



## 10계명

장애인 고용지원서비스 개선 방안

마틴 렌

(Martin Wren)

## 서문

“참신하다”라고 마틴 렌과 그가 원장으로 있는 호주의 “NOVA” 고용지원센터를 표현하고 싶다. 내가 마틴과 일하기 위해 처음 호주 방문하였을 때, 장애인 고용이라는 목표에 매진할 뿐만 아니라 자기개발에 힘쓰는 이들과 함께 할 수 있었다. 그렇다, 이들은 장애인 통합고용지원서비스를 제공하고 있었으며 어떻게 이를 개선할 지 고민하고 있었다. 즉, 이들은 특정 프로그램 모델이나 간편한 해결법을 쫓는 것이 아니라 이들이 서비스를 제공하는 장애인 개개인에 초점을 맞추고 있었다.

장애인 고용지원서비스는 바로 이렇게 제공해야 하는 것이다. 장애를 이유로 소외와 차별을 경험한 이에게 고용을 맞춤형하여 제공하는 일은 어렵다. 방법론을 잘 알고 있어도 지원자를 훈련시킨 이후에도 센터는 취업자의 이탈을 경험하며 지원서비스를 제공해야 하는 새로운 지역이 나타나기도 한다. 또한, 장애인 고용지원서비스 분야는 계속 진화하며, 새로운 개념과 접근법으로 다양한 어려움을 가진 이들이 충분한 급여를 지급하는 양질의 일자리를 갖도록 도와주고 있다.

마틴 렌이 <10계명>에서 언급하고 있는 내용이 상식처럼 들릴지 모른다. 하지만 여기에 제시한 원칙으로 양질의 고용지원서비스를 제공하는 것은 상식처럼 쉬운 일이 아니다. 실제로, 가장 보편적인 장애 펀딩/지원 모델이 시대에 뒤떨어지고 센터가 이루어야 할 성과와 상충하기 때문에 현재에도 진행 중인 과제인 것이다.

고용을 제공하는 성공적인 지원센터의 주요 특징 중 하나는 가치관을 공유 한다는 점이다. 본고에서 제시한 공유 가치관을 살펴볼 필요가 있을 것이다. 본고는 유용하고 즐거우며 또한 어려울 것이다. 사례 중 일부는 가족과 다른 전문가들과 공유할 만할 것이다. 마틴은 “사람을 포기해선 안 돼요”라며 이를 전해준다.

2016년

데일 디레오(Dale DiLeo)



## 목차

서론.....	Error! Bookmark not defined.
1장 - 배제 금지.....	11
2장 - 장점 기반 평가.....	19
3장 - 개별적 관심.....	23
4장 - 목표 높게 잡기.....	30
5장 - 정부보조금이 아닌 지원.....	37
6장 - 구직에 적극적 참여.....	42
7장 - 개별맞춤 구직.....	48
8장 - 다재다능하고 전문성 있고 지원 받는 배려심 깊은 직원.....	55
9장 - 지역사회 연계.....	60
10 장 - 취직 후 지원.....	64
결론.....	Error! Bookmark not defined.

## 서론

조용하고 보호근로시설에서 일하던 18세의 롭이 우리 고용지원센터에 일자리를 구하러 찾아왔다. 롭은 주방에서 일한 경험이 있었고 부모님이 이와 관련한 일이 잘 맞을 것이라고 추천하였다. 롭에게 지역 클럽인 “리턴드 & 서비스 리그”에 주방 일자리를 찾아주었다. 롭은 한동안 일을 잘하다가 병가를 자주 내더니, 결국엔 고용주 기대에 못 미치게 되었다.

롭에게 무엇이 문제인지 물었을 때, 일이 마음에 들지 않는다고 이야기했다.

*진짜? 전혀?*

*네, 전혀요.*

롭은 실내에 있는 것을 싫어했으며, 시간적 압박과 소음을 견디기 힘들어 했다.

우리는 고용지원센터로서 1번째 규칙을 간과했던 것이다. 바로 구직자의 장점과 관심을 파악하는 것이다. 다시 원점부터 시작했더니, 롭이 야외를 좋아하고 날씨에 구애 받지 않고 힘든 일을 마다하지 않는다는 점을 알게 되었다. 우리는 매일 잔디를 깎을 사람을 구하는 지역 골프장을 찾게 되었다. 롭은 이 일자리를 매우 좋아했다.

5년 후, 롭의 고용주는 그의 세밀함, 시간 엄수, 업무에 대한 전반적인 태도에 대단히 만족하였다. 일반인들처럼 업무에 잘 적응하였다. 그러다가... 롭은 사랑에 빠졌고 여자친구와 가정을 차리게 되었다. 사랑, 일, 가정 등 3가지를 함께 이룬 것이다.

그냥 지나치면 롭이 장애가 있다는 점을 알아차리기 힘들다. 실제로 나는 롭에게 맞는 최저임금 직업 덕분에 그가 자립할 수 있게 되었다고 생각한다.

지난 28년 간 나는 심각한 장애가 있는 사람이 일자리를 얻고 장기적 경력을 쌓아가도록 돕는 방법을 알게 되었다. 이를 위해 <10계명>을 제시하고자 한다.

1967년 특수교육교사 마크 골드(Marc Gold)는 사회가 가정하는 장애인 능력과 실제 능력이 상당히 다르다는 점을 파악했다. 이후 그는 *다른 방식(Try Another Way)*<sup>1</sup>이라는 체계를 구축하여 심각한 장애를 가진 이들이 사회 구성원으로 참여할 수 있도록 도왔다.

---

<sup>1</sup> <http://mn.gov/mnddc/parallels2/four/video/video44-tryanotherway.html> 조회일: 2015년 2월 2일.

이후 장애인 분야에서 장애인을 일상에 포용하는 다른 방안들을 찾아내었다. 모든 시민들이 사회 활동에 참여할 때 사회가 크게 개선한다는 점을 알기 때문에 진행된 일이다.

사회에서 가장 취약한 계층은 지속적인 지원이 필요한 선천성 장애인이다. 일상 생활을 위해서 이들은 양질의 개별맞춤 지원이 필요하다. 고용을 찾고 유지하는 지원 또한 필요하다. 본고에서는 고용은 ‘심각한 장애인이 실제<sup>2</sup> 일자리를 구할 수 있도록 하는 증거 기반의 개별맞춤 접근법’을 의미한다.<sup>3</sup> 장애인 고객의 특성상, 장애인 고용지원서비스는 구직자를 경력 내내 지원해야 한다. 알맞은 일자리에 배치되어도 심각한 장애가 있는 구직자는 상황에 따라서 일자리를 유지하기 위해 여전히 지원이 필요하다.

고용은 진정한 포용적 지역사회를 실현하기 위한 방안이다. 일자리가 있을 때 사람은 경제, 사회, 정신적으로 윤택하다. 또한, 일자리를 갖기에 장애물이 있는 사람도 자립할 때 사회도 더욱 윤택해진다.

본고에서 독립이란 경제적 독립을 말한다. 경제적 자립과 복지로부터 자유로운 능력은 구직자 대부분이 추구하는 바이다. 독립성을 기르기 위해 구직자들은 완전한 참여, 즉 신체와 정신 능력이 허락하는 한 일하기를 원한다.

취약 계층에게 고용의 다양한 이점 중 몇 가지는 다음과 같다.

- 직접적인 복지 비용 감소
- 경제적 자립 개선
- 사회적 자립 개선
- 육체적 자립 개선
- 부담감 감소
- 사회의 돌봄과 지원 대상으로서 가치가 있음
- ‘동정심 대상’이라는 인식 제거
- ‘자선의 짐’이라는 인식 제거

---

<sup>2</sup> 열린 고용이라고도 알려져 있는 실제 일자리는 구직자의 진로 목표와 일치하며 일반인과 같은 조건, 가치, 시간을 제공하는 최저임금 일자리이다.

<sup>3</sup> [http://base-uk.org/sites/base-uk.org/files/\[user-raw\]/11-](http://base-uk.org/sites/base-uk.org/files/[user-raw]/11-)

[06/supported employment and job coaching- best practice guide....pdf](#) 조회일: 2015년 1월 27일.

상기 목록은 장애인 고용지원 분야에서 나의 25년 동안의 경험에서 나온 것이며 울프 울펜스버거(Wolf Wolfensberger)의 저서 사회적 역할 정상화(SRV, Social Role Valorisation)<sup>4</sup>에서 따온 것이다. 울펜스버거는 사회가 특정 집단을 근본적으로 *다르다*라고 규정하며 특정한 상황에서는 정상으로 여겨지는 이들보다 낮은 가치를 부여한다는 점을 인식하였다. 특정 집단에 대한 가치 절하와 부당한 대우는 우리 공동체 내의 진정한 포용과 정반대되는 것이다. 우수한 고용지원서비스의 기능 중 하나는 이와 같은 사회적 분류를 폭로하고 적극적으로 변화시키는 것이다.

호주에서 1986년 장애인서비스법(*Disability Services Act 1986*)은 고용 지원이 지속적으로 필요한 이들을 위한 신규 및 개선 서비스를 자금 지원하는 법적 체계를 제공하였다. 장애인서비스법은 자폐, 지적 장애, 다운 증후군 등 심각한 장애인이 일자리를 구함에 있어서 커다란 장애물을 겪으며 따라서 고용을 이루기 위해 시간과 전문가 지원이 필요하다는 점을 반영한다.

아쉽게도 장애인 구직자가 독립이라는 목표를 실현하기 위한 적합한 유형 또는 양의 지원을 받는 것은 아니다. 기껏해야 지원과 훈련은 일정치 않다.

<10계명>에서는 장애인이 어떻게 장애인 고용지원서비스를 개선할 수 있는 지 보여준다.

본고는 효과적인 고용 서비스를 추구할 때 장애인이 기대해야 하는 기준을 보여준다. <10계명>은 말로만 하는 것이 아니다. 너무 오랫동안 장애인의 요구하는 바는 대부분 간과되었다. 무엇보다도 *개별구직자*<sup>5</sup>를 위해 우리의 의도를 잘 반영하고 최선의 성과를 달성하는 기준을 요구해야 한다.

장애인이 아닌 이들의 필요가 종종 우선되는 것 같다. 장애인을 위해 설치한 고용지원서비스, 직원, 정부 시스템은 체계 및 계약적 ‘의무’를 서비스 사용자인 장애인의 필요보다 우선시한다. 구직자의 필요와 목표가 주요 목표가 되지 않는 한, 장애인 고용지원 산업은 성과를 자축할 수 없을 것이다.

---

<sup>4</sup> 울펜스버거는 미국과 캐나다의 장애 정책과 실천에 있어서 상당한 영향력을 발휘한 SRV 이론을 구축한 학자이다. SRV는 “사람에 대해 가치를 가진 사회적 역할의 가능, 구축, 강화, 유지, 방어에 대한 과학적 적용”으로 정의된다 (플린 및 리메이의 수잔 토마스 및 울프 울펜스버거 인용 1999, p. 125).

<sup>5</sup> 본고에서는 *구직자*, *고객*, *참여자*를 비슷한 의미로 사용하고 있다.

<10계명>의 각 장은 장애인 고용지원서비스에서 개선해야 할 사항을 다루고 있다.

### 1. 배제 금지

일 자리를 찾아주기 가장 힘든 구직자를 고용지원서비스 목록 끝에 배치하기 쉽다. 이는 사회 취약 계층 중에서도 *가장 취약한* 이를 무시하는 일이다. 반대로 배제 금지 정책을 실천하는 지원센터는 선착순으로 장애인 고객을 대한다. 구직이 어렵더라도 그 누구도 별도의 목록에 따로 넣지 않는다.

### 2. 장점 기반 평가

많은 평가가 구직자의 단점을 파악하는 것에 기반하고 있다. 누군가의 단점을 지적하고 단점을 이유로 그를 무시하는 일은 쉬운 일이다. 대신, 양질의 고용지원서비스는 장애인 고객의 장점을 가지고 구직 활동을 선도한다.

### 3. 개별적 관심

장애인에 대한 직원이 아무렇게나 바뀌는 경우가 많은데, 여러 근거와 경험에 따르면 일관적인 개별적 관심이 좋은 성과를 위해 필요하다. 구직자의 기술, 목표, 관심을 이해하면 적합한 일 자리를 찾아주기가 쉬워진다. 구직자의 꿈을 청취하고 올바른 기술을 습득하도록 돕는 직원이 일 자리를 찾아주고 유지하도록 지원하면 일 자리 유지율도 증가한다.

### 4. 목표 높게 잡기

장애인이 ‘목표를 높게 잡도록’ 장려되는 경우는 거의 없다. 장애인의 삶은 타인이 정의하며 목표를 낮게 잡아도 괜찮다고 여겨진다. 적절한 지원을 통해 장애인은 열린 고용<sup>6</sup>에서 효과적이고 효율적으로 일할 수 있다. 목표 높게 잡기 개념은 고용지원서비스 직원에게도 해당하는 사항이다.

### 5. 정부보조금이 아닌 지원

일반적으로 장애인 고용 분야는 고용주에게 장애인 구직자가 사업에 기여할 가치에 대해 생각해보라고 하진 않는다. 대신에 고용지원서비스는 정부보조금으로 진행된다. 하지만 ‘모범 사례’는 구직자의 장점으로 진행되며, 정부보조금이 없이 일 자리 매칭과 취직 후 지원에 투자한다.

### 6. 구직에 적극적 참여

---

<sup>6</sup> 열린 고용은 지역 사회에서 일반인과 같은 시간, 조건, 급여로 일하는 것을 말한다.



회의나 활동에 구직자가 나타나지 않을 경우 처벌받는 여러 징벌적 시스템이 존재한다. 대신에 구직자는 훈련과 구직 프로그램에 참여시키고 가능하면 구직 과정에 참여시키는 지원적 시스템이 필요하다.

#### 7. 개별맞춤 구직

일 자리를 찾는 가장 쉬운 방법은 인터넷에 들어가 사업체에 전화를 걸어 고용을 하면 XXX 달러를 지원하겠다고 하는 일이다. 이보다 어렵지만 지속가능한 접근법은 구직자를 알고, 일자리 시장을 이해하고, 구직자와 시장 간에 매칭하는 일 자리를 찾는 일이다. 일자리에 맞는 후보자를 찾는 것보다 후보자에게 맞는 일 자리를 찾는 것은 큰 차이가 없는 것처럼 보이지만 장기적 직업 만족도와 유지율에 있어서 중요한 지표이다.

#### 8. 다재다능하고 전문성 있고 지원 받는 배려심 깊은 직원

디킨 대학교의 조 그래팸(Joe Graffam)에 따르면, 장애인 고용 분야의 직원 이직률은 50%에 달한다. 고용지원센터가 이들의 역할을 존중하고, 관련성 있고 시의적절한 훈련을 제공하고, 직원이 필요한 지원을 한다면 발생하지 않을 일이다. 효과적인 고용지원서비스 직원은 장애인 고객을 배려해야 한다. 마찬가지로, 직원 또한 배려를 받아야 한다.

#### 9. 지역사회 연계

장애인 고용지원서비스의 주된 기능은 아니지만, 지역사회 연계는 원만한 생활에 있어서 매우 중요하다. 네트워크는 친구를 만들고 배우고 여가 시간을 함께할 기회를 제공한다. 사람들 *관계* 내에서 많은 일자리 기회가 있다. 가족, 친구, 동료, 이웃의 지원을 받을 때 구직자는 직장에 머물 가능성이 더 높다.

#### 10. 취직 후 지원

장애인 구직자가 일 자리를 찾기 위해 지원이 필요하듯이 시스템, 직원 채용, 경영, 상품 등의 변화에도 일 자리를 유지하도록 지원이 필요할 것이다. 이와 같은 지원은 지속적이며 장애인 고객 중심이어야 한다. 효과적인 취직 후 지원에 대한 훈련은 과거 장애인 고용 분야에서 의무 사항이었다. 안타깝게도 현재는 의무가 아니며, 서비스는 전화 연락으로 축소되기도 한다.

공동체에 존재하는 풍부하고 활용되지 않은 자원인 장애인은 일할 의사와 능력이 있다. 지원을 통해 장애인은 일반인들처럼 잘 일할 수 있다.

비결은 과연 무엇일까?

25년 이상의 경험을 <10계명>에 담아 내었다. *비결*은 간단하며 수없이 증명되었다. 장애인의 능력과 목표에 맞는 일자리를 찾기 위해선, “배제 금지”부터 시작하는 10계명을 갖춘 고용지원센터가 장애인에게 필요하다.

## 1장 - 배제 금지

고령 장애인은 어디에 있는 것일까?

나는 고령 장애인을 여전히 찾고 있다. 통계<sup>7</sup>에 따르면, 취약/소외 계층은 원래 건강하지 않아서가 아니라 양질의 의료(일부의 경우 의료 자체)를 이용하지 못하게 하는 가난과 고립으로 인해 수명이 짧다고 한다.<sup>8</sup> 사회에서 소외되어 취약 계층은 일반인에 비해 상대적으로 뒤떨어진다.<sup>9</sup>

건강에서만 장애인이 뒤쳐지는 것이 아니다. 사회경제적 불이익, 사회적 고립, 교육 부족 등으로 인해 장애인은 완전히 참여를 못하게 된다.

심리학자 울프 올펜스버거<sup>10</sup>에 따르면 소외 계층은 낮은 지위와 거절로 인해 그리고 가족, 이웃, 공동체, 사회, 사회복지사 등 때문에 심리적 상처<sup>11</sup>를 겪는다.<sup>12</sup> 심각한 장애인보다 소외되는 사람은 없다. 종합적으로 보았을 때 올펜스버거는 이와 같은 심리적 상처가 조기 사망으로 이르게 된다고 한다.

여러 국가에서 법으로 지원을 목표로 하지만, 현재 장애 지원 시스템은 일자리를 구하고 유지하는데 지원이 필요한 이들을 적절히 지원하고 있지 못하고 있다. 호주에서는 법안을 통해 지원이 필요한 이들에게 고용을 돕도록 하는 체계를 구축하였다. 1986년 장애서비스법의 입안자들은 일자리를 구하고 유지함에 있어 각 집단에 따라 지원 수준이 달라야 한다는 점을 인식하였다. 서비스 제공을 용이하게 하기 위해 두 가지 집단으로 분류하였다.

---

<sup>7</sup> <http://www.healthinonet.ecu.edu.au/health-facts/overviews/mortality> 조회일: 2014년 10월 1일.

<sup>8</sup> <http://www.endthecycle.org.au/documents/resources/healthcare-disability-poverty-factsheet.pdf> 조회일: 2014년 10월 1일.

<sup>9</sup> <http://www.probonoaustralia.com.au/news/2013/03/disabled-people-more-likely-live-poverty-across#> 조회일: 2014년 10월 1일.

<sup>10</sup> 올펜스버거는 미국과 캐나다의 장애 정책과 실천에 있어서 상당한 영향력을 발휘한 SRV 이론을 구축한 학자이다. SRV는 “사람에 대해 가치를 가진 사회적 역할의 가능, 구축, 강화, 유지, 방어에 대한 과학적 적용”으로 정의된다(폴린 및 리메이의 수잔 토마스 및 울프 올펜스버거 인용 1999, p. 125).

<sup>11</sup> 올펜스버거는 특정 개인이나 계층의 가치 절하에 대한 영향을 파악하기 위해 L'Arche 운동의 창립자 장 바니에(Jean Vanier)가 사용한 ‘상처’라는 용어를 차용하였다. 지속적인 가치 절하는 육체적 상처를 가진 사람과 비슷하게 행동을 바꾸는 두려움으로 이어진다.

<sup>12</sup> 올펜스버거, W. (1983). “사회적 역할 정상화: 정상화 원칙에 대한 새로운 용어 제안”. *정신지체학회지*, 21(6), 234239.

- 1번째 집단은 직장 생활에서 지속적 지원이 필요한 이들이다.
- 2번째 집단은 일자리를 구하고 일을 배우는데 지원이 필요하지만 향후 언젠가는 자립하는 이들이다.

고용과 관련하여 장애 수준이 낮은 이들을 지원하는 것은 쉬운 일이다. 일반적으로 장애가 덜한 이들은 관심사, 필요, 목표를 쉽게 표현한다. 비교적 건강한 이들은 새로운 경험에 더 잘 도전한다. 자기 효능감이 높은 것이다. 한편, 심각한 장애를 가진 이들은 일자리를 구하는데 있어 상당한 지원이 필요하다. 실제로 이와 같은 지원은 이들의 목표를 일자리와 매칭하는 것에서부터 업무 역량을 유지하기 위해 개별 맞춤형 취직 후 지원까지 이어진다.

장애인서비스법이 발효된 지 30년이 지난 후 고용지원센터는 자금제공기관에게 성과를 내기 위해 상당한 압박을 받는다. ‘성과’는 매년 상승해야 하며, 센터의 생존을 위해 극심한 경쟁을 해야 한다.

일부 시장에서는 이와 같은 방식이 효율과 효과를 낼 수 있다는 점에는 의심의 여지가 없다. 하지만 장애인 고용 프로그램의 목표가 가장 취약한 계층이 최고의 자립 수준을 달성하도록 지원하는 것이라면, 이와 같은 모델은 효과가 없다.

실제로 수치를 위해 무모하게 추진한 결과, 장애인의 이익에 적절히 부합하지 못하는 시스템이 나타나게 되었다. 장애인 고용 분야에서 경쟁은 ‘게임 조작’이라 불리는 실태로 나타나게 되었다. 게임 조작이란 계약의 허점을 악용하여 지원 기관으로 하여금 실제로 변화가 일어나고 할당량이 달성될 것으로 믿도록 오도하는 장애인 고용지원서비스를 일컫는다.

게임 조작은 자금제공기관이 허용하지 않지만, 장애인 고용지원서비스 업계에서는 광범위하게 인정되고 있다. 현재 시스템이 취업자 수 증가를 요구하고 보상하기 때문에 이와 같은 현상이 발생한 것이다. 작년도에 10명에게 일자리를 찾아 주었다면 올해에는 11명을 목표로 해야 하는 것이다. 1명에게 적합한 일자리를 찾아주는데 드는 준비, 훈련, 지원 시간에 드는 관계없이 이와 같은 상황이 지속된다. 센터의 생존이 끊임 없이 위협을 받으면 구직자와 함께 보내는 시간이 줄어들게 된다.

시간은 금이기 때문이다. 압박이 시작되어 장애가 덜한 이들에게 서비스를 제공하게 되고 복잡한 장애를 가진 경우 소외된다. 이에 따라 지원이 덜 필요한 구직자에게

일자리를 찾아주게 되면 고숙련 고용지원서비스 직원에 대한 수요가 줄고, 일자리를 찾아주는 비용이 줄고, 광범위한 취업 후 지원 필요성이 줄어들게 된다. 상당한 지원이 필요한 구직자보다 쉽게 일을 찾아줄 수 있는 구직자를 선호하게 되어 ‘부풀리기’ 과정이 발생하게 된다. 이는 취업자 수치를 맞추어 장애인 고용지원서비스가 굴러가게 한다. 업계는 2가지 방식으로 이를 조작한다.

1. 어려운 환경에서 더 많은 시간을 일할 수 있어도 장애 수준이 낮은 이들에게 주당 8시간 일자리<sup>13</sup>를 찾아준다.
2. 주당 8시간 일자리가 첫 일자리라 그런 것이라고 (실제로 시간, 조건, 직위를 개선하려고 하진 않고) 구직자를 설득한다. 구직자가 일하는 시간이 많아도 센터는 같은 수준으로 보상 받는다.

일자리 구해주기 어려운 구직자는 보호작업장에 보내 뒷전으로 하면서 성과 수치를 높이기 위해 일자리를 구해주기 쉬운 이들을 선택하는 시스템이 나타나게 된 것이다. 이에 따른 결과 장애 수준이 높은 사람이 또 다시 배제되게 된다.

고용지원센터는 장애 수준에 관계 없이 일자리를 구하길 원하는 누구든 받아들일겠다는 점을 문구로 명시하는 포용적 모델을 제시해야 할 의무가 있다고 생각한다. 장애가 더 많은 구직자를 배제해서는 안 된다. 우리가 이들을 배제하면 이들은 도대체 어디로 가야 하는 것인가?

우리가 취약 계층을 돕기 위한 것인지 아니면 사리사욕을 채우기 위한 것인지 근본적인 질문을 던져보아야 한다. ‘영리 목적’ 센터의 진출은 정부와 국민들에게 강력한 경고로 다가와야 한다. [SEP:SEP]

왜 그런 것일까?

그 특성상 ‘영리 목적’ 센터는 들인 노력에 대해 경제적 이득을 취하고자 하며, 이득이 높을수록 주주의 만족도도 높아진다. 하지만 일반적으로 장애인이 주요 주주가 아니다. 대신 장애인에게 제공되는 서비스 수준은 이들을 위해 취한 조치의 수익성에 달려 있다. 센터에게 돈이 되지 않는다면 어떠한 조치도 취해지지 않는다. [SEP:SEP]

---

<sup>13</sup> 현재 장애지원연금 수령자에게 있어 이는 통계에 잡히는 최소한의 근무량이다. 같은 업무에 40 시간 동안 고용된 것과 마찬가지로 이와 같은 일자리는 ‘1’로 계산한다.

또한, 현재 서비스 사용자들은 단일 센터에서만 등록할 수 있다. 일자리를 찾아주기 어려운 구직자에게 이들이 센터에 있으면 수익을 내기 어렵다고 직접 말하진 않을 것이다. 대신에 이러한 구직자는 대기 목록 끝에서 끊임 없이 기다리게 된다. 이에 대한 위험성을 모른 채 구직자는 인생의 일자리를 얻을 기회를 놓치게 된다.

어떻게 하면 고용지원센터는 센터에 찾아오는 구직자가 불이익을 받지 않게 할 수 있을까? 배제 금지를 실천해야 한다. 배제 금지 정책은 구직자에 관계 없이 일자리를 원하는 한 고용지원센터는 모든 노력을 기울여 일자리를 찾아주겠다는 점을 보여주는 것이다.

이는 장애 고용 분야에서의 난점이다. 장애가 더 심한 이들을 지원하는 것은 직원의 자주성 및 문제해결 능력에 있어서 난점이며 또한 고용센터에게도 난점이다. 지원이 많이 필요한 구직자에게 시간, 능력, 지원이 더 많이 필요하지만 지원이 덜 필요한 이들과 지원이 많이 필요한 이들에게 일자리를 찾아주는 경제적 이득은 똑같다. 또한, 영리 목적 고용센터와의 경쟁으로 인해 업계가 최악의 상태에 놓이게 되었다.

장애인에게 적절하고 지속 가능한 고용을 찾아주기 위해 올바른 환경을 선택하는 것이 매우 중요하다. 여러 가지 요인이 서로 관련되며 성공에 영향을 미친다. 가장 중요한 요인은 구직자가 고용주의 문화에 적응하는 것이다.

구직자에 대한 피드백을 읽었을 때 맞는 일자리를 찾아주는 것의 중요성을 여러 번 확인할 수 있었다.<sup>14</sup> 실제 사례는 다음과 같다. “파블로는 근면하고 정말 괜찮은 청년입니다. 그가 여기 근무하여서 대단히 좋습니다. 문제가 전혀 없습니다. 가게 열 때 와 있고 가게를 닫을 때까지 일합니다.” 같은 지역의 자동차 수리점은 다음과 같이 말하였다. “파블로가 어설피습니다. 서투르고 어수룩하고 게으릅니다. 이 직업과 맞지 않습니다.” 한 고용주는 자동차 딜러점이었고 다른 고용주는 자영업 자동차 수리점이었다. 두 업체는 서로 매우 가까이 위치하였다. 하나는 파블로에게 잘 맞았지만 다른 하나는 맞지 않았다.

우리 센터 직원은 구직자와 긴밀히 협력하여 최대한 많은 환경에 들어갈 수 있도록 한다. 이를 위해 특정 업무 능력보다 더 넓은 범위의 능력, 예를 들어 인사, 시선, 악수 등에

---

<sup>14</sup> 1990년에 나는 장애 분야에 고용주 피드백 양식을 도입하였다. 이후 피드백 양식은 NOVA의 서비스 질에 대한 유용한 정보를 제공하고 있다.

대해 살펴본다. 이와 같은 직장생활 능력은 당연하다고 여기지만, 우리 장애인 고객 중 많은 사람이 사회적 고립과 관계의 부족 때문이 이에 대한 연습이 부족하다. 이와 같은 능력을 훈련에 반영하여 잘 적응할 수 있게 하고 있다. 왜냐하면 일단 적응하면 일자리를 유지할 가능성이 높기 때문이다.

여기 대표적 사례가 있다. 몇 해 전에 스테파니라는 어린 여성이 NOVA에 찾아와 일자리를 구하였다. “저는 죽어가고 있어요. 죽기 전에 다른 여자 애들처럼 일자리를 갖고 싶어요”라고 하였다. 스테파니은 허리증후군을 앓고 있었으며 당시 20세여서 기대 수명보다 많이 산 상태였다. 우리를 찾아왔을 때 스테파니는 휠체어를 타고 있었고 손 움직임이 제한적이었지만, 명랑한 성격에 도전하지 않으려 하는 것이 없었다. 스테파니의 제약 사항에 알맞으면서도 동시에 스테파니를 소중한 팀원으로 받아들일 직장이 필요하였다.

다행히도 적절한 일자리를 찾아주었다. 학교에서 쓰는 저울을 만드는 업체였다. 한 가지 문제가 있었다. 일을 할 수 있도록 스테파니가 사용할 도구를 찾아야 했다. 지역 철물점에 가서 적당한 도구가 있는 지 알아보았다. 여러 도구를 사용하여 보았고 점차 맞는 것을 찾을 수 있었다. 1시간 30분 가량이 지난 후 온 직원이 매진한 결과 철물점에서 스테파니가 사용할 수 있는 드라이버를 개량해 주었다.

스테파니는 12개월 동안 성실히 일하다 세상을 떠났다. 일하는 동안 직장에 엄청난 영향을 미쳤고 스테파니의 동료들은 장애인에 대한 생각을 바꾸게 되었다. 극심한 신체적 장애에도 타인에 스테파니의 태도는 감동적이었으며 퍼져나갔다.

사람을 포기해서는 안 된다.

해결법은 구직자를 선착순으로 대하는 것이며, 이들의 목표와 능력에 맞는 일자리를 찾아주지 못하는 것에 대해서 변명이 있어선 안 된다. 이는 *못된 이들을 정직하게 할 것이다*.<sup>15</sup> 모든 구직자가 똑같이 지원을 받고 가장 지원이 많이 필요한 이에게 지원을 더

---

<sup>15</sup> 1980년 호주 연방 선거 과정에서, 돈 칩(Don Chipp)은 호주 민주당원들의 목표를 “못된 이들을 정직하도록 만드는 것”으로 삼았다.

해주는 정책의 의미는 3번째로 찾아온 사람에게 일자리를 찾아주는 것이 아무리 어려워 보이더라도 3번째로 일자리를 찾아주는 것을 의미한다.

이를 이루기 위해서는 특정 이에 대해 팀과 자원을 활용하여 구직 관심 사항, 능력, 목표가 가장 적합한 일자리에 매칭되도록 해야 한다. 직장도 지원해야 한다. 직장 및 직장 동료도 교육을 하고 지원해야 한다. 고용의 목표는 원하는 만큼 오랫동안 일할 수 있는 장기적이고 의미 있는 일자리이기 때문에 이와 같은 노력을 유지해야 한다.

장애서비스법이 통과한 이후 처음 10년 간 호주에서는 필요에 기반하여 차별을 금지하는 혁신적인 장애인 고용 프로그램이 도입되었다. 하지만 이후 정책 입안자와 프로그램 관리자는 인재를 업계에서 몰아내고 특수화를 줄이고 일자리에 잘 버티고 장애인 고용지원센터에 별로 어렵지 않은 구직자로만 프로그램을 채우고 있다.

장기적으로 보았을 때 고용지원센터들을 장애가 가장 덜 한 이를 돕도록 몰아 붙이는 경쟁적 환경과 시스템 하에서 이들만 받아들이는 것은 프로그램 전체의 생존력과 신뢰성을 위협할 것이다. 이와 같은 변화가 의도한 것은 아닐지라도, 장애인에 대한 경험이 없고 직장에 장애인이 기여할 수 있는 엄청난 역량을 찾아내려는 의도가 없는 사람들이 내린 결정처럼 보인다.

2013년 사업 재조정으로 호주 장애인 고용지원서비스는 최저점을 찍었다. 총 46개의 장기적인 양질의 고용지원센터가 폐쇄되었다. 우리 센터와 경쟁하던 센터는 480명이 등록되어 있었다. 특히 청년들에게 좋은 일자리를 20년 동안 찾아 주었다. 센터가 문을 닫을 때, 구직자들은 보호작업장에 대한 경험만 있고 열린 고용을 지원한 경우가 40명 밖에 되지 않은 센터로 넘겨졌다. 화가 난 CEO가 나에게 전화를 하였다. 자신이 아니라 자신이 관리하던 장애인들을 위해 화가 난 것이었다. CEO는 480명의 구직자들이 가게 될 고용지원센터가 고용, 취직 후 지원 등 여러 단계에서 이들을 지원할 경험, 관심, 의무감이 없다는 것을 알고 있었다.

그 결과 해당 센터의 경험 부족과 취직자, 센터, 고용주의 망가진 관계 때문에 취직을 했던 이들이 일자리를 잃게 되었다. 이 센터는 장애인이나 고용주에게 변화에 대해 협의하지 않았다.



특히 화나는 점은 3년 후 이 ‘잘 나가던’ 고용지원센터는 문을 닫게 된 센터의 성과에 미치지 못했을 뿐만 아니라 글을 쓰는 이 시점을 기준으로 뺏어온 사업을 다 잃게 생겼다!

이와 같은 환경에서 장애인 고용지원서비스가 정신 질환이 있는 이보다는 *단순히 걱정이 많은 이들을*, 다리가 잘린 이보다는 발이 부은 이를 돕게 되는 위험이 존재한다. 이와 같은 정책은 고용에 장애물이 있는 사람을 등한시할 뿐만이 아니라 ‘어려운’ 사례를 포기하도록 강요한다. 여기서 포기는 범죄이다.

고용과 관련하여, 성공하고자 하는 숙련된 이들이 이루지 못할 것은 없다. 전혀 없다. 내가 보장하는 바이다. 예를 들어, 여러 해 전에 20명의 보호근로 참여자를 일반 고용을 시키라는 업무를 한 적이 있다. 이들은 일과 생활을 15년 넘게 한 전형적인 보호근로시설에 있었다. 이들의 연금이 시설에 투입되었고 그 대가로 \$20씩 용돈으로 매주 받고 있었다. 선택된 사람들에게 일자리를 찾아 주는 것이 너무 어렵고 이들에게 ‘바깥’ 세상은 너무나 위험하다고 시설에서 생각했음에도 불구하고, 우리 센터는 시설의 모든 청년 남성 및 여성에게 열린 고용을 찾아 주었다.

우리 센터의 지원으로 청년 중 한 명인 다니엘이 타롱가(Taronga) 동물원에서 동물 조련사로 일하기 시작하였다. 18년 동안 그는 보호작업장시설에서 일하고 생활하였다. 업무는 절대 바뀌지 않았고 시설의 일정에 따라 살았다. 근무 교대를 하는 8시에 아침을 먹고 주방 근무자에게 야근 수당을 지급하지 않기 위해 5시 30분에 저녁을 먹었다. 장애인하고만 사회 생활을 하였으며 여가 활동이 제한적이었다.

6개월 이내에 적절한 지원으로 다니엘은 열린 고용에서 자립한 근로자가 되었다. 단 6개월만에. 20년 후 다니엘의 어머니로부터 편지를 받았다. 다니엘이 동물원에 오랜 근무에 따른 휴가를 내고 어머니를 유럽 여행에 데려간다는 내용이었다. 독립의 목표를 이루었을 뿐만 아니라, 다니엘은 역할, 구조, 관리 등의 변화를 견뎌 내어 동물원에서 귀중한 팀원이 되었다. 또한, 어머니를 유럽 여행에 데려갈 만큼 돈도 절약을 많이 한 것이다.

제1계명

배제 금지

일자리를 얻는 과정에서 장애인이 배제되지 않도록 하기 위해 장애인 고용지원센터는 다음 3가지 질문을 해야 한다.

1. 어떠한 유형의 사람에게 일자리를 구해주기가 힘든가?
2. 여러 장애가 있는 이에게 장기적 고용을 찾아준 적이 있는가?
3. 취직 후 지원을 제공하고 있는가?

## 2장 - 장점 기반 평가

제인은 휠체어를 탄 명랑한 여성이고 몸무게가 아마 40 kg 정도 나간다. 고용을 찾기 위한 질문 등 너무나 일반적인 평가를 많이 한 정부 기관을 방문한 이후 화가 난 상태로 나를 찾아 왔다. 비언어성 직업흥미검사(Reading-Free Vocational Interest Inventory)가 이와 같이 중증도 지적 장애인 구직자를 위해 설계한 도구의 대표적 예이다.

하지만 장애의 유형이나 특징에 상관 없이 고용지원서비스를 찾는 제인과 다른 장애인 고객에게 선호도 및 ‘최적’의 일자리를 나타내는 방안으로 땅을 파고, 자동차를 몰고, 옷을 파는 등 일련의 그림을 보여준 것이다. 장애의 종류에 상관없이 모든 구직자에게 같은 평가가 사용된 것이다.

제인이 육체노동자가 되고 싶다는 결과의 사례에서 보듯 평가는 효과가 없다. 진짜로 발생한 일이며 제인은 증거 문서도 가지고 있다! 제인에게 가장 화가 나는 부분은 제인은 육체노동자가 될 수 없다는 것이고 그렇다면 제인은 무엇을 해야 하는가이다.

안타깝게도 제인의 경험은 드문 일이 아니다. 장애인 구직자가 거치게 되는 프로세스는 장애인이 할 수 없는 것에 초점을 맞추고 이들을 성공하지 못하게 한다. 이는 기대가 낮으면 성과가 낮게 되는 심리적 현상인 골렘 효과를 보여준다. 구직자의 자신감, 동기, 고용 결과에 대한 영향은 참담할 정도이다.

정확성 여부를 떠나 이와 같은 짧은 평가는 각 구직자의 고용 미래에 있어서 영향을 주게 된다. 부정형으로 많이 적혀 있으며, 이 때문에 고용지원서비스 직원은 구직자의 가치가 아닌 단점을 찾게 된다. 이러한 평가는 구직자가 달성할 수 없는 것에 대한 전문적 의견을 제공한다. 이는 별 의미가 없는 일이다.

장애인 고용지원서비스 직원은 일자리를 찾아 주기 전에 구직자의 흥미, 기술, 능력을 먼저 찾아보아야 한다. 이 같은 방식이 효과가 있다. 그렇지만 이와 같이 간단하고 공평하며 효과적인 접근법이 호주에서는 널리 사용되지 않고 있다. 대신에 단점 기반의 평가가 장애인의 기회를 망치고 있다. 한계와 장벽을 정확히 파악하려는 ‘근거’가 이를 망치고 있는 것이다.

단점 기반 평가는 각 구직자의 자금 지원 필요를 이해함에 있어 정책이나 프로그램 영역에서는 적절히 활용할 수 있다. 하지만 이와 같은 평가는 일선의 직원이 사용해서는 안 된다. 구직자의 장점과 흥미에 대해 알려고 하지 않으며 이를 적합한 일자리와 매칭하려고 하지 않기 때문이다.

기존의 단점 기반 직업 평가는 일반적 규범에 대비하여 평가하고 구직자가 얼마나 모자라는 지를 알려줄 뿐이다. 솔직히 말하면, 장애인 대부분은 자신이 못하는 일에 대해 충분히 알고 있다. 여러 번 들었기 때문이다.

한편, 장점 기반 평가는 간단하며 일반인 구직자와 같이 장애인 구직자에게 적용된다. 고객의 장점을 먼저 찾는 것이 이들에게 일자리를 찾아주는 일에 대해 열정, 흥미, 노력을 기울이게 한다. 부정적인 면은 피하고 장점에 기반하여 결정을 내리기 때문에 구직자와 고용지원서비스 직원 모두 같이 참여하게 된다.

효과적인 구직은 이와 같이 흥미와 장점에 기반하여 시작한다. 직원은 구직자의 한계에 대해 순진하게 받아들여선 안 되는데 때로는 매우 중요하기 때문이다. 예를 들어, ‘위험: 만지지 마시오’라는 표지를 읽지 못하는 장애인이 있을 수 있다.

안타깝게도 훈련/교육 프로그램은 장애를 지역 노동 시장에서 잠재적 기회를 제시하지 못하는 비숙련/저숙련 일자리와 연계함으로써 장애인 역량에 대한 부정적 인식을 강화한다.

대표적인 사례를 청소부가 되기 위한 훈련에서 찾아 볼 수 있다. 나는 청소부를 해보았다. 중요한 직업이다. 잘 만하면 모두의 하루에 좋은 영향을 미칠 수 있다. 하지만 청소는 저숙련 일이며 다른 사람들과 고립되어 하여 장애인의 공동체와의 단절을 악화시킨다.

장애인에게 저숙련 일자리를 주는 것은 장애인은 *그 정도 밖에 역량이 안 된다*라는 인식을 강화시킨다. “최소한 건진 것은 있잖아”라고 정당화 할지 모르지만, 높은 가치의 고용을 추구하는 것이 더 나은 목표일 것이다. 울펜스버거에 따르면 여기서 잠재적 상처는 개인을 가치 절하된 역할에 배정하는 일이 될 것이다.

때로는 청소가 구직자에게 잘 맞을 수 있다. 시간, 반복, 디테일 등이 좋은 일자리 선택이 될 수도 있다. 하지만 장애인이 이보다 *나은 것을 할 수 있다면 왜 목표를 더 높게 잡지 않는 것인가?*

의도는 좋으나 준비가 효과적이지 않은 다른 예시는 꽃꽂이 단기 과정이다. 꽃가게에서 일자리 경험을 얻을 수 있으며 실제 현장 경험도 할 수 있다. 일손이 필요로 하는 지역의 작은 가게에서 주로 일을 한다. 하지만 청소와 같은 이유로 꽃가게 일은 더 나은 기회가 많은 일자리가 아니다. 돈을 더 많이 벌 수 없고 공간도 넓어지지 않으며 동료도 더 고용되지도 않는다. 지속적인 정규 고용도 없다.

이와 같은 훈련 프로그램은 장애가 많은 이들에게 적극적으로 일자리를 찾아주기 보다는 이들을 그 자리에 머물게 하는 역할을 한다. 그 결과 구직자는 제자리에 머물게 된다. 장애인들은 일자리를 준비하며 바쁘게 *보여야 하며* 그 사이 장애인 고용지원서비스는 손을 털고 나온다. 이와 같은 시스템은 고용지원센터에게는 간단하지만 구직자에게 도움이 되지 않는다.

최적의 구직 프로세스는 다음과 같아야 한다.

- 구직자 알기 – 고용주가 중요하게 생각할 긍정적인 면에 중점을 두고 이들의 흥미, 기술, 목표를 파악한다.
- 신뢰 구축 – 구직자는 자신이 원하고 필요한 바를 이야기 위해서 먼저 안전하다고 느껴야 한다.
- 과거 직장 경험을 감독자, 선생님, 가족, 고용주와 이야기 하여 개인의 적성/배경, 흥미 알기
- 일자리에서 무엇을 하기 원하는 지 알아내기
- 지역 내 기회 찾아보기 – 많은 장애인이 가족, 공동체, 의료, 기타 서비스의 지원에 의지하기 때문에 이사가 어렵다는 점 이해하기
- 구직자의 필요와 흥미에 맞는 공감적 고용 환경 찾아보기
- 능력, 경험, 목표에 맞는 일자리에 후보자를 매칭하기
- 후보자가 업체와 역할에 딱 맞는다고 진정으로 믿고 구직자에게 접근하기
- 구직자의 장점으로 모든 논의하기
- 취업자, 고용주, 고용지원센터 직원 모두가 업무 성과가 기대를 맞추고 있다고 동의할 때까지 훈련과 지원 제공하기

장애인에 대한 최적의 구직 프로세스는 일반인 프로세스와 비슷하다. 능력과 목표를 기회와 매칭하려 할 때 잘못될 일이 없다.

## 제2계명 장점 기반 평가

장애인 고용지원서비스는 다음의 질문을 해야 한다.

1. 구직자의 흥미, 기술, 구직 경험에 대해서 알아보았는가?
2. 장점 기반 평가를 고용주에게 제시하였는가 아니면 단점 기반 평가를 이용하였는가?
3. 구직자를 적절한 일자리에 어떠한 방식으로 매칭하였는가?

그래픽 아이디어: ‘구축’감, 성장, 추가하거나 만들고 구축해야 하는 것

### 3장 - 개별적 관심

마이클은 일자리 코치와 눈을 마주치지 않았다. 그의 의사소통은 단어 하나나 짧은 대답에 그쳤다. 가족과 함께한 등록 인터뷰에서, 마이클의 아버지가 대신 대답하고 아들이 대답하는데 걸리는 시간을 인내하지 못하였다.

*무엇을 하고 싶니?*라는 질문에 마이클의 아버지는 큰 소리로 ‘땅파기’라고 대답했다. 실제로 인터뷰 동안 마이클의 아버지는 땅파기에 대한 아들의 능력, 열정, 역량에 집착하는 듯 하였다.

문제는 기계화된 시대에 이와 같은 일자리가 제한되어 있다는 것이다. 우리 직원들은 땅파기가 마이클 평생 동안의 목표라는 확신이 들지 않았다. 그래서 숙련된 고용 전문가인 사례 관리자 루시에게 마이클을 배정하였다.

마이클은 구직자를 알고 잠재적 장점을 파악하는 프로그램인 루시의 일자리 클럽(Job Club)에 등록하였다. 이와 같은 환경에서 마이클은 자신이 원하는 것을 털어 놓았다. 육체 노동을 원하는 것이 아니었고 소매점, 특히 옷가게에서 일하고 싶어하였다.

가족에게 이 사실을 조심이 알렸다. 아버지는 이를 안 좋아하였고 옷가게 일은 남자로서 아들이 할 일이 아니라고 믿는 듯 하였다.

루시의 끈질김과 회유 끝에 마이클은 남성 의류 체인점 가게에서 2주 동안 일하게 되었다. 루시는 마이클과 같이 일하며 자리 잡고 동료와 관계를 맺을 수 있도록 도와주었다. 가족 감시에서 떨어져 마이클은 자신의 역할을 잘 해내었고 1주차가 끝나자 매우 행복해하며 계속 일하고 싶어했다. 루시와 가게 직원 말고도 아버지와 어머니는 마이클의 변화에 대해 놀라워했다. 그 부모님은 “아이가 다 자랐다”고 이야기했다. 맞는 말이었다. 며칠 후 마이클은 행동도 달라졌고 가게 직원은 그가 좀 수다스러워졌다고 했다.

그렇다면 무엇 때문에 달라진 것일까?

마이클은 개별적 관심을 받은 것이다. 마이클은 그와 함께한 숙련 직원의 지원을 받았다. 루시와 마이클은 함께 마이클이 원하는 곳, 함께 일하고 싶은 사람들을 찾았다. 마이클의

업무 능력이 숙련되자 가게 나머지 팀원들이 그에게 관심을 보이며 칭찬을 하고 도움을 주는 환경을 조성했다. 마이클이 자신감을 얻게 되자, 그의 진정한 자아가 나타난 것이다.

루시와 가게 매니저가 한 주 한 주 일을 더 협상하였다. 파트 타임으로 시작하였지만 3개월 후 마이클이 즐기는 일자리에서 정규직 제안이 들어왔다.

1970년대에 마크 골드는 심각한 장애가 있는 이들에게 일자리를 찾아주도록 지원하는 최적의 방안을 시스템으로 정리하였다.<sup>16</sup> 그와 우리 통계 수치에 따르면, 일자리를 얻기 전(목표 수립, 일에 앞서 준비, 면접 연습 등) 장애인 구직자와 직원이 다음을 한 경우 일자리 유지율이 높았다.

- 이들을 위해 혹은 함께 일자리를 찾은 경우
- 면접 준비를 지원한 경우
- 취직 후 지원을 제공한 경우

골드가 지적/발달 장애인과 함께 직접 협력한 것은 당시에는 획기적인 일이었지만, 그 이후 항상 옳은 것으로 입증되어 업계에서는 이를 당연시 여기게 된 것이다. 정신질환자에 대해 다트머스(Dartmouth) 대학이 사용한 충실도 척도<sup>17</sup>는 서비스 제공의 모든 단계에서 한 명이 함께 하게 하는 것이 심각한 장애인에게 장기적이고 지속 가능한 결과를 낳는 최고의 방안이라고 하였다.

이후 들어선 여러 정부에서 법안의 의도를 손대기 시작하였고, 장애인에게 이와 같이 노력이 많이 필요한 서비스를 제공하는 고용지원서비스의 능력이 훼손되었다. 애초에 법안은 가족과 장애인의 수요에 따라 만들어진 것이다. 본능과 경험으로 이들은 ‘보호작업장’에서 일하는 것보다 장애인이 능력이 있고 더 나은 것을 원한다는 점을 알았던 것이다.

정부와 함께 변화를 지지하는 이들은 장애인이 직업적 운명을 변화하여 자신의 미래를 변화하는 획기적인 모델을 생각해내었다. 10년 동안 호주의 장애인 고용지원서비스는

---

<sup>16</sup> <http://www.marcgold.com/> 조회일: 2015년 2월 2일

<sup>17</sup> <http://www.dartmouth.edu/~ips/page19/page21/files/se-fidelity-scale002c-2008.pdf> 조회일: 2014년 10월 3일.



꽃 피웠다. 세계에서 최고 수준이었다. 현재에는 OECD 국가와 비교하였을 때, 호주는 장애인 고용참여율이 29개국 중 21위에 불과하다.<sup>18</sup>

평온한 시절에 사람들은 최고의 결과를 달성할 수 있다는 열정과 믿음을 갖고 업계에 들어왔다. 시간이 지남에 따라 ‘개선’은 자금 지원의 삭감을 의미하게 되었다. 경쟁적 환경의 조성과 함께 소수만이 전문성 또는 지식을 공유하게 되었다. 1995년 장애인 고용지원서비스와 2015년을 비교하면 2015년 업계는 더 비대해졌고, 비용이 더 많이 들며, 의미 있고 최저 임금 일자리를 찾아주는데 효과가 떨어진다.

간단히 말하면 현재의 방식이 작동하지 않고 있는 것이다.

장애법은 다음의 두 유형을 인식하고 2가지 모델을 제시하였다.

- 개인적 일자리 배정 지원(성공적 구직에 상당한 지원이 필요한 이)
- 경쟁적 고용/훈련 일자리 배정(상당한 지원 없이 일반 구직자와 경쟁할 수 있는 이)

법안에 따르면 1번째 분류의 구직자에 대해 고용지원 직원의 담당 건수는 4-6건이어야 한다(4-6건이라는 점을 명심해야 한다). 경쟁적 고용 모델에서 구직자의 지원 직원은 12-15건을 담당한다(이 수치를 기억하고 있기를 바란다).

현재 직원의 담당 건수는 150건이다. 15에 10을 곱한 수치인 것이다! 오늘날 장애고용지원 직원은 *정말로* 초인이 되어야 한다. 각 구직자가 150건 중 1건의 관심을 받는다면 심각한 장애가 있는 구직자는 일자리를 제대로 찾아주기가 어렵다(구직 지원에 직접적으로 들이는 시간이 일주일에 38시간이라 했을 때, 직원은 1명당 15분을 들이는 것이다!)

---

<sup>18</sup> [http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/sickness-disability-and-work-breaking-the-barriers\\_9789264088856-en](http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/sickness-disability-and-work-breaking-the-barriers_9789264088856-en) 조회일: 2014년 10월 3일

장애는 변하지 않았다. 1986년 다운 증후군이 있으면, 여전히 다운 증후군이 있는 것이다. 자폐증, 뇌성마비, 조현병에 대한 치료법을 발견하지 못하였다. 이들에 대한 지원 필요성은 여전히 똑같다.

하지만 시스템이 *변화*하였다. 장애인 고용지원센터의 지원 수준과 전문 지식은 감소하였다. 비용을 줄이기 위해 이후 들어선 여러 정부는 법안을 위한 계약의 이곳 저곳을 건드렸고, 우리 사회의 가장 취약한 계층이 적합한 때에 적절한 지원을 못 받게 되었다.

동시에 심각한 장애가 있는 이들은 자신이 받는 자금 지원의 몫을 장애가 덜한 이들과 나누어야 했다. 정부는 심각한 장애인들에게 도움이 안 되는 지속적 개선의 모델을 도입하였다. 예를 들어, 매년 자금제공기관은 우리에게 와서 “축하해요. 작년에 10명에게 일자리를 찾아주었네요. 내년에는 몇 명에게 찾아줄 수 있을 것 같아요?”라고 말한다. 이제 지속적 개선 모델 하에선 자금제공기관이 바라는 대답이 11명이라는 점을 모두가 안다. 그 다음 해에는 12명으로, 이런 식으로 계속될 것이다.

성장 중심주의는 의도치 못한 결과를 낳았다. 장애가 심하든 심하지 않든 장애인 고용지원센터는 똑같은 자금 지원을 받기 때문에 일자리 찾아주기 제일 쉬운 구직자에게 모든 관심을 쏟는다. ‘일자리 배정’이 유일한 목표가 된다. 센터에서 일자리를 찾아준 *참여자* 수로 참여가 보상되기 때문에 구직자는 자신의 능력보다 많이 떨어지거나 능력에 맞지 않고 생활 임금을 주지 않는 일자리를 배정 받게 된다.

현재 모델 하에서 장애인 고용지원센터는 독립으로 이어지는 더 긴 근로 시간, 나은 월급, 높은 유지율 등 더 나은 고용 결과로 보상받지 않는다(아주 *일부*는 이와 같은 독립의 기준에 관심을 보이는 듯 하다). 실제로 지원이 많이 필요한 장애인을 정규직 일자리를 찾아주는 일이 지원이 적게 필요한 이에게 파트 타임 일자리를 찾아주는 것보다 시간, 돈, 지원이 많이 들기 때문에 독립이 센터의 목표가 될 가능성이 없다. 이와 같은 경우, 심각한 장애가 있는 이들에게 개별 맞춤형 관심을 주어야 한다는 요건은 사라지게 되는 것이다.

대표적 사례를 살펴보면, 호주에서 자폐증 구직자를 위한 전문가 프로그램의 수가 2012년 11개에서 2014년 3개로 감소하였다. 자폐증 질병 자체가 이전보다 다루기가

쉬워진 것이 아닌데, 장애가 심한 이들이 갈 곳이 사라진 것이다. 전문가 프로그램은 더 이상 존재하지 않는다.

2012-13년 전문가 프로그램이 줄어들면서 경험이 많고 숙련된 직원들은 일반 장애인 고용지원서비스에 흡수되지 못하였다. 이들이 일단 떠나면 다시 돌아오게 할 수 없다. 이 기간 동안 나도 여러 좋은 직원을 내보내야 했다. 코프스하버의 한 원주민 여성은 심각한 장애가 있는 호주 원주민에게 열린 고용을 10년 동안 찾아 주었다. 이 여성이 서류상 일자리에 적합하지 않다고 적힌 이들을 위해 하지 못할 일은 없었다! 지금은 무슨 일을 하고 있을까? 아이스크림 가게에서 아이스크림을 푸고 있다.

이러한 직원들은 고용 숫자만 불리는 것보다는 한 개인의 확실한 개선이란 목표에 익숙하다. 이는 서비스 제공의 요건이 아닐지 모르지만, 고용 지원을 위해 자금 지원을 받는 서비스가 장애인들의 이름을 알고 이들의 경제적 독립을 최대한 높여주는 일자리를 찾아주는 것은 과도한 요구가 아닐 것이다. 슬프게도 이제 많은 구직자는 이와 같은 서비스를 받지 못하고 있다.

과거에는 장애인 고용지원서비스를 구직자의 개인적 요구를 추구하는 경험이 많은 핵심 집단이 이끌었다. 시간이 흐름에 따라 *개척*이라는 명목 하에 이러한 집단을 상업적으로 생각하고 운영하는 사람들로 바꾸었다. 실제로, 2009년 국가장애전략협의보고서인 *배제(Shut Out)*<sup>19</sup>에서 응답자들은 다음과 같이 이야기한다.

*시스템은 선택과 유연성이 매우 떨어지는 만병통치약 접근법을 사용하고 있다. 프로그램과 서비스는 장애인 고객의 필요가 아닌 조직 및 시스템의 필요에 따라 구축되었다.*

이와 같은 경쟁적 환경에서 개별적 관심이 고용지원센터의 성공과 생존 가능성을 *저해하게* 될 정도로 성과 관리 시스템이 계약의 크기를 통제하며 이러한 계약(게임 조작)을 착취할 가능성이 존재한다. 경제적 독립을 달성할 수 있도록 도와서 공동체,

---

<sup>19</sup> [https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/05\\_2012/nds\\_report.pdf](https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/05_2012/nds_report.pdf) 조회일: 2015년 2월 2일.

정부, 장애인의 이익이 되도록 하는 것이 아니라 많은 이들에게 적은 양의 일을 해주는 것이 상업적 고용지원센터의 이익에 부합한다.

지금 글을 쓰는 시점 기준으로 개혁 15개월 차에 접어들었으며, 업계는 16%의 고용 성과 하락을 겪고 있다. 현재 지원센터 직원들은 자폐증 환자를 대하는 훈련을 받지 *않았을 것이다*. 이들은 정신 장애나 경미 이상의 지적 장애 구직자를 지원하는 훈련 또한 받지 않았을 것이다.

심각한 장애인들에게 일자리를 찾아주고 유지하기 위해선 장애인 고용지원서비스 및 직원의 전문 기술이 필요하다. 각 구직자를 알아 가는 시간이 필요하다. 지역사회와 연계된 노력하는 팀이 필요하며, 각 개별 구직자의 성과에 대한 진정한 관심이 필요하다.

고용지원서비스의 목표는 반드시 구직자의 능력과 목표를 배우고, 인정하며, 인도하여 일자리를 찾아주는 것이어야 한다. 개인의 필요에서는 멀어져서 단지 계약적 의무를 충족하기 위해 15분 동안 ‘잠깐’ 시간을 내는 환경에선 일어날 수 없는 일이다.

개별적 관심을 위해서는 직원이 개별 필요에 고민을 더 하도록 담당 건수가 낮아야 한다. 또한, 직원은 근무 시간, 월급, 관심 분야, 커리어 목표 등 개별 필요를 지역의 기회와 매칭하는 ‘목표 높게 잡기’가 필요하다. 지역사회 연계를 통해서 고용 컨설턴트는 일자리를 매칭하고 일단 고용이 되면 일자리 훈련 지원을 추구해야 한다.

### 제3계명 개별적 관심

개별적 관심을 확보하기 위해서, 구직자는 다음의 질문을 물어야 한다.

1. 담당 건수가 얼마나 되는가?
2. 지원 센터 내 고용 컨설턴트의 평균 담당 건수는 얼마나 되는가?<sup>20</sup>
3. 일주일에 얼마만큼의 시간을 각 구직자에게 할애하는가?

---

<sup>20</sup> 고용 컨설턴트는 적절한 고용을 찾고 취직 후 지원을 담당하는 일선 직원을 지칭한다.

그래픽: 과도하게 넘치는 시스템을 나타낸 이미지 / 담당 건수를 도저히 관리할 수 없는 직원

## 4장 - 목표 높게 잡기

칼이라는 청년이 일자리 지원을 받기 위해 우리 사무실에 찾아왔다. 그는 소극적이었고 눈을 마주치지 않았다. 특정 학습 장애가 있는 자폐 진단을 받은 칼은 개인적 공간에 대해 큰 문제가 있었다. *이거 꽤 어렵겠는데*라고 생각한 기억이 났지만 실제로 그렇지 않았다. 칼은 안정적이고 보살피고 안전한 직장 환경이 필요했을 뿐이었고, 우리는 칼을 우리 센터 본부의 행정 부서에 일주일에 이틀 동안 보내었다. 개인적 안정이 개선이 되자 칼의 의사소통이 개선하였다.

6개월 이내에 칼은 큰 사무실에서도 안정을 찾았으며 일도 잘 하였다. 우리 회계사인 조지는 칼이 우리와 머문 동안 99.9% 정확했다고 하였다(하나 잘못된 것은 칼이 업무를 완료하는데 조지가 방해 했기 때문이었다!) 디테일을 찾는 칼의 눈은 정확했고, 우리는 행정 인턴 자리를 찾아 주었다. 곧, 칼의 고용주는 일을 더 맡기면 어떻겠냐고 제안했다. 칼은 승진과 더불어 월급 인상을 요청해도 괜찮겠냐고 우리에게 전화했다. 괜찮을 것이라고 우리는 이야기해주었다!

이게 5년 전 일이다. 칼은 업무의 핵심이 되었다. 거리에서 칼을 본다면 칼은 허리가 곧고 눈이 맑을 것이다. 손을 내밀고 자기를 소개하거나 이야기나 농담을 할 것이다. 성공의 열쇠는 괴롭힘에서 그를 구하고 새로운 삶을 보여준 데에 있다. 칼은 이 기회를 두 손으로 잡은 것이다.

여러 해 동안 심각한 장애를 가졌음에도 우리 센터가 정규직을 찾아준 수 천명의 사람을 다 나열할 순 없다. 고용지원센터가 이들을 대신해 목표를 높게 잡는다면 우리 지역사회에서는 장애인 구직자를 위한 의미 있는 최저임금 일자리가 풍부하다. 이는 고용주도 즐거운 일이다.

사회적 통합은 규범이어야 하지 예외가 되어선 안되지만, 자립이 아닌 단순한 참가를 보상하는 시스템이 장애인 고용지원서비스를 저해하고 있다. 독립과 관련하여 기관의 기능에 얼마나 중요한지와 사회에 얼마나 포용된 것인지를 보여주기 때문에 근무 시간의 양은 중요하다.

대표적 사례가 2014년도 ‘능력에 초점을(Focus on Ability)’ 영화제<sup>21</sup>에서 소개한 고용주와 그 직원들이 제임스의 뇌성마비가 더 이상 눈에 띄지 않는다고 말하는 영화 *제임스의 이야기*<sup>22</sup>라고 할 수 있다. 심각한 언어 및 거동 장애로 인해 제임스가 정직원으로 일하지 않았다면 이와 같은 통합은 일어날 수 없었을 것이다. 화요일과 목요일에만 출근하는 *자선의 사례*가 되었을 수도 있다. 제임스는 직장에 상당히 기여하였으며 항상 출근하여, 다른 직원들이 제임스의 능력과 기여를 인정할 수 있게 하였다. 제임스는 이제 여러 청년 중 한 명이다. 완전히 고용되었기 때문에 친구를 만드는 능력도 늘어났다. 제임스는 자립의 길로 향하고 있다.

제임스를 대신하여 목표를 높게 잡기로 한 우리의 결정은 가볍게 내린 것이 아니다. 경제적 자립보다는 고용 참가자 수가 중요시되는 경쟁적 환경에서, 장애인 근로자 역량에 대한 진정한 믿음과 더불어 모든 근로자의 최대한의 참여를 중시하는 직원 훈련이 필요하였다. 걱정이 없었던 것은 아니지만 우리는 최대한의 참여를 중요 성과 지표로 하는 사업 계획을 마련하였다(주당 15시간 미만의 고용은 직원의 연간 보너스로 인정되지 않았다). 구직자를 위해 수습직이나 인턴을 달성한 이도 격려하였다.

제임스와 같은 사람들은 예외가 되어선 안 된다. 이들이 법칙이 되어야 한다. NOVA 고용지원센터를 통해 일자리를 얻는 사람은 다른 센터와 같은 확률로 일자리를 얻게 된다. 하지만 NOVA를 통해 구직한 이들은 적어도 50% 이상 더 고용(예: 근무 시간 월급)된 것이다. 고용주가 가치가 있을 때 돈을 더 낸다는 점은 누구나 아는 사실이다.

‘50% 이상 더 고용’을 설명하고자 한 사례를 들고자 한다. 주당 16시간 일자리 제안을 고용주가 하였는데 A 센터는 이를 8시간의 일자리 2개로 나누었다. A 센터는 고용주에게 *이거 괜찮지 않아요? 2명에게 기회를 주는 거예요!*라고 말한다.

주당 8시간에 시간당 \$20 일자리는 새로운 근로자에게 \$160를 더 준다. 하지만 NOVA를 통해서 일자리를 얻으면 주당 평균 22시간에다 같은 시간당 급여를 받게 된다. 계산을 해보면 \$440 더 받게 되는 것이다. 근무 시간도 많고, 급여도 많고, 사회적 위상도 높고,

---

<sup>21</sup> ‘능력에 초점을(Focus on Ability)’은 NOVA 고용지원센터의 연례 단편 영화제이다. 주제는 장애인 능력에 초점을 맞추는 것이며, 수상작은 저녁 시상식에 상영된다. [www.focusonability.com.au](http://www.focusonability.com.au)

<sup>22</sup> [http://www.focusonability.com/FOA/films/jamess\\_story\\_680.html](http://www.focusonability.com/FOA/films/jamess_story_680.html) 조회일: 2015년 4월 14일.

사람과도 더 접촉하고, 더 많은 일을 할 수 있다. 정성적 지표라 생각되는 이러한 수치는 업계에서 서비스 등급이나 사업 배치에 인정되지 않는다.

비영리 목적의 고용지원서비스가 정규직 자립을 이룰 수 있다고 생각한다. 이유는 정규직 일자리 및 자립에 헌신하기 때문이다. 이와는 반대로 ‘영리 목적’은 자신들의 주주를 위해서 활동한다. 이들에게 부산물은 장애인의 일자리이며, 이는 장애인을 위한 열린 고용이 목적인 센터와는 대비된다.

구직자의 주요 성과 지표가 주당 8시간 근무만큼 낮을 수 있다. 여러 고용지원센터는 구직자와 지원자에게 8시간 일자리는 “시작을 위한 단계” 또는 “어딘가에서 일을 시작해야 하지 않느냐”라고 말한다. 아마 맞는 말일 수도 있지만, 이와 같은 시간의 일자리가 고착화될 수 있다. 이는 참여를 더욱 할 수 없게 만들며, 사회적 고립을 강화하고, 기회를 상실시키며, 장애인의 역량과 가치를 고정관념화시킨다.

더 슬픈 일은 주당 8시간 일자리가 주당 20, 30, 40시간 일자리를 찾아준 지원센터와 같은 정부 지원금을 받기 때문에 *목표 낮게 잡기가* 현재 경제적으로 보상받고 있다는 점이다.

이와 같은 보상 프로세스를 착취하는 일은 ‘쪼개기’라는 수법으로 이어지는데 정규직 일자리를 5개의 작은 일자리로 쪼개는 일을 말한다. 업계 전반적으로 일어나는 일임을 안다. 왜냐하면 우리 센터 직원을 뽑으려고 면접을 보는데 주당 40시간 일자리를 5개의 8시간 일자리로 ‘쪼개거나’ 나누는 능력을 자랑하는 이를 보았기 때문이다. 이들의 잘못이 아니다. 이들은 단지 그렇게 훈련과 보상을 받도록 지내왔기 때문이다. 하지만 우리 구직자에게는 이보다 더 나은 것을 주어야 한다.

쪼개기의 가치는 다음과 같다. 고용센터는 정규직(40시간)에 대해 \$8000를 1회 받거나 5개의 8시간 일자리를 가지고 \$8000를 5회 받을 수 있다. 정규직을 여러 개로 쪼개면 것은 시간상으로는 같기 때문에, 고용주는 쪼개진 일자리를 받아 들인다. 장애인 고용지원센터는 여러 번 돈을 받게 되며 고용주 또한 지원금을 여러 번 받게 된다. 1명이 아니라 5명에게 일자리를 제공한다는 생각에 별 의심하지 않는 사업주는 이를 받아 들이고 시스템에서 허용되게 된다. 현재 시스템은 장애인 고객이 자립하도록 근무 시간이 더 많고, 급여, 업무가 더 많도록 목표를 높게 잡은 센터를 차별하고 있는 것이다.



현재 상황을 이해를 하면 임시직 채용 증가와 복지로부터 자립한 이들의 수가 줄어드는 이유를 설명할 수 있다.

여러분의 상황을 생각해봅시다. 주당 8시간 일자리로 생활비를 충당할 수 있습니까? 15시간 일자리로 됩니까?

일반인들은 정규직을 목표로 한다. 왜 장애인이라고 달라야 하는가? 타고난 능력이나 동기가 부족해서가 아니라 연이은 정부가 우리 사회에 충분히 기여할 수 있는 우리 분야의 잠재력을 존중하지 않았기 때문이다. 정책 입안자들은 목표를 높게 잡지 않았다. 호주에서 현재 장애 고용에 참여하고 있는 150,000명 중 지난 2년 동안 매년 평균 4000명만이 경제적 자립을 이루었다. 이는 3%에 불과하며 전혀 좋은 수치가 아니다.

목표를 높게 잡으면 다음과 같은 일이 일어난다.

2007년 월그린(직원 수 250,000명 미국의 약국 체인)의 공급 및 물류 사업부는 장애포용추진과제<sup>23</sup>를 위해 다양성 프로그램을 도입하였다. 해당 추진과제는 다음을 포함한다.

- 월그린의 21개 물류 센터에 적극적으로 장애인을 고용하기
- 후보자 판별, 검사, 훈련을 위해 주립 및 지역사회 서비스 센터와 파트너십 구축
- 공장 설계, 리더십 훈련, 직장 분위기에 장애 포용을 고려하기
- 다른 직원과 마찬가지로 장애인도 똑같은 성과 기준을 달성하도록 요구

5년 후 피어리뷰 연구<sup>24</sup>에 따르면 월그린 최고경영층이 이미 알고 있었던 점을 보여주었다. 즉, 장애인 고용은 사회적 책무를 다하는 것뿐 아니라 사업에도 좋은 일이었다. 연구에 따르면 각 물류 센터는 같은 조건에서 장애인 비장애인을 능동적으로 고용함으로써 효율성, 생산성, 직원 유지율 등이 증가하였다. 2014년 10% 정도의 월그린 물류 센터 직원이 장애를 가진 이였다. *직업 안전*에 대한 2012년도 연구에 따르면 장애인이 업무 관련 교통 사고가 날 34% 더 낮았으며 월그린의 산재보험비 지급이 70% 더 낮았다.

---

<sup>23</sup> [http://www.walgreens.com/topic/sr/sr\\_disability\\_inclusion\\_detail.jsp](http://www.walgreens.com/topic/sr/sr_disability_inclusion_detail.jsp) 조회일: 2014년 10월 2일.

<sup>24</sup> <http://www.walgreens.com/pdf/diversityreport2013.pdf> 조회일 2014년 10월 2일.

최근에는 더 많은 기업들(노드스트롬, P&G)이 포용적 접근법을 채택하였으며, 일부는 장애 경쟁력이라는 개념을 취하기도 한다. 글로벌장애포용(GDI, Global Disability Inclusion)이라는 새로운 기업의 대표 메그 오코넬(Meg O'Connell)은 “장애인을 인재 풀에 포함하고 목표 시장으로 삼는 것은 새로운 것이 아니지만 지난 10년간 일부의 기업만 인식하고 해온 일입니다”라고 말하였다.

GDI는 5단계 모델로 기업이 장애 인식 부족에서 장애를 경쟁적 우위로 받아들이게 한다. 간단히 요약하면 5단계는 아래와 같다.

#### 1. 중요하지 않거나 범위 내 없음

기업 대부분은 1단계에 머물고 있다.

#### 2. 준수

역사적으로 보았을 때 준수를 이용하여 다양성 단체 대부분이 미국 기업에서 장애 포용을 추진하였다. 2단계에서는 기업은 감사를 통과할 수준으로만 시스템과 프로세스를 보완한다.

#### 3. 역량

3단계에서 기업은 정책과 절차 조정, 프로그램 신설, 장애 포용에 대해 임직원 교육 등 핵심 역량을 장애 포용을 중심으로 구축한다. 포용을 자선적 노력에서 전반적인 다양성 차원의 노력으로 관점이 변화하며, 조직의 진정한 개선이 목표임을 이해한다.

#### 4. 자신감

4단계에서 기업은 장애 포용을 숙달하게 된다. 전담 사내 전문인이 장애인 필요 사항에 대해 대응한다. 역량을 구축하여 기업은 포용의 문제와 기회에 따른 이점을 명확히 보기 시작한다.

#### 5. 경쟁력

포용은 조직의 중심 일부가 된다. 문화적 변화가 내부적으로 일어난다. 장애 포용은 인재 관리 전략의 일부이며 사업 전반에 걸쳐 활용된다.

호주에서 생산가능인구 중 210만명 장애가 있다.<sup>25</sup> 인구의 10%에 해당하는 수치이다. 미국에서는 16-64세 인구 중 장애인은 1,750만명(거의 10%)이다.<sup>26</sup> 영국의 자료에 따르면 약 16%의 성인이 제약이 되는 장기 질환, 장애, 장애가 있다(1,100만명).<sup>27</sup>

이와 같은 수치는 일하고 싶어함에도 활용하지 못한 노동인구가 많이 있음을 보여준다. 경제적인 논거는 충분히 있다. 하지만 장애인도 우리와 같은 세납자가 될 만함으로 이들을 대하는 방식에 대한 도덕적 변화가 필요하다.

2009년 국가장애전략협의보고서 *배제(Shut Out)*<sup>28</sup>에서는 “서비스 시스템은 서비스 제공의 복지 모델에서 벗어나 서비스를 자선으로 보는 것이 아니라 장애인의 잠재력을 실현하는 사회적 투자로 보는 사람 중심의 접근법을 지향해야 한다”고 언급하고 있다.

우리 공동체, 노동인구, 구직자를 위해서 기업이 더디더라도 우리는 목표를 높게 잡아야 한다. 구직자는 다음 조건에서 일해야 한다.

- 능력이 되는 한 오랜 근무 시간(원하고 능력이 되면 정규직)
- 안정적인 일자리
- 일반인과 똑같은 급여를 주는 일자리
- 지지해주는 직장

이에 대한 더 자세한 사항은 부록 1: 우수한 고용지원서비스를 찾는 구직자 가이드를 참고.

정부, 고용주, 취업자, 부모, 공동체, 친구, 장애인 고용지원센터 모두가 원하는 것은 모두에게 지속적이고 의미 있으며 최저임금의 정규직 일자리를 찾아주는 것이다.

---

<sup>25</sup> <http://www.and.org.au/pages/disability-statistics.html> 조회일: 2015년 2월 2일.

<sup>26</sup> <http://www.disabilitystatistics.org/reports/census.cfm?statistic=1> 조회일: 2015년 2월 2일.

<sup>27</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/disability-facts-and-figures/disability-facts-and-figures> 조회일: 2015년 2월 2일.

<sup>28</sup> [https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/05\\_2012/nds\\_report.pdf](https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/05_2012/nds_report.pdf) 조회일: 2015년 2월 2일.

우리의 목표는 노동시장의 완전한 참여 및 경제적 독립이다. 하루 아침에 이를 수 있는 것은 아니고, 어떤 이들에게는 달성하거나 이를 수 없는 것일 수 있다. 하지만 이 업계의 초점을 보조금에서 지원으로 바꾸어, 우리는 장애인의 경제적 독립을 달성할 수 있다. 다음 장은 이에 대한 설명을 할 것이다.

#### 제4계명 목표 높게 잡기

향후 장애인 고용지원센터가 구직자를 위해 목표를 높게 잡기 위해선, 다음에 대한 질문에 답을 추구해야 한다.

1. 최근 일자리를 찾아준 5명을 기준으로, 주당 평균 몇 시간을 일하는가?
2. 어떠한 이에게 보호작업장 일자리를 찾아주었는가?
3. 능력을 기반으로 구직 활동을 하였는가 아님 장애를 기반으로 하였는가?

그래픽 아이디어: 쪼개기를 공식으로 나타내기

## 5장 - 정부보조금이 아닌 지원

우리 현명한 고용주 중에 한 명이 “나에게 돈을 얼마 주든 상관 없어요. 애가 일을 못하면 고용할 가치가 없는 것이예요”라고 말한 적이 있다.

확실히 무언가 가질 가치가 있으면, 돈을 낼 만한 것이다.

하지만 이는 정책 입안자들이 항상 반영하는 관점은 아니다. 호주에서 현재 장애인 고용지원서비스 프로그램과 자금제공기관은 세일한다는 생각으로 구직 활동을 한다. 센터 직원은 몸을 숙이고 모자를 손에 들고 고용주의 착한 면에 호소하며 “디한에게 일자리를 주면 저희가 디한의 월급을 6개월 동안 내드릴게요”라고 사실상 말하고 있다. 이와 같은 시나리오에서는 고용주는 돈을 내지 않는다.

이는 ‘고용’으로 이어질 수 있지만, 세일한다는 생각은 장애인을 도대체 어떻게 보고 있는 것인가?

구직자는 할인이 들어가니 좋다고 홍보한 다음에 안되면 어떻게 할 것인가?

팔려는 ‘제품’, 즉 훈련 받고 열정 있고 지원 받은 구직자에 대한 자랑스러움은 어디 있는가?

160명의 직원을 거느린 고용주로서 나는 나의 센터에 가치를 부가할 수 있는 지원자를 찾는다. 나만 그런 것이 아니다. 나만 그래야 하는 것도 아니다. 하지만 이와 같은 관점이 장애 고용 분야에서 항상 있는 것이 아니다.

호주에서 현재 26주 이상의 성공적 일자리 배정에 대한 자금 지원으로 최소 \$8000가 고용지원센터에 돌아간다. 상부 기관에 따르면, “급여 지원금은 센터가 훈련, 개발, 급여 비용을 처리할 수 있게 돕는다. 요건을 만족하는 한 센터에 도움이 되는 어떠한 방식으로든 급여 지원금을 사용할 수 있다”.<sup>29</sup> 여기서 *센터에 도움이 되는 것이* 중요한 문구이다. *구직자를 돕는 것에* 대한 강조가 빠져 있다.

---

<sup>29</sup> <http://disabilityemployment.org.au/news/item/1190/2013> 조회일: 2014년 10월 14일.

현재 장애 고용 프로그램의 전반적인 목표는 구직자에게 적절하고 장기 고용을 찾아주는 것이 아닌 것처럼 보인다. 대신에 ‘높은 성과’를 결정하기 위한 측정은 프로그램이 측정 도구에 인정되는 결과만 얻으려고 하게 만든다. 고용지원센터가 별 등급<sup>30</sup>을 유지하고 흑자를 내는 한 이러한 결과만 얻으려 할 것이다. 이와 같은 태도로 인해 질적인 결과는 밑바닥 치게 되었다.

이와 같은 사고 방식은 프로그램 참여의 통합에 도움이 되지 않는다. 대신 고용주의 장기적 관점에는 포함되지 않기 때문에 구직자의 상태가 변화지 않아도 상관 없는 상황을 만든다.

장애 지원 연금이 고용지원센터에 진정으로 돈을 벌어서 준다. 계산은 간단하다. 장애인 고용지원센터는 26주의 일자리 배정 성공 후에 \$8000를 받는다. \$8000를 26주로 나누면 매주 \$307가 고용지원센터 계좌에 들어가는 것이다.

이에 따라 이 정부 지원금으로 센터가 고용주에게 주당 8시간 구직자를 고용하는데 \$150를 지불하는 일은 심심치 않게 일어나는 일이다. 그래도 센터는 장애인이 근로하는 주당 \$157를 매주 받게 된다. 이를 현재 주당 8시간 근무하는 이에 곱해보면 상당한 양의 돈이 거의 실제적 변화는 없는 곳에 쓰이고 있음을 알 수 있다.

“뭐가 문제죠?”라고 질문할 지 모른다. “일자리 *한*개가 없는 것보단 낫잖아요?”

다음의 비용을 생각하면 그렇지 않다.

- 장애인의 가치 절하
- 장애인 역량에 대한 태도 변화 없음
- 참여자의 경제적 지위에 실제적 변화 거의 없음
- 노동시장 왜곡
- 부적절한 세금 낭비

---

<sup>30</sup> 장애고용지원서비스 별 등급 시스템은 프로그램 참여의 구직자 성과에 대한 센터의 상대적 성공을 측정한다. 구직자와 고용주는 별 등급을 활용하여 자신에게 맞는 센터를 찾는다. 별 등급은 최저점 별 1개에서 최고점 별 5개이다. <https://www.employment.gov.au/disability-employment-services-star-ratings> 조회일: 2015년 2월 2일.

하지만 더 큰 문제는 지원금이 끝난 뒤 장애인 근로자에게 발생하는 일이다. 예를 들어, 처음에는 고용하는 데 돈이 전혀 들지 않았는데, 이제 시간 당 \$19가 든다. 장사에 도움이 될 것 같아서가 아니라 싸서 고용했었다. 센터가 돈을 주니까 고용한 건데 이제 고용에 돈이 들게 생겼다. 이와 같은 환경에서 주말부당해고법률을 통해 해고는 쉽게 발생할 수 있으며, 현재 직장 유지율에 따르면 보조금 기한이 다하는 6개월이 되었을 때 일자리를 매우 많이 잃는다고 한다. 이걸 운이 좋지 않아서 일어나는 일이 아니다. 끔찍한 규범이다.

다음 2가지 선택을 생각해보아라.

1. 이 지원자를 고용하면 \$4000를 드릴게요.
2. 장애인 직원의 가치를 진정으로 깨닫고 직장에 완전히 적응할 수 있도록 내년, 2년, 3년 후에도 장애인 근로자가 근무하도록 해 드릴게요.

돈이 궁한 고용주만이 1번째 선택을 할 것이고, 장기적 목표가 있는 이라면 장기적 보상을 택할 것이다. 효과적인 취직 후 지원으로도 6개월 후 직업 유지율을 50%에서 80% 이상으로 높일 수 있다<sup>31</sup>.

멜라니를 예로 들어보자. 대형마트에 선반을 채우는 일을 멜라니에게 찾아주었다. 멜라니는 열정적이고 친절하며 시간을 잘 맞추고 절대 게으름 피우지 않았다. 하지만 멜라니는 문맹이었고 일이 더뎠다. 하지만 정규직 6개월 이내에 멜라니는 마트가 각 물품을 어디에 두어야 하는 지 모두 알게 되었다. 하나도 빠짐 없이! 여러 해 동안 멜라니는 다른 직원과 고객이 물품을 찾는 것을 돕는 귀중한 근로자였다. 그러다가 갑자기 마트에서 진열을 바꾸게 되었다. 멜라니가 다시 배우는데 수개월이 걸렸다. 고용주가 지원 센터의 재교육에 도움을 청한 취직 후 지원이 없었더라면, 멜라니는 일자리를 잃고 마트도 훌륭한 직원을 잃을 뻔했다.

---

<sup>31</sup> 맥로글린, C.S., 가너, J.B., 캘러한, M.J (1987) *고용되기, 고용 유지하기: 심각한 장애인을 위한 직업 발달 및 훈련*. P.H. 브룩스 출판사.

지원금으로 진행하는 것이 아니라, 직장 유지, 훈련, 지원에 초점을 맞추면 같이 일하기 즐거운 신뢰할 수 있는 근로자를 양성할 수 있다. 이는 장애인 고용지원센터가 고용주에게 주는 몇 천 달러보다 훨씬 값어치가 있는 것이다.

일자리에 필요한 근무 시간을 맞추기 위해 필요 기술과 체력을 기르는 것이 직장에 새로운 장애인을 적응시키는 효과적인 방법이다. 때론 장애 구직자는 하루에 몇 시간 주당 며칠만 시작할 필요가 있다. 이는 점점 근로 시간을 늘리는 고민해서 짠 계획이고 구직자, 지원하는 이들, 고용주 모두 최선의 방법이라고 동의하였다면 효과가 있다.

직장에 점진적인 적응을 사용하는 이유는 다양하다. 예를 들어, 심각한 발작성 정신 질환이 있는 이가 질환이 발생하기 전에 자기가 잘 나가던 언론인이었다는 점을 기억하지만 일하는 것을 아픈 것과 결부한다면 자신감이 부족할 수 있다. 이와 같은 경우 구직자는 능력 범위 내에서 일을 하게 해야 한다. 새로운 일자리 처음 몇 시간 혹은 며칠 안에 구직자에게 가장 큰 불안이 나타난다. 적절히 지도하면 근무 시간을 증가하는 것이 쉬워지고 주당 40시간 혹은 능력 범위 내 근무 시간까지 올릴 수 있다.

주당 8시간 일자리가 구직자/근로자에게 맞다면 주당 8시간 근무가 최적이다. 이는 구직자가 원하고 처리할 수 있거나 이용할 수 있을 때만의 이야기이다. 하지만 주당 8시간은 내가 만나 본 구직자 대부분의 목표는 아니었다. 다른 이와 마찬가지로 자신의 능력 최대한까지 일하고 싶어한다.

하지만 전세계 정부에서 초기 비용을 충당한다며 보조금(인센티브)의 사용을 정당화하고 있다. 맞는 말일지 모르나 장애인의 장기적 일자리 유지를 위한 방법은 아니다.

지원금에 대한 문제의 해결방안은 다음과 같다.

- 목표와 능력을 파악하는 충분한 기간 이후 마케팅 홍보 노력을 모두 구직자의 장점에 맞추어야 한다.
- 취직 후 지원 프로그램을 개별 맞춤화하고 지속적으로 검토하도록 한다.
- 취업자와 고용주의 필요 변화에 따라 취직 후 지원이 유연할 수 있도록 한다.



전문가 고용 프로그램의 가치는 보조금이 아닌 지원에 있는 것이다. 일자리를 얻은 이는 이들을 이해하는 고용지원센터와 신뢰하고 신뢰 받는 관계를 유지할 수 있다. 고용주는 장애인을 고용하는 동안 센터 직원의 지원과 훈련을 언제든지 활용할 수 있다. 세납자는 장애인에게 완전하고 의미 있는 고용을 찾아주기 위해 장기 고용이 공공 자금이 들어간 지원의 목표라는 점에서 안심할 수 있다.

## 제5계명

### 정부보조금이 아닌 지원

시스템이 개선되는 동안, 구직자가 장애인 고용지원센터에 물을 수 있는 질문은 다음과 같다.

1. 최근 일자리를 찾아준 5명을 기준으로 보조금을 얼마나 활용하였는가?
2. 고용주에게 자동으로 지원금을 제공한 적이 있는가?
3. 취직 후 구직자에게 제한 없는 지원을 하는가?

그래픽 아이디어: 50% 이상 고용 합계를 공식으로 나타내기

그래픽 아이디어: 뇌물이 아닌 진정성, 강압이 아닌 협력을 보여주는 것 나타내기

## 6장 - 구직에 적극적 참여

많은 구직자들이 고용지원센터와 정기적인 회의를 해야 한다. 자주 연락하거나 최소로 진행될 수 있지만, 가장 중요한 질문은 회의에 참가하지 않으면 어떻게 되는 가이다.

무슨 일이냐고 직원이 친절하게 전화하는가? 직원이 구직자가 선호하는 의사소통 수단을 이해(사용)하는가? 센터는 구직자가 회의 참여하도록 지원하는가? 이들의 연금을 위협할 수 있는 참가 보고서 통지를 보내는가?

이는 일자리 찾기에 대한 아주 기본적인 것처럼 들리지만, 구직자가 회의에 나타나지 않으면 많은 장애인 고용지원센터가 참가 보고서에 미준수로 기입하며 참가에 따른 혜택을 위협한다는 점에 여러분은 아마 놀랄 것이다.

많은 장애인 고용지원센터는 미참여자를 ‘준수 실패’로 기입한다. 내 경험상, 우리 구직자는 의도적으로 준수를 안 한 적이 없다. 착오가 있었거나 까먹거나 회의 참여를 할 수가 없었던 경우가 있었을 뿐이다. 센터의 역할은 구직자가 참여하는 환경을 만드는 것이다.

구직자 일부, 특히 심각한 장애가 있는 이들에게 소득을 잃게 될 수도 있다는 위협만으로도 크나큰 재앙이 될 수 있다. 이와 같은 위협은 구직 약정의 규정을 준수하도록 돕지 않는다. 구직자가 의무를 다하지 못한 이유는 여러 가지가 있다. 다음을 예로 생각해야 한다.

- 귀하가 약속 일정 재확인을 보낸 이는 글을 읽을 수 있는가?
- 구직자 혹은 가족이 아픈 적 있는가?
- 회의에 오기에 충분한 돈이 있는가?
- 연금일에 가까워서 구직자가 핸드폰 요금이 다되어 문자를 못 받게 된 것은 아닌가?
- 잊어버린 것인가?(장해, 약물, 스트레스 등으로 인한 인지적 장애 구직자에게 합당한 이유이다.)

- 구직에 대해 불안해 하고 있는 것인가?(‘네’일 것이다. 따라서 모든 단계에서 지원해야 한다.)
- 아직 모르는 의사소통/참여의 기타 방해물이 있는 것은 아닌가?

일차적 책임은 참가자가 아닌 센터에 있다. 장애인 고용지원센터는 각 구직자를 이해하려는 진정한 노력을 기울여야 한다. ‘미준수’ 문제는 구직자의 장애물에 대한 공감으로 다가가야 하며, 프로그램 직원은 장애인 직원이 ‘준수’하도록 독려하고, 일깨우고, 지원해야 한다.

실제 또는 위협적인 처벌 조치보다는 구직자에게는 프로그램 참여를 유지하고 구직에 적극적으로 함께 할 수 있는 지원적 시스템이 필요하다.

다음과 같은 조치를 취할 수 있다.

- 약속, 훈련, 회의가 구직에 중요한 이유 설명하기
- 약속 내용과 시간에 대해 반복적이고 일관적인 정보 제공하기
- 참석에 걸림돌이 되는 점에 대해 논의하기. 알람 시계가 있는가? 시간을 구분할 수 있는가? 적절한 옷이 있는가? 예정된 약속이 대중 교통 시간과 맞는가?
- 센터가 걸림돌 여부에 대해 알아야 하는 이유를 이야기하고 연락 방법 확보하기
- 재확인과 지원을 위해 다른 구직자에게 친해지기
- 1주일 전에 서면 통지 보내고 약속 하루 전에 전화하기
- 이전 만남에서 구직자와 다음 약속 확인하기

능동적 참여를 위해 취하는 일련의 조치로 인해 구직자는 프로세스에 더 흥미를 가지며 참석 가능성이 높아진다. 우리가 제공하는 방법에는 목표 설정, 면접 방법, 직장 옷차림, 고용주 기대, 권리와 책임 등의 주제에 대한 그룹 회의가 있다.

1주일에 우리 구직자들은 적어도 4회 참석한다. 우리는 업체 관련자 및 구직에 성공한 이를 초청하여 구직과 직장 현실에 대해 이야기하도록 한다. 이와 같은 활동과 행사는

자신감을 높이고 스트레스를 줄이는 중요한 사회적 상호작용도 참여자에게 부수적으로 제공한다.

사회 생활 능력은 일자리를 찾고 유지하는데 매우 중요하다. 우리 구직자 대부분은 장애 때문에 고립되고 방치되고 괴롭힘을 당했다. 일부 참여자에게 있어 피해에서 회복하고 자신에게 믿음을 갖기에 시간이 꽤 걸리며, 이를 처음 시도하는 이들도 있다. 이와 같은 상황에서 각 개인에게 관심을 보이며 조직이 보살피는 경우 이를 반영하여 구직자가 잘 적응하는 것은 놀랍지 않은 일이다.

매년 말에 학교를 졸업하는 이들이 우리 센터의 직장으로(Transition to Work) 프로그램<sup>32</sup>에 참여하기 위해 찾아온다. 이와 같은 장애가 있는 10대 후반의 아이들은 눈 마주치기, 제대로 앉기, 언어 사용, 대화, 악수 등 직장에 필요한 사회 생활 능력을 보이는데 상당한 어려움을 보인다.

이와 같은 사회 생활 능력의 부족은 조직화된 괴롭힘을 오랜 기간 받은 결과라는 점을 애석하게도 보여준다. 이들의 약점 때문에 피해자가 된 것이다. 피해를 입기 때문에 소극적이 된다. 소극적이면 다시 피해를 입는다. 이와 같은 악순환이 반복된다.

자아존중감을 회복하기 위해 세심한 관심을 보이면, 이와 같은 청년들은 곧 처음에 센터를 방문했던 사람과는 완전히 달라진 사람이 된다.

처음에 우리를 망설이며 방문했다가 이들은 우리가 믿을 만하고 도망가지 않는다는 점을 깨닫는다. 우리 훈련생들은 각각의 코치를 배정받는다. CEO를 만나고 CEO도 평범한 사람이라는 점을 확인한다. 이들의 노력을 비판하지 않는 환경에서 같은 목표로 일하는 다른 이들과 함께 기술을 배우고 연습한다. 잘못된 점은 고치고 코칭을 받으면서 이와 같은 것이 삶이라는 점을 배운다. 우리는 구직자가 최대한 감당할 수 있을 만큼 도전하게 한다.

---

<sup>32</sup> NOVA의 직장으로(Transition to Work) 프로그램은 고용 전 훈련과 경험을 제공하는 12학년 학생들을 위한 2년짜리 프로그램이다.

최근에 우리 센터가 일자리를 찾아준 젊은 여성을 만났다. 프리야는 자폐와 심각한 학습 장애가 있었는데 “예쁜 꽃이 있는 정원에서 일하고” 싶어했다. 프리야는 수경재배 업체의 상추를 심는 일자리를 얻었고 매우 기뻐하였다.

고용지원센터 대부분은 프리야가 일자리를 얻을 수 없을 것이라 판단했다. 구직자를 알아가고 지역의 고용주를 알아서 둘을 매칭하는 데에는 고도의 기술이 필요하다.

상추 농장에서 7년이 지난 후, 프리야가 일에서 필요가 없어지게 되자, 거의 즉시 우리는 프리야에게 이전과 마찬가지로 지원적인 고용주가 있는 다른 일자리로 이직할 수 있게 도와주었다. 우리 센터가 프리야의 직장과 정기적으로 연락하고, 프리야의 기술, 흥미, 필요를 알고, 프리야의 7년 동안의 직장 생활이 이직으로 이어지도록 충분히 관심을 가졌기 때문에 이직이 원활하게 이루어질 수 있었다. 프리야의 심각한 장애는 사라지지 않았지만, 프리야는 대화를 하고, 뜨개질을 배우고, 일자리를 거의 10년 동안 유지하였다. 이는 돈으로 환산할 수 있는 가치가 아니다.

다음은 프리야가 적은 글이다.

너무 즐거웠어요. 오늘 새로운 직장에서 일을 시작했고 천국에 있는 기분이었어요. 모두들 만나서 너무 즐겁고 함께 일하는 직장은 두렵지 않았어요. 친구이 낯이예요

가능한 한 우리는 구직자가 자신의 구직 활동에 참여하도록 하는데, 이를 위해선 우리 직원이 장애인을 알아가고 개인적 필요에 따라 훈련을 맞춤화해야 한다. 누군가를 알아간다는 것은 시간이 꽤 들 수 있다. 입술을 너무 잘 읽어서 귀가 들리는 것처럼 보이는 청각 장애 여성이나 어두운 옷, 피어싱, 문신을 해서 강하게 보여 괴롭힘을 당하지 않으려는 남성 등 장애인 대부분은 자신의 어려운 상황을 대처하기 위한 전략이 있다.

우리 직원들은 장애인 내면을 알도록 훈련을 받고 관심을 갖는다. 예전에 정부 일자리 센터에서 일자리 목록을 보다가 이러한 교훈을 얻은 것이 기억난다. 내 곁에 있던 청년이 일자리 카드를 세심히 살펴보고 있었다.

무엇이 흥미를 끈 것인지 가서 살펴보았다. 카드는 거꾸로 되어 있었다. 그 때까지 나는 그 청년이 언어 장애나 글을 읽지 못하는 줄 몰랐다. 그가 글을 못 읽는다는 점을 일단

알게 되자 그의 교육을 개선하려는 나의 노력이 효과가 없었음을 깨닫게 되었다. 괴롭힘을 피하기 위한 개인적인 보호 전략으로서 그 청년은 매일 신문을 사서 학교 가는 전철에서 ‘읽는’ 척 하였던 것이다.

우리 센터의 많은 활동과 행사에서 우리는 음식을 제공한다. 그런데 우리는 단순히 초콜릿 과자로 구직자 참여를 유도하는 것이 아니다! 음식은 활동을 사회적 행사로 만들고 참여자에게 기억이 더 남도록 한다. 우리 구직자 중 일부는 샌드위치나 피자가 그날 첫 끼인 경우도 있다. 배에서 꼬르륵 소리가 나지 않아야 자신이 하는 일에 더 집중할 수 있다.

고용지원서비스가 구직자에 대한 책임을 인지하고 있는 지 확인하는 최선의 방법은 전반적인 고용지원서비스와 구직자에게 배정된 직원 모두에 대한 추천서를 요청하는 것이다. 고용 컨설턴트가 특정 장애를 잘 다루었는지 확인하려면 비슷한 장애를 가진 이들이 적은 추천서를 확인하는 것이 중요하다.

추천서는 다음과 같아야 한다.

#### *관계자에게*

*저희 아들들은 선천성 장애 진단을 받았으며, 둘 모두에게 삶이 더 어렵게 되었습니다.*

*지역의 고등학교를 다니면서 풀은 일상적인 기대 요건을 맞추는데 힘들어하였고 결국에는 특수반으로 배정되었습니다. 학교에서 도움을 줄 수 없거나 의지가 없어서 풀은 행동 장애 때문에 학교보단 집에 많이 있게 되었습니다. 스콧은 10학년을 마치고 학교를 그만 두었습니다. 스콧은 추가적인 지원을 필요로 하였기에 지역의 TAFE(전문기술대학)도 자금이 부족하여 스콧을 도울 수 없었습니다.*

*NOVA는 풀이 18개월이 지나도 여전히 좋아하는 IT 분야에서 일자리를 얻게 해주었습니다. 풀은 NOVA의 지속적인 지원을 받으며 즐기고 있습니다. 컴퓨터 과목 빼고는 낮은 점수로 12학년을 이수할 수 있었습니다.*

*NOVA에 다가갔을 때 우리를 존중으로 대해주었습니다. 편견 없이 저희의 고민을  
꿈기 있게 충분히 이해하며 들어주었습니다. 저희에게 스콧에 대한 긍정적인  
전망을 제시하였습니다.*

*스콧은 일자리를 성공적으로 얻게 되었고 커머셜 쿠키에서 수습 과정을  
거치고 있습니다. 미래가 긍정적이라는 점을 알기에 스콧은 매일 더 즐겁고  
자신감 있게 살아가고 있습니다.*

*베스와 캐롤에게 감사의 말씀을 전합니다. 이분들과 NOVA가 없었더라면  
불가능한 일이었습니다.*

주: 이름과 일자리는 실제 명칭이 아님.

## 제6계명

### 구직에 적극적 참여

장애인 고용지원센터가 구직자에게 일자리를 찾도록 돕기 위해 적극적인지 알아보기  
위해 다음의 질문을 할 수 있다.

1. 일자리를 찾고 유지하도록 하는 구직자 지원 프로세스는 어떻게 되는가?
2. 참가 보고서는 언제 송부하는가?
3. 센터에서 구직자를 구직 활동에 참여시킨 창의적인 방법 중 일부를  
나열해주세요.

그래픽 아이디어: 즐겁고 자석과 같이 끌어들이는 것

## 7장 - 개별맞춤 구직

알버트라는 청년이 나를 찾아와서 라디오 아나운서가 되고 싶다고 하였다. 나는 누구든 무엇이든 할 수 있다고 믿지만 알버트는 심각한 언어 장애가 있었다. *할 수 없어*라고 말했을 수도 있었다. 대신에 나는 *진입하기가 어려운 업종인데, 일단 알아보도록 할까*라고 말했다.

우리는 시드니 라디오/TV 학교에 갔다. 음향, 제작, 카메라, 아나운서 등 여러 과정이 있었다. 우리가 건물에 들어서자 알버트는 신이 났다! 라디오 분야, 특히 음향 제작에서 정말 일하고 싶어했다. 비용을 이야기했다. \$8000가 교육과정에 필요하였다. 정부지원금을 활용할 수 없었다. 알버트는 대출하기 싫어했다. 돈을 벌어야 하는 상황이었다.

알버트에게 다른 할 수 있는 일이 무엇이 있냐고 물었고 그는 도구랑 말을 잘 다루고 어디라도 일할 수 있다고 하였다. 주당 \$400 일자리를 알버트에게 찾아주었다. 저축을 한 뒤 알버트는 라디오/TV 학교에 지원하였다.

알버트와 같은 일이 항상 일어난다. 그 와중에 여러 일이 발생하기도 한다. 훈련을 위해 돈을 모으다가, 일자리와 동료로 좋아하게 된다. 인생에서 처음으로 쓸 수 있는 돈이 생기고 함께할 친구가 있고 결국에는 사회경제적 필요를 충족하기에 직장에 정착하기도 한다.

정직해야 하기 때문에 나는 이들이 영원히 있을 거라 몰래 생각하며 일시적인 일자리를 얻어다 주지 않지만, 일시적인 일자리에 열정을 갖게 되는 것은 의도치 않은 좋은 일이라 할 수 있다.

일자리 유지율은 구직자 목표와 능력을 적합한 기회와 매칭하였을 때 유지된다. ‘일자리 매칭’이라 불리는 이와 같은 과정에는 고용지원서비스 직원이 고용주의 필요에 맞추어가는 동시에 구직자의 특정 필요에 맞는 직장과 일자리를 찾아볼 뿐만 아니라 각 ‘계명’을 따라야 한다.



2장에서는 구직자의 꿈, 목표, 경험, 관심, 기술을 알아보는 장점 기반 평가를 다루었다. 이는 시간을 많이 들일 필요가 없다. 효과적인 고용지원서비스는 열린 질문을 하여 시작하여 답변에 관심을 두어야 한다. 이는 고용 전문가의 어려운 점, 즉 *개인에게 맞는 일자리* 찾기를 이해하며 지속되어야 한다. 이는 각 구직자에게 최대한의 고용을 찾아주는 것으로 해결할 수 있다(최대한의 고용이란 구직자가 일할 수 있는 최대한의 근무 시간 동안 일하는 것을 말한다.)

하지만 역발상 마케팅을 여기서 말하는 것은 아니다. 누구나 전화해서 수지나 후세인에게 일자리가 맞는지 물어볼 수 있다. 일자리 은행 모델(일자리가 들어오고 직원은 파일을 찾아보고 고용주 필요에 제일 적합한 이를 찾는 모델)로는 충분하지 않다.

개별화된 일자리 매칭은 어려울 수 있으며, 좋은 고용 전문가는 테레사 수녀와 슈퍼맨을 합친 사람처럼 느껴진다. 하지만 효과적으로 일자리를 찾아주기 위해선 어떠한 것도 너무 어렵지는 않다는 점을 믿어야 한다.

고용지원서비스가 배제 금지를 할 때, 일부 상황은 도저히 어려울 때가 있다. 우리를 찾아오는 모든 이에게 일자리를 찾아주는 *방법*을 모를 순 있지만, *찾아 줄 수 있을* 것이라는 점은 안다. 이와 같은 상황에서는 고용지원서비스 경험, 업계 기술, 자신과 담당 구직자에 대한 대한 자신감이 매우 중요하다.

일자리 매칭은 구직자의 능력과 목표에 맞는 진정한 기회를 적극적으로 찾아야 한다. 고용지원서비스는 반드시 이를 해내야 한다. 왜냐하면 해내지 못할 경우 이들에게 일어날 일을 생각해야 되기 때문이다...

장애인이 일자리를 얻으면 일반인처럼 가족, 친구, 공동체와 함께 축하하고 기념한다. 하지만 장애인에게 일자리를 얻는 경험은 빈도가 (기회가 적어서) 낮기 때문에 감정적인 반향을 일으킨다.

수년 전에 나는 타오라는 남성에게 공장 일자리를 찾아주었다. 타오의 인생 35년 동안, 그의 가족, 특히 아버지는 타오가 일자리를 얻을 수 없을 것이라 생각했다. 타오가 일자리를 얻었다는 소식을 듣자마자 나를 껴안고 뽀뽀를 하고 축하 식사를 하도록 했다.

타오의 아버지는 그의 아버지, 동생들, 사촌들에게 전화를 하였다. 실제로 모든 거리가 소식을 듣게 되었다.

안타깝게도 내가 잘 알아보지 못한 탓으로, 3주 후 고용주는 타오의 튼튼한 허리와 쓸 수 있는 두 손 이상을 원하였다. 또한 간단한 심부름을 위해 회사 차를 운전할 수 있는 이를 원하였다. 타오의 중증도 지적 장애로 인해 타오는 운전 면허를 딸 수 없었다. 나는 타오의 업무를 협의해보려 하였지만 고용주는 타오를 해고해야 했다.

기뻐하던 가족이 완전히 가라앉았다. 타오의 아버지, 어머니, 할머니, 타오 자신도 모두 울었다. 일자리 얻었다는 좋은 소식을 서로 공유한 것처럼, 일자리를 잃은 것도 공유하였다. 3주 동안, 타오의 부모님은 자신들이 없을 때 타오의 미래에 대해 처음으로 희망을 갖게 된 것이었다. 타오에게 다른 일자리를 재빨리 찾아주었으나, 타오와 부모님은 나나 타오의 능력에 대해 이전처럼 믿을 수 없게 되었다.

문제는 일자리를 잃은 이유가 타오의 잘못이라고 생각했기 때문이다. 설명을 아무리 해도 이들의 생각을 바꿀 순 없었다. 더 안 좋은 일이 일어날 수 있다. 구직자가 느끼는 실망, 창피함, 부끄러움으로 인해 고용지원센터는 자신들의 개별맞춤 구직의 부족함을 인정하지 않을 수 있다. 일자리 매칭이 일자리 배정을 목표로 서두르고 생각이 부족하게 진행되었다는 점을 인정하기 보다는 장애인에게 책임을 씌우는 것이다.

*기회를 소중히 여기지 않았어, 일할 준비가 되지 않았어, 열심히 일하지 않았어*라며 구직자에게 책임을 전가하는 일은 쉽다. 그런데 더 안 좋은 일이 발생한다. 고용지원센터는 별 등급에 영향을 미치지 전에 이들을 문서상 빼야 하기 때문에 구직자를 실패한 이처럼 다루기 시작한다. 이쯤 되면 ‘실패한’ 구직자는 ‘구직 불가’하기 때문에 재평가하도록 하며 고용지원센터에게는 적절한 일자리를 찾아주지 못하는데 대한 불이익이 없다. 이와 같은 프로세스는 울펜스버거가 정의한 책임 전가<sup>33</sup>에 해당한다.

---

<sup>33</sup> 울펜스버거, W. (1998) *사회적 역할 정상화의 간략한 소개: 사회적 가치 절하가 된 이들의 곤경을 해결하고 인적 서비스를 구조화하기 위한 고차원적 개념*. 제3판. 인적 서비스 기획, 리더십, 변화 촉진 연수원, 시라큐스 대학교

이와 같은 상황에서 구직자는 자신보다 명성이 선행하고 그 결과 기대에 따라 자신이 실제로 멋지게 나타나는 피그말리온 효과의 정반대를 느낀다. 이 반대의 효과는 골렘 효과<sup>34</sup>인데 구직자에게 피해를 준다. 피해자에게 책임을 전가하는 것은 일자리를 찾지 못하거나 해고당한 것이 자기 탓이라는 실패의 인식을 영속화하게 한다. 장애인 구직자에게 또 다른 상처가 되는 것이다.

일자리 잃음, 창피함, 자기 탓 등 울펜스버거의 3가지 상처가 일어나는 것이다. 이제는 국가가 이를 시작하고 활성화하고 자금 지원을 하는 것이다.

장애인 고용지원서비스는 원래 장애 수준의 관계 없이 장애인의 필요에 도움을 주기 위해 만들어 진 것이다. ‘수요자’가 중심이고 프로그램 제공과 내용에 대해 상담하고 모든 서비스 제공에 있어서 의견을 제공하도록 장려하였다. 하지만 이제는 그렇지 않다. 실제로 오늘날 점차적인 변화로 인해 서비스 제공 모델의 의견 제시 측면에서 장애인의 권한이 완전히 소실되었다고 말할 수 있을 것이다.

비용과 투자수익 비교는 터무니 없다. 호주연방정부는 매년 14억 달러를 장애인 고용지원서비스에 쓰고 있지만 프로그램은 월급을 통한 경제적 독립 달성으로 수백만 달러만을 투자수익으로 내고 있는 것이다.

목표는 장애인의 경제적 독립이 아닌 것으로 보인다. 정부, 고용지원서비스, 구직자는 목표를 높게 잡지 않는다. 이를 정책 입안자와 우리 공동체의 장애인의 능력에 대한 근본적 믿음 부족을 나타내는 것이라 일부는 생각한다.

그렇다면 무엇을 해야 하는가?

장애 고용지원 분야는 성공을 재정의하고 좋은 일자리 매칭을 활성화해야 한다.

### 1. 성공 재정의하기

---

<sup>34</sup> 바바드, E.Y., 인바, J., 로젠탈, R. (1982) “피그말리온, 갈라테이아, 골렘: 편향 및 비편향 교사 연구”. *교육심리학회지*, 74, 459-474.

장애 고용지원 분야는 최대한의 참여 및 경제적 독립을 중심으로 주요 성과 지표를 수립해야 한다.

고용지원센터 직원이 합당한 담당 건 수를 수행하고, 특정 직업에 적합한 구직자의 역량을 충분히 이해하고, 역량에 맞는 일자리를 적극적으로 찾고 있다면, 이와 같은 목표는 과도한 것이 아니다. 유연한 취직 후 지원과 더불어 개별 맞춤형 일자리 매칭은 50%를 달성하는 즉흥적인 접근법에 비해 6개월 이후에도 일자리 유지율 80%를 달성할 수 있다.<sup>35</sup>

## 2. 일자리 매칭 촉진하기

일자리 매칭은 상당한 기술을 융합해야 하며, 효과적인 고용 컨설턴트의 지표이다. 다음과 같은 기술이 포함된다.

- 열린 질문을 하고 경청하는 능력
- 업체의 수요와 구직자의 기술(수요를 맞추기 위해 추가 훈련이 필요할 수 있음) 대조 확인
- 고용주와 센터가 일자리를 구해준 취업자와 효과적인 의사소통
- 새로운 도전에 호기심을 갖고 노력하기
- 회복력 및 자신에 대한 믿음 유지
- 강력한 직관력 개발

장애인은 무력한 상황에 매우 익숙하기 때문에 강력한 직관이 중요하다. 제대로 답변을 하지 못한다면 이는 장애인들이 가치, 관점, 진실을 제대로 말하지 못하고 있다는 점을 보여주는 것이다. 고용 전문가는 구직자가 질문이나 선택 사항을 잘 이해하지 못하더라도 각 구직자가 이에 답변하도록 도와야 한다. 일부는 응징을 두려워하여 뭐라고 답해야 하는지 알아도 대답하는 것이 불편할 수 있다.

“청소부가 되고 싶어요?” 또는 “야외 활동을 좋아하지 않죠?” 등 날카로운 질문은 구직자를 잘못된 방향으로 더욱 몰아갈 뿐이다. 열린 질문을 하고 답변을 듣는 데에는

---

<sup>35</sup> 맥로글린, C.S., 가너, J.B., 캘러한, M.J (1987) *고용되기, 고용 유지하기: 심각한 장애인을 위한 직업 발달 및 훈련*. P.H. 브룩스 출판사.

시간과 관심이 더 필요하지만, 이와 같은 방식을 통해 신규 고용주의 기대에 부응하고 구직자 자신의 고용 목표를 달성하는 구직자가 편안한 환경에 일자리를 얻어 줄 수 있다.

마지막으로 특정 산업과 지역 일자리 시장을 이해하기 위한 연구가 필요하다. 장애인 고용지원센터 직원은 구직자에게 적합한 고용주를 찾기 위해 지역사회에서 자리를 잘 잡고 존중을 얻어야 한다. 좋게 물어보면 고용주는 자신이 원하는 기계공, 기자, 어린이집 교사 등에 대해 설명하는 데에 10분 정도 시간을 할애하는 것을 마다하지 않는다. 이와 같은 시장 조사를 통해 센터 직원은 고용을 하고 있는 곳이 어디이고 직원을 잘 대하는 곳이 어디인지 알 수 있다. 고용지원센터는 실제 일하는 사람에게서 해당 일자리의 요건에 대해 알 수 있다. 우리는 시장을 검증한다. 한 사람의 말만 듣는 것이 아니다. 구직자에게 특정 진로를 따라가라고 상담하기 전에 한 사람 의견을 다른 사람과 대조하고 본인의 직관으로 살펴 보는 것이 중요하다.

센터 직원이 조사를 끝내면 구직자의 능력과 목표가 제안한 분야와 어느 정도 맞는 지를 이해할 수 있게 된다. 그 분야 내에서 더 맞는 일자리 및 지역 시장 내의 직장을 확인 할 수 있다.

성공은 구직자의 목표와 능력을 매칭한 일자리를 찾아줄 때 이루어진다. 효과적인 일자리 매칭은 열린 고용에서 장기적인 최저임금 일자리 유지로 이어진다. 어려운 일이 아니다. 빵 만드는 것과 비슷하다. 밀가루, 물, 효소를 섞는 것과 같다. 레시피는 다음과 같다.

장점 기반 평가 + 개별적 관심 + 목표 높게 잡기 + 1:1 시간

= 개별맞춤 구직

제7계명

개별맞춤 구직

고용 컨설턴트가 개별맞춤 구직을 하도록 하기 위해선 다음의 질문에 답해야 한다.

1. 개별 구직자를 위한 새로운 일자리를 찾고 있는가 아니면 일자리 은행을 이용하는가?
2. 평균적으로 일자리를 찾아준 구직자가 얼마나 오래 일자리를 유지하는가?
3. 담당 건 수에서 현재 얼마나 많은 이들을 위해 일자리를 찾고 있는가?

그래픽 아이디어: 목표, 능력, 기회를 중첩하는 도표

## 8장 - 다재다능하고 전문성 있고 지원 받는 배려심 깊은 직원

조 그라팜(Joe Graffam) 교수의 논문에 따르면, 우리 업계 직원의 이직률은 평균 50%이다. 이는 장애인 구직자가 오늘 만난 직원을 12개월 후에 다시 볼 확률이 50/50이라는 점이다.

이직률이 왜 이리 높은 것일까?

‘골라내고 소모시키는 관행’을 장려하는 환경이 나타난 탓이다. 장애인 고용지원센터 대부분은 직원 훈련에 투자하지 않는다. 비용을 아끼기 위해 어리고 경력이 낮은 직원을 이용하려 하지만, 센터에게서 투자를 감당할 수 없다는 이야기를 듣는 것은 흔한 일이다. 이와 같은 센터들이 매달 25개 일자리 배정을 하라며 직원에게 엄청난 압박을 준다. 이는 하루에 1명 이상이다(내 의견으로는 장기적 일자리 유지, 일자리 배정, 취직 전후의 지원 등 한 사람이 모든 역할을 다하게 할 경우 1달에 2~3개의 일자리 배정을 넘어선 안 된다고 생각한다<sup>36</sup>). 하지만 이처럼 비현실적인 매달 25개 목표가 달성되지 못한 경우 직원은 일자리를 잃게 된다. 이는 직원뿐만 아니라 업계 전체에서도 좋지 않으며, 우리 장애인 구직자에게도 좋지 않다.

장애인에게 미치는 이와 같은 효과를 보았을 때 정책 입안자는 반성해보아야 한다. 장애인 구직자는 일관성이 있는 환경에서 성공할 기회가 가장 높다. 많은 이들이 일상적인 일관성이 필요하다. 누구와 함께 구직하는 지 알아야 한다. 사회 생활 능력이 부족한 이들, 특히 어린 구직자에게 변화는 두려운 일이다. 발달 장애가 있는 구직자에게는 자신의 의견을 말하는 데 어려움이 있으며, 이 때문에 우리가 필요한 것이다.

예를 들어, 질문에 생각하여 답변하는데 시간이 많이 드는 구직자가 있을 수 있다. 지원센터 직원이 이를 안다면 구직자 대신 답변하기 보다는 침묵에 당황하지 않고 충분한 시간을 주어서 스스로 답변하도록 할 것이다.

센터 직원들은 사람들 삶에 변화를 일으킬 수 있다고 믿고 처음에 들어왔다가 고용주가 장애인들을 위한 자신들의 열정에 부응하지 않는 것을 알게 되고 업계에서 이직을 많이

---

<sup>36</sup> 수치가 낮을지 모르지만 여기에는 전반적 담당 건 수, 협의, 현장 방문, 취직 후 기술 개발 및 사회 통합 등을 위해 한 주에 보낸 시간이 포함된다.

한다. 좋은 고용지원센터는 이와 같은 시기에 직원을 지원한다. 좋지 않은 센터는 신경을 쓰지 않는다. 직원에게 신경을 쓰면 단기 수익에 영향을 미치기 때문이다.

좋은 직원으로 꾸린 강력한 팀이 있어야 하는 또 다른 이유는 때로는 여러 구직자의 삶에서 역기능적인 관계를 총당해야 하기 때문이다. 장애인 고용지원서비스의 고객 일부에게 있어서 대인 접촉, 그 주에 *유일한* 대화가 고용 컨설턴트와 하는 대화가 전부이다.<sup>37</sup> 많은 장애인들이 빈곤에 처해 있으며, 이는 사회적 고립, 정신과 일반적 건강 문제, 형사 범죄 및 착취, 교육 및 사회적 기회 부족으로 이어진다.

울펜스버거는 줄어든 기회가 낭비된 삶의 ‘상처’로 이어진다고 까지 말하였다. 장애인이 지원적인 직장의 사회 및 정서적 혜택을 누릴 때까지 고용지원서비스 직원은 대리 역할을 하는 것이다.

이는 장애 고용 전문가의 역할을 한 층 더 어렵게 한다. 업계에서 때로는 ‘피를 흘릴 때까지 주어야’ 한다. 성과를 내라는 관리자, 장애인 구직자 고용의 혜택을 이해하지 못하는 고용주, 자신을 위해 해주는 일에 대해 특별히 감사하지 않는 장애인 구직자 등을 고려하면 고용센터 직원은 압박이 심한 일자리이다. 이들에게 대들면 꺼지라고 할 것이다! 장애 고용 전문가는 자신의 본래 역할을 수행하면서 이와 같은 모든 이들을 한 번에 상대해야 한다.

좋은 전문성 발달이 매우 중요하다. 직원은 받아들인 것이 없다면 줄 것이 없다. 맞춤형의 적절한 전문성 발달 프로그램은 직원이 다음을 할 수 있도록 한다.

- 신입으로서 순진한 실수 피하기
- 기술 연마하기
- 국제 연구로 실천 방식 지원하기
- 정보와 경험 공유하기
- 함께 문제 해결하기
- 배터리 충전하기
- 센터가 자신의 직원들뿐만 아니라 센터가 서비스를 제공하는 이들에게도 신경을 쓴다는 점 알기

---

<sup>37</sup> 고용 컨설턴트는 적절한 고용을 찾고 취직 후 지원을 담당하는 일선 직원을 지칭한다.



많은 장애 고용지원센터 직원들은 도살장의 소처럼 다루어진다. 들어오면 가공하고 내보낸다. 이들의 전문성 발달 프로그램에서는 전화, 업체 목록만 주고 “전화 걸어서 약속 잡고 나가봐... 잘해봐”라고 할 뿐이다.

취약 계층이 고용의 꿈을 이루게 한다는 점에서 이들을 소중히 여기는 사람들이 업계에 진입하고 있다. 센터 직원들은 돕고 싶은 마음에서 시작한다. 많은 이들이 장애인 가족이나 친구와 실제 경험이 있으며 이들의 삶을 개선하고 싶어한다. 그리고 목표를 이루려면 높을수록 가치가 있다! 이전에 직장이 없던 이들이 일자리를 얻고, 업무를 배우고, 능숙해지고, 가치를 인정 받고, 장애가 고용 환경에서 사실상 *없어지*는 것을 곁에서 지켜보는 만족감은 매우 보람차다.

일자리 배정 사이 사이 힘든 시간에 직원들의 배터리가 항상 차 있도록 우리는 이들에게 투자해야 한다.

직원에게 장애 고용지원서비스 IV급 자격증 등 업계의 자격증을 제공하는 것이 중요하다. 적합한 인재는 고급 훈련 기회를 제공 받아야 한다. NOVA 고용지원센터는 정신 건강, 자폐, 청각 장애 등 여러 분야의 국제적 전문가가 제공하는 정기 장애 훈련을 진행하고 있다. 이와 같은 교육과 훈련은 우리 센터 직원들이 의미 있는 최저임금 일자리를 구직자에게 찾아주는 효과를 더 높일 뿐 아니라 장애 고용지원 분야 전체에

기여한다. 국제적 연사인 템플 그레딘,<sup>38</sup> 캐롤 샬,<sup>39</sup> 데일 디레오<sup>40</sup> 등과 함께하는 우리의 여러 공공 행사들은 공동체의 의식 수준을 향상시킨다.

그렇긴 해도 효과적인 고용 컨설턴트는 공식 자격증이 반드시 필요가 없고 일 잘하는 우리 직원 중 일부는 자격증이 아예 없다. 하지만 업무는 힘들고 복잡하며 상당한 노력이 필요하다. 번아웃을 예방하고 안정적인 인력을 유지하기 위해서는 직원들은 장애인의 특성과 공통적인 어려움을 이해하고 개인적으로 대처하는 지속적인 전문성 발달 프로그램을 받아야 한다.

스마트한 관리자가 직원들을 긍정적이고 도전하게 하기도 하지만, 의식 있고 똑똑하고 전문적인 팀을 통해 장애인에 대한 부정적인 경험을 감소시키고 수요자인 고용주나 동료들에게 긍정적인 (좀 더 현실적인) 구직자 이미지를 제시할 수 있다.

다른 것이 다 같다고 가정하였을 때 장애가 덜한 이들을 지원하는 컨설턴트가 장애가 많은 이를 지원하는 컨설턴트보다 먼저 앞서가기 때문에 모든 고용지원 전문가는 높은 기준을 가져야 한다. 다시 한 번 말하지만 이는 장애인은 ‘기준 미달’이라는 인식 때문이다. 우리는 고용주로 인한 초기의 어려움을 극복하기 위해 우리 직원에게 투자한다.

<10계명>은 장애가 있는 이들에게 진로 선택에 힘을 실어 주고, 적합한 일자리를 찾도록 지원하고, 고용주가 이들의 잠재력을 실현시킬 수 있는 특성을 파악한다. 직원들이 목표를 높게 잡지 않고 장애인의 필요를 이해하는 데 능숙하지 않으며 *그리고*

---

<sup>38</sup> 템플 그레딘은 3.5세가 되기 전까지 말을 하지 않았으며, 자신의 좌절감을 소리지르고 고음을 내거나 으르렁 거리며 표현하였다. 1950년 그레딘은 자폐 진단을 받았으며 그레딘의 부모님은 그레딘을 시설로 보내야 한다는 이야기를 들었다. 템플 그레딘 박사는 현재 세계에서 가장 성공하고 알려진 자폐증이 있는 성인이다. 그레딘 박사는 현재 콜로라도 주립 대학교의 동물과학 교수로 일하고 있다.

<sup>39</sup> 샬 박사는 1980초부터 자폐증 환자에게서 배우며 이들을 지원하고 있다. 버지니아 코먼웰스 대학교의 버지니아 자폐자원센터장으로서 미국의 버지니아 주의 자폐증 환자를 돕고 있다.

<sup>40</sup> 대표적인 연사, 컨설턴트, 장애인 지원가인 데일 디레오는 미국 전역은 물론 호주, 캐나다, 유럽에서 장애인을 위한 공동체 포용 훈련을 제공하고 있다. 데일은 지난 35년 동안 150,000명 이상의 참가자에게 훈련을 제공하였다.

고용지원센터가 어떤 수를 쓰더라도 성과만을 지향한다면, 장애가 심한 구직자는 더 짧은 시간만 지원을 받게 되는 위험성이 있다. 그렇기 때문에, 고용지원은 정부의 변화, 경제 침체, 사회적 트렌드에 따라 변화해서는 안 되는 것이다.

장애 고용지원 분야는 장애인을 소중히 여겨야 하며 열린 노동 시장에서 의미 있는 최저임금 일자리를 찾아주어 이들의 삶을 개선해야 한다. 솔직히 말해 누군가 별 관심도 없는데 이 분야에 종사한다면 단지 착취하기 위해 있을 뿐이다.

장애 고용지원 구직자에게는 일관성, 일상, 친숙함, 직원들을 믿을 수 있는 신뢰가 있어야 한다. 따라서 장애 고용지원센터 직원들은 전문적이고 훈련이 잘 되어 있고 활력이 넘쳐야 한다. 지속적인 전문성 발달 노력은 너무 지나친 요청이라고 여겨져서는 안 될 것이다.

## 제8계명

다재다능하고 전문성 있고 지원 받는 배려심 깊은 직원

하나 더 알아보아야 할 것이 있다. 장애인 고용지원센터에 다음을 물어보아야 한다.

1. 직원 훈련 프로그램을 설명해주세요.

그래픽 아이디어: 테레사 수녀와 슈퍼맨을 합쳐놓은 듯한 지원센터 직원☺

## 9장 - 지역사회 연계

여러분의 지원 네트워크는 요즘 어떠한가?

근처에 여러분을 알고 도와줄 수 있는 친구, 가족, 이웃이 있는가? 여러분은 모임이나 교회의 회원인가? 여러분의 사회적 네트워크가 온라인뿐만 아니라 오프라인에도 실재하고 있는가? 일을 하고 있을 때 도움이 필요하면 동료를 활용할 수 있는가?

많은 장애인 구직자가 이와 같은 지원 네트워크가 없다. 타인과 상호작용이 부족하여 의사소통 능력과 지원 네트워크를 찾고 형성하는 능력에 영향을 미치기 때문에 고립이 고립을 낳는다. 따라서 구직 활동 노력과 더불어 고용지원센터 직원은 장애인이 지역사회와 관계를 형성하게 도와야 한다. 이와 같은 연계를 통해 우정이 생기고 우정이 이들을 보호한다. 친구가 주변에 있으면 일자리를 유지할 확률도 높다.

자금제공기관과의 나의 현재 계약에서는 우리가 장애인 고용지원서비스로서 고용 목표를 도울 수 있는 지역사회와 장애인들을 연계해주도록 기대한다. 이는 구직자에게 구직을 시작하기 전에 안정적인 주거를 확보하도록 하는 것과 같은 기본적인 것이 될 수 있다. 구직자를 스포츠 클럽, 레크리에이션 지원 모임, 주간 예술 교실, 자원 봉사 등에 소개시켜주는 일도 될 수도 있다.

목표는 사회적 네트워크를 형성하여 진정한 지역사회 연계를 통해 구직자를 참여, 지원, 뒷받침하는 것이다. 지원 활동을 통해서 고용 유지가 잘 이루어진다.

여전히 많은 장애인 고용지원센터가 이와 같은 중요한 서비스를 제공하지 않고 있는데, 이와 같은 활동이 수치로서 나타낼 수 있는 성과를 달성하기 위한 시간을 빼앗기 때문이다. 이러한 프로그램들은 장애가 덜하거나 지원할 필요가 적은 이들을 지원하여 구직자를 ‘부풀린다’. 이들에게 있어서 이미 지원 네트워크가 있고 지원자의 시장성에 기여하기 때문에 새로운 지원 네트워크 형성은 불필요하다. 이와 같은 경우 지역사회 지원은 꼭 필요한 것은 아니며, 추가적인 지원이 더 장애가 많고 어려운 이들에게 제공되어 일자리를 찾아주기보다는 장애가 심한 이들은 기피하고 사회적 지원을 잘 갖춘 이들만 찾게 된다.

장애인이 이민자이고 영어가 아닌 모국어인 경우 고용지원서비스를 이용하기가 더욱 어렵다. 시골 지역에 거주하는 것도 기회를 줄이게 된다. 호주에서 차별과 장애의 복합적인 효과로 인해 호주 원주민은 더 취약하다. 2008년 15세 이상 원주민의 50%가 장애 또는 장기적 건강 문제를 보고하였으며, 이는 낮은 육체 및 정신 건강, 높은 위험 요인 노출, 높은 사회경제적 취약성 수준과 관련된다.<sup>41</sup> 시골 지역의 제한적인 일자리 기회와 더불어 이는 구직을 정말 어렵게 한다.

고용지원서비스 일선 직원들은 구직자의 지원 네트워크를 구축하고 수리하는 것이 중요함을 뼈저리게 잘 알고 있다. 우리는 이와 같은 지원을 한 층 더 발전시켜 고객들을 지역사회 내 관심 분야와 연계시켜주는 지역사회 연락관 직책을 만들었다.

지역사회 연계는 외로움을 예방한다. 많은 구직자가 한 주 내내 혼자 보낸다. 고용지원서비스가 이들이 대인 접촉을 하는 유일한 곳이다. 이것이 개인적인 선택의 문제라면 상관 없지만, 그렇지 않은 경우가 대부분이다.

균형 잡힌 삶에는 여러 가지 역할에 대한 참여가 필요하다.<sup>42</sup> 장애인은 장애가 없는 이들보다 일반적으로 역할이 적으며, 이들이 가진 역할은 부정적이며 선택한 것이기 보다는 배정된 것이다. 강제로 ‘자선의 짐’ 또는 ‘실업자’ 등과 같은 역할에 배정되며 장애를 통해서만 자신들이 보여지는 것을 견뎌내야 한다.

---

<sup>41</sup>호주 보건복지연구소(2010) 2010년 호주의 건강: 호주 보건복지연구소 12차 격년 보고서. 캔버라: 호주 보건복지연구소.

- 생산성위원회(2011) ‘원주민 공동체 내의 장애: 장애 돌봄과 지원: 생산성위원회 질의 보고서 개요 및 권고 사항. 캔버라: 생산성위원회: 531-561
- 호주 보건복지연구소(2013) 2012년 원주민 및 토레스 해협 섬 주민의 건강성과프레임워크: 구체적 분석. 캔버라: 호주 보건복지연구소.

<sup>42</sup> 윌펜스버거(1983)에 따르면, 사회적으로 가치 있는 역할에는 집과 가족, 우정, 존엄성/존중/수용 받기, 소속감, 역량의 교육/개발/활용, 지역 사회의 일에 의견 내기, 참여 기회, 적절한 물질 생활 수준, 주거할 곳, 일하고 자립할 기회 등이 있다.

효과적인 고용지원서비스의 목표는 이와 같은 관점을 처음부터 타파하는 것이다. 처음 만남부터 좋은 지원센터는 구직자를 알아가는 프로세스를 시작한다. 동시에 팀으로써 구직자가 필요한 다른 서비스에 대해 고민한다.

지역민과 함께하는 여가 시간과 관계는 우리를 안심하게 한다. 또한, 소그룹 차원에서 형성된 관계는 향후 우리 업무에 든든한 지원자가 되기도 한다. 이들은 우리를 알고 좋아하고 신뢰하고 우리에게 적합한 기회가 있으면 알려준다.

이와 함께 사회적 역할 참여는 일할 준비를 돕는다. 눈 맞추기, 악수, 인사하기 등 다시 배우거나 이전에 없었던 사회 생활 기술을 일상적 환경에서 연습할 수 있다. 일례로 황 푸라는 청년이 있었는데 지역의 알뜰 가게에서 자원 봉사하였다. 그의 동료로부터 적합한 행동(언어, 옷, 위생, 눈맞춤, 인사, 할 일 찾기)을 따라 해서 사회적 능력을 크게 향상할 수 있었고 이후 면접에서 크게 도움이 되어 첫 유급 일자리를 얻을 수 있게 되었다.

황 푸는 집에서 이와 같은 기술을 배운 것이 아니다. 장애인 고용지원센터는 세대 간 장애 및 복지 측면에서 다루어야 하는 경우가 많다. 아버지와 어머니(생존한 경우)가 일한 경험이 없다면 아이들이 구직에 도움이 될 수 있는 전달해줄 경험이 제한적일 것이다. 부모님이 이들을 건들지 않는 복지 시스템에서 자라났을 수도 있다. 다음 세대도 똑같은 경험을 한다. 이들은 좋은 교육과 의료를 놓친다. 고용의 기회에 대해 알기 전까지 수 세대가 지나온 경우도 있다.

이와 같은 사례로 지역의 한 원주민 가족이 있었는데 구직자(토마스)와 7명의 남자 형제, 2명의 여자 자매, 어머니로 된 가족이었다. 이들은 모두 공공주택에 거주하고 있었다. 16세의 막내인 토마스 피츠제럴드는 가족 중 처음으로 지적 장애 판별을 받고 고용지원센터로 왔다.

그에게 세차 일자리를 얻어다 주었다. 새로운 차를 세차하는 것을 특히 좋아하였다! 하지만 2주차가 되자 열정이 사라졌다. 토마스와 이야기하다 보니 집으로 돈을 가져갔는데 형들이 빼앗아서 그런 것이었다.

직원 동료와 나는 토마스가 번 돈을 일정 부분이라도 가질 수 있는 방안이 없는 지 물어보려고 토마스의 어머니를 집에 찾아갔다. 집에 도착하였을 때 토마스 어머니는 *고인돌 가족 플린스톤*을 TV로 보고 있었다. 어머니에게 토마스에 대해 이야기할 수 있겠냐고 물었다. 어머니는 고개를 끄덕였지만 TV만 보고 우리가 하는 이야기를 듣지 않았다. 절박함에 내 동료는 어머니와 TV 사이에 앉아서 TV를 못 보도록 막았고 나는 어머니 눈을 더 잘 볼 수 있었다. 하지만 어머니는 TV 속 프레드와 바니를 보고자 몸을 기울였다.

목표가 없고 일자리에 대한 가치와 혜택의 경험이 없는 환경에서 개인적 발전을 위한 의욕을 일으키기가 힘들다.

토마스가 일을 그만두는 것은 시간 문제였다. 일자리 유지 지원은 차치하더라도 고용에 대한 가족의 이해 부족이 토마스가 신체적으로 일할 수 있음에도 실업자로 만들었다.

구직자 지원 네트워크는 키워야 하는 것이다. 네트워크 망이 강할수록 자신의 필요를 말하고 지원을 구하고 적합하고 장기적인 고용을 찾고 유지할 가능성이 높아진다.

## 제9계명 지역사회 연계

장애인 고용지원센터에게 물을 질문은 간단하다.

1. 어떠한 방식으로 구직자를 지역사회에 연계하고 유지하도록 하나요?

그래픽 아이디어: 편안하고 포용적인 네트워크 ‘망’

## 10장 - 취직 후 지원

고용지원서비스 업계에서 26년이 지난 후에도 우리 센터는 처음 구직자가 일자리를 유지하도록 지원하고 있다. 안토니를 18세였을 때 가구제조업체에 일자리를 얻어주었는데, 안토니는 업체가 문 닫을 때까지 7년간 일하였다. 우리 센터 직원이 안토니와 고용주 모두와 연락을 계속 취하고 있었기 때문에 새로운 일자리로 원활히 이직하도록 도울 수 있었다. 안토니는 지역의 작은 마트에서 문 닫을 때까지 여러 해 동안 일하였다. 그 후 큰 마트에 일자리를 얻었다. 안토니와 센터 직원이 연락을 유지하고 있었기 때문에 실업 상태는 몇 주가 아닌 며칠 밖에 되지 않았다.

하지만 이번 일자리에서 안토니는 같이 일하던 직원이 자신을 이성적으로 좋아한다는 착각을 해서 결국 이직하게 되었다. 현재는 트럭에 선적하는 가공육류식품 도매상에 일하고 있다.

안토니의 직장 생활 동안 나 아니면 다른 센터 직원이 그의 삶과 일에 영향을 미치는 여러 문제를 헤쳐나가도록 지도하였다. 지원에는 위에 언급한 ‘이성’에 대한 조언에서부터 집을 알아보는 일, 약물 및 술 문제, 근로자 권리 및 책임 교육 등 다양하였다.

취직 후 지원이 없었다면 안토니는 지난 26년 동안 일자리를 유지할 수 없었을 것이다. 우리는 안토니를 ‘빠뜨리지 않도록’ 하였다. 적절한 지원 센터가 이를 모르고 본인은 이를 알리지 못하여 장애인 중 일부는 잠시 일하고 오랜 기간 일자리가 없는 경우가 있다.

안타깝게도 취직 후 지원은 더 이상 장애인 고용지원서비스 훈련의 핵심이 아니다. 많은 경우에는 부분적으로 다루고 있다. 심한 경우 아예 가르치지 않는다. 과거에 고용지원센터는 신규 직원들에게 업무를 작은 단위로 나누어 수행하여 전체 업무를 달성하는 업무 분석이라는 도구를 사용하는 법에 대해 보여주었다. 직원들은 새로 일자리를 얻은 심각한 장애인에게 다음 업무는 무엇이고 각 업무가 무엇인지를 알려주어 효과적으로 돕는 방법을 배워야 했다. 이는 최소한 간섭하는 방법에서 최대한 간섭하는 방식으로 이루어지도록 설계 및 활용하였다. 이는 새로 일자리를 얻은 장애인이 업무를 완수하는데 필요한 기술을 얻도록 돕는 고용지원센터 직원이 이들의



현재 기술과 역량을 확인하고 이들이 업무를 완수하는데 최소한 개입하는 것부터 시작하는 것이다.

취업자 부풀리기<sup>43</sup> 때문에 고용지원센터를 통해 취직을 한 구직자의 필요성은 줄어들었다. 그 결과, 심각한 정신적 행동 문제를 다루고 주요 인지 장애 영향을 이해하거나 심각한 운동 장애에 대한 해결 방안을 찾는 역량은 거의 없어지게 되었다. 요즘 고용지원센터에서 생각하는 지원이란 구직자에게 자금 지원 기준 기간인 3~6개월 사이에 “잘 지내고 있어요? 좋아요!”라고 가끔 물어보는 것에 지나지 않는다.

보조금이나 인센티브로 대체되고 인센티브 기간이 끝난 후 자립을 위한 취직 후 지원 없이, 취업자의 기술 부족이 나타나고 고용주는 경제적이지 않은 고용에 월급을 모두 제공해야 하는 상황에서 지속적 일자리 제안은 철회된다. 장애인이 선천적으로 체력이 6개월만되는 것이 아니라 바로 이러한 이유로 6개월 이후 고용률이 급격히 떨어지는 것이다! 효과적인 취직 후 지원은 장기적 일자리 유지를 가능하게 한다. 장애인의 자립 목표를 달성하도록 돕기 위해선 장기적 일자리 유지가  *반드시*  모든 장애인 고용지원서비스의 목표가 되어야 한다.

효과적인 취직 후 지원이란 다음과 같다.

- 개인에게 맞춤형
- 직장에 유용
- 역할, 직장, 개인적 변화에 따라 유연
- 시간의 정함이 없음

취직 후 지원은 여러 형태가 있다. 장애의 특성, 취업자가 지원 받고 싶은 방식, 직장의 특성에 따라 달라진다. 지원은 하루에 8시간 1주에 5일씩 시작할 수 있다. 신규 취업자가 자신의 업무를 마크 골드의 방법인 다른 방식(*Try Another Way*)<sup>44</sup>에 따른 업무 분석, 큐 카드, 신체 감각적 이해를 위한 손짓을 통해 완수하도록 도울 수 있다.

---

<sup>43</sup> 부풀리란 일자리를 찾아주기 쉬운 구직자를 상당한 지원이 필요한 이들보다 우선시하는 널리 퍼진 관행이다.

<sup>44</sup> <http://www.marcgold.com/> 조회일: 2014년 10월 3일.

지원은 일하는 하루 종일 일관적 코칭이 될 수도 있고 하루가 어떻게 지나가고 있는지 점심시간에 간단히 전화하여 확인하는 것이 될 수도 있다. 장애 고용지원센터 직원들은 필요 수준을 이해할 만큼 자신들의 장애인 고객을 잘 알고 있어야 한다.

예측되거나 예측하지 못한 상황에 의해 지원의 필요 또한 변화하게 되는데, 이러한 이유로 효과적인 취직 후 지원은 시간의 정함이 없는 것이다. 글을 읽지 못하는 청년에게 버스 시간표가 크게 바뀐다고 생각해보아라. 앞선 8장에서 대형마트에서 진열 위치가 바뀐 멜라니를 생각해보아라. 한 직원이 떠난 후 직장에서 바뀐 변화를 그려보아라. 장애인이 일자리를 얻기 위해 지원이 필요했다면 이와 같은 상황에서도 일자리를 유지하기 위해 지원이 필요할 것이다.

시간이 지남에 따라 장애의 특성이 변화할 수 있으며, 지원 요건이 변해야 할 수도 있다. 발작성 정신 질환, 복합 질병, 단순히 변화에 대처하지 못하는 장애인 등이 예가 될 수 있다

이와 같은 점을 몸소 체험한 바 있다...

나는 다운 증후군이 있는 여러 청년에게 산업용 바닥 닦는 기계를 사용하는 법을 알려준 적이 있다. 일을 잘 하여서 다른 훈련 기관에도 이들의 능력을 보여줄 수 있겠다 생각하였다. 그 기관에서 똑같은 바닥을 사용한다는 점도 확인하기까지 했다.

하지만 한 마디로 이 계획은 수포로 돌아갔다!

이를 통해 배운 기술을 다른 곳에 사용하려면 매우 구체적이어야 한다는 점을 이해하게 되었다. 우리가 훈련한 바닥 닦는 기계는 파란색이었다. 기관의 기계는 다 똑같았지만 색깔만 초록색이었다. 콘센트도 달랐으며 우리가 훈련했던 곳보다 방도 더 컸다. 이후 다시 원점으로 돌아가서 여러 가지 환경에서 여러 색깔의 바닥 닦는 기계로 좀 더 일반적인 기술을 익히도록 했다.

훈련은 시간, 돈, 노력이 들기 때문에 모든 면에서 힘들게 취직한 이의 일자리를 유지시키는 것은 이치에 맞는다. 이유는 다음과 같다.

- 개인이 소득이 생기고 이는 사회의 일부가 되고 사회에 기여한다. 일자리는 앞서 말한 세 가지 모두를 경험하게 되는 첫 번째 경험이 된다.

- 직장에서 능률적이고 지원을 받은 취업자가 자신의 일을 좋아하게 되며 오래 머물 가능성이 높다.
- 사회는 돈을 벌고 자신이 유용하다고 느끼게 되어 적극적으로 가정 및 공동체 생활을 하는 자신감 있고 참여하는 개인을 얻게 된다.
- 경제에서 복지를 받는 사람이 한 명 줄고 세금을 내는 사람이 한 명 늘게 된다(곰곰이 생각해보면 이는 두 #의 효과가 있는 셈이다).

효과적인 취직 후 지원의 경제성을 진지하게 받아들여야 한다. 자신의 일을 즐기고 효과적으로 이행하도록 돕는 개별 맞춤형 지원은 일자리 유지율을 80%까지 높인다. 즉, 6개월 이후 시간의 정함이 없는 맞춤형 취직 후 지원으로 잘 매칭된 일자리는 일자리 보유율을 55% 개선하는 것이다.

취업자에게 일자리가 잘 맞는다면 지원의 필요는 줄어들게 된다. 주형에서 콘크리트 블록을 꺼내어 말리는 일을 담당한 청년과 함께 한 적이 있다. 내가 그 청년을 ‘훈련’시키는 동안 10개 중 1개를 깨뜨려 먹었다. 직장 상사는 보통 그렇게 깨먹는다고 하였다. 하지만 우리 청년은 바로 일에 적응하였다. 타고난 재주가 있었고 하나도 깨먹지 않았다. 이 청년을 위한 우리의 지원은 매주 방문하는 것으로 줄어들었다.

이직을 원하는 사람은 매우 적다. 모두들 안정적인 환경에서 안정적인 일자리를 선호한다. 효과적인 취직 후 지원은 지원이 많이 필요한 이가 새로운 관리자, 생산 운영의 변화, 장비 업그레이드 등에도 일자리를 유지하도록 하여야 한다. 성공적으로 취업한 이들은 직장에서 승진하기도 하며 다른 직책으로 옮기기도 한다. 이와 같은 변화도 지원이 필요하다. 좋은 고용지원센터는 구직자를 커리어 기간 내내 도울 준비가 되어야 한다.

현재, 구직자, 지원센터 직원, 고용주가 모두 노력을 기울여도 구직자는 6개월 보조금 기간이 지나면 불필요하게 된다. 더 오래갈 수 있지만, 지속적인 지원이 없다면 원래 일자리 수준을 유지할 수 없을 것이다. 그렇다면 이들은 어떻게 되는가? 근무 시간이 줄어들어 고용으로 생계를 유지할 충분한 소득이 없게 된다. 아니면 해고된다. 2년 동안 일하고 난 뒤에 이들은 장애 지원 연금 대상도 아니게 된다.

근본적으로 장애인 근로자는 장소, 방법, 오랜 시간에 관계 없이 필요에 기반하여 지원 받아야 한다는 점을 알아야 한다. 지원을 받을 수 있다는 점을 아는 것만으로도 안심이고 스트레스를 줄이며 건강이 나빠지는 것을 막을 수 있다.

우리는 장애인이 장애가 없는 이들과처럼 모든 선택을 누릴 수 있을 때 사회에 도움이 된다고 정하였다. 이것이 우리의 진심이라면 우리는 장애인이 일자리를 유지하고 독립으로 이어지는 최대한의 고용을 통해 생계를 유지하도록 지원해야 한다.

## 제10계명 취직 후 지원

다음에 대한 질문에 대한 답을 구하는 것이 장기적인 고용 유지에 도움이 될 것이다.

1. 지속적인 취직 후 지원을 제공하는가?
2. 구직자의 지원 필요는 어떻게 결정하는가?
3. 지원에 대한 시간 제한이 있는가 아니면 구직자를 일을 하는 내내 계속 지원하는가?

그래픽 아이디어: 좋은 우정처럼 진정한 장기적 지원을 나타내는 이미지!

## 결론

사람들의 삶을 낭비해도 괜찮은가?

다음을 생각해보라...

복합적인 건강 문제가 있는 병약한 상태의 구직자가 장애인 고용지원센터에 찾아왔는데 건강 문제가 자신의 탓이라고 여기는 듯하다...

고용지원센터는 구직자를 일단 들어오게 하고, 단점만 파악하는 단점 기반 평가를 통해 일자리를 얻어주기 너무 힘든 사람을 가려내는 자신들의 정책을 적용한다...

센터는 센터의 수익이 확보되도록 구직자를 첫 번째 고용주에게 보내어 최소한의 성과만 내도록 지시 받은 훈련이 되지 못한 직원 팀에게 배정한다. 일자리 배정은 정부 보조금에 기반하여 이루어진다...

지원센터는 조언, 훈련, 일자리 내 지원도 하지 않고, 담당 센터 직원이 구직자와 다시 일하지 않을 확률이 50%가 되기 때문에 구직자가 일자리를 얻든 유지하든 신경을 쓰지 않는다...

구직자로서 6개월 보조금 기간이 끝난 뒤 일자리를 잃으면 귀하라면 다시 도전하겠는가?

그렇지 않을 거라 생각한다.

하지만 걱정 안 해도 된다. 장애가 있으면 누구도 귀하에게 무엇을 달성하라 기대하지 않는다.

우리는 심각한 장애인들에게 이와 같은 경험이 일상화되는 위험에 처해 있다. 울펜스버거가 낭비된 삶의 상처라고 말한 것이 바로 이것이다. 삶을 낭비하지 않기 위해 산업과 사회로서 우리는 현재보다 목표를 높게 잡아야 한다. 장애 고용지원 분야는 열린 고용을 통한 독립을 목표로 해야 한다.

좋은 소식은 장애인 지원자를 통해 우리는 열린 고용을 통한 독립을 목표로 할 수 있다는 점이다. 심각한 장애인은 맞춤형 및 지속적인 지원이 있다면 이들도 일반인들과 일할 수 있다는 점을 계속해서 증명하고 있다. 안타깝게도 병폐적인 시스템과 잘못된 프로그램

설계 때문에 많은 구직자들이 독립의 목표를 실현하기 위한 올바른 유형 및 양의 지원을 받지 못하고 있다.

현재 고용지원센터, 이들의 직원, 고용주, 장애인을 위한 정부 시스템 등 장애인이 아닌 이들이 우선시 되고 있다. 고용지원서비스의 목표는 장애인 구직자에게 적절한 장기적 고용을 찾아주는 것이 아니다. 이들의 목표는 센터의 존속을 위한 성과를 채우는 것이다. 현재의 영리 목적의 모델 하에서 장애인 고용지원센터는 별 등급을 유지해야 하고 수익을 유지해야 한다. 아니면 폐쇄해야 한다.

센터가 폐쇄되지 않도록 하는 것이 목표이지 구직자가 직업을 유지하도록 하는 것이 목표가 아니다.

하지만 두 가지 모두를 달성할 수 있는 방안이 있다. <10계명>에서 지적인 실패한 시스템 하에서도 NOVA 고용지원센터를 찾아온 이들 중 22%가 장애 지원 연금에서 아예 나왔거나 의존도를 상당히 줄일 수 있었다. 과거에는 풀타임 일자리에 부적합이라 평가 받던 이들이 주당 최소 30시간 일을 하고 있다.

이와 같은 성공 사례를 호주 인구 전반에 적용한다면 160,000명의 장애인이 장애인 지원 연금에서 벗어날 수 있다. 이는 사회에 엄청난 비용 절감을 해주는 것이다. 주당 연금이 \$350라 하면 이는 세납자에게 비용일 뿐이다. 이를 1년인 52주로 곱하고 160,000을 곱해보라. 일자리를 얻은 새로운 소비자를 통한 경제적 활성화 효과 외에도 30억 달러의 비용을 잠재적으로 줄일 수 있는 것이다.

무엇보다, 일을 충분히 할 수 있고 참여할 의사가 있는 160,000명의 삶을 인정하는 것이다.

장애인 고용지원센터의 주된 목표가 최대한의 참여를 통한 장애인 구직자의 필요와 목표를 위할 때에만 고용지원업계는 진정으로 성과를 자축할 수 있을 것이다.