



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](#)

2024년 2월

교육학석사(일반사회)학위논문

이사회제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구

조선대학교 교육대학원

일반사회 교육전공

조 은 정

이사회제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구

A Study on the Problems and Improvement of Board System

2024년 2월

조선대학교 교육대학원

일반사회 교육전공

조 은 정

이사회제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구

지도교수 권 상 로

이 논문을 교육학석사(일반사회)학위 청구논문으로 제출함.


2023년 10월

조선대학교 교육대학원


일반사회 교육전공

조 은 정

조은정의 교육학 석사학위논문을 인준함.

위원장 김 재 형 (인) 

위원 정 구 태 (인) 

위원 권 상 로 (인) 

2023년 12월

조선대학교 교육대학원

<목 차>

표목차	iv
ABSTRACT	v
제 I 장 서론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 범위와 방법	3
제2장 기업지배구조와 이사회 제도	5
제1절 기업지배구조와 기관의 역할	5
1. 기업지배구조의 개념	5
2. 주주총회	6
가. 의의	6
나. 권한	7
3. 이사회	9
가. 의의	9
나. 권한	11
4. 감사 및 감사위원회	12
가. 의의	12
나. 권한	13
제2절 이사의 의무와 책임	13
1. 이사의 의무	13
가. 선관주의 의무	14
나. 충실의무	14

다. 보고의무	15
라. 감시의무	15
2. 이사의 책임	16
가. 회사에 대한 손해배상책임	16
나. 회사에 대한 자본충실 책임	17
다. 제3자에 대한 책임	17
제3절 사외이사제도	18
1. 사외이사의 개념	18
2. 사외이사의 도입	18
3. 사외이사의 기능과 역할	19
가. 업무집행의 감시 및 감독	19
나. 전문적 지식 제공	20
다. 주주 보호	20
4. 사외이사제도의 운영 현황	21
제3장 비교법적 검토	24
제1절 미국	24
1. 미국의 기업지배구조와 이사회	24
2. 이사회에 관한 권한	25
3. 이사회에 관한 기능	27
4. 이사회에 관한 운영	28
제2절 영국	29
1. 영국의 기업지배구조와 이사회	29
2. 이사회에 관한 권한	31
3. 이사회에 관한 기능	31
4. 이사회에 관한 운영	32
제3절 독일	33

1. 독일의 기업지배구조와 이사회	34
2. 이사회 권한	34
3. 이사회 기능	35
4. 이사회 운영	36
제4절 일본	36
1. 일본의 기업지배구조와 이사회	36
2. 이사회 권한	38
3. 이사회 기능	38
4. 이사회 운영	39
제5절 소결	41
제4장 이사회 제도적 문제점 및 해결방안	43
제1절 이사회 제도의 문제점과 선결과제	43
1. 이사회 독립성 문제	43
2. 이사회 전문성과 책임성 문제	44
3. 이사회 성별 다양성 문제	46
제2절 이사회 제도의 개선 방안	47
1. 이사회 독립성 확보 방안	47
2. 이사회 전문성 및 책임성 강화 방안	48
3. 여성 이사 참여 증대를 통한 이사회 다양성 확보 방안	49
제5장 결론 및 제언	51
참고문헌	54

<표 목 차>

<표 1> 사외이사를 선임한 상장회사 현황	21
<표 2> 상장회사의 사외이사 현황	22
<표 3> 개정 상법 시행령 적용 시 2020년 사외이사 선임수요 현황	23

ABSTRACT

A Study on the Problems and Improvement of Board System

Cho Eun-Jeong

Advisor : Prof. Kwon, Sang-Ro, Ph.D.

Major in General Society Education

Graduate School of Education, Chosun University

The study aims to examine the measures created to improve corporate governance, intending effective management and use of resources at the same time responding to the increasing corporate misconducts and crimes, the board system that has strengthened the authority of the board overseeing and monitoring business operations and making management decisions, and identify related problems and improve them.

To this end, it summarized Korea's board system and examined how major developed countries such as the U.S., U.K., Germany, and Japan are improving and changing such system. It was found that major countries are strengthening the board's control or monitoring functions rather than simply diversifying it and enhancing its advice-giving function. As ESG management is widely spread, which reflects environmental, social, and corporate governance in corporate investment, it suggests the need to strengthen the representativeness of the independent board system to secure sustainable strategies.

However, it has been pointed out that the Korean board system still needs to adequately strengthen its diversity, independence, and transparency. In particular, when securing diversity, the quota system for female board members, implemented on August 22, 2022, is limited to conglomerates with total assets of more than 2 trillion won, and there is a special article disallowing any legal penalties even if there was a violation. With the global movement to improve board diversity, it is necessary to strengthen the diversity of board members by increasing the participation of female directors in domestic corporate governance discussions.

Moreover, measures are needed to strengthen the nominating committee's independence to enhance the board's independence and representativeness. Above all, the boards' diversity, independence, and transparency significantly impact the social image and financial performance of companies, so it is necessary to improve the board system to secure diversity and independence in the governance of domestic companies.

These findings suggest that future board reform discussions should focus on changes to the board system to prevent biased decision-making and strengthen board representativeness, monitoring, and control to improve corporate governance further. The results of this study provide important policy implications for future discussions on improving the board system. However, as this study is a literature study, it has limitations as it requires verification of the actual application and effectiveness of the suggested improvement measures.

제1장 서론

제1절 연구의 목적

최근 발표된 금융위원회의 기업 지배구조 보고서 가이드라인 개정안의 내용에는 이사회 내 다양성을 강조하는 G20, OECD 등의 기업지배구조 원칙 개정 방향이 반영되어 있다. 또한 보수 결정과정에서의 이사 노력 반영의 적절성, 임원배상책임보험제도 활용 여부의 공시 등 충실한 이사 역할 수행에 대한 지원 강화 방안과 함께, 책임 있는 자의 임원 선임 방지를 위해 임원 법률 위반 공시 범위를 확대하는 대신, 공시기한에 대한 합리적 조정이 이루어져 있다.¹⁾

이와 같은 기업지배구조 개선은 기본적으로 기업의 부정행위나 기업 범죄의 증가 등에 관한 대응방안인 동시에 효과적인 관리 감독 및 효율적 자원 이용을 위한 것으로, 우리나라의 경우 1997년 IMF(외환위기)를 기점으로 기업지배구조 개선을 위한 적극적인 움직임이 나타나기 시작하였다. IMF를 불러온 원인 중의 하나로 지목된 국내 기업구조의 후진성은 기업 성장 과정에서 외형적 팽창에만 치중한 나머지 외부 차입 경제에 대한 의존도가 상대적으로 높은 데서 기인한 것인 동시에, 중복투자, 문어발식 경영, 경영의 투명성 제고 부족, 책임성의 결여 등 다양한 문제요인이 배경이 되어 나타난 것이었다.²⁾ 이러한 기형적인 기업구조로 인해 기업 지배권은 재벌총수를 비롯한 지배주주, 최고경영자 등에 집중될 수밖에 없었고, 막강한 지배권력을 장악한 소수에 의해 이루어진 불합리한 경영 방침에 대한 효율적인 감독 장치의 마련 역시 요원할 수밖에 없었다.

IMF 위기를 겪으면서 이러한 기업구조의 문제점을 극복할 수 있는 방안이 활발

1) 연합뉴스 (2023.10.12.) “기업지배구조보고서 가이드라인 개정 배당절차 개선 등 공시”, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20231012082300002?input=1195m>

2) 최용춘, “주식회사 이사회제도의 개선에 따른 집행역제도에 관한 소고,” 『창업정보학회지』, 10, no.3 (2007), p.1.

하게 논의되기 시작하였고, 특히 기업의 투명성과 책임성, 효율성 등의 확보를 골자로 하는 관련 법률의 재·개정이 이루어졌다. 먼저 4차례 걸친 상법 개정과 18차례에 걸친 증권거래법의 개정이 이루어졌으며, 독점규제 및 공정거래에 관한 법률의 외국인 투자 촉진법 등 기업 관련 법규의 개정 및 제정이 진행되었다.

국내 기업지배구조를 국제화의 흐름에 맞추어 변화시키려는 법률 개정의 노력 덕분에 기존에 일본의 기업지배구조를 모델로 삼았던 우리의 상법 체제에 영미식 기업지배구조 요소들이 반영되기 시작할 수 있었다. 즉, 기업의 소유와 경영을 분리하여 그간 기업이 대주주 개인에 의해 소유와 경영이 독점되어 오던 관행으로부터 탈피하여 회사 재산을 지키고 이사회라는 회의체적 기관을 통해 경영에 관한 최선의 의사를 결정하도록 유도하는 한편, 이사 간에 상호감시 체제를 강화하고, 감사 또는 감사위원회라는 기구를 통해 경영자의 독선을 통제함으로써 경영의 건전성을 확보하고자 한 것이었다. 이러한 이사회 제도 개선은 주식회사에서 이루어지는 업무집행에 대한 감독 및 감시 기능, 경영의사결정 등을 담당하는 이사회 권한을 확대시킨 것이었다.

이처럼 기업의 지배구조 개선에 관한 논의는 상법을 중심으로 경영, 사회, 정치 등 다양한 학문 분야에서 중요한 연구 주제로 다루어져 왔으며, 현재는 주식회사 법제 하에서 올바른 기업지배구조의 구축을 목적으로 기업 내 이사회 기능 및 효율성을 어떻게 개선할 것인지에 중점을 두고, 이사회 기능 및 효율성 향상을 위한 구체적인 방안을 모색하는 법적, 정책적 시도와 논의가 미국 및 유럽 등을 중심으로 진행되고 있는 상황이다. 이사회 기능성 개선을 위한 논의 가운데 이사회 구성의 다양성(diversity) 확보는 가장 활발하게 논의되고 있는 주제라 할 수 있다.

2000년대 초반, 엔론 사태와 금융 위기 등을 연속적으로 경험하면서 미국 및 유럽 등지에서는 이사회 의사결정기능 강화를 위해 구성의 다양성을 제고하려는 시도가 이어져 왔다. 미국의 경우, 인종과 성별, 나이, 국적 등에서의 다양성을 확보하는 방향으로 이사회 의사결정기능 및 감독 기능이 향상될 수 있다는 실증분석 연구 결과들이 제시되어 있고, 유럽의 경우 성별의 다양성을 주축으로 여성이사의 쿼터제 의무화 방안이 적극적으로 모색되고 있다.³⁾

미국과 유럽 등 주요 선진국에서 추진하고 있는 기업지배구조 개선 움직임과 달리, 우리나라는 여전히 업무집행기관이 스스로 감독하는 기능을 가지고 있다는 점에서 이사회 감독 기능 문제가 불거지고 있으며, 상당수의 기업 이사회가 기업경영에 대한 포괄적인 권한을 바탕으로 경영 목표 및 전략의 설정, 경영진 임명, 감시 및 평가, 보상수준 결정 등 가장 막강한 힘을 지닌 최고 의사결정기관으로서의 역할을 제대로 수행하지 못하고 있는 비판을 받고 있다.

이러한 상황에서 본 연구는 우리나라 이사회의 제도적 문제점을 분석하고, 미국과 영국, 독일, 일본 등 선진 기업지배구조를 채택하고 있는 외국의 이사회 제도에 대한 분석을 통해 향후 국내 기업의 이사회가 나아갈 방향을 제안하고자 하였다.

제2절 연구의 범위와 방법

본 논문에서는 국내 이사회 제도를 검토하면서 이사회 제도의 특징과 기본적인 요소를 살펴보고, 주요 선진국가의 이사회 제도에 비추어 보았을 때 국내 기업 이사회 제도의 개선 방안을 모색하고자 하는 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구 체계를 수립하였다.

먼저, 제1장에서는 본 연구의 배경과 목적, 연구 범위 및 방법에 대하여 기술하였다. 제2장은 이론적 배경으로서 선행연구 및 관련 법령 등 문헌 고찰을 통해 기업지배구조와 기관의 역할 및 이사회 제도에서 이사의 의무와 책임, 사외이사제도 등에 대해 살펴보고, 제3장에서는 미국과 영국, 독일, 일본 등 해외의 이사회 제도에 대한 비교법적 검토를 시행하였다.

제4장에서는 앞서 분석한 내용을 토대로 국내 기업지배구조에 있어서 이사회의 제도적 문제점을 도출하고, 그에 대한 해결방안을 기술하였다. 제5장은 결론으로써, 앞서 분석한 이사회 제도 관련 내용을 종합하여 본 연구 결과의 정책적 시사점과 의의를 제시하였다. 더불어 본 연구의 한계를 기술하였다.

3) 문상일, “이사회 구성 다양성 제고에 따른 기업지배구조 개선효과 분석 연구-여성이사 쿼터제에 관한 비교법적 연구를 중심으로,” 『상사법연구』, 40, no.1 (2021), p.30.

본 논문의 연구 방법은 문헌 연구 및 관련 법령에 대한 검토를 기본적으로 삼았으며, 국내 단행본 및 논문, 국내 및 해외 사례 등을 참조하여 문헌 연구를 실시하였다. 아울러 이사회 제도의 개선 방안을 제시하기 위하여 해외 국가들의 이사회 제도 및 관련 법령에 대한 비교법적 검토를 병행하였으며, 이를 토대로 향후 국내 기업지배구조에 있어서 이사회 제도의 효과성과 효율성을 높일 수 있는 개선 방안을 제시하고자 한다.

제2장 기업지배구조와 이사회 제도

제1절 기업지배구조와 기관의 역할

1. 기업지배구조의 개념

기업지배구조(Corporate Governance)는 기업 경영의 컨트롤 시스템으로 기업 경영에 직접적으로 혹은 간접적으로 참여하는 주주, 경영진, 근로자 등의 이해관계자들 간의 상호작용과 조정방식을 정의하는 것으로 기업내부와 외부간의 권력과 책임분담 체계를 의미한다.⁴⁾ 기업지배구조는 기업 운영과는 구별되는 개념으로, 기업 운영은 경영진이 매일매일의 업무수행과 의사결정을 수행하는 것에 주로 초점을 둔다. 반면에 기업지배구조는 이사회 등의 관리기관이 책임을 지며, 기업의 방향성, 감시 및 관리 등을 주로 다루는 개념이다.

기업지배구조의 핵심적인 의미는 경영진을 선임하고 그들의 행동과 의사결정을 감독하고 통제하는 체제를 말한다. 이를 통해 주주와 이해관계자들의 이익 보호와 회사 가치 창출을 목표로 한다. 또한 기업지배구조는 좀 더 광범위한 의미에서 기업과 다양한 이해관계자들 간의 관계와 지배권 조정 메커니즘도 포함한다. 근로자, 지역사회, 원료 공급자 등 다양한 이해관계자들과의 상호작용 및 이해관계 조정도 중요한 요소이다. 따라서 기업지배구조는 경영진 선임 및 감독체제를 포함하여 주주와 다른 이해관계자들 사이의 관계 조절 및 지배력 조정 메커니즘으로 볼 수 있다.⁵⁾ 메커니즘에 포함되는 것은 회사의 주주, 회사의 경영자, 노동자인 종업원, 회

4) 김산, “중국기업에서의 기업지배구조에 관한 연구” (경영석사학위논문, 동아대학교, 2020), pp.4-5.

5) 빈경진, “사회적기업 이사회 구성과 프로세스가 성과에 미치는 영향,” 『경영컨설팅연구』, 21, no.1 (2021), pp.22-23.

사에 대한 채권자 등 회사에 대한 주체뿐만 아니라 국가와 지역사회까지 포함된다
고 할 수 있다.

한편, 좁은 의미로의 기업지배구조는 경영자 통제 메커니즘을 가리키며, 실무적
인 측면에서의 기업지배구조는 최고경영진과 이사회, 회사 주주와 이사회, 회사와
주주·임직원 간의 관계, 회사와 자본시장의 관계, 그리고 회사와 사회·국가의 관
계 등 다양한 부분을 포함한다. 기업지배구조는 이러한 다양한 요소들 간의 상호작
용과 조정을 통해 최상의 상태로 정비되어야 한다. 목표는 기업 경영의 효율성과
투명성을 높이고 기업가치를 제고하는 것이며, 동시에 여러 분쟁을 미연에 방어하
도록 하는 것이다.⁶⁾ 즉, 기업지배구조란 회사 내 기관 상호 간의 권한을 분배하여
가장 효과적이고 투명한 기업경영을 할 수 있도록 관리하고 통제하는 것이다.

2. 주주총회

가. 의의

주주총회는 주식회사의 최고 의사결정 기구로서, 회사의 기본조직과 경영에 관한
중요한 사항을 결정하는 필수적인 상설기관이다. 이는 법률이나 회사의 정관에 근
거하여 설립되며, 회사의 운영 방침과 전략, 재무제표 승인 등 다양한 중요한 사항
에 대해 주주들이 직접 참여하고 결의하는 곳이다. 상법 제361조에서는 주주총회의
권한을 정관과 상법이 정하는 것에 한정하여 의결할 수 있도록 제한하고 있고, 다
른 사항에 대해서는 주주총회의 결의가 효력을 갖지 않도록 규정하고 있다.

대규모 주식회사에서는 소유와 경영의 분리로 인해 주주가 회사의 일상적인 업
무까지 결정하는 것은 적절하지 않다고 인식되어 왔다. 이에 따라 상법은 주주총회
의 권한을 축소하고, 이사회의 권한을 확대하여 기업 경영과 관련된 중요한 의사결
정을 이사회가 수행할 수 있도록 개혁하였다. 또한, 이사에 대한 감독 및 지원기구

6) 정중희, “기업지배구조의 개선에 관한 연구: 이사회제도를 중심으로” (법학박사학위논문, 조선
대학교, 2022), pp.7-8.

를 별도로 두어 경영과 소유의 분리를 적절히 조화시키기 위해 노력하였다.

예를 들면, 외부감사인, 감사위원회 등이 이러한 역할을 수행한다. 이러한 개혁은 기업지배구조를 향상시키고 회사 운영에 대한 투명성과 책임성을 확보하기 위해 중요하다. 따라서, 상법은 주주총회와 이사회 등 기관구성을 개혁하여 경영과 소유의 분리 현상에 적합하게 조화를 이루며, 회사 운영 및 거버넌스 체계를 강화하는 방향으로 발전시켜왔다.⁷⁾ 이와 같이, 주주총회는 법제도상으로 주식회사에 중요하고 최고 기관으로 인정되지만, 현실적인 대규모 주식회사에서는 주주총회가 형해화되어 있는 경향이 있다는 평가도 있다.

일부 경우에는 대규모 주주총회에서 많은 주주들이 모여 의사결정을 내리기 어렵고, 의견 충돌이 발생할 수 있으며, 소수의 큰 주주나 기업 경영진의 영향력이 상대적으로 크게 작용할 수 있다. 이로 인해 실질적인 토론과 결정 과정에 참여하는 일반 주주들의 영향력이 제한될 수 있다는 우려가 제기되기도 한다. 하지만 여전히 회사의 존폐와 관련된 중요한 사항들을 결정하는 권한을 가지고 있으며, 이사와 감사의 선임·해임권, 정관 변경 등과 같은 핵심 사항들을 결정할 수 있는 권한을 갖고 있어 최고 기관성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 따라서, 법적으로는 주주총회가 회사의 중요한 의사결정 기구로서 지위를 가지지만, 실제 현실에서는 개선 및 보완할 필요성이 있는 부분들도 존재한다. 이를 통해 더욱 효율적이고 공정한 주주총회 운영과 참여를 위한 노력이 필요하다고 할 수 있다.⁸⁾

나. 권한

주주총회는 상법이나 회사의 정관에 명시된 사항에 한하여 결의할 수 있는 권한을 갖는다. 이는 주주총회의 권한이 다른 기관에 유보되지 않고 독립적으로 행사되어야 함을 의미한다. 그러나 정관을 통해 주주총회의 권한을 더욱 확대할 수도 있다. 주주총회의 상법상 권한은 일반적으로 다음과 같이 분류된다.

7) 송옥렬, 『주석상법(제6판)』, (서울: 한국사법행정학회, 2021), p.27.

8) 송옥렬, 전계서, p.27.

(1) 기관구성과 관련한 권한

주주총회는 회사의 이사들을 선임하거나 해임할 수 있는 권한을 갖는다(상법 제 382조, 385조). 주주들은 이를 통해 경영진에 대한 신뢰와 평가를 할 수 있다. 또한 회사의 감사들을 선임하거나 해임할 수 있는 권한도 가지고 있다(상법 제409조, 415조). 감사의 역할은 회계 및 재무 상태 등을 점검하여 회사의 투명성과 적절성을 확보하는 것이다. 주주총회는 필요한 경우 회사의 청산인(liquidator)을 선임하거나 해임할 수 있는 권한도 가지고 있는데(상법 제531조, 539조), 청산인은 회사의 청산 절차를 담당한다. 필요에 따라 검사인(inspector)을 선임할 수 있는 권한도 가진다(상법 제366조 3항, 367조). 검사인은 법적으로 정해진 요건에 따라 특정 사안에 대해 조사와 보고를 담당한다.

(2) 업무감독과 관련한 권한

주주총회는 회사의 이사, 감사, 청산인 등에 대한 보수를 결정할 수 있는 권한을 가지고 있다(상법 제388조, 415조, 542조 2항). 또한 필요한 경우 회사의 사후설립(설립 후 추가적인 자본 조달)을 결정(상법 제375조)하고, 주주총회는 발기인(incorporator), 이사, 청산인 등에 대해 책임면제를 결정할 수 있는 권한이 있다(상법 제324조, 400조, 415조, 542조).

또한 이사들이나 감사들에 대한 책임해제를 유보할 수 있고(상법 제450조와 542조 2항), 주주총회에서는 회사가 특정 조건 하에서 주식을 전환 가능한 사채로 발행하거나 신주 인수권부 사채를 발행하는 것을 결정할 수도 있다(상법 제513조 3항과 516조의 2 및 4항).

(3) 회계와 관련한 권한

주주총회는 회사의 재무제표를 승인할 수 있는 권한을 갖으며(상법 제449조 1항), 이를 통해 주주들은 회사의 재무상태와 성과에 대해 평가하고 신뢰할 수 있는 정보를 얻을 수 있다. 또한 회사가 발생하는 순이익에서 배당금 지급 여부와 그 금액 등 배당 정책을 결정하거나 배당금의 지급 시기를 결정할 수 있다(상법 제462조의 2 제1항). 필요한 경우, 주주총회에서 청산(liquidation) 절차를 승인할 수도 있으며(상법 제540조 제1항) 청산은 회사의 자산을 처분하고 채권자에게 분배하는 절차이다.

(4) 조직의 변경과 관련한 권한

주주총회에서는 회사의 영업 전체 또는 중요한 부분을 양도하는 결정을 할 수 있다(상법 제374조). 이를 통해 회사의 사업 영역이 변경될 수 있다. 또한 회사의 정관을 변경할 수 있는 권한을 가지고 있는데(상법 제433조 1항), 필요한 경우, 주주총회에서 자본감소를 결정할 수 있으며(상법 제38조), 자본감소는 회사의 자본구조조정에 사용된다.

주주총회에서는 다른 회사와의 합병(merger)을 결정하고(상법 제522조) 필요한 경우, 주주총회에서 분할(division) 절차를 결정할 수 있는데(상법 제530조 2항과 12항) 분할은 기업 구조 조정 및 경영 체계 재편 등을 위해 이루어진다. 주주총회에서는 포괄적인 방식으로 주식교환(상법 제360조의 제3항)과 주식이전(상법 제360조의 제16항)을 결정하고 법인의 조직 변경(상법 제604조 1항)과 주주총회해산(dissolution)을 할 수 있다(상법 제518조).

3. 이사회

가. 의의

이사회는 주식회사의 필요한 상설기관으로, 이사 전원으로 구성되며 회사의 업무

집행에 관한 의사결정을 수행하고 이사들의 직무집행을 감독하는 역할을 담당한다. 이사회는 주주총회에서 선출된 이사들로 구성되며, 회사의 경영 및 운영에 대한 책임과 권한을 가지게 된다. 이사회가 권한을 행사하기 위해서는 반드시 회의를 개최하고 의결을 결정해야 한다. 일반적으로 이사회는 이사 전원으로 구성되며, 상법 제383조 1항 단서에 의해 최소 3인의 이사로 구성되어야 한다.⁹⁾

그러나, 자본금이 10억원 미만의 소규모 주식회사의 경우에는, 1인 또는 2인으로도 구성 가능하다. 즉, 상법은 자본금에 따라 소규모 주식회사에서도 필요한 인원으로 구성될 수 있다고 명시하고 있다. 또한 자본금 10억원 미만의 소규모 주식회사의 경우, 이사회를 두지 않아도 되는 경우가 있다. 이는 주주총회나 이사가 이사회의 권한을 행사하여 의사결정을 수행하기 때문이다. 따라서 일부에서는 소규모 회사에서 이사회를 필요로 하지 않기 때문에 상설기관으로 보기 어렵다는 견해가 제시되고 있다.¹⁰⁾

그러나 대규모 회사의 경우 소유와 경영이 분리되어 주주총회보다는 이사회에 의해 중요한 의사결정이 이루어진다. 따라서 현행 상법은 주주총회의 권한을 제한적으로 열거하고, 그 외의 모든 업무집행에 관한 일반적인 권한을 이사회에 부여함으로써 이사회 중심주의를 채택하고 있다. 또한, 업무집행 기관을 합의체 기관인 이사회와 단독기관인 대표이사로 분리하여 서로 견제와 균형을 유지하도록 조성하고 있다.¹¹⁾

한편으로 주식회사는 다수의 주주가 존재하며, 모든 주주가 회사경영에 직접적으로 관여할 수 없다. 이는 회사의 규모와 업무의 복잡성으로 인해 발생하는 현실적인 제약이다. 따라서 주주들은 자본 출자를 전담하고, 경영 업무는 전문 경영진에게 위임하는 것이 보편적인 구조이다. 즉, 주주는 회사 소유권을 가지고 있지만 업무 집행기관이나 대표기관으로 참여하지 않으며, 이를 이사회와 대표이사 또는 그와 유사한 기관에 위임한다.

이러한 구조로 인해 이사회는 주식회사에서 매우 중요한 기구로 간주되며, 그

9) 김홍기, 『상법강의』, (경기: 박영사, 2022), p.577.

10) 강동우, “집행임원 제도의 실효성 제고방안에 대한 연구”, (법학석사학위논문, 연세대학교, 2022), p.12.

11) 홍복기·박세화, 『회사법강의(제5판)』, (경기: 법문사, 2017), p.319.

중요성과 역할이 강조된다. 이사회는 회사의 비전과 목표 달성을 결정하고 중요한 의결권에 대한 결정을 내리며 경영 방향성과 전략 수립에 핵심적인 역할을 수행한다.¹²⁾

나. 권한

(1) 업무집행에 관한 의사결정

이사회는 업무집행의 결의에 관한 권한과 이사의 직무집행에 관한 감독권을 가지고 있다. 이러한 권한이 이사회의 가장 본질적인 권한으로 상법이나 회사의 정관에서 주주총회에게 규정된 사항(상법 제361조)을 제외하면, 회사의 업무집행에 관련된 모든 권한은 기관으로서의 이사회에 속한다.¹³⁾ 「상법」 제 393조 제1항을 근거로 이사회의 권한에는 첫째, 중요한 자산의 처분 및 양도, 둘째, 대규모 재산의 차입, 셋째, 지배인의 선임과 해임, 넷째, 지점의 설치·이전 또는 폐지 등의 권한이 포함된다.

즉, 이사회는 회사 경영과 운영에 관한 중요한 결정을 내리고 직무를 수행하는 권한을 갖는다. 특히 중요자산 거래와 채무 거래와 같은 사안은 이사회가 결정하고 집행하는 것이다. 이러한 사항들은 대표이사가 단독으로 결정할 수 있는 사항이 아니라 이사회에서 협의하고 의결해야 하는 사항으로 명시적으로 규정된 것이다.

또한 상법상 이사회에 속하는 고유한 결정권한에 해당하는 내용들로 주주총회 소집(상법 제362조), 주식양도 제한 승인(상법 제335조 제1항), 이사의 경업의 승인과 개입권의 행사(상법 제397조 제1항, 제2항), 회사와 이사간의 거래에 대한 승인(상법 제398조), 재무제표 승인(상법 제447조), 준비금의 자본전입(상법 제461조), 주주에 대한 전환사채의 발행사항의 결정(상법 제513조 2항), 신주인수권부사채의 발행사항의 결정(상법 제516조의 2) 등은 정관에서 주주총회가 해당 권한을 행사할

12) 정중희, 전게논문. p.57.

13) 김병연, 『주식회사 운영법률실무-회사법, 자본시장법, 부동산투자회사법 중심으로』, (서울: 피앤씨미디어, 2023), p.119.

수 있도록 전환될 수 있다는 점이다.

(2) 업무집행에 관한 감독권한

이사회는 회사 내부에서 이사들의 업무집행을 감독하는 권한이 있다.¹⁴⁾ 이사회는 대표이사의 선임 및 해임권을 통해 대표이사를 실질적으로 감독하는 역할을 수행한다. 뿐만 아니라, 이사회는 모든 이사들에 대한 일반적인 감독권한도 가지고 있다. 이사회가 감독 기능을 실효적으로 발휘하기 위해서는 회사의 업무집행에 관한 정보의 제공이 필요하다.¹⁵⁾

2001년 개정된 상법은 이사의 정보접근을 강화하여 이사회가 업무에 대한 적절한 정보를 얻을 수 있도록 하였다. 이사회의 대표이사에 대한 감독권은 상하관계에서 행사되며, 적법성 감사뿐 아니라 타당성 감사에도 영향을 미친다.¹⁶⁾

4. 감사 및 감사위원회

가. 의의

감사는 회사의 업무집행과 회계의 감사를 그 직무권한으로 하는 주식회사의 필요적 상설기관으로 검사인이 임시기관이고 유한회사의 감사가 임의기관인 것과 구별된다. 다만 자본금 10억원 미만 회사는 운영의 간소화로 감사를 두지 않을 수 있다. 현재 감사가 감사를 적절하게 할 수 있도록 독립성의 확보와 실효성을 확보하기 위한 여러 가지 조치들이 강구되어 있다.

즉 감사에 업무감사권이 부여되어 있으며 감사의 선임 시에 주주의 의결권을 발행주식 총수의 3% 이상 행사하지 못하도록 하며 해임 시 감사에게 주주총회에서

14) 권기훈·송호신·강재영, 『회사법』, (경남: 경상대학교출판부, 2013), pp.190-191.

15) 최준선, 『회사법』, (서울: 삼영사, 2023), pp.482-483.

16) 장덕조, 『회사법』, (경기: 법문사, 2023), p.323.

의견진술권을 부여하고(상법 제409조의 2), 감사는 당해 회사뿐만 아니라 자회사의 이
사나 지배인 기타 상업 사용인을 겸직하지 못하도록 하였다(상법 제411조).¹⁷⁾

나. 권한

(1) 업무 및 회계감사권

감사위원회를 채용하는 경우, 상법 제415조의2 제7항을 근거로 일반적으로 회사
의 감사제도를 폐지하고 감사위원회가 감사에 필요한 권한을 행사할 수 있도록 한
다. 감사위원회는 이사회와 별개로 설치되어야 하며, 회계감사 등을 비롯하여 전반
적인 업무집행을 감사할 권한을 갖는다.

(2) 그 밖의 권한

상법 제412조 제2항은 감사가 이사에게 회사의 영업에 관한 보고를 요구할 권한
을 가지고 있다고 규정하고 있다. 또한 감사는 그의 직무수행을 위하여 필요한 때
에는 자회사의 영업에 대한 보고에 대한 요구가 가능하며(상법 제412조의5 제1항)
이사회 출석 의견진술권(상법 제391조의2 제1항), 이사의 위법행위유지청구권(상법
제402조), 임시주주총회의 소집청구권(상법 제412조의3 제1항) 및 각종 소권 등의
권한을 갖는다.

제2절 이사의 의무와 책임

1. 이사의 의무

17) 권기훈·송호신·강재영, 전게서, p.243.

가. 선관주의 의무

이사는 회사로부터 위임을 받은 자로서, 이사는 회사에 대해 선량한 관리자의 주의의를 가지고 직무를 행하여야 할 의무를 가진다(민법 제681조). 이사가 갖는 임무는 이사회에 출석하여 회사의 운영과 관련된 중요한 사안을 심의하고 의결하는 것으로 이러한 임무를 수행할 때, 선관주의를 따르는 것이 중요하다.¹⁸⁾ 또한 이사의 선관주의 의무는 그가 속한 지역, 사회적 지위, 직업에 따라 일반적으로 요구되는 주의의무 수준을 의미하는 것으로 이사의 구체적인 능력을 말하는 것이 아니다. 이는 개인이 속한 직업이나 지위에서 보통 요구되는 주의를 의미하며, 이를 게을리하면 과실(추상적 경과실)¹⁹⁾이 발생하게 된다. 이사가 이 같은 주의의무를 위반하게 되면 회사에 대해 손해배상책임을 지게 되며, 이사 행위가 제3자에게 악의 혹은 중대한 과실로 인해 손해를 끼치게 되면 해당 제3자에게도 손해배상을 해야 한다.²⁰⁾

나. 충실의무

1998년 개정된 상법은 이사의 책임 강화와 건전한 기업 운영을 촉진하기 위해 이사의 충실의무를 도입하였다. 해당 개정법은 상법 제382조의3을 근거로 이사는 법령과 정관의 규정에 따라서 회사를 위해 자신의 직무를 충실하게 수행해야 하는데, 이는 이사의 충실의무를 명시한 규정에 해당한다.²¹⁾ 즉, 충실의무는 이사가 그 직무를 수행 함에 있어 회사와 주주들의 최대 이익을 추구하기 위해 성실하고 공정하게 처리해야 함을 의미한다. 또한 이사의 개인적인 이익 추구나 제3자의 이익을 위해 업무를 수행해서는 안된다는 의무이다.²²⁾

한편, 이사의 충실의무와 선관주의 의무를 동질적인 것으로 보는 견해도 있다.²³⁾

18) 이회정, “법인대표기관의 구성과 운영,” (법학박사학위논문, 고려대학교, 2022), pp.164-165.

19) 최준선, 전게서, p.528.

20) 정중희, 전게논문, p.79.

21) 최정식, “사외이사의 책임제한에 관한 연구,” 『법학연구』, no.32 (2008), p.224.

22) 홍복기·박세화, 전게서, p.467.

23) 이철송, 『회사법 강의(제22판)』, (경기: 박영사, 2014), p.721.

하지만 선관주의 의무는 이사가 주어진 직무를 신중하게 수행하고 판단능력을 발휘해야 함을 강조하는 것인 반면, 충실의무는 이사가 회사를 위해 최선을 다하며, 자신의 이익을 우선시하지 않고 회사의 이익에 전심전력을 다해야 한다는 것에 중점을 두는 것이기 때문에²⁴⁾ 양자는 서로 구별되어 진다고 볼 수 있다.²⁵⁾

다. 보고의무

회사에 현저한 손해를 끼칠 우려가 있는 사실을 발견한 경우, 이사는 해당 사실을 즉시, 감사 혹은 감사위원회에게 이를 보고해야 한다.²⁶⁾ 이는 상법 제412조의 2항과 제415조의 2항에 의거한 의무로 감사의 실효성을 확보하고 회사의 손해를 사전에 방지하기 위한 방안 중 하나로, 1995년 개정된 상법에 의해 신설되었다. 또한 이사는 소극적으로 감사 또는 감사위원회의 요구가 있는 경우에만 보고할 의무뿐만 아니라, 그 요구가 없더라도 스스로 적극적인 보고를 해야 할 의무를 가진다(상법 제412조의 2항과 제415조의 2항). 이처럼 이사는 감사 또는 감사위원회에 대한 보고의무 외에도 대표이사로서 업무를 수행하는 다른 이사나 피용자의 업무에 대하여 보고할 것을 이사회에 요청할 수 있다. 또한 해당 사안을 적절하게 파악하고 필요한 정보를 이사회에 제공해야 한다(상법 제393조의 제3항). 또한 이사는 매년 3월에 최소한 1회 업무의 집행 상황을 이사회에 보고해야 한다. 즉, 월례 보고를 통해 회사 운영과 관련된 중요한 정보와 업무 진행 상황을 전달해야 한다(상법 제393조의 제4항).

라. 감시의무

감시의무는 선관의무 중 하나로 이사는 이사회를 통해 대표이사를 포함해서 서로 다른 이사의 업무집행을 감독한다(상법 제399조의 2항). 모든 이사들은 개인적

24) 박기령, “이사의 충실의무에 관한 법적 연구,” 『법학논집』, 14, no.3 (2010), p.363.

25) 정중희, 전개논문, p.80.

26) 최준선, 전개서, p.553.

으로 회사에 대해 선관 의무를 가지고 있는데 대표이사과 공동대표이사, 업무담당 이사 뿐만 아니라 비업무담당이사인 사외이사나 비상근이사인 이들도 서로 감시할 의무를 가지고 있다. 업무담당이사의 감시 의무에 관한 판례에서는 일정한 업무분장 하에 업무집행이사는 회사의 일상적인 업무를 집행하는데, 회사의 업무집행을 전혀 담당하지 않는 평이사보다는 상대적으로 높은 주의의무를 부담해야 한다고 언급하고 있다.²⁷⁾

2. 이사의 책임

가. 회사에 대한 손해배상책임

상법은 이사의 책임에 대한 규정을 민법상의 책임에 대한 특칙으로서 다루고 있다.²⁸⁾ 즉, 이사의 책임근거는 회사와 이사의 위임관계에 기초한 선량한 관리자의 주의의무에서 찾을 수 있다. 이러한 주의의무를 위반하여 이사가 회사에 손해를 발생시킨 경우, 일반적으로 채무불이행 원칙에 따라 해당 이사는 회사에 대해 그 손해를 배상할 책임을 지게 된다.²⁹⁾ 하지만 이런 일반적인 원칙과 규정만으로는 회사에 대한 이사의 책임문제를 처리하는 것은 이사가 회사의 업무집행에 대해 광범위한 권한을 가지고 있기 때문에 그 지위를 고려했을 때 직무집행의 공정성 보장을 위해서는 충분하지 않을 수 있다. 따라서 상법 제399조에서는 이사 지위의 중요성을 감안하여 민법상의 채무불이행책임이나 불법행위책임과 다른 특수한 책임을 인정한 것이다.³⁰⁾

또한, “이사가 고의 또는 과실로 법령이나 정관에 위반하는 행위”를 하거나 “그 임무의 의무를 해태하거나 소홀히 한 경우”, 해당 이사는 회사에 대해 손해 배상

27) 최준선, 전게서, p.554.

28) 이상협, “한중 주식회사의 지배구조에 관한 비교연구: 업무집행기관을 중심으로,” (법학석사 학위논문, 연세대학교, 2011), p.51.

29) 민법 제390조

30) 최기원, 『상법학신론(상)(제17판)』, (경기: 박영사, 2008), p.944.

책임을 진다고 규정하고 있다. 또한, 동일한 조항의 전항에서는 이사회 결의에 의해 위반이 이루어진 경우, 그 결의에 찬성한 이사회도 책임을 진다고 명시하고 있다. 만약 의사록에 기재된 내용에서 반대 의견이 기재되지 않은 경우, 해당 이사는 결의에 찬성한 것으로 추정한다.

나. 회사에 대한 자본충실 책임

주식 발행 후 아직 인수되지 않은 주식이나 주식인수 청약이 취소된 경우, 이를 자본 충실을 위해 이사가 공동으로 인수한 것으로 간주된다. 이는 회사의 자본충실에 대한 책임이므로 무과실책임이다(상법 제428조 제1항). 이러한 무과실책임을 이행한 후에 회사에 손해가 발생하는 경우, 이사는 손해배상책임을 지는 데 이는 과실책임으로 간주된다(상법 제428조 제2항).

다. 제3자에 대한 책임

상법에 의하면 “이사가 고의 또는 중대한 과실로 인해 그 임무를 해태하는 경우”, 그 이사는 제3자에 대해 연대하여 손해 배상 책임을 진다(상법 제401조 제1항). 이사의 고의는 이사가 임무해태임을 알고 있는 것이며, 중대한 과실은 현저하게 주의의무를 다하지 못하여 임무해태의 사실을 알지 못한 경우이다, 원래 이사의 직무위반은 회사에 대한 관계에서만 의무위반이 되며 당연히 제3자에 대한 책임을 지는 것은 아니지만 상법은 주식회사가 경제에 미치는 영향이 크다는 의미에서 이사가 회사에 대한 임무를 해태하고 이로 인해 제3자에 손해가 발생한 경우 그에 대한 책임을 지도록 한다. 이 책임의 법적성질에 관해서는 법정책임설과 불법행위 책임설이 대립한다.³¹⁾

이와 관련하여 불법행위책임이라고 봄으로써 민법의 불법행위책임이라고 보는 견해가 있지만, 상법이 제3자 보호를 위한 특별히 인정한 법정책임으로 보는 것이

31) 정종희, 전제논문, p.91.

바람직하다.³²⁾ 즉 이사의 직무수행이 제3자에 미치는 영향을 고려하여 제3자를 보호하고 이사로 하여금 직무수행에 신중을 기하도록 하는 의미에서 이사에게 불법 행위와 무관한 법정책임을 인정한 것이다.

제3절 사외이사제도

1. 사외이사의 개념

이사는 이사회 구성원으로서, 회사의 업무집행에 대한 의사결정 및 감독에 참여할 권한을 갖는 자로 일반적으로 ‘사내이사’와 ‘사외이사’로 구분된다. 사외이사는 사내이사에 대비되는 개념으로 미국의 ‘outside director’를 번역한 것으로 “전문적인 지식과 능력을 갖추고 해당 회사의 상무에 종사하지 아니하는 이사”를 뜻한다.³³⁾ 즉, 비상근으로 회사의 업무집행에 직접 참여하지는 않으나 회사의 이사회 구성원으로서 업무집행의 의사결정 및 감독에 참여하는 이사를 뜻한다.

사외이사에 대한 표현에는 ‘independent director’(독립이사), ‘non-executive director’(비집행이사), ‘non-management director’(비경영이사), ‘disinterested director’(비이해관계이사) 등으로 다양하지만 우리나라 상법에서는 사외이사에 관한 정의가 규정되어 있지 않고 ‘사외이사’라는 용어로 통일하여 사용하고 있다.³⁴⁾

2. 사외이사의 도입

우리나라의 사외이사제도는 다른 국가들과 비교했을 때 역사가 상대적으로 짧다고 할 수 있다.³⁵⁾ 우리나라 사외이사제도는 실무적인 측면에서 1997년 IMF외환위

32) 권기훈·송호신·강재영, 전계서, p225.

33) 이수진, “사외이사에 관한 연구,” (법학박사학위논문, 고려대학교, 2023), p.8.

34) 김용춘, “주식회사 이사회 제도의 유연성 제고를 위한 법적 연구”, (법학박사학위논문, 성균관대학교, 2022), pp.79-80.

기 이전에 활용된 사례가 있으나, 본격적인 제도로서의 사외이사제도가 도입된 것은 IMF 외환위기 이후로 보는 것이 타당할 것이다. 당시 국제통화기금(IMF)이 우리나라에 구제 금융을 지원하면서 기업 경영의 투명성 강화 및 지배구조 개선을 조건을 제시하였다는 점에서 사외이사제도의 도입이 본격화되었기 때문이다.

우리 정부는 IMF의 요구에 따라 1998년 2월에 기업구조조정 방안을 발표하면서 상장회사에 대해 사외이사의 선임을 의무화하도록 하였다. 이는 상법의 개정이 아니라, 한국거래소의 유가증권 상장 규정의 개정을 통해 이루어졌으며, 사외 이사는 “최소 1인 이상, 이사 총수의 4분의 1 이상” 선임토록 하였다. 실정법으로 도입된 것은 2000년 증권거래법 개정을 통해서이다.³⁵⁾ 자산 2조원 이상 금융기관 중 대규모 공개기업은 사외이사를 “최소 3인 이상, 이사 총수의 2분의 1 이상”을 선임토록 하였다. 2003년에는 사외이사의 선임의무와 범위를 확대하여 자산이 2조원 이상인 상장회사는 사외이사를 “최소 3인 이상, 이사 총수의 과반수”를 선임토록 의무화하였다. 2009년에는 증권거래법이 폐지되고 자본시장법이 제정되면서, 사외이사 관련 규정이 상법으로 이관되었다.³⁷⁾ 2020년 1월에는 제34조 제5항 제7호의 상법시행령 개정을 통해 해당 상장회사에서 6년을 초과하여 사외이사로 재직하지 못하게 하는 등 사외이사의 자격요건을 강화하였다.

3. 사외이사의 기능과 역할

가. 업무집행의 감시 및 감독

이사의 직무집행을 감독하는 것은 이사회역의 역할 중 하나이다. 사외이사도 이사회역의 구성원이기 때문에 당연히 이사의 직무집행 감독이 주요한 역할 중 하나이다. 대표이사와 사내이사는 회사의 상무로서 직접적인 경영 업무를 수행하기 때문에,

35) 김용춘, 상계논문, p.80.

36)旧 증권거래법, 법률 제6176호, 2000. 1. 21, 일부개정.

37) 상법, 법률 제9362호, 2009. 1. 30, 일부개정.

현실적으로 업무 감시 및 감독에 방어적이거나 소극적인 면모를 보일 수 있다.³⁸⁾ 따라서, 사외이사는 회사 경영진에 대한 감시와 견제, 그리고 감독을 수행하는 데 가장 적합한 역할을 할 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 사외이사는 경영진으로부터 독립적 위치에서 효과적으로 경영진을 감시, 감독하여 기업경영의 투명성을 제고할 수 있다.

나. 전문적 지식 제공

사내이사는 회사 내 경영 전반에 있어서 전문가일 수 있지만, 외부의 다양한 정보와 경험에는 다소 취약할 수 있다. 따라서 사외이사의 전문적인 지식과 경험을 바탕으로 이사회에 조언과 도움을 줄 수 있다. 또한, 회사의 경영진 등이 제시한 의견이나 결정을 검토하고, 회사의 투자 전략 및 의사결정에 자문역할을 수행한다.³⁹⁾ 이러한 기능의 효과적인 수행을 위해 사외이사는 본인의 지식이나 경험 등이 사내이사가 가진 정보보다 우위의 정보를 가져야 한다.⁴⁰⁾

다. 주주 보호

지분이 분산된 회사의 경우, 모든 주주가 자신의 이해관계를 대변하고 회사의 경영을 일일이 감시, 감독할 수 없기 때문에,⁴¹⁾ 이를 해결하기 위한 기업 지배구조가 필요하다. 이 과정에서 일정한 대리인 비용이 발생한다. 특히 우리나라에서는 지배주주가 기업 경영의 전면에 나서는 경우가 많아, 비지배주주의 이익이 침해될 수 있다.

또한 사내이사와 대표이사는 현실적으로 지배주주의 의견에 반대된 견해를 피력하기 어려울 수 있다. 따라서 사외이사가 독립적 지위에서 전문성을 가지고 다른

38) 김용춘, 전제논문, p.80.

39) 최완진, 『기업지배구조법』, (서울: 한국외국어대학교 지식출판원, 2016), p.204.

40) 김태진, “우리는 이사회에게 무엇을 기대할 것인가 - 이사회 실패 현상을 극복하기 위한 대안으로서 범인이사론을 중심으로,” 『경영법률』, 25, no.4 (2015), p.58.

41) 송옥렬, 전제서, p.912.

경영진에 대한 합리적인 의견을 제시한다면, 주주의 경영진 감시비용, 즉 대리인 비용을 줄이고 주주의 이익을 보호할 수 있다.⁴²⁾

4. 사외이사제도의 운영 현황

1998년부터 도입된 사외이사제도는 경영진의 의사결정 감시 및 통제와 기업의 경영 투명성을 제고하고자 운영되어 오고 있다. 사외이사제도의 최근 운영 현황을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 우리나라에서 사외이사의 수와 기업 내 사외이사의 역할이 증가함에 따라 사외이사의 수와 기업의 사외이사의 선임은 증가하고 있다. 그러나 일부 기업에서는 사외이사들이 경영진에 우호적인 인사로 채워지거나, 전문성과 독립성을 충분히 갖추지 못하는 경우가 있어 이러한 문제점들에 대한 지적이 제기되고 있다.⁴³⁾

이와 관련하여 2019년도를 기준으로 사외이사를 선임한 상장회사 현황을 살펴보면, 금융권에서의 사외이사 선임률은 3.2%, 비금융권의 사외이사 선임률은 96.8%인 것을 확인할 수 있다.

<표 1> 사외이사를 선임한 상장회사 현황

(단위: 개사, %)

구분	유가증권		코스닥		전체	
	회사수	비율	회사수	비율	회사수	비율
금융	47	2.3	17	0.8	64	3.2
비금융	709	35.4	1,230	61.4	1,939	96.8
총합계	756	37.7	1,247	62.2	2,003	100.0

[출처] 한국상장사협의회, 상장, 2019년 11월호, 28면.

42) 이삼렬, “사외이사의 독립성과 전문성에 관한 소고,” 『부산대학교 법학연구』, 59, no.2 (2018), p.144.

43) 권상로, “주식회사의 사외이사제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구,” 『법학논총』, 27, no.2 (2022), pp.179-180.

또한 상장회사에서 선임한 사외이사 현황을 보면, 금융권이 5.7%, 비금융권이 94.3%로 금융권 상장회사의 사외이사 선임 비율이 매우 낮은 것을 볼 수 있다.

<표 2> 상장회사의 사외이사 현황

(단위: 개사, %)

구분	유가증권		코스닥		전체	
	사외이사수	비율	사외이사수	비율	사외이사수	비율
금융	198	5.0	30	0.8	228	5.7
비금융	1,763	44.4	1,982	49.9	3,745	94.3
총합계	1,961	49.4	2,012	50.7	3,973	100.0

[출처] 한국상장사협의회, 상장, 2019년 11월호, 28면.

상법시행령 개정으로 사외이사 임기를 6년으로 제한하기 때문에 많은 기업들이 신규로 사외이사를 선임해야 한다. 한국상장사협의회 통계에 따르면, 비금융업에 속하는 936개 회사 중 약 60.5%인 566개 회사가 전체 사외이사 인원의 약 50.1%인 718명을 교체해야 한다.⁴⁴⁾ 새로운 사외이사를 발굴하고 선임하는 과정에서 전문성과 독립성을 갖춘 후보자를 찾는 것은 중요한 도전일 것으로 예상된다.

이는 기업들에게 일부 어려움을 초래할 수 있으며, 재계에서도 이에 대한 우려를 표명하고 있다. 따라서 기업들은 이러한 과제와 난항에 대비하여 적절한 절차와 시스템을 마련하여 후보자 검증 및 선발 프로세스를 진행할 필요가 있다.

<표 3> 개정 상법 시행령 적용 시 2020년 사외이사 선임수요 현황

44) 한국상장사협의회, 『상장』 3월호 (2020), p.38.

구분		유가증권		코스닥		전체	
		회사수	사외이사수	회사수	사외이사수	회사수	사외이사수
신규필요	금융업	9	15	4	4	13	19
	非금융업	233	311	333	407	566	718
연임가능	금융업	30	91	5	11	35	102
	非금융업	175	352	147	241	322	593
총합계		447	769	489	663	936	1,432

[출처] 한국상장사협의회, 상장, 2019년 11월호, 56면.

제3장 비교법적 검토

제1절 미국

1. 미국의 기업지배구조와 이사회

미국의 경우 전통적으로 각 주의 회사법을 통해 기업지배구조 관련 내용을 다루어 왔으며, 연방법은 증권거래법(Securities Exchange Act)을 통한 시장의 규율에만 초점을 맞추어 주 정부와 연방정부 간의 역할 및 권한의 균형을 유지하고 있는 형태였다.⁴⁵⁾ 기존의 미국의 기업지배구조는 지분을 보유한 창업자 중심 및 창업자 일가의 지배가 주를 이루었으나, 대기업의 권력 남용 문제가 제기되면서 주주분산 형태로의 전환이 이루어졌다.⁴⁶⁾ 경영진에 대한 통제권이 주주에게 부여됨에 따라 경영진에 대한 효율적인 감독을 위해 사외이사제도가 도입되었고, 1956년 NYSE 상장규정에 따라 이사회 내 2인 이상의 사외이사 선임이 명문화되었다.⁴⁷⁾

또한 1972년, 증권거래위원회(Securities and Exchange Commission: SEC)에서 사외이사로 구성된 감사위원회의 설치를 권고하면서⁴⁸⁾ 이전에는 이사회가 업무집행기관과 업무 감독기관으로서 역할을 하는 참여형 이사회로서의 성격을 가졌던 반면, 사외이사가 이사회내 과반수를 차지하기 시작하면서 집행임원과 이사회내 분리가 이루어졌다. 이후 1978년에 NYSE가 상장요건으로 감사위원회를 모두 사외이

45) 이지수, “사외이사제도 규율체계와 관련한 우리나라와 미국의 제도상 차이,” 『이슈&분석』, 2014-03 (2014), p.5.

46) 이수진, 상계논문, p.46.

47) 최준선, 김성곤, “미국·일본·한국의 이사회 구조 동향 - 2015년 이사회 구조 동향을 중심으로,” 『동북아법연구』, 10, no.3 (2017), p.134.

48) SEC, *Thirty-Eighth Annual Report of the Securities and Exchange Commission*, Washington: Securities and Exchange Commission, 36(1972).

사로 구성할 것을 규정하였고, 1989년 NASDAQ은 최소 2인 이상의 사외이사와 다수의 이사로 구성된 감사위원회 설치를 규정하였다.⁴⁹⁾

한편, 미국의 기업지배구조를 보면, 금융계열 기업을 포함하여 모든 주식회사는 정관에 따라 업무집행권이 제한되는 경우를 빼면, 대부분 이사회를 중심으로 하는 일원적 구조로 되어 있다.⁵⁰⁾ 주주총회의 권한사항 이외의 회사 업무집행사항은 이사회에 의해 수행되기 때문에 회사의 대표권을 이사회가 갖게 된다. 이에 따라 일반적으로 이사회가 기업의 의사 결정 및 업무감독을 담당하고, CEO 등 집행임원⁵¹⁾이 정책 및 일상 업무를 집행하고 있으며, 정책 및 업무를 집행하는 집행임원의 선임권은 이사회가 갖는다. 또한 별개의 업무 감독기관으로서 감사 및 감사회가 존재하지 않는다는 특징이 있다.⁵²⁾

2. 이사회 의 권한

미국 회사법제는 소유에 의한 회사지배를 기본이념으로 삼지만, 기업 규모가 대형화되면서 지배권을 갖는 주주의 지배권이 약화되어 소유와 경영이 분리되는 야상이 나타남에 따라 회사의 지배권은 주주에게서 이사회로 넘어가게 되었다.⁵³⁾ 즉, 대기업의 등장으로 주주의 지배권이 상실되면서 회사 투자자의 이익을 침해하는 상황이 나타나게 되면서 이에 대한 해결책으로 이사회가 등장했다고 볼 수 있다.

이사회는 감사위원회를 비롯하여 지명위원회, 경영위원회, 보수위원회 등 산하에 여러 위원회를 설치하여 개별적인 권한을 위임한다. 각각의 위원회에서는 감사, 임원 선임 등의 업무를 담당하며, 이에 따라 이사회는 임원의 선임과 해임, 경영진의 사업계획에 대한 심사 및 승인, 기업의 대규모 투자에 대한 심사 및 승인, 통상의

49) 정재규, “감사위원 선임방식 개선 및 감사위원회 제도 재구성 방안,” 『KCGS 연구보고서』, 2020-02 (2020), pp.23-24.

50) 김영근, “주식회사에 있어서 이사회 운영의 활성화 방안,” 『기업법연구』, 8 (2001), p.397.

51) 이사회에 의해 선임되는 집행임원에는 최고 집행임원(Chief Executive Officer)인 사장(president)을 비롯하여 부사장(vice-president), 총무 및 재무(cashier or treasurer) 등이 포함된다.

52) 정중희, 전계논문, p.33.

53) 손성, “미국 회사법제에서의 준법감시인제도에 관한 법 이론적 고찰,” 『상장협』, no.43 (2001), p.300.

사업 범위를 넘는 주요 거래 행위에 대한 심사와 승인, 감사 회계 기준 및 법규 등을 기업이 준수하고 있는지의 여부에 대한 감사, 이사회 직무수행의 효율성에 관한 자체 감사 등의 권한을 갖는다.⁵⁴⁾

또한 이사회는 회사업무에 대한 경영 사항에 대한 결정 및 실행 업무를 담당하게 되며, 부속정관에 대한 채택 및 변경의 권한도 보유하고 있다. 회사의 최초 부속정관은 최초의 이사회나 회사설립자(incorporators)에 의하여 채택되는 것으로, 이러한 부속정관을 개정이나 폐지할 수 있는 권한은 주주나 이사회에 부여가 가능하다. 모범사업회사법에서는 정관에 따라 주주에게 유보되지 않는 경우(unless reserved to the shareholders), 이사회에 개정 권한이 있다고 규정하고, 이사회에 채용된 부속정관에 대한 해지 또는 변경 권한은 주주들에 있다고 규정하고 있다.⁵⁵⁾

이러한 권한을 갖는 이사회에 의해 기업이 경영되는 것은 미국 회사법제의 전통적인 보통법으로 간주되며, 주의 제정법이 고유하게 부여한 이사회에 대한 권한에 대하여 주주총회의 간섭을 배제시킨다. 다만, 실질적인 회사의 소유자인 주주의 이익을 대변하는 이사회는, 모든 주주가 회사경영에 관하여 일치된 결정을 내렸을 때 이를 따를 의무를 갖는다.

이사회가 회사업무에 관한 결정을 내릴 때는, 모든 이사에게 반드시 소집통지가 발송되어야 하며 이사의 과반수가 이사회회의(meeting of board of directors)에 출석하여야 한다. 이렇게 개최된 이사회회의에서 충분한 토론이 이루어지고, 출석 이사의 과반수 이상이 동의해야만 이사회회의 결정이 가능해진다. 토론을 전제로 삼기 때문에 단순히 과반수 이상의 동의만으로 이사회회의 결의가 있어서는 안되며, 회의체인 이사회가 결정된 업무에 대한 실제적 실행이 불가능해진다.

이사회는 회의체라는 점에서 회의 소집이 1년에 10여 차례 내외로 비교적 회의의 개최 빈도가 낮다는 점, 이사들의 비상근 근무로 근무의 연속성 및 지속성이 약하다는 점 등의 제도적 한계가 존재한다.⁵⁶⁾ 이러한 한계로 인해 이사회는 이사회를 대리하여 기업을 경영할 집행임원에 대한 선임을 결의하고 있는 것이다.⁵⁷⁾

54) 최준선, “미국과 영국의 기업지배구조와 그 동향,” 『비교사법』, 6, no.2 (2000), p.63.

55) ABA-ALI Model business Corporation Act §27.

56) Melvin. A. Eisenberg, Corporate Governance :The Board of Directors and Internal control, Cordozo Law Review, Vol. 19(September-november), 237 at 237 (1997).

이러한 측면에서 미국의 기업지배구조는 주주를 기초로 하되, 주주에 의해 선임된 이사들과 이사들을 구성원으로 삼는 이사회가 구성되고, 이사회가 기업을 경영할 대리인인 집행임원을 임명하는 삼각 형태의 관리조직을 형성하고 있는 것으로 볼 수 있다.⁵⁸⁾

3. 이사회 의 기능

미국에서 기업의 이사회는 회사의 경영정책을 결정하고, 광범위한 정책을 수행하면서 업무집행 임원에 대한 감독(monitor)을 담당하거나 무능한 임원에 대한 개선 역할을 담당하는 것으로 인식되고 있다. 또한, 미국 기업에서 이사회 의 이사들은 이사회가 정식으로 소집된 경우에만 경영 기능을 수행할 수 있다.⁵⁹⁾ 이처럼 기업에서 이사들은 정식으로 소집된 이사회를 통하여 경영의무를 이행하여야 한다. 또한 이사들은 이사회를 통하여 최선의 판단과 독립적인 결정을 행사하며, 회사정책의 결정과 집행에 책임을 진다.⁶⁰⁾ 한편 경영기능을 수행하기 위한 이사회 경영권의 정당성을 확보하기 위해서는 심의(deliberation)·협의(consultation)·공동판단(collective judgement)을 근거로 하여야 한다.

미국 기업의 이사회에 속해 있는 이사가 일반적으로 이사회에서 수행하는 기능으로는 업무집행 임원을 대상으로 조언을 제공하고 임원의 자문에 답을 하는 기능, 업무집행을 대리권 수여의 의사표시에 따른 임의대리 기능, 업무집행 임원 이외에 주주 등을 대표하여 정책의 결정에 참여하는 기능, 업무집행 임원의 선임·해임과 그들의 업무집행을 감독하는 기능 등을 수행한다.⁶¹⁾ 이러한 내용은 1950년 모범사업회사법(Model Business Corporation Act)에 규정되어 있는 것들이기도 하다.

한편, 미국에서 회사의 업무집행 임원은 일반적으로 유능한 외부기관이나 개인의

57) Robert Clark, *CORPORATION LAW*, New York: Aspen Publishers (1986), pp.113-117.

58) 손성, 전제논문, p.125.

59) North Dakota Business Corporate Act §10-19-20.

60) Hamilton Robert W., *Cases and Materials on Corporation. Including partnership and limited Liability Companies*, 7th Ed. (St Paul Minnesota: West Publishing Co. : 2001), p.386.

61) Melvin. A. Eisenberg, op. cit., pp.162-172.

조언 등을 취합하기 위해 많은 사용인을 고용하는데, 이사회는 조언은 수동적이나 중요하게 받아들여지는 것으로 사용인의 지위에 영향을 줄 수 있는 사항에 대해서는 이사회에 자문을 청하거나 조언을 구하는 것이 바람직하다. 또한, 이사회는 긴급활동 기능은 기업 경영활동의 성패 여부를 좌우하는 결정적인 역할을 수행하는 것으로, 업무집행 임원의 현저한 위법 행위나 불법행위 사실이 있을 때 기업의 명예와 평가를 회복할 수 있는 기능에 해당한다. 특히, 현실적으로 사내이사보다는 사회적 신용도가 높은 사외이사의 긴급활동 기능이 강조된다.

종합해보면, 미국 기업에서 이사회는 두 가지 측면에서 중요한 기능을 담당한다고 볼 수 있다. 첫 번째는 ‘감독기능’으로 기업의 경영을 담당하는 집행임원의 지위 남용을 억제하고 집행임원의 행위가 이해상충에 빠지게 될 위험성을 예방하는 기능이며, 두 번째는 ‘의사결정 기능’으로 기업의 유지 및 발전을 도모하기 위한 기능이다.⁶²⁾

4. 이사회 운영

미국의 기업에서 이사회는 결의 방식은 전통적으로 대면 회의를 취하고 있으나, 이사회에 참석한 모든 이사가 회의 중에 동시에 서로 청취할 수 있는 통신수단을 사용하는 것도 인정하고 있다. 또한 이사회 구성원들에게 이사 간에 상호의견을 교환할 수 있는 기회가 제공된다면 2명 이상의 이사가 동일한 장소에 실질적으로 참석하지 않거나, 회의 장소로 특정한 장소가 지정되지 않더라도 전자수단을 활용한 회의가 가능하다.⁶³⁾

미국에서 회사의 이사회는 정관이나 정관의 부속 규정에 따라야 한다. 따라서 이사회에 의한 조치가 회의에서 이루어져야 한다고 정관이나 정관의 부속 규정으로 정하고 있지 않다면, 이사회를 개최하지 아니하고 서면에 의한 결의를 할 수 있다.⁶⁴⁾ 또한 정관이나 정관의 부속 규정이 달리 정하지 않는 한 일상적 회의는 통지

62) Harold Koontz, The Management Theory Jungle, 4 Acad. Manage. J. 177, 178 (1961).

63) Official Comment to RMBCA §8.20.

64) RMBCA §8.21.

없이 개최될 수 있으며, 정관이나 정관의 부속 규정에 임시 이사회에 통지에 대한 기간을 정함이 없다면 임시 이사회는 적어도 2일 이전에 통지되어야 한다. 이러한 통지에 대하여 정관이나 정관의 부속 규정에서 달리 정하지 않는 한 회의목적은 기재할 필요는 없다고 한다.⁶⁵⁾

미국의 회사에서 이사회 의사정족수는 정관이나 정관의 부속 규정에서 더 많은 다수를 요구하지 않거나 제정법에서 특별한 규정이 없는 경우에 이사회 의사정족수는 첫째, 당해 회사의 이사회 구성원이 고정된 경우 당해 구성원의 과반수, 또는 정해진 이사의 과반수이다. 둘째, 당해 회사의 이사회 구성원이 변동 가능한 경우 회의 시작 전에 재직 중인 이사로 구성된다. 한편 정관이나 정관의 부속 규정으로 이사회 의사정족수를 3분의 1까지로 줄일 수 있다.

또한, 이사회 결의에 관하여 정관이나 정관의 부속 규정에서 다수결을 요구하지 않는 경우에 이사회 의사정족수가 충족되면 출석한 이사의 과반수의 찬성 투표는 당해 이사회 행위로 보며 이때 이사회 결의에 참석한 이사는 당해 결의에 찬성한 것으로 간주된다. 하지만 이사회 의사정족수가 충족된 이사회에서 이사회 회의 시작부터 당해 안건에 반대하거나, 회의록에 반대 의사가 기록된 경우나, 이사회 폐회 전에 의장에게 반대의 의사표시를 서면으로 전달 또는 폐회 이후 즉시 회사에 대해 반대 의사를 통지한 경우는 예외로 하고 있다. 한편 이사회 의안에 찬성한 이사는 반대 의사의 권리를 갖지 못한다.

제2절 영국

1. 영국의 기업지배구조와 이사회

영국의 기업지배구조는 미국과 유사한 일원적 이사회 체도를 채택하고 있으며, 주주 자본주의를 바탕으로 하는 이사회 체도를 구축하고 있다. 다만, 미국과 달리 이사와 업무집행자를 구분하지 않는다는 차이가 있다. 집행임원을 별도로 이사회가

65) RMBCA §8.22.

선임하는 미국과 달리 영국의 기업들은 회사의 업무집행을 담당할 대표자를 업무 집행이사(managing director)라 하여 이사회 구성원인 이사들 중에서 선임하고 있으나, 정관에 규정한 경우에 한하여 미국식 기업지배구조인 집행임원 제도를 선택하는 것이 가능하다.

영국은 1948년 영국회사법에서 회사의 필요기관으로서 감사 선임을 의무화하였으며, 2006년 동법을 개정하면서 내부기관인 주주총회와 이사회, 필요기관인 감사라는 세 기구를 통한 기본적 지배구조를 구축하였다.⁶⁶⁾ 영국 회사법에 따르면 주식 회사의 업무집행권한은 개별 이사가 아닌 이사회에 부여되는 것으로, 회사 대표가 곧 이사회가 된다. 영국의 회사는 회사법에 따라 설립되는 등록회사로 각각 최소 2인 이상의 이사로 이사회를 구성되는 공개회사(public company)와 최소 1인 이상의 이사를 두어야 하는 사적회사(private company)로 구분된다.⁶⁷⁾ 이들 회사의 이사회는 업무집행이사와 비업무집행이사로 구성되며, 특히 공개회사에는 회사의 서류관리 업무를 전적으로 담당하는 행정사무임원을 필수로 두어야 한다.⁶⁸⁾

이러한 영국 기업지배구조의 가장 큰 특성은 유연성이라 할 수 있는데, 사외이사에 대한 규정이 존재하지 않는 등 의도적인 개방적 규율을 보여주고 있기 때문이다.⁶⁹⁾ 이사회의 구성에 대해서도 회사법에서는 앞서 언급한 회사 구분 규정 이외에 별도로 이사회 구성 조건을 두지 않고 각 회사의 정관을 따를 것을 주문하며, 이는 주주총회의 보통결의나 새로운 이사 선출을 위한 이사회 결정 등을 요건으로 삼고 있다.⁷⁰⁾ 또한 회사의 주주는 회사와 이사 간 계약 내용이나 남은 임기와 상관없이 주주총회 보통결의로 언제든지 개별 이사에 대한 해임이 가능하다.

다만, 영국은 이사회의 구성원 가운데 사외이사 구성 비율에 대해서 기업 지배구조 코드에서 별도로 규정하고 있는데, 원칙상 사내이사와 사외이사가 적절한 비율로 구성되어야 한다는 규정을 통해 특정한 개인이나 소규모 그룹이 이사회 의사결

66) 원동욱, “기업지배구조모범규준에 대한 외국의 사례 및 우리나라에 대한 시사점,” 『은행법연구』, 8, no.1 (2015), p.114.

67) 정찬형, 『상법강의(상) 제24판』, (서울: 박영사, 2021), p.457.

68) Companies Act 2006 § 2

69) 김용춘, 전제논문, p.31.

70) OECD. *Flexibility and Proportionality in Corporate Governance*. (OECD, 2018) p.65.

정을 장악하지 못하도록 방지하고 있다.⁷¹⁾

2. 이사회 의 권한

영국 이사회 의 권한은 이사회 회의를 통해서만 행사가 가능하며, 정관의 규정에 따라 회사 업무를 수행할 책임이 이사회에 있다. 회사를 위해 권한을 행사하게 되는 이사회는 법률이나 내부규정을 근거로 주주총회 권한으로 정해진 것 이외의 모든 권한을 갖게 된다. 이에 따라 제3자에 대해 1차적으로 회사를 대표하는 것이 이사회이기 때문에 개별적인 이사 혹은 일부 이사에게 대표권이 부여되는 것이 아니라 이사회 자체에 집단적으로 부여되는 것이라 할 수 있다.⁷²⁾

이사회 의 권한을 위임할 때는 정관에 정해진 규정을 근거로 권한의 범위, 권한 사항, 지역 및 조건 등의 제한사항을 정하여 위임할 수 있는데, 권한을 위임받은 이는 이사회 의 결정이 있는 경우 타인에게 권한에 대한 재위임이 가능하다. 다만, 이사회는 위임된 권한의 일부 혹은 전부에 대한 취소 권한을 가지며 위임 내용을 변경할 수 있다.⁷³⁾

영국 의 이사회는 일반이사와 상근이사로 구성되며, 회사 의 일상업무 의 경우 상근 이사가 처리하는데 정관 규정에 따라 이사회가 상근관리이사를 임명하기 때문에 실질적으로 영국 의 주식회사를 경영하는 대상은 이사회가 아닌 관리이사라 할 수 있다. 실제 회사 의 최고 기관으로 관리이사를 두고 있는 것이다.⁷⁴⁾ 또한 이사회는 임원을 통해 업무집행을 위임하는데, 집행을 위임받는 임원은 이사 또는 지배인, 총무 등이 되며, 특히 총무 의 경우 반드시 선임되어야 하는 임원에 해당한다.

3. 이사회 의 기능

71) UK Corporate Governance Code(2018) Principles G.

72) 정중희, 전제논문, p.41.

73) Draft Model Articles for Private Companies, art. 4.

74) 정찬형, 전제서, p.754.

기능적인 측면에서 이사회는 회사 업무 전체에 대한 집행 권한을 가지고 있지만, 회의체라는 이사회의 성격상 상시적으로 이사회를 개최하는 것은 무리가 따른다. 이에 대하여 영국은 회사법 제1부칙 A표를 통해 신속하게 업무를 집행할 수 있도록 이사회의 구성원 가운데 1명 또는 여러 명을 업무집행이사로 선임하고 이들에게 업무집행을 위한 이사회의 권한을 위임할 수 있다는 규정(동법 제160조 참조)을 두었다. 또한 이사회의 업무집행이사에 대한 권한 위임에 대해서는 주주총회의 간섭을 받지 않는다.

이사의 선임을 담당하는 기관의 경우 정관 규정을 따르도록 되어 있으며, 일반적으로 폐쇄회사나 공개회사 모두 보통결의나 이사회의 결의를 통해 이사를 선임할 수 있다. 정관에 해당 규정이 없는 경우에는 주주총회의 보통결의에 의해 이사가 선임된다. 영국은 미국과 달리 집행임원이 없어서 회사의 기본적인 업무 집행의 내용은 업무집행이사가 전적으로 담당하게 되는데, 최상의 업무집행이사가 최고경영자가 되어 회사 경영 기능을 담당한다.

상근이사와 비상근이사로 구성된 이사회에서 상근이사인 업무담당이사는 법정 임기 내에 회사업무에 관한 수임 범위 내 전속적인 권한을 보유하며, 비상근이사인 일반이사는 회사와 주주의 이익 보호를 위하여 상근이사의 업무집행에 대한 조언과 감독 기능을 담당하게 된다.⁷⁵⁾ 즉, 영국의 이사회는 회사 업무 기능과 감독 기능을 담당하는 것으로 볼 수 있다.

4. 이사회의 운영

영국 이사회의 운영에 있어서 결의는 폐쇄회사와 공개회사에 대한 모범정관(안)에 따라 약간의 차이를 보이고 있다. 폐쇄회사의 경우에는 이사회의 결의 방법을 만장일치나 다수결에 따르도록 되어 있으며, 만일 이사가 1인이고 정관 규정 및 이사회 결정으로 이사가 1인을 초과해야 한다는 규정이 마련되지 않은 경우에는 다수결에 따른 결의 원칙이 적용되지 않는다. 1인 이사에 의해 이사회 결의가 결정될

75) 정종희, 전계논문, p.41.

수 있다는 것이다. 즉, 정관의 정한 바에 따라 이사회 회의를 통해 의사결정이 결정되지만, 반드시 이사회 회의에서 의사결정이 이루어지는 것을 요구하지는 않는다는 것이다.⁷⁶⁾ 한편, 공개회사는 폐쇄회사와 달리 정관에 따라 이사회 결의 또는 서면결의 형태로 의사결정이 이루어진다.⁷⁷⁾

이사회 운영에 있어서 각 이사는 이사회를 소집할 권한을 가지게 되며 공개회사는 사무임원 이사가 이사회 소집을 요구할 경우 반드시 이사회가 소집되어야 한다. 이사회 소집 시에는 날짜와 시간을 정해 각 이사에 통지해야 하며, 회의 시간과 일정을 정할 때 소집 이사는 이사회 결의 사항이 긴급한지의 여부에 따라 가능한 많은 이사가 소집된 이사회에 참석할 수 있도록 노력할 필요가 있다.⁷⁸⁾ 이때, 소집통지는 반드시 서면일 필요는 없으나 각 이사에게 통지될 수 있도록 해야 한다. 다만, 소집통지시 통지받을 권리를 포기한 이사에게는 통지를 하지 않아도 되며, 소집통지를 받는데 필요한 정보를 회사에 제공하지 않은 이사에 대해서는 소집통지를 받을 권리를 포기한 것으로 간주한다.⁷⁹⁾

반면, 폐쇄회사의 경우 소집에 관한 결의가 있을 때 의사정족수를 미달해서는 안 되는데, 이사회에서 의사정족수를 정할 때 2인 미만으로 정족수를 정하지 못하도록 되어 있다. 만일 이사회 구성원의 수가 의사정족수에 미달한다면 이를 충족할 수 있는 만큼 추가적인 이사 선임이 이루어져야 하며, 추가 선임을 위한 주주총회의 소집결정 이외에 다수결에 의한 결의가 불가능하다는 점에서 공개회사의 이사회 소집과는 차이가 있다.⁸⁰⁾

제3절 독일

76) Draft Model Articles for Private Companies, art. 6.

77) Draft Model Articles for Public Companies, art. 6.

78) Draft Model Articles for Private Companies, art. 9(4); Draft Model Articles for Public Companies, art. 7(6).

79) Draft Model Articles for Private Companies, art. 9(6); Draft Model Articles for Public Companies, art. 7(8).

80) Draft Model Articles for Private Companies, art. 10.

1. 독일의 기업지배구조와 이사회

독일의 기업지배구조를 살펴보면, 주식회사의 경영이사회에 속한 경영이사가 경영자로서의 역할을 담당하고, 경영이사에 대한 감독 기관으로서 감사가 아닌 감독 이사회가 존재한다. 이러한 이중적 혹은 이원적 이사회 제도는 독일을 비롯한 유럽 다수 국가에서 볼 수 있는 독특한 제도로서, 감독이사회는 이사회 내에 존재하는 우리나라의 감사위원회와 달리 이사회 밖에 존재하는 위원회라는 점, 그 구성원인 감독이사의 선임을 주주와 근로자가 공동으로 담당한다는 점에서 큰 차이를 보인다.⁸¹⁾

독일의 이사회는 주식법(Aktiengesetz)에 의해 규율되는데, 상장회사의 경우 독일 기업지배구조 코드에 따라 이사회가 구성되어야 한다. 특히 독일은 이원적 이사회라는 특징을 가지고 있는데, 감독이사회와 경영이사회로 이사회가 구분되기 때문이다. 감독이사회는 경영진에 대한 감시 및 감독 업무를 담당하며, 경영상의 의사결정 업무는 경영이사회에 부여된다.

2. 이사회 권한

독일 기업의 이사회는 회사 경영에 대한 자기책임을 지며, 법률에 따로 규정되지 않는 사안에 대해서는 정관 및 주주총회의 결의, 감사회의 결의를 통해 이사회는 회사경영 관련 권한을 제한할 수 없기 때문에 이사회는 배타적 권한을 인정하고 있다고 할 수 있다.⁸²⁾ 단, 이사회 권한에 대해서는 의무와 책임 규정이 마련되어 있으며, 다수의 이사로 이사회가 구성되어 있을 때는 단체로 업무를 집행할 수 있는 권한을 갖는다. 또한 이사회는 포괄적인 회사대리권한을 가지며 정관에 별도로 정해지지 않은 경우, 이사들이 공동으로 회사를 대표를 대표하게 된다. 다만, 회사를 상대로 하는 의사표시에 대해서는 이사 가운데 1인의 의사표시가 허용된다.⁸³⁾

81) 정웅기, “독일의 이사회 차원에서의 공동결정체도와 수용가능성 검토,” 『법과 기업 연구』, 10, no.2 (2020), p.140.

82) AktG §76 I.

독일 이사회는 정관의 규정에 따라 개인 또는 이사에게 지배인의 선임 권한을 부여하는데, 만일 정관에서 지배인에 대한 선임 권한을 감독이사회에 주었다면 감독이사회가 선임 권한이 인정된다. 또한 이사가 대표 권한을 위임을 받게 되면 해당 이사는 특정 종류의 영업에 대한 집행 권한을 가지게 된다. 이에 따라 다수의 이사로 구성된 이사회인 경우, 일반적으로 2명의 이사와 1인의 지배인이 공동대표가 되며, 이사회 의장이 존재하는 경우 의장이 단독으로 대표가 되는 경우도 존재한다.

독일 이사회 의장은 우리 상법상 규정되어 있는 대표이사과 같은 고유한 권한을 갖지 못하고, 회의 의장에게 부여되는 일반적인 권한만을 갖게 된다. 즉, 이사회 의장은 회의에 대한 소집과 의사일정에 대한 결정, 회의 주재, 투표 결과의 확정 등의 제한적인 권한만을 갖는다는 것이다.⁸⁴⁾

3. 이사회 의 기능

독일 이사회에 있어서 대기업은 감독이사회가 설치되어 의무화되어 경영이사회와 함께 이원화된 지배구조를 통해 이사회를 운영하는 내부통제 기능이 수행되고 있다. 특히 감독이사회 의 역할과 기능이 매우 중요하게 고려되는데, 감독이사회에서는 경영이사에 대한 임명권한을 통해 회사의 장기적인 전략을 비롯하여 경영에 요구되는 중요한 사항에 대한 결정 기능이 이루어진다. 또한 경영이사회 의 경영활동에 대한 감독 기능이 부여된다.

또한, 감독이사회는 재무제표 등에 대한 회계감사에 대한 최종적인 검사 및 확인 책임을 지며, 구성원 비율에 대한 별도의 규정이 마련되어 있지 않기 때문에 노동자 대표를 포함하지 않고도 감사위원회의 구성이 가능하다.⁸⁵⁾

일원적 이사회 시스템을 가지는 다른 국가들과 달리 독일에서는 이사회 내 감사위원회를 중심으로 경영진에 대한 감독 기능이 수행되지 않고, 감독이사회라는 별

83) 주식법 제78조 제2항.

84) Karsten Schmidt, Gesellschaftsrecht, S. 67.

85) 김용춘, 전개논문, p.62.

도의 이사회가 경영진에 대한 감독 기능이 수행된다.⁸⁶⁾ 무엇보다 감사위원회는 감독이사회 업무의 보조할 수 있는 기구 혹은 사전준비위원회로서의 성격을 가지기 때문에 영미식 감사위원회와 구별된다.

4. 이사회 운영

이사회 개최에 대하여는 주식법상 명문화된 규정이 별도로 존재하지 않지만, 이사회 의장에 의해 소집되는 것이 일반적이며 이와 관련한 사항은 정관에 규정하도록 되어 있다.⁸⁷⁾ 이사회는 정관에 따라 자율적으로 소집되는 반면, 감사회의 소집은 비교적 상세하게 규정하고 있는데 개별적인 감사의 경우 감사회 의장에게 감사회 소집 요구가 가능하나 소집 권한은 갖지 못하지만, 감사나 이사회 등이 소집 목적과 이유를 들어 의장에게 소집 요구를 하였음에도 2주 이내에 의장이 감사회를 소집하지 않았다면 2인의 감사 또는 이사회를 통해 감사회 소집을 할 수 있다.⁸⁸⁾

주식법에 따르면 이사회 결의는 만장일치여야 하나, 감사회 결의는 투표된 의결권에 대하여 단순 다수결에 의해 성립되고 있다. 공동결정법을 적용하는 주식회사의 경우 공동결정법 제28조를 근거로 감사 정원의 2분의 1 이상이 결의에 참가해야 하는데, 가부동수 상황일 때는 동일 의안에 대한 재표결에 있어서 의장이 2개의 의결권을 행사하게 된다. 이는 주주 측의 우위를 어느 정도 인정해주고 있는 것으로 간주된다.⁸⁹⁾

제4절 일본

1. 일본의 기업 지배구조와 이사회

86) 정웅기, 전계논문, p.141.

87) 주식법 제77조 제2항

88) 정중희, 전계논문, p.48.

89) 정중희, 상계논문, p.49.

일본은 수십 차례에 걸쳐 상법을 개정해 왔고, 2002년 5월에는 기업지배구조의 개선과 자본구조의 융통성 증진을 위한 내용을 포함한 개정이 이루어졌다. 일본의 상법은 기본적으로 독일 회사법을 계수한 것으로, 이사회와 감사회로 이원화된 기업지배구조로써 사외이사의 역할이 그리 중요하지 않았다.

그러나 상법 개정 및 회사법 제정(2005년) 등으로 영미식 기업지배구조의 도입이 이루어지면서 사외이사 제도의 활성화를 위한 발판이 마련되었다. 관련 법제의 변화에서 두드러지는 부분은 ‘감사회설치회사’와 ‘위원회설치회사’로의 구별이 이루어진 것으로, 특히 ‘위원회설치회사’의 경우, 각 위원회의 과반수에 대한 사외이사 선임이 의무화되었다.⁹⁰⁾

이후 일본 정부는 지속적으로 자국의 기업지배구조를 선진국 수준으로 높이기 위해 2014년에 회사법을 개정하면서 ‘감사등위원회설치회사’를 새롭게 신설하였다.⁹¹⁾ 새롭게 신설된 감사등위원회설치회사의 경우 기업이 선택이 가능하며 감사 없이 3명의 이사로 구성되는 것으로, 과반수에 대한 사외이사 선임을 규정한 것이다.⁹²⁾ 특히 ‘감사등위원회설치회사’는 이사의 지위를 갖는 감사등위원이 주주총회에서 분리하여 선임한다는 점에서, 경영진으로부터 이사회의 독립성을 제고하고 있다.⁹³⁾

해당 개정법을 통해 기존의 ‘위원회설치회사’는 그 명칭이 ‘지명위원회등설치회사’로 변경되었다.⁹⁴⁾ ‘지명위원회등설치회사’는 일본의 다양한 기관 구조 가운데 영국과 미국식 이사회 제도와 유사한 유형으로, 해당 유형의 기업은 이사회 내에 감사위원회를 두고 있으며, 이사회의 결의를 통해 감사위원이 선임된다.

이러한 일본의 기업지배구조는 경영기관과 감독기관을 분리하는 이원적 이사회 제도와 경영감독원을 이사회가 수행하는 일원적 이사회 제도가 혼합되어 있는 것

90) 김미애, 『회사법상 사외이사 적격성 기준의 합리적 개선방안』, (서울: 한국경제연구원, 2016), p.7.

91) 회사법 제2조 제11호의 2

92) 회사법 제331조 제6항

93) 勝田和行, “「監査等委員会設置会社」のガバナンスを考える”, 日本經營倫理學會誌 第22号 (2015), pp.160-161.

94) 회사법 제2조 제12호

이었으며, 2002년 5월 이루어진 상법 개정을 통해 미국식 일원적 이사회제도로의 전환을 모색하게 되었다.⁹⁵⁾

2. 이사회 의 권한

일본은 위원회설치회사에 집행임원을 두고 회사법을 통해 엄격하게 규제하고 있는데, 이사회 및 회계감사인을 설치한 회사의 경우 위원회설치회사가 될 수 있으며 위원회설치회사가 되었을 때 이사회와 회계감사인 이외에도 감사위원회와 보수위원회, 지명위원회 등 3개의 위원회와 집행임원을 두어야 한다.

이사회는 회사 경영과 관련한 기본사항을 결정하고, 위원회위원 및 집행임원에 대한 선임과 해임 등 감독 기능을 중점적으로 수행하는데, 특히 감사 및 감독의 핵심적인 기능은 감사위원회와 보수위원회, 지명위원회가 담당한다. 이때, 집행임원의 경우, 이사회 결의에 따라 위임된 업무의 집행을 결정하게 된다.⁹⁶⁾

한편, 일본 회사법 제362조에 규정된 이사회 의 권한에는 이사회 설치회사의 업무 집행에 대한 결정 및 이사의 직무집행에 대한 감독, 대표이사 선임과 해임 권한 등이 있다. 대표이사의 경우 이사 가운데서 선임되며, 이사회는 회사의 중요한 재산을 처분하거나 양도할 때, 거액의 차입이 발생할 때, 지배인을 비롯한 기타 중요한 사원인 등에 대한 선임과 해임, 지점 및 기타 중요한 조직의 설치와 변경, 폐지, 모 집사채의 총액, 내부통제 시스템의 정비, 이사 등의 책임 면제 등에 대해 전결하게 된다.⁹⁷⁾

3. 이사회 의 기능

일본 회사법이 규정하고 있는 이사회 의 기능에는 크게 결정, 집행, 감독 등의 기

95) 권중호, “일본의 기업법제 개정에 관한 연구”, 『코협연구보고서』, 04-1 (2004), p.141.

96) 하영태, “회사법상 이사회 의 감독기능 강화에 관한 비교법적 검토-일본의 집행임원제 및 감사등위원회설치회사제도를 중심으로,” 『법과 기업 연구』, 4, no.1 (2014), p.158.

97) 정중희, 전제논문, p.54.

능이 있다. 먼저 결정기능으로는 회사가 향후 나아갈 방향성에 대한 결정이 있으며, 집행기능으로는 이사회가 결정한 회사의 방향성 및 관련 내용에 대한 것에 대한 지시와 실행 등이 있다. 감독기능으로는 이사회에 결정한 집행이 정제되지 않고 실행되고 있는가를 확인하고, 회사의 불상사 발생을 감시하는 기능이 있다.

주식회사에 있어서 업무의 집행을 결정하고, 이를 집행하는 것은 가장 중요한 사안에 해당하는 것으로, 집행과 결정을 어느 기관에서 담당할 것인지에 대해서는 회사의 기관 구성에 따라 업무집행과 관련한 권한 분배가 이루어지게 된다. 그러나 일본 회사법에서는 이사회가 설치된 회사인지의 여부에 따라 이사의 업무집행 권한 분배가 달라지고 있음을 볼 수 있다.⁹⁸⁾

한편, 일본 이사회에 있어서 중요하게 고려되고 있는 감사위원회는 크게 집행임원과 이사의 직무집행에 대한 감사 및 감사보고서를 작성하는 감사 기능과 주주총회에 제출할 회계감사인의 선임 및 해임, 회계감사인의 재임 관련 의안 내용을 결정하는 결정 기능을 수행한다.⁹⁹⁾

4. 이사회 의 운영

일본 회사의 이사회에서 이루어지는 결의는 결의에 참석할 수 있는 이사의 과반수가 출석해야 하며, 출석한 이사의 과반수의 결정에 따른다. 이때 결의에 요구되는 정족수와 의결 요건 등은 정관으로 변경할 수 있으며, 결의 내용과 이해관계를 가지는 이사의 경우 결의에 참가하는 것이 허용되지 않는다.¹⁰⁰⁾

이사회 의사는 반드시 의사록을 작성하도록 되어 있으며, 이사회에 출석한 이사와 감사는 의사록에 서명을 해야 한다. 만일, 특정한 이사가 이의를 제기했다고 하더라도 의사록에 기록된 내용이 아닌 경우, 해당 이사가 이사회 결의를 찬성한 것으로 추정하게 된다.

98) 왕루여, “중국법상 주식회사 이사의 책임제도에 관한 연구- 한국 · 일본과의 비교법적 연구를 중심으로” (법학박사학위논문, 단국대학교, 2022), p.12.

99) 日本 會社法 第404條 第2項.

100) 회사법 제369조 제1항, 제2항

한편, 일본은 2005년 개정 회사법을 통해 이사회가 내부통제의 기본 방침을 결정할 수 있는 기능을 갖도록 하였다. 당시의 일본 회사법은 미국 SOX법의 재무보고에 관한 주요 사항을 넘어 법규 준수, 업무 효율성 제고, 재무 보고서 신뢰 제고를 위한 사항 등 COSO(1992)에서 제시한 주요 내부통제의 범위를 모두 포함하고 있는데, 내부통제를 위한 기본방침을 정할 의무를 소홀히 한다고 하여 임직원에 그 책임을 묻는 제재를 수행하거나 금전적인 제재를 가한다는 규정은 마련되지 않았다.¹⁰¹⁾

일본 이사회 제도 운영에 있어서 최근 두드러지는 변화 중의 하나는 ESG 투자의 확대에 따른 대응방안이 반영되고 있다는 점이다. 일본이 2017년 2월에 발표한 다양성(Diversity) 2.0행동 가이드라인은 기업 이사회와 다양성 확보를 골자로 삼고 있는데, 이에 따라 2020년에 경제산업성은 사외이사의 역할 및 대응에 관한 실무지침을 책정, 발표한 바 있다. 특히 이사회와 역할 강화를 위해 2021년에 기업지배구조 코드를 개정하면서 기업 이사회에서 독립 사외이사를 3분의 1 이상 선임할 것, 지명 및 보수위원회 설치 요청 등을 강조하였다.¹⁰²⁾

또한 2018년도의 개정 기업지배구조시스템에 관한 실무지침을 살펴보면, 이사회 의 의장은 사외이사 등 비업무집행의사가 이사회 의 의장을 맡을 것을 권고하고 이를 위한 기업 환경 정비의 필요성이 강조되었으며, 사외임원이 최소한 과반수 이상이어야 하고 사외임원과 사내임원이 동수일 경우 위원장은 사외임원으로 선임해야 한다는 의견을 내세우고 있다.

특히 사외이사제도와 관련하여 사외이사는 기업 경영과 관리, 감독 등 이사로서의 자질 및 배경을 가져야 할 뿐만 아니라, 사외이사를 선임할 때는 시간과 노력을 들여 다양한 구성원으로 사외이사를 선임해야 할 것을 규정하고 있다.¹⁰³⁾

101) 이효섭, 이석훈, 안수현, 『주요국 내부통제 제도 현황 및 한국 내부통제 제도 개선 방향』 (서울: 자본시장연구원, 2022), p.4.

102) Kotra, “일본의 ESG 대응 전략 분석과 시사점”, 『Global Market Report』, 21-02801 (2021), p.16.

103) 經濟産業省. 「コーポレート・ガバナンス・システムに関する實務指針」 (CGSガイドライン), 2018.

제5절 소결

앞서 살펴본 것처럼 미국과 영국, 독일, 일본의 기업지배구조와 이사회 의 권한과 기능, 운영 방법은 국가마다 차이를 나타내고 있다.

미국의 이사회제도가 보이는 특성은 집행임원과 이사의 엄격한 분리를 통해 그 역할을 구분하는데, 이사회 의 구성원인 이사는 업무감독기관의 기능을, 집행임원은 업무집행기관의 기능을 담당한다는 것이다. 더불어 미국 내 대부분 기업의 CEO가 이사회 의 의장을 겸직하며 이사회 에 대한 실질적인 통제가 이루어진다는 지적도 존재한다.

독일의 이사회제도는 이사의 주의의무를 규정하고 이사회 에 대한 책임을 제한하고 있고, 경영판단 원칙을 명문화했다는 특징을 가지며, 일본의 경우 이사의 책임제한 규정을 마련하고, 이사의 전액면제를 인정하지 않는다는 특징을 갖는다.

영국의 이사회제도는 이사회 를 일반이사와 상근이사로 구성하고, 이사회 가 정관 규정에 따라 임명한 상근이사가 회사의 일상업무를 담당하기 때문에 영국의 주식 회사를 경영하는 대상이 관리이사라는 특징을 보인다.

이러한 미국과 영국, 독일과 일본의 이사회 가 어떻게 변화했는지 그 중요한 시사점을 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 사외이사의 개념보다는 사외이사의 기능에 중점을 두고 있다는 것이다. 이들 국가들은 이사회 구성에 있어서 과반수 혹은 그 이상을 사외이사로 구성하고 있는데, 이때 사외이사는 대표이사로부터 독립적인 지위를 보장받음에 따라 대표이사 에 대한 견제 기능이 강화된다.

둘째, 사외이사 추천위원회의 역할을 중시한다는 점이다. 대표이사를 견제하고 감시할 수 있는 독립성을 갖춘 사외이사의 선임 을 위해 추천위원회가 사외이사의 추천을 위임받고 있다.

셋째, 기존의 이사회 가 수행했던 기능의 분리를 통해 전문성을 모색하고 있다는 점이다. 기존의 이사회 는 업무집행기능과 감독기능을 함께 가지고 있었으나, 이사회 제도 의 변화를 피하면서 두 가지 기능의 분리가 이루어졌다. 감독기능의 경우,

이사회 산하에 감사위원회를 설치하고 감사위원회가 해당 기능을 맡아 수행함으로써 감사 관련 업무의 전문성을 높이고자 한 것이다. 특히 미국과 영국의 이사회제도에서 이러한 특성이 두드러지는데, 이는 영미의 이사회제도가 일원제의 기관구조를 보이면서도 기능적인 측면에서 보면 이원제를 채택하고 있음을 보여준다.

미국과 영국, 독일, 일본 등의 이사회 제도 변화가 보여주는 마지막 특징은 대표이사와 이사회 의장의 분리를 강조하고 있다는 점이다. 다만, 독일의 경우 감사회 제도를 통해 감사회가 감사 기능을 수행하는 동시에 어느 정도 경영에 참여할 수 있게끔 가능성을 열어두고 있다.

이러한 각국의 이사회 제도가 우리나라 이사회 제도에 던지는 시사점을 정리하면 다음과 같다. 먼저 우리나라 이사회 제도가 가지고 있는 기본적인 구조의 외국의 이사회 구조와 유사한 측면이 있다. 미국이나 영국처럼 우리나라의 이사회도 이사회가 업무집행에 대한 의사결정 권한과 감독 기능을 함께 가지고 있는 일원적 이사회 시스템을 채택하고 있기 때문이다. 이로 인해 기업지배구조의 건전성과 투명성을 확보하는 데 있어서 감독기능 및 기업환경 조성의 부족하다는 지적도 존재하지만, 이사회와 그 구성원인 이사의 책임경영을 강화하기 위해서는 영미법에 적용된 경영판단의 법칙을 입법화하려는 노력이 필요할 것으로 판단한다.

제4장 이사회 의 제도적 문제점 및 해결방안

제1절 이사회 제도의 문제점과 선결과제

1. 이사회 의 독립성 문제

현행 상법에서 사외이사 자격요건 관련된 규정은 결격사유 규정으로 소극적인 태도를 보이고 있기 때문에 전문성과 독립성이 결여되더라도 결격사유에 해당하지 않는다면 사외이사로 선임이 가능하다. 이는 사외이사의 전문성과 독립성을 통한 견제와 감시 기능을 약화시키는 요인이 될 수 있다. 또한 이사의 연임 문제 역시 대주주, 경영진 등과 친분관계가 강화되어 이사회 내에서의 역할과 활동이 대주주와 경영진에 우호적인 방향으로 전개될 가능성을 높이고 있다.

먼저 사외이사의 독립성 부족 문제는, 우리나라 사외이사제도가 후보추천위원회의 다양성을 가지지 못하고 있다는 데서 발생하는 것이라 할 수 있다. 이사회 제도는 법률상 규제의 측면에서 이사회 내 사외이사의 비중을 높이는 방향으로 강화되어 왔음에도 불구하고, 대주주나 경영진 등과의 인연과 이해관계에 놓여 있는 사외이사가 선임되어 대주주의 조력자 역할에 충실을 기하는 거수기형 사외이사, 퇴직 임원 등 무늬만 사외이사인 유형이 적지 않았다.¹⁰⁴⁾

대표적으로 2010년 9월에 발행했던 신한금융지주 내분사태에서 이사회가 보였던 행태를 보면, 주주의 입장을 대변하지 않고 자신을 추천한 경영진의 의도에 따라 거수기 역할을 하면서 비난 여론이 형성되어 급기야 경영진의 동반 퇴진 등 위기 상황을 야기한 바 있다. 또한 2014년 12월, KB금융지주 사태에서도 사외이사들이 갈등 해소 기능을 제대로 수행하지 못함에 따라 사외이사가 모두 사퇴하는 등, 사

104) 김환일, 박용근, 김동근, “우리나라 사외이사제도의 문제점과 개선방안”, 『서울법학』, 25, no.4 (2018), p.292.

외이사의 역할과 기능에 대한 우려를 높이기도 하였다.

다음으로 최고경영자가 이사회에 미치는 영향력이 상대적으로 크다는 점에서 이사회 견제 및 감독 기능이 제대로 된 수행이 어렵다는 문제가 있다. 최고경영자나 대주주와 사회적 관계에 놓여 있는 사외이사가 선임되었을 때, 이사회 구성원으로서의 독립성을 가지고 경영자를 효과적으로 견제하고 감시하기가 사실상 어려운 것이 사실이다. 이는 사회 행동학적으로 자신과 관계있는 사람(예컨대 친구, 친척 등)의 이익이 걸려 있는 경우에, 자신의 이익만이 관련되어 있을 때보다 더욱 많은 부정행위를 저지르는 경우가 빈번하다는 주장과도 연결되어 있다.¹⁰⁵⁾

무엇보다 우리나라 이사회 제도에서 사외이사의 선임 과정에서 이사회 안건 결정 등의 과정에서 최고경영자의 의지가 강하게 작동한다는 점은 교묘한 규정 회피를 통해 사실상 내부자나 다름없는 이를 사외이사로 선임하거나 동일 계열사에서의 중복선임 등의 문제를 발생시키고, 사외이사에 대한 경영진의 간섭과 개입으로 이사회 감시기능을 약화시키는 요인으로 지목되고 있다.¹⁰⁶⁾

이러한 문제들은 사외이사제도의 실효성에 대한 비판을 불러오는 것으로, 사외이사의 선임 문제와 관련하여 이사회가 제대로 된 견제 및 감시 기능을 수행할 수 있으려면 대주주나 최고경영자의 영향을 받지 않으면서 사외이사 후보를 추천할 수 있도록 독립성과 다양성을 가진 후보추천위원회의 구성이 필요할 것으로 판단한다.

2. 이사회 전문성과 책임성 문제

기업경영에서 중요한 의사결정은 상법에 따라 이사회를 통해 이루어져야 한다. 중대한 사안의 경우에는 주주총회 결의를 통해야 하지만, 기업 규모가 커지고 주주가 증가할수록 주주총회를 빈번하게 개최하기가 어려우므로 이사회 구성과 활동

105) Dan Ariely, *The (Honest) Truth about Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves*, New York, NY: Harper Collins, 2012, p.116.

106) 이수정, “사외이사 및 감사의 독립성 분석(2015~2016년) - 대규모기업집단 소속 상장회사를 중심으로,” 『경제개혁리포트』, 2017-04 (2017), p.31.

이 더욱 중요해지게 되었다. 그러나 이사회 구성원인 이사 및 사외이사의 전문성과 책임성 부족이라는 문제는 이사회 및 지배구조의 우수성을 훼손하고 있는 상황이다.

또한 전문성에 근거한 사외이사의 평가에 대해 적절한 수준의 보상이 제공되어야 하지만, 우리나라는 기업 정보에 대한 기밀 유지의 측면에서 중요한 정보에 대한 사외이사의 접근성이 제한되고 있으며 사외이사에 대한 효율적이고 공정한 보상체계가 제대로 구비되어 있지 않다.¹⁰⁷⁾

즉, 현행 사외이사는 낮은 보수와 적정 보상체계의 미비로 인해 참여의욕이 저하될 수밖에 없으며, 사내이사보다 기업 업무에 대한 정보 접근이 어렵고, 전업이 아닌 겸직의 경우 자신이 참여하고 있는 기업에 충분한 시간을 투입할 여유가 부족하다는 문제가 발생하게 되는 것이다. 이는 대주주 및 경영진의 사익 추구 행위를 감시하고 견제해야 하는 사외이사의 역할을 축소시키는 것이자, 전문성을 발휘하여 이사회의 역량을 강화하지 못하게 만드는 요인이 되는 것이라 할 수 있다.

여기에 이사회의 책임성 문제와 관련하여 현재 국내 기업의 상당수는 이사회 의장을 경영자가 겸직하는 구조를 보이고 있는데, 이는 경영자에 의사결정 권한을 집중시킴으로써 이사회 제도가 갖는 대주주 및 경영진에 대한 감시 기능을 약화시키고 있다. 경영과 통제가 제대로 분리되지 않으면, 경영자에 대한 효과적인 통제를 책임져야 할 이사회의 책임 의무가 제대로 이행되지 못하며, 대리인 비용의 증가라는 문제를 유발할 수 있다.¹⁰⁸⁾

한편, 국내 기업들 가운데 공기업의 이사 선임 과정을 살펴보면, 공공기관 경영 정보 공개시스템인 ‘알리오(ALIO)’를 통해 공기업의 기업지배구조 관련 정보의 공개가 이루어지고 있다. 그러나 비상임이사 선임 과정에서 해당 비상임이사가 어떤 전문성을 보유하고 있는지 외부에서의 파악이 용이하지 않다. 대기업을 비롯한 상장기업들의 이사회 관련 공시를 보더라도, 이사 선임 과정이나 사외이사 선임 과정에서 고려된 이사의 전문성을 파악하는 것이 쉽지 않다. 기업의 책임경영 측면에서

107) 김현아, 최우석, 최승욱, “이사회의 독립성 및 전문성과 투자효율성,” 『경영학연구』, 43, no.4 (2014), p.1345.

108) 박하연, 이아영, 강윤식, “이사회 영향력과 이익조정: 독립적인 사외이사의 존재와 대표이사-이사회 의장분리를 중심으로,” 『회계저널』, 25, no.5 (2016), p.247.

이를 강화하기 위해서는 이사회 관련 공시제도의 개선이 필요할 것이다.

3. 이사회 의 성별 다양성 문제

세계적으로 주요 국가들이 이사회 다양성 확보를 위한 노력을 기울이면서 우리나라 역시 2020년 2월 자본시장법을 개정하면서 대규모 상장기업에 대하여 2022년 8월까지 최소 1인 이상의 여성 이사를 두고 이사회를 구성하게끔 규정하였다. 해당 자본시장법의 개정 이전까지 국내 기업들은 이사회 과반수를 독립성을 가지면서 다양한 전문성을 지닌 사외이사로 선임하고 있었지만 대부분이 남성 이사 중심으로 구성되어 있었기 때문에 성별 다양성이 부족하다는 지적이 있어 왔다.

무엇보다 양성평등 구현을 목적으로 여성에 대한 차별을 금지하는 관련 법률의 개정이 이루어지면서 다양한 산업 분야에서의 여성 진출은 증가하고 있으나, 기업의 최고 의사결정기구인 이사회에는 여성의 등용이 부족한 실정이다. 특히 직장 내 채용이나 업무 및 직책의 배정, 동료, 고객 또는 벤더와의 유대 관계, 네트워킹, 평가, 승진과 퇴직, 멘토링 등 직장생활 전반에 만연한 젠더편향 문제로 인해 여성 이사의 참여는 제한적일 수밖에 없었다.¹⁰⁹⁾

이사회 의 여성 참여의 증가는 기업의 ESG 평가에 긍정적인 영향을 미치는 것이므로, 이사회 내 성별 다양성에 대한 논의가 활발해질 필요가 있다.¹¹⁰⁾ 여성 이사의 비중이 높으면 여성이 가지고 있는 위험 회피 성향과 세심함 등의 생물학적 특성을 바탕으로 성별 다양성이 확보되는 것이기 때문에 다양한 관점과 독립적인 의견 제공이 가능해짐에 따라 의사결정 능력이 강화되어 기업의 회계투명성을 확보할 수 있는 등 긍정적인 결과를 얻을 수 있다.¹¹¹⁾

109) Eunice K. Kim, “기업 이사회 의 여성이사 비율 확대를 위한 제언,” 『이화대학교 법학논집』, 21, no.4 (2017), p.92.

110) Romano M., A Cirillo, C. Favino, and A. Netti, *ESG(Environmental, Social and Governance) Performance and Board Gender Diversity: The Moderating Role of CEO Duality*, *Sustainability*, 12 (2020), p.9298.

111) 홍지연, “이사회 성별 구성 관련 각국의 규제와 국내 현황,” 『자본시장포커스』, 2020-20 (2020), p.2.

제2절 이사회 제도의 개선 방안

1. 이사회 독립성 확보 방안

우리나라에서 나타나는 주식회사 이사의 문제점은 이사의 기능 약화와 대표이사로부터의 독립성 결여에 있다고 할 수 있다. 현재의 법규나 해석상으로는 이사회가 회사의 최고 의사결정 기관이며 독립된 것처럼 보이지만, 실질적으로는 상무이사 이상으로 구성되는 상무회와 대표이사가 이사의 상위기관으로 존재하고 있는 실정이다. 특히 이사의 구성원이 업무담당이사를 비롯하여 상업사용인 겸 이사 등과 같은 사내이사를 포함하고 있기 때문에 이사회가 독립적인 지위를 확보하지 못하는 문제가 발생하고 있다.

이사의 독립성 확보는 기업 경영진에 대한 통제 및 감시 권한을 강화하는 것이기 때문에 사외이사제도를 통해 이사의 독립성을 증진할 필요가 있다. 이사의 독립성은 곧 경영진에 대한 효과적인 감시와 통제 역할을 수행하는 데 있어 필수적인 요건이기 때문에, 이사의 구성원은 독립성을 갖춘 인원으로 구성되어야 한다. 때문에, 고용조건에 있어서 최고경영자로부터 상대적으로 독립적인 사외이사는 이사의 독립성 확보에 매우 중요한 영향을 미치는데, 기업의 전략 및 운영 등에 대하여 공정한 시각에 평가할 수 있기 때문이다.¹¹²⁾ 이는 사외이사의 수가 많은 이사회일수록 경영자의 지배력을 효과적으로 억제하여 주주의 이익을 좀 더 반영할 수 있음을 시사한다.

즉, 국내 기업의 지배구조에 있어서 이사회가 보다 효율적으로 이사의 기능을 수행할 수 있으려면 책임임원들로부터 독립성을 가지면서 다양한 경험을 보유한 사외이사의 역할에 주목할 필요가 있다. 또한 이사의 효과성을 높일 수 있는 방안으로 현재 회의 개최 빈도가 낮다는 제도적 한계를 보완할 수 있도록 회의 수와 시간을 늘리는 방안도 검토해볼 수 있을 것이다. 무엇보다 이사의 회의 빈도가

112) 정무관, 김길동, 김승수, 문효성, “기업의 이사회 평가체제 도입을 위한 평가지표에 관한 탐색적 연구,” 『지역산업연구』, 40, no.1 (2017), p.128.

높아지면 그만큼 기업이 필요로 하는 것에 대한 파악이 수월해지기 때문에, 이를 바탕으로 이사의 역할 수행에 있어서 이사회의 충실 의무를 좀 더 실천할 수 있는 요소가 되어줄 것이라 판단한다.

2. 이사회 전문성 및 책임성 강화 방안

이사회의 실질적인 활성화가 이루어지지 못할 경우, 기업지배구조의 근본적인 개선은 어려운 것이 사실이다. 이사회를 활성화하기 위해서는 사외이사를 선임하는 과정에 있어서 사외이사의 전문성을 담보할 수 있도록 선임 과정 및 절차의 개선이 요구된다. 더불어 이사회가 주주에 대하여 가져야 하는 충실의무 및 책임의무의 강화 방안도 필요할 것으로 판단된다.

특히 외부 전문가의 참여를 통해 이사회가 합리적이고 투명한 결의의사결정을 내리고, 경영진에 대한 감독 및 감시 기능을 강화하는 것을 목적으로 하는 사외이사제도를 통해 경영민주화의 실현을 위한 효과적인 내부 견제 담당 기능을 강화해야 할 것이다. 문제는 그동안 사외이사제도의 도입을 정부가 주도하면서 의무 요건만 충족하면 사외이사의 전문성이나 책임성에 대한 규제를 받지 않기 때문에 사외이사제도의 실효성이 형식적인 측면에 그쳐 왔다는 데 있다. 따라서 사외이사가 전문성을 가지고 책임의무를 다할 수 있게끔 추천위원회의 역할을 이사회로부터 분리하여 독립 기구로서의 독립성을 확보할 수 있는 방안을 고려해볼 필요가 있다.

특히 국내 주요 상장기업들의 사외이사를 살펴보면 변호인, 검찰, 대학교수 등 특정 분야에 전문적인 지식과 경험을 갖춘 이들이 적지 않은데, 문제는 이들 사외이사가 복잡한 기업경영에 대한 전문적인 식견을 갖추고 있다고 볼 수 있느냐의 여부이다. 업종마다 필요한 전문지식과 경험이 다르기 때문에, 획일적으로 범조계, 학계 인사를 사외이사로 선임하기보다는 해당 분야의 전문성을 갖춘 사외이사를 선임할 필요가 있다. 또한 전문성을 갖춘 사외이사가 이사회 구성원으로서의 전문성과 역량을 발휘하기 위해서는 기업 전략과 영업정보 등에 대한 정보 접근의 용이성이 확보되어야 할 것이다.

무엇보다 사외이사는 기업 경영에 필요한 효과적인 조언을 제공하는 기능을 수행해야 하기 때문에 자신의 학식과 경험 등을 바탕으로 내부자인 사내이사가 가지기 어려운 정보와 전문성을 확보함으로써 정보 우위를 선점할 필요가 있다. 더불어 책임성을 강화하여 내부자로서 경영진과의 이해관계가 없는 독립성을 토대로 중립적인 결정을 내림으로써 기업 경영에 분명한 이익을 가져다줄 수 있어야 할 것이다.

3. 여성 이사 참여 증대를 통한 이사회 다양성 확보 방안

오늘날 세계 각국에서 ESG(환경·사회·지배구조) 경영에 관한 관심이 높아지고 있으며, 글로벌 기업들을 중심으로 이사회 다양성 확보를 위한 노력의 일환으로 여성 이사의 이사회 참여 확대 움직임이 확산되고 있다. ESG 경영에서 지배구조를 말하는 G에 해당하는 이사회에 있어서 여성 이사의 증가가 이사의 구성 및 운영에서 다양성을 강화하는 하나의 방안으로 인식되고 있기 때문이다.

기존의 이사회가 남성 중심의 네트워크였던 반면, 여성 이사 참여 증가는 곧 이사회 내 다양한 이해관계자의 의견이 경영의사결정에 반영됨으로써 경영진에 대한 효율적인 감시 및 감독을 가능하게 만들 수 있다. 이에 따라 우리나라에서도 이사회 내 여성 이사의 참여 비율을 늘려나가고 있지만, 주요 선진국가와 비교했을 때 여전히 큰 격차를 보이고 있는 실정이다. 2020년을 기준으로 국내 상장기업의 이사회 내 여성 이사의 비율은 OECD 국가 평균인 25.6%보다 5배 이상 크게 낮은 4.9%에 불과하다. 또한 2020년 말을 기준으로 국내 금융기업의 이사회 내 여성 이사 참여율은 4.1%였으며, 사외이사 가운데 5.7%만이 여성이었고, 사내이사의 경우 1.63%에 불과하였다.¹¹³⁾

이사의 다양성 확보에 있어서, 여성의 이사회 참여율 증가가 법적 측면에서 구속력을 받아 강제된 것이 아니라 자발적인 참여 증가였을 때 보다 긍정적인 효과를 가져올 수 있으며, 단순히 여성 이사의 수를 늘리는 것보다는 여성 이사의 전

113) 한상용, 문혜정, “이사회 다양성 추구와 금융회사 시사점”, 『KIRI 리포트』 (2021), p.10.

문성에 중점을 둘 필요가 있다. 이에 따라 향후 국내 기업들이 이사회 내 성별 다양성 확보를 위해 단순히 여성 이사의 수를 늘리는 것에 그치지 않고 다양한 관점과 가치를 담보할 수 있게끔 질적 측면에서의 다양성 확보를 위해 노력해야 할 것이다.

그러나 단순히 이사회 내 여성 이사의 수를 늘리는 것은 표면적인 다양성에 불과할 뿐, 이사회의 기능 강화를 위한 토대가 되지 못하는 것은 당연한 일일 것이다. 여성 이사의 수를 늘리기 위한 노력도 필요하지만, 기업에 필요한 경험과 전문성, 능력 등을 갖춘 여성 이사를 확보하는 것이 우선시 될 필요가 있다. 이사회 성별 다양성 증대만을 목적으로 여성 이사를 의무적으로 늘리는 여성 할당제가 선포될 경우, 이사회의 효율성 증대라는 목적과는 동떨어진 결과가 나올 수도 있다는 우려가 있다.

제5장 결론 및 제언

본 연구는 기업의 부정행위나 기업 범죄의 증가 등에 관한 대응 방안인 동시에 효과적인 관리 감독 및 효율적 자원 이용을 목적으로 하는 기업지배구조개선 조치가운데, 기업에서 이루어지는 업무집행에 대한 감독 및 감시 기능, 경영의사결정 등을 담당하는 이사회에 권한을 강화한 이사회 제도의 현황을 살펴보고, 해당 제도가 가지고 있는 문제점들을 도출하여 개선방안을 제시하고자 하였다.

이를 위해 국내 이사회 제도를 개괄하는 한편, 미국과 영국, 독일, 일본 등 주요 선진국의 이사회 제도의 개선 방향과 변화 양상을 살펴보았다. 현재 주요 국가들은 이사회 다양성을 확보함으로써 단순하게 이사회에 조언 제공 기능을 강화하는 것이 아닌, 이사회에 통제 또는 감시 기능을 강화하고 있는 것으로 파악되었다. 또한 기업투자에 있어서 환경과 사회, 기업지배구조 등을 반영하는 ESG 경영이 확산됨에 따라 사외이사제도의 대표성을 강화하여 경영조직이 지속 가능한 전략을 확보할 수 있도록 유도할 필요성이 제기되었다.

현행 상법에 따라 이사회는 업무집행기구로서의 역할과 기능, 권한을 배분받지만 사외이사의 증가로 상근성을 상실하여 이사회가 ‘의사결정’만 내리는 형식적인 존재가 되어가고 있으며, 현실적인 업무의 집행은 대표이사 등 경영진에 의해 이루어지고 있다는 문제가 제기되고 있다. 더불어 최근 주요 국가들의 이사회 다양성을 위한 변화 움직임에 발맞추어 실질적으로 이사회에 다양성을 확보할 수 있는 제도적 장치의 마련이 요구된다.

이에 본 연구에서는 현재 우리나라의 이사회 제도가 가지고 있는 문제점으로 이사회에 독립성 문제, 전문성과 책임성의 문제, 다양성의 문제를 도출하였고, 다음과 같은 개선 방안을 도출하였다.

첫째, 현재 국내 기업의 지배구조는 견제와 감시를 담당해야 할 이사회가 그 기능을 제대로 수행하기 어렵고, 경영진 및 지배주주로부터 독립되어야 할 사외이사

가 이해관계로 얽혀 있다는 점에서 실질적인 독립성 확보가 여의치 않다는 비판을 받고 있다. 이는 기업 경영진에 대한 통제 및 감시 권한을 강화하기 위한 이사회 독립성 확보의 필요성을 제기하는 것이다. 이에 이사회 효율적인 기능 수행을 위해서라도 책임임원으로부터 독립성을 갖는 동시에 다양한 경험을 기반으로 하는 전문성을 보유한 사외이사의 역할 확대 방안을 고려하는 것이 요구된다.

둘째, 이사회 전문성과 책임성과 관련하여 미국 등 주요 국가들의 기업 지배구조와 이사회에 관련된 법규들을 살펴볼 때, 공통적으로 찾아볼 수 있는 이사회 특성으로는 업무집행에 관여하는 회의체로서의 감시 및 관리 감독 기능이 상대적으로 높게 부여되고 있으며, 다양한 분야의 전문성을 가진 사외이사의 확보에 중점을 두고 있다는 점이라 할 수 있다. 이는 우리나라 역시 이사회 개편에 있어서 감독 및 감시 기능과 사외이사의 전문성 검증에 중점을 둔 개선방안을 고려할 필요가 있음을 보여준다.

먼저 전문성 확보를 위해서는 사외이사의 전문성을 담보할 수 있도록 독립성을 가진 사외이사추천위원회의 설치를 통한 사외이사 선임 과정 및 절차의 개선이 요구된다. 또한 이사회 책임성 강화와 관련하여 현행 상법 제382조의3 규정에 따라 이사는 법령과 정관의 규정을 근거로 회사를 위해 직무를 성실하게 이행해야 한다. 이러한 이사의 충실의무에도 불구하고 이사의 업무 해태로 인해 발생하는 특정 주주의 피해에 대한 이사의 책임을 물을 수 없는 실정이다. 이에 따라 이사의 책임성을 강화하는데 있어서 주주의 비례적 이익을 고려하여 주주보호의무에 대한 부과가 필요할 것으로 판단된다.

마지막으로 현행 이사회 제도의 문제점으로 꼽히는 경영진에 대한 효율적인 감시 및 감독 기능 약화와 관련하여 감시 및 감독 기능을 강화할 수 있도록 여성 이사의 참여 증대를 통해 이사회 성별 다양성을 보장할 수 있어야 한다. 즉, 여성 이사의 참여 증가를 통해 이사회 내 다양한 이해관계자의 의견이 경영의사결정에 반영될 수 있도록 제도적 보완이 요구되는 것이다.

이러한 논의를 종합하면, 향후 이사회 제도의 개선 논의에 있어서 편향된 의사결정을 방지하고, 이사회 감시 및 견제, 대표성을 강화하는 방향으로 이사회 제

도가 바뀌어야 기업지배구조의 본질적인 개선이 가능할 것으로 판단된다. 본 연구의 결과는 향후 이사회 제도 개선 논의에 중요한 정책적 시사점을 제공할 수 있다.

특히 이사회 다양성 문제와 관련하여 형식적으로 여성 이사의 참여 증가를 위해 법적인 차원에서 여성 이사의 수를 의무적으로 규제하는데 그치지 않고, 후속 연구를 통해 기업가치를 제고하고 위험을 효율적으로 관리할 수 있는 이사회 다양성 확보를 위한 제도적 절차에 대한 논의가 이루어진다면 실질적인 이사회 다양성을 실현할 수 있을 것으로 기대한다.

참고문헌

1. 국내문헌

<단행본>

- 권기훈. 송호신. 강재영. 『회사법』. 경남: 경상대학교출판부, 2013.
- 김미애. 『회사법상 사외이사 적격성 기준의 합리적 개선방안』. 서울: 한국경제연구원, 2016.
- 김병연. 『주식회사 운영법률실무-회사법, 자본시장법, 부동산투자회사법 중심으로』. 경기: 피앤씨미디어, 2023.
- 김흥기. 『상법강의』. 서울: 박영사, 2022.
- 송옥렬. 『주석상법(제6판)』. 서울: 한국사법행정학회, 2021.
- 송옥렬. 『상법강의(제10판)』. 서울: 홍문사, 2020.
- 이호섭. 이석훈. 안수현. 『주요국 내부통제 제도 현황 및 한국 내부통제 제도 개선 방향』. 서울: 자본시장연구원, 2022.
- 이철송. 『회사법 강의(제22판)』. 경기: 박영사, 2014.
- 장덕조. 『회사법』. 경기: 법문사, 2023.
- 정찬형. 『상법강의(상)(제24판)』. 박영사, 2021.
- 최기원. 『상법학신론(상)(제17판)』. 경기 : 박영사, 2008.
- 최완진. 『기업지배구조법』. 서울: 한국외국어대학교 지식출판원, 2016.
- 최준선. 『회사법』. 서울: 삼영사, 2023.
- 홍복기. 박세화. 『회사법강의(제5판)』. 경기: 법문사, 2017.

<학위논문>

- 강동우. “집행임원 제도의 실효성 제고방안에 대한 연구.” 법학석사학위논문, 연세

- 대학교, 2022.
- 김산. “중국기업에서의 기업지배구조에 관한 연구.” 경영학석사학위논문, 동아대학교. 2020.
- 김용춘. “주식회사 이사회 제도의 유연성 제고를 위한 법적 연구.” 법학박사학위논문, 성균관대학교, 2022.
- 왕루여. “중국법상 주식회사 이사의 책임제도에 관한 연구- 한국 · 일본과의 비교 법적 연구를 중심으로.” 법학박사학위논문, 단국대학교, 2022.
- 이상협. “한중 주식회사의 지배구조에 관한 비교연구: 업무집행기관을 중심으로.” 법학석사학위논문, 연세대학교, 2011.
- 이수진. “사외이사에 관한 연구-사외의사의 선임을 중심으로.” 법학박사학위논문, 고려대학교, 2023.
- 이희정. “법인대표기관의 구성과 운영.” 법학박사학위논문, 고려대학교, 2022.
- 정종희. “기업지배구조의 개선에 관한 연구: 이사회제도를 중심으로.” 법학박사학위논문, 조선대학교, 2022.

<학술지>

- 권상로. “주식회사의 사외이사제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구.” 『법학논총』, 27, no.2 (2022), pp.179-180.
- 김영근. “주식회사에 있어서 이사회 운영의 활성화 방안”, 『기업법연구』, no.8 (2001), p.397.
- 김재형. “주식회사의 현물출자 규제의 폐지에 관한 소고 - 기술지주회사를 중심으로.” 『법학논총』, 19, no.1 (2012), pp.531-556.
- 김태진. “우리는 이사회에게 무엇을 기대할 것인가 - 이사회 실패 현상을 극복하기 위한 대안으로서 법인이사론을 중심으로.” 『경영법률』, 25, no.4 (2015), p.58.
- 김현아. 최우석. 최승욱. “이사회의 독립성 및 전문성과 투자효율성.” 『경영학연구』,

- 43, no.4 (2014), p.1345.
- 김환일. 박용근. 김동근. “우리나라 사외이사제도의 문제점과 개선방안.” 『서울법학』, 25, no.4 (2018), p.292.
- 문상일. “이사회 구성 다양성 제고에 따른 기업지배구조 개선효과 분석 연구-여성 이사 쿼터제에 관한 비교법적 연구를 중심으로.” 『상사법연구』, 40, no.1 (2021), p.30.
- 박기령. “이사의 충실의무에 관한 법적 연구.” 『법학논집』, 14, no.3 (2010), p.363.
- 박하연. 이아영. 강윤식. “이사회 영향력과 이익조정: 독립적인 사외이사의 존재와 대표이사-이사회 의장분리를 중심으로.” 『회계저널』, 25, no.5 (2016), p.247.
- 빈경진. “사회적기업 이사회 구성과 프로세스가 성과에 미치는 영향.” 『경영컨설팅 연구』, 121, no.1 (2021), pp.22-23.
- 원동욱. “기업지배구조모범규준에 대한 외국의 사례 및 우리나라에 대한 시사점.” 『은행법연구』, 8, no.1 (2015), p.114.
- 이삼렬. “사외이사의 독립성과 전문성에 관한 소고.” 『부산대학교 법학연구』, 59, no.2 (2018), p.144.
- 정무관. 김길동. 김승수. 문효성. “기업의 이사회 평가체제 도입을 위한 평가지표에 관한 탐색적 연구.” 『지역산업연구』, 40, no.1 (2017), p.128.
- 정웅기. “독일의 이사회 차원에서의 공동결정제도와 수용가능성 검토.” 『법과 기업 연구』, 10, no.2 (2020), p.140.
- 최용춘. “주식회사 이사회제도의 개선에 따른 집행역제도에 관한 소고.” 『창업정보 학회지』, 10, no.3 (2007), p.1.
- 최정식. “사외이사의 책임제한에 관한 연구.” 『법학연구』, no.32 (2008), p.224.
- 최준선. “미국과 영국의 기업지배구조와 그 동향.” 『비교사법』, 6, no.2 (2000), p.63.
- 최준선. 김성곤. “미국·일본·한국의 이사회 구조 동향 - 2015년 이사회 구조 동향을 중심으로.” 『동북아법연구』, 10, no.3 (2017), p.134.
- 하영태. “회사법상 이사회의 감독기능 강화에 관한 비교법적 검토-일본의 집행임원

제 및 감사등위원회설치회사제도를 중심으로.” 『법과 기업 연구』, 4, no.1 (2014), p.158.

Eunice K. Kim. “기업 이사회 의 여성이사 비율 확대를 위한 제언.” 『이화대학교 법학논집』, 21, no.4 (2017), p.92.

<간행물>

권종호. “일본의 기업법제 개정에 관한 연구”, 『코협연구보고서』 04-1, 코스닥등록법인협의회, 2004. 2, p.141.

손성. “미국 회사법제에서의 준법감시인제도에 관한 법 이론적 고찰”, 『상장협』, 제43호, 한국 상장회사 협의회 (2001.3), p.300.

이수정. “사외이사 및 감사의 독립성 분석(2015~2016년) - 대규모기업집단 소속 상장회사를 중심으로.” 『경제개혁리포트』, 2017-04 (2017), p.31.

이지수. “사외이사제도 규율체계와 관련한 우리나라와 미국의 제도상 차이.” 『이슈 & 분석』, 2014-03 (2014), p.5.

정재규. “감사위원 선임방식 개선 및 감사위원회 제도 재구성 방안.” 『KCGS 연구보고서』, 2020-02 (2020), pp.23-24.

한국상장사협의회. 『상장』, 3 (2020), p.38.

한상용. 문혜정. “이사회 다양성 추구하고 금융회사 시사점.” 『KIRI 리포트』, 2021, p.10.

홍지연. “이사회 성별 구성 관련 각국의 규제와 국내 현황.” 『자본시장포커스』, 2020-20 (2020), p.2.

Kotra. “일본의 ESG 대응 전략 분석과 시사점.” 『Global Market Report』, 21-02801 (2021), p.16.

<인터넷 자료>

연합뉴스 (2023.10.12.). “기업지배구조보고서 가이드라인 개정 배당절차 개선 등 공
시”, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20231012082300002?input=1195m>

2. 해외 문헌

勝田和行, “「監査等委員會設置會社」のガバナンスを考える”, 日本經營倫理學會誌
第22号, 2015, pp.160-161.

經濟産業省. 2018. 「コーポレート・ガバナンス・システムに関する實務指針」(CG
Sガイドライン)

OECD. *Flexibility and Proportionality in Corporate Governance*. OECD, 2018.

SEC. Thirty-Eighth Annual Report of the Securities and Exchange Commission.
Washington: Securities and Exchange Commission, 36 (1972).

Hamilton Robert W., *Cases and Materials on Corporation. Including partnership
and limited Liability Companies*, 7th Ed. St Paul Minnesota, West Publ
ishing Co. 2001.

Robert Clark, *CORPORATION LAW*. New York, Aspen Publishers, 1986.

Melvin. A. Eisenberg. *Corporate Governance :The Board of Directors and Inter
nal control*. Cordozo Law Review, Vol.19(September-november), 237 at
237, 1997.

Harold Koontz. *The Management Theory Jungle*. 4 Acad. Manage. J. 177, 178,
1961.

Dan Ariely. *The (Honest) Truth about Dishonesty: How We Lie to Everyone-
Especially Ourselves*. NY: Harper Collins, 2012.

Romano M., A Cirillo, C. Favino, and A. Netti. *ESG(Environmental, Social and
Governance) Performance and Board Gender Diversity:The Moderatin
g Role of CEO Duality*. Sustainibility, 12, 2020.