

정책학석사학위논문

공기업 CEO의 출신배경이  
정책기여도 및 업무효율성에  
미치는 영향

- 정부권장정책 및 업무효율 점수를 중심으로 -

2016년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 정책학 전공

김 병 수

## 국문초록

본 연구는 소위 낙하산 인사로 대표되는 공기업 CEO 인사 논란에 대한 문제의식으로부터 출발하였다. 오랜 시간동안 논란을 불러일으키고 있는 공기업 CEO의 출신배경이 실질적으로 공기업 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석을 통해 검증하는 것이 본 연구의 목표였다.

그리하여 CEO의 출신배경이 공기업의 정책기여도와 업무효율성에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 패널데이터 고정효과모형 분석을 시행하였다. CEO 출신배경은 각 기관들의 CEO들이 가진 경력에 따라 내부승진, 정치인, 관료, 민간 출신으로 구별하였으며, 당해 경영평가 기간 만료 시점인 연말 시점을 기준으로 그 당시 재임 중인 기관장을 대상으로 출신배경을 분류하였다. 공기업의 정책기여도를 나타내는 종속변수로 공기업 경영평가 결과 ‘정부권장정책’ 점수를 활용하였으며, 업무효율성을 나타내는 종속변수로는 공기업 경영평가 결과 ‘업무효율’ 점수를 활용하였다. 통제변수로는 선행연구를 참조하여 기업연령, 부채비율, 임직원수, 자산규모, 연도 고정효과변수, 공기업 고정효과변수를 설정하였고, CEO 재임기간 변수와 CEO 출신배경과 재임기간 간 상호작용항을 모형 1에 단계별로 추가하여 모형 2, 3을 각각 설계하였다.

본 연구의 조사 대상은 공기업으로 지정된 27개 기관이며 총 표본 수는 108개였다. 분석 대상 연도 범위는 2011년부터 2014년까지 4개 연도였다. 본 연구의 변수 값은 공공기관 경영성과 공시 사이트 알리오에 공시되어 있는 공기업 경영평가 결과 보고서, 재무제표, 온라인 포털 사이트 DB, 각 공기업 홈페이지 등을 활용하였다.

종속변수가 정부권장정책 점수인 고정효과모형 분석을 통하여 내부승진 CEO 출신에 비하여 정치인 및 민간 출신 CEO들의 정부권장정책 점수가 더 낮았으며, 정치인 출신 CEO의 점수가 가장 낮았음을 확인하였다. 특히 정치인 출신 CEO는 임기가 지날수록 정부권장정책 점수가 감소하는 경향이 존재하였다.

또한 종속변수가 업무효율 점수인 고정효과모형 분석을 통하여 내부승진 출신 CEO에 비하여 정치인, 관료 출신 CEO가 재임 중인 공기업의 업무효율 점수가 더 낮았고, 정부권장정책 점수 경우와 마찬가지로 정치인 출신 CEO가 가장 낮은 점수를 보였음을 확인하였다. 그러나 정부권장정책 점수 경우와 달리 업무효율에 대하여 출신과 재임기간 간 상호작용 효과가 미치는 영향은 통계적 유의를 갖지 않았다.

이 같은 실증 분석을 통하여 얻은 정책적 함의는 다음과 같다.

우선 CEO 출신의 관점에서 내부승진 출신이 타 출신에 비하여 높은 정책기여도와 업무효율성을 달성함을 확인하였다. 이러한 결과에도 불구하고 전체 CEO 출신 비율 중 내부승진 비율은 외부 출신에 비하여 높지 않았다. 이는 낙하산 인사의 편중으로 초래된 결과임을 방증하는 것이라 하겠다.

또한 본 연구 결과를 통하여 정치인 출신 CEO는 타 출신에 비해 정책기여도와 업무효율성 모두 가장 낮은 성과를 보였음을 확인하였다. 특히 정치인 출신 CEO는 임기가 늘어날수록 정책기여도가 하락하는 결과를 보였다. 이는 기존 선행연구에서 지적된 낙하산 인사의 문제점이 재무적 성과 외에도 공기업의 책임성 부문에서 나타나고 있음을 의미한다.

종합하면 공기업 CEO 인선 시 후보자에 대한 정밀한 자질 검증이 필요함을 시사한다. 낙하산 인사로 표현되는 연줄에 의한 비합리적 인사가 아닌, 해당 산업 분야의 전문성과 정부 정책에 대한 이해도를 바탕으로 한 CEO 후보자 검증이 이뤄질 수 있는 인사 체계가 필요하다.

주요어 : 공기업, CEO, 출신배경, 재임기간, 정부권장정책, 업무효율  
학 번 : 2014-23550

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구 배경 .....	1
제 2 절 본 연구의 의의 .....	2
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 .....	4
제 1 절 공공기관의 인사 .....	4
제 2 절 공기업의 책임성과 효율성 .....	7
제 3 절 CEO 출신배경과 경영성과 간 연구 .....	8
제 4 절 CEO 재임기간과 경영성과 간 연구 .....	13
제 3 장 연구 설계 .....	17
제 1 절 개념적 준거틀 및 가설 설정 .....	17
제 2 절 변수 설정 .....	20
1. 종속변수 .....	20
2. 독립변수 .....	20
3. 통제변수 .....	21
제 3 절 표본 및 자료 수집 .....	22
제 4 절 분석 모형 및 방법 .....	22
제 4 장 실증 분석 .....	24
제 1 절 기술통계분석 .....	24
1. 종속변수 .....	24
2. 독립변수 .....	26

3. 통제변수 .....	29
제 2 절 상관분석 .....	33
제 3 절 패널데이터 고정효과모형 분석 .....	34
1. $Y_1$ : 정부권장정책 .....	34
1) 기본 모형 분석 .....	34
2) 추가 모형 분석 .....	36
2. $Y_2$ : 업무효율 .....	38
1) 기본 모형 분석 .....	38
2) 추가 모형 분석 .....	40
제 5 장 결 론 .....	42
제 1 절 연구 결과 요약 .....	42
제 2 절 연구의 시사점 .....	43
제 3 절 연구의 한계 및 제언 .....	44
참고문헌 .....	45
Abstract .....	50

## 표 목 차

[표 2-1]	CEO 출신배경 관련 선행연구 요약 .....	11
[표 2-2]	CEO 재임기간 관련 선행연구 요약 .....	15
[표 4-1]	종속변수 기초통계량 .....	24
[표 4-2]	CEO 출신배경 변수 빈도분석표 .....	26
[표 4-3]	연도별 CEO 출신배경 변수 빈도분석표 .....	27
[표 4-4]	재임기간별 CEO 출신배경 변수 빈도분석표 .....	28
[표 4-5]	통제변수 기초통계량 .....	29
[표 4-6]	Pearson 상관분석표 .....	33
[표 4-7]	기본 모형( $Y_1$ : 정부권장정책) 분석 결과표 .....	34
[표 4-8]	추가 모형( $Y_1$ : 정부권장정책) 분석 결과표 .....	37
[표 4-9]	기본 모형( $Y_2$ : 업무효율) 분석 결과표 .....	38
[표 4-10]	추가 모형( $Y_2$ : 업무효율) 분석 결과표 .....	40

## 그 림 목 차

[그림 3-1]	개념적 준거틀 .....	18
[그림 4-1]	종속변수 히스토그램 .....	25
[그림 4-2]	통제변수 히스토그램 .....	30
[그림 4-3]	기본 모형( $Y_1$ : 정부권장정책) 분석 결과 그래프 .....	35
[그림 4-4]	기본 모형( $Y_2$ : 업무효율) 분석 결과 그래프 .....	39

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구 배경

‘정피아’, ‘관피아’로 대표되는 공기업 CEO 인사 논란은 어제 오늘날만의 일이 아니다. 해당 산업에 대한 전문성, 경력 등 능력중심의 인사가 아닌 정권 측근인사 혹은 전관예우를 받은 고위 관료 출신인사들이 공기업 CEO로 임명되는 경우가 빈번하게 발생하고 있다. 이러한 현상을 두고 학계, 시민단체, 언론 등 다양한 집단에서 비판유착, 공기업의 부실 개혁과 같은 부정적 효과에 대한 우려를 표하고 있는 실정이다. 본 연구는 이 같이 오랫동안 논란거리가 되었던 공기업 CEO의 출신배경이 공기업 성과에 실질적으로 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 하였다.

공기업 내에서 CEO는 큰 영향력을 갖는다. 공기업처럼 위계적 특성이 강한 조직에서는 최고경영진의 리더십이 조직 목표 달성에 큰 영향력을 미친다는 견해가 있다(한태진·김홍, 2008). 그리고 공기업은 시장 내에서 독점적 지위를 법적으로 보장받고 있기 때문에 공기업 CEO가 갖는 시장 내 영향력은 상당할 수 있다(유승원·김수희, 2012). 그러므로 CEO의 역량 및 성향에 큰 영향을 미칠 수 있는 출신배경에 대한 연구 또한 중요하게 다루어 져야 할 것이다.

본 연구는 이러한 조건 하에 크게 세 가지 시선에서 접근하고자 했다. 우선 연말 기준 공기업 임원의 출신배경이 공기업 경영활동에 실질적으로 어떠한 영향을 미치는 지에 대하여 실증적으로 검증해 보려 했다. 여기서 출신배경은 선행연구를 참조하여 그들의 경력에 따라 내부승진, 정치인, 관료, 민간 출신으로 구분하였다. 그 다음에는 CEO의 재임기간이

고려되었을 때 CEO의 출신배경과 성과에 어떠한 영향을 미치는지 확인하였다. 마지막으로 공기업 CEO 출신배경과 CEO 재임기간 간 상호작용 효과가 존재하는지 파악하고자 했다.

본 연구는 공기업 경영성과 중 책임성과 효율성, 그 중에서도 정책기여도와 업무효율성 관련성과에 초점을 맞춰 진행하였다. 공기업은 정부 정책을 수행하는 정책 실행 주체로서 정책 목표를 달성하는 책임을 가진 조직체이다. 또한 공기업은 시장 내 기업 활동을 하는 주체로서 효율적인 의사결정을 통한 건전한 재무적 경영성과를 요구받고 있다. 이러한 책임성과 효율성은 공기업 경영활동에서 둘 다 균형 있게 추구되어야 할 가치이다. 그 이유는 효율성을 높이기 위해 자율성을 너무 강조하게 되면 방만 경영 등 공기업 운영의 책임성을 떨어뜨릴 수 있으며, 반대로 책임성을 지나치게 강조하다보면 공기업의 경영성과가 필요 이상으로 악화될 수 있기 때문이다(김지영·허경선, 2011).

본 연구는 CEO의 출신배경이 공기업의 정책기여도와 업무효율성에 어떠한 영향을 미치는지를 패널데이터 고정효과모형 분석을 통해 검증하고자 했다. 본 연구에서는 매년 행해지는 공기업 경영평가 항목 중 정책기여도를 나타내는 지표인 ‘정부권장정책’ 점수, 업무효율성을 나타내는 ‘업무효율’ 점수를 종속변수로 활용하였다. CEO 출신배경의 경우 선행연구를 참조하여 당해 경영평가 기간 만료 시점인 연말을 기준으로 재임 중인 최고경영자를 대상으로 분류하였다.

## 제 2 절 본 연구의 의의

본 연구가 기존 연구와 차별성을 갖는 점은 다음과 같다.

우선 본 연구는 공기업의 경영성과 중 재무적 지표 외의 면에도 초점



을 두었다. CEO 출신배경과 관련된 선행연구 상당수는 공기업의 재무적 성과 혹은 요인(ROA, 이익조정 등) 위주로 연구를 진행하였다. 그러나 공기업은 경제적 정책 목표만을 위해 운영되는 조직이 아니며 공공성이라는 정책 목적의 방향성 아래 여러 정책목표들을 추구해 나가는 집단이다(김준기, 2014). 또한 정부는 매년 행해지는 공기업 경영평가에서 책임 경영 및 사회공헌 항목을 포함시키는 등 공기업의 책임성 지표 또한 재무 성과와 더불어 주요 성과로 간주하여 왔다. 그리고 산업발전법에 지속가능경영 관련 조항을 포함시키는 등 법률로도 공기업의 책임성 활동 근거를 마련하였다(포스코경영연구소, 2012). 본 연구는 이러한 책임성의 중요성을 간과할 수 없어 공기업 경영평가 항목 중 경영 효율과 연관된 업무효율 점수와 더불어 공기업의 정부정책 이행 여부를 평가하는 정부권장정책 점수를 종속 변수로 채택함으로써 공기업의 경영 성과를 균형 있게 평가하고자 하였다. 공기업 CEO 출신배경이 두 특성에 대하여 어떠한 결과를 유도하는지를 살펴보는 것이 본 연구가 선행연구와 구별되는 점이라 하겠다.

이와 더불어 CEO의 출신배경과 재임기간 간 상호작용 효과가 있는지를 여부를 확인하고자 했다. 기존 연구는 CEO의 출신배경에 따른 경영성과를 확인하는 연구가 대부분이다. 그러나 CEO의 출신배경과 재임기간 간 상호작용 효과가 경영성과에 미치는 연구는 많이 활성화되어 있지 않다. 더욱이 두 변수 간 상호작용 효과가 공기업의 책임성과 효율성에 미치는 효과를 검증하는 연구 또한 미진한 실정이다. 본 연구는 각각의 특성에 대하여 두 변수 간 상호작용 효과가 통계적 유의를 갖는지를 검증함으로써 기존 연구와의 차별성을 두고자 하였다.

## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

### 제 1 절 공공기관의 인사

공공기관장 임명을 분류하는 대표적 관점으로 정실주의, 엽관주의, 실적주의를 꼽는다(민병익·김주찬, 2015). 정실주의는 학연, 지연 등 인적관계에 근간하여 임명하는 방식이며, 엽관주의는 정치적 관계, 정당과 선거에 대한 헌신 정도를 기준으로 인사를 운영하는 방식이다. 일반적으로 선거에서 권력을 잡은 대표자가 자신의 측근들을 임명하는 경우가 대표적이다. 실적주의는 개인의 능력과 실적을 기반으로 선임하는 방식을 말한다.

공기업을 합리적으로 운영할 수 있는 사람을 임명하기 위해서는 철저한 인사 검증이 필요하다. 그러나 우리나라의 경우 엽관성으로 대표되는 낙하산 인사 문제가 항상 불거지고 있다. 이러한 현상의 대표적 원인은 인사에 대한 합리적 기준이 명확하게 설정되지 않은데 있다(한상일, 2006). 매년 정권이 들어설 때마다 정부는 이러한 낙하산 논란에 대하여 여러 조치들을 내놓았지만 실제 개선의 정도는 미비하였다(이명석, 1997). 이러한 인사는 공기업의 방만 경영 및 도덕적 해이의 주요 원인으로 지목되고 있다. 낙하산 임원 대부분은 산업에 대한 전문성이 낮고 내부 출신에 비해 조직 장악력, 정보력에 한계를 보이기 때문에 공기업 경영 개혁이 효과적으로 이뤄지고 있지 않다(김병섭·박상희, 2010). 이러한 인사 시스템이 지속되는 한 공기업 인사 논란은 끊임없이 되풀이 될 것으로 보인다.

해외의 공공기관 인사에 관한 연구는 나라마다 조금씩 차이를 보이고

있다. 미국은 공공기관의 임원 인사가 의회 통제 밖에 있기에 이에 대한 연구가 활성화 되어 있지 않은 반면, 영국은 공공기관 임원 인사에 관한 문제제기가 1970년대부터 진행되어 오늘날까지 체계가 잘 갖추어져 있다(김병섭·박상희, 2010). 이밖에도 일본, 동유럽, 남미, 호주, 뉴질랜드 등에서도 낙하산 인사들에 대한 실증 연구가 계속 진행되고 있다. 낙하산 인사 문제는 비단 우리나라만의 문제가 아닌 세계 여러 국가에서 발생하고 있는 문제이다.

공기업 CEO는 회사의 대표로서 이사회에 의해 위임된 권한 내에서 업무에 대한 최종 의사결정을 할 수 있는 권한을 갖는다(손주찬, 1998). 그러므로 공기업 CEO는 기업 성과에 대한 최종적 책임을 져야 하는 지위이며 CEO의 의사결정은 조직 경영활동, 더 나아가 기업의 존폐에까지 영향을 미친다.

공기업 임원의 임기는 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제28조에 명시되어 있다. CEO의 기본 임기는 3년이며 1년 단위로 연임이 가능하다. 비상임이사, 감사의 경우는 2년 임기에 1년 단위로 연임할 수 있다. 기관장의 경우 연임 여부 결정 근거로 경영실적 평가 결과가 활용되며, 비상임이사와 감사의 연임 여부는 직무수행실적 평가 결과를 바탕으로 결정된다. 이러한 제도 운영 방식은 임원들이 보다 성과에 치중할 수 있도록 유도하고자 하는 의도가 담겨있다(박홍엽, 2009).

한창수·태원유(2001)에 따르면 경영환경의 급격한 변화는 기존 CEO 역할에 대한 변화를 유도한다고 하였다. 과거 우리나라에 IMF 외환 위기가 닥쳤을 당시 CEO들에게는 신속한 지배구조 개선, 구조조정 등 급격한 변화에 발맞춰 변화를 추진할 수 있는 리더십을 요구 받았다. 공기업 CEO 또한 외부 환경에 따라 경영 기조 노선에 영향을 받을 수 있다. 예전부터 공기업 CEO는 방만 경영 등에 대한 비판적 여론에 직면하였

다. 이러한 영향으로 정부는 공기업에게 경영평가 등을 통하여 경영 효율화를 지속적으로 주문하였고, 공기업 CEO들은 이에 부합하기 위해 효율 경영을 중요한 경영 목표로 여기게 되었다.

한창수·강한수·예지은(2008)는 CEO가 거시적 경영환경의 흐름을 읽지 못하고 미시적 태도로 일관하여 자신 주변의 환경 변화에만 집착할 경우 기업경영을 위험에 처하게 하는 이른바 CEO 함정에 빠질 수 있음을 지적하였다. 그들은 실패한 CEO들이 주로 하는 실수인 단기성과에 대한 치중하는 의사 결정, 면피하고자 하는 성향 등은 결국 조직성과에 부정적 영향을 미치게 된다는 점을 지적하였다. 이는 주인-대리인 이론에서 말하는 도덕적 해이 현상과 크게 다르지 않다.

공기업 CEO의 경영 환경은 사기업 CEO와 비교했을 때 공통점과 차이점을 둘 다 가지고 있다. 우선 한정된 자원 하에서 효율적인 경영을 추구해야 하는 책무를 지고 있다는 점에서 공통점을 갖고 있다. 그러나 공기업 CEO의 경우 공공성이라는 목표를 추구해야 하므로 보다 더 제한된 조건 하에 경영활동을 행한다. 자율경영제도 등 공기업 경영활동에 자율권을 부여하여 경영 효율성을 추구하는 정책이 시도되고 있지만 여전히 공기업 CEO에게는 제약이 많은 편이다.

박천오(2003)에 의하면 공기업 CEO의 성공 요건으로는 종합적 판단 및 정책결정 능력이 중요하며 기업가적 능력과 같은 역량 또한 필요한 덕목이라 말했다. 공기업은 신시장 진출 등 수익 활동을 확장하는 데 적극적인 조직이 아니므로, 공기업 CEO는 기존 사업의 생산성 향상 및 조직 내부역량을 강화할 수 있는 리더십이 요구된다.

## 제 2 절 공기업의 책임성과 효율성

공익사업은 해당 재화나 서비스가 국민 생활에 없어서는 안 된다고 여겨질 때 그것을 국가 또는 공공단체가 독점적으로 소유 및 운영하여 국민들에게 제공하는 사업을 말한다(신윤표, 2006). 그러므로 공익사업에 있어 공공성은 필수 불가결한 존재이며 사회 구성원들에게 공개되어 평가받을 필요가 있다. 공기업 또한 공익사업을 운영하는 주체로서 예외가 아니다. 이러한 공공성을 추구하기 위하여 공기업은 정부의 통제 하에 운영된다. 공기업 CEO는 공기업이 공공성을 위하여 독점적 운영권을 가진 만큼 그 혜택은 국민 전체에게 돌아갈 수 있도록 최선을 다해야 하는 책무를 요구받게 된다.

그러나 공기업은 책임성을 추구함과 더불어 기업운영의 효율성을 제고해야 하는 숙제를 안고 있다. 공기업은 조직 목적으로서 공공성을 추구해야 하지만 이와 동시에 수단이라는 측면에서 기업성을 추구해야 하는 조직이다(심재권, 2004). 송대회(2003)에 의하면 공공성과 기업성은 보완 관계에 있기에 공기업 또한 두 목표를 동시에 추구할 수 있어야 한다고 하였다. 즉, 공기업은 설립 당시부터 기업 활동 방향이 정해져 있으므로 공기업은 공공사업을 수행하면서 효율성을 제고시키는 과정을 통해 공공성과 기업성을 동시에 추구해야 한다는 것이다. 이는 공기업 또한 기업이므로 공기업의 책임성만을 무한정 추구할 수는 없으며 재무 건전성을 필연적으로 추구해야만 하는 존재임을 의미한다. 공기업이 매년 공공성과 효율성에 대한 경영실적평가를 받는 것도 이 때문이다. 유훈(2007)은 공기업이 기업성을 추구해 나가면서 동시에 국가 이익을 위한 정치·경제적 목표를 추구하도록 하는가가 공기업 정책의 핵심이라 말했다. 그러므로 공기업의 공공성은 곧 정부 또는 지방자치단체의 정치·경제·사회적

목표를 추구하는 것과 일맥상통한다.

따라서 공기업 CEO는 공기업 본연의 책임성과 경영 효율성 간 조화를 추구해야 하는 자리이다. 공공사업의 수혜자는 국민 전체이며 이를 효율적으로 달성할 수 있는 역량이 CEO에게 요구된다. 그러나 정부 정책이 공공성과 효율성 중 한쪽으로 치우치게 되면 CEO의 경영 활동에 부담을 갖게 된다. 그러므로 공기업 CEO가 긍정적 리더십을 발휘하기 위해서는 정부의 균형 잡힌 정책 목표 추구가 필수적이다.

### 제 3 절 CEO 출신배경과 경영성과 간 연구

강영걸(1999)은 1990년부터 1997년까지 공시된 정부투자기관 경영실적 평가 점수 및 순위를 활용하여 CEO의 교체가 기관 경영성적에 미치는 영향을 분석하였다. 이에 따르면 내부 출신 CEO가 발탁된 경우 기관 경영성적 계량부문 점수 순위가 향상된 것으로 나타났다. 그리고 정치인을 포함한 외부인사 출신으로 기관장이 교체되면 기관의 경영성적을 나타내는 계량점수에 부정적 영향을 미침을 확인하였다. 이를 통하여 그는 기관장 교체 시 외부출신보다 내부출신을 선임하는 것이 가장 현명한 기관장 교체 방안이 될 수 있다고 주장하였다.

김병섭·박상희(2010)는 1993년부터 2009년 사이에 임명된 공공기관 임원에 대한 정치적 임명 문제를 연구하였다. 그들의 연구에 의하면 이러한 현상을 소위 낙하산 인사라 칭하는데, 이러한 낙하산 인사에 대한 대책으로 도입된 기관장 및 임원 추천위원회 제도는 연구 결과 그 효과를 확인할 수 없었다. 또한 관료, 군인, 정치인으로 대표되는 정치적 임명은 김영삼 정부, 김대중 정부에 비하여 노무현 정부와 이명박 정부에서 줄어드는 현상을 보였다. 그러나 학연·지연으로 임명된 민간인을 정치적

임명에 포함하면 노무현 정부에 비해 이명박 정부에서 정치적 임용의 비중이 올라갔음을 확인하였다.

김정진·박경규(2006)는 2001년부터 2004년도까지 상장 120개 기업을 대상으로 한 설문조사 자료 및 한국신용평가의 KISLINE 재무 지표들을 바탕으로 최고경영자 교체에 따른 조직변화와 조직성과 간의 관계에 대하여 분석하였다. 분석 결과에 따르면 외부인사로 교체된 경우에 비해 내부인사 출신 CEO가 후임으로 취임하였을 때 조직 변화 및 성과향상이 더 큰 것으로 나타났다.

민병익·김주찬(2015)은 2010년부터 2012년까지 3년간 110개 공공기관을 대상으로 낙하산 인사로 분류되는 출신들이 공공기관의 경영성과 평가실적에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 이를 위하여 그들은 공공기관장을 실적성, 엽관성, 정실성을 중심으로 분류하였다. 그 결과 50대 이하의 젊은 기관장이 임용된 기관의 경영성과가 다른 연령대 출신에 비하여 우수하였고, 그 당시 대통령과 같은 고향인 대구·경북 지역 출신 인사의 경영평가 점수가 타 고향출신에 비하여 높게 나타났다. 또한 기관장의 재임기간이 길고 직전 경력이 CEO인 경우 높은 경영이행실적을 보였다. 그리고 기업인, 금융인 출신들이 경영이행실적에서 높은 성과를 보인데 반해 가장 큰 비율을 차지하는 관료 출신은 다른 출신배경을 가진 CEO에 비해 실적이 상대적으로 낮았다.

유승원(2008)은 2003년부터 2007년까지 공기업으로 지정된 24개 기관을 대상으로 CEO의 출신 및 보수가 재무적 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석을 실시하였다. 그 결과 공기업 CEO 출신과 경영 성과 간에는 통계적 유의를 갖지 않았으나 CEO의 보수가 높을수록 경영성과가 높아짐을 보였다.

유승원(2009)은 후속 연구에서 공기업 24개 기관의 2003년부터 2007년

까지의 인사 및 재무정보를 토대로 CEO 및 내부 감사인이 당년도 총자산수익률에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 내부감사인의 독립성<sup>1)</sup> 및 재무전문성과 총자산수익률 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 존재했다. CEO의 업무전문성은 통계적으로 유의하지 않았지만 총자산수익률에 정(+)의 영향을 미쳤다. 한편, 내부인사가 CEO로 임명되는 경우에는 통계적으로 유의하지 않았지만 총자산수익률에 부(-)의 영향을 미쳤다.

이명석(2001)은 1985년부터 1996년까지 18개 정부투자기관의 이사장 및 사장의 임용 유형 및 경영실적 정보를 바탕으로 정부투자기관 임원의 정치적 임용과 경영실적 간의 관계를 분석하였다. 이에 대한 분석 결과를 살펴보면 실적 요인에 의해 임명된 경우에 비하여 정치적으로 임용되었을 때 상대적으로 낮은 경영실적을 보였으며, 특히 관료 출신의 경우 타 외부 출신들보다 성과가 낮았다. 그는 이와 같은 결과에 대하여 관료가 전문성을 가진 인적자원이기 때문에 정치적 임용이라 부를 수 없다는 일부의 주장과 대치되는 결과라 평했다.

CEO 출신배경에 대한 연구를 전반적으로 살펴보면 실적 요인에 의해 임명된 경우에 비하여 정치적으로 임용되었을 때 상대적으로 낮은 경영실적을 보였다. 특히 정치인, 관료출신으로 대표되는 낙하산 출신 CEO의 경우 재임 중 경영성고가 타 출신에 비해 좋지 않았다는 복수의 연구 결과는 주목할 만한 점이라 하겠다.

CEO 출신배경에 관련한 선행연구 요약 내용은 다음과 같다.

---

1) 유승원(2009)의 연구에서는 정부·정치권 등이 아닌 학계·경제계 출신일 경우 독립성을 확보하였다고 간주하였다.



<표 2-1 : CEO 출신배경 관련 선행연구 요약>

연구자	내 용
강영걸 (1999)	정부투자기관 기관장의 교체가 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증분석을 실시하였음. 그 결과 내부 출신으로 교체되었을 경우 계량점수 순위가 향상되었음을 확인함. 또한 정치인을 포함한 외부인사로 교체되었을 경우 계량점수에 부정적인 영향을 미쳤음을 확인함.
김병섭· 박상희 (2010)	공공기관 임원에 대한 정치적 임명 문제를 분석함. 그 결과 낙하산 인사에 대한 대책으로 도입된 기관장 및 임원 추천위원회 제도는 효과성이 없음이 밝혀짐.
김정진· 박경규 (2006)	최고경영자 교체에 따른 조직변화와 조직성과 간의 관계에 대한 실증분석을 실시함. 그 결과 내부인사 출신 CEO가 후임으로 취임하였을 때 외부인사로 교체된 경우에 비하여 조직 변화 및 성과향상이 더 큰 것으로 나타남.
민병익· 김주찬 (2015)	낙하산 인사로 분류되는 출신들이 공공기관의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실적성, 엽관성, 정실성을 중심으로 분석함. 분석 결과 50대 이하, 대통령과 동향 출신, 긴 재임기간, 직전 경력이 CEO인 경우, 주요 경력이 기업인과 금융인 출신일수록 경영평가 실적이 높게 나타남. 반면 관료 출신 기관장의 경우 타 출신에 비하여 경영평가 실적이 낮았음.

유승원 (2008)	CEO의 출신 및 보수가 재무적 경영성과에 미치는 영향을 살펴봄. 분석 결과에 따르면 공기업 CEO 출신과 경영 성과 간에는 통계적 유의를 갖지 않았으나, CEO의 보수가 높을수록 경영성과가 높아지는 추세를 확인함.
” (2009)	CEO 및 내부 감사인이 당해 총자산수익률에 미치는 영향을 분석함. 그 결과 내부감사인의 독립성 및 재무전문성과 총자산수익률 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 존재하였음. CEO의 업무전문성은 통계적으로 유의하지 않았지만 총자산수익률에 정(+)의 영향을 미침. 한편, 내부인사 가 CEO로 임명되는 경우에는 통계적으로 유의하지 않았지만 총자산수익률에 부(-)의 영향을 가짐.
이명석 (2001)	정부투자기관 임원의 정치적 임용과 경영실적 간의 관계를 살펴봄. 분석 결과를 살펴보면 정치적으로 임용된 경우 실적 요인에 의해 임명된 경우보다 상대적으로 낮은 경영실적을 보임. 특히, 관료 출신의 경우 타 외부 출신보다 성과가 낮았음.

## 제 4 절 CEO 재임기간과 경영성과 간 연구

강영걸(2006)은 최고관리자 교체와 경영성적간의 관계에 대하여 규명하고자 하였다. 46개 상장 식음료 제조 기업으로부터 추출한 1986년부터 1996년까지의 시계열 횡단 데이터를 분석한 결과 최고관리자 교체는 당해 연도의 총자산순이익률과 매출액순이익률에 부정적 영향을 미침을 발견하였다. 그러나 이와 같은 부정적 효과는 교체 당해 연도에만 적용되었고 그 이후에는 영향을 미치지 않았음을 추가적으로 확인하였다.

구본경·김영규(2011)는 코스피 및 코스닥 상장기업을 저성과군과 고성과군으로 구분하여 연구를 진행하였다. 그들은 외환위기 이후부터 2006년까지 각 기업군 간 CEO 교체를 전후하여 경영성과에 변화가 있었는지를 관찰하였다. 분석 결과에 따르면 저성과 집단의 기업은 CEO 교체 이후 1년간의 성과에서 경영효율성이 제고되었고, 고성과 집단의 경우 코스피 기업은 경영성과가 급격히 하락하지만 코스닥 기업의 경우는 교체에 특별한 영향을 받지 않았다.

김일경·이호욱(2013)은 1997년부터 2008년까지 12개 산업에 속한 한국 상장기업을 통해 CEO의 임기와 성과와의 관계를 파악하였다. 이를 통하여 CEO의 임기와 성과와의 관계는 역U자형 곡선을 나타내며, 해당 기업의 해외시장 참여도 및 이사회 내 사외 이사 비율이 CEO의 임기와 성과간의 관계를 강화시킴을 확인하였다.

박원(2013)은 2005년부터 2010년까지 공기업 및 준 정부기관을 대상으로 경영자의 교체 및 특성이 경영성과와 이익조정에 미치는 영향을 분석하였다. 그는 분석 결과를 통하여 경영자의 교체와 이익 조정 간에는 통계적으로 유의하지 않으며, 교체된 경영자가 외부영입 출신일 경우 이익을 하향조정함을 발견하였다.

박준우(2007)는 1999년부터 2003년 사이에 최고경영자 교체가 이루어진 기업을 대상으로 교체기업 주가의 장단기성과 및 기업성과가 어떻게 변화하는지를 측정하였다. 분석 결과에 따르면 최고경영자 교체 공시로 인한 단기적 주가성과는 부(-)의 초과수익률을 나타냈으며, 과거 성과가 좋지 않았던 기업이 우수했던 기업에 비하여 교체로 인한 단기성과가 더 높았다. 그는 교체로 인한 주가의 장기성과는 정(+)의 관계를 나타내었고 강압적 교체, 과거 실적이 부진했던 기업들, 기업규모가 작은 기업들이 더 큰 장기성과를 거두었음을 발견하였다.

유승원·김수희(2012)는 2004년부터 2008년까지 공기업으로 지정된 24개 기관을 대상으로 공기업의 임원교체와 중도퇴임이 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그들은 이 연구를 통하여 CEO의 중도퇴임은 산업조정 총자산수익률 변화에 부정적 영향을 미침을 확인하였다. 또한 그들은 전년도 경영성과가 부진한 탓에 공기업 임원이 교체되는 현상에 대하여 통계적 증거를 발견하지 못했다고 밝혔다.

Boyne and Dahya(2002)는 경영진의 승계가 조직에 미치는 효과는 작지만 중요하다는 가정 하에 연구를 진행하였다. 그리하여 공공부문 CEO 교체와 경영성과 간 관계에 긍정 또는 부정적 영향을 미치는 요인들을 17가지로 세분화하여 이 분야에 대한 이론적인 틀을 제시하였다.

CEO 재임기간과 관련한 연구를 살펴보면 CEO가 임기를 마쳤거나 혹은 중도에 퇴임하여 교체되었을 경우 조직의 경영성과에 정(+)의 영향을 주는 연구도 있지만, 부(-)의 영향을 주는 연구 결과도 존재한다. 이를 통하여 조직이 처한 상황과 CEO의 특징에 따라 CEO의 재임기간이 경영성과에 미치는 영향의 방향성이 다르게 나타남을 알 수 있다.

CEO 재임기간과 관련한 선행연구 요약 결과는 아래와 같다.

<표 2-2 : CEO 재임기간 관련 선행연구 요약>

연구자	내 용
강영걸 (2006)	<p>상장기업들을 대상으로 최고경영자의 교체와 경영성적 간 영향 관계를 분석하였음. 그리하여 최고관리자 교체는 당해 연도의 총자산순이익률과 매출액순이익률에 부정적 영향을 미침을 발견하였으나, 이와 같은 부정적 효과는 교체 당해 연도에만 적용되었고 그 이후에는 영향을 미치지 않았음을 확인함.</p>
구본경· 김영규 (2011)	<p>코스피 및 코스닥 상장기업을 성과 기준으로 이분화 하여 각 기업군 사이에 CEO 교체를 전후하여 경영성과에 변화가 있었는지를 관찰함. 분석 결과 저성과 집단의 기업은 CEO 교체 이후 1년간의 성과에서 경영효율성이 제고되었고, 고성과 그룹의 경우 코스피 기업은 경영성과가 급격히 하락하지만 코스닥 기업은 교체에 특별한 영향을 받지 않음.</p>
김일경· 이호욱 (2013)	<p>CEO의 임기와 성과와의 관계를 한국 상장기업을 통해 파악함. 분석 결과 CEO의 임기와 성과와의 관계는 역U자형 곡선을 나타내며, 해당 기업의 해외시장 참여도 및 이사회 내 사외 이사 비율이 CEO의 임기와 성과간의 관계를 강화시킴을 확인함.</p>

박원 (2013)	공기업 및 준 정부기관을 대상으로 경영자의 교체 및 특성이 경영성과와 이익조정에 미치는 영향을 분석함. 분석 결과 경영자의 교체와 이익 조정 간에는 통계적 유의가 발견되지 않았으며, 외부 영입자의 경우 경영자 교체 시점에 이익을 하향조정함을 발견함.
박준우 (2007)	최고경영자 교체가 이루어진 기업을 대상으로 교체기업 주가의 장단기성과 및 기업성과 변화 정도를 측정함. 그 결과 최고경영자 교체 공시로 인한 단기적 주가성과는 부(-)의 초과수익률을 보였으며, 과거 성과가 좋지 않았던 기업이 우수했던 기업에 비하여 교체로 인한 단기성과가 더 높게 나타남. 또한 교체로 인한 주가의 장기성과는 정(+)의 관계를 나타내었고 강압적 교체, 과거 실적이 부진했던 기업들, 기업규모가 작은 기업들이 더 큰 장기성과를 거두었음을 발견함.
유승원· 김수희 (2012)	공기업으로 지정된 24개 기관을 대상으로 공기업의 임원교체와 중도퇴임이 경영성과에 미치는 영향을 분석함. 분석 결과 CEO의 중도 퇴임은 총자산수익률 변화에 부(-)의 영향을 미쳤음을 확인함. 또한 전년도 경영성과 부진 탓에 공기업 임원이 교체되는 현상에 대하여 특별한 통계적 증거를 발견하지 못했음.
Boyne and Dahya (2002)	CEO의 공공부문 CEO 교체가 경영성과에 영향을 미치게 만드는 변수들을 분석함. 이러한 변수들이 CEO 교체와 성과 간의 관계에 긍정·부정적 영향을 미치는지에 대한 예측과 더불어 이론적 틀을 제시함.

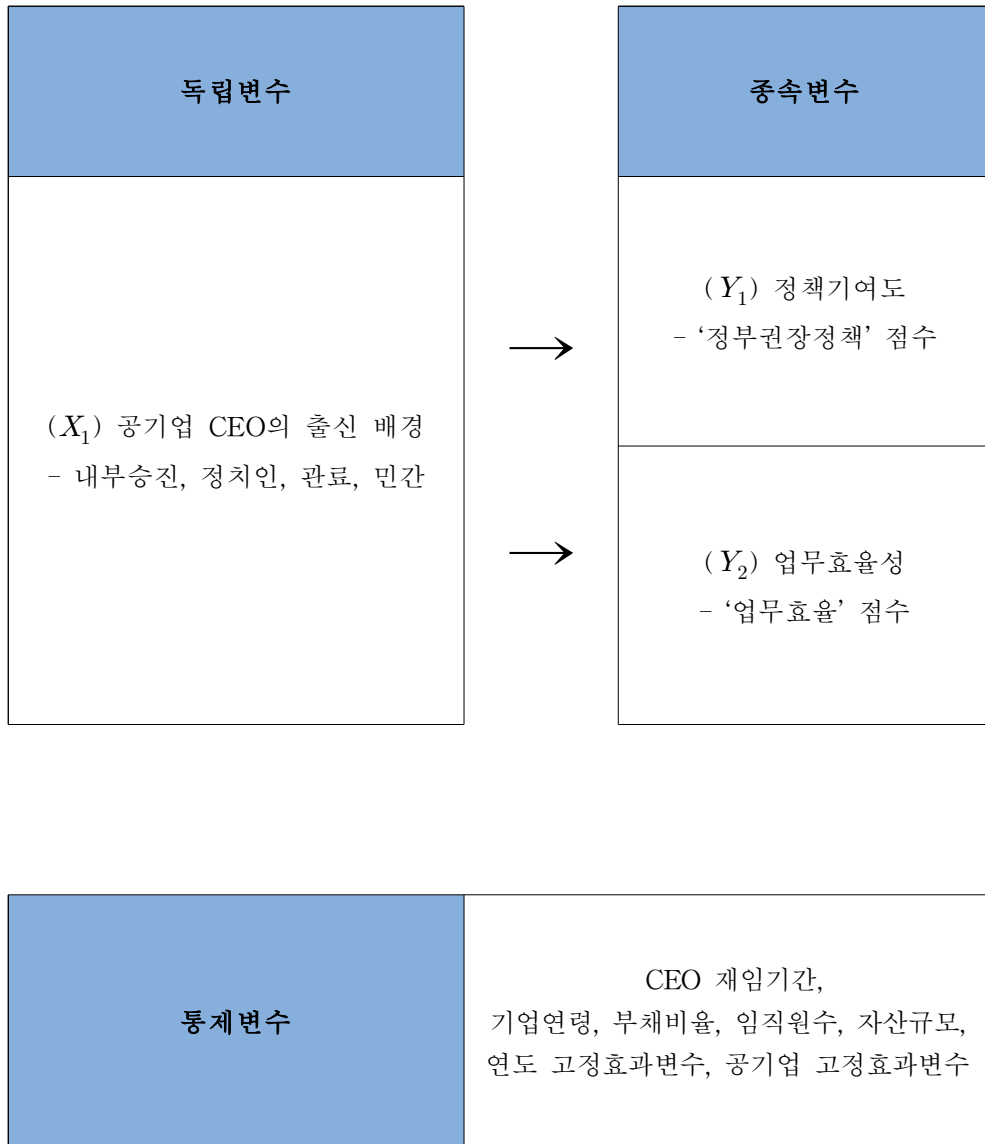
## 제 3 장 연구 설계

### 제 1 절 개념적 준거틀 및 가설 설정

본 연구에서는 공기업 CEO의 출신 유형이 정책기여도와 업무효율성에 미치는 영향을 분석하였다. 정책기여도를 나타내는 지표로 공기업 경영평가 항목 중 정부권장정책 점수를 활용하였고, 업무효율성을 나타내는 지표로 역시 공기업 경영평가 항목 중 하나인 업무효율 점수를 활용하였다. 독립변수로는 공기업 CEO의 출신배경을 설정하였다. 여기에 CEO 재임기간이라는 통제변수를 추가한 모형, 그리고 CEO 출신배경과 CEO 재임기간 간 상호작용항을 반영한 모형을 실증 분석에 추가적으로 포함하였다.

CEO 출신배경은 선행연구에 따라 공기업 경영평가 기간 말미 시점인 당해 연말 기준 내부승진, 정치인, 관료, 민간으로 구분하였다. 통제변수로는 CEO 재임기간 외에 기존 선행연구에서 활용된 부채비율, 임직원 수, 기업연령, 자산규모, 연도 고정효과변수, 공기업 고정효과변수를 설정하였다. 이 같은 연구 설계의 개념적 준거틀은 아래와 같다.

<그림 3-1: 개념적 준거틀>





위의 개념적 준거틀을 바탕으로 한 가설 설정은 다음과 같다.

**[가설 1] 공기업 CEO 출신은 공기업의 정책기여도에 영향을 미칠 것이다.**

- 가설 1-1 : CEO가 정치인 출신일 경우 내부승진 출신 CEO에 비하여 ‘정부권장정책’ 점수에 부(-) 차이가 존재할 것이다.
- 가설 1-2 : CEO가 관료 출신일 경우 내부승진 출신 CEO에 비하여 ‘정부권장정책’ 점수에 부(-)의 차이가 존재할 것이다.
- 가설 1-3 : CEO가 민간 출신일 경우 내부승진 출신 CEO에 비하여 ‘정부권장정책’ 점수에 부(-)의 차이가 존재할 것이다.

**[가설 2] 공기업 CEO 출신은 공기업의 업무효율성에 영향을 미칠 것이다.**

- 가설 2-1 : CEO가 정치인 출신일 경우 내부승진 출신 CEO에 비하여 ‘업무효율’ 점수에 부(-) 차이가 존재할 것이다.
- 가설 2-2 : CEO가 관료 출신일 경우 내부승진 출신 CEO에 비하여 ‘업무효율’ 점수에 부(-)의 차이가 존재할 것이다.
- 가설 2-3 : CEO가 민간 출신일 경우 내부승진 출신 CEO에 비하여 ‘업무효율’ 점수에 부(-)의 차이가 존재할 것이다.

CEO 출신에 대한 가설은 내부 승진 출신이 타 출신에 비해 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 다수의 기존 연구를 바탕으로 설계하였다. 또한 CEO의 재임기간이 중도 퇴임 등으로 인하여 짧아질 경우 경영 성과에 부정적 영향을 미친다는 대다수 선행연구 내용을 참고하여 단계별 모형에 CEO 재임기간 및 독립변수와의 상호작용항을 추가 통제변수로 활용하였다.

## 제 2 절 변수 설정

### 1. 종속변수

본 연구는 공기업 경영평가 항목 중 정부권장정책 점수와 업무효율 점수를 종속변수로 활용하였다. 정부권장정책은 정책기여도를 측정하기 위한 점수로서 정부가 공기업에게 제시한 정책목표를 얼마나 달성하였는가를 여부를 점수화한 지표이다. 정부권장정책 평가 기준은 청년 미취업자 고용실적, 상용형 시간제 근무실적 등 공익 실현을 위한 내용 등이 포함된다. 업무효율은 업무효율성을 측정하기 위한 점수로서 노동생산성, 자본생산성 등 하위 지표들의 합으로 구성되어 있다. 업무효율 점수 평가에는 평균인원 및 총자산 대비 창출하는 부가가치를 측정하여 향상 노력 정도가 반영된다. 여기서 말하는 부가가치는 재무적 성과, 서비스 이용 고객 수 등 공기업이 영위하는 기업 활동으로 인해 창출되는 성과들을 말한다(기획재정부, 2014).

### 2. 독립변수

본 연구에서는 CEO 출신배경을 독립변수로 설정하였다. 출신 변수는 선행연구에 따라 연말 재임 중인 공기업 CEO를 대상으로 ‘내부승진’, ‘정치인’, ‘관료’, ‘민간’으로 구분하였다. 공기업 CEO 출신배경은 연말 시점 재임 중인 CEO의 출신을 기준으로 구분하였다. 당해 중 교체가 일어났다면 후임 CEO 출신을 의미하며, 당해 중 교체가 일어나지 않았다면 현직 CEO 출신을 나타낸다. 해당 조직에서 경력을 시작했거나 혹은 해당 조직의 경력이 있는 경우 내부승진자로 처리하였다. 해당 CEO 직위

를 맡기 전 정치인으로서 역할을 수행한 적이 있다면 정치인으로 간주하였다. 이러한 경우를 제외하고 관료와 민간 경력을 보유한 CEO는 각각 관료와 민간 출신으로 분류하였다. 연말 시점 공석인 경우 차년 임명된 후임 CEO의 출신을 기준으로 구별하였다.

### 3. 통제변수

통제변수는 선행연구에서 사용된 변수들을 활용하였다. ‘CEO 재임기간’의 경우 연말 시점에서 재임 중인 CEO의 재임기간이 취임일로부터 1년 만기까지이면 1년, 그 이상일 경우 1년 단위로 재임기간 값을 1씩 증가시키는 방법을 통해 변수값을 확정하였다. ‘기업연령’은 설립일로부터 연도 말까지의 경과된 연도수를 말한다. 기업연령이 증가할수록 업무에 대한 학습효과로 인해 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 연구에 근거하였다(유승원·김수희, 2012). ‘부채비율’의 원래 회계학적 정의는 자기자본 대비 부채비율이지만 여기서는 선행연구에 근거하여 총자산 대비 총부채비율로 설정하였다<sup>2)</sup>. 부채 비율이 높을수록 사회적 책임을 이행하는 데 부정적이라는 선행연구가 존재한다(Mcguire et al., 1988). ‘임직원 수’는 각 연도 말 기준 회사에 재직 중인 총 인원이며, ‘자산규모’는 연도 말 기준 각 재무제표에 명시된 자산 총액을 말한다. 기업의 규모가 작을수록 리더십의 교체가 경영성과에 큰 영향을 미칠 수 있다는 기존 연구를 참조하였다(Hall, 1999). 연도 고정효과변수는 시간효과를 제거하기 위한 통제변수로 더미변수처리 하였으며 관측치가 해당 연도에 속하면 1, 그 외에는 0으로 처리하였다. 공기업 고정효과변수는 개별 공기업의

---

2) 자기자본 대비 부채비율을 사용하게 되면 자본이 잠식된 공기업에 대해 왜곡된 정보를 제공할 수 있다는 연구결과에 근거하였다(유승원·이남령, 2014).

기업특성효과를 통제하기 위한 더미변수로 관측치가 해당 공기업에 속하면 1, 그 외에는 0으로 처리하였다.

### 제 3 절 표본 및 자료 수집

조사 대상은 공기업으로 지정된 27개<sup>3)</sup> 기관(총 표본 수 108개)을 대상으로 하며, 분석 대상 연도 범위는 2011년부터 2014년까지 4개 연도이다.

종속변수에 대한 데이터는 공공기관 경영공시 사이트 알리오(ALIO)에 공시된 공기업 경영평가 결과 보고서에서 추출하였다. 독립변수에 대한 데이터는 각 공기업의 홈페이지, 온라인 포털 사이트 DB 등을 활용하였다. 통제변수는 알리오에 공시된 각 공기업의 재무제표, 공기업 홈페이지 등에서 해당 데이터를 확보하였다.

### 제 4 절 분석 모형 및 방법

본 연구에서는 앞서 설정한 변수들을 바탕으로 패널데이터 고정효과 모형 분석을 실시하였다. 우선 CEO 출신배경에 대한 회귀분석을 실행하였으며, CEO 재임기간을 고려한 모형, CEO 출신배경과 재임기간의 상호작용항을 고려한 회귀분석을 추가적으로 실시하였다. 독립변수, 상호작용항, 통제변수를 고려한 패널데이터 고정효과모형 식은 다음과 같다.

---

3) '11년 27개, '12년 28개, '13년 30개, '14년 30개 공기업 중 종속변수에 대하여 결측치 존재하는 3개 기관(표본 수 7개)을 제외하였다.

$$\begin{aligned}
Y_i = & B_0 + B_1BACK\_CEO + B_2TERM\_CEO + B_3BACK\_TERM\_CEO \\
& + B_4HIS + B_5DEBT + B_6MEM + B_7ASSET + B_8YEAR \\
& + B_9ENT + \epsilon_i
\end{aligned}$$

$Y_i$  : 정부권장정책( $Y_1$ ), 업무효율( $Y_2$ )

$BACK\_CEO$  : 연말 시점 CEO 출신배경 (내부승진, 정치인, 관료, 민간)

$TERM\_CEO$  : 연말 시점 CEO 재임기간

$BACK\_TERM\_CEO$  : CEO 출신배경 \* 재임기간 상호작용항

$HIS$  : 공기업 기업연령

$DEBT$  : 공기업 부채비율

$MEM$  : 공기업 임직원수

$ASSET$  : 공기업 자산규모

$YEAR$  : 연도 고정효과 변수

$ENT$  : 개별 공기업 고정효과 변수

## 제 4 장 실증 분석

### 제 1 절 기술통계분석

#### 1. 종속변수

종속변수에 대한 기초 통계량은 아래 표와 같다.

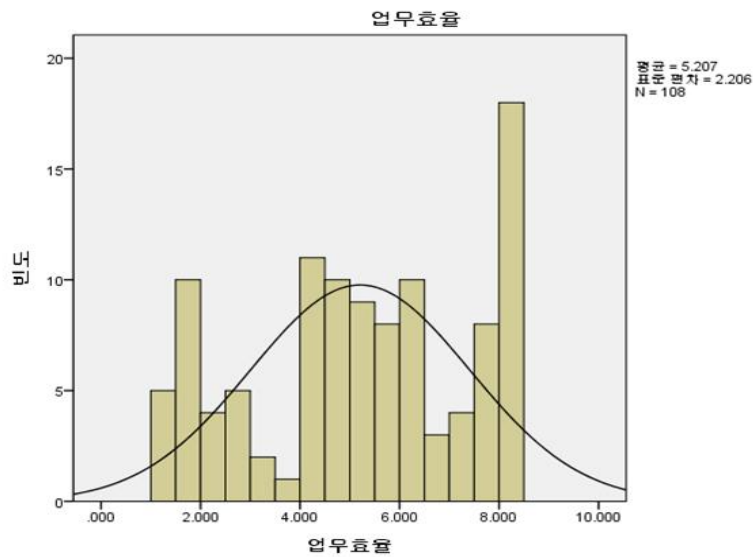
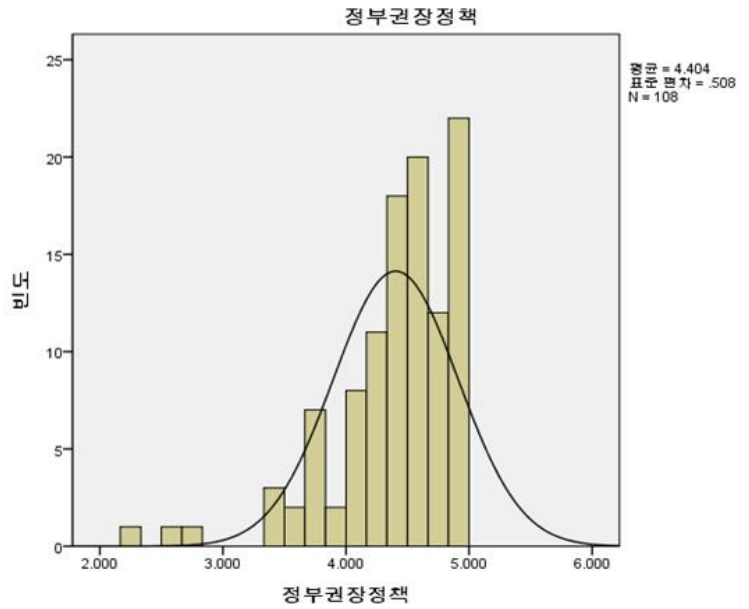
<표 4-1 : 종속변수 기초통계량>

	N	최소값	최대값	평균	표준편차
정부권장정책	108	2.274	5.000	4.40363	.507943
업무효율	108	1.200	8.000	5.20665	2.205729
유효수 (목록별)	108				

두 종속변수에 대한 관측치는 4개년 27개 공기업에 대한 수치로 총 108개이다. 정부권장정책 점수를 살펴보면 최소값은 2.274, 최대값은 5이다. 평균은 4.404이며 표준편차는 0.508이다. 업무효율 점수의 경우 1.2점에서 8점까지 분포되어 있다. 평균은 5.207이며 표준편차는 2.206이다.

두 종속변수에 대한 히스토그램 및 정규분포 곡선은 다음과 같다.

<그림 4-1: 종속변수 히스토그램>



## 2. 독립변수

‘CEO 출신배경’ 변수는 범주형 변수이며 내부 승진, 정치인, 관료, 민간으로 구성되어 있다. 당해 연말 기준 재임 중인 CEO를 기준으로 구분하였다. 전체 관측치 중 관료 출신이 가장 높은 비율(38.9%)을 차지하고 있으며, 내부 승진(24.1%), 민간(21.3%), 정치인(15.7%) 순으로 높은 비율을 차지하였다. 이에 대한 빈도분석표는 아래와 같다.

<표 4-2 : CEO 출신배경 변수 빈도분석표>

CEO 출신배경			
		빈도	퍼센트
유효	내부 승진	26	24.1
	정치인	17	15.7
	관료	42	38.9
	민간	23	21.3
	합계	108	100.0



연도별로 데이터를 살펴보면 4개년 동안 관료 출신이 가장 비율이 높았다. 이명박 정부였던 '11-'12년에는 민간 출신 CEO의 비율이 박근혜 정부('13-'14)에 비하여 높은 반면, 박근혜 정부에는 이명박 정부에 비하여 내부승진 출신 비율이 높았다. 공기업 CEO 출신 중 외부출신 비율은 4개년 모두 70% 이상이었다. 이에 대한 요약표는 아래와 같다.

<표 4-3 : 연도별 CEO 출신배경 변수 빈도분석표>

	기준연도				전체 (비율, %)
	2011 (비율, %)	2012 (비율, %)	2013 (비율, %)	2014 (비율, %)	
내부승진(A)	5 (18.5)	5 (18.5)	8 (29.6)	8 (29.6)	26 (24.1)
정치인(B)	4 (14.8)	3 (11.1)	4 (14.8)	6 (22.2)	17 (15.7)
관료(C)	9 (33.3)	12 (44.4)	12 (44.4)	9 (33.3)	42 (38.9)
민간(D)	9 (33.3)	7 (25.9)	3 (11.1)	4 (14.8)	23 (21.3)
외부출신 비율 (B+C+D/E) (%)	81.5	81.5	70.4	70.4	75.9
전체 (E=A+B+C+D)	27 (100)	27 (100)	27 (100)	27 (100)	108

재임기간별로 CEO 출신배경을 분류한 기술통계량은 다음과 같다. 주목할 점은 관료출신 중 임기 2년 이하 비율이 약 76%(32명/42명), 정치인 출신 중 임기 2년 이하 비율 역시 약 76%(13명/17명)로 매우 높은 비율을 보였다. 이는 언론에 지속적으로 보도된 바와 같이 관피아, 정피아로 분류되는 관료, 정치인 출신 낙하산 인사가 타 출신에 비해 빈번하게 일어남을 암시한다. 3년 이상 재임한 CEO의 출신 비율을 살펴보면 민간 출신 비율이 가장 높았음을 확인하였다(약 48%, 11명/23명). 이에 대한 결과표 요약 결과는 아래 표와 같다.

<표 4-4 : 재임기간별 CEO 출신배경 변수 빈도분석표>

CEO 출신배경 * CEO 재임기간 교차표							
		CEO 재임기간					전체
		0-1년	1-2년	2-3년	3-4년	4-5년	
CEO 출신 배경	내부승진	9	9	5	1	2	26
	정치인	9	4	2	2	0	17
	관료	17	15	7	2	1	42
	민간	7	2	3	7	4	23
전체		42	30	17	12	7	108

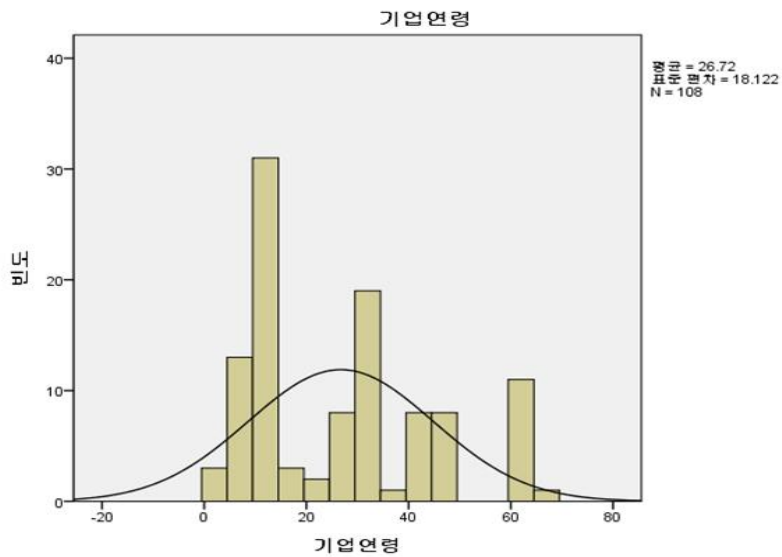
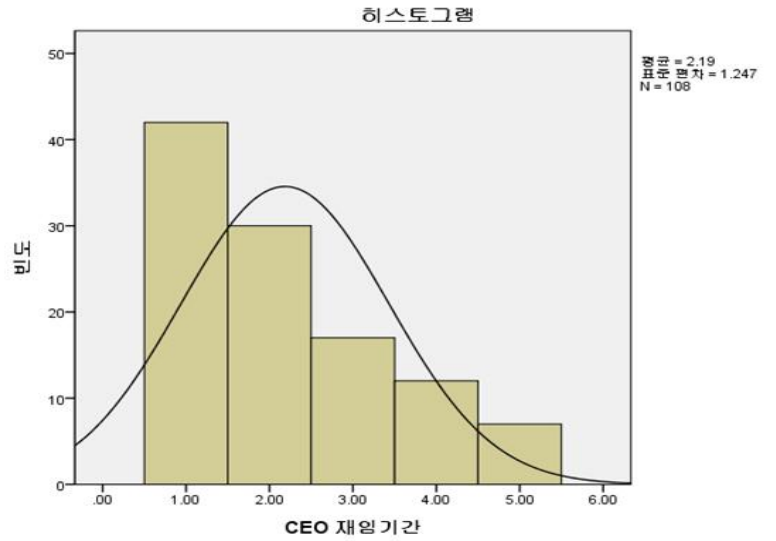
### 3. 통제변수

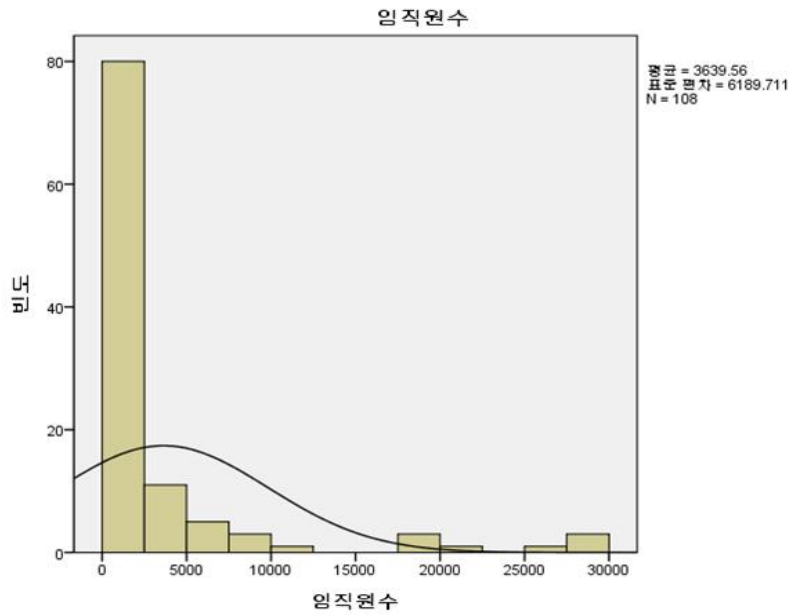
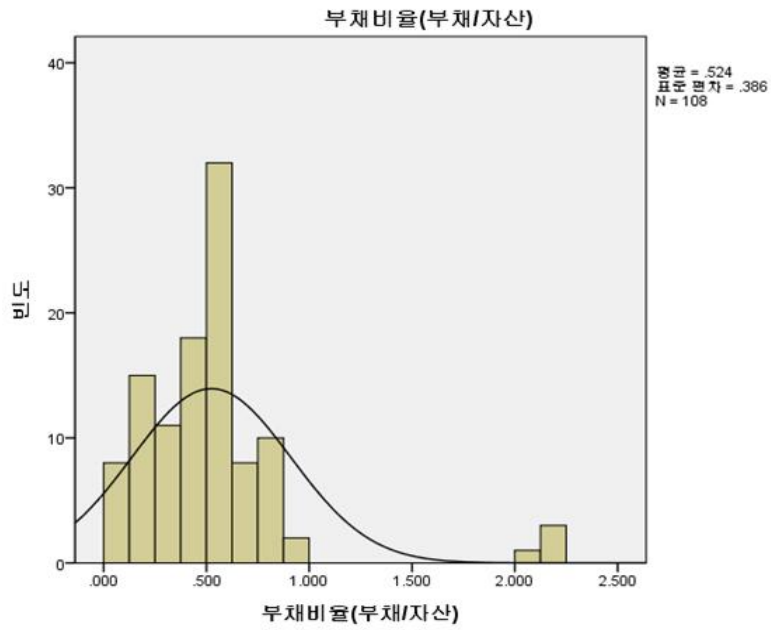
통제변수는 CEO 재임기간, 기업연령, 부채비율, 임직원수, 자산규모, 연도 고정효과 변수, 공기업 고정효과 변수이다. 고정효과변수를 제외한 나머지 변수들은 연속변수이며, 자산규모의 경우 편의를 위하여 백만원을 기초단위로 표기하였다. 통제변수에 대한 기초통계량 및 히스토그램은 아래와 같다.

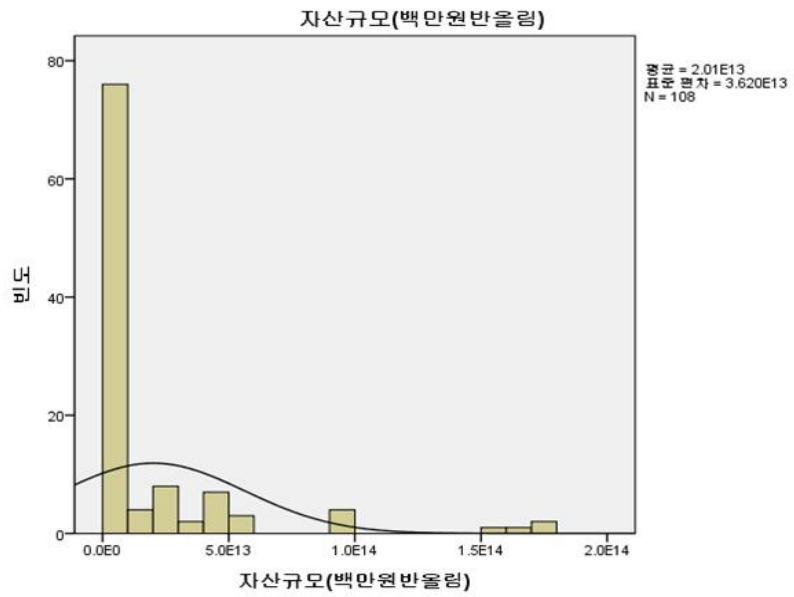
<표 4-5 : 통제변수 기초통계량>

통제변수 기초통계량					
	N	최소값	최대값	평균	표준편차
CEO 재임기간	108	1	5	2.1852	1.24666
기업연령	108	2	65	26.72	18.122
부채비율 (부채/자산)	108	.060	2.210	.52370	.386246
임직원수	108	139	27,981	3,639.56	6,189.711
자산규모(백만원)	108	221,905	173,347,527	20,102,918	36,200,774
유효수 (목록별)	108				

<그림 4-2: 통제변수 히스토그램>







## 제 2 절 상관분석

<표 4-6 : Pearson 상관분석표>

Pearson 상관계수					
CEO 출신배경	CEO 재임기간	기업연령	부채비율 (부채/자산)	임직원수	자산규모 (단위:백만원)
1	.177	.042	-.141	-.019	.176
	1	-.105	-.049	-.142	.014
		1	.209*	-.188	-.201*
			1	.144	.159
				1	.422**
					1

주1) \*p<.10, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

독립변수와 통제변수 간 Pearson 상관관계 분석 결과는 위의 표와 같다. 변수 간 상관계수 대다수가 통계적으로 유의하지 않았으며 통계적 유의를 가진 변수 간에도 그렇게 높은 상관관계를 보이지 않았다. 상관계수 절대값이 0.7 이상일 경우 다중공선성 문제를 의심하여야 하나, 분석 결과 각 변수 간 상관성이 크지 않기에 회귀분석 모형 설계에 큰 문제가 없는 것으로 간주하였다.

### 제 3 절 패널데이터 고정효과모형 분석

#### 1. $Y_1$ : 정부권장정책

##### 1) 기본 모형 분석

정책기여도를 나타내는 책임경영 지표 중 하나인 정부권장정책을 종속 변수로 하는 모형 3개에 대하여 실시한 분석 결과는 아래와 같다.

<표 4-7 : 기본 모형( $Y_1$ : 정부권장정책) 분석 결과표>

	모형 1		모형 2		모형 3	
	<i>B</i>	t-value	<i>B</i>	t-value	<i>B</i>	t-value
(상수)	4.841	18.245***	5.235	18.266***	4.992	15.136***
출신(정치인)	-.340	-1.801*	-.384	-2.036**	.166	.610
출신(관료)	-.191	-1.326	-.221	-1.540	-.273	-1.177
출신(민간)	-.296	-1.899*	-.269	-1.738*	-.439	-1.397
CEO 재임기간			-.049	-1.590	-.025	-.393
정치인*재임기간					-.309	-3.025***
관료*재임기간					.004	.046
민간*재임기간					.042	.450
부채비율	-.283	-.709	-.298	-.754	-.303	-.825
임직원수	.000	-1.084	.000	-.998	.000	-.605
자산규모	9.12E-15	.345	6.62E-15	.253	6.69E-15	.274
연도더미	포함		포함		포함	
공기업더미	포함		포함		포함	
표본수	108		108		108	
Adjusted $R^2$	.602		.610		.664	
F	5.623***		5.653***		6.431***	

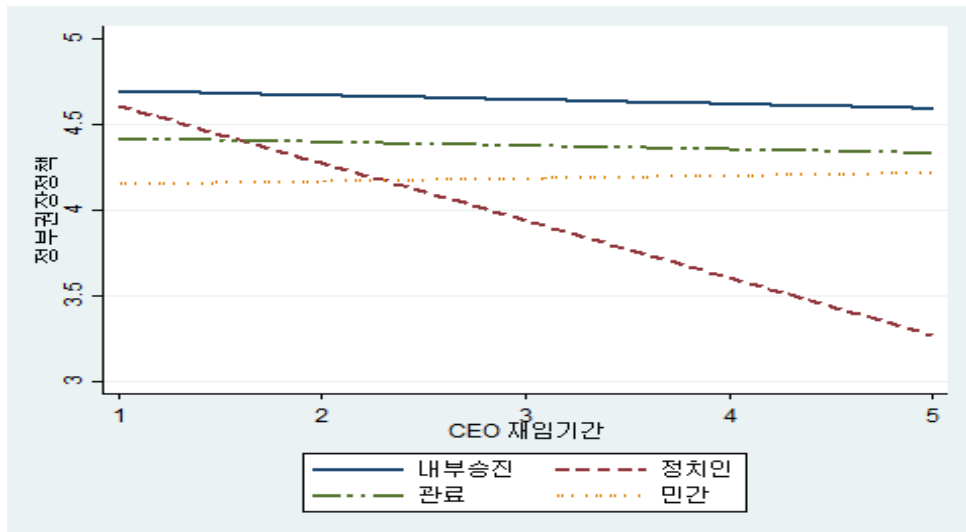


주1) \* $p<.10$ , \*\* $p<.05$ , \*\*\* $p<.01$

주2) CEO 출신배경 시점은 공기업 평가기간 말미 시점인 당해 연말 기준임. (당해 중 교체 일어났다면 후임 CEO 출신, 당해 중 교체가 일어나지 않았다면 현직 CEO 출신을 의미함)

주3) 기업연령은 통계적 영향력 갖지 않으므로 모델 결과표에서 제외.

<그림 4-3 : 기본 모형( $Y_1$ :정부권장정책) 분석 결과 그래프>



세 모형의 수정된  $R^2$ 은 0.602에서 0.664까지 형성되어 있어 종속변수에 대한 모형의 설명력이 높음을 알 수 있다. F값 또한 세 모형 모두 1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다.

모형 1에서는 CEO의 출신배경이 정치인( $p=0.076$ ), 민간부문( $p=0.062$ ) 출신일 경우에 통계적으로 유의하였다. 세부적으로 살펴보면 CEO가 내부승진 출신일 때 비하여 정치인, 민간부문 출신 CEO의 정부권장정책 평가점수는 둘 다 부(-)의 차이를 가졌으며, 정치인 출신 CEO가 더 낮은 점수를 보였다. 이는 정치인 출신 CEO가 타 출신에 비하여 낮은 경영성과를 보였다는 여러 선행연구의 내용과 일치하는 결과였다.

모형 2의 경우 CEO 재임기간을 통제변수로 추가하였을 때에도 정치인( $p=0.046$ ), 민간부문( $p=0.087$ )출신에 대한 계수는 통계적으로 유의하였다. 모형 1과 같이 내부 출신 CEO에 비하여 정부권장정책 평가 점수가 둘 다 부(-)의 차이를 가졌고, 출신에 대한 계수의 크기순서 또한 모형 1과 같았다. 그러나 새로 추가한 변수인 CEO 재임기간은 종속변수에 대하여 통계적 유의를 갖지 못했다.

모형 3의 경우 CEO 재임기간과 정치인 출신 CEO의 상호작용항( $B=-0.309$ ,  $p=0.004$ )이 통계적으로 유의하였다. 그림 V-1에서 나타나듯 정치인 출신 CEO는 임기가 지날수록 정부권장정책 점수가 감소하는 경향이 존재하였다. 특히 정치인 출신 CEO의 1년차 정부권장정책 점수는 타 외부 출신들보다 앞섰음에도 불구하고 재임기간이 흐를수록 가장 가파른 하락세를 보였다.

## 2) 추가 모형 분석

위 연구 모형의 경우 내생성 문제의 가능성을 내포하고 있다. 본 연구는 평가 당해 연말 시점 CEO의 출신을 기준으로 하였는데, 그 이유는 CEO의 교체로 인하여 발생하는 경영성과에 대한 부정적 효과는 교체 당해 연도에만 영향을 미친다는 선행연구의 견해를 수용했기 때문이다(강영걸, 2006). 그러나 정부권장정책 점수나 업무효율 점수가 높은 조직에 특정 출신배경을 가진 CEO가 부임할 가능성이 존재한다. 그리하여 이러한 내생성의 문제를 고려하여 t-1 시점, 즉 평가 당해 전년 연말 시점 CEO의 출신을 기준으로 데이터를 재분류하고 기본 모형에 대한 추가 분석을 실시하였다. 그 결과는 아래와 같다.

<표 4-8 : 추가 모형( $Y_1$ : 정부권장정책) 분석 결과표>

	모형 1		모형 2		모형 3	
	<i>B</i>	t-value	<i>B</i>	t-value	<i>B</i>	t-value
(상수)	4.699	17.572***	5.089	18.077***	4.830	15.770***
출신(정치인)	-.169	-.703	-.218	-.911	.458	1.488
출신(관료)	-.154	-.947	-.179	-1.107	-.096	-.423
출신(민간)	-.102	-.589	-.130	-.756	.022	.090
CEO 재임기간			-.049	-1.617	.021	.348
정치인*재임기간					-.334	-3.260***
관료*재임기간					-.025	-.305
민간*재임기간					-.063	-.851
부채비율	-.262	-.647	-.262	-.653	-.235	-.624
임직원수	.000	-1.063	.000	-.907	.000	-.831
자산규모	1.592E-14	.603	9.697E-15	.367	1.213E-14	.487
연도더미	포함		포함		포함	
공기업더미	포함		포함		포함	
표본수	108		108		108	
Adjusted $R^2$	.582		.591		.639	
F	5.253***		5.294***		5.857***	

주1) \* $p<.10$ , \*\* $p<.05$ , \*\*\* $p<.01$

주2) CEO 출신배경 시점은 공기업 평가기간 말미 시점의 전년 연말 기준임. (당해 중 교체 일어났다면 후임 CEO 출신, 당해 중 교체가 일어나지 않았다면 현직 CEO 출신을 의미함)

주3) 기업연령은 통계적 영향력 갖지 않으므로 모델 결과표에서 제외.

세 모형의 수정된  $R^2$ 은 0.582에서 0.639까지 형성되어 있으며 기본 모형에 비하여 설명력이 소폭 하락하였다. 세 모형의 F값은 모두 1% 유의 수준에서 통계적으로 유의하였다.

특이 사항으로는 모형 3에서 기본 모형과 같이 CEO 재임기간과 정치인 출신 CEO 간 상호작용 효과가 통계적으로 유의하였다는 점이다 ( $B=-0.334$ ,  $p=0.002$ ). 이를 통하여 정치인 출신 CEO는 시점을 달리 하여도 임기가 지남에 따라 정부권장정책 점수에 부정적 영향을 미침을 확인하였다.

## 2. $Y_2$ : 업무효율

### 1) 기본 모형 분석

업무 효율성을 나타내는 책임경영 지표 중 하나인 업무효율을 종속변수로 하는 모형 3개에 대하여 실시한 분석 결과는 아래와 같다.

<표 4-9 : 기본 모형( $Y_2$ :업무효율) 분석 결과표>

	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	t-value	B	t-value	B	t-value
(상수)	8.561	5.734***	7.600	4.668***	7.170	3.529***
출신(정치인)	-2.646	-2.494**	-2.476	-2.310**	-1.363	-.815
출신(관료)	-2.338	-2.889***	-2.222	-2.724***	-2.028	-1.420
출신(민간)	-.494	-.564	-.595	-.676	-1.560	-.806
CEO 재임기간			.186	1.069	.262	.667
정치인*재임기간					-.659	-1.047
관료*재임기간					-.202	-.379
민간*재임기간					.232	.408
부채비율	-3.674	-1.638	-3.617	-1.614	-3.651	-1.613
임직원수	3.431E-005	.029	-4.169E-005	-.035	.000	.141
자산규모	-3.85E-14	-.259	-2.9E-14	-.195	-3.75E-14	-.249
연도더미	포함		포함		포함	
공기업더미	포함		포함		포함	
표본수	108		108		108	
Adjusted $R^2$	.332		.333		.325	
F	2.517***		2.484***		2.320***	

주1) \*p<.10, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

주2) CEO 출신배경 시점은 공기업 평가기간 말미 시점인 당해 연말 기준임. (당해 중 교체 일어났다면 후임 CEO 출신, 당해 중 교체가 일어나지 않았다면 현직 CEO 출신을 의미함)

주3) 기업연령은 통계적 영향력 갖지 않으므로 모델 결과표에서 제외.

<그림 4-4 : 기본 모형( $Y_2$ : 업무효율) 분석 결과 그래프>



세 모형의 수정된  $R^2$ 은 0.325에서 0.333까지 형성되어 있으며, 세 모형의 F값 또한 모두 1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다.

모형 1의 경우 CEO 출신이 정치인( $p=0.015$ ), 관료( $p=0.005$ ) 출신일 때 업무효율성 점수에 대하여 통계적으로 유의하였다. 즉, 내부승진 출신 CEO일 때의 업무효율 점수에 비하여 정치인, 관료 출신일 때의 점수가 각각 부(-)의 차이를 가졌다. 또한 정부권장정책 점수를 종속변수로 하는 기본 모형 결과와 마찬가지로 정치인 출신 CEO의 점수가 가장 낮은 결과를 보였다.

모형 2의 경우 CEO의 재임기간을 추가로 고려하였어도 모형 1과 같이 정치인( $p=0.024$ ), 관료( $p=0.008$ ) 출신 계수에 대하여 통계적으로 유의하였으나, CEO 재임기간은 종속변수에 대하여 통계적으로 유의하지 않았다. CEO 출신에 대한 계수의 크기순서 및 방향은 모형 1과 동일하였고 모형 2에서도 정치인 출신 CEO의 점수가 타 출신에 비해 가장 낮은 계수 크기를 보였다.

모형 3의 경우 정부권장정책을 종속변수로 했던 모형과는 달리 출신배경과 재임기간 상호작용항 효과가 통계적 유의를 갖지 않았다. 이를 통해 CEO의 출신배경과 재임기간 간의 상호작용 효과가 종속변수인 업무효율 점수에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않음을 확인하였다.

## 2) 추가 모형 분석

앞서 정부권장정책을 종속변수로 하는 모형에 대해 추가 분석을 실행한 바와 같이, 업무효율 점수를 종속변수로 하는 모형에 대해서도 t-1시점 기준 데이터를 활용하여 추가 분석을 실시하였다. 그 결과는 아래 표와 같다.

<표 4-10 : 추가 모형( $Y_2$ : 업무효율) 분석 결과표>

	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	t-value	B	t-value	B	t-value
(상수)	8.563	5.756***	7.188	4.575***	7.122	3.993***
출신(정치인)	-3.511	-2.626**	-3.262	-2.439**	-2.463	-1.374
출신(관료)	-2.424	-2.674***	-2.299	-2.543**	-1.598	-1.203
출신(민간)	-2.478	-2.565**	-2.336	-2.424**	-3.438	-2.440**
CEO 재임기간			.248	1.459	.269	.750
정치인*재임기간					-.516	-.866
관료*재임기간					-.510	-1.064
민간*재임기간					.387	.904
부채비율	-3.105	-1.377	-3.108	-1.389	-3.339	-1.520
임직원수	.001	.870	.001	.727	.001	.735
자산규모	-1.775E-13	-1.207	-1.461E-13	-.991	-1.213E-13	-.836
연도더미	포함		포함		포함	
공기업더미	포함		포함		포함	
표본수	108		108		108	
Adjusted $R^2$	.314		.324		.351	
F	2.397***		2.426***		2.482***	

주1) \*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$

주2) CEO 출신배경 시점은 공기업 평가기간 말미 시점의 전년 연말 기준임. (당해 중 교체 일어났다면 후임 CEO 출신, 당해 중 교체가 일어나지 않았다면 현직 CEO 출신을 의미함)

주3) 기업연령은 통계적 영향력 갖지 않으므로 모델 결과표에서 제외.

세 모형의 수정된  $R^2$ 은 0.314에서 0.351까지 형성되어 있으며 이전 추가분석과 마찬가지로 기본 모형에 비하여 설명력이 소폭 하락하였다. 세 모형의 F값은 모두 1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다.

모형 1·2의 경우 출신 관련 변수의 계수 모두 통계적 유의를 가졌으며, 기본 분석 결과와 같이 정치인 출신 계수 값이 타 출신에 비하여 가장 낮음을 확인하였다. 그러나 모형 2·3에서 추가로 투입한 CEO 재임기간, CEO 출신배경과 재임기간 간 상호작용 항에 대해서는 기본 분석 모형 결과와 마찬가지로 통계적 유의를 갖지 않았다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구 결과 요약

공기업 CEO의 출신배경이 공기업의 정책기여도와 업무효율성에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 패널데이터 고정효과모형 분석 결과는 다음과 같다.

종속변수가 정부권장정책인 모형의 경우, 모형 1에서 종속변수에 대하여 정치인, 민간 출신 계수가 통계적 유의를 가졌다. 즉, 내부승진 CEO 출신에 비하여 정치인 및 민간 출신 CEO들의 정부권장정책 점수가 더 낮았으며, 특히 정치인 출신 CEO의 점수가 가장 낮았다. 모형 2에서는 모형 1에 CEO 재임기간을 통제변수로 추가하였음에도 정치인, 민간부문 출신에 대한 계수는 통계적 유의를 가졌으며, 여기에서도 정치인 출신 CEO의 점수가 가장 낮은 것으로 드러났다. 그러나 CEO 재임기간은 종속변수에 대하여 통계적 유의를 갖지 않음을 확인하였다. CEO 출신배경과 재임기간 간 상호작용항을 추가적으로 고려한 모형 3을 통하여 정치인 출신 CEO는 임기가 지날수록 정부권장정책 점수가 감소하는 경향이 존재함을 확인하였다.

종속변수가 업무효율인 기본 모형 분석 결과는 다음과 같다. 모형 1에서는 CEO 출신배경 계수 중 정치인, 관료 변수가 종속변수에 대하여 통계적 유의를 가졌다. 즉, 내부승진 출신 CEO에 비하여 정치인, 관료 출신 CEO가 재임 중인 공기업의 업무효율 점수가 더 낮았고, 정부권장정책 때와 마찬가지로 정치인 출신 CEO가 가장 낮은 점수를 보였다. CEO 재임기간을 추가한 모형 2에서는 모형 1과 같이 정치인, 관료 출신 CEO 계수가 종속변수에 대하여 통계적 유의를 가짐을 확인하였으며, 계수의 크기 또한 모형 1과 같이 정치인 출신 CEO가 가장 낮았다. 그러나 CEO 재임기간은 업무효



을 점수에 대하여 통계적 유의를 갖지 못했다. 모형 3의 경우 종속변수가 정부권장정책 점수 일 때의 모형과 달리 CEO 출신과 재임기간 간 상호작용 효과가 업무효율에 미치는 영향에 대하여 통계적 유의를 갖지 않았다.

내생성 문제를 고려하여 t-1 시점 기준 데이터를 활용하여 두 종속변수에 대하여 추가적으로 분석을 시행하였다. 그 결과 기본 분석 모형과 마찬가지로 정치인 출신 CEO는 임기가 지남에 따라 정부권장정책 점수가 감소함을 확인하였다.

## 제 2 절 연구의 시사점

본 연구를 통하여 내부승진 출신 CEO가 타 출신배경을 가진 CEO에 비하여 높은 정책기여도와 업무효율성을 달성함을 확인하였다. 이러한 결과에도 불구하고 전체 CEO 출신 비율 중 내부승진 비율은 외부 출신에 비하여 높지 않았다. 이는 향후 공기업 CEO 후보자 선정 과정에 있어 전문성과 실적에 기반을 둔 공정한 인사 체계가 필요함을 시사한다.

반면 정치인 출신 CEO는 타 출신에 비해 정책기여도와 업무효율성 모두가 가장 낮은 성과를 보였다. 특히 정치인 출신 CEO는 임기가 늘어날수록 정책기여도가 하락하는 결과를 보였다. 이러한 결과는 기존 선행연구에서 지적된 낙하산 인사의 문제점이 재무적 성과뿐만 아니라 공기업의 책임성 부문에서 나타나고 있음을 의미한다. 이러한 현상의 주요 원인을 윤호진(2010)의 관점에서 유추해보는다면 권력과의 유착관계가 강한 정치인 출신 CEO의 경우 자신의 입지에 대한 염려가 크지 않기 때문에 경영평가결과에 크게 개의치 않았을 수 있다. 이 같은 내용들을 종합해볼 때 정치인 출신을 공기업 CEO로 선임할 경우 해당 산업분야의 전문성과 경영능력뿐만 아니라 공공성에 대한 의지와 책임감을 세밀하게 검증할 수 있는 절차가 필요하다고 판단된다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 제언

먼저 보다 견고한 분석을 위해 분석 대상 범위를 확대할 필요가 있다. 본 연구의 변수 설정 시 측정의 일관성을 고려하여 불가피하게 연구 범위를 4개년으로 설정하였다. 몇몇 평가항목의 경우 특정 시점에서 점수 평가 방식이 변화된 경우가 존재하였다. 향후 연구에서 이러한 문제를 일관된 기준 하에 세밀하게 조정하여 측정의 일관성을 확보한다면 연구의 시간 범위를 늘릴 수 있을 것이며 보다 많은 관측치를 확보할 수 있을 것이라 기대된다.

다음으로 연구 모형의 내생성 문제가 존재할 수 있다. 본 연구는 기존 연구를 토대로 CEO 출신배경 기준을 당해 연말로 설정하였으나, 정부권장정책이나 업무효율에 대하여 CEO가 갖는 영향력이 얼마만큼의 시차를 갖고 작동하는지를 정확하게 측정하지 못했다. 선행연구와 같이 CEO 취임효과가 짧은 시간을 두고 나타난다면 문제가 없지만, 만약 두 종속변수에 대하여 1년 이상의 시간을 두고 효과가 나타난다면 독립변수와 종속변수 간 역인과의 가능성도 존재한다. 이러한 문제를 고려하여 본 연구에서는  $t-1$  시점 기준 데이터를 활용하여 추가 분석을 실시하였으며 일정 부분에서 통계적 유의성을 확보하였다. 그럼에도 불구하고 보다 정확한 분석을 실시하기 위해서는 향후 연구에서 이에 대한 추가적 통제조치가 필요할 것으로 보인다.

마지막으로, CEO 출신배경과 재임기간 간 상호작용 효과 분석을 통해 발견한 현상에 대하여 추가 연구가 필요하다. 정치인 출신 CEO는 어떠한 요인으로 인해 임기가 늘어날수록 정책기여도가 하락하는 결과를 초래하는지에 대하여 추가 연구를 진행할 수 있을 것이라 생각된다.

## 참 고 문 헌

- 강영걸. (1999). 정부투자기관 기관장의 교체가 기관 경영성적에 미치는 영향에 관한 연구. *한국경상논총*, 17(1), 153-174.
- \_\_\_\_\_. (2006). 최고관리자 교체와 경영성적 간의 관계에 대한 탐색적 연구-상장 식음료 제조기업을 중심으로. *경영연구*, 20(4), 251-274.
- 구본경, & 김영규. (2011). CEO 교체가 경영성과에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 24(1), 87-114.
- 기획재정부. (2014). 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』.
- 김병섭, & 박상희(2010). 공공기관 임원의 정치적 임명에 관한 연구: 법제도 및 대통령의 영향을 중심으로. *한국행정학보*, 44(2), 85-109.
- 김일경, & 이호욱(2013). 경영자의 임기가 기업의 성과에 미치는 영향. *전략경영연구*, 16(1), 1-22.
- 김정진, & 박경규(2006). 최고경영자 교체에 따른 조직변화와 조직성과 간의 관계에 관한 연구. *한국인사조직학회 발표논문집*, 367-386.

김준기. (2014). 『공기업 정책론』, 문우사.

김지영, & 허경선. (2011). 경영 자율성 확대를 통한 공공기관 운영의 효율성 제고방안 연구 (The Managerial autonomy and performance of public enterprises). *연구보고서* 11-16.

민병익, & 김주찬(2015). “낙하산 인사”가 공공기관 경영이행 실적에 미치는 영향. *지방정부연구*, 19(3), 195-221.

박원. (2013). 공공기관의 경영자 교체 및 특성이 경영성과와 이익조정에 미치는 영향. *국제회계연구*, 47, 71-88.

박준우. (2007). 최고경영자 교체가 기업의 장단기성과에 미치는 영향. *경영연구*, 22(3), 285-311.

박천오. (2003). 개방형 직위제도의 변화와 발전방향. *한국인사행정학회보*, 2(1), 53-70.

박홍엽. (2009). 공공기관 임원인사 실태 및 개선방안. *한국인사행정학회보*, 8(1), 55-92.

손주찬. (1998). 『상법(상)』, 박영사.

송대회. (2003). 공기업 경영평가제도의 회고와 발전 방향. *공기업논총*, 15, 1-10.

신윤표. (2006). 『정부관리학』, 박영사.

심재권. (2004). 『공기업론』, 백산서당.

유승원. (2008). 공기업 CEO 의 출신 및 보수가 경영성과에 미치는 영향.  
*정부회계연구*, 6(1), 71-87.

\_\_\_\_\_. (2009). 공기업의 지배구조와 경영성과: CEO 와 내부감사인을  
중심으로. *한국개발연구*, 31(1), 71-103.

\_\_\_\_\_, & 김수희(2012). 공기업의 임원교체와 중도퇴임이 경영성과에  
미치는 영향. *한국개발연구*, 34(3), 95-131.

\_\_\_\_\_, & 이남령(2014). 공기업의 지배구조가 사회적 책임활동에 미치  
는 영향. *경영연구*, 29, 267-290.

유훈. (2007). 『공기업론』, 법문사.

윤호진. (2010). 공기업 기관장 특성과 경영평가의 관계. *인천대학교 박사  
학위논문*.

이명석. (1997). 정부투자기관 임원의 충원에 관한 연구. *한국행정학보*,  
31(3), 295-311.

- \_\_\_\_\_. (2001). 정부투자기관 임원의 정치적 임용과 경영실적, *한국행정학보*, 35(4), 139-156.
- 한상일. (2006). 정부산하기관의 다양성과 유형화에 관한 연구. *지역발전연구*, 15, 271-292.
- 한창수, & 태원유(2001). 전환기 CEO의 역할과 경쟁력. *삼성경제연구소*, 제 296 호.
- 한창수, 강한수, & 예지은. (2008). 미래 CEO 의 조건: 창조적 리더십. *삼성경제연구소*, 제 650 호.
- 한태진, & 김홍(2008). 공기업 CEO의 리더십특성이 조직구성원의 리더 신뢰수준과 조직유효성에 미치는 영향, *한국콘텐츠학회논문지*, 8(11), 306-322.
- 포스코경영연구소. (2012). 『외교통상부 CSR 지원사업 추진 체계 및 중기 로드맵 수립: 중소기업을 중심으로』.
- Boyne, G., & Dahya, J. (2002). Executive succession and the performance of public organizations. *Public Administration*, 80(1), 179-200.

Hall, R.(1999). *Organizations, Structure and Process*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T.(1988). Corporate social responsibility and firm financial performance, *Academy of management Journal*. 31(4), 854-872.

Abstract

Does a Background of State-Owned  
Enterprise's CEO Affect the Level  
of Policy Contribution and Work  
Efficiency?: Evidence from the  
Points of the Government Policy  
and Work Efficiency for  
State-owned Enterprises in Korea

Kim, Byeongsu

Master of Public Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University



This article analyzes the impact of a career background of the CEO of state-owned companies on the level of policy contribution and work efficiency. The background of the CEOs is classified into an insider, a politician, a public administrative officer, and a private worker according to their career. The level of policy contribution is measured by the score of 'Policy enforced by the government' in the management performance assessment of the state-owned companies for 2011 - 2014. The level of work efficiency is measured by the score of 'Work Efficiency' in the in the management performance assessment of the state-owned companies for 2011 - 2014. This article takes CEO's term, history of the state-owned company, debt-to-asset ratio, the number of employees, the amount of the asset into consideration for control variables. Year and companies are also considered for the fixed effect. The research subjects of this article are 27 state-owned companies in Korea for 4 years(the total number of observation is 108).

The conclusion of the analysis is as following. The score of 'Policy enforced by the government' from the CEOs having political or private work experience is inferior to that of it from the CEOs who are promoted in the inside. The CEOs from the politic background have the lowest performances on policy contribution. Especially, the score of 'Policy enforced by the government' from the CEOs who have political background is getting worse as the CEOs' term increases. Similarly, The score of 'Work Efficiency' from the CEOs who were politicians or public administrative officers work experience is inferior to that of it from the CEOs who are promoted in the inside. The CEOs from the politic background also have the lowest performances on work efficiency.

keywords : State-owned Company, Background, Term, Policy  
Contribution, Work Efficiency

*Student Number* : 2014-23550