



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2014년 2월  
석사학위논문

# 주식회사의 사외이사제도에 관한 연구

조선대학교 대학원

경영학과

서대원

# 주식회사의 사외이사제도에 관한 연구

Study on the Outside director system

2014년 2월 25일

조선대학교 대학원

경영학과

서대원

# 주식회사의 사외이사제도에 관한 연구

지도교수 서 성 호

이 논문을 경영학 석사학위신청 논문으로 제출함

2013년 10월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

서 대 원

# 서대원의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교 수 이 한 재 (인)

위 원 조선대학교 교 수 장 용 선 (인)

위 원 조선대학교 교 수 서 성 호 (인)

2013년 11월

조선대학교 대학원

## < 목 차 >

<ABSTRACT> .....	x
<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제2절 연구의 범위 및 방법 .....	3
<b>제2장 사외이사제도의 개관</b> .....	<b>5</b>
제1절 사외이사제도의 개요 .....	5
I. 사외이사의 의의 .....	5
II. 사외이사제도의 도입배경 .....	8
1. 기업 경쟁력의 강화 .....	8
(1) 기업지배구조의 개선 .....	8
(2) 경영감독기능의 강화 .....	9
2. 투명성 확보와 경영관리기능의 개선 .....	10
III. 사외이사제도의 기능 및 역할 .....	13

1. 사외이사제도의 기능 .....	13
2. 사외이사의 역할 .....	14
제2절 외국에서의 논의 및 도입배경 .....	16
I. 미국 .....	16
1. 미국의 사외이사 .....	16
2. 도입배경 및 현황 .....	17
II. 일본 .....	21
1. 일본의 사외이사 .....	21
2. 도입배경 및 현황 .....	23
III. 영국 .....	25
1. 영국의 사외이사 .....	25
2. 도입배경 및 현황 .....	27
제3절 현행법상의 사외이사제도 .....	29
I. 사외이사제도의 규정 .....	29
II. 사외이사의 선임과 해임 .....	31

1. 사외이사의 선임 .....	31
(1) 선임과 방법 .....	31
(2) 사외이사의 자격 .....	33
2. 사외이사의 해임 .....	34
Ⅲ. 사외이사의 권한과 의무 및 책임 .....	36
1. 서설 .....	36
2. 사외이사의 권한 .....	36
(1) 의사결정권 .....	38
(2) 업무감독집행권 .....	39
(3) 정보접근권 .....	40
3. 사외이사의 의무 .....	42
(1) 일반적 의무 .....	42
1) 선관주의의무 .....	42
2) 충실의무 .....	44
(2) 구체적 의무 .....	46



1) 경업금지의무 .....	46
2) 회사의 기회 및 자산의 유용금지의무 .....	48
3) 자기거래의 제한에 따른 의무 .....	48
4) 감사에 대한 보고의무 .....	50
4. 사외이사의 책임 .....	52
(1) 회사에 대한 책임 .....	54
(2) 제3자에 대한 책임 .....	55
(3) 감사위원으로서의 책임 .....	56
제4절 사외이사제도의 운영현황 .....	59
I. 사외이사제도 운영현황 .....	59
1. 사외이사 선임현황 .....	59
(1) 사외이사의 수 .....	60
(2) 사외이사 수 분포 .....	63
2. 사외이사의 인적사항 .....	66
(1) 사외이사의 연령 .....	66

(2) 사외이사의 학력 .....	66
(3) 사외이사의 전공분야 .....	68
(4) 사외이사의 직업군 분포 .....	70
(5) 사외이사의 임기 및 겸직 현황 .....	74
II. 이해관계 및 보수 .....	76
1. 사외이사의 이해관계 .....	76
2. 사외이사의 보수 .....	78

### 제3장 사외이사제도의 문제점 ..... 80

제1절 운용상의 문제점 .....	80
I. 독립성의 부족 .....	80
II. 감독기능의 문제 .....	83
III. 전문성의 부족 .....	85
IV. 선임 방법상의 문제 .....	86
제2절 사외이사제도상의 문제 .....	89

I. 결격 사유 .....	89
II. 책임제한의 문제 .....	92
III. 집중투표제 .....	95

## **제4장 사외이사제도의 개선방안 ..... 97**

제1절 서설 .....	97
--------------	----

제2절 사외이사제도 개선방안 .....	99
-----------------------	----

I. 독립성의 강화 .....	99
------------------	----

1. 사외이사의 비중 확대 .....	99
----------------------	----

2. 사외이사후보추천제도의 개선 .....	101
-------------------------	-----

II. 전문성의 강화 .....	104
-------------------	-----

1. 사외이사에 대한 전문성 보완과 교육의 필요성 .....	104
-----------------------------------	-----

2. 정보 제공의 보완 .....	106
--------------------	-----

3. 인력풀의 개선 .....	107
------------------	-----

III. 제도상의 보완 .....	110
--------------------	-----

1. 결격 사유의 개선 .....	110
2. 보상과 책임완화 .....	111
3. 집중투표제 활성화 .....	113
제3절 小考 .....	115
제5장 결론 .....	117
[참 고 문 헌] .....	121

## 표 목 차

<표 1> 사외이사제도의 도입과 변천 .....	12
<표 2> 일본(東証)상장회사의 기업지배구조 체제 .....	24
<표 3> 상장법인 평균 사외이사 수 추이 .....	61
<표 4> 사외이사 현황 .....	61
<표 5> 상호출자제한 63개 상장기업집단 분석대상 비교 .....	62
<표 6> 사외이사 수 분포 .....	65
<표 7> 3명이상 사외이사를 선임한 상장법인 비율 추이 .....	65
<표 8> 학력별 분포 .....	67
<표 9> 전공별 분포 .....	69
<표 10> 전문가 그룹 분포 .....	70
<표 11> 직업별 분포 .....	71
<표 12> 사외이사 직업군 분포 변동 .....	73
<표 13> 임기별 분포 .....	75

<표 14> 사외이사 겸직 현황 .....	75
<표 15> 이해관계 있는 사외이사 현황 .....	77
<표 16> 사외이사(감사위원회 포함)에 대한 전년도 1인당 평균 보수 .....	79
<표 17> 지급 형태별 1인당 평균보수 .....	79
<표 18> 사외이사 인력뱅크 인지도 .....	108
<표 19> 사외이사 충원시 장애요인 .....	109

## ABSTRACT

# Study on the Outside director system

Seo, Dae Weon

Dept. of Business administration

The Graduate School of

Chosun University

Outside director in corporation performs management monitoring and supervision on the basis of independence. In the past decade, however, It has stirred controversy regarding outside director in the annual general meeting of shareholders every year. For these reasons this treatise deals with the recognition of the problem on the outside director system and also trying to find out the alternatives through this study. This study was mainly conducted by literature research and the details are as below.

First of all, the outside directors have to secure the independence of the internal monitor shall perform the role. A major role of outside directors are monitoring and surveillance in management. So, therefore, in order to ensure the independence of the outside director through the

obligation with concentrated vote system shall appoint an independent personnel.

Secondly, it is necessary to offer to specialized education for reduce the lack of information gap between inside directors and outside directors. Through this, make up for the lack of information asymmetry phenomenon.

Third, it is necessary to rework about legislative supplement in the commercial law to avoid conflicts of interpretation.

In conclusion, outside directors's role is bring a new wind to the stagnant corporate culture through the decision-making method, legal compliance and rationality checks. Also outside director is an objective advisor based on the professionalism and giving tension through the management monitoring.



# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

우리나라의 경제는 대기업집단 중심의 경제 집중화 전략을 바탕으로 성장하였지만 이러한 구조적 한계와 소유와 경영이 결합된 재벌 위주의 경영은 경영감시기능의 부재로 이어졌고 경영인과 대표이사들의 도덕적 해이로 인해 ‘기업경영의 투명성’ 문제가 대두되었다.<sup>1)</sup> 1998년의 외환위기 당시 IMF(International Monetary Fund), IBRD(International Bank for Reconstruction and Development) 등 국제기구에서는 우리나라의 외환위기 사태의 원인으로 방만한 경영, 경영진의 독단 등 기업지배구조에 문제가 있음을 지적하였고, 이에 따라 기업경영을 감시하기 위한 장치로서 사외이사제도를 도입하게 되었다.

사외이사제도는 도입된 지 10여년이 지났지만 여전히 실효성을 거두지 못하고 있다.<sup>2)</sup> 사외이사는 독립성을 바탕으로 투자자인 주주의 이익을 극대화하기 위해 경영

---

1) 임정숙, “2011년 상법개정에 따른 집행임원설치회사의 지배구조에 관한 고찰과 제언”, 「법과 정책연구」 제11호, 한국법정책학회, 2011,9. 793~795면.

2) “사외이사는 거수기?...3년간 부결 단 1건”, YTN, 2013.03.17. [http://www.ytn.co.kr/\\_In/0102\\_201303172252119855](http://www.ytn.co.kr/_In/0102_201303172252119855)

진이 선량한 관리자의 의무를 다하도록 감시하고, 경영진의 업무집행에 대한 감독  
기능과 기업경영에 적절한 자문으로 의사결정이 원활하게 수행되도록 하여야 한다.  
그러나 당초의 도입 취지와는 달리 사외이사제도가 무색하게 운영되고 있다. 그 주  
된 이유 중의 하나는 사외이사가 경영진과 가까운 인사들로 선임되다 보니 대주주  
나 경영진의 전횡을 견제하지 못하는 현상을 초래하여 그로 인해 기업 경영은 투명  
성을 잃고 기업에 대한 투자가 위축됨으로써 경쟁력과 효율성마저 저해되고 있다는  
우려의 목소리도 표출 되고 있다.<sup>3)</sup>

생각해보면 매년 정기주주총회가 다가오는 3월이면 거듭 거론되는 문제가 “사외  
이사의 거수기 논란”과 “전관예우” 등에 관한 문제가 대두되고 있음을 볼 때, 사외  
이사제도는 그 도입 취지와는 달리 지금까지도 실질적인 경영감시기능을 제대로 하  
지 못하는 유명무실한 상태에 놓여 있는 것은 아닌지 심히 우려되는 바이다. 그러  
므로 대주주 및 경영진으로부터 독립성이 확보되고 회사 경영의 투명성 재고를 위  
한 사외이사제도가 어떻게 보완되어야 할 것인지에 관하여 고찰해 볼 필요성이  
있다고 생각한다.

---

3) 박강익·박수영, “사외이사의 현황과 문제점에 관한 연구”, 「기업법연구」 제21권 제1호(통권 제28호), 2007, 177~180면.

이하 본고에서는 사외이사제도에 관한 기존의 선행연구들을 바탕으로 도출된 문제점들을 종합적으로 검토하는 것으로부터 시작하여 우리나라 사외이사제도의 개선 방안이 무엇인지 찾고자 하는 것에 연구의 주안점을 둔다.

## 제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 국내외의 사외이사제도에 관한 단행본 및 연구논문, 인터넷상의 보도 자료, 연구보고서 등을 활용한 문헌연구를 중심으로 진행하되, 연구의 범위와 전체적인 구성 체계는 이하에서와 같다.

제1장은 서론으로 사외이사제도가 도입된 지 10여년이 지난 지금까지도 되풀이되는 독립성의 문제에서 작금의 사외이사제도에 의문을 가지고 사외이사제도를 다시 한 번 고찰해 보고자 하는 것에 이 연구의 목적을 두고 있음을 밝히고, 본 논문에서 연구하게 될 범위 및 방법을 제시하였다.

제2장에서는 사외이사제도의 개요와 현행법상 제반규정에 대해 살펴보고자 하였

다. 이를 위하여 먼저 본 장에서는 사외이사제도의 전제조건이라 할 수 있는 사외이사제도의 정의와 도입배경 그리고 그 기능과 역할에 대하여 정리하며 외국에서의 논의과정을 살펴본 다음, 우리나라의 사외이사제도를 규정하고 있는 현행법상 제반 규정을 정리해 가면서 사외이사의 선·해임과 권한 및 책임에 대해 알아보고 현재의 운영 현황에 대해서까지 살펴보려고 하였다.

제3장에서는 제2장을 통하여 비교 분석한 결과 등을 바탕으로 사외이사제도의 제반 문제점을 도출하여 검토하였다.

제4장에서는 제3장에서 다룬 문제점들을 종합적으로 검토하여 사외이사제도의 개선방안에 대해서 고찰하였다.

마지막으로 제5장은 상술한 내용을 바탕으로 현행법상 사외이사제도의 문제점과 개선방안을 종합 정리하는 것으로 결론에 갈음하였다.

## 제2장 사외이사제도의 개관

### 제1절 사외이사제도의 개요

#### I. 사외이사의 의의

기업을 운영하는데 있어서 직접적으로 실무를 담당하지는 않지만 해당 실무에 준하는 전문적인 지식과 능력을 겸비하여 업무집행기관으로부터 독립적인 지위를 가지고 이사회에 구성원으로서 활동하는 이사를 사외이사(社外理事)라고 한다. 즉, 사외이사란 회사의 경영과 업무집행에는 직접 참여하지 않는 비상근이사(非常勤理事)로서 이사회에 출석하여 회사의 경영에 대한 의사결정에 참가하는 이사라고 할 수 있다.<sup>4)</sup>

당초 우리 상법에서는 사외이사와 관련하여 해당되는 직접적인 일반규정을 두지 않고, 다만 상법 제415조의2 제2항 감사위원회의 구성에서 사외이사의 선임과 관련

---

4) 최기원, 「기업법개설」 제14판, 박영사, 2011. 199면.,

하여 존치하여야 하는 것으로 정하여 이를 암시하고 있었다. 그러나 2009년 1월 30일 상법 제38조의 전문 개정을 통하여 제382조 제3항을 신설하여 사외이사에 대한 법적 개념을 “회사의 상무(常務)에 종사하지 아니하는 이사”로 명확히 정립하였고, 직위 상실에 대해서는 동법 제3항 제1호 내지 제7호에서 다음과 같이 규정하고 있다.

즉, ① 회사의 상무에 종사하는 이사·집행임원 및 피용자 또는 최근 2년 이내에

회사의 상무에 종사한 이사·감사·집행임원 및 피용자.

② 최대주주가 자연인인 경우 본인과 그 배우자 및 직계·비속.

③ 최대주주가 법인인 경우 그 법인의 이사·감사·집행임원 및 피용자.

④ 이사·감사·집행임원의 배우자 및 직계 존속·비속.

⑤ 회사와 모회사 또는 자회사의 이사·감사·집행임원 및 피용자.

⑥ 회사와 거래관계 등 중요한 이해관계에 있는 법인의 이사·감사·집행임원 및 피용자.

⑦ 회사와 이사·집행임원 및 피용자가 이사·집행임원으로 있는 다른 회사의 이사·감사·집행임원 및 피용자 등이다.

사외이사제도는 기존의 기업 실무에서 현행 사외이사와는 다른 형태의 비상근이사, 비업무이사 등 상무에 종사하지 않는 이사를 참작하여 법제화하게 된 것이다.<sup>5)</sup> 따라서 이들은 사용인의 지위를 겸직하는 사용인겸무이사나 업무담당이사를 가리키는 사내이사와는 달리, 상무에 종사하지 아니하고 이사회에 감독도 받지 않는다.<sup>6)</sup>

그러나 사외이사도 상법상의 이사라는 점에서 사내이사, 즉 통상의 이사와 다를바 없고 선임·종임·해임의 절차 및 임기, 의무, 책임 등이 모두 통상의 이사의 그것과 동일하지만, 사외이사는 그 특수한 기능과 지위(독립성, 객관성, 경영진의 독주의 견제기능 등)에서 통상의 이사와는 다른 면이 존재한다.

---

5) 박종구, “사외이사제도의 개선방안에 관한 법적 고찰”, 법학석사학위논문, 한국외국어대학교, 2011, 5~8면.

6) 안택식, 전제논문, pp.

## II. 사외이사제도의 도입배경

### 1. 기업 경쟁력의 강화 차원

#### (1) 기업지배구조의 개선

이사회 구성원의 일부를 회사와 독립성을 갖는 외부인사로 선임하는 사외이사제도의 출발은 1964년 뉴욕증권거래소(NYSE)가 투자자에 대한 충실한 정보공시를 위해서 그 업무를 담당하는 2인 이상의 사외이사를 두도록 요청하면서부터 시작되었고,<sup>7)</sup> 우리나라의 경우는 외환위기로 인하여 IMF로부터 구제금융을 지원받던 시기인 1998년에 도입되었다.

1997년 태국의 바트화 폭락으로 시작된 외환위기로 인해 우리나라는 물론 아시아 지역 기업들의 기업지배구조가 낙후 되어있다는 인식이 부각되었다. 과거 우리나라 기업들은 정부로부터 각종 허가와 정책적인 지원을 바탕으로 대기업 중심의 성장을

---

7) 김성훈·박철순, “사외이사제도의 이론적 배경과 시대적 의미”, 「전략경영연구」 Vol.3, 2000, 8면.



주축으로 기업의 성장과 발전을 도모하였고, 경제 개발 과정 속에 특혜를 입은 기업들은 문어발식으로 사업을 확장하여 기업을 운영하여왔다.<sup>8)</sup> 특히 지배주주와 재벌 일가 위주로 집중된 경제구조와 소유와 경영이 결합된 기업경영체제는 독단과 전횡으로 이어져 기업의 투명성을 악화시키고, 기업의 부실과 경쟁력 저하를 초래함에 따라 경영감시기능의 활성화를 위한 기업지배구조 개선의 필요성이 제기 되어 온 것이다.<sup>9)</sup>

## (2) 경영감독기능의 강화

우리 상법상 이사회는 주식회사의 필요적 상설기관으로서 그 역할을 수행하고 있지만(상법 제393조), 하나의 기관에 업무의 집행과 감독이라는 임무를 같이 부여함으로써 서로 상충되는 역할을 수행하고 있다 보니 운영상에 있어서 여러 문제점이 발생하였는데, 그 중 가장 문제가 되는 것은 이사회의 경영감독기능으로 자체 감사에 관한 것이다.<sup>10)</sup> 이러한 업무집행과 감독이 일원화 된 이사회의 제도적인 모순을

---

8) 서성호, “韓國監査役制度の比較法的考察”, 법학석사학위논문, 와세다대학교, 1994, 70면; 서성호, “監査會制度의 導入 可能性”, 「기업법연구」 제5권, 2000, 53~56면.

9) 최정식, “사외이사의 책임제한에 관한 연구”, 「법학연구」 제32권, 2008, 218~222면.

보완·개선하기 위하여 사외이사와 이들을 근간으로 하여 구성되는 감사위원회에 경영의 감독·감사 기능을 맡기고, 한편으로 정보 접근권한을 강화하도록 하는 등 실효성을 제고하고 경영감독기능을 강화하기 위하여 사외이사제도가 도입되었다고 보는 것이 제도도입의 외관적인 입법취지로 설명되고 있다.<sup>11)</sup>

## 2. 투명성 확보와 경영관리기능의 개선

투자에는 국경이 없다는 말이 있듯이 오늘날 시장에서의 투자는 전 세계적으로 활발히 이루어지고 있다. 그러나 재벌 오너의 경영 체제가 상당수인 우리나라의 기업에서 이사회 권한 등 이사회에서 수행해야 할 기능들을 오너가 기업경영 전반에 개입하여 그 권한을 행사함으로써 이사회 권한의 형해화(形骸化) 등 각 기관의 기능이 유명무실해져 회사 경영의 불투명성에 따른 대·내외 불신이 깊어지는 등의 문제점이 노출되었다.<sup>12)</sup> 이와 같이 과도하게 집중되어 있는 재벌 중심의 기업 경영에서

---

10) 이성웅, “이사회 권한 강화를 위한 사외이사제도의 도입 운영과 그 문제점”, 『기업법 연구』 제20권 제3호(통권 제26호), 2006, 163~165면.

11) 이성웅, 전제논문, pp.

12) 전규향, “사외이사제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구”, 법학석사학위논문, 건국대학교, 2010, 6~8면.

각 기관이 지배주주와 경영진에 예속되지 않도록 기업지배구조를 개선하여 기업 관행을 시정하고 기업경영의 투명성을 확보할 필요성이 있다는 지적이 다수 표출되기 시작하였고,<sup>13)</sup> 따라서 이를 반영하여 우리나라에서는 건전한 기업경영을 도모하고 업무집행의 전문성과 투명성을 제고하기 위한 하나의 시도로서 자본시장의 국제화와 더불어 기업경영의 투명화를 통한 신뢰를 형성하기 위하여 감독기능이 일원화된 사외이사제도를 도입하게 된 것이다.<sup>14)15)</sup>

---

13) 박종구, 전계논문, 9~10면.

14) 강희갑, “우리나라 주식회사의 이사회 및 사외이사의 실태와 그 개선방안, 경영감독기능을 중심으로”, 「비교사법」 제9권 2호, 한국비교사법학회, 2002, 237~238면.

15) 우리나라는 경영이사회가 업무를 집행하고 감독이사회가 감독기능을 수행하는 이원적 제도가 아닌 사외이사가 주축이 된 이사회가 경영을 감독하고, 이로 구성된 이사회가 지명하는 대표이사(또는 집행임원)가 업무를 집행하는 미국식의 일원적 제도를 도입하였다. 사외이사제도는 일원적 제도에서 매우 유용하며, 상호간의 협력체제와 감독에 필요한 정보를 즉시 확보할 수 있는 면에서 장점을 가진다(하창효, “주식회사 사외이사의 역할 제고를 위한 법적 고찰”, 법학박사학위논문, 국민대학교, 2006, 10~11면; 최정식, 전계논문 pp.)

<표 1> 사외이사제도의 도입과 변천

시기	주요내용	근거
1999.2	· 상장법인 사외이사 선임 의무화 (이사총수의 1/4이상, 최소 1인 이상)	유가증권 상장규정
1999.9	· 기업지배구조개선위원회에서 기업지배구조모범규준 제정 · 금융기관과 대규모공개기업(자산 1조원 이상)은 1/2이상 (최소 3인이상)	기업지배구조 모범규준(권고)
2000.1	· 상장회사 사외이사 선임 의무화 · 금융기관 대규모공개기업(자산 2조원 이상)은 1/2이상 (최소 3인 이상)	증권거래법
2001.3	· 코스닥상장법인에 대해서도 선임의무화(자산1천억원 미 만 벤처기업제외) · 대규모기업(자산 2조원 이상)과 금융기관은 이사총수의 1/2이상 사외이사 의무화 · 대규모기업(자산 2조원 이상)의 사외이사후보추천위원회 설치 의무화	증권거래법
2003.2	· 사외이사의 수는 최소 2인 이상 · 대규모공개기업(자산 1조원 이상)은 과반수(최소 3인 이상)	기업지배구조 모범규준(권고)
2003.12	· 자산 2조원 이상 상장법인과 자산 2조원 이상 코스닥상 장법인 : 3인 이상 및 이사총수의 과반수	증권거래법
2009.3	· 자본시장법 도입과 동시에 증권거래법 폐지에 따른 증권 거래법에 규정되었던 사외이사의 정의와 자격요건 등을 '상법'으로 이관	상법

※ 출처 : 한국상장회사협의회 주식업무실무가이드<사외이사제도> 2면.

### Ⅲ. 사외이사제도의 기능 및 역할

#### 1. 사외이사제도의 기능

사외이사는 전문성과 독립성을 바탕으로 경영의 자문기능을 담당하거나 대표이사나 대주주의 전횡으로부터 회사의 업무집행의 투명성을 보장하기 위한 업무감독기능을 수행한다.<sup>16)</sup> 사외이사를 구성원으로 하는 이사회는 기업조직의 일부이자 주식이 분산 소유된 공개 기업의 경영통제장치로서 자본 배분의 효율화를 위한 의사결정과 감시기능을 수행하며, 이사회에서 결의에 의해 업무집행에 관한 의사를 결정하고 이사의 업무 집행을 감독하는 권한을 갖는다.<sup>17)</sup>

만약 이사회가 사내이사로만 구성되어 진다면 지배주주나 대표이사의 경영권 행사여부에 따라 기업의 경영이 크게 좌우되어 본래의 감시 기능이 원활하게 수행되지 않아 기업 경영의 투명성을 저해할 우려가 있으며, 주주와의 이해충돌이 쉽게 일어남으로써 과도한 대리 비용이 발생할 수도 있다.<sup>18)</sup> 이러한 비효율성을 방지하

---

16) 안택식, 전계논문, 204면.

17) 김성은·정기식, “사외이사제도 개선에 관한 연구”, 「규제연구」 제13권 제1호 2004, 177~180면.

18) 김성은·정기식, 전계논문 pp.

기 위해 사외이사는 경영진의 업무집행에 대한 감시·감독기능을 활성화하여 투자자인 주주의 이익을 극대화하고 전문적 지식과 경험을 바탕으로 적시에 이사회에 대해 조언과 권고를 하여 경영진이 선량한 관리자의 의무를 다할 수 있도록 견제하는 기능을 담당한다.<sup>19)</sup> 이처럼 우리나라의 사외이사제도는 경영진의 업무집행에 대한 감독기능을 강화하기 위하여 도입된 만큼 미국과는 다르게 사외이사의 기능을 상근 이사의 업무집행 감독이라는 측면에 더 큰 비중을 두고 있는 것이 특징이다.<sup>20)</sup>

## 2. 사외이사의 역할

사외이사제도에 있어서 사외이사의 역할은 크게 경영진에 대한 감시자로서의 역할과 경영에 필요한 자문을 제공하는 역할로 구분 해볼 수 있고, 기본적으로 사내이사의 역할과 다르지 않으며 사내이사와 함께 이사회를 구성하여 경영통제기능을 수행하는 역할을 담당한다. 이러한 기능의 수행을 위하여 광범위한 식견과 독립성을 가지고 업무를 수행함으로써 이사회 전체의 효과성(effectiveness)을 높이는

---

19) 최완진, “사외이사제도의 문제점과 개선방안”, 「외법논집」, 2011, 144~145면.

20) 김영균, “사외이사의 책임면제 완화론에 대한 비판적 검토”, 「기업법연구」 제21권 제2호(통권 제29호), 2007, 108~110면.

데 있다고 보는 견해도 있다.<sup>21)</sup>

사외이사는 외부의 인사로 구성되고 사내이사에 비해 비교적 독립적인 입장에 있기 때문에 불합리하거나 부당하다고 판단되는 사안이나 현안에 있어서는 공정하고 객관적인 판단을 하는 역할을 수행하게 된다는 장점이 있지만, 이러한 사외이사제도에 대해서는 긍정적으로 보는 견해와 부정적으로 보는 견해가 대립되고 있다.<sup>22)</sup>

생각해보면 사외이사제도는 대표이사를 중심으로 한 경영진의 업무집행에 대하여 객관적이고 독립적인 입장에 있는 사외이사를 영입하여 감시·감독을 하게 함으로써 지배주주나 경영진의 전횡을 견제하는 역할을 기대하는 목적으로 도입되었으나, 안타깝게도 실제 선임과정에서 지배주주 또는 경영진과 업무적 연관성이 있거나 친분 관계가 있는 자들로 구성되는 만큼, 제도 도입의 중추적 역할이자 목적인 독립성을 상실하기 쉬운 것이 지금의 사외이사제도의 현실이다.<sup>23)</sup>

---

21) 김성훈·박철순, 전계논문 15면.

22) 사외이사제도의 긍정적 기능으로는 ①사내이사들이 가지기 어려운 전문지식과 폭넓은 경험을 바탕으로 이사회를 활성화시키고, ②경영진의 업무집행을 실효성 있게 감시·감독하여 회사와 일반 주주의 이익을 극대화하고, ③전문성을 바탕으로 적절한 자문역할을 할 수 있다는 것이다. 반면 부정적 기능으로 ①외부 인사를 선임하거나 일정한 관계성을 지닌 인사의 선임으로 그 독립성이 결여되고, ②특정 분야의 전문성은 있으나 경영 전반에 대한 전문성이 결여되어 있고, ③업무 수행에 대한 동기 결여로 책임감 부족을 제기하고 있다. 박중구, 전계논문 14~20면.

23) 일부 유력기업들이 사정기관 및 현직 법무법인 고문들을 사외이사로 영입 하려고 하는 모양새로, 최대주주 및 경영진을 견제해야 할 자리에 전직관료나 로펌 인사를 앉힌다면 그 존재만으로도 사정기관이 쉽게 건드리지 못할 수 있고 회사 경영에도 영향을 미칠 수 있으며 이로 인해 사외이사는 회사로부터의 독립적인 상태이지 못하게 된다. 자세한 내용은 “천덕꾸러기’ 사외이사, 정말 대책 없나.” 경제투데이 [2013.03.04.], [www.eto.co.kr/news/outview.asp?Code=20130304151747617&ts=112651](http://www.eto.co.kr/news/outview.asp?Code=20130304151747617&ts=112651)

## 제2절 외국의 사외이사제도

### I. 미국

#### 1. 미국의 사외이사

미국의 경우 이사회의 권한은 강력하다. 정관에서 별도로 다르게 정하지 않는 한 회사의 모든 권한과 기능은 이사회 자체에 의하거나 또는 그 감독 아래에 행사되고, 회사의 경영은 이사회의 지시 하에 수행되도록 규정하고 있다.<sup>24)</sup> 대규모 공개회사의 경우, 경영의 권한은 임원(officer)이나 내부의 각종위원회에 위임되어 있고, 회사의 기본적인 경영정책을 수립하고 경영을 감독하는 역할은 이사회의 일반적인 기능에 속한다.<sup>25)</sup> 이사의 임기는 원칙으로 1년이지만 정기총회에서 이사의 임기를 의제로 할 경우, 2년 또는 3년으로 연장할 수 있다.<sup>26)</sup>

미국에서는 이사와 집행임원이 엄격히 분리되어 있다. 이사는 이사회의 구성원으

---

24) MODEL. BUS. CORP. ACT ANN. § 8.01(b).

25) American Law Institute, Principles of Corporate Governance : Analysis and Recommendations § 3.01.

26) Id. § 8.05(b), § 8.06.



로서 업무감독기관이며 업무집행기관은 집행임원이다.<sup>27)</sup> 미국의 기업지배구조는 ‘감독과 집행의 분리’를 명확하게 하기 위하여 이사회와 업무집행임원의 겸임을 회피하도록 하고 있다.<sup>28)</sup> 이사회는 주주의 대표로서 구성되고 임원을 선임하여 경영을 위임하고, 임원의 업무집행을 감독하며 중요한 사항에 대해서는 직접 업무집행에 관한 의사결정을 수행할 수 있다.<sup>29)</sup> 효율적인 감독 업무를 위해 위원회를 둘 수 있으며, 증권거래위원회(SEC)는 상장법인에 대하여 예외 없이 감사위원회를 설치하도록 하고 있다.<sup>30)</sup>

## 2. 도입배경 및 현황

미국에서 사외이사의 존재가 처음으로 나타나기 시작한 것은 1920년대였지만, 대기업에서 사외이사제도를 도입하기 시작한 것은 1960년대 중반이었다.<sup>31)</sup> 미국의 이

---

27) 안택식, 전계논문, 207~208면.

28) 최준선, “주식회사 사외이사의 결격사유 개선 방안”, 「성균관법학」 제23권 제3호 2011, 750면.

29) 김용구, “사외이사제도에 관한 연구”, 「기업법연구」 제10집, 2002, 350~351면.

30) “감사위원회는 경영진의 업무 및 회계에 관한 위법성감사를 함으로써 이사회의 감독기능을 보충·지원하는 기구이다. 감사위원회는 독립감사인 선임, 감사절차 및 그 결과에 대한 검토를 함으로써 이사회의 감독기능을 지원하는 것이 주 임무이다. 또한 감사위원회는 외부감사인의 감사의 실효성을 담보하는 역할을 한다.” 최준선, “미국과 영국의 기업지배구조와 그 동향”, 「비교사법」 제6권 2호, 1999, 72면.

31) 박종구, 전계논문 34면.

사회는 업무집행에 관한 의사를 결정하는 의사결정기관과 업무집행을 감독하는 감독기관의 지위를 통합하여 운영하는 일원적 구조(One-Tier or Single-board System)였으나, 당시의 이사회는 두 기능 중 어느 것도 제대로 수행하지 못하였다.<sup>32)</sup> 1950년대 후반 미국의 이사회는 평균 구성원은 10~20명이었지만, 실질적으로 CEO(최고경영의사결정자)에 의해 선임된 사내이사가 대부분이고, 일반적으로 이사회 운영에 필요한 정보도 CEO의 관리 하에 제공되므로 이사회 의사결정은 CEO의 지배하에 있었고, CEO가 이사회 의장을 겸임하는 일이 많아 비판의 대상이 되었다.<sup>33)</sup>

따라서 사외이사제도가 주목 받게 된 것이며 그 배경으로는 1964년 뉴욕증권거래소(NYSE)가 투자자에 대한 충실한 정보공시를 위해서 그 업무를 담당하는 2인 이상의 사외이사를 두도록 요청한 것이 계기가 되었다.<sup>34)</sup> 1970년대, 펜실베니아 주의 철도회사인 Pen Central사의 파산<sup>35)</sup> 및 워터게이트 등의 불상사로 인해 대기업의

32) 최완진, 전계논문 146면.

33) 川口幸美, 「社外取締役とコーポレートガバナンス」, 弘文堂, 2004. 33면.

34) 뉴욕증권거래소는 60년대 중반 이후 새로이 상장되는 기업에 대해 2명 이상의 사외이사를 두도록 요구하였고, 1979년부터 경영자로부터 독립된 사외이사만으로 구성된 감사위원회를 설치할 것을 상장요건으로 규정하였으며, 1992년에는 상장기업에 대해 보수위원회(compensation committee)의 도입을 의무화하였다.; 한국경제연구원, “재벌구조와 재벌정책-평가 및 과제-”, 정책보고서, 2000.12, 71면.

35) Penn Central사는, 펜실베니아와 뉴욕의 철도회사가 합병해 탄생한 회사이다. 합병 직후 부동산 사업의 진출 등 사업의 다각화를 포함한 합병 계획에 따른 기대로 주가가 급상승하였으나, 실제

사회적 책임과 경영자의 주주의 이익을 무시한 권한 남용의 문제가 드러나게 되었다.<sup>36)</sup> 이 후 1978년, NYSE는 모든 상장회사에 대하여 사외이사만으로 구성되는 감사위원회를 설치하도록 의무화하였고, 미국변호사협회(American Bar Association)도 이사의 과반수를 사외이사로 선임하도록 제안하였다.<sup>37)</sup>

또한 미국법률협회(American Law Institute : ALI)는 사외이사를 도입하여 이사의 감독기능을 활성화하려는 시도로 1977년에 「기업지배구조의 절차」에 관한 사업을 시작으로 1982년에 「기업지배구조와 회사구조의 원리」, 1992년에는 「회사지배구조의 원칙 : 분석과 권고」(Principles of Corporate Governance : Analysis and Recommendations, 이하 ALI 원칙이라 칭함)를 발표하였다. 이에 따라 대부분의 대규모 기업들은 과반수 이상의 사외이사를 두고 이들로만 구성된 위원회를 두어 이사후보자의 선정, 경영자의 보수에 대한 권고 등의 임무를 담당하게 하였다.<sup>38)</sup>

이러한 과정 속에 2000년대 초반에 발생한 Enron, Tyco, WorldCom 등의 파산사건을 계기로 기업개혁법(Sarbanes-Oxley Act, 이하 SOX)을 제정하여 오늘에 이르

---

로는 자금의 부족과 합병에 대한 논의가 신중하게 되지 않은 상태에서 합병을 추진하여 적자가 급증하고, 합병으로부터 2년 후 파산에 이르게 된다. 이후 두 회사의 경영자가 합병 이전부터 분식회계를 반복했던 것이 드러나 사회적으로 큰 문제가 되었고, SEC의 상세한 조사가 진행되었다.

36) 川口幸美, 전계논문 34면.

37) 안종민, “주식회사 사외이사의 의무와 책임제한에 관한 연구“, 법학석사학위논문, 연세대학교, 2008, 93면.

38) 박종구, 전계논문 34면.

고 있는데, SOX의 주요한 논점은 ① 독립된 이사로 구성된 감사위원회의 설치, ② 감사위원회의 행동을 규정하는 헌장 작성 의무, ③ 감사위원회 내부에 1인 이상의 재무전문가를 두고, ④ CEO(최고경영책임자)나 CFO(최고재무책임자)가 재무제표의 정확성을 증명할 필요(SEC에 선서문 제출 등)가 있다는 것이다.

## II. 일본

### 1. 일본의 사외이사

일본 회사법상 사외이사는 2001년 12월 상법개정으로 법률에 명문화되었고 일본의 사외이사제도는 책임제한의 대상으로서 논의가 되었다.<sup>39)</sup> 일본에서의 사외이사란 “주식회사의 이사로서 당해 주식회사 또는 그 자회사의 업무집행이사(주식회사의 제363조 제1항 각호에 열거하는 이사 및 당해 주식회사의 업무를 집행한 그 밖의 이사를 말함) 혹은 집행임원 또는 지배인 그 밖의 사용인이 아니고, 과거에 이러한 자이었던 적이 없는 자”를 말한다(회사법 제2조 15호). 현행 회사법은 감사역 설치회사(회사법 제2조 10호)와 위원회설치회사(회사법 제2조 12호)의 선택을 인정하고 있다.

일본 회사법상 위원회설치회사는 지명위원회, 감사위원회 및 보수위원회를 두어야 하는데(회사법 제2조 12호), 이러한 각 위원회는 3인 이상의 이사로 구성되고(회

---

39) 森田章, “社外取締役か社外監査役かいずれがよいか”, 社外監査役, 同志社大學監査制度研究會と關西支部監査實務研究會との共同研究報告書, 2007, 40면.

사법 제331조 4항) 그 과반수가 사외이사일 것이 요구된다(회사법 제400조 1항·3항). 위원회설치회사 이외의 주식회사에서는 사외이사의 선임은 각 회사가 임의로 할 수 있고<sup>40)</sup>, 특별이사에 의한 이사회결의제도(회사법 제373조)를 채택한 회사는 이사회에 6인 이상의 이사를 두어야 하며 그 중 1인 이상은 사외이사이어야 한다(회사법 제373조 1항 2호).

위원회설치회사는 반드시 감사위원회를 두어야 하고, 이러한 감사위원회 위원은 3인 이상으로 구성하되 이사 중에서 이사회의 결의에 의해 선임되어야 하고(회사법 제400조 1항·2항), 위원의 과반수는 사외이사이어야 한다(회사법 제400조 3항). 이러한 감사위원회는 집행임원의 직무집행에 대한 감사 및 감사보고서를 작성하고, 주주총회에 제출하는 회계감사인의 선임·해임 및 재임하지 아니하는 것에 관한 의안 내용을 결정하게 된다(회사법 제404조 2항).

---

40) 전국경제인연합회, 「주요국 회사법」 2009, 286면.

## 2. 도입배경 및 현황

일본에서 사외이사라는 용어가 사용되기 시작된 것은 1990년대 후반이다.<sup>41)</sup> 일본도 1970년대 이후 사외이사제도가 구미(歐美)에서 기업지배구조의 중요한 역할을 담당하고 있다는 사실을 알고 있었지만, 바로 도입되지는 않았다. 이는 상법에서 그 설치가 의무화되어 있지 않은 이상 감사가 있는데 굳이 사외이사를 둘 필요는 없다고 생각했기 때문일 것이다.<sup>42)</sup>

90년대 전반에 불어 닥친 버블경제를 계기로 업적부진, 구조조정대책, 환경문제, 제조물책임 문제, 기업의 범죄 및 부정행위 등 기업 전반에서 이러한 문제가 발생하자 기업의 최고경영자, 교수, 변호사 등을 사외이사로 초빙하여 문제를 해결하려 하였지만 조연자로서의 역할에 충실할 뿐 회사 경영에는 큰 관심을 갖지 않았다.

그러던 중 2002년의 상법 개정으로 미국의 제도에 가까운 위원회설치회사제도가 선택적으로 도입되어 기업지배구조에 있어서의 역할과 위치를 부여하였다.<sup>43)44)</sup> 이후

---

41) 한국상장회사협의회, 사외이사제도의 이해와 실무(2011), 26~29면.

42) 일본의 상장회사의 경우 대부분이 감사역설치회사이다. 이러한 감사역설치회사에 있어서 이사회는 사외이사가 필수적으로 요구되는 부분은 아니지만, 위원회설치회사에서는 위원회의 구성에 있어서 과반수가 사외이사로 구성되지 않으면 안 된다. “特立取締役の現状と課題—社外取締役から獨立取締役へ—”, 一般社団法人日本取締役協會, 商事法務, 2011. 8면.

43) 森田 章, 「企業方入門」 有斐閣, 2006, 172면.

44) 위원회설치회사제도의 선택적인 도입으로 일본의 기업들의 대다수는 기존의 감사역설치회사(監

2005년에는 상법을 전면 개정하여 상법으로부터 회사법을 분리하여 독립법으로 제정하고, 2006년부터 시행하게 된 회사법에는 그간의 상법특례법의 제반규정을 수용하고 있기 때문에 동법의 시행과 동시에 상법특례법은 폐지되기에 이르렀다.<sup>45)</sup>

<표 2> 일본(東証)상장회사의 기업지배구조 체제

組織形態	東証一部上場 (1, 680社)	東証二部上場 (419社)	マザーズ上場 <sup>46)</sup> (176社)
監査役設置會社	1, 638社	415社	173社
委員會設置會社	42社	4社	3社

※ 출처 : 東証上場會社コーポレート・ガバナンス白書 2013.

査役設置會社]의 형태를 유지하고 있으며 위원회설치회사제도를 도입한 회사는 실로 극소수에 불과하다.<표 2>참조.

45) 이효경, “일본의 사외이사제도를 둘러싼 최근 동향과 과제”, 「재산법연구」 제27권 제2호, 2010, 388면.

46) 마더스(Mothers, Market of the high-growth and emerging stock의 약칭)는 동경증권거래소에서 운영되는 장 종목의 하나로 신흥기업(우리나라의 경우 벤처기업)에 적합한 주식시장이며 1999년부터 개설·운영하였다. 동경증권거래소(<http://www.tse.or.jp>)



### Ⅲ. 영국

#### 1. 영국의 사외이사

영국의 이사회는 미국의 이사회와 유사하게 업무집행권과 업무집행에 대한 감독 권한을 모두 갖는 일원적 경영구조로 되어있다. 영국의 경우 사외이사(Independent Director)라는 용어보다 비집행이사(Non-Executive Director)라고 하는 용어가 일반적으로 사용되고 있고,<sup>47)</sup> 영국법상 사외이사에 관하여는 「회사지배구조에 관한 통합법」(Combined Code on Corporate Governance, June 2006, 이하 ‘통합법’으로 약칭함)에 규정되어 있다. 이 통합법은 법률은 아니나 상장규칙에 반영되어 상장회사에 대하여 다음과 같은 영향력을 갖는다.<sup>48)</sup> 첫째는 상장회사가 통합법상의 원칙을 어떻게 적용하는지 보고해야 하는 것이고, 둘째는 상장회사가 통합법의 규정에 맞게 업무를 수행하고 있다는 것을 확인하고 만약 그렇지 않다면 그 이유를 설명하여야 하는 것이다.<sup>49)</sup>

47) 한국상장회사협의회, 사외이사제도의 이해와 실무(2011), 25면.

48) 정찬형, 사외이사제도 개선방안에 관한 연구, 한국상장회사협의회 연구보고서, 2010, 69면.

49) Financial Reporting Council, The Combined Code on Corporate Governance, 2006. 6, Preamble 4.

통합법상 소회사(小會社:상장회사 중 순위 350 이하)를 제외하고 상장회사는 이사회에 이사회 의장을 포함한 이사 총 수의 2분의 1 이상을 사외이사(independent non-executive directors)로 두어야 하고, 소회사인 상장회사는 2인 이상의 사외이사를 두어야 한다(통합법 제1조 A. 3. 2). 또한 이사회는 1인 이상의 사외이사를 상급(주임) 사외이사(senior independent director)로 선임하여야 하는데, 이사회 의장·대표집행임원 또는 재무집행임원의 정상적인 채널을 통해서 주주와의 접촉이 어렵거나 적절하지 않은 경우에는 주주를 상급사외이사로 선임할 수 있다(통합법 제1조 A. 3. 3).

상장회사의 이사회는 3인 이상(위의 소회사인 상장회사는 2인 이상)의 위원으로 구성된 감사위원회를 설치하는데, 그 감사위원회의 위원은 전부 사외이사로 구성해야 한다. 또한 감사위원회 위원의 1인 이상은 최근에 금융과 관련된 경험(recent and relevant financial experience)이 있는 자이어야 한다(통합법 제1조 C. 3. 1).

## 2. 도입배경 및 현황

1980년대 후반 1990년대 초에 일어난 폴리 펙(Polly Peck) 사건이나 맥스웰 커뮤니케이션(Maxwell Communication)사건 등으로 유명기업의 분식회계 및 파산 등 기업관련 불상사가 잇따라 발생하여 캐드베리위원회(Cadbury Committee, 1992년)<sup>50)</sup>가 기업지배구조에 관한 기준으로 기업의 행동에 관한 모범관행규준(Code of Best Practice)을 제정하여 이를 준수하게 하고, 준수하지 않을 경우에는 그 이유를 설명하도록 하는(comply or explain principle) 제안 보고서를 발표하게 되었다.<sup>51)</sup> 이 후 1995년 그린베리위원회(Greenbury Committee)<sup>52)</sup>가 설치되어 이사 보수의 결정방법에 관한 재검토와 보수에 관한 정보공시의 개선을 제안하였고, 이에 영향을 받은 런던증권거래소가 이사의 보수에 관한 규범의 준수상황을 상장규칙화 하였다.

---

50) 캐드베리위원회는 1980년대 후반과 1990년대 초반 전 세계적으로 기업 부문에서 발생하는 신용사기와 장애(scams and failures)의 문제를 극복할 목적으로 1991년 5월 설립되었다. 이 위원회는 기업지배구조(Corporate governance)의 재정적 측면의 해결을 주요 목적으로, 재무보고위원회, 런던증권거래소 및 회계직 종사자에 의해 형성되었다.

51) 김대업, “상법상 사외이사제도 개선방안” 법학석사학위논문, 성균관대학교, 2012, 46면.

52) 1995년 1월, 영국 산업 연맹(Confederation of British Industry, CBI)은 리처드 그린베리 의장의 소관 하에 이사 보수의 결정에 있어서 좋은 관행과 영국 상업 공동체(UK PLC)의 행동 규약을 마련하기 위해서 이사의 보수 연구회를 설립하였다. 이 위원회의 최종 보고서는 1995년 7월 17일에 발표되었으며, 일반적으로 그린베리 보고서(Greenbury report)라고 불린다. 관련자료(<http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/greenbury-report>)

1998년의 햄펠위원회(Hampel Committee)<sup>53)</sup>의 보고서의 발표는 지금까지 논의된 기업지배구조규범의 적용을 보다 유연성 있게 규정하였고, 런던증권거래소가 위 3개의 보고서의 규범을 통합하여 새로운 모범규범(London Stock Exchange's The Combined Code)를 제정하여 상장기업은 이 규범에 대한 준수상황을 공시할 것을 요구하게 되었다.<sup>54)</sup>

이 후 2002년 미국의 엔론 사건을 계기로 Higgs위원회가 설치되고, 2003년에는 “사외이사의 역할과 효과에 관한 검토”라는 보고서가 발표되어 같은 해 7월에 이 보고서의 내용에 입각한 통합규범을 개정하고 공표하기에 이르렀다.

---

53) 기업지배구조위원회(the Hampel Committee)는 캐드베리위원회의 기업지배구조 권고를 검토하기 위해 1995년 11월 설립되었다. 햄펠위원회는 1997년 8월에 예비보고서를 발표하고, 잇따른 1998년 1월에 최종보고서를 발표하였다.

54) 한국상장회사협의회, 사외이사제도의 이해와 실무(2011), 26면.

## 제3절 현행법상 사외이사제도

### I. 사외이사제도의 규정

우리나라의 사외이사제도는 2009년 2월 4일 자본시장과 금융투자에 관한 법률(이하 “자본시장법”이라 칭함)의 시행에 따라 과거 증권거래법에서 규정하고 있던 사외이사의 조항을 상법의 개정을 통하여 규정하게 되었다(상법 제382조 제3항, 상법 제542조의8 제2항, 상법시행령 제13조 제3항~제6항). 이에 따라 현행법으로서 사외이사제도를 규정하고 있는 법규로는 상법, 은행법(제22조, 제23조), 보험업법(제15조, 제16조), 자본시장법(제25조, 제26조), 상호저축은행법(제10조의 3, 4), 금융지주회사법(제40조, 제41조, 제41조의2)등이 있다.

사외이사를 포함하여 모든 이사는 회사의 경영의사를 결정하는 임원이자 기관인 이사회의 구성원으로서 회사의 업무집행에 관한 의사결정은 이사회의 결의를 통하여 이루어지고(상법 제393조 제1항), 또한 이사회는 대표이사를 포함한 경영이사들의 업무집행을 감독할 권한을 가진다(상법 제393조 제2항).

우리 상법에서는 상장회사에 대해서는 이사 총수의 4분의 1이상을 사외이사로 채우도록 하고, 최근 사업연도 말 현재의 자산총액이 2조원 이상인 경우 사외이사를 3명 이상으로 하되 이사 총수의 과반수가 되어야 하며, 감사위원회의 설치를 의무화하도록 하고 있다. 은행 및 금융지주회사, 금융투자업자, 보험회사 등에 있어서도 사외이사는 전체 이사의 2분의 1이상 또는 과반수여야 하며, 감사위원회를 설치하여야 하는 것으로 되어 있다(은행법 제23조의 2, 금융지주회사법 제41조 제1항, 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제26조 제1항, 동법시행령 제29조).

## Ⅱ. 사외이사의 선임과 해임

### 1. 사외이사의 선임

#### (1) 선임과 방법

상장회사는 자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 경우<sup>55)</sup>를 제외하고는 이사 총수의 4분의 1이상을 사외이사로 하여야 하며, 다만 자산규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 상장회사의 사외이사는 3명 이상으로 하되 이사 총수의 과반수가 되도록 하여야 한다(상법 제542조의8 1항). 또한 사외이사의 사임 및 사망 등의 사유로 인하여 사외이사의 수가 이사회 구성요건에 미달하게 되면 그 사유가

---

55) 구체적으로 아래 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우(상법시행령 제34조)

- ① 벤처기업육성에 관한 특별조치법에 따른 벤처기업 중 최근 사업연도 말 현재의 자산총액이 1천억원 미만으로서 코스닥시장(자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제9조 제13항 제2호에 따른 시장을 말함)에 상장된 주권을 발행한 벤처기업인 경우.
- ② 채무자회생 및 파산에 관한 법률에 따른 회생절차가 개시되었으나 파산선고를 받은 상장회사인 경우.
- ③ 유가증권시장 또는 코스닥시장에 주권을 신규로 상장한 상장회사(신규상장 후 최초로 소집되는 정기주주총회 전날까지만 해당)인 경우.
- ④ 부동산투자회사법에 따른 기업구조조정 부동산투자회사인 경우.
- ⑤ 해산을 결의한 상장회사인 경우.

발생한 후 처음으로 소집되는 주주총회에서 제1항의 요건에 합치되도록 사외이사를 선임하여야 한다(상법 제542조의8 제3항).

상장회사는 사외이사 후보를 추천하기 위해 사외이사후보추천위원회를 설치하여야 하며(상법 제393조의2, 상법 제542조의8 제4항), 주주총회에서 사외이사를 선임하려는 때에는 사외이사후보추천위원회의 추천을 받은 자 중에서 선임하여야 하고, 사외이사추천후보위원회가 그 후보를 추천 시 제363조의2 제1항(주주제안권), 제542조의6 제1항 및 제2항(소수주주권)의 권리를 행사할 수 있는 요건을 갖춘 주주가 주주총회일(정기주주총회의 경우, 직전연도의 정기주주총회 일자에 해당하는 연도의 해당일)의 6주 전에 추천한 사외이사 후보를 포함시키도록 정하고 있다(상법 제542조의8 제5항). 이와 같이 사외이사 선임 과정에 있어서 후보추천위원회를 설치하고 과반수를 사외이사로 구성하도록 그 자격 요건을 명시적으로 규정한 것은 사외이사의 독립성을 확보하는 것에 있다고 볼 수 있다. 그리고 사외이사의 선임의 가장 큰 목적은 이사회에 맡겨져 있는 사내이사들의 업무집행에 대한 감독권을 이사회가 적절하게 행사함으로써 이사회가 최고 경영자로부터 독립성을 유지하도록 하게 하기 위함에 있기 때문이기도 하다.<sup>56)57)</sup>



## (2) 사외이사의 자격

사외이사는 지배주주의 가족이나 친족, 기타 이해관계를 같이 하는 사람도 될 수 있는 등 자격에 제한이 없는 비상근이사와는 달리 그 자격이 상법 제382조 제3항에 의하여 엄격하게 제한되어 있지만, 이사회 결의에는 참석하고 업무집행은 담당하지 아니한다는 점에서는 “비상근이사”에 속한다. 그리고 사외이사는 그 지위의 독립성 및 기능과 역할의 면에 있어서도 일반 비상근이사와 다르다. 사외이사는 회사 경영의 공정성과 투자자의 보호를 위하여 선임되나, 일반적인 비상근이사는 선관의무 및 충실의무 범위 안에서 회사의 이익을 위하여 선임된다. 특히 상장회사의 경우는 더욱 그러하기 때문에 그 자격 제한에 관한 특례 규정을 두고 있다(상법 제542조의8 제2항 제1호 내지 7호).<sup>58)</sup>

56) 원동욱, “사외이사의 독립성 강화방안”, 「안암법학」 통권 제24호, 2007, 224~225면.

57) 김성은·정기식, 전계논문, 181~182면.

58) 상장회사의 사외이사의 경우 그 직을 상실하게 되는 결격요건의 해당사유

- ① 미성년자, 금치산자 또는 한정치산자.
- ② 파산선고를 받고 복권되지 아니한 자.
- ③ 금고 이상의 형을 선고 받고 그 집행이 끝나거나 집행이 된 후 2년이 지나지 아니한 자.
- ④ 대통령령으로 별도로 정하는 법률을 위반하여 해임되거나 면직된 후 2년이 지나지 아니한 자.
- ⑤ 상장회사의 주주로서 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수를 기준으로 본인 및 그와 대통령령으로 정하는 특수한 관계에 있는 자(이하 “특수관계인”이라 함)가 소유하는 주식의 수가 가장 많은 경우 그 본인 및 그의 특수관계인.
- ⑥ 누구의 명의로 하든지 자기의 계산으로 의결권 없는 주식을 제외한 발행 주식 총수의 100분의 10 이상의 주식을 소유하거나 이사·집행임원·감사의 선임과 해임 등 상장회사의 주요 경영사항에 대하여 사실상의 영향력을 행사하는 주주 및 그의 배우자와 직계 존속·비속.

## 2. 사외이사의 해임

사외이사 또한 상법상의 이사라는 점에서 해임에 관한 일반적인 법리는 통상의 이사의 그것과 다를 바가 없다. 즉 이사와 회사와의 관계는 위임관계에 있기 때문에 위임에 있어 법정종료사유가 발생한 때 해임되는 것은 물론이고, 언제든지 상대방 있는 단독행위로서 일방적 의사표시로 사임할 수 있는데(민법 제699조), 이 때 사임의 의사표시(意思表示)는 대표이사에게 밝힘으로써 효력이 발생한다. 이 밖에도 주주총회의 특별결의로 언제든지 해임할 수 있으며(상법 제285조 제1항), 회사의 해산(이 경우 감사위원회 위원인 사외이사는 제외), 정관소정의 자격상실, 임기의 만료에 의해서도 해임된다(상법 제382조 제2항, 민법 제690조, 제385조 제1항).

그리고 사외이사의 사임·사망 등의 사유로 인하여 법정 기준의 사외이사의 수에 미달하게 된 때에는 그 사유의 발생 후 최초로 소집되는 주주총회에서 법정 기준의 수를 충족하여야 한다(상법 제542조의8 제3항). 다만, 사외이사의 임기의 만료로 퇴임하는 경우는 이 규정은 적용되지 아니하므로 그 임기의 만료 전에 신규로 사외이

---

⑦ 그 밖에 사외이사로서의 직무를 충실하게 수행하기 곤란하거나 상장회사의 경영에 영향을 미칠 수 있는 자로서 대통령령으로 정하는 자.

사를 선임하여야 한다.

### Ⅲ. 사외이사의 권한과 의무 및 책임

#### 1. 서설

사외이사는 이사회 구성원이며 상법상 이사에게 인정된 권한과 의무 및 책임을 부담하게 되므로 업무담당이사인 사내이사와 그 권한에 있어서 별반 차이가 없다. 따라서 사외이사도 상근이사와 마찬가지로 회사와 위임관계에 있으므로 회사의 수임인으로서의 지위를 갖는다(상법 제382조 제2항).

#### 2. 사외이사의 권한

사외이사는 이사회 구성원이므로 이사회에 참여하여 업무집행기관에 대한 감독권을 가지며, 그 권한의 구체적인 실행을 위하여 이사회소집권이 있고 또한 소집통지를 받을 권리가 있으며 이사회 결의에 참가할 수 있다(상법 제390조 제1항, 제2항). 그리고 이사회 내 위원회의 하나인 감사위원회에 참여하여 업무집행이사의

직무수행을 감사 한다(상법 제412조, 제415조의2 제7항).

사외이사의 권한은 의사결정권과 업무집행에 관한 정보접근권 및 감독권이라고 볼 수 있으며, 이 밖에도 주주총회 결의취소의 소, 주주총회 결의무효 및 부존재확인 소, 신주발행무효의 소, 합병무효의 소 등을 제기할 권리가 인정된다(상법 제376조, 380조, 429조, 529조 등).<sup>59)</sup>

한국상장회사협의회에서도 “사외이사 직무수행규준”을 마련하여 사외이사의 권한을 크게 두가지로 구분하고 있다. 첫째는 사외이사의 기본적인 권한으로 ①이사회에의 출석권과 의결권, ②대표이사를 포함한 다른 이사와 경영진에 대한 감시권 및 이사회의 감독권행사에 참여하는 권한이 있고, 두 번째는 위의 기본적인 권한을 충실히 행사하기 위하여 ①이사회 소집권, ②대표이사 및 회사의 상무에 종사하는 자에 대해 정보의 제공을 요구할 권한, ③회사의 자산상태를 조사할 권한, ④회사의 장부 등 주요서류를 열람할 권한, ⑤주주총회 결의취소소송 등 상법상의 각종 소 제기권 등이 있다.

그러나 주식 또는 사채청약서의 작성(상법 제420조, 제474조 제2항), 신주인수권

---

59) 서성호, 「기업법강의(II)」, 무역경영사 2012, 88~89면.

증서 및 신주인수권증권의 기명날인 또는 서명(상법 제470조의2 제2항, 제516조의5 제2항), 재무제표(영업보고서를 포함)의 작성·제출·비치·공고(상법 제447조 내지 제447조의3, 제448조, 제449조)등은 업무집행적인 성질의 사항에 해당되기 때문에 사외이사의 직무권한에는 속하지 아니하는 것으로 보아야 한다.<sup>60)</sup>

#### (1) 의사결정권

대표이사는 회사의 업무집행에 있어 중대한 영향을 미칠 수 있는 사안의 결정(중요한 자산의 처분 및 양도, 대규모 재산의 구입, 지배인의 선임 또는 해임과 지점의 설치·이전 또는 폐지 등)에 관한 권한을 행사할 때 반드시 이사회에 결의를 거쳐야 한다(상법 제393조의 제1항). 따라서 사외이사도 대표이사의 선임·해임에 관한 의결권을 가지고 있으며, 대표이사에 대한 실질적인 감독권을 행사하는 것으로 볼 수 있다.<sup>61)</sup>

---

60) 서성호, 전제서 pp.

61) 김백호, “사외이사제도의 활성화 방안에 관한 연구”, 법학박사학위논문, 조선대학교, 58면.

## (2) 업무감독집행권

사외이사는 상근이사의 의사결정 과정과 직무집행에 대한 감독기능을 수행하고, 이사회의 구성원으로서의 이사회에 대한 감독은 내부적인 자기감독 또는 통제의 기능을 수행하는 것으로 볼 수 있다. 현행 상법상 이사회는 이사의 직무의 집행을 감독하고 대표이사에 대한 선임·해임권을 가지고 있다(상법 제393조 제2항).

그러므로 이사회는 대표이사에 대한 실질적인 감독권을 행사할 수도 있다(상법 제389조 1항). 여기서 감독이란, 이사에게 질문하고 보고를 청취하는 것은 물론이고, 이사의 업무집행의 방법·내용 등이 위법 또는 정관의 규정 및 이사회의 결의에 위배되거나 부당할 때에는 이의 중단 혹은 정지를 명하고 다른 방법과 내용으로 할 것을 지시하는 것을 포함한다는 뜻이다.<sup>62)</sup> 따라서 사외이사도 이사회의 구성원이므로 이사 및 대표이사의 업무집행에 대한 감독기관으로서의 권한을 가진다.

---

62) 박종구, 전계논문 54~55면.

### (3) 정보접근권

사외이사가 경영자를 감시하고 적절한 의사결정을 하기 위해서는 정확한 정보가 필요하다. 이는 의사결정에 앞서 비교 가능한 충분한 정보를 확보한 상태에서야 정확한 판단이 가능하기 때문이다.

사외이사가 감시자의 역할로서 경영자에 대한 감독활동을 효과적으로 수행하기 위해서는 회사의 재무구조나 전반적인 업무현황 및 사업계획 등 회사 내·외부와 관련된 정보 자료를 적절한 시기에 충분히 얻을 수 있어야 한다. 이러한 정보를 획득하기 위해서는 사외이사의 정보접근권이 보장되어야 하지만, 기업 실무에서는 임원이나 업무담당이사가 제공하는 정보에 의존하게 되는 경우가 많다.<sup>63)</sup> 업무담당이사라 하더라도 자신의 소관업무 이외에는 정보를 갖지 못하는 정보의 소외현상이 발생하고, 비상근인 사외이사의 경우는 이러한 경향이 더욱 뚜렷하다.<sup>64)</sup> 따라서 우리 상법은 2001년 개정을 통해 기업실무상 문제되는 사항을 해결하고 이사회 의 업무감독기능을 강화하기 위하여 이사회 의 권한에 대해 정보를 요구할 수 있는 권한을 신

---

63) 김종원, “사외이사의 법적지위와 개선에 관한 연구”, 법학석사학위논문, 전북대학교, 2007, 40~41면.  
64) 정준우, “이사회 의 경영감독기능 강화를 위한 사외이사제도의 도입·운영과 그 문제점, 우리나라 와 일본의 학설·판례를 중심으로” 「기업법연구」 제20권 제3호(통권 제26호), 2006, 180~181면.



설하였다(상법 제393조). 즉, ①이사는 대표이사로 하여금 다른 이사 또는 피용자의 업무에 관하여 이사회에 보고할 것을 요구할 수 있고(상법 제393조 제3항), ②이사는 3월에 1회 이상 업무의 진행상황을 이사회에 보고하여야 한다(동법 제393조 제4항).

우리 상법상의 이사회는 업무집행기관인 동시에 업무감독기관이므로 감독업무의 수행과정에서 대표이사를 비롯한 이사들에게 각종 정보의 제공을 요구할 수 있고, 이사회 의 구성원인 이사들도 선관주의의무에 기초한 감시권의 일환으로써 대표이사를 비롯한 다른 이사들에게 정보의 제공을 요구할 수 있다.<sup>65)</sup> 그러므로, 사외이사는 회사의 누구에게라도 정보제공을 요구할 수 있어야 하며, 그 정보는 사외이사의 직무수행에 필요한 정보여야 한다.<sup>66)</sup> 미국 기업들의 이사회 운영에 있어서도 이러한 사외이사의 권리는 종래로부터 판례법에 의해 보장되고 있는데,<sup>67)</sup> 근래에는 이사가 회사의 장부나 기록 등 여러 자료를 필요에 따라 열람할 권리(director's inspection right)가 common law 또는 주법에서도 명시되고 있는 현상이 두드러지고 있다.<sup>68)</sup>

---

65) 정준우, 전계논문 pp.

66) 김성은·정기식, 전계논문 184~185면.

67) 김성은·정기식, 전계논문 pp.

68) 김종원, 전계논문 pp.

### 3. 사외이사의 의무

사외이사는 이사회 의 구성원으로서 회사의 수임인의 지위에 있으므로 직무를 수행함에 있어 회사의 가치를 극대화시키고, 주주, 채권자, 종업원 등 회사의 모든 이해관계자의 경제적 이익을 만족시킬 수 있도록 노력해야 하는 의무를 부담한다.<sup>69)</sup>

#### (1) 일반적 의무

##### 1) 선관주의의무

이사의 선관주의의무는 고도의 인적 신뢰를 기초로 하는 매우 높은 주의의무로 해석된다.<sup>70)</sup> 이는 회사와 이사의 관계는 위임에 관한 규정이 준용되므로(상법 제382조 제2항), 이사는 회사에 대한 수임인으로서 회사의 업무를 집행함에 있어서 선량한 관리자의 주의에 따라 그에 관한 의무를 부담하기 때문이다(민법 제681조).

---

69) 최정식, 전제논문 218~222면.

70) 김효신, “경영판단원칙과 선관주의의무의 재정립”, 「중앙법학」 제13집 제4호, 2011, 468면.

미국 모법회사법에서는 이 의무의 표준을 “동일한 지위에 있는 보통으로 신중한 사람이 유사한 상황에서 기울여야 할 주의”라고 설명하고 있으며, 독일 주식법에서는 “이사는 객관적인 일정한 기능을 가지고 이를 발휘하여야 할 전문직으로서 정상적이고 성실한 경영지휘자이어야 한다.”고 해석되고 있다.<sup>71)</sup>

선관주의의무는 수입자의 직업, 지위, 지식 등에서 일반적으로 요구되는 평균인의 주의의무를 지칭하는 점에서 추상적인 것이라 할 수 있는데, 이사는 회사를 위해 직무를 집행할 때 합리적인 기업인을 기준으로 한 주의를 다해야만 하는 것으로 이해되고 있다.<sup>72)</sup>

만약 이사가 선관주의의무를 해태하게 된다면 추상적 경과실이 뒤따르게 되므로 이사는 현대사회의 복잡한 경영환경을 고려할 때 그 지위에 있는 자에게 보통 요구되고 있는 정도의 주의, 즉 전문직에 부응하는 상당의 객관적 주의의무를 다했느냐가 문제된다.<sup>73)</sup>

또한 이사회는 업무집행의 감독기관이고 이사는 그 구성원을 이루며 다른 이사의

---

71) 한국상장회사협의회, 「사외이사 직무수행기준」, 상장'98, 10월호.

72) 양만식, “현대 주식회사에서의 이사의 책임범위와 신뢰보호”, 「기업법연구」 제21권 제3호(통권 제30호), 2007, 127~128면.

73) 최정식, 전계논문 223~225면.

업무집행을 감시·감독할 의무가 있으므로 이의 수행을 위해서도 선관주의의무를 부담하는 것으로 해석되고 있다.<sup>74)</sup>

## 2) 충실의무

1998년의 상법 개정에서는 이사가 법령과 정관의 규정에 따라 회사를 위하여 그 직무를 충실하게 수행하여야 하는 것을 규정하고 이사에게 충실의무를 부과하였다(제382조의 3). 이는 이사가 성심 성의껏 회사와 주주의 이익을 극대화하기 위하여 권한 내에서 최선의 노력을 다해야 한다는 것을 의미한다.

즉, 충실의무란 이사와 회사와의 관계에서 이사 개인의 이득보다 회사의 이득을 우선하여야 한다는 주의의무이며, 이사가 직무를 수행함에 있어 이사에게 부여된 권한을 가장 적합하다고 판단되는 바에 따라 성실하게 행사하여야 하고, 회사와 이

---

74) 주식회사의 업무집행을 담당하지 아니한 평이사는 이사회에의 일원으로서 이사회를 통해 대표이사를 비롯한 업무담당이사의 업무집행을 감시하는 것이 통상적이나, 평이사의 임무는 이사회에 상정된 의안에 대하여 찬부의 의사표시를 하는데 그치지 않으며 대표이사를 비롯한 업무담당이사의 전반적인 업무집행을 감시할 수 있는 것이기에, 업무담당이사의 업무집행이 위법하다고 의심할만한 사유가 있음에도 불구하고 평이사가 감시의무를 위반하여 이를 방치한 때에는 이로 말미암아 회사가 입은 손해에 대하여 배상책임을 면할 수 없다(대법원 1985.6.25. 선고84다가 1954판결, 서성호, 전거서 97면).

사 개인의 이득이 상충하는 경우에는 이사 개인의 이득에 희생을 요하는 의사결정이 필요한 의무이다. 따라서 충실의무는 주로 이사와 회사의 이득이 충돌되는 경우 주로 문제가 되는데, 그 기준은 “이사의 행위가 회사와 주주의 이득에 부합하느냐” 또는 “회사와 주주의 이득을 자신의 이득 보다 우선하였느냐”가 문제될 수 있는 것이다.<sup>75)</sup>

사외이사 또한 이사회 구성원이므로 이러한 충실의무를 부담하고, 회사와 주주간의 이득을 따져 공정성에 반하는 경우에는 이러한 충실의무 위반으로 인하여 책임을 지는 경우가 있다. 이에 해당되는 경우로서 이익 상반 거래나 경업행위가 가장 전형적인 충실의무 위반에 해당될 수 있고, 이외로는 자본조달수단을 이용한 부당이익이나 경영권방어 및 회사기회이용행위가 있겠다.<sup>76)</sup>

---

75) 하창효, 전제논문, 128~130면.

76) 김용구, “이사의 지위·의무·책임의 비교법적 고찰”, 「법학연구」 제6집, 2001, 260~261면.

## (2) 구체적 의무

### 1) 경업금지의무

이사는 이사회 승인이 없으면 자기 또는 제3자의 계산으로 회사의 영업부류에 속한 거래를 하거나 동종영업을 목적으로 하는 다른 회사의 무한책임사원이나 이사가 되지 못한다(상법 제397조 제1항). 이것은 이사가 영업상의 지식과 비밀을 이용하여 회사의 이익을 희생시키면서 자기 또는 제3자의 이익을 추구하는 것을 방지하기 위하여 이사의 선관의무 및 충실의무를 구체화한 규정이다.<sup>77)</sup>

이사가 위 규정에 위반하여 거래를 한 경우에 회사는 이사회 결의로 그 이사의 거래가 자기의 계산으로 한 것인 때에는 그 이사에 대하여 이로 인한 이득의 양도를 청구할 수 있으며(상법 제397조 제2항), 이사의 해임권(상법 제385조), 손해배상 청구권(동법 제399조)등을 행사할 수 있게 된다. 그러나 전 항의 권리는 거래가 있는 날로부터 1년을 경과하면 소멸하고 이사가 1인인 회사에는 이사회가 구성되지

---

77) 최기원, [대법원 90.11.2, 90 마 745] 전게서 221면.

않으므로 위의 이사의 경업행위의 승인 및 개입권 행사는 주주총회가 결정하게 된다(동법 제383조 제4항).<sup>78)</sup>

이사가 경업금지 의무를 위반한 경우에 관하여는 상업사용인의 경우와 같지만, 개입권을 행사하는 경우에는 이사회 결의에 의하게 되며 제척기간은 거래가 있는 날로부터 1년이다(상법 제397조 제2항·제3항). 상업사용인에 비해 제척기간이 긴 이유는 2주의 기간은 회사에 적합하지 않으며, 또한 개입권의 행사에 이사회 결의를 요하기 때문에 단기간의 제척기간은 불가하다는 이유가 있기 때문이다.<sup>79)</sup>

상법상 명시된 이사에 사외이사가 포함이 되는가에 대해서는 법문에 별도 조항이 없기 때문에 논란이 있을 수 있지만, 사외이사의 경우도 이사임에는 다를 바가 없으므로 사외이사도 이러한 경업금지 의무를 부담하고 있다고 보아야 한다고 생각한다.

---

78) 서성호, 전거서 98면.

79) 정찬형, 「상법강의(상)」, 박영사, 2008, 877면.

## 2) 회사의 기회 및 자산의 유용금지의무

사외이사는 이사와 마찬가지로 이사회에 승인이 없는 현재 또는 장래에 회사의 이익이 될 수 있는 사업기회를 자기 또는 제3자의 이익을 위하여 이용해서는 아니 되며(상법 제397조의2 제1항), 이 때 이사회에 승인은 이사 3분의 2 이상의 수로써 하여 그 승인을 얻어야 한다. 여기서 사업기회란, ① 직무를 수행하는 과정에서 알게 되거나 회사의 정보를 이용한 사업기회, ② 회사가 수행하고 있거나 수행할 사업과 밀접한 관계가 있는 사업기회를 말한다. 이를 위반한 경우, 이사 또는 제3자가 얻은 이익은 회사의 손해로 추정하고, 회사에 손해를 발생시킨 이사 및 승인한 이사는 그 손해에 대하여 연대하여 배상할 책임을 부담한다(동법 제2항).

## 3) 자기거래의 제한에 따른 의무

사외이사는 회사의 업무상 불가피한 경우 외에는 회사를 상대로 하는 자기거래를 하여서는 아니 되고, 불가피하게 자기거래를 하더라도 회사의 이익을 우선시하여



당해 거래가 공정하도록 하여야 한다.<sup>80)</sup> 회사에 손실을 초래하면서까지 자신의 이익을 도모한다면 이사의 책임이 발생하는 사안이 된다.

이사가 자기 또는 제3자의 계산으로 회사와 거래를 하기 위해서는 미리 이사회에서 해당 거래에 관한 중요사실을 밝혀 이사회의 승인을 받아야 하고, 이 경우 이사회의 승인은 이사 3분의 2 이상의 수이어야 한다.

거래의 내용과 절차는 공정하여야 하는데(상법 제398조), 이는 이사의 권한 남용으로 인하여 회사 및 주주에게 예기치 못한 손해를 미연에 방지하기 위함이다.

자기거래금지의 대상이 되는 것은 이사 등과 회사 간의 거래를 정한 상법 제398조의 각 호이며, 이에 관한 입법 취지는 회사의 이익과 채권자 보호에 있으므로 회사와 이사 간의 이해충돌이 가능한 거래에 한하고, 이해의 충돌이 없는 거래는 제외되는 것으로 해석되고 있다.<sup>81)</sup> 자기거래 금지의무의 대상이 되는 이사는 사내이사, 사외이사 및 대표이사의 구별을 요하지 않으므로 사외이사 또한 자기거래가 금지된다. 만약 사외이사가 이사회의 승인을 받지 않고 자기거래를 한 경우, 그 사외이사는 충실의무 위반으로 자기거래로 인하여 회사가 받은 손해를 배상할 책임이

---

80) 한국상장회사협의회 「사외이사 직무수행규준」 3.4조.

81) 정찬형, 전계서, 887면; 최기원, 「신회사법론」 제13대정판, 박영사, 2009, 673면.

발생한다(상법 제399조).

#### 4) 감사에 대한 보고의무

이사는 회사에 현저하게 손해를 미칠 염려가 있는 사실을 발견한 때에는 즉시 감사에게 이를 보고하여야 하는 의무를 지며(상법 제412조의2), 3월에 1회 이상 업무의 집행상황을 이사회에 보고하여야 한다(상법 제393조 제4항). 사외이사도 이사회내의 구성원으로서 이사의 지위에 있으므로 이 보고의무를 부담하는 것으로 이해된다.

이사가 감사 또는 감사위원회에 대한 보고의무를 부담하는 경우에는 모든 업무집행과정에 대한 것이 아니라 “회사에 현저하게 손해를 미칠 염려가 있는 사실을 발견한 때”로 한정되고, 이러한 보고의무는 발견한 즉시 하여야 하고, 이사의 위법행위를 원인으로 하여 발생한 것인가에 대한 여부는 문제되지 아니한다.<sup>82)</sup>

그리고 보고의 방법에는 제한이 없기 때문에 구두 또는 서면으로도 가능하고, 감

---

82) 이사가 법령 또는 정관에 위반한 행위를 하여 회사에 회복할 수 없는 손해가 생길 염려가 있는 경우 감사 또는 발행주식총수의 100분의 1이상에 해당하는 주식을 가진 주주는 이사에 대하여 그 행위의 유지를 청구할 수 있다(상법 제402조).

사가 출석한 이사회에서의 보고로 갈음할 수 있으며, 감사가 수인인 경우에는 그 중 1인에게 보고하는 것으로 충분하다. 이러한 의무를 위반하거나 그 임무를 게을리 하여 회사에 손해가 발생하는 때는 이사는 보고의무 위반에 따라 회사에 대하여 연대하여 손해를 배상할 책임을 지고(상법 제399조 제1항), 감사는 이를 감사보고서에 기재하게 된다(상법 제447조의4 제2항 제10호).

한편, 상장회사에 대해서는 이에 관한 특례조항을 두고 있다. 상장회사에 대해 주요주주 및 그 특수관계인, 이사(제401조의2 제1항의 규정에 해당하는 자) 및 집행임원, 감사에 대하여 신용공여·금전 등 경제적 가치가 있는 재산의 대여, 채무이행의 보증, 자금 지원적 성격의 증권 매입, 그 밖에 거래상의 신용위험이 따르는 직·간접적 거래로서 대통령령으로 정하는 거래를 금지하지만(상법 제542조의9 제1항), 복리후생을 위한 금전대여나 상장회사의 경영건전성을 해칠 우려가 없는 금전 대여, 또 다른 법령에서 허용하는 신용공여의 경우는 예외로 허용할 수 있는 것으로 되어있다(동법 제542조의9 제2항).

자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 상장회사가 최대주주, 그의 특수관계인 및 그 상장회사의 특수관계인으로서 대통령령으로 정하는 규모 이상의 거래

를 하고자 하는 경우에는 이사회 승인을 받아야 하고(동법 제542조의9 제3항), 이사회 승인 결의 후 처음으로 소집되는 정기주주총회에 해당 거래의 목적, 상대방 등 관련사항을 보고하여야 한다(동법 제542조의9 제4항). 다만, 당해 법인의 경영하는 업종에 따른 일상적인 거래, 약관에 따라 정형화 된 거래, 이사회에서 승인한 거래총액의 범위 안에서 이행하는 거래에 해당되는 경우에 대해서는 이사회 승인을 받지 아니하고 할 수 있는데, 이러한 승인 범위 내의 거래에 대해서는 그 거래내용을 주주총회에 보고하지 아니할 수도 있다(동법 제542조의9 제5항).

#### 4. 사외이사의 책임

일반적으로 사외이사의 책임은 회사에 대한 책임과 제3자에 대한 책임으로 나눌 수 있다. 우리 상법상 이사는 회사의 수입자로서 선관주의의무가 적용되고(상법 제382조 제2항, 민법 제681조), 회사를 위하여 직무 수행에 의한 충실의무를 부담한다(상법 제382조의3). 이사의 책임은 상기의 의무를 위반하였을 때 발생되는데, 이사의 책임을 논함에 있어서 사내이사와 사외이사를 차별화하지 않으므로, 이사의 일

반적인 책임이 사외이사의 경우에도 그대로 적용된다고 볼 수 있다.<sup>83)</sup>

사외이사의 책임이 과도하다고 판단되어지는 경우라도 우리 상법은 이사의 회사에 대한 책임을 주주 전원의 동의로 면제할 수 있도록 규정하고 있지만(상법 제400조), 소규모의 회사가 아니고서야 주주총회에서 주주 전원의 동의를 얻는다는 것은 사실상 불가능한 일이기에 이사의 책임면제에 관하여 상법규정이 지나치게 까다롭다는 것과 이로 인해 유능한 인재를 사외이사로 확보하기 어렵다는 견해가 제기되고 있다.<sup>84)</sup>

개정 전의 상법에서는 이사의 회사에 대한 책임(상법 제399조 제1항)으로 그 책임의 원인을 “법령 및 정관의 위반”과 “임무태만”으로 나누어 규정하고 있다. 종래에는 법령 및 정관의 위반이 무과실 책임인가의 문제를 둘러싸고 논쟁이 있었지만, 2012년 개정 상법에서 “고의 또는 과실”이라는 문구를 삽입함으로써 논쟁은 일단락 되었다.<sup>85)</sup>

---

83) 하창효, 전계논문 143면.

84) 김용구, “사외이사제도에 관한 연구”, 「기업법연구」 제10집, 2002, 360면.

85) 양만식, “이사의 임무태만책임의 법적 성질과 구조”, 「기업법연구」 제26권 제3호(통권 제50호), 2012, 127~128면.

## (1) 회사에 대한 책임

이사의 회사에 대한 책임은 ① 법령 또는 정관에 위반한 경우와 ② 이사의 주의 의무 위반의 경우이다. 먼저 우리 상법에서는 이사가 법령 또는 정관에 위반한 행위를 하거나 그 임무를 해태한 때에는 회사에 대하여 연대하여 손해를 배상할 책임을 진다고 규정하고 있다(상법 제399조 제1항, 민법 제390조). 여기서 ‘임무의 해태’란 선량한 관리자로서의 주의를 소홀히 하는 것을 의미하므로, 이에 회사업무를 비효율적, 비영리적으로 집행한 경우도 포함된다.<sup>86)</sup>

이사는 회사와의 위임관계에 기초하여 민법의 일반원칙에 따라 회사에 대하여 채무불이행 또는 불법행위에 기인한 손해배상책임을 지게 되는데, 회사에 대한 손해배상책임에 대하여 상법 제399조의 규정은 이사의 권한과 지위의 중요성을 고려할 때 민법상의 일반책임의 원칙을 보다 강화한 것이라는 입장과<sup>87)</sup> 상법상의 특별책임이라고 보는 견해(특별책임설)가 있지만, 판례에서는 위임계약 불이행에 따른 채무불이행책임으로 보고 있다.<sup>88)</sup>

86) 한국상장회사협의회 「사외이사 직무수행규준」 5.2조

87) 김정호, “회사법”, 법문사 2010, 443면.

88) 이사의 회사에 대한 임무 해태는 위임관계로 인한 채무불이행책임(대법원 1985.6.25. 선고, 84다

두 번째로 주의 의무위반의 경우, 이는 임무해태의 경우로서 선관주의의무 위반에 대한 과실 책임으로 보는 것에는 이견이 없다. 그러나 법령 또는 정관에 위반한 경우는 그 책임의 비중을 두고 무과실책임인가 과실 책임인가 그 견해가 갈린다.<sup>89)</sup> 무과실 책임을 인정하려면 법문 상의 규정이 있어야 하지만 그 규정이 없고, 무과실 책임으로 간주하면 책임이 과중한 만큼 유능한 경영인을 확보하기 어려우므로 이사의 책임(상법 제399조)은 민법의 일반원칙에 대한 예외가 아니라 이를 기초로 한 특칙으로 보아 과실 책임으로 보는 것이 타당하다고 본다.<sup>90)</sup> 단, 이사가 법령이나 정관에 위반하게 되는 경우는 과실이 있는 것으로 추정되므로 무과실에 대한 입증책임은 이사에게 있다고 보아야 한다.<sup>91)</sup>

## (2) 제3자에 대한 책임

이사(사외이사를 포함)가 악의 또는 중대한 과실로 그 임무를 해태한 때에는 제3

---

카 1954판결).

89) 무과실책임으로 보는 견해로는 이기수·최기원 전게서 681면, 과실책임으로 보는 견해로는 김정호, 전게서 444면; ·이철송, 「회사법강의」 제18판, 박영사, 2010, 617면.

90) 김백호, 전계논문 85~87면; 박종구, 전계논문 66~67면.

91) 김재걸, “주식회사의 사외이사의 책임에 관한 법적 고찰”, 「상사법연구」 제21권 제2호, 한국상사법학회, 2002, 304면.

자에 대하여 연대하여 손해를 배상할 책임을 진다(상법 제401조 제1항). 그리고 이사의 법령이나 정관의 위반행위 또는 임무해태가 이사회결의에 의한 것인 때에는 그 결의에 찬성한 이사 뿐 만 아니라 그 결의에 참가하여 이의를 제기한 사실이 이사회 의사록에 없는 이사도 그 결의에 찬성한 것으로 추정되어 연대하여 책임을 지게 된다(상법 제401조 제2항, 제399조 제2항, 제3항). 이는 주식회사가 사회와 경제에 미치는 영향이 크기 때문에 직접적인 법률관계에 놓인 제3자에 대해서는 회사가 부담해야 할 부분이지만, 이사에 대해서도 직접 책임을 부담시키게 된 것이므로 이를 상법상 특별책임이라 한다.<sup>92)</sup> 이와 같은 이사의 경영에 대한 책임은 이사의 충실의무 및 선관주의의무 위반에 기인된 소송이며, 이사의 책임이 면제되기 위해서는 중대한 과실이 없다는 것을 입증하여야 한다.

### (3) 감사위원으로서의 책임

우리 상법상 감사위원회의 주된 구성원은 사외이사이며(상법 제415조의2 제2항),

---

92) 서성호, 전계서 100면.



감사위원의 책임에 대하여 감사에 관한 규정을 준용하고 있다(상법 제415조의2 제7항). 감사위원은 감사위원회의 구성원으로서 회사의 수임인이므로 위임관계가 성립하고, 감사가 그 임무를 해태한 경우에는 회사에 대하여 연대하여 손해를 배상할 책임을 진다(상법 제415조의2, 제414조 제1항). 또한 제3자에 대해서 악의 또는 중대한 과실로 인해 손해를 가한 경우도 손해를 배상할 책임이 있다(상법 제415조의2, 제414조 제2항). 여기에서 회사의 손해에는 통상적인 손해뿐 만 아니라 특별손해도 포함되고, 금전적인 손해 외에 회사의 신용 실추와 같은 비금전적인 손해도 포함되며, 제3자의 경우 회사채권자와 기타 이해관계인 외에 주주나 주식인수인도 포함된다. 그리고 제3자의 손해의 경우, 비록 주주가 회사채권자에 우선하여 변제 받을 수 있다는 단점은 있지만, 직접 손해 뿐 만 아니라 간접 손해까지 포함한다는 점에서 그 범위가 넓으므로 제3자에게는 유리하게 작용되는 장점도 있다.<sup>93)</sup>

그러나 감사위원회는 회의체 기관이므로 단독 기관인 감사에 대한 규정을 그대로 적용하기는 곤란하다는 문제점도 제기되지만,<sup>94)</sup> 감사위원회에서 결의를 하면 감사위원회 대표가 이를 집행하게 되므로, 업무집행에 문제가 있는 경우 그 업무를 집

---

93) 정준우, 전계논문 179면.

94) 이철송, 전계서 686면.

행한 대표위원 뿐 만 아니라 그 결의에 찬성한 위원에 대해서도 책임을 물을 필요가 있게 된다는 점에서 문제점이 보완되는 것으로 볼 수 있다.<sup>95)</sup>

그러므로 사외이사가 감사위원회 위원으로서의 지위도 함께 가지는 경우 이사로서의 책임 뿐 아니라 감사위원으로서의 책임도 동시에 지게 되므로 업무의 감시의무 그 위에 회계감사에 대한 의무를 함께 부담하는 것으로 볼 수 있게 되어 그 책임의 과중함이 문제될 수도 있다. 그러나 동일한 업종의 동일한 지위에 있는 감사위원인 사외이사에게는 회계감사의무가 절대적인 의무일 것이므로 감사위원회 위원인 사외이사는 책임의 우선순위를 둔다면 회계감사의무에 우선적으로 구속되고 감시의무는 차후의 문제로 보아야 할 것이라는 견해가 있어 의무의 차등을 두는 식으로 책임을 경감시키려는 경향이 나타나고 있다.<sup>96)</sup>

---

95) 김백호, 전계논문 89~90면.

96) 하창효, 전계논문 144~145면.

## 제4절 사외이사제도의 운영현황

### I. 사외이사제도 운영현황

이하에서는 기업지배구조 개선안의 핵심 중 하나로 도입된 사외이사제도가 운영된 지 10여년이 지난 이 시점에 있어서 어떻게 운영되고 있는가 그 실태를 파악해 보고자 한다. 사외이사의 운영 실태에 관한 분석 자료로서 한국상장회사협의회 “사외이사제도의 이해와 실무(2011.9)” 및 “2012년 주주총회백서“와 경제개혁연구소의 “사외이사 및 감사의 실질적 독립성 분석(2012년)”를 참고하였다.

#### 1. 사외이사 선임현황

2011년 3월 기준으로 유가증권시장 및 코스닥시장에 상장된 회사를 중심으로 ‘상장법인 사외이사 현황’ 분석 결과에 따르면 전체 1,752개사의 상장회사 중에서 사외이사를 선임하지 아니한 회사는 161개사이며, 사외이사를 선임한 회사는 1,591개사

로 90.8%가 사외이사를 선임하고 있는 것으로 나타났다. 2011년 3월 31일 기준으로  
유가증권시장 및 코스닥시장 주권상장법인(이하 “상장법인”이라 함) 1,622개사가 사  
외이사를 선임하였고 그 자료는 다음과 같다.

#### (1) 사외이사의 수

2011년 3월 31일 기준으로 1,622개사의 상장회사에서 총 3,152명(중복선임 포함)  
이 사외이사로 선임되어 활동 중이며, 1사당 평균 사외이사 수는 2010년 3월 1.95명  
에서 1.94명으로 소폭 감소했다. 또한 유가증권시장과 코스닥시장으로 나뉘어 사외  
이사 현황을 조사한 결과를 보면, 유가증권시장 상장법인의 경우 2.38명으로 전년  
대비 거의 동일한 수준인 반면, 코스닥시장 상장법인은 전년보다 소폭 감소한 1.59  
명으로 나타났다.

<표 3> 상장법인 평균 사외이사 수 추이

'06년	'07년	'08년	'09년	'10년	'11년
1.90명	1.92명	1.99명	1.98명	1.95명	1.94명

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “사외이사제도의 이해와 실무”, 2011년 11월, 31면.

<표 4> 사외이사 현황

(단위 : 개사, 명)

구 분	유가증권시장 상장법인		코스닥시장 상장법인		전 체	
	2011.3	2010.3	2011.3	2010.3	2011.3	2010.3
대상회사 수	728	717	894	874	1,622	1,591
사외이사 수	1,731	1,705	1,421	1,399	3,152	3,104
1사당 사외이사 수	2.38	2.38	1.59	1.60	1.94	1.95

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “사외이사제도의 이해와 실무”, 2011년 11월, 31면.

또한 경제개혁연구소의 자료에 의하면 2012년 분석 대상 회사의 평균 이사 수는 7.14명으로 2006~2010년 평균 6.9명에 비해 소폭 증가하였고, 사외이사 또한 2.99~

3.07명에서 3.23명으로 증가한 것으로 나타나 있다. 그리고 사외이사의 비중 또한 44.95%에서 2012년 47.95%로 3%포인트 증가한 것으로 나타나 있다.

<표 5> 상호출자제한 63개 상장기업집단 분석대상 비교

		2012	2010	2009	2008	2007	2006
기업집단 수(개)		62	67	69	79	62	59
계열사 수(개사)		1,623	1,826	1,788	1,680	1,196	1,117
상장회사 수(개사)		250	278	263	247	211	206
상장회사 이사 수(명)	이사 총수	1,685	1,900	1,806	1,699	1,470	1,428
	사내이사 수	877	1,046	1,008	951	821	812
	사외이사 수	808	854	798	748	649	616
	사외이사 비중	47.95%	44.95%	44.19%	44.03%	44.15%	43.13%
	감사 수	100	-	-	-	-	-
상장회사당 평균 이사 수(개사)	이사 수	6.73	6.83	6.87	6.88	6.97	6.93
	사내이사 수	3.50	3.76	3.83	3.85	3.89	3.94
	사외이사 수	3.23	3.07	3.03	3.03	3.07	2.99
	감사 수*	1.16	-	-	-	-	-

\* 250개 회사 중 감사를 선임한 86개 회사의 평균 감사 수

※ 출처 : 이수정, 경제개혁연구소 “사외이사 및 감사의 실질적 독립성 분석(2012년)”, ERRI 경제개혁리포트 2013-03호

이처럼 사외이사의 수가 많다는 것은 그 비율이 높을수록 경영자들이 효율적인 전략을 수립하고 집행하도록 감시하는 이사회 기능이 더 잘 수행되고, 기업경영의 여러 가지 면에 긍정적인 역할을 하는 것을 의미하지만,<sup>97)</sup> 사외이사의 수에 비해 여전히 독립성을 확보하지 못하고 있다는 점에서 문제가 있다고 본다. 그러나 자료의 추이를 살펴보면, 앞으로도 사외이사의 수는 계속하여 증가하는 경향은 있어도 급격히 줄어드는 일은 없을 것으로 판단된다.

## (2) 사외이사 수 분포

사외이사 1명인 상장법인의 비중은 조사대상 기업 751개사 중 46.3%로 2010년 3월 조사대상 기업 721개사 중 45.3%보다 늘어난 수치를 보이고, 사외이사가 3명 이상인 상장법인의 비중은 조사대상 기업 353개사 중 21.8%로 2010년 3월 조사대상 기업 337개사 중 21.2%보다 늘어났다. 유가증권시장은 2006년 이후부터 3명 이상의 사외이사 선임 회사가 계속 증가 추세이나 코스닥시장은 2008년 이후 감소 추세를

---

97) 김주태, “외환위기 이후 한국기업의 지배구조와 주주지향적인 경영”, 「경영연구」 제28권 제1호, 2013, 11면.

보이고 있는 것으로 나타나 있다.

사외이사는 이사회가 경영자들이 전략을 수립하고 집행하는 과정에서 적절히 감시·자문 기능을 수행하여 기업경영의 여러 면에 긍정적인 바람을 불어넣는 역할을 해야 한다. 상근이사의 전횡을 견제하는 사외이사의 수가 다수 존재한다는 것은 사외이사들 스스로가 상근이사를 견제하기에 충분한 세력을 형성할 수 있다는 것을 의미하며, 능동적으로 회사 운영에 필요한 중요한 정보를 얻고 상근이사의 업무를 감독할 수 있는 역량이 된다는 것을 말한다.<sup>98)</sup>

기존에 발표된 Rosenstein과 Wyatt의 연구에서는 사외이사를 선임하여 사외이사의 수가 증원될 경우 긍정적인 시장 반응으로 나타나 주가의 상승을 가져올 수 있다는 사실을 발견하였다.<sup>99)</sup> 이러한 결과는 사외이사의 증원으로 인해 경영 측면에서의 이점이 비효율적인 의사 결정 구조에 따른 기대비용을 상회한다는 것을 의미하고, 사외이사의 증원은 곧 기업전략의 수정을 신호하는 하나의 효과라는 분석도 나와 있다.<sup>100)</sup>

---

98) 김영균, 전계논문 106면.

99) Rosenstein, S., Wyatt, J., "Outside directors, board independence, and shareholder wealthy", *Journal of Financial Economics volume26, issue 2, August 1990, 175~191.*

100) 김성은·정기식, 전계논문 172~173면; 정광선·김영호·문형구, 「한국형 사외이사제도에 관한 연구」, 한국상장회사협의회, 1999, 54~55면.



<표 6> 사외이사 수 분포

(단위 : 개사, %)

구 분	사외이사 수										계	
	1명		2명		3명		4명		5명 이상			
		구 성 비		구 성 비		구 성 비		구 성 비		구 성 비		구 성 비
유가증권시장 상장법인	258	35.4	213	29.3	116	15.9	71	9.8	70	9.6	728	1000
코스닥시장 상장법인	493	55.1	305	34.1	74	8.3	16	1.8	6	0.7	894	1000
전 체	751	46.3	518	31.9	190	11.7	87	5.4	76	4.7	1,622	1000

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “사외이사제도의 이해와 실무”, 2011년 11월, 32면.

<표 7> 3명이상 사외이사를 선임한 상장법인 비율 추이

	2006.3月	2007.3月	2008.3月	2009.3月	2010.3月	2011.3月
유가증권시장 상장법인	27.6%	29.3%	32.7%	32.9%	33.5%	35.3%
코스닥시장 상장법인	8.6%	11.2%	12.8%	11.8%	11.1%	10.7%

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “사외이사제도의 이해와 실무”, 2011년 11월, 32면.

## 2. 사외이사의 인적사항

### (1) 사외이사의 연령

전체 상장법인 사외이사의 평균 연령은 57.4세(2010년 3월 56.7세)로 이는 유가증권시장 상장법인의 60.0세보다 2.6세 더 젊고, 코스닥시장 상장법인의 경우 벤처기업의 사외이사가 평균 52.5세(2010년 3월 53.6세)로 모든 유형 중에서 가장 젊은 것으로 나타났다. 유가증권시장 상장법인의 경우 60대의 사외이사가 713명(41.2%), 코스닥시장 상장법인은 50대의 사외이사가 495명(34.8%)으로 가장 많은 것으로 조사되었다.

### (2) 사외이사의 학력

상장법인의 사외이사 중 2명 중 1명(1,632명, 51.8%)이 대학원 이상의 학력자로서 2009년 49.5%, 2010년 49.6%, 2011년 51.8% 등으로 나타나 점차 고학력의 비중이

늘어나고 있는 반면, 대학 졸업자 출신의 사외이사는 2009년 46.2%, 2010년 45.7%, 2011년 43.2% 등으로 감소하고 있는 것으로 나타나 있다. 그리고 유가증권시장 상장법인의 경우 대학원 이상 973명으로 56.2%, 대학교 664명으로 38.4%이며, 코스닥 시장 상장법인은 유가증권시장 상장법인과 달리 대학교 697명으로 49.0%, 대학원 이상 659명으로 46.4%로 조사되었다.

<표 8> 학력별 분포

(단위 : 명, %)

구 분	유가증권시장 상장법인		코스닥시장 상장법인		전 체		
	인 원	구성비	인 원	구성비	인 원	구성비	
						2011.3	2010.3
대학원 이상	973	56.2	659	46.4	1,632	51.8	49.6
대학교	664	38.4	697	49.0	1,361	43.2	45.7
고등학교 이하	44	2.5	26	1.8	70	2.2	2.3
기 타	50	2.9	39	2.7	89	2.8	2.4
계	1,731	100.0	1,421	100.0	3,152	100.0	100.0

※ 최종학력 기준(중퇴자는 중퇴 전 학력 기준)이며, 대학교에는 육·해·공군사관학교와 전문대를 포함하고, 기타는 학력을 확인할 수 없는 경우임.

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “사외이사제도의 이해와 실무”, 2011년 11월, 33면.

### (3) 사외이사의 전공분야

2010년 한국상장회사협의회 상장법인 사외이사 선임현황 자료에 의하면, 상장법인 사외이사의 경우 경상계열 출신(1,077명, 35.7%)이 가장 높고, 그 다음으로 이공계열(454명, 15.1%), 법정계열(396명, 13.1%)순으로 나타났다. 유가증권시장 상장법인의 경우에는 경상계열(668명, 39.7%), 법정계열(268명, 15.9%), 이공계열(206명, 12.2%)순으로 나타났으며, 코스닥시장 상장법인은 경상계열(409명, 30.7%), 이공계열(248명, 18.6%), 법정계열(128명, 9.6%)순으로 나타났다.

<표 9> 전공별 분포

(단위 : 명, %)

구 분	유가증권시장 상장법인		코스닥시장 상장법인		전 체		
	인 원	구성비	인 원	구성비	인 원	구성비	
						2010.8	2010.3
경상계열	688	39.7	409	30.7	1,077	35.7	36.5
이공계열	206	12.6	248	18.6	454	15.1	15.2
법정계열	268	15.9	128	9.6	396	13.1	12.8
인문사회계열	160	9.5	101	7.6	261	8.7	9.1
의약계열	39	2.3	37	2.8	76	2.5	2.7
기 타	343	20.4	408	30.7	751	24.9	23.7
계	1,684	100.0	1,331	100.0	3,015	100.0	100.0

※ 고등학교 이하 학력자 제외되었고, 기타에는 대학교 이상 학력자 중 전공 미기재 포함 됨.

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “2010년 상장법인 사외이사 선임현황 분석”, 상장 2010년 10월호.

(4) 사외이사의 직업군 분포

상장법인 사외이사를 직업별로 살펴보면, 기업인 1,046명, 33.2%이 가장 많고, 그 다음으로 교수 715명, 22.7%, 변호사 355명, 11.3%순으로 조사되었다. 기업인은 2009년 35.0%, 2010년 34.3%, 2011년 33.2%로 감소하는 반면, 교수 2009년 21.8%, 2010년 22.4%, 2011년 22.7%, 기관 및 협회 또는 단체 소속 사외이사는 2009년 4.7%, 2010년 6.3%, 2011년 7.5%로 증가하는 추세로 나타났다.

<표 10> 전문가 그룹 분포

(단위 : 명, %)

구 분	유가증권시장 상장법인		코스닥시장 상장법인		전 체		
	인 원	구성비	인 원	구성비	인 원	구성비	
						2011.3	2010.3
재무·회계 전문가*	318	18.4	180	12.7	498	15.8	15.6
법률 전문가**	245	14.2	158	11.1	403	12.8	12.0

\* : 상경계열 교수, 회계사, 세무사, \*\* : 법대 교수, 변호사

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “사외이사제도의 이해와 실무”, 2011년 11월, 35면.

<표 11> 직업별 분포

(단위 : 명, %)

구 분	유가증권시장 상장법인		코스닥시장 상장법인		전 체		
	인 원	구성비	인 원	구성비	인 원	구성비	
						2011.3	2010.3
기업인	491	28.4	555	39.1	1,046	33.2	34.3
교수	427	24.7	288	20.3	715	22.7	22.4
변호사	212	12.2	143	10.1	355	11.3	10.8
전직 공무원	151	8.7	84	5.9	235	7.5	7.0
기관 / 협회 / 단체 등	154	8.9	67	4.7	221	7.0	6.3
회계사·세무사	93	5.4	84	5.9	177	5.6	5.4
연구원	39	2.3	22	1.5	61	1.9	2.1
언론인	32	1.8	28	2.0	60	1.9	1.8
기 타	132	7.6	150	10.6	282	8.9	9.9
계	1,731	100.0	1,421	100.0	3,152	100.0	100.0

※ 직업 구분은 전직과 현직을 포함한 것임.

※ 기타 : 명예직, 자영업, 의사 등 위 분류기준에 포함하기 어려운 경우임.

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “사외이사제도의 이해와 실무”, 2011년 11월, 34면.

2012년의 경제개혁연구소 조사자료에 의하면 사외이사의 가장 많은 직업군은 2010년 3월 자료에서 나타난 기업인이 아니라 교수 등 학계 종사자로 이들은 전체에서 30.45%를 차지하는 것으로 나타났으며, 그 뒤를 재계와 관료 출신이 차지하는 것으로 나타나 있다. 기존의 자료와 확이하게 다른 점은 관료의 비중이 늘었다는 것이 특징이다. 과거 자료에서는 재계(기업인)나 학계의 인사가 다수를 차지하고 관료는 18~20%에 머물렀던 것이 2012년에 들어서는 24.01%로 재계 출신 사외이사와 동일한 분포를 나타내고 있다. 특히 관료출신의 사외이사 중 경제·금융·조세 관련인 경제부처 출신이 58.25%에 달하여 사외이사가 경영감시보다 정부의 로비를 위해 선임된다는 비판을 받게 되는 원인으로 작용하고 있음을 입증하는 자료가 되고 있다.<sup>101)</sup>

---

101) 이수정, “사외이사 및 감사의 실질적 독립성 분석(2012년)”, 경제개혁연구소, 2013, 12~14면.



<표 12> 사외이사 직업군 분포 변동

(단위 : 명, %)

	2012		2010		2009		2008		2007		2006	
	인원	비중	인원	비중	인원	비중	인원	비중	인원	비중	인원	비중
재계	194	24.01	254	29.74	222	27.82	222	29.68	202	31.12	204	33.11
관료	194	24.01	179	20.96	148	18.55	150	20.05	127	19.57	116	18.83
법조계	123	15.22	110	12.88	114	14.29	99	13.24	93	14.33	82	13.31
학계	246	30.45	244	28.57	246	30.83	219	29.28	180	27.73	167	27.1
회계사 등	18	2.23	23	2.69	25	3.13	20	2.67	12	1.85	14	2.27
언론계	21	2.60	24	2.81	22	2.76	18	2.41	16	2.47	18	2.92
정계	2	0.25	3	0.35	5	0.63	3	0.4	-	-	-	-
기타	10	1.24	17	1.99	16	2.01	17	2.27	19	2.93	15	2.44
계	808	100.0	854	100.0	798	100.0	748	100.0	649	100.0	616	100.0

※ 출처 : 이수정, 경제개혁연구소 “사외이사 및 감사의 실질적 독립성 분석(2012년)”, ERRI 경제개혁리포트 2013-03호

#### (5) 사외이사의 임기 및 겸직 현황

상장법인 사외이사의 임기는 3년(2,424명, 76.9%)이 가장 많고, 그 다음으로 2년(508명, 16.1%), 1년(220명, 7.0%)순으로 조사되었다. 3년이 임기인 회사 수가 2009년 80.2%, 2010년 79.3%, 2011년 76.9%로 감소한 반면, 2년 이하 임기인 회사 수는 2009년 19.8%, 2010년 20.7%, 2011년 23.1%로 증가하였다. 이 점 이사의 상법상 법정임기가 3년 임을 감안할 때, 이사의 권한과 책임이 동일시 되는 사외이사의 경우 3년 이하가 증가하고 있는 것은 그 근거가 무엇인지 확실치가 않다는 점에 있어서 문제시 된다.

상장법인의 사외이사 겸직에 관하여는 현행법상 2개사 이내의 상장법인에서만 사외이사로 활동이 가능하다(상법시행령 제34조 5항 제3호). 반면, 겸직을 하고 있는 사외이사의 수 204명은 2010년 3월 169명에 비해 증가한 것으로 나타났다.

<표 13> 임기별 분포

(단위 : 명, %)

구 분	유가증권시장 상장법인		코스닥시장 상장법인		전 체		
	인 원	구성비	인 원	구성비	인 원	구성비	
						2011.3	2010.3
1 년	160	9.2	60	4.2	220	7.0	6.3
2 년	397	22.9	111	7.8	508	16.1	14.3
3 년	1,174	67.8	1,250	88.0	2,424	76.9	79.3
계	1,731	100.0	1,421	100.0	3,152	100.0	100.0

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “사외이사제도의 이해와 실무”, 2011년 11월, 36면.

<표 14> 사외이사 겸직 현황

(단위 : 명, %)

겸직 현황 구분	사외이사 수		증 감
	2011.3	2010.3	
유가증권시장 상장법인 2개사 겸직	122	106	16
코스닥시장 상장법인 2개사 겸직	34	22	12
유가증권시장 상장법인과 코스닥시장 상장법인 각각 1개사 겸직	48	41	7
계	204	169	35

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “사외이사제도의 이해와 실무”, 2011년 11월, 36면.

## II. 이해관계와 보수

### 1. 사외이사의 이해관계

경제개혁연구소의 최근 자료에 의하면 이해관계가 있는 사외이사의 비중은 2007년부터 2009년까지 지속적으로 감소하는 추세를 보이다가 2010년에 소폭 증가 후, 2012년에 다시 30%아래로 감소하는 것으로 나타났다. 이는 2009년도의 이해관계가 있는 사외이사 비중과 거의 유사한 수치이나, 직접 이해관계가 있는 사외이사의 비중이 2012년에 16.09%로 2010년의 16.86%와 큰 차이가 없고, 2009년의 14.41%보다 1.68%p 증가하였다.

2010년에 비해 계열사 출신, 전략적 제휴 출신, 정부 및 채권단 출신 비중은 줄었으나 소송 대리인, 회계감사, 법률자문의 비중은 오히려 늘은 반면, 학연관계의 비중은 2010년 15.34%에서 2012년 12.62%로 비교적 많이 줄었다. 또한 2007년부터 2012년까지 이해관계 있는 사외이사의 비중이 30% 전후를 밑돌고 있는 것으로 보아 아직까지도 사외이사는 독립성이 다소 확보되지 않았음을 알 수 있다.

<표 15> 이해관계 있는 사외이사 현황

(단위 : 명, %)

	2012		2010		2009		2008		2007		
	이사	비중	이사	비중	이사	비중	이사	비중	이사	비중	
직접 이해 관계	계열사 출신	68	8.42	75	8.78	62	7.77	72	9.63	70	10.79
	전략적 제휴 등	9	1.11	14	1.64	14	1.75	11	1.47	11	1.69
	소송대리 자문/감사	30	3.71	24	2.81	14	1.75	17	2.27	-	-
	정부/채권단	17	2.10	21	2.46	16	2.01	20	2.67	-	-
	기타	6	0.74	10	1.17	9	1.13	10	1.34	42	6.47
	소계	130	16.09	144	16.86	115	14.41	130	17.38	123	18.95
학연	102	12.62	131	15.34	116	14.54	110	14.71	107	16.49	
계	232	28.71	275	32.20	231	28.95	240	32.09	230	35.44	

※ 비중은 전체 사외이사 수 대비 비율이며, 2007년 보고서는 소송대리인이거나 정

부·채권단 출신 이사를 별도로 분류 않고 기타로 일괄 처리됨

※ 출처 : 이수정, 경제개혁연구소 “사외이사 및 감사의 실질적 독립성 분석(2012

년)”, ERRI 경제개혁리포트 2013-03호

## 2. 사외이사의 보수

한국상장회사협의회 2012년 주주총회백서 자료에 의하면 사외이사의 보수지급 형태로는 '월정액으로 지급'한다는 응답이 232개사(77.3%)로 대다수를 차지하고, 보수를 주지 않는다는 응답도 17개사(5.7%)에 이르는 것으로 나타났다. 사외이사가 보수를 지급받는 경우에는, 사외이사도 이사이므로 주주총회에서 승인받아 보수를 결정한다(상법 제388조, 제542조의4 제3항 단서).

사외이사(감사위원회 위원 포함)에 대한 전년도 1인당 평균 보수 지급 금액으로는 '2000만원 초과 3,000만원 이하'라는 응답이 74개사(25.5%)로 가장 많았고, 그 다음으로 '1,000만원 초과 2,000만원 이하'가 67개사(23.0%)로 많았으며, 1인당 평균 2,608만원을 지급한 것으로 나타났다. 이는 2010 사업년도의 2,657만원에 비하여 다소 감소한 것이다.

<표 16> 사외이사(감사위원회 포함)에 대한 전년도 1인당 평균 보수

(단위 : 개사, %)

구 분	2011 사업년도		2010 사업년도	
	회사 수	비 율	회사 수	비 율
① 1,000만원이하	43	14.8	42	13.0
② 1,000만원초과 2,000만원이하	67	23.0	69	21.4
③ 2,000만원초과 3,000만원이하	74	25.5	93	29.0
④ 3,000만원초과 4,000만원이하	58	19.9	70	21.7
⑤ 4,000만원초과 5,000만원이하	30	10.3	23	7.1
⑥ 5,000만원초과	19	6.5	25	7.8
합 계	291	100.0	322	100.0
무응답	17		19	

※ 출처 : 한국상장회사협의회 2012 주주총회백서 144면.

<표 17> 지급 형태별 1인당 평균보수

(단위 : 만원, %)

구 분	2011 사업년도		2010 사업년도	
	평균보수	비 율	평균보수	비 율
① 월정액으로 지급	2,737	104.9	2,800	105.4
② 이사회 참석시 활동비(거마비)형태로 지급	1,500	57.5	1,548	58.2
③ 월정액과 활동비의 병행	3,333	127.8	2,828	106.4
④ 기 타	833	32.0	1,000	75.3

※ 출처 : 한국상장회사협의회 2012 주주총회백서 145면.

## 제3장 사외이사제도의 문제점

### 제1절 운용상의 문제점

#### I. 독립성의 부족

사외이사 선임의 가장 큰 목적은 이사회가 최고경영자로부터 독립성을 유지하도록 하려는 것이고, 이를 반영하여 우리나라 상장 규정에서는 독립적인 사외이사를 선임할 수 있도록 사외이사의 자격요건을 명시적으로 규정하고 있다.<sup>102)</sup> 그러나 사외이사의 상당수가 지배주주 또는 경영진의 추천을 통하여 자신과 친분관계에 있는 가까운 인사들로 선임되고, 동일 계열사에 중복선임<sup>103)</sup> 되고 있어 견제기능의 발휘

102) 김성은·정기식, 전계논문 181~182면.

103) 이와 관련하여 2012년 4월 15일 시행된 개정상법 및 동법 시행령에서는 상장회사 사외이사의 업무집중도 제고와 이해충돌 가능성을 배제하고자 상장여부를 가리지 않고 겸직한도를 제한하고 있다. 즉, 상법시행령 제34조 제5항 제3호를 종전 ‘해당 상장회사 외의 2개 이상의 다른 상장회사의 사외이사 또는 상무에 종사하지 아니하는 이사·감사로 재임 중인 자’에서 ‘해당 상장회사 외의 2개 이상의 다른 회사의 이사·집행임원·감사로 재임 중인 자’로 개정하여 상장회사의 사외이사는 상장회사와 비상장회사를 가리지 않고 2개까지만 겸직할 수 있도록 하였다. 다만, 상법시행령 부칙 제4조에서는 ‘종전의 규정에 따라 선임된 사외이사가 이 영 시행으로 제34조 제4항 및 제5항의 개정규정에 위배된 경우에 상장회사는 이 영 시행 후 최초로 개최되는 주주총회에서 제34조 제4항 및 제5항의 개정 규정에 합치되도록 사외이사를 선임하여야 한다’고 규정하고 있다. 다시 말해 부칙은 다수의 비상장회사에서 이사 등으로 겸직하고 있는 상장회사 사외이사가 상법시행령의 개정으로 겸직제한에 해당할 경우 해당 상장회사에 갑작스런 사외이사의 공석이 발생할 것을



가 구조적으로 어렵기 때문에 사외이사가 경영진으로부터의 독립성을 유지하면서 경영진의 업무집행을 감독한다는 것은 매우 어려운 실정이라는 지적도 나오고 있는 형편이다.<sup>104)105)</sup>

사외이사제도는 형식적인 자격 요건을 규정하고 있기 때문에 외관적 측면으로 살펴보면 독립성을 확보하고 있는 것으로 보이지만, 최근 경제개혁연구소의 발표 자료에 따르면 우리나라 상장회사 사외이사 중 약 30%가 지배주주 또는 회사와 직·간접적인 이해관계를 가지고 있는 것으로 나타났고, 이러한 비중은 2006년부터 6년간 크게 변동이 없는 상태임을 볼 때 사외이사제도가 도입된 이후 여러 차례의 거친 논의에도 불구하고 여전히 독립성이 개선되고 있지 않고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 현상이 나타나게 된 근본적인 원인은 사외이사가 지배주주나 회사와의 관계망에 의한 인맥에 의해서 선임됨에 따라 실질적인 독립성을 확보하기 어려운 위치에 있다고 볼 수 있다.<sup>106)</sup>

이 외에도 우리나라 기업들의 대부분의 주주총회가 물려있는 3~5월 사이에 매년

---

방지하는 한편, 상법시행령의 시행 후 최초 개최되는 주주총회에서 회사에게 결격사유에 해당하지 아니하는 새로운 사외이사를 선임토록 유예하고 있다. 자세한 내용은 “실전상담사례-사외이사의 겸직한도 제한”, 한국상장회사협의회, 2012.6. 1~2면.

104) 박강익·박수영, 전계논문 187~188면.

105) 최준선, “기업지배구조의 실태분석”, 「기업법연구」 제9권 제2호, 한국기업법학회, 2005, 43면,

106) 이수정, 전계보고서 6면.

보도되고 있는 사외이사 관련 기사만 보아도 사외이사의 독립성 확보를 위한 제도들이 효과적으로 작동하지 못하고 있다는 것을 단편적으로 보여주고 있다.<sup>107)</sup>

우리나라 상장기업을 보면 지배주주가 대부분의 이사를 선임하고, 대표이사는 지배주주인 이사 또는 지배주주가 선호하는 이사 중에서 선임되므로 이사회는 사실상 지배주주에 의하여 지배되고, 이사회의 업무집행 기관에 대한 감독기능은 형해화(形骸化) 될 수밖에 없는 구조이다.<sup>108)</sup> 그렇기 때문에 사외이사의 선임에서부터 이들의 독립성을 가진 사외이사를 선임하는 것이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있는 것이다.

---

107) 경제개혁연구소가 상장사 250곳의 사외이사 808명(2012.4월 기준)을 조사한 결과, 10명 가운데 3명이 대주주나 회사, 경영진과 이해관계가 얽혀 있었다. 계열사나 소송대리 및 법률자문 회사 출신, 채권단 출신 등 직접적인 이해관계가 있는 사외이사가 130명이었고, 나머지는 대주주나 경영진과 학연으로 얽혀 있었다. 그만큼 감시 기능이 무더질 수밖에 없다는 뜻이다. “오너와 친분, 고액연봉 거수기…사외이사 논란”, Chosun Biz, 2013.3.3 [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2013/03/03/2013030300489.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2013/03/03/2013030300489.html)

108) 최완진, 전계논문 154면.

## II. 감독기능의 문제

우리 상법 상 이사회는 주식회사의 업무집행기관으로서의 기능과 업무감독기관으로서의 기능을 동시에 수행하고 있는데, 업무의 집행과 감독이라는 서로 상반되는 두 가지의 기능으로 인해 운영상의 문제가 발생되었고 이에 따라 이사회 경영감독기능을 실질적으로 강화하기 위하여 사외이사제도가 도입되었다.<sup>109)</sup>

사외이사의 역할을 크게 두 가지로 나누어 보면 첫째는 경영진에 대한 감시자로서의 역할이며, 다른 한 가지는 상근이사의 경영자문 또는 보완적 지식을 제공하는 것이다.<sup>110)</sup> 우리나라의 경우 사외이사의 기능은 오직 상근이사의 업무집행을 감독하는데 더 큰 비중을 두고 있는 만큼(상법 제393조 제2항), 서구와는 달리 감독기능에 초점을 맞추고 있다.<sup>111)</sup> 또한 경영진에 대한 사외이사의 감시기능을 제고하기 위해 권한의 유형에 따라 업무집행에 관여하는 결정권한과 감독권, 재산의 관리처분에 관한 권한 등 감시와 견제에 대한 수단을 명문으로 규정하고 있지만(상법 제361조, 제390조, 제391조의3 1항, 2항, 제393조, 제412조의3, 제415조의2 제6항 근거),

109) 정준우, 전계논문 165면.

110) 이기수, “사외이사제도의 강화를 둘러싼 쟁점”, 「상사법연구」 제19권 제3호, 2001, 72면.

111) 이기수, 전계논문 72면; 김영균, 전계논문 110면.

사외이사제도의 도입 이래 해년마다 불거진 사외이사의 거수기 논란이나 처리 안건의 우호적 결정(브레이크 기능의 상실)<sup>112)</sup>, 전관예우 등의 문제를 돌이켜 보면 과연 사외이사의 감독기능이 의미하는 바가 무엇인지 의문이 들지 않을 수 없다.

실제로도 사외이사는 회사의 경영 전반에 대하여 정통하지 못하고 이러한 사외이사로 구성된 이사회는 본래의 도입취지 즉, 이사회의 활성화 및 효율성 제고에 기여하리라는 기대와는 달리 경영진의 의사결정사항을 적극적으로 심의하여 의사결정을 하고 있지 못하다.<sup>113)</sup>

---

112) 금융지주사 사외이사들이 최근 3년간 처리한 안건 400여건 중 부결된 안건은 단 1건 뿐이다. 이사회에 올라오는 대다수 안건은 이미 경영진 간의 협의가 끝난 안건들이고 이사회는 보여주기 위한 형식적인 절차인 셈이며, 대부분의 금융지주와 은행의 사외이사들은 이를 빗대 ‘예스맨’이라 불리기도 한다. ‘거수기’ 사외이사의 문제는 하나금융의 새 식구가 된 외환은행에서 잘 보여주고 있다. 외환은행 이사회는 2013.3.5일 대주주인 하나금융지주를 제외한 소액주주들에게 배당하겠다는 안건을 의결했지만 하나금융지주에서 난색을 표하자 이튿날인 6일 이사회를 다시 열어 하나금융에도 배당을 해주는 내용으로 하루 만에 결정을 뒤집었다. “금융가의 숨은 권력…社外이사의 불편한 진실”, Chosun biz, 2013.3.21. [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2013/03/20/2013032002473.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2013/03/20/2013032002473.html)

113) 원동욱, 전계논문 227면.

### Ⅲ. 전문성의 부족

사외이사제도의 성패여부는 독립성과 전문성을 갖춘 사외이사를 선임할 수 있는냐는 것이 관건이지만<sup>114)</sup> 사외이사의 대부분이 경영자, 교수 등의 본업을 가지고 이사회 활동을 하고 있으면서 사외이사를 겸임하고 있는 경우가 대다수이기 때문에 그에 관련한 안건에 대하여 충분히 검토할 시간적인 여유가 부족하며, 사내이사와 사외이사 간의 기업 내·외부 정보 수집에 있어서도 그 내용이 질적이나 양적으로 동질이라고 보기 어려운 점이 있다. 또한 선임되는 사외이사들이 전문가라 하더라도 빠르게 변화하는 경영 환경 속에서 임무 수행에 걸 맞는 충분한 전문성을 갖추는 일은 결코 쉬운 일이 아닐 것이다.

한편, 사외이사 전문성을 제고하는 방안으로 현행 상법은 감사위원회는 회사의 비용으로 전문가의 조력을 구할 수 있도록 규정하고 있으나(상법 제415조의2 제5항) 사외이사에 대해서는 적용이 되지 않고 있다는 것도 문제시 되는 부분이다.<sup>115)</sup>

---

114) 한국상장회사협의회 2012 주주총회백서에 따르면 사외이사 추천시 주로 고려되는 사항으로 '전문성'이라는 응답이 233개사(77.4%)로 가장 많았으며, '독립성'이라는 응답이 140개사(46.5%)로 그 뒤를 이었다.

115) 한국상장회사협의회 “사외이사제도 도입 10년, 평가와 개선과제” 2009, 38면,

#### IV. 선임 방법상의 문제

우리 상법에서는 사외이사의 선임규정을 두고 있다(상법 제542조의8 제1항). 사외이사는 독립적인 위치에서 지배주주를 비롯한 이사의 직무집행에 대한 감시·감독 직무를 객관적으로 수행하여 경영의 투명성을 제고하고, 정책사항의 결정을 위한 조언 및 전문지식의 제공 등 회사의 건전한 발전을 위한 내부통제의 직무를 수행한다. 이러한 사외이사는 이사의 경우와 마찬가지로 주주총회에서 다수결원칙에 의한 보통결의로 선임된다. 그러나 실무에서는 이들의 대부분이 여전히 지배주주의 영향력 아래에 있어 독립적이지 못하다.<sup>116)</sup>

실제 사외이사 선임에 가장 많은 영향을 미치는 것은 최대주주 및 지배주주인 것으로 나타나 사외이사 선임단계에서의 투명성 및 공정성 확보가 아직은 미흡한 실정이다.<sup>117)</sup> 더욱이 선임 당시에는 사외이사가 최고경영자나 지배주주로부터 영향을 받지 않는다 하더라도 재임 중에 이사회에서 자주 만나다 보면 밀접한 인간관계가

---

116) 정준우, 전계논문 172면.

117) 한국상장회사협의회 자료에 의하면 이사선임의 건이 있었던 경우 소집통지될 이사회후보자 확정에 대해 실질적인 영향력을 행사한 자는 '대주주 및 주요주주'라는 응답이 234개사 중 164개사(70.1%)로 가장 많았으며, 그 다음으로는 '경영진'이라는 응답이 157개사(67.1%)순으로 나타났다. 2012 상장회사 주주총회 백서, 8면; 박강익·박수영, 전계논문 186면.

형성되어 고유한 감시능력을 잃게 되는 경우가 많다.<sup>118)</sup> 이러한 선임 과정에서는 모든 절차가 투명하다고 할 수 없고, 비록 투명하고 공정하게 선임된다고 하더라도 사외이사가 본연의 제 기능을 다하기 어려운 실정으로 생각된다.

한편으로 사외이사 선임의 투명성과 공정성을 제고하기 위하여 현행법상 자산규모가 2조원 이상의 대규모 상장회사는 사외이사 후보를 추천하기 위하여 이사회 내 위원회인 사외이사후보추천위원회를 설치하도록 하고 있고, 이 경우 사외이사가 총위원의 2분의 1 이상이 되도록 구성하여 사외이사를 선임하도록 정하고 있다(상법 제542조의8 제4항). 그러나 이러한 노력에도 불구하고 사외이사후보추천위원회를 설치하지 않은 곳이 많으며,<sup>119)</sup> 진정 사외이사후보추천위원회 제도가 선임단계에서 독립적이고 전문적인 사외이사를 선임하는 기능을 수행할 수 있는 적합한 장치인가에 대해서도 의문이 든다. 일각에서는 사외이사후보추천위원회 제도를 폐지하고 후보자 추천방식을 기업 자율에 맡기자는 견해도 있으나, 사외이사 선임 단계에 있어서 독립성 등을 제고할만한 합리적으로 검증된 현실적 대안을 현재로서는 찾기 어

---

118) 김정호, “이사회 구성과 사외이사제도”, 「상사법연구」 제29권 제2호, 한국상사법학회, 2010, 216면.

119) 2010년 한국상장회사협의회 연구보고서에 의하면 사외이사후보위원회를 설치하지 않은 비율은 82.3%였다.

려운 실정이다.<sup>120)</sup> 그래서 아래의 명제를 도출해 볼 수 있다.

Proposition 1: 사외이사의 선임 방법상의 문제와 감독기능의 문제는 결국 독립성의 문제로 직결되며, 이사회 의사결정이 다수결에 의해 이루어지는 만큼 사외이사의 독립성이 충분히 확보될 수 있도록 사외이사의 비중을 확대하고 사외이사후보추천제도를 개선하는 방안을 생각해 볼 수 있을 것이다.

Proposition 2: 사외이사의 전문성 부족을 개선하기 위하여 정보 불균형을 해소하고, 체계적인 교육을 통해 전문성을 보완하며, 인력풀 활성화를 통하여 인력 수급에 대한 부족을 보충하는 방안을 생각해 볼 수 있을 것이다.

---

120) 심인숙, “상법상 사외이사 제도 개선방안에 관한 소고 -단기적 입법과제를 중심으로-”, 「선진 상사법률연구」 통권 제56호, 2011, 53면.



## 제2절 사외이사제도상의 문제

### I. 결격 사유

현행 상법에서는 사외이사에 관하여 “해당 회사의 상무(常務)에 종사하지 아니하는 이사”로 정의하며 결격 사유를 다음과 같이 하고 있다(상법 제382조 제3항 제1문).

- ① 회사의 상무에 종사하는 이사 및 피용자 또는 최근 2년 이내에 회사의 상무에 종사한 이사·감사·집행임원 및 피용자
- ② 최대주주가 자연인인 경우 본인과 그 배우자 및 직계 존속·비속
- ③ 최대주주가 법인인 경우 그 법인의 이사·감사·집행임원 및 피용자
- ④ 이사·감사·집행임원의 배우자 및 직계 존속·비속
- ⑤ 회사의 모회사 또는 자회사의 이사·감사·집행임원 및 피용자
- ⑥ 회사와 거래관계 등 중요한 이해관계에 있는 법인의 이사·감사·집행임원 및 피용자

⑦ 회사의 이사·집행임원 및 피용자가 이사·집행임원으로 있는 다른 회사의 이  
사·감사·집행임원 및 피용자

이 외의 결격사유로는 설립등기사항(상법 제317조 제2항 제8호)과 감사위원회의  
구성에서 감사위원회는 사외이사가 위원의 3분의 2 이상이어야 한다는 것과(상법  
제415조의2 제2항 단서), 감사위원회의 위원인 사외이사 중 1명 이상은 회계 또는  
재무 전문가이어야 한다는 것이다(상법 제542조의11 제2항 1호, 은행법 제23조의2  
제항 2호, 금융지주회사법 제42조 제2항 2호, 보험업법 제16조 제2항 2호, 상호저축  
은행법 제10조의4 제2항 2호). 따라서 이를 제외한 경우, 회사의 업무에 관한 아무  
런 전문지식이나 능력이 없더라도 당해 회사의 상시적인 업무에만 종사하지 아니하  
고, 그 밖의 다른 결격요건만 없으면 누구나 사외이사로 될 수 있다는 점에 대해  
문제로 제기되어지고 있다.<sup>121)</sup>

상장회사의 사외이사의 경우에는 위의 결격사유 외에 또 다른 결격사유가 추가되  
어 있으며, 상장회사의 사외이사가 된 경우에도 위의 결격사유에 해당하는 경우 그  
직을 상실하게 된다(상법 제542조의8 제2항, 동법시행령 제34조 제3항~제6항).

---

121) 정쾌영, “사외이사제도의 개선 방향”, 「기업법연구」 제25권 제3호(통권 제46호), 2011, 126면.

우리 상법상 사외이사의 결격사유는 모든 주식회사의 사외이사에 공통적으로 적용되는 결격사유와 상장회사의 사외이사에 대하여만 추가적으로 적용되는 결격사유 등으로 이중적으로 규정되어 있는데, 상장회사의 사외이사에 대하여 추가적으로 적용되는 결격사유가 매우 복잡하다.<sup>122)</sup> 이러한 결격사유의 내용을 보면 명문상으로 규정된 개념이 통일되어 있지 않아 법률에 따라 다르게 해석될 우려가 있다는 문제점이 제기되고 있다.<sup>123)</sup> 또한 불확정개념이 남용되고 있는 것은 물론이며 핵가족화되고 있는 지금의 현실을 감안한다면 존속·비속의 관계 등 그 범위가 지나치게 광범위하며 모호하다는 비판도 제기되고 있다.<sup>124)</sup>

Proposition 3: 결격 사유 규정이 복잡하게 되어있으므로 결격 사유를 개선하는 차원에서 논의를 거쳐 단순화 시키는 방안을 생각해 볼 수 있을 것이다.

122) 이형규·이상복, “사외이사 선임제도 개선방안에 관한 연구”, 「한국상장회사협의회 연구보고서 2002-3」, 54~55면.

123) 심인숙, 전제논문, 38~49면.

124) 최준선, “주식회사 사외이사의 결격사유 개선 방안”, 761~765면.

## II. 책임제한의 문제

현행 상법 상 사외이사는 상근하지 않기 때문에 접근할 수 있는 정보와 업무수행에 기여할 수 있는 시간에 제약이 따르므로 회사에 대한 책임을 부담함에 있어서 상근이사에 비해 책임을 경감하는 것이 타당하다는 주장이 제기되어지고 있는데, 이와 같은 책임 제한을 실질적으로 입법화한 나라도 있다.<sup>125)</sup> 우리나라의 경우도 제도도입 초기의 법제에서는 사외이사의 책임을 상근이사의 책임과 구별하여 책임규정을 마련하지 않았으나, 이후 개정된 현행법제에서는 사외이사도 이사라는 점을 강조하여 상근이사와 동일한 책임을 지는 것으로 개정하게 된 것이다.

따라서 사외이사도 이사와 마찬가지로 법령이나 정관에 위반한 행위를 하거나 그 임무를 해태하여 회사에 손해를 초래한 때에는 회사에 대해 손해배상책임을 부담하고(상법 제399조 제1항), 수인의 이사가 공동으로 이 같은 행위를 한 때에는 연대책임을 부담하게 된다(상법 제401조 제1항). 물론 이사의 손해배상책임은 주주 전원의

---

125) 일본의 경우 이사가 부담해야 할 책임의 하한선이 정해져 있다. 이사가 부담해야 할 책임의 하한선은 사외이사의 경우 총 보수액의 2배이고, 업무담당이사의 경우 총 보수액의 4배이며, 대표이사의 경우에는 총 보수액의 6배에 이른다. 이사가 받은 총 보수액에는 보수 기타 직무수행의 대가, 퇴직위로금, 스톡옵션 등의 모든 보수가 이에 포함되며 그 구체적인 내용은 일본 신회사법 제 425조에 자세히 규정되어 있다. 近藤光男, “最新株式會社法”, 中央經濟社, 2006, 275면; 안택식, 전계논문 209면.

동의를 있으면 면제할 수 있으나(상법 제400조 제1항) 현실적으로 전원의 동의를 얻는다는 것은 상당히 어려울 것이다. 이처럼 회사정보에의 접근이 어려운 비상근 사외이사에게 사내이사와 동등한 책임을 부담할 것을 요구하게 된다면 사외이사 선임을 기피하게 될 것이고, 그럼으로써 사외이사제도는 유명무실하게 될 가능성이 높다.<sup>126)</sup> 그리고 법제도적, 실무적 문제점들로 인해 사외이사의 기능이 제대로 작동되지 못할 우려가 있다는 점, 법적지위 또한 열악함에도 불구하고 사외이사에게 사내이사와 같은 정도의 책임을 추궁한다는 것은 매우 불합리하다는 점 등을 고려한다면 이점 문제가 없다고는 할 수 없을 것이다.<sup>127)</sup>

학계에서는 사외이사의 책임경감에 대해 찬반양론<sup>128)</sup>으로 나뉘어 있으나, 대체적으로 사외이사의 책임을 사내이사보다 더 경감시켜야 한다는 의견이 대세인 것 같

---

126) 최정식, 전계논문, 230면.

127) 정준우, 전계논문 175면.

128) 사외이사의 책임경감에 찬성하는 논거로는 1)증권관련 집단소송제도의 도입으로 이사의 책임 추궁이 날로 엄격해지듯 이사의 책임을 추궁하는 사회적 법적 환경이 변화되었다는 사실과 2)현행법상 사외이사는 비상근이사임에도 불구하고 상근이사와 동일한 책임을 부담하고 있어 과중한 책임을 부담하게 될 경우 유능한 인재들이 사외이사로 되는 것을 막는 장애요인이 될 수 있으며, 3)이사책임보험제도가 활성화 되더라도 보험회사에서 실질적으로 그 혜택을 받지 못하도록 보험의 무기능화를 도모할 가능성이 농후하다는 것이다. 이와 달리 사외이사의 책임을 경감할 경우 사외이사제도 자체가 유명무실화된다는 관점으로 이에 관한 논거로는 1) 법률상 사내이사와 사외이사의 권한에 큰 차이가 없는데도 불구하고 사외이사만 책임을 경감할 경우 본래의 직분인 업무 감독기능을 소홀히 할 가능성이 있다는 것과 2)책임을 경감하는 조치는 현행법에서 이미 충분히 취해져 있다는 주장으로, 사내이사에 버금가는 권한을 이미 부여하고 있고 경영판단의 원칙 적용 및 이사책임보험 가입 등의 안전장치가 마련되어 있다는 것이다. 안택식, 전계논문 212~213면. 김영균, 전계논문 117~119면.

다.<sup>129)</sup> 이에 따라 이사 책임의 제한과 과실 책임을 합리적으로 조정·완화하기 위하여 2011년 4월 의 개정으로 사내이사는 연봉의 6배 이내에서, 사외이사는 연봉의 3배 이내에서 책임을 부담하도록 규정 하는 책임제한 규정이 만들어 지게 되었는데 (상법 제400조 제2항), 사외이사에 대해서는 그 책임제한의 폭을 넓혀야 한다는 생각이다.

Proposition 4: 사외이사의 책임제한의 문제는 책임에 맞는 적절한 보상을 통하여 개선하거나, 사외이사의 책임을 완화시켜 부담을 경감하는 방안을 생각해 볼 수 있을 것이다.

---

129) 안택식, 전제논문 215면.

### Ⅲ. 집중투표제

집중투표제란 이사의 선임결의에 관하여 1주당 선임하고자 하는 이사의 수에 상당하는 복수의 의결권을 부여하는 방법을 말한다. 예를 들어, 3인의 이사를 선임하는 경우 주주에게 1주당 3개의 의결권을 부여하고 그 의결권을 특정후보에게 집중적으로 행사하거나 수인의 후보에게 분산하여 행사할 수 있게 하는 것이다.<sup>130)</sup>

우리 상법에서는 2인 이상의 이사의 선임을 목적으로 하는 총회의 소집이 있는 때에는 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 3 이상에 해당하는 주식을 가진 주주는 정관에서 달리 정하는 경우를 제외하고는 회사에 대하여 집중투표의 방법으로 이사를 선임할 것을 청구할 수 있고(상법 제382조의2 제1항), 자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 상장회사의 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 1 이상에 해당하는 주식을 보유한 자는 제382조의2에 따라 집중투표의 방법으로 이사를 선임할 것을 청구할 수 있도록 하고 있다(상법 제542조의7 제2항).

---

130) 정쾌영, “사외이사제도의 문제점과 개선방향”, 「기업법연구」 제19권 제2호(통권 제21호), 2005, 69면.

그러나 우리 상법은 집중투표제를 강행규정으로 하지 않고 정관으로 배제할 수 있도록 정하여 실무에 있어서도 대다수의 회사들은 정관변경을 통하여 집중투표제를 배제하고 있으므로<sup>131)</sup> 집중투표제를 도입함으로써 이사 전원이 대주주에 의해 독점적으로 선임되는 것을 견제하고 소수와 주주들도 그들의 이익을 대변하는 이사를 선임할 수 있도록 하려는 입법취지는 그 실효성을 상실하였다고 볼 수 있을 것이다.<sup>132)</sup><sup>133)</sup> 그러나, 사외이사의 선임에 있어서도 이러한 집중투표제도의 대상이 되는 것인지에 관하여는 법문상 명확하지 않고 있음이 문제점으로 지적된다고 하겠다.

Proposition 5: 사외이사의 독립성 확보 차원에서 집중투표제를 활성화시키는 방안을 생각해 볼 수 있을 것이다.

131) 2012년 기준으로 상장회사 308개사를 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 이사선임의 건이 있었던 경우 집중투표제에 의한 이사선임이 있었는지 여부에 대하여 90.7%인 263개사가 ‘집중투표제를 허용하지 않고 있다’라고 응답하여 대다수를 차지하였으며 ‘집중투표제를 허용하고 있으나 금번 주총에서 집중투표에 의하여 이사가 선임되지 않았다’는 응답이 26개사(9.0%)로 나타났으며, 실제로 집중투표에 의하여 이사가 선임되었다고 응답한 회사는 1개사(0.3%)에 불과했던 것으로 나타났다. 한국상장회사협의회 2012 상장회사 주주총회백서 118면.

132) 박강익·박수영, 전계논문 186면.

133) 한국기업지배구조원(CGS)에 따르면 2012년 말 현재 집중투표제를 정관에서 채택하고 있는 상장사는 유가증권상장사 34곳(4.79%), 코스닥상장사 27곳(3.03%)에 불과하다. 자세한 내용은 “소액주주 보호하는 ‘집중투표제’..대통령 공약인데도 기업은 외면”, 2013.3.8. 파이낸셜뉴스 9면.



## 제4장 사외이사제도의 개선방안

### 제1절 서설

사외이사제도의 도입목적은 기업경영의 투명성을 높이는 데 있지만, 도입 이래 지금까지의 실태를 보면 상당수가 지배주주 또는 경영진의 추천을 통하여 자신과 친분관계에 있는 자들로 구성되어 사외이사가 경영진으로부터 독립성을 유지하지 못하고 있으며, 이러한 상태로 경영진의 업무집행을 감독한다는 것은 실로 어려운 일이라 할 수 있다.<sup>134)</sup>

사외이사가 외관상으로 독립성을 확보했다 하더라도 그 직무에 맞는 전문성이 부족하다거나 내부 정보를 충분히 확보하지 못하는 경우가 발생한다면 사외이사제도는 도입 목적의 취지와 부합할 수 없을 것이다. 따라서 사외이사제도의 성패여부는 사외이사의 독립성 확보에 달려 있다고 말할 수 있다.<sup>135)</sup>

우리나라의 사외이사제도는 제도의 도입에서부터 지나치게 재계의 의견을 반영하

134) 최준선, “기업지배구조의 실태분석”, 43면; 이형규·이상복, 전계논문 40~41면.

135) 이대회, “사외이사의 역할에 대한 경험적인 연구의 고찰-미국에서의 논의를 중심으로-”, 「상사법연구」 제16권 제2호, 한국상사법학회, 1997, 353~404면; 박강익·박수영, 전계논문 190면.

다보니 실효성에 있어 무기능화현상이 나타나고 있으므로 실효성을 담보하는 방향으로 개선이 이루어져야 할 것이고,<sup>136)</sup> 유능한 인사를 사외이사로 선임하기 위한 보완책이 강구되어야 할 것으로 생각된다. 따라서 이하에서는 사외이사의 독립성 강화, 전문성 강화, 그리고 제도상의 보완점에 관하여 살펴보고자 한다.

---

136) 남유선, “개정상법 및 시행령상 기업지배구조 변화에 관한 연구“, 「기업법연구」 제26권 제1호 (통권 제48호), 2012. 59면.

## 제2절 사외이사제도 개선방안

### I. 독립성의 강화

#### 1. 사외이사의 비중 확대

1998년 IMF로부터 구제금융을 지원받은 이후, 우리나라 기업의 지배주주 또는 대표이사 등의 전횡에 의한 기업경영은 비판의 대상이 되어 기업지배구조의 개선이 요구되었고, 그 중심은 이사회와 감독기능을 정상화하는데 있었다.<sup>137)</sup>

사외이사제도는 IMF로부터 구제금융을 지원받은 이후, 기업지배구조 개선에 의한 경영진의 책임 강화를 포함해 그 실천방안의 하나로서 상장회사에 대하여 사외이사제도의 도입을 의무화 하였고, 1998년의 유가증권상장규정을 통하여 제도의 도입이 강제되었다. 종전 유가증권상장규정에서 상장회사에 의무화하였던 사외이사제도를 2000년 개정 증권거래법에서 이를 명문화하여 주권상장법인, 일정규모 이상의

---

137) 김화진, “사외이사의 독립성에 관한 미국 델라웨어주의 오라클 판결”, 「BFL」 제3호, 서울대학교금융법센터, 2004, 125면.

코스닥 상장법인 및 금융기관에 사외이사의 선임을 의무화 하도록 하였다.(상법 제 382조, 제542조의8 이하, 자본시장법 제25조, 은행법 제22조, 보험업법 제15조, 상호저축은행법 제10조의3, 금융지주회사법 제40조 단서).

우리 상법 특례 규정상 사외이사를 이사회 구성원의 과반수로 유지하도록 한 이유는 이사회가 경영진으로부터 독립하여 의사결정을 함으로써 이사회를 공정하고 객관적으로 운영하기 위한 것이지만,<sup>138)</sup> 이는 대규모 상장법인에는 3인 이상의 이사를 두되 이사총수의 과반수를 사외이사로 둘 것을 요구하는 것에 지나지 않고, 일반 상장법인에 대해서는 이사 총수의 1/4 이상이면 족하는 것으로 규정하고 있는 것이다(상법 제542의8 제1항, 동법 시행령 제34조 제1항).

다수결에 의해 의사결정을 하는 이사회에서 사외이사의 수가 사내이사의 수보다 현저히 적은 상황에서는 사외이사들이 자신의 의사를 관철시키기 힘들다. 따라서 사외이사의 감독기능의 실효성을 거두기 어려울 수 있으므로 사외이사의 비중을 확 대할 필요가 있다. 그러므로 일반 상장법인 역시 경영진과 대주주의 전횡으로부터 배제될 수 없으므로 대규모 상장법인과 마찬가지로 독립성을 확보하는 차원에서 사

---

138) 원동욱, 전계논문 239면.

외이사의 최소 선임 비율을 확대하여 적용시킬 필요가 있다고 생각된다.

## 2. 사외이사후보추천제도의 개선

사외이사의 독립성 확보에 가장 결정적인 요인은 사외이사후보자를 추천하는 주체가 누구인가 일 것이다.<sup>139)</sup> 현행 상법상 사외이사는 주주총회에서 선임되나(상법 제382조 제1항), 이 주주총회에 사외이사 후보를 추천하는 기관은 자산총액 2조원 미만인 상장회사는 이사회이고(상법 제393조 제1항), 자산총액 2조원 이상인 상장회사는 사외이사후보추천위원회이다(상법 제542조의8 제4항·제5항).

사외이사후보추천위원회의 가장 근본적 취지는 이사회 독립성을 바탕으로 한 감독기능의 최적화이나 이는 외형적으로 이사회 독립성을 보장하는 체제를 갖추었을 뿐,<sup>140)</sup> 사외이사가 과반 수 이상으로 구성된 사외이사후보추천위원회가 사외이사를 자천(自薦)하는 꼴이 될 수도 있기 때문에 사외이사 선임의 독립성을 담보할 수 없다. 오히려 원래의 취지와는 달리 경영권을 장악하는 수단으로 남용될 수

---

139) 정쾌영, 전계논문 62면.

140) 임정숙, 전계논문 821면.

있는 여지가 있음이 문제로 제기되고 있음이다.<sup>141)</sup> 우리나라 현실상 로비나 전관예우 등 정경유착의 관계가 명백하게 단절되어 있지 못한 상태에서 아무리 공신력 있는 외부의 독립적인 기관이라 하더라도 이러한 가능성을 배제하긴 어려울 것이다.<sup>142)</sup> 따라서 이러한 관행을 사전에 차단시키도록 각계의 자구적인 노력이 선행되어야 할 것이나 사외이사의 선임 및 추천 과정에 있어서는 무엇보다도 독립성의 확보를 우선시 하는 제도의 정비가 시급하다고 생각된다.

즉, 사외이사추천위원회보다 독립적인 외부의 추천위원회를 구성할 필요가 있다.<sup>143)</sup> 추천기관은 내부기관보다 비교적 공신력을 가진 외부의 기관으로 구성되는 것이 적합하다고 생각된다. 현재 이러한 외부기관으로는 상장회사협의회 등을 고려하여 볼 수 있고, 필요한 경우 이러한 기관을 새로 설립할 수도 있다.<sup>144)</sup>

---

141) 정찬형, “사외이사제도의 개선방안”, 「고려법학」 제40호, 2003. 62면.

142) 재계와 금융권은 전문가 영입이란 명분을 내세워 전직 정부 관리를 선임하지만, 이는 규제 부처 출신 인사들을 대거 영입해 정부 정책에 영향력을 행사하려는 의도가 다분해 ‘신(新)정경유착’이란 지적이 나오고 있다. “통신·금융업계는 전직 관리들의 놀이터”... 신 정경유착 비판 거세, 경향신문, 2013.2.27. [http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?artid=201302272225255&code=940202](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201302272225255&code=940202)

143) 한국기업지배구조원(CGS)이 기관투자자의 의결권 행사를 지원하기 위해 올 1분기 유가증권시장 상장사 400곳 중 지난 29일까지 정기주주총회를 개최한 351개사를 대상으로 의안을 분석한 결과 감사위원 선임에 대한 반대가 2년 연속 가장 많은 것으로 집계 되었다. 주된 반대사유로는 “회사와의 직간접적인 이해관계가 얽혀 경영진에 대한 독립성이 저해되기 때문이며, 낮은 출석률에 따른 불성실한 이사회 활동”이었고 이에 따라 독립적 추천위원회의 필요성이 제기되었다. “한국기업지배구조원, 독립적 추천위원회 구성 필요성 높아“, 아시아경제 2013.3.28. <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013032811355941943>

144) 정찬형, 전계연구보고서 110면.

현재 일부에서 논의되고 있는 소액주주 및 기관투자가의 추천을 통한 사외이사의 선임도 한 대안이 될 수 있을 것이다.<sup>145)</sup> 혹은 스웨덴의 경우 소액주주대표가 반드시 1명 이상 추천위원회에 포함되어 있어 이들을 대표하는 사외이사가 선임되고 있는데<sup>146)</sup>, 이처럼 이사회 외부에 주주대표들로 구성된 추천위원회를 두어 이로 하여금 사외이사 후보를 추천토록 하는 것도 하나의 방안이 될 수 있다.<sup>147)</sup>

---

145) 안택식, “기업경쟁력 강화를 위한 사외이사제도의 개선방안”, 「상사법연구」 제21권 제2호, 한국상사법학회, 2002, 267면; 염미경, “사외이사의 효율적 활용방안”, 「상사법연구」 제23권 제1호, 한국상사법학회, 2004, 163면.

146) 이지수, “지배구조 개선을 위한 새로운 접근법-스웨덴 사례를 중심으로”, 「이슈&분석」 2012-04호, 경제개혁연구소, 4~5면.

147) 이수정, “사외이사 및 감사의 실질적 독립성 분석(2012년) -대규모기업집단 상장회사를 중심으로-”, 「경제개혁리포트」 2013-03호, 경제개혁연구소, 29~30면.

## II. 전문성의 강화

사외이사 추천 시 주로 고려되는 사항은 ‘전문성’이다.<sup>148)</sup> 이는 회사의 주주들이 보다 전문적인 인사를 선임함으로써 이사회에 참여하여 주주의 입장을 대변하여 공정 타당하고 신속·정확한 의사결정을 도출해 내도록 하기 위함이며, 한편으로 회사를 경영함에 있어서 경영자(대표이사)의 독주를 차단하기 위함이다.

궁극적으로는 건전한 경영을 지향하기 위함이며, 경영자(대표이사)의 견제기능을 수행하기 위해서는 사외이사가 그만큼 전문성을 갖추고 있을 때 가능한 것이다.

### 1. 사외이사에 대한 전문성 보완과 교육의 필요성

본고의 <표 10>전문가 그룹 분포와 <표 11>의 직업별 분포를 참고하면 사외이사로 선임되는 자의 상당수가 전문성을 가진 인사로 구성되어 있다. 그러나 사외이

---

148) 사외이사 추천시 주로 고려되는 사항으로 ‘전문성’이 77.4%(233개사), ‘독립성’이 46.5%(140개사), ‘업계인맥의 보유 등 대외교섭력’ 및 ‘경영에 대한 협조성향’의 응답이 18.9%(57개사)로 조사되었다. 한국상장회사협의회, 2012 상장회사 주주총회백서 141면.



사로 구성되는 인사들도 본업이 있고 그 위에 사외이사를 겸임하는 경우가 대부분 이기에 전문가임에도 불구하고 전문성이 부족할 경우도 있다. 우리 상법상 감사위원회는 회사의 비용으로 전문가의 조력을 구할 수 있도록 규정되어 있지만(상법 제 415조의2 제5항) 사외이사에 대해서는 적용되지 않고 있으므로 이를 사외이사에게도 점차적으로 확대 적용하여 전문성을 보완할 필요가 있다고 생각한다.

또한 사외이사들이 해당업무에 대한 전문성이 부족할 경우 외부 전문가의 도움을 받아 의사결정을 할 수 있도록 권한을 부여하는 것과, 사외이사로 선임된 자에 대하여 직무 및 관련법규, 윤리 등 사외이사가 기본적으로 이해하고 갖춰야 할 소양 교육 과정과 전문성 제고를 위한 교육과정을 이수하도록 하는 것도 하나의 대안이 될 수 있을 것이다.<sup>149)</sup>

---

149) 박강익·박수영, 전계논문 188면.

## 2. 정보 제공의 보완

사외이사가 전문성을 높이고 감시자로서의 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는 회사와 관련된 현황에 대한 전반적인 정보(사업계획, 경영현황 등)를 충분히 숙지할 수 있도록 그에 맞는 정보가 제공되어야 한다. 보통 이러한 정보는 이사회 회의 안건에 대한 참고자료, 이사회 회의 중의 경영진의 보고 등을 통하여 취득할 수 있다.<sup>150)</sup>

우리 상법은 대표이사에게 다른 이사 또는 피용자의 업무에 관하여 이사회에 보고할 것을 요구할 수 있고, 이사가 3월에 1회 이상 업무의 집행상황을 이사회에 보고하도록 한다고 규정하고 있으나(상법 제393조 제3항, 제4항), 대다수의 기업들이 매우 소극적이고 제한적으로 정보를 제공하고 있다. 전문성을 가진 인사들이 사외이사로 선임된다 하더라도 해당 기업의 전반적인 지식이나 정보를 충분히 확보하고 있지 못하다면, 사외이사 또한 이사회에 상정된 안건에 대해 적극적으로 의사를 반영하기 힘들 뿐만 아니라 겸비하고 있는 전문성을 십분 발휘하기 어려울 것이다.

---

150) 김성은·정기식, 전계논문 185면.

그러므로 이러한 의무적인 규정보다 능동적이고 적극적인 정보접근에 대한 요구권이 보장되어야 한다.<sup>151)</sup> 사외이사 개인이 회사에 요구하여 스스로 정보를 수집한다는 것은 한계가 있으므로 직무수행에 요구되는 필요한 정보에 있어서 회사는 능동적으로 정확한 정보를 사외이사에게 제공하도록 강제할 필요가 있다고 생각한다. 만약 사외이사에게 제공되는 정보가 회사의 이익에 반할 경우, 사외이사는 비밀유지의 의무에 따라 그 비밀을 유지해야 하지만, 사외이사의 이러한 비밀유지의무는 회사의 이익과 공공의 이익이 상충할 경우에는 공공의 이익을 우선하는 게 옳다고 본다.<sup>152)</sup>

### 3. 인력풀의 개선

사외이사 후보자에 관한 인력뱅크가 설치된 것은 1998년 유가증권 상장규정에 사외이사제도가 도입되면서부터이다.<sup>153)</sup> 상장회사협의회에서는 사외이사제도의 활성

---

151) 고은정, 사외이사 정보접근권 강화를 위한 개선방안 연구, 법학석사학위논문, 이화여자대학교, 2011. 65면.

152) 심인숙, 전계논문 33면.

153) 사외이사 인력뱅크란 사외이사로서 자격요건과 자질을 갖춘 인재를 발굴·확보하고 이들의 신상정보를 DB화하여 상장법인 등에서 사외이사 선임시 적합한 인사가 선임될 수 있도록 관련정보를 제공하기 위해 설립된 인재풀(POOL)이다. 관련 홈페이지는 <http://outside-director.or.kr>

화를 위해 적시에 충분히 인력을 공급할 수 있도록 인력뱅크를 구축하여 운영 중이  
 나, 실제로 그 인지도는 현저하게 떨어지며 공시된 내용이 언제 기준으로 작성되었  
 는지 또한 불분명하다. 2010년도의 한국상장회사협의회의 연구보고서에 따르면 기  
 업체에서도 2010년 설문조사에서 임직원의 경우 57.7%가 인력풀에 대해 알고 있지  
 만, 사외이사의 경우는 18.5%에 불과한 것으로 나타나 인력뱅크가 적극 활용되지  
 못하고 다소 소극적으로 운영되고 있음을 알 수 있다.

<표 18> 사외이사 인력뱅크 인지도

(단위 : 명, %)

구 분	임직원		사외이사		계	
	응답수	구성비	응답수	구성비	응답수	구성비
① 알고 있다	51	57.7	8	18.5	59	45.4
② 모르고 있다	37	42.3	34	81.5	71	54.6
계	88	100.0	42	100.0	130	100.0
무응답	1				1	

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “상장협 연구보고서” 2010-2, (정찬형, “사외이사제도 개선방안에 관한 연구”)

<표 19> 사외이사 충원시 장애요인

(단위 : 명, %)

구 분	임직원		사외이사		계	
	응답수	구성비	응답수	구성비	응답수	구성비
① 인력풀의 부족	34	32.6	15	32.3	49	32.5
② 높은 법적 책임	15	14.7	1	3.2	16	10.6
③ 낮은 보수	18	16.8	9	19.4	27	17.9
④ 대주주의 영향력	12	11.6	9	19.4	21	13.9
⑤ 별다른 제약이 없다	25	24.2	12	25.8	37	24.5
계	105	100.0	46	100.0	151	100.0

※ 출처 : 한국상장회사협의회 “상장협 연구보고서” 2010-2, (정찬형, “사외이사제도 개선방안에 관한 연구”)

사외이사 인력뱅크가 전문성을 가진 다수의 후보군을 모집하여 기업의 요구에 맞게 객관적인 기준에 따라 사외이사를 추천 및 공급할 수 있도록 하기 위해서는 인력풀이 먼저 활성화되도록 유지·관리해야 할 것이며, 유명무실하게 운영되고 있는 인력풀을 체계적으로 시급히 보완하고 이에 따른 적절한 홍보가 진행되어야 한다고 생각한다.

### Ⅲ. 제도상의 보완

#### 1. 결격 사유의 개선

기본적으로 사외이사의 결격 사유 규정이 복잡하고 상세하기 때문에 결격 사유의 해당 여부조차 파악하기 곤란한 점이 있다. 특히 자격 요건에 대해서 엄격한 제한을 하고 있지만(상법 제382조 제3항 및 제542조의8 제2항), 어떠한 자가 사외이사가 될 수 없다는 식의 소극적 자격요건만을 규정하고 있음에 따라 기본법으로서의 상법 위상에 걸맞지 아니하다는 지적이 있다.<sup>154)155)</sup>

외국의 사례를 살펴보면 미국의 경우 회사법에 독립이사에 관한 규정이 없으며, 영국에서도 각 회사의 정관에 의한 자치를 전제로 하면서 지배구조기준(Governance Code)라는 법적 구속력 없는 rule을 중심으로 하고, 일본 또한 회사법에 사외이사에 대한 규정이 있으나 매우 약하게(soft law) 규정되어 있다.<sup>156)</sup>

따라서 상법에서는 원칙적인 기준만 제시하고 구체적 결격사유는 거래소 상장규

---

154) 박강익·박수영, 전계논문 185~186면.

155) 심인숙, 전계논문 39면.

156) 최준선, “주식회사 사외이사의 결격사유 개선 방안“, 765면.

정이나 시장 관행에 맡기는 방안을 생각해 볼 수 있으며, 복잡하게 되어 있는 규정을 논의를 거쳐 단순화 시킬 필요가 있다고 생각된다.<sup>157)</sup>

## 2. 보상과 책임완화

사외이사는 전문성을 가진 인사를 중심으로 구성되지만, 그 성격상 상근하는 사내이사와는 다른 비상근이사이므로 회사경영에 관한 정보 정보의 취득이 사내이사에 비해 용이하지 않고 안건을 두고 면밀히 검토하는 시간도 상당히 부족하며, 업무를 직접적으로 집행할 권한도 없을 뿐만 아니라 감사로서의 책임도 부담한다.<sup>158)</sup> 이러한 과도한 부담을 줄이고자 2011년의 상법 개정에서 “고의 또는 중대한 과실로 손해를 발생시킨 경우(상법 제397조, 제397조의2, 제398조)”를 제외하고는 그 책임을 최근 1년간 보수액의 3배로 한정시켜 사외이사가 부담하는 책임을 완화시켰는데(상법 제400조 제2항), 이점은 법률적인 구조면에서 합리적이라고 생각된다.

이러한 명문 규정 외에도 사외이사의 책임 완화 차원에서 경영판단의 원칙의 수

---

157) 심인숙, 전계논문 pp.

158) 김용구, 전계논문 366면.

용을 생각해 볼 수 있다.<sup>159)</sup> 기업을 경영하는데 있어 리스크는 필수불가결한 요소임에도 불구하고 이사(사외이사를 포함)의 결정으로 손해가 발생하여 그 책임을 쉽게 인정한다면 경영상 실패에 따른 책임을 면하려 소극적인 경영을 할 가능성이 크다.<sup>160)</sup> 따라서 사전적인 판단의 과정에 하자가 없고 이사의 임무태만으로 손해가 발생하지 않는 이상 결과적 실패에 대해서는 이사의 면책 범위를 확대시킬 필요가 있다고 생각한다.<sup>161)162)</sup>

한편, 사외이사의 보수는 상근인 사내이사보다는 대체적으로 낮은 수준이며 월액 또는 소액의 거마비 형태로 받는 것이 보통이고, 일부에서는 보수를 지급하지 않는 곳도 있다.<sup>163)</sup> 일 년에 몇 차례 되지 않는 이사회에 참가하여 참여 횟수에 비해 많은 보수를 받는다는 비판이 있을 수도 있겠지만, 일반적으로 사외이사는 각 분야의 전문성을 겸비한 인사들이 추천되고 선임되는 만큼 그 보수에 대해서도 합

---

159) 미국 판례법상 경영판단의 원칙은 “이사가 성실하게 그리고 권한과 재량의 범위 내에서 경영판단을 한 경우에는 그 판단에 관해 책임을 부담하지 않는다”이다. 즉, 사후적인 판단에 의해 이사가 업무를 집행할 당시의 행위를 비난할 수 없다는 이론이다. 우리나라의 판례에서도 이사의 경영판단이라는 용어를 주로 사용하며, 이는 법제도로 정착되지 않는 현실에서 해석론으로서 이론을 원용하고 있다. 양만식, 전계논문 133~134면.

160) 최완진, 전계논문 157면.

161) 박종구, 전계논문 111면.

162) 경영판단의 원칙에 의해 리스크를 품은 신속한 경영판단에 관련된 재량을 법적으로 보호할 수 있고, 이사회는 경영진에게 결정을 위탁한 만큼 본래의 감독기능에 특화할 수 있다. 전제조건으로 감독기관은 독립성과 특정성을 그 요건으로 하고 있다. 특정성이란 구체적으로는 이사회 안의 각종 위원회가 구성되어 감독하는 대상을 특정 사항으로 좁혀 전문화 시키는 것을 말한다. 神作裕之, “コーポレートガバナンスと取締役會のあり方”, 商事法務No.1993, 2013. 4~5면.

163) 자세한 내용은 본고의 <표 16, 17> 참고.



당한 보수를 지급해야 하는 것이 옳다고 생각된다. 이의 일환으로 보수를 장기 인센티브식으로 시차를 두고 성과급식으로 제공하는 방안도 있을 것이다.<sup>164)</sup> 이는 사외이사의 근시안적 직무수행을 방지하고, 중·장기적 기업가치와 연동하여 직무수행 관련 기업의 장기적 전략의 구축에 있어서도 도움이 될 수 있다.<sup>165)</sup>

### 3. 집중투표제 활성화

현행법상 집중투표제를 도입한 목적은 이사 전원이 대주주에 의해 독점되는 것을 견제하고 소수와 주주들의 이익을 대변하는 이사를 선임하는 것이다. 이러한 권한 남용을 방지하기 위하여 집중투표의 청구요건을 소수주주권(상법 제382조의2)으로 규정하였지만, 제도자체를 회사의 자율에 맡김으로서 실효성이 떨어진다는 비판을 받아왔다.<sup>166)</sup>

집중투표제의 의무화에 있어서 그 의견이 첨예하게 갈리는데, 이를 반대하는 견

---

164) 武井一浩, “플러스를伸ばすがバナンスと獨立取締役”, 商事法務No.1994, 2013, 11면.

165) 이와 관련하여 일본에서는 1990년대 후반 경 도입된 스톡옵션을 상장기업집단의 과반수 이하만 실제로 운용하고 있고, 스톡옵션 이외에 RS(Restricted Stock)와 PS(Performance Share)가 차세 대형 보수로서 개발되어 활용되고 있다. 武井一浩, 전계논문 pp.

166) 김용구, 전계논문 363면.

해로는 이를 의무화하고 있는 국가가 드물고 자본다수결주의의 주식회사에서 예외적인 제도를 소수주주의 이익을 보호한다는 이유로 상법상 의무화한다는 것은 법리상 무리가 있다는 주장이다.<sup>167)</sup> 이는 타당하지 않다고 생각되는 바이다. 그 이유로는 무엇보다도 사외이사의 선임에 있어서는 도입 당시부터 지금까지 독립성의 문제가 여전히 제기되는 만큼 독립성 확보 차원에서 집중투표제가 절대적으로 필요하다고 생각하며, 제도자체가 대주주나 경영진의 영향력을 배제하기 위해 도입된 만큼 그 취지가 사외이사제도의 목적에 부합한다는 점과, 집중투표제가 자본다수결에 의한 주식의 비례적 가치에 어긋나지 않으며 소수 의견을 존중함으로써 합리적 자기결정을 가능하게 한다는 점을 들 수 있겠다.<sup>168)</sup>

근본적으로 사외이사가 대주주나 회사와의 관계에 의해 선임되어 실질적인 독립성을 확보하지 못하는 만큼 집중투표제의 의무화를 통해 독립성을 확보하는 것이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있을 것이다.<sup>169)</sup>

---

167) 원동욱, 전계논문 245면.

168) 박종구, 전계논문 79면.

169) 이수정, 전계보고서 5면.

### 제3절 小考

전술한 바와 같이 우리 상법상 사외이사제도는 위와 같은 문제점들을 가지고 있으며, 그에 대한 개선방안이 학계를 중심으로 활발히 논의되고 있다. 그러나 우리의 상법이 사외이사에 대하여 사내이사에 요구되는 상당의 업무와 책임을 부여하고 있어서 제도적 운용 측면에 있어서 사외이사에게 너무 많은 것을 기대하고 있는 것은 아닌가 하는 인상을 지울 수 없다. 논자가 생각하는 사외이사는 어디까지나 독립성과 전문성을 바탕으로 한 적절한 감시·감독·자문 기능이 그 핵심이며, 제안된 플랜을 검토하고 회사의 결정사안에 대한 타당성을 확인해가며 적절히 실행되는 지 지켜보는 것이 사외이사가 수행해야 할 본연의 업무라고 생각한다.

즉, 사외이사에게 기대되는 사항으로는 무엇보다도 감독행위를 통하여 사내에 긴장감을 조성하는 것이고, ‘경영자의 입장’에서가 아닌 ‘주주·이해관계자’의 입장에서 회사의 이익 상반사항에 대해 개별적으로 살피고, 의사결정방법과 합리성 점검 및 법령준수(compliance)의 여부를 확인하여 정채되어 있는 기업문화에 새로운 바람을 불러일으키는 것이라고 본다. 더불어 전문성을 바탕으로 새로운 관점과 객관

적 시점에서 신선한 아이디어를 제공하여 의사결정에 도움이 되도록 하는 것이 진정으로 사외이사에게 기대할 수 있는 역할이 아닐까 생각한다.

## 제5장 결론

우리나라는 1997년 말 외환위기를 기점으로 기업들의 연쇄 부도를 경험하며 경제 위기를 극복하고 기업 경영의 투명성 제고 및 건전성 확보를 통해 기업지배구조를 개선해야 한다는 논의에 따라 기업경영의 투명성과 경쟁력 강화를 위한 방안으로써 사외이사제도를 도입하였다. 그간 감시기능이 형해화 된 이사회에 본연의 기능 개선을 위해 독립적인 외부의 전문가를 이사회에 참여시켜 투명하고 합리적인 의사결정과 감시기능의 강화를 통해 주주와 이해관계자의 이익 증진을 도모했지만, 사외이사들의 독립성 결여 등 여전히 많은 문제점들이 제기되고 있음을 볼 때 그 효과는 10여년이 지난 지금도 미지수라고 할 수 있다.

현행 제도 하에서는 대부분의 사외이사들이 대주주나 경영진과 연고가 있는 인사로 선임되고 있어서 실질적으로 사외이사의 독립성과 전문성을 기대하기 어려운 면이 있다. 특히 사외이사의 독립성을 저해하는 요인으로는 앞에서 서술한 바와 같이 2007년부터 2012년까지의 최근 5년간 사외이사로 활동한 자들 중에서 이해관계가 있는 사외이사의 비중이 여전히 30% 전후를 밑돌고 있다는 점과, 2009년부터 2011

년까지의 최근 3년간 사외이사로 활동한 자들 중에서 그 임기를 3년 이하로 활동하고 있는 사외이사의 비율이 증가하고 있다는 점이다. 그리고 그 선임비율은 늘어나는 추세에 있지만, 사외이사가 얻는 정보의 불균형으로 이사회 의사결정 과정에 영향력을 행사할 정도는 되지 못할 뿐만 아니라, 사외이사를 뒷받침하는 제도들이 입법적으로 미비한 탓에 사외이사제도가 가진 기능이 활성화되지 못하는 실정이다. 따라서 본 논문에서는 우리나라의 사외이사제도에 대해 제기되는 문제점과 개선방안에 대하여 살펴보고자 하였으며, 사외이사의 역할과 문제점들을 재조명하면서 다음과 같은 결론을 내렸다.

첫째, 사외이사는 독립성을 확보하여 내부 감시자의 역할을 수행해야 한다. 무엇보다도 사외이사에게 주어진 가장 큰 역할은 감시 기능을 토대로 이사회 의사결정사항과 절차에 흠결은 없는지 세밀히 살피고, 경영상의 독단이나 전횡을 견제하는 일이다. 그러나 현실은 독립성 확보에 있어서 실무상 사외이사로 선임된 자가 대주주나 경영진과 밀접한 관련이 있는 경우가 많고, 사외이사를 추천하는 사외이사후보추천위원회의 구성에 있어서도 내부관계자와의 연관성이나 외부의 개입가능성이 충분히 있기 때문에 절차부터 독립적이고 객관적으로 진행되어야 사외이사의 독립성

을 확보할 수 있을 것으로 생각한다. 이와 같은 맥락에서 집중투표제의 의무화를 통해 대주주나 경영진으로부터 영향력이 배제된 독립적 인사를 선임하여야 할 것임을 주장하였다.

둘째, 사외이사는 전문성을 바탕으로 적절한 자문역할을 수행해야 한다. 이를 위해서는 먼저 사내이사와 사외이사 간의 정보 불균형 현상을 줄이기 위해 사외이사에 대해 적절한 정보가 충분히 제공되어야 할 것이다. 전문성을 가진 사외이사라 하더라도 대부분이 본업을 갖고 사외이사직을 겸임하는 경우가 다수인만큼 시간적 여유의 부족으로 전문성이 부족한 부분이 생길 수도 있을 것이다. 따라서 사외이사로 선임되는 자가 업무집행에 있어서 부족한 부분이 있다면 그에 필요한 전반적인 교육을 이수하도록 실시하여 전문성을 심분 발휘할 수 있도록 하여야 하고, 사외이사 인력뱅크와 같은 인력풀을 적극적으로 활용하여 사외이사를 선임할 수 있도록 운용되어야 할 것임을 주장하였다.

셋째, 사외이사제도를 운용하면서 드러난 입법적 미비를 보완하여 사외이사제도를 재정비할 필요가 있다. 현행법상 사외이사의 결격사유는 불확정한 개념의 남용과 명문상으로 규정된 개념이 통일되어 있지 않아 해석상의 다툼이 발생할 우려가

있으므로 이에 대한 보완이 시급히 필요하다고 본다. 그리고 사외이사 본연의 감시 기능을 충실히 수행할 수 있도록 제도적인 개선책을 꾸준히 마련해 나갈 필요가 있다고 생각한다.

마지막으로 사외이사는 어디까지나 독립성과 전문성을 바탕으로 한 적절한 감시·감독 기능이 그 핵심이며, 제안된 플랜을 검토하고 회사의 결정사안에 대한 타당성을 확인해가며 그것이 적절히 실행되는지 지켜보는 것이 사외이사가 수행해야 할 본연의 역할이라고 생각한다. 즉, 사외이사는 감독행위를 통해 긴장감을 조성하는 제공자인 동시에 전문성을 바탕으로 한 객관적 시점의 조언자이다. 이 점이 진정으로 사외이사에 기대할 수 있는 역할이 아닐까 생각해 본다.



# 참 고 문 헌

## 1. 단행본

김정호, 「회사법」, 법문사, 2010.

서성호, 「기업법강의(I)」, 무역경영사, 2012.

서성호, 「기업법강의(II)」, 무역경영사, 2012.

이철송, 「회사법강의」 제16판, 박영사, 2010.

정찬형, 「상법강의(상)」, 박영사, 2008.

최기원, 「기업법개설」 제14판, 박영사, 2011.

최기원, 「신회사법론」 제13대정판, 박영사, 2009.

## 2. 계속간행물

강희갑, “우리나라 주식회사의 이사회 및 사외이사의 실태와 그 개선방안, 경영감독기능을 중심으로”, 「비교사법」 제9권 2호(한국비교사법학회, 2002).

김성은·정기식, “사외이사제도 개선에 관한 연구”, 「규제연구」 제13권 제1호, 2004.

김성훈·박철순, “사외이사제도의 이론적 배경과 시대적 의미”, 「전략경영연구」 Vol.3. 2000.

김영균, “사외이사의 책임면제 완화론에 대한 비판적 검토”, 「기업법연구」 제21권 제2호(통권 제29호), 2007.

김용구, “사외이사제도에 관한 연구”, 「기업법연구」 제10집, 2002.

김용구, “이사의 지위·의무·책임의 비교법적 고찰”, 「법학연구」 제6집, 2001.

김재걸, “주식회사의 사외이사의 책임에 관한 법적 고찰”, 「상사법연구」 제21권 제2호(한국상사법학회, 2002).

김정호, “이사회 구성과 사외이사제도”, 「상사법연구」 제29권 제2호(한국상사법학회, 2010)

- 김주태, “외환위기 이후 한국기업의 지배구조와 주주지향적인 경영”, 「경영연구」 제28권 1호, 2013.
- 김주태, “외환위기이후 한국기업에서 사외이사제도의 도입에 관한 연구”, 「경영연구」 제19권 3호, 2004.
- 김화진, “사외이사의 독립성에 관한 미국 델라웨어주의 오라클 판결”, 「BFL」 제3호, 서울대학교금융법센터, 2004.
- 김효신, “경영판단원칙과 선관주의의무의 재정립”, 「중앙법학」 제13집 제4호, 2011.
- 남유선, “개정상법 및 시행령상 기업지배구조 변화에 관한 연구”, 「기업법연구」 제26권 제1호(통권 제48호), 2012.
- 박강익·박수영, “사외이사의 현황과 문제점에 관한 연구”, 「기업법연구」 제21권 제1호(통권 제26호), 2007.
- 신종석, “기업지배구조의 공정성 제고에 관한 연구 - 준법통제 및 준법지원인제도를 중심으로”, 「법학연구」 제47권, 2012.
- 신철호, “이사회에 대한 평가와 국내 사외이사제도 정착방안에 관한 연구”, 「전략경영연구」 Vol.3 No.2S, 2000.

- 심인숙, “상법상 사외이사 제도 개선방안에 관한 소고 - 단기적 입법과제를 중심으로-”, 「선진상사법률연구」 통권 제56호, 2011.
- 안택식, “사외이사 책임제한에 관한 연구”, 「경제법연구」 제6권 2호, 2007.
- 안택식, “기업경쟁력 강화를 위한 사외이사제도의 개선방안”, 「상사법연구」 제21권 제2호, 한국상사법학회, 2002.
- 양만식, “이사의 임무태만책임의 법적 성질과 구조”, 「기업법연구」 제26권 제3호 (통권 제50호), 2012.
- 양만식, “현대 주식회사에서의 이사의 책임범위와 신뢰보호”, 「기업법연구」 제21권 제3호(통권 제30호, 2007).
- 염미경, “사외이사의 효율적 활용방안”, 「상사법연구」 제23권 제1호, 한국상사법학회, 2004.
- 원동욱, “사외이사의 독립성 강화방안”, 「안암법학」, 통권 제24호, 2007.
- 원동욱, “주요국 기업지배구조의 최근 동향 및 향후과제”, 「기업법연구」 제26권 제1호(통권 제48호, 2012).
- 이기수, “사외이사제도의 강화를 둘러싼 쟁점”, 「상사법연구」 제19권 제3호. 2001.
- 이경묵·오중향, “최고경영진 구성에 대한 정부규제 : 사외이사제도의 형성과정에

- 대한 고찰”, 「조직과 인사관리연구」 Vol.24 No.2, 2001.
- 이대희, “사외이사의 역할에 대한 경험적인 연구의 고찰 - 미국에서의 논의를 중심으로-”, 「상사법연구」 제16권 제2호(한국상사법학회, 1997)
- 이성용, “이사회의 경영감독기능 강화를 위한 사외이사제도의 도입 운영과 그 문제점”, 「기업법연구」 제20권 제3호(통권 제26호), 2006.
- 이수정, “사외이사 및 감사의 실질적 독립성 분석(2012년)”, 「ERRI 경제개혁리포트」 2013-03호, 경제개혁연구소.
- 이지수, “지배구조 개선을 위한 새로운 접근법 - 스웨덴 사례를 중심으로-”, 「이슈&분석」 2012-04호, 경제개혁연구소.
- 이형규·이상복, “사외이사 선임제도 개선방안에 관한 연구”, 한국상장회사협의회 연구보고서 2002-3.
- 이효경, “일본의 사외이사제도를 둘러싼 최근 동향과 과제”, 「재산법연구」 제27권 제2호, 2010.
- 임정숙, “2011년 상법개정에 따른 집행임원설치회사의 지배구조에 관한 고찰과 제언”, 「법과정책연구」 제11호(한국법정책학회, 2011).

- 정광선·김영호·문형구, “한국형사외이사제도에 관한 연구”, 한국상장회사협의회, 1999.
- 정준우, “이사회 경영감독기능 강화를 위한 사외이사제도의 도입·운영과 그 문제점 - 우리나라와 일본의 학설·판례를 중심으로”, 「기업법연구」 제20권 제3호(통권 제26호), 2006.
- 정쾌영, “사외이사제도의 개선 방향”, 「기업법연구」 제25권 제3호(통권 제46호), 2011.
- 정쾌영, “사외이사제도의 문제점과 그 개선방안에 관한 고찰”, 「인적자원관리연구」 Vol.2, 2001.
- 정쾌영, “사외이사제도의 문제점과 개선방향”, 「기업법연구」 제19권 제2호(통권 제21호), 2005.
- 정찬형, “사외이사제도의 개선방안”, 「고려법학」 제40호, 2003.
- 정찬형, “사외이사제도 개선방안에 관한 연구”, (한국상장회사협의회 연구보고서, 2010).
- 최완진, “사외이사제도의 문제점과 개선방안”, 「외법논집」 2011.
- 최정식, “사외이사의 책임제한에 관한 연구”, 「법학연구」 제32권, 2008.
- 최준선, “기업지배구조의 실태분석”, 「기업법연구」 제9권 제2호(한국기업법학회, 2005)
- 최준선, “미국과 영국의 기업지배구조와 그 동향”, 「비교사법」 제6권 2호, 1999.

최준선, “주식회사 사외이사의 결격사유 개선 방안”, 「성균관법학」 제23권 제3호, 2011.

황근수, “최근 주식회사 집행임원제도의 도입과 운용방향”, 「기업법연구」 제22권 제2호(통권 제33호), 2008.

한정화, “국제비교분석을 통한 우리나라 사외이사제도의 발전방향”, 「전략경영연구」 Vol.3 No.2S, 2000.

### 3. 학위논문

김대업, 「상법상 사외이사제도 개선방안」 (법학석사학위논문, 성균관대학교, 2012).

김백호, 「사외이사제도의 활성화 방안에 관한 연구」 (법학박사학위논문, 조선대학교, 2009).

김종원, 「사외이사의 법적지위와 개선에 관한 연구」 (법학석사학위논문, 전북대학교, 2007).

박종구, 「사외이사제도의 개선방안에 관한 법적 고찰」 (법학석사학위논문, 한국

외국어대학교, 2011).

안종민, 「주식회사 사외이사의 의무와 책임제한에 관한 연구」 (법학석사학위논문, 연세대학교, 2008).

이승현, 「사외이사의 경력과 기업가치 간의 관계에 대한 연구」 (경영학석사학위논문, 고려대학교, 2009).

전규향, 「사외이사제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구」 (법학석사학위논문, 건국대학교, 2010).

하창효, 「주식회사 사외이사의 역할 제고를 위한 법적 고찰」 (법학박사학위논문, 국민대학교, 2006).

#### 4. 기타자료

전국경제인연합회, 「주요국 회사법」, 2009.

한국경제연구원, “재벌구조와 재벌정책 - 평가 및 과제-”, 「정책보고서」, 2010.

한국상장회사협의회, 「2012년 주주총회백서」



한국상장회사협의회, 「사외이사 직무수행기준」, 상장'98. 10월호.

한국상장회사협의회, 「사외이사제도의 이해와 실무」, 2011.

한국상장회사협의회, 「실전상담사례-사외이사의 겸직한도 제한」, 2012.

## 5. 해외자료

森田 章, “企業法入門”, 有斐閣, 2006.

森田 章, “社外取締役か社外監査役かいずれがよいか”, 社外監査役, 同志社大學監査  
制度研究會と關西支部監査實務研究會との共同研究報告書, 2007.

近藤光男, “最新株式會社法”, 中央經濟社, 2006.

川口幸美, “社外取締役とコーポレートガバナンス”, 弘文堂, 2004.

一般社団法人日本取締役協會, “特立取締役の現状と課題—社外取締役から獨立取締  
役へ—”, 商事法務, 2011.

東京証券取引所, “東証上場會社コーポレート・ガバナンス白書”, 2013.