

최고경영진의 직무관련 다양성과 기업성과: 환경불확실성과 인접 근무의 조절효과*

이호욱
연세대학교 경영대학
(houklee@yonsei.ac.kr)
박종훈
이화여자대학교 경영대학
(johnpark@ewha.ac.kr)

본 논문의 목적은 선행연구들이 TMT의 다양성이 기업성과에 미치는 효과에 대해서 상반된 주장을 하는 것을 통합하고자 상황변수의 역할에 관해 연구하는 것이다. 이를 위해서 조직외부 상황변수인 '환경불확실성'과 조직내부 상황변수인 'TMT의 인접근무'가 TMT의 다양성과 기업성과 간의 관계에 미치는 조절효과에 대해서 분석하였다. 실증분석 결과, TMT의 다양성이 기업성과에 미치는 효과는, 안정적 환경에서보다 동태적 환경에서, 그리고 TMT 구성원들이 서로 멀리 떨어져서 근무하는 상황보다 동일한 근무지에서 함께 근무하는 상황에서 더욱 긍정적으로 나타났다. 이러한 연구결과에 대한 시사점과 미래연구 방향에 대해서 토의하였다.

한글색인어: TMT의 다양성, 기업성과, 환경불확실성, 인접근무

1. 서론

최근 기업외부환경이 급격히 다양해지고 복잡해짐에 따라 최고경영자 개인의 역량만으로는 기업을 효과적으로 운영하기 어렵게 되었다. 이에 따라 최고경영자에 의한 기업운영보다는 최고경영자를 포함한 최고경영진(top management team: 이하 TMT로 호칭) 체제에 의한 기업운영이 더욱 중요한 의미를 갖게 되었다(Hambrick, 1994). TMT의 중요성은 Hambrick & Mason(1984)이 최고경영층 관점(upper echelon perspective)을 제시하면서부터 본격적으로 논의되기 시작하였다. 최고경영층 관점에 의하면, 최고경영진은 자신의 인지적 구조를 바탕으로 전략적 선택을 하기 때문에

최고경영진의 구성 형태에 따라서 기업의 전략적 선택이나 성과가 상이하게 나타날 것이라고 하였다. 최고경영진의 구성 형태는 'TMT 구성원들의 특성이 이질적인 정도', 즉 TMT의 다양성(TMT diversity)에 의해서 파악될 수 있기 때문에, 최고경영층 관점에 의하면 TMT의 다양성이 기업성과에 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다(Carpenter, 2002; Priem, 1990).

그러나, TMT의 다양성이 기업성과에 중요한 영향을 미칠 것이라는 한결같은 주장에도 불구하고, 실증연구 결과들은 일관되지 않게 제시되었다. 일부 연구에서는 TMT의 다양성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나(예: Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Norburn & Birley, 1988), 다른 연구에서는 TMT의 다양성이 기업성

과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 (예: Simons, Pelled, & Smith, 1999), 또 다른 연구에서는 TMT의 다양성이 기업성과에 미치는 효과가 혼합된 형태로 나타났다(예: Murray, 1989; Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon, & Scully, 1994). 이와 같이 실증연구 결과들이 일관성 없게 나타나자 일부 학자들은 TMT의 다양성이 조직성과에 미치는 효과에 대해서 연구하는 것이 더 이상 무의미한 것이라고 주장하기에 이르렀다(Preim, Lyon, & Dess, 1999; West & Schwenk, 1996).

최근들어 이러한 비판적인 관점이 제기됨에도 불구하고, 본 연구에서는 비판적인 관점을 그대로 수용하기보다는 '왜 선행연구들이 일관되지 않는 연구결과들을 제시했을까?'에 대한 해답을 모색하고자 한다. 본 연구에서는 선행연구들이 일관성 없는 연구결과를 제시한 이유가 선행연구들의 연구방법 차이 때문이라기보다는 선행연구들이 중요한 상황요인을 간과한 채 상황에 관계없이 TMT의 다양성이 조직성과에 미치는 효과가 동일하게 나올 것이라는 관점을 취했기 때문이라고 생각한다. TMT의 다양성은 양면성을 지니고 있기 때문에, TMT의 다양성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 동시에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Bantel & Jackson, 1989; Milliken & Martins, 1996). TMT의 다양성이 높아질수록 TMT 구성원들이 창의적이고 혁신적인 의사결정을 할 수 있게 되고 환경변화에 대해서 더 잘 예측할 수 있게 되는 측면도 있는 반면, TMT의 다양성이 높아질수록 TMT 구성원들이 상이한 관점을 갖게 되어 구성원들 간의 갈등이 유발될 수도 있고 의사결정의 속도가 저하되게 하는 역기능 측면도 있다(백윤정, 정진철, & 최순권, 2002; 조봉순 & 조경순, 2002; Hambrick

& D'Aveni, 1992). 만일 TMT 다양성의 순기능 측면이 역기능 측면보다 강하게 작용할 경우에는 TMT의 다양성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이나 그 반대의 경우에는 TMT의 다양성이 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서, TMT 다양성의 양면성이 존재할 수 있다는 전제를 받아들여지면, TMT 다양성의 효과가 긍정적인지 혹은 부정적인지에 대해서 연구하는 것보다 어떤 조건에서 TMT 다양성의 긍정적인 효과가 강화되는지 혹은 부정적인 효과가 약화되는지에 대해서 연구하는 것이 더욱 중요한 연구과제가 될 것이다.

그러므로, 본 연구는 선행연구의 결과들을 체계적으로 규명하기 위해서 어떤 상황에서 TMT의 다양성이 기업성과에 미치는 효과가 긍정적인 방향으로 강화되는지에 관해서 연구하려고 한다. 좀 더 구체적으로, TMT의 다양성으로는 교육배경(educational background), 업무지식(functional background), 근속기간(tenure) 다양성 등과 같이 직무관련성(job-relatedness)이 높은 다양성 변수에 초점을 맞추고, 조직외부 상황변수인 '환경불확실성'(environmental uncertainty)과 조직내부 상황변수인 'TMT의 인접근무'(physical proximity of TMT members)가 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계에 어떻게 영향을 미치는지에 대해서 분석할 것이다. 안정적인 환경에서보다 동태적인 환경에서, TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 효과가 더욱 긍정적으로 나타날 것이며, 이와 같은 현상은 TMT 구성원들이 서로 멀리 떨어져서 근무하는 상황보다 동일한 근무지에서 함께 근무하는 상황에서 더욱 두드러지게 나타날 것이라고 주장하고 이에 대해서 실증분석할 것이다.

본 논문은 다음과 같이 구성되었다. 다음 절에서 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 효

과에 대한 문헌을 고찰하고 이를 바탕으로 환경불확실성과 TMT 인접근무의 조절효과에 대해서 각각 가설을 수립한다. 그 다음 절에서는 본 연구의 표본, 자료수집 출처, 변수 측정, 분석방법에 대해서 서술한다. 그 다음 절에서 연구결과를 제시하며, 마지막 절에서는 주요 연구결과를 중심으로 시사점과 미래연구 방향 등에 대해서 토의한다.

II. 이론 및 가설설정

2.1 TMT의 직무관련 다양성의 양면성

TMT의 다양성은 TMT 구성원들의 인구통계적 특성이나 인지적인 특성이 이질적인 정도를 의미한다(Simons et al., 1999). TMT의 다양성에 관한 초기연구들은 TMT의 다양성을 단일 개념으로 보고 TMT 다양성의 효과에 대해서 연구하였다(Murry, 1989; Roure & Keeley, 1990). 그러나, 이러한 접근방식을 취한 연구들이 상이한 연구결과를 제시하게 되자, 최근들어 TMT의 다양성을 다차원적인 개념으로 보고 TMT의 다양성을 하위차원의 다양성으로 분류하였다(백운정, 정진철, & 최순권, 2002; 조봉순 & 조경순, 2002; Phinney, 1996; Smith et al., 1994; Simons, et al., 1999). 특히, 직무관련성이 높은 변수를 중심으로 TMT의 다양성을 분류하여 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 효과에 대해서 연구하였다. 본 연구에서도 직무관련성이 높은 변수인 교육배경, 업무지식, 근속기간 측면에서 TMT 구성원의 이질적인 정도를 파악한 TMT의 교육배경 다양성, 업무지식 다양성, 근속기간 다양성을 고려할

것이다.

TMT 구성원들의 교육배경, 업무지식, 근속기간의 이질적인 정도가 커질수록 최고경영진은 과업과 관련해서 다양한 지식, 기술, 능력을 보유하게 된다(Gunz & Jalland, 1996; Milliken & Martins, 1996). TMT 구성원들이 다양한 지식이나 기술을 보유할수록 TMT 구성원들이 다양한 관점을 보유하게 되며, 이로 인해 복잡한 의사결정 문제에 대해서 보다 다양한 해결방안과 창의적인 대안을 모색할 수 있게 되어 의사결정의 질이 제고될 수 있다(Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1989; Zenger & Lawrence, 1989).

TMT의 직무관련 다양성은 구성원들이 환경변화에 대해서 더 잘 예측할 수 있게 한다(Dutton & Duncan, 1987; Finkelstein, 1992). 일반적으로, 경영진들은 자신의 인지적 구조를 바탕으로 문제를 조망하기 때문에 관련성이 높은 문제는 쉽게 포착할 수 있지만 관련성이 떨어지는 문제는 쉽게 찾아내지 못한다. 예를 들어, 마케팅 부문의 업무지식을 가지고 있는 중역은 다른 부문의 업무지식을 가지고 있는 중역에 비해 마케팅 관련 문제를 더 용이하게 찾아낼 수 있다. 다양한 배경을 보유하고 있는 TMT가 유사한 배경을 보유하고 있는 TMT에 비해 복잡한 환경으로부터 발생하는 기회를 더 잘 식별해 낼 수 있기 때문에 전자가 후자보다 환경변화에 대해서 더 잘 예측할 수 있다.

또한, 교육배경, 업무지식, 근속기간이 다양한 중역들로 TMT가 구성될수록 이들이 획일적인 집단주의적 사고에 빠질 위험이 줄어들기 때문에(Bantel & Jackson, 1989; Jackson, 1992) TMT의 직무관련 다양성은 TMT 구성원들이 복잡한 의사결정 문제에 대해서 더 효과적으로 접근할 수 있도록 도와준다. 그리고, 과업과 관련해서 다

양한 배경을 보유한 TMT 구성원들은 서로 경쟁적인 목표나 가치관을 바탕으로 의사결정과정에 참여하기 때문에 TMT의 의사결정절차가 공정하게 진행될 수 있다. 이로 인해 조직구성원들은 TMT의 의사결정절차가 공정했다고 신뢰하기 때문에 조직구성원들은 TMT에 의해 수립된 전략적 선택을 받아들이고 신속하게 실행하게 된다(Kim & Mauborgne, 1991). 이와 같이 TMT가 다양한 배경을 보유하고 있는 중역들로 구성될수록 복잡한 의사결정 문제에 대한 정보를 수집하고 해결방안을 탐색하고 실행하는 데 있어서 더욱 효과적이기 때문에 TMT의 직무관련 다양성은 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(Carpenter, 2002).

그러나, TMT의 직무관련 다양성은 기업성장에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. TMT의 직무관련 다양성은 과업과 관련해서 인식의 불일치를 유발하기 때문에 의사결정의 속도 및 TMT 구성원들의 응집력을 떨어뜨릴 수도 있다(조봉순 & 조경순, 2002; Hambrick & D'Aveni, 1992). Ancona & Caldwell(1992)은 TMT의 직무관련 다양성이 증가할 경우 TMT 구성원간 갈등이 증가하고 상호 의사소통이 줄어든다는 연구결과를 제시함으로써 TMT의 직무관련 다양성의 부정적인 효과가 존재한다는 것을 실증적으로 보여주었다.

Pelled, Eisenhardt, & Xin(1999)에 의하면, 조직구성원들은 자신이 보유한 특성과 유사함을 보이는 다른 구성원에게는 매력과 호의를 느끼지만 그렇지 않은 구성원에게는 부정적인 고정관념이나 편견을 가지고서 대한다고 하였다. 이러한 주장에 의하면, TMT의 다양성이 높아질수록 TMT 구성원들 간에 호의적이거나 긍정적인 태도가 형성되기 어려워지며 구성원 간의 의사소통이 원활히 이루어지지 못하기 때문에 TMT의 직무관련 다양성은 기

업성장에 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993).

또한, 교육배경, 업무지식, 근무기간이 다양한 중역들로 TMT가 구성될수록 중역들은 상이한 관심이나 가치관을 가지게 되기 때문에, TMT 구성원들은 자신의 인지적 편견에 따라 자신에게 유리한 방향으로 정보를 여과하고 선택하는 경향이 있다(Hambrick & Mason, 1994). 이로 인해 TMT 구성원들은 동일한 의사결정 과제에 대해서 서로 다른 관점에서 이해하게 되고 서로 다른 해결방안을 선호할 가능성이 커진다. 이러한 인지적 차이로 인해 TMT 구성원들 간의 갈등이 증가하게 되고 지나친 갈등은 TMT의 의사결정의 질을 저하시키게 된다(Hambrick & D'Aveni, 1992). TMT 구성원들 간의 갈등이 지나치게 높을 경우 의사결정을 위한 조정비용이 너무 커져 TMT의 직무관련 다양성이 기업성장에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다(O'Reilly, et al., 1993; Simons & Peterson, 2000).

이상에서 언급한 바와 같이, TMT의 직무관련 다양성이 기업성장에 긍정적인 영향뿐만 아니라 부정적인 영향도 미칠 수 있기 때문에, 상황에 관계없이 일률적으로 TMT의 직무관련 다양성이 기업성장에 긍정적이라고 주장하거나 혹은 부정적이라고 주장하는 것은 바람직하지 않을 것이다. 따라서 다음 절에서부터 TMT 다양성의 긍정적인 효과를 강화시키는 (혹은 부정적인 효과를 약화시키는) 상황을 고려하고 이에 대한 가설을 수립하고자 한다.

2.2 환경불확실성의 조절효과

환경불확실성(environmental uncertainty)은 기업을 둘러싸고 있는 외부환경에서 어떠한 변화가

발생할지에 대해서 예측하기 어려운 정도를 의미한다(Dess & Beard, 1984; Keats & Hitt, 1988). Hambrick & Mason(1984)은 TMT의 구성원들이 불확실한 상황에서 의사결정을 수행한다고 전제하고 TMT가 불확실한 의사결정 환경에 놓일수록 TMT의 다양성이 기업의 전략적 선택에 미치는 효과가 더욱 두드러지게 나타날 것이라고 주장하였다. 그들의 주장을 본 연구상황에 적용하면, 불확실성이 낮은 환경에 비해 불확실성이 높은 환경에서 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 효과가 더 긍정적으로 나타날 것이라고 예측할 수 있다.

환경불확실성이 커질수록 외부환경에서 보다 복잡하고 동태적인 변화가 일어나기 때문에, 불확실성이 높은 환경에 직면한 기업은 환경변화를 정확히 예측할 수 있는 능력과 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 능력을 갖추는 것이 기업성과 제고를 위해서 필요하다(Hambrick & Mason, 1984; Evans, 1991). 따라서 기업이 불확실한 환경에 직면할수록 다양한 출처로부터 정보를 획득하여 광범위한 대안들을 준비하고 환경변화에 따라 유연하게 최적대안을 선택할 수 있는 체제를 갖추으로써 환경변화에 대한 예측 및 대응능력을 강화하여야 할 것이다.

TMT의 직무관련 다양성은 기업의 환경변화 예측 및 대응능력 강화에 도움을 준다. 교육배경, 업무지식, 근속기간이 다양한 중역들로 구성된 TMT가 유사한 배경을 보유한 중역들로 구성된 TMT에 비해서 더 넓은 지식기반과 정보연결망을 보유하기 때문에(Ancona & Caldwell, 1992), 전자가 후자보다 더욱 다양한 출처로부터 정보를 획득할 수 있으며 이는 환경변화 예측의 정확성에 긍정적으로 기여하게 된다. 또한, 다양한 배경을 보유한 TMT

가 그렇지 못한 TMT에 비해 문제를 조망하는 관점과 해결방식이 보다 다양하기 때문에 획일적인 집단주의적 사고에 빠질 위험이 적으며 복잡한 의사결정 문제에 대해서 보다 창의적인 해결방안을 모색할 수 있다(Bantel & Jackson, 1989; Zenger & Lawrence, 1989). 이로 인해 기업은 외부환경에서 일어날 수 있는 여러 상황들에 대비하여 광범위한 대안들을 사전에 준비할 수 있고, 진행되는 상황에 따라서 최적대안을 선택할 수 있기 때문에 기업은 환경변화에 대해서 전략적 유연성을 갖게 된다. 전략적 유연성을 보유한 기업은 그렇지 못한 기업보다 환경변화에 효과적으로 대응할 수 있다(Barney, 2002).

환경변화 예측 및 대응능력의 가치는 어떤 상황에서나 중요하지만, 기업이 놓여있는 환경의 불확실한 정도에 따라 그 가치가 상이하게 나타날 것이다. 기업이 불확실한 환경에 직면할수록 환경변화 예측 및 대응능력의 가치는 높아질 것이다(Hambrick & Mason, 1984; Priem, 1990). 왜냐하면, 불확실성이 낮은 안정적인 환경에서는 환경변화를 비교적 쉽게 예측할 수 있어서 비용이 동반되는 정보수집 및 변화대응의 유용성이 떨어지는 반면, 불확실성이 높은 동태적인 환경에서는 비용이 소요되더라도 환경변화에 대한 정확한 예측과 유연한 대응이 생존과 번영을 위해서 필수적이기 때문이다. 따라서, TMT의 직무관련 다양성이 기업의 환경변화 예측 및 대응능력 강화에 기여하는 가치는 그 기업이 불확실성이 낮은 환경에 놓여있는 경우보다 불확실성이 높은 환경에 놓여있는 경우에 더 크게 나타날 것이다. 그러나, TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 부정적인 효과는 기업이 놓여있는 환경의 불확실한 정도가 높아지더라도 별로 변화가 없을 것이다. TMT 구성원

들간의 갈등을 유발하고 의사결정의 속도를 저하시키는 TMT 직무관련 다양성의 부정적인 효과는 조직 내부의 문제이기 때문에(Carpenter, 2002), 기업이 불확실성이 낮은 환경에 놓여있는 경우나 불확실성이 높은 환경에 놓여있는 경우에 그 부정적 효과가 별로 차이가 없을 것이다. 이와 같이 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 긍정적인 효과는 환경불확실성이 높아질수록 강화되는 반면, TMT 직무관련 다양성의 부정적인 효과는 환경불확실성이 높아지더라도 별로 변화가 없기 때문에 불확실성이 낮은 환경에서보다 불확실성이 높은 환경에서 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 효과가 더욱 긍정적으로 나타날 것이다. 따라서, 환경불확실성이 높아질수록 TMT의 직무관련 다양성의 효과가 더욱 긍정적인 방향으로 강화될 것이라고 예측할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 환경불확실성이 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계에 미치는 조절효과에 대해서 다음과 같이 가설을 수립한다.

가설 1: 환경불확실성이 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 정(+)적인 방향으로 조절할 것이다.

가설1a: 불확실성이 낮은 환경에서는, TMT의 직무관련 다양성이 기업성과와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

가설1b: 불확실성이 높은 환경에서는, TMT의 직무관련 다양성이 기업성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2.3 TMT 구성원 인접근무의 조절효과

지금까지 조직외부 상황의 조절효과에 대해서 논

의하였으나, 본 절에서는 관심의 초점을 조직내부 상황의 조절효과로 옮기고자 한다. Hambrick & Mason(1984)은 TMT의 직무관련 다양성과 조직성과 간의 관계가 TMT 구성원들이 서로 응집되게 도와주는 상황에서 더욱 두드러지게 나타날 것이라고 주장하였다. 또한, Carpenter(2002)는 각 기업의 TMT가 처해있는 사회적 상황(social context)이 상이함에도 불구하고 선행연구들은 이에 대한 통제나 구분 없이 연구대상 기업들을 하나의 표본에 넣어 분석하였다고 지적하면서 미래연구 방향으로 사회적 상황의 조절효과에 대한 연구의 필요성을 제시하였다. 이러한 맥락에서 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 효과는, TMT가 직면하고 있는 사회적 상황에 따라 서로 다르게 나타날 것이라고 주장하고자 한다.

TMT가 직면하고 있는 사회적 상황에 따라 TMT 구성원들의 행동적 통합(behavioral integration)이 촉진될 수도 있고 저하될 수도 있다(Carpenter, 2002; Hambrick, 1994; Smith et al., 1994). Hambrick(1994)은 “TMT 구성원들이 상호간에 그리고 총체적으로 상호작용에 참여하는 정도”를 TMT의 행동적 통합(behavioral integration)이라고 정의하고, TMT의 구조(structure) 및 보상(incentive), 그리고 과정(process)에 따라서 TMT의 행동적 통합이 상이하게 나타날 것이라고 이론적으로 주장하였다. 비록 Hambrick(1994)이 TMT의 행동적 통합에 영향을 미칠 수 있는 여러 가지 상황을 제시하였으나, 본 연구에서는 자료수집 문제 때문에 그 가운데서 ‘TMT의 인접근무’(physical proximity of TMT members)에 초점을 맞추고 이것이 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계에 미치는 조절효과에 대해서 살펴본다.

TMT의 직무관련 다양성은 TMT 구성원들의 사

회적 교류 및 응집력을 저하시킬 수 있다(Hambrick & D'Aveni, 1992). 교육배경, 업무지식, 근속기간이 다양한 중역들로 구성된 TMT가 유사한 배경을 보유한 중역들로 구성된 TMT에 비해서 보다 다양한 관심이나 가치관을 가지게 되기 때문에, 전자가 후자보다 과업과 관련해서 갈등이 유발될 가능성이 높고 이로 인해 TMT의 사회적 교류 및 응집력이 저하될 가능성이 높다(조봉순 & 조경순, 2002; Hambrick & D'Aveni, 1992). 일반적으로 TMT 구성원들은 자신의 인지적 편견에 따라 자신에게 유리한 방향으로 정보를 여과하고 선택하려고 하기 때문에 동일한 의사결정 과제에 대해서 서로 다른 관점에서 이해하고 서로 다른 해결방안을 선호하게 된다(Hambrick & Mason, 1994). 이러한 인지적 차이로 인해 구성원들 간의 갈등이 유발되고 이는 TMT의 사회적 교류 및 응집력을 저하시키는 데 촉매제의 역할을 한다(Hambrick & D'Aveni, 1992).

그런데, TMT의 직무관련 다양성으로 인해 TMT 구성원들의 사회적 교류 및 응집력이 저하되는 정도는 TMT 구성원들이 동일한 근무지에서 함께 근무하는 정도에 따라 다르게 나타날 것이다(Hambrick, Nadler, & Tushman, 1998). 왜냐하면, TMT 구성원들이 서로 멀리 떨어져서 근무하는 상황보다 그들이 동일한 근무지에서 함께 근무하는 상황에서 구성원들의 의사소통 및 정보교류가 더욱 활발하게 이루어지기 때문이다. TMT 구성원들이 서로 멀리 떨어져서 근무하는 경우보다 함께 인접해서 근무하는 경우에 구성원들 간의 접촉 기회가 증가하며 이들 간의 정보교류가 양적으로 뿐만 아니라 질적으로도 증가하게 된다(Hambrick, 1995). TMT 구성원들이 더 빈번하게 의사소통을 하고 더 자주 정보교류를 할수록 최고경영진은 단지 '중역들의 집

단'이라는 수준을 벗어나서 '하나의 팀'이라는 응집된 조직으로 발전하게 된다. 이로 인해 TMT 구성원들은 서로에게 호의적인 감정과 신뢰를 갖게 되고 부문의 목표보다는 조직전체의 목표를 더 중시하게 되기 때문에 이들 간의 사회적 교류 및 응집력은 더욱 더 강화된다(Hambrick, 1995; Katzenbach, 1997; O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989). 일반적으로 응집력이 높은 집단은 그렇지 못한 집단에 비해 다양한 의견을 조율하는 데 드는 비용이 낮기 때문에 상대적으로 더 효율적인 방식으로 의사결정을 내릴 수 있다(Ouchi, 1980). 응집력이 높은 집단은 그렇지 못한 집단에 비해 구성원들이 조직 전반적인 계획의 수립 및 실행에 있어서 더 많은 시간과 노력을 바치기 때문에 복잡한 의사결정 문제에 대해서도 더 효과적으로 대처할 수 있다(Shaw, 1981; Smith et al., 1994).

따라서, TMT의 직무관련 다양성이 TMT 구성원들의 사회적 교류 및 응집력을 저하시켜 기업성과에 부정적인 효과에 기여하는 정도는 TMT 구성원들이 서로 멀리 떨어져서 근무하는 상황보다 그들이 동일한 근무지에서 함께 근무하는 상황에서 완화된 것이라고 예측할 수 있다. 이는 TMT 구성원들이 동일한 근무지에서 함께 근무할수록 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 효과가 더욱 긍정적으로 나타난다는 것을 의미한다. 그러므로, 불확실성이 높은 환경에서 나타날 것으로 예상되는, TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 정(+)적인 관계는 TMT의 구성원들이 서로 인접해서 근무할수록 강화될 것이라고 예상할 수 있으며, 불확실성이 낮은 환경에서 나타날 것으로 예상되는, TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 부(-)적인 관계는 TMT의 구성원들이 서로 인접해

서 근무할수록 악화될 것이라고 예상할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 TMT의 인접근무가 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계에 대해서 다음과 같은 조절효과를 가질 것이라고 가설을 수립한다.

가설 2: TMT의 인접근무가 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 정(+)적인 방향으로 조절할 것이다.

가설 2a: 불확실성이 낮은 환경에서는, TMT의 인접근무가 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 부(-)적 관계를 완화시킬 것이다.

가설 2b: 불확실성이 높은 환경에서는, TMT의 인접근무가 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 정(+)적 관계를 강화시킬 것이다.

III. 연구방법

3.1 연구표본

본 연구의 가설 검증을 위해서는 환경불확실성 정도가 상당한 차이를 보이는 산업들로 연구대상을 삼을 필요가 있다고 판단하였다. 특정 산업에 속한 기업들로만 연구표본을 구성할 경우 환경불확실성의 변동폭(variation)이 매우 좁아 가설 검증에 어려움이 따를 것이라고 보았다. 이러한 이유 때문에 환경불확실성 정도가 비교적 낮은 산업으로부터 비교적 높은 산업까지의 다양한 산업들로 연구표본을 구성하기로 결정하였다. 이를 위해서 미국 상무

부(U.S. Department of Commerce)의 산업분류기준을 바탕으로 12개의 산업을 추출하였다. 이들은 가구, 기계, 반도체, 석유, 음식료, 의료, 자동차, 제약, 천연가스, 통신서비스, 컴퓨터, 항공기 제조 산업이다. 이들은 선행연구들에 의해서 비교적 안정적인 산업이거나 혹은 동태적인 산업이라고 평가된 바 있다. 예를 들면, 가구 산업, 석유 산업 등은 여타 산업들보다 상대적으로 더 안정적인 산업인 것으로 평가되었다(Athanassiou, 1995; Bartlett & Ghoshal, 1989; Haleblian & Finkelstein, 1993; Lant, Milliken, & Batra, 1992; Wholey & Brittain, 1989). 또한, Zahra, Ireland, & Hitt(2000)에 의하면, 의료, 컴퓨터, 항공기제조 산업 등은 기술집약적인 산업이기 때문에 불확실성 수준이 높은 산업이라고 평가되었다.

각 산업별로 다음과 같은 순서로 표본기업들을 추출한 뒤 연구표본을 구성하였다. 먼저, 1988년을 기준으로 이때 존재했던 모든 미국기업들을 찾아냈다. Ward's 50,000 Largest Corporation 보고서에 의거하여 321개의 기업들을 잠재적인 표본기업으로 식별하였다. 그리고 나서 이들 가운데 1988년부터 1994년의 연구기간 동안 계속해서 독립된 사업체로 유지되었던 기업만을 남겨 놓았다. 이 과정에서 자회사, 특정기업의 사업부문, 혹은 합작기업(joint venture) 등은 연구대상으로부터 제외되었다. 그 다음으로, 남아 있는 기업들 가운데서 Dun and Bradstreet 보고서에 등록되어 있는 기업들로 연구대상을 더욱 좁혔다. Dun and Bradstreet's Reference Book of Corporate Management가 기업들의 TMT 특성에 대해서 자세한 자료를 제공하고 있기 때문에, 여기에 기록되어 있는 자료를 이용하여 TMT의 다양성을 객관적

으로 측정할 수 있다. 그러나 만일 이 보고서에 기록되어 있지 않는 기업의 경우에는 설문조사를 통하여 TMT의 다양성을 측정하여야 하는 데 연구기간이 지난 1988년부터 1994년까지의 비교적 긴 기간이기 때문에 설문응답자의 회상에 의존하여 TMT 특성의 자료를 수집한다는 것이 현실적으로 곤란하다고 판단하였기 때문이다. 이상의 과정을 거쳐서 227개 기업이 표본기업으로 남았다. 이들에 대해서 연구기간 동안 실증분석에 필요한 모든 자료를 완비한 사례들을 본 연구의 표본으로 삼았다. 최종적으로, 분석단위(unit of analysis)가 기업-연도인 1,242개의 사례가 연구표본에 포함되었다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 종속변수

자산수익률(return on assets)로 종속변수인 기업성적을 측정하였다. 선행연구를 따라 한 해의 자산수익률로 측정하지 않고 2년 동안의 자산수익률의 평균값으로 기업성적을 측정하였다. 선행연구에서는 한 해의 자산수익률로 기업성적을 측정할 경우 예상치 못한 사건의 발생이나 회계방식의 변경 등이 기업성적에 상당한 영향을 미칠 수 있으나, 두 해에 걸친 자산수익률의 평균값으로 기업성적을 측정할 경우 이러한 문제점이 상당히 완화될 수 있다고 하였다(Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999; Johnson & Greening, 1999). 자산수익률에 관한 자료는 COMPUSTAT로부터 수집되었다.

3.2.2 독립변수

TMT의 교육배경, 업무지식, 근속기간 다양성을

측정하기 위해서는, 먼저 TMT의 범위에 대해서 정의하여야 할 것이다. 선행연구를 따라서 TMT를 Vice President의 상급자이거나 혹은 이사회 의 등기이사인 중역들의 집단으로 정의하였으며 (Cannella & Hambrick, 1993; Hambrick & Cannella, 1993; Michel & Hambrick, 1992), TMT에 속하는 구성원들에 대해서 TMT의 다양성을 측정하는 데 필요한 자료를 수집하였다. TMT 구성원들에 관한 자료는 Dun and Bradstreet's Reference Book of Corporate Management와 Standard and Poor's Register of Corporations, Directors, and Executives로부터 수집되었다. 그리고, 수집된 자료가 정확한지 점검하기 위해서 Who's Who in Finance and Industry와 Who's Who in America, 그리고 기업연차보고서 등을 참조하였다.

TMT의 교육배경 다양성은 TMT 구성원들의 최고학력수준에서의 전공이 다양한 정도를 의미한다. 선행연구를 따라 전공영역을 과학, 공학, 경영/경제학, 법학, 인문학 등의 5가지 영역으로 나눈 뒤 TMT 구성원별로 최고학력수준의 전공이 어떤 영역에 속하는지 파악하였다(Carpenter & Fredrickson, 2001; Wiersema & Bantel, 1992). 그리고 나서, TMT 구성원들의 최고학력수준의 전공 자료를 이용하여 TMT의 교육배경 다양성을 다음과 같이 측정하였다. $H_s = 1 - \sum S_i^2$. 이 식에서 S_i 는 i 번째 전공영역을 전공한 TMT 구성원의 비율을 의미한다. 이렇게 측정된 TMT의 교육배경 다양성은 0과 1사이의 값을 갖게 되는 데 그 값이 높아질수록 TMT 구성원들의 교육배경은 더 이질적이 된다 (Bantel & Jackson, 1989; Blau, 1977; Michel & Hambrick, 1992).

TMT의 업무지식 다양성은 TMT내의 구성원들

의 업무분야가 다양한 정도를 의미한다. 선행연구를 따라 업무분야는 관리, 마케팅, 법률, 생산, 인사/노사, 연구개발, 회계/재무, 기타 등의 8가지 분야로 구분되었다(Carpenter & Fredrickson, 2001; Michel & Hambrick, 1992). TMT 구성원별로 각 업무분야에서 근무했던 기간을 조사한 후 가장 오래 동안 근무했던 분야가 8가지 분야 가운데 어떤 분야인지 조사하였다. 그리고 나서, TMT 구성원들의 최장기간 업무분야 자료를 바탕으로 TMT의 업무지식 다양성을 측정하였다. TMT의 업무지식 다양성도 TMT의 교육배경 다양성과 마찬가지로 다음과 같이 측정되었다. $H_w = 1 - \sum W_i^2$. 이 식에서 W_i 는 i 번째 업무분야에서 주로 근무한 TMT 구성원의 비율을 의미하며 H_w 의 값이 높아질수록 TMT의 업무지식 다양성은 높아지게 된다.

TMT 구성원들의 근속기간이 비율척도에 해당되기 때문에 TMT의 근속기간 다양성은 변동계수(coefficient of variation)로 측정되었다(Allison, 1978). 변동계수는 TMT 구성원들의 근속기간의 표준편차를 평균값으로 나눈 것으로서 변동계수의 값이 높을수록 TMT 구성원들 간의 근속기간이 더욱 이질적이라는 것을 의미한다.

3.2.3 조절변수

본 연구에서는 선행연구를 따라서 각 산업의 환경불확실성을 그 산업에 속한 모든 기업들의 영업이익(operating income)의 변동 정도로 측정하였다(Carpenter & Fredrickson, 2001; Dess & Beard, 1984; Keats & Hitt, 1988). 먼저, 12개 산업 각각에 대해서 다음의 회귀분석을 수행하였다.

$$Y_t = b_0 + b_1 * t + \varepsilon_t.$$

여기서 Y_t 변수는 해당산업에 속한 모든 기업들의 t 년도 영업이익을 의미하며, t 변수는 연도 t 를 의미하고, ε_t 는 오차항을 의미한다. 1988년인 경우에는 1, 1989년인 경우에는 2, 1990년인 경우에는 3, 그리고 1994년인 경우에는 7과 같은 방식으로 t 변수를 코딩하였다. 각각의 산업에 대해서 위의 회귀분석을 수행한 뒤, b_1 회귀계수의 표준오차를 연구기간 동안의 영업이익 평균값으로 나눔으로써 해당산업의 환경불확실성을 측정하였다. b_1 회귀계수의 표준오차는 연도별 산업 전체 영업이익의 변동성을 나타낸다. 그러나, 산업 전체 영업이익의 클수록 b_1 회귀계수의 표준오차가 크게 나타날 가능성이 매우 높기 때문에 산업규모가 b_1 회귀계수의 표준오차에 미치는 영향을 통제할 필요가 있다. 따라서, b_1 회귀계수의 표준오차를 산업 평균 영업이익으로 나눔으로써 산업규모의 효과를 통제한 것이다. 기업들의 영업이익에 관한 자료는 COMPUSTAT로부터 수집되었다.

TMT의 인접근무는 TMT 구성원들의 근무지 주소를 바탕으로 측정하였다. Standard and Poor's Register of Corporations, Directors, and Executives로부터 TMT 구성원들의 근무지 주소와 우편번호에 관한 자료를 수집한 뒤 각각의 사례에 대해서 '전체 구성원에서 동일한 근무지에서 함께 근무하고 있는 구성원이 차지하는 정도'를 TMT의 인접근무로 측정하였다.

3.2.4 통제변수

TMT의 다양성이 기업성공에 미치는 효과를 제대로 추정하기 위해서는 다른 외생변수들을 통제할

필요가 있다. 통제변수로 기업규모, 기업연령, TMT 규모, 현금흐름(cash flow), 연구개발 강도(R&D intensity), 다각화 정도, 이전기업성과, 연도 효과 등을 측정하였다. 첫째, 기업규모가 기업성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 예를 들면, Jung (1991)은 규모가 큰 기업들이 작은 기업들에 비해 일반적으로 더 나은 성과를 보인다고 하였다. 총자산에 자연로그를 취한 값으로 **기업규모**를 측정하였다. 둘째, 기업연령도 기업성과에 영향을 미칠 수 있다. 기업이 창립한 이래로 연구시점까지 경과한 시간을 바탕으로 **기업연령**을 측정하였다. 셋째, TMT의 다양성이 TMT의 규모에 의해서 영향을 받기 때문에 TMT 규모를 통제하였다(Sanders & Carpenter, 1998). TMT내의 전체 구성원의 수를 바탕으로 **TMT 규모**를 측정하였다. 넷째, TMT의 연령 다양성이 직무관련 다양성에는 포함되지 않으나, 기업성과에는 영향을 미칠 수 있다고 판단하여 TMT의 연령 다양성을 통제하였다(Simons, et al., 1999). TMT 구성원들의 연령이 비윤리적도에 해당되기 때문에 **TMT의 연령 다양성** 역시 변동계수로 측정하였다(Allison, 1978). 다섯째, 현금흐름과 연구개발 강도는 기업성과에 긍정적인 효과를 미칠 것으로 예상된다. 현금흐름을 총 매출액으로 나눔으로써 **현금흐름**을 측정하였으며(Madhavan, 1996), 연구개발비용을 전체 종업원의 수로 나눔으로써 **연구개발 강도**를 측정하였다(Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997). 여섯째, 선행연구에서 기업의 다각화 수준이 기업성과가 상당한 영향을 미친다고 주장하였다(Hoskisson, Hitt, Johnson, & Moesel, 1993). **다각화 정도**는 Palepu(1985)에 의해서 제안된 엔트로피 방식으로 다음과 같이 측정되었다. $D = \sum P_i \ln(1/P_i)$. 이 식에서 P_i 는 기업의 i 번째 사업부문에서의 매출액

이 그 기업의 전체 매출액에서 차지하는 비중을 의미하며, D 값이 0일 경우에는 단일사업만을 수행하는 기업이고 이 값이 커질수록 기업의 다각화 수준이 높아진다. 일곱째, 현재의 기업성과가 과거의 기업성과와 밀접한 관계를 가지기 때문에 이전기업성과를 통제하였다. **이전기업성과**는 전년도 자산수익률로 측정하였다. 마지막으로, 경기변동에 의해서 연도별로 기업성과가 차이가 날 수 있기 때문에 연도 더미변수를 활용하여 **연도효과**를 통제하였다.

3.3 분석방법

독립변수와 종속변수 간의 관계가 인과관계가 되도록 하기 위해서 독립변수의 측정값이 종속변수의 측정값보다 선행되도록 본 연구의 데이터베이스를 구조화하였다. 예를 들면, TMT의 교육배경, 업무지식, 근속기간 다양성 변수들을 t 년도 시점에서 측정하였다면 기업성과 변수는 $(t+1)$ 년도 시점에서 측정하였다. 이렇게 자료들을 구조화함으로써 독립변수와 종속변수 간에 역의 인과관계가 존재하지 않도록 주의를 기울였다.

추정방식은 선행연구의 제안을 따라 General Least Squares(GLS) 방식을 이용하였다(Finkelstein & Hambrick, 1990; Goodstein & Boeker, 1991). 본 연구의 데이터베이스가 패널데이터베이스(panel database)이기 때문에 GLS가 가장 적합한 방식이라고 판단하였다. Dielman(1980)에 의하면 GLS가 패널데이터베이스에 잠재되어 있는 Heteroskedasticity문제와 serial correlation문제를 해소할 수 있다고 하였다.

IV. 연구결과

〈표 1〉에는 실증분석에 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 상관계수가 제시되어 있다. 〈표 1〉에는 변수들이 비표준화된 상태로 보고되어 있으나 실증분석에서는 표준화된 변수들을 사용하였다. 실증분석에 들어가기 전에 변수들의 측정값이 정규분포를 따르는지 살펴보고 정규분포를 따르지 않는 변수들에 대해서는 Box-Cox 변환을 통하여 측정값의 분포를 정규분포의 형태로 조정하였다. 〈표 1〉에 제시된 바와 같이 변수들 간의 상관계수가 대체로 낮은 수준에 머물렀기 때문에 다중공선성의 문제가 별로 없는 것으로 보였다. 변수별로 variance inflation factor(VIF)를 계산한 결과, 모든 변수의 VIF값이 2보다 작은 것으로 나타났다. 선행연구에 의하면 VIF값이 10보다 작은 경우에는 다중

공선성 문제가 심각하지 않다고 하였다(Chatterjee, Hadi, & Price, 2000; Neter, Kutner, Nachtsheim, & Wasserman, 1996).

가설 1에서는 환경불확실성이 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 긍정적인 방향으로 조절할 것이라고 주장하였다. 가설 1의 검증을 위해서 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 첫 번째 단계에서 독립변수만을 포함한 모형을 추정하고 나서, 두 번째 단계에서 독립변수와 상황변수를 포함한 모형을 추정하고, 마지막으로 세 번째 단계에서 독립변수 및 상황변수, 그리고 이 둘 간의 상호작용변수까지 모두 포함한 모형을 추정하여 각 단계별로 종속변수에 대한 설명력이 유의하게 증가하는지 분석하였다.

가설 1의 검증결과는 〈표 2〉에 제시되어 있다. 모형 1은 통제변수들이 기업성과에 미치는 효과를 추정한 회귀분석 모형이다. 모형 1에 의하면 기업

〈표 1〉 변수의 서술통계치 및 상관관계

변 수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 기업성과	0.03	0.08													
2. TMT 교육배경 다양성	0.73	0.19	-.01												
3. TMT 업무지식 다양성	0.78	0.15	.06	.42											
4. TMT 근속기간 다양성	0.96	0.42	-.00	.12	.02										
5. 환경불확실성	0.06	0.02	-.20	.12	.01	.07									
6. TMT 인접근무	0.75	0.24	.06	.30	.15	.06	.08								
7. 기업규모	6.66	2.20	.24	.06	.18	.02	-.33	-.01							
8. 기업연령	54.5	36.6	.18	-.17	-.03	.03	-.29	-.20	.41						
9. TMT 규모	5.40	2.64	.14	.28	.33	.09	-.18	.19	.57	.18					
10. TMT 연령 다양성	0.14	0.06	-.12	.03	-.10	.16	.14	.04	-.38	-.19	-.15				
11. 현금흐름	0.12	0.14	.15	-.04	.04	-.09	-.09	.01	.09	-.12	-.02	-.04			
12. 연구개발 강도	7.36	8.32	.02	.03	.06	-.07	.05	.11	.09	-.23	.11	-.16	.10		
13. 다각화 정도	0.38	0.38	.05	-.12	.02	.01	-.25	-.11	.29	.31	.16	-.12	-.08	-.19	
14. 이전기업성과	0.03	0.09	.44	.00	.04	-.06	-.15	.01	.23	.13	.14	-.08	.17	.06	.04

|상관계수| > 0.06이면 $p < 0.05$; |상관계수| > 0.07이면 $p < 0.01$.

규모, 기업연령, 현금흐름, 그리고 이전기업성과는 기업성과에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타난 반면, TMT의 연령다양성은 기업성과에 부정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다. 또한, 연도 더미 변수들의 회귀계수로부터 전반적으로 기업성과가 1989년과 1990년도에는 악화되었으나 1993년과 1994년에는 향상되었음을 알 수 있다. 모형 2는

모형 1에 독립변수인 TMT의 교육배경, 업무지식, 근속기간 다양성을 추가시킨 회귀분석 모형이다. 이 모형에서 TMT의 직무관련 다양성 변수 모두 유의하지 않은 것으로 추정되었다. TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 긍정적인 효과와 부정적인 효과가 상쇄될 경우 이와 같이 TMT의 직무관련 다양성이 유의하지 않게 나올 수 있다.

〈표 2〉 가설 1의 검증 결과

독립변수	전체 산업 대상				안정적 산업	동태적 산업
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4		
TMT 교육배경 다양성(A)		-.044	-.037	-.037	-.115*	-.018
TMT 업무지식 다양성(B)		.042	.045	.044	-.008	.061
TMT 근속기간 다양성(C)		.038	.042	.035	-.045	.113***
환경불확실성(D)			-.128***	-.127***		
A*D				.035		
B*D				-.037		
C*D				.053*		
기업규모	.094*	.093*	.066	.066	.079	.002
기업연령	.134***	.128***	.106**	.101**	.157***	.041
TMT 규모	.053	.042	.036	.038	.106**	-.007
TMT 연령 다양성	-.053*	-.058*	-.060*	-.064*	-.039	-.079*
현금흐름	.078***	.077***	.072**	.073**	.203***	.052
연구개발 강도	-.026	-.027	-.025	-.027	-.035	.001
다각화 정도	-.004	-.043	-.056	-.056	-.096**	.006
이전기업성과	.087***	.089***	.088***	.088***	.143***	.131***
88년	.012	.012	.009	-.003	.082	-.100
89년	-.211***	-.213***	-.213***	-.206***	-.142	-.258***
90년	-.174**	-.177**	-.176**	-.168**	-.089	-.204**
91년	-.105	-.103	-.103	-.097	.019	-.167*
92년	-.040	-.035	-.035	-.028	.022	-.042
93년	.168**	.173**	.175**	.183**	.094	.243**
94년	.189**	.196**	.199**	.209**	.154	.225**
pseudo-R ²	.160	.162	.174	.178	.229	.172
Wald Chi-square	113.7***	117.3***	127.1***	133.1***	85.7***	86.7***

변수들은 표준화된 변수들임.

*p<0.10; **p<0.05; ***p<0.01.

한편, 모형3에 의하면 환경불확실성은 기업성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($-0.128, p<0.01$). 기업이 불확실한 환경에 직면할수록 수요 및 기술 변화에 대해서 예측하기 어렵고 경쟁의 양상에 대해서 사전에 대비하기 어렵기 때문에 이러한 결과가 나왔다고 볼 수 있다. 그리고, 독립변수와 상황변수 간의 상호작용변수까지 추가시킨 모형4에서도 환경불확실성이 여전히 유의한 음수로 추정되었기 때문에 이러한 주장을 재확인할 수 있었다. 또한, 모형4에서는 TMT의 근속기간 다양성과 환경불확실성 간의 상호작용변수 ($0.053, p<0.10$)가 유의한 양수로 추정되었다.

환경불확실성의 조절효과를 좀 더 구체적으로 이해하기 위해서, 연구표본을 환경불확실성이 높은 집단과 낮은 집단으로 양분하여 각 집단별로 회귀분석을 실시한 뒤 양쪽 결과를 비교하였다. 연구대상 산업들의 환경불확실성은 0.029부터 0.096까지 퍼져있었다. 환경불확실성의 중간값(0.053)을 기준으로 12개 산업을 상대적으로 불확실성이 낮은 산업(이하 “안정적 산업”으로 호칭)과 상대적으로 불확실성이 높은 산업(이하 “동태적 산업”으로 호칭)으로 양분하였다. 안정적 산업($N=453$)에는 가구(0.052), 석유(0.043), 음식료(0.037), 제약(0.029), 통신서비스(0.034), 항공기제조(0.042) 산업이, 그리고 동태적 산업($N=789$)에는 기계(0.068), 반도체(0.096), 의료(0.054), 자동차(0.074), 천연가스(0.069), 컴퓨터(0.070) 산업이 포함되었다. <표 2>의 마지막 두 열에 안정적 산업에 대한 회귀분석 결과와 동태적 산업에 대한 회귀분석 결과를 제시하였다. TMT의 교육배경 다양성은 안정적 산업에서는 유의한 음수($-0.115, p<0.10$)로 나왔으나 동태적 산업에서는 유의하지 않은 것으로 추정되었다. TMT의 업무지식 다양성

은 안정적 산업, 동태적 산업 모두에서 유의하지 않게 나타났다. TMT의 근무기간 다양성은 안정적 산업에서는 유의하지 않았으나 동태적 산업에서는 유의한 양수($0.113, p<0.01$)로 나왔다. 이러한 결과를 바탕으로 가설 1에 대해서 부분적인 지지를 할 수 있다.

가설 2에서는 TMT의 인접근무가 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 긍정적인 방향으로 조절할 것이라고 주장하였다. 가설 2의 검증을 위해서 연구표본을 안정적 산업과 동태적 산업으로 양분한 뒤, 각각의 경우에서 TMT 인접근무가 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 조절하는지에 대해서 검증하였다. 가설 2의 검증결과는 <표 3>에 제시되어 있다. 먼저, 안정적 산업에 대해서 살펴보면, TMT의 인접근무가 유의한 양수로 추정되었다. 이는 안정적인 산업에서 TMT의 인접근무가 기업성과 제고에 직접적으로 기여한다는 것을 의미한다. 더 나아가서, TMT의 인접근무가 TMT의 교육배경 다양성과 기업성과 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 왜냐하면, TMT의 인접근무와 TMT의 교육배경다양성을 곱한 상호작용변수가 모형 1에서는 $0.108(p<0.01)$ 로, 모형4에서는 $0.145(p<0.01)$ 로 각각 추정되었기 때문이다. 한편, 동태적인 산업에서는, TMT의 인접근무가 기업성과 제고에는 직접적으로 기여하지 않으나, TMT의 근속기간 다양성과 기업성과 간의 관계에는 조절하는 것으로 나타났다. TMT의 인접근무와 TMT의 직무기간 다양성을 곱한 상호작용변수가 모형7에서는 $0.088(p<0.01)$ 로, 모형8에서는 $0.084(p<0.01)$ 로 추정되었기 때문이다.

<표 3>에서 TMT의 인접근무가 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났기 때문에, 조절효과의 방향이 가설 2에

〈표 3〉 가설 2의 검증 결과

독립변수	안정적 산업(N=453)				동태적 산업(N=789)			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
TMT 교육배경다양성(A)	-.113*	-.154**	-.152**	-.099	-.018	-.024	-.031	-.029
TMT 업무지식 다양성(B)	-.034	-.019	-.032	-.052	.061	.066	.055	.058
TMT 근속기간 다양성(C)	-.058	-.062	-.058*	-.057	.114***	.113***	.093***	.095***
TMT 인접 근무(E)	.278***	.210***	.195***	.280***	.016	.012	.029	.020
A*E	.108***			.145***	-.024			-.008
B*E		.040		-.059		-.044		-.028
C*E			.037	.001			.088**	.084**
기업규모	.088	.095	.082*	.086	.003	.004	.003	.004
기업연령	.196***	.189***	.175***	.198***	.043	.045	.043	.042
TMT 규모	.050	.065	.071	.054	-.008	-.003	-.010	-.004
TMT 연령다양성	-.047	-.039	-.054	-.062	-.081*	-.082*	-.083**	-.085**
현금흐름	.206***	.208***	.216***	.213***	.052	.051	.051	.051
연구개발 강도	-.028	-.034	-.035	-.026	-.001	-.003	-.001	-.003
다각화 정도	-.088*	-.096*	-.094*	-.086*	.005	.004	.004	.003
이전기업성과	.132***	.122***	.136***	.112**	.128***	.129***	.129***	.128***
88년	.099	.135	.153	.107	-.094	-.095	-.100	-.096
89년	-.119	-.155	-.167	-.122	-.261***	-.259***	-.255***	-.256***
90년	-.078	-.119	-.128	-.081	-.206**	-.206**	-.203**	-.206**
91년	-.004	-.040	-.048	-.005	-.169*	-.167*	-.172*	-.170*
92년	-.029	-.053	-.057	-.037	-.043	-.041	-.049	-.045
93년	.020	-.004	.001	.018	.243**	.245**	.230**	.236**
94년	.047	.028	.032	.048	.224**	.226**	.216**	.212**
pseudo-R ²	.224	.229	.238	.245	.173	.172	.178	.177
Wald Chi-square	91.8***	91.8***	95.1***	100.0***	86.9***	87.7***	93.1***	93.4***

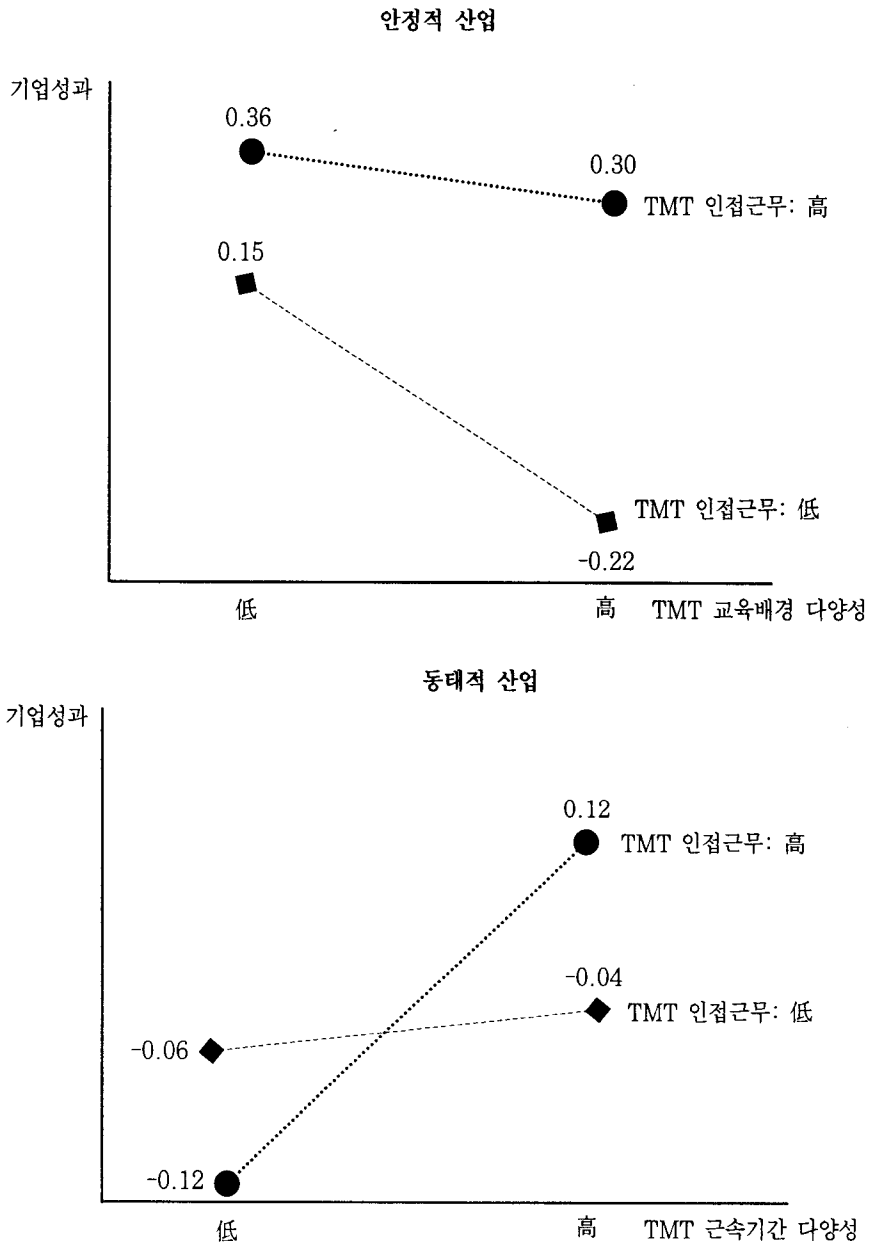
변수들은 표준화된 변수들임.

*p<0.10; **p<0.05; ***p<0.01.

서 예측하는 방향과 일치하는지 검증할 필요가 있었다. 안정적 산업과 동태적 산업 각각에 대해서, TMT의 직무관련 다양성평균값을 기준으로 직무관련 다양성이 낮은 집단과 높은 집단으로 구분하고, TMT의 인접근무 평균값을 기준으로 인접근무가 낮은 집단과 높은 집단으로 구분하였다. 그리고 나서, 각각의 집단별로 Jaccard, Turrisi, & Wan

(1990)이 제안한 방법에 따라 기업성과를 추정하였다. 〈그림 1〉에서 보여주듯이, 안정적 산업에서 TMT의 교육배경 다양성과 기업성과 간의 관계는 일반적으로 부(-)적 관계로 나타나지만, TMT의 인접근무가 낮은 집단보다 높은 집단에서 TMT의 교육배경 다양성과 기업성과 간의 부(-)적 관계는 완화되는 것으로 나타났다. 반면, 동태적 산업에서

〈그림 1〉 환경불확실성과 TMT 인접근무의 조절효과



TMT의 근속기간 다양성과 기업성과 간의 관계는 정(+)적 관계로 나타나지만, TMT의 인접근무가 낮은 집단보다 높은 집단에서 정(+)적 관계가 강화되는 것으로 나타났다. 따라서, <표 3>과 <그림 1>에 제시되어 있는 결과를 바탕으로 가설 2를 부분적으로 지지할 수 있다.

V. 논의 및 결론

본 논문은 선행연구들이 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 효과에 대해서 상반된 주장을 하는 것을 통합하고자 상황변수의 역할을 연구하였다. 본 연구는 TMT 직무관련 다양성의 양면성 때문에 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계가 어떤 상황에서나 동일하게 나타날 것이라는 관점을 지양하고 상황에 따라 이들 간의 관계가 긍정적인 방향으로 강화되거나 혹은 부정적인 방향이 완화될 수 있다는 관점을 취하였다. 1988년부터 1994년에 걸쳐서 12개 산업에 속한 227개의 기업으로부터 수집된 1,242개의 사례를 가지고 실증분석한 결과, 다음과 같은 연구결과를 얻었다.

첫째, 선행연구와 마찬가지로, 본 연구결과에도 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 경우가 존재했고 그 반대의 경우도 존재했다. 예를 들면, 안정적 산업에서는 TMT의 교육배경 다양성이 기업성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 환경변화가 상대적으로 작은 산업에서는, 다른 조건이 동일하면, 교육배경이 유사한 중역들로 구성된 TMT가 교육배경이 이질적인 중역들로 구성된 TMT에 비해서 일반적으

로 더 나은 성과를 보이는 것으로 나타났다. 그러나, 이와는 반대로, 동태적 산업에서는 TMT의 근속기간 다양성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 환경변화가 상대적으로 큰 산업에서는, 다른 조건이 동일하면, 근속기간이 이질적인 중역들로 구성된 TMT가 그렇지 않은 TMT에 비해서 더 좋은 성과를 보인다는 것을 의미한다. 이와 같이 상반된 연구결과로부터 어떤 산업을 연구대상으로 삼느냐에 따라 TMT의 직무관련 다양성의 효과가 긍정적으로, 혹은 부정적으로 나올 수 있다는 것을 쉽게 알 수 있다. 또한, TMT의 직무관련 다양성의 효과가 유의하지 않게 나올 경우에도 이에 대한 해석에 각별히 주의를 기울일 필요가 있다. 왜냐하면, TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 아무런 영향도 미치지 않는다고 보기보다는 TMT의 직무관련 다양성의 순기능 측면과 역기능 측면이 상쇄되어 마치 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 아무런 영향도 미치지 않는 것처럼 보이는 것이라고 해석하는 것이 바람직하기 때문이다.

둘째, 본 연구결과는 환경불확실성이 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 긍정적인 방향으로 강화시킬 것이라는 주장을 부분적으로 지지한다. 본 연구에서는 TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 미치는 효과에 대한 방향을 일률적으로 예측할 수 없다고 하더라도 그 효과가 불확실성이 낮은 환경에 비해 높은 환경에서 보다 긍정적인 방향으로 강화될 것이라고 주장하였다. 이러한 주장은 TMT의 직무관련 다양성의 양면성 가운데서 순기능 측면은 환경불확실성이 높아질수록 강화되지만 역기능 측면은 환경불확실성이 높아지더라도 별로 변화가 없을 것이라는 이론으로부터 도출되었다. 실증분석 결과, 환경불확실성의 조절효과는

TMT의 근속기간 다양성과 기업성과 간의 관계에서는 지지되었다. 이러한 결과로부터 기업이 불확실한 환경에 직면할수록 다양한 근속기간을 보유한 중역들로 TMT를 구성하는 것이 기업성과 제고에 도움을 줄 것이라는 점을 알 수 있다.

셋째, 본 연구결과는 TMT의 인접근무가 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 긍정적인 방향으로 강화시킬 것이라는 주장을 부분적으로 지지한다. 본 연구에서는 TMT 다양성의 양면성 가운데서 기업성과를 저하시키는 역기능 측면은 TMT 구성원들이 서로 멀리 떨어져서 근무하는 상황보다 동일한 근무지에서 함께 근무하는 상황에서 약화될 것이라고 주장하였다. 그렇기 때문에 TMT의 다양성과 기업성과 간의 관계는 TMT 구성원들이 동일한 근무지에서 근무할수록 더 긍정적으로 나타날 것이라고 주장하였다. 실증분석을 통하여 TMT의 인접근무가 TMT의 업무지식 다양성과 기업성과 간의 관계를 조절하지 않지만 TMT의 교육배경 및 근속기간 다양성과 기업성과 간의 관계는 긍정적인 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 결과로부터 기업성과 제고를 위해서 다양한 교육배경 및 근속기간을 보유한 중역들로 TMT를 구성할 경우 TMT 구성원들이 될 수 있으면 동일한 근무지에서 근무하도록 사회적 환경을 구축하는 것이 바람직하다는 시사점을 얻을 수 있다.

본 연구는 학문적으로 그리고 실무적으로 다음과 같은 기여를 한다. 첫째, 본 연구는 상황요인에 따라 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계가 특정한 방향으로 강화될 수 있다는 것을 실증적으로 보여줌으로써 선행연구들의 연구결과가 일관되지 않게 나온 이유에 대해서 규명하였다. 선행연구들은 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 분석할 때 TMT의 직무관련 다양성의 양면

성 가운데서 주로 한 측면만을 바라봄으로써 이들 간의 관계를 일률적으로 설명하려고 하였다. 이로 인해 마치 선행연구들이 상반된 주장을 하는 것처럼 보이지만, TMT의 직무관련 다양성의 양면성에 대해서 균형된 시각을 가지고 바라보게 되면 이들의 주장을 하나의 틀 안에서 통합할 수 있게 된다. 본 연구에서는 상황요인의 중요성을 부각시켜 선행연구들의 상반된 연구결과를 통합할 수 있게 하는 사고의 틀을 제시하였고 실증연구를 통해서 이러한 접근방식의 타당성을 부분적으로나마 확보하였다.

둘째, 본 연구는 환경불확실성이 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 설명하는 데 있어서 중요한 역할을 한다는 것을 실증적으로 보여주었다. Hambrick & Mason(1984)은 TMT가 불확실한 의사결정 환경에 놓일수록 TMT의 다양성이 기업성과에 미치는 효과가 더욱 두드러지게 나타날 것이라고 개념적으로 주장하였다. 본 연구는 불확실성이 높은 환경에서 TMT의 교육배경 및 근속기간 다양성이 기업성과에 미치는 효과가 더욱 긍정적인 방향으로 나타난다는 점을 실증적으로 보여줌으로써 Hambrick & Mason의 주장이 타당하다는 것을 검증하였다.

셋째, 본 연구는 TMT의 인접근무도 TMT의 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 규명하는 데 있어서 중요한 역할을 한다는 것을 실증적으로 보여주었다. Carpenter(2002)는 각 TMT가 놓여있는 사회적 상황이 상이하기 때문에 TMT의 다양성과 기업성과 간의 관계를 설명하는 데 있어서 사회적 상황의 역할을 고려하여야 한다고 주장하였다. 본 연구는 이러한 주장을 따라 사회적 상황으로서 TMT의 인접근무를 고려하여 TMT의 교육배경 및 근속기간 다양성이 기업성과에 미치는 효과가 TMT의 인접근무에 따라 일정한 방향으로 강화

되는 것을 보여주었다.

넷째, 본 연구는 기업이 TMT를 유사한 중역들로 구성하는 방안과 이질적인 중역들로 구성하는 방안에 관한 의사결정을 할 때 상황 특성을 감안해야 한다는 실무적인 시사점을 제공한다. 예를 들면, 비교적 변화가 적은 환경에 놓여있는 기업은 이질적인 교육배경을 보유한 중역들보다 유사한 교육배경을 보유한 중역들로 TMT를 구성하는 것이 기업성과 제고에 도움을 줄 수 있다. 반면, 상당히 변화가 심한 환경에 처해있는 기업은 유사한 근속기간을 보유한 중역들보다 이질적인 근속기간을 보유한 중역들로 TMT를 구성하는 것이 기업성과 향상을 위해서 유용할 것이다. 그런데, 이질적인 중역들로 TMT를 구성할 경우 이들 간의 갈등이 심화되고 의사결정의 속도가 저하되는 부작용이 발생하기 때문에, 될 수 있으면 이들을 동일한 근무지에서 함께 근무하도록 함으로써 TMT 구성원들의 사회적 교류 및 응집력을 강화할 필요가 있다.

가설 수립 및 검증 과정에서 세심한 주의를 기울였지만, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있기 때문에 이를 발전적으로 보완할 필요가 있으며 이러한 과정에서 미래연구의 기회가 발생할 것이다. 첫째, 본 연구는 미국기업들의 사례만을 바탕으로 연구결과를 얻었다는 한계점을 가지고 있다. 본 연구가 미국기업들만의 사례를 이용한 이유는 현실적으로 다른 나라 기업들의 TMT 자료를 객관적인 보고서로부터 구하기 어려웠기 때문이다. TMT의 다양성을 측정하기 위해서는 TMT 구성원별로 상당히 자세한 인구통계적 자료를 수집하여야 하는데 아직까지 미국이외의 다른 나라 기업에 대해서는 이러한 자료에 관한 출처가 알려지지 않은 상태이다. 따라서, 본 연구결과를 미국기업이외의 다른 나라 기업에게까지 적용시키는데는 각별히

주의를 기울일 필요가 있다. 비록 본 연구의 주장이 이론적으로는 다른 나라 기업들에게도 적용될 수 있다고 판단되나, 다른 나라 기업들을 사례로 한 미래연구에서 본 연구의 가설을 검증할 때까지 본 연구결과의 일반화를 보류하는 것이 바람직하다고 생각한다. 연구결과의 일반화와 관련된 또 다른 한계점은, 본 연구에서 주로 대기업을 중심으로 실증분석을 하였다는 점이다. 본 연구에서 의존한 자료 출처들이 주로 공개기업(public corporation)에 관한 자료를 제공하고 있기 때문에 규모가 작은 비공개기업(private firm)들은 연구대상에 포함되지 않았다. 따라서, 소규모 기업들을 대상으로 미래연구를 수행하여 본 연구결과가 소규모 기업들에게까지도 확장될 수 있는지 살펴볼 필요가 있다.

변수 측정과 관련된 한계점은, TMT의 인접근무가 TMT 전체 구성원들 가운데서 동일한 근무지에서 근무하는 구성원들의 비율로 측정되었다는 점이다. 자료 수집의 어려움이라는 현실적인 이유 때문에 TMT의 인접근무를 이러한 방식으로 측정하였으나, 바람직한 측정방식은 TMT 구성원 개인수준에서 자신의 근무지와 다른 구성원들의 근무지가 얼마나 떨어져 있는지 각각 그 거리를 측정하고 이를 팀수준으로 통합(aggregation)하여야 할 것이다. 자료 수집이 매우 어렵겠지만, TMT의 인접근무에 대한 측정방식을 보완하여 본 연구의 가설을 재검토해 볼 필요가 있다고 본다. 또한, TMT의 인접근무가 기업의 '조직구조'에 의해서 영향을 받을 수 있기 때문에 '조직구조'를 통제할 할 필요가 있다. 비록 '기업규모'에 의해서 '조직구조'가 어느 정도는 통제될 수 있지만, 미래연구에서는 '조직구조'의 효과를 통제한 후의 TMT의 인접근무의 순수 효과를 검증하는 것이 바람직하다고 본다.

또 다른 한계점은, 미국기업의 경우, TMT의 근

속기간 다양성은 '최고경영진의 교체'에 의해서도 영향을 받을 수 있다는 점이다. 만일 '최고경영진의 교체'로 인해 TMT의 근속기간 다양성이 높아져서 기업성장에 긍정적인 영향을 미쳤다면, 이는 '최고경영진의 교체' 때문인지 아니면 TMT 구성원들의 지식 및 관점의 다양성 때문인지 정확하게 그 원인을 파악하기 어려울 것이다. 따라서, 본 연구에서는 '최고경영진의 교체'에 관한 자료를 수집하지 못하였기 때문에 '최고경영진의 교체'를 통제하지 못하였으나, 향후 연구에서는 TMT 자료를 수집할 때 '최고경영진의 교체'에 관한 자료도 수집하여 '최고경영진의 교체'가 기업성장에 미치는 효과를 통제할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 사회적 상황의 여러 요소 가운데서 TMT의 인접근무만을 고려하였다는 한계점을 지니고 있다. Hambrick(1994)은 TMT의 구조(structure) 및 보상(incentive), 그리고 과정(process)에 따라서 TMT의 행동적 통합이 촉진될 수도 있고 저하될 수도 있다고 주장하였다. 또한, 그는 TMT의 구조와 관련해서 인접근무(physical proximity), 역할중복(overlapping roles), 과업 의존도(task interdependence) 등의 사회적 상황 요소를 제시하였고, TMT의 보상과 관련해서는 보상기준(reward criteria)을 제시하였으며, TMT의 과정과 관련해서는 비공식적 상호작용(informal interaction), 조정(coordination) 등을 사회적 상황 요소로 제시하였다. 미래연구에서는 TMT의 인접근무 이외의 다른 사회적 상황 요소들도 고려하여 이들이 TMT의 다양성과 기업성과 간의 관계에 유사하게 조절하는지에 대해서 연구할 필요가 있다. 미래연구에서 다양한 사회적 상황 요소들을 고려함으로써 TMT의 다양성과 기업성과 간의 관계에 대해서 더 폭넓게 이해할 수 있게 될 것이다.

참고문헌

- 백윤정, 정진철, & 최순권. 2002. 최고경영진의 지식다양성과 사회적 범주 다양성이 조직성장에 미치는 영향. *인사조직연구*, 10(2): 1-34.
- 조봉순, & 조경순. 2002. 최고경영자 팀(TMT)의 다양성이 조직 성장에 미치는 영향: 집단 내 갈등의 매개 효과에 대한 실증적 분석. *인사조직연구*, 10(2): 119-148.
- Agle, B.R., Mitchell, R.K., & Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42: 507-526.
- Allison (1978), Measures of inequality. *American Sociological Review*, 43: 865-880.
- Ancona, D.G., & Caldwell, D.F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3: 321-341.
- Athanassiou, N. (1995). The impact of internationalization on top management team characteristics: A tacit knowledge perspective. Doctoral Dissertation, University of South Carolina.
- Bantel, K.A., & Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders*. Boston: Harvard Business

- School Press.
- Blau, P.M. (1977), *Inequality and heterogeneity*. NY: Free Press.
- Cannella, A.A. & Hambrick, D.C. (1993), Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue): 137-152.
- Carpenter, M.A. (2002), The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3): 275-284.
- Carpenter, M.A., & Fredrickson, J.W. (2001), Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44: 533-545.
- Chatterjee, S., Hadi, A.S., & Price, B. (2000), *Regression Analysis by Example*. 3rd Edition. New York: John Wiley and Sons.
- Dess, G.G., & Beard, D.W. (1984), Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.
- Dielman, T.E. (1983), Pooled cross-sectional time series data: A survey of current statistical methodology. *The American Statistician*, 37: 111-122.
- Dutton, J.E., & Duncan, R. (1987), The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8: 279- 296.
- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B. (1990), Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978~1988. *Administrative Science Quarterly*, 35: 504-529.
- Evans, J.S. (1991), Strategic flexibility for high technology maneuvers: A conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28: 69-89.
- Finkelstein, S. (1992), Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35: 505-538.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1990), Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Goodstein, J., & Boeker, W. (1991), Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change. *Academy of Management Journal*, 34: 306-330.
- Gunz, H.P., & Jalland, M.R. (1996), Managerial careers and business strategies. *Academy of Management Review*, 21: 718-756.
- Hableblan, J., & Finkelstein, S. (1993), Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating role of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36: 844-863.
- Hambrick, D.C. (1994), Top management groups. A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. In B.M. Staw & L.L. Cummings(Eds), *Research in organizational behavior*, vol.16: 171- 214. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D.C. (1995), Fragmentation and the other problems CEO's have with their top management teams. *California Management Review*, 37: 110-127.

- Hambrick, D.C., & Cannella, A.A. (1993), relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36: 733-762.
- Hambrick, D.C., & D'Aveni, R.A. (1992), Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38: 1445-1466.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hambrick, D.C., Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1998), *Navigating change: How CEO's, top teams, and boards steer transformation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Kim, H. (1997), International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40: 767-798.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Johnson, R.A., & Moesel, D.D. (1993), Construct validity of an objective(entropy) categorical measure of diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 14: 215-235.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. (1990), *Interaction effects in multiple regression*. London: Sage.
- Jackson, S.E. (1992), Consequence of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton(Eds), *Advances in strategic management*, 8: 345-382. Greenwich, CT: JAI Press.
- Johnson, R.A., & Greening, D.W. (1999), The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42: 564-577.
- Jung, Y. (1991), Multinationality and profitability. *Journal of Business Research*, 23: 179-187.
- Katzenbach, J.R. (1997), The myth of the top management team. *Harvard Business Review*, 7: 82-92.
- Keats, B.W., & Hitt, M.A. (1988), A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1991), Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, 12: 125-143.
- Lant, T.K., Milliken, F.J., & Batra, B. (1992), The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13: 585-608.
- Lawrence, B.S. (1997), The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8: 1-22.
- Madhavan, R. (1996), Strategic flexibility and performance in the global steel industry: The role of interfirm linkages. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Michel, J.G., & Hambrick, D. C. (1992), Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35: 9-37.
- Milliken, F.J., & Martins, L.L. (1996), Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management*

- Review*, 21: 402-433.
- Murray, A.I. (1989), Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- Neter J., Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J., & Wasserman, W. (1996), *Applied linear regression models*. Homewood, IL: Irwin Press.
- Norburn, D., & Birley, S. (1988), The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 8: 225-237.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., & Barnett, W.P. (1989), Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.
- O'Reilly, C., Snyder, R., & Boothe, J. (1993), Effects of executive team demography on organizational change. In G. Humber & W. Glick(Eds.), *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*: 147-175. New York: Oxford.
- Ouchi, W.G. (1980), Market, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.
- Palepu, K. (1985), Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6: 239-255.
- Pelled, L.H. (1996), Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7: 615-631.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M., & Xin, K.R. (1999), Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28.
- Phinney, J. (1996), When we talk about American ethnic groups, what do we mean? *American Psychologist*, 51: 918-927.
- Priem, R. (1990), Top management group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11: 469-479.
- Priem, R., Lyon, D., & Dess, G. (1999), Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research. *Journal of Management*, 25: 935-953.
- Roure, J.B., & Keeley, R.H. (1990), Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5: 201-220.
- Sanders, Wm., & Carpenter, M. A. (1998), Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41(2): 158-178.
- Shaw, M.E. (1981), *Group dynamics*. New York: McGraw-Hill.
- Simons, T., Pelled, L.H., & Smith, K.A. (1999), Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42: 662-673.
- Simons, T.L., & Peterson, R.S. (2000), Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 102-135.
- Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims, Jr., H.P., O'Bannon, D.P., and Scully, J.A. (1994), Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.
- West, C.T., & Schwenk, C.R. (1996), Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance.

- Strategic Management Journal*, 17: 571-576.
- Wiersema, M.F., & Bantel, K.A. (1992), Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.
- Wholey, D.R., & Brittain, J. (1989), Characterizing environmental variation. *Academy of Management Journal*, 32: 867-882.
- Williams, K.Y., & O'Reilly, C.A. III. (1998), Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In L.L. Cummings & B.M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 20: 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zahra, S.A., Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (2000), International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43: 925-950.
- Zenger, T.R., & Lawrence, B.S. (1989), Organizational demography: The differential effect of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32: 353-376.

Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderating Effects of Environmental Uncertainty and Physical Proximity

Ho-Uk Lee* · Jong-Hun Park**

Abstract

Despite the continuing argument that TMT diversity is important for firm performance, empirical results have been inconsistent. Prior research has reported positive relationships, negative relationships, and even no relationships. Previous research has described TMT diversity as a "two-edged sword" (Milliken & Martins, 1996) or "mixed blessing" (Williams & O'Reilly, 1998). As such, TMT diversity can have both positive and negative effects on firm performance.

The positive aspects of greater TMT diversity include generating a wider set of alternatives to decrease groupthink, predicting environmental changes more accurately to increase adaptation, and successfully implementing strategic choices through a more procedurally just process (Jackson, 1992; Kim & Mauborgne, 1991; Lant, Milliken, & Batra, 1992). The negative aspects include delayed decision-making, communication breakdowns, and interpersonal conflict (Greening & Johnson, 1997; Hambrick & D'Aveni, 1992; O'Reilly, Snyder, & Booth, 1993). If the functional aspects of TMT diversity dominate the dysfunctional ones then TMT diversity will have a positive effect on firm performance. On the other hand, if the dysfunctional aspects of TMT diversity are stronger, then we would observe a negative association between TMT diversity and firm performance.

The dual aspects of TMT diversity suggest that the relationship between TMT diversity and firm performance cannot be unilaterally argued to be either positive or negative. Rather, the specific context will likely moderate this relationship such that it will become

* College of Business Administration, Yonsei University.

** College of Business Administration, Ewha Womans University.

more positive in contexts that accentuate the functional aspects of TMT diversity and/or attenuate the dysfunctional aspects.

The purpose of this paper was to reconcile the mixed findings in prior research for the association between TMT diversity and firm performance by examining the role of external and internal contexts. We argued that the effect of TMT diversity on firm performance is not identical in all situations but is rather strengthened depending on the particular context. We examined the roles of external and internal contexts for the relationship between TMT diversity and firm performance.

With regard to the external context, we argued that environmental uncertainty moderates the relationship between TMT diversity and firm performance such that the relationship is more positive with increases in environmental uncertainty. Our results provide partial support for our argument. We found that environmental uncertainty acts as a moderator for the educational diversity/firm performance and the tenure diversity/firm performance relationships, respectively. In contrast, we found that environmental uncertainty does not moderate the functional diversity/firm performance relationship.

Regarding the internal context, we argued that as TMT physical proximity increases, the relationship between TMT diversity and firm performance becomes more positive. Our results provide partial support for our argument. With respect to TMT educational and tenure diversity, we found such a moderating effect of TMT physical proximity. Our findings imply that providing the top team with the social context that increases behavioral integration is important for firm performance. Thus, along with the external context, the internal context is also critical for the TMT diversity/firm performance relationship. An important implication of these results is that increases in firm performance resulting from a more diverse top team with closer physical proximity are more pronounced in more uncertain environments.

Overall, our study contributes to the literature by accounting for the importance of contextual variables when examining the TMT diversity/firm performance relationship.

Key words: TMT diversity, firm performance, environmental uncertainty, physical proximity.