

훈련결과 보고서

# 공공기관 집행임원제 도입방안 연구

경희대학교 법무대학원  
공공법학과

이 석 한

(학번: 2018780003)

2020년 9월

# 목 차

I. 서론	2
II. 집행임원제도 개관	3
1. 집행임원의 개념	3
2. 집행임원제도의 연혁	5
3. 현행 상법상 집행임원제도	12
4. 집행임원제도에 대한 찬반론	23
5. 집행임원제도 관련 주요 쟁점	26
III. 국내 및 외국 사례 분석	28
1. 국내사례 분석	28
2. 외국사례 분석	29
IV. 결론: 공공기관에의 적용가능성 검토	32
1. 공공기관의 지배구조	32
2. 공공기관의 집행임원제도 도입 필요성 검토	36
3. 공공기관에의 집행임원제도 도입방안	40
4. 집행임원제도 미 도입 시 현 지배구조 개선방안	46
참고문헌	51

## I. 서론

2011년 상법은 회사 경영의 투명성과 효율성을 제고하고 회사의 자금조달의 수월성을 위해 국제적 기준에 부합하도록 새로운 제도들을 도입하였는데 그 중 기업지배구조 차원의 대표적인 제도가 집행임원제도이다. 집행임원제도는 현행 상법상의 이사회가 담당하고 있는 업무집행기능과 감독기능을 분화하여 기업지배구조의 개선을 도모하고자 채택된 제도이다. 이사회에서 선임된 집행임원이 이사회로부터 업무에 관한 의사결정권과 업무집행권을 위임받아 업무를 수행하고, 이사회는 이러한 집행임원의 업무집행을 감독하는 체제이다.(정찬형 2011: 12)

대표이사는 업무집행권과 대표권을 행사하며, 이사회는 대표이사의 업무 집행에 대해 감독권을 가지고 있으나 대표이사가 이사회를 지배하고 있어서 감독기능을 발휘하기 어려운 실정에 있다. 이러한 점을 보완하려고 사외이사제도를 강화하자 사외이사의 수를 줄이려고 기업들의 비 등기임원의 운영이 확대되었다. 사외이사의 수가 일반 상장회사는 이사 총수의 1/4 이상이지만 자산 2조원 이상 상장회사는 이사 총수의 과반수이면서 최소 3인 이상을 선임하도록 하고 있다. 따라서 대규모 상장회사는 사외이사의 수를 줄이고자 등기이사의 수를 대폭 축소하고 정관 등으로 비 등기임원인 사실상의 집행임원들로 업무를 집행하여 왔으므로 이러한 폐단을 방지하고자 2011년 상법개정을 통해 이를 법제화하기에 이른 것이다.

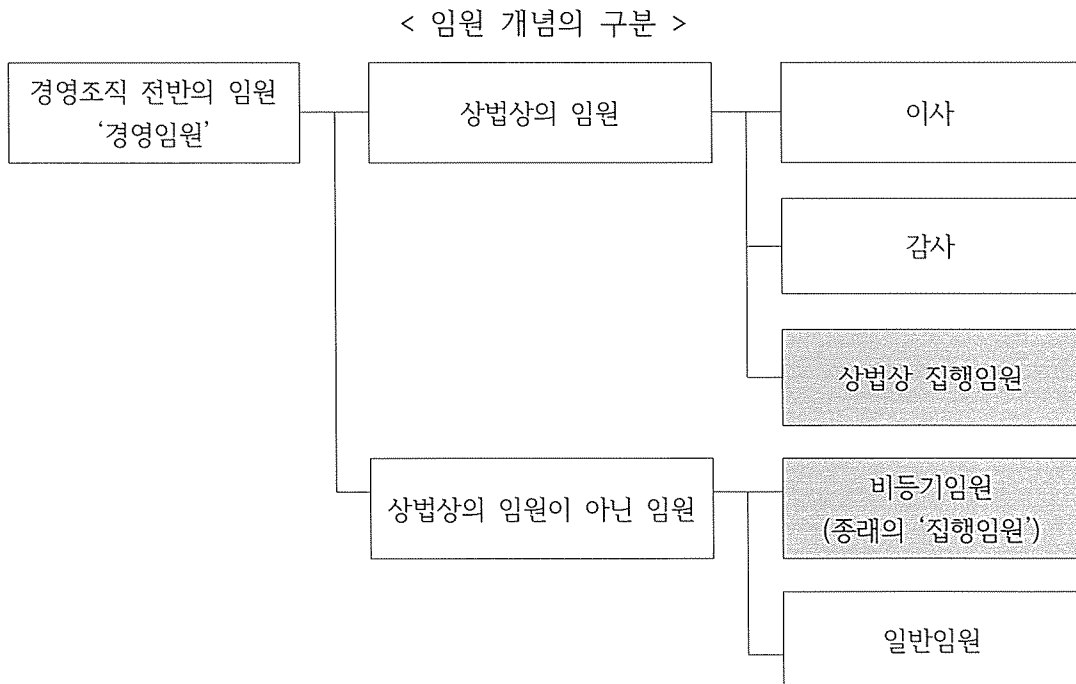
다만, 2011년 상법 개정을 통해 민간기업에 도입된 집행임원제도의 경우 아직 공운법상 관련 규정이 없어 공공기관에 적용되고 있지 않다. 집행임원제도는 이사회로부터 업무에 관한 의사결정권과 집행권을 위임받은 집행임원이 경영활동을 담당하고, 이사회는 집행임원의 경영활동에 대한 감독기능을 수행하는 시스템으로, 현재 이사회에 통합되어 있는 업무집행기능과 감독기능을 분리하여 자기감독의 모순을 해소함으로써 감독의 실효성을 확보하고, 집행임원의 법적 책임과 권한을 명확히 함으로써 경영의 효율성과 안정성을 도모하려는 취지에서 도입되었다. 오늘날 공공기관 또한 민간기업과 마찬가지로 법적 책임을 부담하지 않는 미등기임원이 사실상 이사에 준하는 권한을 가지고 기관의 경영활동에 참여하여 책임과 권한이 괴리되는 문제가 발생하고 있고, 경영활동에 대한 이사회의 감독기능도 유명무실화 되고 있다는 점을 고려한다면 공공기관의 지배구조 개선을 위한 지속적인 노력의 일환으로 집행임원제도의 공공기관 적용가능성을 검토해 볼 필요가 있다고 할 것이다.

이에 본 연구는 공공기관 지배구조의 현황 및 문제점을 분석하고, 이를 토대로 집행임원제도 도입 시 공공기관의 내부지배구조 개선에 기여할 수 있을지, 즉 공공기관의 책임 경영, 효율경영, 그리고 이에 대한 실효성 있는 감독을 확보하기 위하여 집행임원제도를 도입할 필요성이 인정되는지 살펴보고자 한다. 그리고 만약 공공기관의 내부지배구조 개선을 위해 집행임원제도의 도입 필요성이 인정된다면, 공공기관에서 집행임원제도가 의도한대로 제도의 기대효과를 달성하기 위해서는 구체적인 제도 설계가 어떻게 이루어져야 하는지 구체적인 도입방안을 모색해보고자 한다.

## II. 집행임원제도 개관

### 1. 집행임원의 개념

상법상의 '집행임원' 개념은 종래에 실무상 사용되던 '집행임원' 개념과는 상이한 개념으로 구분이 필요하다. 그러나 여전히 상법상 '집행임원'을 '비등기임원'의 동의어로 잘못 이해하고 있는 경우가 많은바, 혼동을 피하기 위해 아래에서는 종래의 집행임원(경영조직으로서의 전문경영임원) 개념과 상법상의 집행임원 개념을 구분하여 살펴보고자 한다(김태진 2011: 40).



## 1) 종래의 집행임원: 경영조직으로서 비등기임원

조직 규모가 증가하고 거래구조가 복잡해짐에 따라 종전의 '이사회+대표이사' 체제 하에서 실무적인 업무집행을 담당할 경영조직의 필요성이 대두되었고, 여기서는 이렇게 생겨난 경영조직 전반의 임원을 상법상의 집행임원과 구별하기 위하여 '경영임원'이라 부르기로 한다. 경영임원은 크게 '상법상의 임원'과 '상법상의 임원이 아닌 임원'으로 나눌 수 있고, 상법상 임원에는 '이사'와 '감사'가 포함된다. '상법상의 임원이 아닌 임원'은 종래의 집행임원 개념인 '비등기임원'과 회사 경영조직 내에서 승진을 통해 올라온 간부급 직원인 '일반임원'으로 구분된다. 일반임원 중 최고전문경영인 내지는 이와 유사한 사용자 지위에 있는 소수가 비등기임원(또는 전문경영임원)에 해당한다.

비등기임원의 등장은 사외이사제도와 관련이 깊다. 국내에 사외이사제도가 도입된 이후 많은 상장회사들이 사외이사 수를 최소화하기 위해 등기이사 수를 대폭 축소하는 과정에서 이사로서의 선임절차 및 등기를 생략하는 예가 많이 발생하였고, 비등기임원은 법인등기부 상 이사로 등기되지 않고 내규 등에 의해 사실상 종전의 이사로서의 업무와 동일한 업무를 수행하는 자를 의미한다.

한편, 영미식 지배구조에 관한 논의가 전개되면서 '집행임원'이라는 용어의 사용이 증가하였는데, 한국상장회사협의회는 2003년 상장회사 표준정관을 개정하면서 사실상의 이사에 해당하는 비등기임원을 '집행임원'으로 통칭하여 '등기된 이사가 아니면서 전무이사, 상무이사 등에 준하여 회사의 업무를 집행하는 자'로 정의하였고, 이에 따라 종래의 '비등기임원'이라는 용어 대신 실무계에서는 '집행임원'이라는 용어가 널리 사용되어 왔다.<sup>1)</sup>

그러나 이와 같은 종래의 용례는 상법상의 '집행임원' 개념과 혼동될 우려가 있으므로 이를 집행임원과 구분하기 위해 '비등기임원(또는 전문경영임원)'이라 부르고자 한다.

## 2) 상법상 집행임원

상법상 집행임원제도는 이사회의 업무집행기능과 감독기능을 분리하기 위하여 도입된 것이고(정찬형 2011: 774), 여기서의 '집행임원'이란 집행임원을 두기로 한 회사(집행임원 설치회사)의 업무집행을 담당하는 기관이다. 즉 상법상의 '집행임원'은 종전의 이사회 내 업무담당이사의 법적 지위에서 이사회 구성원으로서의 지위만 뺀 개념으로 설계

1) 실무계에서는 비등기임원과 일반임원을 합하여 '집행임원'이라고 부르기도 한다.

되었으며, 법문 상 회사가 임의로 둘 수 있지만 상법에서 정하고 있는 기관이라는 점, 선임 시 반드시 등기하여야 한다는 점에서 종래의 비등기임원, 일반임원과는 구별된다(김태진 2011: 42).

우리 상법은 집행임원에 관한 정의 규정은 두고 있지 않으나 상법 제408조의2, 제408조의4, 제408조의5에 근거하여 볼 때, 집행임원은 '(집행임원 비설치회사에서의 대표이사에 갈음하여) 대내적으로 회사의 업무를 집행하고 대표집행임원은 대외적으로 회사를 대표하는 기관'이라 볼 수 있다(정찬형 2016: 982).

## 2. 집행임원제도의 연혁

### 1) 도입취지

종래에 우리나라의 기업지배구조는 대표이사가 업무집행권과 대표권을 가지고 이사회는 대표이사의 업무집행을 감독하며 (상근)감사가 이를 감사하는 구조로, 대표이사가 이사회를 지배하고 있어서 감독기능을 제대로 발휘하기 어려운 실정이었다. 이에 1997년 외환위기 당시 국제금융기구는 기업지배구조의 공정성과 기업경영의 투명성 문제를 지적하며 국제적인 추세에 부응하는 기업지배구조로 개선할 것을 요구하였고, 이에 따라 우리나라는 기업경영의 투명성을 도모하고 국제적 기준에 부합하는 기업지배구조로 개선하고자 사외이사제도(1998년)와 감사위원회 제도(1999)를 도입하게 되었다.

그러나 사외이사제도와 감사위원회 제도는 기업들이 사외이사의 수를 줄이기 위해 비등기임원(종래의 집행임원)의 운영을 확대함에 따라 제도 도입의 취지와는 반대로 종래의 기업지배구조에서 보다 경영의 투명성을 더욱 악화시키는 결과로 나타났다(이진호 2016: 139-40). 자산 2조원 이상 상장회사는 이사 총수의 과반수이면서 최소 3인 이상의 사외이사를 선임하도록 되어 있는데, 사외이사 증가에 따른 의사결정 지연 및 목적달성의 어려움, 기업정보의 외부유출, 비용증가 등의 문제를 우려한 대규모 상장회사들이 정관이나 내규 등으로 등기이사 대신 그 역할을 담당하는 비등기임원을 두어 업무를 집행하는 폐단이 발생한 것이다(홍복기 2016: 546-7).

비등기임원은 등기이사가 수행하던 역할을 담당하고 보수면에서도 등기이사와 비슷한 예우를 받지만, 그러한 지위의 권한과 책임에 대해 상법상 근거가 없어 직무집행의 권한만 있고 그에 대한 법적 책임은 부담하지 않으며(정찬형 2004: 43), 이사회

가 이들을 감독할 수 있는 근거가 없어 규제의 공백이 발생한다는 문제가 지적되었다 (이채진 2016: 512).

2011년 개정상법은 이러한 폐단을 방지하고 회사 경영의 투명성과 효율성을 제고하고자 집행임원제도를 도입하였다. 집행임원제도는 현행 상법상의 이사회가 담당하고 있는 업무집행기능과 감독기능을 분화하여 기업지배구조의 개선을 도모하고자 채택된 제도로, 이사회에서 선임된 집행임원이 이사회로부터 업무에 관한 의사결정권과 업무집행권을 위임받아 업무를 수행하고, 이사회는 이러한 집행임원의 업무집행을 감독하는 체제이다.

## 2) 집행임원제도의 연혁

집행임원제도는 그 시원을 미국에 두고 있지만 현재는 OECD 회원국 등 주요 선진국 대부분이 법률로 정하고 있는 제도이며 IBRD와 IMF 등이 경영 지배구조 강화를 위해 국제적 기준으로 그 채택을 권고하고 있는 사안이다(서완석 2008: 390). 우리나라의 경우 1997년 외환위기 이후, 수차례에 걸친 상법 및 증권거래법 개정을 통해 미국식 지배구조인 사외이사 제도와 감사위원회 제도를 도입하는 등 기업 경영의 투명성과 효율성을 확보하기 위한 지배구조 개선 노력을 계속해왔다.

그러나 사외이사들은 지배주주의 영향력 하에 있는 대표이사의 업무집행에 대하여 단순히 조언하거나 추인하는데 그치는 거수기로 전락할 가능성이 높고, 이사회 산하의 하부조직으로서 이사회의 직접적인 영향을 받게 되는 감사위원회 역시 실효성 있는 감사기능을 수행하기 어려운 것이다. 이와 더불어 사외이사의 수를 줄이기 위해 기업들이 비등기임원(종래의 집행임원)의 운영을 확대함에 따라 오히려 경영의 투명성을 악화시키는 결과를 야기하였다(이진호 2016: 139-40).

이사회가 대표이사 등 최고경영진의 자의적인 경영활동을 견제하거나 통제할 수 있는 방법이 없으므로 기업 경영의 투명성과 효율성, 건전성을 확보하기 위해서는 업무집행에 대한 이사회의 감독기능을 강화해야 할 필요가 있다는 주장이 지속적으로 제기되었고, 2011년 찬반양론의 오랜 논쟁 끝에 상법상 집행임원제도가 도입되었다. 다만, 세계의 반발을 고려하여 도입여부를 회사의 임의선택에 맡기도록 규정하였다. 2011년 집행임원제도의 도입은 기업지배구조의 선진적인 변화라고 볼 수 있으나, 집행임원제도의 도입여부를 회사의 자율적 선택에 맡김으로써 이사회의 집행기능과 감독기능의 분리라는 도입취지에 비추어 다소 미흡한 입법이라는 지적도 제기되고 있다.

이에 2013년 법무부는 기업지배구조 개선을 목적으로 감사위원회 설치회사(의무적으로 설치한 자산 2조원 이상의 대규모 상장회사와 임의적으로 설치한 회사를 모두 포함)에게 집행임원제도를 의무적으로 채택하게 하는 내용을 담은 상법 개정안을 입법예고 하였으나,<sup>2)</sup> 이에 대해 재계는 독소조항이라 비판하면서 강한 거부반응을 보였고 동 개정안은 결국 통과되지 않았다. 상법상 집행임원제도가 도입된 지 5년이 지난 지금까지도 집행임원제도를 도입한 회사를 찾아보기 어렵다는 점에서 집행임원제도의 도입 의무화 문제는 여전히 활발히 논의되고 있는 주제이다. 이외에도 기업의 지배구조 개선과 관련하여 제도의 여러 쟁점사항들에 대한 해석론 및 입법론이 활발하게 전개되고 있다(심인숙 2013: 300).

## (1) 2011년 상법개정

### ① 정부의 상법일부개정법률안 발의

집행임원제도의 법제화는 정부가 제출한 상법 일부개정법률안부터 시작되었다고 할 수 있다. 해당 상법 일부개정법률안에는 지배구조제도의 개선을 위한 집행임원제도의 도입안이 포함되어 있다. 집행임원제도 도입의 필요성으로는 실무상 집행임원의 법적 근거 미비를 들며, 대규모 상장회사의 경우 실무상 정관이나 내규로 집행임원을 두고 있으나 이를 뒷받침하는 법적근거가 없어 문제가 발생하고 있다는 점을 지적하였다. 따라서 이사회의 감독 하에 회사의 업무 집행을 전담하는 기관인 집행임원에 대한 근거 규정을 마련하되, 제도의 도입 여부는 개별 회사가 자율적으로 선택할 수 있도록 하는 내용을 발의하였다. 이러한 제도 도입의 기대효과로는 집행임원제도의 법적 근거를 마련함으로써 대내적으로 경영의 안정성을 확보하고 대외적으로 거래의 안전을 도모할 수 있을 것으로 보았다.

위의 정부의 상법일부개정법률안은 2008년 10월 21일 제안되었다. 법률안은 소관 위원회인 법제사법위원회에 2008년 10월 22일 회부되었으며 2008년 11월 27일 상정되어 2011년 3월 10일 정부의 상법일부개정법률안과 의원들이 발의한 여러 상법 일부개정법률안은 본회의에 부의하지 않고 국회법 제51조에 따라 위원회 대안으로 제안하기로 의결함으로써 대안반영폐기되었다. 그 후 대안으로 제안된 상법 일부개정법률안(대안)이 2011년 3월 11일 제298회 2차 본회의에 제안되었고 가결되었으며, 2011

2) 법무부, 「상법 일부 개정(안) 입법예고」(법무부 공고 제2013-162호)에 의하면 상법 제415조의2 제1항 제2문에 대해 “감사위원회를 설치한 경우에는 감사를 둘 수 없고, 상법 제408조의2 이하의 규정에서 의한 집행임원을 두어야 한다”라고 개정안을 제시하고 있다.



년 4월 1일 정부로 이송되었고 2011년 4월 14일부로 공포되었다. 집행임원제도에 관한 구체적인 발의안 내용은 다음과 같다.

<표 1> 집행임원제도 관련 정부 발의안

- 제287조의 10  
업무집행자의 경업 금지
  - 제317조의 2항  
사내이사, 사외이사, 그 밖에 상무에 종사하지 아니하는 이사, 감사, 집행임원의 등기  
둘 이상의 대표이사 또는 대표집행임원이 공동으로 회사를 대표할 것을 정한 경우에  
그 규정을 등기할 것
  - 제340조의 2  
집행임원에게 주식매수선택권을 부여
  - 제382조
    1. 회사의 상무에 종사하는 이사·집행임원 및 피용자 또는 최근 2년 이내에 회사의  
상무에 종사한 이사·감사·집행임원 및 피용자
    2. 최대주주가 자연인인 경우 본인과 그 배우자 및 직계 존·비속
    3. 최대주주가 법인인 경우 그 법인의 이사·감사·집행임원 및 피용자
    4. 이사·감사 및 집행임원의 배우자 및 직계 존·비속
    5. 회사의 모회사 또는 자회사의 이사·감사·집행임원 및 피용자
    6. 회사와 거래관계 등 중요한 이해관계에 있는 법인의 이사·감사·집행임원 및 피  
용자
    7. 회사의 이사·집행임원 및 피용자가 이사·집행임원으로 있는 다른 회사의 이사·  
감사·집행임원 및 피용자
- 제408조의2(집행임원 설치회사, 집행임원과 회사의 관계) \
- ① 회사는 집행임원을 둘 수 있다. 이 경우 집행임원을 둔 회사(이하 “집행임원 설치회  
사”라 한다)는 대표이사를 두지 못한다.
  - ② 집행임원 설치회사와 집행임원의 관계는 「민법」 중 위임에 관한 규정을 준용한다.
  - ③ 집행임원 설치회사의 이사회는 다음의 권한을 갖는다.
    1. 집행임원과 대표집행임원의 선임·해임
    2. 집행임원의 업무집행 감독
    3. 집행임원과 집행임원 설치회사의 소송에서 집행임원 설치회사를 대표할 자의 선임
    4. 집행임원에게 업무집행에 관한 의사결정의 위임(이 법에서 이사회 권한사항으로 정한  
경우는 제외한다)
    5. 집행임원이 여러 명인 경우 집행임원의 직무 분담 및 지휘·명령관계, 그 밖에 집행  
임원의 상호관계에 관한 사항의 결정
    6. 정관에 규정이 없거나 주주총회의 승인이 없는 경우 집행임원의 보수 결정
  - ④ 집행임원 설치회사는 이사회의 회의를 주관하기 위하여 이사회 의장을 두어야 한다.  
이 경우 이사회 의장은 정관의 규정이 없으면 이사회 결의로 선임한다.
- 제408조의3(집행임원의 임기)

- ① 집행임원의 임기는 정관에 다른 규정이 없으면 2년을 초과하지 못한다.
- ② 제1항의 임기는 정관에 그 임기 중의 최종 결산기에 관한 정기주주총회가 종결한 후 가장 먼저 소집하는 이사회 종결시까지로 정할 수 있다.

제408조의4(집행임원의 권한) 집행임원의 권한은 다음 각 호의 사항으로 한다.

- 1. 집행임원 설치회사의 업무집행
- 2. 정관이나 이사회 결의에 의하여 위임받은 업무집행에 관한 의사결정

제408조의5(대표집행임원)

- ① 2명 이상의 집행임원이 선임된 경우에는 이사회 결의로 집행임원 설치회사를 대표할 대표집행임원을 선임하여야 한다. 다만, 집행임원이 1명인 경우에는 그 집행임원이 대표집행임원이 된다.
- ② 대표집행임원에 관하여 이 법에 다른 규정이 없으면 주식회사의 대표이사에 관한 규정을 준용한다.
- ③ 집행임원 설치회사에 대하여는 제395조를 준용한다.

제408조의6(집행임원의 이사회에 대한 보고)

- ① 집행임원은 3개월에 1회 이상 업무의 집행상황을 이사회에 보고하여야 한다.
- ② 집행임원은 제1항의 경우 외에도 이사회 요구가 있으면 언제든지 이사회에 출석하여 요구한 사항을 보고하여야 한다.
- ③ 이사는 대표집행임원으로 하여금 다른 집행임원 또는 피용자의 업무에 관하여 이사회에 보고할 것을 요구할 수 있다.

제408조의7(집행임원의 이사회 소집 청구)

- ① 집행임원은 필요하면 회의의 목적사항과 소집이유를 적은 서면을 이사(소집권자가 있는 경우에는 소집권자를 말한다. 이하 이 조에서 같다)에게 제출하여 이사회 소집을 청구할 수 있다.
- ② 제1항의 청구를 한 후 이사가 지체 없이 이사회 소집의 절차를 밟지 아니하면 소집을 청구한 집행임원은 법원의 허가를 받아 이사회를 소집할 수 있다. 이 경우 이사회 의장은 법원이 이해관계자의 청구에 의하여 또는 직권으로 선임할 수 있다.

제408조의8(집행임원의 책임)

- ① 집행임원이 고의 또는 과실로 법령이나 정관을 위반한 행위를 하거나 그 임무를 게을리한 경우에는 그 집행임원은 집행임원 설치회사에 손해를 배상할 책임이 있다.
- ② 집행임원이 고의 또는 중대한 과실로 그 임무를 게을리한 경우에는 그 집행임원은 제3자에게 손해를 배상할 책임이 있다.
- ③ 집행임원이 집행임원 설치회사 또는 제3자에게 손해를 배상할 책임이 있는 경우에 다른 집행임원·이사 또는 감사도 그 책임이 있으면 다른 집행임원·이사 또는 감사와 연대하여 배상할 책임이 있다.

제408조의9(준용규정) 집행임원에 대하여는 제382조의3, 제382조의4, 제396조부터 제398조까지, 제400조, 제401조의2, 제402조부터 제408조까지, 제412조 및 제412조의2를 준용한다.

제409조에 제4항부터 제6항까지를 각각 다음과 같이 신설한다.

- ④ 제1항, 제296조제1항 및 제312조에도 불구하고 자본금의 총액이 10억원 미만인 회사의 경우에는 감사를 선임하지 않을 수 있다.

⑤ 제4항에 따라 감사를 선임하지 아니한 회사가 이사에 대하여 또는 이사가 그 회사에 대하여 소를 제기하는 경우에 회사, 이사, 또는 이해관계인은 법원에 회사를 대표할 자를 선임하여 줄 것을 신청하여야 한다.

⑥ 제4항에 따라 감사를 선임하지 아니한 경우에는 제412조, 제412조의2 및 제412조의5제1항·제2항 중 “감사”는 각각 “주주총회”로 본다.

제542조의9(주요주주 등 이해관계자와의 거래)

① 상장회사는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자를 상대방으로 하거나 그를 위하여 신용공여(금전·증권 등 경제적 가치가 있는 재산의 대여, 채무이행의 보증, 자금 지원적 성격의 증권 매입, 그 밖에 거래상의 신용위험이 따르는 직접적·간접적 거래로서 대통령령으로 정하는 거래를 말한다. 이하 이 절에서 같다)를 하여서는 아니 된다.

1. 주요주주 및 그의 특수관계인
2. 이사(제401조의2제1항 각 호의 어느 하나에 해당하는 자를 포함한다. 이하 이 조에서 같다) 및 집행임원
3. 감사

제542조의10(상근감사)

집행임원은 상장회사의 상근감사가 되지 못한다.

제626조(부실보고죄)

회사의 이사, 집행임원, 감사위원회 위원, 감사 또는 제386조제2항, 제407조제1항, 제415조 또는 제567조의 직무대행자가 제604조 또는 제607조의 조직변경의 경우에 제604조제2항 또는 제607조제2항의 순재산액에 관하여 법원 또는 총회에 부실한 보고를 하거나 사실을 은폐한 경우에는 5년 이하의 징역 또는 1천500만원 이하의 벌금에 처한다.

제629조(초과발행의 죄) 회사의 발기인, 이사, 집행임원 또는 제386조제2항 또는 제407조제1항의 직무대행자가 회사가 발행할 주식의 총수를 초과하여 주식을 발행한 경우에는 5년 이하의 징역 또는 1천500만원 이하의 벌금에 처한다.

제634조의2제1항을 다음과 같이 한다.

① 주식회사의 이사, 집행임원, 감사위원회 위원, 감사, 제386조제2항·제407조제1항 또는 제415조의 직무대행자, 지배인, 그 밖의 사용인이 주주의 권리 행사와 관련하여 회사의 계산으로 재산상의 이익을 공여(供与)한 경우에는 1년 이하의 징역 또는 300만원 이하의 벌금에 처한다.

제635조(과태료에 처할 행위) ① 회사의 발기인, 설립위원, 업무집행사원, 업무집행자, 이사, 집행임원, 감사, 감사위원회 위원, 외국회사의 대표자, 검사인, 제298조제3항·제299조의2·제310조제3항 또는 제313조제2항의 공증인, 제299조의2·제310조제3항 또는 제422조제1항의 감정인, 지배인, 청산인, 명의개서대리인, 사채모집을 위탁받은 회사와 그 사무승계자 또는 제386조제2항·제407조제1항·제415조·제542조제2항 또는 제567조의 직무대행자가 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 한 경우에는 500만원 이하의 과태료를 부과한다. 다만, 그 행위에 대하여 형(刑)을 과(科)할 때에는 그러하지 아니하다.

(2) 2013년 상법일부개정안

① 기존 규정과 개정안 비교

2013년 상법개정안에서는 제408조의2(집행임원 설치회사, 집행임원과 회사의 관계) 제4항과 제415조의2(감사위원회) 제1항을 개정하여 자산규모 2조원 이상 감사위원회 설치회사의 경우 집행임원을 의무적으로 도입하여 업무집행을 전담하게 하고, 이사회 의장을 겸직하지 못하도록 함으로써 이사회의 업무감독 기능을 강화하고 있다. 감사위원회 설치회사의 경우 업무집행 및 감독 기능이 모두 이사회에 집중되어 자기감독의 모순이 더욱 문제시되고 견제와 균형이 유지되기 어렵다. 따라서 집행임원제도를 의무화하여 이사회는 업무감독에, 집행임원은 업무집행에 전념하게 할 경우 기업지배구조 내에 견제와 균형 원리가 회복됨에 따라 지배구조의 투명성이 제고될 수 있다는 것이 법무부가 제시한 개정 이유이다. 집행임원제도와 관련된 기존 상법규정과 2013년 상법개정안을 비교하면 아래의 <표 2>과 같다.

<표 2> 기존 상법규정과 개정안의 비교

기존 규정	2013년 상법개정안
<p>제408조의2(집행임원 설치회사, 집행임원과 회사의 관계) ①~③: 생략</p> <p>④ 집행임원 설치회사는 이사회 회의를 주관하기 <u>위하여</u> 이사회 의장을 두어야 한다. 이 경우 이사회 의장은 정관의 규정이 없으면 이사회 결의로 선임한다.</p>	<p>제408조의2(집행임원 설치회사, 집행임원과 회사의 관계) ①~③: 기존규정과 같음, 생략</p> <p>④ 집행임원 설치회사는 이사회 회의를 주관하기 <u>위하여 집행임원이 아닌</u> 이사회 의장을 두어야 한다. 이 경우 이사회 의장은 정관의 규정이 없으면 이사회 결의로 선임한다.</p>
<p>제415조의2(감사위원회)</p> <p>① 회사는 정관에 정한 바에 따라 감사에 갈음하여 제393조의2의 규정에 의한 위원회로서 감사위원회를 설치할 수 있다. 감사위원회를 설치한 경우에는 감사를 둘 수 <u>없다</u>.</p> <p>②~⑦: 생략</p>	<p>제415조의2(감사위원회)</p> <p>① 회사는 정관에 정한 바에 따라 감사에 갈음하여 제393조의2의 규정에 의한 위원회로서 감사위원회를 설치할 수 있다. 감사위원회를 설치한 경우에는 감사를 둘 수 <u>없고, 제408조의2 이하의 규정에 의한 집행임원을 두어야 한다</u>.</p> <p>②~⑦: 기존규정과 같음, 생략</p>

### 3. 현행 상법상 집행임원제도

현행 상법 제408조의2 제1항에 의하면 회사는 집행임원을 둘 수 있고, 이 경우 집행임원을 둔 회사는 대표이사를 두지 못하도록 하고 있다. 이는 대표이사에 갈음하는 기관으로서 회사의 업무집행기관인 집행임원과 감독기관인 이사회를 기능을 분화하여, 집행임원이 대내적으로 회사업무를 집행하고 이사회는 이에 대한 감독기능을 실효적으로 수행함으로써 경영의 투명성과 효율성을 제고하기 위함이다(신종석 2016: 427). 기업지배구조와 관련하여 집행임원 설치회사와 집행임원 비설치회사의 주요한 차이를 살펴보면 아래의 <표 3>와 같다.

<표 3> 집행임원 비설치회사와 집행임원 설치회사의 비교

구분	집행임원 비설치회사	집행임원 설치회사
업무집행에 관한 의사결정	이사회가 의사결정(상법 제393조)	정관이나 이사회결의로 위임받은 사항의 경우에 대해서 집행임원이 의사결정(상법 제408조의4 제2항)
업무집행	대표이사에게 대표권에 관한 규정(상법 제389조 제3항, 제209조)을 토대로 업무집행권을 인정	집행임원(상법 제408조의4 제1항)
선임	정관규정에 의해 주주총회에서 선임하거나 이사회에서 이사 중 선임(상법 제389조 제1항)	이사회에서 선임, 이사 아닌 자로도 선임할 수 있음(상법 제408조의2 제3항 제1호)
보수결정	정관의 규정이 없으면 주주총회 결의(상법 제388조)	정관의 규정이나 주주총회의 승인이 없는 경우 이사회에서 결의(상법 제408조의2 제3항 제6호)
이사의 업무집행 참가	상업사용인 겸직 이사가 회사의 업무집행에 참가	이사가 집행임원을 겸직하는 경우에 업무집행에 참가할 수 있음
이사회 감독업무 수행의 실효성	대표이사의 선임이 주주총회에서 이루어진 경우와 대표이사가 이사회 구성원으로서 업무집행의 의사결정과 감독업무를 하게 되므로 실효성 있는 감독업무가 수행되지 않음	업무집행과 감독업무의 역할이 분리되므로 이사회가 업무집행기관인 집행임원에 대하여 실효성 있는 감독업무를 수행할 수 있음

출처: 신종석(2016), 「집행임원제도에 관한 연구: 현행 상법의 법적 과제와 개선방향을 중심으로」, 426p.

## 1) 집행임원 설치회사

주식회사는 집행임원을 둘 수 있는데 이 경우 집행임원을 둔 회사를 '집행임원 설치회사'라 하며, 집행임원 설치회사에서는 대표이사를 두지 못한다(상법 제408조의2 제1항). 집행임원의 선임과 해임에 관한 권한은 이사회에 있다(상법 제408조의2 제3항 제1호). 집행임원의 자격이나 인원수에 관하여는 제한이 없기 때문에 이사회는 필요에 따라서 집행임원을 선임할 수 있는데, 2명 이상 다수의 집행임원이 선임된 경우에는 이사회는 결의로 집행임원 설치회사를 대표할 대표집행임원을 선임하여야 한다(상법 제408조의5 제1항 본문).

집행임원 설치회사는 업무집행기관인 집행임원과 업무감독기관인 이사회를 분리하여 회사의 업무를 잘 알고 또한 경영의 전문가인 집행임원을 업무집행기관으로서 선임하여 회사의 업무집행인 경영을 맡기고, 이사회는 이에 대한 감독만 하면서 필요할 경우 회사의 중요한 사항에 대하여 의사를 결정하는 회사로서, 이사회에 집중된 업무집행기능 및 업무감독기능을 분리함으로써 양 기능의 강화를 도모하기 위하여 도입된 것이라고 할 수 있다(정찬형 2011: 13).

이러한 취지에서 집행임원 설치회사는 집행임원 비설치회사와 대표이사를 두지 못한다는 차이점이 있으며(상법 제408조의2 제1항), 다음으로 이사회는 권한도 i) 집행임원과 대표집행임원의 선임·해임, ii) 집행임원의 업무집행감독, iii) 집행임원과 집행임원 설치회사의 소송에서 집행임원 설치회사를 대표할 자의 선임, iv) 집행임원에게 업무집행에 관한 의사결정의 위임(상법에서 이사회는 권한 사항으로 정한 경우는 제외한다), v) 집행임원이 여러 명인 경우 집행임원의 직무분담 및 지휘·명령관계, 그밖에 집행임원의 상호관계에 관한 사항의 결정, vi) 정관에 규정이 없거나 주주총회의 승인이 없는 경우 집행임원의 보수 결정 등의 감독기능에 특화된 권한으로 변화된다는 차이점이 있다(상법 제408조의2 제3항)

## 2) 집행임원의 선임·해임 및 임기

### (1) 선임·해임

집행임원 설치회사에서는 이사회가 집행임원과 대표집행임원의 선임·해임권을 갖는다(상법 제408조의2 제3항 제1호). 따라서 이사회는 정관에 별도의 규정이 없는 한 이사 과반수의 출석과 출석이사 과반수의 찬성으로(일반 의결정족수) 집행임원을 선임

· 해임할 수 있다(상법 제391조 제1항). 이사회 결의에 관하여 특별한 이해관계가 있는 이사는 이사회에서 의결권을 행사하지 못하는 데(상법 제391조 3항, 제368조 4항), 집행임원 후보인 이사가 집행임원을 선임하는 이사회에서 의결권을 행사할 수 있는지에 대하여는 개정상법상 규정이 없어 문제될 수 있다.

## (2) 인원수 및 자격

상법상에는 집행임원의 인원수와 자격을 제한하는 규정이 없다. 따라서 임원은 필요에 따라 이사회에서 선임할 수 있으며 다수인 경우에도 이사회와 같이 회의체를 구성하지 않고 각자가 업무집행을 수행한다. 따라서 여러 명의 집행임원 중 1인이 사임하거나 임기가 만료된다고 하여 새로이 집행임원을 선임하고 그 자가 취임할 때까지 집행임원으로서의 권리·의무를 연장하여 갖는다고 볼 수는 없다.

상법 제408조의9는 이사의 결원 시 새로운 이사의 취임까지 종전 이사의 권리·의무를 연장하는 제386조를 준용하지 않고, 이사회가 언제든지 집행임원을 해임할 수 있기 때문이다. 다만, 집행임원이 1인인 경우에는 대표집행임원이 되므로(상법 제408조의5, 제1항 단서), 대표이사에 관한 규정의 준용에 따라(상법 제408조의5 제2항) 후임 집행임원이 취임할 때까지 집행임원으로서의 권리·의무를 갖는다.

집행임원의 자격에 대하여도 제한이 없지만, 집행임원은 실제 업무를 집행하는 기관이므로 자연인에 한하여 집행임원이 될 수 있다. 법인도 이사가 될 수 있느냐는 이사에 대한 논의가 집행임원에게도 있을 수 있겠지만, 집행임원은 업무의 실질적 집행 기능을 담당하기 위해 입법되었으므로 자연인만이 가능하다고 하겠다.

## (3) 임기

이사의 임기는 3년을 초과하지 못하지만(상법 제383조 2항), 집행임원의 임기는 정관에 다른 규정이 없으면 2년을 초과하지 못한다(상법 제408조의3, 1항). 다만, 집행임원의 임기는 정관으로 그 임기 중의 최종결산기에 관한 정기주주총회가 종결한 후, 가장 먼저 소집하는 이사회 종결시까지로 정할 수 있다(상법 제408조의3, 2항). 집행임원은 이사회 감독을 받아 업무를 집행하는 자이므로, 집행임원의 임기를 이사의 임기보다 장기로 할 수는 없다는 점을 고려하여 2년을 초과하지 않는 범위 내에서 집행임원의 임기를 정하도록 한 것이다.

### 3) 집행임원의 법적지위

집행임원 설치회사와 집행임원의 관계는 민법 중 위임에 관한 규정을 준용한다(상법 제408조의2 제2항). 그러나 민법상 수임인은 특별한 약정이 없으면 위임인에 대하여 보수를 청구하지 못하는 것이 원칙이지만(민법 제686조 제1항) 집행임원 설치회사는 집행임원에게 보수를 지급하는 것이 일반적이므로 집행임원 설치회사에서 집행임원의 보수에 대하여 정관에 규정이 없거나 주주총회의 승인이 없는 경우에는 이사회가 집행임원의 보수를 결정하게 된다(상법 제408조의2 제3항 제6호). 이러한 점에서 볼 때 집행임원 설치회사와 집행임원의 관계는 집행임원 비설치회사에 있어서의 회사와 이사의 관계와 동일하며(상법 제382조 제2항), 현행 상법은 집행임원 설치회사에서 집행임원의 지위를 수임인으로 명확히 규정하고 있다.

다만, 임기에 있어서 집행임원의 임기는 정관에 다른 규정이 없으면 2년을 초과하지 못하도록 하고 있으나(상법 제408조의3 제1항) 이사의 임기는 3년을 초과하지 못한다는 차이점이 있는데(상법 제383조 제3항), 이는 집행임원은 이사회의 감독을 받아 업무를 집행하는 자이므로 집행임원의 임기를 이사의 임기보다 장기로 할 수 없다는 점을 고려하여 2년을 초과하지 않는 범위 내에서 집행임원의 임기를 정하도록 한 것이라고 판단된다.

### 4) 집행임원의 권한

집행임원은 i) 집행임원 설치회사의 업무집행과 ii) 정관이나 이사회 결의에 의하여 위임받은 업무집행에 관한 의사결정을 할 권한을 갖는다(상법 제408조의4). 이에 대해 상법에서 이사회의 권한 사항으로 정한 것은 업무집행에 관한 중요사항으로서 이사회 결의사항이고 그러한 중요 사항은 이사회의 전속 결의사항이라고 보아야 할 것이므로 집행임원에게 위임할 수 있는 의사결정권의 범위는 이러한 이사회 결의사항을 제외해야 한다는 견해가 있지만, 회사와 집행임원 간에 이해충돌이 되지 않는 업무나 업무집행적 성격이 강한 사항에 대한 의사결정권한은 집행임원이 담당하는 것이 제도의 취지에 부합된다고 여겨진다(김태진 2011: 335).

또한 iii) 집행임원은 필요하면 회의의 목적사항과 소집이유를 적은 서면을 이사(소집권자가 있는 경우에는 소집권자)에게 제출하여 이사회 소집을 청구할 수 있다(상법 제408조의7 제1항). 이 청구를 받은 이사(소집권자가 있는 경우에는 소집권자)가 지체



없이 이사회 소집의 절차를 밟지 아니하면 소집을 청구한 집행임원은 법원의 허가를 받아 이사회를 소집할 수 있으며, 이 경우 이사회 의장은 법원이 이해관계자의 청구에 의하여 또는 직권으로 선임할 수 있다(상법 제408조의7 제2항).

한편, iv) 집행임원 설치회사는 대표이사를 선임하지 못하고(상법 제408조의2 제1항) 대표집행임원에 관하여는 상법에 다른 규정이 없으면 주식회사의 대표이사에 관한 규정을 준용하므로(상법 제408조의5 제2항), 집행임원 설치회사에서는 대표집행임원이 대외적으로 회사를 대표한다(상법 제408조의5 제2항).

즉, 집행임원 설치회사의 대표집행임원은 종래의 대표이사과 같이 대외적으로 회사의 대표권을 갖는다. 또한 집행임원 설치회사에 대하여는 표현대표이사에 관한 규정(상법 제395조)도 준용되므로 집행임원 설치회사는 선의의 제3자에 대하여 대표집행임원으로 선임되지 아니한 자가 사장·전무·상무·기타 회사를 대표할 권한이 있는 것으로 인정될 만한 명칭을 사용하여 행한 행위에 대한 책임을 진다(상법 제408조의5 제3항).

## 5) 집행임원의 책임

### (1) 회사에 대한 책임

집행임원이 고의 또는 과실로 법령이나 정관을 위반한 행위를 하거나 그 임무를 게을리 한 경우에는 그 집행임원은 집행임원 설치회사에 손해를 배상할 책임이 있다(상법 제408조의8 제1항). 집행임원은 회사에 대하여 수임인으로서 선량한 관리자의 주의의무를 부담하므로 이를 위반하여 회사에 대하여 손해를 발생하게 한 경우에는 채무불이행의 일반원칙에 따라 회사에 대하여 이를 배상할 책임을 지게 된다(민법 제393조).

이러한 집행임원의 회사에 대한 손해배상책임은 주주 전원의 동의로 면제할 수 있다(상법 제408조의9, 제400조 제1항). 또한 집행임원 설치회사는 정관으로 정하는 바에 따라 집행임원의 책임을 집행임원이 그 행위를 한 날 이전 최근 1년간의 보수액(상여금과 주식매수선택권을 행사한 이익 등을 포함한다)의 6배를 초과하는 금액에 대해서는 면제할 수 있다(상법 제408조의9, 제400조 제2항 본문).

## (2) 제3자에 대한 책임

집행임원이 고의 또는 중대한 과실로 그 임무를 게을리 하여 제3자에게 손해를 입혔을 경우에는 그 집행임원은 제3자에게 손해를 배상할 책임이 있다(상법 제408조의8 제2항).

## (3) 집행임원에 대한 업무집행지시자 등의 책임

집행임원에게 업무집행지시자의 책임 규정이 준용되므로, 집행임원 설치회사에 있어서 업무집행관여자는 집행임원으로 보고 그 책임을 진다(제408조의9, 제401조의2 제1항). 상법 제401조의2는 ① 회사에 대한 자신의 영향력을 이용하여 집행임원에게 업무집행을 지시한 자, ② 집행임원의 이름으로 직접 업무를 집행한 자, ③ 집행임원이 아니면서 명예회장·회장·사장·부회장·전무·상무·이사 기타 업무를 집행할 권한이 있는 것으로 인정될 만한 명칭을 사용하여 회사의 업무를 집행한 자(업무집행지시자)는 이사와 동일하게 본다.

따라서 이사의 책임규정을 준용하는 집행임원에게도 적용하여 집행임원에게 업무집행지시자의 책임 규정이 준용되므로, 집행임원 설치회사에 있어서 업무집행관여자는 집행임원으로 보고 그 책임을 진다(제408조의9, 제401조의2 제1항).

## 6) 집행임원의 의무

### (1) 수임인으로서의 선관 의무

집행임원 설치회사와 집행임원의 관계는 민법의 위임에 관한 규정이 준용되므로(상법 제408조의2 제2항) 집행임원은 수임인으로써 위임의 본지에 따라 선량한 관리자의 주의로써 위임사무를 처리하여야 한다(민법 제681조). 따라서 집행임원이 집행임원 설치회사에 대하여 손해를 발생하게 한 경우에는 채무불이행의 일반원칙에 따라 집행임원 설치회사에 대하여 이를 배상할 책임을 지게 된다(민법 제393조).

### (2) 충실 의무

집행임원은 법령과 정관의 규정에 따라 회사를 위하여 그 직무를 충실하게 수행하여야 한다(상법 제408조의9, 제382조의3).

### (3) 보고의무

집행임원은 3개월에 1회 이상 업무의 집행상황을 이사회에 보고해야 하며(상법 제 408조의6 제1항), 이사회가 요구가 있으면 언제든지 이사회에 출석하여 요구한 사항을 보고하여야 한다(상법 제408조의6 제2항). 그리고 이사는 대표집행임원으로 하여금 다른 집행임원 또는 피용자의 업무에 관하여 이사회에 보고할 것을 요구할 수 있다(상법 제408조의6 제3항).

집행임원은 감사 또는 감사위원회의 업무집행에 대한 감사에 응하여야 하고 회사에 현저하게 손해를 미칠 염려가 있는 사실을 발견한 때에는 즉시 감사 또는 감사위원회에게 이를 보고하여야 할 의무를 진다(상법 제408조의9).

### (4) 비밀유지의무

집행임원은 재임 중 뿐만 아니라 퇴임 후에도 직무상 알게 된 회사의 영업상 비밀을 누설하여서는 아니 된다(상법 제408조의9, 제382조의4).

### (5) 정관 등의 비치·공시의무

집행임원은 주주와 회사채권자가 영업시간 내에 언제든지 열람 또는 등사를 청구할 수 있도록(상법 제408조의9, 제396조 제2항) 회사의 정관·주주총회의 의사록을 본점과 지점에, 주주명부·사채원부를 본점에 비치하여야 한다(상법 제408조의9, 제396조 제1항 전단).

### (6) 경업피지의무

집행임원은 이사회가 승인이 없으면 자기 또는 제3자의 계산으로 회사의 영업부류에 속한 거래를 하거나 동종영업을 목적으로 하는 다른 회사의 무한책임사원이나 이사가 되지 못한다(상법 제408조의9, 제397조 제1항). 즉, 집행임원 설치회사의 집행임원은 집행임원 비설치회사에서의 이사와 같이 경업금지의무(협약의 경업피지의무) 및 겸직금지의무를 부담하게 된다. 집행임원이 이를 위반한 경우 집행임원 설치회사는 그 집행임원을 해임할 수 있고 손해배상을 청구할 수 있으며(상법 제408조의8) 특히 집행임원이 경업금지의무(협약의 경업피지의무)를 위반한 경우에는 집행임원 비설치회사는 이사회가 결의에 따라 개입권을 행사할 수 있다(상법 제408조의9, 제397조 제2항·제3항).

#### (7) 회사의 기회 및 자산의 유용금지의무

집행임원은 이사회의 승인 없이 현재 또는 장래에 회사의 이익이 될 수 있는 회사의 사업기회 즉, 직무를 수행하는 과정에서 알게 되거나 회사의 정보를 이용한 사업 기회 또는 회사가 수행하고 있거나 수행할 사업과 밀접한 관계가 있는 사업기회를 자기 또는 제3자의 이익을 위하여 이용하여서는 아니 된다(상법 제408조의9, 제397조의2 제1항 전단).

#### (8) 자기거래금지의무

상법은 집행임원 설치회사의 집행임원에 대하여 자기 또는 제3자의 계산으로 회사와 거래를 하기 위하여는 미리 이사회에서 해당 거래의 중요사실을 밝히고 이사회의 승인을 받아야 한다고 규정함으로써(상법 제408조의9, 제398조) 집행임원의 자기거래금지의무를 명확하게 밝히고 있다.

### 7) 대표집행임원

#### (1) 선임과 임기

2명 이상의 집행임원이 선임된 경우에는 이사회 의결로 회사를 대표할 대표집행임원을 선임하여야 한다. 다만 집행임원이 1인인 경우에는 자동적으로 그 집행임원이 대표집행임원이 된다. 대표집행임원에 관하여는 이 법에 다른 규정이 없으면 주식회사의 대표이사에 관한 규정을 준용한다(상법 제408조의5 제1항, 제2항).

따라서 개정 상법상 명문의 조항은 없지만 제408조의5 제2항에 의하여 수인의 대표집행임원이 있는 경우 수인의 대표집행임원으로 하여금 공동으로 회사를 대표할 것으로 정할 수 있다고 해석된다. 대표집행임원의 임기는 별도로 규정되어 있지 않지만 집행임원으로서의 임기가 만료되면 대표집행임원직을 상실한다고 해석된다(상법 제408조의3 제1항, 제2항).

#### (2) 직무, 권한, 책임

대표집행임원은 기존의 대표이사가 가지던 대표권(상법 제389조 제1항), 업무집행권(상법 제389조 제2항, 제209조)의 직무를 담당한다. 대표집행임원은 회사의 영업에 관하여 재판상 또는 재판 외의 모든 행위를 할 권한을 가지고 그 권한에 대한 제한은

선의의 제3자에게 대항하지 못한다(상법 제408조의5 제2항, 제389조 제3항, 제209조). 대표권의 범위는 집행임원 설치회사가 아닌 회사의 대표이사과 같다. 대표집행임원의 권한과 제한, 대표집행임원의 권한남용행위, 권한 없는 대표집행임원의 행위의 효과, 표현대표집행임원 등에 관하여도 대표이사에 관한 조항이 적용된다.

대표집행임원은 이사회의 승인을 요하는 사항 또는 중요한 정책결정사항이 아닌 일상적인 업무에 관하여 결정권한을 가진다. 이때의 일상적인 업무란 회사의 목적사업의 수행을 위한 관리업무로서 관례적인 기준에 의하여 처리할 수 있는 업무를 의미하므로 고가의 고정자산을 처분하거나 타인에게 거액의 자산을 증여하는 등은 일상적인 업무라 할 수 없다(이철송 2011: 683). 대표집행임원의 손해배상책임도 대표이사의 경우와 동일하다.

## 8) 집행임원에 대한 감독과 감사

### (1) 집행임원의 위법행위에 대한 주주의 직접감독권

#### ① 유지청구권

이사가 법령 또는 정관에 위반한 행위를 하여 이로 인하여 회사에 회복할 수 없는 손해가 생길 염려가 있는 경우에는 감사 또는 발행주식 총수의 100분의 1이상에 해당하는 주식을 가진 주주는 회사를 위하여 이사에 대하여 그 행위를 유지(留止)할 것을 청구할 수 있다(상법 제402조). 이러한 이사의 위법행위에 대한 유지청구권은 집행임원의 경우에도 준용되며(상법 제408조의9, 제402조), 소수주주에 의하여 집행임원 설치회사의 손해발생을 사전적으로 예방할 수 있는 수단이라고 할 수 있다(이진효 2016: 148).

한편, 집행임원 설치회사에서 감사위원회를 둔 회사는 감사의 유지청구권을 어떻게 행사할 수 있는지에 대한 논의가 있다. 감사위원회를 설치한 회사에서 이사에 대한 유지청구권을 행사하는 경우에는 상법 제402조의 감사는 감사위원회의 위원으로 보므로(상법 제415조의2 7항), 감사가 아닌 감사위원회의 위원이 유지 청구권을 행사할 수 있다. 그러나 집행임원의 경우에는 상법 제402조만 준용하여 감사만이 유지청구권을 행사할 수 있도록 되어 있고, 제415조의2 규정을 준용하는 규정이 없어서 감사위원회의 감사위원이 유지청구권을 행사할 법적 근거가 없어 입법의 공백이 있다. 집행임원제도를 기존의 이사회와 감사 체제 하에서도 도입할 수도 있겠지만, 집행임

원은 분명히 회사의 업무집행기관으로서 감독형 이사회가 전제가 되므로 대개의 경우 감사는 따로 두지 않게 될 것이다.

## ② 대표소송

집행임원이 회사에 부담하는 손해배상책임에 대하여 주주의 대표소송이 인정되어야 하는지가 논란이 되었다. 이에 대하여 이사 이외의 자에 대하여는 주주의 대표소송을 제한하자는 견해도 있었지만, 개정상법에서는 발행주식의 총수의 100분의 1 이상에 해당하는 주식을 가진 주주는 회사에 대하여 집행임원의 책임을 추궁할 소의 제기를 청구할 수 있다(제408조의9, 제403조 제1항).

## (2) 집행임원 설치회사의 이사회

집행임원의 업무집행은 이사회가 감독한다(상법 제408조의2 제3항 제2호). 집행임원 설치회사의 이사회는 i) 집행임원 및 대표집행임원의 선임·해임, ii) 집행임원의 업무집행 감독, iii) 집행임원과 집행임원 설치회사의 소송에서 집행임원 설치회사를 대표할 자의 선임, iv) 집행임원에게 업무집행에 관한 의사결정의 위임(상법상 이사회 권한사항으로 정한 경우는 제외한다), v) 집행임원이 여러 명인 경우 집행임원의 직무 분담 및 지휘·명령관계, 그밖에 집행임원의 상호관계에 관한 사항의 결정, vi) 정관에 규정이 없거나 주주총회의 승인이 없는 경우 집행임원의 보수 결정의 권한을 갖는다(상법 제408조의2 제3항 제1호-제6호).

이러한 집행임원 설치회사에서 이사회의 권한 중 집행임원에 대한 선임·해임권 및 보수결정권과 집행임원이 여러 명인 경우 집행임원의 직무분담 및 지휘·명령관계 등에 관한 사항을 결정하는 권한은 집행임원제도의 도입취지를 살리기 위해 기존의 대표이사에 대한 이사회의 감독보다 강화된 것이라 할 수 있다(이철송 2011: 811). 위의 권한을 통해 집행임원 설치회사가 아닌 회사의 경우보다 실질적으로 집행임원의 업무집행에 관한 감독을 효율적으로 할 수 있게 되고, 업무집행기관인 집행임원을 감독하고 회사의 중요한 사항에 대하여 의사결정을 하는 것을 주 업무로 하고, 업무집행은 원칙적으로 각 집행임원이 결정하여 집행하므로(수인의 집행임원이 있는 경우에도 회의체를 구성하지 않아 업무집행에 관한 의사결정과 집행이 분리되지 않음), 집행임원 설치회사가 아닌 회사의 경우보다 업무집행도 효율적으로 할 수 있다고 평가한다(정찬형 2011: 22-3).

### (3) 감사

감사는 집행임원이 행한 직무의 집행을 감사한다. 업무집행기관에 대한 감독기관(제393조 제2항, 제408조의2 제3항 제2호)과 감사기관(제412조 제1항, 제415조의2 제7항)은 구별된다. 감독권은 업무집행의 타당성 여부에도 미치나, 감사권은 원칙적으로 위법성 판단여부에만 미친다. 감사는 언제든지 집행임원에 대하여 영업에 관한 보고를 요구하거나 회사의 업무와 재산상태를 조사 할 수 있다(제408조의9, 제412조 제1항·제2항). 집행임원은 회사에 현저하게 손해를 미칠 염려가 있는 사실을 발견한 때에는 즉시 감사에게 이를 보고하여야 한다(제408조의9, 제412조의2). 감사 대신 감사위원회를 둔 경우, 감사위원회는 업무감사권(상법 제412조)을 비롯한 감사의 권한을 행사할 수 있다.

### 9) 집행임원의 등기

상법상 집행임원은 등기사항이다. 따라서 집행임원과 대표집행임원의 성명·주민등록번호, 대표집행임원의 주소(상법 제317조 제2항 제8호·제9호)와 둘 이상의 대표집행임원이 공동으로 회사를 대표할 것으로 정한 경우에는 그 규정도 등기사항이다(상법 제317조 제2항 제10호). 따라서 회사가 집행임원을 선임하거나 변경한 후 그 등기절차를 이행하지 않는다면 상업등기의 일반적 효력으로 인해 회사는 선의의 제3자에게 대항하지 못한다(상법 제37조 제1항).

### 10) 집행임원의 보수

우리 상법은 집행임원의 보수의 결정은 정관의 규정에 의하거나, 주주총회의 승인에 의하여야 하되, 정관에 규정이 없거나 주주총회의 승인이 없으면 이사회에서 집행임원의 보수를 결정할 수 있다고 규정하였다(상법 제402조의8 제3항 제6호). 미국을 비롯한 유럽 선진국에서는 금융위기를 겪으면서 임원의 과다보수가 특히 문제가 되었다. 지배주주가 있는 회사의 경우에도 지배주주가 이어나 집행임원의 자격으로 거액의 보수를 지급 받아 채권자에게 우선하거나 다른 주주보다 회사에 대한 출자한 자산을 반환받는 결과가 생길 수 있기 때문에 보수를 적정하게 통제하는 것은 지배주주가 있는 경우에도 중요하다(김태진 2011: 361).

#### 4. 집행임원제도에 대한 찬반론

현행 상법은 '회사는 집행임원을 둘 수 있으며, 집행임원을 둔 회사에서는 대표이사를 두지 못한다(상법 제408조의2 제1항)'고 규정하여 집행임원의 설치여부를 회사의 자율적 선택에 맡기고 있다. 이에 따라 상법상 집행임원제도를 도입한 지 5년이 지난 지금까지도 상장회사의 대부분은 집행임원을 설치하지 않고 종래의 대표이사제도를 유지하고 있다(이진호 2016: 159).

지난 2013년 법무부는 집행임원제도의 실효성을 확보하고자 자산총액 2조원 이상의 대규모 상장회사를 포함하여 감사위원회를 설치한 회사에 대해 집행임원 설치를 강제(개정안 제415조의2 제1항)하고 이사회 의장과 집행임원의 겸직을 금지하는 내용의 상법 일부개정 법률안을 입법예고하기도 하였으나, 재계의 강력한 반대로 통과되지 못하였고 여전히 집행임원제도 도입 의무화를 둘러싸고 학계와 재계 모두에서 찬반양론이 대립하고 있다.

집행임원제도의 도입 의무화 논쟁은 집행임원제도 자체에 대한 찬반론과도 맥을 같이하므로(이채진 2016: 513), 아래에서는 집행임원제도에 대한 찬반 양측의 논의를 살펴보고 이러한 논의를 공공기관에 적용할 경우 즉, 공공기관에 집행임원을 도입할 경우 예상되는 기대점 및 문제점을 진단하는 토대로 삼고자 한다.

<표 4> 집행임원제도에 대한 찬반론

찬성	반대
가. 이사회 감독기능 실효성 강화	나. 과도한 경영자율성 침해
다. 소유와 경영의 분리 - 지배주주의 전횡 방지	라. 주주권 약화 우려
마. 집행임원의 법적책임 명확화	바. 위험회피적 경영활동
사. 경영의 효율성 제고	아. 경영의 효율성 저하



## 1) 찬성론

### (1) 이사회와 감독기능의 실효성 강화

기업의 지배구조는 업무집행기관과 감독기관 간의 긴장관계를 유지하여 대리인 비용의 발생을 최소화하는 것을 주요 목적으로 하지만, 우리나라의 이사회 구조와 같이 이사회가 업무집행 기능과 감독기능을 동시에 수행하는 경우에는 자기감독의 모순이 발생하여 실효적인 집행감독이 이루어질 수 없다. 대표이사는 회사의 업무집행기관인 동시에 자신의 업무집행을 감독하는 이사회 구성원이 되고, 관행적으로 대표이사가 이사회 의장을 겸임하는 경우가 많기 때문에 사실상 이사회에 지배적인 영향력을 행사하는 대표이사 및 경영진의 업무집행에 대해 이사회가 엄격한 감독기능을 수행하리라 기대할 수 없는 것이다.

이사회와 감독기능 강화를 위해 사외이사를 확대하고 감사위원회를 설치한 경우에도 여전히 대표이사는 사외이사 및 감사위원회 위원의 선임에 영향력을 행사할 수 있고, 이사회 산하의 감사위원회는 대표이사의 영향력으로부터 자유로울 수 없기 때문에 대표이사 및 경영진의 업무집행에 대한 실효적인 감독이 이루어질 수 없는 구조이다.

따라서 집행위원을 설치하여 회사의 업무집행기관과 감독기관을 분리할 경우 자기감독의 모순을 해소하여 이사회와 감독기능을 강화할 수 있다는 장점이 있다.

### (2) 소유와 경영의 분리

종래에 회사의 지배주주나 총수일가는 경영행위에 대해 법적 책임을 부담하지 않는 미등기임원으로 활동하며 경영과 관련된 주요한 의사결정 및 집행활동에 상당한 영향력을 행사해왔다. 그러나 집행위원을 설치하여 집행기관과 감독기관을 분리할 경우 대표이사를 통한 지배주주의 전횡을 견제할 수 있고, 집행위원에 대한 선임 및 해임 권한을 이사회에 부여함으로써 지배주주가 사실상 행사해 오던 경영권을 상당히 견제할 수 있다.

종래에는 지배주주가 주주총회를 통해 회사의 경영진(이사회)을 직접 선임했던 반면, 집행위원 설치회사의 경우에는 지배주주가 경영진(집행위원)의 선임에 이사를 통한 간접적인 영향력만을 행사할 수 있게 되어 종래에 비해 그 영향력이 축소될 수밖에 없다는 것이다.

### (3) 집행임원의 법적 책임 확보

종래의 미등기임원은 사실상 등기이사에 준하는 직무를 수행하면서도 등기이사와는 달리 그 지위와 권한, 의무, 책임 등에 관한 법률상 근거가 부재하여 미등기임원의 경영행위로 인해 회사에 손해가 발생하더라도 그에 대한 법적 책임을 부담하지 않기 때문에 권한과 책임이 괴리되는 모순이 발생해왔다. 따라서 집행임원제도를 도입하여 관행적으로 인정되고 있는 미등기임원의 법적 권한과 책임을 명확히 규정할 경우, 회사 경영의 권한과 책임이 집행임원이라는 동일한 주체에게 귀속됨에 따라 책임경영체제를 확립할 수 있게 된다.

### (4) 경영의 효율성 제고

회사의 규모가 커질수록 경영과 관련된 모든 업무집행을 이사회가 담당하는 것은 현실적으로 불가능하다. 또한 사외이사 및 감사위원회 제도의 도입으로 외부 인사들이 대거 이사회 구성원으로 들어가게 된 현 상황에서 사외이사가 경영과 관련된 주요한 의사결정 및 집행기능을 담당하는 것은 전문성에서 한계를 지니게 되므로 집행임원제도를 통해 회사의 경영과 관련된 의사결정 및 집행기능은 집행임원에게 집중시키고 이사회는 사외이사의 독립성을 활용한 감독기능에 집중하게 할 경우, 경영의 효율성과 감독의 실효성을 동시에 제고시킬 수 있을 것이다.

## 2) 반대론

### (1) 과도한 경영자율성 침해

회사의 업무집행에 대한 감독기능은 기존의 이사회 제도를 통해서도 충분히 수행할 수 있고, 미등기임원의 경영활동으로 인해 야기되는 제3자 보호 등의 문제 또한 상법 제401조의2 업무집행 지시자 등의 책임에 관한 규정으로 해결이 가능함에도 불구하고 법으로 집행임원의 설치를 강제하는 것은 기업의 경영 자율성을 침해하는 과도한 규제일 수 있다.

### (2) 주주권 약화 우려

현행 상법상 이사는 주주총회에서 선임되고 해임되므로 회사의 업무집행을 담당하는 경영진(이사회)에 대해 주주가 권한을 행사할 수 있는 여지가 존재한다. 그러나 집행임원제도 하에서는 회사의 경영활동을 담당하는 집행임원의 선임 및 해임 권한을

이사회가 갖게 되므로 주주의 권한을 더 약화시킬 가능성이 있다.

### (3) 위험회피적 경영활동 야기

현행 상법상 집행임원은 회사의 경영과 관련하여 이사회가 위임한 업무에 한하여 의사결정 및 집행 권한을 갖는 반면, 그에 대한 책임은 이사와 동일하게 부담한다. 이렇듯 과중한 책임 부담은 집행임원들로 하여금 위험회피적인 경영활동을 하도록 유도할 가능성이 크다.

### (4) 경영의 효율성 저하

회사의 경영과 관련된 의사결정과 집행, 이에 대한 감독은 상호 연관성이 높다는 점에서 집행임원제도를 도입하여 집행기관과 감독기관이 분리될 경우 경영의 효율성이 저하될 우려가 있다. 또한 종래의 대표이사에 비해 대표집행임원 등의 업무추진력이 약화됨에 따라 경영을 책임지는 대표집행임원 중심의 일사불란한 업무체계가 어렵게 된다는 한계가 있다.

## 5. 집행임원제도 관련 주요 쟁점

### 1) 이사회와 집행임원 사이의 권한 분배 문제

#### (1) 이사와 집행임원의 관계

개정상법은 집행임원의 권한과 의무 및 책임 등을 명확하게 할 목적에서 집행임원제도를 도입하였다. 그러나 현행 상법상 집행임원을 둔 회사는 대표이사를 둘 수 없을 뿐 비등기임원을 두는 것은 무방하다는 점에서 등기이사와 비등기임원, 그리고 집행임원이 모두 공존할 수 있는 상황이다. 따라서 현실적으로 사실상 동일한 업무를 수행하고 있는 이들 간의 관계를 어떻게 파악해야 할 것인가 하는 문제가 제기될 수 있으므로 현행 상법상 등기이사, 비등기임원, 그리고 집행임원의 관계 및 그에게 부여된 업무를 분명하게 규정할 필요가 있다.

#### (2) 업무집행권한의 범위와 의사결정권한의 위임 범위 문제

집행임원 설치회사의 이사회는 i) 집행임원과 대표집행임원의 선임·해임, ii) 집행임원의 업무집행 감독, iii) 집행임원과 집행임원 설치회사의 소송에서 집행임원 설치

회사를 대표할 자의 선임, iv) 집행임원에게 업무집행에 관한 의사결정의 위임(이 법에서 이사회 권한 사항으로 정한 경우는 제외), v) 집행임원이 여러 명인 경우 집행임원의 직무 분담 및 지휘·명령관계, 그 밖에 집행임원의 상호관계에 관한 사항의 결정, vi) 정관에 규정이 없거나 주주총회의 승인이 없는 경우 집행임원의 보수 결정 등에 대해 권한을 행사한다(상법 제408조의2 제3항).

이 때 집행임원은 i) 집행임원 설치회사의 업무를 집행하고, ii) 정관이나 이사회 결의에 의하여 위임받은 업무집행에 관한 의사결정을 하게 되는데(상법 제408조의4), 상법 제408조의4 제1호에서 규정하고 있는 업무집행권한이 집행임원의 전속권한인지 여부가 불분명하다는 점, 그리고 상법 제408조의4 제2호의 의사결정권한 위임 범위가 명확하지 않고 상법 제408조의2 제3항 제4호에서 집행임원에게 위임이 금지되는 이사회의 전결사항을 어떻게 파악할 것인가의 문제가 제기될 수 있다는 점에서 집행임원과 이사회 간의 권한 분배를 명확히 할 필요가 있다.

### (3) 의사결정을 위한 집행임원회 설치문제

집행임원이 다수인 경우 의사결정을 위해 집행임원으로 구성된 회의체인 집행임원회를 설치하여 운영할 수 있는가가 문제될 수 있다. 이에 대한 금지하거나 제한하는 명문규정이 없으므로 허용된다고 할 것이다.

## 2) 집행임원의 겸직 문제

### (1) 이사 겸직 허용 여부

집행임원이 이사를 겸직할 수 있는지의 여부가 논란의 대상이 되고 있다. 상법은 집행임원이 이사를 겸직할 수 있는지에 대하여 명문규정을 두고 있지 아니하므로 이사회가 집행임원을 선임할 때 이사 중에서 선임하는 방안, 이사가 아닌 자 중에서 선임하는 방안, 이사 또는 이사가 아닌 자 중에서 혼합적으로 선임하는 방안이 있을 수 있다

### (2) 감사·감사위원 겸직 허용 여부

집행임원이 감사, 감사위원회 감사위원을 겸직할 수 있는지의 여부에 대해서 명문 규정이 없지만 불가하다고 해석한다. 집행위원이 감사나 감사위원을 겸직하면 스스로 집행하고 감독하는 결과를 가져오기 때문이다(최기원·김동민 2014: 875).

### III. 국내 및 외국 사례 분석

#### 1. 국내사례 분석

개정상법은 회사가 집행임원을 둘 수 있다고 임의사항으로 규정할 뿐이고(상법 제 208조의2 제1항), 더욱이 대표이사(또는 지배주주)의 영향력 축소를 바라지 않는 회사의 입장에서는 집행임원을 설치할 유인이 없어 제도의 실효성에 대한 비판이 제기되었다. 실제로 개정상법에서 집행임원을 도입한 이후 집행임원을 설치한 회사는 거의 없다. 상장회사의 집행임원 설치 현황을 보면 2012년에 아로마소프트(현 네오디안테크놀로지), 2015년 하반기에 한라비스테온공조(현 한온시스템), 대한전선, 그리고 대한전선의 자회사 티씨엔코가 집행임원을 설치하였는데, 그 중 감사위원회를 설치해야 하는 대규모 상장회사는 한라비스테온공조 한 곳이었다(이채진 2016: 512).

<표 5> 집행임원을 설치한 상장회사 현황

회사명	네오디안테크놀로지	한온시스템	대한전선	티씨엔코
자산총액	224억 원	3조 3,199억 원	1조 4,738억 원	653억 원
최대주주	이현진	한앤코오롱오토홀딩스 유한회사	주식회사 니케(투자목적회사)	대한전선(주)
최대주주지분율	22.35%	50.5%	71.51%	59.13%
감사위원회 설치여부	미설치(감사 1인)	설치	설치	미설치(감사 1인)
이사의 수	5명	9명	5명	3명
집행임원의 수	2명	12명	4명	-
미등기임원의 수	8명	43명	-	1명
비고	코스닥 상장 최대주주가 대표집행임원 본인	한앤컴퍼니는 사모펀드	최대주주가 투자목적회사	최대주주는 모회사
집행임원과 이사의 겸임 여부	X	X	X	-

출처: 이채진(2016), 512p.

집행임원제도를 도입한 국내 민간기업의 경우 모두 대표집행임원과 이사회 의장을 분리하고 집행임원이 이사를 겸하지 않는 형태로, 즉 집행임원제도의 본래 도입취지에 부합하는 방향으로 운영되고 있다. 집행임원과 이사회를 완전히 분리하여 감독기능과 집행기능의 분리를 통해 이사회의 감독기능 및 경영의 효율성을 제고한다는 본래 도입취지에 잘 부합하는 방향으로 운영이 이루어지고 있다고 볼 수 있다.

특히, 집행임원의 구성과 관련하여 대부분 회사의 경영업무에 전문성을 지닌 인사들로 선임하고 있다는 점에서 전문성이 떨어지는 다수의 사외이사가 경영활동에 참여하던 기존의 집행임원 미설치회사에 비해 경영 효율성 측면에서 강점을 갖고 있는 것으로 평가되고 있다.

## 2. 외국사례 분석

우리나라의 집행임원제도는 기업지배구조 개선을 위한 노력의 일환으로 종래에 이사회가 담당하고 있던 업무집행기능과 감독기능을 분리하여 집행의 효율성과 감독의 실효성을 동시에 제고하고자 미국의 집행임원제도(executive officer)를 모델로 하여 도입된 제도이다. 따라서 아래에서는 우리나라 집행임원제도의 모델이 된 미국의 집행임원제도를 중심으로 살펴보고, 이와 더불어 미국의 집행임원제도를 실무적 필요에 의해 본격적으로 도입하여 법제화 한 일본의 집행역 제도도 함께 검토하여 공공기관에의 집행임원제도 도입과 관련하여 시사점을 도출하고자 한다.

### 1) 미국의 집행임원제도

미국의 집행임원제도는 이사회의 감독기능과 집행기능의 분리라는 특정한 목적을 가지고 도입되었다기보다 이사회의 집행 권한 일부를 집행임원에게 위임하여 업무 집행을 담당하도록 하고 이사회는 집행임원의 업무 처리에 대한 감독기능을 주로 담당하게 된 현실적 관행을 법률적인 제도로 수용한 것인바, 우리나라의 경우와는 도입 취지에 있어서 차이를 보인다. 집행임원의 이사 겸직이 허용되고 대부분의 회사에서 대표집행임원이 이사회 의장을 겸하고 있다는 점 또한 이러한 도입 배경이 반영된 것으로 볼 수 있다.

GE의 경우 대표집행임원이 이사회 의장을 겸하고 있으며, 회사 경영에 관한 주요 의사결정은 이사회가 담당하고 이에 따른 집행계획 및 실행방안은 최고경영기구에서 결정하여 각 부문별 집행임원의 책임 하에 실행에 옮겨지는 식으로 이사회와 집행임원 간에 역할 분담이 잘 이루어지고 있다(김태형·김희천 2000: 79). 이렇듯 이사회와 집행임원 간 유기적인 협조체제가 구축된 데에는 대표집행임원이 이사회 의장을 겸하는 데 따른 영향이 상당 부분 존재할 것으로 생각된다.

반면, 연방주택저장금융공사(Federal National Mortgage Association: FNMA, Fannie Mae)의 경우에는 기업지배구조 원칙(Fannie Mae Corporate Governance Guidelines, §5)에서 대표집행임원과 이사회 의장을 분리하도록 정하고 있다는 점에서 이사회와 집행임원의 상호 견제와 감독기능에 보다 중점을 두고 있는 것으로 보인다.

집행임원의 구성과 관련하여 GE와 패니메이 모두 집행임원 전원을 내부 인사로 선임하고 있고, 이들의 대다수는 업무와 유관한 전공 학위를 보유한 자로서 재직 기간 10년 이상이었는데, 이는 집행임원을 구성함에 있어서 회사 경영 및 내부 사정에 대한 이해와 경험, 업무와 관련된 전문성 확보 측면에 중점을 두고 있음을 보여준다.

현재 우리나라 공공기관의 지배구조는 기관의 집행기능과 감독기능이 모두 이사회에 통합되어 있는 형태이고, 비상임이사를 중심으로 이사회가 구성됨에 따라 경영의 효율성 및 전문성이 저하되는 문제가 존재하고 있다. 우리나라의 공공기관 지배구조 개선방안 모색과 관련하여 회사의 내부 사정에 정통하고 업무에 대해 높은 전문성을 보유한 집행임원이 회사의 업무 집행을 담당함으로써 경영의 효율성 및 전문성을 확보하고자 하는 미국의 집행임원제도 운영사례를 고려해 볼 수 있을 것이다.

## 2) 일본의 집행역 제도

집행임원제도는 1997년 6월 소니가 도입하고 2002년 상법개정에서 '임원'을 제도화하여 2003년 4월부터 시행하였다. 이어서 일본에서는 2005년 일본상법을 개정하여 일본회사법(会社法)에 미국식 사외이사제도와 함께 집행역제도(집행임원제도)를 채택하여 규정하였다(2006년 4월 시행).

이와 같은 규정에 의해 회사의 경영구조는 과반수의 사외이사가 참여하는 3개의 위원회(지명, 보수, 감사위원회 등)를 설치하였고, 집행역과 대표집행역을 선임하여 회사의 업무경영을 대표집행역에게 위임하고 이사회는 집행역에 대한 경영감독을 행하

는 구조를 갖추게 되었다(황근수, 2008).

일본의 집행역 제도는 미국의 집행임원제도에서 출발하였으나 법제화되는 과정에서 미국과는 상이한 형태로 정착되어, 집행역을 설치하기 위해서는 기업의 지배구조를 지명위원회, 보수위원회, 감사위원회를 두는 위원회설치회사의 지배구조로 바꾸어야 한다는 점에서 단순히 집행역 설치여부에 대한 선택이 아니라 기업지배구조 자체에 대한 선택을 요한다.

집행역 설치 요건을 위원회설치회사로 한정할 경우 집행역 기능의 유명무실화를 막을 수 있다는 장점을 지닌다. 기존의 이사회 중심 기업지배구조 하에서는 집행임원이 설치된다 하더라도 이사회의 집행기능과 감사기능이 명확히 분리되지 않는 한 집행임원은 이사회의 영향력으로부터 자율적인 집행 행동을 할 수 없다는 한계 존재하는 반면, 위원회설치회사 지배구조 하에서는 이사회의 기능들이 각 기능별 위원회로 특정 지어지고 집행기능은 집행역에게 이관되면서 이사회의 집행에 관한 영향력을 줄일 수 있게 된다.

일본의 집행역제도가 우리나라의 집행임원제도에 주는 시사점은, 각 기업의 여건에 맞춰 가장 효율적인 지배구조를 선택할 수 있는 권리를 기업들에게 주었다는 것과, 집행과 감사기능의 구조적 분리를 하려고 노력하였다는 점이다.

### 3) 독일의 이원적 기업지배구조

독일은 상법상 모든기업의 업무집행은 이사가 하기 때문에 집행임원제도 도입할 때와 같은 권한의 위임에 관련된 세세한 규정이 존재하지 않는다. 다만 감사회와의 관계에 대하여는 자세하게 규정이 되어있고, 항상 이사회는 감사회에 기업의 상황을 보고할 의무가 있다. 각 기업이 가지고 있는 자율성은 위원회 설치에 있다. 집행위원회, 감사위원회, 인사위원회는 대부분의 기업에 설치되어 있으며 공동결정법에 의거하여 이에 속하는 기업은 중재위원회를 두어야 한다. 일례로 지멘스는 이사회 내에 1개의 위원회(형평성과 노동자 주식 위원회)가 있으며, 감사회 내에 7개의 위원회가 있다.

이러한 면에서 보면 독일의 기업 거버넌스에는 공동결정법이 특징적이라 할 수 있다. 이는 기업의 소유주는 기업의 이해관계자들, 그 중 특히 노동자를 포함한다는 의식이 반영된 것이다. 미국은 주주가 기업의 소유주이고 이사회는 주주의 소유권을 대



리하는 기구라는 인식이 있는데, 이와 대조적이라 할 수 있다. 그러나 독일의 노동자가 참여하는 감사회는 이사회의 신속하고 유연한 경영 판단이 방해받을 수 있다는 점이 단점으로 지적되고 있다. 실제로 DAX 30 기업 중 3개 기업(알리안츠 그룹, 바스프그룹, 이온)은 이 점을 의식하여 국적을 포기하고 유럽 주식회사로 전환하여 감사회 내 노동자 대표 비중을 줄인 바 있다(안상아, 2014).

독일의 공기업은 주식회사의 형태를 취하게 되면 주식법의 적용을 받아 이원적 이사회 구조를 갖는다. 차이점은 연방정부가 소유하고 있는 지분에 따라 감사회에 임명되는 연방정부 측 이사의 인원수가 다르다는 점이다. 이러한 조치의 의의는 경영은 이사회가 함으로 인해 최대의 효율성을 달성하는 한편, 감사회를 통한 연방정부의 영향력 행사로 공기업의 취지인 공공성을 지키는 것에 있다. 이는 공기업의 효율성을 추구함에 있어서 공공성을 해치지 않을 수 있는 대안으로 생각해 볼 수 있다.

#### IV. 결론: 공공기관에의 적용가능성 검토

##### 1. 공공기관의 지배구조

###### 1) 지배구조 개관

###### ① 공공기관의 외부지배구조

공공기관은 지배구조 형성의 토대가 되는 재산권과 소유권의 주체가 명료하지 않다는 점에서 흔히 ‘주인 없는 기업’이라 불린다. 물론 정부의 모든 권한은 국민의 위임에 기초한다는 점에서 공공기관의 ‘주인’은 국민이고, 국민으로부터 공공기관의 운영에 대한 권한을 위임받은 정부는 ‘위임자’, 정부로부터 이러한 권한을 다시금 위임받아 최종적으로 기관을 운영하는 공공기관의 경영진은 ‘대리인’에 해당하여 공공기관의 외부지배구조는 중첩적 대리인 관계로서 ‘복대리인 구조(double agency structure)’로 볼 수 있다(유민수 2010: 22). 그러나 공공기관의 주인으로서 국민들이 소유하고 있는 재산권, 즉 공적소유권은 자신의 몫을 매각하거나 거래할 수 있는 성질의 것이 아니기 때문에 이 때 국민은 ‘주식을 소유하지 않은 주주’이자 ‘경영진에 대한 통제권한이 없는 주인’이 되는 것이다(조민우 2007: 8).

이러한 공적소유권의 특성으로 인해 공공기관의 소유와 경영, 통제 권한은 위임자인 정부에게 집중되며 관리가 미분화되는 양상을 보인다. 즉, 소유권이 국민으로부터 정부에게 위임된 공공기관의 관리에 있어서 정부는 기관을 경영할 대리인을 구성하는 동시에 공공기관의 소유자 및 감독자의 입장에서 공공기관을 효율적으로 감독하고 통제할 수 있는 장치를 마련함으로써 기관 경영의 자율성과 통제 간 조화를 도모하도록 요구된다(유훈 2005).

<표 6> 민간기업과 공공기관의 지배구조 비교

비교기준	민간기업	공공기관
소유권	사적소유권	공적소유권
소유주체	민간주주	국민, 정부(부재주주)
소유주체의 목적	이윤극대화	사회적 후생 극대화
소유와 지배의 관계	소유와 지배의 분리	소유와 지배의 일치
소유와 경영의 관계	소유와 경영의 분리	소유와 경영의 분리 (또는 미분화)
내부지배구조	최고경영자, 이사회, 감사 등	정부, 최고경영자, 이사회, 감사 등
외부지배구조	시장기능을 통한 규율 작동	시장기능을 통한 통제 부재 권위적·계층적 통제
정부역할	규제자	소유자, 규제자, 공적지배권 행사

출처: 광채기(2010: 698)

## ② 공공기관의 내부지배구조

공공기관의 내부지배구조는 공공기관의 경영진들이 기관의 경영 결과에 대해 공공기관 내부의 이해 관련자들에게 책임을 지는 과정이라고 할 수 있으며, 구체적으로 주주총회, 이사회, 기관장과 경영진, 감사제도 등을 통칭한다. 공공기관의 내부지배구조는 외부지배구조의 경우와 달리 민간기업과 크게 다르지 않으나, 정부가 전액 출자한 공공기관의 경우 민간기업과 같이 주주총회가 없기 때문에 정부에서 그 역할을 담당하는 것이 다를 뿐이다. 공공기관에서 민간기업의 주주총회에 가름할 수 있는 정부의 소유권 행사기관은 공기업의 경우 공공기관운영위원회, 준정부기관은 주무부처로 하는 것을 원칙으로 한다(이상철 2007: 383).

공공기관의 내부지배구조는 민간기업과 같이 이사회, 경영진(기관장), 감사 상호 간의 견제와 균형으로 이루어지며, 공공기관 경영진의 독단과 전횡을 견제할 수 있는 내부통제기관의 효과적인 감시와 규율이 강조된다. 이는 경영진을 견제·감독하는 이사회와 감사 및 감사위원회의 역할이 매우 중요함을 의미하며, 특히 이사회 감독기능의 실효성 확보를 위한 경영진으로부터의 독립성과 전문성이 요구되고 있다.

## 2) 공공기관의 지배구조 현황

### (1) 공공기관의 유형분류

<표 7> 공공기관의 유형분류

공기업	시장형	자산규모가 2조원 이상이고 총 수입액 중 자체수입액이 85% 이상이며 직원 정원이 50명 이상인 공기업
	준시장형	총 수입액 중 자체수입액이 50% 이상이고 직원 정원이 50명 이상인 시장형 공기업이 아닌 공기업
준정부기관	기금관리형	직원 정원이 50인 이상이고 「국가재정법」에 따라 기금을 관리하거나 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관
	위탁집행형	직원 정원이 50인 이상이고 기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관
기타공공기관		공기업, 준정부기관이 아닌 공공기관

### (2) 공공기관 유형별 지배구조

공공기관의 지배구조와 관련한 법으로는 「공공기관의 운영에 관한 법률」(이하 ‘공운법’), 「상법」, 「공기업의 경영구조개선 및 민영화에 관한 법률」 등이 있다. 공공기관의 기본적인 지배구조와 관련해서는 공운법이 일차적으로 적용되며 나머지 규정은 상법에 근거하는 경우가 많다.

2007년부터 시행되고 있는 공공기관의 운영에 관한 법률(이하 ‘공운법’)은 공공기관의 방만한 경영에 따른 비효율성 문제를 극복하기 위한 노력의 일환으로 주로 공공기관의 지배구조 개선에 초점을 두고 접근하고 있다. 내부적으로는 경영진과 이사회 및 감사 간의 견제와 균형을 도모하고 외부적으로는 자율경영 및 책임경영체제를 확립함으로써 공공기관의 지배구조 개선을 통해 비효율성 문제를 해결하고자 사외이사와 감사위원회를 비롯한 지배구조와 관련된 제반 사항을 규정하고 있다.

<표 8> 공공기관 유형별 지배구조: 공운법 적용내용

구분	공기업		준정부기관
	시장형	준시장형	
이사회 구성	15인 이내		
이사회 의장	선임비상임이사	기관장 *	기관장
감사위원회	필수	다른 법률에 의해 가능 *	다른 법률에 의해 가능
상임이사 정수	1/2 미만	1/2 미만	2/3 미만 **
임기	기관장 3년, 이사 및 감사 2년, 연임은 1년 단위		
임면	기관장	임추위 추천→운영위 심의·의결 →주무기관장 제청→대통령 임명 ***	임추위 추천 →주무기관장 임명 **
	상임이사	공기업장 임명	준정부기관장 임명
	비상임이사	임추위 추천→운영위 심의·의결 →기재부장관 임명	주무기관장 임명 **
	감사	임추위 추천→운영위 심의·의결 →기재부장관 제청→대통령 임명 ***	임추위 추천→운영위 심의·의결 →기재부장관 임명 **
임원추천위원회	<ul style="list-style-type: none"> <li>공공기관 비상임이사과 이사회가 선임한 위원으로 구성</li> <li>공공기관 임직원과 공무원은 임추위 위원 선임 불가</li> <li>이사회 선임 위원 정수는 임추위 위원 정수의 1/2 미만</li> <li>임원추천위원장은 임추위 위원인 공공기관 비상임이사 중 호선</li> </ul>		
비상임이사·감사 직무수행평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>기재부 장관은 비상임이사, 감사, 감사위원회 감사위원의 직무수행실적을 평가</li> <li>기재부 장관은 직무수행실적 평가 결과 실적이 저조한 비상임이사, 감사, 감사위원회 감사위원에 대해 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 해임하거나 그 임명권자에게 해임 건의 가능</li> </ul>		
경영실적평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>기획재정부 장관은 공공기관의 경영실적을 평가</li> </ul>		
감독	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영관련: 기재부 장관</li> <li>사업관련: 주무기관장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영관련: 주무기관장</li> <li>사업관련: 주무기관장</li> </ul>	

- \* 자산규모가 2조원 이상인 준시장형 공기업의 경우는 시장형 공기업과 같은 기준 적용  
 \*\* 총수입액이 1천억 원 이상이고 직원 정원이 500명 이상인 위탁집행형 정부기관, 자산규모가 1조원 이상이고 직원 정원이 500명 이상인 기금관리형 준정부기관의 경우는 공기업과 같은 기준 적용  
 \*\*\* 총수입 1천억 원 이하이거나 직원 정원 500명 이하일 경우는 준정부기관과 같은 기준 적용  
 \*\*\*\* 주주총회나 출자자총회 등 사원총회가 있는 공기업·준정부기관의 경우 다른 법령에서 임원 선임과 관련하여 사원총회의 의결을 거치도록 한 경우에는 이를 거처야 함

## 2. 공공기관에의 집행임원제도 도입 필요성 검토

### 1) 현 공공기관 지배구조에 대한 평가

현 공공기관 지배구조의 가장 핵심적인 문제는 내부감독기관으로서 이사회가 경영진을 효과적으로 감독 하지 못함에 따라 기관 운영에 있어서 견제와 균형의 원리가 제대로 지켜지지 않는다는 것이다. 이러한 문제가 야기되는 핵심적인 원인은 경영과 감독기능 모두 이사회에 통합되어 있는 현 공공기관 지배구조 하에서 경영주체이자 감독주체인 이사회가 낮은 전문성, 책임성, 자율성 수준을 지닌 데 있다.

공공기관 내부지배구조의 전문성 수준은 일반적으로 다른 임원진(기관장, 상임이사, 감사)에 비해 비상임이사의 전문성 수준을 훨씬 부정적으로 인식하고 있으며, 비상임이사 중심의 이사회가 집행과 감독기능을 모두 담당하는 현 지배구조 하에서 비상임이사의 전문성 부족이 공공기관의 경영 전문성 저하로 이어지는 문제로 지적된다.

공공기관의 경우 공운법에서 상법상 등기이사의 회사 및 제3자에 대한 책임(상법 제399조, 상법 제401조) 규정만 준용할 뿐(공운법 제35조), 미등기임원의 회사 및 제3자에 대한 손해배상책임을 물을 수 있는 업무집행지시자 등의 책임(상법 제401조의 2) 규정은 준용하고 있지 않기 때문에 민간기업에 비해 미등기임원의 책임성 확보 측면에서 더욱 한계를 보이고 있다. 사실상 등기이사에 준하는 직무를 수행하며 기관의 경영활동에 실질적인 영향을 행사하는 미등기임원의 책임을 물을 수 있는 법적 근거가 부재한 상황이다.

공공기관에 집행임원제도를 도입할 경우 1) 집행과 감독의 분리를 통해 기관 경영과 관련된 전문성·정보력 지닌 집행임원이 집행기능을 전담함으로써 지배구조의 전문성 제고할 수 있고, 2) 미등기임원의 법적 책임성 확보에도 기여할 수 있으며, 3) 정부가 이사회에 직접적인 영향력을 행사하던 종전과 달리 경영주체로서 집행임원에 대해 간접적인 영향력만 행사하게 되어 기관 경영의 자율성 확보에도 기여할 수 있는 여지가 존재한다. 따라서 현 공공기관 지배구조의 전문성, 책임성, 자율성 한계 극복을 통한 지배구조 개선방안의 일환으로 집행임원제도의 도입을 고려해볼만 하다고 볼 수 있다

## 2) 집행임원제도 도입 찬반론의 공공기관 적용

집행임원제도를 통해 현 공공기관 지배구조를 개선할 수 있는 가능성 존재하지만, 집행임원제도의 도입이 곧 공공기관 지배구조의 개선을 보장하는 것은 아니다. 공공기관에의 집행임원제도 도입에 대해 다양한 측면에서 반론제기가 될 수 있고, 공공기관의 특수성을 염두에 두고 이러한 찬반양론의 상대적인 설득력을 판단해 보면 다음과 같다.

### <집행임원제도 찬반론-공공기관에의 적용>

	찬성론	VS	반대론
민간	자. 이사회와 감독기능 실효성 강화	=	차. 과도한 경영자율성 침해
공공	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이사회와 감독기능이 제대로 이루어지지 않는 근본적인 원인은 이사회가 외부의 정치적 영향력으로부터 자유롭지 않기 때문</li> <li>- 집행임원을 설치하여 집행·감독기능 분리하여도 외부의 정치적 영향력이 차단되지 않는 한 감독기능의 실효성 확보하기 어려움</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공공성과 기업성을 동시에 추구해야 하는 공공기관의 특성 상, 기관의 내부지배구조 설계에 있어서도 공공서비스와 관계되는 다양한 외부 이해관계자들의 의견 반영될 필요</li> <li>- 따라서 민간기업과 달리 지배구조 설계에 대한 기관의 자율성을 강하게 주장하기 어려움</li> </ul>
민간	카. 소유·경영 분리 통한 지배주주 전횡 방지	>	타. 주주권 약화 우려
공공	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부의 소유권 행사기능과 정부가 공공기관의 경영활동에 영향을 미칠 수 있는 다른 기능은 명확히 분리될 필요</li> <li>- 집행임원 도입 시 기관의 일상적인 경영활동 및 경영진 선임에 대한 지배주주로서 정부의 영향력 축소 가능</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주주권 보호는 지배주주의 영향력 확보라기 보다, 지배주주의 남용적 행위로부터 소액주주를 효과적으로 보호한다는 의미</li> <li>- 집행임원의 도입으로 공공기관의 지배주주인 정부의 영향력이 축소됨을 들어 주주권 약화를 문제 삼는 주장 설득력 크지 않음</li> </ul>
민간	파. 집행임원의 법적책임 명확화	>	하. 법적책임 증가에 따른 위험회피적 경영
공공	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 민간기업과 마찬가지로 미등기임원의 법적 책임을 명확히 할 필요</li> <li>- 권한과 책임의 일치를 통한 자율책임경영체제의 확립에 집행임원제도가 기여할 수 있는 여지 존재</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 법적책임이 명확해 짐에 따른 신중한 경영활동을 바람직하지 않다고 볼 수 없음</li> <li>- 공공기관의 경우 기업성·공공성 조화 요구되므로 수익극대화를 위한 신속·과감한 경영 혹은 고위험·고수익을 추구할 필요성 크지 않음</li> </ul>
민간	거. 전문성·정보력 높은 집행임원 통한 너. 경영효율성 제고	>	더. 대표집행임원의 추진력 약화에 따른 러. 경영효율성 저하
공공	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회사 내부 사정에 정통하지 않은 사외이사가 경영활동을 담당함에 따른 전문성·효율성 저하 문제 완화</li> <li>- 사외이사의 독립성과 집행임원의 전문성이 라는 각각의 장점 살려 감독의 실효성과 경영의 효율성을 동시에 제고</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공적 소유와 공적 지배에 바탕 한 공공기관의 경우 민간기업보다 실효적인 경영감독의 필요성 큼</li> <li>- 집행과 감독 주체의 분리에 따른 효율성 상실보다 그로 인한 감독의 실효성 확보 및 경영건전성·투명성 확보가 더 중요할 수 있음</li> </ul>

### 3) 공공기관에의 집행임원제도 도입 시 고려사항

공공기관에 집행임원제도를 도입할 경우 1) 집행임원제도 도입 의무화 여부 2) 이사회와 집행임원의 권한 분배 문제 3) 집행임원의 겸직 허용 여부 등이 주요 쟁점으로 논의되며, 구체적인 집행임원제도 설계 및 운영과 관련하여 집행임원의 구성(내·외부출신 비중, 경력·전공지식, 직책), 담당업무, 선·해임 및 임기, 권한과 책임, 감독과 감사, 그리고 공공기관의 특수성을 고려한 공공성과 기업성의 조화 방안 등에 대한 고려가 필요하다. 주요 공공기관의 임원 및 실무진을 대상으로 한 인식조사 결과와 공공기관 지배구조 개선과 관련된 기존의 실무·학계 논의를 종합하여 각 쟁점별 대안을 제시하면 다음과 같다.

<공공기관에의 집행임원제도 도입 시 고려사항>

쟁점	대안
집행임원제도 도입 의무화 여부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집행임원제도 필요성 크게 인정되는 일부 대상에 한정하여 집행임원 설치 의무화</li> <li>• 집행·감독·감사 기능 모두 이사회에 통합되어 자기 감독의 모순 특히 심각한 감사위원회 설치 공공기관의 경우 집행임원제도 도입 의무화 필요성 크게 인정됨</li> <li>• 다만, 아직 공공기관에의 집행임원 설치 근거도 부재한 상황인바 임의규정으로 도입 후, 추후 운영결과를 토대로 의무화 여부 재검토할 필요</li> </ul>
이사회·집행임원 권한 분배 : 집행권한 위임범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무집행권한을 집행임원의 전속권한으로 하여 미등기임원과 권한 차별화</li> <li>• 집행임원에게 위임 가능 한 의사결정권한 범위 입법적으로 명확화</li> <li>• 집행기능 집중화에 따른 경영효율성 제고 측면 및 신속한 의사결정 필요성 고려할 때 집행 관련 의사결정 사항의 위임 허용하는 것이 바람직</li> </ul>
집행임원 겸직 허용 여부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집행임원의 이사 겸직 허용 시, 집행임원제도 본래의 도입취지는 다소 약화되나, 집행임원과 이사회 간 의사결정 지연 및 협력 부족의 문제 완화 가능</li> <li>• 제한된 범위 내에서 집행임원의 이사 겸직 허용할 경우 집행임원과 이사회 간 소통 창구로 기능, 정보비대칭 해소, 협력 촉진하여 공공기관 지배구조 개선 기여할 것으로 기대됨</li> <li>• 다만, 겸직 허용 시 집행임원의 경영활동에 대한 이</li> </ul>

		<p>사회의 독립적인 감독이나 비판적 토론에 장애로 작용하지 않도록 이사회 내에 자유로운 토론 환경 조성하기 위한 노력 전제될 필요</p>
<p>집행임원 구성</p>	<p>내·외부 출신 집행임원 선임</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부출신: 업무 관련 전문성, 경험, 정보력 측면에서 우위 갖고 안정적·연속적 집행기능 수행, 구성원 사기진작 및 연대에 용이한 바, 기관 내부 경영활동에 강점</li> <li>• 외부출신: 기관 내 변화분위기 조성, 집단사고 오류 시정하여 혁신 경영에 기여, 외부와의 네트워킹 역량에 강점</li> <li>• 내·외부 출신 집행임원 함께 선임하여 내부출신 통한 전문적·안정적 내부 경영과 외부출신 통한 혁신적·협력적 경영 동시에 도모할 필요</li> </ul>
	<p>집행임원에게 요하는 경력·전공지식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내·외부 출신 모두 20년 이상의 경력 지닌 자가 바람직</li> <li>• 외부출신의 경우 내부출신에 비해 더 높은 수준의 전공지식 수준 요함</li> </ul>
	<p>집행임원 선임 시 적합 직책·경력</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부출신: 본부장&gt;부사장&gt;실·처장</li> <li>• 외부출신: 관료=민간기업&gt;교수&gt;연구원&gt;정치인</li> <li>• 획일적 기준 부재, 각 기관의 업무 특성이나 추구하는 가치, 목적 등에 비추어 판단할 필요</li> </ul>
<p>집행임원 운영</p>	<p>집행임원 담당업무</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부출신: 경영관리나 기획예산 등 기관 내부 관리와 관련된 업무</li> <li>• 외부출신: 해외사업이나 기술 및 연구개발 등 특정 분야와 관련하여 높은 수준의 전문성을 요하는 업무</li> <li>• 내·외부 출신 집행임원 각각이 가지고 있는 비교우위 실현 할 수 있도록 설계</li> </ul>
	<p>집행임원 선임·해임 및 임기</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집행임원 자격요건에 대한 분명한 기준 마련</li> <li>• 선임 절차 및 과정의 공정성·투명성 확보</li> <li>• 집행임원의 충분한 임기 보장: 위험회피적 경영 방지, 단기적·가시적 성과에의 치중 방지, 우수 인재 유인 기제</li> </ul>
	<p>집행임원의 권한과 책임</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상법상 집행임원 책임 규정(상법 제408조의8) 준용하여 집행임원의 기관 및 제3자에 대한 법적 책임 근거 마련</li> <li>• 위험회피적 경영 방지하기 위해 상법 제400조의 회</li> </ul>



		사에 대한 이사의 책임감면 규정 준용하여 집행임원의 책임 감면 여지 둘 필요
	집행임원 감독·감사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집행임원의 경영활동에 대해 외부통제 차원에서 지나치게 엄격하게 감독하기 보다는 기관 스스로 내부 지배구조 차원에서 견제와 균형 원리에 입각한 감독·감사 수행하는 것이 보다 바람직</li> <li>• 이사·감사의 역량 확보 필요: 기관 경영 관련 폭넓은 지식, 경험 갖춘 이사회 구성, 특히 비상임이사의 전문성 강화</li> <li>• 이사회의 정보접근성 보장할 수 있는 공식적 절차·시스템 마련할 필요</li> </ul>
	기타 검토사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보수: 우수한 기관 내·외부 인사를 집행임원으로 선임하기 위한 유인으로서 충분한 수준의 보수 필요, 단기 성과에 치중하는 경영 행태 방지 위해 중장기 성과보수 제도 고려해 보직 함</li> <li>• 집행임원제도에 대한 기관 내·외부적 공감대 형성 필요</li> </ul>
공공기관 특수성 고려 - 공공성·기업성 조화		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영활동의 효율성·수익성 측면 감독하는 집행이사회와 경영활동의 공공성 측면 감독하는 자문이사회로 구분하는 방안 고려해 보직</li> <li>• 공공성과 기업성 조화 이루는 방향으로 내부지배구조 개선 가능할 것으로 기대</li> </ul>

### 3 공공기관에의 집행임원제도 도입방안

앞서 살펴본 집행임원제도 관련 주요 쟁점 사항 및 구체적인 제도 설계와 관련된 고려사항을 토대로 i) 집행임원과 이사의 겸직허용 여부 및 ii) 외부출신 집행임원 선임여부에 따라 <표 9>과 같이 4가지 유형의 공공기관 집행임원제도 도입방안을 구성하였다. 집행임원제도의 구체적인 설계와 관련하여 주요 쟁점이 되고 있는 집행임원과 이사의 겸직 허용 및 외부출신 집행임원의 선임 모두 각각의 경우에 나름의 장·단점을 지니는바, 획일적으로 단일한 도입방안을 제시하기보다는 4가지 유형의 도입방안 별로 각각의 장·단점을 분석하고 각 방안을 선택할 경우 염두에 두어야 할 고려사항 및 필요한 조치에는 어떤 것들이 있는지 검토하였다.

<표 9> 공공기관에의 집행임원제도 도입방안

		외부출신 집행임원 선임여부	
		○ (일부 외부출신 포함)	× (전부 내부출신)
집행임원의 이사겸직 허용여부	○ (일부 중첩)	A안	B안
	× (완전 분리)	C안	D안

1) A안: 집행임원의 이사겸직 허용 + 외부출신 집행임원 일부 선임

집행임원의 이사겸직을 허용하고 집행임원 중 일부를 외부출신 인사로 선임하는 방안(A안)을 고려해볼 수 있다. 이 경우 집행임원 중 일부가 이사회 구성원으로서 기관의 경영방향이나 중요한 의사결정에 영향을 미칠 수 있는바, 집행주체인 집행임원과 결정주체인 이사회 간에 소통과 협력을 촉진시킬 수 있다는 장점이 있고, 집행임원 중 일부의 이사겸직을 허용할 경우 현 내부지배구조가 갖는 한계 및 집행임원제도 도입의 부정적 효과를 완화시킬 수 있을 것으로 기대된다.

다만, 집행임원의 이사겸직을 허용할 경우 집행기능과 감독기능을 분리하여 자기 감독의 모순을 극복하고 이사회의 감독실효성을 확보한다는 집행임원제도의 본래 도입취지가 다소 희석될 수 있다는 문제가 있다. 따라서 집행임원의 이사겸직을 허용하더라도 본래의 집행임원제도의 도입취지를 크게 손상시키지 않는 최소한의 선에서 겸직이 이루어져야 할 것인바, 집행활동의 중심적인 역할을 담당하는 대표집행임원에 한하여 이사 겸직을 허용하여 집행임원과 이사회 간의 소통 및 협력 창구로 기능하도록 하고 그 외의 나머지 집행임원의 경우에는 이사겸직을 허용하지 않는 것이 바람직 하리라 생각된다.

앞서 집행임원제도의 외국 사례로 살펴보았던 미국의 GE나 연방주택저당금융공사(FNMA)의 경우에도 대표집행임원에 한하여 이사를 겸하고 있으며, 일본의 Sony 또한 대표집행역에 한하여 이사를 겸하고 있다는 점에서 집행임원과 이사회의 유기적인 협력체계를 위해 집행임원의 이사겸직을 허용하되, 집행과 감독의 분리를 통한 감독

실효성 확보라는 집행임원제도 본래의 취지를 크게 손상시키지 않도록 대표집행임원에 한하여 이사를 겸하게 하고 있는 것으로 보인다. 더불어 대표집행임원이 이사를 겸하더라도 이로 인해 집행임원의 경영활동에 대해 이사회가 비판적인 토론이나 독립적인 감독을 수행하는데 장애로 작용하지 않도록 이사회 내에 자유로운 토론과 감독의 독립성이 보장될 수 있는 환경을 조성하기 위한 노력이 병행될 필요가 있다.

한편, A안은 집행임원의 일부를 외부인사로 선임한다는 점에서 집행임원 전원을 내부인사로 구성하는 경우에 비해 집단사고의 오류를 시정하고 기관 내 혁신과 변화 분위기를 조성하는데 강점을 지닌다. 집행임원의 일부를 외부출신으로 선임할 경우 그들의 인적 영향력을 바탕으로 기관의 네트워킹 역량을 강화시킬 수 있고, 기관 내부에서 자체적으로 확보하기 어려운 수준 혹은 분야의 전문성을 확보하는 것도 가능해 진다는 점 또한 A안이 갖는 장점이다.

다만, 외부출신 집행임원의 경우 기관의 업무나 내부 사정에 대한 이해와 경험이 부족하여 집행의 안정성이나 연속성 측면에서 한계를 보일 수 있고, 조직 구성원과 유기적인 연대를 형성하는데도 어려움을 겪을 수 있다는 문제가 있다. 따라서 이를 보완하기 위해 외부출신 집행임원을 대상으로 교육훈련을 강화하여 기관 업무에 대한 이해와 전문성을 제고함과 동시에 구성원과의 유대 형성 등 심리적 차원에서의 기관 적응을 돕기 위한 지원도 함께 이루어질 필요가 있다.

## 2) B안: 집행임원의 이사겸직 허용 + 전부 내부출신 집행임원 선임

집행임원의 이사겸직을 허용하고 집행임원을 전부 기관 내부출신 인사로 선임하는 방안(B안)을 고려해볼 수 있다. A안의 경우와 마찬가지로 B안 또한 집행임원 중 일부가 이사를 겸한다는 점에서 집행임원과 이사회 간 소통과 협력을 촉진시킬 수 있다는 장점이 있고, 현 내부지배구조가 갖는 한계 및 집행임원제도 도입의 부정적 효과를 완화시킬 수 있을 것으로 기대된다.

다만, 집행임원의 이사겸직은 집행임원제도의 도입취지를 크게 손상시키지 않는 선에서 허용되어야 할 것이므로 대표집행임원에 한하여 이사겸직을 허용하고 나머지 집행임원의 경우에는 이사겸직을 허용하지 않는 것이 바람직할 것이다. 더불어 대표집행임원의 이사겸직이 집행활동에 대한 이사회 감독 독립성을 저해하거나 비판적인 토론에 장애가 되지 않게끔 독립적인 감독과 자유로운 토론이 보장될 수 있는 분위기를 조성하기 위한 노력이 함께 이루어질 필요가 있다.

한편, B안은 집행임원을 전부 기관 내부인사로 선임한다는 점에서 기관 업무에 대한 높은 이해를 바탕으로 경영전문성을 발휘할 수 있고, 집행기능의 안정성과 연속성을 확보하는데도 강점을 지닌다. 기관의 집행기능이 집행임원에게 집중됨에 따라 보다 효율적인 집행기능의 수행이 가능해 질 수 있다는 점 또한 B안이 갖는 장점이다. 다만, 이러한 장점이 실제로 발현되기 위해서는 집행임원이 자신에게 집중된 집행기능을 제대로 수행할 수 있을 만큼의 역량과 책임성 수준을 확보하고 있어야 할 것이다. 따라서 우수한 역량의 내부인사를 집행임원으로 선임하기 위한 유인으로서 집행임원에 대한 보상, 선임된 집행임원의 전문성 제고를 위한 교육훈련 강화 등의 노력이 뒷받침될 필요가 있다. 더불어 B안의 경우 집행임원 전원이 내부인사로 구성됨에 따라 집단사고의 오류에 빠질 위험성이 존재하는바, 기관 스스로 비판적인 토론이 가능한 조직 분위기를 조성하고 끊임없는 외부와의 소통을 통해 경직되고 고립된 사고를 경계하려는 자세가 필요하다. 의식적인 외부와의 소통 노력은 집단사고의 예방뿐만 아니라 집행임원 전원이 내부인사로만 구성됨에 따른 네트워킹 역량의 한계를 완화하는 데에도 도움이 될 수 있다.

### 3) C안: 집행임원의 이사겸직 불허 + 외부출신 집행임원 일부 선임

집행임원의 이사겸직을 허용하지 않고 집행임원 중 일부를 외부출신 인사로 선임하는 방안(C안)을 고려해볼 수 있다. 이 경우 기관의 집행주체로서 집행임원과 의사결정 및 감독주체로서 이사회가 완전히 분리되는바, 집행과 감독의 분리를 통해 자기감독의 모순을 극복하고 집행기능의 집중을 통해 경영의 효율성을 도모한다는 집행임원제도의 본래 취지에 충실한 방안이라 볼 수 있다. 다만, 집행임원의 이사겸직을 허용하지 않을 경우 집행임원과 이사회 간 소통과 협력에 어려움을 야기하고 의사결정 및 그에 따른 집행의 지연으로 이어질 수 있다는 문제가 있다. 따라서 감독의 실효성 확보를 위해 집행주체로서 집행임원과 감독주체로서 이사회를 기능적으로 엄격히 분리하는 C안을 택하더라도 양자 사이에 소통과 협력은 원활히 진행될 수 있도록 하는 제도적 채널을 마련할 필요가 있다.

한편, C안은 집행임원의 일부를 외부인사로 선임한다는 점에서 집행임원 전원을 내부인사로 구성하는 경우에 비해 집단사고의 오류를 시정하고 기관 내 혁신과 변화 분위기를 조성하는데 강점을 지니며, 외부출신 집행임원의 인적 영향력을 바탕으로 기관의 네트워킹 역량을 강화시킬 수 있다. 다만, 앞서 A안의 경우와 마찬가지로 외부출신 집행임원의 기관 업무 및 내부 사정에 대한 이해와 경험 부족으로 인해 집행의 안정성이나 연속성 측면에 한계가 존재하며, 조직 구성원과 유기적인 연대를 형성

하는데도 어려움을 겪을 수 있다. 따라서 이를 보완하기 위해 외부출신 집행임원을 대상으로 한 교육훈련을 강화하여 기관 업무에 대한 이해와 전문성을 제고함과 동시에 구성원과의 유대 형성 등 심리적 차원에서의 기관 적응을 돕기 위한 지원방안을 마련하기 위한 노력이 필요하다.

#### 4) D안: 집행임원의 이사겸직 불허 + 전부 내부출신 집행임원 선임

집행임원의 이사겸직을 허용하지 않고 집행임원 전원을 기관 내부출신 인사로 선임하는 방안(D안)을 고려해볼 수 있다. D안은 앞서 살펴본 C안과 마찬가지로 집행주체인 집행임원과 의사결정 및 감독주체인 이사회를 완전히 분리하여 집행과 감독의 분리를 통해 자기감독의 모순을 극복하고 집행기능의 집중을 통해 경영의 효율성을 도모하는 집행임원제도의 본래 취지에 충실한 방안이다. 다만, 집행임원과 이사회가 완전히 분리됨에 따라 양자의 소통과 협력에 어려움을 야기하고 의사결정 및 그에 따른 집행의 지연으로 이어질 수 있다는 문제가 있는바, 집행기능과 감독기능을 엄격히 분리하되, 집행임원과 이사회 사이의 소통과 협력은 원활히 진행될 수 있도록 하는 제도적 채널을 마련할 필요가 있다.

한편, D안은 집행임원을 전부 기관 내부인사로 선임한다는 점에서 B안과 마찬가지로 기관 업무에 대한 높은 이해에 바탕 한 경영전문성 및 집행기능의 안정성과 연속성을 확보할 수 있고, 집행기능의 집중에 따라 보다 효율적인 집행이 가능해진다는 장점이 있다. 다만, 이러한 장점은 집행임원이 자신에게 집중된 집행기능을 제대로 수행할 수 있을 만큼의 역량과 책임성 수준을 확보하고 있다는 전제 하에 나타날 수 있는 것이므로 우수한 내부인사를 집행임원으로 선임하기 위한 충분한 유인, 선임된 집행임원의 전문성 제고를 위한 교육훈련 강화 등의 노력이 병행되어야 할 것이다. 더 불어 집행임원 전원이 내부인사로 구성됨에 따라 집단사고의 오류에 빠지지 않도록 기관 스스로 비판적인 토론이 가능한 조직 분위기를 조성하고 끊임없는 외부와의 소통을 통해 경직되고 고립된 사고를 경계하려는 자세가 필요하다. 외부와의 소통 노력은 집단사고의 예방뿐만 아니라 집행임원 전원이 내부인사로만 구성됨에 따른 네트워크 역량에 한계 극복에도 기여할 수 있을 것이라 생각된다.

<표 10> 공공기관에의 집행임원제도 도입방안 별 장·단점

		외부출신 집행임원 선임여부	
		○ (일부 외부출신 포함)	× (전부 내부출신)
집행임원의 이사겸직 허용여부	○ (일부 중첩)	<b>A안</b>	
		장점	장점
	X (완전 분리)	<b>C안</b>	
		장점	장점
		<b>B안</b>	
		단점	단점
		<b>D안</b>	
		단점	단점

#### 4. 집행임원제도 미 도입 시 현 지배구조 개선방안

현 공공기관 지배구조는 전문성, 책임성, 자율성 측면에서 한계를 보임에 따라 기관의 경영과 그에 대한 감독기능 모두 제대로 수행하지 못하고 있다는 평가를 받고 있다. 본 절에서는 집행임원제도를 도입하지 않을 경우 현재 공공기관 지배구조 하에서 전문성, 책임성, 자율성을 개선할 수 있는 방안에 대해 검토하고자 한다.

##### 1) 전문성 강화

공공기관 지배구조의 전문성을 강화하기 위해서는 무엇보다 이사 업무의 수행에 필요한 기술, 능력, 경험을 갖춘 인사를 이사로 임명하는 것이 중요하다. 이를 위해 우선 이사에게 요구되는 기술, 능력, 경험이 무엇인지 분석하고 평가하는 과정이 필요하다. 현재 공공기관 비상임이사 모집 공고의 대부분은 응모 자격 요건을 해당 분야와 관련한 지식과 경험이 풍부한 자, 청렴성과 도덕성 등 건전한 윤리의식을 갖춘 자, 기타 직무수행에 적합한 자 등 포괄적으로 정하고 있고, 응모에 필요한 학력, 자격증, 경력, 실적 기준 등을 제시할 뿐 실질적으로 비상임이사 직을 수행하는데 필요한 구체적인 기술, 능력, 경험에 대한 언급은 거의 없다. 이는 이사직 수행에 적합한 전문성 수준을 갖춘 인사를 유인하고 임명하는데 한계를 야기한다. 따라서 전문성 수준이 높은 이사를 임명하기 위한 노력은 이사에게 어떤 기술, 능력, 경험이 요구되는지 구체적으로 분석하고 평가하는 과정에서부터 출발해야 할 것이다.

다만, 이사에게 필요한 기술, 능력, 경험에 대한 구체적인 분석과 평가가 이루어진다 할지라도 임명 절차의 공정성과 투명성이 확보되지 않는 한 이러한 역량을 갖춘 인사를 이사로 임명하기 어려울 것인바, 임명 절차의 공정성과 투명성을 확보하기 위한 노력도 함께 병행되어야 한다. 또한 이사에 대한 보상체계가 유능한 전문가들을 유인할 수 있을 정도로 마련되어 있어야 할 것이다.

한편, 이미 임명된 이사들을 대상으로 전문성을 강화하기 위한 교육훈련을 강화하는 방안 또한 고려해 볼 수 있다. 일방적인 강의식 교육보다는 자체적인 집단 활동을 통해 비상임이사로서의 역할 기대와 역할 수행을 위한 다양한 지식과 태도 등을 습득할 수 있게 하는 것이 보다 효과적일 것으로 생각되며, 이를 통해 기관에 대해 보다 높은 전문성을 확보할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 공운위가 주도하는 공공기관 간 비상임이사 모임이나 워크숍 등을 통해서도 공공기관 비상임이사로서의 전문성을

강화할 수 있을 것이다.

마지막으로, 공공기관의 상무에 종사하지 않는 비상임이사의 경우 기관의 경영활동 및 그에 대한 감독기능을 수행하는데 필요한 기관 관련 정보에 접근하는 것에 한계가 존재한다는 점 또한 이사회 전문성을 저해하는 주요한 원인 중 하나이므로 기관에 대한 비상임이사의 정보접근성을 확보할 수 있는 장치를 마련할 필요가 있다.

## 2) 책임성 강화

공공기관의 내부지배구조에서 이사 및 감사(또는 감사위원)가 제 역할을 다함으로써 기관의 경영 및 감독기능이 원활히 수행되기 위해서는 임원으로서의 책임성을 제고하기 위한 노력이 필요하다. 임원들이 공공기관의 경영성과 향상을 위해 최선의 노력을 다하고 자신들에게 부여된 책임을 성실히 이행하도록 하기 위해서는 적절한 유인체계의 설계가 필요하며, 임기 및 보수와 관련하여 다음과 같은 구체적 방안을 고려해 볼 수 있을 것이다.

우선, 현재 기관장의 재임기간 또는 연임여부는 기관운영 성과 외적인 요인에 결정되는 경우가 더 많다는 점에서 기관장이 기관 운영에 최선을 다할 인센티브가 부족하다. 특히 이례적인 경우를 제외하고는 연임이 거의 이루어지지 않고 중도 퇴임의 경우도 많다는 점에서 연임 여부가 책임 있는 경영을 수행할 유인으로 작용하는 효과가 거의 없는 상황이다. 따라서 기관장으로 하여금 기관의 경영성과 향상을 위해 최선의 노력을 기울이도록 하기 위해서는 경영성과가 우수할 경우 연임할 수 있는 실질적인 기회를 보장함으로써 연임의 기회가 책임경영의 유인으로 작용할 수 있도록 만들어 줄 필요가 있다.

임원의 보수, 특히 비상임이사의 보수와 관련해서도 처우 개선을 통해 책임성을 강화시킬 수 있는 측면이 존재한다는 점에서 일정 수준의 처우 개선을 위한 보수규정을 마련할 필요가 있다. 현재 비상임이사의 보수는 별다른 통일적 지침이 없는 상황으로 개별 공공기관마다 다소 차이를 보이고 있으나, 대부분의 경우 회의참석수당 외에는 지급이 이루어지고 있지 않은 것으로 파악된다. 따라서 기획재정부나 공운위에서 먼저 비상임이사 보수규정에 대한 몇 가지 가이드라인을 제시함으로써 비상임이사에 대한 처우 개선과 그에 따른 책임성 강화를 도모할 필요성이 인정될 수 있다. 또한 임기의 경우와 마찬가지로 보수도 이사회 성과에 대한 평가를 전제로 지급될 경우 책



임경영의 유인으로 작용할 수 있다. 따라서 이사회와 성과 평가결과를 바탕으로 각 기관별로 차등적인 비상임이사 보수 지급 범위를 제시하는 안을 고려해 볼 수 있다.

한편, 공공기관의 '책임 없는 경영'은 등기임원의 책임성 부족뿐만 아니라 실질적인 경영활동에 참여하는 미등기임원의 책임을 물을 수 있는 법적 근거가 부재하여 책임과 권한이 괴리되고 있다는 점에서도 발생한다.

따라서 상법 제401조의2 업무집행지시자 등의 책임에 관한 규정을 준용하여 미등기임원이라도 i) 회사에 대한 자신의 영향력을 이용하여 이사회에게 업무집행을 지시했거나 ii) 이사의 이름으로 직접 업무를 집행했거나 iii) 이사가 아니면서 명예회장·회장·사장·부사장·전무·상무·이사 기타 회사의 업무를 집행할 권한이 있는 것으로 인정될 만한 명칭을 사용하여 회사의 업무를 집행한 경우라면 회사 및 제3자에 대한 손해배상책임을 부담하도록 하여 현 공공기관 지배구조의 책임성 한계를 보완할 필요가 있다.

다만, 임원의 책임성 강화로 인해 유능한 인재의 임원 선임 기피 현상이 야기될 우려가 있는바, 임원의 책임성은 강화하되 이와 동시에 늘어난 책임에 상응하는 충분한 보상도 함께 제공함으로써 유능한 인재를 임원으로 선임할 수 있는 유인 체계를 마련하여야 할 것이다.

### 3) 자율성 강화

공공기관 지배구조의 자율성은 경영진으로부터의 자율성이라는 기관 내부적 차원과 주무부처 및 외부 정치적 영향력으로부터의 자율성이라는 기관 외부적 차원의 자율성으로 구분할 수 있다. 우선, 경영진으로부터의 자율성을 강화하기 위한 방안을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기관장과 이사회 간의 상호견제 권한을 강화할 필요가 있다.

현재 상대적으로 기관장이 막강한 권한을 가짐에 따라 경영진과 이사회 간에 견제와 균형의 원리가 제대로 작동하지 않고 있으며 이사회를 통한 기관장의 견제 장치를 마련할 필요가 있다. 따라서 기관장의 업무실적 평가와 관련하여 외부의 정부기관에 의해 이루어지는 평가결과와 함께 비상임이사가 주도하는 이사회에 의한 기관장 평가결과를 포함할 경우 기관장의 활동에 대한 견제적 역할 취할 수 있을 것이라 생각된다.

둘째, 이미 공운법에서는 상임이사의 정수를 공기업의 경우 기관장을 포함한 이사 정수의 2분의 1 미만으로, 준정부기관의 경우 3분의 2미만으로 정하여 이사회가 충분한 수의 독립적인 외부 비상임이사를 중심으로 구성되게끔 규정하고 있고, 지금도 형식적으로는 비상임이사들에게 기업지배구조의 핵심적인 역할을 부여하고 있다. 그러나 그들이 실질적인 자율성을 보장받고 있는지에 대한 평가는 여전히 부정적이라는 점에서 단순히 비상임이사의 비중만으로 공공기관 지배구조의 자율성 수준을 판단할 수는 없다. 따라서 비상임이사들이 실제로 자율적인 감독기능을 수행할 수 있도록 공공기관의 경영목표, 비상임이사에 대한 인센티브, 비상임이사의 선임 절차, 정부와 공공기관의 관계 등을 종합적으로 적절히 설계하고 운영해 나가야 할 것이다.

한편, 주무부처 및 외부 정치적 영향력으로부터의 자율성을 강화하기 위한 방안은 주로 임원 선임 절차와 관련하여 고려해 볼 수 있다. 첫째, 본래 임원추천위원회는 기관의 성과 향상에 기여할 수 있는 임원 후보자를 임명권자에게 추천하는 역할을 담당해야 하지만 실제 운영과정에서 기관의 입장보다는 오히려 임명권자인 정부의 입장을 반영하는 경우가 많은 것으로 지적되고 있다. 실제로 임추위를 구성하는 비상임이사가 기획재정부나 주무부처 장관에 의해 임명되기 때문에 친정부적인 의견을 지지할 가능성이 높을 수밖에 없다. 특히 준정부기관의 경우 대부분 임추위 구성에 주무부처 공무원이 포함되어 있고, 기관장이 임명하는 상임이사를 제외하고는 모든 임원의 임명권을 주무부처의 장관이 갖고 있으며, 기관장이 임명하는 상임이사 역시 주무부처의 승인을 요한다는 점에서 주무부처의 임원선임권에 대한 영향력이 상당하다. 이에 더해 임추위 구성 과정에서 주무부처의 공무원이 참여하는 것은 임명권자의 의견을 후보추천과정에서부터 반영할 수 있다는 점에서 임추위 본래 기대효과를 반감시키는 측면이 존재한다. 따라서 준정부기관의 임추위 구성과정에서 주무부처 공무원의 참여 가능여부를 삭제하는 것을 고려해 보는 것이 필요하다.

둘째, 개별 기관 내에서 이루어지는 임원추천위원회의 범위 확대 및 실질적인 추천 기능 강화를 통해 내부지배구조의 자율성을 강화할 필요가 있다. 현재 임추위의 경우 기관의 입장보다는 임명권자에 대한 부담을 덜어주는 차원에서 임원추천 후보자에 대한 우선순위를 밝히지 않고 임명권자에게 추천하고 있으며, 임추위에서 후보추천이 이루어진 경우에는 순위에 상관없이 임명권자가 선임할 수 있도록 하고 있다. 이러한 부분에 대해 중장기적으로는 임추위의 심사결과를 포함하여 후보를 추천함으로써 임명권자의 임명권한에 대응하는 권한을 부여할 필요가 있다. 물론 이러한 부분이 임명권자의 고유한 임명권한을 제약하는 방식으로 활용되어서는 안 되겠지만, 최

소한 임추위의 엄정한 심사를 통해 추천된 후보자의 정보를 임명권자에게 제공하고 임추위의 의견을 제시하는 정도는 긍정적으로 검토할 수 있는 부분으로 판단된다. 이와 함께 현재 기관 규모에 따라 비상임이사에 대해서는 이루어지고 있지 않은 임추위 심의에 대해서도 전면적으로 임추위의 심의와 추천을 거치게 함으로써 공공기관의 임원 선임과 관련된 임추위의 확고한 위상과 역할을 설정할 필요가 있다(이민호·강정석 2010: 397).

셋째, 현재 기관장 중심의 자율적 경영체제 구축에 부합하는 방향으로 상임이사의 임명권이 기관장에게 주어져 있으나 실제로는 주무부처 장이 집행기능을 담당하는 상임이사의 실질적인 임명권을 행사하는 측면이 강하고, 공공기관의 일상적인 경영활동에 미치는 주무부처의 영향력도 상당하다. 결국 공공기관의 지배구조 자율성 문제는 제도의 문제가 아니라 이러한 제도가 실질적으로 어떻게 운영되느냐의 문제로 볼 수 있는 바, 주무부처 스스로 공공기관의 자율적인 경영활동이 보장될 수 있도록 과도한 개입을 자제하는 방향으로 운영의 묘를 살려 나가야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김태진. (2011). 개정 상법하의 집행임원제 운용을 위한 법적 검토. 상사법연구, 64, 38-63.
- 김태형, 김희천. (2000). 미국, 독일, 일본의 이사회 제도의 비교. 전력경영연구 Vol.3 No.2S, 한국전략경영학회, 71-96.
- 서완석. (2013). 집행임원제도의 제한적 의무화에 관한 쟁점사항 검토. 경제법연구, 12(2), 65-95.
- 신종석. (2016). 연구논문: 집행임원제도에 관한 연구-현행 상법의 법적 과제와 개선 방향을 중심으로. 법학논총, 40(1), 421-450.
- 안상아. (2014). 주요국의 상장기업 대상 이사회 구조 법제 현황. CGS Report, 2014년 4권 6호
- 유훈. (2005). 「공기업론」. 제5정증보판. 서울: 법문사.
- 이민호, 강정석. (2010). 공공기관 인사제도의 개선방안, KIPA 연구보고서 2010-11, 한국행정연구원
- 이상철. (2007). 「한국 공기업의 이해」. 서울: 대영문화사.
- 이진효. (2016). 상법상 집행임원제도에 관한 연구. 법과기업연구, 6(2), 139-172.
- 이재진. (2016). 일반논문: 집행임원 설치의 부분적 의무화에 대한 소고. 홍익법학, 17(1), 507-531.
- 이철송. (2011). 회사법구의. 서울:박영사, 제19판
- 정찬형. (2004). 하촌 (荷邨) 정동윤 교수 정년기념: 논문; 한국 주식회사에서의 집행 임원에 관한 연구. 고려법학, 43(단일호), 41-69.
- 정찬형. (2011). 「상법강의(상)」, 제14판, 박영사.
- 정찬형. (2016). 「상법강의(상)」, 제19판, 박영사.
- 조민우. (2007). 공공기관의 내부지배구조 개선에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원
- 최기원·김동민. (2014). 「상법학신론(상)」, 제20판, 박영사.
- 황근수. (2008). 미국과 일본의 주식회사 집행임원제도에 관한 고찰. 법학연구 31, 한국법학회
- 홍복기. (2016). 「회사법강의」, 제4판, 법문사.