Ⅴ. 퇴직연금 지배구조 개선방안

1. 기본방향

퇴직연금제도가 도입된 지 6년이 경과하여 제도 성숙기에 진입하고 있다. 퇴직연금 적립금 규모도 이미 52조 원을 초과하고 있으며 퇴직연금 가입률도 40.5%에 이르고 있어 외형적으로는 퇴직연금제도가 안정적으로 정착되는 것으로 보인다.

또한 제도초기보다 퇴직연금제도에 대한 가입자의 이해 및 인식이 점점 증대되고 있으며 퇴직연금의 노후소득보장적 역할 및 기능에 대해서도 인지하여 퇴직연금 가입비율이 증대하고 있다. 특히 가입자의 투자지식 수준 향상으로 DC형에 대한 니즈와 라이프사이클에 따른 적극적인 투자 운용이 이루어지고 있다.

그럼에도 가입자 보호를 위한 퇴직연금 지배구조의 개선은 여전히 미흡한 것으로 보인다. 계약형 지배구조의 선택으로 퇴직연금 운용의 의사결정 등에 가입자가 직접 참여할 기회가 적을 뿐만 아니라, 제도자체의 문제점, 즉 사업자에 대한 감시 및 견제기능 미흡, 수탁자책임의 불명확, 수급권보호장치의 부재 등으로 가입자와 수탁자 간의 이해상충이 발생할 여지가 커 자칫 근로자의 권익에 부정적인 영향을 미칠 것으로 보인다.

따라서 가입자를 보다 보호하기 위해서는 먼저 현행 지배구조의 개선이 선진국의 수준으로 이루어질 필요가 있다. 즉, OECD에서 제시한 지배구조 가이드라인 및 일본 등 선진국의 운용체계에 기초하여 현행 지배구조상의 문제점이 개선되어야 할 것이다. 즉, 지배구조에 직간접적으로 영향을 미치는 요소에 대한 개선이 필요하다.

이러한 파라메타적 지배구조 개선이 전제된 후에 전면적인 지배구조 개선(패러다임적 개선)작업이 본격적으로 이루어질 필요가 있다. 즉, 단기적으로는 파라메타적 지배구조의 확립에 주력하되, 장기적으로는 근본적인 지배구조 체계를 개선하여 가입자를 보호하는 것이 바람직하다. 이러한 패러다임적 개선이 이루어지기 위해서는 지배구조의 인프라가 구축되어야 한다. 즉, 가입자가 적극적으로 퇴직연금 운용에 참여할 수 있는 전문성의 확보, 개편에 따른 비용부담 가중 문제를 해결할 수 있는 건전성확보, 지배구조 개편에 따른 이해상충문제의 증대를 해결하기 위한 제반 연금감독시스템의 확충과 제도적 규정이 사전에 마련되어야 할 것이다. 또한 개편에 따른 이익과 비용을 예측한 후 우리나라에의 현실적 적용가능성을 검토하여 볼 필요가 있다.

2. 파라메타적 개선[59]: 부분적 개선

가. 신탁계약 원리에 기초한 계약구조 확립

현재 은행에 대한 예외적인 자행예금 운용 허용조치의 영향으로 인해 퇴직연금시장이 공정경쟁이 아닌 불공정경쟁으로 변모하고 있어, 퇴직연금시장의 경쟁질서 확립과 근로자의 수급권보호차원에서 자산관리기관의 신탁계약의 경우, 신탁계약 기본취지 및 원리에 부합하도록 원칙적으로 자행예금의 허용을 금지하는 것이 바람직하다. 이를 위해서는 특정금전신탁으로 한정한 근퇴법 취지, 내부거래를 엄격히 제한하고 있는 기존 신탁개념, 수탁자의 충실의무 규정과의 상충문제를 법적 · 제도적으로 검토하여 현행 자행예금의 편입비율 70%를 조속히 폐지(또는 일정유예기간 인정 후 폐지)하고, 특히 신규 퇴직연금 가입자에 대

59) 파라메타적 개선(부분적 개선)은 현재와 같은 계약형 지배구조를 변경하지 않은 채 개선될 사항을 의미하기 때문에, 지배구조자체를 변경하거나 전환하는 패러다임적 개선과 비교하는 경우 상대적으로 단기의 개념이라 할 수 있다.

해서는 자행예금의 운용을 처음부터 금지하도록 하는 방안 마련이 필요하다. 즉, 기본 신탁계약과의 괴리해소, 은행의 파산 및 금리리스크 감소, 그리고 근로자의 운용자산 선택폭 확대, 및 근로자의 수급권보호차원 등에서 자행예금에 대한 원리금 보장상품 운용 허용을 금지하는 방향으로 법 개정이 전면적으로 이루어져야 할 것이다.

나. 언번들형 서비스 체계로 점진적 전환

현재 운용관리업무와 자산관리업무를 동일한 사업자가 취급하고 있어 사업자 간 공정한 경쟁에 의한 서비스의 차별화 및 제공이 적절히 이루어지지 않고 있다. 또한 운용관리업무와 자산관리업무의 특성이 명확함에도 불구하고 퇴직연금시장의 M/S 확보차원에서 리스크완충능력, 서비스제공능력 등을 감안하지 않고 이들 업무 모두에 진출함으로써 사업자의 경영부담이 가중되고 서비스의 질저하로 이어질 가능성이 존재한다.

실제 동일한 사업자가 운용관리업무 및 자산관리업무를 모두 취급하게 함으로써 가입자에게 매우 중요한 투자교육서비스, 은퇴설계서비스, 자산운용서비스 등과 같은 사후관리 서비스 제공이 퇴직연금제도의 핵심 업무가 아닌 부수적인 업무로 전락하고 있는 실정이다.

따라서 현행 번들(Bundle)형 서비스체계중심에서 언번들(UnBundle)형 서비스체계로 전면 전환할 필요가 있다. 이를 통해 ① 가입자가 운용 및 자산관리 각각의 전문사업자를 선정하여 서비스를 제공받도록 함으로써 각 서비스의 전문성을 높이고 ② 사업자 간 자율적인 상호견제 및 감시기능을 제고시키며 ③ 투자상품의 다양성이 확보되도록 할 필요가 있다.

이를 위해서는 무엇보다 근로자 퇴직급여 보장법 등 퇴직연금 관련법에 운용관리업무와 자산관리업무를 취급할 수 있는 적격기준(최소기준)을 마련하고 이에 부합한 사업자만이 서비스를 제공하도록 할 필요가 있다.

즉, 운용관리업무와 자산관리업무를 동시에 취급할 수 있는 기준, 운용관리업

무 또는 자산관리업무를 취급할 수 있는 기준 등이 설정되어 이 기준에 부합한 금융기관으로 하여금 서비스를 제공하도록 할 필요가 있다. 이는 서비스 및 재무능력 등이 갖춘 사업자를 가입자가 선정하도록 함으로써 양질의 서비스를 제공받고 사업자 부실에 따른 근로자의 권익을 보호하기 위함이다. 결국 기본적으로 운용관리업무와 자산관리업무의 취급요건(사업자요건)을 명문화하여, 동일한 사업자의 모든 업무 취급을 제한함으로써 가입자에게 양질의 서비스를 제공하고 사업자 간의 상호견제기능 제고를 통해 가입자와 수탁자 간의 이해상충문제를 해소하는 것이 바람직하다.

다. 연금운용자 등 수탁자 책임 강화

OECD의 퇴직연금 지배구조 가이드라인에서는 적절한 지배구조가 확립되기 위해서는 연기금에 대한 운용과 책임이 명확히 구분되고 각각에 대한 기준안이 마련되어야 한다고 규정하고 있다. 특히, 계약형처럼 연금운용이 금융기관에 의해 운영될 경우에는 갹출금 납입자, 연금가입자, 수급자, 그리고 금융기관 간 맺는 계약서상에 금융기관의 운용에 대한 명확한 책임과 범위가 기술되어야 하며, 금융기관의 의사결정들을 모니터링하고 감독할 수 있는 체계 마련이 필요하다고 제시하고 있다. 이러한 점에서 우선적으로 수탁기관인 퇴직연금사업자의 수탁자 책임과 권한을 명확화 할 필요가 있으며, 특히 확정급여형 퇴직연금사업자의 책임규정이 별도 제정되어야 할 것이다.

2011년 6월 30일 국회를 통과한 근퇴법 제33조(퇴직연금사업자의 책임)에서는 운용 및 자산관리 계약체결의무, 특별이익 제공금지 등 충실의무, 가입자 교육의무 등을 부과하고 있지만 미국 및 영국 등과 같이 수탁자책임을 충실의무, 주의의무, 자산관리의무, 정보관리의무 등으로 체계화되어 있지 않고 그 범위도 설정되어 있지 않고 있다. 따라서 사업자에 대한 수탁자 책임을 4대 의무별로 보다 세분화하여 구분하고, 책임과 권한을 구체화하는 것이 바람직하다. 우리나라와 같은 계약형 지배구조에서는 연금운용을 일괄 위탁받은 사업자의 역할이

매우 중요하다는 점을 고려하여 이에 부응한 책임이 부여되어야 할 것이다.

둘째, 계약형 지배구조하에서는 사업자에게 운용을 일괄위탁하기 때문에 상대적으로 사용자인 기업에 대한 수탁자 책임은 사업자에 비해 낮을 수 있다. 그러나 실제로는 앞에서 설명한 바와 같이 사용자는 퇴직연금제도를 운영함에 있어 제도의 종류와 사업자 선정에 막대한 영향력을 행사하고 있다. 그럼에도 근퇴법 제32조(사용자책무)에서는 단순히 교육의무, 제3자 특별이익 제공금지의무만을 제시하고 있을 뿐 제도 선택 및 사업자 선정에 문제가 발생했을 때 책임에 대해서는 별다른 규정이 없는 실정이다, 따라서 DB형에서 퇴직연금의 최종지급책임을 지는 사업자에 대해 충실의무 등 수탁자 책임을 강화하여 사용자의 역할과 책임 간의 불균형을 해소하도록 노력할 필요가 있다.

셋째, 계약형 지배구조에서는 정부의 책무가 매우 중요한데, 근퇴법 제34조(정부의 책무 등)에서는 퇴직연금제도를 활성화되도록 지원방안을 마련하여야 한다, 근로자의 수급권 보호를 위한 방안을 마련하여야 한다 등 매우 선언적 책무규정으로만 이루어져 그 실효성이 의문시되고 있다. 뿐만 아니라 정부의 책무를 미국 등 선진국과 달리 매우 한정(사업자를 적절히 관리 · 감독해야할 리스크감독의무 등 제외)하여 설정함으로써 제한적인 범위 내에서만 책임을 인정하고 있다. 그러나 퇴직연금제도가 안정적으로 정착하고 가입자의 수급권이 충분히 보장되기 위해서는 정부의 책임을 보다 구체적으로 제시하고 그 범위도 확대할 필요가 있다. 즉, 사전적 리스크감독(risk based supervision)과 사후적 수급권보호라는 차원에서, 그리고 세제정책, 다양한 퇴직연금 개발정책 등 연금제도의 정착이라는 차원에서 정부의 역할범위를 검토하고 확대시켜야 할 것이다.

라. 시장기능 제고를 통한 정보 비대칭성 완화

근로자 등 가입자와 수탁자 간의 이해상충 문제 발생은 주인인 가입자에게 적절한 정보가 제공되지 않음으로 인해 발생하게 된다. 가입자에게 양질의 정보가 제공되는 경우 가입자와 근로자 간의 정보의 비대칭성을 완화되고 이는 가입자

의 권익보호로 이어져 궁극적으로 근로자의 수급권보호에 직간접적으로 영향을 미치기 마련이다. 따라서 퇴직연금 운용에 관련된 공시가 적시에 제공되고 가입자에게 설명이 제대로 이루어질 필요가 있으며 또한 가입자가 운용상황 등을 제대로 판단할 수 있는 내용이 보고되고 통지될 필요가 있다. 즉, 공시 · 설명 · 보고 · 통지의무 등과 같은 시장기능 제고 의무들이 제대로 법제화되고 실행될 때 본인 · 대리인 문제(principal agency problem)는 어느 정도 완화될 것이다. 그 이유는 이러한 시장기능이 원활히 작동할 때 연금운용의 감시기능이 더욱 제고되어 정보의 비대칭성에 따른 이해상충문제는 감소되기 마련이기 때문이다.

이러한 점에서 볼 때 근퇴법상의 시장기능은 미국 등 선진국뿐만 아니라 OECD의 지배구조 개선 가이드라인 수준에도 매우 미흡하다. 공시의무면에서는 수익률 공시 등 자산운용관련 공시가 이루어지고 있지만 체계적인 비교공시 기능 등이 제대로 이루어지고 있지 않으며, 보고의무는 금융감독원이 퇴직연금사업자 감독을 효율적으로 하기 위한 일환으로 일정한 보고의무를 퇴직연금사업자에게 부과하고 있을 뿐이다. 또한 사용자의 신고 (근퇴법 제13조) 및 통지의무(근퇴법 제16조)가 존재하고 있지만 신고의무는 퇴직연금제도의 설정에 국한되고 있으며 통지의무는 개정된 근퇴법에서 신설되어 근로자에게 적립부족 결과를 통지하도록 하는 의무를 사업자에게 부과하고 있는 정도이다. 이와 같은 우리나라의 시장기능제고 의무(공시 · 설명 · 보고 · 통지의무)는 수탁자별로 체계화되어 있는 선진국과 OECD의 지배구조 개선 가이드라인과 많은 괴리가 존재하여 시장기능 활성화를 위한 개선이 절실히 요구되고 있다.

이를 위해서는 감시기능 강화를 위한 시장기능 관련 규정(시장기능제고의무)의 재정비가 이루어질 필요가 있다. 예를 들어 보고의무측면에서 감독당국은 수탁자와 사용자로 하여금 계리적 가치평가, 갹출금이 계획대로 납부되고 있는지, 수리보고서 등에 대한 보고를 정기적으로 받을 필요가 있으며, 영국의 기금형 수준은 아니더라도 퇴직연금 운용 이해관계자의 위법사항 등에 대해서는 최소한의 통지의무가 적용될 필요가 있다. 또한 공시의무측면에서는 감독규정에서 종합적인 비교공시가 이루어지도록 하고 특히 급부에 관한 정보, 상품 및 가

격에 대한 정보 등에 대해 체계적인 공시가 이루어지도록 관련규정의 정비가 요구된다. 퇴직연금 관련 중요 사건 발생에 대한 신고의무제 도입은 기금형 지배구조로 전환을 고려해 장기적으로 검토되어야 할 것이다.

마. 감시기능 시스템 확립

퇴직연금 지배구조의 확립을 위해 가장 핵심적인 사항은 대리인에 대한 감시와 통제기능이다. 근로자와 수탁자 간의 이해상충문제 감소와 근로자의 수급권 보호를 위해 선진국 수준의 철저한 감시기능장치가 마련되어야 할 것이다. 물론 우리나라의 경우 퇴직연금사업자의 등록을 위한 인적요건으로 운용관리기관에 대한 연금계리 · 자산운용 · 전산업무 전문인력 요건과 자산관리기관에 대한 전산업무 전문인력 요건을 규정하고는 있다. 그러나 연금계리 전문인력은 퇴직연금사업자의 등록요건에 부합하기 위한 조건에 불과하여 미 · 일 등 선진국처럼 운용관리업무 및 자산관리업무의 감시기능이나 재무건전성 확인 · 검증의 역할은 전혀 이루어지고 있지 않고 있다. 즉, 연금재정과 관련된 계리업무나 수탁기관이 위법한 사항 또는 중대한 사항에 대한 보고 규정 미비로 인해 수탁자 등에 대한 감시기능이 미흡한 실정이다. 따라서 퇴직연금제도에 대한 감시기능 제고 차원에서 대략 다음과 같은 방향으로의 제도개선이 요구된다.

첫째, 미국 등 선진국처럼 별도의 연금계리사 제도가 도입되어 연금계리사로 하여금 연금재정의 적정성이 검증 · 확인되도록 할 필요가 있다. 영미식 연금계리사제도를 도입하여 연금사업자가 충실의무를 위반하는지 여부 등을 감시 · 보고토록 하고 연금재정의 건전성을 상시적으로 검증할 수 있도록 할 필요가 있다. 따라서 현행 보험계리사제도를 이원화하여 기능별 계리사제도로 전환하는 것이 바람직하다고 본다.

둘째, ERISA법에서처럼 근로자 퇴직급여보장법에 연금계리사의 기능(연차보고서 작성 등)과 의무 등을 명문화하여 제3의 감시자로서 연금계리사 역할을 강화할 필요가 있다. 이를 위해서는 ERISA법 및 일본 기업연금법 등의 규정을 참

조하여 근로자 퇴직급여보장법에 연금계리에 대한 정의 및 연금계리사의 기능 및 업무 등을 규정화하는 것이 바람직하다.

셋째, 운용관리업무와 자산관리업무에 대한 감시기능을 강화하기 위해 수탁자에게 연금계리사 및 공인회계사 선임(고용) 의무를 법적으로 부여하거나 또는 비용의 효율성을 고려, 정부차원에서 수탁자의 도적적 해이 등을 상시감독할 수 있는 독립적인 감시기구를 설립하는 방안도 전향적으로 검토해볼 필요가 있다. 즉, 의무적으로 자산관리기관 등 사업자가 연금계리사 및 공인회계사 등을 선임하여 이들로 하여금 연금재정 및 연금회계와 관련된 사항 등을 감시하고 특이사항에 대해서는 가입자 또는 감독당국에 보고토록 하는 감시시스템 구축이 바람직하다.

바. 실질적인 수급권 보호 시스템 구축

근로자의 수급권 보호는 퇴직연금 지배구조에서 다루어야 할 가장 핵심적인 사항이다. 이러한 수급권 보호는 연금재정의 건전성을 어떻게 관리감독하고 기업 및 금융기관의 도산에 따른 연금지급을 어떻게 법적으로 보장하느냐에 따라 영향을 받기 마련이다. 따라서 최소적립기준 및 적기시정조치 등과 같은 연금재정 건전성 강화장치와 예금자보호제도, 연금지급보증제도 등과 같은 연금지급보증장치가 근로자 수급권 보호차원에서 체계적으로 정비되어야 할 것이다. 우리나라는 미국 등 선진국에 비해 이와 같은 수급권보호 시스템이 잘 정비되어 있지 못한 실정이다. 따라서 실질적인 수급권 보호가 이루어지도록 대략 다음과 같은 방향으로 수급권 보호시스템이 구축될 필요가 있다.

먼저, 현재 최소적립금의 기준이 적정수준의 60%에 불과해 기업이 도산할 경우 나머지 40%의 퇴직금에 대한 수급권이 보장되지 못하기 때문에 최소적립금의 기준을 적정수준의 100%로 상향조정할 필요가 있다. 또한 적기시정조치에 따른 적립과부족에 따른 책임주체를 명확히 하고 위반 시 엄격한 제재조치를 취하는 방향으로 개선이 요구된다. 또한 확정기여형 퇴직연금 및 개인퇴직계좌의

경우에는 원리금 보장분에 한하여 금융기관 도산 시 예금자보호법에 의하여 5,000만 원 한도로 지급보장이 이루어지고 있으나 퇴직연금의 특수성을 감안하여 보상한도를 기존 보상한도와 차별화(현실적 상향조정)하여야 하는 것이 바람직하다. 또한 퇴직급여 우선변제제도에 의해 최소 3년간의 퇴직급여는 법적으로 보장되고 있다고 하나 3년 이상 장기근로자를 보호할 수 없다는 점에서 한계가 존재하고, 임금채권보장기금제도 역시 체불퇴직금에 대해 최종 3년간의 퇴직금을 보장하는 것으로 한정하고 있어 현실적인 수급권보호장치로 기능하기 어렵다. 따라서 정부의 지원을 전제로 실질적인 수급권보호가 가능하도록 미국식 연금지급보장제도의 도입(연금지급보장기구의 설립)을 검토하는 것이 바람직하다. 지금까지 설명한 6가지의 파라메타적 개선(안)을 요약 · 정리하면 〈표 Ⅴ-1〉과 같다.

〈표 Ⅴ-1〉 파라메타적 지배구조 개선(안)

구분	현행	개선(안)
계약 구조	• 신탁계약 기본 취지와 괴리 - 자행예금의 편입비율 70% (신탁업 감독규정)	• 신탁원리에 기초한 계약체계 - 자행예금의 예외적 운용금지 (퇴직연금 감독규정 개정)
서비스체계	• 번들형 서비스체계 - 서비스가 부수업무로 전락 - 사업자 퇴출 가시화	• 언번들형 서비스체계로 전환 - 운용 및 자산관리업무 기준마련 - 사업자 간 상호견제기능 제고
수탁자책임	• 수탁자책임 규정의 비정형화 • 사용자에 대한 책임 미흡 • 제한적인 정부책임	• 수탁자책임과 권한 명확화 • 사용자의 수탁자책임 강화 • 정부책임의 범위 및 역할 확대
시장기능	• 비교공시기능의 미흡 • 형식적인 보고 및 신고의무 • 통지의무 부재	• 장기수익률 및 비교공시 구체화 • 보고 및 신고의무제 검토 • 통지의무 명확화
감시기능	• 계리사 등에 의한 감시 미흡 - 연금재정의 적정성 검증 미흡 • 연금회계 감시체계 부재	• 계리사에 의한 연금재정 검증 • 제3자 감시자 선임 의무화 • 독립적인 감시기구 도입 검토
수급권보호	• 형식적인 수급권보호 • 예금보험제도의 비현실성 • 연금지급보장기구 부재	• 최소적립금수준 상향조정 및 적기 시정조치 구체화 • 예금보상한도 현실화 • 연금지급보장제도 도입 검토

〈표 Ⅴ-1〉과 같은 파라메타적 개선(안)을 우선순위별로 볼 때 계약구조개선, 서비스체계 개선, 시장 및 감시기능, 수탁자책임, 수급권보호[60] 순으로 이루어지는 것이 바람직하다. 그 이유는 시장 및 감시기능 미흡, 수탁자책임 불명확화, 수급권 보호장치 부재 등에 따른 영향보다 계약구조 및 서비스체계 개선의 미흡으로 나타나는 영향이 매우 단기적이고 현실화되고 있기 때문이다. 즉, 자행예금으로 허용으로 인해 현재 근로자의 운용상품선택폭이 크게 제한되고 있으며 서비스의 차별화 미흡은 근로자에 대한 서비스 부실화를 가져오고 있기 때문이다.

3. 패러다임적 개선[61]: 전면적 개선

현행 계약형 지배구조 체계하에서 지배구조 개선이 이루어진 후 가입자의 제도 선택권, 가입자 참여, 자본시장 발전, 공정시장 경쟁이라는 차원에서 장기적으로는 선진국형 지배구조체계로의 전환을 검토해 볼 필요가 있다. 이 경우 기금형 지배구조 등 다른 지배구조로 전환하기 위한 인프라가 사전에 철저히 구축될 필요가 있다.

이러한 패러다임적 지배구조 개선으로는 일본식 지배구조형태, 미국식 지배구조형태, 영국식 지배구조형태를 고려해 볼 수 있다. 이러한 3가지 지배구조형태 중에서 우리나라 실정에 부합한 안으로 일본식 지배구조형태(1안)가 고려될 수 있다(〈표Ⅴ-2〉 참조).

일본식 지배구조형태는 계약형, 기금형 중에서 하나의 지배구조를 선택할 수 있는 복수형 지배구조 형태를 띠고 있어 영미의 지배구조 형태보다 가입자의 제도선택폭이 상대적으로 크며 영미의 기금형보다 일본의 기금형 운용체계가 상

60) 파라메타적 개선이 이루어지기 위해서는 현행 퇴직연금 지배구조상 많은 문제점이 있다는 것을 고용노동부 등 정책당국이 사전에 충분히 인지한 후 개선방향의 틀을 마련하여 사업자, 기업, 근로자 간의 유기적 합의가 이루어질 필요가 있다.

61) 패러다임적 개선(전면적 개선)은 향후 지배구조를 전환할 때 고려되어야 할 사항이라는 점에서 향후 과제(장기적인 측면)라고 볼 수 있다.

대적으로 단순하여 인프라 구축을 위한 제도정비가 용이하다는 장점이 존재하기 때문이다. 또한 우리나라와 가장 유사한 퇴직연금 운용 시스템을 지니고 있어 지배구조 개편에 따른 혼란이 적을 수 있다.

〈표 Ⅴ-2〉 퇴직연금 지배구조 개편(안)

구분	일본식 (1안)	미국/영국식 (2안/3안)
지배구조 선택 유형	혼합형 (계약영, 기금형)	단일형 (기금형)
지배구조 선택 기준	기금형 (근로자 300명 이상)	모두 기금형 선택 (근로자 기준 없음)
지배구조 인프라 비용	낮음 (감시기능장치 등)	높음

다음으로 미국식 지배구조 형태(2안), 영국식 지배구조 형태(3안) 수준으로 지배구조 개편을 검토할 수 있다. 미국식 지배구조와 영국식 지배구조는 동일한 기금형 지배구조 형태를 띠고 있으나 미국식 지배구조가 영국식 지배구조보다 연금계약 구조, 수탁자책임, 시장 및 감시기능, 그리고 수급권보호 체계 등 지배구조의 요소면에서 우리나라 현실을 고려할 때 접근가능성이 높다는 장점이 있다.

즉, 완전 자율적 기능을 기반으로 운영되고 있는 신탁형중심의 영국식 지배구조로 전환하기에는 이해상충문제를 보완하기 위한 완충장치(보완장치) 준비에 시간적 · 제도적 비용이 요구되기 때문이다. 이러한 점에서 볼 때 일본식, 미국식, 영국식 순으로 지배구조의 개편 방안을 검토하는 것이 바람직하다.