

[4~7] 다음 글을 읽고 물음에 답하시오.

정당과 같은 정치 조직이 민주적 방식과 절차로 운영되어야 하는 것은 당연하다. 그런데 민주적 운영 체제를 갖추었으면서도 실제로는 일부 소수에게 권력이 집중되어 있는 경우도 적지 않다. 조직 운영에서 보이는 이러한 현상을 흔히 과두제라 한다. 이는 정치 조직에서만뿐만 아니라 기업 경영에서도 나타난다.

모든 주주가 경영진을 이루어 상호 협력 관계를 기반으로 기업을 운영하며 의사 결정권도 균등하게 행사하는 경우에 이를 '공동체적 경영'이라 부르기도 한다. 이런 기업에서 경영진은 모두 업무와 관련하여 전문성을 가지며, 경영 수익에 관련된 중요한 사항은 주주들이 공동으로 결정한다. 그러나 기업의 규모가 성장하고 사업이 다양해지면, 소수의 의사 결정에 따른 수직적 경영으로 효율성을 지향하는 '과두제적 경영'으로 나아가는 일도 있다.

**과두제적 경영**은 소수의 경영자로 이루어진 경영진이 강한 결속력을 가지면서 실질적 권한과 정보를 독점하며 기업을 운영하는 것을 말한다. 이런 체제는 전문성과 경험을 갖춘 경영진을 중심으로 안정적 경영권이 확보될 수 있도록 하여, 기업 전략을 장기적으로 수립하고, 이에 맞춰 과감하고 지속적인 투자를 할 수 있어서 첨단 핵심 기술의 개발에도 유리한 면이 있다. 그리고 기업과 경영진 간의 높은 일체성은 위기 상황에서 신속한 의사 결정으로 효율적인 대처를 하는 데 도움을 주기도 한다.

그런데 대체로 주주의 수가 많으면 개별 주주의 결정권은 약하고, 소수의 경영진이 기업을 장악하는 힘은 크다. 이를 이용하여 정보와 권한이 집중된 소수의 경영진이 사익에 치중하면 다수 주주의 이익이 침해되는 폐해가 나타날 수 있다. 경영 성과를 실제보다 부풀려 투자를 유치한 뒤 주주들에게 회복하기 어려운 손해를 입히는 경우도 있으며, 기업 운영에 중대한 영향을 미치는 주요 정보들을 은폐하거나 경영 상황을 조작하여 발표함으로써 결과적으로 기업의 가치에 심각한 타격을 주는 사례도 종종 보게 된다.

이러한 문제점을 완화하기 위해 기업이 경영자와 계약을 체결하여 급여 이외의 경제적 이익을 동기로 부여하는 방안이 있다. 예를 들면, 일정 수량의 주식을 계약 시에 정한 가격으로 미래에 매수할 수 있도록 하는 스톡옵션의 권리를 경영자에게 부여하는 방식이 있다. 이 권리를 행사할지 말지는 자유이고, 경영자는 매수 시점을 유리하게 선택할 수 있다. 또 아직 우리나라에 도입되지는 않았지만, 기업의 주식 가치가 목표치 이상으로 올랐을 때 경영자가 그에 상응하는 보상을 받는 주식 평가 보상권의 방식도 있다.

기업 경영의 건전성을 확보하기 위해 마련된 공적 제도들은 과두제적 경영의 폐해를 방지하는 기능도 한다. 기업의 주식 가치에 영향을 미칠 수 있는 정보 제공을 법적으로 의무화한 경영 공시 제도는 경영 투명성을 높이려는 것이다. 이를 통해 경영진과 주주들 간 정보 격차가 줄어들 수 있다. 기업의 이사회에 외부 인사를 이사로 참여시키도록 하는 사외 이사 제도는 독단적인 의사 결정을 견제함으로써 폐쇄적 경영으로 인한 정보와 권한의 집중을 억제하는 효과를 거둘 수 있다.

4. 윗글의 내용 전개 방식으로 가장 적절한 것은?

- ① 대상의 개념과 장단점을 제시하고 보완책을 소개한다.
- ② 유사한 원리들을 분석하고 이를 하나의 이론으로 통합한다.
- ③ 대립하는 유형을 들어 이론적 근거의 변천 과정을 설명한다.
- ④ 가설을 세우고 그에 대해 현실적인 사례를 들어 가며 검토한다.
- ⑤ 문제 상황의 근본 원인을 진단하고 해결책에 대한 상반된 입장을 해설한다.

5. <과두제적 경영>에 대한 이해로 적절하지 않은 것은?

- ① 소수의 경영진이 내린 의사 결정이 수직적으로 집행되는 효율성을 추구한다.
- ② 강한 결속력을 가진 소수의 경영자로 경영진을 이루어 경영권 유지에 강점이 있다.
- ③ 경영권이 안정되어 중요 기술 개발에 적극적인 투자를 계속하는 데에 유리하다는 장점이 있다.
- ④ 경영진이 투자자의 유입을 유도하기 위하여 경영 성과를 부풀릴 위험성이 있어 이에 대비할 필요가 있다.
- ⑤ 경영진과 다수 주주 사이의 이해가 일치하는 경우에는 그렇지 않은 경우보다 기업 가치가 훼손될 위험성이 높아진다.

6. 윗글을 읽고 추론한 내용으로 적절하지 않은 것은?

- ① 스톡옵션의 권리를 가진 경영자는 주식 가격이 미리 정해 놓은 것보다 하락하더라도 손실을 입지 않을 수 있다.
- ② 스톡옵션은 경영자의 성과 보상에 미래의 주식 가치가 관련된다는 점에서 주식 평가 보상권과 차이가 있다.
- ③ 경영 공시는 주주가 기업 경영 상황을 파악하여 기업 가치를 평가하는 데 유용한 제도가 될 수 있다.
- ④ 사외 이사 제도는 기업의 의사 결정에 외부 인사를 참여시켜 경영의 개방성을 높일 수 있는 제도라 평가할 수 있다.
- ⑤ 경영 공시 제도와 사외 이사 제도는 기업의 중요 정보에 대한 경영진의 독점을 완화할 수 있다.

7. 윗글을 바탕으로 <보기>를 이해한 내용으로 가장 적절한 것은? (3점)

<보 기>

X사는 정밀 부품 분야에서 독보적인 기술을 장기간 보유하여 발전시켜 온 기업으로서 시장 점유율도 높다. 원래 X사의 주주들은 모두 함께 경영진이 되어 중요 사항에 대하여 동등한 결정권을 보유하였으나, 기업이 성장하면서 효율성 증진을 위하여 소수의 주주만으로 경영진을 구성하였다. 경영진은 주기적으로 다른 주주들로 교체되어 전체 주주는 기업의 경영 상태를 파악할 수 있으며, 경영 이익의 분배와 같은 주요 사항은 전체 주주가 공동으로 의결한다. X사의 주주 A와 B는 회사의 진로에 관하여 다음과 같은 대화를 나누었다.

- A : 최근 치열해진 경쟁에 대응하려면, 경영진의 구성원을 변동시키지 않고 경영 결정권도 경영진이 전적으로 행사하도록 하는 게 좋겠습니다.
- B : 시장 점유율도 잘 유지되고 있고 우리 주주들의 전문성도 탁월하니, 예전처럼 회사를 운영한다고 하더라도 문제없을 듯합니다.

- ① X사는 주주들 사이의 평등성이 강하여 과도한 정보 격차나 권한 집중과 같은 폐해를 보이지 않는다.
- ② X사는 현재 경영진이 고정되는 구조로 바뀌었지만 주주가 실적에 대한 이익 분배를 결정할 수 있기 때문에 수직적 경영의 부작용은 나타나지 않는다.
- ③ A는 결속력이 강한 소수의 경영진을 중심으로 운영되는 경영방식을 현행대로 유지하여야 시장의 점유율을 지킬 수 있다고 보는 입장이다.
- ④ B는 수평적인 의사 결정 구조로의 전환을 최소한으로 하여 효율적 경영을 유지해야 한다고 보는 입장이다.
- ⑤ A와 B는 현재 X사가 경험과 전문성을 바탕으로 안정적인 과두제적 경영을 하고 있다는 전제에서 논의를 한다.

#### 4~7 지문 해설

##### 1문단

정당과 같은 정치 조직이 민주적 방식과 절차로 운영되어야 하는 것은 당연하다.

→ **일반적 진술로 시작 당연히 받아들이기**

그런데 민주적 운영 체제를 갖추었으면서도 실제로는 일부 소수에게 권력이 집중되어 있는 경우도 적지 않다. 조직 운영에서 보이는 이러한 현상을 흔히 과두제라 한다.

→ **'그런데'라는 표현 나왔으니 당연히 집중해야함 그리고 '과두제'의 정의를 제시함 정의는 무조건 체크하기 그리고 여기서 과두제가 안 좋은 것이니(일부 소수에게 권력 집중이라는 측면에서) 문제점(P)으로 체크했다면 좋겠다.**

이는 정치 조직에서만 아니라 기업 경영에서도 나타난다.

→ **논의 범주가 정치쪽이 아니라 기업 경영쪽에서 말할 것인가보다.**

##### 2문단

모든 주주가 경영진을 이루어 상호 협력 관계를 기반으로 기업을 운영하며 의사 결정권도 균등하게 행사하는 경우에 이를 '공동체적 경영'이라 부르기도 한다. 이런 기업에서 경영진은 모두 업무와 관련하여 전문성을 가지며, 경영 수익에 관련된 중요한 사항은 주주들이 공동으로 결정한다.

→ **'모든'이라는 말 체크해주고 '공동체적 경영'의 정의도 체크해주기**

그러나 기업의 규모가 성장하고 사업이 다양해지면, 소수의 의사 결정에 따른 수직적 경영으로 효율성을 지향하는 '과두제적 경영'으로 나아가는 일도 있다.

→ **'그러나'라는 표현 체크하기 이 표현을 통해 공동체적 경영과 과두제적 경영은 서로 반대되는 개념인 것을 알 수 있음.**

##### 3문단

과두제적 경영은 소수의 경영자로 이루어진 경영진이 강한 결속력을 가지면서 실질적 권한과 정보를 독점하며 기업을 운영하는 것을 말한다.

→ **과두제적 경영의 정의 체크하기**

이런 체제(→ **과두제적 경영**)는 전문성과 경험을 갖춘 경영진을 중심으로 안정적 경영권이 확보될 수 있도록 하여, 기업 전략을 장기적으로 수립하고, 이에 맞춰 과감하고 지속적인 투자를 할 수 있어서 첨단 핵심 기술의 개발에도 유리한 면이 있다. 그리고 기업과 경영진 간의 높은 일체성은 위기 상황에서 신속한 의사 결정으로 효율적인 대처를 하는 데 도움을 주기도 한다.

→ **과두제적 경영의 장점들을 나열하는 대목임 끊어읽으면서 넘버링 했다면 충분함, 허나 명심해야할 점은 아직 단점은 안나왔음**

##### 4문단

그런데 대체로 주주의 수가 많으면 개별 주주의 결정권은 약하고, 소수의 경영진이 기업을 장악하는 힘은 크다. 이(→ **제발 지시어는 받아들이주세요, 여기서 '이'는 개별주주의 결정권 약함 + 소수의 경영진이 기업을 장악하는 힘은 큰 것을 말함**)를 이용하여 정보와 권한이 집중된 소수의 경영진이 사익에 치중하면 다수 주주의 이익이 침해되는 폐해가 나타날 수 있다.

→ **'그런데'라는 표현을 보고 앞의 문단과 다르게 단점들을 이야기하겠구나라는 것을 알아야함 + '약하고', '크다'라는 입다운 표현 체크하기 아니냐 다를까 단점이 나타나는 이유와 단점을 말하고 있다. 드디어 1문단에서 말했던 과두제의 P가 등장함 무조건 집중했어야함**

경영 성과를 실제보다 부풀려 투자를 유치한 뒤 주주들에게 회복하기 어려운 손해를 입히는 경우도 있으며, 기업 운영에 중대한 영향을 미치는 주요 정보들을 은폐하거나 경영 상황을 조작하여 발표함으로써 결과적으로 기업의 가치에 심각한 타격을 주는 사례도 종종 보게 된다.

→ **단점들을 나열하고 있으니 끊어 읽어가면서 넘버링 했으면 충분**

5문단

이러한 문제점(→ **지시어 받아읽으세요 여기서 문제점은 4문단 마지막에 나온거임**)을 완화하기 위해 기업이 경영자와 계약을 체결하여 급여 이외의 경제적 이익을 동기로 부여하는 방안이 있다.

→ **완화하기 위해라는 표현에서 아 해결책! 나오겠구나라고 인지하고 준비했어야함, 해결책 첫 번째는 기업이 경영자에게 급여 이외의 경제적 이익을 동기로 부여하는 것임**

예를 들면, 일정 수량의 주식을 계약 시에 정한 가격으로 미래에 매수할 수 있도록 하는 스톡옵션의 권리를 경영자에게 부여하는 방식이 있다. 이 권리를 행사할지 말지는 자유이고, 경영자는 매수 시점을 유리하게 선택할 수 있다. 또 아직 우리나라에 도입되지는 않았지만, 기업의 주식 가치가 목표치 이상으로 올랐을 때 경영자가 그에 상응하는 보상을 받는 주식 평가 보상권의 방식도 있다.

→ **예시를 들며 해결책 첫 번째를 구체화하고 있다. 그런데 그 방식이 두 가지이니 정리했어야 한다.**

**1) 스톡옵션의 권리 부여**

**2) 주식 평가 보상권(이건 아직 우리나라에는 없다는 점도 체크)**

6문단

기업 경영의 건전성을 확보하기 위해 마련된 공적 제도들은 과도제적 경영의 폐해를 방지하는 기능도 한다.

→ **'공적 제도'라는 표현을 통해 앞에 5문단에서 말한 해결책은 '사적 제도', 즉 기업 차원에서 시행한 해결책이라는 것을 파악하고 지금부터 서술할 것은 5문단과 구분되는 해결책이겠다고 예상했어야함**

기업의 주식 가치에 영향을 미칠 수 있는 정보 제공을 법적으로 의무화한 경영 공시 제도는 경영 투명성을 높이려는 것이다. 이를 통해 경영진과 주주들 간 정보 격차가 줄어들 수 있다. 기업의 이사회에 외부 인사를 이사로 참여시키도록 하는 사외 이사 제도는 독단적인 의사 결정을 견제함으로써 폐쇄적 경영으로 인한 정보와 권한의 집중을 억제하는 효과를 거둘 수 있다.

→ **해결책 두 가지가 나오니 각각의 개념을 체크하고 넘버링해서 정리했다면 충분하다. + 그 내용 파악**

**1) 경영 공시 제도를 통해 정보 격차 줄임**

**2) 사외 이사 제도를 통해 정보와 권한의 집중 억제**

#### 4~7 선지 해설

##### 4.①

이 지문은 3문단에서 과두제적 경영의 개념을 설명하고 장점을 제시한 후 4문단에서 과두제적 경영에서 나타날 수 있는 문제점(단점)을 제시했다. 이후 5문단과 6문단에서 이러한 문제점을 완화하기 위한 해결책(보완책)을 소개했다. 글의 흐름을 따라왔다면 당연하게 보이는 정답이었다.

[오답 해설]

- ② 이 지문은 어떤 원리를 분석하는 것이 아니라 과두제적 경영이라는 기업 운영 방식에 대해 분석하고 있다. 또한 유사한 여러 원리들을 하나의 이론으로 통합하는 내용도 찾을 수 없다.
- ③ 공동체적 경영과 과두제적 경영이라는 두 유형을 제시했지만, 이를 바탕으로 이론적 근거의 변천 과정을 설명하지는 않았다.
- ④ 4문단에서 소수의 경영진이 사익에 치중할 때 다수 주주의 이익이 침해되는 사례를 제시했지만, 이는 가설을 세우고 검토하기 위한 것은 아니다.
- ⑤ 4문단에서 과두제적 경영에서 나타날 수 있는 문제점을 제시하고 5문단과 6문단에서 이에 대한 해결책을 제시했지만, 이 해결책에 대한 상반된 입장을 해설하지는 않았다.

##### 5.⑤

4문단에서 따르면 과두제적 경영에서 나타날 수 있는 문제점으로 소수의 경영진이 사익에 치중하면 다수 주주의 이익이 침해되는 폐해가 나타날 수 있다. 그 사례로 기업 운영에 중대한 영향을 미치는 주요 정보들을 은폐하거나 경영 상황을 조작하여 발표함으로써 기업의 가치에 심각한 타격을 주는 경우를 제시되었다. 이는 소수의 경영진이 자신의 이익을 위해 기업의 가치를 훼손하여 다수 주주에게 피해를 입히는 상황이므로 경영진과 다수 주주 사이의 이해가 일치하지 않는 경우이다. 따라서 경영진과 다수 주주 사이의 이해가 일치하는 경우보다 그렇지 않은 경우에 기업 가치가 훼손될 위험성이 높아진다고 할 수 있다.

[오답 해설]

- ① 2문단에서 과두제적 경영은 소수의 의사 결정에 따른 수직적 경영으로 효율성을 지향한다고 하였다.
- ② 3문단에서 과두제적 경영은 소수의 경영자로 이루어진 경영진이 강한 결속력을 가진다고 하였다. 그리고 과두제적 경영의 장점으로 전문성과 경험을 갖춘 경영진을 중심으로 안정적 경영권이 확보될 수 있다고 하였으므로 과두제적 경영이 경영권 유지에 강점이 있다는 설명은 적절하다.
- ③ 3문단에서 과두제적 경영의 장점으로 안정적 경영권이 확보될 수 있도록 하여, 과감하고 지속적인 투자를 할 수 있어서 첨단 핵심 기술의 개발에 유리한 면이 있다고 했다.
- ④ 4문단에서 과두제적 경영에서 나타날 수 있는 문제점으로 소수의 경영진이 경영 성과를 실제보다 부풀려 투자를 유치한 뒤 주주들에게 회복하기 어려운 손해를 입히는 경우가 있다고 했다.

##### 6.②

스톡옵션과 주식 평가 보상권 모두 5문단에서 과두제적 경영의 문제점에 대한 해결책으로 제시된 방식이다. 스톡옵션의 권리를 가진 경영자는 미래의 주식 가치가 높아질 경우 권리를 행사하여 급여 이외의 경제적 이익을 얻을 수 있다. 또한 주식 평가 보상권은 기업의 주식 가치가 목표치 이상으로 올랐을 때 경영자가 그에 상응하는 보상을 받는 방식이다. 따라서 스톡옵션과 주식 평가 보상권 모두 미래의 주식 가치가 올랐을 때 경영자에게 경제적 보상을 주는 방식이라는 공통점이 있다. 즉, 스톡옵션이 경영자의 성과 보상에 미래 주식 가치가 관련된다는 점은 주식 평가 보상권과의 차이점이 아니라 공통점이다.

[오답 해설]

- ① 5문단에서 스톡옵션의 권리 행사 여부는 경영자가 자유롭게 결정할 수 있다고 했다. 만약 주식 가격이 계약 시에 미리 정해 놓은 가격보다 하락할 경우 권리를 행사하지 않으면 손실을 입지 않을 것이다.
- ③ 6문단에서 경영 공시 제도를 통해 경영진과 주주들 간 정보 격차가 줄어들 수 있다고 했다. 따라서 경영 공시는 주주가 기업 경영 상황을 파악하여 기업 가치를 평가하는 데 유용한 제도가 될 수 있을 것이다.
- ④ 6문단에서 사외 이사 제도는 기업의 이사회에 외부 인사를 이사로 참여시키도록 하는 제도라고 했다. 또한 폐쇄적 경영으로 인한 정보와 권한의 집중을 억제하는 효과를 거둘 수 있다고 하였으므로 경영의 개방성을 높일 수 있는 제도라 평가할 수 있다.
- ⑤ 경영 공시제도와 주식 평가 보상권 모두 6문단에서 과두제적 경영의 문제점에 대한 해결책으로 제시된 방식이다. 6문단에서는 경영 공시 제도와 주주들 간 정보 격차를 줄일 수 있고, 사외 이사 제도를 통해 독단적인 의사 결정을 견제함으로써 폐쇄적 경영으로 인한 정보와 권한의 집중을 억제하는 효과를 거둘 수 있다고 했다. 따라서 두 제도 모두 기업의 중요 정보에 대한 경영진의 독점을 완화할 수 있다.

7.①

[선 <보기> 분석]

<보기>

X사는 정밀 부품 분야에서 독보적인 기술을 장기간 보유하여 발전시켜 온 기업으로서 시장 점유율도 높다. 원래 X사의 주주들은 모두 함께 경영진이 되어 중요 사항에 대하여 동등한 결정권을 보유하였으나.(→ **공동체적 경영**) 기업이 성장하면서 효율성 증진을 위하여 소수의 주주만으로 경영진을 구성하였다.(→ **이 부분까지만 보면 마치 과두제적 경영으로 바뀐 것처럼 보임**) 경영진은 주기적으로 다른 주주들로 교체되어 전체 주주는 기업의 경영 상태를 파악할 수 있으며, 경영 이익의 분배와 같은 주요 사항은 전체 주주가 공동으로 의결한다.(→ **현행 방식, 즉 X사는 표면적으로는 '과두제적 경영'으로의 변화를 택했다고 볼 수 있으나, 여전히 '공동체적 경영'으로서의 성격을 유지하고 있다고 볼 수 있다. 쉽게 말해, X는 두 경영방식의 절충안을 택했다고 볼 수 있겠다**) X사의 주주 A와 B는 회사의 진로에 관하여 다음과 같은 대화를 나누었다.

A : 최근 치열해진 경쟁에 대응하려면, 경영진의 구성원을 변동시키지 않고 경영 결정권도 경영진이 전적으로 행사하도록 하는 게 좋겠습니다.(→ **현행 방식을 유지하지 않고 완전히 과두제적 경영으로 바꿀 것을 주장**)

B : 시장 점유율도 잘 유지되고 있고 우리 주주들의 전문성도 탁월하니, 예전처럼 회사를 운영한다고 하더라도 문제없을 듯합니다.(→ **현행 방식(과두제랑 공동체적 절충안)을 유지할 것을 주장**)

X사는 전체 주주가 기업의 경영 상태를 파악할 수 있고, 경영 이익의 분배와 같은 주요 사항은 전체 주주가 공동으로 의결한다. 따라서 주주들 사이의 평등성이 강하여 과도한 정보 격차나 권한 집중과 같은 폐해, 즉 과두제적 경영에서 나타나는 문제점을 보이지 않는다고 할 수 있다.

[정답 보충 설명]

'기업이 성장하면서 효율성 증진을 위하여 소수의 주주만으로 경영진을 구성하였다.'까지만 읽고 X사의 현행 방식을 과두제적 경영으로 오해할 수 있다.

하지만 3문단에서 자세하게 제시한 과두제적 경영의 정의를 생각해보자. 과두제적 경영은 소수의 경영자로 이루어진 경영진이 강한 결속력을 가지면서 실질적 권한과 정보를 독점하며 기업을 운영하는 것을 말한다. X사는 경영진은 주기적으로 다른 주주들로 교체되고 주요 사항을 전체 주주가 공동으로 의결하고 있으므로 과두제적 경영으로 볼 수 없다. 단순히 소수의 주주만 충족한다고 과두제적 경영이 되는 것은 아니다. 이처럼 지문에서 개념·용어가 하나만 정의되고 해당 개념·용어가 지문을 읽는 내내 반복적으로 사용되는 '화제어'의 역할을 하고 있는 경우, 독자는 정의된 개념을 통째로 파악하여 키워드를 확보할 수 있어야 한다. **제발 개념 체크 좀 해달라는 문항입니다.**

[오답 해설]

- ② X사는 현재 경영진이 주기적으로 다른 주주들로 교체되고 있으므로 경영진이 고정되는 구조로 바뀐 것은 아니다.
- ③ A는 경영진이 주기적으로 교체되는 현행 방식을 경영진을 변동시키지 않는 방식, 즉 과두제적 경영으로 바꾸어야 한다고 주장한다. 또한 X사는 경영진이 주기적으로 다른 주주들로 교체되는 방식을 사용하고 있으므로 현행 방식이 결속력이 강한 소수의 경영진을 중심으로 운영되는 것도 아니다.
- ④ B는 예전 방식처럼 모든 주주가 함께 경영진이 되어 회사를 운영하는 공동체적 경영을 하자고 주장하고 있으므로, 수평적인 의사 결정 구조로의 전환을 최소화해야 한다고 보는 것이 아니라 최대화해야 한다고 보는 것이다.
- ⑤ 위의 정답 보충 설명에서 강조한 것처럼 현재 X사의 경영진은 주기적으로 다른 주주들로 교체되고 주요 사항을 전체 주주가 공동으로 의결하고 있으므로 과두제적 경영으로 볼 수 없다. A는 이러한 X사의 경영진이 변동되지 않고 경영 결정권을 경영진이