

인종 다양성과 조직이탈: 다수·소수 인종집단 간 상이한 반응에 대한 연구

황선영
연세대학교
(s.hwang@yonsei.ac.kr)
노현탁(교신저자)
연세대학교
(hroh@yonsei.ac.kr)

본 연구는 인종 다양성과 조직이탈률 간의 관계를 면밀히 고찰하는 것을 주요 목적으로 한다. 이에 대해 본 연구는 조직 내 다수 집단과 소수 집단을 구분하고 이들이 다양성의 증가에 따라 상이한 반응(asymmetric response)을 보일 수 있음을 주목하였다. 다수 집단과 소수 집단은 지위와 권력에 있어 격차가 존재하므로 다양성의 증가라는 동일한 현상 또한 각 하위 집단에게 상이한 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 본 연구는 다양성의 증가가 결과 변수에 비선형적으로 영향을 미칠 수 있다는 주장 또한 실증적으로 분석하였다. 특히 소수 인종집단에 대해 그들이 지니는 고유한 지위와 권력 특성을 바탕으로 역-U자형의 이탈 행동을 보일 것이라 예측하였다. 실증분석을 위해, 본 연구는 미국의 고등 교육 기관을 배경으로 하여 2001-2004년, 2007-2010년까지의 8개년 간 데이터를 활용하였고, 패널 데이터 분석기법으로 가설 검정을 실행하였다. 분석결과, 소수 인종 학생은 가설에서 예측한 바와 같이 다양성이 증가함에 따라 역-U자형의 조직 이탈행동을 보였지만, 백인 학생은 선형적으로 이탈행동을 증가시켰다. 기존의 선행연구들이 인종 다양성과 조직이탈행동 간 관계 관련하여 다소 불분명한 연구결과를 보고하고 있는 반면, 본 연구는 '누가떠나느냐에 명시적인 초점을 둬으로써 인종 다양성-조직이탈행동 관계를 보다 명확하게 이해할 수 있는 새로운 관점을 제시했다는 점에서 주요한 의의가 있다고 할 수 있다.

주제어: 조직의 인구통계적 구성, 인종다양성, 조직이탈, 이직률

1. 서론

조직 내 인종 다양성 증가는 개인 및 조직에 어떤 영향을 미치는 것일까? 글로벌 경제, 다문화 사회가 도래함에 따라 과거 비교적 동질적인 인종분포를 갖고 있던 대부분의 조직에 다양한 사회적, 문화적 배경을 지닌 사람들의 유입이 시작되었다(U.S. Bureau of Labor Statistics, 2012). 새로운 멤버의 유입은 이전에는 경험하지 못했던, 이질적인 멤버들 간의 새로운 상호작용 패턴을 만들어내게 되고, 이는

오늘날 많은 조직들이 겪고 있는 주요한 인적자원 관리 이슈 중 하나이다(Kalev, Dobin, & Kelly, 2006; McKay et al., 2007; Richard, Roh, & Pieper, 2013). 많은 학자들이 이러한 조직 내 인종다양성 증가가 갖는 영향력에 대한 연구를 진행하여 왔는데, 과거 연구에서는 주로 개인수준의 태도, 행동변수 중심으로 검증이 이루어져 왔다. 예를 들어, 지난 실증연구 결과, 일반적으로 이질적인 멤버로 구성된 집단은 동질적인 집단에 비해 낮은 수준의 조직현신도, 만족, 동일시 경향, 조직에 남고자 하는 의도 등을 보이는 것으로 알려진 바 있고(예:

Chattopadhyay, Tluchowska & George, 2004; Riordan & Shore, 1997; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992), 이질적인 구성원들은 보다 높은 수준의 멤버 간 갈등, 응집력 문제, 신뢰부족 등의 문제를 겪는 것으로 밝혀졌다(예: Chatman & Flynn, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). 행동적인 측면에서도 개인은 다양성이 수준이 높은 집단 속에 있을 때 낮은 수준의 의사소통, 정보공유를 경험하는 경향이 있고, 조직시민행동 등의 행동을 보이는 경향성 또한 감소하는 것으로 밝혀진 바 있다(예: Chattopadhyay, 1999; Stewart & Garcia-Prieto, 2008; Zenger & Lawrence, 1989).

인종다양성의 증가가 갖는 전반의 부정적인 영향력에도 불구하고, 이러한 개인수준의 태도, 경향성이 조직에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 최종적인 행동변화, 예를 들어 조직이탈 행동으로도 연결되는지 여부에 대한 이론적, 실증적 이해는 아직 부족한 실정이다. 지난 학계에서 인구통계학적 다양성과 조직이탈 행동 간 관계에 대한 연구는 비교적 제한적으로 이루어진 측면이 있는데, 주로 연령, 근속연수, 성별 등의 변수에 초점을 두고 연구가 진행된 바 있다(McCain, O'Reilly & Pfeffer, 1983; O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989; Wagner, Pfeffer & O'Reilly, 1984; Wiersma & Bird, 1993). 비교적 소수의 연구자들이 인종다양성과 조직이탈 행동 간 관계에 대한 실증연구를 진행하였으나, 이러한 연구조차 개별 연구 특성에 따라 다소 불분명한 패턴(긍정적, 부정적 관계 또는 유의미하지 않은 결과의 혼재)을 보고하고 있다(Leonard & Levine, 2006; Sacco & Schmitt, 2005; Zatzick, Elvira & Cohen, 2003). 따라서 본 연구에서는 조직 내 인종다양성이 구성원들의 조직이탈행동에 미치는

영향에 대해 초점을 두고, 대규모 패널데이터를 활용한 보다 종합적인 실증분석을 실시하고자 한다. 또한 본 연구는 개개인의 조직이탈행동이 종합된 (aggregated) 조직수준의 이탈률(turnover rate)에 초점을 두고자 하는데, 이를 통해 조직 내 인종다양성 증가가 조직에 어떤 구체적이고 실제적인 영향을 미치는지에 대한 이해를 얻고자 한다. 조직 이탈률 변수는 조직의 최종 결과(예: 운영 및 재무성과)에 큰 영향을 미치는 중요한 요인이라고 할 수 있는데, 이는 구성원들의 조직이탈행동은 조직에 직접적인 경제적 손실 뿐 아니라 조직의 평판, 조직문화, 구성원의 사기 등 여러 방면에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Dess & Shaw, 2001; Griffeth & Hom, 2001; Kacmar et al., 2006; Morrow & McElroy, 2007). 이러한 의미에서 조직수준의 이탈률은 과거 많은 연구에서 기업성과에 선행(예측)하는 주요 변수 중 하나로서 연구, 검증된 바 있다(예: Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995). 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 인종다양성이 구성원들의 조직이탈행동, 더 나아가 조직수준의 이탈률(조직이직률)에 미치는 영향력에 대해서는 아직 충분한 연구가 진행되지 않았다.

본 연구에서는 인종다양성과 조직이탈률 간 관계를 보다 명확히 이해하기 위해, 개별 조직구성원의 인종 소속집단(다수, 소수 인종집단)에 따른 차별적인 반응패턴(asymmetric response)에 주목하고자 한다. 조직에 속한 개인은 공통된 특성을 지닌 단일 구성원이라기보다는 다수집단(일반적으로 백인) 혹은 소수집단(소수인종집단, 예를 들어 아시아인, 흑인, 히스패닉인 등)에 속해 있느냐에 따라 상이한 권력, 지위, 수적 분포를 지닌 이질적인 구성원들이다(Ditomaso, Post & Parks-Yancy, 2007).

이러한 차이가 존재하다보니 다양성의 증가라는 동일한 현상에 대해 다수 집단과 소수 집단은 다른 해석을 내리게 되고, 결국 이들은 서로 다른 반응을 보일 수 있다(Chattopadhyay et al., 2004). 예를 들어 Tsui와 그의 동료들(1992)은 성별과 인종 다양성이 증가할 때에 조직 구성원이 전반적으로 낮은 수준의 조직 애착도를 지님을 발견하였는데, 이 때 남성과 백인의 경우 여성과 소수 인종집단보다 다양성의 증가에 대해 더욱 부정적이고 민감하게 반응하는 것으로 밝혀졌다. 저자들은 이러한 반응의 차이에 대하여 남성과 백인 집단은 전통적으로 높은 사회적 지위를 지니고 수적 다수를 차지하므로, 다양성이 늘어나 낮은 지위의 소수 인종 집단과 여성의 비율이 증가하는 것에 대해 위협과 거부감을 느끼기 때문이라고 해석하였다. 위와 같은 문제의식을 바탕으로 본 연구는 다양성 증가에 대해 다수 및 소수 집단 간 사회적 지위 차이(status difference)에 따른 차별적 반응이 있으리라 가정하고, 각 집단 간 서로 다른 조직이탈행동의 패턴에 대한 가설을 제시하고 이를 검증할 것이다. 기존의 관련 선행연구들이 이러한 집단 간 차이에 주목하지 않았거나 또는 특정 집단의 반응만을 주로 연구해온 반면(Leonard & Levine, 2006; Sacco & Schmitt, 2005; Zatzick et al., 2003), 본 연구는 '누가' 떠나느냐에 명시적인 초점을 둠으로써, 인종다양성 증가가 조직이탈률에 미치는 영향력에 대해 보다 명확한 이해를 얻고자 한다.

또한, 각 집단별 차별적 반응패턴에 대한 가설을 제시함에 있어서, 본 연구는 다양성의 증가가 구성원들의 태도, 상호작용패턴에 비선형적(curvilinear) 영향을 미칠 수 있다는 논의에도 주목하고자 한다. 이는 다양성이 일반적으로 갖는 부정적 영향력(차별, 집단화, 갈등 등)이 다양성 수준이 증가함에 따

라 함께 지속적으로 함께 증가하기보다는, 조직 내 다양성이 어느 정도 수준에 도달해서 이질적인 구성원간 상호이해가 형성되고 조직 내 수적인 균형이 형성되는 시점에 도달하면(변곡점) 부정적인 영향력은 감소할 수 있다는 이론적 견해에 근거를 두고 있다(Blau, 1977). 이러한 다양성의 비선형적 영향력의 가능성은 과거 실증연구에서 일부 검증된 바 있는데(Earley & Mosakowski, 2000; Tolbert et al., 1995), 아직 인종다양성과 조직이탈률 간 관계에 있어서는 직접적으로 적용되어 실증 검증된 바가 없다. 따라서 본 연구에서는 이러한 보다 상황론적 이론적 가능성을 특히 소수 인종집단의 반응패턴에 적용하여 가설을 제시하고 이를 검증하고자 한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 다음 절에서는 인종다양성과 조직이탈행동 관련한 이론적 견해들과 지난 실증 연구들에 대한 간략한 정리를 한 후, '누가' 떠나느냐에 이론적 초점을 맞춰 다수집단과 소수 집단 간 사회적 지위차이에 따른 차별적 반응패턴에 대한 가설을 각각 제시할 것이다. 또한 인종다양성과 조직이탈률 간 관계의 비선형적 패턴의 가능성 또한 검증하고자 한다. 그 다음 절에서는 본 연구의 분석대상(데이터), 변수, 분석방법 등을 소개하고 자세한 실증분석 결과를 제시할 것이다. 본 연구의 분석을 위해서 미국 교육부 통계청에서 제공하는 고등교육기관 데이터(Integrated Postsecondary Foundation Data System: IPEDS)를 활용하였는데, 1980년부터 2010년에 걸쳐 존재하는 약 7500개 정규대학 관련 데이터 중, 본 연구의 목적에 부합하는 데이터를 제공하는 총 430-432개의 조직의 8개년 간 데이터(2001-2004년, 2007-2010년)를 활용한 패널데이터 분석을 실시하였다. 마지막 절에서는 주요 연구결과를 중심으로 이론적, 실증적, 실무적 시사점에 대한 논의를 할 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 인종다양성과 조직이탈

조직 내 인종 다양성 증가가 이질적인 구성원들의 태도, 행동, 상호작용 등에 미치는 영향력과 관련하여 지난 학계에서는 일반적으로 부정적인 결과를 보고하고 있다(Jackson & Joshi, 2011; Williams & O'Reilly, 1998). 관련한 대부분의 연구들은 주로 사회정체성(social identity) 이론 및 집단 간 경쟁(group competition) 이론에 기반한 이론적 설명을 제시하고 있다. 사회정체성 이론에 따르면, 일반적으로 개인은 자신과 유사한 배경특성을 지닌 내집단에게는 긍정적인 평가와 애착을 보이지만 반대로 이질적인 특성을 지닌 외집단에게는 부정적인 편견에 기반한 평가를 하는 경향이 있는데, 이는 내 집단 편향적인 가치 판단을 통하여 상대적인 우월감을 느끼고 본인(또는 본인이 속한 집단)의 긍정적 정체성을 증진시키려는 시도이다(Tajfel & Turner, 1986). 조직 내 이질적인 멤버들의 유입이 많아질수록 각각의 인종집단에 속한 개인들의 집단구분 및 편향의 경향성(in-group/out-group bias)은 더욱 커질 수 있는데, 이는 구성원들이 이러한 환경적 변화(외집단의 증가)를 각 소속집단의 긍정적 정체성에 위협이 될 수 있는 신호로서 받아들이기 때문이고, 따라서 더욱 본인이 속한 집단과의 동일시 및 결속을 공고히 하고, 반면에 타 집단에 대한 편견 및 차별은 극대화하는 경향이 있다(Ashforth & Mael, 1989). 또한 다양성 증가로 인해 조직 내 소수집단의 수가 많아질수록 그 존재감(visibility)이 점차 명확해지게 되는데, 다수집단 소속 구성원들은 이를 본인들이 우선적으로 차지해왔던 조직 내 주요자원

에 대한 위협, 새로운 경쟁대상으로 간주하게 되고, 따라서 이러한 한정된 자원을 차지하기 위한 집단 간 제로섬(zero-sum) 경쟁상황에서 본인들의 기득권 유지를 위한 외집단/내집단 편견에 근거한 집단 구분 및 차별이 더욱 심화될 수 있다(Blalock, 1967; Kanter, 1977). 이상과 같은 논리에 근거하여 과거 선행연구들은 인종다양성의 증가는 전반적으로 구성원들의 태도(예: 조직헌신, 몰입, 동일시 등) 및 타 구성원들과의 관계(예: 관계갈등, 이타적 행동, 정보공유) 등에 전반적으로 부정적인 영향력을 미치는 것으로 밝히고 있다(예: Chattopadhyay, 1999; Riordan & Shore, 1997; Tsui et al., 1992).

그러나 앞 절에서 언급한 바와 같이, 인종다양성이 조직에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 주요한 구성원들의 행동 중 하나, 즉 조직이탈행동과 어떻게 연계될 수 있는지 관련해서는 보다 철저한 이해 및 검증이 필요하다. 위에서 언급한 이론적, 실증적 논의 및 결과에 따르면 단순히 인종다양성과 조직이탈행동 간 긍정적인 관계성이 존재할 것으로 예측할 수 있으나, 실제 관계는 이보다 복잡적일 수 있고, 과거 일부 실증연구 또한 비교적 일관되지 못한 결과패턴을 보여주고 있다. 예를 들어, Sacco와 Schmitt(2005)은 미국의 레스토랑 체인점을 대상으로 한 연구에서 개인의 인종적 이질성과 조직이탈행동 간 긍정적인 관계가 있음을 밝힌 바 있으나, Leonard와 Levine(2006)이 실시한 미국 내 800여개 작업장을 대상으로 한 대규모 실증연구에서는 인종 다양성에 대한 다수 집단(백인)과 소수인종 집단 간의 조직 이탈행동 패턴의 차이에 대해서 통계적으로 유의미한 결과를 얻지 못하였다. 반면에 Zatzick과 동료들은 Fortune 500대 기업에 속한 대규모 서비스 기업을 대상으로 한 연구에서 조

직 내 소수집단 구성원비율이 커질수록 소수집단에 속한 구성원들이 조직을 떠날 확률이 줄어드는 것을 밝힌 바 있는데, 이러한 인종다양성과 소수집단의 이탈률 간 부정적 관계는 소수집단 소속 구성원의 비율이 50%이상을 넘어설 경우(해당 연구에서는 변수의 범위제한[range restriction]으로 인해 직접적으로 증명되지는 않음) 오히려 긍정적인 관계로 변화할 수 있다는 가능성 또한 제시한 바 있다(Zatzick et al., 2003). 결과적으로, 관련 선행연구들은 인종다양성과 조직이탈행동 간 긍정적, 부정적, 비선형적, 또는 유의하지 않은 관계성의 가능성을 모두 제시하고 있는데, 본 연구에서는 이러한 불분명성에 대한 보다 명확한 이론적, 실증적 해답을 찾고자 하는데 주요한 목적을 두고 있다. 이를 위해 지난 연구에서 일부 고려되었으나 구체적으로 검증되지 못한 이론적 가능성에 주목하고 이에 대한 검증을 실시하고자 한다. 즉, 다양성 증가에 대한 집단 간 지위차이에 따른 상이한 반응패턴(Leonard & Levine, 2006), 그리고 비선형적 관계의 가능성(Tolbert et al., 1995; Zatzick et al., 2003)에 주요한 초점을 두고, 이러한 이론적 고려가 인종다양성과 조직이탈행동 간 관계를 보다 명확하게 설명해줄 수 있는지 여부에 대한 실증검증을 실시할 것이다.

2.2 인종집단 간 상이한 반응

개인의 인구학적 정체성은 본질적으로 전체 사회에서 정의한 위계적 질서와 규범적 역할에 깊숙이 연관되어 있다. 본 연구의 배경인 미국의 상황을 고려할 때, 백인과 남성은 일반적으로 높은 지위를 지닌 인종집단으로서 많은 권력과 자원을 향유할 수 있었음에 반해, 여성과 소수 인종집단은 상대적으로

낮은 소득과 교육 수준 등 불평등과 차별의 대상이 되어왔다(Ely & Thomas, 2001; Ragins, 1997; Zimmer, 1988). 이러한 사회 전반적인 위계 구조는 조직 내부에도 자연스럽게 반영되어 조직구조 속에서 다수 집단과 소수 집단 간의 지위 격차를 발생시킨다(Baron & Bielby, 1980; Reskin, McBrier & Kmec, 1999). 즉, 조직 내 인력구조는 사회구조의 일종의 축소판으로서, 조직 내에서도 남성과 백인은 높은 지위와 핵심적인 업무를 맡는 반면 여성과 소수 인종 집단은 낮은 지위와 주변적 업무를 맡게 되는 경향성이 존재한다(Brief, Butz & Deitch, 2004; Ditomaso et al., 2007; Konrad & Gutek, 1986).

조직 내 존재하는 집단 간 지위격차를 인지한다면, 인종다양성의 증가가 각 하위 집단에게 미치는 영향 또한 동일할 수 없으리라 예측할 수 있다. 이는 개인이 속한 집단이 다수인지 소수인지에 따라 다양성의 증가는 자신의 자아 존중감을 증진시킬 수 있는 긍정적인 메시지로 다가올 수도, 정체성에 위협을 미치는 부정적인 메시지로 다가올 수 있기 때문이다(Carton & Cummings, 2012; Chattopadhyay et al., 2004). 따라서 각 하위 집단은 사회 정체성 이론에서 주장하는 바와 같이 긍정적인 정체성을 극대화시키거나 이에 대한 위협을 최소화하기 위한 각기 다른 전략을 취하게 되고, 이는 결국 다수 집단과 소수 집단 간의 상이한 조직 이탈행동 패턴을 불러일으킬 것으로 예측할 수 있다(Elvira & Cohen, 2001; Tolbert et al., 1995; Tsui et al., 1992). 위와 같은 다양성의 불균등한 효과(asymmetric effects)는 인구학적 변수 중에서는 주로 성별을 중심으로, 결과 변수 중에서는 조직 헌신도, 조직에 머무려는 의도와 같은 태도 변수에 대하여 그 가능성을 인정 받아왔다(Chatman & O'Reilly, 2004;

Chattopadhyay, 1999; Fields & Blum, 1999; Riordan & Shore, 1997; Tsui et al., 1992). 하지만 인종다양성과 불균등한 조직 이탈행동의 관계를 분석한 연구는 현재까지 이루어지지 않았다.

2.2.1 소수 인종집단의 조직이탈 패턴

미국 배경의 대부분의 조직에서 소수 인종은 백인에 비하여 수적으로도 열세였을 뿐만 아니라 사회적 네트워크로부터 소외되고 낮은 평가와 보수를 받는 등의 불평등한 대우를 받아왔다(Moss & Tilly, 1996; Pettigrew & Martin, 2010; Thomas & Chrobot-Mason, 2004; Tsui & O'Reilly, 1989). 소수 인종 구성원들은 오랜 기간 동안 조직 내의 '이중 이탈자'로 간주되어져 왔는데, 이는 조직 내의 다수이자 높은 영향력과 지위를 점하고 있는 백인 다수의 구성원에 비하여 소수 인종 구성원은 인종 정체성(비백인, 예를 들어 흑인 혹은 아시아인이라는 소수 인종으로서의 정체성)과 수적 구성(전체 조직 구성에서 낮은 비율을 차지) 측면에서 복합적으로 소외된 모습을 보이고 있기 때문이다(Fairhurst & Snively, 1983; Laws, 1975). 백인이 수적, 지위적인 우위를 차지하고 있는 전통적인 조직상황에서 다수집단인 백인 구성원들은 본인들의 세력유지에 큰 위협이 되지 않는 한, 즉 다수-소수집단 간 사회적 지위차이가 조직 내에서 동일하게 유지되고 있는 한, 소수집단 구성원들을 주요 경쟁상대로 인식하지 않고 따라서 심각한 적대감을 표출하지 않는다(Ashforth & Mael, 1989; Chattopadhyay et al., 2004; Chattopadhyay, Finn & Ashkanasy, 2010). 물론 여전히 소수 인종집단은 기본적인 편견 및 사회구조적인 문제 등으로 인한 이중 이탈자로서 차별과 소외 등의 부정적인 대우를 받고 있으

나, 이는 소수 인종집단이 조직 내에서 주요한 위협 대상으로 부각되지 전까지는 그 정도가 심화되지 않고 다수-소수 인종 집단 간 심각한 갈등으로 발전할 가능성은 크지 않다(Kanter, 1977).

그러나 백인 중심의 전통적인 조직에 소수인종 유입이 시작되면 이질적인 구성원 간 상호작용에 변화가 발생하게 되는데, 이는 다수집단의 소수집단에 대한 반감과 위기감, 차별로 설명 될 수 있다. 이 시기(낮은 수준에서 중간 정도 다양성 수준으로 변화하는 초기 단계) 다양성의 증가는 다수집단 입장에서는 외집단 구성원의 증가로 해석될 수 있는데, 외집단 증가를 통해 그간 주목받지 못했던 소수 인종 집단의 존재가 부각되고, 이에 따라 인종 정체성이 조직 내 내집단과 외집단을 구분하는 주요한 인구학적 범주로서 떠오르게 된다(Cox, 1991; Kanter, 1977). Ashforth와 Mael (1989)은 외집단의 존재에 대한 명확한 인식과 그로부터 느끼는 위기의식은 외집단에 대한 반감을 증가시킬 뿐만 아니라 내집단으로서의 정체성을 더욱 강화시킨다고 주장하였다. 즉, 위기의식을 느낀 다수집단이 내집단에 자신을 동일시하는 경향성이 더 커지고 자신들의 긍정적인 측면을 부각하려는 노력이 극대화 될 수 있다는 것이다. 따라서 다수집단인 백인은 소수 인종에 대한 편견, 즉 소수 인종은 믿을 만하지 못하며, 협력적이지도 않고, 무능한 집단이라는 고정관념을 강화시켜 상대적인 우월감을 느끼려 할 가능성이 크다(Chattopadhyay et al., 2004; Mullen, Brown & Smith, 1992; Quillian, 1995). 이러한 다수집단의 외집단에 대한 배타성은 소수집단의 존재감(visibility)이 다수집단에 의해 실질적인 위협으로 인식될 때 강화되며, 이러한 경향성은 소수집단이 어느 정도 이상의 세력을 확보하기 전까지는 지속적으로 강화될 것이다(Kanter, 1977; Tolbert et al.

1995). 즉, 소수인종의 유입이 시작되는 다양성 증가의 초기에는 조직 내 극심한 차별과 적대감이 조성되는 등 소수 인종집단에게 불리한 환경이 조성될 것이고, 따라서 이러한 비우호적인 환경 속에서 자신에 대한 긍정적인 정체성을 유지하기 어려운 소수 인종집단의 조직이탈률은 지속적으로 증가할 것이라고 예측할 수 있다(cf., Leonard & Levine, 2006; Sacco & Schmitt, 2005).

반면에 소수 인종집단 유입이 계속되어 조직 내 인종다양성 수준이 일정 수준 이상으로 증가하게 되면, 즉 소수 인종집단의 규모가 더욱 커져서 백인집단의 수와 균형을 맞출 수 있는 수준으로 발전할수록(중간 수준에서 높은 수준의 다양성으로 변화하는 단계), 사회범주화, 경쟁 등에 의한 차별, 적대감 등의 문제는 점차 줄어들 가능성이 커진다(Blau, 1977). 일반적으로 집단의 규모가 커지면 조직구성원들도 이를 가치 있는(또는 최소한 무시할 수 없는) 대상으로 여기고, 해당 집단에 속한 멤버십 또한 긍정적이고 의미 있는 일로 간주되는 경향이 있다(Ashforth & Mael, 1989). 따라서, 규모, 존재감에 있어서 분명한 열세를 보였던 이전 단계와는 달리, 중간 수준 이상의 다양성 환경에서 소수집단은 나름의 존재감, 세력을 조직 내 확보하게 되고, 결국 다수집단의 일방적인 편견, 차별은 더 이상 어렵게 될 것이다(Kanter, 1977). 구체적으로, 집단의 수적 크기는 그 집단이 조직 내 경쟁, 협상 등의 상황에서 행사할 수 있는 영향력의 크기와 비례하는데(Blalock, 1967), 높은 수준의 다양성 상황에서 소수집단은 다수집단과의 경쟁에 있어서 분명한 자기 의견제시를 할 수 있고, 그동안 차별과 평가 절하로 인하여 불평등하게 책정된 임금 수준을 합당한 수준으로 끌어 올리는 등 조직 내에 보다 공정한 경쟁 환경을 조성하고 그로 인하여 보다 공정한 이익을 취할 수 있도록 영

향력과 힘을 행사 할 수 있게 된다(Joshi, Liao, & Jackson, 2006; Kanter, 1977). 즉 소수 인종집단의 성장은 그들의 조직 내 집합적 영향력(collective capability)을 형성하게 하고 이로 인해 다수집단과의 경쟁에 있어서 더욱 효과적으로 대응 할 수 있게 할 뿐만 아니라 기존의 차별과 적대적 환경을 자신들에게 보다 유리한 방향으로 이끌도록 도와줄 수 있다(Chattopadhyay et al., 2004; Lau & Murnighan, 1998).

뿐만 아니라, 조직 내 의미 있는 규모의 내집단을 확보한 소수 인종집단 구성원들은 그들 간 상호지지와 유대관계 형성을 통해 집단소속감을 높이고, 내집단 구성원 간 네트워크, 피드백, 멘토링, 상호 높은 평가 등과 같이 조직 내 경력개발에 필요한 여러 지원을 주고 받을 수 있게 된다(Ibarra, 1993; Ragins, 1997; Thomas, 1999). 개인은 자신과 비슷한 사람과의 상호작용을 더 선호하는 경향이 있으므로, 조직 내에서도 소수 인종 내집단 구성원들끼리의 활발한 상호작용이 이루어질 것이라 예상할 수 있는데, 소수 인종 집단이 조직 내에 일정 규모 이상을 갖추게 되면 수적으로 열세였던 이전에 비해 더욱 풍부하고 의미 있는 정보와 자원이 공유될 수 있게 된다. 이러한 내집단 내의 상호 교류는 그들로 하여금 조직 내에 영향력 있는 집단에 속해 있다는 인식을 촉진시킬 뿐 아니라, 경력개발에 있어 실질적인 이익과 발전의 기회를 제공함으로써 소수 인종의 조직 내 영향력을 더욱 확장 시키는 데에 긍정적인 효과를 미칠 수 있다(Riordan & Shore, 1997). 따라서 조직 내에 충분한 규모 이상의 소수 인종 집단이 형성되게 되면, 소수 인종 집단의 집합적 영향력과 내집단 내의 네트워크로 인하여 소수 인종 집단이 조직에서 느끼는 긍정적인 정체성과 조직 내의 상대적 지위가 증진 될 수 있음을 예측 할 수 있다.

이상의 논의에 근거하면, 인종다양성은 그 발전단계에 따라 소수 인종집단의 조직이탈행동 패턴에 다소 다른 영향력을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 기존 연구들이 제시해온 다소 불분명한 양면적 이론적 가능성을 보다 통합적으로 고려한 가설제시가 가능할 것이다. 즉, 다양성 증가의 초기, 소수집단의 유입은 구성원간 편견, 차별 등으로 인한 갈등을 유발하여 소수집단의 조직이탈을 증가시킬 수 있으나, 다양성 수준이 어느 정도 수준에 도달하면(변곡점), 조직 내 존재감 및 세력을 확보한 소수집단의 이탈률은 감소할 것으로 예측할 수 있다. 이러한 비선형관계의 가능성은 일부 선행연구에서 부분적으로 검증된 바 있으나(Alexander et al., 1995; Earley & Mosakowski, 2000; Richard et al., 2004), 조직 내 인종다양성이 구성원의 조직이탈행동에 미치는 영향력과 관련해서는 아직 구체적인 논의 및 검증이 실시되지 않았다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시하고 이를 실증 검증하고자 한다.

가설 1: 조직 내 인종다양성과 소수 인종집단의 조직이탈률은 역 U-자형의 관계를 가질 것이다. 즉, 조직 내 인종 다양성이 증가할수록 소수 인종집단의 조직이탈률은 높아지지만, 다양성이 일정 수준에 도달하면 이탈률은 감소할 것이다.

2.2.2 다수 인종집단의 조직이탈 패턴

앞에서 논의한 바와 같이 사회구조적으로 형성된 지위, 인식의 차이는 다수집단으로 하여금 다양성 증가에 대하여 소수집단과는 다른 차별적인 반응패턴을 유도할 것이다. 일반적으로 조직 내 인종적인 다수를 차지하고 있는 백인들에게 다양성 증가는 외

집단의 증가, 내집단의 감소를 의미하는데, 이는 전반적으로 그들의 입장에서 소속집단의 긍정적인 정체성을 위협하는 부정적인 신호로 해석될 가능성이 크다. 이러한 다수집단의 인식은 소수 인종집단의 증가가 본인의 속한 조직을 평가절하(devaluation)할 것이라는 사회적인 인식 또는 편견에 기반한다(Hom, Roberson, & Ellis, 2008; Reskin et al., 1999). 역사적으로 소수 인종집단과 여성들은 사회와 조직의 주변적 업무, 즉 복잡성이 낮고 단순한 일, 중요도가 덜하여 금전적 가치가 적은 업무에 집중되어 왔다. 그러므로 조직 내 이러한 소수집단의 비율이 커진다는 것은 조직 자체가 상대적으로 낮은 지위, 낮은 임금수준을 갖는, 가치가 떨어지는 조직이라는 인식이 형성되는 경향이 있다(Beck, Horan & Tolbert, 1978; Hom et al., 2008; Reskin et al., 1999). 이러한 평가절하의 경향성은 여러 실증연구에서 증명된 바 있는데(Barnett, Baron & Stuart, 2000; Baron & Newman, 1990; Chatman & O'Reilly, 2004; Chattopadhyay et al., 2004; Reskin & Ross, 1992), 예를 들어 미국 서비스기업을 대상으로 한 Joshi와 동료들의 연구(2006)에서는 소수 인종집단의 비율이 증가할수록 다수집단, 즉 백인들의 평균급여가 하락함을 밝힌 바 있다. 이러한 평가절하 경향성 및 실질적인 불이익은 다수집단으로 하여금 낮은 가치, 조직기반 자존감을 느끼게 하고(Chattopadhyay, 1999), 이러한 조직에 속해있다는 사실 자체가 다수집단 소속 구성원의 긍정적인 정체성을 훼손할 수 있는 위협요인이 될 수 있다(Yoder, 1991; Zimmer, 1988). 따라서 인종적 다수집단 구성원은 이렇게 평가절하된 조직, 즉 '소수인종 빈민가(minority ghetto)'에 속해 있는 것이 본인의 긍정적 정체성에 부정적인 신호로 해석할 것이고(Chattopadhyay et al.,

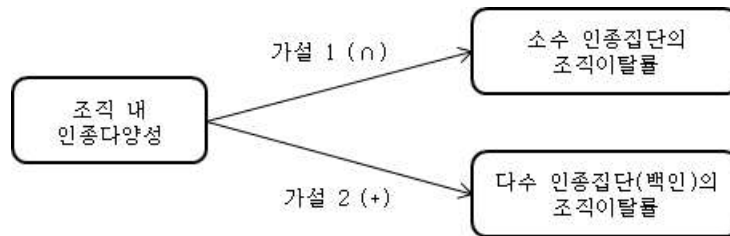
2004; Mullen et al., 1992), 결국 이러한 조직을 이탈하려는 경향성이 커질 것이라고 예측할 수 있다.

또한 앞에서 논의한 바와 같이, 소수집단의 증가는 다수집단에게는 새로운 양상의 경쟁 또는 자원의 공유를 의미하는데, 기존의 사회구조적 또는 조직 내 지위체계에 익숙해져 온 다수집단에게 이러한 변화는 큰 위협으로 다가올 수 있다(Frisbie & Neidert, 1977; Reskin et al., 1999; Stewart & Garcia-Prieto, 2008; Wilcox & Roof, 1978; Zimmer, 1988). Ashforth와 Mael (1989)은 높은 지위와 많은 권력을 지닌 집단일수록 소속 개인은 자신의 내집단에 더 강한 동일시 경향성, 애착을 보이고, 이에 대한 위협이 존재할 경우, 작은 위협이라 하더라도 강한 거부반응, 저항현상을 보인다고 주장한 바 있다(Chattopadhyay et al., 2004). 따라서 소수집단의 지속적 유입으로 인한 경쟁상황의 심화는 다수집단의 반감, 그로 인한 차별 및 갈등을 더욱 심화시킬 것으로 예측할 수 있다. 조직 내 한정된 자원을 둘러싼 경쟁에서 자신들이 더 이상 이전과 같은 권리를 주장할 수 없을 때 다수집단 구성원들은 이를 사회적 질서와 규범에 대한 위배로 받아들이는데 (Bobo, 1999; Blumer, 1958), 긍정적 정체성에 대한 위협 의식이 나름의 역사적 당위성과 결부 될 때에 다수집단은 다양성 증가에 대해 더욱 강한 반발

을 보일 것이다. 따라서 다수집단 구성원은 이처럼 다양성의 증가라는 위협적인 상황에서 최대한 벗어나고 기존의 긍정적인 자아상을 유지 강화하기 위한 개인적 전략으로서 조직으로부터 심리적, 신체적 거리를 두려 할 것으로 예측할 수 있다(Chattopadhyay et al., 2004; Tsui et al., 1992). 또한 다양성 수준이 점차 증가하게 되어 소수집단의 규모가 조직 내 의미 있는 존재로서 인정받게 되면, 즉 조직 내 일정한 세력을 형성하여 소수집단의 입지가 공고해지는 단계에 도달하면, 다수집단의 조직 내 영향력은 상대적으로 감소할 수밖에 없게 되고 이는 곧 경쟁에서 불리한 위치에 처하게 됨을 의미할 수 있다. 따라서 다양성의 지속적인 증가는, 소수집단에게 미치는 영향력과 달리, 다수집단인 백인들에게는 지속적으로 부정적인 메시지로 작동할 것이고, 결국 이는 지속적으로 높은 수준의 조직이탈률로 이어질 것이다. 이상의 논의에 근거하여 본 연구에서는 다수집단의 반응에 대해 다음과 같은 가설을 제시하고 이를 검증하고자 한다.

가설 2: 조직 내 인종다양성과 다수집단의 조직이탈률은 정(+)의 관계를 가질 것이다.

앞서 설정한 가설을 도식화한 본 연구의 연구모형은 다음과 같다(그림 1).



〈그림 1〉 연구모형

III. 연구방법

3.1 연구표본

본 연구의 배경 및 표본은 미국의 일반적인 고등교육기관(4년제 정규대학)이다. 다른 여러 조직들과 마찬가지로 미국의 고등교육기관은 지속적인 인종구성 변화를 겪어왔다. 과거 소수의 백인들에만 허용되었던 고등교육의 기회가 점차 다양한 인종의 학생들에게 확산되어 가고 있는데, 실제로 미국의 고등교육기관에 소속되어 있는 전체 학생 중 소수인종 학생이 차지하는 비율은 급격한 증가세를 보이고 있다. 미국 교육통계청에 따르면 1980년대 80%에 달하던 백인 학생의 비율은 현재 2010년 기준 약 60%로 감소하였고, 대신 히스패닉과 아시아 계열의 학생 수는 지난 20년간 거의 3배에 달하는 급격한 증가율을 보였다(National Center for Education Statistics, 2010). 특히 히스패닉 학생의 경우 소수 인종 학생의 절대 다수를 차지하고 있는 흑인 학생의 구성 비율에 거의 근접하는 등 커다란 성장세를 띄고 있다. 이러한 인구학적 구성 변화는 학생의 인종 분포가 점차 다양해짐을 보여줄 뿐만 아니라, 다양성의 효과를 연구하는 데에 있어 미국 고등교육기관이 매우 매력적인 환경을 제공해 줄 수 있음을 시사한다.

본 연구에 활용된 구체 데이터세트는 미 교육부 통계청(National Center for Educational Statistics, 이하 NCES)에서 제공하는 Integrated Postsecondary Foundation Data System(IPEDS)이다. IPEDS는 미 교육부 통계청에 의하여 관리되는 데이터세트로서 매년 약 7500개 이상의 미국 고등교육기관의 자료를 수집하고 있다. 자료 수집대상은 연방 정부

학생대출과 무상보조 등 연방 정부의 장학 프로그램을 활용하는 미국의 4년제와 2년제 모든 고등교육기관이다. IPEDS 데이터가 담고 있는 정보의 범위는 매우 방대하다. 학생관련 정보(인종, 성별, 나이 등 인구통계학적 분포 및 등록학생의 평균 입학시험 점수, 신입생 집단 별 졸업률, 낙제율, 전학률 등의 정보) 뿐 아니라 학교관련 정보(학생 수, 학교 위치, 평균학비, 장학금 수혜비율 등)를 포함하고 있고, 이는 모두 조직(학교)수준 정보로 제공된다. 본 연구의 분석에는 4년제 학사학위를 제공하는 정규 교육기관의 2001년부터 시작하여 8년간의 데이터가 활용되었다(인종다양성을 포함한 독립변수들의 경우 2001년부터 2004년, 조직이탈률의 경우 6년의 시간차를 둔 후 2007년부터 2010년까지 데이터 활용; 아래 변수설명 참고). 2001년 이전 데이터의 경우 결측치가 많고 데이터 수집의 일관성이 일부 부족하여 분석에 포함하지 못 하였다. 최종분석에 포함된 표본의 수는 소수집단 분석의 경우 430개이고 다수집단 분석의 경우 432개 조직이다. 표본에 포함된 조직에는 평균 약 1400명의 학생이 재학 중이고, 인종비율은 백인 67%, 흑인 17%, 히스패닉계 10%, 아시아인 4%, 북미원주민 2%이다. 여성 학생의 비율은 평균 63%이다. 지리적으로는 미국 50개 주 중 44개 주에 위치하는 전반적으로 고른 분포를 보이고 있다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 독립변수

본 연구의 독립변수로는 각 해에 새로 입학한 신입생 집단의 인종 다양성이 사용되었다. 같은 해에 조직에 들어온 동기집단(cohort)의 경우 비슷한 사

건과 상황을 겪음으로서, 특정 가치를 서로 공유하며 활발한 커뮤니케이션이 발생하는 경향성이 있는데(Pfeffer, 1983; Ryder, 1965; Wagner et al., 1984), 특히 본 연구의 배경인 고등교육기관의 경우 같은 연도에 입학한 학생들끼리는 수업, 방과 후 활동 등 함께 보내는 시간이 많을 뿐더러 비슷한 연령대로 인해 유사한 태도와 가치관을 가질 가능성이 크다. 이러한 빈번한 접촉과 유사성은 구성원들 간에 활발한 상호작용을 촉진시키므로 신입생 집단은 인종 다양성이 구성원들 간에 어떠한 다이내믹스를 유발시킬 수 있는지에 대한 좋은 연구 대상이 될 수 있다.

본 연구에서는 총 5개의 인종 집단의 데이터를 사용하였으며, 다수 집단으로서의 백인과 소수 인종 집단으로서의 흑인, 히스패닉, 아시아인 그리고 북미 원주민 학생들이 그 대상이다. 다양성 지표는 Blau의 Index of heterogeneity (1977)을 참고하여 $1 - \sum P_i^2$ 로 계산하였다. 여기서의 P_i 란 5개의 각 인종 집단이 전체 조직에서 차지하는 구성 비율을 의미하고 이 지표가 낮을수록 해당 조직이 백인 중심의 조직이라는 것을, 높을수록 각 인종 집단이 균등하게 분포하는 높은 인종 다양성을 지닌 조직이라는 것을 의미한다. 최소 0, 최대 0.8의 값을 지닐 수 있고, 본 연구에 사용된 데이터는 최소값과 최대값 모두를 지니고 있다. 따라서 IPEDS 데이터를 통하여 통계적으로 가능한 전 범위의 인종 다양성의 효과를 살펴볼 수 있었다.

3.2.2 종속변수

본 연구의 종속변수는 조직수준에서 측정된 구성원의 자발적인 조직이탈률(voluntary turnover rate)이다. IPEDS 데이터세트는 각 학교별로 학생

들의 전학률을 보고하고 있는데, 이는 신입생으로 학교에 등록한 후 6년 이내에 해당 학교에서 졸업을 하지 않고 타 학교로 전학(transfer)을 간 학생의 비율을 의미한다. 여기에는 질병, 참전, 천재지변, 기타 개인적인 사유 등으로 인한 비자발적인 중도이탈의 경우는 포함되지 않는다. 6년의 시간차는 일반적으로 미국 4년제 정규 대학에서 학생들이 졸업을 위해 필요한 시간을 150%라고 규정하고 있는 것에 근거를 두고 있다(NCES, 2013). 따라서 본 연구에서는 2001년부터 2004년 각 연도에 입학한 신입생 집단의 구성원들이 그 6년 후 즉 2007년부터 2010년까지 보인 조직이탈 행태를 바탕으로 하여 종속 변수를 계산하였다. 예를 들어, 2007년에 측정된 백인학생의 전학률은 2001년에 입학한 백인 신입학생 중 입학 후 6년 동안(2001-2006년) 타 학교로 전학을 간 학생의 비율을 뜻한다.

3.2.3 통제변수

기존의 고등 교육 기관과 조직이탈 관련 연구들을 참고하여 본 연구는 학생들의 조직이탈(전학)에 영향을 줄 수 있는 주요한 변수들을 통제하였다. 구체 변수는 다음과 같다: 조직규모(Grusky, 1961), 주의 학생의 비율(Titus, 2004), 평균학비, 장학금 수혜비율, SAT 점수(Astin & Solomon, 1981; Volkwein & Sweitzer, 2006), 소수인종 중심 학교(minority school) 여부, 학교가 위치한 도시의 대도시(metropolitan) 여부, 학교가 위치한 주의 인종적 특성(Brief et al., 2005). 조직규모는 학교에 등록된 총 학생 수를 계산하였다. 주의 학생비율은 전체 신입생 중 타 주가 법적 거주지인 학생의 비율로 측정되었다. 평균학비는 주 내 학생과 주의 학생의 학비를 모두 고려한 평균 학비를 계산하였

다. 장학금 수혜비율은 총 등록학생 중 어떤 형태로 든 경제적 지원(예: 주 정부 보조 지원금, 학교 장학금 등)을 받고 있는 학생의 비율을 의미한다. SAT 점수 또한 학교의 명성 등을 의미하는 주요한 변수이므로 통제변수로 포함하였다. 소수인종 중심 학교의 경우, 전체 학생구성 중 백인의 비율이 50% 미만인 경우를 통제하기 위하여 포함되었다(minority school=1). 학교가 위치한 지역의 특성을 통제하기 위해, 학교가 위치한 도시가 미국 예산관리국(Office of Management and Budget)에서 정의하는 대도시에 속하는지 여부(metropolitan=1)를 통제하였고, 또한 학교가 위치한 주가 일반적으로 소수인종의 비율이 높다고 일반적으로 인정되는 주와 그렇지 않은 비교적 백인 중심의 주인지 여부를 구분하여 이를 통제변수로 포함하였다(소수인종비율이 상대적으로 높은 남부 및 중부지역의 주=1).

3.3 분석방법

본 연구의 데이터는 횡단적 속성과 시계열적 속성을 동시에 지니고 있으므로 패널 분석기법을 통하여 가설 검정을 시도하였다. 또한 본 연구의 독립 변수인 인종 다양성의 경우 시간의 흐름에 따른 커다란 변화량이 기대되지 않으므로 패널 데이터 분석 모형 중 무선 효과 모형을 사용하였다. 하우스만 검정 결과(Hausman, 1978) 역시 통계적으로 유의미한 값을 찾을 수 없었으므로 무선 효과 모형을 지지해 주었다. 통계분석에는 STATA SE 12 package가 활용되었다.

IV. 연구결과

패널 데이터 분석기법을 사용한 본격적인 가설 검정에 앞서, 연구 모델에서 사용된 변수들의 기술통계량과 상관관계분석 결과가 <표 1>에 나타나있다. 표에서도 알 수 있듯 표본의 신입생 인종다양성의 평균은 .322 (표준편차=.208)의 값을 지녔다. 종속변수인 백인학생의 조직이탈률과 소수인종 학생의 조직이탈률은 각각 .22(표준편차.17)과 .21(표준편차=.18)로서 평균값에 있어서는 두 집단 간의 큰 차이는 존재하지 않는 것으로 밝혀졌다. 주요 독립 변수들끼리 낮은 상관계수를 보이고 있기 때문에 다변량 분석에서의 다중공선성(multicollinearity)이 의심되지는 않는다. 신입생 인종 다양성 변수의 경우 실증 분석 전 표준화를 실시하였고 평균 학비, 조직 규모 변수는 로그 값을 취하였다.

소수인종 학생에 관한 가설 검정 결과는 <표 2>에 나타나있다. 모형 1은 통제 변수들의 효과를 보기 위한 기본 모형으로서, 분석 결과 SAT 점수가 소수인종 학생의 전학률과 통계적으로 유의미한 관계를 띄고 있었다. 이러한 효과는 모형 2와 3에서도 일관적으로 유지되었다. 본 연구의 가설 1은 인종다양성과 소수인종 집단의 이직률이 역-U자형의 관계를 지닐 것이라고 주장하였다. 이를 검정하기 위하여 인종다양성의 제곱변수를 선형변수가 있는 모형 2에 추가하였는데(모형 3), 예측한 바와 같이 신입생 인종다양성의 제곱변수(이차항)로부터 통계적으로 유의미한 결과 발견할 수 있었다($b = -0.018$, $p < .05$). 이러한 인종다양성과 소수인종 집단의 이탈률 간 역-U자형 관계는 <그림 2>을 통해 보다 명확히 확인할 수 있다. 다양성과 이탈률 간 관계는 변곡점(인종다양성 지수가 약 0.43인 수준)에 도달하기

〈표 1〉 기술통계량과 상관관계표

		평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	백인학생 이탈률	0.22	0.17										
2	소수인종 학생 이탈률	0.21	0.18	.70***									
3	신입생 인종다양성	0.32	0.21	-.10***	-.02								
4	소수인종 중심 학교	0.59	0.49	.02	-.02	.19***							
5	주 외 학생의 비율	7.40	11.49	-.10***	-.09***	-.07***	.01						
6	평균 학비 ^A	8.78	0.74	-.16***	-.02	-.05***	-.11***	-.05***					
7	대도시	0.05	0.22	-.08***	-.05*	.02**	-.05***	.11***	.05***	.			
8	주 인종 특성	0.37	0.48	-.04	-.04*	.25***	-.18***	.04***	-.26***	.08***			
9	장학금 수혜 비율	77.24	22.26	.02	.10***	-.08***	.00	.03*	.37***	.03***	-.05***		
10	SAT 점수	1176.74	132.57	-.35***	-.24***	.06***	-.32***	.02	.45***	.00	-.08***	-.23***	
11	조직 규모 ^A	5.86	1.82	-.24***	-.03	.10***	-.17***	.24***	.03***	.16***	.03***	-.01	.22***

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

상관관계는 쌍별 비교로 이루어짐

^A로그 값을 취함

〈표 3〉 무선 효과 모형에 따른 가설 검정 결과 : 백인 학생의 조직이탈 패턴

변수	백인 학생		
	모형 1	모형 2	모형 3
통계변수			
소수 인종 중심 학교	.032 (.022)	.038 (.022)	.051* (.023)
주 외 학생의 비율	-.001 (.001)	-.001 (.001)	-.001 (.001)
평균 학비 ^A	-.033** (.011)	-.034** (.011)	-.035*** (.011)
대도시	-.006 (.014)	-.008 (.014)	-.007 (.014)
학교 위치 주	-.001 (.014)	-.003 (.014)	-.008 (.014)
장학금 수혜 비율	.001 (.001)	.001 (.001)	.001 (.001)
SAT 점수	-.001*** (.001)	-.001*** (.001)	-.001*** (.001)
조직규모 ^A	-.008 (.006)	-.011* (.006)	-.012* (.006)
독립변수			
신입생 인종 다양성 ^B		.025*** (.007)	.029*** (.008)
신입생 인종 다양성 ²			-.016 (.008)
Number of Observations	953	953	953
Number of Institutions	432	432	432
R ²	.131	.150	.150
Wald χ^2	65.33***	78.2***	82.19***

^A로그 값을 취함

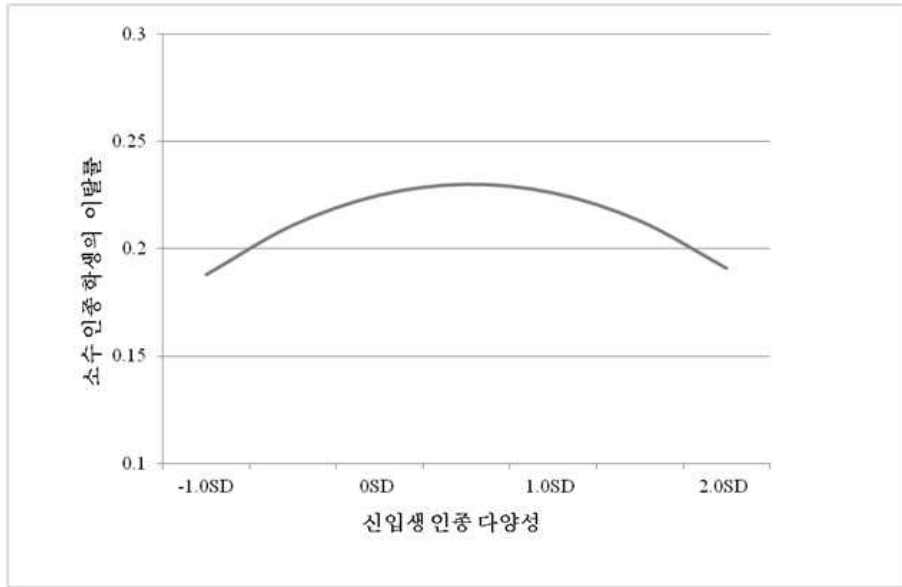
^B분석 전 표준화 실시

비표준화 계수; 괄호 안 표준오차

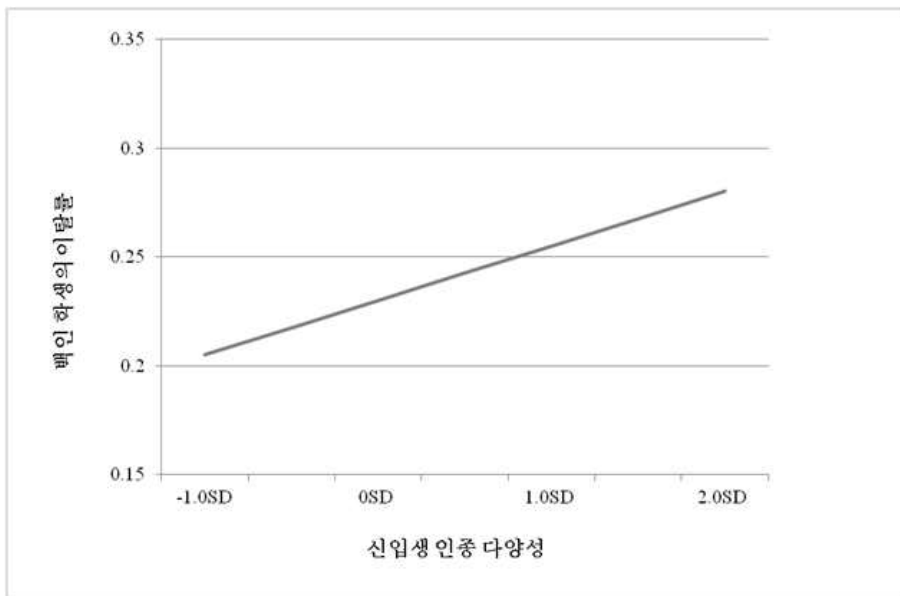
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

것이라고 예측하였다. 예측한 바와 같이 신입생 인종다양성은 백인학생의 이탈률에 통계적으로 유의한 긍정적 효과를 지닌 것으로 밝혀졌다(모형 2; $b = 0.025$, $p < .001$) (그림 3 참고). 모형 3에서는 추가 가능성에 대한 검증의 일환으로 백인 이탈률의

비선형적 패턴 여부를 분석하였으나, 결과에서 확인할 수 있듯 이는 통계적으로 유의하지 않았으며 여전히 선형 변수만이 매우 강한 통계적 유의성을 보였다($b = 0.029$, $p < .001$). 결론적으로 가설 2는 지지되었다.



〈그림 2〉 신입생 인종다양성과 소수 인종 학생의 조직이탈률 간의 관계



〈그림 3〉 신입생 인종다양성과 백인 학생의 조직이탈률 간의 관계

V. 논의

본 연구는 조직 내 인종다양성의 증가가 구성원의 조직이탈행동에 어떠한 영향을 미치는지 알아보는 것을 주요 목적으로 한다. 또한 이러한 다양성 증가의 효과가 과연 모든 조직 구성원들에게 동일하게 나타날 것인지, 또는 구성원의 사회구조, 지위 특성에 따라 상이한 모습을 보일지에 대해 질문을 던지고 있다. 위와 같은 연구 질문의 검증을 위해 본 연구에서는 약 430개 미국 4년제 대학조직의 8개년간 데이터를 활용하여 패널분석을 실시하였다. 실증분석 결과, 각 인종집단 간(다수 즉 백인과 소수인종 집단) 서로 다른 패턴을 발견할 수 있었다. 백인집단의 경우 조직 내 인종다양성이 증가함에 따라 지속적으로 조직이탈행동을 증가시키는 반면, 소수 인종집단의 조직이탈률은 다양성 증가의 초기에는 증가하는 모습을 보이나 어느 정도 수준에 도달하고 나면(본 연구결과에 따르면 약 0.43의 인종다양성 수준) 감소하는 역 U-자형 패턴을 보이는 것으로 밝혀졌다.

본 연구는 몇 가지 측면에서 그 학술적 의의를 찾을 수 있다. 지난 연구에서 인종다양성이 조직이탈행동에 미치는 영향력 관련하여 면밀한 조사가 이루어지지 않았고 현존하는 몇몇 실증연구에서도 비교적 불분명한 연구결과를 보고하고 있는데, 본 연구에서는 이를 보다 명확하게 이해하고자 하는데 초점을 두었다. 먼저 본 연구는 조직이탈행동의 주체, 즉 '누가' 떠나는지에 명시적인 초점을 두고 차별적인 반응패턴을 조사함으로써 과거 연구(집단 간 구분을 하지 않은 대부분의 연구)에서 보인 혼재된 패턴을 보다 면밀히 밝히고자 하였다(c.f., Leonard & Levine, 2006; Tsui et al., 1992). 또한 과거 다

양성 관련 연구에서 제시된 바 있으나 인종다양성-조직이탈률 관계에 있어서는 적용된 바 없는 다양성의 비선형적 영향력에 대한 이론적 가능성(c.f., Blau, 1977; Tolbert et al., 1995)을 고려하여 실증분석을 실시하였다. 이러한 이론적, 실증적 시도는 과거 관련 연구들에서 일부 제한적으로 시도된 바 있으나, 인종다양성과 조직이탈률 간 관계에 명시적인 초점을 두고 대규모 데이터를 활용한 실증분석은 본 연구에서 처음 시도된 것이라고 할 수 있다. 단순한 주효과 분석을 넘어선 이러한 다각도의, 종합적인 분석의 시도는 인종다양성의 조직 내 영향력을 보다 명확히 이해할 수 있는 일종의 분석의 틀을 제공할 수 있다는 점에서도 그 의의가 있다고 할 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서는 인종다양성의 효과를 조직수준에서 종합된 이탈률(turnover rate)에 초점을 두고 분석을 실시하였는데, 조직이탈률 또는 이직률이 조직의 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있는 선행변수임을 감안한다면(예: Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995), 본 연구의 결과가 조직 내 인종다양성 증가가 조직수준에서 어떤 구체적이고 실제적인 영향을 미칠 수 있는가에 대한 이해를 제공한다는 점에서도 그 의의를 찾을 수 있을 것이다.

본 연구의 결과는 조직에 보다 직접적인 실무적인 시사점 또한 제공할 수 있다. 인력 내 다양성의 증가가 오늘날 대부분의 조직이 처한, 또한 추구하고 있는 상황이라는 점을 감안한다면, 조직의 최고경영진 또는 인사담당자들은 이러한 다양성 증가가 갖는 실질적이고 차별적인 영향력에 대한 보다 철저한 이해가 필요할 것이다. 즉, 여러 사회적, 비즈니스적 요구에 의해 단지 인종다양성의 수준을 높이는 데만 치중하게 되면(예: 국제화요구에 따라 외국인 학생의 비율을 높이고 있는 많은 국내 대학들, 일반기업

에서 외국인 노동자들의 증가), 특히 다양성 증가의 초기에는 구성원 간 갈등, 차별, 경쟁으로 인한 높은 수준의 조직이탈률(다수, 소수집단 모두)을 경험할 수 있다. 이를 방지하기 위해서는 보다 적극적인 조직수준의 개입이 필요할 것이다. 예를 들어, 다수, 소수인종집단 간 편견, 경쟁심리에 기반한 갈등을 줄이기 위한 상호 접촉의 기회(예: 다양한 멤버로 구성된 작업집단의 구성, 팀 내 과업의 상호연계성 강화, 조직 내 커뮤니케이션 활성화 등)는 표면적 정보에만 의존하는 편견 중심의 이해에서 벗어나 각 개인에 대한 보다 깊은 이해를 얻을 수 있는 경험(stereotype-disconfirming experience)을 제공한다는 측면에서 큰 도움이 될 수 있을 것이다(Allport, 1954; Brewer & Brown, 1998). 본 연구결과에 따르면, 특히 다수집단 구성원들의 경우 다양성 증가 현상에 대해 지속적으로 부정적인 해석을 내리고(예: 자존감의 저하 등) 따라서 조직이탈 행동을 지속적으로 증가시키는 모습을 보였는데, 이를 위해서는 조직의 보다 적극적인 개입이 필요할 수 있다. 예를 들어, 구성원들이 각자가 속한 사회범주(예: 인종)에 집착하지 않기 위해서는 이보다 상위범주의 정체성(superordinate identity)을 갖도록 하는 것이 효과적일 수 있다(Homan et al., 2008). 공동체 중심의 조직문화 구축, 공동의 목표 설정 및 평가, 보상시스템의 연계, 공동체 의식 함양을 위한 다양한 교육프로그램의 활용 등은 구성원들이 보다 조직중심의 정체성을 갖고, 서로를 동료 또는 조력자(partner)로 이해하면서 활발한 의견교환, 정보공유, 협업에 초점을 두도록 유도할 수 있다는 점에서 유용한 접근방법일 수 있다(Brickson, 2000; Homan et al., 2008).

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있으며 그에 따른 후행 연구 과제를 시사하고 있다. 첫째,

본 연구에서는 인종다양성과 조직이탈률 간 관계를 조직수준에서 분석하고 있으나, 조직이탈행동이 기본적으로 개인수준의 의사결정이라는 점을 감안한다면 이에 영향을 미칠 수 있는 개인수준의 변수들(예: 소득수준, 사회경제적 지위, GPA, 성격 등의 개인적인 특질 등)에 대한 고려가 필요할 수 있다(Ishitani, 2003; Murtaugh, Burns, & Schuster, 1999). 본 연구의 데이터 수집이 조직수준에서 이루어졌고, 따라서 이론적, 실증적 초점 또한 조직수준의 패턴 분석 및 시사점 도출에 맞춰져 있으나, 향후 연구에서는 이러한 개인수준의 분석, 또는 다차원적인 분석에 대한 고려가 필요할 것이다. 또한, 이와 관련하여 본 연구에서는 수집된 데이터의 한계상 개별 구성원들이 실제 경험하고 있는 조직에 대한 인식, 자존감의 문제, 갈등, 상호작용 패턴 등을 직접 측정하지 못하고 이론적인 추정에 의존하고 있으나, 추후 연구에서는 데이터 수집단계에서부터 이를 적극적으로 고려함으로써 인종다양성이 조직이탈행동으로 이어지는 세부 과정변수(mediating mechanism)에 대한 면밀한 이해를 얻을 수 있을 것으로 기대한다. 뿐만 아니라, 각 조직 내에서 발생하고 있는 실제 차별적 상황(예: 인종 간 장학금의 차등지급 여부, 매해 선발되는 소수 인종집단 학생 비율 등) 또한 구성원의 조직이탈행동에 영향을 미칠 수 있는 주요한 상황변인일 수 있는데, 추후 연구에서는 이러한 변수들의 영향력을 고려한 보다 철저한 데이터 수집 및 추가 분석이 필요할 것이다.

본 연구가 미국의 대학조직을 배경으로 이루어졌다는 것 또한 주요한 한계점 중 하나일 수 있다. 전통적으로 백인 중심의 상황에서 여러 인종의 유입으로 인한 다양성 증가를 경험하고 있고 또 이로 인한 여러 문제(예: 높은 수준의 전학률)를 보고하고 있다는 점, 무엇보다도 대규모 패널데이터가 존재하고

이를 활용할 수 있다는 점에서 IPEDS 데이터세트는 유용한 표본이 될 수 있으나, 그 일반화 가능성에 대해서는 문제제기를 할 수 있다. 예를 들어, 일반 기업조직의 경우 인종에 기반한 다수, 소수집단 간 경쟁이 더욱 첨예할 수 있는데 이는 한정된 자원(예: 급여, 승진기회 등)에 대한 개인, 집단 간 경쟁이 학생집단에 비해 더욱 실제적이고 치열할 수 있기 때문이다. 반면에 학생집단의 경우에도 장학금 등 자원경쟁에 초점을 두고 있기는 하나, 동시에 비경쟁적 요소, 즉 교육의 질, 전공에의 만족감 등에도 많은 가치를 부여하는 경향이 있다(Einarson & Matier, 2005; Gilbreath, Kim, & Nicholas, 2011).

또한 한국기업의 경우 우리의 사회적 상황, 인종적 분포 등을 고려했을 때 다양성 증가에 대해 또 다른 양상의 반응을 경험할 수도 있을 것이다. 최근 많은 개선의 움직임이 있으나 여전히 우리 사회에는 '단일민족'이라는 민족적 의식과 더불어 다른 인종집단에 대한 배타성을 보이는 경향이 강한 편인데(이병렬·김희자, 2011; 함한희, 1995), 이러한 사회 전반의 부정적 인식은 소수 인종집단이 조직 내 인식개선, 입지마련, 세력확보 등을 하는 데 있어서 주요한 장애물이 될 수 있을 것이다. 또한 우리 사회에 뿌리 깊게 자리 잡고 있는 세부 인종집단 별 차별적 편견과 태도(예: 백인과 동남아시아 출신 외국인에 대한 서로 다른 인식 및 대우) 또한 한국 상황에서는 고려되어야 할 주요한 변수일 수 있을 것이다. 한국사회에서도 최근 다문화 가정, 외국인 노동자 등이 주요한 사회적 이슈로 다루어지고 있고 많은 조직에서도 인종다양성 관리의 중요성을 인지하고 있는 점을 감안한다면(류태모 등, 2012; 유명기, 1995; 이순희 등, 2009), 향후 연구에서는 이러한 한국적 상황을 고려한 인종다양성 증가의 영향력,

관리방안에 대한 연구를 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

- 류태모·최윤희·최순권. 2012. 외국인 노동자의 이직의도 결정요인에 관한 연구: 자국민 동료그룹의 영향을 중심으로. **인적자원관리연구**, 19: 1-19.
- 유명기. 1995. 재한 외국인 노동자의 문화적 적응에 관한 연구. **한국문화인류학**, 27: 145-181.
- 이병렬·김희자. 2011. 한국이주정책의 성격과 전망. **경제와사회**, 90: 320-362.
- 이순희·이영주·김숙영·김신정. 2009. 외국인 노동자의 사회적 지지와 문화적응 스트레스. **대한간호학회지**, 39: 899-910.
- 함한희. 1995. 한국의 외국인노동자 유입에 따른 인종과 계급문제. **한국문화인류학**, 28: 199-221.
- Alexander, J., Nuchols, B., Bloom, J., & Lee, S. 1995. Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity. *Human Relations*, 48, 1455-1480.
- Allport, G. 1954. *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arthur, J. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Ashforth, B.E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Astin, A.W., & Solomon, L.C. 1981. Are reputational ratings needed to measure quality?. *Change: The Magazine of Higher Learnings*, 13, 14-19.

- Barnett, W.P., Baron, J.N., & Stuart, T.E. 2000. Demography and organizational careers in the California civil service. *American Journal of Sociology*, 106, 88-144.
- Baron, J.N., & Bielby, W.T. 1980. Bridging the firms back in: Stratification, segmentation, and the organization of work. *American Sociological Review*, 45, 737-765.
- Baron, J.N., & Newman, A.E. 1990. For what It's worth: Organizations, occupations, and the value of work done by women and non-whites. *American Sociological Review*, 55, 155-175.
- Beck, E.M., Horan, P.M., & Tolbert, C.M. 1978. Stratification in a dual economy: A sectoral model of earnings determination. *American Sociological Review*, 43, 704-720.
- Blalock, H.M. 1967. *Toward a theory of minority-group relations*. New York: Capricorn Books.
- Blau, P. 1977. *Inequality and Heterogeneity*. New York: Free Press.
- Blumer, H. 1958. Race prejudice as a sense of group position. *Pacific Sociological Review*, 1, 3-7.
- Bobo, L.D. 1999. Prejudice as group position: Microfoundations of sociological approach to racism and race relations. *Journal of Social Issues*, 55, 445-472.
- Brewer, M. B., & Brown, R. I. 1998. Intergroup relations. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.). *Handbook of social psychology*: 554-594. Boston: McGraw-Hill.
- Brickson, S. 2000. The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 1: 82-101.
- Brief, A.P., Butz, R.M., & Deitch, E.A. 2004. Organizations as reflections of their environments: The case of race composition. In R.L. Dipboye & A. Colella (Eds.). *Discrimination at work*: 119-148. San Francisco: Jossey Boss.
- Brief, A.P., Umphress, E.E., Dietz, J., Burrows, J.W., Butz, R.M., & Scholten, L. 2005. Community matters: Realistic group conflict theory and the impact of diversity. *Academy of Management Journal*, 48, 830-844.
- Carton, A.M. & Cummings, J.N. 2012. A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, 37, 441-470.
- Chattopadhyay, P. 1999. Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42, 273-287.
- Chattopadhyay, P., Finn, C., & Ashkanasy, N.M. 2010. Affective responses to professional dissimilarity: A matter of status. *Academy of Management Journal*, 53, 808-826.
- Chattopadhyay, P., Tluchowska, M., & George, E. 2004. Identifying the ingroup: A closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity. *Academy of Management Review*, 29, 180-202.
- Chatman, J.A. & Flynn, F.J. 2001. The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44, 956-974.
- Chatman, J.A. & O'Reilly, C.A. 2004. Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of management journal*, 47, 193-208.

- Cox, T. 1991. The multicultural organization. *The Executive*, 5, 34-47.
- Dess, G.D. & Shaw, J.D. 2001. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446-56.
- DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. 2007. Workplace diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annual Review of Sociology*, 33, 473-501.
- Earley, P.C., & Mosakowski, E. 2000. Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
- Einarson, M.K., & Matier, M.W. 2005. Exploring race differences in correlates of seniors' satisfaction with undergraduate education. *Research in Higher Education*, 46: 641-676.
- Elvira, M.M., & Cohen, L.E. 2001. Location matters: A cross-level analysis of the effects of organizational sex composition on turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 591-605.
- Ely, R.J., & Thomas, D.A. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Fields, D.L., & Blum, T.C. 1997. Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 181-196.
- Frisbie, W.P., & Neidert, L. 1977. Inequality and the relative size of minority populations: A comparative analysis. *American Journal of Sociology*, 82, 1007-1030.
- Gilbreath, B., Kim, T., & Nichols, B. 2011. Person-environment fit and its effects on university students: A response surface methodology study. *Research in Higher Education*, 52: 47-62.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. 2001. Retaining Valued Employees. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Grusky, O. 1961. Corporate size, bureaucratization, and managerial succession. *American Journal of Sociology*, 67, 261-269.
- Guthrie, J. P. 2001. High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Hausman, J.A. 1978. Specification tests in econometrics. *Econometrica*, 46, 1251-1271.
- Hom, P.W., Roberson, L., & Ellis, A.D. 2008. Challenging conventional wisdom about who quits: Revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1-34.
- Homan, A.C., Hollenbeck, J.R., Humphrey, S.E., Van Knippenberg, D., Iigen, D.R., & Van Kleef, G.A. 2008. Facing differences with an open mind: Openness to experiences, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51: 1204-1222.
- Huselid, M. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ibarra, H. 1993. Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.

- Ishitani, T.T. 2003. A longitudinal approach to assessing attrition behavior among first-generation students: Time-varying effects of pre-college characteristics, *Research in Higher Education*, 44, 433-449.
- Jackson, S.E., & Joshi, A. 2011. Work team diversity. In S.Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1 (pp.651-686). Washington, DC: American Psychological Association.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., & Neale, M.A. 1999. Why differences make difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Joshi, A., Liao, H., & Jackson, S.E. 2006. Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay. *Academy of Management Journal*, 49, 459-481.
- Kacmar, K.M., Andrews, M.C., Van Rooy, D.L., Steilberg, R.C., & Cerrone, S. 2006. Sure, everyone can be replaced...but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49, 133-144.
- Kalev, A., Dobin, F., & Kelly, E. 2006. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589-617.
- Kanter, R.M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Konrad, A.M., & Gutek, B.A. 1986. Impact of work experiences on attitudes toward sexual harassment. *Administrative Science Quarterly*, 31, 422-438.
- Lau, D.C., & Murnighan, J.K. 1998. Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 325-340.
- Laws, J.L. 1975. The psychology of tokenism: An analysis. *Sex Roles*, 1, 51-67.
- Leonard, J.S., & Levine, D.I. 2006. The effect of diversity on turnover: A large case study. *Industrial and Labor Relations Review*, 59, 547-572.
- McCain, B.E., O'Reilly, C., & Pfeffer, J. 1983. The effects of departmental demography on turnover: The case of a university. *Academy of Management Journal*, 26, 626-641.
- McKay, P., Avery, D., Tonidandel, S.L., Morris, M., Hernandez, M., Hebl, M. 2007. Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60, 35-62.
- Morrow, P. & McElroy, J. 2007. Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations. *Human Relations*, 60, 827-849.
- Moss, P., & Tilly, C. 1996. "Soft" skills and race: An investigation of Black men's employment problems. *Work and Occupations*, 23, 252-276.
- Mullen, B., Brown, R. & Smith, C. 1992. Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: An integration. *European Journal of Social Psychology*, 22, 103-122.
- Murtaugh, P.A., Burns, L.D. & Schuster, J. 1999. Predicting the retention of university students. *Research in Higher Education*, 40, 355-371.
- National Center for Education Statistics. 2010. Percentage distribution for undergraduate enrollment of U.S. residents in degree-

- granting postsecondary institutions, by race/ethnicity: Fall 1980, 1990, 2000, and 2010. National Center for Education Statistics. 2013. Graduation Rates for 4-year institutions: FAQ. <https://surveys.nces.ed.gov/ipeds/VisFaqView.aspx?mode=reg&id=4&show=all>
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F. & Barnett, W.P. 1989. Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- 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.
- Pettigrew, T.F., & Martin, J. 2010. Shaping the organizational context for Black American inclusion. *Journal of Social Issues*, 43, 41-78.
- Pfeffer, J. 1983. Organizational Demography, Research in Organizational Behavior, 5, 299-357.
- Quillian, L. 1995. Prejudice as a response to perceived group threat: Population composition and anti-immigrant and racial prejudice in Europe. *American Sociological Review*, 60, 586-611.
- Ragins, B.R. 1997. Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22, 482-521.
- Reskin, B.F., McBrier, D.B., & Kmec, J.A. 1999. The determinants and consequences of workplace sex and race composition. *Annual Review of Sociology*, 25, 335-361.
- Reskin, B.F., & Ross, C.E. 1992. Jobs, authority, and earnings among managers The continuing significance of sex. *Work and Occupations*, 19, 342-365.
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. 2004. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47, 255-266.
- Richard, O.C., Roh, H., & Pieper, J.R. 2013. The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter?. *Human Resource Management*, 52, 215-242.
- Riordan, C.M., & Shore, L.M. 1997. Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, 342-358.
- Ryder, N.B. 1965. The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 843-861.
- Sacco, J.M., & Schmitt, N. 2005. A dynamic multilevel model of demographic diversity and misfit effects. *Journal of Applied Psychology*, 90, 203-231.
- Stewart, M.M., & Garcia-Prieto, P. A. 2008. A Relational demography model of workgroup identification: testing the effects of race, race dissimilarity, racial identification, and communication behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 657-680.
- Tajfel, H., & Turner, J. 1986. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*: 7-24. Chicago: Nelson-

- Hall Publishers.
- Thomas, D. A. 1999. Beyond the simple demography-power hypotheses: How blacks in power influence white-mentor-black protégé developmental relationships. In A. J. Murrell, F. J. Crosby, & R. J. Ely (Eds.), *Developmental relationships within multicultural organizations*: 157 - 170. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thomas, K.M. & Chrobot-Mason, D., 2004, Group-level explanations of workplace discrimination, In R.L., Dipboye and A. Colella (eds.), *Discrimination at work* (pp.137-146). San Francisco: Jossey Boss.
- Titus, M.A. 2004. An examination of the influence of institutional context on student persistence at 4-year colleges and universities: A multilevel approach. *Research in Higher Education*, 45, 673-699.
- Tolbert, P.S., Simons, T., Andrews, A., & Rhee, J. 1995. The effects of gender composition in academic departments on faculty turnover. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 562-579.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly, C.A. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tsui, A.S., & O'Reilly, C.A. 1989. Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- U.S. Bureau of Labor Statistics. 2012. Labor force characteristics by race and ethnicity, 2011. <http://www.bls.gov/cps/cpsrace2011.pdf>.
- Volkwein, J. F., & Sweitzer, K. V. 2006. Institutional prestige and reputation among research universities and liberal arts colleges. *Research in Higher Education*, 47, 129-148.
- Wagner, W.G., Pfeffer, J., & O'Reilly, C.A. 1984. Organizational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29, 74-92.
- Wiersma, M.F., & Bird, A. 1993. Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36, 996-1025.
- Wilcox, J., & Roof, W.C. 1978. Percent Black and Black-White status inequality: Southern versus Nonsouthern patterns. *Social Science Quarterly*, 59, 421-434.
- Williams, K., & O'Reilly, C. 1998. Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Yoder, J.D. 1991. Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society*, 5, 178-192.
- Zatzick, C.D., Elvira, M.M., & Cohen, L.E. 2003. When is more better? The effects of racial composition on voluntary turnover. *Organization Science*, 14, 483-496.
- Zenger, T.R., & Lawrence, B.S. 1989. Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353-376.
- Zimmer, L. 1988. Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social Problems*, 35, 64-77.

Asymmetric Responses of Majority versus Minority Members to Increasing Racial Diversity in U.S. Educational Context

Seonyoung Hwang* · Hyuntak Roh**

Abstract

This study attempts to clarify how racial diversity influences organizational turnover rates. By investigating the possibility of asymmetric responses of whites (majority) versus racial minorities, the authors suggest that status differentials between majority and minority groups may lead each group to pursue different identity-enhancing strategies, which in turn can result in different responses toward racial diversity in an organization. Moreover, this study examines non-linear effects of racial diversity especially on minority members considering their power characteristics within an organization. Two hypotheses were suggested: while the relationship between racial diversity and minority groups' turnover rate takes an inverted U-shaped form (Hypothesis 1), the association between racial diversity and majority turnover rate will be positive linear (Hypothesis 2).

To test the hypotheses, a large archival data set, the Integrated Post-secondary Education Data System (IPEDS), which is collected and managed by the U.S. National Center for Educational Statistics (NCES), was utilized. The authors used and analyzed 8-year longitudinal data (2001-2004, 2007-2010) from 430 U.S. universities offering full-time undergraduate degrees (4-year basis). An independent variable (a cohort's racial diversity) was measured during 2001-2004 and dependent measures (majority and minority groups' voluntary turnover rates) were collected during 2007-2010 with 6-year time lags. Several important controls that can influence students' turnover rates (e.g., SAT score, tuition, community characteristics) were also considered and included in the models. To analyze the data set, a panel data analysis (random effects model) was adopted.

* Yonsei University, Seoul, Korea

** Yonsei University, Seoul, Korea

Empirical findings supported the predictions. As diversity increases, turnover rates of minority students also increase; however, as expected, after a certain level of diversity in cohorts (Blau's index of .43 from the analysis) the pattern becomes negative (an inverted U-shaped form; support for Hypothesis 1). On the contrary, a majority's turnover continues to increase as racial diversity increases (support for Hypothesis 2). Theoretical and empirical implications of these findings were discussed. Practical implications for Korean organizations as well as limitations of the study were also provided and discussed.

Key words: Organizational demography, Racial diversity, Turnover