

2021년 기획연구 보고서

## Part. 4

### 비영리법인 이사회의 운영 실태와 개선방안

김정연 이화여자대학교 법학전문대학원





## 책임 연구원

### 김 정 연

이화여자대학교 법학전문대학원, 조교수

#### 학 려

서울대학교 법학전문대학원 (법학전문박사, 상법)

서울대학교 법학전문대학원 (법학전문석사)

서울대학교 법과대학 (법학사)

#### 주요경력

인천대학교 법학부 교수

김·장 법률사무소 변호사

외교통상부 사무관

#### 연구실적

- 김정연(2017). 『자본시장에서의 이익충돌에 관한 연구』. 경인문화사.
- 박준·정형근·최계영·천경훈·김정연·전종익(2018). 『이익충돌에 관한 법적 연구』. 박영사.
- 김정연(2020). 주식회사의 기부행위에 찬성한 이사들의 손해배상책임. 이화여자대학교 법학논집, 25(2), 293-325.
- 김정연(2020). 옵티머스 펀드의 법적 문제. BFL, (104), 61-70.
- 김정연(2020). 공매도 금지조치의 의의와 개선방안. 상사법연구, 39(3), 143-183.
- 김정연(2020). 공매도 규제의 현황과 과제. BFL, (103), 59-71.
- 김정연(2020). 영국의 회사기회유용 법리. 상사법연구, 38(4), 33-72.
- 김정연(2019). 금융투자상품거래와 전문가의 민·형사상 책임-자본시장법 제178조의 해석을 중심으로-. 증권법연구, 20(2), 239-277.
- 김정연(2019). 새마을금고의 법적성격과 지배구조. 선진상사법률연구, (87), 35-72.
- 김정연(2019). 비영리법인 이사의 이익충돌과 충실의무. 상사법연구, 38(1), 1-48.
- 김정연(2019). 비영리법인 이사의 주의의무에 관한 연구. 비교사법, 26(2), 363-410.
- 김정연(2019). 자본시장법상 영업행위 규칙의 사법(私法)적 의의. 상사법연구, 37(4), 125-170.
- 김정연(2017). 금융상품자문법리 정립을 위한 시론. 서울대학교 법학, 58(1), 365-410.
- 김정연(2017). 증권변호사의 문지기 역할과 책임. BFL, (82), 84-97.
- 김정연(2011). 기업변호사의 문지기 책임에 관한 고찰. 서울대학교 법학, 52(3), 541-593.

## 비영리법인 이사회의 운영 실태와 개선방안

김정연(이화여자대학교 법학전문대학원)

### I. 연구의 목적과 범위

#### 1. 연구의 배경과 목적

비영리법인의 이사회는 법인의 최고 의사결정기구이고, 이사는 그 구성원으로서 법인의 미션과 비전을 공유하며 책임감을 가지고 의사결정에 참여할 것으로 기대된다. 그러나 최근 비영리법인의 운영에 관한 문제점이 여러 차례 제기되면서 비영리법인의 이사가 이러한 기대에 부응하여 책임감 있는 의사결정을 하였는지 의문시되고 있다.

비영리법인의 조직 및 운영에 관한 문제를 해결하기 위한 수단으로서 감독법규의 강화, 회계 및 공시 규칙의 강화 등 외부적 규제 기제를 강화하려는 경향이 관찰된다.

본 연구는 현재의 외부적 감독 및 규제 강화 경향 속에서, 비영리법인 내부의 거버넌스를 개선하는 것이 비영리법인의 조직과 운영에 대한 사회적 신뢰를 확보하는 근본적인 방안이라는 점을 전제하고 있다. 이러한 전제 하에 본 연구는 이사회의 구성원과 이사회의 운영을 지원하는 실무진을 인터뷰함으로써 비영리법인 이사회의 운영 실태를 진단하고 이사회의 구성 및 운영과 관련된 개선방안을 도출하는 것을 목표로 하였다.

단, 본 연구는 이사회의 구성과 운영에 관한 단편적인 에피소드를 발굴하고 전파하는 목적을 가진 것은 아니다. 인터뷰 대상 비영리법인과 해당 법인의 이사, 실무자를 선정하는 단계부터 이사회 구성과 운영 방식을 개선하려는 고민을 가지고 있는 대상과 인터뷰를 진행할 수 있도록 섭외하였다. 본 연구는 이러한 문제의식을 공유하고, 각 법인이 발전을 위하여 수행하고 있는 실험을 객관적 시각에

서 평가할 수 있는 디딤돌이 되는 것을 목표로 한다.

## 2. 연구의 대상 및 방법

### 가. 인터뷰 대상자

인터뷰 대상의 구성은 성별, 연령별, 이사 선임 경로별 다양성을 확보하고자 노력하였다. 인터뷰 대상 중 이사는 남성과 여성이 각각 3명이며, 실무자 및 실행위원은 모두 여성이다. 인터뷰 대상 이사의 출신 배경도 학계 전문가, 해당 분야 실무종사자, 회계/법률 전문가, 기업가, 출연자 등으로 다양하다. 본 연구에서 인터뷰한 대상자는 아래 표1과 같다. 대상자 및 법인 이름은 모두 가명으로 표시하였다.

[표1. 인터뷰 대상자]

구분	인터뷰 대상자	비고
이사(이사장, 상임이사) (6명)	◆ 나○○ A법인	(공익법인)/비상임
	◆ 감○○ A법인	(공익법인)/비상임
	◆ 민○○ B법인	(공익법인)/비상임
	◆ 오○○ C법인 D법인	(사회복지법인)/비상임 (공익법인)/상임
	◆ 신○○ E법인	(사회복지법인)/비상임
	◆ 천○○ F법인	(공익법인)/상임
실행위원 (1명)	◆ 방○○ G법인	(공익법인)
이사회 실무책임자 (2명)	◆ 유○○ E법인	(사회복지법인)
	◆ 진○○ A법인	(공익법인)
총 9명		

## 나. 인터뷰 대상 비영리법인의 선정

인터뷰 대상 비영리법인은 설립연도, 상임이사의 존부, 설립자의 존부, 법적 형태 등에 따라 이사회 구성과 운영 방식에 차이가 나는지 확인하고자 하는 목적으로 다양한 기준을 충족시키는 7개 비영리법인을 선정하였다.

[표2. 인터뷰 대상 비영리법인의 특성]

구 분		인터뷰 대상 비영리법인							해당 단체 수
		A 법인	B 법인	C 법인	D 법인	E 법인	F 법인	G 법인	
설립연도별	신생법인 (설립 후 10년 이내)		✓		✓				2
	중견법인 (설립 후 50년 이내)	✓				✓	✓		3
	기성법인 (설립 후 50년 이상)			✓				✓	2
법적 형태 <sup>1)</sup>	재단법인	✓	✓	✓		✓	✓		5
	사단법인				✓			✓	2
출연자(개인 또는 기업) 의 존부	출연자 있음		✓			✓	✓		3
	출연자 없음	✓		✓	✓			✓	4
상임이사의 존부	상임이사 있음 <sup>2)</sup>		✓		✓		✓	✓	4
	상임이사 없음	✓		✓		✓			3

기업재단, 즉 기업이 지분 또는 현금을 출자하여 운영하는 비영리법인은 자산 규모나 사업예산 규모에서 상위권을 차지하고 있고, 영리부문에서의 기업문화나 조직운영방식이 비영리부문에 미치는 영향을 관찰할 수 있기 때문에, 유의미한 인터뷰 내용을 제공해 줄 것으로 예상하였다. 이러한 까닭

1) 공익법인의 설립 운영에 관한 법률(이하 "공익법인법") 또는 사회복지사업법에 의거하여 설립, 규율되고 있음.

2) 상임이사가 출연자(설립자)인 경우(F법인), 상임이사가 출연자의 가족으로서 이사장으로 선임된 경우(B법인), 상임이사가 출연자와 인적 관계가 없고 실무를 전담하는 경우(D법인), 법인의 종교적 성격에 따라 정관에서 지정된 상임이사가 임명되는 경우 등으로 다양함.

에, 기업재단 이사 또는 실무자를 인터뷰 대상으로 섭외를 시도하였고, 홈페이지 등을 통해 그 명단이 공개된 기업재단의 이사 및 재단 관계자를 수 회 접촉하였으나 모두 인터뷰를 거절하였다. 대신 익명의 기업출연 비영리법인의 실무자 1인을 면담하여 논의에 전반적으로 참고하였다.<sup>3)</sup>

## 다. 연구의 방법

인터뷰 진행은 2021년 7월~8월 중에 이루어졌다. 대상자 섭외 후 사전 질문지를 전달한 다음 오프라인에서 면접방식으로 인터뷰를 진행하였다.<sup>4)</sup> 대상자와 라포를 형성하고 생생한 진술을 전달받기 위해서 오프라인 면접을 원칙으로 하였으나, 방역상황으로 인하여 두 건의 인터뷰는 온라인으로 진행하였다.<sup>5)</sup>

## 라. 근거 법률 규정

### (1) 민법

이사회 구성과 운영에 관한 민법 규정에서 비영리사단법인 또는 재단법인은 이사를 선임하도록 하지만, 이사회 설치가 필수사항은 아니다(제57조). 단, 이사가 수인일 경우 정관에 다른 규정이 없으면 법인의 사무집행은 이사의 과반수로 결정하도록 하고 있다(제58조 제2항). 이사회의 구성과 운영 등에 관해서 별도의 규정을 두고 있지 않다. 이는 상법상 주식회사는 이사회가 필수기관인 점과 대비된다.<sup>6)</sup> 이사의 자격과 임기에 관해서는 별도의 규정은 없다.

이사의 의무와 책임에 관하여 민법은 비영리법인 이사의 주의의무(제61조), 법인과 이사의 이익상반시특별대리인 선임하여 대표하게 할 의무(제64조), 임무 해태 시 법인과 연대하여 손해배상 책임(제65조)을 규정하고 있다.

3) 기업재단의 설립과 운영에 관한 최근 연구로는 법무법인(유한) 태평양·재단법인 동천 공동편집, 기업공익재단법제연구, 경인문화사 (2021).

4) 비영리법인의 이사회의 구성과 운영에 관한 미국에서의 설문연구인 Board Source, Leading with Intent, 2017 National Index of Nonprofit Board Practice (2017)의 내용을 토대로 질문지를 구성하였고, 국내의 현실을 반영할 수 있도록 수정을 가함. 미국에서의 비영리법인 이사의 의무와 책임에 관한 법제에 관해서는 김태선, 비영리법인 이사의 선관주의의무 연구, 민사법학, 통권 제69호 (2014).

5) 연구자 소속 기관 내 기관생명윤리위원회 승인을 득한 후 인터뷰를 진행함.

6) 단, 자본금 총액이 10억원 미만인 주식회사는 이사회를 두지 않을 수 있다 (상법 제383조 제1항)

## (2) 공익법인법

이사회의 구성과 운영에 관한 공익법인법 규정에서 이사회는 필수설치기관이다(제6조 제1항). 이사의 수는 5명 이상 15명 이하로 하고, 2명의 감사를 두고 있도록 하였다(제5조 제1항). 임기는 정관으로 정하되, 이사는 4년, 감사는 2년을 초과할 수 없으나(제5조 제3항), 연임은 가능하다. 주무관청의 승인을 받으면 상근임직원에게 보수를 지급할 수 있다(제5조 제8항).

공익법인법은 이사회의 기능(제7조), 이사회의 소집(제8조), 의결정족수(제9조)에 관하여 규정하고 있다. 공익법인의 이사회는 공익법인의 예산, 결산, 차입금 및 재산의 취득·처분과 관리에 관한 사항(제7조 제1항 제1호), 정관의 변경에 관한 사항, 공익법인의 해산에 관한 사항, 임원의 임면에 관한 사항, 수익사업에 관한 사항 등을 결정한다(제7조 제1항 제1호 - 제6호). 공익법인법에서는 공익법인의 이사회의 필수 개최 주기를 정하고 있지는 않으며, 이사장이 필요하다고 인정할 때 이사회를 소집할 수 있도록 되어 있으나(제8조 제1항), 통상적으로는 정관에서 소집 주기를 정한다. 이사회는 1인 1의결권을 가지며 정관에 특별한 규정이 없으면 재적이사 과반수의 찬성으로 의결하되, 서면결의는 원칙적으로 허용되지 않는다(제9조 제1항 - 제3항)

공익법인법은 이사의 의무와 책임에 관하여 구체적인 규정을 두지는 않고 있으며, 이사장이나 이사가 공익과 이해관계 상반될 때에 그 사항에 관한 의결에 참여할 수 없도록(제7조 제2항) 규정하고 있다. 이사가 임원간의 분쟁, 회계부정, 재산의 부당한 손실, 현저한 부당행위 등으로 해당 공익법인의 설립목적 달성을 못할 우려를 발생시킨 경우에 주무관청은 그 사유의 시정을 요구하고, 시정을 요구한 날로부터 1개월이 지나도 이에 응하지 아니한 경우에는 이사의 취임승인을 취소할 수 있다(제14조 제2항).

## (3) 사회복지사업법

이사회의 구성과 운영에 관한 사회복지사업법 규정에서 또한 이사회는 필수설치기관이다. 대표이사를 포함한 이사 7명 이상과 감사 2명 이상을 두도록 하였다(제18조 제1항). 이사의 임기는 3년, 감사의 임기는 2년으로 하며 연임이 가능하다(제18조 제4항). 특수관계인은 이사 현원의 1/5을 초과할 수 없다(제18조 제3항).

사회복지사업법에서는 소위 “도가니법”이 2012년부터 시행됨에 따라, 시도사회보장위원회 또는

지역사회보장협의체에서 3배수로 추천한 사람 중에서 이사정수의 3분의 1 이상(이하 “공익이사”)을 선임하도록 하고 있다(제18조 제2항). 각 기관은 이사후보군을 구성하여 공고한다(제18조 제8항). 시·도지사는 임원의 해임명령권을 갖고 있으며(제22조, 제22조의2), 또 사회복지사업법의 적용을 받는 사회복지법인은 이사회 회의록 작성 및 공개 의무(제25조)가 있다.

그밖에 이사의 의무와 책임 등 이사회의 운영에 관해서는 공익법인법을 준용하도록 하고 있다(제32조).

### 3. 연구의 전제 : 비영리법인 이사회의 역할과 기대

비영리법인 이사회는 비영리법인의 최고 의사결정기구로서, 조직의 “비전과 미션을 공유”하면서 책임성 있는 의사결정을 하도록 기대된다. 이러한 역할과 기대를 영리법인(주식회사) 이사회의 경우와 비교해 보자. 비영리법인 이사회도 법인과 위임계약관계에 따라 선관주의의무를 부담하며, 그 일환으로서 다른 이사의 직무집행에 대한 감시의무, 법인에 대한 충실의무 등을 부담한다는 점에서 주식회사의 이사와 본질적으로 다르지 않다.

그러나 비영리법인에서는 주식회사의 주주와 같이 이사의 직무수행을 감시하고 견제하는 이해관계자가 없다. 법적으로는 비영리법인의 경우가 영리법인에 비하여 이사회에 더 무거운 책임이 부과되는 구조라고도 해석될 수 있는 부분이다.<sup>7)</sup> 현실적으로는 이러한 기능을 시민사회, 언론, 정부, 출연자 등이 나누어서 하고 수행하고 있다.

사회복지법인의 경우 이사회 구성원의 선임 시 정부가 적극적으로 개입하는 등 정부의 통제가 더 강한 편이지만 일상적인 직무수행에 관해서까지 감시가 이루어진다고 보기는 어렵다. 사단법인에는 사원총회가 있기는 하지만, 임원의 선임이 주된 기능이며 조직의 근본적 변경에 해당하는 경우를 제외하고는 통상적인 업무집행의 결정권한은 이사회가 갖고 있다.

비영리법인의 이사회가 더 나은 결정을 한다고 해서 그 성과를 계량화하는 것이 사실상 불가능하

7) Henry Hansmann, *The Economics of Non-profit Organizations* in Klaus Hopt and Thomas Hippel(eds), *Comparative Corporate Governance of Non-profit Organizations*, Cambridge (2010), pp.60-61



기 때문에 보상과 제재의 기제가 작동하기 어렵다. 결과적으로 비영리법인의 이사회는 조직의 비전과 미션에 충실한 의사결정을 할 필요성이 더 크지만 이를 권장할 인센티브도 없고, 이사들이 직무를 태만히 하는 것을 견제할 통제장치도 없다.

## II. 비영리법인 이사회의 구성

### 1. 이사의 선임과 해임

#### 가. 이사의 선임

인터뷰 대상자가 대상 비영리법인의 이사로 참여하게 된 계기는 다양한 것으로 관찰되었다. 한 인터뷰 대상자는 비영리법인이 어떤 미션을 가지고 만들어졌고, 그러한 활동을 잘 수행하고 있는지를 보고 이사회에 참여하는 결정을 하였다(감○○)고 진술하였다. 재능기부 차원에서 비영리법인의 활동에 참여하다가 인연이 계속 이어지는 경우도 있고(나○○), 인적 네트워크를 통해서 제안을 하거나 제안을 받기도 하고(천○○), 과거의 업무로 인한 인연으로 비영리법인 신설 시 이사로 위촉되기도 하고(민○○), 현장 전문가로서 이사로 선임하고자 한다는 요청을 받기도 하였다(오○○). 사회복지법인의 경우 지방자치단체에서 연락을 받고 이사직을 수락하는 경우도 있었다(신○○).

사단법인은 사원총회에서 이사를 선임하고 재단법인은 이사회에서 선임하는데, 추천 프로세스의 일환으로 사무국과 이사회 멤버가 모두 참여하는 추천위원회를 구성하는 경우도 있었다. 이사의 선임, 임기 만료 등으로 결원이 발생하면 신입이사 선임 추천위원회를 구성하고 이사회규정에서 정해진 추천 절차를 개시한다(A법인). 사무국에서 추천 절차에 적극적으로 참여하기 때문에 현 시점에서 비영리법인이 지향하는 바를 잘 구현할 수 있는 인사를 이사로 선임할 가능성이 높아진다는 평가가 있다(진○○).

출연자 또는 상임이사의 인적 네트워크를 통해서 이사를 선임하는 경우도 있었다(D법인, F법인). 출연자가 있는 경우에는 이사회 구성과 운영에 출연자의 영향력이 절대적이고, 이사회는 출연자의 결심을 승인해주는 기능을 하게 된다(B법인, F법인, G법인). 설립 후 정착단계까지는 출연자 겸 상임이사의 개인적 네트워크로 이사회가 구성되어서 단일성(homogeneity)이 강했으나, 점차 전문가 중심으로 이사회를 구성하고, 충원을 위한 내부적인 추천 프로세스를 마련해야 한다는 고민을 개시하였다(천○○).

출연자가 없고 상임이사가 있는 비영리법인에서는 상임이사의 인적 네트워크와 전문성을 활용하

여 이사회를 구성하였다(D법인). 출연자가 있는 비영리법인에서는 출연자가 이사장으로 선임되는 경우, 상임이사 또는 비상임이사가 되는 경우, 이사 선임에만 관여하고 실무에는 관여하지 않는 경우 등 이사회 구성 및 운영 양상에 개입하는 정도는 비영리법인마다 차이가 있었다. 인터뷰 대상자가 경험한 다른 비영리법인에서는 출연자가 이사를 선임하는 것을 넘어서 명예 이사장이라는 직함으로 이사회에 출석하여 구체적인 결정방향에도 영향력을 행사하는 경우도 있었다(B법인).

사전에 정해진 이해관계 집단에서 일정 비율을 선임하는 경우도 있었다. 예를 들어 C법인이나 G 법인은 종교단체의 영향력이 강하여 종교단체 내·외부 다양한 이해관계 집단을 대표하는 인사들로 이사회를 구성하였다. 인터뷰 대상자들의 평가로는 이미 명성과 평판이 쌓여서 보수화되었기 때문에 이사회 구성에 있어서 새로운 시도를 하기보다는 집단 간 이해관계를 안정적으로 조정하는 데 주안점을 두게 된 것이라고 한다.

사회복지사업법에 따른 사회복지법인의 경우에는 감독기관이 이사 선임 시 개입한다(E법인). 사회복지사업법은 사회복지법인의 이사회 구성원의 일정 비율(1/3) 이상을 감독관청에서 선임하도록 하고 있다(공익이사). 서울시의 경우 담당 부서에서 담당자 한 명이 이를 관리하고 있는 것으로 보이는데, 확보하고 있는 전문가의 범위에 한계가 있기 때문에 소규모 재단의 경우 공익이사를 구하기가 여의치 않다고 한다(신○○). 사회복지법인의 공익이사가 제도가 전문성과 투명성 제고에 좋은 영향을 미쳤다는 공통적 평가 있었다(신○○, 유○○).

최근 들어서는 비영리법인 이사 선임 시 명망가 보다는 ‘전문가’를 선호하는 경향이 있다고 한다. 비영리법인 설립 초기에는 출연자와의 인적 네트워크를 기초로 하거나, 그렇지 않더라도 법인의 사업과 관련된 평판을 제고시킬 수 있는 명망가를 이사로 선임하려는 경향이 있었다면, 사업 성과가 축적되면서 점차 전문가를 이사로 선임하려는 경향이 있다(천○○). 전문가로 통칭하더라도 회계, 법률, 노무전문가, 모금전문가, 사업전문가 등 다양한 범주가 있겠지만, 최근에는 사업과 관련된 전문성을 지닌 인사, 예를 들어 사회복지학 교수를 선임하고자 한다고 한다(천○○). 영리섹터 출신 전문가는 조직문화 혁신의 관점과 모금 증진의 관점에서 이사로 선임되는데(나○○), 비영리섹터가 갖는 특수성을 이해하지 못하는 상태에서 이들이 얼마나 기여할 것인지에 대해서는 생각이 달랐다(유○○, 진○○).

한 인터뷰 대상자(오○○)는 본인이 관여하고 있는 D법인이 설립 후 10년 미만의 비영리법인으로

서 상임이사의 개인적 네트워크로 조직한 이사회 구성이 유지되고 있고, 그러한 구성원 간 유대감이 조직의 안정적 성장에 큰 공헌을 한다고 생각하고 있었다.

## 나. 이사의 사임과 해임

이사의 사임이나 해임은 임기만료 또는 정관·이사회규정상 사임 사유에 해당하는 경우 자발적 사임하는 케이스가 대부분이었다. 비영리법인의 정관 등에서 이사의 정치 활동을 금하는 경우나, 기존의 이사가 새로 취임한 직위에서 겸직을 금하는 경우 등의 사유가 발생하면 임기 만료 전에 자발적으로 사임한 케이스가 있었다(나○○). 이사회 구성원들 스스로 재단의 새로운 비전을 도모하기 위해서 이사진이 새롭게 구성될 필요성을 인식하고 사임한 경우도 있었다(유○○).

인적 네트워크를 바탕으로 이사직에 선임은 하였는데, 충분히 기여를 못하게 되었다고 하더라도 더 이상 연임하지 않도록 하고 이번에 새로운 이사를 선임하겠다는 말을 건네는 것이 인간관계의 측면에서 꺾끄러운 면이 있음을 실토하기도 하였다(천○○).

이사가 비영리법인의 의사결정과 관련하여 물의를 일으키거나 비영리법인의 사업방향, 가치지향과 충돌하여 자발적으로 사임하거나 해임되는 경우는 인터뷰 사례 중에는 없었다.

## 2. 이사회의 다양성

### 가. 이사회의 성별 다양성

비영리섹터 전반적으로 이사회의 성별 다양성은 강화되고 있는 경향이라고 인식하고 있었다. 전원 남성 이사로 구성되고 장기간 운영되어 온 비영리법인이라고 하더라도, 최근 들어 성별 다양성의 중요성이 강조되면서 신규 이사 선임 시에는 전문성과 함께 성별을 주요 요소로 고려하게 되었다(천○○). 성별 다양성이 강화되면서 사무국 또는 이사회 구성원 간에 소통 방식에 유의미한 차이가 관찰되고 있다(진○○). 이사진에 여성이 다수 선임되는 비영리법인도 많아지고 있지만, 그럼에도 불구하고 이사장 등 조직의 장은 남성이 맡는 경우가 많다(감○○).

성별 다양성 강화를 위하여 현 단계에서 별도의 노력을 하지 않는 경우도 있다. 이사장이나 상임이

사가 여성인 경우 이사회 구성 초기단계부터 다양성에 신경을 쓰기도 하기 때문이다. 다른 견해로는 이미 의사결정 과정에 중요한 역할을 차지하는 이사장이나 상임이사가 성별 대표성을 확보했기 때문에 추가적인 노력을 하지 않는 것으로 볼 수도 있다(민○○). 복지 분야와 같이 이미 전문가 pool에 여성 비중이 많은 경우에는 성별 다양성이 이미 충족되고 있다(신○○). 재단의 설립과 운영 과정에 역사적으로 여성들이 주도적으로 참여한 경우(C법인, G법인)에도 그러하였다.

지방자치단체가 공익이사 선임에 관여하는 경우 최근에는 이사회 구성의 성별 다양성을 비롯한 다양성 측면도 어느 정도 신경을 쓰는 것으로 보인다(유○○).

#### 나. 이사회의 연령별 다양성

비영리법인 이사회의 연령별 구성은 대체로 40대 후반에서 70대에 걸쳐 분포하고 있었다. 50-60대가 많은데, 출연자 또는 상임이사 등과 동년배인 점도 작용하고 있는 것 같다(B법인, D법인). 40대 이사가 2명 이상 선임되어 있는 E법인의 경우는 비교적 젊은 단체라고 스스로 평가하고 있었다. A법인은 최근 40대 이사를 선임한 적이 있는데, 이는 연령별 다양성을 갖추기 위한 노력의 일환이라고 자체적으로 평가하고 있다(진○○). 종교 지도자 가운데 이사를 선임하는 경우 연령대가 높아지는 경향도 있다(천○○).

비영리법인의 사업 수행 과정에서 20-30대 또는 더 젊은 세대의 호응과 관심에 부합하기 위하여 그들의 목소리를 반영해야 한다는 문제의식이 생기고 있지만, 그러한 목적을 충족시키기 위하여 이사회 구성원으로 더 젊은 세대의 이사를 선임하자는 논의로 이어지는 것은 아니었다(진○○). 이사의 연령별 다양성은 이사의 임기 및 연임 문제와 맞물려 있다고 생각된다(진○○).

#### 다. 근로자 대표 이사제 또는 근로자 추천 이사제

비영리법인의 이사 선임에 근로자 추천 이사제를 공식적으로 도입하고 있는 곳은 드문 것으로 보인다. 인터뷰 대상 법인 가운데는 사무국 출신의 이사가 취임한 경우는 찾아볼 수 없었다.

기업에도 사내이사와 사외이사가 있는 것처럼 사무국 출신의 인사가 이사회를 구성하는 장점이 분명히 있다(김○○). 사회복지 현장에서 사무국 활동가로 일하면서 전문성을 쌓았고, 이를 바탕으로 다른 재단의 (비상임)이사로 선임되어서 활동하고, 또 그 경험을 바탕으로 신생 재단을 설립하여 상

임이사로서 재단 운영의 실무를 총괄하는 역할을 하고 있는 사례가 있다(오○○).

현재로서는 추천 과정에서 사무국 직원의 목소리가 반영이 될 수는 있어도, 사무국을 대표하는 인사 또는 추천한 인사를 이사의 일정 비율로 선임하자는 논의가 있는 것은 아니다(진○○).

### 3. 이사의 임기 및 겸직

#### 가. 이사의 임기

이사의 임기는 공익법인법의 규율을 받는 경우 4년, 사회복지사업법의 규율을 받는 경우 3년으로 정하고 있으며, 법률상 연임에는 특별한 제한은 없다. 이사의 임기를 정관 등 내부 규정에서 법률 규정보다 더 단기로 정하는 경우는 없었다.

법률에서 연임을 제한하지 않음에도 불구하고 이사를 파송시킨 기관에서의 임기 등과 맞물려 연임이 내부 규정에 따라 제한되기도 한다(C법인). 한 인터뷰 대상자(나○○)가 이사를 겸직하고 있는 일부 기업재단 등에서 연임을 2-3회로 제한하는 경우가 있었다. 이사회 운영을 지원하는 실무진 입장에서는 이사회가 어떤 이들로 구성되는지가 이사회 운영이나 소통에 필수적이라는 생각이 더 강하게 들기 때문에, 임기 제한을 통해서 주기적 교체의 가능성이 있는 것이 중요하다고 생각하였다(유○○, 진○○).

비영리법인 설립 이후 두 번 연임을 한 다음, 연임 제한이 없었음에도 불구하고 이사들 가운데 다수가 '이제 우리 일은 다 했다. 새로운 사람으로 구성하자'는 제안을 하여 스스로 물러나고, 이후 새로운 전문가가 영입되고 이사회 2기가 출범한 사례도 있었다(유○○).

#### 나. 이사의 겸임·겸직

비영리법인 이사의 충실의무를 해치지 않는 한 이사의 겸임·겸직을 막는 법률 규정은 없다. 그러나 사회복지사업법상 복지시설과의 임원 겸직은 금지하고 있다.

한 인터뷰 대상자(나○○)는 동시에 최대 15개까지 비영리법인의 이사를 겸임한 경험을 말하면서, 본인의 이러한 경험이 유일무이한 사례라고 생각되지는 않는다고 하였다. 그러나 이사장을 맡게 되

고 나서부터는 법인의 서류상·실질적 대표자로서 의논하고 결정해야 할 사항이 많아졌기 때문에 적어도 주 2회 정도 사무실에 출근한다고 하였다. 그 결과 시간 자원의 효율적 활용 및 이사장 직무의 충실한 수행을 위해서 다른 몇 개 이사직을 사임한 적이 있다고 한다.

인터뷰 대상자 가운데 대부분의 이사들(나○○, 감○○, 민○○, 오○○, 신○○)은 다른 비영리법인 이사직을 겸임하고 있었다.

사회복지법인의 경우에는 공익이사 추천 pool을 관리하는 지방자치 단체 담당 주무관이 다른 단체 이사로의 선임을 승낙해 줄 것을 요청할 때, 이를 거절하는 사유로서 ‘이미 여러 개의 이사직을 겸임하고 있으며, 요청을 수락하는 경우 다섯 개가 넘는 법인의 이사직을 겸임하게 된다’는 이유를 들면 담당 주무관이 쉽게 단념했던 사례가 있었다고 한다(신○○).

#### 4. 이사의 보수

상임이사의 경우는 법률상 보수를 받을 수 있다(오○○-D법인, 천○○). 비상임이사는 보수가 따로 지급되지는 않고, 매년 회의비 또는 이사회 참석 수당의 명목의 금원을 지급하는 경우가 대부분이었다. 기업재단 또는 기업경영자 개인이 출연한 재단의 경우에는 이사회 1회 당 50만 원에서 최대 200만 원을 지급하는 것으로 알려져 있다(나○○, 민○○). 소규모 사회복지법인 등은 예전에는 전혀 보수를 지급하지 않는 경우가 많았으나 최근에는 이사에게 회의 참석 시 교통비 등 실비 명목으로 5만 원에서 20만 원 정도를 지급하는 경우가 있다(신○○, 오○○, 진○○, 감○○).

비영리법인의 이사직으로 선임되어 활동하는 것은 아는 사람의 부탁에 의한 일종의 재능기부로 생각되는 경향이 있고, 그런 이유로 현재까지도 보수를 지급하지 않기도 하다(F법인). 이사로서의 직무 수행 결과 문제가 발생하고 그에 따른 책임을 물으려면 책임에 맞는 대가도 줘야 합리성이 있다. 그런데도 비영리법인 이사직 수행은 봉사활동이라고만 생각하고 시간과 노력을 들이는 데 대한 대가나 책임을 부과하기 위한 전제로서의 보상은 전혀 이루어지지 않는 경향이 있는 것 같아서 아쉽다(신○○). 보수를 지급받지 않는 경우에도 이사가 그 직위를 이용하여 경제적 이득을 취할 가능성을 배제할 수는 없겠지만, 그 자체를 목적으로 이사직을 수행하는 경우는 별로 관찰되지 않았다.

### III. 리더십과 다이내믹스 : 이사회와 사무국의 관계

#### 1. 이사회와 사무국 간의 상호 인식과 소통

이사회 구성에 관한 사무국의 관여는 제한적일 수밖에 없다. 이사 선임 여부는 이사회에서 결정하고, 출연자가 있는 경우 실질적으로 출연자가 제일 중요한 의견을 표명하기 때문에 사무국이 직접 관여하지는 않는다. 그렇다고 해도 추천위원회를 거치도록 하는 경우나, 출연자의 의사결정을 돕기 위해서나 사무국에서 해당 분야 전문가 리스트를 작성해서 전달하는 역할을 하고 있었다(유○○, 진○○).

이사회 운영에 있어서 사무국의 역할은 출연자의 준부, 상임이사의 준부, 최고운영책임자의 특성에 따라 다르다. 상임이사가 없는 경우에는 이사장과 최고운영책임자<sup>8)</sup>가 이사회 운영과 관련된 공식적 소통창구가 된다(나○○). 상임이사가 있는 경우는 상임이사가 이사회와 사무국간의 소통을 담당한다. 상임이사는 이사회 전담 부서뿐만 아니라 홍보, 사업 등 영역에서 사무국과 직접 소통을 진행한다(천○○, 오○○-D법인).

기업경영자가 사재를 출연한 비영리법인의 경우, 출연자 또는 그 가족이 이사장이 되고 해당 기업을 퇴직한 지 5년이 경과한 전직 임원이 재단의 최고운영책임자가 되어 실무를 총괄하는 양상은 흔히 관찰되는 편이다. 이때는 이사회와 사무국이 각자의 영역과 의제가 있고 이를 바탕으로 소통을 한다기보다는, 사무국이 출연자의 의증을 사업에 반영시키는 통로 역할을 하는 경향이 있다(민○○, 익명의 기업재단 실무자).

#### 2. 이사회 구성 및 운영에 대한 사무국의 관점

이사회에서 어떤 내용을 어디까지 다루느냐, 즉 이사회에서 반드시 결의할 내용의 경계가 어디까

8) 사무총장, 사무국장 등 사무국을 대표하여 이사회와 소통하는 직위를 통칭



지인지에 따라서 이사회와 사무국의 관계가 형성된다(진○○).

이사들이 구체적인 사업의 내용을 잘 이해하지 못한 상태에서 막연하게 아이디어만 제시하는 경우 사무국에 큰 부담이 될 뿐만 아니라 조직 전체의 성과로 연결되지도 못한다. 사무국에서 보기에 일부 이사는 이사회에 출석하는 것만으로 자신의 역할을 다 한다고 생각하는 경우가 많고, 스스로를 비영리법인 조직의 일원이라고 생각하는데 소극적인 편이다. 인터뷰 대상 모든 비영리법인에서 이사들이 법인 활동을 이해하고 참여할 수 있도록 하기 위한 다양한 계기를 만들고자 노력하고 있었다. 이사로 모시게 된 계기가 해당 비영리법인에 필요한 네트워크이든, 사업분야 지식이든, 법률이나 회계 등 전문성이든, 모금 능력이든 뭔가 하나는 있기 때문이었다. 비영리법인에서 그러한 전문성을 필요로 하는 계기가 오면 외부인력보다는 이사들 중에 그런 능력을 갖춘 인사에게 부탁을 하거나 최소한 상의를 하면서 소속감을 높이기도 한다(천○○).

사무국에서는 이사회 담당 부서뿐만 아니라 최고운영책임자의 역할이 중요한데 최고운영책임자가 그러한 역할을 잘 수행하는지는 별개의 문제이다(진○○, 방○○). 최고운영책임자가 외부에서 영입된 케이스도 많고 하다 보니, 이사회 담당 부서에서 이사회 자료, 의사록 작성 등의 실무를 다 책임지고 이사회와의 실질적인 소통에서도 중책을 맡는 경우도 많다(진○○).

비영리섹터에서 흔히 있는 일은 아니라고 알고 있지만, 최고운영책임자가 사무국 출신으로서 내부 승진한 비영리법인에서는 해당 최고운영책임자가 실무적인 쟁점을 파악하고 이사회와 소통을 함에 있어서 중요한 역할을 담당하고 있다(G법인).

### 3. 운영위원회 · 상임위원회 · 실무위원회

인터뷰 대상 비영리법인 가운데 A법인, C법인, G법인은 이사회와 사무국간의 가교 역할을 할 운영위원회 · 상임위원회 · 실무위원회 · 실행위원회를 두고 있었다. 이러한 위원회 구조는 전문성과 책임성이라는 두 목표를 모두 충족시키기 위한 방편으로 최근에 도입하였다. 명칭은 유사하지만 상법상 주식회사 이사회의 하부 위원회와 구성 취지나 구성 방식이 동일한 것은 아니다(나○○).

구체적으로 보면 규정상 동 위원회의 위원장은 이사가 맡도록 하고, 이사 및 외부 전문가, 사무

국 인사를 일정 비율로 선임하여 위원회를 구성하도록 하였다. 비영리법인의 이사의 경우 연임에는 제한이 없지만, 위원회는 좀 더 기민한 대응을 할 수 있는 조직을 지향하고 전문성을 확보할 수 있도록 하기 위하여 연임 제한 규정을 두고 주기적으로 교체되도록 하고 있다(A법인).

인터뷰 대상자가 이사로 참여하는 대규모의 분배형 비영리법인의 경우에도 사무국 실무자와 사업내용 소통을 위해서 소위원회를 운영하고 있다. 오히려 이사로서의 역할보다 소위원회 위원으로서의 역할이 시간적인 측면에서나 업무의 강도의 측면에서나 부담이 더 크게 느껴지는 경우가 있다고 한다(신○○).

인터뷰 대상 비영리법인 중, 이사회와 별개의 OO위원회를 두고 과거 해당 비영리법인에서 자원봉사를 열심히 한 것으로 검증된 회원을 추천하여 총회에서 OO위원회의 구성원으로 선임하고 이사회가 개최되기 전 단계에서 이사회에서 결정할 사업 내용을 논의하고 결정하도록 하는 구조를 둔 사례가 있었다. 이 경우 OO위원회에서 실무적인 내용을 거의 다 결정해 버리기 때문에 이사회는 법적·회계적 리스크만 지적하고, 향후에 법적 문제가 생길 경우에 대비하기 위해서 감시하는 역할만을 한다. 그러다 보면 이사회 구성원들은 비영리법인 차원에서 진행하고 있는 구체적인 사업 내용을 잘 파악하지 못한다는 한계가 명백하다(G법인). 마찬가지로 일부 대규모 비영리법인의 경우 각각 이름은 다르지만 XX위원회를 두고 XX위원도 총회에서 회원이 직접 선출하여 정당성과 책임성을 강화하고, 효율성도 높이려는 시도가 있는데, 그 평가는 양가적일 수밖에 없다. 즉, 이사회의 부담을 줄이고, 실무자들과 함께 사업에 관한 논의를 한다는 장점이 있지만 이사회가 사업에 대한 이해와 책임성에서 멀어진다는 단점을 공유하는 것이다. (방○○, 진○○).

기업이나 기업에서 운영하는 비영리법인인 경우 이사회에는 공익법인법상 및 상증세법상 이해관계인의 선임이 제한된다.<sup>9)</sup> 이러한 제한을 회피하기 위한 방편으로서 운영위원회·실무위원회 등을 두고 이해관계인을 사업 방향에 적극적으로 개입시키는 경우가 있다. 이 경우에는 운영위원회 위원으로 참여하는 데 대한 수당의 명목으로 지급할 수 있기 때문에 이사에게 보수를 지급하기도 더 쉽다(민○○).

9) 공익법인법 제5조 제5항, 상증세법 제16조 제1항 및 제5항, 동법 시행령 제13조 제2항 제1호.

## IV. 비영리법인 이사회는 어떻게 운영되는가

### 1. 이사회의 소집 주기 및 출석률

#### 가. 이사회 소집 주기

이사회 소집주기는 인터뷰 대상 비영리법인마다 달랐다. 몇몇 법인의 이사회 소집 주기는 다음과 같다.

- A법인 : 정관상 분기별 개최, 임시이사회 필요시- B법인 : 정관상 2회 개최, 연말에 1회 추가-  
C법인 : 정관상 5회 개최, 임시이사회 필요 시 2회 정도- E법인 : 정관상 1회 개최, 연말에 1회 추  
가- F법인 : 정관상 3회 개최, 연말에 1회 추가

여러 비영리법인에서 이사직을 맡고 있는 한 인터뷰 대상자(갑○○)는 ‘분기별 1회 정도는 개최해야 심도 있는 논의가 이루어지고 이슈에 대해서 잘 파악하고 있다는 느낌이 든다. 하지만 분기별 2회 정도 되고 논의 시간도 2시간을 넘어가는 경우에는 이사회에서 너무 많은 이야기를 한다는 생각을 피할 수 없다.’고 하였다. 이사회를 자주 소집하기로 유명한 어떤 비영리법인은 월 1회 이사회를 소집하는데, 매우 실무적인 논의까지도 이사회에서 다룬다고 한다(나○○).

#### 나. 이사회 출석률

명망가 중심의 “무거운 이사회”의 경우 자주 소집하고 전원 참석하도록 하는 것이 일정상 사실상 불가능하다(민○○). 출석률은 2/3 정도에서 80퍼센트 이상에 이르기까지 다양하다(A법인, F법인). 출석률이 좋지 않은 이사를 교체할 필요성은 있으나, 이를 강제할 수 있는 규정은 없었다(민○○). 비영리법인 운영 초기에 출석률이 좋지 않은 이사를 교체한 사례도 있었다(B법인).

## 2. 이사회 의 안건

이사회에서 어떤 내용을 논의하는지는 이사회 의 성격과 직결된 문제다. 공익법인법 또는 사회복지사업법 등 근거 법률에서는 이사회 의결사항을 정해두고 있고, 대부분의 비영리법인은 이와 유사한 내용을 정관에 그대로 규정하고 있으나, 이사회 의 운영에 관한 별도의 내부 규정을 두고 좀 더 상세하게 이사회에 승인받을 사항과 이사회에 사후 보고할 사항을 정해 둔 비영리법인도 있었다(나○○). 물론 이러한 내부규정에도 불구하고 실무상 이사회와 사무국 일이 명확하게 구별되지 않는 경우도 많다(진○○).

인터뷰 결과 크게 실무형 이사회와 리스크관리형 이사회 등 두 개의 유형으로 나뉘는 경향이 관찰되었다. 각 유형에서도 이사회 의 역할이 적극적인지, 소극적인지는 이사회 의 구성, 해당 법인의 특성 및 역사 등에 따라 다르게 나타났다.

재단 운영에 있어서 출연자의 가족이 이사장으로 선임되어 상근으로 근무하고 사업을 주도하는 경우 이사회에서는 리스크를 걸러내는 것을 중심으로 논의가 이루어지는 경향이 있다(B법인). 종교단체 설립한 복지법인으로서 역사가 오래된 C법인의 경우에는 이사회에서 법률과 정관에서 정한 대로 신규사업 결정, 고위직 채용 등 법인운영에 관한 이슈를 보수적으로 논의하나, 사업에 관한 새로운 아이디어를 교류하거나 하지는 않았다(오○○). F법인의 경우에는 이사회에서 사업에 관한 아주 구체적인 논의까지 이루어지지 않고, 각자가 이사에 선임된 이유에 비추어 해야 될 코멘트를 하는 정도였다. 즉 변호사인 이사는 법적 문제에 주안점을 두고, 회계사인 이사는 재정이나 회계 문제에 주안점을 두고 코멘트를 하였다.

실무자가 포진되어 사업에 관한 사전적 검토를 적극적으로 진행하는 위원회를 두는 경우에도 이사회 의 역할이 소극적, 보수적으로 제한되는 경향이 있었다(G법인). 이사회 의 전문성이 강한 경우(E법인)에는 사무국에서 이사회에 사업 진행에 관해서 자문을 구하기도 하였다. 개별 사업에 있어서 당부를 검토하는 방식으로 이사회를 진행하는 비영리법인의 경우도 많고, 이런 경우는 매우 빈번하게 이사회를 개최하는 경우도 있다고 하였다(나○○).

이사회에서 펀딩에 관련된 논의가 되는 양상도 비영리법인별로 다 달랐다. 출연자가 있는 비영리법인은 모금에 관한 논의는 잘 하지 않는다(유○○ 국장). 이사들이 모금에 얼마나 기여할 것인지에

대해서는 조직별로, 이사회 구성원별로 다른 생각을 하고 있다(유○○, 진○○). 모금에 관해서 이사에게 어느 정도 압박을 주는 것이 맞는지 판단하기는 어렵지만, 영리섹터 출신의 이사는 그런 역할도 담당해 줄 것이라는 기대를 가지고 선임하는 경우가 많다(나○○). 실제로 영리섹터 출신 이사가 이사회에서 모금에 관한 아이디어를 내는 경우도 많이 있고, 직접 소속 회사를 통해서 기부를 하거나 사회적 여론을 형성하는데 도움을 주기도 한다(나○○).

### 3. 이사회의 진행과 운영

#### 가. 이사회의 자료 준비 및 의제의 공유

사무국의 이사회 담당부서가 자료를 준비하고, 사무국 상임이사 또는 이사장과 사전에 의견을 교환하는 방식으로 이사회 의제가 공유된다. 이사회가 열리기 일주일 전, 늦어도 수일 전까지는 각 이사에게 이메일로 이사회 자료를 보내고, ‘이것만 읽고 들어오시라’는 요약자료까지 만들어서 제공하지만 실제로 얼마나 자세히 읽어보는지는 의문시된다(진○○). 이사들이 논의사항을 숙지하고, 논의 배경을 잘 이해하고 숙고에 기반한 결정(informed decision)을 내리는 것이 이사회가 효율적이고 밀도 있게, 즉 ‘겉돌지 않고’ 진행되기 위한 전제인데, 그 전제가 성립하기에는 현실적인 제약이 많다(진○○). 이사회가 얼마나 효율적이고 밀도 있게 이루어질 것인지는 이사들이 얼마나 숙고에 기반한 결정을 할 수 있는지가 문제라는 점에 대해서는 다른 인터뷰 대상자들도 의견을 같이한다(A법인/익명의 기업재단 실무자, 천○○). C법인은 이사회에서 중요한 결정이 필요한 경우 출연자의 이해관계자인 이사장이 이사를 개별 접촉해서 설득한다고 한다.

## 나. 이사회 운영과 피드백

### (1) 이사회 진행

통상적으로 이사장이 이사회를 진행한다. 최근 비영리섹터에서는 지향하는 가치와 비전이 충돌하는 경우 이를 조정하고 소통하는 문화의 중요성이 강조되고 있다. 사무국뿐만 아니라 비영리법인의 이사회도 가치를 중심으로 뭉친 조직이기 때문에 가치의 충돌이 있을 경우 조직이 흔들릴 수 있고, 이사회를 운영함에 있어서도 이러한 상호 소통과 조정의 필요성이 커지고 있다(갑○○). 출연자가 경영하는 기업의 전직 임직원이 사무국의 최고운영책임자인 경우, 이사회 준비뿐만 아니라 실질적인 진행까지도 해당 인사가 담당하는 비영리법인도 있다(민○○).

### (2) 이사회 진행 시간

이사회 논의 시간도 비영리법인의 성격에 따라 다르다. 이사들이 개별 사업에 대한 관여가 적고 리스크를 점검하는 데 주안점을 두는 비영리법인의 이사회는 논의 시간도 1시간 이내로 짧다(B법인). 연 2~3회 가량 이사회를 개최하고 한 번 이사회가 열리면 2시간 정도 논의가 이루어지는데, 해당 이사가 관여하는 복수의 비영리법인 가운데에서는 가장 횟수가 적다(방○○, 신○○). 사업 전반에 관해서 자세히 논의하는 경우는 최대 3시간 정도까지 이어지는 경우도 있다(A법인).

## 다. 이사회 의사록 작성 및 피드백 프로세스

모든 인터뷰 대상 기관이 의사록을 작성하고, 참석자가 이를 확인 후 서명하는 프로세스를 갖추고 있었다. 이사회에서의 논의 및 의결 내용에 따라 책임 소재가 갈리고, 특히 사회복지사업법의 적용을 받는 비영리법인 경우에는 이사회 의사록을 공개할 의무가 있기 때문에 이사회를 실제로 개최하고 의사록을 작성하는 관행이 자리잡은 것으로 보인다.<sup>10)</sup> 통상 다음 이사회 때 지난 번 이사회에서의 논의사항이 사업 과정에서 어떻게 반영되었는지에 관한 피드백을 전달하는 경우가 많다(A법인). 이사

10) 인터뷰 대상 인사(방○○, 신○○, 오○○-C법인)가 이사를 겸직하고 있는 일부 소규모 비영리법인에서 과거에 실제로 이사회를 개최하여 논의를 진행하는 대신, 서면으로 이사회 의사록만을 작성한 다음 보유하고 있는 도장으로 날인하는 경우도 있었다고 한다.

회 회의 자료에 전차 이사회 회의록을 첨부하여 코멘트를 받고 수정하는 방식을 취하기도 한다(A법인). 다른 비영리법인의 경우에는 회의를 마치고 바로 의사록을 검토하여 인감을 찍는 형식적인 과정을 거치기도 하는데, 이와 관련하여 인터뷰 대상자 신○○는 법에서 정하였기 때문에 이런 절차가 필요하다라는 것을 이해하면서도, 실무적으로 무슨 의미가 있는지 모르겠고 번거로운 프로세스라고 생각하고 있었다.

이러한 피드백 환류 과정에서 의제에 대한 이해가 부족한 일부 이사들의 코멘트가 사업 과정을 왜곡시키거나 불필요한 자원을 소진시키도록 하는 경우가 있다. 사무국 입장에서는 이사 본인은 전문성을 토대로 비영리법인의 발전을 위해서 가치 있는 제안을 하려는 취지가 있다는 점을 이해하면서도, 실무를 준비하다보면 부담으로 느껴질 때가 있다. 이는 이사회와 사무국 간의 필수불가결한 긴장 관계이기도 하지만, 심할 경우 이사들에 대한 불신으로 이어질 수 있다(진○○).

## V. 비영리법인 이사의 의무와 책임

### 1. 이사의 의무와 책임에 대한 주관적 인식

이사의 의무와 책임에 대한 이사들의 인식은 모두 다르지만, 잘 모르는 일에 대해서 책임을 질 수 있다는 두려움이나 평판 리스크에 대한 걱정이 있다. 뭔가 잘못되면 이사도 책임을 진다고 하는데, 한편으로는 이사회가 그러한 책임에 상응하는 권한이 있는지 의문을 가진다(민○○).

인터뷰 대상 기관 중에서는 이사 선임 시 이사의 의무와 책임에 관한 별도의 교육 세션을 진행하는 경우는 찾기 어려웠다. 이사들이 자신의 소임을 정확히 이해하는 데 도움이 되고, 비영리법인의 평판 관리 측면에서도 이사로 선임될 경우 행동 준칙(dos and don'ts), 법인의 역사와 가치 등을 종합적으로 교육할 수 있는 패키지의 필요성을 느꼈다(감○○). 인터뷰 대상자(신○○)가 이사직을 수행하고 있는 일부 외국계 비영리법인의 경우에는 이사의 의무와 책임에 관한 교육 및 자료 패키지를 제공하는 경우가 있다고 한다. 이사로 선임되면 상임이사 또는 사무국 담당자가 선임된 이사를 방문하여 해당 비영리법인 및 이사회의 운영 방식, 이사에게 기대되는 역할 등에 관하여 설명을 제공하는 경우도 있었다(신○○). 선임을 수락한 다음에는 바쁘다는 이유로 이사 선임 시 권리와 의무 등을 숙지하기 위하여 별도의 시간을 할애하는 데 소극적이고, 이사회 의사록 서명, 이사회 관련 자료 검토 및 피드백 제공과 같이 이사회 운영과 관련된 기본적인 사항에 관하여 소통하는 데 시간을 내기 어려운 이사의 비중도 높다(진○○).

인터뷰 대상 비영리법인 외에 다른 비영리법인의 이사회를 겸임하고 있는 인터뷰 대상자(감○○, 민○○)는 공식적인 이사회 외에도 친목모임이나 비영리법인에서 개최하는 행사에 참여하는 것도 비영리법인에 대한 소속감과 이해도를 높이는 데 도움이 된다고 했다.



## 2. 비영리법인 이사의 이익충돌 문제

인터뷰 대상 기관 가운데 이사와 비영리법인 간 이익충돌 문제의 해결을 위한 별도로 규정을 두고 있는 곳은 없지만, 그 필요성에 대한 인식이 점차 생겨나고 있었다. 국세청, 공정위 등 규제기관에서는 기업 경영자가 기업의 주식이나 개인재산을 출연한 비영리법인에서 이루어지는 이해관계자와의 거래에 대하여 면밀하게 살펴보고 있다. 비영리법인이 용역을 맡기고 자금을 집행하는 경우 그 자금이 출연 기업으로 다시 흘러 들어가면 문제가 되는 줄 알고 있기 때문에, 자금 집행 때마다 그런 우려가 없는지 검토하고, 꼭 필요한 경우 소명할 수 있도록 근거를 남긴다(B법인).

이사와 비영리법인 간에 직접적인 거래관계가 생기는 경우는 별로 없고, 그 자체가 문제된 경험은 없었다. 단, 비영리법인의 이사 또는 최고운영책임자의 이해관계자에 대해서 용역을 맡기고 비영리법인의 자금이 제공되는 일은 종종 일어나고, 사무국에서 이 점을 문제 삼는 경우도 있기 때문에 리스크 관리 차원에서라도 이해충돌이 발생할 때를 대비한 행위준칙 제정을 검토할 필요성을 느낀다(A법인).

이사가 설립, 운영하는 비영리법인에 대하여 용역을 맡기고 자금을 제공하는 방식으로 오랫동안 사업을 해 온 경험이 있다. 공모 절차를 거치면서 공정성을 의심받지 않을 증거를 남기기는 한다. 사전에 공정성을 확보할 수 있는 규범을 만드는 것이 바람직한 것으로 생각된다(유○○). 이사가 비영리법인이 지원하는 공모사업의 심사위원인 경우 해당 이사는 그 공모사업을 논의하는 안건에서 빠지는 방식으로 이익충돌 문제를 관리하고 있다(유○○).

## VI. 분석과 제언

### 1. 쟁점별 검토

#### 가. 이사회 구성

이사회 구성의 성별 다양성이 강화되고 있는 추세다. 신규 이사를 선임할 때 이사회에서 여성의 비율을 높이는 계기로 삼는 등 이사회 구성의 성별 다양성이 강화되고 있다. 토큰리즘(tokenism)의 문제가 직접적으로 지적되지는 않았으나, 비영리섹터 종사자의 성별 비율 등을 감안했을 때 일정 비율까지만 여성이사를 선임함으로써 다양성 확보의 과제는 달성했다고 보는 비영리법인도 있다. 여전히 여성이 조직의 장을 맡는 데 소극적인 것도 목표 비율 달성을 통하여 다양성 확보에 성공했다고 쉽게 판단하기 어려운 요인이다.

연령별 다양성 확보의 필요성도 대두되고 있다. 이사회의 세대교체 자체가 절대선은 아니다. 비영리법인이 설립되어서 안정적으로 운영될 때까지 사업에 대한 이해를 공유하는 하나의 팀으로서 이사회 멤버십이 유지될 필요성도 있다. 한편으로는 해당 비영리법인이 추구하는 가치를 달성하기 위해서 젊은 목소리가 필요한 경우도 있고, 출연자와 이사들 간에 유착관계가 장기간 지속됨으로 인하여 이사들 간 상호 감시기능이 작동하지 않아서 새로운 인사 유입이 필요한 경우도 있다.

근로자(사무국), 지역공동체 등이 이사회 구성에 직접 영향력을 미치는 경우는 적었다. 이사회에 대한 추천 프로세스가 사전에 확립되어 있고, 내부 규정으로 강제되는 경우에는 추천 과정에서 근로자나 지역공동체, 아니면 서비스 수혜자 등의 의견을 반영할 통로를 만들 가능성이 더 높아진다. 사업을 수행하고 집행하는 주체이자 비영리법인의 구성원으로서 근로자 가운데 일정 비율을 이사회 구성원으로 선임하거나 그에 못 미칠 경우 근로자가 추천하는 인사를 이사회 구성원으로 선임하는 경우는 인터뷰 대상 비영리법인 중에는 없었다. 현재의 근로자들에 대하여 대표성을 확보한다는 측면도 있지만, 비영리분야의 업무경험이 비영리법인에서 가장 중요한 의사결정기구로 참여하는데 필요한 경력으로 인정된다면 비영리분야의 고유한 전문성이 축적될 가능성이 높아진다는 점이 더 중요하다. 인터뷰 대상 비영리법인은 아니지만, 아름다운가게의 이사회는 드물게 지역대표, 간사대표 등 다

양한 이해관계자를 집단의 대표 자격으로 이사로 선임하고 있다는 점을 참고할 만하다.

출연자가 있는 경우 이사회 구성에 절대적인 영향력을 미치고 있었다. 비영리법인의 출연자와의 인적 네트워크를 중심으로 이사가 선임되는 경우의 장점과 한계 각각이 명확하다. 이사들이 자신의 몫을 1/전체 이사수라고 생각하고 책임성 있는 결정을 하기 보다는 특별히 위험이 없는 이상 출연자가 원하는 방향으로 가도록 법률상 필요한 결의를 해 주는 역할 정도라고 생각하고 있다.

이사에 대한 보상과 통제 기제의 미비점이 이사의 적극적이고 책임성 있는 참여를 가로막는 중요한 요인이었다. 비영리법인 이사직으로부터 경제적 대가를 피하지는 않지만, 인센티브와 통제장치가 전혀 없다는 점 때문에 이사직을 잘 수행해야 한다는 동기를 이끌어 내기가 어렵다. 이사직 수행의 대가로 경제적 보상을 지급할 수 없으므로, 비영리법인은 이사직 수행을 위한 시간을 ‘내어줄 것’을 부탁하는 입장에 서게 되고, 이사는 전문성과 평판자본을 획득할 수 있는 계기 정도로 이사직을 생각하는 경향이 있다. 이사의 연임 제한을 포함하여 책임성을 확보하기 위한 견제장치를 마련할 필요성이 있다. 그리고 법 개정이 필요한 사항이기는 하나, 이사직을 잘 수행하는 데 대한 인센티브를 어떻게 마련할 것인지에 대한 고민도 필요하다.

## 나. 리더십과 다이내믹스

상임이사가 있는 비영리법인은 이사회와 사무국 간의 관계에서 적극적이고 원활한 소통이 이루어질 수 있다. 그렇다고 상임이사를 반드시 두도록 하는 것이 이사회와 원활한 운영을 위한 바람직한 해결책이라고 단정적 결론을 내리기는 어렵다. 비영리법인의 재정, 역사, 사업의 성격상 상임이사가 없는 경우도 있는데 그렇다고 하더라도 다른 이사들의 책임이 경감되거나 소극적인 역할이 정당화 될 수는 없기 때문이다. 상임이사와 출연자의 관계가 끈끈하거나, 심지어 상임이사와 출연자가 동일시되는 경우 다른 이사들이 자신의 역할과 책임을 [1/이사회구성원]이라고 인식하지 못할 수 있다. 비영리법인이 새로운 사업에 진출하거나 등 리스크를 부담해야 하는 경우 상임이사가 있는 경우와 없는 경우는 의사 결정 방식에 차이가 크다. 상임이사가 있으면 다른 모든 이사를 설득하는 역할에 적극적으로 나서게 되는 반면, 이사회가 모두 외부자로 구성된 경우 보수적인 선택을 하기 쉽다. 비영리법인의 여러가지 사업에 이사를 참여시키는 데에도 상임이사 또는 출연자의 역할이 중요하게 작용한다. 사무국에서는 최고운영책임자가 이사회와 소통하도록 기대되는데, 최고운영책임자의 경

력 및 채용 경로 등에 따라 역할 수행 방식이 다르게 나타나고 사무국 실무진과 이해의 수준과 방향이 다른 경우도 있다.

이사장, 대표이사 등의 직함으로 대외적으로 비영리법인을 대표하고 이사회 운영을 책임지는 이사의 역할과 기대도 비영리법인 별로 다르게 나타난다.

사무국에서 이사 개인과 이사회에 대해서 갖는 기대가 완벽하게 충족되고 있는 것은 아니지만, 다양한 경로를 통해 비영리법인에 대한 소속감을 갖도록 함으로써 그 간극을 메우려고 노력 중이다. 사무국에서는 이사들이 첫째, 이사회에서 결정해야 할 사항에 관하여 충분히 숙지하고 적극적으로 검토하여 논의하지 않는다는 점과 둘째, 보다 근본적인 문제점으로서 이사들이 비영리섹터의 가치와 경험을 존중하지 않는다는 점을 지적하고 있다.

#### 다. 이사회 운영

이사회 의 개최 빈도와 논의 시간 등은 비영리법인 별로 다르며, 해당 비영리법인에서 이사회에서 결정하도록 기대되는 바의 종류와 성격에 따라 차이가 난다. 실무적인 내용은 사무국에 맡기고 리스크를 점검하는 이사회는 사업 내용과 방향, 재정에 관하여 구체적으로 논의하는 이사회에 비해서 빈도나 논의시간이 적을 수밖에 없다.

이사회 자료 준비는 사무국에서 담당하고, 회의 개최 전에 이사들에게 이메일 등으로 자료를 개별 제공하며 해당 내용을 숙지하고 이사회에 참여할 수 있도록 실무적으로 지원한다. 이사회 담당 부서에서는 원자료, 프리젠테이션 자료, 요약본 등 다양한 수단을 활용하여 이들이 숙고에 기반한 의사결정을 할 수 있도록 자료를 준비하지만, 이사들이 그 내용을 사전에 다 소화하는지에 대해서는 의문이 있었다.

대규모 비영리법인의 경우 이사회와 사무국 간의 가교 역할을 하기 위해서 이사와 외부 전문가, 사무국에서 참여하는 위원회를 두고 전문성과 책임성을 모두 강화하기 위한 시도를 하였다. 이 경우 이사회 의 책임성을 위원회에 전가한다는 비판을 피할 수 없다.

이사회에서 사업·모금·운영과 관련하여 얼마나 자세하게 논의할 것인지는 법인별로 다르고, 이사회 구성 양태에 따라서도 달라지는 경향이 있다.

이사회 의사록의 작성 및 피드백과 같은 절차는 인터뷰 대상 기관에서는 모두 잘 이루어지고 있었다.

## 라. 이사의 의무와 책임

인터뷰 대상 비영리법인은 이사의 의무와 책임과 관련된 별도의 교육 프로그램을 운영하고 있지는 않았다. 일부 외국계 비영리법인과 같이 이사 선임과 동시에 제공되는 교육 패키지가 필요하다는 인식을 공유하고 있다. 출연자·상임이사가 개인적인 네트워크를 활용하여 선임에 영향력을 행사하는 경우에는 어떤 일을 하도록 기대되는지 개별적으로 설명하기도 하지만, 이사회 출석을 포함하며 ‘이것만 하면 된다.’는 식의 단편적인 설명을 넘어서 이사의 의무와 책임이라는 측면에서 충분한 교육이 이루어지는지는 의문이 있다.

이사들이 자신의 의무와 책임에 관하여 얼마나 잘 인식하고 있는지는 일률적으로 평가하기는 어렵다. 인터뷰 대상 이사들은 모두 적극적으로 이사회에 참여하고 있기 때문에 소속 비영리법인의 비전과 미션을 이해하지 못하고 이사회 의결 과정에 소극적으로 임하는 경험을 확인할 수는 없었다.

비영리법인에서도 이사의 자기거래 등 이사와 법인간의 이익충돌과 관련된 문제의식이 생겨나고 있으나, 사전에 이를 저지하기 위한 내부적 규범을 제정하고 실행하는 단계에 이르지 못하는 못하였다.

## 2. 개선방안

### 가. 비영리법인 자체적 거버넌스 개선방안

#### (1) 비영리법인 이사회의 역할과 기능에 대한 인식의 개선

비영리법인의 이사회는 무엇을 지향해야 하는가? 비영리법인의 이사와 이사회는 막중한 책임감을 가지고 조직의 가치와 비전을 공유하고 실현시키기 위하여 적극적인 역할을 하도록 기대된다. 인터뷰 결과를 분석해 보면 비영리법인의 이사회의 구성과 운영방식은 크게 ‘리스크점검형’과 ‘실무형’이 사회로 나뉠 수 있다. 각 모델 안에서도 출연자와의 관계, 상임이사의 존부, 비영리법인의 규모, 비영리법인의 역사 등에 따라 조금씩 차이가 있다.

이사의 책임성이라는 측면에서, 전자 유형은 비영리법인의 사업이나 재정 측면에서 ‘마이너스’가

발생하지 않도록 하는 데 주안점을 두는 반면, 후자 유형은 ‘플러스’를 창출하는데 주안점을 두는 것이 반드시 전자보다 후자가 더 우월한 유형이라고 할 수는 없다. 전자 유형의 단점을 보완하기 위해서 실행위원회/운영위원회/집행위원회 등의 별도 기구를 두고 사무국, 전문가와 이사들이 함께 사업 내용을 논의하고 있는데, 궁극적으로는 이사가 책임성 있는 결정을 해야 한다는 원칙을 무너뜨리지 않는 수준에서 병행되어야 할 것이다.

지난 20-30년 간 비영리 섹터의 고유한 문제 발견과 해결 과정을 거치면서 명망가 중심의 소위 ‘병풍 이사회’가 갖는 한계점에 대해서는 모두 공유하고 있으므로 최근에서는 명망가 대신 ‘사업전문가’, ‘모금전문가’, ‘회계 및 법률전문가’에 대한 이사 수요가 증가하고 있다. 이사로서의 전문성을 평가하는 데 비영리부문에서의 경력이 중요하게 고려되는 것은 아닌 경향이 있다. 근로자 추천 이사제, 근로자 대표 이사제를 비롯하여 비영리부문에서 성장하고 활동한 경험을 이사의 직에서도 구현할 수 있도록 하는 고민이 필요하다.

## (2) 출연자와 이사회에 관계 재정립

비영리법인의 이사회는 출연자와 어떤 관계를 맺어야 할 것인가? 출연자가 있는 경우의 이사회 구성과 운영의 장점과 단점이 분명하게 드러난다. 엄밀히 따지면 이사로 선임된 출연자는 다른 이사와 같이 [1/이사회구성원]의 의사결정권과 책임을 분담하는 것인데, 비영리법인에서는 출연자와 법인의 분리가 완벽하게 이루어지지 않고 출연자가 어떤 방식으로 관여하든지 거의 절대적인 영향력을 행사할 수 있다. 법인은 출연자와 분리된 별도의 조직으로서 이사회 중심의 거버넌스를 구축하기 위해서는 출연자의 영향력을 줄이는 방향과 모든 이사의 의사결정권과 책임을 1/n로 만드는 방향으로의 노력이 모두 이루어져야 한다. 출연자가 상임이사 또는 이사장으로서 실무에 관여하는 경우, 공식적으로 이사에 선임되지 않으면서도 실무에 관여하는 경우, 배후에서 이사 선임에만 관여하는 경우 등과 같이 출연자가 비영리법인 이사회에 관여하는 방식은 비영리법인별로 차이가 있다.

## (3) 신뢰 회복을 위한 자율 규제의 제정

비영리법인 이사회의 책임성을 강화하기 위한 자율 규제가 필요하다. 비상임이사에 대한 보수 제 공 방안 등 일부 법률 개정이 필요한 사항도 있지만, 무엇보다 비영리법인 내부적으로 이사회 규정

이나 이사의 행위준칙을 제정하고 이를 이사들에게 인식시키고 위반 시 적절히 집행이 이루어지도록 하는 것이 우선시 되어야 할 것이다.

비영리법인 자체적으로 보상과 제재의 메커니즘을 작동시킬 시스템을 마련할 필요가 있다. 이사의 직무 수행에 대한 보수를 지급할 수 있도록 입법적 개선이 필요하다. 이사들에게 무상의 재능기부를 요구하는 현실 하에서 이사직을 수행함에 있어서 정보에 기반하여 심사숙고한 의사결정을 하고, 그 결과 비영리법인에 손해가 발생하면 책임을 부담시키는데 한계가 있을 수밖에 없다. 이사의 태만한 직무수행에 대한 제재 방안의 하나로 이사직을 성실하게 수행하지 못하는 경우 이사직의 연임을 제한함으로써 이사직 수행과 본인의 평판 리스크를 연동시키도록 해야 한다.<sup>11)</sup>

이익충돌 문제의 관리를 위한 규범 제정이 필요하다. 비영리법인에서는 이사 또는 출연자가 비영리법인의 이익보다 사익을 우선시하는 이익충돌 문제가 존재한다고 해도, 그로 인하여 취득하는 금전적 대가가 주식회사의 경우보다 크지 않거나 평판과 같은 비금전적 보상에 그칠 수 있다. 그러나 이러한 행위는 비영리법인에 대한 시민사회의 신뢰를 추락시키고 설립목적에 해가 될 수 있으므로 영리법인에 준하는 엄격한 통제가 요구된다.<sup>12)</sup> 인터뷰 결과 일부 비영리법인에서는 이익충돌 문제를 해결하기 위한 규범 제정의 필요성을 인식하고 있는 바, 모델 규범(안)을 만드는 것도 효과적인 것이다.

#### (4) 이사의 책임과 역할에 관한 상시적 교육 실시

이사의 의무와 책임에 관한 교육 패키지 및 내부 가이드라인 제정이 필요하다. 비영리법인 이사가 부담하는 선관주의의무, 감시의무, 충실의무 등과 이를 위반할 때 발생할 수 있는 리스크에 관하여 이사로 취임할 때 제대로 교육할 필요성이 있다. 이사들 입장에서는 ‘어디까지 주의를 기울여야’ 이사로로서의 직무를 태만히 하지 않은 것인지 궁금하고, 불안할 수도 있다. 이러한 관점에서 주식회사 이사에게 판례법리상 적용되는 경영판단의 원칙에 준하는 판단 기준을 제시할 필요가 있다.<sup>13)</sup>

11) 더 강력한 수단으로서 해임 및 직무집행정지의 도입을 주장하는 연구로는 이선희, 비영리법인 이사의 의무위반에 대한 통제-해임과 직무집행정지를 중심으로, 민사법학 통권 제87호 (2019)

12) 김정연, 비영리법인 이사의 이익충돌과 충실의무, 상사법연구 제38권 제1호 (2019).

13) 비영리법인 이사의 선관주의의무와 경영판단의 원칙에 관해서는 김정연, 비영리법인 이사의 선관주의의무에 관한 연구, 비교사법 제26권 제2호 (2019), 399-402쪽; 김진우, 재단법인 이사의 내부책임, 민사법학 통권 제51호 (2010), 24-26쪽.

## 나. 정책적, 법제적 개선방안

### (1) 주무관청 제도의 개편 및 시민공익위원회의 역할 정립

주무관청은 공익법인법 및 사회복지사업법에 따라 설립허가 이후에도 임원취임, 기본재산처분, 수익사업 실시 등을 허가하는 단계에서 각 단체의 지배구조에 개입하게 된다. 법무부에서 공익법인법 관련 기본적인 정책을 관장하기는 하지만, 실제 부처별로 담당 부서도 다르고, 지배구조에 개입하는 방침도 다르고 그 구체적인 내용이 전혀 공시되지 않고 있기 때문에 실제로 어떤 잣대가 적용되고 있는지는 업계의 '구전(口傳)'으로 전달되고 있는 실정이다. 공익법인법에 따른 시민공익위원회가 설치, 운영되더라도 현재의 주무관청 제도가 유지되는 이상 예산을 통한 공익법인의 사업 통제가 강화되고, 공익법인의 지배구조 개선을 위한 통계관리, 가이드라인 마련, 교육 프로그램 연구 등의 지원 기능을 잘 수행할지 의문이다.

지방자치단체는 사회복지사업법에 의거한 공익이사 추천을 담당하기 때문에 해당 비영리법인의 지배구조에 더욱 직접적으로 관여한다. 현재는 각 지방자치단체 담당부서의 담당자가 명단을 관리하면서 업무를 수행하고 있는데, 지방자치단체장 및 지방자치단체의회의 구성 변화에 따라 언제든지 정치적 영향력을 행사하는 수단으로 변질될 가능성도 존재한다.

### (2) 국세청에 의한 지배구조의 과도한 개입의 배제

국세청은 상증세법상 공익법인에 대해서는 이해관계자의 이사 선임 비율, 이해관계자에 대한 급여 지급 등을 엄격하게 감시, 통제하고 최근에는 회계처리 및 공시에 관한 법률 규정을 대폭 강화함으로써 해당 공익법인에 대해서는 실질적인 '감독기관'의 역할을 하고 있다. 상증세법 등 세법 규정은 어디까지나 세무행정의 관점에서 어떤 행위를 하지 말 것을 정하고 있는 것이지, 어떻게 하는 것이 비영리법인의 지배구조를 개선하는데 도움이 되는지에 관한 고민은 없다. 상증세법 및 하위규범상 지나친 규제 강화가 각 비영리법인에 대해서는 불필요한 규제준수 비용을 증대시키고, 실제로 지배구조 개선 및 투명한 운영에 얼마나 도움이 되는지 확인하기 어렵다.

비영리법인의 지배구조 개선을 위해서는 책임성 있는 이사회가 각 법인의 비전과 미션에 부합하는 결정을 할 수 있도록 구성, 운영될 수 있어야 한다. 정부에서도 이러한 점을 뒷받침할 수 있는 다양한



방안을 논의해야 할 것이고, 현재와 같이 주무관청 제도가 유지되는 가운데 세법상 규제만 전방위적으로 강화되는 것은 지배구조 개선을 위해서는 도움이 될 수 없다.

#### 다. 토론 : 기업재단의 거버넌스와 추가 연구의 필요성

본 연구에서는 기업재단이 현금 또는 주식을 출자하여 설립한 재단의 경우 인터뷰 대상자를 확보 하는데 실패하였다. 기업재단의 이사직을 겸임하고 있거나, 겸임한 경험이 있는 본 연구 인터뷰 대상자의 증언 및 기타 공개된 자료를 통해 유의미한 문제의식을 발굴하고, 향후 기업재단의 지배구조와 관련하여 분석이 필요한 지점을 제기하는 것도 의미가 있을 것으로 생각된다.

기업이 현물을 출자하여 기업집단의 의결권 구조에 영향을 미치는 경우뿐만이 아니라, 현금을 출자한 경우라고 하더라도 출자받은 비영리법인은 매년 사업비의 일정 부분을 출자기업에 의존하기 때문에 비영리법인 고유의 정체성을 형성하기 위한 이사회 구성 및 운영이 쉽지 않을 것으로 보인다. 실제로 삼성, 현대차, SK, 롯데그룹이 출자한 비영리재단법인의 경우 이해관계인이 이사회 1/5을 초과할 수 없고, 세법상 이해관계인에 관한 보수는 증여로 의제되어 환수될 수 있다고 하더라도 출연자의 가족이나 전직 임원의 영향력이 절대적일 수밖에 없는 구조일 것이다.

향후 기업재단의 지배구조에 관해서는 별도의 심화연구가 필요하다.<sup>14)</sup>

14) 최근 연구로는 법무법인(유한) 태평양·재단법인 동천 공동편집, 기업공익재단법제연구, 경인문화사 (2021)

## 참고문헌

- Board Source, Leading with Intent, 2017 National Index of Nonprofit Board Practice (2017)
- Klaus Hopt and Thomas Hippel(eds), Comparative Corporate Governance of Non-profit Organizations, Cambridge (2010)
- 김정연, 비영리법인 이사의 주의의무에 관한 연구, 비교사법 제26권 제2호 (2019)
- 김정연, 비영리법인 이사의 이익충돌과 충실의무, 상사법연구 제38권 제1호 (2019)
- 김진우, 재단법인 이사의 내부책임, 민사법학 통권 제51호 (2010)
- 김태선, 비영리법인 이사의 선관주의의무 연구, 민사법학, 통권 제69호 (2014)
- 이선희, 비영리법인 이사의 의무위반에 대한 통제-해임과 직무집행정지를 중심으로, 민사법학, 통권 제87호 (2019)
- 법무법인(유한) 태평양 · 재단법인 동천 공동편집, 기업공익재단법제연구, 경인문화사 (2021)