

직원을 회사의 주인으로 대접하는 KSS해운의 경영혁신사례

정 선 미*
양 희 동**
유 창 조***

KSS해운의 직원들은 일반 주주보다 더 높은 배당을 받을 수 있고, 주주가 아닌 직원으로 배당도 받고 있으며, 회사의 사장이 될 수 있다. 이러한 혁신적인 제도를 도입한 KSS해운은 창업 이후 지속적인 성장을 구현하고 있다. 본 사례는 이러한 혁신적인 경영이 도입된 과정과 성과를 소개한다.

KSS해운의 창업자 박종규 고문은 창업 초기부터 정직과 자율이라는 경영철학을 확립했고 이를 기반으로 회사의 안정적인 성장 기반을 확보한 후 사장직을 물러났다. 그 후 KSS해운은 직원이 주인이 되는 회사를 만들기 위해 혁신적 경영모델을 도입하였다. 첫째, KSS해운은 직원들에게 주인의식을 부여하기 위해 우리사주조합을 설립했고 직원은 최대주주가 되고 있다. 둘째, 창업자가 대표이사직에서 물러난 후 회사는 직원 출신의 전문경영인이 대표로 선임될 수 있는 제도를 공식화했다. 마지막으로 KSS해운은 경영성과에 따라 직원이 일정 금액을 배당받는 이익공유제를 도입하였다. 그 결과 직원들은 경영성과에 대한 권리와 책임을 동시에 갖게 되었고 회사에 대한 주인의식을 갖고 있다.

본 사례는 이러한 혁신적인 제도가 창출한 성과를 객관적인 경영지표(예: 매출액)와 직원들의 의식 변화, 그리고 바람직한 조직문화의 형성 측면에서 요약하였다. 마지막으로 본 사례는 이러한 성과가 지속되기 위해 KSS해운이 향후 해결해야 할 과제를 제안하였다.

주제어: 우리사주제도, 전문경영인 제도, 사장추천위원회, 사외이사 독립성, 이익공유제

1. 서론

직원이 회사에 대해 주인의식을 느끼게 되면 어떤 효과가 있을까? 인사조직 분야에서 주인의식과 관련되어 심리적 소유감(psychological ownership)이라는 연구단위가 자주 논의된 바 있다. Pierce et al.(2001)은 심리적 소유감을 개인이 특정 대상(무형 혹은 유형)을 자신의 것처럼 느끼는 심리적 상태로 정의한 바 있고, Van Dyne and Pierce (2004)는 개인이 어떠한 대상에 대해 주인의식을

갖게 되는 과정에서 경험하는 심리적인 현상이라고 정의하였다. 따라서 회사에 대한 주인의식은 직원들이 회사 일에 자발적으로 참여하고 직무에 몰입하게 하는 동력이 된다(노부호 2025). 브랜드 커뮤니티 활동과 관련해 커뮤니티에 대한 주인의식을 느끼는 회원들은 회사에 대한 강한 애착을 형성하는 것도 확인된 바 있다(김숙진, 유창조 2022).

그러나 직원이 자신을 회사의 주인이라고 느낄 수 있을까? 회사는 직원들에게 주인의식을 갖고 업무에 임해 달라는 요청을 자주 하지만, 직원을 주인처럼 대접하는 제도를 갖춘 회사는 흔치 않다.

논문접수일: 2026. 01. 04. 1차 수정본 접수일: 2026. 03. 02. 2차 수정본 접수일: 2026. 03. 11. 3차 수정본 접수일: 2026. 03. 12. 게재확정일: 2026. 03. 12.

* 동의대학교 경영학과 조교수(lf1029@deu.ac.kr), 주저자

** 이화여자대학교 경영대학 경영학과 교수(hdyang@ewha.ac.kr), 공동저자

*** 동국대학교 경영학과 명예교수(yoo@dongguk.edu), 교신저자

국내에서 직원이 실질적으로 주인의식을 느끼고 있는 회사가 있는데, KSS해운이 바로 그 회사이다. KSS해운의 창업자 박종규 고문은 직원이 회사의 주인의식을 느낄 수 있도록 오랜 기간에 걸쳐 혁신적인 경영모델을 제도적으로 도입해 왔다(박종규 2019). 이러한 제도들은 종업원 지주제, 이익공유제, 전문경영인제도 및 지배구조의 독립성으로 요약되는데, KSS해운은 이러한 제도를 도입하면서 회사 여건을 고려해 KSS해운만의 고유한 특징들을 가미해 왔다.

KSS해운은 이익공유제를 제도화하면서 회사가 이익을 실현하면 주주에 앞서 직원에게 먼저 이익을 배당하고 있다. 국내에서 회사의 성과를 직원과 공유하는 회사가 적지 않으나, 성과를 바탕으로 직원에게 배당하는 제도를 공식화한 회사는 거의 없다. KCC해운의 직원들은 모두 주식을 보유하고 있어 주주로서 배당을 받을 수 있는데, 직원들은 일반 주주보다 높은 배당률을 받는다. 창업자인 박종규 고문이 회사 총 주식의 10%를 사주조합에 기증하면서 원금을 사주조합 자체기금으로 하고 배당금을 조합원이 나눌 수 있게 했기 때문이다.

창업자 박종규 고문은 회사 운영이 안정권에 들어서면서 대표 자리를 사임하고 회사 직원들 중에서 대표를 선임하는 전문경영인제도를 도입했다. 이 제도에서 창업자나 자녀들은 대표 선임에 관여할 수 없게 되어 있다. 국내에서도 전문경영인제도를 운영하는 회사들이 적지 않으나, 창업자나 자녀들이 경영에 전혀 관여할 수 없는 경우는 흔하지 않다. 그리고 직원이 대표가 되는 전문경영인 제도가 지속되기 위해 매우 독특한 이사회 운영과 사외이사 선임제도를 개발했다.

본 연구자들은 바른경제동인회 30주년 기념행사에 참석해 박종규 고문의 특별 강연을 접한 바 있다. 당시 저자들은 KSS해운의 독특한 경영모델과 그 결과 나타날 수 있는 성과들과 관련된 사례개발

을 계획하게 되었고, 이를 위해 본 연구는 다양한 자료를 수집하였다. 먼저 창업자인 박종규 고문과 3차례의 심층면접(면접당 1시간 30분 소요)을 진행되었다. 심층면접에서는 창업자의 경영철학, 혁신적인 제도를 도입한 배경, 회사 직원들과 주주들을 설득하는 과정 등이 심층적으로 파악되었다. 연구자들은 새로운 제도에 대한 직원들의 관점과 반응을 파악하기 위해 경영진과의 심층면접도 진행되었다. KSS해운의 현 대표와 전임 대표와의 면접이 두차례씩 진행되었고, 팀장급 직원과의 면접은 필요시 수시로 수집되었다. 또한, 새로운 제도들에 대한 다양한 의견을 파악하기 위해 주요 제도가 도입된 시점의 기사자료가 수집되었다. 마지막으로 새로운 제도에 따른 성과를 파악하기 위한 2차 자료들(사내 자료 및 경쟁사 자료 등)이 수집되었다.

이러한 자료를 바탕으로 본 사례는 KSS해운만의 독특한 경영방식들을 소개하는데, 사례의 구성은 네가지로 구분된다. 첫째, KSS해운 경영모델의 토대가 되었던 공유자본주의와 이와 관련된 국내외 현황이 정리되었다. 둘째, KSS해운의 창업과정과 새로운 제도의 기반이 되었던 경영철학이 요약되었다. 셋째, KSS해운만의 독특한 경영방식인 우리사주조합, 전문경영인제도, 이사회 운영과 사외이사 선임의 독립성이 자세히 기술되었다. 마지막으로 이러한 혁신적인 경영방식의 성과와 미래 과제가 논의되었다.

II. 공유자본주의의 등장과 국내외 현황

Weitzman(1986)은 『The Share Economy』라는 책에서 공유경제를 스태그플레이션 극복의 해법으로 제시한 바 있다. 그는 스태그플레이션의 원인으로 기업 실적과 무관하게 고정 임금을 지급하

는 방식을 언급하면서 이익을 직원들과 공유하는 방식을 도입하면 고용 확대와 인플레이션 억제가 가능하다고 주장하였다. 그에 따르면 사용자와 근로자가 기업의 성과를 사전에 정해진 규칙에 따라 나누면서 바람직한 고용관계가 형성될 수 있다.

1990년대 고용문제가 악화되면서 미국 및 유럽의 선진국들은 고용관계 혁신을 모색하기 시작했고, 그 결과 공유자본주의(shared capitalism)라는 용어가 등장했다. 공유자본주의는 기업이나 작업단위에서의 성과를 바탕으로 근로자들에게 주식이나 현금 등으로 보상하는 방식을 의미하는데, 이 방식은 종업원과 주주의 경제적 유인을 일치시킬 수 있는 장점이 있다(Freeman, Kruse & Blasi 2010). 한편, 서브프라임 모기지 사태로 촉발된 글로벌 금융위기는 기존 자본주의 시스템의 한계를 드러냈고(Kaletsky, 2010), 4차 산업혁명의 도래와 함께 인적 자본에 대한 인식 변화가 일어나면서 공유자본주의(shared capitalism)는 더욱 확산되었다(Blasi, Kruse, & Freeman, 2010).

공유자본주의의 방식으로는 이익공유제(profit sharing), 성과공유제(gain sharing), 종업원지주제(employee stock ownership) 등이 있다. 이익공유제는 기업에서 발생한 이익의 일정 비율을 직원들에게 분배하는 제도로, 이윤 배당 규칙과 근로자 간 배당 비율을 체계적으로 설정해야 한다. 성과공유제는 특정 작업 단위에서 생산성 향상이나 비용 절감으로 발생한 이익을 구성원과 공유하는 제도로 기업 전체가 아닌 부서 또는 프로젝트 단위에서 적용된다. 종업원지주제는 종업원이 회사 주식을 취득하고 보유할 수 있게 하는 제도이다.

공유자본주의에 관한 연구결과에 따르면, 이 제도는 직원들의 경영 참여도를 높여 생산성이 향상될 수 있고 직원의 재산 형성에도 도움을 줄 수 있다(Blasi, Kruse and Freeman, 2010). 그 결과 공유자본주의는 기업의 전반적인 성과 향상에

기여할 수 있고 어려운 경영환경에서 기업의 고정 임금 부담을 완화할 수 있어 고용의 유연성도 확보될 수 있다. 반면 공유자본주의는 무임승차문제와 경제적 리스크가 있을 수 있다(김태기 2016). 무임승차문제는 집단보상제도에서 나타날 수 있는 현상이고 경제적 리스크는 변동적인 보상제도에서 발생될 수 있으나 종업원들은 이를 심각하게 인식하지 않는 것으로 파악되고 있다(박숙희, 김도근 2014).

이와 같이 공유자본주의는 기업과 종업원의 경영관점을 일치시켜주는 기능을 기대할 수 있고, 그 결과 종업원들은 능동적이고 참여적으로 일하면서 더 좋은 직무성과를 낼 수 있게 된다(김태기 2016). 그에 따라 정부도 기업의 생산성향상, 근로자의 복리증진, 소득불균형 완화를 기대하면서 세계 관련 입법을 통해 공유자본주의를 지원하고 있는데, 이하에서 이와 관련된 국내외 현황을 정리하였다.

2.1 미국 및 유럽에서의 공유자본주의

미국 기업들은 종업원 지주제와 이익공유제를 주로 활용해 왔고 현재 많은 근로자들이 혜택을 받고 있다(Kruse, Blasi and Park 2010). 미국의 경우 1970년대 관련 법이 제정되면서 종업원지주제(Employee Stock Ownership Plan)가 시작되었고, 80년대 세계 혜택이 부여되면서 활성화되었으며(Buchko 1992), 90년대 ICT를 활용한 서비스 생산성이 증가하면서 확대 적용되었다(김태기 2016). 종업원지주제도를 도입하고 있는 미국 기업들은 종업원들이 주식을 보유할 수 있도록 다양한 형태의 편의를 제공하는데, 회사가 주식을 구입한 후 직원들에게 주식을 배정하는 방식, 주식옵션을 통해 주식을 확보하는 방식, 주식상여제도, 이익분배제도 등이 있다. Freeman and Knol (2008)의 분석에 따르면 종업원지주제도를 도입한 기업이 그렇지 않은 기업보다 수익율이 높고 고용이 안정

적인 것으로 나타났다.

미국에서 자주 활용되고 있는 이익공유제의 경우 1970년대 법적 기반이 마련되었고 도입 초기 발생한 이익을 종업원에게 주식으로 보상하는 방식이 시도되었다. 그러나 이 방식이 종업원에게 늦춰진 보상으로 인식되면서 현금으로 보상하는 방식이 더 자주 활용되고 있다. 이 외에도 성과공유제는 1990년대 이후 공공부문과 비영리기관에서 주로 활용되고 있다.

유럽의 경우 2000년대 들어 영국, 프랑스, 스웨덴, 노르웨이 등이 공유자본주의 모델을 도입하기 시작했다. 이들 국가들은 종업원의 경영참여를 활성화하는 방법으로 이윤공유제와 주식공유제를 주로 도입하고 있다. 영국을 제외한 대부분의 국가에선 이익공유제가 주식공유제보다 더 많이 활용되는데, 주식을 보유하는 것보다 현금을 보유하는 것을 선호하기 때문이다. 영국의 경우 4가지 제도(Save-as-you-earn, Company share option plans, Share incentive plan, Enterprise management incentives)를 축으로 주식공유제가 활용되고 있고 프랑스의 경우 이익공유제는 법적으로 제도화되어 있다. 프랑스의 경우 회사는 발생한 이윤에 대해 직원들에게 주식으로 보상하고 직원들은 일정기간이 지나면 주식을 팔 수 있는데, 이러한 요건이 충족될 경우 종업원들은 세제 혜택을 받을 수 있다.

2.2 한국에서의 공유자본주의

한국에서의 공유자본주의는 우리사주제도와 성과공유제가 중심 축을 이루고 있는데, 미국이나 유럽과 비교하면 아직 미미한 수준이다. 국내에서 우리사주제도의 효시는 유한양행이다. 당시 유일한 회장은 법적 근거가 없었던 시절이었지만 1958년 직원들에게 회사가 창출한 이윤을 종업원과 나누는 방

법으로 우리사주제도를 도입한 바 있다. 우리사주조합의 법적 근거는 1968년 ‘자본시장 육성에 관한 법률’이 제정되면서 마련되었다. 이 후 정부는 우리사주제도를 활성화하기 위해 종업원지주제도 확대실시 방안(1994), 근로자복지기본법의 제정(2001)과 개정(2005), 근로복지기본법으로의 통합(2010), 우리사주제도 활성화 방안(2015) 등 다양한 대책을 제시해 왔다.

국내에서 우리사주제도는 기업성과에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 노용진(2001)은 우리사주제도의 실시한 기업에서 생산성향상 효과를 확인한 바 있고, 신범철(2003)은 주식을 소유한 직원들의 노동생산성이 향상된 결과를 발표하였고, 최용용, 배현정(2008)은 우리사주제도가 기업지배구조에 유의한 영향을 미치는 것을 확인했으며, 손상덕과 안영규(2018)의 분석결과에 따르면 장수기업의 경우 우리사주제도는 종업원의 보상을 증가시키는 것으로 나타났다. 한편, 상장사의 경우 우리사주제도 도입이 경영성과에 긍정적으로 영향을 미쳤지만, 비상자의 경우 오히려 부정적으로 영향을 미쳤다(원인성 2012).

국내에서 우리사주제도는 아직 활성화되지 못하고 있다. 국내의 경우 우리사주제를 도입한 기업은 대기업에 집중(25% 수준)되어 있고 전체적으로 우리사주를 보유한 근로자의 비율은 2% 정도인 것으로 보고되고 있다(신범철 2013), 이와 같이 저조한 이유는 우리사주제를 복지제도로 간주하는 경영층과 재산증식 수단으로 여기는 직원 사이에 인식 차이가 있기 때문이다.

국내의 경우 성과공유제가 1980년대 노사관계 안정화 대책으로 도입된 바 있다. 당시 국내에선 인건비 상승문제로 대외 경쟁력이 약화되고 있었고, 기업은 이에 대응하기 위해 생산성 향상 등 경영 목표를 달성할 경우 그 성과를 직원들에게 배분하는 제도를 도입하기 시작했다. 이후 국내에서 성

과공유제를 도입하고 있는 사업체의 비율은 꾸준히 증가하고 있다. 성과공유제는 종업원들에게 일에 대한 동기를 부여해 참여적 작업 조직을 유도하여 생산성이 향상되고 기술혁신에도 도움을 주는 것으로 확인되고 있다(김동배 2020; 이인재, 김동배 2018).

2.3 KSS해운의 공유자본주의

국내에서 공유자본주의를 가장 적극적으로 도입하고 있는 회사가 KSS해운이다. KSS해운의 창업자 박종규 고문은 직원이 능동적으로 경영에 참여할 때 기업성고가 제고될 수 있다고 확신하고 이를 위해 공유자본주의에서 채택하는 방식을 회사 사정에 맞게 보완하면서 KSS에서만 볼 수 있는 제도들을 공식화해 왔다. 이하에서는 이러한 혁신적인 제도를 도입한 KSS해운의 여정을 소개하기로 한다.

III. KSS해운의 연혁

3.1 KSS해운 창업

KSS해운의 창업자 박종규 고문은 서울대학교 정치학과를 졸업한 후 1960년 대한해운공사에 입사하며 해운업과 인연을 맺었다. 그는 입사 후 9년간 선박 건조와 도입 업무를 담당하면서 실무 경험을 쌓았고, 1969년에는 KCC(Korea Chemical Carriers Co. Ltd.)를 설립하였다. 첫 선박인 케미캐리호가 부산항에 들어오면서 본격적인 사업이 시작되었고, 동북아 지역을 중심으로 액화가스 및 액체 석유화학제품의 해상 운송 서비스가 제공되었다. 특히 박종규 고문은 석유화학제품의 안전한 운송을 위한 기술력 확보와 고객 중심의 운항 일정 관리, 그리고

정도경영을 회사 운영의 원칙으로 삼았다. 사업 초기에는 오일쇼크와 같은 외부 환경 요인과 여러 시행착오로 경영적 어려움이 있었으나, 그는 직원과의 신뢰를 바탕으로 이를 극복하였다. 이후 1984년 정부의 해운산업 합리화 조치에 따라 회사명을 '한국특수선(주)'로 변경하고 사업 영역을 동북아에서 전 세계로 확대하였으며, 1999년에는 21세기 고객 수요에 부응하기 위해 사명을 KSS해운으로 변경하였다. 현재 KSS해운은 약 30여 척의 선박을 운항하며 글로벌 해운 기업으로 성장하고 있다.

3.2 KSS해운의 경영철학: 정직과 자율

박종규 고문은 대학 재학 시절 유일한 박사의 경영방식에 깊은 감명을 받은 바 있다. 유일한 박사의 경영 이념은 기업을 성장시켜 일자리를 창출하고, 정직하게 납세하며, 남은 이익은 기업을 키워준 사회에 환원한다는 것이었다(이기은 2019). 정직과 성실을 기반으로 검소하고 근면한 기업가였던 유일한 박사의 경영방식은 박종규 고문의 회사 운영에 영향을 미쳤고, 그의 철학은 KSS해운 경영 전반에 반영되었다.

박종규 고문은 창업 초기부터 정직과 자율이라는 경영철학을 정립하였다. KSS해운이 추구하는 정직한 경영은 다양한 구성원과의 신뢰를 구축하는 토대가 된다. KSS해운은 사업 초기부터 당시 해운 사업에서는 상상하기 어려웠던 '5무(無) 정책'을 실천해 왔는데, 이 중 일부를 소개하면 다음과 같다.

첫째, 박고문은 고객과의 거래에서 리베이트 관행을 없앴다. 창업 당시 해운업계에서 리베이트 지급은 거래를 위해 피할 수 없는 관행이었고, 이를 위해 회사는 비자금을 조성하거나 이중장부를 작성해야 했다. 그러나 박고문은 이러한 관행이 반복되면 부패와 비리가 발생해 경영성과를 해칠 것이라고 확신했고 그에 따라 해운업계 최초로 리베이트

관행을 폐지했다. 이로 인해 회사는 도입 초기 거래처 수주에 심각한 어려움을 겪었으나, 리베이트 없는 거래는 장기적으로 회사에 대한 신뢰도를 높여 경쟁력을 높이는 기반이 되었다.

둘째, 직원들의 밀수가 전면 금지되었다. 당시 해운업계에서는 선원들이 밀수를 통해 부수입을 얻는 일이 빈번했으나, 박고문은 이를 금지하였다. 대신 그는 직원들에게 더 나은 보상 체계를 마련해 투명한 경영철학을 설득력 있게 전달하였고, 이를 통해 밀수 관행을 없애는 데 성공하였다.

셋째, 회사에서 이중 장부가 없어졌다. 과거에는 금융기관 대출을 위해 적자를 숨기거나 법인세를 줄이기 위해 이익을 축소하는 회계 관행이 존재했다. 그러나 박 회장은 창업 초기부터 회계 장부를 투명하게 공개하는 원칙을 세우고 이를 철저히 지켰다.

이러한 정책이 실천되는 과정에서 정직과 자율은 회사의 경영철학으로 자리잡게 되었고 그에 따라 KSS해운은 국내외에서 신뢰할 수 있는 운송 기업으로 인정받게 된다.

IV. KSS해운만의 독특한 경영방식: 직원을 주인으로 대접하는 회사

박종규 고문은 직원들이 회사에 대해 주인의식을 가질 때 자발적으로 직무에 몰입하게 되고 그 결과 업무성고가 높아진다고 확신했다(김재봉 2008: 박종규 2019). 그에 따라 KSS해운은 직원이 회사의 주인이 되는 제도를 체계적이고 정교하게 설계하기 시작했다. 이하에서는 그 구체적인 과정과 배경을 정리했다.

4.1 사주조합결성과 진화: “직원이 최대 주주가 된다”

박종규 고문은 1967년 정부의 대한해운공사 민영화 추진 당시 사원들과 함께 우리사주조합 운동을 주도한 바 있다. 이를 통해 박종규 고문은 창업 초기부터 종업원지주제에 대한 확고한 신념을 갖게 되었고, 1990년 국내에서 유한양행에 이어 두 번째로 우리사주조합을 결성하였다. 이 시도는 정부가 종업원지주제 관련 법률을 제정한 2001년보다도 10여 년 이상 앞선 결정이었다.

우리사주조합 설립 초기 박고문과 직원의 지분은 각각 약 20% 수준으로 비슷하였다. 그러나 시간이 흐르면서 퇴직한 직원들이 보유 주식을 처분하게 되었고, 당시 회사 주식이 비상장 상태여서 유동성이 낮았기 때문에 박 회장이 직원들이 원할 경우 그들의 주식을 매입하면서 그의 지분이 상대적으로 증가하게 되었다. 직원들이 주식을 보유하는 주된 동기는 주가 상승과 배당이었지만, 주식이 상장되지 않았고 배당도 불확실하였기 때문에 직원들이 주식을 계속 보유할 유인은 크지 않았다.

이러한 상황에서 2000년 박 회장은 자신의 지분 10%를 우리사주조합에 기부하는 중대한 결정을 내렸다. 기부된 주식의 원금은 사내복지기금으로 편입되었고 배당금은 종업원들에게 직급과 관계없이 균등하게 배분될 수 있도록 조치되었다. 그 결과 직원들은 일반 주주보다 더 높은 배당률을 받을 수 있게 되었다. 직원의 주식을 처분하려는 직원들이 사라졌고 이직율도 감소하면서 전 직원이 주주가 될 수 있는 계기가 마련되었다.

회사의 전 직원이 주주가 되면서 KSS해운에서는 노조가 자연스럽게 해산되는 사건도 있었다. 1989년 사무직 노조가 결성된 이후 회사와 노조 간의 갈등이 이어졌으나, 박고문은 노조의 과도한 경영권 요구를 직원들이 스스로를 머슴으로 생각하는 행위라고 강조하며, 직원들에게 노동조합 활동이

아닌 회사 경영의 자발적 참여를 통한 동반자적 역할을 요청하였다. 직원들은 이에 공감했고, 전체 조합원 총회의 3분의 2가 노조의 자진 해산에 찬성하게 되었다. 이후 KSS해운은 협력적 노사 관계가 유지되고 있다.

2007년 KSS해운은 기업 투명성을 높이고 주식의 환금성을 확보하기 위해 상장을 단행했다. 상장 후 많은 직원들이 추가로 주식을 매입하였는데, 이는 종업원들이 주식 보유가 자산 증식에 실질적으로 도움이 된다고 인식했음을 보여준다. 한편, 박종규 고문은 자신이 소유하고 있는 나머지 주식(24년말 기준 총 주식의 15.53%)을 사내근로복지기금에 출연할 것임을 공표한 바 있는데, 이러한 계획이 실현되면 직원은 최대 주주가 된다. 직원이 실질적으로 회사의 주인역할을 하는 것이다.

4.2 전문경영인 제도의 도입: “경영권을 상속하지 않고 직원 중에서 대표가 선임된다”

기업의 최고 의사결정권자인 사장이 창업주나 후손들일 경우 오너경영이라고 하고 다른 인사일 경우를 전문경영인 체제라고 한다(박현준, 김희천, 김지은 2021). 국내의 경우 창업자나 후손이 아닌 전문경영인을 사장으로 발탁하는 경우가 증가하고 있으나 이 경우에도 창업자나 후손이 사장 선임에 영향을 미치는 경우가 대부분이다. 우리나라에서 전문경영인체제를 도입한 최초의 회사가 유한양행이다. 창업자 유일한 회장은 기업은 사회적 공기라는 신념을 갖고 회사를 운영하면서 그가 가진 거의 모든 재산을 유한재단과 같은 교육기관에 기부했고, 그 결과 유한양행의 최대 주주는 유한재단이다(이기는 2019). 유한양행은 유일한 박사가 1969년 대표이사직을 마친 뒤 독립적인 이사회에서 CEO를 선임하는 순수한 전문경영인 제도를 유지하고 있다.

유일한 박사의 경영방식에 공감한 박종규 고문도 창업자의 자손이 경영에 참여하지 않는 전문경영인 제도를 도입했다. 그는 경영권 세습이 이루어지는 환경에서 직원들이 회사를 자신의 회사로 인식하기 어렵다고 생각했다. 박종규 고문은 “재산은 상속할 수 있지만, 경영권은 상속하지 않는다.”는 확고한 신념을 갖고 있었고 이를 실천한 것이다. 대표이사를 선임할 때 외부에서 영입하는 방식과 내부에서 발탁하는 방식이 있는데, KSS해운은 내부에서 사장을 발탁해 왔다. 직원이 자신도 회사의 대표가 될 수 있다는 믿음이 공유되어야 능동적으로 경영에 참여하게 된다.

박종규 고문은 회사의 성장기반을 확보한 후 1995년 스스로 사장직에서 물러났고 당시 회사는 부사장을 신임 사장으로 발탁하였다. 이는 거래처 대표들이 자신보다 나이가 어린 경우가 늘어나면서 영업 활동에 제약이 있다고 판단해 스스로 용퇴를 결심한 결과였다. 그는 회장직으로 물러나면서 경영에 일절 관여하지 않겠다고 선언하였고, 당시 회장직은 명예직으로서 월급만 받는 자리였고 급여는 사장보다 낮게 책정되었다. 그는 이어 회장직도 사임하고 고문으로 남아 회사경영에 관여하지 않고 있다. 그리고 박고문의 자녀들도 회사경영에 전혀 참여할 수 없게 되어 있다. 박고문의 은퇴 후 KSS해운은 5명의 내부 직원을 사장으로 선임해 오고 있다.

전문경영인 체제에서 사장의 임기는 매우 중요하다. 전문경영인의 임기가 짧을 경우 장기적인 안목으로 회사를 운영하기 어렵게 된다. 한편, 전문경영인이 사장으로 장기 재임할 경우 독단적 경영 가능성이 있다. 이러한 점들을 고려해 KSS해운은 사장의 임기를 9년까지 가능하게 한 바 있고 이후 6년으로 조정되었다. 따라서 현재 사장 임명 시 임기는 3년이고 한차례 재임할 수 있다.

4.3 독립적인 사외이사가 주도하는 이사회와 사장추천위원회: “사외이사가 사장을 추천하고 사외이사 후임은 전임자가 추천한다”

KSS해운은 전문경영인제도가 잘 작동될 수 있도록 KSS해운 고유의 제도를 정착해 왔다. 첫째, KSS해운에서는 이사회 운영의 독립성이 확보되고 있다. KSS해운의 이사회는 5명의 사외이사와 3명의 사내이사로 구성되는데, 사외이사가 과반을 넘게 차지함으로써 경영진을 견제할 수 있는 구조가 마련되었다(Barker et al. 2001; 우동조, 김진산 2023). 또한, KSS해운은 대표이사가 이사회 의장을 겸임하지 않는다. 이사회 의장은 사외이사 중에서 지명된다. 그 결과 대표이사와 이사회 의장을 분리되는 ‘투 톱(two-top)’ 체제가 만들어졌다. 대표이사가 경영을 총괄하지만, 사외이사가 이사회 회의를 주재하게 함으로써 이사회 운영의 독립성이 강화된 것이다(박하연, 이아영, 강문식 2016).

KSS해운은 가장 적절한 사장을 선임하기 위해 사장추천위원회를 제도화했다. 사장추천위원회는 사외이사 4명(총 5명 중 선임자 4명), 전임 사장, 창업주가 지명한 인사, 우리사주조합이 지명한 인사 등 총 7명으로 구성된다. 다만, 현직사장이 차기 사장후보가 될 수 없을 경우(6년간 재임한 경우 사장으로 재선임 될 수 없음) 현직 사장이 추천 위원회에 참여하게 된다. 따라서 현직 사장은 후임 사장 선임에 전혀 영향력을 행사할 수 없고 사외이사가 중심이 되어 선임절차가 진행된다. 사외이사들은 비공개로 후보자를 발굴하고 이사회에 추천하게 되면 이사회 의결을 통해 최종 확정된다. 내부 파벌 형성을 방지하기 위해 후보자 논의 과정은 비공개로 진행된다.

국내의 경우 사외이사의 독립성을 강화하기 위해 여러가지 제도가 도입되어 왔지만, 그 실효성에 대한 비판도 적지 않다. 가장 큰 문제점은 경영진을

감시 및 감독할 역할을 해야 하는 사외이사가 자신을 추천한 사람들에 의해 영향을 받는데 있다. 사외이사 중립성의 핵심은 선임시 경영진의 영향력을 없애는 데 있다(배지현, 최종원, 조은혜 2020). 이를 위해 KSS해운은 혁신적인 조치를 단행했다. KSS해운에서 퇴임하는 사외이사가 후임 사외이사를 추천하는 제도를 공식화한 것이다. KSS해운은 2005년 처음으로 사외이사 5인을 선임한 바 있는데, 당시 선임 기준은 회사의 경영철학에 대한 이해, 회사경영에 관한 경력 소유자, 건전한 상식의 소유자 등이 있었고 회사 기밀 문제 등을 고려해 동종 업계에서는 영입하지 않았다. 한편, 사외이사의 임기가 장기화되는 것을 예방하기 위해 사외이사의 정년은 65세로 조정되었다. 따라서 과반수를 넘는 사외이사들은 이사회를 독립적으로 운영할 수 있는 여건을 갖고 있다.

4.4 이익공유제 도입: “이익을 주주에 앞서 직원에게 우선적으로 배당한다”

박종규 고문은 직원을 단순한 피고용자이 아닌 사업의 동업자로 인식하고 함께 회사를 성장시키고자 노력하였다. 그는 직원들이 자신의 삶과 노동력을 회사에 투자한 공동 투자자로 생각하기 때문에 회사의 이익에 대해 배당받을 권리가 있다고 생각했다. KSS해운은 이러한 창업자의 철학을 회사의 제도로 반영하기 위해 2013년 이익공유제를 도입했다.

KSS해운은 이익공유제 도입 이전 직원들에게 600%의 상여금을 지급해 왔다. KSS해운은 직원들에게 성과에 대한 인센티브를 주는 방식이 아닌 투자한 노동에 대한 배당 형식으로 전환시키기 원했고, 국내 최초로 이익 중 일부를 현금으로 배당하는 제도가 주주총회를 통해 승인되었다. KSS해운의 배당제도는 결산 후 발생한 이익의 일정 비율

을 직원에게 배당하고, 나머지를 주주 배당 및 사내 유보금으로 사용하는 방식이다. KSS해운은 도입 당시 통상적으로 지급해 왔던 600% 상여금 중 400%는 임금으로 편입해 고정 지급하고, 나머지 200%는 실적에 따른 배당으로 전환하였다. 이에 따라 회사 실적이 좋으면 직원들은 200% 이상의 배당을 받을 수 있지만, 실적이 부진할 경우 배당이 지급되지 않을 수도 있다. 이제 직원들은 회사 실적에 따라 권리와 책임을 함께 공유하게 된 것이다.

KSS해운은 직원 배당제도를 도입할 당시 다음과 같은 세 가지 원칙을 세웠다. 첫째, 배당 기준이 투명하게 공개되었다. 도입 당시 이익배당금의 기준은 법인세 차감 전 순이익에서 외화환산손익, 지분법평가손익 등 평가손익을 제외한 순 성과 이익이 150억원을 초과할 경우 월급의 250%를 지급하고 이 후 10억 증가할 때마다 10%를 추가로 지급하는 것이었다. 한편, 경영성과가 부진할 경우 배당이 지급되지 않는다. 둘째, 배당 비율이 모든 직원에게 평등하게 적용되었다. 기존 상여금은 직급과 부서에 따라 차등 지급되었으나, 이제 모든 직원들은 동일한 배당률을 받고 있다. 실제 배당액

은 연봉에 배당률을 적용해 산출된다. 셋째, 배당금의 상한도 설정되었다. 직원이 받을 수 있는 배당금은 순이익의 12%로 설정되어 이 범위 내에서 직원에게 배당한 후 주주 배당과 사내 유보금이 결정된다. 한편, 회사 성과가 저조할 경우 직원들이 배당을 받지 못하기 때문에 어려운 경영환경에서도 직원을 감원하지 않을 수 있는 기반도 마련되었다.

KSS해운의 이익공유제 도입 과정에서 직원과 주주를 설득하는 데 어려움이 있었다. 직원들은 변동성이 있는 배당보다 안정적인 상여금을 선호했다. 그러나 KSS해운 운영진은 직원들이 열심히 노력해 좋은 성과를 내면 더 많은 보상을 받을 수 있음을 강조하며 설득했다. 선원 노조와 사무직 직원은 모두 만장일치로 직원 배당제도 도입에 찬성한 바 있다. 주주들도 해운업의 특성상 직원의 노력보다는 대선 계약이 실적에 미치는 영향이 크다는 점을 들어 초기 반대 의견을 냈다. 그러나 회사는 이익공유제가 직원들에게 적절한 보상을 통해 열심히 일할 동기를 부여해 직무성과가 좋아져 회사의 성과가 향상될 수 있음을 강조하면서 설득하는데 성공했다.

<Table 1> Process to Instill a Sense of Ownership in Employees

Stage	Contents	Effects
1st	Establishment of employee stock ownership association (1990) 10% of founder's shares donated to the In-house Welfare Fund → Shareholding of all employees	Employees have higher dividend rates than general shareholder.
2nd	Introduction of a professional management system in which employees are represented (1995) → Practice the philosophy of not succeeding management rights to children Electing five professional executives from employees	Selecting five CEOs from employees
3rd	Recommending CEO centered on outside directors Increasing independence of the board of directors and outside directors Separation of the president and the chairman of the board of directors	Securing sustainability of the professional management system
4th	Introduction of profit sharing system(2013) → preferential dividends to employees on the company's profits	Employee with a sense of ownership

4.5 종합

직원들에게 회사에 대한 주인의식을 심어주기 위한 과정은 1) 전 직원의 주주화, 2) 직원이 대표가 될 수 있는 전문경영인 시스템의 제도화, 3) 이사회와 사외이사의 중립성 확보, 4) 직원에게 배당하는 제도의 도입으로 요약될 수 있는데, 그 과정은 <Table 1>에 정리되어 있다.

V. KSS해운의 성과와 미래 과제

KSS해운이 1990년 우리사주조합을 도입했고, 1995년 이후 직원들 중에서 5명의 대표이사가 선임되어 왔으며, 2013년 직원들에게 이익을 배당하는 이익공유제를 도입했다. 이러한 새로운 제도 도입에 따른 성과를 분석하기 위해 이익공유제를 도입한 2013년을 기준으로 전과 후의 KSS해운의 성과변화가 분석되었고 필요시 임직원대상 설문조사 및 면접결과가 제시되었다. 그러나 이러한 변화의 원인은 신중하게 해석되어야 한다. KSS해운에서 새로운 제도를 도입한 후의 변화는 인과관계가 아닌 추세변화로 이해될 필요가 있다. 다만, 본 연구는 추세변화를 비교하기 위해 주요 경쟁사의 성과변화도 함께 논의했다.

5.1 혁신적인 경영방식에 따른 성과

5.1.1 직원들의 회사에 대한 주인의식 형성

KSS해운의 직원들은 우리사주 조합원으로 일반 주주보다 더 많은 배당을 받고 있고 직원으로서 업무성과에 대한 배당도 받을 수 있다. 박종규 고문

은 남은 15.53%의 주식을 사내근로복지 기금으로 전환할 것을 공식적으로 발표한 바 있다. 현재 우리사주조합은 12.25% 그리고 사내근로복지기금은 9%의 주식을 보유하고 있는데, 이를 모두 합치면 36.78%로 직원들은 최대 주주가 된다. 이사회 운영과 사외이사의 독립성이 확보되었고 그 결과 직원이 대표가 되는 제도의 지속가능성도 확보되었다. 직원들이 회사의 주인으로 느낄 수 있는 여건이 충분히 갖춰진 것이다.

KSS해운은 2024년 팀장 급 직원 29명을 대상으로 설문조사를 실시한 바 있는데, 응답자 전원이 '회사의 제도를 지키고 싶다'와 '현재 맡은 일에 열정을 가지고 있다'는 질문에 '그렇다'고 응답하였다. 또한 28명은 '회사에서 이루고 싶은 꿈이 있다'고 답하였으며, '우리 회사가 대기업이나 사모펀드에 인수 합병되는 것을 긍정적으로 본다'고 답한 직원은 단 3명에 불과했다. 이러한 설문조사 결과는 직원들이 회사에 대한 주인의식을 느끼고 있음을 보여준다.

5.1.2 성과에 따른 배당에서 나타나는 효과

KSS해운 직원들은 과거 상여금보다 더 높은 배당금을 받으면서 노력한 만큼 보상이 따른다는 믿음을 갖고 있다. 박경서, 정찬식(2010)에 따르면 종업원지주제도가 도입될 경우 종업원에게는 주주보다 근로자 측면의 경제적 유인이 더 강하게 작용할 수 있다. 따라서 종업원이 직무성과에 대한 배당을 더 많이 받게 되면 일에 대한 태도가 더 긍정적으로 나타날 수 있다. 이를 파악하기 위해 회사가 지금까지 직원들에게 지급한 배당률을 정리했는데, 이는 <Table 2>에 정리되어 있다.

KSS해운은 이익공유제를 도입하기 전 직원들에게 600%의 인센티브를 지급해 왔다. KSS해운은 이익공유제를 도입할 당시 600%의 인센티브 중

〈Table 2〉 Dividend paid to employees by year(compared to monthly salary)

Year	Dividend Rate	Year	Dividend Rate
2014	300%	2020	514%
2015	360%	2021	735%
2016	360%	2022	482%
2017	450%	2023	141%
2018	485%	2024	238%
2019	512%	Average	416%

400%는 임금 인상으로 반영하고 나머지 200%는 업무성과에 따라 지급하는 것으로 결정했다. 즉, 업무성과가 좋으면 200%보다 더 받을 수도 있고 나쁘면 더 적게 받을 수도 있는 것이다. 〈표 3〉에서 볼 수 있는 바와 같이 배당이 처음 지급된 2014년도부터 지금까지 대부분 200%보다 더 높은 배당률이 지급되어 왔고 이 기간 평균 배당 지급률은 416%로 나타났다. 이는 직원들이 이익공유제가 실시되면서 2배 이상(200% 대비) 수입이 증가한 것이다. 2023년의 경우 유일하게 배당률이 200%보다 낮았지만, 이는 금리인상에 따른 현상으로 파악되었다. 이와 같은 배당 결과는 직원들이 성과를 내기 위해 더 열심히 일하도록 유인한 것으로 보이는데, 이와 관련된 사내 자료를 추가적으로 분석해보았다.

첫째, 이익공유제 시행 이후 매출액은 증가했으나 접대비는 증가하지 않았다. 2013년 KSS해운의 매출액은 약 1,186억원이었으나 이후 매출액이 지속적으로 증가하여 2024년에는 5,179억원으로 늘어났다. 일반적으로 매출이 증가하게 되면 접대

비 등 관리비도 함께 증가하거나 많아지는 것이 일반적이다. 이를 확인하기 위해 매출액 대비 접대비 비중이 연도별로 비교되었는데, 그 결과는 〈Table 3〉에 정리되었다. KSS해운의 매출액 대비 접대비 비율은 2013년 1.51%에서 2024년 0.47%로 감소되었다. 직원과의 면접결과에 따르면 직원들은 불필요한 비용을 절감하면 회사의 순이익이 증가하고, 그 결과 배당이 늘어난다고 생각하고 있다.

둘째, 선박 사고율이 감소하였다. 이익공유제 도입 이전 5년간 평균 사고율은 약 10%였으나, 새로운 제도 시행 첫해에는 0.29%로 대폭 줄었다. 이후 사고율은 낮은 수준을 유지하고 있다. 이러한 결과는 연도별 선체보험 손해율에서도 확인될 수 있다. 2014년도부터 2024년까지 KSS해운의 연평균 선체보험 손해율은 17.21%인데, 이는 해운업계 평균 연 평균 선체보험 손해율 64.63%보다 현저히 낮은 수준이다. 해운업 특성상 대형 사고는 곧바로 회사의 손실로 이어지고, 이는 직원 배당에도 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

〈Table 3〉 Ratio of entertainment expenses by year(compared to sales)

Year	Ratio(Compared to Sales)	Year	Ratio(Compared to Sales)
2013	1.51%	2019	0.82%
2014	1.27%	2020	0.67%
2015	0.89%	2021	0.55%
2016	1.15%	2022	0.68%
2017	0.78%	2023	0.47%
2018	0.76%	2024	0.45%

5.1.3 선순환적 조직문화 형성

전 현직 대표와 박종규 고문과의 인터뷰 결과에 따르면 전 직원이 주인의식을 가지게 되면서 KSS 해운에는 다음과 같은 긍정적인 조직문화가 정착되고 있다. 첫째, 직원들은 부서 간 장벽이 허물어졌다고 응답하고 있다. KSS해운은 모든 직원을 평등하게 대우했고, 이익 배당 시 직급이나 부서에 따른 차등을 두지 않았다. 그 결과 과거 상여금 제도로 인해 발생하던 부서 간 경쟁은 완화되고 부서 간 협력 문화가 정착되고 있는 것으로 보인다. 둘째, 직원들은 과거 수직적 조직문화가 수평적 토론 문화로 전환되고 있다고 느끼고 있었다. 승진이나 평가를 위해 상사에게만 잘 보이는 문화 대신, 직급과 관계없이 자유롭게 의견을 제시하는 분위기가 형성되고 있다. 경영진들도 각 부서에서 다양한 시각과 아이디어가 논의될 수 있는 환경이 조성되면서 의사결정의 효율성도 높아졌다고 인식하고 있다. 셋째, 직원들은 무임승차를 할 수 없다고 느끼고 있다. 이익공유제가 도입되면서 모든 구성원이

성과에 따라 보상을 받게 되었고, 그 결과 서로를 격려하고 자율적으로 감시하는 건강한 조직문화가 형성되고 있다. 직원들은 이익배당을 받게 되면서 일에 대한 책임감과 몰입도가 높아졌다고 말하고 있다.

5.1.4 매출액과 기업위상의 변화

KSS해운의 매출액은 이익공유제 시행 후 지속적으로 증가(2013년: 1186억원, 2024년: 5179억원)해 왔다. 이러한 매출액 변화를 혁신적인 경영의 결과라고 단정하기 어렵다. 그러나 동 기간 동안의 매출액 변화를 상장사 중 주요 경쟁사(HMM, 팬오션, 대한해운, 흥아해운)와 비교해 보면 어느 정도 상관관계를 추론할 수 있는데, 이는 <Table 4>에 정리되었다.

<Table 4>에서 알 수 있는 바와 같이 KSS해운의 연 평균성장률은 14.33%로 주요 경쟁사들보다 높은 것으로 확인되었다. 특히 주목할만한 점은 혁신적인 제도가 정착된 이후 KSS의 매출액은 안정

<Table 4> Comparison of Sales Trend of Listed Shipping Companies(2013년-2024)

Year	KSS	HMM	PANocean	Korea Line	Heung-A
2013	1,186	66,516	26,820	5,354	7,699
2014	1,375	62,716	16,455	5,803	8,251
2015	1,434	56,450	18,193	5,313	8,451
2016	1,411	43,487	18,739	5,051	8,317
2017	1,772	49,258	23,362	15,264	8,364
2018	2,024	52,221	26,683	12,845	1,008
2019	2,310	55,130	24,678	10,056	1,021
2020	2,261	64,132	25,971	8,840	889
2021	3,240	137,941	46,161	11,538	817
2022	4,453	185,827	64,203	16,120	1,778
2023	4,726	84,009	43,609	13,973	1,648
2024	5,179	117,002	51,612	17,471	1,880
Average Growth Rate	14.33%	5.27%	6.13%	10.36%	-12.03%

적이고 지속적으로 성장해 왔지만, 경쟁사들 대부분 연도별 부침이 있었다. 이러한 성과변화들에 관한 자료를 종합하면 KSS해운의 새로운 제도 도입은 직원들의 직무에 긍정적인 영향을 미쳐 회사의 성과가 상대적은 높게 향상된 것으로 추론할 수 있다.

4.2 KSS해운의 미래 과제

KSS해운은 앞서 설명한 KSS해운에 적합한 경영방식을 도입해 좋은 성과를 내고 있다. 이러한 모델은 4차 산업혁명 시대에 요구되는 ‘공유·협력·참여’의 경영 패러다임에 적합한 모범 사례가 되고 있다. 앞서 설명한 바 있는 KSS해운의 우수한 성과가 지속된다면, 적지 않은 국내 기업들이 KSS해운의 혁신적인 모델을 벤치마킹하게 될 것이다. 이를 위해 KSS해운은 미래에도 지속가능한 성장을 구현해야 하고 다음과 같은 과제를 해결해야 한다.

첫째, 박종규 고문의 철학이 반영된 경영전략을 구체화해야 한다. 현재 KSS해운의 비전, 미션, 핵심가치는 다소 추상적인 수준에 머물러 있다. 이를 구체적으로 제시하여 전 직원이 경영철학을 명확히 공유할 수 있어야 한다. 그리고 주인의식과 책임감을 강화하는 교육 프로그램과 워크숍도 정례화 될 필요가 있다.

둘째, 사내복지기금의 이사장 선임제도가 구체화 될 필요가 있다. 2024년 말 기준 KSS해운의 주식은 박종규 고문 15.53%, 우리사주조합 12.25%, 사내근로복지기금 9%, 외국인 6.2%, 개인 53.21% 등으로 분포되어 있고 그 외 5% 이상 보유하고 있는 기관은 없다. 박종규 고문이 자신의 남은 지분을 사내근로복지기금으로 전환하게 되면, 사내근로복지기금은 최대주주가 된다. 현재 사내근로복지기금의 이사장은 박종규 고문이 맡고 있지만, 박고문이 이사장직을 물러나게 된 다음 선임되는 이사장의 역할은 매우 중요하다. 물론 이사장은 회사경영

에 관여할 수 없지만, 중요한 안건(예: 경영권에 변동이 생길 수 있는 M&A 등)이 주주총회에 상정될 경우 이를 의결할 수 있는 권한이 있다(신재은 2025). 따라서 적합한 사내근로복지기금 이사장을 추천하는 가이드라인 개발이 검토될 필요가 있다.

셋째, 사외이사 추천을 위한 요건도 마련될 필요가 있다. 현재 규정에 따르면 사외이사의 정년은 65세이고 앞으로 사외이사 교체가 진행될 것이다. KSS해운의 혁신적인 경영모델 지속 여부는 사외이사의 역할에 달려 있다. 현재 사외이사는 해운업에 대한 전문성보다는 박종규 고문의 기업관(예: 기업은 개인의 사유물이 아니라 사회의 공기이다, 재산을 상속할 수 있지만 경영권을 상속하지 않는다, 이익 배당은 임직원에게도 나누어 주어야 한다)을 잘 이해하고 있는 사람들로 구성되어 있다. 따라서 후임 사외이사로 선정되기 위한 요건(예: 기업의 목적에 대한 인식, 인성 등)과 선임된 사외이사들을 위한 워크숍도 검토될 필요가 있다.

마지막으로 CEO의 선발 및 평가와 관련된 객관적인 기준도 개발될 필요가 있다. KSS해운의 경영 시스템에서 적절한 사장의 선임은 매우 중요하다. 사장의 임기는 3년이고 한번 연임할 수 있다. 따라서 KSS해운은 유능한 사장 후보자를 발굴하고 육성하는 시스템을 개발할 필요가 있다. 특히 KSS해운은 사내에서 새로운 사장을 선임해 왔기 때문에 체계적인 시스템 개발은 매우 중요하다. 한편, 사장의 재임여부는 임기가 종료되는 시점에 이사회에서 재임여부를 추천하고 있다. 현직 사장의 연임은 장기적인 안목의 회사 운영을 위해 권장될 필요도 있다. 따라서 사장의 연임에 필요한 객관적인 요건(임기 3년간 최소 수익률 및 직원 배당률)이 검토될 수 있다.

References

- Bae, Ji Hyeon, Choi, Jong Won, and Jo, Eun Hye Jo (2020). The Effect of Board Independence on CEO Turnover. *Korean Journal OF Management Accounting Research*, 20(3), 37-67.
- Barker, V. L. P. W. Patterson and G. C. Mueller (2001). Organizational Cause and Strategic Consequences of the Extent of Top Management Team Replacement during Turnaround Attempts. *Journal of Management Studies*, 38(2) : 235-269.,
- Blasi, Joseph R., Douglas L. Kruse, and Richard B. Freeman (2010). *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*. University of Chicago Press.
- Buchko, A. A. (1992). Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes : A Test of Three Theoretical Perspectives. *Work and Occupation*, 19. 1.
- Cin, Beom Cheol (2003). Employee Stock Ownership and Labor Productivity. *The Korean Journal of Economic Studies*, 51(3), 117-151.
- Choi, Ung Yong, and Bae, Hyun-Jung (2008), The Effect of Employee Stock Ownership Plan on Corporate Governance, *Korean Journal of Management Accounting Research*. 8(2), 53-81.
- Freeman, R. B., Kruse, D. L. & Blasi, J. R. (2010). Worker Response to Shirking under Shared Capitalism”, in Kruse, D. L.,
- Freeman, R. B., & Blasi, J. R.(eds.), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, University of Chicago Press.
- Freeman, S. F., & Knol, M. (2008). *S corp ESOP Legislation Benefits and Costs: Public Policy and Tax Analysis*. Working Paper, 08(07), 1-15.
- Kaletsky, Anatole(2010). *Capitalism 4.0: The Birth of New Economy in the Aftermath of Crisis*, Public Affairs.
- Kim, Dong-Bae (2020). Profit Sharing and High-Involvement Work Practices: Evidence from Workplace Panel Survey. *Journal of Industrial Relation*, 30(2), 1-25.
- Kim, Jae-Bong (2008). The Relationships of The ESOP, Psychological Ownership and Organizational Commitment. *Journal of Industrial Economics and Business*, 21(3), 913-934.
- Kim, Sukjin, and Yoo, Changio (2022). Empirical Study on the Structural Relationships of Psychological Value, Consumers' Role Change and Brand Ownership at the Brand and Community Members' Relationship. *The Korean Journal of Advertising*, 30(7), 71-94.
- Kim, Taigi (2016). What are Required for Korea to Succeed in Shared Capitalism?: International Comparison. *Korean Corporation Management Review*, 23(4), 219-238.
- Kruse D. L., Blasi, J. R. and Park, M. (2010). *Shared Capitalism in the US economy: Prevalence, Characteristics, and Employee Views of Financial Participation in Enterprises*. NBER Working Paper, 14225.
- Lee, Injae, and Kim, Dongbae (2018). Profit Sharing and R&D Investment. *Korean Journal of Business Administration*. 31(11), 2079-2102.
- Lee, Ki-Eun (2019). A Ethical Leadership Study on Jong Kyu Park of KSS Line Ltd. *Journal of CEO and Management Studies*, 22(1), 247-263.
- Noh, Yongjin (2001). The Productivity Effect of Employee Stock Purchase Plans in Korea : Evidence from Panel Data , 1989 - 1998.

- Korean Management Review*, 30(2), 557-581.
- Park, Ha Yeon, Lee, A Young and Kang, Yun Sik (2016). Board Leadership and Earnings Management: Focusing on Existence of Independent Outside Director and CEO-Board Chair Separation. *Korean Accounting Journal*, 25(5), 243-275.
- Park, Hun-Joon, Kim, Hicheon, and Kim, Jieun (2021). Evolution of LG Group: A Family Business Group Perspective, *Korea Business Review*, 25(1), 21-50.
- Park, Jong-Gyu (2019). *Employee-owned Company: KSS Story to Change the World*. Hongsung Press.
- Park, Kyung-Suh, and Jung, Chan-Sik (2010). Effect of Strengthening the Influence of Employees through the Introduction of ESOP System on Corporate Management and Corporate Value. *Journal of Money and Finance*, 24(1), 33-65.
- Park, Sookhee, and Kim, Dogeun (2014). The Effects of Strategic Human Resource Management on Job Satisfaction at a member of union : Focused on the Moderating Effect of Labor and Management Cooperation. *Korean Corporation Management Review*, 21(5), 127-150.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T.(2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations, *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Rho, Boo-Ho (2025). CEO Leadership and the Management of an Excellent Company: In the Case of HanmiGlobal Co., Ltd. *Korea Business Review*, 29(3), 35-73.
- Shin, Jae Eun (2025). Corporate Control Disputes and Corporate Governance: A Case Study of Korea Zinc. *Korea Business Review*, 29(2), 59-83.
- Son, Sang-Deok, and Ahn, Young-Gyu (2018). The Effect of Employee Stock Ownership Plans on Employee Wages. *Journal of Business Research*, 33(1), 1-22.
- Van Dyne, L., and Pierce, J. L.(2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.
- Weitzman, Martin L.(1986), *The Share Economy: Conquering Stagflation*, Harvard University Press.
- Woo, Dong Jo, and Kim, Jin San (2023). The Effect of ESOP and Outside Directors on Pay Multiple. *Korean Business Education Review*, 38(6), 151-176.
- Won, In-Seong (2012). The Productivity Effects of Employee Stock Ownership Plan in Korean Firms. *Journal of Industrial Economics and Business*, 25(1), 591-618.

Case Study on KSS Line LTD.' Innovative Management That Treats Employees as Owners of the Company

Seonmi Jung* · Heedong Yang** · Changjo Yoo***

Abstract

All employees of KSS Line Ltd. receive higher dividends than general shareholders, become the CEO, and receive another dividend as employees. After introducing these innovative systems KSS Line Ltd. has been realizing continuous growth. This case introduced the process and achievements of this model.

Founder of KSS Line Ltd., Park Jong-Gyu set management philosophy of 'honesty and autonomy'. He resigned as CEO after securing stable growth of the company based on this philosophy. KSS Line Ltd. has introduced innovative management models to treat employees as owners. First, the company established the Employee Stock Ownership Association and employees become the largest shareholders. Second, after the founder resigned the position of CEO the company institutionalized the system so that professional managers from employees could be appointed as CEO. Third, a profit sharing system was introduced in which employees received a certain amount of dividends according to the company's management performance. This system contributed to raising ownership by giving employees both rights and responsibilities for management performance. As a result, employees have a sense of ownership of the company.

This case summarizes the actual performance generated by these management models in terms of objective management indicators(ex: sales, stock prices), changes in employees' work attitude, and formation of a desirable corporate culture. Furthermore, future tasks necessary for these achievements to continue have been proposed.

Keywords: Employee stock ownership, professional management, president recommendation committee, independence of outside directors, profit sharing

* Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Dong-Eui University

** Professor, Dept. of Business Administration, Ewha Women's University

*** Honorary Professor, Dept. of Business Administration, Dongguk University

<Teaching Note>

직원을 회사의 주인으로 대접하는 KSS해운의 경영혁신사례

1. 개요(Synopsis)

직원이 회사의 주인으로 인정받는 보기 드문 회사가 있다. 박종규 고문이 창업한 KSS해운은 매우 독특한 방식으로 직원을 대우한다. 박종규 고문은 창업 초기부터 직원을 단순한 피고용인이 아닌 '사업의 동업자'로 생각해 왔다. 직원들은 자신의 삶과 노동력을 회사에 투자했기 때문에 회사 이익에 대한 정당한 배당 권리가 있는 '공동 투자자'라는 것이다. 그는 직원이 회사에 대해 주인의식을 느낄 수 있게 만들기 위해 혁신적인 경영모델을 체계적이고 정교하게 설계했다.

첫째, 그는 직원에게 주인의식을 부여하기 위해 국내에서 두 번째로 우리스주조합을 설립했다. 박고문은 자신의 지분 10%를 우리스주조합에 기부한 바 있고, 이 주식은 사내복지기금으로 편입되어 종업원들은 다른 주주보다 더 많은 배당금을 받을 수 있도록 설계되었다. 그 결과 현재 전 직원이 회사의 주식을 소유하고 있다.

둘째, 회사가 안정적인 성장기반을 확보하자 그는 회사의 대표직을 사임하고 직원이 대표가 될 수 있는 전문경영인 제도를 제도화했다. 창업자가 경영권을 상속하지 않고 전문경영인을 발탁하는 시스템을 갖게 되면서 직원들은 자신도 사장이 될 수 있다고 생각하게 된다. 회사는 지금까지 회사의 직원 중에서 5인의 전문경영인 사장을 배출해 왔다.

셋째, 적절한 사장을 선임하기 위해 사장추천위

원회와 사외이사 추천위원회가 제도화되었다. 그 과정에서 사외이사의 독립성이 확보되면서 현직 대표와 사외이사가 회사경영을 함께 주도하는 'two-top' 시스템이 정착되었다.

마지막으로 회사의 실적에 따라 직원도 이익에 대한 적정한 금액을 배당 받을 수 있는 이익공유제가 제도화되었다. KSS해운은 과거 600%의 상여금을 지급해 왔는데, 400%는 급여로 편입시키고 나머지는 경영실적에 따라 배당받는 방식을 택했다. 이 제도로 직원들은 경영실적이 좋으면 더 많은 배당을 받을 수 있고 경영실적이 나쁘면 배당을 받지 못할 수도 있다. 직원들은 경영실적에 대한 권리와 책임을 함께 갖기 때문에 주인의식을 갖게 된다.

이러한 혁신적인 제도는 회사의 성과에 어떻게 영향을 미쳤을까? 먼저 이익공유제가 도입된 2014년 전후의 매출액과 주가를 비교해 보면 매우 고무적인 결과가 확인된다. 2013년 KSS해운의 매출액은 약 1,186억이었지만, 2024년의 매출액은 5179억으로 4배 이상 높아졌다. 한편, 제도 시행 첫해인 2014년 직원들에게 지급된 배당률은 300%였고 이후 배당률은 계속 증가하여 2021년에는 735%에 달하였다. 기존 방식대로 600% 상여금이 유지되었다고 가정할 경우와 비교하면, 전체적으로 1,135%의 상여금이 지급된 것으로, 직원들의 수입이 약 2배 증가한 셈이다.

이익공유제가 도입되면서 직원들이 더 많은 수입을 받을 수 있기 위해 더 열심히 일하게 되고 그에

따라 회사의 성과가 더 좋아지는 선순환이 작동되고 있다. 거래처에 대한 과도한 접대 관행이 사라졌고, 선박 사고율이 거의 없어졌으며, 최근 실시한 직원대상 설문조사 결과는 직원이 회사에 대해 주인의식을 갖고 있음을 보여주고 있다. 직원이 주인의식을 갖게 되면서 부서 간 장벽이 허물어졌고, 상명하복의 경직된 조직 문화가 수평적이고 개방적인 토론 문화로 발전하였으며, 무임승차하려는 직원도 없어졌다.

2. 학습 목표(Learning Objectives)

본 사례는 KSS해운의 독특한 경영모델을 소개한다. 이 경영모델의 목적은 직원이 회사에 대해 주인의식을 갖는 것이다. 박종규 회장은 창업부터 정직과 자율이라는 경영관을 바탕으로 직원이 주인이 되는 회사를 만들기 위해 다양한 방식을 제도화했고 회사는 그 결과 좋은 성과를 내고 있다. 이러한 혁신적인 제도가 회사의 성과에 미치는 영향을 논의해 보는 것은 좋은 학습교재가 된다.

첫째, 이사회에서 사외이사의 수(5명)가 사내이사 수(3명)보다 많게 설정된 제도를 생각해 보자. 국내 회사 대부분은 사외이사의 수는 과반을 넘지 않는 경우가 많고 경영진이 사외이사를 실질적으로 추천하는 경우가 일반적이다. 이러한 여건에서 사외이사는 회사 대표의 거수기 역할을 하게 된다는 비판이 자주 제기된다. 사외이사를 초빙하는 가장 중요한 이유는 그들의 전문성을 발휘해 회사 경영 활동에 대한 객관적인 의견을 제시해 회사의 발전을 도모하는 것이다. 또한, KSS해운은 이사회 의장을 사외이사 중에서 호선하도록 정관에 규정함으로써 대표이사와 이사회 의장이 분리된 'two-top' 체제를 도입하였다. 이는 대표이사가 경영을 총괄

하고, 이사회는 사외이사가 의장을 맡아 회사 정책에 대해 다양한 의견을 반영할 수 있도록 한 것이다. 사외이사가 보다 적극적인 역할로 회사의 발전에 기여할 수 있는 여건이 갖춰진 것이다.

둘째, KSS해운이 제도화한 사장추천위원회는 박종규 고문이 없어도 가장 적절한 대표가 선임될 수 있게 설계되어 있다. 사장추천위원회는 사외이사 4명(총 5명 중 선임자 4명), 전임 사장, 창업주가 지명한 인사, 우리사주조합이 지명한 인사 등 총 7명으로 구성된다. 사외이사들은 비공개로 사장 후보자를 발굴한 뒤 이사회에 보고하고, 이사회 의결을 통해 최종 확정된다. 따라서 현직 사장은 후임 사장 선임에 관여할 수 없다. 한편, 사장의 임기는 3년이고 연임될 수 있어 사장이 장기적인 안목에서 회사를 운영할 수 있는 여건도 마련했다.

셋째, KSS해운은 사외이사의 독립성을 보장한다. 통상 사외이사는 현직 경영진이 임명하는 것이 일반적이다. 그러나 KSS해운은 퇴임하는 사외이사가 후임을 이사회에 추천한다. 현직 사장이 사외이사 임명을 좌우할 수 없는 것이다.

넷째, KSS해운이 2013년 실시한 이익공유제는 직원들에게 경영성과에 대한 권리와 책임을 함께 부여함으로써 직원에게 회사에 대한 주인의식을 심어주었다. 회사의 실적이 좋으면 직원은 전보다 더 많은 보상(이익에 대한 배당을 통해)을 받을 수 있고 회사의 실적이 부진하면 전에 받았던 보상을 받지 못하게 된다. 회사 실적이 부진할 경우 직원의 수입이 감소할 수 있지만, 어려운 경영환경에서도 직원을 감원하지 않을 수 있는 발판이 되기도 한다. 이러한 이익공유제가 도입된 후 직원들은 주인의식을 갖고 더 열심히 일하고 있고 그 결과 더 높은 보수를 받아가는 선순환이 작동되고 있다.

3. 타겟 독자 및 강의 (Target Audience & Courses)

이 논문의 타겟 독자는 종업원주주제도, 이익공유제, 성과공유제 등을 연구하는 학자들이고 타겟 강의는 인적자원관리과 혁신경영이다.

4. 사례 질문(Case Questions)

KSS해운은 국내에서는 보기 드문 전문경영인 제도, 이익공유제, 그리고 사외이사가 중심이 되어 사장을 선임하는 제도 등을 도입하고 있다. 만일 인공지능 및 빅데이터와 같은 첨단기술 시대에 경영 환경은 급변하고 있고 KSS의 경영모델은 시대적 변화에 맞게 보완될 필요가 있는데, 독자들이 혁신적인 제도들에 대한 미래 과제를 생각해 보는 것은 매우 흥미로운 것이다. 독자들이 생각해볼 KSS해운의 미래 과제를 요약하면 다음과 같다.

1) KSS해운의 혁신적인 경영모델이 지속되기 위해서는 전 직원이 박종규 고문의 철학과 도입배경을 정확하게 잘 이해해야 한다. 이를 위한 방안을 제시해 보자.

KSS해운은 현재 개략적인 수준에서 비전, 미션 및 핵심가치를 제시하고 있다. 이러한 경영방침은 구체적으로 제시되어 전 직원이 박종규 고문의 경영철학을 공유할 수 있어야 한다. 그리고 회사의 주인이 되기 위해 직원이 갖추어야 할 인성 및 자세 등과 같은 교육 프로그램 또는 워크숍도 정기적으로 진행될 필요가 있다. 전 직원이 주인의식을 갖고 회사경영에 참여할 때 회사의 지속 가능한 성장

이 구현될 수 있을 것이다.

2) KSS해운의 경우 사내근로복지기금 이사장의 역할은 매우 중요하다. 박종규 고문은 자신의 지분을 사내복지기금으로 계속해서 출연하고 있는데, 이러한 조치가 완료되면 사내근로복지기금은 최대 주주 역할을 하게 된다. 따라서 적절한 이사장의 선임은 향후 KSS해운의 운영에 중대한 영향을 미칠 수 있다. 현시점에서 향후 이사장 추천방식을 미리 마련하는 것이 적절한지 분석해 보자.

박종규 고문의 남은 지분이 사내복지기금으로 기부되면 사내근로복지기금의 주식 비율은 24% 넘어서게 되어 대주주 역할을 하게 된다. 현재 사내근로복지기금의 이사장은 박종규 고문이 맡고 있지만, 박고문이 이사장직을 물러나게 된 다음 선임되는 이사장의 역할은 매우 중요하다. 물론 이사장은 회사경영에 관여하지 않지만, 박종규 회장의 경영철학에 반하는 안이 주주총회에 상정될 경우(예: 경영권에 변동이 생길 수 있는 M&A, 지배구조의 변화 등) 이를 막을 수 있는 최후의 보루가 된다. 따라서 후임 이사장은 박종규 고문의 경영철학과 경영혁신안의 취지를 잘 이해하고 있는 사람으로 선정될 필요가 있다. 이를 위해 사내근로복지기금 이사장이 추천될 수 있는 가이드라인 개발이 검토될 수 있다.

3) 현 제도에서 사외이사는 KSS해운의 경영 활동에 지대한 영향을 미치고 박종규 회장의 혁신적인 경영모델 지속 여부는 사외이사의 역할에 달려 있다. 사외이사로 선정되기 위한 가이드라인이 필요한지 논의해 보자.

현재 사외이사는 해운업에 대한 전문성보다는 박종규 고문의 기업관을 잘 이해하고 있는 전문가들

로 구성되어 있고 자신의 역할을 잘 수행하고 있는 것으로 평가된다. 현 제도에서 사외이사는 5명이고 정년은 65세로 규정되어 있다. 따라서 향후 사외이사는 수시로 바뀌게 될 것이다. KSS해운의 경영에서 사외이사 역할의 중요성을 감안할 때 적절한 후임을 선정하는 것은 매우 중요하다. 현 제도에서 사외이사는 퇴임하는 사외이사가 중심이 되어 추천된다. 이는 사외이사 선정의 독립성을 위한 조치였지만, 사외이사 선정과정에서 객관성이 결여될 수 있는 우려도 있다. 따라서 사외이사로 선정되기 위한 최소 요건(예: 기업의 목적에 대한 인식, 인성 등)을 설정하고 사외이사로 선정된 후에 제공될 기본 교육도 검토될 수 있다.

4) 현직 사장의 임기는 3년이고 한번 재임할 수 있다. 현재 제도로는 사장의 임기가 종료되는 시점에 사외이사들이 재임 여부를 추천하고 이사회에서 의결하고 있다. 사외이사들이 현직사장의 연임 여부를 결정할 수 있고 이런 방식은 사장과 사외이사간 갈등의 소지가 있다. 이러한 갈등을 최소화할 제도를 검토해 보자.

현직 사장이 재임할 수 있는 제도의 목적은 회사가 장기적인 안목에서 운영될 수 있는 여건을 마련한 것이다. 만일 사장이 3년마다 바뀐다면, 회사운영은 단기적인 관점에서 운영될 수밖에 없다. 그런데 현 제도로는 사장의 실적과 관계없이 연임여부가 사외의사에 의해 결정될 수 있다. 따라서 현직 사장이 특별한 문제를 일으키지 않고 최소한의 경영실적을 보여준다면 연임되는 것이 바람직할 수 있다. 현직 사장 연임을 평가할 객관적인 평가기준 개발은 균형과 견제의 원리를 보장하는 방법이 될 것이다.

5. 사례 분석 및 주요 개념 (Case Analyses & Key Concepts)

공유자본주의(shared capitalism): 기업이나 작업단위에서의 성과를 바탕으로 근로자들에게 주식이나 현금 등으로 보상하는 방식으로 종업원의 경제적 유인을 주주와 일치시키는 목적으로 시도되었다.

종업원지주제: 종업원지주제도는 회사가 직원들에게 편의를 제공하여 회사의 주식을 취득할 수 있게 하는 제도이다. 종업원은 회사의 주식을 취득함으로써 기업과 공동체의식을 가질 수 있다.

이익공유제: 기업에서 발생한 이익의 일정 비율을 직원들에게 분배하는 제도로, 배당 규칙과 근로자 간 배당 비율을 체계적으로 설정해야 한다.

성과공유제: 특정 작업 단위에서 생산성 향상이나 비용 절감으로 발생한 이익을 구성원과 공유하는 제도로 기업 전체가 아닌 부서 또는 프로젝트 단위에서 적용된다.