

수협중앙회 이사회제도에 대한 수용자 태도 분석†

鄭 萬 和*

Analysis of Acceptors' Attitudes toward the Board of Directors System of the National Federation of Fisheries Cooperatives(NFFC)

Jung, Man-Hwa

< 목 차 >

I. 서론	4. 이사회간 관계 설정
1. 논문의 배경과 목적	5. 소이사회제도에 대한 의견
2. 조사 방법	6. 사외이사제도에 대한 의견
3. 선행연구의 검토	Ⅲ. 중앙회 이사회제도 및 그 운영상의 문제점
Ⅱ. 설문조사 결과 분석	Ⅳ. 결론
1. 이사회 기능과 역할	참고문헌
2. 이사회 구성	Abstract
3. 이사회 운영에 대한 태도	

1. 서 론

1. 논문의 배경과 목적

1) 배경

수협중앙회는 “수산업협동조합중앙회”라고 하는 하나의 법인(法人)안에 각각 직능이 다른 여러 개의 이사회를 두고 있는 복수이사회제도로 운영되고 있다. 다시 말해 전체이사회(理事會) 외에 경제, 신용 두 사업부문별로 별도로 설치운영하

접수 : 2004년 5월 10일 게재확정 : 2004년 10월 6일

† 이 논문은 정만화, 수산업협동조합의 이사회제도에 관한 연구, 2003.8 부경대학교 대학원 박사학위논문 의 일부이다.

*수산업협동조합중앙회 기획관리부장, manna@suhyp.co.kr..

고 있는 두개의 소이사회(小理事會)를 합쳐 3개의 법정 이사회를 두고 있다.

수협중앙회가 최초로 기업의 의사결정방식인 이사회제도를 도입하기 시작한 것은 1970년 8월 제6차 수협법 개정에 의해서이다. 이로써 1962년 4월 수협중앙회 설립 당시부터 의사결정기구로 역할해온 운영위원회(運營委員會)를 폐지하는 대신에, 이사회를 수협중앙회의 기본 경영방침결정과 경영층을 감독하는 상설 기관화한 것이다. 그러나 1997년 하반기에 경제 위기를 몰고 온 IMF의 여파로 국내 금융기관 전반에 대한 대대적인 구조조정이 강행되는 과정에서 수협신용사업에 대해서도 재무건전성 기준이 강화됨에 따라 정부의 공적자금 지원이 불가피하게 되어 여기에 대한 대응 방침의 하나로 기존의 이사회제도에 대한 전면적인 개편이 요구되었다.

그리하여 수협중앙회는 2000년 12월 수협법 관계조항을 개정하고, 2001년 1월부터 경제, 신용 두 사업부문을 독립사업부체제로 편성하여 자본과 회계를 분리운영하게 하는 한편¹⁾, 해당 사업부문별로 각각 독립된 소이사회(小理事會)를 별도로 설치, 운영하는 복수이사사회제도(複數理事會制度)를 채택하게 되었다. 그 결과, <표 1>에서 볼 수 있는 바와 같이 2000년까지 △6,167 억원의 경영적자에서 2001년에는 140억, 2002년에는 686억, 2003년에는 892억원의 사업순이익을 실현하는 효과를 가져왔다.

<표 1> 독립사업부제 이후 수협중앙회의 수지상황

(단위 : 억원)

	신용 순수익	기타순수익	전체 순수익	신용순이익비중(%)	비고
2000	△5,445	△722	△6,167	△88.2	사업부제 이전 사업부제 이후
2001	270	△130	140	192.8	
2002	550	136	686	80.2	
2003	711	181	892	79.8	

자료 : 수협업무통계, 수협중앙회, 2004.

2) 목적

본 논문은 이러한 배경에 입각하여 현재 수협중앙회의 복수이사사회제도가 갖는 특성과 문제점을 파악하고, 그의 운영상의 개선점을 찾는 데 목적을 두고 있다. 수협중앙회의 이사회제도는 종전까지는 일반적으로 기업이 채택하고 있는 1법인(one corporation) 1이사회(one board)라고 하는 단일이사사회체제(single board

1) 수협법 제14조의 다른 법률의 적용 등에서 중앙회의 자본을 신용사업부문과 비신용사업부문으로 구분하여 관리케 하였으며, 동법 제112조의 중앙회정관 기재사항에서 독립사업부제의 운영에 관한 사항이 추가되고, 동법 제126조의 2와 제127조의 3을 각각 신설하여 대표이사 소관별로 소이사회(小理事會)를 설치하는 근거와 경제, 신용 두 사업부문의 각 대표이사 직무를 각각 규정하였다(수협법, 2000.12.30 법률 제6337호).

system)였으나, 2001년 1월부터는 독립사업부제 실시와 함께 기존의 이사회 외에 신용·경제 두 사업부문에 대해서도 독립된 2개의 소이사회(small board room²⁾)를 별도로 설치하여 운영하는 복수이사회체제(plural board system)를 도입한 것이다. 이러한 수협중앙회의 복수이사회제도는 우리나라 협동조합은 물론, 일반기업에 있어서도 찾아보기 어려운 매우 독특한 이사회 제도라 할 수 있다.

수협중앙회의 이러한 이사회제도 변환방침은 정부로부터 공적자금(public funds)을 지원받는데 있어서 조직 체제를 종전의 종합주의(multiple cooperatives system)에서 부문별로 사업을 분리 운영하는 완전독립사업부제(completely independent division system)로의 개편에 따른 것이라 할 수 있다.

이 논문에서는 이러한 현행 수협이사회제도의 운영과 직접적인 관계에 있는 임직원 전원을 이사회제도의 수용자 집단(acceptors)으로 규정하고, 이들 가운데 150명을 표본으로 선정하여 수용자태도분석(analysis of acceptors, attitudes)을 실시하였다. 조사 방법은 설문지 조사방식(questionnaires)에 의했으며, 조사 자료는 통계적 방법으로 처리하여 분석하였다.

2. 조사 방법

1) 설문 대상자와 표본의 선정

수협이사회제도에 대한 수용자태도 분석을 위한 설문대상자는 수협중앙회의 전·현직 이사 53명 전원(사외이사 포함)과 전·현직 감사 전원, 그리고 이사회 부의안건(附議案件)을 작성하고, 이사회 결정내용을 집행하는 본·지부 부서장 및

< 표 2 > 설문대상자의 인격적 특성과 조사 표본

(단위 : 명, %)

구 분	설문대상		응답자		응답자비율
	대상자	구성비	응답자	구성비	
회장·대표이사·감사	8	5.33	2	2.70	25.00
상 임 이 사	9	6.00	4	5.41	44.44
조 합 장 이 사	27	18.00	8	10.81	29.63
사 외 이 사	12	8.00	4	5.41	33.33
(본) 부 장 급	30	20.00	17	22.97	56.67
팀 장 급	64	42.67	39	52.70	60.94
계	150	100.00	74	100.00	49.33

(주) 근무 연수별 분포 : 10년 이상 58명, 5 10년 7명, 5년 미만 9명

2) 정만화(2003)는 경제사업소이사회와 신용사업소이사회에 영문표기를 "distribution division's board"와 "banking & credit division's board"로 쓰고 있다. 정만화, 수산업협동조합의 이사회제도에 관한 연구, 2003.8, 부경대학교 대학원 박사학위논문, Abstract.

〈표 3〉 설문 대상자의 중앙회 각 부문구성과 응답률

(단위 : 명, %)

구 분	설문대상		응답자		응답자비율
	대상수	구성비	응답자	구성비	
지도·관리부문	67	44.67	32	43.25	47.76
경제사업부문	28	18.67	11	14.86	39.29
신용사업부문	55	36.66	31	41.89	56.36
계	150	100.00	74	100.00	49.33

팀장 등 직원 97명을 합쳐 총 150명을 표본으로 선정하였다. 본 논문에서는 이들 피조사자 집단을 수협이사사회제도에 대한 수용자 집단(acceptors)³⁾으로 규정한다.

설문대상자의 직위별 구성과 인격적 특성은 〈표 2〉와 같으며, 설문조사표에 대한 응답률은 〈표 3〉과 같다.

2) 설문지의 구성과 조사 방법

수산업협동조합의 이사사회제도에 대한 설문지 작성 및 조사는 다음과 같이 구분하여 실시하였다.

첫째, 설문 내용은 이사회의 기능, 이사회의 구성, 이사회의 운영, 이사사회제도의 개선방안의 4개 범주로 나누었으며, 수협중앙회의 소이사회에 대해서는 수협법상 독립된 법적 근거와 의결사항을 가지고 있으므로 여기에 대해서는 전체이사회와 구분하여 별도의 설문 내용으로 조사하였다⁴⁾.

둘째, 조사방법은 우편조사방법에 의했으며, 회수율을 높이기 위해 피조사자 전원을 대상으로 전화카드 1매씩을 각각 동봉하였다.

셋째, 설문조사 시점은 2003년 2월 15일부터 이며, 2개월 후인 2003년 4월 15일로 조사표 회수를 마감하였다.

3) 문항의 구성과 자료 분석방법

첫째, 설문지 측정문항은 총42개항으로 구성하였으며, 각각의 문항은 '매우 부적절(너무 적음)'에서 '매우 적절(매우 많음)'까지 Likert 5점 척도(Likert Summated Rating Method)⁵⁾방식으로 구성하였다. 조사자료의 신뢰도 측정은 크

3) 수용자(受容者) 개념은 Chest I. Barnard(1938)의 권력수용이론(acceptance theory)에서 유래하는 것으로, 사회규범이나 법령 또는 권력 등의 권위는 그의 수용자집단의 반응에 따라 좌우된다고 하였다(H. A. Simon, 1957 참조).

4) 정만화(2003) 앞 논문 부록 참조.

5) Likert 척도방식에는 여러 가지가 있으나 본 논문에서는 5점 척도를 사용하였다. 5점 척도방식이란 어떠한 질문사항에 대해서 응답자가 동의여부를 표시하게 하는 측정법으로, 어떤 사상에 대해 설문지로 진술문이 제공되고, "매우 찬성한다", "찬성한다", "보통이다", "반대한다", "매우 반대한다"의 여부를 표시하도록 요청하는 방식이며, 5개의 응답 범주가 있을 때 그 비중을 1점에서 5점까지 할당하여 척도로 사용한다(성숙진·유태균·이선우 공역, 사회복지조사방법론, 나남출판, 1998, pp.252~253).

론바흐 알파(Cronbach's α)에 의하여 측정하였으며, 신뢰도 측정결과 0.86으로 나타났다.

둘째, 설문조사자료는 SAS(Statistical Analysis System) ver. 8.2에 의해 분석하였으며, 척도의 신뢰도 검사는 Cronbach's α 를 사용하였는데, 산식은 다음과 같다⁶⁾. 그리고 문항별 Likert 점수와 신뢰척도 Cronbach's α 는 <표 4>와 같다.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

k = 측정항목수 σ_i^2 = 개별측정항목의 분산 σ_y^2 = 전체측정항목의 분산

<표 4> 설문조사 신뢰도 수준

변 수		문 항	신뢰도
이사회 기능	경영진 감독 기능	I - 1 (1), (2), (3)	0.856
	이사회간 기능 배분	I - 2 (1), (2), (3), (4)	0.857
	의사결정 개입 정도	I - 3 (1), (2), (3)	0.859
이사회 구성과 이사 선출방법	이사회 규모	II - 1 (1), (2), (3)	0.863
	이사회 구성	II - 2 (1), (2), (3)	0.860
	조합장 이사의 비율	II - 3 (1), (2), (3)	0.864
	사외이사 비율	II - 4 (1), (2), (3)	0.865
	상임이사 비율	II - 5 (1), (2), (3)	0.863
	이사 선출방법	II - 6 (1), (2), (3), (4), (5)	0.860
	경영진의 정보 제공	III - 1	0.858
이사회 운영	정보 불충분에 대한 대응	III - 2	0.865
	심의안건 검토 시간	III - 3	0.867
	정보 및 비용지원의 정도	III - 4 (1), (2)	0.862
	이사회 진행 방식	III - 5 (1), (2), (3)	0.859
개선방안	소이사사회제도에 대한 의견	IV - 1 (1), (2)	0.861
	사외이사제도에 대한 의견	IV - 2	0.863
	이사회 제도 개선 의견	IV - 3	0.865

셋째, 자료의 특성 파악을 위하여 빈도분석과 백분율을 사용하였으며, 응답자의 의식의 응답경향을 파악하기 위하여 평균, 표준편차 등의 기술통계 방법을 사용하였다.

넷째, 수협중앙회 이사회제도에 대한 수용자집단은 동일한 성격의 모집단이 아니므로 문항의 성격에 따라서는 지도관리부문, 경제사업부문 및 신용사업부문의 3대 사업부문으로 표본을 구분하여 응답 특성을 파악하였으며, 또한 표본의 직위,

6) 일반적으로 많이 사용되는 Cronbach's α 산식은 조사자료의 내적일관성(internal consistency reliability)을 결정하는 방법이며, 동일대상을 측정했을 때 같은 반응이 나오는가 여부를 측정한다. 사회과학 데이터의 경우는 보통 0.7이상이면 신뢰성이 있다고 할 수 있으며, 실험적인 연구(preliminary research)에 있어서는 0.5를 기준으로 사용하기도 한다.(김충현, SAS 통계 분석, DR&S, 2003, p.220.)

〈표 5〉 소속부문별 × 각 설문항목 χ^2 값

	변 수	문 항	χ^2 값	유의수준
이사회 기능	경영진 감독 기능	I-1 (1), (2), (3)	19.17	0.001
	이사회간 기능 배분	I-2 (1), (2), (3), (4)	11.88	0.018
	의사결정 개입 정도	I-3 (1), (2), (3)	4.80	0.30
이사회 의 구성과 이사 선출방법	이사회 규모	II-1 (1), (2), (3)	22.92	0.0001
	이사회 구성	II-2 (1), (2), (3)	11.94	0.017
	조합장 이사의 비율	II-3 (1), (2), (3)	20.14	0.001
	사외이사 비율	II-4 (1), (2), (3)	21.76	0.001
	상임이사 비율	II-5 (1), (2), (3)	19.15	0.001
	이사 선출방법	II-6 (1), (2), (3), (4), (5)	4.74	0.31
	경영진의 정보 제공	III-1	11.75	0.019
이사회 운영	정보 불충분에 대한 대응	III-2	4.61	0.32
	심의안건 검토 시간	III-3	2.82	0.58
	정보 및 비용지원의 정도	III-4 (1), (2)	10.30	0.02
	이사회 진행 방식	III-5 (1), (2), (3)	4.39	0.35
	개선방안	소이사사회제도에 대한 의견	IV-1 (1), (2)	27.78
	사외이사제도에 대한 의견	IV-2	28.16	< 0.001
	이사회 제도 개선 의견	IV-3	16.50	0.002

df=4

직책, 재임 및 근무연한과 연령 등을 기초로 하여 교차분석⁷⁾을 실시하였다. 그리 하여 독립변수 각 범주의 관찰빈도와 영가설에 의한 기대빈도 사이에 유의미한 차이를 살펴보기 위하여 카이제곱 검증(χ^2 검증)을 실시하였다.

소속부문별 교차분석의 결과와 각 문항별 χ^2 값은 〈표 5〉와 같다

3. 선행연구의 검토

수협이사회 제도에 관한 학술적, 전문적 연구는 현재까지 전무한 것으로 판단된다. 이러한 연구현실은 비단 수협이사회제도에 한정치 않고 농협이사회에 관한 연구에 있어서도 마찬가지라 볼 수 있으며, 가까운 일본의 경우에도 협동조합의 이사회제도에 대해서는 별다른 연구성과를 찾아볼 수 없는 실정이다.

이러한 가운데서 협동조합 이사회의 구성문제, 협동조합의 지배구조와 이사회와의 관계, 협동조합경영에 있어서 조합장 중심체제와 이사회 중심체제와의 비교, 사외이사의 역할 등 비교적 광범위한 범위에 걸쳐, 협동조합 이사회 문제를 다루고 있는 최정윤의 협동조합 경영론(2003)이 간행되었다⁸⁾.

일반기업을 대상으로 하는 이사회제도와 그 운영에 관한 조직행위론적 연구로는 2000년 윤현중의 “이사회 의 구조적 특성이 이사회 관여에 미치는 영향에 관한

7) 교차분석은 응답자의 의견 독립성을 검증하기 위하여 범주화하여 하위문항을 묶어 분석을 실시하였기 때문에 하위 문항별 빈도수와 차이가 있음

8) 최정윤, 협동조합경영론, 부경대학교 해양산업정책학부, 2003.

연구”가 주목되는데⁹⁾, 이 논문에서는 우리나라 기업의 이사회 구조와 그 특성, CEO와 이사회와의 관계 및 이사회역의 역할과 그 영향 등을 분석 고찰하고 있다.

이밖에 민경남의 “우리나라 기업의 이사회제도 운영실태와 개선방안에 관한 연구”, 김영호의 “기업의 지배구조와 이사회역의 운영”, 홍복기의 “주식회사에 있어서 이사회제도의 변화와 그 문제점” 등의 연구¹⁰⁾가 있으나 대체로 제도적, 규범적 관점에서 행한 연구로서, 이사회역의 구조와 기능에 관한 이해증진 그 이상의 연구내용은 전달하지 못하고 있다.

해외의 연구로서는 한국증권제도연구회가 2000년 6월에 번역 소개한 래프 D. 워드의 “이사회 대변혁”, Tracy D. Connors의 “The Board of Directors: The Nonprofit Organization Handbook(1980)”의 단행본이 있으며, 이밖에 ASQ¹¹⁾, AMS¹²⁾ 1972~2000에 걸쳐 게재된 이사회 관련 주요 연구에는 Jeffery Pfeffer(1972,1983), Barton A. Weitz(1999), Lourie P.Milton(2000), Keith G. Provan(1980), Ran Lachman(1985) 및 Idalene F. Kesner(1986) 등이 있다는 것을 지적할 수 있다.

이사회제도에 관한 행태적 관점(行態的 觀點)에서 고찰한 대표적인 연구성과물은 J.Pfeffer(1972)와 I.F.Kesner(1986)라 할 수 있는데, 이들의 연구는 본 논문의 설문조사표 설계에 시사하는 바가 많았다. 전자는 비영리조직의 대표적 존재인 미국의 57개 병원을 대상으로 이사회역의 기능과 역할, 이사회역의 구성원과 규모요인, 이사회역의 존재와 조직환경 변화와의 관계 등에 관해 분석하고 있는 연구이며, 후자는 미국의 500대 기업가운데서 384개 기업을 대상으로 하여 이사회(board room)와 사외이사와의 관계, 이사회내의 사내이사역의 역할, CEO와 이사회역과의 관계 및 이들 간의 상호영향 등을 분석한 연구이다.

일본에 있어서 협동조합 이사회 연구 내지 관련문헌으로는 동신협연구센터의 “독일의 협동조합제도(1990)”, 靑柳 齊의 “현대농업협동조합의 소유·지배형태(1985)”, 平林平治의 “신어협이사독본(1977)” 등이 대표적이다. 그러나 이들 일본의 관련 문헌과 연구는 대개 이사 및 이사회역의 법률적 성격과 책임에 관한 것이 주된 내용으로 되어 있을 뿐, 현대기업경영의 중심과제인 경영지배구조와의 관계

9) 윤현중, 이사회역의 구조적 특성이 이사회 관여에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 대학원, 2002. 2.

10) 민경남, 우리나라 기업의 이사회제도 운영실태와 개선방안에 관한 연구, 인하대학교 대학원, 2000. 2.

김영호, 기업의 지배구조와 이사회역의 운영, 동아법학, 26호, 1999.

홍복기, 주식회사에 있어서 이사회제도의 변화와 그 문제점, 고시계, 44권 6호, 1999. 6

11) Administrative Science Quarterly(ASQ)는 미국 Cornell대학에 본부를 두고 있는 세계 유명 경영학 연구지의 하나이다.

12) Academy of Management Journal(AMJ)은 미국 Mississippi대학에 본부를 두고 있는 ASQ에 이어 미국 2대 경영학 연구지의 하나이다.

에서 협동조합 이사회제도를 관찰하는데까지는 논의를 발전시키지 못하고 있다.

II. 설문조사 결과 분석

1. 이사회 기능과 역할

1) 경영진에 대한 감독

수협중앙회의 이사회 기능 가운데서 가장 중요한 것은 중앙회의 기본 경영방침을 결정하고, 경영진을 효과적으로 감독하는 기능이다. 여기에 대하여 중앙회 각 이사회는 어느 정도 충실히 그의 기능을 발휘하고 있는가에 대한 설문조사 결과는 <표 6>과 같다.

여기서 보면, 수협중앙회 전체 이사회 기능에 대한 감독 역할은 5점 만점에 평균 2.88로, 대체로 불충분하다고 하는 자체 평가 결과가 제시되고 있다.

이사회별로 경영진 감독기능에 대한 수용자의 직위별 인식을 스타그래프로 나타내 보면 <그림 1>과 같다¹³⁾.

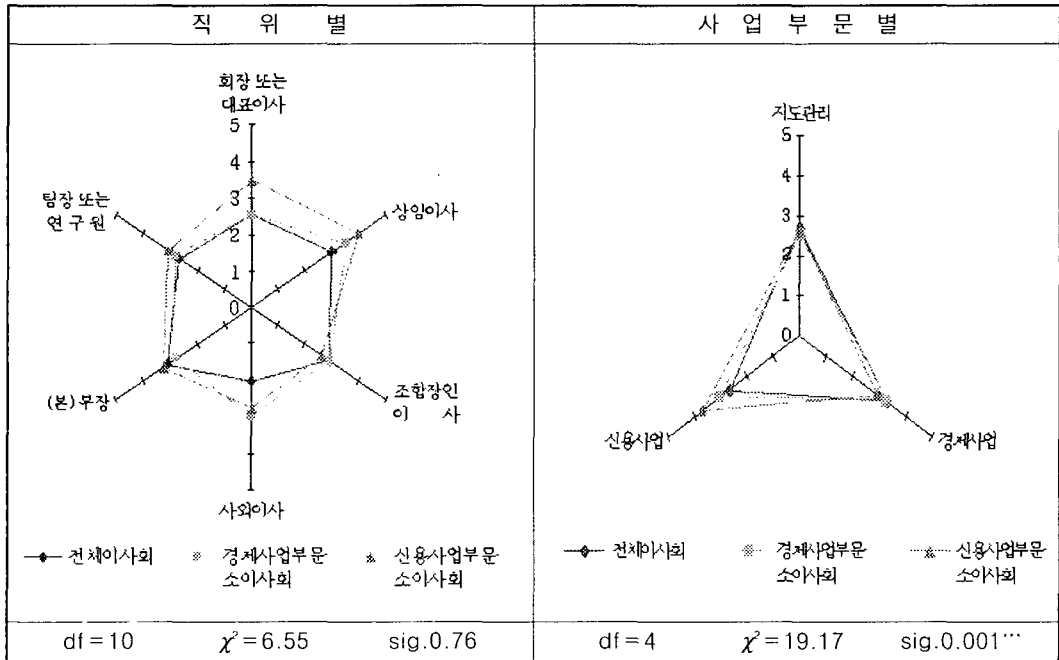
<그림1>에 제시된 카이자승 검증 결과에서 볼 수 있듯이 이사회 기능에 대한 직위별 의견의 차이는 소속된 사업부문에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 한편, 카이자승 검증을 통하여 유의미한 차이를 나타내고 있는 이사회 감독기능에 대한 사업부문별 응답자의 수용태도를 살펴보면 지도관리부문 응답자는 부족하다가 46.9%(45명) 응답비율을 보였는데, 경

<표 6> 이사회 및 경영진 감독 기능

구 분	척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
전 체 이 사 회	매우 충실	5	6.76	2.76	1.01	응 답 : 74 무응답 : 1
	약간 충실	8	10.81			
	보 통	32	43.24			
	조금 부족	22	29.73			
	매우 부족	7	9.46			
경제사업 부 문 소이사회	매우 충실	4	5.48	2.84	1.05	응 답 : 73 무응답 : 2
	약간 충실	15	20.55			
	보 통	27	36.99			
	조금 부족	19	26.03			
	매우 부족	8	10.96			
신용사업 부 문 소이사회	매우 충실	9	12.33	3.11	1.15	응 답 : 73 무응답 : 2
	약간 충실	18	24.66			
	보 통	25	34.25			
	조금 부족	14	19.18			
	매우 부족	7	9.59			
평균 2.88		표준편차 0.94				

13) 지면관계로 주요 부분의 스타그래프만 제시한다.

수협중앙회 이사회제도에 대한 수용자 태도 분석



N = 74명(무응답 : 3명)

<그림 1> 직위별 · 사업부문별 이사회 감독기능에 대한 수용자태도

제사업부문 응답자와 신용사업 소속 응답자는 각 28.1%(9명), 24.7%(22명)의 응답비율로 상이한 분포를 보이고 있음을 알 수 있다.

2) 이사회간 기능 배분의 적정성

수협중앙회의 각 이사회는 회장 또는 대표이사로부터 독립하여 중요 경영방향을 결정하고, 회장 또는 대표이사의 업무집행을 충실하게 감독하는 것을 주 임무로 하고 있다. 이러한 중앙회 이사회 및 각 이사회간의 권한배분이 적정하게 이루어지고 있는지에 대한 인식을 조사한 결과는 다음과 같다¹⁴⁾.

① 전체 이사회와 회장간의 권한 배분에 대하여 응답자 74명 가운데서 44.6%인 33명이 부적정하다고 답하여 부정적인 인식을 나타냈다. 여기에 대한 직위별 인식은 임원의 경우 18명중 10명(55.5%)이 부적정하다, 2명(11.1%)이 보통이다, 6명(33.4%)이 적정하다고 답하였고, 직원의 경우는 54명중 22명(40.7%)이 부적정하다, 15명(27.8%)이 보통이다, 17명(31.5%)이 적정하다고 답하여 임직원 모두가 부적정하다는 인식을 나타내고 있다.

② 경제사업부문 소이사회와 대표이사와의 권한배분에 대해서는 보통이라고 응답한 사람이 전체 72명중 30명으로 41.7%를 점하며, 부적정하다가 27명인 37.5%,

14) 여기에 대한 자세한 수용자 집단의 태도는 정만화(2003) 앞의 논문참조바람.

적정하다는 15명인 20.8%로, 부정적인 인식이 지배적이라고 할 수 있다.

③ 신용사업부문 소이사회와 대표이사와의 권한 배분에 대해서는 총 73명 가운데서 부적정하다가 25명인 35.2%로 가장 높고, 적정하다가 21명인 29.6%, 보통이다가 25명인 35.2%로 나타나 두 이사회에 비해서는 상대적으로 나은 편이다.

④ 전체이사회와 소이사회와의 권한배분에 대하여는 전체73명 가운데서 부적정하다가 36명인 49.3%로 가장 높게 나타났으며, 보통이다가 24명인 32.9%, 적정하다는 13명인 17.8%로, 역시 부적정하다는 인식을 하고 있다.

위의 설문결과가 말하는 것처럼 수협중앙회의 이사회 운영에 있어서 전체이사회와 소이사회간의 권한배분은 대부분 부적정하다고 인식하고 있으며, 또 전체이사회와 회장과의 관계에 있어서도 부정적 인식이 많음을 알 수 있다.

3) 회장 또는 대표이사의 의사결정 개입 정도

이사회 독립성 보장은 이사회가 심의하는 사항에 대하여 회장 또는 각 사업 부문별 대표이사(CEO)의 개입을 최소화 하는 것이 기본조건이다. 이러한 이사회의 독립성여부에 대한 설문조사 결과는 <표 7>과 같다.

회장 또는 각 사업부문별 대표이사가 각 이사회에 대한 의사 결정개입 정도가 평균 71.8%이며, 심지어 신용사업부문은 그 수준이 73.8%에 이르고 있어 더 높게 나타났다. 이러한 것을 이사회별로 좀더 자세히 살펴보면, 전체이사회에 대한 회장의 의사결정 개입정도는 응답자 74명 가운데서 56.7%인 42명이 적극적으로 개입한다고 생각하고 있으며, 25.7%인 19명은 보통, 13.7%인 10명은 소극적 개입

<표 7> 회장 또는 대표이사의 의사결정 개입 정도

구 분	척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
전 체 이 사 회	매우 적극적	10	13.51	3.49	1.02	응 답 : 74 무응답 : 1
	약간 적극적	32	43.24			
	보 통	19	25.68			
	조금 소극적	10	13.51			
	매우 소극적	3	4.05			
경제사업 부 문 소이사회	매우 적극적	12	16.44	3.59	1.01	응 답 : 73 무응답 : 2
	약간 적극적	32	43.84			
	보 통	19	25.03			
	조금 소극적	7	9.59			
	매우 소극적	3	4.11			
신용사업 부 문 소이사회	매우 적극적	15	20.83	3.69	1.02	응 답 : 72 무응답 : 2
	약간 적극적	32	44.44			
	보 통	15	20.83			
	조금 소극적	8	11.11			
	매우 소극적	2	2.78			
평균 3.57(71.4)		표준편차 0.90				

주 : ()안은 백분율

으로 보고 있다.

경제사업부문 소이사회의 경우는 응답자 73명 가운데서 60.3%인 44명이 적극적으로 개입한다고 생각하고 있으며, 26.0%인 19명은 보통, 13.7%인 10명은 소극적 개입을 하고 있다고 생각한다. 한편, 신용사업부문 소이사회의 경우는 응답자 72명중 65.3%인 47명이 적극적으로 개입하고 있다고 생각하고 있으며, 20.8%인 15명은 보통, 13.9%인 10명은 소극적인 개입을 하고 있는 것으로 생각하고 있다.

이상의 설문조사 결과를 통해서 볼 때 전반적으로 수협중앙회의 각 이사회는 그의 독립성 보장정도가 낮다고 볼 수 있다.

2. 이사회 구성

1) 이사회구성의 적절성

이사회가 효율적으로 의사를 결정하고 경영진에 대한 감독기능을 충실히 발휘하기 위해서는 그의 구성문제가 대단히 중요하다. 이사회 구성이란 이사회의 구성원수(構成員數)와 구성원 하나하나의 질적 적합성을 말하는 것이다.

현재 수협중앙회의 이사회 규모는 전체이사회가 28명, 신용사업부문 소이사회가 8명, 경제사업부문 소이사회가 7명으로 각각 구성되어 있다. 먼저 이러한 수협중앙회의 각급 이사회 구성원수가 의사진행 또는 심의에 적절한 규모인지의 여부에 대하여 어떻게 생각하고 있는지를 설문조사한 결과는 <표 8>과 같다.

설문조사 결과는 5점 기준에 평균 3.27이며, 수협중앙회 전 이사회 구성원에 대한 의견은 3.92로 대체적으로 그 규모가 크다고 인식하고 있다.

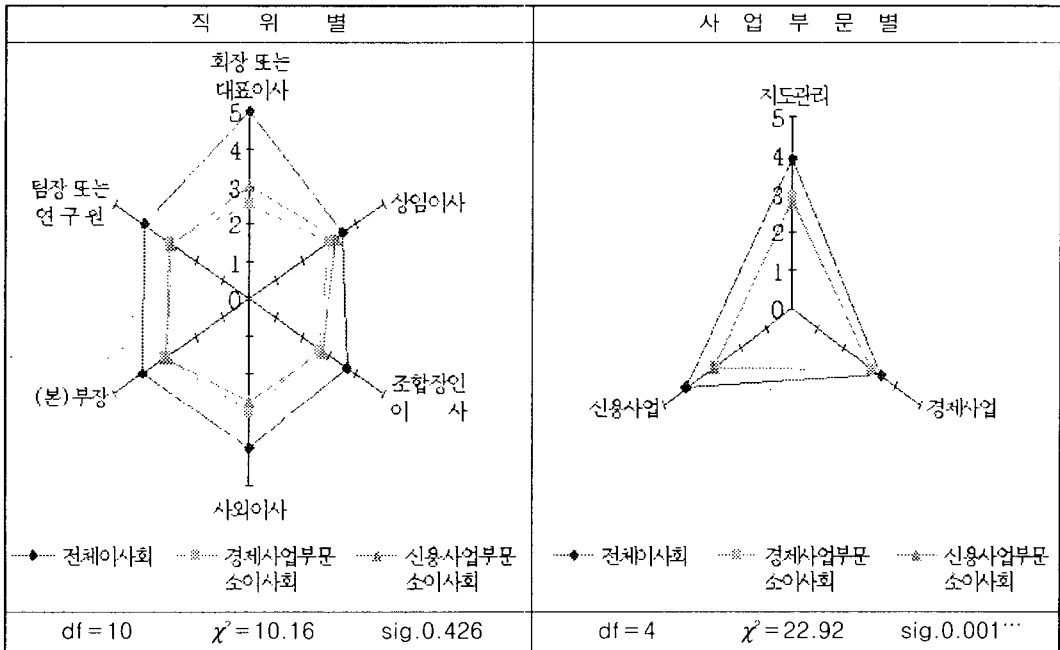
<표 8> 이사회 규모의 적정성

구 분	척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
전 체 이 사 회	너무 많음	18	24.00	3.92	0.77	응 답 : 75
	약간 많음	34	45.33			
	적 정	22	29.33			
	조금 적음	1	1.33			
	너무 적음	0	0.00			
경제사업부 문 소이사회	너무 많음	1	1.35	2.96	0.65	응 답 : 74 무응답 : 1
	약간 많음	11	14.86			
	적 정	46	62.16			
	조금 적음	16	21.62			
	너무 적음	0	0.00			
신용사업부 문 소이사회	너무 많음	1	1.37	2.94	0.66	응 답 : 73 무응답 : 2
	약간 많음	11	15.07			
	적 정	44	60.27			
	조금 적음	17	23.29			
	너무 적음	0	0.00			
평균 3.27		표준편차 0.57				

그러나 경제사업부문 소이사회의 경우는 전체 응답자의 16.2%인 12명이 적정규모 보다 많다고 응답하였으나, 62.2%인 46명이 보통, 21.6%인 16명이 적정규모 보다 적다고 응답함으로써 적정규모로 인식하는 편이다. 신용사업부문 소이사회의 경우는 전체 73명 가운데서 16.4%인 12명이 적정규모 보다 많다고 응답하였으며, 60.3%인 44명이 보통, 23.3%인 17명이 적정규모 보다 조금 작다고 응답함으로써, 역시 적정규모를 유지하는 것으로 인식하고 있다.

이러한 이사회 규모의 적정성에 대한 직위별, 사업부문별 수용자태도를 그림으로 비교해보면 <그림 2>와 같다. 이 그림에서 볼 수 있듯이 직위별 이사회 규모의 적정성에 대한 의견에는 유의미한 차이는 없다고 볼 수 있다. 그러나 소속된 사업부문에 따른 응답자 인식은 지도관리 소속 응답자는 이사회 규모가 많다는 의견이 36.5%인 35명이며, 적정하다 37.5%인 36명, 적다는 의견이 26.0%인 25명이다. 경제사업 소속 응답자는 많다는 의견이 19.4%인 6명이며, 적정하다 77.4%인 24명, 적다는 의견이 3.2%인 1명이다. 신용사업 소속 응답자는 많다는 의견이 35.9%인 33명이며, 적정하다 55.4%인 51명, 적다는 의견이 8.7%인 8명으로 나타났다.

곧, 지도관리 소속과 신용사업 소속은 이사회 규모에 대하여 적정인원 보다 많



N = 74명(무응답 : 3명)

<그림 2> 이사회규모에 대한 직위별 · 사업부문별 수용자태도

다는 의견이 높았으나, 경제사업 소속 응답자는 19.4%로 나타나 상대적으로 낮은 분포를 나타냈다. 이러한 사업부문별 의견의 차이는 카이자승 검증 결과 통계적으로 유의미한 것으로 해석할 수 있다.

2) 이사회 구성원의 질적 적합성 정도

〈표 9〉의 설문조사결과를 보면, 전체 이사회의 경우 총 75명의 응답자 가운데서 10.7%인 8명만이 현재의 이사회 구성원의 질적 내용이 적합하다고 생각하고 있을 뿐, 26.7%인 20명은 보통이라고 응답하였고, 62.7%인 47명은 부적절하다고 응답했다¹⁵⁾.

마찬가지로 경제사업부문 소이사회 구성과 신용사업부문 소이사회 구성에 대해서도 대부분 응답자들은 그의 적합성에 문제를 제기하고 있다. 여기에 대해서는 아래에서 이사회의 구성원별로 더 자세히 살펴보기로 한다.

3) 조합장이사의 비율

수협중앙회의 이사회 구성원 중 조합장이사는 전체이사회 28명 가운데서 50%인 14명, 경제사업부문 소이사회는 7명 가운데서 43%인 3명, 신용사업부문 소이사회는 8명 중 12%인 1명으로, 각각 그 정원을 정해두고 있다. 이러한 조합장 이

〈표 9〉 이사회 구성의 적합성

구 분	척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사 례 수
전 체 이 사 회	매 우 적 정	2	2.67	2.30	0.97	응 답 : 75
	조 금 적 정	6	8.00			
	보 통	20	26.67			
	조 금 부 적 정	32	42.67			
	매 우 부 적 정	15	20.00			
경 제 사 업 부 문 소 이 사 회	매 우 적 정	4	5.48	2.80	0.87	응 답 : 73 무응답 : 2
	조 금 적 정	8	10.96			
	보 통	33	45.21			
	조 금 부 적 정	26	35.62			
	매 우 부 적 정	2	2.74			
신 용 사 업 부 문 소 이 사 회	매 우 적 정	7	9.72	2.79	1.20	응 답 : 72 무응답 : 3
	조 금 적 정	13	18.06			
	보 통	21	29.17			
	조 금 부 적 정	20	27.78			
	매 우 부 적 정	11	15.28			
평균 2.62		표준편차 0.74				

15) 전체이사회의 구성원에 대한 문제제기는 두 소이사회의 사외이사 전원이 자동적으로 전체이사회의 사외이사로 진출하는 것으로, 이러한 이사겸임제는 이사회조직의 간편성, 이사회 운영경비의 절감과 같은 이점이 있는 반면에 ① 전체이사회의 독립성 저해, ② 이사의 최대의무인 선관의무의 불실요인, ③ 중앙회장이 추천하는 수협조직, 수산업문제 전문가의 이사 영입기회 제한 등의 문제를 가져온다(정만화, 앞의 논문, pp.125-126 및 Ralph D. Ward, 21st Century Corporate Board, p.57 참조).

사의 구성비율에 대하여 수용자들은 이를 어떻게 인식하고 있는지에 대한 조사결과는 < 표 10 > 과 같다.

전체 이사회 의 경우, 총 응답자 74명 가운데서 62.2%인 46명이 조합장이사의 수가 많다고 생각하고 있다. 경제사업부문 소이사회 의 경우는 전체 응답자 72명 가운데서 40.3%인 29명이 많다고 응답하였으며, 48.6%인 35명이 보통, 11.1%인 8명이 적다고 응답하여 조합장이사 비율이 어느 정도 적정수준을 유지하고 있는 것으로 평가하고 있다. 그러나 신용사업부문 소이사회 의 경우는 전체 응답자 71명 가운데서 5.6%인 4명이 많다고 응답하였으며, 36.6%인 26명이 보통, 57.7%인 41명으로 조합장이사의 수를 더 늘려야 한다는 의견이다.

이상의 결과를 종합해서 볼 때, 전체이사회 구성에 있어서는 조합장 이사의 비율이 높다고 인식하고 있는데, 이는 현재 14명으로 되어있는 조합장 이사수를 더 줄여야 한다는 의견과 같은 견해라고 볼 때에, 이러한 의견이 과연 수협법의 정신과 타 협동조합의 경우에 있어서도 타당한 의견인가를 되돌아 볼 필요가 있다고 본다.

수협법에서는 조합장이사 비율을 적어도 과반수이상을 유지해야 하는 규정을 명문화하고 있으며¹⁶⁾, 농협법은 농협중앙회 이사가운데서 조합장이사의 비율은 2/3이상으로 해야 한다고 하고 있다¹⁷⁾.

이런 점에서 보면, 전체이사회 구성에 있어서 조합장 이사의 수를 1/2수준이하로

< 표 10 > 조합장 중에서 선출하는 이사의 비율

구 분	척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사 례 수
전 체 이 사 회	너 무 많 음	22	29.73	3.85	0.93	응 답 : 74 무응답 : 1
	약 간 많 음	24	32.43			
	보 통	23	31.08			
	조 금 적 음	5	6.76			
	너 무 적 음	0	0.00			
경제사업부 문 소이사회	너 무 많 음	3	4.17	3.32	0.77	응 답 : 72 무응답 : 3
	약 간 많 음	26	36.11			
	보 통	35	48.61			
	조 금 적 음	7	9.72			
	너 무 적 음	1	1.39			
신용사업부 문 소이사회	너 무 많 음	3	4.23	2.31	0.96	응 답 : 71 무응답 : 4
	약 간 많 음	1	1.41			
	보 통	26	36.62			
	조 금 적 음	26	36.62			
	너 무 적 음	15	21.13			
평균 3.15		표준편차 0.78				

16) 수협법제 118조 ②.

17) 농협법제 125조 ②.

낮추어야 한다는 의견에 대해서는 이해하기 어렵다고 보며, 또 비록 독립사업부제로 운영되고 있지만 신용사업부문 소이사회에 대하여는 전체구성원 가운데서 1명에 불과한 조합장이사의 비율은 더 높여야 한다고 한 것은 당연한 지적이라 할 것이다.

4) 사외이사의 비율

수협중앙회의 이사회 구성원 중 현재 사외이사(outside directors)의 비율은 전체 이사회에 있어서는 구성원 28명 가운데 6명으로 21%, 경제사업 소이사회는 구성원 8명 가운데서 2명으로 29%, 신용사업 소이사회는 구성원 8명 가운데서 4명으로 50%를 각각 차지하고 있다. 이러한 법정사외이사 수를 전제로, 그의 비율에 대한 응답자들의 인식을 살펴보면 <표 11>과 같다.

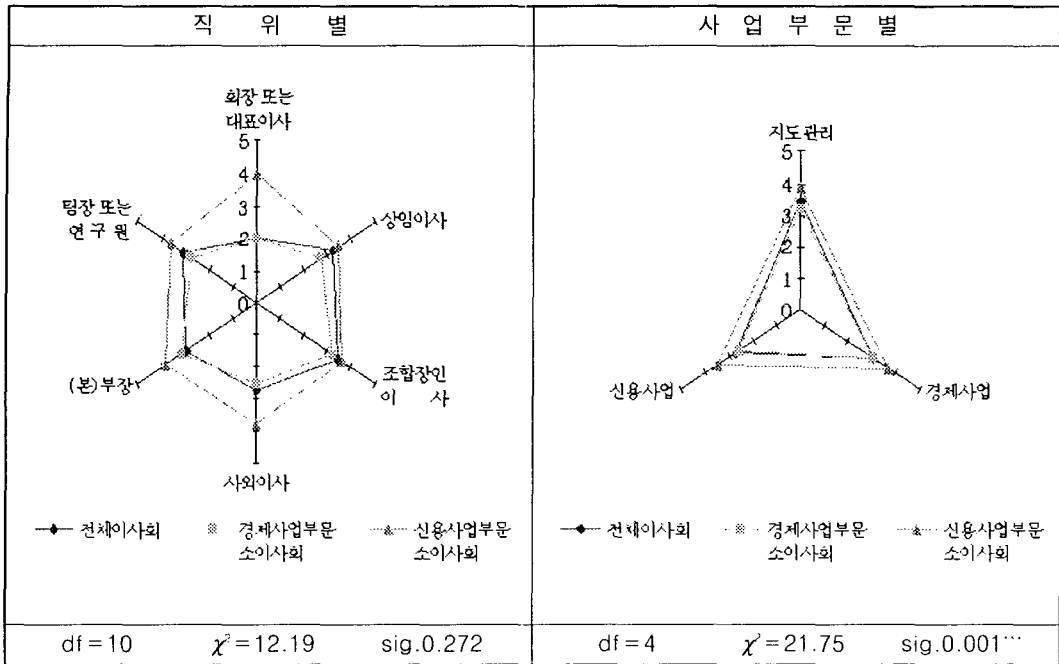
전체적으로는 평균 3.19로, 사외이사 구성비율이 조금 많다고 생각하고 있다.

전체 이사회에의 경우는 응답자의 32.9%인 24명이 사외이사 수가 많다고 생각하고 있고, 39.7%인 29명이 보통이라고 응답하였으며, 27.4%인 20명은 적다고 응답하였다. 경제사업부문 소이사회는 평균이 2.90으로 적정수준이라는 인식을 하고 있으나 문항별로 다시 살펴보면 응답자의 15.3%인 11명이 사외이사수가 많다고 응답하였으며, 62.5%인 45명이 보통, 22.1%인 16명이 적다고 응답하였다. 신용사업부문 소이사회에의 경우는 평균 3.68로서 전체 응답자의 73.6%가 많다고 생각하고 있다. 문항별로는 54.9%인 39명이 사외이사가 많다고 응답하였으며, 39.4%인 28명이 보통, 5.6%인 4명이 조금 적다고 응답하였다.

이러한 사외이사 비율의 적정성 여부에 대한 직위별·사업부문별 수용자태도의

<표 11> 사외이사의 비율

구 분	척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
전 체 이 사 회	너 무 많 음	7	9.59	3.07	1.07	응 답 : 73 무응답 : 2
	약 간 많 음	17	23.29			
	적 정	29	39.73			
	조 금 적 음	14	19.18			
	너 무 적 음	6	8.22			
경 제 사 업 부 문 소 이 사 회	너 무 많 음	2	2.78	2.90	0.79	응 답 : 72 무응답 : 3
	약 간 많 음	9	12.50			
	적 정	45	62.50			
	조 금 적 음	12	16.67			
신 용 사 업 부 문 소 이 사 회	너 무 많 음	13	18.31	3.68	0.84	응 답 : 71 무응답 : 4
	약 간 많 음	26	36.62			
	적 정	28	39.44			
	조 금 적 음	4	5.63			
	너 무 적 음	0	0.00			
평균 3.19		표준편차 0.80				



〈그림 3〉 사외이사비율에 대한 직위별·사업부문별 수용자태도

교차분석 결과는 〈그림 3〉과 같다.

이 그림에서 볼 수 있듯이 직위별 사외이사 비율에 대한 수용자의 태도는 소속 사업부문에 따라서는 응답자의 수용 태도에 통계적으로 유의미성에 차이가 있음을 알 수 있다. 지도관리 소속 응답자는 사외이사 비율에 대하여 많다는 의견이 44.1%(41명), 적다는 의견이 9.7%(9명)로 나타났다. 경제사업 소속 응답자의 결과에서도 이와 유사한 분포를 보였는데, 많다 22.6%(7명), 적정하다 67.7%(21명), 적다가 9.7%(3명)이었다.

그러나 신용사업 소속 응답자는 많다는 의견이 응답자의 26.9%(24명)이며, 적정하다 41.6%(37명), 적다는 의견이 31.5%인 28명으로 나타나 신용사업 소속 응답자의 수용태도는 많다, 적정하다, 그리고 적다가 비교적 고른 분포를 보임을 알 수 있다. 이러한 사업부문별 의견의 차이는 카이자승 검증 결과 통계적으로 유의미한 것으로 해석할 수 있다.

5) 상임이사의 비율

수협중앙회 전체 이사회는 28명의 이사 중 17.9%인 5명이, 경제사업 부문 소이사회는 7명의 이사 중 14.3%인 1명이, 그리고 신용사업부문 소이사회는 8명의 이사 중 25.0%인 2명이 각각 상임이사로 되어 있다.

상임이사(常任理事)란 수협의 일상적인 경영관리활동에 대하여 일정한 책임을

수협중앙회 이사회제도에 대한 수용자 태도 분석

지고 상근(常勤)하는 이사를 말하며, 수협법 제127조의4에서는 회장 또는 대표이사를 보좌(補佐)하고, 정관이 정하는 바에 따라 중앙회의 업무를 분장(分掌) 처리하는 자라 정의하고 있다. 따라서 여기서 말하는 상임이사에는 중앙회장과 각 사업부문별 대표이사는 제외된다.

이러한 상임이사는 회장 및 대표이사의 추천에 의해 선출되고, 회장 및 대표이사의 지휘 하에서 직무를 수행하는 조직상의 지위에 비추어 그 비율이 높으면 이사회 독립성에 문제가 되지만, 반대로 낮으면 효과적인 업무추진이 곤란하다. 이러한 점들을 기초로 하여 수협중앙회의 상임이사 구성비율의 적정성 여부에 대해 설문 조사한 결과는 < 표 12 > 와 같다.

설문조사 결과 평균 2.58로, 전체적으로는 상임이사 수가 조금 적다고 판단하고 있다. 전체이사회는 응답자의 13.3%인 10명이 상임이사가 많다고 생각하고 있으며, 49.3%인 37명이 보통이라고 응답하였고, 37.3%인 28명이 적다고 응답하였다.

경제사업부문 소이사회는 전체 응답자의 1.4%인 1명만이 조금 많다고 응답하였을 뿐, 49.3%인 36명이 보통, 49.3%인 36명이 적다고 응답하였으며, 신용사업부문 소이사회는 전체 응답자의 4.2%인 3명이 조금 많다고 응답하였으며, 54.2%인 39명이 보통, 41.7%인 30명이 조금 적다고 하는 의견이다.

이러한 결과를 종합할 때, 수협중앙회의 상임이사 비율은 전체적으로 더 늘려야 한다는 의견이 지배적이다. 경제사업 부문은 그 비율이 더 낮다고 인식하고 있고, 신용사업부문에 있어서도 마찬가지로 의견이다.

< 표 12 > 상임이사의 비율

구 분	척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사 례 수
전 체 이 사 회	너 무 많 음	1	1.33	2.73	0.778	응 답 : 75
	약 간 많 음	9	12.00			
	적 정	37	49.33			
	조 금 적 음	25	33.33			
	너 무 적 음	3	4.00			
경제사업 부 문 소이사회	너 무 많 음	0	0.00	2.38	0.74	응 답 : 72 무응답 : 2
	약 간 많 음	1	1.37			
	적 정	36	49.32			
	조 금 적 음	26	35.62			
신용사업 부 문 소이사회	너 무 많 음	0	0.00	2.60	0.62	응 답 : 72 무응답 : 3
	약 간 많 음	3	4.17			
	적 정	39	54.17			
	조 금 적 음	28	38.89			
	너 무 적 음	2	2.78			
평균 2.58		표준편차 0.62				

6) 이사 선출 방법

수협중앙회의 이사 선출방법은 각 이사회별로 다르게 운영되고 있다.

회장은 조합장 직선제에 의하며, 조합장 가운데서 선출된다. 두 사업부문의 대표 이사는 전문경영인으로, 대표이사추천위원회를 통하여 추천된 자를 총회에서 선출한다. 그리고 상임이사는 회장 및 대표이사의 추천을 거쳐 이사회에서 선출한다.

조합장이사는 총회에서 선출하며, 사외이사는 정부 및 금융감독위원회의 추천을 받은 자를 총회에서 선출한다. 이러한 각 이사 선출방법의 적절성에 대한 설문조사 결과는 < 표 13 > 과 같다.

- ① 회장을 총회 직선제로 선출하는 현행 방법에 대해서는 찬반이 맞서고 있다.
- ② 사업부문별 대표이사 선출은 추천위원회를 통하여 총회에서 선출하는 것이 현행방법인데, 이에 대하여 42.7%인 32명이 적절하다고 하는 높은 응답률을 보였다.
- ③ 상임이사 선출방법에 대하여는 회장 및 대표이사의 추천을 받아 이사회에서 선출하는 현행의 방법에 대해 52%인 39명이 부적절하다고 응답하였다. 따라서 현행 상임이사 선출방법에 대해서는 총회선출에 의해야 한다는 개선을 희망하는

< 표 13 > 이사 선출방법의 적정성

구 분	척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
회 장	매 우 적 정	22	29.33	3.13	1.47	응답 : 75
	조 금 적 정	8	10.67			
	보 통	15	20.00			
	조금 부적정	18	24.00			
	매우 부적정	12	16.00			
대표이사	매 우 적 정	12	16.00	3.16	1.22	응답 : 75
	조 금 적 정	20	26.67			
	보 통	17	22.67			
	조금 부적정	20	26.67			
	매우 부적정	6	8.00			
상임이사	매 우 적 정	8	10.67	2.60	1.23	응답 : 75
	조 금 적 정	8	10.67			
	보 통	20	26.67			
	조금 부적정	24	32.00			
	매우 부적정	15	20.00			
조합장중 선출하는 비 상 임 이 사	매 우 적 정	20	26.67	3.43	1.25	응답 : 75
	조 금 적 정	17	22.67			
	보 통	17	22.67			
	조금 부적정	17	22.67			
	매우 부적정	4	5.33			
사외이사	매 우 적 정	1	1.33	2.41	0.98	응답 : 75
	조 금 적 정	9	12.00			
	보 통	25	33.33			
	조금 부적정	25	33.33			
	매우 부적정	15	20.00			
평균 2.95		표준편차 0.79				

것이라 볼 수 있다.

④ 조합장이사의 선출방법에 대해서는 대체적으로 적합하다고 인식하는데 반해, 사외이사의 선출방법에 대해서는 전체 응답자의 53.7%가 부적절하다는 견해이다. 이는 평균값에 있어서도 사외이사가 2.41, 상임이사가 2.6으로 각각 부적절하다는 의견으로 나타났다.

3. 이사회의 운영에 대한 태도

1) 집행부의 정보제공 역할

이사회 의 직무수행도를 높이기 위해서는 집행부서가 필요한 정보를 이사 전원에게 적시에 충분하게 제공하여야 하며, 정보수집과 회의참석 경비 등의 비용지급도 실비를 보상할 수 있을 정도가 되어야 한다. 이점에 대하여 수협중앙회 집행기관은 어느 정도 충실하게, 그리고 적절하게 이행하고 있는지에 대한 설문조사 결과는 < 표 14 > 와 같다.

이사회 정보제공 역할의 적정성에 대하여 51.4%인 37명이 부적절하다고 응답하였으며, 33.3%인 24명이 보통, 15.3%인 11명이 적정하다고 응답하여 부적절하다는 응답비율이 높게 나타났다.

< 표 14 > 정보 제공 시기의 적정성

척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
매 우 적 정	3	4.17	2.53	1.02	응 답 : 72 무응답 : 3
조 금 적 정	8	11.11			
보 통	24	33.33			
조 금 부 적 정	26	36.11			
매 우 부 적 정	11	15.28			

2) 정보내용 불충분성에 대한 대응

이사회 심의 의결사항에 대하여 관련 집행기관으로부터 제공되는 정보 내용이 불충분할 경우에 이사진들은 어떻게 대응하는가에 대한 설문조사 결과는 < 표 15 > 와 같다.

< 표 15 > 집행기관의 정보 불충분에 대한 대응 방식

척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
심 의 보 류	20	31.25	3.63	1.20	응 답 : 64 무응답 : 11
반 대 의 견	12	18.75			
대 세 에 따 립	26	40.63			
찬 성 의 견	0	0.00			
주어진대로 참여	6	9.38			

정보 내용이 불충분했을 때의 대응방식은 대체적으로 심의를 보류하거나 반대 의견을 낸다는 적극성을 띠는 것으로 나타난다. 문항별로는 40.6%가 대세에 따른다고 하였고, 그 다음이 31.2%는 심의를 보류한다고 응답하였으며, 18.7%는 반대 의견을 낸다고 응답하고 있다.

4) 이사회 진행방식

이사들의 이사회 안건 검토시간은 1~3시간 정도가 가장 많은 것으로 나타났다. 빈도분석결과 1시간 이내가 44.1%로 가장 많고, 다음으로 1~3시간 41.2%, 3~5시간 8.8%, 6~8시간 1.5%, 8시간 이상이 4.4%이다.

결국, 어떠한 집단토의에서 1시간이내 일 때가 가장 주의 깊게, 그리고 열정적으로 심의주제를 토의할 수 있고, 그 이상 또는 그보다 더 짧은 시간에 있어서는 회의의 효율성 측면에서 결코 바람직하지 못하다고 할 수 있다¹⁸⁾.

4. 이사회간 관계 설정

수협중앙회의 사업부문별 소이사회는 이사회와는 독립된 설치근거와 의결사항을 가지고 있다. 이에 따라 중앙회 전체 차원에서 목표와 방향설정, 이에 기초한 사업부문간의 전략조정과 감독권한은 전체이사회가 가질 수 있도록 하고, 소이사회는 해당사업소관별 사업목표와 방향설정, 부문내 업무조정과 감독권을 발휘하도록 하고 있다.

이러한 이사회와 소이사회와의 관계 설정 및 업무조정을 중심으로 하는 중앙회 이사회제도 개선의 필요성에 대해 어떠한 의견이 있는가를 조사한 결과는 < 표 16 > 과 같다.

빈도분석 결과를 보면, 전체평균이 3.85로서 적절한 조정이 필요함을 느끼고 있다. 문항별로는 70.7%인 53명이 이사회와 소이사회간에는 관계설정의 개선 및 업무조정이 필요하다고 응답하였으며, 10.7%인 8명은 현행 운영방식에, 18.7%인 14명은 오히려 전체 이사회의 소이사회에 대한 부당한 간섭과 감독이 있다고 보고 있다.

< 표 16 > 이사회간의 관계 설정 및 업무조정 필요성

척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사 례 수
매 우 필요	33	44.00	3.85	1.35	응 답 : 75
조 금 필요	20	26.67			
보 통	8	10.67			
조 금 부 당	6	8.00			
매 우 부 당	8	10.67			

18) 여기에 대한 자세한 설문조사 결과는 정만화(2003) 앞의 논문 참고바람.

5. 소이사사회제도에 대한 의견

수협중앙회는 2000년 10월부터 실행된 공적자금 투입을 계기로 하여 2001년 초부터 독립사업부제를 실시하면서 경제 및 신용사업부문에 대하여 소이사사회제도를 도입, 운영해 나가고 있다. 이러한 소이사사회 제도 채택의 타당성 여부에 대한 인식 정도를 설문 조사한 결과는 < 표 17 > 과 같다.

설문조사 결과는 전체 평균이 2.84로 소이사사회제도 설치는 부적절하다는 인식이 많은 것으로 나타났다. 그러나 소이사사회별로는 필요성에 대한 인식정도를 달리하고 있다.

먼저, 신용사업부문 소이사사회를 보면 평균 3.04로 적절한 조치이다라는 의견임에 반하여, 경제사업부문 소이사사회에 대하여는 2.70으로 그의 설치가 부적절하다는 의견이 다수로 나타났다.

한편, 소이사사회제도에 대한 응답자의 응답특성을 소속부문별로 살펴보면 < 표 18 > 과 같다. 먼저 경제사업부문 소이사사회제도에 대해서는 지도관리부문 응답자 31명중 부정적인 입장이 22명으로 71.0%를 점하며, 긍정적 입장은 5명으로 16.1%에 불과하고, 나머지 4명(12.9%)은 중립적 태도를 보였다. 경제사업부문 11명의 응답태도는 부정과 중립이 각각 3명이며, 긍정이 5명으로 45.5%의 다수로 나타났다. 신용사업부문 30명중 긍정 13명(43.3%), 부정 8명(26.7%), 나머지 9명(30.0%)은 중립적 입장을 취했다.

신용사업부문 소이사사회제도에 대해서는 지도관리부문 31명중 긍정 6명(19.4%), 부정18명(58.1%), 중립 7명(22.3%)이며, 경제사업부문 9명은 긍정, 부정 및 중립에 각각 3명으로 동등한 응답비율을 나타내었다. 그리고 신용사업부문 31명중 21명(67.7%)이 긍정, 5명(16.1%)이 각각 부정과 중립의 태도를 보였다.

결국 이상을 종합해서 보면, 지도관리부문에서는 경제사업이건 신용사업이건 소

< 표 17 > 소이사사회 제도 도입의 적정성

구 분	척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
경제사업 부 문 소이사사회	매 우 적 정	8	10.96	2.70	1.35	응 답 : 73 무응답 : 2
	조 금 적 정	15	20.55			
	보 통	16	21.92			
	조 금 부 적 정	15	20.55			
	매 우 부 적 정	19	26.03			
신용사업 부 문 소이사사회	매 우 적 정	13	18.06	3.04	1.38	응 답 : 72 무응답 : 3
	조 금 적 정	17	23.61			
	보 통	15	20.83			
	조 금 부 적 정	14	19.44			
	매 우 부 적 정	13	18.06			
평균 2.84		표준편차 1.29				

〈 표 18 〉 소이사회 제도에 대한 사업부문별 의견

구 분	척 도	지도관리부문	경제사업부문	신용사업부문
경 제 사 업 부 문 소 이 사 회	찬 성	5(16.1%)	5(45.4%)	14(45.2%)
	중 립	4(12.9%)	3(27.3%)	9(29.0%)
	반 대	22(71.0%)	3(27.3%)	8(25.8%)
	계	31(100.0%)	11(100.0%)	31(100.0%)
신 용 사 업 부 문 소 이 사 회	찬 성	6(19.4%)	5(45.4%)	21(67.7%)
	중 립	7(22.3%)	3(27.3%)	5(16.1%)
	반 대	18(58.1%)	3(27.3%)	5(16.1%)
	계	31(100.0%)	11(100.0%)	31(100.0%)
계	찬 성	11(17.7%)	10(36.4%)	35(56.4%)
	중 립	11(17.7%)	6(30.0%)	14(22.6%)
	반 대	40(64.1%)	6(30.0%)	13(21.0%)
	계	62(100.0%)	22(100.0%)	62(100.0%)

이사회제도 자체에 대해 찬성하지 않는다는 뜻이며, 반대로 두 사업부문에서는 해당 사업부문별로 독자 경영의 길을 모색할 수 있는 소이사회제도를 찬성하되, 신용사업부문에서 이러한 의지가 더 강하다는 것을 말해준다.

6. 사외이사제도에 대한 의견

수협중앙회 사외이사는 이사회와 사업부문별 이사회 구성원 가운데서 비상임 이사인 조합장이사가 아닌 사회전문가로 구성된 사외이사를 말한다. 다시 말해, 수협구성원이 아닌 외부 전문가 중에서 선출된 비상임 이사를 사외이사라 지칭한다. 이러한 수협중앙회의 사외이사 선출은 대표이사추천위원회 위원 전원을 총회에 일괄 부의하여 찬반투표로 선출하는 방식을 취한다. 따라서 경제, 신용 두 독립사업부문의 소이사회 사외이사 6명이 자동적으로 전체 이사회 사외이사로 진출하게 되어 있다. 그리고 두 소이사회의 사외이사 선출은 해수부장관 추천 2명, 기획예산처장관 추천2명, 재정경제부장관 추천1명 및 금감위원장 추천1명을 합친 6명의 독립사업부문 대표이사추천위원 전원을 중앙회총회에서 일괄 사외이사로 선출하는 것이다¹⁹⁾.

이 때문에 종전에 수협이사회 구성원의 일원으로 참여해 온 수산업계의 전문가가 자연 배제되는 결과를 가져왔는데, 이러한 수협중앙회의 사외이사 제도에 대한 개선의 필요성을 어떻게 느끼고 있는지를 설문조사한 결과는 〈 표 19 〉와 같다.

사외이사 선출방법에 대한 설문조사 결과부터 보면, 44%가 부적절하다고 하는 가장 높은 응답률을 보였고, 보통이다 와 적절하다에는 28%가 응답하였다. 다음 사외이사 임기에 대한 직위별 응답상황을 살펴보면, 총12명중 41.7%가 부적절하

19) 수협법 시행령 제33조의 2, 수산업협동조합중앙회 정관부속서 임원선거규정 제32조 참조.

수협중앙회 이사회제도에 대한 수용자 태도 분석

〈표 19〉 사외이사 제도의 적정성

구 분	척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
선출방법	매우 적정	7	9.33	2.77	1.20	응 답 : 75
	조금 적정	14	18.67			
	보 통	21	28.00			
	조금 부적정	21	28.00			
	매우 부적정	12	16.00			
임 기	매우 적정	10	13.33	2.89	1.24	응 답 : 75
	조금 적정	13	17.33			
	보 통	21	28.00			
	조금 부적정	21	28.00			
	매우 부적정	10	13.00			

다, 16.6%가 보통이다, 41.7%는 적정하다고 응답하였으며, 직원의 경우 총 55명 중 20명(36.4%)이 부적정하다, 17명(30.9%)이 보통이다, 18명(32.7%)은 적정하다고 응답하였다.

따라서 현 사외이사제도는 그의 선출방식에서부터 임기제까지 전반적으로 개선이 필요하다고 보고 있다.

Ⅲ. 중앙회 이사회제도 및 그 운영상의 문제점

설문조사 형식을 통해서 수행된 수협중앙회이사회제도에 대한 수용자집단(受容者集團)의 인식과 반응, 즉 수용자태도 분석 결과 다음과 같은 몇 가지 문제점과 개선과제가 도출되었다.

첫째, 수협 이사회의 독립성 문제이다.

수협중앙회 이사회가 형식적인 법정기관이 되지 않기 위해서는 경영집행의사결정권 못지않게 경영진을 감독하고, 조직전체의 운영방향이 정상적으로 지향하고 있는지의 여부를 항시 감시, 감독하는 경영감독기능의 엄정성이라 할 수 있다. 이 점에 대하여 수협중앙회 신용사업부문 소이사회는 어느 정도 그의 설치취지에 부합하고 있다고 할 수 있으나 경제사업부문 소이사회는 그의 독립성이 불충분하다는 의견이 많다.

둘째, 이사회 구성의 재검토이다.

수협중앙회 이사회는 이사회의 구성원 수에 대해서는 대체적으로 적정 규모로 인식하고 있는데 반해, 구성원의 범위와 자격에 대해서는 부적합하다는 의견이 많다. 수협중앙회 전체이사회에 대해서는 사외이사의 수가 상대적으로 많아 중앙회의 경영방침결정에 있어서 회원조합의 의사관철이 어렵다는 지적이다. 특히, 신용사업부문 소이사회에 있어서는 비록 공적자금투입이라는 불가피한 사정이 있다

하여도 여기에 조합장이사가 총 이사 8명중 단1명에 불과하다는 것은, 중앙회 신용사업이 단위수협과 어업인 들로부터 완전 독립적 상태로 존립할 수 있는지를 고려해 볼 때 납득하기 어렵다는 인식이 높다.

셋째, 중앙회 상임이사과 사외이사의 선출제도 개선이다.

이사선출제도에 있어서 다른 이사(회장, 대표이사, 조합장이사)에 대해서는 대체적으로 적절하다는 의견이지만, 상임이사과 사외이사선출에 대해서는 부적합하다는 의견이 다수로 제시되고 있다. 현재 중앙회 상임이사 선출제도는 해당 대표이사 추천으로 전체이사회에서 선출하는 방식이며, 사외이사 선출은 두 사업부문 소이사회 사외이사가 자동적으로 전체이사회 의 사외이사로 선임되게 되어 있다. 그리하여 실제로는 소이사회 의 사외이사가 중앙회 전체이사회 구성원을 겸임하는, 이른바 이사겸임제(interlocking directors)로 참여하고 있는데, 이러한 모순으로 인하여 중앙회 전체이사회는 부문간의 업무조정권 발휘에 있어서 제약을 받게 된다는 것이다.

넷째, 이사회 운영상의 문제이다.

수협중앙회 의 이사회 역할을 강화시키기 위해서는 이사회 구성원들에 대하여 수협경영에 관한 상세한 정보제공과 함께 정보수집에 필요한 활동경비지원이 있어야 하는데, 이러한 점이 매우 미약하다는 의견이 많다.

마지막으로 중요한 사항은 전체이사회 의 조정력 강화이다.

복수이사회제도에 있어서 가장 중요한 것이 전체 이사회가 조직 전체의 방향과 단위부서의 전략을 상호조정하고 일치시키는 역할인데, 현재 수협중앙회 의 전체 이사회와 소이사회와의 관계에서는 이러한 면이 아주 미약한 것으로 나타난다.

IV. 결 론

이 논문은 복수이사회제도를 채택하고 있는 수협중앙회 의 이사회 운영에 대하여 그의 문제점을 파악하고 앞으로의 개선방향을 찾는데 목적을 두고 진행된 연구이다. 수협중앙회 의 이사회제도는 종전까지는 1법인(one corporation) 1이사회(one board)라고 하는 단일이사회체제(single board system)였으나, 2001년 1월부터 기존의 이사회 외에 신용·경제 두 사업부문에 대해 별도로 독립된 2개의 소이사회(small board room)를 설치하여 운영하는 복수이사회체제(plural board system)로 변경하여 현재 운영 중에 있다.

이러한 복수이사회제도는 우리나라 협동조합은 물론, 일반기업에 있어서도 찾아보기 어려운 매우 독특한 이사회 제도라 할 수 있는데, 이의 변환배경에는 IMF

경제위기 이후 정부로부터 공적자금(public finance)을 지원 받기 위한 불가피한 조치가 있었던 것이다. 그리하여 수협중앙회는 종전의 종합형 협동조합체제(multiple cooperative system)로부터 부문별로 사업을 분리 운영하는 완전독립사업부제(completely independent division system)로 현재 경영체제를 재편성하여 운영해 나가고 있는 것이다.

이 논문은 이상과 같은 배경을 가지고 있는 수협중앙회의 이사회제도에 관해 가장 직접적인 관계에 있는 중앙회 임직원 전원을 이사회제도의 수용자 집단(acceptors)으로 규정하고, 이를 모집단으로 하여 표본조사를 실시하여 분석한 결과 다음과 같은 중요한 사실이 지적되었다.

첫째, 이사회의 기능과 역할에 대해서는 전반적으로 미약하다는 인식이며, 그 가운데서도 전체이사회의 기능과 역할이 상대적으로 낮게 평가되고 있는 점이다. 이러한 것은 각급이사회 구성상의 불합리성과 회장을 비롯한 대표이사의 이사회 심의사항에 대한 개입으로 인해 이사회가 독립성을 충분히 발휘하지 못하는 결과로 보아진다.

둘째, 이사회의 구성문제에 있어서는 전체이사회 구성원수 28명과 신용 및 경제사업부문 소이사회 구성원수 7~8명의 규모에 대해서는 모두 동의하나, 이들 이사회 구성원의 질적 적합성 문제에 대해서는 비판적인 인식이 높다. 예컨대, 현재 중앙회 이사회의 내부이사과 외부이사수의 비율, 외부이사의 전문분야별 구성 등에 대해서 대부분이 부정적 시각을 나타내고 있으며, 특히 상임이사의 수적비율이 상대적으로 낮다는 문제를 많이 지적하고 있다.

셋째, 이사선출방법에 대한 것으로 회장, 대표이사 및 조합장이사 선출에 대해서는 대체적으로 찬성하나, 상임이사과 사외이사 선출 방법에 대해서는 개선의사를 표명하고 있다. 상임이사는 대표이사의 추천을 통해 이사회에서 선출하는 것이 현행의 사외이사 선출제도이며, 사외이사는 외부감독기관(정부 또는 금감위)의 추천을 받은 자를 총회가 승인하는 형식, 또는 소이사회가 사외이사가 자동적으로 전체이사회의 사외이사로 진출하는 것이 현행의 선출제도이다. 바로 이러한 상임이사 선출방식과 사외이사 선임제도는 대단히 불합리하기 때문에 개선이 불가피하다고 볼 수 있으며, 이러한 이사선출제도의 불합리성은 이사회의 독립성 유지에 있어서도 문제가 된다는 것이다.

넷째, 이사회의 역할을 강화시키기 위해서는 이사회간에 일정한 관계설정이 필요하며, 전체이사회와 소이사회간에는 명확한 기능 조정과 역할 분담이 필요하다는 것을 강조하고 있다. 다시 말해, 전체이사회의 「본부-독립사업부문」간의 방향설정과 전략조정 및 평가기능의 강화가 요청된다는 의견은 주목할 사항이라고 본다.

다섯째, 소이사회 제도에 대해서는 대체적으로 동의하고 있지만 경제사업부문 소이사회제도에 대해서는 부정적인 시각이다. 경제사업부문은 독립사업부제로 운영되기 보다는 지도사업부문과 유기적 관계를 가지면서 회장 직할체제로 개편하는 것이 바람직하다는 의견인 것으로 받아들일 수 있다.

이상의 연구 결과로 미루어 볼 때, 현행 수협중앙회의 복수이사사회제도는 그의 특징과 불가피성에도 불구하고 여러 면에서 문제점을 내포하고 있는 것이 사실이므로 이사회운영을 통해 이러한 문제점을 시정, 보완해 나가야 함은 물론, 필요한 부분에 대해서는 수협법이나 관계규정을 통해 근본적인 문제를 해결해 나가는 것이 중요한 과제라고 생각된다.

참고문헌

- 김영호, “기업의 지배구조와 이사회 운영”, 동아법학, 26호, 1999.
- 김충련, SAS통계분석, DR&S(주), 2003.
- 민경남, 우리나라 기업의 이사회제도 운영실태와 개선방안에 관한 연구, 인하대학교 대학원, 석사학위논문, 2002. 2.
- 성숙진 · 유태균 · 이선우 공역, 사회복지조사방법론, 나남출판, 1998.
- 수협중앙회, 수협업무통계, 2001, 2002, 2003, 2004.
- 윤현중, 이사회 구조적 특성이 이사회 관여에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 대학원 석사학위논문, 2000. 2.
- 정만화, 수산업협동조합의 이사회제도에 관한 연구, 부경대학교 대학원 박사학위논문, 2003. 8.
- 최정운, 협동조합경영론, 부경대학교, 해양산업정책학부, 2003.
- 한국증권연구회 역, 이사회 대변혁, 동원출판사, 1999.
- 해양수산부, 수협개혁방안, 수협개혁위원회, 1998. 9.
- 홍복기, “주식회사에 있어서 이사회제도의 변화와 그 문제점”, 고시계, 44권 6호, 1999. 6
- 농림부, 농협법, 2002. 1. 14 개정법률.
- 해양수산부, 수협법, 2000. 12. 30 개정법률.
- 東信協研究センタ 譯, ドイツの協同組合制度, 日本經濟評論社, 1990.
- 青柳 齊, “現代農業協同組合の所有・支配形態”, 農林業問題研究, 第 78號, 1985. 3.
- 平林平治, 新漁協理事讀本, 漁協經營センタ - 出版部, 1974.
- Barton A. Weitz and J · R · Bettman, “Attrifution in the Board Room : Causal Reasoning in Corporate Annual Reports”, ASQ, 28, 1983.
- Chest I. Barnard, *The Functions of The Executive*, Cambridge Mass : Harvard Univ., Press, 1938.
- Gerald F. Davis, *The Money Center Cannot Hold : Commercial Bank in the U.S. System of Corporate Governance*, 1999.
- Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, New York : MacMillan Company, 1957.

- Idalene F. Kesner, "Board Composition and the Commission of Illegal Acts : An investigation Fortune 500 Companies", *AMJ*, Vol. 29, No. 4, 1986.
- Jeffrey Pfeffer, "Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors : A Study of Organization-Environment Linkage", *ASQ*, 17, 1972.
- Keith G. Provan, "Board Power and Organizational Effectiveness Among Human Service Agencies", *AMJ*, Vol. 23, No. 2, 1980.
- Lourie P. Milton, "How Experience and Network Ties Affect the influence of Demographic Minorities on Corporate Boards", *ASQ*, 45, 2000.
- Ralph D. Ward, *21st Century Corporate Board*, John Wiley & Sons Inc., 1997.
- Ran Lachman, *Public and Private Sector Differences : CEO's Perceptions of their Role Environments*, 1985.
- Tracy D. Connors, *The Board of Directors : The Nonprofit Organization Handbook*, McGraw- HillBook Company, 1980.
- W. Ocasio, "Institutionalized Action and Corporate Governance : The Reliance on Rules of CEO Succession", *ASQ*, 44, 1999.

鄭 萬 和

**Analysis of Acceptors' Attitudes toward the Board of
Directors System of the National Federation of
Fisheries Cooperatives(NFFC)**

Jung, Man-Hwa

Abstract

This paper aims to understand the points which the Board of Directors of the National Federation of Fisheries Cooperatives System has proposed, and to find some improvement. This Fisheries Cooperatives previously had a single board system operating two small board rooms which became independent within the two sectors of credit and provision in addition to the existing board of directors. This is a very unique board of directors system which is not found in cooperatives in our country nor in the business world.

This change of the board of directors of the Fisheries Cooperatives is ascribed to the reorganization of the system into a completely independent division system, which operates business separately based on each sector as opposed to the previous multiple cooperatives system. However, a plural board of directors system does contribute to the improvement of managerial efficiency by strengthening the self-control of each independent business section, but deepens conflicts between its internal organizations, and brings about a reverse function which might deteriorate both the controlling power of a systematic organization and the coordinating power between sectors.

This paper made an analysis of acceptors' attitudes toward the board of directors of the fisheries cooperatives system by regulating all the staff directly related to the operation of the board of directors of the fisheries cooperatives system as a group of acceptors and by selecting one hundred and fifty persons among the staff as a sample. The inquiry into acceptors' attitudes was made using questionnaires, and the data for this investigation was processed and

analyzed using a statistical method. The contents of this paper are composed of I. an introduction, II. the findings of the questionnaire investigation, III. the overall opinion for the improvement of the board of directors system, and IV. a summary and conclusion.

Key words : acceptors' attitudes, board of directors, small board room, single board system, interlocking directors, plural board system, independent division system, systematic organization, cooperatives,