

기업의 의사결정과 윗분의 뜻



이형근 변호사
(법무법인 광장)

요 즘 누가 상부의 뜻 운운하면 듣는 사람들은 그게 농담인가 진담인가 싶어 살짝 당황하면서 웃음으로 넘어가기 쉽겠지만, 그게 꼭 그렇게 웃을 일만은 아니다. 약간은 썰렁한 농담처럼 들리는 이 봉건왕조 풍의 말이, 사실 많은 경우 기업들이 왜, 어떻게 그런 인수 합병, 구조조정을 결정한 것인가를 설명해 주기도 한다.

기업의 운명을 좌우하는 중요한 인수합병 거래들은 언제나 이성적으로 모든 가능성과 장단점을 면밀히 분석해서 공식적인 의사결정 라인들이 실질적 결정을 할 것 같지

만, 사실은 그렇지 않은 경우도 많아 보인다. 이해도 간다. 사안이 중요하면 중요할수록 실패할 때의 책임은 커지고 선뜻 누구도 그 일에 대한 결정을 내리기 힘들다. 더군다나 많은 경우 기업을 사고팔고, 자르고 붙이고 하는 일은 그 손익을 명확히 계량화하기도 힘들다.

명확한 손익 계량 힘들어

미래의 실패를 방지하기 위해서 구조조정을 하고, 미래의 가치를 보고 막대한 돈을 지급하고, 미래의 시너지를 위해 합병을 한다는 것인데, 그 미래를 지금 누가 알 수 있을 것인가. 게다가 인수합병, 구조조정이라는 것이 대개 해당 기업이나 그룹의 지배구조에 크든 작든 영향을 미칠 수밖에 없다. 기업의 이익을 위해서 여러 구조조정 방식을 고려하다 보니 결과적으로 지배구조가 영향을 받을 수도 있고, 거꾸로 특정 지배구조를 만들어 내자니 이런 저런 인수합병을 할 수밖에 없는 경우도 있다.

대주주의 지배력 강화를 위해 기업이 가진 자원을 동원하게 되는 경

우도 있다. 어떤 곳은 복잡하고 세련되게 하고 어떤 곳은 화끈하고 거침없이 하는 것 정도의 차이는 있겠지만, 적어도 기업의 경쟁력 강화를 위한 목적만으로 구조조정 작업을 한다는 공시를 누구도 액면 그대로 믿지는 않는다.

‘윗분 뜻에 따라 결정’ 지침도

이런 문제들을 개별기업의 공식 기구들만이 독자적으로 결정하기는 어렵다고 의심하는 것이다. 많은 경우 그런 의심은 합리적으로 보인다. 실제 이런 거래들에 관여해 일하다 보면 어떤 사안들은 윗분의 뜻에 따라 위에서 결정되었으니 질문하지 말고 진행하자는 지침을 받게 된다. 그러면 궁금해진다. 그런데, 그 윗분은 누굴까, 왜 그런 결정을 한 것일까.

윗분의 뜻에 따른 거래가 법리적으로 정당화되려면, 그분은 해당 업무의 의사결정권자이어야 하고, 따라서 주주총회나 이사회나 대표이사과 같은 공식기관들 중의 하나일 수밖에 없다. 하지만 꽤 많은 경우 ‘뜻’ 과 ‘욕망’ 과 ‘권한’ 를 가진

그분이 공식기관의 대표자가 아니라 다른 분인 것 같다는 느낌이 들 때가 있다. 그 다른 분이 명확히 추정되는 경우도 있지만 어떤 경우는 그분의 아드님인지 따님인지 부인인지 형제인지 조카인지 최측근인지 최측근의 명을 받는 다른 임원인지, 도무지 실무 말단의 변호사로서는 가능키 어려운 경우도 많다.

‘윗분 뜻’ 놓고 난상토론도

‘뜻’ 을 아는 것도 힘들어서, 웃어야 할 지 울어야 할 지 알 수 없는 장면도 간혹 보게 된다. 윗분께서 뭐라 짤막한 지시를 하셨는데, 문학적 소양이 상당한 분이

어서 다의적이고 모호한 표현을 쓰시거나 반대로 하드보일드 한 거두절미 단순 명료 문체를 선호하시는 경우, 양자 모두 이해하기 어렵다.

그런 경우엔 아랫사람들이 모여서 윗분의 뜻을 해석하기 위해 회의를 한다. 상대방과 협상하기 전에 윗분의 뜻을 해석하느라 먼저 난상토론이 벌어지는 것이다.

변호사 의견을 구할 때도 있다. 그럼 정확하게 얘기해 드린다. “이런저런 해석의 가능성이 있고 각 해석마다 요런조런 근거가 있고 그만큼의 반대 주장도 가능한데, 다른 이전의 말씀 자료들까지 더 모아보면 그러저럭 조금 더 합리적인 판단도 가능할 것 같은데...근데 그걸 저한테 왜 물어보시죠. 말하신 분께

물어보면 되지 않겠습니까?” (그러게, 그러면 될 일인데 그것이 말처럼 그리 쉽지 않은 모양이다.) 웃을 수만은 없는 씩씩한 풍경이다.

의사결정 과정의 공식화, 투명화, 합리화는 생존을 위해서라도 거부할 수 없는 대세다. 그러나 그러한 투명성과 합리성이 극대화되어야 할 중대한 문제들에서 오히려 기업들이 상부의 뜻을 받들어 의사결정을 내리는 경우를 심심치 않게 보게 된다. 그런데 그렇다고 해서 뭐가 문제일까? 중요한 문제일수록 윗분의 뜻을 받들어 의사결정을 하는 것이 가장 좋은 결과가 나올 수도 있

“ 윗분이 누구인지, 뜻이 무엇인지, 왜 생겼는지 분명히 밝혀지지 않는 게 문제 ”

지 않을까? 그러게, 그럴 수도 있다. 몇 번은, 운 좋으면 계속.

기업의 주인은 모든 주주이고 그러니 기업의 의사결정이 모든 주주의 이익을 받들어 이사회와 주주총회에서 공식적으로 결정되는 것 외에 다른 방법이 어디 있겠는가, 라는 교과서적인 말을 하려는 것이 아니다. 한 기업 또는 기업집단의 의사결정이 법률적, 공식적인 회사기구로 다 포섭될 수는 없다. 어느 조직, 어떤 집단의 의사결정 과정도 공식적 채널만으로 작동하지는 않고, 그것만이 언제나 합리적이고 효

율적인 것도 아니다. 일차적인 의사결정은 윗분이나 윗분의 뜻을 받드는 비공식기구가 할 수도 있다. 보다 본질적인 문제는, ‘윗분’ 이 누구인지, 윗분의 ‘뜻’ 이 무엇인지, 그리고 가장 심각하게는 그 뜻이 ‘왜’ 생겼는지, 누구에게도 분명히 밝혀지지 않는다는 점이다.

‘비용 외부화’가 시장실패의 원인

시장실패나 정부실패의 주요 원인 중 하나가 비용의 외부화라고 한다. 행위를 한 자, 결정을 한 자가 그에 따른 온전한 책임을 지지 않는다는 말이다. 윗분의 결정도 마찬가지로

위험을 가진다. 결정한 자와 책임지는 자가 일치하지 않을 때 제대로 된 의사결정의 합리성은 보장되기 어렵다.

그러나 그런 의사결정 과정이 고착화되고 아무도 이의를 제기하지 않을 때, 사실 이미 문제는 내재해 있는 것이다. 남는 것은 그 문제가 언제 어떤 결과로 현실화될까를 기다리는 것이다. 운이 좋으면 그 기업이 망할 정도는 아닌 견딜 만한 정도의 충격만 생길 수도 있고, 개인으로서는 심각한 결과가 발생하기 전에 그 기업을 떠날 수도 있다. 그러나 언제까지 운이 좋을 수는 없다. 어쩌면 너무 일상화되어 새삼스럽기까지 한 이 문제를 다시 직시하고 문제를 문제로 느껴야 하는 이유다. ■