



삼일회계법인

# 거버넌스 포커스

2026년 3월 · Vol.33

삼일PwC 거버넌스센터  
[sgc.samil.com](http://sgc.samil.com)





## Foreword

---

“이사회에서 내 역할을 제대로 하고 있는 걸까?”

많은 사외이사들이 품고 있는 질문입니다. 회사로부터 제공받는 자료만으로 충분한지, 어디까지 질문하고 관여해야 하는지, 경영진과는 어떤 관계를 맺어야 하는지 고민이 많으실 것입니다. 특히 복잡한 투자 안건을 검토하거나 경영진 보상을 결정할 때, 또는 명백해 보이는 안건에 반대 의견을 제시해야 할 때 어떻게 해야 할지 막막하셨던 경험이 있으실 겁니다. 삼일PwC 거버넌스센터는 이사회 구성원 여러분이 실무에서 직면하는 이러한 고민들에 현실적인 제언을 드리고자 '이사회 가이드' 시리즈를 시작합니다.

이 시리즈는 국내 최고 기업지배구조 전문가들이 참여하여, 매월 한 가지 핵심 주제에 대해 한국 기업의 현실을 진단하고 실천 가능한 개선 방안을 제시할 예정입니다. 첫 번째 주제는 모든 논의의 출발점인 '이사의 역할'이며, 한국기업지배구조원 원장을 역임하신 고려대학교 조명현 교수님께서 기고해 주셨습니다.

사외이사는 의사결정에 얼마나 깊이 관여해야 할까요? 감독 기능에 집중해야 할까요, 아니면 전략 수립에도 적극 참여해야 할까요? CEO와는 어떤 거리를 유지하는 것이 바람직할까요? 이번 호에서는 이러한 질문들에 답하며, 여러분이 이사회에서 보다 효과적으로 역할을 수행하는 데 도움이 되는 실질적 가이드를 제공하고자 합니다. 연말에는 시리즈 전체를 모아 종합 가이드북으로 발간할 예정이니, 많은 관심과 활용 부탁드립니다.

# 이사회, 무엇을 어떻게 해야 하는가?

고려대학교 경영대학 조명현 교수

## Contents

Executive Summary	04
1. 이사회 역할: 감독, 의사결정, 조언	06
2. 경영진과 이사회 관계: 건전한 긴장관계, 독립성과 신뢰	09
3. 이사회 역할 유형 설정: 적극참여형 vs. 감독형	11
4. 효과적 역할 수행을 위한 이사회 요건: 독립성과 전문성	13
Check points: 현황 진단과 개선 방향	16





외부 기고문은 필자 개인의 의견으로서 삼일PwC의 공식적 견해와 다를 수 있으며, 기고자의 의견을 최대한 존중해 원문 그대로 게재함을 양지하시기 바랍니다.



## 1. 이사회 핵심 역할: 의사결정, 감독, 조언

 <p><b>전략적 의사결정</b> Strategic Decision-Making</p>	 <p><b>경영진 감독</b> Monitoring</p>	 <p><b>조언</b> Advising</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 중장기 목표 및 전략 설정</li> <li>▪ 주요 투자, M&amp;A, 재무 의사결정 승인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CEO 및 주요 경영진 임면, 평가, 보상</li> <li>▪ 내부통제 및 리스크 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 외부 시각 기반의 객관적 조언</li> <li>▪ 지속가능성 관점에서 기업가치 제고 기여</li> </ul>

## 2. 이사회와 경영진 간 건전한 긴장관계의 전제 조건

 <p><b>독립성</b></p>	 <p><b>신뢰</b></p>
<p><b>과도한 친밀</b> → 감독 기능 약화, 평가 기반 보상 결정 왜곡</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전략적 의사결정 시에도 필수 요소</li> </ul>	<p><b>신뢰 부족</b> → 반대 의견 개선, 조언 제공 어려움</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 회사가 충분하고 정확한 정보를 제공할 수 있는 기반</li> </ul>

## 3. 이사회 역할 유형의 설정: 보다 현실적인 대안은 감독형 이사회

 <p><b>적극참여형</b></p>	 <p><b>감독형</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 사외이사도 안건 발의, 의사결정 과정에 깊이 개입</li> <li>▪ 전략 및 운영 전문성 갖춘 이사회 구성원 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 경영진이 이사회 안건을 사전 결정, 이사회는 중요 안건 위주 논의</li> <li>▪ 기능적 전문성 중심이나 핵심사업에 대한 전문성 갖춘 이사회 구성원 필요</li> </ul>

#### 4. 이사회 독립성: 모든 이해관계자로부터의 독립

선임 과정에서 독립성이 확보되어야 건전한 긴장관계 형성 가능

이사회추천위원회가 선임 과정의 독립성 확보를 위한 중심 역할 수행

선임 과정의 독립성 확보가 어렵다면 이사가 자유롭게 독립적인 의견을 개진할 수 있는 문화 조성 필요

#### 5. 이사회 전문성: 사업 및 기능 측면 고려

BSM(Board Skills Matrix) 기반의 체계적 관리

사업 전문성 보유 이사 확보, C-level 경험 보유 경영 전문가 비율 확대



## 1. 이사회 의 역할: 감독, 의사결정, 조언

이사회는 주주총회로부터 회사 경영의 전반적인 권한을 위임받은 집단적 의사결정 기구로, 기업 경영에 관한 포괄적인 권한을 가진다. 일반적으로 이사회는 다음에 열거한 기능을 중심으로 **기업 경영의 전략적 의사결정(strategic decision-making) 기능**과 **경영감독(monitoring) 기능**이라는 핵심 기능을 수행한다.


또한, 이사회는 전통적으로 **경영진에 대한 조언(advising) 기능**을 수행해 왔다. 최근에는 메가트렌드인 ESG 경영을 고려하여 주주, 임직원, 고객 등 이해관계자의 이익을 보호하고 회사의 사회적 책임을 도모하는 쪽에도 그 역할을 확장하고 있다. 이는 이사회 의 역할이 단순한 감독을 넘어 기업의 가치 창출과 지속가능성을 담보하는 것으로 진화하고 있음을 보여준다.

## 이사회의 기능




### 경영 목표와 전략의 설정

- 회사의 중장기 목표와 비전수립 및 이의 달성을 위한 사업전략 수립
- 대규모 사업 인수·합병(M&A) 및 양도 등의 전사 전략 수립
- 전략 실행 달성에 필요한 주요 투자 결정
- 자사주 매입 및 배당, 대규모 차입 등과 관련된 중요 재무적 의사결정



### 경영진에 대한 감독(Monitoring)과 평가(Evaluation)

- 대표이사를 포함한 주요 경영진의 업무 집행 감독
- 필요시 경영진을 교체할 수 있는 권한 행사
- 주요 경영진의 성과 평가 및 보수 결정



### 내부통제 시스템 감독

- 내부회계관리제도 감독
- 재무 및 운영 리스크 감독
- 컴플라이언스 감독
- ESG 및 사이버보안 이슈를 포함한 전사적 리스크 관리 시스템 감독



### 경영진에 대한 조언

- 외부 시각 기반의 객관적 조언
- 다양한 이해관계자의 이익 보호 및 사회적 책임 도모
- 기업의 가치 창출과 지속가능성 담보

이사회 역할과 관련해서 한 가지 기억할 것은, 이사회가 사업 환경 변화에 대한 회사의 전반적 전략 방향 설정과 경영감독에 대한 책임을 지지만, 일상적인 경영(day-to-day operation)은 경영진에 일임하는 것이 일반적인 관행(practice)이라는 점이다. 가끔 아들 집에 들르는 시어머니가 매일 며느리에게 전화를 걸어 시시콜콜한 사항까지 간섭한다면 좋아할 며느리가 누가 있겠는가? 중요한 것에 포커스를 맞추는 이사회 지혜이다.

다만, 일상적인 경영을 어떻게 정의하는가의 문제는 있다. 일반적으로는 인사, 조직개편 등을 포함하는 것으로 본다. 물론 중요한 인사나 대규모 조직개편의 경우, 가능하면 사전에 CEO가 이사회 의견을 들어보고 결정하는 것이 바람직하다. 그게 어렵다면 이사회가 적어도 사후 모니터링을 철저히 하라는 것이 OECD 등에서 권고하는 모범 관행이다.

한국 기업 이사회를 역할과 기능 관점에서 살펴보면, 이사회가 사업 계획 혹은 경영 계획의 수립과 결정에 어느 정도 참여하는 경우가 대기업을 중심으로 증가하고 있다. 그러나 **아직도 대부분의 이사회는 사업 계획에 대한 가벼운 리뷰와 사후적인 추인에 그치고 있는 것으로 파악된다.** 사업의 비전문가인 사외이사들이 사업 계획 수립을 주도하는 것은 적절하지 않으나, 관련 사업 혹은 경영 전문가를 사외이사로 영입하여 실질적인 검토 기능을 강화할 필요는 있어 보인다.

사외이사는 주요 투자 및 재무 관련 의사결정을 위해 회사에서 제공하고 있는 자료에 대부분 의존하는 경향이 있다. 그러나 **주요 투자나 재무 의사결정 시에는 능동적으로 자료를 수집하고, 필요시 전문가 의견을 요청하여 검토한 후 안건을 논의하는 것이 주의의무 이행의 관점에서 바람직하다.**

**성과 평가에 기반한 경영진 보상 결정과 관련하여, 대부분의 한국 기업 이사회는 상당히 수동적이다.** 이는 보상위원회가 설치된 기업도 마찬가지이다. 향후 이 사안은 기관투자자들이 스튜어드십 코드 행사를 통해 기업과의 대화를 요구할 때 핵심 의제가 될 가능성이 높기 때문에 이사회 각별한 주의가 요구된다.



## 2. 경영진과 이사회 건전한 긴장관계, 독립성과 신뢰

이사회는 경영진과 적절한 거리를 두어야 하지만 서로를 신뢰하는 적절한 긴장관계를 유지해야 한다.

### 건전한 긴장관계

이사회가 제대로 된 역할을 수행하고 효과적으로 기능하기 위해서는 경영진과 이사회  
의 관계 설정이 매우 중요하다. 핵심을 말하자면, 경영진과 이사회  
의 바람직한 관계는 '건전한 긴장관계'라고 할 수 있다. 이는 **이사회와 경영진이 너무  
친밀해서는 안 되고 일정 수준의 거리를 유지해야 한다**는 것을 의미한다. 지나치게  
친밀하여 독립성(independence)이 떨어지면 이사회가 경영진을 객관적으로  
감독하기 어렵고, 더 나아가 경영 성과 평가와 이에 기반한 보상 결정도 왜곡될 수  
있다. 반대로, 경영진과 이사회 간에 신뢰(trust)가 없고 반목만 있다면 경영계획  
수립 같은 전략적 의사결정을 같이하기 어렵고, 경영진은 이사회  
의 전문가적 조언도 수용하지 않을 것이다.





## 독립성과 신뢰

**‘건전한 긴장관계’를 형성하는 가장 중요한 전제 조건은 앞서 언급했듯이 이사들의 ‘독립성’과 이사회와 경영진 간 ‘신뢰’이다. 이사회에 대한 신뢰가 있다면 경영진은 이사가 쓴소리를 해도 회사와 주주 이익을 위한 고언으로 받아들인다. 반면, 신뢰가 없다면 경영진은 이를 받아들이기도 어렵고 관계는 더욱 멀어지게 된다.**

예를 들어, 투자의사결정이나 자회사 증자참여 같은 안건 심의 시, 사외이사가 반대 의견을 개진했을 때, CEO가 해당 이사를 신뢰한다면 열린 마음으로 경청할 것이다. 외부자로서 객관적 시각에서 기업가치 제고를 위해 제시한 의견이라고 받아들이고 투자안이나 증자안을 재검토하게 된다. 하지만 신뢰가 없다면 마음을 닫고 경영진이 제시한 안건 통과에만 주력하게 된다. **건설적인 반대 의견은 CEO의 실수를 방지하는 데 큰 도움이 되지만, 신뢰 부재로 마음을 닫은 CEO에게는 효과가 없다.**

이사회에 대한 신뢰는 정보제공 관점에서도 중요하다. **이사회가 회사 경쟁력과 기업가치 제고에 기여하기 위한 전제조건은 ‘정확하고 충분한 정보’를 원활하게 제공받는 것이다.** 만약 이사회에 대한 신뢰가 없다면 경영진은 최소한의 정보를 제공하려 할 것이고, 이는 이사회 감독 기능을 약화시킬 가능성이 높다.

반대로 이사회가 경영진을 신뢰하지 않는다면, 사사건건 의심의 눈으로 경영진을 바라보는 상황이 될 것이다. 이런 상황에서 원팀으로 훌륭한 의사결정을 기대하기는 어렵다.

이사진의 독립성 또한 매우 중요하다. 앞의 사례에서, 사외이사에게 독립성이 결여되었다면 회사가 제시한 투자안을 반대하는 의견은 제시할 생각조차 하지 않았을 것이다. 독립성은 경영진과 내부통제 시스템에 대한 감독뿐 아니라 전략적 의사결정 시에도 필수적인 요소이다.

### 3. 이사회 역할 유형 설정: 적극참여형 vs. 감독형

이사회는 기업이 처한 환경을 고려하여 스스로 역할 유형을 설정해야 한다. 이사회 역할 유형은 경영적 관점에서 크게 적극참여형과 감독형으로 구분할 수 있다.

적극참여형 이사의 특징은 다음과 같다.



#### 적극참여형 이사회

- 사외이사도 이사회 논의 안건을 적극적으로 발의 가능
- 법률 및 정관에서 정한 안건을 넘어, 다양한 경영 현안을 보고받으며 의사결정 과정에도 깊이 개입하고 논의를 주도
- 회사의 전략 방향 및 사업 운영에 대해 독립적 의견을 제시할 수 있는 역량을 갖춘 이사회 구성원 필요

반면, 감독형 이사회는 다음과 같은 특징을 갖는다.



#### 감독형 이사회

- 경영진이 논의/의사결정 안건을 사전에 결정
- 이사회는 법률과 정관에서 정한 안건을 중심으로 운영하되, 예외적으로 중요한 경영 관련 안건은 논의
- 기능적 전문성 중심이나, 핵심사업에 대한 경험과 지식을 갖춘 이사회 구성원도 필요



적극참여형 또는 감독형 이사회 중 어느 유형을 선택할 것인지는 회사가 처한 상황과 경영 정책에 따라 달라질 수 있다. 적극참여형 이사회는 CEO 및 경영진과 함께 회사의 중장기 전략 방향을 수립하고, 잠재 리스크를 발굴하며 이에 대한 해결책을 제시하는 역할을 수행한다. 이를 위해서는 해당 사업 분야 또는 C-level 경영 경험을 지닌 충분한 수의 사외이사를 확보하여, 외부적 관점에서 집단지성을 바탕으로 경영에 적극 참여하는 이사회 구성이 필요하다.

반면, 감독형 이사회는 경영진이 사업 및 투자 계획의 방향을 수립하고 이사회는 이에 대한 다차원적이고 심도 있는 검증과 추인을 담당하는 방식으로 운영된다. **감독형 이사회를 지향하더라도, 사외이사는 주요 의사결정과 경영 감독의 책임을 부담한다. 따라서 사외이사도 사업 관련 안건 논의, 경영전략에 대한 조언, 사업 현안에 대한 모니터링을 적극적으로 수행해야 한다.**

상법에는 경영자나 경영진이라는 단어가 없으며, 회사의 중요한 업무 집행은 이사회가 결정한다고 규정한다. **따라서 이사회가 스스로 역할 유형을 명확히 설정하고, 그에 따라 실질적인 의사결정 및 감독 체계를 확립해야 한다.**

현재 한국 기업 이사회는 C-level의 전·현직 경영진의 참여 비중이 낮고, 회사 사업에 대한 전문성을 갖춘 사외이사도 부족한 실정이다. **이러한 상황에서 사외이사가 경영 판단에 주도적으로 참여하는 적극참여형 이사회는 다소 무리가 있어 보인다. 당분간은 경영진의 판단을 심도 있게 검토하고 승인하는 감독형 이사회가 보다 현실적인 대안이다.**

## 4. 효과적 역할 수행을 위한 이사회의 요건: 독립성과 전문성

이사회가 주요 역할인 전략적 의사결정, 감독, 조언 기능을 효과적으로 수행하기 위해서는 경영진을 비롯한 모든 이해관계자로부터 독립적이어야 한다. 그리고 사업 및 기능 측면의 전문성을 갖추어야 한다.



## 독립성

이사회의 독립성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 특히 이사회는 (오너)경영진으로부터 독립적이어야 한다. 이 부분은 앞서 경영진과 이사회 관계를 설명하면서 간단히 언급했지만 여기서 보다 구체적으로 살펴본다.

이사회가 경영진으로부터 독립적이지 못하면, 경영진과 다른 목소리를 내기 어렵다. 특히 이사회 핵심 기능인 경영진 감독과 성과 평가가 제대로 작동하지 않으며, 그 결과 주요 경영진 보수 결정과 재선임 결정에서 왜곡이 발생할 수 있다. 그렇다면 어떻게 독립성을 확보할 수 있을까? 핵심은 선임 과정이 경영진으로부터 독립적이어야 한다는 점이다. 선임 단계에서 독립성이 확보되지 않으면 건전한 긴장관계 형성이 불가능한 것은 자명하다.

독립성에 관해 잊지 말아야 할 점은, 경영진으로부터의 독립성만 중요한 것이 아니라는 것이다. **모든 이해관계자로부터의 독립성이 필요하다.** 몇몇 기업에서는 과점주주가 이사 후보를 추천하고 추천된 인사가 이사회에 참여하는 경우가 있다. 이러한 이사는 이사회에서 자신을 추천한 특정 주주만을 대변해서는 안 된다. 이는 독립성을 상실한 것이다. 비록 특정 과점주주의 추천으로 선임되었더라도, 해당 이사는 회사와 전체 주주의 이익을 위해 책무를 수행해야 한다.

독립성과 관련하여, **한국 기업의 사외이사 선임 과정에 대한 우려가 지속적으로 제기되고 있다.** 선임 과정이 독립적이지 못하면 선임된 이사 역시 독립적이지 못하다는 주장도 같이 따라다닌다. 따라서 이러한 우려를 해소하려면 해결책이 어떤 방식으로든 제시될 필요가 있어 보인다. 주주추천제 도입 등이 하나의 방법이 될 수 있을 것이나 근본적으로는 **이사후보추천위원회가 사외이사 선임 과정의 독립성 확보에 있어 중심 역할을 수행해야 한다.** 그러나 이런저런 이유로 이사 선임 과정의 독립성 보장이 어려운 것이 한국 기업의 현실이라면, 이사가 눈치 보지 않고 자유롭게 독립적인 의견을 개진할 수 있는 문화를 조성하는 것이 필요하다.

## 전문성

전문성은 개별 이사의 기능적 전문성도 포함하지만, 핵심은 회사 사업에 관한 전문성이다. 그러나 법이 정한 최대 6년의 임기 안에서 회사의 사업을 살펴보게 된 사외이사가 수십 년간 회사의 다양한 사업 분야를 경험한 사내이사들의 경영 판단에 버금가는 통찰력을 갖추기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 가능한 범위 내에서 회사 사업에 대한 지식을 축적하고, 이사 각자가 보유한 특정 영역의 전문성을 접목시키려는 노력을 기울여야 한다.

이러한 전문성 확보를 위해 이사회는 주도적으로 회사를 둘러싼 사업 환경에서 전략적 의사결정과 경영 감독에 필요한 전문성을 파악해야 한다. 이를 체계화한 것이 BSM(board skills matrix)이며, 이를 신규 이사 선임에 활용하는 것이 모범 관행이다.

이사회 전문성, 특히 사업 및 경영 전문성은 효과적인 이사회 운영의 필수 조건이다. 이사회가 집단적으로 일정 수준의 사업 및 경영 전문성을 확보하지 못하면, 아무리 기능적 전문성이 출중하더라도 이사회의 역할 유형과 무관하게 실질적인 기여가 어려울 것이다.

전문성과 관련하여, **현재 한국 기업의 사외이사 대부분은 기능별 전문가이며, 해당 회사의 사업과 관련된 전문성을 가진 사외이사 비율은 낮은 편이다.** 따라서 **선임 과정에서 사업 전문성을 갖춘 이사를 확보하려는 노력이 필요하다.** 만약 사업 자체에 대한 직접적 전문성 확보가 어렵다면, **차선택으로 C-level의 경험을 가진 경영 전문가의 비율을 높이는 방안을 적극 모색해야 한다.**





## 현황 진단과 개선 방향



### 현황 진단

대부분의 이사회 역할이 사업 계획에 대한 가벼운 리뷰와 사후적인 추인에 그치고 있음

성과 평가에 기반한 경영진 보상 결정과 관련하여 상당히 수동적임

C-level의 전·현직 경영진의 참여 비중이 낮고, 회사 사업에 대한 전문성을 갖춘 사외이사도 부족한 실정임

한국 기업의 사외이사 선임 과정에 대한 우려가 지속적으로 제기됨

현재 한국 기업의 사외이사 대부분은 기능별 전문가이며, 해당 회사의 사업과 관련된 전문성을 가진 사외이사 비율은 낮은 편임



### 개선 방향

주요 투자나 재무 의사결정 시 능동적으로 자료를 수집하고, 필요시 전문가 의견을 구해 검토한 후 안건을 논의함

성과 평가에 기반한 보상은 기관투자자들이 기업과의 대화를 요구할 때 핵심 의제가 될 가능성이 높으므로 준비가 필요함

한국 현실을 감안할 때, 당분간은 감독형 이사회가 보다 현실적인 대안임

이사후보추천위원회가 사외이사 선임 과정의 독립성 확보에 있어 중심 역할을 수행해야 함. 현실적으로 어렵다면, 이사가 자유롭게 독립적인 의견을 개진할 수 있는 문화를 조성해야 함

사업 전문성을 갖춘 이사를 확보하려는 노력이 필요하며, 차선책으로 C-level의 경험을 가진 경영 전문가의 비율을 높이는 방안을 적극 모색해야 함

## 삼일PwC 거버넌스센터

신왕건 센터장

wangkun.shin@pwc.com

허제헌 Partner

je-heon.heo@pwc.com

하미혜 Managing Director

mihye.ha@pwc.com

권은정 Director

eun-jeong.kwon@pwc.com

류주연 Director

joo-yeon.ryu@pwc.com

한명희 Manager

myunghee.han@pwc.com

손현정 Senior-Associate

hyunjung.son@pwc.com

이솔지 Senior-Associate

solji.lee@pwc.com



삼일회계법인

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2603W-RP-046

© 2026 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the Korea group of member firms and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.