

美國 株式會社의 理事會의 機能

徐 庚 林*

目 次

- I. 序
- II. 美國 株式會社의 理事會의 機能
- III. 結 語
- 1. 法律上的 理事會의 機能
- 2. 理事會의 機能의 再檢討

I. 序

우리 商法이 도입한 英美法上的 制度중에 가장 두드러진 것은 株式會社 機關의 再編成이라 할 수 있다. 그것은 株主總會의 權限을 축소하고, 業務執行機關의 權限을 강화하는 한편, 그 기구를 會議體 形式으로 개편한 理事會制度의 수용이었다.

理事들로 구성된 理事會가 業務執行에 관한 意思를 결정하면, 代表理事는 이것을 집행하고, 理事會는 그 職務執行을 감독한다. 이렇게 한 것은 현대의 株式會社가 규모의 巨大化와 複雜化로 인하여 業務執行機構의 권한을 강화하지 않을 수 없었고, 한편으로는 그 권한을 신중히 행사하도록 會議體形式을 취하는 현대 會社法의 일반적 추세에 따른 것이다. 그러나 현실은 理事會의 無機能과 代表理事의 獨走로 그 制度의 立法趣旨와는 거리가 먼 상태에 있다.

우리 商法에서 도입한 英美法上이 理事會制度가 그 機能을 충분히 발휘하기 위하여는 이를 뒷받침하는 몇 가지 기반이 전제되어야 한다.¹⁾

※이 논문은 1986년도 문교부 학술연구조성비에 의하여 연구되었음.

1) 李炳泰, 「株式會社의 理事會制度(理事의 地位와 責任을 中心으로)」 法文社, 1986, 14~15면.

* 社會科學大學 副教授

첫째, 會社業務執行의 기본적인 내용이 理事會의 결의로 결정되고 있는가.

둘째, 모든 理事는 항상 會社의 業務와 재산상황에 관한 정보를 가지고 있는가.

셋째, 理事會의 會議는 필요에 따라 수시로 개최되고 그 會議의 결의는 평등·대등한 입장에서 자유로운 토의를 통하여 이루어지고 있는가.

넷째, 모든 理事 중에 소수의 理事만이 業務執行에 관여하고, 나머지 다수의 理事들은 그 業務執行을 감독할 수 있는 상태에 있는가.

이상의 전제들은 業務執行 감독기관으로서 理事會가 올바르게 기능하기 위한 척도라고 할 수 있다. 그러나 오늘날 우리 나라 대부분의 理事會는 이러한 機能을 거의 기대할 수 없는 상태라고 할 수 있다. 그렇다면, 우리의 會社機關의 재편성에 많은 참조가 되었던 美國의 경우는 어떤가. 美國은 어느정도 이 制度에 충실하고 있나를 이상의 전제를 가지고 살펴보고자 한다.

II. 美國 株式會社의 理事會의 機能

오늘날 美國 대부분 州의 制定法을 보면 經營權은 원칙적으로 理事會에 속한다고 규정하고 있다. 즉 會社의 事業은 理事會에 의하여 경영되어야 한다.(The business and affairs of a corporation shall be managed by board of directors.)고 일반적으로 규정하고 있다.²⁾ 會社의 基本定款이나 附屬定款에는 더 자세히 정하고 있다. 또 制定法이나 定款으로 이러한 權限을 정하고 있지 않는 경우에도 理事會는 Common Law에 따라 일반적인 業務執行權을 행사할 수 있다고 본다.³⁾

그런데, 여기서 문제가 되는 것은 “경영한다(to manage)”라는 용어를 어떻게 정의하고 해석하느냐 하는 것이다. 이 용어에 대한 法的인 定義가 없으므로, 그 내용은 그 會社의 형태, 복잡성, 규모에 따라 가변적으로 보일 수가 있는 것이다. 많은 저명한 학자들이 이것을 定義하려고 하였고, 이 「경영(to manage)」의무에 포함되어야 하는 機能 및 義務들의 목록을 마련해왔다. 한편, 理事會는 그들대로 경영의무를 어떻게 수행하느냐에 대하여 자신의 개념을 가지고 있고, 立法機關이나 法院도 그들 자신이 定한 개념에 따라 理事들의 法的 責任을 규정하고 있다. 「신중한 사람(prudent man)」⁴⁾ test가 「경영한다」는 용어에 대한 法官이 지닌 개념을 반영하려는 경우에 理事의

2) Robert. W. Hamilton. *The Law of Corporations in a Nutshell*, Minn.. West Publishing Co.. 1980, p. 129.

3) Henry. W. Ballantine. *On Corporation*. revised ed.. 1946, pp. 19~20.

4) 理事의 注意義務를 규정하고 있는 模範事業會社法 제35조 2항을 보면, 「理事는…… 동일한 지위에 있는 통상의 신중한 사람이 동일한 상황에서 하게되는 것과 동일한 주의로서…… 理事로서의 직무를 수행해야 한다」고 하고 있고, 判例에도 유사한 태도를 취하고 있다. 예컨대 *Simon v. Vaccum Oil Co.* (179 Misc. 202, 38. N.Y.S. 270 1942) 事件에서도 「통상의 신중한 사람이 중요성이 같은 자기 자신의 업무처리를 하는 것과 동등한 정도의 忠實과 注意」(the same degree of fiduciarity and care as an ordinarily prudent man would exercise in the management of his own affairs of like magnitude and importance)라고 관시하고 있다.

注意義務를 규정하기는 쉬운 일이지만, 한편으로는 理事들의 行爲의 참된 역할을 무시하는 경우도 있게 된다.⁵⁾

「경영한다」는 용어의 범위에 관하여 전문가의 다기한 견해가 있지만, 일반인은 이것을 사업의 관심사(the concern of a business)를 수행하는 것으로 이해한다. 즉, 사업의 운영을 통제·감독·관리·유도·보호하는 것으로 인지하고 있다. 소규모 會社의 理事會는 이러한 일을 어느 정도까지 하고 있는 것이 사실이다. 이러한 會社의 理事會는 사업의 모든 면에 걸쳐 업무를 처리하고 있다는 것이다.⁶⁾

한편, 중간규모 및 대규모 會社의 理事會의 기능은 소규모 會社와는 다르다. 70년대 초에 행해진 현장조사⁷⁾에 의하면, 理事의 역할은 기본적으로 자문적(advisory)인 것으로, 理事들은 意思決定과정에 참여하지 않는다고 한다. 理事들은 또한 「단체적 양심(the corporate conscience)」으로 표현되는 징계적 기능(disciplinary function)을 수행하며, 사장이 무능력하거나, 재임중에 사망하거나, 불만족한 성과로 요청에 의해 사임하는 등의 위기가 있을 때에 짐무하게 된다는 것이다.

理事會의 「양심」적 역할은 하급자들이 理事會 會議 및 태도에 아주 민감하다는 조사결과에 근거하고 있다. 理事會가 아무리 동정적·우호적이라고 하더라도 하급자들은 이 고도로 세심하고, 세련되고, 지적이며 경험이 많은 기업가들로 구성된 理事會에 대하여 責任을 져야 한다는 사실을 잘 알고 있다는 것이다. 그 결과, 경영진은 필수적인 계획과 판단에 시간·노력·역량을 경주하고, 한편 任員(officer)들은 난해하고 힘든 질문에 대한 설명과 해결책, 그리고 理事會에 제출할 정확한 수치 및 세부사항의 준비에 중점을 둔다는 것이다.⁸⁾

이상에서 살펴본 바와 같이 理事會의 經營義務가 會社의 형태·규모에 따라 그 輕重이 달라지는 경향을 띠고 있다. 이러한 점에 유의하면서 法律上的 理事會의 機能과 최근의 실무적인 경향을 살펴면서, 理事會制度를 둘러싼 論議들을 고찰하고자 한다.

1. 法律上的 理事會의 機能

전통적으로 理事들은 정식으로 理事會로서 소집될 때에만 經營機能을 수행할 수가 있었고, North Dakota 주에서는 아직도 이러한 규정을 두고 있다.⁹⁾ 理事會에 經營權을 부여하는 것은 一般的으로 協議(consultation), 審議(deliberation), 共同的 判斷(collective judgement)을 근거로 하여 정당화된다. 이와 같이 전통적으로 理事들은 理事會를 통하여 그들의 經營義務를 이행하여야 하며, 최선의 판단과 독립적인 결정권을 행사할 것이 요구되고, 會社政策의 결정과 집행에 責任을

5) Michael. A. Schaeffer. *The Liabilities of Office: Indemnification and Insurance of Corporate Officers and Directors*. 1976, p.37.

6) Myles L. Mace. *The Board of Directors in Small Corporations* 9, 1948.

7) Myles L. Mace. *Directors: Myth and Reality* 1971.

8) *ibid.* p.180.

9) N. D. Bus, Corp, Act §10-19-41.

지게 된다.¹⁰⁾ 전통적인 理事會의 機能으로서 다음과 같은 사항들을 들 수 있다.¹¹⁾

가. 생산, 서비스, 가격, 급료, 노동관계에 관한 會社의 政策決定

會社의 모든 활동을 좌우하는 정책을 수립하는 것은 理事會의 가장 중요한 機能의 하나라고 할 수 있다. 여기서 정책이란 會社의 결정과 行爲에 관한 지침으로 사용되는 諸原則을 말한다. 이 原則은 보통은 경영최고책임자(CEO)에 의해 수립되어 理事會의 승인을 거치게 된다. 理事會는 이것을 수정하거나 또는 독자적으로 개발할 수도 있다. 이 政策은 CEO와 理事會가 재량권을 갖고 공동으로 일할 수 있도록 委任의 범위를 정해야 한다. 政策이 사려깊게 준비될 수록 CEO에게 분명한 지침을 주고, 任員의 활동에 큰 제약을 주지 않으면서도 理事會의 역할을 둔화시키지 않게 된다.¹²⁾

나. 任員의 選任, 監督, 解任

株主들이 任員을 選任하는 制定法도 있기는 하지만, 대다수의 州에서는 理事會가 任員—적어도 社長, 副社長, 總務(secretary), 會計(treasurer)—을 임명한다. 會社의 任員은 會社의 경영에 있어서 制定法 및 代理에 관한 法(agency law)에 규정하고 있는 權限과 의무를 지고 있다. 그 구체적인 權限은 附屬定款에 명시하고 있거나, 또는 이 定款과 어긋나지 않는 범위에서 理事會의 결의에 의해 결정된다. 理事들은 任員들을 감독함에 있어서 상당한 注意義務를 지고 있다.¹³⁾

理事會가 독자적으로 할 수 있는 가장 중요한 機能의 하나는 CEO의 選出로서 이에 대하여는 異見이 없다.¹⁴⁾ CEO를 잘 선출한다는 것은 會社運營을 위해서는 물론이고, 理事會 그 자체의 운영에 크게 기여하게 된다. 會社의 附屬定款을 보면 모두가 전원출석한 理事會(the full board)에서 CEO를 선출하도록 요구하고 있다.

任員의 解任은 통상 理事會의 의향에 달려있다.¹⁵⁾ 任員이 會社와의 정당한 고용계약을 체결했다고 하더라도 원인있는 解任, 또는 원인없는 解任도 유효하다. 단, 任員의 解任은 契約違反에 대한 訴를 제기하는 사유가 될 수 있다.¹⁶⁾

10) Robert. W. Hamilton. *Corporations including Partnerships and Limited Patnerships* (Case and Materials). 3rd Ed. 1986, p.385.

11) Harry G. Henn and John R. Alexander. *Laws of Corporation*. 1983, p.564.

12) J. Keith Louden. *The Director—A Professional's Guide to Effective Board Work—*, 1982, pp.84~85.

13) 理事들은 통상 다음과 같은 경우에는 任員의 부정행위에 대해 個人的으로 責任을 진다. 즉, 理事가 그 부정행위에 관여했거나 任員選任에 상당한 注意義務를 결여했거나 또는 任員의 감독에 상당한 주의를 하지 못한 경우이다. Francis v. United Jersey Bank. 87 N. J. 15, 432 A. 2d 814 (1981); Graham v. Allis-Chalmers Manufacturing Co., 41 Del. Ch. 78, 188 A. 2d 125 (Sup. cit. 1963)

14) J. Keith Louden. op. cit., p.78.

15) E. g., ABA-ALI, Model Bus. Corp. Act §51; Mckinney's N. Y. Bus. Corp Law §716 (a).

16) Harry G. Henn and John R. Alexander. op. cit., p.572.

다. 理事會에 의한 權限의 委任

理事會는 적어도 어느 정도까지는 經營權을 委任할 수 있다. 任員 기타 代理人에게 權限을 委任하는 것이 일반적인 例이다.¹⁷⁾ 任員 등이 위임받은 權限을 행사할 경우에 이것은 理事會의 감독사항이 된다. 오늘날의 制定法은 명시적으로 理事會의 재량권에 속하는 몇가지 사항을 理事로 구성된 委員會에게 그 權限을 委任할 수 있게 허용하고 있다. 따라서 이 委員會는 全體理事會議(meetings of the wholeboard of directors)의 휴지기간 중에 행위할 수 있는 권한을 가지게 된다. 예컨대, 模範事業會社法(Model Business Corporation Act)은 會社의 經營에 관하여 2人 이상으로 구성된 執行委員會, 기타 다른 委員會에게 理事會의 權限을 행사할 수 있도록 權限을 위임하는 규정을 두고 있다. 물론 이러한 위임도 理事會의 재량권에 속하는 사항에 한정된다.¹⁸⁾

法律에 위임조항이 없을 경우, 委員會에 대한 權限의 위임은 보통 엄격하게 해석된다. 따라서 광범위한 위임은 위법으로서 理事會 經營機能을 포기하는 것으로 간주되어 위험부담을 지게 된다. 理事會가 고착상태에 빠진 경우에 경영 전문회사 또는 중재인과 같은 제3자에게 權限을 위임하는 것은 그 범위가 대수롭지 않는 경우를 제외하고는 더욱 지지를 받기 힘들다.

委員會나 기타 他人에게 權限을 위임하는 것은 法律로 달리 정한 바가 없으면 法定責任을 면할 수가 없다. 여기서 委員會는 전적으로 理事들만으로 구성된 理事會委員會, 또는 任員 기타 理事아닌 經營관계의 피용자로 구성된 管理委員會가 될 수 있다.¹⁹⁾

요컨대, 理事들은 權限과 責任을 위임할 수가 있겠지만, 그 履行의 실패에 대한 責任까지도 위임할 수는 없다는 것이다. 會社企業에 있어서 최종의 責任은 항상 理事들에게 되돌아간다. 따라서 理事들은 경영진에 의해 행해지는 기업경영에 대하여 상세하게 알고 있어야만 그들의 역할을 다할 수 있는 것이다.²⁰⁾

라. 附屬定款의 채용, 수정, 폐지

會社의 최초의 附屬定款은 理事會 또는 會社設立者(incorporators)에 의해 채용된다. 일반적으로 최초의 理事會議에서 채용되는 것이 보통이다. 그 후에 附屬定款을 수정 내지 폐지하는 權限은 株主 또는 理事會에 부여될 수가 있다. 模範會社法은 「定款으로 株主에게 유보되지 않는 한(unless reserved to the shareholders)」 修正權限은 理事會에 있다고 규정하고 나아가서 株主들은 理事會에서 채용된 附屬定款을 폐지 또는 변경(repeal or change)할 수가 있다고 하고 있다.²¹⁾

마. 經營진의 보수 및 배당금의 결정(Management Compensation: Declaration of Dividends)

17) E. g., ABA-ALI Model bus. Corp §4(k).

18) ABA-ALI Model Bus. Corp. Act §42: 32 Bus. Law 49 1976.

19) Harry G. Henn and John R. Alexander. op. cit., p.575.

20) J. Keith Loudon. op. cit., pp.2~3.

21) ABA-ALI Model Bus. Corp. Act §27.

경영진의 보수는 다른 규정이 없으면 보통 理事會에서 정한다.²²⁾ 制定法 중에는 명시적으로 定款에 달리 정하고 있지 않는 限, 理事들의 보수까지도 理事會에서 정할 수 있도록 授權하고 있다.²³⁾ 배당금의 결정은 理事會의 재량에 속한다.²⁴⁾

바. 會社 重大事項의 主導(initiation of extraordinary corporate matters)

會社의 重大事項, 예컨대 定款의 改正, 또는 통상의 거래가 아닌 會社의 重要 財産의 매각 또는 임대 등은 경영진에게 맡겨지는 것이 아니라, 理事會에 위임되어 있다. 이러한 중요한 일은 일반적으로 株主들의 승인을 요하지만, 制定法 중에는 株主들의 승인과 함께 理事會의 승인을 요구하고 있다.²⁵⁾ 理事會의 行爲를 명시적으로 요구하고 있지 않는 州에서도 理事會는 이런 중요사항에 대하여 실제로 주도적인 기능을 하고 있다.²⁶⁾

사. 理事의 情報에 접할 수 있는 權利(rights of director to information)

會社 經營에 있어서 理事會의 감독·경계 기능을 촉진하기 위해서는 理事들도 개인적으로 몇 가지 權限이 주어져 있다. 예컨대 會社의 회계장부열람권, 회사를 위한 法律上의 訴訟提起權 등이다.

會社業務를 계속적으로 숙지해야 할 義務 등 理事들에게 부과된 諸 義務로 인하여 理事들은 Common-Law의 원칙에 의거하여 어떤 州에서는 「절대적(absolute)」 또는 다른 州에서는 「制限的(qualified)」인 權限을 가지고, 會社의 장부·서류를 검사·발췌할 수가 있고, 변호사나 회계사 등의 필요한 도움을 받을 수가 있다.²⁷⁾ 이러한 理事의 監視權은 制定法에 의해서 영향을 받는 일이 드물다.

2. 理事會의 機能의 再檢討

Myles Mace의 경험적 연구를 보면, 上記 理事會의 機能은 실은 理事會가 아닌 경영진에 의해서 행해지고 있다는 것이다. 즉 몇가지 예외가 있기는 하지만, 理事會는 기본목표, 회사전략, 개괄적인 정책을 설정하지 않는다. 理事들은 식별력있는 질문을 피하며, 社長이나 任員들을 신출하지도 않는다. 결국 理事會는 社長의 요망사항에 강하게 지배되고 있다는 것이다.²⁸⁾ Mace의 결론에 의하면 새로운 최고경영자의 선출을 통제할 수 있는 자는 통상 현재 그 직위에 있는 자라

22) E.g., ABA-ALI Model Bus. Corp. Act §4(k).

23) E.g., ABA-ALI Model Bus. Corp. Act §35.

24) Robert. W. Hamilton. *The Law of Corporation in a Nutshell*, op. cit., p.285.

25) E.g., ABA-ALI Model Bus. Corp. Act §59(a)
(amending articles of incorporation), 71(merger), 72(consolidation), 75(merger subsidiary corporation), 79(a) (sale of assets)

26) Harry G. Henn and John R. Alexander, op. cit., p.578.

27) *ibid.*, pp.578~579.

28) Myles L. Mace. *Directors: Myth and Reality*, 1971, pp.184~190.

고 한다.

Mace의 고찰은 저명한 사업가 Roger Blough 등에 의해 거부되었다. Mace의 연구가 당시의 理事會의 역할을 정확히 반영하고 있었던지 혹은 그렇지 않았는지 간에 1960년 이래 많은 변화가 있었고, 대부분의 理事會는 이전보다는 훨씬 능동적이라고 한다.²⁹⁾ Mace의 연구는 理事會 개혁에 대한 촉매적인 역할을 하여, 대다수의 理事, 理事會를 하여금 그가 봉사하는 會社에서의 자신이 책임과 공헌도를 검사하고 재평가하도록 하였다고 할 수 있을 것이다. Penn Central 會社의 붕괴, Equity Funding의 스캔달을 비롯한 會社들의 재정적 실패 등은 理事會의 機能에 관하여 大株主들에게 경각심을 주었고, 일반 공중의 주의를 끌었다. 理事들은 Barchris,³⁰⁾ Gould,³¹⁾ Texas Gulf Sulphur,³²⁾ Lanza³³⁾의 사건에서 연방법원 판결의 결과를 보고, 會社에 봉사한다는 것은 그만큼 많은 責任과 위험이 따른다는 것을 알게 되었다.³⁴⁾ 따라서 理事들을 위한 훨씬 적극적인 역할과 더 많은 정보를 포함한 방어적 장치와 프로그램을 개발하는 것이 필요하게 되었다.

會社活動의 증대와 복잡성, 환경문제, 製造物責任, 소비자보호, 에너지의 위기, 종업원의 복지, 市民權의 문제 등은 양심적인 경영진으로 하여금 자기 회사의 理事會의 機能을 재검토하게 하였고,³⁵⁾ 전통적인 理事會의 機能이 會社의 社會에 대한 새로운 역할에 비추어 만족할 만한 것인지로 자문하게 되었다.³⁶⁾

가. 參與的 理事會와 評價的 理事會

美國의 株式會社에 있어서의 理事會는 그 구성, 기능, 구조가 다양하므로 하나의 「모델」을 가지고 설명하기는 어렵다. 기본적으로 두가지 형태의 理事會가 存在하고 있다고 하겠다. 그 하나는 參與的 理事會(the active-participatory board)로서 이는 경영성과를 평가하고, 목표와 전략을 세우고, 주요 결정을 승인하고, 경영진의 안목을 넓혀주며, 任員을 선출하여 그 보수를 결정하고, 새로운 理事의 선출에 참여하는 것을 당연시 하는 것이다. 다른 하나는 評價的 理事會(the evaluative board)로서 최고경영진의 실적을 평가하고 측정하는 것이다. 그렇다면, 과연 어느 쪽이 보다 바람직한가라는 의문이 생긴다. 양쪽에 다 支持者가 있다.

理事會의 더 제한된 역할을 선호하는 자들은 다음과 같이 주장한다. 즉, 社外理事들의 시간은

29) Michael A. Schaefer. op. cit., p.39.

30) Escott v. Barchris Construction Corp., 283 F. Supp. 643 (S.D.N.Y. 1968)

31) Gould v. American Hawaiian Steamship Company, 351 F. Supp. 853 (D. Del. 1972)

32) Securities and Exchange Commission v. Texas Gulf Sulphur Co., 401 F. 2d 833 (2d Cir. 1968).

33) Lanza v. Drexel and Co., 479 F. 2d 1277 (2d Cir. 1973)

34) Philip F. Westbrook, Jr., The Risk of Serving as a Director, 11 Conference Board Record, July 1974, p.55.

35) Louis W. Cabot, Management and the Director, 11 Conference Board Record, April 1974, pp.50~51.

36) Westbrook, op. cit., p.19.

제약되어 있으므로, 그들이 필수적 세부사항을 준비하고, 會社政策 및 주요 결정에 관하여 經營陣과는 다른 새로운 접근방법과 견해를 가지고 理事會議에 참석하는 것을 기대하는 것은 어렵다는 이유를 제기한다.³⁷⁾ 그러나 參與的 理事會로의 접근이 점차 우세해지고 있음을 본다. 그 이유는 다른 분야와 마찬가지로 法은 行爲의 方式과 制度의 機能의 개발에 간섭하고 촉진한다. 물론 그 制度의 미래가 非法律的 사항에 의해 결정되는 경우가 있기는 하지만, 法은 이 두가지 형태의 理事會가 동시에 存在하는 것을 관용하지는 않을 것이기 때문이다.³⁸⁾

制定法은 理事會에 대해 일련의 義務만을 정하고 있으므로, 法院은 理事들이 어떤 類型의 理事會에 종사하고 있는지를 고려하지 않고 무거운 責任을 지우고 있다. 이러한 責任은 參與的 理事會에게도 너무 엄격한 것이지만, 바로 이것은 理事들로 하여금 보다 적극적인 역할을 하도록 조장하고 있다.

요컨대, 參與的 理事會의 특징은 委員會體系의 構造를 재개혁하여 特別委員會(additional board committees)를 만들어 이것을 널리 활용하고, 정보를 얻을 수 있는 새로운 방법을 고안하고, 새로운 형태의 理事, 예컨대 會社業務에 더 많은 시간을 할애할 수 있는 「社內外(inside-outside)」理事의 확립이라고 할 수 있다.³⁹⁾

나. 各種 委員會의 活用

法은 委員會의 개념을 인정하여, 오늘날 美國의 모든 州의 會社法이 理事會에게 執行委員會를 비롯한 다른 委員會를 임명하여 한정된 범위에서 理事會의 權限을 위임할 수 있는 것은 앞에서 잠깐 살펴보았다. 委員會의 구상은 理事會의 표준작업량(workload)을 줄이기 위해서 고안된 것이다. 주요 결정사항은 理事會議에서 결정되어야 하지만, 기타의 것은 理事들에게 너무 많은 시간을 소모시키는 것이다. 一年에 몇번 會同하는 理事들에게 전범위의 會社業務를 취급하도록 하는 것은 불가능한 일이다.

중요한 理事委員會(boards committees)로서 執行委員會, 株式買入選擇委員會(stock option committees), 財務委員會(finance committees)가 있고, 최근에 와서는 특별수당 내지 경영진보수위원회, 監査委員會(audit committees)가 조성되었다. 執行委員會는 보통 5명으로 構成되며 社內理事로 구성되고, 每月 1회, 또는 每週 1회 개최된다. 이 委員會는 理事會가 열리지 않는 中間의 時期에 理事會의 權限을 행사한다. 다만, 그 權限은 制定法이나 附屬定款, 기타 理事會의 決議에 의해 制限되며, 그 權限의 범위내에서 행한 委員會의 決議는 理事會의 決議와 同一한 效力을 갖는다. 財務委員會는 執行委員會에 버금가는 것으로서 이 委員會도 社內理事들에 의해 구성되는 경우가 많다. 주요 業務는 會社의 財務政策을 결정하고, 理事會에게 財務上의 助言을 하며, 配當政策, 會社의 證券發行, 기타 會社의 投資政策을 결정한다.

37) Alfred F. Conard, Myles L. Mace, Roger M. Blough and George D. Gibson, "Function of Directors under the Existing System." 27 *Business Lawyer* 23 (Special issue, Feb. 1972), p. 11.

38) Michael A. Schaeffler, op. cit., p. 41.

39) *ibid.*, pp. 42.

중요한 의미가 부여되고 있는 것은 監査委員會로서 전적으로 社外理事로 구성된다.⁴⁰⁾ 이 委員會는 會社의 常勤檢査人(auditor)의 보고서를 검토하고, 회계절차의 타당을 조사하며, 전체적인 재정상황을 분석하고, 會社의 常勤檢査人을 選出한다. 常勤檢査人이 監査委員會와 會合할 때는 會社의 任員이나 社內理事는 참석하지 않는다.⁴¹⁾

監査委員會의 설치가 중요한 利點을 가지는 이유는 常勤檢査人이 회계원칙을 선택함에 있어서 경영진에 의해 부당하게 영향을 받을 수 있는 가능성을 극소화 수 있고,⁴²⁾ 社外理事들에게 재정 정보에 관한 직접적인 통로를 열 수 있다는 점이다. 그리하여 제출된 재정정보에 대한 공중의 신뢰를 강화시킨다는 것이다.

과거의 理事委員會는 그 역할이 수동적이었으나, 현재는 더 많은 權限을 행사하고, 아주 활동적이라는 경향이 나타나고 있다. 위원들은 많은 量의 정보에 접촉하고, 理事會가 집중하는 특수 분야에 익숙하여짐으로써 理事會 전체에 도움을 준다. 委員들은 경영진 기타 社長에게 덜 종속적이다. 왜냐하면 任員보다는 局外者가 오히려 常勤檢査人和 任命委員會를 통제하는 일이 많기 때문이다. 회사에 따라서는 理事會의 적극적인 역할이나 理事委員會의 자주성이 더 분명하게 나타나고 있다.⁴³⁾

다. 理事會의 獨立性

오늘날 美國 株式會社의 理事會의 성격이 평가적 理事會든 參與的 理事會든 한가지의 결론은 내릴 수가 있다. 즉 중간규모會社와 대규모會社의 理事會는 직접 「경영」(경영이란 말이 모든 것을 직접 처리·관리한다는 의미에서) 하고 있는 것은 아니라는 점이다. 소규모 會社의 理事會와는 달리 대규모會社의 理事會는 會社의 日常의 業務에 몸소 관여하고 있지 않다는 것이다. 따라서 理事會의 義務에 관한 制定法上의 定義와 이 義務를 현실적으로 수행하고 있지 못하다는 점에서, 法과 現實간에 괴리가 있다.

수년동안, 公開會社의 理事會는 최고경영진의 결정을 자동적으로 승인하는 「고무도장(rubber stamp)」으로 생각되어 왔다.⁴⁴⁾ 그러나 理事會가 수동적 역할을 하는 경우는 대규모 會社였지, 폐쇄적·소규모 會社는 아니었다. 폐쇄회사에서는 株主들이 理事들을 선출한다는 원칙을 항상 준칙으로 삼아 왔다. 그러나 공개회사에 관한 한 이 준칙은 대부분의 경우 하나의 허구에 불과하여, 株主들이 理事陣을 선출하지도 않고, 또 理事陣은 經營陣을 선출하지도 않는다. 이런 會社의 社長들은 理事會에 대하여 새로운 理事會의 選出을 통제·지시하고,⁴⁵⁾ 社長과 任員들은 委任狀委員會(the proxy committee)를 만들어 株主들에게 理事陣을 추천한다. 委任狀制度를 잘 이용하

40) 監査委員會의 중요성에 관하여는 Richard J. Farrell, Audit Committee: A Lawyer's view, 28 Bus. Law. 1973. p.1089 참조.

41) Peter Vanderwicken, Change Invades the Board Room, Fortune 156 (May 1972), p.159.

42) Louis W. Cabot, Management and Director, 11 Conference Board Record 50 (April 1974), p. 52.

43) Michael A. Schaefer, op. cit., pp.44~45.

44) Peter Drucker, Management: Task, Responsibilities, Practices, 1973. p.629.

45) Myles L. Mace, Directors: Myth and Reality, op. cit., p.94.

면 위임장 쟁탈에 있어서 경영진의 성공이 확실시 된다. 대부분의 경우, 株主들은 무관심한 채 會社가 보여준 利益의 증가에 만족하여 委任狀委員會의 추천을 지지하기 때문이라는 것이다.⁴⁶⁾

社外理事들은 자기를 뽑아준 任員들에게 좌우되어 社內理事의 見解에 동조한다고 일반적으로 생각되고 있다. 社外理事는 그 會社의 社長 내지 會長과 이전의 知人關係를 근거로 하여 선출되며, 독자적으로 意思를 표명하고 행동할 우려가 있는 者들은 선출될 것 같지가 않다고 본다. 理事후보자들이 경영진에 호의적·동정적일 경우에만 선출될 기회를 갖는다는 것이다.⁴⁷⁾

이상의 분석은 아직도 理事陣에 들어 맞는 것이기는 하지만, 그러나 최근에 와서는 理事會에 제 더 강한 독립성을 부여하는 방향으로 전개되고 있다. 이제는 社外理事가 경영진에 종속되다는 것은 다수 會社의 특성이 될 수가 없다. 더우기, 社外理事가 경영진에 의해 선출되고 社長의 의도에 좌우된다는 고찰은 理事會 회의실의 참모습을 반영할 수 없을 정도로 독립적인 理事會를 가진 會社의 수가 증가하고 있다.⁴⁸⁾

理事會에 따라서는 社外理事로 구성된 추천위원회(nominating committee)를 두고 있는데,⁴⁹⁾ 이 위원회는 理事會에 새로운 임명을 검토하고 그 승인을 위하여 추천장을 제시한다. 이처럼 選出過程의 관리는 理事會의 다수를 점하고 있는 社外理事들의 權限으로서, 社長이나 최고경영자의 權限事項이 아니다. 추천위원회가 없는 會社에서도 理事會는 새로운 理事를 선출함에 있어서 더욱 적극적인 역할을 할 것이 요청되고 있다.

理事會의 소극적 역할과 그 선출과정에 대한 많은 비판은 결국 株主로 하여금 株主들 자신이 被任用者를 제안하거나 선출과정에 경영진이 참여하는 것을 완전히 배제하기 위하여 會社의 委任狀 裝置에 대한 접근기회를 주고자하는 제의에서 비롯한 것이다.

社長이나 社內理事들이 理事陣을 선출하게 되면, 그러한 理事들은 엄밀하게 경영성과를 측정하고 평가할 수가 없게 된다. 반면 선출절차를 달리하여 理事들이 경영진에 대한 예속을 제거한다면, 理事 個人은 물론 理事會를 하나의 制度로서 정착시켜 社外理事의 위치를 강화시키게 된다. 理事들이 경영진과의 종속관계에서 자유롭게 되었을 때, 社外理事들은 독립적이며 사심이 없게 된다. 그리하여 社外理事들은 기꺼이 會社業務에 관한 責任을 질 수가 있다.⁵⁰⁾

소규모·폐쇄會社와 대규모·공개會社 간의 理事會의 기능의 차이는 그 理事 개인의 개성, 동기 등을 검토했을 때 더 잘 이해 될 수 있다. 대부분의 경우, 소규모·閉鎖會社의 理事들은 大株主이다. 따라서 經營陣과 企業主는 동일하다. 理事는 많은 자본을 투자하였으므로, 사업이 잘 안되면 상당한 손해를 입을 것이라는 것을 알게 된다. 이러한 소규모·폐쇄會社에서 社外理事를 영입하는 理想은 理事들의 責任問題, 기타 보수의 문제 때문에 실현이 불가능하다. 한편, 중간

46) J.A.C. Hetherington, "Fact and Legal Theory: Shareholders, Managers and Corporate Social Responsibilities", 21 *Stanford Law Review* 1969, pp.248~253.

47) Myles L. Mace, *Directors: Myth and Reality*, op. cit. p.196.

48) Michael A. Schaefer, op. cit., p.48.

49) 1972년의 한 조사에 의하면, 855 會社중 55개 會社가 추천위원회를 두고 있었다. Jeremy Bacon ed., *Corporate Directorship Practices: Membership and Committees of the Board*, A Joint Report of Conference Board and American Society of Corporate Secretaries, 1973, p.5.

50) Michael A. Schaefer, op. cit., pp.49~50.

규모 및 대규모·공개會社의 理事會는 社內理事와 社外理事로 구성되고 있으며, 최근에 와서는 社外理事가 숫적으로 우세한 경향을 띠고 있다. 1982년 美國의 證券去來委員會(the Securities and Exchange Commission)는 公開會社의 會社實務(corporate practice)에 관한 조사를 공개하였는데, 이 조사에 의하면, 1981년 1,200개의 응답회사 중 3억 5천만 달러 이상의 자산을 가진 會社의 70% 이상이 理事會의 과반수를 독립적인 理事, 즉 그 會社와 고용관계가 없거나 상당한 금전적 관계를 갖지 않는 사람으로 구성되어 있었다.⁵¹⁾

라. 社外理事의 機能

社外理事는 보통 동일한 규모의 다른 會社의 會長 또는 社長, 상업은행, 기타 재정기구의 선임경영진, 저명한 은행업, 회계업, 법률법인, 기타 학회의 지도자들로 구성된다.⁵²⁾ 이들은 아주 바빠서, 과거의 社外理事들은 검토중의 회사문제에 대해 年 12시간에서 18시간까지 밖에 할애하지 못했다. 그러나 최근 理事會議은 더 자주 열리고 더 많은 시간이 소요되는 추세이다.⁵³⁾ 대다수의 理事會는 年 10회 정도⁵⁴⁾ 會社하고 매년 15일에서 30일 정도를 會社에 봉사하고 있다.

1970년대까지는 社外理事는 會議費 명목으로만 보수를 받고, 그것도 적은 액수였다. 그러나 최근에 와서는 그 액수가 증가하고 있다. 社外理事에게 상당한 보수를 주는 會社들은 적극적인 理事會를 가진 會社로서, 이 경우의 理事會는 年 15일 이상 근무하게 되어 있다.⁵⁵⁾ 理事會의 一員으로서의 근무에 대한 보수외에, 委員會의 一員으로서 근무하면 추가적인 보상이 있게 된다. 會社는 社外理事의 근무에 따라 상당한 보수를 지급하게 되므로, 이들은 더 많은 시간을 할애하여 會社의 이익을 위해 헌신하게 된다.

社外理事가 會社業務와 기업의 성공에 중요한 기여를 하고 있다는 것에 대하여 광범위한 의견의 일치를 본다.⁵⁶⁾ 그들은 「idea man」으로서, 이것은 理事會에게 기본적으로 요구되는 것이다. 社外理事는 會社內의 사람보다 객관적일 수 있고, 會社의 實相을 잘 볼 수 있다. 그들은 다른 산

51) Securities and Exchange Commission, Analysis of Results of 1981 Proxy Statement Disclosure Monitoring Program. SEC Rel. No. 34-18532, 47 Fed. Reg. 10792, Table 7.; Robert W. Hamilton, Corporations including Partnerships and Limited Partnerships. op. cit., p.567.

52) Myles L. Mace, Directors: Myth and Reality. op. cit., p.106.

53) Peter Vanderwicken. op. cit., p.159.

54) 會社회수는 일정하지 못하다. 1981년의 조사는 年 8회 정도 회의를 갖는다고 한다. Securities and Exchange Commission. op. cit., Table 8.

55) Texas Instruments, Inc., Administrative: Organization of the Board of Directors and Retirement Practices of Directors and Top Officers 1 and 10. 1974, p.17; Michael A. Schaeffler. op. cit., p.52.

56) Bill Delzer "Trends in Corporate Director Liability", 17 *South Dakota Law Review* 1972. p.477; Richard J. Farrell and Robert W. Murphy. "Comments on the Theme: Why Should Anyone want to be a Director?" 27 *Business Lawyer* 7 (Special Issue) February 1972. p.20.; Wayne McCormack. "Indemnification of Directors for Section 11 Liability", 48 *Texas Law Review* 1970. pp.674~675; Ray Garrett, Jr., *The SEC Study of Directors Guidelines*, 11 Conference Board Record July 1974. p.57~59.

업체에서 오므로 참신한 생각과 방법을 제공하는 일이 많다. 그들은 상당한 경험을 갖고 있는데, 이것은 社內理事의 경험과는 다른 경우가 많다.

다양한 수준의 사업을 통하여 촉진되어온 경쟁과정은 社外理事로서의 자격을 갖춘 고도의 능력을 가진 기업가, 투자은행가, 대법률법인을 낳게 하였다. 이들 숙련자들의 충고와 도움을 얻기 위해서 이들을 理事會의 一員으로 받아들이는 것이 비교적 경제적인 方法이 된다.

이상에서 대략 알 수 있는 것 처럼, 社外理事는 日常의 會社業務에는 관여하고 있지 않고, 단지 한정된 시간과 정력을 會社業務에 할애하고 있다. 또 情報 등은 任員 기타 피용자에게 의존하고 있다. 이러한 사실에 반하여 法은 社外理事들에게 무거운 의무와 責任을 부여하고 있는데, 이에 대하여 非現實的이라는 비판이 있다. 즉 근래에 와서 연방법원은 몇개의 사건⁵⁷에서 理事들이 따라야 할 不合理한 고도의 行爲基準을 설정하였다는 것이다.⁵⁸

社外理事는 등기사항, 정기보고서, 委任狀陳述書上의 부정확성을 이유로 責任을 져 왔으며, 그들이 참여하지 않는 활동에 대하여도 보호를 받지 못한다는 것이다.⁵⁹ 명백한 기준은 실제로 존재하지 않는데도 法院은 社外理事가 서명하는 서류가 정확하고 옳은 것인가를 확인하기 위해서는 社外理事가 독자적으로 이에 합당한 조사를 해야 할 것이라고 제시해왔다.⁶⁰

高度의 行爲基準이 理事들에게 부여된 이유는 社外理事가 理事會에 출석하는 것이 일반 株主와 투자자들을 보호할 수 있다고 하는 證券去來委員會와 聯邦法院의 태도 때문이라고 보고 있다.⁶¹ 그러나 社外理事를 會社의 「경찰관(policeman)」으로 생각하는 것은 거의 현실적인 접근이라고 할 수 없다는 것이다. 우선 社外理事는 자신의 임명을 그다지 유념하고 있지 않고, 더구나 그러한 기능을 수행하는데 필요한 장치가 모자란다는 것이다. 證券法の 위반에 직면하였을 때, 聯邦法院은 社內理事와 社外理事를 분명하게 구별하였다.⁶² 그런데도 社外理事의 責任危險은 아직도 매우 높은 채로 있다는 것이다.

各 州의 會社法도 社外理事와 社內理事간의 義務와 責任을 구별하지 않는다. 그 결과 社外理事는 한정된 시간만을 會社에 바치고, 대부분의 會社業務 및 意思決定에는 참여하지 않지만, 會社에 모든 시간을 바치는 피고용자의 責任에 상당하는 부담을 지게 된다는 것이다.

57) 예컨대 Escott v. Barchris Construction Corp., 283 F. Supp. 643 (S.D.N.Y.1968); Lanza v. Drexel & Co., 479 F. 2d 1277 (2d Cir. 1973); Depinto v. Provident Security Life Insurance Co., 374 F. 2d 37 (9th Cir. 1967).

58) Michael A. Schaeffler, op. cit., pp.54~56.

59) Cyril Moscow, The Independent Director, 28 Business Lawyer 9, 1972, p.61.

60) 上記 註56)의 Barchris 사건과 Drexel 사건(소수의견) 참조.

61) A.A. Sommer, Jr., *Thoughts for Insurance Company Directors*, SEC News 18, Aug. 14, 1974.

62) 예컨대 上記 註56)의 Barchris 사건과 Drexel 사건; Feit v. Leasco Data Processing Equipment Corp., 332F. Supp. 554, 557~578(E.D.N.Y.1971) 참조.

聯邦法院의 社內理事와 社外理事의 행위기준의 區別은 많은 법학자들에 의해 바람직한 일로서 지지를 받았다. Michael A. Schaeffler, op. cit., p.55 註87)참조.

Ⅲ. 結 語

오늘날 美國의 理事會制度에서 특히 문제가 되고 있는 것은 社外理事의 活用に 관한 것이라고 할 수가 있다. 社外理事가 會社의 日常의 業務執行에는 관여하지 않는다고 하더라도 넓은 시야와 객관적인 입장에서 會社의 주요 業務執行에 관한 意思決定에 참여하고, 社內理事를 포함한 경영진으로부터 독립된 지위에서 會社의 業務執行을 감독함으로써 理事會에 기여할 것이 기대되고 있다.

오늘날 美國 公開會社의 대부분은 會社의 任員이 아닌 社外理事가 理事會 構成員의 과반수를 차지하고 있고, 또 이들에 의해서 理事會의 業務執行과 그 감독이 원만히 이루어질 것이 요청되고 있다. 특히 1978년 New York 證券去來所는 上場規則을 개정하여 1978년 7월 1일 이후부터 同去來所에 普通株式을 上場하는 모든 內國會社는 上場을 계속하는 요건으로서 經營陣으로부터 독립된 社外理事만으로 구성된 監査委員會를 둘 것을 규정하고 있다.⁶³⁾ 그러나 이러한 法律上的 요청과는 어긋나게, 실제에 있어서는 理事들에 의한 경영이란 단지 허울에 불과하고 會社는 社長을 비롯한 몇몇의 任員들에 의하여 경영되고 있는 것이 현실이다. 이러한 현실을 타개하는 방안으로 여러가지 제안이 제시되고 있는데, 그 중 자주 거론되고 있는 것을 중심으로 살펴 보고자 한다.

理事會의 改革案은 두가지 방향으로 전개되고 있다. 그 하나는 현재의 會社의 實務를 전통적인 法律上的 理事會의 機能에⁶⁴⁾ 맞추려고 하는 提案이다. 또 다른 하나는 그 반대로 會社의 實務에 맞게 理事會의 法律上的 機能을 맞추려고 하는 것이다.

前者에 해당하는 代表的인 것이 Goldberg案이라 할 수 있다.⁶⁵⁾ Goldberg에 의하면, 社外理事들은 그 會社가 규모가 크고, 활동범위가 넓은 경우에는 피상적인 지식밖에는 얻을 수가 없으므로, 理事會는 會社法이 기대하는 政策樹立者로서의 任務와는 완전히 다른 勸告的이고 정당화시키는 기능만을 맡고 있다는 것이다. 이에 대한 타개책은 會社運營을 거시적으로 監督해야 할 일반적인 책임을 가지고, 理事會에 定期報告書를 제출하는 社外理事들로 구성된 監督委員會를 설치하는 것이다. 이 委員會는 理事會에만 責任을 지고 經營陣의 지배로부터 전적으로 독립된 소수의 전문가로 구성된 參謀陣을 고용하고, 또 理事會에 대한 독립적인 科學顧問, 人口問題專門家, 消費者問題顧問, 廣告專門家, 財政專門家 등의 고도로 훈련된 相談役을 고용하자는 것이다. 이 참모진과 상담역들은 經營陣側의 案에 대한 결정을 내리기 전에 主要政策問題들을 조사하고 監督委員會를 통해 그것을 보고하게 된다. 이러한 支援은 會社決定을 위한 창조적인 政策

63) New York Stock Exchange Inc., Company Manual A-29, 1978.

64) 이 法律上的 理事會의 機能을 Eisenberg는 公認된 法的 모델 (the received legal model)이라 부르고 있다. Melvin A. Eisenberg, *The Structure of the Corporation*, 1976, See. p.139ff

65) Arthur J. Goldberg, Debate on Outside Directors. New York Times, Sun., Oct.29, 1972. Business and Finance Section at 1.

投入의 초점으로서의 理事會의 地位를 再強化하게 된다는 것이다.⁶⁶⁾

後者에 해당하는 提案은 Eisenberg의 案으로서, 그에 의하면, 理事會가 事業을 경영하거나 事業方針을 수립하는 것을 기대할 수 없다고 하여 理事會의 實제상의 모델과 公認된 法的 모델을 일치시키려고 해서는 안되고, 理事會가 수행가능한 機能, 특히 性質上 理事會만이 수행할 수 있는 機能의 틀을 만드는 것이라고 한다. 그리하여 理事會가 할 수 있는 機能은 經營 및 政策樹立이 아니라, 최고경영자에 대한 감독, 해임 등이라고 한다.⁶⁷⁾

그렇다면, 美國의 理事會의 중요한 機能, 특히 經營 및 政策樹立의 機能은 다른 여타의 機能과는 양립할 수 없다는 것인가? 반드시 그런 것만은 아닌 것 같다. 다만 理事, 특히 社外理事들은 직접적인 경영을 담당하는 것이 아니라는 점에서는 어느 정도 의견이 일치되면서, 경영진의 經營活動에 대한 감독기능이 더욱 강조되고 있는 것이 오늘날 美國 理事會의 機能의 추세라고 할 수 있다. 이 점은 制定法에서도 나타나고 있다. 종래의 模範事業會社法 第35條는 會社의 業務執行에 관하여, 「理事會에 의하여 경영되어야 한다」는 것을 1974年の 改正으로 「理事會의 指示下에 경영되어야 한다(shall be managed under the direction of a board of directors)」고 규정한 것은 理事會의 機能의 變化를 말해주는 대표적인 것이라 할 수 있다. 종래의 模範事業會社法에 의한다면 理事는 會社業務의 細部事項에 대해서까지 관여하도록 되고 있다. 그러나 日常의 會社經營에 직접 관여하지 않는 社外理事가 많이 있는 경우에 理事들을 이런 세부적인 일에 직접 관여시키는 것은 확실히 不합理하다고 할 수 있다.

美國의 理事會制度라고 하여 완전한 것은 아니다. 理事會의 機能, 構成, 組織, 理事들의 選出過程에 대하여 많은 비판이 있다. 더우기 理事들이 현실로 수행하는 것에 대하여 명확한 기준이 없으며, 企業家들은 아직도 理事會가 얼마나 활동적이어야 하느냐에 대하여 많은 논의가 있다. 어쨌든 會社의 理事들의 역할 내지 機能에 있어서 변화가 일어나고 있는 데, 그것은 특히 獨立的인 社外理事가 會社에 더 많은 관심을 가지고, 理事會 및 委員會에 적극적으로 출석하고, 會社業務 및 理事會議의 준비에 더 많은 시간을 할애할 것이 요구되고 있다.

66) Goldberg案에 대한 비판으로서는 Roger M. Blough, The Outside Director at work on the Board, 45 New York State Bar Journal 467 (November 1973), pp.467~471; Everett Smith, The Goldberg Dilemma: The Wall Street Journal, (Feb. 7, 1973), p.14; Melvin A. Eisenberg, op. cit., pp.155~156.

67) Melvin A. Eisenberg, op. cit., pp.156~170.

Summary

The Functions of Corporate Directors in the United States

by Seo Kyong-lim

The business corporation acts of many states in the United States include a general provision that "the business and affairs of a corporation shall be managed by board of directors."

The scope of the phrase "business and affairs" is not defined in the statutes. Generally, directors are expected to formulate the policy of the corporation, and authorize the making of important contracts.

But, in the large publicly held corporation, the business affairs of the corporation are usually run by the full-time management, not the board of directors. Management consists of a group of highly paid executives headed by a chief executive officer (CEO) who may hold the title of president, chairman of the board.

The board of directors usually consists partly of management representatives (inside directors) and partly of outsiders who have full-time jobs in other occupations and whose detailed knowledge of corporate affairs must of necessity be limited. In these circumstances, business management in fact rests with the corporate management not the directors.

The present trend appears to be in the direction of increasing the number and influence of "outside" directors.

The trend toward more outside directors is in part the result of widespread disclosures of corporate misconduct during the 1970s, and in part a result of pressure on corporations by the Securities and Exchange Commission and the securities exchanges to broaden their boards.

Along with the broadening of boards by including more outside directors a trend has developed toward wider use of committees of boards consisting primarily of outside directors. Audit committees are now widely used; many corporations have also formed nominating and compensation committees in an effort to provide greater review of issues in these areas by the non-management members of the board.