

중소기업의 승계 계획의 활용 정도가 조직성과에 미치는 영향

An Effects of Succession Plan on Organizational Performance

손용원*, 신수영**

국도화학 인사운영팀*, 영남대학교 경영학과**

Yong-Won Son(syw0507@naver.com)*, Soo-Young Shin(swim1@ynu.ac.kr)**

요약

승계에 대한 기존의 연구는 승계가 원활하게 이뤄지기 위한 정책이나 제도 등에 치중하거나 가족기업에 초점을 맞춰 수행되었다. 본 연구에서는 직계가족에 의한 승계나 정부의 정책보다는 중소기업 승계제도의 실질적인 활용의 효과를 분석하고자 한다. 또한 중소기업 승계계획의 활용정도와 조직성과의 관계를 보다 정확하게 파악하기 위해 이러한 관계에 영향을 미칠 수 있는 다른 상황적인 요인들을 밝히고자 한다. 이를 위해 인적 자본기업패널 중소기업 172개의 기업자료를 분석한 결과, 중소기업의 승계 계획이 실질적으로 활용될수록 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 통해 중소기업에서 승계 계획에 대한 정보를 외부에 공개하는 것은 암묵지 이전 및 기업에 대한 긍정적인 인상형성 등으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 사실을 알 수 있었다. 또한, 협력적 노사관계는 승계 계획의 활용정도와 조직성과의 긍정적 관계를 강화시키는 것으로 나타났다. 즉, 노사관계가 협력적일수록 노사 간 신뢰를 바탕으로 승계 계획의 과정에서 후계자가 정당성을 확보할 수 있으므로 승계 계획의 활용이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 더 강화시킨 것으로 판단된다.

■ 중심어 : | 승계계획 | 중소기업 | 협력적 노사관계 | 조직성과 |

Abstract

The previous researches on the succession plan have the limitation that it has focused on policies or systems at the government level to facilitate succession, or is limited to family companies. In this study, we would like to analyze the effect of the actual utilization of the succession system for small and medium-sized enterprises rather than the succession by direct families or the government's policies. We would also like to identify other situational factors that may affect this relationship to better understand the succession plan and its relationship with organizational performance. To this end, the analysis of 172 small and medium-sized enterprises in the Human Capital Enterprise Panel showed that the more practical the succession plan of small and medium-sized enterprises is used, the more positive the organizational performance is. These results suggest that small and medium-sized enterprises succession plan can have a positive impact on organizational performance, such as implicit transfer and formation of positive impressions of companies. Furthermore, cooperative industrial relations strengthened the degree of utilization of succession plans and the positive relationship with organizational performance. Such results showed that the more cooperative the labor-management relations are, the more the successor can secure legitimacy in the process of succession planning based on trust between labor and management.

■ keyword : | Succession Plan | Small and Medium-sized Enterprises | Cooperative Industrial Relations | Performance |

* 본 연구는 2020년 영남대학교 학술연구조성비를 받아 수행하였습니다.

접수일자 : 2020년 09월 29일

수정일자 : 2020년 10월 28일

심사완료일 : 2020년 10월 28일

교신저자 : 신수영, e-mail : swim11@ynu.ac.kr

I. 서론

기업에서 조직을 이끌어가는 리더는 조직을 올바른 방향으로 인도하는 중요한 길잡이라고 볼 수 있다. 조직에서 갑자기 리더가 부재하게 되면 조직은 불가피하게 변화의 상황을 맞이하게 되고 결국엔 기업 전체의 운영이 원활하지 않게 된다. 승계 계획(succession planning)은 기업이 미래의 경영자를 양성하기 위해 미리 경영자로서 잠재적 역량을 지니고 있는 인재를 평가하고 선발하여 필요한 역량을 개발, 훈련하는 제도를 의미한다[1]. 조병선과 조봉현(2007)의 연구에 따르면 [2], 20년 이상된 장기 생존 기업은 우리나라 전체 기업의 10% 정도 밖에 되지 않는다. 기업의 장기 생존을 위해서는 승계 계획 수립이 필연적인데[3], 중소기업의 경우 대기업 만큼 승계 계획을 위한 프로세스가 확립되어 있지 않다. 중소기업청의 2016년 설문조사에서도 폐업 예정 기업인 1929사의 28.6%가 '후계자 부재'를 폐업의 이유로 꼽았다. 더욱 큰 문제는 중소기업에서 사업 승계를 위해 준비를 해야겠다는 의식이 그다지 많지 않다는 점이다. 중소기업청에 따르면 60~80대 중소기업 경영자 중 '사업승계를 준비하고 있다'는 비중은 50%를 밑돌았다.

중소기업 승계 계획과 관련한 국내연구에서는 승계 계획이 성과에 미치는 영향보다는 승계자체가 원활하게 되기 위한 정부 차원에서의 정책이나 제도, 승계에 영향을 미치는 요인 등에 치중하거나[2][4], 가족기업에 한정된다는 한계점이 있다[5].

본 연구에서는 경영승계가 직계에게 이루어지는 경우뿐만 아니라 모든 형태의 승계를 계획하는 기업을 연구의 대상으로 보고자 한다. 특히 우리나라 중소기업의 경우 승계의 형태로 가족승계가 대다수이기 때문에 기존 연구들 또한 중소기업에서의 가족승계에 한정하여 연구를 진행하였지만, 승계형태가 다양한 만큼 모든 형태를 포함하여 연구해 볼 필요성이 있다.

한편, 기업에서 성공적인 승계는 두 가지 차원으로 나누는데, 하나는 승계에 대한 주관적 평가로서 이해관계자의 만족이고, 다른 하나는 승계 후 객관적 평가로서 기업의 경영성과이다[7]. 이와 관련하여 선행연구에서는[8] 승계 계획이 성과에 미치는 영향에 대한 실

증적 검증이 많이 이루어지지 않다고 지적하였다. 또한 승계 계획과 조직성과와의 관계를 보다 정확하게 파악하기 위해서는 단지 제도의 실시여부만을 가지고 분석하기보다는 실시한 제도의 실질적인 활용정도를 분석할 필요성이 있다. 기업이 개별 제도를 도입하였더라도 그 제도가 충분히 시스템화되지 못해 그 활용정도가 낮다면 본래 기대했던 만큼의 조직성과를 거두기가 어려울 것이다[9].

따라서 본 논문은 다음과 같은 목적을 가지고 실행되었다. 첫째, 중소기업 내에서 승계 계획이 단순 실시되는 것을 넘어서 실질적으로 활용될수록 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는지 밝히고자 한다. 둘째, 이러한 관계에 영향을 미칠 수 있는 내부적 상황적인 요인들을 밝히고자 한다. 즉, 기존 선행연구에서 미진하였던 중소기업에서의 승계계획의 활용정도가 조직성과에 미치는 영향을 분석하고 이러한 관계들에 있어서 기업외부의 정책적인 제도가 아니라 기업내부에서의 협력적 노사관계의 조절효과를 검증함으로써 이론적, 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 승계계획의 개념

Beckhard and Burke(1983)는 기업승계를 창업자로부터 가족구성원 또는 비가족구성원인 후계자에게 리더십 바통이 넘겨지는 것이라 정의하였고[1], Ward(1990)는 승계란 일반적으로 기업이 동질성을 유지하면서 지속적으로 존립, 성장해 나갈 수 있도록 경영권 및 소유권을 차세대 경영자에게 물려주는 것이라고 하였다[10]. 즉, 넓은 의미에서 승계는 기업이 대를 이어 지속적으로 유지·발전해 갈 수 있도록 계획하고 관리하는 평생의 과정이라고 할 수 있다. 국내에서는 경영승계를 기업의 경영상태가 지속되도록 소유권 및 경영권을 자녀 등 차세대경영자에게 물려주는 것과 관련된 모든 사항이라고 정의한 바 있다[2].

그런데 Ward(1987)는 승계에 대해서 승계는 일회성의 이벤트가 아닌 장시간에 걸쳐서 치밀한 계획과 주도면밀한 경영관리에 의해 진행되는 하나의 과정이라고

주장했다[10]. 승계계획의 초기 연구에서는 승계계획을 1차원적인 과정으로 인식하거나 단지 '하나의 방안으로 조합하는 것'으로 인식하였다. 승계계획을 승계 후계자 후보들을 정하고 후계자를 디자인하고, 그에 관한 의사를 결정할 리더를 정하는 내용을 포함하는 하나의 과정으로 정의하기도 한다[11]. 근래에 들어서는 승계계획을 복수의 다양한 활동들을 포괄하는 장기간의 프로세스로 인식하기 시작하였다. 가족기업에서는 승계계획(succession planning)을 기업이 세대를 넘어가더라도 가족 간의 화합과 기업의 존속이 유지되도록 하는 데 필요한 것들을 준비하는 것이라고 정의하였다[12].

국내의 연구에서는 승계 계획을 후세대에게 기업의 경영상태가 원활하도록 기업의 경영권(소유권)을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 모든 계획이라고 정의하였다[4]. 그리고 조창배(2008)의 연구에서는 승계계획을 여러 세대를 통하여 기업이 오래 유지됨을 보장할 목적으로 경영에 필요한 모든 것들을 포함하여 평생에 걸친 과정이라고 정의하고, 후계자의 선택 및 훈련, 권한 위임에 관한 대처, 이러한 변화를 주변인에게 알리는 일, 가장 어려운 문제인 영광스럽게 은퇴하는 일 등의 일련의 과정이라 정의하였다[13]. 승계연구의 대부분은 가족기업을 대상으로 하기 때문에 승계계획의 정의 또한 가족을 포함하는 정의가 많다. 승계계획의 보다 포괄적인 정의는 현재와 미래의 후계자들을 적절하게 공급하기 위한 과정이다. 그 결과 개인의 경력은 조직의 요구와 개인의 열망으로 최적화될 수 있도록 관리되어 진다[14]. 따라서 이러한 정의들을 종합하면 승계계획이란 '장기간에 걸친 승계 과정에서 기업이 리더십 연속성을 유지하기 위해 추후 기업을 이끌어갈 후임자를 사전에 선정하고 필요한 역량을 갖추도록 체계적이고 의도적으로 육성하는 활동'으로 정의할 수 있다.

2. 승계계획의 주요 이론과 선행연구 검토

사업체를 물려주려는 현 경영자의 의지가 승계계획에 미치는 영향에 대해 이론적으로 규명한 것으로는 '계획적 행위 이론(Theory of Planned Behavior)'이 있다. 이 이론은 Ajzen(1991)에 의해 주장된 것으로, 어떤 행위(Behavior)는 그 행위를 하게 될 개개인의 의도(Intention)에서 비롯되고, 이 의도는 개개인의 태도

(Attitude)에 의해 형성된다는 이론이다[15]. 즉, 태도(attitude) → 의도(intention) → 행동(behavior)의 순서가 가능한 것이다. 이 이론을 근거로 승계는 기업 가적 행위를 설명하거나[16], 경영승계 과정에서 승계자의 승계의 의도를 설명하는데 활용되었다[17]. 행위 결과가 자신에게 바람직스럽다고 인식될 때, 자기가 속해 있는 준거집단의 사회적 규범으로부터 수용될 수 있을 때, 행위를 실시할 수 있도록 현실적인 상황들을 자신이 통제할 수 있어서 그 결과가 현실화될 수 있다고 인식될 때, 적극적인 태도가 생기게 된다는 것이다[15]. 요약하면, 태도의 형성은 결과가 자신에게 바람직한 것으로 인식되는지, 행위가 준거집단에 의해 수용되는지, 행위를 실시하는 과정에서 결과를 자신의 역량으로 처리, 통제할 수 있는지 등의 세 가지 요소에 의해 결정된다. 그런데 이러한 태도들이 하나는 충족되더라도 다른 하나가 충족되지 않는다면 그 행위를 하고자 하는 의도는 발현되지 않을 것이다[18]. 이를 승계계획에 연관시켜보면 승계해 주고자 하는 승계계획의 행위는 현 경영자가 승계를 실시함으로써 가족기업으로서 승계 후에도 여전히 가족이 통제력을 가지는 기업으로 존속될 수 있다는 기대가 유지될 수 있다고 인식될 때, 현 경영자의 준거집단인 가족 구성원들이 가족기업의 유지를 원하는 기대가 커서 승계계획을 수용할 때, 현 경영자로부터 신뢰받을 수 있는 후계자가 승계를 하겠다는 의지가 강할수록 승계를 추진시켜 나가겠다는 의도가 생기고, 따라서 승계계획의 구체적인 활동을 이행해 나가는 것이다[19]. 이외의 선행연구에서도 계획적 행위이론을 승계와 연관시켜 현 경영자가 기업을 후계자에게 물려주려는 태도가 승계에 대한 의지, 승계의도로 발현되며, 이는 행동으로 나타나 승계가 이루어진다고 보았다[20]. 이처럼 계획행동으로서의 승계는 승계에 대한 기존 경영자의 의지가 영향요인으로 고려될 수 있음을 보여주었다.

승계연구에서 많이 사용되는 또 다른 이론으로는 대리인 이론이 있다. 대리인 이론은 주로 가족기업의 특성을 설명하고자 할 때 많이 언급되었다[21]. Harris and Helfat(1998)은 승계 계획 자체가 부족하면 대리인 문제가 발생 될 수 있다고 주장하였고[22], Shen et al.(2003)은 승계 계획이 참호현상(managerial

entrenchment)과 관련된 잠재적인 대리인 문제를 줄이는데 도움이 된다는 사실을 밝혔다[23]. 참호현상이란, 도덕적 해이의 한 형태로서 경영자가 기업의 이익보다 자신이 교체될 가능성을 줄이는데 목적을 두는 경영행위를 일컫는다. CEO의 자리에 승계 계획의 일환으로 후계자를 임명해 두는 것은 CEO 참호현상을 줄여 줄 뿐만 아니라[24], CEO가 최고 경영진 개발을 위해 활발히 활동해왔음을 시사한다[25]. 또한 중소기업은 지식이 이전되지 못하는 위험을 해결하기 위해 승계 계획을 시행함으로써 지식이 후세대에게 이전될 수 있을 것이다[26]. 중소기업의 경우, 일부 주요 직원에 대한 지식이 회사의 경쟁 우위의 원천이 될 수 있으므로[27], 회사의 연속성을 고려할 때 승계 계획은 매우 중요할 요소이다[28].

마지막으로 인상관리이론에 따르면[41], 기업의 승계 계획 여부와 그 관련 정보를 주주들에게 공유함으로써 기업은 주주의 신뢰를 쌓을 수 있을 뿐만 아니라 주주와 의사소통할 수 있는 기회로 삼을 수 있다. 본 연구에서는 이상과 같은 이론적 배경을 근거로 다음과 같이 구체적인 가설을 설정하였다.

III. 가설 설정

1. 승계계획의 활용정도와 조직성과간의 관계

승계는 하나의 사건이 아니라 장시간에 걸쳐서 진행되는 하나의 과정으로서의 계획이라고 할 수 있다[29]. 따라서 승계 계획은 승계 자체와는 구분지어 이해하여야 한다. 예상치 못하게 승계를 해야 할 상황이 발생하였을 때 미리 승계 계획을 수립하지 않은 경우에는 후임자의 선정부터 기존에 경영자가 해왔던 업무들을 이전하고 구성원들에게 업무 지시를 하는 과정에서 기업 내 구성원들로 하여금 혼란을 야기시켜 업무의 효율성이나 능력에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 반대로 승계 계획이 제대로 갖추어져 있다면 기업 전체의 운영이 매끄럽게 이루어져 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 그 이유는 다음과 같다.

먼저, 승계 계획을 통한 기업 내 암묵지의 이전은 직원들이 회사의 경쟁 우위의 원천이 될 수 있는 지식을

획득할 수 있다[27]. 특히 중소기업에서는 경영자와 종업원들이 긴밀한 교류를 통해 이러한 지식의 흐름을 원활하게 할 수 있기 때문에[30], 종업원들의 직무 능력을 향상시킬수 있을 것이다. 관련 실증연구에서도 승계 계획의 수립이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 입증하였다[5]. 기업이 승계 계획의 실시과정에서 후임자를 미리 선정하는 것은 기업 내 자적있는 인재가 존재한다는 의미이고, 미리 계획을 실시한다는 것은 일반적으로 잠재적인 경영비용을 피할 수 있다는 기업의 긍정적인 능력을 나타낼 수도 있다[25].

또한 승계 계획을 통한 조직성과는 조직 내 구성원들을 통해서만 나타나는 것은 아니다. 인상 관리 이론 (Impression management theory)에 따르면 기업은 승계 계획의 실시를 통해 기업 외부 이해관계자들로부터 긍정적인 인상 관리를 형성 할 수 있을 것이다. 기업은 승계 계획을 실시함으로써 주주들에게 CEO 승계 계획을 인지하게 할 뿐만 아니라 미리 CEO 후보들을 확인함으로써 그 후보자의 자질 등에 관해 확신을 갖게끔 한다[31]. 이는 기업에 대한 좋은 이미지 형성에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 김주희·남대일(2015)의 연구에서도 인상관리의 일환으로 승계 계획이 조직 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증 분석을 통해 검증한 바 있다[32]. 마지막으로 기업에서 단지 승계 계획을 단순히 실시하기 보다 실제로 활용정도가 높다면 디커플링(decoupling)으로 인한 조직성과에 부정적인 영향을 완화시킬 수 있을 것이다.

본 논문에서는 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다

H1: 승계계획의 활용정도는 조직성과와 정(+의) 관계를 가질 것이다. 즉, 승계계획의 활용정도가 높을수록 조직성과가 높을 것이다.

2. 승계계획의 활용정도와 조직성과 간의 관계에서 협력적 노사관계의 조절효과

승계 계획의 활용이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 가정하더라도 항상 일관된 결과를 나타내지는 않는다. 왜냐하면 승계 계획을 통해 후임자로 선정된 후계 경영자는 추후 기업을 경영하게 되면 기존의 구성원들로부터 도움이 필요한데, 도움을 받기 위해서는 미

리 그들로부터 정당성(Legitimacy)을 확보하는 것이 중요하기 때문이다. Barach et al.(1991)은 정당성을 확보하기 위한 요건으로 동료의 인정과 그들로부터의 신뢰를 제시하였다[33]. 이러한 인정과 신뢰를 받지 못해 정당성을 얻지 못한다면 조직성장에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 따라서 본 연구에서는 주 효과에 영향을 줄 수 있는 요인으로 협력적 노사관계에 주목하였다. 협력적 노사관계란 근로자와 경영자가 힘의 균형을 이루고, 상호 존중과 신뢰를 바탕으로 공동의 목표를 달성하여 상호 공동의 이익을 위해 노력하는 관계라고 할 수 있다[34]. 즉, 협력적 노사관계가 공동의 목표달성을 위해 상호 협력한다는 점에서, 노사관계가 협력적일수록 경영자와 종업원들 간 신뢰를 바탕으로 상호 일체감 형성에 기여하게 되고[35], 이를 통해 종업원들은 조직에 보다 많은 노력을 기울일 것이다.

나인강(2008)은 사업체 패널 자료를 통하여 노사관계가 협력적일수록 노동생산성에 정(+의 영향을 미친다는 점을 밝혔고[36], Kersley et al.(2006)는 협력적 노사관계의 구축은 조직성장에 긍정적 영향을 미친다고 하였다[37]. 그 밖에도 많은 연구들에서 노동조합의 단순 유무나 구조적인 특성보다 노사관계분위기가 개인 종업원 및 조직의 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[38]. 이러한 논의들을 종합해보면, 기업에서 노사관계가 협력적 일수록 승계 계획의 활용이 조직성장에 영향을 주는 긍정적 관계는 강화될 것으로 예상할 수 있다.

H2: 협력적 노사관계는 승계계획의 활용정도와 조직성과 간 관계를 조절할 것이다. 즉, 협력적 노사관계가 강할수록 승계계획의 활용정도와 조직성과 간 정(+의 관계는 더 강화될 것이다.

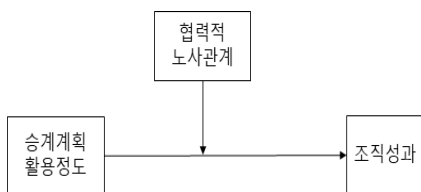


그림 1. 연구모형

IV. 연구방법론

1. 자료 및 표본

본 연구의 분석을 위해 한국직업능력 개발원(KRIVET)의 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP)의 6차(2015년)년도 조사 자료를 활용하였다. 6차년도 조사된 총 기업수는 467개이며, 근로자 수는 10,069명이다. 이들 중 본 연구는 중소기업(중소기업기본법 제3조에 따라 상시근로자수 300인 미만인 기업)을 대상으로 하기 때문에 그 목적에 맞게 기업규모가 “300인 미만” 근로자를 대상으로 하였다. 또한 기업수준과 근로자수준 데이터를 결합하는 과정에서 결측값을 포함하고 있는 자료는 제외하고, 한 기업내에 근로자가 1명인 경우도 제외하였다. 따라서 최종적으로 분석에 활용한 데이터는 172개의 기업 내 4238명의 근로자이다.

2. 변수의 측정

(1) 독립변수: 승계계획의 활용정도

본 연구의 독립변수인 승계계획의 활용정도는 ‘기업 내에서 승계를 위한 승계계획이 얼마나 활용되고 있는지 정도’로 정의한다. 김주희·남대일(2015)의 연구에서는 단지 승계 계획의 실시 여부를 측정하였기 때문에 실시하고 있는 경우를 1, 아닌 경우를 0으로 코딩하였다. 하지만 본 연구에서는 활용정도에 대해 연구하고자 하기 때문에 기존 연구의 방식대로 측정을 하기에는 제약이 있다. 따라서 ‘귀사는 승계 계획을 실시하고 있습니까?’ 와 실시하고 있는 경우에 한하여 ‘실질적인 활용정도가 어떠합니까?’ 의 설문문항을 미실시를 1, 거의 활용하지 않음 2, 조금 활용하고 있음 3, 어느 정도 활용하고 있음 4, 많이 활용하고 있음 5로 코딩하였다.

(2) 조절변수: 협력적 노사관계

본 연구의 조절변수로서 협력적 노사관계는 ‘기업 내 노사관계가 상호 존중과 신뢰를 바탕으로 협력하는 정도’로 정의하였다. 설문 문항으로는 ‘귀사의 노사관계는 어떻습니까?’로서 단일 문항을 활용하였다. 1: ‘매우 독립적임’, 2: ‘다소 독립적임’, 3: ‘그저 그러함’, 4: ‘다소 협력적임’, 5: ‘매우 협력적임’으로 리커트 5점 척도로

구성하였다.

(3) 종속변수: 조직성과

본 연구의 종속변수로서 조직성과는 '조직이 목표를 달성하는 정도'로 정의하였다. 설문 문항으로는 '직원의 직무능력', '노동생산성', '회사의 이미지(우수인력의 유치 등)', '직원의 의욕', '직원의 이직방지'이다. 기업수준으로 4점 척도(1: '거의 향상되지 않았음', 2: '조금 향상되었음', 3: '어느 정도 향상되었음', 4: '많이 향상되었음')로 측정된 후 이를 평균하였다.

(4) 통제변수: 산업

본 연구에서는 승계계획 활용정도의 효과를 보다 정확하게 검증하기 위해서 조직수준의 변수(산업)를 통제하였다. 이를 위해 제조업은 1, 비제조업(금융업과 비금융업)은 0으로 코딩하여 분석하였다.

V. 분석결과

1. 기초통계분석

본 연구의 가설 검증에 앞서 조직수준에서 측정된 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 변수들 간 상관관계를 살펴보면 [표 1]과 같다. 분석결과를 요약하면 앞서 예상한 바에 의하면 산업의 유형이 승계계획의 활용도와 조직성과 간의 관계에 영향을 줄 것이라고 예상했지만 산업이 승계계획의 활용정도($r=-.056, p>.05$)와 조직성과($r=.107, p>.05$)에 통계적으로 유의한 상관관계를 보이고 않았다. 반면 본 연구의 가설인 승계계획의 활용도와 조직성과 간($r=.169, p<.05$)에는 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 본 연구에서 주장한 가설을 전반적으로 지지해 주고 있는 것으로 판단된다.

표 1. 상관관계분석 결과

변수명	M	SD	1	2	3
1.산업	.79	.408			
2.승계계획의 활용정도	1.16	.596	-.056		
3.협력적 노사관계	3.88	.830	.083	.049	
4.조직성과	2.045	.649	.107	.169*	.168*

N = 172. *p < .05, ** p < .01

2. 가설 검증

본 연구의 가설1에 해당하는 승계계획의 활용정도와 조직성과 간의 관계를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 승계계획의 활용정도는 조직성과($\beta=.172, p<.05$)에 유의한 정(+)의 관계를 가지고 있음을 확인하였다. 즉, 기업에서 승계계획이 실질적으로 활용정도가 높을수록 조직성과가 높다고 할 수 있으며 본 연구의 가설 1은 채택되었다. 승계계획의 활용정도와 조직성과의 관계에서 협력적 노사관계의 조절효과 검증하기 위해 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하였으며 모형3과 같이 통계적으로 유의한 상호작용을 하는 것으로 나타났다($\beta=.152, p<.05$). 즉, 승계계획의 활용정도와 조직성과의 관계는 협력적 노사관계에 의해 강화된다는 가설2는 지지되었다.

표 2. 가설 결과 요약

가설	결과
1. 승계계획의 활용정도는 조직성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다	지지
2. H2: 협력적 노사관계는 승계계획의 활용정도와 조직성과 간 관계를 조절할 것이다.	지지

VI. 토론 및 결론

1. 연구의 요약

연구분석 결과를 요약해보면 다음과 같다. 첫째, 승계계획이 실질적으로 활용될수록 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 중소기업에서 승계계획에 대한 정보를 외부에 공개하는 것이 이해관계자들로부터 기업에 대한 긍정적인 인상을 형성케 하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 둘째, 협력적 노사관계는 승계 계획의 활용정도와 조직성과의 긍정적 관계를 강화시키는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 노사관계가 협력적일수록 노사 간 신뢰를 바탕으로 승계 계획의 과정에서 후계자가 정당성을 확보할 수 있으므로 승계 계획의 활용이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 더 강화시키는 것으로 해석할 수 있다.

표 3. 회귀분석 결과

구분		종속변수: 조직성과		
		모형 1	모형 2	모형3
통제	산업	-.106	-.097	-.098
독립	승계계획의 활용정도	.172*	.164*	.146
조절	협력적 노사관계		.155*	.147*
상호작용	승계계획의 활용정도 X 협력적 노사관계			.152*
R-squared		.040	.064	.086
△ R-squared		.040*	.024*	.023*
F-value		3.495*	3.803*	3.942**

N = 172, *p < .05, ** p < .01

2. 연구의 시사점

첫째, 그동안의 국내의 승계에 관한 선행 연구에서는 승계 계획에 대해 주로 다루기보다 승계 자체의 효과성과 승계에 영향을 미치는 여러 이해관계자들 요인 중심으로 연구가 진행되었다[12][43]. 승계 계획을 다룬 연구에서도 승계 계획을 독립적으로 다루기보다는 승계에 영향을 주는 요인으로서 연구되었다[6]. 그러나 서두에서도 언급하였듯이 승계 계획의 중요성이 강조되고, 특히 중소기업에서는 그 필요성이 더 증대되고 있는 오늘날, 승계 계획을 하나의 독립된 주제로서 연구할 가치가 충분히 존재한다. 따라서 본 연구에서는 승계 계획에 대하여 독립적으로 다루어 다방면으로 심도 있는 분석을 하였음에 의의가 있다.

둘째, 선행연구들에서는 승계계획의 단순 실시여부 뿐만 아니라 활용정도에 따라 어떠한 영향을 미치는지 살펴보지 않았다. 제도를 도입하였지만 활용정도가 미미하다면 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다 [39]. 따라서 본 연구는 승계 계획의 실시여부에 한발 더 나아가 조직에서 실질적인 활용정도에 대하여 분석하였음에 의의가 있다.

셋째, 기존 연구들에서 성공적인 승계를 위해서 상속세나 증여세 감면, 정부의 승계지원 프로그램 마련 등 주로 정부 차원에서의 노력을 강조하였다면 본 연구에서는 승계 계획의 활용이 조직의 성과에 미치는 효과를 더 극대화하기 위한 요인으로 협력적 노사관계 구축을 검증해봄으로써 조직 차원에서의 관리 방안을 제시하

였다는 점에 의의가 있다.

중소기업에서 승계는 빈번하게 일어나지는 않기 때문에 간혹 승계 계획의 중요성을 간과하기 쉽다. 중소기업중앙회(2017)의 보고서에 따르면 과반 이상의 중소기업 경영자가 후계자에게 승계할 의지는 있지만, 체계적인 승계 계획은 세우지 못하고 있는 실정으로 나타났다. 또한 승계 계획이 제대로 활용되지 않는다면 궁극적인 조직성과 악화로 이어질 수 있다. 따라서 본 연구의 결과는 중소기업의 경영자 및 실무 담당자로 하여금 조직 내에서 승계가 닥지기 전 미리 승계 계획을 활용할 것을 제안한다. 이는 기업차원에서의 성과향상 뿐만 아니라 인적자원관리 측면에서도 중요한 실무적 시사점을 주고 있다. 즉, 조직 내 협력적인 노사관계가 형성되어 있을 때 승계 계획의 활용정도의 효과는 더 강화되기 때문에 기업과 종업원 모두 이 점을 염두에 두어 노사가 상생할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 또한 해외사례를 통해 알 수 있듯이[42][43], 가족중심의 국내중소기업의 승계계획뿐만 아니라 비가족구성원에 의한 승계계획에 대한 연구도 활성화될 필요가 있다.

3. 연구의 한계 및 추후연구방안

위와 같은 여러 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 존재한다.

첫째, 패널자료의 한계로 인해 측정변수의 타당도와 신뢰도에 의문이 제기될 수 있다. 본 연구는 분석을 위해 인적자본기업패널 자료를 이용하였는데, 2차자료의 한계점 때문에 주요변수에 대한 학술적 검증 절차를 거치지 못했다. 둘째, 본 연구에서는 산업유형을 통제변수로 사용하였다. 그러나, 조직성과는 산업 유형뿐만 아니라 다양한 변수들에 의해 영향을 받을 수 있다. 이에, 향후 연구에서는 조직성과에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 기업의 연령, 규모, 조직 내 인사제도 수준 등 다양한 통제변수를 고려할 필요가 있을 것이다. 셋째, 승계 계획의 활용정도와 종속변수에 대한 중단연구를 실시할 필요가 있다. 본 연구는 독립변수인 승계 계획의 활용정도가 종속변수인 조직성과와 이직의도에 미치는 영향을 살펴보았는데, 동일 시점에 응답한 결과를 바탕으로 분석하였다. 즉, 횡단적 접근(cross-sectional)을 취하고 있기 때문에, 변수들 간의 인과관계를 추정

하는데 다소 한계가 있다. 기업에서 시행하는 제도나 개발 등에 따른 효과는 일정 기간이 소요된 후 나타나게 마련이다. 따라서 보다 엄밀한 분석을 위해서는 종단적 자료(longitudinal data)를 사용하여 분석 할 필요가 있다.

다음으로 본 연구를 바탕으로 향후 연구 과제에 대하여 제언하고자 한다. 먼저, 본 연구에서는 승계 계획의 활용 정도에 대한 효과성을 알아보기 위해 조직성과를 중점적으로 분석하였다. 향후 연구에서는 조직수준의 성과뿐만 아니라 개인 차원에서의 효과 또한 검증해볼 필요가 있다. 즉, 개인 변수 중 중요하게 연구되고 있는 직무만족, 직무몰입 등 다양한 변수들을 통한 추가적인 연구가 필요하다.

그리고 본 연구에서는 중소기업에서의 승계 계획의 활용 정도에 대한 효과성을 분석하기 위해 연구 대상을 중소기업으로 한정하였지만 연구의 범위를 넓혀 중소기업과 대기업을 비교하는 연구도 추가로 해 볼 필요가 있다. 김계정·이진규(2003)의 연구에서는 승계 자체가 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 조직규모를 조절변수로 하여 연구를 실시하였다[40]. 향후에는 더욱 다양한 조절변수들의 적용을 통해 승계계획 활용에 대한 연구 주제를 확장할 필요가 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] R. Beckhard and W. Burke, "Preface," *Organizational Dynamics*, Vol.12, No.1, pp.5-12, 1983.
- [2] 조병선, 조봉현, "중소기업의 경영승계 원활화를 위한 정책과제," *중소기업연구*, 제29권, 제4호, pp.237-264, 2007.
- [3] R. P. Beatty and E. J. Zajac, "CEO Change and Firm Performance in Large Corporations: Succession Effects and Manager Effects," *Strategic Management Journal*, Vol.8, No.4, pp. 305-317, 1987.
- [4] 황조익, *중소규모 가족기업의 승계효율성 제고를 위한 후계자 교육훈련과 역량개발에 관한 연구*, 건국대학교, 박사학위논문, 2012.
- [5] 남영호, "가족기업의 승계계획과 가족회의의 관련성에 관한 연구," *대한경영학회지*, 제23권, 제3호, pp.1461-1480, 2010.
- [6] 강정문, *중소가족기업의 효율적인 경영승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구*, 건국대학교, 석사학위논문, 2010.
- [7] W. C. Handler and K. E. Kram, "Succession in family firma: The Problem of resistance," *Family Business Review*, Vol.3, No.2, pp.139-151, 1988.
- [8] I. Kesner and T. C. Sebor, "Executive succession: past, present and future," *Journal of Management*, Vol.20, No.2, pp.327-372, 1994.
- [9] 임동욱, 이상우, 양혁승, "대기업과 중소기업간 전략적 인적자원관리의 차이에 관한 연구," *한국노동연구원 제4회 사업체패널 학술대회(발표논문집)*, pp.259-280, 2006.
- [10] Ward, L. John, "Keeping the family businesses healthy," San Francisco : CA, Jossey-bass, 1987.
- [11] C. M. Christensen, *Management succession in small and growing enterprises*, Boston: *Division of Research*, Harvard Business School, 1953.
- [12] I. Lansberg, *Succeeding Generation: Realizing the Dream of Families in Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.
- [13] 조창배, *가족기업의 컨설팅 모형 설계 및 그 유용성에 관한 연구*, 건국대학교, 박사학위논문, 2008.
- [14] Dessler, "Human resource management," New Jersey, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2000.
- [15] I. Ajzen, "The theory of planned behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.50, No.2, pp.179-211, 1991.
- [16] N. E. Jr. Krueger and A. L. Carsrud, "Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour," *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.5, No.4, pp.315-330, 1993.
- [17] F. T. Stavrou, "Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to

- join and take over the business,” *Journal of Small Business Management*, Vol.37, No.3, pp.43-61, 1999.
- [18] 서인덕, 박윤희, “체계적 승계실행을 위한 기반조성의 영향요인,” *한국인적자원관리연구*, 제14권, 제4호, pp.185-215, 2007.
- [19] 박윤희, *가족기업의 승계실행기반에 영향을 미치는 요인 연구*, 영남대학교, 박사학위논문, 2008.
- [20] P. Sharma, J. J. Chrisman, A. L. Pablo, and J. H. Chua, “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A Conceptual model,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, No.3, pp.17-35, 2001.
- [21] C. E. Aronoff and J. L. Ward, “Family-owned business: A Thing of the past or a model for the future?,” *Family Business Review*, Vol.6, No.2, pp.121-130, 1995.
- [22] D. Harris and C. E. Helfat, “CEO Duality, Succession, Capabilities and Agency Theory: Commentary and Research Agenda,” *Strategic management journal*, Vol.19, No.9, pp.901-904, 1998.
- [23] W. Shen and A. A. Cannella, “Will Succession Planning Increase Shareholder Wealth? Evidence from Investor Reactions to Relay CEO Successions,” *Strategic management journal*, Vol.24, No.2, pp.191-198, 2003.
- [24] H. Levinson, J. Humphrey, D. Evans, and J. K. Berry, “Between CEO and COO,” *Academy of Management Executive*, Vol.7, No.2, pp.71-81, 1993.
- [25] E. J. Zajac, “CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis,” *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.3, pp.217-230, 1990.
- [26] Susanne Durst and Stefan Wilhelm, “Knowledge management and succession planning in SMEs,” *Journal of Knowledge Management*, Vol.16, No.4, pp.637-649, 2012.
- [27] J. Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120, 1991.
- [28] K. Cabrera-Suárez, P. De Saá-Pérez, and D. García-Almeida, “The Succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm,” *Family Business Review*, Vol.14, No.1, pp.37-47, 2001.
- [29] Ward, L. John, “Keeping the family businesses healthy,” San Francisco : CA, Jossey-bass, 1987.
- [30] K. C. Desouza and Y. Awazu, “Knowledge management at SMEs: five peculiarities,” *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, No.1, pp.32-43, 2006.
- [31] 이지수, “미국의 최고경영자(CEO) 승계계획,” *이슈 분석*, 제9권, pp.1-13, 2011.
- [32] 김주희, 남대일, “기업의 승계 계획이 혁신성과에 미치는 영향,” *중소기업연구*, 제37권, 제1호, pp.136-159, 2015.
- [33] J. A. Barach, J. Barrera, B. C. Mangino, and B. Baird, “Keeping the family in the firm,” *Proceedings of the 1991 Family Firm Conference*, pp.48-57, 1991.
- [34] 장재호, *협력적 노사관계의 영향요인과 조직성과에 관한 연구 - 조직신뢰의 매개효과를 중심으로*, 순천향대학교, 박사학위논문, 2017.
- [35] 이대용, *조직문화성향이 조직유효성과 노사안정성에 미치는 영향에 관한 연구*, 청주대학교, 박사학위논문, 2006.
- [36] 나인강, “협력적 노사관계와 기업의 성과에 관한 실증분석,” *인적자원관리연구*, 제15권, 제1호, pp.53-67, 2008.
- [37] B. Kersley, C. Alpin, J. Forth, A. Bryson, H. Bewley, G. Dix and S. Oxenbridge, “Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey(WERS),” London: Routledge, 2006.
- [38] D. Belman, “Unions, the Quality of Labor Relations, and Firm Performance, in *Unions and Economic Competitiveness*,” ed. by L. Mishel and P. B. Voos, M.E. Sharpe, Inc, 1992.
- [39] 이덕로, 김소영, “기업 조직별 인적자원개발 성과 평가연구: 상대적 효율성과 판별요인 분석,” *직업교육연구*, 제28권, 제3호, pp.1-24, 2009.
- [40] 김계정, 이진규, “조직규모별 경영승계와 조직성과간

의 관계,” 조직과 인사관리연구, 제27권, 제3호, pp.135-161, 2003.

[41] J. W. Lorsch and R. Khurana, “Changing leaders: The board’s role in CEO succession: A Roundtable with Philip,” Harvard Business Review, Vol.7, No.3, pp.2-9, 1999.

[42] I. Lansberg, “The Succession conspiracy,” Family Business Review, Vol.1, No.2, pp.119-143, 1988.

[43] W. C. Handler and K. E. Kram, “Succession in family firma: The Problem of resistance,” Family Business Review, Vol.3, No.2, pp.139-151, 1988.

저 자 소 개

손 용 원(Yong-Won Son)

정회원



- 2016년 2월 : 영남대학교 경영학과 (경영학사)
- 2019년 2월 : 영남대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2019년 2월 ~ 현재 : 국도화학 인 사운영팀 근무

〈관심분야〉 : 이직의도, 직무순환, 조직갈등

신 수 영(Soo-Young Shin)

정회원



- 1999년 8월 : 이화여대 대학원 경영학과(경영학 석사)
- 2012년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과(경영학 박사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : 영남대학교 경영학과 교수

〈관심분야〉 : 동기부여, 직무재설계, 조직사회화