

이사회운영 가이드라인

Board Operation Guideline

2008. 02

발 간 사

지난 10여 년간 국내외 거대기업들의 회계 불투명성으로 인한 일련의 스캔들과 이를 바로잡기 위한 부단한 노력의 과정을 거치면서 기업지배구조는 매우 중요한 이슈로 부각되어 왔다. 이제 지배구조 개선 작업은 글로벌 경영환경을 고려할 때 개별 기업뿐만 아니라 전세계적인 경영·경제 발전과도 밀접한 관련을 지닌 생존의 문제로 자리 잡게 되었다.

우리 정책 당국은 대내외적인 경영환경 변화에 발맞추어 다양한 노력을 기울여온 결과 이사회 내 사외이사의 비율 증대, 감사위원회를 비롯한 각종 전문위원회의 도입 및 활용, 이사회 역할 제고 등 기업경영의 투명성과 효율성을 제고할 수 있는 다양한 법규를 갖출 수 있게 되었다.

기업지배구조센터는 1999년에 제정된 기업지배구조 모범규준을 기초로 지배구조 관련 최선관행을 권고하고 상장법인들의 지배구조를 평가함으로써 경영 투명성과 소수주주권 제고, 그리고 이사회 구성 및 운영의 효율성 증대에 기여해왔다.

이를 통해 현재 우리나라의 기업지배구조 관련 제도는 선진국 수준으로 올라섰으며, 이러한 사실은 해외에서도 크게 인정받고 있다. 하지만 제도의 정비 측면과는 달리 그 제도를 기반으로 하는 실질적인 운영의 수준은 상대적으로 미약하다는 지적이 많다. 이는 지배구조 관련 제도를 단시일 내에 마련하고 적용하다보니 여전히 지배주주의 영향력을 가볍게 볼 수 없는 현실과의 괴리가 생겼기 때문이다.

이렇듯 현재 우리나라 기업들의 지배구조 관행은 여전히 개선의 여지가 많은 것으로 나타나고 있어서 본 센터는 실질적인 지배구조 개선 작업의 일환으로 기업들에게 경영 활동의 모범관행을 제시할 수 있는 다양한 가이드라인을 제시해왔다. 본 이사회운영 가이드라인에서는 기업 운영에 있어 중추적 역할을 담당하고 있는 이사회 중요성을 인식하고 이사회를 더욱 효율적으로 운영할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

본 가이드라인의 활용을 통해 기업들이 효율적인 이사회 운영 관행을 정착시키고, 궁극적으로 기업지배구조 개선을 통한 기업가치 제고에 긍정적인 기여를 할 수 있기를 기대한다.

2008년 2월

기업지배구조센터 원장 남 상 구

목 차

전 문	7
------------------	---

가이드라인

I. 이사회와 역할과 책임

1. 이사회와 기능	11
2. 이사회와 역할	12
2.1 기업과 주주이익의 대변	12
2.2 경영진과 주주 간 의사소통	13
3. 이사회와 책임과 의무	13
3.1 기업비전와 이해 및 전략의 수립	13
3.2 기업 구조 및 산업에 대한 이해	14
3.3 장기 및 단기 경영목표와 설정과 검토	14
3.4 이사 및 경영진 감독	15
3.5 내부통제 및 적법성 감시	15
3.6 기업와 윤리적 의무와 사회적 책임에 대한 이해	15

II. 이사회 운영

1. 이사회와 독립성 확보	17
1.1 다수와 독립적 사외이사 선임	17
1.2 사외이사와 독립성 요건 정립	17
1.3 이사회와 의장과 대표이사와 분리	18

2. 이사회 전문성 확보	19
2.1 정보수집에 필요한 시간과 자원의 확보	19
2.2 외부전문가의 활용	19
2.3 이사 교육 실시	20
2.4 이사 업무 지원부서 설치	20
3. 이사회 운영관련 사항	21
3.1 이사회 운영규정의 작성과 운영	21
3.2 이사회 일정의 수립 및 통보	21
3.3 이사회 정기적인 개최	22
3.4 이사회 안건의 충실화	22
3.5 이사회회장 및 대표이사의 역할	23
3.6 선임사외이사의 역할	23
3.7 사외이사 회의의 정기적 개최	24
3.8 이사회 회의록 작성 및 녹취	24
3.9 이사회 및 사외이사 회의의 결과 보고	25
3.10 이사회 활동의 정기적인 평가	25
3.11 이사회 활동내역의 공시	26

Ⅲ. 이사회 내 전문위원회

1. 이사회 권한의 위임	27
2. 이사회 내 전문위원회의 설치	28
3. 새로운 위원회의 설치 검토	29
4. 위원회의 독립성	30
5. 위원회의 전문성	30
6. 위원회의 운영	31

前 文

가이드라인 제정 배경

이사회는 시장에서 영리활동을 추구하고 있는 공개기업의 경영에 있어 가장 핵심적인 기능을 담당하는 기구이다. 기업이 달성하고자 하는 장단기 목표, 경영 철학, 비전을 수립하고 기업 경영에 필요한 수많은 의사결정을 마무리 짓는 조직이며, 자본주의 사회의 가치창출 주체인 기업의 두뇌와 같은 매우 중요한 인적 집합체이다.

하지만 이러한 이사회역의 역할이 국내에서 본격적으로 주목받기 시작한 것은 오래되지 않았다. 1990년대까지는 전반적으로 주주가치를 가장 중요시 하는 경영철학이 정착되지 못하고 경영에 대한 이사회역의 감시기능도 작동하지 못했던 시기였으며, 이를 뒷받침하기 위한 법률적 기반도 미비한 실정이었다. 또한 기업 내부적으로는 대주주가 직접 경영에 참여함으로써 인해 경영진을 견제하고 감시하는 관행이 정착되기 어려운 것이 현실이었다.

이렇듯 본래의 이사회 구성의 취지가 퇴색되어 이사회역의 운영이 형식에 그치고 있던 와중에 90년대 말 IMF 외환위기를 겪으면서 외형 성장에만 치중했던 국내 굴지의 기업들이 시장에서 도태되어 갔으며, 이는 이사회역의 독립성 강화를 통해 경영에 대한 감시기능을 강화하고 경영투명성을 개선하는 것이 당장 시급한 과제라는 것을 일깨워주는 계기가 되었다.

이후 투자자들은 기업의 투명성과 이사회역의 경영진 견제·감시 역할을 더욱 거세게 요구하게 되었으며, 이를 보장할 수 있는 법 규정을 마련하고자 하는 움직임이 구체화되기 시작하였다. 그 결과 이사회역과 사외이사역의 독립성 제고, 이사회역 내의 전문위원회 구성 등과 같은 지배주주의 독단을 막을 수 있는 제도적 장치의 보완이 성공적으로 이루어졌다.

그러나 이사회 관련 법제도의 취지와 실제 이사회운영은 아직까지 커다란 괴리를 보이고 있다. 법률에서 요구하는 최소한의 요건 충족을 단지 하나의 목적으로 삼아 이사회와 실질적인 독립성과 전문성을 확보하지 못하고 있으며, 과거에 비해 상대적으로 약해졌다고는 하나 여전히 지배주주의 영향력이 막강하기 때문이다.

기업지배구조센터는 이러한 현실을 인식하여 지배주주 위주가 아닌 소수주주를 비롯한 기업의 모든 이해관계자의 부를 극대화시키고 최적의 경영의사결정을 이끌어 내야 하는 이사회 역할과 운영의 지향점을 제시하기 위해 이사회 운영 가이드라인을 제정하게 되었다. 기업을 둘러싼 환경과 문화는 기업마다 모두 다르기 때문에 이사회 운영 관행에 관한 일률적인 잣대를 세울 수는 없지만 본 가이드라인은 효율적인 의사결정 시스템을 구축하여 기업가치 극대화에 한걸음 더 다가설 수 있는 기본적인 방향을 제시하고자 한다.

가이드라인의 원칙

본 가이드라인은 효율적이고 합리적인 이사회 운영을 유도하기 위한 보편적인 운영 원칙을 다루고 있는데, 여기서 제시하는 내용을 기반으로 개별기업 고유의 운영 관행을 확고히 다진다면 최적의 의사결정이라는 만족스러운 결과를 거두고 결국 기업가치 극대화라는 최종 목표에 한걸음 더 다가설 수 있을 것이다.

이사회 운영을 담당하고 있는 경영진 및 사내·사외이사들의 동기와 책임감을 자극하여 결국 전체적인 지배구조 수준을 한층 제고할 목적으로 제정된 이사회운영 가이드라인의 몇 가지 일반적 원칙은 아래와 같다.

- ▶ 주주이익 극대화를 통한 장기적 기업가치의 제고
- ▶ 기업의 합리적·효율적 의사결정 프로세스 확립
- ▶ 경영 투명성 제고
- ▶ 이사회와 독립성 강화
- ▶ 이사회와 전문성 강화
- ▶ 이사회 및 이사회 구성원의 책임 강화

Guideline



가이드라인

Guideline

Board Operation Guideline



I. 이사회와 역할과 책임

1. 이사회와 기능

▶ 가이드라인

이사회는 기업과 주주의 이익을 위하여 성실하게 직무를 수행하도록 최선을 다하며, 주주와 경영진 간에 의사소통이 원활히 이루어지도록 힘써야 한다.

이사회는 기업경영에 관한 포괄적인 권한을 가지며, 다음과 같은 기업의 경영의사결정 기능과 경영감독 기능을 수행하여야 한다.

▣ 주요 기능 ▣

- ▶ 경영목표와 전략의 설정
- ▶ 경영진의 임면 및 경영진에 대한 감독
- ▶ 경영성과의 평가와 보상수준의 결의
- ▶ 주요경영사항에 대한 의결

▣ 세부 기능 ▣

- ▶ 사업계획 및 예산의 결의
- ▶ 대규모 자본지출의 결의
- ▶ 대규모 차입 및 지급보증의 결의
- ▶ 대규모 담보제공 및 대여의 결의
- ▶ 기업인수합병 관련 주요 사항의 결의

- ▶ 영업소 설치, 이전 또는 폐지의 결의
- ▶ 법령 및 윤리규정 준수의 감독
- ▶ 회계 및 재무보고체계의 감독
- ▶ 위험관리 및 재무통제의 감독
- ▶ 정보공시의 감독
- ▶ 기타 기업지배구조의 유효성 평가 및 개선

이사회는 주주총회를 통해 선임된 이사들로 구성되어 기업의 주요 업무집행 및 의사결정 사항에 관한 의견과 업무집행 감독을 통해 주주 등의 이해관계자를 보호하는 역할을 하는 기업운영의 핵심기구이다. 이사회는 지배주주나 대주주의 이익뿐만 아니라 소유가 분산되어 집단적인 힘을 발휘하기 힘든 소액주주들의 이익도 고려하여야 한다. 이를 위해서 이사회는 기업의 의사결정 및 경영감독과 관련하여 수행하여야 할 주요 기능과 임무를 명확하게 규정하여, 이사회로 하여금 자신이 기업지배구조 내에서 차지하고 있는 역할을 자각하게 할 필요가 있다.

2. 이사회역의 역할

2.1 기업과 주주이익의 대변

▶ 가이드라인

이사회는 기업과 주주의 이익을 위하여 성실하게 직무를 수행하여야 한다.

이사회는 주주총회를 통해 선임된 이사들로 구성되어 기업의 주요 업무집행 사항을 의결하고 경영자의 업무집행을 감독하는 기구이다. 이사회에게 이러한 권한이 주어진 것은 기업과 주주의 장기적인 이익을 위하여 직무를 수행하기 위함이다. 특히 이사회는 지배주주나 대주주의 이익뿐만 아니라 소유가 분산되어 집단적인 힘을 발휘하기 힘든 소액주주들의 이익도 고려하여야 한다.

2.2 경영진과 주주 간의 의사소통

▶ 가이드라인

이사회는 주주와 경영진 간에 의사소통이 원활히 이루어지도록 힘써야 한다.

주주총회는 주주가 기업의 경영진과 직접 대면할 수 있는 공식적인 자리이지만, 실제로 모든 주주가 주주총회에 참석하여 의결권을 행사하거나 의견을 피력하는 것은 어려운 일이다. 더구나 기업의 최고 의사결정기관인 주주총회에서 의결하도록 되어 있는 사항을 제외하고는 경영에 관한 대부분의 의사결정이 이사회를 통해서 이루어지고 있다. 따라서 이사회는 경영을 감독하고 주요 의사결정을 행하는 중심적인 기관으로서 주주들의 입장이 경영에 반영되도록 노력하여야 하며, 동시에 경영에 직접 참여하기 힘든 주주들을 위하여 기업의 경영상황을 시의적절하게 공시하여 주주와 경영진 간에 의사소통이 효율적으로 이루어지도록 노력하여야 한다.

3. 이사회역의 책임과 의무

3.1 기업비전의 이해 및 전략의 수립

▶ 가이드라인

이사회는 기업의 경영이념과 장기적인 비전을 이해하고 이러한 기반 위에 전략을 수립하여야 한다.

기업의 전략은 기업의 경영이념과 장기적인 비전을 반영하는 것이어야 하며, 이사회는 경영목표와 전략을 수립하기에 앞서 기업이 지향하는 비전과 이념을 이해하고 있어야 한다.

3.2 기업 구조 및 산업에 대한 이해

▶ 가이드라인

이사회는 기업이 갖추고 있는 물적, 인적구조와 기업이 속해 있는 산업의 동향을 이해하고 있어야 한다.

기업은 자원배분과 인력의 운용방식 등에 관하여 각자의 특성을 가지고 있다. 이는 단시일에 형성된 것이 아니라 기업고유의 문화와 경영방식에 의해 오랜 기간을 거쳐 형성된 것이므로 이사회는 각 기업에 적합한 합리적인 의사결정과 원활한 업무 집행을 위해 이에 대한 이해가 필요하다. 또한 기업이 속해 있는 산업의 동향을 파악함으로써 지금의 기업 구조와 전략이 적합한 것인지 살펴보아야 하며, 기업구조나 산업경향으로 인해 야기될 수 있는 위기를 예방하여야 한다.

3.3 장기 및 단기 경영목표의 설정과 검토

▶ 가이드라인

이사회는 경영의 단기적인 목표뿐만 아니라 장기적인 목표도 설정하여 기간별로 이사회가 성취하고자 하는 목표를 분명히 제시하여야 하며, 이를 정기적으로 검토하고 그 성과를 평가하여야 한다.

이사회가 정하는 장·단기 경영목표는 이사회 스스로에게 목표달성을 위한 동기부여를 할 뿐만 아니라 이사회와 경영진에 대한 성과평가 시에도 기준이 될 것이다. 또한 정해진 목표는 이사회와 경영진의 의사결정에 근거가 되기도 한다. 따라서 이사회는 기간별로 구체적이고 분명한 목표를 제시하여 이사회가 달성하고자 하는 바를 명확히 하여야 한다. 이를 바탕으로 정기적으로 장·단기 목표를 검토하고 그 성과를 평가하여야 한다.

3.4 이사 및 경영진 감독

▶ 가이드라인

이사회는 경영목표와 법령에 근거하여 이사와 경영진의 활동을 성실히 감독하여야 한다.

이사와 경영진의 활동을 감독하고 감시하는 것은 이사회에게 부여된 중요한 책임 중 하나이다. 이를 소홀히 할 경우 경영진이나 지배주주의 독선적인 경영에 기업이 좌우될 수 있으며, 소액주주 및 이해관계자의 이익이 희생될 수 있다. 따라서 이사회는 감독활동을 수행할 수 있도록 기업의 의사결정 및 경영감독과 관련하여 수행하여야 할 주요 기능과 임무를 명확히 규정할 필요가 있다.

3.5 내부통제 및 적법성 감시

▶ 가이드라인

이사회는 주요 재무지표 및 회계사항을 점검하고, 법규의 준수여부를 감시하여야 한다.

이사회는 기업의 통제시스템이 기업의 자산을 안전하게 관리하고, 기업이 당면하고 있는 주요 위험들에 대하여 제대로 대처하고 있는지 점검하여야 한다. 또한 기업의 재무상태와 회계가 정확하게 보고되고 기록되고 있는지 감시하여야 하며, 내부결정사항과 법규가 준수되고 있는지를 감시하여야 한다.

3.6 기업의 윤리적 의무와 사회적 책임에 대한 이해

▶ 가이드라인

이사회는 기업의 윤리적 의무와 사회적 책임을 이해하고 이를 기업 경영에 반영하여야 한다.

기업은 사회의 구성원으로서 지켜야 할 윤리적 의무를 지며 기업의 사적 이익과 사회의 이익을 조화시키도록 노력해야 한다. 또한 기업의 사회에 대한 영향력이 커져감에 따라 환경, 사회문제 등 기업이 사회적 책임을 수반해야 한다는 인식이 확산되고 있다. 따라서 이사회는 기업의 윤리적 의무와 사회적 책임이 갖는 파급효과를 이해하고 전략 및 경영목표에 대한 의사결정을 통하여 이를 반영하도록 하여야 한다.

II. 이사회 운영

1. 이사회 독립성 확보

1.1 다수의 독립적 사외이사 선임

▶ 가이드라인

이사회 독립성 확보를 위해 독립적 사외이사를 다수로 하여 이사회를 구성하여야 한다.

이사회가 경영감독기능을 효과적으로 수행하고 객관적·독립적인 의사결정을 하기 위해서는 지배주주나 경영진인 집행임원으로부터 독립성을 확보하여야 한다. 이를 위해서 그들로부터 독립적인 위치에 있는 사외이사를 다수로 하는 이사회를 구성하여 운영하는 것이 바람직하다. 이사회가 실질적으로 독립성을 유지할 수 있도록 하기 위해서 사외이사의 수는 최소한 2인으로 하며, 특히 자산총액 1조원 이상의 대규모 공개기업의 경우에는 전체이사의 과반수(최소 3인 이상)를 사외이사로 선임하는 것이 바람직하다.

1.2 사외이사의 독립성 요건 정립

▶ 가이드라인

이사회는 사외이사의 독립성 자격에 관한 명확한 요건을 마련하여 사외이사 후보추천 및 선임 시 반영하여야 한다.

여기서의 독립성이란 이사로 선임될 경우 그 사람의 이사직만이 기업과 관련을 맺고 있는 유일한 통로인 경우를 말한다. 독립성을 규정하기 위한 일반적인 요건으로 아래에 해당하는 사람은 사외이사나 그 후보에서 제외되어야 한다.

- ▶ 당해회사와 그 관계회사에서 임원으로 고용된 적이 있는 자
- ▶ 당해회사 또는 그 관계회사에서 재직하고 있는 임원의 친척
- ▶ 당해회사 또는 그 관계회사에서 보수를 받는 고문이나 컨설턴트가 소속된 회사의 소유주 또는 종업원인 자
- ▶ 주요 고객사 또는 공급사에 의해 고용된 자
- ▶ 당해회사 또는 그 관계회사와 개인적인 용역계약을 맺고 있는 자
- ▶ 당해회사 또는 그 관계회사로부터 중대한 기부와 현금을 받는 재단이나 학원에 고용된 자
- ▶ 당해회사로부터 이사로서의 급료 이외에 다른 보수를 받고 있는 자

이상은 규정상으로 구분할 수 있는 물리적인 요건에 해당하며, 이 외에도 사외이사는 어떠한 상황에서도 자신의 의견을 개진할 수 있는 용기와 공정하고 독립적으로 사고할 수 있는 능력이 요구된다.

1.3 이사회장과 대표이사의 분리

▶ 가이드라인

대규모 공개기업의 경우, 이사회를 대표하는 이사회장은 경영진을 대표하는 대표이사와 분리하여 선임하거나 그렇지 않을 경우에는 사외이사를 대표하는 선임사외이사를 선임하는 것이 바람직하다.

이사회장과 대표이사의 분리는 이사회에 의한 경영진 감독 및 독립성 제고라는 측면에서 긍정적 효과를 기대할 수 있다. 이사회장과 대표이사의 분리는 상호간의 견제와 균형을 통하여 기업경영의 효과를 높이는데 도움을 줄 수 있기 때문에 이들 직책의 분리 선임은 바람직하다고 할 것이다. 이사회장과 대표이사가 분리되지 않을 경우에는 사외이사들이 임무를 수행하는데 있어 주도적 역할을 할 수 있는 선임사외이사(lead director)를 선임하여 공시하도록 한다. 선임사외이사는 사외이사 회의를 주재하고 사외이사들의 의견을 집약하는 역할을 한다.

2. 이사회 전문성 확보

2.1 정보수집에 필요한 시간과 자원의 확보

▶ 가이드라인

이사가 충실한 정보에 근거하여 정확한 판단을 하도록 정보 수집을 위한 충분한 시간과 물적인적 자원에 대한 자유로운 접근이 확보되어야 한다.

이사회가 합리적인 의사결정과 경영감독을 수행하기 위해서는 각 이사들은 충분하고 올바른 정보를 가지고 있어야 한다. 이러한 정보는 경영진들 및 실무진의 보고, 개인적인 조사, 실적조사, 증권분석가의 보고서, 경영관련 문헌 등을 통해 다양한 방식으로 수집될 수 있다. 이사회 구성원들은 사전에 관련 정보를 입수하고 충분히 검토하여 이를 이사회 회의에서 반영하도록 준비해야 한다. 이를 위하여 회사는 이사들에게 충분한 시간을 확보 주어야 하며, 물적·인적 자원에 대한 자유로운 접근과 지원을 해주어야 하고, 관련 사항을 내부규정으로 명문화해야 한다. 특히 이사회 구성원들은 경영진과 실무진에 대한 자유로운 접근을 통해 기업의 운영에 관한 올바른 내부정보를 확보해야 한다.

2.2 외부전문가의 활용

▶ 가이드라인

이사회나 이사회 구성원이 필요로 할 경우, 금융, 회계, 법률, 기타 분야의 외부 전문가의 도움을 받을 수 있도록 해야 한다.

이사회 의사결정에 대한 정보는 보통 기업내부에서 제공될 수 있으나, 이사회가 금융, 회계, 법률 등 전문적 조언을 기업의 외부로부터 얻어야 할 경우도 있다. 이러한 경우가 발생하면 기업은 이에 대한 모든 물적·인적 자원을 지원해야 하며 그에 관한 내용을 내부규정에 명문화하는 것이 바람직하다.

2.3 이사 교육 실시

▶ 가이드라인

이사회 구성원을 위한 지속적인 교육프로그램의 개발과 운영이 필요하다. 또한 이사로 처음 선임된 경우 뿐 만 아니라 기존의 이사에 대해서도 정기적으로 교육을 실시하도록 한다.

이사회와 기업은 새로이 선임된 이사들을 위해 기업의 비전, 전략, 지배구조관행, 재무상황, 주요정책 등 기업개관에 대한 설명, 고위 경영진과의 면담, 기업시설에 대한 방문 등을 포함하는 오리엔테이션 과정을 마련하여 신입 이사들이 빠르게 적응할 수 있도록 도와야 한다. 또한 기존 이사들에 대해서도 업무의 질을 향상시키기 위해 기업 내부나 외부에서 실시하는 교육프로그램에 정기적으로 참여시킴으로써 지속적인 교육을 실시하여야 한다. 이러한 교육은 업무의 프로세스, 경영전반에 대한 내용뿐만 아니라 기업이 속한 해당 산업에 대한 이해를 제고할 수 있는 내용도 포함되어야 한다.

2.4 이사 업무 지원부서 설치

▶ 가이드라인

이사들의 전문적인 업무 수행과 관련된 정보취득 및 해당 기업에서의 적응을 돕기 위해 이사들의 업무지원을 전담하는 내부부서를 설치하여 운영한다.

해당 기업의 이사들은 기업의 내·외부 정보에 대한 직접적인 정보취득이 용이하지 않을 수 있다. 따라서 상대적으로 회사내부 사정에 어두울 수 있는 사외이사들의 역할을 극대화할 수 있는 내부지원조직이 필요하다. 회사는 이사회사무국과 같은 전담 지원조직을 설치하고, 정기적·비정기적 정보제공 등을 통한 지속적인 접촉을 통해 이사들로 하여금 기업의 내부구성원이라는 일체감과 연대감을 심어줄 수 있다.

3. 이사회 운영관련 사항

3.1 이사회 운영규정의 작성과 운영

▶ 가이드라인

이사회를 원활하게 운영하기 위하여 이사회에 권한과 책임, 운영절차 등을 구체적으로 규정한 이사회 운영규정을 작성하고 이 규정에 따라 이사회를 운영하여야 한다.

이사회는 다수의 사내·사외이사들로 구성되어 있기 때문에 이사회 운영에 대한 명확한 기준이 사전에 마련되어 있지 않으면 실제 운영과정상 분쟁이 발생할 수 있다. 이에 대비하고 이사회를 효율적으로 운영하기 위해서는 각 기업이 이사회에 관련된 사항을 포괄적으로 규정한 이사회운영규정을 작성해 두어야 한다. 이사회 운영규정에는 이사회에 권한, 구성, 운영절차 등에 관한 사항이 명시되어야 하고, 실제로 이사회가 이 규정에 따라 운영되어야 할 것이다.

3.2 이사회 일정의 수립 및 통보

▶ 가이드라인

해당 사업연도의 이사회 개최일정 및 안건에 관한 사항을 미리 계획해 체계적으로 준비한다. 그리고 이에 관한 사항을 이사 및 관계자들에게 사전에 통보하여 이사회 개최일정에 차질이 없도록 한다.

이사회 구성원들의 이사회 참석률을 극대화하고 이사회 관련 안건을 충실히 준비하기 위하여 정기이사회 일정은 사전에 정해지는 것이 바람직하다. 해당연도의 첫 이사회 전에 이러한 일정과 정기적인 안건을 미리 통지함으로써 안정적인 이사회 운영을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

그리고 매 회의 개최 시 미리 정해진 일정을 상기시키고, 개최 예정인 이사회회의 세부 안건을 이사회 구성원 및 내부관계자들이 사전에 충분히 숙지할 수 있도록 약 1~2주전에 미리 전달하여 이사회 회의진행에 차질이 없도록 한다.

3.3 이사회회의 정기적인 개최

▶ 가이드라인

회사의 정관과 이사회 운영규정에 이사회 정기개회에 관한 사항을 마련해 최소 분기 1회 이상의 정기이사회를 개최하도록 한다.

이사회가 기업경영에 관한 중요한 사항은 직접 의결하여야 하고 경영감독을 한다는 측면에서 이사회는 최소한 분기별로 1회 이상 정기적으로 개최하는 것이 바람직하며, 이러한 사항을 정관 또는 이사회규정에 마련하여 이사회 정기개회에 관한 근거를 마련해 두어야 한다. 이 외에도 필요한 경우에는 수시로 임시이사회를 개최하여 이사회회의 역할을 다하여야 한다.

3.4 이사회회의 안건의 충실화

▶ 가이드라인

이사회회의장은 대표이사와 협의하여 이사회회의 다른 구성원들의 제안을 고려하여 안건을 상정하여야 한다. 그리고 이사회 안건과 관련된 모든 자료는 충실하게 작성되어 충분한 시간을 두고 사전에 배부되어야 한다.

이사회회의를 효율적으로 운영하기 위하여 이사회회의장은 정기적으로 이사들로 하여금 이사회회의에 상정할 일반적인 의제를 선정하고 평가하며 개선을 위한 제안사항들을 제출하도록 해야 한다. 만약 이사회회의장이 대표이사를 겸하는 경우 선임사외이사 혹은 사외이사를 대표하는 자가 대표이사와 협의하여야 한다. 또한 이사회회의장은 이 모든 사항을 대표이사와 협의하여 이사회회의운영을 원활하게 해야 한다.

이사회 구성원들은 회의시간을 효율적으로 사용하기 위하여 사전(약 1~2주전)에 관련 자료를 검토해야 한다. 관련 자료를 준비함에 있어 경영진은 배부되는 자료가 가능한 한 간결하면서도 충분한 정보를 담을 수 있도록 노력해야 한다. 사전에 배부되기에는 너무 민감한 사안일 경우에는 이사회 회의에서 충분한 설명이 이루어져야 한다.

3.5 이사회의장 및 대표이사의 역할

▶ 가이드라인

이사회의장은 이사회 활동에 있어 조정자로서의 역할을 담당하며 이사회 역할이 충실히 수행될 수 있도록 노력한다. 그리고 사외이사와 사내이사의 신뢰감을 형성하고 서로간의 솔직한 분위기를 조성하며, 이사들로 하여금 고정된 역할에 머물도록 하지 않는다.

회사의 이사회의장 및 대표이사는 자유로운 토론을 이끌어 낼 수 있도록 이사들 서로간의 신뢰감이 쌓일 수 있는 분위기를 조성하도록 노력하며 이사회 내에 파벌이 형성되지 않도록 한다. 그리고 이사들은 각 전문위원회에 순환 소속되어 회사의 중요 임원들과 가까워질 수 있는 기회를 가지고 회사의 주요 사업장에 익숙해지도록 하여야 한다.

3.6 선임사외이사의 역할

▶ 가이드라인

선임사외이사는 이사회의장 또는 대표이사의 부재 시 및 기타 필요한 경우에 이사회 의장직을 수행하며, 사외이사만의 회의를 주재하고 이끈다.

선임사외이사는 독립적인 사외이사 중의 한 사람으로서 사외이사들과 경영진 또는 이사회 의장을 연결해 주는 역할을 한다. 또한 선임사외이사는 대표이사 및 이사회의장의 부재 시 및 기타 필요한 경우에 이사회 의장직을 수행하며, 이사회에 상정될 안건에 대해 대표이사 및 이사회 의장과 협의하고 사외이사만의 회의를 주재하고 이끈다. 이러한 활동을 통해서 선임사외이사는 경영진과 사외이사들 간의 의사소통을 원활하게 하며 이사회 독립성을 확보하게 된다.

3.7 사외이사 회의의 정기적 개최

▶ 가이드라인

이사회 회의 후 사외이사들만의 회의를 정기적으로 개최하여 경영활동에 관한 독립적이고 객관적인 판단이 이루어 질수 있도록 한다.

회사는 이사회 회의와는 별도로 이사회 전이나 후에 사외이사만이 참석하는 회의를 정기적으로 개최하고, 사외이사들은 사외이사 중에서 대표를 선임하여 사외이사의 회의를 주관하게 하거나 사외이사가 위임하는 중요사안을 처리하도록 하여야 한다. 또한 사외이사들은 사외이사 회의를 주재할 선임사외이사의 성명과 선임방법을 공시하여야 한다.

3.8 이사회 회의록 작성 및 녹취

▶ 가이드라인

이사회는 회의개최 시마다 회의록을 작성하거나 회의내용을 녹취한다. 회의록은 주요 토의사항과 결의내용을 가급적 상세하고 명확하게 기재하여야 한다. 이사회 회의 회의록과 녹취자료는 유지·보존되어야 한다.

이사에 대한 적정한 책임추궁을 위해서는 이사회에서 토의 및 결의된 내용과 이사 개인별 발언 및 찬반 등에 관한 상세하고 정확한 기록이 매우 중요한 의미를 가진다. 따라서 의장은 내부 지원부서 인력으로 하여금 회의에 배석하도록 하여 의사록과는 별도로 보다 상세하게 이사회의 과정을 기재한 회의록을 작성하거나 회의내용을 녹취할 필요가 있다. 이사회 회의록이나 녹취자료는 회의 때마다 작성되어야 하고, 중요한 토의사항과 결의내용이 발언자별로 상세하고 명확하게 기록되어야 한다. 또한 이사회 회의록에는 이사가 직접 서명을 하며, 사후에 이사에 대한 책임문제에 있어서 중요한 증거자료로 활용될 수 있도록 유지·보존되어야 한다.

3.9 이사회 및 사외이사 회의의 결과 보고

▶ 가이드라인

이사회 및 사외이사 회의 후 일정기간 이내에 회의록에 기록된 내용을 바탕으로 보고서를 작성해 차기 이사회 회의 때 이를 보고하도록 한다.

이사회는 이사회 또는 사외이사 회의 후 회의록 등에 기록된 내용을 바탕으로 1~2주 이내에 보고서를 작성하도록 한다. 그리고 동 보고서를 차기 회의에 보고함으로써 사후적인 논의를 가능하게 하며, 해당 안건의 의사결정 결과를 꾸준히 검토·확인하는 것이 바람직하다.

3.10 이사회 활동의 정기적인 평가

▶ 가이드라인

이사회와 사외이사의 활동내용은 정기적으로 공정하게 평가되어야 하고, 그 평가결과는 보수 및 재선임 결정 등에 반영되어야 한다. 그리고 그 평가결과는 공시되는 것이 바람직하다.

이사들의 이사회 및 전문위원회 활동내역, 토의의 수준, 직업윤리, 진지한 대인관계 수준, 전문지식 등 제반 측면에서 이사들을 평가한다. 평가 시에는 개인적인 평판이나 이력, 능력 등뿐 아니라 창의적인 제안, 이사회에서의 역할과 참여도, 적극성 등의 요소들도 고려한다.

그리고 이러한 평가결과들을 고려하여 해당 이사의 보수 및 재선임 결정 등의 참고자료로 활용하며, 이러한 사항들을 공시함으로써 투자자들에게 적시에 정보를 제공하도록 노력한다.

3.11 이사회 활동내역의 공시

▶ 가이드라인

회사는 이사회의 활동 중 개별이사의 이사회 활동 내역에 관한 내용을 공시해야 한다. 특히 개별이사의 이사회 출석률과 주요 공시대상 안건에 대한 개별이사의 찬반 여부 등을 반드시 공시하도록 한다.

사업보고서 및 홈페이지 등을 통한 개별이사의 이사회 활동내역의 공개는 이사회의 활성화에 크게 기여할 것이다. 또한 공개 자료는 이사회 구성원에 대한 외부평가 자료로 유용하게 활용될 것이다. 이사회 활동내역에 관한 공개는 이사들로 하여금 자신의 명성에 책임을 지고 이사회의 의결에 임하게 하는 긍정적 효과를 가진다.

Ⅲ. 이사회 내 전문위원회

1. 이사회 권한의 위임

▶ 가이드라인

이사회는 이사회 내부의 위원회에 권한을 위임할 수 있다. 다만 정관이나 이사회운영규정에서 정하는 주요한 사항은 제외한다.

현대의 기업, 특히 대규모기업은 전체 이사가 수시로 모여 기업의 모든 업무를 처리하기에 한계가 있기 때문에 이사회의 권한 중 일부를 법령이나 정관에 위반하지 않는 범위 내에서 대표이사 또는 이사회의 분야별 전문위원회에 위임할 수 있어야 한다. 즉, 이사회는 중요 경영의사결정만 하고 비교적 경미하거나 일상적인 사항은 대표이사 또는 경영진에게 대폭 위임하거나, 이사회 내부에 전문위원회를 설치하여 이사회의 권한 중 일부를 위원회에 위임하는 것이 바람직하다.

위원회는 독립성과 전문성을 확보하고 있는 사외이사 및 당해분야의 전문적 식견과 관심을 가진 사내이사들로 구성하여 업무를 분담하게 함으로써 이사회의 업무수행의 효율성과 전문성을 높일 수 있으며, 효과적으로 경영진을 통제할 수 있을 것이다.

2. 이사회 내 전문위원회의 설치

▶ 가이드라인

이사회는 효율적인 운영을 위하여 그 내부에 일부의 이사로 구성되는 위원회를 설치하여 특정 기능과 역할을 수행하도록 한다. 특히 이사회운영에 필수적인 3개 전문위원회, 즉 감사위원회, 이사후보추천위원회, 보상위원회를 이사회 내에 설치하는 것이 바람직하다.

전체이사, 특히 사외이사들이 수시로 모여 기업의 모든 업무를 처리하는 것은 적절하지 않다. 또한 이사회의 규모나 회의시간상 이사회에서 충분한 토의와 원만한 의사결정을 하는 것도 쉬운 일이 아니다. 따라서 주기적으로 발생하는 중요한 사항이나 집중적인 검토가 필요한 사안은 이사회 내에 관련 분야별 위원회를 설치하고 당해분야에 전문적 지식과 관심을 가진 이사들을 배치하여 그 위원회에서 이를 집중적으로 검토하게 하는 제도가 필요하다. 이러한 위원회의 운영을 통하여 이사회는 업무수행의 전문성과 효율성을 높일 수 있을 것이다.

감사위원회는 이사와 경영진이 업무를 적법, 타당하게 처리하고 있는가에 대한 감독기능을 수행한다. 추천위원회는 대표이사와 이사후보를 주주총회에 추천하고, 이사회의 요청에 따라 각 위원회 위원을 이사회에 추천하는 역할을 수행한다. 따라서 추천위원회는 현행 법률에 정해진 사외이사후보추천위원회를 포괄하는 개념을 지닌다. 보상위원회는 경영진에게 적절한 수준의 보상이 이루어지도록 경영진의 성과를 평가하고, 이를 기초로 경영진의 보상수준을 결정한다.

3. 새로운 위원회의 설치 검토

▶ 가이드라인

이사회 운영에 필수적인 전문위원회 이외에 새로운 위원회가 필요한지에 관하여 주기적으로 검토하고 그 논의결과를 반영하여야 한다.

기업마다 이사회 내 위원회의 수와 종류는 다양하며, 각 기업이 처한 상황에 따라 위원회 수를 달리하고 있다. 위원회를 두고 있는 기업들 중에서는 감사위원회와 사외이사후보추천위원회를 많이 두고 있기는 하나, 아직도 기업들 중에서는 단 한 개의 위원회도 가지지 않은 경우도 많다. 위원회는 이사회가 수시로 모여 처리하기에 적당하지 않은 업무들이나 주기적으로 발생하는 중요한 사안, 집중적인 검토가 필요한 사안 등의 처리를 가능하게 한다. 이러한 위원회의 운영을 통하여 이사회는 업무수행의 전문성과 효율성을 높일 수 있다. 그리고 이러한 위원회의 활동과 그 결과를 주기적으로 검토하고 논의하여 새로운 위원회 설립을 검토하거나 중복되는 기능이 있는 위원회들의 업무를 합리적으로 조정하여야 한다.

4. 위원회의 독립성

▶ 가이드라인

위원회의 독립성을 높이기 위하여 감사위원회, 이사회후보추천위원회, 보상위원회 등의 전문위원회에 사외이사를 다수 참여시켜야 한다.

이사회가 위원회를 두는 경우, 통상적으로 이사회는 법령상 이사회 자신이 처리하도록 요구되는 사항에 한하여 직접 업무를 수행하고, 기타업무는 위원회에서 수행하게 한다. 이처럼 위원회의 역할은 이사회에 효율성을 높이고 전문성을 강화하여 이사회 활동을 지원하는 중요한 것이다. 따라서 전문위원회에 사외이사를 참여시켜 위원회의 독립성을 강화하되, 특히 감사위원회와 보상위원회는 전원을 사외이사로 구성하고, 이사회후보추천위원회는 과반수를 사외이사로 해야 할 것이다. 그리고 각 위원회의 위원장은 사외이사로 임명하는 것이 바람직하다.

5. 위원회의 전문성

▶ 가이드라인

전문위원회 활동은 위원회 구성원의 해당분야에 대한 전문성이 전제되어 있어야 하며, 특히 감사위원회는 관련 분야에 대한 전문성을 지닌 사람들로 구성하여야 한다.

이사회 내 전문위원회는 전문적인 의사결정사항을 이사회로부터 위임받아 논의하는 것이 주된 목적이기 때문에 원만한 회의기능을 발휘하기 위해 최소 3인 이상, 해당분야에 대한 전문적 지식과 열정을 갖춘 인물로 구성하여야 한다.

특히 감사업무는 전문성을 더욱 요하기 때문에 감사위원은 전원 감사업무에 관한 기초적인 지식을 가지고 있어야 하며, 위원 중 최소 1인은 감사업무에 관한 전문적 식견을 가진 자이어야 한다. 또한 감사위원은 전원 전문기관에서 감사와 관련된 교육을 정기적으로 이수해야 한다.

6. 위원회의 운영

▶ 가이드라인

전문위원회 개최일정 및 안건에 관한 사항을 미리 계획하고 이에 관한 사항을 회의 전 충분히 숙지하도록 하여 회의진행에 차질이 없도록 한다. 또한 회의내용을 충실히 기록하여 그 내용을 이사회에 보고하고 위원회의 활동내역을 반드시 공시한다.

이사회로부터 경영의사결정의 권한을 위임받은 전문위원회의 회의 운영은 기본적으로 이사회 운영방식과 흡사하다. 그러므로 각 위원회는 위원회의 조직, 운영 및 권한에 관한 명문화된 규정을 채택하여 운영하며, 본 가이드라인에 기술된 이사회 운영과정을 준용하여 적용하는 것이 바람직하다.

전문위원회 관련 안건을 충실히 준비하기 위하여 정기위원회 일정은 사전에 정해지는 것이 바람직하며, 개최 예정 회의의 세부안건을 위원회 구성원들이 사전에 충분히 숙지할 수 있도록 약 1~2주전에 미리 통보하여야 한다.

이사회로부터 위임받은 업무의 직접의결을 통해 효율적인 이사회 작동에 이바지 할 수 있다는 측면에서 각 전문위원회는 정기적으로 개최되는 것이 바람직하다. 특히 감사위원회 회의는 최소 분기 1회 이상 개최하여야 하는데, 이는 분기보고서 제도의 실효성 확보 차원에서 분기보고 과정에 대한 감사위원회의 검토가 필요하기 때문이다.

전문적이고 세부적인 전문위원회 회의는 이사회의 업무를 위임받아 개최되기 때문에 이사회회의와 마찬가지로 토의 및 결의내용, 개인별 발언 및 찬반 등에 관한 상세하고 정확한 기록이 요구된다. 따라서 위원회는 회의록 및 녹취자료를 회의 때마다 작성하며, 각 발언자별로 그 내용을 상세히 기록해야 한다.

위원회에서 결의된 사항은 회의 후 즉시 작성하여 보고하도록 하며 활동내용에 대한 보고서를 매년 이사회에 정기적으로 제출하게 하여 위원회 성과평가 자료로 활용하도록 한다. 그리고 사업보고서 및 홈페이지 등에 위원회 활동내역을 공개하도록 함으로써 위원회 활성화에 유도한다.

이사회운영 가이드라인

- 발행인 남 상 구
- 편집인 이 맹 기
- 발행일 2008년 3월 5일
- 주 소 서울시 영등포구 여의도동 33 (150-977)
- T E L 02)3775-3339
- F A X 02)3775-2630
- E-mail cgsweb@cgs.or.kr
- Home [http : //www.cgs.or.kr](http://www.cgs.or.kr)

