

미국: 적극적 우대조치 위헌 판결과 기업 다양성, 형평성 및 포용성(DEI) 정책에 대한 함의

International Labor Trends

국제노동동향 ① - 미국

박동우 (미국 코넬대학교 노사관계대학원 박사과정)

■ 머리말

미국 기업들은 직장에서 발생할 수 있는 성차별, 인종차별을 철폐하고 근절하기 위해 여러 제도적 노력을 기울이고 있다. 특히 2000년대 이후부터 직원 채용, 승진, 임금 및 복지 혜택 등에 있어 다양성, 형평성 및 포용성(Diversity, Equity and Inclusion), 즉 DEI를 적극적으로 고려하는 기업들이 많아졌다. DEI는 기업 내 여러 자원이 분배되는 과정에 인종 및 성별을 적극적으로 고려하면서 기회의 균등을 보장하고 궁극적으로 조직 내 다양성을 확보하고자 하는 노력 전반을 일컫는다. 경영학, 경제학 등 사회과학계에서도 이러한 DEI 프로그램들이 실제로 조직 내 다양성 증진에 유의미한 효과를 낸다는 증거들이 많이 누적되어 왔다.

그러던 중 지난 2023년 6월 29일 역사적인 판결이 나왔다. 미국 연방대법원이 대학 입시에서 소수인종에 대한 적극적 우대조치를 위헌이라고 판결한 것이다. 대법원은 학생 개인의 성적이나 성취가 아닌 인종을 입학 전형에 고려하는 것은 법 앞의 평등을 규정한 수정헌법 제14조에 어긋난다고 판단했다. 이로써 적극적 우대조치는 역사 속으로 사라지게 되었다. 한국에서도 이러한 소식이 관심을 불러일으켰다. 이는 그동안 아시아계 학생들이 인종적 소수성에도 불구하고 적극적 우대조치로 인해 백인들과 함께 역차별을 받아왔다는 인식 때문이며, 실제로 이러한 것은 판결에도 주요 쟁점이 되었다. 다만 이번 판결이 단순히 대학 입시사정을 떠나서 앞서 언급한 DEI 내지 미국 고용관계에도 지대한 영향을 미칠 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

이 글에서 필자는 적극적 우대조치의 위헌 판결이 미국 기업의 DEI 프로그램, 나아가 노동자들에게 미칠 영향에 대해서 논하고자 한다. 우선 적극적 우대조치의 배경과 개념에 대해 간략하게 알아보고 연방대법원의 판결에 대해서 구체적으로 살펴본다. 그리고 기업의 적극적 우대조치라고 할 수 있는 DEI의 기본적인 개념과 이에 관한 주요 사회과학 연구를 몇 가지 소개한다. 마지막으로 연방대법원 판결이 앞으로 DEI와 미국 노동자들에게 어떠한 의미를 갖게 될지 각종 언론 기사 및 전문가들의 코멘트들을 통해서 탐색하고자 한다.

■ 적극적 우대조치의 위헌 판결

넓게 보면 적극적 우대조치는 개인 혹은 집단이 어떤 구조적 차별을 겪거나 부당한 상황에 처해 있을 때 이를 시정하고 재발을 방지하는 일련의 조치 전반이라고 정의할 수 있다. 흥미로운 점은 적극적 우대조치가 1935년의 연방노동관계법(NLRA), 즉 와그너 법에 그 역사적 기원이 있다는 것이다. 하지만 용어가 처음 등장하고 사용되던 당시 이 법안은 인종 혹은 소수자 차별 문제와 직접적인 연관이 없었다. 오히려 일터에서 노조 활동을 하다가 해고당한 이들을 복직시키거나 차별을 받은 이들에게 보상해주는, 일종의 부당노동행위에 대한 대응책에 가까웠다. 따라서 당시 적극적 우대조치는 인종이 아니라 사회-경제적 배경과 같은 계급적 상황에 의해 결정되었고, 적용대상 역시 사회보장제도 및 세제 혜택과 같은 당시 복지정책의 자격 요건에 국한되었다. 연구에 따르면 당시 적극적 우대조치를 통해 혜택을 얻게 된 집단은 주로 저임금 백인 노동자(예: 유대인) 혹은 퇴역군인 계층이었다.¹⁾

하지만 1950년대부터 1970년대에 이르는 흑인 민권 운동 및 여성 운동의 시기를 거치면서 적극적 우대조치의 외연이 확대되고 수혜자의 범위가 확장되었으며 구체적인 규제의 강도 역시 강화되었다. 특히 케네디 대통령의 행정명령 제10925호에서 적극적 우대조치를 흑인 민권 운동 정책과 연관시켰고, 이후 닉슨 행정부에서 구체적인 고용 목표와 달성 계획을 설정하면서

1) Platt, A. M.(1997), "The Rise and Fall of Affirmative Action", *Notre Dame JL Ethics & Public Policy*, 11, p.67.

적극적 우대조치는 인종 및 소수자 차별 문제를 개선하려는 강력한 제도 중 하나로 미국 사회에 자리매김했다. 이후에도 정부는 각종 규제기관을 통해서 이러한 이념을 현장에 적용하는 데에 적극적인 노력을 펼쳤으며, 연방대법원 역시 이러한 정부의 행보에 따라 미국 사회 곳곳에 존재하는 제도적인 차별들을 위헌으로 판결하는 등 전향적인 모습들을 보였다.²⁾

오늘날 일반적으로 사람들이 적극적 우대 조치를 일컬을 때는 주로 좁은 의미에서 대학 입시의 영역에 한정하는 경우가 많다. 이는 흑인, 히스패닉 그리고 다른 소수인종과 같이 역사적으로 차별을 받아왔던 그룹에 유리하도록 입시 프로세스를 설계하는 것을 지칭한다. 대체로 대학들은 학생 선발 과정을 공개하지 않지만 학생의 인종을 평가 기준으로 고려하고 가산점을 주는 것이 일반적이다. 2019년에 이루어진 한 조사에 따르면 인종을 학생 선발의 한 요소로 포함하는 대학이 약 25% 정도인 것으로 드러났다. 물론 미국의 모든 주가 적극적 우대 조치를 장려하고 있는 것은 아니다. 애리조나, 캘리포니아, 플로리다, 아이다호, 미시간, 네브래스카, 뉴햄프셔, 오클라호마, 워싱턴 주는 대학의 적극적 우대조치를 금지하고 있다.³⁾

그러던 중 연방대법원은 2023년 6월 29일 “공정한 입학을 위한 학생들(Students for Fair Admissions, SFA)”이 소수인종 우대 입학제도로 백인과 아시아계 지원자를 차별했다며 노스캐롤라이나 대학교와 하버드대학교를 상대로 각각 제기한 헌법소원을 각각 6 대 3 및 6 대 2로 위헌결정을 내렸다.⁴⁾ 연방대법원장인 존 로버츠 대법관은 흑인과 라틴계 지원자들에게 백인과 아시아계 지원자들에 비해 이익을 주는 것이 수정헌법 14조의 동등한 보호 조항에 위배된다고 보았으며, 이는 인종에 대한 고정관념을 수반하며 궁극적으로 사회적으로 의미 있는 결론을 내지 못한다고 말했다.⁵⁾ 그는 다수 의견에서 “많은 대학들이 너무 오랫동안 스스로 이겨낸 시련이나 습득한 기술 혹은 교훈이 아니라 피부색이 개인의 정체성에 대한 시금석이라는 잘못된 결론을 내려왔다.”라고 말하며 “우리 헌정사는 이러한 선택을 용납하지 않는다.”라고 밝혔다.

2) *Ibid.*

3) Reuters, “What the Supreme Court’s ruling on Affirmative Action Means for Colleges”, 2023.6.29.

4) 커탄지 브라운 잭슨 대법관은 하버드대학교 케이스에는 기피 신청을 하였는데, 이는 본인이 하버드 졸업생이자 이사회 활동 위원 등 직간접적인 이해관계 충돌이 있기 때문이다.

5) The New York Times, “Highlights of the Affirmative Action Opinions and Dissents”, 2023.6.29.

물론 대법관들 중에서도 반대 의견도 있었다. 2022년 2월 바이든 대통령으로부터 지명받은 커탄지 브라운 잭슨 대법관은 “다수 대법관들은 법적 의미에서 피부색-무시(colorblindness)를 주장하며 낙하산의 끈을 잡아당겼는데, 이는 마치 ‘빵이 없으면 케이크를 먹으면 되지 않느냐’와 같은 망각 상태에서 나온 것이다. 인종을 법리적인 의미에서 무관한 것으로 간주한다고 하여 실제 우리의 삶에서 그렇게 되지는 않는다.”라고 말하며 다수 의견을 비판했다. 이와 더불어 소니아 소토마이어 대법관은 소수 의견에서 “법원은 교육에서의 인종적 불평등을 더욱더 공고히 함으로써 평등한 보호에 대한 헌법적 보장을 뒤집었는데, 이는 민주 정부와 다원 사회의 근간이다.”라고 말하며 아쉬운 목소리를 냈다.⁶⁾

결과적으로 이번 위헌결정은 2022년 6월 24일 낙태권 위헌결정 사례와 함께 현재 대법관들의 보수적인 성향을 단적으로 드러낸다. 심지어 지난 2016년 텍사스 오스틴 대학에 대해 제기된 소수인종 우대입학과 관련한 헌법소원 판결에서는 인종이 입학사정에서 고려되는 것은 합헌이라는 입장을 유지한 바 있다. 불과 10년도 채 지나지 않아 오랜 전통을 지닌 한 제도가 대법관들의 정치적 구성에 따라 뒤집히는 것을 보면 현재 미국 사회 내 정치의 사법화가 상당한 수준으로 진척되어 있음을 느낄 수 있다.

■ 사업장에서의 다양성, 형평성 및 포용성(Workplace DEI)

적극적 우대 조치의 기원이 와그너 법에 있는 만큼 노동현장에서도 그 모습들을 찾아볼 수 있는데, 이는 앞서 언급한 바와 같이 DEI 프로그램이라는 이름으로 더 널리 알려져 있다. 미국의 적지 않은 기업들이 이른바 사회적 책임 수행의 한 일환으로 직원 고용, 보상, 승진 과정에서 다양성을 확보하기 위해 노력하고 있다. 개신교의 색이 짙은 것으로 유명한 패스트푸드 체인 칩필레(Chick-fil-A) 역시 LGBTQ 이슈에 대해 적극적으로 임할 것이라고 발표했으며 DEI를 위한 부사장직을 특별히 신설하기도 했다.⁷⁾

6) NPR, “Supreme Court Guts Affirmative Action, Effectively Ending Race-Conscious Admissions”, 2023.6.29.

7) 칩필레의 DEI 관한 내용은 다음 링크를 참조: <https://www.chick-fil-a.com/dei>

공공기관 혹은 정부와 연관된 사업장도 마찬가지다. 미국 노동부는 정부와 계약하는 업체 혹은 하청업체의 경우 적극적 우대조치를 반드시 실행해야 하며, 소수인종, 여성, 장애인 및 퇴역 군인을 고용, 승진, 훈련시키는 데에 힘써야 한다. 이에 따라 정부와 비즈니스 관계를 맺은 기업들은 이러한 적극적 우대조치를 사내 정책을 통해 명문화하거나 문서화하고 이를 매년 갱신해야 한다.⁸⁾ 이는 1965년 존슨 대통령의 행정명령 제11246호에 근거를 두고 있다.

오늘날 미국에서 DEI의 현주소는 어떨까. 2020년 기준 미국 기업들이 DEI에 지출하는 비용은 총 75억 달러에 달하며 2026년에는 그 두 배가 될 것이라고 전문가들은 추정한다.⁹⁾ 미국의 대표적인 싱크탱크 중 하나인 Pew 리서치센터는 2023년 2월 미국 성인 4,744명을 대상으로 현재 미국 기업의 DEI 관련 정책의 현황과 이에 대한 개인들의 인식과 태도를 조사하였다.¹⁰⁾ 연구에 따르면 응답자 중 56%가 사업장에서의 DEI 프로그램을 긍정적으로 판단하였고, 약 열 명 중 여섯 명이 자신이 일하고 있는 곳에 DEI 관련 정책들이 있다고 응답했다. 또한 응답자 중 33%는 자신의 직장에 DEI를 전담하는 직원이 있다고 답했으며, 26%는 직장에 인종-성별에 따라 일종의 소셜 그룹이 있다고 밝혔다.

한편 응답자들의 DEI에 대한 태도는 인구학적 변수에 따라 다르게 나타났다. 우선 여성이 남성에 비해 DEI를 긍정적으로 판단하는 경향이 더욱 두드러졌고(여성 61%, 남성 50%), 심지어 남성의 경우 DEI를 부정적으로 판단할 확률이 여성의 두 배 이상이었다(여성 9%, 남성 23%). 또한 대체로 흑인(78%), 아시아계(72%), 히스패닉(65%) 노동자들이 DEI를 긍정적으로 평가하는 경향이 있었으며, 또 젊은 세대일수록 더 긍정적으로 평가했다. 마지막으로 민주당 지지자일수록 DEI를 긍정적으로 판단하는 경향이 나타났다(민주당 지지자 78%, 공화당 지지자 30%). 한편 응답자 중 절반 이상이 현재 자신의 직장이 DEI에 대해 적절한 수준의 주의를 기울이고 있다고 판단했다(54%).

미국 사회과학계에도 적극적 우대 조치 및 기업의 DEI의 효과성에 대해 경험 연구가 많이 축적되어 왔다. 2000년 *ILR Review*에 출판된 경제학자 해리 홀저와 데이빗 뉴마크의 연구에

8) The U.S. Department of Labor (2023), "Affirmative Action", <https://www.dol.gov/> (2023.7.25).

9) Forbes, "The Business Case For Diversity May Be Backfiring, A New Study Shows", 2022.6.20.

10) Pew Research Center, "Diversity, Equity and Inclusion in the Workplace", 2023.5.17.

따르면¹¹⁾ 적극적 우대 정책은 사용자로 하여금 소수 인종 지원자들을 채용하고자 하는 의사와 지원자의 다양성을 높이며, 이는 노동자의 교육훈련 기회의 증대로 이어졌다. 흥미로운 것은 지원자 모집 시에 적극적 우대 조치가 사용될 경우 일자리에 대한 여성 및 소수 인종 지원자들의 자격 수준이나 퍼포먼스가 떨어지는 경향은 관찰되지 않았다는 점이다. 채용 시에 적극적 우대 조치가 사용될 경우 소수 인종의 자격 수준이 다소 떨어지는 결과는 있었지만 실제 퍼포먼스 측면에서는 그렇지 않았다.

이처럼 기업에 따라 DEI의 실천 양상은 다르며 그에 따라 다른 효과를 낼 수 있다. 그렇다면 어떻게 DEI 제도를 설계해야 가장 효과적일까. 이 질문에 답하기 위해선 2006년 *American Sociological Review*에 출판된 사회학자 알렉산드라 칼레브, 프랭크 더빈, 에린 켈리의 연구를 주목할 만하다.¹²⁾ 연구진은 1971년부터 2002년까지 708개의 민간기업을 조사하여 어떤 DEI 제도가 조직 내 다양성을 증진시키는지 알아보았다. 그 결과 이른바 다양성 교육 혹은 평가를 통해 매니저들의 편견을 완화하려는 노력은 전반적으로 유의미하지 않았다. 오히려 멘토링이나 네트워킹을 통해 마이너리티를 사회적 고립로부터 예방하는 것이 어느 정도 효과가 있었다. 그중 가장 효과적인 것은 적극적 우대 조치 규정 준수를 위해 담당 관리자를 선임하는 것이었다.

이처럼 기업의 DEI 프로그램은 각각 그 구체적인 형태와 효과는 다를 수 있지만, 사회문화적인 측면에서 적극 장려되는 경향이 있다. 노동자들은 이러한 프로그램들에 자연스럽게 노출되면서 직간접적으로 다양성에 대해 깊이 인지하게 되며 이는 실제 직장문화의 변화로 이어지게 된다.

11) Holzer, H., and Neumark, D.(2000), "What Does Affirmative Action Do?", *ILR Review*, 38(3), pp. 483~568.

12) Kalev, A., F. Dobbin, and E. Kelly(2006), "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies", *American Sociological Review*, 71(4), pp. 589~617.

■ 대법원 판결이 고용관계에 미칠 영향

그렇다면 이번 연방대법원의 위헌 판결이 미국의 고용관계 및 DEI에 어떤 영향을 미치게 될까. 필자는 이를 간접적인 효과와 직접적인 효과로 구분해보고자 한다. 간접적인 효과란 노동시장 진입 전 단계에서 대학 졸업자들의 다양성에 영향을 줌으로써 기업의 인재풀에 미치는 효과를, 직접적인 효과는 기업의 인사정책, DEI 정책에 영향을 줌으로써 신입사원 모집 및 채용, 직원 승진 등의 조직 내부의 과정에 영향을 주는 것으로 개념화하기로 한다.

우선 간접적인 효과에 대해서 살펴보자. 현재 뉴욕대 법학대학원 교수 멜리사 머레이는 2016, 2017년 캘리포니아 대학 버클리 캠퍼스의 입시 학장이었는데, 당시 캘리포니아 주는 주민투표를 통해서 입학 사정에서 적극적 우대조치가 금지되었던 시기였다. 그는 당시 버클리에 가고 싶어하는 아프리카계 미국인의 학생 수가 즉시 감소했다고 회고했다. 물론 당시 뉴욕대에서는 재학 중인 아프리카계 미국인 학생들이 고립되는 것을 방지하기 위해 이들을 그룹으로 묶어 강의실에 배치시킬 수 있도록 조치하기도 했지만,¹³⁾ 장기적으로 보았을 때 아프리카 및 히스패닉계 학생들이 명문대 진학을 꺼리게 될 가능성이 높다. 다시 말해, 이번 대법원 판결의 결과로 노동시장에서 경쟁력 있는 고학력 유색인종의 비율이 낮아지게 될 가능성이 있다.

이처럼 적극적 우대조치의 위헌결정은 단순히 학생 선발 과정에서 다양성의 악화를 일으킬 뿐만 아니라 더 나아가 학생들의 대학 선택 혹은 입학 의지에 영향을 줄 수 있다. 궁극적으로 이는 좋은 학교를 졸업한 지원자들의 다양성이 줄어드는 결과로 이어지며, 기업에서 채용할 수 있는 인재의 풀에 영향을 주게 된다. 즉 이번 결정은 간접적으로 노동시장의 불평등에 전방위적으로 영향을 미칠 수 있다. 미국의 HR 정책연합 팀 바틀 최고 경영자는 “인종을 (입학 사정의) 하나의 요소로 포함하는 것은 일류 대학이 재능 있고 자격 있는 학생들을 확보하고 그들이 직장에서 일할 수 있도록 하는 방법이다.”라고 언급했다.¹⁴⁾

그렇다면 직접적인 효과에는 어떤 것이 있을까. 미국의 동등고용기회위원회(Equal

13) NPR, “Supreme Court Guts Affirmative Action, Effectively Ending Race-Conscious Admissions”, 2023.6.29.

14) The Guardian, “Where Now For Workplace Diversity after Court’s Affirmative Action Ruling”, 2023.7.2.

Employment Opportunity Commission, EEOC)는 대법원의 위헌결정 후 공식 성명을 통해 이번 케이스는 사업장에는 해당되지 않는다고 언급하며, 기업이 다양한 배경을 가진 노동자에게 직장에서 동등한 기회를 제공하기 DEI 프로그램을 제도화하는 것은 여전히 합법적이라고 밝혔다. 그럼에도 불구하고 미국의 우익 단체들은 지속적으로 기업의 DEI 정책을 축소시키기 위해 압력을 넣어왔으며, 이러한 추세는 향후 가속화될 것으로 예상된다.¹⁵⁾¹⁶⁾

대법원 판례를 기점으로 이와 같이 인종과 관련한 소송 역시 점차 증가할 수도 있다. 가령 2018년 필라델피아의 한 스타벅스 지점에서 음료를 주문하지 않고 화장실을 이용하려던 두 20대 흑인 남성을 매장 직원이 저지하고 이들을 경찰에 신고한 사건이 있었다. 담당 매니저였던 새넌 필립스는 사건 당시 출근하지 않았음에도 불구하고 이 사건 때문에 해고된 바 있다. 그는 스타벅스가 인종차별에 관한 브랜드 이미지를 위해서 자신을 해고했으며, 이는 백인에 대한 역차별이라고 소송을 통해 주장해왔다. 결국 2023년 6월 12일 뉴저지 주의 캠프 연방 배심원단은 원고의 주장을 받아들였다.¹⁷⁾ 이처럼 미국 사회에 역차별에 관한 의식이 점차 확산되고 있고, 연방대법원 판결은 이에 불을 지피게 될 가능성이 있다.

종종 기업 관리자들은 DEI 제도에 대해서 비교적 미온적인 태도를 보이거나 조직 내 이러한 차별이 존재한다는 것을 부정하기도 한다.¹⁸⁾ 만약 기업이 DEI 프로그램을 축소하게 된다면 어떻게 될까. 한국에서는 MZ세대라고 뭉뚱그려 해석되고 있는 미국의 밀레니얼 세대와 Z세대들은 기업의 DEI 정책 유무를 구직 전략의 한 요소로 고려한다. 하지만 여러 기업들은 팬데믹 이후 경기 후퇴에 대응한다는 명목하에 긴축 정책에 돌입하고 있으며¹⁹⁾ 자연스럽게 DEI에 들어가는 비용을 축소시키는 것을 고려하는 것으로 알려졌다. 이는 기존 직원들의 이직률을 높일 뿐만 아니라 잠재적 지원자들의 취업 의사 역시 꺾을 수 있으며, 특히 성적, 인종

15) Vox, "The Future of Affirmative Action in the Workplace", 2023.7.9.

16) Bloomberg Law, "Affirmative Action Ruling Sets Up Clash Over Workplace Diversity", 2023.6.30.

17) CBS News, "Starbucks to Pay \$25 Million To Former Manager Shannon Philips Allegedly Fired Because of Race", 2023.6.14.

18) King, M.(2020), "Leaders, Stop Denying the Gender Inequity in Your Organization", *Harvard Business Review*, 29.

19) Reuters, "Companies Cut Spending, Jobs as Outlook Grows Less Certain", 2022.6.29.

적 소수자들에게 이러한 경향이 두드러지게 나타날 가능성이 높다.²⁰⁾

물론 여전히 많은 기업들은 다양성의 중요성에 대해서 충분히 인지하고 있다. 따라서 마치 대학이 인종을 고려하지 않되 사회적 계층 수준을 입학 사정에 적극적으로 고려함으로써 다양성을 증진하려고 노력하는 것과 같이, 기업 역시 마찬가지로 어떤 방식으로든 DEI 정책을 유지하려는 노력을 하게 될 것이다. 한 예로 기업들은 DEI 정책 및 조직 내 다양성 증가가 기업의 성과를 높이는 데 기여한다는 식으로 프레이밍 함으로써 주요 이해관계자 혹은 주주들을 설득할 수 있을 것이다. 그런데 한 연구에 따르면 이러한 전략은 오히려 구직자들로 하여금 구직 의사를 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 기업이 자신을 성적, 인종적 정체성을 가진 인격적 존재로 대우하지 않고 마치 대체 가능한 자원으로 취급하는 것에 대해 불편함을 느끼기 때문이다. 이 연구를 진행했던 런던 경영대학의 아니타 래턴 교수는 다양성은 오직 다양성 그 자체의 가치를 위해서 추구되어야 하지 다른 정당화는 필요없다고 주장한다.²¹⁾

정리하면, 이번 적극적 우대조치에 대한 연방대법원의 판결은 단순히 대학 입시를 넘어서 노동시장에서 기업들이 수행하는 여러 가지 DEI 프로그램에 적지 않은 타격을 줄 수 있을 것이라고 예상된다. 물론 구체적인 메커니즘, 실제 효과에 대한 엄밀한 경험연구가 보충되어야 할 것이다.

■ 맺음말

한국 직장인들에게 DEI의 의미를 묻는다면 인종 문제보다는 임금, 승진 등에 있어서 성차별 문제가 좀 더 직접적으로 다가올 것이다. 아직 한국 사회에서 기업의 사회적 책임에 대한 논의는 미국에 비해 훨씬 덜 발달되어 있지만, 그럼에도 불구하고 일부 대기업들은 조직이 사내 성차별을 해소하기 위해서 노력하고 있는지 연간 보고서를 발행하기도 하는 듯 갖가지 노력을 보여주고 있다. 하지만 그렇다고 해서 인종 문제가 한국 사회에서 존재하지 않는 문제라

20) Forbes, "Companies: Now Is Not The Time to Defund DEI", 2022.7.18.

21) Forbes, "The Business Case for Diversity May Be Backfiring, A New Study Shows", 2022.6.20.

고 단정지어서는 안 된다. 국제결혼, 노동이민 등 다양한 경로로 한국 사회의 인종적 다양성은 상당히 증가해 왔음은 주지의 사실이다. 우리도 비슷한 문제를 겪고 그에 따른 고민을 해야 할 때가 머지않았다고 생각한다. 연방대법원 판결을 전후로 미국 사회가 어떻게 흘러갈지 그리고 미국의 고용관계가 어떤 식으로 변모해갈지 노동 분야 연구자로서 큰 관심을 갖게 된다. **KKL**