

최고관리자 교체와 조직성과 : 우리 나라 상장제조업체의 경우

강영걸

대구대학교 사회과학대학 부교수
(vkkang@biho.taegu.ac.kr)

최고관리자 교체가 조직성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여, 1990년부터 1994년까지 5년 동안 제조업에 종사하고있는 18개 재벌의 62개 상장 계열사들로부터 수집된 時系列橫斷 데이터를 사용하여, 최고관리자의 교체가 수익성이라는 조직성과에 어떤 영향을 미치는가를 분석하였다.

실증 분석을 통해서 이 연구는 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 최고관리자의 교체는 기업 수익성에 부정적인 영향이 있다.

둘째, 최고관리자 일부가 교체되는 경우에 비해서, 기업 경영에 전적인 책임을 지던 單數의 최고관리자를 다른 單數의 최고관리자가 교체하는 경우는 기업 수익성에 부정적인 영향이 있다.

셋째, 재벌 그룹 내외의 외부 인사를 최고관리자로 영입하는 것은 기업 수익성에 부정적인 영향이 있지만, 해당 기업 내부에서 승진 발탁하면 부정적인 영향이 없다.

넷째, 외부 영입 최고관리자의 출신성분별로 보면, 그룹내 다른 계열사 임원을 최고관리자로 승진시켜 영입하는 것이 수익성에 부정적인 영향이 있다.

다섯째, 최고관리자 경험이 있는 사람을 최고관리자로 영입해 오면 교체가 몰고 오는 수익성 면에서의 부정적 영향을 최소화시킬 수 있다.

이러한 연구 결과가 우리 나라 기업의 최고관리자 교체에 대해서 시사해 주는 점은 다음과 같다. 첫째, 기업 수익성에 미치는 부정적 영향이 최소화될 수 있는 가장 현실적인 교체 방식은 후임자를 내부의 능력 있는 인물 가운데서 골라서 교체하는 것이다. 둘째, 만약 조직 내부 사정으로 내부에서 후임자를 선택할 수 없기 때문에 그룹 외부에서 영입해 와야 한다면 계열사 또는 그룹 외부 기업에서 최고관리자 경험을 통해서 능력이 이미 검증된 인물 가운데서 골라야 할 것이다. 특히 다른 계열사 임원을 승진시켜 최고관리자로 임명하는 것은 기업의 수익성에 대단히 나쁜 영향이 있으므로 피해야 한다. 셋째, 최고관리자 교체가 기업 성적에 미치는 부정적 영향을 최소화시킬 수 있는 또 다른 방법으로는 複數의 최고관리자를 임명하는 것일 수가 있다. 즉, 기업의 최고관리자인 대표이사 사장을 2명 이상 임명하는 것은 경영을 단독으로 책임지던 單數의 최고관리자가 교체됨으로써 야기 될 수 있는 부정적인 영향을 최소화시킬 수 있는 방법이 될 수도 있다는 것이다.

I. 머리 말

인간의 시간적, 공간적 유한성 때문에 조직 최고 관리자의 교체는 필연적이다. 어떤 종류의 조직이라든 불가피하게 겪어야 하는 이러한 최고관리자의 교체는 조직성과와 어떤 관계에 있는가? Carroll

(1984)에 의하면 두 변수 사이의 관계에 대해서는 다음과 같은 세 가지 가설이 있다고 한다. 첫 번째 가설은 조직관리자의 교체가 교체 과정에서 나타나는 조직 내외의 위기 상황 때문에 조직성과에 악영향을 미친다는 것이고, 두 번째 가설은 리더쉽과 같은 人的 요인들이 조직성과에 미치는 영향이 미미하다고 보는 것으로서, 관리자 교체가 조직성과

에 별다른 영향을 미치지 못한다는 것이다. 마지막 세 번째는 관리자 교체가 조직성과를 향상시킨다는 가설인데, 이 가설은 일반적인 상식과는 달리 실증적인 연구의 지지를 별로 받지 못하다가, 능력 있는 사람이 후임 관리자가 되면 관리자 교체가 조직성과 향상에 긍정적으로 기여할 수 있다는 몇몇 연구결과가 80년대에 발표됨으로써 다시 주목받기 시작한 가설이다.

우리 나라에서도 프로 야구 팀과 은행의 데이터를 분석한 두 편의 연구가 발표된 바 있다 (강영걸, 1994; 1996). 그의 연구가 조직관리자 교체와 조직성과라는 두 변수 사이의 관계를 계량적으로 분석한 우리 나라에서는 아마도 최초의 연구라는 점에서는 의의가 있겠지만, 두 편의 연구가 두 변수 사이의 관계에 대해서 서로 상이한 결과를 보여주고 있기 때문에 그의 연구결과만을 근거로 하여 위에서 논의된 가설들의 타당성을 평가하기는 어렵다. 따라서 조직관리자 교체와 조직성과라는 두 변수 사이의 관계에 대한 여러 가지 가설 가운데 어느 것이 한국적 상황에서 보다 설득력이 있는지를 알아보기 위해서는, 스포츠 팀 같은 소규모 특수조직이나 은행 같은 대규모 공공조직 이외의 일반 기업조직을 분석해 보아야 할 필요가 있다.

이러한 상황을 고려하여, 이 연구는 1990년부터 1994년까지 5년 동안 상장 제조업체의 최고관리자 교체가 기업의 수익성에 미치는 영향을 분석함으로써 기업조직에서 나타날 수 있는 관리자 교체와 조직성과 사이의 관계를 조망해 보고자 한다.

II. 선행연구 분석과 가설 설정

1. 선행연구 분석

(1). 관리자 교체가 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구

Gouldner (1954)는 관리자 교체가 조직의 관료화 (bureaucratization)를 야기시키고 갈등을 증폭시킨다는 사실을 보여줌으로써, 조직관리자의 교체가 조직성과에 부정적인 영향이 있다는 사례를 가장 먼저 제시하였는데, 그의 주장은 조직관리자 교체와 조직성과라는 두 변수 사이의 관계에 대한 최초의 계량적인 연구라고 할 수 있는 Grusky (1963)의 연구에서 실증적으로 검증 받게 된다. Grusky 는 미국 메이저 리그 16개 야구 팀의 감독 교체와 팀 성적 사이의 관계를 분석하여, “악순환 (vicious circle) 이론”을 제안하였다. 즉 팀의 성적 부진이 감독의 교체를 불러오게 되고, 감독의 교체는 팀 성적에 더 나쁜 영향을 미친다는 것이다. 역시 미국 메이저리그 야구 팀들의 성적을 검토한 Allen과 그의 동료들 (1979)의 연구에서도 시즌 중간에 감독을 교체했을 때와 외부에서 후임 감독을 영입해 왔을 때는 팀 성적이 하강했다는 사실이 검증되었다.

조직관리자 교체가 조직성과에 부정적 영향을 미친다는 사실을 강조한 위 연구들에 대한 반론도 제시되었다. Gamson과 Scotch (1964)는 미국 메이저 리그 야구 팀들의 데이터를 분석하여 “희생양 (scapegoating) 이론”을 제안하였다. 그들은 팀의 성적 부진이 감독의 역량과는 상관없는 일시적인 현상인데도, 감독의 교체가 팀 성적이 나쁠 때 혼

히 이루어진다는 사실을 발견하였다. 그들의 연구에 의하면, 감독 교체 후에 팀 성적이 향상되는 경우가 종종 있기는 하지만, 장기적으로 보았을 때는 감독의 교체가 팀 성과와 아무 관련이 없는 하나의儀式으로 행해지기 때문에, 교체된 감독은 단지 희생양일 뿐이라는 것이다. 미국 대학 농구 팀들의 데이터를 분석한 Eitzen과 Yetman (1972), 프로 미식 축구(NFL) 팀들의 데이터를 분석한 Brown (1982) 등도 Gamson과 Scotch (1964)와 비슷한 결론을 내리고 있다. 즉 그들의 연구에 의하면, 감독 교체의 주목적은 일반 팬들에게 팀의 성적 부진이 감독 탓이었다는 것과 감독의 교체를 통하여 팀 성적이 변화가 올 수 있다는 사실을 알리는 데 있는 것이므로, 감독 교체는 하나의儀式으로 보아야 한다는 것이다. 또한 1982년부터 1993년까지의 12년 동안 국내의 6개 프로 야구 팀들의 데이터를 분석한 강영걸 (1994)의 연구도 팀 성적은 감독 교체보다는 선수들의 기량과 관련된 변수들의 영향을 더 받았다는 사실을 보여주고 있다. 즉 투수의 방어율, 타자들의 타율, 올스타 선수의 數 등 선수들의 기량과 관련된 변수들은 팀 성적이 긍정적 영향을 미쳤지만, 감독 교체는 팀 성과와 아무런 관계가 없었다는 것이다.

지금까지 살펴 본 연구들이 스포츠 조직을 대상으로 한 것이라면 Lieberson과 O'Connor (1972), Salancik과 Pfeffer (1977)의 연구는 비스포츠 조직을 대상으로 한 것이다. Lieberson과 O'Connor (1972)는 20년 동안 167개 기업에서 있었던 최고관리자의 교체가 조직성과에 어떤 영향을 미쳤는지를 조사하여, 당시의 제반 경제 여건, 기업이 종사하고 있는 업종 등과 같은 환경 변수가 최고관리자의 교체라는 변수보다 각 기업의 매출과 수익에 더 큰 영향을 미친다는 사실을 발견하였고,

Salancik과 Pfeffer (1977)의 연구도 조직된 이익 집단 (organized interest groups)이 많은 도시에서는 예산 집행 시市長의 영향력이 미미하다는 사실을 발견함으로써, 관리자 교체가 조직성과에 미치는 영향이 크지 않다는 사실을 보여주고 있다.

그러나 Pfeffer와 Davis-Blake (1986)는 관리자 교체가 조직성과에 미치는 영향이 쏠쏠하거나 있다고 해도 미미하다는 결론이 도출되는 데는 다음과 같은 몇 가지 이유가 있는데도, 위에서 언급한 연구들은 그것들이 내포하고 있는 문제점을 간과했다고 주장하고 있다. 관리자 교체가 조직성과에 영향을 미치지 못하거나 있다고 해도 미미한 영향을 미칠 수밖에 없는 첫 번째 이유는 "두 가지 효과--성공적이지 못한 관리자를 교체함으로써 얻을 수 있는 긍정적인 효과와 관리자 교체가 가져다 주는 조직 내부의 와해로 이해될 수 있는 부정적 효과--가 서로를 상쇄"하기 때문이며, 두 번째 이유는 관리자 교체가 단시일 내에 무엇인가를 이루기 위하여 단행되는 것이 아니라, Gamson과 Scotch의 주장과 같이, 단순히 하나의儀式일 수 있기 때문이라는 것이다. 그들이 마지막으로 지적한 세 번째 이유가 바로 80년대 연구들이 나타나게 되는 길을 열어주었는데, 그들에 의하면 기존의 연구들은 관리자의 능력과 같은 개인적인 특성을 고려하지 않았기 때문에 관리자 교체와 조직성과 사이에 별다른 관계가 없는 것으로 잘못 이해되어 왔다는 것이다. 만약 기존의 여러 연구에서 관리자의 능력 변수가 고려되지 않았다면, 전임과 후임 관리자 양자의 능력이 같다고 취급한 셈이 되므로, 관리자 교체와 조직성과 사이에는 아무런 관계가 없는 것으로 파악되었을 가능성이 크다는 것이다 (Pfeffer & Davis-Blake, 1986 : 74). 조직관리자의 능력을 감안하지 않았다는 Pfeffer와

Davis-Blake의 이러한 지적은 관리자 교체가 조직성과에 영향을 미치지 않는다고 주장하는 연구는 물론 조직성과에 부정적 영향을 미친다고 주장하는 연구에도 공히 적용된다고 볼 수 있다. 기존의 대부분의 연구들은 관리자의 능력을 감안하지 않은 상태에서 두 변수 사이의 관계를 분석했으므로, Pfeffer와 Davis-Blake가 제기한 관리자 능력변수와 관련된 문제점이 그 연구들의 결과에 고스란히 내포되어 있기 때문이다.

관리자의 능력을 감안하지 않았다는 이와 같은 문제점을 해결하기 위한 연구들이 1980년대에 등장하게 되는데, 이 연구들은 유능한 사람이 신입 관리자로 부임해 오면 조직성과가 향상되거나 관리자 교체로 인해서 야기될 수 있는 부정적 영향이 최소화될 수 있다는 사실을 보여주고 있다.

Weiner와 Mahoney (1981)는 193개 제조회사들의 20년간의 자료를 분석하여 관리자 교체와 같은 人的 요인이 환경적 요인보다 조직성과에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였으며, 영국 유통업체의 최고관리자의 교체가 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 Thomas (1988)는 유능한 관리자는 조직 외적 제약에도 불구하고 조직성과 향상에 어떤 형태로든 기여할 수 있다는 연구결과를 발표하였다. 그리고 Smith와 그의 동료들 (1984)도 미국 연합 감리교회 목사들의 20년 간의 경력 분석을 통해서, 유능한 목사들은 다른 교회에 가서도 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 22개 미국 프로 농구 (NBA) 팀들의 자료를 분석한 Pfeffer와 Davis-Blake (1986)는 유능한 사람이 새 감독으로 부임한 팀에서는 감독 교체 후 성적이 향상된 것으로 나타났기 때문에 팀 감독의 교체는 팀 성적 향상에 긍정적인 효과가 있다고 주장하였다. 우리 나라 은행장의 교체가 은행

경영성적에 미치는 영향을 분석한 강영걸 (1996)의 연구에서도 은행장의 교체가 은행 수익성에 부정적인 영향이 있는 것은 사실이지만, 능력 있는 사람이 은행장으로 부임해 왔을 때는 교체로 인한 부정적인 영향이 최소화되거나 또는 긍정적으로 반전되는 효과가 있다는 사실이 검증되었다.

지금까지 살펴 본 선행연구를 통해서 알 수 있는 것은 “유능한 관리자”의 역할이 중요하다는 것이다. 능력 있는 조직관리자가 부임해 오면 조직성과가 향상되는 등의 직접적인 효과가 나타나거나, 또는 관리자 교체가 조직성과 면에 야기시킬 수 있는 부정적 영향을 없애거나, 최소화시키는 간접적인 효과도 기대할 수 있다는 것이다.

(2). 관리자 교체 유형이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구

이 연구의 서두에서 지적한 대로, 어떤 종류의 조직에서나 조직관리자의 교체는 필연적으로 일어나는 일이지만, 관리자가 교체되는 방식에는 내부 승진 발탁과 외부 영입 같은 “출신 성분”에 의한 구분 또는 임기 중 교체와 임기 만료 후 교체와 같은 “시기”에 의한 구분 등과 같은 다양한 유형이 있을 수 있다. 따라서 관리자 교체 유형이 조직성과에 미치는 영향에 대한 논의도 필요한데, 그 이유는 관리자 교체가 조직성과에 긍정적인 영향이 있다면 교체 방식의 조절을 통해서 조직성과를 더욱 향상시킬 수 있을 것이고, 반대로 교체가 부정적 영향을 미친다면 영향의 정도를 최소화시킬 수 있기 때문이다. 그리고 만약 앞에서 논의된 몇몇 연구자들의 주장과 같이 관리자 교체가 조직성과에 아무런 영향을 미치지 못한다고 하더라도, “내부 승진 對 외부 영입,” “임기 중 교체 對 임기 만료 후 교체”

등과 같이 세분된 각각의 교체 유형이 조직성과에 미치는 영향에는 차이가 있을 수 있기 때문이다.

관리자 교체 유형이 조직성과에 미치는 영향에 대해서 논의한 선행연구에는 다음과 같은 것들이 있다.

Grusky (1963)는 조직 내부 사정에 밝은 내부 인사의 승진 발탁은 교체 후의 혼란을 최소화시킬 수 있는 긍정적인 효과가 있지만, 외부 인사 영입은 교체 후의 혼란의 가능성으로 요약되는 부정적인 영향이 있다고 주장한다. 앞에서 언급된 Allen 과 그의 동료들 (1979)의 연구와 Brown (1982)의 연구도 후임 감독을 내부에서 발탁한 팀에서는 감독의 교체가 팀의 성적에 부정적인 영향을 주지 않았다는 사실을 보여 주고 있다.

스포츠 조직과 마찬가지로 기업조직에서도 조직의 관리자를 교체할 때 교체 후의 혼란이 적은 내부 승진에 의한 교체를 할 것인가, 아니면 외부 인사 영입을 통해서 조직에 새 바람을 불어넣을 것인가를 놓고 고민하는 경우가 많다. 이러한 맥락에서 우리 나라 은행의 경우를 연구한 강영걸 (1996)의 연구는 매우 시사적이다. 그의 연구는 은행장의 내부 승진 발탁이, 외부 영입보다, 은행장 교체로 인해서 생길 수 있는 부정적인 영향을 완화시킨다는 사실을 보여주고 있는데, 이것은 위에서 논의된 스포츠 조직을 바탕으로 진행된 연구의 결론이 스포츠 팀과 같은 특수조직이 아닌 곳에서도 적용될 수 있다는 사실을 보여준다고 할 수 있다.

최고관리자 교체 유형과 조직성과 사이의 관계에 대해서 다루고 있는 위의 네 연구가 공통적으로 주장하고 있는 것은 관리자 교체 유형이 조직성과에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 특히 후임 관리자를 외부에서 영입해 오는 방식보다는 내부에서 승진 발탁하는 방식이, 관리자 교체에 따른 위기를

극복케 하고 조직성과에 미치는 부정적 영향을 최소화시킬 수 있다는 점에서, 더 좋은 관리자 교체 방식이 될 수 있다는 사실을 알 수 있다.

2. 선행연구 종합 및 가설 설정

지금까지 논의된 사실을 종합해 보면 다음과 같은 두 가지 사실을 알 수 있다.

첫째, “유능한” 조직관리자는 조직성과에 영향을 미칠 수 있다. 즉, 능력 있는 사람으로의 최고관리자 교체는 조직성과를 향상시키는 효과가 있거나, 또는 관리자 교체가 야기시킬 수 있는 부정적인 효과를 최소화시킨다는, 궁극적인 견지에서 볼 때는, 긍정적인 영향을 조직성과에 미칠 수 있다.

둘째, 관리자 교체 유형이 조직성과에 영향을 미칠 수 있다. 특히 후임 관리자를 외부에서 영입해 오는 것보다 내부에서 승진 발탁하는 것이 관리자 교체가 조직성과에 미치는 부정적인 영향을 최소화시킬 수 있다.

선행 연구결과 분석을 통해서 알게 된 위와 같은 사실을 근거로 하여, 이 연구는 관리자 교체와 조직성과 사이의 관련성에 대한 다음과 같은 두 가지 가설을 계량적으로 검증해 보고자 한다.

가설 I : 능력 있는 사람이 후임자로 부임해 오면 조직관리자 교체는 조직성과에 긍정적 영향이 있다.

가설 II : 후임 조직관리자를 내부에서 승진 발탁하는 것은 외부 인사를 영입해 오는 것 보다 조직성과에 미치는 부정적인 영향이 적다.

III. 연구 방법

1. 자료 수집 및 표본

선행연구 검토를 바탕으로 하여 설정한 두 개의 가설을 계량적으로 분석하기 위해서 이 연구는 "매일경제신문사"에서 발행하는 "회사연감"과 "한국신용평가주식회사"에서 발행한 "한국기업총람"에서 데이터를 수집하였다. 이 연구에서 가장 중요한 변수라고 할 수 있는 "최고관리자 교체" 여부는 "회사연감"과 "한국기업총람"의 자료를 같이 이용하였으나, 양 자료에 차이가 있는 경우에는 "회사연감"의 자료가 보다 구체적이었기 때문에 "회사연감"의 자료를 채택하였다. 최고관리자의 경력에 대한 자료가 더 필요한 경우에는 "전국경제인연합회"에서 발행한 "경제연감 부록 한국재계인명록"의 각 연도별 자료를 참고하였다.

이 연구는 1990년부터 1994년까지 5년 동안 우리나라의 20대 재벌 그룹의 62개 상장 제조기업으로부터 수집한 時系列橫斷 (pooled time series and cross-sectional) 데이터를 사용, 분석하였다. 연구 표본이 대기업 위주로 구성되었다는 문제점이 있음에도 불구하고, 이 연구가 재벌 계열의 제조업체들만으로 표본을 구성한 이유는 조직 최고관리자 (Chief Executive Officer)에 대한 操作的 定義 (operational definition)를 내리기 어렵게 만드는 우리 기업의 실정 때문이다.

이 연구를 위해서 애초에는 1996년 현재 한국증권거래소에 상장 되어 있는 전체 제조업체로부터 자료를 수집하여 최고관리자 교체 여부를 코딩해 나가기 시작했는데, 코딩 과정에서 예상치 못한 문

제가 발생하여 전체 제조업체를 대상으로 데이터를 수집한다는 것은 현실적으로 불가능하다는 결론에 도달하였다.

첫 번째로 대두된 문제는 한 기업의 최고관리자가 누구인가에 대한 것이었다. 우리나라 대부분의 상장 제조업체에는 대표이사 회장, 대표이사 부회장, 대표이사 사장 가운데 3인 또는 2인이 동시에 존재하고 있는 경우가 많다. 일반적으로 한 기업의 최고관리자는 대표이사라는 직책을 가진 사람 가운데 한 사람일 것이다. 대개의 경우에는 대표이사 사장을 최고관리자로 보는 것이 타당하겠지만, 우리나라 기업 권력 구조의 특성상 대표이사 회장이나 대표이사 부회장이 의사결정권을 가지고 있는 경우도 많기 때문에 누구를 그 회사의 실질적인 최고관리자로 간주할 것인가에 대한 결정은 쉬운 문제가 아니다. 즉, 複數의 대표이사가 공존하는 수백 개의 기업들을 대상으로 과연 누가 그 기업의 실질적인 의사결정권을 가진 최고관리자인가에 관한 자료의 수집은, 회사 내부 사정에 정통하지 않은 한, 현실적으로 불가능하다는 문제가 있다는 것이다.

두 번째 문제는, 위에서 언급한 첫 번째 문제와 밀접하게 관련되어 있는 것으로, 여러 명의 대표이사 가운데 누가 기업의 최고관리자인지를 잘 모른다면, 대표이사 가운데 일부가 교체되었을 때, 최고관리자 교체 여부에 대한 코딩이 현실적으로 가능하지 않다는 것이다. 예를 들면 어떤 회사에는 대표이사 부회장이 2명 그리고 대표이사 사장이 5명씩이나 존재하는 경우가 있었는데, 이 경우에 누가 최고관리자인가 하는 문제가 해결되지 않는 한, 최고관리자 교체에 대한 코딩은 현실적으로 불가능하다는 문제가 발생하는 것이다.

이와 같은 최고관리자를 누구로 볼 것인가와 관

련된 문제 때문에 이 연구는 표본을 재벌 그룹의 상장 제조업체로 국한시켰다. 중앙일보의 최근 조사에 의하면, 국내 상위 20대 재벌 그룹의 경우 계열사 경영에 대한 의사결정권은 대체로 계열사 사장이 가지고 있거나, 그룹 회장과 계열사 사장이 공동으로 가지고 있다고 하므로 (중앙일보, 1996.7.5.),¹⁾ 재벌 그룹 계열사로 표본을 국한시킬 경우에는 위에서 대두된 각 기업의 최고관리자가 누구인가와 관련된 문제를 해결할 수가 있다고 보았다.

우리 나라 기업들이 처해 있는 이러한 실정을 감안하여, 이 연구는 재벌 계열 기업의 경우 대표이사 사장을 그 기업의 최고관리자 (Chief Executive Officer)로 간주하였다.

그리고 앞에서 언급한 대로 이 연구의 표본은 상위 20대 재벌 그룹의 상장 제조업체로 구성되어 있다. 상위 20대 재벌 그룹만으로 표본을 구성한 이유는, 이 연구가 필요로 하는 자료의 可用性과 획득용이성을 고려해볼 때, 재벌 그룹 전체를 대상으로 자료를 수집하는 것이 현실적으로 매우 어렵다고 판단하였기 때문이며, 특히 앞에서 언급한 중앙일보 (1996.7.5.)는 상위 20대 재벌 그룹을 대상으로 총수의 경영 스타일, 계열사 의사결정의 핵심, 집단 협의체 존재 유무 등 각 그룹의 경영 스타일에 관한 대단히 유용한 데이터를 조사, 발표한 바 있으므로, 표본을 상위 20대 그룹으로 구성하는 것이 상기 데이터를 적절하게 활

용할 수 있는 길이 될 수 있다고 보았기 때문이다.

20대 그룹 가운데 동아 그룹은 상장 제조업체가 없어서 표본에서 제외하였고, 한진 그룹의 한진중공업은 상장 제조업체이기는 하나 자료 수집에 문제가 있었기 때문에 한진 그룹도 표본에서 제외하였다.²⁾ 각 기업별 회계 자료의 통일성을 기하기 위하여 결산일이 12월말이 아닌 기업도 표본에서 제외하였기 때문에, 이 연구의 표본은 20대 재벌 그룹 가운데 동아 그룹과 한진 그룹을 제외한 18개 재벌 그룹의 계열사 가운데 12월말 결산 상장 제조법인 62개 업체로 구성되어 있다.³⁾

2. 종속 변수 및 독립 변수

이 연구의 종속 변수는 조직성과이다. 이 연구에서는 “총자산 경상이익률,” “매출액 경상이익률,” 그리고 “자기자본 경상이익률” 등으로 표현되는 수익성으로 각 기업의 조직성과를 평가하였다.

이 연구의 독립 변수는 최고관리자인 대표이사 사장의 교체 여부이다. 이 연구는 조직 리더의 역할에 중점을 두는 “관리자가 조직성과에 미치는 영향”에 대해서가 아니라, 조직 차원의 “통제구조 (control structure) 변동”에 관한 영역이라고 할 수 있는 “관리자 교체가 조직성과에 미치는 영향”에 대해서 다루고 있다. “조직 통제 구조 변동”이라는 맥락에서 보면, 대표이사 사장이라는 최고관리자의

- 1) 중앙일보는 20대 재벌 그룹 관계자에 대한 인터뷰와 자체 조사를 통하여 각 그룹 계열사의 핵심 의사결정권자가 누구인가를 발표하였다. 동 조사에 의하면 9개 그룹 (삼성, LG, 선경, 한화, 롯데, 두산, 대림, 동아, 동국제강 그룹)은 계열사 사장이 의사결정의 핵심이며, 5개 그룹 (대우, 쌍용, 금호, 코오롱, 동양 그룹)은 그룹 회장과 계열사 사장이 공동으로 의사결정을 하며, 5개 그룹 (현대, 한진, 기아, 한라, 효성그룹)은 회장이 의사결정을 주도하고, 한보 그룹의 경우에는 특이하게 이사회 임원이 의사결정을 한다고 한다.
- 2) 현대 그룹의 현대중합목재산업, 삼성 그룹의 제일제당, 쌍용그룹의 쌍용제지, 기아그룹의 기아특수강, 롯데 그룹의 호남석유화학, 두산 그룹의 삼화왕관, 대림 그룹의 대림요업 등도 자료 미비, 특수관계 계열사, 상장 년도 등에서 문제가 있어서 제외하였다.
- 3) 이 연구의 표본을 구성하고 있는 재벌 그룹 및 계열사 명단은 부표 2에 수록되어 있다.

교체는 다음과 같은 세 가지 유형이 있다. 單數의 대표이사 사장이 單數의 다른 대표이사 사장으로 바뀌는 경우가 첫 번째이고, 單數의 대표이사 사장에서 複數의 대표이사 사장으로 바뀌는 등의 최고관리자의 숫자가 늘어나는 경우가 두 번째이며, 마지막 세 번째는 複數의 대표이사 사장에서 單數의 대표이사 사장으로 변하는 등의 최고관리자의 숫자가 줄어드는 경우이다. 즉, 첫 번째가 기업 경영을 전적으로 책임지는 單數의 최고관리자가 교체되는 경우라면, 두 번째와 세 번째는 기업의 경영책임이 단독책임에서 공동책임으로 바뀌는 경우, 공동책임에서 단독책임으로 바뀌는 경우, 공동책임을 지던 최고관리자 가운데 일부가 바뀌는 경우를 망라하는 것이라고 할 수 있다. 그러므로 첫 번째의 경우는 單數의 대표이사 사장이 單數의 다른 대표이사 사장으로 교체됨으로써, 두 번째와 세 번째의 경우는 대표이사 사장의 숫자가 증가 또는 감소하거나 複數 최고관리자 가운데 일부가 교체됨으로써, 조직 통제 구조 상에 변화가 생기는 경우를 지칭하는 것이다. 위의 세 가지 교체 유형 모두가 조직 통제 구조 상에 변화가 있다고 볼 수 있기 때문에, 이 연구에서는 세 가지 가운데 한 가지 유형의 교체라도 있었으면 최고관리자 교체가 있었던 것으로 분류하였다.

앞에서 논의된 “능력 있는 사람이 후임자로 부임해 오면 조직관리자 교체는 조직성과에 긍정적인 영향이 있다”는 가설의 검증을 위해서는 최고관리자 능력 측정 방법에 대한 논의를 먼저 해야 한다. 최고관리자의 능력을 어떻게 합리적으로 측정할 것인가와 관련해서는 Pfeffer와 Davis-Blake (1986)가 NBA 농구 팀 감독들의 능력을 평가할 때 사용했던 방법들을 참고할 수 있는데, 그들은 다음과 같은 세 가지 방법으로 감독의 능력을 측정

하였다. 첫 번째 방법은 신임 감독이 지금까지 거둔 종합 승률로 능력을 측정하는 것인데, 신임 감독이 해당 팀에 부임해 오기 전까지 다른 팀에서 거둔 성적을 그 사람의 능력 변수로 본 것이다. 두 번째는 전임과 후임 감독 재임 기간 중의 팀 승률 향상 또는 하락의 정도로 감독의 능력을 평가하였는데, 이 방법은 감독의 능력을 전임 감독 재임 기간 중의 성적과 해당 감독 재임 기간 중의 성적의 차이로 파악한 것이다. 세 번째는 신임 감독이 다른 팀에서 감독 경험이 있었는지 여부이다. Pfeffer와 Davis-Blake (1986)는 감독직을 수행하면서 얻게 된 경험을 능력변수라고 보고, 감독 경험이 있는 사람에 없는 사람보다 더 능력이 있다고 판단한 것이다.

이들 세 가지 방법 모두가 관리자의 능력을 계량적으로 측정할 수 있는 좋은 방법이기도 하지만, 첫 번째와 두 번째 능력 측정 방법을 分期, 半期, 年間 단위로 조직성과가 측정되는 기업에 바로 적용하는 데는 몇 가지 문제가 따른다.

맨 처음 대두되는 문제는 스포츠 팀의 경우에는 매 게임마다 승패에 대한 책임 소재가 명확하지만, 재무제표가 1년 단위로 발표되는 기업의 경우에는 최고관리자가 교체된 해의 경영성적이 전임자와 후임자 가운데 누구의 책임인가에 관한 명확한 구분이 힘들다는 것이다. 더구나 이 연구에서 사용한 자료에는 대표이사 사장의 부임 일자가 명시되어 있지 않은 탓으로, 대표이사 사장 교체가 있었던 연도의 경영성적을, 전임과 후임 두 사람의 대표이사 사장 가운데 누구에게 귀속시킬 것인가와 관련된 문제를 해결하기란 현실적으로 가능하지가 않았다. 다음으로 제기되는 문제는 스포츠 팀의 경우에 첫 번째와 두 번째 능력 측정 방법이 팀 성적을 감독의 “개인적”인 능력으로 측정하는 개념오염

(construct contamination)의 문제를 야기할 수 있는 것처럼, 기업의 경우에도 관리자 교체 후의 경영성적을 오로지 신임 관리자의 개인적인 능력으로 간주하는 무리가 있을 수 있다는 것이다. 마지막으로 제기되는 문제는, 부임 전 감독 경험이 없는 경우 첫 번째 능력 측정 방법으로는 필요한 자료 수집이 원천적으로 불가능한 것과 마찬가지로, 이 연구에서도 신임 대표이사 사장이 해당 기업에 부임하기 이전에 대표이사 사장의 경험이 없는 경우에는 비교할 수 있는 자료 자체가 존재하지 않는다는 문제가 있었다. 이와 같은 문제 때문에 이 연구에서는 첫 번째와 두 번째 능력 측정 방법을 사용하지 못하였다.

Pfeffer와 Davis-Blake가 제시한 세 번째 능력 측정 방법을 이번 연구에 적용시켜 보면, 신임 최고관리자가 다른 기업에서 최고관리자 경험이 있다면 그 사람은 경험이 없는 사람보다 능력이 있다는 뜻이 된다. 현실적으로 판단할 때도, 최고관리자 경험이 있는 사람이 경험이 전혀 없는 사람보다 능력 있는 사람일 가능성은 높다. 물론 Pfeffer와 Davis-Blake (1986)가 제시한 세 가지 능력 측정 방법들 사이의 집중타당성 (convergent validity)을 검증해 보지도 않은 상황에서, "최고관리자 경험 유무"로 신임 최고관리자의 능력을 측정하는 일은 타당성에 대한 논란을 불러 올 수도 있다. 그러나 Pfeffer와 Davis-Blake의 연구에서 감독 경험 유무와 신임 감독의 종합 승률이라는 두 능력 변수가 대단히 높은 상관관계 ($r=.844$)가 있다는 사실이 검증된 점과, 그들이 제시한 세 가지 능력 측정 방법 가운데 최고관리자 경험 유무를 조사하는 세 번째 방법이 현실적으로 가능한 최선책이라는 점 등을 이 연구는 감안하지 않을 수 없었다. 그리하여 이 연구에서는 "최고관리자 경험"을

"능력" 변수로 채택하였다.

이 연구에서는 신임 최고관리자가 해당 기업의 대표이사 사장으로 부임하기 전에 다른 기업에서 대표이사 사장으로 재임한 사실이 있으면, 재임했던 기업의 규모, 업종, 재벌 그룹 계열사인지 여부 등과는 상관없이, 최고관리자 경험이 있는 것으로 간주하였다.

최고관리자 교체 유형이 경영성적에 미치는 영향을 분석하기 위하여, 이 연구는 최고관리자 교체 유형을 다음과 같이 구분하였다. 먼저 최고관리자 교체 유형을 "내부 승진 對 외부 영입"의 두 가지 경우로 먼저 나누고, 다음에는 "외부 영입"을 "계열사 사장 수평 이동," "계열사 임원 승진 이동," "그룹 외부 인사" 영입 등의 세 가지 유형으로 세분하여 "내부승진"의 경우와 비교하는 방법을 사용하였다.

내부 승진 대 외부 영입의 구분은 신임 최고관리자가 임명될 당시에 해당 기업의 임원으로 재직하고 있었거나 선출되기 1년 전까지 해당 기업의 임원으로 재직 한 사실이 있으면 "내부 승진"으로 (Allen et. al., 1979; Brown, 1982), 그렇지 않은 모든 경우는 "외부 영입"으로 구분하였다. 그리고 "외부 영입"은 다시 다음과 같은 세 가지 경우로 재분류하였는데, 신임 대표이사 사장이 동일 그룹내 다른 계열사의 대표이사 사장으로 있다가 부임해 왔으면 "계열사 사장 수평 이동"으로, 신임 대표이사 사장이 다른 계열사의 부사장급 이하 직책에 있다가 부임해 왔으면 "계열사 임원 승진 이동"으로, 위의 두 가지 경우를 제외한 다른 모든 외부 영입의 경우는 "그룹 외부 인사 영입"으로 분류하였다.

3. 기타 변수

최고관리자 교체와 수익률이라는 조직성과 사이의 관계를 보다 적절히 분석하기 위해서는 최고관리자 교체라는 변수 외에 수익률에 영향을 미칠 수 있는 외생변수들을 통제해야 하기 때문에 다음과 같은 변수들을 데이터에 포함시켜 분석하였다.

첫 번째 변수는 당해 연도 前年度의 경영성적이다. 특히 우리 나라 재벌 그룹 계열사들과 같은 거대 조직에서는 전년도의 성과와 상관없이 다음해의 경영성적이 갑자기 향상되거나 나빠질 가능성은 정치적, 경제적 변고가 발생하지 않는 한 매우 희박하다. 따라서 당해 연도의 수익률은 전년도의 수익률과 밀접한 관계가 있다고 보았다.

그리고 population ecology에서 주장하는 慣性(inertia)이 수익성에 영향을 미친다고 보고, 기업의 규모와 역사를 두 번째와 세 번째 변수로 포함시켰다. 규모가 큰 회사와 작은 회사, 역사가 오래된 회사와 짧은 회사는 기술 개발, 영업 관행, 경영관리 등의 측면에서 상당한 차이가 있을 수 있기 때문이다. 조직의 규모는 일반적으로 종업원 숫자와 총자산의 크기 등으로 측정을 하지만, 총자산의 크기는 이 연구의 종속 변수를 구성하는 중요한 자료로 이용되고 있기 때문에, 이 연구에서는 종업원의 숫자를 사용하였다. 기업의 역사는 기업이 창업된 이후로 경과한 年數로 파악하였다.

네 번째로 고려한 변수는 기업의 평균임금 수준인데, 이 연구의 분석대상인 제조기업에서는 평균임금으로 대표되는 인건비가 수익성에 영향을 미칠 수 있는 변수라고 판단하였기 때문이다.

다섯 번째 변수는 해당 업종의 성장률이다. 성장률이 높은 업종일수록 급속한 성장에 따른 수익(windfall profit)이 생길 가능성이 높다고 보고,

이 연구에서는 업종 전체의 매출액 성장률로 해당 업종이 성장한 정도를 측정하였다.

여섯 번째는 기업의 기술 수준이다. 각 기업의 기술 수준도 생산성 향상과 비용 절감 등의 효과를 통하여 기업 수익성에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 이 연구에서는 매출액 대비 연구개발비의 비율로 각 기업의 기술 수준을 평가하였다.

일곱 번째와 여덟 번째의 변수는 해당 업종의 독과점 정도와 진입 용이도와 관련된 것이다. 일반적으로 몇몇 대기업이 시장을 독과점적으로 지배하는 업종에서는 기업의 수익성이 독과점의 영향을 많이 받는다. 이 연구에서는 해당 업종 상위 5개 회사의 매출액이 업종 전체 매출액에서 차지하는 비율과 매출액 대비 광고비 지출 비율로 독과점과 시장 진입 용이의 정도를 측정하였다. 상위 5개사가 시장에서 차지하는 비중이 높으면 높을수록 해당 업종은 독과점의 영향을 많이 받을 것이고, 매출액 대비 광고비 지출이 많으면, 막대한 광고비가 다른 업체의 신규 진입을 용이하지 않게 할 것이기 때문에, 독과점이 고착화될 가능성이 높다고 보았다 (Chang and Choi, 1986).

기업이 종사하고 있는 업종의 특성도 기업의 수익성에 영향을 미칠 수 있기 때문에 아홉 번째로 고려한 변수는 업종이다. 한국 표준 산업분류에 따르면 20개가 넘는 업종이 있고 이 연구의 표본을 이루고 있는 62개 회사가 종사하고 있는 업종도 13개나 되기 때문에, 분석의 편의를 위하여, 13개 업종을, 유사한 업종을 함께 합치는 방법으로, "음식료품 제조업," "섬유 제품 제조업," "석유, 화학, 고무, 플라스틱 제품 제조업," "비금속광물 제품 제조업," "1차 금속과 조립금속 제품 제조업," "기계 및 장비 제조업과 운송장비 제조업," 그리고 "전기 및 전자제품 제조업"의 7 가지 업종으로 재분류하

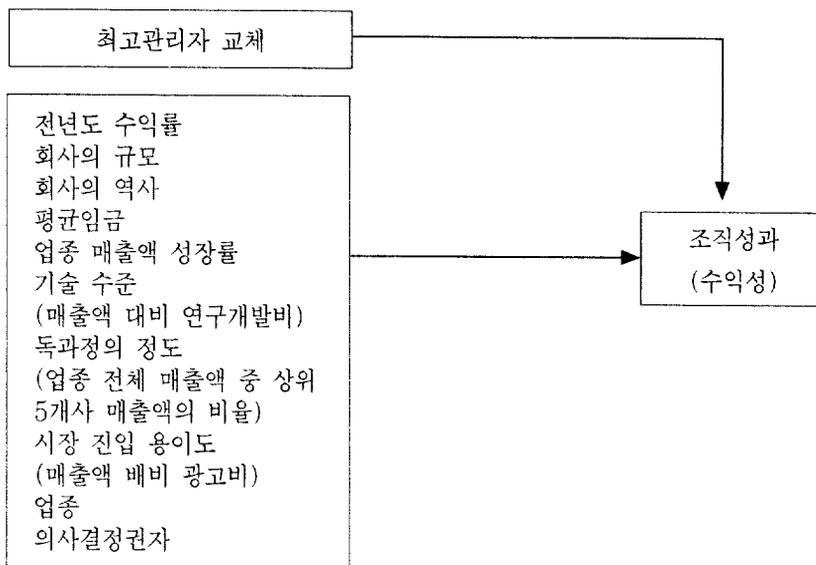
였다.⁴⁾

마지막으로 고려한 변수는 재벌 그룹 계열사 내의 실질적인 의사결정권자가 누구인가에 대한 것이다. 만약 재벌 그룹 계열사의 의사결정권자가 계열사 사장이 아니라 그룹 회장이나 부회장이라면 계열사 사장의 교체가 경영성적에 미치는 영향은 미미할 수 있기 때문이다. 계열사의 의사결정권자가 누구인가에 대한 논의는 앞서 언급한 중앙일보의 조사를 참조하였는데, 중앙일보는 각 계열사의 의사결정권자가 그룹 회장인 경우, 그룹 회장과 계열사

사장 兩人인 경우, 대표이사 사장인 경우, 이사회 임원인 경우 등의 네 가지 유형이 있다고 했지만 (중앙일보, 1996.7.5.), 이 연구에서는 대표이사 사장이 의사결정권자인 경우와 그렇지 않은 경우의 두 가지로만 구분하였다.

4. 연구모형

지금까지 논의한 내용을 모형으로 그려보면 다음과 같다.



4). 62개 기업들이 종사하는 13개 업종과 회사 수는 다음과 같다.

- (1). 음식료품 제조업 : 7개 회사
- (2). 섬유 제품 제조업 : 4개 회사
- (3). 석유정제품 제조업 : 3개 회사
- (4). 화합물 및 화학 제품 제조업 : 7개 회사
- (5). 고무 및 플라스틱 제품 제조업 : 1개 회사
- (6). 비금속 광물 제품 제조업 : 4개 회사
- (7). 1차 금속 제품 제조업: 8개 회사
- (8). 조립금속 제품 제조업 : 2개 회사
- (9). 기계 및 장비 제조업 : 5개 회사
- (10). 자동차 및 트레일러 제조업 : 8개 회사
- (11). 기타 운송장비 제조업 : 1개 회사
- (12). 전기 기계 변환 및 전기변화 장치 제조업 : 4개 회사
- (13). 영상 음향 및 통신 장비제조업 : 8개 회사

IV. 실증 연구결과의 분석과 토론

1. 실증 분석

표 1에 의하면 이 연구가 조사한 1990-1994년의 5년 동안 재벌 그룹 계열의 62개 제조기업에서 최고관리자의 교체가 한번이라도 있었던 연도는 총 74번이었다. 이 연구의 표본을 구성하고 있는 310개 (62개 기업 x 5년) observation 중에서 74개의 observation의 경우에 교체가 있었고, 각 기업 단위로 볼 때는 5년 동안에 약 1.2번 정도 교체가 있었다는 뜻이 된다. 총 74번의 교체 가운데 후임 최고관리자가 기업 내부에서 발탁된 경우가 28번, 동일 그룹내 계열사 사장이 수평 이동되어 온 경우

가 23번, 계열사 임원이 승진해서 부임해온 경우가 12번, 그룹 외부에서 영입된 경우가 6번이었고, 기타의 경우가 5번 있었다.⁵⁾ 이 결과를 보면 우리 나라 재벌 계열 기업에서 가장 흔히 볼 수 있는 최고관리자의 교체 유형은 내부 승진과 계열사 사장 수평 이동이었다는 것을 알 수 있다. 그리고 다른 계열사 임원 승진 이동의 경우까지 합하면 재벌 그룹 계열의 제조 기업들은 최고관리자들을 주로 그룹 내부에서 충원하고 있음을 알 수 있다.⁶⁾

표 2, 표 3, 표 4에는 각각 5개의 多重 회귀분석 결과가 수록되어 있다.

각 표의 첫 번째 방정식 (방정식 I)은 “최고관리자 교체”가 있었던 연도와 그렇지 않은 연도를 비교하여 “최고관리자 교체”가 기업의 수익성에 어떤 영향을 미치는가를 분석한 것이다. 여기서 “최고관

〈 표 1 〉 최고관리자 교체 횟수 및 교체 유형 별 교체 횟수

1. 전체 observation의 수 : 310개 연도 (62개 회사 x 5개 연도)
 최고관리자 교체가 있었던 경우 : 총 74개 연도
2. 최고관리자의 교체 유형별 교체 횟수 :
 - (1). 單數의 최고관리자가 다른 單數의 최고관리자로의 교체 : 55개 연도
 최고관리자 수의 증감에 따른 교체 : 19개 연도
 - (2). 내부 승진에 의한 교체 : 28개 연도
 계열사 사장의 수평 이동에 의한 교체 : 23개 연도
 계열사 임원의 승진에 의한 교체 : 12개 연도
 그룹 외부 영입에 의한 교체 : 6개 연도
 기타의 경우* : 5개 연도

* 기타의 경우란 코딩이 불가능했던 경우를 말한다 (12 쪽 脚註 5 참조할 것)

5) 여기서 기타의 경우란 코딩이 불가능했던 경우를 말한다. 예를 들어서 94년 한화에너지의 경우에는 대표이사 사장을 교체한 후에 후임 사장을 임명하지 않았기 때문에, 후임자의 출신에 대한 코딩이 가능하지 않았다. 나머지 4번의 경우는 複數 최고 관리자가 있는 기업에서 발생한 것인데, 複數 최고 관리자 가운데 여러 명이 동시에 교체된 경우 신입 최고 관리자들의 출신 성분이 다양했기 때문에 코딩이 불가능했다.

6) 부표 1-1, 1-2, 1-3에는 이 연구에서 사용한 변수들의 상관관계가 수록되어 있다. 時系列橫斷 데이터의 분석에 근거한 상관관계 계수의 有意性(significance)은 해석하기가 매우 어려우므로 상관관계 계수만 참고용으로 부록에 수록하였다.

〈표 2〉 최고관리자 교체가 당해 년도 총자산 경상이익률에 미치는 영향에 대한 다중 회귀분석 결과

독립 변수	다중 회귀분석 방정식				
	I	II	III	IV	V
전년도 총자산 경상이익률	.5444***	.5439**	.5405***	.5363***	.5418***
회사의 규모	.1189*	.0911	.0947	.0957	.1240
회사의 역사	-.0185	-.0172	-.0237	-.0395	-.0193
평균임금	.0024	.0082	.0068	-.0013	.0010
업종 매출액 성장률	.1030*	.1067*	.1060	.1050*	.1032*
매출액 대비 연구개발비 비율	.0652	.0606	.0575	.0607	.0678
매출액 대비 광고비 비율	-.0443	-.0469	-.0334	-.0506	-.0454
업종의 독과점 정도	.0458	.0383	.0281	.0199	.0419
음식료품	.0838	.0892	.0844	.0925	.0800
섬유	.0352	.0326	.0349	.0259	.0313
석유, 화학, 고무, 플라스틱	.0912	.0926	.1044	.1063	.0860
전기, 전자	.1366	.1451	.1590	.1544	.1326
1차 금속, 조립금속	.1513	.1511	.1604	.1703	.1466
기계 및 장비, 운송장비	-.0614	-.0496	-.0343	-.0215	-.0618
의사결정권자+	-.0407	-.0377	-.0458	-.0416	-.0342
최고관리자 교체	-.1166*				
單數 최고관리자 교체		-.1320**			
최고관리자 일부 교체		-.0086			
내부 승진			-.0081		
외부 영입			-.1514**		
내부 승진				-.0040	
계열사 사장 수평 이동				-.0529	
계열사 임원 승진 이동				-.1742***	
그룹 외부 인사 영입				-.0590	
최고관리자 경험 있음					-.0522
최고관리자 경험 없음					-.1144*
Intercept	-.0724	-.7609	-.6587	-.3660	-.6635
R2	.4287	.4327	.4352	.4490	.4274

+ 1 = 의사결정권자가 계열사 사장임. 0 = 의사결정권자가 계열사 사장이 아님.

* P < .05

** P < .01

*** P < .001

〈표 3〉 최고관리자 교체가 당해 년도 매출액 경상이익률에 미치는 영향에 대한 다중 회귀분석 결과

독립 변수	다중 회귀분석 방정식				
	I	II	III	IV	V
전년도 매출액 경상이익률	.4622***	.0468***	.4596***	.4576***	.4621***
회사의 규모	.0816	.0597	.0433	.0438	.0812
회사의 역사	.0149	.0164	.0058	.0080	.0165
평균임금	-.0154	-.0084	-.0096	-.0164	-.0152
업종 매출액 성장률	.1297*	.1340*	.1343*	.1352*	.1307*
매출액 대비 연구개발비 비율	.0790	.0740	.0663	.0717	.0774
매출액 대비 광고비 비율	-.0597	-.0628	-.0437	-.0508	-.0583
업종의 독과점 정도	.0556	.0474	.0269	.0180	.0472
음식료품	.0523	.0581	.0543	.0570	.0488
섬유	.0419	.0388	.0429	.0365	.0395
석유, 화학, 고무, 플라스틱	.1011	.1027	.1236	.1301	.0970
전기, 전자	.1093	.1187	.1449	.1415	.1129
1차 금속, 조립금속	.1147	.1143	.1299	.1407	.1088
기계 및 장비, 운송장비	-.1195	-.1069	-.0772	-.0637	-.1176
의사결정권자+	-.0460	-.0427	-.0577	-.0541	-.0448
최고관리자 교체	-.1640***				
單數 최고관리자 교체		-.1774***			
최고관리자 일부 교체		-.0292			
			.0005		
내부 승진			-.2229***		
외부 영입					
내부 승진				.0046	
계열사 사장 수평 이동				-.1132*	
계열사 임원 승진 이동				-.1908***	
그룹 외부 인사 영입				-.1151*	
최고관리자 경험 있음					-.1154*
최고관리자 경험 없음					-.1362**
Intercept	-1.2067	-1.3006	-1.0543	-.7206	-1.1618
R2	.3627	.3675	.3836	.3924	.3628

+ 1 = 의사결정권자가 계열사 사장임. 0 = 의사결정권자가 계열사 사장이 아님.

- * P < .05
- ** P < .01
- *** P < .001

〈표 4〉 최고관리자 교체가 당해 년도 자기자본 경상이익률에 미치는 영향에 대한 다중 회귀분석 결과

독립 변수	다중 회귀분석 방정식				
	I	II	III	IV	V
전년도 자기자본 경상이익률	.4138***	.4125***	.4099***	.4099***	.4124***
회사의 규모	.0855	.0659	.0639	.0663	.0908
회사의 역사	-.0094	-.0081	-.0148	-.0303	-.0113
평균임금	-.0222	-.0159	-.0166	-.0266	-.0221
업종 매출액 성장률	.0855	.0893	.0860	.0852	.0833
매출액 대비 연구개발비 비율	.0174	.0128	.0092	.0101	.0191
매출액 대비 광고비 비율	.0600	.0575	.0703	.0425	.0588
업종의 독과점 정도	.0411	.0337	.0281	.0149	.0407
음식료품	-.0279	-.0226	-.0272	-.0152	-.0311
섬유	.0463	.0437	.0453	.0330	.0419
석유, 화학, 고무, 플라스틱	.0195	.0208	.0329	.0257	.0163
전기, 전자	.0649	.0734	.0861	.0793	.0584
1차 금속, 조립금속	.0623	.0620	.0664	.0763	.0543
기계 및 장비, 운송장비	-.0758	-.0641	-.0529	-.0399	-.0777
의사결정권자+	-.0213	-.0183	-.0257	-.0196	-.0147
최고관리자 교체	-.1395**				
單數 최고관리자 교체		-.1524**			
최고관리자 일부 교체		-.0218			
내부 승진			-.0317		
외부 영입			-.1640**		
내부 승진				-.0277	
계열사 사장 수평 이동				-.0637	
계열사 임원 승진 이동				-.1999***	
그룹 외부 인사 영입				-.0322	
최고관리자 경험 있음					-.0668
최고관리자 경험 없음					-.1357*
Intercept	-1.7124	-2.0843	-1.5185	.7151	-1.4962
R2	.2419	.2458	.2480	.2649	.2420

+ 1 = 의사결정권자가 계열사 사장임. 0 = 의사결정권자가 계열사 사장이 아님.

* P < .05

** P < .01

*** P < .001

리자교체”는 조직 통제 구조의 最上部 格인 최고 관리직에 변화가 있음을 뜻하는 변수로써, “單數의 최고관리자를 다른 單數의 최고관리자가 교체” (이하 “單數 최고관리자 교체”로 부름)하거나 “최고관리자 數가 증가, 감소하거나 또는 複數 최고관리자 가운데 일부가 교체” (이하 “최고관리자 일부 교체”로 부름)되는 것과 같은 최고 관리직에 변화가 있었던 두 가지 경우 모두를 지칭하는 것이다.

두 번째 방정식 (방정식 II)에서는 “최고관리자 교체”의 유형을 “單數 최고관리자 교체”와 “최고관리자 일부 교체”의 두 가지 경우로 나누어, 각각의 경우가 기업의 수익성에 미치는 영향을 알아보려고 하였다.

세 번째 방정식 (방정식 III)은 “최고관리자 교체”의 유형을 “내부 승진”과 “외부 영입”의 두 가지 경우로 나누어, 각각의 경우가 기업의 수익성에 미치는 영향을 분석해 보고자 만든 것이다. 앞에서 언급한 대로, 여기에서 “외부 영입”이라는 것은 재벌 그룹 외부 인사 영입은 물론 그룹 계열사 사장 수평 이동, 그룹 계열사 임원 승진 이동 등을 포함한 해당 기업 내부 인사의 승진 발탁이 아닌 모든 경우를 지칭하는 것이다.

네 번째 방정식 (방정식 IV)에서는 “최고관리자 교체”의 유형을 “내부 승진,” “계열사 사장 수평 이동,” “계열사 임원 승진 이동,” “그룹 외부 인사 영입” 등의 4 가지로 세분하여 최고관리자의 출신 성분이 기업의 수익성에 어떤 영향을 미치는가를 알아보려고 하였다.

마지막 다섯 번째 방정식 (방정식 V)은 신입 최고관리자가 다른 회사에서 최고관리자 경험이 있는지 여부에 따라 교체 유형을 “유경험자로 교체되는 경우”와 “무경험자로 교체되는 경우”의 두 가지로 나누어 각각의 경우가 기업의 수익성에 미치는 영

향을 분석하기 위해서 포함시킨 것이다. 앞서도 언급했듯이 이 연구에서는 “최고관리자 경험”을 능력 변수로 간주하고 있기 때문에, 이 방정식은 최고관리자 경험이라는 능력 변수가 기업의 수익성에 미치는 영향을 알 수 있게 해준다.

(1). 최고관리자 교체가 총자산 경상이익률에 미치는 영향 분석

표 2의 방정식 I의 결과는 “최고관리자 교체”가 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 있다는 사실을 보여주고 있다. 즉, “單數 최고관리자 교체”와 “최고관리자 일부 교체” 두 경우 모두를 포함하는 조직 최고 관리직의 변화는 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 있다는 사실을 알 수 있다. 그런데 방정식 II는, 위의 두 가지 최고관리자 교체 유형 가운데, “單數 최고관리자 교체”라는 변수만이 총자산 경상이익률에 부정적인 영향을 미친다는 사실을 보여주고 있으므로, 방정식 I과 방정식 II의 결과를 종합해 보면 “최고관리자 교체”가 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 있는 주된 이유는 “單數 최고관리자 교체” 때문임을 알 수 있다. 즉, 기업 경영에 전적인 책임을 지던 單數의 최고관리자가 다른 單數의 최고관리자에 의해서 교체되는 경우는 최고관리자 가운데 일부만 교체되는 경우에 비해서 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 있다는 것이다.

방정식 III과 IV의 결과를 통해서는 최고관리자 교체 유형과 출신 성분이 총자산 경상이익률에 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다. 방정식 III은, “내부 승진” 대 “외부 영입”의 두 가지 교체 유형 가운데, 외부 인사 영입을 통한 최고관리자 교체가, 내부 승진을 통한 교체에 비해서, 총자산 경상

이익률에 부정적인 영향이 있음을 보여주고 있다. 그리고 방정식 IV에 의하면, 외부 출신 인사 가운데서도, 유독 그룹내 다른 계열사 임원을 최고관리자로 승진시켜 임명하는 경우만이 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 있다고 한다. 이러한 결과가 나온 이유는 다른 계열사의 임원이 승진해서 최고관리자로 부임해 오게 되면 기업의 통제구조가 크게 바뀔뿐 아니라 승진 기회를 잃은 임직원들의 사기가 떨어지는 등의 부작용의 가능성이 있기 때문이라고 생각된다. 계열사 사장이 수평 이동해 온 경우가 총자산 경상이익률에 부정적 영향이 없는 것은 이와 같은 교체 방식이 우리 나라 재벌 그룹에서 흔히 볼 수 있는 현상 때문이라고 유추할 수 있겠으나, 그룹 외부 인사 영입에 의한 최고관리자 교체가 총자산 경상이익률에 별다른 영향이 없다는 것은 의외의 결과라고 할 수 있다.

앞에서도 언급했듯이 방정식 V는 최고관리자 경험이 기업의 수익성에 어떤 영향을 미치는가를 알아보고자 만든 것인데, 결과는 최고관리자 경험이 있는 사람이 최고관리자가 되면 교체로 인하여 야기되는 총자산 경상이익률 면에서의 부정적인 영향이 없지만, 경험이 없는 사람이 부임해 오게 되면 총자산 경상이익률에 부정적 영향이 있다는 것을 보여준다. 이 결과를 통해서 알 수 있는 사실은, 최고관리자를 기업 외부에서 영입해야 할 상황이 발생한다면, 최고관리자 경험이 있는 사람을 최고관리자 임명하는 것이 교체로 말미암아 발생할 수 있는 총자산 경상이익률 면에서의 부정적인 영향을 최소화시킬 수 있는 방법이 된다는 것이다.

총자산 경상이익률에 영향을 미칠 수 있다고 생각되어 분석에 포함시킨 외생변수 가운데는 전년도의 총자산 경상이익률과 업종 매출액 성장률이라는 변수가 有意하므로, 전년도 총자산 경상이익률이

높은 기업은 그 다음 해에도 높은 수익을 기대할 수 있고, 성장을 많이 한 업종에 종사하고 있는 기업들도 고도 성장에 따른 높은 수익이라는 과실을 챙길 수 있다는 것을 알 수 있다. 그러나 평균임금, 기술수준, 독과점의 정도, 업종, 의사결정권자들의 변수들은 총자산 경상이익률에 아무런 영향이 없었다.

표 2의 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, “최고관리자 교체”라는 조직 통제 구조의 변화는 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 있다. 둘째, “單數 최고관리자 교체”와 “최고관리자 일부 교체”라는 두 가지 교체 유형 가운데는, “單數 최고관리자 교체”만 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 있다. 셋째, 기업 내부 인사의 승진 발탁이 아닌 외부 인사 영입은 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 있다. 넷째, 외부 인사 영입의 경우 “계열사 임원 승진 이동”에 의한 최고관리자 교체는 총자산 경상이익률에 부정적 영향이 있다. 다섯째, 최고관리자 경험이 없는 사람을 최고관리자로 임명하면 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 있지만, 최고관리자 경험이 있는 사람을 임명하면 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 없다.

(2). 최고관리자 교체가 매출액 경상이익률에 미치는 영향 분석

표 3의 방정식 I과 방정식 II는 “최고관리자 교체”가 매출액 경상이익률에 부정적 영향이 있다는 것과, “單數 최고관리자 교체”만 매출액 경상이익률에 부정적 영향이 있다는 사실을 보여 준다는 점에서 표 2의 결과와 유사하다. 방정식 I과 방정식 II의 결과를 종합해 보면 “최고관리자 교체”가 매출액 경상이익률에 부정적인 영향이 있는 주된 이유도,

표 2에서와 같이, “單數 최고관리자 교체” 때문임을 알 수 있다. 즉, 기업 경영에 전적인 책임을 지는 單數의 최고관리자의 교체는 매출액 경상이익률에도 부정적인 영향이 있다는 것이다.

표 3의 방정식 III과 IV는 최고관리자 교체 유형과 출신 성분에 따라 매출액 경상이익률에 미치는 영향이 다르다는 사실을 보여주고 있다. 방정식 III에 의하면, “내부 승진” 대 “외부 영입”의 두 가지 교체 유형 가운데, 내부 승진을 통한 최고관리자 교체는 매출액 경상이익률에 아무런 영향이 없는 반면에 외부 인사 영입은 매출액 경상이익률에 부정적인 영향이 있다는 것과, 방정식 IV를 통해서는 “내부 승진”이 아닌 “계열사 임원 승진 이동,” “계열사 사장의 수평 이동,” “그룹 외부 인사 영입”의 세 가지 교체 유형 모두 매출액 경상이익률에 부정적인 영향이 있다는 사실을 알 수 있다. 그리고 표 3의 방정식 V는 신입 최고관리자가 최고관리자 경험이 있는지 여부에 상관없이 최고관리자 교체는 매출액 경상이익률에 부정적인 영향이 있음을 보여주고 있다.

표 3의 방정식 IV와 방정식 V의 결과는 외부 인사 영입의 경우 “계열사 임원 승진 이동”에 의한 최고관리자 교체만 총자산 경상이익률에 부정적 영향이 있었고, 최고관리자 경험이 없는 사람이 부임해왔을 때만 총자산 경상이익률에 부정적인 영향이 있었던 표 2의 결과와는 다른 것이다.

매출액 경상이익률에 영향을 미칠 수 있다고 생각되어 분석에 포함시킨 외생변수의 영향을 살펴보면, 전년도의 경상이익률과 업종 성장률이라는 변수만 해당 연도의 매출액 경상이익률에 긍정적인 영향을 미치고 있으므로, 이 사실을 통해서 전년도 매출액 경상이익률이 높았던 기업과 성장 업종에 종사하고 있는 기업들이 고도 성장에 따른 높은 수

익을 기대할 수 있다는 사실을 알 수 있다. 표 3에서도 평균임금, 기술수준, 독과점의 정도, 업종, 의사결정권자 등의 변수들은 매출액 경상이익률에 아무런 영향을 미치지 않았다.

표 3의 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, “최고관리자 교체”라는 조직 통제 구조의 변화는 매출액 경상이익률에 부정적인 영향이 있다. 둘째, “單數 최고관리자 교체”와 “최고관리자 일부 교체”라는 두 가지 교체 유형 가운데, “單數 최고관리자 교체”만 매출액 경상이익률에 부정적인 영향이 있다. 셋째, 기업 내부 인사의 승진 발탁이 아닌 외부 인사 영입은 매출액 경상이익률에 부정적인 영향이 있다. 넷째, 외부 인사 영입의 세 가지 유형 (“계열사 사장 수평 이동,” “계열사 임원 승진 이동,” “그룹 외부 인사 영입”) 모두 매출액 경상이익률에 부정적 영향이 있다. 다섯째, 신입 최고관리자가 다른 기업에서 최고관리자 경험을 가졌는지 여부에 상관없이, 최고관리자 교체는 매출액 경상이익률에 부정적 영향이 있다.

(3). 최고관리자 교체가 자기자본 경상이익률에 미치는 영향 분석

표 4에 수록된 최고관리자 교체와 자기자본 경상이익률 사이의 관계에 대한 분석 결과는 표 2의 결과와 매우 유사하다.

표 4의 방정식 I과 방정식 II의 결과는 “최고관리자 교체”가 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 있고, 두 가지 교체 유형 가운데, “單數 최고관리자 교체”만 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 있다는 것이다. 따라서, 방정식 I과 방정식 II의 결과를 종합해 보면 “최고관리자 교체”가 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 있는 주된 이유

도, 표 2와 표 3에서와 같이, "單數 최고관리자 교체" 때문임을 알 수 있다.

표 4의 방정식 III, 방정식 IV, 방정식 V의 결과를 보면 최고관리자를 해당 기업 내부 인사 가운데 승진시켜 임명하면 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 없지만, 그룹 내외의 외부 인사를 영입해 오면 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 있고, 그룹내 다른 계열사의 임원을 승진시켜 최고관리자로 임명하는 경우만 자기자본 경상이익률에 부정적 영향이 있으며, 최고관리자 경험이 있는 사람이 부임해 오면 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 없지만, 경험이 없는 사람이 부임해 오면 자기자본 경상이익률에 부정적 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다.

자기자본 경상이익률에 영향을 미칠 수 있다고 생각되어 분석에 포함시킨 외생변수 가운데서는 전년도 경상이익률만 有意하므로, 전년도 자기자본 경상이익률이 높았던 기업들은 그 다음 해에도 높은 수익을 기대할 수 있다는 것도 아울러 알 수 있다.

표 4의 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, "최고관리자 교체"라는 조직 통제 구조의 변화는 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 있다. 둘째, "單數 최고관리자 교체"와 "최고관리자 일부 교체"라는 두 가지 교체 유형 가운데, "單數 최고관리자 교체"는 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 있다. 셋째, 기업 내부 인사의 승진 발탁이 아닌 그룹 내외의 외부 인사 영입은 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 있다. 넷째, 외부 인사 영입의 경우 "계열사 임원 승진 이동"에 의한 최고관리자 교체는 자기자본 경상이익률에 부정적 영향이 있다. 다섯째, 최고관리자 경험이 없는 사람을 최고관리자로 임명하면 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 있지만, 최고관리자 경험이 있

는 사람을 최고관리자로 임명하면 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향을 미치지 않는다.

2. 연구결과의 종합과 토론

지금까지의 실증분석을 통해서 다음과 같은 다섯 가지 사실을 알 수 있다

첫째, "최고관리자 교체"는 총자산 경상이익률, 매출액 경상이익률, 자기자본 경상이익률 등에 부정적인 영향이 있다.

둘째, "單數 최고관리자 교체"와 "최고관리자 일부 교체"라는 두 가지 교체 유형 가운데, "單數 최고관리자 교체"만 총자산 경상이익률, 매출액 경상이익률, 자기자본 경상이익률 등에 부정적인 영향이 있다. 즉, 기업 경영에 전적인 책임을 지던 單數의 최고관리자가 다른 單數의 최고관리자에 의해서 교체되면 기업의 수익성에는 부정적인 영향이 있다.

셋째, 그룹 내외의 외부 인사를 최고관리자로 영입하는 것은 총자산 경상이익률, 매출액 경상이익률, 자기자본 경상이익률 등에 부정적인 영향이 있지만, 기업 내부 인사를 최고관리자로 승진 발탁하면 부정적인 영향이 없다.

넷째, 외부 인사 영입의 세 가지 유형 가운데, "계열사 임원 승진 이동"에 의한 최고관리자 교체는 총자산 경상이익률, 매출액 경상이익률, 자기자본 경상이익률에 부정적 영향이 있고, "계열사 사장 수평이동"과 "그룹 외부 인사 영입"은 매출액 경상이익률에만 부정적인 영향이 있다.

다섯째, 최고관리자 경험이 없는 사람을 최고관리자로 임명하면 총자산 경상이익률, 매출액 경상이익률, 자기자본 경상이익률에 부정적인 영향이 있지만, 최고관리자 경험이 있는 사람을 최고관리

자로 임명하면 매출액 경상이익률에는 부정적인 영향이 있지만, 총자산 경상이익률과 자기자본 경상이익률에는 부정적 영향이 없다.

위의 첫 번째와 두 번째 실증 분석 결과는 관리자 교체가 조직성과에 부정적인 영향이 있다는 사실을 보여주고 있기는 하다. 그러나 다섯 번째 결과는 "경험" 있는 사람을 최고관리자로 임명하게 되면, "경험" 없는 사람을 최고관리자로 임명하는 경우와 비교해 볼 때, 관리자 교체로 인한 총자산 경상이익률과 자기자본 경상이익률 상의 부정적인 영향이 없어진다는 사실을 보여주고 있다. 즉, 다른 기업에서 최고관리자 경험이 있는 사람이 후임자로 부임해 오면 관리자 교체가 야기시킬 수 있는 부정적이 영향이 없어지는 효과가 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 경험 있는 최고관리자의 부임이 해당 기업의 수익성에 긍정적 영향을 직접 미치는 못했지만, 관리자 교체가 야기시키는 수익성면의 부정적인 영향을 없애준다는 점에서, "경험"이라는 "능력"을 가진 최고관리자의 부임은 조직성과에 궁극적으로는 긍정적인 영향이 있다는 사실을 시사해 주는 것이다. 따라서 이것은 "능력 있는 사람이 후임자로 부임해 오면 조직관리자 교체는 조직성과에 긍정적인 영향이 있다"는 가설 I이 한국 상황에서도 타당한 가설이라는 사실을 입증해주는 결과라고 할 수 있을 것이다. 신임 최고관리자의 능력을 고려하지 않는 상태에서 최고관리자 교체와 조직성과 사이의 관계를 분석했을 때는 전자가 후자에 부정적 영향을 미쳤지만, "경험"이라는 최고관리자의 "능력"을 포함시켜서 분석했을 때는 전자가 후자에 미치는 부정적 영향이 없어지는 궁극적으로는 긍정적인 영향이 있다는 사실을 이 결과를 통해서 알 수 있다.

위의 세 번째와 네 번째 실증 분석 결과는 일반

기업조직에서도 조직 내부 인물을 승진시켜 최고관리자로 임명하면 교체에 따른 부정적인 영향이 최소화될 수 있다는 사실을 보여주고 있다. 이러한 결과는 앞에서 설정한 "후임 조직관리자를 내부에서 승진 발탁하는 것은 외부 인사를 영입해 오는 것보다 조직성과에 미치는 부정적인 영향이 적다"는 가설 II의 타당성을 입증해 주는 것이라고 하겠다. 따라서 스포츠 팀과 같은 소규모 특수조직과 은행 같은 대규모 공공조직은 물론이고 재벌 계열 기업과 같은 일반 기업조직에서도 후임 관리자의 내부 승진 발탁은 외부 인사 영입보다 관리자 교체가 조직성과에 미치는 부정적인 영향을 최소화시킬 수 있는 관리자 교체 방식이라는 사실을 알 수 있다.

여기서 특히 주목할만한 사실은 單數의 최고관리자가 다른 單數의 최고관리자에 의해서 교체되는 경우와 동일 그룹내 다른 계열사의 임원을 대표이사 사장으로 승진시켜 영입하는 경우가 기업의 수익성에 부정적인 영향이 있다는 점이다. 기업 경영에 전적인 책임을 지던 單數의 최고관리자가 다른 單數의 최고관리자에 의해서 교체되는 경우가, 최고관리자 가운데 일부만 교체되는 경우에 비해서, 기업의 수익성에 부정적 영향을 미친다는 사실의 발견은 기업 경영 모든 면에서 전권을 행사하는 一人的 최고관리자 교체 후에 발생할 수 있는 위험과 위기의 가능성을 보여 주는 것이기도 하지만, 최고관리자의 권한과 책임의 분산이 교체가 몰고 올 수 있는 위험의 분산으로 이어질 수도 있다는 사실을 시사해 주는 것으로 볼 수도 있다. 또한 다른 계열사의 임원을 대표이사 사장으로 승진시켜 영입하는 경우가 기업의 수익성에 부정적인 영향이 있다는 사실의 발견을 통해서 다른 계열사 임원의 승진을 통한 교체가, Carrol (1984)이 언급한, 통제 구조와 명령 체계 변화에 뒤따르는 혼란이 발생시킨다

는 이유 외에도 승진 기회를 잃은 임직원들의 사기 저하라는 요인이 복합적으로 작용하여 기업의 수익성에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 사실을 알 수 있다.

V. 결 어

이 연구가 다룬 주제는 제조업체의 최고관리자의 교체가 수익성에 미치는 영향에 관한 것이었다. 실증 분석을 통해서 이 연구는 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 최고관리자의 능력을 고려하지 않는 상태에서 최고관리자 교체와 수익성이라는 조직성과 사이의 관계를 분석하면 최고관리자 교체는 수익성에 부정적 영향이 있다. 그러나 최고관리자의 “능력”을 포함시켜서 분석하면 최고관리자 교체가 수익성에 미치는 부정적 영향이 없어진다. 따라서 최고관리자 경험이 있는 사람을 최고관리자로 영입해 오면 교체가 몰고 오는 수익성 면에서의 부정적 영향을 없앨 수 있다.

둘째, 최고관리자 일부가 교체되는 경우에 비해서, 기업 경영에 전적인 책임을 지던 單數의 최고관리자를 다른 單數의 최고관리자가 교체하는 경우는 기업 수익성에 부정적인 영향이 있다.

셋째, 재벌 그룹 내외의 외부 인사를 최고관리자로 영입하는 것은 기업 수익성에 부정적인 영향이 있지만, 해당 기업 내부에서 승진 발탁하면 부정적인 영향이 없다.

넷째, 외부 영입 최고관리자의 출신성분별로 보면, 그룹내 다른 계열사 임원을 최고관리자로 승진시켜 영입하는 것이 수익성에 부정적인 영향이 있다.

이 연구는 어느 기업조직에서나 불가피하게 일어나게 마련인 관리자의 교체가 조직성과에 미치는 영향에 대해서 다루어 보았는데, 그렇다면 이 연구의 결과가 우리 나라 기업의 최고관리자 교체 관행에 대해서 시사해 주는 점은 무엇이 될 것인가? 실증 분석을 통해서 최고관리자 교체는 기업의 수익성에 부정적인 영향이 있지만, 경험 있는 사람의 영입이나 내부 인사 발탁을 통한 최고관리자 교체는, 교체가 몰고 올 수 있는 부정적 영향을 최소화시킨다는 사실을 알게 되었다. 또한 기업 경영에 전적인 책임을 지는 單數의 최고관리자를 다른 單數의 최고관리자가 교체하는 경우가, 최고관리자 가운데 일부가 교체되는 경우에 비해서, 기업의 수익성에 부정적인 영향이 있으며, 후임 최고관리자를 다른 계열사 임원 중에서 영입해 오는 것도 부정적인 있다는 사실도 알 수 있었다.

이러한 결과를 바탕으로 이 연구는 한국 기업에서 일어나고 있는 최고관리자 교체 관행에 대해서 다음과 같은 제언을 할 수 있을 것이다.

첫째, 기업 수익성에 미치는 부정적 영향이 최소화될 수 있는 가장 현실적인 교체 방식은 후임자를 내부의 능력 있는 인물 가운데서 골라서 교체하는 것이다.

둘째, 만일 부득이한 사정으로 후임자를 내부에서 선택할 수 없고, 그룹 외부에서 영입해 와야 한다면, 계열사 또는 그룹 외부 기업에서 최고관리자 경험을 통해서 능력이 이미 검증된 인물 가운데서 골라야 할 것이며, 이때 동일 그룹내 다른 계열사 임원을 승진시켜 최고관리자로 임명하는 것은 기업의 수익성에 부정적인 영향이 있으므로 피해야 한다.

셋째, 최고관리자 교체가 기업 성적에 미치는 부정적 영향을 최소화시킬 수 있는 또 다른 방법으로는 複數의 대표이사 사장을 임명하는 것일 수가 있

다. 즉, 대표이사 사장을 2명 이상 임명하는 것이 경영을 전적으로 책임지던 單數의 최고관리자가 교체됨으로써 야기될 수 있는 부정적인 영향을 최소화시킬 수 있는 방법이 될 수도 있다는 것이다. 물론, 이때 가장 경계해야 할 점은 複數 대표이사 사장을 임명하는 것이 최고관리자 개인의 능력이 십분 발휘되는 相乘효과 (synergy effect)로 귀결되지 않고 책임 분산 (diffusion of responsibility)의 결과로 나타나는 책임 회피 (social loafing)의 부정적 효과로 연결될 수 있는 가능성이다. 따라서 이러한 부정적인 결과가 야기되지 않게 할 수 있는 내부적인 보완책만 마련될 수 있다면, 複數의 대표이사 사장을 임명하는 것은 교체가 물고 올 수 있는 부정적 영향을 최소화시킬 수 있는 대안이 될 수도 있을 것이다.

이 연구는 “관리자가 조직성과에 미치는 영향”에 대해서가 아니라, “관리자의 교체가 조직성과에 미치는 영향”에 대해서 다루고 있다는 사실은 앞에서 지적한 바 있다. 전자가 리더쉽 이론들과 관련된 미시적인 영역을 다루는 것이라면, 후자는 조직차원의 통제구조 변동과 관련된 보다 거시적인 영역을 다루는 것이라고 할 수 있을 것이다. 이 연구는 기업의 최고관리자 교체가 수익성이라는 조직성과에 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 밝혀 내기는 했으나, 최고관리자 교체가 조직성과에 “어떻게” 영향을 미치는가에 대해서는 다루지 않았다. 물론 일부 조직학자들이 관리자 교체가 조직 內에 혼란을 야기시키기 때문에 조직성과에 부정적 영향이 있을 수 있다는 사실을 지적하기는 했으나, 교체로 인해서 조직 內에서 일어날 수 있는 혼란 발생의 mechanism과 그러한 혼란이 조직 구성원들의 행동에 미칠 수 있는 영향에 대한 실증적인 연구는 아직도 미진한 실정이므로, 이 분야에 대한

연구가 많이 나와야 할 것이다.

또한 수백 개의 기업을 대상으로 장기간에 걸쳐서 수집된 時系列橫斷 자료를 이용한 보다 광범위한 연구를 수행하려면 각 기업의 최고관리자가 누구인가에 대한 법률적, 경영적 측면에서의 합의가 필요하다고 생각된다. 이 문제에 대한 합의가 이루어져야만 이번 연구처럼 대기업을 대상으로 표본을 구성하는 문제점이 보완될 수가 있을 것이고, 이러한 합의를 기초로 하여 대기업은 물론 중소기업을 포함한 보다 광범위한 표본을 대상으로 한 연구의 출현이 가능할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강영걸 (1994), “관리자 교체와 조직성과 사이의 관련성에 대한 연구 : 우리 나라 프로야구의 경우,” **경영연구**, 대구 경북 경영학회, 7, 13-38.
- (1996), “관리자 교체, 교체의 유형과 시기, 그리고 조직성과 : 우리 나라 은행의 경우,” **인사.조직연구**, 4-2, 41-76.
- 전국 경제인연합회 (1989-1995), 경제연감 부록 한국재계 인명록, 서울, 전국경제인 연합회.
- 중앙일보 (1996. 7.5.), 대변혁의 현장 : 재계를 움직이는 사람들.
- 매일경제신문사 (1989-1995), **회사연감**, 서울, 매일경제신문사
- 한국신용평가주식회사 (1989-1995), **한국기업총람**, 서울, 한국신용평가주식회사.
- Allen, M. P., S. K. Panian and R. E. Lotz, (1979), “Managerial Succession and Organizational Performance : A Recalcitrant Problem Revisited,” *Administrative Science Quarterly*, 24, 167-180.
- Brown, J. (1982), “Administrative Succession and Organizational Performance : The Succession

- Effect," *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-16.
- Carroll, G. R. (1984), "Dynamics of Publisher Succession in Newspaper Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 29, 93-113.
- Chang, S. J. and U. Choi. (1988), Strategy, "Structure and Performance of Korean Business Groups : A Transaction Cost Approach," *The Journal of Industrial Economics*, 37, 141-158.
- Eitzen, D. S. and N. R. Yetman (1972), "Managerial Change, Longevity, and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 17, 110-116.
- Gamson, W. A. and N. A. Scotch (1964), "Scapegoating in Baseball," *American Journal of Sociology*, 70, 69-72.
- Gouldner, A. W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, Free Press.
- Grusky, O. (1953), "Managerial Succession and Organizational Effectiveness," *American Journal of Sociology*, 69, 21-31.
- Hall, R. (1977), *Organizations, Structure and Process*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Lieberson, S. and J. F. O'Connor (1972), "Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations," *American Sociological Review*, 37, 117-130.
- Pfeffer, J. and A. Davis-Blake (1986), "Administrative Succession and Organizational Performance : How Administrator Experience Mediates the Succession Effect," *Academy of Management Journal*, 29, 72-83.
- Salancik, G. R. and J. Pfeffer (1977), "Constraints on Administrator Discretion: The Limited Influence of Mayors on City Budgets," *Urban Affairs Quarterly*, 2, 475-498.
- Smith, J. E., K. P. Carlson and R. A. Alexander (1984), "Leadership : It Can Make A Difference," *Academy of Management Journal*, 27, 765-776.
- Thomas, A. B. (1988), "Does Leadership Make A Difference to Organizational Performance?" *Administrative Science Quarterly*, 33, 388-400.
- Weiner, N. and T. A. Mahoney (1981), "A Model of Corporate Performance As A Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influence," *Academy of Management Journal*, 24, 453-470.

< 부표 1-1 >

회귀 분석에 포함된 각 변수 사이의 상관관계 계수

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	.893	.775	.483	.403	.257	.109	-.038	-.057	.150	.030	-.008	.169	-.057	-.081
2.		.740	.426	.441	.223	.062	-.017	-.024	.140	.081	-.063	.117	-.093	-.034
3.			.390	.347	.319	.113	-.006	-.086	.062	-.007	.093	.072	.018	-.013
4.				.893	.776	.052	-.013	.037	.090	.027	.024	.135	-.061	-.081
5.					.742	.028	-.003	.081	.044	.091	-.041	.063	-.094	-.037
6.						.088	.037	.032	.057	.017	.103	.035	.008	-.013
7.							.049	.003	.204	-.024	.030	.236	-.107	-.036
8.								-.091	-.078	-.127	.009	-.148	.101	-.019
9.									.031	.216	-.261	.222	-.207	.214
10.										-.036	.038	.299	-.074	-.123
11.											-.012	-.241	-.010	.461
12.												.348	.581	-.105
13.													-.418	.264
14.														-.094

< 부표 1-2 >

회귀 분석에 포함된 각 변수 사이의 상관관계 계수

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1.	-.060	.137	.063	-.128	.024	-.162	-.197	.023	.011	-.210	-.064	-.222	-.083	-.065	-.143
2.	-.110	.097	.040	-.165	-.029	-.185	-.220	.019	.030	-.259	-.115	-.225	-.103	-.116	-.137
3.	.018	.099	-.011	-.100	.000	-.100	-.134	.034	.018	-.139	-.034	-.179	-.028	-.034	-.092
4.	-.075	.130	.058	-.118	.013	-.031	-.041	.010	.010	-.042	.009	-.067	-.026	.008	-.038
5.	-.125	.091	.038	-.159	-.025	-.004	-.024	.031	.023	-.024	.001	-.048	.004	.001	-.005
6.	.032	.096	-.013	-.091	.033	.033	.011	.042	.045	.003	.027	-.017	-.017	.027	.020
7.	-.125	.305	-.196	.155	-.076	.082	-.059	.245	.219	-.066	-.019	-.057	-.042	-.021	.127
8.	.133	-.177	.200	.042	.095	-.003	.002	-.011	.055	-.050	.023	-.070	-.071	.023	-.021
9.	-.188	-.087	-.030	-.040	-.022	.105	.100	.028	.065	.041	.041	-.007	.017	.046	.057
10.	-.027	.042	-.211	.274	-.180	-.134	-.108	-.066	-.072	-.090	-.058	-.074	.000	-.060	-.100
11.	-.066	-.080	-.190	-.127	-.023	.024	-.014	.067	.075	-.032	-.050	-.050	.085	-.050	.066
12.	.119	-.025	-.232	-.207	.194	.010	.000	.017	-.027	.051	.045	-.067	.140	.044	-.005
13.	-.029	.264	.010	.279	-.182	-.032	-.063	.044	.010	-.084	-.037	-.040	-.088	-.033	-.046
14.	.165	-.174	-.156	-.192	.199	-.071	-.028	-.082	-.038	-.045	-.021	-.017	-.045	-.022	-.058

〈 부표 1-3 〉

회귀 분석에 포함된 각 변수 사이의 상관관계 계수

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
15.	-.121	-.128	-.115	-.141	-.042	.088	.044	.088	.095	.015	.023	-.047	.053	.025	.071
16.		-.227	-.203	-.250	.052	.015	.004	.020	-.050	.042	-.002	-.044	.163	-.000	-.000
17.			-.214	-.264	.168	.079	.045	.071	.090	.042	.100	-.012	-.062	.098	.040
18.				-.236	.194	-.017	-.017	-.002	-.011	-.035	-.051	.044	-.056	-.050	-.006
19.					-.400	-.108	-.061	-.096	-.107	-.028	-.058	.046	-.018	-.060	-.069
20.						.014	.031	-.025	.057	-.031	-.030	.000	-.020	-.030	.038
21.							.835	.465	.597	.737	.515	.366	.256	.537	.786
22.								-.096	.373	.756	.553	.438	.187	.559	.609
23.									.510	.101	.041	-.042	.164	.060	.462
24.										-.101	-.074	-.052	-.037	-.074	.759
25.											.729	.518	.363	.729	.335
26.												-.046	-.032	1.000	-.097
27.													-.023	-.047	.485
28.														-.033	.340
29.															-.097

변수에 대한 설명

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1. 당해년도 총자산 경상이익률 | 2. 당해년도 매출액 경상이익률 |
| 3. 당해년도 자기자본 경상이익률 | 4. 전년도 총자산 경상이익률 |
| 5. 전년도 매출액 경상이익률 | 6. 전년도 자기자본 경상이익률 |
| 7. 회사의 규모 | 8. 회사의 역사 |
| 9. 평균임금 | 10. 업종 매출액 성장률 |
| 11. 매출액 대비 연구개발비 비율 | 12. 매출액 대비 광고비 비율 |
| 13. 업종의 독과점 정도 | 14. 식료품 제조업 |
| 15. 섬유 제조업 | 16. 석유, 화학, 고무, 플라스틱 제조업 |
| 17. 전기, 전자 제조업 | 18. 1차 금속, 조립금속 제조업 |
| 19. 기계 장비, 자동차 제조업 | 20. 의사결정권자 |
| 21. 최고관리자 교체 | 22. 單數 최고관리자 교체 |
| 23. 최고관리자 일부 교체 | 24. 내부 승진 |
| 25. 외부 영입 | 26. 계열사 사장 수평 이동 |
| 27. 계열사 임원 승진 이동 | 28. 그룹 외부인사 영입 |
| 29. 최고관리자 경험 있음 | 30. 최고관리자 경험 없음 |

〈 부표 2 〉

연구자료에 포함된 18개 재벌 그룹 및 62개 계열사 명단

재 별 (포함 회사 숫자)	계열사 명단
현대 (5)	인천제철, 현대강관, 현대자동차, 현대정공, 현대미포조선
삼성 (6)	삼성전관, 삼성전기, 삼성전자, 삼성정밀화학, 삼성항공, 제일합섬
LG (7)	국제전선, 금성계전, 금성기전, LG전선, LG전선, LG전자, LG화학
대우 (4)	대우전자, 대우중공업, 대우통신, 오리온전기
선경 (2)	선경인더스트리, 유공
쌍용 (5)	쌍용양회, 쌍용자동차, 쌍용정공, 쌍용정유, 쌍용중공업
기아 (3)	기아자동차, 기아정기, 아세아자동차
한화 (4)	한화, 한화기계, 한화에너지, 한화종합화학
롯데 (3)	롯데제과, 롯데칠성, 롯데삼강
금호 (2)	금호, 금호석유화학
두산 (5)	동양맥주, 두산기계, 두산유리, 두산음료, 두산종합식품
대림 (1)	대림통상
한보 (2)	한보철강, 상아제약
한라 (2)	만도기계, 한라시멘트
효성 (1)	동양나이론
동국제강 (6)	동국제강, 부산스틸, 부산주공, 연합철강, 조선선재, 한국철강
코오롱 (2)	코오롱, 코오롱유화
동양 (2)	동양제과, 동양시멘트

Managerial Succession and Organizational Performance : the Case of Korean Manufacturing Firms

Youngkol Kang*

Abstract

This study has been undertaken to probe the effect of managerial (CEO) succession on organizational performance (represented by profitability) of Korean manufacturing firms. By analyzing the data collected from 62 manufacturing firms of 18 chaebols for the years from 1990 through 1994, we would come to the following conclusions:

1. CEO successions have a negative effect on the profitability of the year of succession.
2. Successions of a single president by another single president have negative effects on profitability.
3. CEO successions by outsiders can negatively affect profitability. But CEO succession by insiders do not have any negative effects on profitability.
4. Succession by executives (not CEO) of other subsidiary firms can negatively affect profitability.
5. Experienced successors can alleviate the negative effect of succession on profitability.

The results summarized above enable us to maintain that this study would have three practical implications. First, the best way to minimize the unwanted effect of CEO succession on profitability is to select a candidate among eligible insiders. Second, if eligible insiders are not available, a candidate, whose ability has been already tested as a top management at other firms, should be chosen. Third, selecting multiple presidents, rather than a single president, among eligible candidates could be a better way to alleviate negative effects engendered by CEO successions.

* Associate Professor, College of Social Sciences, Taegu University