

## 〈제2주제 지정토론〉

李 尙 勳\*

기업의 부실 경영자의 손해배상책임을 논함에 있어서는 논제를 구성하는 네 가지 요소, 즉 '기업', '부실', '경영자' 및 '책임'에 대한 개념정리로부터 실마리를 풀어갈 수 있을 것이다.

편의상 먼저 '부실'이라는 개념을 살펴보면 그 법적 의미는 분명하지 않다. 부채가 자본을 초과한다든지, 자본이 모두 잠식되어 남는 것이 없다든지, 채무초과, 지급불능 등 여러 가지 뜻으로 볼 수도 있고 일반인에게 가장 친근한 것으로는 부도를 냈다는 의미로 쓸 수도 있다. 파산법상으로는 '채무자가 지급을 할 수 없는 때'(파산법 제116조 제1항. 동조 제2항은 채무자가 지급을 정지한 때에는 지급을 할 수 없는 것으로 추정하도록 규정한다), 주식회사에 있어서 '그 법인의 재산으로써 채무를 완제할 수 없는 경우'(파산법 제117조) 등이 파산원인으로 되어 있으며, 요즘 널리 활용되고 있는 화의절차에 관한 화의법 제12조 제1항은 파산의 원인인 사실이 있는 경우에는 채무자는 화의개시의 신청을 할 수 있도록 하고 있고(최근의 화의법 개정에 따라 파산의 원인인 사실이 발생할 염려가 있는 경우도 화의신청원인에 포함되었다), 회사정리절차는 재정적 궁핍으로 파탄에 직면하였으나 갱생의 가망이 있는 주식회사를 대상으로 하는데(회사정리법 제1조) 주식회사는 사업의 계속에 현저한 지장을 초래함이 없이는 변제기에 있는 채무를 변제할 수 없거나 회사에 파산의 원인인 사실이 생길 염려가 있는 때에 정리절차개시신청을 할 수 있다(회사정리법 제30조 제1항). 즉 지급불능, 채무초과 등으로 일용 '부실'을 개념정리해 볼 수 있다. 어느 쪽으로 보거나 모두 일리가 있다고 할 것이지만 보다 광범위한 의미로서 투자자에게 '투자에 상응한 이익'을 주지 못한 것이라는 의미를 사용하는 것이 오히려 적절하지 않은가 생각해본다. 이는 매우 넓은 개념으로써 그 투자라는 것도 본래 의미의 투자, 즉 법인의 사원으로서의 투자 뿐 아니라 대출과 같은 것도 포함하는 개념으로 이해할 수 있을 것이다. 외관상으로는 정상적인 기업이지만 실제로는 파산의 원인인 사실이 잠재되어 있고 그것이 곧바로 현재화될 수 있을 정도로 중대한 기업도 부실기업임에 틀림없고, 기업으로 하여금 그러한 지경에 이르도록 한 경영자는 당연히 책임추궁을 당할 대상으로 파악하여야 한다는 뜻

---

\* 司法研修院 教授, 部長判事

일 뿐만 아니라, 거기에 그치지 않고 더 나아가 기업으로 하여금 합리적으로 기대되는 이익을 남기지 못하도록 방만한 경영을 한 경우, 즉 경영상의 과실이 있는 경우도 부실경영이라고 할 수 있는 것이다.

주지하는 바와 같이 상법은 이사에 대한 책임추궁소권에 관하여 회사에 대하여는 “법령 또는 정관에 위반한 행위를 하거나 그 임무를 해태한 때”에, 제3자에 대하여는 “악의 또는 중대한 과실로 인하여 그 임무를 해태한 때”에 각기 이를 인정하고 있고, 그에 따라 각 소권의 성질을 둘러싸고 많은 논의가 이루어지고 있으며, 우리 나라 학자들은 대개 회사의 소권과 제3자의 소권의 성질이 서로 다름을 전제로 각 소권의 성질을 따로이 파악하고 있다. 그런데 상법의 규정형식상 회사소권과 개인소권의 근거가 표면적으로는 다른 것으로 보이나, 그 발생원인은 매우 유사하다. 법령 또는 정관 위반행위는 그것이 곧 임무해태의 일종이라 할 수 있는데, 이사의 임무는 법령과 정관이 정한 바에 따라 충실히 회사의 직무를 수행하는 것이기 때문이다. 또 상법이 이사의 제3자에 대한 손해배상책임의 발생원인에서 이사의 경과실로 인한 임무해태를 제외하고 있으나 이사에게는 일반적인 수입자에 비하여 충실의무와 같은 고도의 주의의무가 부과되기 때문에 이론적으로는 중과실과 경과실의 구별이 가능할지는 몰라도 실제에 있어서 양자의 구별은 매우 곤란하고 대부분의 경우에 이사에게 중과실이 있다고 볼 수 있을 것이어서 경과실이 배제된다고 하여 현실적으로 달라지는 것은 없다고까지 말할 수 있을 것이다. 결국 회사소권과 개인소권의 성질을 통합적으로 파악하되 다만 그 소권이 부여되는 자가 다른 것은 이사의 법령이나 정관 위반 내지는 임무해태라는 동일한 책임발생원인으로 인하여 손해를 입은 자가 경우에 따라서는 회사일 수도 있고 개인일 수도 있는 까닭이라고 할 수 있고, 어느 쪽이건 이사에 대한 책임소권을 발생시키는 임무해태는 다른 표현을 사용하자면 이를 ‘경영상의 과실(la faute de gestion)’이라 할 수 있다. 이는 널리 주의를 기울여야 하는 것을 뜻하므로 법령 또는 정관 위반이라는 경직된 개념보다 넓은 개념이라 할 수 있다. 요컨대 ‘부실’은 ‘경영상의 과실이 있음’으로 정리할 수 있을 것이다.

다음으로 ‘기업’이라는 개념에 있어서는 단지 개별기업만을 의미하는 것이 아니라 널리 기업집단을 포괄하는 개념으로 이해할 일이다. 요즈음 논의의 표적이 되고 있는 ‘재벌’을 포괄하는 의미이다. 어느 특정기업의 경영에 관하여는 그 기업을 부실하게 경영한 것으로 평가할 수 없을지라도 전체적으로 자기의 영향력이 미치는 기업집단을 부실하게 하였으면 그에 합당한 책임을 묻는 일이 필요한 것이다. 곧 이어서 ‘책임’의 내용에 관하여 언급하겠지만 이 경우 그러한 경영자는 부실하게 된 특정기업 뿐 아니라 당해 기업집단을 이루고 있는 모든 기업의 경영에 관여할 수 없도록 만드는 것이 그 책임추궁의 당연한 전제일 것이다.

한편 ‘경영자’라는 개념은 가장 논란이 많은 부분이다. 상법상으로 대표이사를 포함한 이사가 이에 포함됨은 당연하나, 이사 중에서도 고용계약상의 피용자로서의 지위를 겸하는 이사 가운데 그 성격에 따라 일부는 배제하는 개념정립도 필요할 것이다. 물론 사내이사라 하여 그를 피용자의 측면에서만 보고 그가 경영상의 과실에 대하여 무조건 면책되어야 한다는 것은 아니다. 가장 문제로 되는 것은 ‘기업을 사실상 지배하는 자’이다. 대부분 지배주주이겠지만 실제로는 지배에 필요충분한 주식을 갖지 못하면서도 사실상 기업의 경영을 좌지우지하는 예가 많은 것은 우리 기업 현실의 특징 중의 하나이다. 오래전에 정희철 교수께서 경영기관의 배후에서 그 기관에 있는 자를 조종하면서 단물만 빨고자 하는 악덕 실력자에 의한 기업 부실화를 방지하고 또 그 기업의 투자자나 채권자를 보호하기 위하여 독일 주식법 제117조를 본받아 상법 제401조의 2로 “회사에 대한 영향력을 이용하여 고의로 이사로 하여금 제399조 제1항의 행위를 하게 한 자는 회사에 대하여, 제401조 제1항의 행위를 하게 한 자는 제3자에 대하여 그 이사와 연대하여 변제 또는 배상할 책임이 있다.”는 규정을 신설할 것을 주장하신 바가 있지만, 이는 우리의 오늘날 기업 현실에 비추어 더욱 타당한 타견으로 보인다. 상법에서 말하는 이사는 곧 지배주주이거나 지배주주로부터 경영을 위임받은 자일진대, 前者의 경우에는 현행 상법의 규정만으로 곧바로 그에 대한 책임추궁이 가능할 것이고 後者の 경우에도 위와 같은 입법론이 받아들여지는 때에는 말할 것도 없고 현행 상법의 테두리 안에서 그와 같은 책임추궁이 가능한 것으로 해석할 수 있을 것이다.

나아가 ‘책임’을 논의함에 있어서는 ‘사회적 책임’과 같은 공허한 개념이 사태의 본질을 왜곡하는 현상을 타파하는 데 중점을 두어야 할 것이다. 많은 사람들은 기업의 사회적 책임을 강조한다. 그럼으로써 기업이 본래의 책임을 다할 수 있는 것처럼 말하기도 한다. 이 자리에서 기업의 사회적 책임을 인정하는 것이 옳으나의 여부를 재론하고자 하는 것은 아니다. 그러나 ‘사회적’ 책임은 어디까지나 ‘사회적’ 책임일 뿐으로서 이를 인정한다 하여 달라질 것이 있을 것 같지 않다. 이는 비리를 저지른 공무원이 ‘나는 이번 사태에 도의적 책임을 지고 이 자리에서 물러나려 한다’면서 공직에서 사퇴하는 것이 대단한 책임감의 발로인 양 행동하는 것을 연상케 한다. 비리를 저지른 공무원이 그 공직에서 물러나는 것은 충분한 책임을 지는 형태가 아니다. 그와 같은 행위는 극히 원초적으로 요구되는 최소한에 지나지 않는다. 그와 같은 비리를 통하여 얻은 이익이 있다면 마땅히 이를 환수 당하여야 하고 거기에 상당한 정도의 형사처벌을 받아야 비로소 다소간의 책임을 진 것으로 평가받을 수 있을 것이다. 경영자의 책임 역시 마찬가지이다. 회사는 상인이다. 상인의 최고미덕은 장사를 잘 하여 많은 이익을 남기는 것이다. 인품이 고매하여 장사로 이익을 남기지 못하고 10원 짜리 물건을 처지가 어려운 사람에게 5원에 팔아 넘김으

로써 길지 않은 기간 내에 장사를 시작할 때 가지고 있던 자산을 모두 허비하여 망한 상인을 도덕군자요 자비심이 넘쳐나는 사람으로 숭상할 수는 없다. 기업이 벌어들인 이익을 어떻게 사용할 것인지는 이익을 남긴 후에야 비로소 따져볼 문제이다. 우리가 기업의 책임을 논의할 때에도 이 점을 착각하거나 혼동하여서는 안된다고 본다. 기업에게 단지 사회적 책임을 지라고만 할 일이 아니고 기업활동, 즉 영리활동을 제대로 수행하여 많은 이익을 남기도록 하여야 한다. 다만 여기에서 당연하면서도 특히 강조되어야 할 점은 그 기업활동이 '물'을 벗어나서는 안된다는 것이다. 그 '물'은 여러 가지가 있다. 그러나 그 중에서도 가장 중요한 것은 기업은 정당한 세금을 내야 한다는 틀이다. 불법이 아닌 방법으로 가능한 한 많은 이익을 남겨서 많은 세금을 내는 것이 바로 기업이 그의 책임을 다 하는 일이다. 경영자의 책임은 기업이 이와 같은 임무를 완수할 수 있도록 기업을 경영할 책임이다.

경영자의 책임은 두 단계로 나뉜다. 기업이 부실화되기 전의 상태, 즉 정상적으로 운영되고 있을 때의 책임과 부실화된 때의 책임이 그것이다. 이 두 단계의 책임의 관계를 보다 분명히 하여둘 필요가 있다. 우리가 기업의 책임을 논의할 때 많은 경우 이사에 대한 책임추궁소송을 이야기한다. 대표소송으로 요약되는 이 제도는 기업이 부실화된 후에도 얼마든지 활용될 수 있을 것이나 오히려 정상적으로 활동하고 있을 때 기업이 부실화되는 것을 예방하는 기능이 그 본래적인 활동영역이라 할 수 있다. 기업이 정상적으로 활동하고 있는 경우에도 경영자가 경영상의 잘못으로 회사에게 손해를 끼쳤을 때에는 손쉬운 방법으로 그 손해를 배상하도록 하는 방안을 활용하여야만 궁극적으로 기업이 부실화되어 기업을 둘러싼 수많은 이해관계인들에게 회복할 수 없는 손해를 끼치는 것을 막을 수 있는 것이다.

그럼에도 불구하고 결국 기업이 부실화되었을 때 경영자에게 어떤 책임을 부담시킬 것인가. 프랑스에서는 1985.1.25.법률 85-98호로 '기업의 재건 및 법적 청산에 관한 법률'이 제정되어 시행되고 있는데, 그 중에서 특히 우리의 관심을 끄는 것은 제179조, 제185조, 제196조 등이다. 제179조는 "경제활동을 영위하는 사법상의 법인에 대하여 사법적 재건 또는 사법적 청산절차가 개시된 경우 본관의 규정은 기업을 경영하는 자연인 또는 법인뿐만 아니라 기업을 경영하는 법인을 영구적으로 대표하는 자연인에게도 적용된다."고 하고, 제185조는 "사법적 재건 또는 사법적 청산절차가 개시된 경우 본관의 규정은 다음 각 호의 자에게 적용된다. 1. 상인, 수공업자 또는 농민의 직업을 행하는 자연인. 2. 경제활동을 영위하는 법인을 법률상 또는 사실상 경영하는 자연인. 3. 제2호 소정의 법인을 경영하는 법인을 영구적으로 대표하는 자연인."이라고 규정하며, 제196조는 파산의 경우에도 제185조와 동일한 내용의 규정을 하고 있다. 이러한 규정들이 갖는 의미는 분명하다. 프랑스에서도 1867년 회사법 시행 이래로 경영자들이 기업을 방만하게 경영하여 파산에 이르게

하고도 사실상 아무런 책임을 지지 않는 경우가 많아서 큰 사회문제로 되었다. 이런 사태를 탈피하고자 먼저 판례가 여러 가지 방책을 강구하였고 이어서 여러 단편적인 입법조치들이 이어져 오다가 1967.7.13.법률로 종합되고 일반화되었으며 이는 1985.1.25.법률로 계속되었다. 1985년 법률은 먼저 유급이건 무급이건 '법률상의 경영자', 즉 대표이사, 이사 등에게 적용된다. 그러나 이에 그치지 않고 법률이 정하는 기관을 담당하는 자는 물론이고 그렇지 않고 법률상으로 조직화된 경영기관을 담당하지 않더라도 사실상 기업을 경영하는 자에게도 비록 그가 주식을 소유하고 있지 않은 경우에도 적용된다. 회사가 다른 회사의 이사인 때에는 그 다른 회사의 지급불능인 경우에 적용되는 절차에 의하여 자신의 재산이 집행당할 수도 있다. 나아가 그 회사를 영구적으로 대표하는 자연인에게까지 적용되도록 하고 있다. 그 결과 회사의 사법적 재건 또는 청산시 경영자 개인에게 여러 가지 효과가 미치게 되는데 대개 다음과 같은 것들이다. 즉 법원의 재판으로 경영자가 소유하는 주식의 양도가 정지되고 경우에 따라서는 보전처분이 내려지기도 한다. 경영자는 경영상의 과실로 자산부족을 초래하였으면 회사부채의 전부 또는 일부를 회사와 연대하거나 연대하지 않고 부담하게 될 수도 있다. 경영자가 자기 자신의 개인적 이익추구를 위하여 회사의 법인격을 남용하는 등 일정한 잘못을 저지른 경우 상인이 아님에도 개인적으로 사법적 재건 또는 청산이 선고될 수 있다. 또한 경영자는 개인파산을 선고받거나 상사기업이건 법인이건 그러한 기업을 경영하거나 통제할 수 없도록 선고받을 수도 있다. 이 경우 법률상 당연히 회사의 주주총회에서의 의결권이 상실되며 회사에서 축출될 수도 있다. 형사법적 측면에서 경영자가 특히 중대한 위법행위를 하였을 경우 파산에 관한 형벌의 제재를 받을 수도 있다.

이와 같은 입법례를 단지 다른 선진국이 가지고 있는 하나의 제도일 뿐이라 하여 거기에 별다른 가치를 부여하지 않을 일은 아니다. 해석론으로나 입법론으로나 우리에게 커다란 참고가 될 수 있다고 생각한다.

사실 우리 나라의 금융관행에 의하면 경영자의 개인재산까지 상당량 채무의 담보로 입보하는 것이 현실이지만 그럼에도 불구하고 '기업은 죽어도 기업가는 산다'는 명제가 여전히 효력을 발휘하고 있다. 그리하여 숨겨 놓았던 재산을 가지고 기업의 재기를 노리는 기업가가 적지 않지만 일단 기업을 망하게 한 기업가는 그로 인한 모든 손해가 전보되지 않는 한 새로이 기업을 운영할 수 있도록 허용해서는 안된다. 그러한 자의 기업경영경험을 사장시키면 국가경제적으로 손해라고 하는 논리는 함부로 받아들일 것이 아니다. 잘못된 행위에 대하여는 그에 상응한 책임추궁을 철저히 하는 것이야말로 기업 부실화로 인한 폐해를 막을 수 있는 가장 효과적인 방안이라고 생각한다. 그 점에서 지배주주 등 기업의 법률상 및 사실상 경영자의 경영상 잘못으로 인한 책임추궁소송의 활성화 — 이는 단지 회사가 입은 손해

의 배상을 목적으로 하는 이른바 대표소송의 활성화만을 뜻하는 것이 아니다 — 는 긴급하면서도 핵심적인 방안이라고 본다.

양교수의 논문은 대기업 특히 재벌 기업에 있어서 지배주주가 회사의 이사가 아닌 회장으로서 배후에서 이사를 지휘하거나 또는 회장 직속의 비서실이나 기조실의 책임자가 회장이나 지배주주의 지시에 따라 계열회사의 경영의 주요부분에 관여하는 경우에 이들을 사실상의 이사로 보고 회사의 경영이 부실화되었을 때에 이들에게 이사의 손해배상책임을 지도록 하여야 한다는 주장을 하고 있다.

비록 회사와의 사이에 이사로서의 위임계약이 없다 하더라도 이사의 임면을 자기의 뜻대로 결정하고 또한 그 이사를 지휘하여 기업경영에 실질적으로 관여하고 있는 사실상의 이사에게 회사의 부실경영에 대한 책임을 묻는 것은 당연한 요청이라는 것과, 은행대출의 경우에 중소기업에 대하여는 이사의 개인연대보증을 요구하나 대기업의 경우에는 계열회사의 상호보증으로 대치하고 있는 상황에서 중소기업의 경영자는 회사의 도산과 함께 쓰러져도 대기업의 실질적 경영자는 회사가 부실화되어도 책임을 지지 않고 은행의 부실채권으로 넘김으로써 “기업은 망해도 기업인은 산다”는 부조리를 낳고 있는 것은 마땅히 뜯어고쳐야 한다는 것을 그 논거로 들고 있다.

외국의 입법 예로서는 1985년의 영국회사법 제741조에서 회사의 이사가 일반적으로 그의 지시를 따를 때 그 지시를 하는 자를 배후이사라 하여 책임을 지우는 것과, 1967년의 독일주식법 제117조에서 회사에 대한 영향력을 이용하여 이사회나 감사회의 구성원으로 하여금 회사 또는 주주에게 손해가 되는 행위를 하게 한 자에게 손해배상책임을 지우는 것이 있고, 미국의 판례법에서는 지배주주에게 회사의 업무에 관련하여 폭넓은 충실의무를 지우고 있는 것을 들고 있다.

우리 나라의 상호신용금고법 제37조의3에서도 상호신용금고의 임원과 과점주주는 상호신용금고의 예금 등과 관련된 채무에 대하여 상호신용금고와 연대하여 변제할 책임을 진다고 규정하여 51% 이상의 주식을 가진 과점주주에게 임원과 같은 책임을 지우고 있다.

양교수는 사실상의 이사와 표현이사를 구별하되 사실상의 이사도 이사나 표현이사와 같이 회사의 경영자의 지위를 인정하는 것이 마땅하다고 하고, 상법 제399조

---

\* 江原大學校 法科大學 教授

제1항의 이사가 법령 또는 정관에 위반한 행위를 하거나 그 임무를 게을리 하여 제3자에게 손해를 입힌 때에는 그에 대하여 배상할 책임이 있다는 규정을 사실상의 이사에게도 적용할 수 있다고 한다. 이들 상법상의 책임은 이사의 고용계약에 근거를 둔 것이 아니고 그 직무를 바탕으로 하는 것이기 때문이라는 것이다. 사실상의 이사에게 책임을 묻는 새로운 입법이 요구된다고 하면서, 현행법의 해석으로도 가능할 것이라고 한다.

양교수가 주장하는 취지와 현실적 요청에 동감하면서, 사실상의 이사에 관한 법이론상의 문제와 책임추궁의 실효성에 관한 몇 가지 문제를 제기해 보고자 한다.

첫째, 법이론상의 문제로, 회사의 책임과 사원의 책임의 분리라는 주주의 유한책임제도는 주식회사제도의 대원칙인데 대주주를 사실상의 이사로 보고 손해배상책임을 지우는 것은 이 원칙에 위배되는 것이 아닌가 하는 의문이 제기될 수 있다. 단지 지배주주라는 사실만으로 대주주를 사실상의 이사로 볼 수는 없고, 법률상의 이사가 아니면서 회장 또는 실장 등의 직위를 가지고 사실상의 이사의 직무를 수행하거나 실질적으로 이사를 지휘하는 경우에 한정하여야 할 것이다. 따라서 상기한 상호신용금고법 제37조의3은 과점주주라는 요건만으로 회사채권의 변제책임을 지우고 있는 바 아무리 특별법 규정이라 하더라도 회사법 원칙에 반하는 문제가 있다고 하겠다.

또한 이사의 상법상의 손해배상책임은 그 임무를 게을리 한 것으로 발생한 때에는 위임계약에 의한 선량한 관리자의 주의의무를 다하지 아니한 때 발생하는 채무불이행책임으로 보는데 이사선임계약이 없는 사실상의 이사에게 선관의무와 채무불이행책임을 지우는 법이론 구성에는 다소 어려움이 있다고 생각된다. 미국의 판례법에서 발달된 이사 및 지배주주에 대한 신탁의무 즉 충실의무의 법정과 함께 사실상의 이사에 관한 새로운 입법이 필요하다고 생각된다. 그러면서 사실상의 이사의 위법행위나 임무해태의 입증책임의 문제도 입법으로 분명하게 할 수 있을 것이다. 그렇다고 현행법의 해석으로 사실상의 이사를 인정하는 것이 불가능하다고 생각하는 것은 아니다.

둘째, 책임추궁의 실효성에 관한 문제로, 대주주를 사실상의 이사로 간주하여 책임을 물을 수 있게 되었다고 하자. 그러면 어느 정도 실효성이 있겠는가? 우선 법률상의 이사에 대한 손해배상책임이 제대로 추궁되고 있는가를 살펴보자. 법률상의 이사의 책임이 엄격히 추궁되는 바탕 위에서 사실상의 이사의 책임을 물을 수 있을 것이다. 이사를 상대로 하는 손해배상청구소송에서는 감사가 회사를 대표하는데 우리 나라의 기업 현실에서 이사의 법령위반 또는 임무해태로 인한 손해배상책임에 관하여는 이사의 직무와 회계를 감사하는 감사에게도 책임이 따를 뿐 아니라, 상근 감사가 선임되지 않는 경우도 많고, 선임된다 하더라도 지배주주와 특별한 관계가



있는 경우가 많아 감사에 의한 손해배상청구권의 행사는 기대하기 어렵다.

또한 주주의 대표소송은 상법상 발행주식총수의 100분의 5, 증권거래법상으로는 크게 완화하여 상장법인의 경우 1,000분의 10(대통령령이 정하는 법인은 1,000분의 5) 이상에 해당하는 주식을 가진 주주가 제기할 수 있으나 대기업의 경우에는 이만한 주식을 가진 주주도 많지 않아 주주의 대표소송에 관한 규정이 거의 사문화되어 있다. 그렇다고 단독주주권으로 대표소송을 가능하게 하거나 지나치게 요건을 완화할 때에는 소수주주에 의한 악의의 경영 방해가 예상된다.

이사가 악의 또는 중대한 과실로 임무를 게을리 하여 제3자에게 손해를 입힌 경우에 그 제3자도 이사에게 직접 손해배상을 청구할 수 있지만 그 입증이 용이하지 않다. 주주가 제3자에 포함되느냐에 다툼이 있고 주주의 간접손해에 대한 주주의 소권은 인정되지 않는다.

결국 대주주의 전횡을 방지하고, 전문 경영인에 의한 합리적 경영체제를 확립하고, 경영자에 대한 감시체제를 강화하는 제반 조치가 병행되면서 경영진의 책임의식과 사회기강이 높아질 때 사실상의 이사에 대한 책임추궁제도도 그 실효성을 높일 수 있을 것이다.