

2

제17회 기부문화심포지엄
Giving Korea 2017

2부 비영리현황조사 II : 2017 비영리 공익법인 지배구조 연구 비영리 공익법인 운영 실태와 지배구조

이창민 | 아름다운재단 기부문화연구소 연구위원
한양대학교 경영대학 교수



제17회 기부문화심포지엄
Giving Korea 2017

비영리 공익법인 운영 실태와 지배구조

연구자

이창민 | 아름다운재단 기부문화연구소 연구위원

한양대학교 경영대학 교수





이창민

아름다운재단 기부문화연구소 연구위원
한양대학교 경영대학 부교수

◎ 학력

- 서울대학교 경제학부 졸업(학사)
- 인디애나 대학교 경제학과 졸업(석사, 박사)

◎ 주요 경력

- 한국법경제학회 총무이사
- 한국재무관리학회 재무관리연구 편집위원
- 한국금융학회 간사

◎ 주요 연구실적(2010년 이후- 현재)

“How does organizational structure affect executive compensation?”, Applied Economic Letters, Forthcoming 2017,
with W. Seok and H. Kang

“Too Big to Jail? Company Reputation and Judicial Bias in an Emerging Market”, Corporate Governance; An International
Review, March 2016, With H. Choi, H. Kang, W. Kim and J. Park

최한수, 이창민, 석우남, 임원의 보수 결정 과정에 대한 실증 분석: 미국과 한국의 비교, 자료분석학회지, 2016

최한수, 이창민, 석우남, 사외이사의 실질적 독립성과 기업가치, 사회과학연구 2017; 43(1)

김우진, 고대건, 이창민. 국내 상장 공기업 CEO의 출신별 기업 성과에 관한 실증 연구. 법경제학연구. 2017 Aug; 14: 339-60.

최한수, 이창민, 국내 상장기업 임원진 보수 결정요인 분석, 법경제학연구 2017

비영리 공익법인 운영 실태와 지배구조

요약

본 연구는 비영리 공익법인 지배구조에 대한 실증분석을 수행하였다. 주요 발견은 다음과 같다. 우선 비영리 공익법인에서 연중 이사회 회수는 평균 3.5회로 분기에 한 번도 열리지 않고 있다. 또한, 이사회 역할이 전략 및 예/결산 정도에만 존재하고 조직 미션에 대한 이해, 사무국에 대한 감시 및 평가 등의 역할은 비중이 미미한 것으로 보인다. 두 번째, 이사회 규모는 평균 9명이고, 고유 목적사업 지출액이 커질수록 커진다. 민간이 설립한 공익법인의 경우 평균 10.3명으로 가장 크고, 기업이 설립한 공익법인의 경우 6.9명으로 가장 작았다. 세 번째, 이사회 구성을 보면 여성 비율은 14%이다. 이사회 연령 구성은 50대~60대의 비중이 90.7%이다. 네 번째, 신규이사 선임 방법은 이사회 추천 약 67%, 이사장 추천이 22%, 외부관련 전문가 공모가 4%, 기타가 7%이다. 이사회 임기는 중임임기가 91%로 압도적이며, 없는 경우가 4%, 단임 임기가 4%, 연임임기가 1%이다. 다섯 번째, 지배구조가 비영리 공익법인 재무적 성과에 미치는 영향은 나타나지 않았다. 마지막으로, 이사회 교육 회수가 윤리규정 존재, 윤리규정 위반 시 처벌, 연간보고서 발간 등에 긍정적으로 영향을 주고 있다. 이사회 교육 회수가 올라갈수록 비영리공익법인의 투명성은 향상되는 것으로 분석된다.

핵심주제어: 비영리 공익법인, 지배구조, 이사회, 투명성, 윤리

1. 서론

본 연구는 비영리 공익법인 조직에 대한 대규모 자료를 이용한 실증 분석을 목표로 한다. 특히, 비영리 공익법인의 지배구조에 대한 연구가 필요한데, 좋은 지배구조는 목적에 부합하는 올바른 의사결정을 내리기 위한 필수 불가결한 요소이기 때문이다. 지배구조란 일반적으로 조직의 의사결정이 이루어지는 구조를 말한다. 영리법인의 경우, 소유구조, 이사회, 주주총회, 임원진 임금 구조 등 기업의 의사결정에 관련 있는 기제(Mechanism)를 통칭해서 기업지배구조라 정의한다.¹⁾ 영리법인의 경우, 상장기업을 중심으로 지배구조 정보의 광범위한 공시가 의무적이고 이것을 준수하지 않을

1) Monks and Minow(2011)에 따르면 기업지배구조는 상장기업의 구조와 의사결정 기제(Mechanism)이다. 협의의 의미는 기업에 자본을 공급한 투자자가 투자의 수익률을 보장받는 방법(Shleifer and Vishny, 1997)이라 할 수 있다.

경우 강력한 제재를 받는다. 채은경(2005)은 비영리조직의 지배구조에 대한 이론적 검토 및 사례연구를 수행하였다. 지배구조의 주된 축을 이사회와 집행책임자로 보았다. 이사회가 계획, 운영, 예산 진행 등의 의사결정 및 승인과 관련된 책임을 지며, 집행책임자가 책임을 위임받아 역할을 수행하는 형태이다. 일반적으로 상층부에 이사회가 있고, 하층부에 일선 구성원이 있으며, 집행책임자는 중층부에 위치하는 계층적 구조라고 분석한다. 이사회의 주된 역할은 1) 조직에 대한 법적, 신탁적 책임, 2) 정책 형성 및 기관에서 운영하는 서비스 및 프로그램에 대한 감독, 3) 조직의 재정 감독, 4) 집행책임자 임명, 평가, 면직, 5)공공관계 역할수행 등으로 정의한다. 정리하면, 비영리법인 지배구조의 경우 사무국(또는 집행책임자), 이사회 구조로 이루어지는 경우가 일반적인 것으로 보이나, 이에 대한 대규모 자료를 이용한 실증적 분석은 충분하지 않다. 비영리법인의 의사결정이 실제적으로 어떻게 일어나고 있고, 그 과정에 어떠한 문제가 있는지를 파악하는 것도 본 연구의 목적 중 하나이다. 본 연구는 비영리 공익법인 지배구조 중 이사회에 가장 관심을 가지나, 이사회로만 범위를 국한시켜 분석하지는 않는다.

또한, 지배구조라는 것은 조직의 투명성과도 직접적인 연관을 가진다. 영리법인(주식회사)의 경우 지배구조의 개선이 회사의 투명성을 증진시키는 것과 같은 의미로 종종 쓰이기도 한다. 투명성을 증진시킨다는 것은 의사결정의 투명성을 이야기하기도 하고, 조직의 정보에 대한 투명성을 말하기도 한다. 마지막으로 투명성은 기업의 경영윤리와 연결되기도 한다. 일반적으로 주식회사에서 조직의 투명성을 증진시키면 기업의 가치, 평판 등이 개선되는 효과가 생긴다. 이는 주식가치의 상승, 자본시장에서의 자본조달 비용의 하락 등등 경제적 가치로 이어진다. 비영리 공익법인의 경우, 이윤을 추구하는 집단은 아니지만 투명성의 문제가 중요하지 않다고 볼 수는 없다. 신뢰에 바탕을 두고 기부금을 유치하고 이를 공익적 활동에 쓰는 것이 기본적인 활동이기 때문이다. 좋지 않은 지배구조가 조직의 기반을 흔들 가능성이 높은 것이 비영리 공익법인의 특성이기도 하다.

영리법인, 특히 상장기업의 경우 좋은 지배구조가 기업의 올바른 의사결정 및 기업 가치에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 학계의 일반적인 인식이고, 다수의 연구들이 수행되어 있어서 선행연구를 언급할 필요성조차 없다. 미국의 경우 비영리 조직의 지배구조(특히, 이사회)와 비영리 조직의 성과와의 관계에 대한 연구는 대표적인 것으로 다음과 같은 것들이 있다. Chait, Holland, and Taylor(1991)는 비영리 조직 200개에 대한 서베이를 통하여 이사회가 어떻게 비영리 조직의 성과에 영향을 줄 수 있는지 이론적 설명을 제시하였다. Herman and Renz(1999, 2000), Stone and Cutcher-Gershenfeld(2001)은 비영리 조직 이사회의 효율성과 비영리 조직의 효율성 사이에 양의 상관관계가 있음을 보였다. Brown(2005)는 비영리 조직 이사회와 비영리 조직 성과와의 관계에 대한 여러 연구들을 종합하여 소개하고 있고, 일반적으로 둘 사이에는 양의 상관관계가 있음을 보이고 있다. 비영리 조직 성과에 대한 지표로는 재무적 지표로 총수입과 기부금이 주로 사용되었고, 주관적 지표는 자체 평가에 주로 의존하였다.

기존에 국내 비영리 공익법인의 지배구조에 대한 연구는 다음과 같은 것들이 있다. 우리는 국내 연구를 비영리 법인 지배구조와 성과와의 관계로 국한시키지 않는데, 그 이유는 기존 국내연구가 충분하지 않기 때문이다. 김준기(1998)는 비영리단체의 생성과 행태에 관한 여러 이론들을 정리하고 그것을 기반으로 비영리단체에 관한 일반 이론을 제시하고 있다. 노연희(2003)는 국내 사회복지 지서비스 조직을 대상으로 조직의 효과성과 이사회회의 효과성간에 연관관계가 있는지를 분석하였다. 그는 미국과는 달리 국내에서는 아직 이사회회의 역할이 크지 않음을 보였다. 정구현(2003)은 비영리 조직의 지배구조, 특히 이사회에 대한 몇가지 이론적 주장을 제시한다. 비영리조직은 주주가 없고 시장규율도 존재하지 않기 때문에 이사회가 중요하다고 주장하며, 이사진 교육 강화, 이사진의 비영리법인 운영책임자 선임 방법의 개선, 이사회회의 감사기능 강화, 정부의 감독기능 강화를 제시한다. 하승수, 김현수(2007)는 국내 공익법인 지배구조의 법제도적 개선방안을 제시한다. 그들은 사회복지법인의 경우 개방형 이사제의 도입이 필요하고, 감사의 실질적인 역할이 중요하다고 주장한다. 이태수(2008)는 사회복지 공동모금회의 의사결정체계와 지배구조와 관한 사례 연구를 진행하였다. 그는 이사회, 분과 실행위, 사무국, 그리고 기부자 등 4개 주체들의 상호관계를 분석하였는데, 결론은 이사회회의 한계를 분과 실행위가 보완, 사무국의 권한 강화를 제시하고 있다.

이승희(2010), 이수정(2013)은 재벌 공익법인들의 계열사주식 보유현황과 자산, 수입 구조, 이사회 구성 등을 분석하였다. 그는 재벌 소속 공익법인들은 여러 계열사 지분을 보유하고 있고, 그룹의 지주회사 및 지주회사 역할을 하는 회사들의 지분을 우선 보유하는 등 재벌그룹의 복잡한 소유지배 구조에서 일정한 역할을 하고 있다는 근거를 제시하였다.²⁾

결국, 국내연구들을 정리해보면, 비영리 공익법인의 지배구조에 대해서 이론적으로 정리 및 주장을 하거나 몇몇 사례연구들을 수행한 것들이 존재한다. 그나마 대규모 자료를 분석한 것은 재벌 소속 공익법인들의 역할에 초점을 맞춘 것이다. 요약하면, 비영리 공익법인의 지배구조에 대해서 대규모 자료에 기반 해서 일반적으로 접근한 연구가 존재하지 않고, 그것 또한 본 연구의 기여 중 하나이다.³⁾

Brown(2005)의 연구는 본 연구의 설계에 있어 이론적 출발점이 되어주었다. 그는 이사회회의 효율성 또는 능력을 측정할 수 있는 지표로 크게 세 가지를 제시한다, 우선 대리인 이론(Agency Theory)이다. 이사회회의 가장 큰 역할은 경영진을 견제(monitoring)하는 것이다. 대표적인 것이 Olson(2000)의 연구이다. 그는 이사회회의 규모, 이사진의 평균재임기간, 이사진의 사업경험 등이 비영리조직의 재무적 실적(총 수입, 기부금액수)에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보였다. Callen, Klein, and Tinkelman (2003)은 이사회에 주요 출연자(Major donors)가 있을 경우 재무적 실적

2) 재벌 공익법인의 계열사 주식보유에 대한 규제에 관한 연구는 곽관훈(2015)이 있다.

3) 더 나은 미래(<http://futurechosun.com/>)가 대량 자료에 근거한 분석을 수행하고 있으나 이는 연구의 형태라기보다는 특집 기사의 형태이다.

이 좋아짐을 보이기도 하였다. 두 번째는 자원기반 이론(Resource Dependency Theory)이다. 이 이론은 이사회가 가지는 인적자본, 관계자본(네트워크 등)이 중요하다고 주장한다. Hillman and Dalziel (2003)은 이사회가 비영리 조직과 주요 기부자들을 어떻게 연결시키는지, 비영리조직에 전문적 능력을 어떻게 제공하는지, 비영리조직에 전략적 방향을 어떻게 제공하는지 등을 분석한다. 자원기반 이론을 비영리조직에 실증적으로 적용한 대표적인 연구 중 하나가 Herman and Renz (2000)이다. 마지막이 집단 의사결정이론(Group Decision Making Theory)이다. 이 이론은 이사회 내에서 의사결정이 어떻게 이루어지고, 이사진들이 어떻게 상호작용을 하는가에 초점을 맞춘다. 그래서 주로 관심을 가지는 것은 이사회의 다양성이다. 이는 성적 다양성, 인종적 다양성, 직업적 다양성 등을 포괄한다. 또한 이사진의 능력개발 또는 교육정도에도 관심을 가진다. 대표적인 실증 연구가 Herman, Renz, and Heimovics (1997)이다.

본 연구는 우선 비영리법인 지배구조 조사내용의 표준틀을 마련하였다. 우리가 가이드스타(<http://www.guidestar.or.kr/main/main.asp>)의 자료에 기반 해서 분석해본 결과, 홈페이지를 보유하고 있는 비영리공익 법인이 43%에 그쳤다. 국제청 공시 리스트는 자산 5억 이상 또는 수입 3억 이상 비영리공익 법인의 정보를 일부 공개하고 있으나 이것만으로 분석을 수행하기에는 불충분하다. 그래서 해외의 비영리법인 서베이⁴⁾를 바탕으로 설문조사 틀을 마련하였다. 그 후, 총 1,259개 법인에 대하여 한국리서치에 서베이를 의뢰하였다. 최종적으로 319개 법인에 대한 자료가 취합되었고 그 중 정부가 설립주체인 법인 7개를 제외한 312개 비영리 공익법인이 본 연구의 최종 표본이다. 설문조사 항목 이외에 기타 추가적으로 필요한 비영리 공익법인 자료는 가이드 스타로부터 제공받았다. 지배구조 중 이사회를 분석함에 있어서는 재단법인만을 분석대상으로 하였다. 사단법인의 경우 이사회가 아니라 총회의 개념이기 때문이다.

본 연구의 주요 발견 및 비영리 공익법인 운영에 주는 시사점은 다음과 같다. 우선 연중 이사회 회수는 평균 3.5회로 나타나고 있다. 미국의 경우 평균 7.3회로 나타나는데 국내의 경우는 분기에 한 번도 열리지 않은 것이다. 또한, 이사회의 역할이 전략 및 예/결산 정도에만 존재하고, 조직 미션에 대한 이해, 사무국에 대한 감시 및 평가 등의 역할은 비중이 미미한 것으로 보인다. 국내 이사회 안전채택 비율을 보면 조직의 미션과 비전이 55%이고, 사무국 성과평가는 23%로 가장 낮게 나타나고 있다.⁵⁾ 미국의 경우 이사회에 대한 주요 평가 항목 중에 조직미션에 대한 이해가 87%이고, CEO

4) Board Self-Assessment for Nonprofit Organizations : sample survey 사이트 https://boardsource.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_3frZ8URTI9gz4yh, Leading with Intent: A National Index of Nonprofit Board Practices, <http://leadingwithintent.org/>

5) 이것과 관련된 또 다른 실증근거로 다음과 같은 것이 있다. 비영리 공익법인에서 이사회가 차지하는 비중(결정권한)은 "전략수립과 관련 실무"에서 약 33%, "인사관리(채용 및 승진)"에서 약 25%, "예/결산 수립 및 집행"에서 35%, "연례적 일상 업무"에서 약 20%로 나타나고 있다. 이사회의 전체적 비중도 높지 않고, 전략수립 및 예/결산에 대한 비중이 상대적으로 높다. 그러나 이사회의 범위를 이 사장 및 사무국까지 넓힐 경우 다른 주장도 가능하다.

에 대한 평가가 52%를 차지하고 있다. 위상과 역할에 대한 재고가 필요하다.

두 번째, 이사회 규모는 평균 9명이고, 미국의 평균 규모인 15명보다는 작은 것으로 나타나고 있다. 또한 이사회 규모는 고유목적사업 지출액과 양의 상관관계를 가지는 것으로 분석되고 있다. 설립주체별로 이사회 규모를 비교해보면 민간이 설립한 공익법인의 경우 평균 10.3명으로 가장 크고, 기업이 설립한 공익법인의 경우 6.9명으로 가장 작았다. 기본적으로 규모가 클수록 이사회 규모도 커지는 경향이 있으므로, 미국보다 이사회 규모가 작다고 해서 규모를 늘려야 한다는 시사점을 도출하기는 어려워 보인다. 미국 비영리공익법인의 규모가 국내보다 클 가능성이 높기 때문이다. 또한, 미국의 경우도 이사회 규모는 작아지고 있는 추세이다. 규모 등 외관상의 문제보다는 구성과 실제적인 운영에 있어 개선방향을 찾아야 한다.

세 번째, 이사회 성별구성을 보면 남성이 평균 8명, 여성이 평균 1.3명 정도의 분포를 보이고 있다. 여성비율은 14%이다. 이는 미국과 큰 차이를 보이고 있다. 미국의 여성비율은 무려 48%에 이른다. 이사회 연령 구성은 50~60대가 평균 8명으로 대다수를 차지하고 있다. 50대~60대의 비중이 90.7%에 이른다. 반면 미국의 경우, 57% 정도이다. 이사회 직업구성을 보면 전/현직 기업인이 3.3명(38.1%)으로 가장 많고, 전/현직 교수가 2.3명(25.6%), 변호사, 의사, 회계사 등 전문직이 1.1명(12.3%), 시민단체 종사자가 0.7명(7%) 등이다. 이사회 주요 평가항목인 구성의 다양성 측면을 보면 성적 다양성은 많이 부족하다고 할 수 있다. 직업적 다양성은 미국과의 단순비교가 어려운 관계로 단정적으로 개선방향을 제시하기는 어렵다.

네 번째, 이사회 구성에 있어 신규이사 선임 방법은 이사회 추천 약 67%, 이사장 추천이 22%, 외부관련 전문가 공모가 4%, 기타가 7%이다. 선임방법에 있어서는 이사장 추천비율이 높은 것으로 보여진다.⁶⁾ 이사장과 이사회가 동질적 집단이 됨으로써 오는 장점(협력과 소통의 원활함 등)도 있겠으나, 이사장에 대한 견제 기능의 미비, 암묵적 담합의 가능성도 분명 존재한다. 한국 비영리법인에서 이사장 자체의 의사결정권한이 15%~30%에 이르기 때문에, 이사장에 대한 견제도 이사회 중요한 기능 중 하나이어야 한다. 이사회 임기는 중임임기가 91%로 압도적이며, 없는 경우가 4%, 단임 임기가 4%, 연임임기가 1%⁷⁾이다. 단순비교는 불가능 하지만 미국의 경우 2번연임이 최대인 곳이 41%이고, 연임의 제한이 없는 곳이 28%이다. 임기의 제한을 두는 것이 규범이 되어가고 있는 것이 추세이다. 임기의 제한을 두는 것도 역시 장단점이 존재한다. 장점은 이사회 독점 가능성 배제, 새로운 인물의 영입 등이 있고, 단점은 업무의 연속성 단절, 이사진의 비영리법인에 대한 이해

6) 이사회 추천이 67%인데 이 부분은 판단하기가 쉽지 않다. 일반적인 방법이기 때문이다. 다만, 이사회 추천을 통해 이사진 구성이 과도하게 동질적으로 된다면 추천위원회를 만들고 외부 인사를 일정정도 위원으로 영입하는 것도 하나의 대안이 될 수 있다.

7) 연임은 '일정한 기간을 정해서 직위를 갖는 자리에 거듭해서 그 자리에 임명되는 것'을 말하고, 중임은 '일정한 기간을 정하지 않고 직위를 갖는 자리에 거듭 임명되는 것'을 말한다.

도 하락 등이다. 국내 비영리 재단법인의 경우 이사회 평균 재임기간이 2.9년으로 길지 않은 것으로 보이나, 법인의 상황에 따라 임기 제한도 고려해 볼만한 제도이기는 하다.

다섯 번째, 우리는 비영리 공익법인 지배구조(특히, 이사회)와 다른 특성들이 비영리법인 성과에 어떻게 영향을 미치는 지를 회귀분석 하였다. 성과에 대한 지표는 총수입과 기부금⁸⁾을 사용하였고, 성과에 대한 주관적인 평가 지표는 부재하여 사용하지 못하였다. 회귀분석 결과는 성과에 유의미한 영향을 미치는 이사회 변수는 존재하지 않았다. 이는 미국과 비교해봤을 때 큰 차이를 보인다. 미국의 경우 이사회의 다양한 측면과 비영리 공익법인의 성과와 상관관계를 보이고 있다. 결국, 국내의 경우 이사회가 큰 역할을 하지 못하고 있다는 반증이라고 할 수 있다. 비영리 공익법인의 일상적 경영, 경영진 또는 사무국에 대한 조언, 감시, 평가 등등이 이사회에 의해 제대로 이루어지지 않는 상황에서 경영성과에 영향을 미치리라 기대하는 것이 이상하다. 다만, 비영리 공익법인의 성과평가 지표로 주관적 평가를 사용하지 못한 점은 향후 연구의 과제이다.

마지막으로, 우리는 비영리 법인의 투명성을 살펴보았다. 우선 비영리 공익법인의 윤리규정 존재여부에 무엇이 영향을 끼치는 가를 분석하였다. 민간이 설립한 비영리 공익법인의 경우 기타 비영리공익법인(설립주체가 민간, 기업, 기업 오너가 아닌 기타)에 비해 윤리규정이 없을 가능성이 높다. 윤리규정 위반 시 처벌여부에 무엇이 영향을 끼치는 가를 분석해보면, 민간이 설립한 비영리 공익법인과 기업이 설립한 비영리 공익법인의 경우 기타 비영리공익법인(설립주체가 민간, 기업, 기업 오너가 아닌 기타)에 비해 윤리규정 위반 시 처벌 가능성이 낮다. 공익법인 규모가 클수록 처벌 가능성이 높게 나타나고 있다. 이사회의 특성 중 투명성에 영향을 끼치는 유일한 것은 이사회 교육 회수이다. 이사회 교육 회수가 윤리규정 존재, 윤리규정 위반 시 처벌, 연간보고서 발간 등에 긍정적으로 영향을 주고 있다. 이사회 교육 회수가 올라갈수록 윤리 규정이 존재할 가능성이 높고, 윤리규정 위반 시 처벌 가능성이 높으며, 연간 보고서를 발간할 확률도 높아진다. 이사회에 대한 교육이 조직에 대한 이해도를 높이고 그것이 조직의 투명성을 높이는데 긍정적으로 작용했을 가능성을 제시한다. 미국의 경우, 이사회를 평가함에 있어서 조직의 목적에 대한 이해도를 중요시하는 경향이 있다. 즉, 이사진들에게 조직의 미션에 대한 이해도를 높이는 것이 전반적인 조직성과에 도움이 될 가능성이 있다는 것이다.

주요발견 중 미국과의 비교가 명확한 부분을 재정리하면 다음과 같다. 우선 이사회 개최 회수가 미국에 비해 현저히 부족하다. 다양성에 있어서도 이사회의 여성비율이 현저하게 낮다. 이사회의 안건 구성에 있어서 조직의 미션과 비전, 집행 단위에 대한 감시와 평가 등이 국내 이사회에서는 잘 다루어지지 않는다. 이사진의 임기제도와 관련해서는 국내의 경우 임기제한이 없는 경우가 많다.

8) 총수입과 기부금은 규모와 밀접한 연관이 있기 때문에 비영리공익법인 성과지표로서 적합한 가에 대한 토론은 현재진행형이다. 이것을 대체할 만한 주관적 성과지표를 만드는 것도 향후 연구과제 중 하나이다.

미국과의 비교에 근거한 운영제안은 이사회 개최 횟수를 늘릴 필요가 있으며, 이사진에 여성비율을 높여서 다양성을 추구해야 한다. 이사회에서 비영리 공익법인 미션과 비전에 대한 논의가 더 활발해져야 하며 집행단위에 대한 감시와 평가 기능을 더 강화할 필요가 있다. 마지막으로 과도한 이사회 중임을 막기 위한 제도적 장치도 고려해 볼 만하다.

본 연구의 기여는 다음과 같다. 우선 국내 비영리법인의 지배구조에 대한 본격적인 연구의 시발점이다. 현재 국내 비영리법인 지배구조에 대해서는 정교한 자료가 구축되어 있지 않기 때문에 자료의 구축 그 자체만으로도 큰 효과를 가질 수 있을 것으로 기대한다. 두 번째로, 기부관련 연구자들과 기부에 관심이 있는 일반 국민들에게 의미 있는 내용에 대한 분석결과를 제공함으로써 연구자들과 국민들의 관심을 유도할 수 있다. 이를 통해 궁극적으로 관련 연구자들과 언론의 인용지수를 높일 수 있는 가치 있는 자료로서 발전할 수 있을 것으로 기대한다. 세 번째로, 국내 비영리법인의 지배구조에 대한 가이드라인 제공이 가능하다. 영리법인, 특히 상장기업의 경우 지배구조 모범규준이라는 것이 존재하는 경우가 많다. 법적으로 강제하는 것이 아니지만 일종의 최적관례(best practice)로 기업들이 지배구조를 설계하는 데에 주요한 참고자료가 된다. 이번 연구를 시발점으로 하여 장기적으로 비영리법인 지배구조 가이드라인을 제공하는 것도 적극적으로 고려해볼 만하다. 마지막으로, 정부의 비영리법인 관련 정책수립을 위한 근거 자료로서 역할도 할 수 있을 것이다. 지배구조는 조직 의사결정의 근간을 이루고 있는 것이기 때문에 관련 문제점들에 대하여 정부가 정책적으로 접근하는 것이 필요할 가능성도 있을 수 있기 때문이다.

본 연구의 한계점으로는 다음과 같은 것들이 있다. 본 연구는 비영리 공익법인의 이사회를 분석함에 있어 재단법인만을 고려하였다. 사단법인의 경우 최고 의결기구가 총회인 경우가 대부분이기 때문이다. 그러나 현실적으로 총회를 통한 의사결정이 어렵다 보니 운영위원회나 이사회 등 다양한 명칭하의 조직에서 의사결정이 진행되고 있다. 이 부분에 대한 조금 더 자세한 분석이 결여되어 있다. 또한 집행책임자(미국의 경우 CEO)의 개념이 복잡하다. 집행책임자와 이사회의 이원화 구조도 있고, 이사회 내에 상임이사처럼 집행책임자와 이사의 역할을 동시에 수행하는 경우도 있다. 이 사장이 실질적인 집행책임자처럼 상근하는 조직도 존재한다. 각각의 경우에 따른 심도 깊은 연구가 차후에 이루어져야 한다. 마지막으로, 재단법인만을 분석하는 경우에도 다수의 출연자가 기금을 출연하여 설립한 재단(Public Charity)과 소수의 출연자가 출연한 재단(Private Foundation)을 구분하여 분석할 필요성이 존재하는데 이번 연구의 분석 범위에 포괄하지 못하였다.

2. 자료

가. 자료구축

공익법인분석을 위한 자료구축단계는 다음과 같다. 1단계로 2015년도 국세청 공시자료 명단을 사용하였다. 학교법인 및 의료법인을 제외하였는데 학교법인과 의료법인의 경우, 법인의 성격과 운영에 차이점이 있다고 판단하였다. 공공기관도 제외하였다. 결론적으로 공시양식을 바탕으로 설립 근거법 중 사회복지 사업법(07), 문화예술진흥법(09), 기타법률(99 : 주로 민법에 기반을 둔) 항목에 체크한 단체만 명단에 포함하였다. 사회복지법인 중 어린이집(시설운영법인)도 제외하였다.

2단계로는 모금액, 자산액, 고유목적사업비 순으로 각각 2,000개를 합병한 후, 중복 법인을 제외한 총 3,476개의 법인을 취합하였다. 3,476개의 법인을 다음과 같은 기준으로 다시 재분류하여 총 1,259개 법인 명단을 최종적으로 작성하였다. 이 단계에서 제외된 법인들은 사회복지법인 중 시설운영법인, 정부주도하에 설립 및 운영되는 단체, 기타 교회, 직업전문학교 등이다.

3단계로는 위 1,259개 법인에 대하여 한국리서치에 지배구조 및 각종 변수에 대한 서베이(설문조사 문항은 첨부 참조)를 의뢰하였다. 그 결과 최종적으로 319개 법인에 대한 자료가 취합되었다. 그 중에서도 설립주체가 정부인 법인이 7개가 포함되어 7개를 제외한 312개 비영리 공익법인이 본 연구의 최종 표본이다. 설문조사 항목 이외에 기타 추가적으로 필요한 비영리 공익법인 자료는 가이드 스타로부터 확보⁹⁾하였다.

나. 자료 기초통계

표1: 설립주체에 따른 비영리 공익법인 분류

설립주체	관측치	비율(%)
기업을 제외한 민간	224	71.79
기업	37	11.86
기업 오너	30	9.62
기타	21	6.73
합계	312	100

9) 이하 분석에 있어 별다른 언급이 없는 경우 한국리서치 서베이 자료이고, 가이드스타로부터 확보한 자료는 가이드 스타 자료라는 것을 따로 명시하였다.

표본의 전반적인 구성을 살펴보자. 비영리 공익법인을 설립주체에 따라 분류해보면 민간(기업을 제외한 그 외 민간인 경우)이 224개로 전체의 72%를 차지하고 있다. 기업(기업오너 제외)이 37개로 12%, 기업오너가 30개로 10%, 기타(정부 민간 공동설립 등)가 21개로 7% 순이다.

표2: 단체유형에 따른 비영리 공익법인 분류

단체유형	관측치	비율(%)
사단법인	112	36.96
재단법인	159	52.48
인가단체	5	1.65
기타	27	8.91
합계	303	100

단체유형(가이드스타 제공자료)에 따라 분류해보면, 재단법인이 159개로 전체의 52%를 차지하고 있고, 사단법인이 112개, 기타 27개, 인가단체 5개이다. LEADING WITH INTENT(2017)¹⁰에 따르면 미국의 경우 자선단체(Charity)가 64%, 연합회(Association)가 8%, 재단(Foundation)이 9%, 기타가 19%이다.

표3: 사업지역에 따른 비영리 공익법인 분류

사업지역	관측치	비율(%)
국내	221	73.91
국내/해외	67	22.41
해외	11	3.68
합계	299	100

사업지역으로 분류(가이드 스타 제공자료)한 경우, 국내에서만 사업을 하는 경우가 221개로 전체의 74%를 차지했고, 국내/해외에서 동시에 사업을 하는 경우가 67개(22%), 해외에서만 사업을 하는 경우가 11개(4%)로 나타났다. 미국의 경우, 지역(Local)에서만 하는 경우가 39%, 주(State)에서 하는 경우가 36%, 국가 단위로 하는 경우가 14%, 해외에서 하는 경우가 7% 등으로 나타난다.

10) 미국 비영리법인에 대한 설문조사인데 본 연구에서 미국과의 비교는 다 이 보고서에 근거하였기 때문에 이하부터는 따로 언급하지 않는다.

표4: 비영리 공익법인 설립년도 및 규모

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
설립년도	303	2000년	2005년	2015년	1948년	12.75년
총자산가액 (고유목적 사업과 수익사업 합계)	303	1,546,489만원	220,582만원	127,741 만원	61,700,000만원	6,021,003만원
총수입 (공익사업 수입과 수익사업 수입 합계)	303	515,475만원	76,281만원	877만원	57,900,000 만원	3,600,197 만원
기부금	244	408,621만원	36,879만원	48만원	52,300,000만원	3,580,813만원
고유목적 사업 지출액 (매출액 개념)	296	486,738만원	60,795만원	6.94만원	67,600,000만원	4,166,651만원
총 상근직원 수	312	14.94명	4명	0명	730명	54.07명
직원 연봉 (세전)	312	2300.34만원	2,500만원	0만원	10,000만원	1610.68만원

설립년도(가이드스타 제공자료)는 가장 오래된 곳은 1948년도, 가장 최근은 2015년도이고 평균은 2000년도, 중간값¹¹⁾은 2005년도이다. 총자산가액(고유목적 사업과 수익사업 합계, 가이드스타 제공자료)은 평균적으로 1,546,489만원, 중간값은 220,582만원이다. 총수입(공익사업 수입과 수익사업 수입 합계)은 평균 515,475만원, 중간값 76,281만원¹²⁾이다. 기부금은 평균적으로 408,621만원, 중간값은 36,879만원이다. 고유목적 사업 지출액은 평균적으로 486,738만원, 중간값은 60,795만원이다. 총 상근 직원수는 중간값이 4명으로 나타난다. 그 중 정규직이 4명, 비정규직이 0명이다. 이는 가이드스타 제공 자료의 3명과 큰 차이를 보이지 않는다. 정규직으로 근무하고 있는 직원의 근속연수 중간값은 4년이다. 비영리 공익법인 직원의 연봉(세전)은 중간값이 약 2,500만원으로 나타났다.

11) 중간값(Median)을 사용하는 경우는 분포의 특성상 평균값이 집단을 잘 대표하지 못하는 경우이다.

12) 미국과의 정확한 비교는 어렵지만, Annual operating budget이 중간값이 10억이 넘는다. 국내의 경우는 7억 6천만원 정도이다.

3. 실증분석

가. 통계분석

분석에 있어 본 연구는 비영리 공익법인의 지배구조(Governance)에 초점을 맞춘다. 우선 윤리 문제를 살펴보자.

윤리

표5: 명문화된 윤리규정 존재 유무

명문화된 윤리규정 존재 유무	관측치	비율(%)
있다	206	66.03
없다	106	33.97
합계	312	100

표6: 윤리규정 관리

윤리규정 관리	관측치	비율(%)
윤리규정 내부관리	153	74.27
윤리규정 외부공지	53	25.73
합계	206	100

표7: 윤리규정 적용

윤리규정 적용	관측치	비율(%)
윤리규정에 직원서명 받음	47	22.82
윤리규정에 직원서명 받지 않음	159	77.18
합계	206	100

전체 표본 중 66%에 달하는 206개 비영리 공익법인이 명문화된 윤리규정이 존재한다고 대답하였다. 미국의 경우 59%가 보유하고 있었다. 그러나 미국의 경우는 이해상충과 관련된 규정을 가지고 있는 경우가 94%에 달한다.

윤리규정을 내부적으로 관리하고 외부에 공지하지 않는 경우가 전체의 74%, 윤리규정에 대해 직원들의 서명을 별도로 받는 경우가 전체의 23%로 분석되었다. 전반적으로 윤리규정이 명목상 존재하는 경우가 다수인 것으로 나타났다. 미국의 경우, 이해상충규정에 대해 이사회 구성원들에게 서

명을 요구하는 경우가 85%에 이른다.

표8: 윤리규정 준수여부 모니터링

윤리규정 준수여부	관측치	비율(%)
윤리규정 준수여부 모니터링을 한다.	121	38.78
하지 않는다.	191	61.22
합계	312	100

표9: 윤리규정 위반 시 처벌여부

윤리규정 위반 시	관측치	비율(%)
처벌한다.	150	48.08
처벌하지 않는다.	162	51.92
합계	312	100

윤리규정 준수여부를 체크하느냐에 대한 질문에는 전체 비영리공익법인 중 39%만이 하고 있다고 대답하였다. 전체의 66%가 명문화된 윤리규정을 가지고 있다고 대답한 것에 근거해 보면 윤리규정은 존재는 하지만 실질적으로 작동하지 않는 경우가 많다고 추론해 볼 수 있다. 또한 윤리규정 위반 시 처벌규정은 48% 정도가 가지고 있는 것으로 나타났다. 이 역시 윤리규정을 가지고 있는 66%에 미치지 못하는 것이다.

정보공개

표10: 연간보고서 발간여부

연간보고서	관측치	비율(%)
발간하지 않음	127	40.71
발간하여 온라인 상에서만 배포	47	15.06
발간하여 오프라인 상에서만 배포	50	16.03
발간하여 온라인 및 오프라인 모두 배포	88	28.21
합계	312	100

표11: 온라인 뉴스레터 발간여부

온라인 뉴스레터	관측치	비율(%)
발간함	109	34.94
발간하지 않음	203	65.06
합계	312	100

표12: 오프라인 뉴스레터 발간여부

오프라인 뉴스레터	관측치	비율(%)
발간함	92	29.49
발간하지 않음	220	70.51
합계	312	100

표13: 홈페이지 존재 유무

홈페이지 존재 유무	관측치	비율(%)
있음	130	42.90
없음	173	57.10
합계	303	100

정보공개에의 기본이라 할 수 있는 연간보고서 발간 여부를 분석해 보면 전체의 41%에 이르는 127개 기관이 발간하지 않고 있었다. 가장 우수한 경우라 할 수 있는 발간하여 온라인 및 오프라인 모두 배포하는 경우는 88개 기관(28%)으로 나타났다. 그 외, 온라인 뉴스레터를 발간하고 있는 경우는 109개 기관(35%), 오프라인 뉴스레터를 발간하는 경우는 92개 기관(30%)인 것으로 분석되었다. 또 다른 측면에서 정보공개에의 기본이라 할 수 있는 홈페이지의 유무여부(가이드스타 제공자료)는 130개 기관이 홈페이지를 가지고 있으나, 173개 법인(57%)이 홈페이지가 없는 것으로 나타났다.

표14: 각종 자료에 대한 정보공개 정도

정보	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음
재무정보(재정보고)	264 (85%)	31 (10%)	13 (4%)	4 (1%)
사업진행 중 경과에 관한 정보	96 (31%)	132 (42%)	50 (16%)	34(11%)
사업 완료 성과측정에 관한 정보	96 (31%)	127 (41%)	44 (14%)	45(14%)
이사회명단	191 (61%)	91 (29%)	20 (6%)	10 (3%)
외부감사보고서	148 (47%)	83 (27%)	19 (6%)	62 (20%)
이사회 회의록	63 (20%)	150 (48%)	81 (26%)	18 (6%)
주요의사결정위원회 명단	65 (21%)	119 (38%)	63 (20%)	65 (21%)
주요위원회 회의록	37 (12%)	129 (41%)	79 (25%)	67 (21%)
내부감사보고서	93 (30%)	124 (40%)	58 (18%)	37 (12%)
기부금품 모집 및 사용내역에 대한 감사보고서	183 (59%)	70 (22%)	17 (5%)	42 (13%)

정보공개에의 항목과 강도를 분석해보면 다음과 같다. 정보공개에의 강도는 크게 4가지로 분류하였는데, “공식적으로 외부공개”, “정보공개 요청 시 제공”, “비공개”, “해당정보 없음”이다. 재무정보는

공식적으로 외부공개를 하는 경우가 압도적으로 많았다. 이사회 명단과 기부금품 모집 및 사용내역에 대한 감사보고서도 공식적으로 외부공개를 하는 경우가 많았다. 그러나 이사회 회의록, 주요 의사결정위원회 명단, 주요 위원회 회의록, 내부감사보고서의 경우 정보공개 요청 시 제공한다는 응답이 가장 많았다. 이것도 역시 미국과의 단순 비교는 어렵지만 외부감사를 받는 곳이 83%이다. 국내의 경우를 설문조사를 통해 추측해보면 80%가 외부감사를 받는 것으로 나타났다. 해당정보 없음이 20%이기 때문이다. Form 990(미국 Internal Revenue Service에 재무 상태를 신고하는 양식)을 홈페이지에 공개하는 경우가 38%, 재무제표를 홈페이지에 공개하는 경우가 29%이다. 국내의 경우 재무정보를 공식적으로 외부 공개¹³⁾하는 비율이 85%에 이르나 이것이 정확히 의미하는 바가 무엇인지 애매하기 때문에 비교하기가 어렵다.

이사회

이사회 분야를 세부적으로 분석하기에 앞서 비영리 공익법인 이해관계자들이 정책결정에 영향을 주는 통로에 대해서 개략적으로 먼저 살펴보자.

표15: 이해관계자들의 정책결정 영향통로 유무

	이사회	기부자	회원	수혜자	자원봉사자	실무자
있다	99%	21%	39%	22%	15%	40%
없다	1%	79%	61%	78%	85%	60%
합계	100%	100%	100%	100%	100%	100%

기본적으로 이사회는 정책결정에 영향을 줄 수 있는 통로를 보유하고 있다. 실무자들도 약 40% 정도는 통로를 보유하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 기부자, 회원 등은 정책결정에 영향을 미칠 통로조차도 확보하지 못하고 있는 것으로 분석되었다. 이는 영리법인의 주주들과 비영리법인의 기부자, 회원 등이 유사한 지위임에도 불구하고 의사결정 영향력에서 현저한 차이를 보여주고 있다고 해석될 수 있다.

13) 관련법에 따르면 매년 기부금 모금액 및 활용실적을 다음 연도 3월 31일까지 해당 법인 또는 해외지정기부금단체와 국세청의 인터넷 홈페이지에 각각 공개해야 한다. 이 경우 국세청의 인터넷 홈페이지에는 기획재정부령으로 정하는 기부금 모금액 및 활용실적 명세서(※규칙 제18조의2 제5항)에 따라 공개하여야 한다.

표16: 업무별 각 단위의 결정권한 구성

	이사장	이사회	사무국	실무단위
전략수립과 관련 실무	22.37%	33.38%	27.23%	17.02%
인사관리(채용과 승진)	30.72%	24.99%	31.74%	12.55%
예/결산 수립 및 집행	17.53%	35.27%	27.01%	10.79%
연례적 일상 업무	15.35%	20.21%	36.04%	37.82%

기본적으로 비영리 공익법인에서 이사회가 차지하는 비중을 살펴보자. “전략수립과 관련 실무”에서 이사의 결정권한은 약 33%, 인사관리(채용 및 승진)에서 결정권한은 약 25%, 예결산 수립 및 집행에 관련해서는 35%, 연례적 일상 업무에서 권한은 약 20%로 나타나고 있다.

표17: 이사회 규모

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
이사회 규모(등기이사, 비등기이사 인원 합계)	312	11.63	10	2	110	9.40
이사회 규모(사단법인)	112	14.80	11.5	2	110	13.43
이사회 규모(재단법인)	159	9.07	8	2	25	4.08

이사의 전체 규모를 살펴보면, 중간값 10명으로 나타난다. 가이드스타 제공 자료는 중간값 9명으로 나타나고 있어 큰 차이를 보이지 않는다. 다만 최대값이 110명에 이르는 등의 문제가 있다. 이는 사단법인과 재단법인의 이사회 정의의 차이인 것으로 보인다. 사단법인의 경우, 고전적인 이사의 개념이라기보다는 총회의 개념에 가깝다. 우리 표본 중 112개가 사단법인인데 이사회 규모는 중간값 12명, 평균 15명이나 최대 110명 등 대규모 이사회를 가지는 경우가 대부분 사단법인의 경우이다. 재단법인의 경우, 이사회 규모는 중간값 8명, 평균 9명이고 최대값이 25명이다. 이러한 이유로 이후 이사회를 분석함에 있어서는 재단법인의 자료만을 이용하였다. 미국의 경우 이사회 규모는 15명으로 나타나고 있다. 그러나 시간 추세는 점점 줄어드는 것으로 나타난다. 1994년에는 평균 19명이었고 2007년에는 평균 16명이었다.

표18: 설립주체별 이사회 규모 비교: 재단법인

	관측치	민간	기업	오너	기타
공익사업지출	339,216만원	423,877만원	440,349만원	70,187만원	145,478만원
이사회 규모	9.1명	10.3명	6.9명	7.3명	9.7명
관측치	159	87	31	27	14

설립주체별로 이사회 규모를 비교해 보면, 민간이 설립한 공익법인의 경우 10.3명으로 가장 크다. 반면, 기업이 설립한 공익법인의 경우 6.9명으로 가장 작다.

표19: 이사회 성별구성

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
이사회 남성 규모	159	7.78 (86%)	7	0	22	3.89
이사회 여성 규모	159	1.29 (14%)	1	0	15	1.89

표20: 이사회 연령별 구성

	관측치	20대	30대	40대	50대	60대
이사회 연령별 구성	159	0.006명 (0.03%)	0.08명 (0.9%)	0.65명 (8.4%)	3.16명 (35.3%)	5.17명 (55.4%)

표21: 이사회 직업별 구성

	관측치	평균	최소값	최대값	표준편차
전/현직 기업인	159	3.32 (38.1%)	0	22	3.60
전/현직 교수	159	2.25 (25.6%)	0	13	2.58
변호사, 의사, 회계사 등 전문직	159	1.14 (12.3%)	0	13	1.95
종교인	159	0.35 (3.2%)	0	12	1.39
시민단체 종사자	159	0.74 (7%)	0	13	1.93
기타	159	1.27 (13.7%)	0	15	2.79

이사회의 성별구성을 살펴보자. 남성이 중간값 7명, 평균 8명, 여성이 중간값 1명, 평균 1.3명 정도의 분포를 보이고 있다. 여성비율은 14%이다. 이는 미국과 큰 차이를 보이고 있다. 미국의 여성 비율은 무려 48%에 이른다. 이사회의 연령 구성을 보면 50대가 평균 3명, 60대가 평균 5명으로 50~60대가 대다수를 차지하고 있다. 50대~60대의 비중이 90.7%에 이른다.¹⁴⁾ 반면 미국의 경우, 57% 정도이다. 이사회의 직업구성을 보면 전/현직 기업인이 3.3명(38.1%)으로 가장 많고, 전/현직 교수가 2.3명(25.6%), 변호사, 의사, 회계사 등 전문직이 1.1명(12.3%), 시민단체 종사자가 0.7명(7%) 등이다.¹⁵⁾

14) 더 나은 미래 분석결과(조선일보 2016.8.16.일자 기사).

<http://futurechosun.com/archives/15518>, 는 우리와 분석과 유사하다. 60대가 37.64%, 50대가 32.39%, 70대가 18.93%, 40대가 7.33% 순이었다. 30대는 0.33%에 그쳤다. 여성의 비율은 11.5%로 본 연구의 14%와 큰 차이를 보이지 않는다.

15) 우리의 분석결과는 "[더 나은 미래] 한국을 이끄는 공익법인 이사진 1000명..학계, 경영계 가장 많다."(조선일보 2016.7.19.일자 기사), http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2016/07/18/2016071801969.html,의 분석결과와 차이를 보인다. 그들은 6월 한달 모금액 기준 상위 100대 공익법인을 대상으로 분석했는데 학계가 28.7%, 경제/경영계가 21.1%, 종교계가 11.76%, 법조계가 7.53%를 차지했다.

표22: 설립주체별 이사회 성별구성: 재단법인

	관측치	민간	기업	오너	기타
이사회 여성 비율	14.5%	15.6%	14.1%	11.2%	14.5%
관측치	159	87	31	27	14

표23: 설립주체별 이사회 60대 비율: 재단법인

	관측치	민간	기업	오너	기타
이사회 여성 비율	55.4%	58.1%	50.6%	53.4%	52.3%
관측치	159	87	31	27	14

이사회 여성비율을 설립주체별로 비교해보면 민간일 경우가 15.6%로 가장 높다. 기업오너가 설립주체일 경우 11.2%로 가장 작다. 이사회 60대 비율을 설립주체별로 비교해보면 민간인 경우가 58.1%로 가장 높고, 기업이 설립주체일 경우 50.6%로 가장 낮다.

표24: 신규 이사 선임 방법

	관측치	비율(%)
이사회 추천	107	67
이사장 추천	35	22
외부 관련 전문가 공모	6	4
기타	11	7
합계	159	100

표25: 이사 임기

	관측치	비율(%)
없다	7	4
단임 임기	7	4
중임 임기	144	91
연임 임기	1	1
합계	159	100

표26: 이사회 및 이사회 평균 재임기간

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
이사회 평균 재임기간 (전체표본)	312	6.27년	4년	2년	39년	5.33년
이사 평균 재임기간 (재단법인)	159	2.87년	3년	1년	4년	0.46년

이사회 구성에 있어 신규이사 선임 방법으로 가장 많이 사용되는 것은 이사회 추천으로 약 67%, 이사회 추천이 22%, 외부관련 전문가 공모가 4%, 기타가 7%이다. 이사회 임기는 중임임기가 91%로 압도적이며, 없는 경우가 4%, 단임 임기가 4%, 연임임기가 1%¹⁶⁾이다. 단순비교는 불가능 하지만 미국의 경우 2번 연임이 최대인 곳이 41%이고, 연임의 제한이 없는 곳이 28%이다. 임기의 제한을 두는 것이 규범이 되어가고 있는 것이 추세인데 1994년에는 63%, 2007년에는 68%, 그리고 2017년에는 72%이다. 그리고 임기는 3년인 곳이 61%로 압도적으로 많았다.

이사회 이사장의 임기(전체 표본, 모든 비영리법인 포함) 중간값은 4년, 평균 임기는 약 6.3년이다. 최대값은 39년이다. 재단법인의 경우 중간값 4년, 평균 임기는 약 7년이다. 이사회 이사의 임기(재단법인만 포함)는 중간값 3년, 평균 2.9년으로 나타난다.

표27: 이사회 횟수 및 이사회 참석률

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
이사회 횟수	159	3.49회	3회	1회	12회	1.94회
이사회 참석률	159	80.72%	80%	0%	100%	14.53%

표28: 이사회 준비 및 진행

이사회 준비 및 진행	매우 그렇다	대체로 그렇다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
사무국에서 회의를 위해 이사회에 필요한 정보를 제공하였다	252 (81%)	56 (18%)	3 (1%)	1 (0.3%)
이사진은 이사회에 참석하기 위해 필요한 사항을 잘 준비하였다	158 (51%)	132 (42%)	21 (7%)	1 (0.3%)
회의의 결과가 실무에 반영되었다	176 (56%)	129 (41%)	6 (2%)	1 (0.3%)
회의 중 안건에 대해 논의할 시간은 충분하였다	153 (49%)	140 (45%)	18 (6%)	1 (0.3%)
회의는 전략과 정책에 초점을 잘 맞추고 있었다	132 (42%)	155 (50%)	22 (7%)	3 (1%)

16) 연임은 '일정한 기간을 정해서 직위를 갖는 자리에 거듭해서 그 자리에 임명되는 것'을 말하고, '중임'은 '일정한 기간을 정하지 않고 직위를 갖는 자리에 거듭 임명되는 것'을 말한다.

이사회 회수를 살펴보자. 2016년 이사회 회의 횟수는 평균 3.5회이다. 분기에 1회도 열리지 않은 것이다. 이사회에 이사들의 평균 참석률은 81%이다. 미국의 경우 평균 7.32회 열리는 것으로 나타났다. 이사회 준비 및 진행¹⁷⁾과 관련해서는 사무국에서 이사회에 충분한 정보를 제공하고 있는 것으로 나타났다. 이사진의 이사회 준비여부, 회의 결과의 실무반영여부, 충분한 논의 안건 및 전략과 정책에 초점을 맞춘 회의 진행여부 등에서도 대체로 양호한 것으로 나타났다.

표29: 이사회를 위한 별도의 교육 진행 여부

	관측치	비율(%)
없다	128	80
1회	25	16
2회	5	3
3회 이상	1	1
합계	159	100

표30: 이사회를 위한 연례 워크숍 유무

	관측치	비율(%)
있다	22	14
없다	137	86
합계	159	100

표31: 이사회 사례비 지급 유무

	관측치	비율(%)
있다	65	41
없다	94	59
합계	159	100

표32: 1회 평균 사례비

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
사례비	159	38,88만원	20만원	1만원	300만원	54,15만원

17) 이는 재단법인만이 아닌 전체 표본을 사용하여 분석해보았다. 사단법인의 경우 총회로 진행된다 하더라도 총회의 준비 및 진행을 분석해보는 것도 의미 있다고 판단했다.

이사진에 대한 교육정도를 살펴보면, 이사회를 위해 별도의 교육을 전혀 진행하지 않은 경우가 81%, 1회 진행 16%, 2회 진행 3%, 3회 이상 진행은 1%에 그쳤다. 이사회를 위해 연례 워크숍을 개최한 경우는 14%로, 개최하지 않은 경우가 86%에 이르렀다. 이사회에 사례비를 지급하는 경우는 41%로, 지급하지 않는 경우 59%보다 적게 나타났다. 지급하는 경우 1회 중간값은 20만원이다. 미국의 경우 이사회 교육을 위한 예산이 책정되어 있는 경우가 37%로 나타났다. 이사회에 급여를 지급하는 경우 1%, 사례비를 지급하는 경우 1%, 교통비를 지급하는 경우는 19%이다.

표33: 이사회 논의안건 채택 비율

	관측치	비율
연 예/결산	159	97%
연 사업계획과 결과	159	97%
조직의 미션과 비전	159	55%
정관과 규정	159	78%
전략계획	159	71%
사무국 성과평가	159	23%
외부감사 선정과 감사결과 논의	159	63%
이사회 운영평가	159	33%

표34: 이사회 안건 논의 과정

	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인
연 예/결산	77 (25%)	33 (11%)	196 (64%)
연 사업계획과 결과	73 (24%)	40 (13%)	192 (63%)
조직의 미션과 비전	54 (26%)	34 (17%)	117 (57%)
정관과 규정	52 (21%)	20 (8%)	177 (71%)
전략계획	51 (22%)	40 (17%)	144 (61%)
사무국 성과평가	22 (25%)	10 (12%)	55 (63%)
외부감사 선정과 감사결과 논의	48 (23%)	33 (16%)	129 (61%)
이사회 운영평가	32 (30%)	15 (14%)	61 (56%)

이사의회의 논의안건을 살펴보면, 연 예/결산, 연 사업계획과 결과의 경우 97%가 논의안건이었다. 거의 모든 이사회에서 연 예/결산은 다룬다고 볼 수 있다. 정관규정 78%, 전략계획 71% 순으로 이사회에서 논의하고 있다. 그러나 이사회 운영에 대한 평가는 33%, 사무국 성과평가는 23%로 논의가 많이 되지 않는 것으로 나타났다. 이사회 안건 논의과정을 보면 거의 모든 의제에 대하여 이사회 내 별도 논의 후 승인한다는 대답이 다수이다. 그러나 사무국 성과평가라던가 이사회 운영평가

등은 설문조사에 대답을 한 숫자가 현저하게 낮다. 이는 이사회의 안건이 아니라고 추측해 볼 수 있다. 미국의 경우 이사회가 최근 3년 안에 이사회 운영평가를 수행한 경우가 45%, 이사회가 매년 CEO에 대해 평가를 하는 경우가 60%로 높게 나타나고 있다.

표35: 이사회 의사결정 방법

	관측치	비율(%)
다수결	87	55
만장일치	59	37
이사장의 최종결정	13	8
합계	159	100

표36: 사무국의 이사회 내 의결권 보유 여부

	관측치	비율(%)
예	47	30
아니오	112	70
합계	159	100

표37: 이사회 세부위원회 존재 유무

	관측치	비율(%)
예	25	16
아니오	134	84
합계	159	100

표38: 이사회 세부위원회 현황.

	관측치	비율(%)
운영위원회	19	45.2
재정/회계감사 위원회	9	21.4
모금/자원개발 위원회	3	7.1
기타	11	26.2
합계	42	100%

표39: 이사회 이사진의 강점

	관측치	비율(%)
지역사회 네트워크	42	26
단체가 원하는 전문지식 보유	60	38
자원동원능력(모금능력)	12	8
현 이사진과의 관계	42	26
기타	3	2
합계	159	100

이사회의 의사결정 방식으로는 55%가 이사회 다수결 방식을 사용하였다. 37%는 만장일치 방식, 나머지 8%는 이사장의 최종결정 방식을 사용하였다. 사무국 최고 의사결정자(사무총장, 사무국장 등)가 이사회 의결권을 가지고 있는 경우가 30%, 아닌 경우가 70%에 이르렀다. 미국의 경우 CEO가 의결권이 없이 이사회에 참여하는 경우가 38%, 의결권이 있는 경우가 13%이다.

이사회 산하에 세부 위원회가 있는 경우는 16%, 없는 경우가 84%이다. 세부위원회가 있는 경우, 참여하는 세부위원회(복수응답가능)는 운영위원회가 19(45.2%), 재정/회계감사위원회가 9(21.4%), 모금/자원개발 위원회가 3(7.1%), 기타가 11(26.2%)이다. 미국의 경우, 운영위원회가 76%, 재정/회계감사 위원회가 76%, 지배구조, 인사추천위원회가 70%, 모금/자원개발 위원회가 53% 순이다.

이사회 이사진의 가장 큰 장점으로 선택된 것은 “단체가 원하는 전문지식(인사관리, 마케팅 등) 보유”로 38%였다. “지역사회 네트워크” 및 “현 이사진과의 관계”가 26%로 뒤를 이었다. “자원동원 능력(모금 능력)”은 8%로 매우 낮게 나타났다. 정확히 비교가 되는 것은 아니지만 미국의 경우, 이사진을 뽑을 때에 무엇을 중요하게 보는데 대한 설문조사 결과가 있다. 조직의 미션에 대한 열정을 가장 중요하게 생각하며, 지역사회 네트워크, 전문지식, 자금동원 능력 순이다. 큰 차이를 보이지는 않는다고 할 수 있다.

사업 환경 및 전망

이 부분은 비영리 공익법인 내부 지배구조는 아니지만 비영리 공익법인을 둘러싼 외부적 환경에 대한 분석이라 보고서에 추가한다. 우선 비영리공익법인들이 다루고 있는 이슈에 대한 사회적 필요성이 어떻게 변화하고 있는지에 대한 인식이다. 자신의 단체가 다루고 있는 이슈의 중요성이 높아지고 있다고 인식하는 비율이 76%, 낮아지고 있다고 인식하는 비율이 4%, 동일하다고 인식하는 비율이 20%이다. 즉, 공익활동의 중요성에 대한 사회적 인식은 우호적으로 변화하고 있다고 비영리 공익법인들이 인식하고 있다. 서비스하는 대상의 수가 늘어난 경우가 58%, 줄어든 경우가 12%, 동

일한 경우가 30%이다. 사회적 중요성뿐만 아니라 실질적 수요도 늘어나고 있는 추세이다.

각자의 활동영역에서 가장 영향력 있는 비영리 기관 및 공익법인을 분석(복수응답가능)해보면 한국장학재단이 25회로 가장 많이 언급되었다. 그 뒤로는 월드비전 23회, 사회복지 공동모금회가 23회, 굿네이버스 16회, 아름다운재단 11회, 어린이재단 11회이다. 그 외에 10회 이상 언급된 비영리 공익법인은 없고 매우 다양한 비영리 공익법인들이 언급되었다.

비영리 공익법인 각자의 활동영역과 중첩되는 영리기관을 분석해보면 삼성그룹 계열사들이 55회, 현대 그룹 계열사가 35회에 언급되었다. 이외 LG가 19회, SK가 17회 등이다. 이외에는 모두 10회 미만으로 언급되었다.

나. 회귀분석

본 장에서는 본 보고서에서 관심을 가지는 주요 지배구조 변수에 대해서 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석을 하는 목적은 각각의 항목들이 비영리 공익법인의 여러 가지 특성에 따라 다른 행태를 보이는가를 엄밀하게 분석하기 위함이다.

표40: 비영리조직 성과(총수입)에 대한 회귀분석: 최소자승 모형

	(1)	(2)
설립주체		
민간	-.27* (.16)	-.21 (.23)
기업	.16 (.23)	.31 (.28)
오너	-.09 (.27)	-.23 (.31)
이사회		
이사회 규모		-.001 (.02)
여성 비율		-.28 (.38)
60대 비율		-.08 (.26)
공익법인 특성		
설립년도	-.005 (.004)	-.004 (.006)
고유목적 사업 지출액(매출액 개념)	.79*** (.05)	.76*** (.06)
상수항	22.45*** (7.96)	20.11* (11.66)
관측치	296	153
R2	0.7705	0.7500

우선 비영리 공익법인의 재무적 성과가 지배구조에 영향을 받는가를 분석하였다. 재무적 성과 지표로는 총수입을 사용하였다. 회귀분석 (1)과 (2)에서 공통적으로 나타나는 것은 고유목적 사업지출액과 총수입과의 양의 상관관계이다. 회귀분석 (1)에서는 민간이 설립한 비영리 공익법인 경우 기타에 비해 총수입이 작게 나타났다. 이사회 규모, 이사회 여성 비율(다양성), 이사회 연령 비율 등은 영향이 없는 것으로 보인다.

표41: 비영리조직 성과(기부금)에 대한 회귀분석: 최소자승 모형

	(1)	(2)
설립주체		
민간	.095 (.55)	-.02 (.75)
기업	.851 (.65)	.57 (.88)
오너	-.78 (.69)	-1.29 (.85)
이사회		
이사회 규모		.01 (.04)
여성 비율		.20 (.74)
60대 비율		.19 (.54)
공익법인 특성		
설립년도	.008 (.01)	-.004 (.01)
고유목적 사업 지출액(매출액 개념)	.58*** (.09)	.63*** (.12)
상수항	-13.19 (20.80)	11.35 (29.45)
관측치	244	111
R2	0.2904	0.3995

역시 비영리 공익법인의 재무적 성과가 지배구조에 영향을 받는가를 분석하였는데 재무적 성과 지표로는 기부금 액수를 사용하였다. 회귀분석 (1)과 (2)에서 공통적으로 나타나는 것은 고유목적 사업지출액과 기부금과의 양의 상관관계이다. 그 외에 회귀분석 (1)과 (2)에서 기부금 액수와 유의미한 상관관계를 가지는 변수는 나타나지 않았다.

표42: 기타 이사회 특성과 비영리조직 성과에 대한 회귀분석: 최소자승 모형

	총수입	기부금
이사회		
평균 이사회 회수	.01 (.03)	.06 (.08)
평균 이사회 참석률	-.003 (.004)	.02 (.02)
이사회 교육 회수	.24 (.17)	.32 (.36)

이사회 연례 워크숍 유무	.18 (.21)	.16 (.42)
관측치	153	111
Pseudo R2	0.7594	0.4393

위 회귀분석은 기타 이사회들의 특성이 비영리 법인의 재무적 성과에 영향을 미치는 가를 나타낸다. 지금까지의 회귀분석에 포함되었던 설명변수들은 그대로 존재하고, 위 표에 나타나 있는 평균 이사회 회수, 평균 이사회 참석률, 이사회 교육 회수, 이사회 연례 워크숍 유무 등을 신규 설명변수로 추가한 것이다. 분석에서 공통적으로 나타나는 것은 평균 이사회 회수, 평균 이사회 참석률, 이사회 교육 회수, 이사회 연례 워크숍 유무 등의 신규변수들은 기업의 재무적 성과와 아무런 상관관계를 보이지 않고 있다는 것이다.¹⁸⁾¹⁹⁾

표43: 윤리규정 존재여부에 대한 회귀분석: 로짓(logit) 모형

	(1)	(2)
설립주체		
민간	-.08* (.65)	-1.31* (.80)
기업	-1.07 (.72)	-1.32 (.83)
오너	-1.27* (.75)	-1.36 (.86)
이사회		
이사회 규모		-.01 (.05)
여성 비율		.19 (.99)
60대 비율		.27 (.56)
공익법인 특성		
설립년도	.002 (.01)	.02 (.01)
고유목적 사업 지출액(매출액 개념)	.10 (.07)	.11 (.19)
상수항	-3.06 (20.56)	-39.34 (26.48)
관측치	296	153
Pseudo R2	0.0161	0.0389

18) 본 연구에서 표로 나타내지는 않았으나 회귀분석을 통해 윤리규정 존재 여부, 연간보고서 발간회수, 홈페이지 존재 여부 등 비영리 공익법인의 투명성이 재무적 성과와 연관관계를 가지는 가를 분석했다. 홈페이지가 존재하는 경우 재무적 성과 중 총수입은 증가하는 경향이 나타났다. 기부금에는 아무것도 영향을 주지 못했다. 그러나 이 경우에는 상당한 내생성이 의심될 수 있다. 기업의 투명성이 성과에 영향을 준다고 볼 수 있으나, 수입이 좋고 규모가 큰 비영리법인이 홈페이지를 보유하고 있을 수 있다. 인과관계에 대한 좀 더 명확한 분석이 요구된다.

19) 또한 본 연구에서 표로 나타내지는 않았으나 회귀분석을 통해 이사회에서 조직의 비전과 미션을 안건으로 다루느냐 여부와 정관과 규정을 안건으로 다루느냐 여부가 재무적 성과와 상관관계가 있는 지도 추가적으로 분석하였다. 재무적 성과를 총수입으로 보았을 경우, 이사회에서 조직의 비전과 미션을 안건으로 다루는 경우 성과가 좋아지는 경향이 약하게 나타났다. 그러나 조직의 비전과 미션, 정관과 규정을 이사회에서 실질적으로 별도 논의를 했는지 안했는지 여부는 성과와 아무런 상관관계를 보이지 않는다.

위 회귀분석은 비영리 공익법인의 윤리규정 존재여부에 무엇을 영향을 끼치는 가를 파악하기 위함이다. 회귀분석 (1)과 (2)에서 공통적으로 나타나는 것은 민간이 설립한 비영리 공익법인의 경우 기타 비영리공익법인(설립주체가 민간, 기업, 기업 오너가 아닌 기타)에 비해 윤리규정이 없을 가능성이 좀 더 높다는 것이다. 회귀분석 (1)에서는 기업오너가 설립한 비영리 공익법인 경우 기타에 비해 윤리규정이 없을 가능성이 좀 더 높게 나타났다. 이사회의 규모, 이사회의 여성 비율(다양성), 이사회 연령 비율 등은 영향이 없는 것으로 보인다. 공익법인 설립년도와 공익법인 규모(매출액)와 윤리규정 존재 유무도 별다른 관계를 보이지 않고 있다.

표44: 윤리규정 처벌여부 회귀분석: 로짓(logit) 모형

	(1)	(2)
설립주체		
민간	-.96* (.52)	-1.26* (.66)
기업	-1.21** (.60)	-1.32* (.75)
오너	-1.08* (.63)	-.98 (.74)
이사회		
이사회 규모		.03 (.04)
여성 비율		.09 (.94)
60대 비율		-.36 (.54)
공익법인 특성		
설립년도	-.008 (.009)	-.002 (.01)
총자산가액(고유목적사업과 수익사업 합계)		
기부금		
고유목적 사업 지출액(매출액 개념)	.20** (.08)	.26*** (.10)
상수항	14.54 (18.59)	1.23 (25.87)
관측치	296	153
Pseudo R2	0.0305	0.0611

위 회귀분석은 비영리 공익법인의 윤리규정 위반 시 처벌여부에 무엇이 영향을 끼치는 가를 파악하기 위함이다. 회귀분석 (1)과 (2)에서 공통적으로 나타나는 것은 민간이 설립한 비영리 공익법인과 기업이 설립한 비영리 공익법인의 경우 기타 비영리공익법인(설립주체가 민간, 기업, 기업 오너가 아닌 기타)에 비해 윤리규정 위반 시 처벌 가능성이 좀 더 낮다는 것이다. 회귀분석 (1)에서는 기업오너가 설립한 비영리 공익법인 경우 기타에 비해 윤리규정 위반 시 처벌 가능성이 좀 더 낮게 나타났다. 이사회의 규모, 이사회의 여성 비율(다양성), 이사회 연령 비율 등은 영향이 없는 것으로 보인다. 공익법인 규모(매출액)가 클수록 처벌 가능성이 높게 나타나고 있다.

표45: 연간보고서 발간 여부: 로짓(logit) 모형

	(1)	(2)
설립주체		
민간	.26 (.49)	.75 (.62)
기업	-.58 (.57)	.19 (.71)
오너	-.31 (.61)	.49 (.72)
이사회		
이사회 규모		.01 (.04)
여성 비율		1.34 (.93)
60대 비율		-.09 (.53)
공익법인 특성		
설립년도	.02* (.009)	.09 (.01)
고유목적 사업 지출액	.07 (.08)	.04 (.098)
상수항	-31.98* (19.21)	-38.92 (25.76)
관측치	296	153
Pseudo R2	0.0256	0.0402

위 회귀분석은 비영리 공익법인의 연간보고서 발간 여부에 무엇이 영향을 끼치는 가를 파악하기 위함이다. 회귀분석 (1)과 (2)에서 공통적으로 나타나는 현상은 없다. 회귀분석 (1)에서는 설립년도 가 최근 일수록 연간보고서 발간 가능성이 높다.

표46: 기타 이사회의 특성이 의사결정에 미치는 영향 분석: 로짓(logit) 모형

	윤리규정 존재 유무	윤리규정 위반 시 처벌유무	연간보고서 발간 유무
이사회			
평균 이사회 회수	-.05 (.10)	-.02 (.10)	.08 (.11)
평균 이사회 참석률	-.004 (.01)	.02 (.01)	.01 (.01)
이사회 교육 회수	.89** (.44)	1.49*** (.50)	.90** (.43)
이사회 연례 워크숍 유무	1.14 (.73)	.21 (.55)	1.87*** (.67)
관측치	153	153	153
Pseudo R2	0.0973	0.1464	0.1407

위 회귀분석은 기타 이사회의 특성이 기업 의사결정에 미치는 영향을 분석하기 위함이다. 지금까지의 회귀분석에 포함되었던 설명변수들은 그대로 존재하고, 위 표에 나타나 있는 평균 이사회 회수, 평균 이사회 참석률, 이사회 교육 회수, 이사회 연례 워크숍 유무 등을 신규 설명변수로 추가한

것이다. 분석에서 공통적으로 나타나는 것은 이사회 교육 회수가 윤리규정 존재, 윤리규정 위반 시 처벌, 연간보고서 발간 등에 긍정적으로 영향을 주고 있다는 것이다. 이사회 교육 회수가 올라갈수록 윤리 규정이 존재할 가능성이 높고, 윤리 규정 위반 시 처벌 가능성이 높으며, 연간 보고서를 발간할 확률도 높아진다.²⁰⁾

4. 결론

본 연구는 비영리법인 지배구조에 대한 자료에 근거한 실증 연구의 시발점이라 할 수 있다. 주요 발견은 다음과 같다. 우선 연중 이사회 회수는 평균 3.5회로 분기에 한 번도 열리지 않고 있다. 또한, 이사회 역할이 전략 및 예/결산 정도에만 존재하고 조직 미션에 대한 이해, 사무국에 대한 감시 및 평가 등은 비중이 미미한 것으로 보인다. 두 번째, 이사회 규모는 평균 9명이고, 고유목적사업 지출액이 커질수록 커진다. 민간이 설립한 공익법인의 경우 평균 10.3명으로 가장 크고, 기업이 설립한 공익법인의 경우 6.9명으로 가장 작았다. 세 번째, 이사회 구성을 보면 여성비율은 14%이다. 이는 미국의 여성비율 48%와 큰 차이를 보이고 있다. 이사회 연령 구성은 50대~60대의 비중이 90.7%에 이르러서 미국의 57%와 역시 큰 차이를 보인다. 네 번째, 신규이사 선임 방법은 이사회 추천 약 67%, 이사장 추천이 22%, 외부관련 전문가 공모가 4%, 기타가 7%이다. 이사회 임기는 중임임기가 91%로 압도적이며, 없는 경우가 4%, 단임 임기가 4%, 연임임기가 1%이다. 다섯 번째, 지배구조가 재무적 성과에 미치는 영향은 나타나지 않았다. 국내 비영리 공익법인에서 이사회 역할은 아직 미미하다고 볼 수 있다. 마지막으로, 우리는 비영리 법인의 투명성을 살펴보았다. 이사회 교육 회수가 윤리규정 존재, 윤리규정 위반 시 처벌, 연간보고서 발간 등에 긍정적으로 영향을 주고 있다. 이사회 교육 회수가 올라갈수록 비영리공익법인의 투명성은 향상된다.

20) 본 연구에서 표로 보이지는 않았으나 홈페이지 존재유무에 무엇이 영향을 미치는 지도 회귀분석을 수행하였다. 홈페이지 존재유무에 이사회 교육 회수 등이 영향을 끼치지 않는다고 다만 고유목적 사업지출액(즉, 법인의 규모)이 클수록 홈페이지가 존재할 가능성이 높았다. 이는 연간보고서 발간 유무와 결과가 조금 다르다. 규모가 크다고 연간보고서를 더 발행하지는 않았다.

참고문헌

- 곽관훈. "대기업집단 소속 공익법인의 계열사 주식보유규제의 개선방안" 기업법연구 29.4 (2015): 117-141.
- 김준기. "비영리단체의 생성과 일반적 행태: 주인-대리인 이론의 관점에서." 서울대학교행정대학원[행정논총](1998): 36-1.
- 노연희. "비영리조직의 이사회 활동에 관한 탐색적 연구." 한국행정정보 37.3 (2003): 357-377.
- 이태수. "비영리기관의 지배구조와 의사결정체계에 관한 연구." 한국사회정책 15.2 (2008): 289-328.
- 이수정. "대기업집단 소속 공익법인의 주식보유 실태 분석." 이슈 & 분석 (2013): 1-28.
- 이승희. "재벌 소속 공익법인의 계열사 주식 보유현황 및 지배구조 (2010)." 경제개혁리포트 2010-8 (2010): 1-48.
- 정구현. "비영리조직의 지배구조: 이사회를 중심으로." 한국비영리연구 2.1 (2003): 27-54.
- 채은경. "한국 비영리조직의 거버넌스에 관한 연구-사회복지서비스 전달조직 사례연구." 연세대학교 행정학과 박사학위 논문 (2004).
- 채은경. "사회복지 비영리조직의 거버넌스 구조-기존 이론에 대한 검토를 중심으로." 현대사회와 행정 15 (2005): 27-53.
- 하승수, and 김현수. "공익법인 지배구조의 현황과 법제도적 개선방안-사회복지법인을 중심으로." 한국비영리연구 6 (2007): 41-88.
- Brown, William A. "Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations." Nonprofit Management and Leadership 15.3 (2005): 317-339.
- Callen, Jeffrey L., April Klein, and Daniel Tinkelman. "Board composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits." Nonprofit and voluntary sector quarterly 32.4 (2003): 493-520.
- Chait, Richard P., et al. The effective board of trustees. R&L Education, 1991.
- Herman, Robert D., David O. Renz, and Richard D. Heimovics. "Board practices and board effectiveness in local nonprofit organizations." Nonprofit Management and Leadership 7.4 (1996): 373-385.
- Herman, Robert D., and David O. Renz. "Theses on nonprofit organizational effectiveness." Nonprofit and voluntary sector Quarterly 28.2 (1999): 107-126.
- Herman, Robert D., and David O. Renz. "Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations." The American Review of Public Administration 30.2 (2000): 146-160.
- Hillman, Amy J., and Thomas Dalziel. "Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives." Academy of Management review 28.3 (2003): 383-396.
- LEADING WITH INTENT(2017)
- Monks, R. A. and N. Minow, Corporate Governance, 5th Edition, Wiley, 2011.
- Olson, David E. "Agency theory in the not-for-profit sector: Its role at independent colleges." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 29.2 (2000): 280-296.
- Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny. "A survey of corporate governance." The journal of finance 52.2 (1997): 737-783.