

## 기업여성임원 비율이 높은 유럽국가의 공통된 특징은 법적으로 여성임원할당제 시행

수행과제명 • 여성 · 가족 관련 법제의 실효성 제고를 위한 연구(Ⅰ):

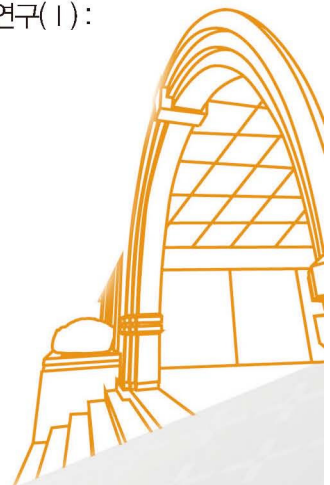
낙태규제와 여성의 대표성 관련 심층분석 및

여성 · 가족 관련 입법과제

과제책임자 • 박선영 선임연구위원



한국여성정책연구원  
Korean Women's Development Institute



## 기업여성임원 비율이 높은 유럽국가의 공통된 특징은 법적으로 여성임원할당제 시행\*

**수행과제명** ▣ 여성·가족 관련 법제의 실효성 제고를 위한 연구(Ⅰ):  
낙태규제와 여성의 대표성 관련 심층분석 및 여성·가족  
관련 입법과제

**과제책임자** ▣ 박선영 선임연구위원  
☎ Tel: 02-3156-7108  
✉ e-mail: sypark@kwidmail.re.kr

### 요약

기업 여성임원 확대를 위해서는 기업의 자발적 조치가 선행되어야  
하지만, 성별 격차를 줄이기 위해서는 국가에 의한 적극적 개입이  
필요하고 이는 다수 국가의 입법례를 통해서도 확인됨.

## 1 여성임원 비율 국제비교

미국의 기업지배구조 평가기관인 GMI ratings의 여성임원 비율 조사

\* 이 이슈페이퍼는 다음과 같이 인용해 주십시오.  
박선영·구미영·한지영·황의정·김주연·김진·김정혜(2013). 여성·가족 관련  
법제의 실효성 제고를 위한 연구(Ⅰ) 서울: 한국여성정책연구원

보고서<sup>1)</sup>에 따르면, 2013년 3월 현재 우리나라 기업의 여성임원 비율은 1.9%(106개사 대상)로 45개국 중 두 번째로 낮음. 이 조사는 전 세계 45개국 5,977개 기업을 대상<sup>2)</sup>으로 이사회 내 여성임원 숫자를 조사한 것으로 선진국 평균은 11.8%, 신흥국 평균은 7.4%로 나타났는데, 우리나라는 신흥국에 포함되나 신흥국 평균에도 크게 못 미침. 아시아에서는 태국의 여성임원 비율이 9.7%로 가장 높게 나타났고, 홍콩과 중국이 그 뒤를 이어 9.5%, 8.4%였으며, 일본이 1.1%로 45개 조사대상국 중 최하위를 기록하였음.<sup>3)</sup>

여성임원 비율이 가장 높은 나라로는 노르웨이, 스웨덴, 핀란드, 프랑스 순으로 이들 국가는 이미 법적으로 여성임원 할당제를 시행하고 있는 국가임. 이들 국가는 유럽연합 집행위원회(이하 'EU집행위'라 한다)가 27개 EU회원국과 유럽경제지역(EEA) 회원국(이하 'EU회원국 등'이라 한다)인 노르웨이와 아이슬란드 등을 대상으로 한 조사에서도 상위권에 속함.

EU집행위가 조사한 자료<sup>4)</sup>에 따르면, 2013년 5월 1일자 기준 EU회원국 등 전체 587개 기업 대상의 여성임원 비율은 14%로 나타남. 이 중에서도 표본기업의 여성임원 비율이 가장 높은 국가는 아이슬란드(49.0%), 노르웨이(42.0%), 핀란드(29.0%), 프랑스(27.0%), 스웨덴(26.0%), 네덜란드(24.0%) 순임.

1) GMI Ratings, 2013 Women on Boards Survey, 2013. 4.

2) MSGI 지수(Morgan Stanley Capital International Index), MSCI EM 지수(Emerging Market Index), the Russell 3000(미국 주식시장 지수)의 기업들과 유럽, 북미, 아시아·태평양 지역의 대기업에 포함된 기업을 대상으로 한 것임.

3) 한국일보, “한국 기업 여성임원 비율 1.9%… 세계 45개국 중 꼴찌서 두 번째”, 2013. 7. 7.  
[http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?artid=201307072221055&code=920401](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201307072221055&code=920401), 검색일: 2013. 10. 15.

4) European Commission, “Supervisory board or board of directors”, [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm), 검색일: 2013. 10. 5.

## 2 여성임원 할당제 근거 및 할당제 관련 각국 입법례<sup>5)</sup>

### ■ 여성임원 할당제 근거

기업 임원 성별 할당제의 근거로는 기본적으로 세 가지가 주장됨. i) 이사회 임원이 될 만한 자격이 있는 여성을 위한 ‘공정성(justice)’, ii) 여성의 능력 발휘를 통한 기업의 경영 성과 개선, iii) 더 큰 공익으로서의 민주성<sup>6)</sup>임. 이러한 세 가지 근거가 여러 가지 법제도에 다양하게 구현되어 왔음. 공정성은 주로 노동법에서 발현되어 동등한 능력의 여성과 남성이 있는 경우 적극적 조치를 가능하게 함. 기업 성과 개선과 더 큰 공익이라는 법적 근거는 주로 회사법에 발현되어 기업 이사회 의 특성을 결정하고 할당제를 적용함.<sup>7)</sup>

### ● 공정성

남성과 여성은 “동일한 고용 기회”, “승진”, “동일 가치 노동에 대한 동일한 대우”를 받을 권리가 있음. 개인 간 평등이라는 관점에서 공정성이라는 근거는 유리천장 효과로 인해 이사회 임원이 될 만한 자격이 있는

- 
- 5) European Parliament, Legal Instruments For Gender Quotas In Management Boards 2013, European Parliament, 2013 참조.
  - 6) 사기업을 포함한 성별 할당제를 최초로 도입한 노르웨이 정부 아동평등부(Ministry of Children and Equality)는 이사회 의 성별 할당제를 최초로 도입하려는 이유를 “균형적인 참여에 도달하는 것은 민주주의의 문제임. 정부는 이사회 내 여성 쿼터제를 성들 간의 평등, 더 공정한 사회, 더 나아가 권력의 분산을 위한 중요한 진전으로 생각하고 있으며, 사회의 부의 창출에 중요한 요소로 고려하고 있음. 이 법의 제정은 사회의 경제에 중요한 영향을 미치는 의사 결정 과정에 여성이 참여하는 것을 보장할 것임. 우리나라에 있는 모든 인재, 단지 절반이 아닌 모든 인재를 활용해야 한다.”라고 설명하였음. Norwegian Ministry of Children and Equality, Representation of Both Sexes on Company Boards.
  - 7) Walby, S., “Legal Instruments For Gender Quotas In Management Boards 2013”, European Parliament, 2013, p. 4.

여성이 승진에서 배제되어 왔다는 점에서 할당제의 강력한 근거가 됨.<sup>8)</sup>

### ● 기업성과개선

조직구성의 다양성 제고가 기업임원 인재의 풀을 넓혀 창의성과 혁신에 긍정적 영향을 미쳐 효율성을 증진할 수 있음. 성별을 포함하여 이사의 성격이 다양한 이사회(diverse boards)는 고객, 공급자, 피용자와 더 나은 관계를 맺도록 할 수 있다는 연구가 존재하며<sup>9)</sup>, 다양성이 이사회에 긍정적인 자극으로 작용한다는 가설에 부합하는 경험적 증거들이 연구를 통해 많이 제시됨. 여성 고용률 증가가 기업의 경제적 성과에 긍정적 영향을 미치고 특히 여성이 이사회 의원 혹은 고위직 임원으로서 기업 활동 참여시, 전체 기업의 전반적인 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과 역시 지속적으로 발표되고 있음.<sup>10)</sup> 기업지배 측면에서 보면 여성이 균형 있게 참여하는 이사회는 남성들만으로 구성된 이사회에 비해 더 나은 기업지배구조 효과를 가져 온다는 연구결과도 있음. 이는 여성 지도자가 남성위주의 old boys' network에서 자유로울 수 있어, 상대적으로 좀 더 독립적인 시각을 제시할 수 있고 감시기능도 강화할 수 있기 때문인 것으로 분석됨.<sup>11)</sup>

기업성과 측면에서도 전반적으로 성과가 높은 기업일수록 여성고용을 적극 고려하는 것으로 나타남.<sup>12)</sup> Adams와 Ferreira가 1024개의 상장회사(1998 회계연도 기준)의 이사회를 연구한 바에 따르면,<sup>13)</sup> 주식시장에서

---

8) 그러나 한편, 전문성과 책임능력을 갖춘 여성전문인력 확보가 어렵기 때문에 할당제로 인해 자격을 덜 갖춘 여성이 선택된다는 점에서 오히려 평등의 관점에서 정당하지 않다는 주장도 끊임없이 제기됨. 즉 할당제는 개인의 자질간 평등을 무시하고 수치적 결과만을 중시한다는 비판임.

9) e.g. Ellis and Keys, 2003

10) McKinsey and Company 2008; Terjesen et al, 2009 등

11) Adams and Fund, 2009; Nielsen and Huse, 2010 (OECD, 2012: 184)

12) Farrell and Hersch, 2005 (OECD, 2012: 185)

13) Westphal and Zajac(1995)는 Kanter의 이론을 사용하여 이사회 의 다양성과 CEO 보수와의 상관관계를 조사하여 이사회와 CEO가 인적으로 유사할 경우 CEO와 이사회간의 상호 신뢰가 높아지고 성과연동보수(contingent

변동성이 큰 기업은 이사회에 여성 비율도 낮은 경향을 보임. 또한 이사회에 여성 비율이 높을수록 보수에서의 제한부 주식 비율이 높아 고정급여의 중요성은 상대적으로 줄어들고 스톡옵션 부분은 상대적으로 일정하게 유지됨. 이는 다양성이 있는 기업일수록 성과-보수 인센티브를 제공하는 경향이 강하다는 점을 시사함. 또한 성과급(incentive pay)과 이사회에 동질성이 대체재 관계라는 것을 시사함. 여성 이사가 남성과는 다른 참석 유형을 보인다는 것 역시 확인되며, 이는 다양성이 있는 이사회가 더 효율적일 수 있다는 것도 됨. 이러한 실증 증거는 결과적으로 성별 구성이 기업의 이사회에 대한 보상 및 이사회 조직 구성에 중요하다는 점을 보여줌.

노르웨이 성별 할당제의 중요한 공공 정책 목표 역시 경쟁력 강화에 있었음. 법안 기초자 중 한명은, “많은 사람들이 이러한 젠더 평등 정책의 이유(reasoning)가 젠더 평등이라고 생각하지만, 사실이 아니다. 그것은 부수효과이다... 초점은 최고의 인재, 경쟁을 이용해야 한다는 것이며, 인구의 절반을 이사회에서 배제하는 보이지 않는 장벽을 유지하고 있다면 가장 경쟁력 있는 인재를 얻기 위해 무엇인가 이루어져야 한다.”<sup>14)</sup>고 주장하였음.

### ● 대표성: 공익의 사적 영역에의 확장

기업 임원 할당제의 법적 정당성은 성비 균형적인 대표성이라는 보다 광범위한 공익에까지 확장될 수도 있음. 이는 의회에서 성비 균형을 위해 선거라는 정치적 과정에 법제화된 할당제에 대응함. 의회 선거에서의 할당제는 성비 균형적인 대표성이라는 분명한 공익이 존재하는데, 그러한 공익의 가치는 기업을 규율하는 법에도 포함될 수 있음. 기업 지배

pay)는 낮아진다고 주장하였는데, Admas와 Ferreira는 이를 성별 다양성에 초점을 맞추었음.

- 14) Aud Slettemoen, Norwegian Ministry of Children and Equality, Balanced Gender Representation on Company Boards, <http://www.regjeringen.no/en/dep/bld/Topics/andre/Balanced-gender-representation-on-compan.html?id=1250>

구조가 단지 그 기업의 이익(이익)에 관한 문제가 아니라 공익에 관한 문제로 인식될 수 있다면, 할당제 도입에 더 큰 정당성이 부여됨.

노르웨이에서 정당은 각 성이 최소한 40%를 차지할 것을 요구하며, 이에 따라 노르웨이 여성의 정치 참여는 지속적으로 세계 최고 수준임(2013년 2월 기준 11위). 노르웨이의 기업임원 성별 할당제는 이를 민간 영역으로 확장하려는 노력의 일환이었음. 이사회라는 민간 영역에 공적 목표를 적용한 것임. 이 과정은 노르웨이의 젠더평등 관련 법의 발전양상과 떼어 수 없는 관계를 맺고 있음. 2002년 4월 노르웨이 의회는 1978년의 젠더 평등법을 2005년 젠더 평등에 관한 법으로 개정하였는데, 이 법은 교육, 고용, 문화적, 직업적 발전에 있어서 동등한 기회를 강조하였음. 2002년의 개정은 공공 부문에 이미 존재하던 의무들, 예를 들면 동일 노동에 대한 동일 임금, 장기 임신·출산휴가, 적극적 조치, 성희롱 방지 등을 민간 사용주에게 적용함으로써 직장에서의 평등을 증진하고자 한 것임. 이 법은 고용주들에게 구체적인 조치들을 시행하고 그것을 보고할 것을 요구하였음. 이는 스칸디나비아 국가들에 공통적으로 발견되는 공공·민간 공존(symbiosis)의 확대를 상징함.<sup>15)</sup>

#### ■ 할당제 관련 각국 입법례

유럽의회(The European Parliament)는 기업 이사회 성별 격차를 줄이기 위해 법적인 조치를 취할 것을 제안해 왔음. 또한 유럽연합 집행위원회는 상장회사의 비상임이사의 성별 균형을 향상시키도록 하는 구체적인 지침(Directive)을 마련하여 각 회원국내 이사회 임원에 최소 30~40%를 여성으로 구성할 것을 요구하고 있음.

현재 기업 여성임원 할당제를 입법화한 EU 회원국은 오스트리아, 벨기에, 덴마크, 핀란드, 프랑스, 아일랜드, 이탈리아, 스페인, 네덜란드이고(Davies, 2011; EC Network, 2011; Pande and Forde, 2011; Visser, 2011; Lombardo, 2012), EU 회원국 외에 노르웨이, 아이슬란드, 스위스, 이스라

---

15) WORLD ECONOMIC FORUM, THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT 2006-2007, Sept. 26, 2006, <http://www.gcr.weforum.org>.

엘이 있음.

아래에서는 아이슬란드, 노르웨이와 같이 여성임원 비율이 높은 국가와 EU 회원국 등을 중심으로 현재 시행되고 있는 기업 여성임원 할당제 관련 법제도를 대상 기업, 각 성별의 비율, 시행 시기, 위반 시 제재 수단, 법률체제의 특성 등을 중심으로 살펴봄.

### ● 아이슬란드

아이슬란드는 국유기업의 여성임원 할당제는 2006년에, 사기업은 2010년에 할당제를 도입하여 시행 중이며 국유기업의 경우 여성임원을 50% 또는 이사 총 수가 홀수일 때는 50%에 가깝게 하도록 해야 하며 사기업은 기업 임원이 양성 모두 최소 40%가 되어야 함. 아이슬란드의 「유한책임회사법(No. 2/1995)」과 「개인상장기업법(No. 138/1994)」에 따르면, 50명 이상 규모의 회사들은 이사회에 각 성별이 모두 있어야 하며, 이사가 3명 이상이면 남성과 여성의 비율 모두 40% 이하가 되어서는 안 됨.

「유한책임회사법」 <sup>16)</sup>	「개인상장기업법」 <sup>17)</sup>
제9절 이사, 관리자, 대표위원	제9절 이사와 관리자
제63조 공공유한책임회사의 이사회 임원은 최소 3명으로 구성하여야 한다. <b>공공유한책임회사와 50명 이상 규모의 유한책임회사의 이사회는 일반적으로 매년 이사회를 구성할 경우 양성 모두 40% 이하로 구성하여서는 안 된다.</b> 준비이사에도 같은 비율이 적용되며, 준비제도이사회는 가능한 전체적으로 동등한 수로 구성되도록 해야 한다. 위의 규정을 준수하지 못할 경우 주주회의의 새로운 결정에 따라 수정사항을 승인할 수 있으며 관련 조항은 회사 정관에 포함되어야 한다. <b>이사회 성비율에 관한 회사등기부정보는 상세하게 통지되어야 한다. 25명 이상 규모의 공공유한책임회사 이사회가 일반적으로 매년 이사회</b>	제39조 개인상장기업의 이사회 임원은 최소 3명으로 구성하여야 한다. 주주가 4명 이하인 경우에는 1명 내지 2명으로 구성한다. 이사가 1명인 경우는 준비이사를 선택한다. <b>50명 이상 규모의 회사에서 일반적으로 매년 이사회를 구성할 때 이사가 2명 내지 3명인 경우 남성과 여성 각 1명 이상으로 구성하여야 한다.</b> 이사회가 3명 이상인 경우 양성 모두 40% 이하로 구성하여서는 안 된다. 준비이사에도 같은 비율이 적용되며, 준비제도이사회는 가능한 전체적으로 동등한 수로 구성되도록 해야 한다. 위의 규정을 준수하지 못할 경우 주주회의의 새로운 결정에 따라 수정사항을 승인할 수 있으며 관련 조항은 회사 정관에 포함되어야



「유한책임회사법」 <sup>16)</sup>	「개인상장기업법」 <sup>17)</sup>
를 구성할 경우에도 상세한 성비율을 포함해야 한다.	한다. 이사회에 성비율에 관한 회사등기부 정보는 상세하게 통지되어야 한다. 25명 이상 규모의 공공유한책임회사 이사회가 일반적으로 매년 이사회를 구성할 경우에도 상세한 성비율을 포함해야 한다.

### ● 노르웨이

노르웨이는 현재 기업의 여성임원 비율이 약 40%로 여성임원 할당제를 가장 모범적으로 시행하고 있는 국가임. 이 같은 여성임원의 비율은 여성임원 할당제의 법제화에 따른 효과임. 2002년 노르웨이 통상산업장관이 모든 기업 임원진의 40%를 여성으로 할당하는 법안을 제안한 후에 정부의 할당제 법안을 통과시키고자 하는 움직임에 기업들이 큰 충격 속에 반발했지만, 논의 끝에 법안이 의회를 통과해 시행된 결과, 당시 5~7% 미만이었던 기업 내 여성임원 평균 비율이 현재 400여 개 기업에서 40%에 가까운 현실로 나타나고 있음. 이와 함께 여성 비율이 높은 기업일수록 부패비리도 적고 경쟁력도 높다는 방증이 이에 큰 역할을 하고 있음. 할당제 법안의 적용 대상은 상장회사, 국유기업, 지방자치제 기업이고 경고, 벌금, 상장폐지 및 해산 등의 제재 규정을 두고 있음.

노르웨이 「성평등법(The Act relating to Gender Equality)」과 「유한책임회사법 (Limited Liability Companies Act)」은 이사회에 성별 구성에 관한 요건에 관해 ‘이사회가 2명 또는 3명으로 구성될 경우 남녀 1명씩, 4명 또는 5명인 경우 남녀 2명씩, 6명 내지 8명인 경우 남녀 3명씩, 9명인 경

16) ACT respecting Public Limited Companies No. 2/1995, as amended up to 1 May 2011 (amendments as from Act 43/2008 indicated), <http://eng.atvinnuvegaduneyti.is/laws-and-regulations/nr/nr/7336>, 검색일: 2013. 10. 10.

17) Act No. 138/1994 respecting Private Limited Companies, as amended up to 1 May 2011 (amendments as from Act 43/2008 indicated), <http://eng.atvinnuvegaduneyti.is/laws-and-regulations/nr/nr/7343>, 검색일: 2013. 10. 24.

우 남녀 4명씩, 9명 이상인 경우 남녀 모두 40% 이상으로 구성되어야 한다.’고 규정하고 있음.

「성평등법」 18)	「유한책임회사법」 19)
<p><u>제21조(모든 공공위원회에서의 성별 구성)</u> 공공단체가 위원회, 간부회, 의회, 이사회 등을 임명하거나 선출할 때에는 성별 구성을 다음과 같이 하여야 한다.</p> <p>1. 위원회 위원이 2명 또는 3명인 경우, 양성 모두 1명씩 구성되어야 한다.</p> <p>2. 위원회 위원이 4명 또는 5명인 경우, 양성 모두 2명 이상 구성되어야 한다.</p> <p>3. 위원회 위원이 6명 내지 8명인 경우, 양성 모두 3명 이상 구성되어야 한다.</p> <p>4. 위원회 위원이 9명인 경우, 양성 모두 4명 이상 구성되어야 하며, 9명 이상인 경우에는 양성 모두 40% 이상 구성되어야 한다.</p>	<p>ii) 노르웨이 공적 유한책임회사법 § 6-11(이사회 성별 구성에 관한 요건)</p> <p>(1) 유한책임회사 이사회는 성별 구성을 다음과 같이 하여야 한다.</p> <p>1. 이사회가 2명 또는 3명인 경우, 양성 모두 1명씩 구성되어야 한다.</p> <p>2. 이사회가 4명 또는 5명인 경우, 양성 모두 2명씩 구성되어야 한다.</p> <p>3. 이사회가 6명 내지 8명인 경우, 양성 모두 3명씩 구성되어야 한다.</p> <p>4. 이사회가 9명인 경우, 양성 모두 4명씩 구성되어야 하며, 이사회가 9명 이상인 경우, 양성 모두 40% 이상 구성되어야 한다.</p>

## ● 핀란드

핀란드는 「평등법」을 토대로 적극적 조치를 다룬다는 평등계획에 따라 할당제 이행 감독기관인 평등옴부즈만이 핀란드 소도시연합, 개별 자치 등 자치부와 국영기업에 여성의 지위를 촉진시킬 수 있는 방법으로 여성 임원비율을 목표율 40~60%로 할 것을 지시하였고, 2005년까지 여성임원 40%로 할당하는 내용의 법안을 2004년에 도입하였음. 또한 할당제와 관련하여 기업의 자율적 규제조치인 CGC(Corporate Governance Codes, 기업지배헌장)를 도입하여 동 제도의 ‘comply or explain’을 시행하고 있음.

핀란드 「성평등법(Act on Equality between Women and Men)」 제4조제a

- 18) The Act relating to Gender Equality,  
<http://www.regjeringen.no/en/doc/laws/acts/the-act-relating-to-gender-equality-the-.html?id=454568>, 검색일: 2013. 10. 10.
- 19) Act no. 45 of 13. June 1997 Norwegian Public Limited Liability Companies Act.

항은 성평등을 촉진하기 위한 기관의 의무에 관해 규정하고 있음. 기관들은 목적에 맞게 조직적으로 특히 양성평등을 이루는데 장애가 되는 환경을 변화시켜야 함.

#### 「성평등법」<sup>20)</sup>

제4조제a항(성평등을 촉진하기 위한 기관의 의무: 행정기관 및 공공기관 구성) 기관들은 목적에 맞게 조직적으로 특히 성 평등을 이루는데 장애가 되는 환경을 변화시킴으로써 양성평등을 추구해야 한다. 특별한 사유가 없는 한 정부위원회, 자문위원회, 기타 해당 기관 그리고 지방자치단체와 기타 시의회에서의 남녀 최소 비율은 40% 이상 구성하여야 한다. 특별한 사유가 없는 한 단체, 협회 또는 시와 국가가 지분을 다량으로 소유한 기업이 행정위원회, 이사회 또는 기타 경영진이나 행정기관의 대표를 선출하고 임명할 때에는 남성과 여성을 동등한 비율로 구성해야 한다.

#### ● 프랑스

프랑스는 2011년 1월 27일 상장기업 이사회 여성 이사 비율을 2014년 1월 1일까지 20%로 늘리고, 2017년 1월 1일까지 40%로 확대한다는 내용의 「이사회 및 감사위원회 구성에 있어서 여성과 남성의 균등한 대표성 및 직업에 있어서 평등에 관한 법률(일명 ‘코페-지메르만 법’)」을 제정하였음. 동법에 따르면 “이사회는 여성과 남성의 균등한 대표성을 고려하여 구성되어야 하며, 이사와 감사위원회 구성원의 각 성별 비율은 40% 미만일 수 없음. 이사와 감사위원회 구성원이 8인 이상일 경우, 각 성별의 격차는 2인을 초과할 수 없다.”라고 규정하고 있음. 적용 대상은 매출액이 5천 만 유로를 넘는 종업원 500명 이상의 기업이며 위반 시 이사 선출을 무효화하고 규정에 준하는 이사회가 구성될 때까지 잠정적으로 이사들에 대한 모든 보수 지급을 중단함. 그러나 규정을 위반하고 선출된 이사가 참여한 이사회 심의내용까지 모두 무효화하는 것은 아님. 또한 프랑스는 2008년 7월 21일에 “법률이 정하는 바에 따라 남성과 여

20) Act on Equality between Women and Men,  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/kaannokset/1986/en19860609.pdf>, 검색일: 2013. 10. 10.

성의 평등한 선거직과 선출직 및 직업적·사회적 직책에 동등한 진출을 보장한다.”(제1조제2항)는 내용으로 「헌법」을 개정하였음.

「이사회 및 감사위원회 구성에 있어서 여성과 남성의 균등한 대표성 및 직업에 있어서 평등에 관한 법률」<sup>21)</sup>

제1조 이하 조항들을 다음과 같이 개정한다.

상법 제225-17조

2행: 이사회는 여성과 남성의 균등한 대표성(une représentation équilibrée)을 고려하여 구성된다.

상법 제L225-18-1조(2017.1.1. 시행)

1행: 규제되는 시장에 주식이 상장되고 법 시행 후 최초로 소집되는 주주총회에서 임명이 이루어지는 회사 또는, 회계연도 기준 3년 연속 500인 이상의 상근 근로자를 평균적으로 고용하며 거래량이 명백히 상승하고 있거나 5천만 유로 이상의 대차대조표를 나타내는 회사에서, 이사의 각 성별 비율은 40% 미만일 수 없다. 이 회사들의 이사회가 8인 이상으로 구성된 경우, 각 성별 이사 수의 격차는 2인을 초과할 수 없다.

2행: 1행에 위반한 모든 임명은, 이사회 구성의 위법을 치유하려는 목적이 있는 것을 제외하고는 무효이다. 단, 위법하게 임명된 이사가 참여한 의결도 무효가 되는 것은 아니다.

상법 제L225-24조(2017.1.1. 시행)

4행: 이사회 구성이 제L225-18-1조 1행에 비추어 더 이상 적법하지 않은 경우, 이사회는 공석이 발생한 날로부터 6개월 내에 임시 이사를 임명해서 위법을 치유해야 한다.

5행: 1행, 3행 및 4행에 따라 이사회에 의해 행해진 임명은 임명 후 최초로 소집되는 보통 주주총회에서 승인되어야 한다. 단, 승인을 받는 데 실패하더라도, 이사회가 전에 행한 의결이나 완료한 행위들이 무효가 되는 것은 아니다.

상법 제L225-45조(2017.1.1. 시행)

2행: 이사회가 제L225-18-1조 1행에 비추어 적법하게 구성되지 않은 경우, 진행에 규정된 보수의 지급은 중단된다. 지급은 이사회의 구성이 적법해질 때 복구되며, 중단된 때부터 미불된 보수도 그때 지급된다.

제2조 이하 조항들을 다음과 같이 개정한다.

상법 제L225-69조

2행: 감사위원회는 여성과 남성의 균등한 대표성을 고려하여 구성된다.

---

상법 제L225-69-1조(2017.1.1. 시행)

1행: 규제되는 시장에 주식이 상장되고 법 시행 후 최초로 소집되는 주주총회에서의 임명이 이루어지는 회사 또는, 회계연도 기준 3년 연속 500인 이상의 상근 근로자를 평균적으로 고용하며 거래량이 명백히 상승하고 있거나 5천만 유로 이상의 대차대조표를 나타내는 회사에서, 감사위원회 구성원의 각 성별 비율은 40% 미만일 수 없다. 이 회사들의 감사위원회가 8인 이상으로 구성된 경우, 각 성별 구성원 수의 격차는 2인을 초과할 수 없다.

2행: 1행에 위반한 모든 임명은, 감사위원회 구성의 위법을 치유하려는 목적이 있는 것을 제외하고는 무효이다. 단, 위법하게 임명된 감사위원회 구성원이 참여한 의결도 무효가 되는 것은 아니다.

상법 제L225-78조(2017.1.1. 시행)

4행: 감사위원회 구성이 제L225-69-1조 1행에 비추어 더 이상 적법하지 않은 경우, 감사위원회는 공석이 발생한 날로부터 6개월 내에 임시로 감사위원회 구성원을 임명하여 위법을 치유해야 한다.

상법 제225-83조(2017.1.1. 시행)

2행 감사위원회가 제L225-69-1조 1행에 비추어 적법하게 구성되지 않은 경우, 이 조문 제1항에 규정된 보수의 지급은 중단된다. 지급은 감사위원회의 구성이 적법해질 때 복구되며, 중단된 때부터 미불된 보수도 그때 지급된다.

제5조 II. (2014.1.1. 시행)

상법 제2편 제2장 제5절 및 제6절에서 언급된 회사 중 규제되는 시장에서의 거래를 통해 주식이 수리되는 회사에서, 이사 또는 감사위원회 구성원의 각 성별 비율은 이 법이 공포된 해를 잇는 3번째 해의 1월 1일 이후 최초로 소집되는 보통 주주총회가 끝난 후에 20% 미만일 수 없다.

...

이 II 1행 및 2행을 위반하는 모든 임명 및 지명은, 이사회 또는 감사위원회 구성의 위법을 치유하려는 목적이 있는 것을 제외하고는 무효이다. 단, 위법하게 임명된 이사 또는 감사위원회 구성원이 참여한 의결도 무효가 되는 것은 아니다.

---

- 
- 21) LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (1),  
[http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?sessionId=5BFA30D7C7943F99ECC0C5C1408E5042.tpdjo14v\\_2?cidTexte=LEGITEXT000005634379&idArticle=LEGIARTI000023489751&dateTexte=20131010&categorieLien=id#LEGIARTI000023489751](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?sessionId=5BFA30D7C7943F99ECC0C5C1408E5042.tpdjo14v_2?cidTexte=LEGITEXT000005634379&idArticle=LEGIARTI000023489751&dateTexte=20131010&categorieLien=id#LEGIARTI000023489751), 검색일: 2013. 10. 10.

## ● 네덜란드

네덜란드는 2016년까지 250명 이상 규모의 상장회사와 유한책임회사의 이사와 고위 관리직에 여성을 30% 할당하는 법을 2010년에 도입하였음. 네덜란드 「민법」 제2권(Burgerlijk Wetboek Boek 2) 제166조에서 “주식회사(유한책임회사)는 운영 및 감독 위원회 위원수를 남녀 평등하게 분배해야 하고 남녀 각 최소 30%가 되어야 한다.”고 규정하고 있음. 위반 시 제재는 없으나 연례보고서에 ‘comply or explain’<sup>22)</sup>을 할 것과 문제 해결 방안을 제시할 것을 요구하고 있음.

### 「민법」 제2권 법인<sup>23)</sup>

「민법」 제2권 법인

제4편: 주식회사 (유한 책임 회사)

7부: 위원회 구성에 있어서의 남녀 성비 제166조

제166조

1. 운영 및 감독 위원회의 위원수를 남녀평등하게 분배하되, 최소 30%는 여성 그리고 최소 30%는 남성으로 분배한다.
2. 제397조제1항의 요건을 최소 두 개 이상 충족시키지 못하는 기업은 운영 및 감독 위원회 구성 시 반드시 위의 1항을 준수해야 한다.
  - a. 운영자 지명 및 임명은 제132조제1항과 제133조 및 제162조에 따른다.
  - b. 제142조, 제158조제3~6항 및 제9항, 제159조에 의해 감독 위원회를 구성하기 위해 지정, 지명, 추천 및 임명 시 인사명단을 만들어야 한다.
  - c. 제164a조제1항 과 제2항에 의거한 비상임 운영자 지명, 임명 및 추천 시 그 목록을 만들어야 한다.

22) 영국 및 독일 등에서 운영하고 있는 ‘Comply or Explain’ 원칙은 회사가 자신에게 알맞은 지배구조를 선택할 수 있는 재량권을 부여하는 동시에 회사가 선택한 지배구조와 지배구조 모범기준과의 차이를 공시하도록 하는 방법임. 동 원칙은 법규제를 통한 강제화가 아닌 기업의 자발적인 준수를 유도하여 기업의 반발을 줄이고 낮은 비용으로 높은 수준의 지배구조를 요구하도록 하는 것을 목적으로 함. 실제로 동 원칙을 도입하여 운영하고 있는 영국과 독일의 경우에 상장기업의 상당수가 모범기준 준수율이 상당히 높은 것으로 나타나 기업지배구조 개선에 있어 동 원칙의 실효성이 높은 것으로 나타남. 경제개혁연대, 「기업지배구조 개선을 위한 새로운 접근방법: ‘Comply or Explain’ 및 그 효과를 중심으로」, 2012.

3. 제2항은 다음과 같은 경우 유한책임회사의 운영 및 감독 위원회에 동일하게 적용된다:
- a. 유한책임을 지는 주식회사 혹은 유한책임회사가 제397조제1항의 요건을 2개 이상 만족시키지 못할 경우: 혹은
  - b. 유한책임을 지는 주식회사 혹은 유한책임회사의 이사인 주식회사 혹은 유한책임회사가 제397조제1항의 요구를 최소 2개 이상 만족시키지 못할 경우.
- 

### ● 덴마크

덴마크는 정부 기관 및 기업 등의 이사회 성비(性比) 균형을 맞추기 위해 「성평등법」을 개정하였음. 국유기업을 대상으로 기업의 여성임원 비율 30%를 목표로 하는 할당제를 2000년부터 도입하였으며, 현재 기업의 여성임원 비율은 17.2%로 높은 편임. 「성평등 개정법(Lov om ændring af lov om ligestilling af kvinder og mænd)」 제11조제1항에서는 정부의 관리하에 있는 기관이나 기업의 이사회 및 기타 단체의 관리기구에는 동일한 수의 남성과 여성으로 구성되어야 한다고 규정하고 있고, 제2항에서는 제1항에서 적용되지 않는 기관 및 기업 중 그 기관이나 기업의 비용을 주로 정부의 자금으로 충당하는 경우나 국가에서 그 기관이나 기업의 지분을 과반수 이상 보유하고 있는 경우에는 그 기관 및 기업의 이사회나 기타 단체의 관리기구에는 가능한 한 남성과 여성을 균등한 비율로 구성하여야 한다고 규정하고 있음.

#### 「성평등 개정법」<sup>24)</sup>

(정부 기관 및 기업 등의 이사회 성비(性比) 구성을 위한 목표 및 정책)

본 왕 마르그레테 2세인 짐(朕)은 덴마크 여왕폐하의 은총으로 본 법률로써 다음과 같이 공포한다.

덴마크 의회는 다음과 같이 법률을 통과시켰고, 짐은 그에 동의하였다.

제1조 양성 평등과 관련한 법률에서(2008. 5. 27.자 제387호 법률의 제15조에 의해 개정

---

23) Burgerlijk Wetboek Boek 2 Rechtspersonen,  
[http://wetten.overheid.nl/BWBR0003045/Boek2/Titel4/Afdeling7/Artikel166/geldigheidsdatum\\_10-10-2013](http://wetten.overheid.nl/BWBR0003045/Boek2/Titel4/Afdeling7/Artikel166/geldigheidsdatum_10-10-2013), 검색일: 2013. 10. 10.

---

된, 2007. 9. 19.자 제1095호 통합법률, 2009. 6. 12.자 제484호 법률, 2011. 3. 8.자 제182호 법률 제3조 및 2012. 6. 18.자 제553호 법률 제12조 참조), 다음과 같이 개정한다.

1. 제1a조제2항을 폐지한다.

그에 따라 제3항이 제2항이 된다.

2. 제11조를 다음과 같이 정한다.

“제11조(1) 정부의 관리 하에 있는 기관이나 기업의 이사회 및 기타 단체의 관리기구는 동일한 수의 남성과 여성으로 구성되어야 한다.

(2) 제1항이 적용되지 아니하는 기관 및 기업으로서, 그 기관이나 기업의 비용을 주로 정부의 자금으로 충당하는 경우 또는 덴마크 국가에서 그 기관이나 기업의 지분을 과반수 이상 보유하고 있는 경우에는, 그 기관 및 기업의 이사회나 기타 단체의 관리기구는 가능한 한 남성과 여성을 균등한 비율로 구성하여야 한다.

(3) 최고 관리기구는, 제1항 및 제2항에서 말하는 이사회 및 기타 단체의 관리기구에서 상대적으로 작은 성별의 비율(숫자 포함)에 대한 목표를 설정하여야 한다.

(4) 제1항 및 제2항에서 말하는 국가 기관 및 기업으로서, 그 피고용자의 수가 50인 이상인 국가 및 기업의 중앙관리기구는 자신의 하위 관리자급 내에 상대적으로 작은 성별의 수를 증가시키기 위한 정책을 수립하여야 한다. 누구를 피고용자로 볼지에 대한 결정과 피고용자의 평균수에 대한 계산은 덴마크 회사법 제143조에 따라 제정된 규정에 따른다.

(5) 제1항 및 제2항에서 말하는 기관 및 기업 가운데에서 목표를 설정한(제3항 참조) 기관 및 기업은 그 설정된 목표의 이행 현황에 관하여 주무장관에게 보고하여야 하되, 해당 사항이 있는 경우에는, 설정된 목표가 달성되지 아니한 사유도 포함하여 보고하여야 한다. 수립된 정책도 같은 시기에 보고하도록 한다(제4항 참조). 단, 덴마크 재무제표법의 제99b조에 따라 목표 및 정책에 관하여 보고하여야 할 의무가 있는 공공유한회사들은 위 보고의무에서 면제된다.

(6) 통합 재무제표를 작성하는 모회사의 경우, 그 그룹 전체의 목표를 설정하고 정책을 수립하는 것으로 충분하다(제3항 및 제4항 참조).

(7) 어떤 그룹에 포함되어있는 자회사는, 모회사가 그룹 전체의 목표를 설정하고 정책을 마련하는 경우, 자회사의 목표를 설정하고 정책을 수립하는 일(제3항 및 제4항 참조)을 중단할 수 있다.

(8) 주무장관은 제1항이 제2항에 언급된 기관 및 기업들에게 적용되도록 정할 수 있다.

(9) 주무장관은 사업시행권이나 이와 유사한 정부의 승인 하에 사업을 수행하는 기관 및 기업들에게 제1항 또는 제2항이 적용되도록 정할 수도 있다.”

3. 제12조를 다음과 같이 정한다.

“제12조 (1) 주무장관은 이사회 구성원 등을 선임할 때에 그 기관이나 기업에 제11조가 적용되는지 여부에 상관없이, 자신이 선임하는 이사회 구성원들의 성별 균형이 이루어지도록 구성하여야 한다.

(2) 제11조에 언급된 이사회 등이 한 명의 주무장관에 의해 전체적으로 또는 부분적으로 선임되는 경우, 그 이사회 등에 1인의 구성원을 추천하는 당국이나 기구는 여성과

---



---

남성 1명씩을 제안하여야 한다. 수인의 구성원에 대해 제안을 하는 경우에는 동일한 수의 남성과 여성을 제안하여야 하며, 그 수가 홀수인 경우에는 한 번 더 남성과 여성을 제안하여야 한다. 이 규정은 법에 의해 당국이나 기구에서 구성원을 선임하는 때에도 적용된다. 소관 장관은 누구를 구성원으로 선임할지를 결정한다.

(3) 주무장관은 제11조상의 목표를 이행하기 위해 필요할 경우 제2항의 규정을 따르지 않을 수 있다.

(4) 당국이나 기구는, 특별한 단체에 대해서는 제1항의 규정을 따르지 않을 수 있으며, 그 경우 사유를 명시하여야 한다.

(5) 이사회 등의 구성원이 전체적으로 또는 부분적으로 직접 선거에 의해 선출되는 경우에는 제1항을 적용하지 아니한다.

(6) 당국이나 기구가 제1항에 따라 구성원을 선임하지 않거나 추천하지 아니하는 경우, 주무장관은 이사회 등이 해당 구성원 없이도 업무를 수행할 수 있도록 결정할 수 있다. 이 규정은, 동 장관이 제1항의 규정을 따르지 않는 것에 대한 제2항에 따른 사유를 인정할 수 없는 경우에도 적용된다.”

4. 제13조제1항을 다음과 같이 정한다.

“주무장관은 설정된 목표와 설정된 목표의 이행현황 및 수립된 정책에 관하여, 양성평등 및 교회부 장관에게 보고하여야 한다.”

5. 제13조에 다음의 제4항을 삽입한다.

“(4) 양성평등 및 교회부 장관은 위 정보를 제공할 시기와 방법에 대한 구체적인 규정을 제정할 수 있다.”

제2조 양성평등 개정에 관한 법률, 2009. 6. 12.자 제484호 법률에서(공직위원회 등에서 의 성별 구성) 다음과 같이 개정한다.

1. 제2조제2항을 폐지한다.

제3조

(1) 법률 제1조제1호 및 제5호, 그리고 제2조는 2012. 12. 21.부터 시행한다.

(2) 법률 제1조제2조 내지 제4조는 2013. 4. 1.부터 시행한다.

(3) 법률 제1조제5항은 2013. 1. 1. 또는 그 이후에 시작되는 회계연도에 적용된다.

---

## ● 스페인

스페인은 2015년부터 250명 이상의 직원이 있는 상장기업의 이사직 40%를 여성에게 배분하는 할당제를 2007년에 도입하였음. 의무사항이

---

24) Lov om ændring af lov om ligestilling af kvinder og mænd.

<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=144741>, 검색일: 2013. 10. 10.

아닌 권고사항으로 위반할 경우 벌칙은 없음. 그러나 할당제를 시행하는 기업은 정부와의 계약에서 우선권을 갖는 인센티브가 주어짐. 2006년 5%대에서 2013년 현재 10%대의 여성임원 증가율을 보이고 있음. 스페인의 「성평등기본법(Organic Act for effective equality between women and men)」 제54조에서는 중앙정부와 중앙정부 관련 기관 또는 하위 공공기관은 국유기업의 이사회 임원을 임명할 경우 성평등의 원칙을 준수하여야 한다고 규정하고 있음. 또한 이 법령의 목적과 의도에 따라 성평등을 고려할 때 전체적으로 어느 한 성이 40% 이하가 되거나 60% 이상이 되어서는 안 된다는 부칙을 두고 있음.

「성평등기본법」<sup>25)</sup>

제V편 제1장은 정부의 고용에 있어서 평등의 원칙을 규율하고 정부에 관련된 모든 일이 평등하게 이루어질 수 있도록 일반 기준을 제시한다. 제2장은 중앙정부관리위원회 임명에서의 성평등에 관하여 다룬다. 중앙정부관리위원회는 평등하게 인사 업무를 진행하고 평가를 해야 하며 정부가 지분을 가지고 있는 회사의 전문가 단체, 위원회 그리고 이사회를 임명할 때에는 평등하게 해야 한다.

제54조(중앙정부 대리인의 지명) 중앙정부와 중앙정부 관련 기관 또는 하위 공공기관은 전문가 단체, 국가나 국제적 전문가 또는 자문위원회를 지명할 때에는 성평등의 원칙을 준수하여야 한다. 성 비율에 관하여 반대이견이 있을 때에는 논리적인 근거에 따라 정당하고 객관적인 적절한 절차에 따라 논의를 해야 한다. 또한 중앙정부와 중앙정부 관련 기관 또는 하위 공공기관은 국유기업의 이사회 임원을 임명할 경우에는 성평등의 원칙을 준수하여야 한다

부칙1. 이 법령의 목적과 의도에 따라 성평등을 고려할 때 전체적으로 어느 한 성이 40% 이하가 되거나 60% 이상이 되어서는 안 된다.

25) Organic Act for effective equality between women and men,  
[http://www.google.co.kr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mjusticia.gob.es%2Fcs%2FSatellite%2FMJusticia%2F1292387331565%3Fblobheader%3Dapplication%252Fpdf%26blobheadervalue1%3DContent-Disposition%26blobheadervalue1%3Dattachment%253B%2Bfilename%253DOrganic\\_Act\\_for\\_Effective\\_Equality\\_Between\\_Women\\_and\\_Men\\_\(Ley\\_de\\_Igualdad\).PDF&ei=MH1nUrTWIIWKiQekmoDABw&usg=AFQjCNFTSYez7BqfYXsXKyF0J7rPEbrT8g&bvm=bv.55123115,d.aGc&cad=rjt](http://www.google.co.kr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mjusticia.gob.es%2Fcs%2FSatellite%2FMJusticia%2F1292387331565%3Fblobheader%3Dapplication%252Fpdf%26blobheadervalue1%3DContent-Disposition%26blobheadervalue1%3Dattachment%253B%2Bfilename%253DOrganic_Act_for_Effective_Equality_Between_Women_and_Men_(Ley_de_Igualdad).PDF&ei=MH1nUrTWIIWKiQekmoDABw&usg=AFQjCNFTSYez7BqfYXsXKyF0J7rPEbrT8g&bvm=bv.55123115,d.aGc&cad=rjt), 검색일: 2013. 10. 10.

## ● 벨기에

벨기에는 공공기업과 상장회사의 기업 임원 30%를 여성에게 배분하는 할당제를 2011년 6월에 도입하였으며, 동 제도에 중소기업은 제외됨. 이를 위반할 경우 이사회 임원들에게 혜택을 제공하지 않으며, 7년 이내에 이사회 30%를 여성에게 할당해야 한다는 “Comply or explain” 규정을 갖고 있음.

벨기에는 2011년 7월 28일 법률(loi du 28 juillet 2011)<sup>26)</sup>에서 기업 이사회에서의 여성 대표성을 보장하고 있음. 제2조제2항의2와 제4조제518조의2에서는 국가에 의해 임명되는 이사회, 국가에 의해 관리되는 회사의 이사회 그리고 제4조에 따라 규제되는 시장에서의 거래를 통해 주식이 수리되는 회사의 이사회 구성원은 1/3 이상이 나머지 구성원과 다른 성별이어야 한다고 규정하고 있음.

### 벨기에 2011. 7. 28. 연방법<sup>27)</sup>

#### 제1장 - 총칙

제1조 이 법은 「헌법」 제78조에 규정된 사항에 관하여 규율한다.

#### 제2장 - 「특정 공공기업 개혁에 대한 1991년 3월 21일자 법률」 개정

제2조 2004년 10월 18일자 왕령에 의해 개정된 「특정 공공기업 개혁에 대한 1991년 3월 21일자 법률」 제18조에 다음과 같은 제2항의2를 추가한다.

“제2항의2. 벨기에 국가에 의해 임명되는 이사회 또는 벨기에 국가에 의해 관리되는 회사의 이사회 구성원의 1/3 이상은 나머지 구성원과 다른 성별이어야 한다. 이 규정을 적용함에 있어, 성별이 다른 구성원의 법정 최소 수는 반올림하여 계산한다. 성별이 다른 이사의 수가 이 규정이 정한 최소 수에 미치지 않는 경우, 다음에 임명되는 이사는 그 해당 성별이어야 하며, 그렇지 않은 경우 임명은 무효이다. 성별이 다른 이사의 수를 법정 최소 수 아래로 낮추게 만드는 이사의 임명 또한 무효이다.”

---

26) 2011년 7월 28일 법률(loi du 28 juillet 2011)은 독립된 공공기업, 상장회사 및 국영 복권 이사회에서의 여성 참여를 보장하기 위하여 특정 공공기업 개혁에 대한 1991년 3월 21일자 법률과 회사법, 국영 복권의 기능과 관리의 합리화에 관한 2002년 4월 19일자 법률을 개정한 법률임.

---

### 제3장 - 「회사법」 개정

제4조 같은 법에 다음과 같은 제518조의2를 추가한다.

“제518조의2

제1항 제4조에 따라 규제되는 시장에서의 거래를 통해 주식이 수리되는 회사에서, 이사회 구성원의 1/3 이상은 나머지 구성원과 다른 성별이어야 한다. 이 규정을 적용함에 있어 성별이 다른 구성원의 법정 최소 수는 반올림하여 계산한다.

제2항 성별이 다른 이사의 수가 제1항이 정한 최소 수에 미치지 못하는 경우, 다음 주 주총회는 전항에 부합하는 이사회를 구성해야 한다. 이 규정에 위반할 경우 모든 이사의 직무 수행에 대한 모든 급여는 그 성질이 금전적인 것인지와 무관하게 중단된다. 이 급여는 이사회 구성이 제1항에 부합하게 될 때 복구된다.

제3항 제4조에 따라 규제되는 시장에서의 거래를 통해 주식이 처음으로 수리된 회사의 경우, 제1항에 규정된 의무는 이 수리 후 6번째 회계연도의 1번째 날부터 준수되어야 한다.

제4항 성별이 다른 이사의 수가 제1항이 정한 최소 수에 미치지 못하는 경우, 다음에 임명되는 이사는 그 해당 성별이어야 하며, 그렇지 않은 경우 임명은 무효이다. 성별이 다른 이사의 수를 법정 최소 수 아래로 낮추게 만드는 이사의 임명 또한 무효이다.”

---

### ● 이탈리아

이탈리아는 2011년 기업 여성임원 할당제 법안이 통과되어 2015년까지 상장기업, 공공참여 기업과 국유 기업의 여성임원 비율을 33%까지 확대한다는 할당제를 시행 중임. 이를 위반할 경우 규제기관의 경고, 벌금, 선출 무효화, 이사회 폐지 등의 제재가 있음. 2003년 「헌법」이 개정된 이후 이탈리아의 20개 지역 중 12개 지역이 자체 지역법률에서 여성할당제를 시행하고 있으며 지역법률은 사회·문화·경제 영역에서 남성과 여성의 완전 평등 실현을 막는 모든 장애를 없애야 하고, 선출직에서 남성과 여성이 평등하게 접근할 수 있도록 해야 한다고 밝히고 있음.<sup>28)</sup> 이탈리아 「성평등법(Law No. 120/2011)」 제1항에서는 상장기업 기구 내의 성별

---

27) loi du 28 juillet 2011,

[http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2011/09/14\\_2.pdf#Page6](http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2011/09/14_2.pdf#Page6), 검색일: 2013. 10. 21.

28) “Constitution Article 117 Regional laws have to remove all obstacles which prevent the full equality of men and women in social, cultural, and economic life, and promote equal access for men and women to elective offices.”

비율을 규정하고 있음. 선출되는 임원의 배분이 성별 간의 균형을 보장하는 기준에 근거하여 시행되어야 하고, 적게 대표되는 성이 선출되는 임원의 적어도 1/3 이상이 되어야 함.

「성평등법」<sup>29)</sup>

2011년 법률 제120호

제1조(상장기업 기구내의 성별 비율) 1. 1998.2.24일자 정부법령 제58호로 제정되고 이후 수정을 거친 금융중개분야 지침 통합법의 147-3항의 1-2절 이후, 다음의 조문이 삽입된다.

1-3절. 그밖에도 기본법은 선출되는 임원의 배분이 성별 간의 균형을 보장하는 기준에 근거하여 시행되어야 한다고 규정한다. 적게 대표되는 성이 선출되는 임원의 적어도 1/3 이상이 되어야 한다.

● 기타 국가

현재 할당제를 시행하고 있지는 않으나 기업의 여성임원 비율을 높이기 위해 여러 국가가 할당제를 추진 중이거나 대안 조치를 취하고 있음. 유럽연합의 비비안 레딩 유럽연합집행위원은 2010년 7월에 “각 기업이 자발적으로 늘리지 않으면 최소 20% 이상 두도록 법제화하겠다.”고 발표했음. 미국은 공기업이나 뮤추얼펀드회사는 위임장 공개 때 다양성 감안 여부를 밝히도록 하고 있으며 캐나다는 주식공개회사, 금융기관 그리고 국유기업들을 대상으로 7년 후 여성임원 비율 목표를 50%로 하는 할당제 법안이 계류 중임. 유럽 국가들에 비해 여성임원 비율이 낮은 편인 독일의 경우 앙겔라 메르켈 총리가 2013년까지 기업이 자발적으로 변화하지 않으면 법으로 강제하겠다고 밝힌 상태이고 중도우파 연정은 여성임원 할당제에 대한 논의를 본격화하고 있음. 그리고 영국정부는 FTSE<sup>30)</sup> 350

29) Law no. 120/2011,

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011-07-12;120>, 검색일: 2013. 10. 10.

30) 영국 유력 경제지인 파이낸셜타임스와 런던증권거래소가 공동 소유하고 있는 FTSE그룹이 작성해 발표하는 주가지수임.

개 기업들에게 여성임원 비율을 현재의 2배 수준인 25%로 자발적으로 늘리지 않을 경우 할당제를 의무화할 수 있다고 경고하고 이사진 구성 시 성별을 포함한 다양성을 고려해야 한다고 권고하였음. 이 밖에도 아랍에미리트(UAE) 정부는 2012년 12월 각료회의에서 앞으로 이사회에 최소 1명의 여성 이사를 선임해야 한다는 ‘국영기업 이사회 여성할당제’를 의결하였음.

이상에서 살펴본 여성임원 현황 및 할당제 내용을 정리하면 아래와 같음.

#### 외국의 기업 여성임원 할당제

국가 (도입시기)		여성 임원 현황*	대상 기업	목표 비율	목표 기한	제재
아이슬란드	공공 (2006)	49%	- 국유 기업 - 지역 기업	50%	즉시	-
	민간 (2010)		- 근로자 50명 이상 상장 공기업·사기업	40%	2013	-
노르웨이 (2003)		42%	- 상장 공기업, 국유 기업, 지방자치기업	40%	2008	- 공식 경고, 벌금, 상장 폐지와 해산
핀란드 (2004)		29%	- 국유 기업	40%	2005	-
프랑스 (2011)		27%	- 상장 기업(500명 이상, 매출 자산 €50m 이상 기업)	20% → 40%	2013 → 2016	- 임원 임명 취소(규정 위반 이사회 결정 전체 무효는 아님) - 규정준수 이사회 구성시까지 이사 보수 지급 중단
네덜란드 (2010)		24%	- 모든 기업(상장 여부 무관, 250명 이상 공기 업·사기업)	30%	2016	- 법적 제재 없음. - 연례보고서에 ‘comply or explain’ 작성 및 시행계획 제출
덴마크 (2000)		21%	- 국유 기업	30%	즉시	-
벨기에 (2011)		14%	- 국유 기업, 상장 기업, 중소기업 중 상장 기업 - 50% 미만의 지분이 상장되어 있는 기업	1/3	2012 2016 2018 (기업형 태별)	- 이사회 임원에 대한 재정적·비재정적 손실

국가 (도입시기)	여성 임원 현황*	대상 기업	목표 비율	목표 기한	제재
스페인 (2007)	14%	- 250명 이상 상장기업	40%	2015	- 벌칙 없음; 의무사항이 아니라 권고 사항 - (그러나 할당제 시행 기업은 인센티브 주어진 정부와의 계약에 우선권 가짐)
이탈리아 (2011)	13%	- 상장 기업 - 공공참여기업, 국유 기업	20% → 33%	2012 → 2015	- 규제기관의 경고(Consob); 벌금, 선출 무효화, 이사회 폐지
오스트리아 (2011)	12%	- 국가가 50% 이상 지분을 갖고 있는 기업	25% → 30%	2013 → 2018	- 제재 없음

\* 여성임원현황: European Commission, “Supervisory board or board of directors”, 2013 참조.

자료: European Parliament, Legal Instruments For Gender Quotas In Management Boards 2013, 2013 참조.

### 3 정책제언

#### ▣ 외국의 기업여성임원할당제 관련 법제도 특징

이상으로 여성임원 관련 각국 현황 및 입법례를 살펴보았음. 기업 여성임원 할당제는 공정성, 기업성과개선, 대표성(공익의 사적 영역에의 확장) 등을 위해 필요함. 여성과 남성은 ‘동일한 고용 기회’, ‘승진’, ‘동일가치노동에 대한 동일한 대우’를 받을 권리가 있음. 공정성은 유리천장 효과로 인해 이사회 임원이 될 만한 자격이 있는 여성이 승진에서 배제되어 왔기 때문에 할당제의 강력한 근거가 됨.

또한 기업지배 측면에서 보면 양성이 균형 있게 참여하는 이사회는 남성만으로 구성된 이사회에 비해 더 나은 기업지배구조 효과를 가져 온다고 함. 그리고 임원 할당제는 여성의 대표성 제고보다 광범위한 공익에

까지 확장될 수도 있음. 의회 선거에서의 할당제는 성비 균등한 대표성이라는 분명한 공익이 존재하는데, 그러한 공익의 가치는 기업을 규율하는 법, 즉 회사법 등에도 포함될 수 있음. 기업 지배구조가 단지 그 기업의 이익(사익)에 관한 문제가 아니라 공익에 관한 문제로 인식될 수 있다면, 할당제 도입에 더 큰 정당성이 부여됨. 노르웨이에서 정당은 각 성이 최소한 40%를 차지할 것을 요구하며, 이에 따라 노르웨이 여성의 정치 참여는 지속적으로 세계 최고 수준임(2013년 2월 기준 11위). 노르웨이의 기업 여성임원 할당제는 이를 민간 영역으로 확장하려는 노력의 일환이었음.

이러한 긍정적 가치를 갖는 기업 여성임원 확대는 자발적 조치가 선행되어야 하지만, 성별 격차를 줄이기 위해서는 국가에 의한 적극적 개입이 필요하고 이는 다수 국가의 입법례를 통해서도 확인됨.

앞서 살펴본 각국의 기업 여성임원 할당제 관련 법제도를 개관해 보면, 적용 대상 기업은 주로 대기업, 국유기업, 상장기업 위주로 소규모 혹은 중소기업은 규제에서 제외되기도 함. 예를 들면, 프랑스의 경우 직원이 500명 미만인 기업과 매출액이나 자산이 5,000만 유로 미만인 기업은 제외하며, 스페인과 네덜란드의 경우 직원이 250명 미만인 기업을 제외하였음.

또한 기업의 소유 형태에 따라 몇몇 국가는 국가소유 기업에만 법률을 적용하나 기업 지분 일부를 국가가 소유하는 기업에도 적용하는 경우도 있음. 그리고 상장기업에만 적용하는 경우가 있는가 하면, 가족기업과 사적 자기자본회사와 같은 비상장기업을 포함하는 국가도 있음. 마지막으로 국가소유의 기업에 우선 적용하고 이후 사기업에 적용하는 경우도 있음. 예를 들면 오스트리아는 국가 지분 50% 이상인 기업, 덴마크와 핀란드, 아일랜드는 국가소유기업, 프랑스와 스페인은 상장기업에만, 벨기에와 이탈리아는 국가소유기업, 상장기업에 적용되었고, 네덜란드는 국내 모든 기업에 적용하였음.

이러한 기업에 적용되는 여성임원 할당제 비율은 EU회원국의 이사회에 요구되는 각 성별의 최소 비율 범위는 30~40%이고, 40%로 규정한



경우가 가장 많음. EU 회원국 중 가장 높은 목표비율은 40%인데, 핀란드, 아일랜드, 스페인이 여기에 속함. 노르웨이 역시 40%이지만 이사회 규모가 작은 경우 세부비율을 정하고 있음. 예를 들면 임원 수가 2~3인인 경우 각 성은 최소 1인 이상이어야 하고, 4~5인인 경우 최소 2인 이상, 6~8인인 경우 최소 3인 이상이어야 함. 9인 이상인 경우의 최소 비율이 40%임. EU에 속해 있지 않은 국가인 아이슬란드는 2006년 법률에서 50%를 목표비율로 정했으나 이후 2010년 개정으로 40%로 조정하였음. 단계적으로 목표비율을 정한 경우는 1차 목표비율과 최종 목표비율을 구분한 형태로, 예를 들면 오스트리아는 25%(1차)에서 35%(최종), 프랑스는 20%에서 40%, 이탈리아 20%에서 33%로 정하고 있음.

기업 유형에 따라 시행 시기를 달리 정하기도 하였음. 벨기에는 국유 기업에게는 2012년까지 목표 비율을 1/3로 하여 할당제를 시행하도록 요구하고 있고, 중소 규모의 상장기업과 국가의 지분이 50% 미만인 기업에게는 같은 목표비율을 2018년까지 달성하도록 정하고 있음.

목표치 달성과 관련된 제재 조치를 살펴보면, 대부분의 국가에서 제재 조치 전 목표치 달성을 위한 유예기간이 주어졌음. 이 기간은 국가별로 다양하고 유예기간 종료 시까지 할당률 준수를 위한 정부의 조치도 다양하다. EU회원국 중 덴마크(국유기업에만 적용)만 예외적으로 유예기간 없이 즉각 시행되었음. 단계적 적용, 유예기간, 제재 경고를 혼합하는 국가도 있었음. 노르웨이는 모든 상장기업과 국유기업, 다지역간 기업(inter-municipal)에 적용한 후 모든 지역기업으로 확대하면서 5년간 할당 목표치를 달성하도록 하였음. 다만, 2006년 이후 설립된 신규 기업은 설립부터 할당비율을 준수하는 방식을 채택하였음.

마지막으로, 법률상 강제되어 있는 목표비율을 이행하지 않았을 경우 다양한 제재 조치를 규정하고 있음. 예를 들면 이사회 임명 취소(프랑스), 이사회 임원들에 대한 재정적·비재정적 이익의 일시적 손실(벨기에), 규제기관의 경고, 벌금, 이사회 폐지(이탈리아) 등 강력한 제재를 가하는 국가와 처벌은 없으나 법률을 준수할 경우 정부와의 계약에 우선권 부여하거나(스페인) 연례보고서에 ‘comply or explain’ 작성 의무 및 시행계획을

제출하도록 한 국가(네덜란드)도 있었음.

## ■ 시사점

### ● 여성임원 확대를 위해서는 성별 할당제 또는 목표제 법제화 필요

노르웨이의 경우 성별 할당제가 시행되기 전 5~7%였던 여성임원 비율이 법 시행 후 40% 가까이 증가한 것은 여성 대표성 제고를 위해서는 할당제가 정책적으로 유효한 수단임을 보여줌.<sup>31)</sup> 유럽연합 집행위원회도 개정 자본요건지침(Capital Requirements Directive)에 첨부한 영향평가에서 기업 여성임원 할당제 시행국의 이사회 여성임원 비율 변화에 대해 “단기간에 이사회의 여성임원 비율을 빠르게 높이기 위해 ... 여성임원 수를 증가시키는 데는 할당제 법률 제정이 효과적이다.”라고 논평한 바 있음.

유럽평의회 의원총회(the Council of Europe Parliamentary Assembly) (2011)에서도 결의안 제1825호 『경제 및 사회의 의사결정 기관에서의 더 많은 여성』을 통해 기업의 최고경영진을 포함하여 모든 계층에서 여성과 남성의 균형 잡힌 대표성은 정의, 인권존중, 건전한 지배구조의 문제라고 언급하였으며, 그러한 대표성은 기업의 생산성과 이윤 향상에 도움이 된다고 덧붙였다. 유럽평의회 의원총회는 정치영역에서의 할당제 전례가 사적 영역과 사회·경제적 영역으로 이관될 수 있다면서 할당제를 긍정적으로 검토했다. 회원국에 대한 요구사항을 포함하는 결의안은 다음과 같은 내용을 담고 있음.

- 공사 기업에 명확히 규정된 기간 내에 경영 및 의사결정 지위에 여성을 최소 40%로 구성할 것을 요구하는 법률을 채택하고 그 법률 시행을 모니터링하는 필수제도를 실시함.
- 국유기업과 대기업 경영 및 관리 이사회에 최소 40% 여성 비율을 의무화한다. 또한 회원국들은 사적부문과 자발적 부문에서의 기

31) 노르웨이에서는 기업 이사회의 성비 균형을 맞추기 위해 수년간 자발적인 제도를 시행했지만 결국 강력한 제재를 가진 법률을 시행한 후에야 빠르게 성비 균형 달성에 성공할 수 있었음(Rasmussen and Huse, 2011).

- 업, 회사, 단체들이 여성임원 할당제를 시행하도록 권고해야 함.
- 이사회와 감사회의 여성 비율이 최소 40%가 되도록 하고, 최고경영진과 의사결정조직에서의 여성과 남성의 균형 잡힌 대표성을 보장을 목표로 하는 규정을 도입함.

### ● **성별 할당제 입법화는 공공부문에서 시작하여 민간부문으로 확대 필요**

성별 할당제를 입법화하는 경우 공공부문에서 시작되어 민간부문으로 확대되었고, 민간부문의 경우 일정 규모 이상을 대상으로 실시되고 있다는 것임. 이것은 법 수용능력을 고려한 것으로 보임. 우리나라의 경우 공공부문에서의 성별 할당제는『공공기관의 운영에 관한 법률』에 관련 조항을 신설하는 것을 통해 가능함. 그리고 민간부문의 경우에는『남녀고용평등 및 일·가정 양립 지원에 관한 법률』상의 적극적 고용개선조치를 확대·강화하던가 아니면 일정 규모 이상의 사업장을 대상으로 여성임원 할당제를 명문화할 수 있음. 그러나 성별 할당제 규정은 공론화를 통한 사회적 합의가 필요하고, 인력풀의 한계 등의 문제를 노정할 수 있음. 따라서 2017년까지는 15%, 2022년까지는 30%의 목표치를 정하여 점진적으로 확대하는 것이 바람직함. 또한 법에 의한 성별 할당제의 실효성을 높이기 위해서는 이를 이행하지 않은 경우 벌칙 등의 제재 조치와 함께 이행한 경우에는 정부와의 계약에 우선권 부여, 법인세 인하 등의 인센티브를 부여하는 것이 필요함.

## 참고자료



박선영·구미영·한지영·황의정·김주연·김진·김정혜(2013). 여성·가족 관련 법제의 실효성 제고를 위한 연구(Ⅰ)서울: 한국여성정책연구원

**주관부처 :** 고용노동부, 기획재정부, 여성가족부

**관계부처 :** 고용노동부, 기획재정부, 여성가족부