

단위수산업협동조합의 이사회제도에 대한 수용자태도 분석†

정만화* · 최정윤**

Analysis of Acceptors' Attitudes toward the Board of Directors System of Fisheries Cooperatives

Jung, Man-Hwa and Choe, Jung-Yoon

< 목 차 >

I. 서론	2. 이사회 구성과 선출방법
1. 연구의 배경과 목적	3. 이사회 운영에 대한 태도
2. 자료 수집 및 분석 방법	4. 이사회제도 개선에 대한 의견
II. 단위수협 이사회제도	IV. 단위수협 이사회제도의 문제점
1. 이사회제도의 변천	1. 협동조합경영의 지배구조 문제
2. 이사회제도의 특징	2. 이사회 구성의 다양성 문제
3. 상법상의 이사회 규정	3. 사외이사제 도입의 문제
III. 단위수협 이사회제도에 대한 수용자태도 분석	V. 결론
1. 이사회 기능에 대한 의견	참고문헌
	Abstract

I. 서 론

1. 연구의 배경과 목적

1962년 4월 1일 수협법 시행과 함께 탄생한 수산업협동조합은 그 동안 전국의 어업인들과 어촌경제를 조직화하는데 있어서는 주목할 정도의 역할을 하였으나 수협 자신의

접수 : 2005년 8월 28일 게재확정 : 2005년 11월 17일

† 이 논문은 우리나라 수산업협동조합의 이사회제도 개선방향에 관한 연구의 일환으로서, 수산경영론집 Vol.35, No.2(2004.12)에 발표한 정만화, "수협중앙회 이사회제도에 대한 수용자태도 분석"의 후속연구이다.

*수산업협동조합중앙회 기획관리부장(Corresponding author : 02-2240-2120, manna@suhyup.co.kr.)

**부경대학교 명예교수

경영체질을 개선하는데 있어서는 충분한 성과를 거두지 못했다고 보는 시각이 많다.

따라서 이제부터 수협은 후자에 보다 많은 관심을 기울여야 할 필요성이 제기되는데, 이러한 문제해결의 하나가 수협경영의 지배구조 문제라 할 수 있을 것이다.

본 논문은 이러한 점에 착안하여 수산업협동조합의 성공과 발전에 있어서 핵심적 역할주체로 규정되는 단위수협 이사회제도에 대하여 그의 기능과 구조 및 변천과정을 고찰하고자 하는 것이다. 이러한 문제를 보다 구체적으로 검토하기 위하여 전국 단위수산업협동조합¹⁾의 이사진과 간부직원을 대상으로 설문조사 형식을 통해 단위수협 이사회제도에 대한 수용자행태를 실증적으로 분석하였다. 이러한 연구과정을 통해 단위수협이사회제도가 안고 있는 문제점과 개선방향을 탐색하면서 아울러 현 단계에 있어서 단위수협이사회 제도가 갖는 문제점을 제기함으로써 수협 경영의 개선을 도모코자 하는 것이 본 논문의 목적이다.

2. 자료 수집 및 분석 방법

1) 설문대상자의 선정

본 연구의 설문대상자는 총95개 단위수협 중 지구별수협 24개, 업종별수협 5개, 수산물가공수협 1개, 총30개 조합의 조합장 30인, 상임이사 30인, 비상임이사 60인, 상무 30인을 합친 총150명으로, 이들 설문대상자의 계층별 분포는 <표 1>과

<표 1> 단위수협 설문대상자의 조직 계층별 분포

(단위 : 명, %)

구 분	설문대상		응답자		응답자비율
	대상자	구성비	응답자	구성비	
조합장	30	20.00	11	14.10	36.67
조합원이사	60	40.00	28	35.90	46.67
상임이사	8	5.33	7	8.97	87.50
전 무	22	14.67	14	17.95	63.64
상 무	30	20.00	18	23.08	60.00
합 계	150	100	78	100	52.00

같다.

2) 설문지 작성

1) 수협중앙회에서는 단위수협을 “회원조합”으로 칭하나 본 논문에서는 독립된 조직단위로서 이를 연구하고 있으므로 “단위수협”이라는 명칭을 사용한다.

2) 설문지 내용의 구체적인 사항은 정만화, 수산업협동조합의 이사회제도에 관한 연구, 2003, 부경대학교 박사학위논문 부록을 참조하시기 바람.

첫째, 설문지의 전체 내용은 이사회 기능, 구성, 운영과 이사회제도 개선방안의 4개 범주로 나누어 작성하였다²⁾. 둘째, 설문지 측정문항은 총 20개항으로 하였으며, 각 문항별 질문방식은 '매우 부적절(너무 적음)'에서 '매우 적절(매우 많음)'으로 하고, 셋째, 문항별 점수는 Likert 5점 척도(Likert Summated Rating Method)³⁾ 방식으로 구성하였다.

3) 자료 분석 방법

조사자료의 신뢰도 측정에 대해서는 Cronbach's α 에 의했으며⁴⁾, 자료의 특성파악은 빈도분석과 백분율, 그리고 응답자의 응답의식에 대한 경향성 파악을 위해서는 평균값과 표준편차 방법을 각각 사용하였다. 한편, 문항별 응답자의 의견차이를 판단하기 위하여는 교차분석⁵⁾을 실시하였으며, 독립변수 각 범주의 관찰빈도와 기대빈도

〈표 2〉 설문조사 신뢰도 수준 및 직위 또는 직책별 각 설문항목 값

변 수		X^2	유의수준	신뢰도 Cronbach's
이사회 기능	이사 및 경영진 감독 기능	14.13	0.589	0.672
	권한 배분	12.01	0.743	0.676
	의사결정 개입 정도	16.73	0.403	0.682
이사회 구성과 이사 선출방법	이사회 구성원 수 및 구성	5.67	0.937	0.699
	현행 이사 선출 방법	17.23	0.371	0.690
	상임이사 선출 방법	19.68	0.235	0.678
	상임이사 수의 적정성	18.81	0.093	0.704
이사회 운영	정보의 적시 제공	23.35	0.104	0.684
	정보 불충분 대응 방식	26.04	0.053	0.702
	안전 검토 시간	10.99	0.809	0.726
	정보 및 비용지원의 충분성	21.68	0.153	0.686
	이사회 진행 방식	16.19	0.440	0.687
개선방안	사외이사 도입 필요성	14.12	0.589	0.728
	책임경영제 도입 필요성	25.43	0.062	0.726
	위원회 또는 소이사회제도 도입 필요성	22.23	0.136	0.710

사이에 유의미한 차이를 살펴보기 위하여 카이자승 검증(X^2 검증)을 실시하였다(〈표 2〉 참조).

3) Likert 척도방식의 특징에 관해서는 정만화(2003) 앞의 논문을 참조하시기 바람.

4) Cronbach's α 산식에 관해서는 정만화(2003) 앞의 논문을 참조하시기 바람.

5) 교차분석은 응답자의 의견 독립성을 검증하기 위하여 범주화한 하위문항을 묶어 분석을 실시하였기 때문에 하위 문항별 빈도수와 차이가 있음.

II. 단위수협의 이사회제도

1. 이사회제도의 변천

1) 수협 이사회제도의 도입과 변천

우리나라 수협은 1962년 4월 수협법 시행과 함께 출범하였으며, 단위수협은 이때부터 이사회제도를 바로 도입하였다.

원래 이사회제도는 영리를 목적으로 하는 회사기업을 위해 도입된 경영제도의 하나로, 고도의 자본주의 기업인 주식회사에 한해 두도록 되어 있는 필수 의사결정 기관이다. 그러므로 회사기업이라 하더라도 합명회사나 합자회사, 또는 유한회사와 같은 기업에 있어서는 이사회제도가 의무화되어 있지 않다⁶⁾.

이러한 이사회제도가 조합원 직접참여를 원칙으로 하는 협동조합경영에, 그것도 창설 초기부터 수협 단위조합에 그의 도입이 강행되었다는 것은 주목할 사항이라 하지 않을 수 없다. 그 이유는 첫째, 비록 수협이 비영리조직이라 하여도 신용사업과 구판사업 등 경제적 사업활동을 주된 기능으로 하는 경영조직체인 점에 있어서는 회사기업과 다를 바가 없다는 것이 주된 이유이다. 둘째, 협동조합이 하루빨리 관주도적 정부의존체제로부터 독립하기 위해서는 조합 내부경영의 효율성을 높일 필요가 있다는 점이다. 이를 통해서 협동조합의 자율성을 확보하고, 조합 조직의 정체성을 확립해 나가야 하는데, 이사회제도는 이러한 점에 있어서 이사회제도의 채택과 이의 발전이 협동조합경영에도 적극적으로 채택되고, 권장되어야 한다는 것이다. 이러한 취지가 수협법 창설과정에서 그대로 반영된 것이 단위수협의 이사회제도라 볼 수 있다⁷⁾. 그러나 단위수협 이사회제도의 이와 같은 취지와는 달리 1970년 8월 제7차 수협법 개정 이전까지 단위수협의 이사회제도는 단지 조합장을 대변하는 거수기역할(rubber stamp)에

〈표 3〉 단위수협의 이사정수 변동 추이

근거 법령	개정일자	이사정수	이사자격
제정 수협법	1962. 1.20	5인	조합원 및 비조합원
제 1차 개정 수협법	1963.12. 5	3인~5인 이하	전원 조합원
제11차 개정 수협법	1988.12.31	3인~10인 이하	상동
제16차 개정 수협법	1994.12.22	7인~15인 이하	상동
제24차 개정 수협법	2000. 1.28	상임이사를 두는 조합 7인~15인 이하	조합원 및 비조합원

자료 : 수협중앙회, 수협40년사, 수협중앙회, 2002, p.615.

6) 이달우, 이사와 감사, 한양사업경영연구소, 1982. p.22참조.

7) 옥승의, 수산업협동조합의 이사회제도에 대한 고찰, 부산수산대학교 산업대학원 논문집 제6호, 1991.9.

지나지 아니하였다⁸⁾.

2) 단위수협 이사회의 구성과 기능의 변화

초창기 단위수협의 이사회는 조합장과 조합원 이사로 구성되고, 그 수는 5인으로 하되, 특별한 경우에는 이 가운데 이사 1인을 비조합원 중에서 선임할 수 있도록 하였다. 비조합원중에서 선임하는 이사 1인은 오늘날의 사외이사에 해당한다고 볼 수 있으나 이 같은 사외이사제도가 채택된 사례는 한건도 없었다. 이후 2000년 1월 28일 제24차 수협법 개정을 통해 사외이사 취지가 다시 부활되기는 하였으나 마찬가지로 이사회 구성에 있어서 사외이사를 참여시키고 있는 단위수협은 실제로 찾아볼 수 없는 실정이다. <표3>에서 보는 바와 같이 전통적으로 단위수협은 전원 조합원으로만 이사회를 구성해 왔고, 오늘날도 이같은 관행은 마찬가지로 되어 있어서 폐쇄적인 이사회제도로 운영되고 있다는 것을 알 수 있다.

따라서 초창기의 단위수협 이사회 구성은 전원 조합원이었으며, 이사회의 의결사항은 <표 4>에서 보는 바와 같이 조합원 자격심사에 관한 사항을 제외하고는 별다른 중요의견 사항이 규정되지 않았다.

<표 4> 제정 수협법과 최근 수협법상 이사회 의결사항 비교

제정 수협법 (1962. 1.20)	제정 수협법 (1962. 1.20)
1. 조합원의 자격심사	1. 조합원의 자격 및 가입에 관한 심사
2. 총회, 총대회로부터 위임된 사항과 총대회에 부의할 사항	2. 규약의 제정·변경 또는 폐지
3. 법령 또는 정관에 규정된 사항	3. 업무집행의 기본방침의 결정
4. 기타 중요사항	4. 부동산의 취득·처분 또는 이에 관한 물권의 설정
	5. 경비의 부과 및 징수방법
	6. 법령 또는 정관에 규정된 사항
	7. 총회에서 위임한 사항
	8. 사업계획 및 수지예산 중 경미한 사항의 변경
	9. 간부직원 임면에 관한 사항
	10. 기타 조합장 또는 이사 5분의 1 이상이 필요하다고 인정하여 제외하는 사항

수협법개정을 통해 단위수협의 이사회 의결사항이 점차 확대되고 구체화되기 시작하였는데, 조합의 업무집행에 관한 기본방침의 결정과 규약·규정의 개폐권이 이사회 권한으로 명문화된 것은 1970년 8월 제6차 개정이었다. 이어 2000. 1.28 제24차 수협법 개정에서는 사업계획서 및 수지예산서의 변경권, 경비의 부과 및 징수방법, 부동산의 취득·처분 및 물권의 설정권 등이 이사회 의결사항으로 추가되었다. 이렇게 하여 단위수협 이사회는 현재 조합 경영진에 대한 업무집행의 사전적 감독권과 사후적 통

8) 단위수협의 이사회제도에서 조합의 업무집행방침결정이 이사회 소관 권한으로 규정된 것은 1970년 8월 제7차 수협법개정에 의해서였다.

제권까지 갖게 된 명실상부한 단위수협의 경영감독기관이 된 것이다.

2. 단위수협 이사회제도의 특징

1) 이사회 구성의 특징

(1) 조합원 중심의 이사회 구성

현행 수협법에서 규정하고 있는 단위수협 이사회의 구성을 보면, 그 수는 조합장을 포함하여 7인 이상 15인 이내로 하고, 이 중 2인 이내에서 상임이사를 선출하며, 상임이사는 비조합원이라야 한다고 되어 있다⁹⁾. 그러나 실제 단위수협의 이사회 구성과 그 수는 지구별수협은 평균 10명 규모, 업종별수협은 평균 7명 규모가 일반적이다¹⁰⁾.

단위수협의 이사회 구성에 있어서 2인 이내로 둘 수 있는 비조합원이사(非組合員理事)에 관한 규정은 위에서 말한 상임이사에 관한 규정이라 할 수 있으므로 이와 같은 규정에 의해 2005년 5월 현재 상임이사를 두고 있는 단위수협의 수는 전체 95개 조합 중 46%에 해당하는 44개 조합이다. 전체 단위수협 가운데서 아직도 54%에 해당하는 51개조합은 종전의 전무(專務)체제가 그대로 유지되고 있는 형편이다.

단위수협의 연도별 상임이사 도입현황을 보면 <표 5>와 같다.

(2) 이사의 자격과 선출

단위수협은 수협법과 조합정관을 통해 이사의 자격을 다음과 같이 제한하고 있다¹¹⁾. 첫째, 이사의 법적 자격요건은 조합원이어야 하며, 둘째, 그 밖의 조건¹²⁾은 수협중앙회의 이사자격과 동일하다. 셋째, 이사의 일원인 조합장은 당해 조합의 조합원이어야 하며, 그의 선출은 대개 조합원 직접 선거에 의하고 있으나 그 밖에 총회 또는 대의원회와 이사회에서도 선출할 수 있게 되어 있다.

<표 5> 단위수협의 연도별 상임이사 도입 현황

구 분	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
계	12	18	22	24	36	44
지구별수협	8	10	12	14	26	34
업종별수협	4	8	10	10	10	10

※ 2005. 5. 2 현재 기준이며, 업종별수협에는 수산물가공수협을 포함한 수치임.

(3) 상임이사

단위수협의 이사회 구성에 있어서 2인 이내로 둘 수 있는 비조합원이사(非組合員理事)

9) 수협법 제46조 제1항.

10) 단위수협별 이사회 구성현황은 정만화, 앞논문 참조.

11) 수협법 제51조 제1항, 지구별수협정관(예) 제55조 제1항 참조.

12) 수협법 제168조, 중앙회정관 제73조, 수협정관부속서 임원선거규정(예) 제8조 참조.

事)에 관한 규정은 위에서 말한 상임이사에 관한 규정이라 할 수 있다.

단위수협 상임이사 자격은 단위수협 또는 수협중앙회, 수산업관련 국가기관·지방자치단체·정부투자기관, 은행법에 의한 금융기관 등에서 상근직으로 10년 이상 종사한 경력이 있는 사람으로 되어 있다¹³⁾.

상임이사 선출은 이상의 자격을 갖춘 자 중에서 조합장이 후보자를 이사회에 추천하고, 이사회 의 동의를 얻어 총회 또는 대의원회가 과반수의 출석과 출석구성원 과반수의 찬성으로 선출한다.

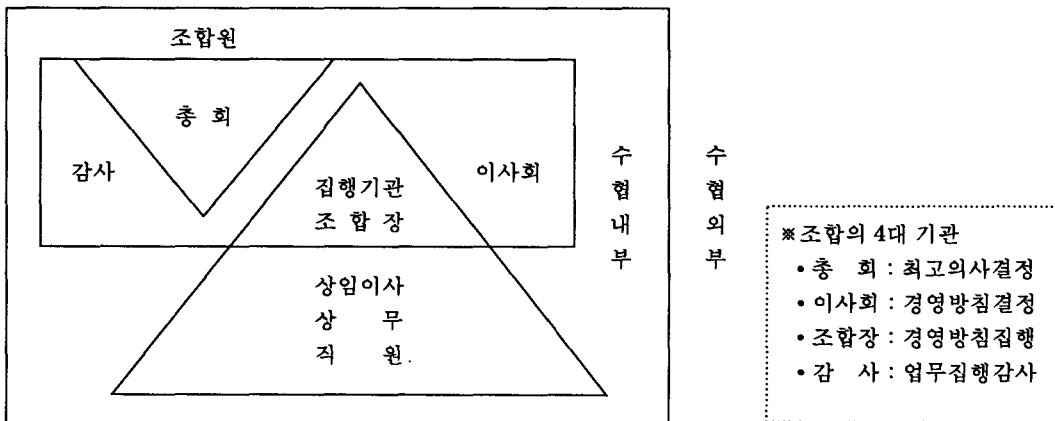
2) 단위수협 이사회의 기능

(1) 업무집행권

일반적으로 이사회는 기업의 의사결정기능, 감시기능 및 자문기능을 갖는 기업의 상설기관으로 규정되며, 이것을 이사회 의 3대 기능이라 한다. 한편, 기업 지배구조이론에서는 기업의 업무집행방침결정과 경영진의 업무집행 감시자 역할을 가장 중요한 핵심사항으로 강조한다¹⁴⁾.

협동조합 이사회 기능 가운데서 가장 중요한 것은 조합의 업무집행에 관한 기본사항을 의결하는 경영방침결정기능이다. 이것은 이사회 의 가장 핵심적인 기능으로서, 수협의 대표기관이자 업무집행기관인 조합장 의 독단과 전횡을 방지하는 역할을 한다. 이사회 의 전문적인 경영자문기능과 경영진에 대한 사전·사후적 감시기능은 이러한 경영방침결정기능에 수반하여 발생하는 기능이다.

단위수협의 경영관리구조는 <그림 1>에서 보는 바와 같이 이사회, 조합장, 상임이



<그림 1> 단위수협 경영기구와 이사회 의 위치¹⁵⁾

13) 수협법 제46조제4항 단서, 수협법시행령 제15조, 지구별수협정관(예) 제54조 제2항 참조.

14) Stuart Rosenstein · Jeffrey G. Wyatt, "Outside Directors, Board Independence, and Shareholder wealth", *Journal of Financial Economics*, Vol.26, No.2, 1990, p.175.

15) 수협중앙회, 수협30년사, 수협중앙회, 1992, p.608.

사로 재분화된 업무집행기관을 구성하는데, 이러한 집행기관 중에서 이사회는 단독 집행기관인 조합장의 경영방침을 결정하는 업무집행기관에 해당하며, 상설적 법정기관인 것이다¹⁶⁾.

(2) 경영감독권

단위수협의 정관(예) 제49조 제8항을 보면, 이사회는 조합장 또는 상임이사의 업무 집행상황을 감독한다고 규정하고 있다.

1984년 개정상법은 제393조 제2항을 신설하고, 주식회사의 이사회는 이사의 직무를 감독한다고 규정하였으며, 감독의 방법은 이사회를 통해 보고를 청취하거나 질문을 하고, 때로는 이사회소집을 요구하여 적절한 조치를 취하게 하는 것으로 되어 있다¹⁷⁾.

그러나 수협은 지금까지 조합장 또는 회장을 최고경영자로 선출하여 조합경영을 통할하게 하고 경영결과에 대해서도 조합장 또는 회장이 책임지게 하는 조합장중심경영 체제를 유지해 오고 있어, 이사회는 경영감독기능은 크게 제한된 상태에 있었다. 이러한 것은 이사회에 그와 같은 권한이 공식적으로 부여되어 있지 않은 점에 기인된 것으로 현재도 이러한 내용에는 크게 변화된 것이 없다¹⁸⁾.

(3) 경영자문기능

수협 이사회제도에 있어서 이사회는 자문기능은 조합경영진에 대한 조언과 권고 등을 통하여 협동조합 경영을 합리적으로 수행토록 하는 기능이다. 조합경영진(組合經營陣)이란 <그림 1>에서 보는 바와 같이 넓게는 이사회와 감사 및 조합장으로 구성되는 3대기관을 말하나, 일반적으로는 조합장을 정점으로 하는 상임이사, 전무, 상무 및 간부직원으로 구성된 업무집행기관을 가리킨다.

이러한 이사회는 충실한 경영자문기능을 위해서는 사외이사제도를 도입하는 것이 권고되고 있으나 단위수협에 있어서는 아직 이를 도입하고 있지 않는 상황이다. 수협법과 조합의 정관에서는 여기에 대해 문호를 열어 놓고 있는 상태이지만¹⁹⁾, 현재 사외이사제도를 도입하고 있는 조합은 전국적으로 사례가 없는 실정이므로 조합장에 대한 이사회는 실질적·독립적인 경영감시기능과 충실한 경영자문 역할을 기대하기란 더욱 어려운 것이다.

3) 이사회는 의무와 책임

(1) 이사 및 이사회는 의무

수협의 중요한 업무집행방침을 결정하고, 경영진의 업무집행을 감시·감독하는 권

16) 수협법 제45조, 제127조 참조.

17) 이병태, 주식회사의 이사회제도, 법원사, 1986. 참조.

18) 초기 수협법에서는 조합경영방침에 대한 대부분의 결정권한이 총회사항으로, 이사회는 총회 부의(附議)사항을 의결하는 정도의 총회부속기관과 같은 존재였다(제정수협법 제44조, 제54조 참조).

19) 수협법 제46조 제2항 및 지구별수산업협동조합정관(예) 제51조 제3호 참조.

한을 갖는 상설법정기관으로서의 이사회는 이러한 권한을 위임해준 조합원에 대하여 그의 권한에 상응하는 의무와 책임을 부담하는 것은 말할 것도 없다.

현행 수협법 제58조는 상법 제382조제2항을 준용토록 하여 이사와 수협과의 관계를 위임관계(委任關係)로 명시하면서 이사는 수협 경영에 관해 선량한 관리자로서의 주의 의무를 부담하는 것을 그의 기본직무로 규정함과 아울러 수협법 제56조는 이사가 수협법과 수협법에 따른 명령·처분·정관 및 총회의결을 통해 그의 직무를 행하여야 한다는 성실의무(誠實義務)를 규정하고 있다. 또한, 수협법 제55조 제4항은 상법 제397조의 규정을 준용토록 하여 이사의 경업금지의무(競業禁止義務)를 지게하고 있다.

(2) 이사 및 이사회 의 책임

단위수협의 이사 및 이사회 의 책임유형은 첫째, 책임의 소재를 기준으로 수협경영 자체에 대한 책임, 이사와 조합원 관계에서의 책임 및 제3자에 대한 책임의 3가지 형태가 있으며, 둘째, 책임의 범위를 기준으로 하여 재산상의 책임, 신분상의 책임, 그리고 형사상의 책임으로 나눌 수 있다.

이사가 그의 임무를 태만히 하거나 잘못된 의사결정으로 인해 수협재산에 대해 손실을 발생시켰을 때에는 단순히 이사직을 그만둔다거나 하는 도의적 신분상의 책임에만 그치는 것이 아니다. 이사의 개인적 책임사항에 대해서는 이사 자신이, 이사회 의 집단책임에 대해서는 이사회 구성원 전원이 연대해서 재산손실부분을 배상해야 하고, 이사 개인도 여기에 상응한 재산상의 책임을 지게 되어있다²⁰⁾. 이것은 이사가 수협업무의 수탁자로서 선량한 주의의무를 다하지 못한 결과에 대해서 부담해야 하는 당연한 책임인 것이다.

수협법 제56조 제2항은 이사가 그 직무를 수행함에 있어서 고의 또는 과실로 인해 수협에 대해 손해를 가한 때에는 연대하여 손해배상의 책임을 진다고 규정하고 있다. 이는 이사가 선관주의의무를 위반한 때에는 경과실책임(輕過失責任) 부담까지 져야 한다는 의미이며, 이 밖에 수협법은 이사에 대해 특별책임(特別責任)을 규정하고 있다²¹⁾.

한편, 이사와 조합원 관계에 있어서 이사의 책임형태는 첫째가 신탁관계의 책임이다. 이것은 조합원이 출자한 출자금의 충실한 유지, 곧 조합 자본충실의 책임이며, 이를 위해 조합의 이사회는 신의성실의 원칙에 입각하여 이사 직무를 충실히 지켜나가야 하는 책임이 있다. 둘째로는 조합원 대표로서의 책임이다. 이사는 조합원의 경제 및 사회적 현상과 그들의 조합에 대한 요구가 무엇이며, 조합은 어떻게 여기에 대응할 것인가를 면밀하게 검토하고, 그 뜻을 이사회를 통해 조합 경영에 반영하도록 노력해

20) 수협법 제56조 제2항 및 일본수협법 제35조의2 제2항 참조.

21) 특별책임이란 민법상의 채무불이행과 불법행위 책임 외에 별도의 규정에 의한 책임을 말한다.

야 하는 책임이 있다. 이것은 조합원 대표로서 부담하는 이사의 책임이다²²⁾.

(3) 이사회의 운영

단위수협의 이사회는 협동조합과 조합원의 이익을 위해 최선의 경영의사를 결정할 수 있도록 효율적이고 합리적으로 운영되어야 하는 것이 원칙이다. 이를 위하여 이사회는 원칙적으로 분기별 또는 월별로 1회 이상 정기적으로 개최되고, 필요한 경우에는 수시로 임시이사회를 개최하면서 이사회를 보다 활성화할 필요가 있다.

능률적인 이사회 운영을 위하여는 명확한 기준을 사전에 마련할 필요가 있는데, 이에 대비하여 이사회 운영에 관한 사항을 포괄적으로 규정한 것이 이사회운영규정이다. 단위수협에 있어서는 수협중앙회의 이사회규약(예)에 의거하여 조합별로 이사회 규약을 별도로 제정 시행하고 있다.

3. 상법상의 이사회 규정

우리나라 상법은 제390조를 통하여 주식회사는 3인 이상의 이사로 구성된 이사회를 설치하도록 규정하고 있고, 또 제382조 제2항에서는 회사와 이사와의 관계에 대하여 위임에 관한 규정을 두고 있다. 곧, 이사는 회사의 업무를 집행함에 있어서 선량한 관리자로서의 주의의무(注意義務)를 지며, 이사 전원으로 구성하는 이사회는 기업의 업무집행 감독기관으로서 경영진의 업무집행을 감독할 의무가 있다고 규정하고 있다. 구체적으로 이사의 선관주의의무란 기업경영에 관한 각종 자료를 주의깊게 검토하고, 이사회에 최대한 출석하여야 하며, 필요하면 전문가의 자문을 받는 등 부의안건(附議案件)에 대해 충실히 심의하여 의결권 행사에 있어서 성실히 임해야 한다는 것을 말한다.

한편, 상법 제382조의3에서는 “이사의 충실의무(忠實義務)”를 규정하고 있다. 이 규정은 법령과 정관의 규정에 따라 이사는 회사를 위하여 그 직무를 충실하게 수행하여야 하며²³⁾, 이사가 그 직무를 수행함에 있어서 회사와 주주에 대해 최대의 이익이 되도록 성실하고 공정하게 처리하여야 하고, 이사 개인의 이익이나 다른 제3자의 이익을 위하여 이사직을 악용해서는 안된다는 것을 강조하는 규정이다.

요컨대, 이사의 충실의무(忠實義務)는 이사 직무의 집행에 있어서 이사의 지위에 대한 개인의 정직성(honest) 문제이며, 선관주의의무(善管主意義務)는 기관으로서의 이사의 주의의무(duty of care)를 의미하는 것으로, 양자는 내용상 다르다고 할 수 있다²⁴⁾.

22) 박원선 · 이정환, 전정 회사법, 수학사, 1983, pp.296 - 310 참조.

23) 이 조항은 1998년 12월 28일 법률제5591호에 의한 상법 개정시 최초로 도입되었다.

24) 박원선 · 이정환, 전계서, 수학사, 1983, pp.293 - 295 참조.

Ⅲ. 단위수협 이사회제도에 대한 수용자태도 분석

1. 이사회 기능에 대한 의견

1) 조합경영진에 대한 감독기능

이사회는 조합과 조합원의 이익을 위하여 조합의 경영방침을 결정하고, 조합의 경영진을 엄격하게 감독하는 기능이 법적으로 주어져 있는데, 이러한 기능을 단위수협 이사회는 어느 정도 충실히 이행하는가에 대한 설문조사 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 이사 및 경영진 감독 기능

척도	빈도	백분율(%)	평균	표준편차	사례수
매우 충실	26	32.9	3.68	1.22	응답: 79
약간 충실	23	29.1			
보통	12	15.2			
조금 부족	15	19.0			
매우 부족	3	3.8			

이사회에 대한 조합경영진에 대한 감독기능에 대한 응답 결과는 평균 3.68로 높게 나타났다. 여기에 대한 빈도분석 결과는 이사회가 조합 경영진을 충실히 감독한다고 응답한 사람이 전체의 62.0%인 49명, 보통이라고 응답한 사람은 12명으로 15.2%, 감독기능이 부족하다고 응답한 사람은 18명으로 전체의 22.8%로 나타났다.

이러한 응답결과는 전체응답자의 절반이 조합장을 포함한 이사들로 구성되어 있다는 점을 고려할 때 당연한 귀결이라 할 수 있으나 상대적으로 상임이사 그룹에서는 이 질문에 대해서 부정적인 견해가 더 많다. 이러한 내용은 <표 8>의 응답자의 직위별 응답결과에 잘 나타나 있다.

<표 8> 직위별 이사 및 경영진 감독기능에 대한 교차분석

척도	매우 부족	조금 부족	보통	약간 충실	매우 충실	계 (백분율)
직위						
조합장	0	3	1	3	4	11(14.1%)
조합원이사	0	4	5	7	12	28(35.9%)
상임이사	1	2	2	1	1	7(9.0%)
전무	0	2	2	7	3	14(17.9%)
상무	2	3	2	5	6	18(23.1%)
계(백분율)	3(3.8%)	14(17.9%)	12(15.4%)	23(29.5%)	26(33.3%)	78(100%)

무응답: 1건

2) 조합장과 이사회와의 관계

협동조합의 이사회는 조합원의 대의기관으로서 조합장으로부터 독립하여 조합의 중요방침을 결정하고, 조합장의 업무집행을 충실하게 감독하는 것이 그의 주된 임무로 되어 있다. 이러한 이사회의 주된 임무가 충실하게 이행되는데 있어서는 이사회와 조합장간에 권한배분이 어느 정도 적절하게 이루어졌느냐에 달려있다. 그렇다면 과연 이 양자간의 권한배분 문제에 이상이 없는지를 설문조사한 결과는 < 표 9 > 와 같다.

< 표 9 > 이사회 권한 배분의 적정성

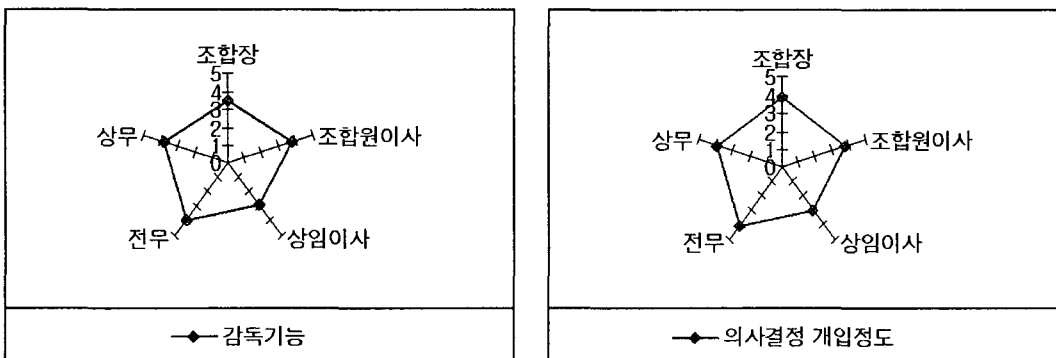
척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
매우 적정	20	25.6	3.56	1.17	응 답 : 78 무응답 : 1
약간 적정	24	30.8			
보 통	18	23.1			
조금 부적정	12	15.4			
매우 부적정	4	5.1			

3) 조합장의 이사회 운영에 대한 개입의 정도

이사회에서 심의 의결되는 조합경영의 중요안건에 대하여 조합의 최고경영자인 조합장이 의사결정에 개입하는 정도를 살펴보면 < 표 10 > 과 같이 평균값은 3.81로, 조합장의 이사회 개입정도가 높다고 보고 있다.

< 표 10 > 조합장의 의사결정 개입 정도

척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
매우 적극적	25	31.6	3.81	1.08	응 답 : 79
약간 적극적	27	34.2			
보 통	16	20.2			
조금 소극적	9	11.4			
매우 소극적	2	2.5			



< 그림 2 > 이사회 감독기능 및 의사결정 개입정도에 대한 직위별 수용자태도

빈도분석에서는 전체 응답자의 65.8%인 52명이 적극적으로 개입한다고 생각하고 있으며, 20.2%인 16명이 보통, 13.9%인 11명이 소극적 개입을 하고 있다고 응답했다.

이에 대한 직위별 수용자태도를 보면 <그림 2>와 같이 조합장 자신들은 물론, 모든 경영층에서 다같이 조합장의 의사결정 개입정도가 높다고 보고 있다.

2. 이사회 구성과 선출방법

1) 이사회 구성원 수의 적합성

단위수협의 이사회 구성원 수(이사회 규모)는 수협법에서 7인이상 14인으로 되어 있으나 실제 이사회구성원 수는 2002년말 현재 전국평균 8명이다²⁵⁾. 따라서 이사회규모의 적정성 여부는 각급 조합이 실제로 구성하고 있는 이사의 수에 대한 인식으로서, 여기에 대한 응답결과는 <표 11>과 같이 평균 3.18로, 대체로 적정규모로 인식하고 있다.

구체적인 빈도분석 결과에서는 전체 응답자의 78.5%인 62명이 적정하다고 응답하였으며, 2.5%인 2명만이 적다고 응답하여 현행의 이사회 구성원수가 대체로 적정수준을 유지하고 있는 것으로 이해하고 있다.

2) 이사회 구성원의 특성

조합 이사회의 구성원 특성에 관한 설문조사 결과는 <표 11>에서 평균 3.78로, 현재의 구성원 관계에 대한 만족도는 높게 나타났다.

빈도 분석 결과에서는 전체 응답자의 55.3%인 42명이 이사구성에 적합하다고 응답하였으며, 35.5%인 27명은 보통이다, 9.2%인 7명은 부적합하다고 응답하여 현재 조합이 구성하고 있는 이사회 구성원의 인격적 특성은 비교적 적합도가 높다고 인식하

<표 11> 이사회 규모의 적정성

변 수	척 도	빈 도	백분율(%)	평균	표준편차	사 례 수
이 사 회 구 성 원 수	너무 많음	2	2.5	3.18	0.55	응 답 : 79
	약간 많음	13	16.5			
	적 정	62	78.5			
	조금 적음	1	1.3			
	너무 적음	1	1.3			
이 사 회 구 성	매우 적정	25	32.9	3.78	1.04	응 답 : 76 무응답 : 3
	약간 적정	17	22.4			
	보 통	27	35.5			
	조금 부적정	6	7.9			
	매우 부적정	1	1.3			

25) 정만화, 앞의 논문 참조.

고 있다.

이러한 인식에 대하여 조합장과 일반이사들은 의견을 같이 하지만 상임이사, 상무 및 전무 등 관리계층에서는 상반된 의견을 갖고 있는 것이 주목된다. 현재의 단위수협 이사회는 이사 정수 7인 이상 15인 이내에서 실제 구성원수는 조합당 평균 7~8명이 고, 상임이사제도 채택 조합은 1명의 상임이사를 두고 있으며, 이러한 현행의 이사회 구성에 대해 다들 만족하고 있다는 뜻이다. 그러나 이러한 이사회 구성이 조합경영의 현실과 앞으로의 발전측면에서 보았을 때, 과연 이상적인 구성인지에 대해서는 재고 의 여지가 있다.

3) 이사의 선출방법

현재 단위수협의 이사가운데서 조합원이사의 선출은 총회 또는 대의원회에서 선출 하며, 상임이사는 조합장이 추천한 자를 이사회 동의를 거쳐 총회에서 선출한다. 이 러한 이사 선출방법에 대해서 전자는 < 표 12 > 와 같이 평균값이 3.06으로 나타났으며, 후자에 대해서는 < 표 13 > 에서 평균값이 3.02로, 비슷한 값을 나타내었다.

빈도분석에서는 보통이라고 응답한 사람이 전체 응답자의 15.6%인 12명이었으며, 적정하다는 긍정적 인식이 44.2%인 34명, 부적정하다고 인식한 사람은 40.3%인 31명 으로 나타나, 응답자들은 현행 제도에 대해 별다른 불만이 없는 것으로 나타났다.

< 표 12 > 조합원이사 선출방법의 적정성

척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
매우 적정	13	16.9	3.06	1.34	응답: 77 무응답: 2
약간 적정	21	27.3			
보 통	12	15.6			
조금 부적정	20	26.0			
매우 부적정	11	14.3			

< 표 13 > 상임이사 선출방법의 적정성

척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
매우 적정	17	22.7	3.02	1.45	응답: 76 무응답: 3
약간 적정	14	18.4			
보 통	14	18.4			
조금 부적정	16	21.0			
매우 부적정	15	19.7			

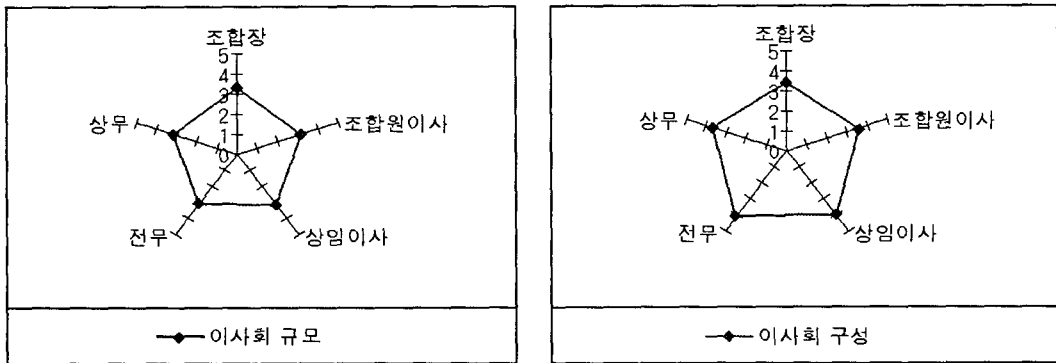
4) 상임이사의 수에 대한 의견

조합의 상임이사 수는 현행 수협법상 2인 이내로 되어 있다. 이에 대한 적정수 여부 에 대한 의견은 < 표 14 > 및 < 그림 3 > 과 같이 2인 이내가 40.9%인 43명인 반면에,

단위수산업협동조합의 이사회제도에 대한 수용자태도 분석

〈표 14〉 적정 상임이사 수

변 수	척 도	빈 도	백분율(%)	평균	표준편차	사례수
2인 이내	매우 적정	11	25.6	2.88	1.56	응 답 : 43 무응답 : 36
	약간 적정	4	9.3			
	보 통	9	20.9			
	조금 부적정	7	16.3			
	매우 부적정	12	27.9			
1인 이내	매우 적정	38	61.3	4.22	1.13	응 답 : 62 무응답 : 17
	약간 적정	8	12.9			
	보 통	10	16.1			
	조금 부적정	4	6.4			
	매우 부적정	2	3.2			



〈그림 3〉 이사회 규모 및 구성에 대한 직위별 수용자태도

1인 이내는 전체 응답자의 59.1%인 62명으로 나타났다.

이러한 태도는 상임이사를 2명 이상 두어 조합의 경영관리구조를 신·경(信·經)분리원칙에 따라 재편하는 문제 자체에 대해서는 반대 입장이라는 의미로 해석된다. 상임이사제도 자체에 대해서는 대부분이 수용하되, 상임이사 수에 대해서는 1명 이내로 하고, 조합의 상호금융업무는 상임이사에, 지도관리 및 경제사업은 조합장 소관으로 하는 조합경영체제를 현재의 조합경영실정으로 보아 바람직하다고 보는 의견이 지배적이다.

3. 이사회에 대한 태도

1) 집행부의 정보제공 및 경비지원 문제

협동조합 경영자는 협동조합의 경영실태를 정확히 파악할 수 있도록 이사들에게 직무수행에 필요한 정보를 적시에, 그리고 상세하게 제공하여야 할 책임이 있는데 이에

대한 설문조사 결과는 < 표 15 > 에서 평균 3.31로 나타났다.

조합의 이사는 필요한 경우, 조합경영정보에 대하여 외부 전문가 등의 지원을 받을 수 있으며, 또한 조합은 일정 범위 내에서 이에 소요되는 비용을 이사들에게 직접 지급하거나 적극적인 지원조치를 취해야하는 것이 원칙이다. 여기에 대한 인식을 알아본 결과는 평균값 2.56의 낮은 값으로 나타났다.

< 표 15 > 정보제공시기, 정보내용 및 실비지원의 적절성

변 수	척 도	빈 도	백분율(%)	평균	표준편차	사례수
제 공 시 기	매우 적정	13	16.7	3.31	1.23	응 답 : 78 무응답 : 1
	약간 적정	27	34.6			
	보 통	17	21.8			
	조금 부적정	13	16.7			
	매우 부적정	8	10.3			
정 보 내 용	매우 충분	8	10.4	2.78	1.18	응 답 : 77 무응답 : 2
	약간 충분	11	14.3			
	보 통	25	32.5			
	조금 부족	22	28.6			
	매우 부족	11	14.3			
실 비 지 원	매우 충분	7	9.9	2.56	1.27	응 답 : 71 무응답 : 8
	약간 충분	8	11.3			
	보 통	22	31.0			
	조금 부족	15	21.1			
	매우 부족	19	26.8			

2) 이사회 회의자료에 대한 이사들의 대응

효율적인 이사회 운영을 위하여 이사들에게 제공하는 조합의 정보내용에 대해서 보면, < 표 15 > 와 같이 부족하다는 의견이 전체의 42.9%인 33명, 보통이다 32.5%인 25명, 충분하다가 24.7%인 19명으로 나타났다. 대체적으로 조합이 제공하는 이사회 정보내용은 불충분하다는 견해를 가지고 있다.

그 결과 정보내용이 불충분한 경우에는 < 표 16 > 에서와 같이 이사회 심의사항이나

< 표 16 > 정보내용 불충분에 대한 대응 방식

척 도	빈 도	백분율(%)	평균	표준편차	사례수
심의 보류	39	51.3	4.17	1.06	응 답 : 76 무응답 : 3
반대 의견	19	25.0			
대세에 따름	13	17.1			
찬성 의견	2	2.6			
주어진대로 참여	3	3.9			

의결사항에 대해서 심의를 보류하거나 의결반대의 적극적인 행동으로 임한다는 의견이 다수이다.

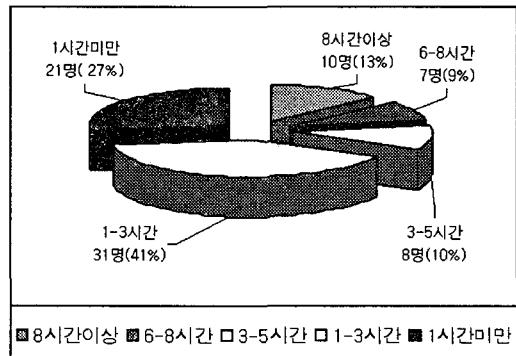
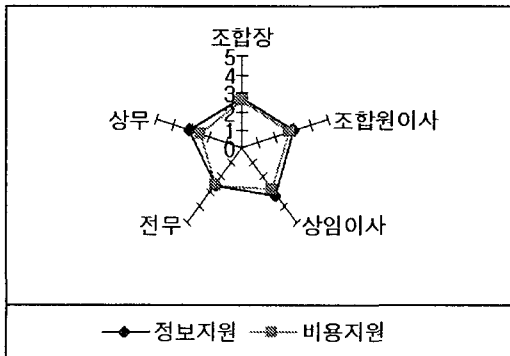
3) 이사회의 운영 방식에 대한 의견

현재 단위 수협에 있어서 이사회의 연간 개최횟수, 진행시간 및 진행방법에 대하여 어느 정도 적절하다고 생각하는지에 대한 설문조사 결과는 < 표 17 > 과 같이 개최횟수는 전체 평균 3.68, 진행시간은 평균 3.91, 진행방법은 평균 3.84로 전체적으로 이사회 회의방식에 대하여는 긍정적인 의견이 높게 나타났다.

이상과 같이 단위수협의 정보 및 경비 제공에 대한 직위별 수용자태도와 이사회 안

< 표 17 > 이사회 회의 방식의 적절성

변 수	척 도	빈 도	백분율(%)	평균	표준편차	사례수
개최횟수	매우 적절	22	28.2	3.68	1.12	응 답 : 78 무응답 : 1
	조금 적절	24	30.8			
	보 통	20	25.6			
	조금 부적절	9	11.5			
	매우 부적절	3	3.8			
진행시간	매우 적절	29	37.7	3.91	1.05	응 답 : 77 무응답 : 2
	조금 적절	20	26.0			
	보 통	22	28.6			
	조금 부적절	4	5.2			
	매우 부적절	2	2.6			
진행방법	매우 적절	28	36.8	3.84	1.14	응 답 : 76 무응답 : 3
	조금 적절	20	26.3			
	보 통	20	26.3			
	조금 부적절	4	5.3			
	매우 부적절	4	5.3			



< 그림 4 > 정보 및 비용 제공에 대한 직위별 수용자태도 및 안건 검토시간

건에 대한 검토시간의 적정성 여부를 그림을 통해 정리해 보면 <그림 4>와 같다.

4. 이사회제도 개선에 대한 의견

1) 사외이사제도의 도입

수산업협동조합의 이사회제도²⁶⁾는 단위수협에 있어서는 단일 이사회제도로 일관하고 있으며, 수협중앙회는 2000년 독립사업부제 실시와 함께 복수이사회제도를 채택하고 있는 것이 특징이다. 또한 수협중앙회는 사외이사제도를 적극 활용하고 있는데, 단위수협에 있어서는 아직 수협법에서도 명확한 규정을 두고 있지 않다.

여기에 대한 설문조사 결과는 <표 18>에 나타난 바와 같이 49.4%인 39명이 불필요한 제도라고 응답하였으나 주목할 점은 조합장을 제외한 이사진(이사, 상임이사)에서는 대체로 사외이사제를 필요로 한다는 의견이 더 높게 나타나고 있는 점이다. 이는 조합장과 이사들이 자신들의 전문성부족과 한계를 사외이사에 의해 극복할 수 있다는 것으로 사외이사제도의 유용성을 인식하고 있다는 의미가 된다.

<표 18> 사외이사제도의 도입 운영의 필요성

척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
매우 필요	10	12.7	2.71	1.42	응 답 : 79
조금 필요	18	22.8			
보 통	12	15.2			
조금 부적절	17	21.5			
매우 부적절	22	27.8			

2) 상임이사제도에 대한 의견

현재 단위수협은 그의 경영관리체제를 구축함에 있어서 상임이사제도(常任理事制度) 또는 전무제도(專務制度)를 조합별로 적절히 채택하여 운영하도록 되어 있으나²⁷⁾, 이 문제에 대한 설문조사 결과는 <표 19>와 같이 상반된 의견으로 나타났다.

<표 19> 조합 상임이사 중심의 책임경영제 도입 필요성

척 도	빈 도	백분율(%)	평 균	표준편차	사례수
매우 필요	24	31.2	3.14	1.60	응 답 : 77 무응답 : 2
조금 필요	13	16.9			
보 통	9	11.7			
조금 부적절	12	15.6			
매우 부적절	19	24.7			

26) 협동조합의 사외이사제도에 관한 사항은 정만화 · 김병호, 협동조합의 사외이사제도에 관한 연구, 수산경영론집 제34권 제1호, 한국수산경영학회, 2003 참조.

27) 수협법 제46조, 제47조, 제59조 참조.

단위수산업협동조합의 이사회제도에 대한 수용자태도 분석

빈도 분석 결과에서는 조합 상임이사제도와 상임이사 중심의 책임경영체제의 운영에 대하여 긍정적인 견해를 보이고 있다.

직위별 분석에서는 조합장 총11명중 8명(72.7%)이 부당하다, 1명(9.1%)이 보통, 2명(18.2%)이 필요하다고 응답하였으며, 조합원이사는 총27명중 9명(33.3%)이 부당하다, 2명(7.4%)이 보통, 16명(59.3%)이 필요하다고 응답하였고, 상임이사 자신들은 총 7명중 1명(14.3%)이 부적정하다, 6명(85.7%)이 필요하다고 응답하였다. 전무와 상무 총 31명은 13명(41.9%)이 부적정하다, 6명(19.4%)이 보통, 12명(38.7%)이 필요하다는 응답분포를 보임으로서 상임이사 자신들을 포함한 이사진들은 긍정적인 태도인데 반해, 조합장과 간부직원들은 강한 반대의사를 갖고 있다.

3) 위원회제도 또는 소이사회제도 도입 문제

단위수협에 있어서도 조합의 경영효율성을 위하여 이사회 내에 위원회 또는 소이사회를 두는 방안을 검토할 수 있다.

그러나 이에 대하여 실제 설문조사 결과는 < 표 20 > 과 같이 대체로 부정적이며, 직위별로도 상임이사를 제외한 모든 응답계층에서 반대하고 있다(< 표 21 > 과 < 그림 5 > 참조).

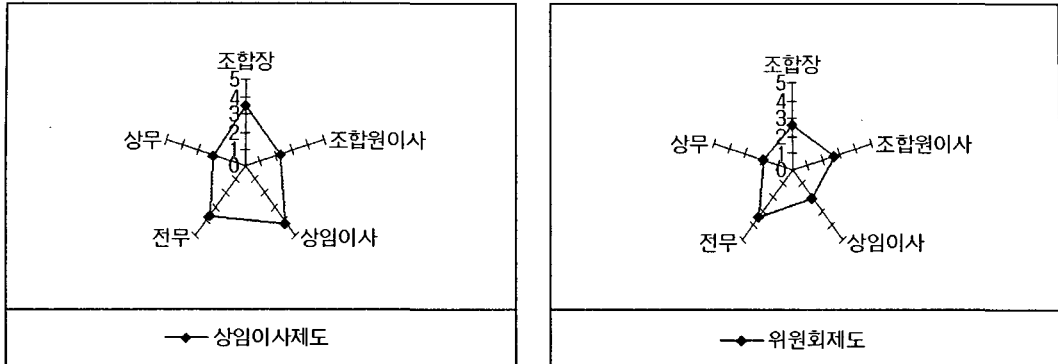
< 표 20 > 위원회 또는 소이사회 제도 도입

척도	빈도	백분율(%)	평균	표준편차	사례수
매우 필요	16	20.2	2.73	1.57	응답: 79
조금 필요	15	19.0			
보통	6	7.6			
조금 부적정	16	20.2			
매우 부적정	26	32.9			

< 표 21 > 직위별 위원회 또는 소이사회 제도 도입에 대한 교차분석

직위 \ 척도	매우부적정	조금부적정	보통	약간 필요	매우 필요	계 (백분율)
조합장	4	3	1	3	0	11(14.1%)
조합원이사	7	6	2	7	6	28(35.9%)
상임이사	1	1	2	1	2	7(9.0%)
전무	5	4	1	4	0	14(17.9%)
상무	5	3	5	3	2	18(23.1%)
계(백분율)	22(28.2%)	17(21.8%)	11(14.1%)	18(23.1%)	10(12.8%)	78(100%)

무응답: 1건



〈그림 5〉 상임이사제도 및 위원회제도에 대한 직위별 수용자태도

IV. 단위수협 이사회제도의 문제점

1. 협동조합경영의 지배구조 문제

Parnell(1995)은 그의 저서 「21세기 협동조합기업의 재창조」에서 효율적인 기업지배체제는 협동조합기업의 경우에도 예외일수가 없다고 하면서²⁸⁾, 협동조합 지배체제의 적절한 기준을 다음과 같이 제시하고 있다²⁹⁾.

- ① 기본적으로 협동조합 지배구조는 조합원에 의해 효과적으로 통제 될 수 있는 체제로 설계될 것
- ② 장기적으로 조합원의 참여를 적극 유도 할 수 있는 방향으로 지배구조를 편성할 것
- ③ 환경적응을 위해 유연성이 요구되는 협동조합의 지배구조일 것
- ④ 조합경영의 투명성(transparency)과 공정성(fairness)의 확보에 유의할 것
- ⑤ 조합원을 대표하는 이사회가 협동조합의 운영을 자율적으로, 그리고 집단적책임(collective responsibility)을 지는 완전통제적 지배구조(full control systems)로 설계될 것.

위에서 ①,②,⑤는 조합원중심의 조합경영체제를, ③,④는 경영현실을 고려한 환경적응적 조합경영체제를 각각 강조하는 것이라 볼 수 있다.

수산업협동조합은 총회의 기능과 이사회 기능 및 그의 구성관계, 조합장 및 상임이사의 권한과 역할 등으로 짜여진 내부지배구조의 특징이 대리인 모형의 지배구조이론에 가깝다고 볼 수 있다. 즉, 조합원총회-조합이사회-조합경영진으로 구성되는 조합원-대리인 관계가 그것이다.

28) Edgar Parnell, Reinventing the co-operative enterprises for the 21st century, Plunkett Foundation, 1995, p.181.

29) Ibid, pp.181~184.

오늘날 기업지배구조모형이 주주중심모형에서 이해관계자모형으로 이행하고 있고, 이에 따라 이사회구성의 다양성과 사외이사의 역할이 강조되고 있다.

그러나 협동조합은 사업이용 주체인 조합원들의 상호출자에 의해 재무구조가 확정되고, 이들을 주된 고객으로 하여 협동조합의 사업활동이 전개되는 특수한 사업조직이다. 이러한 점에서 볼 때에 지나친 시장중심의 투자자기업과 같은 지배구조모형의 접근은 한계가 있다고 할 수 있다. 협동조합에 있어서 1차적 이해관계자집단은 조합원에 한정되므로 협동조합의 지배구조는 처음부터 Gavin Kelly(1997)에서 강조되는 참여적 지배구조로 편성되어야 한다는 것이다³⁰⁾.

그렇지 않고서는 일반기업과 협동조합을 동일선상에서 이해해 버릴 가능성이 많고, 그 결과는 결국 협동조합 조직이 지향하고자 하는 방향을 잃어버릴 위험에 처할 수도 있다는 것이 협동조합론자들의 우려이다.

여기에 수협이사회의 구성원 특성을 보면, 첫째, 단위수협은 처음부터 현재까지 일관되게 전원 조합원 이사에 의하여 구성되어 있고, 이를 기초로 하여 조합경영지배 구조를 형성하고자 하는 정신이 초창기부터 그대로 반영되고 있다는 것을 말해준다.

둘째, 단위수협의 이사회제도를 농협과 신협 등 다른 협동조합 이사회와 비교하면, 수협 이사회는 의사결정 범위와 기능의 폭이 상대적으로 좁고, 총회로부터 위양된 권한도 상대적으로 미약한 편이다. 셋째, 동일 계통조직임에도 불구하고 수협중앙회와 단위수협간에는 이사회 기능에 있어서 중요한 차이가 발생하는데, 이러한 것은 서로 균형을 맞출 필요가 있다고 본다.

2. 이사회 구성의 다양성 문제

협동조합은 경제적 기능과 사회적 기능을 동시에 수행해나가는 이중적 조직이다. 따라서 협동조합의 이사회제도를 경제사업체 중심의 이사회제도로 개혁해 나갈 것인가, 아니면 사회단체적 성격을 중시하여 민주성과 사회성을 중시하는 방향으로 편성 운영해 나갈 것인가 하는 것이 중요한 과제이다.

오늘날 단위수협의 사업구조를 보면 크게 지도사업, 경제사업, 신용사업 및 공제사업의 4대 부문으로 구성되어 있는데, 이 가운데서 지도사업의 경우는 어업인의 권익 신장과 사회적 지위향상을 위한 어정활동 및 어촌개발과 어민교육활동이 주된 사업으로 되어 있다. 수산업협동조합은 이러한 지도사업을 통하여 어업인의 자조조직으로서 협동조합 이념을 충실하게 실현시켜나가야 하는데, 이러한 점에서 본다면 단위수협의 이사회 구성과 그의 운영은 민주성과 사회성이 무엇보다 강조되어야 할 것은 말할 것

30) Gavin Kelly et al., Stakeholder Capitalism, Macmillan Press LTD., 1997, pp.142 - 154.

도 없다.

반면에, 협동조합은 신용사업과 경제사업의 발전없이 그의 본래의 목적달성이 불가능하다. 앞으로는 정부의 협동조합 보호막 철폐와 함께 시장경쟁이 더욱 치열할 것이라는 전제에서 보면, 단위수협 이사회는 협동조합의 경제적 효율성과 전문성을 증시하는 방향으로 그의 구성과 운영이 제도화되어야 할 것이다. 오늘날 협동조합의 경영구조적 특징과 시장환경과의 관계에서 볼 때 이러한 경제적 효율성은 선택의 문제라기보다는 합리적인 조화의 문제로서 해결해 나가야 할 것으로 생각된다.

우리나라 협동조합의 커다란 특징의 하나는 사업의 다각화를 지향하는 종합형 협동조합으로서 지도와 경제사업은 물론, 상호금융사업, 은행업, 여기에 공제업무라고 하는 보험업까지 겸해 나가고 있는 다기능적 협동조합으로 존재하고 있는 것이다.

따라서 협동조합의 각종 사업에 대해서는 오늘날 엄격한 시장원리가 적용되고 있고, 특히, 신용사업의 경우는 일반 상업은행과 동등한 조건에서 경쟁하고 있는 실정이다. 경제사업도 임의상장제도(任意上場制度) 도입으로 위판사업이 일반상업자본과 동등한 조건에서 수산물판매 경쟁을 벌여나가고 있는 것이 현실이다.

이러한 사업전개의 조건에도 불구하고 단위수협의 이사회 구성은 전원조합원이사로 구성된 폐쇄주의를 취하고 있고, 전문경영인 또는 사외이사의 도입은 처음부터 제한되어 있었다. 이러한 단위수협 이사회 구성의 단조성문제는 조합의 사업다각화와 규모화추세에 비추어 볼 때 조합의 경쟁조건을 확보해 나가는데 있어서 한계가 있다.

결국, 현실의 협동조합 경영은 전문경영인의 영입이 불가피하며, 동시에 이사회의 구성에 있어서도 다양성이 확보되어야 하고, 조합장과 전문경영인인 상임이사는 그들의 직무전문성을 보다 고도화시켜 나갈 필요가 있는 것이다.

3. 사외이사제 도입의 문제

기업경영에 있어서 사외이사는 경영에 대한 감시자 또는 보완적 지식의 제공자로서 상당한 기능을 수행하고 있다는 것이 여러 연구 결과에 의해 실용되고 있다³¹⁾.

수협중앙회는 현재 전체이사회 총28인의 구성원중 사외이사는 6인으로 약1/5을 점하고 있고, 신용사업소이사회에 있어서는 총8인의 구성원중 1/2인 4명을 사외이사로 구성해 그의 실효성을 검증해 나가는 과정에 있다. 이러한 점에서 볼 때 단위수협에 있어서도 이사회 구성의 경직성을 완화시킬 필요가 있다고 보는데, 설문조사 결과에서는 여기에 대해 특히 단위수협의 경영진에서 대부분이 난색을 표하고 있다.

그의 주된 이유는 구성원만으로 이루어지는 이사회의 독주를 견제하고, 이사회에

31) Stuart Rosenstein · Jeffrey G. Wyatt, op. cit., p.90.

다양성을 부여하면서 기업의 전문지식을 제공한다는 사외이사제의 장점에도 불구하고³²⁾, 조합원의 참여권제한, 조합경영의 기밀누설 및 경비증대라는 사외이사제의 단점을 더 많이 의식하고 있다고 생각된다.

수협법상으로는 단위수협의 이사회 구성이 이사정수 7~15인에서 2인 이내의 비조합원이사를 둘 수 있고, 비조합원가운데서 둘 수 있는 2인 이내의 이사는 사외이사나 상임이사로 선임하도록 하고 있다. 그러나 실제로는 1명의 상임이사를 두는 것 말고는 이 같은 법 취지를 수용하고 있는 조합은 현재 전무한 실정이다. 오늘날 협동조합 경영이 시장원리에 의해 기업과의 경쟁이 날로 심화되고 있는 현실을 감안하면, 단위수협에 있어서도 기업과 마찬가지로 사외이사제 도입을 통한 이사회 구성의 다양성과 전문기능 보강이 절실하다고 할 것이다.

V. 결 론

수협이사의 독립적인 기능 발휘와 이사진들의 책임성 있는 이사직무(directorship) 수행은 수협의 경영체질을 강화하고 경영부실을 예방할 수 있는 중요한 요인의 하나다. 이제부터는 과거와 같은 정부의 보호정책에 의해 협동조합 경영을 지탱해나간다는 것이 어렵게 되어 있으며, 더 이상 이와 같은 정부지원을 기대할 수도 없는 상황이므로 자율적으로 수협조직을 추스리고, 혁신적인 경영과 사업전략을 통해 시장경쟁에 능동적으로 대처해 나가야 하는데, 여기에 수협이사회제도의 중요성과 합리적인 운영이 절실히 요구된다고 볼 수 있다.

이러한 문제의식 하에서 출발한 본 연구는 단위수협이사회제도의 도입 역사에서부터 현행 이사회제도의 특징과 문제점의 지적에 이르기까지 설문조사를 통해 실증적으로 고찰해 보았다. 고찰결과를 통해 결론적으로 제시할 수 있는 현행 단위수협이사회제도의 특징과 문제점에 대해서 다음과 같은 내용을 지적할 수 있다.

(1) 단위수협이사회제도에 있어서 이사의 선출방식, 이사의 규모, 이사의 개최횟수 등에 대해서는 대체적으로 긍정적인 수용자태도를 보였다.

(2) 이사의 경영진 감독기능, 이사회와 조합장과의 권한 배분 및 상임이사제도의 수용에 대해서는 대체적으로 부정적인 인식이 많았다.

(3) 상임이사제도에 대해서는 현직 조합장과 직원들은 대체로 부정인 입장이며, 상임이사수를 늘려 조합의 경제사업과 신용사업을 분리 운영하는 문제에 관해서도 강한 반대의사를 가지고 있다.

결론적으로 단위수협 이사회 구성이 전원 조합원이사로 되어 있는 것에 대해서는

32) 양승규, 주식회사의 경영기구, 회사법의 현대적 과제, 법문사, 1981, pp.75-97 참조.

이중적인 태도를 나타내고 있는 점에 주목할 필요가 있다. 즉, 조합장과 조합원이사들은 현행 이사회 구성에 만족하는 반면에 상임이사와 전무, 상무급에서는 사외이사제도 도입을 비롯해서 이사회 구성의 다양성을 요청하고 있는 것이다.

이상과 같이 본 논문은 단위수산업협동조합 이사회제도에 관해서 설문조사를 통해 실증적으로 분석 고찰하였는바, 수협 경영에 관한 개선노력이 어느 때 보다는도 요청되고 있는 현실을 고려할 때, 이 연구가 수협계통조직의 경영합리화 노력에 대해서는 물론 우리나라 수협경영문제연구에 있어서도 조그마한 기여가 되기를 기대하는 바이다.

참고문헌

- 강효석 외 3인, 기업구조조정론, 홍문사, 1998.
- 박길준 · 홍복기, 이사와 이사회제도, 한국상장회사협의회, 2000.
- 박원선 · 이정환, 전정 회사법, 수학사, 1983.
- 옥승의, “수산업협동조합의 이사회제도에 대한 고찰”, 부산수산대학교 산업대학원 논문집, 부산수산대학교, 1991.9.
- 이달우, 이사와 감사, 한양사업경영연구소, 1982.
- 이병태, 주식회사의 이사회제도, 법원사, 1986.
- 이선 · 좌승희 · 정광선 · 김용구, 한국기업지배구조의 현재와 미래, 미래경영개발연구원, 2000.
- 이영기, 사외이사제도의 정착방안, 한국개발연구원, 1998.
- 정만화, 수산업협동조합의 이사회제도에 관한 연구, 부경대학교 대학원 박사학위논문, 2003. 8.
- _____, “수협중앙회 이사회제도에 대한 수용자태도분석”, 수산경영론집, 제35권제2호, pp.43 - 59, 한국수산경영학회, 2004.
- _____, “협동조합의 이사회제도”, 수협통계조사월보, 제34권 제11호, pp.8 - 13, 수협중앙회, 2002.
- _____, · 김병호, “협동조합의 사외이사제도에 관한 연구”, 수산경영론집, 제34권 제1호, pp.185 - 210, 한국수산경영학회, 2003.
- 최정윤, 협동조합경영론, 부경대학교해양산업정책학부, 2003.
- _____, · 최종화 · 고명식, 수협제도개선을 위한 수협법 개정안 연구, 부경대학교 해사문제연구소, 2003.
- 홍행남, 농업협동조합법해설, 농민신문사, 2000.
- 수협중앙회, 수산업협동조합법령연혁집, 수협중앙회, 1996.
- _____, 수협30년사, 수협중앙회, 1992.
- _____, 수협40년사, 수협중앙회, 2002.
- _____, 수협업무통계, 수협중앙회, 2001.
- _____, 일본 수산관련 법규집, 수협중앙회, 1998.
- Edgar Parnell, *Reinventing the co-operative enterprises for the 21st century*, Plunkett

단위수산업협동조합의 이사회제도에 대한 수용자태도 분석

Foundation, 1995.

Gavin Kelly et al., *Stakeholder Capitalism*, Macmillan Press LTD., 1997.

Stuart Rosenstein? Jeffrey G. Wyatt, "Outside Directors, Board Independence, and Shareholder wealth", *Journal of Financial Economics*, Vol.26, No.2, pp.51 - 61, 1990.

Analysis of Acceptors' Attitudes toward the Board of Directors System of Fisheries Cooperatives

Jung, Man-Hwa and Choe, Jung-Yoon

Abstract

According to the Fisheries Cooperative Law, the Fisheries Cooperative has made a substantial contribution to the development of Korea's fisheries industry amid the nation's rapid economic growth and drastic social changes since its establishment in April 1st 1962. It is, however, generally believed that the cooperative has made a poor performance in improving its business constitution. Therefore, the reform of its board of director system is one of the ways to strengthen the constitution.

For the purpose of making the board of director system to operate rationally, this dissertation is divided into five chapters. Chapter I provides an overview of this study, such as research background and objectives. Chapter II focuses on the Fisheries Cooperative's board of director: its function, composition, and election. Chapter III analyzes the responses of the Fisheries cooperatives to questionnaires about the board of director system, and subsequently presents the causes and the meaning of the analysis results. Chapter IV deals with the various ways to improve the Fisheries Cooperative's board of director system, including director and cooperative governance. Finally, Chapter V draws a conclusion of this study.

The independent function of the Cooperative's board of director and responsible directorship is one of the most important factors which can prevent the Cooperative from insolvency. Unlike the past, not only it has become difficult to keep the Cooperative's business under the government's support, but also the Cooperative itself is now facing a situation where the support from the government cannot be expected. This is the reason why the Cooperative should manage itself autonomously, workout its organization, and respond to the

단위수산업협동조합의 이사회제도에 대한 수용자태도 분석

current situation with a renovativemanagement and business strategy.
Therefore, a rational operation of the board of director is urgently needed.

key words : Fisheries Cooperatives, board of director, outside director,
cooperative governance