

상장회사 최고경영자 선임 및 승계정책 활성화 방안 연구

2018. 12.

KCGS

상장회사 최고경영자 선임 및 승계정책 활성화 방안 연구

2018. 12.

선임연구위원 정재규 jkjeong@cgs.or.kr

KCGS 연구보고서

한국기업지배구조원(KCGS)은 국내 상장기업의 기업지배구조 개선, 환경 및 사회적 책임 경영 강화, 나아가 한국 자본시장의 선진화를 위하여 주요 모범규준과 한국 스톡어드십 코드 제·개정, ESG (Environment, Social responsibility and Governance) 평가 및 의결권행사 지원 등 서비스를 제공하며, 기업의 ESG 및 지속가능성과 관련한 주요 현안에 대하여 높은 수준의 연구 및 자문 활동을 수행하는 공익 추구 목적의 전문 연구기관입니다. KCGS 연구보고서는 매년 한국기업지배구조원에 의해 생산되는 전문적인 연구 성과물을 보다 폭넓은 독자층에게 제공하기 위해 기획한 온라인 발간물입니다. KCGS 연구보고서를 통해 기업 관계자, 학계 전문가, 기관투자자 및 정책 입안자 등에게 ESG 이슈와 관련한 시의적절하고 전문적인 분석 결과를 제공함과 동시에 일반 투자자의 이해를 도울 수 있는 유용한 정보를 제공하고자 합니다. 이를 계기로 ESG에 대한 기업, 투자자 및 기관의 관심과 논의가 활성화되고, 국내 상장기업의 ESG 수준과 자본시장 문화가 진일보할 수 있는 토대가 마련되기를 기대합니다.

KCGS 연구보고서 2018-03

상장회사 최고경영자 선임 및 승계정책 활성화 방안 연구

발행일 2019년 4월 23일
저자 정재규
발행인 조명현
발행처 한국기업지배구조원
주소 서울특별시 영등포구 여의나루로 76, 신관 9층
대표전화 02-3775-3339 (Fax. 02-3775-2630)
홈페이지 www.cgs.or.kr (E-mail. cgswweb@cgs.or.kr)

© 한국기업지배구조원. 2019.

KCGS 연구보고서는 저작권법에 의하여 보호를 받는 저작물이므로 무단 인용 및 복제를 하는 것은 법에 의해 금지되어 있습니다. 따라서 보고서 전체 또는 일부 내용을 공익적 또는 상업적 목적을 위해 복제하거나 활용하고자 할 경우 cgswweb@cgs.or.kr을 통해 사전 승인을 요청하셔야 합니다. 개인적 목적으로 단순 인용하고자 할 경우에는 발행기관, 보고서명, 저자 등에 관한 출처 정보를 명확히 기재하여 주시기 바랍니다. KCGS 연구보고서는 www.cgs.kr/publish/paper_list.jsp에서 다운로드받으실 수 있습니다. KCGS 연구보고서에 포함된 내용은 저자 개인의 입장과 의견이며 한국기업지배구조원의 공식 견해가 아님을 밝힙니다.

목 차

| | | |
|------------|-------------------------------|-----------|
| | 요 약 | 6 |
| I | 머리말 | 9 |
| II | CEO 선임 및 승계정책의 의의 | 11 |
| | 1. CEO 선임 및 승계정책의 의의 | 11 |
| | 2. CEO 선임 및 승계정책의 필요성 | 12 |
| III | CEO 선임 및 승계정책 국내 현황 | 14 |
| | 1. 국내 현황 개요 | 14 |
| | 2. 국내 주요 사례 | 15 |
| IV | 해외 CEO 선임 및 승계정책 운영 사례 | 25 |
| | 1. 해외 주요 현황 | 25 |
| | 2. 해외 주요 사례 | 26 |
| V | CEO 선임 및 승계정책의 구성요소 | 34 |
| | 1. 승계정책 마련·운영의 주체 | 34 |
| | 2. 후보자 선정기준 및 발굴 | 36 |
| | 3. 후보자 양성 및 공정한 평가 | 38 |
| | 4. 내부 후보자 발탁 또는 외부 영입 | 40 |
| | 5. CEO 승계계획의 공개 | 41 |

| | | |
|----|----|----|
| VI | 결론 | 43 |
|----|----|----|

| | | |
|--|------|----|
| | 참고문헌 | 45 |
|--|------|----|

표 목차

| | |
|---|----|
| 표 1. 2017년 5월 기준 후보군 현황 | 20 |
| 표 2. 보고일자 : 2017년 11월 17일 제10차 임원후보추천위원회 | 24 |
| 표 3. 2017 CEO 승계를 위한 GE의 승계 프로세스 주요 진행 사항 | 28 |
| 표 4. 4가지 리더십 판단 프레임워크 | 30 |

요 약

우리나라의 경우 상당수 상장기업이 창업자의 후세에 의하여 경영되고 있는데 이들 중 일부의 경영능력과 일부 비이성적 행태 등에 대한 우려가 현실화하고 있으며 이는 지속가능경영을 저해하는 치명적인 장애요인으로 지적되고 있다. 상장기업의 지배구조 문제, 특히 CEO 리스크는 해당 회사의 기업가치에 결정적인 영향을 끼치고 있다. 이러한 현실에는 정치적, 사회·문화적, 기업경영 환경 요인 등이 복합적으로 작용하고 있겠으나 그 밑바탕에 기업지배구조 문제 특히 CEO 승계정책의 부재가 자리하고 있다.

이러한 현실을 타개하기 위해서는 최고경영자(CEO) 승계정책의 마련 및 체계적인 운영이 필수적이다. 체계화되고 안정적으로 정착되어 실효성을 갖추어 제대로 운영되는 CEO 승계정책이 있다면 CEO 리스크를 상당부분 미연에 방지할 수 있고 그렇지 못한 경우라도 그 피해를 최소화할 수 있는 가능성이 커진다. 또한 체계화된 CEO 승계정책을 갖춰 실질적으로 운영하고 있다면 무리하게 상법상의 기업구조 변경을 위한 제도를 오남용하는 대신 후세를 유능한 CEO 후보자로 양성하여 객관적인 성과를 보여주고 주주와 자본시장의 동의하에 CEO로 선임할 수도 있을 것이다.

이에 대응하기 위한 실마리를 찾기 위하여 본 연구에서는 포스코, 신한금융지주, KB금융지주 등 공개되어 있는 사례를 중심으로 우리 상장기업의 CEO 승계정책 현황, 문제점 등을 개괄적으로 살펴보았다. 다만 대부분의 재벌기업의 경우 승계관련 정보가 거의 노출되지 않거나 매우 제한적인 정보만을 얻을 수 있어서 실제 가장 큰 문제점으로 지적되는 재벌기업의 승계정책 현황에 대하여는 아쉽게도 본격적인 검토를 할 수 없었다. 이에 대한 현황과 맞춤형 개선방안 등에 대한 본격적인 분석은 향후 단계적인 ‘기업지배구조보고서 공시(COE) 의무화’ 등 공시 환경변화를 기반으로 후속연구로 추가로 진행되어야 할 것이다.

이 보고서는 그 전 단계 연구로서 우리나라 CEO 승계정책의 현실을 주어진 정보아래서 간략히

조망하는 정도에 그치지만, 그럼에도 불구하고 GE, P&G 등 해외 주요 모범사례를 분석하여 CEO 승계정책의 핵심요소를 추출하고 그 구체적인 운영 관련 유의사항 등을 구체적으로 제시함으로써 우리 상장기업이 향후 본격적으로 CEO 승계정책을 마련 및 운영하는데 실마리를 찾는 기본자료로서 활용될 수 있을 것으로 기대한다.

본 연구에서는 CEO 승계정책의 핵심적인 구성요소로 승계정책의 마련 및 운영 주체, 후보자 선정기준 및 발굴, 후보자 양성 및 공정한 평가, 내부 후보자 발탁 또는 외부영입의 판단, CEO 승계계획의 공개를 제시하였다.

승계정책의 마련 및 운영 주체와 관련해서는 승계정책의 마련은 이사회의 핵심역할임에 의문의 여지가 없으나 그 운영에 있어서는 이사회와 현직 CEO의 협업이 필수적임을 강조하였다.

후보자 선정기준 및 발굴과 관련해서는 승계 후보자 선정의 기준 및 공정한 평가가 최고경영자 승계정책의 성패를 좌우할 수 있는 핵심사항이며, 승계후보자의 발굴은 최고경영자 선임 및 승계정책의 첫 단추이며 이 단계에서는 선정기준의 객관성과 명확성이 필수적임을 밝히고, 대부분의 해외사례에서 원칙적 기준으로 활용하고 있는 ‘과거의 명확한 성과와 실적’, ‘현재 기준 CEO 리더십의 특성 보유 여부’, ‘CEO로서 지속가능발전을 이끌 미래의 잠재력’등을 제시하고 그 구체적, 세부적인 기준을 제시하였다.

후보자 양성 및 그 과정에서의 공정한 평가와 관련하여서는 승계 후보군이 선정되었다면 이후 이들에 대해 지속적인 검증절차를 실시하고, 필요한 역량을 강화하기 위한 양성 및 교육 프로그램이 체계적이면서 지속적으로 이루어져야 하고, 무엇보다도 후보자에 대한 공정한 평가가 지속되어야 함을 강조하였다. 특히 이 과정에서 후보군 리스트는 계속해서 갱신될 필요가 있음도 밝혔다.

CEO 선임 및 승계 결정과 관련하여 논의되는 또 하나의 이슈인 내부후보자 발탁과 외부인재의 영입 중 선택의 문제는 CEO 선임시기에 회사가 처한 상황과 필요로 하는 리더십의 양태에 따라 결정되어야 함을 제시하였다. 내부 후보자 또는 외부 영입 인사로의 CEO 교체는 각각의 장단점이 비교적 뚜렷하기 때문에 환경, 전략, 조직 사이의 적합성에 초점을 맞추는 상황이론적 관점에서 기업이 처한 상황에 따라 전략적이며 미래지향적인 판단을 하는 것이 바람직하다.

구체적인 CEO 승계정책을 마련하고 이를 체계적으로 운영하는 것이 일차적인 문제이나 이와 관련한 보다 많은 정보를 공시함으로써 주주와 적극적으로 의사소통하고 이를 통해 회사와 주주가 신뢰를 쌓을 수 있다면 기업의 안정적인 경영에 매우 유의함도 유의해야할 사항으로 제시하였다.

결론적으로 승계정책의 마련 및 운영을 이사회에 핵심적인 역할 중 하나로 받아들이는 국내외의 일반적 경향을 고려할 때 우리 상장기업의 이사회는 이를 명확히 인식하여야 하며, 누구보다도 이사회에 중심적인 구성원인 사외이사의 확고한 인식과 명확한 책임의식을 바탕으로 한 능동적 역할이 절실함을 주장하였다. 또한 이사회는 최고경영자 선임 및 승계정책의 마련·운영이 CEO의 사고나 임기만료 시에만 일시적으로 필요한 일회성 이벤트가 아니라 지속적으로 추진되고 진행되는 상시적인 프로세스로 정착되어야 함을 유념하여 관련 정책의 마련·운영을 주도하여야 하고, 최고경영자 승계정책의 상시적인 시스템화를 위해서는 이를 위해 필요한 자원과 역량이 충분히 지원되어야 함도 유의사항으로 제시하였다. 아울러 승계정책은 구체적이고 세부적인 사항을 충실한 답을수록 실효성이 높아진다고 점도 강조하였다. 기업의 이해관계자 모두가 CEO 승계 정책의 운영이 성공적 CEO 선임 및 승계를 곧바로 보증하지는 않겠지만 이러한 정책의 존재 및 상시적인 운영이 그 성공 가능성을 높이는 것은 분명하다는 인식을 공유하여야 한다.

바야흐로 이제 우리 상장기업은 기업가치의 훼손 없이 회사의 지속가능성장을 위해서 각 회사의 사정에 맞는 CEO 승계프로그램의 도입, 운영이 반드시 필요한 시대 상황에 처했다고 할 수 있다. 이러한 시대상황에서 이 연구가 CEO 승계프로그램의 핵심요소 도출 및 상장회사가 합리적 승계정책을 마련하도록 유도하고, 후속 연구 등 이어지는 연구결과와 함께 향후 'CEO 승계정책 마련 및 운영 가이드라인'제시 등의 계기로 작용하여 국내 상장기업의 CEO 리스크 완화 및 기업지배구조 개선에 조금이나마 기여하기를 바란다.

I 머리말

국정농단 사태에 직간접적으로 연루된 재벌 총수 및 승계 대상자의 형사재판이 진행 중이다. 일부에게는 실형 선고가 내려지고 있으며 관련 기업의 기업가치가 훼손되고 자본시장에서 부정적 반응이 나타나는 등 기업지배구조와 관련하여 가장 중요한 리스크 중 하나인 최고경영자(CEO) 리스크가 최근 주목되고 있다. 이는 대기업집단 특히 지배주주의 절대적 영향 아래 있는 이른바 오너경영이 이뤄지고 있는 대규모 상장기업에서 더욱 부각된다. 우리나라의 경우 대부분의 재벌기업 즉 공정거래법상의 대규모 기업집단이 창업자의 후세에 의하여 경영되고 있는데 이들 중 일부의 경영능력과 일부 비이성적 행태 등에 대한 우려가 실제로 현실화하고 있으며 이는 지속가능경영을 저해하는 장애요인으로 지적되고 있다. 우리나라 상장기업의 지배구조 문제, 특히 CEO 리스크는 고스란히 해당 기업집단의 기업가치에 부정적인 영향을 끼치고 있으며 상장기업의 가치평가에 있어 디스카운트 요소로 작용하고 있음을 부정할 수 없다.

뿐만 아니라 이는 소유가 대체로 분산된 구조를 갖고 있어 정부나 정치권 등 외부압력의 영향을 받기 쉬운 우리나라의 금융회사, 민영화된 공기업 등에도 공히 적용된다. 2010년 신한금융지주 등 금융회사, 2000년대 이후 포스코, KT 등 민영화된 공기업에서 발생한 CEO 사퇴 및 선임과 관련한 일련의 사태는 건실한 상장기업의 기업가치를 뒤흔드는 매우 안타까운 상황을 연출하고 있다. 특히 신한금융그룹의 경우 신한은행의 전직 은행장에 대한 고소 사태는 최고경영자 선임과 관련된 CEO 리스크를 부각 시키는 결정적 계기가 됐다.¹⁾ 또한 2000년대 이후 반복해서 발생하고 있는 포스코 최고경영자의 사퇴와 후임 CEO 선임과 관련한 논란은 CEO 승계정책의 필요성을 역설적으로 강조하는 상황을 연출하였다. 이러한 현실에는 여러 가지 정치적, 사회 문화적 요인이 복합적으로 작용하고 있겠으나 그 밑바탕에 기업지배구조 문제 특히 CEO 승계정책의 부재 또는 미흡이 자리 잡고 있음을 부정하기 어렵다.

1) 조명현, 2011, “CEO선임과 경영권 승계”, 『기업지배구조 리뷰』 Vol.54, pp 4-5.

한편 지난 몇 년간 상법 및 공정거래법상의 기업구조 변경과 관련된 제도 들이 본래 취지를 벗어나 경영 승계를 위하여 오·남용되는 경우가 종종 발생하였다. 회사분할(특히 인적분할), 자사주, 지주회사, 간이합병, 소규모합병 제도 등을 예시할 수 있다. 이러한 제도들은 회사의 구조를 효율화하거나 기업의 성장단계에 맞추어 기업구조를 변경하는데 매우 유용한 제도들이지만 경영 효율화 제고를 명분삼아 경영권 상속을 위한 목적으로 활용되는 사례가 빈발하였던 것이다.

이러한 문제들의 해소 또는 완화를 위해서는 최고경영자(CEO) 승계정책의 마련 및 체계적인 운영이 필수적이다. 체계화되고 안정적으로 정착되어 실효성을 갖추어 제대로 운영되는 CEO 승계정책이 있다면 CEO 리스크를 상당부분 미연에 방지할 수 있고 그렇지 못한 경우라도 그 피해를 최소화할 수 있는 가능성이 커진다. 또한 체계화된 CEO 승계정책을 갖춰 실질적으로 운영하고 있다면 무리하게 상법상의 기업구조 변경을 위한 제도를 오남용하는 대신 후세를 유능한 CEO 후보자로 양성하여 객관적인 성과를 보여주고 주주와 자본시장의 동의하에 CEO로 선임할 수 있을 것이다. 만약 그렇지 못한 경우라면 아쉬움이 있겠으나 어렵게 창업하여 성장시킨 회사의 장기적 성장과 기업가치의 유지를 위하여 과감하게 전문경영인 CEO를 선임하여 경영을 맡기고 창업자 일가는 경영에 직접 관여하지 않고 창업가문으로서 명예를 유지하면서 지배주주로서의 지위만을 향유하는 것도 좋을 것이다.

바야흐로 우리 상장기업은 기업가치의 훼손 없이 회사의 지속가능성장을 위해서 각 회사의 사정에 맞는 CEO 승계프로그램의 도입, 운영이 반드시 필요한 시대 상황에 처했다고 할 수 있다. 이에 대응하기 위한 실마리를 찾기 위하여 우리나라 상장회사의 CEO 승계정책 현황, 문제점 등을 개괄적으로 파악하여 관련 관행의 개선방향을 찾아보고자 한다. 특히 해외 선진 주요 사례를 탐구하며 국내 상장회사에 적합한 CEO 승계프로그램의 핵심요소를 찾아 제시하고 이를 구체화 할 수 있도록 지원하고 유도하는 정책방안을 모색해 보고자 한다.

이 연구는 관련 기존 문헌분석과 함께 최근 국내현황의 분석, 해외 관련 사례 검토 및 시사점 도출 등의 방법으로 진행되었다. 또한 이 연구는 CEO 승계프로그램의 핵심요소 도출 및 상장회사가 합리적 승계정책을 마련하도록 유도하고, 연구결과를 기반으로 향후 ‘CEO 승계정책 마련 및 운영 가이드라인’을 제시하여 국내 상장기업의 CEO 리스크 완화 및 기업지배구조 개선에 기여하는 것을 목적으로 수행되었다.

II CEO 선임 및 승계정책의 의의

1. CEO 선임 및 승계정책의 의의

CEO 선임 및 승계정책은 구체적으로 무엇을 의미하며 어디까지 포섭하는 것이 타당한지에 관하여 의견이 일치되는 것으로는 보이지 않는다. 특히 CEO 교체와 CEO 승계는 구별되어야 한다는 의견이 있다. “CEO 승계는 장기적 관점에서 미리 명확한 기준과 절차, 계획에 따라 발굴되고 양성된 후계자에게 CEO의 역할을 원활하게 이양하는 것을 말한다”는 것이다.²⁾ 즉 CEO 승계계획의 구축은 기업의 비전과 전략과 연계된 기업지배구조 이슈의 핵심에 위치해 있는 것이며, 따라서 문제가 있는 CEO를 교체하거나 갑자기 CEO직에 유고가 생겼을 때 급하게 새로운 인물을 탐색하는 CEO 교체와 체계적인 승계는 개념적으로 구분되어야 한다는 주장이다.

비상상황에 기반한 CEO 선임과 정상적으로 예측가능한 임기만료 등에 의한 CEO 승계가 서로 상당히 다른 상황에 기반하다는 점을 고려할 때 설득력이 있는 견해로 보인다. 따라서 CEO 승계 개념과 관련한 동 견해를 부정하는 것은 아니다. 그러나 문제가 있는 CEO 교체나 갑작스런 CEO 유고 상황 등 비상시에도 결국 CEO의 선임은 필요하고 이때 적용되어야 하는 정책과 절차 등도 사전에 마련되어 있어야 한다. 그렇다면 이러한 비상시 CEO선임과 임기만료 등에 의한 예측가능한 정상적인 CEO 선임을 굳이 구분하여야 하는지는 의문이다. 임기만료에 의한 CEO 승계의 경우이든 비상시 갑작스런 CEO 선임이든 미리 준비된 체계적인 CEO 선임 및 승계정책에 의하여 미리 후보자로 선정되고 양성된 적절한 후보자가 있다면 그를 후임 CEO로 선임하는 것이 최선이지 않을까 한다. 물론 비상시에 고려하여야 하는 특수한 상황적 측면이 있을 수 있으며 내부양성 CEO 후보 보다 외부에서 후보자를 선발하는 것이 바람직한 경우가 있을 수 있음을 부정하지 않는다. 다만 이는 이미 체계적으로 준비된 CEO 선임 및 승계정책에

2) 김선혁, 2012, “금융기관의 CEO 승계를 위한 제언”, 「기업지배구조 리뷰」 Vol.61, p.58

근거하여 진행되면 그것으로 족하다. 물론 이러한 ‘CEO 선임 및 승계정책’에는 당연히 비상시 CEO 승계³⁾와 관련한 사항도 명시적으로 담겨야 한다.

따라서 예측 불가능한 비상시 CEO 교체나 선임이든 임기만료 등 예측 가능한 정상적인 승계이든 하나의 체계화된 CEO 선임 및 승계 정책에 포섭하면 된다고 생각한다. 그렇다면 이를 ‘CEO 승계정책(CEO Succession Policy)’ 또는 ‘CEO 승계계획(CEO Succession Plan)’으로 부르면 족하다. 이렇게 본다면 “CEO 승계란 미리 명확한 기준과 절차, 계획에 따라 발굴되고 양성된 후보자와 외부의 후보자를 함께 고려하여 최선의 후보자를 후임 CEO로 선임하는 것”이라고 할 수 있다. 다만 비상시 교체 또는 선임과 정상적인 승계를 포괄한다는 의미를 강조하는 측면에서 이 보고서에서도 일단 ‘CEO 선임 및 승계정책’이라는 표현을 비상시 교체 및 선임과 정상적인 승계를 포괄하는 개념으로 사용하고자 한다.

2. CEO 선임 및 승계정책의 필요성

씨티(Citi), 메릴린치(Merrill Lynch), 지엠(GM) 등은 모두 차기 최고경영자(CEO)가 준비되지 않아서 수년간 곤경에 빠진 경험이 있었던 회사들이다. 특히 메릴린치는 2007년 서브프라임 모기지 사태로 큰 손실은 입은 후 당시 CEO이던 Stanley O’Neal이 사퇴하면서 리더십 공백으로 주가하락 등 곤경을 겪다가 뱅크오브아메리카(Bank Of America)에 인수되고 말았다. 반면 GE, 맥도날드(McDonald’s), 제록스(Xerox) 등은 최고경영자 승계정책이 잘 갖추어져 있어서 기업가치의 훼손 없이 원활하게 CEO 승계가 이루어진 회사들이다. 맥도날드의 경우 2004년 Cantalupo, Jim 회장이 심장마비로 사망하자 이사회는 2시간 만에 새로운 CEO를 선임하였다.⁴⁾ 이는 체계적인 최고경영자 승계정책의 마련 및 운영이 없었다면 불가능한 일이며 이에 따른 결과의 차이는 확연하다.

최고경영자의 사고나 사임 등 갑작스런 부재의 경우뿐만 아니라 예측이 가능한 임기만료에 의한 경우에도 확립된 최고경영자 선임 및 승계정책에 따른 원활한 후임자 선임은 기업가치의 유지 및 제고를 위해 매우 중요하다. 따라서 최고경영자 선임 및 승계와 관련한 정책의 마련과

3) 앞서 제시된 비상시 CEO 교체와 선임을 CEO 승계와는 구별하여야 한다는 입장에서 볼 때 ‘CEO 교체와 선임’은 필자의 입장에서는 ‘비상시 CEO 승계’라는 표현으로 대체 가능하다고 본다.

4) 오라클(Oracle) HCM 클라우드 e컨퍼런스, 2015.11.5., CEO 승계계획은 기업의 운명을 좌우한다, IT지식방송 Talk IT

운영은 기업의 중장기적인 성장과 발전의 토대가 되는 핵심적인 사항이며 아무리 강조해도 지나치지 않다.

그러나 우리나라의 경우 특히 우리 국가경제의 근간이며 상장회사 시가총액의 상당부분을 점하고 있는 대규모 기업집단 소속의 경우 대부분 여전히 창업자 일가의 후세들에 의하여 경영되고 있고, 그것이 당연하게 받아들여지는 상황이므로 최고경영자 승계정책을 수립하고 이를 운영하는 것은 둘째 치고 이러한 정책이 필요하다는 논의 자체를 기업내부에서 언급하거나 제기하기조차 현실적으로 극히 어려운 상황이라고 할 수 있다. 그것이 우리나라의 현실이라는 점을 부정할 수 없다고 하더라도 이를 그대로 방치할 수는 없다는 것 또한 명백하다. 국내외를 막론하고 CEO 선임 및 승계정책의 필요성과 CEO 리스크의 관리는 필수불가결한 핵심이슈이며, 이러한 책임은 특히 사외이사를 포함하여 이사회 전체 구성원과 현직 CEO에게 부여된다는 것이 대세이기 때문이다.

물론 각 기업은 각각 업종, 성장단계, 규모 등이 다르고 기타 구체적으로 처한 여건이 다양하므로 CEO 선임 및 승계정책을 마련하여 운영함에 있어 신중한 검토와 고려가 필요하고 이를 통해 각 기업에 맞게 승계정책의 내용과 구체적인 절차 등 세부적인 사항을 유연하게 조정할 필요가 있다. 그럼에도 최고경영자 선임 및 승계정책이 답아야 하는 기본적인 핵심적인 요소는 대체로 동일하므로 그러한 측면에서 이하에서는 먼저 국내 현황을 간략히 개관하고 이어서 해외 모범 사례를 검토하여 그로부터 CEO 승계정책의 기본적인 요소들을 추출하고자 하며 그 결과물은 우리나라 기업들이 참고할 가치가 크다고 본다.



CEO 선임 및 승계정책 국내 현황

1. 국내 현황 개요

우리나라의 경우 최고경영자 선임 및 승계와 관련한 정책을 마련하여 체계적으로 운영하는 경우는 거의 알려진 바가 없다. 실제로 이를 마련하여 운영하는 곳이 거의 없기도 하겠거니와 설령 내부적으로 이와 관련한 방향성이나 나름의 지향점이 있다고 한들 대부분 체계적이지 못하거나 너무나 추상적이어서 외부에 드러내지 않거나 또는 드러내야 할 필요성 자체를 못 느끼는 것으로 보인다. 또 경우에 따라서는 이를 외부에 알리는 것이 불필요한 잡음과 논란만 야기할 수 있다는 판단으로 오히려 유출을 금지하고 있는 것은 아닌지 하고 짐작할 수 있을 뿐이다. 어쨌든 금융회사를 제외한 대다수 상장회사는 최고경영자 승계와 관련한 체계적이고 구체적인 내용을 담고 있는 승계정책을 가지고 있지 않은 것으로 보아도 무방하다고 생각한다.

그래도 금융회사의 경우는 조금 사정이 낫다고 할 수 있다. 지난 2016년 8월 시행에 들어간 금융회사의 지배구조에 관한 법률에 의하여 금융회사의 이사회는 ‘최고경영자의 경영승계 등 지배구조 정책 수립에 관한 사항’을 심의 의결하도록 의무화되었기 때문이다. 또한 동법에 따라서 관련사항을 매년 ‘금융회사 지배구조 연차보고서’라는 이름으로 공시하고 있으므로 그 내용을 어느 정도는 확인할 수 있다.

동 보고서는 대체로 최고경영자 경영승계와 관련된 내부규정에 관한 개괄적 설명, 최고경영자 후보자 추천 및 경영승계 절차, 비상계획 등 세 부분으로 이루어져 있다. 특히 두 번째 부분인 ‘최고경영자 후보자 추천 및 경영승계 절차’에서는 대체로 후보자의 자격요건, 추천절차, 승계절차 등에 관하여 최대한 간략하게 기재한 경우가 대부분이어서 매우 미흡하다는 생각을 지울 수 없었다. 특히 이렇게 미흡한 승계정책의 운영이 금융회사에 대한 정관계의 압력 등 여전히 진행중인 낙하산 인사 논란의 지속에도 일조하는 것은 아닌지를 되돌아보아야 한다는 생각을

하게 된다.

어쨌든 금융회사에 따라 그 구체성 여부에 편차는 있으나 대체적으로 볼 때 공시된 최고경영자 경영승계 정책이 해당 금융회사에 정착되어서 제대로 기능할 수 있을 만큼 충분하지 않다는 의구심을 지울 수 없었다. 법에 의한 의무화 사항이다 보니 마지못해 마련하고 공시하는 것으로 볼 수밖에 없다는 인상이 강하게 풍긴다.

이렇듯 우리나라 상장회사의 최고경영자 승계정책 현실은 한국 기업의 지배구조 수준을 되돌아 보게 하는 또 하나의 징표로서 우리 상장기업의 지속가능한 경영 및 지배구조 개선을 위해 자본시장 참여자 및 상장회사의 주주, 경영진 등 모든 이해관계자의 획기적인 인식전환이 필요한 상황이라는 판단을 다시 한 번 되새길 수밖에 없게 한다.

2. 국내 주요 사례

1) 포스코의 CEO 승계제도

포스코의 최고경영자 승계정책과 관련한 논의가 집중적으로 부각된 계기는 지난 2013년 11월 정준양 회장이 이영선 이사회 의장에게 자진 사퇴의사를 표명하면서 2014년 3월 주주총회에서 차기 최고경영자를 선임해줄 것을 요청한 사건이었다. 기업 내외부 및 사회 각계각층의 인사들은 자발적 사임이라기보다 정부를 비롯한 외부의 영향력에 의한 사임으로 바라보고 있다.⁵⁾ 특히 정권교체기마다 정관계 등 기업 외부의 압력에 의해서 CEO가 바뀌게 된다는 논란이 지속되면서 포스코의 지배구조 우수성 및 책임 경영 활동에 대한 문제점 및 비판이 제기되었다.⁶⁾ 이는 포스코의 경영 의사결정에 지배주주의 부재를 채워 줄 대안으로 기존에 지배주주였던 정부의 관여가 계속해서 필요한지에 관한 논의로 연결된다. 특히 포스코의 최고경영자 선임과 관련한 정부의 영향력 행사가 적절한지에 관하여 서로 다른 견해가 존재하는 것으로 보인다. 즉 이미 민영화되었지만 기존에 지배주주 역할을 하던 정부 지분이 모두 민간 및 외국인 투자자에게 매각되면서 사실상 주인이 존재하지 않는 기업으로 인식되고, CEO의 책임경영부재 및 CEO를 감시·통제·조언하는 이사회의 기능이 제한적이기 때문에 여전히 적절한 정부의 관여가 필요하다는 입장⁷⁾과

5) 박종훈, 이동현, 2014, “민영화 기업의 장기경영과 CEO 승계: 포스코 CEO 승계제도를 중심으로”, 「전략경영연구」 Vol.17 No.3, p.42

6) 조선비즈, 2014.3.1., “주인없는 민영화 공기업은 오너 부재 리스크”,

민간기업의 인사 및 의사결정에 정부가 영향을 미치는 것은 효과적이지 못하다는 입장⁸⁾이 바로 그것이다.

현대 기업 환경에서 장기적 관점의 책임 경영과 중장기 전략의 연속성 확보는 기업의 생존과 성장에 직접적인 영향을 미치는 중요한 사안이다.⁹⁾ 이를 확보하기 위하여 필요한 다양한 대안을 고민하고 선택적으로 채택할 필요가 있음은 분명하다. 과거에 공기업이었다 하더라도 이미 민영화되었고 현재 정부 지분이 없는 상황이라면 정부의 경영 관여는 법적으로 그 근거를 상실한 것이 아닌가 한다. 따라서 그 대안은 결국은 주주들에 의하여 채택여부가 결정되고 그 결정의 결과에 대해서도 주주가 감당하여야 할 몫이다. 이러한 관점에서 본다면 포스코의 최고경영자 승계정책을 포함한 주요 의사결정은 오로지 전체 주주의 의사에 달렸으며 이를 대신하는 이사회 의 중요성이 더욱 커진다는 점이다.

포스코의 최고경영자 승계정책은 포스코의 지속가능한 성장과 발전을 위하여 무엇보다도 중요한 사안이다. 포스코의 경영승계 정책을 이하에서 간략히 검토한다. 먼저 포스코에서 2018년 공시한 기업지배구조보고서에 따르면¹⁰⁾ 이사회 의 기능으로 최고경영자 승계를 명시하고 있으며 그 내용은 다음과 같다.

“당사의 대표이사 회장은 정관 제29조 대표이사 회장 선임에 관한 조항에 의거하여, 이사회가 정한 후보군을 대상으로 CEO후보추천위원회의 자격심사를 거쳐 이사회가 해당 후보를 주주총회에 추천하고 있습니다. 주주총회에서 해당후보를 사내이사로 선임한 후 이사회 의 대표이사 선임을 거쳐 대표이사 회장 승계절차가 종료됩니다.

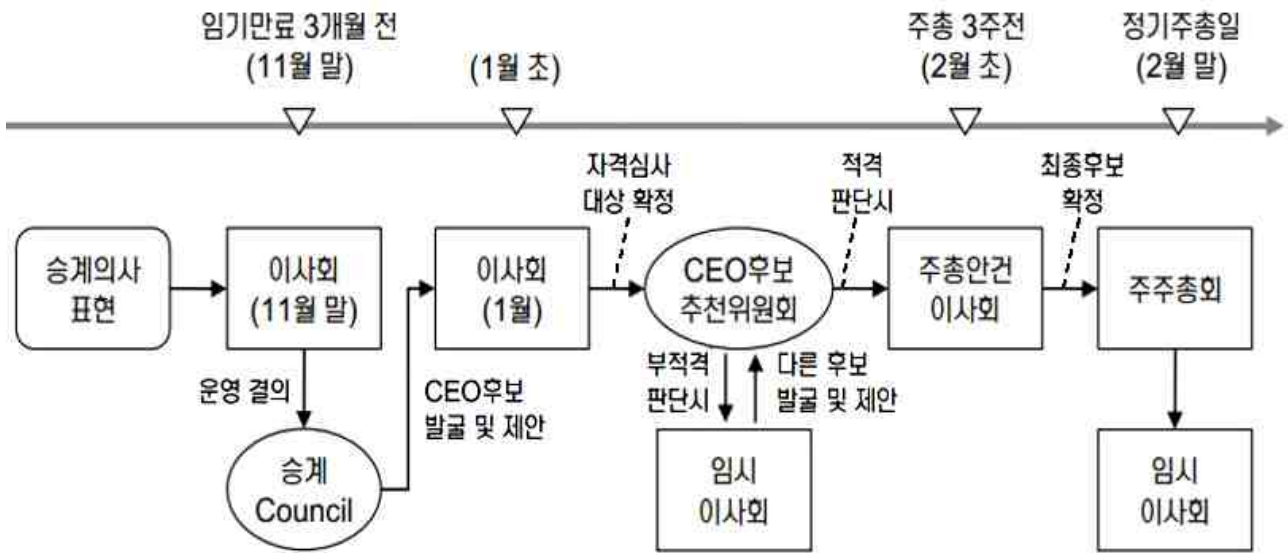
과정에서 당사는 독립적이고 투명한 대표이사 회장 선임을 위하여 승계Council에서 이사회가 정한 자격요건을 갖춘 후보군을 발굴하여 이사회에 제안하고, 전원 사외이사로 구성된 CEO후보추천위원회에서 이사회가 정한 후보군을 대상으로 다면적이고 심층적인 자격심사를 함으로써 기관간 역할과 권한을 분리하여 경영승계 프로세스를 운영하고 있습니다.”

7) 서울경제, 2014.3.11., “거수기 회의 몇 번하고 연봉 수천만원... 경영진 견제 의미 없어”

8) 이경목, 홍길표, 2014, “성공적인 한국 기업집단의 경영체제 특성과 미래 방향 모색,” 인사조직연구, 22(1), pp.1-38

9) Kesner, I.F. and T.C. Sebora, 1994, “Executive succession: Past, present and future,” Journal of Management, 20(2), pp.327-372

10) 포스코, 2018.6.4., “2018년 기업지배구조보고서”



출처: 박종훈, 이동현, 2014, “민영화 기업의 장기경영과 CEO 승계: 포스코 CEO 승계제도를 중심으로”, 「전략경영연구」 Vol.17 No.3, p.52

위에 제시된 포스코의 관련 공시 내용과 기존 연구문헌에서 인용한 그림 자료, 포스코 정관 및 이사회 운영규정 등에 의하면 포스코의 경우, 최고경영자 승계를 위한 정책은 임기만료나 사임의사를 표시한 경우 등 승계가 필요해진 시점에서 일시적으로 운영되는 절차에 그치며 상시적으로 운영되고 있지는 않다는 점을 알 수 있다. 또한 포스코의 정관 규정을 보더라도 CEO 후보자의 자격요건, 발굴, 양성, 평가 등에 관한 구체적인 내용은 찾을 수 없었다. 정관과 이사회 운영규정 등을 함께 검토하면 최고경영자 선임은 이사회의 결의에 의하여 사내이사 중에 선임하며, ‘CEO 후보추천위원회’의 자격 심사를 거쳐 이사회가 CEO 후보자를 주주총회에 이사 후보자로 추천하고 그 후보자가 이사로 선임되면 대표이사 회장(CEO)으로 선임하는 과정으로 이루어진다. 이때 이사회는 CEO 후보를 발굴 및 제안하기 위하여 ‘승계 Council’를 구성하여 운영할 수 있다.

한편 이러한 모든 과정이 약 3개월이라는 짧은 검증 기간 동안 이루어지는데, 이는 CEO가 기업의 생존에 영향을 미칠 수 있는 중요한 직위란 점을 고려할 때 검증기간이 충분하지 못한 것이 아닌가 한다.¹¹⁾ 또한, 승계 Council이 발굴한 CEO 후보군을 대상으로 이사회가 평가하기 때문에 이사회의 평가 대상자는 이미 승계 Council에 의해서 정해진 후보로 제한된다. 또 CEO 후보추천위원회는 이사회가 선정한 최종 후보자만을 평가하므로 또 다시 이미 선정된 후보만을

11) 박종훈, 이동현, 앞의 논문, p.52

평가하는 한계에 놓인다. 결국 승계 Council이 선정한 후보자만이 최종 단계까지 갈 수 있게 되며 만약 이 단계에서 후보자 선정의 객관성과 투명성, 공정성 등이 담보되지 않는다면 정관계의 외압논란에 계속 노출될 수밖에 없을 것으로 보인다. 따라서 CEO 후보자의 자격요건의 구체화, CEO 후보자의 발굴, 양성, 평가 등의 지속적인 추진 및 최종 후보자 선정의 공정성 등이 확보되도록 하여야 하고 이 모든 절차가 투명하게 이루어 질수 있도록 보완해야 할 것이다.

2) 국내 금융회사의 CEO 승계정책

가. 신한금융지주¹²⁾

가) 승계정책의 개요

신한금융지주는 2010년 최고경영자 선임과 관련한 심각한 갈등상황을 겪은 후 비교적 빠른 시기에 최고경영자 선임을 위한 내부 절차를 정비하는 노력을 경주하였다. 신한금융지주의 ‘2017년 지배구조 및 보수체계 연차보고서’에 따르면 “경영승계의 안정성을 확보함과 동시에 도덕성, 신한가치 구현능력, 업무전문성, 조직관리 역량을 갖추고 회사의 비전을 공유하며 공익성 및 건전 경영에 노력할 수 있는 자를 대표이사 회장으로 선임하기 위하여” 2011년 8월 25일 이사회에서 지배구조및회장후보추천위원회규정을 제정하였다고 설명하고 있다. 동 규정은 2014년 금융위원회에서 제정하여 행정지도 형식으로 제시되었던 ‘금융회사 지배구조 모범규준’의 최고경영자 승계계획의 내용을 반영하여 2015년에 개정하였으며, 이 규정에는 대표이사 회장의 자격요건, 경영승계 절차의 개시·종료 사유와 시기, 후보자 추천 및 경영승계 절차, 대표이사 회장 후보군 선발 및 자격검증 관리방법, 비상승계계획 등이 담겨있다.

신한금융지주는 2011년 마련된 CEO 승계프로그램에 따라 지배구조및회장후보추천위원회를 이사회내위원회로 설치하여 회사의 기업지배구조와 경영승계 계획을 상시 관리하고 있다고 공시하였다. 대표이사 회장의 임기만료 시기가 다가오면 지배구조및회장후보추천위원회는 승계절차를 개시하여 후보군을 종합적으로 심의하고 대표이사 회장 후보를 이사회에 추천함으로써 임기만료 최소 2개월 전에 후보추천에 관한 업무를 종료하며, 이사회는 추천받은 후보에 대해 그 적정성을 심의하여 대표이사 회장 후보로 확정한다. 그리고 대표이사 회장 후보는 정기 주주총회

12) 신한금융지주, 2018.3.2., “2017년 (주)신한금융지주회사 지배구조 및 보수체계 연차보고서”, p.108. 이하 신한 금융지주의 최고경영자 승계정책의 주요 내용은 동 보고서 108-112쪽을 참조하였음

에서 이사로 선임될 때까지 약 2개월 동안 승계 준비를 진행함으로써 경영의 연속성과 안정성을 확보하도록 노력하고 있다.

대표이사 회장의 자격요건과 관련하여 신한금융지주는 금융회사의 지배구조에 관한 법률 제5조 및 동법 시행령 제7조가 정하는 임원의 자격에 관한 요건을 충족해야 함과 동시에 회사규정에 의한 추가적인 적극적 요건을 갖추도록 하고 있다. 지배구조및회장후보추천위원회규정 제7조는 대표이사 회장의 신규 선임 연령을 만 67세 미만으로 하고 있으며, 만 67세 이상인 대표이사 회장이 연임하는 경우에는 재임기한이 만 70세를 넘지 못하도록 하고 있다. 또한 동규정 제9조는 도덕성·신한가치 구현능력·업무전문성·조직관리 역량을 갖추고 회사의 비전을 공유하며 공익성 및 건전 경영에 노력할 수 있는 자를 공정하고 투명한 절차에 따라 대표이사 회장 후보로 추천하도록 하고 있다.

신한금융지주의 경우 지배구조및회장후보추천위원회는 자격요건, 법률요건 및 승계시점의 대표이사 회장 후보로서의 연령 요건 등을 고려하여 대표이사 회장 후보군을 선정하고, 후보군 선발 및 자격요건 충족여부 검증 내용을 연 1회 이상 이사회에 보고하고 있다. 또한 지속가능 경영체계를 강화하기 위해 주요 자회사 CEO를 그룹의 경영승계 육성후보군으로 선정하여 미래의 대표이사 회장 후보로 양성하고 있으며, 대표이사 회장 후보군 탐색시 필요할 경우 주주, 이해관계자 및 외부 자문기관 등 회사 외부로부터의 추천을 활용할 수 있도록 하고 있다.

최종후보자 추천 시에는 승계시점의 그룹 CEO로서 요구되는 전략적 역할에 대한 고려를 바탕으로 대표이사 회장 후보군을 심의하고, 선정된 후보자를 공정하고 투명한 절차에 따라 최종 후보자로 추천한다. 지배구조및회장후보추천위원회가 대표이사 회장 후보를 위원회 결의로 추천하면, 이사회는 추천받은 대표이사 회장 후보에 대해 그 적정성을 심의 결의하여 대표이사 회장 후보로 확정한다. 이사회가 확정된 대표이사 회장 후보가 주주총회에서 대표이사 회장 후보인 이사로 선임되고, 후속 이사회 결의로 대표이사로 선임됨으로써 경영승계 절차가 종료된다.

나) 비상계획

대표이사 회장이 불의의 사고, 갑작스러운 건강 상 이유 등으로 그 직무를 더 이상 수행할 수 없는 경우 지배구조및회장후보추천위원회규정 제9조는 승계계획 상의 절차를 빠르게 진행하는 가속승계 프로세스를 통해 대표이사 회장 후보를 추천하도록 하고 있다. 이 경우 이사회는 이사회규정 제6조에 따라 대표이사 회장 직무대행자를 선임한다. 또한, 천재지변, 선임 예정자의

중대한 결격사유 또는 사고 등 불가피한 사유가 발생하여 선임이 지연되는 경우 그 사유와 선임시까지의 대표이사 회장 대행자 및 회사 운영계획, 대표이사 회장 선임 일정 등을 공시하도록 하고 있다. 추천된 대표이사 회장 후보가 이사인 경우 이사회가 당해 후보를 대표이사로 선임함으로써 경영승계 절차를 종료하는 반면, 해당 후보가 이사가 아닌 경우에는 상법에서 정한 주주총회 개최 관련 절차를 최대한 신속하게 진행하여 주주총회에서 당해 후보를 신규 이사로 선임한 후 이사회 대표이사 선임을 거쳐 경영승계 절차를 종료한다.

다) 후보군 관리, 교육 프로그램

지배구조및회장후보추천위원회가 자격요건, 법률요건 및 승계시점의 대표이사 회장 후보로서의 연령요건 등을 고려하여 대표이사 회장 후보군을 선정하고, 후보자 선발 및 자격요건 충족여부 검증 내용을 연1회 이상 이사회에 보고하도록 하는 내부 규정에 따라 지배구조및회장후보추천위원회는 후보군 선발 및 구성, 후보군에 대한 평가 및 자격검증, 후보군 및 최종 후보자 추천을 비롯한 대표이사 회장 경영승계절차에 관한 전반적인 사항을 총괄하고 있다.

2018년 3월에 공시된 관련 보고서에 의하면 2017년 5월 18일에 5명을 후보군으로 선정하였으며 지속적으로 후보군 육성 활동을 실시하고 있다.

표 1. 2017년 5월 기준 후보군 현황

| 구분 | 후보군수 | 추천경로 |
|----|------|--|
| 내부 | 5명 | 2017년 5월 18일 지배구조및회장후보추천위원회에서 경영승계계획에 따라 육성 후보군 선정 |

또한, 필요할 경우 주주, 이해관계자 및 외부 자문기관 등 회사 외부의 추천을 활용할 수 있다. 대표이사 회장 후보군 관리는 지배구조및회장후보추천위원회가 담당하고 있으며 후보군 관리와 관련된 실무지원은 지주회사 인사팀이 수행하고 있다.

CEO 후보자 교육 프로그램과 관련하여서는 지속가능 경영체계를 강화하기 위해 대표이사 회장 육성 후보군을 선정하여 미래의 CEO 후보로 양성하고 있는데 금융업에 대한 통찰력, 그룹 관점 의사결정, 전략실행/추진력, 리더십/인재육성, 대내외 영향력/CEO 브랜드 등 다양한 개발 프로그램을 지배구조및회장후보추천위원회의 승인을 거쳐 시행하고 있다. 또한, 지배구조및회장

후보추천위원회는 육성 후보군의 경영성과 및 개발활동의 결과를 정기적으로 심의·평가하고 있다.

나. KB금융지주¹³⁾

가) 승계정책의 개요

KB금융지주는 회사의 장기 비전을 공유하고 주주와 이해관계자의 이익에 부합될 수 있는 최고경영자 선임을 위하여 이사회가 2016년 7월 21일에 최고경영자 경영승계와 관련한 내부 규정인 「경영승계규정」을 마련하였다. 여기에는 최고경영자의 경영승계 계획 수립 및 변경, 최소 자격요건, 회장 후보자군 관리, 경영승계 개시사유 및 개시결정 시기, 최종 후보자군 선정 및 자격검증, 비상상황 발생시 승계절차 등이 담겨있다.

KB금융지주는 「경영승계규정」에서 ‘회장 후보자군은 금융회사의 최고경영자(CEO)에 준하는 업무경험과 전문성, 리더십 및 도덕성을 갖추고, KB금융그룹의 비전과 가치관을 공유하며, 장·단기 건전경영에 노력할 수 있는 자이어야 한다.’는 자격요건을 규정하고 있다. 또한, 「지배구조 내부규범」에서 이사의 자격요건을 다음과 같이 규정하고 있다. ① 이사는 「금융사지배구조법」등 관련 법령에 따른 결격사유에 해당하지 않아야 하며, 이사가 된 후에 이에 해당하게 된 때에는 그 직을 잃는다. 단, 직무정지, 업무집행정지(재임 또는 재직 중이었다면 조치를 받았을 것으로 통보를 받은 경우를 포함한다) 이하의 제재를 받은 경우는 제외한다. ② 이사는 전체 주주와 이해관계자의 권익을 균형있게 대변할 수 있는 투철한 책임감과 윤리의식을 가져야 하며, 지주회사의 비전을 달성할 수 있는 전략적인 사고와 전문적인 지식을 보유하여야 한다.

회장의 임기만료 등으로 경영승계 절차가 필요한 경우 최소 2개월 전에 경영승계 절차를 개시하며 확대 지배구조위원회는 기존에 구성된 후보자군에서 최종 후보자군을 선정한다. 확대 지배구조위원회는 자격요건 검증결과를 참조하고, 최고경영자의 자질 등에 대한 논의 절차를 거쳐 최종 후보자군 중에서 최종 후보자 1인을 선정한다. 확대 지배구조위원회는 회장 후보자를 주주총회 소집 공고일 7일전까지 이사회에 추천하고 주주총회에서 이사로 선임된 회장 후보를 이사회에서 회장으로 선임한다.

13) KB금융지주, 2018.3.5., “2017년 KB금융지주 지배구조 및 보수체계 연차보고서”, pp.108-112에서 발췌

나) 비상계획

KB금융지주는 회장이 임기만료 이외의 사임, 해임, 법령 및 정관이 정한 자격상실 등 불가피한 사유로 직무를 수행할 수 없는 비상상황 발생 시, 이사회 의장은 24시간 내 즉각 이사회를 소집하고 이사회는 관련 법령 및 정관 등 내규에서 정한 바에 따라 회장 직무대행을 선임한다. 이사회는 직무대행 선정 후 차기 회장 선임절차 및 일정을 확정하며 확대 지배구조위원회는 관련 내규에서 정한 절차를 준용하여 회장 승계절차를 마무리한다.

다) 후보군 관리

KB금융지주는 이사회에서 정한 「경영승계규정」과 「지배구조위원회규정」에 따라 최고경영자 후보자군 관리활동을 하고 있다. 지배구조위원회는 후보자군의 자격요건 설정, 자격요건 검증, 확정 등의 활동을 수행하여 회장 경영승계 절차와 관련된 전반적인 사항을 총괄하고 있다. KB금융지주는 회장 후보자군을 상시 관리하고 있으며, 최고경영자 후보자군 관리는 지배구조위원회가 담당하고 후보자군 관리와 관련된 실무지원은 이사회사무국이 담당하고 있으며 관련 업무 담당 직원은 4명이다.

2018년 3월에 공시된 “2017년 KB금융지주 지배구조 및 보수체계 연차보고서”에 따르면 KB금융지주는 2017년 4월 27일에 개최된 3차 상시 지배구조위원회에서 2017년 상반기 회장 후보자군(Long List)을 확정하고 5월 12일에 개최된 6차 이사회에 상반기 후보자군 관리 현황을 보고하였으며, 9월 26일에 개최된 9차 상시 지배구조위원회에서 2017년 하반기 회장후보자군(Long List)를 확정하고 12월 26일에 개최된 15차 이사회에 하반기 회장 후보자군 관리현황을 보고 하였다.

다. (주)우리은행¹⁴⁾

가) 승계정책의 개요

우리은행의 경우도 장기 비전을 공유하고 주주와 이해관계자의 이익에 부합될 수 있는 최고경영자 선임을 위하여 이사회에서 최고경영자 경영승계 관련 규정을 마련하였다. 주요 내용은 최고경영자의 최소 자격요건 설정, 경영승계 절차의 개시 사유 및 개시결정 시기, 후보자 추천절

14) (주)우리은행, 2018.3.2., “2017년 (주)우리은행 지배구조 및 보수체계 연차보고서”, pp.100-108에서 발췌

차 및 경영승계 절차, 최고경영자 후보군 선발 및 자격검증 등 관리방법, 최고경영자 비상상황 발생 시 비상계획 수립 등이다. 또한 최고경영자 경영승계 규정은 이사회가 연 1회 이상 적정성을 점검하고 있다.

우리은행 최고경영자 경영승계 규정 제4조에 의하면 최고경영자로 선출될 수 있는 자격요건으로 은행법, 금융회사의 지배구조에 관한 법률 등 관계 법령에서 정하는 임원의 자격요건을 충족해야 하며, 필요시 임원후보추천위원회에서 별도의 자격요건을 부여할 수 있다. 또한, 최고경영자는 금융에 대한 경험과 지식을 갖추고, 은행의 비전을 공유하며, 공익성 및 건전경영에 노력할 수 있는 자로 자격요건을 규정하고 있다.

우리은행은 최고경영자 후보군 선정방법으로 사내추천, 공모, 주주, 외부 자문 등의 추천을 활용하고 있다. 또한 최고경영자 후보군에 대한 교육을 위해 은행 내에 예비경영진 연수과정을 운영하고 있다.

최고경영자 임기만료 등으로 경영승계 절차가 필요한 경우 임원후보추천위원회는 경영 승계 절차를 개시하여 후보자 공모방법, 자격요건 등을 결의하고, 후보자를 선정한 후에 면접, 심사 등의 절차를 통해 최종후보자를 이사회에 추천하게 된다. 우리은행 임원후보추천위원회는 최종 후보자를 이사회에 추천하고, 이사회에서 후보 확정을 한 후에 주주총회에서 은행장을 선임하게 된다. 최고경영자 승계절차가 개시되는 경우 최대한 빠른 시일 내에 선임절차가 마무리되도록 하여야 하며, 이사회는 최고경영자 후보를 확정하고, 주주총회에 대표이사(은행장) 선임을 위한 안건으로 부의한다. 우리은행 정관 제34조에 의해 은행은 주주총회의 결의로 은행장을 선임한다.

나) 비상계획

우리은행은 최고경영자가 금융감독기구로부터 중징계 이상의 제재를 받거나 불의의 사고, 갑작스러운 건강상 이유 등으로 그 직무를 더 이상 수행할 수 없게 되는 경우 비상경영계획 승계절차를 진행하게 되며, 이 경우 이사회는 경영승계 사유, 개시일자 등을 결정하고, 경영승계 절차가 진행되는 기간 중의 최고경영자 직무를 수행할 자를 동시에 지정하게 된다. 직무를 대신 수행하는 자는 원칙적으로 최고경영자의 일상적인 권한과 책임을 동일하게 보유하되, 상법 제408조에서 규정한 회사의 상무(常務)에 한하며, 그 범위를 벗어나는 중요한 사안에 대해서는 이사회에 부의하여 의사결정을 내리도록 한다. 비상상황 발생시 우리은행 임원후보추천위원회는 최대한 빠른 시일내에 차기 은행장 선임을 위한 임원후보추천위원회를 진행하고, 은행장 후보를 이사회에

추천하고, 이사회에서 후보 확정 후 주주총회 결의를 통해 은행장 선임을 완료하는 것으로 경영승계 절차는 종료된다.

다) 후보군 관리

우리은행은 경영승계절차 관련 규정을 제정하여 최고경영자 후보군을 관리하고 있으며, 이는 임원후보추천위원회에서 총괄하여 운영하고 있다.

2018년 3월 공시된 관련 보고서에 따르면 우리은행은 2017년 11월 17일 10차 임원후보추천위원회에서 헤드헌터사 물색 후보군 및 최고경영자 경영승계 계획에 따른 내부 후보군 60여명을 임원후보추천위원회에 보고하였으며, 지속적으로 후보군 관리활동을 실시하고 있다.

표 2. 보고일자 : 2017년 11월 17일 제10차 임원후보추천위원회

| 구분 | 후보군수 | 추천경로 |
|----|------|--|
| 내부 | 37 | 외부 헤드헌터사 추천 및 최고경영자 경영승계 계획에 따른 내부 후보군 |
| 외부 | 21 | |

우리은행의 경우 최고경영자 후보군 관리는 임원후보추천위원회가 담당하고 있으며 후보군 관리와 관련된 실무지원은 전략기획부 이사회사무국이 담당하고 있으며 관련 업무의 담당직원은 5명이다.

IV 해외 CEO 선임 및 승계정책 운영 사례

1. 해외 주요 현황

먼저, 현재의 우리나라 상황과 마찬가지로 미국의 경우에도 2010년을 기준으로 볼 때는 CEO 승계정책의 마련과 운영이 많은 기업에서 제대로 이루어지지 않고 있었다.¹⁵⁾ 전미이사협회(National Association of Corporate Directors)의 2009년 조사결과에 의하면, 미국 공개기업의 43%는 CEO 승계계획을 가지고 있지 않으며, 61%는 CEO 유고시 긴급대체계획이 없는 것으로 나타났다. 또한 승계계획을 가지고 있는 경우에도 자기기업의 승계계획이 실행 가능하다고 믿는 이사의 비중은 16%에 불과하였다.¹⁶⁾ 그러나 2010년을 기점으로 기관투자자들을 중심으로 CEO 승계정책 문제가 중요한 주주총회 안건으로 등장하였다.

특히 미국의 SEC는 CEO 승계계획을 주주제안 사항으로 인정하지 않던 기존 입장을 2009년 변경하였는데 이는 CEO 승계계획이 주주제안 사항으로 활성화되는 계기가 되었다. SEC는 Staff Legal Bulletin No.14E를 통해 SEC 규정 [Rule 14a-8(i)7]에 근거하여 회사는 이러한 내용의 주주제안을 거부할 수 없다는 입장을 명백히 하였다. SEC의 입장은 회사최고경영자의 갑작스런 공백이 회사에 미치는 영향이 심대하기 때문에 주주들이 원할 경우 이를 밝혀야 한다는 것이다. 즉 CEO 승계문제를 단순히 고용의 문제가 아닌 “지배구조 리스크” 차원의 문제로 인식하기 시작한 것이다. 이후 상당수 미국의 기업에서 CEO 승계계획에 관하여 관심을 갖고 정책을 마련하는 등 긍정적인 변화가 시작되었다.

일본의 경우 2018년 6월 1일자 기업지배구조 모범규준 개정에서 이사회역의 역할과 책임으로

15) Edward Ferris, Justus O'Brien, 2010, "Examining the Impact of SEC Guidance Changes on CEO Succession Planning," Director Notes, Conference Board; 이지수, 2011, "미국의 최고경영자(CEO) 승계계획 - 고려해야 할 요소들과 실제사례", 『ERRI 이슈 & 분석』2011-9호, p.2; 김동원, 노형식, 2013, "금융지주회사의 CEO 리스크와 지배구조 개선방안", 한국금융연구원, p.39

16) 김동원, 노형식, 앞의 보고서, p.40

CEO 승계계획 마련과 실행을 명시하였으며, 아울러 CEO 후보자들을 육성하기 위하여 충분한 자원을 투입하여야 하고, 후보자 양성을 위한 체계적인 운영이 이루어지도록 감독할 책임을 최고경영진에게 부여하고 있다.¹⁷⁾ 이는 개정전 모범규준에서 단순히 CEO 승계계획과 관련하여 적절한 관리가 필요하다는 문구에서 진일보 한 것으로 명확하고 구체적인 책무를 이사회에 부여한 것이다. 일본의 경우 대부분의 상장회사가 모범규준의 원칙에 관하여 COE(Comply or Explain) 방식의 기업지배구조 보고서를 공시하고 있으므로 이번 개정을 계기로 많은 일본의 상장회사가 CEO 승계정책을 마련하고 운영하는 대열에 동참할 것으로 기대되고 있다.

2. 해외 주요 사례

1) GE의 승계정책¹⁸⁾

GE의 제프 이멜트 회장은 2017년 6월 기준으로 지난 16년간 GE의 회장이자 최고경영자였다. GE는 125년 역사 동안 10명의 최고경영자를 가졌으며, 이들의 평균 재임 기간은 12.5년이다. 차기 최고경영자 선임은 GE 미래에 영향을 미치는 중대한 결정이다. GE는 오늘날 기업 환경은 더 나은 리더십을 요구하며 현 시대에 가장 적합한 리더는 복잡한 상황에서 조직을 운영하고 혼돈을 기회로 바꿀 수 있는 인재라는 관점을 가지고 있다. 이를 위해 차기 CEO는 용기, 투지, 유연함이 필요하다고 판단했다. GE는 이러한 관점에서 후임 CEO 선정 프로세스를 구축했고 이사회가 이에 따라 6년 이상의 끈질기고 고도로 집중된 노력을 기울여 매우 신중하게 각 과정을 진행하였다.

먼저 잠재 후보자들에게 여러가지 리더십 역할을 부여했을 때, 그 결과를 보는 데 수 년이 걸린다는 것을 전제로 의도적으로 주요 리더들을 더욱 복잡한 환경에 노출시켜, 새롭고 도전적인 경험을 할 수 있도록 기회를 부여했다.

2012년까지 직무기술서를 작성하고 이를 계속 발전시켰으며 환경, 기업 전략 및 문화를 바탕으로, 차기 최고경영자에게 요구되는 자질, 기술과 경험을 반영하는 데 주력했다. 현재와 미래에

17) JPX(Japan Stock Exchange), 2018.06.01., "Japan's Corporate Governance Code", Principle 4.1 Roles and Responsibilities of the Board, Supplementary Principles 4.1.3

18) 이하 GE의 CEO 승계정책의 주요 내용은 Susan Peters, 2017, "GE는 어떻게 차기 CEO를 선출하는가", GE리포트코리아에서 발췌하여 정리함

필요한 리더의 자질을 최대한 이해하기 위해 100명 이상의 외부 리더들의 사례와 관련 자료를 조사하고 연구하였으며, 내부 및 외부 연구자료를 정리해, GE의 차기 CEO에 요구되는 “리더십 역량”이 무엇인지 규정했다. 후보자의 현재 모습보다, 빠른 학습 능력, 풍부한 경험, 그리고 상황에 대한 유연한 대처능력이 성공적인 최고경영자를 예측하는데 더 유의미하다는 점을 GE의 최고경영자 승계프로세스에 반영했다.

2012년 GE이사회는 GE의 핵심 리더십 기준을 토대로 사내 후보자를 관찰하고, 내부 및 외부 후보자를 평가하였다. 이러한 과정을 위해 수년 전의 자료까지도 참고하는데, 후보자들의 글로벌 사업 및 부서를 이끈 경험과 성과, 사업 실적, 임원 평가, 리더십 역량, 동료 평가 피드백 등을 포함한다. 심사숙고한 결과, GE 이사회는 외부 후보자보다 내부 후보자가 승계에 적절하다고 결정했다. 이후, 내부 최고경영자 후보자는 계속해서 더 크고 복잡한 역할을 부여 받아, 리더로서 스스로를 시험하고 최고경영자와 같은 회사의 최고 리더십 역할을 맡기 위한 리더십 개발을 해왔다.

2013년 후임 CEO 승계 시기를 신중하게 검토했다. GE의 사업 계획 프로세스, 포트폴리오 변화, 신임 최고경영자의 취임과 현 최고경영자 및 회장의 퇴임에 따른 적절한 인수인계 기간 등을 고려했으며 그 결과 GE 이사회와 제프 이멜트 회장은 2017년 여름을 목표로 최고경영자를 교체하기로 결정했다.

최종 단계는 물론 면접이다. 2017년 상반기에 GE 이사회는 최고경영자의 역할과 GE에 대한 비전을 후보자들에게 직접 들었다. 이사회는 후보자들에게 매우 어려운 질문을 던지며 시험했고, 그들의 생각을 경청했다. 아래와 같은 질문들이 포함되었으며, GE 이사회는 면접내용을 기반으로 후임 최고경영자 선임을 위한 투표를 진행하여 글로벌 경험을 지닌 강력한 리더를 최종 최고경영자 후보를 선임하였다.

- 당신의 리더십 중 가장 높게 평가받는 부분은 무엇이라고 생각하는가?
- 현 환경 속에서 성공하기 위해, GE를 어떻게 포지셔닝 시킬 것인가?
- 자본 배분, 사업 포트폴리오 관리 등을 포함해 어떠한 전략적 변화를 추구할 것인가?
- GE 문화 중 계속 유지시킬 만큼 유익하다고 생각하는 문화는 무엇인가? 어떤 부분을 변화 시킬 계획인가?
- 지금까지 당신이 받은 피드백 중 가장 어렵고 힘들었던 피드백은 무엇인가?
- 당신의 어떠한 직업적 혹은 개인적인 경험이 글로벌 관점을 형성하는데 도움이 되었나?
- 당신은 어떻게 배우는가?

표 3. 2017 CEO 승계를 위한 GE의 승계 프로세스 주요 진행 사항

| 추진시기 | 추진 핵심 내용 | 구체적 추진 사항 |
|------|------------------------------|--|
| 2011 | 세부 승계 계획 구축 | - 경영개발 및 보상위원회(MDCC)에서 CEO 승계를 위한 회의 시작 - 후보자에게 CEO 승계준비를 위한 역할 부여 - 차기 CEO가 갖추어야할 리더십 요건 초안 개발 |
| 2012 | 후임 선정 기준 재정립 | - 차기 CEO의 핵심 리더십 요건 설정 - 기존 내부후보자에 외부 주요 리더들을 CEO 후보자에 포함 |
| 2013 | 승계시점 확정 | - 이사회에서 2017년 여름을 승계시기로 설정 - CEO 후보자에게 보다 폭넓은 리더십 역할을 수행하도록 업무부여 |
| 2014 | 이사회, CEO 승계 준비위해 시간 추가 할애 | - MDCC는 사전 이사회 세션 등을 포함해 CEO 승계준비를 위해 더 많은 시간을 추가적으로 투입 - 사업환경이나 회사의 전략적 필요성 등에 맞춰 승계자 요건을 재정립 |
| 2015 | 이사회, 후보자 탐색 및 내부후보자에 대한 집중점검 | - 전 후보자를 대상으로 MDCC와 현 회장이 설정한 개발 및 성장 플랜 확정 - 외부 후보자 중 상위 10위 후보자에 대해 상세한 프로필 검토 - 이사회에서 외부 후보자 리뷰결과 후임 CEO를 내부 후보자중 선택하기로 하고 내부 후보자 리스트로 확정 |
| 2016 | 이사회와 현 CEO가 최종후보 경쟁에 돌입 | - MDCC는 적극적으로 후보자를 검토하며 최종 후보자를 압축 - 최종 후보자를 대상으로 현 회장의 코칭 진행 - 투자자 및 언론을 상대로 최종 후보자 노출 확대 - 이사회에서 승계 로드맵 마무리 - 전 후보자를 대상으로 리더십 다면 평가 |
| 2017 | 승계진행을 위한 최종 단계 진행 | - 5월부터 이사회에서 각 후보자와 인터뷰 진행 - 이사회에서 후보자 각자의 GE에 대한 비전을 이해하기 위한 질의 진행 - GE의 전략적 니즈를 고려한 최종 리뷰 및 평가진행 - 6월, 이사회에서 CEO 선출을 위한 투표 진행 |

2) P&G의 승계정책¹⁹⁾

P&G의 전 회장 겸 CEO인 A.G. Lafley가 취임할 당시인 2000년 6월에는 P&G에 최고경영자 승계계획이 없었다. A.G. Lafley는 경영진을 양성하고 훈련시키는 일은 비즈니스의 장단기적인

19) A.G. Lafley, Noel M. Tichy, 2011, "The Art And Science Of The Right CEO", 「Harvard Business Review(HBR)」; 이 글에 관한 전문 번역은 동아비즈니스리뷰(DBR, 104호, 2012년 5월)의 기사를 참고. 이하 이 글에서 살펴보는 P&G의 경영승계 정책 마련 및 운영에 관한 사항은 동 기사를 중심으로 하여 기술됨

건전성을 확보하기 위해서 무엇보다도 중요하다고 생각했다. 그리고 이사회가 내려야 할 가장 중요한 결정이 차기 CEO를 선임하는 것임도 틀림없었다. 이러한 생각에 기반하여 A.G. Lafley는 취임하자마자 차기 CEO 후보를 발굴하고 양성하는 CEO 승계정책을 마련하고 이를 체계적으로 운영하기 위하여 이사회에 적극적인 역할을 요청하였다. 보통 대부분의 이사회가 CEO의 임기만료가 임박해서야 차기 CEO에 관한 논의를 시작하는 것이 일반적이라는 측면에서 매우 전향적인 상황이었다. A.G. Lafley는 이사회 구성원과의 지속적인 대화를 통해 이러한 필요성을 역설하였고 결국 이사회에 적극적인 지지와 참여를 이끌어 냈다.

P&G는 CEO 승계정책의 마련 및 운영, 기업차원에서의 전략적 감독, 전반적인 기업지배구조의 개선, 기업의 리스크 관리 등 4개의 핵심적인 책임을 이사회에 가장 중요한 기능으로 설정하였다. 그 중 제일 중요한 것은 단연코 CEO 승계정책이다.

가장 먼저 착수한 일은 사내에서 뛰어난 CEO 후보를 찾아 꾸준히 새로운 후보 목록을 작성하는 일이었다. 이 방법이 원활한 승계를 위하여 가장 확실하고 안전한 방안이라고 믿었다. 이를 위한 기준으로 업계에 대한 지식 및 경험과 더불어 검증된 성과기록을 갖춘 사람들이 일차적인 후보로 선정될 수 있었다. 또한 CEO로서의 자질(리더십, 판단력, 성격 등)을 확인하기 위한 과제를 완수한 사람들이어야 한다. 이는 과거에 이뤄낸 성과가 미래의 잠재력을 판단하기 위한 최고의 지표가 될 것이라는 확신을 기반으로 한다.

P&G는 후보자 선택을 위한 4가지 리더십 판단 프레임 워크를 활용했다. 그 프레임워크는 자기 자신에 대한 판단, 자신과 직접 관계를 맺고 있는 팀에 대한 판단, 조직에 대한 판단, 이해관계자들과 관련된 판단(이사회, 공급업체, 고객, 지역사회 등) 등으로 구성된다. 4가지의 판단 각 영역에서 핵심적인 문제 즉 사람, 전략, 위기 등 상황에서의 판단을 검토한다. 훌륭한 리더는 옳은 판단을 많이 내려야 하며 이를 위해서는 4개의 영역에 관하여 심층적인 지식과 통찰력을 가지고 있어야 한다. 예를 들어 자기 자신에 대한 판단을 보면 자기 자신과 관련한 핵심적인 문제 즉 사람 관련해서는 자신의 포부, 역할, 역량에 대한 개인적 판단, 전략측면에서는 자신의 경력과 인생전략에 대한 개인적 판단, 위기측면에서는 위기와 자기성찰의 시간동안 내리는 개인적 판단을 살펴보아야 한다는 것이다. 각각의 경우 어떠한 판단을 하고 실행하였는지가 중요 검토사항에 해당된다.

표 4. 4가지 리더십 판단 프레임워크

| 구분 | 개인적 판단 | 팀판단 | 조직판단 | 이해관계자 판단 |
|----|---------------------------|--|--|---|
| 사람 | 자신의 포부, 역할, 역량에 대한 개인적 판단 | 팀원으로서 받아들여야 할 사람과 그렇지 않은 사람에 대한 판단 | 조직구성원의 자질과 역량을 보장하기 위해 내리는 조직 시스템에 관한 판단 | 어떤 이해관계자가 중요하며 이들을 참여시키기 위한 방법에 관한 판단 |
| 전략 | 자신의 경력과 인생전략에 대한 개인적 판단 | 비즈니스 적인 요구를 달성하기 위해 팀을 발전시켜 나갈 방법에 관한 판단 | 전략을 실행할 때 조직 내 모든 직급의 직원 들을 참여시키고 한 방향으로 이끌어 나가는 방식에 대한 판단 | 전략을 수립하고 정의하고 실행하기 위해 이해관계자들을 참여시키는 문제에 관한 판단 |
| 위기 | 위기와 자기성찰의 시간동안 내리는 개인적 판단 | 위기 시에 팀을 운영하는 방식 및 함께 팀을 유지해 갈 사람에 대한 판단 | 위기 시에 조직과 협력하는 방법에 대한 판단 | 위기 시에 주요 이해관계자를 관리하는 방법에 관한 판단 |

출처: <판단>(Judgement, 포트폴리오, 2007년), Noel M. Tichy, Warren G. Bennis

P&G에서 CEO 승계정책 운영과 관련하여 주도적이고 핵심적 역할은 그 누구보다도 이사회 구성원의 적극적 참여를 바탕으로 한다. 이사회 구성원 각자가 미래의 리더들과 정기적인 만남을 가지도록 했다. 또한 이사들이 사실상 자신들이 선택한 모든 주제에 관해 P&G의 고위급 관리자들과 대화를 나눌 수 있도록 했다. 이를 통해 이사들이 회사 내의 리더들과 훨씬 많은 접촉을 하고 이들에 대해 훨씬 더 뛰어난 통찰력을 갖게 됐다.

CEO 승계에 대한 최종 결정은 이사들의 손에 달려 있지만 CEO 승계와 관련해 현 CEO는 자신이 맡아야 할 역할을 충실히 해야 한다. 그것은 언제 어떤 상황이 벌어지건 회사를 이끌어갈 준비가 되어 있고 그럴 능력이 있는 리더 즉 CEO 후보를 가능한 많이 양성해야 한다는 것이다. 이를 위해 CEO와 15-20명의 잠재력을 가진 후보들 간의 일대일 대화를 주기적이면서 지속적으로 수행하였다. 이를 통해 모든 CEO 후보를 보다 더 심도 있게 이해할 수 있게 된다. 이러한 과정을 거쳐 확실한 CEO 후보, 유력한 CEO 후보, 떠오르는 경쟁자, 미래의 예상 후보 등으로 구분한 4단계 후보자 리스트를 작성하고 지속적인 평가를 통하여 이 리스트를 새롭게 갱신하였다.

특히 중요한 것은 단편적이지 않고 지속적인 승계프로세스를 개발하고 주도적으로 운영해야 한다는 점이다. 따라서 지속적으로 CEO 후보 기준을 강화하고 개선하여야 한다. A.G. Lafley가

CEO로 재직할 당시 이사회와 협력하여 마련한 P&G의 최고위급 임원을 선정하기 위한 10가지 기준은 다음과 같다.

1. 성격, 가치관, 진실성
2. 검증된 실적: 비즈니스 성과, 재무성과, 조직성과
3. 역량 및 학습능력
4. 넘치는 에너지와 뛰어난 인내심
5. 비전 있고 전략적인 리더
6. 영감을 주며 용감하고 인정 많은 리더
7. 동료, 파트너, 그 외 외부 이해관계자와의 생산적인 인관관계
8. 변화를 수용하며 선도하는 능력
9. 이해충돌 및 비난 상황에서 침착하고 냉정하며 유연한 태도
10. 조직을 키우는 능력: 다수의 이익과 회사의 장기적인 건전성을 우선하는 마음가짐

이러한 기준설정과 함께 무엇보다도 유념해야 할 것은 기준에 따른 공정하고 객관적인 평가가 이루어져야 한다는 점이다. 명확한 비즈니스 결과 및 재무적인 성과뿐만 아니라 이를 넘어서는 보이지 않는 잠재적 성과도 평가해야 한다는 점이 특히 중요하다. 즉 자부심과 자신감, 자발성 등을 갖추고 IQ와 더불어 EQ, 관계를 맺고 협력할 수 있는 능력, 진정한 용기, 치밀한 판단력 등을 갖춘 후보자가 필요하다.

P&G의 경우 이러한 CEO 후보자 양성과정을 통해 부가적인 성과도 얻게 되었다. 경영진과 이사회가 한층 의미 있는 관계를 구축할 수 있게 되었고, 그 결과 대화의 질과 신뢰도가 높아졌다. 이는 다시 위험관리, 기업 운영, 전략 등 이사회에 또 다른 중요한 역할에도 긍정적인 영향을 미쳤다.

3) EgonZehnder 승계모형²⁰⁾

세계 3대 인재서치·컨설팅사 이곤젠더(EgonZehnder)의 `성공적인 승계를 위한 후보검증전략`은 3단계로 이루어진다. 먼저 첫 단계는 후보군을 선정하는 절차이다. 이곤젠더의 모형에 따르면, 후보검증을 위해 기업이 가장 먼저 해야 하는 것은 성과에 기반한 `후보군 추리기`다.

20) 매일경제, 2012.05.18., “성공적인 후계자 검증 3단계”에서 주요 내용을 발췌하여 재정리함

여기에서는 ‘과거’의 기록이 핵심이 된다. 어떤 능력으로 어떤 성과를 냈는지 검증해야 하고, 가치를 창출하는 능력이 있는지 집중적으로 살펴야 한다. 만약 최고전략책임자(CSO) 자리에 앉힐 후임자를 찾는다면 어떤 임직원들이 과거에 어떤 전략으로 비즈니스 환경 변화에 대응해 회사에 긍정적인 영향을 미쳤는지 기록을 찾아봐야 한다. 이 단계에서 가장 주의해야 할 점은 후보군을 추려내야 하지, 절대 최고의 성과자를 곧바로 후임자로 만들어선 안 된다는 것이다. 이 단계에서 후임자를 바로 정하면 ‘과거’로만 후임자를 정하는 셈이 된다. 현재 진행되고 있는 업무, 즉 아직 성과가 나타나기 전인 업무에서는 어떤지, 그가 가진 잠재력이 있는지는 전혀 평가되지 못한다. 승계 실패로 시장에서 퇴출되는 기업들의 특징 중 하나가 대부분 바로 ‘성과기록’만 보고 후임자를 선정했다는 것이다.

두 번째 단계는 최종 후보 2~3명을 선택하는 절차이다. 후보군이 추려졌다면 이들의 현재 역량 평가를 시작해야 한다. 여기에서 집중적으로 검증해야 할 것은 ‘직위에 필요한 능력을 갖고 있는가’이다. 4가지 덕목을 검토해야 하는데 핵심기술과 경험·역량 부분은 객관적으로 측정 가능한 역량, 즉 눈에 보이는 역량이기 때문에 쉽게 평가할 수 있다. 가장 어려운 부분이 바로 나머지 두 가지 ‘고위직으로서의 정체성(identity)’과 ‘문화적 적응능력’이다. 이는 CEO 후보에 대한 현재 역량평가 단계에서 점검해야 할 4가지 덕목 중 객관적으로 측정이 어려운 것들이다. 주주들의 이해관계와 요구를 항상 염두에 두어야 하는 CEO로서의 정체성이나 그들과 함께 사고해야 하는 문화적응 능력은 CEO 후보자의 핵심역량이라고 할 수 있다.

Damien O’Brien 이곤젠더 회장 겸 ‘더 포커스’ 발행인은 “정체성은 고정불변의 것이 아니”라며 “정체성은 변화하는 환경과 그에 수반되는 도전에 발맞춰 적응하고 개인의 성장을 이루는 능력으로 고취되는 영원한 유동체”라고 강조했다. 이어 “리더십에서 인적 요소가 가장 중요하다는 사실이 날로 명백해지고 있다”며 “다른 이를 참여시키고 영감을 불어넣으며 설득하는 능력은 긍정적 변화를 이끌어내는 관건”이라고 설명했다.²¹⁾

최종 단계인 세 번째 단계는 후임자를 지목하는 절차이다. 두 번째 단계에서 충분한 역량검증을 마치고 후보자 2~3명을 선택했다면 마지막으로 미래의 능력 ‘잠재력’(Potential)을 분석해야 한다. 최고위급 임원이나 CEO가 됐을 때 발휘할 수 있는 숨겨진 능력과 계발 가능성을 중심에 두고 후보자를 검증해야 한다. 여기서도 4가지 덕목에 대한 평가가 이뤄져야 한다. 미래상황에 대한 적극적 태도(Curiosity), 통찰력(Insight), 상황에 대한 적극적 개입 또는 구성원들과의

21) 뉴스와이어, 2015.09.15., “정체성이 리더십에서 중요”...이곤젠더 ‘더 포커스’

적극적인 소통과 관계적 연결을 의미하는 ‘관여(Engagement),’ 단호한 결정을 내리고 이를 추진해 가는 ‘단호한 결정력(Determination)’ 등이 평가사항이다. 특히 단순한 고위급 임원이나 경영진이 아니라 후임 CEO를 영입하거나 선발하는 과정이라면 3단계의 중요성은 더 커진다.

다시 강조가 필요한 것은 고위직 승계 계획을 잘 세우는 것이 바로 훌륭한 조직이 지속적으로 유지되기 위한 핵심이라는 점이다. 리더십의 지속성을 확고히 해주고 주주들이 회사의 미래에 대해 안심하고 자신감을 가질 수 있도록 해주기 때문이다. 따라서 2~3명의 내부 임직원 중에서 승계 대상을 물색하고 경합을 붙이는 동시에 또 다른 눈으로 외부에 영입 가능한 인재는 없는지 찾아보는 과정을 반드시 거쳐야 한다.

성공적인 승계가 이뤄지고 신입 CEO나 임원이 새로운 역할을 하기 위해서는 초기 90일간 그들이 자신의 가치와 능력을 보여줄 수 있는 시스템이 구축돼야 하며 이는 다음 5가지로 구성된다. 리더십 운영을 가정해보고, 핵심 경영 팀에서 권한을 장악하며, 주주지분을 재정렬하고, 경영과 조직문화에 단단히 결합하고, 전략을 구성하는 것이다. 이런 시스템이 구축된 상태에서 새로 취임할 사람들이 스스로 준비를 하고 들어와야 한다고 강조했다.

Damien O'Brien은 오너기업이 많은 한국의 최고경영자 승계와 관련하여 다음과 같은 조언도 하였다.²²⁾ 오너기업에서의 가족승계가 얼핏 보면 단순할 것 같지만 ‘가족간의 감정’이 들어가기 때문에 사실은 더 복잡하다. 그래서 더 주의해야 하며 중요한 것은 결국 ‘실력’이다. 오너기업에서 가족승계를 하는 경우에 창업세대에서 2세대로 넘어가 생존하는 비율은 30%밖에 안 된다. 3세 경영 시기까지 생존한 경우는 약 10%밖에 안 된다. 10개 기업 중 9개는 가족승계를 잘못해서 회사가 사라졌다는 뜻이다. Damien O'Brien은 세 가지 원칙을 제시하였다. 첫째, ‘무조건 실력’이다. 감정을 지우고 후계자 후보의 실력만 보라. 둘째, ‘독립성 확보’다. 회사의 명운이 걸린 중요한 임명일수록 독립적인 위원회의 승인을 받아야 한다. 셋째, ‘객관성’이다. 승계를 하기 전에 먼저 공정한 승계 계획과 절차를 만들어 놓고 가족간, 혹은 가족이 아닌 후보자까지 모두 올려놓고 객관적으로 검증해야 한다.

22) 매일경제, 2012.05.18., “기업의 생존 ‘경영자 승계’에 달렸다”



CEO 선임 및 승계정책의 구성요소

1. 승계정책 마련·운영의 주체

기업에서 핵심인재를 발굴하고 육성하여 적재적소에 배치하는 것은 기업성과를 제고하기 위한 필수 불가결한 일이라는데 이견이 있을 수 없다는 점은 재차 강조하여도 지나치지 않다. 더욱이 차기 최고경영자를 발굴하여 육성하고 역량을 검증한 후 필요한 시기에 그 역할을 부여하는 것은 장기적으로 지속가능한 성장을 지향하는 기업이 수행하여야 하는 가장 중요한 과제이다. 우선 이를 마련하여 운영하는 주체는 구체적으로 누구여야 하는지가 문제된다.

해외 주요 기업지배구조 관련 원칙이나 모범규준에 의하면 최고경영자 선임 및 승계정책의 마련 및 운영은 이사회(내지 이사회내 위원회)의 핵심적인 역할 중 하나로 인정되고 있다.²³⁾²⁴⁾ 다만 구체적, 현실적으로 본다면 관련 정책의 마련은 이사회를 주도로 이루어져야 할 것이나 그 구체적인 운영에 있어서는 이사회와 더불어 현직 CEO의 역할이 매우 중요하므로 결국 이들의 공동 노력에 의해서만 최고경영자 승계정책이 본래의 취지대로 일정한 성과를 달성할 수 있다.²⁵⁾ 왜냐하면 기존 CEO는 해당 회사가 속한 산업과 경쟁 환경에 관한 지식과 경험을 충분히 보유하고 있을 뿐만 아니라 해당 기업의 내부사정도 충분히 인지하고 있으며, 또한 이러한 경험과 지식을 기반으로 해당 회사의 CEO로서 갖추어야 할 자질과 역량을 가장 잘 파악하고 있는 사람 중 하나일 것이기 때문이다.²⁶⁾

23) G20/OECD 기업지배구조원칙(G20/OECD Corporate Governance Principles, 2015), NYSE 상장규정(NYSE Listed Company Manual, 303A.09), 독일 기업지배구조모범규준(German Corporate Governance Code, 2017), 한국의 기업지배구조모범규준(2016) 등 많은 국내외 기업지배구조 관련 상장규정, 모범규준들이 모두 최고경영자 승계정책의 마련 및 운영을 이사회를 역할로 제시하고 있음

24) 김동원, 노형식, 앞의 보고서, p.64; 조명현, 앞의 글, p.5; 이지수, 앞의 보고서, p.7

25) 박종훈, 이동현, 앞의 논문, p.63

26) 김선혁, 신동엽, 2012, “CEO Succession - 일회성 이벤트는 No! 승계시스템을 구축하라”, 「동아비즈니스리뷰(DBR)」 98호. 이 글에서 필자들은 CEO 승계정책의 책임주체는 이사회 보다는 오히려 현직 CEO가 되는 것이 바람직하다는 입장을 견지하고 있음

현직 CEO의 적극적인 노력으로 이사회를 설득하고 이를 통해 이사회에 적극적 참여를 이끌어 낸 P&G의 경우, CEO와 이사회가 유기적으로 협업하여 승계정책을 마련하고 체계적으로 추진한 모범적인 사례로 의심의 여지가 없다. P&G의 전 회장 겸 CEO인 A.G. Lafley는 취임하자마자 차기 CEO 후보를 발굴하고 양성하는 CEO 승계정책을 마련하여 운영하기 위하여 이사회와의 논의를 시작하였다.²⁷⁾ 보통 대부분의 이사회가 CEO의 임기만료가 임박하거나 갑작스럽게 교체나 선임이 필요한 경우에 비로소 차기 CEO에 관한 논의를 시작하기 마련인 점에서 보면 P&G의 경우는 매우 이례적인 상황이었지만 A.G. Lafley는 이사회 구성원과의 지속적인 대화를 통해 이를 설득해 나갔으며 결국 이사회에 적극적인 지지와 참여를 이끌어 냈다.

그러나 일반적인 경우 대부분은 현직 CEO가 승계정책의 일환으로 후임 CEO 후보자를 발굴하고 양성하는 것에 별 관심을 보이지 않을 수 있다. 오히려 이러한 절차의 진행이나 추진에 관하여 불편함을 느끼고 CEO 승계정책의 마련과 운영에 미온적으로 대응할 수도 있다. 실제로는 이러한 상황이 보다 더 보편적일 것으로 추정되며 이런 경우에는 소극적인 현 CEO를 대신하여 이사회가 더 적극적으로 나서야 한다. 그러나 이 경우에도 CEO 승계정책의 성공적 수행을 위해서는 현직 CEO와 이사회와의 협력과 대화가 절대적으로 필요하므로 이사회가 현 CEO와 충분한 대화를 나누며 관련 정책을 설계하고 운영하려는 노력을 기울여야 한다. 결국 이사회와 현 CEO가 이러한 여러 사항들을 면밀히 검토하고 원활하게 의사소통하면서 추진하여야만 CEO 승계정책의 성공가능성이 높아진다고 할 수 있다.

금융회사의 CEO 승계정책의 관여 주체에 관한 해외 조사자료²⁸⁾에 의하면 CEO 승계 절차에 주도적인 역할 혹은 주요 참가자로 기능하는 것은 전체 이사회 80.0%, CEO가 아닌 이사회 의장 60.6%, 현재 CEO 54.5%로 나타났다. 주목할 만한 것은 현재의 CEO가 보조적인 역할을 하는 경우도 27.3%로 나타나, 전혀 관여하지 않는 경우는 18.2%에 불과했다. 그 외 이사회내 위원회 차원에서는 지배구조위원회/후보추천위원회와 보상위원회의 CEO 승계정책에의 관여도가 대략 40% 내외로 비교적 높게 나타났다. 이사회가 주도하거나 주요 참가자로 기능하는 경우가 가장 많았으나 이사회 의장 및 현직 CEO의 역할도 상당하였음에 주목하여야 한다. 우리의 경우에도 이사회 전체 내지 이사회 의장의 인식전환과 함께 적극적인 주도 및 참여가 필요하다.

27) A.G. Lafley, Noel M. Tichy, op. cit.

28) Peal Meyer & Partners, 2011, "PM&P On Point : 2011 CEO Succession Planning Survey Banking Edition"; 김동원, 노형식, 앞의 보고서, pp.43-44

2. 후보자 선정기준 및 발굴

최고경영자 승계정책에는 기본적으로 승계후보자 발굴 및 양성, 지속적인 평가 및 후보자 리스트 갱신 과정 등이 포함되어야 한다. 특히 승계 후보자 선정의 기준 및 공정한 평가는 최고경영자 승계정책의 성패를 좌우할 수 있는 핵심사항이며, 승계후보자의 발굴은 최고경영자 선임 및 승계정책의 첫 단추다.

먼저 후보자 발굴에 관한 정책이 필요하다. 투명하고 공정하게 후보자를 발굴하기 위해서는 무엇보다 그 기준이 객관적으로 명확하게 정립되어 있어야 한다. 앞서 전체적으로 개요를 살펴본 GE 글로벌 HR 총괄책임자인 Susan Peters 수석부사장의 기고에 따르면,²⁹⁾ GE의 경우 핵심 리더십 기준을 먼저 설정한 후³⁰⁾ 이를 토대로 사내후보자를 관찰하고, 내부 및 외부 후보자를 평가하는 과정을 거친다. 이 과정에서는 수년 전의 과거 자료까지 참고하는데, 후보자들이 글로벌 사업 및 관련 부서를 이끈 경험과 성과, 사업실적, 임원평가, 리더십역량, 동료평가 피드백 등을 포함하여 평가하고 있다. 즉 객관적으로 뚜렷하게 인정되는 과거의 성과와 사업실적 등을 전제로 상급자 평가 및 동료 평가, 그리고 리더십 역량평가까지 아우르고 있다.

세계 3대 인재서치·컨설팅사 이곤젠더의 모형에서도 성공적인 승계를 위한 후보 검증전략의 첫 단계는 과거의 성과에 기반한 ‘후보군 선별’이었다.³¹⁾ 여기에서는 ‘과거’의 기록이 핵심이 된다. 즉 객관적으로 인정되는 과거의 성과기록이 있어야 후보자로서 첫 단계를 통과할 수 있다는 점이다. 다만 이 단계는 후보군 추리기에 한정되는 것이지 최고의 성과자라고 해서 바로 후임자로 결정된다는 의미는 결코 아님을 유념하여야 한다. 과거의 성과는 그대로 큰 의미를 가지며 CEO 후보군으로 진입하는데 필요한 조건이지만 이것이 바로 향후 CEO로서의 직위에 적합한 모든 요건을 갖추었다는 것을 보증할 수는 결코 없기 때문이다. 더군다나 후보군의 과거의 성과가 CEO로서 만들어낸 성과가 아닐 경우가 대부분이라는 점을 고려하면 더욱 그러하다. 많은 경우 일정한 중간관리자나 고위 경영진으로서 좋은 성과를 보여 준 것은 긍정적인 평가결과로 이어질 것이나 그러한 직위에서 필요로 하는 자질과 최고경영자(CEO)로서의 직위에서 필요로 하는 능력과 자격요건은 확연히 차이나기 때문이다. 그만큼 CEO의 직위를 성공적으로 수행하기 위해

29) Susan Peters, 앞의 기고

30) GE의 차기 CEO에 요구되는 성공적인 최고경영자의 리더십 역량으로 빠른 학습 능력, 풍부한 경험, 상황에 대한 유연한 대처 능력 등이 설정됨

31) 매일경제, 2012.05.18., “성공적인 후계자 검증 3단계”

서는 매우 복잡적이고 다양한 측면의 능력과 자질, 성격 등 요소까지 갖추어야 할 필요가 있기 때문이다.

P&G의 경우 최고위급 임원을 선정하기 위한 10가지 기준을 제시한 바 있는데, 성격과 가치관, 역량 및 학습능력, 넘치는 에너지와 뛰어난 인내심 등 성격이나 자질에 관한 기준들을 포함하여 다양한 기준이 제시되고 있다.³²⁾ 이 기준에서도 과거의 검증된 실적은 기본적으로 객관적으로 증명 가능한 기준으로 기능하며 여기에는 비즈니스성과, 재무성과, 조직성과 등이 포함된다.

이상의 예에서 보듯 CEO 후보자 발굴단계에서는 후보자 선정의 기준이 명확하게 제시되어야 하며 이때 특히 유념해야 하는 것은 객관적인 과거의 실적과 성과가 반드시 포함되는 것이 바람직하다는 점이다. 과거의 성과나 실적이 전혀 없거나 미흡한 사람이 CEO 후보군에 선정되는 것에 대한 기본적인 정당성은 객관적으로 확보되기 어렵기 때문에 이러한 후보자가 포함되어 있을 경우 승계정책 자체에 대해 조직 내외부에서 회의적인 시각이 생길 가능성이 매우 크다. 따라서 후보자 발굴단계의 선정기준에는 객관적으로 검증 가능한 과거의 실적과 성과가 필수 요소로 반영되어야 할 것이다.

이는 특히 우리나라 대규모 기업집단의 창업자 일가의 후세 승계 과정에서 논란을 자주 야기하는 부분과 맥이 닿아 있다. 지배주주이며 창업자일가로서 경영능력을 과거의 성과와 실적으로 객관적으로 검증받은 3~4세가 있다면 이들이 최고경영자 후보가 되는 것을 하등에 문제시 할 필요가 없다. 아니 오히려 이른바 주인 있는 기업의 장점을 더욱 살리기 위하여 이러한 경영권 승계를 긍정적인 시선으로 바라보아야 할 수도 있다. 그러나 현실은 그렇지 못한 것으로 판단된다. 일부 국내 재벌 기업에서 임원급으로 경영진 대열에 위치하고 최고경영자 후보군에 편입되어 있는 것으로 파악되는 창업자 일가의 후손들이 객관적으로 과거 실적에 근거한 경영성과를 검증받는 절차를 거치지 않고 그 자리에 앉아 있는 경우가 상당하다. 경우에 따라 이들은 단순히

32) A.G. Lafley가 CEO로 재직할 당시 이사회와 협력하여 마련한 P&G의 최고위급 임원을 선정하기 위한 10가지 기준은 앞서 본문에서 기술한 바 있으나 참고를 위해 다시 기술함

1. 성격, 가치관, 진실성
2. 검증된 실적: 비즈니스 성과, 재무성과, 조직성과
3. 역량 및 학습능력
4. 넘치는 에너지와 뛰어난 인내심
5. 비전 있고 전략적인 리더
6. 영감을 주며 용감하고 인정 많은 리더
7. 동료, 파트너, 그 외 외부 이해관계자와의 생산적인 인관관계
8. 변화를 수용하며 선도하는 능력
9. 이해충돌 및 비난 상황에서 침착하고 냉정하며 유연한 태도
10. 조직을 키우는 능력: 다수의 이익과 회사의 장기적인 건전성을 우선하는 마음가짐

경영 능력을 검증받지 못한 데에서 나아가 과거 실패의 경력이 누적되어 있거나 개인적으로 불미스러운 행동으로 물의를 일으킨 전력을 가졌거나 심지어 비이성적인 갑질 행태를 자행하는 경우까지 있어 해당 회사의 기업가치 훼손의 요소로 작용되기도 한다. 이제 우리나라 재벌기업의 경우에도 최고경영자 후보군의 기본적인 선정기준인 과거의 실적과 성과를 기본으로 하여야 한다.

3. 후보자 양성 및 공정한 평가

승계 후보군이 선정되었다면 이후 이들에 대해 지속적인 검증절차를 실시하고, 필요한 역량을 강화하기 위한 양성 및 교육 프로그램이 체계적이면서 지속적으로 이루어져야 한다. 이러한 일련의 과정에서 후보군 리스트는 계속해서 갱신될 필요가 있다. 새로운 후보자가 추가되기도 하고, 기존 후보리스트에서 탈락하거나 자발적으로 빠져나가는 경우도 있을 것이다. 또한 경영 환경변화에 따라 새롭게 추가되는 리더십 역량이 있을 수도 있으며 이에 따라 리스트 전체적으로 일부 변화가 있을 수도 있다.

이 모든 과정에서 무엇보다 중요한 것은 후보자에 대한 공정한 평가이다. 이러한 평가는 현 CEO와 이사회에 의하여 유기적으로 긴밀하게 이루어져야 할 것이지만 어느 한쪽으로 지나치게 경도되어서는 안 된다는 점도 유의할 필요가 있다. 특히 평가과정의 다양한 접촉과정에서 CEO나 이사들은 개인적인 감정과 관계를 배제해야 하며, 특별히 누군가를 마음에 두어서도 안 되고 설령 그렇다 하더라도 그런 사실을 드러내서는 안 된다.³³⁾

이 부분 또한 국내 기업문화나 사회 문화적 현실에서 통제가 쉽지 않은 영역이다. 다 그렇지는 않을 것이고 일부 기업에서 일어나는 현상으로 볼 수도 있지만 암묵적으로 이루어지는 줄서기 행태가 나타날 소지가 다분하기 때문이다. 이러한 폐단을 미연에 방지하기 위해서는 현 CEO와 이사회 구성원의 전체의 인식이 명확해야 한다. 장기적인 기업가치 제고를 위한 최선의 후임 최고경영자를 양성하고 선발하기 위한 긴 여정중이며 성공적인 결과를 얻기 위해서는 모두의 노력이 절실하다는 점을 확고하게 새겨야 한다. CEO와 이사로서의 선관주의 의무뿐만 아니라 고도의 주의의무가 필요한 작업임을 수시로 상기하고 공유하면서 승계정책을 지속해 나가야 할 것이다. 이를 위한 다양한 보조장치를 함께 고민할 필요가 있으나 결국은 각 구성원에게

33) A.G. Lafley, Noel M. Tichy, op.cit.

맡겨진 직업적 양심에 상당부분 의존할 수밖에 없어 보인다.

CEO후보를 양성하는 단계에서는 그들에 대한 현재의 다양한 역량과 자질에 관한 검증 및 평가가 이루어지게 된다. 앞서 언급한 이곤젠더 제시 모형의 경우 이 단계에서 집중적으로 검증해야 하는 사항으로 ‘CEO 직위에 필요한 능력을 가지고 있는가’를 제시하고 있다. 여기에서 4가지 덕목을 검토해야 하는데 핵심기술과 경험 등 눈에 보이는 역량과 그렇지 않아서 더욱 어려운 부분인 ‘CEO로서의 정체성(identity)’과 ‘문화적 적응능력’이 바로 그것이다.³⁴⁾

P&G의 경우, 이러한 육성 및 검증과정에서 중시한 부분은 후보자 자신의 리더십 자질에 대한 통찰력이었다. 즉 이상적인 후보자는 자신감과 자존감, 자발성 등을 가지고 있어야 한다. 따라서 IQ와 더불어 EQ, 관계를 맺고 협력할 수 있는 능력, 진정한 용기, 치밀한 판단력 등을 갖추어야 한다고 보았으며 이러한 점을 검증하기 위하여 다양한 과제를 제시하거나 여러 차례에 걸친 심층 인터뷰 등이 실시되었으며 이러한 전체 과정은 9년 가까이 지속적으로 진행되었다.³⁵⁾ 이 과정에서 ①확실한 CEO후보(당장 CEO 역할을 맡을 준비가 돼 있는 후보), ②유력한 후보(2~3년 내에 준비가 될 인물), ③떠오르는 경쟁자(언젠가 CEO 후보가 될 가능성이 크지만 지속적인 훈련과 관찰이 필요한 후보), ④미래의 예상후보(상당한 잠재력을 가지고 있는 젊은 후보) 등으로 분류된 후보군 리스트가 활용되었다.

GE의 경우, 현 시대에 가장 적합한 리더는 복잡한 상황에서 조직을 운영하고 혼돈을 기회로 바꿀 수 있는 인재이며 이를 위해 용기, 투지, 유연함이 필요하다고 보았다. 이를 검증하기 위하여 GE는 후보자인 주요 리더들을 더욱 복잡한 환경에 노출시켜 새롭고 도전적인 경험을 하도록 하였으며 이 과정은 수년에 걸쳐 진행되었고, 최종 후보자를 선정하기까지 약 6년에 이르는 시간이 필요했다.³⁶⁾

현재의 역량에 관한 검증과 평가과정과 동시에 혹은 다음 단계로 진행되어야 하는 것은 전체 과정에서 가장 어렵고 또한 중요한 후보자의 미래 역량에 대한 평가이다.³⁷⁾ 즉 잠재력에 관한 평가이다. 2008년부터 2014년까지 이곤젠더의 CEO를 역임한 후 현재 이사회 의장으로 재임중인 Damien I. O'Brien은 그가 이끄는 연구진과 함께 ‘승계를 위한 잠재능력 평가모델’을 개발해

34) 매일경제, 2012.05.18., “성공적인 후계자 검증 3단계”

35) A.G. Lafley, Noel M. Tichy, op.cit.

36) Susan Peters, 앞의 기고문

37) 이곤젠더의 경우 미래 역량에 대한 평가를 현재의 역량검증 및 평가 다음 단계로 제시하고 있으나 이는 승계정책의 설계에 따라 현재의 역량평가와 동시에 진행될 수도 있으며, 그렇게 운영하는 것이 여러 여건과 사정에 비추어 오히려 승계정책의 운영을 위해 바람직할 수도 있을 것이므로 각각의 판단 및 선택에 맡겨질 문제라 할 수 있음

2012년 하버드비즈니스리뷰(HBR)에 게재된 바 있는데 여기에서도 후보군을 추린 뒤 미래에 발휘할 수 있는 ‘잠재력’을 세분화해 집중적으로 평가하여야 한다고 강조한 바 있다. 잠재력의 세부항목으로 미래상황에 대한 적극적 태도(Curiosity), 통찰력(Insight), 상황에 대한 개입 또는 구성원과의 연결(Engagement), 단호한 결정과 추진(Determination)을 제시하고 있다.³⁸⁾ P&G와 GE의 경우에는 대체로 후보자의 미래 역량 즉 잠재력에 관한 평가와 판단을 현재의 역량 검증 평가 과정에서 함께 실시하는 것으로 파악되며 이러한 방안도 효율적으로 판단된다.

4. 내부 후보자 발탁 또는 외부 영입

CEO 선임 및 승계 결정과 관련하여 논의되는 또 하나의 이슈인 내부후보자 발탁과 외부인재의 영입 중 선택의 문제는 CEO 선임시기에 회사가 처한 상황과 필요로 하는 리더십의 양태에 따라 결정될 수 있다. 내부후보자의 경우 조직에 관해 매우 잘 알고 있고 또 많은 인간관계를 조직 안에 가지고 있기 때문에 그 자질 검증과정 자체가 객관적이며 공정하게 진행되기 어려운 점이 있다. 무엇보다 내부 후보자의 경우 조직의 혁신이나 변혁을 어렵게 할 가능성이 높다.³⁹⁾ 그들은 기존 조직의 성공과 실패, 성취와 한계 모두를 공유하며, 또한 조직 내 인적 네트워크 등으로 인해 새로운 변화를 시도하는데 어려움을 겪기도 한다.

반면 외부영입의 경우 기존과 다른 새로운 비전이나 가치관, 역량, 전략, 경영 스타일 등으로 기존 조직의 지속성과 운영 효율성, 기존 사업의 추진력 등에 교란이 발생할 수도 있으나 변화가 최우선시 되는 급박한 상황에 처한 기업이라면 이는 오히려 커다란 장점이 될 것이다.⁴⁰⁾

이렇듯 내부 후보자 또는 외부 영입 인사로의 CEO 교체는 각각의 장단점이 비교적 뚜렷하기 때문에 환경, 전략, 조직 사이의 적합성에 초점을 맞추는 상황이론(contingency theory)적 관점에서 기업이 처한 상황에 따라 전략적이며 미래지향적인 판단을 하는 것이 바람직하다는 견해가 지배적이다. 예를 들어 기업의 성과가 좋은 시기에는 그 성과를 지속, 강화하는데 유리한 내부 후보자가 적합하고, 저성과 상황으로 위기를 반전시킬 필요가 있다면 외부 인사의 영입이 오히려 바람직하다는 것이다.

38) 매일경제, 2012.05.18., “성공적인 후계자 검증 3단계”

39) 김선혁, 신동엽, 앞의 글

40) 김선혁, 신동엽, 앞의 글

이와 같이 CEO는 때로는 외부 영입이 갖는 참신함과 새로운 통찰력으로 조직의 변화를 시도해야 하지만 동시에 내부 후보자처럼 조직을 잘 이해하고 기존 조직 인재들을 잘 이끌어 강점을 극대화할 필요도 있다. 이런 관점에서 바우어 하버드경영대학원 전략경영교수는 외부 인사의 관점을 가졌지만 내부에서 양성된 후보자가 가장 바람직하다고 주장한다.⁴¹⁾ 그러나 이러한 주장에 적합한 요건을 갖춘 후보자를 만나기는 쉽지 않아 보이며 양자의 장점만을 갖추기는 쉽지 않을 것이고 오히려 양자의 단점을 함께 가지고 있을 수도 있으므로 오히려 상황이론적 관점에서 CEO 승계 시점에 가장 필요한 CEO의 자질이 무엇인지에 포커스를 맞추어 선택하는 것이 보다 더 현실적인 방안으로 판단된다.

5. CEO 승계계획의 공개

구체적인 CEO 승계정책을 마련하고 이를 체계적으로 운영하는 것이 일차적인 문제이나 이와 관련한 보다 많은 정보를 공시함으로써 주주와 적극적으로 의사소통하고 이를 통해 회사와 주주가 신뢰를 쌓을 수 있다면 기업의 안정적인 경영에 매우 유익할 것이다. 또한 CEO 선임 및 승계와 관련하여 충분한 의사소통후에 그에 합당한 CEO를 선임한다면 그 정당성은 더욱 배가될 것이다.

우리나라의 경우 금융회사의 지배구조에 관한 법률에서는 동법의 적용 대상이 되는 금융회사에 한하여 관련 정책을 마련하고 그 주요내용을 연차보고서의 형태로 공시하도록 의무화 하고 있다. 앞서 기술한 우리나라 금융회사들의 최고경영진 승계정책의 현황은 이를 근거로 한 것이다. 그러나 현재 비금융회사의 경우에는 이와 관련한 법적 의무는 없다. 다만 2019년부터 한국거래소 유가증권시장에 상장된 자산총액 2조원 이상 규모의 상장회사는 ‘기업지배구조 보고서’ 공시가 기존 자율공시에서 의무공시로 의무화 된다. 따라서 이에 해당하는 상장회사의 경우 최고경영자 승계정책의 마련 및 운영여부와 그 주요 내용을 공시하여야 한다. 그렇지만 승계정책의 마련 여부 자체는 여전히 기업의 선택에 맡겨진 상황이며 이를 마련하여 운영하지 않는 경우 그 사유를 설명하도록 하고 있다.

승계정책의 공시가 바람직하다면 그 공시의 수준 및 정도는 어느 범위까지여야 할 지 문제된다. 회사의 예민하고 외부로 유출이 되어서는 안 되는 정보가 유출될 경우 주주나 회사 모두에게

41) 김선혁, 신동엽, 앞의 글

손해를 끼칠 수도 있다. 따라서 승계과정과 관련하여 어떤 정보를 공시할 것인가를 정하는 것은 중요하다.⁴²⁾ 지나치게 간략한 개요만을 공개한다면 공개의 실질적 의미를 찾기 어려워 질 것이며 주주에게 제공하는 정보로서의 기능도 거의 없어진다. 반면 기업의 여건에 따라 공개하기 어려운 내용이나 사항이 있을 수 있을 텐데 모든 관련 사항을 낱낱이 공개하도록 하기도 어렵다. 현시점에서는 상황의 추이를 보면서 그 절충점을 찾아가는 노력이 필요할 것으로 보인다.

지난 2018년 이루어진 금융회사의 연차보고서 공시의 최고경영자 승계정책의 경우 어느 정도 정보로서의 기능을 실질적으로 갖는 것으로 판단된다. 다만 회사에 따른 구체성의 정도에 있어 편차가 심한 것으로 보이며 후보자 선정의 구체적인 기준이 여전히 지나치게 추상적이었다. 또한 상시적인 후보자 관리 및 양성이 이루어지고 있다는 보고가 이루어지고 있지만 그 구체적인 내용이 적어 여전히 일시적인 이벤트로서의 상황이 주류인 것으로 판단된다. 아직은 관련 정책의 마련 및 운영 초기이므로 추이를 좀 더 봐야 하겠지만 회사의 전향적인 태도가 필요하지 않나 싶다. 충분한 정보수요를 기업이 충족해주지 못하면 기관투자자들의 요구가 활발해지거나 자본 시장의 투명성 제고와 주주의 알권리 제고 차원에서 관련 정보의 충분한 공개가 의무화 되는 등 규제가 강화될 가능성도 있기 때문이다.

42) 이지수, 앞의 보고서, p.10

VI 결론

이제 스튜어드십 코드의 활성화, 기관투자자의 적극적 주주활동, 정부의 기업지배구조 개선 관련 법률 개정 추진 등으로 지배구조 개선에 관한 요청이 여러 방향에서 강화되고 있는 상황을 고려할 때 우리나라 상장기업들도 해외의 모범적인 CEO 승계정책 운영 사례와 당해 기업의 현재 지배구조 등을 기반으로 적절한 승계정책을 조속히 마련하여 운영하여야 하는 상황이 되었다. 특히 이를 이사회의 핵심적인 역할 중 하나로 받아들이는 국내외의 주류적 경향을 볼 때 우리 상장기업의 이사회는 이를 명확히 인식하고 그 역할을 제대로 수행하기 위한 첫 단추를 바로 지금 꿰어야 한다. 누구보다도 이사회의 중심적인 구성원인 사외이사의 확고한 인식과 명확한 책임의식을 바탕으로 한 능동적 역할이 절실하다.

또한 이사회는 최고경영자 선임 및 승계정책의 마련·운영이 CEO의 사고나 임기만료 시에만 일시적으로 필요한 일회성 이벤트가 아니라 지속적으로 추진되고 진행되는 상시적인 프로세스로 정착되어야 함을 유념하여 관련 정책의 마련·운영을 주도하여야 한다.⁴³⁾ CEO 승계정책의 운영이 일상적인 시스템으로 정착되어 있다면 기존 CEO 역시 자연스럽게 승계를 준비할 수 있을 것이며 이는 오히려 임기말의 혼란에 휩쓸리지 않고 임기만료 시까지 원활하게 CEO로서의 직무 수행에 충실할 수 있는 가능성을 높이게 될 것이다.

최고경영자 승계정책의 상시적인 시스템화를 위해서는 이를 위해 필요한 자원과 역량이 충분히 지원되어야 한다. 이는 회사 및 이사회 차원에서 CEO 승계정책의 우선순위가 인정되어야 한다는 것을 뜻한다. 한편 CEO 승계정책의 시스템화를 위해서는 승계 프로세스가 조직의 미션과 비전, 전략을 수행하는 과정과도 적합성을 가져야 한다. 이렇게 되어야 CEO 승계정책이 단순한 CEO 인사시스템이 아니라 조직의 비전과 미션을 실행하는 과정의 일환으로 의미를 갖게 되고 조직의 비전을 실현하는 중요한 전략적 수단이 될 것이기 때문이다.⁴⁴⁾

43) 김동원, 노형식, 앞의 보고서, p.65; 박종훈, 이동현, 앞의 논문 p.63; 김선혁, 앞의 글, p.61

상시적으로 운영되는 프로세스에서 특히 CEO 승계를 담당하는 이사회가 연례적으로 검토하고 확인해야 할 가장 중요한 내용은 절차의 적합성 여부가 아니라 CEO 후보군이 타당한가 하는 점이다. CEO 후보군의 타당성을 검토하기 위해서는 지속적으로 후보군들에 대한 평가자료가 보완되고, 절차의 이행에 관한 상황이 검토되어야 한다. 이러한 과정은 실제 CEO 승계 문제가 발생했을 때, 회사가 얼마나 효과적으로 후보 검증과 선임 절차를 진행할 수 있는지를 결정하는 핵심적인 요소이다. 즉 CEO 승계는 특정 시점에만 발생하는 “event”가 아니라 “process”라는 인식을 이사회와 실무직원들이 명확하게 가지고 추진하는 것이 무엇보다 중요하다.⁴⁵⁾

아울러 승계정책은 구체적이고 세부적인 사항을 충실한 담을수록 실효성이 높아진다고 본다. 관련 주체 및 지원 주체 및 조직, 절차의 진행 과정 및 소요기간 등에 관한 구체적이고 명시적인 규정이 존재할수록 누가 언제 무슨 일을 해야 할지가 명확해지기 때문이다. 또한 갑작스런 유고시 등 비상계획도 충실하게 규정하여야 한다. 그래야 구체적으로 상황이 발생했을 때 신속하고 질서 있게 대응할 수 있기 때문이다. 특히 비상시에는 남은 임기의 장단, 유고 사유 등에 따라 추가로 고려할 사항도 명확히 규정할 필요가 있다.

CEO 선임 및 승계 정책의 운영이 성공적 CEO 선임 및 승계를 곧바로 보증하지는 않는다. 그러나 이러한 정책의 존재 및 상시적인 운영이 그 성공 가능성을 높이는 것은 분명하다. 기업이 처한 구체적인 여건과 상황이 제각각 다르기 때문에 내부적으로 발굴하고 양성한 후보보다 외부에서의 CEO 영입이 더 필요하거나 적절한 경우도 있고 반대의 경우도 존재한다. 어떤 경우이든 CEO 선임 및 승계정책을 내재화하여 상시적으로 운영하며 대응하는 기업은 그렇지 못한 기업에 비하여 정상적인 CEO 임기만료 시 뿐만 아니라 비상적인 CEO의 사고나 교체 필요시에도 CEO 부재로 인한 혼란이나 이로 인한 기업가치 하락의 충격을 최소화하며 성공적으로 대처할 수 있게 된다는 점은 분명하다.

44) 김선혁, 신동엽, 앞의 글

45) 김동원, 노형식, 앞의 보고서, p.66

참고 문헌

I 국내문헌

- 김동원, 노형식, 2013, “금융지주회사의 CEO 리스크와 지배구조 개선방안”, 한국금융연구원
- 김선혁, 2012, “금융기관의 CEO 승계를 위한 제언”, 「기업지배구조 리뷰」vol.61
- 김선혁, 신동엽, 2012, “CEO Succession - 일회성 이벤트는 No! 승계시스템을 구축하라”, 「동아비즈니스리뷰(DBR)」 98호
- 뉴스와이어, 2015.09.15., “정체성이 리더십에서 중요”...이콘젠더 ‘더 포커스’
- 박길동, 최대현, 2017, 「경영권승계와 지배구조개선」, 삼일인포마인
- 박종훈, 이동현, 2014, “민영화 기업의 장기경영과 CEO 승계: 포스코 CEO 승계제도를 중심으로”, 「전략경영연구」 Vol.17 No.3
- 서울경제, 2014.3.11., “거수기 회의 몇 번하고 연봉 수천만원... 경영진 견제 의미 없어”
- 신한금융지주, 2018.3.2., “2017년 (주)신한금융지주회사 지배구조 및 보수체계 연차보고서”
- 이지수, 2011, “미국의 최고경영자(CEO) 승계계획 - 고려해야할 요소들과 실제사례”, 「ERRI 이슈 & 분석」2011-9호
- 조명현, 2011, “CEO선임과 경영권 승계”, 「기업지배구조 리뷰」 Vol.54
- 매일경제, 2012.5.18., “성공적인 후계자 검증 3단계”
- 매일경제, 2012.05.18., “기업의 생존 ‘경영자 승계’에 달렸다”
- 조선비즈, 2014.3.1., “주인없는 민영화 공기업은 오너 부재 리스크”
- 오라클(Oracle) HCM 클라우드 e컨퍼런스, 2015.11.5., “CEO 승계계획은 기업의 운명을 좌우한다”, IT지식방송 Talk IT
- 포스코, 2018.6.4., “2018년 기업지배구조보고서”
- 한국기업지배구조원, 2016, 「기업지배구조 모범규준」
- (주)우리은행, 2018.3.2., “2017년 (주)우리은행 지배구조 및 보수체계 연차보고서”
- KB금융지주, 2018.3.5., “2017년 KB금융지주 지배구조 및 보수체계 연차보고서”

Susan Peters, 2017, “GE는 어떻게 차기 CEO를 선출하는가”, GE리포트코리아

I 해외문헌

ACGA, 2016, 「CG WATCH 2016, Ecosystems matter」

A.G. Lafley, Noel M. Tichy, 2011, “The Art And Science Of The Right CEO”, 「Harvard Business Review(HBR)」

Edward Ferris, Justus O'Brien, 2010, “Examining the Impact of SEC Guidance Changes on CEO Succession Planning,” Director Notes, Conference Board

FRC(Financial Reporting Council), 2016, 「The UK Corporate Governance Code」

JPX(Japan Stock Exchange), 2018, 「Japan's Corporate Governance Code」

Kesner, I.F. and T.C. Sebor, 1994, “Executive succession: Past, present and future,” Journal of Management, 20(2)

NYSE, NYSE Listed Company Manual, 303A.09

OECD, 2017, 「CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK 2017」

OECD, 2015, 「G20/OECD Principles of Corporate Governance」

Peal Meyer & Partners, 2011, “PM&P On Point : 2011 CEO Succession Planning Survey Banking Edition”

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2017, 「German Corporate Governance Code」

Stanford Graduate School of Business, 2010, “CEO Succession Planning: Who's Behind Door Number One?”

