

## 직장 내 괴롭힘 관련 체크포인트

- 누구나 직장 내 괴롭힘의 피해자 혹은 가해자가 될 수 있습니다. 더욱 조심하고 잘 알아두어야 하는 직장 내 괴롭힘! 이제는 정말 멈춰야 할 때입니다.
- 사업주와 노동자, 조직까지 모두가 노력해야 비로소 예방할 수 있는 직장 내 괴롭힘에 대해 살펴보도록 하겠습니다.

### 1. 직장 내 괴롭힘 판단 방법

- 직장 내 괴롭힘이 성립하려면 아래 3가지 요건을 모두 충족해야 합니다.
  - ①직장에서의 지위 또는 관계 등 우위를 이용
  - ②업무상 적정범위를 넘을 것
  - ③신체적.정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위일 것
- 구체적인 사례를 두고 3가지 성립요건을 살펴보겠습니다.

#### ◆ 의류회사 팀장과 디자인 담당자 사건

□ 의류회사 디자인팀장은 조만간 있을 하계 신상품 발표회를 앞두고 소속팀원에게 새로운 제품 디자인보고를 지시했습니다. 디자인 담당자가 수차례 시안을 보고하였으나 팀장은 회사의 이번 시즌 신제품 컨셉과 맞지 않는다는 이유로 보안을 계속 요구하였고 이로 인해 디자인 담당자는 업무량이 늘어 났으며 스트레스를 받은 사건

#### 【판단】

- ①직장에서의 지위 또는 관계 등 우위를 이용  
-직속 관리자라는 우위를 이용
- ②업무상 적정범위를 넘을 것  
-신제품의 디자인 향상을 위해 부서원에 대해 업무독려 및 평가, 지시 등을 수차례 실시하는 정도의 행위는 업무상 필요성이 있으며 그 양태가 사회통념상 상당하지 않다고도 보기 어려움 상황
- ③신체적.정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위일 것

-디자인 담당자는 업무상 스트레스를 받음

▶종합적 판단 : 직장 내 괴롭힘에 해당하지 않음

#### ◆ 육아휴직 복귀자에 대한 집단따돌림 사건

□ 육아휴직 후 복직한 직원에게 전에 담당하던 업무(창구 수신업무)가 아닌 창구 안내 및 총무 보조업무를 주고 직원을 퇴출시키기 위한 집단 따돌림을 지시했습니다.

피해자를 제외한 다른 직원들만 참석한 회의에서 피해자를 내쫓기 위하여 따돌림을 할 것을 지시하는 취지의 내용을 전달하였고 이후 책상을 치우고 창구에 앉지 못하게 할 것도 지시하였습니다. 그를 직원으로 생각하지 않는다는 취지의 발언을 하는 등 행위를 하여 피해자는 우울증을 앓았고 결국 퇴사한 사건

##### 【판단】

①직장에서의 지위 또는 관계 등 우위를 이용

-회사 임원이라는 직위를 이용하여 다른 직원에게 따돌림을 지시하는 등 행위를 함

②업무상 적정범위를 넘을 것

-육아휴직 후 복귀한 직원에게는 휴직전과 같은 업무 또는 같은 수준의 임금을 지급하는 직무에 복귀 시켜야 하는 법적 의무가 있음에도 이를 무시하고 오히려 육아휴직 후 복귀한 직원을 퇴출시킬 목적으로 보조업무를 부여하고 책상을 치우는 등의 행위를 한 것은 업무상 필요성이 없는 행위에 해당함

③신체적.정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위일 것

-극심한 정신적 스트레스로 인한 우울증을 앓았으며 결국 퇴사함

▶종합적 판단 : 직장 내 괴롭힘에 해당

#### ◆ 신고직원에 대한 징계처분 사건

□ 근로자가 직장 내 괴롭힘을 당했다고 회사에 신고했으나 조사결과 직장 내 괴롭힘에 해당하지 않았습니다. 신고 당한 근로자가 함부로 신고하면 어떻게 되는지 보여줘야 한다면서 징계를 요구했습니다. 회사는 회사 분위기를 흐린 것에 대한 책임을 물어야 한다고 판단하여 신고직원을 징계했습니다.

##### 【판단】

▶종합적 판단 : 직장 내 괴롭힘을 신고한 근로자나 피해근로자에 대한 불리한 처우는 금지됩니다. 신고자가 문제 삼은 행동이 직장 내 괴롭힘에 해당하지 않아도 신고자에 대한 불리한 처우는 금지됩니다.

#### <참고> 직장 내 괴롭힘 행위 예시

##### ■폭행 및 협박행위

신체에 유형력을 행사하는 폭행행위나 협박하는 행위는 사실관계만 확인되면 인정 가능

##### ■폭언, 욕설, 헐담 등 언어적 행위

-공개된 장소에서 이루어지는 등 제3자에게 전파되어 피해자의 명예를 훼손할 정도라 판단되면 인정가능

-지속.반복적인 폭언.욕설은 피해자의 인격권을 심각하게 해치며 정신적 고통을 유발할 수 있으므로 인정 가능

##### ■사적용무 지시

반복적으로 개인적인 심부름을 시키는 등 인간관계에서 용인될 수 있는 부탁의 수준을 넘어 행해지는 사적용무 지시는 업무상 필요성이 없는 행위이므로 인정 가능

##### ■집단 따돌림, 업무수행과정에서의 의도적 무시.배제

근로계약 체결 시 명시했던 업무와 무관한 일을 근로자의 의사에 반하여 지시하는 행위가 상당기간 반복되고 그 지시에 정당한 이유가 인정되지 않는다면 업무상 필요성이 없는 행위로서 인정 가능

##### ■과도한 업무부여

업무를 과도하게 부여하는 행위는 그렇게 하도록 지시하지 않으면 안되는 업무상 불가피한 사정이 없음에도 불구하고 해당 업무에 대하여 물리적으로 필요한 최소한의 시간마저도 허락되지 않는 등 상당성이 없다고 인정되면 인정 가능

##### ■원활한 업무수행을 방해하는 행위

업무에 필요한 주요 비품(컴퓨터, 전화 등)을 제공하지 않거나 인터넷.사내 인트라넷 접속을 차단하는 등 원활한 업무수행을 방해하는 행위는 사회통념상 상당성이 없는 행위로서 인정 가능.

-그러나 모든 근로자에게 비품 제공을 하지 못하고 있는 사정이 있거나 일시적인 경영악화 등으로 인하여 발생한 상황이라면 직장 내 괴롭힘으로 보기 어려움

## 2. 직장 내 괴롭힘의 특징

- 직장 내 괴롭힘의 가해자는 단순히 특정한 성향을 가진 개인에만 국한되는 것은 아니며 간호사 태움의 사례처럼 집단적인 형태로도 나타날 수 있습니다. 또한 조직 차원에서도 특정한 목적을 가진 '가학적 인사관리'라는 형태로 나타날 수 있습니다.
- 구체적으로 직장 내 괴롭힘 행위들은 다음과 같은 공통적인 특성을 갖습니다.
  - (가) 권력 관계에 기반  
회사의 공식적인 상하관계 뿐만 아니라, 업무 지식과 경험 등 조직에서 암묵적으로 승인된 권력 관계에서 발생합니다.
  - (나) 기업 경영전략과 조직 규범  
조직 내의 괴롭힘 행위가 조직 내의 경쟁-긴장-자극을 유도하는 순기능이 있다고 인정하는 조직질서가 암묵적으로 자리 잡고 있는 경우 발생 빈도가 높습니다.
  - (다) 고조되는 경향  
직장 내 괴롭힘은 대체적으로 피해자를 간접적이고 미묘한 방식에서 직접적인 침해적 방식으로, 내용적으로 약한 수준에서 노골적인 방식으로, 은밀한 괴롭힘에서 공개적으로 공식화된 방식으로 점차 고조되는 경향이 있습니다.
- 과거에는 직장에서 어려움을 겪는다는 이유로 우울증을 앓거나 자살을 하는 것은 개인이 나약하기 때문이라는 인식이 강했으며, 또한 적절한 군기는 업무성과 향상에 도움이 된다고나 조직문화와 다른 색깔을 가진 사람이 빨리 적응하기 위해서는 고생을 좀 해야 한다고 생각하는 것이 일반적이었던 경우도 있었습니다.
- 그러나 이제 직장 내 괴롭힘 행위가 그 자체로 기업의 이미지에 영향을 미치는 중요한 위험요소임을 부정할 수 없고, 관련 법령의 강화 등 향후에는 법적 리스크로 작용할 가능성이 높기 때문에 회사에서는 우선적으로 회사 내 직장 내 괴롭힘에 대한 신고 및 처리제도를 구축하고, 이러한 행위들을 회사에서 인정하지

않는다는 내용을 전 직원이 공유하며, 직장 내 괴롭힘을 예방하기 위한 조직문화를 형성하기 위한 노력을 기울여야 할 것입니다.

### 3. 직장 내 괴롭힘 사건의 실무적 대응 방안<sup>1)</sup>

#### (가) 접수 창구의 명확화 : 사건 접수 방법을 더욱 홍보하라

- 많은 기업에서 직원들의 직장 내 괴롭힘, 성희롱, 고충 등의 사건 처리를 위해 다양한 소통 채널을 운영하고 있습니다. 별도의 고충접수 담당자를 지정해 운영하거나, 인사팀장 및 임원 등을 통해 직접적인 접수창구 또는 인트라넷의 신고 게시판을 운영하거나, 기업의 노조-노사협의회, 감사팀 등 다양한 사건 접수 방식을 운영하고 있습니다.
- 하지만 정작 직원들은 사건이 발생했을 때 어디에 이야기해야 할지를 잘 모른다는 것이 문제입니다. 왜냐하면 접수창구의 담당자나 접수방식 등이 규정 등 서면에만 형식적으로 명시돼 있거나, 직원 게시판에 공지돼 있더라도 몇 년 전 게시돼 실재 여부를 찾아서 알아내는 것이 힘들기 때문입니다. 심지어 어떤 기업에서는 고충담당자 본인이 정작 담당자인지 모르는 경우도 있습니다.
- 한편 기업 입장에서는 직장 내 괴롭힘 및 고충에 대한 접수창구를 운영하는 것은 하지만 반대로 너무 많은 사건이 접수될 것을 우려하기도 합니다. 따라서 접수방식에 대해 직원에게 홍보하는 것에 상당히 소극적이며, 형식적으로 운영하는 경우가 대부분입니다.
- 하지만 이는 상당히 잘못된 방식이라고 할 것입니다. 사건이 발생한 경우 통상 피해 직원은 관리자에게 상담하거나 공식적인 사건 접수를 하고자 하는데, 공식적인 접수창구를 모르거나 혹은 실제 가해자가 소속 상사일 경우 현실적으로 사건 접수가 쉽지 않음을 이유로 외부로 표출하는 경우가 많습니다. 즉, 기업의 접수창구가 명확하게 홍보되지 않아 직원은 결국 고용노동부, 인권위원회 등의 외부 기관에 문제제기를 할 수 밖에 없는 경우가 많습니다.
- 이는 기업 내부의 제도 운용이나 소통이 원활하지 않다는 것을 의미합니다. 따라서 직장 내 괴롭힘의 내부 접수창구에 대한 홍보를 더욱 적극적으로 실시해 내부

1) 월간 노동법률 | '직장 내 괴롭힘 사건의 기업실무 운영 및 대처 방향' 2019.09.17. 참조

적인 자정 능력을 강화하는 것이 중요하다고 할 것입니다.

(나) 접수-상담자의 역할 : 피해자의 니즈(Needs)에 따라 달라진다.

- 실제 현장에서 직장 내 괴롭힘 사건이 발생하는 경우 피해자가 가장 먼저 상담하고자 하는 대상은 직속 상사 또는 부서장, 즉 현장관리자인 경우가 대부분입니다. 이때 현장관리자는 직접적인 관리 범위에 있는 직원들 사이에서 발생한 갈등 상황을 직접 해결하고자 합니다. 이는 본인의 조직관리 역량 등에도 직결되는 사안이므로 이해관계가 상당히 연관돼 있기 때문이기도 합니다.
- 따라서 현장관리자는 피해자의 상담을 통해 사건을 접수하면, 이후 지정된 가해자를 별도로 만나 면담을 실시하고, 피해자 가해자의 화해를 유도합니다. 결국 관리자는 피해자와 가해자를 모아놓고 화해를 주선하게 되고, 화해가 마무리되면 본인은 조직 내 갈등을 원만히 해결했다고 인식합니다.
- 하지만 여기서 주의해야 할 점이 있습니다. 바로 현장관리자가 본인이 해결하려고 나서는 것에 신중해야 한다는 것입니다. 무엇보다 먼저 확인해야 할 사항은 '피해자가 무엇을 원하느냐' 즉 피해자의 니즈(Needs)를 확인하는 것입니다. 니즈에 따라 현장관리자, 상담자의 역할이 달라져야 합니다. 예를 들어 피해자가 원하는 것이 가해자의 징계조치인지, 부서변경(가해자와의 분리)인지, 가해자의 개인적인 사과인지 여부에 따라 현장관리자의 역할(Role)은 다를 수 있습니다.
- 피해자가 공식적인 사건 접수 또는 가해자의 징계조치 등을 원할 경우 관리자의 역할은 공식적인 접수 절차 등을 안내하는 역할로 한정될 수 있으며, 가해자의 개인적인 사과만을 요청하는 경우 관리자의 역할은 이를 조정할 수 있는 역할이 될 수 있습니다. 따라서 피해자가 진정으로 원하는 것이 무엇이냐에 따라 관리자의 역할은 명확히 달라져야 함에 유의해야 합니다.
- 혹여 피해자의 니즈를 파악하지 않거나, 확인하더라도 사건이 커질 것을 우려해 무리하게 당사자 간 화해를 주선하는 경우 피해자는 "관리자가 사건을 은폐하거나 혹은 가해자를 보호한다"고 인식할 수 있습니다. 이로 인해 피해자가 추후 공식적인 사건 접수 과정에서 화해를 주선한 관리자를 2차 가해자로 지목하는 사례가 적지 않습니다.
- 실제 사건 상담을 하다 보면 피해자가 본인의 요청사항을 명확히 이야기하는 경우

도 있지만, 그렇지 않은 경우도 많습니다. 따라서 관리자는 무리하게 사건을 해결하려는 욕구를 잠시 접어두고 피해자의 니즈를 구체적으로 파악하는 것을 가장 우선해야 하며 그에 따라 적합한 역할을 할 수 있어야 합니다.

(다) 사건 보안의 강조 : 아무리 강조해도 지나침이 없다.

- 직장 내에서 괴롭힘 또는 성희롱과 관련한 사건이 발생할 경우 누가 말하지 않아도 해당 소문은 직장 내 알게 모르게 퍼져 나갑니다. 사건을 조사하는 담당자는 당연히 사건과 관련해 비밀과 보안을 준수하려고 애쓰지만 결국 서울에서 일어난 사건이 다음날 제주도까지 소문나는 것은 기업 내에서 누구나 인정하고 싶지 않은 현실입니다.
- 무엇이 문제일까요? 흔히 인사담당자에게 기업에서 보안이 가장 취약한 계층이 누구인지 물어보면 비슷한 답변을 합니다. 바로 임원입니다. 즉 임원 혹은 관리자 계층에서 오히려 보안이 지켜지지 않는다고 합니다. 현실적으로 임원 A의 부서에서 조직 내 갈등이 일어나면 임원 A는 하소연 겸 정보공유 차원에서 임원 B에게 이야기하게 되고, 임원 B는 별도의 경계심 없이 소속 관리자들에게 정보를 공유하며 예방 활동을 강조합니다. 이런 경우 해당 사건의 소문은 견잡을 수 없이 퍼지기 마련입니다. 따라서 사건을 처리하는 과정에서 보고를 받게 되는 임원 및 관리자 계층에게는 비밀 준수를 위한 별도의 조치 등을 해야 할 필요가 있습니다.
- 또한 직장 내 괴롭힘이 발생하는 경우 상담자는 피해자 및 가해자 상담과정 중에 '이 시간 이후부터' 해당 사건에 대해 엄격히 비밀을 준수할 것을 꼭 당부해야 합니다. 통상 피해자는 본인의 피해사실에 대해 아무런 거리낌 없이 여러 사람에게 이야기하는 경우가 많으며, 가해자는 나름대로 억울하다는 이유로 주변 동료들에게 이야기하고 다닙니다.
- 하지만 이로 인해 조직 내에서 피해자 편과 가해자 편으로 나뉘는 극단적인 상황까지 발생할 수 있으며, 그렇지 않다 하더라도 서로 감정의 골이 깊어져 사건을 해결할 수 있는 수준을 벗어나게 되는 경우가 많습니다.
- 즉, 사건의 피해자, 가해자, 상담자, 조사자, 보고 받는 관리자 및 임원 모두가 해당 사건의 비밀을 준수할 수 있어야 하며, 이 중에 한 당사자라도 비밀 준수가 어려울 경우 해당 사건은 합리적인 해결 가능성을 넘어 감정싸움에 치달을

수 있음에 유의할 필요가 있습니다 .

(라) 인사 및 징계조치의 정당성 : 정치적 결정이 아닌 합리적인 결정을 해야 한다.

- 직장 내 괴롭힘 사건이 접수되고 조사가 진행된 이후 괴롭힘 사실이 확인되면 가해자에 대한 인사조치 외에도 징계위원회를 통한 징계조치를 진행하게 됩니다. 가해자가 가해 사실을 인정하고 반성하고 있다 하더라도 발생한 사건에 대해 기업은 인사 및 징계조치를 해야 합니다.
- 이때 가해자의 징계 수준, 즉 징계양정을 어떻게 할 것이냐가 쟁점이 되곤 합니다. 법적으로 직장 내 괴롭힘은 가해자의 고의성이나 의도성이 없더라도 성립되지만, 가해자의 징계양정을 검토하는 경우에는 가해자의 고의성, 의도성, 반복행위, 기간, 행위의 내용 및 정도, 반성 여부 등을 종합적으로 고려해야 합니다.
- 하지만 직장 내 괴롭힘 및 성희롱 사건에서 현실적으로 가해자의 징계조치에 가장 우선적으로 고려 또는 반영되는 요소 중 하나가 '조직 내 정치'라고 할 수 있습니다. 이러한 사건의 경우 가해자가 임원 또는 팀장 등 관리자급 이상인 경우가 대부분이고, 기업에서는 해당 가해자의 가해 사실도 중요하지만 가해자의 업무적 역량, 동기부여, 조직 내 정치적 영향 등을 암묵적으로 반영할 수밖에 없는 현실입니다. 따라서 징계조치를 하더라도 경미한 수준으로 마무리되는 경우가 상당수에 해당하며, 이로 인해 피해자는 다시 한번 좌절감을 느끼게 됩니다.
- 사건 결과가 가해자를 보호하는 차원으로 조치되고 결국 조직 구성원이 이를 모두 인식하게 되면, 실제로 징계조치를 안 하느니만 못한 결과를 초래하게 됩니다. 조직 구성원은 해당 사례를 경험하며 '우리 조직은 결국 피해자보다 가해자를 보호한다'라고 인식하게 될 것이고, 이는 구성원들의 조직 신뢰도 및 몰입 저하, 무력감 경험을 유발해 조직의 암세포를 키우는 결과를 초래할 것입니다.

(마) 피해자 보호의 중요성 : 모든 직원이 바라보고 있다.

- 근로기준법 '제76조의2' 및 '제76조의3'에서는 직장 내 괴롭힘의 금지 내용과



사건 발생 시 회사의 의무사항을 명시하고 있습니다. 특히 직장 내 괴롭힘 발생 시 회사의 의무적인 조치사항으로 사건을 인지한 즉시 조사를 진행해야 하고, 피해자 보호 및 가해자 조치, 피해자의 불이익 금지 등을 명시하고 있습니다.

- 이 중에서도 괴롭힘 금지 관련 법 조항 중 회사가 사건을 접수했음에도 불구하고 이를 이유로 피해자에게 불이익 처우를 가한 경우에는 형사상 처벌의 대상이 될 수 있음을 명심해야 합니다. 하지만 문제는 법에 명시돼 있는 벌칙조항보다 조직 구성원들의 인식입니다.
- 특정 기업의 고충 프로세스 개선을 위해 직원 수십 명을 인터뷰한 경우 인터뷰에 응한 직원들이 공통적으로 하는 이야기 중 하나가 소속 조직 내에서 사건이 발생하더라도 절대 회사에 문제를 제기하지 않겠다는 것이었습니다. 그 원인은 직원들의 과거 유사 경험에서 찾을 수 있었습니다.
- 예전 직장 내 성희롱 사건에 대해 회사에 문제를 제기한 직원이 있었으나 현재 결국 피해자는 여러 가지 불이익으로 인해 자진 퇴사했고, 가해자는 지금까지 조직 내에서 승승장구하고 있다는 것입니다.
- 즉, 회사의 의도와 상관없이 사건의 현실적인 결론으로 피해자만이 불이익을 받게 되는 경우 당사자뿐만 아니라 모든 구성원이 이를 경험하게 되는 것입니다. 이는 결국 조직의 경험으로 남게 됩니다. 따라서 법에 명시된 처벌조항과 관계없이 피해자 보호가 모든 조직 구성원의 보호이며 조직의 성장을 위한 문화적 발판임에 유의할 필요가 있습니다.

(바) 가장 중요한 것은 관리자와 동료 직원의 지지와 응원이다.

- 경험상 피해자는 공식적인 문제제기를 하고 난 후 얼마 되지 않아 퇴사하는 경우가 많습니다. 이때 피해자가 가장 버티기 힘든 것 중의 하나가 관리자와 주변 동료들의 시선입니다. 관리자와 동료들이 따뜻하게 격려하거나 지원해준다면 직장 생활을 잘 헤쳐 나아갈 수 있으나 그렇지 못한 경우가 많습니다.
- 피해자가 퇴사하는 경우는 대개 주변 동료들의 시선이 '왜 일을 크게 만들어? 일도 바빠 죽겠는데 부서 분위기를 이렇게까지 해야겠어? 그 사람 성격 모르냐 한 번만 참으면 될 걸 가지고 일을 이렇게 만들어?' 등 부정적이었습니다.

피해자는 그런 동료들과 함께하는 직장생활을 버티기 어렵습니다.

- 결국 피해자에게 그 무엇보다 중요한 것은 기업의 세련된 고충처리 절차보다 관리자와 동료들의 심리적 지지와 지원입니다. 따라서 직장 내 괴롭힘을 단순히 당사자 간의 갈등 문제로 치부할 것이 아니라 조직 내 올바른 조직문화를 구축하기 위한 첫 단추로 인식하고, 이를 위한 모든 구성원의 관심과 이해의 노력이 필요합니다.

**#. 별첨 : ★직장 내 괴롭힘 판단 및 예방 대응 매뉴얼\_2023년판**