어버린 소득을 회복하려는 소송 외에 별다른 대안이 없는 노동자와 주주에게도 도움이 되지 못했다.

13 The Wall Street Journal, 8 October 2004

25. 개인연금제도가 발달한 국가들은 다양한 메커니즘을 실험하면서 주주행



동주의(shareholder activism)를 장려하고자 했지만, 제한적이고 임시적인 방식에 그치고 말았다. 예컨대, 일부 국가에서는 행동주의 정책을 수립한 기관투자가가 해당 정책이나 의결권 행사 기록을 공개하도록 했다. 그러나 이것만으로 주주가 이사를 직접 추천, 선출하거나 연례주주총회 결의안이 경영진에게 구속력을 발휘하기 위해 필요한 요건을 항상 충족 시키지는 못한다.

## 제2부

# 기업지배구조에서 노동자의 발언권

### 1. 기업지배구조에 노동조합의 참여 필요

26. 올바르게 규제, 관리된다면, 기업은 부를 효과적으로 창출할 수 있는 수단이다. 그러나 기업은 목표를 달성하는 방식과 관련하여 사회에 대한 책임이 있다. 기업지배구조의 위기와 관련하여 제1부에서 다루었던 내용은 기업지배구조가 노동자와 노동조합의 일상 업무에 중요한 이유, 그리고 현재의 규제가 부의 창출이라는 기업의 사명 완수를 뒷받침하지 못하는 이유를 보여주었다. 기업의 내부 구조와 전략은 제품, 서비스, 자본시장 등의 세계화와 더불어 변해왔고, 이런 변화는 노동자와 노동조합에게 새로운 도전과제로 다가왔다. 특히, 노동운동은 국내외 차원에서 노동자의 권리를 보호

하기 위하여 단순히 정부나 시장의 공적 규제에만 매달리기보다 기업의 내적 구성에 많은 관심을 기울여야 한다. 기업의 운영 방식과 부의 창출 방식, 그리고 투자자, 경영진, 이해관계자 집단과 사회 전체에 부를 분배하는 방식을 결정하는 과정에서 기업지배구조는 중추적인 역할을 한다. 엔론 사태 이후 정부의 대응이 미온했다는 점을 염두에 둔다면 공공정책에 관한 논의에 참여하는 노동조합의 역할은 더욱 절실해진다. 노동조합은 노조구성원, 단체교섭, 공공정책의 옹호 등 노동조합이 다루는 일체의 분야가 기업지배구조와 연결되어 있다는 사실을 인식해야 한다.

27. 따라서, 노동조합이 우선적으로 수행해야 할 과제는 대기업을 내적 운영원리에 대한 지식을 쌓는 일이다. 기업지배구조 메커니즘에서 CEO와 이사회 의장의 겸직 금지와 같은 작은 변화는 항상 곁으로 드러나지 않지만 회사 운영의 결과에 중대한 영향을 미칠 수 있다. 이러한 지식은 OECD 지역의 본사에서 중국 현지 공장에 이르기까지 경영진의 권력 집중과 책임 회피에 일조하는 글로벌 공급망, 파트너십 네트워크와 계약관계 전반으로 확장되어야 한다. 노동조합들은 이미 기업지배구조와 관련된 전략에 관여해 왔다. 노동자들은 상장회사와 복잡하게 관련되어 있다. 노동조합은 종업원으로서의 노동자뿐만 아니라 주주 및 시민으로서의 노동자도 대변한다. 노동조합은 국가마다 다양한 방식으로 노동자를 대변해 왔다. 독일을 포함한 유럽대륙에서는 기업 내부의 노동자 대표리는 장치를 보호하는 방식이, 그리고 미국 및 사전적립형 퇴직연금(연금기금) 제도가 지배적인 지역에서는 기업에 투자된 노동자 자본의 적극적 수탁책임을 보장하는 방식이 일반적이다. 노동운동에서는 기업의 책임성을 확보하기 위하여 종업원 대표와 주주 대표의 역할을 조정하는 방안이 핵심 과제이다. 이렇듯 노조의 활동이 기업지배구조에 주안점을 두면 기업의 사회적 책임(CSR)도 강화될 수 있다. 이제는 구속력 있는

규제를 더욱 강조함으로써 명확한 기준을 수립하고, 기업의 사회적 책임은 기업의 자발적 결단만으로 부족하다는 점을 분명히 해야 한다.

## 1.1 노동자의 기업 특수적 투자

28. 앞서 언급한 지식을 쌓기 위한 첫 단계는 노동자를 기업의 핵심 구성원으로 다시금 자리매김하고, 국가별 규제 틀과 무관하게 노동자의 위험과 투자가 기업 특수적이라는 사실을 분명히 하는 일이다. 일부 학자들은 주주가치모델의 대안으로 기업에 대한 ‘이해관계자’ 접근법을 개발해 왔다. 1990년대 중반 마거릿 블레어(Margaret Blair)<sup>14</sup>의 연구가 대표적인 사례이다. 이후 여러 연구자들이 ‘이해관계자’ 접근법의 다양한 형태를 제시했지만, 지금까지 가장 설득력 있는 분석은 고(故) 존 파킨슨(John Parkinson)의 연구<sup>15</sup>이다. 여기서 분석의 출발점은 주주가 통제권을 배타적으로 보유해야 한다는 가정에 대한 문제 제기이다. 유사 공공기관으로서 기업은 유관 이해관계자 전원의 이익에 대해 책임져야 한다는 것이다. 여기서 주주가 잠재적 위험을 부담한다는 개념은 논쟁의 대상이다. 문제는 계약관계를 보완하는 통제권을 ‘여타의’ 구성원들이 어떻게, 왜 보유해야 하는가 이다. 특히, 노동자는 기업 특수적 전문성, 자신이 이용하는 자산에 대한 지식, 자신이 속한 조직과 그 ‘문화’에 대한 지식을 얻는다. 이러한 전문지식은 노동시장에서 양도되거나 제대로 가치를 매길 수 없다. 이러한 투자 가치는 시간이 흐를수록 커지며, 인적자본과 기업자산의 결합은 기업 특수적 혁신을 이룩할 수 있다. 개빈 켈리(Gavin Kelly)와 존 파킨슨의 공저에서는 다음과 같이 언급한다.

14 Blair 1995

15 Parkinson 2003

“기업 특수적 위험은 이해관계자가 투자에 착수하여 창출하는 자본이 오직 특

정 회사라는 맥락에서만 가치가 있거나 가치의 대부분을 보유할 때 발생한다. (중략) 특정 회사에 고유한 기계를 작동할 수 있도록 종업원을 훈련시키는 것처럼 단순한 경우도 기업특수성이 지닌 함의를 드러낸다. 이 경우, 종업원은 기업 특수적 위험에 노출되어 있다. 전문기술의 습득으로 생긴 인적 자본은 해당 기업의 외부에서는 거의 아무런 가치도 없기 때문이다. 뿐만 아니라 종업원의 인적 자본과 기계는 공동 특화(co-specialized) 된다. 다시 말해, 종업원과 기계라는 각각의 요소가 생성하는 경제적 지대(地代)는 상대방의 성과에 의존하며, 각 요소의 기여를 개별적으로 분리하기가 불가능하다. (중략) 공동 특화된 투자 당사자가 거두는 수익의 구성요소가 비고정적이라는 점을 인정한다면, 계약을 통해 당사자의 이익을 보호하는 일도 역시 주주의 이익을 보호하는 일 만큼이나 불가능하다는 사실이 명백해진다.”<sup>16</sup>

16 Kelly and Parkinson  
2000

29. 종업원과 회사의 고정적 계약관계는 노동자의 이익을 적절하게 보호하지 못한다. 또한, 인적자본에 대한 기업 특수적 투자의 극대화를 촉진하지도 못하며, 노동자가 회사와 회사전략에 기여하도록 보장하지도 않는다. 기업 지배구조에 대한 이해관계자의 접근법은 법률과 계약만으로 이익을 완벽하게 보호 받지 못하는 여타의 이해관계자와 마찬가지로 노동자가 기업에서 잠재적 위험을 부담한다는 사실을 의미한다. 따라서, 노동자 역시 기업 지배구조에서 대표자의 역할을 주장할 수 있다. 노동자의 위험은 기업에 구체적으로 투자된 자본, 주주에 대한 금융자본, 그리고 노동자와 경영자에 대한 노동(인적 자본)에 기인한다. 사실상 노동자의 투자는 주주의 투자보다 훨씬 깊이 ‘매몰되어’ 있다. 일반적으로 주주는 위험을 분산하기 위해 여러 기업에 투자하기 때문이다. 대표성이 없는 이해관계자는 대표성을 지닌 다른 이해관계자에게 빼앗길까 두려운 나머지 기업에 과소투자하게 된다. 이러한 과소투자는 기업 운영에 차질을 빚으며 위기대처와 변화관리

능력을 약화시킨다. 기업지배구조에서 노동자가 대표성을 제대로 확보하지 못하면 기업의 공적 존재 목적이 퇴색한다.

30. 반면, 채권자와 같은 외부 이해관계자는 기업에 ‘일반적’ 투자를 한다. 다시 말해, 자원이 기업 외부로 이전되더라도 가치는 사라지지 않는다. 또한, 외부 이해관계자의 이익은 법률과 계약관계를 통해 전적으로 보호 받는다. 지역사회, 소비자단체, 이익집단, 환경, 광범위한 시민사회 등 여타의 이해관계자들은 채권자와 같은 방식으로 투자하지는 않지만 기업의 활동에 직접 영향을 받는다. 협력업체의 투자성격(특수적 또는 일반적)은 다양하다. 고객 포트폴리오가 분산되어 있어 한 고객사에만 의존하지 않는 협력업체는 외부 이해관계자와 비슷하다. 반면, 하나의 주요 고객사를 위해 공장 전체에 기계를 설치하는 협력업체는 기업 특수적 투자를 하는 셈이다.

#### 기업의 내·외부 이해관계자

이해관계자	규제 틀	책임 메커니즘
기업 구성원(기업 특수적 투자자): 노동자, 주주, 경영진, 의존형 협력업체	자본시장규제, 회사법, 노동법	고정계약, 잠재적 통제권
일반적 투자를 하거나 기업 활동에 영향을 받는 외부 이해관계자: 채권자, 다각화된 협력업체, 고객사, 지역별 유관 당국, 지역사회, 소비자단체와 기타 이익집단	광범위한 규제 틀	고정계약, 광범위한 ‘사회적’ 계약

### 1.2 노동조합과 기업지배구조

31. 정책 입안자들은 현대 기업의 신뢰성을 회복할 수 있는 광범위한 개혁조치를 시행해야 한다. 단편적이고 임시적인 해결책으로 충분한 경우도 있겠지만, 대부분 그것만으로는 부족하다. 완벽한 규제 개혁과 검토를 통해 공적

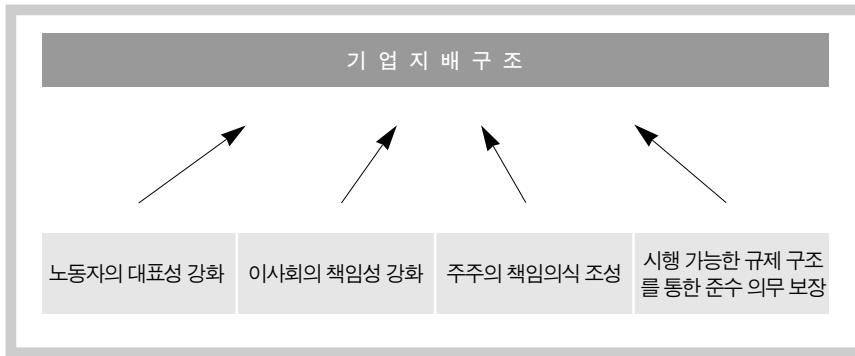
부의 창출이라는 기업의 사회적 책임이 제대로 이행되어야 한다. 아울러 사회 전반에 대한 근본적 요구사항 이외에 앞서 언급한 기업 특수적 투자 자들에 대해서도 기업이 책임질 수 있도록 규제해야 한다. 또한, 기업은 자사의 활동에 영향 받는 당사자 모두에 대해서도 책임져야 한다. 이들 책임은 법률과 자발적 CSR 프로그램을 통해 규정된다.

32. 정부의 역할은 기업의 '사회적 책임' 과 '핵심 구성원에 대한 책임' 이라는 이중 목표가 실현되도록 연동하는 규제 틀을 포괄적으로 구축하는 것이다. 기업이 기업과 그 자회사의 운영에 적용, 시행되는 법률과 규제(노동법, 회사법, 공정거래법, 세법, 안전기준, 보건기준 등)를 철저하게 준수하는 것은 기업의 책임성과 이해관계자 이익보호의 토대가 된다. 효과적인 기업 지배구조 틀에서는 의사결정과정에서 노동자의 대표성 보장과 단체교섭 등 기업 핵심 구성원에 대한 책임을 명확히 규정해야 한다. 마지막으로, 이해관계자에 대한 공헌은 광범위한 책임 구조와 함께 하나의 전체를 구성해야 한다. 여기에는 반드시 법적으로 요구되는 것은 아니지만 기업이 전적으로 부의 창출에 기여해야 한다고 사회가 기대하는 이니셔티브가 수반된다. 지금까지의 논의를 종합하면 기업의 책임성과 관련하여 다음과 같은 4중 구조가 형성된다. (1) 법률과 규제의 준수, (2) 효과적 기업지배구조 틀, (3) 단체교섭, (4) 광범위한 사회적 · 환경적 이니셔티브와 외부 이해관계자에 대한 공헌.

33. 이들 4대 요소는 서로를 강화하면서 하나의 통합체를 구성한다. 공공정책 개혁은 바로 여기에 초점을 맞추어야 하고, 노동조합은 구현 방안을 찾아야 한다. 이들을 통해 '기업 내 노동자의 대표성 강화' 와 '주주의 책임의식 조성' 등 노동자의 발언권을 강화하기 위한 두 가지 방식이 설정된다. 두

방식은 상호 배타적이지 않다. 아울러 노동조합들은 국가별 상황에 따라 적절한 방식을 채택하는 캠페인에 착수할 것이다. 더욱 중요한 사실은 두 방식 모두 이사회와 기능성과 책임성 강화를 목표로 한다는 점이다.

### 기업지배구조의 핵심 목표



## 2. 기업의 의사결정과정에서 노동자의 대표성 강화

34. 단체교섭은 기업의 의사결정과정에서 노동자에게 발언권을 부여하는 핵심적 견제·균형 시스템이다. 일반 상식과는 달리 단체교섭은 기업지배구조에 속한다. 기업의 성공을 위해 노동자가 기업 특수적 투자를 한다는 점을 고려한다면 기업지배구조에서 단체교섭은 주주 관련 사안보다 훨씬 중요하다. 기업 차원 혹은 그 이상의 차원으로 활동하는 노동조합은 단순히 임금만을 협상하지는 않는다. 그들은 노조구성원에게 영향을 미치는 직장 관련 조건에 관해서도 광범위하게 협상한다. 또한, 노동조합은 퇴직연금과 의료보험에 대한 권리와 제공 방식에 대해서도 협상할 수 있다.<sup>17</sup> 일반적으로 이러한 비임금적 교섭사안은 직장위원회(workplace committee)라는 구

<sup>17</sup> 미국에서 노조에 속한 노동자가 고용주 부담 의료보험 혜택을 누릴 가능성은 단체협약의 적용을 받지 않는 노동자보다 28% 가량 높다.



조를 통해 처리된다. 이 위원회는 이사회에 보고하며, 위원회의 협상 결과는 일반적으로 이사회 의사결정과정에서 지침이 된다.

35. 전통적 방식의 단체교섭은 기업의 국제화라는 도전 과제에 직면하게 되었다. 노동자와 노동자조직은 다양한 국가와 지역에서 경영진과 별도로 협상해야 하는 불이익을 감수해 왔다. 이러한 문제는 향후 국제산별연맹(GUF)<sup>18</sup>과 개별 대기업 간의 협상을 통해 체결되는 국제기본협약(IFA)에서 직접 다룰 것이다. 현재 29건의 IFA가 노동자 260여만 명에게 적용되고

18 국제산별연맹(GUF)은 세계교원단체(EI), 국제건설목공노련(IFB-WW), 국제화학에너지광산일반노련(ICEM), 국제기자연맹(IFJ), 국제금속노련(IMF), 국제섬유의류피혁노련(ITGLWF), 국제운수노련(ITF), 국제식품농업호텔요식업담배연합노련(IUF), 국제공공서비스노련(PSI)과 국제사무직노련(UNI)이다.

#### 국제기본협약(IFA)

연도	노동자 수	소속국가	기업
1998	333,000	독일	파베르-카스텔(Faber-Castell), 프로이덴베르크(Freudenberg), 호흐티프(Hochtief), 폴크스바겐(Volkswagen),
1999	339,000		다임러크라이슬러(DaimlerChrysler), 레오니(Leoni), GEA, 라인메탈(Rheinmetall), 보쉬(Bosch), 프림(Prym), BMW, 뢰플링그룹(Gebr. Rochling)
2000	403,500		
2001	1,109,500	프랑스	다농(Danone), 아코르(Accor), 카르푸(Carrefour), 르노(Renault), EDF, 로디아(Rhodia)
2002	2,014,300	스웨덴	IKEA, 스칸스카(Skanska), SKF, H&M, SCA
2003	2,391,250	이탈리아	메를로니(Merloni), 에니(Eni), 임프레질로(Impregilo)
2004	2,962,850	노르웨이	스타토일(Statoil), 노르스케 스킨(Norske Skog), 베데이케(Vedeikke)
2005. 8.	3,390,750	스페인	텔레포니카(Telefonica), 엔데사(Endesa)
		네덜란드	발라스트 네담(Ballast Nedam), EADS
국제산별연맹(GUF)		그리스	OTE 텔레콤(OTE Telecom)
ICEM, IFBWW,		덴마크	ISS
IMF, IUF & UNI		뉴질랜드	폰테라(Fonterra)
		러시아	루코일(Lukoil)
		남아프리카	앵글로 골드(Anglo Gold)
		미국	치키타(Chiquita)

출처: Hellmann & Steiert 2005

있으며, 체결되는 협약의 수가 갈수록 증가하는 추세이다. 이들 협약은 세 부적 단체협약이라기 보다는 기업이 국제노동기구(ILO)의 주요 노동기준을 준수하도록 하는 기본 틀을 만드는 데 주력한다. 그러나 대기업의 의사결정과정에서 노동자의 발언권 강화 등 광범위한 사안을 다루는 방향으로 발전할 수 있다.

36. 노동자와 기업의 계약관계로서 단체교섭은 양자 관계의 핵심 측면을 다룬다. 그러나 대다수 산업국에서는 노동자 평의회(works council) 또는 이사회를 통해 노동자들이 기업의 의사결정과정에서 대표성을 지닐 권리를 법적으로 (혹은 단체협약을 통해) 갖기도 한다. 유럽의 노동조합, 특히 유럽 노동조합연맹(ETUC)과 산하 연구 기관인 유럽노동조합연구소(ETUI)<sup>19</sup>는 노동자 대표성 확보 전략의 개발을 주요 과제로 다루어 왔다. 이에 따라 기존의 노동자 대표 메커니즘이 현대화될 여지가 있어 보인다.

19 <http://etui.etuc.org/>

## 2.1 노동자 평의회

37. 노동자 평의회는 기업의 의사결정과정에서 노동자의 대표성 확보를 위한 주요 메커니즘으로서 유럽대륙에서 활용되고 있다. 노동자 평의회는 직접 선출된 노동자 대표(보통 노조를 통해 선출된)와 경영진 대표로 구성되어 있다.역주: 독일의 경우, 노동자 대표로만 구성. 기업마다 역할이 다르겠지만 노동자 평의회는 직장의 조직 및 근로시간, 구조조정, 신기술의 도입, 보건 및 안전 문제, 기타 고용조건 등 직장 관련 사안을 직접적으로 다루는 것이 일반적이다. 노동자 대표의 특권은 정보취득권(경영진에게서 정보를 확보할 권리), 협의권(정보를 확보하고 견해를 표명할 권리), 교섭권(특정 사안에 대해 거부권을 행사할 권리) 등 다양하다. 일부 국가의 노동자 평의

회는 노동자가 문화, 여가 활동을 할 수 있도록 상당 규모의 재정 지원을 받기도 한다. 이와 함께 2005년부터 EU 회원국들은 기업의 규모에 따라 모든 노동자에게 일반적 정보취득권과 협의권을 보장해야 한다.

38. 1994년 유럽노동자 평의회(EWC) 지침에는 지역적 요건을 추가했다. 해당 지침에 따르면, 기업의 모국과 무관하게 EU 지역에서 운영하며 최소 2개국에서 종업원 1000명 이상을 고용하는 모든 기업은 종업원 대표를 둔 유럽 차원의 정보·협의 기구를 설립해야 한다. 1994년 지침의 적용을 받을 것으로 추정되는 1800여 개 기업 가운데 대략 600개 회사가 하나 또는 그 이상의 EWC를 신설했다. 현재 유럽 노동자 1000만 명 정도가 이러한 EWC를 통해 대변되고 있다. EWC는 유럽만의 관행이 아니다. EWC를 신설한 기업 가운데 3분의 1 이상이 미국 등 유럽 이외 지역에 본사를 두고 있다. 또한, 노사간 사회적 대화 정도가 상대적으로 낮은 국가의 기업들이 지침을 더욱 적극적으로 준수하는 경우가 많다.

#### • 다국적기업에 관한 OECD 지침 •

다국적기업에 관한 OECD 지침과 ILO의 '다국적 기업 및 사회정책에 관한 3차 선언'은 기업의 사회적 책임을 보장하기 위한 국제협약 가운데 가장 진보된 형태이다. 각국 정부의 협상을 통해 수립되는 이들 지침에는 노동자의 정보취득권과 협의권이 포함된다. OECD 지침은 인권존중과 ILO의 핵심 근로기준 준수의 필요성만을 역설하는 데 그치지 않는다. 노조의 인정, 고용 조건, 공장 폐쇄 절차, 보건·안전 문제 등 여러 사안에 대한 처방을 다룬다. 또한 기업 운영상의 변화와 관련하여 사전 협의 및 교섭 절차를 구체적으로 제시하고 있다.

OECD 지침에 법적 구속력이 있는 것은 아니지만, 어느 곳에서 운영하는 기업이든지 자국의 기업(38개 가맹국 출신 기업)이 어떻게 행동해야 한다는, 각국 정부의 기대를 제시하고 있는 지침이다. 이들 기업은 전세계 외국인 직접투자의 85%를 담당한다. OECD 지침은 법적 구속력이 없다는 점에서 '자발적'이라는 성격을 띠지만, 경영진에게는 선택의 여지가 없다. 해당 지침은 정부의 실행 메커니즘인 국가연락사무소(National Contact Point)가 뒷받침하는 정치적 공약이기 때문이다. 이것이야말로 OECD 지침이 '기업의 사회적 책임' 행동 강령 등의 여타 제도와 크게 다른 점이다.

## 2.2 이사회 차원의 종업원 대표제

39. 이사회 차원의 종업원 대표제는 노동자를 직접 대표하는 또 하나의 형태이다. 일상적인 운영 사안에 대한 정보취득권과 협의권보다 회사 전반의 전략적 의사결정과정에서 종업원의 대표성을 확보한다는 점이 노동자 평의회와 다르다. 이사회 차원의 대표제는 감독위원회, 이사회, 기타 유사한 구조에 참여하는 노동자 대표나 노조 대표를 통해 운영된다. OECD 역내에서는 총 30개국 가운데 16개국이 이사회 차원의 종업원 대표제에 관한 일반 규정을 마련하거나 부문별 협약을 체결했다.
40. 이사회 차원의 대표제는 이사회, CEO와 종업원 간의 의사소통과 의사결정을 개선하기 위해 고안되었다. 여기서 종업원은 회사의 기존 계층구조로는 전달되지 않는 정보를 이사회에 제공할 수 있다. 종업원들은 사내 상황에 관한 현장 정보를 제공할 수 있고, 노동자에게 영향을 미칠 사안에 대한 사전 반응도 제시할 수 있다. 그러면서 회사가 기획하는 전략 관련 정보를 노동자 평의회에 조속히 보고할 수 있다. 아울러 이사회 차원의 대표제는 재정적 지속 가능성이라는 목표 안에서 사회적으로 수용할 만한 성과를 거두기 위한 회사 전략의 대안에 관하여 종업원들이 논의 및 협상할 수 있는 기회이기도 하다. 또한, 이사회 차원의 대표제는 이사회와 CEO의 책임성을 보장하기 위해서도 중요하다. 종업원 대표란 본질적으로 경영진과는 독립된 이사들이다. 이들 독립 이사들은 여타의 비상임 이사들에게 유용한 정보를 제공할 수 있으며, '독립성'을 보유하기 때문에 민감한 사안에 대한 문제를 CEO에게 제기할 가능성이 다른 이사들보다 높다.
41. 기업의 의사결정과정에서 발언권이 있다는 사실만으로는 부족하다. 그러한

OECD 회원국의 노동자 평의회 및 이사회 차원의 종업원 대표제

국가	노동자 평의회	이사회 차원의 종업원 대표제	
		국유기업	공개 상장기업
오스트리아	있음*	이사회 구성원의 1/3	
벨기에	있음	없음	
체코	있음*	이사회 구성원의 1/3	
덴마크	있음	2인 ~ 이사회 구성원의 1/3	
핀란드	있음	단체협상으로 결정	
프랑스	있음	노동자 평의회 대표 2인의결권 없음	
		3인 ~ 이사회 구성원의 1/3	2 ~ 3인(민간기업), 이사회 구성원의 1/3까지(기타 기업, 자발적 차원)
독일	있음*	이사회 구성원의 1/3 ~ 1/2, 주주가 선출하는 의장	
			철강 · 석탄산업: 경영이사회의 직원이사 임명
그리스	있음	이사회 구성원 2~3인	없음
헝가리	있음*	이사회 구성원의 1/3	
아일랜드	없음	있음	없음
이탈리아	있음	없음(관련 헌법조항 미시행)	
일본	있음(자발적)	없음	
룩셈부르크	있음	이사회 구성원의 1/3 ~ 1/2	
한국	있음	없음	
네덜란드	있음	이사회 추천자(들)에 대해 노동자 평의회가 연례 주총(AGM)에 전달하는 구속적 권고사항	
노르웨이	있음*	있음	
폴란드	있음*	2인 ~ 이사회 구성원 2/5	경영이사회 구성원 1인(민간기업)
포르투갈	있음	없음 (관련 헌법조항 미시행)	감사위원회(council of auditors) 구성원 1인(모범 사례)
슬로바키아	있음	이사회 구성원의 절반	이사회 구성원의 1/3
스페인	있음	이사회 구성원 2인	없음
스웨덴	있음*	이사회 구성원 2~3인	
스위스	있음	없음	없음

호주, 캐나다, 멕시코, 뉴질랜드, 터키, 영국, 미국 등에서는 노동자 평의회 또는 이사회 차원의 종업원 대표에 관한 규정이 없다.

\* 공동결정권 포함

출처: HBS & ETUC 2004, EIRO 2001 및 2002.

발언권을 효과적으로 행사하려면 정규적인 회합과 논의가 필요하고, 업무를 수행할 시간적 여유가 있어야 하며, 노동자 대표에게 정보를 적절하게 제공해야 하고, 자신의 책임을 다하지 않는 고용주에 대해서는 실질적인 제재 위협이 따라야 한다. 그러나 책임은 노사 양편에 있다. 예컨대, 종업원 대표는 자신의 임무를 수행하는 데 필요한 시간과 노력을 투자해야 한다. 심의 사항에 대한 정보를 동료들에게 제공해야 하며, 이사회 구성원으로서 일반적으로 발생하는 수탁자 의무를 다해야 한다. 여기서 노동조합은 특히 인적 자원의 조달 및 교육훈련의 제공과 관련하여 핵심적인 역할을 담당한다.

### 3. 주주의 책임의식 조성

42. 주주의 권리는 목적을 위한 수단이지, 목적 자체는 아니다. 자기자본조달 (equity finance)을 통해 회사의 잠재적 위험을 부담하는 투자자들에게 주주는 유동성을 제공한다. 이에 대한 보상으로 주주는 배당을 받으며, 시간이 흐름에 따라 투자 가치가 상승하기를 기대한다. 상장기업의 경우, 이는 주식시장의 주가상승을 통해 발생한다. 한편, 공개매수, IPO, 상장폐지 등의 경우 다른 투자자, 투자자 집단 혹은 시장이 상당한 프리미엄을 주고 투자매수를 제안할 때 발생한다. 그러나 주주는 기업의 장기적 이익을 거두는 경우에만 투자 수익을 극대화할 수 있다.

43. 주주의 권리에 관해 이렇듯 광범위한 전망은 선택 사항이 아니다. 선택 사항이었다면 관련 논의도 상대적으로 수월했을 것이다. 주주 중심적 측면에서 볼 때, 주주의 권리에선 연례주주총회(AGM)의 적극적 참여와 자본구조상의 변경사항 승인 등이 포함되어야 한다. 예컨대, 주주들은 회사의 위임

장 권유신고서(proxy statement)상에 제안사항을 포함시키고, 이사의 보수·임명 및 이사회 조직 등 이해관계가 상충되는 민감한 사안에 대해 의결권을 행사하며, 소액주주의 보호 및 투명성·정보공개 규정과 관련된 일체의 사안에 대하여 자체적으로 협의, 토론할 수 있어야 한다. 그러나 이러한 권리가 부여되었다고 해서 주주들이 반드시 회사에 이로운 방향으로 해당 권리를 '현명하게' 사용하리라고 단언할 수는 없다. 수탁자 자격을 지닌 기관투자자를 제외한 주주들에게는 사실상 '침묵 유지'라는 궁극적 권리가 있다. 아울러 주주들은 단기 전략을 채택하고, 주식을 투기하며, 기업과 노동자의 장기 이익을 의도적으로 저해하고자 다양한 수단을 이용할 수 있다. 따라서 주주의 역할에 대한 논의를 의미 있게 전개하려면 주주 권리의 무한 확장을 목적으로 삼지 않아야 한다. 기업구성원 전체 및 사회 전반에 혜택을 주는, 건실하고 성공적인 기업의 구축이라는 목표와 주주의 금전적 이익을 조화시키는 규제환경을 조성해야 한다.

### 3.1 주주의 책임의식 조성을 위한 규제 틀

44. 공공정책은 주주 행동의 자발적 변화에 의존하기보다는 주주의 책임 있는 활동을 이끌어내도록 규제해야 한다. 주주의 역할은 장기적으로 고려해야 한다. 그러나 장기 전망을 앞세운다고 해서 주주가 위험을 분산하고 신흥 시장의 기회를 이용하고자 수행하는 포트폴리오 투자구조 변경 또는 투자 철회를 방해하지 않아야 한다. 자본을 효과적이고 유연하게 할당하려면 시장의 유동성이 필요하기 때문이다. 그러나 유동성(liquidity)이 휘발성(volatility)을 의미하지 않는다. 주식시장은 상장기업의 근본적·장기적 가치를 항상 반영해야 한다. 자본시장의 휘발성은 기업의 자본확보 능력과 장기 전략 수립 능력을 저해한다. 따라서, 주주의 포트폴리오 투자정책은

그러한 휘발성에 부응하지 않도록 규제되어야 한다.

45. 주주의 책임의식을 조성하려면 ‘기업의 공공목적’ 과 ‘기업이 적절한 비용으로 자본을 확보하는 데 필요한 시장의 안정성 및 무결성’ 관련 필수 요구사항에 따라 주주의 투자정책이 수립될 수 있는 기업·금융시장 규제환경을 건실하게 조성해야 한다. 책임 있는 주주는 자신이 기업의 통제권을 배타적으로 보유하지 않는다는 것과 기업에 대한 투자가치는 특히 노동자와 같은 여타 기업구성원의 영향을 받는다는 사실을 인식한다. 주주는 자신의 지분을 소유한다고 말할 수 있다. 그러나 주주는 ‘법인’ 으로서의 기업을 소유하지는 못하며, 기업 자산 역시 기업의 소유이지 주주의 소유가 아니다. 중요한 것은 주주가 투자정책(즉, 어느 기업에 투자하는가)과 지배구조 정책(주주 의결권 행사정책, 경영진 및 여타 기업구성원과의 대화, 여타 주주와의 협의)에서 이들 필수 요구사항을 통합할 수 있도록 강력한 인센티브를 적용하는 일이다. 투자 차원에서 생각해 볼 수 있는 한 가지 방법은 자산을 사회적 책임투자(SRI) 기준에 맞추어 할당하는 식이다. SRI와 ‘최고등급(best in class)’ 투자, 다시 말해, 사회적 책임 관련 이력이 우수한 기업에만 투자하는 방법은 기업의 책임의식을 고취하는 데 적절한 정책이다. 그러나 이것이 유일한 방식은 아니다. 기업지배구조와 사회적·환경적 책임 관련 이력이 불량한 기업에 책임감 있는 주주가 발언권을 행사하여 이사회와 경영진에게 영향을 미치는 방식도 마찬가지로 중요하다.

### 3.2 노동자 연금자본을 동원한 기업지배구조 개혁

46. 주주의 책임의식을 장기적으로 강화하면 연금기금과 같이 수탁자 자격을 지닌 기관투자가의 경우에 특별한 영향력을 발휘한다. 기관투자자들은 구성원



에 대하여 극도의 투명성과 책임성을 보여야 한다. 단기 전망에만 머물면서 투자 대상 기업의 장기 이익에는 무관한 채 ‘유동성과 통제권을 교환’시키는 주주들에게는 기업지배구조상의 특권을 부여하지 않아야 한다. 그러나 노동자의 연금기금은 그 책무와 규모상의 특성 때문에 유동성과 통제권을 교환하지 못하므로 기업 의결권의 대리 행사와 같이 효과적인 통제권이 부여되어야 한다. 연기금제도를 활용하는 국가의 노동조합들은 기업의 의사결정과정에 노조구성원이 주주로서의 발언권을 행사하도록 추진하고 있다. 또한, 더욱 광범위한 차원에서는 연금기금이 보유하는 주식 발행사의 모범적 기업지배구조를 이끌어 내고자 한다. 이러한 캠페인은 거치 된 퇴직소득을 지속 가능한 기업에 투자하면서 퇴직소득을 극대화하기 위함이다. 예컨대, 미국, 캐나다와 영국에서는 각각 미국노동조합총연맹(AFL-CIO), 캐나다노동자회의(CLC)와 영국노동조합회의(TUC)가 기업지배구조 개혁과정에서 ‘노동자 자본’을 동원하는 데 상당한 정도 기여했으며, 특히 수탁자 네트워크를 통해 연금기금 업계에 영향력을 확대하고 있다.

#### 일부 OECD 국가의 연금기금 자산관리

단위: 미화 십억 달러

2001년	기관투자자의 금융자산	금융자산 중 연금기금	연금기금자산 (기관투자자의 총자산 대비 %)	연금기금자산 (GDP 대비 %)
호주	458	238	52	68
캐나다	794	331	42	48
프랑스	1,701	없음	없음	없음
독일	1,478	61	4	3
이탈리아	1,007	47	5	4
일본	3,645	711	20	19
네덜란드	722	398	55	105
영국	2,743	954	35	66
미국	19,258	6,351	33	63

출처: OECD 2003a

47. 노동자 자본의 동원은 연금기금 노조 수탁자와 기타 노동자 수탁자를 대상으로 연금기금 관리자의 행동 변화를 이끌어 내도록 교육한다는 점에서 상향식 접근법이고, 노조 지도층이 이들 기금의 투자관리자를 고용하고 수탁자와 관련 연금기금에 권한을 위임하고자 규제를 바꾸려고 한다는 점에서는 하향식 접근법이다. 지금까지 이사회에 대한 정책, CEO직과 이사회 의장직의 분리, 경영진과 ‘독립된’ 비상임 이사, 노동자 권리의 존중 등과 관련하여 상당한 성과를 거두었다. 미국의 AFL-CIO와 제휴단체들은 현재 연례주주총회(AGM)에서 의결권 대리행사에 앞장서는 단체이다.

### 3.3 연금기금과 기타 노동자 자본의 지배구조

48. 주주의 역량 강화는 명확한 규칙과 공정한 경기를 위한 공공정책을 통해서만 실현될 수 있다. 기관투자가에게 자체의 지배구조 개혁도 필요하다. 제 1부에서 언급한 바깥과 같이 연금기금의 내·외적 지배구조에는 수많은 이해관계가 상충한다. 이는 연금기금이 스스로 개혁할 수 없으며 공공정책을 통해 가능하다는 의미이다. 아울러 이러한 개혁이 성공하려면 연금기금의 투자관리자가 구성원과 수탁자의 이익을 위해 행동하도록 해당 구성원과 수탁자가 권한을 행사할 수 있어야 한다. 연금기금 구성원이 임명한 수탁자는 의사결정과정에서 발언권을 효과적으로 행사할 수 있도록 이사회 차원의 대표성을 확보해야 한다. 또한, 규제개혁에서는 이해관계가 상충하는 문제도 다루어야 한다.

49. 연금기금의 수탁자도 권리와 의무가 있다. 대리 의결권이 행사되고 연금플랜 구성원의 장기 이익에 따라 의결되도록 하는 등 투자정책이 확실히 실행되도록 해야 한다. 일반적으로 이러한 의무는 미국의 종업원퇴직소득보

장법(ERISA)과 같이 법률이나 연금플랜의 자산운용지침(IPS)을 통해 규정한다. 또한, 수탁자는 투자지침을 개발하고 관리할 의무가 있다. 투자지침에는 각종 사안의 의결방식을 결정하기 위한 기준이 확립되어야 한다. 이들 기준은 기업지배구조, 사회적 권리, 환경적 실천 등의 분야와 관련된 국내·국제 기준과 비교되어야 한다. 기업지배구조와 관련된 구체적인 사안들은 핵심 요건이다. 이러한 문제를 다루려면 추가적인 자원과 교육훈련이 필요하다. 가장 효과적이고 효율적인 방식은 수탁자 교육훈련과 네트워크 기구를 설립하는 것이라고 본다.

50. 노동자 자본은 예를 들어, 종업원 단체적립제도, 종업원지주제도(ESOP) 등 다양한 형태를 띠 수 있다. ESOP는 노동자를 고용하는 회사에 투자한다는 점에서 노동자 연금기금과 다르다. 그러므로 직장과 투자 측면에서 노동자는 기업 위험에 이중으로 노출되는 셈이다. 그렇기 때문에 ESOP는 노동자 퇴직연금플랜의 근간이 되지 않아야 한다. 엔론의 410K 퇴직연금플랜 사례는 너무나 잘 알려져 있다. 노동조합의 관점에서 중요한 점은 ESOP를 통해 종업원들이 회사의 주식자본을 효과적, 적극적, 독립적으로 단체 소유하게 된다는 사실이다. ESOP를 운용하는 기업의 지배구조는 종업원지주 협회 등의 형태로 종업원 주주들의 단체 조직화를 촉진함으로써 경영진과의 독립성을 보장한다. 이러한 단체 소유권은 자본이 특정 액수에 이르면 이사회에서 독자적 대표성을 창출하게 된다. 한편, 노동자 자본은 노동자가 소유하거나 노동자 지향적인 금융기관에서도 발견된다. 이들 기관은 협동조합, 그리고 최근에는 노동자 친화적 벤처캐피털사 및 지주회사의 형태를 띠면서 노동조합과 그 구성원에 대한 재정지원을 전문적으로 담당한다(생명보험, 비생명보험, 소매은행업, 자산관리, 주택자금대출 등).

## 4. 이사회와 책임성 강화

51. 지금까지 기업의 책임성에 대해 노동자와 주주가 권리를 가장 효과적, 효율적으로 행사할 수 있는 방식들을 개괄적으로 살펴보았다. 노동자와 주주 관련 접근법 모두 공동의 목표를 달성해야 한다. 다시 말해, 단일 이사회 혹은 이원적 이사회를 불문하고 이사회와 이사회 구성원의 역할을 강화 또는 회복하는 일이다. 기업의 장기 전략을 구성하는 기업 운영정책의 실행을 경영진이 아닌 이사회가 논의, 승인 및 감독하도록 규제해야 한다. 회사는 이들 정책에 대하여 기업 특수적 투자를 하는 내부 이해관계자 전원에게 책임성을 보여야 한다. 이사회는 노동자 대표 및 주주들과 끊임없이 대화함으로써 기업의 경쟁력을 강화하고 기업의 실패를 예방하며 변화를 관리해야 한다. 그러므로 기업 지배구조의 문제 및 노동자 참여라는 구체적인 메커니즘은 노동조합의 단체교섭에서 핵심적인 사안으로 자리잡아야 한다.

52. 이사회 구성과 조직에 관한 규제는 이사회 구성원의 다양성 보장과 함께 기업구성원 전체의 이익 및 기업활동을 이끄는 시장세력을 이해, 고려할 수 있어야 한다. 이러한 접근법에는 분명 이사회와 이사회 구성원의 독립성 보장을 위한 필수요건과 이해관계가 상충하는 것을 방지하기 위한 강력한 규정 등이 포함될 것이다.

### 4.1 이사회와 조직과 책무

53. 이사회와 이사회 구성은 이사회와 이사회 구성원의 운영 및 책임성과 관련된 핵심 요소이다. 일차적 기능이 전략의 실행인 이사(상임 이사) 및 이들을 감독하는 이사(비상임 이사) 사이의 균형이 필요하고, 책임 소재가 명확해야 한다. 상

임 이사와 비상임 이사의 역할과 기능은 공공정책을 통해 ‘독립성’ 과 ‘객관성’ 등을 명확하게 정의하여 회사의 정관에 규정해야 한다. 단일 이사회에서는 대부분이 비상임 이사로 구성되어야 한다. 한편, 이사회 의장은 상임 이사들에 대해 완전히 독립성을 확보해야 한다. 이는 CEO가 경영이사회의 의장이 되고 감독이사회는 전체가 비상임 이사로 구성되는 이원적 이사회에 해당한다. 단일이사회에서는 이사회 의장직과 CEO직이 분리되어야 한다.

54. 이사회 회의는 권한의 공유 및 ‘포럼’ 이라는 일차적 기능을 반영해야 한다. 이사회라는 포럼에서는 기업의 전략을 공개적이고 자유로운 방식으로 논의하고 해당 전략에 대한 다양한 견해를 조율한다. 이러한 관점에서 성별, 균형 등의 다양성은 중요하며 공공정책에서 고려되어야 한다. 또한, 이 사들은 회사 이해 관계자들, 경제적 · 사회적 · 환경적 제약조건과 기업을

### 이사의 책무

일반 책무	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업의 장기 전략 수립과 실행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업의 책임성 보장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지배구조 ‘실패’ 방지, 업무수행 감독과 위험 완화 (필요시 CEO의 고용, 감독과 해고 포함)</li> </ul>
구체적 책무 (이사회 의장, 기타 비상임 이사, 감독위원회 구성원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>상임 이사에 대한 자문과 건설적 비판</li> <li>실행 감독</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이해관계자 전원의 이해 대변</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이사의 평가, 임명, 보수 등 민감한 사안에 대한 이해상충 관리</li> <li>외부감사인의 업무 수행 감독, 내부감사와 윤리보고</li> </ul>
구체적 책무 (CEO, 기타 상임 이사, 중역, 경영위원회 구성원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>장기 전략의 구상, 제안 및 실행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>국내 · 국제 기준 및 규정의 준수</li> <li>재무성과, 비재무적 성과 및 기업활동의 결과 공개</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>내부 위험 보고</li> <li>기업구조를 현저하게 변경하는 특수상황 발생시 사회적 · 환경적으로 적절한 성과 보장</li> </ul>

이끄는 시장세력을 이해해야 한다. 따라서 이사회는 주주, 종업원, 기타 이해관계자와 만족스러운 대화를 유도함으로써 회사 전략의 수립 및 실행과 관련하여 당사자들의 이해와 우려에 대해 논의해야 한다. 이런 대화는 투명한 방식으로 진행되어야 한다. 또한, 감사위원회(audit committee)는 윤리보고(ethical reporting)와 정보공개에 대한 책임을 지거나 별도의 윤리위원회(ethic committee)와 긴밀히 협조해야 한다. 감사위원회와 윤리위원회는 경영진과 무관하게 기업의 내부감사에 착수할 권한을 보유해야 한다. 아래 표에서는 이사의 일반 책무 및 상임 이사와 비상임 이사의 구체적 책무를 제시하고 있다.

#### 4.2 이사의 추천, 임명과 보수

55. 이사의 추천, 임명과 평가 방식은 이해관계자 전원에 대한 기업의 책임을 반영해야 한다. 비상임 이사들은 경영진의 독립성을 확보하고 유능해야 하며 구성상 다양해야 한다. 이사의 능력과 경험 역시 다양해야 한다. 이사회는 경제계와 비경제계 출신 이사의 균형을 유지하여 임무 수행을 위한 지식과 전문성을 보유해야 한다. 이사회는 '객관적으로 사고' 해야 하며, 판단을 내리는 과정에서 재무성과에 대한 단기적 시장 기대에 영향을 받지 않아야 한다. 복수의 이사직을 맡는 일도 금지해야 한다. 이것은 이해상충을 예방하기 위해서 뿐만 아니라, 이사들이 임무수행에 충분한 시간을 할애하도록 하기 위함이다.

56. 이사의 추천, 선출 과정은 회사의 장기적인 성공에 초점을 맞추는, 다양하고 책임 있는 이사회를 구축하기 위한 핵심 요소이다. 이러한 과정에서는 기업 특수적 투자를 하고 회사의 장기적 성공에 관심을 보이는 기업 핵심 구성원

에게 권한을 부여해야 한다. 이사의 추천·선출 방식은 국가, 주주 구성과 자본시장 규제방식 등에 따라 다양하다. 미국 AFL-CIO는 유자격 주주가 의결권 행사를 통해 이사를 추천하도록 허용하는 증권거래위원회(SEC) 개정안을 지지하고 있다. 영국 TUC는 비경제계 출신 이사의 경험과 전문성이 이사회 균형 유지에 중요하다는 사실을 기업 이사회에 인식시키고, 비상임 이사를 지명할 때 공공부문, 노동조합 및 비정부 기구(NGO) 출신을 모색하도록 권고하고 있다. 아울러 노동조합을 포함한 이해관계자 집단이 추천한 인물들로 구성된 잠재적 비상임 이사 풀(pool)을 통해 이사회가 인재를 확보하고, 공개 모집 및 직무 설명서와 자격 요건에 근거한 임명 등 비상임 이사의 선정 절차가 공개적이고 투명하도록 요구한다.

57. 이사에 대한 지나친 보수는 지양되어야 한다. 리더십과 전문성, 독립성과 위험노출에 대한 보상은 적절히 해야 하지만, 이사에 대한 보수는 전적으로 기업의 장기 이익에 따라 결정해야 한다. 어떠한 경우라도 개인의 보수가 소위 ‘업계 평균’이나 기타 부적절한 지표에 따라 고정되지 않아야 한다. 회사는 이사의 책임 완수에 관한 보상정책(기본급, 보너스, 퇴직연금, 민사책임보험, 교육훈련 프로그램 및 부수적 비용)의 모든 측면을 명확하고 자세히 다루는 정책문서를 작성해야 한다. 이사에 대한 보상정책은 명예퇴직 및 퇴직연금 등과 관련하여 종업원에 대한 보상정책과 일관성을 유지해야 한다. 스톡옵션의 부여는 노동자 전원에게 적용되는 ESOP 같은 프로그램의 일환이 아니라면 금지해야 한다. 이러한 사항을 결정할 권한은 비상임 이사뿐만 아니라 구성된 독립 위원회 또는 이원적 이사회 제도상의 감독이사회에게 부여해야 한다.

## 5. 시행 가능한 규제 틀을 통한 준수 의무 보장

58. 엔론 사태 이후의 상황은 더욱 많은 것을 요구하게 되었고, 이에 대한 초기 반응이 미국에서 선보였다. 사베인스-옥슬리법(Sarbanes-Oxley Act)은 미 연방 차원에서 기업 경영진의 권력을 제한하고, 회계감사업체에 대한 요구 사항을 강화하는 환영할 만한 규제 시도였다. 그러나 노동조합을 포함한 여러 평자들은 사베인스-옥슬리법의 범위가 제한적이라면서 비판했다. 기업의 행위에 더 커다란 책임을 부여할 수 있는 핵심적 개혁요소가 생략되었다는 것이다.

59. 유럽위원회(EC)는 'EU 역내 회사법의 현대화 및 기업지배구조의 개선'에 관한 2003년 5월 행동계획(Action Plan)에 지역적 측면을 보완했고, 2004년에는 '유럽 기업지배구조포럼'에 착수했다. 그러나 지금까지의 EU 정책은 미국처럼 범유럽적으로 구속력을 발휘하는 규제 시스템의 수립이 아니라 일련의 '모범 사례'를 권고하는 차원이었다. 시장의 투명성과 공개에 역점을 두는 태도는 환영할 만한 일이지만, 이사회에 대한 책임에 관한 핵심사안은 여전히 연성법(soft-law)에서 다룬다.

60. 국제적 차원에서 OECD는 기업지배구조원칙(Principles of Corporate Governance)을 검토해 왔으며, 2004년 춘계 각료회의에서 각료들은 기업지배구조원칙 개정안을 채택했다.<sup>22</sup> 당시 TUAC은 '이해관계자' 관련 장을 포함한 몇몇 개정사항을 환영했다. 기업지배구조원칙 개정안은 기업지배구조 체제에서 노동자의 권리를 법률로 정한 한도 이상으로 인정하며, 단체협상 및 기타 '상호협약'을 통해 설정된 권리도 포함시킨다. 또한 노동자 평의회, 이사회 차원의 종업원 대표제 및 종업원지주제도를 장려한다. 아울러 개정

22 '기업지배구조원칙'은 다음과 같이 6장으로 구성되어 있다. (1) 효과적인 기업지배구조 틀의 기반 확보(이행 및 적용), (2) 주주의 권리와 핵심적 소유권 기능, (3) 주주에 대한 평등 대우, (4) 기업지배구조에서 이해관계자의 역할, (5) 정보공개와 투명성, (6) 이사회에 대한 책임. 2004년 춘계 OECD 각료회의에서는 OECD 기업지배구조 운영단의 12개월에 걸친 협의 끝에 새로이 개정된 원칙들을 채택했다. TUAC과 제휴단체들은 입시적으로 검토작업에 참여했다. 이에 대한 자세한 평가 자료는 TUAC 사무국에서 받아볼 수 있다. 자본시장의 개혁과 관련하여 OECD 개인연금작업반(Working Party on Private Pensions)은 연금기금 자산 관리를 포함한 확정급여형 연금플랜의 규제방안 및 지배구조 개선방안과, 연금기금 구성원과 수익자의 권리보호방안을 모색하고 있다.



안에서는 기관투자자의 의결권행사정책 공개, 소액주주의 보호, 외부감사인  
의 의무감 제고 등에 대한 요구사항을 수록하고 있다. 이들 개정사항은 환영  
할 만하지만 글로벌 유니언(GU)은 기업지배구조원칙에는 여전히 보완해야  
할 것이 있다고 본다. 아직도 추가해야 할 사항은 많다. 예컨대, 경영진의 보  
수 한도 설정, 이사회 의장직과 CEO직의 겸직 금지 등을 포함한 이사회 책임  
성 강화 등의 사안을 처리해야 한다.<sup>23</sup>

23 기업의 사회적 책임에 관한 여타의 다자간 포럼은 기업지배구조에 영향을 미친다. 글로벌 리포팅 이니셔티브(GRI)의 지속가능성 가이드라인(Sustainability Guideline)은 현재 개정 중이며, 국제표준화기구(ISO)는 CSR에 대한 신규 ISO 표준 관련 협의과정에 착수했다. 국제연합(UN)은 '다국적기업 및 기타 사업체의 인권 관련 책임규범'을 수립했으며, 유엔환경계획-금융이니셔티브(UNEP-FI)는 '책임투자원칙'을 개발하고 있다.

## 5.1 책임성 보장을 위한 기업 '문지기' 들의 역할

61. 최근에 발생했던 대부분의 기업 스캔들은 내부 회계 시스템과 외부 감사 관행의 총체적 실패와 관련이 있다. 미국의 경우, 기업 경영진은 외부 감사인이 제공하는 회계자료의 정확성에 대해 책임을 지지 않는다. 일반적으로 내부 감독은 회계감사업체가 스스로 조장하는 관행, 경영진의 경험 부족과 '금융 문맹(financial illiteracy)'으로 인해, 외부 감독은 고객사에서 회계감사분야 이외의 사업을 수주하려는 회계감사업체의 욕구와 이들 업체를 통제하는 자율규제 시스템 대부분이 효과가 없다는 인식때문에 허술해졌다.
62. 내·외부 회계감사의 결함을 보완하려면 무엇보다도 제재조치에 기반을 둔 견제와 균형의 규제 시스템이 필요하다. 회계감사업체는 자신이 제공하는 회계감사자료에 대해 책임져야 한다. 이해상충으로 인해 회계감사의 무결성이 훼손될 고객사를 대상으로 회계감사분야 이외의 사업을 수주하고자 경쟁하는 관행은 금지되어야 한다. '빅 4' 회계법인인 프라이스워터하우스쿠퍼스, 언스트&영, KPMG와 딜로이트투시가 서비스 및 브랜드명과 관련하여 현지 회계법인과 위탁계약을 체결하는 관행은 개발도상국에서 흔히 발견할 수 있다. 그러나 이러한 관행은 현지법인이 제공하는 서비스

에 대하여 모회사가 책임을 부담하는 경우에만 허용해야 한다. 회계감사법인을 정기적으로 교체하여 회계감사를 받는 방식은 하나의 대안이라기보다 일종의 보완적 조치로서 장려해야 한다.

## 5.2 시장의 투명성, 안정성과 무결성을 위한 규제

63. 공공정책은 앞서 언급한 활동과 기관투자자의 내부 지배구조에 대한 기본 틀을 설정해야 한다. 이러한 기본 틀에서는 기관투자자가 의결권 행사와 참여 지침을 포함하여 주주의 기능을 명확하게 설정하는 투자정책을 수립하도록 요구해야 한다. 일체의 사안에 대한 의결권 행사 입장은 공개되어야 한다. 또한, 공공정책의 기본 틀에서는 보험회사와 같이 수탁자 의무에 엄격하게 구속되지 않는 기관투자자도 유사한 메커니즘을 채택하도록 요구해야 한다. 어느 나라에서나 기관투자자의 투자내역은 완전히 공개되어야 한다. 미국의 경우, 대형 기관투자자들은 분기별로 투자내역을 공개하고 주주들에게 통보해야 한다.<sup>24</sup> 대부분의 유럽 국가의 기관투자자들은 미국의 요구사항에 훨씬 못 미친다. 예컨대, 상위 다섯 개 투자내역만을 공개하며, 공개 빈도도 상대적으로 낮다. 노동자와 그 가족을 포함한 소규모 투자자들은 자신의 돈이 어디에 투자되는지 알 권리를 가져야 한다.

64. 효과적인 규제 틀을 구축하면 구속력 있는 요구사항을 통해 주주의 적극성과 책임의식을 조성할 수 있다. 특히 정부는 수탁자가 비금융적 기준을 투자정책에 확고하게 포함시킬 수 있도록 수탁의무 관련 법률과 규제를 개혁해야 한다. 규제개혁에는 앞서 개괄한 기관투자자의 지배구조 이외에도 기업에 대한 인센티브 관련 사안도 포함되어야 한다. 기업은 이러한 인센티브를 만들어 주주에게 전달함으로써 장기투자전략을 수립할 수 있어야 하

24 The Securities Exchange Commission "13F form"

25 예컨대, 단기 주주를 희생시키면서 장기 주주에 대한 의결권을 확대하거나, 지분보유 기록에 비례하여 배당금을 분배하는 방식을 고려할 수 있다.

기 때문이다. 광범위하게는 주식 거래상의 휘발성을 줄이고 안정적·장기적 지분구조를 구축하기 위한 일련의 조치를 취해야 한다. 최근 독일에서는 의결권이 본래의 장기적 목적에서 이탈하여 단기 수익을 거두려는 횡령 행위에 봉사하는 사례들이 있었다. 이러한 상황은 강력히 근절해야 하며, 회사에 대한 주주의 장기적 기여는 규제를 통해 보상 받아야 한다.<sup>25</sup> 당면 과제는 책임 있는 장기 주주의 성장을 도모할 뿐만 아니라 단기 ‘거래자’들을 장기 주주로 조성, 강요하는 규제환경을 만드는 일이다.

## 결론

65. 기업지배구조의 내용, 범위, 실행 수단 등과 관련하여 국가마다 체제가 다르기 때문에 단일한 개혁 청사진을 제시할 수는 없다. 다만 이 글에서는 일반적으로 자본시장과 관련된 몇몇 요소들을 포함하여 공공정책의 핵심 원리에 초점을 맞추었다. 기업의 지배구조와 책임성이 어떤 의미를 지니려면 자본시장의 역할과 기능에 대한 새로운 비전과 결부되어야 한다. 그러한 비전은 최소한 기업지배구조와 관련하여 정부가 적극적인 태도로 국가적, 지역적, 국제적 차원에서 공공정책을 개혁해야만 실현될 수 있다. 여기에서는 기업지배구조와 관련된 세계적·총체적 위기가 지금까지 각국 정부가 개혁 시도를 통해 판단한 것보다 훨씬 광범위하고 심층적이라는 점을 제시했다. 다음 재앙은 ‘언제’가 아니라 ‘어디서’ 일어날 것인가 문제이다. 따라서 각국 정부는 이제 다시금 규제 프로세스에 착수해야 한다.

66. 이 글에서는 다음과 같이 개혁이 시급한 4대 분야에 초점을 맞추었다. (1) 노동자의 대표성 강화, (2) 주주의 행동주의 및 책임 의식 조성, (3) 이사회

의 책임성 강화, (4) 시행 가능한 규제 틀을 통한 준수 의무 보장. '세계화의 사회적 측면에 대한 ILO 위원회 보고서'에는 노동자 권리의 증진 및 보호, 그리고 모두를 위해 세계화를 활용할 다자간 기구들 사이의 일관성과 관련하여 적절한 권고사항이 다수 수록되어 있다.<sup>26</sup> 기업지배구조의 개혁을 위해서는 국제적 일관성이 분명 필요하다. 특히 OECD에서는 기업지배구조 운영단(Steering Committee on Corporate Governance), 공공기관지배구조 위원회(Public Governance Committee)와 보험위원회(Insurance Committee) 등을 통해 관련 업무 추진에 필요한 리더십을 제공할 수 있다.

67. 국제노동운동과 관련하여 국제자유노동조합연맹(ICFTU), 세계노동연맹(WCL), OECD 노동조합자문위원회(TUAC), 국제산별연맹(GUF)과 유럽노동조합연맹(ETUC)은 각자의 제휴단체와 함께 새로운 글로벌 기업지배구조 질서를 위하여 개별적, 집단적 캠페인을 전개하고 있다. 이러한 캠페인은 (1) 노동운동 전반에서 목표 달성을 위한 역량 구축, (2) 노동운동에 유용한 여러 층위의 정책입안자 및 시장참여자의 참여 유도 등 크게 두 가지 형식으로 구성된다. 이를 실행하기 위한 국제적 장치로는 'ICFTU/GUF/TUAC 노동자 자본에 관한 국제협력위원회(Committee for International Cooperation on Workers' Capital)' 와 산하 4개 실무 그룹(Working Group)이 있다. 이들 실무 그룹은 각각 연금기금 수탁자 교육, 기업지배구조 및 금융시장 규제, 다국적 주주 캠페인, 윤리적 투자 등의 주제를 담당한다. 이 글은 이러한 합동노동위원회 등을 통해 진행되는 국가적, 지역적, 국제적 노조 활동의 성격을 규명하고 심화 활동의 전개에 일조하고자 작성되었다. 그러나 공공정책의 입안자 등 여기에서 논의한 내용과 관련된 여타의 관계자들도 이 글의 권고사항을 고려하여 효과적이고 시행 가능한 글로벌 기업지배구조의 시스템 구축 작업에 동참하기를 희망한다.

- A. N. 2003 "Rapport de Mission d'information sur la réforme du droit des sociétés", Commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République, Assemblée Nationale, 26 novembre 2003
- AGLIETTA & REBERIOUX 2004 "Les dérives du capitalisme financier", M. Aglietta & A. Reberieux ed. Albin Michel, Paris, 2004
- BERLE & MEANS 1932 "The Modern Corporation and Private Property", A. Berle and G. Means, ed. Macmillan, New York, 1932
- BLAIR 1995 "Ownership and Control: Rethink Corporate Governance for the Twenty-First Century", Margaret Blair, ed. Brookings Institution. Washington DC, 1995
- CIPE & OECD (DC) 2003 "Corporate Governance in Development - The Experiences of Brazil, Chile, India and South Africa", Charles P. Oman (ed.), Center for International Private Enterprise & OECD Development Centre, Paris, 2003
- COFFEE 2003 "What Caused Enron?: A Capsule Social and Economic History of the 1990s", John Coffee, Working Paper N° 214, Columbia Law School, New York, January 2003
- DAVIS, YOO & BAKER 2003 "The Small World of the American Corporate Elite, 1982-2001", Gerald F. Davis, Mina Yoo and Wayne E. Baker, Strategic Organization, Vol. 1, No. 3, Sage Publications London, Thousand Oaks, New Delhi, 2003
- DESAI 2002 "The Divergence Between Book and Tax Income", Mihir A. Desai, Harvard University, Boston, October 2002
- EIRO 2001 "The Involvement of Employees and Collective Bargaining in Company Restructuring", Carsten Jørgensen and Steen E. Navrbjerg, FAOS (Dept. of Sociology, University of Copenhagen), European industrial relations observatory, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2001
- EIRO 2002 "Corporate Governance Systems and the Nature of Industrial Restructuring", Tony Edwards, European industrial relations observatory online, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2002

- GOSPEL & PENDLETON 2005 "Corporate Governance and Labour Management - An International Comparison", Howard Gospel and Andrew Pendleton, Oxford University Press, 2005
- HBS & ETUC 2004 "Workers' Participation at Board Level in the EU-15 Countries - Reports on the National Systems and Practices", Hans Böckler Foundation / European Trade Union Institute, Brussels, 2004
- HELLMANN & STEIERT 2005 "Codes of Conduct / Framework Agreements concluded between Transnational Companies and Global Union Federations (GUF)", Robert Steiert (IMF) and Marion Hellmann (IFBWW) 2005
- ILO 2004 "A Fair Globalization - Creating Opportunities for All", World Commission on the Social Dimension of Globalization, ILO, Geneva, 2004
- IMF 2004 "Global Financial Stability Report - Market Developments and Issues", International Monetary Fund, Washington, April 2004
- IPS 2000 "Top 200 - The Rise of Corporate Global Power", Sarah Anderson and John Cavanagh, Institute for Policy Studies, 2000
- KELLY & PARKINSON 2000 "The Conceptual Foundations of the Company: A Pluralist Approach", G. Kelly and J. Parkinson in "The Political Economy of the Company", A. Gamble, G. Kelly and J. Parkinson (eds.), Hart Publishing, Oxford & Portland, 2000
- LAZONICK & O' SULLIVAN 1997 "Innovation, Corporate Governance and Employment: Is Prosperity Sustainable in the United States?" William Lazonick and Mary O' Sullivan, Public Policy Brief No. 37, The Jerome Levy Economics Institute of Bard College, New York, 1997
- OECD 2002 "Foreign Direct Investment for Development - Maximising Benefits, Minimising Costs", OECD, Paris, 2002
- OECD 2003a "Institutional Investors Statistical Yearbook 1992-2001", OECD, Paris, 2003
- OECD 2003b "Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries", OECD, Paris, December 2003
- OMAN 2001 "Corporate Governance and National Development", Charles P. Oman, Technical Papers N° 180, OECD Development Centre, Paris, September 2001
- PARKINSON 2003 "Models of the Company and the Employment Relationship", John Parkinson, British Journal of Industrial Relations, September 2003

ICFTU: 국제자유노동조합연맹(International Confederation of Free Trade Unions)  
- [www.icftu.org](http://www.icftu.org)

ETUC: 유럽노동조합연맹(European Trade Union Confederation) - [www.etuc.org](http://www.etuc.org)

GUF: 국제산별연맹(Global Union Federations)

- 세계교원단체(Education International) - [www.ei-ie.org](http://www.ei-ie.org)
- 국제건설·목공노련(International Federation of Building and Wood Workers) - [www.ifbww.org](http://www.ifbww.org)
- 국제화학·에너지·광산·일반노련(International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Union) - [www.icem.org](http://www.icem.org)
- 국제기자연맹(International Federation of Journalists) - [www.ifj.org](http://www.ifj.org)
- 국제금속노련(International Metalworkers' Federation) - [www.imfmetal.org](http://www.imfmetal.org)
- 국제섬유·의류·피혁노련(International Textile, Garment and Leather Workers' Federation) - [www.itglwf.org](http://www.itglwf.org)
- 국제운수노련(International Transport Workers' Federation)  
- [www.itfglobal.org](http://www.itfglobal.org)
- 국제식품·농업·호텔·요식업·담배연합노련(International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Association) - [www.iuf.org](http://www.iuf.org)
- 국제공공서비스노련(Public Services International) - [www.world-psi.org](http://www.world-psi.org)
- 국제사무직노련(Union Network International) - [www.union-network.org](http://www.union-network.org)

TUAC: OECD 노동조합자문위원회(Trade Union Advisory Committee)  
- [www.tuac.org](http://www.tuac.org)

WCL: 세계노동연맹(World Confederation of Labour) - [www.cmt-wcl.org](http://www.cmt-wcl.org)

글로벌 유니언(Global Unions): ICFTU, GUF 및 TUAC - [www.global-unions.org](http://www.global-unions.org)

GURN: 글로벌 유니언 연구네트워크(Global Unions Research Network)  
- [www.gurn.info](http://www.gurn.info)

ICFTU/GUF/TUAC 노동자 자본에 관한 국제협력위원회(Committee for International Cooperation on Workers' Capital) - [www.workerscapital.org](http://www.workerscapital.org)

## 경제협력개발기구-노동조합자문위원회

The Trade Union Advisory Committee(TUAC) to the OECD

경제개발협력기구-노동조합자문위원회(TUAC-OECD, 이하 TUAC)는 OECD와 노동조합을 위한 연결체로 OECD와 OECD 산하 여러 위원회의 자문역할을 하는 국제노동조합 기구이다.

TUAC은 1948년 유럽 재건 프로그램인 마샬 플랜을 위한 노동조합자문위원회로 창설되었다. 1962년 OECD가 지금의 형태인 정부간 정책입안기구로서 만들어졌을 때, TUAC은 새로운 형태를 갖춘 OECD에 대해 조직된 노동자들의 이해관계를 대변하는 일을 지속했다. OECD는 지금 다시 변화하고 있다. 새로운 회원국을 받아들이며, 글로벌화에 관한 각국 정부간 포럼을 열고 있다. TUAC의 역할은 이제 글로벌 시장이 효과적인 사회적 고려(social dimension)를 통해 균형을 잡는 것이다. TUAC은 OECD 위원회, 사무국과 회원국 정부에 정기적으로 자문하면서 선진국에서 노동운동의 시각을 조율, 대변하고 있다. 또한, TUAC은 연례 G8 경제 각료 회의와 고용관련 학술회의에 노동조합의 입장과 관심을 반영해야 할 책임이 있다.

TUAC은 30개 OECD 회원국의 56개 이상의 국가별 노동조합 중앙기구가 회원이며, 회원수는 약 6천6백만 명이다. 이들은 TUAC 활동에 소요되는 재정을 지원하며, 정책의 우선순위를 결정하고, TUAC 사무국 임원을 선출한다.

TUAC 대다수 회원은 주요 국제노동기구인 국제자유노련(ICFTU)에, 몇몇은 세계노동연맹(WCL)에 가입되어 있다. 대부분의 유럽 회원은 유럽노동조합연맹



(ETUC) 소속이다.

TUAC은 ILO뿐만 아니라 이들 국제노동조합 조직들과도 긴밀하게 일하고 있다. 또한, 노동조합의 이해관계를 교육, 공공부문 경영, 철강 또는 해운 등의 OECD산업 분야에 효과적으로 반영하기 위해 국제산별노조연맹(GUF)과도 긴밀하게 협력하고 있다.

TUAC은 파리에 본부를 두고, 3~4명의 정책 담당관들과 3명의 행정 직원들로 구성된 작은 규모의 사무국을 운영하고 있으며, 사무총장은 존 에반스(John Evans)이다.

TUAC의 주소는 다음과 같다.

TUAC - OECD  
15 rue Laperouse  
75016 Paris  
France

Telephone 33-1 55 37 37 37  
Telefax 33-1 47 54 98 28  
E-mail: tuac@tuac.org  
Website: www.tuac.org