# 장애인 고용의 패러다임 전환에 관한 고찰: 장애친화경영 도입 의제를 중심으로

장영균1) •이은영2) •심진예3) •김언아4)

국내 장애인 고용 정책은 장애인 의무고용 할당제를 중심으로 정량적 성과인 장애인 고용률을 기준으로 정책적 시행이 이루어지고 있다. 이와 같은 의무고용제도에 기반한 정책 추진은 그간 우리나라의 장애인 고용 성과에 기여한 것으로 인정받고 있으나 현시점에서는 제도의 개선 필요성이 제기되고 있다. 특히 장애인 고용률 못지않게 고용의질이 중요하다는 논의가 관련 이해관계자들로부터 공감대를 형성하고 있다. 이러한 논의는 의무고용할당제에 기반한 양적 패러다임에 대조하여 장애인 고용의 질적 패러다임으로 칭할 수 있다. 본 연구에서는 장애인 고용에 있어 질적 패러다임의 타당성을 제시하고 이의 실천적 개념으로서 '장애친화경영'(Disability-Inclusive Management)을 제안하였다. 이러한 시도를 통해 이론적으로는 최근 경영학에서 활발히 논의되고 있는 다양성 포용 담론에 장애친화경영의 논의를 편입하여 이론적 정당성을 확보하고자 하였다. 실무적으로는 장애친화경영의 대표적인 진단 도구인 영국 장애표준(Disability Standard)을 활용하여 국내 513개 사업체를 대상으로 실시한 진단 결과를 소개하고, 현재 우리 기업의 장애친화경영의 현황을 다각도에서 분석하였다. 끝으로 연구 결과를 바탕으로 장애인 고용의 패러다임 전환의 타당성, 정책 및 기업 실무 측면에서의 함의를 제시하였다.

핵심어: 장애인 고용, 의무고용제, 고용의 질, 장애친화경영, 다양성 포용

<sup>\*</sup> 논문투고일: 2020년 6월 16일 논문수정완료일: 2020년 7월 24일 논문게재확정일: 2020년 7월 24일

<sup>1)</sup> 서강대학교 경영대학 부교수, youngkyunchang@gmail.com, 제1저자/교신저자

<sup>2)</sup> 서강대학교 지속가능기업윤리연구소 연구원, eunyoungg@gmail.com, 공동저자

<sup>3)</sup> 한국장애인고용공단 고용개발원 부연구위원, jysim@kead.or.kr, 공동저자

<sup>4)</sup> 한국장애인고용공단 고용개발원 정책연구실장, izkim@kead.or.kr, 공동저자

#### Ⅰ. 서 론

본 연구는 장애인 고용에 관한 양적, 규범적 패러다임이 우세한 국내 장애인 고용 정책의 한계점을 분석하고, 질적, 실천적 패러다임으로의 전환 필요성을 제안한다. 우리나라는 장애인 의무고용 할당제를 채택한 국가 중 하나로서 현재까지 '장애인 고용률'과 같은 규범적 차원의 정량적 성과에 초점을 맞춘 패러다임 기조를 유지해 오고 있다. 하지만 이러한 패러다임의 핵심인 고용률 달성 자체도 경제, 산업 환경의 변화로 점차 현실적인 한계에 봉착하고 있을뿐더러, 장애인 근로자에 대한 열악한 처우나 직장 내 차별 인식이 지속적으로 존재하는 등 장애인 근로자의 고용의 질에 관한 비판이 꾸준히 제기되고 있다. 또한 기업의 사회적 가치 창출의 시대적 요구에 따라 장애인 근로자를 중요한 인적자본으로 재정의할 필요성도 발생하였다. 따라서 장애인 고용의 패러다임이 양적, 규범적 관점에서 질적, 실천적 관점으로의 대전환이 필요한 시점에 이르렀다고 할 수 있다.

장애인 고용의 새로운 패러다임을 제시하기 위해 본 연구에서는 '장애친화경영(Disability-Inclusive Management)'이라는 개념을 소개하고자 한다. 장애친화경영은 장애포용성이라는 개념에 바탕하고 있다. 장애포용성은 다양성 포용(Diversity Inclusion) 문헌에 기초하고 있는데, 장애인이 조직의 일원으로서 조직 내 타 구성원들에게 받아들여지고 내부자로서 대우받는 정도를 지칭한다. 따라서 장애친화경영은 장애포용성을 제고하기 위한 경영이념 및 활동을 의미하며, 장애친화적인 조직은 장애인이 직장 내 구성원으로서 비장애인 근로자와 동일하게 배제되는 영역 없이 가치 창출 활동에 참여할 수 있는 조직이라고 이해될 수 있다.

장애친화경영은 그 용어에도 잘 드러나 있듯이 경영학 분야의 의제임에도 불구하고 장애인 고용 문제를 주로 다루는 사회복지학이나 직업재활학 등의 분야만큼 경영학 연구자들의 논의는 활발하지 못했다. Stone & Colella가 1996년 "A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations"이라는 제목의 주목할 만한 논문을 경영학 분야의 저명지(Academy of Management Review)에 발표하였지만, 이후 장애친화적인 경영이 과연 무엇이고 어떤 모습이어야 하는지에 대한 논의는 매우 제한적이었다. 그러다 보니 현재의 장애친화경영에 관한 논의는 적절한 학문적 담론이 부재한 상태에서 실무의 영역에서 그 필요성에 의해 현장형으로 개념화되어 실무에 적용되고 있다고 볼수 있다. 그러나 장애인 고용이 경영 전반에 시사하는 함의가 점차 커지고 있는 현재 시점에서 경영학의 관점에서 장애친화경영에 대한 진지한 학문적 논의가 필요할 것으로 판단된다. 이에 본 연구는 장애친화경영을 경영학의 관점에서 조망하고자 한다. 본 연구가 취하는 접근 방식은 기업이 장애인을 단순히 채용 의무에 순응하기 위해 고용하는 비용 발생원(原)이 아닌 가치 창출의 주체인 조직 구성원으로 인식하는 것에서 시작한다. 즉, 본연구는 장애인 고용을 경영학의 주요 연구 주제로 상정하고 장애인 고용을 바라보는 대안

적 패러다임으로서 장애친화경영을 소개하고자 한다. 이를 위해 구체적으로 장애친화경영 도입 의제의 당위성과 타당성을 따져보고, 장애친화경영의 중요한 준거 지표 중 하나인 영 국의 장애표준(Disability Standard)을 중심으로 국내 기업들의 장애친화경영 현황을 진단 한 후 장애인 고용에 관한 정책적, 실무적 함의를 제시하고자 한다.

본 논문은 다음과 같이 구성되었다. 우선 우리나라의 경우 정부의 고용 정책이 기업의 장애인 고용 형태를 규정하는 경향성이 강하기 때문에 우선 국내 장애인 고용 정책의 현주소를 파악해 보았다. 다음으로는 현재 장애인 고용이 고용률 위주의 양적 패러다임에 의해 주도되고 있다는 점에 착안, 그 문제점을 분석하고 질적 패러다임으로의 전환 필요성을 논의하였다. 장애인 고용의 질적 패러다임 전환을 위한 개념적 틀로서 장애친화경영과 그평가 방법을 소개하고, 이를 바탕으로 국내 기업의 장애친화 경영 현황을 진단하였다. 마지막으로 연구 결과에 대한 함의를 정책 및 기업 실무 측면에서 제시하였다.

#### Ⅱ. 국내 장애인 고용 정책 현황 분석

한국장애인고용공단의 「2019년 장애인 경제활동 실태조사」에 따르면, 2019년 5월 기준 현재 국내 15세 이상 장애 인구는 약 252만 여명이고, 이중 취업자는 881,000여명으로 장애인 집단 전체로 보면 약 34.9% 수준의 고용률을 보이고 있다. 이는 같은 기간 국내 전체 인구수 4,440만 여명 기준 고용률 61.5%의 절반이 조금 넘는 수치이다.

장애인 고용에 관련한 국가들의 제도와 정책은 각국의 역사적, 사회문화적, 정치적 특수성에 따라 상당한 차이를 보이지만, 명시적으로 장애인 고용 수준을 유지하기 위해 이미여러 국가에서 규범적인 성격의 의무고용제도를 채택하고 있다. 이러한 장애인 의무고용제도를 채택한 OECD(Organization for Economic Cooperation and Development) 국가에는 유럽연합 국가들(벨기에, 아일랜드, 포르투갈, 덴마크, 네덜란드, 노르웨이, 스웨덴, 영국, 에스토니아, 스위스, 아이슬란드, 독일, 프랑스, 폴란드, 오스트리아, 룩셈부르크, 슬로베니아, 스페인, 이탈리아, 체코, 그리스, 헝가리), 북미권 국가들(미국, 캐나다), 호주권 국가들(오스트레일리아, 뉴질랜드), 아시아권 국가들(한국, 일본) 등이 있다.

장애인 의무고용제도는 집행의 강제력과 엄격성의 정도에 따라 크게 법률적 권장, 제재가 없는 의무제, 제재가 있는 의무제의 3단계로 구분될 수 있는데, 한국은 이 중 "제재가 있는 의무제"를 택한 국가에 해당한다. 다시 말해, 한국은 장애인 고용에 관해 비교적 강력한 규범적, 양적 패러다임을 채택하고 있는 국가인 셈이다.

그동안 우리 정부는 이러한 강력한 의무고용제도를 근간으로 장애인 고용정책을 수립해 장애인의 일자리를 지속적으로 창출하고 취업서비스 인프라를 구축해 왔으며, 의무고용률 달성과 더불어 의무고용률 상승 등에 관한 소기의 성과를 거두어 왔다. 1990년 『장애인 고 용촉진 및 직업재활법』제정 이래, 1991년 조사 기준 당시 0.43%였던 장애인 고용률은 2019년에는 2.92%까지 상승하였다. 장애인 의무고용 대상은 제도 제정 초기 상시근로자수 300인 이상 기업에서 2004년부터 50인 이상 기업으로 확대하였으며, 법 제정 당시 1%였던 의무고용률은 2020년 현재 민간기업 기준 3.1%(민간사업주 월 평균 상시근로자 100명 이상 기준), 공공기관 기준 3.4%까지 올라온 상태이다. 기업의 장애인 고용률은 꾸준하게 상승하고 있으며 특히 2019년에는 2010년 중증장애인 2배수 인정제도5) 도입 후 최고의 연간 인상폭인 0.14%를 달성하기도 하였다(고용노동부, 2020).

실제로 많은 연구에서도 이러한 의무고용제도의 성과를 인정하고 있다. 송건섭·이곤수 (1998)는 장애인의 의무고용제가 장애인 고용에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 정책적 요인 이라고 주장하였다. 강력한 의무고용제도를 도입하고 있는 국가인 프랑스와 독일은 매우 높은 장애인 고용률을 보이고 있는 국가이며 의무 고용제도를 도입하고 있는 한국과 일본 또한 제도 도입 이후 장애인 고용률에 있어 일정 부분 성과를 나타내고 있다(Lee & Lee, 2016). Kudo(2010)는 장애인 고용에 대한 법적 규제 장치로서 할당고용 제도를 운영하고 있는 대표적인 국가인 일본과 차별금지제도를 운영하는 대표적인 국가인 미국을 선정, 이들의 장애인 고용 실태를 평가하였는데, 일본이 미국에 비해 보다 우수한 장애인 고용 실적을 보였다고 밝히고 있다. 유사하게 Mori & Sakamoto(2018) 또한 고용할당제도가 장애인 고용에 긍정적인 영향을 미쳤음을 제시하고 있다. 이형렬(2016)과 정준수(2019)의 연구는 장애인 고용 수준이 낮은 기업(의무고용률 미이행 기업)의 경우에도 장애인의무고용제에 대한 인식 수준이 높을수록 장애인 고용의사 및 장애인 채용계획에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사하였다.

### Ⅲ. 장애인 고용의 질적 패러다임으로의 전환

장애인 의무고용제도로 대변되는 규범적, 양적 패러다임 하에 거둔 일련의 성과들은 응당 인정할 부분이나, 이러한 접근법에 대한 비판적인 시각 역시 존재한다.

첫째, 의무고용 할당제의 효과성에 대한 비판이다. 규범적, 양적 통제를 기반으로 시행된 장애인 고용이 실제 의도한 성과를 거두었는지에 대한 의문이 제기되고 있다. 가령, 권기돈·김용탁(2016)은 OECD 국가를 대상으로 분석한 결과, 의무고용제도가 장애인 고용률을 확실하게 견인하지 못하고 있다는 근거를 제시하였다. 의무고용제도 시행 국가군이 미시행국가군 보다 통계적으로 높은 고용률의 차이를 보였으나, 비장애인에 대한 장애인의 상대적 고용률을 보여주는 상대적 고용률 지표에서는 두 그룹간의 차이가 없었다. 아울러 장애

<sup>5)</sup> 중증장애인이면서 60시간 이상 일하는 경우 두 명을 고용한 것으로 산정하는 제도

인 의무고용제도의 유무와 장애인 소득수준, 빈곤비율 등의 관계를 살펴본 장애인 고용의 질적 측면에서도 두 그룹간 유의미한 차이가 발견되지 않았다. 또한 OECD의 2010년 국가비교 연구에서는 고용할당제는 장애인 고용률과 유의한 통계적 상관관계를 발견하지 못하였다. 한편 국내 자료를 분석한 일부 연구도 동일한 맥락의 연구결과를 제시하고 있다. 예를 들어 김지영·신동명(2014)은 장애인 미고용에서 고용으로 전환한 기업 표본과 장애인 의무고용 미이행에서 장애인 의무고용으로 이행한 기업집단 모두에서 장애인 의무고용제에 대한 인지가 기업체의 장애인 의무고용률 이행에 유의한 정(+)의 효과를 나타내지 못했다고 밝혔다. 임동진·문상호(2016) 또한 장애인 고용촉진 제도 중 의무고용 할당제와 같은 규제 유형의 제도는 장애인 고용률에 유의한 영향을 미치지 못했다는 연구결과를 제시하고 있다. 이에 Fuchs(2014)는 비록 장애인 고용할당제도는 가장 널리 활용되고 있는 장애인 고용 촉진정책이지만 실제 제도 자체가 독립적으로 장애인 고용을 견인한다는 실증적 증거는 희박한 편이라고 주장하기도 하였다.

둘째, 장애인 '고용의 질'에 대한 관심이 증가하고 있다. 장애인 고용정책이 일을 통한 장애인의 안정된 생활과 완전한 사회참여 실현에 지속적으로 기여하기 위해서는 양적인 측면에서의 장애인 고용 뿐 아니라, 고용의 질적인 성장이 고려되는 정책을 균형 있게 추 진해야 한다는 시각이다. 여기서 장애인 고용의 질적인 성장이란 장애인근로자에 대한 고 용형태의 개선 그리고 더 넓게는 비장애인 중심으로 구축되어온 기업정책과 관행, 인사관 리, 시설 및 환경을 조정하여 장애친화적인 기업문화와 작업장 환경으로 개선시키는 것을 말한다. 이러한 장애인 고용의 질에 대한 논의는 최근 등장하는 보편적 고용의 질에 대한 논의와 무관하지 않다. 가령, ILO(International Labor Organization)의 Decent Work이나 EU의 Quality in Work 등 "양질의 일자리"에 대한 논의가 대표적인 예이다. 1999년 87차 ILO 전체회의에서 처음으로 언급된 'Decent Work'이라는 개념에 따르면. 좋은 일자리는 실제 그 일을 하고 있는 노동자의 입장에서 가장 잘 정의될 수 있다고 보고 '자유롭고 공 평하며 안전하고 인간적 품위가 존중되는 조건 속에서 남녀 모두 종사하는 생산적인 일'을 좋은 일자리의 판단기준으로 본다(이상헌, 2007). 이러한 보편적 양질의 일자리를 장애인 고용에 적용해보면, 장애인근로자가 자유롭고 원만한 직장생활을 하고 엄연한 생산 주체로 서 자신의 노동 가치와 생산성을 극대화하기 위해 사무실과 작업장에서 불편 없이 일할 수 있는 균등한 근로환경을 보장받는 것을 의미한다. 특히 주목할 점은 한국은 장애인 고 용의 양적 지표들에서는 OECD 평균보다 더 우월한 성과를 보이지만, 질적 지표들에서는 더 열등한 성과를 보이고 있기 때문에, 장애인 고용의 양적 지표와 더불어 질적 지표의 병 행 성장에 관한 본격적인 정책적 고민이 시작되어야 할 것으로 판단된다.

셋째, 장애인의 고용에 관한 기업의 자발적 순응 행동이 관찰되기 시작했다. 특히 현대 기업들의 활발한 공익적 활동과 사회적 가치의 실천을 중시하는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR) 혹은 공유가치창출(Creating Shared Value, 이하 CSV) 영역에서 장애인 고용에 대한 강조의 목소리가 등장하기 시작했다. 이러한 현상은 앞서 기술한 의무고용제의 효과성에 대한 비판과도 연결되어 있는데, 장애인 의무고용제도 가 실제로는 장애인 고용의 양과 질 모두에서 효과적이지 못하다면 기업에게 장애인 고용 을 무조건적으로 강제하려는 행정 행위의 정당성이 떨어지게 된다. 만약 장애인 의무고용 제도가 장애인 복지 향상이라는 포괄적 행정 목적의 불완전한 성취 수단이라면, 차라리 장 애인 고용을 기업의 사회적 가치 추구 활동으로 인식하여 기업의 자발적 순응행동을 유도 하자는 목소리가 힘을 얻고 있다. 전경련(전국경제인연합회)에서 발행한 「2019 주요 기업 의 사회적 가치 보고서」에 따르면, 2018년 한 해 국내 206개 주요 기업들의 사회공현 지출 총액은 약 2조 6060억 원이고, 기업 당 평균 지출액은 126억여 원으로 집계되었다. 특히 2017년 이후 신규로 실시된 사회공헌 프로그램의 35.5%가 '아동 및 청소년'을 대상으로 하 고 있고, 이어 '장애인' 대상 프로그램이 14.9%로 두 번째로 높은 빈도를 차지하고 있다. 관련하여 점차 많은 기업들이 장애인 자회사형 표준사업장 구축과 같이 장애인 고용에 대 해 전략적이며 전향적인 자세를 보이고 있다는 점도 고무적인 사실이다. 이는 기업들이 장 애인을 포함한 사회 약자 층에 적지 않은 관심을 보이고 있음을 뜻하며, 기업의 사회적 책 임으로서의 장애인 고용이 기업의 사회적 책임의 중심 의제가 될 가능성이 있음을 시사한 다. 아래 <표 1>은 기업의 사회적 책임을 측정하는 국내외 진단도구들에 장애인 고용 관 련 측정 항목의 편입 여부를 정리한 표이다. 장애인 고용을 특정하여 지표화한 진단도구와 포괄적으로 다룬 도구들이 혼재되어 있지만 장애인 고용은 중요한 기업의 사회적 책임의 영역으로 인식되고 있음을 알 수 있다.

끝으로, 기업의 지속가능성 관점에서 장애인 근로자를 중요한 인적자원으로 인식하여 장애인 고용에 전략적이고 체계적인 '장애친화경영' 시스템 구축의 필요성이 대두되고 있다. 이미 여러 선진 국가에서는 장애인차별금지법 도입과 합리적 배려에 대한 규제로 인해 장애인에 대한 평등한 고용과 기회보장에 대한 관심이 촉발되면서 장애인적자원에 대한 포용적이고 전문적인 인재관리의 필요성이 기업에서 강조되고 있다. 특히 다양성 포용 (diversity and inclusion) 맥락에서 장애인 근로자를 새로운 전략적 자원으로 활용할 필요가 있다는 점을 근거로 장애친화적 기업여건을 촉진시킬 필요가 있다는 인식이 확산되고 있다(Woodhams & Corby, 2007; 신은종, 2004). 예를 들어, Lindsay, Cagliostro, Albarico, Mortaji, & Karon(2019)의 문헌리뷰에 따르면, 장애인 고용이 기업의 생산성을 하락시키기보다 오히려 증대시킨다고 주장하였는데, 장애인고용이 크게 기업의 재무적, 비재무적, 조직 관리상의 성과에 기여함을 그 원인으로 제시하고 있다. 구체적으로 장애인 고용을 통해 다양해진 고객층 확보, 고객 충성도 제고, 인건비 절감, 세금 감면 및 보조금 혜택과 같은 재무적 이점을 확보할 수 있을뿐더러, 사회적 약자를 채용한 사업주로서의 긍정적 평판, 건설적이고 포용적인 조직문화 구축, 장애인 근로자들의 사회적 네트워크의 확장 등과 같은 비재무적 이점도 확보할 수 있다고 주장하였다. 유사한 관점에서 ILO는 장애인이 노동

시장에서 소외됨에 따라 3~7%의 GDP(Gross domestic product) 손실이 발생할 것으로 추정하고 있는데, 이는 거시적인 관점에서 산업 동력원으로서의 장애인 고용의 중요성을 역설하는 것이라 하겠다.

<표 1> 기업의 사회적 책임으로서의 장애인 고용 관련 지표

	진단도구	평가 기관	장애 특정지표	비고
	경제정의지수(KEJI)	경제정의연구소	포함	장애인고용률 항목
	한국지속가능성지수(KSI)	한국표준협회	불포함	인권 관련 항목에서 포괄적 으로 다룸
국내	윤리경영지표(KoBex)	산업정책연구원	포함	장애인고용률 항목
사례	중소기업 CSR 성과지표	한국생산성본부	불포함	인권 관련 항목에서 포괄적 으로 다룸
	윤리경영 자율진단지표 (FKI-BEX)	전국경제인연합	포함	차별금지 및 다양성관리 관 련하여 3항목
	UN Global Compact(UNGC)	UN	포함	Guide for Business on the Rights of Persons with Disabilities(2017)
	ISO 26000	International Organization for Standardization	불포함	인권 관련 항목에서 포괄적 으로 다룸
رم الاح	GRI G4	Global Reporting Initiatives	불포함	인권, 노동관행 항목 등의 보고에 포함 가능
해외 사례	Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)	Dow Jones	불포함	사회 영역의 보고에 포함 가능
	KLD Domini 400 Social Index	MSCI	포함	다양성 항목 내 장애인 고 용 및 인사 정책 실시
	SA8000	Social Accountability International	불포함	차별금지 관련 해당 범주로 다뤄짐
	Bilan Social	프랑스 정부	포함	재직 장애 근로자수, 재직 중 장애 발생 근로자 수

## Ⅳ. 장애친화경영의 개념과 평가

장애친화경영의 개념을 이해하기 위해서는 우선 본 개념의 근간이 되는 장애포용성에 대해 살펴볼 필요가 있다. 우선 조직관리 분야의 연구에서 '포용(inclusion)'은 한 개인이 직장 내의 타인들에게 받아들여지고 내부자로서 대우받는 정도(Pelled, Eisenhardt, & Xin,

1999)로 정의된다. 포용이 주목받는 것은 다양성 관리(diversity management)에 대한 연구성과가 축적되면서부터이다. 연구자들은 다양한 실증 및 사례를 통해 다양성 관리 정책이 조직으로 하여금 전략, 정책 및 프랙티스를 통해 다양한 배경의 구성원들을 자발적으로 조직의 공식, 비공식적 구조에 통합, 포용하도록 하는 것이 중요하다는 결론을 내리게 되었으며, 이는 다양성 관리를 '다양성 포용'으로 재정의하는 계기가 되었다(Mor Barak, 2017; Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018). 조직 경영의 관점에서 장애인은 다양성 포용의 대상이 되는 핵심 집단임에 분명하다. Pelled et al.(1999)의 다양성 포용에 대한 정의에 따르면, 장애 포용은 장애인이 조직의 일원으로서 조직 내 타 구성원들에게 받아들여지고 내부자로서 대우받는 정도로 정의할 수 있을 것이다.

또한 경영학에서의 논의와 별개로 사회복지학에서도 장애인을 사회적으로 포용(social inclusion)해야 한다는 논의가 유력하게 제기되어왔다. 장애인이 동등한 사회 구성원으로서 자율적이며 권리를 가진 주체로 살아가기 위해서는 이들이 사회에 포함되어 살아갈 수 있어야 하며, 사회 복지 정책은 이를 지원하는 방향으로 구축되어야 한다는 것이 핵심 의제이다(신유리·김경미·유동철·김동기, 2017). 고용은 장애인이 권리를 지닌 자율적 주체로서 삶을 영위하기 위한 중요한 요인이며 이를 위한 조건으로서 장애인은 일터 안에 포용되어야 한다는 주장이다. 따라서 조직이 장애포용성을 지니는 것은 장애인을 고용한 조직의 경영 효율성 제고에 기여하면서 조직의 일원인 장애인이 인간다운 삶을 추구하기 위한 조건으로서도 작용하는 것이다.

이러한 장애포용성의 정신에 입각한 장애친화경영은 장애포용성을 제고하기 위한 경영이념 및 활동을 지칭한다고 할 수 있을 것이다. 장애친화적인 조직은 장애인이 직장 내 구성원으로서 비장애인 근로자와 동일하게 배제되는 영역 없이 가치 창출 활동에 참여하고 조직 성과에 공헌할 수 있는 조직을 의미한다. 따라서 장애친화경영 활동은 장애인 근로자를 위해 이들의 온전한 참여와 공헌을 방해하는 장애물을 제거해 줄 수 있다(Roberson, 2006). 구체적으로는 조직 풍토, 리더십, 인적자원관리 정책은 다양성 친화적인 조직을 구현하기 위해 개입할 수 있는 주요 경영 활동으로서(Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart, & Singh, 2011; 2018) 장애친화경영의 주요 실천 대상이 된다. 예를 들어 Kossek, Lobel(1996), Kossek, Lobel, & Brown(2005)은 조직이 다양성 집단에 보다 포용적이기 위해서는 조직 내에서 이들의 물리적 비중(인원)을 높이고, 조직의 의사결정에 온전히 참여하게 하며, 조직 내에서 일어나는 모든 활동에 다양성 집단이 참여할 수 있게 해야 한다고하였다. 또한 Ferdman(2014)은 조직 구성원이 자기 자신과 소속 집단에 대해 안전감을 느끼는 것, 작업 집단에 대한 참여 및 몰입, 자신과 소속 집단에 대해서 존중과 가치를 느끼는 것, 의사 결정에 대한 영향력을 갖는 것, 진정성 경험과 일에 자신을 전념할 수 있는 것, 다양성이 인정되고 존중될 때 포용을 경험한다고 하였다.

보다 광의의 이상적인 장애친화경영은 조직 내 구성원으로서의 장애인은 물론 고객과

같은 조직 외부의 이해관계자를 포용할 수 있는 사회적 환경 구축(Business Disability Forum, 2017; 심진예·장영균 2018) 또한 포함할 수 있다. 그러나 비록 연구가 충분하지는 않지만 다양성 포용 문헌을 통해 접근할 수 있는 조직 내 장애인에 대한 친화경영과 달리조직외부 장애인에 대한 포용성 제고는 경영학에서는 아직 관심이 미흡한 영역이다. 그러나 사회적 포용 관점에서는 조직 외부의 이해관계자로서의 장애인에 대한 친화경영 또한 장애인의 포용 경험을 위해 필수적인 요소일 것이다. 다만 많은 기업들이 장애인 직접 고용을 회피하고 부담금 납부로 고용 책임을 대체하고자 하는 경영 현실에서는 우선적으로 장애인 근로자에 대해 양적, 질적으로 보다 높은 포용성 수준을 달성하는 것이 시작점이되어야 할 것이다.

이러한 장애친화경영을 보다 깊게 이해하고 실제 산업계에 도입할 명분과 동력을 얻기 위해서는 장애친화경영 프랙티스가 기업에서 실제로 어떠한 형태로 실행되어야 하는지를 객관적으로 제시할 수 있는 평가의 틀(framework)과 도구(instrument)가 필요하다. 이를 위해 본 연구에서는 현존하는 여러 장애친화경영 진단 도구(예, 장애평등지수(Disability Equality Index, DEI), Foundación ONCE의 CSR-d, ILO-UN Global Compact 등) 중 영국의 장애 표준(Disability Standard, 이하 DS)을 중요한 준거지표로 활용하고자 한다. 2005년부터 공 식적으로 사용되고 있는 장애표준(DS)은 영국의 비즈니스 장애포럼(Business Disability Forum, 이하 BDF6))이 개발한 진단 도구로서, 장애인 근로자와 고객을 위한 기업 성과의 측정 및 그 향상을 목적으로 하고 있다(Emplover's Forum on Disability, 2005; BDF, 2017). 구체적으로 장애표준(DS)는 장애친화적 기업이 되기 위한 요건과 상위수준에서 하 위수준까지의 필요한 기업의 실무행위를 제시해주고 체계적 진단을 통해 기업의 장애친화 성을 높일 수 있는 실천사항을 도출시킬 수 있는 진단도구이다. 이는 민간, 공공 포함 영 국 전역의 400 여개 조직(영국 전체 노동인구의 20%를 고용)이 자발적으로 진단을 받은 수많은 전례가 있는 검증된 진단도구라고 할 수 있는데, 세계보건기구(World Health Organization, WHO)의 '세계장애보고서(World Report on Disability)'에서 장애에 대한 인식 변 화를 위한 혁신적인 접근 사례로도 소개된 바 있다(WHO, 2011).

장애표준(DS) 진단 도구의 구조를 개략적으로 살펴보면 다음과 같다. 본 도구는 기업이 장애친화 경영활동을 추진할 수 있는 10대 실행 영역을 상정하고, 해당 영역별로 기업의활동 수준을 '리드(Lead) - 정책과 절차(Policies and Procedures) - 전달(Delivery) - 검토(Review) - 이점(Advantage)'이라는 기준으로 세분화하여, 해당 기준별로 장애친화경영에 대한 기업의 장애친화경영 성취도를 평가하는 구조로 구성되어 있다. 우선 '리드'는 해당

<sup>6)</sup> 비즈니스 장애포럼(BDF)은 장애친화적 기업 육성을 목적으로 활동하는 영국의 비영리 기관이며, 그 전 신은 장애에 관한 사용자 포럼(Employer's Forum on Disability, EFD)으로 1980년대 후반 시작되었으며 모든 재원은 100개 이상의 국제적 기업이 포함된 400명의 사용자 회원들이 마련하였다. 장애표준(DS)은 2005년부터 공식적으로 사용되었으며, 최근 5년간 400개의 기관(영국 전체 노동인구의 20%를 고용)에 진단을 실시하였다.

장애친화경영 활동 영역에 대한 리더십이 정의되고, 이해관계자 관점에서 실제 유효하게 수행되었는지에 대해 평가하는 영역이다. 수동적인 정책 및 관행의 답습이 아닌 능동적이 고 주도적인 장애인 친화경영에 있어 리더십의 역할은 중요하지만 실제 이에 대한 주목도 가 상대적으로 높지 않음에 착안하여, 해당 영역에 대한 기업의 인식을 높여 장애인 근로 관행을 실질적으로 개선하는 효과를 기대하고 있다. '정책 및 절차'는 다른 장애인 관련 평 가에서도 일반적으로 평가하는 영역이다. 단 장애표준(DS) 지표의 경우 타 지표에 비해 세부영역별로 매우 정교하게 추진 내역을 점검하고 있다. 다음으로 '전달'의 경우는 '정책 및 절차'가 이해관계자들에게 효과적으로 전달되었음을 점검하는 영역으로 '정책 및 절차' 실행에 있어 이해관계자의 역할을 명확하게 명시한 점에서 다른 지표들과 차별점을 지닌 다. 한편, '검토'는 장애친화경영 활동의 진행 결과물을 관련 이해관계자에 대한 영향력 관 점에서 파악하고 있으며, 끝으로 '이점'은 보다 넓은 공동체 및 지역사회 관점에서 장애인 친화경영의 성과를 판단할 수 있는 지표라고 볼 수 있다. 이러한 장애표준(DS)의 독특한 평가 구조는 통상적인 진단 프레임웍인 I(Input) - P(Process) - O(Output) - O(Outcome)와 연결 지어 보면 보다 쉽게 이해될 수 있다 즉, Lead는 Input, Policies and Procedures와 Delivery는 Process, Review는 Output, Advantage는 Outcome에 각각 해당된다고 볼 수 있다(심진예·장영균 2018).

다음으로 장애표준(DS)의 장애친화경영 10대 실행 영역을 살펴보면 다음과 같다. 우선 (1) '장애친화경영의 공약과 실천의지(Commitment)'는 기업의 장애친화 관련 계획을 체계 적으로 수립하고 이의 실천 의지를 대내외적으로 표명하는 활동 수준을 진단하는 평가영 역이다. (2) '장애관련 업무지식과 노하우(Know-how)'는 기업이 장애인과 보다 원활하게 소통하고 교류할 수 있게 하는 역량을 어떻게 축적하고 전파하는지에 관련되는 영역이다. (3) '정당한 편의제공(Reasonable Accommodations)'은 장애인이 필요로 할 수 있는 다양 한 조정조치(adjustment)를 사업체가 얼마나 적극적으로 지원하는가를 진단하는 영역이다. (4) '채용(Recruitment)'은 장애인이 일터에 보다 적극적으로 참여할 수 있도록 사업체가 채용 활동을 개선할 수 있게 하는 활동에 대해 진단하는 영역으로. 모집 전략 단계의 장애 인 채용 고려에서부터 장애인 입사지원자에 대한 정당한 편의제공과 같은 절차 수준의 개 입, 신규 입사자에 대한 지원을 모두 포함하고 있다. (5) '고용유지(Retention)'는 장애인이 일터에 보다 적극적으로 참여할 수 있도록 사업체가 채용 활동을 개선할 수 있게 하는 활 동에 대해 진단한다. (6) '제품과 서비스(Products and Services)'는 외부 이해관계자인 고 객에 대한 장애친화성 정도를 진단하는데, 사업체가 고객에게 제공하는 제품과 서비스에 있어 장애인 고객의 접근성을 제고하고 있는지, 장애인 고객이 용이하게 편의제공을 요청할 수 있도록 프로세스가 설계/실행되고 있는지 등을 진단한다. (7) '공급자와 파트너(Suppliers and Partners)'는 사업체의 외부 이해관계자에 대한 장애친화성 관리 수준을 진단한다. (8) '커뮤니케이션(Communication)'은 사업체가 소통에 있어서 직원 및 고객을 포함한 장애인

이해관계자에 대한 친화성 제고 수준을 진단하는 영역으로, 다양한 소통 매체에서 장애인의 접근성이 고려되고 있는지를 진단한다. (9) '시설/건물(Premises)'은 사업장의 물리적 환경에서의 장애친화성 정도를 진단한다. 마지막으로 (10) '정보통신기술(ICT)'은 정보통신기술 영역에서 장애인 근로자의 접근성 등의 장애친화성 정도를 진단한다.

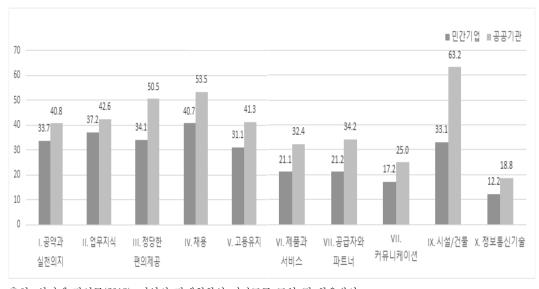
<표 2> 장애표준(DS)의 진단 개요

영역	진단 내용(개요)	비고	
① 장애친화성 공약과 실천의지 (Committment)	기업의 장애친화 관련 계획을 체계적으로 수립하고 이의 실천 의지를 대내외적으로 표명하는 활동 수준을 진단		
② 업무지식(Know-how)	기업이 장애인과 보다 원활하게 소통하고 교류할 수 있게 하는 역량을 어떻게 축적하고 전파하는 지를 진단	각 영역별로 리드, 정책과 절차, 전달, 검토, 이점의 5개 활동 수준으로 세	
③ 정당한 편의 제공 (Reasonable Accomodations)	장애인이 필요로 할 수 있는 다양한 조정조치를 사업체가 얼마나 적극적으로 지원하는가를 진단		
④ 체용(Recruitment)	장애인이 일터에 보다 적극적으로 참여할 수 있 도록 사업체가 채용 활동을 개선할 수 있게 하는 활동에 대해 진단		
⑤ 고용유지(Retention)	장애인이 일터에 보다 적극적으로 참여할 수 있 도록 사업체가 채용 활동을 개선할 수 있게 하는 활동에 대해 진단		
⑥ 제품과 서비스 (Products and Services)			
⑦ 공급자와 파트너 (Suppliers and Partners)	사업체의 외부 이해관계자에 대한 장애친화성 관 리 수준을 진단		
® 커뮤니케이션 (Communication)	사업체가 소통에 있어서 직원 및 고객을 포함한 장애인 이해관계자에 대한 친화성 제고 수준을 진단		
⑨ 시설/건물(Premises)	사업장의 물리적 환경에서의 장애친화성 정도를 진단		
⑩ 정보통신기술(Information and Communication Technology, ICT)	정보통신기술 영역에서 장애인 근로자의 접근성 등의 장애친화성 정도를 진단		

#### Ⅴ. 장애친화경영의 국내 현황 진단

장애친화경영을 평가하는 기준으로서 영국의 장애표준(DS) 진단 도구를 활용하여 국내 기업의 현황을 진단해 보았다. 2018년 한국장애인고용공단 고용개발원의 주도로 본 연구진들이 참여하여 '기업의 장애친화성 진단도구 도입 및 활용을 위한 기초 연구'(심진예·장영균, 2018)를 기 진행한 바 있다. 이 연구에서는 국내 기업의 장애친화성 조성을 위해 정부의 내실 있는 사업과 이를 위한 진단도구가 필요하다는 인식하에 영국의 장애표준(DS)의국내 도입 가능성을 검토하였는데, 이를 통해 한국의 장애친화성 진단도구 개발안을 마련하고, 향후 정책적 활용 방안을 제시하는데 목적을 두었다. 상기 보고서의 조사대상이 되는 모집단은 2017년 고용계획 및 실시 상황보고서 상의 민간 기업과 공공기관이며(장애인고용 저조기업 명단공표 기준을 적용해 민간기업은 300인 이상, 공공기관은 100인 이상으로 하였음), 장애인 고용률과 규모, 업종, 지역을 기준으로 비례층화표집을 실시해 표본을 추출하여, 총 513개 유효 표본을 분석에 사용한 연구이다.

상기 보고서의 분석 내용을 토대로 국내 기업의 장애친화경영의 수준을 진단해 보면 다음과 같이 정리할 수 있다.



<그림 1> 장애표준(DS) 진단 영역별 장애친화경영 이행 수준 비교

출처: 심진예·장영균(2018), 기업의 장애친화성 진단도구 도입 및 활용방안

우선 진단 영역별 전반적인 장애친화경영의 이행 수준 및 패턴을 분석하였다. <그림 1>에 나타나듯이, 모든 영역에서 공공기관의 장애친화성 수준이 민간기업보다 높은 것으로

나타났다. 공공기관들은 존재 목적 상 강한 공익성을 지니고 있기 때문에, 사회적 약자인 장애인 근로자에게 민간 기업보다 보다 나은 경영 행위를 하고 있기 때문으로 해석된다. 특히 '시설/건물', '정당한 편의제공', '채용'의 경우는 공공기관이 민간기관에 비해 보다 두드러진 장애친화적 실행 노력을 기울이는 것으로 나타났다. 반면, 제품과 서비스 이후의후반부의 평가 영역(시설/건물'의 영역 제외)들에서는 민간 공공 모두 전반적으로 실행 수준이 낮아지는 경향을 보인다. 특히 '정보통신기술'의 경우 장애친화성에 대한 고려 수준이 10% 대의 가장 낮은 수준을 보이고 있다. 해당 영역들을 장애친화경영의 관점으로 인식하는 것이 아직 우리나라의 환경에 있어서는 시기상조일 수 있다는 점을 잘 드러낸다.

구분	민간기업 규모				명단공표 여부	
। <del>ट</del>	300인 미만	300~499인	500~999인	1000인 이상	공표	비공표
○ 장애친화경영 영역(영역별 배점): 전체항목(100점)	-	28.88	29.60	31.22	30.26	29.26
① 공약 및 실천의지(12점)	-	3.98	3.97	4.29	4.03	4.05
② 업무지식(14점)	-	4.91	5.44	5.58	5.11	5.25
③ 정당한 편의제공(8점)	-	2.74	2.61	2.86	2.65	2.77
④ 채용(13점)	-	5.16	5.22	5.68	5.53	5.17
⑤ 고용유지(15점)	-	4.51	4.86	4.80	4.87	4.57
⑥ 제품과 서비스(9점)	-	1.89	1.81	2.07	1.93	1.89
⑦ 공급자와 파트너(5점)	-	1.02	1.15	1.04	1.15	1.02
⑧ 커뮤니케이션(10점)	-	1.67	1.64	1.94	1.71	1.73
⑨ 시설 /건물(6점)	-	2.00	1.91	2.07	2.11	1.93
⑩ 정보통신기술(8점)	-	1.01	.98	.90	1.16	.89

<표 3> 국내 민간기업 장애친화경영 이행 수준 차이

출처: 심진예·장영균(2018), 기업의 장애친화성 진단도구 도입 및 활용방안

다음으로 경영학의 주요 연구 대상인 민간 기업만을 별도로 분석해 보면 몇 가지 중요한 시사점이 도출된다. <표 3>은 민간기업의 장애친화성 이행에 있어 중요할 것으로 예상되는 두 가지 요인인 기업 규모와 장애인 고용 저조기업 명단공표 여부에 따른 장애친화성 수준 차이를 분석해 본 결과이다. 우선 기업 규모의 경우, 기업의 규모가 클수록 기업의 장애친화성 수준이 높아지는 것으로 나타났다. 특히 1000인 이상의 대규모 기업의 경우이행 수준 평균이 31.22점으로 해당 규모 이하의 기업에 비해 상대적으로 장애친화성이 우수한 것으로 나타났다. 각 영역별로 살펴봤을 때, 1000인 이상 대기업의 경우, 고용유지, 공급자와 파트너, 정보통신기술을 제외한 전 영역에서 가장 우수한 이행수준을 나타냈다. 500인 미만의 기업의 경우, 대부분 가장 낮거나 500~999인 규모 기업과 유사한 이행수준

을 보였으나, 정당한 편의제공의 경우 상대적으로 우수한 이행 수준을 보이는 것으로 나타 났다. 500~999인 규모 기업의 경우, 고용유지 영역과 공급자와 파트너 영역의 경우, 큰 차이는 아니지만 1000인 이상 기업보다도 우수한 이행수준을 나타낸 것이 특징적으로 드러 났다. 이는 두 가지로 해석할 수 있는데, 규모가 큰 기업일수록 장애친화경영에 필요한 인력과 가용자원을 보다 많이 확보하고 있거나, 사회적 책임에 대한 더 큰 사회적 압력에 노출되어 있기 때문으로 해석된다.

한편, 우리나라는 장애인 의무 고용 성과가 저조한 기업들을 일종의 패널티 성격으로 기업 명단을 공개하는 제도를 시행하고 있는데, 공표 그룹에 속한 기업군과 비공표 그룹에 속한 기업군의 장애친화경영의 이행 수준의 차이는 영역별로 혼재되어 있고, 전반적인 수준에서는 오히려 공표 기업이 조금 더 높은 이행 수준을 보이고 있음이 관찰되었다. 이는 공표 기업과 비공표 기업간의 차이가 장애인 '고용률'이라는 양적 기준에 의해 좌우되기 때문이며, 장애친화경영과 같은 질적 지표와 직접적인 연관성이 낮음에 기인한다고 해석할 수 있다.

하지만 장애인 고용률의 수준을 명단공표 여부로 단순하게 판단하지 않고 조금 더 세밀히 분석해 보면, 전혀 다른 해석도 가능하다. 아래 <표 4>는 장애인 고용률 범주에 따른민간기업과 공공기관의 장애친화경영 이행 수준을 제시하고 있다. 장애인 고용률 0%에서 6%까지의 구간에서는 장애친화경영 이행 수준이 장애인 고용률에 따라 상승하는 추세가민간, 공공기관 모두에서 명확하게 관찰된다. 하지만 보고서가 작성된 2018년 기준 의무고용률(민간 2.9%, 공공 3.2%)을 감안하면, 고용률 6% 이상인 기업의 경우는 해당 사례가극히 적기 때문에 고용률의 정규 분포에서 극단치(outlier)로 간주할 수 있다. 따라서 이러한 점을 고려하면 대체적인 추세에서 장애인 고용률은 장애친화경영 이행 수준과는 정(+)적인 관련이 있을 것이라 짐작할 수 있다. 이는 매우 의미있는 시사점을 제시하는데, 장애인 고용률이라는 양적인 기준이 장애친화경영이라는 질적인 기준과 완전히 상치되지 않음을 의미하며, 정규 분포 내의 통상적인 기업군이라면 장애인 고용에 관해 양적으로 우수한기업이 질적으로도 우수할 수 있다는 가능성을 내포한다.

장애인	민간기업				공공기관		
고용률	Ν	평균	표 <del>준</del> 편차	N	평균	표 <del>준</del> 편차	
0%~2% 미만	231	21.26	14.57	11	31.82	14.49	
2%~4% 미만	176	23.10	15.75	31	38.97	20.50	
4%~6% 미만	30	28.63	13.93	3	46.67	24.91	
6%~8% 미만	11	18.27	15.83	2	17.00	18.38	
8% 이상	17	22.59	15.23	1	15.00	0	
합계	465	22.41	15.10	48	36.40	19.71	

<표 4> 장애인 고용률 규모에 따른 기업의 장애친화경영 이행 수준

출처: 심진예·장영균(2018), 기업의 장애친화성 진단도구 도입 및 활용방안

#### VI. 토 론

본 연구는 기존 국내 장애인 고용정책의 한계점에 착안하여 새로운 패러다임으로서 "장애친화경영"을 제시, 그 개념을 소개하고 국내 장애친화경영 현황을 진단하였다. 현재의국내 장애인 고용 정책은 양적 패러다임에 기반하여 장애인의 고용의 양, 즉 고용률을 높이는 장애인 의무고용할당제를 주축으로 작동되고 있다. 장애인 의무고용 할당제는 가장널리 활용되고 있는 대표적인 장애인 고용 촉진책으로 장애인 포용 정책 중 강제성이 높은 정책으로 평가받고 있다(Fuchs, 2014). 강력한 의무고용 할당제를 도입하고 있는 주요선진 국가들은 장애인 고용에 있어서도 높은 성과를 보이고 있다(Lee & Lee, 2016). 그러나 장애인 의무고용 할당제는 제도의 강제성에 비해 실제 고용 유발 효과는 크지 않다는지적 또한 꾸준히 제기되고 있다. 대표적으로 의무고용 할당제의 효과로 추정할 수 있는장애인의 고용 증가율은 매우 작고 다른 제도의 효과와 혼입되어 나타났을 가능성이 있으며(Fuchs, 2014), 절대적 고용률이 유의하게 증가하였다 할지라도 상대적 고용률 지표에서는 유의미한 차이를 도출하지 못했다는 점에서 그러하다(권기돈・김용탁, 2016).

현재의 양적 패러다임에 기반한 장애인 고용 촉진 제도가 실제 의도한 효과를 달성하고 있는지 여부는 현재 장애인 고용 이슈를 바라보는 데 있어 중요한 문제이지만, 현시점에서 제도의 방향성이 적절한지 여부 또한 이 못지않게 중요한 검토의 대상이다. 장애인 고용에 있어서 물리적인 고용 인원의 증대 못지않게 중요한 것은 장애인 고용의 질적 성장이다. 장애인 고용 정책이 본질적으로는 장애인이 일을 통해 자립하고 사회적으로 포용되는 것을 그 중요한 목표를 두고 있다면, 장애인의 일은 이와 같은 양질의 일(Decent Job)이 되어야하기 때문이다(O'Reilly, 2007). 관련하여 장애인의 고용의 질 향상이 전반적인 조직의고용의 질 향상과도 연관될 가능성도 생각할 수 있다. 신은종(2004)은 장애친화적 인사관리가 조직 내에서 상호협력적 풍토와 윤리경영을 제고할 수 있다고 하였는데 상호협력적문화와 윤리경영은 전체적인 조직 구성원의 고용의 질을 제고할 수 있는 요인들이다.

기업은 장애인 고용의 중요한 주체이지만 일반적으로는 장애인 고용에 있어 수동적인 위치에 있는 것으로 이해되어왔다. 다양성 포용에 대한 경영학계와 실무계의 관심이 커지면서 여성, 소수인종과 같은 다양성 집단에 대한 관심과 성과가 컸던 반면 장애인에 대한 관심은 학문과 실무 양측에서 모두 저조했다는 점도 같은 맥락으로 볼 수 있다. 다른 다양성 집단과 달리 장애인은 장애의 성격이나 정도와 같은 중요한 특성에서 이질성이 매우크며 이는 장애인에 대한 학술적 연구와 실무적 관리에 큰 어려움을 주는 요인이다(Dwertmann, 2016). 달리 말하면 다른 다양성 집단에 비해 장애인을 조직에 포용하고 경영의 맥락에서 연구하는 것은 효율적이지 못하다고 인식될 수 있다는 점을 시사한다. 장애인 의무고용제도는 이와 같은 관점을 극명하게 보여주는 사례로서 이는 장애인 고용을 기본적으로 기업의 비용으로 인식하고 따라서 외부의 강제가 없으면 이행의 동기가 소멸될

것이라는 입장에 기반하고 있다(Fuchs, 2014). 그러나 최근에는 기업이 장애인 고용을 보다 능동적이고 전략적으로 받아들이는 경향성이 나타나고 있다. 장애인 고용을 사회적 책임의 관점에서 접근하고자 하는 기업이 증가 추세에 있으며(유은주, 2020), 고용한 장애인을 기업의 전략적 자원으로 활용하고자 하는 경영적 시각에서의 장애인에 대한 접근 또한넓은 공감대를 형성하고 있다(Woodhams & Corby, 2007; 신은종, 2004). 이에 본 연구에서는 장애포용성 논의를 기반으로 그 구체적인 실현 수단인 '장애친화경영'을 제시, 장애인고용의 새로운 패러다임으로서 가능성을 진단하고자 하였다.

장애포용성은 경영학의 다양성 관리 문헌과 사회복지학의 장애인 포용 모두에서 근거를 찾을 수 있는 개념이다. 장애포용은 장애인이 조직의 일원으로서 조직 내 타 구성원들에게 받아들여지는 것을 의미한다. 장애친화경영은 이와 같은 장애포용성을 제고하기 위한 경영이념 및 활동으로 장애친화경영을 통해 기업은 장애인 고용을 통한 성과를 증진할 수 있으며, 장애인은 긍정적인 고용 경험을 통해 동등한 사회구성원으로서 자율적이며 권리를 지닌 주체가 될 수 있다.

영국의 장애표준(DS) 진단도구는 장애포용경영이 현장에서 어떻게 구현될 수 있는가에 대한 대표적인 예시로서 장애친화적 기업이 되기 위한 요건 및 필요한 실무 행위를 영역 및 이행 수준 별로 체계적으로 제시하고 있는 유용한 지침이다. 이에 본 연구는 장애표준 (DS) 진단도구를 사용한 국내 시범진단(심진예·장영균, 2018) 연구의 주요 결과를 인용하 여 우리 기업의 장애친화경영 수준을 분석하였다. 분석 결과, 513개 조사기업 중 공공기관 은 민간기업에 비해 전반적으로 높은 장애친화경영 이행 수준을 나타냈으며 이는 조직의 강한 공익성에 기인한다고 해석할 수 있다. 반면 진단영역별로는 제품과 서비스, 공급자와 파트너, 커뮤니케이션, 정보통신기술과 같은 진단영역은 다른 진단영역에 비해 현저하게 낮은 이행수준을 나타냈는데 이들 영역은 국내에서는 장애친화경영의 대상으로 인식하는 경향성이 낮은 것으로 해석할 수 있었다. 민간기업 만을 대상으로 한 분석 결과, 기업규모 가 클수록 기업의 장애친화경영 이행 수준이 높았으며, 장애인 의무고용 성과가 저조한 명 단 공표 대상 기업이 비대상 기업에 비해 약간 더 높은 장애친화경영 이행 수준을 나타냈 다. 전자의 경우, 기업규모가 클수록 장애친화경영에 대한 여유 자원이 풍부하고 사회적 책임 이행 동기가 강하게 나타날 수 있다는 점에서 이해할 수 있을 것이다. 후자의 경우는 일반적으로 장애인 고용 의무를 충실하게 이행한 기업이 장애친화성 또한 높을 것이라는 상식에 비추어보면 의외의 결과일 수 있다. 그러나 이 결과는 장애인 고용의 우수성을 결 정하는 장애인 고용의 양(고용률)과 장애인 고용의 질(장애친화경영) 간에는 직접적인 연 관성이 낮을 수 있다는 점에서 납득될 수 있다. 아울러 추세적으로 장애인 고용률은 장애 친화경영 이행 수준과 정(+)적 상관관계를 보이는 것으로 나타났는데, 이는 장애인 고용률 이라는 양적인 기준이 장애친화경영이라는 질적인 기준과 완전히 상치되지 않음을 의미하 며, 통상적인 기업이라면 장애인 고용에 관해 양적으로 우수한 기업이 질적으로도 우수할 수 있다는 가능성을 내포하는 것이라고 할 수 있다.

본 연구는 장애인 고용에 대한 정책적 노력이 양적 패러다임인 고용률 기반 접근방식에서 장애인 고용의 질적 측면 또한 중요하게 고려해야 함을 피력하고자 하였다. 장애인 고용이 정책 당국이 의도한 장애인의 삶의 질 개선에 기여하기 위해서는 장애인에게 단지일할 기회를 주는 것에 그치는 것이 아니라 '좋은 일'을 할 기회를 제공해야 한다. 또한 장애인에게 '좋은 일'을 제공하는 것은 기업 측면에서도 장애인 고용에 대한 사회적 가치를 충족하면서도 효과적인 다양성 포용의 실천을 통해 기업이 장애인 고용에 따른 이익을 기대할 수 있는 계기로도 작용할 수 있다. 따라서 장애인 고용의 질적 측면을 제고하기 위한수단으로서의 '장애친화경영'은 정책당국과 장애인, 기업 모두에게 순기능적인 역할을 할 것으로 기대할 수 있다. 최근 주요 대기업이 장애친화경영을 실시 및 홍보하는 사례가 보다 많아지고 있는데 이는 대기업의 CSR 시행의 전략적 선택(정흥준·노세리·송민수, 2019)으로 볼 수 있을 것이다.

이와 같은 질적 패러다임으로의 전환 필요성에 대해서는 정책 당국과 기업 모두 이미어느 정도 필요성을 인식하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 2018년에 발표된 '제5차 장애인고용촉진 및 직업재활 계획'은 "양질의 일자리 확대와 격차 해소를 위한 포용적 노동시장 구축"을 비전으로 양질의 장애인 일자리를 확대하는 것을 주요 과제로 제시하고 있으며, 장애인 인식 개선 교육의 강화와 장애친화성 진단 시범과제 신설이 이에 해당되는 대표적인 사례로 볼 수 있다(유은주, 2020). 또한 본 연구에서 주목하고 있는 장애친화경영 진단도구인 장애표준(DS)은 장애친화기업의 자율적 연합체인 BDF이 개발한 도구로서 이들은 해당 진단도구를 기반으로 기업의 장애친화성 제고를 위한 컨설팅 및 회원사간 교류활동을 활발하게 진행하고 있다.

이상의 논의들은 장애인 고용에 있어 질적 패러다임의 중요성을 지지하며, 질적 패러다임의 실천도구로서 장애친화경영의 합목적성을 뒷받침하고 있다. 패러다임의 전환에는 타당한 비판과 적합한 명분이 존재해야 한다(장영균, 2017). 현 시점에서 양적 패러다임을 기반으로 한 장애인 의무할당고용제 기반 정책은 그 정책 목표로 설정한 장애인 고용률 제고 측면에서도 강건한 증거를 제시하고 있지 못하고 있으면서 정책의 핵심 목표인 양적 성장의 타당성 측면에서도 한계가 드러나고 있는 상황이다. 장애인 고용을 구성하는 이해관계자의 3대 축인 정책 당국, 장애인 근로자, 그리고 기업이 장애인 고용을 통한 기대효과를 최대화하여 모두가 성공하기 위해서는 장애인 고용의 양적 측면만이 아닌 질적 측면에도 관심을 기울여야 한다. 이점에서 장애친화경영은 이와 같은 장애인 고용의 질적 측면 제고를 위한 적절한 의제임에 분명하다. 학문적 측면에서도 국내 기업윤리 연구는 보다 다양한연구 주제의 소개 및 현장에 기초한 연구 이슈의 발굴이 요망되며(조봉순·박원우·박희준·권성우, 2014) 이는 본 연구가 장애친화경영의 소개를 통해 기여할 수 있는 점일 것이다. 이제 학계와 실무계에서 장애친화경영 도입에 관한 진지한 논의가 시작되기를 기대한다.

#### [참고 문헌]

- 고용노동부. (2020). 「2019년 말 기준 장애인 의무고용 사업체의 장애인 고용상황」(국가승인통계 제 118030호).
- 권기돈 김용탁. (2016). OECD 국가 장애인 정책모델: 고용제도와 장애인 고용지표의 상관관계에 대한 분석. 「장애와 고용」, 26(2), 49-73.
- 김지영·신동면. (2014). 기업체의 장애인 의무고용률 이행 영향요인에 관한 연구. 「장애와 고용」, 24(1), 51-81.
- 송건섭·이곤수. (1998). 지방정부 장애인 고용촉진 요인에 관한 실증분석. 「복지행정론총」, 8, 103-122. 신은종. (2004). 장애 HR의 전략적 자원으로서의 가능성 탐색: 다양성 관리전략 및 기업의 사회적 책임을 중심으로. 「장애인고용」, 제 54권 겨울호, 16-44.
- 신유리·김경미·유동철·김동기. (2016). 장애인의 사회적 포함 (Social Inclusion) 의 의미에 관한 탐색적 고찰. 『장애와 고용』, 26(1), 125-152.
- 심진예·장영균. (2018). 「기업의 장애친화성 진단도구 도입 및 활용방안」, 한국 장애인고용공단 고용개 발원.
- 유은주. (2020). 장애인 고용을 통한 공유가치창출, 그 가능성은? 「장애와 고용」, 30(2), 235-260.
- 이상헌. (2007). Decentwork 무엇을 어떻게 측정할 것인가. 「국제노동브리프」, 3(7), 4-11.
- 이형렬. (2016). 장애인고용 이행수준별 고용의무 미달성기업체의 신규채용의사에 영향을 미치는 요인. 「장애와 고용」, 26(1), 5-39.
- 임동진 문상호. (2016). 한국 장애인 고용정책의 효과성 평가-위계선형모형 (HLM) 을 적용한 횡단면 분석. 「한국정책학회보」, 25(1), 1-33.
- 장영균. (2017). 긍정심리학에 관한 철학적 비평. 「윤리경영연구」, 17(2), 1-14.
- 전국경제인연합회. (2019). 「2019 주요 기업의 사회적 가치 보고서」.
- 정준수. (2019). 기업체의 장애인 채용계획에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 장애인 의무고용 달성여 부를 중심으로. 「사회과학연구」, 30(4), 237-263.
- 정흥준·노세리·송민수. (2019). 한국 대기업의 사회적 책임의 진화: 시혜적 접근에서 전략적 선택으로. 「윤리경영연구」, 19(2) 125-149.
- 조봉순·박원우·박희준·권성우. (2014). 국내 기업윤리 연구 동향과 과제. 「윤리경영연구」, 14(1), 1-20. 한국장애인고용공단 (2019). 「2019년 장애인 경제활동 실태조사」, 한국장애인고용공단 고용개발원.
- Business Disability Forum. (2017). Changes in social environment and PWD employment. Paper presented at International Disability Forum, Seoul.
- Dwertmann, D. J. (2016). Management research on disabilities: Examining methodological challenges and possible solutions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1477–1509.
- Employer's Forum on Disability (2005). Disability standard 2007 benchmark report.
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations. In B. M. Ferdman & B. R Deane(Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, (pp. 3–54), Jossey-Bass.
- Fuchs, M. (2014). Quota systems for disabled persons: Parameters, aspects, effectivity. European

- Centre for social Welfare policy and research.
- Kossek, E. E., & Lobel, S. A. (1996). Introduction. transforming human resource systems to manage diversity an introduction and orienting framework. In E. E. Kossek(ed). *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*, (pp. 1–19), Wiley.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2005). Human resource strategies to manage workforce diversity. In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. Pringle (eds), *Handbook of workplace diversity*, (pp. 53-74), Sage.
- Kudo, T. (2010). Japan's employment rate of persons with disabilities and outcome of employment quota system. *Japan Labor Review*, 7(2), 5-25.
- Lee, S., & Lee, S. (2016). Comparing employment quota systems for disabled people between Korea and Japan. Asian Journal of Human Services, 10, 83–92.
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634–655.
- Mor Barak, M. E. (2017). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace, Sage.
- Mori, Y., & Sakamoto, N. (2018). Economic consequences of employment quota system for disabled people: Evidence from a regression discontinuity design in Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 48, 1–14.
- OECD. (2010). Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers, A Synthesis of Findings across OECD Countries, Paris.
- O'Reilly, A. (2007). The right to decent work of persons with disabilities. ILO Publishing.
- 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), 1–28.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, 28(2), 176–189.
- Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. Academy of Management Review, 21(2), 352-401.
- Woodhams, C., & Corby, S. (2007). Then and now: disability legislation and employers' practices in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 556–580.
- WHO. (2011). World Report on Disability.

# A Study on the Paradigm Shift in Employment for the Disabled: Introducing the Disability-Inclusive Management

Chang, Youngkyun\*·Lee, Eunyoung\*\*·Sim, Jin-Ye\*\*\*·Kim, Eona\*\*\*\*

Employment policies for the disabled in Korea are characterized as a quantitative and normative approach, driven by the mandatory employment quota system for the disabled. Such policies have been appreciated as to be contributed to the growth of the disabled employment rate in Korea. However, recently the concerns for improving the system has been strongly raised. The issue of quality of employment rather than the amount of the disabled employment per se is gaining consensus from relevant stakeholders. We define this movement as the qualitative paradigm of employment for the disabled. In this study, we proposed 'disability-inclusive management' as a conceptual framework and method for the implementation of the qualitative paradigm in the employment of the disabled. Based on the diversity inclusion literature, disabilityinclusive management can present the feasibility of embracing disabled people as members of the organization and the methodology of it. In order to capture the current status of disability-inclusive management in Korea, we reported the key results of the prior study performed by the authors, which focuses on localizing the UK's disability standard (DS) as an effective diagnosis tool. Theoretical and practical implications of shifting the employment paradigm for the disabled are suggested.

Key words: employment for the disabled, quality of employment, diversity inclusion, disability-inclusive management

<sup>\*</sup> Associate Professor, Department of Business, Sogang University, youngkyunchang@gmail.com, First/Corresponding author

<sup>\*\*</sup> Researcher, Sogang Sustainable Business Ethics Research Institute, eunyoungg@gmail.com, Co-author

<sup>\*\*\*</sup> Associate research fellow, Employment Development Institute, Korea Employment Agency for persons with Disability, jysim@kead.or.kr, Co-author

<sup>\*\*\*\*</sup> Policy research division head, Employment Development Institute, Korea Employment Agency for persons with Disability, izkim@kead.or.kr, Co-author

#### ■ 저자 소개

장영균(Chang, Young Kyun) 미국 캔자스대학에서 경영학 박사학위를 취득하였고, 현재 서 강대학교 경영대학 인사조직·전략 계열 교수로 재직 중이다. 기업윤리, 기업의 사회적 책임, 지배구조, 전략적 인적자원관리 등에 관한 연구를 수행하고 있으며, 「윤리경영연구」, 「Journal of Applied Psychology」, 「Journal of Management」, 「Journal of Business Ethics」 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재해왔다.

이은영(Lee, Eunyoung) 서강대학교 경영전문대학원에서 인사조직·전략 전공으로 박사학위를 받았으며, 서강대학교 지속가능기업 윤리연구소 연구원으로 있다. 현재 장애친화경영을 포함한 기업의 사회적 책임 및 기업 윤리 관련 분야의 연구를 주로 수행하고 있다.

심진예(Sim, Jin-Ye) 서울시립대학교 사회복지학과에서 장애인고용정책으로 박사학위를 받았으며, 한국장애인고용공단 고용개발원에서 재직중이다. 장애친화성 진단 및 장애친화경영인증, 장애인고용과 사회적 가치 창출, 공공부문의 장애인고용 등의 분야에서 연구를 수행하고 있다.

**김언아 (Kim, Eona)** 한국장애인고용공단 고용개발원 정책연구실장으로 재직중이며 고용의무 제도, 고용서비스 등 장애인고용정책의 주요 분야 외에도 장애학생의 직업전환, 직업적 능력 평가기준, 기업의 장애친화경영 등 장애인의 고용을 지원할 수 있는 체계적인 사회서비스 개발에 관심을 가지고 있다.