

---

# 유럽 노동이사제 경험과 한국형 노동이사제 발전 방안

---

- 일 시 : 2021년 11월 26일(금) 15:00~18:00
- 장 소 : 백범김구기념관 컨벤션홀
- 언 어 : 한·영 동시통역
- 주 최 : 한국노동연구원



## 순서

15:00~15:10 개회

- 개회사: 황덕순 (한국노동연구원 원장)  
변춘연 (전국공공기관노동이사협의회 의장)

### 제1부

- 사회: 이정희 (한국노동연구원 노사관계연구본부장)

15:10~15:40

#### 【발제 1】 유럽 노동이사제: 제도와 실제

Aline Conchon (인더스트리얼 유럽노동조합 선임 정책지문관,  
유럽 노동이사제 공저자)

15:40~16:05

#### 질의 응답

16:05~16:20

#### 휴식

### 제2부

- 좌장: 박태주 (고려대학교 교수)

16:20~16:50

#### 【발제 2】 한국형 노동이사제 경험과 발전 방안

이상준 (한국노동연구원 부연구위원)

16:50~18:00

- 토론: 김영석 (서울산업진흥원 노동이사)

김태진 (부산교통공사 노동이사)

남태섭 (공공노련 정책실장)

윤정일 (공공운수노조 부위원장)



## ☞ Program ☞

- 15:00~15:10 **Welcoming Remarks**  
Deok Soon Hwang (President, Korea Labor Institute)  
Chun Yeon Byun (Chairman, Korean Association of Worker Directors in Public Institutions)

### Part I

- 15:10~15:40 Moderator : Jeong-Hee Lee (Director-General, Industrial Relations Research Division)
- Presentation 1 : Board-Level Employee Representation in Europe : from Law to Practice**  
Aline Conchon (Senior Policy Adviser, industriAll Europe & Co-author of *Board-Level Employee Representation in Europe*)

- 15:40~16:05 **Q & A Session**

- 16:05~16:20 **Coffee Break**

### Part II

Chair : Tae-Ju Park (Professor, Korea University)

- 16:20~16:50 **Presentation 2 : Board-Level Employee Representation in Korea : Toward Democracy at Work**  
Sangjoon Lee (Associate Research Fellow, Korea Labor Institute)
- 16:50~18:00 **Panel Discussion**  
Young Seok Kim (Worker Director, Seoul Business Agency)  
Tae Jin Kim (Worker Director, Busan Transportation Corporation)  
Tae Sub Nam (Director of Policy Planning, Federation of Korean Public Industry Trade Unions (FKPIU))  
Jeong Il Yoon (Vice President, Korean Public Service and Transportation Workers' Union (KPTU))



## ❧ 목 차 ❧

### 제1부

발제 (1) : 유럽 노동이사제 : 제도와 실제 (Aline Conchon) ..... 1

Presentation 1. Board-Level Employee Representation in Europe :  
from Law to Practice (Aline Conchon) ..... 13

### 제2부

발제 (2) : 한국형 노동이사제 경험과 발전 방안 (이상준) ..... 25





【발제 1】

# 유럽 노동이사제

- 제도와 실제 -

Aline Conchon

(인더스트리얼 유럽노동조합 선임 정책자문관,  
유럽 노동이사제 공저자)



[한국노동연구원 국제세미나]  
2021년 11월 26일

# 유럽 노동이사제

---

제도와 실제

**Dr. Aline Conchon**

인더스트리얼 유럽노동조합(industriAll Europe) 선임 정책자문관

[aline.conchon@industriall-europe.eu](mailto:aline.conchon@industriall-europe.eu)

## 1부

---

제도적 측면

## 요점 #1

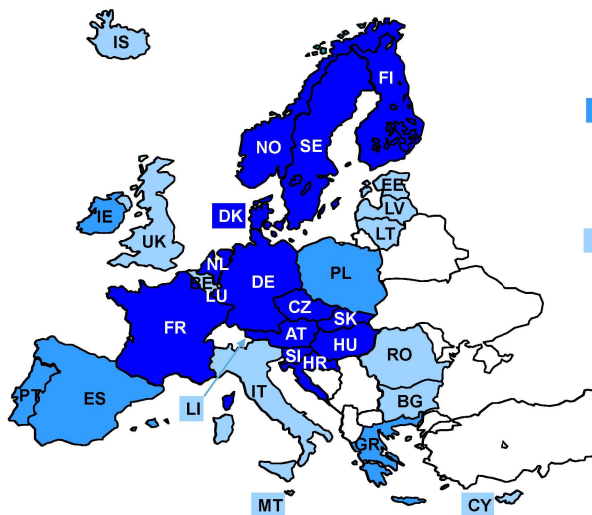
유럽의 경우, 기업지배구조 내 노동자 발언권  
- 다양한 방식으로 보장

기업지배구조 기구	노동자 발언권 통로	국가
최고경영진	구성 참여	슬로베니아 독일 폴란드
연례 주주총회	협의권	불가리아 헝가리 네덜란드
	확대된 권리	프랑스
이사회	협의권	프랑스 루마니아 스웨덴 & 노르웨이
	타 이사와 동등한 권리(투표권) 및 의무	<b>유럽 19개국</b>

## 요점 #2

### 노동이사제를 비롯한 기업지배구조 내 노동자 발언권 관련 제도적 장치

- 유럽 각국에 보편적으로 구축
- 유럽 사회적 모델의 특징



■ 광범위한 권리  
공공 및 민간 부문 모두 적용  
(14개국)

■ 제한적 권리  
국영 기업 중심  
(5개국)

■ 권리 거의 無  
(12개국)

(2011년 기준)  
노동이사 약 17,442명  
노동이사 활동 기업 5,733개

(핀란드, 네덜란드, 체코,  
슬로바키아, 독일 1/3 대표제)

2017년 업데이트(Lafuente, [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu))

## 유럽연합 법률에 규정된 노동이사제의 법적 근거

### ‘참여’는 기본권이다

노동자의 정보·협의·참여는 발전되어야 한다.

노동자의 기본적 사회권에 관한 유럽공동체 헌장(1989)

“EU는 다음 분야에서 회원국의 활동을 지원·보완해야 한다: ... - 공동결정을 포함한 노동자 및 사용자 이해의 대표 및 집단적 방어”

유럽연합의 기능에 관한 조약 제153조 (f)

### ‘참여’는 유럽회사법을 근간으로 한다

- 2001 유럽회사법(유럽주식회사, *Societas Europaea, SE*)
- 2003 유럽협동조합법(유럽협동조합, *Societas Cooperativa Europaea, SCE*)
- 2005 국경 간 합병(CBM) 지침
- 2019 회사법 패키지(국경 간 합병·분할·전환)

## 요점 #3

### 노동이사제의 법적 체계

- 국가별 권리의 현저한 차이에 기인한 다양성

## 국가별 권리는 다음과 같은 측면에서 차이가 있다

### - 적용범위(적용대상 기업의 특징)

- 소유: 민영/국영
- 법적 형태: 비상장 주식회사(GmbH)/상장 주식회사(AG)
- 규모: 고용인원 기준 없음/낮음/높음

### - 이사회 특징

- 구조: 일원제(일반이사회)/이원제(감독이사회 포함)
- 의무: 비구속적 권고/승인 필수
- 구성: 노동이사 수 최소 1인에서 최대 1/2(평균 1/3)

### - 선출 방식

- 직원 직접 선출 / 노조 또는 (유럽)사업장평의회 임명

### - 노동이사 특징

- 직원만 가능(해외 자회사 포함?)/할당 의석/직원도 조합원도 아닌 경우

### - 권리 보장 메커니즘

- 자동적 적용/노동자 또는 노조의 요청 필요
- 

## 요약

### 유럽 기업지배구조 내 노동자의 발언권은

- #1 여러 형태의 기업지배구조 기구를 통해 실현된다.
- #2 유럽 전역에 보편적으로 보장되어 유럽 사회적 모델의 특징으로 간주된다.
- #3 (노동이사제의 경우) 매우 다양한 법적 제도에 기반하고 있다.

⇒ 제도적 다양성이 관행의 차이로 나타나는가?

⇒ 제도적 다양성이 있음에도 공통점이 존재하는가?

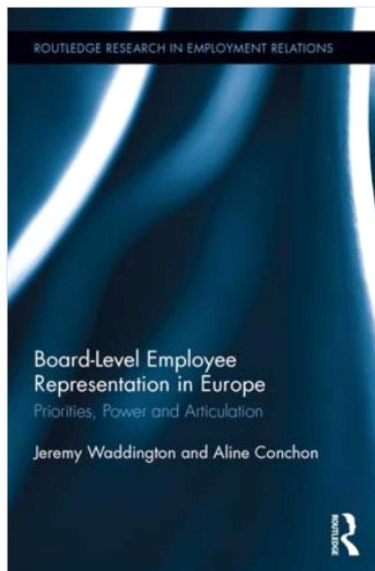
---

## 2부

---

## 실제적 측면

2015



2021





## 조사방법

유럽 16개국과 유럽회사(SE) 지위 가진 기업에서 활동하는 노동이사를 대상으로 **유럽 전역 설문지 기반 조사를 통해 자료를 수집한 최초 사례**(2009-2013)

**그룹별 응답자 수:**

모든 국별 클러스터(4,155명)  
SE 제외 응답자 전원

게르만 클러스터(1,554명)  
독일, 오스트리아

노르딕 클러스터(1,917명)  
덴마크, 핀란드, 노르웨이,  
스웨덴

불어권 클러스터(147명)  
프랑스, 룩셈부르크

신규 회원국(509명)  
체코, 헝가리, 폴란드,  
슬로바키아, 슬로베니아

IGS (28명)  
아일랜드, 그리스, 스페인

SE(38명)  
SE 이사회 소속 노동이사

## 주요 조사결과

**제도의 차이가 반드시  
관행의 차이로 이어지는 것은 아니다.**

- **노동이사 활동 방식에 공통점이 존재한다.**

### 노동이사는 이사회 수동적 구성원인가?

**아니오** 의제 항목 추가 요구를 비롯하여 여러 가지 방식으로 이사회 활동에 개입하는 적극적 구성원이다.

### 노동이사는 특정 분야/부문의 이해를 대표하는가?

**아니오** 기업의 전반적 이해를 대표하며 사회적 차원과 경제적 차원의 사안들을 동등하게 중시한다.

### 노동이사는 경영진의 관점에 포섭되어 노동자와 노조로부터 고립되는가?

**아니오** 노동이사는 자신을 임명한 조직을 비롯하여 타 노동 대표 기구와 연계 관계를 형성한다.

### 노동이사제를 노동자 개입의 또 다른 통로로 볼 수 있을까?

**예** 노동이사가 이사회를 통해 확보하는 정보는 충분한 수준이라고 판단된다(타 노동자 대표 기구와 현저한 차이).

---

## 주요 조사 결과

**노동이사제의 도입으로 기업 내 권한 균형의 재조정이 자동적으로 실현되는 것은 아니다.**

---

---

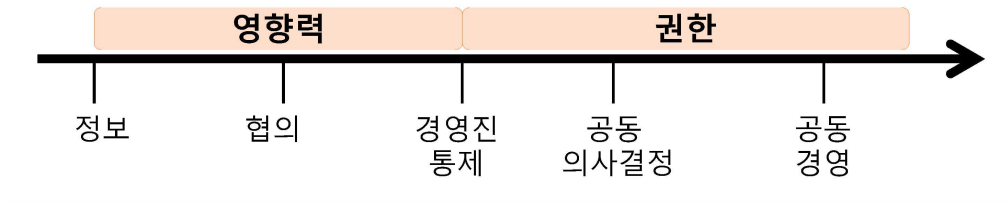
## 분석틀: 권한/영향력 개념

노동자 의사결정 참여에 관한 F. Heller와 C. Pateman의 선구적 연구 결과,

### 1. 영향력(부분 참여)과 권한(완전 참여)의 차이

“권한과 영향력의 차이는 의사결정의 연속선 모형에 토대를 두고 있다. ... 직접 또는 간접 개입의 결과로 의사결정 과정에서 **자신의 선호가 고려되는 경우에는** 영향력을 행사한 것이다. 반면 직접 또는 간접 개입의 결과로 의사결정 과정에서 **자신의 선호가 반영되는 경우에는** 권한을 행사한 것이다.” (Heller, 1971: XXIV)

### 2. 영향력/권한 연속선을 차용한 분석틀 적용



## 권한 행사의 필요 조건

노동이사가 전략적 결정에 대해 권한을 행사하기 위해서는 다음과 같은 조건이 충족되어야 한다.

1. 노동이사 수의 '임계치' 도달 등을 통해 이사회 구성에서 우위 점유
2. 이사회가 진정한 전략적 결정 조직이자 합의 구축 기구로 기능
3. 권한 역량의 상호 강화를 위해 타 노동 대표 주체/기관(노조, 사업장평의회 등)과 강력한 연계 관계 형성

모든 주체의 '적극적인 참여' 필요성을 시사한다.

노동이사 이외에도 다음과 같은 주체의 관여가 필요하다.

- 노조/사업장평의회
- 경영진
- 주주대표
- 정책 입안자

**감사합니다.**

---

자유롭게 질문해 주시기 바랍니다.

**Dr. Aline Conchon**

인더스트리얼 유럽노동조합(industriAll Europe) 선임 정책자문관  
[aline.conchon@industriall-europe.eu](mailto:aline.conchon@industriall-europe.eu)

**【Presentation 1】**

**Board-Level Employee Representation  
in Europe  
- from Law to Practice -**

Aline Conchon

(Senior Policy Adviser, industriAll Europe)



**KLI INTERNATIONAL CONFERENCE**  
26 NOVEMBER 2021

## **BOARD-LEVEL EMPLOYEE REPRESENTATION IN EUROPE**

---

From law to practice

**Dr. Aline Conchon**  
Senior Policy Adviser, industriAll Europe  
[aline.conchon@industriall-europe.eu](mailto:aline.conchon@industriall-europe.eu)

## **PART 1**

---

**Board-level employee  
representation in law**

---

## KEY FACT #1

### IN EUROPE, WORKERS ARE GRANTED A VOICE IN CORPORATE GOVERNANCE

- IN MANY DIFFERENT WAYS
- 

Corporate Governance body	Workers' voice through	Countries
<b>Top management team</b>	Involvement in the composition	<b>Slovenia Germany Poland</b>
<b>Annual General Meeting of shareholders</b>	Consultative voice	<b>Bulgaria Hungary Netherlands</b>
	Extended rights	<b>France</b>
<b>Board</b>	Consultative voice	<b>France Romania Sweden &amp; Norway</b>
	Same rights (vote) and duties as other board members	<b>19 European countries</b>

---

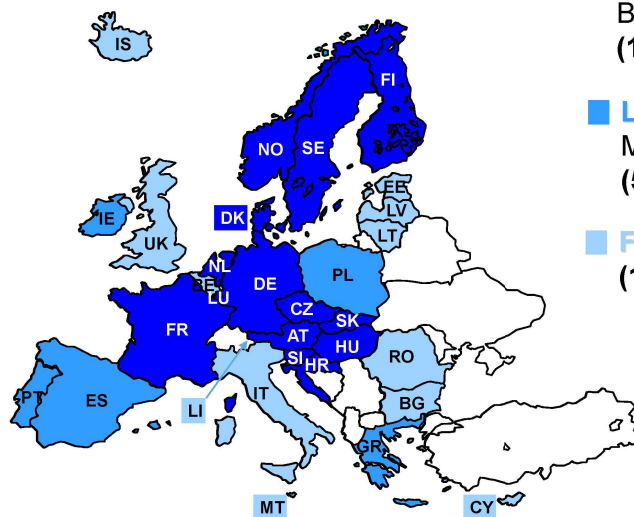


---

## KEY FACT #2

### ARRANGEMENTS FOR WORKERS' VOICE IN CORPORATE GOVERNANCE (esp. representation on corporate boards)

- IS SO WIDESPREAD THAT
  - IT IS DEEMED A DISTINCTIVE FEATURE OF THE EUROPEAN SOCIAL MODEL
- 



- **Widespread rights**  
Both public and private sector  
(14 countries)
- **Limited rights**  
Mainly in state-owned companies  
(5 countries)
- **Few or no rights**  
(12 countries)

= (in 2011)  
**At least 17 442 board-level employee representatives**  
**And an additional 5 733 companies with BLER (FI, NL, CZ, SK, DE Drittel)**

Updated in 2017 (Lafuente, [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu))

## Board-level employee representation in European Union law

### 'Participation' is a European fundamental right

Information, consultation and **participation** of workers must be developed along appropriate lines

*Community Charter of Fundamental Social Rights for Workers (1989)*

'The Union shall support and complement the activities of the Member States in the following fields: [...] - Representation and collective defence of the interests of workers and employers, including **codetermination**'

*Art. 153 (f) Treaty on the functioning of the EU*

### 'Participation' is anchored in European company law

- The 2001 European Company statute (SE – *Societas Europaea*)
- The 2003 European Cooperative Society statute (SCE – *Societas Cooperativa Europaea*)
- The 2005 Cross-border Merger [CBM] Directive
- The 2019 Company law package (cross-border merger, division, conversion)

---

## KEY FACT #3

### LOOKING AT LEGAL ARRANGEMENTS, EMPLOYEE REPRESENTATION AT BOARD LEVEL

- IS DIVERSE
  - AS NATIONAL RIGHTS VARY MARKEDLY
- 
-

## National rights differ with regard to:

### – Scope (characteristic of covered companies)

- **Ownership:** private / state-owned
- **Legal status:** Ltd (GmbH) / Plc (AG)
- **Size:** no (workforce) threshold / low thresholds / high thresholds

### – Characteristics of the board

- **Structure:** one-tier (Board of Directors) / two-tier (Supervisory Board)
- **Board duty:** non-binding recommendations / required approval
- **Composition:** from 1 rep., up to ½ the board (average=1/3)

### – Selection mechanism

- Election by employees / Appointment by trade unions or (European) works council

### – Employee representative's profile

- Employee of the company only (incl. from foreign subsidiaries?) / reserved seats / neither employee nor trade unionist

### – Triggering mechanism

- Automatic / initiative from workers and/or trade unions is required

## IN BRIEF

### In Europe, workers' voice in corporate governance

- #1** Can take place within the different types of corporate governance bodies
- #2** Is so widespread that it is deemed a distinctive feature of the European social model
- #3** (for board level representation) Is characterised by a great legally-based diversity

⇒ Does the diversity translate into practice?

⇒ Are there commonalities despite diverse legal settings?

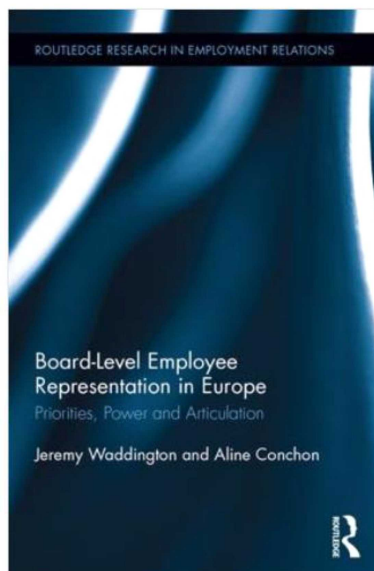
---

## PART 2

---

# Board-level employee representation in practice

2015



2021



## Methodology

**Data collection from the first-ever Europe-wide questionnaire-based survey** of board-level employee representatives in 16 European countries and companies under the European Company-SE statute (2009-2013).

**Responses grouped as follows:**

**All Country Clusters** (n=4,155)  
all respondents, except SEs

**Germanic cluster** (n=1,554)  
Respondents from Germany and Austria

**Nordic cluster** (n=1,917)  
Denmark, Finland, Norway and Sweden

**Francophone cluster** (n=147)  
France and Luxembourg

**New Member States** (n=509)  
Czech Republic, Hungary, Poland, Slovakia, Slovenia

**IGS** (n=28)  
Ireland, Greece and Spain

**SEs** (n=38)  
Respondents sitting on the board of a European Company (SE)

---

## KEY FINDINGS

**VARIATION IN LAW DOES NOT PREVENT SHARED PRACTICES, AND**

- **COMMONALITIES EXIST ON HOW EMPLOYEE REPRESENTATIVES OPERATE AT BOARD LEVEL**
- 
-

**Are Board-level employee representatives [BLEReps] silent and passive at board meeting?**

**NO** They are active board members who intervene in many ways, e.g. by requesting that board agenda be enlarged

**Are BLEReps representing a particularistic/sectional interest?**

**NO** They defend the overarching interest of the company, with social and economic matters being deemed equally important

**Are BLEReps incorporated with management perspective and isolated from workers and trade unions?**

**NO** They have connections with other institutions of labour representation, most particularly with that which appointed them

**Are BLEReps an additional channel of workers' involvement?**

**YES** Quality of information is considered as being sufficient (in sharp contrast with some other institutions of workers' representation)

---

---

## **KEY FINDINGS**

**INTRODUCING BOARD-LEVEL EMPLOYEE REPRESENTATION DOES NOT AUTOMATICALLY LEAD TO A REBALANCING OF POWER WITHIN COMPANIES**

---

---

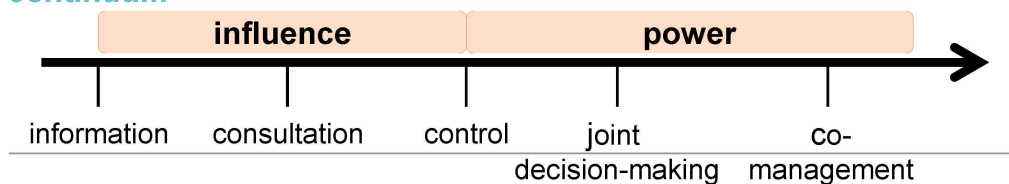
## Analytical framework: power/influence concepts

Borrowed from F. Heller's and C. Pateman's pioneer work on the concept of worker participation in decision-making

### 1/ Distinguishing Influence (partial participation) and Power (full participation)

"The distinction between power and influence is based on a flow process model of decision-making. [...] A person exerts influence when as a result of direct or indirect intervention **his preferences are considered** in the process of arriving at a decision. Power, however, is exerted only when as a result of direct or indirect intervention, **his preferences are incorporated** in the decision process" (Heller, 1971: XXIV)

### 2/ Operationalisation thanks to an adaption of *Influence/Power continuum*



## Power may be exercised, provided conditions are met

### Conditions need to be met for BLERs to exert power over strategic decisions

1. **A strong constitutional position** thanks to, inter alia, a "critical mass" of worker reps on the board
2. **The board as the true locus of strategic decisions**, and institution of consensus building
3. Also, **a strong articulation with other actors/bodies** in charge of labour representation (trade unions, works council), for mutual reinforcement of power capacities

It implies that all actors must "play the game"/get involved: not just Board-level employee representatives themselves, but also:

- trade unions/works councils
- Management
- shareholders representatives
- policy makers

# THANK YOU FOR YOUR ATTENTION

---

I'm happy to open the discussion with you  
and answer your questions

**Dr. Aline Conchon**  
Senior Policy Adviser, industriAll Europe  
[aline.conchon@industriall-europe.eu](mailto:aline.conchon@industriall-europe.eu)



【발제 2】

한국형 노동이사제 경험과  
발전 방안

이 상 준

(한국노동연구원 부연구위원)



## 한국형 노동이사제 경험과 발전 방안

이 상 준  
한국노동연구원

### 발제 근거 자료

노동이사제 평가·분석 (2019 - 서울시  
투자출연기관 노사정협의회)

유럽 노동이사제: 우선순위, 권한 및 연계  
(2020 - 한국노동연구원 - 번역 감수)

공공기관 참여형 노사관계 도입방안 (2021 -  
한국노동연구원)

## 발제 목차

1. 한국형 노동이사제 경험: 현황과 쟁점
2. 한국형 노동이사제 발전 방안
3. 향후 쟁점과 미래 과제

3

## **1. 한국형 노동이사제 경험: 현황과 쟁점**

---

4

# 공공기관 지배구조와 노동이사제

## 기업지배구조 (Corporate governance)

### 주주 중심 모델

- 주식회사를 **주주의 사적재산으로** 인식하는 모델
- 기업은 **주주의 이익을 위해 경영**  
경영자는 기업의 투자수의 극대화의 임무

위험분산으로 기업투자 촉진  
소유와 경영의 분리로 인한 경영효율성 증대

경영자가 단기성과에 집착할 우려  
고용 불안정성 증대 우려



### 이해당사자 중심 모델

- 주식회사를 주주, 경영자, 종업원, 소비자, 정부 등 **다양한 이해관계자로** 구성되는 공공이익의 연합체로 인식
- 기업은 주주 및 다양한 이해관계자의 이익을 극대화하는 한편 **기업의 사회적 책임도 수행**
- 다양한 이해관계자 내부상호감시 및 경영참여

안정적 지배구조로 중장기적 경영가능  
이해관계자 간 조화로 유지비용 감소

이해관계 다양성에 따른 의사결정 지연



# 공공기관 지배구조

이해관계자(사용자, 노동자, 소비자 등)  
모두가 주인

**공공성 · 사회적 책임 더욱 중요**

## 공공기관 이사회



### 공공기관 지배구조가 더 중요한 이유

- 전략적 의사결정과 경영활동이 국가와 국민의 이익을 위해 이루어져야 함
- 이를 위해 내부 및 외부 이해관계자들의 견제 / 감시구조 마련 중요

- 공공기관 지배구조 효과적 개선
- 핵심 의사결정으로 공공기관 지배구조의 핵심
- 이사회의 효율적이고 효과적인 기능이 공공기관 성과 좌우

# OECD 공기업 지배구조 가이드라인(2015)

- A. (의무) 공공기관 이사회는 기업의 성과에 대한 확실한 권한과 궁극적인 책임을 가진다. 공공기관 이사회의 역할은 기업적 회사법에 따라서 법에 명확하게 정의되어야 한다. 이사회는 소유주에게 완전한 책임을 지어 하고, 기업 이익 극대화를 위해 행동하고 모든 주주를 공정하게 대우해야 한다.
- B. (역할 및 권한) 공공기관 이사회는 이사회의 권한과 정부에 의해 정해진 목표에 기초해서 전략설정 및 관리감독 기능을 효과적으로 수행해야 한다. 이사회는 CEO를 임명하고 해임할 권한을 가져야 한다. 이사회는 기업의 장기 이익에 알맞게 임원 보수수준을 설정해야 한다.
- C. (자격) 공공기관 이사회는 객관적이고 독립적인 판단을 할 수 있도록 구성되어야 한다. 모든 이사회 구성원은(공무원 포함) 자질에 기반하여 임명되고 동등한 법적인 책임을 가진다.
- D. (독립성) 독립적인 이사회 멤버들은 객관적인 판단을 위태롭게 할 수 있는 어떠한 물질적인 이익 또는 기업, 경영진, 대주주, 기업 소유주와의 관계로부터 자유로워야 한다.
- E. (이해상충 및 정치적 영향) 이사회 구조는 이사회 멤버가 이사회의 의무를 객관적으로 수행하지 못하게 하는 이해관계의 충돌을 방지하고 이사회 절차에 정치적인 영향을 제한하기 위해 구현되어야 한다.
- F. (의정) 의정은 이사회 효율성에 대해 책임이 있고, 다른 이사회 멤버와 협조하여 공기업 관리기구와의 의사소통을 위한 연락담당의 역할을 한다. 이사회 의정은 CEO로부터 분리되는 것이 바람직하다.
- G. (노동자대표) 이사회에 노동자대표가 임명된다면, 이사회 구조는 이러한 대표가 효과적으로 훈련되고 이사회 능력, 정보, 독립성을 상승시키는 데 기여할 수 있도록 발달되어야 한다.
- H. (위원회) 공공기관 이사회는 특별히 감사, 위험관리, 보수와 관련된 기능을 수행하는데 전체 이사회를 지원하기 위해서 독립적이고 자질이 있는 구성원으로 구성된 특화된 위원회를 설립하는 것을 고려해야 한다. 특화된 위원회의 설립은 이사회의 효율성을 개선해야 하고, 전체 이사회의 책임으로부터 주의를 다른 곳으로 돌리지 않아야 한다.
- I. (평가) 공공기관 이사회는(의장의 감독하에) 그들의 성과와 효율성을 살펴보기 위해 매년, 잘 구조화된 평가를 수행해야 한다.
- J. (내부감사) 공공기관은 효율적인 내부감사 절차를 개발해야 하고 이사회가 모니터링하고 이사회나 감사위원회가 직접 보고를 받는 내부감사 기능을 설립해야 한다.

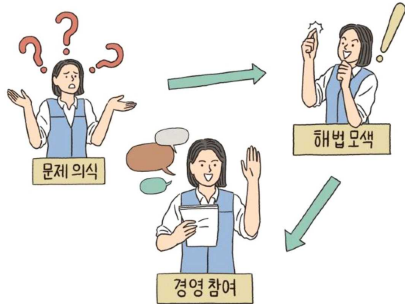
**OECD**  
공기업  
지배구조  
가이드라인

내외부 이해관계자들의 견제 / 감시구조와 관련,  
OECD는 공기업 지배구조 가이드라인(2015)에서  
**이사회 노동자대표의 참여, 해당 노동자대표에 대한 각종 지원 등이 필요하다고 명시**

# 공공기관 노동이사제 기대 효과

노동현장의 경험과 지혜로

견제를 넘어 경영 참여로



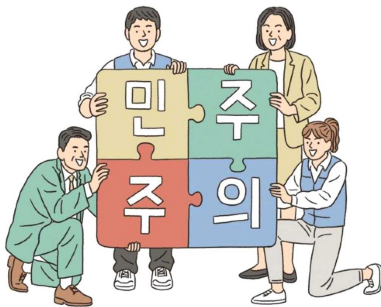
문제해결력과 의사결정력을 높입니다.

민주적이고 투명한 공공기관을 만듭니다.

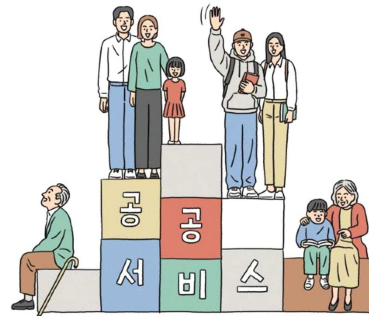
# 공공기관 노동이사제 목표

책임과 권한을 동시에 높여

자율·책임·투명 경영으로



일터 내 민주주의를 완성합니다.



국민을 위한 공공기관을 만듭니다.

## 공공기관 노동이사제 추진 현황

11

## 공공기관 이사회 내 노동 참여

〈표 3-14〉 이사회에 노동의 참여

기관명	유형	주무부처	수
국민연금공단	준정부기관(기금관리형)	보건복지부	2
근로복지공단	준정부기관(기금관리형)	고용노동부	1
기술보증기금	준정부기관(기금관리형)	중소벤처기업부	1
건강보험심사평가원	준정부기관(위탁집행형)	보건복지부	1
국민건강보험공단	준정부기관(위탁집행형)	보건복지부	1
(재)대한건설기계안전관리원	준정부기관(위탁집행형)	국토교통부	1
한국산업안전보건공단	준정부기관(위탁집행형)	고용노동부	1
한국산업인력공단	준정부기관(위탁집행형)	고용노동부	1
한국해양수산연수원	준정부기관(위탁집행형)	해양수산부	1

자료: 알리오 각 기관 공시 정리

12



# 100대 국정과제와 노동이사제

## 12. 사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관

○ (공공기관 지배구조 개선) 공공기관 운영에 관한 법률 개정 등을 통해 '18년부터 공공기관 감사 독립성 강화 및 노동이사제 도입

〈표 1-1〉 노동이사제 관련 공문법 발의 개정안

	근로자 추천 이사제	노동이사제	노동이사제	근로자 추천 이사제
발의자 및 일시	김경협 의원 2020.06.26. 제2101066호	박주민 의원 2020.08.14. 제2102385호	김주영 의원 2020.11.19. 제2105514호	이수진 의원 2021.4.20. 제2109602호
목적	공공기관 경영 투명성과 책임성 제고	경제민주주의 실현, 노사관계 안정화, 경영효율성 제고, 소통 통합 기업 최고 의사결정 촉진, 갈등 축소, 경영 공공성 제고	공공기관 공공성과 투명성 제고	근로자 경영참가 실현, 노·사 공동 이익 촉진, 경영 투명성 확보, 산업평화와 국민경제 발전에 이바지
대상 기관	공기업 및 준정부기관	공기업 및 준정부기관	공공기관	상장회사
임명	비상임이사 중 1인 이상	상임이사 중 2인 이상(500명 미만 1인 이상)	비상임이사 중 1인 이상	비상임이사 중 1인 이상
자격 및 선임방식	근로자대표 추천	해당 기관 1년 이상 재직자 중 전체 근로자 투표	해당 기관 1년 이상 재직자 중 근로자대표/과반수노조 대표의 추천이나 근로자 과반수 동의	근로자 추천
제한	이사회 안전과 이해관계 있을 경우 의결 참여 불가	노동이사에 대해서는 이해관계로 보지 않음	이사회 안전과 이해관계 있을 경우 의결 참여 불가	
근로관계	-	근로관계 유지. 다만, 이사 임기 중 휴직	-	
감사 위원회	-	노동이사 중 1인 이상을 감사위원	참가자격 제한: 5년 이내에 해당	근로자 추천 받은 노동감사 1인



기자회견 한국노총 대표들이 국회앞에서 기자회견을 하고 있다. 좌로부터 류기섭 공공연맹위원장, 박해철 공공노련위원장, 박홍배 금융노조위원장이다(공공연맹 제공).

15

## 공공기관 의사결정 참여 현황

16

## 조사 개요

- Factbook
  - 공기업 36개 기관
  - 준정부기관 96개 기관
- Focus Group Interview
  - 공공기관 노사 양측  
관계자 총23인 면담

17

## 공공기관 의사결정 참여

- 전략적 의사결정 참여
  - 사외이사 노조추천
  - 이사회 참관
  - (노동이사제)
- 일상적 의사결정 참여
  - 노사협의회
  - 조직 내 위원회

18

# 사외이사 노조추천

수은에서 금융권 첫 노조추천  
사외이사 탄생... KB·기업은  
행에서도 나오나?

입력 2021.09.17 19:34 수정 2021.09.17 19:57

문재인 대통령 공약 5년 만에 실현  
정부 태도 변화로 타은행으로도 확산될 듯

# 이사회 참관 + 이사회 결과 통지

〈표 3-16〉 노동자 대표의 이사회 참관 및 이사회 결과 노조 통지의무

	통지 또는 참관 있음			둘 다 없음
	통지만	통지+참관	참관만	
전체 (132개)	75.0%(99개)			25.0%(33개)
	25.8%(34개)	23.5%(31개)	25.8%(34개)	
	통지		참관	
	49.2%(65개)		49.2%(65개)	
공기업 (36개)	86.1%(31개)			13.9%(5개)
	30.6%(11개)	36.1%(13개)	19.4(7개)	
	통지		참관	
	66.7%(24개)		55.6(20개)	
준정부기관 (96개)	70.8%(68개)			29.2%(28개)
	24.0%(23개)	18.8%(18개)	28.1%(27개)	
	통지		참관	
	42.7%(41개)		46.9%(45개)	

# 전략적 의사결정 참여

- 기대론

- 사외이사 노조추천을 통해 기관장 견제와 감시
- 이사회 참관을 통해 정보 비대칭을 해소

- 회의론


- 사외이사 제도 자체의 한계
- 이사회 참관 시 의결권 없음

# 노사협의회

DONGGUK  
LABOR LAW FIRM

01

## 노사협의회란?




노사협의회란 근로자와 사용자가 참여와 협력을 통해 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모하기 위해 구성하는 협의기구입니다. 상시근로자 30인 이상인 경우 사업장에 노사협의회를 설치하여야 하며, 노사협의회의 설치를 경당한 사유 없이 거부하거나 방해할 경우 1,000만 원 이하의 벌금에 처해집니다.

DONGGUK  
LABOR LAW FIRM

07

## 노사협의회회의의 임무



노사협의회회의의 임무는 협의사항, 의결사항, 보고사항으로 나뉩니다. 노사협의회 회의에서 해당 사항들 중 회의를 통해 의결된 경우, 협의회는 의결된 사항을 신속하게 근로자에게 공지하여야 하며, 근로자와 사용자는 의결된 내용을 성실하게 이행하여야 합니다.

## 일상적 의사결정 참여

- 기대론
  - 노사협의회를 통해 정보비대칭 해소
  - 이사회 참관보다 더 실효성 있는 참여
- 회의론
  - 사측의 정보비대칭 조장과 방치
  - 일상적 의사결정 참여 유명무실화

23

## 공공기관 의사결정 참여

- 전략적 의사결정 참여
  - 사외이사 노조추천
  - 이사회 참관
  - (노동이사제)
- 일상적 의사결정 참여
  - 노사협의회
  - 조직 내 위원회

24

## 2. 한국형 노동이사제 발전 방안

---

25

### 공공기관 지배구조 개선

- 기준협약제 (Framework Agreement)
  - 주무 부처의 손발이 아닌 조직의 두뇌로 기능하는 이사회
  - 기획재정부, 주무 부처와 적절한 거리 두기 (arm's length)

26

# UK Framework Agreement



**NICE** National Institute for Health and Care Excellence

**Framework Agreement  
between the Department of Health & Social Care and the  
National Institute for Health and Care Excellence**


2018

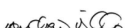
**Contents:**

1. Purpose of this document	Page 3
2. NICE's purpose	Page 3
3. Governance	Page 4
4. Accountability	Page 6
5. NICE's board	Page 10
6. Partnership working	Page 11
7. Transparency	Page 13
8. Audit	Page 15
9. Delegations and financial management	Page 15
10. Risk management	Page 16
11. Human resources	Page 17
12. Relations with the Department's other arm's length bodies	Page 19
13. Review	Page 19

**Annexes:**

- Annex A: Wider guidance
- Annex B: Finance and accounting responsibilities
- Annex C: Public-facing communications
- Annex D: Relationships with other ALBs

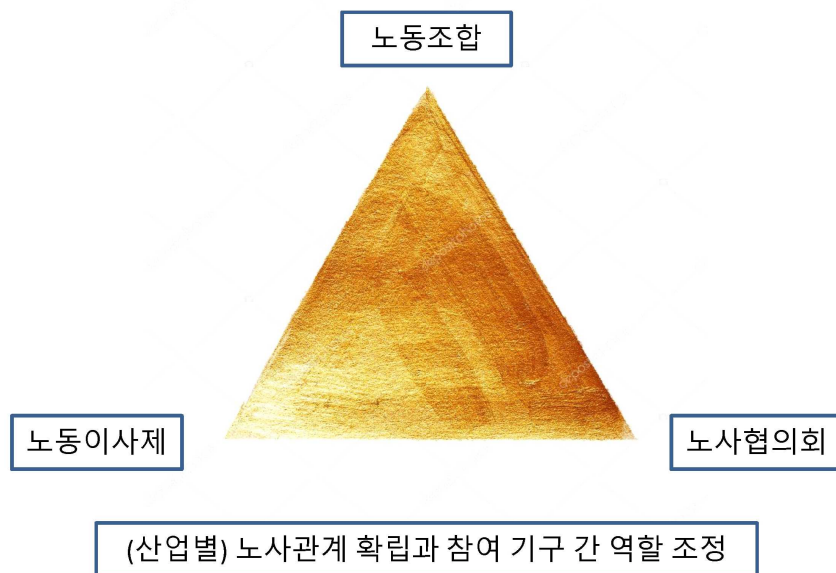
Signed:   
Date.....27/09/2018.....

Signed:   
Date.....3/10/2018

Liz Woodeson  
Senior Departmental Sponsor  
Department of Health and Social Care

Sir Andrew Dillon, Chief Executive,  
National Institute for Health and Care  
Excellence

## 일터 참여 기구 간 역할 조정





# 공공기관 지배구조 개혁



- 주주 자본주의 vs. 이해관계자 자본주의
- 이해관계자 자본주의 체제와 노동이사제
- 공공기관 이사회 다양성과 개방성

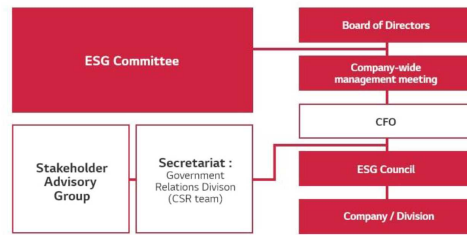
29

# 공공기관 지배구조 개혁 방안

- 노동이사제
  - 노동 당사자 참여
  - 장기적인 공적 가치 (long-term public value)
  - 견제와 균형 (check and balance)
- 개방형 이사회
  - 속의 민주주의 (deliberative democracy)
  - 국민, 당사자 등 이해관계자 참여를 통한 투명성 제고

30

# 개방형 이사회



31

## 3. 향후 쟁점과 미래 과제

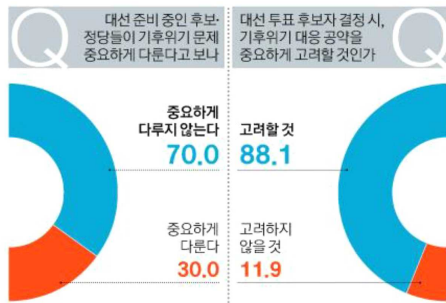
32

# 향후 쟁점과 미래 과제 (1)

## 내년 대선 표심에 영향 줄 기후위기

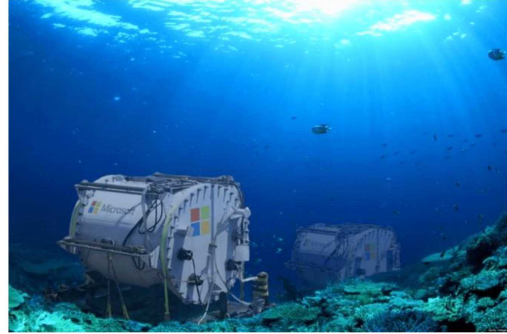
단위: %

※한국갤럽 의뢰해 지난달 12~19일 전국 14~69세 1500명 조사, 표본오차 95% 신뢰수준에 ±2.53%p



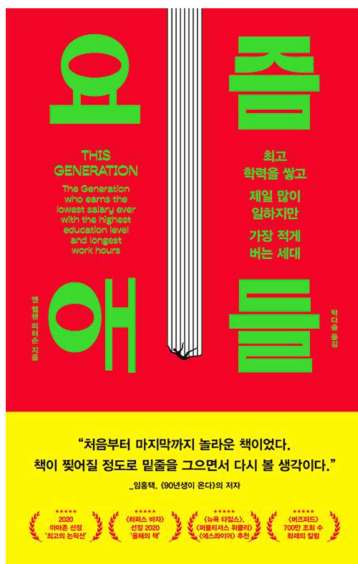
자료: 녹색연합

The JoongAng



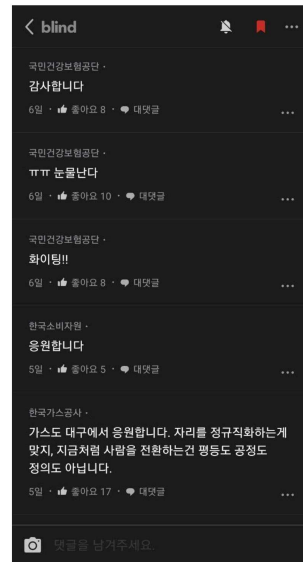
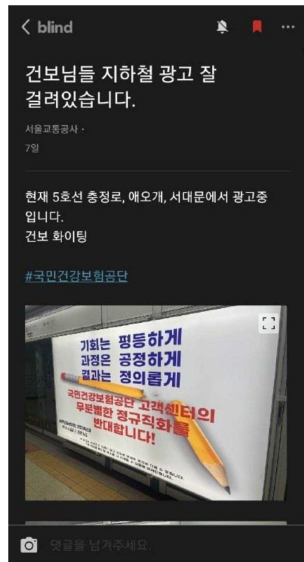
33

# 향후 쟁점과 미래 과제 (2)



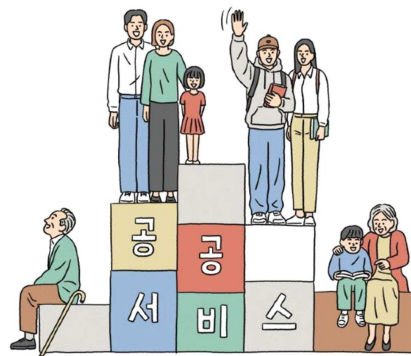
34

# 청년 세대와 일자리 게임



35

## 자율·책임·투명 경영으로



국민을 위한 공공기관을 만듭니다.

36