

## 社外理事制度의 改善方案에 관한 研究\*

### A Study on Improvement of Outside Director System

김 재 호\*\*  
Kim, Jaeho

#### 목 차

- I. 서론
- II. 사외이사관련 법제
- III. 상장회사의 사외이사 운영현황
- IV. 제도 및 운영상의 문제점에 대한 개선방안
- V. 결론

#### 국문초록

사외이사제도는 1997년 말 외환위기 이후 불투명하고 비효율적인 기업지배구조를 개선하기 위하여 도입된 제도이다. 이후 약20년이 지난 현재까지 법제의 개선 등 지속적인 노력이 이어지고 있으나 아직도 성공적으로 정착하였다는 평가를 받지 못하고 있다. 이러한 현상은 상장회사 전체를 대상으로 사외이사 선임현황을 조사한 운영상의 현황에서도 잘 나타나고 있으며 법제적인 측면에서도 아직 개선할 부분이 있어 이를 개선하기 위한 실증적이고 체계적 연구가 요구된다.

본고에서는 현 시점에서 사외이사관련 입법의 목적 및 기능이 그 취지에 맞게 수행되고 있는지 여부에 관하여 상장회사에서 사외이사제도가 어떻게 운영되고 있는지에 대한 전수조사를 통하여 이를 분석하고 평가하여 그 개선방안을

논문접수일 : 2017. 09. 30.

심사완료일 : 2017. 10. 19.

게재확정일 : 2017. 10. 19.

\* 이 논문은 필자의 박사학위논문의 일부를 대폭 수정·보완한 것임.

\*\* 법학박사·한남대학교 교수

몇 가지로 나누어 제시하였다. 첫째, 상법과 및 자본시장법은 주요주주의 개념에 관하여 그 범위를 달리 정하고 있으며, 최대주주 및 그 특수관계인의 개념은 50여개의 법률에서 각각 달리 정하고 있어 혼란을 초래하고 있는데 이를 구체적이고 통일적으로 규정하는 것이 타당하다. 둘째, 감사위원회 위원 선임시 사외이사인 감사위원과 사외이사 아닌 감사위원을 선임하는 경우 그 결의요건에 차이가 있으며 상법은 이를 일괄선출방식으로 규정하고 있는 반면, 금융회사 지배구조법은 분리선출방식을 규정하고 있는데 이를 개선할 필요가 있다. 셋째, 사외이사인 감사위원을 선임하는 때에는 3%를 초과하는 주식에 대하여 의결권을 제한하고 있는데 이를 해임할 경우에도 동일하게 적용하도록 상법을 개정할 필요가 있다. 넷째, 사외이사의 회사 경영정보에 대한 접근권을 명시하고 사외이사에 대한 업무지원전담조직을 설치하는 것이 필요하다. 다섯째, 대표이사과 이사회회장의 겸직을 제한하여 경영자와 이사회 사이의 정보 불균형을 해소하고, 대표이사과 이사회회장을 분리하되 이사회회장은 사외이사가 맡도록 하는 것이 바람직하다. 여섯째, 자산규모 2조원 이상의 대규모 상장회사에서는 최소한 1명 이상의 사외이사 후보를 사외이사인력풀(pool)에서 추천하도록 하여 사외이사후보추천위원회의 구성 및 운영을 다양화할 필요가 있다.

이상에서 검토한 바와 같이 사외이사제도가 본연의 취지를 살려 제대로 된 기능과 역할을 수행하려면 제도적인 측면과 운영상 제기된 문제점에 대하여 합리적인 개선을 함으로써 실효성 있는 제도로 정착될 수 있을 것이다.

**주제어** : 사외이사, 감사위원회, 사외이사인 감사위원, 사외이사 아닌 감사위원, 상장회사, 사외이사인력풀(pool), 사외이사후보추천위원회

## 1. 서론

사외이사제도가 도입된지 20년이 경과된 현 시점에서 동 제도의 공과에 대한 다양한 평가가 있으나 동 법제와 운영의 실제에 있어 여러 가지 문제점이 상존하고 있어 아직도 사외이사제도가 제대로 정착되었다고 평가하기는 어렵다. 이

에 본고에서는 현 시점에서 사외이사 관련 입법의 목적 및 기능이 그 취지에 맞게 수행되고 있는지 여부에 관하여 상장회사를 대상으로 운영실태 조사를 통해 이를 분석하고 평가하여 그 개선방안을 제시한다.

본고의 I.에서는 사외이사제도에 관한 연구의 목적과 범위 및 방법에 대하여 기술한다. II.에서는 사외이사제도의 의의와 상법을 중심으로 관련 법제를 검토해보고 특히 최근에 제정·시행된 금융회사의 지배구조에 관한 법률 등에서 규정하고 있는 사외이사제도가 상법상의 제도와는 어떠한 차이가 있는지에 대하여 관련법규의 체계와 내용 등 특징적인 사항을 중심으로 비교·설명한다.

III.에서는 상장회사에서 사외이사제도가 어떻게 운영되고 있는지에 대한 현황을 파악하기 위하여 2001년부터 2015년까지 유가증권시장 상장회사 및 코스닥 시장 상장회사를 대상으로 전수 조사한 결과와 공시자료에 대한 실증적인 분석을 통하여 그 실태를 살펴본다. IV.에서는 현행 제도 및 운영상에서 나타난 문제점이 무엇인지를 검토하고 개선방안을 제시하고자 한다. V.에서는 앞에서 검토한 사외이사제도와 그 운영에 관한 문제점 및 개선방안을 요약·정리한다.

## II. 사외이사관련 법제

### 1. 사외이사란?

#### 가. 의의

사외이사(outside director)는 사내이사(inside director)와 대응되는 개념으로 대표이사를 포함한 경영진으로부터 독립적인 지위에서 이사회 구성원으로 활동하는 이사를 말한다. 사외이사의 정의는 각 나라마다 그 명칭은 물론이고 개념상의 해석이나 분류하는 것이 일정하지 않다. 사외이사제도를 오래 전부터 운영해 온 미국의 경우를 보더라도 사외이사의 명칭이나 개념이 통일적인 것은 아니다. 현재 사외이사는 미국 주식회사의 outside director를 우리말로 번역한

것으로 그 독립성을 강조해 Independent director로 불리기도 한다.<sup>1)</sup>

상법에서 사외이사란 ‘해당 회사의 상무(常務)에 종사하지 아니하는 이사로서 결격요건에 해당되지 아니하는 자’로 정의하고 있다(상법 제382조 제3항).

또한 상법에서 정한 사외이사의 결격요건(제382조 제3항)에 대하여 규정하고 있는데 이와는 별도로 상장회사에 특례로 적용되는 상법 제542조의8에서는 사외이사의 자격요건을 추가로 규정하고 있다. 즉 상장회사의 사외이사는 일반 주식회사에 적용하는 상법 제382조 제3항 각호뿐만 아니라 상법 제542조의8 제2항의 어느 하나에 해당되지 아니하여야 하며, 이에 해당하게 된 경우에는 그 직을 상실한다(상법 제542조의8 제2항, 동법 시행령 제13조 제3항 내지 제6항).

이러한 사외이사는 법적으로는 그 직무와 역할이 사내이사와 구분되나 이사회 구성원으로서 상법상 이사에게 인정되는 권한과 의무 및 책임을 부담하게 되므로 사내이사와의 법적 지위 면에서 기본적으로는 차이가 없고 동일한 권한과 책임이 있다.

## 나. 사외이사관련 법제

### (1) 상법상의 사외이사제도

회사는 정관이 정한 바에 따라 감사(監事)에 갈음하여 상법 제393조의2의 규정에 의한 위원회로서 감사위원회를 설치할 수 있다. 감사위원회를 설치한 경우에는 감사를 둘 수 없다(상법 제415조의2 제1항). 상법상 감사위원회에는 이를 실무적으로 일반감사위원회와 자산규모 2조원 이상의 상장회사로서 일반 감사위원회보다 한층 더 강화된 감사위원회(특례감사위원회 또는 엄격감사위원회)<sup>2)</sup>

1) 사외이사를 부르는 호칭은 국가마다 차이가 있다. 미국의 경우는 독립이사(independent director)라 하고, OECD에서는 비상임이사(non-executive director)라고 하며, 주로 독립성과 비상근임을 강조하고 있다. 김미애, “회사법상 사외이사 적격성 기준의 합리적 개선방안”, 『KERI Insight』, 한국경제연구원, 2016. 3, 2면 참조.

2) 일반감사위원회와 특례(엄격)감사위원회의 구분은 자산규모에 따라 설치하여야 하는 감사위원회를 실무에서 구분한 표현이다. 금융위원회의 ‘상당사례 FAQ’에서도 이를 실무에서 ‘특례감사위원회’ 또는 ‘엄격감사위원회’로 구분한다고 하고 있다. 이하에서는 상법 제542조의 11 및 제542조의12에 의거 자산규모 2조원 이상의 상장회사가 설치하여야 하는 감사위원회를 ‘특례감사위원회’ 또는 ‘엄격감사위원회’라 하고 상법 제415조의2에 의거 설치하는 감사위원회를

의 두 가지의 유형으로 구분한다.

(가) 일반감사위원회

실무에서 말하는 일반감사위원회란 상법 제415조의2에 의거 설치되는 감사위원회를 말한다. 즉 상법 제415조의2는 모든 주식회사에 적용되는 일반규정으로 이 규정에 의거 설치되는 감사위원회를 말한다.

감사위원회는 이사회내 위원회 중 하나이다(상법 제415조의2 제2항). 감사위원회는 3명 이상의 이사로 구성하며, 다만 사외이사가 위원의 3분의 2이상이어야 한다. 감사위원회는 그 결의로 위원회를 대표할 자를 선정하여야 하며 이 경우 수인의 위원이 공동으로 위원회를 대표할 것을 정할 수 있다. 감사위원회를 사외이사가 아닌 감사위원들만으로 구성할 수는 없으나, 사외이사인 감사위원들만으로 구성할 수는 있다. 감사위원은 주주총회에서 다른 이사들과 마찬가지로 이사로 선임된다.

(나) 특례감사위원회

(1) 의의

특례감사위원회란 상법 제542조의11 및 제542조의12에 의거 최근 사업연도말 현재 자산총액이 2조원 이상인 상장회사에 설치가 강제되는 감사위원회를 말한다. 즉 상법 제542조의11 및 제542조의12는 자산규모 2조원 이상의 상장회사에 대하여만 적용되는 특례인데 이 규정에 의거 설치되는 감사위원회를 말한다.

(2) 일반감사위원회와의 차이

특례감사위원회는 일반감사위원회의 요건을 갖추는 것 외에 몇 가지의 요건을 더 갖추어야 하고 일반감사위원회 보다 엄격한 절차를 거쳐 설치되어야 한다. 이는 특례감사위원회의 기능을 제고하고 독립성을 강화하기 위한 요건과 절차들이다. 즉 ① 특례감사위원회 위원은 감사위원 중 1명은 '회계 또는 재무전문가'이어야 하며 사외이사 아닌 감사위원은 상근감사의 결격요건(상법 제542조의10 제2항)에 해당하지 않아야 한다(상법 제542조의11 제3항). ② 감사위원

<sup>1</sup> '일반감사위원회'라 표기하기로 한다.

회의 대표는 사외이사이어야 한다(상법 제542조의11 제2항 2호). ③ 상법 제 542조의10 제2항 각호의 어느 하나에라도 해당하는 자는 사외이사가 아닌 감사위원이 될 수 없다. 즉 사외이사 아닌 감사위원은 상근감사의 결격요건인 소극적 요건에 해당하지 않아야 하는데 최대주주 및 그 특수관계인, 주요주주, 상무에 종사하는 이사 및 피용자, 최근 2년 이내에 상무에 종사한 이사 및 피용자 등은 사외이사가 아닌 감사위원이 될 수 없다(상법 제542조의11 제3항).

### (3) 감사위원회 위원의 선임방법

상법은 감사의 대체기구로서 도입된 감사위원회의 구성원인 감사위원회 위원의 선임방법에 관하여 이원적으로 규제하고 있다. 즉 비상장회사와 상장회사의 감사위원회 위원은 주주총회에서 이사로 선임된 자들을 대상으로 하여 이사회가 보통결의로 감사위원으로 선임하지만(상법 제393조의2 제3호), 최근 사업연도말 현재 자산총액이 2조원 이상인 대규모 상장회사의 감사위원회 위원은 처음부터 주주총회에서 보통결의로써 이사로 선임(상법 제542조의12 제2항)한 후 선임된 이사 중에서 자격요건을 갖춘 자를 대상으로 주주총회에서 감사위원으로 선임한다. 이 중 후자의 경우에는 ① 먼저 주주총회에서 모든 이사를 일괄적으로 선임한 후 그 선임된 이사 중에서 다시 감사위원을 선임하는 방법(일괄선출방식), ② 주주총회에서 감사위원이 되는 이사와 그렇지 않은 이사를 처음부터 분리하여 선출하는 방법(분리선출방식)이 있는데 과거에는 상법과 구 증권거래법이 어느 방식을 취하였는지 명확하지 않았다. 그리하여 기업실무에서는 감사위원의 선임방법에 있어서 많은 혼란을 겪었고 학계에서도 前者만이 허용된다는 견해<sup>3)</sup>와 兩者가 모두 가능하다는 견해<sup>4)</sup>가 대립하고 있었다. 판례는 “일괄선출방식과 분리선출방식 모두 가능하고 그 중 어느 방법을 취할 것인지의 결정권은 이사회에 있다”고 판시한 하급심 판결만이 있었다.<sup>5)</sup>

3) 이철송, 『회사법강의』(제24판), 박영사, 2016. 853면.

4) 권기범, 『현대회사법론』(제4판), 삼성사, 2012, 874면.

5) 대전지방법원 2008. 3. 14 2006카합242 결정. 이 사건은 KT&G에서 사외이사인 감사위원을 선임하는 방법관련 소수주주들이 문제를 제기하자 이와 관련한 소송에서 하급심 판례로 판시된 사례이다. 이에 대한 자세한 내용은 김태진, “2009년 1월 상법개정에 의하여 감사위원인 사외이사 선임방법과 소수주주권 보호는 개선되었는가?-KT&G사건을 계기로”, 『증권법연구』

그런데 2009년 개정 상법은 구 증권거래법상의 지배구조에 관련된 특례규정을 상법으로 일원화하면서 상법 제542조의12 제2항을 통해 일괄선출방식을 채택함으로써 이러한 논란은 종식되었다.<sup>6)</sup> 그러나 2015년 7월 31일 제정된 금융회사 지배구조법<sup>7)</sup>에서는 감사위원의 선임방법에 대하여 분리선출방식을 입법화함으로써 또 다시 이에 관한 논란이 제기될 것으로 보인다.

상법 제542조의11 및 제542조의12에 의거 최근 사업연도말 현재 자산총액이 2조원 이상인 상장회사에 설치가 강제되는 감사위원회는 다음과 같은 절차를 거쳐 설치되어야 한다. 즉 특례감사위원회 위원 중 사외이사인 감사위원은 사외이사로 선임될 때에 ‘사외이사후보추천위원회’의 추천을 받아 주주총회에서 이사로 선임하여야 한다(상법 제542조의8 제5항). 특례감사위원회 위원들도 일반감사위원회 위원들과 마찬가지로 주주총회에서 이사로 선임한다. 이사로 선임될 시에 사내이사, 사외이사, 기타 비상무이사로 구분하여 선임되는 것도 일반감사위원회 위원들과 다르다. 다만 주주총회에서 이사로 선임한 후 선임된 이사 중에서 3명 이상을 다시 주주총회에서 보통결의로 감사위원으로 선임하는 것이 일반감사위원회 위원들과 차이가 있다(상법 제542조의12 제2항). 일반감사위원회 위원들은 주주총회에서 이사로 선임한 후 이사회에서 감사위원으로 선임하는데(상법 제393조의2 제2항 제3호, 상법 제415조의2 제2항) 비하여 특례감사위원회 위원은 주주총회에서 이사로 선임한 후 다시 주주총회에서 감사위원으로 선임한다(상법 제542조의11 제2항 및 제542조의12 제1항, 제2항). 이는 사외이사 아닌 감사위원이든 사외이사인 감사위원이든 마찬가지이다.

#### (다) 감사위원회 위원의 해임

감사위원은 그 신분이 이사이므로 감사위원으로서의 위원직에 대한 해임과 이사직에 대한 해임으로 나눌 수 있다. 이사직에 대한 해임의 경우 이사의 해임에 관한 규정이 적용되지만 감사위원의 해임은 이사회 내 위원의 해임이라는 점에서

제11권 제3호. 한국증권법학회, 2010, 262면 이하 참조.

6) 정준우, “상법과 자본시장법상의 상장회사 특례규정의 입법론적 재검토-주주의 적극적 권리행사에 관한 규정을 중심으로-”, 『한양법학』 제25권 제2집(통권 제46집), 한양법학회, 2014, 6면.

7) 동 법률은 금융회사를 대상으로 2016년 8월 1일부터 시행되었다.

이사회에서 해임을 결정하도록 하였다. 이에 따르면 감사위원회 위원의 해임은 이사 총수의 3분의 2 이상의 결의로 결정한다(상법 제415조의2 제3항). 그러나 이 해임결의는 감사위원회 위원직에 대한 해임으로 비록 이사회에서 해임을 결의 하더라도 이사의 지위는 그대로 유지된다. 감사위원회 위원을 주주총회에서 선임 하도록 하였기 때문에 그 해임도 주주총회에서 결정하도록 한 것으로 보인다.<sup>8)</sup> 이 경우 이사회에서 이사총수의 3분의 2 이상의 수로 사외이사가 아닌 감사위원회 위원을 해임할 수 있는지가 문제된다. 또 주주총회에서 감사위원회 위원을 해 임하는 것은 감사위원회 위원직만을 해임하는 것인지 아니면 감사위원회 위원과 이사직을 아울러 해임하는 것으로 이해할 수 있는 것인지 분명하지 않다.<sup>9)</sup> 감사 위원회 위원의 해임에 관한 이사회 결의를 이사 총수의 3분의 2 이상의 결의로 하여야 하는데(상법 제415조의2 제3항) 이는 감사위원회 위원의 독립성을 보장하 기 위해 해임에 있어서 선임의 요건보다 그 요건을 엄격히 규정하고 있는 것이 다. 그리고 자산총액 2조원 이상의 상장회사 중 감사위원회를 의무적으로 설치하 여야 하는 대규모 상장회사의 감사위원회 위원을 해임하는 권한은 주주총회에 있 다(상법 제542조의12 제1항). 이 경우 감사위원회 위원의 해임과 관련하여 특별 한 규정이 없으므로 선임의 경우와 같이 보통결의에 의한다고 볼 수 있다.<sup>10)</sup> 따 라서 감사위원의 해임에는 선임보다 해임이 더 쉽게 되는 문제가 있다.

## (2) 금융회사지배구조법 등의 사외이사제도

### (가) 금융회사지배구조법상의 사외이사제도

2015년 7월 31일 제정된 금융회사의 지배구조에 관한 법률(이하 ‘금융회사 지배구조법’이라 한다)은 은행, 금융투자업자 및 종합금융회사, 보험회사, 상호 저축은행, 여신전문금융회사, 금융지주회사 및 그 밖의 금융회사에 공통적으로 적용되는 법률이다.

금융회사 지배구조법에서 “사외이사”란 ‘상시적인 업무에 종사하지 아니하는

8) 김상규, “감사위원회제도에 관한 연구”, 『상사법연구』 제20권 제4호, 한국상사법학회, 2002, 93면.

9) 김상규, 전제논문, 93면.

10) 정찬형, 『상법강의(상)』(제17판), 박영사, 2014, 1,042면



이사로서 동법 제17조에 따라 선임되는 사람'을 말한다(금융회사 지배구조법 제2조 제4호). 금융회사의 사외이사에 관한 자격요건에 관하여는 동법 제6조에서 규정하고 있으며, 금융회사는 이사회에 사외이사를 3명 이상 두어야 하고(금융회사 지배구조법 제12조 제1항) 사외이사의 수는 이사 총수의 과반수가 되어야 한다.

다만, 대통령령으로 정하는 금융회사의 경우 이사 총수의 4분의 1 이상을 사외이사로 하여야 한다(금융회사지배구조법 제12조 제2항). 금융회사의 이사회는 매년 사외이사 중에서 이사회 의장을 선임하며(금융회사지배구조법 제13조 제1항), 동법 제13조 제1항에도 불구하고 이사회는 사외이사가 아닌 자를 이사회 의장으로 선임할 수 있으나, 이 경우 이사회는 그 사유를 공시하고, 사외이사를 대표하는 자(이하 "선임사외이사"라 한다)를 별도로 선임하여야 한다(금융회사 지배구조법 제13조 제2항).

금융회사지배구조법은 금융회사 전체를 일괄적, 통일적으로 적용하고 있으며 사외이사에 관하여는 기존의 자본시장법이나 은행법, 보험업법 등과는 큰 차이가 없다. 다만 금융관련 각각의 법률에서 사외이사를 선임해야 하는 비율에 대하여 구 은행법 제22조 제2항에서는 총 이사 수의 '과반수'로 규정하고 있었으나 금융회사지배구조법의 시행(2016. 8. 1)으로 동 규정은 폐지되었다.

반면, 구 보험업법 제15조 제1항, 구 상호저축은행 제10조의3 제1항, 구 금융지주회사법 제40조 제1항에서는 사외이사를 선임해야 하는 비율에 대하여 '2분의 1 이상'으로 각기 달리 규정하고 있었으나 금융회사지배구조법의 시행에 따라 이를 모두 통일하여 '과반수'로 적용하도록 하였으며(금융회사 지배구조법 제12조 제2항), 금융회사의 감사위원회 위원이 되는 사외이사 1명 이상을 선임할 경우에는 다른 이사와 분리하여 선임하도록 규정(금융회사지배구조법 제19조 제5항)하고 있는 점에서 차이가 있다.

감사위원이 되는 사외이사 선임에 관하여 상법이 일괄선출방식을 명문화하고 있는데(상법 제542조의 12 제2항) 비해 금융회사지배구조법에서는 금융회사는 감사위원이 되는 사외이사 1명 이상에 대해서는 다른 이사와 분리하여 선임하도록 규정하고 있다(금융회사지배구조법 제19조 제2항).

#### (나) 자본시장법상의 사외이사제도

자본시장법에서 “사외이사”란 ‘상시적인 업무에 종사하지 아니하는 자로서 금융회사의 지배구조에 관한 법률 제17조에 따라 선임되는 자’를 말한다(자본시장법 제9조 제3항).

자본시장법상의 사외이사에 관한 규정(자본시장법 구 제25조 등)은 2015년 7월 31일 개정된 법률에서 삭제되고 2016년 8월 1일부터 시행된 금융회사의 지배구조에 관한 법률로 이관되었다.

#### 다. 사외이사의 결격요건

상법은 일반회사의 사외이사에 대한 결격사유(제382조 제3항)를 규정하고, 상장회사의 사외이사에 대해서는 추가적인 결격사유를 규정하고 있다(제542조의8 제2항).

즉 상장회사의 사외이사는 일반 주식회사에 적용하는 상법 제382조 제3항 각 호뿐만 아니라 상법 제542조의8 제2항의 어느 하나에 해당되지 아니하여야 하며, 이에 해당하게 된 경우에는 그 직을 상실한다(상법 제542조의8 제2항, 동법 시행령 제13조 제3항 내지 제6항).

### Ⅲ. 상장회사의 사외이사 운영현황

#### 1. 서설

실제 상장회사에서 사외이사의 선임 및 운영현황을 살펴보기 위해 한국상장회사협의회가 2001년부터 2015년까지 조사한 ‘상장회사 사외이사 현황’ 자료(이하 ‘동 조사’로 약칭한다)를 토대로 전체 상장회사 중에서 사외이사를 선임하는 대상회사 수와 이들 회사들이 선임한 사외이사의 수 및 업종별, 회사 규모별 사외이사의 수와 개별회사의 사외이사 수 그리고 사외이사의 경력과 관련된 직업별 분포와 사외이사의 이사회 참석률 등 활동현황에 대하여 분석하였다.

특히 본고에서는 2014년도부터 2015년도의 유가증권시장 및 코스닥시장 상장회사 전체를 대상으로 최근에 조사한 “상장회사 사외이사 현황”을 중심으로

운영실태를 집중 조사·분석하였고<sup>11)12)</sup> 이 외에도 공정거래위원회 최근 발표한 ‘대기업집단 지배구조현황분석’도 반영하였다.

## 2. 상장회사의 사외이사 수

### 가. 사외이사 선임대상 상장회사의 수

유가증권시장 상장회사와 코스닥시장 상장회사를 대상으로 사외이사를 선임해야 하는 대상회사의 현황에 대하여 2004년부터 2015년까지의 추이를 보면 유가증권시장에서는 점차 늘어나고 있는 추세이긴 하지만 2004년부터 2008년까지는 그 수가 700개사 미만으로 소폭의 증가에 그쳤고 이후 2009년부터 2015년까지 7년동안에도 불과 30여개사가 증가한 728개사로 조사되었다<표 1>.

한편 코스닥시장 상장회사는 유가증권시장의 상장회사보다 사외이사를 선임해야 하는 대상회사 수의 측면에서는 큰 폭으로 증가하고 있음을 보여준다. 즉 2004년에는 사외이사를 선임해야 하는 대상회사 수가 579개사이던 것이 2015년에는 949개사로 대폭 증가하였다<표 1>.

〈표 1〉 사외이사 선임대상 상장회사 수(총괄)

구분	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3
유가증권시장	657	650	657	673	689	712	717	731	742	724	724	728
코스닥시장	579	568	628	730	820	866	874	894	903	884	894	949
계	1,236	1,218	1,285	1,403	1,509	1,591	1,591	1,622	1,641	1,608	1,618	1,677

출처 : 한국상장회사협의회, “상장회사 사외이사 현황분석”, 2004. 5~2015. 5(3월말 기준)

11) 한국상장회사협의회는 2001년부터 2015년 현재까지 매년 ‘사외이사 선임현황’을 조사하여 이를 홈페이지에 게시하거나 월간『상장』에 게재하고 있는데 2011년부터 현재까지는 이를 게시하거나 공표하지 않고 있어서 필자가 동 협의회에 재직 중이던 최근 2011년부터 2015년까지의 상장회사 사외이사 현황분석 자료를 제공받아 본 연구에 활용하였다.

12) 조사내용 및 방법은 총 이사 수, 사외이사 수 및 인적사항 관련 내용은 최근 제출된 사업보고서 및 정기주주총회 결과 공시를 기초로 하여 그 이후 2015년 3월 31일까지 임시주주총회 및 사외이사 변경공시내용 등을 반영하였으며, 자산규모는 12월결산사는 감사보고서를 기준으로 하였다.

나. 선임한 상장회사의 사외이사 수

유가증권시장 상장회사가 선임한 사외이사의 수는 2004년에 1,456명이던 것이 2015년 3월 말 기준으로는 1,771명으로 증가세를 보이고 있으나 그 증가율은 소폭에 그치고 있다. 한편 유가증권시장 상장회사의 1사당 평균 사외이사 수는 전체 조사기간 중 2004년 3월말에 평균 2.22명이던 것이 2015년 3월말 기준으로는 2.43명 이내로 역시 큰 변화가 없는 것으로 조사되었다<표 2>.

<표 2> 유가증권시장 상장회사의 사외이사 수(총괄)

구분	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3
대상 회사 수	657	650	657	673	689	712	717	728	738	724	724	728
사외 이사 수	1,456	1,450	1,504	1,554	1,642	1,693	1,705	1,731	1,788	1,782	1,731	1,771
1사당 평균 수	2.22	2.23	2.29	2.31	2.38	2.38	2.38	2.38	2.42	2.46	2.39	2.43

출처 : 한국상장회사협의회, “상장회사 사외이사 현황분석”, 2004. 4~2015. 5(3월말 기준)

코스닥시장 상장회사는 유가증권시장의 상장회사보다 사외이사를 선임해야 하는 대상회사 수가 큰 폭으로 증가하고 있음을 보여준다. 즉 2004년에는 사외이사를 선임해야 하는 회사 수가 579개사이던 것이 2015년에는 949개사로 대폭 증가하였다<표 3>. 코스닥시장에서 선임한 1사당 평균 사외이사 수는 2004년 1.49명이던 것이 2010년 1.60명, 2015년 1.60명으로 유가증권시장 상장회사와 비교하여 낮은 것으로 조사되었다<표 3>.

<표 3> 코스닥시장 상장회사의 사외이사 수(총괄)

구분	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3
대상 회사 수	579	568	628	730	820	866	874	894	903	884	894	949
사외 이사 수	860	799	934	1,139	1,360	1,432	1,399	1,421	1,428	1,410	1,418	1,521
1사당 평균 수	1.49	1.41	1.49	1.56	1.66	1.65	1.60	1.59	1.58	1.60	1.59	1.60

출처 : 한국상장회사협의회, “상장회사 사외이사 현황분석”, 2004.4~2015.5(3월말 기준)

동 조사 결과에 따르면 유가증권시장과 코스닥시장을 합하여 상장회사별로 사외이사를 1명 선임한 회사가 777개사(46.3%)로 가장 많았고, 다음으로 사외이사를 2명 선임한 회사는 479개사(28.6%)이며, 사외이사를 3명 선임한 회사는 247개사(14.7%)이었고, 4명을 선임한 회사는 102개사(6.1%), 5명 이상 선임한 회사는 72개사(4.3%)로 나타났다<표 4>.

〈표 4〉 1사당 사외이사를 선임한 수 분포

(단위 : 개사, %)

구 분	사 외 이 사 수										계	
	1 명		2 명		3 명		4 명		5 명 이상			
	구성비	구성비	구성비	구성비	구성비	구성비	구성비	구성비	구성비	구성비	구성비	
유가증권시장 상장회사	251	34.5	173	23.8	152	20.9	87	12.0	65*	8.9	728	100.0
코스닥시장 상장회사	526	55.4	306	32.2	95	10.0	15	1.6	7*	0.7	949	100.0
계	777	46.3	479	28.6	247	14.7	102	6.1	72	4.3	1,677	100.0

출처 : “상장회사 사외이사 현황”, 한국상장회사협의회, 2014. 5~2015. 5.

\* 65개사 370명 \*\* 7개사 38명

2015년 3월 31일 기준으로 조사한 결과에 의하면 유가증권시장에서 사외이사를 가장 많이 선임한 회사는 신한금융지주회사로 10명을 선임하였으며, 강원랜드, 케이티, 하나금융지주회사가 각각 8명을, 동국제강, LIG손해보험, 포스코, 한국전력공사, KB금융지주, KT&G, 만도 등이 7명을 선임한 것으로 조사되었다. 코스닥시장에서는 바이오싸인이 7명을, 셀트리온, 케이제이프리텍이 각각 6명, 매일유업, 한국토지신탁, 태창파로스, 인센이엔티가 각각 5명을 선임하였다.

한편, 2016년 12월에 공정거래위원회가 발표한 자료에 의하면 대기업집단 중 법상 사외이사의 선임 요구기준을 상회하여 사외이사를 선임한 집단은 케이티(8명), 씨제이(6명), 신세계(5명) 등 15개 집단으로 나타났다<sup>13)</sup>.

13) 공정거래위원회, “대기업집단 지배구조 현황분석”, 2016. 12. 22. 보도자료 참조

(1) 업종별 사외이사의 수

유가증권시장 상장회사의 업종별 사외이사 선임현황을 보면 제조업은 1사당 평균 사외이사 수가 2014년 조사에서는 2.16명이던 것이 2015년에는 2.22명으로 0.06명 증가하였다. 비제조업에서도 1사당 평균 사외이사 수가 2014년 조사에서는 2.44명이던 것이 2015년에는 2.48명으로 0.04명 증가하였다. 금융업에서는 2014년 조사에서는 4.14명이던 것이 2015년에는 4.22명으로 0.08명 증가하였다<표 5>.

〈표 5〉 업종별 사외이사 수

(단위 : 개사, 명, %)

구 분	업 종	회 사 수	사외이사 수	1사당 사외이사		
				2015.3	2014.3	증감
유가증권시장 상장회사	제 조 업	437	971	2.22	2.16	0.06
	비제조업	246	610	2.48	2.44	0.04
	금 용 업	45	190	4.22	4.14	0.08
	계	728	1,771	2.43	2.39	0.04
코스닥시장 상장회사	제 조 업	596	921	1.55	1.52	-
	비제조업	318	554	1.74	1.70	0.04
	금 용 업	35	46	1.31	1.94	-0.63
	계	949	1,521	1.60	1.59	0.01

출처 : “상장회사 사외이사 현황”, 한국상장회사협의회, 2014. 5~2015. 5.

유가증권시장에서 업종별 평균 사외이사의 수는 금융업 > 비제조업 > 제조업 순으로 나타나 금융업에서 비교적 사외이사의 수가 많은 것으로 조사되었는데 <표 5>, 이는 은행 등 대규모 상장회사에 속한 금융업은 사외이사의 선임비율을 과반수로 규정하고 있고 제조업이나 비제조업에 비해서 사외이사를 많이 선임하고 있기 때문인 것으로 분석된다.

코스닥증권시장의 경우 제조업은 1사당 평균 사외이사 수가 2014년 조사에서는 1.52명이던 것이 2015년에는 1.55명으로 0.03명 증가하였다. 비제조업에서도 1사당 평균 사외이사 수가 2014년 조사에서는 1.70명이던 것이 2015년에는 1.74명으로 0.04명 증가하였다. 금융업에서는 2014년 조사에서는 1.94명이던 것이 2015년에는 1.31명으로 0.63명 감소하였다<표 5>.

코스닥시장에서 업종별 평균 사외이사의 수는 금융업 > 비제조업 > 제조업 순으

로 나타나 금융업에서 비교적 사외이사의 수가 많은 것으로 조사되었다<표 5>.

(2) 자산규모별 사외이사 수

2015년 3월 31일을 기준으로 조사한 결과에 의하면 자산규모별 평균 이사 수 대비 사외이사의 수를 보면 유가증권시장에서 자산규모 2조원 이상의 대규모 상장회사는 평균 이사 수가 7.7명인데 비해 평균 사외이사 수는 4.5명으로 사외이사가 차지하는 비율은 58.4%에 이르는 것으로 나타났다<표 6>. 자산규모 1조원 이상 2조원 미만의 상장회사는 평균 이사 수가 6.0명 중 평균 사외이사 수는 2.5명으로 그 비율은 41.7%로 조사되었으며, 자산규모 5천억원 이상 1조원 미만의 유가증권시장 상장회사의 평균 사외이사 수는 6.1명인데 이들 회사의 평균 사외이사가 차지하는 비율은 2.1명(34.4%), 자산규모 5천억원 미만부터 1천억원 이상인 경우는 평균 사외이사 수는 1.8명(35.3%), 자산규모 1천억원 미만은 평균 사외이사 수는 1.6명(31.4%)이었으며, 유가증권시장 상장회사 전체로 보면 평균 이사 수는 5.8명으로 이 중 평균 사외이사 수는 2.4명이고 그 비율은 41.4%로 나타났다<표 6>.

<표 6> 자산규모별 평균 이사 수 대비 사외이사 수

(단위 : 명, %)

구 모	유가증권시장 상장회사			코스닥시장 상장회사			전 체		
	평균 이사수	평균 사외 이사수	평균 사외 이사 비율	평균 이사수	평균 사외 이사수	평균 사외 이사 비율	평균 이사수	평균 사외 이사수	평균 사외 이사 비율
2조원 이상	7.7	4.5	58.4	7.8	4.5	57.7	7.7	4.5	58.4
1조원 이상~2조원 미만	6.0	2.5	41.7	6.4	2.5	39.1	6.0	2.5	41.7
5천억원이상~1조원미만	6.1	2.1	34.4	5.5	1.9	34.5	6.0	2.1	35.0
1천억원이상~5천억원미만	5.1	1.8	35.3	5.1	1.7	33.3	5.1	1.7	33.3
1천억원 미만	5.1	1.6	31.4	4.7	1.5	31.9	4.8	1.5	31.3
계	5.8	2.4	41.4	4.9	1.6	32.7	5.3	2.0	37.7

출처 : “상장회사 사외이사 현황”, 한국상장회사협의회, 2015. 5(3월말 기준)

(3) 사외이사의 이력사항

(가) 연령별 분포

동 조사결과에 따르면 전체 사외이사의 평균 연령은 59.1세(2014년은 58.8세)이며, 60대가 가장 많은 1,288명(39.1%)인 것으로 나타났다<표 7>. 유가증권시장 상장회사 사외이사의 평균 나이는 61.1세(2014년은 60.9세)로 역시 60대가 가장 많은 855명(48.3%)으로 조사되었다. 코스닥시장 상장회사 사외이사의 평균 나이는 56.8세(2014년은 56.4세)로 50대가 564명(37.1%)으로 가장 많은 것으로 나타났다<표 7>.

<표 7> 사외이사의 연령대별 분포

(단위 : 명, %)

구 분	유가증권시장 상장회사		코스닥시장 상장회사		전 체		
	인 원	구성비	인 원	구성비	인 원	구성비	
						2015.3	2014.3
30대	11	0.6	39	2.6	50	1.5	1.2
40대	128	7.2	329	21.6	457	13.9	15.0
50대	546	30.8	564	37.1	1,110	33.7	34.6
60대	855	48.3	433	28.5	1,288	39.1	37.1
70대	210	11.9	145	9.5	355	10.8	11.3
80대 이상	21	1.2	11	0.7	32	1.0	0.8
계	1,771	100.0	1,521	100.0	3,292	100.0	100.0

출처 : “상장회사 사외이사 현황”, 한국상장회사협의회, 2015. 5(3월말기준)

- 상장회사 사외이사의 평균 연령 59.1세 (2014년 58.8세)
- 유가증권시장 상장회사 : 평균 61.1세 (2014년 60.9세)
- 코스닥시장 상장회사 : 평균 56.8세 (2014년 56.4세)

(나) 학력별 분포

동 조사 결과에 따르면 사외이사의 학력은 대학원 졸업 이상이 1,642명(56.1%)으로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 대학 졸업 이상은 1,226명(41.9%)을 차지하고 있고, 고등학교 졸업 이하는 60명(2.0%)으로 조사되었다. 이는 유가증권시장 상장회사뿐만 아니라 코스닥시장에서도 대학원 이상>대학교>고등학교 이하 순의 동일한 순으로 나타나고 있다<표 8>.



〈표 8〉 사외이사의 학력별 분포

(단위 : 명, %)

구 분	유가증권시장 상장회사		코스닥시장 상장회사		전 체		
	인 원	구성비	인 원	구성비	인 원	구성비	
						2015.3	2014.3
대학원 이상	936	58.6	706	53.1	1,642	56.1	55.3
대학교	629	39.4	597	44.9	1,226	41.9	42.4
고등학교 이하	33	2.1	27	2.0	60	2.0	2.2
계	1,598	100.0	1,330	100.0	2,928	100.0	100.0

출처 : “상장회사 사외이사 현황”, 한국상장회사협의회, 2014. 5~2015. 5.

※ 최종학력 기준(중퇴자는 중퇴 전 학력 기준)이며 대학교에는 육·해·공군사관학교와 전문대를 포함, 학력 미기재한 364명 제외(유가증권시장 173명, 코스닥시장 191명)

## (다) 전공별 분포

사외이사의 전공분야는 전체에서 경상계열이 1,099명(43.5%)으로 가장 많은 것으로 나타났으며 이어서 이공계열 575명(22.8%), 법정계열 442명(17.5%), 인문사회계열 327명(13.0%), 의약계열 81명(3.2%)의 순으로 분석되었다(표 9).

〈표 9〉 사외이사의 전공별 분포

(단위 : 명, %)

구 분	유가증권시장 상장회사		코스닥시장 상장회사		전 체		
	인 원	구성비	인 원	구성비	인 원	구성비	
						2015.3	2014.3
경상계열	680	48.0	419	37.9	1,099	43.5	43.4
이공계열	237	16.7	338	30.6	575	22.8	22.1
법정계열	277	19.5	165	14.0	442	17.5	17.0
인문사회계열	182	12.8	145	13.1	327	13.0	14.5
의약계열	42	2.7	39	3.5	81	3.2	3.0
계	1,418	100.0	1,106	100.0	2,524	100.0	100.0

출처 : “상장회사 사외이사 현황”, 한국상장회사협의회, 2014. 5~2015. 5.

※ 고등학교 이하 학력자, 대학교 이상 학력자 중 전공 미기재, 학력 미기재한 768명 제외(유가증권시장 353명, 코스닥시장 415명)

(라) 직업별 분포

사외이사의 직업군별로 차지하는 구성비율을 보면 기업인>교수>변호사>전직 공무원>기관/협회/단체등>회계사세무사>연구원>언론인의 순으로 조사되었다.

이를 세분해서 살펴보면 전체 사외이사 중 기업인 출신은 2004년 조사에서 45.4%를 차지하던 것이 약 10년 후인 2015년에는 28.5%로 나타나 매년 꾸준히 감소추세를 보이고 있는 것이 특징으로 나타났다<표 10>.

교수 출신은 2004년도에 21.2%이던 것이 2015년도에 23.6%로 나타나 소폭 상승추세이나 큰 변동이 없이 가장 안정적으로 선호하는 사외이사 후보군으로 나타났다. 변호사 출신은 2004년도에 9.7%에서 2015년도에는 12.8%로 나타나 소폭 증가추세이며 교수출신의 사외이사군과 유사한 안정적으로 선호하는 후보군으로 조사되었다. 전직 공무원 출신은 2004년에 2.5% 이던 것이 2010년에는 7.0%로 크게 증가하였고 2015년 조사에서는 10.7%로 2004년 조사에 비해 4배 이상이 증가하였는데 이는 낙하산 인사의 선임이라는 비판과 함께 특히 권력기관 출신의 사외이사를 선호한다는 언론의 질타를 받은 바 있다<sup>14)</sup>.

한편 기관/협회/단체등 출신은 2007년까지는 별도의 항목 구분없이 기타에 포함하여 조사하였으나 2008년부터는 이를 별도의 항목으로 구분하고 조사하였는데 2008년도에 4.8%이던 것이 2015년도에는 10.3%로 나타나 2배 이상의 증가세를 보이고 있어 가장 큰 폭으로 증가하고 있는 직업군임을 보여준다. 이는 관련 협회/단체/기관 출신의 사외이사가 분야별 전문성과 특성을 가지고 있는 것으로 판단되어 그 비율이 매년 증가하고 있는 것으로 분석된다.

회계사/세무사 출신은 2004년도에 8.2%이던 것이 2010년도에는 5.4%까지 매년 감소추세를 보이다가 이후 다시 증가추세를 보이고 있다. 이는 사외이사인 감사위원 선임시 ‘회계 또는 재무전문가’를 1명 이상 선임할 것을 법문에 명시한 것과 교수 출신 중 회계사 자격을 보유한 사외이사가 다수 포함되어 있는데 이를 어느 항목에 따라 분류할 것인지 등에 따라 중복가능성이 있음을 감안하여 판단해야 하는 문제가 있으나 전체적으로는 회계사 등이 차지하는 비율이 증가세를 보이고 있는 것으로 분석된다.

14) 이에 관한 세부내용은 주석 15 이하 참조

기타항목은 2007년까지는 기관/단체/협회등 출신을 기타에 포함하여 조사하였는데 2004년에 9.8%이던 것이 2009년까지는 10.9%로 점차 증가세를 보였으나 이후 다시 감소세를 보이고 있으며 특히 2013년에는 3.9%까지 감소하는 추세를 보이고 있어 통계로서의 유의성이 없는 것으로 보아 2014년부터는 기타항목을 아예 삭제하였다<표 10>.

〈표 10〉 사외이사의 직업별 구성비(총괄)

구분	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3
기업인	45.4	43.7	42.0	41.3	35.8	35.0	34.3	33.2	32.5	37.3	35.3	28.5
교수	21.2	22.1	23.3	22.6	22.3	21.8	22.4	22.7	23.6	23.7	25.9	23.6
변호사	9.7	10.9	11.4	11.3	10.2	10.8	10.8	11.3	11.2	11.4	11.9	12.8
전직 공무원	2.5	3.4	3.3	4.8	5.9	6.4	7.0	7.0	7.2	8.4	9.8	10.7
기관협 회단체	-	-	-	-	4.8	4.7	6.3	7.5	7.3	6.3	6.8	10.3
회계사 세무사	8.2	7.6	6.5	6.4	6.4	6.3	5.4	5.6	6.5	6.0	6.8	9.6
연구원	1.8	1.7	1.7	1.4	2.7	2.5	2.1	1.9	1.9	1.7	1.8	2.6
언론인	1.3	1.4	1.6	1.6	1.6	1.7	1.8	1.9	1.9	1.4	1.7	1.9
기 타	9.8	9.2	10.2	10.6	10.3	10.9	9.9	8.9	7.8	3.9	-	-
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

출처 : 한국상장회사협의회, “상장회사 사외이사 현황분석”, 2004. 4~2015. 5.

한편 사외이사의 출신 직업별로 볼 때 상장회사가 전직 공무원이나 권력기관 출신을 사외이사로 선임하여 소위 바람막이 역할로 활용하려고 하는 사례가 지적되고 있으며<sup>15)</sup> 이러한 현상은 사외이사제도의 정착에 장애요인으로 보여진다.<sup>16)</sup>

15) CEO스코어데일리, 2017. 8. 14, 하림, 2년새 관료 출신 사외이사 60% 급증...‘바람막이 논란’, CEO스코어데일리, 2017. 8. 11, 롯데·CJ·한진그룹 물류계열사, 사외이사 100% 관료 출신 이유, 아주경제, 2017. 3. 19, 대신 앞둔 상장사 ‘바람막이 사외이사’ 모시기 경쟁, 연합뉴스, 2016. 3. 22, “법무장관, 검찰총장 등 10여명 불법으로 사외이사”; KBS 뉴스, 2016. 3. 7, “10대 그룹 사외이사 “권력기관 출신 44%”, 서울경제, 2015. 3. 10; 바람막이·로비창구로 변질된 사외이사제 손봐야, 국민일보, 2015. 3. 10; 10대그룹 사외이사 분석...올 선임 40% 권력기관 출신, 파이낸셜뉴스 2013. 5. 30; ‘사외이사 모십니다’ 어느 기관 출신인가요?, 이투데이 2013. 4. 8; -20대 그룹 신규선임 중 권력기관출신 절반 넘어; 송○○ 삼성 전자 두산 사외이사 겸직 상법상 이사 경업금지조항 위반 논란 등 기사 참조.

(4) 사외이사의 이사회 참석률

동 조사기관이 2015년 3월 31일을 기준으로 조사한 결과에 따르면 전체 상장회사에서 사외이사의 개인별 이사회 참석률은 평균 80.2%로 나타났다<표 11>.17) 이를 업종별로 보면 금융업이 96.5%, 비제조업이 80.8%, 제조업이 78.1% 순으로 나타났으며, 이는 앞에서 살펴본 바와 같이 업종별 평균 사외이사의 수가 금융업>비제조업>제조업의 순으로 나타난 것과 일치하고 있다<표 11>. 즉 업종별 평균 사외이사의 수가 많은 순으로 이사회 참석률도 높은 것으로 조사되었다.

이를 시장별로 구분해서 살펴보면 유가증권시장 상장회사 사외이사의 이사회 참석률은 금융업(96.1%)>비제조업(87.7%)>제조업(87.1%)의 순으로 나타났으며, 코스닥시장에서도 사외이사의 이사회 참석률은 금융업(97.8%)>비제조업(73.1%)>제조업(68.9%)의 순으로 나타났다. 제조업과 비제조업의 경우는 금융업에 비해서 참석률이 낮은 것으로 조사되었으며, 이는 유가증권시장에서의 제조업(87.1%)과 비제조업(87.7%)의 이사회 참석률보다 낮은 것으로 조사되었으며, 코스닥시장에서의 제조업과 비제조업의 사외이사의 이사회 참석률도 저조함을 보여주고 있다<표 11 참조>.

유가증권시장과 코스닥시장을 포함한 상장회사의 사외이사의 이사회 평균 참석률은 80.2%인 것으로 나타났다.

이를 자산규모별로 보면 자산총액이 2조원 이상인 경우와 자산총액 2조원 미만

- 
- 16) 사외이사의 자질 등에 관한 최근의 보도내용을 보면 다음과 같다; 뉴스웨이, 2017. 3. 9, 검사에 장관까지...10대 건설 사외이사는 퇴직 고위관료 집합소, 윤○○ 전 외환은행장 사외이사 타이틀만 셋(이투데이, 2016. 2. 26); 금융지주 사외이사연봉 KB가 9,200만원 최고(한국일보, 2014. 10. 23); 사외이사 '노측대표' 선임 추진(머니투데이, 2014. 6. 2); 거수기 회의 몇 번하고 연봉 수천만원... 경영진 견제 의미 잃어(서울경제, 2014. 3. 12); 사외이사 역할 커진다는데... 자질미달인사 수두룩(서울경제 2013. 4. 5); 사외이사 '짜고 치는 고스톱' 없앤다(파이낸셜뉴스 2013. 4. 5); [기업 사외이사 도입 15년] 걸으면 '감시역할'... 속으론 오너독단 '방패막이'(이투데이 2013. 4. 2); 언제까지 거수기 사외이사인가?(중앙일보 사설, 2011. 7. 11); 사외이사 10명 중 9명, 안전에 반대 안 했다(조선일보, 2011. 7. 11); 30대 상장사 사외이사 후보 66%가 오너·경영진이 추천(2011. 7. 1)
- 17) 공정거래위원회가 2012년에 조사한 결과에 의하면 대기업집단 238개사의 상장회사의 경우 사외이사의 이사회참석률은 90.6%로 조사되어 상장회사 전체 평균 사외이사의 이사회 참석률보다는 상회하는 것으로 나타났다. 공정거래위원회, "2012년 대기업집단 지배구조현황에 대한 정보공개", 2012. 9. 28. 참조.

1조원 이상인 상장회사에서 사외이사의 이사회 참석률은 동일하게 각각 94.2%로 것으로 나타났으며, 자산규모 5천억원 이상 1조원 미만의 경우 사외이사의 이사회 참석률은 86.6%, 자산규모 5천억원 미만에서 1천억원까지는 78.2%, 자산규모 1천억원 미만은 68.0%의 이사회 참석률을 보이고 있어 사외이사의 이사회 참석률은 자산규모에 비례하여 높은 것으로 나타났다<표 11>.

<표 11> 업종별 사외이사의 이사회 참석률

(단위: 명, %)

구 분	유가증권시장 상장회사		코스닥시장 상장회사		전 체	
	사외이사수	참석률 평균	사외이사수	참석률 평균	사외이사수	참석률 평균
제조업	768	87.1	751	68.9	1,519	78.1
비제조업	<b>470</b>	<b>87.7</b>	414	73.1	884	80.8
금융업	134	96.1	35	97.8	169	96.5
계	1,372	88.2	1,200	71.2	2,572	80.2

출처 : “상장회사 사외이사 현황”, 한국상장회사협의회, 2014. 5~2015. 5.

※ 2014년 12월말 이후 신규선임(658명), 신규상장, 12월결산 외 법인, 관리종목 등 사유로 자료가 없는 경우(62명)는 제외

이는 유가증권시장 상장회사의 자산규모별 사외이사의 이사회참석률 등 활동에서도 비슷함을 보여주고 있다. 즉 유가증권시장 상장회사의 자산규모별 사외이사의 이사회 참석률은 자산규모 2조원 이상인 경우가 94.2%로 가장 높고, 자산규모 2조원 미만 1조원이상인 상장회사는 93.8%, 자산규모 1조원 미만 5천억원 이상인 상장회사는 89.0%, 자산규모 5천억원 미만 1천억원 이상인 상장회사의 경우는 82.7%, 자산규모 1천억원 미만인 상장회사는 73.3%로 나타나 사외이사의 이사회 참석률은 자산규모에 비례하는 것으로 나타났다.

전체적으로 사외이사의 이사회 참석률은 평균 80%를 초과하는 것으로 나타나고 있지만 사외이사는 사내이사와 달리 회사의 상무에 종사하지 아니하므로 이사회에 참석하지 않을 경우 회사의 정보에 접하기가 어렵고 또한 회사의 경영정책을 결정하는 이사회에 참석하지 않을 경우 대표이사나 이사 등 경영진에 대한 감시·감독기능을 수행할 수 없게 된다<표 11>.

사외이사가 이사회에 불참하는 이유로는 와병이나 출장 등 여러 가지가 있겠으나 결국 사외이사로서의 직무권한과 의무를 다하지 못하는 결과를 초래하게 되므로 사외이사제도의 정착을 위해서는 사외이사가 이사회에 불참한 이유를 사외이사의 활동에 함께 공시하는 방안도 고려해 볼 필요가 있다.

사외이사의 활동 중 코스닥시장 상장회사의 자산규모별 사외이사의 이사회 참석률에서는 다른 특징적인 요소를 보이고 있다. 즉 코스닥시장 상장회사의 자산규모별 사외이사의 이사회 참석률은 유가증권시장의 경우와는 달리 자산규모 2조원 미만 1조원이상인 상장회사에서는 98.5%로 가장 높고 그 다음으로 자산규모 2조원 이상인 상장회사의 이사회 참석률이 93.5%로 나타났으며, 자산규모 1조원 미만 5천억원 이상인 상장회사의 경우는 76.2%, 자산규모 5천억원 미만 1천억원 이상인 상장회사의 경우가 74.3%, 자산규모 1천억원 미만인 상장회사는 67.0%로 나타나고 있는데<표 12>, 금융업을 제외한 제조업이나 비제조업에서는 사외이사의 이사회 참석률이 상대적으로 저조한 것이 문제점으로 나타나고 있어 사외이사의 이사회 참석률 제고방안의 모색이 필요하다고 본다.

<표 12> 자산규모별 사외이사의 이사회 참석률

(단위: 명, %)

구 분	유가증권시장 상장회사		코스닥시장 상장회사		전 체	
	사외이사수	참석률 평균	사외이사수	참석률 평균	사외이사수	참석률 평균
2조원 이상	511	94.2	16	93.5	527	94.2
1조~2조원 미만	136	93.8	14	98.5	150	94.2
5천억~1조원 미만	174	89.0	42	76.2	216	86.6
1천억~5천억원 미만	443	82.7	514	74.3	957	78.2
1천억원 미만	108	73.3	614	67.0	722	68.0
계	1,372	88.2	1,200	71.2	2,572	80.2

출처 : “상장회사 사외이사 현황”, 한국상장회사협의회, 2014. 5~2015. 5.

한편, 2016년 12월에 공정거래위원회가 발표한 자료에 의하면 26개 대기업집단 중 사외이사의 이사회 참석률은 94.8%로 나타났는데 이는 자산규모가 큰 회사일수록 사외이사의 이사회 참석률이 높게 나타난 상장회사의 조사와 일치되고

있음을 보여준다<sup>18)</sup>.

## Ⅳ. 제도 및 운영상의 문제점에 대한 개선방안

### 1. 주요주주의 개념과 이의 통일적 규정

상법은 일반회사의 사외이사에 대한 결격사유(제382조 제3항)를 규정하고, 상장회사의 사외이사에 대해서는 추가적인 결격사유를 규정하고 있다(제542조의8 제2항). 상장회사 사외이사의 결격사유 중 하나인 ‘주요주주’<sup>19)</sup>의 개념에 대하여 상법은 “① 누구의 명의로 하든지 자기의 계산으로 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 10 이상의 주식을 소유하거나 ② 이사·집행임원·감사의 선임과 해임 등 상장회사의 주요 경영사항에 대하여 사실상의 영향력을 행사하는 주주”라고 정의하고 있다(상법 제542조의8 제2항 제6호). 그러나 “이사·집행임원·감사의 선임과 해임 등 상장회사의 주요 경영사항에 대하여 사실상의 영향력”을 행사하는 것에 관하여 구체적으로 어떠한 것인지에 대해서 더 이상의 규정이 없다.

반면 자본시장법에서 주요주주란 “주요주주”란 금융회사지배구조법 제2조 제6호나목에 해당하는 자를 말한다. 즉 1) 누구의 명의로 하든지 자기의 계산으로 금융회사의 의결권 있는 발행주식 총수의 100분의 10 이상의 주식(그 주식과 관련된 증권예탁증권을 포함한다)을 소유한 자, 2) 임원(업무집행책임자는 제외한다)의 임면(任免) 등의 방법으로 금융회사의 중요한 경영사항에 대하여 사실상의 영향력을 행사하는 주주로서 대통령령으로 정하는 자를 말한다. 이치

18) 공정거래위원회, 전계 보도자료 참조.

19) ‘주요주주’의 개념은 사외이사의 결격사유 이외에도 상근감사의 결격사유(제542조의10 제2항 제1호), 감사위원회 위원의 결격사유(제542조의11 제3항), 자기거래의 규제대상(제398조 제1호), 신용공여의 규제(제542조의9), 주식매수선택권의 부여 제한대상(제542조의3 제1항 단서, 상법 시행령 제9조 제2항 제2호)등에도 적용된다. 특히 신용공여의 규제를 위반한 경우 형사적 제재(제624조의2)가 부과되므로 죄형법정주의 관점에서 명확하게 규정할 필요가 있다; 심인숙, 전계논문, 46면.

럼 상법상의 주요주주와 달리 정하고 있는데 이를 달리 규율할 이유가 없다고 본다. 따라서 자본시장법상의 주요주주에 대한 개념을 상법의 상장회사 특례규정에서도 통일적으로 규정하는 것이 타당할 것이다.<sup>20)21)</sup>

## 2. 최대주주의 특수관계인에 관한 규정의 명확화

특수관계인에 관한 개념은 현재 50여개의 법률에서 사용되고 있으나 그 범위가 서로 달라서 혼란을 초래하고 있다. 즉 ‘사실상의 혼인관계에 있는’ 배우자(상법 시행령 제34조 제4항 제1호 가목)는 주요주주의 경우 결격사유에 포함되지 않는데 비해 최대주주에 대해서만 이를 포함시키는 것은 형평에 어긋나며, 적용범위가 모호하여 법적 안정성을 결여하므로 이를 폐지하는 것이 바람직하다고 본다.<sup>22)</sup> 그러므로 특수관계인의 정의에 관하여 상법 시행령(제34조 제4항 제1호 라목 및 바목, 동항 제2호 다목 및 라목)에 규정하고 있는 ‘사실상 영향력을 행사하는 자’의 개념은 불명확하고 추상적이므로 이를 삭제하거나 보다 구체적으로 규정할 필요가 있다.<sup>23)</sup>

## 3. 일괄선출방식과 분리선출방식의 문제

자산총액 2조원 이상인 상장회사(상법 제542조의11에 의한 감사위원회 설치, 제542조의10 제1항 단서)의 경우 감사위원회 위원의 선임방식은 주주총회에서 먼저 이사로 선임하고 선임된 이사 중 주주총회에서 다시 감사위원으로 선임한다(일괄선출방식, 상법 제542조의12 제2항). 이 조항은 2009년 상법개정에서 도입된 것으로 감사위원회 위원을 선임하는 주주총회는 ‘사외이사인 감사위원’

20) 김순석, 「상장회사 관련법제의 선진화방안 연구」(상장협연구보고서 2016-1), 한국상장회사협의회, 2016, 21면.

21) 송양호, “상장회사 특례규정 및 동시행령에 관한 검토 및 개선방안”, 「기업법연구」 제26권 제1호, 한국기업법학회, 2012, 167면; 심인숙, 전계논문, 46면; 정준우, “감사위원회”, 「주식회사법대계Ⅱ」(한국상사법학회편), 법문사, 2013, 1,200면; 최준선, “상법상 상장회사 법규의 개선방향”, 「성균관법학」 제23권 제2호, 성균관대학교 법학연구소, 2011, 341면.

22) 김순석, 전계보고서, 22면; 심인숙, 전계논문, 44면; 최준선, 전계논문, 340면.

23) 심인숙, 전계논문, 44~45면.



과 ‘사외이사가 아닌 감사위원’을 선임하는 경우 그 결의요건에 차이가 있으므로 의안을 분리하여 상정해야 한다.<sup>24)</sup>

한편 2015년 7월 31일 제정된 금융회사 지배구조법에서는 감사위원회 위원을 선임할 경우 분리선출방식에 의하도록 명시하였는데(금융회사지배구조법 제19조 제5항) 일괄선출방식이 상법에 도입된 이래 7년여가 지난 현재 다시 분리선출방식을 법제화한 것은 다시 논란의 여지가 있으므로 기업지배구조에 끼치는 영향에 대해 실증적 분석을 한 후 신중하게 대응하여야 한다고 본다.<sup>25)</sup>

#### 4. 사외이사인 감사위원의 해임시 결의요건에 관한 사항

자산총액 2조원 이상인 상장회사의 사외이사인 감사위원회 위원을 ‘선임’하는 때에는 주주총회에서 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 3을 초과하는 주식을 가진 모든 주주에 대한 의결권의 행사가 금지된다(상법 제542조의12 제4항). 반면 사외이사인 감사위원회 위원을 ‘해임’하는 경우에는 의결권 제한에 관한 규정이 존재하지 않아 학설이 대립한다. 생각건대 사외이사인 감사위원의 선임과 해임을 달리 규정할 이유가 없고 법적 안정성을 위하여 자산총액 2조원 이상인 상장회사의 사외이사인 감사위원회 위원을 선임하는 경우 뿐만 아니라 이를 해임하는 경우에도 모든 주주의 의결권을 3% 제한하는 것으로 동일하게 규정하여 입법적으로 해결하는 것이 필요하다<sup>26)</sup>.

#### 5. 사외이사후보추천위원회 구성의 다양화 필요

상법상 자산규모 2조원 이상의 상장회사는 감사위원회를 의무적으로 설치하여야 하고 사외이사가 총 위원의 과반수가 되도록 사외이사후보추천위원회를 설치하여야 하며(상법 제542조의8 제4항) 주주총회에서는 동 위원회의 추천을 받은 자 중에서 사외이사를 선임하여야 한다. 이 경우 주주가 상장회사의 주주

24) 임재연, 『회사법 II』, 박영사, 2015, 558-559면.

25) 김순석, 전계보고서, 30면.

26) 임재연, 전게서, 560면.

제안절차(상법 제542조의6 제2항)에 의해 추천한 사외이사 후보가 있으면 사외이사후보추천위원회는 이를 포함하여 추천해야 한다(상법 제542조의8 제4항, 제5항). 이때 사외이사후보추천위원회는 3인 이상으로 구성하여야 한다.

한편 한국상장회사협의회가 우리나라의 사외이사제도 운영실태 및 개선에 대한 설문조사결과<sup>27)</sup>에 의하면 사외이사는 주로 최대주주와 그 특수관계인 또는 경영진에 의한 추천이 대부분으로 나타났다. 즉 상장회사 임직원(424명, 77.4%)과 사외이사 50명(9.1%) 및 사외이사인력뱅크 등록자 74명(13.5%) 등 모두 548명을 대상으로 설문조사한 결과에 따르면 전체를 대상으로 최대주주 및 특수관계인이 추천한 경우가 44.9%, 최대주주 및 특수관계인을 제외한 경영진이 추천한 경우가 29.1%를 차지하고 있으며, 이사회 내 사외이사후보추천위원회에 의한 추천이 15.0%로 조사되었고, 사외이사후보추천위원회에서 소수주주, 기관투자자, 사외이사추천기구 등의 의견을 받거나 공모절차를 거쳐 추천 후 사외이사후보추천위원회의 추천을 받은 경우는 6.6%로 조사되었다. 한편 공정거래위원회의 조사한 결과에 의하면 26개 민간 대기업집단 소속 165개 상장회사 중 55.8%(92개사)가 사외이사후보추천위원회를 설치하였으며 추천위원회 위원 중 사외이사의 비중은 68.3%로 나타났다<sup>28)</sup>. 이와 같이 우리나라에서의 사외이사의 후보추천과 그 선임과정을 보면 대부분의 상장회사에서는 지배주주가 최고경영자의 위치에서 사외이사후보를 선정하고 동시에 주주총회에서 자신이 추천한 이사후보를 이사로 선임할 수 있기 때문에 사외이사의 자격요건을 아무리 강화한다고 해도 그 독립성을 확보하기는 어렵다.<sup>29)</sup> 이와 관련하여 일본은 2009년 12월 동경증권거래소의 유가증권상장규정을 개정하면서 독립임원제도를 도입하였는데 이는 일반주주의 이익보호를 위해 마련된 제도로서 여기서 ‘독립임원제도’란 사외이사 또는 사외감사 중에서 독립성 요건을 갖춘 1인 이상의 임원을 임명하여 공시하는 것을 뜻한다. 즉 동경증권거래소 유가증권상장규정 제436조의2 제1항에서 ‘상장회사는 일반주주를 보호하기 위해 일반주주와 이해관계가 상충되지 않는 사외이사 또는 사외감사 중 1인을 독립임원으로 임명하여야 한

27) 한국상장회사협의회, “사외이사제도 운영실태 및 개선에 대한 설문결과”, 2009.6.

28) 공정거래위원회, 전계 보도자료 참조.

29) 이형규·이상복, 전계서, 2002, 40~41면.

다'고 규정하고 있으며, 상장회사는 독립임원에 대해 기재한 “독립임원신고서”를 동경증권거래소에 제출하여야 하며, 동경증권거래소가 “독립임원신고서”를 공시하는 것에 동의하여야 한다.<sup>30)</sup> 미국의 경우 NYSE규정은 추천위원회 구성원 전원을 사외이사로 구성하도록 의무화하고 있으며, NASDAQ 규정은 추천위원회의 설치를 의무화하고 있지는 않으나 추천위원회를 설치한 경우 전원 사외이사로 구성하도록 규정하고 있다.<sup>31)</sup>

대주주나 경영진이 사외이사후보를 추천하는 경우에 지연, 학연 기타의 인연으로 인하여 독립적이지 못한 인사들이 사외이사로 선임될 가능성이 크며, 아무런 사전적 인적관계가 없더라도 사외이사로 선임된 후에 대주주인 경영자의 눈치를 살피지 않을 수 없게 된다.

사외이사후보추천위원회 위원을 다양하게 구성하여 독립성을 확보하는 방안도 고려할 수 있다.<sup>32)</sup> 사외이사후보추천위원회에 사외이사 및 기관투자자, 소수주주 대표, 회사 채권자 등도 포함시킨다면 대주주나 경영진의 영향을 덜 받는 독립성이 확보된 후보의 추천이 이루어질 수 있다.<sup>33)</sup>

## 6. 경영정보에 대한 사외이사의 접근권의 강화

상법은 사외이사의 회사에 대한 정보요구권에 대하여 사외이사는 대표이사로 하여금 다른 이사 또는 피용자의 업무에 관하여 이사회에 보고할 것을 요구할 수 있고(상법 제393조 제3항), 대표이사는 최소한 3개월에 1회 이상 업무의 집행상황을 이사회에 보고하도록(상법 제393조 제4항) 규정하고 있을 뿐이다.

2015년에 제정된 금융회사지배구조법은 이러한 사외이사에 대한 정보제공의 필요성을 반영하여 사외이사에게 직무수행에 필요한 자료나 정보를 충분히 제공하도록 규정하고 있고, 사외이사는 해당 금융회사에 대하여 그 직무를 수행할

30) 東京証券取引所 有価証券上場規程 実施細則 第436条の2

31) 윤진수, “국내 사외이사제도의 현황과 개선방안”, 「기업지배구조리뷰」 제41호, 기업지배구조센터, 2008, 82면.

32) 정찬형, “주식회사의 지배구조와 권한의 분배”, 「상사판례연구」 제16집, 한국상사판례학회, 2004, 35면.

33) 정쾌영, “사외이사제도의 개선방향”, 「기업법연구」 제25권 제3호, 한국기업법학회, 2011, 135면.

때 필요한 자료나 정보의 제공을 요청할 수 있으며 이 경우 금융회사는 특별한 사유가 없으면 이에 따르도록 명문을 두고 있다(금융회사지배구조법 제18조). 동 법률에서 이렇게 정보제공요구권을 규정하고 있는 것처럼 상법 등에서도 이러한 경영정보를 사외이사에게 제공할 수 있도록 입법화하는 것이 필요하다.

## 7. 사외이사에 대한 업무지원조직의 설치

사외이사는 회사의 상무에 종사하지 않을뿐더러 매일 출근하는 것도 아니므로 회사의 경영에 관한 정보가 부족할 수밖에 없다. 2010년에 한국상장회사협의회가 상장회사를 대상으로 설문조사한 결과에 따르면 사외이사가 이사회에 부의할 안건에 대한 사전숙지가 어려운 가장 큰 이유는 관련정보가 적시에 충분히 제공되지 않기 때문이라고 한다.<sup>34)</sup> 동 설문결과에 따르면 사외이사의 활동을 지원하기 위한 지원조직이나 부서가 있는 경우는 응답자의 47.7%에 불과한 것으로 나타났다.<sup>35)</sup>

사외이사가 회사의 업무집행을 비롯하여 내부의 분위기나 특별한 사정, 내부의 소문 등은 쉽게 파악할 수 없으나 이러한 회사의 상황을 알고 회사경영을 정확하게 판단을 하기 위해서는 사외이사를 보좌하고 지원하는 내부의 전담조직이 필요하다.

## 8. 대표이사와 이사회회장의 겸직 분리

미국의 대기업에서는 사장(CEO)이 이사회회장을 겸직하는 것이 일반적이었다. 이는 CEO와 의장을 분리함으로써 각각의 독립적인 지위를 보장하기 위한 것이다. 이러한 현상은 우리나라에서도 대표이사와 이사회회장을 분리해야 한다는 의견이 대두되었는데<sup>36)</sup> 최근 삼성전자(주)의 주주총회에서도 이사회회장과 대

34) 한국상장회사협의회, “사외이사제도 개선에 대한 설문결과”, 2010. 5. 참조.

35) 한국상장회사협의회, 전계 설문결과 참조

36) 은행의 경우 1999년에 이미 은행장이 이사회회장을 겸임하도록 하는 은행법 관련조항을 폐지하여 은행장과 이사회회장을 분리할 수 있게 하는 근거가 마련된 바 있다.

표이사를 분리하는 의제를 상정하여 처리된 사례가 있다.<sup>37)</sup> 또 CEO와 이사회 의장의 분리가 증권시장에서 주가에 긍정적인 효과를 발생시킨다는 연구결과도 있다.<sup>38)</sup> 대표이사와 이사회 의장을 분리하는 입법례로 독일 주식법을 들 수 있다. 독일 주식법 제84조 제2항은 수인을 이사로 선임하는 경우에 감사회는 그 중 1인의 이사를 이사회 의장으로 지명할 수 있다<sup>39)</sup>고 하여 이사가 이사회 의장으로 선임될 수 있도록 규정하고 있다(독일 주식법 제84조 제2항). 그리고 중대한 사유가 있는 경우에 감사회는 이사의 선임 및 이사회 의장의 지명을 철회할 수 있다(독일 주식법 제84조 제3항).

대표이사와 이사회 의장을 분리하면 이사회 의장은 사외이사가 맡는 것이 합리적이다. 이는 결국 사외이사의 독립성을 보장하기 위한 방안으로 볼 수 있다. 대표이사가 이사회 의장의 겸직을 금지하고 이를 분리하면 이사회 의장은 다른 이사가 맡을 수 있어 대표이사의 안건 상정자(agenda setter)로서의 영향력을 차단할 수 있다.<sup>40)</sup> 그러므로 이사회가 경영진의 업무집행을 감독한다는 취지를 고려한다면 양자를 분리하되 이사회 의장은 사외이사가 맡는 것이 바람직하다고 본다.

## 9. 사외이사인력풀(pool)의 적극적 활용

사외이사제도가 도입된 이후 사외이사인력풀(pool)<sup>41)</sup>을 운영하고 있는 기관

37) 삼성전자(주)는 2016년 3월 11일 개최된 정기주주총회에서 정관변경(안)을 상정하고 종전 정관 제29조(이사회 의장)의 ‘이사회 의장은 대표이사가 이에 임한다. 대표이사가 수인인 경우 또는 대표이사가 직무를 수행할 수 없는 경우에는 이사회에서 정한 순위로 그 직무를 대행한다.’를 ‘이사회 의장은 이사회 결의를 거쳐 이사 중에서 선임한다.’로 개정하여 이사회 의장과 대표이사를 분리하도록 결의한바 있다.

38) 한상렬, “기업의 지배구조를 위한 이사회제도의 개선방안에 관한 연구”, 군산대학교 박사학위 논문, 226면 재인용.

39) 이형규역, 『독일주식법』, 법무부, 2014, 101면.

40) 김재훈·이화령, ‘사외이사제도의 문제점과 개선방안 : 이사회 구성과 사외이사 행태를 중심으로’, 『KDI FOCUS』 2015. 5(통권 제56호), 8면.

41) 사외이사인력풀(pool)이란 회사들이 필요로 하는 능력 및 자질을 갖춘 적정인력을 개발·확보하고 이들의 상세한 인력정보를 DATA BASE화하여 이를 각 회상서 사외이사 선임시 활용하게 하는 것을 말한다.

은 여러 곳 있었지만 대부분 활성화되지 못하여 유명무실한 상태이며, 현재는 한국상장회사협의회가 유일한 사외이사인력풀(pool)을 운영하는 기관이다.<sup>42)</sup>

사외이사제도를 제대로 정착시키려면 사외이사관련 시장이 제도적으로 구축되고 사외이사의 선임을 필요로 하는 기업이 당해 기업에 적합한 인재를 용이하게 파악하여 활용할 수 있도록 제도적 장치를 구체적으로 마련할 필요가 있다.<sup>43)44)</sup>

사외이사 후보추천을 활성화하는 방법으로 자산규모 2조원 이상의 대규모 상장회사는 최소한 1명 이상의 사외이사 후보를 사외이사인력풀(pool)에서 추천하도록 하고, 사외이사후보추천위원회가 설치되어 있는 회사라 하더라도 자체적으로 사외이사후보추천자문단을 구성<sup>45)</sup>하거나, 사외이사인력풀(pool)을 운영하고 있는 외부기관의 사외이사후보 추천(3배수 또는 4배수)을 통한 인력풀 활용을 적극 추진하여 사외이사후보추천위원회의 구성을 다양화하면 사외이사 후보들의 독립성이 더욱 제고될 수 있을 것이다. 인력풀을 통해 후보를 추천하는 절차 등의 독립성과 객관성을 강화하기 위하여 인력풀을 운영하는 기관 자체의 공시 및 해당기업의 사업보고서 등에 공시하는 것이 필요하다고 본다.<sup>46)</sup>

## V. 결론

이상에서 살펴본 바와 같이 지난 1998년에 도입된 사외이사제도가 20여년이 지난 현재까지도 지속적인 법제의 개선노력이 이어지고 있으나 아직도 성공적

42) 1998년 이후 사외이사인력풀(pool)을 운영하는 기관으로는 상장회사협의회, 경영자총협회, 전국경제인연합회, 상공회의소, 매일경제신문 등이 있었으나 현재는 상장회사협의회가 유일한 운영기관이다.

43) 이형규·이상복, 「사외이사 선임제도 개선방안에 관한 연구」, 한국상장회사협의회, 2002.5, 66-67면.

44) 김한중, “상법상 주식회사의 사외이사제도에 관한 연구-상법상 사외이사의 독립성 제고방안을 중심으로-”, 「홍익법학」 제17권 제1호, 2016, 498면.

45) KT, 포스코, SK 등이 사외이사후보추천단을 구성·운영한 사례가 있다.

46) 한국상장회사협의회, 「사외이사의 독립성 및 전문성 제고방안」, 한국기업지배구조개선지원센터 연구, 2007, 40-41면.

으로 정착하였다는 평가를 받지 못하고 있다. 이러한 현상은 상장회사 전체를 대상으로 조사한 사외이사 현황을 분석한 결과에서도 드러나고 있으며 이를 개선하기 위한 실증적이고 체계적인 연구가 요구되어 왔다.

사외이사제도가 올바르게 정착하려면 지배주주들과의 관계에서 독립성이 보장되어야 한다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 사외이사제도 본연의 취지를 살릴 수 있도록 관련제도와 운영상에서 나타난 문제점을 해소하고 사외이사의 권한과 독립성을 강화하는 것이다.

본고에서는 사외이사 관련제도와 그 운영상에서 제기되는 문제점을 먼저 검토하고 그 개선방안을 몇 가지 대안으로 제시하였다.

첫째, 상법과 및 자본시장법은 주요주주의 개념에 관하여 그 범위를 달리 정하고 있으며, 최대주주 및 그 특수관계인의 개념은 50여개의 법률에서 각각 달리 정하고 있어 혼란을 초래하고 있는데 이를 구체적이고 통일적으로 규정하는 것이 타당하다. 둘째, 감사위원회 위원 선임시 사외이사인 감사위원과 사외이사 아닌 감사위원을 선임하는 경우 그 결의요건에 차이가 있으며 상법은 이를 일괄선출방식으로 규정하고 있는 반면, 금융회사지배구조법은 분리선출방식을 규정하고 있는데 이를 개선할 필요가 있다. 셋째, 사외이사인 감사위원을 선임하는 때에는 3%를 초과하는 주식에 대하여 의결권을 제한하고 있는데 이를 해임할 경우에도 동일하게 적용하도록 상법을 개정할 필요가 있다.

넷째, 사외이사의 회사의 경영정보에 대한 접근권을 명시하고 사외이사에 대한 업무지원전담조직을 설치하는 것이 필요하다. 다섯째, 대표이사과 이사회회장의 겸직을 제한하여 경영자와 이사회 사이의 정보 불균형을 해소하고 대표이사과 이사회회장을 분리하되 이사회회장은 사외이사가 맡도록 하는 것이 바람직하다. 여섯째, 자산규모 2조원 이상의 대규모 상장회사에서는 최소한 1명 이상의 사외이사 후보를 사외이사인력풀(pool)에서 추천하도록 하여 사외이사후보추천위원회의 구성 및 운영을 다양화할 필요가 있다.

이상에서 검토한 바와 같이 사외이사제도가 본연의 취지를 살려 제대로 된 기능과 역할을 수행하려면 제도적인 측면과 운영상 제기된 문제점에 대하여 합리적인 개선을 함으로써 실효성 있는 제도로 정착될 수 있을 것이다.

## 參考文獻

- 권기범, 『현대회사법론』(제4판), 삼영사, 2012.
- 김순석, 「상장회사 관련법제의 선진화방안 연구」(상장협연구보고서2016-1), 한국  
상장회사협의회, 2016.
- 이철송, 『회사법강의』(제24판), 박영사, 2016.
- 이철송, 『사외이사직무수행규준해설』, 한국상장회사협의회, 2001.
- 이형규역, 『독일주식법』, 법무부, 2015.
- 이형규역, 『독일조직재편법』, 법무부, 2015.
- 이형규·이상복, 「사외이사 선임제도 개선방안에 관한 연구」(상장협 연구보고서  
2002-3), 한국상장회사협의회, 2002.
- 임재연, 『자본시장법』, 박영사, 2015.
- 임재연, 『회사법 I, II』(개정2판), 박영사, 2015.
- 정찬형, 『상법강의(상)』제17판, 박영사, 2014.
- 정찬형, 「사외이사제도 개선방안에 관한 연구」(상장협연구보고서2010-2), 한국  
상장회사협의회, 2010.
- 한국증권법학회, 『자본시장법(주석서 I, II)』, 박영사, 2015.
- 김미애, “회사법상 사외이사 적격성 기준의 합리적 개선방안”, 「KERI Insight」,  
한국경제연구원, 2016.
- 김상규, “사외이사와 경업금지규정에 관한 연구”, 「법학논총」 제23집 제3호(하),  
한양대학교 법학연구소, 2006.
- 김상규, “사외이사의 선·해임에 관한 소고”, 「법학논총」 제23집 제2호, 한양대  
학교 법학연구소, 2006.
- 김상규·이형규, “이사 책임강화에 따른 대응방안에 관한 연구”(코협연구보고서  
02-04), 코스닥등록법인협의회, 2001.
- 김순석, “상장회사에 있어 지배구조 관련 제도의 입법적 과제”, 「상사법연구」  
제26권 제2호, 한국상사법학회, 2007.
- 김재훈·이화령, ‘사외이사제도의 문제점과 개선방안: 이사회 구성과 사외이사



- 행태를 중심으로', 「KDI FOCUS」(통권 제56호), 2015. 5.
- 김한중, “상법상 주식회사의 사외이사제도에 관한 연구-상법상 사외이사의 독립성 제고방안을 중심으로-”, 「홍익법학」 제17권 제1호, 2016.
- 송양호, “상장회사 특례규정 및 동시행령에 관한 검토 및 개선방안”, 「기업법 연구」 제26권 제1호, 한국기업법학회, 2012.
- 심인숙, “상법상 사외이사 제도 개선방안에 관한 소고-단기적 입법과제를 중심으로-”, 「선진상사법률연구」 통권 제56호, 법무부, 2011.
- 윤진수, “국내 사외이사제도의 현황과 개선방안”, 「기업지배구조리뷰」 제41호, 기업지배구조센터, 2008.
- 이형규, “기업지배구조개혁의 미해결과제”, 「상사법연구」 제20권 제2호, 한국상사법학회, 2001.
- 이형규, “상법 중 회사편(일반)에 대한 개정의견”, 「상사법연구」 제24권 제2호, 2005.
- 이형규·이상복, 「사외이사 선임제도 개선방안에 관한 연구」, 한국상장회사협의회, 2002. 5.
- 정준우, “감사위원회”, 「주식회사법대계Ⅱ」(한국상사법학회편), 법문사, 2013.
- 정준우, “상법 제398조와 제542조의9의 적용대상에 있어서의 상관관계 검토”, 「증권법연구」 제14권 제2호, 한국증권법학회, 2013.
- 정찬형, “사외이사제도의 개선방안”, 「고려법학」 제40호, 고려대학교 법학연구원, 2003.
- 정쾌영, “사외이사제도의 개선방향”, 「기업법연구」 제25권 제3호(통권 제46호), 한국기업법학회, 2011.
- 최준선, “상법상 상장회사 법규의 개선방향”, 「성균관법학」 제23권 제2호, 성균관대학교 법학연구소, 2011.
- 공정거래위원회, “대기업집단 지배구조 현황분석, 2016. 12. 22.
- 공정거래위원회, “2012년 대기업집단 지배구조현황에 대한 정보공개”, 2012. 9. 28.
- 한국상장회사협의회, 「2001~2015상장회사 사외이사 현황」, 2001~2015.
- 東京証券取引所 有価証券上場規程

[Abstract]

## A Study on Improvement of Outside Director System

**Kim, Jaeho**

*Professor of Law, Hannam University*

The outside director system is a system introduced to improve the inefficient and opaque corporate governance after the financial crisis at the end of 1997. Since then, about 20 years later, efforts have been continuing to improve the legal system, but it has not been evaluated as successful. This phenomenon appears in the operational status of the investigation into the outside directors and there is still a room for improvement in terms of legislation. Thus, an empirical, systematic study is required to improve it. The purpose of this paper is to analyze and evaluate how the outside directors system is operating in a publicly listed company by examining whether the purpose and function of the legislation related to the outside directors is being carried out in accordance with its purpose at present. First, the Commercial Law and the Capital Markets Act dictate the scope of major shareholders, and the concept of the largest shareholder and its related parties is different from each other in more than 50 laws. Second, when the members of the Audit Committee are elected as outside directors and auditors who are not outside directors, there is a difference in the requirements of the resolutions. The Commercial Act prescribes them as a collective election system. It is necessary to improve this. Third, when appointing outside auditors, the voting rights are restricted for shares exceeding 3%, and it is necessary to amend the Commercial Code so as to apply the same when it is dismissed. Fourth, it is necessary to specify the

right of the outside directors to access the management information of the company, and to establish a dedicated business support organization for outside directors. Fifth, it is desirable to limit the number of CEOs and board of directors to limit the information imbalance between executives and the board of directors, and to separate the CEO from the board of directors. Sixth, in large listed companies with assets more than 2 trillion won, a minimum of one or more candidates for outside directors should be recommended in the outside director pool, Thus, there is a need to diversify the configuration and operation of the outside director candidate recommendation committee. To carry out the proper functions and roles in terms of the outside director system, it is important to reasonably improve the institutional aspects and the issues in operational aspects to be settled with as an effective institution.

**Key words** : Outside Director, Audit Committee, Audit committee, outside director, Non-outside director, A listed company, Outside directors pool, Outside Director Candidate Recommendation Committee