

연구논문

조직의 다양성과 성과의 관계: 포용적 리더십의 조절효과

김 태 희*

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 연구가설
- III. 연구방법
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈 요약 〉

조직 내 인적 구성이 다양해짐에 따라 다양성이 가져오는 이점을 극대화하고 부작용을 최소화 시킬 수 있는 조직의 환경·문화적 조건들에 대한 관심이 증대되고 있다. 단순히 조직 구성의 다양성을 확보하는 것을 넘어서, 조직의 성과를 높이는데 이를 활용하기 위함이다. 그러나 기존의 실증연구는 조직 내 인력구성의 다양성이 조직에 직접적으로 미치는 효과에 대한 검증이나 일-가정 양립정책과 같은 다양성 관리 프로그램의 효과성에 대한 검증에 치중되어 있는 실정이다. 이에 본 연구는 다양성의 긍정적 효과를 높일 수 있는 조직 내 문화형성을 위해 포용적리더십의 역할에 초점을 맞추었다. 본 연구에서는 미국 인사국에서 연방정부공무원들을 대상으로 2015년에 실시한 설문조사 자료 및 동 기관에서 제공하는 인사 관련 통계자료를 활용하였다. 이때, 조직의 다양성은 가시적(visible)인 인구통계학적 다양성인 표면적 다양성과 비가시적(invisible) 업무 및 지식관련 다양성인 심층적 다양성으로 구분하여 연구를 진행하였다. 그 결과, 표면적 다양성과 심층적 다양성이 조직성과에 따라 포용적 리더십이 미치는 조절효과가 상이함이 확인되었다. 이 연구는 다양성 관리에 있어 리더십의 역할에 대한 이론적 논의와 함께, 인사관리에 대한 정책적 제언을 할 수 있는데 그 의의가 있다.

[주제어: 다양성, 표면적다양성, 심층적다양성, 조직성과, 포용적리더십]

* 이 연구는 서울과학기술대학교 교내연구비의 지원으로 수행되었습니다.

1. 서론

여성과 장애인의 사회참여율 및 고용률 증대, 다세대의 공존 (Multi-generation), 맞벌이 부부의 증가, 북한 이탈 주민과 외국인의 유입 등으로 인한 조직 내 인력구성의 다양성이 증대되고 있다. 공공부문의 경우 행정의 형평성 및 대응성 제고를 목적으로, '장애인 고용촉진법' 및 '양성평등 채용목표제' 등 과거에 공직 임용에서 배제되었던 소수집단(여성, 장애인 등)에 대한 차별을 철폐하고 고용기회의 확대를 도모하기 위한 적극적 균등 인사정책이 시행되어왔다. 임용상에 있어서 장애가 되었던 장벽을 제거함으로써, 임용기회 확대 및 결과보장을 통해 인적구성상의 다양성 확보에 이바지하고, 특히, 지원이나 임용이 저조한 직렬에 대한 여성과 장애인의 임용확대를 가능하게 했다는 점에서 의의가 있다 (박천오 외, 2016; 이근주·이수영 2012). 이러한 인적구성의 다양성 증대는 관련 개념적·실증적 연구의 증가를 가져왔다. 다양성 관리에 관한 초기의 연구들 또한 적극적 고용정책(Affirmative Action, AA)과 고용기회 균등정책(Equal Employment Opportunity, EEO) 및 대표관료제 등에 대한 논의를 바탕으로 조직 내 인적구성의 다양성 증가에 초점을 두었다. 이는 적극적 고용을 통해 과거 고용 및 인사에 있어서 차별 혹은 불공정 대우를 받았던 소수자 그룹을 배려 및 고려함으로써, 조직구성원의 구성을 다양하게 하고, 동등한 고용기회 관련 법률 준수를 통해 다양성의 긍정적인 효과를 가져올 수 있다는 믿음에 전제하는 것이다. 특히, 기존의 구성원들이 형성한 집단문화 및 가치에 새로운 인력풀이 자연스럽게 동화(assimilation) 될 것이라는 믿음에 전제하고 있다(Pless & Maak 2004). 이에, 기존의 논의는 형평성 제고 및 소수집단의 불평등 해소 등 규범적 측면에서의 논의가 주를 이루었으며, 그 결과 다양한 역사·사회적 맥락에서 소수집단, 즉, 소수인종 및 민족 및 성별을 중심으로 한 연구들이 주를 이루었다. 그러나, 기존의 조직 내 다양성 확보를 목적으로 제시된 균등 인사정책은 임용 이후의 다양한 인력들이 조화로운 업무수행을 하기 위한 업무환경의 구성에서는 제한적일 수 있다(Riccucci 2002; Choi & Rainey 2010). 법적 강제성을 통해 인사행정상의 차별을 방지하고, 적극적 조치를 통한 소수집단의 임용확대는 다양성 관리 토대(Context) 마련에는 효과적일 수 있으나, 다양한 구성원들 간의 융합을 도모하고, 다양한 인력에 대한 동기부여 및 보유 기제(retention)를 제공하기 위해서는, 확보된 다양한 인력에 대한 이해를 바탕으로 한 효과적인 인적관리 및 지원적 조직풍토의 조성이 전제될 필요가 있다 (Pitts 2006; 노종호 2009).

실지로, 조직 내 인력구성의 다양성의 직접적 효과에 대한 이론적 논의 및 관련 선행연구 결과 또한 일관적이지 않다 (Choi & Rainey 2010; 이윤경·김종관, 2013; 안선민 외 2017; 오화선 외 2015). 다양성이 조직 내 정보생산 및 의사결정에 미치는 역할을 강조한 연구들은, 조직 내 이질적인 인력구성(heterogeneous work groups)이 다양한 관점, 아이디어 및 기술들을 제공하게 함으로써 의사결정의 품질을 높이고 문제해결에 있어서 창의성 및 혁신을 장려할 수 있어 궁극적으로 성과향상을 견인한다고 제안한다 (Cox & Blake 1991; 이덕로·김태열 2015; 이희옥·정동섭 2017). 반면, 사회범주화(social categorization)에 따른 연구는, 다양성으로 인해 조직구성원 간의 응집력이 저해되고, 업무 혹은 관계상의 갈등을 초래함으로써, 이견 조율 및 갈등관리·해소 등에 드는 비용의 증가하고, 갈등 자체로 인한 이직률 증대 등, 조직 전반에 걸쳐 부정적인 효과를 미칠 수 있다는 주장을 제시했다 (Jehn, Northcraft & Neale 1992; Ely 2004; Williams & O'Reilly, 1998).

이러한 일관적이지 않은 선행연구결과는 인력구성의 다양성이 초래하는 결과가 조직 내 환경 및 상황에 따라 다를 수 있음을, 즉, 다양성이 조직이 처한 맥락에 따라 상이한 효과를 발휘할 수 있음을 의미한다. 다양성 관련 문헌에서도 다양성의 긍정적인 효과를 극대화하고 부정적인 효과를 최소화하는 데 필요한 조직의 풍토, 환경 및 문화의 중요성을 강조한 바 있다. 단순히 임용(hiring) 및 보유 (retention)을 통해 조직 내 다양성을 확보하는 것을 넘어서서, 조직의 주요 사회적 구조(social fabric)로써 통합되는 것이 필요하며 (Thomas & Ely 1996), 조직구성원 개개인의 다양성이 조직 및 개인의 학습에 중요한 기회 요인으로 여겨지는, 개인의 차이가 포용 되는 환경(inclusive climate)의 조성을 선행요건으로 강조하였다(Chrobot-Mason & Thomas, 2002; Pitts 2006; Riccucci 2002). 이러한 중요성에도 불구하고 다양한 조직구성원의 유입이 조직 내 일련의 관계형성을 비롯하여 어떠한 행태 혹은 태도상의 변화를 초래하는지 등 인력관리 측면에서의 논의가 부족하며, 특히 관련 맥락요인에 대한 검토가 다소 부족한 실정이다 (Sabharwal et al. 2018). 다양성과 조직성과 간의 관계에 있어서 매개 혹은 조절역할을 하는 변인에 대하여 실증적으로 검증한 연구는 그리 많지 않다 (Nishi & Mayer 2009; 류수영 2011). 뿐만 아니라, 국내의 경우 다양성 및 다양성 관리의 중요성에도 불구하고, 사조직을 대상으로 한 연구는 다수 존재하나, 공조직을 대상으로 한 실증적 연구는 여전히 부족한 실정이다 (노종호·최도립 2012; 오화선 외 2015).

더불어, 다양성 요소가 갖고있는 복합적인 효과 관련 연구 필요성에 대한 관심이

높아졌다는 점에 주목할 필요가 있다. 특히 아웃소싱 (outsourcing) 및 재택근무 등의 새로운 업무형태의 출현은 인구통계학적 다양성에 대한 검토 이외에 조직 내 상호작용을 통해서 파악될 수 있는 비가시적인 요인들 (예: 교육, 기능적 배경 및 성격)에 대한 검토 등 포괄적인 다양성 측면에 대한 추가적인 연구의 필요성을 갖게 하였으나, 관련 실증연구는 아직 부족한 실정이다 (최도림, 2012; 노종호 2017). 이러한 문제 인식을 바탕으로, 본 연구는 다양성의 다양한 범주의 영향력을 검토하고자 가시적 (visible)인 인구통계학적 다양성, 즉, 표면적 다양성과 비가시적인(invisible) 업무 및 지식 관련 다양성인 심층적 다양성으로 나눠 살펴본다. 더불어, 다양성이 조직성과에 미치는 영향을 검증함에 있어서 포용적 리더십의 역할에 초점을 맞추고자 한다. 이는, 리더의 주안사항 및 리더십 행태에 따라 조직 내 문화적 관례(cultural norms)가 형성되고 변화할 수 있기 때문이다(Bass & Avolio 1993). 포용적 리더십이 행사될 때, 리더 스스로가 다양한 배경을 지닌 조직구성원들을 포용하는 태도를 취함으로써, 조직 내 공평성 및 포용성에 관한 관례(norm) 및 문화를 형성시킬 수 있으며, 이는 결과적으로 조직 내 권력공유 및 구성원 간의 호혜적 관계(reciprocal exchanges) 형성에 이바지할 수 있다고 제시된 바 있다(Hollander 2009). 다양성의 긍정적인 효과를 극대화할 수 있는 환경조성에 있어서 포용적 리더십의 유효성이 예상되나, 관련 선행연구는 지극히 부족한 실정이다. 이에, 본 연구는 2015년 미국 인사국(the U.S. Office of Personnel Management)에서 연방정부 공무원들을 대상으로 시행한 설문조사 자료 및 동 기관에서 제공하는 인사 관련 통계자료를 이용하여 조직의 인력구성 다양성과 조직성과를 실증적으로 검토하고, 그 관계에서 포용적 리더십이 미치는 조절 효과를 함께 검증하고자 한다.

본 연구를 통해 다양성 관리에 있어서 리더십의 역할에 대한 이론적 논의와 함께, 인사관리에 있어서 적용점에 대해 제언하는 것을 목적으로 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 다양성의 개념과 유형

일반적으로 다양성은 집단 혹은 조직 내에서 어떤 속성에 대해 조직구성원 간의

차이 및 유사성에 대한 집합적인 혼합을 의미한다 (Joshi & Erhardt, 2003; Cox 1995; 노종호 2009, p. 235). 다양성 관련 이론을 구축하고 다양성이 초래하는 영향에 대한 검증이 가능하기 위해 다양성 요인들을 분류하고 유형화하기 위한 노력이 기울여졌다 (이근주·이수영 2012). 다양성 개념은 여러 측면에서 분석되어 왔지만, 보통 사회범주 다양성(social category diversity)과 지식 혹은 전문성과 같은 기능적 다양성 범주인 정보다양성(information diversity)으로 구분되어 논의가 전개되어왔다 (Pelled 1996; 이근주·이수영 2012). 가장 보편적인 것은 사회범주 다양성으로 가시적 특성에 국한된 개인특성의 이질성(heterogeneity)으로 개념화되며, 연령, 성별, 인종과 같은 비교적 쉽게 식별되는 요소가 포함된다. 초기의 다양성 논의는 적극적 조치 및 대표관료제 논의 등 형평성 제고 및 민주주의 가치확보 등 규범적인 측면에서 제시되었고, 이에 소수인종 및 성별 등 표면적 다양성 범주를 중심으로 한 연구들이 주를 이루었다 (Sabharwal et al. 2018). 한국의 경우에도, 사회·문화적 맥락을 고려할 때 인종 및 민족 측면에서는 동질적이나, 유교문화 및 집단문화의 영향으로 인해 성별 및 나이 등은 중요한 사회적 범주 요인으로 검토되어 왔다. 이 외에도 다양성은 교육수준, 기능적 배경, 근속기간 등 직무 연관성의 측면에서 다뤄졌는데(Pelled, 1996; Jackson et al 1995), 이러한 다양성은 가시성은 낮으나 높은 직무 관련성을 갖고, 개인의 의사결정 혹은 행태의 차이를 가져오는 요소로 제시되었다 (Milliken & Martins, 1996). 예를 들어, 학력의 경우 직업의 지위를 결정짓는 주요 요인으로 임금결정 및 승진 관련 관행에 영향을 미치는 요인으로 검토되었으며, 글로벌 다국적 기업의 증가는, 본사, 사업장(field office) 및 현지법인 등의 근무지역의 차이에 대한 관심의 증대를 초래했다. 이외에도, 근속년수의 차이가 집단 내 인지능력수준 및 업무관련 경험 등에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 주요 변수로 고려된 바 있다 (Bantel & Jackson 1989). 이근주·이수영 (2012)의 연구에서는 가시성 및 변화가능성을 고려한 다양성 유형화를 제시하였는데, 가시성이 높고 변화가능성이 낮은 경우는 인구학적 배경으로 인종 및 성별이 포함되며, 가시성이 높고 변화가능성이 높은 경우는 조직 내 계층적 특징과 같이 외부에 쉽게 표출되며 직무성과와 연관이 되는 변인으로 직위 및 직급이 포함된다. 가시성이 낮고 변화가능성이 낮은 경우는 개인의 성장 및 사회배경 등에 의해 결정되는 요인으로 종교, 출신학교 및 전공 등이 포함되며, 가시성이 낮고 변화가능성이 높은 요인으로는 교육수준(학력) 및 가치관 등이 포함된다.

특히, 근무 환경 내에서 개인의 고유한 기술, 능력 및 경험 등의 비가시적인 요인들

이 결합하여 초래하는 교차성(intersectionality)의 중요성이 강조되면서, 개인적 성격이나 가치관 및 태도 등을 추가하여 심층적 다양성(deep-level diversity)이라는 개념이 제시되었고, 이에 표면적 다양성 및 심층적 다양성으로 구분하여 논의가 전개되었다 (Ivancevich & Gilbert, 2000; 최도림 2012; 노종호 2017).

표면적 다양성은 신체적 특징이 반영되어 쉽게 관찰이 가능한 생물학적 특성에 기인한 차이를 의미하며, 성별, 연령 및 인종 등이 포함된다. 즉, 표면적 다양성(surface-level diversity)은 생물학적인 요인에 기인하는 거의 불변의 특징을 지니는 차이점으로, 즉각적으로 확인이 가능한 요인들을 지칭한다. 반면, 심층적 다양성은 가시성은 없으나, 구성원 간의 상호작용을 통해 획득되거나 변화될 수 있는 가치관, 문화적 인식 및 지식 등에 의해 야기되는 차이를 지칭한다 (노종호 2017, p. 102; 최도림 2012). 심층적 다양성은 표면적 다양성과는 다르게 낮은 가시성을 갖는, 내재된 차이로, 보다 깊은 수준의 다양성(deeper-level diversity)을 의미하며, 보통 개인이 가진 지식수준 혹은 인식상의 능력 (cognitive ability) 차이를 통해 표출되는 개인의 차이로 정의된다 (Rink & Ellemers 2010, 346-347). 이러한 심층적 다양성은 업무수행과 관련성이 높아 업무관련 다양성 (task-related diversity)로 지칭되며(Rink & Ellemers 2010, p.346-347), 인지적 과업 측면에서 직무에 영향을 미치는 요인인 근무년수, 교육수준 및 기능적 배경 등이 이에 포함된다 (노종호 2017; Harvey 2013). Harrison et al (2002)의 연구에서도 다양성을 가시성의 상대적 높낮음으로 구분하여 표면적, 가시적 다양성 (surface-level, visible dimension)과 심층적, 심리적 다양성 (deeper-level, psychological dimension)으로 구분하여 제시하였다. 즉, 사회범주형 다양성 및 인구학적 다양성처럼 (예: 연령, 성별 및 인종 등) 가시성이 높고 직접적인 영향력을 갖는 경향성이 높은 다양성을 표면적 다양성으로, 그리고 가시성이 낮은 잠재적요인으로 조직구성원간의 의사소통 혹은 정보교환을 통해서만 확인이 가능한 심층적 다양성 측면으로 구분하여 제시하고, 전공, 교육수준, 가치관, 정년 등의 변수를 고려하였다.

2. 다양성과 조직성과

조직 내 인적자원 다양성은 해당 조직의 여러 측면을 변화시키는데, 특히 조직의 역량과 성과에 결정적인 영향을 미친다(Riccucci 2002; Pitts 2009; 노종호 2017). 다양성이 조직성과에 미치는 영향에 대해서는 크게 긍정적 시각 및 부정적 시각으로 나뉘

살펴볼 수 있다. 먼저, 조직의 다양성이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 시각은 조직이 가진 다양한 요소들이 발생시키는 정보 및 의사결정 관련 긍정적인 효과들에 주목한다. 조직구성원이 다양한 속성을 지녔을 경우 조직은 그 상호작용에서 발생하는 여러 국면을 경험하게 된다. 그리고 이러한 경험은 거시적 차원에서 조직이 지닌 정보와 지식의 총량을 증가시켜, 문제해결 능력을 높여줄 뿐 아니라, 조직의 학습을 견인하는 긍정적인 효과를 가져온다(Tziner & Eden, 1985; Choi & Rainey, 2010). 또한, 다양성의 증가는 차별화된 의견 및 관점을 지닐 수 있게 하여 의사결정 품질제고의 효과를 가져올 수도 있다. 정보 및 의사결정 측면에서는 심층적 다양성의 긍정적 기대효과가 강조된 바 있는데, 지식 및 기술상의 다양성이 의사결정과정에서 다양한 시각 및 관점제공을 가능하게 함으로써 주어진 문제에 대한 보다 높은 통찰력 확보 및 대안검색 능력 확보를 통해 양질의 의사결정을 가능하게 하기 때문이다. 다만, 업무과정(task processes) 측면에 있어서 심층적 다양성은 팀 구성원간의 업무상 및 관계상의 갈등을 야기하는 원인이 될 수 있다. 심층적 다양성은 개별 구성원의 정보처리 및 문제에 대한 접근방식 관련 근원적인 차이가 존재할 수 있음을 의미한다. 이에, 의사결정을 지연시키거나, 구성원들 간의 합의점 도출이 어려워질 수 있다 (Triana et al. 2021). 특히, 빠른 의사결정이 필요한 상황에서는 심층적 다양성이 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

또한, 조직 내 다양성증대가 조직의 매력도를 향상시켜 조직 자원의 확보를 가능하게 할 뿐 아니라 이를 통해 사회적 책임을 증진시키는 효과를 가져올 수 있다는 논의 또한 제시되었다. 표면적 다양성이 높은 조직의 경우 임용 혹은 승진 관련 의사결정과정에서 차별 없이 공평한 기회가 부여된다는 인상을 부여할 수 있어 유능한 소수 집단의 채용을 가능하게 할 뿐 아니라 다양한 고객집단에 대한 대응성을 확보할 수 있다 (Sen & Bhattacharya 2001; 이상호 2006). 특히, 연령다양성의 경우 세대 간 부족분의 보완을 통합하고, 이를 통해 긍정적 협력관계의 형성이 가능함이 제시된 바 있으며 (노종호 2017), Horwitz (2005)의 연구에서도 연령다양성이 혁신적인 아이디어 창출을 도모하여 팀성과에 긍정적인 효과를 가져옴을 확인하였다. Cunningham (2009)의 연구에서도 인종다양성이 조직성과에 정(+)의 효과를 가져옴을 확인하였다.

조직 다양성이 조직성과에 부정적 영향을 미친다는 시각은 사회적 범주화 이론(Social Categorization Paradigms)과 유사성-유인이론(similarity-attraction theory)을 바탕으로 설명되어 진다. 집단 내에서 이질적 성향을 지니는 소집단이 형성되었을 때,

개인은 자신이 속한 집단과 자신이 속하지 않은 집단을 구분하게 되며, 자신과 유사한 속성을 지니는 집단, 즉 내집단(in-group) 내 구성원에게 호감을 느껴, 해당 집단구성원의 긍정적 측면을 부각하여 인식하게 된다. 반면, 자신이 속하지 않은 외집단(out-group)을 평가절하하며 두 집단의 경계를 명확하게 한다. 이러한 구분은 구성원 간 의사소통을 감소시키고 갈등을 유발하여 조직의 전반적인 성과를 감소시키는 원인이 될 수 있다 (Turner, 1986; Williams & O'Reilly, 1998; Choi & Rainey, 2010). 이러한 이론적 논의를 바탕으로 할 때, 집단 내 다양성의 증대는 구성원간 매력에 의한 친밀도를 높이기보다 긴장과 갈등 증가를 야기하고, 이직률의 증가 및 성과 하락 등 부정적인 결과를 초래할 수 있다 (Choi & Rainey, 2010).

사회비주적 다양성 중 성별 다양성의 경우, 낮은 사회적 통합인식 (Tsui et al. 1992), 집단적 효과성인식의 저하 (Lewis & Gibson 2000) 등의 부정적 효과가 확인되었다. 인종 및 민족 다양성의 경우 팀 내 감정상의 갈등을 야기하고 (Pelled et al 1999), 협력 저하 (Watson 1993) 등의 부정적 효과를 야기한다는 결과 또한 제시되었다. 이와 유사하게, Choi & Rainey (2010)의 연구에서도 인종다양성은 조직성과인식에 부(-)의 효과를 가져옴을 제시하였다. 연령다양성 수준이 높을 경우 공통 관심사의 부족 등으로 의사결정 과정에서 합의점 도출이 어려울 수 있음이 제시되었으며 (Knight et al. 1999), 조직 내 갈등 및 이직률 상승 등의 부정적인 결과를 초래함이 확인되었다 (Jackson et al 1991; Leonard et al. 2004). 비가시적 직무관련 다양성 측면 중 근무년한 관련 다양성 증가는 팀내 갈등 증가를 초래하고 (Pelled et al. 1999), 교육다양성 또한 조직 내 갈등 및 전략적 합의도출상의 어려움 등을 초래함이 확인되었다. (Jehn et al. 1997; Knight et al 1999).

다양성과 조직 효과성 간의 관계를 공공부문 사례를 활용하여 실증적으로 검증한 국내 연구는 많지 않은 실정이나 (이종건 외 2012; 최도림 2012; 오화선 외 2015; 이윤경·김종관 2013; 노종호 2017, 안선민 외 2017), 연구결과 또한 긍정적인 결과와 부정적인 결과를 모두 제시하고 있다. 예를 들어, 이종건 외 (2012)의 연구에서는 연령 다양성, 교육배경 다양성 및 가치 다양성으로 나눠 검토하였는데, 연령 다양성의 경우 창의성에 긍정적인 영향을 미치지만, 교육배경 다양성은 부정적인 영향을 미침을 확인하였다. 더불어, 가치다양성의 경우 팀몰입에 부정적인 효과를 초래함을 확인하였다. 노종호(2017)의 연구에서는 표면적 다양성과 심층적 다양성이 팀 성과에 초래하는 효과를 실증적으로 검증하였다. 검증결과, 표면적 다양성과 비교하면 심층적 다양성,

즉, 가치관 다양성 및 문화적 인식 다양성이 팀 성과에 유의미한 정(+)의 효과를 가져옴을 확인하였다. 이윤경 외 (2013) 연구에서도 사회범주 다양성, 가치 다양성 및 정보 다양성으로 분류하여 검증한 결과 사회범주 다양성의 경우 관계갈등 및 과업갈등의 매개를 통하여 팀 효과성에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 안선민 외 (2017) 연구에서는 성별다양성의 영향에 초점을 맞췄는데, 다양성의 증대가 맥락에 따라 집단별로 상이한 효과를 가져올 수 있음을 제시하였다. 연구결과, 다양성의 증대가 주류집단인 남성의 경우 자발적 이직을 높이는 결과를 초래하나, 연봉제와의 상호작용은 유의미하지 않은 것으로 나타난 반면, 소수집단인 여성의 경우, 주류집단과 소수집단의 갈등을 일으켜 구성원의 이직률을 높이는 부정적 효과를 가져옴을 확인하였다.

본 연구에서는 Harrison et al (2002) 연구를 바탕으로 다양성을 표면적 다양성인 인구통계학적 다양성 (성별 및 연령)과 심층적 다양성인 직무 관련 다양성 (교육수준 및 근무 기간)으로 분류하여 연구를 진행한다¹⁾. 다만, 선행연구들 대부분이 다양성의 증대가 조직 효과성에 유의미한 영향을 미칠 수 있음을 전제하는바, 본 연구에서는 다음의 가설을 도출하였다.

가설 1: 조직의 표면적 다양성은 조직성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 조직의 심층적 다양성은 조직성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

3. 포용적 리더십과 조직성과

조직의 다양성 증대와 조직 효과성 사이의 일관되지 않은 연구결과는 다양성의 유형에 따른 차별적인 효과에 기인할 수 있으나, 조직 내 다양성이 어떠한 조건을 수반

1) 다양성의 다양한 측면 중 한국의 공공조직에 함의를 줄 수 있는 변수들을 중심으로 검토하였다. 특히, 표면적 다양성의 경우 인종 및 민족, 나이 및 성별 등 물리적인 특징에 반영되는 요인들이 주로 검토되나, 한국의 경우 인종과 민족에 있어서 동질적인 바, 미국사례와 같은 인종차원의 접근은 그 유용성이 낮을 수 밖에 없다. 이에, 나이 및 성별을 주요 검토 대상으로 선정하였다. 특히, 한국의 역사 및 사회적 맥락을 고려할 때 오랜 유교문화의 영향으로 인한 성역할에 대한 고정관념은 여성 차별적인 문화의 형성을 초래했고, 여성은 정치 영역 및 조직 내 주요 역할에서 차별의 대상이 되어왔다. 더불어, 유교적 권위주의 및 집단문화의 영향으로 인해 세대간 서열구분이 중시되었으며, 조직 내에서 연장자 혹은 지배층에 대한 복종(conformity) 및 조직내 규범에 대한 무조건적 수용이 강조되어왔다. 그러나, 사회가 다원화되면서 기존의 세대와는 상이한 가치관을 지닌 세대들이 유입되면서 세대 간 차이에 의한 갈등사태가 증가하고 있다 (김영곤·강제상 2016). 이에, 연령다양성을 주요 검토대상으로 선정하였다.

하는지에 따라 그 영향이 달라질 수 있음을 의미한다. 다양성의 긍정적 효과에 대한 논의는 기존의 조직문화, 규범 등에 새로운 인력풀이 자연스럽게 동화(assimilation)될 것을 가정한다(Pless & Maak 2004). 그러나, 가시적인 생물학적 특성을 통해 나타나는 표면적 다양성 외에, 비가시적인, 조직구성원들 간의 믿음 혹은 가치관의 다양성이 존재하며 (Pless & Maak 2004; 노정호 2017), 이러한 다양성은 구성원들 간의 대인갈등(interpersonal conflict)을 초래할 수 있을 뿐 아니라, 의사결정을 저해하는 요인이 될 수 있다. 특히, 다문화, 다인종으로 구성된 조직의 경우, 이질적 문화 및 가치관에 대한 이해 및 존중이 결여될 경우, 조직구성원들 간의 유대 및 협력관계에 부정적인 효과를 가져 올 수 있다. 적극적 고용정책 및 동등한 고용기회 관련 법률의 준수를 통해서, 다양성 관리를 위한 형평성(equality)의 토대를 마련할 수 있기에, 그 중요성에는 이견이 없다. 그러한 법적·정치적 토대 아래에서, 다양한 조직구성원들이 상호 존중하고 각자의 능력 및 가치관을 존중하는 업무환경을 조성하는 데 필요한 것은, 개인주의(individualism)와 전체(communitiy)가 조화를 이루는, 상호 간의 인정 (mutual recognition), 이해 (mutual understanding) 및 신뢰가 존재하는 조직문화의 형성이라 하겠다.

즉, 다양성의 긍정적인 효과를 도모하기 위해서는 조직구성원 간의 차이점에 대한 이해, 인정 및 가치가 부여되는, 다양한 의견들이 의사결정과정에 반영되는 그러한 포용적 문화(culture of inclusion)의 형성이 전제되어야 할 것이다. 이러한 포용성 문화를 견인할 수 있는 요소로, 포용적 리더십(inclusive leadership)이 강조되고 있는데, 이는 조직의 리더가 조직의 문화를 형성 및 변화시킴에 있어서 결정적 역할을 수행하기 때문이다 (Schein 1985). 포용적리더십에 대한 논의는 Nembbard 와 Edmondson (2006, p. 948)의 연구에서 처음 제시되었는데, 의사결정과정에 조직구성원들의 참여를 독려하고, 조직구성원들의 공헌에 대한 감사를 나타내는 등의 포용적인 리더십이 행사될 때, 모두의 의견이 존중되고 가치를 부여받는 상황이 형성될 수 있음을 강조하였다. 이를 바탕으로 Hollander(2009) 및 Carmeli et al. (2010)의 연구에서는 해당 개념을 관계적 측면에서 확장하여 ‘조직구성원들과의 상호작용에서, 개방적인 태도를 보이고(openness), 접근 가능하며 (accessibility) 유용성을 보이는 (availability) 리더십’으로 정의하였다 (Carmeli et al. 2010, p.250). 이러한 포용적리더십은 조직 내 리더 개인을 지칭하는 것이 아닌, 조직구성원들과의 상호관계를 통해 나타나는 하나의 과정(process)을 의미하는 것으로, 개별 구성원의 상이한 의견을 적극적으로 경청하고, 의

사결정과정에 적극적으로 수용한다는 측면에서 참여적 리더십과 특성이 비슷하나, 사회적으로 낮은 지위의 사람에게는 리더십이 발휘될 수 있으며, 리더 스스로 팔로워와의 의사소통 장벽을 해소하기 위해 개방적으로 행동한다는 점에서 차이가 있다(차동욱 외 2013, p.2149). 즉, 포용적 리더십은 관계지향적 리더십으로 팔로워와의 동등한 위치에서 형성되는 양질의 쌍방향적 상호작용에 초점을 맞춘다는 점이 특징이라 하겠다(차동욱 외 2013; 조영복 외 2018). 이러한 포용적 리더십은 팔로워와 수평적인 위치에서 소통하고 조직구성원의 의견을 적극 반영하려 노력한다는 점에서 수평적리더십과 유사한 측면이 있으나, 수평적리더십의 경우 의사소통을 넘어서 언어나 정보를 포함한 정서와 감정교류를 통한 소통에 초점을 맞춘다는 점에서 차이가 있다(심형인 2016, p.190).

포용적 리더십은 조직 내 모든 구성원의 참여를 이끌어내고, 그 과정에서 조직 내 소외계층에게 존재할 수 있는 의사소통 상의 장벽을 해소함으로써, 조직 내 모든 구성원의 견해 및 공헌이 가치가 있다고 여겨지는 환경을 조성하는 리더십이라는 점에서 다른 리더십과 구별된다. 조직 내 모든 구성원이 상호 존중감을 느끼도록 환경을 조성할 뿐 아니라, 조직구성원들의 상이한 의견을 경청하고, 의사결정과정에서 개방성을 견지하는 포용적리더십이 행사될 때, 조직구성원과 리더 간의 긍정적인 관계 형성이 가능해질 수 있다. 이는 사회적 교환이론(social exchange theory)으로도 설명될 수 있는데(Blau, 1964), 다양한 배경 및 지위를 가진 조직구성원이 자유롭게 의견을 제시할 수 있는 포용적 관행이 마련될 경우, 이는 조직구성원들이 심리적 안전감(psychological safety)을 갖게 할 뿐 아니라, 이러한 리더의 우호적인 행위는 양질의 사회적 교환관계 및 상호호혜성 형성의 원인이 될 수 있다(서우형 외 2019; Carmeli et al. 2010; 민경원·이희수 2015; 차동욱 외 2013; 김미경·문재승 2019). 더불어, 리더-부하교환이론(leader-member exchange theory: LMX)을 활용하여 설명될 수 있는데, 포용적 리더십의 행사는 조직구성원들의 신뢰를 형성하는 기재가 되고, 조직구성원들의 복지 제고에 이바지하여, 긍정적인 업무환경을 조성하고, 구성원들의 직무만족도 및 직무와의 적합성을 높이는데 이바지할 수 있다(Ramamoorthy et al. 2005; Choi et al. 2017). 종합하면, 포용적 리더십이 행사될 때, 다양한 구성원들의 의견을 수용 및 조율하고, 긍정적인 업무환경을 조성하여, 조직 효과성 전반에 긍정적인 효과를 가져옴을 기대할 수 있다.

선행연구에서도, 포용적 리더십은 조직구성원들의 심리적 안정을 도모하고, 역할

내 성과(in-role performance), 변화지향적 발언행동, 직무성과(job performance) 및 정서적 몰입(affective commitment)등에 긍정적인 효과를 가져오는 것으로 확인된 바 있다 (Edmondson, 2004; Nishii & Mayer 2009; Carmeli et al., 2010; 차동욱 외 2013; 임현명·정원호 2016; 서우형 외 2019). 예를 들어, Ye, Wang, & Guo (2019)의 연구에서 포용적 리더십의 행사가, 구성원들의 심리적안전감을 높여 자유로운 의견개진을 가능하게 하고, 이를 통해 새로운 문제해결방식에 대한 논의를 촉진하는 등 혁신적 행동을 촉진하는 결과를 초래함을 확인하였다. 임현명·정원호 (2016) 및 조영복 외 (2018)의 연구에서는 포용적 리더십은 조직구성원의 조직몰입도를 증가시키는 것으로 제시되었다. Choi et al.(2015) 및 최석봉 등 (2015)의 연구에서도 포용적리더십은 조직구성원들의 조직에 대한 정서적 애착감을 높이고, 이를 통해 직무열의를 강화하는 효과를 가짐을 제시하였다. 선행연구의 논의를 바탕으로 포용적 리더십과 조직성과 간의 관계를 유추해볼 수 있으며, 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3. 포용적 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 포용적 리더십의 조절효과

조직의 리더가 포용적 리더십을 발휘할 때, 조직구성원들의 다양한 배경 및 차이를 포용하는 조직문화를 선도함으로써, 조직 내 형평성(equality) 및 포용성 관련 규범(norm)을 형성하는 데 이바지하게 된다 (Holvino 1998). 이를 통해, 조직 내에 포용성의 중요성에 대한 인식을 높이고, 다양성이 가져올 수 있는 부정적 효과를 최소화하고, 긍정적인 효과를 극대화하는데 이바지할 수 있다. 조직의 집단적인 요구(needs) 혹은 목표를 위해 조직구성원들로 하여금 조직 내에 지배적인 문화 혹은 규범에 동화되는 것(assimilation)을 강조하는 리더십형태와는 다르게 포용적 리더십의 경우 구성원들이 지닌 차이점을 인정하고, 개별구성원들의 기여도를 인정함으로써 개인의 고유함이 허용 및 장려되는 환경을 조성할 수 있다는 점이 특징이라 하겠다. 이러한 측면에서 포용적 리더십의 행사는 조직 내 다양성이 초래할 수 있는 긍정적인 효과를 극대화하고, 부정적인 효과를 완화하는 구실을 하게 된다 (Ashikali et al. 2021).

단순히 조직구성원들의 다양성의 교환가치 혹은 창의성(creativity)을 높여 경제적 혹은 직무성과의 증진을 도모하는 것이 아닌, 다양한 사회적 혹은 문화적 배경을 지닌

조직구성원들의 정보 및 자원 네트워크에 대한 접근성을 높이고, 의사결정에의 참여 및 권한위임 (empowerment)을 도모함으로써, 조직 내에 소수집단들도 다수집단과 동일하게, 조직의 주요한 구성원임을 지각하게 하는 것이다 (Holvino 1998; Roberson 2006). 이와 유사한 맥락에서, 안소영 외 (2019) 연구에서도, 조직 내 다양성이 조직성과 전반에 가져올 수 있는 긍정적 효과를 강화하기 위해, 조직구성원들 간의 공통된 기대감을 형성하고, 조직구성원들이 필요로 하는 것을 정확히 파악하고 수용할 수 있는 다양성 수렴 메커니즘의 중요성을 강조한 바 있다. Janssens 과 Zanoni (2007)의 연구에서도 포용적인 업무 상황이 마련될 때, 조직구성원에 대한 동일한 그리고 공정한 대우가 장려될 뿐 아니라, 동시에 개개인의 차이점이 인정되고 가치를 부여받는 환경이 조성될 수 있음을 강조하였다. 포용적 리더십의 조절 효과에 초점을 맞춘 Ashikali et al. (2021)의 최근 연구에서도 포용적 리더십의 행사는 조직 내 다양성에 대한 수용 및 가치부여를 장려하고, 이를 통해 상호집단 간의 편견이 초래할 수 있는 부정적 효과를 완화하고, 조직 내 소속감을 증가시키는 효과를 가져옴을 확인하였다. 소속감과 고유성에 대한 조직구성원들의 수요를 균형있게 조절하는 역할을 수행함으로써 다양성이 가져올 수 있는 부정적 효과를 완화하고, 긍정적 효과를 강화하는 역할을 수행할 수 있음을 제시하였다. Nishii 와 Mayer (2009)의 연구에서도, 조직구성원 간의 인구통계학적 다양성이 이직률에 미치는 정(+)의 효과를, 포용성에 초점을 둔, 긍정적 리더-구성원 간의 교환관계가 (Leader-member exchange) 줄여주는 조절 효과가 있음을 경험적으로 입증했다. 포용적 리더십의 조절 효과를 실증적으로 검토한 연구는 상당히 미흡한 실정이나, 기존의 논의 및 연구결과를 종합하면, 포용적 리더십의 행사가 다양성의 증대가 조직성과에 초래할 수 있는 긍정적 효과를 강화하거나 혹은 부정적 효과를 줄이는 조절 효과를 가져올 수 있음을 시사한다. 이에 본 연구는, 다음의 가설을 설정하였다.

가설 4. 포용적 리더십은 조직 내 다양성과 조직성과의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-1: 포용적 리더십은 조직 내 성별다양성과 조직성과의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-2: 포용적 리더십은 조직 내 연령다양성과 조직성과의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-3: 포용적 리더십은 조직 내 교육다양성과 조직성과의 관계를 조절할 것이다.

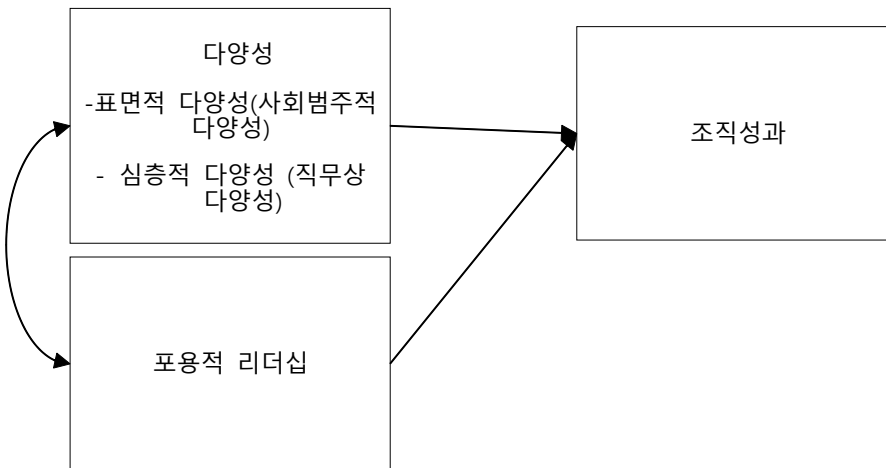
가설 4-4: 포용적 리더십은 조직 내 근무기간 다양성과 조직성과의 관계를 조절할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구 분석틀

앞서 논의된 바를 바탕으로 다음과 같은 연구 분석 틀을 도출하였다. 조직 내 인구통계학적 다양성인 표면적 다양성과 및 지식 등 직무 관련 다양성인 심층적 다양성이 조직성과에 미치는 영향을 미치는지 점검하며, 각기 다른 다양성이 조직성과에 상이한 영향을 미칠 것이라 가정한다. 더불어, 이러한 조직의 인력구성 다양성과 조직성과 사이의 상관관계에 있어서 포용적 리더십의 조절 효과를 가정한다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 데이터 및 분석방법

1) 데이터

본 연구의 가설검증을 위해 두 가지 데이터를 사용하였는데, 각각, 미국 인사국 (the U.S. Office of Personnel Management)에서 2015년에 시행한 설문조사 Federal Human Capital Survey (FHCS) 데이터와 동 기관에서 제공하는 2015년 Central Personnel Data File (CPDF)이다. FHCS 설문조사는 매년 국의 연방정부 정규직 공무원

을 대상으로 실시하며 전수조사라는 특징을 갖는다.

총 42만 1748명의 정규직 공무원이 응답했으며, 응답률은 49.7%이다. 우선, 응답자의 성별 분포를 살펴보면 48%가 여성이며, 52%가 남성으로 구성되어 있다. 둘째, 직급을 살펴보면 응답자 중 다수인 약 65%가 비 관리자임을 알 수 있다. 셋째, 근무 장소를 살펴보면 현장에서 근무하는 비율이 61%로 나타났다.

조직특성인 기관 내 다양성을 측정하기 위해, Federal Human Capital Survey (FHCS)가 조사대상으로 삼은 37개(연방 부처 및 대규모 행정기관) 기관 조직구성원들의 인구통계학적 데이터를 사용하였다.

2) 주요 변수의 측정

본 연구의 주요 독립변수인 다양성 측정을 위해 2015년 12월 기준 인사 관련 데이터가 활용되었으며, 독립변수 및 통제변수의 측정을 위해 설문조사데이터를 활용하였다. 미국 인사국의 설문조사 데이터의 경우 리커트 5 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였고, 이론적 검토 및 기존 선행연구를 바탕으로 관련 설문 문항을 선정하여 측정하였다. 측정 도구의 신뢰도 검증을 시행하였으며, 판별 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 시행하였다. 요인 추출방법으로는 주요인 분석(Principle Component Analysis)을 사용하였으며 요인회전 방식으로 베리 맥스(Varimax)를 사용하였다. 측정 도구에 대한 요인분석결과 모든 변수의 하위문항들이 하나의 요인으로 묶이는 것을 확인하였고, 내적 일관성 및 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 값을 확인하였고, 모두 0.7 이상의 높은 수준을 보였다. 각 변수의 측정은 다음과 같다.

종속변수인 조직성과는 선행연구에서 활용된 설문항목을 활용하여, 응답자의 조직 성과에 대한 주관적 평가에 기반을 두고 측정한 조직성과 인식수준(perceived performance)이다. 조직성과를 측정하면서 객관적인 정량적 데이터를 활용하는 것이 바람직할 수 있으나, 공공분야의 경우 객관적인 정량적 성과데이터의 이용이 용이하지 않다 (Chun & Rainey, 2005). 더불어, 조직성과에 대한 객관적 데이터(objective measures)와 인식데이터(perceptual measures) 사이의 높은 상관관계에 대해선 입증된 바 있으며, 다수의 선행연구에서도 조직성과와 관련 인식데이터를 활용한바 있다 (Chun & Rainey 2005; Brewer & Selden 2000; 남승하 2008). 본 연구에서도 선행연구

를 바탕으로, 조직성과를 조직의 업무품질 (work quality), 미션달성여부 (mission achievement), 직무관련 기술 및 역량 증진 (skill development)등으로 정의하며, 이에 대한 조직구성원들의 주관적 평가를 측정하기 위해 Choi & Rainey (2010) 및 Kim & Schachter (2015)의 연구에서 활용한 세 가지 설문항목을 이용하여 측정하였다.

독립변수인 다양성은 조직 수준 변수로써, 집단구성의 다양성은 표면적다양성 및 직무관련 심층적 다양성으로 나뉘서 측정하였다. 인구통계학적 표면적 다양성은 성별 및 연령의 다양성을 측정하였고, 직무 관련 심층적 다양성은 교육수준(고졸 이하, 전문대졸, 대졸, 대학원 이상) 및 근무기간 다양성을 측정하였다. 다양성 정도의 측정은 Blau(1977)'s Index 산출방식에 따라 계산하였다. 측정방식은 $1 - \sum p_i^2$ (Pi= i번째 범주가 조직에서 차지하는 비율)로서 index 값이 1에 가까워질수록 해당 범주의 다양성 수준이 높아, 이질성이 높음을 의미한다²⁾.

조절변수인 포용적 리더십은 조직구성원들과의 상호작용에서, 리더가 공개성 (openness), 접근성 (accessibility) 및 가용성 (availability)을 지니는지 여부로 정의한다 (Carmeli et al. 2010, 250). 선행연구를 바탕으로(Carmeli et al. 2010; 차동욱 외 2013) 조직의 중요한 과정에서 조직구성원들이 수용되고 조직구성원들의 참여가 장려되는지, 새로운 아이디어 및 의견에 개방적인지, 조직구성원들의 의견을 경청하는지, 업무 관련 의견을 구할 수 있는지 여부로 정의하며, 이를 반영하는 5개 설문항목을 활용하여 측정하였다.

통제변수의 경우, 조직구성원들의 성과 인식에 영향을 미칠 수 있는 업무상의 특징 및 인구통계학적 자료를 활용하였으며, 이에, 조직구성원의 성별, 인종, 나이, 교육 수준 및 조직 내 관리직을 담당하고 있는지 등을 추가하였다. 구체적인 주요 변수의 설문 문항은 <표 1>에 제시되어 있다.

2) Blau index 값은 0에서 1사이의 값을 지니며 다양성 수준이 높을수록 1에 가까운 수치를 보이며, 다양성 수준이 낮을수록 0에 가까운 수치를 나타낸다.

〈표 1〉 변수의 측정

변수	측정문항	Cronbach's α
조직성과	- 소속 기관의 미션달성 여부("My agency is successful at accomplishing its mission"). - 소속공무원들의 업무그룹(work unit)의 업무품질에 대한 평가("How would you rate the overall quality of work done by your work group?") - 업무그룹의 지난 해 대비 기술수준의 향상여부("The skill level in my work unit has improved in the past year")	0.7412
포용적 리더십	- 개방성: 새로운 아이디어 및 의견에 대한 수용("I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things"; "Creativity and innovation are rewarded") - 의견에 대한 경청 (“My supervisor listens to what I have to say”) 유용성: 업무관련 정보제공 (“Managers promote communication among different work units(for example, about projects, goals, needed resources)”) 의사결정과정에서의 참여도 (“How satisfied are you with your involvement in decisions that affect your work?”)	0.8757
성별	남성 (1), 여성 (0)	
연령	40세 이하(1), 40-49 (2), 50-59 (3), 60세 이상 (4)	
교육	고등학교 (1), 대학교 (2), 대학원 (3)	
관리직 보유여부	관리직 공무원(1)/ 비관리직 공무원(0)	
소수인종	소수인종(1)/ 비소수인종 (0)	
성별 다양성	Blau index (측정방법 본문에 제시했음)	
연령 다양성		
교육 다양성		
근무기간 다양성		

〈표 2〉 요인분석결과

		요인적재량	
측정변수	설문문항	Factor1	Factor2
조직성과인식	성과(1)	0.3700	0.5834
	성과(2)	0.4508	0.551
	성과(3)	0.5270	0.4567
포용적 리더십	포용적 리더십(1)	0.7441	0.3015
	포용적 리더십(2)	0.7335	0.3345
	포용적 리더십(3)	0.5663	0.3208
	포용적 리더십(4)	0.6533	0.3495
	포용적 리더십(5)	0.7378	0.313
고유값 (eigen values)		3.00131	1.37834
분산 %		0.7574	0.3478

3) 분석방법

독립변인이 종속 변인에 미치는 효과 및 포용적 리더십의 조절 효과를 검증하기 위해서 다층분석(Hierarchical Linear Model)을 하였다. 이는 본 연구에서 활용된 데이터가, 분석단위인 개별공무원이 부처와 기관이라는 상위조직에 군집되어 있는 형태, 즉 위계적 구조(hierarchical structure)를 띠기 때문이다. 개인 수준의 자료를 합산하여 집단 혹은 조직단위의 변수로 사용할 경우 (aggregation approach), 개인 수준의 차이가 종속변수에 미치는 영향을 추정하지 못하며, 구성 타당성 문제(construct validity problems)와 같은 생태학적 오류를 초래할 수 있다. 조직 차원의 자료를 개인 차원으로 환원하는 방식(disaggregation approach)을 사용할 경우 동일집단에 소속된 구성원들 사이의 상호의존성 존재로 인해, 독립변수 간의 상호독립성 가정을 충족시키지 못하여, 표준오차를 과소추정할 가능성 등, 추정에 편향(bias)이 발생할 수 있다(Hox 2002). 다층모형은 회귀분석의 가정이 충족되지 않는 다층의 자료를 분석하기 위해 제시된 모형으로 종속변수에서의 조직 내 및 조직간 변이를 고려하는 분석을 실시함으로써, 이러한 한계점을 극복할 수 있는 방안으로 제시되었다.

먼저 다층모형의 적용 가능성을 판단하기 위해, 기초모형(unconditional model)을 활용하여, 무선효과 일원변량분석(One-Way ANOVA: base model)을 실시하였으며, 집단 간 변량지표인 ICC(Intraclass Correlation Coefficient)를 확인하였다. 이는 종속 변

인의 총 변량 중에서 집단 간의 차이와 집단 내 개인 수준에 의해 설명이 되는 변량의 차이를 비교한 값으로, 유의미한 조직간 분산이 확인될 경우, 다층분석 적용의 타당성을 제시하는 것이다.

IV. 분석결과

1. 기술적 분석 (descriptive Analysis)

다층분석에 앞서 분석대상의 일반적 특성을 파악하기 위해 기술적 분석 및 상관관계분석을 시행하였으며 분석결과는 각각 <표 3>와 <표 4>에 제시된 바와 같다. 주요 변수 간의 상관관계를 살펴보면, 조직성과 인식수준은 연령다양성과 교육 다양성과 부(-)의 상관관계를 보인다. 반면, 성별 다양성과 근무기간 다양성은 정(+)의 상관관계를 보인다. 뿐만 아니라, 포용적 리더십과는 정(+)의 상관관계를 보였다. 교육 다양성과 연령다양성의 경우를 제외한 대부분 변수는 모두 0.4 이하의 상관관계를 보이는 바 높지 않은 수준으로 나타났다. 또한, 변수 간 다중공선성문제가 존재하는지를 살펴보기 위해 분산팽창지수(VIF)를 검토하였는데, 평균 VIF는 1.25로 확인되어 다중 공선성 문제가 심각하지 않음을 파악할 수 있었다.

<표 3> 기술통계분석 결과

변수	N	평균	표준편차	최대	최소
성과인식	421,253	3.854	0.784	1	5
연령다양성	393,377	0.877	0.006	0.854	0.888
성별다양성	419,218	0.465	0.031	0.388	0.5
교육수준 다양성	403,601	0.718	0.026	0.451	0.783
근무기간다양성	404,015	0.844	0.017	0.112	0.866
포용적 리더십	421,589	3.360	0.935	1	5
관리직 보유여부	394,719	0.210	0.408	0	1
성별	389,434	0.521	0.500	0	1
교육	397,514	2.046	0.809	1	3
인종	377,710	0.345	0.475	0	1
연령	413,937	2.456	0.995	1	4

〈표 4〉 상관관계 분석

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
조직성과	1.000										
포용적 리더십	0.707	1.000									
연령 다양성	-0.067	-0.076	1.000								
성별 다양성	0.015	0.006	-0.006	1.000							
교육수준 다양성	-0.015	-0.029	0.588	0.034	1.000						
근무기간 다양성	0.083	0.104	-0.131	0.320	-0.013	1.000					
관리직 보유여부	0.129	0.151	0.058	0.001	0.038	0.009	1.000				
성별	-0.014	0.010	0.002	-0.140	-0.049	-0.069	0.090	1.000			
교육수준	0.056	0.050	0.004	0.111	0.019	0.103	0.104	0.062	1.000		
소수인종	-0.026	-0.010	0.001	0.027	0.036	-0.049	-0.049	-0.118	-0.072	1.000	
연령	0.029	0.012	-0.005	-0.047	-0.003	0.046	0.096	0.034	-0.098	-0.041	1.000

2. 다층분석 결과

1) 기초모형분석결과

기초모형을 분석한 결과(〈표 3〉 참고), 고정효과의 추정결과가 유의수준 5%에서 유의하며, 임의효과도 유의수준 1%에서 유의미한 결과를 보였다. 이는 개별공무원에게 인식된 조직성과 수준의 평균을 살펴볼 때, 부처 및 기관별로 유의미한 차이가 존재함을 의미하며 ($p<.001$), 표준화된, 단일수준의 회귀분석을 시행하는 것보다 다층분석을 시행하는 것이 적합할 수 있음을 제시한다. 한편, 집단 간 변량지표인 ICC(Intraclass Correlation Coefficient)를 측정한 결과, ICC(1) 값은 0.033로 약 3%)가 유의미한 조직 간 분산으로 확인되었다. 일반적으로 ICC(1) 값은 0.05 이상, ICC(2)는 0.60 이상을 수용 기준으로 삼지만 (Schneider, White and Paul 1998), 일반적으로 횡단자료의 다층분석

3) 이는 오직 3%의 개별공무원의 응답 차이가 개별공무원이 속한 부처 및 기관의 차이에 의해 설명된다는 것을 의미하며, 동시에, 개별공무원 간에 조직성과 인식에 있어서 차이가 존재함을 의미한다.

에서 조직효과의 비중이 5% 안팎으로 낮게 나타날 수 있음을 고려할 때, (문영주 2013 : 15; Jung 2012; 이하영 외. 2017), 다층분석의 사용이 용인될 수 있음을 보여주는 결과라 하겠다.

2) 연구모형 분석결과

조직 내 인력구성의 다양성과 포용적 리더십이 조직성과 인식에 미치는 영향 및 포용적 리더십의 조절 효과를 분석한 결과는 <표 4>과 같다. 분석결과는 독립변수를 포함한 모형 A와 조절변수를 포함한 모형 B 그리고 상호작용 항을 포함한 모형 C로 구성되어 있다. 단계별로 변수 추가를 통해 모형의 설명력 증대 여부를 검증하였고, 모형이 개선되었음을 파악할 수 있었다.

먼저 모형 B에 제시된 결과를 바탕으로 독립변수인 조직 내 인력구성의 다양성의 효과와 조절변수인 포용적 리더십의 주 효과에 대해 살펴보면 (가설 1, 2, 3) 다음과 같다. 독립변수인 조직 내 다양성 변수의 경우 모두 조직 효과성에 유의미하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표면적 다양성 변수인 연령다양성($\beta=-0.465$, $p>.1$), 성별 다양성 ($\beta=0.258$, $p>.1$)은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었으며, 심층적 다양성 변수인 교육수준 다양성($\beta=-0.265$, $p>.1$), 그리고 근무기간 다양성($\beta=0.779$, $p>.1$) 또한 조직성과 인식에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 조직 내 다양성이 성과와 유의미한 상관관계가 있음을 제시한 선행연구와 상반되는 결과를 확인하였다.

반면, 포용적 리더십의 경우 조직의 성과에 직접적인 유의미한 정(+)의 효과를 가져오는 것으로 나타났다 ($\beta=0.574$ $p<0.001$). 그 영향력 또한 다른 독립변수에 비해 상대적으로 큰 효과를 보이는 것으로 나타났다. 조직 내 리더가 조직구성원들과 개방적인 의사소통을 통해 협력 관계를 형성하고, 구성원들의 의견수렴에 적극적인 태도를 보임으로써, 구성원들과의 상호 호혜적인 관계를 형성할 경우, 구성원들의 조직 몰입도를 높여 조직 내 성과제고의 효과를 가져올 수 있다는 선행연구결과를 뒷받침하는 결과라 할 수 있겠다(Kark & Carmeli, 2009; 차동욱 외 2013).

한편, 모형 C에 제시된 상호작용 항에 대한 검증결과를 살펴보면, 성별 다양성을 제외하고, 연령다양성, 근무기간 다양성 및 교육수준 다양성에 대한 포용적 리더십의 조절 효과는 유의미한 것으로 나타났다. 표면적 다양성 변수인 연령다양성의 경우, 상

호작용이 유의미한 정 (+)의 조절 효과를 ($\beta=0.787$, $p<0.001$) 가져오는 것으로 제시되었으며, 비가시성을 띠는, 심층적 다양성변수인 근무기간 다양성($\beta=-0.913$, $p<0.001$) 및 교육수준 다양성($\beta=-0.145$, $p<0.05$)의 경우 각각 유의미한 부(-)의 조절 효과가 제시되 가설3은 부분적으로 지지가 되었다.

조절변수인 포용적 리더십의 경우, 여전히 유의미한 정(+)의 관계를 보이지만, 독립변수인 조직 내 다양성 변수는 유의미한 상관관계를 보이지 않는바, 조직 내 성과와 관련하여 조직 내 다양성 자체가 가져오는 효과보다 다양한 인력의 효과성이 발휘되는 조직 내 문화 및 업무환경의 효과가 크다는 선행연구의 결과를 뒷받침하는 결과라 할 수 있겠다.

〈표 5〉 다층모형(Mixed-effects ML regression) 분석결과

		종속변수: 조직성과			
		Base Model	Model A	Model B	Model C
	절편	3.91	3.807 **	2.974	3.072
통제변수	관리직 보유여부		0.254 ***	0.044***	0.044***
	성별		-0.039 ***	-0.041***	-0.040***
	교육수준		0.023 ***	0.016***	0.016***
	소수인종		-0.032 ***	-0.033***	-0.034***
	연령		0.011 ***	0.017***	0.016***
	포용적리더십			0.574***	0.575***
표면적 다양성	연령다양성			-0.465	-0.613
	성별다양성			0.258	0.251
심층적 다양성	교육수준 다양성			-0.265	-0.241
	근무기간 다양성			-0.779	-0.759
상호 작용항	성별다양성 * 포용적 리더십				-0.039
	연령다양성* 포용적 리더십				0.787***
	근무기간 다양성* 포용적 리더십				-0.913***
	교육수준 다양성* 포용적 리더십				-0.145**
Observation		388,608	370,296	345,508	334,815
Wald chi2			7562.11***	335469.56***	331697.93***
likelihood- ratio (LR)			7879.02***	1107.13***	1021.56 ***

Note: $p<.001$ ***, $p<.05$ **

V. 결론

본 연구는 조직 내 인력구성의 다양성이 조직성과에 미치는 효과를 점검하고, 다양성과 조직성과 간의 관계에서 포용적 리더십의 조절 효과를 살펴보고자 하였다. 한국의 경우에도 1990년대 이후 여성취업의 증가, 고령화, 세계화로 인한 외국인 노동자 및 이민자 증가 및 다문화 가정의 증가 등으로 인해 조직 내 인력구성의 다양성이 빠르게 증가하고 있는 추세이다. 특히, 공공부문의 경우 남녀고용평등법 및 2006년부터 시행된 적극적 조치(Affirmative Action)를 통해 여성에 대한 차별시정 및 고용증대 노력을 기울여 성별다양성이 높아지고 있다. 더불어, 경력사원의 채용증대, 고졸채용의 확대 및 팀제활용 등의 노력은 학력다양성, 전공 및 기능적 배경 다양성 및 연령다양성의 증대를 초래하고 있다. 공공조직의 경우에도 인력구성의 다양성의 증가 및 다양성 범주의 다각화라는 현실에 직면하고 있어, 이러한 인적다양성이 초래하는 변화에 대한 이해 및 다양성에 대한 효과적인 관리방안 모색 등은 중요한 이슈가 아닐 수 없다. 다양성 연구가 활발하게 진행되고 있는 서구에 비해 국내의 다양성 연구들은 여전히 가시성을 띄는 표면적다양성에 대한 논의가 주를 이루고 있으며, 다양성의 주관적이고 비가시적인 요소를 포함하여 다양성에 대한 심도 있는 분석을 시행한 연구는 많지 않은 것이 현실이다. 이에 본 연구는 조직 내 인력구성 다양성의 효과를 검증하면서, 가시적인 사회범주 다양성, 즉, 표면적 다양성 변수인 성별 및 연령다양성과 비가시성의 직무관련 다양성변수, 심층적 다양성 변수인 교육수준 및 근무기간 다양성 등 두 가지로 나눠 검증하였다. 가시적으로 드러나는 성별, 연령 등 좁은 의미의 다양성에 머무르는 것이 아닌 경력 및 교육 등을 통해 도출될 수 있는 지식수준 및 정보 상의 다양성에 대한 검증으로 확대시켰다는 점에서 의미가 있다. 그 결과, 표면적 다양성 변수와 심층적 다양성 변수 모두, 조직성과에 유의미한 직접적인 효과는 확인되지 않았다. 즉, 동질성의 이점을 논의한 사회범주화이론 및 유사성-유인이론(similarity-attraction theory) 이론 및 다양성의 긍정적 효과를 강조한 정보 및 의사결정이론(information and decision-making theories)에 부합하는 결과를 제시하지 못하였다. 이러한 검증결과는 조직구성원의 다양성 확보가 조직성과에 미치는 직접적인 효과가 없음을 제시한 기존의 선행연구 결과와도 일치한다(Bantel & Jackson 1989; Harrison et al. 1998, 2002). 사회범주화이론 및 유사성-유인이론(similarity-attraction theory) 이론에서 제시한 바와 같이 집단 구성원간의 공유된 공통점은 집단 내 소속감

형성을 도모하지만, 타 집단에게는 비소속감 혹은 배제인식을 형성하여, 차별 등의 배타적 행위를 초래할 수 있다. 또한, 공통점에 의한 소속감을 통해 형성된 규범 혹은 가치관이 조직내 절차 및 정책등을 통해 평가 혹은 수용되지 않을 때는 개인과 조직간의 상호적합성(fit)을 낮춰 조직성과에 부정적인 효과를 야기할 수 있다. 더불어, 이질성에 의한 정보 및 의사결정상의 장점 또한 새로운 아이디어에 대한 조직 차원의 개방성 및 해당 아이디어의 직무연관성이 담보되지 않는 한 그 직접적인 효과성을 기대하기 어렵다. 조직 내에서 행해지는 일련의 범주화과정은 조직이 처한 정치적·경제적 배경 및 조직 내 구성원들의 위치, 지위, 권력 등 다양한 요소에 의한 영향을 받을 수 있는 바, 이를 고려한 다양성 및 동질성 효과에 대한 추가적인 검토 노력이 필요하다. 실제로 선행연구결과에서도 인력구성의 다양성 자체가 조직성과에 미치는 효과는 일관적이지 않았으며, 조직이 처한 상황 및 조직의 업무 특성에 따라, 그 효과가 달라질 수 있음을 제시한 바 있다. 우리나라도, 정부 차원에서 양성평등 채용제도를 통해 조직 내 성비균형 및 양성평등 제고를 위한 노력을 꾸준히 기울인 결과 여성 공무원의 수동적 대표성은 확보되었으나 (홍미영 2004), 성차별의 여파로 인해, 승진 상의 어려움을 경험하거나, 업무수행 및 경력개발에 어려움을 겪는 경우가 많음이 지적된 바 있다 (우양호 2014). 조직 내 인력구성의 다양성이 가져올 수 있는 긍정적 효과를 확보하기 위해 조직 내에 수적인 다양성 확보만으로는 한계가 존재할 수 있음을 설명하는 결과라 할 수 있다. 더불어, 교육수준과 같은 심층적 다양성의 경우도 상이한 결과를 예상할 수 있는데, 다양하고 복잡한 문제해결이 요구되는 경우, 지식 다양성을 통해, 창의적인 혹은 새로운 해결방식을 도모하는 등 긍정적인 효과를 기대할 수 있지만, 이 또한 문제해결과정에 있어서 조직구성원의 참여가 담보될 때에만 기대되는 효과이다. 반면, 구성원 간의 합의를 통한 단기성과가 요구되는 경우, 오히려 지식 다양성이 조직구성원 간의 응집성을 저해하는 요인이 되어 부정적인 효과를 초래할 수 있음에 주목할 필요가 있다 (노종호 2017). 더불어, 안선민·이수영 (2018)의 연구에서도 다양성이 소수집단과 주류집단에 초래하는 영향이 상이하며, 다양성이 증가할 때 소수집단과 주류집단간의 갈등을 증가시킬 가능성이 있음을 제시한 바 있다. 이를 바탕으로, 주류집단과 소수집단을 모두 포용할 수 있는 역량확보의 중요성을 제안하였다. 이러한 논의는 다양성이 미치는 직접적인 효과보다는 다양성 효과의 차이를 야기하는 조직 내 맥락적 요인에 대한 추가 검증 연구의 필요성을 제시한다. 이에 본 연구는 다양한 상황 변인 중에서 포용성 문화를 견인할 수 있는 포용적 리더십(inclusive leadership)의

조절효과를 검토하였다.

연구결과 포용적 리더십이 조직효과에는 유의미한 정(+)의 결과를 가져오는 것으로 확인되었는데, 포용적 리더십이 취하는 개방성, 가용성 및 접근 용이성 등의 특징이 조직구성원들의 심리적 안전성(psychological safety)을 높임으로써, 새로운 아이디어 혹은 가치관의 교류를 촉진하여 창의성을 높일 수 있으며, 조직구성원들과 리더 간의 신뢰를 구축하는 데 효과적이라는 기존 연구를 뒷받침하는 결과라 할 수 있다(Edmondson 2004; Nembhard & Edmondson 2006). 기존의 연구에서도, 리더가 포용적인 관리방식을 취할 때, 인종상의 다양성이 조직혁신에 미치는 효과를 더 증가시키고 이직행위 등 부정적 효과를 완화시키는 결과를 초래함을 제시한 바 있다(Ashikali et al. 2020). 이러한 결과는 모두, 포용적인 관리행위를 통해, 조직구성원들은 조직 내 의사결정의 중요한 구성요인으로 받아들여짐을 인식하게 되고, 이러한 인식은 사회범주화과정을 약화함으로써, 조직 내 긍정적 효과를 가져올 수 있다는 이론적 논의에 부합하는 결과라 할 수 있겠다. (Nishii & Mayer, 2009; Ashikali et al. 2020).

포용적 리더십의 조절 효과의 경우, 표면적 다양성 변수와 심층적 다양성 변수 간에 상이한 결과를 가져온 것으로 나타났다. 먼저, 표면적 다양성 변수 중에서, 성별 다양성의 경우 유의미한 결과가 제시되지 않았지만, 연령 다양성의 경우 유의미한 정(+)의 조절 효과가 제시되었다. 전술한 바와 같이, 표면적 다양성의 경우, 쉽게 관찰 가능한 인구통계학적 차이를 통해 나타나지만, 정보 다양성 같은 심층적 다양성과 비교하면 직무 연관성은 낮음에 기인한 결과로 해석할 수 있다 (노종호 2017). 연령다양성의 경우, 동일한 연령대로 구성된 조직의 경우 유사한 관점의 공유로 인한 높은 응집성으로, 구성원 간의 빠르고 효과적인 커뮤니케이션을 기대할 수 있지만, 다양한 세대를 포용할 경우, 세대 간 차이로 인한 갈등을 일으킴으로써, 조직구성원들의 직무만족도 및 전반적인 업무성과에 부정적인 효과를 일으킬 수 있다. 그러나 포용적인 리더십이 행사될 경우, 다양한 연령층 간의 상호작용 형성을 기대할 수 있다. 비슷한 연령층에서 가질 수 없는 기술 혹은 지식, 예를 들면, 나이가 많은 구성원들이 오랜 업무 경험을 통해 축적한 효과적 업무수행 방식 등을 공유할 수 있고, 젊은 세대들의 경우 신기술 혹은 신지식을 공유함으로써, 상호 학습을 통해 조직성과 제고에 긍정적인 효과가 있을 수 있다 (Williams & O' Reilly 1998).

심층적 다양성의 경우, 포용적 리더십이 부(-)의 조절 효과를 가져오는 것으로 나타났다. 조직구성원들의 다양한 교육수준 및 근무 기간은 조직 내 다양한 관점 및 경

힘을 갖춘 구성원들의 존재를 의미한다. 특히, 다양한 교육 배경을 가질수록, 조직 내 문제해결과 관련하여 혁신적인 방안을 모색하고, 새로운 통찰을 끌어낼 수 있는 장점이 있지만 (Van der Vegt & Bunderson 2005), 팀 내에 과업 관련 갈등을 조장하는 원인이 될 수 있다 (Jehn, Northcraft & Neale 1999). 또한, 학력 다양성은 구성원들 간 업무 관련 지식 및 역량에 차이가 있다는 것을 의미하는데, 포용적 리더십이 갖는 개방성을 통해 이들을 모두 수용할 경우 문제가 발생할 수 있다. 전문지식이 필요하거나 신속한 의사결정이 요구되는 상황에서는 정제되지 않은 정보의 증가가 오히려 성과를 높이는 데 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다. 이는 관리되고 통제되지 않은 지식 다양성이 신속한 합의가 요구되는 상황에서 조직성과에 부정적인 효과를 미칠 수 있다는 기존 연구를 뒷받침하기도 한다(노종호, 2017). 그리고, 포용적 리더십에 의해 조성된 수평적 문화는 높은 업무능력 및 고도의 지식을 보유한 특정 집단에게는 불공정하게 인식될 가능성도 있다. 일반적으로 교육수준이 높거나 지식이 많은 전문가 집단은 조직의 의사결정과 성과확대에 있어서 결정적인 역할을 수행한다. 그러나 포용적 리더가 의사결정과정에 참여하는 행위자들을 다양화시켜 이들의 상대적 역할이 줄어드는 경우, 조직의 업무와 의사결정에서 이들 전문가 집단의 참여도를 떨어뜨리는 효과를 유발할 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 부분에 있어서 의미가 있다고 하겠다. 한국의 경우, 단일민족으로 구성된 문화적 맥락 하에서 해외에 비해 다양성에 대한 연구가 다소 늦게 시작되었으며, 여성, 연령 및 외국인 등 가시적인, 인구통계학적 다양성 측면에 대한 연구가 주를 이룬 반면, 비가시적인 요소에 대한 검토가 부족하여 다양성 검토범위가 다소 제한적이다 (안소영 외 2019). 특히, 다양성 관련 연구 및 정책 동향 또한 다양한 배경 및 이질적 특성을 지니는 조직구성원의 확보 (diversity enlargement), 차별 근절 및 예방관련 제도확립 및 그 효과에 초점을 맞추었다. 그러나, 조직성과제고를 위한 조직관리 차원에서 다양성을 접근하기 위해서는 다양성 범주에 대한 폭넓은 이해 및 다양성에 대한 효과적인 관리 측면에서의 접근이 필요하다. 특히, 다양성이 인정되고 포용될 수 있는 조직문화를 마련하고 다양성의 부정적 영향력을 감소시키기 위한 수렴메커니즘의 확보를 위한 논의가 필요하다. 기존 연구의 경우, 조직구성원들의 다양성이 조직 효과에 미치는 직접적 효과에 관해 검증한 연구가 주를 이루었다. 다양성 관리라는 이론적 틀 하에서, 조직 내 다양한 인력이 확보될 경우의 장점 및 일-가정 양립정책과 같은 실질적인 다양성의 효과성을 높이기 위해 제공되는 정책들의 효과성에 대한 점검이

주를 이루었다. 그뿐만 아니라, 다양성의 효과를 점검하면서, 최근의 연구를 제외하고 (예: 노종호 2017), 인구통계학적 다양성이 갖는 함의를 연구한 논의가 주를 이루었다. 이와는 대조적으로 본 연구는 조직구성원들의 다양성을 표면적다양성 및 직무 관련 다양성인 심층적 다양성 두 가지 차원으로 살펴보았다는 점에서 기존 연구와 구별된다. 더불어, 다양성의 효과를 검증하면서, 포용적 리더십의 가져올 수 있는 조절 효과를 함께 검증함으로써, 조직 내의 다양성의 긍정적 효과를 높이는 데 필요한 조직 내 선행요건의 중요성을 제시했다는 점에서 의미가 있다. 특히, 포용적 리더십의 효과성에 대한 논의가 최근에 진행되나, 관련 선행연구가 부족한 실정이다 (Carmeli et al. 2010). 다양성이 조직에 가져오는 효과를 검증하면서 포용성(inclusiveness)의 조절 효과에 대한 실증적 증거를 제공함으로써, 포용성(inclusiveness) 관련 선행연구 및 리더십 관련 기존의 논의를 확장했다는 의의가 있다. 기존의 포용적 리더십에 대한 논의는 의사결정과정에서의 개방성, 접근 가능성 등에 초점을 두고 정의가 되었으며, 창의적 업무, 혁신성 제고 혹은 새로운 의견을 제시하는 발언행동 등에 미치는 효과 검증이 주를 이루었다. 그러나, 다양성 관리 측면에서 포용적 리더십은 단순히 다양한 정보를 수렴하는 역할로 국한될 것이 아닌, 다양성을 수용하는 문화를 형성하는 역할을 포괄하는 리더십으로 다시 정의 될 필요가 있다. 이에 포용적 리더십에 대한 보다 정확한 개념적 정의를 수립하기 위한 후속연구가 진행되어야 할 것이다. 조직 내 구성원들이 상호 간의 차이에 대해 이해함으로써, 점차적으로 상호 간에 존재하는 편견을 제거하고, 잠재적 차별을 억제하는 문화를 형성함에 있어서 결정적 역할을 수행하는, 준거적 영향력(referential influence)을 행사하는 리더십의 역할이 강조되어 할 것이다. 뿐만 아니라, 이러한 포용적 리더십의 효과를 극대화하기 위해서 반드시 리더십의 포용적 관리행태 및 태도에 대한 조직구성원들의 수용성 및 조직구성원과 리더 간의 신뢰구축 또한 전제되어야 할 것이다. 포용적 리더십의 효과성 검증에 있어서 리더와 조직구성원 간의 관계수준(Leader-Member Exchange) 및 조직구성원들의 수용성의 조절 혹은 매개 효과와 관련하여 추후 연구가 진행되길 기대한다.

이러한 연구 함의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 리더십은 조직 내에서 일련의 변화를 초래하는 동적인 현상이며, 리더십의 효과가 발현되기 위해서는 일정 기간이 요구됨을 고려할 때, 포용적 리더십의 조절 효과를 검증하기 위해서는 단년도 연구보다 시계열 연구가 적절할 수 있다. 그러나, 단년도 설문조사 및 인사 데이터를 활용에 따른 한계로, 이러한 효과를 고려하지 못했다. 더불어, 가설검증을

위해 활용한 변수 측정에 있어서 조직구성원의 지각에 기초한 설문조사를 활용하였기 때문에 동일방법 편향의 (common source bias) 관련 문제가 있을 수 있다. 이에, 후속연구에서는 이를 해소할 수 있는 다양한 방법의 활용이 요구된다.

뿐만 아니라, 조직의 인력구성 다양성 및 포용적 리더십의 효과가 조직의 직무 혹은 의사소통체계에 따라 다를 수 있음에도 불구하고, 조직 내 다양성 외에 다른 조직 내 변수를 고려하지 못했다는 점에서 한계를 갖는다. 또한, 조직의 성과를 측정하면서 조직구성원들의 인식데이터를 활용했기 때문에 객관적인 조직성과와의 관계를 검증하지 못했다는 한계가 있는 바 이를 보완하여 추후 연구가 진행되길 기대한다.

또한, 본 연구는 미국의 연방 공무원을 대상으로 한 설문조사결과 및 인사데이터를 활용한바, 조직인력 구성 및 문화에 있어서 상이한 우리나라 공무원들에게 일반화 시키기에는 한계가 있다. 미국과 비교할 때, 한국의 경우 인종 및 민족 측면에서 동질적이나 사회·문화적 맥락에서 성별, 세대 및 학력 등에 기반을 둔 다양성이 큰 영향을 미치는 변수라 할 수 있다. 더불어, 균형인사정책 및 블라인드 채용 등 여성 및 학력, 전공 및 경력 다양성을 높이는 정책이 시행되고 있으나, 이러한 정책은 소수집단의 고용에 초점을 맞춘 바 모든 구성원에 대한 포용을 강조하는 다양성의 개념과는 차이가 있다. 더불어, 이러한 정책의 집행이 수적대표성 개념과 동일하게 인식되어, 역차별 논란 및 낙인효과가 문제가 지속되고 있는 실정이다. 따라서, 다양성에 대한 논의가 대표성 제고 및 다양성 확대 중심의 논의에서 벗어나 조성된 다양성의 효과적 활용 및 관리를 통한 조직효과성 제고 측면에서 논의가 전개될 필요성이 있으며, 다양성을 포용하는 환경 조성 관련 후속연구가 제시될 필요가 있다.

한국의 경우 표면적으로는 동질성을 강조하는 사회이나, 심층적으로는 다양한 다양성 요인이 영향을 미치고 있으므로, 이를 고려하여 사회 범주적 혹은 직무 관련 다양성 등 다양한 다양성 측면이 초래하는 효과에 관한 추가 연구를 통해 다양성에 대한 포괄적이고 다양한 개념 정의가 제시될 필요가 있으며, 더불어, 국내 자료를 활용한 포용적 리더십의 효과를 검토하는 추후 연구가 이뤄질 필요가 있다.

본 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 정책적 제언이 가능하다. 균형인사정책이 확장되어 시행되고 있는 현황을 고려할 때, 조직 내 인력의 다양성이 확보된 이후, 다양성이 가져올 수 있는 긍정적 효과를 극대화하고, 부정적 효과를 최소화하는 데 필요한 조직문화 혹은 조직환경에 대한 점검이 필요하다는 점이다. 특히, 여성, 장애인 등의 고용 장려를 통해 사회 범주화 다양성이 증가하는 현 상황에서, 포용적 리더십의

긍정적인 효과를 고려할 때, 포용적 리더십을 개발하기 위한 조직 차원의 노력이 전개되어야 할 것이다(심동철 & 권용수 2020). 뿐만 아니라, 사회 범주적 다양성 및 지식 다양성이 가져오는 상이한 효과를 고려하고, 다양성에 대한 인식이 개별구성원 간에 다를 수 있음을 입증한 선행연구결과를 고려할 때, 균등 인사정책의 범위를 확장하고, 관련 정책을 마련할 때, 단순히 다양성 확보를 위한 노력에 치우치기보다는, 다양성에 대한 긍정적 인식을 심어주기 위한 노력이 수반되어야 할 것이다. 이에, 다양성에 대한 개별구성원들의 긍정적 인식을 심어주기 위한 노력이 수반되어 정부조직 전체의 다양성 인식 및 이해 수준을 높여야 한다.

참고문헌

- 김미경·문재승 (2019). 포용적리더십이 직무성공에 미치는 영향-심리적안전감의 매개효과와 권력거리의 조절효과. 「인적자원관리연구」, 26(4), 83-103.
- 노종호 (2009). 우리나라 공무원의 다양성 인식과 효과에 관한 연구: 외국인 공무원 채용에 대한 인식을 중심으로. 「행정논총」, vol.47(1), pp. 233-254
- 노종호 (2017). 표면적 다양성과 심층적 다양성이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울시 자치구 팀을 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 24(1), 99-128.
- 류수영 (2012). 집단구성의 다양성과 군자적 리더십이 집단성공에 미치는 영향. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 25(1), 27-58.
- 문영주 (2013). 사회복지 종사자의 감정노동 전략, 표현규칙, 감정노동 차원이 감정부조화에 미치는 영향-성별의 조절효과를 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 20(3), 275-304.
- 민경원·이희수 (2015). 다양성 풍토가 조직구성원의 리더-구성원 교환관계와 경력전망에 미치는 영향: 조직의 포용적 관행의 매개효과를 중심으로. 「대한경영학회지」, 28(9), 2385-2405.
- 박천오·권경득·권용수·조경호·조성한·최성주(2016). 「인사행정론」, 서울: 대영문화사.
- 서우형·노명화·이지영 (2019). 포용적 리더십이 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 동료 체념적 침묵 인지의 조절효과. 「리더십연구」, 10, 3-28.
- 심동철·권용수 (2020). 포용적 관료제: 정부조직내 포용관리를 위한 제언. 「한국인사행정학회보」, 19(2), 145-171.
- 심형인(2016). 경찰 공무원의 긍정심리자본이 직무스트레스에 미치는 영향: 수평적 리더십과 절차 공정성의 조절 효과. 「한국경찰연구」, 15(1), 183-216.
- 안선민·신승윤·이수영(2017). 세종시 이전이 공무원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 참

- 여적 의사결정의 조절효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 29(2), 297-324.
- 안선민·이수영 (2018). 성별 다양성과 자발적 이직: 다양성의 새로운 추정에 관한 논의. 『한국행정학보』, 52(4), 269-297.
- 이근주·이수영. (2012). 다양성의 유형화를 위한 이론적 연구. 『한국인사행정학회보』, 11(1), 175-197.
- 이덕로·김태열. (2015). 기능적 다양성이 팀창의성에 미치는 영향. 『경영학연구』, 44(5), 1211-1239.
- 이윤경·김종관. (2013). 팀 인력다양성이 팀효과성에 미치는 영향에 대한 연구-갈등과 성찰성의 매개효과. 『인적자원관리연구』, 20(4), 179-200.
- 이종건·김명희·성상현. (2012). 다양성과 팀 성과: 팀 목표의존의 조절효과. 『인사조직연구』, 20, 247-280.
- 이희옥·정동섭. (2017). 팀의 다양성 및 교환관계가 팀 창의성과 팀 성과에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 24(3), 127-151.
- 이하영·임경원. (2017). 대안학교를 선택한 장애학생 부모의 경험과 그 의미. 『정서·행동장애연구』, 33(2), 195-224.
- 임현명·정원호. (2016). 포용적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 다층모형연구: 상대적 핵심자기평가의 매개효과와 특성적 핵심자기평가의 조절효과. 『인사조직연구』, 24, 33-59.
- 오화선·민경률·박성민. (2015). 다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국인사행정학회보』, 14(2), 69-98.
- 조영복·이나영·박광휘. (2018). 사회적기업가의 포용적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 안정의 매개효과. 『사회적기업연구』, 10(2), 231-259.
- 차동욱·김정식·곽신근·신유순. (2010). 리더-부하간 교환관계 (LMX) 가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향. 『한국콘텐츠학회논문지』, 10(1), 353-364.
- 차동욱·김상수·이정훈·방호진·문지영. (2013). 포용적 리더십이 부하의 역할내 성과와 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구: 활력 (Vitality) 의 매개효과를 중심으로. 『대한경영학회지』, 26(8), 2147-2166.
- 최도림 (2012). 다양성에 대한 이론 및 연구 동향과 한국에의 적용 가능성. 『한국인사행정학회보』, 11(1), 111-129.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X19899722.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- 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(S1), 107-124.
- Byrne, D., Clore Jr, G. L., & Worchel, P. (1966). Effect of economic similarity-dissimilarity on interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 220.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chrobot-Mason, D., & Thomas, K. M. (2002). Minority employees in majority organizations: The intersection of individual and organizational racial identity in the workplace. *Human Resource Development Review*, 1(3), 323-344.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 45-56.
- Edmondson, A. C. (2004). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens*. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239 – 272). New York : Russell Sage Foundation
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of organizational behavior*, 25(6), 755-780.
- Holvino, E. (1998). *The multicultural organizational development model*. Unpublished training materials, Chaos Management, Brattleboro, VT.
- Hollander, E. (2009). *Inclusive leadership. The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge.
- Hox, J. J., Moerbeek, M., & van de Schoot, R. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public personnel management*, 29(1), 75-92.

- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jung, C. S. (2012). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 209-234.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Lockwood, N. (2005). Workplace diversity: Leveraging the power of difference for competitive advantage. *Society for Human Resource Management*.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nishi, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups. The moderating role of leadermember exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615-631.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and innovation management*, 14(2), 142-150.
- Riccucci, N. (2002). *Managing diversity in public sector workforces*. Westview Press.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Soni, V. (2000). A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: a case study. *Public Administration Review*, 60(5), 395-408.

- Schein, E. H. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of applied Psychology*, 83(2), 150.
- Tziner, A., & Eden, D. (1985). Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts?. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 85.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Triana, M. D. C., Kim, K., Byun, S. Y., Delgado, D. M., & Arthur Jr, W. (2021). The Relationship Between Team Deep-Level Diversity and Team Performance: A Meta-Analysis of the Main Effect, Moderators, and Mediating Mechanisms. *Journal of Management Studies*.
- O'Reilly III, C. A., Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). *Group demography and innovation: Does diversity help?*. In D. H Gruenfeld (Ed.), *Research on managing groups and teams*, Vol. 1. Composition (pp. 183-207). Elsevier Science/JAI Press.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of management Journal*, 48(3), 532-547.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371-1397.
- Wanous, J. P., & Youtz, M. A. (1986). Solution diversity and the quality of groups decisions. *Academy of Management journal*, 29(1), 149-159.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). DEMOGRAPHY AND. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.

Abstract and Key Words

Diversity and Organizational Performance: the Moderating Role of Inclusive Leadership

Kim, Taehee

Dept. of Public Administration, Seoul National University of Science and Technology

The workforce has been increasingly diversified by greater participation of women and socially minority groups. Thus, diversity and managing diversity became a central issue for contemporary organizational management. In this regard, this study aims to empirically examine the impacts of different dimensions of organizational diversity, surface-level and deep-level diversity on organizational performance using 2015 federal Employee Viewpoint Survey data. In particular, this study explores the moderating role of inclusive leadership in the relationship between organizational diversity and performance. Findings suggest that diversity itself may not be a major determinant of organizational performance. It also suggests that inclusive leadership positively predicts organizational performance and also positively moderates the relationship between diversity and organizational performance. Theoretical and practical implications as well as future study directions are also discussed.

[Key Words: diversity, deep-level diversity, surface-level diversity, inclusive leadership, organizational performance]