

연구논문

정부조직의 다양성 관리가 혁신행동에 미치는 영향:
포용적 리더십의 조절효과를 중심으로*

조 성 기**
문 국 경***

- I. 서론
II. 이론적 논의 및 가설 설정
III. 연구방법
IV. 분석결과
V. 결론

〈요약〉

본 연구는 공공조직을 대상으로 다양성 관리가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 이 관계에서 포용적 리더십의 조절효과를 검증하였다. 최근 성별, 연령, 지역, 장애 여부 등 다양한 배경을 지닌 인력이 공공부문에 유입되면서 조직 구성의 이질성이 확대되고 있으며, 이에 따라 다양성 관리의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 하지만 구성원이 조직 내 다양성을 어떻게 인식하고 수용하느냐는 상사와의 관계와 같은 상호작용적 맥락에 따라 달라질 수 있다. 본 연구는 이러한 배경 하에, 다양성 관리와 혁신행동 간의 관계에 있어 포용적 리더십이 조절변수로서 어떤 영향을 미치는지를 검토하였다. 분석에는 2024년 한국행정연구원이 실시한 「한국의 공·사조직 구성원 인식 비교 조사」 자료 중 중앙부처 및 지방자치단체 소속 공무원 1,012명의 응답 데이터를 활용하였으며, 위계적 다중회귀분석을 통해 가설을 검증하였다. 그 결과, 다양성 관리는 구성원의 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 포용적 리더십은 이 관계를 강화하는 조절효과를 나타냈다. 이러한 결과는 공공조직이 혁신을 촉진하기 위해서는 제도적 차원의 다양성 관리뿐 아니라, 일상적 상호작용 속에서 구성원의 행동을 이끄는 관리자의 포용적 리더십의 병행적 고려가 필요함을 시사한다.

[주제어: 다양성 관리, 혁신행동, 포용적 리더십, 정보/의사결정이론, 사회적 교환이론]

* 본 논문은 국토교통부가 시행한 「도시재생 전문인력 양성사업」으로 지원되었습니다.

** 제1저자, 인하대학교 도시재생학과 박사과정생(koreaajang8@naver.com)

*** 교신저자, 인하대학교 행정학과 부교수(kkmoon@inha.ac.kr)

I. 서론

최근의 행정환경은 기술의 고도화, 사회 구성원의 가치관 변화, 그리고 정책 수요의 다원화와 복잡화로 인해 그 어느 때보다 높은 불확실성과 예측불가능성에 직면하고 있다(김상묵, 2022; 주지형·임준형, 2024). 이러한 환경 속에서 공공부문은 정적인 행정에서 벗어나, 급변하는 사회적 요구에 신속하고 유연하게 대응하는 역량을 요구받고 있다(범가미·모은정, 2024). 특히 행정조직은 국민의 다양한 기대에 부응하는 정책을 기획하고 실행하는 동시에, 조직 내부의 비효율과 관성을 극복해 지속가능한 변화를 이끌어야 하는 과제를 안고 있다(최병윤, 2024). 이러한 과제를 효과적으로 수행하기 위해서는 단순한 지시에 따른 업무수행을 넘어, 구성원이 자발적으로 문제를 인식하고 새로운 해결책을 모색하는 혁신행동이 핵심적인 역할을 한다(문명, 2021). 혁신행동은 기존의 절차나 관행에 얽매이지 않고 새로운 아이디어를 제안하거나, 개선된 방법을 실제 업무에 적용하는 일련의 자발적 활동을 의미하며, 이는 공공조직이 변화에 적응하고 성과를 창출하는 데 있어 중요한 내적 동력이 된다(박이레, 2024; Carmeli, Meitar, & Weisberg., 2006). 따라서 공공조직의 혁신역량을 제고하기 위해서는 구성원의 혁신행동을 어떻게 유도하고 지속시킬 수 있을지에 대한 조직 차원의 요인 탐색이 필요하며, 이는 공공부문 인사·조직관리 전략의 실질적 개선으로 이어질 수 있다는 점에서 중요한 연구과제로 자리매김하고 있다.

이러한 혁신의 필요성이 강조되는 가운데, 최근 공공조직 내 인력 구성의 다양성이 확대되면서 다양성 관리(diversity management)의 전략적 역할에 대한 관심이 높아지고 있다(최성주·이근주·최유진, 2018). 성별, 연령, 지역, 이공계 출신 여부 등 다양한 배경을 지닌 인력이 공직에 유입됨에 따라, 조직 내부에는 상이한 가치관과 문제 인식이 공존하는 환경이 조성되고 있다(김태희, 2021; 이재완·은종환, 2024). 이러한 환경은 기존의 동질성과 위계에 기반한 운영방식에 도전하는 동시에, 새로운 문제 해결의 기회를 제공한다. 관건은 조직이 이질적인 구성원 간의 차이를 어떻게 효과적으로 통합하여 집단의 역량으로 전환하느냐에 있다. 정보/의사결정이론(information/decision-making theory)은 이러한 배경 다양성이 조직 내 정보의 폭과 관점의 다층성을 확장시켜, 의사결정의 질을 향상시키고 결과적으로 혁신적 문제 해결을 가능하게 한다고 본다(김상숙, 2021; Hou et al., 2021). 이 관점에서 다양성 관리란 단순히 차별을 방지하거나 형평성을 보장하는 소극적 접근이 아니라, 조직의 창의성과 적응력을 제고하는

적극적 관리 전략으로 이해될 수 있다(최성주·이근주·최유진, 2018). 그럼에도 불구하고 공공조직 내에서 이러한 전략이 실제로 혁신행동에 어떤 영향을 미치고 있는지에 대해서는 실증적 검증이 충분히 이루어지지 않았다. 이에 본 연구는 다양성 관리가 공공조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

한편, 조직 내 다양성이 구성원의 행동에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 단순한 제도적 관리만으로는 충분하지 않다(Park, 2020). 조직이 제공하는 다양성 관련 제도를 구성원이 어떻게 인식하고 수용하느냐는 개인이 속한 상호작용 맥락, 특히 상사와의 관계에 따라 크게 달라질 수 있기 때문이다(Guillaume et al., 2017). 이러한 점에서 포용적 리더십(inclusive leadership)은 다양성 관리의 효과성을 제고하는 핵심적인 상황적 조절요인으로 주목된다(김태희, 2021; Jin, Lee, & Lee, 2017). 포용적 리더십은 구성원의 차이를 존중하고, 다양한 관점에 대해 개방적으로 반응하며, 심리적 안정감을 조성하는 리더의 행동 특성을 의미한다(김미경·문재승, 2019; Carmeli et al., 2010). 이는 단순한 지시·통제 중심의 리더십과 달리, 구성원이 조직 내에서 자신의 정체성과 의견이 수용되고 있다는 인식을 갖게 함으로써 자발적이고 창의적인 행동을 유발하는 데 중요한 역할을 한다(조영복·이나영·박광휘, 2018). 특히 사회적 교환이론(social exchange theory)은 상사가 구성원에게 존중, 신뢰, 지원을 제공할 때, 구성원은 이에 대한 심리적 보상기제로 조직에 자발적으로 기여하려는 동기를 강화한다고 본다(Blau, 1964). 이때 포용적 리더십은 이러한 교환관계의 질을 향상시키는 작용을 한다(Umrani et al., 2024). 구성원이 포용적 리더와의 관계 속에서 심리적 안정성을 경험할수록, 조직이 추진하는 다양성 관리 전략의 목적과 방향을 긍정적으로 해석하고 이를 혁신행동으로 보일 가능성이 높아진다. 다시 말해, 포용적 리더십은 다양성 관리와 구성원의 혁신행동 간의 관계를 강화하는 조절변수로 기능하며, 다양성 관리 전략이 실질적이고 긍정적인 조직행동으로 귀결되기 위한 필수 조건이 될 수 있다.

그럼에도 불구하고 기존 연구에서는 다양성 관리가 공공조직 내 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 사례가 제한적이며, 특히 그 효과가 조직적 맥락이나 상호작용적 조건에 따라 어떻게 달라지는지를 체계적으로 검토한 시도는 부족한 실정이다. 선행연구의 대부분은 민간조직을 중심으로 다양성과 조직성과 간의 상관관계를 기술적 수준에서 제시하거나, 포용적 리더십을 독립변수로 설정하여 그 자체의 영향력에 집중해왔다. 그러나 조직 내 구성원의 행동은 조직문화, 리더십 특성, 보상 방식 등 다양한 요인들과의 상호작용 속에서 나타나며, 같은 다양성 관리 전략이

라 하더라도 그 효과는 조직 상황에 따라 크게 달라질 수 있다. 이에 본 연구는 공공조직의 구성원을 분석 단위로 설정하여, 다양성 관리가 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 이 관계에서 포용적 리더십이 조절변수로 작용하는지를 탐색하고자 한다. 이러한 분석은 다양성 관리가 단순히 형평성을 제고하는 인사정책을 넘어서, 공공조직의 혁신역량을 강화하는 전략적 자원으로 기능할 수 있음을 실증적으로 밝히는 데 목적이 있다. 아울러 다양성 기반의 인사관리와 리더십 설계에 대한 정책적 시사점을 도출함으로써, 공공조직의 변화 대응력과 창의성 제고를 위한 이론적 기반을 확장하고자 한다.

본 연구는 2024년 한국행정연구원이 실시한 「한국의 공·사조직 구성원 인식 비교 조사」 데이터를 활용하여, 공공조직에서 다양성 관리가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 이 관계에서 포용적 리더십의 조절효과를 검토한다. 이를 위해 이론적 배경과 관련 선행연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 도출하고, 주요 변수의 측정 방법과 분석 절차를 구체적으로 제시한다. 이후 위계적 다중선행회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 통해 설정한 가설을 검증하며, 분석 결과를 바탕으로 다양성 관리의 전략적 가치와 리더십의 역할에 대한 이론적·정책적 시사점을 도출한다. 끝으로, 본 연구의 한계와 이를 보완하기 위한 향후 연구 방향을 제시한다.

II. 이론적 논의 및 가설 설정

1. 다양성 관리가 혁신행동에 미치는 영향

급변하는 행정환경 속에서 공공조직이 효과적으로 대응하고 지속적인 경쟁력을 유지하기 위해서는 조직 차원의 지속적인 혁신 노력이 필수적이며, 이러한 노력의 핵심 수단으로 조직구성원의 혁신행동(innovative behavior)이 주목받고 있다(박이레, 2024). 현대 사회는 무한경쟁 체제 속에 있으며, 공공조직이 변화에 적절히 대응하지 못할 경우 공공서비스의 질 저하와 조직의 생존 위기까지 초래될 수 있다(이나흠·이수영, 2024). 혁신행동은 단순히 새로운 아이디어를 제안하는 것을 넘어서, 이를 조직 운영과 절차에 실질적으로 적용하고 실행하는 과정을 포함하는 개념으로 정의되며,

구성원이 자발적으로 새로운 업무 방식, 기술, 도구 등을 탐색하고 창의적인 아이디어를 개발·적용·구현하는 일련의 행동이다(Carmeli et al., 2006; Damanpour & Evan, 1984). 특히 이러한 행동은 조직의 성과 향상뿐 아니라 구성원 스스로의 심리적 만족과 연결되어 있다는 점에서 타의적이라기보다 자발적인 성격을 지니며, 복잡한 변화에 능동적으로 대응하기 위한 조직의 핵심 역량으로 간주된다(Scott & Bruce, 1994). 이에 따라 혁신행동은 다양한 학문 분야에서 중요한 연구주제로 부상하고 있으며, 개인의 혁신행동이 조직 혁신의 촉매로 작용한다는 인식 하에 이를 촉진하기 위한 조직 관리 전략의 탐색이 강조되고 있다(김태호·노종호, 2010; 임대형·이정환, 2023).

공공조직 구성원의 긍정적인 직무태도를 유도하는 핵심 요인 중 하나로 다양성 관리가 주목받고 있다(오화선·민경률·박성민, 2015; 이민아·전예진, 2023; Choi & Rainey, 2014). 다양성 관리는 단순히 성별, 연령, 인종 등 인구통계학적 특성의 차이를 고려하는 수준을 넘어, 서로 다른 배경을 지닌 인력이 조직 내에서 공정하게 역량을 발휘할 수 있는 환경을 조성하고, 이러한 차이를 조직의 성과와 혁신에 기여하는 자원으로 전환하려는 전략적 관리 활동을 의미한다(최성주·이근주·최유진, 2018). 즉, 구성원 간 차이를 갈등의 요인이 아닌 혁신적 동력으로 전환하고, 차별을 방지하며, 모든 인력이 조직 목표 달성에 기여할 수 있도록 여건을 마련하는 것이 다양성 관리의 핵심이다(박정민·최도람·이순호, 2020). 특히 공공조직은 대표관료제 원리에 따라 사회 전반의 인구구성을 반영해야 하며, 이는 공공성과 신뢰 형성의 기반이 되기에 다양성 관리의 중요성이 더욱 강조된다(오화선 외, 2015). 효과적인 다양성 관리는 인적자원의 효율적 활용과 조직 내 상호이해 증진, 구성원의 문제해결 역량을 촉진하여 공공조직의 혁신행동을 유발하는 중요한 요소로 작용할 수 있다(최성주·이근주·최유진, 2018).

학술적으로 다양성 관리의 개념은 맥락과 관점에 따라 다르게 정의된다. 일부 연구자들은 이를 평등고용기회(equal employment opportunity)나 적극적 조치에 초점을 둔 협의의 개념으로 이해하며(Bleijenbergh et al., 2010; Sippola & Smale, 2007), 다른 일부는 조직의 구조, 정책, 문화 전반을 아우르는 광의의 전략적 접근으로 간주한다(Morrison, Lumby, & Sood, 2006). 특히 Wise & Tschirhart(2000)는 다양성 관리를 조직 전반에 영향을 미치는 자각적이고 체계적인 프로그램으로 정의하여, 구성원 간 이질성에서 긍정적 상호작용과 성과를 도출하는 데 중점을 두고 있다. 제도적 관점에서 보면, 다양성 관리의 개념은 미국에서 활발히 발전해왔다. 1964년 「민권법(Civil Rights Act)」은 인종, 성별, 종교, 출신국 등에 따른 차별 금지를 명문화했고, 이후 「장

에인법(Americans with Disabilities Act: ADA, 1990)」 및 「Bostock v. Clayton County (2020)」 판결 등으로 장애인과 성소수자 권리를 보장하는 법적 근거가 강화되었다(Atkinson et al., 2022).¹⁾ 특히 ADA 제1조는 채용, 승진, 해고, 보상 등 고용 전 영역에서 차별을 엄격히 금지하여 다양성 관리를 법적·제도적으로 뒷받침하고 있다. 한편, 한국의 경우 최근 들어 다양성 관리에 대한 인식이 확대되면서 유연근무제(탄력근무제, 선택근무제, 재택근무 등), 출산·육아휴직, 가족돌봄휴가제 등 가정친화적 복지제도를 도입하고 있으며, 인사혁신처를 중심으로 한 「균형인사 기본계획」을 통해 장애인, 지방인재, 저소득층 등 사회적 약자의 공직 진출을 촉진하는 별도 채용과 경력경쟁채용 확대, 성별균형 채용목표제 등 다양성을 고려한 제도를 점차 확대하고 있다(최성주·이근주·최유진, 2018; 유민봉·박성민, 2014). 이러한 제도들은 구성원의 다양성을 조직성과의 실질적 향상으로 이어지게 하는 기반으로 작용한다.

정보/의사결정 이론의 관점에서 다양성 관리는 공공조직 내 혁신행동을 유도하는 핵심적인 조직적 요인으로 작용할 수 있다(김상숙, 2021; Hou et al., 2021). 이 이론은 조직 구성원들이 지닌 인종, 성별, 연령 등의 인구통계적 차이는 물론, 직무 경험, 전문성, 교육 배경, 문제해결 방식, 정책 인식 등에서의 이질성이 집단의 사고 폭을 확장시키고, 의사결정의 모든 단계에서 보다 정교하고 창의적인 판단을 가능하게 한다고 본다(이승계, 2010). 다양한 구성원들이 제시하는 상이한 정보와 관점은 문제를 다각도로 조망하게 만들고, 결과적으로 기존의 고정관념이나 경직된 사고 틀을 깨는 새로운 아이디어와 대안을 생성할 수 있는 토대를 제공한다(Sung & Choi, 2019). 특히 복잡성과 불확실성이 높은 공공조직의 환경에서는 단일한 관점보다는 다원적 시각이 정책 환경의 맥락을 보다 정확히 진단하고 현실적·창의적인 해결책을 도출하는 데 유리하게 작용할 수 있다. 그러나 이러한 인지적 다양성이 곧바로 조직의 혁신성으로 이어지는 것은 아니다. 다양성의 긍정적 효과는 조직 차원의 전략적 관리와 지원이 수반될

1) 「Bostock v. Clayton County (2020)」는 미국 연방대법원이 성적 지향과 성 정체성에 따른 고용 차별도 「1964년 민권법 제7편(Title VII of the Civil Rights Act)」의 '성(sex)'에 의한 차별로 간주된다고 판시한 사건이다. 이 판결에서 대법원은 6대 3의 다수 의견으로, 고용주가 직원의 성적 지향이나 성 정체성을 이유로 해고하는 것은 법률상 허용되지 않는 성차별이라고 판단하였다. 특히 “남성이 여성과의 관계로 해고되지 않지만 여성이 같은 관계로 해고된다면 이는 성에 따른 차별”이라는 논리를 통해 법적 근거를 제시하였다. 이 판결은 미국 연방 차원에서 성소수자(LGBTQ)의 고용 차별을 명시적으로 금지한 최초의 사례로, 공공과 민간 부문 모두에 적용되는 법적 기준을 마련함으로써 조직의 다양성 관리와 평등한 인사 운영의 법적 정당성을 강화하는 중요한 전환점이 되었다.

때 실현될 수 있다. 정보/의사결정 이론의 관점에서 다양성 관리란 단순히 다양한 배경을 가진 인재를 확보하는 것을 넘어서, 이들이 각자의 관점을 자유롭게 표현하고 상호 학습과 보완이 이루어질 수 있는 환경을 조성하는 일련의 관리활동을 포괄한다(최성주 외, 2018; 오화선 외, 2015; 박정민 외, 2020). 예컨대, 조직이 채용과 승진 과정에서 출신 지역, 경력 배경, 사회경제적 조건 등 다양한 요소를 실질적으로 고려하는 인사정책을 운영하고, 상사가 인력 다양성을 조직의 경쟁력으로 인식하며 이를 적극적으로 지지하고 실천할 때, 구성원들은 자신의 고유한 시각을 조직 내에서 의미 있는 자산으로 인식할 수 있다. 또한, 구성원 간 차이가 존중받고, 다른 의견을 표현하는 것이 장려되는 조직문화는 집단 내 심리적 안전성을 높여 구성원들이 위축되지 않고 적극적으로 참여하도록 만들 수 있다.

다양성 관리가 조직에 미치는 영향을 분석한 선행연구를 살펴보면, 다양성 관리가 조직성과와 구성원 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 실증적 근거가 다수 제시되어 있다. 박정민 외(2020)는 정부출연연구기관을 대상으로 한 설문조사를 통해 다양성 관리가 인식된 조직성과와 조직몰입에 모두 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 이는 다양성 관리가 단순한 인사전략을 넘어 구성원의 태도와 조직 효과성을 높이는 요인임을 보여준다. 이가빈 외(2022)의 연구는 한국 공공조직의 외적 다양성 관리(예: 균형인사정책)와 내적 다양성 관리(예: 일·생활균형정책)가 공무원의 삶의 질에 미치는 영향을 분석하였으며, 특히 내적 다양성 관리가 삶의 질을 높이고 직무스트레스를 낮추는 데 효과적임을 확인하였다. 이 연구는 자율문화가 다양성 관리와 직무만족 간 관계를 긍정적으로 조절함을 밝혀, 조직문화적 지원의 중요성을 부각시켰다. 한편, Pitts(2009)는 미국 연방정부 조직을 대상으로 다양성 관리가 직무만족과 팀 성과에 유의미한 긍정적 영향을 미친다고 보고하며, 특히 유색인종 집단이 백인 구성원보다 더 큰 이점을 경험한다는 점을 강조하였다. Choi & Rainey(2014) 또한 미연방인사조사 자료 분석을 통해 조직 내 공정성이 확보되고 다양성 관리가 효과적으로 이루어질수록 구성원들의 직무만족도가 높아진다고 하였으며, 이는 여성과 같은 소수집단에게 특히 두드러지게 나타난다는 점에서 다양성 관리의 효과성을 뒷받침한다.

이러한 이론적 배경과 선행연구를 종합해볼 때, 다양성 관리란 단순한 형평성 확보를 넘어서, 다양한 시각과 사고의 교차를 촉진함으로써 공공조직의 창의적 문제해결과 새로운 아이디어 제안을 가능하게 하는 인적자원관리 전략으로 작용할 수 있다.

가설 1: 다양성 관리는 공공조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 포용적 리더십의 조절효과

다양성 관리가 공공조직의 혁신행동을 촉진하는 데에는 그 자체의 효과뿐만 아니라 이를 둘러싼 상황적 맥락이 결정적 변수로 작용할 수 있다. 상황이론(contingency theory)은 조직의 성과가 특정한 조직변수 자체보다 그것이 작동하는 환경적·맥락적 조건과의 적합성에 달려 있다고 본다(Park, 2020). 즉, 동일한 관리 전략이라도 어떤 조직문화 속에서, 어떤 리더십 하에서 운영되느냐에 따라 전혀 다른 결과를 낼 수 있다는 것이다. 이러한 관점에서 볼 때, 다양성 관리의 성과 역시 조직 내부의 조절변수에 따라 달라질 수 있으며, 특히 리더가 구성원의 다양성을 어떻게 수용하고 이끄는가에 따라 그 효과가 결정된다(Guillaume et al., 2017). 다양성으로 인한 의견 충돌이나 정체성 갈등을 억제하고, 구성원 각자의 차이를 혁신적 자산으로 전환하는 데 있어 리더십은 결정적인 상황적 조건으로 작용할 수 있다. 이에 본 연구는 다양성 관리와 혁신행동 간의 긍정적 관계를 강화하는 조절요인으로서 포용적 리더십에 주목한다.

포용적 리더십은 리더가 구성원과의 상호작용 과정에서 개방성(openness), 접근가능성(accessibility), 유용성(availability)을 지속적으로 보여주는 행동을 의미하며, 이를 통해 구성원은 자신의 아이디어와 의견이 존중받고 있다고 인식하게 된다(김미경·문재승, 2019; Carmeli et al., 2010). 구체적으로 Nembhard & Edmondson(2006)은 포용적 리더십을 구성원의 기여에 대해 적극적으로 경청하고 감사의 태도를 보이는 리더의 행동으로 정의하면서, 이러한 리더는 구성원들에게 심리적 안정감을 부여하여 자발적 참여를 유도한다고 보았다. Hollander(2012)는 포용이란 구성원을 일방적으로 대하는 것이 아니라, 그들과 함께 협력하는 것을 의미한다고 보았으며, 포용적 리더십은 상호존중과 인정, 책임을 바탕으로 한 상호의존적 관계 속에서 형성되고 발휘된다고 강조하였다. 이러한 리더는 공식적 지위나 권력과 무관하게 구성원 개개인의 존재를 인정하고, 그들의 의견을 조직 의사결정과 문제해결 과정에 적극 반영하려는 노력을 보인다(조영복 외, 2018). 특히 위계적 구조가 강한 공공조직에서는 리더의 포용적 행동이 구성원들의 소극적 태도나 침묵을 줄이고, 심리적 안정감과 조직에 대한 몰입을 높이는 데 중요한 역할을 한다(Ashikali & Groeneveld, 2015; Alang, Stanton, & Rose, 2022). 나아가 구성원들은 리더의 개방적이고 수용적인 태도를 경험함으로써, 실수에

대한 두려움 없이 새로운 아이디어를 제안하거나 문제해결에 능동적으로 참여하게 되며, 이는 결과적으로 구성원들의 혁신행동을 촉진시키는 기반으로 작용할 수 있다.

포용적 리더십의 조절효과는 사회적 교환이론을 통해 설명할 수 있다. 이 이론은 인간의 사회적 관계가 단순한 의무나 강제가 아닌, 상호 이익을 주고받는 교환 과정을 통해 형성되고 유지된다고 본다(Blau, 1964). 핵심 개념은 호혜성(reciprocity)으로, 한 쪽의 호의나 자원이 일방적으로 소모되지 않고, 일정한 방식으로 반대급부가 주어져야 관계가 지속될 수 있다는 규범이다(Gouldner, 1960). 사회적 교환은 금전이나 물질과 같은 외적 보상에 국한되지 않고, 존중, 신뢰, 인정, 정서적 지지 등 비물질적 자원도 포함한다(권인수·최영근, 2011). 이때 교환은 명시적인 계약에 기반하지 않지만, 상호 기대와 책임을 전제로 한 심리적 계약(psychological contract)이 작동하며, 시간이 지날수록 상호신뢰와 의존성이 축적되는 특징을 지닌다. 교환의 균형이 유지될 경우, 개인은 자신이 존중받고 있다는 인식을 갖게 되며, 이에 대한 보답으로 자발적인 기여와 긍정적 행동을 하게 된다(장승훈·손승연·노명화, 2014). 반대로 기대한 보상이 결여되거나 관계가 불균형하게 느껴질 경우, 개인은 회피, 냉소, 이탈 등의 부정적 반응을 보이게 된다(이규만, 2013). 따라서 사회적 교환이론은 조직 내에서 리더십, 협업, 참여, 혁신과 같은 자발적 행동을 유도하는 심리적 작용과정을 이해하는 데 유용하며, 특히 리더가 제공하는 정서적 지지와 인정을 구성원이 어떻게 수용하고 반응하는지를 설명하는 데 효과적인 이론적 틀을 제공한다고 볼 수 있다.

우선 상황이론의 관점에서 볼 때, 다양성 관리가 효과적으로 작동하기 위해서는 조직 내 상호작용 구조와 리더십 특성이 이를 뒷받침해야 한다. 구성원 간 차이가 존중받고 심리적으로 수용될 수 있는 환경이 조성되지 않는다면, 다양성 관리가 혁신행동으로 이어지는 효과는 제한될 가능성이 크다. 이와 같은 맥락에서 포용적 리더십은 다양성 관리의 효과를 강화하는 조절기제의 역할을 할 것으로 기대된다. 예를 들어, 포용적 리더는 구성원이 필요로 할 때 애로사항을 기꺼이 들어주고, 문제 발생 시 언제든지 의견을 나눌 수 있는 열린 태도를 보이며, 조직의 문제 해결을 위해 구성원과 함께 토론하려는 자세를 갖춘다(차동욱 외, 2013). 이러한 태도는 단순한 지시와 통제를 넘어서, 구성원의 경험과 시각이 존중받는 상호작용 구조를 형성할 것으로 보인다. 이러한 리더십 특성은 사회적 교환이론의 핵심 원리인 호혜성을 자극함으로써, 구성원들의 자발적 기여를 촉진할 수 있는 환경을 만들어낸다(Umrani et al., 2024). 즉, 구성원은 리더로부터 존중, 경청, 신뢰와 같은 사회적 자원을 경험함으로써 자신이 조직

내에서 가치 있는 존재로 인정받고 있다고 인식하게 되고, 이에 대한 심리적 보상으로 창의적 행동을 실천하려는 동기를 가질 가능성이 높다. 이는 물질적 보상이 따르지 않더라도 자율성과 참여를 유도하는 정서적 동기 구조로 작용할 수 있다(Aboramadan et al., 2022).

특히 다양성이 높은 집단일수록 구성원이 자신의 차별성을 드러내는 데 심리적 부담을 느낄 수 있기 때문에, 포용적 리더의 수용적 태도는 이러한 불안을 완화하고 심리적 안정감을 제공함으로써 혁신행동의 촉진을 가능하게 할 것으로 예상된다(Umrani et al., 2024). 반대로, 포용적 리더십이 부족한 경우에는 구성원 간 차이에 대한 수용과 존중이 충분히 보장되지 않아, 다양성으로부터 기대되는 인지적 자극과 정보의 확장은 오히려 갈등과 위축으로 이어질 위험이 있다. 구성원은 자신의 정체성과 의견을 자유롭게 드러내기 어렵다고 느끼며, 창의적 기여 대신 침묵이나 소외로 반응할 가능성이 크다. 결국 포용적 리더십은 다양성 관리의 효과를 극대화하고 혁신적 행동으로 연결하는 데 있어 결정적 역할을 수행할 것으로 판단된다.

포용적 리더십의 조절효과에 관한 선행연구로, 김태희(2021)는 미 연방정부 정규직 공무원을 대상으로 한 실증분석을 통해, 조직 내 연령 다양성과 성과 간의 관계에서 포용적 리더십이 유의미한 정(+)의 조절효과를 나타냄을 확인하였다. 이는 다양한 연령층 간의 세대 차이로 인한 갈등 가능성이 존재함에도 불구하고, 포용적 리더십이 구성원 간 상호작용과 심리적 안정감을 증진시킴으로써 연령 다양성이 오히려 성과를 촉진하는 방향으로 작용할 수 있음을 보여준다. Zhao et al. (2024)는 중국 민간기업 직원을 대상으로 한 실증분석을 통해, 양손잡이형 인적자원관리(ambidextrous human resource practices: AHRPs)와 직원의 심리적 안정감 간의 관계를 유의미하게 조절한다는 결과를 제시하였다.²⁾ 특히 포용적 리더십이 높을수록 AHRPs가 구성원의 심리적 안정감을 더 강하게 증진시키며, 이로 인해 혁신성으로 이어지는 간접효과도 강화되는 것으로 나타났다.

이러한 선행연구들은 포용적 리더십이 조직 내 다양한 맥락에서 긍정적 효과를 증폭시키는 조절변수로 작용할 수 있음을 의미하지만, 다양성 관리와 혁신행동 간의 관

2) AHRPs는 조직이 효율성과 유연성이라는 상반된 요구를 동시에 충족하기 위해 운영하는 인적자원관리 전략이다. 구체적으로는 탐색(exploration)을 촉진하는 유연한 HR 정책(예: 창의성 장려, 자율성 확대)과, 활용(exploitation)을 강화하는 통제 중심의 HR 정책(예: 성과관리, 표준화된 교육)을 병행하여, 직원의 혁신성고를 높이고 조직의 지속가능한 경쟁력을 확보하는 데 목적이 있다.

제를 중심으로 한 실증적 검증은 여전히 부족한 실정이다. 기존 연구들은 주로 다양성과 성과 간의 관계에 초점을 맞추거나, 포용적 리더십의 효과를 독립적으로 분석하는데 그치는 경우가 많았으며, 특히 공공조직을 대상으로 다양성 관리와 혁신행동 간의 관계에서 포용적 리더십이 어떻게 작용하는지를 경험적으로 분석한 연구는 드물다. 이에 본 연구는 다양성 관리와 혁신행동 간의 관계에서 포용적 리더십의 조절효과를 실증적으로 검증하고자 한다.

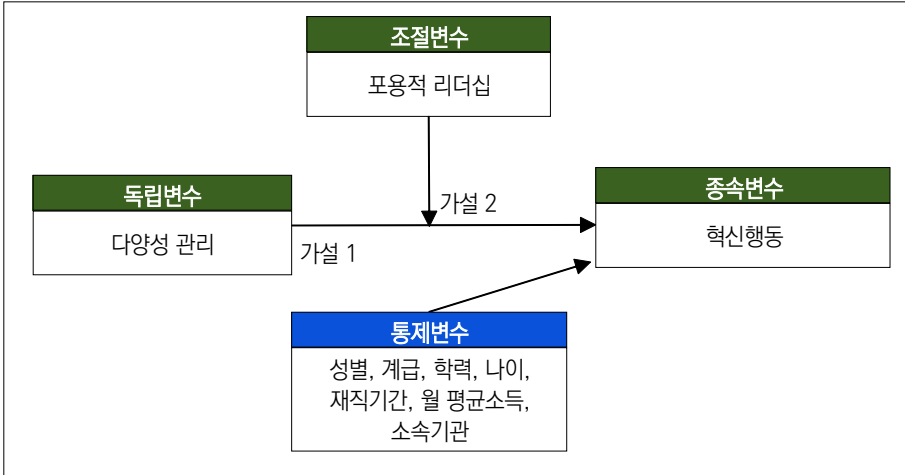
가설 2: 포용적 리더십이 높을수록 다양성 관리와 혁신행동 간 긍정적 관계는 강화될 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 조직 구성원의 다양성 관리가 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 이 관계에서 포용적 리더십이 조절변수로서 어떤 역할을 수행하는지를 검토하고자 한다. 포용적 리더십은 단순한 상명하달식 리더십과 달리, 개방성과 접근가능성, 유용성을 바탕으로 구성원과의 상호작용을 강조하며, 심리적 안정감을 통해 구성원의 자발적 참여와 창의성을 유도하는 특징을 지닌다. 따라서 다양성 관리가 혁신행동으로 이어지는 과정에서 포용적 리더십이 어떤 방식으로 그 효과를 강화하거나 약화시키는지를 분석하는 것은 이론적·정책적으로 모두 중요한 의미를 가진다. 또한, 선행연구들을 토대로 혁신행동에 영향을 줄 수 있는 성별, 계급, 학력, 연령, 재직기간, 소득수준, 소속기관 등의 인구통계학적 특성 또한 통제변수로 포함하였다. 이러한 분석틀에 기반하여, 본 연구의 개념적 모형은 <그림 1>과 같이 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 표본과 자료수집

본 연구는 한국행정연구원이 수행한 「한국의 공·사조직 구성원 인식 비교 조사 (2024)」 데이터를 활용하였다. 이 조사는 공공부문(중앙정부 및 광역자치단체 공무원)과 민간부문(중소기업 이상 민간조직 종사자)을 모집단으로 하여, 두 부문의 조직 인식과 직무 태도, 리더십, 성과 등을 비교·분석하기 위해 설계되었다. 표본은 총 2,020명(공공부문 1,012명, 민간부문 1,008명)으로 구성되었으며, 공공부문 표본은 「2023년 공무원총조사」를 기준으로 중앙/지방, 직급, 성별을 층화 기준으로 추출하였다. 특히 4급 이상과 5급 공무원 집단에는 최소 표본을 우선 할당하고, 나머지 집단은 비례 배분하여 직급별 대표성을 확보하였다. 조사는 2024년 10월 11일부터 11월 1일까지 약 3주간 한국갤럽을 통해 온라인으로 진행되었으며, 최종 확보된 유효표본은 2,020명으로 95% 신뢰수준에서 표본오차는 $\pm 2.2\%p$ 이다. 설문 문항은 총 97개로, 다양성·형평성·포용성, 조직정체성, 리더십, 의사결정 자율성, 공정성, 일과 삶의 균형, 직무 태도 및 현안 인식 등 조직 운영과 행태 전반을 포괄하도록 구성되었다. 본 연구는 이 가운데 중앙정부 및 광역자치단체 소속 공무원 응답자만을 분석 대상으로 삼았으며, 분석 단위는 공공조직에 소속된 개인 공무원이다.

〈표 1〉 응답자의 인구사회학적 특성

변수	범주	관측치	비율(%)
성별	여성	456	54.94
	남성	556	45.06
계급	8-9급	315	31.13
	6-7급	536	52.96
	1-5급	161	15.91
학력	고졸이하	27	2.67
	전문대 졸	26	2.57
	대졸	702	69.37
	대학원 석사	195	19.27
	대학원 박사	62	6.13
나이	20대 이하	182	9.01
	30대	662	32.77
	40대	687	34.01
	50대	421	20.84
	60대 이상	68	3.37
재직기간	10년 이하	472	46.64
	20년 이상 30년 미만	371	36.66
	30년 이상	169	16.70
소속기관	중앙부처	503	49.70
	지방자치단체	509	50.30
전체		1012	

3. 변수측정

1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 혁신행동이다. 혁신행동은 조직 구성원이 직무와 관련된 문제를 해결하고, 조직 및 개인의 성과를 향상시키기 위해 기존의 방식에서 벗어나 새로운 아이디어를 생성하고 이를 실제 업무 수행에 적용하려는 적극적인 시도를 의미한다(김태호·노종호, 2010 Scott & Bruce, 1994). 즉, 단순한 아이디어 제안에 그치지 않고, 그것을 실질적인 변화와 실행으로 전환시키려는 일련의 창의적 실천 과정을 포괄하는 개념이다. 본 연구에서는 혁신행동을 측정하기 위해 다음과 같은 문항들을 사용하였다: (1) “나는 직무를 더 잘 수행하기 위해 새로운 방법을 시도한다.”, (2) “나는 업

무 수행 방식을 개선하기 위한 새로운 아이디어를 생각해낸다.”, (3) “나는 주요 업무 수행 방식에 새로운 변화를 시도한다.”

2) 독립변수

다양성 관리는 조직 내 구성원의 인종, 성별, 연령, 교육, 직무경험, 사고방식 등 다양한 특성과 차이를 존중하고 이를 조직의 자산으로 활용하려는 조직 차원의 전략적 접근을 의미한다(박정민 외, 2020). 이는 단순히 외형적 차이를 포용하는 것을 넘어서, 다양한 관점과 경험이 조직 의사결정과 문제해결 과정에 긍정적 기여를 할 수 있도록 제도와 문화를 조성하는 활동 전반을 포함한다(유민봉·박성민, 2014). 본 연구에서는 다양성 관리를 측정하기 위해 다음 4가지 문항들을 사용하였다: (1) “우리 조직의 관리 관행(예: 아웃리치, 채용, 승진 기회)은 다양성을 증진한다.” (2) “나의 상사는 인력 다양성(예: 채용, 승진 기회, 개발)에 대한 헌신을 보여준다.” (3) “나는 부서 내 다른 직원들과 다른 의견을 표현하는 것이 편안하다.” (4) “나의 부서에서는 사람들의 차이가 존중받고 있다.”

3) 조절변수

포용적 리더십은 리더가 팔로워와의 상호작용 과정에서 개방성, 접근가능성, 유용성을 지속적으로 보여주는 리더십 유형이다(김미경·문재승, 2019; Carmeli et al., 2010). 구체적으로, 포용적 리더십은 구성원이 리더에게 쉽게 접근할 수 있다고 느끼게 하며, 자신의 의견을 자유롭게 표현할 수 있는 환경을 조성하고, 조직 내 문제 상황에서 실질적인 논의와 참여를 유도함으로써 심리적 안정감과 상호존중의 문화를 촉진하는 리더십이다(한송희·오상진, 2022). 본 연구에서는 포용적 리더십을 측정하기 위해 다음과 같은 문항들을 사용하였다: (1) “나의 상사는 내가 필요로 할 때 나의 애로사항을 들어줄 준비가 되어 있다.” (접근가능성), (2) “나의 상사는 나에게 문제가 생기면 언제든지 의견을 구할 수 있다.” (개방성), (3) “나의 상사는 조직에 문제가 생기면 언제든지 직원들과 함께 해결방안을 토론할 수 있다.” (유용성)

4) 통제변수

본 연구는 적극행정에 영향을 줄 수 있는 개인적 특성과 조직적 요인을 고려하여,

성별, 계급, 학력, 연령, 재직기간, 소속기관 유형, 소득수준 등을 통제변수로 설정하였다. 성별(여성=1, 남성=0), 연령, 재직기간, 학력은 구성원의 인구사회학적 배경을 반영하는 변수로서, 이들이 업무수행의 동기나 행동에 영향을 줄 수 있다는 점에서 포함되었다(김화연·오현규, 2018; 최병윤, 2023; Bysted & Jespersen, 2014). 계급 변수는 공직자의 직무상 권한과 책임의 차이를 반영하기 위한 것이며, 소속기관은 중앙정부와 지방정부 간 조직 운영 방식이나 자율성 수준의 차이를 반영하기 위해 지방정부 소속에 1을 부여하였다. 소득수준은 구성원의 경제적 만족감이나 직무 안정성과 관련된 심리적 요인이 혁신행동에 미칠 수 있는 영향을 통제하기 위해 사용되었다. 세부적으로는 계급을 8·9급, 6·7급, 1~5급으로 나누었고, 학력은 고등학교 이하, 전문대, 대학교, 석사, 박사로 구분하였다. 연령대는 20대 이하부터 60대 이상까지 10년 단위로 분류하였으며, 재직기간은 10년 이하, 20년 이상 30년 미만, 30년 이상으로 세분화하였다. 마지막으로 소득수준은 월평균 급여 기준으로 200만 원 미만=1, 200~400만 원 미만=2, 400~600만 원 미만=3, 600~800만 원 미만=4, 800~1,000만 원 미만=5, 1,000만 원 이상=6으로 범주화하였다.

4. 변수측정의 타당성과 신뢰도

본 연구에서는 다양성 관리, 포용적 리더십, 혁신행동을 측정하기 위해 총 10개의 문항을 사용하였으며, 각 문항은 '전혀 그렇지 않다(1점)'부터 '매우 그렇다(5점)'까지의 5점 Likert 척도로 응답하도록 구성하였다. 설문 문항의 구성 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인 추출 기준은 고윳값(eigenvalue)이 1.0 이상인 경우로 설정하였고, 요인 적재치(factor loading)는 0.5 이상을 기준으로 하였으며, 요인 회전 방식은 직각 회전(orthogonal varimax rotation)을 적용하였다.

분석 결과, 총 3개의 잠재 요인이 도출되었으며, 포용적 리더십의 고유값은 2.891, 혁신행동은 2.438, 다양성 관리는 2.092로 나타나 모두 1.0 이상의 기준을 충족하였다. 이들 세 요인은 합산하여 전체 분산의 약 74.2%를 설명하는 것으로 확인되었다. 또한 KMO 표본 적합도 검정 결과는 0.773~0.923 수준으로 나타나 요인분석에 적합한 것으로 확인되었다. 각 문항의 요인 적재치는 모두 0.5 이상으로 안정적으로 해당 요인에 적재되었으며, 이를 통해 측정 도구의 타당성이 확보되었음을 알 수 있다.

더불어 요인별 신뢰도 분석에서 Cronbach's α 값은 다양성 관리 0.773, 포용적 리더십 0.923, 혁신행동 0.873로 나타나, 모두 0.7 이상의 기준을 충족하여 각 문항군의 내적 일관성이 충분히 확보되었음을 보여주었다. 구체적인 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 탐색적 요인분석 결과

잠재변수	문항	고윳값	요인적재량			KMO	신뢰도
			요인1	요인2	요인3		
포용적 리더십	■ 나의 상사는 내가 필요로 할 때 나의 애로사항을 들어줄 준비가 되어 있다.	2.891	0.916			0.823	0.923
	■ 나의 상사는 나에게 문제가 생기면 언제든지 의견을 구할 수 있다.		0.916			0.764	
	■ 나의 상사는 조직에 문제가 생기면 언제든지 직원들과 함께 해결방안을 토론했을 수 있다.		0.869			0.800	
혁신행동	■ 나는 직무를 더 잘 수행하기 위해 새로운 방법을 시도한다.	2.438		0.866		0.825	0.873
	■ 나는 업무 수행 방식을 개선하기 위한 새로운 아이디어를 생각해낸다.			0.896		0.808	
	■ 나는 주요 업무 수행 방식에 새로운 변화를 시도한다.			0.877		0.902	
다양성 관리	■ 우리 조직의 관리 관행(예: 아웃리치, 채용, 승진 기회)은 다양성을 증진한다.	2.092			0.685	0.793	0.773
	■ 나의 상사는 인력 다양성(예: 채용, 승진 기회, 개발)에 대한 헌신을 보여준다.				0.611	0.832	
	■ 나는 부서 내 다른 직원들과 다른 의견을 표현하는 것이 편안하다.				0.719	0.810	
	■ 나의 부서에서는 사람들의 차이가 존중받고 있다.				0.773	0.824	

IV. 분석 결과

1. 기술통계 및 상관관계

변수 간 분포 특성을 확인하기 위해 평균, 표준편차 등 기술통계량을 제시하였으며, 잠재변수 간 상관관계 분석 결과는 <표 3>에 제시하였다. 분석 결과, 본 연구의 종속변수인 혁신행동은 다양성 관리($r=0.311$) 및 포용적 리더십($r=0.257$)과 각각 유의한

정(+의 상관관계를 나타냈다. 이는 조직의 다양성 관리와 리더의 비전 제시 및 헌신적 태도가 구성원의 혁신적인 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 또한 혁신행동과 포용적 리더십 간에도 $r=0.578$ 의 유의한 정(+의 상관관계가 확인되어, 리더의 특성이 다양성 관리와 결합하여 구성원의 태도 및 행동에 영향을 줄 가능성을 보여 준다.

〈표 3〉 기술통계 및 변수 간 상관관계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1)	1.000									
(2)	0.311	1.000								
(3)	0.257	0.578	1.000							
(4)	-0.071	-0.103	-0.103	1.000						
(5)	0.175	0.145	0.105	-0.115	1.000					
(6)	0.129	0.022+	-0.010+	-0.044+	0.188	1.000				
(7)	0.231	0.120	0.072	-0.223	0.495	0.186	1.000			
(8)	0.205	0.127	0.070	-0.163	0.475	0.156	0.687	1.000		
(9)	0.240	0.195	0.115	-0.197	0.591	0.279	0.616	0.555	1.000	
(10)	-0.027+	-0.080	-0.085	0.134	-0.108	-0.136	0.027+	-0.023+	-0.033+	1.000
평균	3.607	2.939	3.173	0.451	1.848	3.236	2.528	1.701	2.541	0.503
표준 편차	0.853	0.794	1.084	0.498	0.669	0.718	0.905	0.738	0.851	0.500

주) + 신뢰수준 95%에서 유의미하지 않음, (1)=다양성 관리, (2)=혁신행동, (3)=포용적리더십, (4)=성별, (5)=계급, (6)=학력, (7)=나이, (8)=재직기간, (9)=월 평균소득, (10)=소속기관

2. 가설검증 결과

본 연구의 조절효과 검증은 3단계 위계적 다중선형회귀분석(hierarchical multiple linear regression analysis) 절차를 통해 수행되었으며, 분석 결과는 〈표 4〉에 제시하였다.³⁾ 먼저 모델 1에서는 성별, 나이, 학력 등 통제변수와 함께 조절변수인 포용적 리더

3) 최소제곱추정량(ordinary least squares, OLS)이 최적의 추정량이 되기 위해서는, 오차항이 동분산성(homoskedasticity)을 충족해야 한다. 하지만 브루쉬-페이건(Breusch-Pagan) 검정 결과, 유의수준 0.05에서 이 가정이 기각되어 오차항에 이분산성(heteroskedasticity)이 존재하는 것으로 확인되었다. 이러한 경우 OLS 계수 자체는 여전히 불편(unbiased)하나, 추정의 효율성이 떨어지고 표준오차가 부정확하게 산출될 위험이 있다. 따라서 본 연구에서는 표준오차의 왜곡을 보정하고 통계적 추론의 신뢰성을 높이기 위해 강건 표준오차(robust standard errors)를 적용하였다.

십을 투입하여 혁신행동에 미치는 영향을 분석하였다. 모델 2에서는 독립변수인 다양성 관리를 추가하여 혁신행동에 미치는 주효과를 검증하였다. 마지막으로 모델 3에서는 다양성 관리와 포용적 리더십의 상호작용항을 포함시켜, 포용적 리더십이 다양성 관리와 혁신행동 간의 관계에 미치는 조절효과를 확인하였다.

조절효과를 검증하는 회귀분석에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항(고차항)이 각 일차항 변수들과 높은 상관관계를 가지기 때문에 다중공선성(multicollinearity) 문제가 발생하기 쉽다. 다중공선성이 존재하면 회귀계수의 분산이 커져 추정의 정확성이 저하되고, 독립변수가 종속변수에 미치는 효과를 명확하게 해석하기 어렵다. 본 연구에서는 이를 진단하기 위해 분산팽창요인(VIF, variance inflation factor)을 확인한 결과, 다양성 관리와 포용적 리더십(일차항), 그리고 두 변수의 상호작용항에서 VIF 값이 10을 초과하여 다중공선성이 존재함을 확인하였다. 이를 완화하기 위해 분석 과정에서 다양성 관리와 포용적 리더십 변수에 평균 중심화(mean-centering)를 적용하였다. 중심화 결과 모든 변수의 VIF 값이 10 이하로 감소하여 다중공선성 문제가 해소되었음을 확인할 수 있었다. 또한 평균 중심화는 주효과 계수가 상대변수가 평균 수준에 있을 때의 조건부 효과를 의미하도록 해주므로, 상호작용항이 포함된 모형에서도 해석의 기준점을 보다 명확히 유지할 수 있게 한다.

모델 1의 분석 결과, 포용적 리더십은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=0.296, p<0.01$), 이는 리더가 구성원의 의견을 존중하고 자유로운 표현을 장려하는 개방적 환경을 조성할 때, 구성원들이 새로운 아이디어를 제안하고 업무 수행 방식에 변화를 시도하는 등 혁신적인 행동에 더욱 적극적으로 참여하게 된다는 것을 의미한다. 이와 함께, 학력($\beta=0.093, p<0.05$), 나이($\beta=0.100, p<0.05$), 소득수준($\beta=0.068, p<0.05$)도 모두 직무만족도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 학력이 높고 나이가 많으며, 소득수준이 높은 공무원일수록 보다 높은 혁신행동을 보일 가능성이 크다는 점을 의미한다. 반면 성별, 계급, 재직기간, 소속기관은 혁신행동에 통계적으로 유의한 영향을 보이지 않았다. 이는 이러한 변수들이 혁신행동을 직접적으로 설명하기보다는 다른 요인과의 상호작용이나 맥락적 조건에 따라 그 효과가 달라질 수 있음을 의미한다. 다시 말해, 본 연구에서 혁신행동을 설명하는 핵심 요인은 학력, 연령, 소득수준과 같은 개인적 배경 요인과 함께 조직적 요인인 포용적 리더십이 보다 강하게 작동한 것으로 해석할 수 있다.

이어서 모델 2에서는 독립변수인 다양성 관리를 추가하여 혁신행동에 미치는 직접적인 영향을 검증하였다. 분석 결과, 다양성 관리는 혁신행동에 대해 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=0.223$, $p<0.01$), 가설 1이 지지되었다. 이는 조직 내 다양성을 효과적으로 관리할수록 구성원이 직무 수행 과정에서 더 적극적으로 새로운 아이디어를 제안하고 창의적인 방식으로 업무를 개선하려는 경향이 높아짐을 의미한다. 이러한 결과는 다양성 관리가 혁신행동을 유도하는 요인으로 작용할 수 있음을 보여준다.

이러한 결과는 정보/의사결정 이론의 관점에서 이해할 수 있다. 이 이론은 구성원들의 인구통계적·경험적 차이가 집단 내 정보와 관점을 다양화하여 의사결정의 질을 높이고, 창의적이며 차별화된 해결책을 만들어낼 수 있는 기반이 된다고 본다. 특히 복잡성과 불확실성이 큰 공공조직에서는 단일한 시각보다 다양한 배경과 관점을 반영하는 다원적 접근이 현실적이고 창의적인 대안을 도출하는 데 유리하다. 다만 이러한 효과는 단순히 다양한 인재를 확보하는 것만으로는 충분하지 않으며, 조직 차원의 전략적 관리와 지원이 병행될 때 실현된다. 즉, 조직이 다양성을 존중하고 관리자가 이를 조직 경쟁력의 자원으로 인식하며, 자유로운 의견 개진과 상호 학습을 장려하는 문화를 조성할 때, 구성원들은 심리적 안정감을 바탕으로 위축되지 않고 적극적으로 새로운 아이디어를 제시하거나 혁신적 행동에 참여하게 된다. 따라서 본 연구의 실증분석 결과는 다양성 관리가 공공조직에서 혁신행동을 촉진하는 핵심적 요인임을 보여준다.

마지막으로 모델 3에서는 다양성 관리와 포용적 리더십 간 상호작용항을 포함하여 조절효과를 분석하였다. 분석 결과, 상호작용항(다양성 관리 $\times$ 포용적 리더십)은 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=0.098$, $p<0.01$), 가설 2는 지지되었다.

〈표 4〉 위계적 다중선형회귀분석 결과

	모델1	모델2	모델3
	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
성별(여성=1)	0.011 (0.053)	0.020 (0.053)	0.030 (0.052)
계급	0.004 (0.050)	-0.002 (0.050)	0.003 (0.049)

학력	0.093 (0.036)	**	0.097 (0.035)	***	0.099 (0.035)	***
나이	0.100 (0.047)	**	0.095 (0.047)	**	0.102 (0.047)	**
재직기간	0.055 (0.052)		0.060 (0.052)		0.050 (0.051)	
월 평균소득	0.068 (0.041)	**	0.069 (0.041)	*	0.070 (0.041)	*
소속기관(지방정부=1)	0.006 (0.052)		0.013 (0.051)		0.004 (0.051)	
포용적 리더십	0.296 (0.037)	***	0.094 (0.031)	***	0.124 (0.030)	***
다양성 관리			0.223 (0.042)	***	0.227 (0.043)	***
다양성 관리 × 포용적 리더십					0.098 (0.032)	***
상수	2.815 (0.136)	***	2.108 (0.180)	***	2.724 (0.136)	***
R^2_{adj}	0.147		0.157		0.169	
F_{adj}	21.96	***	20.44	***	23.56	***

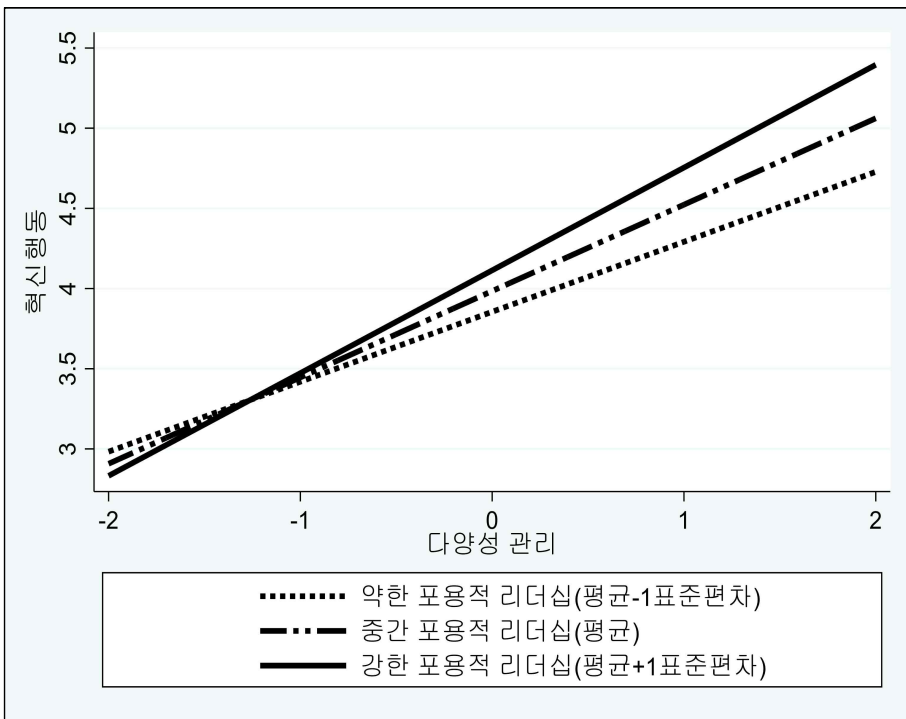
주) *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$, S.E.=robust standard error

다양성 관리와 포용적 리더십 간의 상호작용 효과를 <그림 2>에 시각화하였다. 분석 결과, 다양성 관리는 포용적 리더십 수준에 따라 혁신행동에 미치는 영향력이 달라지는 것으로 나타났다. 구체적으로, 포용적 리더십 수준이 낮은 집단(평균-1표준편차)에서는 다양성 관리가 혁신행동에 미치는 영향이 비교적 완만하게 나타난 반면, 포용적 리더십 수준이 높은 집단(평균+1표준편차)에서는 그 효과가 더욱 뚜렷하게 나타났다.

상황이론의 관점에서 볼 때, 다양성 관리가 효과적으로 작동하기 위해서는 조직 내 상호작용 구조와 리더십 특성이 이를 뒷받침해야 한다. 구성원 간 차이가 존중받고 수용되지 않는다면, 다양성 관리가 제공하는 인지적 자극과 정보 확장은 오히려 갈등과 위축으로 이어질 수 있다. 이러한 맥락에서 포용적 리더십은 구성원의 목소리를 경청하고, 문제 해결을 위해 함께 토론하며, 필요할 때 기꺼이 지원하는 태도를 통해 긍정적인 상호작용 구조를 형성한다. 이러한 리더십은 사회적 교환이론의 핵심 원리인 호혜성을 자극하여, 구성원들이 존중과 신뢰라는 사회적 자원을 경험하고 이를 심리

적 보상으로 인식함으로써 자발적이고 창의적인 행동에 나서도록 동기를 부여한다. 특히 다양성 관리가 강조되는 집단일수록 구성원은 자신의 차별성을 드러내는 데 부담을 느끼기 쉽다. 그러나 포용적 리더의 수용적 태도는 이러한 불안을 완화하고 심리적 안정감을 제공함으로써 혁신행동을 촉진한다. 반대로 포용적 리더십이 부족하면 다양성 관리의 긍정적 효과는 약화되거나 갈등으로 전환될 수 있다. 결국 본 연구의 결과는 포용적 리더십이 다양성 관리의 효과를 극대화하고 이를 혁신행동으로 연결시키는 데 있어 핵심적인 조절기제 역할을 수행함을 실증적으로 보여준다.

〈그림 2〉 다양성 관리와 혁신행동 간 관계에서 포용적 리더십의 조절효과



V. 결론

본 연구는 한국행정연구원이 수행한 「한국의 공·사조직 구성원 인식 비교 조사」

데이터를 활용하여, 공공조직 내에서 다양성 관리가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 특히 이 관계에서 포용적 리더십이 조절변수로 작용하는지를 중심으로 분석을 수행하였다. 분석 결과, 다양성 관리는 공무원의 혁신행동 수준을 유의하게 높이는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 나아가 다양성 관리와 혁신행동 간의 긍정적 관계는 구성원이 지각하는 포용적 리더십 수준에 따라 그 강도가 달라지는 것으로 나타났으며, 포용적 리더십을 높게 인식하는 집단일수록 다양성 관리의 효과가 더욱 뚜렷하게 나타났다. 이러한 결과는 구성원이 리더로부터 존중과 수용을 경험하고, 필요할 때 접근 가능하며 실질적인 지원을 받을 수 있다고 느낄 때, 조직이 추진하는 다양성 관리가 보다 강력한 혁신행동으로 이어질 수 있음을 보여준다. 포용적 리더십은 단순한 관용적 태도를 넘어서, 구성원의 의견을 경청하고 문제 해결에 함께 참여하는 상호작용적 특성을 지니며, 이러한 리더십 환경은 구성원이 심리적 안정감을 바탕으로 창의적이고 자발적인 행동을 발현할 수 있는 기반을 제공한다. 다시 말해, 포용적 리더십은 다양성 관리의 효과를 배가시켜 이를 조직의 혁신성으로 이어지게 하는 실질적 동력으로 작용한다. 구성원이 리더의 개방성과 접근성, 그리고 실질적 지원을 체감할수록, 다양성 관리가 지향하는 존중과 포용의 가치가 구성원의 행동 속에 구체적으로 반영되며, 이는 궁극적으로 새로운 아이디어의 창출과 실행으로 이어진다.

본 연구는 조직 내 다양성 관리가 구성원의 혁신행동을 실질적으로 증진시킨다는 점에서 정보/의사결정이론의 설명력을 뒷받침한다. 정보/의사결정이론은 다양한 인적 자원이 조직 내에 존재할 때, 이들이 보유한 상이한 경험과 지식, 문제 인식의 틀들이 상호작용함으로써 더 풍부하고 창의적인 해결방안을 도출할 수 있다고 본다. 특히 본 연구는 단순히 다양한 구성원을 확보하는 데 그치는 것이 아니라, 이들을 존중하고 이질적인 의견이 자유롭게 교환될 수 있도록 조직이 제도적 기반을 마련하고 적극적으로 관리할 때, 구성원들이 혁신적인 사고와 행동을 보여줄 가능성이 높아진다는 점을 실증적으로 보여주었다. 이러한 결과는 다양성 관리가 단순한 인사정책의 차원을 넘어, 조직의 문제 해결 능력과 창의성 확보에 실질적으로 기여할 수 있는 전략적 수단임을 확인시켜준다. 다시 말해, 조직이 인적자원의 다양성을 단순히 수용하는 수준을 넘어 이를 체계적으로 조정하고 연계함으로써, 보다 복잡하고 불확실한 환경에서 유연하고 효과적인 대응력을 확보할 수 있음을 의미한다. 본 연구는 다양성 관리가 실제로 혁신행동이라는 조직성과에 도달할 수 있도록 작동한다는 점에서 정보/의사결

정이론이 현실 조직 환경에서도 유효하게 작동함을 보여주는 경험적 증거를 제공한다. 이는 향후 공공조직을 비롯한 다양한 조직에서 다양성 관리의 전략적 가치와 정책적 정당성을 강화하는 데 기초자료로 활용될 수 있다.

본 연구는 포용적 리더십이 다양성 관리와 혁신행동 간의 관계를 유의미하게 강화한다는 점을 실증적으로 확인하였다. 이는 구성원 간 차이가 존중받고 수용되는 환경이 마련될 때, 다양성 관리가 단순한 제도적 선언을 넘어 실제 행동 변화로 연결될 수 있음을 보여준다. 특히 포용적 리더십은 구성원의 목소리를 경청하고, 문제 해결 과정에 함께 참여하며, 필요 시 지원을 아끼지 않는 태도를 통해 긍정적인 상호작용 구조를 형성한다. 이러한 리더십은 사회적 교환이론이 강조하는 호혜성을 자극하여, 구성원들로 하여금 존중과 신뢰라는 사회적 자원을 경험하도록 만든다. 그 결과 구성원들은 이러한 경험을 심리적 보상으로 인식하고, 조직에 대한 몰입과 신뢰를 기반으로 새로운 아이디어를 제시하거나 창의적 행동에 자발적으로 참여하게 된다. 특히 다양성이 높은 집단에서 나타날 수 있는 긴장이나 위축은 포용적 리더십의 수용적 태도를 통해 완화될 수 있으며, 이는 혁신행동을 더욱 촉진하는 긍정적 메커니즘으로 작용한다. 반대로 포용적 리더십이 결여된 상황에서는 다양성 관리의 긍정적 효과가 갈등이나 소외로 전환될 수 있다는 점에서, 리더십이 다양성 관리의 효과를 실질적으로 발현시키는 핵심적 조절기제임을 본 연구는 실증적으로 입증하였다.

이러한 실증 결과는 이론적 차원에서도 중요한 함의를 제공한다. 정보/의사결정 이론은 다양한 배경과 경험을 가진 인적 자원이 집단 내 의사결정의 질을 향상시키고, 보다 창의적이고 정교한 해결책을 도출할 수 있다고 설명한다. 그러나 이러한 구조적·인지적 자원이 자동적으로 혁신행동으로 이어지는 것은 아니다. 실제 행동으로 전환되기 위해서는 사회적 교환이론이 강조하는 신뢰, 존중, 호혜성과 같은 관계적·정서적 기반이 함께 구축되어야 한다. 즉, 다양성 관리가 제공하는 다원적 시각과 정보는 포용적 리더십이 매개하는 관계적 자원과 결합될 때 비로소 구성원들의 혁신행동을 강화할 수 있다. 본 연구는 이러한 상호작용적 메커니즘을 실증적으로 확인함으로써, 기존 연구들이 단일 이론 틀에 의존해 다양성 관리와 혁신행동을 설명해온 한계를 넘어섰다. 더 나아가 정보/의사결정 이론과 사회적 교환이론의 통합적 적용 가능성을 보여줌으로써, 공공조직 연구에서 구조적 요인과 관계적 요인을 동시에 포착할 수 있는 새로운 분석 틀을 제안하였다. 이는 공공조직이 복잡하고 불확실한 환경 속에서 어떻게 혁신성과를 확보하는지에 대한 설명을 보다 정교하게 확장하는 이론적 기여를 제

공하며, 향후 연구에서 다양성 관리와 리더십을 통합적으로 다루는 학문적 기반을 강화하는 출발점이 될 수 있다.

다양성 관리가 공공조직 내 구성원의 혁신행동을 증진시킨다는 본 연구의 결과는, 정부의 균형인사정책이 단순히 형식적인 대표성 확보를 넘어 실질적인 조직성과와 연계되어야 함을 보여준다(오화선 외, 2015; 조태준·김상우, 2021). 채용 단계에서 정부는 지역인재 채용 확대와 장애인 고용목표제를 시행하고 있으나, 제도의 구체적 적용 방식과 운영 성과는 중앙부처와 광역자치단체 간에 상이하게 나타난다. 지역인재 채용은 단기적으로 지방대학 출신의 공직 진출을 확대하는 효과가 있지만, 장기적으로는 지역사회 기여나 지역 간 균형발전이라는 본래 목적을 달성하기 어렵다는 지적이 있다(김동원, 2007). 예컨대 합격자가 해당 지역에 장기간 근무하지 않거나 중앙으로 이탈할 경우 효과는 제한적일 수 있으며, 서울 명문대 집중 현상도 완전히 해소되기 어렵다. 장애인 고용목표제 또한 정원 산정과 직무 배치의 한계로 인해 실질적 기회 보장보다는 형식적 충원에 머무르는 경우가 있다(조태준·김상우, 2021). 따라서 향후 채용 정책은 다양한 배경의 인재를 선발하는 데 그치지 않고, 이들이 조직에 안정적으로 적응하고 성장할 수 있도록 멘토링 프로그램, 초기 적응 지원, 직무 적합성 기반 배치 등을 병행해야 한다. 이러한 보완은 구성원의 소속감과 경력 안정성을 높여 조직 내 사고와 경험의 폭을 넓히고, 궁극적으로 혁신행동으로 이어질 수 있을 것이다.

둘째, 승진 및 보직 배치에서는 정부조직 내 고위직 승진 구조에서 여전히 특정 성별·연령·학벌 편향이 존재한다는 문제가 반복적으로 지적된다(변지현·오성수, 2022; 우양호, 2021). 예를 들어, 여성 공무원의 경우 일정 직급 이상으로의 승진 비율이 낮고, 육아휴직 이후 복귀 과정에서 경력 단절이 불리하게 작용하는 경우가 많다. 본 연구의 결과는 승진 심사 기준의 객관성과 투명성을 제도적으로 강화하고, 육아휴직·유연근무 경험을 불이익이 아닌 경력으로 인정하는 기준을 마련해야 한다는 점을 뒷받침한다. 특히 광역자치단체의 경우 소규모 부서 운영으로 인해 특정 인력이 장기간 동일 부서에 배치되는 문제가 발생할 수 있기에, 순환보직 기준의 객관성과 다양성 보장이 필요하다.

셋째, 교육훈련 영역에서는 현재 공무원 교육원이나 지방공무원교육원에서 다양한 직무교육이 제공되고 있으나, 대부분 법령·절차 중심으로 편성되어 있어 다양성 관리나 차별 예방 교육은 보조적 수준에 머무른다. 본 연구는 이러한 교육훈련이 더 실질적으로 강화될 필요가 있음을 시사한다. 즉, 모든 직급의 공무원을 대상으로 다양성

감수성 교육을 의무화하고, 중간관리자 이상을 대상으로는 포용적 리더십을 훈련할 수 있는 별도의 프로그램을 마련해야 한다. 특히, 집단 토론·사례 기반 학습을 도입하여 실제 정책 집행 과정에서 발생할 수 있는 다양성 갈등을 효과적으로 관리할 수 있는 역량을 길러야 한다.

넷째, 균형인사목표제의 사후관리는 현재 제도가 선언적 수준에 머무는 경우가 많다는 점에서 보완이 필요하다. 기관별 목표 달성 여부를 단순히 보고하는 수준을 넘어서, 연차별 추진성과를 대외적으로 공개하고 국민과 공유하는 방식이 필요하다. 또한, 목표를 달성하지 못한 기관에 대해서는 단순 경고를 넘어서 차년도 예산·평가와 연계하거나, 전문 컨설팅을 지원하는 등 실질적 후속조치를 마련해야 한다. 이를 통해 기관이 형식적 수치 달성에 머무르지 않고, 실질적인 다양성 관리 성과를 조직문화와 제도로 정착시킬 수 있다.

마지막으로, 조직문화의 변화가 반드시 수반되어야 한다. 정부조직은 위계적·관료적 성격이 강해 다양한 목소리가 제도적으로 보장되더라도 실제 현장에서 반영되지 못하는 경우가 많다. 본 연구의 결과는 차이를 존중하고 공정한 기회를 보장하는 문화가 병행되어야 다양성 관리가 혁신행동으로 구체화 될 수 있음을 보여준다. 예를 들어, 인사평가·성과평가 기준에 협업·창의성·공정성 지표를 포함시키고, 다원적 의견을 장려하는 회의 문화와 제도적 장치를 확대하는 것이 필요하다. 이러한 문화적 변화는 공무원들이 위축되지 않고 자신만의 시각을 자유롭게 제시할 수 있는 환경을 제공함으로써, 다양성 관리가 실제 혁신행동으로 이어지도록 하는 기반이 된다.

본 연구는 공공조직을 대상으로 다양성 관리가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 이 관계에서 포용적 리더십의 조절효과를 확인함으로써 이론적·정책적 논의에 기여하였다. 그러나 몇 가지 한계가 존재한다. 첫째, 본 연구는 단일 시점에서 수집된 횡단면 자료를 기반으로 하여 인과관계에 대한 해석에 제약이 있으며, 혁신행동과 같은 동태적인 변수의 변화를 설명하기 위해서는 향후 종단적 연구 설계나 실험적 접근이 필요하다. 둘째, 분석 단위를 개인 수준에 한정함으로써 조직 또는 팀 차원의 다양성 관리 및 리더십의 맥락적 효과를 충분히 반영하지 못했다는 점도 한계로 지적된다. 집단 수준의 상호작용과 구조적 요인을 반영하기 위해서는 다층모형을 활용한 분석이 요구된다. 셋째, 다양성 관리와 포용적 리더십 모두를 단일 차원으로 측정하여 구성원의 반응을 포착했기 때문에, 정책 유형별 다양성 관리나 리더십의 하위 속성이 미치는 차별적 영향을 충분히 고려하지 못했다. 후속 연구에서는 다

양성 정책의 내용과 실행수준, 리더십의 구체적 행동 유형을 세분화하여, 이들이 혁신 행동에 영향을 미치는 경로를 보다 정밀하게 분석할 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구의 혁신행동, 다양성 관리, 포용적 리더십 측정 문항은 기존 선행연구에서 활용된 검증된 문항을 그대로 차용한 것이 아니라, 이를 참고하여 유사한 형태로 재구성된 것이다. 따라서 기존 연구들과의 비교 가능성은 확보할 수 있으나, 측정도구의 완전한 타당성과 신뢰성이 이미 검증된 도구에 비해 다소 제한적일 수 있다는 한계가 존재한다. 이러한 점은 추후 연구에서 선행연구에서 검증된 문항을 직접 활용하거나, 본 연구에서 사용한 문항에 대해 탐색적·확인적 요인분석을 반복적으로 적용하여 측정도구의 타당성을 보다 체계적으로 축적할 필요가 있음을 의미한다.

참고문헌

- 권인수·최영근.(2011). 심리적 임파워먼트 및 리더-부하 교환관계와 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과. 『대한경영학회지』, 24(4), 2415-2437.
- 김동원.(2007). 지역인재추천채용제의 문제점 및 개선방안. 『한국거버넌스학회보』, 14(1), 261-287.
- 김미경·문재승.(2019). 포용적 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 권력거리의 조절효과. 『인적자원관리연구』, 26(4), 83-103.
- 김상묵.(2022). 행정환경 변화와 정부조직 재설계. 『한국행정연구』, 31(1), 1-26.
- 김상숙.(2021). 공기업 조직 구성원의 다양성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 다양성 감수성의 조절효과를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 32(1), 157-180.
- 김태호·노종호.(2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 『행정논총』, 48(3), 143-168.
- 김태희.(2021). 조직의 다양성과 성과의 관계: 포용적 리더십의 조절효과. 『한국조직학회보』, 18(3), 1-34.
- 김화연·오현규.(2018). 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로. 『사회과학연구』, 29(3), 243-266.
- 문명.(2021). 조직의 목표명확성, 구성원들의 업무효능감과 혁신행동의 관계: 공공리더십의 조절된 매개효과. 『한국조직학회보』, 18(3), 203-225.
- 박이레.(2024). 공무원의 동기가 혁신행동에 미치는 영향: 자기결정성요인의 조절된 매개효과. 『한국인사행정학회보』, 23(4), 233-264.

- 박정민·최도림·이순호.(2020). 다양성 관리가 인식된 성과와 조직몰입에 미치는 영향: 국책연구기관을 중심으로. 『한국콘텐츠학회논문지』, 20(2), 626-635.
- 범가미·모은정.(2024). 변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향: 공공봉사동기와 변화관리의 매개효과를 중심으로. 『한국공공관리학보』, 38(3), 25-52.
- 오화선·민경률·박성민.(2015). 다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국인사행정학회보』, 14(2), 69-98.
- 우양호.(2020). 고위직 여성의 유리절벽 (Glass Cliff) 현상: 공공 및 민간부문의 실태규명과 비교. 『행정논총』, 58(1), 271-301.
- 유민봉·박성민.(2014). 『한국인사행정론』 (제5판). 박영사.
- 이가빈·이지혜·김성엽·박성민.(2022). 다양성관리 정책이 공무원의 직무스트레스, 직무만족, 삶의 질에 미치는 영향 연구: 업무자율성과 자율문화의 조절효과를 중심으로. 『국정관리연구』, 17(3), 49-107.
- 이규만.(2013). 사회적 교환관계와 조직몰입 및 혁신행동 간의 관련성: 울산지역 공무원을 중심으로. 『지역산업연구』, 36(2), 25-44.
- 이나흠·이수영.(2024). 변화관리가 조직성숙에 미치는 영향: 조절된 매개효과를 중심으로. 『행정논총』, 62(4), 93-126.
- 이민아·전예진.(2023). 공무원의 다양성 확보 제도가 혁신행동에 미치는 영향: 대표관료제 및 다양성 관리제도를 바탕으로. 『행정논총』, 61(4), 213-237.
- 이승계.(2010). 다양성 관리 이론의 고찰과 국내 기업에 주는 시사점. 『현상과인식』, 34(1/2), 147-174.
- 이재완·은종환.(2024). 공공조직의 인적 다양성과 조직문화: 산림청 직원의 인식을 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 34(4), 115-139.
- 임대형·이정환.(2023). 한국 기업 조직구성원의 혁신적 행동에 대한 체계적 고찰 및 메타분석. 『경영학연구』, 52(6), 1325-1353.
- 장승훈·손승연·노명화.(2014). 심리적 계약이 창의성 및 과업성취에 미치는 영향: 교환 이데올로기의 조절효과. 『경영학연구』, 43(5), 1761-1786.
- 조영복·이나영·박광휘.(2018). 사회적기업가의 포용적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 안정의 매개효과. 『사회적가치와 기업연구』, 10(2), 231-259.
- 조태준·김상우.(2021). 균형인사정책의 추진성과와 발전방향에 관한 연구. 『한국정책과학학회보』, 25(1), 173-197.
- 주지형·임준형.(2024). 변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 책임성의 매개효과. 『한국조직학회보』, 21(2), 71-100.
- 차동욱·김상수·이정훈·방호진·문지영.(2013). 포용적 리더십이 부하의 역할내 성과와 발언행

- 동에 미치는 영향에 관한 연구: 활력의 매개효과를 중심으로. 『대한경영학회지』, 26(8), 2147-2166.
- 최병윤.(2023). 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 업무 자율성과 혁신관계문화의 조절된 매개효과. 『한국사회와 행정연구』, 34(3), 129-155.
- 최병윤.(2024). 업무자율성이 적극행정에 미치는 영향: 직무만족과 변혁적 리더십의 조절된 매개효과. 『한국조직학회보』, 21(2), 101-127.
- 최성주·이근주·최유진.(2018). 다양성과 다양성 관리: 한국형 다양성 연구의 방향 모색. 『한국 인사행정학회보』, 17(4), 1-28.
- 한송희·오상진.(2022). 리더의 포용적 리더십이 MZ 세대의 잡크래프팅에 미치는 영향: 지식공유 의도와 조직기반자금심의 매개효과. 『대한경영학회지』, 35(9), 1741-1762.
- Aboramadan, M., Crawford, J., Turkmenoglu, M. A., & Farao, C.(2022). Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: does perceived green organizational support matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103330.
- Alang, T., Stanton, P., & Rose, M.(2022). Enhancing employee voice and inclusion through inclusive leadership in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 51(3), 309-329.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S.(2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
- Atkinson, C. L., Alibašić, H., & Oduro Nyarko, E.(2022). Diversity management in the public sector for sustainable, inclusive organizations: Ideals and practices in Northwest Florida. *Public Integrity*, 24(4-5), 400-413.
- Blau, P. M.(1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley.
- Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E.(2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 413-421.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R.(2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J.(2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- 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.
- Choi, S., & Rainey, H. G.(2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity?. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307-331.
- Damanpour, F., & Evan, W. M.(1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Gouldner, A. W.(1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A.(2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303.
- Hollander, E.(2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Hou, F., Su, Y., Qi, M., Wang, L., & Wang, Q.(2021). Entrepreneurial team knowledge diversity and creativity: a multilevel analysis of knowledge sharing, individual creativity, and team creativity. *Frontiers in Psychology*, 12, 717756.
- Jin, M., Lee, J., & Lee, M.(2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303-319.
- Morrison, M., Lumby, J., & Sood, K.(2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295.
- 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.
- Park, S.(2020). Size matters: Toward a Contingency Theory of diversity effects on performance. *Public Performance & Management Review*, 43(2), 278-303.
- Pitts, D.(2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sippola, A., & Smale, A.(2007). The global integration of diversity management: A longitudinal

- case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1895-1916.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N.(2019). Effects of diversity on knowledge sharing and creativity of work teams: status differential among members as a facilitator. *Human Performance*, 32(3-4), 145-164.
- Umrani, W. A., Siyal, S., Al Riyami, S., Memon, M. A., & Siyal, A. W.(2024). Inclusive leadership and innovative work behaviours: social exchange perspective. *Current Psychology*, 43(30), 24774-24788.
- Wise, L. R., & Tschirhart, M.(2000). Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers?. *Public Administration Review*, 60(5), 386-394.
- Zhao, L., Jolly, P. M., Zhao, S., & Zeng, H.(2024). How and when inclusive leadership enhances team proactivity: the roles of collective thriving and team power distance. *Personnel Review*, 53(7), 1666-1686.

Abstract and Key Words

Exploring the Influence of Diversity Management in Government Organizations on Innovative Behavior: Focusing on the Moderating Role of Inclusive Leadership

Jo, Seonggi
INHA University

Moon, Kukyoung
INHA University

This study empirically examines the impact of diversity management on employees' innovative behavior in public organizations, with a particular focus on the moderating role of inclusive leadership. As the public sector increasingly incorporates personnel from diverse backgrounds—such as gender, age, region, and disability status—the heterogeneity of organizational composition has expanded, highlighting the growing importance of diversity management. However, how employees perceive and embrace diversity is often shaped by interactional contexts, particularly the nature of their relationships with supervisors. Against this backdrop, the study investigates whether inclusive leadership moderates the relationship between diversity management and innovative behavior. Utilizing data from the 2024 “Comparative Survey on Public and Private Sector Organizational Perceptions” conducted by the Korea Institute of Public Administration, responses from 1,012 central and local government officials were analyzed using hierarchical multiple regression analysis. The findings indicate that diversity management has a significant positive effect on innovative behavior, and inclusive leadership strengthens this relationship. These results suggest that promoting innovation in public organizations requires not only institutional diversity policies but also the concurrent application of inclusive leadership that guides employee behavior through daily interactions.

[Key Words: diversity management, innovative behavior, inclusive leadership, information-decision theory, social exchange theory]