

# 노동환경 개선을 위한 문화다양성 실천 및 제도 도입에 관한 연구 - 다양성 정책의 효과 및 담론 구성의 사회문화적 배경 -

박종석<sup>1</sup>, 고영란<sup>2</sup>, 박정효<sup>3</sup>, 박주원<sup>4</sup>, 이지연<sup>5</sup>

[<sup>1, 2, 5</sup>고려대학교 사회학과/박사수료생, <sup>3</sup>고려대학교 사회학과/석박사통합과정생,  
<sup>4</sup>고려대학교 사회학과/석사과정생]

## 1. 서론

본 연구모임은 다양성이 노동환경 개선에 기여하는 효과, 그리고 다양성 확산에 영향을 미치는 사회문화적 (반)다양성 담론을 이해하기 위해 관련 문헌과 사례를 읽고, 이를 통해 구성원의 안전과 포용을 증진하는 노동환경을 조성하는 다양성 실천과 제도를 논의하고자 하였다. 다양성, 노동환경과 안전, 다양성 제도 및 노동환경에 영향을 미치는 광의의 사회문화적 담론에 대한 연구 관심을 공유하는 연구자들이 함께 공통의 리더십과 연구 수행을 통해 성과를 내하고자 하였다.

‘문화다양성(cultural diversity; 이하 ‘다양성diversity‘)’은 젠더와 섹슈얼리티, 민족과 인종, 신체와 장애, 문화와 종교 등 사회 각 부문에서 하위 집단의 차이와 관련된 정체성, 실천, 운동, 정치와 제도화를 포괄하는 개념으로 전개되었다. 다양성은 ‘다양성/개방성(Diversity/Openness)’, ‘형평성(Equity)’, ‘포용성(Inclusion)’의 3개 차원으로 개념화된다(Mckinsey & Company, 2022). 사회 및 조직에서의 구성원의 인적 다양성의 증진(다양성), 형평적인 대우와 기회의 보장(형평성), 구성원이 안전함과 소속감을 느끼고 성장할 수 있는 환경의 조성(포용성)을 뜻한다. 서구 사회에서 다양성은 흑인 민권운동, 여성주의, 장애인권 운동 등 각 사회운동 부문의 실천적 논의의 교차, 세계화과정에서의 이질적 문화 사이의 교류 확산, 생물다양성의 유비로서의 문화다양성 담론 등을 통해 그 의미와 정당성을 얻어 왔다. 유럽은 2010년 ‘다양성 헌장(EU Platform of Diversity Charters, 2010)’을 제정하여 유럽 26개국이 나이, 신체능력, 인종, 민족, 성별, 종교 등에서 다양성과 평등, 포용을 증진하는 것을 가치로 명문화하였으며, 이에 따라 조직(NGO, 공공기관, 민간기업 등)이 다양성 정책을 개발·구현하도록 하였다. 미국은 대학과 기업, NGO 등 민간 부문 전반에서 DE&I(Diversity, Equity, and Inclusion) 가치 및 관련 정책이 확산되었다(Dobbin & Kalev, 2022).

제도로서의 다양성 관리는 미국 사회에서 적극적 개선 조치(Affirmative Action, AA제도)에 연원을 둔다. 1964년 민권법(Civil Rights Act)은 근로자 15인 이상 기업에서 인종, 피부색, 종교, 성, 출신국가 등을 이유로 고용, 해고, 승진 등 절차에서의 차별을 금지하였고, 이에 따라 평등고용기회위원회(Equal Employment Opportunity Committee, EEOC)가 창설되어 소수자 권리, 차별금지를 의제화했다. 이후 1990년대에 다양성 관리(diversity management) 논의에서는 문화다양성의 다차원적 측면, 다양성의 성과 및 전략 등으로 그 논의가 확대되었다(Cox, 1991; Yadav and Lenka, 2020; Pitts et al, 2010). 다양성 논의와 제도는 세계화와 다국적 기업 활동을 통해 유럽, 라틴아메리카, 아시아, 아프리카 등으로 확산되었다(Köllen, 2021).

한국에서도 다양성은 2010년 「유네스코 문화다양성 협약」 비준, 2014년 「문화다양성 보호와 증진에 관한 법률」 제정을 거치며 법제화와 사회적 논의의 대상이 되었다(백선혜·조윤정, 2021). 기존의 법제에서도 「남녀고용평등법」, 「장애인차별금지법」, 「고령자고용법」 등에서 성별, 장애, 나이 등에 따른 차별을 금지하고 있으며, 지역, 종교, 국적 등을 이유로 차별을 금지하는 근거

가 마련되어 있지만, 이들이 ‘다양성 관리’로 의제화되기 시작한 것은 2000년대 이후이다. 한국의 다양성 연구는 2002년부터 시작되어 점진적으로 증가했으며, 2010년대 이후 급속한 증가세를 보였다(안소영 외, 2019). 그러나 다양성 관점은 한국 사회에서는 인적 다양성의 증진에 국한되어 강조되어 왔으며, 형평성과 포용성과 관련된 의제를 다루기 위한 다차원적인 논의는 미진하다고 지적되었다(김남국, 2010). 여성고용, 일·가정 양립, 장애인 고용, 이주노동자 안전 등 각 사회 부분의 문제로 다루어져온 의제들은 다양성 관점을 통해 포괄적으로 다루어질 수 있다. 또한, 한국은 인종·민족적 차이가 다른 국가보다 크지 않고, 다양성에 대한 논의가 오래되지 않아 다양성 관리 연구는 성별과 연령에 초점을 맞춰 왔다(김도윤·이지연·신동엽, 2022; 안소영·조상미·조정화, 2019; 최도림, 2012; 임희정·양인숙·강민정, 2008). 그러나 외국인과 이주민의 증가 추세를 통해 한국 사회 또한 ‘다민족 사회’로 바뀌어감에 따라, 인종·민족의 다양성을 포함한 논의 또한 요청되고 있다(손인서, 2024).

다양성에 관한 논의와 제도는 조직 내의 논리 및 동학만이 아니라 광의의 사회문화적 인식과 담론의 영향을 받는다(Meyer & Rohan, 1977). ‘사회적 적절성’에 대한 규범적 인식에 따라 조직은 다양성 관리 제도를 수립, 확대할 수도 있지만, 다른 한편 축소, 철회할 수도 있다. 따라서 기업과 노동환경에서의 다양성 제도가 광의의 사회문화적 담론의 압력과 맺는 상호작용을 함께 연구할 필요가 있다. 특히, 최근 몇 년 동안 우리는 전세계적으로 다양성을 둘러싼 급격하고 근본적인 분열을 경험하고 있다. 다양성 의제의 확산 흐름은 사회 각 부문에서 ‘반 DE&I’의 반발에 직면하였다. 미국은 2025년 트럼프 집권 이후 반 다양성 정책과 논의가 전면화되었다. 트럼프 취임 이후 미국은 2개의 성만을 합법화하도록 행정명령을 내렸으며(BBC, 2025.1.28.), 젠더, 문화, 성소수자, 다양성 등과 관련된 연구과제 지원을 중지했다(AP News, 2025.2.8.). 다양성 정책을 지지하던 민간부문의 대학, 기업 또한 해당 방침을 철회할 것을 선언하고 있다(Forbes, 2025.2.17.). 유럽의 경우 특히 인종·민족 정체성에 기반한 차별과 적대, 난민 거부가 심화되고 있다. 한국 사회 또한 젠더, 성적 지향에 따른 차별과 적대, 외국인 및 이주민에 대한 혐오가 코로나19 팬데믹을 거치며 크게 가시화되었다. 여성 혐오, 이주민 차별과 혐오, 장애인 배제 등의 사회문화적 담론은 한국 사회에서도 ‘반 다양성’의 담론과 실천을 구성하고 있다.

한국 사회는 다양성에 부족한 관심을 두었을 뿐 아니라, 최근에는 소수집단에 대한 혐오발언 및 적대가 심화되며 반 다양성 담론 또한 확산되는 것으로 보인다. 먼저, 기업에서 근로자의 배경에 따른 고용, 임금, 승진 등의 형평성은 제한적으로 이뤄지고 있으며, 경영자들은 다양성 관리에 소극적인 태도를 유지하고 있다. 2023년 8월 여성고용률은 54.7%로 남성고용률(71.9%)보다 17.2%p 낮았으며 민간기업의 2022년 장애인 고용률은 2.91%에 불과했다. 이주노동자의 비중은 꾸준히 증가하여 2023년 92만 명에 이르고 있지만, 편견과 차별, 형평적이지 못한 대우, 의사소통의 배려 부족, 안전·보건 체계의 결여 등 노동환경은 이주노동자의 형평성과 포용성을 고려하지 못하고 있다(한정훈, 2019). 외국인 및 이주민에 대한 적대와 차별도 두드러진다. 2021년 국가인권위원회 실태조사에서는 이주민 68.4%가 인종 차별을 보고했으며(국가인권위원회, 2021), 외국인에 대한 혐오발언과 증오범죄가 코로나19 팬데믹을 거치며 급증하였다(더나은미래, 2022.2.7.). 장애인에 대한 입학·고용 등의 거부, 이동 및 활동에서의 장벽은 장애인에 대한 비가시화를 지속하고 있다(연합뉴스, 2023.2.24.).

2020년대 들어 젠더와 관련된 반 다양성 담론 또한 크게 가시화되었다. 젠더 규범(Gaunt, 2013)은 성별에 따른 사회적 역할 기대로서 여성과 남성의 ‘적절한 위치’에 대한 고정관념에서 비롯된다(Gaunt, 2013). 젠더 규범은 특정 성별에 대한 고정관념을 강요하고 재생산하며, 외모·모성·섹슈얼리티의 차원에서 여성의 사회적 역할을 고착화하고 사회 및 조직의 다양성을 제한한다(Schur, 1984). 이에 따른 여성혐오 문화(우에노, 2010)는 기존의 젠더 규범에 어긋나는 행동, 다양한 자기표현 방식, 그리고 성적 지향 및 그 표출에 대한 일종의 폭력으로 기능한다. 윤석열 정부 출범 전

후 남성의 역차별 담론(홍지아, 2022), 교과서에서의 ‘성평등’ 단어 삭제, 여성가족부 폐지론이 부상했으며, 쿼어문화축제 등 성소수자 행사도 제약을 받았다(서어리, 박상혁, 2024).

다양성을 관리하는 제도적·문화적 환경이 조성되어 있지 않다면, 구성원은 안전과 소속감을 느끼지 못하고 배제·위협·불안을 경험하며, 상이한 정체성을 지닌 구성원들 사이의 갈등이 심화될 수 있다(Goncalo, Chatmanm, Duguid and Kennedy, 2015). 더 나은 노동환경을 위해서 어떠한 다양성 관리 제도가 마련되어야 할 것인가에 대한 연구가 필요하다. 한편으로, 한국 사회는 다양성에 관한 논의가 불충분하게 전개되었기 때문에 이에 따른 다양성 저항이 나타나고 있다는 진단이 있다(이을터, 2018). 이에 따르면, 다양성 저항은 실무적 비용, 정치, 문화 보전의 측면에서 나타난다(McGuire, 2011). 실무적 비용은 다양한 인력을 실질적으로 관리해야 하는 상황에서 다양한 인력을 관리하기 힘들어 나타나는 저항이다. 정치적 저항은 조직 내 기득권이 다양한 인력을 고용하는 것은 기득권을 침해하는 행위로 여기며 기존의 관습을 깨뜨리는 것에 대한 저항이다. 문화 보전의 측면에서는 주류의 조직문화를 훼손하는 것이어서 다양한 인력이 조직에 포함되더라도 이들은 기존의 문화에 동화되어야 한다고 여긴다. 다른 한편, 다양성 논의가 확대되었음에도 이를 대하는 사회문화적인 적대와 반발이 갈등을 심화시키고 있다는 진단이 있다(네이글, 2022). 조직의 다양성 제도와 노동환경의 관계에 영향을 미치는 넓은 맥락으로서 사회문화적 담론과 규범적 압력을 연구할 필요가 있다. 특히 2020년대 들어 부상한 반 다양성 담론 및 정책과의 관계에서 다양성과 노동환경의 변화를 조망할 필요가 있다.

이 연구회는 기업과 노동환경에서 다양성이 구성원의 안정감, 소속감, 형평성 인식에 미치는 영향을 탐구하고, 보다 안전하고 포용적인 노동환경을 위한 다양성 실천과 제도적 실행방안을 모색하고자 한다. 이를 위해 문화다양성의 개념 및 논의를 공부하고, 다양성 관련 법제와 민간부문의 다양성 관리 제도에 대한 실태를 파악하고자 한다. 또한, 다양성에 대한 사회문화적 담론이 조직의 다양성 인식 및 관리 제도에 미치는 영향을 탐구하고자 한다. 이를 위해 다양성 인식과 다양성 관리 제도의 변화를 문헌을 통해 들여다보고, (반)다양성 담론의 의미론을 분석하고자 한다.

## 2. 본론

### 1) 다양성 개념: 일상적 담론 속의 다양성이 지니는 모순과 어려움

미국 사회에서 ‘다양성(diversity)’이라는 용어가 광범위하게 사용되고 있지만, 실제 그 의미와 기능은 모호하고 복잡하다. Bell과 Hartmann(2007)은 “Diversity in Everyday Discourse: The Cultural Ambiguities and Consequences of Happy Talk”에서 미국 사회에서 다양성의 담론이 실제로 어떤 의미론을 지니고 있는지 분석하였다.

Bell과 Hartmann은 4개 대도시(Atlanta, Boston, Los Angeles, Twin Cities)에서 166명의 심층 인터뷰를 통해 일반 미국인들이 다양성을 어떻게 인식하고 경험하는지 분석하였다. 대부분의 응답자들은 다양성에 대해 긍정적으로 반응하지만, 실제 이해와 논의는 미성숙하며 모순되고, 특히 ‘차이’의 현실을 이상화된 관념으로 덮으려는 경향을 보인다. 첫째, 다양성은 대부분 추상적이고 포괄적으로 정의되나, 실제 경험이나 사례로 언급되는 것은 주로 ‘인종적 타자’와의 접촉에 한정된다. 둘째, 응답자들이 불평등(inequality) 문제를 다양성 맥락에서 논의하기 어렵거나 불편해한다. 셋째, 다양성 담론에는 미국적 개인주의와 집단기반 가치를 동시에 긍정하려는 긴장과 혼란, ‘백인 규범성(White normativity)’ 시각이 내재한다. 넷째, 다양성에 대한 담론이 표면적으로는 차이를 인정하는 듯하면서도, 실제로는 ‘백인 중심성’과 구조적 불평등을 은폐하는 역할을 한다.

#### (1) 이론적 배경

미국인들은 다양성에 대해 실제로 무엇을 말하는지, 이를 어떻게 이해하고 경험하는지, 그리고

이러한 담론과 의미는 미국의 다문화주의, 연대, 사회적 조건, 불평등이라는 광범위한 도전 과제들에 대해 정확히 무엇을 시사하는가에 대해 사회과학자, 문화 비평가, 정치 분석가들은 이러한 질문들에 대해 많은 논평과 동시에 다양성을 다양한 방식으로 정의해왔다(Ollivier and Pietrantonio 2006).

사회학자 피터슨(1992)은 다양성을 관객 세분화를 가리키는 용어로 사용하며, 민족학 연구자들은 다양성을 규범적 다원주의와 연관시킨다(Juteau 2003). 인류학자들은 혼종성에 중점을 두고 다양성을 논의한다(Young 1994). 정치 이론가들은 세계시민주의를 강조한다(Beck 2001; Hollinger 1995). 이러한 모든 변형은 운동이자 개념으로서의 다문화주의의 출현과 진화와 연결되어 있다. 실제로 Bryson(2005:43)은 미국 교수들의 상당수는 다문화주의를 다양성과 직접 동일시한다.

다양성 개념은 공공 지식인들로부터 심한 비판을 받아왔다. 우파 비평가들은 다양성이라는 명목 아래 집단 기반 권리, 정체성, 문화적 관행을 가치화하는 것이 국가적 통합을 훼손하고 개인의 자유와 평등이라는 미국의 핵심적 이상에 반한다고 주장해왔다 (Miller 1998; Wood 2003). 좌파 비평가들은 문화적 다양성에 대한 관심이 미국 내 깊은 구조적 불평등을 가리고, 보다 진보적인 사회 운동에 필요한 광범위한 정치적 통합을 약화시킨다고 주장한다 (Michaels 2006; Rorty 1989).

비판적 다문화주의자라 불릴 수 있는 이들에게서 더 급진적인 도전이 제기된다(Fraser 1997; McLaren 1997). 이 학자들은 다양성을 현대 사회의 체계적 불평등 맥락에 위치시키는 이론적 틀의 필요성에 대해 좌파와 의견을 같이한다. 그러나 그들은 또한 인종, 민족, 계급, 성별, 성적 지향, 심지어 종교적 차이를 사회 구조 분석에서 부차적 지위로 전락시켜서는 안 되며, 평등 정치, 경제적 재분배, 사회 구조 재편을 위한 정책에서 단순히 배제해서는 안 된다고 주장한다. 분석적·정치적 이유 모두를 위해 필요한 것은 현대 미국 사회에서 차이의 힘을 동시에 인정함과 동시에, 차이가 어떻게 깊고 지속적인 불평등과 연결되어 있는지를 이해하는 것이라고 제안된다.

다양성이라는 용어의 완전한 역사는 아직 쓰여지지 않았지만, 이러한 논평들과 그로 인해 촉발된 논쟁들이 도발적이고 정치적으로 중요한 결과를 초래한다는 점은 의심의 여지가 없다. 안타깝게도 그들이 제시하는 대안적 분석과 비전은 평범한 미국인들이 다양성을 어떻게 이해하고 경험하는지에 대한 실증적 자료가 극히 부족하기 때문에 사회과학적 근거로 평가하거나 판단하기가 거의 불가능하다. 다양성에 관한 공공 담론이 차지하는 두드러진 위상과 낙관주의의 분위기에도 불구하고 다양성의 의미와 기능에 관한 질문들에 대한 실증적 답변은 찾기 어렵다. 본 연구는 이러한 문제점을 바로잡기 위한 연구이다.

## (2) 연구방법

이 연구의 데이터는 현대 미국의 인종, 종교, 다문화주의에 대한 다년간의 다중 방법 연구인 'American Mosaic Project'의 (Edgell, Gerteis, and Hartmann 2006)의 일환으로 수집된 166건의 심층 인터뷰에서 추출되었다. 이 프로젝트의 첫 단계는 인종, 종교, 다양성에 대한 미국인들의 태도와 이해를 조사한 전국 대표성 전화 설문조사였다. 두 번째 단계는 애틀랜타, 보스턴, 로스앤젤레스, 미네소타주 트윈 시티 등 4대 주요 대도시 지역에서 대학원생 연구팀이 현장 조사와 집중 인터뷰를 수행하는 것이었다. 인터뷰는 네 가지 주요 주제 영역에 걸쳐 개방형 질문(및 일련의 권장 심층 질문)으로 구성되었다: (1) 다양성에 대한 일반적 의견, (2) 다양성 관련 실제 경험, (3) 미국 정체성과 연대에 대한 인식, (4) 응답자 자신의 정체성(인종적, 종교적 등)이 이러한 문제와 미국 사회 전반에 대한 견해에 미친 영향에 대한 성찰을 포함한다.

분석은 두 단계로 이루어졌다. 첫째, 인터뷰 기록을 꼼꼼히 검토하여 핵심 주제, 패턴, 긴장 관계를 도출하고 응답자들이 특정 아이디어를 표현한 빈도와 일관성을 기록했다. 이 과정을 통해 다양성의 정의와 다양성의 긍정적·문제적 사회적 측면에 대한 태도에 대한 기본적 기술적 그림을

얻었다. 두번째 단계의 분석은 이러한 기본 패턴을 확립한 후, 녹취록과 인용문 블록을 다시 검토하여: (1) 담론에 내재된 가정과 전제 조건을 식별하고 (2) 근본적인 긴장과 모호성을 해체했다. 이 두 번째 분석 단계는 연대와 통합, 색맹주의, 그리고 다문화주의를 다룬다.

### (3) 다양성 담론의 구조

연구에 따르면 ‘다양성’ 개념의 이해와 설명에서 정의 방식의 이중성이 드러난다. 응답자들의 절반은 다양성을 기술적 정의로 접근했다. Lucy(보스턴, 55세, 백인 여성)는 “다양성은 여러 다른 문화에서 온 사람들에게 노출되는 것”이라 정의하며, 인종적 배경뿐만 아니라 종교, 양육 방식, 경제적 배경, 교육 등 폭넓은 문화를 포함한다고 설명했다. 나머지 절반은 다양성을 규범적 프로젝트로 이해했다. “누구든 있는 그대로 받아들여야 한다”, “모두를 포함해야 한다”, “우리의 차이를 포용해야 한다”는 식의 도덕적 명령으로 인식했다. Dan(애틀랜타, 52세, 백인)은 “다양성은 모든 사람을 있는 그대로, 그들의 가치, 사회에 대한 기여를 받아들이는 능력”이라고 말했다.

표면적으로는, 다양성을 낙관적으로 바라보는 인식이 지배적이다. 대부분의 응답자는 다양성을 “삶을 더 재미있게 만든다”, “삶에 아름다움을 더한다”, “더 흥미롭고 신나게 만든다”는 식으로 긍정적으로 표현했다. Joe(백인 서부인)는 다양성을 “개인과 공동체 전체에 긍정적 가치”라고 정의했으며, Reverend Sharper(백인 남침례교 목사)는 “매우 긍정적인 단어이며 다양함을 의미한다”고 말했다. 반면, 다양성을 구체적으로 보지 않고 모호하게 바라보는 시각도 나타났다. 더 깊이 질문했을 때, 응답자들의 이해는 매우 막연하고 미성숙했다. 구체적인 설명이나 증거를 요구받으면 일반적인 상투어만 제시하거나 말을 더듬었다. Jill(백인 캘리포니아인)은 “다양성이 우리 삶을 풍부하게 한다고 생각해요. 모든 사람이 똑같이 보이거나 행동하지 않는다는 것이... 차이를 인식하고 감사하는 것이 가치가 있다고 생각해요”라며 어색하게 답변했다.

다양성의 구체적 혜택으로 가장 명확하게 언급된 것은 문화적 소비였다. Al(백인 캘리포니아인)은 “다양성은 삶의 양념이고, 나는 내 좁은 관심 분야 외의 다른 종류의 음악에 열려 있는 것을 좋아한다”고 말했다. 음악, 음식, 의류 등 소비 영역에서의 선택 확대가 다양성의 가장 구체적이고 일반적인 혜택이었다. 많은 응답자들이 다양성의 긍정적 측면을 말하면서도 동시에 조건을 달거나 문제점을 언급하는 “좋아요, 그렇지만(Yes, but...)” 패턴을 보였다. Max(백인 보스턴인)는 다양성이 “훨씬 더 재미있다”고 말했지만 곧바로 “하지만 때로는 그것 때문에 좌절하기도 한다. ‘우리가 어떻게 이걸 해결할까, 어떻게 합의에 도달할까?’라고 자문하게 된다”고 덧붙였다. 전화조사에서는 다양성의 단점에 대한 세 가지 주요 우려가 나타났다: 문화적 분열과 파편화(응답자의 1/3), 오해와 불관용(24%), 평등, 기회, 공정성 문제(13%)가 그러하다.

### (4) 구체적인 긴장감과 모호성

고유한 개인주의적 가치와 집단 기반의 약속 간의 긴장감이 많은 대화에서 나타났다. 인터뷰를 통해 발견된 세 가지는 다음과 같다: 1) 응답자들이 종종 집단 기반의 약속과 전통적인 개인주의 가치를 혼동한다는 점, 2) 응답자들이 다양성을 매우 일반적인 용어로 정의하지만, 구체적이고 인종적으로 영향을 받은 경험을 회상하는 경향, 3) 구조적 불평등에 대한 논의가 다양성 대화에서 논하기가 매우 어렵다는 점이다. 미국 문화에서는 개인적 이상과 집단 기반의 약속 간의 긴장이 두드러지면, 이는 다양성 담론에서 더욱 심화된다.

#### ① 개인주의적 이상과 집단 기반 헌신의 혼동

미국 문화에서 항상 잠복해 있던 개인주의 이상과 집단 기반 헌신 간의 긴장이 다양성 담론에서 두드러지고 심화된다. Wikipedia의 다양성 정의는 이 문제를 잘 보여준다: “인간적 맥락에서 다양성은 개인주의의 한 형태이며 독특한 특성, 신념, 가치”라고 하면서도, 다음 문장에서는 “사회

적 맥락에서 다양성은 한 인구 내 다양한 문화, 민족 집단, 언어, 신체적 특징, 사회경제적 배경, 의견, 종교적 신념, 섹슈얼리티, 젠더 정체성, 신경학의 존재”라고 정의한다. 이 두 가지는 근본적으로 다른 개념이다. 어떤 응답자에게 적절하게 다양한 사회는 사회적 차이와 관계없이 모든 개인이 동일하게 대우받는 사회이며, 다른 응답자에게는 집단 차이 자체가 의식적으로 가치 있게 여겨지고 기념되고 유지되는 사회이다. 두 이상을 동시에 지지하기는 어렵다.

Joe는 “다양성은 개인에게 긍정적 가치이고 공동체 전체에 긍정적 가치”라고 말했으며, Emily는 “다양성은 여러 다른 문화에서 온 사람들에게 노출되는 것”이라고 했다. 이러한 응답에서 개인적 가치와 공동체/집단 헌신이 양립 불가능함에도 불구하고 혼재되어 있음을 볼 수 있다. Alice(미네소타, 50대 백인)는 다양성이 “모든 사람의 가치, 전통, 민족성, 종교적 배경, 피부색을 반영하며 그들을 환영하고 집단의 일부라고 느끼게 한다”고 긍정적으로 정의했다. 그러나 문제점을 말할 때는 집단 수준의 차이로 전환했다: “2004년 최고의 여름 독서를 선정할 때, 본능적으로 상위 저자들을 나열하는데 놀랍게도 모두 백인이다! 소수자나 비백인을 포함하지 못했다는 것을 깨닫고 다시 돌아가서 그들을 포함시켜야 한다. 그들이 처음부터 거기 있지 않다는 것이 불행하며, 우리가 뇌를 그런 식으로 범주화해야 한다는 것이 안타깝다.”

## ② 광범위한 정의 vs. 인종적 경험

Albert Memmi는 인종이 현대 세계에서 문화적 차이의 주요 비유(master trope)라고 주장했다. 그러나 이 연구는 다른 양상을 보여준다. 미국인들은 문화적 차이를 “다양성”이라는 수사적 우산 아래에서 논의하는 경향이 있다. 인종이 담론에서 사라진 것은 아니지만, 언어적 비유가 아니라 실제 경험과 문화적 범주로 나타난다. Reverend Mayler(애틀랜타, 68세, 흑인 목사)는 다양성을 “사람, 아이디어, 상황을 포함하는 매우 광범위한 개념”으로 정의하면서도, 개인적 경험을 물었을 때는 인종으로 전환했다: “평생 다양한 상황에 있었습니다. 펜실베이니아에서 1, 2세대 유럽인과 아프리카계 미국인이 섞인 다민족 공동체에서 자랐습니다... 루이빌 대학에서 다양한 상황에 있었고... 남침례교 대회에서 흑인과 백인이 함께 일하도록 돕는 책임을 맡았습니다.”

Jill(백인 캘리포니아인)은 다양성을 “인종 내 많은 차이를 인식하고 기념하고 가치를 두는 것”으로 정의했지만, 경험을 물었을 때는 “우리 교회와 우리가 사람들에게 봉사하는 센터에서... 내가 사는 동네는 매우 다양한데, 최소한 나에게는, 85%가 라틴계이고 나머지 15%가 매우 다양합니다”라고 답했다. George(라틴계 캘리포니아인)는 다양성을 “인종, 신조, 종교”로 광범위하게 정의했지만, “기본적으로 내 전 생애”를 이야기할 때는 명시적으로 인종적 서사를 제시했다: “라틴 동네에서 자랐고... 내가 어렸을 때 큰 아프로 헤어를 하고 있었는데 경찰이 우리를 어떻게 대하는지 봤습니다... 위탁 가정에 백인 지역에 배치되었고... 편견과 두려움을 알게 되었습니다.”

응답자들은 다양성을 추상적이고 포괄적으로 정의하지만, 개인적 경험을 이야기할 때는 거의 전적으로 인종과 연결된다. 인종은 다양성의 언어를 제공하는 것이 아니라, 차이가 경험되고 이해되는 일차적 렌즈이다. 따라서 “다양성”은 인종 중립적으로 들리거나 인종을 초월하는 것처럼 보이지만, 다양성 담론은 깊이 인종화되어 있다. 이는 Bonilla-Silva(2003)가 분석한 색맹주의(colorblindness)와 연결된다. 시민권 운동 이후 미국인들은 색맹적 방식으로 인종을 이야기하는데, 이는 자유주의-개인주의 이상과 편안하게 맞아떨어지기 때문이다. 이는 근본적인 인종적 차이와 지속적인 인종 불평등의 존재를 축소하게 만든다(Carr 1997; Crenshaw 1997).

이러한 다양성 담론에는 역설이 발견된다. 언어 수준에서 다양성 담론은 인종을 다른 사회적 차이들과 함께 묶음으로써 인종을 경시하거나 희석한다. 동시에, 다양성 담론의 핵심 가정과 이해는 인종으로 지배되고 인종적 지식으로 가득 차 있다. 인종은 항상 다양성 담론에서 현재하면서도 동시에 부재한다. 이 역설이 현재 미국의 다양성 담론의 역사적 독특성, 문화적 힘, 사회적 문제의 핵심이다.

### ③ 불평등의 부재

Steinberg(1981)는 진정한 민족인종적 다원주의가 달성된 범위 내에서도 그것은 항상 엄청난 사회적 불평등의 대가로 이루어졌다고 주장한다. 다양성 담론에서 인종의 역할은 이 고전적 논증을 확장한다. 다양성 담론은 미국 다원주의의 “방 안의 코끼리”를 피하는 소소한 대화이다. 인종 불평등, 인종주의 자체는 큰 구조적 코끼리이다. 다양성 담론에는 실제적이지만 겉보기에 편안한 긴장이 존재한다: 사람들은 인종에 대해 명시적으로 이야기할 수 있지만 미국 사회에서 인종적 차이의 불평등한 현실과 경험을 결코 인정하지 않는다. Andersen(1999)은 이를 “억압 없는 다양성 (diversity without oppression)”이라고 부른다.

다양성의 언어에서 배경이나 사회적 지위와 관계없이 모든 미국인은 자리를 가지고 있으며 환영받았다고 믿어진다. 이 정의적 요소는 다양성, 차이, 다문화주의에 대한 논의를 불평등, 권력, 특권에 대한 더 불편한 대화와 분리시킨다. 대다수 응답자들이 이러한 언어적 분리를 실천한다. 그들은 다양성에 대해 광범위하게 이야기하지만 사회적 차이에 동반되는 사회적 불평등을 결코 인정하거나 참여하지 않는다.

다양성과 불평등의 관계는 인터뷰에서 가장 어색하고 불편한 부분이였다. 일부 응답자는 질문에 혼란스러워했고, 다른 이들은 좌절하고 의사소통을 꺼렸다. Bill(백인 애틀랜타인)은 다음과 같이 말한다. “그런 관점에서 본 적이 없어요. 음... 생각해볼 만한 어려운 질문이네요.” Mario(푸에르토리코계 이탈리아 배경, 43세, 미니애폴리스)와의 인터뷰는 좌절을 잘 보여준다:

인터뷰어: “다양성이 불평등과 불의 논의에서 자주 등장하는데요, 이에 대해 어떻게 생각하세요?”

Mario: “죄송한데, 이해가 안 돼요.”

인터뷰어: (질문 재구성)

Mario: “사람들이 말하는 방식에서 더 정교해지고 있어요, 그들이 좀 더 지식이 있으니까요. 교육의 문제죠... 질문이 얼마나 더 남았죠? 나에 대해 논문을 쓰시려고요?”

James(애틀랜타, 67세, 아프리카계 미국인 지역 조직가)는 다양성에 대한 일반 대중의 인식을 다음과 같이 비판했다: “그건 유행하는 단어이고, 과도하게 사용됩니다. 대부분은 무슨 말을 하는지 모릅니다. 직장이나 공동체에서 여성이 자리를 갖고 남성이 자리를 갖고 소수민족이 자리를 갖고, 어떻게든 용광로가 작동하고 모든 것과 모든 사람이 행복하게 산다는 생각을 불러일으킵니다. 그리고 그게 바로 행복한 대화(happy talk)입니다.” James의 정의는 역사 감각을 통합하고 불평등에 대한 이해를 담고 있다. 그러나 일반 사회에서 그는 용광로의 환상과 미국 내 다양한 집단 간의 거짓 조화에 의존하는 다양성 비전, 즉 인종과 불평등 문제에 행복하게 눈 먼 다양성 비전을 본다.

### (5) 백인 규범성(White Normativity)

이러한 다양한 긴장과 모순 속에서도 살아갈 수 있는 주요 이유 중 하나는 인터뷰에서 포착된 다양성 담론이 백인 규범적 관점에 기반하고 있기 때문이다. 백인 규범성은 단순히 백인들이 갖는 태도가 아니다. 백인 규범성은 미국의 인종 구조의 현실이며, 여기서 백인은 의문의 여지가 없고 검토되지 않는 존경, 권력, 특권의 위치를 차지한다. “백인성(whiteness)은 사회적 수용 가능성 또는 자연스럽게 인간적인 것으로 간주되는 것의 규범으로 작용한다. 백인이 공공 행동의 수용 가능한 기준을 정의하므로, 정상적 행동은 백인의 품위 기준에 부합하는 행동이며, 비정상적 행동은 이러한 기준에서 벗어나는 행동이다.” McLaren(1997)과 다른 비판적 다문화주의자들(Giroux

1992)은 다양성 담론에서 백인 규범성의 기능을 두 가지로 이론화한다. 첫째, 그들의 입장을 뒷받침하는 동화 이데올로기를 은폐한다. 둘째, 민족 집단을 지배 문화에 대한 “부가물(add-ons)”로 축소한다. 이 관점에서는 “먼저 문화에 대한 합의적 관점을 채택하고 본질적으로 유럽계 미국인 가부장적 규범을 받아들여야 한다”(Estrada and McLaren 1993:30).

### ① 동화주의적 가정

다양성이 긍정적이라고 주장한 많은 백인 응답자들은 문화적 동화에 대한 호소로 그들의 진술을 조건화했다. Melissa(백인 남부인)는 “전반적으로 좋다. 미국인으로서 우리는 서로의 차이와 배경을 존중하고 서로를 관용해야 한다”고 주장했다. 그러나 그녀의 동화주의적 가정이 다음 진술에서 드러났다: “하지만 동시에 어딘가에 정의적 실마리가 있어야 합니다. 정치적이든, 우리를 통합하는 언어든 말이죠. 왜냐하면 그것 없이는, 국가의 몇 가지 거점만 있어도, 그 다양성은 작동하지 않을 것입니다. 그러면 ‘우리가 너보다 낫다’는 게임이 되고, 사람들이 ‘그럼 왜 여기 왔느냐’고 물어보게 됩니다.” 그녀는 미국 주류 문화(백인이 지배하고 정의하는 사회 시스템과 관행)에서 정치적 또는 언어적 이탈을 유지할 사람들의 권리에 의문을 제기하고 있다.

언어는 응답자들이 순응이 필요하다고 믿는 가장 일반적으로 언급된 영역이었다. Lawrence(보스턴)는 “스페인어를 사용하는 사람들은 영어를 배우는 것을 꺼리고 미국인이 되는 것을 꺼린다”고 말하며, “그들은 미국인이 되도록 장려되어야 한다”고 주장했다. Craig(백인 미네소타인)는 행동 기준이 채택되거나 변경되어야 한다고 주장했다. 그는 흑인과 백인 간의 관계를 논의하며 “백인은 흑인을 두려워하고, 흑인은 그것을 이용한다... 흑인이 원하는 한 백인은 흑인을 위협으로 볼 것이고, 흑인은 백인을 분리주의와 인종주의로 비난할 것이며 이것은 악순환을 이룬다”고 말했다. Craig는 흑인의 “터프함”은 “더 큰 사회적 선”에 동화하기 위해 아프리카계 미국인이 바뀌어야 할 문화적 특성이라고 본다.

다양성 담론에서 가장 중요한 것은 암묵적으로 백인 중심을 고수한다는 점이다. “무엇과 다른가(Different from what)?”라는 질문에 대한 정의적 특수성의 부족은 대부분의 다양성 담론에서 가정되는 백인 중심을 반영한다. Alice는 다양성을 “모든 다른 나라, 민족적 배경, 다양한 라벨과 집단에서 온 사람들을 환영하고, 모두를 환영하며 우리 기관을 모두에게 편안하게 만드는 것”으로 정의했다. 그러나 Alice는 누가 환영하는지, 기관의 소유자가 누구인지 말하지 않았다. 이 정의는 행위능력-환영하고 기관에서 편안함을 창조하는 능력-을 정의되지 않았지만 암시된 “우리”에게 부여한다.

Jill(백인 캘리포니아인)은 이 점을 훨씬 더 명시적으로 표현했다: “말하기 끔찍하게 들릴 수 있지만... 거의 하얀 피부를 가진 특권적 상태에 있기 때문에, 하지만 어떤 면에서 나는 특권, 인식된 특권을 가지고 있고, 따라서 피부색과 관계없이 다른 사람들에게 내가 가진 것과 같은 혜택과 특권을 확장해야 할 의무가 있습니다. 하지만 그것은 거의 내가 호스트나 호스티스 위치에 있는 것처럼 만듭니다. 그리고 그것은 끔찍합니다. 흑인과 갈색 피부를 가진 사람들을 손님이 되어야 하는 것처럼 생각하는 것은 끔찍합니다. 왜냐하면 기본적으로 아무도 그래서는 안 되니까요.”

백인을 호스트로, 유색인종을 손님으로 보는 것에서, Jill은 다양성 담론의 중심을 차지하는 일반적으로 명명되지 않은 “우리”를 명명했다. 불평등한 인종 구조에 기반한 사회에서 권한 있는 “우리”나 “핵심 문화” 또는 “미국인”과 같은 중립적 구성물은 결코 추상적이지 않다. 오히려 그것들은 미국의 인종적 현실에 뿌리를 두고 있으며, 여기서 백인은 특권을 누리고 정상적이고 중립적이며 규칙적인 것으로 보이며, 다른 모든 사람은 백인 규범적 지위에 대해 정의된다.

### ② 문화적 소비로서의 다양성

“타자들”은 환영받고, 배우고, 받아들여지며, 그렇지 않으면 단조롭고 평범하며 기본적으로 무색

인 식탁, 직물, 냄비에 추가된다. Howard(백인 캘리포니아인)는 다양성의 긍정적 측면에 대해 다음과 같이 말했다: “다른 인종에서 온 사람들이 한 기여를 보면, 사람들은 록 음악을 백인의 것으로 고정관념화하지만, 록 음악의 역사를 보면 Hendrix, Chuck Berry 없이 무엇이 될까요? 다른 인종의 사람들이 서로의 창의성과 전체 삶의 방식에 영향을 미친다는 것입니다.” Howard의 응답은 문화적 소비 측면에서 다양성의 혜택이 이해된다는 초기 발견을 상기시킬 뿐만 아니라, 차이가 종종 엄격하게 비백인을 지칭한다는 것을 드러낸다. 집단이 서로 상호적 영향을 미치는 것처럼 들리지만, 그가 실제로 말하는 것은 흑인이 백인의 삶을 풍요롭게 한다는 것이며, 이는 백인 규범성을 주장하고 백인성을 유색인종으로 채워져야 할 단조롭거나 빈 범주로 취급한다.

인종적 타자들이 백인 중심에 “풍미를 더하거나” “신선한 아이디어를 가져오도록” 허용하는 이 담론적 전환은 미국인들이 다양성을 문화적 소비 측면에서 보는 경향을 강조하는 중요한 발견이다. 미국의 다양성 이해는 백인성을 중립적 중심으로, 다른 모든 사람을 외부 기여자로 취급한다. 다양성 담론이 백인 중심에 대한 가정에 기반한다는 사실은 불평등, 권력, 특권에 대한 이해를 담은 프로젝트로서 다양성이 통합할 수 없게 만든다. 더욱이, 다양성 담론은 유색인종의 문화적 대상을 추정상 중립적인 “우리”의 풍요를 위한 기여로서 이국화하고, 비판하고, 사소화하고, 구획화하는 작용을 한다.

Estrada와 McLaren(1993: 29)이 설명하듯, “지배적 담론을 통해 우리 사회에서 특권적 위치를 차지하는 사람들은 보편화되고 소독되고 자연화된 ‘우리’를 만들어내어 ‘그들’이 스스로를 대변하지 못하게 한다.” 간단히 말해, “다른” 문화, 언어, 가치에 대한 아이디어는 명백하고 규범적으로 백인인 문화적 맥락과 분리될 수 없다. 다양성 담론에 내재된 백인 규범성은 인종과 관계없이 대부분의 응답자가 그 사용과 관련된 유사한 모순과 긴장을 경험한다는 것을 의미한다. 실제로 가장 깊은 다양성 비판 중 하나를 제공한 것은 Claire(흑인 보스턴인)였다. 너무 많은 차이가 자유의 여신상 제거를 정당화할 수 있다고 주장하면서, 그녀는 중립적인 미국 가치 세트에 대한 확고한 수용과 보존 욕구를 드러냈다.

그러나 연구는 유색인종이 백인 응답자보다 다양성을 단순한 인구통계적 사실이 아니라 도덕적 또는 시민적 책임으로 개념화할 가능성이 더 높다는 것을 발견했다. 유색인종은 또한 다양성의 문제는 사람들이 책임을 다하지 않는다는 것이라고 주장할 가능성이 더 높았다. 전화조사에서도 이러한 패턴이 나타났다. 백인 미국인은 주로 분열과 오해에 대해 우려했지만, 아프리카계 미국인과 히스패닉은 통합에 대해서도 걱정했지만 불평등과 불관용에 더 많은 강조를 두었다. Miles, Adele, Kamau, Sara(모두 유색인종 응답자)는 다양성이 다양한 집단의 공존 이상이라고 주장했다. 그들은 진정한 다양성은 관용이나 강제적 동화를 넘어서는 “개방성”이나 “수용”을 요구한다고 말했다. 그들은 다양성을 일종의 행동을 요구하는 실천으로 보는데, 그들의 경험상 그러한 행동은 일어나지 않고 있다.

## (6) 소결

미국의 다양성 담론은 표면적으로 인종, 종교, 계급, 성별 등 모든 차이를 포괄하는 넓은 정의를 내세우지만, 실제 경험과 사례에서는 ‘인종’이 가장 핵심적이고 결정적인 차이로 작동하고 있음이 드러났다. 사람들은 다양성을 추상적이고 포괄적으로 정의하면서도, 자신이 실제로 경험한 다양성을 이야기 할 때는 거의 항상 인종적 차이와 인종 간 경험에 초점을 맞춘다. 이런 담론을 ‘컬러 블라인드’ 이데올로기와 결합해 인종 문제와 불평등을 직접적으로 언급하지 않으면서도 인종적 위계와 특권, 구조적 불평등을 은폐하거나 유지하는 효과를 가져온다.

‘다양성’이라는 언어는 차이를 자연스러운 것으로 만들고, 그 차이가 불평등이나 차별로 이어지는 현실은 가리거나 축소한다. 즉 다양성 담론은 차이를 인정하는 척하지만, 실제로는 차별과 불평등의 문제를 논의하지 않는 ‘happy talk’로 기능한다.

일부 비판적 응답자들은 다양성 담론이 '차이'를 강조할 뿐, '평등이나 '정의'라는 더 근본적인 문제를 다루지 못한다고 지적한다. 이들은 진정한 변화와 평등 실현을 위해서는 단순한 다양한 언어를 넘어 구조적 불평등과 권력 문제를 직시하는 새로운 논의가 필요하다고 주장한다. 미국의 다양성 담론은 표면적으로 포용적이고 긍정적이지만 실제로는 인종적 경험이 중심이며, 구조적 불평등을 은폐하거나 정당화하는 역할을 한다. 진정한 평등과 평등과 정의를 위해서는 차이의 인정만이 아니라 불평등의 현실과 권력 구조를 함께 논의해야 한다.

## 2) 기업 조직에서 DEI 프로그램의 세 가지 논리

### (1) 연구배경 및 문제제기

DEI 활동의 논리를 도덕적 정의(moral justice), 사업적 타당성(business case), 권력 행동주의(power activism)의 관점에서 다양성 개념이 어떻게 접근되는지를 살펴보겠다. DEI 논리 간 갈등이 다양성 이니셔티브에 어떠한 영향을 미치고, 편견과 불평등을 완화하기보다 오히려 심화시키는지를 분석한다.

DEI는 역사적으로 두 가지 논리가 배태되어 있다. 먼저 도덕적 정의 로직은 19세기 노예제 폐지 운동과 1960년대 사회운동에 뿌리를 두고 있다. 이 논리에서는 조직 자체가 다양성에 관심을 갖는 것이 아니라 법적 변화에 의한 사회변화가 다양성을 도입하는데 영향을 미친다고 설명한다. 둘째로는 사업적 타당성 논리로 다양성의 이점에 관한 관리자의 이해와 인식에 따라 다양성을 도입한다는 것이다. 도덕적 정의에서는 제도적 변화(institutional change)를 강조하고 사업적 타당성은 행동 이론(behavior theory)을 강조한다. 그러나 최근 BLM나 미투 운동을 보면 권력 행동주의가 주요 논리로 떠오르고 있다. 권력 행동주의는 조직의 변화를 만들기 위해서는 쿼터제를 강제해야 한다고 주장한다. 이러한 세 가지 메커니즘의 차이는 제도 도입의 긴장을 만들어 낸다.

### (2) DEI 프로그램의 세 가지 논리

#### ① 다양성에서 도덕적 정의 논리

도덕적 정의는 1960년대 사회운동에서 파생되었다. 이 로직에서는 “차이가 차이를 만들어서는 안 된다(differences should not make a difference)”를 주장하며 포용(inclusion)을 궁극적인 목표로 한다. 이 논리는 평등권에 기반해 초점을 맞추고 있다. 초기에는 인구통계학적, 비업무적 특성을 기반으로 개인을 배제하는 것은 차별을 만들어내므로 이는 불법임을 주장했다. 도덕적 정의 관점에서 평등과 사회 정의는 조직에 바람직한 결과를 낳으며 이러한 논리로 인해 EEO 정책, AA 정책 등이 나타났다. 그러나 1980년대에 들어 AA의 부정적인 효과가 드러나며 도덕적 정의의 논리에서 벗어나 사업적 타당성 논리로 넘어가게 됐다.

도덕적 정의 논리 연구는 의무론적 관점에 의존하며 이 원칙에 따라 행동해야 한다. 그러나 무엇이 선인가? 라는 질문에 따르는 결과의 구체적인 사례와 맥락을 직면했을 때(특정 지역의 소수자 구성원 수, 한 집단 구성원이 다른 집단 구성원보다 업무 경험이 많은 경우) 유연성이 떨어지며 좋은 의도가 좋지 못한 결과를 가져왔을 때 어떻게 해야 하는지 해결하지 못한다. 또한 도덕적 정의 논리 안에는 내부적 긴장이 존재한다. 한편으로서는 동일성(sameness)을 강조하며 사람들은 본질적으로 같으므로 동등하게 대우받아야 한다는 주장에 기반한 차별 금지 정책을 지지한다. 반면에 차이(difference)를 강조해 구조적 불평등에 대한 보상을 주장하면 소수 집단 구성원에게 보상 정책이 필요하다고 주장한다.

#### ② 다양성에서 비즈니스 논리

다양성 관리 관행이 발전하면서 다양성을 도덕적 책임이 아닌 경제적 이점의 측면에서 접근하기 시작했다. 그 결과 다양성이 창의성, 시장 점유율 증가, 직원 유치 및 유지, 생산성 등으로 이어진다는 점을 강조한다. 이 사업적 타당성 논리에서는 행동 이론(사회인지론, 행동전략이론, 복잡성이론 등)을 통해 어떻게, 언제, 왜 이익을 얻는지 설명한다. 그러나 다양성과 조직성과 간의 인과관계 증거가 부족하다(black-boxing)는 비판을 받는다. 다양성과 기업 성과 간의 연관성을 논의하기 위해서는 다양성 자체의 의미를 고려해야 한다. 다양성에는 심층적 다양성도 고려해야 하지만 인구통계학적 다양성에 머무르는 경우가 많으며 다양성 측정값이 진정한 다양성의 의미를 담

지 않고 있을 수 있다. 인구통계학적 다양성은 조직 성과에 오히려 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 심층적 다양성(인지, 경험)을 대리 지표로 사용 가능하지만 이것도 조직문화 측면에서는 부정적이다.

또한 비즈니스 관점에서 사회 정의 목표가 아닌 조직의 목표만을 위한 수단으로 사용되기도 한다. 이러한 관점은 뿌리깊은 조직 내 불평등을 해결하지 못하고 단순한 토큰주의에 머무른다. 인구학적 특성에 따라 직위에 임명되지만 주류 구성원과 동일한 영향력이나 권한을 갖지 않는다. 비즈니스 사례 논리는 다양성을 유익한 자원으로 보고, 때로는 포용성을 생산성을 위한 필수 조건으로 간주하지만 형평성은 간과된다. 조직 내 다양성에 대한 연구에서는 다양성 개념에 대해 광범위하게 문제를 제기해 왔지만, 조직 실무에서는 여전히 숫자만 채우는 관점에서 다양성을 단순화한다.

### ③ 다양성의 권력 행동주의 논리

이 논리는 이해관계자 집단의 주장과 전술에 대해 기업이 대응한다는 관점이다. 이 행위자들은 어떤 전략적 목표를 반드시 달성하기 위한 이해기반의 전략보다는 행동을 개시하고 이해관계자 응집력을 유지하고 구성원 연대를 강화하는 정체성 기반의 전략에 의해 동기가 부여된다. 이러한 행동은 상징적 영향과 가치를 지니며, 기업은 부정적인 홍보나 감시를 피하기 위해 이들과 협력하기도 한다.

그 결과 외부 행위자(NGO, 컨설팅)와 내부 행위자(직원, 주주)가 나뉘며 공개 시위, 보이콧, 주주 결의안, 이사회 구성 압력 등의 다양한 전술을 통해 조직에 압력을 가한다. 조직의 다양성 관행을 바꾸기 위해 강제력(쿼터제)이 필요하다는 입장이다. 기본 원칙은 차이가 차이를 만든다.

그러나 이들은 대중의 관심을 받기 위해 다양성 문제가 있는 기업을 타겟으로 하기보다 다양성 평균 이상인 기업도 표적으로 삼는다 즉 이 관점에서 다양성 관행이나 정책이 진정한 개선을 촉진하기보다 포퓰리즘 빌리기로 전략할 수 있다. 이사회 여성 비율 높이라는 압력이 조직 전체의 변화로 이어지는 것은 아니다. 또한 황금 치마(Golden skirt) 현상으로 이어질 수 있다.

외부 액티비스트의 동원 과정, 특히 '분노'(anger)를 도구로 사용하는 방식은 내부 액티비스트들에게 두려움을 심어주고(정체성 위협(identity threat)) 그들의 행동 의지를 저하시켜, 내부 액티비스트의 활동 범위를 제한할 수 있다. 더욱이 외부 활동가의 분노는 쉽게 두려움을 심어주고 그들이 표적으로 삼는 조직에 부정적인 반응을 불러일으킨다. 이는 유사한 우려를 표명하는 잠재적 내부 활동가들을 외부 활동가들만큼 급진적인 것으로 간주하는 '연관성에 의한 죄책감' 메커니즘을 촉발한다.

결론적으로 권력 액티비즘 논리는 강제를 통해 가시적인 인구통계학적 다양성 변화를 추구하며, 특히 고위직에서의 소수 집단 대표성을 중요하게 여긴다. 그러나 이러한 접근 방식은 종종 피상적인 '숫자 세기'에 그치거나, 실제 형평성 및 포괄성 개선에는 실패하고, 심지어 역효과를 낳을 위험이 있다.

[표 1] DEI 논리의 개요와 목표

	도덕적 정의	비즈니스 정당성	권력 행위자
변화 요인	사회 격변, 풀뿌리 운동	자기 이익	강제성
핵심 메커니즘	소송	경제적 이익	상징적 가치, 가시성
결과	차별금지법, 정책, 규정	동등한 기회 구조	할당제
비판	역차별	형평성에 대한 설명 부족	저항하거나 방어하거나 밖에 없음. 서로 다른 전략을 사용한다면 자원 낭비

### (3) 소결

다양성 개념이 형평성과 포용성보다 지나치게 우선시 되어 있다. 이는 차별받는 집단에게 회전문(revolving door)을 만들 수 있다. 형평성과 포용성 측면에 주목하면 채용과 평가에서 인구통계학적 정보보다 능력에 중점을 둘 수 있으며 이는 투명성과 책임성을 강화한다. 단순히 숫자세기가 아니라 전략적이고 장기적인 방식으로 접근해야 한다. 내부적으로는 직원과 리더 모두를 지원하기 위한 체계적 관리 관행, 상호작용에서의 포용성 필요, 채용 프로세스와 성과평가에서 공정성과 포용성을 높이고 보상 관행을 개선해야 한다.

### 3) 반 다양성 연구: 온라인 여성혐오

#### (1) 개요

연구모임에서는 로라 베이츠의 2023년 책 『인셀 테러: 온라인 여성혐오는 어떻게 현실의 폭력이 되었나』를 함께 읽고 논의했다. 이 책에서 영국의 작가 로라 베이츠는 ‘매노스피어(manosphere)’라 불리는, 여성혐오와 남성우월주의로 가득한 온라인 세계를 심층 분석한다. 저자는 젊은 남성으로 위장해 각종 온라인 커뮤니티에 잠입하고, 그 안에 만연한 여성혐오와 폭력, 성차별의 실체를 드러낸다. 베이츠는 이러한 커뮤니티들이 “작고 사소한 인터넷의 골목이 아니라, 활발히 성장하고 있는 거대한 집단”임을 강조하며, ‘여성을 미워하는 남자들’, ‘여성을 노리는 남자들’, ‘여성을 피하는 남자들’, ‘여성을 해치는 남자들’, ‘여성을 타하는 남자들’ 등 다양한 유형을 구분해 그 극단주의의 여러 층위를 분석한다. 그녀는 온라인 여성혐오가 결코 주변적 현상이 아니라, 사회 전반의 급진화와 폭력적인 젠더 정치 구조 속에서 재생산되는 현상임을 날카롭게 드러낸다.

베이츠가 관찰한 ‘매노스피어’는 단일한 조직이 아니라, 서로 연결된 수많은 하위집단의 느슨한 연합체다. 이들은 각각 다른 외피를 두르고 있지만, 공통적으로 여성을 비인간화하고, 남성의 지배를 정당화하는 담론을 재생산한다. 베이츠는 특히 4chan, Reddit 같은 플랫폼에서 남성들이 “세상이 여성들에 의해 지배되고 있다”는 환상을 확산시키고 서로를 부추기며 분노를 키워가는 모습을 관찰한다.

#### (2) ‘매노스피어(manosphere)’ : 여성혐오의 거대한 생태계

베이츠는 온라인 여성혐오라는 거대한 “하수구 지하 세계(sewage system of online misogyny)”로 내려가 그 속의 다양한 하위집단을 세밀히 해부한다.

##### ① 인셀(incel)

‘인셀’은 ‘비자발적 독신’을 뜻하지만, 그들의 언어는 단순한 불만을 넘어선 여성혐오적 테러 담론이다. 그들은 “세상은 여성에게 유리하게 짜여 있으며, 여성은 남성의 불행에 책임이 있다”고 믿는다. 어떤 인셀은 “I have decided to become a rapecel(나는 강간 인셀이 되기로 했다)”라고 선언하고, 다른 회원이 “You’ll find it impossible to get caught if you do it properly... you have a 98.9% chance of getting away with it(제대로만 하면 절대 잡히지 않는다, 98.9% 확률로 빠져나간다)”라고 응답한다. 그들은 여성의 성적 주체성을 위협으로 인식하며, “여성은 사회의 균형을 깨뜨렸다”고 주장한다. 아래와 같은 게시글은 그러한 생각들을 단적으로 보여준다.

“자연은 여성들에게 자원이 부족한 대신 사회적·성적 이점을 주었다. 그런데 이제 그녀들은 자원과 성적 권력까지 가지게 되어 균형이 깨졌다. 우리는 여성이 대학에 가거나 생계를 책임지는 일을 막아야 한다. 강간법은 폐지되어야 한다. 강간이 해결책이다. 여성은 사회의 위협이 되었고, 제자리에 돌려놔야 한다.”

베이츠는 이러한 논리가 단지 ‘루저들의 분노’가 아니라 “증오로 가득한 여성혐오와 남성우월주의를 조직적으로 확산시키며, 심지어는 여성 살해범들을 영웅으로 찬양하는 급진적 운동(radical extremist movement)”이라고 설명한다. 베이츠는 이 운동이 “이미 다수의 대량 살인범을 배출했으며, 이들이 저지른 범죄는 분명히 ‘테러 행위(terrorist acts)’로 규정되어야 한다”고 주장한다.

##### ② 픽업 아티스트(PUA)

PUAs는 여성을 모욕하거나 속여 성관계를 유도하는 기술을 ‘훈련’으로 포장한다. 이들은 여성을 “조건반사적 기계(Pavlovian reflex machines)”로 간주하며, 여성의 감정과 선택을 단지 ‘버튼’

으로 조작할 수 있다고 믿는다. 베이츠는 이들을 인셀과 비교하며 다음과 같이 말한다.

“차이라면, 인셀은 슬롯머신이 조작되어 있다고 믿는 반면, 픽업 아티스트들은 어떤 버튼을 눌러야 ‘보상’을 얻을 수 있는지 그 비밀 조합을 배우려 한다는 것이다.”

### ③ MGTOW

‘Men Going Their Own Way(자기 길을 가는 남자들)’은 여성과의 모든 교류를 거부한다. 그들은 “여성이 남성을 거짓 강간범으로 몰아 인생을 파괴한다”고 믿으며, 커피 한 잔, 전화 한 통조차 하지 않겠다고 선언한다. 일부는 극단적 금욕을 택하지만, 베이츠는 이들이 기업과 조직에서 영향력 있는 남성들인 경우가 많다고 지적한다. 베이츠는 이들에 대해서 아래와 같이 비판한다.

“대부분의 반(反)페미니즘 집단과 마찬가지로, MGTOW는 남성만을 위한 단체를 표방하면서도, 거의 모든 관심을 여성에게 쏟고 있다.”

### ④ MRA(남성권리운동)

MRA는 1970년대 ‘남성 해방운동(Men’s Liberation)’에서 갈라져 나온 집단이다. 원래는 “남성 또한 해로운 남성성(toxic masculinity) 규범에서 해방되어야 한다”고 주장했지만, 오늘날의 MRA는 “여성이 남성의 권리를 빼앗았다”고 주장하는 반(反)페미니즘 운동으로 변질됐다. 그들은 “가정 폭력의 3분의 1은 여성이 저지른다”거나 “여성들이 자녀를 학대한다”는 거짓 데이터를 유포하며, 주류 언론은 이들을 인용해 ‘균형 잡힌 보도’를 가장한다. 베이츠는 “이들은 남성의 문제를 해결하기 위해 아무것도 하지 않을 뿐 아니라, 오히려 toxic masculinity의 가장 퇴행적인 측면을 강화시킨다”고 비판한다.

#### (3) 여성혐오의 확산

베이츠는 매노스피어를 단순한 ‘루저들의 집단’으로 치부하는 시선을 경계한다. 오히려 매노스피어는 “젊은 남성들이 급진화되는 온상, 즉 일종의 급진주의자 온라인 양성소”다. 많은 인셀들은 2014년 엘리엇 로저를 ‘완벽한 신사’로 숭배한다. “페미니즘은 암이다(feminism is cancer)” 같은 밈은 이제 영국의 중·고등학교 소년들 사이에서도 유행어가 되었다. 베이츠가 만난 교사들은 “10세 남아들조차 게임과 밈을 통해 여성혐오와 반(反)페미니즘을 학습하고 있다”고 경고한다.

“상황은 나아지는 것이 아니라, 더 악화되고 있다. 세상은 여성혐오에서 멀어지는 것이 아니라, 오히려 새로운 형태로 진화하고 있다.”

또한 베이츠는 언론이 이러한 문제를 다루는 방식도 문제 삼는다. 베이츠에 따르면 무슬림이 저지른 공격은 백인이 저지른 공격보다 피해자 수를 통제했을 때도 357% 더 많은 보도를 받는다. 백인 남성이 저지른 테러나 살인은 ‘외로운 늑대’ 혹은 ‘정신질환자의 비극’으로 포장된다. 반면 여성혐오에 의한 급진화는 테러리즘으로 분류조차 되지 않는다.

#### (4) 소결

베이츠는 ‘여성혐오는 사라진 적이 없고, 단지 플랫폼을 옮겼을 뿐’이라고 단호하게 지적한다. 그 결과, 인셀 · PUA · MGTOW · MRA 등으로 분화된 하위문화는 우익 미디어와 중개자를 통해 상층부로 스며들며, 권력의 언어로 ‘코딩’된다. 이런 환경에서 “여성들이 남성에게 공포에 떨고, 폭행당하고, 살해당하는 현실은 이미 사회의 ‘벽지’처럼 일상화된다는 것이다. 베이츠는 이를 “일상의 테러(intimate terrorism)”라고 부른다.

“We do not leap to tackle a terrorist threat to women, because the reality of women being terrorized, violated and murdered by men is already part of the wallpaper(우리는 여성에 대한 테러를 진지하게 다루지 않는다. 남성에게 폭력당하고 살해되는 여성의 현실이 이미 사회의 벽지

처럼 깔려 있기 때문이다.)”

베이츠가 제시하는 과제 또한 분명하다. 정확한 명명과 책임 귀속이다. 매노스피어가 만드는 폭력의 사슬을 ‘표현의 자유’라는 방패로 방치하지 말아야 하며, 플랫폼과 언론은 혐오를 증폭·정상화해온 것에 대해 책임을 져야 한다. 교육 현장에서는 10대 초반부터 게임·밈·추천 알고리즘이 주입하는 반(反)페미니즘 서사에 대응하는 디지털 리터러시와 젠더 시민교육이 시급하다. 무엇보다, 여성에 대한 체계적 위협을 증오범죄이자 테러리즘으로 인식하고 통계와 제도에서 추적 및 대응해야 한다.

이 책은 여성혐오가 단일 사건을 넘어, 소년들의 사회화와 온라인 문화, 정치·미디어 담론 전반에 스며든 구조적 폭력임을 명확히 드러낸다. 인셀 문화에 대한 논의는 한국 사회에서도 상당히 유의미하다. 한국의 인셀 문화와 온라인 여성혐오 담론은 인터넷 하위문화를 넘어, 현실에서의 젠더 폭력으로까지 이어지고 있는 상황이다.

또한 인셀 문화와 여성혐오 담론을 정치적으로 활용하고 공적 담론으로 끌어들이는 정치인들의 행보가 더욱 가시화되고 있다. 이들은 젠더 갈등을 선거 전략으로 삼아 여성혐오적 정서를 자극하거나 이를 동원하는 발언을 서슴지 않음으로써, 온라인 혐오 담론의 정당화와 정치화에 기여하고 있다. 이 같은 맥락은 인셀 문화를 한국 사회의 공적 담론의 일부로 자리 잡게 하는 중요한 요소로 작용한다. 이렇게 온라인 커뮤니티를 중심으로 한 혐오 담론의 재생산과 확산은 이미 현실적 위협으로 자리 잡았다. 이러한 맥락에서, 한국 사회의 인셀 문화와 온라인 여성혐오의 구조적 배경을 분석하고, 이것이 실제 젠더폭력으로 이어지는 과정과 메커니즘을 규명할 필요가 있다.

#### 4) 반 다양성 연구: 제도 영역의 반 다양성

##### (1) 연구배경

제도 영역의 온건하고, 정당화된 형태의 반 다양성 담론을 분석한 사례로 Mampaey & Huisman(2025)의 “Backlash against wokeness in contemporary organizational fields: a critical discourse analysis of anti-woke discourses in relation to Flemish and Dutch academia”를 선택하여, 현대 조직 분야에서 인종차별의 만연함을 부정하는 현상으로서 ‘깨어 있음(wokeness)’에 대한 반발에 초점을 맞춘 연구를 살펴보았다. 연구진은 플랑드르와 네덜란드의 거시 수준(정치인)과 미시 수준(대학 총장)에서 전개되는 반 깨어 있음 담론에 대해 비판적 담론 분석을 수행하였다. 본 연구는 반 깨어 있음 담론에서 미시적 수준의 텍스트 전략이 어떻게 인종차별의 구조적 편재성으로부터 주의를 전환시키는지 보여준다. 이러한 주의 전환은 탈맥락화와 재맥락화 과정을 통해 이루어지며, 보수적인 정치 행위자들은 깨어 있음 담론의 서사를 조작하여 인종차별의 만연함에 대한 사회적 인식을 약화시킨다.

##### ① 깨어 있음의 담론

인종차별의 편재성을 강조하는 깨어 있음(wokeness)의 담론이 최근 부각되고 있다. ‘깨어 있다’는 표현은 아프리카계 미국인의 영어에서 유래한 용어로, 사회적 불의, 특히 인종적 불의에 대한 인식 필요성을 강조하는 개념이다. 이 담론은 인종차별이 구조적이고 만연하다는 점을 부각하며, 현대 조직 분야에서 구조적 인종주의를 드러낼 잠재력을 지닌 것으로 평가된다. 그러나 동시에 깨어 있음에 대한 반발 또한 두드러지게 나타난다. 이러한 반발은 보수 및 우익 정치인뿐 아니라 다양성·형평성·포용성(DEI)에 대한 일부 지식 엘리트의 비판에서도 확인된다.

그러나 깨어 있음 담론은 그 파괴적 잠재력에도 불구하고 왜 실패하는가? 본 연구는 인종차별과 불공정에 반대하는 깨어 있음의 담론이 어떻게 수용되지 못하고 논쟁의 대상으로 전환되는지를 분석한다. 또한 구조적 인종주의에 대한 주의 촉구가 어떠한 경로를 통해 우회되는지를 탐색한다. 깨어 있음 담론의 실패는 깨어 있는 자본주의(woke capitalism; Rhodes, 2021)의 관점에서 논의되기도 한다. 현대 조직, 특히 대기업은 깨어 있음 담론을 광범위하게 채택하고 있으나, 이는 인종차별에 맞서는 헌신이라기보다 이익 중심적 동기에 기반한 것으로 나타난다. 기업은 브랜딩 전략의 일환으로 다양성 이니셔티브를 활용하며, 이 과정에서 본래의 비판적 의미는 희석되고 인식의 잠재력 또한 제한된다. 예를 들어 나이키의 인종차별 항의 광고는 착취적 노동 관행과 이윤 추구 논리 간의 모순을 드러내며, 이러한 현상을 잘 보여준다.

##### ② 행위자의 역할(Prasad & Sliwa, 2024)

인종차별의 편재성으로부터 주의를 돌리는 주요 행위자들의 적극적이고 전략적인 노력에 대한 분석이 필요하다. 즉, 누가, 어떤 방식으로 백래시를 만들어내는지에 대한 탐색이 요구된다. 대학에서 깨어 있음 담론이 확산될 때, 대학 총장과 정치인 등의 담론과 개입을 함께 분석하는 것이 중요하다.

인종차별은 사회 전반에 깊게 뿌리내린 다층적 현상이며, 학계 역시 예외가 아니다. 고등교육은 보편주의, 인간의 권한 부여, 과학적 지식, 합리성을 핵심 가치로 삼는 제도로 인식되지만, 이러한 외피 아래에는 사회적 권력관계와 불평등이 존재한다. 인종주의는 대인관계적, 내면화된, 제도화된 세 가지 양상으로 구분된다. 대인관계적 인종주의는 개인 간 행위 수준에서의 편견과 차별, 미세 공격을 의미하고, 내면화된 인종주의는 부정적 고정관념을 수용하여 낙인을 내면화하는 현상을 말한다. 제도화된 인종주의는 특정 인종 집단에 불리한 정책과 실천을 통해 구조적 불평등

을 초래한다. 구조적 인종주의는 이러한 세 차원의 상호작용 결과이자, 소외된 집단에 불균형하게 영향을 미치는 제도적 불평등의 지속적 결과로 이해된다(Young, 2011). 따라서 학계를 낭만적으로 표현하기보다, 이 조직 영역에도 구조적 인종주의가 존재함을 인정할 필요가 있다(Hopkins et al., 2024).

## (2) 연구질문 및 설계

본 연구의 질문은 다음과 같다. 첫째, 플랑드르와 네덜란드의 학계에서 반 깨어 있음 담론은 어떻게 전개되는가? 둘째, 이러한 반 깨어 있음 담론은 학계 내 인종주의적 편재성에 대한 관심이 어느 정도, 어떤 방식으로 전환시키는가? 연구 방법은 비판적 담론 분석(CDA)으로 설정하였다. CDA는 언어 사용을 통해 숨겨진 권력 관계를 드러내고, 특정 담론이 권력의 유지에 어떻게 작용하는지를 분석하는 방법이다. 이를 통해 깨어 있음 담론에 대한 미시적 차원의 비토 전략을 식별할 수 있으며, 사회적 맥락과 실천을 포괄적으로 이해할 수 있다. 연구 자료는 대중이 접근 가능한 공공 담론을 중심으로 구성하였다. 소셜미디어 논쟁도 존재하지만, 본 연구는 주제의 맥락이 충분히 설명된 대중매체 텍스트를 활용하였다. ‘woke’와 ‘academic’ 키워드로 검색한 결과, 네덜란드와 플랑드르의 주요 우파 정치인과 대학 총장들의 발화가 주요 분석 자료로 선정되었다. 연구진은 중심 담론을 반복적으로 코딩하며, 탈맥락화와 재맥락화라는 핵심 전략을 식별하였다.

## (3) 거시적 차원의 탈맥락화/재맥락화 (정치)

### ① 플랑드르

정치인 드 베버는 인터뷰, 칼럼, 저서 등을 통해 깨어 있음을 공론화하며, 인종차별의 구조적 인식과의 연관을 무시한 채 깨어 있음을 획일적 이데올로기로 단순화하였다. 그는 깨어 있음이 서구 문명을 범죄화하고 훼손한다고 주장하며, 숨겨진 정치적 의제를 가진 위선적 담론으로 묘사하였다. 또한 인종주의 문제를 ‘사망자가 없는 미국식 문제’로 축소하며, 구조적 인종주의를 개인의 도덕적 결함으로 환원하였다. 재맥락화 전략으로는 깨어 있음을 단일한 실체로 본질화하고, 옹호자를 과도하게 민감하고 비난적인 존재로 고정관념화하였다. 이러한 과정은 깨어 있음에 대한 선입견을 강화하고, 개념의 복합적 이해를 방해한다.

### ② 네덜란드

자유당(PVV)의 지도자 와일더스는 깨어 있음을 “집단 히스테리”, “깨어 있는 집착”으로 표현하며, 이를 정신적 부패와 사회적 혼란의 원인으로 묘사하였다. 그는 깨어 있음 지지자들을 주변적이고 공격적인 소수로 묘사하며, 음모론적 집단으로 프레임화하였다. 깨어 있음은 전체주의 체제나 ‘페미니즘 희생양’ 담론과 연결되며, 인종차별보다는 성소수자·성별 다양성 문제로 의미 전환이 이루어진다. 따라서 플랑드르에서는 인종주의가 대인관계 차원으로 축소되고, 네덜란드에서는 인종주의가 젠더 다양성 담론으로 대체되는 경향이 나타난다.

## (4) 중범위 차원의 탈맥락화/재맥락화 (대학)

정치적 맥락은 깨어 있음과 인종차별의 편재성 인식 간의 연관을 약화시키며, 대학 수준의 반 깨어 있음 담론 형성에 영향을 미친다.

### ① 플랑드르

셀스 총장은 깨어 있는 운동이 인종주의, 차별, 불평등을 공론화한 점을 성과로 인정하면서도, “편협하거나 전투적이지 않을 때만” 긍정적으로 평가하였다. 그는 도덕적 분노가 논쟁과 뉘앙스를 없애는 도덕적 공황으로 발전해서는 안 된다고 주장하며, 깨어 있음 담론을 ‘다양성 정책’의 일부

로 재맥락화하였다. 그러나 이러한 재맥락화는 깨어 있음 운동의 역사적 맥락과 목표를 무시하며, 구조적 인종주의 문제를 희석시키는 결과를 낳는다.

## ② 네덜란드

위트레흐트 대학의 쿤멜링 총장은 깨어 있음 담론을 학문적 자유와 관련된 논의로 재맥락화하였다. 그는 깨어 있음이 비판적 사고의 자극제가 될 수 있다고 인정하면서도, 학문적 자유를 제한할 위험이 있다고 주장하였다. 결과적으로 그는 구조적 인종차별 문제를 배제한 채, 깨어 있음을 학문적 자율성 논쟁으로 전환하였다. 이처럼 플랑드르와 네덜란드의 담론은 공통적으로 깨어 있음을 사회 질서를 위협하는 위협한 담론으로 재현하며, 현상 유지를 강화하는 방향으로 작동한다 (Roos et al., 2020).

### (5) 소결

첫째, 연구 결과는 보수 정치인들의 광범위한 정치 담론이 인종차별의 핵심 이슈에서 사회적 관심을 분산시키는 주요 역할을 한다는 점을 보여준다. 의미의 축소와 전환을 통해 인종차별에 대한 사회적 강조가 현저히 약화된다.

둘째, 반 깨어 있음 담론의 전략은 정치적 맥락에 따라 다르게 나타난다. 네덜란드에서는 깨어 있음과 다양성을 연결하여 인종차별 논의를 포용성 담론으로 재구성한다. 이는 다양성이 조직 의제에 부합하는 방식으로 선택적으로 구현되는 경향(Mampaey et al., 2020)과 맞물려, 인종적 불평등 문제를 배제하는 결과를 초래한다. 비판적 다양성 연구는 이러한 담론이 제도적 불평등을 해결하지 못하고 오히려 현상 유지를 강화한다고 지적한다(Zanoni et al., 2010; Bourabain, 2024). 반면 플랑드르에서는 인종주의가 대인관계적 수준으로 협소화되며, 구조적 인종주의 논의가 회피된다.

셋째, 중범위 수준의 반 깨어 있음 담론은 더 미묘하게 나타나지만, 분석 결과는 동일한 경향을 보인다. 대학 총장들은 인종차별의 구조적 문제보다는 학문적 가치와 질서 유지의 논리를 강조하며, 깨어 있음의 비판적 의미를 약화시킨다.

넷째, 강력한 보수 정치 행위자들의 전략적 개입은 구조적 인종주의와 기존 권력 구조의 재생산에 중요한 역할을 한다. 이들은 깨어 있음 담론의 탈맥락화와 재맥락화를 통해 기존의 서사를 강화하고, 변화를 지향하는 시도를 무력화한다.

다섯째, 엘리트 집단은 자신들의 권력 지위를 유지하기 위해 의식적 또는 무의식적으로 착취적 전술을 사용한다. 이들은 모두 현상 유지와 기존 권력구조를 영속화하는 방어적 제도적 작업이라 말할 수 있다(Roos et al., 2020). 이러한 방어적 제도적 작업은 진보적 변화를 저지하고, 현상 유지를 정당화하는 서사를 구성하는 방식으로 나타난다.

## 5) 반 다양성 연구: 상징자본 관점의 다양성 이해

### (1) 연구배경

연구모임에서는 반 다양성 담론을 2010년대의 다양성 운동과의 관계 속에서 종합적으로 이해하기 위해, al\_Gharbi의 2024년 저서 *We Have Never Been Woke: The Cultural Contradictions of a New Elite*를 읽고 함께 논의하였다. 저자는 서두에서 자신의 생애 초기 이력을 기술하여, 동 세대에서 목격한 다양성 운동의 아이러니를 지적한다. 저자는 무슬림이자 아프리카계 미국인 인종 배경을 지닌다. 미국 - 멕시코 국경의 애리조나 군사 도시에서 출생하였으며 코치세 커뮤니티 칼리지에서 학업을 시작하였다. 신발 판매업에 종사하다가 관리직에서 탈락한 이력이 있으며, 고등학교 졸업 후 13년이 지난 2016년에 컬럼비아 대학 사회학 박사과정을 시작하였다. 저자는 신자유주의가 확산되던 시기에 성장하였다. 9/11 테러와 테러와의 전쟁 이후 저자는 공화당이 사회악이라는 통념을 수용하며 ‘진부한 자유주의’에 동의해 왔다. 그러나 어퍼 웨스트 사이드로 이사한 이후 민주당 지지자이기도 한 중상층 신흥 엘리트들의 모순을 경험하였다. 이는 자유주의적 전문가들의 도시에서 인종·민족 배경에 따른 유사 계급 제도가 만연함을 의미한다.

2016년 대선에서 트럼프가 당선되자 맨해튼의 동료들은 ‘우리가 역사의 올바른 편에 서 있다’고 확신하며 승리를 예상하였으나 결과는 그렇지 않았다. 많은 학생이 충격을 이유로 휴식을 요구하였으나, 압도적으로 부유한 배경의 아이비리그 학생들의 충격과 대비되는 현실로서 트럼프의 승리로 실질적 위기를 겪는 조정사나 경비원에 대한 보호와 연대는 담론에서 언급되지 않았다. 2020년 BLM 시위에서도 어퍼 웨스트사이드 진보주의자의 양가성이 드러났다. 원칙적 인종 정의 운동과 병행하여 ‘내 뒷마당에는 안 된다’며 노숙자를 쫓아내는 수용 거부 운동이 펼쳐졌고, ‘이것이 노숙자들에게 더 낫다’는 정당화까지 제시되었다.

이러한 배경에서, 저자는 다음의 물음을 제기한다. 첫째, ‘체계화된·제도화된’ 인종차별과 성차별에서 가장 큰 혜택을 받는 사람들이 왜 ‘이데올로기적’ 인종차별과 성차별에 가장 두드러진 관심을 보이는가이다. 둘째, 엘리트가 자신의 이익을 위해 사회 정의 담론을 채택할 때 사회 정의 이데올로기가 수행하는 다른 기능은 무엇인가이다. 셋째, 엘리트는 자신의 생활 방식, 행동, 공연한 신념 사이의 불협화음을 얼마나 인식하며 그 긴장을 어떻게 조정하는가이다.

이때 저자가 채택하는 개념은 상징적 자본가(symbolic capitalist)로서, 이들은 문화규범적 정당성에 근거한 전문가·활동가 집단을 의미한다. 저자는 부르디외의 개념화에 의거하여 ‘깨어 있음’ 담론의 전문가·활동가를 상징적 자본가로 명명한다. 요컨대 문제는 상징적 자본가들이 지나치게 깨어 있는 것이 아니라 우리가 충분히 깨어 있지 않다는 점에 있다. 페미니즘, 반인종주의, 성소수자 인권과 같은 대의가 ‘나쁘다’는 데 문제가 있는 것이 아니라, 이러한 대의의 이름으로 상징적 자본가들이 불평등을 착취·영속화·악화·강화·신비화하는 행위에 정기적으로 관여하며, 이는 종종 그들이 옹호한다고 주장하는 바로 그 사람들에게 해를 끼친다는 점이 문제이다.

### (2) 상징자본가로서의 다양성 전문가들

#### ① 상징자본

부르디외는 『구별짓기』에서 상징자본 개념을 도입하였다. 상징자본은 부와 물질적 자산 등 전통적 자본과 달리 명예, 명성, 유명세, 인정 등을 바탕으로 구성되는 자본이며 권력과 부, 그리고 물질적·정치적 욕구와 연결된다. 사회 내 권력 배치에서 상징자본의 힘은 전통적 경제자본보다 더 강력하게 작용할 수 있다. 특히 불평등의 정당화와 유지는 상징자본을 중심으로 이루어진다.

부르디외는 문화적·학문적·정치적 상징자본을 구분하였다. 정치자본은 특정 목표를 위해 타인을 동원할 수 있는 신뢰, 호의, 관계, 제도적 권한을 의미한다. 학문자본은 특별한 지식, 지성, 기술을 바탕으로 타인이 자신을 따르게 만드는 능력을 의미한다. 문화자본은 자신을 흥미롭고 멋지고 카

리스마적인 존재로 드러내는 역량을 의미한다. 세 가지 상징자본 중 비엘리트에게 가장 획득이 어려운 것은 문화자본이다. 이 책의 핵심 주장은 현대 엘리트, 특히 상징적 자본가 사이에서 ‘깨어 있음’이 문화자본의 핵심 원천이 되었다는 데 있다. 상징자본가는 상징과 수사, 이미지와 내러티브, 데이터와 분석, 아이디어와 추상화를 다루는 전문가를 의미한다. 교육, 과학, 기술, 금융, 미디어·법, 컨설팅, 행정, 공공정책 등의 분야가 이에 해당하며, 책의 독자와 저자 역시 상징자본가로 범주화될 수 있다. ‘깨어 있음’ 신념을 지지하는 행위는 엘리트 출신이거나 교육을 잘 받았다는 신호로 간주되며, 문화적·지적 엘리트에게 적합한 각본을 알고 실행할 수 있는 자질을 보여주는 것으로 인식된다.

## ② ‘정치적 올바름’에서 ‘깨어남’으로

‘정치적 올바름’은 1930년대 미국 공산주의에서 유래한 표현으로, 대의에 진심으로 헌신하는 사람을 가리키는 긍정적 의미와 함께 지나치게 열성적이거나 순응적·독단적이라는 부정적 의미로도 사용되었다. 1960 - 1970년대 흑인 민권운동 및 신좌파 운동에서는 ‘정치적으로 올바르지 않다’는 표현이 운동의 정통성에서 벗어난 사람을 비판하는 용어로 사용되었다. 1980년대에는 페미니즘 운동에서 수용되면서 문자 그대로 ‘우리의 정치가 옳다’는 의미로 쓰이는 한편, 비판자들에 의해 경직성과 폐쇄성을 뜻하는 용어로 간주되었다. 이 시기 ‘정치적 올바름’은 문화적으로 좌파적 정치의 특정 접근 방식으로 자리 잡았고, 이를 진화 또는 소외와 난해한 상징으로 보는 상반된 평가가 존재하였으나 주로 좌파 내부의 투쟁으로 구성되었다. 1990년대에 보수주의자와 그 동맹은 ‘정치적 올바름’을 포괄적 비방으로 전환하였고, 좌파의 과잉을 폄하·조롱하는 수단으로 사용하였다. 동시에 대중문화에서는 ‘정치적으로 올바르지 않다’가 점차 유연함과 관용을 뜻하는 긍정적 의미를 띠게 되었다. 1990년대 중반 이후 스스로를 ‘정치적 올바름’과 자랑스럽게 연결하는 사람은 사라졌고, 좌파 활동가들은 대체 용어를 모색하였으며 결국 ‘깨어 있음’이 대체 용어로 등장하였다.

‘깨어남’은 1860년 노예제 폐지와 노동자 권리 보장을 요구한 북부 청년의 운동이 ‘wide awake’로 불린 데서 유래하며, 사회적 불의에 경각심을 갖고 그 해결을 위해 전투적으로 행동하는 것을 의미한다. 20세기 초 아프리카계 미국인들은 백인 주변을 경계하고 인종주의와 사회적 불의를 인식할 것을 강조하며 서로에게 ‘깨어 있으라’고 촉구하였다. 이후 수십 년간 ‘깨어 있기’는 흑인 언어의 일부로 이어졌고, 마틴 루터 킹 주니어 역시 1959년 ‘위대한 혁명을 통해 깨어 있기’ 등의 강연으로 이 표현을 지속하였다.

1962년 『뉴욕 타임스』 사설은 흑인 용어를 전유하려는 백인의 시도를 비판하면서 ‘깨어남’의 전유를 문제 삼았으나, 역설적으로 이 칼럼을 통해 더 많은 백인이 ‘깨어남’을 사용하게 되었다. ‘깨어남’은 사회정의와 폭넓게 연관되었고 ‘정치적 올바름’의 쇠퇴와 맞물려 수용이 증가하였다. 1996 - 2016년 동안 ‘정치적 올바름’의 진부화가 진행되는 사이 ‘깨어남’의 사용은 증가하였다. ‘깨어 있음’ 역시 ‘정치적 올바름’과 유사한 양가성을 갖게 되었다. 좌파 진영에서 이 용어가 점점 패셔너블하게 수용되는 동시에, 우파 진영에서는 경멸적 용례가 크게 증가하였다. 좌파 미디어에서도 이 용어는 공화당의 반 깨어 있음 캠페인을 지칭하는 분석적 용어로 언급된다.

2023년 여론조사에 따르면 대부분의 미국인은 ‘깨어 있음’을 추상적으로는 긍정적으로 보았으나, 누군가 자신을 ‘깨어 있는 사람’이라고 칭할 경우 이를 칭찬이 아닌 모욕으로 해석할 것이라고 응답하였다.

## ③ 헤게모니와 사회문화적 키워드로서의 ‘깨어남’

‘깨어남’은 매우 다른 목적을 지닌 다양한 사회 행위자에 의해 동원되며, 그 의미를 둘러싼 투쟁이 광범위한 사회·문화적 불안과 연관되는 개념으로 이해될 수 있다. 저자는 ‘깨어남’에 대한 특정 정치적 입장을 택하기보다, 이 용어가 사회문화적 맥락에서 다양하게 수용되고 긍정·비판되는

양상을 조망하며 해당 행위자를 분석할 필요가 있다고 강조한다.

저자는 그람시의 헤게모니 개념을 인용하여, 지배 엘리트의 사회적 영향력 유지와 확대에 도움이 되는 사상은 제도 내에서 헤게모니를 획득하며 지식인(상징자본가)에 의해 널리 확산된다고 본다. 설문조사에 따르면 ‘깨어 있음을 고백할’ 가능성이 높은 미국인은 고학력, 백인, 젊은 연령, 도시 거주, 부유, 자유주의자라는 인구통계적 특성을 지닌다. 엘리트 집단에서 특정 신념이 널리 수용된다고 해서 모든 엘리트가 동일한 세계관을 공유함을 의미하지는 않는다. 다수는 지배적 견해에 완전히 동의하지 않으면서도 공개적 표현을 회피할 수 있다.

### (3) 상징자본 관점에서 깨어있음/반 깨어있음 이해하기

#### ① 상징적 주류와 상징적 보수주의자

이 책은 상징적 자본가가 이념적으로 좌파에, 정치적으로 민주당에 압도적으로 동조한다는 점에서 좌파에 초점을 둔다. 이 연합 내부에는 자칭 ‘자유주의자’와 ‘좌파’ 사이의 오랜 분열이 존재하나, 본서의 목적상 두 집단의 차이는 미미하다. 좌파는 자유주의자에 비해 혁명적 변화의 원칙을 더 지지하며, 자본주의에 대해 더 비판적일 경향이 있다. 좌파는 예비선거에서 버니 샌더스나 엘리자베스 워런을 지지할 가능성이 높고, 자유주의자는 피트 부티지거나 힐러리 클린턴에 더 끌리는 경향이 있으나, 일반적으로는 후보가 누구든 민주당을 지지한다.

지난 14년 동안 자유주의자와 좌파 사이의 이념적 구분은 점차 모호해졌다. 강조점과 우선순위, 해결책에는 차이가 있으나, 현대의 자유주의자와 좌파는 사회경제적 불평등과 인종·성별·성·장애 여부 등에 따른 제도적 불평등에 대한 교차적 관심에서 대체로 일치하며, 비자유주의자나 비좌파와는 체계적으로 다른 방식으로 불평등 해소를 모색한다. 2016년 기준 활동가 또는 예술·학계·언론계 종사자의 정치 기부 약 90%가 민주당에 전달되었다. 민주당은 연구, 엔터테인먼트, 비영리, 과학 관련 종사자로부터 약 80%의 기부를 받았고, IT, 법률, 엔지니어링, 홍보, 공무원 분야 종사자로부터는 3분의 2 이상을 받았다.

전반적으로 상징적 전문직은 약 2대 1 비율로 민주당을 선호하며 그 비율은 증가하고 있다. 그러나 지질학자와 광업·석유·화학·기계·토목 등 여러 유형의 엔지니어처럼 공화당 성향이 강한 상징적 직업도 존재한다. 이들은 다른 상징적 자본가보다 공화당 주와 지역사회에 거주할 가능성이 높다. 은행·대출업 종사자와 다수의 보험 설계사 역시 우경화 성향을 보인다. 이들은 주류 상징자본가와 많은 핵심 사안에서 대체로 의견을 같이하지만, 자유시장에 대해 더 독단적이며 재분배 제도에 더 회의적일 경향이 있다.

이들을 다른 다수와 구분 짓는 요인은 애국적이고 종교적이며 특정 상징적 가치에 대해 경멸하지 않는 등 ‘상징적으로 보수적’이라는 점이다. 우파적 상징 자본가라 하더라도 모두가 문화적으로 우파인 것은 아니다. 회계사, 재정 고문, 중개인, 상인, 기업가, 회장, 다수 임원 등 돈과 비즈니스에 밀접한 도시 전문가들 가운데 공화당 성향을 보이는 이들도 있으나, 문화적 이슈에서는 주류 동료들처럼 좌파적 경향을 보이는 경우가 많다.

#### ② 반 깨어있음(anti-worke) 분석하기

반 깨어있음 입장을 취하는 상징 자본가는 두 집단으로 구분되는 경향이 있으며, 이들은 구조적으로 ‘각성’을 가장 적극적으로 추진하는 사람들과 유사하다. 첫째, 부유하고 제도적으로 안정된 사람들은 깨어있음을 강요하거나 저항하는 행위를 일종의 ‘플렉스’, 곧 지위 과시로 활용한다. 한 집단은 주류 상징적 자본가와 그 제도에 새로운 말과 사고방식을 강요함으로써 지배력을 과시하고, 다른 집단은 지배적 담론과 규범을 매우 공격적이고 공개적으로 거부함으로써 자신의 엘리트성을 드러낸다. 둘째, 직업적 스펙트럼의 반대편에 위치하며 아직 안정적 고소득이나 높은 지위를 획득하지 못한 상징적 자본가들은 상징경제 제도에 느슨하게 소속되어 있다. 이들은 소란을 일으

켜 잃을 것이 적고 얻을 것이 많기 때문에, 제도적으로 지배적인 엘리트층을 약화시켜 스스로의 기회를 열려는 목적을 지향한다.

이들은 타인의 ‘잘못’을 지적하는 데 초점을 맞출 뿐 사회문제의 실질적 해결에는 관심이 없다. ‘깨어 있는’ 엘리트의 행동이 상징적 제스처만으로 사회 정의의 의무를 다한다고 암묵적으로 믿는 것처럼, 반 깨어있음 지지자들도 깨어 있는 사람을 비난·조롱하는 것만으로 자신들이 표면적으로 지지하는 사회 정의 목표의 추가 행동을 면제받는 듯이 행동한다. 깨어있는 사람들과 반 깨어있음 사람들은 상징·수사·신념이 매우 중요하다는 주류 상징 자본주의의 전제를 공유한다. 따라서 양측 모두 깨어 있음에 집착하고 이를 위험 요소로 간주한다. 이러한 전제가 없다면 양측의 투쟁은 큰 의미를 갖지 못한다.

반 깨어있음 진영은 자신을 깨어있는 상징자본가와 다른 존재로 묘사하지만, 실제로는 주류 상징자본가의 변형으로 이해하는 것이 타당하다. 이들은 약간 다른 지위 게임을 수행하며, 오히려 다수의 상징자본가보다 더 기생적으로 ‘깨어있음’에 의존한다.

부르디외에 따르면 문화 및 지적 영역의 생산자는 경제적으로는 피지배적이지만 상징적으로는 지배적이며, 지배 계급의 지배적 과벌을 구성한다. 이들은 엘리트이지만 그 지위는 부유층 또는 국가의 지속적 후원과 대학·언론 등 권위 있는 제도와의 관계에 의존한다. 그 결과 이들은 자신을 반항아 혹은 불편한 진실의 발화자로 연출하면서도 영향력의 통로에서 추방될 수 있는 선을 넘지 않도록 주의한다. 상징자본가는 후원자가 유용하다고 판단하는 산출물을 생산함으로써 지위를 획득한다. 이는 대안적이라 주장하는 유튜브 등 디지털 포퓰리스트 인플루언서에게도 동일하게 적용된다. 이들은 자신의 정당화 서사와 ‘세상에서의’ 생활 방식 사이의 부조화를 인식하며, 그 간극을 메우기 위한 수행적 행위를 지속한다.

### ③ 깨어있음 운동의 엘리트 포획

월스트리트 점령운동과 관련하여 리처드 리브스는 ‘우리는 99%다’라는 수사가 불평등의 책임을 소위 슈퍼 리치에만 돌리게 만든다고 지적하였다. 사회적 이동성 저하와 불평등 증가는 단지 ‘1%’에만 초점을 맞추어 설명하거나 해결할 수 없는 문제이다. 많은 상징적 자본가는 점령 시위를 활용해 계급 수사를 통해 타인에게 책임을 전가하였고, 결국 이 같은 엘리트가 점령운동의 동력을 약화시켰다.

점령운동 붕괴 후 자칭 ‘공동 창립자’ 중 한 명인 미카 화이트는 ‘부티크 액티비스트 컨설팅’을 설립하여 1만 달러에서 7만 5천 달러의 강연과 워크숍을 제공하며 점령 ‘브랜드’를 현금화하려 했다. 그는 홈페이지에서 ‘액티비스트 스쿨’ 강의를 지속적으로 광고하였고, Bard와 Princeton 같은 엘리트 대학과의 제휴를 강조하였다. 어느 이데올로기든 엘리트에 의해 포획될 수 있으며, 소수자 당사자·대리인의 운동으로 여겨지는 ‘깨어남’ 운동 역시 동일한 분석 틀로 이해될 수 있다.

저자는 현재의 깨어남 운동의 기원을 트럼프에 대한 대응이나 2013년 BLM이 아니라 2011년 월가 점령운동에서 찾는다. 오히려 트럼프는 정체성 문제를 둘러싼 사회적 긴장이 고조된 상황에서 정치 무대에 등장하였고, 반 깨어있음 상징자본가 진영과 관련된다. 일부에서는 월가 점령운동이 대변한 계급 중심 운동으로부터 관심을 돌리기 위해 슈퍼 엘리트와 기업이 깨어있음을 조작했다고 주장하지만, 실제로는 월가 점령운동과 그 뒤의 정체성주의 운동은 모순이라기보다 연속성이 더 크다.

월가 점령운동은 실제로 계급 지향적이지 않았고, 상징적 자본가에게 편리하게도 불평등 시정을 위한 구체적 정책에 초점을 맞추지 않았다. 사회적 약자를 실질적으로 지원할 수 있는 구체적 정책을 옹호하거나 광범위한 번영을 촉진할 실행 가능한 플랫폼을 개발하기보다, 사회경제적 사다리에서 상징자본가 위에 있는 집단을 악당화하는 데 주로 초점을 맞추었다. 월가 점령운동 및 이후 깨어남 운동의 주체는 Z세대가 아니라 밀레니얼과 젊은 X세대로, 엘리트 지망생의 사회경제적

이동성 저하와 그로 인한 불안이 운동과 관련된다.

#### 4) 깨어남 운동의 역사와 특징

저자는 지난 미국 사회에서 상징자본가의 출현과 과거 대각성 운동의 역사를 조망한다. 첫째, 20세기에 걸친 교육, 금융, 도시행정 등 다양한 영역의 제도화와 상징자본화는 상징자본가 집단의 팽창과 지위 상승을 초래하였다. 둘째, 1930년대의 인종·페미니즘·성소수자·사회주의·반전 운동, 1960년대의 반전·반인종 학생운동, 1980년대 후반의 운동, 2010년대 이후의 깨어남 운동은 주로 사회경제적 불안과 엘리트 경쟁으로 인한 상징자본가 진입 후보군의 불안정과 관련되어 발생하였으며, 이슈의 현재성과 무관하게 경제적 안정이 확대되고 상징자본가의 진입 시장이 넓어질 때 해소되었다. 이는 엘리트 과잉 생산의 문제와 연결된다.

셋째, 깨어남 운동을 주도하는 집단의 사회경제적 특성은 고학력과 고임금 등에서 동질적 특성을 보인다. 넷째, 상징자본가 엘리트 집단은 자신의 위기를 사회 전체, 특히 소외되고 불운한 집단의 위기로 강조하는 경향을 보인다. 그러나 새롭게 동원된 상징적 자본가는 사회운동의 보조자에 머무르지 않고, 후발주자·소수자임에도 캠페인을 지배할 위치를 점하며, 캠페인이 유명해지기 전 ‘일’을 해온 사람들을 당황하게 하거나 주변화시키기도 한다. 또한 자신들의 감성과 이익에 부합하도록 대의를 재정의한다. 다섯째, 이들의 운동은 사회에서 현저히 불리한 사람들의 지위 향상보다는 우파 상징자본가에 대한 상징적 승리에 집중하는 경향이 강하며, 결과적으로 대상 인구의 엘리트에게 주로 혜택이 돌아간다. 여섯째, 깨어남 운동은 재귀성을 보인다. 제도화된 영역으로서 DEI 관리 전문가 직업의 탄생과 지위 상승이 증가하였으나, 그 처방이 실제로 불평등을 개선한다는 효과는 입증되지 않았다. 오히려 사회 불평등의 증가와 사회적 연대의 감소와 상응하는 경향을 보이며, 이러한 ‘실패’는 해당 전문가에게 더 많은 제도적 권한과 자원을 요구하는 근거로 작용하여 상징자본가의 영역을 확장한다.

## 5) 일 가정 정책과 다양성

### (1) 연구 배경 및 문제 제기

그동안 대다수의 모성 페널티와 부성 프리미엄에 관한 연구는 전문직을 대상으로 하거나 양적 연구를 중심으로 이루어져 왔다. 이러한 기존 연구들은 부모들이 고용주 또는 상사가 ‘당연히’ 자신의 부하 직원이 부모임을 알 것이라 전제하고 있다 (Budig and England 2001; Correll, Benard, and Paik 2007; Cuddy, Fiske, and Glick 2004). Luhr (2020)의 연구 “Signaling Parenthood: Managing the Motherhood Penalty and Fatherhood Premium in the U.S. Service Sector”는 부모가 자신의 부모됨(parenthood)를 조직에 알리지 않을 수도 있다는 문제의식에서 출발한다. 엄마와 아빠들이 부모로서의 지위를 어떻게 활용하여 직장과의 육아 사이를 조정하는지, 그리고 엄마와 아빠가 서로 다른 전략을 사용하는지에 대해서는 연구가 부족하다. 이에 저자는 미국 내 저임금 서비스직에 종사하는 엄마와 아빠들이 부모로서의 지위를 어떻게 활용하여 직장과의 육아 사이를 조정하는지 살펴보고자 했다. 연구 결과, 일과 육아 사이에 서로 경쟁하는 기대들을 다루는 방식(전략)은 엄마와 아빠에게서 다르게 나타났다.

### (2) 선행 연구 검토

#### ① 변화하고 있는 노동 시장에서 이상적 노동자이자 좋은 부모 역할하기

기존 사회에서의 ‘이상적 노동자상’의 특징은 전일제, 추가 근무, 과로, 가족보다 일을 우선하는 모습이었다. 그러나 최근 등장한 저임금 서비스업에서 요구하는 이상적 노동자는 필요할 때 언제든지 출근할 수 있는 직원을 의미한다. 이와 함께 최근 미국 사회 노동시장의 변화도 살펴보아야 한다. 유급 노동의 종사자 중 여성의 비율이 증가하고, 특히 식당 종업원이나 패스트푸드 체인점 직원 등 저임금 서비스직 직군에서 압도적으로 여성의 비율이 높은 상황이다. 저자는 이러한 노동 시장 구조를 설명하기 위해 구체적으로 두 가지 맥락을 제시한다. 첫째, 인종을 고려해야 한다는 측면이다. 또한 이런 단순 서비스직은 흑인과 라틴계 미국인이 압도적으로 많이 종사하는 직업이다. 둘째, 이들은 자신의 일상에서 다른 측면들을 계획하기가 어렵고, 근무 시간대가 계속 바뀌는 불편을 경험한다는 점이다. 기존 연구는 유색 인종 여성 다수가 예측하기 어려운 스케줄과 저임금이 특징인 단순 서비스직에 종사하고 있음에도 불구하고 일과 가정의 충돌을 주로 전문직 여성의 경험에 한정하여 논의해 왔다. 그러나 새로운 이상적 노동자 규범이 강화되는 상황에서 육아를 병행하기가 어려운 이유는 단순히 직무 특성 때문이 아니라, 많은 시간과 에너지 그리고 금전적 투자를 요구하는 ‘집중적 어머니되기’ 또는 ‘집중적 양육’의 규범이 존재하기 때문이다 (Bianchi, Robinson, and Milkie 2006; Ishizuka 2018)

집중적 양육 문화 내에서도 젠더 불평등성이 드러난다. 여성은 육아 과정에서 “choice gap (선택 격차)”를 경험한다 (Stone, 2007). 엄마들에게는 자녀를 위한 희생은 선택이 아니라 의무로 여겨지고, 엄마가 가지는 유일한 선택은 이 육아 의무에 유급노동자로서의 여성이라는 역할을 추가할 것인지 말지에 대한 문제이다. 반면 아빠는 훨씬 더 많은 선택을 가진다. 오히려 아빠들에게는 전일제 근무와 부성이 상호 배타적인 것이 아니라, 함께 가는 패키지로 비춰진다. 이에 조직에서도 부성은 이상적 노동자상과 양립할 수 있는 것으로 보고 있다. 그동안 부모됨과 직장 사이의 갈등에 대한 다수의 기존 연구들은 백인 가정에 치우쳐 있었으며, 이에 저자는 인종을 고려해야 함을 주장한다. 흑인 여성에 대한 고정관념 (강인함), 흑인 남성에 대한 고정관념 (가정에 불성실하고 폭력적)이 조직에서도 적용되기 때문에 일-가정 갈등 문제와 이를 연관시켜 보는 연구가 필요하다는 것이 저자의 주장이다 (Connor and White 2006, Kennelly 1999, Moss and Tilly 2001).

#### ② 모성 페널티와 부성 프리미엄

여성을 대상으로 엄마의 이미지는 따뜻함과 연결되어 있지만 동시에 직업적 역량이 부족하고

일에 덜 헌신적이라고 평가받고 있다. 반면 남성: 부성은 더 높은 충성도, 일에 대한 헌신, 안정성의 이미지와 연결되어 있다. 그리고 모성 페널티의 경우 가장 임금이 낮은 직군에서 가장 심각한 반면, 부성 프리미엄은 인종이나 교육 수준의 측면에서 가장 유리한 조건을 가진 남성들에게서 가장 높게 나타나고 있다.

### ③ 부모됨을 신호화(signaling)하기

저자에 의하면 기존 연구는 부모인 노동자가 채용 과정에서 자녀가 있음을 드러내는지 여부, 즉 부모됨을 어떻게 신호화하는지 그 메커니즘을 명확히 탐구하지 못했다. 기존 연구들의 발견을 살펴보면 조직 내 모성 페널티가 존재하며 여성들이 이를 잘 인지하고 있다는 사실은 잘 알려져 있다 (Benard, Paik, and Correll 2007; Cuddy, Fiske, and Glick 2004). 그러나 저자는 실제 현실에서 이를 피하거나 약화하기 위해 어떠한 구체적 전략을 사용하는지는 여전히 연구가 부족하다고 말한다. 또 반대로 아빠들은 직장에서 부모됨에 대해 알리거나 이야기하는지에 대해서도 많이 연구되지 않았다고 한다.

### (3) 자료 수집 및 분석 방법

본 연구는 미국 캘리포니아주 샌프란시스코 지역에서 유통업 및 음식 서비스에 종사하는 부모 36명을 대상으로 심층 면담을 실시하였다. 연구 참여자들은 모두 시간제 근무를 하는 비관리직 노동자로 구성되었다. 또한, 이들은 돌봄이 필요한 자녀를 양육하고 있는 부모들이다. 표본은 이러한 사회경제적 배경과 가족 구조를 지닌 근로자들의 일·가정 균형 경험을 심층적으로 탐구하기 위해 목적표집(purposive sampling) 방식으로 선정되었다.

### (4) 발견

엄마들은 관리자가 자신의 육아에 대해 잘 인지할 수 없거나 그로 인한 피해를 최소화하기 위해 다양한 전략을 사용하고 있었다. 반대로 아빠들은 아빠라는 지위에 대해 덜 불안해했고, 따라서 자녀나 가족에 대해서도 관리자와 더 자주 이야기를 나누었다. 뿐만 아니라 고용주들은 이들이 적극적으로 육아에 참여하는 것을 더 좋게 보기도 한다.

#### ① 아빠들의 경험: “아이가 우선이죠.”

아빠들은 직장 상사(관리자)에게 자녀가 있음을 알릴 뿐만 아니라, 자녀에 대해서 솔직하게 이야기 하고 있었다. 자녀 문제에 있어 관리자들을 “이해심이 많은” 사람들이라 묘사했다. 자신이 아플 때에는 절대 결근하지 않지만 자녀가 아플 때에는 모든 것을 다 포기하고 가서 돌보아야 한다고 생각하며 실제로 직장에 나가지 않고 아이를 돌보았다. 또한 아빠들의 경우 미혼 혹은 아내들과 기혼 백인 아빠들 모두 같은 정도로 직장에서 자녀에 대해 알렸다. 이는 부모되기에서 결혼 여부나 인종보다 성별이 더 중요하게 작용할 수 있음을 시사한다. 특히 흑인 남성의 경우 폭력적이거나 가정에 무심하다는 고정관념이 있어, 이들이 “세심”하게 자녀를 챙기는 모습은 흑인의 남성성에 대한 고정관념을 상쇄하는 역할을 하기도 한다.

#### ② 엄마들의 경험: “저는 아이가 있어요. 그리고 저는 제가 직업 윤리가 있음을 직장에 드러내야 해요.”

엄마들은 직장 내 관리자들이 자신이 겪는 일-가정 갈등에 “무심”하다고 묘사했다. 저자는 엄마들이 자신이 이상적인 노동자라는 점을 보여주면서도 자녀를 돌보는 의무를 다 하기 위해서 사용하는 전략을 세가지로 정리했다.

### 1) 근무 가능성 열어두기

채용 시에 고용주에게 자신이 가능한 한 많이 근무가 가능할 수 있고, 다양한 시간대에 근무가 가능하다고 알리는 것이다. 이를 통해 자신의 성실성을 증명하며, 자녀가 있기 때문에 이상적 노동자가 아닐 수도 있다는 점을 보완하고자 했다. 이 전략을 사용하는 엄마들은 아빠들과는 반대로 자신이 일을 자녀보다 우선시하고 있는 것 같아 죄책감을 느끼고 있었다. 다만 이 전략을 사용하는 경우에는 아빠들과 달리 자신이 원래 말한 근무 일정에서 종종 변동을 요청해야 했고, 원하는 시간에 가지 못하는 경우에는 관리자에 의해 근무 시간이 줄어들 수 있다고 이야기 한다.

### 2) 숨겨진 업무: 쉬는시간을 전략적으로 사용하기

관리자에게 자녀에 대한 일로 휴가 허락을 받는 건수를 줄이기 위해 자신의 휴식 시간을 희생하는 전략이다. 이들은 쉬는 대신에 자녀의 점심을 확인하거나 수유를 하는 등 관리자의 눈길을 끌지 않고도 육아에 필요한 일들을 하고 있었다.

### 3) 육아 관련 일들을 숨기기

많은 여성 연구 참여자들은 육아로 인해 결근하거나 조퇴하는 것을 기피했고, 이들은 본인의 병가로 이를 처리해왔다. 아빠들과는 정반대로, 관리자들은 자녀로 인한 결근보다 여성 본인의 병가에 있어 더 많은 이해심을 보였다.

#### (5) 소결

이 연구는 기존의 모성 페널티와 부성 프리미엄 논의가 주로 전문직 노동자와 양적 자료에 집중해 왔다는 한계를 지적하며, 저임금 서비스직 부모들의 일-가정 갈등에 대해 탐구했다. 구체적으로는 이들이 직장 내에서 부모됨을 드러내거나 숨기는 방식을 통해 일과 가정 사이의 충돌을 관리하고 있었음이 드러났으며, 어머니와 아버지의 방식은 상이했다. 아빠들은 직장에서 부모됨을 자신 있게 드러내고 자녀 돌봄을 직장에서 정당화할 수 있다고 느낀 반면, 엄마들은 부모가 되었다는 사실을 감추거나 노동자로서 자신의 근면성을 강조하는 전략을 사용하여 이상적 노동자 규범에 맞추려 했다. 이러한 성별 간 차이는 집중적 양육 규범과 젠더화된 노동시장 구조 속에서 여성, 특히 유색 인종 여성에게 일-가정 관리에 더 큰 부담이 작용함을 보여준다. 이 연구는 미국의 저임금 서비스 노동시장 내 부모인 노동자들이 경험하는 불평등과 일-가정 갈등을 조명함으로써, 부모됨의 신호화 전략이 노동시장과 가정에서 어떻게 젠더 불평등을 재생산하는지 이해하는 데 중요한 통찰을 제공한다.

#### (6) 논의

본고는 앞으로 기혼 여성, 남성들의 일-가정 갈등 관련 정책에 있어 다음의 질문을 제기한다. 첫째, 저자는 기혼, 백인, 대졸자, 전문직, 그리고 자녀와 함께 동거한다는 특징을 가지는 것이 미국 사회 내에서 헤게모니적 남성성에 부합하기 때문에 부성 프리미엄을 받을 수 있다고 주장한다. 즉, 백인 전문직 남성들 중에서도 자녀를 돌보고 가정을 중시하는 이미지는 유리하게 작용한다. 그렇다면 한국 내 헤게모니적 남성성의 이미지는 어떠하며, 이것이 가족과 자녀를 중시하는 이미지와 연결되어 있는가? 만약 그렇지 않다면 한국의 헤게모니적 남성성을 어떻게 재구성하거나 해체해야 돌봄 참여를 유도할 수 있는가? 둘째, 연구 참여자 중 엄마와 아빠 모두 조직에 충성하는 모습과 성실한 태도를 보여주기 위해 노력했음에도 불구하고 엄마들은 임금이 더 낮았을 뿐 아니라 관리자와의 상호작용도 부정적인 경우가 더 많았다. 이는 일-가정 양립 제도를 정착시키는 것 외에도 관리자와 직원 간의 상호작용이 중요함을 의미한다. 이를 개선하기 위해서는 어떠한 노력이 필요한가?

### 3. 결론

이 연구회를 통해 문화다양성의 이론을 정리하고, 다양성 관리 제도가 노동환경에 미치는 영향에 관한 문헌을 체계적으로 검토하였다. 또한 (반)다양성 담론의 실태와 영향을 문헌과 자료를 통해 검토하여, 노동환경의 다양성 관리 제도 실천에 미치는 기회 및 어려움을 논의하였다. 이에 따라 일상과 기업 조직 영역에 걸친 다양성을 각각 ‘일상적 담론 속의 다양성 개념’, ‘기업 조직에서의 다양성 프로그램의 논리’를 주제로 하여 관련 문헌을 검토하였다. 다음으로, 반 다양성 담론을 ‘온라인 여성 혐오’, 정치 및 학계 등 ‘제도 영역의 반 다양성’으로 검토하고, 다양성 진영과 반 다양성 진영의 갈등을 통합적으로 이해하기 위해 ‘상징자본 관점의 다양성 이해’에 관한 문헌을 검토하였다. 이를 통해 첫째, 한국 사회에서 다양성 논의의 확산 필요성을 환기하고자 하였다. 다양성에 관한 논의를 단지 인적 구성의 다양성이라는 기존의 논의에서 나아가 안전·포용과 관련된 노동환경의 문제로 연결 짓는 인식의 확대에 기여하고자 한다. 둘째, 노동환경에서 실제로 실효성 있는 다양성 관리 제도를 마련하기 위한 정책적 제언을 도출하고자 하였다. 셋째, 다양성과 노동환경에 대한 연구 관심을 공유하는 우리 각 연구 참여자가 각자의 연구영역(젠더, 이주노동 등)에서 경험적 연구를 발전시키는 데 활용하고자 하였다. 넷째, 이 연구회 및 숲과나눔의 모임을 통해 공통의 관심사를 가진 여러 연구자들과 네트워킹하며 다양성 문제에 대한 관점을 넓히고, 보다 실행가능하며 효과적인 대안을 도출하고자 한다. 이를 통해 이 연구뿐 아니라 추후 각자의 영역에서도 긍정적인 선순환을 달성하고자 하였다.

각 모임의 논의를 요약하면 다음과 같다. 첫째, ‘일상적 담론 속의 다양성 개념’을 살펴보면, ‘다양성’이 실제로는 구조적인 불평등과 차별 문제를 회피하게 만드는 모호한 용어로 기능할 가능성을 고려할 수 있다. 사람들이 ‘다양성’을 긍정적이고 중립적인 것으로 이야기하면서도, 정작 불평등이나 특권, 구조적 문제에 대해서는 불편해하고 회피하는 태도를 보인다는 것이다. ‘다양성 담론’은 사회적 긴장을 완화 하고 표면적 포용을 연출하는 동시에 구조적 불평등에 대한 성찰을 억제하는 역할을 한다. 다양성은 음식, 문화, 배경 등으로 환원하거나 막연히 긍정적으로 표현되지만, 인종차별이나 백인 특권과 같은 구조적 문제에 대해서는 회피하는 경향을 야기한다. 이로 인해 다양성은 차이를 수용하는 듯하지만, 실제로는 불평등한 사회구조를 유지·정당화하는 개념으로 기능한다. ‘다양성’이라는 개념이 어떻게 정치적 맥락 속에서 탈정치화되는지 공적 담론에서 불편한 주제를 우회하는 문화적 전략으로 작동하고 있는지 검토할 필요가 있다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 질문을 열린 연구주제로 제기하였다. 첫째, 다양성은 개인의 태도 문제인가, 구조의 문제인가? 다양성을 개인의 수용 능력으로 간주 하는 담론은 집단 간 불평등, 권력 구조 문제를 어떻게 은폐하거나 축소하는가? 또한 집단 기반의 인정 및 권리의 요구가 ‘모든 개인을 똑같이 대해야 한다’는 자유주의적 이상과 충돌할 때, 우리는 어떤 선택을 해야 하는가? 둘째, 한국 사회에서 ‘다양성’이 어떤 방식으로 말해지고 있는가? 이 논문의 ‘happy talk’ 담론이 한국에도 적용되는가? 한국에서는 ‘다문화’, ‘젠더’, ‘성소수자’ 등 다양한 맥락에서 다양성 개념이 어떻게 작동하고 있는가? 셋째, 다양성 담론은 불평등을 해소하는가, 은폐하는가? 다양성을 강조하는 정책이 실제로 불평등 해소에 기여하고 있는가, 아니면 오히려 불평등을 은폐하고 있는가? (차별금지법과 약자와의 동행)

둘째, ‘기업 조직에서의 다양성 프로그램의 논리’를 살펴보면, 조직 내 다양성 프로그램이 다양성과 포용성을 증가시키기보다 오히려 소수자에 대한 편견과 불평등을 강화할 수 있다는 역설에 대해 논의하였다. 구체적으로는 DEI (Diversity, Equity, Inclusion)를 도덕적 정의, 사업적 타당성, 권력 행동주의의 세 가지 논리로 구분하고 이들간의 긴장이 다양성 이니셔티브를 왜곡하게 된 경위를 다루었다 가장 핵심이 되는 문제는 세 논리 모두에서 다양성 개념이 형평성이나 포용성보다 우선시된다는 점이다. 이는 다양성 개념이 가장 가시적이고 측정하기가 쉽기 때문이고, 이로 인해 조직이나 연구자들이 다양성에 더 많은 관심을 쏟게 되기 때문이다. 그 결과, 조직 내에서 구성원이 금세 들

어왔다가 나가게 되는 ‘회전문 효과’가 발생하며, 조직 내 소수자 집단은 지속적인 차별에서 벗어나기가 어려워진다. 이에 저자는 보다 경영자들이 눈에 보이는 지표로 측정하기 용이한 다양성 외에 형평성과 포용성을 적극적으로 포함하는 이니셔티브를 지속하도록 강조한다. 가장 근본적으로는 다양성 이니셔티브의 세 가지 논리(도덕적 정의, 사업적 타당성, 권력 행동주의)의 자체적인 맹점에 대해 논할 수 있겠다. 발제자가 지적한 것과 같이 세 논리는 서로 반드시 상호 배타적인 관계에 놓여 있지 않으며, 또한 각자의 단점을 가지고 있다. 따라서 다양성 이니셔티브를 전개하는 데에 있어서 활동가, 경영자, 그리고 연구자들이 이 중 하나의 논리를 우선시하는 것은 굉장히 위험하다. 도덕적 정의에 의한 다양성 프로그램은 차별금지법과 같은 정책적, 법적 변화를 통해 사회를 전면적으로 변화시킬 수 있다는 점에서 그 힘이 강력하지만, 그러한 이점은 오직 그 변화가 실현되었을 때만 나타난다. 이러한 의무론적 관점에 기초한 DEI 논리는 도덕적 우위는 가질 수 있을지언정 대중, 그중에서도 기업가를 설득하여 변화를 일으키는 데에는 한계가 존재한다. 사업적 타당성의 논리는 비즈니스의 관점에서 조직의 목표(생산성, 기업 성장 등)를 우선시하기 때문에 다양성이나 포용성을 조직에 ‘도움이 되는’ 자원이나 조건으로 바라본다. 의무론적 관점에서는 다양성과 포용성을 수단화하는 것 자체에 대해서 비판을 하거나, 다양성을 수치로만 계산한다는 점에서 다양성의 단순화에 대한 문제를 제기하기도 한다. 마지막으로 권력 행동주의 관점은 이해관계자 또는 내외부의 행위자인 NGO, 컨설팅 단체, 직원, 주주 등이 조직에 압력을 가하고, 이를 통해 기업의 행동 변화를 이끌어내고자 하는 관점이다. 그러나 이러한 관점 또한 인구통계학적 변수에 따른 수치적인 대표성을 목표로 한다는 점에서 한계를 지닌다. 따라서 이 관점 역시 제한적인 의미에서의 다양성만을 목표로 하고, 그 과정에서 형평성이나 포용성에는 관심을 갖지 않는다는 단점이 있다. 세 가지 논리 모두 다양성에만 집중하거나, 다양성 개념조차도 제한적으로만 달성할 수 있다는 본질적인 문제점을 가진다. 그렇다면 각 조직의 다양성 지표를 형평성과 포용성까지 확장하기 위해서는 어떠한 측정 과정과 방식이 필요한가에 대해서 논해야 할 것이다. 그 뿐 아니라 보다 지속가능한 다양성 이니셔티브를 위해서 탑다운(topdown)방식에의 의존을 어떻게 줄여나갈 지에 대한 고민도 필요하다. 가령, ‘도덕적 정의’와 ‘사업적 타당성’의 관점을 조화시킴으로써 조직을 운영하는 기업가 뿐만 아니라 조직 구성원 모두가 DEI 개념과 필요성에 공감하는 조직 문화를 만들고, 또 동시에 이를 활용하여 기업의 비즈니스에도 도움이 될 수 있도록 하는 방안이 필요하다.

셋째, 반 다양성 담론 ‘온라인 여성혐오’를 검토하였다. 한국 사회에서 여성혐오(misogyny)는 주요하고 지속적인 사회 문제로서 환기되고 있다. 여성혐오는 가부장제의 남성지배라는 관점에서 긴 연원을 갖고 있지만, 지금 지속적으로 환기되는 문제 현상은 온라인 커뮤니티에서 결속한 남성들의 여성혐오와 그것이 오프라인에서의 발화와 범위가 이어지는 양상이다. 2010년의 일베, 혹은 그 이전 2000년대의 디시인사이드 등의 여성혐오를 이 현상이 주목된 발화점으로 잡을 수도 있겠지만, 결정적인 시점은 2016년의 강남역 살인사건이라고 기억한다. 그 이전까지 온라인 커뮤니티에서의 여성혐오는 그것이 바깥 사회의 ‘인셀테러’로 이어질 수 있는 문제로서 사회 일반에서 진지하게 다루어지지 못하였고, 폐쇄된 온라인 커뮤니티 내의 문제로서 다루어져 온 면이 있다. 모임에서는 온라인 여성혐오가 남성계(매노스피어, manosphere), 온라인-오프라인으로 이어지는 남성들의 폐쇄적 생태계에서의 자가발전을 통해 이어지고 있음에 주목했다. 여성혐오와 인셀테러는 특이한 개인의 일탈이 아니며, 여성혐오를 조장하고 그것을 지지하는 상호확증을 강화하는 일련의 남성 하위문화로 인한 것이다. 그렇다면 그 하 위문화의 ‘원인’, 그리고 그것이 ‘지배적인 사회/문화와 갖는 관계’가 추가적인 검토의 대상이 된다. 여성혐오가 강화되는 남성계 하위문화에 대해 많은 경우 사회경제적 구조에 따른 설명(경쟁으로 인한 탈락 및 기회 부족으로 인한 박탈감)이 시도되어 왔다. 그러나 이들 매노스피어의 구성 원인이 박탈을 겪은 하위층의 남성들만이 아니라는 것이 그동안 밝혀지며 이러한 설명이 갖는 불완전성이 드러났다. 따라서 사회경제적 기회나 계층에 따른 설명이 아닌, 이들 하위문화가 갖는 문화적 속성, 남성성과 젠더 레짐의 내면화라는 관점에서 문제를 조망하는 설명이 대안으

로 고려될 수 있다. 또한 고려해야 할 것은 지배적 사회/문화와 갖는 관계이다. 실상 지배적 사회/문화 또한 가부장제 젠더 레짐이라는 관점에서 비판되어 왔다. 그렇다면 인셀테러가 이어지는 이 온라인-오프라인의 매노스피어도 그것과 동일한 것인가? 그러나 기존의 가부장제 젠더 레짐이 지녔던 ‘헤게모니적 특성’, 정당화에 기반한 통치는 오늘날 이들 매노스피어의 혐오 표현과 현실에서의 테러와 같다고 말하기는 어려워 보인다. 큰 틀에서는 가부장제라는 관점에서 포괄하여 다루더라도, 과거 페미니즘에서 문제 제기를 하고 싸워왔던 남성 지배와는 다른 문제로서 인셀테러를 식별해야 할 것으로 보인다. 여기서 어려운 점은 인셀 테러의 심각성에 주목할수록 지배적 사회/문화의 남성 지배가 은폐, 정당화되고 있지 않은가 하는 문제이다. 다른 한편, 가부장적 남성 지배의 포괄적인 틀로 현상을 한데 묶어서 다루는 것은 인셀 테러의 변별적 성격과 그것에 맞는 효과적 대응을 어렵게 할 수 있다. 계층에 따른 차이가 불분명한 반면, 청소년-청년을 중심으로 남성 인셀 테러가 부각되고 있는 현상으로 미루어볼 때, 이들의 변별적 성격에 집중하는 저자의 관점이 지금은 더욱 유효해보인다. 이들의 생애과정과 삶의 다양한 영역을 포괄할 수 있는 전환적 개입이 필요하다.

넷째, 정치 및 학계 등 ‘제도 영역의 반 다양성’을 검토하고, ‘상징자본 관점의 다양성 이해’를 함께 살폈다. 깨어있음 운동은 조직의 의제에 부합하는 방식으로 구현되며, 즉 체리피킹의 방식으로 다양성이 이용될 수 있다. 이러한 이유로 다양성 백래시가 발생하고 기존의 권력을 지속하는 수단으로 활용될 수 있다. 한 연구에서는 기업이 다양성 프로그램이 실패하는 이유는 기업들이 외부의 정당성을 얻기 위해 다양성 프로그램을 도입했으며, 내부 이해관계자들에게 다양성의 정당성이 충분히 설명되지 않았기 때문이라고 설명한다. 그러면서 기업에서 다양성 반발을 줄이고 프로그램이 성공하기 위해서는 자발적인 교육과 함께 멘토링 프로그램, 다양성 태스크포스 등이 만들어져야 한다고 주장한다. 그러나 실질적으로 이러한 방식이 반 깨어있음 운동(anti-wokeism)을 해결할 수 있을까에 대해서는 동의하기 어렵다. 다양성 제도가 기업에서 양적인 측면의 다양성은 확대할 수 있지만 질적인 측면의 다양성을 확대하는 데는 어려움이 있다고 생각하기 때문이다. 다양성 프로그램은 소수자의 수를 늘리는 것도 중요하지만 소수자에게 권한, 즉 임파워먼트를 부여하는 것도 매우 중요한 작업이다. 기업에서 다양성 관련 제도가 만들어지면 다양성 담당자는 여성, 장애인 등의 소수자가 될 가능성이 높다. 이는 소수자들에게 새로운 기회가 될 수 있지만 주요 보직에서 벗어나고 추가 업무를 수행해야 하는 상황에 놓여 있을 수 있다. 이러한 사례를 봤을 때, 어떠한 방식이 진정한 다양성을 이룰 수 있는 방법인지는 사회 전체적으로 숙고할 시간이 필요하다.

다양성 논의가 활발해지면서 그에 대한 반발 역시 거세게 일어나고 있다. 상징적 자본가들은 불평등의 근원을 해결하려고 보다는 깨어있음을 하나의 문화규범으로 설정해 이들 수단으로 활용한다. 이는 현재 미국 사회의 흐름을 설명하는 중요한 키워드라고 생각한다. 2025년 미국 대선에서 트럼프의 승리로 미국의 정치사회의 문제점은 무엇인가를 논의할 때 깨어있음 운동의 문제가 대두되었다. 극우가 득세하는 상황에서 미국 민주당이 이번 대선에서 실패한 이유는 중도 유권자들에게 민주당의 정책이 피부에 와닿지 않았기 때문이다. 이러한 관점에서 우리 사회에서 왜 다양성이 실패하는지에 대해 고민해봐야 하며, 우리 사회에서 말하는 다양성이 무엇인지 체계적인 논의가 필요하다.

향후 본 연구모임은 위의 논의에 기반하여 다음과 같은 활동을 심화해가고자 한다. 첫째, 이번 모임에서 초점을 둔 주제들에 대한 체계적인 문헌 분석 및 메타 분석을 진행하여, 해당 분야에 기여할 수 있는 학술논문으로 발전시키는 것이다. 먼저, 조직에서의 다양성 정책의 효과에 관한 메타 분석을 통해 측정된 변수들과 효과 관계들을 분석하고, 향후 연구에서 탐색이 이루어져야 할 변수 관계를 제안하고자 한다. 또한, 다양성 개념 및 담론 구성에 관한 그동안의 축적된 논의에 대한 체계적인 문헌 분석을 통해, 오늘날 다양성 담론이 지닌 난점과 이후의 재구성 방향에 대한 제언점을 발견하고자 한다. 다음으로, 본 연구모임에서는 반 다양성 담론과 관련된 체계적 문헌 분석 또한 풍부하게 제안되었다. 현재 장애인 혐오, 여성 혐오 등 가시화된 극단적인 반 다양성의 발화에 사회적 관심과 연구 초점이 부각되고 있으나, 이번 모임에서 살핀 바와 같이 정치, 학술 등 주요 제도 수준의

주체들에서 발생하는 온건하고 정당화된 반 다양성 담론과의 연계점을 함께 검토할 필요가 있다.

다음으로, 본 연구모임은 이번 모임에서 읽은 연구들의 접근을 참조하며 관련된 실증 연구를 한국 사례로 발전시키고자 한다. 먼저, 한국 기업에서의 고용, 일-가정 양립 등 다양성 정책의 도입과 그 효과에 관한 실증 연구가 제안되었으며, 한국 기업 조직에서 최근 수용하고 있는 다양성 프로그램의 논리들을 구분하여 식별하고자 하는 연구 또한 제안되었다. 한국 사회의 주요한 반 다양성 담론 중 하나로서 여성혐오를 이 연구모임에서 살핀 연구들을 참조하여 입체적으로 조망하는 실증 연구 또한 향후 활동으로 다루고자 한다. 극단적인 혐오 발화뿐 아니라 주요 제도적 행위자의 정당화된 발화가 어떻게 상호구성적으로 반 다양성 담론을 지지하는지 질적 자료들을 통해 검토하고자 한다.

마지막으로, 이번 모임에서 수행한 두 차례의 연구집담회(인종주의: 고려대 아세아문제연구원 손인사 박사님, 온라인 여성혐오: 서울대 여성연구소 윤보라 박사님)의 활동을 이후에도 확대하여 이어갈 계획이다. 연구집담회를 통해 다양성과 관련된 의제들에 관심을 둔 연구자들이 서로 교류하고 연구 관심을 진전시킬 수 있는 허브 역할을 심화하고자 한다.

## 참고문헌

### 1) 논문 및 단행본

- 국가인권위원회, 2021, 『2021 국가인권위원회 인권상황보고서』, 국가인권위원회.
- 김남국, 2010, “문화적 권리와 보편적 인권: 세계 인권 선언에서 문화다양성 협약까지”, 국제정치논총, 50(1), 261-284.
- 김도윤·이지연·신동엽, 2022, “지속가능경영과 다양성: 제도주의이론 관점에서 본 이사회 내 여성 임원 비율”, 경영학연구, 51(4), 869-893.
- 네이글, 앤절라, 『인싸를 죽여라』, 오월의봄, 2022.
- 부르디외, 피에르. 최종철 역, 2005a, 『구별짓기: 문화와 취향의 사회학 (상)』, 새물결.
- \_\_\_\_\_, 2005b, 『구별짓기: 문화와 취향의 사회학 (하)』, 새물결.
- 손인서, 2024, 『다민족 사회 대한민국』, 돌베개, 쪽수 미상.
- 안소영·조상미·조정화, 2019, “조직 다양성(Workforce Diversity) 연구, 어디까지 왔는가?: 국내 조직 논문의 경향분석”, 한국사회복지행정학, 21(4), 199-239.
- 우에노, 지즈코. 나일등 역, 2010, 『여성 혐오를 혐오한다』, 은행나무.
- 이을터, 2018, “다양성 인사시스템 및 인력개발 모델의 탐색”, 인적자원개발연구, 21(4), 197-220.
- 임희정·양인숙·강민정, 2008, 『다양성관리(Diversity Management) 차원에서의 여성 인적자원 개발』, 한국여성정책연구원.
- 최도림, 2012, “다양성에 대한 이론 및 연구 동향과 한국에의 적용 가능성”, 한국인사행정학회보, 11(1), 111-129.
- 한정훈, 2019, “이주노동자의 안전보건 불평등에 관한 연구”, 사회과학연구, 58(1), 123-159.
- 홍지아, 2022, “젠더갈등은 어떻게 우리 사회의 주요 담론이 되었는가?: 보수언론의 젠더갈등 기사 분석을 중심으로”, 미디어, 젠더 & 문화, 37(2), 99-155.
- al-Gharbi, Musa, 2024, We Have Never Been Woke: The Cultural Contradictions of a New Elite, Princeton University Press.
- Beck, Ulrich, 2001, “Redefining Power in the Global Age: Eight Theses”, Dissent, 83 - 89.
- Bell, J. M., & Hartmann, D., 2007, “Diversity in Everyday Discourse: The Cultural Ambiguities and Consequences of ‘Happy Talk’”, American Sociological Review, 72(6), 895-914.
- Bianchi, Suzanne M., John P. Robinson, and Melissa A. Milkie. 2006. Changing rhythms of American family life. New York: Russell Sage Foundation.
- Bryson, Bethany, 2005, Making Multiculturalism: Boundaries and Meaning in U.S. English Departments, Stanford University Press.
- Budig, Michelle, and Paula England. 2001. The wage penalty for motherhood. American Sociological Review 66 (2): 204 - 25.
- Connor, Michael E., and Joseph L. White. 2006. Black fathers: An invisible presence in America. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Correll, Shelley J., Stephen Benard, and In Paik. 2007. Getting a job: Is there a motherhood penalty? American Journal of Sociology 112 (5): 1297 - 338.
- Cuddy, Amy, Susan T. Fiske, and Peter Glick. 2004. When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. Journal of Social Issues 60 (4): 701 - 18.
- Cox Jr., T., 1991, “The Multicultural Organization”, Academy of Management Executive, 5, 34 - 47.
- Dobbin, F., & Kalev, A., 2022, Getting to Diversity: What Works and What Doesn't, Harvard University Press (Belknap), Cambridge, MA.
- Edgell, Penny, Joseph Gerteis, & Douglas Hartmann, 2006, “Atheists as ‘Other’: Moral Boundaries and Cultural Membership in American Society”, American Sociological Review, 71(2), 211 - 234.
- Estrada, Kelly & Peter McLaren, 1993, “A Dialogue on Multiculturalism and Democratic Culture”, Educational Researcher, 22(3), 27 - 33.
- Fraser, Nancy, 1997, “From Redistribution to Recognition? Dilemmas of Justice in a ‘Post-Socialist’ Age”, in C. Willett (ed.), Theorizing Multiculturalism: A Guide to the Current Debate, Blackwell, Malden, MA, 19 - 49.
- Gaunt, R., 2013, “Breadwinning Moms, Caregiving Dads: Double Standard in Social Judgments of Gender Norm Violators”, Journal of Family Issues, 34(1), 3 - 24.
- Giroux, Henry A., 1992, “Post-Colonial Ruptures and Democratic Possibilities: Multiculturalism as Anti-Racist Pedagogy”, Cultural Critique, 21, 5 - 39.
- Goncalo, J. A., Chatman, J. A., Duguid, M. M., & Kennedy, J. A., 2015, “Creativity from Constraint? How the Political Correctness Norm Influences Creativity in Mixed-Sex Work Groups”, Administrative Science Quarterly, 60(1), 1 - 30.
- Hellerstedt, K., Uman, T., & Wennberg, K., 2024, “Fooled by Diversity? When Diversity Initiatives Exacerbate

- Rather Than Mitigate Bias and Inequality”, *Academy of Management Perspectives*, 38(1), 23 - 42.
- Hollinger, David A., 1995, *Postethnic America: Beyond Multiculturalism*, Basic Books, New York.
  - Hopkins, S., Balloo, K., Ramos, F., Salmeron, R., Singh, N., & Wilson, V. E., 2024 (forthcoming), “True Encounters with the Fictional University: Collectively Rewriting the Script of Filmic Dark Academia from the Academic Margins”, *Culture and Organization*, 1 - 17..
  - Ishizuka, Patrick. 2018. Social class, gender, and contemporary parenting standards in the United States: Evidence from a national survey experiment. *Social Forces* 98 (1): 31 - 58.
  - Juteau, Danielle, 2003, “Canada: A Pluralist Perspective”, in D. Juteau & C. Harzig with I. Schmitt (eds.), *The Social Construction of Diversity: Recasting the Master Narrative of Industrial Nations*, Berghahn Press, New York, 249 - 261.
  - Kennelly, Ivy. 1999. “That single-mother element”: How white employers typify black workers. *Gender & Society* 13 (2): 168 - 92.
  - Köllen, T., 2019, “Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future”, *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259 - 272.
  - Luhr, S., 2020, “Signaling Parenthood: Managing the Motherhood Penalty and Fatherhood Premium in the U.S. Service Sector”, *Gender & Society*, 34(2), 259 - 283.
  - Mampaey, J., & Huisman, J., 2025, “Backlash Against Wokeness in Contemporary Organizational Fields: A Critical Discourse Analysis of Anti-Woke Discourses in Relation to Flemish and Dutch Academia”, *Culture and Organization*.
  - McKinsey & Co., 2022, “What Is Diversity, Equity, and Inclusion?”, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>.
  - McLaren, Peter, 1997, *Revolutionary Multiculturalism: Pedagogies of Dissent for the New Millennium*, Westview Press, Boulder, CO.
  - Meyer, J., & Rowan, B., 1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83, 340 - 363.
  - Michaels, Walter Benn, 2006, *The Trouble with Diversity: How We Learned to Love Identity and Ignore Inequality*, Metropolitan Press, New York.
  - Miller, John J., 1998, *The Unmaking of Americans: How Multiculturalism Has Undermined the Assimilation Ethic*, Free Press, New York.
  - Moss, Philip, and Chris Tilly. 2001. *Stories employers tell: Race, skill, and hiring in America*. New York: Russell Sage Foundation.
  - Peterson, Richard A., 1992, “Understanding Audience Segmentation: From Elite and Mass to Omnivore and Univore”, *Poetics*, 21, 243 - 258.
  - Pitts, D., Fryar, A., Hawes, D., & Melton, E., 2010, “What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, <https://doi.org/10.1093/jopart/mup044>.
  - Prasad, A., & Śliwa, M., 2024, “Critiquing the Backlash Against Wokeness: In Defense of DEI Scholarship and Practice”, *Academy of Management Perspectives*, 38(2), 245 - 259.
  - Rhodes, C., 2021, *Woke Capitalism: How Corporate Morality Is Sabotaging Democracy*, Bristol University Press, Bristol.
  - Rorty, Richard, 1989, *Contingency, Irony, and Solidarity*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
  - Schur, Edwin M., 1984, *Labeling Women Deviant: Gender, Stigma, and Social Control*, Temple University Press.
  - Steinberg, Stephen, 1981, *The Ethnic Myth: Race, Ethnicity, and Class in America*, Beacon Press, Boston, MA.
  - Stone, Pamela. 2007. *Opting out? Why women really quit careers and head home*. Berkeley: University of California Press.
  - Wood, Peter W., 2003, *Diversity: The Invention of a Concept*, Encounter Books, San Francisco, CA.
  - Yadav, S., & Lenka, U., 2020, “Diversity Management: A Systematic Review”, *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 39, 901 - 929.
  - Young, E. Y., 2011, “The Four Personae of Racism: Educators’ (Mis)Understanding of Individual vs. Systemic Racism”, *Urban Education*, 46(6), 1433 - 1460.
  - Zanon, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S., 2010, “Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives”, *Organization*, 17(1), 9 - 29.

## 2) 신문기사

- “윤석열, 페미니즘 장벽 무너뜨리고 보편화시킨 일등 공신”, *프레시안*, 2024년 12월 23일. <https://www.pressian.com/pages/articles/2024122015410026731>, (2025년 4월 1일)
- “장애인 가장 많이 겪는 차별은 이동·대중교통… 첫 실태조사”, *연합뉴스*, 2023년 2월 24일.

- <https://www.yna.co.kr/view/AKR20230224076300530>, (2025년 4월 2일)
- “코로나 이후 국내 혐오범죄 급증… 외국인 대상 40% 이상”, 더나은미래, 2022년 2월 7일. <https://futurechosun.com/archives/61859>, (2025년 4월 2일)
  - “트럼프의 ‘성별은 오직 2개’ 정책이 전 세계에 의미하는 바는?”, BBC, 2025년 1월 28일. <https://www.bbc.com/korean/articles/ckgnyg32pw5o>, (2025년 4월 1일)
  - “Trump’s DEI order leaves academic researchers fearful of political influence over grants”, AP News, 2025년 2월 8일. <https://apnews.com/article/trump-academic-research-funding-dei-5c8f89118da6c9604329120a576ba183>, (2025년 4월 2일)
  - “5 Big Department Of Education Updates, And What Student Loan Borrowers Should Know”, Forbes, 2025년 2월 17일. <https://www.forbes.com/sites/adamminsky/2025/02/17/5-big-department-of-education-updates-and-what-student-loan-borrowers-should-know>, (2025년 4월 2일)