



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공기업 기관장의 교체가 경영성과에
미치는 영향

2015년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

허 준

공기업 기관장의 교체가 경영성과에 미치는 영향

지도교수 이 수 영

이 논문을 공기업 정책학 석사 학위논문으로
제출함

2015년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

허 준

허준의 석사 학위논문을 인준함

2015년 6월

위원장 전영한 (인)

부위원장 김준기 (인)

위원 이수영 (인)

국문초록

본 연구의 첫 번째 주제는 공기업 기관장의 교체가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 것이고, 두 번째 주제는 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부승진인지 아니면 외부인사영입인지 그리고 전문성을 보유하고 있는지 아니면 전문성을 보유하고 않은지에 따라 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 것이었다. 이는 민간기업과 관련하여 활발하게 연구되고 있는 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구들을 공기업에 적용시켜 보려는 시도였다.

분석결과 기관장이 교체된 경우 그렇지 않은 경우에 비해 정부경영평가 등급 및 총자산수익율이 낮은 것으로 나타났다. 즉 정부경영평가 등급의 경우 기관장이 교체된 경우 그렇지 않은 경우에 비해 0.594만큼 낮은 것으로 나타났는데, 이는 1%의 유의수준에서 유의하였다. 총자산수익율은 10%의 유의수준에서 기관장이 교체된 경우 그렇지 않은 경우에 비해 0.0225만큼 낮은 것으로 나타났다. 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우 또한 그렇지 않은 경우에 비해 정부경영평가 등급 및 총자산수익율이 낮은 것으로 나타났는데, 정부경영평가 등급과 총자산수익율 모두 1%의 유의수준에서 각각 0.714, 0.0397만큼 낮았다.

한편 기관장이 교체된 경우와 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우 모두 정부경영평가 등급에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기관장이 교체된 경우는 5%의 유의수준에서, 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우는 1%의 유의수준에서 정부경영평가 등급에 부정적 영향을 미쳤다. 한편 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부승진자인 경우 5%의 유의수준에서 부정적인 영향을 미쳤다.

우선 첫 번째 주제와 관련하여 공기업 기관장이 임기만료 전에 교체되는 경우는 물론이고 기관장이 교체되는 경우에는 경영성과에 부정적 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 이를 통해 최고경영자의 교체가 경영성과에 부정적 영향을 미친다는 이론이 공기업에 있어서 타당하다는 것을 알 수 있었다. 특히 공기업의 기관장은 그 임기가 공운법상 3년으로 정해져 있어 기관장의 교체를 쉽게 예측할 수 있고 기관장의 교체에 대한 대비를 할 수 있음에도 불구하고 이와 같은 결과가 발생한 것은 공기업의 특성상 제도적·정치적 환경에 적응할 수밖에 없는 이유가 원인이 된 것으로 판단된다. 정부는 공기업 기관장의 독립성, 전문성 등을 보장하기 위해 2007년 공공기관의 운영에 관한 법률의 제정을 통해 제도적인 노력을 기울이고 있으나 이를 현실적으로 실현하기 위한 강도 높은 노력이 필요한 것으로 보인다. 공기업 기관장이 비경제적인 사유로 교체되거나 법에서 정한 임기를 마치지 못하고 교체된다면 제도의 의미가 사라질 것이기 때문이다. 정부경영평가와 같은 객관적이고 경제적인 기준에 따라 기관장이 교체되고 기관장의 법정 임기도 충실히 지켜지는 등 관련 법에서 규정한 내용에 따라 기관장 교체가 이루어져야 할 것이다. 또한 임기가 만료한 경우라도 무조건적으로 기관장을 교체하는 것이 아니라 재임기간 중의 경영실적을 종합적으로 평가하여 그 실적이 우수한 경우에는 법령상의 연임규정을 적극적으로 적용할 필요도 있을 것이다.

공기업 기관장이 교체되는 경우 경영성과에 부정적인 영향을 미친다면 과연 어떠한 사람이 후임기관장으로 임명되는 것이 바람직할 것인가에 대한 문제제기가 본 연구의 두 번째 주제였다. 외부인사가 부정적인 영향을 미칠 것이라는 예상과는 달리 연구결과 오히려 내부인사가 후임기관장이 되는 경우 정부경영평가 등급에는 부정적인 영향을 미쳤다. 비록 당해년도 경영성과에 국한되기는 하나, 외부에서 영입된 기관장이라도

경영성과에 미치는 영향이 긍정적일 수 있다는 것이다. 따라서 외부인사를 공기업 기관장으로 임명하는 것을 무조건적으로 비판하는 것은 옳지 않다. 공기업 기관장 임명시 단순히 외부인사라고 하여 부정적인 시각으로만 바라볼 것이 아니라 객관적이고 공정한 기준을 마련하여 해당 공기업에 가장 적합한 인물을 선임하도록 하는 것이 필요하다. 현재 공공기관의 운영에 관한 법률 제30조는 기관장의 자격요건으로 기업경영과 그 공기업의 업무에 관한 학식과 경험이 풍부하고 최고경영자의 능력을 갖춘 자로 규정하여 다소 추상적이기는 하지만 전문성을 요구하고 있다. 기관장 임명에 있어 전문성이 가장 중요한 기준으로 작용하고 있겠지만, 이밖에도 일반경영관리능력, 비전 및 혁신 역량, 대내외 네트워크 등 최고경영자의 능력에 대한 보다 세밀한 기준을 마련하여 적용하는 것이 필요할 것으로 보인다.

주요어 : 공기업, 기관장 교체, 기관장의 임기만료 전 교체, 후임자의 유형, 경영성과

학 번 : 2014-23663

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구의 대상 및 범위	3
제 3 절 연구의 방법	5
제 4 절 자료의 수집	6
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구	7
제 1 절 이론적 배경	7
제 2 절 선행연구	9
1. 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구	10
2. 최고경영자의 교체시 후임자의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구	15
3. 선행연구의 검토	21
제 3 장 연구의 설계	22
제 1 절 연구의 모형	22
1. 서론	22
2. 연구가설	23
제 2 절 변수의 정의	30
1. 종속변수	30
2. 독립변수	32
3. 통제변수	34

제 4 장 연구의 결과	36
제 1 절 기초통계 분석	36
1. 종속변수 : 경영성과	36
2. 독립변수 : 기관장의 교체 및 후임기관장의 유형	37
3. 통제변수 : 자산, 매출액, 인원, 연령, 전년도 경영성과	41
제 2 절 기관장 교체 및 후임자 유형에 따른 차이 분석	42
1. 기관장 교체에 따른 경영성과의 차이	42
2. 후임자 유형에 따른 경영성과의 차이	45
제 3 절 기관장 교체 및 후임자 유형이 경영성과에 미치는 영향 분석	47
1. 기관장 교체가 경영성과에 미치는 영향	47
2. 후임자 유형이 경영성과에 미치는 영향	54
제 4 절 소결	58
제 5 장 결론	66
제 1 절 연구결과 요약	66
제 2 절 연구의 시사점	67
제 3 절 연구의 한계와 향후 연구	69
참고문헌	71
Abstract	74

표 목 차

[표 1] 연구대상 표본산출 내역	4
[표 2] 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 대한 선행연구 요약.....	13
[표 3] 후임자의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구 요약.....	19
[표 4] 종속변수의 조작적 정의	31
[표 5] 독립변수의 조작적 정의	33
[표 6] 통제변수의 조작적 정의	35
[표 7] 경영성과의 기초통계량	37
[표 8] 기관장 교체 관련 변수의 기초통계량	37
[표 9] 년도별 공기업 기관장의 교체현황	38
[표 10] 년도별 공기업 기관장의 임기만료 전 교체현황	39
[표 11] 후임기관장의 출신배경	40
[표 12] 후임기관장의 주요경력	40
[표 13] 후임기관장의 전문성 보유 여부	40
[표 14] 통제변수의 기초통계량	42
[표 15] 기관장 교체 여부에 따른 경영성과 비교	43
[표 16] 기관장의 임기만료 전 교체 여부에 따른 경영성과 비교	44
[표 17] 교체유형에 따른 경영성과 비교	45
[표 18] 후임기관장의 내부승진 여부에 따른 경영성과 비교	46
[표 19] 후임기관장의 전문성 보유 여부에 따른 경영성과 비교	47
[표 20] Pearson 상관계수	49
[표 21] 모형 1에 대한 회귀분석 결과	52
[표 22] 모형 2에 대한 회귀분석 결과	53

[표 23] Pearson 상관계수	55
[표 24] 후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향	57
[표 25] 집단간 평균비교 분석결과 요약	62
[표 26] 회귀분석결과 요약	63
[표 27] 연구가설의 검증결과 정리	64

그 립 목 차

[표 1] 분석의 틀	23
-------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

어느 기업에 있어 최고경영자의 교체는 최고경영자가 기업 내 갖고 있는 위상과 권한, 기업의 성과·전략·가치 등에 대한 영향력을 고려할 때 상당한 중요성을 갖는 사건이라고 할 수 있다(박지현 외, 2010 ; 오희장, 2002). 최고경영자는 기업가치의 극대화를 위해서 기업경영의 전반적인 업무를 수행하고 그의 의사결정과 행동에 관련된 모든 사건은 기업가치에도 중요한 영향을 미치기 때문이다(이해영 외, 2013). 특히 공기업의 경우 민간기업에 비해 규모가 크고 법령에 근거한 독점적 지위 등으로 인해 시장에서의 파급효과가 크기 때문에 기관장의 교체효과가 민간기업에 비해 클 수 있다(유승원 외, 2012). 한편 공기업 기관장의 임기는 공공기관의 운영에 관한 법률(이하 “공운법”이라 한다.)에서 3년으로 규정하고 있는데, 공기업 기관장이 공운법에서 규정한 임기를 마치기 전에 교체되는 경우가 적지 않고¹⁾, 공기업 기관장은 단기성 1회용 인사일 뿐이라는 인식이 조직 내외에 팽배해지게 되었다(강영걸, 2004). 이러한 상황에서 공기업 기관장은 정부정책이나 법령에 따른 전략의 수행이 어려워지고 장기적 안목을 갖을 수 없게 되어 결국 해당 공기업의 경영성과가 저하될 가능성이 높아질 것이다. 민간기업에 있어 최고경영자의 교체와 경영성과에 미치는 영향과 관련하여 국내외에서 많은 연구가 이루어지고 있

1) 유승원 외(2012)의 연구에 따르면 2004년부터 2008년까지 공기업 기관장은 매년 평균 45.1%가 교체되었고, 기관장의 평균 재임기간은 2년 3개월이었으며, 교체된 기관장 중 49.9%가 임기를 마치지 못하고 교체되었다고 한다.

다. 하지만 공기업 기관장의 인사에 관한 기존 연구는 이들의 임명이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 것이 대부분이고 이들의 교체에 관한 연구는 상대적으로 부족하다. 따라서 공기업 기관장 교체의 파급효과와 공기업 기관장의 임기만료 전 교체가 미치는 영향을 고려할 때 공기업 기관장의 교체가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요하다.

한편 어느 종류의 기업에서나 최고경영자의 교체는 불가피한 현상이고 공기업 또한 예외일 수 없다. 그런데 공기업 기관장의 교체가 있는 경우 끊임없이 문제가 되어 온 것이 후임기관장의 낙하산인사 내지 정치적 임용이다. 공기업 기관장의 정치적 임용을 방지하기 위해 임원추천위원회 운영과 같은 제도적 노력을 기울이고는 있으나 아직까지도 외부인사의 영입이 관행처럼 되어 있다.²⁾ 정치적 임용의 문제를 주인-대리인 이론의 관점에서 볼 때, 공기업의 진정한 주인인 국민의 이익을 반영한 대리인을 임명하지 않고 오히려 정부의 이익을 위한 대리인을 임명함으로써 도덕적 해이를 초래하고 공기업 경영의 비효율성을 야기하게 된다. 이명석(2001)은 공기업 기관장의 정치적 임용은 공기업의 문제가 아니라 공기업의 많은 문제를 유발하는 원인이라고 하였고, 박천오 외(2005)는 정치적으로 임명된 기관장은 전문성, 정보력, 기관장악력 등이 낮아 공공기관 개혁 추진이 어려워 공공기관의 도덕적 해이와 방만경영의 원인이 된다고 하였다. 하지만 이러한 주장들과는 달리 낙하산인사가 반드시 공기업의 경영성과 저하로 이어지는 것은 아니라는 연구결과도 있다. 즉 낙하산인사 자체가 문제되는 것이 아니라 기관장의 해당 공기업에 대한 경험 유무가 경영성과에 영향을 미친다는 연구결과(김현, 2007)나 정부 또는

2) 본 연구의 대상기간인 2008년부터 2013년까지 6년간 총 53회의 공기업 기관장의 교체가 있었는데 이중 47회의 경우 외부인사가 후임기관장으로 임명되었다(p.38 참조).

정치인 출신의 기관장의 경영성과가 민간출신 기관장의 경영성과보다 더 좋다는 연구결과(이승우, 2008), 외부영입인사라도 전문성이 있는 인사는 경영성과를 제고시킨다는 연구결과(유승원, 2009) 등이 그것이다. 이처럼 연구자나 연구시기 등에 따라 상이한 결과를 도출하고 있는 이상 후임자의 유형을 여러 가지로 구분하고 그 유형에 따라 최근의 상황에서는 어떠한 결과를 나타내고 있는지를 검토해 볼 필요가 있다.

따라서 본 연구는 2008년부터 2013년까지 6년간 공기업에 있었던 기관장의 교체가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석함으로써 공적 기능을 담당하는 공기업의 기관장 교체와 경영성과 간에 어떤 관계가 있는지 살펴볼 것이다. 이를 위해 민간기업에 대한 논의를 토대로 공기업 기관장의 교체가 경영실적에 미치는 영향에 관한 연구를 진행함으로써 연구의 범위를 확대 적용해 보고자 한다. 또한 기관장의 교체라는 현상이 불가피한 것인 이상 기관장의 교체로 인해 발생할 수 있는 경영성과에 대한 부정적인 영향을 줄이거나 반대로 긍정적 영향을 늘리기 위해서는 어떠한 유형의 인사가 후임기관장으로 임명되는 것이 바람직한 것인지 고찰해 보는 기회로 삼고자 한다.

제 2 절 연구의 대상 및 범위

본 연구는 2008년부터 2013년까지 6년간 공운법에 의거 기획재정부가 지정한 공기업을 대상으로 한다. 정부는 기존 정부투자기관관리기본법 등 공공기관을 규율하는 제법령을 통합하여 2007년에 공운법을 제정하고 현행의 공공기관 분류체계로 정비하였는데, 본 연구는 공운법이 시행된

이후인 2008년부터를 그 대상으로 한다. 한편, 동기간 동안 기획재정부가 지정한 공기업은 총 155개인데, 본 연구에서는 이 가운데 19개를 제외³⁾하고 총 136개만을 그 대상으로 하였다. 그 이유는 2008년부터 2010년까지의 경우 10개 기관이 통폐합·공기업 지정해지 등의 사유로 없어지거나 공기업의 지위를 상실하여 2013년 말 기준으로 존재하지 않아 본 연구에서 변수로 사용하는 자산, 매출액, 인원 등의 자료를 구하지 못하였고, 2011년부터 2013년까지의 경우 총 9개 기관이 공기업으로 신규 지정된 관계로 통제변수로 활용하는 전년도 정부경영평가 등급을 활용할 수 없었기 때문이다.

2008년부터 2013년까지 기획재정부가 지정한 공기업의 수와 본 연구에서 표본으로 활용한 공기업의 수는 [표 1] 과 같다.

[표 1] 연구대상 표본산출 내역

(단위 : 개)

구분	08년	09년	10년	11년	12년	13년	계
정부지정	24	24	22	27	28	30	155
연구제외	5	4	1	6	1	2	19
연구대상	19	20	21	21	27	28	136

3) 년도별 제외기관 내역

- 2008년(5개) : 한국산재의료원, 대한주택공사, 한국토지공사, 한국컨테이너부두공단, 한국석유공사
- 2009년(4개) : 한국산재의료원, 대한주택공사, 한국토지공사, 한국컨테이너부두공단
- 2010년(1개) : 한국산재의료원
- 2011년(6개) : 한국수력원자력, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국남부발전, 한국남동발전, 한국중부발전
- 2012년(1개) : 여수광양항만공사
- 2013년(2개) : 여수광양항만공사, 한국해양수산연구원

제 3 절 연구의 방법

본 연구는 문헌연구와 실증연구를 병행하여 진행하였다.

우선 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향과 최고경영자가 교체되는 경우 후임자의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 대한 기존의 문헌에 대한 연구를 통해 가설을 도출하였다.

도출된 가설은 실증분석을 통해 검증을 실시하였다. 실증분석을 위해 2008년부터 2013년까지의 공기업을 대상으로 교체 여부 및 후임자의 유형에 따른 경영성과, 즉 정부경영평가 등급, 고객만족도 점수 및 총자산 수익률 평균의 차이가 유의미한지 파악하기 위해 F검증과 T-검증을 실시하였다. 이때 귀무가설은 각각의 그룹, 즉 기관장이 교체된 공기업과 그렇지 않은 공기업, 후임자가 내부출신인 경우와 외부영입인 경우, 후임자가 전문성을 보유한 경우와 전문성을 보유하지 않은 경우의 평균이 같은 것이고, $p < 0.01$, $p < 0.05$, $p < 0.10$ 의 유의수준으로 양측검정을 실시하여 평균의 차이가 있으면 연구가설을 채택하였다. 또한 공기업 기관장의 교체와 후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설들을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고 이를 $p < 0.01$, $p < 0.05$, $p < 0.10$ 의 유의수준에서 검증하였다. 이때 자산, 매출액, 전년도 경영평가결과, 기관연령, 기관인원 등을 독립변수에 포함시켜 이들 요소를 통제하였다. 이상의 통계자료 처리 및 분석은 범용 통계 패키지인 SPSS 22를 활용하였다.

제 4 절 자료의 수집

본 연구에서는 정부가 2013년에 지정한 공기업을 기준으로 2008년부터 2013년까지의 6년간 정부경영평가 등급, 고객만족도 점수 및 총자산수익율에 대하여 기관장의 교체 및 후임자의 교체유형이 미치는 영향을 분석하였다. 공기업의 정부경영평가 등급, 고객만족도 점수, 자산·매출액 등의 재무정보, 인원·연령 등의 자료는 기획재정부에서 운영하는 공공기관 정보공개 시스템인 알리오에 게시된 기관별 경영공시자료, 각 기관의 홈페이지 경영공시자료와 기획재정부에서 제공하는 각 년도별 경영실적 평가결과를 활용하였다. 한편 기관장의 교체 여부 관련 자료는 Joins인물정보 및 동아인물닷컴을 활용하였고, 부족한 자료는 네이버, 구글 등 인터넷 포털사이트 검색을 통해 수집하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

제 1 절 이론적 배경

민간기업에 있어 최고경영자의 교체와 경영성과의 관계에 대해 국내외에서 많은 연구가 이루어지고 있다. 이러한 연구들은 다음과 같이 크게 두 갈래의 연구흐름으로 진행되어 왔다⁴⁾.

첫째, 경영성과가 최고경영자의 교체에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 것이다. 이와 관련하여 경영성과는 최고경영자의 교체와 음(-)의 관계에 있다고 하는 것이 일반적인 견해이다. 기업은 최고경영자의 교체를 통해 환경변화에 적응하고 성과를 제고하게 되는데, 경영성과가 저조한 경우 기업은 적합한 경영능력과 자격을 갖춘 자를 최고경영자로 교체하게 된다는 것이다. 또한 대리인 이론의 관점에서 볼 때 경영성과가 저조한 경우 기업은 주인이 주주의 가치를 극대화하기 위해 대리인인 최고경영자를 교체하고 경영성과에 대한 책임을 물어 최고경영자를 교체하는 것이 핵심적인 지표로 작동한다.

둘째, 최고경영자가 교체된 경우 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 것이다. 최고경영자의 교체가 기업성과에 어떠한 영향을 미치는가와 관련한 해외의 연구결과는 다시 긍정적 영향이 있다는 견해(Dennis & Dennis 1995 ; Pfeffer & Salancik 2003), 부정적 영향이 있다는 견해(Grusky 1963 ; Carroll 1984) 및 아무런 영향이 없다는 견해(Gamso

4) 이하의 내용은 박준용, 1998 ; 강영걸, 1999 ; 김정진 외, 2006 ; 유승원 외, 2012 등의 논문에 수록된 내용을 종합하여 정리하였다.

n & Scotch 1964 ; Liberson & O'Connor 1972) 등으로 나누어짐으로써 그 결과가 일관성이 없고 서로 상반된 결과를 나타내고 있다. 우선 긍정적 영향이 있다는 견해는 해당 기업의 지배구조 메커니즘이 정상적으로 작동하거나 기업이 변화된 경영환경에 적합한 최고경영자로 교체하기 때문이라는 것이다. 이러한 견해는 새로운 관리자의 부임으로 조직성과가 제고될 것이라는 상식적인 믿음이 전제되어 있다. 다음으로 부정적 영향이 있다는 견해는 일반적으로 신임 경영자들은 조직혁신을 도모하는 경우가 많고, 설사 조직혁신을 시도하지 않는 경우에도 최고경영자의 교체는 조직의 통일된 명령체계와 작업관행에 혼란을 야기해 직원들의 불안감을 증폭시킬 수 있으므로 조직 내부에 위기를 불러 올 가능성이 훨씬 크다는 것이다. 한편 경영실적의 부진이 최고경영자의 교체를 불러오고, 이렇게 이루어진 최고경영자의 교체는 기업 경영실적에 더 나쁜 영향을 미친다는 악순환(vicious circle)의 이론도 이러한 견해의 일종이다. 마지막으로 최고경영자의 교체와 기업성과는 아무런 관련성이 없다는 견해 중 소위 희생양(scapegoating)이론은 최고경영자의 교체를 통해 경영실적에 변화가 올 수 있다는 사실을 알리는데 그 목적이 있는 일종의 상징적 의식으로 기업 경영실적과는 아무 관련이 없다는 것이다. 또한 최고경영자의 교체보다는 기업의 조직적·환경적 중요성을 강조하여 기업이 처한 당시의 제반 경제여건, 기업의 업종 등과 같은 외생변수가 기업의 매출과 수익에 더 큰 영향을 미친다고 보는 견해도 있다. 한편 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향과 관련하여 과거의 연구들은 대부분 최고경영자의 교체라는 사건 그 자체에만 관심을 갖는다는 것을 비판하면서 최고경영자의 교체 그 자체뿐만 아니라 후임자의 유형과 특성도 함께 고려해야 하므로 최고경영자의 교체가 후임자의 선택에 어떠한 영향을 미치고 후임자의 유형에 따라 기업의 성과나 전략 등에 어떠한 영

향을 미치는가도 연구되고 있다. 이러한 연구들은 주로 후임자의 유형을 내부인사와 외부인사로 나누거나, 후임자가 해당 기업이 속한 산업에 대한 경험 유무 또는 전문성 유무 등으로 구분하고 있다.

우선 공기업 관련하여 경영성과가 기관장의 교체에 미치는 영향에 관한 연구를 진행하는 데는 다음과 같은 한계가 있다. 공운법 제25조제5항은 공기업 기관장의 임기를 보장하고 있고, 그 예외사유 중 하나로 경영실적 평가의 부진을 명시하고 있는데, 공운법이 공기업 기관장의 해임사유로 경영실적 평가 부진을 직접적으로 규정하고 실제 경영실적 평가 부진을 이유로 공기업 기관장이 교체된 사례가 극히 드물기 때문이다. 즉 공기업 기관장이 교체되는 경우를 나누어 보면, 공운법에서 보장된 임기 만료에 의한 교체와 임기만료 전 교체의 두가지인데, 전자는 단순히 임기가 만료되었기 때문에 교체된 것으로 볼 수 있고, 후자는 실제 경영실적 평가 부진을 직접적인 사유로 교체된 경우를 제외하고는 거의 대부분 자진사퇴의 형식을 띄고 있으므로 경영성과가 공기업 기관장 교체에 영향을 미친다는 이론적 구성이 어려운 것이다. 따라서 본 연구는 최고경영자의 교체와 경영성과의 관계에 대한 두가지 논의 중 두번째 논의, 즉 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에 해당한다. 이하에서는 이와 관련한 국내의 구체적인 선행연구를 살펴보기로 한다.

제 2 절 선행연구

이론적 배경에서 언급한 바와 같이 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향은 첫째, 교체라는 사실 자체가 경영성과에 미치는 영향에

대한 연구와 둘째, 후임자의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구로 나누어진다. 본 절에서는 각 연구방향의 구체적인 선행연구를 민간기업의 경우와 공공기관에 대한 연구로 구분하여 살펴보기로 한다.

1. 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

(1) 민간기업의 경우

강영걸(2005)은 1986년부터 1996년까지 11년간 46개 상장 식음료 제조기업의 데이터를 통해 최고관리자의 교체가 교체 당해 년도와 교체 다음 년도의 총자산순이익율 및 매출액순이익율에 미치는 영향을 고정효과모형을 통해 분석하였다. 연구결과 첫째, 최고관리자의 교체는 교체 당해 년도 총자산수익율과 매출액순이익율에 유의한 음(-)영향을 미쳤으나, 교체 다음 년도의 총자산수익율과 매출액순이익율에는 유의한 영향을 미치지 않는다고 하였다. 따라서 최고관리자 교체의 부정적 효과는 당해 년도에만 해당되는 것이지 다음 년도까지 이어지는 것은 아니라고 하였는데 이는 최고관리자의 경력과 능력이 축적된 후에는 교체가 경영성적에 미치는 부정적 효과가 중화될 수 있기 때문이라고 하였다.

박준우(2007)는 1999년부터 2003까지 5년간 유가증권시장 소속기업 중 금융업을 제외한 202개 제조기업을 대상으로 시장모형, Fama-French의 3요인 모형 및 회귀분석모형을 사용하여 최고경영자 교체기업의 주가의 장단기성과와 재무성과의 변화를 측정하였다. 연구결과 첫째, 최고경영자 교체공시에 따른 주식시장에서의 단기성과는 부(-)의 초과수익율을 보인 반면, 최고경영자 교체에 따른 주가의 장기성과는 교체 후 36개월 동안 정(+)의 장기성과를 나타낸다고 하였다. 둘째, 최고경영자 교체 전후의

총자산경상이익율, 산업조정 총자산경상이익율, 매출액순이익율, 산업조정 매출액순이익율을 기업성으로 활용하여 측정한 결과 최고경영자 교체 년도를 기준으로 교체 -1년도에 가장 재무성과가 좋지 않았고, 최고경영자 교체 후 재무성과가 향상되었으나 재무성과의 지속적 증가는 교체 후 2년까지만 지속되었다고 한다. 주가의 장기성과와 경영성과가 향상된 것은 경영성과가 좋지 않은 기업의 경우 기업전략차원에서 최고경영자 교체를 적극적으로 고려하여야 한다는 것을 의미하고, 최고경영자 교체 후 경영성과가 2년까지만 향상된 것은 향상된 경영성으로 인한 최고경영자의 방만경영과 이사회 감시가 약화된 것이 그 원인이라고 하였다.

김효진 외(2005)는 1992년부터 2002년까지 국내 100대 상장기업의 데이터를 통해 다공변량모형을 이용하여 최고경영자 교체가 경영성과에 미치는 영향을 살펴보았는데, 연구결과 경영자 교체 후 기업의 비정상성장률이 유의한 양(+의) 차이를 보여 기업의 성장성이 향상된다고 하였다. 특히 경영성과가 좋지 않은 기업의 경우 최고경영자의 교체 후 경영성과가 향상되었는데, 이는 기업지배구조 매커니즘이 정상적으로 작동하여 경영성과가 좋지 않은 최고경영자의 교체가 있으면 최고경영자 교체 후 경영성과가 향상될 수 있음을 의미한다고 하였다.

구본경 외(2011)는 외환위기 이후부터 2006년까지 코스피 및 코스닥 기업을 대상으로 저성과를 보인 기업과 고성과를 보인 기업군 사이에 최고경영자 교체를 전후하여 경영성과에 변화가 관찰되었는지를 패널회귀 분석을 통해 분석하였다. 연구결과 첫째, 저성과 그룹의 경우 코스피와 코스닥 기업 모두 최고경영자 교체 이후 1년간 성과에서 경영의 효율성이 제고됨을 발견하였고, 둘째, 고성과 그룹의 경우에는 코스피 기업의 경우 경영성과의 급격한 하락이 유의하게 나타났으나, 코스닥 기업의 경우 교체 후 2년간 산업조정 CAR을 제외하고 교체 이후 유의한 경영성

과의 변화도 관찰되지 않았다고 하였다. 이러한 결과는 고성과 코스닥 기업의 경우 고성과 코스피 기업에 비해 최고경영자 교체의 위험부담이 상대적으로 낮음을 시사한다고 하였다.

이해영 외(2013)는 2001년부터 2010년까지 401개 상장기업을 대상으로 최고경영자의 교체가 시가총액, 총자산영업이익률과 총자산순이익율에 미치는 영향을 2단계 프로빗-MLE 모형을 통해 분석하였는데, 첫째, 최고경영자의 교체는 시가총액에 유의한 양(+)의 영향을 주어 경영성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 총자산영업이익률과 총자산순이익율에 대해서는 음(-)의 영향을 미쳤는데, 이는 경영성과가 저조한 경우에 최고경영자의 교체가 이루어지고 최고경영자 교체 년도에는 최고경영자 교체가 이익향상으로 이어지지 않는 못하였다고 하였다.

(2) 공공기관의 경우

강영걸(1999)은 1990년부터 1997년까지 8년간의 13개 정부투자기관으로부터 수집한 자료를 바탕으로 기관장의 교체가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그는 기관장의 교체가 정부경영평가 계량점수, 계량점수 순위, 비계량점수 및 비계량점수 순위에 미치는 영향을 GLS에 의한 다중회귀분석을 통해 분석하였는데, 연구결과 정부투자기관 기관장의 교체는 정부경영평가 계량점수 순위에 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다. 이는 정부투자기관의 기관장 교체가 개인의 능력과 상관 없는 정치적인 이유로 이루어지고, 이러한 관행이 기관 경영성적이라는 조직성과에 부정적 영향을 미친 것이라고 보았다.

유승원 외(2012)는 2004년부터 2008년까지 24개 공기업 자료를 통해 기관장, 감사 및 비상임이사가 교체 또는 임기만료 전에 교체된 경우 총

자산수익율의 변화 및 산업조정 총자산수익율의 변화에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 고정효과모형을 통해 분석하였다. 연구결과 공기업 기관장이 임기만료 전에 교체될 경우 총자산수익율 변화에 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 임원의 임기 중 교체가 외부로부터의 예상치 못한 부정적 충격이기 때문이라고 하였다. 또한 비상임이사의 임기만료 전 교체는 산업조정 총자산수익율의 변화에 유의한 음(-)의 영향을 미친다고 하였는데, 이는 이사회 내에서 경영에 대한 자문역할을 하는 비상임이사가 임기 도중 퇴임하면 공기업이 제공받을 객관적이고 전문적인 식견이 단절되어 경영수행에 애로가 발생하기 때문이라고 해석하였다. 한편 추가적인 논의를 통해 고성과 공기업의 경우 기관장이 교체되거나 임기만료 전에 교체된 경우 총자산수익율과 산업조정 총자산수익율 모두 유의하게 감소하는 것으로 나타났다고 하였다.

[표 2] 는 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 대한 선행연구의 내용을 요약한 것이다.

[표 2] 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 대한 선행연구 요약

연구자	내 용
강영걸 (2005)	고정효과 모델을 통해 최고관리자의 교체는 교체 당해년도 총자산수익율과 매출액순이익율에 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 분석
김효진 외 (2005)	다공변량모형을 이용하여 최고경영자 교체 후 기업의 비정상성장율이 유의한 양(+)의 차이를 나타내 기업의 성장성이 향상되었다고 함

구분	내용
구분경 외 (2011)	패널회귀분석 결과 저성과 그룹의 경우 코스피와 코스닥 기업 모두 최고경영자 교체 이후 1년간 성과에서 경영의 효율성이 제고되었고, 고성과 그룹의 경우에는 코스피 기업의 경우 경영성과의 급격한 하락이 유의하게 나타났으나, 코스닥 기업의 경우 교체 후 2년간 산업조정 CAR을 제외하고 교체 이후 유의한 경영성과의 변화도 관찰되지 않음
박준우 (2007)	시장모형 및 Fama-French 모형을 통한 분석결과 최고경영자 교체공시에 따른 주식시장에서의 단기성과는 부(-)의 초과수익율을 보인 반면, 최고경영자 교체에 따른 주가의 장기성과는 교체 후 36개월 동안 정(+)의 장기성과를 나타냄. 회귀분석결과 최고경영자 교체년도를 기준으로 교체 -1년도에 가장 재무성과가 좋지 않았고, 최고경영자 교체 후 재무성과가 향상되었으나 재무성과의 지속적 증가는 교체 후 2년까지만 지속됨
이해영 외 (2013)	2단계 프로빗-MLE 모형을 통한 분석결과 최고경영자 교체는 시가총액에 양의 영향을, 총자산영업이익률과 총자산순이익률에 대해서는 음의 영향을 미침
강영걸 (1999)	GLS 회귀분석을 통해 정부투자기관 기관장의 교체는 정부경영평가 계량점수 순위에 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 분석
유승원 외 (2012)	고정효과모형을 통한 분석결과 공기업 기관장이 임기종료 전에 중도퇴임할 경우 총자산수익률 변화에 유의한 부(負)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 특히 고성장 공기업의 경우 기관장이 교체되거나 중도퇴임하는 경우 총자산수익률과 산업조정 총자산수익률 모두 유의하게 감소하는 것으로 나타남

2. 최고경영자 교체시 후임자의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

(1) 민간기업의 경우

강영결(2005)은 1986년부터 1996년까지 11년간 46개 상장 식음료 제조 기업의 데이터를 대상으로 고정효과모형을 통해 최고관리자의 교체유형과 총자산순이익율 및 매출액순이익율의 관계를 분석하였다. 이때 최고관리자의 교체유형을 내부인사 승진과 외부인사 영입으로 구분하였는데, 연구결과 내부인물 승진기용이 아닌 외부인물 영입은 기업 경영실적과 부정적인 관계가 있었지만, 이러한 관계는 교체 당해 년도에 국한되고 다음 년도까지는 이어지지 않았다고 하였다. 따라서 외부인사의 영입은 일시적인 조직 내부의 혼란을 초래할 수 있는 문제가 있으나 최고관리자의 경력과 능력이 축적된 후에는 교체가 경영성적에 미치는 영향이 중화될 수 있다고 하였다.

김정진 외(2006)는 2001년부터 2004년까지 4년간 120개 상장기업을 대상으로 최고경영자의 교체유형에 따라 조직의 경영통제시스템과 조직구조에 어떠한 변화를 갖고 오는지 독립표본 t검정을 통해 분석하였다. 이때 최고경영자의 교체유형을 내부인사와 외부인사로 구분하였는데, 연구결과 내부인사로 최고경영자가 교체될 때 외부인사로 교체된 경우에 비해 경영통제시스템의 변화가 더 큰 것으로 나타났다고 하였다.

김정진 외(2009)는 2001년부터 2005년까지 5년간 692개 상장기업을 대상으로 최고경영자 교체 이후 교체유형(소유경영자와 전문경영자) 및 교체원인(성과원인과 성과외원인) 등의 조직변화의 상황적인 요인을 고려하여 조직유형을 4가지로 구분하고 공분산분석을 통해 이에 따른 ROA

및 EVA의 차이에 대해 분석하였다. 연구결과 4가지 조직유형 중에서 성과외원인에 의한 전문경영인으로서의 교체에서 ROA가 가장 높은 것으로 나타났으나, EVA에 대해서는 유형 간에 유의한 차이를 보이지 않았다고 하였다. 성과외원인에 의한 전문경영인으로서의 교체 조직이 ROA가 높은 것은 전문경영자가 상대적으로 안정적인 상황에서 조직내 갈등을 적게 유발시키면서 변화계획을 추진할 수 있기 때문이고 특히 단기적인 회계 수익율에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

(2) 공공기관의 경우

강영걸(1999)은 1990년부터 1997년까지 8년간의 13개 정부투자기관으로부터 수집한 자료를 바탕으로 후임 기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향을 GLS 회귀분석을 통해 분석하였다. 연구결과 후임 기관장의 유형에 따라 서로 상반된 결과를 도출하였는데, 외부인사 영입과 정치인 출신 기관장 부임의 경우 기관장의 교체가 계량실적에 부정적인 영향을 미치는 반면, 내부인사 중에서 기관장을 선임하면 정부경영평가 계량실적이 향상된다고 하였다. 따라서 기관 내부 인사를 후임으로 선택하는 것이 최상의 기관장 교체방안이 되고, 불가피하게 외부인사를 영입하는 경우 정치인 출신은 가급적 배제하는 것이 바람직하다고 하였다.

이명석(2001)은 1985년부터 1996년까지의 18개 정부투자기관의 기관장 임용유형과 경영실적의 관계를 ANOVA분석을 통해 분석하였다. 연구결과 기관장이 비실적 요인에 의해 정치적으로 임용된 경우 실적 요인에 의해 임용된 경우보다 상대적으로 낮은 경영실적을 보인다고 하였다. 특이한 점은 관료출신의 경영실적이 매우 저조한 것으로 나타났는데 이는 관료의 경우 정치적 임용이 아닌 전문성에 의한 임용이라는 주장이 사실

과 다르다는 것을 의미한다고 하였다.

김현(2007)은 1999년부터 2005년까지 정부투자기관 사장 총 78명의 경력과 해당 분야의 업무경험에 따른 경영성과의 차이 및 경영성과에 미치는 영향에 대해 독립표본 t검정, ANOVA분석을 통해 분석하였다. 첫째, 그는 경력을 기준으로 군인, 정치인 및 관료를 낙하산 인사로, 내부승진 및 외부경영인을 실적인사로 분류하고 집단간 평균비교분석을 실시하였는데 각 경력 유형간, 낙하산 인사와 실적인사간 평균의 차이가 없었으나, 해당 정부투자기관에 대한 업무경험을 기준으로 경험이 있는 집단과 경험이 없는 집단간 평균비교분석 결과 경험이 있는 집단이 그렇지 않은 집단보다 평균이 높은 것으로 나타났다. 둘째, 낙하산 인사와 실적인사에 따라 경영성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않았으나, 투자기관의 경험 유무가 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 경험이 있는 사장의 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 따라서 낙하산인사라는 용어가 경력 유형에 따라 구분되는 것이 아니고, 해당 투자기관의 경험 유무가 중요한 기준이 된다고 하였다.

이승우(2008)는 91개 지방공기업과 14개 정부투자기관의 최고경영자 특성과 경영성과의 관계를 일원배치 분산분석을 통해 분석하였다. 연구 결과 첫째, 공공기관장의 경영평가 결과에서 정부 및 정치인 출신이 민간기업 경영자나 연구분야 종사자의 출신보다 사업성과가 상대적으로 높은 것으로 분석하였는데, 이는 정부, 국회 등 이해관계자와의 관계에 있어 원활하고 공기업 특성의 경직된 조직을 오히려 제대로 활용할 수 있는 기반을 구축하고 있기 때문이라고 하였다. 둘째, 기관장의 성향에 따라 경영성과에 변동이 있고 기관장 특성과 경영성과의 타당성 여부에서 공기업 특성상 정부와의 이해관계 정도가 높을수록 경영성과가 높게 나타났다

유승원(2009)은 2003년부터 2007년까지 5년간 정부가 지정한 24개 공기업의 CEO의 독립성 및 전문성이 총자산수익율에 미치는 영향을 다변량회귀분석을 통해 연구하였다. 이때 독립성은 해당 공기업 출신 인사인지 여부에 따라 구분하고, 전문성은 업무전문성과 재무전문성으로 구분하였는데, 연구결과 기관장의 독립성, 업무전문성 및 재무전문성 모두 통계적으로 유의하지는 않았으나, 각각 경영성과와 음(-), 양(+), 양(+의 관계에 있었다고 한다. 비록 통계적으로 유의한 결과는 아니나 이를 통해 독립성이 경영성과에 미치는 영향은 일반적으로 생각하는 것과는 달리 어느 정도 해소된 것으로 보이고, 기관장의 전문성이 공기업의 경영성과에 보다 중요한 역할을 미치는 것으로 해석된다고 하였다.

박원(2013)은 2005년도부터 2010년도까지 119개 공기업 및 준정부기관을 대상으로 공공기관장 교체 유형 또는 특성이 경영성과 또는 이익조정 에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해 분석하였다. 연구결과 첫째, 공공기관을 대상으로 경영자 교체와 이익조정 의 관계는 비유의적인 것으로 나타났는데, 이는 외부영입자의 경우 경영자 교체시점에 이익을 하향조정하는 결과로 나타났다고 하였다. 둘째, 업무전문성이 있는 경영자의 경우 그렇지 않은 경우보다 높은 경영성과를 창출하는 것으로 나타났는데, 업무전문가의 경우 비업무전문가에 대비하여 이익조정 에 음의 영향을 미치는 것으로 나타나 업무전문가의 높은 성과는 이익조정 으로 보기 어렵다고 하였다.

안성규 외(2013)는 2008년부터 2011년까지 4년간 31개 지방공사와 39개 지방공단의 기관장의 임용 유형과 경영평가 점수, ROE 및 ROA의 관계를 집단간 비교분석 및 패널회귀모형을 통해 분석하였다. 연구결과 첫째, 경영평가 점수의 경우 지방공사에서는 통계적으로 유의한 차이가 없었으나 지방공단에서는 민간인과 정치인 출신 기관장보다 공무원 출신

기관장의 경영평가 점수가 통계적으로 유의한 수준에서 더 높은 것으로 나타났다. 둘째, ROE와 ROA의 경우 지방공사에서 기관장 임용 유형에 따른 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 셋째, 기관장의 임용 유형이 경영성과에 미치는 영향에 대한 패널회귀분석 결과 지방공사의 경우 모든 종속변수에 대해 기관장의 임용 유형이 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나, 지방공단의 경우 기관장의 임용 유형이 경영평가 점수에 통계적으로 유의한 영향을 나타났다고 하였다.

[표 3] 은 최고경영자 교체시 후임자의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 대한 선행연구를 요약한 것이다.

[표 3] 후임자의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구의 요약

구 분	내 용
강영걸 (2005)	고정효과모형을 통한 분석결과 내부인물 승진기용이 아닌 외부인물 영입은 총자산순이익율 및 매출액순이익율과 부정적인 관계가 있다고 함
김정진 외 (2006)	독립표본 t검정을 통해 분석한 결과 내부인사로 최고경영자가 교체될 때 외부인사로 교체된 경우보다 조직변화와 성과향상이 모두 더 큰 것으로 나타남
김정진 외 (2009)	공분산분석 결과 성과외원인에 의한 전문경영인으로서의 교체에서 ROA가 가장 높은 것으로 나타났으나, EVA에 대해서는 유형 간에 유의한 차이를 보이지 않음

구 분	내 용
강영결 (1999)	GLS 회귀분석을 통해 분석한 결과 외부인사 영입과 정치인 출신 기관장 부임의 경우 기관장의 교체가 계량실적에 부정적인 영향을 미치는 반면, 내부인사 중에서 기관장을 선임하면 정부경영평가 계량실적이 향상되었다고 함
이명석 (2001)	ANOVA분석 결과 기관장이 비실적 요인에 의해 정치적으로 임용된 경우 실적 요인에 의해 임용된 경우보다 상대적으로 낮은 경영실적을 보임. 특히 관료출신의 인사의 경영실적이 정치인이나 군부 출신 보다 낮음.
김현 (2007)	정부투자기관 기관장 출신유형 및 낙하산 인사 여부와 사장경영계약 이행실적 평가의 관계를 독립표본 t검정, ANOVA분석을 통해 분석 실증분석한 결과 양자 모두 평가결과에 있어 차이가 없었음. 반면 해당 기관 관련 업무 경험이 있는 기관장의 평가결과는 그렇지 않은 기관장에 비해 높음
이승우 (2008)	일원배치 분산분석을 통해 분석한 결과 정부 및 정치인 출신이 민간기업 경영자나 연구분야 종사자의 출신보다 사업성과가 상대적으로 높은 것으로 나타남
유승원 (2009)	다변량회귀분석을 통해 기관장의 독립성과 재무전문성이 공기업의 경영성과에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, 통계적으로 유의한 결과는 아니지만 경영성과와 각각 독립성은 음(-)의 영향을, 전문성은 양(+)의 관계를 나타냈다고 함

3. 선행연구의 검토

상기의 선행연구에서와 같이 민간기업에 있어서 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 대해 긍정설, 부정설, 무관계설 등으로 견해가 나뉘고 있다. 공공기관의 경우 이와 관련한 일부 연구가 이루어졌고, 기관장의 교체가 경영성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 이들 연구는 90년대의 공공기관에 대한 연구이거나 공공기관을 직접적으로 평가하는 정부경영평가 결과가 아닌 재무적 실적만을 대상으로 진행된 연구이다. 따라서 최근의 자료를 바탕으로 기업의 경영실적을 직접적으로 평가하는 정부경영평가 결과를 기준으로 연구를 진행하는 한편, 기관장의 교체가 고객만족도나 재무성과 등에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 추가적인 검토가 필요할 것으로 보인다.

한편 공기업을 포함한 공공기관의 기관장 유형이 정부경영평가나 재무적 성과 등에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 많은 편인데, 그 연구의 유형만큼 시기별, 대상별, 유형별 분류에 따라 상이한 결과를 나타내고 있다. 이들 연구는 기관장이 임명된 경우를 전제로 하고 있다. 하지만 본 연구는 기관장이 교체된 경우를 전제로 후임기관장의 유형에 따라 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구로 선행연구들과 차별된다고 할 수 있다.

제 3 장 연구의 설계

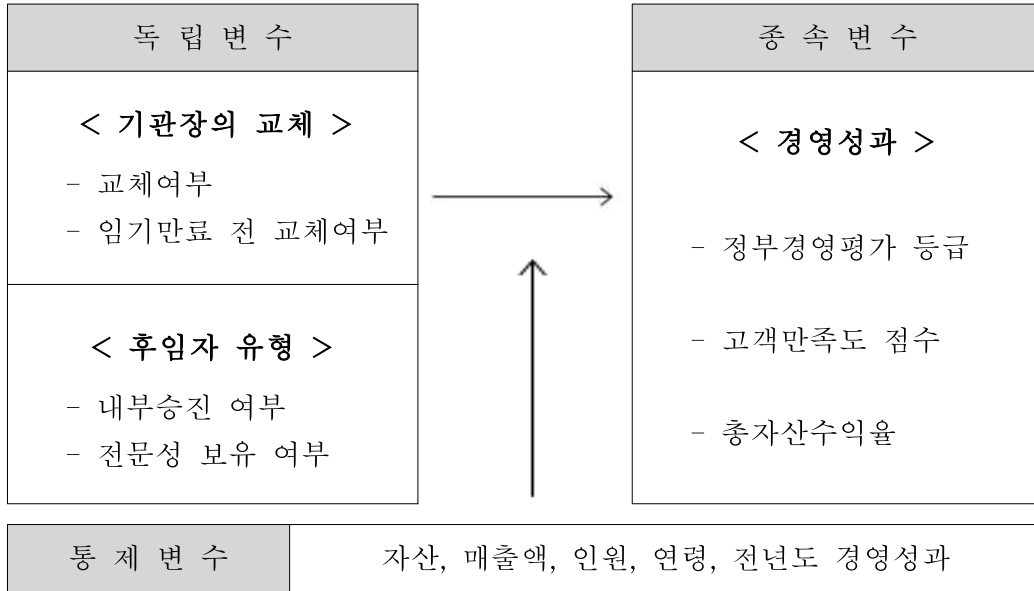
제 1 절 연구의 모형

1. 서론

본 연구에서는 공기업 기관장의 교체와 후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 즉 2008년부터 2013년까지 공기업 기관장의 교체 여부와 교체 후 후임기관장의 유형에 따라 경영성과가 어떠한 차이를 보이고 또한 어떠한 영향을 미치는지를 밝히는 것이 본 연구의 핵심이다. 이에 대한 분석을 위해 경영성과를 나타내는 종속변수로 공기업 경영성과를 나타내는 정부경영평가 등급, 고객서비스를 나타내는 고객만족도 점수 및 수익성을 나타내는 총자산수익율을 설정한다. 독립변수는 기관장의 교체와 후임자의 유형으로 하고, 자산, 매출액, 인원, 연령 및 전년도 경영성과를 통제변수로 하여 실증분석을 실시하였다.

[그림 1] 은 연구의 분석방법을 그림으로 나타낸 것이다.

[그림 1] 분석의 틀



2. 연구가설

(1) 공기업 기관장의 교체와 경영성과

1) 공기업 기관장의 교체 여부와 경영성과

민간기업의 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 대한 선행 연구는 연구자, 연구대상, 연구시기 등에 따라 다양한 결과를 나타내고 있다. 경영성과에 긍정적인 영향이 있다는 연구는 해당 기업의 지배구조 매커니즘이 정상적으로 작동하는 근거라고 하였다. 하지만 최고경영자의 교체가 부정적인 영향을 미친다는 연구는 주로 최고경영자의 교체가 조

직구조의 분열을 일으키거나 시장에서 기업의 부정적 정보로 인식하기 때문인 것으로 보고 있다. 이에 반해 공기업을 대상으로 한 관련 연구는 매우 드물지만 모두 기관장의 교체가 경영성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 즉 강영걸(1999)은 정부투자기관의 기관장 교체가 정부경영평가 계량실적에 부정적 영향을 미친다고 하였고, 유승원 외(2012)에 의하면 비록 고성장 공기업에 국한된 논의이기는 하나 기관장이 임기만료 전에 퇴임한 경우 총자산수익율과 산업조정 총자산수익율 모두에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 이러한 결과가 나온 이유에 대해 현재 공기업은 정부가 중심이 된 지배구조를 가지므로 정부 의사를 공기업에 반영시키는데 용이한 인사를 기관장으로 임명할 유인을 갖게 되고 결과적으로 경영성과 향상이나 경영혁신과 같은 경제적 효율성의 논리보다는 정치경제적 논리가 우선되기 때문이라고 하였다. 본 연구에서는 강영걸(1999)과 유승원 외(2012)의 연구를 근거로 아래와 같은 가설을 설정하여 연구를 진행하고자 한다.

가설 1. 공기업 기관장이 교체된 경우와 교체되지 않은 경우에 경영성과의 차이가 있을 것이다.

가설 1-1. 공기업 기관장이 교체된 경우에 교체되지 않은 경우보다 정부경영평가 등급이 낮을 것이다.

가설 1-2. 공기업 기관장이 교체된 경우에 교체되지 않은 경우보다 고객만족도 점수가 낮을 것이다.

가설 1-3. 공기업 기관장이 교체된 경우에 교체되지 않은 경우보다 총자산수익율이 낮을 것이다.

가설 2. 공기업 기관장의 교체는 경영성과에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 공기업 기관장의 교체는 정부경영평가 등급에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 공기업 기관장의 교체는 고객만족도 점수에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 공기업 기관장의 교체는 총자산수익율에 부정적 영향을 미칠 것이다.

2) 공기업 기관장의 임기만료 전 교체 여부와 경영성과

공기업과 관련하여 이에 대한 직접적인 연구결과를 찾아보기는 힘들었으나, 민간기업과 관련한 기존의 연구에서 경영진이 임기를 마치기 전에 교체되는 경우 기업성과가 하락한다는 연구결과가 있다. 박종철 외(2008)는 CEO의 해임이 기업전략에 미치는 영향을 연구하였는데, 전임 CEO가 해임, 즉 타인에 의해 이임되면서 동시에 신임 CEO가 외부인사인 기업은 사업 다각화 전략이 아닌 집중화 전략을 선택한다고 하였다. 심동석(2000)은 교체된 CEO가 기업 고문으로 좌천되거나 타 기업의 대표이사로 임명되지 않는 경우 시장은 이를 문책성 인사로 인식하여 교체 공시 이후 시장이 부정적 반응을 보인다고 하였다. 따라서 이상의 논의를 근거로 아래와 같은 연구가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 3. 공기업 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우와 그렇지 않은 경우에 경영성과에 차이가 있을 것이다.

가설 3-1. 공기업 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우에 그렇지 않은 경우보다 정부경영평가 등급이 낮을 것이다.

가설 3-2. 공기업 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우에 그렇지 않은 경우보다 고객만족도 점수가 낮을 것이다.

가설 3-3. 공기업 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우에 그렇지 않은 경우보다 총자산수익율이 낮을 것이다.

가설 4. 공기업 기관장의 임기만료 전 교체는 경영성과에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 공기업 기관장의 임기만료 전 교체는 정부경영평가 등급에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 공기업 기관장의 임기만료 전 교체는 고객만족도 점수에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3. 공기업 기관장의 임기만료 전 교체는 총자산수익율에 부정적 영향을 미칠 것이다.

(2) 후임기관장의 유형과 경영성과

1) 후임기관장의 내부승진 여부와 경영성과에 대한 가설

공기업에 대한 실증적 분석을 통해 내부승진인사의 경영성과가 외부영입인사의 경영성과보다 높다는 연구결과가 있다. 즉 강영걸(1999)은 실증분석을 통해 외부인사 영입을 통한 정부투자기관의 기관장 교체가 경

영성적에 부정적인 영향을 미치는 반면 내부승진인사로의 교체는 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이는 제도적·정치적 환경에 적용할 수밖에 없는 정부투자기관의 특성이 원인이 된 것이라고 하였다. 박원(2013)은 이익조정 측면에서 내부승진자의 경우 전임 경영자와의 관계를 고려하여 이익을 하향 조정할 유인이 적은 반면, 외부영입자의 경우 전임자에 책임전가하고 향후 경영실적 향상을 위해 이익을 하향 조정하는 유인이 강하므로 외부영입자의 경우 교체 당해 년도의 경영실적이 낮다고 하였다. 유승원(2013)은 공기업 기관장이 내부승진자의 경우 외부영입자보다 상대적으로 정치적 독립성이 높고, 정치적 독립성이 유지되는 경우 경영성과가 높다고 하였는데, 이는 내부승진자는 조직목표 설정과 자원활용 측면에서 자유롭기 때문이라고 하였다. 따라서 이상의 연구결과를 근거로 아래와 같은 가설을 설정하여 연구를 진행하고자 한다.

가설 5. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우와 외부출신인 경우에 경영성과에 차이가 있을 것이다.

가설 5-1. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 외부출신인 경우보다 정부경영평가 등급이 높을 것이다.

가설 5-2. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 외부출신인 경우보다 고객만족도 점수가 높을 것이다.

가설 5-3. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 외부출신인 경우보다 총자산수익율이 높을 것이다.

가설 6. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6-1. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 정부경영평가 등급에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6-2. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 고객만족도 점수에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6-3. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 총자산수익율에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 후임기관장의 전문성 보유 여부와 경영성과에 대한 가설

기관장의 출신배경에 따라 일률적으로 낙하산인사나 실적인사로 구분하는 것은 바람직하지 않다고 하면서 실증분석을 통해 해당 기관의 경험 유무가 낙하산인사를 정의하는 기준이 되어야 한다는 연구(김현, 2007)가 있다. 이 연구에서는 기존 연구(이명석, 2001)의 분류에 따라 분석한 결과 낙하산인사와 실적인사간에 경영실적의 차이가 없다고 하면서 해당 기관의 경험이 있는 기관장이 그렇지 않은 기관장보다 경영실적이 높다고 하였다. 그 이유는 업무경험이 없는 기관장의 경우 업무과약에 소요되는 시간이 길어짐으로써 경영성과의 차이가 발생하고 경영성과에 부정적 영향을 미치게 될 것이기 때문이라고 하였다. 유승원(2009) 또한 공기업 기관장이 업무전문성을 갖는 경우 총자산수익율에 양(+)의 영향을 미친다고 하였는데, 그 이유는 해당 기관에 대한 업무전문성이 있는 사람은 업무에 대한 이해도가 높고 관련 경험을 보유하고 있으므로 조직을 장악하여 업무를 추진하는 것이 상대적으로 용이하기 때문이라고 하였

다. 박원(2013) 또한 업무전문성이 있는 기관장이 그렇지 않은 인사보다 더 높은 경영성과를 창출한다고 하였는데, 이익조정의 측면에서 업무전문성이 있는 기관장은 업무의 전문성을 이용하여 이익을 조정한 결과보다 효율적인 경영을 하기 때문이라고 하였다. 한편 민간기업에 대한 논의에서도 박준용(1998)은 후임 최고경영자가 동종산업 출신인 경우 이종산업 출신인 경우보다 총자산수익율이 높다고 하였다.

본 연구에서는 김현(2007), 유승원(2009), 박원(2013) 및 박준용(1998)의 연구결과에 따라 후임자의 유형을 해당 기관에 대한 경험 유무 및 해당 기관이 속한 산업에 대한 경험 유무를 전문성의 기준으로 삼고 아래의 가설을 설정하여 연구를 진행하여 보고자 한다.

가설 7. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장의 해당 기관에 대한 전문성 보유한 경우와 그렇지 않은 경우에 경영성과의 차이가 있을 것이다.

가설 7-1. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장의 해당 기관에 대한 전문성 보유한 경우 그렇지 않은 경우보다 정부경영평가 등급이 높을 것이다.

가설 7-2. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장의 해당 기관에 대한 전문성 보유한 경우 그렇지 않은 경우보다 고객만족도 점수가 높을 것이다.

가설 7-3. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장의 해당 기관에 대한 전문성 보유한 경우 그렇지 않은 경우보다 총자산수익율이 높을 것이다.

가설 8. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 해당 기관에 대한

전문성을 보유한 경우 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 8-1. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 해당 기관에 대한 전문성을 보유한 경우 정부경영평가 등급에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 8-2. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 해당 기관에 대한 전문성을 보유한 경우 고객만족도 점수에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 8-3. 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 해당 기관에 대한 전문성을 보유한 경우 총자산수익율에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 정의

1. 종속변수

본 연구에서 종속변수는 2008년부터 2013년까지 6년 간 공기업 정부경영평가등급, 고객만족도 점수 및 총자산수익율이다.

정부경영평가는 평가영역을 계량부문과 비계량부문으로 나누어 계량평가 점수, 비계량평가점수의 합계를 기준으로 최종 평가 등급을 부여한다. 하지만 2008년부터 2012년까지 기획재정부에서 발표한 평가결과 및 평가결과 보고서 중 2008년부터 2010년의 경우 계량 및 비계량점수의 세부적인 산출내역이 없고 등급으로만 표시되어 있어 정확한 점수를 파악할

수가 없고, 등급으로 표기된 경우에도 계량과 비계량의 구분이 명확하게 되어 있지 않았다. 따라서 본 연구에서는 평가결과로 발표된 등급(E ~ S 등급)을 계량을 위한 점수(1 ~ 6점)로 환산하여 종속변수로 사용하였다.

고객만족도 점수는 기획재정부가 매년 실시하는 공공기관에 대한 고객만족도평가 점수를 말한다.

총자산수익율을 기업의 재무성과를 나타내는 선정하였다. 총자산수익율은 총자산에서 당기순이익이 차지하는 비중 즉, 당기순이익을 자산총액으로 나눈 것이다. 이는 대표적인 수익성을 나타내는 재무지표로서 총자산수익율이 높다는 것은 자산에 비해 이익이 많다는 것으로 자산을 기준으로 볼 때 수익성이 높다는 것이다.

[표 4] 은 이상의 종속변수에 대한 조작적 정의를 정리한 것이다.

[표 4] 종속변수의 조작적 정의

종속변수명	조작적 정의
정부경영평가 등급 (MP1)	S등급 ⇒ 6, A등급 ⇒ 5, B등급 ⇒ 4, C등급 ⇒ 3, D등급 ⇒ 2, E등급 ⇒ 1
고객만족도 점수 (MP2)	기획재정부 주관 공기업 고객만족도평가 점수
총자산수익율 (MP3)	당기순이익 ÷ 총자산

2. 독립변수

본 연구의 독립변수는 공기업 기관장의 교체 및 후임기관장의 유형이다. 기관장의 교체는 기관장 교체 여부 및 기관장 임기만료 전 교체 여부로, 후임기관장의 유형은 후임기관장의 내부승진 여부 및 해당 기관에 대한 전문성 보유 여부로 각각 구분하였다.

공기업이란 공운법 제5조에 의한 구분에 따라 공기업으로 지정된 기관을 의미하고, 기관장이란 각 기관의 특성에 따라 부여된 명칭 여하를 불문하고 공운법 제25조제1항 또는 제26조제1항에 따라 공기업의 장으로 임명된 자를 말한다.

기관장의 교체란 현실에서 발견되는 모든 교체현상으로 공운법에서 정한 임기만료에 따른 교체와 임기만료 전 교체를 포함하는 개념이다.

기관장의 교체 여부란 기관장이 교체된 경우와 그렇지 않은 경우를 의미하고, 분석의 편의를 위해 기관장이 교체되지 않은 경우 0, 기관장이 교체된 경우 1로 더미변수화하기로 한다.

기관장의 임기만료 전 교체 여부에서 기관장의 임기만료에 따른 교체는 공운법 제28조제1항이 규정한 3년을 경과한 경우를 의미한다. 또한 임기가 만료되었으나 공기업 기관장이 연임 또는 재연임된 경우에는 이를 임기만료에 따른 교체로 보지 않고 연임 또는 재연임에 의해 보장된 임기가 만료한 경우에만 임기만료에 따른 교체로 본다. 한편 기관장의 임기만료 전 교체는 공운법 제28조제1항이 규정한 3년을 경과하기 전에 발생한 교체를 의미한다. 임기만료 전 교체는 자발적인 경우와 비자발적인 경우로 구분하여 볼 수 있으나 자발성과 비자발성의 식별이 용이하지 않아(Weisbach, 유승원 외 2012 재인용) 본 연구에서는 이를 구분하지 않도록 한다. 또한 공기업 기관장이 연임 또는 재임된 경우라도 연임 또

는 재연임시 보장된 임기를 마치기 전에 교체되었다면 이를 임기만료 전 교체로 본다. 교체유형 또한 분석의 편의를 위해 기관장이 임기만료에 따라 교체된 경우 0, 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우 1로 더미변수화하기로 한다.

후임기관장의 내부승진 여부는 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인사인지 아니면 외부영입 인사인지에 따른 구분이다. 후임기관장이 내부출신인 경우 1, 외부출신인 경우 0으로 더미변수화 하였다.

후임기관장의 전문성 보유 여부는 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 해당 기관에 대한 전문성을 보유하고 있는지에 따른 구분이다. 전문성의 보유 여부는 후임기관장의 주요 경력, 당해 기관에의 경험 유무, 당해 기관이 속한 산업에의 경험 유무 등을 종합적으로 고려하여 구분하였다. 분석을 위해 후임기관장이 전문성을 보유한 경우 1, 그렇지 않은 경우 0의 값을 부여하여 더미변수화하였다.

[표 5] 는 이상의 독립변수에 대한 조작적 정의를 정리한 것이다.

[표 5] 독립변수의 조작적 정의

독립변수명	조작적 정의
기관장 교체 여부 (ChG_CEO)	교체 없음 \Rightarrow 0, 교체 있음 \Rightarrow 1
임기만료 전 교체 여부 (ReS_CEO)	기타 \Rightarrow 0, 임기만료전 교체 \Rightarrow 1
후임기관장 내부승진 여부 (CEO_InS)	내부 \Rightarrow 0, 외부 \Rightarrow 1
후임기관장 전문성 보유 여부 (CEO_SpC)	전문성 없음 \Rightarrow 0, 전문성 있음 \Rightarrow 1

3. 통제변수

본 연구에서 통제변수는 기관의 자산, 매출액, 인원, 연령 및 전년도 경영성과(정부경영평가 등급, 고객만족도 점수, 총자산수익율)이다.

매출액은 매출이 급속도로 증가하는 기업에서는 증가에 따른 반사수익의 발생 가능성이 높기 때문에 이 변수를 통제변수로 포함하였다.

인원은 본 연구표본의 각 년도 말 기준 현원의 자연로그값이다. 규모가 큰 기업과 작은 기업 사이에는 기술 개발, 영업 관행, 경영관리 등의 측면에서 상당한 차이가 있고, 최고관리자와 같은 조직 리더십의 교체가 경영성적에 미치는 영향은 기업의 규모가 작을 때 더 커질 수 있으므로(Hall, 1999; Reinganum, 1985; 강영걸, 2005 재인용) 기업의 규모를 외생변수로 포함시켰다.

연령은 공기업 창립 이후 본 연구표본의 각 년도 말까지 경과된 년수의 자연로그값이다. 기업연령이 높을수록 기업 성장률과 퇴출률 모두 낮아짐을 분석한 연구(유승원 외, 2012 재인용)와 조직타성 또는 낡은 경영 관행 등으로 기업이 나이를 먹을수록 성장이 감소한다는 연구(성호용, 2000)가 있다. 하지만 오래된 조직일수록 관리 노하우 등의 학습효과가 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 수도 있을 것이다(유승원 외, 2012).

전년도 경영성과는 공기업 기관장의 교체 전년도의 경영평가등급, 고객만족도 점수 및 총자산수익율이다. 전년도 경영성과를 통제변수에 포함시킴으로써 경영성과가 낮은거나 높은 공기업이 임원의 교체와 상관없이 경영성과가 높아지거나 낮아지는 평균으로의 회귀현상(신현한 외, 2003)을 통제하기 위해서이다. 한편 대규모 사고가 발생하지 않는 한, 당해 년도의 경영성적이 지난 해 성적과 상관없이 갑자기 크게 좋아지거나 나빠질 가능성은 희박하므로, 전년도 경영성적은 당해 년도 성적과 밀접

한 관계가 있다고 보았다(강영걸, 2005).

[표 6] 은 이상의 통제변수에 대한 조작적 정의를 정의한 것이다.

[표 6] 통제변수의 조작적 정의

통제변수명	조작적 정의
자산(Ast)	각 년도말 기준 총자산
매출액(Rev)	각 년도말 기준 매출액
인원(Men)	각 년도말 기준 현원
연령(Age)	공기업 창립 이후 각 년도 말까지 경과된 년수
전년도 정부경영평가 등급 (MP1-1)	기관장 교체가 있는 해의 전년도 정부경영평가 등급
전년도 고객만족도 점수 (MP2-1)	기관장 교체가 있는 해의 전년도 고객만족도 점수
전년도 총자산수익율 (MP3-1)	기관장 교체가 있는 해의 전년도 총자산수익율

제 4 장 연구의 결과

제 1 절 기초통계 분석

1. 종속변수 : 경영성과

[표 7] 은 본 연구의 종속변수인 경영성과, 즉 정부경영평가 등급(MP1), 고객만족도 점수(MP2) 및 총자산수익율(MP3)에 대한 기술통계량이다. 종속변수 중 정부경영평가 등급의 경우 최소값과 최대값은 각각 1과 6이고, 평균과 표준편차는 각각 3.551과 1.1143이다. 고객만족도 점수의 경우 136개 관측치 중 6개 발전자회사(한국수력원자력, 한국남동발전, 한국서부발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국 중부발전)가 2012년 및 2013년에 고객만족도평가 제외 기관에 해당되어 부득이 124개 관측치만을 대상으로 기술통계량을 산정하였다. 고객만족도 점수는 최소값과 최대값이 각각 78.8과 100.0이고, 평균과 표준편차는 각각 92.8과 4.4804이다. 총자산수익율의 경우 최소값과 최대값이 각각 -0.1941과 0.5749이고, 평균과 표준편차는 각각 0.0171과 0.0726이다. 총자산수익율의 최대값이 0.5749(한국감정원 2013년도 총자산수익율)것은 전년 대비 당기순이익이 급격히 증가(1,376백만원 → 173,443백만원)한 것에 기인한다.

[표 7] 경영성과의 기초통계량

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
MP1	136	1	6	3.551	1.1143
MP2	124*	78.8	100.0	92.8	4.4804
MP3	136	-0.1941	0.5749	0.0171	0.0726

* 6개 발전자회사의 경우 MP2(고객만족도 점수)가 없어(고객만족도평가 미실시) 부득이 124개의 관측치에 대해서만 분석 실시

2. 독립변수 : 기관장의 교체 및 후임기관장의 유형

(1) 기관장의 교체

[표 8] 은 독립변수인 기관장의 교체(ChG_CEO) 및 임기만료 전 교체(ReS_CEO)의 기초통계량이다. 기관장의 교체의 경우 평균이 0.390으로 매년 39%의 기관장이 교체되는 것을 나타내고 있다. 한편 임기만료 전에 교체되는 기관장이 전체 기관장의 약 23%를 차지하고 있는데, 교체되는 기관장의 절반 이상이 임기를 마치지 못하고 교체되었다는 것을 보여주고 있다.

[표 8] 기관장 교체 관련 변수의 기초통계량

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
ChG_CEO	136	0	1	0.390	0.4895
ReS_CEO	136	0	1	0.228	0.4211

[표 9] 에 의하면 2008년부터 2013년까지 6년간 분석대상 기간 중 공기업에서 총 53회의 기관장 교체 사실이 있었다는 것을 볼 수 있다. 총 136개의 관측치 중 53회의 교체가 있었으므로 기관별로는 6년 동안 평균 2.34회의 교체가 있었다는 것이다. 이것을 역으로 환산한 공기업 기관장의 평균 재임기간은 약 2년 7개월인데, 공운법에서 규정한 기관장의 임기(3년)보다 짧은 것이다. 한편, 총 53회의 교체 중 정권교체가 있었던 2008년 및 2013년에 있었던 경우가 총 31회이고, 정권교체가 있지 않았던 2009년부터 2012년까지 4년 동안 총 22회이다. 즉 정권교체가 있었던 년도의 기관장 교체횟수가 전체 교체횟수의 58.5%를 차지하고 있는데, 이러한 사실을 통해 정권교체가 있었던 해에 집중적으로 기관장의 교체가 이루어진 사실을 확인할 수 있었다.

[표 9] 년도별 공기업 기관장의 교체현황

구분	년도						계
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
전체관측치(A)	19	20	21	21	27	28	136
교체회수(B)	15	4	1	7	10	16	53
교체비율(B/A)	78.9%	20.0%	4.8%	33.3%	37.0%	57.1%	39.0%
교체회수의 년도별비율	28.3%	7.5%	1.9%	13.2%	18.9%	30.2%	100%

[표 10] 은 2008년부터 2013년까지 6년간 분석대상 기간 동안 교체된 공기업 기관장 중 임기만료 전에 교체된 기관장의 비율을 분석한 것이다. 이에 의하면 교체된 공기업 기관장 중 임기만료 전에 교체된 기관장은 58.5%로 교체된 공기업 기관장의 절반 이상이 임기를 마치지 못하고 중간에 교체되었다. 한편 정권교체가 있었던 2008년 및 2013년도의

임기만료 전 기관장의 교체비율이 전체 임기만료 전 기관장의 교체비율의 64.5%로 높은 비율을 차지함으로써 정권교체기의 임기만료 전 기관장의 교체비율 또한 전체 기관장의 교체비율과 유사한 성향을 보이고 있는 것으로 나타났다.

[표 10] 년도별 공기업 기관장의 임기만료 전 교체현황

구분	년도						계
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
임기만료에 따른 교체(A)	15	4	1	7	10	16	53
임기만료 전 교체(B)	9	4	1	1	5	11	31
임기만료 전 교체비율(B/A)	60.0%	100.0%	100.0%	10.4%	50.0%	68.8%	58.5%
임기만료 전 교체횟수의 년도별 비율	29.0%	12.9%	3.2%	3.2%	16.1%	35.5%	100%

(2) 후임자의 유형

[표 11] 과 [표 12] 는 기관장이 교체된 경우 후임자의 출신유형에 따른 분석을 정리한 것이다. 총 53회의 교체 중 내부승진에 의한 교체는 불과 6회에 불과했고, 나머지 47회의 교체는 외부인사 영입에 의한 교체였다. 외부에서 영입된 47명의 기관들의 주요 출신배경을 보면 내부승진이 6명, 민간 출신이 17명, 관료출신이 23명, 정치인 출신이 7명이었다.

[표 11] 후임기관장의 출신배경

구 분	개수	비율
내 부	6	11.3%
외 부	47	88.7%
계	53	100.0%

[표 12] 후임기관장의 주요경력

구 분	개수	비율
내부승진	6	11.3%
민 간	17	32.1%
관 료	23	43.4%
정 치 인	7	13.2%
계	53	100.0%

[표 13] 은 공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장의 전문성 보유 여부에 따른 구분이다. 전술한 바와 같이 전문성 보유 여부는 후임기관장의 주요 경력, 해당 기관에 대한 경험 유무, 해당 기관이 속한 산업에 대한 경험 유무 등을 종합적으로 고려하였다.

[표 13] 후임기관장의 전문성 보유 여부

구 분	개수	전문성 있음	전문성 없음
내부승진	6	6	0
민 간	17	7	10
관 료	23	17	6
정 치 인	7	0	7
계	53	30	23

3. 통제변수 : 자산, 매출액, 인원, 연령, 전년도 경영성과

[표 14] 는 본 연구의 통제변수에 대한 기술통계량이다. 자산(Asset)의 경우 최소값과 최대값은 각각 11.60과 18.97이고, 평균과 표준편차는 각각 15.4169와 1.7001이다. 매출액(ReV)의 경우 최소값과 최대값은 각각 11.20과 17.81이고, 평균과 표준편차는 각각 14.1146과 1.8068이다. 인원(Men)의 경우 최소값과 최대값은 각각 4.90과 10.33이고, 평균과 표준편차는 각각 7.1440과 1.4022이다. 연령(Age)의 경우 최소값과 최대값은 각각 0.00과 4.14이고, 평균과 표준편차는 각각 3.0077과 0.9124이다. 전년도 정부경영평가 등급(MP1)의 최소값과 최대값은 각각 1과 6이고, 평균과 표준편차는 3.757과 1.0220이다. 전년도 고객만족도 점수(MP2)의 최소값과 최대값은 각각 77.8과 99.2이고, 평균과 표준편차는 92.0과 4.6447이다. 전년도 총자산수익율(MP3)의 최소값과 최대값은 각각 1과 6이고, 평균과 표준편차는 3.757과 1.0220이다. 한편 전년도 고객만족도 점수의 경우 종속변수인 고객만족도 점수와 같이 136개 관측치 중 6개 발전자회사가 2012년 및 2013년에 고객만족도평가 제외 기관에 해당되어 부득이 124개 관측치 만을 대상으로 기술통계량을 산정하였다.

[표 14] 통제변수의 기초통계량

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
Ast	136	11.60	18.97	15.4169	1.7001
ReV	136	11.20	17.81	14.1146	1.8068
Men	136	4.90	10.33	7.1440	1.4022
Age	136	0.00	4.14	3.0077	0.9124
MP1-1	136	1	6	3.757	1.0220
MP2-1	124*	78.8	99.2	92.0	4.6447
MP3-1	136	-0.1426	0.1637	0.0158	0.0521

* 6개 발전자회사의 경우 고객만족도평가 미실시로 MP2(고객만족도 점수)가 없어 124개의 관측치에 대해서만 분석 실시

제 2 절 기관장 교체 및 후임자 유형에 따른 차이 분석

1. 기관장 교체에 따른 경영성과의 차이

(1) 기관장 교체 여부에 따른 경영성과의 차이 분석

[표 15] 는 기관장이 교체된 기업과 교체되지 않은 기업의 경영성과의 차이를 비교한 것이다. 정부경영평가 등급의 경우 기관장이 교체되지 않은 공기업의 평균은 3.783이고 기관장이 교체된 공기업의 평균은 3.189

로 그 차이는 0.594인데, 이는 $p < 0.01$ 의 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 고객만족도 점수의 경우 기관장이 교체되지 않은 공기업의 평균은 92.89이고 기관장이 교체된 공기업의 평균은 92.55로 기관장이 교체되지 않은 공기업의 평균이 높은 것으로 나타났으나 그 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 한편 총자산수익율의 경우 기관장이 교체되지 않은 공기업의 평균은 0.0259이고 기관장이 교체된 공기업의 평균은 0.0034로 그 차이는 0.0225인데, 그 차이는 $p < 0.10$ 의 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

[표 15] 기관장 교체 여부에 따른 경영성과 비교

경영 성과	교체 여부	개수	평균	표준편차	F값	유의수준
MP1	비교체	83	3.783	1.0127	1.716	0.003
	교체	53	3.189	1.1776		
MP2	비교체	77	92.89	4.4703	0.444	0.678
	교체	47	92.55	4.5368		
MP3	비교체	83	0.0259	0.0723	1.408	0.079
	교체	53	0.0034	0.0717		

(2) 기관장의 임기만료 전 교체 여부에 따른 경영성과의 차이 분석

[표 16] 은 기관장이 임기만료 전에 교체된 공기업과 그렇지 않은 공기업의 경영성과의 차이를 비교한 것이다. 정부경영평가 등급의 경우 기관장이 임기만료 전에 교체된 공기업의 평균 3.000이고, 그렇지 않은 공기업의 평균은 3.714로 기관장이 임기만료 전에 교체된 공기업의 평균이

그렇지 않은 공기업에 비해 낮은데, 그 차이는 $p < 0.01$ 의 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 고객만족도 점수의 경우 기관장이 임기만료 전에 교체된 공기업의 고객만족도 점수가 높은 것으로 나타났으나, 그 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 한편 총자산수익율의 경우 기관장이 임기만료 전에 교체된 공기업의 평균은 -0.0135 이고 그렇지 않은 공기업의 평균은 0.0219 로, 임기만료 전 교체된 공기업의 평균이 낮은 것으로 나타났고, 그 차이는 $p < 0.01$ 의 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

[표 16] 기관장의 임기만료 전 교체 여부에 따른 경영성과 비교

경영성과	임기만료전 교체 여부	개수	평균	표준편차	F값	유의수준
MP1	기타	105	3.714	0.9972	2.714	0.008
	임기만료전 교체	31	3.000	1.3166		
MP2	기타	105	92.73	4.525	0.191	0.885
	임기만료전 교체	31	92.87	4.400		
MP3	기타	105	0.2619	0.0666	6.321	0.007
	임기만료전 교체	31	-0.0135	0.0844		

참고로 [표 17]은 기관장이 교체된 경우 임기만료에 따른 교체인지 아니면 임기만료 전 교체인지에 따라 경영성과의 차이가 어떻게 나타나는지 분석한 것이다. 정부경영평가 등급은 임기만료에 따른 기관장이 교체된 경우, 고객만족도 점수는 임기만료 전에 기관장이 교체된 경우 높은 것으로 나타났으나, 그 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 하지만

총자산수익율의 경우 임기만료에 따른 교체 시 평균 0.0272이고, 임기만료 전 교체 시 평균 -0.0135를 나타냈는데, 이는 $p < 0.05$ 의 수준에서 유의한 것이다.

[표 17] 교체유형에 따른 경영성과 비교

경영성과	교체유형	개수	평균	표준편차	F값	유의수준
MP1	임기만료	22	3.455	0.9117	1.850	0.144
	임기만료전	31	3.000	1.3166		
MP2	임기만료	20	92.105	4.7948	0.000	0.579
	임기만료전	27	92.870	4.3995		
MP3	임기만료	22	0.0272	0.0392	6.850	0.023
	임기만료전	31	-0.0135	0.0844		

2. 후임자 유형에 따른 경영성과의 차이

(1) 후임기관장의 내부승진 여부에 따른 경영성과의 차이 분석

[표 18] 는 후임기관장의 출신배경, 즉 내부인사인가 아니면 외부인사인가에 따라 경영성과의 차이가 나타나는 지를 분석한 것이다. 정부경영평가 등급의 경우 내부인사와 외부인사의 평균은 각각 2.333과 3.298로 외부인사의 정부경영평가 등급이 0.965 높은 것으로 나타났으나 이는 통계적으로 유의하지 않다. 고객만족도 점수의 평균은 내부인사가 92.63, 외부인사가 92.54로 내부인사가 높았으나 그 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 한편 총자산수익율의 경우 내부인사와 외부인사의 평균은 각

각 -0.0091과 0.0050으로 외부인사의 평균이 0.0141만큼 높은 것으로 나타났으나, 그 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

[표 18] 후임기관장의 내부승진 여부에 따른 경영성과 비교

경영성과	출신배경	개수	평균	표준편차	F값	유의수준
MP1	내부	6	2.333	1.2111	0.030	0.112
	외부	47	3.298	1.1405		
MP2	내부	3	92.63	6.435	0.561	0.982
	외부	44	92.54	4.482		
MP3	내부	6	-0.0091	0.0543	0.190	0.584
	외부	47	0.0050	0.0740		

(2) 후임기관장의 전문성 보유 여부에 따른 경영성과의 차이 분석

[표 19] 는 후임기관장의 전문성 보유 여부에 따라 경영성과의 차이가 발생하는지를 분석한 것이다. 정부경영평가 등급과 총자산수익율의 경우 오히려 전문성을 보유하지 않은 후임기관장의 평균이 높았고, 고객만족도 점수의 경우 전문성을 보유한 후임기관장의 평균이 높은 것으로 나타났으나, 그 차이는 모두 통계적으로 유의하지는 않았다.

[표 19] 후임기관장의 전문성 보유 여부에 따른 경영성과 비교

경영성과	전문성 보유 여부	개수	평균	표준편차	F값	유의수준
MP1	전문성 없음	23	3.348	1.0706	0.493	0.384
	전문성 있음	30	3.067	1.2576		
MP2	전문성 없음	22	91.914	4.4006	0.073	0.375
	전문성 있음	25	93.100	4.6711		
MP3	전문성 없음	23	0.0135	0.0814	1.319	0.392
	전문성 있음	30	-0.0042	0.0637		

제 3 절 기관장 교체 및 후임자 유형이 경영성과에 미치는 영향 분석

1. 기관장의 교체가 경영성과에 미치는 영향

(1) 상관관계분석

[표 20] 은 기관장의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석을

위해 설정한 변수들 간의 상관관계를 분석한 것이다. 분석 결과 독립변수인 기관장의 교체 여부(ChG_CEO)와 기관장의 임기만료 전 교체 여부(ReS_CEO)의 Pearson 상관계수가 1%의 유의수준에서 0.680으로 높은 상관관계를 보이고 있다. 이는 기관장의 임기만료 전 교체 여부 변수가 기관장의 교체 변수를 전제로 한 일종의 교호변수이기 때문이다. 회귀분석에서 독립변수들 간에 높은 상관관계가 있을 경우 회귀계수 추정 정밀도를 매우 낮게 하는 다중공선성의 문제를 발생시킬 가능성이 있으므로 다중공선성으로 인한 문제를 통제하기 위해 각 독립변수를 분리하여 별개 모형을 설정하고 회귀분석을 실시할 필요가 있다. 한편, 종속변수인 정부경영평가 등급(MP1), 고객만족도 점수(MP2) 및 총자산수익율(MP3)과 독립변수인 기관장의 교체 여부(ChG_CEO) 및 기관장의 임기만료 전 교체 여부(ReS_CEO)의 상관관계를 살펴보면, 종속변수인 MP1과 가설 2-1을 위한 변수인 ChG_CEO 및 가설 4-1을 위한 변수인 ReS_CEO가 모두 1%의 유의수준에서 유의한 음(-)의 상관관계를 보이고 있다. 또한 종속변수인 MP3와 가설 2-3을 위한 변수인 ChG_CEO 및 가설 4-3을 위한 변수인 ReS_CEO가 각각 10% 및 1%의 유의수준에서 유의한 음(-)의 상관관계를 나타내고 있다.

[표 20] Pearson 상관계수

	ChG_ CEO	ReS_ CEO	MP1	MP2	MP3	MP 1-1	MP 2-1	MP 3-1	Ast	ReV	Men	Age
ChG_ CEO	1											
ReS_ CEO	0.680 ***	1										
MP1	-0.261 ***	-0.270 ***	1									
MP2	-0.038	0.013	0.170 *	1								
MP3	-0.151 *	-0.230 ***	0.209 **	-0.146	1							
MP 1-1	-0.150 *	-0.146 *	0.509 ***	0.255 ***	0.170 **	1						
MP 2-1	-0.085	0.014	0.052	0.668 ***	-0.139	0.223 **	1					
MP 3-1	-0.036	-0.164 *	0.170 **	-0.210 **	0.567 ***	0.276 ***	-0.239 ***	1				
Ast	0.027	0.154 *	0.026	0.225 **	-0.131	0.157 *	0.309 ***	-0.148 *	1			
ReV	0.039	0.167 *	0.053	0.288 ***	-0.088	0.191 **	0.327 ***	-0.083	0.748 ***	1		
Men	0.152 *	0.316 ***	0.023	0.004	-0.215 **	0.113	0.004	-0.180 **	0.458 ***	0.462 ***	1	
Age	-0.003	-0.031	0.142 *	0.139	-0.003	0.072	0.164 *	-0.118	-0.174 **	-0.045	-0.217 **	1

*** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.10

(2) 회귀분석결과

기관장의 교체 여부가 경영성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석에서 독립변수들 간에 높은 상관관계가 있으므로 아래와 같이 두 가지 모형을 설정하여 분석을 실시하였다.

(모형 1) $MP1(\text{정부경영평가 등급}), MP2(\text{고객만족도 점수}), MP3(\text{총자산수익율}) = \alpha + \beta_1 \text{ChG_CEO}(\text{기관장의 교체 여부}) + \beta_2 \text{Ast}(\text{자산}) + \beta_3 \text{ReV}(\text{매출액}) + \beta_4 \text{Men}(\text{인원}) + \beta_5 \text{Age}(\text{연령}) + \beta_6 MP1 \cdot 2 \cdot 3-1(\text{전년도 경영성과}) + \varepsilon$

(모형 2) $MP1(\text{정부경영평가 등급}), MP2(\text{고객만족도 점수}), MP3(\text{총자산수익율}) = \alpha + \beta_1 \text{ReS_CEO}(\text{기관장의 임기만료 전 교체 여부}) + \beta_2 \text{Ast}(\text{자산}) + \beta_3 \text{ReV}(\text{매출액}) + \beta_4 \text{Men}(\text{인원}) + \beta_5 \text{Age}(\text{연령}) + \beta_6 MP1 \cdot 2 \cdot 3-1(\text{전년도 경영성과}) + \varepsilon$

[표 21] 과 [표 22] 는 각각 (모형 1)과 (모형 2)에 대한 회귀분석 결과이다.

(모형 1)의 경우 기관장의 교체(ChG_CEO)가 정부경영평가 등급(MP1)에 5%의 유의수준에서 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 총자산수익율(MP2)에는 음(-)의 영향을 미치고, 고객만족도 점수(MP2)의 변화에 양(+)의 영향을 미쳤으나 이들 모두 통계적으로 유의하지는 않았다. 한편 통제변수의 경우 기관장이 교체된 전년도의 정부경영평가 등급, 고객만족도 점수 및 총자산수익율은 각각의 경영성과에 모두 1%의 유의수준에서 유의한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고,

연령(Age)의 경우 5%의 유의수준에서 정부경영평가 등급에 양(+)¹⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 나머지 통제변수들의 경우 모두 경영성과에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 결과를 나타내지 못했다.

(모형 2)의 경우 기관장의 임기만료 전 교체(ReS_CEO)는 정부경영평가 등급에 1%의 유의수준에서 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객만족도 점수(MP2) 및 총자산수익율(MP3)의 변화에 모두 양의 영향을 미쳤으나 통계적으로 유의한 결과는 아니다. 통제변수의 경우 모형 1에서와 같이 기관장이 교체된 전년도의 정부경영평가 등급, 고객만족도 점수 및 총자산수익율은 각각의 경영성과에 모두 1%의 유의수준에서 유의한 양(+)¹⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 연령(Age)만이 정부경영평가 등급(MP1)에 5%의 유의수준에서 유의한 양의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자산(Asset)과 매출액(ReV)이 각각 5%, 10%의 유의수준에서 총자산수익율의 변화에 음(-)과 양(+)¹⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 나머지 변수들이 각각의 경영성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않았다.

[표 21] 모형 1에 대한 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	β 값	S.E	t	유의수준
MP1	ChG_CEO	-0.435	0.170	-2.559	0.012
	MP1-1	0.498	0.084	5.919	0.000
	Ast	0.070	0.096	0.730	0.467
	ReV	-0.081	0.092	-0.882	0.379
	Men	0.034	0.089	0.387	0.699
	Age	0.210	0.105	2.014	0.046
	모형요약	수정된 $R^2 = 0.287$, $F_{값} = 10.077(p<0.01)$			
MP2	ChG_CEO	0.152	0.635	0.240	0.811
	MP2-1	0.593	0.074	7.964	0.000
	Ast	0.545	0.402	1.355	0.178
	ReV	-0.393	0.374	-1.048	0.297
	Men	0.048	0.321	0.149	0.882
	Age	0.550	0.419	1.313	0.192
	모형요약	수정된 $R^2 = 0.430$, $F_{값} = 16.441(p<0.01)$			
MP3	ChG_CEO	-0.014	0.011	-1.268	0.207
	MP3-1	0.548	0.122	4.488	0.000
	Ast	-0.014	0.007	-2.057	0.042
	ReV	0.012	0.007	1.728	0.086
	Men	-0.008	0.006	-1.329	0.186
	Age	-0.003	0.007	-0.375	0.708
	모형요약	수정된 $R^2 = 0.257$, $F_{값} = 8.799(p<0.01)$			

[표 22] 모형 2에 대한 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	β 값	S.E	t	유의수준
MP1	ReS_CEO	-0.585	0.208	-2.814	0.006
	MP1-1	0.485	0.084	5.742	0.000
	Ast	0.073	0.096	0.766	0.445
	ReV	-0.090	0.092	-0.982	0.328
	Men	0.078	0.092	0.848	0.398
	Age	0.202	0.104	1.943	0.054
	모형요약	수정된 $R^2 = 0.295$, F 값 = 10.397($p < 0.01$)			
MP2	ReS_CEO	0.004	0.778	0.006	0.995
	MP2-1	0.592	0.074	7.973	0.000
	Ast	0.543	0.403	1.348	0.180
	ReV	-0.394	0.375	-1.053	0.295
	Men	0.058	0.332	0.173	0.863
	Age	0.548	0.421	1.302	0.196
	모형요약	수정된 $R^2 = 0.429$, F 값 = 16.424($p < 0.01$)			
MP3	ReS_CEO	-0.022	0.014	-1.646	0.102
	MP2-1	0.541	0.122	4.442	0.000
	Ast	-0.014	0.007	-2.084	0.039
	ReV	0.012	0.007	1.707	0.090
	Men	-0.007	0.006	-1.036	0.302
	Age	-0.003	0.007	-0.458	0.648
	모형요약	수정된 $R^2 = 0.264$, F 값 = 9.055($p < 0.01$)			

2. 후임자 유형이 경영성과에 미치는 영향

(1) 상관관계분석

[표 23] 은 후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향과 관련하여 각 변수들간의 상관관계를 분석한 것이다. 독립변수인 후임기관장의 내부승진 여부(CEO_InS)와 후임기관장의 전문성 보유 여부(CEO_SpC)는 5%의 유의수준에서 유의한 양(+)의 상관관계를 가지나 상관계수가 0.500 이하로 다중공선성의 문제가 발생한 여지는 낮았다. 종속변수인 정부경영평가 등급(MP1)에 대해 후임기관장의 내부승진 여부가 10%의 유의수준에서 유의한 음(-)의 상관관계를 보이고 있었다. 고객만족도 점수(MP2) 및 총자산수익율(MP3)에 대해서는 각각 양(+)과 음(-)의 상관관계를 보이고 있으나 이는 통계적으로 유의하지 않았다. 한편, 후임기관장의 전문성 보유 여부의 경우 종속변수인 정부경영평가 등급, 고객만족도 점수 및 총자산수익율에 대해 각각 음(-), 양(+), 음(-)의 상관관계를 보였으나 모두 통계적으로는 유의하지 않았다.

[표 23] Pearson 상관계수

	CEO _InS	CEO _SpC	MP1	MP2	MP3	MP 1-1	MP 2-1	MP 3-1	Asset	ReV	Men	Age
CEO _InS	1											
CEO _SpC	0.313 **	1										
MP1	-0.262 *	-0.119	1									
MP2	0.005	0.132	0.170 *	1								
MP3	-0.063	-0.124	0.209 **	-0.146	1							
MP 1-1	-0.024	-0.113	0.509 ***	0.255 ***	0.170 **	1						
MP 2-1	0.162	0.087	0.052	0.668 ***	-0.139	0.223 **	1					
MP 3-1	-0.123	-0.195	0.142	-0.081	0.483 ***	0.270 ***	-0.158 *	1				
Asset	0.003	0.108	0.064	0.254 ***	-0.204 **	0.207 **	0.316 ***	-0.069	1			
ReV	0.120	-0.020	0.086	0.166 *	-0.042	0.242 ***	0.218 **	0.120	0.816 ***	1		
Men	0.063	-0.042	0.104	0.184 **	-0.232 ***	0.223 ***	0.223 **	-0.177 **	0.643 ***	0.736 ***	1	
Age	0.024	-0.183	0.213 **	0.149	-0.027	0.134	0.158 *	-0.051	-0.285 ***	-0.011	0.075	1

*** : p<0.01, ** : p<0.05, * : p<0.10

(2) 회귀분석결과

후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석을 위해 아래와 같은 회귀모형을 설정하여 분석을 실시하였다.

$$\begin{aligned} & \text{MP1(정부경영평가 등급), MP2(고객만족도 점수), MP3(총자산수익율)} \\ & = \alpha + \beta_1 \text{ CEO_InS(후임기관장의 내부승진 여부)} + \beta_2 \text{ CEO_SpC(후임} \\ & \quad \text{기관장의 전문성 보유 여부)} + \beta_3 \text{ Ast(자산)} + \beta_4 \text{ ReV(매출액)} + \beta \\ & \quad \beta_5 \text{ Men(인원)} + \beta_6 \text{ Age(연령)} + \beta_7 \text{ MP1} \cdot 2 \cdot 3^{-1}(\text{전년도 경영성과}) + \varepsilon \end{aligned}$$

[표 24] 는 후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과이다. 분석결과 후임기관장의 내부승진 여부(CEO_InS)만이 정부경영평가 등급(MP1)에 5%의 유의수준에서 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 후임기관장이 내부 출신인 경우 오히려 정부경영평가 등급이 하락을 한다는 의미이다. 한편 고객만족도 점수 및 총자산수익율에는 모두 음(-)의 영향을 미치나 통계적 유의성은 발견하지 못하였다. 후임기관장의 전문성 여부(CEO_SpC)는 각각의 경영성과에 모두 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 통제변수의 경우 전년도 경영성과는 각각의 경영성과에 모두 1%의 유의수준에서 양(+)의 영향을 미치고, 매출액(ReV)은 총자산수익율에 5%의 유의수준에서 양(+)의 영향을, 인원(Men)은 총자산수익율에 10%의 유의수준에서 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 나머지 통제변수들이 경영성과에 미치는 영향은 모두 통계적으로 유의하지 않았다.

[표 24] 후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	β 값	S.E	t	유의수준
MP1	InS_CEO	-1.069	0.470	-2.276	0.028
	SpC_CEO	0.206	0.305	0.676	0.502
	MP1-1	0.636	0.140	4.535	0.000
	Ast	-0.149	0.164	-0.908	0.369
	ReV	0.033	0.157	0.210	0.835
	Men	0.060	0.132	0.454	0.652
	Age	0.179	0.167	1.072	0.289
	모형요약	수정된 $R^2 = 0.297$, $F_{값} = 4.135(p<0.01)$			
MP2	InS_CEO	-2.713	2.518	-1.078	0.288
	SpC_CEO	1.504	1.262	1.191	0.241
	MP2-1	0.485	0.142	3.427	0.001
	Ast	-0.400	0.811	-0.493	0.624
	ReV	0.295	0.721	0.409	0.684
	Men	-0.334	0.533	-0.627	0.535
	Age	0.783	0.807	0.971	0.337
	모형요약	수정된 $R^2 = 0.245$, $F_{값} = 3.129(p<0.01)$			
MP3	InS_CEO	-0.006	0.025	-0.237	0.814
	SpC_CEO	0.001	0.016	0.054	0.957
	MP3-1	0.686	0.157	4.375	0.000
	Ast	-0.010	0.009	-1.096	0.279
	ReV	0.017	0.010	1.764	0.085
	Men	-0.016	0.008	-2.105	0.041
	Age	-0.002	0.009	-0.170	0.865
	모형요약	수정된 $R^2 = 0.481$, $F_{값} = 7.897(p<0.01)$			

제 4 절 소결

[표 25] 는 기관장의 교체 및 후임자의 유형에 따라 경영성과에 차이가 나는가에 대한 분석결과를, [표 26] 은 기관장의 교체 및 후임자의 유형이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 분석결과를 각각 요약한 것이고, [표 27] 은 이상의 결과를 바탕으로 연구가설에 대한 검정결과를 정리한 것이다. 공기업 기관장의 교체와 후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 본 연구는 다음과 같은 결과를 관찰하였다.

첫째, 2008년부터 2013년까지 6년 동안 매년 평균 약 39%의 공기업 기관장이 교체되었고, 기관장의 평균 재임기간은 약 2년 7개월이다. 또한 교체된 기관장의 절반 이상인 약 59%가 공운법이 정한 임기를 채우지 못하고 교체되는 것으로 나타났다. 한편, 공기업 기관장이 교체되는 경우 후임기관장의 대부분인 약 89%가 외부영입인사로 채워지고 있었다. 이것은 여전히 공기업 기관장의 자리가 관료 등 외부인사가 독차지하고 있다는 사실을 확인해 주는 것이다. 하지만 후임기관장으로 임명된 자 중 약 57%가 해당 기관에 대한 전문성을 보유한 것으로 나타났는데, 이는 후임기관장 임명시 전문성 요소가 일정부분 고려되고 있음을 의미한다고 할 수 있고 전문성이 있다고 판단되는 인사의 기관장 임용을 통해 낙하산인사 문제를 해소하기 위한 노력을 기울이고 있는 것으로 보인다.

둘째, 기관장의 교체 여부에 따라 경영성과의 차이가 나는지를 분석한 결과, 기관장이 교체된 경우와 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우 모두 그렇지 않은 경우에 비해 경영평가 등급과 총자산수익율의 평균이 낮은 것으로 나타났다. 또한 기관장의 교체 및 후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 기관장이 교체된 경우 및 기관장이

임기만료 전에 교체된 경우 정부경영평가 등급에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 기관장이 교체되는 경우 최소한 기관장이 교체된 당해 년도의 경영성과에 부정적인 영향을 미치는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 이와 같이 기관장이 교체되는 경우 경영성과의 차이를 보이거나 경영성과에 부정적 영향을 미치는 원인에 대해 다음과 같은 추론이 가능할 것이다.

우선 공운법 제4조제1항에 의하면 공기업은 정부가 50% 이상의 지분을 보유하거나 사실상 지배력을 확보하고 있고, 같은 법 제25조제1항에 의하면 공기업 기관장의 임면권은 대통령 또는 주무기관의 장이 보유하고 있는 지배구조적 특징을 갖고 있다. 즉 정부는 공기업에 대한 소유권 또는 사실상 지배력을 바탕으로 직접적 규제는 물론 공기업 기관장의 임면, 임금조정, 경영평가 등의 방법으로 공기업 경영을 간접적으로 규제하게 되므로 공기업은 정부의 압력에 민감하게 반응할 수밖에 없는 제도적 환경 하에 있다. 또한 공기업은 많은 경우 해당 업종에 대한 경쟁자가 없는 독점적 지위를 갖고 있기 때문에 경영효율성이나 기술혁신에 민감하지 않을 수 있다. 따라서 공기업 기관장의 교체는 경영실적과 같은 경제적 효율성을 이유로 한 것이 아니라 제도적 또는 정치적 사유로 행하여질 수 있는 것이다. 공기업이 처해 있는 이러한 상황을 감안할 때 정부 또는 대통령은 경제적 효율성의 논리보다는 자신의 정책이나 이념을 공기업에 투입하는데 적합한 인사를 기관장으로 임명할 것이므로 공기업 기관장의 교체는 경영성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

한편 공기업의 기관장이 교체되는 경우 일반적으로 경영상 공백이 발생하기 마련이다. 전임기관장의 퇴임 즉시 후임기관장이 임명되는 것이 바람직하겠지만 공기업 기관장이라는 지위의 특성과 사회적 관심으로 인해 여러 경로를 거쳐 인사검증을 받게 되는데, 이러한 후임기관장 교체

까지의 시차발생은 최고 의사결정권자인 기관장의 부재라는 상황을 초래하게 된다. 또한 후임기관장이 임명된 경우에도 후임기관장이 해당 공기업의 업무를 실질적으로 파악하기까지는 시간이 필요하므로 실질적인 업무공백이 발생한다. 따라서 이러한 이유들 때문에 중대한 의사결정에 일정부분 오류 내지 지연이 발생하게 되고, 이는 결과적으로 기관의 경영성과에 부정적인 영향을 미치게 될 가능성이 높은 것이다. 또한 전술한 바와 같이 공기업 기관장의 경우 그 임기를 마치지 못하고 퇴임하는 경우가 많은데 이러한 현상은 해당 기관에 대한 부정적인 인식으로 작용할 가능성이 있다. 특히 정부경영평가 기간 중에 부정적인 사유로 기관장의 교체가 발생하거나 또는 기관장의 공백이 있는 경우에는 실질적으로 정부경영평가에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높은 것이다.

셋째, 후임기관장의 유형에 따라 경영성과에 차이가 발생하는지와 후임기관장의 해당 기관에 대한 전문성이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 통계적 유의성은 발견하지 못하였다. 이는 해당 기관에 대한 전문성을 갖는 인사라도 실질적인 업무전문성을 갖추는 데에는 다소의 시간이 필요한 것으로 보이고, 1년이라는 단기적인 성과가 중요한 공기업에 있어서는 해당 기관에 대한 전문성은 교체 당해 년도에 큰 역할하지 못하는 한계를 갖는 것으로 판단된다. 한편, 본 연구에서 예상한 가설 6-1과는 반대로 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부승진자이면 오히려 정부경영평가 등급에 부정적인 영향을 미친다는 사실을 발견할 수 있었다. 이는 내부승진자의 경우 기존 업무체계와 문화를 유지하려는 보수적 성향으로 인해 긍정적 의미의 변화에 대해 소극적이고 또한 동원할 수 있는 자원이 조직내부의 것으로 한정되어 있는 반면, 외부영입 인사는 대통령, 정부 또는 국회 등 이해관계자와의 관계가 내부승진인사에 비해 원활하고 공기업을 제대로 활용할 수 있는 기반을 구축하고 있기

때문일 것으로 판단된다. 즉 외부인사는 내부인사와 비교하여 대통령, 정부 또는 국회 등과 정치권에 연결되어 선임되는 경우가 많을 것인데, 이러한 정치적 연결은 정부지원금이나 예산 확보, 공기업 경영에 도움이 되는 정보 획득, 해당 공기업 관련 정책형성 과정에의 참여 기회 확보 등에 유리하게 작용할 가능성이 높기 때문이다.

[표 25] 집단간 평균비교 분석결과 요약

경영성과		MP1	MP2	MP3
ChG_CEO	교체(A)	3.189 (1.1776)	92.55 (4.5368)	0.0034 (0.0717)
	비교체(B)	3.783 (1.0127)	92.89 (4.4703)	0.0259 (0.0723)
	평균차이 (A-B)	-0.594***	-0.34	-0.0225*
ReS_CEO	암기만료 전 교체 (C)	3.000 (1.3166)	92.87 (4.525)	-0.0135 (0.0844)
	기타(D)	3.714 (0.9972)	92.73 (4.400)	0.0262 (0.0666)
	평균차이 (C-D)	-0.714***	0.14	-0.0397***
CEO_InS	내부승진(E)	2.333 (1.2111)	92.63 (6.435)	-0.0091 (0.0543)
	외부영입(F)	3.298 (1.1405)	92.54 (4.482)	0.0050 (0.0740)
	평균차이 (E-F)	-0.965	0.09	-0.0141
CEO_SpC	전문성 있음(G)	3.067 (1.2576)	93.100 (4.6711)	-0.0042 (0.0637)
	전문성 없음(H)	3.348 (1.0706)	91.914 (4.4006)	0.0135 (0.0814)
	평균차이 (G-H)	-0.281	1.186	-0.0177

*** : $p < 0.01$, ** : $p < 0.05$, * : $p < 0.10$

[표 26] 회귀분석결과 요약

종속변수	MP1	MP2	MP3
독립변수	β (표준편차)	β (표준편차)	β (표준편차)
ChG_CEO	-0.435** (0.170)	0.152 (0.635)	-0.014 (0.011)
ReS_CEO	-0.585*** (0.208)	0.004 (0.778)	-0.022 (0.014)
CEO_InS	-1.069** (0.470)	-2.713 (2.518)	-0.006 (0.025)
CEO_SpC	0.206 (0.305)	1.504 (1.262)	0.001 (0.016)

*** : $p < 0.01$, ** : $p < 0.05$, * : $p < 0.10$

[표 27] 연구가설의 검증결과 정리

가설		채택 여부
1-1	공기업 기관장이 교체된 경우에 교체되지 않은 경우보다 정부경영평가 등급이 낮을 것이다.	채택
1-2	공기업 기관장이 교체된 경우에 교체되지 않은 경우보다 고객만족도 점수가 낮을 것이다.	기각
1-3	공기업 기관장이 교체된 경우에 교체되지 않은 경우보다 총자산수익율이 낮을 것이다.	채택
2-1	공기업 기관장의 교체는 정부경영평가 등급에 부정적 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	공기업 기관장의 교체는 고객만족도 점수에 부정적 영향을 미칠 것이다.	기각
2-3	공기업 기관장의 교체는 총자산수익율에 부정적 영향을 미칠 것이다.	기각
3-1	공기업 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우에 그렇지 않은 경우보다 정부경영평가 등급이 낮을 것이다.	채택
3-2	공기업 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우에 그렇지 않은 경우보다 고객만족도 점수가 낮을 것이다.	기각
3-3	공기업 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우에 그렇지 않은 경우보다 총자산수익율이 낮을 것이다.	채택
4-1	공기업 기관장의 임기만료 전 교체는 정부경영평가 등급에 부정적 영향을 미칠 것이다.	채택
4-2	공기업 기관장의 임기만료 전 교체는 고객만족도 점수에 부정적 영향을 미칠 것이다.	기각
4-3	공기업 기관장의 임기만료 전 교체는 총자산수익율에 부정적 영향을 미칠 것이다.	기각

가설		채택 여부
5-1	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 외부출신인 경우보다 정부경영평가 등급이 높을 것이다.	기각
5-2	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 외부출신인 경우보다 고객만족도 점수가 높을 것이다.	기각
5-3	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 외부출신인 경우보다 총자산수익율이 높을 것이다.	기각
6-1	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 정부경영평가 등급에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택 (-)
6-2	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 고객만족도 점수에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
6-3	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부출신인 경우 총자산수익율에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
7-1	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장의 해당 기관에 대한 전문성 보유한 경우 그렇지 않은 경우보다 정부경영평가 등급이 높을 것이다.	기각
7-2	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장의 해당 기관에 대한 전문성 보유한 경우 그렇지 않은 경우보다 고객만족도 점수가 높을 것이다.	기각
7-3	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장의 해당 기관에 대한 전문성 보유한 경우 그렇지 않은 경우보다 총자산수익율이 높을 것이다.	기각
8-1	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 해당 기관에 대한 전문성을 보유한 경우 정부경영평가 등급에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
8-2	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 해당 기관에 대한 전문성을 보유한 경우 고객만족도 점수에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
8-3	공기업 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 해당 기관에 대한 전문성을 보유한 경우 총자산수익율에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

공기업 기관장의 교체와 후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 본 연구는 다음과 같은 결과를 관찰하였다.

분석결과 기관장이 교체된 경우 그렇지 않은 경우에 비해 정부경영평가 등급 및 총자산수익율이 낮은 것으로 나타났다. 즉 정부경영평가 등급의 경우 기관장이 교체된 경우 그렇지 않은 경우에 비해 0.594만큼 낮은 것으로 나타났는데, 이는 1%의 유의수준에서 유의한 것이다. 총자산수익율은 10%의 유의수준에서 기관장이 교체된 경우 그렇지 않은 경우에 비해 0.0225만큼 낮은 것으로 나타났다. 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우 또한 그렇지 않은 경우에 비해 정부경영평가 등급 및 총자산수익율이 낮은 것으로 나타났는데, 정부경영평가 등급은 1%의 유의수준에서 0.714만큼, 총자산수익율은 1%의 유의수준에서 0.0397만큼 낮았다.

한편 기관장이 교체된 경우와 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우 모두 정부경영평가 등급에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기관장이 교체된 경우는 5%의 유의수준에서, 기관장이 임기만료 전에 교체된 경우는 1%의 유의수준에서 정부경영평가 등급에 부정적 영향을 미쳤다. 한편 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부승진자인 경우 5%의 유의수준에서 부정적인 영향을 미쳤다.

제 2 절 연구의 시사점

본 연구의 첫 번째 주제는 공기업 기관장의 교체가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 것이고, 두 번째 주제는 기관장이 교체된 경우 후임기관장이 내부승진인지 아니면 외부인사영입인지 그리고 전문성을 보유하고 있는지 아니면 전문성을 보유하고 않은지에 따라 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 것이었다. 이는 민간기업과 관련하여 활발하게 연구되고 있는 최고경영자의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구들을 공기업에 적용시켜 보려는 시도였다.

우선 첫 번째 주제와 관련하여 공기업 기관장이 임기만료 전에 교체되는 경우는 물론이고 기관장이 교체되는 경우에는 경영성과에 부정적 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 이를 통해 최고경영자의 교체가 경영성과에 부정적 영향을 미친다는 이론이 공기업에 있어서 타당하다는 것을 알 수 있었다. 특히 공기업의 기관장은 그 임기가 공운법상 3년으로 정해져 있어 기관장의 교체를 쉽게 예측하고 이에 대한 대비를 할 수 있음에도 불구하고 이러한 결과가 발생한 것은 전술한 바와 같이 공기업의 특성상 제도적·정치적 환경에 적응할 수밖에 없는 이유가 이와 같은 결과의 원인이 된 것으로 판단된다. 정부는 공기업 기관장의 독립성, 전문성 등을 보장하기 위해 2007년 공운법 제정을 통해 제도적인 노력을 기울이고 있으나 이를 현실적으로 실현하기 위한 보다 강도 높은 노력이 필요한 것으로 보인다. 공기업 기관장이 비경제적인 사유로 교체되거나 법에서 정한 임기를 마치지 못하고 교체된다면 제도의 의미가 사라질 것이기 때문이다. 정부경영평가 등 객관적이고 경제적인 기준에 따라 기관장이 교체되고 기관장의 법정 임기도 충실히 지켜지는 등 관련 법에서 규정한 내용에 따라 기관장 교체가 이루어져야 할 것이다. 또한 임기가

만료한 경우라도 무조건적으로 기관장을 교체하는 것이 아니라 재임기간 중의 경영실적을 종합적으로 평가하여 그 실적이 우수한 경우에는 공운법의 연임규정을 적극적으로 적용할 필요도 있을 것이다.

공기업 기관장이 교체되는 경우 경영성과에 부정적인 영향을 미친다면 과연 어떠한 사람이 후임기관장으로 임명되는 것이 바람직할 것인가에 대한 문제제기가 본 연구의 두 번째 주제이다. 강영걸(1999)은 외부인사로 기관장이 교체된 경우 경영성과에 부정적인 영향을 미친다고 하였고, 김현(2007)은 기관장이 해당 기관에 대한 업무경험이 있는 경우 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 한 바 있다. 본 연구에서는 이들이 주장하는 바와 유사하게 후임기관장의 유형을 구분하여 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 우선 강영걸의 주장과는 달리 오히려 내부인사가 후임기관장이 되는 경우 정부경영평가 등급에는 부정적인 영향을 미쳤다. 지금까지는 공기업 기관장이 해당 공기업이 아닌 외부로부터 영입되면 자동적으로 낙하산인사라는 불명예를 부여받았지만 연구결과 외부에서 영입된 기관장이라도 비록 당해 년도 경영성과에 국한되기는 하나 경영성과에 미치는 영향이 긍정적일 수 있다는 사실을 발견할 수 있었다. 따라서 외부인사가 공기업 기관장으로 임명하는 것을 무조건적으로 비판해서는 옳지 않다는 것을 알 수 있다. 하지만 어떤 요인이 외부영입인사가 경영성과에 긍정적인 영향을 미쳤는지는 정확하게 알기는 어려웠고, 특히 전문성이 공기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 통계적으로 유의한 결과도 얻지 못하였다. 다만 외부영입 인사는 대통령, 정부 또는 국회 등 이해관계자와의 관계가 내부승진인사에 비해 원활하고 공기업을 제대로 활용할 수 있는 기반을 구축하고 있기 때문일 것이라고 추론하였을 뿐이다. 따라서 공기업 기관장 임명시 단순히 외부인사라고 하여 부정적인 시각으로만 바라볼 것이 아니라 객관적이고 공정한 기준

을 마련하여 해당 공기업에 가장 적합한 인물을 선임하도록 하는 것이 필요하다. 현재 공운법 제30조는 기관장의 자격요건으로 기업경영과 그 공기업의 업무에 관한 학식과 경험이 풍부하고, 최고경영자의 능력을 갖춘 자로 규정하여, 다소 추상적이기는 하지만 전문성을 요구하고 있다. 따라서 기관장 임명에 있어 전문성이 가장 중요한 기준으로 작용하고 있겠지만, 이밖에도 일반경영관리능력, 비전 및 혁신 역량, 대내외 네트워크 등 최고경영자의 능력에 대한 보다 세밀한 기준을 마련하여 적용하는 것이 필요할 것으로 보인다.

제 3 절 연구의 한계와 향후 연구

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 중앙정부의 공기업에 한정하여 지자체의 공기업은 배제되었고, 또한 공기업 외 준정부기관이나 기타 공공기관에 대한 분석이 없으며, 분석년도도 2008년부터 2013년까지 6개년도만을 대상으로 하였다. 또한 연구대상도 기관장에 국한되었다. 따라서 전체 공공기관을 대변하지 못한다는 한계가 있으므로 향후 연구표본의 확대를 통해 공공기관 유형별, 정권별, 임원별 분석 등 다양한 연구가 가능할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구는 기관장의 교체 및 후임기관장의 유형이 경영성과에 미치는 영향에 대해 당해 년도에 미치는 영향에 국한되었다. 따라서 교체의 효과가 교체 차년도 내지 그 다음 년도에는 어떠한 영향을 미치는가에 대해서는 분석하지 못하였다. 그 이유는 본 연구의 작성 당시 2014년도 정부경영평가 결과가 발표되지 않았기 때문이다. 교체의 부정적인

효과가 당해 년도에 국한되는지 아니면 계속적으로 지속이 되는 것인지 등에 대한 추가 연구가 필요할 것으로 생각된다. 참고로 본 연구에 언급하지는 않았으나 2014년도 고객만족도 점수 및 총자산수익율에 대한 분석을 해 본 결과 기관장의 교체 및 후임기관장의 유형별로 통계적으로 유의미한 평균의 차이나 경영성과에 대한 영향을 발견할 수는 없었다.

셋째, 독립변수인 기관장의 교체 및 후임기관장의 유형을 보다 세분화하지 못하였다. 즉 본 연구에서는 기관장의 교체를 단순히 기관장이 교체가 있었는지 여부만을 기준으로 삼았고, 후임기관장의 유형을 단순히 내부승진 여부와 전문성 여부로만 분류하였다. 기관장의 교체시기, 교체 사유, 교체 후 후임기관장의 근무 개월수, 후임기관장의 개별적 특성 등 다양한 분류를 통해 분석을 진행하지 못하였다. 한편 종속변수인 경영성과를 정부경영평가 등급, 고객만족도 점수, 총자산수익율로 국한하여 공기업의 성과 중 일부분만을 위주로 분석한 한계를 가지고 있다. 앞서 언급한 바와 같이 적합한 요건을 갖춘 인사를 공기업 기관장으로 선임하기 위한 기준을 마련하기 위해서는 향후 보다 정밀한 분류기준으로 연구를 진행해 볼 필요가 있다고 생각된다.

참 고 문 헌

< 논 문 >

- 강영걸, “정부투자기관 기관장의 교체가 기관 경영성적에 미치는 영향에 관한 연구”, 경제연구 17(1), 1999
- _____, “공기업 지배구조에 대한 평가와 개선방안 - 사장(CEO) 임면과 평가를 중심으로”, 정책 & 지식 87, 2004
- _____, “최고경영자의 교체와 경영성적 간의 관계에 대한 탐색적 연구 - 상장 식음료 제조기업을 중심으로”, 경영연구 20(4), 2005
- 구본경·김영규, “CEO 교체가 경영성과에 미치는 영향”, 대한경영학회지 24(1), 2011
- 김정진·박경규·김효선, “최고경영자 교체에 따른 조직변화와 조직성과간의 관계에 관한 연구”, 한국인사조직학회 발표논문집, 2006
- 김정진·이기은, “최고경영자 교체유형 및 교체원인의 결합유형과 기업성과간의 관계”, 대한경영학회지 22(3), 2009
- 김현, “정부투자기관 관리제도 변화에 따른 사장 임용유형별 경영성과 차이 분석 - 낙하산 인사를 중심으로”, 한국행정학회 동계학술대회, 2007
- 김효진·최웅용·권귀영, “경영자 교체가 기업의 성장에 미치는 효과”, 한국회계학회 학술연구발표회 논문집, 2005
- 박원, “공공기관의 경영자 교체 및 특성이 경영성과와 이익조정에 미치는 영향”, 국제회계연구 47, 2013
- 박종철·정창욱·이호욱, “최고경영자의 교체가 기업의 사업구조 집중화에 미치는 영향”, 전략경영연구, 11(3), 2008

- 박준용, “최고경영자의 교체가 기업의 성과 및 전략에 미치는 영향”, 전략경영연구 1(1), 1998
- 박준우, “최고경영자 교체가 기업의 장단기성과에 미치는 영향”, 경영연구 22(3), 2007
- 박지현·김양민, “최고 경영자 교체의 선행요인과 그 선행요인이 후임자 유형선택에 미치는 영향 - 기업성과, 사외이사 비율 및 최대주주 교체여부를 중심으로”, 조직과 인사관리연구 34(1), 2010
- 박천오·주재현, “정부산하기관 기관장 공모제 개선방안에 관한 연구 - 기관장 공모제의 합리적 모델 개발”, 한국행정연구, 14(2), 2005
- 성효용, “기업성장률과 규모 및 나이에 관한 실증연구 - 한국 제조업체를 대상으로”, 산업조직연구, 8(2), 2000
- 신현한·장진호, “최고경영자의 교체에 따른 경영성과 변화”, 재무연구, 16(2), 2003
- 심동석, “최고경영자 교체공시와 주가반응”, 경영학연구 29(4), 2000
- 안성규·곽채기, “지방공기업 기관장의 임용 유형과 경영성과간의 관계에 관한 연구”, 한국정책연구, 13(4), 2013
- 오희장, “최고경영자의 교체와 주시시장의 반응”, 회계학연구, 27(1), 2002
- 유승원, “공기업의 지배구조와 경영성과 : CEO와 내부감사인을 중심으로”, 한국연구개발, 31(1), 2009
- 유승원·김수희, “공기업의 임원교체와 중도퇴임이 경영성과에 미치는 영향”, 한국개발연구 34(3), 2012
- 이명석, “정부투자기관 임원의 정치적 임용과 경영실적”, 한국행정학보 35(4), 2001

이승우, “CEO 특성에 따른 공기업 경영평가의 타당성 연구”, 호남대학교
박사학위논문, 2008

이해영·신지숙, “최고경영자 교체가 경영성과에 미치는 영향”, 기업경영
연구 20(3), 2013

Abstract

The Effects of the CEO
Turnover in State-owned
Companies on Management
Performance

Joon HOH

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

The first subject of this study relates to the effects of the CEO turnover in state-owned companies on management performance. The second subject is about the effects on management performance depending on the cases, such as whether the successor is of internal promotion or external recruitment and whether the successor has the expertise or not. This was an attempt to apply the studies on the

effects of CEO turnover on management performance which have been actively studied regarding private companies to state-owned companies.

With regards to the first topic, the CEO turnover before the term of office, as well as the CEO turnover itself, had negative effects on management performance. It is found that the theory that the CEO turnover has the negative effects on management performance is valid in the case of state-owned company. Despite the CEO turnover can be easily predicted because the CEO's term of office is set by the law as three years and prepare for the impacts, this result derives from the facts that the state-owned company has to adapt itself to the nature of the institutional and political environments. The government has been doing institutional efforts to ensure the independence and the expertise of the state-owned company, such as the enactment of the law 2007, it seems to require intensive efforts to bring it into reality. If the CEO does not finish the term of office set by the law and replaced by non-economic reasons, the meaning of the efforts would disappear. The CEO turnover should be made in accordance with objective and economic reasons such as the state-owned company management assessment and the CEO's legal term of office should be abided.

The second issue raised by this study is what kind of person would be desirable to be appointed as the successor if the CEO turnover in state-owned company has negative effects on management performance. Unlike expected, the succession to person from inside

had negative effects on state-owned company management assessment ratings. Although it is limited to the current year, the succession to the person from outside would have positive effects on management performance. Therefore, it is not right to criticize unconditionally any outside personnel appointed as CEO of state-owned company and it is necessary to arrange for the most appropriate person to be appointed to CEO. Although somewhat abstract, current law demands expertise such as attainments and experiences on the state-owned company's business, as well as personal capacity as CEO. The most important standard as becoming CEO of the state-owned company would be expertise, but it would be necessary to apply other detailed eligibility requirements such as general management skills, vision and innovation capabilities, internal and external networks.

**keywords : CEO turnover, CEO turnover before his term of office,
type of successor, management performance,
state-owned company**

Student Number : 2014-23663