

공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안 (II)

: 직장 괴롭힘을 중심으로

Community Norms, Dispute Resolution Procedures, and Realization of
Restorative Justice (II)

: Workplace bullying and Dispute Resolution Procedures

장다혜 · 조성현 · 나진녀

발간사

직장 내에서 발생하는 신체적, 정신적, 언어적 폭력과 괴롭힘은 피해자에게 직접적 피해를 줄 뿐만 아니라 공동체의 일상생활과 사회적 관계에 영향을 미침으로서 갈등과 분열을 심화시키는 기제가 되고 있습니다. 2014년 이후 직장 괴롭힘에 대한 사회적 관심이 급증하면서, 이에 대한 제도적, 정책적 대응의 필요성이 제기되었으며, 직장 괴롭힘 방지대책의 마련은 올해 새롭게 출범한 문재인 정부의 국정과제로 제출되어 있습니다.

현재 한국사회에 직장 괴롭힘 사안을 다룰 수 있는 분쟁해결제도는 민·형사법 및 노동관계에 근거한 사법 및 준사법적 제도뿐 아니라 직장 내에서의 징계 내지 고충처리절차 등 비사법적인 제도가 존재합니다. 이러한 비사법적인 제도와 절차 규범은 일종의 공동체 규범이라고 할 수 있습니다. 공동체 규범의 존재는 형법의 최후수단성에 기초한 보충성의 원칙이 작동할 수 있게 하는 근거가 되며, 자율성에 기초한 민주적 시민사회 운영의 근간이라 할 수 있습니다. 그러나 현재 공동체 규범에 따른 자율적 분쟁해결절차의 방식이 응보적인 유사형사절차로 이루어져 있어, 가해자의 반성과 책임이행, 피해자 및 공동체의 용서를 통한 가해자의 공동체 관계 회복이라는 공동체적 요소들이 공동체 내의 규범으로 자리잡지 못하고 있는 한계가 있습니다.

이러한 문제인식 속에 한국형사정책연구원은 2년간의 연속 과제로 학교 및 직장 공동체 규범과 분쟁해결절차의 현실을 검토하고, 특히 공동체 갈등의 폭력적인 형태인 ‘괴롭힘’이 가지는 공동체적 특성, 다시 말해 행위 자체가 아니라 관계성, 지속성, 집단성, 권력관계 등 공동체의 맥락이 가해와 피해 경험에 영향을 주는 폭력의 형태에 적합한 공동체 규범 및 분쟁해결절차를 모색하기 위해 노력해 왔습니다. 2016년에 진행된 1차년도 학교 폭력 및 괴롭힘에 대한 연구에 이어, 2017년 2차년도에는 직장 괴롭힘을 중심으로 이에 대응할 수 있는 사법적, 준사법적, 비사법적 분쟁해결제도와 절차적 모델에 대해 검토하고, 공동체 분쟁해결절차로서 회복적 사법 이념에 기초한 대안적 분쟁해결절차의 필요성과 가능성을 탐구하고자 하였습니다.

이번 연구에서는 직장 괴롭힘을 경험한 당사자들과 직장 내에서 폭력과 괴롭힘에 대처하기 위해 노력하고 있는 기업 내 인사관리 담당자들, 인권 감수성을 가지고

공동체에서의 폭력 근절과 회복을 위해 노력하고 있는 분쟁해결 전문가들이 자신들의 경험과 고민을 기꺼이 나누어주셨습니다. 짧은 지면을 빌려 경험과 지혜를 빌려주어 본 연구에 도움을 주신 분들에게 감사의 인사를 전합니다. 아무쪼록 이 연구가 향후 직장 괴롭힘의 해결과 근절을 위한 회복적인 분쟁해결방안을 모색하는 데에 중요한 참고자료로 활용될 수 있기를 기대합니다. 실증연구의 기획에서부터 분석 등 세부적인 연구수행에 이르기까지 1여년의 연구과정에서 핵심적인 역할을 해온 인턴 연구원 오혜진 선생님과 연구진으로 참여하여 영국에서 연구를 수행해 준 영국 헐(Hull)대학의 나진녀 박사, 조성현 연구원, 그리고 장다혜 부연구위원의 노고에 치하와 감사를 드립니다.

2017년 12월

한국형사정책연구원

원장 **김진환**

목 차

국문요약	1
------------	---

제1장 서 론 · 장다혜 · 조성현	27
-----------------------------	----

제1절 연구 배경 및 목적	29
----------------------	----

1. 연구 배경 및 필요성	29
----------------------	----

2. 연구 목적 및 연구 내용	32
------------------------	----

제2절 선행연구 검토	34
-------------------	----

1. 국내외 직장 괴롭힘 피해율 조사	34
----------------------------	----

가. 해외 직장 괴롭힘 피해율 조사	35
---------------------------	----

나. 국내 직장 괴롭힘 피해율 조사	36
---------------------------	----

2. 직장 괴롭힘 피해 영향 연구	38
--------------------------	----

3. 국내 직장 괴롭힘에 관한 대안적 해결절차에 대한 연구	39
--	----

제3절 주요 개념 및 연구범위	40
------------------------	----

1. 공동체 분쟁해결제도 및 절차	40
--------------------------	----

가. 공동체 규범	41
-----------------	----

나. 사법·준사법·비사법적 분쟁해결제도	41
-----------------------------	----

다. 공식·비공식적 분쟁해결절차 및 대안적 분쟁해결절차	41
--------------------------------------	----

2. 본 연구의 대상인 직장 괴롭힘 및 분쟁해결절차의 범위	43
--	----

제4절 보고서의 구성	44
-------------------	----

제2장 직장 괴롭힘의 개념과 국내외 분쟁해결절차	
------------------------------	--

• 장다혜 · 조성현	47
-------------------	----

제1절 직장 괴롭힘 개념	49
---------------------	----

1. 직장 괴롭힘 정의	49
--------------------	----

가. 기존 연구에서의 직장 괴롭힘 용어 및 정의	49
----------------------------------	----

나. 법규 및 행동강령상 직장 괴롭힘 정의 규정	51
2. 직장 괴롭힘 행위 유형	55
가. 해외 직장 괴롭힘 행위 유형	55
나. 국내 직장 괴롭힘 행위 유형	58
3. 본 연구에서의 직장 괴롭힘 개념	59
제2절 국내 직장 괴롭힘 관련 규정 및 분쟁해결절차	60
1. 국내 직장 괴롭힘 관련 규정	60
가. 국내법에서의 괴롭힘 규정 및 정의	60
나. 직장 괴롭힘 관련 법안	62
2. 국내 괴롭힘 관련 분쟁해결제도 및 절차	64
가. 사법적 분쟁해결제도 및 절차	65
나. 준사법적 분쟁해결제도 및 절차	67
다. 비사법적 분쟁해결제도 및 절차	73
제3절 해외 직장 괴롭힘 관련 규제 및 분쟁해결절차	75
1. 영국	76
가. 직장 괴롭힘 관련 사법적 분쟁해결제도	76
나. 직장 괴롭힘에 대한 대안적 분쟁해결제도	78
2. 프랑스	79
가. 정신적 괴롭힘에 대한 사법적 분쟁해결제도	79
나. 정신적 괴롭힘에 대한 대안적 분쟁해결제도	83
다. 정신적 괴롭힘에 대한 비사법적 분쟁해결제도	84
3. 유럽연합(EU)차원의 직장 괴롭힘에 대한 정책적 개입	85
4. 스웨덴	86
5. 일본	87
제4절 소결	88

| 제3장 | 연구방법 · 장다혜 · 조성현 · 나진녀 91

제1절 설문조사	93
1. 설문조사의 개요	93
2. 설문조사 항목	94

3. 조사응답자 특성	97
4. 직장 괴롭힘의 피해자 식별 및 괴롭힘 유형 분류	100
제2절 국내 심층면접 및 초점그룹면접	102
1. 심층면접	102
가. 연구 설계 및 조사 방법	102
나. 분석 방법	105
2. 포커스 그룹 인터뷰	105
가. 연구 설계	105
나. 조사 내용	107
다. 질적 분석 방법	109
제3절 영국 심층면접	110
1. 연구 설계	110
2. 연구 데이터의 수집과 분석	110

| 제4장 | 직장 괴롭힘 경험과 인식에 대한 조사

• 조성현·장다혜	113
-----------------	-----

제1절 직장 괴롭힘의 내용과 양상	115
1. 직장 괴롭힘 유형 및 발생 현황	115
가. 직장 괴롭힘 유형	115
나. 직장 괴롭힘 경험 및 피해 발생 현황	128
다. 직장 괴롭힘의 목격 경험	137
2. 직장 괴롭힘의 양상과 특징	139
가. 괴롭힘 피해자 및 가해자의 특성	139
나. 조직의 특성	145
다. 직장 괴롭힘 발생의 특징	152
3. 직장 괴롭힘의 원인과 맥락	159
가. 직장 괴롭힘 원인	159
나. 괴롭힘의 원인에 부당한 차별/편견 영향 여부	162
다. 심층면접에서 나타난 직장 괴롭힘의 발생 맥락	163

제2절 직장 괴롭힘의 영향과 당사자 욕구	170
1. 직장 괴롭힘의 피해와 영향	170
가. 직장 괴롭힘으로 인한 피해자의 괴로움 정도	170
나. 직장 괴롭힘이 피해자에게 미치는 부정적인 영향	171
다. 직장 괴롭힘이 조직에 미치는 부정적인 영향	178
2. 당사자들의 해결 욕구	180
가. 괴롭힘 해결에 대한 피해자의 욕구에 대한 인식	180
나. 심층면접을 통해 본 피해자 해결 욕구의 의미	182
제3절 직장 괴롭힘 인식과 평가	187
1. 직장 괴롭힘 인식	187
가. 가장 힘들었던/힘들 것 같은 괴롭힘 유형	187
나. 유형별 직장 괴롭힘의 성립 기준	189
다. 심층면접에서 나타난 직장 괴롭힘 성립 요소	191
2. 직장 괴롭힘 문제 심각성에 대한 인식 수준	196

| 제5장 | 직장 괴롭힘 분쟁해결과정에서의 경험과

절차의 작동 · 장다혜 · 조성현 199

제1절 직장 괴롭힘에 대한 대응 방식	201
1. 개인적인 해소	202
2. 대화와 조정의 시도	203
3. 공식절차의 활용	204
제2절 직장 괴롭힘 대응방식의 선택과 이유	206
1. 괴롭힘 피해자 대응방식 선택	206
가. 괴롭힘 피해자의 대응 방식	206
나. 피해자 대응 방식의 변화 과정	209
다. 성별, 연령별, 직장 규모별 괴롭힘 대응방식의 차이	210
라. 괴롭힘 유형별 대응 방식의 차이	212
2. 괴롭힘 대응방식 선택에 대한 일반인 인식	214
가. 일반인의 대응방식 선택 인식	214
나. 일반인의 대응방식 변화 과정 인식	217

3. 직장 괴롭힘 대응방식 선택의 이유	218
가. 개인적 해소 방식 또는 퇴직을 선택한 이유	218
나. 대화 또는 조정을 선택한 이유	221
다. 공식절차 활용을 선택한 이유	221
4. 조직 내 문제해결을 위한 제도적 장치 유무에 따른 대응 방식 선택의 차이 ..	222
가. 조직 내 괴롭힘 처리 관련 제도/기구 유무	223
나. 노조 유무별 괴롭힘 대처법 차이	225
다. 고충처리기구 유무별 대처법 차이	226
라. 상담과 사건처리를 위한 별도의 공간 유무별 대처법 차이	227
마. 괴롭힘 관련 별도의 업무 매뉴얼이나 지침 유무별 대처법 차이	227
바. 괴롭힘 실태 모니터링이나 감독 실행별 대처법 차이	228
사. 괴롭힘 관련 외부전문가 유무별 대처법의 차이	229
제3절 직장 괴롭힘 대응에 대한 평가와 영향	230
1. 괴롭힘 피해자가 선택한 대응방식에 대한 평가	230
가. 선택한 대응방식이 문제 해결에 도움이 되었는지 여부	230
나. 대응방식 유형별 만족도	231
2. 괴롭힘 대응방식에 대한 평가의 의미	231
가. 대화와 조정 방식에 대한 경험과 평가	232
나. 공식절차 활용의 경험과 평가	236
3. 괴롭힘 대처가 피해자에게 미친 영향	243
가. 괴롭힘 대처 후 가해자와 피해자의 재직 상태 변화	243
나. 괴롭힘 대응 이후 피해자 퇴직에 영향을 주는 요인	244
제4절 직장 괴롭힘 문제 해결에 대한 인식	248
1. 설문조사 참여자들의 직장 괴롭힘 문제 해결에 대한 의견	248
가. 직장 괴롭힘 해결을 위해 조직 내에서 우선시 되어야 하는 방법	248
나. 직장 괴롭힘 해결을 위한 접근방식에 대한 인식	250
다. 조직의 문제해결 접근 방식에 대한 인식	253
2. 직장 괴롭힘 해결실패의 원인과 해결방안에 대한 심층면접 참여자들의 의견	255
가. 제도화를 통해 직장 괴롭힘이 폭력이라는 인식을 확산할 필요성	255
나. 직장 괴롭힘 문제해결절차의 개선 필요성	257
다. 조직 문화 개선을 통한 직장 괴롭힘 근절의 필요성	259

| 제6장 | 직장 괴롭힘의 대안적인 분쟁해결절차 적용경험과 회복적 사법 이념의 적용방안 · 나진녀 · 장다혜 ··· 261

제1절 영국의 직장 내 갈등/괴롭힘에 대한 대안적 분쟁해결절차의 적용과 한계	263
1. 연구 배경	263
2. 직장 내 개인 간 갈등에 대한 인식	268
가. 직장 내 개인 간 갈등의 정도	268
나. 직장 내 개인 간 갈등의 유형	271
다. 직장 내 개인 간 분쟁 해결 경로	272
3. 직장 내 대안적 분쟁 해결절차로서 조정	277
가. 직장 내 분쟁해결 절차에서의 조정	277
나. 조정에 대한 인식	279
다. 조정의 원칙과 실무	281
라. 심리적 괴롭힘(bullying) 및 괴롭힘(harrassment) 사안에 대한 해결책으로서의 조정의 가능성	282
마. 조정에서의 어려움	288
4. 종합 분석	294
가. 조정 및 그에 대한 비판	294
나. 대안적 분쟁해결절차로서 회복적 사법 접근법	299
다. 향후 발전을 위한 접근방식	302
제2절 국내 직장 괴롭힘의 대안적 분쟁해결절차 적용 사례 검토	303
1. 공식화된 비사법적 분쟁해결제도를 통한 직장 괴롭힘 해결 사례의 특징 ..	304
가. 인권 침해 사안에 대한 강력한 대응의 긍정적 측면	304
나. 인권침해사안처리 전문기구의 긍정적 효과	308
다. 응보적 대응의 한계와 대안적 분쟁해결 시도	310
2. 회복적 사법 이념에 기초한 직장 괴롭힘 해결 사례의 특징	313
가. 공동체 의식 및 분쟁해결규범 구축을 통한 문제해결능력 함양	313
나. 문제해결서클을 통한 직장 괴롭힘 해결 사례	316
제3절 회복적 사법 이념에 따른 대안적 분쟁해결절차의 필요성	318
1. 직장 괴롭힘 분쟁해결방식으로서 회복적 사법 이념의 도입	318

가. 회복적 사법 이념과 직장 괴롭힘 사안의 적용 가능성	318
나. 해외 직장 괴롭힘의 회복적 분쟁해결절차 적용모델과 평가	320
2. 현재 직장 괴롭힘의 대안적 분쟁해결절차의 작동의 한계와 회복적 사법 이념의 도입 필요성	325

| 제7장 | 종합분석 및 정책제언 · 장다혜 · 조성현 329

제1절 연구결과의 종합분석 331

1. 직장 괴롭힘의 경험과 인식을 통해 본 한국의 직장 괴롭힘 개념과 판단기준	331
가. 직장 괴롭힘 경험의 특징	332
나. 직장 괴롭힘 피해 발생의 인식과 맥락	335
다. 직장 괴롭힘으로 인한 피해의 심각성	337
라. 실태와 인식을 통해 본 직장 괴롭힘 침해 속성과 성립 기준	339
2. 직장 괴롭힘 대응경험을 통해 본 한국 분쟁해결절차의 작동	343
가. 직장 괴롭힘에 대한 대응 경험	343
나. 분쟁해결과정에서의 피해자 욕구	347

제2절 정책제언 348

1. 직장 괴롭힘 관련 분쟁해결절차의 개선방안	348
가. 직장 괴롭힘 금지 법률 마련	348
나. 회복적 사법 이념에 기초한 대안적 분쟁해결절차의 도입	352
2. 조직차원에서의 직장 괴롭힘 개선방안 및 회복적 사법 이념의 적용방안 ..	353
가. 회복적 사법 이념에 근거한 직장 괴롭힘 예방체계 구축	353
나. 전담 부서 신설 및 제도 강화	355
다. 인사원칙 강화	357
라. 조직 문화 개선	358

참고문헌 361

Abstract 371

부록	375
[부록1] 직장 내 괴롭힘에 대한 설문 조사 (일반인)	375
[부록2] 직장 내 괴롭힘에 대한 설문 조사 (피해자)	391
[부록3] 연구 설명문 및 연구참여 동의서	411
[부록4] 영국 연구 설명문 및 연구참여 동의서	414
[부록5] 영국 심층면접 질문지	418

표 차례

〈표 1-1〉 직장 괴롭힘 관련 국내 실태조사	37
〈표 1-2〉 조작적 개념에 따른 직장 괴롭힘 분쟁해결제도의 분류	43
〈표 2-1〉 국내 직장 괴롭힘 관련 분쟁해결제도 및 절차 분류	65
〈표 3-1〉 설문조사 개요	94
〈표 3-2〉 피해자 조사(조사 항목 1)	96
〈표 3-3〉 일반인 조사(조사 항목 2)	97
〈표 3-4〉 조사응답자의 일반 특성	99
〈표 3-5〉 설문조사 괴롭힘 유형 분류	101
〈표 3-6〉 심층면접 대상자의 분류와 특성	104
〈표 3-7〉 포커스 그룹 인터뷰 그룹 구성	106
〈표 3-8〉 포커스 그룹 인터뷰 참여자의 특성	106
〈표 3-9〉 포커스 그룹 인터뷰 조사 항목 (피해자)	108
〈표 3-10〉 포커스 그룹 인터뷰 조사 항목 (인사업무 담당자)	109
〈표 3-11〉 영국심층면접대상자의 분류와 특성	111
〈표 4-1〉 사례분석에 따른 괴롭힘 유형과 내용	116
〈표 4-2〉 직장 괴롭힘 경험 빈도	129
〈표 4-3〉 괴롭힘 유형별 주1회 이상 직장내 괴롭힘 발생현황 (피해자조사)	131
〈표 4-4〉 성별 주 1회 이상 괴롭힘 발생현황 (피해자조사)	133
〈표 4-5〉 직장규모별 주 1회 이상 괴롭힘 발생현황 (피해자조사)	135
〈표 4-6〉 연령별 주 1회 이상 괴롭힘 발생현황 (피해자조사)	136
〈표 4-7〉 지난 3년간 직장 괴롭힘 행위 목적 경험 (일반인조사)	137
〈표 4-8〉 가장 많이 목격한 유형 (일반인조사)	138
〈표 4-9〉 피해 당시 해당 직장 근무 경력	140
〈표 4-10〉 괴롭힘 참여 행위자의 수	144
〈표 4-11〉 현 직장의 업종	146
〈표 4-12〉 (본사와 지사가 분리되어 있는 경우) 일상적으로 함께 근무하는 직원의 수	147
〈표 4-13〉 조직의 성별 구성	148
〈표 4-14〉 소속 직장의 분위기 대한 인식수준	149
〈표 4-15〉 직장 분위기별 괴롭힘 유형 (주1회 이상)	150
〈표 4-16〉 괴롭힘 행위가 사직을 유도할 목적인지 여부 (피해자조사)	153

〈표 4-17〉 괴롭힘 행위 발생 방식 (피해자조사)	155
〈표 4-18〉 가장 많이 참여한 행위 유형_1+2순위	157
〈표 4-19〉 직장 괴롭힘 가해/참여 경험	157
〈표 4-20〉 직장 괴롭힘 원인 1순위	160
〈표 4-21〉 직장 괴롭힘 원인 1+2순위	160
〈표 4-22〉 연령별 직장 괴롭힘 원인 1순위 (일반인조사+피해자조사)	161
〈표 4-23〉 조직규모별 직장 괴롭힘 원인 1순위 (일반인조사+피해자조사)	161
〈표 4-24〉 괴롭힘 원인에 부당차별/편견 영향 여부	162
〈표 4-25〉 괴롭힘에 크게 영향을 주는 차별종류_1순위	163
〈표 4-26〉 괴롭힘에 크게 영향을 주는 차별종류_1+2순위	163
〈표 4-27〉 직장 괴롭힘으로 인한 피해자의 괴로움 정도 (피해자조사)	171
〈표 4-28〉 괴롭힘이 피해자에게 주는 영향_1순위	173
〈표 4-29〉 괴롭힘이 피해자에게 주는 영향_1+2순위	173
〈표 4-30〉 과거 직장 내 괴롭힘 피해로 인한 이직 경험 여부(피해자조사)	174
〈표 4-31〉 직장 괴롭힘으로 인한 이직 횟수 (피해자조사)	175
〈표 4-32〉 심리상담/정신과 약물치료 경험 여부(피해자조사)	176
〈표 4-33〉 괴롭힘으로 인한 치료 빈도(피해자조사)	178
〈표 4-34〉 괴롭힘이 조직 전체에 미치는 부정적 영향_1순위	180
〈표 4-35〉 괴롭힘이 조직 전체에 미치는 부정적 영향_1+2순위	180
〈표 4-36〉 직장 괴롭힘 피해자에게 가장 필요한 것_1순위	181
〈표 4-37〉 직장 괴롭힘 피해자에게 가장 필요한 것_1+2순위	182
〈표 4-38〉 가장 힘들었던/힘들 것 같은 괴롭힘의 유형 (일반인 조사)	187
〈표 4-39〉 가장 힘들었던 괴롭힘의 유형 (피해자조사)	188
〈표 4-40〉 유형별 직장 괴롭힘 성립 여부	190
〈표 4-41〉 직장 괴롭힘 성립 여부에 대한 인식 비교	191
〈표 4-42〉 우리사회의 직장 괴롭힘 문제 심각성 정도	196
〈표 4-43〉 우리사회의 직장 괴롭힘 문제 심각성 정도 (성별)	197
〈표 4-44〉 우리사회의 직장 괴롭힘 문제 심각성 정도 (연령별)	197
〈표 5-1〉 직장 괴롭힘에 대한 피해자의 대처 방법	207
〈표 5-2〉 피해자의 대처과정의 변화	210
〈표 5-3〉 괴롭힘 1순위 대처법 (성별)	211
〈표 5-4〉 괴롭힘 첫 번째 대처법 (연령별)	211
〈표 5-5〉 괴롭힘 첫 번째 대처법 (직장규모별)	212
〈표 5-6〉 괴롭힘 유형별 첫 번째 대처법	213

〈표 5-7〉 괴롭힘 유형별 1+2번째	214
〈표 5-8〉 직장 괴롭힘 피해시 일반인의 대처 방법	215
〈표 5-9〉 일반인의 대처과정의 변화	218
〈표 5-10〉 괴롭힘 피해를 개인적으로 감내한/감내할 것 같은 이유	219
〈표 5-11〉 대화/조정과 같은 대처법을 선택한 이유	221
〈표 5-12〉 공식적인 대처법을 선택한 이유	222
〈표 5-13〉 직장 내 괴롭힘 처리 관련 제도/기구 유무	225
〈표 5-14〉 노조 유무별 대처법	226
〈표 5-15〉 고충처리기구 유무별 대처법	226
〈표 5-16〉 조직 내 상담과 사건처리를 위한 별도의 공간 유무별 대처법	227
〈표 5-17〉 괴롭힘 관련 별도의 업무 매뉴얼이나 지침 유무별 대처법	228
〈표 5-18〉 괴롭힘 실태 모니터링이나 감독 실행별 대처법	229
〈표 5-19〉 직장 내 괴롭힘 문제해결을 위한 외부전문가 유무별 대처법	229
〈표 5-20〉 선택한 대처방법이 실제 문제 해결에 도움이 되었는지 여부	230
〈표 5-21〉 피해자의 대처유형별 대처 방식에 대한 전반적 만족도	231
〈표 5-22〉 대처 후 가해자와 피해자의 재직상태변화	244
〈표 5-23〉 직장 괴롭힘 해결을 위해 조직 내에서 우선시 되어야 하는 방법_	
1순위	249
〈표 5-24〉 직장 괴롭힘 해결을 위해 조직 내에서 우선시 되어야 하는 방법_	
1+2순위	250
〈표 5-25〉 직장 괴롭힘 접근방안에 대한 인식수준	252
〈표 5-26〉 회사의 예방조치에 대한 인식 수준	254
〈표 6-1〉 영국 고용심판신청 등록 건수	265
〈표 7-1〉 괴롭힘 행위 형태와 침해속성에 따른 괴롭힘 사례 유형 분류	341
〈표 7-2〉 근로기준법법상 직장 괴롭힘 법적 정의(안)	350

그림 차례

[그림 2-1] 노동위원회 기구(http://www.nlrc.go.kr)	68
[그림 4-1] 주1회 이상 반복적인 괴롭힘 발생을	131
[그림 4-2] 피해 당시 직장 내 지위	141
[그림 4-3] 피해 당시 종사상 지위	142
[그림 4-4] 주 가해자와의 관계	142
[그림 4-5] 주 가해자의 직장 내 지위	143
[그림 4-6] 가해자의 성별	144
[그림 5-1] 피해자의 대처방식 (첫 번째)	208
[그림 5-2] 피해자의 대처방식 (첫 번째+두 번째)	208
[그림 5-3] 괴롭힘 대처방법_1번째 (피해자 vs. 일반인)	216
[그림 5-4] 괴롭힘 대처방법_1번째+2번째 (피해자 vs. 일반인)	216
[그림 6-1] 영국 직장 내 개인 간 분쟁해결의 경로	274

국문요약

1. 연구 목적 및 범위

가. 연구 배경 및 목적

- 직장 내에서 발생하는 신체적, 정신적, 언어적 폭력과 괴롭힘은 피해자에게 직접적 피해를 줄 뿐만 아니라 공동체의 일상생활과 사회적 관계에 영향을 미침으로서 갈등과 분열을 심화시키는 기제가 됨. 2014년 이후 직장 괴롭힘에 대한 사회적 관심이 급증하면서, 이에 대한 제도적, 정책적 대응의 필요성이 제기되었으며, 직장 괴롭힘 방지대책의 마련은 올해 새롭게 출범한 문재인 정부의 국정과제로 제출되어 있음.
- 직장 괴롭힘 사안을 다룰 수 있는 분쟁해결제도로는 민·형사법 및 노동관계에 근거한 사법 및 준사법 제도뿐 아니라 직장 내에서의 징계 내지 고충처리절차 등 비사법적인 제도가 존재하며, 이러한 비사법적인 제도와 절차 규범은 일종의 공동체 규범임. 공동체 규범의 존재는 형법의 최후수단성에 기초한 보충성의 원칙이 작동할 수 있게 하는 근거가 되며, 자율성에 기초한 민주적 시민사회 운영의 근간임. 그러나 현재 공동체 규범에 따른 자율적 분쟁해결절차의 방식이 응보적인 유사형사절차로 이루어져 있어, 가해자의 반성과 책임이행, 피해자 및 공동체의 용서를 통한 가해자의 공동체 관계 회복이라는 공동체적 요소들이 공동체 내의 규범으로 자리잡지 못하고 있는 한계가 있음.
- 이러한 문제인식 속에 본 연구는 2년간의 연속 과제로 학교 및 직장 공동체 규범과 분쟁해결절차의 현실을 검토하고, 특히 공동체 갈등의 폭력적인 형태인 '괴롭힘'이 가지는 공동체적 특성, 다시 말해 행위 자체가 아니라 관계성, 지속성, 집단성, 권력관계 등 공동체의 맥락이 가해와 피해 경험에 영향을 주는 폭력의 유형에 적합한 공동체 규범 및 분쟁해결절차를 모색하기 위한 목적을 가짐. 1차년도 학교 폭력 및 괴롭힘에 대한 연구에 이어, 2차년도에는 직장 괴롭힘을 중심으로 이에 대응할 수 있는 사법적, 준사법적, 비사법적 분쟁해결제도와 절차적 모델에 대해 검토하고, 공동체 분쟁해결절차로서 회복적 사법 이념에

2 공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안 (II)

기초한 대안적 분쟁해결절차의 필요성과 가능성을 탐구하고자 함.

나. 주요 개념 및 연구범위

- 본 연구는 그동안 시도하지 않았던 공동체 규범의 절차규범적 속성을 탐구하는 법사회학적인 연구로서, 사법절차와 공동체의 규범적 절차의 목적, 특성, 내용을 절차규범적 속성에 따라 범주화함으로써 주요 연구 개념을 조작적으로 정의함.
- 본 연구에서는 공동체 규범을 공동체 내의 행위준칙이자 이를 통제하기 위한 공식적, 비공식적인 절차로서 규범성을 가진 것으로 정의함. 공동체 내 절차규범은 학교나 직장에서의 징계절차나 분쟁조정절차 등 규정화된 공식 절차로 존재하기도 하나, 각 공동체 내부에서는 공식 절차 이외에 비공식적 절차나 방식을 활용하기도 함.
- 본 연구에서는 분쟁해결절차를 권한과 효력을 기준으로 삼아 사법적/준사법적/비사법적 분쟁해결제도로, 분쟁해결에 관한 절차의 공식화된 정도에 따라 공식적(formal) 절차와 비공식적(informal) 절차로 구분함. 그러나 공식적 절차와 비공식적 절차의 경계인 절차의 공식화된 정도는 공식성에 대한 일반인들의 인식에 따라 달라짐. 노동 영역에서는 공식적인 분쟁해결절차 진행 과정에서 활용할 수 있는 비공식적 절차의 속성을 가진 대안적 내지 대체적 분쟁해결절차(ADR, Alternative Dispute Resolution)가 활발히 활용되고 있는데, 이러한 절차가 노동관련 분쟁해결제도로 제도화되어 있기 때문에 비록 비공식적 속성을 가진 절차이긴 하지만 공식적 절차로 인식되어 있음.
- 이러한 기준에 따라 직장 내 분쟁 및 갈등을 다룰 수 있는 국내 분쟁해결제도와 절차는 다음과 같이 구분할 수 있음. 우선 사법적 분쟁해결제도로는 공식적 절차인 민·형사절차, 대안적 분쟁해결절차인 사법적 조정이 있으며, 준사법적 분쟁해결제도로는 공식절차인 노동위원회 및 국가인권위원회를 통한 판정절차, 대안적 분쟁해결절차인 조정과 중재, 비사법적 분쟁해결제도로는 직장 내 징계절차 내지 인권침해 관련 구제절차, 대안적 분쟁해결절차로서 고충담당자 등에 의한 공식적 조정, 상사 및 중립적 제3자를 통한 알선 또는 조정이 있음. 각 분쟁해결제도에는 당사자 간의 대화 및 합의라는 비공식적 절차가 존재하는

데, 한국 사법 및 준사법체계 특징상 공식적 절차진행 중 당사자 간의 합의에 대해 허용도가 높기 때문이다.

- 본 연구의 주된 연구대상은 직장 괴롭힘 및 이를 해결하는 과정에서의 당사자들의 경험과 인식임. 직장 괴롭힘에 대한 개념과 정의는 각 국가나 조직의 접근방식에 따라 달라지나, 대부분의 개념과 정의에서 공통적으로 나타나는 요소는 반복되는 특정행위로 인하여 '해당 근로자의 신체적, 정신적 건강을 훼손하거나 인격(존엄성)을 침해하는 결과를 의미하고 있음. 이러한 개념적 요소를 고려하여 본 연구에서는 직장 괴롭힘에 대한 특정한 개념 정의에서 출발하는 것이 아니라 일반인들이 직장에서 개인의 신체적·정신적 건강이나 인격에 침해적이라고 인식되는 경험을 통해 현재 한국사회에서의 직장 괴롭힘에 대한 개념과 범주를 도출해보고자 함. 다른 연구와 달리 본 연구는 일반인들이 직장에서 일어나는 괴롭힘의 경험과 인식에서부터 괴롭힘 개념을 구성하고 있기 때문에 연구대상인 직장 괴롭힘에서 괴롭힘의 종류가 성적인지 여부를 제한하지 않았으나, 성희롱 자체가 주된 연구대상이 아니므로 법적인 성희롱 개념에 해당하는지 여부에 해석의 여지가 있는 행위들을 성적 괴롭힘이라고 별도로 분류하여 구분하였음.

2. 연구 내용 및 연구 방법

가. 주된 연구내용

- 첫째, 한국의 사회문화적 맥락에 따라 직장 괴롭힘 개념과 판단기준을 구성하고자 함. 이를 위해 직장 공동체에서 갈등과 분쟁의 원인으로 인식되는 일체의 부정적인 행위들을 대상으로 경험연구를 진행함으로써 직장 괴롭힘의 구체적인 정의와 판단기준을 탐구함. 양적·질적 연구방법을 통해 경험과 괴롭힘이라는 인식을 가지게 된 계기와 시점, 직장 괴롭힘의 양상과 피해의 내용, 피해자-가해자 관계, 직장 괴롭힘의 발생 조건과 조직의 특성 등 피해인식을 가증시키는 요소, 직장 괴롭힘의 영향, 피해경험과 가해경험의 인식 차이, 직장 괴롭힘 해결의 욕구 등을 살펴보고, 행위자와 피해자의 특성과 직장의 특성에 따른

4 공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안 (II)

한국 직장 괴롭힘의 경험과 실태, 인식을 분석하였음.

- 둘째, 현재 한국 내 직장 괴롭힘에 대응하는 다양한 분쟁해결절차와 각 절차의 작동을 살펴보고 특징과 문제점을 분석하고자 함. 이를 위해 양적·질적 연구방법을 통해 수집된 당사자들의 경험을 중심으로 직장 괴롭힘 해결방식의 선택과 그 이유, 각 해결방식에 대한 평가, 긍정적/부정적 평가와 관련된 요소와 상제한 의미, 직장 괴롭힘에 대한 대응 이후 당사자가 경험한 영향을 살펴보고, 직장 괴롭힘 해결 성공 및 실패의 요인을 제도적, 인적 자원의 존재 여부에 따라 분석하였으며. 연구에 참여한 사람들이 가지고 있는 직장 괴롭힘 해결에 대한 인식과 의견을 검토하였음.
- 셋째, 한국의 직장 내 분쟁을 해결하는 제도들의 구조와 작동에 대해 검토하고 직장 괴롭힘에 대한 공동체 내의 분쟁해결절차를 활성화시키기 위한 방안을 모색하기 위해, 대안적 분쟁해결절차의 활용사례와 특징, 문제점을 진단하고자 함. 한국의 경우 제도적 또는 실천적 사유로 준사법적 영역의 대안적 분쟁해결절차 활용이 제한적이며, 비사법적 영역에서 직장 괴롭힘에 적용된 대안적 분쟁해결절차 활용 사례들이 극히 소수임. 본 연구에서는 비록 소수이지만 회복적 사법 이념 및 공동체 규범의 활성화라는 점에서 긍정적 의미를 가진 사례들을 선례로서 분석하였음. 한국이나 다른 해외 국가와 달리 영국의 경우 준사법적 영역에서 조정 등 대안적 분쟁해결절차가 제도화되어 활성화되어 있으며, 최근 직장 내 비사법적 제도로 조정이 증가하고 있는 추세라는 특징이 있어, 영국의 대안적 분쟁해결절차의 작동과 특징, 문제점에 대해 경험연구를 진행함.
- 마지막으로, 앞선 경험 연구들을 통해 발견한 한국의 직장 괴롭힘 개념 및 판단기준, 현재 괴롭힘에 대응하는 다양한 분쟁해결절차의 문제점, 대안적 분쟁해결절차에 대한 경험 연구를 통해 발견된 쟁점들을 검토하여, 향후 직장 괴롭힘을 해결하기 위한 사법적, 준사법적, 비사법적 분쟁해결방식 및 절차에 대한 개선방향을 제시하고자 함.

나. 연구방법

- 앞서 언급한 연구내용을 다루기 위해 본 연구에서는 양적·질적 연구방법을 모두 활용하였음.
- 설문조사: 직장 괴롭힘의 경험과 인식, 대응과정에서의 경험과 평가를 살펴보기 위해, 지난 3년간 직장 괴롭힘 피해 경험자 600명과 일반인 600명을 대상으로 온라인 설문조사를 진행함.
- 심층면접: 국내 직장 괴롭힘의 경험과 인식, 대응과정에서의 경험과 평가를 살펴보기 위해 직장 괴롭힘 경험자 21명 및 직장 인사관리담당자 5명, 직장 괴롭힘에 대한 대안적 분쟁해결절차의 활용과 경험에 대해 살펴보기 위해 분쟁 해결전문가 5명을 대상으로 심층면접을 진행함. 영국에서의 직장 내 갈등 및 분쟁에 대한 대안적 분쟁해결절차의 활용과 경험에 대해 살펴보기 위해, 조정자, 갈등관리컨설턴트, 인사관리자, 노동변호사, 노조대표 등 12명에 대한 심층면접을 진행함.
- 포커스 그룹 인터뷰: 직장 괴롭힘 경험과 인식 및 설문조사 문항 개발과 타당성 제고를 위해 직장 괴롭힘을 경험한 적이 있는 10인 이상 사업체 종사자 및 인사관리담당자를 대상으로 4개의 그룹, 총 27명을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰를 진행함.

3. 주요 연구 결과

가. 한국 직장 괴롭힘 경험의 특징

□ 업무관련 직장 괴롭힘 유형의 높은 발생률

- 직장 괴롭힘 피해 경험자를 대상으로 지난 3년간의 경험을 조사한 설문조사 결과, 가장 많이 나타난 괴롭힘 유형은 업무관련 모욕 및 비하발언, 부당한 업무지시 및 관리, 직무 외 업무지시 및 업무 외 부당 대우 등 순서로 조사되어 대부분의 괴롭힘 행위가 업무 수행 과정과 관련된 것으로 나타남. 반면, 일상생활에서 따돌림, 사생활 침해 등 업무 수행 외의 과정에서 발생된 괴롭힘은

6 공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안 (II)

상대적으로 적은 것으로 나타남. 그러나 주1회 이상 반복적으로 경험한 행위로 한정했을 때, 가피해가 가장 많이 발생한 괴롭힘 유형은 부당한 업무지시 및 관리, 일상생활에서 따돌림, 업무 관련 모욕/비하발언, 직무 외 업무지시 및 업무외 부당대우 등으로 나타남. 반면, 물리적 폭력행위(4.7%)와 성적 괴롭힘(4.5%) 등의 피해는 상대적으로 적었음. 이는 일상생활에서 따돌림과 같은 고립/배제 행위는 일단 발생하게 되면 반복성과 지속성의 정도가 높아진다는 점을 보여줌. 또한 일반인들이 지난 3년간 목격한 괴롭힘 경험을 살펴본 결과 가장 많이 목격한 괴롭힘 유형은 업무관련 모욕 또는 비하발언으로 나타났는데, 이는 업무관련 모욕 또는 비하 발언이 목격자가 있는 상황에서 공개적으로 이루어고 있다는 점을 보여줌. 이러한 결과는 심층면접과도 유사한데, 심층면접에서도 업무 관련 모욕 및 비하발언, 부당한 업무 지시 및 관리와 관련된 직장 괴롭힘에 관한 경험 사례가 훨씬 많았음.

- 이를 종합해 보면, 직장 괴롭힘 중 대부분의 괴롭힘 행위가 업무와 관련해서 일어나며, 업무상 모욕 및 비하발언은 특히 공개적인 장소에서 발생하고 있음을 알 수 있음. 또한 업무 관련성 없는 일상생활에서의 따돌림이 많이 발생하진 않지만, 일단 발생하게 되면 반복성과 지속성의 정도가 높은 편임을 알 수 있음. 이러한 특징을 심층면접에서 나타난 업무상 괴롭힘을 '성과관리' 내지 '업무수행 방식'의 하나로 인식하고 있는 조직문화적 특성과 연관해보면, 실제 피해의 발생 빈도가 높음에도 불구하고 직장 괴롭힘 법제도가 도입되었을 때 괴롭힘 성립여부를 판단하기 어려운 유형이 될 가능성이 높음. 그러므로 괴롭힘 관련 규정의 신설시 업무상 특성이 반영될 수 있는 명확한 기준이 제시되어 피해발생이 높은 직장 괴롭힘을 규제할 수 있는 제도적 장치가 필요함을 알 수 있음.

□ 직장 괴롭힘 발생의 주요 요인으로서 권력 관계

- 유형별 직장 괴롭힘의 발생 특성을 살펴보기 위해 이를 피해자의 성별로 살펴본 결과, 주 1회 이상의 반복적인 물리적 폭력 피해는 남자에게 더 많이 나타났고, 업무수행 과정상 따돌림, 사생활 침해, 차별적 표현, 성적 괴롭힘, 일상생활에서 따돌림은 여자에게 더 많이 나타나 괴롭힘 유형별 성별 차이가 존재함을 알

수 있음. 가해자와 피해자 성별과 관련하여 동일성별 가해자에게 피해를 입는 비율이 높게 나타나는 결과와 심층면접의 내용을 분석해보았을 때 성역할 고정 관념, 성별직종분리 등 성별 불평등의 반영과 이른바 ‘군대문화’의 영향에 의한 것이라 해석할 수 있음. 심층면접에서 남성 참여자들은 여성 참여자에 비해 폭 언, 욕설 등 모욕/비하 발언에 대해 직장 괴롭힘으로 인식하는 정도나 낮은 편이었는데, 그 이유로 “군대 경험”을 이야기함. 결국 직장 괴롭힘의 경험과 인식은 사회 내 다른 공동체에서의 차별과 폭력에 대한 경험과 인식과 연동되어 있음.

- 연령별로 살펴보면, 20대의 경우 사생활 침해와 차별적 표현, 인사권 남용에 대한 피해가 상대적으로 많이 발생된 것으로 나타나 사회 초년생인 20대의 경우 직급의 차이나 권력 관계 등으로 인해 가해자에게 직접적인 무시를 받는 피해 유형을 많이 경험하고 있었음. 업무 수행 과정상 따돌림과 업무 관련 모욕 및 비하발언, 부당한 업무지시 및 관리 등에 대한 피해는 30대에게 가장 많이 나타나 실무자급이 대다수인 30대에서는 업무 수행 과정에서의 피해가 많았음. 인사권 남용에 대한 피해가 20대에 높은 이유는 심층면접 결과에 비추어 볼 때 20대 비정규직 비율이 정규직에 비해 높기 때문으로 추정할 수 있음. 심층면접에 참여한 비정규직들은 정규직에 비해 인사권 남용 유형의 괴롭힘 행위에 대해 더 많이 경험하는 것으로 나타났음.
- 직장 규모별로 살펴보면, 모든 괴롭힘 유형에 걸쳐 5-9명 규모와 10-29명 규모의 영세업체나 소규모 직장 내에서의 피해가 대기업에 비해 많은 것으로 나타났음. 심층면접에서 소규모 직장에서 괴롭힘 발생이 높은 이유는 비합리적인 조직체계에서의 상급자가 ‘무소불위’의 권력을 행사하기 때문인 것으로 나타났으며, 고충 처리절차의 부재로 이를 해결할 절차적 수단이 없다는 것을 알 수 있음.
- 직장 내 괴롭힘을 경험한 피해자 및 가해자의 특성을 살펴보면 다음과 같음. 먼저 괴롭힘의 피해가 시작되었을 당시의 근무 경력은 평균 4.1년 정도인 것으로 나타났고, 남자 피해자의 평균 근무경력이 여자 피해자보다 2배 정도 많았음. 이는 다시 말해, 여자 피해자의 경우 상대적으로 낮은 직급이나 연령부터 피해에 노출되어 있다는 것을 뜻하며, 괴롭힘으로 인한 이직이나 퇴사 역시 남자보다 일찍 발생하게 된다는 것을 의미함. 직장 규모별로 살펴보면 직장 규모가 클수록 피해자의 근속년수가 길었음. 즉, 성별 결과와 직장 규모별 결과를 종합하면,

8 공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안 (II)

직장 규모가 작은 재직 중인 여자 근로자가 직장 괴롭힘 피해를 경험할 확률이 다른 집단에 비해 높다는 것을 시사함.

- 직장 괴롭힘의 가해자 지위를 살펴보면, 인사권을 가진 중간관리자급이 가장 많이 나타났고 그 뒤를 이어 인사권이 없는 중간관리자급, 경영진이나 사업주, 평사원 등의 순으로 나타났음. 그러나 심층면접에서는 직위상 권력관계가 역전되는 사례들도 있었는데, 소규모 조직에서 업무의 성격, 성별, 경력, 강한 권력을 가진 경영진과의 사적 관계 등의 요소가 개입하면 하급자가 상급자를 괴롭히는 사례들도 나타나 괴롭힘 발생에 영향을 주는 권력관계가 사실상의 권력 관계를 포함하는 것을 알 수 있음.
- 이를 종합해보면, 직장 괴롭힘의 피해 경험에 영향을 주는 주된 요인은 직무상 지위뿐만 아니라 성별, 연령별, 고용형태별 불평등 및 차별, 혹은 그 외 사실상의 권력 관계와 연관되어 있다는 것을 알 수 있음. 주로 권력 우위에 있는 사람이 사회적으로 약자인 사람에게 괴롭힘 행위를 하고 있었으며, 소규모 회사처럼 상급자의 권력이 상대적으로 막강할수록 괴롭힘 행위를 더 많이 하는 것으로 나타남. 이러한 결과는 직장 괴롭힘의 핵심 요소가 권력관계에 있으며, 사회적 약자인 피해자는 이러한 피해를 호소할 수 없을 가능성이 높다는 것을 보여줌. 게다가 가해자가 피해자의 인사권을 가지고 있다는 것은 직장 공동체 내에서 피해에 대한 조치가 그만큼 어려워진다는 것을 의미함. 이러한 가해자의 특성으로 인해, 피해자는 본인의 근무평거나 직위 등에 변화가 생길까하는 두려움으로 괴롭힘 피해를 경험한다고 하더라도 이를 공론화 하거나 문제를 제기하기 어려운 상황에 놓이게 됨. 그러므로 직장 괴롭힘 문제에 대해 경영진의 관심과 독립성 있는 전담 부서 및 강력한 피해자 보호조치의 제도화가 필요하다는 것을 알 수 있음.

나. 한국 직장 괴롭힘 피해 발생의 인식과 맥락

□ 권위적·경쟁적·차별적 조직 문화

- 조직문화와 직장 괴롭힘 발생의 상관관계를 살펴보기 위해 피해자와 일반인 모두를 대상으로 직장 분위기에 대한 인식수준을 살펴본 결과, 피해자 조사에서

는 조직 분위기에 대해 내부 경쟁이 심하고, 상명하복 분위기와 권위적이고 경직된 분위기가 강하며, 비효율적인 업무시간이 많고, 차별적인 분위기라는 답변이 일반인 조사보다 많았음. 특히 주 1회 이상의 반복적인 괴롭힘 피해자는 해당 직장의 분위기가 상명하복적이고 권위경직적이라고 응답한 비율이 매우 높았음. 괴롭힘 유형별로 살펴보면, 업무 수행 과정상 따돌림 피해자는 해당 직장을 권위적이고 경직적이라고 응답한 비율이 높았고, 부당한 업무 지시 및 관리 피해자는 상명하복적 분위기가 강하다고 응답한 비율이 높았음. 심층면접에서는 직장 괴롭힘의 발생 원인으로 위계서열이 강한 상명하복 조직문화 이외에도 비합리적인 회사의 경영방식이나 괴롭힘을 일종의 성과관리 내지 업무수행의 제재방식으로 활용하는 태도, 괴롭힘 신고 내지 내부고발자 등 윗사람에게 문제제기에 대한 비난 등이 지적되었음..

- 이러한 결과는 특정 유형의 괴롭힘은 조직 문화나 분위기에 따라 많이 발생되는 경향이 있다는 것을 보여줌. 이는 조직 문화나 분위기에 따라 발생하는 괴롭힘 유형의 경우 조직 문화 개선으로 나아질 여지가 충분히 남아 있는 것으로 해석할 수 있음.

□ 직장 괴롭힘의 원인에 대한 모순된 인식

- 직장 괴롭힘 발생의 주요 요인에 직무상 위치뿐만 아니라 성별, 연령별, 고용형태별 불평등 및 차별이라는 권력관계가 있다는 점을 인식하고 있는지를 설문조사를 통해 확인했는데, 괴롭힘의 원인에 부당한 차별과 편견이 있는지에 대해 일반인의 88.7%와 피해자의 78.8%가 부당차별이나 편견이 괴롭힘에 영향을 미친다고 응답하였으며 고용형태, 성차별, 학벌, 연령, 출신지역을 주요 원인으로 선택하여 이러한 권력관계를 인식하고 있는 것으로 나타남. 그러나 특이하게도 피해자보다는 일반인이 이러한 인식이 더 높은 것으로 나타났는데, 이에 대해서 직장 괴롭힘의 원인에 대한 응답과 심층면접 결과의 종합분석을 통해 그 원인을 추정할 수 있음.
- 괴롭힘 원인에 대한 질문에 대한 1순위와 2순위 응답률을 합하여 분석해보면, 일반인의 경우 조직문화의 문제라는 응답을 가장 높게 한 반면 피해자들은 괴롭힘 행위자의 개인성격이라는 응답을 가장 높게 한 것으로 나타남. 이러한 결과는

한편으로 차별적 구조로 인해 괴롭힘 행위가 발생한다고 인식하나 동시에 괴롭힘 행위의 원인을 개인적인 요인으로 인식하고 있는 피해자의 모순을 보여줌. 이러한 모순적인 인식이 공존하는 이유는 사회적으로 ‘피해자’ 또는 ‘약자’에 대한 낮은 평가 내지 직장 괴롭힘에 대한 낮은 인식과 연관된 것으로 분석할 수 있음. 특히 피해자 또는 약자를 부족한 것 내지 열등한 것으로 인식하는 태도는 심층면접에서 나타나는데, 피해자들은 “피해자이고 싶지 않아서” 피해자들이 문제제기를 하지 않거나 문제를 제기한다고 하더라도 “뭔지 뭐를 불편함”으로만 이야기할 뿐 정확한 명명을 하지 못하고 있었음. 그러나 직장 괴롭힘의 원인을 개인 성향으로 인식하게 되면 문제를 해결할 수 있는 방법은 행위자의 변화 아니면 행위자와의 분리 내지 관계종결 이외에 다른 것은 없으며, 피해자에 대한 낮은 사회적 평가는 피해를 주장하는 사람에 대한 또 다른 괴롭힘 행위로 연결될 가능성도 있음. 그러므로 직장 괴롭힘 관련 정책에서 사회적으로 직장 괴롭힘의 문제와 원인, 피해를 입은 사람에 대한 평가 등 인식 개선이 필요함.

다. 직장 괴롭힘으로 인한 피해의 심각성

□ 직장 괴롭힘 문제의 심각성에 대한 인식

- 현재 우리 사회의 직장 괴롭힘 문제의 심각성에 대한 일반인과 피해자의 인식수준을 살펴본 결과, 일반인의 55.8%, 피해자의 90.3%가 직장 내 괴롭힘 문제가 심각한 수준이라고 응답하여 피해자의 문제 인식이 더 심각한 것으로 나타남. 또한 남자가 여자보다 괴롭힘 문제를 심각하다고 인식하는 경우가 더 많았고, 연령대가 낮을수록 문제가 심각하다고 인식하는 경우가 많았음. 비록 일반인이 피해자에 비해 괴롭힘을 심각하다고 인식하는 비율은 낮았으나 일반인 조사 대상자 중 과반수가 심각하다고 인식하는 것은 결코 적은 수치가 아님. 실제 피해를 경험하지 않더라도 우리 사회 전체에 직장 괴롭힘 문제가 심각하다는 인식이 높다는 것은 그만큼 직장 괴롭힘이 사회 전체에 만연해 있다고 해석할 수 있음. 이는 직장 괴롭힘 문제를 더 이상 조직내부에서 해결될 문제로만 치부될 것이 아니라 정부차원의 대응방안 마련이 시급하다는 것을 시사함.

□ 직장 괴롭힘 피해의 영향(개인, 조직)

- 직장 괴롭힘으로 인한 피해자의 괴로움 점수를 0-10점까지 측정한 결과 피해자 조사 응답자의 평균 점수는 6.59점으로 나타났고, 주 1회 이상 반복적 피해자의 경우는 7.12점으로 나타나 피해가 반복될수록 괴롭힘 정도가 커지는 것으로 나타남. 직장 괴롭힘이 피해자에게 미치는 부정적인 영향을 조사한 결과, 업무능력저하>회사내부의 대인관계악화>괴롭힘으로 인한 이직 또는 퇴사>팀워크저해 등을 가장 많이 지적함. 특히 실제 피해자들에게서 괴롭힘으로 인해 업무능력이 저하된다는 의견이 다른 의견에 비해 매우 높게 나타나 일반인 조사결과와는 차이를 보였음. 또한 괴롭힘으로 인한 심리상담 및 정신과 약물치료 경험 여부에 대해 12%의 피해자가 경험한 적이 있다고 대답해, 일반인들의 예상과는 달리 직장 괴롭힘이 담당 업무수행에 있어 큰 피해를 줌으로써 조직 전체의 피해로 이어질 수 있다는 것을 의미함. 심층면접에서 직장 괴롭힘으로 인한 구체적인 영향으로 질병 수준의 신체적 증상, 자살시도를 포함하는 심리적 증상, 그로 인한 직장생활 영향과 퇴사/이직의 선택이 보고되었음.
- 과거 직장 괴롭힘으로 인한 이직 경험을 살펴본 결과 전체 피해자의 40.2%가 이직 경험이 있다고 나타나 매우 높은 이직 경험율을 보였으며, 이들의 평균 이직 횟수는 약 1.59회로 한 번 이상의 이직을 한 경험이 있어, 괴롭힘이 결국 퇴사로 연결되는 부정적 영향을 주는 것으로 나타남. 심층면접에서도 역시 직장 괴롭힘이 만연한 조직 문화에서 이직이 빈번한 경우 결국 조직의 경영까지에도 영향을 준다는 인식이 높다는 것을 알 수 있음. 직장 괴롭힘 피해 당사자를 넘어 조직 전체에 끼치는 부정적인 영향을 설문조사를 통해 살펴본 결과, 일반인 집단과 피해자 집단 모두 괴롭힘 발생 분위기로 인한 팀워크 저해, 피해자의 잦은 이직 또는 퇴사로 인한 인력부족, 피해자의 업무능력 저하로 인한 다른 조직원들의 업무관련 피해, 주 괴롭힘 행위자와 피해자를 제외한 나머지 조직 구성원들의 대인관계 악화를 가장 많이 선택했음.
- 이러한 조직 피해는 경영진이 쉽게 간과하는 것으로, 괴롭힘이 발생하게 되면 피해자만이 아닌 조직 전체에 큰 영향을 주게 됨. 따라서 사업주와 경영진은 직장 괴롭힘 문제가 고착될 경우 설문조사에서 제시된 영향 이외에도 인력 손실

12 공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안 (II)

문제, 기업의 이미지 실추 등으로 인한 회사 측의 비용이 커질 것이라는 사실을 인식하여 직장 괴롭힘 근절을 위한 개선방안을 적극적으로 추진할 필요가 있음.

□ 직장 괴롭힘 발생의 경감시키는 조직 내 제도적 장치

- 조직 내 괴롭힘이나 직원 간에 문제가 발생했을 때 이에 대응하거나 예방하기 위한 제도 또는 별도의 기구가 있는지 여부가 실제 괴롭힘 발생률과 관계가 있는지를 살펴보기 위해 일반인과 피해자 조사결과를 비교한 결과, 노조 설치율은 일반인 조사보다 피해자 조사에서 더 높은 것으로 나타났으나 도움이 되지 않는다는 의견은 일반인 그룹보다 훨씬 많았음. 노조 설치 여부 이외에 직장 내 고충처리기구, 직장 괴롭힘 문제 관련 상담과 처리를 위한 별도의 공간, 괴롭힘 관련 별도의 업무 매뉴얼이나 지침, 직장 괴롭힘에 대비한 실태 모니터링이나 감독, 외부 전문가 활용 여부는 모두 일반인 조사에서 훨씬 높게 나타남. 심층면접에서 참여자들은 노조의 존재 여부보다도 노조가 실질적인 역할을 하는 경우 직장 괴롭힘 발생을 경감시킨다고 인식하고 있어, 실질적인 노동자조직이 필요함을 알 수 있음.
- 이러한 결과는 괴롭힘 제도나 지침 있는 직장에서의 괴롭힘 발생이 훨씬 적다는 사실을 시사함. 이는 직장 내 괴롭힘 관련 제도나 지침이 갖추어진 회사에서 근로자들의 권리의식 수준이 높고 직장 내 괴롭힘에 대한 인식 수준도 높기 때문이라고 추측됨. 이러한 제도나 지침이 직장 내부에 마련되어 있을 경우, 근로자는 관련 제도의 도움을 통해 사태를 공론화 하는 것이 비교적 손쉽고 이로 인해 초기 대응이 원활하게 진행되어 더 큰 문제로 확산될 가능성이 적기 때문임.

라. 실태와 인식을 통해 본 직장 괴롭힘 침해 속성과 성립 기준

- 심층면접 등으로 수집된 사례들을 코딩해서 분석한 결과, 참여자들이 직장 괴롭힘이라고 보고한 직장 괴롭힘 유형은 크게 직장 괴롭힘 행위형태와 침해속성으로 분류될 수 있음. 심층면접 참여자들이 직장 괴롭힘으로 인식하고 있는 행위 형태는 언어적 행위, 물리적 행위, 관계를 이용한 관계적 행위, 차별적 행위, 친밀성 또는 성적 속성을 가지는 행위, 권한남용 행위임. 행위자가 한 행위가

피해자 개인에 대한 권리(인격, 명예, 노동권, 사생활권(privacy rights), 성적 자율권, 신체적 권리) 침해적 속성을 가지는 경우 직장 괴롭힘 행위에 해당할 수 있음. 이러한 직장 괴롭힘 사례 유형의 분류는 직장 괴롭힘에 해당하는 구성요건의 법적 기준을 마련하는 데에 도움이 됨. 즉, 직장 괴롭힘 행위를 규제할 때에 미국과 같이 차별금지의 영역에서 다룬다면 보호 유형과 관련된 차별적 행위만이 규제되어 직장 괴롭힘의 대부분의 유형을 차지하는 업무상 직장 괴롭힘이 배제됨.

- 직장 괴롭힘 사례를 살펴보면 행위형태는 예시들을 분류하는 기준일 뿐이며 핵심적인 내용은 당사자가 해당 행위를 권리 침해로 인식하는지 여부와 관련됨. 그러므로 직장 괴롭힘의 개념은 행위자의 특정행위가 근로자의 인격 침해, 명예 침해, 노동권 침해, 사생활 침해, 성적 자율성 침해, 신체 침해를 초래하는 것으로 규정할 수 있음. 여기서의 성적 자율성은 형법에서의 성적 자기결정권보다 넓은 개념으로 성적 관계를 맺을 가능성이 있는 친밀한 관계(intimate relationship)에 대한 자기결정권을 포함함. 이는 반복적으로 불편한 접근을 하여 친밀성을 강요하는 행위(성적 속성이 없는 구애행위)를 포섭하기 위해 본 연구에서 새롭게 구성한 개념임. 또한 신체 침해인 경우 신체 침해 결과가 발생한 경우뿐 아니라 신체 침해의 가능성이 있는 위협적인 행위까지 포함됨.
- 그러나 위의 정의에 해당하는 행위가 발생하더라도 특정한 기준이 충족되지 않으면 사람들은 괴롭힘으로 인식하지 않았음. 설문조사를 통해 현재 우리 사회의 직장인들이 직장 괴롭힘이 성립하는 기준을 어느 수준으로 잡고 있는지에 대한 인식수준을 알아본 결과, 일반인과 피해자 모두 제시된 각 유형이 1회라도 발생한다면 괴롭힘으로 인식한다는 응답이 많았으나, 특히 물리적 폭력행위, 인사권 남용, 성적인 괴롭힘의 1회라도 발생한다면 이를 직장 내 괴롭힘으로 본다는 의견은 다른 유형에 비해 매우 많았음. 일반인과 피해자 결과를 비교하면 대부분의 유형에서 비슷한 응답분포를 나타내거나 피해자가 1회라도 괴롭힘으로 인식하는 답변이 조금 더 많았음. 하지만 물리적 폭력행위, 업무관련 모욕 또는 비하발언, 성적 괴롭힘에 대한 기준은 일반인이 더 높게 나타남. 그 외에 일반인 조사에서 전체적인 응답수는 적지만 부당한 업무 지시 및 관리와 차별적 표현은 직장 괴롭힘으로 볼 수 없다는 의견이 다른 유형에 비해 상대적으로

많이 나타남. 이러한 결과는 법률상 위법행위로 포섭되거나 될 수 있는 위법행위인 물리적 폭력행위, 성적 괴롭힘의 경우 상대적으로 반복성 또는 지속성이 없더라도 직장 괴롭힘으로 인식하고 있음을 보여줌. 그러나 상대적으로 부당한 업무지시 및 관리에 대해서는 직장 괴롭힘으로 볼 수 없다는 일반인의 인식은 앞서 보았듯 빈번하게 발생하는 업무상 직장 괴롭힘에 대한 법적 판단이 쉽지 않을 수 있다는 점을 다시 확인할 수 있음.

- 이러한 설문조사 결과와 심층면접에서 참여자들이 어떤 경험을 직장 괴롭힘으로 의미화하는지를 분석함으로써 어떤 행위 및 행위자, 피해 요소들을 직장 괴롭힘으로 인식하는지를 종합적으로 살펴보았음. 그 결과, 행위자 요소로서 행위자 및 피해자 간 사실상의 권력관계, 행위요소로서 반복 및 지속성, 공개성, 위법행위, 그리고 피해요소로 부당함(업무상 괴롭힘), 불쾌감(성적 괴롭힘), 중한 피해결과라는 성립 요소들을 확인하였음. 행위요소 중 공개성은 현재 직장 괴롭힘의 정의에서는 별도로 규정하고 있지 않으나, 본 연구 결과 공개성은 해당 행위를 괴롭힘이라고 인식하는 중요한 판단기준이 되는 것으로 나타났음. 행위자 요소와 행위요소, 피해요소는 모두 충족해야 하지만 행위요소 중 위법행위가 충족되는 경우 반복성 및 지속성과 공개성 기준이 충족되지 않더라도 괴롭힘으로 인식하고 있었으며, 피해요소인 부당함은 업무상 괴롭힘인 경우에, 불쾌함은 성적 괴롭힘의 경우에 한정됨.

마. 직장 괴롭힘에 대한 대응 경험

□ 유명무실한 현행 공식적 분쟁해결절차

- 현재 한국에는 직장 괴롭힘에 대한 별도의 법규정은 없으나 노동영역에서 발생하는 갈등과 분쟁과 관련하여 형사상 또는 민법상 제재 등 사법적 분쟁해결제도와 노동위원회 및 국가인위원회를 통한 준사법적 분쟁해결제도, 고충처리절차, 인권침해절차와 징계절차 등 비사법적 분쟁해결제도가 존재함. 그러나 비사법적 분쟁해결제도를 제외한 사법적/준사법적 분쟁해결제도에상 직장 괴롭힘을 규정하고 있는 법제도가 없어 한정적으로 다른 법률의 위반행위에 해당한 경우에만 관련제도의 활용이 가능할 뿐임. 비사법적인 분쟁해결제도에상 직장 괴롭힘은 직

장 내 질서위반행위에 해당하기 때문에 공식적인 절차로 활용할 수 있음. 또한 회사 내 고충처리담당자 내지 상급관리자를 통한 알선 또는 조정 역시 공식화 정도가 높은 대안적 분쟁해결절차라 할 수 있음.

- 그러나 직장 괴롭힘 피해자들의 직장 괴롭힘 성립 인식과 심각성, 피해 영향에 대한 인식은 매우 높은 편임에도 불구하고, 이러한 인식과는 달리 3명 중 2명의 피해자들은 그냥 참거나 9명 중의 1명은 퇴직을 선택하는 등 전체 76.1%의 피해자들이 아무런 대처하지 못하는 것으로 나타남. 구체적으로 살펴보면, 직장 괴롭힘 피해자들 중 괴롭힘 행위에 대해 별다른 조치 없이 참거나 주변인들에게 하소연 하며 넘기는 등 개인적 해소 방식을 선택한 경우가 전체의 65%로 가장 많이 나타남. 가해 당사자나 상급자에게 알리고 조정을 요청하는 등 대화/조정 형태를 선택한 경우는 19.0%, 피해자가 회사를 퇴직하는 선택을 한 경우는 11.1%, 회사나 노조 측에 징계 절차를 요청하거나 법적인 구제절차를 취하는 등의 공식적 대응을 선택했다는 응답률은 3.0%로 나타남. 또한 피해자의 대처방식이 시간이 흐름에 따라 어떻게 변화하는지를 살펴보기 위해 첫 번째 대응 방식 이후의 두 번째 대응방식 변화 패턴을 살펴본 결과, 첫 번째 방식으로 개인적 해소 방식을 선택한 경우는 두 번째 방식으로 다시 개인적 해소 방식을, 첫 번째로 대화/조정을 두 번째 역시 대화/조정을, 공식 절차를 첫 번째로 선택한 경우는 두 번째 방식으로 대화/조정을 선택한 경우가 많았음.
- 이러한 결과는 위에서 서술한 공식화 정도가 높은 분쟁해결절차가 직장 괴롭힘 사안의 처리에 거의 역할을 하지 못한다는 점을 보여줌. 이러한 대응방식을 선택한 이유를 살펴보면, 공식적으로 대응하게 될 경우 직장 내 관계에 대한 우려, 공식 절차를 이용하게 되면 회사가 가할 불이익에 대한 우려 등으로 인해 개인적 해소 방식을 선택했다는 의견이 많았음. 대화/조정 방식을 선택한 피해자 역시, 가해자로부터 사과를 받는 일은 중요하여 대화나 조정을 요청했지만 회사가 가할 2차 피해 등을 우려하여 공식 절차를 선택하지 못했다는 의견이 많았음. 대응 방식에 대한 이유를 종합해보면, 피해자는 가해자로부터 사과를 받고 싶어 하고 관계를 개선하고 싶은 욕구가 매우 강한 것으로 나타났으나 회사로부터의 2차 피해와 주변 동료들의 몰이해로 인한 나머지 동료/상사들과의 관계 악화를 염려하여 공식 절차를 이용하지 못하는 경우가 매우 많았음.

- 이는 앞서 언급한 조직 문화나 회사의 괴롭힘 대응 관련 제도 여부와도 연결되는데 초기부터 대화/조정이나 공식 절차를 선택한 경우는 조직 분위기와 제도 등을 통해 괴롭힘 문제를 처음부터 공문화하기 상대적으로 쉬웠다고 해석할 수 있음. 다시 말해, 괴롭힘 대응에 우호적인 분위기와 제도가 구성되어 있지 않는 경우, 피해자가 문제 해결을 원하는 데도 불구하고 계속해서 개인적 해소 방식을 선택하게 되고, 더 나아가 퇴직을 선택할 여지가 많다는 것을 시사함.

□ 대응 결과에 대한 낮은 만족도와 부정적 효과

- 직장 괴롭힘에 대해 참고 넘어가는 등 개인적 해소방식을 많은 피해자들이 선택하고 있음에도 불구하고 스스로의 대처에 대해 부정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타남. 대처한 방식에 대한 피해자의 만족도를 살펴본 결과, 전체 피해자의 75.5%가 만족하지 않는다, 24.5%가 만족한다고 응답하였음. 대처유형별로 살펴보면 개인적 해소방식을 선택한 피해자의 20.4%만이 본인의 대처방법에 대해 만족한다고 응답하였고, 대화/조정 방식을 선택한 피해자 중 33.3%, 공식 절차를 선택한 피해자의 45.4%, 퇴직을 선택한 피해자의 24.8%가 본인의 대처방법에 대한 만족감을 표시했음.
- 실제 피해자들의 욕구와 대응 방안이 일치할 때 만족도가 높아질 것이라는 것은 당연한 일라고 할 수 있을 것임. 설문조사 결과로 살펴보면 피해자들의 실제 해결 욕구와 선택 욕구가 일치한 경우는 공식 절차를 활용한 경우에서 가장 많이 나타났으며, 반면 개인적 해소 방법과 퇴직은 피해자들의 실제 해결 욕구를 충분히 반영하지 못한 것으로 풀이됨.
- 피해자들이 이러한 선택이 문제 해결에 도움이 되었는지를 살펴보았는데 대처 후 아무것도 달라지지 않았다는 의견은 개인적 해소를 선택한 응답자들에게서 가장 많이 나타났으며, 공식 절차를 선택한 피해들 역시 아무것도 달라지지 않았다는 의견이 가장 나타났음. 또한 괴롭힘 행위가 더 심해졌다는 의견은 공식 절차를 선택한 피해자로부터 상대적으로 더 많이 나타났음. 이러한 결과는 괴롭힘 대처 후의 행위자와 피해자의 재직상태 변화에 대한 조사결과에서도 나타나는데, 피해자 본인만 직장을 그만둔 경우가 가장 많았으며(34.5%) 그 다음 둘 다 변화없이 재직하는 것(32.3%)으로 나타남. 다만, 다른 대처방식과 비교하면

공식 절차를 선택한 경우, 괴롭힘 행위자의 재직상태가 변한 경우와 나의 부서, 자리 등 재직상태가 변한 경우가 다른 유형에 비해 더 많이 나타났고, 나만 직장을 그만두었다는 응답과 둘 다 변화 없이 재직했다는 응답은 상대적으로 적어 공식 절차 활용한 경우 부정적 결과가 상대적으로 감소하는 것으로 나타남.

□ 대화와 조정 방식의 부정적 경험

- 행위자와의 대화를 시도한 경험에 대해 심층면접 참여자들은 대부분 부정적인 평가를 하였는데, 이러한 대화가 대부분 공격적인 상황에서 이루어지고 있었으며 상대가 상사인 경우 피해자의 대화시도에 대해 부정적으로 평가하고 있었음. 상급자나 중간직급의 상사에게 도움을 요청하는 경우 대부분 피해자의 의견을 전달하며 알선을 요청하는 방식으로 이루어졌으나, 제3자가 직장 괴롭힘 피해에 대해 중요한 문제로 생각하지 않거나 오히려 피해자를 비난하거나 오해를 가중시키는 등 부적절한 알선이 되는 경우가 많았음. 오해의 내용은 피해자 의견 왜곡 또는 해결방식의 공식화 정도에 대한 인식차이 때문이었음. 피해자는 이러한 방식을 비공식화된 방식으로 인식하고 있었으나 제3자인 알선자가 행위자의 상사인 경우 행위자가 이에 대해 자신에 대한 뒷담화 내지 공식적인 문제제기로 이해하여 또 다른 종류의 괴롭힘 행위로 이어지는 경우가 있었음. 부서 전체 대화 사례들도 있었으나 사전 절차나 참여자들에 대한 고려없이 이루어져 결국 의사소통 실패로 마무리되었음.

□ 공식절차의 활용에 대한 부정적 경험

- 공식절차로 회사 내 고충처리절차 활용에 대한 심층면접자들의 인식은 ‘불신’인데, ‘공론화’된다는 두려움, 상사인 행위자와의 긴밀한 관계가 있거나 있을 것이라는 우려에 기초하고 있었음. 이는 공식화된 절차에서 익명보장이 되지 않는 한 상사에게 대항한 문제제기자로 낙인찍혀 불이익처분을 받거나 괴롭힘의 피해가 가중된다는 인식 때문이었음. 심층면접에서 인사팀 활용이 활발한 유일한 사례는 네트워크 병원 조직 내 인사팀이었는데, 인사팀이 분리되어 있어 직원들이 익명보장에 대한 신뢰를 가지고 자신들의 고충사항에 대해 활발히 의견개진

을 하는 편이라고 평가함. 이러한 결과는 앞서 살펴본 공식 절차를 선택하는데 걸림돌이 되는 피해자들의 우려가 현실적인 것을 의미함. 심층면접한 피해자들 중에는 문제를 공론화 하는 과정에서 가해자의 협박, 부서장이나 경영진의 협박이나 합의에 대한 은밀한 회유, 동료의 몰이해 등으로 조직내에서 고립되거나 이로 인해 퇴사를 하는 등의 2차 피해가 경험하는 경우도 있음.

- 설혹 불이익을 감수하고 공식절차를 선택한다 하더라도 고충처리 담당자의 직장 괴롭힘 피해에 대한 인식이 낮은 경우 결국 징계절차가 아닌 주의권고 내지 피해자 의사에 반하거나 내키지 않는 삼자대면 방식의 대면 조정을 경험하기도 하는 것으로 나타남. 사전절차 없고 당사자 의사에 반한 조정의 강요는 갈등을 오히려 심화시켜 문제를 제기한 피해자의 퇴직으로 이어지기도 함. 징계절차로 가는 경우에도 직장 괴롭힘에 대한 낮은 양정, 징계결과 미공지 등 피해자의 정의감을 회복하지 못하는 방식으로 징계가 결정되거나 절차 지연이나 피해자 보호조치 부재로 인해 피해자는 더 큰 피해를 경험하게 됨. 징계의 낮은 양정 등 형식적인 징계는 괴롭힘 행위를 중단시키지 못하고 괴롭힘이 지속되거나 오히려 가중되기도 함. 그러나 투명한 징계절차, 피해자 보호와 배려, 중한 징계 양정, 결과의 공지, 사후관리가 이루어지는 경우 긍정적으로 평가됨.
- 공식절차에서 노동조합 등의 조력이 있는 경우 만족도는 높으나 노조가 없거나 실질적으로 역할을 하지 못하는 경우가 더 많으며, 관련 규정의 미비로 노동위원회와 국가인권위원회가 직장 괴롭힘 사안 해결에 도움이 되지 않는다고 평가함. 형사절차의 활용은 거의 이루어지지 않음.

바. 직장 괴롭힘 대응과정에서의 피해자 욕구

- 직장 괴롭힘 피해자들의 회복 욕구를 1순위와 2순위를 종합하여 살펴본 결과, 가해 행위의 중단>가해자로부터의 진심어린 사과>가해자로부터의 분리>가해자에 대한 공식적인 징계> 가해자 퇴직 등의 순으로 나타났고 일반인 조사 역시 피해자 조사와 비슷한 패턴의 응답 분포를 보였음. 심층면접을 통해 피해자의 해결욕구가 가지는 의미를 살펴본 결과 가해행위의 중단은 행위의 중단을 통해 평화적으로 관계를 개선하기를 원하는 욕구였으며, 행위자로부터의 진심어린

사과 욕구는 사과 그 자체만이 아니라 행위자가 자신의 책임(잘못)을 인정하는 것을 포함하는 욕구(행위자가 자신의 잘못을 모름), 행위자로부터의 분리 욕구는 괴롭힘이 발생하게 되는 맥락인 행위자와 피해자 간의 권력관계를 제거하고 싶어 하는 욕구, 행위자에 대한 공식적인 징계 욕구는 강력한 처벌을 통해 조직 내에서 괴롭힘 행위가 잘못된 행위라는 점이 공식화되기를 바라는 욕구, 행위자 퇴직 욕구는 행위자와의 완벽한 관계종결을 바라는 욕구였음. 이러한 설문조사의 결과는 피해자가 가해자에 대한 공식 징계나 퇴직 등의 강력한 처벌 보다는 보다 원만한 방식의 해결 욕구를 가지고 있는 것으로 풀이됨. 심층면접을 통해 살펴본 결과 역시, 피해자들이 가해자를 엄벌하는 것이 아닌 피해행위가 더 이상 지속되지 않고 일상생활로 복귀할 수 있는 방안을 가장 긍정적으로 바라보는 것으로 나타남.

- 다음으로 조직 내에서 우선시 되어야 하는 방법 1순위와 2순위를 종합한 결과를 살펴보면, 가해자에 대해 공식적 책임을 묻고 인사상 불이익 조치를 부여)가해자에게 잘못과 책임을 인식시키고 사과와 재발방식에 대해 약속하도록 요구)괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사상 불이익 조치를 부여)가해자에 대해 괴롭힘 방지 교육 이수 명령 응답순 등으로 나타났고, 일반인 의견 역시 피해자와 비슷한 경향을 보임. 이러한 결과는 앞서 살펴본 바와 같이 원만한 방식을 선호하는 해결 욕구와는 상반되는 것으로, 공식화된 절차인 조직 내에서의 처리절차는 보다 단호한 방식으로 진행되는 방식을 선호하는 것으로 나타나 정의감 회복에 대한 기대가 높은 것으로 보임. 종합해보면, 피해자는 1차적인 해결 방식으로 가해자의 괴롭힘 행위 중단과 진심어린 사과 등의 원만한 해결 방식을 선호하지만 일단 피해사실을 조직에 알릴 경우에는 회사 측이 가해 행위자에 대해 신속한 징계절차를 진행하고 책임소재를 보다 명확하게 하는 등 조직 차원에서 보다 체계적인 해결 절차가 진행되는 것이 필요하다고 인식하는 것으로 해석됨.

4. 정책제언

가. 직장 괴롭힘 관련 분쟁해결절차의 개선방안

(1) 직장 괴롭힘 금지 법률 마련을 통한 (준)사법적 제도화의 필요성

- 앞서 살펴보았듯이 국내 직장 괴롭힘 관련 법규정이 존재하지 않기 때문에 현재 직장 괴롭힘 행위로 인한 피해가 심각함에도 불구하고 사법적/준사법적 분쟁해결제도를 통한 직장 괴롭힘 해결은 거의 불가능하다고 평가할 수 있음. 그러므로 국내 법제도에 직장 괴롭힘에 대한 법적 개념 및 금지 의무, 예방 및 구제절차의 도입은 반드시 선행되어야 함. 직장 괴롭힘 금지 법제화를 통해, 직장 괴롭힘이 심각한 권리침해행위라는 인식의 개선과 관련 분쟁해결절차의 마련도 기대할 수 있음.
- 해외의 직장 괴롭힘과 관련된 법률상 규제방식을 살펴보면, 크게 차별금지관련 법에서 규정하는 경우, 산업안전보건법규 및 노동관계법에서 규정하는 경우, 형법에 규정하는 경우, 별도의 괴롭힘관련법을 마련하는 방식이 있으며, 국가별로 여러 규제방식을 혼합하기도 함. 그러나 앞서 살펴보았듯이 차별금지행위 위반으로 직장 괴롭힘을 적용할 경우 보호 속성과 관련되지 않은 다양한 직장 괴롭힘 행위 유형이 포섭되지 않음. 근로기준법상 직장 괴롭힘 규정의 도입은 노동위원회를 통한 준사법적인 분쟁해결제도상 직장 괴롭힘의 구제절차를 활용할 수 있고, 사용자의 예방 의무 및 이에 대한 제재수단을 규정할 수 있다는 점에서 긍정적이거나, 사실상의 권력관계(차별관련 속성), 고객 등에 의한 괴롭힘 유형을 포섭하지 못하며 고의 과실 요건 및 예방 가능성 요건으로 인해 제한될 수 있다는 점에서 한계가 있음. 그러므로 법률상 포섭범위를 고려할 때, 프랑스 등의 규제방식을 고려하여 차별금지법제도상 괴롭힘 금지 규정과 근로기준법 및 산업안전보건법에 직장 괴롭힘 금지 규정을 도입하는 방안이 적합함. 다만, 근로기준법상 위치는 인격등의 보호라는 측면에서 제8조 근로자 폭행 금지 규정 다음에 제8조의2로 규정하는 것이 적절함.

□ 직장 괴롭힘의 법적 정의

- 앞서 본 연구의 조사결과를 통해 수집한 사례를 통해 추출된 행위를 모두 포섭할 수 있는 직장 괴롭힘의 개념은 근로자의 인격 침해, 명예 침해, 노동권 침해, 사생활 침해, 친밀한 관계를 포함한 성적 자율성 침해, 신체 침해(가능성)를 초래하는 일체의 행위로, 이러한 행위가 1) 행위자 및 피해자 간 사실상의 권력관계, 2) 반복 및 지속성, 공개성, 위법성, 3) 중한 피해결과의 속성을 가지는 경우 직장 괴롭힘에 해당하는 것으로 구성할 수 있음. 이 중 부당성 내지 불쾌감에 대한 판단은 법률 해석시 고려할 수 있는 기준임. 이러한 개념은 프랑스의 정신적 괴롭힘 규정에 가까우나 한국에서 주요한 판단 기준으로 제시되는 사실상의 우월적 지위를 포섭해야 하며, 반복성 또는 지속성 이외에 공개성에 대한 규정도 포함될 필요가 있음. 다만, 중한 피해결과의 속성을 가진 경우에는 일회적인 행위 역시도 괴롭힘으로 인정할 필요가 있음. 이에 따라 근로기준법 개정안으로 직장괴롭힘의 법적 정의를 구성하면 아래와 같음.

현행	개정안
(신설)	제8조의2(직장 · 괴롭힘의 금지 등) ① 누구도 직무상 또는 사실상 직장내 우월적 지위를 바탕으로 업무상의 적정한 범위를 넘어 근로자의 인격과 존엄, 신체적 또는 정신적 건강을 침해하거나 근로환경을 악화를 목적으로 하거나 또는 그러한 결과를 초래하는 행위를 하여서는 아니 된다. ② 제1항의 행위가 본 법에서 금지하는 직장 괴롭힘에 해당하는지 여부는 행위의 반복성 내지 지속성, 공개성을 고려하여 종합적으로 판단한다. 단, 피해결과가 중할 경우 고려하지 않는다.

□ 전체 근로자 및 경영자 대상 직장 괴롭힘 금지 교육 의무화

- 사용주에 대해 예방교육의 실시에 대한 의무가 규정을 도입할 필요가 있음. 현재 관련 입법안들처럼 사용자의 예방교육 의무규정은 근로기준법에 도입할 수 있음. 직장 내 괴롭힘 근절을 위해서는 사후 대응방안도 중요하겠지만 현재 직면한 직장 괴롭힘 문제에 있어 가장 중요한 것은 괴롭힘이 처벌될 수 있다는

것에 대한 인식 전환임. 이를 위해서는 사전 예방교육이 우선시되어야 함. 심층 면접이나 설문조사를 통해 살펴본 결과, 대다수의 피해 경험자들은 가해자가 본인이 가해 행위를 하고 있다는 사실을 자각하고 있지 못한다고 지적하고 있었음. 이러한 경향은 앞서 언급한 바와 같이 상명하복적인 국내 조직 문화에서 더욱 많이 나타남. 전체 근로자에 대한 의무 교육을 통해 괴롭힘에 대한 정확한 기준과 이에 부합하는 괴롭힘 행위는 처벌될 수 있다는 사실을 주지시킴으로써 향후 괴롭힘 행위를 예방함과 동시에, 괴롭힘 발생 시 처리절차와 조치기준을 명확히 함으로써 피해자가 괴롭힘 피해를 공론화하고 담당자에게 보고할 수 있도록 격려하는 것이 필요함.

- 이러한 전 근로자에 대한 의무교육도 중요하지만 교육의 실효성을 갖추기 위해서는 사업주와 경영진 및 괴롭힘 예방책임이 있는 담당자를 대상으로 예방교육을 실시하는 것이 선행될 필요가 있음.

□ 가해자 징계조치 및 피해자 보호조치 사용자 의무화

- 직장 괴롭힘 관련 비사법적인 분쟁처리절차가 안정적으로 운영되기 위해서는 직장 괴롭힘 행위자에 대해서 징계조치를 취하고 피해자 신변비밀유지 및 피해자 보호조치를 취할 의무를 사용자에게 부여할 필요가 있음. 이는 근로기준법의 개정을 통해 가능함.
- 직장 괴롭힘 예방 및 근절을 위해서는 회사측의 인식개선과 더불어 피해자 보호를 위한 시스템 도입이 절실함. 괴롭힘 문제를 공론화하는 피해자의 신분을 보장하고, 가해자와 업무적으로 분리될 기회를 보장함은 물론 사안에 따라 피해자에게 휴가를 부과하거나 심리 상담 등의 지원을 보장할 필요가 있음. 또한 신고자의 비밀도 보장하고 문제제기를 시작한 근로자에 대한 어떠한 불이익도 주어서도 안 된다는 점을 명확하게 해야 할 필요가 있음.

□ 입증책임 전환 규정의 도입

- 한국의 직장 괴롭힘의 특성상 피해자는 행위자와의 관계에서 권력적 열위에 있거나 성별, 연령, 고용형태 등 사회적 약자이므로, 근로기준법 내에 차별금지

관련 법제에서 도입하고 있는 입증책임전환 규정을 도입할 필요가 있음. 입증책임의 전환은 소송의 부담으로 직장 괴롭힘 분쟁해결절차의 활용을 포기하는 이들에 대한 적극적인 조치가 될 수 있음.

(2) 회복적 사법 이념에 기초한 대안적 분쟁해결절차의 도입 필요

- 징계 등 응보적 해결절차만을 두는 경우 공동체 내 갈등심화가 초래되었던 국내 선례와 초기 평화적 해결에 대한 피해자들의 욕구를 고려하면, 회복적 사법 이념에 기초한 대안적 분쟁해결절차를 도입하는 정책적 방향을 추진해야 할 필요가 있으며, 특히 고충처리절차 등 비사법적 분쟁해결제도에서 대안적 분쟁해결절차의 도입을 고려할 수 있도록 표준취업규칙상 필요적 기재사항으로 명문화할 필요가 있음. 표준취업규칙상 대안적 분쟁해결절차의 운영의 예시로 조정 이외에도 회복적 서클과 직장 컨퍼런스 등 회복적 대화모임을 제시하는 방안이 검토 가능함. 다만, 이 때 대안적 분쟁해결절차의 운영은 당사자가 자발적으로 참여하는 경우에 한하며, 프로그램의 진행은 외부의 분쟁해결전문가 등 전문 진행자를 활용할 수 있도록 할 필요가 있음. 그러나 영국의 사례를 참고할 때 회복적 사법적 개입은 국가의 지원을 통해 비영리분야를 활용할 수 있도록 하는 것이 필요함. 대안적 분쟁해결절차를 통해 괴롭힘 해결을 위한 약속을 정한 경우 고충처리담당자가 반드시 약속 이행에 대한 사후점검을 할 수 있도록 할 수 있도록 하고, 대안적 분쟁해결절차를 통해 합의에 이르지 못한 경우에는 징계절차를 활용할 수 있도록 절차를 마련하는 것이 필요함.
- 직장 내 고충처리상담원이 회복적 사법 이념을 이해하고 이에 입각해서 고충처리상담을 진행할 수 있도록 할 수 있음.

나. 조직차원에서의 직장 괴롭힘 개선방안 및 회복적 사법 이념의 적용방안

(1) 회복적 사법 이념에 근거한 직장 괴롭힘 예방체계 구축

□ 직장 내 괴롭힘에 대한 적극적인 홍보

- 괴롭힘 예방의식을 확산시키기 위해 회사 측은 의무 교육과 더불어 직장 내 괴롭힘에 대한 적극적인 홍보를 해야 할 필요성이 있음. 전 근로자 및 경영진이

24 공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안 (II)

상시적으로 체크할 수 있도록 직장 내 괴롭힘 예방에 필요한 사항, 발생 시 처리절차와 조치 기준, 괴롭힘 발생 시 도움을 받을 수 있는 담당부서 및 담당자 등을 명시한 홍보물 배포 등이 필요함.

□ 직장 내 괴롭힘 모니터링 실시

- 직장 괴롭힘을 예방하기 위한 방안으로 회사 측에서는 정기적 모니터링을 실시할 필요가 있음. 비공식적인 루트를 통해 피해자들에게 도움을 주는 방안보다 직장 내 괴롭힘 등 고충사항에 대한 수시 모니터링을 실시한다는 사실을 공표하고 정례적 모니터링을 실시한다면 이는 모든 근로자들에게 괴롭힘에 대한 경각심을 줄 수 있는 도구로 작동할 수 있음

□ 공동체 의식 및 규범 구축을 위한 집단 토의의 활성화

- 직장 내에서 무엇이 타인을 괴롭히는 행위인지, 혹은 갈등을 야기하는 행위인지에 대한 규범이 존재하지 않는 상황에서 직장 괴롭힘에 대한 응보적인 정책을 운영하는 것만으로 일상적인 영역에서 괴롭힘 행위로 인한 갈등을 제거하기 어려움. 그러므로 회복적 대화 모임 등 집단 토의를 활성화하여 조직 내 공동체 규범을 구축할 수 있음. 이를 통해 자신들이 경험한 직장 내에서 무례하거나 괴롭히는 행위 사례를 공유하고 이를 해결할 위한 조직적 차원의 방안에 대해 모색할 수 있음.

(2) 전담 부서 신설 및 제도 강화

□ 전담 부서 신설 및 전문성 있는 담당자 지정

- 먼저 사업주에게 직접 영향을 미칠 수 있는 노조의 조력은 괴롭힘의 예방 및 대응, 문제 해결 등에서 매우 중요한 역할을 할 수 있음. 따라서 노조규약이나 단체협약에 괴롭힘 예방이나 대처방안 등에 대한 내용을 포함하도록 노력해야 함. 하지만 회사규모 등의 이유로 노조의 설립이 불가능한 경우라도 회사 측에서는 기업 윤리등과 관련한 고충처리 부서 등을 신설하고 이런 기능을 수행하는 부서를 통해 조직내부에서 문제를 해결해 나갈 노력을 기울여야 함. 조직 내

괴롭힘 피해 발생 시 회사 측에서 할 수 있는 가장 빠르고 효과적인 조치는 책임 있는 담당자를 지정하고 지원하는 것임. 또한 해당 부서의 전문가는 독립성 및 전문성을 가지고 있어야 함. 조직 내부에서 철저한 기준을 가지고 담당자를 선정하거나 외부 전문가를 활용하는 것도 좋은 방안이 될 수 있음. 내부 담당자를 선정할 경우 회복적 사법 이념에 입각한 갈등 관리 및 분쟁해결접근방식에 대한 교육 및 외부전문가와의 교류를 통해 피해자의 피해에 공감하고 가해자의 책임 인식을 촉구할 수 있는 대안적 분쟁해결방식에 대한 전문성을 확보하도록 할 필요가 있음.

□ 직장 내 괴롭힘 사건 사후처리 시스템 강화

- 피해자가 직장 괴롭힘 사건을 신고하고 가해자에 대한 징계를 요청한 경우, 사측에서는 절차 진행과 관련된 정보를 제공하고, 절차가 종료된 이후 2차 피해의 발생을 예방하기 위한 사후 점검을 강화할 필요가 있음.

(3) 인사원칙 강화

□ 사용자의 직장 괴롭힘 근절 의지 필요

- 연구참여자들은 직장 내에서 괴롭힘의 근절은 사용자의 의지에 가장 큰 영향을 받는다고 지적하고 있음. 결국 직장 분위기 형성에 가장 큰 영향을 미치는 것은 사용자의 의지로, 사용자 직장 괴롭힘의 근절 의지를 이끌어 낼 수 있는 정책적 개입이 필요함. 직장 괴롭힘 방지 및 해결을 위한 경영 방식에 대한 포상 등 이익을 부과하는 적극적 방식을 통해 사용자들의 자발적인 대처의지를 이끌어내는 것이 필요함.

□ 부서장 책임제 도입 및 근평제도의 보완

- 괴롭힘 사안 발생시, 책임소재를 명확하게 할 필요가 있음. 이를 위해서는 괴롭힘이 발생한 부서장의 권한 및 책임을 강화하여 회사내 공식 절차로 넘어가기 전에 부서 내에서 초기 대응이 가능하도록 이끌 수 있음. 실제로 서울시의 경우, 성희롱 고충사건에 대해 부서장 책임제를 운영하여, 사건 발생시 초기 대응에

나서는 등의 조치를 취할 의무를 부여하고 있으며 사안 발생시 부서장도 근무평가가 감점 등의 연계 책임을 지게 되어있음. 직장 내 괴롭힘 사안 역시 부서장 책임제를 도입하여 부서장 등 조직 관리자를 통한 적극적인 인사관리를 실시하도록 할 수 있음.

□ 조직 문화 개선

- 본 연구의 설문조사와 심층면접 참여자들이 직장 괴롭힘의 가장 중요한 원인으로 인식하는 요인은 조직문화인 것으로 나타났으며, 특히 상명하복과 위계서열이 강한 권위적인 직장 문화에서 괴롭힘이 발생하는 것을 확인할 수 있었음. 설문조사 참여자들의 직장 내 괴롭힘 해결방안에 대한 의견을 살펴보면 “구성원들간 배려와 존중하는 자세가 필요하다”라는 의견과 “수평적, 자율적, 가족적 분위기의 조직문화로 개선하는 것이 필요하다”라는 의견이 일반인과 피해자 모두에게서 압도적으로 많이 나타났는데, 이는 괴롭힘 피해자에 국한되지 않고 근로자 모두가 조직문화를 괴롭힘의 주된 원인으로 인식하고 있다는 것을 의미함. 신뢰와 존중 및 공정성에 기반을 둔 조직문화는 경영진의 리더쉽과 근로자들의 자율성에 기반을 두는 것이며, 조직 전체의 리더쉽과 의사소통방식 등을 변화시키기 위한 노력이 필요함.

KOREAN INSTITUTE OF CRIMINOLOGY

제1장

서론

장다혜 · 조성현

서론

제1절 연구 배경 및 목적¹⁾

1. 연구 배경 및 필요성

학교, 직장 등의 일상을 공유하는 공동체 내에서 발생하는 신체적, 정신적, 언어적 폭력과 괴롭힘은 피해자에게 직접적인 피해를 줄 뿐만 아니라 피해자의 일상생활과 사회적 관계에 영향을 미침으로써 사회 내 갈등과 분열을 심화시키는 기제이다. 이미 학교 내 따돌림과 괴롭힘은 학교폭력의 개념에 포섭되어 처벌과 징계의 대상으로 규정되었고, 최근에는 직장 내에서 발생하는 성희롱 문제뿐 아니라 괴롭힘과 따돌림에 대한 사회적 관심이 증가하고 있다. 특히 2014년 이후 직장 내 괴롭힘에 대한 실태조사²⁾ 결과들이 공개되면서, 직장 내 괴롭힘이 인간의 존엄을 침해하는 차별적 행위일 뿐 아니라 직무 불안정성을 가중시킴으로써 기업 활동에 장애가 되고 막대한 사회적 비용을 유발하므로 가해자 형사처벌과 사용자 책임에 대한 입법적 대응이 필요하다는 목소리가 제기되었다.³⁾ 현재 20대 국회에도 직장 괴롭힘에 대한 형사처벌

1) 본 연구는 <공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안>이라는 제목으로 2016년에 서부터 2017년까지 2년 간 연속으로 진행된 과제의 일부로, 1차년도에는 학교 공동체를 중심으로, 2차년도에는 직장 공동체를 중심으로 연구를 진행하였다. 2차년도 과제인 직장 공동체를 중심으로 한 본 과제는 연속과제이므로 이하에서 서술된 연구 배경 및 목적, 그리고 주요 개념은 1차년도 과제와 동일하다. 다만, 현재 한국사회에서 학교 공동체의 경우 대안적 분쟁해결절차보다는 학교폭력자치위원회를 중심으로 한 공식적 분쟁해결절차가 활발히 작동하고 있고, 직장 공동체의 경우 노동분쟁해결을 중심으로 한 대안적 분쟁해결절차가 공식화되어 있다는 점에 차이가 있어, 이러한 차이를 반영하여 주요 개념의 범주를 일부 조정하였다.

2) KT사례로 보는 경영전략으로서 직장내 괴롭힘 조사·연구 프로젝트팀(2014), <KT 직장 내 괴롭힘 실태조사 보고서> (2014. 11. 4) 참조.

3) 서유정(2013), 직장 내 따돌림: 기초분석과 해외 주요국의 관련법, 한국직업능력개발원 참조.

과 사용자 책임, 피해자 보호조치를 규정한 입법안들이 상정되어 있으며, 올해 새롭게 출범한 문재인 정부의 국정과제로 직장 괴롭힘 방지대책의 마련이 제시되어 있다.

직장 괴롭힘을 다루는 절차로 노동관계법이나 민형사상 제재수단 이외에도 직장 내의 비사법적인 분쟁해결절차도 존재한다. 이러한 비사법적 분쟁해결절차는 사법 규범과는 다른 공동체 규범의 일종으로, 공동체 규범은 기존의 형법상 범죄의 구성요건을 충족하지 않는 따돌림과 같은 폭력의 형태를 공동체 내부의 분쟁해결절차를 통해서 해결할 수 있도록 함으로써, 피해자에게 심각한 피해를 발생시키는 종류의 공동체 내 괴롭힘 행위에 대한 제도적 개입을 가능하게 한다. 이러한 규범적 구조가 가능한 것은 직장이 소속감을 근거로 일종의 강제력 있는 규범이 작동하는 근대적 공동체의 한 형태이기 때문이다. 이러한 자율적이고 자치적인 분쟁해결방식이 일상적인 공동체 내에 존재함으로써 공동체 내에서 발생하는 갈등과 분쟁의 문제를 해결할 수 있다. 이러한 공동체 규범의 존재로 인하여 형법의 최후수단성에 기초한 형사사법체계의 ‘보충성 원칙’이라는 형사법적 규범의 성격이 작동할 수 있으며, 자율적인 갈등해결을 통한 관계 회복과 공동체 규범의 확립을 통한 민주적 시민사회의 운영이 가능한 것이다.⁴⁾

그러나 현재 공동체 규범에 따른 자율적인 분쟁해결의 절차적 방식을 살펴보면, 처벌 및 징계결정에 도달하기 위한 유무죄 확인과 양형판단에 집중된 응보적인 유사형사절차의 방식이라 평가할 수 있다. 1차년도에 진행하였던 학교폭력분쟁해결절차의 연구결과에서도 나타나듯이, 학교 내에서 발생하는 갈등과 분쟁을 해결하는 과정은 학교폭력대책자치위원회의 사안처리절차를 중심으로 해당 사안이 학교폭력예방법상 학교폭력 정의에 해당하는지 여부나 가해학생에 대한 징계처분 결정에 집중하고 있어, 학교폭력의 중단과 학교 공동체로의 온전한 복귀를 바라는 당사자들의 욕구는 학교폭력의 확정과 징계의 양정을 둘러싼 다툼에서 소외되고 결국 관련 당사자들이 학교 공동체로 통합되지 못하는 결과를 가져오고 있다. 직장이나 대학 내 성희롱 사건의 처리에 있어서도 성희롱 구성요건의 충족 여부나 가해자에 대한 징계처리 여부를 위주로 사건처리가 집중됨으로써 피해자와 공동체에 미친 피해의 여파와 깨어

4) Hudson B(2003). *Justice in the Risk Society: challenging and re-affirming justice in late modernity*. London: Sage Publications 참조.

진 공동체 관계의 의미를 확인하고 이를 회복하기 위한 절차에 대한 고민은 부족한 상황이다. 다시 말해, 현재의 공동체 내 분쟁해결절차가 가해자의 반성과 책임이행, 피해자 및 공동체의 용서를 통한 가해자의 공동체 관계 회복이라는 공동체적 요소들에 대해 고려하지 못하고 있다.

이러한 문제는 공동체에서 폭력과 괴롭힘이 발생했을 때에 공동체 분쟁해결의 형식적 절차가 자율적이고 자치적인 갈등해결의 원칙에 기초한 대안적 절차가 아니라 응보적 사법에 기초한 형사소송절차, 즉 사법적 절차와 같은 형식으로 구성되어 있다는 불일치성에 기인한 것일 수 있다. 공동체 규범에 의한 갈등해결방식을 구축하기 위해서는 처벌과 징계 위주의 절차가 아닌 피해자의 회복과 가해자의 반성과 책임이행, 공동체의 관계 복원에 초점을 둔 규범과 절차를 도입하고 실험함으로써 사법절차와는 다른 대안적인 공동체 규범과 징계절차를 모색할 필요가 있다. 공동체 내에서 폭력이 발생했을 때 형사절차가 아닌 공동체 규범 및 분쟁해결절차를 통해 사안을 해결하길 원하는 피해자의 욕구는 가해행위의 중단과 공동체로의 복귀와 연결되어 있다. 피해 및 관계회복을 통한 공동체 내 분쟁해결은 공동체를 강화하고 공동체 규범을 구축함으로써 전체 사회의 통합을 이끌어낼 수 있는 조건을 형성할 수 있다.

이러한 점을 고려할 때에 회복적 사법(restorative justice) 이념에 기초한 분쟁해결방식은 공동체 내에서 발생한 폭력의 대안적인 분쟁해결절차가 될 수 있다. 회복적 사법에서는 범죄를 관계에 대한 폭력으로 인식한다. 따라서 범죄를 해결하는 과정의 주요 지향점을 범죄로 인해 발생한 피해자의 피해와 요구를 확인하고, 가해자에게 피해를 회복해야 하는 책임을 부과하며 이를 통해 피해자와 가해자를 공동체의 관계로 회복시킴으로써 잘못된 것을 바로잡는 것으로 설정한다.⁵⁾ 한편으로는 회복적 사법의 모델에 의해 분쟁을 해결하는 방식은 피해자의 용서와 화해, 문제되는 관계의 회복을 강요함으로써 피해를 가중시키고 가해자의 법적 책임을 면제하는 결과를 가져올 수 있다는 우려도 존재한다.⁶⁾ 그러므로 범죄를 해결하는 과정을 피해와 책임, 당사자들의 욕구를 확인하고 책임을 이행함으로써 잘못된 것을 바로잡는 과정에 집중하는

5) Zehr, H(1990). *Changing lenses: a new focus for crime and justice*. Scottsdale, Pa.: Herald Press 참조.

6) Fortune, M(1995). Forgiveness: The last step. In: Adams CJ, Fortune M, editors. *Violence against women and children: a Christian theological sourcebook*. New York: Continuum; pp. 201-6 참조.

회복적 사법에 기초한 분쟁해결의 원리가 공동체 내 분쟁해결을 위한 대안적인 해결 방식 및 절차적 원리로 가능한지 검토해볼 필요가 있다.

2. 연구 목적 및 연구 내용

본 연구의 일차적 목적은 법규범이 아닌 학교나 직장 등과 같은 조직 공동체 내의 분쟁해결절차와 징계절차에 대한 조사연구를 통해 국가 형벌권을 바탕으로 한 형사법과 관련 절차 등의 법규범과는 다른 공동체 내 분쟁해결을 위한 절차규범을 탐구하고자 하는 데 있다. 공동체 내에서 발생하는 다양한 분쟁은 형법이나 징계사유가 규정된 징계규칙과 같은 엄격한 법률(hard law)의 위반행위만이 아니라 상식, 양심, 또는 양식에 근거한 윤리 위반행위로 인해서도 발생한다. 그동안 이러한 윤리위반에 대해 학교와 직장 등 공동체에서는 주로 징계를 중심으로 한 유사사법적 절차로 해결해왔다. 최근 징계 이외에 합의 또는 조정과 같은 형태를 규정하고 있는 규칙을 도입하고 있는 공동체 조직들도 등장하고 있으나 아직 그 수가 많지 않고, 어떠한 해결절차를 선택할지 여부가 주로 개인의 선택에 의해 결정될 뿐 그 원칙과 기준을 제시하고 있지는 못하고 있다. 이에 본 연구는 학교나 직장 등 공동체 규범을 일종의 윤리규범(written codes of conduct)이자 연성법(soft law) 등과 같은 중간규범(Intermediate Norms)로 보고(최대권, 2002), 이러한 중간규범의 규정화를 위해 공동체 분쟁해결절차의 모델을 탐색하고자 한다.

또 다른 연구 목적은 학교나 직장 등과 같이 일상을 공유하는 조직 공동체 내에서 발생하는 폭력과 괴롭힘의 특성과 양상과 이에 적합한 해결절차를 살펴보고자 하는 데에 있다. 공동체 내에서 발생하는 폭력이나 괴롭힘이 형법상 범죄에 해당하는 행위에 이르지 않는 분쟁과 갈등의 형태로 드러난다고 하더라도, 이를 경험하는 피해당사자들에게는 신체적, 정신적, 성적 피해를 가져온다는 점에서 사회적 규제의 필요성이 있다. 그러나 공동체 내 폭력과 괴롭힘의 특징은 “가해행위와 피해결과의 불균형성”에 있는데, 가해행위의 목적과 의도, 내용이 폭력과 괴롭힘을 구성하지 않더라도 일상을 공유하는 조직 공동체의 특징상 아는 혹은 친밀한 관계에서 발생한다는 관계성, 매일 반복되는 지속성, 가해자뿐 아니라 동조자나 방관자에 의해 이루어진다는 집단성, 조직 공동체 내 권력관계가 반영되어 폭력과 괴롭힘의 피해가 발생할 수 있다. 이러한

특성은 조직 공동체 내 폭력과 괴롭힘으로 인한 직접 피해뿐만 아니라 간접 피해의 결과와 연결되며, 가해자와 피해자의 중첩과 모호한 경계로 인한 가해자-피해자 확정의 어려움을 낳기도 한다. 그러므로 공동체 내에서 발생하는 폭력과 괴롭힘에 대한 실증적 연구를 통해 가해경험과 피해경험, 폭력과 괴롭힘 행위와 피해에 대한 인식, 피해경험을 가중시키는 조직 공동체 내 조건과 맥락을 살펴, 공동체 내 폭력과 괴롭힘을 둘러싼 갈등의 양상과 특성을 검토할 필요가 있다. 이를 바탕으로 공동체 내 폭력과 괴롭힘에 대응할 수 있는 효과적인 분쟁해결절차의 내용과 형식을 고안할 수 있을 것이라 기대된다.

본 연구는 <공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안>의 2차년도 연구로 “직장 괴롭힘을 중심으로”라는 부제로 (1) 직장 괴롭힘의 실태와 이의 해결에 대한 경험연구를 중심으로 (2) 직장 괴롭힘과 관련된 규범 및 분쟁해결절차의 구축과 회복적 사법 이념의 도입을 통한 대안적 분쟁해결절차의 도입에 대해 검토해보고자 한다.

1차년도에 진행하였던 “학교폭력분쟁해결절차”에 대한 연구 결과, 학교폭력에 연루된 당사자들의 욕구가 갈등해소, 안전, 정의실현, 관계회복, 공감과 회복에 집중되어 있으나 현재 학교폭력예방법에 따른 학교폭력사안처리절차라고 하는 공식적인 절차가 유무죄 및 징계에 집중된 유사형사사법절차인 동시에 응보적 처분이 아닌 교육적 처분을 위한 절차라는 이중적 성격을 가지고 있음으로 인해 당사자의 다층적인 욕구 실현에 한계가 있다는 점을 발견하였다. 그러므로 당사자들이 가진 다층적인 욕구에 대응할 수 있는 회복적 원칙에 기초한 분쟁해결제도를 구축할 필요성이 도출되었다. 2차년도 연구에서는 이러한 연구결과를 바탕으로 직장이라는 조직 공동체 규범의 공식적 및 비공식적, 사법적 속성 및 비사법적 속성을 고려한 분쟁해결제도와 회복적인 대안적 분쟁해결절차를 모색하고자 한다.

직장 괴롭힘에 관한 분쟁해결제도와 절차에 대한 검토를 위해서, 먼저 직장 괴롭힘의 실태와 이의 해결에 대한 경험연구를 통해 직장 공동체의 특성에 따른 폭력과 괴롭힘의 양상과 관련 이해당사자들의 경험 및 욕구에 대한 조사를 바탕으로 직장 내 고충처리위원회를 통한 공식적 분쟁해결방식과 비공식적 분쟁해결방식인 개인 간의 대화, 조정, 회복적 사법 모델 등 적용 경험을 분석하고 해결방식 및 절차에

따른 의의와 내용, 절차에 대한 분석을 진행하고자 하고자 한다. 이를 바탕으로 직장 공동체를 중심으로 조직 공동체 내에서 발생하는 폭력과 괴롭힘에 대한 공식적, 비공식적 해결방식의 의의와 내용, 절차를 살펴보고, 직장 괴롭힘의 해결을 위한 조직 공동체 내부의 분쟁해결절차와 직장 괴롭힘을 다루는 사법적, 준사법적 해결절차 및 각 절차를 통한 해결방식의 내용을 직장 괴롭힘 대응방안으로 제시하고자 한다.

특히 이번 연구에서는 직장 괴롭힘 관련 노동법제의 특징을 고려하여 대안적 분쟁 해결절차의 활용을 집중한다. 그러나 직장 괴롭힘과 관련된 직장 내 분쟁에 대해 이러한 대안적 분쟁해결절차의 활용과 그 효과에 대해서는 연구나 국내 사례가 거의 없다. 직장 괴롭힘 관련 공식적, 비공식적 분쟁해결제도화 방향에 대해 고민하는 본 연구에서는 조정 등 대안적 분쟁해결절차가 활성화되어 있는 영국의 사례를 상세히 분석하여 국내에 적합한 대안적 분쟁해결제도에 대한 시사점을 찾고자 하였다. 영국은 괴롭힘 및 평등법상 괴롭힘의 사법적 분쟁해결제도를 두고 있으나, 동시에 화해, 중재 등 관련 서비스 확산을 바탕으로 ACAS(Advisory, Conciliation and Arbitration Service)법을 운영하여 대안적 분쟁해결의 법적 효과를 보장하도록 제도화한 나라이다. 현재 영국에서 대안적 갈등해결방식으로서 조정을 준사법적인 대안적 분쟁해결절차로 두고 있다는 점에서, 영국에서의 대안적 분쟁해결절차 활용에 대한 질적 연구를 통해 조정 활성화로 인한 직장 괴롭힘 해결방안의 의의와 효과를 검토할 수 있다.

제2절 선행연구 검토

1. 국내외 직장 괴롭힘 피해율 조사

직장 괴롭힘에 대한 실태조사는 1980년대 스웨덴에서 처음 실시되었다. 실태조사를 처음 실시한 Leymann 교수의 연구는 곧 유럽 각국의 연구진들에게 영향을 미쳤고 그 범위가 확산되면서 1990년대 전반에 걸쳐 직장 괴롭힘에 대한 관심이 전 세계로 확대되었다. 하지만 국내에서는 직장 괴롭힘에 대한 연구가 비교적 늦게 시도되었으며 지금까지 진행된 연구도 매우 제한적이다.

직장 괴롭힘 발생률은 조사가 진행된 국가, 연구 모집단, 괴롭힘 정의 등에 따라

다르게 나타날 수도 있지만, 실태조사간의 가장 큰 차이를 가져오는 것은 피해율의 측정방식이다. 직장 내 괴롭힘을 측정하는 방식은 조작적 정의를 이용하는 방식, 피해자의 주관적인 인식을 이용하는 방식, 이 둘을 합한 복합적 방식 등의 3가지로 분류된다. 스웨덴의 Leymann 교수가 직장 괴롭힘 연구의 초기단계에서 개발한 LIPT 측정도구나 현재 가장 널리 활용되는 NAQ-R 측정도구들을 이용한 방식은 조작적 정의를 이용한 방식으로 국내외 연구에서 가장 널리 사용되는 방식이다. 반면, 피해자의 주관적인 인식을 토대로 피해율을 측정하는 방식은 대규모 조사에서 주로 사용되는 방법으로 측정이 간편하다는 장점이 있어 보다 많은 조사대상자의 피해율을 측정할 수 있다는 장점이 있다.

가. 해외 직장 괴롭힘 피해율 조사

먼저 유럽 내 가장 대표적인 연구 결과는 다음과 같다. 유럽 내 근로환경 조사 중 가장 큰 규모를 자랑하는 유럽 근로조건조사(European Working Conditions Survey)에서는 지난 2010년 제5차 유럽근로조건 조사를 실시하였는데 총 48,316명의 근로자를 대상으로 유럽 27개국을 비롯한 총 34개국에서 유럽 근로자의 근로환경 전반에 대한 실태를 파악하였다⁷⁾. 이 조사에서는 근로환경에서 발생하는 신체적, 감정적 피해와 더불어 근로자들의 복지와 관련한 문항들을 인터뷰를 통해 측정하는데, 이 중 부정적 사회 행동(adverse social behavior)에 대한 문항들이 직장 괴롭힘과 밀접하게 관련되어 있다. 부정적 사회 행동은 언어적 폭력, 원치 않는 성적 관심, 위협 및 모욕적 행동, 신체적 폭력 등 6가지 항목을 포함한다. 그 결과, 전체 유럽 근로자의 4.1%가 지난 1년간 부정적 사회 행동을 경험했다고 응답하였다. 이 중 프랑스(9.5%), 벨기에(8.6%), 네덜란드(7.7%)가 가장 높은 경험률을 나타냈고, 불가리(0.6%), 폴란드(0.7%), 이탈리아(0.9%)등은 가장 낮은 경험률을 나타냈다.

이외에도 대규모로 괴롭힘 피해율을 측정한 설문조사는 Monster Global Poll 조사를 예로 들 수 있다. 지난 2011년 Monster Global Poll이 전 세계 근로자 16,517명을 조사한 결과, 64%가 신체적, 감정적, 업무 성과 등에 영향을 미치는 방식의 괴롭힘을

7) 유럽 근로조건조사 홈페이지, <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/fifth-european-working-conditions-survey-2010>

경험한 적이 있다고 응답하였다. 국가별 실태현황을 분석한 결과, 유럽 근로자의 83%가 신체적, 감정적 괴롭힘을 당한 적이 있다고 응답하여 다른 지역에 비해 매우 높게 나타났으며, 그 중 네덜란드가 직장 괴롭힘을 경험했다고 응답한 경우가 93%로 가장 높았고, 벨기에가 38%로 EU에서 가장 낮은 피해를 나타냈다. 그 외 미국 근로자는 65%가, 아시아 근로자는 55%가 피해를 경험한 것으로 조사되었다.

일본의 경우를 살펴보면, 2010년 전국 100,000명의 자치단체 근로자를 대상으로 괴롭힘 실태조사를 실시하였다. 그 결과, 조사 대상자 중 25.3%가 지난 3년간 괴롭힘 경험이 있는 것으로 나타났고, 이 중 3.4%는 심각하게 괴롭힘을 경험한 것으로 조사되었다. 또한 지난 3년이 아닌 그 이전에 괴롭힘을 당했다는 응답은 10.6%로 나타나 총 피해율은 32.5%로 집계되었다. 그 외에 2012년 일본 후생노동성이 전국 근로자 6,000여명을 대상으로 실태조사를 실시하였는데⁸⁾ 과거 3년간 직장 내 괴롭힘을 당한 경험이 있는 사람은 25.3%로 집계되었고, 성별로 살펴보면 남성근로자의 26.5%, 여성 근로자의 23.9%가 괴롭힘 경험이 있는 것으로 나타났다.

나. 국내 직장 괴롭힘 피해율 조사

국내에서도 EU와 마찬가지로 근로환경조사를 통해 최근에 대규모 직장 괴롭힘에 대한 조사가 이루어졌다. 2014년 진행된 제4차 근로환경조사에서는 언어폭력, 원하지 않는 성적 관심, 위협 또는 굴욕적 행동을 지난 1개월 동안 경험한 적이 있는지를 조사하였다. 또한 지난 1년 동안 업무 수행 중에 신체적 폭력, 왕따/괴롭힘, 성희롱을 경험한 적이 있는지를 물어보았다. 이에 대한 결과는 송민수(2016)의 연구결과에서 알 수 있는데, 근로환경조사에서 나타난 모든 괴롭힘 유형을 분석 결과 국내 근로자의 6.9%가 괴롭힘을 당하는 것으로 나타났다. 세부적으로 살펴보면 지난 1개월 간 언어폭력을 당한 비율은 4.4%, 원하지 않는 성적 관심 0.9%, 위협의 경험률은 1.3%로 나타났다. 직업군 별로 살펴보면 서비스 종사자, 장치/기계조작/조립 종사자, 단순노무 종사자들에게서 신체적 폭력 경험률이 높았고, 성적 괴롭힘이 경우 대인 서비스가 많은 서비스/판매 직종에서 가장 높게 나타났다.⁹⁾

8) Workplace Power Harassment Survey 2012.

9) 송민수(2016), “직장내 괴롭힘 영향요인”, 노동리뷰 2016.10, 67-86쪽 참조

가장 최근에 발표된 국내 연구는 지난 2015년 발표된 한국직업능력개발원 서유정의 '직종별 직장 내 괴롭힘' 연구와 한국여성정책연구원에서 발표된 구미영 외(2016)의 연구가 있다. 이들 결과에 따르면 간호사, IT 서비스, 금융·보험, 매장 판매, 기계 관련 서비스, 공공 부문, 전자, 철강 등 국내 8개 업종 노동자의 23.6%가 직장 내 괴롭힘을 당한 것으로 나타났다. 구체적 유형으로는 모욕감을 주는 말이나 행동, 사소한 일로 트집 잡기, 성과 가로채기, 뒷담화, 업무 몰아 막기, 휴식업무시간에 과도하게 감시하기, 업무 성과 불인정 등이 꼽혔다.

그 외에도 국내 사무금융노동자 3,065명을 대상으로 한 직장 괴롭힘 실태조사 결과, 금융 노동자의 49%가 직장 괴롭힘을 경험한 것으로 나타났다. 유형별로 살펴보면 업무 관련 괴롭힘(37%), 언어폭력(29%), 성희롱·성폭력(7%), 신체적 폭력(3%) 순으로 나타났으며 직장 내 괴롭힘의 원인으로는 가해자 인성(42%), 회사 경영정책(24%), 조직 문화(22%), 피해자 잘못(3%) 순으로 나타났다.¹⁰⁾

〈표 1-1〉 직장 괴롭힘 관련 국내 실태조사

연구자	조사대상	주요결과 (피해율)
Seo, 2008	서비스업 종사자	5.7%
Seo, 2010	서비스업 종사자	· 조작적: 4.1% · 주관적: 12.9%
서유정 외, 2014	전자, 철강업 종사자	· 조작적: 5.8% · 주관적: 3.5%
서유정·김미란, 2015	공공기관 공무원 근로자	· 조작적: 6.8% · 주관적: 5.2%
구미영 외, 2015	공무원, 공공기관, 금융보험, 간호, 매장판매, 정보통신, 기계	· 조작적: 24.0%~41.3% · 주관적: 4.0%~12.2%
KBS 탐사보도팀, 2015	공공행정, 교육행정, 서비스, 보건의료, 금융, 건설, 운수업 근로자	16.5%
KT 직장 괴롭힘 조사연구팀, 2014	KT 근로자	33.4%
전국사무금융서비스노동조합, 2015	사무금융	48.8%

10) 사무금융노동자 직장 내 괴롭힘 조사연구팀(2015), 전략적 성과관리? 전략적 괴롭힘?: 사무금융노동자 직장 내 괴롭힘 실태조사 보고서(2015.11.25.) 참조

직장 괴롭힘의 피해율 관련 선행연구를 종합해 보면 직장 괴롭힘에 대한 정의나 측정방식에 따라 연구결과마다 상당한 차이를 보이고 있다. 국내외에서 직장 괴롭힘의 피해에 관심이 점점 커지는 가운데 이에 대한 실태조사는 아직 충분히 이루어지지 않고 있는 실정이다. 대부분의 국내 연구는 보건업, 서비스업 등 특정 업종을 중심으로 이루어졌으며 전 업종을 포괄하는 대표성 있는 연구는 아직까지 부족하다고 볼 수 있다.

2. 직장 괴롭힘 피해 영향 연구

최근 들어 직장 괴롭힘에 대한 심각성이 대두되면서 괴롭힘이 불러오는 피해에 대해서도 연구자들이 주목하기 시작하였다. 직장 괴롭힘은 괴롭힘을 경험하는 당사자는 물론이거니와 동료와 조직 전체에 커다란 악영향을 미칠 수 있다. 먼저 직장 괴롭힘이 피해자에게 주는 영향은 업무능력저하로 인한 생산성 저하, 대인관계 악화, 자신감 상실, 극심한 스트레스로 인한 신체적 피해 등이 대표적이다. 직장 괴롭힘은 피해자에 국한하지 않고 조직 전체에게도 큰 영향을 줄 수 있는데 대표적인 예로는 직장 괴롭힘 관련 근로자들의 잦은 이직으로 인한 새로운 직원의 교육비용 증가, 전반적인 팀/조직 분위기 저하로 인한 나머지 근로자들의 의욕 및 업무 성과 저하 등이다.

국의 선행연구에서는 근로자의 업무 스트레스로 인한 잦은 결석에 대한 조사가 비교적 활발히 이루어졌는데, 근로자의 잦은 결석은 근로자의 업무량, 조직에서의 역할관련 갈등, 업무에 대한 미흡한 보상, 직장 내 사회적 관계 갈등(낮은 사회적 지지도, 직장 내 폭력, 괴롭힘, 차별 등을 포함) 등으로 촉발된 근로자의 심리적 스트레스와 매우 밀접한 관계를 갖고 있는 것으로 나타났다.¹¹⁾

호주산업안전보건기관(2016)¹²⁾의 연구에 따르면 직장 괴롭힘은 잦은 이직률로 인한 직원 신규 채용 및 교육에 들어가는 비용, 결근 증가, 직원 생산성 감소, 복잡한 민원으로 인해 발생하는 업무 방해, 상담, 의료적 지원 등 관련 담당자를 지원하기

11) International Labour Organization(2016), "What is the impact of stress in the working population?" Workplace Stress: A Collective Challenge, 2016, International Labour Office.

12) Safe Work Australia(2016), "Bullying & Harassment in Australian Workplaces: Results from the Australian workplace barometer project 2014/2016", November 2016, Safe Work Australia.

위해 비용 발생, 사업의 평판에 악영향 등을 유발한다고 지적하였다.

국내의 경우 직장 괴롭힘이 심리적인 압박 등을 통하여 보다 은밀하게 진행되는 경향이 있어 아직까지는 직장 괴롭힘의 결과가 뚜렷하게 드러나고 있지 않다. 하지만 이윤주와 이미형(2013)¹³⁾의 연구에 따르면 간호사를 대상으로 하는 직장 괴롭힘은 신체기능 저하, 심리적 위축, 업무효율 저하, 관리자에 대한 불신 증가 등의 결과로 나타난다고 분석하였다.

직장 괴롭힘으로 인해 근로자의 노동생산성이 저하됨으로써 기업의 경쟁력 악화로 인해 비용 손실을 유발시킨다는 연구 역시 진행되었다. 영국에서 실시된 조사에 따르면 직장 괴롭힘으로 인한 영국 국가의 비용 손실이 연간 18억 파운드에 달하는 것으로 나타났고 이는 영국 전체 GDP의 1.5% 수준인 것으로 나타났다.¹⁴⁾ 뿐만 아니라, 스웨덴에서는 3만-10만 달러, 미국은 8만 3,999달러, 호주는 73만 호주달러로 비용 손실이 발생한다는 연구결과도 있다.¹⁵⁾ 국내에서는 구미영 외(2015)가 서비스 분야의 인건비 손실을 계산하였는데, 직장 괴롭힘으로 인한 1인당 연간 인건비 손실액은 목격자 333억 원, 가해자 564억 원, 예비 피해자 1,355억 원, 피해자 1,425억 원으로 산출되었고, 직종별 손실액은 362억 원-1조 1911억 원에 달하는 것으로 나타났다.¹⁶⁾

3. 국내 직장 괴롭힘에 관한 대안적 해결절차에 대한 연구

직장 괴롭힘과 관련한 대안적 해결절차에 대한 연구는 국내에는 많지 않으나, 직장 내 갈등에 대한 대안적 분쟁해결절차에 대한 연구들은 있다. 우선 신군재(2013)는 직장 내 남녀 갈등에 대한 대체적 분쟁해결방식의 적용가능성을 검토하였다. 본 연구는 직장 내 남녀간 갈등의 특징을 성차별 등으로 인한 비금전적 이해관계에 의한 갈등, 남성중심적 조직문화, 규칙, 제도로 인한 갈등, 성역할 고정관념 및 차별의 결과로서의 갈등, 비밀성, 성차에 대한 이해와 배려 부족으로 보고, 직장 내 남녀 간 갈등은

13) 이윤주·이미형(2013), “병원간호사의 직장 내 괴롭힘과 직무 스트레스가 이직의도에 미치는 영향”, 정신간호학회지 Vol.22(2), 77쪽.

14) The Advisory, Conciliation and Arbitration Service(2015), *Seeking better solutions: tackling bullying and ill-treatment in Britain's workplaces*, Acas.

15) 서유정(2013), “직장에서의 따돌림 실태”, 한국직업능력개발원.

16) 구미영, 서유정, 천재영(2015), “여성근로자에 대한 직장 내 괴롭힘의 실태와 보호방안”, 한국여성정책연구원.

남녀차별로 인한 개별적 분쟁으로 비급전적 이해관계에서 발생된 문제이므로 ADR의 적극적 활용이 필요하다고 제안하고 있다.¹⁷⁾ 이철수와 박은정(2005)은 국내 노동분쟁 해결제도의 문제점 및 개선방안을 검토하면서 현재 노동위원회 중심의 노동분쟁해결 절차는 절차의 중복에 의한 권리구제의 지연, 구제명령의 낮은 실효성, 개별적 이익분쟁해결제도의 부재 등 문제점을 가지므로, 현재 조정제도에 개별적 분쟁해결을 위한 사안을 포함시키고 예방적 조정을 위한 간이조정제도를 마련하는 것이 필요하다고 제안하고 있다.¹⁸⁾

직장 괴롭힘의 법제화 방안을 다루는 최근 연구는 구미영외(2015)의 <여성근로자에 대한 직장내 괴롭힘 실태와 보호방안>으로, 현재 직장 괴롭힘 피해의 구제절차에는 불법행위에 의한 손해배상청구 및 차별금지 관련법상 구제절차, 산재요양에 관련 사법적 구제절차가 마련되어 있으나 내용 및 범위상 한계가 있어 별도의 직장 괴롭힘에 대한 예방 및 피해구제 마련이 필요하며, 조기 개입을 통한 피해 최소화 방안으로 직장 괴롭힘 금지 법률 제정 등 입법적, 정책적 대책을 제안하고 있다.¹⁹⁾

제3절 주요 개념 및 연구범위

1. 공동체 분쟁해결제도 및 절차

본 연구는 그동안 시도하지 않았던 공동체 규범의 절차규범적 속성을 탐구하는 법사회학적인 연구로서, 1차년도 학교 내 분쟁해결절차에 관한 연구를 진행하면서 사법절차와 공동체의 규범적 절차의 목적, 특성, 내용을 절차규범적 속성에 따라 범주화함으로써 주요 연구 개념을 조작적으로 정의하였다. 1차년도 연구에서 사용된 개념에 기초하여 본 연구에서 사용하고 있는 조작적 개념은 다음과 같다.

17) 신군재(2013), “직장내 남녀갈등의 해결방안으로서 ADR 적용가능성에 관한 연구”, 중재연구 제23권 제4호, 169-189쪽.

18) 이철수, 박은정(2005), “노동분쟁해결시스템의 현황과 과제-법원 및 노동위원회를 중심으로”, 노동법연구 제18호(2005.6), 67-113쪽.

19) 구미영(2015), 위의책 참조.

가. 공동체 규범

공동체 규범은 법이나 관습, 도덕과는 구별되는 일종의 사회규범이다. 본 연구에서는 공동체 규범을 공동체 내의 행위준칙이자 이를 통제하기 위한 공식적, 비공식적인 절차로서 규범성을 가진 것으로 정의한다. 공동체 규범의 실체적 내용은 생활규정, 윤리강령, 윤리헌장, 실천강령 등과 같이 구체화된 규정의 형태로 마련되어 있을 수도 있으나 “기타 품위 손상”이라는 비정형적인 비위행위에 대한 포괄규정으로 설명될 수도 있다. 공동체 내 절차규범은 학교나 직장에서의 징계절차나 분쟁조정절차 등 규정화된 공식 절차로 존재하기도 하나, 각 공동체 내부에서는 공식 절차 이외에 비공식적인 절차를 활용하기도 한다.

본 연구에서는 공동체 규범에서의 분쟁해결절차가 주된 연구대상이므로 공동체 규범의 내용과 특성을 보다 정밀하게 탐구하기 위해, 공동체 규범을 규범의 성격에 따른 분쟁해결방식과 절차적 속성에 따른 분쟁해결절차로 분류하여 개념화하였다.

나. 사법·준사법·비사법적 분쟁해결제도

본 연구에서는 분쟁해결절차를 권한과 효력을 기준으로 삼아 사법적/준사법적/비사법적 분쟁해결제도로 분류한다. 사법적 분쟁해결제도는 법률에 근거하여 전문가인 법관이 주도하는 사법절차에 의해 분쟁해결과 관련된 결정이 이루어진다. 이와 달리 비사법적 분쟁해결제도는 법률에 근거한 권한이 없는 개인이나 집단에 의해 분쟁해결과 관련된 결정이 이루어진다. 준사법적 분쟁해결제도는 법규에 근거하여 강제력과 권한을 가지고 있지만, 법관이 아닌 행정관청 등 국가기관이 판정의 주체이다.

다. 공식·비공식적 분쟁해결절차 및 대안적 분쟁해결절차

본 연구에서는 분쟁해결에 관한 절차의 공식화된 정도에 따라 공식적(formal) 절차와 비공식적(informal) 절차로 구분한다. 절차의 공식화된 정도를 판단하는 일차적 기준은 공식화된 규정의 존재 여부인데, 여기에서의 규정은 법률이나 규칙 뿐 아니라 지침 등 가이드라인을 포함한다. 공식적 절차는 심의·의결을 위한 절차가 규정에

의해 강제된다는 속성을 가지며, 비공식 절차는 절차에 참여한 당사자들 간의 논의 과정과 이를 통해 도출된 합의의 형태로 결정이 이루어지는 속성을 가진다. 비록 법률에 규정되어 있는 절차라 할지라도, 분쟁해결을 위한 심의·의결 절차에 대한 별도의 규정이 없이 참여하는 사람들에 따라 자율적인 결정이 이루어진다면 이러한 절차는 비공식적인 분쟁해결절차에 가깝다.

그러나 절차의 공식화된 정도에는 공식화된 규정의 존재 여부뿐만 아니라 공식성에 대한 일반인들의 인식도 영향을 준다. 비록 공식적인 심의 및 의결 절차가 존재하지 않더라도 이러한 절차의 활용이 공식적인 것이라고 인식하게 되면, 비록 절차적 형태는 비공식적이지만 그 공식화 정도는 높을 수 있다. 본 연구의 주된 연구 대상인 직장 내 비공식적인 분쟁해결절차들에 대해 직장인들의 공식화 수준은 매우 높은 편으로, 갈등 당사자들 간의 개인적 대화를 제외한 제3자의 개입 방식에 대해서는 비공식적인 절차임에도 이를 ‘공식화’된 절차의 활용으로 인식하는 것으로 나타난다. 학교와 달리 노동 영역에서는 공식적인 분쟁해결절차 진행 과정에서 비공식적 절차의 속성을 가진 대안적 내지 대체적 분쟁해결절차(ADR, Alternative Dispute Resolution)가 활발히 활용되고 있는데, 이러한 절차가 노동관련 분쟁해결제도로 제도화되어 있기 때문에 비록 비공식적 속성을 가진 절차이긴 하지만 공식적 절차로 인식되고 있다.

노동관련 분쟁해결제도에 대해 구체적으로 살펴보면, 일반적으로 판정적 분쟁해결 방식과 조정(調整)적 분쟁해결방식으로 나뉘는데,²⁰⁾ 일반법원, 노동법원, 준사법행정 기구를 통한 분쟁해결방식은 판정기구가 분쟁해결을 결정해준다는 점에서 판정적 분쟁해결방식이며 조정자가 양 당사자간의 합의를 이끌어내는 조정을 통한 분쟁해결 방식은 당사자 간의 특별한 합의가 없는 한 중립적이거나 당사자를 구속하지 않는다는 점에서 조정적 분쟁해결방식이다. 여기서 조정적 분쟁해결방식을 대안적 또는 대체적 분쟁해결이라고 한다. 대안적 분쟁해결인 조정(調整) 방식에는 화해/알선 (conciliation), 조정(調停, mediation), 중재(arbitration)가 포함된다. 그러나 중재는 제3자가 직접 분쟁을 파악한 후 최선이라고 생각되는 중재안을 제시함으로써 분쟁을 해결하기 때문에 다른 조정 제도와는 차이가 있어 판정적 분쟁해결방식으로 분류되기도 한다.²¹⁾

20) 정명현(2012), “개별적 노동분쟁 해결제도에 관한 소고”, 노동법총론 Vol. 24, 113쪽.

앞서 언급했던 대로, 노동관련 분쟁해결제도에서는 대안적 분쟁해결절차가 제도화되어 있기 때문에 대안적 절차에 대해서 일반인이 가지는 공식화 정도의 인식은 매우 높은 편이다. 그러므로 대안적 분쟁해결절차는 비공식적 분쟁해결절차적 속성을 가지고 있지만, 공식적 분쟁해결절차에서 활용된다는 점에서 공식절차로서 인식되고 있기 때문에 공식화 정도는 비공식적인 분쟁해결절차보다 훨씬 높다. 이처럼 공식적/비공식적 분쟁해결절차는 그 경계가 명확히 구분되지 않고 공식화 정도의 스펙트럼 내에 존재하기 때문에, 아래의 표에서는 공식화 정도의 스펙트럼을 보여주기 위해 음영처리로 표현하였다. 표 아래로 갈수록 공식화 정도는 약해진다.

〈표 1-2〉 조작적 개념에 따른 직장 괴롭힘 분쟁해결제도의 분류

공식화 정도	사법적 분쟁해결제도	준사법적 분쟁해결제도	비사법적 분쟁해결제도
공식적 분쟁해결절차	• 형사절차 • 민사절차	• 노동위원회 절차 • 국가인권위원회 절차	• 징계절차 • 인권침해 관련 절차
대안적 분쟁해결절차	• 사법적 조정 - 형사조정 - 민사조정	• 중재 • 조정	• 공식절차 조정(고충담당자) • 상사를 통한 조정/알선 • 중립적 제3자의 조정/알선
비공식적 분쟁해결절차	• 당사자 대화/합의	• 당사자 대화/합의	• 당사자 대화/합의

2. 본 연구의 대상인 직장 괴롭힘 및 분쟁해결절차의 범위

본 연구의 주된 연구대상은 직장 괴롭힘의 경험과 인식이다. 직장 괴롭힘에 대한 개념과 정의는 각 국가나 조직의 접근방식에 따라 달라지나, 대부분의 개념과 정의에서 공통적으로 나타나는 요소는 반복되는 특정행위로 인하여 '해당 근로자의 신체적, 정신적 건강을 훼손하거나 인격(존엄성)을 침해하는 결과를 의미한다. 이러한 개념적 요소를 고려하여 본 연구에서는 직장 괴롭힘에 대한 특정한 개념 정의에서 출발하는 것이 아니라 일반인들이 직장에서의 개인의 신체적·정신적 건강이나 인격에 침해적이라고 인식되는 경험을 통해 현재 한국사회에서의 직장 괴롭힘에 대한 개념과 범주를

21) 이철수, 박은정(2005), 위의글, 72-73쪽.

도출해보고자 한다.

기존의 연구에서는 직장 괴롭힘과 성희롱을 배타적인 것으로 구분하고 있으나, 본 연구는 일반인들이 직장에서 일어나는 괴롭힘의 경험과 인식에서부터 괴롭힘 개념을 구성하고 있기 때문에 연구대상인 직장 괴롭힘에서 괴롭힘의 종류가 성적인지 여부를 제한하지 않았다. 그러나 본 연구에서는 국가인권위원회법상 성희롱 관련 논의는 검토하지 않으므로, 성희롱에 해당하지 않는 행위라 해석될 여지가 있는 행위를 성적 괴롭힘이라고 별도로 분류하여 성희롱과 성적 괴롭힘을 구분하고 있다.

제4절 보고서의 구성

본 보고서의 구성은 다음과 같다.

제2장에서는 국내의 직장 괴롭힘의 정의 및 행위유형 등 직장 괴롭힘의 개념과 직장 괴롭힘을 다루는 분쟁해결제도를 분석한다. 이 때 분쟁해결제도를 사법적, 준사법적, 비사법적으로 나누고 공식화 정도에 따라 공식적, 대안적, 비공식적 절차로 나누어 직장 괴롭힘 분쟁해결절차의 구조와 내용, 특성을 분석한다.

제3장에서는 연구방법에 대해 상세히 서술한다.

제4장에서는 설문조사와 국내 심층면접 및 FGI를 통해 수집된 자료들을 중심으로, 한국의 직장 괴롭힘의 경험과 인식을 분석한다. 특히 경험과 괴롭힘이라는 인식을 가지게 된 계기와 시점, 직장 괴롭힘의 양상과 피해의 내용, 피해자-가해자 관계, 직장 괴롭힘의 발생 조건과 조직의 특성 등 피해인식을 가중시키는 요소, 직장 괴롭힘의 영향, 피해경험과 가해경험의 인식 차이, 직장 괴롭힘 해결의 욕구 등을 살펴보고, 행위자와 피해자의 특성과 직장의 특성에 따른 한국 직장 괴롭힘의 경험과 실태, 인식에 대해 살펴본다.

제5장에서는 직장 괴롭힘 경험에 대해 대응하는 과정에서 당사자들의 경험에 집중한 현재 분쟁해결제도와 절차의 작동을 살펴본다. 특히 직장 괴롭힘 해결방식의 선택과 그 이유, 각 해결방식에 대한 평가, 긍정적/부정적 평가와 관련된 요소와 상세한 의미, 직장 괴롭힘에 대한 대응 이후 당사자가 경험한 영향을 살펴보고, 직장 괴롭힘

해결 성공 및 실패의 요인을 제도적, 인적 자원의 존재 여부에 따라 분석한다. 마지막으로 연구에 참여한 사람들이 가지고 있는 직장 괴롭힘 해결에 대한 인식과 의견을 조사, 검토한다.

제6장에서는 대안적 분쟁해결절차가 활성화된 영국에서의 조정제도가 직장 괴롭힘을 포함한 갈등 상황에서 어떻게 활용되고 있는지 질적 연구를 진행하고, 국내의 비공식적 대안적 분쟁해결절차의 활용을 분석한 뒤, 이를 바탕으로 회복적 사법 이념에 기초한 직장 괴롭힘의 대안적 분쟁해결절차에 대해 분석한다.

제7장은 제4장과 제5장에서 진행한 국내 직장 괴롭힘 및 대응방안에 대한 종합 분석과 전체 연구결과를 반영하여 직장 괴롭힘 분쟁해결제도와 관련된 개선방안을 제시한다.

직장 괴롭힘의 개념과 국내외 분쟁해결절차

장다혜 · 조성현

직장 괴롭힘의 개념과 국내외 분쟁해결절차

제1절 직장 괴롭힘 개념

직장 괴롭힘의 개념과 유형을 어떻게 정의할 것인가의 문제는 각 국가나 조직의 근본적인 접근방식에 따라 달라진다. 일반적으로 합의된 통념에 의하면 직장 괴롭힘은 한 사람 혹은 다수의 근로자를 대상으로 이루어지는 '체계적'이고 '반복적'인 괴롭힘 행동을 일컫는다. 즉, 가해자가 의도적이고 반복적으로 상대방에게 굴욕감을 주는 행동을 직장 괴롭힘으로 본다는 의견이 지배적이다. 여기서 행위의 체계성 여부는 각 개인이 처한 상황에 따라 결정된다.

1. 직장 괴롭힘 정의

가. 기존 연구에서의 직장 괴롭힘 용어 및 정의

직장 괴롭힘에 대한 정의 뿐 아니라 직장 괴롭힘을 지칭하는 단어 역시 각 나라의 문화적, 사회적 맥락에 따라 표현을 달리한다. 먼저 영국, 미국, 호주 등은 '직장 괴롭힘(workplace bullying)'이라는 표현을 쓰고 있고, 프랑스에서는 직장 괴롭힘을 '정신적 괴롭힘(moral harassment/harcèlement moral)'이라고 표현하고 있다. 한편 스칸디나비아 안 국가들과 독일에서는 직장 괴롭힘을 '집단적 괴롭힘(mobbing)'이라고 표현한다. 최근 유럽에서는 직장 괴롭힘을 지칭하는 단어로 'workplace bullying' 대신에 'workplace harassment'가 점차 널리 되고 있는데, 유럽산업안전보건청(EU-OSHA)은 'workplace harassment'를 사용하는 것을 선호한다.²²⁾

스웨덴의 초기 직장 괴롭힘 연구에서는 집단 괴롭힘에 초점을 두었는데, Leymann은 심리적 테러 내지 집단적 괴롭힘을 ‘한 명 또는 다수의 사람들이 주로 한 명의 개인에게 체계적인 방식으로 가하는 적대적이고 비윤리적인 커뮤니케이션’으로 정의하였다.²³⁾ 그러나 최근 선행연구들에서는 ‘Harassment’는 비교적 명확하게 형태가 드러나는 괴롭힘 행위를, ‘Bullying/Mobbing’은 ‘Harassment’에 비해 더욱 미묘하고 불명확한 행위를 포함하여 반복성과 지속성을 기반으로 하는 행위를 의미하는 것으로 사용한다.²⁴⁾ 예를 들어 미국 Workplace Bullying Institute(이하 WBI)에서는 직장 괴롭힘(Workplace Bullying)을 “한명 또는 다수의 가해자가 한 명 또는 다수의 사람에게 반복적으로 건강 침해적인 홀대(mistreatment)를 하는 것으로, 언어적 학대, 위협적, 모욕적, 적대적으로 하는 공격적인 행동/행위, 업무 수행의 방해를 포함한다”고 정의한다.²⁵⁾ 대부분의 국가에서는 ‘bullying’과 ‘harassment’를 분리하여 전자는 일반적인 괴롭힘, 후자는 법률상 금지되는 보호되는 속성에 대한 차별로 법적 규제의 대상으로 삼고 있는 경우가 많은데, ‘bullying’이 일반적으로 정신적·신체적 괴롭힘과 차별 등 타인을 대상으로 가해질 수 있는 모든 공격적이고 부정적인 행위들을 포괄하는 개념으로 사용되기 때문이다.²⁶⁾ 그러나 Duncon은 ‘harrassment’ 개념이 법률상 보호대상이 되는 집단에만 한정되어 있는 것에 대해 비판하며 모든 사람에게 발생하는 모호한(neutral) 괴롭힘 행위인 ‘bullying’을 포괄하는 논의가 필요하다고 지적한다.²⁷⁾

이와 같이 직장 괴롭힘에 관한 해외의 선행연구들에서는 법적인 개념에 한정하지 않고 ‘bullying’과 ‘harassment’를 종종 동의어로 사용하기도 하며, 두 가지 개념을 서로 상이한 것이 아닌 동일한 상황의 두 측면으로 이해하고 있다.²⁸⁾ 직장 괴롭힘에 대한 별도의 법률 규정이 없는 한국의 직장 괴롭힘 관련 연구에서도 ‘Bullying/

22) EU-OSHA(2010); Maarit Vartia(2014), “EU의 직장 내 괴롭힘”, 국제노동브리프 12(9), 6쪽에서 재인용.

23) Margaretha Strandmark K(2014), “스웨덴의 직장내 괴롭힘: 예방 및 대처 방안”, 국제노동브리프 12(9), 18-29쪽 참조.

24) 서유정(2016), “국내 15개 산업분야의 직장 괴롭힘 실태”, KRIVET 이슈 브리프, 41-42쪽.

25) <http://www.workplacebullying.org/>

26) 서유정(2016), 앞의글, 42쪽.

27) Susan Duncan(2011), Workplace Bullying and the Role Restorative Practices Can Play in Preventing and Addressing the Problem, *Industrial Law Journal*, p. 2334.

28) Margaretha Strandmark K (2014). 스웨덴의 직장내 괴롭힘 : 예방 및 대처 방안, 국제노동브리프 12(9), 18-29쪽

Mobbing' 개념에 근거하여 법으로 금지된 차별 행위뿐만 아니라 근로자에게 괴로움을 주는 행위 역시 괴롭힘으로 분류하고 있다.²⁹⁾

기존 선행 연구들에서는 반복성과 지속성을 직장 괴롭힘으로 인정되는 행위의 주요 요소로 제시한다. 직장 괴롭힘 초기 연구에서는 직장 괴롭힘에 해당하는 행위 기준을 장기간에 걸쳐(6개월 이상) 빈번하게(거의 매일) 발생하는 것으로 정의했다.³⁰⁾ 그러나 최근 연구들은 특정 기간을 제시하기보다 일정 기간에 걸쳐 반복적이고 주기적으로 나타나는 행위로 정의하고, 괴롭힘이 성립되는지에 대한 판단을 사안의 종합적인 내용을 고려하여 하도록 제시한다.³¹⁾ 일회적인 괴롭힘 행위에 의한 인격 침해를 주장하더라도 이를 괴롭힘으로 보지는 않으며, 다만 일회적인 행위라도 해로운 영향이 지속된다면 이를 괴롭힘으로 인정한다.³²⁾ 또한 직장 괴롭힘의 범주에 해당하는 피해자가 직장 괴롭힘 피해를 입었다고 주장한다고 하더라도 합당한 근거에 기반을 둔 훈육, 근로자 해고, 강등 등 근로자 고용과 관련한 일련의 조치들 역시 직장 내 괴롭힘으로 보지 않는다.

나. 법규 및 행동강령상 직장 괴롭힘 정의 규정

국제규범과 일부 해외 국가에서는 직장 괴롭힘 관련 법률 내지 규칙, 지침이 존재한다. 관련 법규 및 지침에서 규정되어 있는 직장 괴롭힘 정의는 다음과 같다.

1) 국제노동기구(ILO)의 직장 괴롭힘 정의

국제노동기구(ILO)에서는 행위의 체계성과 반복성을 기준으로 직장 괴롭힘을 정의한다. ILO에서 인정하는 직장 내 폭력은 심리적 괴롭힘, 집단 따돌림, 신체적 폭력, 성적 괴롭힘이 모두 포함된다. ILO는 결과가 비교적 명확한 신체적 폭력과 성적 괴롭힘을 제외한 심리적 괴롭힘을 개인에게 행해지는 괴롭힘(bullying)과 집단적 괴롭힘(mobbing)으로 구분하고 있다. 먼저 개인 괴롭힘(bullying)이란 '가해자가 악의적이고

29) 서유정(2016), 앞의글, 20쪽 참조.

30) Maarit Vartia(2014), 앞의글, 4-17쪽 참조.

31) Vartia-Vaananen, M.(2013), Workplace bullying and Harassment in the EU and Finland, *JILPT Report* No.12. p. 7-8; Maarit Vartia(2014), 앞의글, 5쪽 참조.

32) Susan Duncan(2011), 앞의글, p. 2333.

굴욕적인 행위를 시도함으로써 피해자에게 모욕감을 줌으로써 피해자의 자신감 또한 권위 등을 약화시키는 행위'로 보고 있다. 괴롭힘 행위에는 근로자에게 소리를 지르는 행위, 업무 수행과정에서 가해자의 의견만을 주장하는 행위, 충분한 근거 없이 고의적으로 피해자를 업무에서 배제시키는 행위 등이 포함된다. 집단 괴롭힘(mobbing)이란 근로자 집단이 개인에게 심리적 압박을 행사하는 행위로 피해자에 대한 지속적인 비난, 고의적 따돌림, 잘못된 사생활 소문 유출 등이 대표적이다. 이러한 괴롭힘은 상사, 동료뿐만 아니라 고객이나 업무 수행 과정상 만나는 외부 거래처 직원 등 모든 조직 내 관계를 포괄한다.

2) 해외 직장 괴롭힘 정의

해외 국가들의 규칙, 지침이나 행동강령상의 괴롭힘 정의를 살펴보면 대부분 '심리적 괴롭힘(bullying)'³³⁾과 '집단적 괴롭힘(mobbing)'을 포함하여 집단 괴롭힘과 개인 괴롭힘의 구분 없이 직장 괴롭힘으로 모두 포괄하여 정의하는 경향을 보인다. 특히 직장 괴롭힘 연구가 가장 최초로 시도된 유럽이나 호주에서는 직무상의 직위와 관계 없이 행위의 '반복성'을 근거로 직장 괴롭힘을 규정하고 있다. 구체적으로 살펴보면, 2007년 유럽경영자연합(BUSINESSEUROPE), 유럽중소기업연합(UEAPME), 유럽공공부 분사용자단체(CEEP), 유럽노동조합연맹(ETUC)에서 체결한 <직장 괴롭힘과 폭력에 관한 유럽기본협약(European Framework Agreement on Harassment and Violence at Work)>에서는 직장 괴롭힘을 "한명 이상의 근로자나 관리자가 업무와 관련된 상황에서 반복적이고 의도적으로 괴롭힘, 위협 또는 모욕을 당하는 것"으로 정의하고 있다.³⁴⁾ 스웨덴은 직장 괴롭힘 조례를 통해 괴롭힘을 "개인 근로자에 대한 공격적인 방식으로 반복되어 행해지는 비난받을 만하거나 명백하게 부정적인 행동으로서 해당 근로자가 직장 공동체에서 배제되는 결과를 초래하는 행동"으로 정의한다.³⁵⁾ 아일랜드 보건안전청이 마련한 직장 괴롭힘 방지 및 해결을 위한 고용주/고용인의 행동강령³⁶⁾에서는

33) 이하에서는 bullying을 심리적 괴롭힘으로 번역한다. 한국의 맥락에서 '따돌림'은 집단적 괴롭힘을 의미한다.

34) European Framework Agreement on Harassment and Violence at Work; 서유정(2015), 한국의 직장 괴롭힘: 그 실태와 영향, 한국직업능력개발원, 1쪽에서 재인용.

35) Margaretha Strandmark K(2014), 앞의글, 23쪽.

36) http://www.hsa.ie/eng/Publications_and_Forms/Publications/Occupational_Health/CoP_

“반복적으로 발생하는 적절치 못한 행위, 직접적 혹은 간접적, 언어적이나 신체적 혹은 다른 방식으로 이루어지는, 한사람이나 다수의 가해자가 한사람이나 다수의 피해자를 대상으로 직장에서도 업무를 수행하는 과정에 있어 피해자의 존엄성을 훼손하는 행위”를 직장 괴롭힘으로 정의하였다. 호주 산업안전보건기관은 직장 괴롭힘을 “직장 내에서 개인이나 그룹을 대상으로 이유 없이 반복적으로 행해지는 행동으로써 건강이나 안전에 위협을 주는 상황으로 의도적이던 비의도적이던지 상관없이 공격적이거나 모욕적인 언행, 하찮거나 모욕적인 코멘트, 부당한 괴롭힘 등이 포함하는 것”으로 정의한다.³⁷⁾

심리적 괴롭힘(bullying)을 포함한 직장 괴롭힘을 법제화한 대표적인 국가는 프랑스로, 2002년 사회선진화법의 도입을 통해 형법 및 노동법상 직장 괴롭힘 관련 규정을 도입하였다. 여기서 직장 괴롭힘을 ‘정신적 괴롭힘’이라는 표제로 “자신의 권리들과 존엄을 침해하거나 신체적·정신적 건강을 훼손하거나 직업적 장래를 위태롭게 할 수 있는 근로조건의 훼손을 목적으로 하거나 그러한 결과를 초래하는 반복되는 정신적 괴롭힘의 행위”로 정의하고 있다(프랑스 노동법전 L. 1152-1조).

그러나 많은 국가들은 괴롭힘 개념을 차별행위에 한정하여 법제화하고 있다. 대표적으로 영국은 2010년 평등법(Equality Act 2010)에서 직장 괴롭힘을 “다른 근로자의 존엄성을 해칠 목적으로 모욕적, 비하적, 위협적, 불쾌한 분위기를 조성하여 피해자의 특성(나이, 장애, 성, 인종, 신념, 종교 등)과 관련하여 원치 않는 취급(unwanted conduct)을 하는 행위”로 정의한다.³⁸⁾ 미국 역시 괴롭힘을 차별의 일종으로 법률상 규정하고 있으며, 직장 괴롭힘을 “인종, 피부색, 종교, 성(sex)(임신 포함), 국적, 연령(40세 이상), 장애 또는 유전 정보에 기반한 부적절한(unwelcome) 행위”로 정의하고, 그로 인해 “1) 공격적인 행위를 참는 것이 계속되는 고용 상태가 되거나, 2) 그 행위가 합리적인 사람이라면 위협적, 적대적 또는 모욕적이라고 판단할 작업 환경을 조성하기에 충분히 심각하거나 만연한 경우”라면 불법적인 괴롭힘이라고 규정한다.³⁹⁾

대부분의 국가들은 성적 괴롭힘과 직장 괴롭힘을 구분하고 있으나, 성적 괴롭힘을

Bullying.pdf.

37) <https://www.safeworkaustralia.gov.au/bullying/>.

38) Advisory, Conciliation and Arbitration Service(ACAS) UK, <http://www.acas.org.uk/media/pdf/r/l/Bullying-and-harassment-at-work-a-guide-for-employees.pdf>.

39) <https://www.eeoc.gov/laws/types/harassment.cfm>.

직장 괴롭힘으로 포섭하는 경우도 있다. 캐나다 온타리오주는 주법에 의해 괴롭힘을 규제하는데 온타리오주 인권법(Ontario's Human Rights Code)상 금지된 괴롭힘은 차별과 관련된 규제에 한정되지만, 온타리오주 노동부의 〈보건 및 안전 가이드라인〉⁴⁰⁾에서 직장 괴롭힘에 대해 심리적 괴롭힘 및 집단적 괴롭힘을 포함하여 포괄적으로 규정하고 있다. 그러나 다른 직장 괴롭힘 관련 규정들과 가장 큰 차이는 직장 괴롭힘 정의에 성적 괴롭힘을 포함하고 있다는 점이다. 여기에서는 직장 괴롭힘을 “직장에서 노동자를 대상으로 성가시게 하는(vexatious) 일련의 말이나 행위를 하는 것으로, 행위자에게 그러한 언행이 부적절(unwelcome)하다는 인식(합리적으로 볼 때 인식할 수 있는 것도 포함)이 있는 경우”로 규정하고, 직장 괴롭힘의 하위 규정으로 직장 성적 괴롭힘을 두고 있다. 이 때 직장 성적 괴롭힘은 “1) 직장 내 노동자를 대상으로 성(sex), 성적 지향, 성별 정체성(gender identity) 또는 젠더 표현을 이유로 성가시게 하는(vexatious) 일련의 말이나 행위를 하는 것으로 행위자에게 그러한 언행이 부적절(unwelcome)하다는 인식(합리적으로 볼 때 인식할 수 있는 것도 포함)이 있는 경우와 2) 성적 간청(solicitation)이나 접근(advance)을 하는 것으로 간청이나 접근하는 사람이 노동자에게 이익이나 진급을 상의, 수여, 거부할 수 있는 위치에 있으면서 간청이나 접근이 부적절(unwelcome)하다는 인식(합리적으로 볼 때 인식할 수 있는 것도 포함)이 있는 경우”로 규정하고 있다.⁴¹⁾

3) 국내 직장 괴롭힘 정의

국내에서도 직장 괴롭힘에 대한 관심과 논의가 커지면서 각 조직 내의 임직원 강령이나 매뉴얼에 괴롭힘에 대한 개념과 유형을 명확히 하는 경우가 점차 늘어나고 있다. 해외와 구분되는 국내 직장 괴롭힘 정의 규정의 가장 큰 특징은 직장 내에서 ‘우월한 지위’로 인해 근로자가 괴로움을 느끼는 행위에 한정하여 직장 괴롭힘으로 정의하고 있다는 점이다.

구체적으로 살펴보면, 2015년에 마련된 서울특별시 직장 내 괴롭힘 사건처리지침

40) Ontario Ministry of Labour(2016), 〈Health and Safety Guidelines〉 Workplace Violence and Harassment: Understanding the Law (Revised September 2016).

41) Ontario Ministry of Labour(2016), *Ibid.*, p. 9.

에서는 직장 괴롭힘을 “직무상 지위나 인간관계와 같은 직장 내 우위를 바탕으로 업무의 적정한 범위를 넘어 노동자에게 정신적·정서적·신체적 고통을 주거나, 업무환경을 악화시키거나, 노동자의 인격과 존엄을 침해하는 일체의 행위”로 정의한다. 2016년 개정된 근로복지공단 윤리규정에서는 직장 괴롭힘을 “직위, 업무상의 우월한 지위 또는 다수의 우월성을 이용하여 다른 임직원의 신체적·정신적 건강을 훼손하거나 인격을 침해하는 행위”로 정의한다. 2016년 개정된 KOTRA 임직원 행동강령에서는 직장 괴롭힘을 “상사가 직위, 업무상 우월한 지위를 이용하여 부하 직원의 신체적·정신적 건강을 훼손하거나 인격을 침해하는 행위”로 정의하고, 개인, 업무, 배척 및 고립, 기타 등의 분류를 통해 구체적 유형을 제시하고 있다.

2. 직장 괴롭힘 행위 유형

일반적으로 직장 괴롭힘 개념에서 행위유형은 예시적으로 열거될 뿐 특정되지는 않는다. 그러나 직장 괴롭힘에 관련된 규정과 선행연구들은 직장 괴롭힘의 구체적인 행위 유형이나 침해속성 등을 열거함으로써 직장 괴롭힘의 판단 기준을 제시하고 있다. 이하에서는 해외와 국내 관련 규정 및 선행 연구를 통해 제시된 괴롭힘 행위 유형들을 행위의 속성에 따라 분류하였다.

가. 해외 직장 괴롭힘 행위 유형

1) 공격/모욕/비하 행위

해외 선행연구들에서는 직장 괴롭힘 행위의 성격에 대해 주로 공격적, 모욕적, 적대적, 비하적인 것으로 인식되는 것이라고 설명한다. 즉, 타인을 괴롭히고 공격하는 행위로, 이러한 행위는 언어적 또는 신체적, 직접적 또는 간접적인 것을 모두 포함한다. 주로 원치 않거나 부당한(*invalid*) 비판, 근거 없는 비난, 욕설, 고함 또는 수치심주기, 부적절한 농담, 개인에 대한 공격, 공개적으로 수치심을 주거나 폄하하기, 비난, 비하, 조롱, 위협, 또는 공격하는 말이나 농담, 빈정거림이 여기에 해당한다.⁴²⁾ 캐나다

42) Susan Duncan(2011), *Ibid.*; Marie Hutchinson(2009), Restorative approaches to workplace bullying: Educating nurses towards shared responsibility, *Contemporary Nurse*, 32(1-2),

온타리오주 <보건 및 안전 가이드라인>은 공격적인 그림이나 자료(인쇄 또는 전자 형태)를 전시하거나 돌려봄, 반복적인 공격 또는 위협적인 전화 또는 이메일 역시 공격/모욕/비하 행위로 인식되는 언행으로 제시하고 있다.⁴³⁾

2) 고립/차별 행위

해외 선행연구들에서는 고립 또는 차별행위를 직장 괴롭힘의 한 유형으로 제시하고 있는데, 이러한 행위는 업무 또는 사회적 관계와 관련된다. 구체적으로는 직장 내 다른 사람과 차별적으로 대우하기, 배제 또는 사회적 고립, 업무 수행에 필요한 정보에서 배제하기, 불공정한 업무 배치 등이 포함된다.⁴⁴⁾ 이 때 사회적 배제나 소외는 수치심을 주거나 위협하기 위해 사용될 수 있다.⁴⁵⁾ 집단적인 따돌림 역시 이러한 유형에 해당한다.

3) 물리적 폭력행위

물리적 폭력행위는 앞서 공격/비하/모욕 행위에 포함될 수 있으나, 신체적인 행위 내지 위협 등 물리적 폭력행위를 ‘직장 폭력’이라는 개념으로 별도로 규정하는 경우도 있다. 캐나다 온타리오주 <보건 및 안전 가이드라인>에서는 직장에서 노동자를 대상으로 사람에 의해 발생하는 신체적 강제력의 행사 일체를 직장 폭력으로 개념화하고 다음과 같은 행위를 예시로 제시하고 있다. 구체적으로 노동자를 공격하겠다는 언어적 협박, 직장에서 협박의 노트를 남기거나 협박 이메일 보내기, 노동자의 얼굴 앞에서 주먹을 흔들기, 일하는 중에 무기를 휘두름, 노동자를 때리거나 때리려고 시도함, 노동자에게 물건을 던짐, 노동자에 대한 성적 폭력, 노동자가 서있는 물건(예를 들어, 사다리)을 차는 행위, 차량 또는 포크리프트와 같은 장비를 사용하여 노동자를 들이받으려는 시도 등이다. 또한 노동자와 개인적 관계가 있는 자(예를 들어 (전)배우자, (전)친밀한 파트너 내지 가족 구성원)가 일하는 중 노동자에게 신체적으로 해를 가하거

p.148 참조.

43) Ontario Ministry of Labour(2106), *Ibid.*, p. 8.

44) Marie Hutchinson(2009), *Ibid.*, p. 148.; Susan Duncan(2011), *Ibid.*, p. 2334. 참조.

45) Einarsen et. al.(2011).; Vartia-Vaananen,(2013), *Ibid.*, p. 6.에서 재인용

나 해를 가하려고 시도하거나 협박하는 행위를 하는 경우, 이를 직장 폭력으로 보고 규제한다.⁴⁶⁾

4) 성적인 괴롭힘

성적인 괴롭힘을 직장 괴롭힘으로 보는 선행 연구에서는 원치 않는 성적 관심을 직장 괴롭힘의 한 유형으로 제시한다.⁴⁷⁾ 원치 않는 성적 관심은 앞서 살펴보았던 캐나다 온타리오주 <보건 및 안전 가이드라인>상 직장 성적 괴롭힘의 정의에도 포함되어 있다. 온타리오주 가이드라인에서는 원치 않는 성적 접근을 하는 행위자의 지위를 “노동자에게 이익이나 진급을 상의, 수여, 거부할 수 있는 위치”로 한정하고, 이 경우에는 일회적인 성적 괴롭힘도 직장 괴롭힘이 성립된다고 제시하고 있다. 구체적으로, 성생활에 대해 질문하거나 말하거나 글을 쓰는 행위, 성적 지향, 성, 젠더와 관련된 과도한 농담 또는 표현, 포르노, 성적 이미지 또는 공격적인 성적 농담을 인쇄하거나 전자 형태로 전시하거나 돌려보는 행위, 결눈질 하거나 부적하게 바라보는 행위, 개인적 공간에 대한 침해행위, 부적절하게 만지는 행위를 포함한 불필요한 신체적 접촉, 포옹이나 데이트 요구 및 성적 제안, 타인의 신체적 특성이나 버릇에 대해 성별과 관련되거나 성역할 고정관념과 관련된 표현, 성별 또는 성적 지향에 근거한 언어적 학대, 위협, 조롱, 성적 접근의 거부에 대해 불리하게 대우하거나 위협하기가 있다.⁴⁸⁾

또한 온타리오주 가이드라인은 성(sex), 성적 지향, 성별 정체성(gender identity) 또는 젠더 표현을 이유로 성가시게 하는(vexatious) 일련의 말이나 행위도 성적 괴롭힘의 유형으로 제시하는데, 이 때 성별 정체성 또는 젠더 표현은 출생 시 부여된 성과 관계없는 자신의 성별에 대한 인식과 관련된 것이다.

5) 침해적인 영향

많은 직장 괴롭힘 관련 규정들이 직장 괴롭힘을 업무 등 노동 환경이나 개인의 심리에 부정적인 영향을 주는 일체의 행위로 제시한다.

46) Ontario Ministry of Labour(2016), *Ibid.*, p. 6-8.

47) Vartia-Vaananen(2013), *Ibid.*, p. 7-8 참조.

48) Ontario Ministry of Labour(2016), *Ibid.*, p. 9-10.

미국 EEOC는 괴롭힘 행위로 인해 공격적인 작업 환경의 형성이라는 피해 영향을 중심으로 행위유형을 규정한다. 여기서 공격적인 작업 환경을 조성하는 행위는 공격적인 농담, 비방(slurs), 욕설(epithets or name calling), 신체적 폭행 또는 협박, 위협, 조롱이나 조소(ridicule or mockery), 모욕 또는 비하, 공격적인 물건 또는 그림, 업무에 대한 간섭 등이지만, 여기에 해당하지 않는 행위라 하더라도 괴롭힘에 해당될 수 있다고 설명한다.⁴⁹⁾

〈직장 괴롭힘과 폭력에 관한 유럽기본협약〉에서도 직장 괴롭힘과 관련하여 심리적 침해를 일으킬 수 있는 광범위한 부정적 행위 일체를 기준으로 제시하고, 이러한 부정적 행위를 사회적 배제, 업무 관련 또는 개인적으로 괴롭히는 행위 등으로 나누어 설명한다. 가령 불합리한 마감 시한을 정하거나, 감당할 수 없는 업무량을 요구하거나, 지나치게 업무를 감시하거나, 업무를 없애거나, 의미 없는 일을 부여하는 행위는 업무 관련 괴롭힘에 포함된다. 모욕적인 발언을 하거나, 소문을 퍼뜨리거나, 수치심이나 위협을 느끼게 하는 태도 등은 개인적인 괴롭힘에 해당한다. 그리고 심리적 침해를 가중하는 요소로서 반복성, 지속성, 힘의 불균형을 제시하는데, 이 때 힘의 불균형은 피해자가 자신을 지키기 어렵게 만드는 조건으로 설명된다.⁵⁰⁾

나. 국내 직장 괴롭힘 행위 유형

국내의 선행연구들과 관련 규정에서 제시하는 괴롭힘 유형은 해외와는 차이가 있다. 이는 괴롭힘으로 인식하는 행위 유형에 대한 문화적 차이에 영향을 받은 것으로 보인다. 이하에서는 주로 서울시 직장 내 괴롭힘 사건 처리 매뉴얼과 국내 선행연구들⁵¹⁾을 참조하여 국내 직장 괴롭힘 관련 규정을 살펴본다.

국내의 관련 규정과 선행연구들에서는 주로 침해적인 영향을 중심으로 괴롭힘 행위를 규정한다. 이 때 침해적인 영향은 정신적·정서적·신체적 고통과 업무 환경의 악화, 인격과 존엄의 침해에 해당된다. 침해적 영향을 주는 행위의 유형은 신체적·성적 위

49) <https://www.eeoc.gov/laws/types/harassment.cfm>.

50) Vartia-Vaananen(2013), *Ibid.* p.7-8.

51) 서유정, 이지은(2016), 국내 직장 괴롭힘의 실태 분석 및 대응방안 연구, 한국직업능력개발원; 서유정, 박윤희(2017), “국내외 직장 괴롭힘 관련 법령 및 정책 분석”, 비서학논총 25(2), 181-201쪽 참조.

협, 언어적 괴롭힘, 개인에 대한 괴롭힘, 신체적인 위협 또는 폭력, 업무 관련된 괴롭힘, 고용형태 및 고용불안을 이유로 한 괴롭힘, 기타 사적인 영역에 지나치게 개입하는 행위로 나누어진다. 이를 행위의 속성으로 분류하면 다음과 같다.

국내의 관련 규정과 선행연구들에서 해외의 행위유형 분류와 유사하게 분류될 수 있는 행위들은 공격/모욕/비하행위, 고립/차별 행위, 물리적 폭력행위, 성적 괴롭힘이다. 공격/모욕/비하 행위로 분류될 수 있는 행위는 협박, 폭언, 고함, 욕설, 강압적·공격적, 위협적인 언어 사용, 비하적·굴욕적인 언어사용과 같은 언어적 괴롭힘, 개인사에 대한 비방 및 소문, 근거 없는 의심 및 누명, 개인소지품 절도 및 훼손 등 개인에 대한 괴롭힘, 부당한 업무의 부여, 업무능력 및 성과 불인정, 업무 수행에 대한 트집, 업무 수행 중의 지나친 감시 등 업무 관련 괴롭힘이다. 고립/차별행위로 분류될 수 있는 행위는 부당하거나 불공정한 업무 배정, 업무 관련 정보의 고의적인 누락, 의사결정에서 제외 등 업무 관련 괴롭힘과 직원 간 대화 및 친목 모임에서 제외하는 등 개인에 대한 괴롭힘이다. 물리적 폭력행위에 해당하는 행위는 신체적인 위협 및 폭력이며, 성적인 괴롭힘에 해당하는 행위는 성적 농담, 성추행이다.

강요행위와 고용형태 및 고용불안정을 이용한 행위는 해외 연구나 규정에서 제시되지 않지만 국내 연구나 규정에서는 이를 괴롭힘 유형으로 제시한다. 강요행위에는 업무상 또는 사생활에 대한 강요행위가 모두 포함된다. 업무상 강요행위는 노동권 남용행위가 포함되는데, 부서이동 및 퇴사의 강요, 휴가 또는 병가를 쓰지 못하도록 압력을 주는 행위 등이며, 사생활에 대한 강요행위는 원치 않는 회식 자리 참여 강요, 음주·흡연 강요, 외모, 생활방식, 가정생활 등 사적인 영역에 지나치게 개입하는 행위이다. 고용형태 및 고용불안정을 이용한 행위에는 정당한 이유 없는 고용 상 불이익을 주는 행위가 포함된다.

3. 본 연구에서의 직장 괴롭힘 개념

앞에서 선행 연구들과 관련 규정에서 제시하고 있는 직장 괴롭힘 행위유형들을 살펴본 결과 그 사회문화적인 맥락에 따라 부정적이고 침해적인 영향에 따라 행위유형에 차이가 있음을 알 수 있다. 이러한 차이로 인해 대부분 직장 괴롭힘의 정의는

피해 영향과 행동에 대한 부정적 인식과 평가에 기초한 추상적 개념으로 이루어진 것으로 보인다. 그러므로 특정한 직장 괴롭힘 정의에 따라 행위와 피해를 개념화하는 것보다는 해당 사회문화적인 특성과 맥락에 따라 직장 괴롭힘 정의를 귀납적으로 구성하는 것이 필요하다.

이를 고려하여 본 연구에서는 특정 행위를 직장 괴롭힘으로 정의하기 보다는 직장 공동체에서 갈등과 분쟁의 원인으로 인식되는 일체의 부정적인 행위들을 대상으로 경험연구를 진행함으로써 직장 괴롭힘의 구체적인 정의와 판단 기준을 구성하고자 한다. 이를 통해 한국 특유의 문화 속에서 사람들이 괴롭힘으로 인식하는 행위의 기준과 유형을 발견하고, 그에 적합한 직장 괴롭힘의 규제방식과 공식적/비공식적 분쟁해결절차를 모색하고자 한다. 다만, 연구 설계 단계에서는 직장 괴롭힘을 “직장 내 구성원들에게 부정적이고 침해적인 영향을 주는 타인의 행위”로 포괄적으로 설정하고, 이 때 부정적이고 침해적인 영향은 부정적인 업무 환경과 부정적인 정신적·정서적·신체적 영향을 포괄하는 것으로 개념화하였다.

제2절 국내 직장 괴롭힘 관련 규정 및 분쟁해결절차

1. 국내 직장 괴롭힘 관련 규정

가. 국내법에서의 괴롭힘 규정 및 정의

국내법에서는 직장 괴롭힘을 별도로 규정하고 있지는 않지만 괴롭힘 행위에 관련된 법규정은 존재한다. 영국이나 미국과 마찬가지로 국내법에서도 차별금지법제에서 괴롭힘 행위를 규정하고 있는데, 대표적인 법률은 ‘장애인차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률’(이하 장애인차별금지법)이다. 장애인차별금지법 제3조제20호는 “‘괴롭힘 등’이라 함은 집단따돌림, 방치, 유기, 괴롭힘, 희롱, 학대, 금전적 착취, 성적 자기결정권 침해 등의 방법으로 장애인에게 가해지는 신체적·정신적·정서적·언어적 행위를 말한다.”고 규정하고 있으며, 제32조에서 괴롭힘 등 금지행위로 “장애를 이유로 학교, 시설, 직장, 지역사회 등에서 장애인 또는 장애인 관련자에게 집단따돌림을 가하거나

모욕감을 주거나 비하를 유발하는 언어적 표현이나 행동(제3항)”, “장애를 이유로 사적인 공간, 가정, 시설, 직장, 지역사회 등에서 장애인 또는 장애인 관련자에게 유기, 학대, 금전적 착취하는 행위(제4항)”, “장애인의 성적 자기결정권을 침해하거나 수치심을 자극하는 언어표현, 희롱, 장애 상태를 이용한 추행 및 강간 등(제5항)”로 규정하고 있다. 장애인에 대해 괴롭힘 행위를 한 사람과 법인은 그 행위가 악의적인 것으로 인정되는 경우 형사처벌을 받는다(동법 제49조). 이 때 악의적인 것이라 함은 차별의 고의성, 지속성 및 반복성, 피해자에 대한 보복성, 피해 내용 및 규모를 전부 고려하여 판단한다(동조제2항).

국내법에서는 괴롭힘 개념을 차별과 관련 없는 스토킹 행위에서도 사용하고 있다. 경범죄처벌법 제3조제41호는 “지속적 괴롭힘”라는 표제로 “상대방의 명시적 의사에 반하여 지속적으로 접근을 시도하여 면회 또는 교제를 요구하거나 지켜보기, 따라다니기, 잠복하여 기다리기 등의 행위를 반복하는 사람”에 대해 처벌규정을 두고 있다.

따돌림이 직장 괴롭힘 개념에 포함된다는 점을 고려할 때, ‘학교폭력예방 및 대책에 관한 법률’(이하 학교폭력예방법)에도 괴롭힘 관련 규정을 찾을 수 있다. 학교폭력예방법 제2조제1의2호에서는 “따돌림”이란 학교 내외에서 2명 이상의 학생들이 특정 인이나 특정집단의 학생들을 대상으로 지속적이거나 반복적으로 신체적 또는 심리적 공격을 가하여 상대방이 고통을 느끼도록 하는 일체의 행위”와 규정하고 있으며, 제1의3호에서는 ““사이버 따돌림”이란 인터넷, 휴대전화 등 정보통신기기를 이용하여 학생들이 특정 학생들을 대상으로 지속적, 반복적으로 심리적 공격을 가하거나, 특정 학생과 관련된 개인정보 또는 허위사실을 유포하여 상대방이 고통을 느끼도록 하는 일체의 행위”를 규정하고 있다. 따돌림 행위가 발생하면 학교폭력예방법상 학교폭력으로 인정되어 가해학생은 학교폭력대책자치위원회의 결정에 따른 조치를 받게 된다.

괴롭힘 관련 법규정의 내용을 보면, 국내법에서의 괴롭힘에 관한 법적 정의는 해외 규정과 유사하게 차별로서 ‘harrasment’와 심리적 괴롭힘 행위로서 ‘bullying’을 포함하고 있다는 것을 알 수 있다. 공통적으로 괴롭힘에 대해 일체의 신체적·정신적·정서적·언어적 행위가 타인에게 신체적 고통을 가하거나 심리적 고통을 유발하는 경우

법적 규제의 대상으로 삼고 있으며, 특히 심리적 괴롭힘 행위에서는 지속성 또는 반복성이 주요 요건으로 제시되고 있다.

나. 직장 괴롭힘 관련 법안

현재 제20대 국회에서 발의된 직장 괴롭힘 관련 법안은 2016년 6월 17일 이인영 의원의 대표 발의한 근로기준법 일부개정안(의안번호 318, 이하 이인영개정안), 2016년 10월 18일 한정애 의원이 대표 발의한 근로기준법 일부개정법률안(의안번호 2484, 이하 한정애개정안) 및 산업안전보건법 일부개정법률안(의안번호 2686, 이하 산업안전보건법개정안)으로 현재 국회에 계류 중이다.

이인영개정안은 직장 내 괴롭힘 정의 및 예방교육 의무규정을 신설하고, 피해자에 대한 불이익처분 금지 및 처벌규정을 도입하는 안이다. 한정애개정안은 직장 내 괴롭힘 정의 및 금지의무를 규정하고 사업주의 직장 내 괴롭힘 예방교육 의무규정을 신설하는 안으로, 금지의무 위반에 대해 처벌 및 과태료 규정을 둔다. 산업안전보건법개정안은 근로 산업재해 범주에 근로기준법상 직장 괴롭힘으로 인해 발생하는 사망 또는 부상, 질병을 포함하여 이를 보상할 수 있도록 하고, 직장 내 괴롭힘에 대한 조치기준 작성 및 지도·감독을 할 고용노동부의 책무를 도입하는 안이다.

한정애개정안을 구체적으로 살펴보면, 직장 괴롭힘의 정의를 “직장 내외에서 직장 내의 지위나 인간관계 등의 직장 내 우월성을 이용하여 업무의 적정 범위를 벗어난 신체적·정신적 고통을 가하거나 업무 환경을 악화시키는 일체의 행위”로 규정하고 있다(안제3조의2제1항). 사용자에게는 직장 내 괴롭힘 예방교육을 의무적으로 실시하도록 규정하고, 사용자 및 근로자에게 예방교육을 받아야 할 의무를 규정한다. 또한 직장 괴롭힘의 해결과 관련하여, 직장 내 괴롭힘이 발생한 경우에 사용자는 지체 없이 징계 또는 그밖에 준하는 조치를 하여야 하며, 피해자 내지 피해를 주장하는 자에 대한 불이익처분을 금지하고 있다. 그리고 직장 내 괴롭힘 행위를 한 사용자 또는 근로자 및 피해자 등에 대한 불이익처분을 한 사용주에 대해서는 근로기준법 제109조에 따라 3년 이하 징역 또는 2천만원 이하 벌금에 처하도록 하여, 직장 괴롭힘 행위에 대한 형사처벌을 도입하고 있다.

이인영개정안을 구체적으로 살펴보면, 직장 괴롭힘의 정의를 “직위, 업무상의 우월

한 지위 또는 다수의 우월성을 이용하여 다른 근로자의 신체적·정신적 건강을 훼손하거나 인격을 침해하는 각 호의 행위”로 규정하고, 구체적으로 의도와 적극성을 가지고 지속적·반복적으로 소외시키거나 괴롭히는 행위, 정당한 이유 없이 6개월 이상 업무에서 배제하는 행위, 불필요하거나 모순적인 업무지시를 반복하는 행위, 반복적으로 모욕적인 표현을 사용하여 인격을 침해하는 행위, 반복적으로 사실 또는 허위의 사실을 유포하여 명예를 훼손하는 행위, 그 밖에 근로자의 신체적·정신적 건강을 훼손하거나 인격을 침해하는 행위로서 대통령령으로 정하는 행위로 각 행위 유형을 나열한다(안제15조의2). 또한 사용자에게 직장 내 괴롭힘 예방교육을 의무적으로 실시하도록 규정하고, 사용자 및 근로자에게 예방교육을 받아야 할 의무를 신설한다. 직장 괴롭힘의 해결과 관련하여, 사용자에게 행위자에 대한 징계, 행위자의 배치전환 또는 피해 근로자와의 업무상 분리, 피해자가 요구하는 경우에 한하여 피해 근로자의 배치전환, 휴직, 근무 장소의 변경 등의 조치를 하도록 규정하고 있고, 피해자에 대한 불이익처분을 금지하고 있다. 또한 피해자등에 대한 불이익처분을 한 사용주에 대해서는 근로기준법 제109조에 따라 3년 이하 징역 또는 2천만원 이하 벌금에 처하도록 하여, 직장 괴롭힘 행위에 대한 형사처벌을 도입하고 있다. 사용자가 예방교육의무를 위반하거나 행위자에 대한 조치를 취하지 않아 손해가 발생한 경우 근로자가 노동위원회에 손해배상 및 구제신청을 할 수 있도록 규정하고 있다. 그리고 직장 괴롭힘과 관련된 소송에서 “원고는 괴롭힘이라고 추정하는 사실을 밝혀야 하고, 그 사실과 관련하여 피고(가해자)는 ‘괴롭힘’이 아니며 괴롭힘과 무관하다는 점을 입증해야 한다.”(안제15조의2제4항)고 규정하여 입증책임을 전환하고 있다.

이인영개정안은 한정개정안에 비해 직장 괴롭힘의 정의를 한정하는 대신에, 피해자에 대한 손해배상 및 가해자와의 분리조치, 소송 시 입증책임 전환 등의 피해자에 대한 보호조치를 강화하고 있다. 그러나 한정개정안과 달리 괴롭힘 가해자에 대한 형사처벌 규정을 별도로 두고 있지는 않다.

국내 직장 괴롭힘 관련 법안은 모두 직장 괴롭힘에 대해 “직장 내 지위나 다수의 우월성 이용하여”라는 규정을 두어 동등한 지위에 있는 근로자 간의 갈등은 직장 괴롭힘에서 제외하고 있다. 한정개정안은 “지속성 또는 반복성”이라는 행위 요건을 두고 있지 않고, “신체적·정신적 건강을 훼손” 또는 “인격을 침해”하는 피해 영향과

관련된 요건만을 규정한다. 이인영개정안은 행위별로 반복성과 지속성, 피해영향과 관련된 요건들을 제시하고 있으며, 의도성과 관련한 규정을 두고 있다. 의도성의 요건은 직장 괴롭힘에 대한 일반적인 개념에서 중요한 기준으로 제시되지는 않는다는 점에서 논란이 될 수 있으나, 동개정안에서는 입증책임을 전환함으로써 피해를 입증의 부담을 경감시키는 방식으로 접근하고 있다.

2. 국내 괴롭힘 관련 분쟁해결제도 및 절차

본 연구에서는 국내 직장 괴롭힘을 다루는 분쟁해결제도와 절차를 법적 효력과 판단주체의 속성에 따라 사법적/준사법적/비사법적 분쟁해결제도 및 절차로 나눈다. 직장 내에서 발생하는 괴롭힘의 경우 국내 노동분쟁해결제도와 성희롱, 차별 등 인권침해를 다루는 인권구제제도를 활용하여 해결할 수 있는데, 이러한 분쟁해결 및 구제 절차는 준사법적인 절차에 해당한다. 이러한 준사법적인 분쟁해결제도는 노동 영역에서 공식화된 핵심 절차로 인식되고 있다. 직장 괴롭힘 행위가 형법이나 민사상 손해배상의 대상이 되는 경우에는 사법적 분쟁해결제도인 형사절차나 민사절차를 활용할 수 있으며, 노동관계법상 형사처벌 대상이 되는 행위 역시 사법적 분쟁해결제도로 해결할 수 있다. 비사법적인 분쟁해결제도 및 절차는 회사 등 조직 내에 마련된 고충처리절차와 조직질서 위반행위나 취업규칙 단체협약상 금지규정 위반에 대한 징계절차가 있다. 이하에서는 국내 직장 괴롭힘 분쟁해결제도의 구체적인 내용과 특성을 살펴본다.

공동체의 특성상 직장은 학교와 달리 비공식적 분쟁해결의 영역이 매우 협소한 편인데, 분쟁해결제도 및 절차의 활용이 바로 공론화로 연결되기 때문이기도 하다. 이에 대해서는 연구결과 분석을 통해 상세히 다룬다.

〈표 2-1〉 국내 직장 괴롭힘 관련 분쟁해결제도 및 절차 분류

공식화 정도	사법적 분쟁해결제도	준사법적 분쟁해결제도	비사법적 분쟁해결제도
공식적 분쟁해결절차	• 형사절차 - 책임: 가해행위자 - 책임이행: 행위자 형사처벌 - 행위중심: 형법상 폭행, 협박, 모욕, 명예훼손, 강요행위, 노동관련법상 형사처벌대상 • 민사절차 - 책임: 가해행위자, 사용자 - 책임이행: 가해행위자 및 사용자 불법행위(산업안전보건법 위반 등)에 대한 손해배상책임 - 행위중심: 가해행위자의 고의 과실에 의한 불법행위, 사용자의 부당하고 불이익 처분(고의, 과실)	• 노동위원회 절차 - 책임: 사용자 - 책임이행: 노동법상 구제절차의 이행 - 행위중심: 노동법상 불이익처분의 부당노동행위, 부당해고, 폭행, 강제근로 • 국가인권위원회 절차 - 책임: 사용자 - 대상: 국가기관, 지자체, 각급학교, 공직유관단체 등의 업무수행과 관련된 인권침해 및 차별행위로 발생한 괴롭힘 - 조치: 괴롭힘에 대한 합당한 조치 권고	• 징계절차 - 책임: 가해행위자 - 책임이행: 가해행위자에 대한 징계 - 행위중심: 취업규칙 및 직장내 윤리규범(품위유지의무) 위반행위 • 고충처리위원회절차(30인 이상 사업장) - 행위책임을 다루지 않음 - 대상: 근로조건이나 근로환경에 대한 불만과 애로에 대한 민원 - 조치: 제도 및 환경 개선에 대한 권고 및 의견표명 • 인권침해 관련 절차 - 대상: 해당 기관 등에서 업무와 관련해서 발생한 인권침해 - 조치: 인권침해에 대한 시정권고 및 의견표명
대안적 분쟁해결절차	• 사법적 조정 - 형사조정 - 민사조정	• 공적 조정 - 노동위원회 - 국가인권위원회	• 공식절차에서의 조정(고충담당자) • 상사를 통한 조정/알선 • 중립적 제3자의 조정
비공식적 분쟁해결절차	• 당사자 대화/합의	• 당사자 대화/합의	• 당사자 대화/합의

가. 사법적 분쟁해결제도 및 절차

현행 법제도에서는 직장 괴롭힘을 명시적으로 금지하고 있지 않기 때문에 괴롭힘 행위가 형법 및 민법, 근로기준법 등에서 금지하고 있는 행위일 경우에만 법적으로 규율가능하다.⁵²⁾

52) 문준혁(2016), 직장 내 괴롭힘에 대한 노동법적 검토, 서울대학교 대학원석사학위논문, 76~77쪽

1) 형사절차

직장 괴롭힘 행위가 형법상 폭행(제260조), 상해죄(제257조제1항), 협박(제283조), 모욕(제311조), 명예훼손(제307조), 강요행위(제324조), 성폭력관련법에서 규정하는 위계위력에 의한 강간 및 추행의 구성요건에 해당하게 되면, 형법상 범죄행위가 성립되므로 가해자의 형사책임이 발생한다. 직장 괴롭힘 중 공개적인 욕설 등 모욕 및 비하행위 유형은 타인을 공공연하게 모욕하는 경우 성립하는 모욕죄에 해당할 수 있으며, 소문 및 허위사실 유포 등 괴롭힘 유형은 명예훼손죄에 해당할 수 있다. 신체적 위협과 같은 괴롭힘 유형은 특정인에게 해악을 고지하여 공포심을 느끼게 하면 협박죄에 해당할 수 있고, 폭행 또는 협박으로 근로자에게 근로계약과 다른 업무를 하게 하는 경우나 근로자의 권리 행사를 방해하는 경우 강요죄가 성립할 수 있다.⁵³⁾ 업무상 고용관계 등에서 신체 접촉이나 강간 등이 발생하면 성폭력관련법에 의해 처벌받을 수 있다.

현행 근로기준법, 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률, 남녀고용평등법, 최저임금법 등에서는 임금 체불, 부당해고, 부당노동행위 등 노동관계법령 위반에 대해 형사처벌을 할 수 있도록 규정하고 있다. 인사권 남용과 관련된 직장 괴롭힘 유형으로 피해를 입은 근로자는 사용자의 노동관계 법령 위반을 근거로 검찰뿐 아니라 지방노동행정관청의 근로감독과에 진정 또는 고소, 고발을 할 수 있다. 이 때 사법경찰권을 가진 근로감독관은 조사 및 수사를 통해 원상회복을 지도하고, 권리구제가 되지 않거나 권리구제가 된 경우에도 처벌의 필요성 있는 경우 사용자를 입건하여 조사할 수 있다(근로기준법 제10조제5항, 사법경찰관리의직무를행할자와그직무범위에관한법률제6조의2).⁵⁴⁾ 이러한 노동관계법 위반사건에 대해서는 사법경찰관의 수사권은 제한된다(근로기준법 제108조). 직장 내 폭언과 폭행의 경우에도 근로기준법상 폭행 금지 위반으로 형사처벌이 될 수 있으나(제7조 및 제42조), 근로기준법상 위반행위의 주체는 사업주나 사업경영담당자 또는 사업주를 위해 행위하는 자 등 사용자로 한정되어, 대부분의 가해자인 직속상사나 관리자, 동료에 의한 폭언과 폭행에 대해서는 적용가능하지 않다.⁵⁵⁾

53) 위의 글 참조.

54) 박수근(2006), “노동분쟁과 대체적 분쟁해결방안”, 비교사법 Vol.13(1), 191쪽.

2) 민사절차

민법상으로 직장 괴롭힘 행위자는 민법 제750조 불법행위에 대한 손해배상 책임을 질 수 있으며, 어느 근로자에게 상급자나 동료 괴롭힘 행위를 한 경우 민법 제756조에 의해 사용자는 그 행위가 사용자의 사무집행에 관한 것일 때 손해를 배상할 책임이 있다. 그러나 사용자가 근로자의 선임 및 사무 감독에 상당한 주의를 한 경우에는 책임이 면제된다(민법 제756조제1항 단서). 본안소송 외에 임금지급 가처분, 근로자(종업원) 지위보전 가처분 등의 임시의 지위를 정하는 가처분결정을 활용할 수 있다.⁵⁶⁾ 민사절차상 손해배상은 통상적 손해배상과 정신적 손해배상인 위자료료를 포함한다. 그러나 여기에서는 통상의 손해를 그 한도로 하며 특별한 사정으로 인한 손해는 그 사정을 알았거나 알 수 있었을 때에 한하여 인정될 뿐이다(동법 제393조 및 제763조).

나. 준사법적 분쟁해결제도 및 절차

1) 노동위원회를 통한 분쟁해결

업무 관련한 괴롭힘이나 정당한 이유 없이 해고·휴직·정직·전직·감봉 기타 징벌 등 인사권 남용 등의 직장 괴롭힘 행위가 근로기준법에서 금지하는 부당노동행위⁵⁷⁾나 부당해고⁵⁸⁾ 또는 비정규직 차별행위와 관련된 권리분쟁에 해당하면, 노동위원

55) 서유정(2013), 직장 내 따돌림: 기초분석과 해외 주요국의 관련법, 한국직업능력개발원, 9쪽.

56) 정명현(2012), “개별적 노동분쟁 해결제도에 관한 소고”, 노동법총론 Vol. 24, 123쪽.

57) 노동조합 및 노동관계조정법 제81조(부당노동행위) 사용자는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위(이하 "부당노동행위"라 한다)를 할 수 없다.

1. 근로자가 노동조합에 가입 또는 가입하려고 하였거나 노동조합을 조직하려고 하였거나 기타 노동조합의 업무를 위한 정당한 행위를 한 것을 이유로 그 근로자를 해고하거나 그 근로자에게 불이익을 주는 행위
2. 근로자가 어느 노동조합에 가입하지 아니할 것 또는 탈퇴할 것을 고용조건으로 하거나 특정한 노동조합의 조합원이 될 것을 고용조건으로 하는 행위. 다만, 노동조합이 당해 사업장에 종사하는 근로자의 3분의 2 이상을 대표하고 있을 때에는 근로자가 그 노동조합의 조합원이 될 것을 고용조건으로 하는 단체협약의 체결은 예외로 하며, 이 경우 사용자는 근로자가 그 노동조합에서 제명된 것 또는 그 노동조합을 탈퇴하여 새로 노동조합을 조직하거나 다른 노동조합에 가입한 것을 이유로 근로자에게 신분상 불이익한 행위를 할 수 없다.
3. 노동조합의 대표자 또는 노동조합으로부터 위임을 받은 자와의 단체협약체결 기타의 단체교섭을 정당한 이유없이 거부하거나 해태하는 행위
4. 근로자가 노동조합을 조직 또는 운영하는 것을 지배하거나 이에 개입하는 행위와 노동조합의 전임자에게 급여를 지원하거나 노동조합의 운영비를 원조하는 행위. 다만, 근로자가 근로시간 중에 제24조제4항에 따른 활동을 하는 것을 사용자가 허용함은 무방하며, 또한 근로자

회를 통한 노동분쟁해결 및 구제절차를 활용할 수 있다.

노동위원회는 근로자위원, 사용자위원, 공익위원 3자로 구성된 합의제 행정관청으로 노사 간의 이익 및 권리분쟁에 대한 조정과 판정을 주 업무로 하는 독립성을 지닌 준사법적 기관이다.⁵⁹⁾ 관할 및 관장 업무에 따라 중앙노동위원회, 지방노동위원회(12개소), 특별노동위원회(선원노동위원회)로 구분되는데, 전원회의 외에 그 권한에 속하는 업무를 부문별로 처리하기 위하여 부문별 위원회로 심판위원회, 조정위원회, 차별시정위원회, 특별조정위원회, 중재위원회, 교원노동관계조정위원회, 공무원노동관계조정위원회를 두고 있다.⁶⁰⁾



[그림 2-1] 노동위원회 기구(<http://www.nlrc.go.kr>)

의 후생자금 또는 경제상의 불행 기타 재액의 방지와 구제등을 위한 기금의 기부와 최소한의 규모의 노동조합사무소의 제공은 예외로 한다.

5. 근로자가 정당한 단체행위에 참가한 것을 이유로 하거나 또는 노동위원회에 대하여 사용자가 이 조의 규정에 위반한 것을 신고하거나 그에 관한 증언을 하거나 기타 행정관청에 증거를 제출한 것을 이유로 그 근로자를 해고하거나 그 근로자에게 불이익을 주는 행위
- 58) 근로기준법 제23조(해고 등의 제한) ① 사용자는 근로자에게 정당한 이유 없이 해고, 휴직, 정직, 전직, 감봉, 그 밖의 징벌(懲罰)(이하 "부당해고등"이라 한다)을 하지 못한다.
② 사용자는 근로자가 업무상 부상 또는 질병의 요양을 위하여 휴업한 기간과 그 후 30일 동안 또는 산전(産前)·산후(産後)의 여성이 이 법에 따라 휴업한 기간과 그 후 30일 동안은 해고하지 못한다. 다만, 사용자가 제84조에 따라 일시보상을 하였을 경우 또는 사업을 계속할 수 없게 된 경우에는 그러하지 아니하다

59) 박수근(2006), 앞의글, 198쪽.

60) 중앙노동위원회 홈페이지, http://www.nlrc.go.kr/nlrc/intro/system_history01.go.

근로자 개인이 노동위원회의 분쟁해결제도를 활용할 수 있는 사안은 근로기준법의 근로조건 명시 및 위반에 관한 규정(제17조 및 제19조), 부당해고 등에 관한 규정(제23조), 체불인금관련 규정(제43조 및 제44조 등) 휴업수당지급의 예외규정(제46조), 휴업·장해보상의 예외규정(제81조), 남녀고용평등과 일가정 양립 지원에 관한 법률(이하 남녀고용평등법)상의 남녀차별금지규정, 기간제 및 단시간 근로자 보호 등에 관한 법률과 파견근로자 보호 등에 관한 법률상의 비정규직 차별금지 규정, 고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률(이하 연령차별금지법)상의 연령차별금지규정, 장애인 차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률상의 장애인 차별금지 규정, 근로기준법과 산업재해보상보험법상의 산업재해보상 규정, 국가공무원법, 지방공무원법과 교육공무원법, 사립학교법 및 교원 지위 향상을 위한 특별법상의 공무원·교원의 징계처분 등에 관한 규정의 위반은 부당해고, 부당노동행위, 차별금지위반과 관련된 사안이다.⁶¹⁾ 이로 인하여 권리를 침해당한 근로자 또는 노동조합은 지방노동위원회에 그 구제를 신청할 수 있다(노동조합및노동관계조정법 제82조제1항). 위 신청에 대하여 노동위원회는 심문을 거쳐 부당노동행위가 성립한다고 판정한 때에는 구제명령을 발하고, 부당노동행위가 성립하지 않는다고 판정한 때에는 그 구제신청을 기각하는 결정을 한다(동법 제84조). 지방노동위원회의 결정에 불복하는 경우 당사자는 중앙노동위원회에 재심을 신청할 수 있으며 중앙노동위원회는 이에 대하여 다시 심문을 거쳐 재심판정을 한다(동법 제85조). 그리고 사용자가 중앙노동위원회의 재심판정에 행정소송을 제기한 경우에 관할법원은 중앙노동위원회의 신청에 의하여, 판결이 확정될 때까지 중앙노동위원회의 구제명령의 전부 또는 일부를 이행하도록 명할 수 있다(동조제5항).⁶²⁾

구체적인 절차의 진행은 다음과 같다. 노동위원회에 구제신청이 접수되면 노동위원회 조사관이 당사자 및 사실조사를 통해 조사보고서를 작성하고, 이를 토대로 심판담당공익위원 3인으로 구성된 심판위원회에서 당사자 심문회의를 열어 구제신청의 정당성 여부를 심리한 후, 판정회의를 열어 판정을 한다. 이 때 의결정족수는 전원출석과 과반수 찬성이다. 심문회의는 신청 후 2개월(60일) 이내에 개최하도록 하고 있다. 지방노동위원회의 판정에 불복할 경우 10일 이내에 중노위에 재심신청을 할 수 있고,

61) 정명현(2012), 앞의글, 124쪽.

62) 민중기(2000), 노동관계행정소송의 현황과 쟁점, 사법연수원, 4쪽; 김희성(2014), “부당노동행위 구제신청에 관한 연구”, 동아법학 Vol. 64, 65쪽에서 재인용.

중앙노동위원회의 재심 절차는 지방노동위원회의 초심 절차와 동일하다. 중노위 재심 판정결과에 불복할 경우 행정소송을 제기할 수 있다. 행정소송은 통상 5~7개월 정도가 소요되고, 여기에 불복할 경우 고등법원에 항소할 수 있으며, 이에 불복할 경우 최종심은 대법원에서 이뤄진다.⁶³⁾

현행 노동관계법에 따르면, 단체교섭과 쟁의행위 등과 관련된 집단적인 노동분쟁이 아닌 개인의 고용과 관련된 개별 분쟁은 원칙적으로 공식적인 분쟁해결절차인 심문회의를 통한 판정방식으로 결정하도록 되어 있으나, 노동위원회는 예외적으로 조정이나 중재와 같은 대안적 분쟁해결절차를 활용하기도 한다. 예를 들어 부당해고 등 구제신청에 대해서는 화해제도를 적극적으로 활용하고 있다.⁶⁴⁾ 그러나 권리분쟁의 일종인 차별시정과 관련된 사안에서는 법률로 조정·중재 제도를 두어 차별시정위원회의 판정을 통한 해결보다 당사자 간의 자율적인 대화를 통한 해결을 원하는 경우 조정·중재를 요청할 수 있도록 절차를 마련하고 있다. 조정 또는 중재를 받으려면 차별적 처우 시정신청을 한 날부터 14일 이내에 신청서를 제출하면 된다. 조정은 당사자 쌍방 또는 일방의 요청으로 진행되며, 차별시정위원회 위원이 양 당사자의 양보와 타협을 이끌어 내어 문제를 해결한다. 차별시정위원회가 제시하는 조정안을 근로자와 사용자가 받아들이는 경우에는 재판상 화해와 같은 효력이 발생한다. 조정과 달리 중재는 당사자 쌍방이 요청하는 경우에만 진행되며 당사자 간 의견이 다르더라도 차별시정위원회에서 중재 결정을 하게 되면 구속력이 있다. 중재결정 역시 재판상 화해와 같은 효력을 가진다.⁶⁵⁾

현행 노동관계법에서 부당해고 등 개인의 권리 침해와 관련된 분쟁은 의견의 합치를 통해서 해결하는 것이 아닌 권리의 존부를 확인하는 판정적 해결방식을 통해서 이루어지도록 규정한다고 해석하는 것이 판례의 입장이고 다수설이나,⁶⁶⁾ 권리분쟁 역시 판정방식보다는 조정방식이 더 적합한 사안도 있어 차별시정과 마찬가지로 노동

63) 이성희(2011), “노동분쟁 해결시스템의 국제비교와 한국 제도의 개선방안”, 노동법학 Vol. 37, 55-56쪽.

64) 이승길, 조성관(2012), “노동위원회 조정제도의 활성화를 통한 분쟁해결방안에 관한 소고”, 노동법연구 Vol. 33, 500쪽.

65) 중앙노동위원회 홈페이지, www.nlrc.go.kr/nlrc/work/new-work-guide02.go 참조.

66) 이철수, 박은정(2005), 앞의글, 4-5쪽; 박수근(2006), 앞의글, 194-195쪽; 원창희(2005), 노동분쟁의 조정 이론과 실제, 법문사, 49쪽 참조.

위원회의 조정이 확대되어야 한다는 요구가 있다.⁶⁷⁾ 현재 노동쟁의와 관련된 이익분쟁으로 조정을 신청하는 사례들 중 성희롱, 부당노동행위, 차별시정 등 권리분쟁의 성격에 가까운 경우가 많다는 점은 개별적인 권리 침해 사례에 조정이 필요하다는 근거가 된다.⁶⁸⁾ 본 연구에서 조사한 영국의 경우에는 한국과 달리 개별적인 권리분쟁 사안에 대해서도 조정중재를 활용하고 있다.

2) 국가인권위원회를 통한 분쟁해결

성희롱이나 차별행위 등 평등권침해행위와 관련된 직장 괴롭힘 유형은 국가인권위원회를 통한 분쟁해결절도를 활용할 수 있다.

국가인권위원회는 행정적 분쟁처리기관으로 국가인권위원회법상의 법인, 단체 또는 사인(私人)에 의한 평등권침해의 차별행위⁶⁹⁾와 성희롱 행위⁷⁰⁾, 장애인차별금지법에서 금지한 장애인에 대한 차별행위⁷¹⁾, 연령차별금지법에서 금지한 고용상의 연령

67) 이승길, 조성관(2012), 앞의글, 491쪽.

68) 이승길, 조성관(2013). “노동위원회 운영상의 개선방안에 관한 소고”, 노동법논총 Vol. 27, 246쪽.

69) 국가인권위원회법 제2조제3호 “평등권 침해의 차별행위”란 합리적인 이유 없이 성별, 종교, 장애, 나이, 사회적 신분, 출신 지역(출생지, 등록기준지, 성년이 되기 전의 주된 거주지 등을 말한다), 출신 국가, 출신 민족, 용모 등 신체조건, 기혼·미혼·별거·이혼·사별·재혼·사실혼 등 혼인 여부, 임신 또는 출산, 가족 형태 또는 가족 상황, 인종, 피부색, 사상 또는 정치적 의견, 형의 효력이 실효된 전과(前科), 성적(性的) 지향, 학력, 병력(病歷) 등을 이유로 한 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 행위를 말한다. 다만, 현존하는 차별을 없애기 위하여 특정한 사람(특정한 사람들의 집단을 포함한다. 이하 이 조에서 같다)을 잠정적으로 우대하는 행위와 이를 내용으로 하는 법령의 제정·개정 및 정책의 수립·집행은 평등권 침해의 차별행위(이하 “차별행위”라 한다)로 보지 아니한다.

가. 고용(모집, 채용, 교육, 배치, 승진, 임금 및 임금 외의 금품 지급, 자금의 융자, 정년, 퇴직, 해고 등을 포함한다)과 관련하여 특정한 사람을 우대·배제·구별하거나 불리하게 대우하는 행위

나. 재화·용역·교통수단·상업시설·토지·주거시설의 공급이나 이용과 관련하여 특정한 사람을 우대·배제·구별하거나 불리하게 대우하는 행위

다. 교육시설이나 직업훈련기관에서의 교육·훈련이나 그 이용과 관련하여 특정한 사람을 우대·배제·구별하거나 불리하게 대우하는 행위

70) 국가인권위원회법 제2조제3호라목 성희롱[업무, 고용, 그 밖의 관계에서 공공기관(국가기관, 지방자치단체, 「초·중등교육법」 제2조, 「고등교육법」 제2조와 그 밖의 다른 법률에 따라 설치된 각급 학교, 「공직자윤리법」 제3조의2제1항에 따른 공직유관단체를 말한다)의 종사자, 사용자 또는 근로자가 그 직위를 이용하여 또는 업무 등과 관련하여 성적 언동 등으로 성적 굴욕감 또는 혐오감을 느끼게 하거나 성적 언동 또는 그 밖의 요구 등에 따르지 아니한다는 이유로 고용상의 불이익을 주는 것을 말한다] 행위

71) 장애인차별금지법 제4조(차별행위) ① 이 법에서 금지하는 차별이라 함은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우를 말한다.

1. 장애인을 장애를 사유로 정당한 사유 없이 제한·배제·분리·거부 등에 의하여 불리하게

차별행위⁷²⁾와 관련된 분쟁에 대해 조사와 구제를 할 수 있는 권한을 가지고 있다.

국가인권위원회의 진정은 인권침해를 당한 피해자뿐만 아니라, 그 사실을 알고 있는 사람이나 단체가 할 수 있다(국가인권위원회법제30조). 진정의 접수는 우편, FAX, 인터넷 등을 통해 문서로서 가능할 뿐만 아니라, 구술 또는 전화로도 가능하다(인권침해및차별행위조사구제규칙 제6조). 진정서 작성 역시 기재 내용이 간단하고, 특히 인권침해사실에 대해서는 인권침해의 시기, 장소, 내용 정도를 적으면 충분하다. 국가인권위원회에 진정이 접수되면, 원칙적으로 이를 3개월 내에 처리하도록 되어 있다(규칙제4조). 인권위의 권리구제 결정은 단심으로 3개월 내에 이루어지는데, 진정이 접수된 후에도 인권침해가 계속되고 있다는 상당한 개연성이 있고, 이를 방치할 경우 회복하기 어려운 피해가 발생할 수 있다고 판단되면, 인권위는 긴급구제조치를 권고하여 신속한 문제해결을 모색한다(법제48조).⁷³⁾ 진정을 인용하는 경우 법령, 제도, 정책, 관행의 시정이나 개선에 관한 권고, 동일하거나 유사한 인권침해나 차별의 재발을 방지하기 위해 필요한 조치에 대한 권고, 고발 및 징계 권고를 포함하는 다양한 내용의 권고를 할 수 있도록 하였다(법제44조 및 제45조)⁷⁴⁾

대하는 경우

2. 장애인에 대하여 형식상으로는 제한·배제·분리·거부 등에 의하여 불리하게 대하지 아니 하지만 정당한 사유 없이 장애를 고려하지 아니하는 기준을 적용함으로써 장애인에게 불리한 결과를 초래하는 경우
 3. 정당한 사유 없이 장애인에 대하여 정당한 편의 제공을 거부하는 경우
 4. 정당한 사유 없이 장애인에 대한 제한·배제·분리·거부 등 불리한 대우를 표시·조장하는 광고를 직접 행하거나 그러한 광고를 허용·조장하는 경우. 이 경우 광고는 통상적으로 불리한 대우를 조장하는 광고효과가 있는 것으로 인정되는 행위를 포함한다.
 5. 장애인을 돕기 위한 목적에서 장애인을 대리·동행하는 자(장애아동의 보호자 또는 후견인 그 밖에 장애인을 돕기 위한 자임이 통상적으로 인정되는 자를 포함한다. 이하 "장애인 관련자"라 한다)에 대하여 제1호부터 제4호까지의 행위를 하는 경우. 이 경우 장애인 관련자의 장애인에 대한 행위 또한 이 법에서 금지하는 차별행위 여부의 판단대상이 된다.
 6. 보조견 또는 장애인보조기구 등의 정당한 사용을 방해하거나 보조견 및 장애인보조기구 등을 대상으로 제4호에 따라 금지된 행위를 하는 경우
- 72) 연령차별금지법 제4조의4(모집·채용 등에서의 연령차별 금지) ① 사업주는 다음 각 호의 분야에서 합리적인 이유 없이 연령을 이유로 근로자 또는 근로자가 되려는 자를 차별하여서는 아니 된다.
1. 모집·채용
 2. 임금, 임금 외의 금품 지급 및 복리후생
 3. 교육·훈련
 4. 배치·전보·승진
 5. 퇴직·해고
- ② 제1항을 적용할 때 합리적인 이유 없이 연령 외의 기준을 적용하여 특정 연령집단에 특히 불리한 결과를 초래하는 경우에는 연령차별로 본다.
- 73) 홍성수(2011), "국가인권위원회 조사·구제기능에 대한 평가와 과제", 법학연구 Vol. 34, 82쪽.

국가인권위원회 역시 조정제도를 두고 있는데, 진정접수 단계 또는 조사 과정에서 당사자의 신청이나 위원회의 직권으로 조정위원회에 회부된 진정에 대하여 조정을 통해 당사자 간의 합의로 자발적 해결에 도달할 수 있도록 유도한다. 국가인권위원회법 제42조제2항의 규정에 의한 조정과 제42조제6항의 규정에 의하여 이의를 신청하지 아니하는 경우의 조정에 같음하는 결정은 재판상 화해와 같은 효력이 있다. 국가인권위원회는 별도로 조정위원회를 두고 있고 조정위원회규칙 및 조정위원회운영규정 등 절차운영에 관한 상세한 규정을 두고 있다.⁷⁴⁾ 그러나 현실적으로 조정의 활용도는 상당히 낮은 것으로 나타난다. 진정 접수 후 조정이 아닌 합의가 이루어진 사건수가 적지 않지만, 초기 단계에서 합의가 이루어지지 않는 경우에는 조정으로 가는 경우는 거의 없다.⁷⁵⁾ 공식절차에서 조정 활용도가 낮은 이유는 공식절차를 활용하는 피해 당사자들의 욕구와 배치되기 때문이다. 이에 대해서는 5장에서 상세분석 한다.

다. 비사법적 분쟁해결제도 및 절차

1) 사용자의 징계절차 마련 의무

근로기준법에 따라 상시 10명 이상의 근로자를 사용하는 사용자는 징계(제제)와 관련된 규정이 포함된 취업규칙을 작성하여 고용노동부장관에게 신고해야 한다(제93조). 고용노동부는 표준취업규칙을 마련하여 사용자가 징계에 관련된 규정과 절차를 참고할 수 있도록 하고 있다. 고용노동부의 표준취업규칙상 징계규정과 절차의 내용은 다음과 같다.

우선 징계 대상에 대해 부정 및 허위 등의 방법으로 채용된 자, 업무상 비밀 및 기밀을 누설하여 회사에 피해를 입힌 자, 회사의 명예 또는 신용에 손상을 입힌 자, 회사의 영업을 방해하는 언행을 한 자, 회사의 규율과 상사의 정당한 지시를 어겨 질서를 문란하게 한 자, 정당한 이유 없이 회사의 물품 및 금품을 반출한 자, 직무를 이용하여 부당한 이익을 취한 자, 회사가 정한 복무규정을 위반한 자, 직장 내 성희롱 행위를 한 자, 기타 이에 준하는 행위로 직장질서를 문란하게 한 자로 규정하고 있다

74) 윤영미(2017), “국가인권위원회 진정제도의 현황과 개선방안”, 안암법학 Vol. 52, 42쪽.

75) 홍성수(2011), 앞의글, 107쪽.

76) 윤영미(2017), 앞의글, 50쪽.

(제59조). 일반적으로 직장 괴롭힘에 해당하는 행위는 직장질서에 대한 위반행위에 해당하여 징계를 받을 수 있다.

징계심의는 징계위원회가 하는데 징계위원회는 인사위원회로 대신한다. 표준취업규칙에는 징계심의절차에 대해 상세히 규정하고 있는데, 징계위원회 심의는 조사한 서류와 입증자료 및 당사자의 진술 등 충분한 증거를 확보하여 공정하게 심의하도록 하고 있으며(제61조제1항), 의결 전 해당사원에게 소명할 기회를 부여하도록 되어 있다(동조제4항). 이 때 징계대상자가 출석을 원하지 아니하거나 서면진술을 하는 경우 서면진술서의 징구 및 기록첨부 후 심사만으로 징계의결을 할 수 있다(동조제2항). 그러나 징계대상자가 2회에 걸쳐 출석요구에 불응하거나 소명을 거부하는 경우 또는 소명을 포기 하는 의사를 표시하는 경우에는 소명 없이 징계의결 할 수 있다(동조제5항). 징계의결사항은 회의록을 작성하고 이를 보관하도록 하고 있다(동조제6항).

징계의 종류에는 시말서 및 문서 견책, 감봉(1회에 평균임금 1일분의 2분의 1, 총액은 월 급여금총액의 10분의 1을 초과하지 않는 범위의 금액), 3월 이내의 정직, 그리고 해고가 있다(제60조). 또한 징계의결을 하게 되면 해당 사원에게 징계결과를 통보하도록 절차를 마련하고 있다(제62조). 표준취업규칙의 징계 규칙은 필수규정이므로, 사업자는 반드시 이에 따라 징계절차를 마련해야 한다. 단, 재심절차에 대해서는 선택규정으로 두고 있다.

2) 고충처리위원회 마련 의무

회사 내 비사법적 분쟁해결제도와 관련된 기구는 고충처리제도와 노사협의회이다. 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률(이하 근로자참여법)에서는 30인 이상 근로자를 사용하는 사업이나 사업장에 대해서 노사를 대표하는 고충처리위원을 두어 고충을 처리하도록 하고 고충처리위원의 처리가 곤란한 사항은 노사협의회에 부의하여 노사협의와 의결로 해결하도록 하고 있다(제4조, 제20조제1항제3호).⁷⁷⁾ 고충처리위원은 3인 이내로 구성해야 하며, 위원 선임은 노사협의회 위원 중 선임하거나 협의회가 없는 경우 사용자가 위촉한다(제27조).

77) 원창희(2011), “고충처리의 ADR식 해결방법”, 산업관계연구 Vol. 21(1), 98쪽.

근로자참여법 및 시행령과 규칙을 통해 고충처리절차에 관한 상세 규정을 두고 있는데, 구체적인 내용은 다음과 같다. 고충사항이 있는 근로자가 구두 또는 서면으로 신고를 하면(제7조), 고충처리위원은 고충사항을 청취한 뒤 10일 이내에 조치사항과 처리결과를 해당 근로자에게 통보해야 한다(법제28조제1조). 고충처리위원이 처리하기 곤란한 사항은 협의회의 회의에서 협의하여 처리한다(법제28조제2조).

현재 근로자참여법에 따라 고충처리위원의 위촉 및 노사협의회의 설치대상 사업장의 평균 90% 이상이 이를 이행하고 있으나, 제도의 마련에도 불구하고 실제 활용도가 매우 저조한 실정이라 실효성이 없다는 평가가 대부분이다.⁷⁸⁾ 그 원인에 대해, 회사 내에 고충처리제도가 있다는 것을 잘 모르고 있거나 불이익처분의 두려움 등 고충을 호소할 만한 분위기가 조성되지 않으며, 고충을 신고해도 잘 해결되지 않아 고충을 제기하지 않는 경우가 많다고 진단한다. 또한 고충처리가 노사협의회의 의결이나 임의 중재되는 방식이 일반적이고, 알선이나 조정방식이 활용되지 않는다는 점이 비판점으로 지적되기도 한다.⁷⁹⁾

제3절 해외 직장 괴롭힘 관련 규제 및 분쟁해결절차

해외 직장 괴롭힘 관련 규제와 분쟁해결제도의 현황을 알아보는 것은 현재 직장 괴롭힘 관련 제도적 장치가 부재한 한국의 제도적인 개선방안을 모색하는 데에 시사점을 준다. 여기에서는 직장 괴롭힘과 관련한 사법적 분쟁해결제도와 대안적 분쟁해결제도가 있는 영국과 프랑스, 그리고 직장 괴롭힘 관련 대응책을 정책적 차원에서 마련하고 있는 유럽연합과 스웨덴, 일본을 순서대로 살펴보고자 한다. 특히 관련 법률을 가지고 있는 영국과 프랑스의 제도 운영은 사법적/대안적 분쟁해결제도로 나누어 상세히 살펴본다. 다만, 공식적인 분쟁해결절차뿐만 아니라 비공식적 분쟁해결절차의 다각화를 모색하는 본 연구에서 대안적 분쟁해결제도가 활성화되어 있는 영국은 주요한 연구 사례이므로, 별도의 절(제6장 제1절)로 구성하여 질적인 분석을 시도하였기에 본 절에서는 법제도를 중심으로 살펴보았다.

78) 이승길, 조성관(2012), 앞의글, 505쪽; 원창희(2011), 앞의글, 96쪽 참조.

79) 원창희(2011), 앞의글, 100-102쪽.

1. 영국

가. 직장 괴롭힘 관련 사법적 분쟁해결제도

영국은 1997년 괴롭힘 보호법(Protection from Harassment 1997)과 2010년 평등법(Equality Act 2010)의 이중적인 규제방식으로 직장에서 발생하는 괴롭힘 행위에 대한 사법적 분쟁해결제도를 구성하고 있다. 그 외에도 직장 괴롭힘 발생 시 사용자에게 대해 보통법(common law)상 과실불법행위 책임과 무과실 책임인 사용자 대위책임을 근거로 손해배상책임을 물을 수 있다. 그러나 직장 괴롭힘의 피해가 정신질환에 이를 정도로 심각하지 않은 경우에 사용자 과실을 이유로 불법행위책임을 인정받기 어렵고 업무관련성이 크지 않은 괴롭힘 행위에 대해서는 사용자 대위책임을 인정받을 수 없는 등⁸⁰⁾ 직장 괴롭힘에 대한 규제 방식으로는 효과적이지 않아, 이하에서는 보통법상 사용자 책임에 대해서는 상세히 검토하지 않는다.

1997년 괴롭힘 보호법은 스토킹과 같은 괴롭힘 행위를 규제하기 위한 법률로, 괴롭힘 행위에 대해 명확한 정의규정 없이 타인을 놀라게 하거나 고통을 주는 행위(제7조 제3항)라는 피해 영향을 중심으로 규정되어 있다. 이 법을 통해 보호받을 수 있는 행위는 스토킹, 인종 학대, 소란, 집단적 따돌림 등이며, 여기에서는 민사적 구제수단(제3조제1항)과 형사처벌(제2조 및 제4조)을 함께 규정하고 있다. 괴롭힘 보호법을 통해 활용할 수 있는 민사적 구제수단은 괴롭힘에 의해 야기된 불안(anxiety)과 그 괴롭힘으로 발생하는 재정적 손실에 대한 손해배상과 행위자에 대한 금지명령이다.⁸¹⁾ 보통법상 사용자 대위책임을 제정법상 불법행위에 적용할 수 있는지 명시적으로 규정되어 있지는 않으나, 고용 중에 있는 근로자에게 괴롭힘 행위가 행해진 경우 사용자 대위책임을 인정한 판례가 있다.⁸²⁾ 형사상 처벌과 관련하여, 괴롭힘 행위를 한 자는 약식재판을 통해 6개월 이하 금고형 또는 5등급 이하 벌금형에 처해지며(제2조제2항), 폭력을 사용한 위협을 2회 이상 하여 사람에게 공포를 준 행위를 한 자는 5년 이하 금고형 그리고/또는 벌금형 내지 6개월 이하 금고형 그리고/또는 벌금형에 처해진다(제4조제4항).⁸³⁾ 그러나 1997년 괴롭힘 보호법에 따른 형사적, 민사적 제재방식은 직

80) 심재진(2012), “영국에서의 직장내 괴롭힘 규제”, 노동법논총 Vol. 25, 51쪽.

81) 위의글, 53-54쪽.

82) Mayrowski v Guy's and St Thomas's NHS Trust [2006] UKHL 34; 위의글, 56쪽 재인용.

장 내에서 발생하는 괴롭힘 행위에 대한 신속성과 편의성을 확보하지 못한다는 문제를 가지고 있었는데, 이러한 한계는 차별금지와 관련된 법제도에서 괴롭힘 행위를 포섭하는 규정을 도입하면서 일부 해소되었다.

2010년 평등법은 연령, 장애, 성전환, 인종, 종교 또는 신념, 성별(sex), 성적 지향과 같은 보호받는 속성과 관련된 괴롭힘 행위를 규정하고 있다. 평등법상 괴롭힘 행위는 세 가지 유형으로 나뉘는데, 첫째, 보호받는 속성과 관련하여 원치 않는 행위가 타인의 존엄성을 침해하거나 타인에게 위협적, 적대적, 비하적, 굴욕적, 공격적인 환경을 조성하거나 그러한 목적으로 행해진 경우(제26조제1항), 둘째, 성적인 속성의 원치 않는 행위가 타인의 존엄성을 침해하거나 타인에게 위협적, 적대적, 비하적, 굴욕적, 공격적인 환경을 조성하거나 그러한 목적으로 행해진 경우(동조제2항), 셋째, 성적 속성 또는 성전환 또는 성별(sex)과 관련된 원치 않는 행위가 타인의 존엄성을 침해하거나 타인에게 위협적, 적대적, 비하적, 굴욕적, 공격적인 환경을 조성하거나 그러한 목적으로 행해진 경우에 그러한 행위에 거부하거나 굴복했다는 이유로 한 덜 우호적인 대우를 하는 행위(동조제3항)이다. 2010년 평등법상 괴롭힘 행위의 목적과 효과에 대해 판단할 때에는 상대방의 인식, 해당 사례의 다른 환경, 해당 행위가 그러한 효과를 가지는 것이 합리적인지 여부를 고려하여 판단하도록 기준을 명문화하고 있으며(동조제5항), 괴롭힘 인정을 위해 반복성 또는 지속성 요건을 별도로 두지 않고 있다. 또한 2010년 평등법에서는 괴롭힘 행위의 피해자가 법적 절차를 진행하는 경우나 목격자가 증거 또는 정보를 제공하는 경우, 피해를 주장하는 자 등에 대해 불이익조치를 하는 것을 금지하고 있으며(제27조), 고객 등과 같은 제3자에 의한 괴롭힘을 방지하는 규정을 두고 이에 대해 알면서 조치를 취하지 않는 사용자의 행위를 괴롭힘으로 간주한다(제40조제2항).

2010년 평등법상 고용과 관련된 괴롭힘 행위는 노동법원인 고용심판소(Employment Tribunals)가 관할하며(제120조), 이를 통한 민사상, 형사상 구제가 모두 가능하다. 고용심판소는 괴롭힘 행위자로 인정되는 경우 배상명령과 시정권고를 할 수 있다(제124조제1항). 괴롭힘에 관한 구제신청은 행위가 시작된 날로부터 3개월 이내에 제기해야 하며 기간이 도과하면 구제신청을 할 수 없다(제123조제3항). 그러나

83) 위의를, 58쪽.

신청 기간의 도과에 대해 고용심판소가 정당한 이유가 있다고 판단하면 연장될 수 있다(제120조제1항).

2010년 평등법상 직장 괴롭힘 구제절차를 통한 해결은 고용심판소를 통한 절차의 운영으로 신속성과 편의성을 확보했다는 평가를 받는다.⁸⁴⁾ 그러나 평등법상 괴롭힘은 보호받는 속성과 관련된 차별로 한정되어 있기 때문에, 심리적 괴롭힘 등 다양한 직장 괴롭힘 행위를 규제하지 못한다는 한계를 지닌다. 이러한 심리적 괴롭힘 행위에 대해서는 앞서 살펴본 1997년 괴롭힘 보호법상 절차를 활용할 수 있으나, 직장 괴롭힘에 신속하게 대응할 수 없다는 한계가 있다.

나. 직장 괴롭힘에 대한 대안적 분쟁해결제도

영국은 직장 괴롭힘 행위 등 직장 내에서 발생하는 갈등과 분쟁과 관련하여, 대안적 분쟁해결절차를 활발히 활용하는 정책적 방향을 가지고 있다. 그 목적은 갈등, 분쟁, 고충이 공식 징계절차 또는 법적 절차에 들어가기 전에 대안적 분쟁해결절차의 활용을 통해 신속하게 해결하기 위한 것이다. 한국과 달리 영국은 집단적 노사분쟁 뿐 아니라 개인의 권리 침해와 관련된 개별 분쟁 등 고용심판소에 접수된 모든 사건을 조정절차를 통해 다룬다. 특히 직장 내 개별분쟁을 조정중재기구(Advisory Conciliation and Arbitration Services, 이하 ACAS)를 통해 다루고 있다는 점이 특징적이다.

한국의 경우 준사법적인 심판기구 내에 조정위원회 내지 차별시정위원회가 노동분쟁의 조정을 담당하지만, 이와 달리 영국의 ACAS는 민간기구로서 행정적인 분쟁을 담당한다. 그러므로 ACAS를 통한 조정절차는 준사법적인 분쟁해결제도 중 공식화의 정도가 약한 비공식적 분쟁해결절차에 가깝다고 볼 수 있다. 그러나 조정을 전담하는 ACAS가 정부기금을 통해 운영되고 있으며 고용심판소로 접수되는 사안의 조정을 담당한다는 점에서 ACAS에 의한 조정절차는 영국에서는 일종의 공식적인 분쟁해결절차로 인식된다.

ACAS를 통해서 다루는 개인 권리침해 사안은 부당해고, 계약위반, 평등법 위반,

84) 심재진(2012), 앞의글, 71쪽.

최저임금제 등 다양하다. 민간기구인 ACAS의 직원인 조정자는 고용심판소에 접수된 개인 권리침해 사안을 받아 조정절차를 진행하게 되며, 양 당사자의 조정이 이루어지지 않는 경우 고용심판소에 의한 사법적 분쟁해결절차가 진행된다. 그러나 조정이 결렬된 이후 고용심판소로 가지 않고 ACAS에 의한 중재를 받는 방법도 있으며, 여기서 중재는 외부 전문가들이 중재자로 참여하는 방식으로 이루어진다. ACAS에 의한 조정절차가 제도화된 이후 개별 노사분쟁의 2/3 정도가 조정을 통해 해결되어 고용심판소로 가는 사건수가 감소하였으며, 이에 대해 절차적 부담을 경감시키고 노사 및 국가 비용을 절감시켰다는 평가도 있다.⁸⁵⁾

직장 괴롭힘과 관련된 직장 내 분쟁을 다룸에 있어 대안적 분쟁해결절차의 활용과 그 효과에 대한 연구가 많지 않다. 직장 괴롭힘 관련 공식적, 비공식적 분쟁해결제도화 방향에 대해 고민하는 본 연구에서는 조정 등 대안적 분쟁해결절차가 활성화되어 있는 영국의 사례를 상세히 분석하여 국내에 적합한 분쟁해결제도에 대한 시사점을 찾고자 하였다. 영국 내 대안적 분쟁해결절차의 활용에 대해서는 제6장 제1절에서 보다 상세히 검토한다.

2. 프랑스

가. 정신적 괴롭힘에 대한 사법적 분쟁해결제도

1) 정신적 괴롭힘 법제화 특징

앞서 살펴보았듯이 프랑스는 차별행위가 아닌 심리적 괴롭힘에 해당하는 직장 괴롭힘에 대해 별도의 법제도를 가지고 있다. 프랑스는 2002년 1월 17일 사회선진화법에 따라 노동법전, 형법 및 공직자규정에 직장 괴롭힘에 관한 법규정을 도입하였다. 이에 따라 노동법 L.1152-1조가 신설되었는데, 본 조항에서는 “어떤 근로자도 자신의 권리 및 존엄성을 훼손당하고 육체 또는 정신 건강을 훼손당하거나 자신의 직업적 미래를 위태롭게 할 가능성이 있는 근로조건의 악화를 목적으로 하거나 또는 결과적으로 이것을 초래하는 반복적인 직장 괴롭힘을 겪어서는 아니 된다”고 규정하고 있

85) 배규식(2006), “영국의 노사분쟁조정시스템”, 국제노동브리프 Vol. 4(7), 49쪽.

다. 노동법상 정신건강에 관한 규정을 명시함으로써 심리적 괴롭힘을 포함한 직장 괴롭힘의 법적 정의가 마련되었는데, 이러한 ‘육체 및 정신 건강’의 개념은 사용자의 예방 의무(L.4121-1조), 위생·안전·근로조건위원회(CHSCT)권한(노동법전 L.4612-1조), 산업의(産業醫) 권한(L.4624-1조) 및 근로자 대표에게 통보할 권리(L.2313-2조)에도 적용되었으며, 근로계약 성실히행의무(L.1222-1조), 내부 규정(L.1321-2조)에도 마찬가지로 도입되었다.⁸⁶⁾ 이에 따라 사용자는 일반적 예방 조치 이외에도 기술적 측면, 노동조직, 노동조건, 사회적 관계 및 환경적 요소와 더불어 ‘특히 정신적 괴롭힘과 관련한 위험’ 등의 요소들을 통합하는 일관된 예방계획을 준비해야 하며(L.4121-2조제2항), 취업규칙에 노동법상의 정신적 괴롭힘에 관한 규정들을 기재하여야 한다(L.1321-2조제2호).⁸⁷⁾

프랑스의 정신적 괴롭힘 관련 사법적 분쟁해결절차의 특징은 다음과 같다.

첫째, 프랑스는 괴롭힘 행위에 대한 형사책임을 가해자와 사업주 모두에게 부과하고 있다. 가해자의 형사책임과 관련하여, 형법 제2권(사람에 대한 중죄 및 경죄) 제2편(사람에 대한 침해) 제2장(사람의 신체적 또는 정신적 완전성에 대한 침해)에서 제3절 성적 공격에 대한 규정과 함께 제3절의2에서는 정신적 괴롭힘에 대해 규정하고 있다. 형법 제222-33-2조는 정신적 괴롭힘에 대해 “타인의 권리들과 존엄을 침해하거나 신체적·정신적 건강을 훼손하거나 직업적 장래를 위태롭게 할 수 있는 근로조건의 훼손을 목적으로 하거나 그러한 결과를 초래하는 반복되는 행위들을 통해 타인을 괴롭히는 행위는 1년의 금고와 15,000유로의 벌금에 처한다.”고 규정한다. 노동법에서도 가해자에 대한 처벌규정을 두고 있는데, L.1155-2조제1항에서는 정신적 괴롭힘의 행위에 대해 1년의 금고와 15,000유로의 벌금에 처해진다고 규정하고 있고, 이 경우 법원은 또한 범법자의 비용으로 판결의 게시 및 법원이 지정하는 신문에 판결의 전체 또는 발췌문의 게재를 명할 수 있다(L.1155-2조제2항).⁸⁸⁾ 사용자의 형사책임과 관련하여, 형법 제222-33-2조에서는 법인에게 직장 내 괴롭힘에 대한 징역 2년 및 3만 유로의 벌금을 규정하고 있다. 노동법에서는 취업규칙상 직장 괴롭힘에 관한 의무 사항들을 명시할 사용자 의무를 부과하고 있기 때문에(L.1321-2조), 취업규칙의 강행적 효력에

86) Loïc Lerouge(2014), “프랑스 노동법에서의 직장내 괴롭힘”, 국제노동브리프 Vol. 12(9), 32쪽.

87) 조임영(2012), “직장내 괴롭힘과 프랑스 노동법”, 노동법논총 Vol. 25, 23-24쪽.

88) 위의글, 33쪽.

의해 근로자가 소송에서 근거로 제시할 수 있는 사용자의 의무가 형성된다고 본다.⁸⁹⁾

둘째, 소송절차에서 피해자의 부담을 경감시키고 있다. 우선 소송과정에서 입증책임을 전환한다. 노동법 L.1154-1조는 “근로자, 교육생 또는 연수생은 괴롭힘의 존재를 추정할 수 있도록 해주는 사실들을 증명한다.”고 규정하고 있어, 사용자가 피해자가 제기한 사실들이 괴롭힘을 구성하는 것이 아니며 자신의 결정이 일체 괴롭힘과 무관한 객관적 요소들에 의해 정당화된다는 것을 입증하도록 한다. 이러한 입증책임 전환은 상대적으로 약자인 근로자가 사법적 해결제도에 쉽게 접근하도록 하기 위한 것으로 평가된다.⁹⁰⁾ 또한 노동조합이 피해자의 동의 하에 피해자를 대신하여 소송을 할 수 있도록 규정하는 등(L.1154-2조) 정신적 괴롭힘 사법적 해결과정에서 노동조합의 지원과 개입을 명시하고 있다. 이 때 피해자는 언제든지 노동조합이 제기한 소송에 참여하고 언제라도 그 소송을 종료시킬 수 있다(L.1154-2조 제3항).⁹¹⁾

셋째, 괴롭힘 피해자 또는 피해를 주장자는 자에 대한 불이익처분을 금지할 뿐 아니라 불이익 처분을 무효화하는 규정을 두고 있다(L.1152-3조). 이에 따라 근로자가 장기간의 질병휴직 상태에 있고 그 질병휴직이 정신적 괴롭힘에 따른 결과인 경우에, 사용자는 장기간의 휴직으로 인해 기업운영이 저해되었음을 주장할 수 없으며, 사용자가 해당 근로자를 다른 근로자로 최종적으로 대체한 경우에도 해당 근로자를 해고할 수 없다.⁹²⁾

프랑스의 정신적 괴롭힘에 관한 사법적 분쟁해결제도는 강력한 법적 제재방식과 피해자 보호 및 부담경감 규정들을 도입함으로써, 현재로서는 가장 선진적인 사법적 절차모델이라 평가할 수 있다. 그러나 정신적 괴롭힘에서 사업주 책임의 적용이 민간 부문의 근로자로 한정된다는 한계가 있다. 이로 인해 공공부문의 근로자는 소송을 제기할 때에도 노조의 도움을 받을 수 없고, 괴롭힘 문제를 제기한 데 대한 보복 행위에서도 충분히 보호받지 못한다.⁹³⁾

89) Loïc Lerouge(2014), 앞의글, 33쪽.

90) 위의글.

91) 조임영(2012), 앞의글, 32쪽.

92) Cass. soc., 16 déc. 2010, n° 09-41.640; Cass. soc., 11 oct. 2006, no 04-48.314; 앞의글, 30쪽 재인용

93) 서유정, 박윤희(2017), 앞의글, 188쪽.

2) 정신적 괴롭힘 판단기준 및 행위유형

프랑스 노동법상 정신적 괴롭힘의 법적 정의를 살펴보면, 정신적 괴롭힘의 행위보다는 괴롭힘으로 인한 피해영향을 중심으로 규정되어 있다. 이러한 정의 방식에 대해 명확성이 떨어진다는 비판들이 제기되었으며, 법 시행 이후에도 해석 및 적용을 둘러싼 논란은 계속되고 있다. 그러나 판례들을 통해 정신적 괴롭힘의 판단기준을 추출해 볼 수 있는데, 구체적인 판단기준은 다음과 같다.

가해자와 피해자의 관계와 관련하여, 사용자 및 상급관리자와 동료, 하급자뿐만 아니라 고용관계에 있지 않더라도 사용자와 가족관계에 있는 자와 근로자, 가맹본부의 근로자와의 가맹점사업주의 근로자의 관계에서 가해자가 피해근로자에 대해 사실상 사용자의 권한을 행사할 경우 정신적 괴롭힘에 해당할 수 있다.⁹⁴⁾ 행위유형은 행동, 태도, 말, 몸짓, 글, 지시, 결정 등 특정될 필요는 없으나 반복성 또는 지속성이 있어야 하며, 다만 동일한 유형의 동일한 행위가 반복되거나 장기간일 필요는 없다.⁹⁵⁾ 이 때 가장 중요한 기준은 그러한 행위가 피해자의 근로조건의 훼손을 목적으로 하거나 그러한 결과를 초래해야 한다는 것이다.⁹⁶⁾ 이에 대한 판단은 피해자의 주관적 인식이 아니라 통상적인 감성을 가진 근로자를 기준으로 합리적으로 이루어진다. 법률상 정신적 괴롭힘 구성요건은 “권리와 존엄의 침해”, “신체적·정신적 건강의 훼손”, “직업적 장래의 위태”이나, 이 중 하나의 요건만 충족하면 되며 그 결과 발생뿐 아니라 결과 발생의 가능성도 인정된다.⁹⁷⁾ 마지막으로 괴롭힘 성립에 있어 가해자의 가해의도 내지 악의적 의도는 필요하지 않기 때문에, 사용자의 일정한 경영방식으로 인해 근로조건 악화와 건강의 훼손이 발생한 경우 법률상 요건을 갖춘다면 정신적 괴롭힘에 해당할 수 있다.⁹⁸⁾

이러한 판단기준에 따라 정신적 괴롭힘 행위들이 법적인 괴롭힘으로 인정된 유형들은 다음과 같다. 사용자가 근로자의 생산능력 또는 동일한 조건에서 근로하는 근로자들에게 부과되는 업무량과 균형이 맞지 않는 과중한 업무량을 부여하는 경우, 사용자

94) 조임영(2012), 앞의글, 12쪽.

95) Cass. soc. 8 juil. 2009, n° 08-41638; Cass. soc., 27 oct. 2004, no 04-41.008; Dr. soc. no 1 janv. 2005, p.100, obs. C.R. Loustaunau; 위의글, 12-15쪽 재인용.

96) 위의글, 15-16쪽.

97) 위의글, 17-19쪽.

98) Cass. soc., 10 n°. 2009, n° 08-41.4971; 위의글, 16-17쪽 재인용.

가 반복하여 다른 근로자들의 면전에서 근로자의 업무방식이나 업무능력 등을 질책하거나 비난하는 경우, 업무를 제한하고 지위를 강등하고 그로 인해 임금 저하가 초래된 경우, 정당한 이유 없이 업무수단을 박탈한 경우, 상급관리자가 근로자에 대해 공격적이고 무례한 말과 혐오표현을 한 경우, 사용자가 부당하게 근로자를 강등시키고 휴직, 견책 등 징계처분을 한 경우, 사용자가 대화를 중단하고 부하직원을 통해 의사를 전달하는 상황이 지속된 경우 등이다.⁹⁹⁾ 이러한 유형들을 살펴보았을 때, 정신적 괴롭힘 규정은 부당한 업무지시 내지 감독, 업무 수행상 따돌림, 업무 관련 모욕/비하 발언이나 일상생활에서 모욕/비하 발언 등 빈번하게 발생하는 업무와 관련한 직장 괴롭힘 유형에 적용가능함을 알 수 있다.

나. 정신적 괴롭힘에 대한 대안적 분쟁해결제도

프랑스에서도 조정절차와 같은 대안적 분쟁해결절차가 존재한다. 이러한 대안적 분쟁해결절차는 사회선진화법을 통해 제시된 직장 괴롭힘에 대한 법적 개혁 중 일부이다.¹⁰⁰⁾ 피해자가 정신적 괴롭힘에 관한 소를 제기하는 것을 원하지 않거나 곤란한 경우 또는 피해자임을 주장하지만 정신적 괴롭힘에 해당하는지 여부가 불명확한 경우에 신속하고 적은 비용으로 그 상황을 해결할 수 있는 특징이 있다.¹⁰¹⁾ 조정절차는 정신적 괴롭힘의 피해를 주장하는 자 또는 가해 혐의가 있는 자가 원하는 경우 개시될 수 있으며(L.1152-6조제1항), 당사자들이 합의하여 조정자를 선택한다(L.1152-6조제2항). 조정자는 당사자들 사이의 관계 상황을 조사하고, 괴롭힘을 종료시키기 위해 조정을 시도하며, 서면으로 작성한 조정안을 당사자들에게 제시한다(L.1152-6조제3항). 조정이 실패하는 경우에 조정자는 당사자들에게 부과될 수 있는 제재와 피해자를 위한 절차의 보장에 대해 통지하게 된다(L.1152-6조제4항).¹⁰²⁾

조정과 같은 대안적 분쟁해결절차가 제도화되어 있음에도 불구하고 프랑스에서는 조정 절차가 거의 사용되지 않고 있으며, 사실상 작동하지 않는 것으로 평가받는

99) 위익글, 19-22쪽 참조.

100) 이 조치는 성희롱에 대해서도 구상되었으나, 성희롱에 대해서는 부적합하고 적용할 수 없는 것으로 간주되어 철회되었다. Loïc Lerouge(2014), 앞의글, 32쪽.

101) 조임영(2012), 앞의글, 28쪽.

102) 위익글.

다.¹⁰³⁾ 영국과 달리 조정절차의 발동 여부를 자발적으로 선택하도록 되어 있는 프랑스에서는 피해자의 존엄과 건강을 침해하는 정신적 괴롭힘의 성질상 피해자와 가해자가 합의하여 조정자를 선택하는 것이 쉽지 않기 때문이라는 견해가 있다.¹⁰⁴⁾

다. 정신적 괴롭힘에 대한 비사법적 분쟁해결제도

노동자 권리가 강력하게 인정되는 프랑스에서는 기업의 직원 대표는 근로자의 인권이나 자유에 대한 침해가 있는 경우에 사용자에게 대한 경보권(droit d'alerte)을 보유하고 있다. 2002년 정신적 괴롭힘의 법제화로 직원대표는 직원의 정신적 괴롭힘 피해를 확인하는 경우 사용자에게 대한 경보권을 행사하여야 하며(L.2313-2조제1항), 경보권이 행사되면 사용자는 지체 없이 종업원 대표와 공동으로 조사하고 개선을 위해 필요한 조치를 취해야 한다(L.2313-2조제2항). 사용자가 조치를 취하지 않는 경우 또는 정신적 괴롭힘이라는 점에 동의하지 않는 경우 근로자 또는 근로자의 동의가 있는 경우 직원대표는 노동법위반을 이유로 노동법원에 제소할 수 있으며(L.2313-2조제3항), 노동법원은 사용자에게 대해 시정권고 또는 벌금을 부과할 수 있다(L.2313-2조제4항).¹⁰⁵⁾

선진적인 프랑스의 산업안전보건제도 역시 직장 괴롭힘에 대한 예방과 대처에 큰 역할을 한다. 노동법상 산업의(médecin inspecteur du travail)는 근로자의 연령, 안전, 건강 등에 대해 점검하고 배치전환과 같은 필요한 개별 조치를 권고할 수 있다(L.4624-1조제1항).¹⁰⁶⁾ 사회선진화법에 정신적 괴롭힘이 포함되면서, 정신적 괴롭힘으로 인해 근로자의 신체적 또는 정신적 건강이 위험할 경우 산업의는 사용자에게 관련 개별조치를 권고할 수 있고, 사용자는 그러한 권고를 검토해야 할 의무가 있다. 사용자가 사업의의 권고를 거부할 경우에는 그 실행에 반대하는 이유를 제시하여야 하며(L.4624-1조제2항), 그 실행이 곤란하거나 합의가 되지 않을 경우에 사용자 또는 해당 근로자는 노동 감독관에게 의뢰할 수 있으며, 이 경우 노동 감독관은 산업의의 의견을 청취한 후에 조치를 결정하게 된다(L.4624-1조제3항).¹⁰⁷⁾

103) Loïc Lerouge(2014), 앞의글, 32쪽.

104) 조임영(2012), 앞의글, 28쪽.

105) 조임영(2012), 앞의글, 26-27쪽.

106) 김상호(2015), “프랑스의 산업안전보건제도에 관한 연구”, 경상대 법학연구 제23권 제3호(2015.7), 27-30쪽.

사회선진화법의 도입에 따라 정신적 괴롭힘 행위자에 대한 징계제재 의무가 노동법에 규정되면서, 사용자는 정신적 괴롭힘 행위를 한 자에 대해 징계조치를 취해야 한다(L.1152-5조). 또한 정신적 괴롭힘의 가해행위가 근로자의 존엄을 직접적으로 침해하기 때문에 해고예고와 해고수당을 적용하지 않고 해고할 수 있는 중대한 과책(faute grave)에 해당하는 것으로 해석되어 이에 따른 괴롭힘 가해자에 대한 해고가 가능하다.¹⁰⁸⁾

3. 유럽연합(EU)차원의 직장 괴롭힘에 대한 정책적 개입

유럽에서 직장 괴롭힘 관련 법규와 지침, 강령들이 발전된 이유는 유럽연합 차원에서 직장 괴롭힘과 관련된 정책적 개입이 존재하고 있기 때문이다. 우선 유럽 내에서 법률적 효력을 지닌 EC기본지침인 <작업 시 근로자 보호를 위한 지침(Framework Directive for Safety and Health of Workers at Work, 89/391/EEC)>에서 사용자의 산업안전보건 및 근로자에 대한 책임을 규정하고 있다. 이 기본지침에서는 직장 괴롭힘을 별도로 규정하고 있지 않으나, 안전보건과 관련하여 예방 및 사업장 조건의 지속적 개선 원칙에 의거하여 사용자는 '모든 유형의 위험'을 해결하여야 할 일반적인 의무를 지닌다고 명시하고 있다.¹⁰⁹⁾ 비록 위험의 심리사회적 요소에 대한 별도의 규정은 없으나, 지침상 의무규정에 따라 직장 괴롭힘 피해자가 피해 영향을 주장하는 경우 이에 대해 사용자에게 괴롭힘을 제거할 의무가 부과될 수 있다.

또한 앞서 살펴보았던 <직장 괴롭힘과 폭력에 관한 자율적 기본협약>은 직장 괴롭힘에 관한 정책으로 큰 역할을 하고 있다고 평가를 받는다. 이 협약은 사용자, 근로자 및 노사 대표들의 직장 괴롭힘과 폭력에 대한 인식과 이해를 높이고, 모든 사용자, 근로자 및 노사 대표에게 직장 괴롭힘과 폭력 문제를 확인하고 예방, 관리할 수 있는 행동 지향적 기본틀을 제공하는 데에 목적이 있다.¹¹⁰⁾ 이 협약의 이행을 위해 유럽연합 회원국과 유럽 경제 지역 내 기업들은 직장 괴롭힘과 폭력을 용인하지 않는다는

107) 조임영(2012), 앞의글, 27-28쪽.

108) 위의글, 28-29쪽.

109) Maarit Vartia(2014), 앞의글, 9쪽.

110) BusinessEurope, UEAPME, CEEP and ETUC, European Framework Agreement on Harassment and Violence at Work(26 April 2007).

내용을 명시한 문서를 작성해야 하는데, 해당 문서에는 그러한 상황이 발생하는 경우 진행되는 절차가 명시되어야 한다. 또한 협약은 직장 괴롭힘과 관련된 사용자 의무와 관련하여 “괴롭힘과 폭력의 발생이 확인되는 경우 가해자에 대해 적절한 조치를 취해야 하며, 효과적인 문제 예방 및 발생 시 대처를 위해 근로자 또는 근로자 대표와 협의하여 절차를 수립하고 검토 및 감독해야 한다”고 명시하고 있다.¹¹¹⁾

4. 스웨덴

스웨덴은 일찍이 직장 괴롭힘에 대한 문제인식을 가지고 1993년에 직장 괴롭힘 조례(Victimization at Work Ordinance)를 제정하였다.¹¹²⁾ 그러나 조례에 직장 괴롭힘을 예방할 사업주와 관리자의 의무를 규정하고 있다는 점에서 스웨덴은 사법적인 영역이 아닌 비사법적인 영역에서 직장 괴롭힘의 분쟁해결을 활성화하는 방향으로 규제하고 있음을 알 수 있다. 다만, 스웨덴 형법에서는 무력함, 개인의 드러난 성향 악용, 모욕적 태도에 관한 처벌규정을 두고 있어 직장 괴롭힘 행위를 형사 처벌할 수 있는 가능성은 있으며, 성별, 민족, 종교, 장애, 성적 지향 및 연령차별금지법이 제정되어 직장 괴롭힘이 차별행위에 해당하는 경우 적용할 수 있다.¹¹³⁾

직장 괴롭힘 조례에서는 직장 괴롭힘을 “개인 근로자에 대해 공격적인 방식으로 반복되어 행해지는 비난받을 만하거나 명백하게 부정적인 행동으로서 해당 근로자가 직장 공동체에서 배제되는 결과를 초래하는 행동을 의미”하는 것으로 정의하고 있다. 또한 조례를 통해 직장 괴롭힘을 예방할 사용자 의무를 부과하고 있으며, 예방을 위한 일상적 조치와 발생 시 피해자 구제 및 지원에 대해 명시하고 있다.¹¹⁴⁾

스웨덴의 괴롭힘 조례는 규정에서 bullying이라는 표현을 지양하고 victimization이라는 용어를 사용함으로써 직장 괴롭힘의 심각성을 강조하도록 설계되었다고 평가받는다.¹¹⁵⁾ 그러나 최근 연구 결과, 근로감독국과의 문제, 노조의 호응 확보 부진뿐만 아니라 규정의 모호성, 사용자의 사후조치 및 관리를 강제하고 태도 및 인간관계를

111) Maarit Vartia(2014), 앞의글, 9-10쪽.

112) Margaretha Strandmark K(2014), 앞의글, 23쪽.

113) 위의글, 22쪽.

114) 위의글, 23쪽.

115) 위의글.

관리하는 데에 따르는 어려움 등으로 인해 조례의 실효성이 낮은 것으로 나타났다.¹¹⁶⁾

5. 일본

일본은 한국과 마찬가지로 직장 괴롭힘을 규율할 수 있는 사법적/준사법적 분쟁해결제도를 별도로 가지고 있지는 않다. 다만 사회적으로 상사가 직장의 권력을 이용하여 아랫사람을 괴롭히는 행위들이 일명 ‘파워 하라’(power harassment)라는 용어로 공론화되면서, 일본 후생노동성을 중심으로 2011년부터 ‘직장 내 괴롭힘 문제에 관한 원탁회의’ 및 ‘직장 내 괴롭힘 문제에 관한 원탁회의 워킹그룹’이 설치·운영되었다.¹¹⁷⁾ 원탁회의에서는 직장 괴롭힘 현상과 해결의 필요성, 예방과 해결하여야 할 행위, 직장 괴롭힘의 해결 방향 등이 논의되었으며 그 결과 2012년 3월 〈직장 내 괴롭힘의 예방·해결을 위한 제언〉이 발표되었다.¹¹⁸⁾

원탁회의에서는 ‘직장 내 파워 허래스먼트’를 같은 직장에서 일하는 자에게 직무상 지위나 인간관계와 같은 직장 내 우월적 지위를 바탕으로 업무의 적절한 범위를 넘어 정신적·신체적 고통을 주거나 업무환경을 악화시키는 행위’라고 정의하고 있다. ‘직장 내 우월적 지위’에 대해서는 상사가 부하에게 하는 행위뿐만 아니라 선후배 간이나 동료 간, 나아가 부하가 상사에게 하는 행위에 이르기까지 직장 내에 존재하는 다양한 권력관계를 배경으로 이루어지는 것을 포함한다고 보았다.¹¹⁹⁾ 그리고 이를 성희롱(sexual harassment)과 정신적 괴롭힘(moral harassment)과는 다른 것으로 구분하고 있다. 여기서 정신적 괴롭힘이란 상대를 자신에게 유리하게 활용하면서도 상처 입히는 말과 태도를 되풀이해 교묘히 정신적으로 괴롭히는 것을 의미하며, 성별이나 직위에 관계없이 일어나기 때문에 직장 내 우월적 지위에서 일어나는 파워 허래스먼트와 차이가 있다.¹²⁰⁾

원탁회의에서 제시한 직장 괴롭힘 행위유형은 폭행, 상해 등 신체적인 공격행위,

116) Hoel, H., and S. Einarsen(2010), “Shortcomings of antibullying regulations: The case of Sweden,” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19, pp.30-50; 위의글에서 재인용.

117) 나이토 시노(2014), “일본의 직장내 괴롭힘”, 국제노동브리프 Vol. 12(9), 39-40쪽.

118) 노상현(2012), “일본의 직장 내 괴롭힘에 대한 법적 쟁점”, 노동법논총 Vol. 26, 128쪽.

119) 나이토 시노(2014), 앞의글, 49쪽

120) 노상현(2012), 앞의글, 129-130쪽.

협박 및 명예훼손, 모욕, 지나친 폭언 등 정신적 공격행위, 격리, 따돌림 무시 등 인간관계의 단절, 업무상 부당한 지시나 업무 방해 등 업무상 과다한 요구, 업무상 합리적 이유 없이 업무배치를 안하거나 능력, 경험과 동떨어진 업무를 부여하는 등 업무상 과소한 요구, 사적인 일에 과도하게 참견하는 개인적 자유 침해 행위이다.¹²¹⁾

제4절 소결

해외의 직장 괴롭힘 규제방식은 해당 국가에서 직장 내에서 발생하는 괴롭힘의 양상과 인식, 그리고 노동과 관련된 기존 법제도의 특징에 따라 차이가 있다. 노동관계법 및 노동자 권리가 발달되어 있는 프랑스의 경우 기존의 노동관계법상 규제범위에 직장에서 발생하는 정신적 괴롭힘의 범위를 포괄할 수 있도록 규정함으로써 직장 괴롭힘 사안을 해결하고 있다. 그러나 프랑스 이외의 다른 국가들에서는 차별행위 내지 스토킹 등 지속적인 괴롭힘 행위 이외에 직장 괴롭힘 사안에 대해서 별도의 법률을 마련하기 보다는 조례나 지침, 행동강령 등을 통한 정책적 차원에서의 개입방식이 보다 활성화되어 있는 상황이다. 특히 직장 내에서 괴롭힘 문제에 대처할 수 있도록 사용자의 조치 의무나 관련 절차 마련의 의무를 규정 또는 협약, 가이드라인을 통해 부여함으로써 사회적인 합의를 강화하고자 노력하고 있다. 직장 괴롭힘의 문제를 직장 내 모든 관계에서 발생하는 분쟁의 요소로 보는 서구 사회와 달리, 한국과 같은 유교적 문화권에 해당하는 일본의 경우에는 정신적 괴롭힘과 별도로 직장 내 우월한 지위를 이용한 직장 괴롭힘의 문제를 심각한 사회문제로 진단하고 이에 대한 정책적 개입을 하고 있다. 그러나 법제도가 아닌 정책적 개입의 한계로서 관련 정책의 실효성이 낮다는 지적이 제기되고 있는 상황이다.

한국의 경우 장애인에 대한 차별행위로서 괴롭힘 이외에 별도의 직장 괴롭힘을 규율할 수 있는 법제도가 정책적 개입은 없으며, 다만 일부 조직에서 행동강령 내지 인권침해 구제절차를 마련하고 있다. 직장 괴롭힘 행위가 기존의 법률위반행위에 해당한다면 이를 통해 해결하거나 직장 내 비사법적인 분쟁해결제도를 활용할 수 있을

121) 나이트 시노(2014), 앞의글, 46-47쪽; 노상현(2012), 앞의글, 132쪽.

뿐이다. 이러한 한국의 직장 괴롭힘 관련 제도 및 정책의 부재로 인한 문제를 인식하고 현재 정부 차원에서 직장 괴롭힘에 대한 제도 및 정책적 개입을 준비하고 있으나, 그 구체적인 내용은 한국에서 발생하는 직장 괴롭힘의 양상과 경험, 특징뿐만 아니라 한국의 노동 관련 분쟁해결절차의 특징과 활용을 검토하여 이루어져야 한다. 준사법적 분쟁해결제도를 중심으로 이루어진 한국의 노동관련 분쟁해결절차의 특징상 노동 관련 강행법규가 선진화되어 있고 대안적 분쟁해결절차의 활용이 낮은 프랑스의 제도 및 절차를 그대로 도입하는 데에는 한계가 있다. 그러나 직장 괴롭힘 관련 법제를 가지고 있는 프랑스의 입법내용은 한국에서 관련 법률안을 마련할 때에 모델이 될 수 있다. 준사법적 분쟁해결제도와 대안적 분쟁해결절차를 활용하고 있는 한국의 노동관련 분쟁해결절차를 고려할 때에는 대안적 분쟁해결절차의 활성화를 통해 노동 관련 분쟁을 해결하고 있는 영국의 특징과 한계를 검토하는 것이 중요할 것이다. 그러나 무엇보다도 한국에서 직장 괴롭힘으로 인식되고 있는 행위와 피해의 내용과 양상, 그리고 이를 준사법적 및 비사법적 분쟁해결제도를 통해 해결하는 과정에서 당사자들이 경험하는 문제점들을 검토하는 것이 선행되어야 할 것이다.

연구방법

장다혜 · 조성현 · 나진녀

연구방법

제4장 이하에서는 직장 괴롭힘 경험과 인식, 괴롭힘의 해결과정에서의 경험과 평가를 통해 한국의 직장 괴롭힘의 현실과 관련 분쟁해결제도의 문제점에 대해 경험적인 연구를 진행한다. 본 장에서는 제4장 이하 경험 연구의 방법에 대해 서술하였다.

제1절 설문조사

1. 설문조사의 개요

본 조사의 모집단은 조사시점 기준 20-59세 인구 중 5인 이상 사업체 근무종사자이다. 조사대상자 선정을 위한 인구통계자료는 2015년 기준 고용형태별 근로실태조사(고용노동부)에 근거하였다. 본 연구의 조사 대상자는 위의 모집단 중 지난 3년간 직장 괴롭힘으로 인한 피해 경험자 600명과 그 외 일반인 600명으로 각각 별도의 설문조사를 진행하였다. 직장 괴롭힘 경험자를 추출하기 위하여 별도의 피해 식별 문항을 만들어 피해자와 일반인을 분류하였다.

〈표 3-1〉 설문조사 개요

구분	내용
모집단	조사기준 시점 20-59세 인구 중 5인 이상 사업체 근무종사자
조사대상	① 지난 3년간 "직장괴롭힘"으로 인한 피해 無경험자(일반인) ② 지난 3년간 "직장괴롭힘"으로 인한 피해 有경험자(피해자)
표본추출방법	성별*연령별*사업체 규모별 층화비례할당추출 (고용형태별근로실태조사(고용노동부)/2015년 기준)
표본수	① 일반인: 600명 ② 피해자: 600명
조사방법	온라인 패널을 활용한 온라인 조사
조사기간	2017년 9월 14일~9월 26일(약2주)
표본오차	±4.0%포인트(95% 신뢰수준)

조사대상 표본은 성별·연령별·사업체 규모별 인구구성비에 따른 층화비례할당을 통해 선정되었다. 연령대 범위는 20대, 30대, 40대, 50대 이상의 4개로 구분하였으며, 직장규모는 5-9명, 10-29명, 30-99명, 100-299명, 300명 이상의 5개로 구분하였다.

온라인 조사를 진행하기 위해 표본추출 기준을 기반으로 사전 1차 표본(목표 표본의 약5배수)을 추출하여 온라인 패널에게 메일을 발송 후 이들 중 부적격 응답자를 사전에 스크리닝하여 조사에서 배제하였다. 부적격 응답자는 최근 유사 조사 경험자, 불성실 응답 경험자 등을 포함한다. 이 후 조사 참여를 유도하기 위해 이메일과 SMS 등을 발송하고 지속적인 응답현황 확인을 통하여 실사를 진행하였다.

2. 설문조사 항목

피해자 설문 조사의 주요 내용은 크게 1)피해경험과 영향, 2)대처방안에 대한 인식, 3)직장 괴롭힘에 대한 인식 및 대응방안에 대한 의견, 4)소속 직장의 특성, 5)사회·인구학적 특성으로 구성되었다.

첫째, 피해자들이 경험한 괴롭힘의 실태파악을 위한 질문으로 구성하였다. 지난 3년간 경험한 피해 유형 및 빈도, 그 중에서 가장 피해자를 힘들게 했던 행위의 유형, 괴롭힘으로 인한 이직 여부, 괴롭힘 발생 당시의 피해자의 근무 경력, 직장 내 지위/중

사상 지위, 괴롭힘 행위자와의 관계, 가해자의 특성, 괴롭힘이 발생했던 방식 등 전반적으로 어떤 괴롭힘 행위가 발생하였는지 여부와 이로 인한 피해와 피해자/가해자 특성에 대해 살펴보았다. 또한 괴롭힘의 원인, 조직 내 차별이 괴롭힘에 미치는 영향, 직장 내 괴롭힘이 피해 당사자와 조직 전체에게 미친 영향 등을 조사하였다.

둘째, 피해자가 괴롭힘에 대응했던 방식 및 그 효과에 대한 조사를 진행하였다. 이를 위해 괴롭힘 발생 당시 피해자에게 가장 필요했던 것이 무엇이었는지 욕구를 조사하였고, 직장 괴롭힘에 어떤 방식으로 대응하였는지를 시간 순으로 물어보고 각 대응방식을 선택한 이유를 조사하였다. 피해자가 실제로 선택한 대응방식을 개인적 해소, 대화/조정, 공식적 절차, 퇴사로 분류하여 해당 방식의 효과성과 만족도를 평가하게 하였다.

셋째, 직장 괴롭힘에 대한 인식 및 대응방안에 대한 의견을 조사하였다. 먼저 직장 괴롭힘의 성립 기준에 대한 의견을 조사하기 위해 유형별 행위를 제시한 후 얼마나 자주 발생해야 직장 괴롭힘이 성립한다고 생각하는지에 대한 인식을 조사하였다. 다음으로, 우리 사회 전반의 직장 내 괴롭힘 문제를 얼마나 심각하게 생각하는지에 대한 인식조사와 더불어 직장 괴롭힘 문제에 대한 일반적 인식에 대해 조사하였다. 또한 대응 과정상 어려움이 무엇인지, 괴롭힘 문제 해결을 위해 조직이 피해자에게 제공해야 할 조치가 무엇인지 등을 물어보았다. 피해자들의 문제해결 욕구를 살펴보기 위해 보다 구체적인 문제 해결 접근 방안에 대한 의견을 문항별로 제시한 후 이것들이 얼마나 도움이 될 것이라고 생각하는지를 살펴보았고, 조직의 예방정책에 대한 의견도 함께 조사하였다.

넷째, 괴롭힘이 발생한 직장의 특성을 살펴보았다. 내부 경쟁, 비효율적 시간배분, 상명하복, 권위경직, 차별 등의 분위기가 괴롭힘이 발생했던 직장에서 얼마나 심각했는지를 살펴보았고, 해당 직장의 업종, 민간/공공부문 여부, 종사자 수, 조직의 성별 구성 등 조직의 일반적 특성을 조사하였다. 또한 직장 괴롭힘 문제해결을 위해 조직 내 별도의 업무 지침이나 제도가 존재하는지 여부를 살펴보았다.

마지막으로 조사 대상자의 연령, 최종학력, 현재 직장 내 지위 등 사회·인구학적 특성을 조사하였다.

피해자의 경우 지난 3년간 한 가지 괴롭힘보다 복합적인 괴롭힘을 당했을 가능성이

높다. 설문조사 응답자의 혼란을 최소화하기 위해 지난 3년간 가장 괴로웠던 괴롭힘 한 가지에 국한하여 가해자 특성, 괴롭힘이 일어났던 직장의 특성, 대처방안 등을 응답할 것을 유도하여 조사 대상자의 혼란을 최소화하였다.

〈표 3-2〉 피해자 조사(조사 항목 1)

분류	세부 조사 항목
피해 경험과 영향	· 경험한 피해 유형 및 발생 빈도 · 가장 괴로웠던 피해 유형 · 괴롭힘으로 인한 피해 결과 (이직, · 괴롭힘 발생 당시의 피해자/가해자 특성 · 가해 경험 · 괴롭힘으로 인한 심리상당/정신과 약물치료 경험 여부 · 괴롭힘의 원인 · 직장 내 괴롭힘이 피해자와 조직 전체에 미친 영향
대응 방식 및 효과	· 괴롭힘 발생 당시 가장 필요했던 욕구 · 직장 괴롭힘 대응방식 및 선택 이유 · 대응방식의 효과 · 대응방식에 대한 만족도
직장 괴롭힘에 대한 인식 및 대응방안에 대한 의견	· 유형별 직장 괴롭힘 성립 여부 · 우리 사회 전반의 직장 내 괴롭힘 문제의 심각성에 대한 인식 · 직장 괴롭힘 문제에 대한 일반적 인식 · 대응 과정상의 어려움 · 괴롭힘 문제 해결을 위한 조직의 조치 · 문제 해결을 위한 구체적인 접근 방안에 대한 의견 · 조직의 예방정책에 대한 의견
소속 직장의 특성	· 직장의 분위기 (내부 경쟁, 비효율적 시간 배분, 상명하복, 권위·경직, 차별) · 업종 · 민간/공공부문 · 총 종사자 수/일상적 함께 근무하는 종사자 수 · 조직의 성별 구성 · 직장 괴롭힘 관련 문제 해결을 위한 조직의 지원 방식
인적사항 및 배경	· 사회·인구학적 특성

일반인 조사의 경우, 피해경험과 대응방식을 제외한 대부분이 피해자 조사와 유사하게 진행되었다.

먼저 괴롭힘 관련 경험 및 영향은 직장 괴롭힘 행위의 목격경험 및 가해경험으로 대체되었고, 피해자 입장에서 가장 괴로울 것 같은 피해 유형도 함께 조사하였다.

직장 괴롭힘의 대응 방식 역시 피해를 당한다면 선택할 것 같은 대응 방식을 피해자 조사와 동일하게 시간 순으로 선택하게 하였고, 그러한 대응방식을 선택한 이유도 함께 조사하였다.

그 밖에 직장 괴롭힘에 대한 인식 및 대응방안에 대한 의견과 소속 직장의 특성은 피해자 인식과 비교하기 위해 구성된 질문들로 피해자 조사와 동일하게 구성하였다.

〈표 3-3〉 일반인 조사(조사 항목 2)

분류	항목
괴롭힘 관련 경험 및 영향	· 직장 괴롭힘 행위 목격/가해 경험 · 피해자 입장에서 가장 괴로울 것 같은 피해 유형 · 괴롭힘의 원인 · 직장 내 괴롭힘이 피해자와 조직 전체에 미친 영향
대응 방식	· 직장 괴롭힘 대응방식 및 선택이유
직장 괴롭힘에 대한 인식 및 대응방안에 대한 의견	· 유형별 직장 괴롭힘 성립 여부 · 우리 사회 전반의 직장 내 괴롭힘 문제의 심각성에 대한 인식 · 직장 괴롭힘 문제에 대한 일반적 인식 · 대응 과정상의 어려움 · 괴롭힘 문제 해결을 위한 조직의 조치 · 문제 해결을 위한 구체적인 접근 방안에 대한 의견 · 조직의 예방정책에 대한 의견
소속 직장 특성	· 직장의 분위기 (내부 경쟁, 비효율적 시간 배분, 상명하복, 권위·경직, 차별) · 업종 · 민간/공공부문 · 총 종사자 수/일상적 함께 근무하는 종사자 수 · 조직의 성별 구성 · 직장 괴롭힘 관련 문제 해결을 위한 조직의 지원 방식
인적사항 및 배경	· 사회·인구학적 특성

3. 조사응답자 특성

설문조사 응답자의 사회·인구학적 특성은 다음과 같다. 총 설문응답자는 1200명으로, 이 중 피해자와 일반인 모두 동일하게 600명씩 조사에 참여하였다.

먼저, 피해자 설문조사에서는 남자 383명 (63.8%), 여자 217명(36.2%)으로 남자 응답자의 비율이 더 높았다. 연령별로 살펴보면 20대 89명(14.8%), 30대 216명(36.0%),

40대 223명(37.2%), 50대 이상 72명(12.0%)으로 30대와 40대의 비율이 상대적으로 높았다. 학력별 분포는 4년제 대학재학/졸업이 357명으로 전체의 59.5%를 차지해 가장 많았고, 그 뒤를 이어 전문대재학/졸업 119명(19.8%), 고등학교 졸업 71명(11.8%), 대학원 이상 53명(8.8%) 순으로 나타났다. 응답대상자의 직장 규모는 10-29명(24.2%)로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 30-99명 142명(23.7%), 300명 이상이 114명(19.0%), 5-9명 103명(17.2%), 100-299명(16%) 순으로 나타났다. 조사당시의 직장 내 지위는 중간관리자급이 294명으로 전체의 49%로 나타났고, 평사원 278명 (46.3%), 경영진/임원이 28명(4.7%)으로 나타났다. 월평균급여 구성비는 201-300만원이 203명(33.8%), 200만원이하 173명(28.8%), 301-400만원 117명(19.5%), 401-500만원 67명(11.2%), 500만원 초과 40명(6.7%) 순으로 나타나 대체적으로 월평균 급여가 높을수록 구성비가 낮았다. 마지막으로 소속 직장의 성격을 살펴보면 민간부문 종사자가 428명(71.3%)로 가장 많았고, 공공부문 82명(13.7%), 민간-공공협력조직 46명(7.7%), 비영리단체 24명(4.0%), 기타/모름/무응답 20명(3.3%) 순으로 낮게 나타났다.

다음으로 일반인 설문조사 응답자들의 사회·인구학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 성별 구성비를 살펴보면 남자 383명(63.8%), 여자 217명(36.2%)로 피해자 설문조사 응답자와 동일했다. 연령별로는 30대 241명(40.2%), 40대 208명(34.7%), 50대 이상 87명(14.5%), 20대 64명(10.7%) 순으로 나타나 30대와 40대의 비율이 가장 높았다. 직장 규모는 피해자 응답조사와 동일하게 10-29명(24.2%)로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 30-99명 142명(23.7%), 300명 이상이 114명(19.0%), 5-9명 103명(17.2%), 100-299명(16%) 순으로 나타났다. 직장 내 지위 역시 마찬가지로 중간관리자급이 300명(50%)로 가장 많았고, 평사원 245명(40.8%), 경영진/임원 55명(9.2%) 순이었다. 월평균급여는 201-300만원이 204명(34.0%)로 가장 많았고 그 뒤를 이어 200만원이하 135명(22.5%), 301-400만원 120명(20.0%), 401-500만원 83명(13.8%), 500만원 초과 58명(9.7%) 순으로 나타났다. 마지막으로 일반인 조사대상자의 직장 성격을 살펴보면 민간 부문이 445명(74.2%)로 가장 많았고, 공공부문 87명(14.5%), 기타/모름/무응답 5.0%, 비영리단체 23명(3.8%), 민간-공공협력조직 15명(2.5%) 순으로 나타났다.

〈표 3-4〉 조사응답자의 일반 특성

구분		피해자		일반인	
		사례수	%	사례수	%
전체		600	100.0	600	100.0
성별	남자	383	63.8	383	63.8
	여자	217	36.2	217	36.2
연령별	20대	89	14.8	64	10.7
	30대	216	36.0	241	40.2
	40대	223	37.2	208	34.7
	50대 이상	72	12.0	87	14.5
학력	고등학교 졸업	71	11.8	58	9.7
	전문대재학/졸업	119	19.8	96	16.0
	4년제대학재학/졸업	357	59.5	366	61.0
	대학원이상	53	8.8	80	13.3
직장규모	5-9명	103	17.2	103	17.2
	10-29명	145	24.2	145	24.2
	30-99명	142	23.7	142	23.7
	100-299명	96	16.0	96	16.0
	300명 이상	114	19.0	114	19.0
직장 내 지위	경영진/임원	28	4.7	55	9.2
	중간관리자급	294	49.0	300	50.0
	평사원	278	46.3	245	40.8
월평균 급여	200만원이하	173	28.8	135	22.5
	201-300만원	203	33.8	204	34.0
	301-400만원	117	19.5	120	20.0
	401-500만원	67	11.2	83	13.8
	500만원 초과	40	6.7	58	9.7
직장성격	민간부문	428	71.3	445	74.2
	공공부문	82	13.7	87	14.5
	민간-공공협력조직	46	7.7	15	2.5
	비영리단체	24	4.0	23	3.8
	기타/모름/무응답	20	3.3	30	5.0

4. 직장 괴롭힘의 피해자 식별 및 괴롭힘 유형 분류

일반적으로 직장 내 괴롭힘을 측정하는 방식은 크게 3가지로 구분되는데, 첫 번째 방법은 조사 대상자에게 자신이 직장 괴롭힘의 피해자라고 인식하는지 여부를 직접 물어보는 방식이고, 두 번째는 직장 괴롭힘에 대한 조작적 정의를 이용하여 사전에 정해진 질문지에 대한 답변을 유도하는 방식이다. 마지막 방식은 앞서 말한 두 가지를 동시에 고려하는 방법으로 직장 괴롭힘을 측정하는데 가장 신뢰도가 높은 방식으로 취급된다.¹²²⁾ 여기서 조작적 방법이란 괴롭힘 행위 문항을 제시하고 지난 6개월 또는 1년간 하나 이상의 행위를 반복적으로 경험한 근로자를 피해자로 분류하는 방식이다. 국내외에서 진행된 선행연구에서는 조작적 방법을 사용하지 않고 피해자의 주관성만 포함될 경우 조사결과의 신뢰성에 대한 문제가 제기될 수 있다는 점을 고려하여 객관적 피해자와 주관적 피해자를 구분하여 괴롭힘에 대한 실태를 파악하였다¹²³⁾.

본 연구는 괴롭힘 문제의 발생 특성 및 대응 방안 등을 강구하기 위한 목적으로 본인이 주관적으로 피해자라고 인식하는 응답자들을 선별하여 이들을 피해자로 분류하고 일반인과는 별도의 설문조사를 진행하였다.

먼저 피해자를 식별하는 방법에는 조작적 측정방식, 주관적 측정방식, 이 둘을 합한 복합적 측정방식 3가지로 구분된다. 조작적 측정방식의 경우 직장 괴롭힘에 대한 조작적 정의를 이용하여 사전에 정해진 질문지에 대한 답변에 따라 피해자를 분류하는 방식이다. 반면, 주관적 측정방식은 조사대상자들이 본인을 피해자라고 주관적으로 인식하고 있는지를 물어보고 이에 따라 피해자를 분류하는 방식이다.

기존의 많은 연구들이 채택한 조작적 방법을 활용하여 피해자를 식별하는 경우는

122) Lutgen-Sandvic, P. & Sypher, B. D. (2009), *Destructive organizational communication: Process, consequence, & constructive ways of organizing*, New York: Routledge Press; Neilsen, M.B. Notelaers, G., & Einarsen, S. (2011), Measuring Exposure to Workplace Bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Coopers (Eds), *Bullying and Harassment in the Workplace* (2nd ed), Boca Raton, FL: CRC Press 참조.

123) Salin, D. (2001), Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, pp. 425-441; Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2001), Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, pp. 393-413; 서유정 외(2014), 직장 따돌림의 실태조사와 방지 방안 연구: 제조업을 중심으로, 한국직업능력개발원; 구미영외(2015), 위의를글.

보다 객관적인 피해율을 산출할 수 있다는 장점이 있으나 이미 기존 연구에서 활발히 진행된 바 있다. 본 연구에서는 직장 괴롭힘 피해율 조사에 초점을 맞추기보다는 괴롭힘 경험에 대한 피해자와 일반인의 인식 및 분쟁해결절차 등에 대한 의견을 더 중점적으로 살펴보았다. 이를 위해 피해자 식별에는 주관적 측정방식을 사용하였으며, 괴롭힘 행위 유형별 특성을 살펴보기 위해 추가적으로 주 1회 이상의 반복적 피해자를 유형별 피해자로 분류하여 주관적 피해 식별방식과 객관적 피해 식별방식을 모두 활용하였다.

본 연구의 목적에 부합하기 위해 국내외 선행연구에서 가장 널리 활용되는 NAQ-R과 LIPT 등의 측정도구 문항간의 중복되는 내용을 배제하고 한국 고유의 문화와 특성을 반영하여 국내 실정에 맞는 괴롭힘의 종류를 11가지 유형으로 분류하였다. 이를 위해 국내외 유사 도구 검토, 전문가 내용 타당도 검토, 포커스 그룹 인터뷰 및 피해자 심층면접 등을 통해 각 유형에 대한 타당도를 사전에 검토한 후 설문조사를 실시하였다. 기존 연구에서 가장 널리 활용되던 NAQ-R 괴롭힘 분류 척도의 22가지 문항을 최소화함으로써 조사대상자들의 응답 부담을 줄이는 동시에 각 유형별 발생 특성과 유형별 괴롭힘의 양상 등을 좀 더 용이하게 분석할 수 있도록 하였다.

응답자의 이해를 돕기 위해 각 유형별 사례들을 설문조사 상 예시로 제시하였고 유형별 피해자 분류를 위해 각 유형별 괴롭힘 경험의 반복성에 대해 물어보았다. 선행연구들에서 활용된 괴롭힘 피해 측정 척도와 사전 심층면접, 포커스 그룹 인터뷰 등을 통한 사례분석을 통하여 도출된 국내 직장 내 괴롭힘의 유형 11가지와 각 유형별 괴롭힘 사례는 다음과 같다.

〈표 3-5〉 설문조사 괴롭힘 유형 분류

괴롭힘 유형	예시
물리적 폭력행위	· 신체적인 폭행 · 얼굴 앞에서 주먹을 흔드는 등 위협적 행동 · 사람 앞에서 물건을 던지거나 차는 행동
업무수행 과정에서 따돌림	· 업무상 무시 또는 소외 · 업무지원지연 · 업무 관련 접근 시 무시 · 업무 정보 배제

괴롭힘 유형	예시
업무 관련 모욕 또는 비하 발언	· 업무 관련 굴욕감 형성(비웃음 등) · 업무능력에 관한 지속적인 비난 · 하나의 실수에 대한 반복 지적
직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우	· 심부름 등 상사의 개인 용무 지시 · 복지혜택 (휴가 등)을 못쓰도록 막음
부당한 업무 지시 및 관리	· 기피하는 업무를 배당 · 과도한 업무 감시 · 조직 내 평균 대비 과도한 업무량/목표 부과 · 고의적으로 업무를 주지 않음
일상생활에서 따돌림	· 험담 및 안좋은 소문을 퍼트림 · 사적인 자리에서 무시하는 태도 또는 냉담한 반응 · 기분 나쁘게 쳐다보거나 짜려봄
사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하 발언	· 사생활 비난 · 비하/조롱하는 말이나 농담 · 빈정거림 · 외모(옷차림 등) 지적 · 이유없이 언어적으로 비꼬
사생활 침해	· 사생활에 대한 반복적이고 집요한 질문 · 개인 사생활에 대한 지나친 간섭 · 개인 물건이나 영역 침범
차별적 표현	· 차별적 발언 (성별, 나이, 학벌, 종교, 지역 등) · 차별적이고 부적절한 호칭 (아가씨, 미쓰김 등)
인사권 남용	· 임금 관련 부당 행위 · 강제적인 전근 또는 부서 배치 · 사직 종용
성적인 괴롭힘 (성희롱)	· 원치 않는 성적 접근 · 성적 만남 강요 · 불편하고 반복적인 구애

제2절 국내 심층면접 및 초점그룹면접

1. 심층면접

가. 연구 설계 및 조사 방법

본 연구는 직장 괴롭힘의 경험과 이와 관련된 분쟁해결절차를 경험한 직장 공동체

구성원들의 생생한 이야기를 듣고, 그들의 경험과 욕구를 바탕으로 공동체 규범과 분쟁해결절차의 원리와 대안을 모색하는 것을 목적으로 삼고 있다. 따라서 심층면접은 직장 괴롭힘의 경험과 인식, 분쟁해결절차의 다층적 작동과 그로부터 구성된 당사자들의 경험을 이해하는 데에 가장 적절한 연구방법이다.

심층면접은 직장 괴롭힘 경험자와 직장 내에서 직장 괴롭힘 관련 사안을 담당하는 인사 담당자, 그리고 대안적 분쟁해결절차를 담당하는 분쟁해결담당 전문가를 대상으로 이루어졌다. 초기 직장 괴롭힘 경험자의 선정은 본 연구참여한 연구진들의 인맥을 통해 이루어졌으며, 그 후에는 연구참여자들을 대상으로 눈덩이 표집(snowballing sampling)을 활용하였다. 인사담당자의 경우에는 포커스 그룹 인터뷰를 진행한 조사 업체의 패널 중 인사담당자를 소개받아 진행하였다. 분쟁해결전문가는 회복적 사법 이념에 입각한 분쟁조정훈련을 받은 전문적인 조정자 또는 진행자와 인권침해사안처리 담당자들을 대상으로 직접 섭외하여 진행하였다.

심층면접 참여자들은 직장 괴롭힘 경험자 21명, 인사담당자 5명, 분쟁해결전문가 5명으로 총 30명이었고, 이들의 특성은 다음의 <표 3-6>과 같다.

면접시간은 대부분 2시간 정도였으나 4시간까지 이어진 경우도 있었으며, 괴롭힘 해결과정이 진행 중인 경우 2회 만난 경우도 있었다. 면접 장소는 면접참여자가 가능하거나 원하는 공간으로 선정하였다. 직장을 찾아가거나 본 연구원의 회의실을 활용하기도 하였고, 참여자의 주거지 근처 카페와 같은 장소에서 진행되는 경우도 있었다. 면접 참여자와의 심층면접은 주로 2명의 연구자가 만나 진행하였으며 한 명이 면접을 주도하고 다른 한 명은 현장노트를 작성하는 방식으로 역할을 배분하였다. 면접내용은 동의하에서 녹음하였으며 녹취록으로 작성하였다. 녹취록은 면접당시 작성한 메모와 함께 참여한 연구자가 작성한 기초조사항목 체크리스트, 면접 참여자가 제공한 자료 등과 함께 분석하였다.

직장 괴롭힘 경험과 관련 분쟁해결경험에 대한 연구자의 선행지식이 부족했기 때문에 면접은 거의 개방형 질문으로 이루어졌으며, 크게 직장 내 분쟁과 괴롭힘 경험과 인식, 괴롭힘 해결에 대한 당사자의 욕구와 필요, 괴롭힘을 해결하기 위한 개인의 노력 및 절차적 경험과 그에 대한 평가로 나누어 물어보았다.

〈표 3-6〉 심층면접 대상자의 분류와 특성

연번	분류	성별	연령	경력	직장분류	고용형태
1	괴롭힘 경험자	여	30대	9년	교육 서비스	정규직
2	괴롭힘 경험자	여	20대	2년	교육 서비스	정규직
3	괴롭힘 경험자	여	20대	1년	도매업	정규직
4	괴롭힘 경험자	여	20대	4년	전문, 과학 및 기술 서비스	정규직
5	괴롭힘 경험자	여	20대	2년	보건업	정규직
6	괴롭힘 경험자	여	30대	10년	보건업	정규직
7	괴롭힘 경험자	여	20대	6년	소매업	정규직
8	괴롭힘 경험자	여	30대	2년	교육 서비스	비정규직
9	괴롭힘 경험자	여	30대	10년	제조업	비정규직
10	괴롭힘 경험자	여	20대	1년	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스	비정규직
11	괴롭힘 경험자	여	20대	10년	공공행정	정규직
12	괴롭힘 경험자	여	30대	3년	제조업	정규직
13	괴롭힘 경험자	여	30대	3년	전문, 과학 및 기술 서비스	정규직
14	괴롭힘 경험자	여	30대	4년	전문, 과학 및 기술 서비스	정규직
15	괴롭힘 경험자	여	30대	4년	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스	비정규직
16	괴롭힘 경험자	여	30대	6년	교육 서비스	비정규직
17	괴롭힘 경험자	여	20대	5년	전문, 과학 및 기술 서비스	정규직
18	괴롭힘 경험자	남	40대	8년	교육 서비스	정규직
19	괴롭힘 경험자	남	40대	26년	숙박 및 음식점업	정규직
20	괴롭힘 경험자	여	50대	24년	사업지원 서비스업	정규직
21	괴롭힘 경험자/인사담당자	여	40대	25년	수리업	정규직
22	인사담당자	여	30대	15년	보건업	정규직
23	인사담당자	여	30대	9년	전문, 과학 및 기술 서비스	정규직
24	인사담당자	남	40대	18년	전문, 과학 및 기술 서비스	정규직
25	인사담당자	남	30대	13년	제조업	정규직
26	분쟁해결전문가	남	-	-	-	-
27	분쟁해결전문가	여	-	-	-	-
28	분쟁해결전문가	여	-	-	-	-
29	분쟁해결전문가	여	-	-	-	-
30	분쟁해결전문가	여	-	-	-	-

나. 분석 방법

심층면접 자료의 분석은 면접참여자들의 생생하고 상세한 경험과 이로부터 만들어지는 인식과 의미를 구성하기 위해, 의미단위로부터 개념을 추출하고 이를 범주화하여 주제로 발전시키는 현상학적인 접근방법을 취하였다.

본 연구에서 심층면접 자료의 분석은 다음과 같이 두 가지 방식으로 진행되었다. 면접 녹취록과 면접당시 작성한 메모, 함께 참여한 연구자가 작성한 기초조사항목 체크리스트, 연구 참여자가 제공한 자료를 반복하여 읽으며 의미단위로 코딩을 하였고, 의미단위 코딩들을 공통된 개념으로 범주화하고 범주화를 주제로 발전시켰다. 의미단위 코딩을 1차적으로 진행하고 다시 2차 코딩을 진행하면서 의미단위에 개념을 부여하는 과정을 거쳐 타당성을 확인하는 작업을 진행하였다. 그리고 유사한 개념을 범주화하여 이를 포괄하는 주제를 발전시켰다. 코딩과 추출과정에서 질적 자료 분석 프로그램인 Atlas.ti.8을 활용하였다.

심층면접 자료의 인용은 직접 인용 및 간접 인용 방식으로 모두 활용하였으며, 인용시 사례 번호는 앞선 <표 3-6>의 연번으로 표시하였다. 직접 인용시 언어적 습관에 따라 반복되는 표현은 삭제하였으며, 개인 신상이 드러날 수 있는 정보는 생략표시를 하였다. 직접 인용된 자료는 연구 참여자들을 통해 검토하도록 하여 개인 또는 직장이 드러날 수 있는 내용을 일부 변경하였다.

2. 포커스 그룹 인터뷰

가. 연구 설계

본 연구에서는 사례조사 및 설문조사 문항의 개발과 타당성을 제고하기 위해 7월 10일부터 13일까지 총 4일에 걸쳐 포커스 그룹 인터뷰를 실시하였다. 국내 전반에 걸친 직장 내 괴롭힘의 실태를 다양하게 포괄할 수 있도록 업종, 연령, 고용형태, 괴롭힘 유형 등으로 분류하여 조사 대상자를 선정하였다. 먼저 조사 모집단은 직장 내 괴롭힘을 경험한 적이 있는 10인 이상 사업체 종사자 및 인사업무 담당 관련자로 한정하였다. 응답자 선정기준은 크게 성적 괴롭힘 등의 피해 유형을 고려하여 성별로 구분하였고, 근속기간에 따른 직급 차이로 인한 피해 유형을 고려하여 연령별(청년층

vs 장년층)로 구분하였다¹²⁴⁾. 또한 각 그룹 내 고용형태(정규직 vs 계약직) 및 업종 등을 적절히 포함시켜 다양한 고용형태를 반영하였다. 최종 그룹은 4개 그룹으로 구성하였고, 그룹 당 6~7명으로 구성하여 총 27명의 포커스 그룹 인터뷰를 실시하였다.

〈표 3-7〉 포커스 그룹 인터뷰 그룹 구성

Group A(청년 남자)	Group B(장년 남자)
☐ 20-30대 남성 대상 ☐ 참석인원: 7명 ☐ 정규직, 계약직, 업종 등 골고루 반영	☐ 40-50대 남성 대상 ☐ 참석인원: 6명 ☐ 정규직, 계약직, 업종 등 골고루 반영
Group C(장년 여성)	Group D(인사팀 관련 업무 담당자)
☐ 40-50대 여성 대상 ☐ 참석인원: 7명 ☐ 정규직, 계약직, 업종 등 골고루 반영	☐ 조직 내 HR 담당 직원 ☐ 참석인원: 7명 ☐ 업종 등 골고루 반영

〈표 3-8〉 포커스 그룹 인터뷰 참여자의 특성

그룹	사례번호	업종	직위/직급	고용형태
A (20-30대 남성)	1	이벤트기획	사원	정규직
	2	여행사	사원	정규직
	3	서비스업	기관사	정규직
	4	항공사	사원	정규직
	5	제조업	대리	정규직
	6	서비스업	사원	계약직
	7	금융업	대리	정규직
B (40-50대 남성)	8	영어교육	사원	무기계약직
	9	제약회사	사원	정규직
	10	제조업	과장	정규직
	11	학원	강사	정규직
	12	서비스업	부장	정규직
	13	금융 서비스업	팀장	계약직

124) 20-30대 여성의 경우, 포커스 그룹이 실시되기 이전 단계에서 진행된 피해자 심층면접을 통해 충분한 사례를 수집하였다는 판단 하에 포커스 그룹 구성시 배제하였다.

그룹	사례번호	업종	직위/직급	고용형태
C (40~50대 여성)	14	운수업	부장	정규직
	15	서비스업	사원	무기계약직
	16	제조업	차장	정규직
	17	관광서비스업	부장	정규직
	18	반도체	상무	정규직
	19	서비스업	과장	정규직
	20	부동산	차장	무기계약직
D (인사업무 담당자)	21	서비스업	대리	정규직
	22	제조업	과장	정규직
	23	주류금융업	팀장	정규직
	24	제조업	차장	정규직
	25	기계장비임대업	차장	정규직
	26	제조업	주임	정규직
	27	건물관리	사원	정규직

나. 조사 내용

포커스 그룹 인터뷰를 통해 파악하고자 한 내용은 다음과 같다.

먼저 본격적인 인터뷰 시작에 앞서, 조사 참여 당사자의 연령, 괴롭힘이 발생했던 직장의 성격, 그 직장에 재직한 종사 기간 등 기본적인 정보를 공유하였다. 괴롭힘으로 인해 이직을 경험한 경우, 가장 심각한 괴롭힘이 발생한 직장을 기준으로 응답을 요구하여 응답자들의 혼란을 최소화하였다.

둘째, 경험한 괴롭힘의 특성을 살펴보았다. 괴롭힘의 종류와 유형 및 빈도에 대한 질문에 이어 가해자의 특성, 괴롭힘의 발생 방식, 조사 참여 당사자가 생각하는 괴롭힘의 발생원인, 괴롭힘으로 인한 피해 등을 질문하였다.

셋째, 괴롭힘이 발생한 조직의 전반적인 분위기를 파악하기 위해 근로자들의 계층적 구성, 조직 내 전반적인 업무 강도 및 내부 경쟁 분위기, 상명하복 분위기 등을 파악하여 조직 분위기와 괴롭힘 경험 간의 상관관계를 살펴보하고자 하였다.

넷째, 피해를 당한 후에 피해자들이 어떤 방식으로 대처하였는지를 살펴보았다. 먼저 개인적 차원으로의 해결 노력과 주변 사람들의 협조 여부 등을 조사하였고,

그러한 대응방법을 선택한 이유 및 이로 인한 피해회복 여부 등을 조사하였다. 또한 사내 규범에 대한 처리절차, 공식적으로 대응할 의도가 있는지 여부 등을 조사하였다.

다섯째, 피해 구제에 대한 해결방안을 살펴보기 위해 괴롭힘 대응방안에 대한 다양한 예시를 사전에 제시한 후 이들이 각 해결방안에 대해 얼마나 도움이 된다고 생각하는지를 살펴보았다. 또한 향후 괴롭힘 예방을 위해 개인적 차원에서 해야 할 일과 조직적 차원에서 필요한 대책 등을 질문하였다.

〈표 3-9〉 포커스 그룹 인터뷰 조사 항목 (피해자)

분류	세부 내용
본인 소개	· 연령, 직종, 종사 기간 등 기본적 정보 공유
괴롭힘 경험 (피해 유형)	· 괴롭힘 종류/유형 및 강도 · 가해자의 특성(성별, 연령, 직위 등) · 괴롭힘 발생장소 및 시간 · 괴롭힘 발생원인 · 괴롭힘으로 인한 정신적/신체적 피해
조직 분위기	· 조직 내 성비, 정규직/비정규직 비율 · 전반적인 조직의 업무량 및 내부 경쟁 강도
괴롭힘 대응	· 개인적 차원으로의 해결 노력(외부상담 등) 및 그러한 방식을 선택한 이유 · 대응방식에 대한 만족도 및 문제해결 여부 · 괴롭힘 대응 시 가해자 및 주변인의 반응 · 법적/사내 규범에 의한 처리절차 · 기타 괴롭힘 해결방식에 대한 욕구
피해예방대책	· 피해 구제를 위한 해결 방안 · 괴롭힘 예방 또는 적절한 대응을 위해 필요한 대책

피해자 조사와 더불어 실제 조직 내 괴롭힘 관련 업무를 처리하는 인사업무 담당자들을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰를 진행하였다. 괴롭힘 처리 및 목격경험, 조직 내 분위기, 괴롭힘 대응방식, 피해예방대책에 관한 질문은 대체적으로 피해자 포커스 그룹 인터뷰와 유사한 방식으로 진행되었다. 그 외에 인사업무 담당자들을 대상으로는 인사 및 고충처리 업무에 대한 질문을 통해 인사팀 업무의 내용 및 범위, 괴롭힘 사안을 처리하는데 있어서의 고충 등을 추가적으로 살펴보았다.

〈표 3-10〉 포커스 그룹 인터뷰 조사 항목 (인사업무 담당자)

분류	세부 내용
본인 소개	· 연령, 직종, 종사 기간 등 기본적 정보 공유
괴롭힘 처리/목격 경험 (피해 유형)	· 괴롭힘 종류/유형 및 강도 · 가해자의 특성(성별, 연령, 직위 등) · 괴롭힘 발생장소 및 시간 · 괴롭힘 발생원인 · 괴롭힘으로 인한 정신적/신체적 피해
조직 분위기	· 조직 내 성비, 정규직/비정규직 비율 · 전반적인 조직의 업무량 및 내부 경쟁 강도
인사 및 고충처리 업무	· 인사팀 업무의 내용 및 범위 · 인사팀 규모 및 배치 · 고충처리 관련 업무의 내용 및 범위 · 인사팀 업무 중 괴롭힘 사안처리 업무가 차지하는 비중
괴롭힘 대응	· 법적/사내 규범에 의한 처리절차 · 대응방식에 대한 만족도 및 문제해결 여부 · 괴롭힘 대응시 가해자 및 주변인의 반응
피해예방대책	· 피해 구제를 위한 해결 방안 · 괴롭힘 예방 또는 적절한 대응을 위해 필요한 대책

다. 질적 분석 방법

포커스 그룹 인터뷰는 역시 질적 분석의 자료로 심층면접과 함께 분석하였으며, 앞선 심층면접 분석방법과 마찬가지로 현상학적 분석방법을 취하였다. 녹취전문가가 녹취한 포커스 그룹 인터뷰 자료를 의미단위로 코딩하고 이를 개념화하였으며, 이 과정에서 질적 자료 분석 프로그램인 Atlas.ti.8을 활용하였다. 자료의 인용은 직접 인용 및 간접 인용 방식으로 모두 활용하였으며, 인용시 사례 번호는 앞선 〈표 3-8〉의 그룹 및 연번으로 표시하였다. 심층자료의 인용과 마찬가지로 개인 신상 정보는 생략 표시하였다.

제3절 영국 심층면접

1. 연구 설계

영국에서의 직장 내 갈등 및 분쟁 해결 방식을 연구한 광범위한 문헌을 검토한 후 정책, 법률, 기업에서 직장 내 개인 간 갈등을 관리해 온 방식을 살펴보는 데에는 질적 연구방법, 특히 심층면접이 가장 적절할 것으로 판단하였다. 질적 연구방법과 관련하여 본 연구는 사회 조사를 통해 체계적으로 도출한 데이터에서 여러 사회문제의 근간에 작동하는 과정들을 발견할 수 있게 해주는 근거 이론을 사용한다.

연구진은 연구진이 접촉한 참여자들을 통하여 다른 참여자들을 접촉하고 면접을 진행하는 눈덩이 표집(snowball sampling) 방법을 사용했다. 이 기법은 현행 대안적 분쟁해결절차 네트워크를 이해하는 데 도움이 되었다는 점에서 효과적이었다. 눈덩이 표집방법을 도입함으로써 대상 집단 및 방대한 분쟁해결절차 활용 경험을 갖춘 다양한 전문가들과 접촉할 수 있었다.

2. 연구 데이터의 수집과 분석

연구 대상자를 모집한 후 반구조화된 질문지를 이용한 1대1 심층면접을 실시했다. 2017년 8월 중순에서 10월 초까지 총 12회의 심층면접을 진행하였다. 표본 집단은 남성 5인 및 여성 7인으로 구성되었다(표 3-11 참조). 이들은 잉글랜드(5인) 및 스코틀랜드(7인)에서 활동 중인 백인 영국인 전문가들로서, 학력과 전문자격 수준이 비교적 높았다. 연령은 적게는 35세에서 많게는 70세까지 분포했다. 영국 연구진은 모든 참여자를 각자의 거주 지역에서 접촉하였다. PI는 잉글랜드, RA는 스코틀랜드를 담당했다. 피면접자들의 직업은 개인으로 활동하는 조정자, 갈등 관리 컨설팅 기관의 장, 인사관리자, 노동변호사, 노조 대표, 조정 네트워크 및 협회의 관리자 등이었다. 이 중 4회의 면접은 대면 면접으로 진행하였고, 나머지 8회는 시간 및 연구 범위의 제한으로 인해 전화 면접으로 실시했다.

〈표 3-11〉 영국심층면접대상자의 분류와 특성

이름	면접방식	직업	성별	연령	재직기간	고용구분	거주지
Stephen	대면	조정협회장	남	50대	5년	상근	스코틀랜드
Colin	대면	조정업체 대표	남	60대	13년	상근	스코틀랜드
Sarah	대면	개인자격 조정자	여	50대	3년	비상근	스코틀랜드
Joanna	전화	공공부문 인사담당 관리자	여	30대	1.5년	상근	스코틀랜드
Ruth	대면	전직 공공부문 조정 기관장/ 현 개인자격 조정자	여	50대	11년	비상근	스코틀랜드
Nicola	전화	노조 대표	여	40대	1.5년	비상근	잉글랜드
Margaret	전화	조정업체 대표	여	60대	14년	비상근	스코틀랜드
Robert	전화	조정업체 대표	남	50대	13.5년	상근	스코틀랜드
Andy	전화	노조 대표	남	50대	6년	상근	잉글랜드
Pat	전화	조정업체 대표	여	50대	11년	상근	잉글랜드
Dorothy	전화	조정업체 대표	여	60대	13년	상근	잉글랜드
Jack	전화	노동변호사	남	50대	23년	상근	잉글랜드

심층면접에서 사용한 질문은 직장에서의 개인 간 분쟁에 대한 인식, 그리고 직장 내 분쟁 해결에 대한 현재의 접근방식 및 실무에 대한 인식에 초점을 맞추었다. 또한 비공식 절차, 공식 절차, 법적 절차, 그리고 직장 내 분쟁 중 개인 간 분쟁(특히 심리적 괴롭힘과 괴롭힘)에 대한 조정의 사용 및 회복적 사법 접근방식을 연구 참여자들이 어떻게 이해하고 있는지 물어보았다.

면접 질문의 주된 주제는 직장 내 갈등과 그와 관련된 다양한 용어에 대한 참여자들의 인식, 그리고 그러한 인식이 직장 내 분쟁에 대한 대응방식을 어떻게 만들어내는가를 이해하는 것이었다. 또 다른 축은 대안적 분쟁해결절차를 활용한 참여자들, 특히 조정을 진행한 참여자들의 절차의 효과성에 대한 인식이었다. 직장 내 갈등과 해결에 대한 인식 차이를 이해하는 것은 한국 정책당국을 위한 기초자료를 제공하는 데 있어 중요한 의미를 지닌다. 이러한 인식은 대안적 분쟁해결절차의 시행 및 성공에 영향을 미치기 때문이다.

면접 내용은 참여자들의 동의를 받아 녹음하였으며, 녹취 전문가가 이에 대한 녹취록을 작성했다. 데이터 저장 및 활용 시 데이터 보호 법령 일체를 준수하였으며, 데이터 저장에는 오로지 PI 및 RA의 컴퓨터를 이용했다. 연구진은 귀납적 코딩(inductive coding) 기법을 이용해 각 데이터 묶음을 별도로 코딩하였다.¹²⁵⁾ 연구 윤리에 따라, 데이터에 대한 접근 권한은 오로지 영국 및 한국 연구진만 지니도록 했다. 식별 가능한 개인 정보를 제거하였고, 모든 참여자들에 대하여 가명을 부여하여 익명성과 기밀성을 보장했다.

분석방법으로는 서사 분석을 적용하였고, 수집한 데이터를 컴퓨터 기반 질적 데이터 분석 소프트웨어인 Dedoose를 사용해 가공했다.

125) Ryan, G. and Bernard, H.(2003), Techniques to Identify Themes, *Field Methods* 15(1), pp. 85-109

직장 괴롭힘 경험과 인식에 대한 조사

조성현·장다혜

직장 괴롭힘 경험과 인식에 대한 조사

여기에서는 설문조사와 국내 심층면접 및 포커스 그룹 인터뷰(이하 FGI)를 통해 수집된 자료들을 중심으로, 한국의 직장 괴롭힘의 경험과 인식을 분석한다. 특히 괴롭힘이라는 인식을 가지게 된 계기와 시점, 직장 괴롭힘의 양상과 피해의 내용, 피해자-가해자 관계, 직장 괴롭힘의 발생 조건과 조직의 특성 등 피해인식을 가중시키는 요소, 직장 괴롭힘의 영향, 피해경험과 가해경험의 인식 차이, 직장 괴롭힘 해결의 욕구 등을 살펴보고, 행위자와 피해자의 특성과 직장의 특성에 따른 한국 직장 괴롭힘의 경험과 실태, 인식에 대해 살펴본다.

제1절 직장 괴롭힘의 내용과 양상

1. 직장 괴롭힘 유형 및 발생 현황

가. 직장 괴롭힘 유형

설문조사에서 활용된 직장 괴롭힘 유형은 선행연구들에서 활용된 괴롭힘 피해 측정 척도와 직장 괴롭힘 규정을 가지고 있는 해외 사례 유형뿐 아니라 본 연구에서 수행한 사전 심층면접과 관계자 FGI 등을 통한 사례분석에서 도출한 각 행위유형들을 11가지 행위 속성과 방식별로 임시 분류한 것이다.

분류 기준은 다음과 같다. 크게 업무수행 관련성 또는 업무 이용 여부에 따라 괴롭힘 행위를 분류하고, 관련성이 있는 행위는 업무 관련 내지 업무이용행위 및

권한 남용으로 그리고 관련성이 없는 행위는 물리적 폭력 내지 폭력위협행위, 따돌림, 사생활 침해 내지 모욕/비하, 차별적 행위, 성적 괴롭힘 행위로 분류하였다. 그러나 포괄적인 분류를 일반인에게 제시하기에 적절하지 않아 업무수행 관련 내지 업무이용행위의 분류 내에서 행위방식과 형태를 고려하여, 업무수행 과정에서 따돌림, 업무 관련 모욕/비하, 직무 외 업무지시/업무관련 없는 부당대우, 부당한 업무지시로 제시하였다.

설문조사와 별도로 진행된 심층면접을 통해 수집된 직장 괴롭힘 행위의 구체적인 사례들을 위의 괴롭힘 유형 분류에 따라 제시하면 다음과 같다. 여기서 분석된 사례들은 참여자 본인이 스스로 직장 괴롭힘으로 인식한 것에 한한다.

〈표 4-1〉 사례분석에 따른 괴롭힘 유형과 내용

속성	괴롭힘 유형(설문)	내용
물리적 폭력 내지 폭력위협 행위	물리적 폭력행위	· 신체적 폭행(8) · 얼굴 앞에서 주먹을 흔드는 등 위협적 행동(2) · 사람 앞에서 물건을 던지거나 차는 행동(5)
업무수행 관련 내지 업무 이용 행위	업무수행 과정에서 따돌림	· 업무상 무시 또는 소외(7) · 업무지원 지연 및 방해(5) · 업무 관련 접근 시 무시(3) · 업무 정보 배제/거짓 정보(8) · 회식, 동호회 활동 배제(5) · 업무상 타인과 달리 대하기(4)
	업무 관련 모욕 또는 비하 발언	· 업무 관련 공개적으로 고함 및 욕설(24) · 업무 관련 굴욕감 형성(비웃음 등) (10) · 업무능력에 관한 지속적인 비난(4) · 업무에 대한 과도한 비난(12) · 업무 관련 욕설(일대일) (6) · 사소한 실수에 대한 반복 지적(5) · 모든 사람 참조 부정적 이메일 보내기(2)
	직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우	· 심부름 등 상사의 개인 용무 지시(9) · 복지혜택 (휴가, 교육 등)을 못쓰도록 막음 (6)
	부당한 업무 지시 및 관리	· 책임전가 및 업무 떠넘기기(23) · 기피하는 업무를 배당(11) · 과도한 업무 감시(10) · 조직 내 평균 대비 과도한 업무량/목표 부과(15) · 고의적으로 업무를 주지 않음(3) · 본래업무 이외 잡무 부과(5)

속성	괴롭힘 유형(설문)	내용
업무 관련 없는 따돌림	일상생활에서 따돌림	· 험담 및 안 좋은 소문을 퍼트림(30) · 사적인 자리에서 무시하는 태도 또는 냉담한 반응(12) · 투명인간 취급하며 대놓고 흉보기(3) · 모멸감을 주기 위한 의도적 약 올리기(3) · 공개적인 거짓 음해 (5)
사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하 발언	사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하 발언	· 사생활 비난/비하/조롱(1) · 인격 모욕/비하/조롱(10) · 외모(웃차림, 표정, 몸매 등) 지적/비하(15)
사생활 침해	사생활 침해	· 사생활에 대한 반복적이고 집요한 질문(7) · 개인 사생활에 대한 지나친 간섭(4)
차별적 행위	차별적 표현	· 차별적 발언 (성별, 나이, 학벌, 장애 등) (17) · 차별적이고 부적절한 호칭 (아가씨, 미쓰김 등) (2)
권한 남용	인사권 남용	· 임금 관련 부당 행위 (2) · 강제적인 전근 또는 부서 배치(10) · 강제적인 야근 또는 주말근무(11) · 반복적 인사 누락(2) · 임용, 승진 노동법 위반 행위(차별, 배제) (4)
성적 속성	성적 괴롭힘	· 불편하고 반복적인 구애(17) · 업무 외 시간 함께 보내기 집요하게 요구(7) · 술시중 강요(3) · 신체적 접촉(시도) (18) · 성적인 시선 (4) · 음담패설(10)

※ 괄호 안 숫자는 코딩수

심층면접과 FGI를 통해 직접 경험했거나 목격한 직장 괴롭힘의 사례를 수집하였고, 각 유형별로 구체적인 내용은 다음과 같다.

1) 물리적 폭력행위

괴롭힘 행위가 물리적인 폭력이거나 이에 대한 위협인 경우가 여기에 해당한다. 신체에 직접 피해를 가하거나 위협하는 것뿐만 아니라 물건을 던지거나 차는 행동도 해당한다. 여기에 해당하는 괴롭힘 사례들은 다음과 같다. 머리를 쥐어박거나 엉덩이를 가볍게 때리기, 꼬집기 등 일종의 훈육 목적으로 이루어지는 선임에 의한 물리적 폭력행위, 상사가 화가 나거나 음주 상태에서 하는 먹살 잡기, 뺨 때리기, 발로 차기, 뒷덜미 잡고 끌고 가기, 물건으로 머리 때리기, 얼굴 앞에서 주먹을 흔들며 위협하기

등이 있다. 물리적 행위 중 신체적 유형력 행사에 대해서는 “예전에는 공개적으로 빈번하였으나 요즘엔 많이 줄었다(A_4, D_23)”고 이야기를 하나, 심층면접을 통해 최근에도 발생하는 경우가 있음을 확인할 수 있다.

2) 업무수행 과정에서 따돌림

업무수행 과정에서 발생하는 따돌림으로는 업무상 소외 또는 무시, 업무지원 지연 및 방해, 업무 관련 접근 시 무시하는 태도, 업무 정보를 전달하지 않고 배제하거나 고의적으로 잘못된 정보를 알려주는 행위, 회식이나 동호회 활동에서 배제하는 행위, 업무상 다른 직원들이 받는 대우를 받지 못하는 것이 해당한다. 이 분류에 해당하는 각 행위는 별개로 이루어지기 보다는 한 사례에서 여러 유형의 괴롭힘이 반복되는 방식으로 이루어진다.

업무상 소외나 무시 사례는 신규채용된 이후 업무 관련 자료를 제공하지 않아서 업무처리를 하지 못하게 하고 업무에서 배제시키는 결과를 가져옴(사례21), 의도적으로 업무 사항을 직접 전달하지 않고 옆에 있는 직원에게 대신 전달하게 함(A_4, 사례 24), 업무지시를 듣지 않고 못 본 채 함(사례25) 등이 있다. 피해자는 주로 신규채용된 중간직급 내지 간부이고 가해자는 기존 구성원들로, 대부분의 괴롭힘 사례와 달리 하급자가 상급자에게 괴롭힘 행위를 하는 경우이다. 이 때 하급자는 다른 상사의 지시(지원) 내지 업무경력 등 다른 권력적 자원을 가지고 있다.

업무지원 지연 및 방해 사례는 통상 협업하는 업무에 대해 지원을 하려는 동료들을 차단하는 경우(사례5), 팀장이 기분에 따라 결재를 거부하는 경우(사례12), 실무수습의 인증을 지연하여 업무 진행을 방해하는 경우(A_3), 업무 인수인계를 하지 않고 지연시켜 골탕 먹이는 경우(A_3, C_15), 평소 지원하던 업무처리비 수리를 거부하는 경우(사례20)가 있다. 이러한 유형의 괴롭힘은 주로 상사 내지 선임자의 권한으로 이루어지기도 하지만, 조직적으로 이루어지는 경우도 있다.

업무 관련 접근 시 무시 사례는 주로 새로 들어오거나 휴직에서 복귀한 직원을 대상으로 이루어지는데, 업무에 대해 물어보면 “물어보지 마라, 그걸 아직도 몰라?”(사례11)라는 식으로 반응하거나 업무상 대화를 하지 않고 무시하는 경우들이다.

업무 정보를 배제하거나 고의로 거짓 정보를 알려주는 사례는 업무상 전달해야

하는 공지사항이나 정보를 일부러 누락시킨다거나(A_3, C_15, 사례18, 사례23) 업무상 미팅, 회의에 대한 정보를 알려주지 않아 참여하지 못하도록 하거나(사례21) 출퇴근 시간의 변경을 알려주지 않는 등(사례18)이 있다. 새로 채용된 직원을 대상으로 일종의 길들이기 방식으로 이용하는 경우도 있고, 공식적인 문제제기 이후 시작된 따돌림의 결과로 발생하기도 한다.

전체 회식, 동호회 활동 등 직원들이 같이 하는 활동에서 배제하는 사례는 고의적으로 전체 회식을 피해자 소속 부서가 참여할 수 없는 날짜로 잡거나 전체 회식에 고의적으로 부르지 않는 경우(A_3, C_14, 사례21), 신체장애가 있는 부서원을 고려하지 않고 회식 장소를 접근할 수 없는 장소로 반복적으로 예약하는 경우(사례20), 조직 내 피해자 참여 동호회를 해체시키는 경우(A_3) 등이 있다. 주로 상사에 의해 발생하나, 조직적, 체계적으로 이루어지기도 한다. 이러한 경우 신입인 피해자보다는 상사나 조직에서 의도적으로 배제하려는 직원이 대상이 되며, 그 직원이 부서장인 경우에는 부서 전체가 피해를 경험하기도 한다.

업무상 타인과 다른 대우 사례는 일반적으로 제공되는 혜택이나 비공식적인 관용의 영역에서 피해자를 타 직원과 달리 대우하는 경우이다. 직원 개인에게 제공되는 비품이나 간식, 식대 등을 피해자에게 제공하지 않는 경우(D_26, 사례18), 다른 직원에게는 허용되는 시간적 관용(초과근무 인정, 근태 등)을 피해자에게 제공하지 하지 않는 경우(사례11, 사례16) 등이 여기에 해당한다. 행위자와 목격자들은 이러한 유형의 괴롭힘 행위가 피해자의 사직을 유도하려는 의도로 이루어졌다고 보고한다.

3) 업무 관련 모욕 또는 비하 발언

업무 관련 모욕 또는 비하 발언 유형에는 업무 관련 공개적인 고함 및 욕설, 업무 관련 굴욕감 형성(비웃음 등), 업무능력에 관한 지속적인 비난, 업무에 대한 과도한 비난, 일대일 상황에서 업무 관련 욕설, 사소한 실수에 대한 반복 지적, 모든 사람을 참조해 부정적 이메일 보내기가 해당한다. 이 분류에 해당하는 각 행위는 별개로 이루어지기 보다는 한 사례에서 여러 유형의 괴롭힘이 반복되는 방식으로 이루어진다.

업무 관련 공개적으로 고함 및 욕설 사례에 대한 보고가 가장 많은데, 여기서는 괴롭힘 행위가 공개적으로 이뤄진다는 점에서 피해자들이 피해감정을 더욱 강하게

느끼는 것으로 나타났다. 다른 직원들이나 고객 앞에서 “너 이것밖에 못해!”, “애 왜 이렇게 일을 하나” 등 고함을 치며 화를 내거나(A_2, A_4, B_13, D_21, 사례5, 사례10, 사례17, 사례21), “돌대加里”, “머리 나쁜 년”, “멍청한 년”, “개 씨발 새끼야” 등 욕설을 퍼부어대는 경우(사례6, 사례7, 사례21, 사례22, A_2, A_4, D_21, D_25, D_27)가 여기에 해당하는데, 이러한 경우 행위자의 성향상 가해행위가 지속적이고 반복적으로 나타난다. 성과압박이 심한 회사조직이나 부서의 경우 전체회의에서 매출을 올리기 위한 압박용으로 활용되기도 한다.

업무 관련 굴욕감 형성(비웃음 등) 사례는 주로 신입이나 경력이 짧은 직원들을 대상으로 이루어지는데, 구체적인 사례는 다음과 같다. 일부러 어려운 과제를 제시한 후 해결하지 못하는 피해자를 비웃는 경우(사례18), 일을 제대로 처리하지 못하고 실수하는 행동에 대해 혀를 차며 비웃거나 “그것도 못 하나”, “연로해서 말귀를 못 알아 듣냐”며 비꼬는 행동(사례5, 사례6, 사례21, D_27), 업무를 미숙하게 처리한 결과를 큰 소리로 읽게 하는 경우(사례8), 원칙에 어긋나는 일이라는 이유로 지시를 거부하자 “남자친구도 많았던 애가 일이 어떻게 처리되는지 모르냐”며 굴욕감을 주는 경우(사례8), 일처리를 못한다는 이유로 한 시간 동안 벽을 보고 서있도록 벌을 주는 경우(A_5), “회사에 손해를 입히면 장기라도 팔라”며 굴욕감을 주는 경우(사례29)가 여기에 해당한다. 외국의 직장 괴롭힘 행위로 제시되지 않는 유형으로, 피해자의 업무 성격을 폄하(“너네는 없어도 돼”, “네 자리 따위는 없어질 거야” 등)하거나 피해자의 경력이나 나이에 관계없이 조직의 위계서열에 따르게 하여 이른바 ‘체면’을 손상시키는 경우(사례8, 사례24)에 대한 보고도 있다.

업무능력에 관한 지속적인 비난 사례는 주로 신입들을 대상으로 이루어지는데, 일에 미숙한 직원을 대상으로 특별한 일이 없는 데도 하나하나 체크하며 트집을 잡거나 업무 성격상 어려운 일임에도 불구하고 피해자 능력을 탓하며 비난하는 경우 등(사례5, 사례10, 사례11)이 여기에 해당한다.

업무에 대한 과도한 비난 사례에는 피해자가 부당하다고 인식한 업무상 지적사항으로 피해자의 행위에 비해 장시간 공격적으로 이루어지는 지적이나 피해자 책임이 아님에도 불구하고 피해자에게 공격이 집중되는 상황이 해당된다. 구체적으로는, 피해자의 행위와 관련 없는 업무 결과로 피해자 탓을 하는 경우(사례5, 사례12), 당장

급하지 않은 일 내지 큰 잘못이 아닌 일을 꼬투리 잡아 심하게 장시간 꾸짖는 경우(사례21, 사례23), 확인되지 않은 사실을 이유로 혼내는 경우(사례21), 질문에 대해 공격적으로 대하는 경우(사례21), 업무에 대해 제대로 설명하지 않고 못 알아듣는다며 과도하게 비난하는 경우(C_17, 사례7)가 있다. 주로 어리거나 신규로 들어온 직원들이 피해자가 되며, 행위자는 직속 상사나 선임급이다.

일대일 대면 상황에서 이루어지는 업무 관련 욕설 사례도 이 유형에 해당된다. 비공개적인 장소에서 이루어지는 욕설은 주로 자기 사무실이 있는 경영진이나 지점장에 의한 사례가 대부분이며 행위자가 화가 나는 등 흥분한 상황에서 이루어진다(A_4, B_8, B_10, B_13, 사례6, 사례18).

사소한 실수에 대한 반복 지적 사례는 사소한 실수를 빌미로 반복적으로 업무 수정을 요구하는 행위로, 통상적인 이메일 문구, 이메일 주소 순서, 문서상 번호, 오타나 스테이플러 자국 등을 빌미로 반복적인 수정을 요구하는 경우(B_10, 사례8), 분단위로 지각을 체크하며 반복적으로 지적하는 경우(사례16) 등이 여기에 해당된다.

모든 사람을 참조하여 부정적 이메일을 보내는 사례로는 피해자의 업무능력에 대한 부정적인 평가를 피해자와 상사를 포함한 다른 사람들(참조)에게 보내는 경우(사례17), 피해자 개인에 대한 부정적인 평가를 상사를 포함한 다른 사람들에게 보내는 경우(사례21) 등이 있다. 특히 피해자의 상급자가 이런 이메일을 보내는 경우 피해자는 항변하기 어려운 상황에 처한다.

4) 직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우

직무 외 업무를 지시하거나 업무와 관련되지 않은 직장에서의 부당대우로는 심부름 등 상사의 개인 용무 지시와 휴가, 교육 등 복지혜택을 못 쓰도록 막는 행위가 해당된다.

심부름 등 상사의 개인 용무를 지시하는 사례로는 사내 식당에서 특정 상급자의 식판을 매일 타게 하는 행위(사례25), 구강청결제를 뱉을 종이컵을 들고 올라거나 로또나 개인 약을 사오라거나 장바구니, 반찬, 옷을 배달시키는 등 심부름을 시키는 경우(D_27, 사례16, 사례22), 사무실에 있는 개인의 비품 관리를 맡기는 경우(사례2, 사례22), 업무상 출장을 빌미로 가족 여행을 준비시키는 경우(사례3) 등이 있다. 대기업 등 체계를 갖추고 있는 회사조직에서는 과거와 달리 상사의 개인용무를 지시하는

사례는 최근에는 사라졌다고 평가하나 중소기업 내지 30인 이하 소규모 회사에서는 이런 사례들이 여전히 보고된다.

휴가, 교육 등 복지혜택을 못 쓰도록 막는 행위는 상사가 명시적 또는 묵시적 압력을 행사하거나 권한을 남용하는 방식으로 이루어진다. 구체적으로, “휴가 가. [그런데] 휴가 쓰면 너 영원히 집에 갈 수 있어”라며 압력을 행사하거나(사례4), 교육이나 휴가 선택 시 피해자에게 업무가 바쁘니 미루라고 강요하는 경우(사례7, 사례12), 소규모 회사에서 피해자 소속 부서에 휴가비를 적게 지급하거나 휴가 일정을 차후에 선택하게 조정함으로써 복지혜택에서 제한을 주는 경우(C_14) 등이 있다.

5) 부당한 업무 지시 및 관리

부당한 업무 지시 및 관리 유형에는 책임전가 및 업무 떠넘기기, 기피하는 업무를 배당하기, 과도한 업무 감시, 조직 내 평균 대비 과도한 업무량/목표 부과, 고의적으로 업무를 주지 않음, 본래 업무 이외 잡무 부과가 해당한다. 업무수행과 관련된 괴롭힘으로 가장 많이 보고된 유형이다.

책임 전가 및 업무 떠넘기기 유형에 해당하는 사례로는 권한이 없는 비정규직에게 정규직 담당 업무를 전가하는 경우(사례15, 사례16), 직원에게 상사 책임인 업무 내지 공동업무를 전가하는 경우(C_17, 사례2, 사례4, 사례5, 사례17, 사례20, 사례21) 등이 있다. 또한 상사의 실수나 업무상 하자에 대해 직원 내지 비정규직 책임을 묻는 경우(A_3, C_16, 사례2, 사례11, 사례13, 사례15, 사례17) 등 책임을 전가하는 사례들도 있다. 이렇게 상사의 책임이나 업무를 권한이나 능력이 없는 직원에게 전가하는 경우는 주로 새로 들어 온 직원이나 비정규직을 대상으로 이루어지며, 피해자는 업무과중을 경험한다. 그러나 부서 내 동료인 다른 직원들이 집단적으로 한 명의 직원에게 업무 및 책임을 전가하는 사례(D_23, 사례20)도 있다.

기피하는 업무를 배당하는 사례로는 일명 ‘리스크의 외주화’라고 불리는 행위로 힘들거나 위험한 업무를 신입 내지 비정규직에게 몰아주는 경우(A_6, B_9, C_15, D_23, 사례5, 사례15, 사례16)가 있다.

과도한 업무 감시 사례는 하루 종일 반복적으로 문자와 전화를 하거나 대면하여 업무 진행사항을 감시하는 경우(A_5, B_8, 사례17), 매주 업무 진행상황과 계획에 대한

리포트를 작성하도록 하고 반복적인 재작성을 요구하는 경우(사례17), 교감이 교사의 수업시간을 감시하는 경우(사례16), 신입인 직원의 업무태도를 감시하며 뛰면서 일하라고 요구하는 경우(사례7), 상사가 직장 동료들을 이용하여 피해자의 행동을 감시하고 보고하도록 하는 경우(C_15) 등이 있다.

조직 내 평균 대비 과도한 업무량/목표 부과 사례는 신입에게 직원 한 명이 감당하기 벅찬 업무량을 요구하는 경우(A_4, 사례11, 사례16, 사례25), 사직을 유도하기 위해 업무를 과중하게 부과하는 경우(C_14, 사례20) 등이 있다. 그러나 행위자들은 이런 과도한 업무 부과를 일을 가르치는 방식이라고 생각하거나 “나도 그렇게 일을 했다”라고 합리화한다. 한편 조직 내 평균 대비 업무량이나 목표에 대한 인식 차이로 인해 직장 괴롭힘 피해 인식에도 차이가 나타나기도 한다.

고의적으로 업무를 주지 않는 사례는 사직을 유도하기 위한 괴롭힘의 유형으로, 행위자나 목격자들은 이러한 방식이 신규 채용된 직원이 스스로 나가게 만드는 전략이라고 이야기를 한다.

본래 업무 이외 잡무 부과 사례는 나이가 어린 신입 직원에게 사무실 청소나 쓰레기통 비우는 일, 걸레질, 과일이나 음식 준비, 컴퓨터 수리 등 허드렛일을 부과하는 경우(사례12, 사례16, 사례22, 사례25)가 대표적이다. 그러나 사직을 유도하기 위해 중간직급인 직원에게 모욕감을 줄 목적으로 일부러 불편을 가져오라는 등의 잔심부름을 시켜 괴롭히는 사례도 있다(C_14).

6) 일상생활에서 따돌림

일상생활에서 따돌림 유형은 업무와 관련 없이 인간관계를 이용하여 개인의 명예 및 인격을 손상시키는 괴롭힘이다. 여기에는 험담 및 안 좋은 소문을 퍼트림, 사적인 자리에서 무시하는 태도 또는 냉담한 반응, 투명인간 취급하며 대놓고 홍보기, 모멸감을 주려고 의도적으로 약 올리기, 공개적인 거짓 음해가 해당된다.

험담 및 안 좋은 소문을 퍼트림 유형은 상사가 “낙태” 등 사생활과 관련된 소문을 내는 경우(사례1), 상사가 다른 직원들에게 피해자의 업무능력이나 태도에 대해 험담하는 경우(A_3, A_5, C_14, C_16, 사례6, 사례7, 사례8, 사례17, 사례21), 상사가 다른 직원들에게 피해자의 옷차림이나 사생활에 대해 험담하는 경우(사례2, 사례8) 등이

있다. 상사의 험담은 피해자에 대한 부정적인 이미지를 형성하여 다른 직장 동료들의 험담으로 확대되기도 한다. 상사가 아닌 직장 동료의 험담을 직장 괴롭힘으로 인식하는 경우는 사실이 아닌 거짓 소문을 내는 사례이다. 피해자가 여성인 경우 “술집에 나가는 것 같다”(C_15), “직장 상사랑 성적 관계가 있다”(C_16) 등 성과 관련된 소문을 내기도 하며, 인간관계나 태도에 대한 거짓 소문으로 피해자의 평판을 떨어뜨리는 경우(A_7, 사례2, 사례5)도 있다.

사적인 자리에서 무시하는 태도 또는 냉담한 반응 사례는 따돌림 유형에서 빈번하게 나타나는 사례로, 점심식사나 생일파티, 직장 동료들이 함께 하는 일상적인 활동에서 배제하거나(D_26, 사례23, 사례28), 사무실 내에서 말을 걸지 않거나 인사를 받지 않는 등 투명인간 취급하며 무시하는 태도(A_3, C_17, D_24, 사례4, 사례20, 사례21, 사례23)가 여기에 해당한다.

투명인간 취급하며 대놓고 흉보기 사례는 주로 직장 동료에 의한 괴롭힘 사례로, 피해자가 옆에 있을 때 주위 동료와 함께 피해자의 업무 능력에 대해 “재는 일을 진짜 저렇게 밖에 못하냐”, “저러니 이렇게 능력 없다는 소리를 듣는 거다” 등 험담하는 경우(사례5, 사례23)와 “싸구려 향수 냄새 난다”는 식으로 인신공격성 험담을 하는 경우(사례7)가 있다.

모멸감을 주기 위한 의도적 약 올리기 사례 역시 주로 직장 동료들에 의해 발생하는 괴롭힘 유형으로 신규 직원을 악의적으로 놀리는 행위들이 여기에 해당한다. 구체적으로, 피해자가 쓰고 있는 안경이나 모자 등을 갑자기 벗기는 경우(사례10)나 전 직원들 앞에서 당황스럽게 만드는 경우(B_9)가 있다.

공개적인 거짓 음해 사례는 선임에 의한 일종의 ‘신규 직원 길들이기’로 업무와 관련된 물건 내지 개인 물건이 없어진 것을 피해자 탓으로 공개적으로 음해하는 경우(사례7, 사례10)와 잘못된 업무를 지시하여 상사에게 혼나도록 조장하는 경우(C_17)가 있다. 그 외에 사직 유도를 목적으로 피해자에게 회사 비품을 훔쳤다는 누명을 씌워 형사 고소를 하는 경우도 보고된다(사례28).

7) 사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하 발언

사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하 발언 유형에 해당하는 행위는 사생활을 비난/

비하/조롱하는 사례, 개인의 인격을 모욕/비하/조롱하는 사례, 옷차림, 표정, 몸매 등 외모를 지적하거나 비하하는 사례 등이 해당된다. 이러한 모욕과 비하 발언은 일대일 대면상황에서 발생하기도 하지만 다른 직원들이나 고객이 있는 공개적인 상황에서도 일어나는데, 공개적으로 발생하는 경우에는 “야”라고 부르며 반말하는 경우에도 피해자들은 모욕적이라고 인식하였다.

개인의 사생활을 비난/비하/조롱하는 사례로는 상사가 직원에게 “남자 없이 못사는 애가 있다더니 니가 딱 그런 케이스인가보다” 등 개인의 사생활에 대해 비난조로 이야기하는 경우(사례8)가 있다. 개인의 인격을 모욕/비하/조롱하는 행위는 상사나 선임이 타인이 있는 공개된 장소에서 “돼지”, “정신이상자” 등으로 부르는 경우(C_15, 사례10), 상사가 적절한 호칭 없이 이름이나 “야”, “어이”라고 부르며 반말하는 하는 경우(A_7, B_9, C_15, C_16, D_25, D_26, 사례22, 사례23, 사례5, 사례12, 사례15, 사례21), 상사가 피해자가 말하지 못하게 하며 기죽이는(사례4, 사례21, 사례25, 사례28)경우가 해당된다.

인격에 대한 모욕/비하 사례들은 주로 피해자의 인격을 낮춤으로써 상하 권력관계를 확고히 하고자 하는 방식으로 이용된다. 그 외에 상사가 회식 등의 자리에서 이유 없는 욕설을 하는 경우(A_1, 사례4) 역시 인격에 대한 모욕 사례에 해당된다.

옷차림이나 외모에 대한 지적/비하 사례로는 “이게 옷이냐”, “화장을 글로 배웠냐”, “신입사원 티 내냐” 등 옷차림이나 외양에 대한 비하 발언(사례10, 사례12), “표정이 안 좋다”, “왜 말투를 그런 식으로 쓰냐” 등 표정이나 말투에 대한 비난(사례7, 사례21), “살 안 빠지는 거 보니 일이 아직 덜 힘든가보다”, 등을 꼬집으며 “살 좀 빼라” 등 몸매에 대한 비난(사례11, 사례12), “어디 가서 너 마담하면 잘 하겠다”, “이 새끼 뺨질하게 생겼나, 일 잘하겠냐?” 등 얼굴 생김새에 대한 비하발언(A_1, 사례29) 등이 있다.

8) 사생활 침해

사생활 침해 유형에는 사생활에 대한 반복적이고 집요한 질문과 지나친 간섭이 있다. 사생활에 대한 반복적이고 집요한 질문 사례로는 상사가 업무 상황에서 배우자나 애인에 대해 상세하고 집요한 질문(사례3, 사례8)을 하거나, “밤에 뭐했냐”, “애인과 뭐했냐?”며 사생활에 대해 반복적인 질문(A_2, 사례10)을 하는 경우가 있으며, 개인

사생활에 대한 지나친 간섭 사례로는 모바일 게임 점수가 높다는 것을 빌미로 게임을 하지 못하게 하거나(A_1) 식사시간이나 저녁 시간에 개인의 활동에 대해 질문하고 간섭, 방해하는 사례(사례3, 사례10)가 있다. 해외의 직장 괴롭힘 유형 중에는 사생활 침해 사례로 개인 물건이나 영역 침범이 제시되고 있으나, 심층면접과 FGI의 사례조사 과정에서 이러한 사례들은 보고되지 않았다.

9) 차별적 표현

차별적 표현 유형에는 법률상 차별로 인정되는 속성과 관련한 비하 내지 배제 등을 표현한 것으로 크게 성별, 나이, 학벌, 장애 등에 대한 차별적 발언과 차별적이고 부적절한 호칭으로 나눌 수 있다.

차별적 발언 사례로는 “여자라서 이것밖에 못해”, “여자는 기가 세면 안 돼”, “여자라서 막나간다”, “넌 생리할 때 너무 예민해져” 등 여성비하 발언(사례13, 사례14, 사례19, 사례21, 사례25), “전문대 나와서 못 배워서 실수하는 거다” 등 학벌 차별 발언(A_1), “남자인데 여기서 뭐하냐.” 식의 차별적 성역할 표현(B_8, 사례18), “장애인인 주제에 진급 생각하냐”, “너 장애가 제일 심해. 먼저 그만 둘 거야” 등 장애인비하 발언(사례20), 임신한 여성에게 “이래서 아줌마는 안 돼” 등 임신 차별 발언(C_14, 사례28), “늙수구레한 게” 등 연령차별 발언(사례29) 등이 있다. 차별적이고 부적절한 호칭 사례는 주로 여성들을 대상으로 이루어지는데, 직장 상사나 동료들이 적절한 호칭이 아닌 “아가씨”, “미쓰김”, “언니”라고 부르는 경우(D_27, 사례21)가 있다.

10) 인사권 남용

인사권 남용 유형은 주로 노동법 위반에 해당하는 행위로, 임금 관련 부당 행위, 강제적인 전근 또는 부서 배치, 강제적인 야근 또는 주말근무, 반복적 인사 누락, 임용, 승진 노동법 위반 행위(차별, 배제), 임금 관련 부당 행위가 있다. 주로 비정규직이나 차별적 속성을 가진 집단 중 장애인, 임신한 여성 등 사회적 약자에게 발생하나, 강제적 전근이나 부서 배치, 반복적 인사누락, 강제적인 야근 또는 주말근무는 피해자의 지위나 특성과 관련 없이 이루어진다. 이 중 강제적 전근 또는 부서 배치, 반복적

인사누락은 주로 사직 유도의 목적을 가지고 특정 직원을 대상으로 발생하지만, 강제적 야근 또는 주말근무는 경영진이나 상사의 업무 태도에 의해 이루어진다.

11) 성적 괴롭힘

본 연구에서 다루는 성적 괴롭힘은 현재 성희롱 관련법에 따라 성희롱의 법적 구성 요건에 해당하는지 여부에 대해서는 법적 해석의 여지가 있는 사례들일 수 있으나 일선 회사 조직 내에서도 당사자들이 괴롭힘 또는 성희롱으로 인식하고 있는 행위에 한정하였다. 여기에는 불편하고 반복적인 구애, 업무 외 시간을 함께 보내자고 집요하게 요구, 술시중 강요, 신체적 접촉(시도), 성적인 시선, 음담패설 등이 해당된다. 특히 가장 많이 수집된 사례는 상사 또는 선임에 의한 불편하고 반복적인 구애와 친밀함을 강요하는 행위인데, 여기에는 업무 이외 늦은 시간에 전화 또는 문자 등으로 반복하여 연락하거나 일방적으로 감정을 표현하는 행위(D_23, 사례3, 사례4, 사례6, 사례15, 사례16, 사례22, 사례29), 업무 시간에 불러서 업무에 방해될 정도로 둘만의 대화 시간을 갖는다거나 둘만의 만남을 반복적으로 요청하는 등 친밀감을 강요하는 행위(사례3, 사례22)가 해당된다. 또한 여성인 직원들에게 술을 따르거나 탬버린을 치게 하는 행위(C_16, D_26, 사례29), 가슴이나 다리, 얼굴 등을 힐끔거리거나 집요하게 쳐다보는 행위(사례3, 사례14), 귀나 어깨, 목, 얼굴, 다리, 손 등 신체를 접촉하거나 몸을 밀치고 머리를 쓰다듬거나 옆자리 앉기를 집요하게 요청하여 신체 접촉을 시도하는 행위(사례8, 사례13, 사례22), 상사가 업무 중 “돈 줄 테니까 귀 청소 해줄래?”, “폰팅 하실래요?”, “00씨는 내가 데리고 갈게” 내지 회식자리에서 앞에 있는 여직원 외모 순위 매기기 등 성적 대상화 표현을 한 경우(사례3, 사례4, 사례14, 사례15)도 여기에 포함될 수 있다.

사례수집 과정에서 수집된 사례들 중 피해자나 목격자 모두 성희롱으로 명확히 인식하고 명명한 행위 유형은 엉덩이 등 신체 접촉 행위(D_26, 사례4, 사례19)와 회식 후 술에 취한 여성 직원을 모텔로 데려가서 준강간한 성폭력 행위(사례19), 젊은 미혼 여성 직원 앞에서 남상 상사 본인의 성생활을 적나라하게 표현하거나 여성 직원에 대한 성적 발언(D_26, 사례1, 사례16, 사례19) 등 명백한 성적 행위와 관련된 것이다. 그러므로 본 연구에서는 성적인 속성이 행위에서 분명하게 드러나는 표현 내지 신체접

촉 행위 등은 성희롱으로 개념화하여, 성적 괴롭힘과는 구별되는 개념으로 사용한다.

이러한 구분에 따라 설문지에서는 성적 괴롭힘 유형의 예시로 “원치 않는 성적 접근”, “사적 만남 강요”, “불편하고 반복적인 구애”를 제시하였다.

나. 직장 괴롭힘 경험 및 피해 발생 현황

1) 직장 괴롭힘 유형별 경험

지난 3년간 피해자 설문조사 응답자들이 경험한 괴롭힘 피해 빈도를 유형별로 살펴본 결과는 아래와 같다. 먼저 신체적 폭행이나 물건을 던지는 등 물리적 폭력행위를 한번 이상 경험한 응답자는 전체 피해 경험자의 44.7%로 나타났고 월 1회 이상은 11.1%, 주 1회 이상 경험률은 4.4%로 나타났다. 업무상 무시 또는 소외나 업무정보 배제 등 업무수행 과정상 따돌림을 한번 이상 경험했다는 응답자 비율은 전체 피해 경험자의 80.7%로 나타났으며 월 1회 이상 경험비율은 35.5%, 주 1회 이상 경험비율은 18.8%로 나타났다. 업무상 굴욕감을 형성하거나 업무능력에 대한 지속적 비난 등 업무 관련 모욕 및 비하발언 경험비율은 91.0%로 매우 높게 나타났고, 월 1회 이상 경험비율 47.7%, 주 1회 이상 경험비율 22.7%로 나타났다. 부당한 업무지시 및 관리를 한번이라도 경험해봤다는 응답자는 전체 피해 경험자 중 87.2%로 나타났으며 월 1회 이상으로 경험한 비율은 46.0%, 주 1회 이상 경험한 비율은 24.3%로 나타났다. 직무 외 업무지시 및 업무 외 부당대우 경험률은 85.8%로 나타났으며, 월 1회 이상 경험률은 41.4%, 주 1회 이상 경험률은 20.6%로 나타났다. 직장 괴롭힘의 방식으로 인사권 남용을 경험한 응답비율은 69.2%였으며 이 중 월 1회 이상 경험률은 21.6% 주 1회 이상 경험률은 9.8%로 나타났다. 일상생활에서 따돌림을 경험해봤다는 응답률은 78.3%였으며 월 1회 이상은 41.6% 주 1회 이상은 22.8%로 나타났다. 사생활과 인격에 대한 모욕 또는 비하 발언을 경험한 비율은 78.8%였으며 월 1회 이상은 40.4% 주 1회 이상은 20.2%였다. 사생활 침해를 경험했다고 응답한 비율은 74.3%였으며 월 1회 이상 경험률은 35.1%, 주 1회 이상 경험률은 18.8%로 나타났다. 직장에서 부당한 차별적 표현을 경험했다는 응답률은 71.2%로 나타났고 월 1회 이상은 34.3%, 주 1회 이상은 16.8%로 나타났다. 마지막으로 직장 내에서 성적인 괴롭힘을 한번 이상이

라도 경험한 비율은 37.8%였고 월 1회 이상 경험률은 12.5%, 주 1회 이상 경험률은 4.5%인 것으로 나타났다.

〈표 4-2〉 직장 괴롭힘 경험 빈도

단위: 명(%)

구분	전혀없음	1년에 1번 이하	6개월에 1~2회 정도	월 1회	주 1회	매일
물리적 폭력행위	332(55.3)	122(20.3)	79(13.2)	39(6.5)	20(3.3)	8(1.3)
업무수행 과정상 따돌림	116(19.3)	103(17.2)	168(28.0)	100(16.7)	75(12.5)	38(6.3)
업무 관련 모욕/비하발언	54(9.0)	120(20.0)	140(23.3)	150(25.0)	90(15.0)	46(7.7)
직무 외 업무지시/업무 외 부당대우	85(14.2)	106(17.7)	160(26.7)	125(20.8)	77(12.8)	47(7.8)
부당한 업무지시 및 관리	77(12.8)	101(16.8)	146(24.3)	130(21.7)	101(16.8)	45(7.5)
일상생활에서 따돌림	130(21.7)	93(15.5)	128(21.3)	112(18.7)	82(13.7)	55(9.2)
사생활, 인격모독 및 비하발언	127(21.2)	93(15.5)	137(22.8)	122(20.3)	74(12.3)	47(7.8)
사생활 침해	154(25.7)	104(17.3)	132(22.0)	97(16.2)	76(12.7)	37(6.2)
차별적 표현	173(28.8)	96(16.0)	125(20.8)	105(17.5)	63(10.5)	38(6.3)
인사권 남용	185(30.8)	148(24.7)	137(22.8)	71(11.8)	32(5.3)	27(4.5)
성적 괴롭힘	373(62.2)	89(14.8)	63(10.5)	48(8.0)	19(3.2)	8(1.3)

최근 3년 이내 직장인들이 경험한 직장 괴롭힘을 빈도순으로 나열해보면, 업무 관련 모욕 및 비하발언(91.0%), 부당한 업무지시 및 관리(87.2%), 직무 외 업무지시 및 업무 외 부당대우(85.8%), 업무수행 과정상 따돌림(80.7%), 사생활 침해(74.3%), 사생활과 인격에 대한 모욕 또는 비하 발언(78.8%), 일상생활에서 따돌림(78.3%), 차별적 표현(71.2%), 인사권 남용(69.2%), 물리적 폭력행위(44.7%), 성적 괴롭힘(37.8%)순이다. 직장인들이 주로 경험하는 직장 괴롭힘 유형은 업무수행과 관련성이 있다는 점을 알 수 있다. 그러나 서론에서 살펴보았듯이 직장 괴롭힘 행위유형에 해당하는 경험이 있더라도 이를 직장 괴롭힘으로 명명 또는 인식하는 것은 반복성 및 지속성과 가해자-피해자 간의 권력관계 존재 여부 등과 관련된다. 그러므로 다음에서는 괴롭힘 피해자 식별 기준에 따라 직장 괴롭힘 피해 발생을 분석하였다.

2) 직장 괴롭힘 유형별 주1회 이상 피해 발생 현황

본 연구는 유형별 피해자 식별을 위해서 본인이 지난 3년간 직장 괴롭힘 피해자라고 인식하는 조사 응답자 중 해당 괴롭힘 행위를 주 1회 이상 반복적으로 당한 응답자를 각 유형별 피해자로 설정하였다. 이는 이미 많은 국내외 선행연구에서 사용한 직장 괴롭힘의 피해자 식별방식인 조작적 방식을 적용한 것으로써, 본인이 주관적 피해를 당했다고 할지라도 해당 괴롭힘 행위가 일회성에 그치거나 아주 드물게 일어난다면 직장 괴롭힘이 성립되지 않는다는 기준을 채용한 것이다. 실제 피해를 당한 행위의 빈도를 기준으로 하기 때문에 응답자가 꼭 한 가지 유형이 아닌 여러 유형을 반복하여 복합적으로 경험한 경우에는 각 유형별 피해자로 중복 포함된다.

피해자 식별 기준에 따른 각 유형별 직장 내 괴롭힘 피해 발생 현황은 다음과 같다. 먼저 물리적 폭력행위를 주 1회 이상 반복적으로 경험한 피해자는 전체 피해자 중 4.7%에 해당하였고, 업무수행 과정상 따돌림 18.8%, 업무관련 모욕/비하발언 22.7%, 직무 외 업무지시 및 업무 외 부당대우 20.7%, 부당한 업무지시 및 관리 24.3%, 일상생활에서의 따돌림 22.8%, 사생활, 인격모독 및 비하발언 20.2%, 사생활 침해 18.8%, 차별적 표현 16.8%, 인사권 남용 9.8%, 성희롱 4.5%로 나타났다. 유형별로 가장 높은 피해율을 나타낸 괴롭힘 행위는 부당한 업무지시 및 관리였으며, 뒤를 이어 일상생활에서 따돌림, 업무 관련 모욕 및 비하발언, 직무 외 업무지시 및 업무 외 부당대우 순으로 나타났다. 반면, 성희롱, 물리적 폭력행위, 인사권 남용은 비교적 낮은 피해 경험률을 나타냈다.

이러한 결과는 직장 괴롭힘 피해를 경험했다고 인식하는 응답자들 중 반복적인 피해 경험을 한 경우는 1/4~1/5 정도의 비율이라는 것을 보여준다. 물론 실제 직장 괴롭힘을 공식적인 절차에서 다룰 때는 하나의 유형만이 아닌 여러 유형의 지속성과 반복성을 보기 때문에 이 결과는 공식적으로 직장 괴롭힘으로 인정될 수 있는 피해 발생의 정확한 수치를 보여주는 것은 아니다. 그러나 이는 직장 괴롭힘의 피해 인식과 괴롭힘 발생 사이의 간극을 보여주므로, 이러한 차이를 어떻게 정책적으로 다루어야 할지를 검토할 필요가 있다.

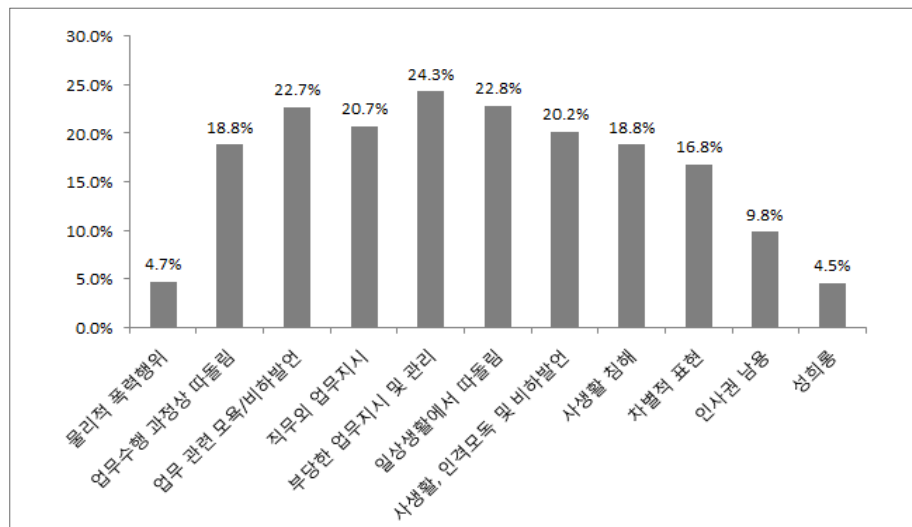
또한 직장 괴롭힘 행위의 발생현황과 비교해 봤을 때 같은 행위가 반복되고 지속됨으로써 직장 내 괴롭힘 행위로 인한 피해를 경험하는 유형은 업무와 관련된 것 이외에

도 일상에서의 따돌림, 사생활, 인격모독 및 비하 발언 등으로 나타나, 공격적인 인간관계와 인격적인 침해의 문제가 직장 괴롭힘의 주요한 유형임을 알 수 있다.

〈표 4-3〉 괴롭힘 유형별 주1회 이상 직장내 괴롭힘 발생현황 (피해자조사)

단위: 명(%)

구분	전체	사례수
물리적 폭력행위	600(100.0)	28(4.7)
업무수행 과정상 따돌림	600(100.0)	113(18.8)
업무 관련 모욕/비하발언	600(100.0)	136(22.7)
직무외 업무지시/업무외 부당대우	600(100.0)	124(20.7)
부당한 업무지시 및 관리	600(100.0)	146(24.3)
일상생활에서 따돌림	600(100.0)	137(22.8)
사생활, 인격모독 및 비하발언	600(100.0)	121(20.2)
사생활 침해	600(100.0)	113(18.8)
차별적 표현	600(100.0)	101(16.8)
인사권 남용	600(100.0)	59(9.8)
성적 괴롭힘	600(100.0)	27(4.5)



[그림 4-1] 주1회 이상 반복적인 괴롭힘 발생률

3) 피해자 성별에 따른 주1회 이상 직장 괴롭힘 피해 발생 유형별 차이

다수의 심층면접 참여자들은 괴롭힘 유형에 성별에 따른 차이가 있다고 인식하고 있었다. 이들은 남성들은 주로 폭언을 경험하지만, 여성 직원이 많은 회사나 부서에서는 집단적인 따돌림이 나타난다고 보고한다. 이러한 차이는 성별직종분리로 인해 회사나 부서에 한 성이 특별히 많은 조직에 속해있는 참여자들이 보고하였는데, 특히 인사업무를 담당하는 참여자들은 이를 “여직원들의 편 가르기”라는 일반적인 여성 집단의 특징으로 인식하고 있었다.

왜냐면 여직원들 사이에 벌어지는 일들은 서로 같은 여직원이니까 동질감을 느껴요. 편이 갈려요. (사례23)

사실은 그 전에도 여직원들끼리 끼리끼리 모이는 게 있잖아요? 남자들도 그런 게 있는지 모르겠습니다만 끼리끼리 모이는 게 있어가지고 그 무리에 속하지 못하면 회사 생활하는 게 툴 즐겁겠죠. (문: 그 끼리끼리는 직위고하 관계없이?) 근데 보면 항상 대장이 있어요. 항상 대장이 있어가지고 그 대장 중심으로 해가지고 하나씩, 둘씩 모이게 되고 그 대장되는 친구가 자기가 부리기 편하고 성향이 맞는 친구들 하나씩 둘씩 영입을 하죠. (사례24)

보통 회사들 보면 남자 직원들이 폭언을 했다거나 그러잖아요. 그런 것보다 여자의 적은 여자라고 여자들이 하는 게 많더라고요. 알게 모르게. (...) 오히려 여직원들끼리 서열이 있어가지고 그 안에서 이렇게 좀 그런 부분들이 제법 있더라고요 저희는. (사례25)

직장 괴롭힘 유형별로 성별 차이가 있는지를 확인하기 위해, 설문조사에서 피해자 성별에 따른 주 1회 이상 괴롭힘 발생현황을 살펴보았다. 먼저 물리적 폭력행위를 주 1회 이상 경험했다는 남자 응답자는 전체 남자 피해자의 5.0%로 전체 여자 피해자의 4.1%보다 살짝 높았다. 그 외에 남자 직장인의 피해자율이 더 높게 나타난 괴롭힘 유형은 업무 관련 모욕/비하발언 22.7%, 직무 외 업무지시 및 업무 외 부당대우 21.4%, 부당한 업무지시 및 관리 24.3%, 사생활, 인격모독 및 비하발언 20.6%, 인사권 남용 10.4% 등으로 나타났다. 반면, 여자 직장인의 피해율이 더 높은 괴롭힘 유형은 업무 수행 과정상 따돌림 21.2%, 일상생활에서 따돌림 25.3%, 사생활 침해 21.7%, 차별적

표현 21.2%, 성적 괴롭힘 6.5%로 나타났다. 하지만 성별 차이의 통계적 유의성을 분석한 결과, 차별적 표현을 제외한 나머지 모든 유형에서 성별 차이는 유의미하지 않았다.

〈표 4-4〉 성별 주 1회 이상 괴롭힘 발생현황 (피해자조사)

단위: 명(%)

구분	전체	남자	여자	χ^2 값
물리적 폭력행위	28(4.7)	19(5.0)	9(4.1)	.206
업무수행 과정상 따돌림	113(18.8)	67(17.5)	46(21.2)	1.244
업무 관련 모욕/비하발언	136(22.7)	87(22.7)	49(22.6)	.001
직무 외 업무지시/ 업무 외 부당대우	124(20.7)	82(21.4)	42(19.4)	.357
부당한 업무지시 및 관리	146(24.3)	94(24.5)	52(24.4)	.025
일상생활에서 따돌림	137(22.8)	82(21.4)	55(25.3)	1.218
사생활, 인격모독 및 비하발언	121(20.2)	79(20.6)	42(19.4)	.139
사생활 침해	113(18.8)	66(17.2)	47(21.7)	1.776
차별적 표현	101(16.8)	55(14.4)	46(21.2)	4.626*
인사권 남용	59(9.8)	40(10.4)	19(8.8)	.445
성적 괴롭힘	27(4.5)	13(3.4)	14(6.5)	3.013

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

통계적으로 직장 괴롭힘 발생 유형에 따른 성별 차이는 차별적 표현에서 가장 두드러지게 나타났는데, 심층면접을 통한 사례조사에서도 차별적 표현 중 여성비하 발언이 다른 차별표현에 비해 많이 보고되었다.

“너 여자니까 이것 밖에 못해. 여자니까 이것 밖에 못 해” (사례19)

“여자들이 많아지면 뭐 패를 나누고 서로 싸워서 분위기가 안 좋아진 적이 많았다” 이러면서. (...) “내가 얼마나 무섭냐면 임신한 직원을 해고했다” 그런 얘기를 한 거예요. (사례14)

“재는, 저 여직원은 전에 다니던 회사가 여자사장이라고 하더라. 여자사장하고 일을 해서 저렇게 못된 일만 배웠다고. 못된 것만 배웠다. 여사장하고 일해서 애가 저렇게 됐다. 주로 여자 매니저하고 일 한 애들은 다 저 꼴 난다.” 그러는 거예요. (사례21)

여성비하 발언 사례들은 사회의 성별 고정관념이 여성 직원의 업무 수행 평가에 영향을 미치고 있음을 보여준다. 앞선 인사팀 참여자들의 인식과 평가 역시 성별 고정관념과 연관이 있는데, 이는 직장 괴롭힘의 인식과 대응에도 영향을 미친다. 직장 괴롭힘 행위를 일상적인 여직원들의 편 가르기로 인식하고 직장 내에서 적극적으로 대응하지 않는 상황이 발생하기 때문이다.

4) 직장규모에 따른 주1회 이상 직장 괴롭힘 피해 발생 현황

각 유형별 괴롭힘 행위를 주 1회 이상 반복적으로 경험한 비율을 직장 규모별로 살펴본 결과, 대체적으로 모든 괴롭힘 유형에 걸쳐 5-9명과 10-29명 규모의 직장에서는 다른 규모에 비해 상대적으로 많은 피해를 나타냈다. 하지만 이러한 차이는 대부분의 유형에서 통계적으로 유의하지는 않았다. 직장규모에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 나타낸 괴롭힘 유형은 물리적 폭력행위와 성적 괴롭힘으로, 물리적 폭력행위의 경우 5-9명 규모의 직장에 재직했을 당시에 물리적 폭력행위를 반복적으로 경험했다는 응답률은 8.7%로 가장 높게 나타났다. 그 뒤를 이어 100-299명 8.3%, 30-99명 4.2%, 10-29명 2.1%, 300명 이상 1.8% 순으로 나타났다. 성적 괴롭힘을 주 1회 이상 반복적으로 경험했다는 응답률은 10-29명 규모 재직자가 7.6%로 가장 높은 비율을 나타냈고, 100-299명(7.3%), 30-99명(3.5%), 5-9명(2.9%), 300명 이상(0.9%) 순으로 나타났다.

30명 미만 소규모 회사에서 직장 괴롭힘 발생률이 높은 이유를 심층면접 결과를 통해서 살펴볼 수 있다. 심층면접 참여자들 중 30명 미만 소규모 회사조직에 종사한 경험이 있는 이들은 비합리적인 조직체계와 경영진을 중심으로 형성되는 “무소불위의 권력”을 지적한다. 소규모회사에서 직장 괴롭힘이 발생하는 사례들은 직장 괴롭힘 행위자인 상사가 경영진이거나(A_1, D_23) 경영진과 혈연관계로 연결되어 있는 경우(사례3, 사례22), 오래된 지인 관계인 경우(사례3)가 대부분이다. 그러므로 업무상 부당 대우나 폭언 및 욕설 등 업무 관련 모욕/비하에서부터 물리적 폭력행위, 성적 괴롭힘이 발생한다고 하더라도, 이를 중단시키거나 중재할 수 있는 리더가 없다. 또한 인사관리체계나 고충처리절차가 부재하기 때문에 직장 괴롭힘이 발생한다고 해도 문제를 제기할 수 있는 방법이 없다. 100명 이상 규모가 있는 회사의 경우에도 최고 경영자나

경영진, 일부 상급자에게 권력이 집중되어 있는 경우에는 소규모 회사의 괴롭힘 발생 맥락과 마찬가지로 직장 괴롭힘 피해를 경험하게 된다.

〈표 4-5〉 직장규모별 주 1회 이상 괴롭힘 발생현황 (피해자조사)

단위: 명(%)

구분	전체	5-9명	10-29명	30-99명	100-299명	300명 이상	χ^2 값
물리적 폭력행위	28(4.7)	9(8.7)	3(2.1)	6(4.2)	8(8.3)	2(1.8)	11.173*
업무수행 과정상 따돌림	113(18.8)	23(22.3)	28(19.3)	25(17.6)	15(15.6)	22(19.3)	1.648
업무 관련 모욕/비하발언	136(22.7)	28(27.2)	43(29.7)	27(19.0)	19(19.8)	19(16.7)	9.114
직무 외 업무지시/업무 외 부당대우	124(20.7)	22(21.4)	34(23.4)	27(19.0)	19(19.8)	22(19.3)	1.126
부당한 업무지시 및 관리	146(24.3)	27(26.2)	39(26.9)	31(21.8)	22(22.9)	27(23.7)	1.329
일상생활에서 따돌림	137(22.8)	28(27.2)	36(24.8)	29(20.4)	20(20.8)	24(21.1)	2.326
사생활, 인격모독 및 비하발언	121(20.2)	25(24.3)	24(16.6)	24(16.9)	27(28.1)	21(18.4)	7.188
사생활 침해	113(18.8)	23(22.3)	24(16.6)	21(14.8)	19(19.8)	26(22.8)	4.073
차별적 표현	101(16.8)	19(18.4)	27(18.6)	20(14.1)	18(18.8)	17(14.9)	1.841
인사권 남용	59(9.8)	14(13.6)	10(6.9)	12(8.5)	12(12.5)	11(9.6)	4.132
성적 괴롭힘	27(4.5)	3(2.9)	11(7.6)	5(3.5)	7(7.3)	1(0.9)	9.357*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5) 연령별 주 1회 이상 괴롭힘 발생현황

주 1회 이상 경험한 괴롭힘 유형에 연령별 차이가 있는지를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 물리적 폭력행위는 50대 이상 피해자 설문조사 응답자의 8.3%가 주 1회 이상 경험했다고 응답하여 가장 높았고, 그 뒤를 이어 30대 6.5%, 20대 5.6%, 40대 1.3% 순이었다. 이러한 연령별 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 업무수행 과정상 따돌림은 30대 가 경험했다는 비율이 21.3%로 가장 높았고, 20대가 16.9%로 가장 낮았다. 업무 관련 모욕 및 비하발언은 30대가 경험했다는 응답률이 25.9%로 가장 높았고, 50대 이상 응답률이 18.1%로 가장 낮았다. 직무 외 업무지시 및 업무 외 부당대우 역시 30대 직장인의 피해율이 28.7%로 가장 높았고 50대 이상이 12.5%로 가장 낮았다. 부당한 업무지시 및 관리를 주 1회 이상 반복적으로 경험한 비율 역시 30대가 30.6%

로 가장 높았고, 20대(25.8%), 40대(21.5%), 50대 이상(12.5%) 순이었다. 일상생활에서 따돌림 피해를 받은 응답자는 30대(25.5%)에서 가장 많이 나타났으며 20대(19.1%)에서 가장 적게 나타났다. 사생활, 인격모독 및 비하발언을 반복적으로 경험한 비율은 30대가 27.8%로 가장 높았고, 50대 이상이 12.5%로 가장 낮았다. 사생활 침해는 20대와 30대 모두 23.6%씩 나타나 가장 높은 비율을 나타냈고 50대 이상이 9.7%로 가장 낮은 비율을 나타냈다. 차별적 표현을 가장 많이 경험한 연령대는 20대로 20대 응답자의 22.5%가 주 1회 이상 차별적 표현을 경험하였으며 40대가 11.7%로 가장 낮은 경험률을 나타냈다. 반복적인 인사권 남용을 경험한 비율은 20대(15.7%)에서 가장 높게 나타났고 50대 이상(5.6%)이 가장 낮았다. 마지막으로 성적 괴롭힘은 30대(6.9%)에게 가장 높은 비율로 나타났으며 20대(2.2%)의 반복적 경험비율이 가장 낮았다. 이러한 괴롭힘 유형의 연령별 차이가 통계적으로 유의한지를 살펴보았다. 그 결과, 물리적 폭력행위, 직무 외 업무지시 및 업무 외 부당대우, 부당한 업무지시 및 관리, 사생활, 인격모독 및 비하발언, 사생활 침해, 차별적 표현의 경우에는 연령별 차이가 통계적으로 유의미하게 나타났으나 그 외의 괴롭힘 유형은 통계적으로 유의미하지 않았다.

〈표 4-6〉 연령별 주 1회 이상 괴롭힘 발생현황 (피해자조사)

단위: 명(%)

구분	전체	20대	30대	40대	50대이상	χ^2 값
물리적 폭력행위	28(4.7)	5(5.6)	14(6.5)	3(1.3)	6(8.3)	9.485*
업무수행 과정상 따돌림	113(18.8)	15(16.9)	46(21.3)	39(17.5)	13(18.1)	1.377
업무 관련 모욕/비하발언	136(22.7)	22(24.7)	56(25.9)	45(20.2)	13(18.1)	3.183
직무외 업무지시/업무외 부당대우	124(20.7)	18(20.2)	62(28.7)	35(15.7)	9(12.5)	14.811**
부당한 업무지시 및 관리	146(24.3)	23(25.8)	66(30.6)	48(21.5)	9(12.5)	11.083*
일상생활에서 따돌림	137(22.8)	17(19.1)	55(25.5)	51(22.9)	14(19.4)	2.021
사생활, 인격모독 및 비하발언	121(20.2)	19(21.3)	60(27.8)	33(14.8)	9(12.5)	14.470**
사생활 침해	113(18.8)	21(23.6)	51(23.6)	34(15.2)	7(9.7)	10.333*
차별적 표현	101(16.8)	20(22.5)	45(20.8)	26(11.7)	10(13.0)	9.200*
인사권 남용	59(9.8)	14(15.7)	24(11.1)	17(7.6)	4(5.6)	6.603
성적 괴롭힘	27(4.5)	2(2.2)	15(6.9)	6(2.7)	4(5.6)	5.940

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다. 직장 괴롭힘의 목격 경험

직장 괴롭힘의 실태를 더욱 자세하게 파악하기 위하여 직장 괴롭힘 피해자가 아닌 일반인들의 직장 괴롭힘 목격 경험을 조사하였다. 일반인 조사 대상자 중 21.7%가 지난 3년간 직장 괴롭힘 행위를 목격한 적이 있다고 응답하였다. 성별로 살펴보면 남자(19.6%)보다는 여자(25.3%)가 괴롭힘 행위를 목격한 경우가 더 많았지만 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았다. 연령별로는 50대 이상의 괴롭힘 행위 목격률이 24.1%로 가장 높았고 그 뒤를 이어 30대(23.2%), 20대(21.9%), 40대(18.8%) 순으로 나타났다. 하지만 성별 차이와 마찬가지로 통계적으로 유의미한 차이를 나타내지 않았다. 마지막으로 응답자의 직장규모별 괴롭힘 행위 목격 경험에 차이가 있는지를 살펴본 결과, 300명 이상 규모에 재직 중인 응답자들의 목격률이 30.7%로 가장 높았다. 그 뒤를 이어 100명-299명(27.1%), 30-99명(23.2%), 10-29명(16.6%), 5-9명(11.7%) 순으로 나타나 직장 규모가 클수록 괴롭힘 행위를 목격한 경우가 많은 것으로 나타났다. 이러한 직장규모별 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 4-7〉 지난 3년간 직장 괴롭힘 행위 목격 경험 (일반인조사)

구분		사례수	있다	없다	χ^2 값
전 체		600	21.7	78.3	-
성별	남 자	383	19.6	80.4	0.460
	여 자	217	25.3	74.7	
연령별	20대	64	21.9	78.1	0.290
	30대	241	23.2	76.8	
	40대	208	18.8	81.3	
	50대 이상	87	24.1	75.9	
직장규모	5-9명	103	11.7	88.3	2.660**
	10-29명	145	16.6	83.4	
	30-99명	142	23.2	76.8	
	100-299명	96	27.1	72.9	
	300명 이상	114	30.7	69.3	

괴롭힘 행위를 목격했다고 응답한 일반인 조사 대상자들 가운데 가장 많이 목격한 괴롭힘 유형을 조사하였다.

먼저, 일반 직장인들이 가장 많이 목격한 유형은 업무관련 모욕 또는 비하발언으로 전체 목격자의 26.2%가 이 유형을 가장 많이 목격했다고 응답하였다. 그 뒤를 이어 업무수행 과정에서 따돌림(16.9%), 부당한 업무 지시 및 관리(10.8%) 가 높은 순위를 차지하였고, 인사권 남용(3.8%), 차별적 표현(1.5%), 사생활 침해(0.8%) 등의 괴롭힘 유형에 대한 목격 경험은 상대적으로 적었다.

다음으로는 가장 많이 목격한 유형과 두 번째로 많이 목격한 유형을 함께 분석하였다. 가장 많이 목격한 경우와 마찬가지로 업무관련 모욕 또는 비하발언에 대한 목격 경험이 전체 응답의 19.1%로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 업무수행 과정에서 따돌림(15.2%), 직무 외 업무지시 및 업무 관련 없는 부당대우(13.3%)가 높은 순위를 차지했다. 1순위 답변과 마찬가지로 인사권 남용(5.1%), 차별적 표현(4.7%), 사생활 침해(3.5%)와 같은 괴롭힘 유형에 대한 목격 경험은 상대적으로 적었다.

〈표 4-8〉 가장 많이 목격한 유형 (일반인조사)

단위: 명(%)

목격 유형	1순위	1순위+2순위
업무관련 모욕 또는 비하발언	34(26.2)	49(19.1)
업무수행 과정에서 따돌림	22(16.9)	39(15.2)
부당한 업무 지시 및 관리	14(10.8)	15(5.9)
일상생활에서 따돌림	13(10.0)	25(9.8)
물리적 폭력 행위	11(8.5)	15(5.9)
직무 외 업무 지시/업무 관련 없는 부당대우	11(8.5)	34(13.3)
성적 괴롭힘	11(8.5)	20(7.8)
사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하발언	6(4.6)	25(9.8)
인사권 남용	5(3.8)	13(5.1)
차별적 표현	2(1.5)	12(4.7)
사생활 침해	1(0.8)	9(3.5)
계	130(100.0)	256(100.0)

이러한 결과는 피해자가 성적 괴롭힘을 제외한 직장 괴롭힘 유형들이 주로 공개적인 상황에서 발생했다고 보고한 것과 달리, 주변인들이 목격을 통해 괴롭힘 피해를 인식할 수 있는 대표적인 직장 괴롭힘 유형이 폭언이나 욕설 등 업무 관련 모욕/비하 발언임을 보여준다. 이는 내부 직장 괴롭힘 규정과 공식적인 해결절차를 두고 있는 조직에서 직장 괴롭힘 사례가 주로 폭언에 집중되어 있다는 심층면접 참여자의 증언과 일치한다.

문: 실제로 사생활 침해 유형의 괴롭힘 행위로 여기까지 찾아오는 경우가 있나요?

답: 저희는 그동안 사례는 그런 건 별로 없었어요. 우리는 제일 많은 건 폭언. 폭언이 제일 많고 왜냐면 그게 분명하잖아요. 그리고 증인도 많고. 소리 지르니까 증인도 많고 분명 하기도 하고. 아무래도. 근데 그 사람이 폭언만 하지는 않았겠지. 어쨌든 표면화되는 건 폭언이 제일 많고. (사례29)

이를 통해 직장 괴롭힘과 관련한 공식적인 해결절차가 마련되면 증인이 확보될 수 있는 업무 관련 모욕/비하 발언에 대해서는 제재 효과가 나타날 것으로 예상할 수 있다. 그러나 그 외의 일상생활에서 따돌림, 사생활 또는 인격에 대한 모욕/비하, 사생활 침해나 차별적 표현, 인사권 남용 등 직장 괴롭힘에 대해서는 공식적인 해결절차가 큰 효과를 미치지 않을 수도 있다.

2. 직장 괴롭힘의 양상과 특징

가. 괴롭힘 피해자 및 가해자의 특성

다음은 설문조사를 통해 파악한 직장 괴롭힘 가해자¹²⁶⁾와 피해자의 특성이다. 특히 가해자 특성에 대한 질문에서는 조사응답자들의 혼란을 최소화하기 위해, 지난 3년간 가장 힘들었던 괴롭힘 사건을 기준으로 응답하도록 유도하였다.

126) 설문조사에서는 기존의 직장 괴롭힘 피해자 식별 기준에 따라 피해자와 일반인을 분류하였기 때문에, 직장 괴롭힘 행위를 한 행위자에 대해서 행위자가 아닌 가해자라는 용어를 사용하였다.

1) 괴롭힘 피해 당시 해당 근무 경력

괴롭힘 피해가 처음 시작되었을 당시 해당 직장에서의 근무 경력을 조사한 결과, 피해자 600명의 평균 근무 경력은 약 49개월(4.1년) 정도인 것으로 나타났다.

피해 당시 근무 경력에 성별 차이가 존재하는지 살펴본 결과, 남자 피해자의 평균 근속년수는 약 60.5개월(5년), 여자 피해자는 약 29.5개월(2.4년) 정도로 두 배가 넘는 차이를 보였으며, 성별 차이는 통계적으로 유의미했다.

다음으로 연령별 평균 근속년수를 살펴보면 50대가 86.2개월(7.2년), 40대가 61.7개월(5.1년), 30대가 35.9개월(3년), 20대가 21.2개월(1.8년)순으로 연령이 높을수록 괴롭힘이 시작될 당시의 근무 경력도 길었다. 성별 차이와 마찬가지로 연령별 근속년수 차이 역시 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

직장 규모별로 피해자의 근무 경력을 살펴본 결과, 300명 이상 종사자 규모에서 근무하는 피해자가 약 69.1개월(5.6년), 100-299명 약 56개월(4.7년), 30-99명 약 49.2개월(4.1년), 5-9명 약 38.1개월(3.2년), 10-29명 약 37.4개월(3.1년) 순으로 나타나 대체적으로 직장규모가 클수록 괴롭힘 피해가 처음 시작될 당시의 피해자 근무 경력이 길었다. 이러한 직장 규모별 차이 또한 통계적으로 유의미했다.

〈표 4-9〉 피해 당시 해당 직장 근무 경력

단위: %

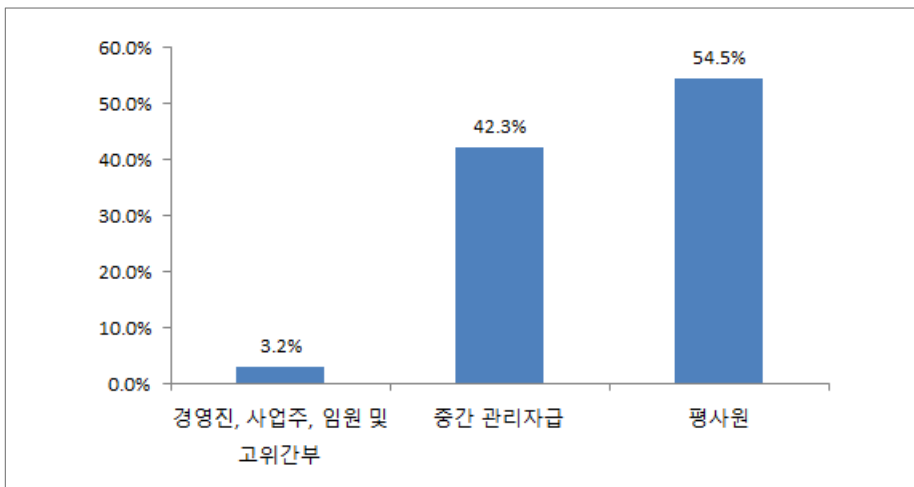
구분		빈도수	1년 미만	1-2년 미만	2-5년 미만	5-10년 미만	10년 이상	[평균 (개월)]	t 값
전체		600	22.5	24.0	23.0	17.5	13.0	49.31	-
성 별	남자	383	16.4	20.9	24.8	19.6	18.3	60.51	927.801***
	여자	217	33.2	29.5	19.8	13.8	3.7	29.54	
연 령 별	20대	89	34.8	40.4	19.1	3.4	2.2	21.17	164.027***
	30대	216	25.0	24.5	25.0	21.3	4.2	35.85	
	40대	223	16.6	21.1	22.9	17.9	21.5	61.69	
	50대 이상	72	18.1	11.1	22.2	22.2	26.4	86.15	
직 장 규 모	5 - 9명	103	33.0	28.2	13.6	16.5	8.7	38.09	561.480***
	10 - 29명	145	29.0	29.0	19.3	13.8	9.0	37.39	
	30 - 99명	142	19.7	25.4	22.5	21.1	11.3	49.22	
	100-299명	96	14.6	21.9	28.1	20.8	14.6	56.01	
300명 이상		114	14.9	14.0	32.5	15.8	22.8	69.09	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2) 괴롭힘 발생 당시 피해자의 직장 내 지위

(1) 피해자 직위

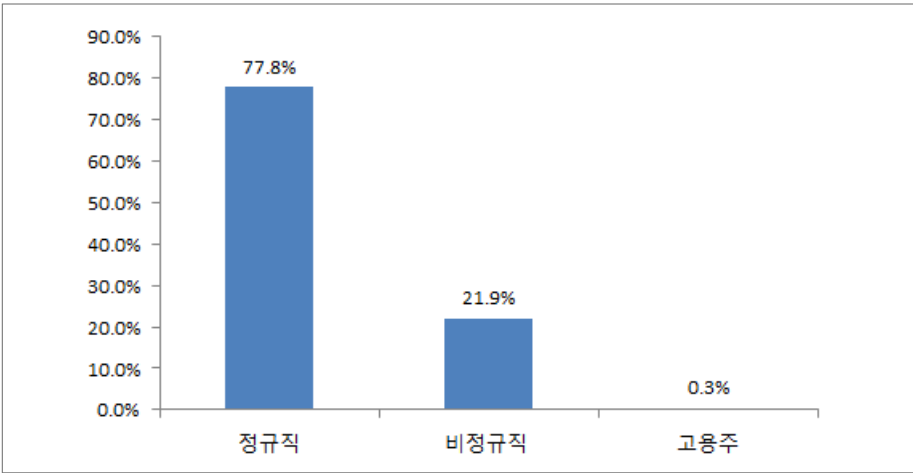
괴롭힘 발생 당시 피해자의 직장 내 직위는 평사원(54.5%), 중간 관리자급(42.3%), 경영진, 사업주, 임원 및 고위간부(3.2%) 순으로 나타나 직급이 낮을수록 괴롭힘 피해를 당한 경우가 더 많았다.



[그림 4-2] 피해 당시 직장 내 직위

(2) 피해자의 종사상 지위

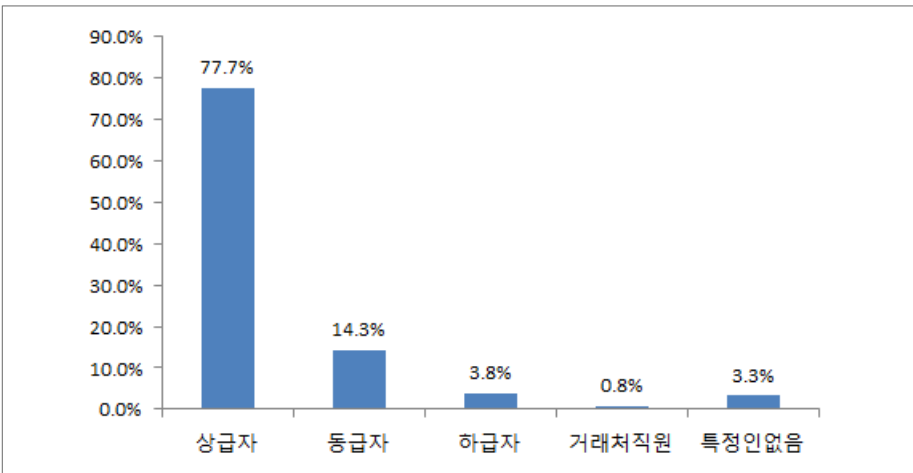
괴롭힘 피해가 시작될 당시 피해자의 종사상 지위는 정규직(77.8%), 비정규직(21.9%), 고용주(0.3%) 순으로 나타나 정규직 피해자가 가장 많았다. 그러나 이러한 결과가 정규직이 비정규직에 비해 직장 괴롭힘 피해에 더 많이 노출된다는 의미는 아니다. 종사상 지위와 직장 괴롭힘 피해발생 관계를 알기 위해서는 전체 정규직과 비정규직 직장인 중 피해를 산출하는 것이 더 정확한 방법이지만 본 설문조사에서는 지난 3년간의 경험을 응답하도록 유도하였기 때문에 지난 3년간 응답자의 종사상 지위가 변화했을 가능성이 높아 해당 그룹 내에서 비교를 하지는 못하였다.



[그림 4-3] 피해 당시 종사상 지위

3) 피해자와 주 가해자와의 관계

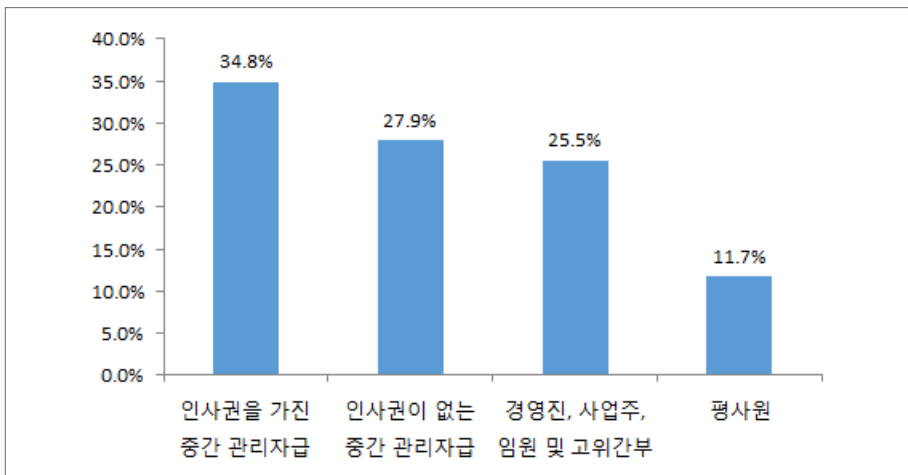
지난 3년간 가장 힘들었던 직장 괴롭힘 행위의 주 가해자와 피해자의 관계를 살펴본 결과, 상급자가 주가해자였다는 의견이 전체 피해자 응답의 77.7%를 차지해 가장 많았고, 동급자(14.3%), 하급자(3.8%), 주도적인 특정인 없음(3.3%), 거래처직원(0.8%) 순으로 나타났다.



[그림 4-4] 주 가해자와의 관계

4) 주 가해자의 직장 내 지위

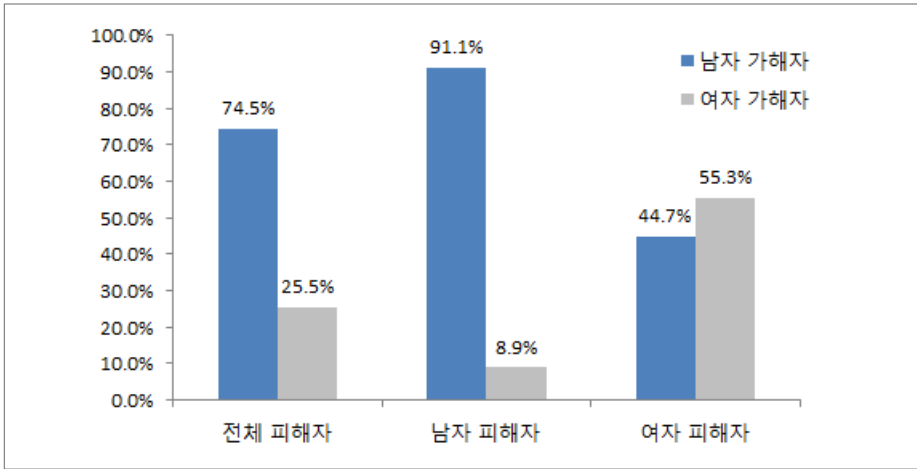
직장 괴롭힘을 경험했을 당시 가해자의 직장 내 지위를 살펴보면 인사권을 가진 중간 관리자급이 34.8%로 가장 많았고, 인사권이 없는 중간 관리자급 27.9%, 경영진, 사업주, 임원 및 고위간부 25.5%, 평사원 11.7% 순으로 나타났다. 앞서 주 가해자를 묻는 질문에서 상급자가 대부분으로 나타났다는 점을 감안하면 피해자에 대한 인사권을 가진 중간 관리자급 선임자가 가해자의 많은 부분을 차지하고 있을 것이라 예상된다.



[그림 4-5] 주 가해자의 직장 내 지위

5) 가해자의 성별

마지막으로 가해자의 성별을 살펴본 결과, 전체 피해자의 74.5%가 주 가해자는 남자였다고 응답하였고 25.5%가 여자였다고 응답하였다. 피해자의 성별에 따른 가해자 성별을 살펴보면, 남자 피해자의 경우 주 가해자가 남자인 경우가 91.1%, 여자인 경우가 8.9%로 나타나 남자 직장인이 남자 직장인에게 괴롭힘 피해를 입히는 경우가 압도적으로 많았다. 여자 피해자의 경우 주 가해자가 남자인 경우는 44.7%, 여자인 경우는 55.3%로 나타나 동일성별 가해자에게 피해를 입는 경우가 더 많았다.



[그림 4-6] 가해자의 성별

6) 괴롭힘 참여 가해자의 수

괴롭힘 피해자가 응답한 가해자의 수는 평균 2.91명으로 나타났으며, 이 중 주 1회 이상 반복적인 피해를 당한 경우 가해자 수는 3.35명으로 일반 피해 경험자보다 많았다. 특히 주 1회 이상 물리적 폭력, 업무 수행 과정상 따돌림, 사생활/인격모독 및 비하발언, 인사권 남용을 당했다고 대답한 응답자의 가해자는 평균 4명 이상으로 다른 유형의 피해보다 많은 것으로 나타났다.

〈표 4-10〉 괴롭힘 참여 행위자의 수

구분		빈도수	[평균(명)]
전체		600	2.91
주 1회 이상 반복적 괴롭힘 경험자		288	3.35
괴롭힘 유형별	물리적 폭력	28	4.11
	업무수행 과정상 따돌림	113	4.34
	업무 관련 모욕/비하발언	136	3.49
	직무외 업무지시/업무외 부당대우	124	3.76
	부당한 업무지시 및 관리	146	3.52
	일상생활에서 따돌림	137	3.99

구분		빈도수	[평균(명)]
	사생활, 인격모독 및 비하발언	121	4.28
	사생활 침해	113	4.13
	차별적 표현	101	3.91
	인사권 남용	59	4.51
	성적 괴롭힘	27	3.37

나. 조직의 특성

1) 직장의 업종

조사 응답자가 근무하는 직장의 업종은 다음과 같다. 피해 경험자의 경우, 현재 근무하는 직장도 괴롭힘이 발생한 직장이 다를 수 있다는 점을 고려하여 피해를 경험한 직장을 기준으로 응답할 것을 요구하였다.

먼저 일반인 조사 참여자의 경우, 제조업 종사자가 23.0%를 차지하여 가장 많았고, 교육 서비스업 13.2%, 전문, 과학 및 기술 서비스업 10.7%, 도매 및 소매업 10.3% 등의 순으로 나타났다. 반면, 농업, 임업, 어업 및 광업 0.8%, 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 1.2%, 운수업 1.8% 등의 업종 종사자 비율은 상대적으로 낮았다.

피해자 조사에 참여한 조사대상자의 업종은 일반인 조사와 마찬가지로 제조업 (24.8%)이 가장 많았고 도매 및 소매업 10.8%, 전문, 과학 및 기술 서비스업 8.8%, 교육 서비스업 8.0% 등의 업종 종사자 비율이 높았다. 운수업(2.3%), 숙박 및 음식점업 (3.3%), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 3.3%, 협회, 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업 3.3% 등의 종사자 비율은 상대적으로 낮았다.

일반인과 피해자 조사 대상자를 비교해보면 대체적으로 비슷한 업종 분포를 보이고 있으나 피해자의 경우 제조업, 전기, 가스, 증기 및 수도 사업, 하수, 폐기물 처리, 원료 재생 및 환경복원업, 가스, 증기 및 건설업, 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 등의 업종 종사자 비율이 일반인 조사대상자 보다 높았다. 반면, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 교육서비스업 등의 피해자 비율은 일반인 조사 참여자 보다 낮았다.

〈표 4-11〉 현 직장의 업종

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
농업, 임업, 어업 및 광업	5(0.8)	-
제조업	138(23.0)	149(24.8)
전기, 가스, 증기 및 수도 사업, 하수, 폐기물 처리, 원료 재생 및 환경복원업	13(2.2)	22(3.7)
건설업	32(5.3)	47(7.8)
도매 및 소매업	62(10.3)	66(10.8)
운수업	11(1.8)	14(2.3)
숙박 및 음식점업	18(3.0)	20(3.3)
출판, 영상, 방송통신 및 정보 서비스업	33(5.5)	30(5.0)
금융 및 보험업	24(4.0)	32(5.3)
전문, 과학 및 기술 서비스업	64(10.7)	53(8.8)
공공행정, 국방 및 사회보장 행정	33(5.5)	30(5.0)
교육 서비스업	79(13.2)	48(8.0)
보건업 및 사회복지 서비스업	42(7.0)	43(7.2)
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	7(1.2)	20(3.3)
협회, 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	25(4.2)	20(3.3)
모름	14(2.3)	7(1.2)
계	600(100.0)	600(100.0)

2) 일상적으로 함께 근무하는 직원의 수

본사와 지사가 분리되어 있는 환경에서 근무하는 경우, 일상적으로 함께 근무하는 직원의 수는 해당 직장의 규모와는 큰 차이를 보일 수 있다. 따라서 본사와 지사가 분리되어 있다고 응답한 일반인과 피해자 응답자를 대상으로 일상적으로 함께 근무하는 직원의 수를 살펴보았다.

일반인 조사 참여자는 일상적으로 근무하는 직원의 수가 5-9명인 경우가 21.2%를 차지하여 가장 많았고, 10-19명(20.7%), 20-49명(13.7%), 300명 이상(11.2%) 등의 순으로 나타났다.

피해자 조사 참여자의 경우는 5-9명(25.9%) 비율이 가장 높았고, 10-19명(20.1%), 20-49명(16.0%), 2-4명(12.8%) 등의 순으로 나타나 일반인 조사와 대체적으로 유사한 분포를 보였지만 피해자의 경우에는 함께 근무하는 직원의 수가 9명 이하인 경우가 일반인 보다 더 많았다. 반면, 100명 이상 함께 근무한다는 응답은 일반인보다 훨씬 적게 나타났다.

〈표 4-12〉 (본사와 지사가 분리되어 있는 경우) 일상적으로 함께 근무하는 직원의 수

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
1명 (나 혼자 일함)	6(2.5)	6(1.7)
2-4명	25(10.4)	44(12.8)
5-9명	51(21.2)	89(25.9)
10-19명	50(20.7)	69(20.1)
20-49명	33(13.7)	55(16.0)
50-99명	26(10.8)	35(10.2)
100- 299명	23(9.5)	21(6.1)
300명 이상	27(11.2)	25(7.3)
계	241(100.0)	344(100.0)

3) 조직의 성별 구성

조직의 성별 구성을 살펴보면 일반인의 경우 대부분 남성이라는 응답률이 51.0%, 대부분 여성이라는 응답률이 21.2%, 남성과 여성의 숫자가 비슷하다는 응답률은 27.7%로 나타났다. 남자 피해자의 경우 대부분 남성이라는 응답률이 65.3%, 대부분 여성이라는 응답률이 9.4%, 남성과 여성의 숫자가 비슷하다는 응답률이 24.3%로 나타났다, 여자 피해자의 경우 대부분 남성이라는 응답률이 32.3%, 대부분 여성이라는 응답률이 41.5%, 남성과 여성의 숫자가 비슷하다는 응답률이 25.3%로 나타났다. 즉, 남자 피해자는 직장 내 성별구성이 대부분 남성인 직장에서, 여자 피해자는 직장 내 성별구성이 대부분 여성인 직장에서 괴롭힘 피해를 당했다는 응답이 가장 많았다. 이는 피해자가 경험한 괴롭힘 가해자의 성별 결과와도 대체적으로 일치한다.

〈표 4-13〉 조직의 성별 구성

단위: 명(%)

구분		사례수	대부분 남성 이다	대부분 여성이다	남성과 여성의 숫자가 비슷하다	모름/무응답
일반인		600	306(51.0)	126(21.2)	166(27.7)	1(0.2)
피해자	남자	383	250(65.3)	36(9.4)	93(24.3)	1(0.4)
	여자	217	70(32.3)	90(41.5)	55(25.3)	2(0.9)

4) 직장 분위기에 대한 인식 수준 차이

소속 직장 분위기에 대한 인식수준을 나타내는 항목의 문항을 질문으로 제시한 후 ‘전혀 그렇지 않다’(1), ‘그렇지 않다’(2), ‘보통이다’(3), ‘그렇다’(4), ‘매우 그렇다’(5)로 응답을 요구하고 이에 대한 평균값을 통해 해당 직장의 분위기를 살펴보았다. 이 항목들은 평균값이 5점에 가까울수록 각 항목에 대해 동의수준이 높음을 나타낸다.

먼저 직장 내 경쟁분위기를 살펴보기 위해 내부 직원간의 경쟁이 얼마나 심한가에 대한 문항 측정을 실시하였다. 그 결과, 피해자의 평균값이 3.15로 일반인 평균 2.69보다 약 17.1% 높게 나타났으며 이 차이는 통계적으로 유의미했다.

담당 업무와 무관한 일로 낭비되는 시간이 많은지에 대한 인식을 측정한 결과, 피해자 평균 3.42점, 일반인 평균 2.83점으로 해당 문항에 대한 피해자의 동의수준이 약 20.8% 높았다. 이러한 점수 차이는 통계적으로 유의미했다.

직장 내 상명하복의 분위기가 강하다는 것에 얼마나 동의하는지를 물어본 결과, 피해자의 인식 평균은 3.70점으로 일반인 평균 2.94점 보다 25.9% 높았고 통계적으로 유의미했다.

직장 내 분위기가 권위적이고 경직되었다는 문항에 얼마나 동의하는지를 측정한 결과, 피해자 평균 3.62점, 일반인 평균 2.79점으로 나타나 피해자의 인식수준이 29.7% 더 높았다. 앞선 문항들과 마찬가지로 이러한 차이는 통계적으로 유의미했다.

마지막으로, 직장 내 학벌, 성별, 출신지역 등에 대한 차별이 심하다는 것에 대하여 얼마나 동의하는지를 측정한 결과, 피해자 3.27점, 일반인 2.43점으로 피해자 평균이 34.6% 더 높았다.

종합해보면, 내부경쟁, 불필요한 시간낭비, 상명하복, 권위·경직, 차별 등 소속 직장의 일반적인 분위기에 대한 인식수준을 살펴본 결과, 피해자가 일반인보다 훨씬 더 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 설문조사 결과는 심층면접 참여자들 중 직장 괴롭힘 피해자들의 의견과도 유사하다. 참여자들은 직장 괴롭힘이 발생하는 조직문화로 권위적인 상명하복 분위기(A_1, A_7, 사례5, 사례17) 내부 파벌의 과도한 갈등(D_26, 사례16, 사례19, 사례23, 사례24), 여성 및 장애인, 비정규직을 차별하는 분위기(A_6, C_14, C_16, 사례12, 사례15, 사례16, 사례19, 사례20, 사례21), 성과를 강요하는 분위기(B_8, B_13)를 언급하였다.

〈표 4-14〉 소속 직장의 분위기 대한 인식수준

단위: 점

구분	일반인 평균(5점)	피해자 평균(5점)	t 값
내부 직원간의 경쟁이 심하다	2.69	3.15	-8.393***
담당 업무와 무관한 일로 낭비되는 시간이 많다	2.83	3.42	-10.935***
상명하복의 분위기가 강하다	2.94	3.70	-13.685***
권위적이고 경직된 분위기다	2.79	3.62	-15.004***
학벌,성별,출신지역 등에 대한 차별이 심하다	2.43	3.27	-15.038***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

5) 직장 분위기별 주 1회 이상 괴롭힘 발생 현황

피해자 조사에서 주 1회 이상 반복적인 괴롭힘 피해를 당한 응답자들을 대상으로 직장분위기별 괴롭힘 유형 빈도를 살펴보았다. 직장 분위기는 각 항목별로 ‘전혀 그렇지 않다’(1), ‘그렇지 않다’(2), ‘보통이다’(3), ‘그렇다’(4), ‘매우 그렇다’(5)로 응답을 요구하였는데 이 중에서 ‘그렇다’(4) 와 ‘매우 그렇다’(5)로 응답한 사람들을 해당 직장 분위기 유형으로 분류하였다.

먼저 주 1회 이상 직장 내 괴롭힘을 당한 피해자 중 직장 내부 경쟁이 심하다고 응답한 비율은 모든 괴롭힘 유형에 걸쳐 37.0%-50.4% 비율로 나타났다. 이 중 사생활

침해(50.4%), 인사권 남용(49.2%), 물리적 폭력행위(46.6%) 등의 괴롭힘 유형에서 심한 내부 경쟁을 겪고 있다는 응답률이 높게 나타났고, 성적 괴롭힘(37.0%), 업무 관련 모욕/비하 발언(39.7%) 등의 괴롭힘 유형에서는 상대적으로 낮은 비율을 나타냈다.

다음으로 괴롭힘 피해자 중 직장 분위기가 상명하복이 강하다고 응답한 비율은 모든 괴롭힘 유형에 걸쳐 55.6%-74.4% 수준으로 매우 높게 나타났다. 특히, 사생활, 인격모독 및 비하발언(74.4%), 부당한 업무지시 및 관리(74.0%), 인사권 남용(71.2%)을 경험한 피해자는 상명하복 분위기에 대하여 높은 동의율을 보였으며, 반면 성적 괴롭힘(55.6%), 물리적 폭력행위(60.7%)의 경우는 동의율이 상대적으로 낮았다.

다음으로 직장 분위기가 권위적 또는 경직적이라고 응답한 비율은 괴롭힘 유형별로 48.1%-65.8% 수준을 나타냈다. 이 중, 부당한 업무지시 및 관리(65.8%), 업무 수행 과정상 따돌림(65.5%), 인사권 남용(64.4%)을 경험한 피해자들은 권위적이고 경직적 분위기에 대해 높은 동의율을 나타냈으며, 성적 괴롭힘(48.1%), 물리적 폭력행위(50.0%) 피해자들은 상대적으로 낮은 동의율을 나타냈다.

마지막으로 조직 내 차별이 심하다고 응답한 비율은 괴롭힘 유형별로 29.6%-57.5% 수준인 것으로 나타났다. 이 중 사생활 침해(57.5%), 물리적 폭력행위(53.6%), 부당한 업무지시 및 관리(53.4%), 차별적 표현(52.5%) 등의 괴롭힘 유형에서 차별 분위기에 대한 동의수준이 높았다. 반면, 성적 괴롭힘(29.6%) 피해자의 직장 내 차별 분위기에 대한 동의수준은 상대적으로 낮았다.

〈표 4-15〉 직장 분위기별 괴롭힘 유형 (주1회 이상)

단위: 명(%)

구분		직장 분위기			
		심한 경쟁	상명하복	권위경직	차별
괴롭힘 유형	물리적 폭력행위	13(46.4)	17(60.7)	14(50.0)	15(53.6)
	업무수행 과정상 따돌림	52(46.0)	80(70.8)	74(65.5)	56(49.6)
	업무 관련 모욕/비하발언	54(39.7)	95(69.9)	83(61.0)	63(46.3)
	직무외 업무지시/업무외 부당대우	54(43.5)	86(70.2)	78(63.7)	64(52.4)
	부당한 업무지시 및 관리	67(45.9)	108(74.0)	96(65.8)	78(53.4)
	일상생활에서 따돌림	61(44.5)	93(67.9)	87(63.5)	71(51.8)

구분		직장 분위기			
		심한 경쟁	상명하복	권위경직	차별
	사생활, 인격모독 및 비하발언	54(44.6)	90(74.4)	75(62.0)	62(51.2)
	사생활 침해	57(50.4)	80(70.8)	70(61.9)	65(57.5)
	차별적 표현	45(44.6)	69(68.3)	64(63.4)	57(56.4)
	인사권 남용	29(49.2)	41(71.2)	37(64.4)	30(52.5)
	성적 괴롭힘	10(37.0)	15(55.6)	13(48.1)	8(29.6)

심층면접 분석을 통해 수집된 사례들을 살펴보면, 직장 분위기에 따라 직장 괴롭힘 유형이 달라지는 맥락에 대해 분석할 수 있다. 우선 상명하복이 강한 조직 문화에서 주로 발생하는 유형으로 언급되는 것이 공개적인 모욕/비하 발언이다. 상급자의 폭언과 욕설이 업무와 무관하게 일상적으로 일어나며, 주로 공개적인 방식으로 이루어지는 등 일종의 유사군대문화가 자리 잡고 있다는 것이다(A_1, B_10, 사례4, 사례17). 업무지시와 평가, 인사의 권한이 있는 상급자가 자신의 권력을 이용하여 책임 및 업무 전가, 기피하는 업무 배당, 과도한 업무 감시 등 부당한 업무지시 및 관리를 하더라도 상명하복 분위기 때문에 반발하기 어렵다. 상명하복 분위기는 직급뿐만 아니라 근속연수나 연령에 따른 위계서열을 만들어, 이른바 아랫사람이 윗사람에게 대응하는 것을 불가능하게 만든다(사례4).

권위적이고 경직적인 직장 분위기에서 발생하는 직장 괴롭힘은 인사권을 가진 상급자 뿐만 아니라 선임에 의해서 발생하는 사례도 많은데, 특히 나이가 어린 신규 직원을 대상으로 자신의 책임이나 업무를 전가하거나 과도한 업무량/목표부과, 잡무 몰아주기 등의 부당한 업무지시가 이루어진다(사례2, 사례4, 사례11, 사례12, 사례16, 사례17, 사례22, 사례25). 특히 공공기관 등 조직 내 인력 이동이 거의 없는 조직에서 권위적이고 경직적인 분위기가 형성되는데 피해자가 이에 반발하거나 제대로 업무수행을 하지 못한 경우 업무 수행과정에서 따돌림을 당하거나 인사상 불이익을 당하는 사례도 있다.

심층면접에서 차별이 심한 조직 문화에 대해 언급한 사례들은 주로 비정규직과 나이가 어린 여성 직원들의 피해사례에 집중되어 있다. 비정규직의 경우 불안정한 지위로 인해 부당한 업무지시 및 관리에 시달리고 있었으며, 갈등과 스트레스의 심화로 물리적

폭력적 상황에 노출되기도 하였다(사례15, 사례16). 또한 이들은 여성비하 내지 학벌에 대한 비하 발언, 임신 비하 발언 등 차별적인 발언으로 인한 피해를 경험하며, 동시에 비하 발언을 하는 괴롭힘 행위자가 피해자에게 애인 또는 배우자와의 관계 등 사생활에 대해 반복적이고 집요한 질문을 하는 사례들이 나타난다(A_1, 사례8).

성적 괴롭힘 사례들은 차별적이고 권위적인 조직문화에서도 발생하지만 위계질서가 약하고 평등하고 가족적인 조직 문화에서도 발생하는 것으로 나타났다(사례1, 사례14). 참여자들은 오히려 인간관계와 조직 분위기가 좋은 직장에서 미혼인 젊은 여성 직장인들에게 음담패설이나 성적 대상화 표현을 하는 것이 '허물없이 대하는' 분위기로 용인되고 있다고 평가한다.

다. 직장 괴롭힘 발생의 특징

1) 괴롭힘 행위가 사직을 유도할 목적인지 여부

직장 괴롭힘 행위가 실제로 피해자에게 사직을 유도할 목적으로 악용되는지를 살펴본 결과, 실제로 그렇다고 응답한 피해 경험자가 21.3%로 나타났고, 모르겠다가 37.5%, 그렇지 않다가 41.2%로 나타났다. 이를 통해 상당한 수의 괴롭힘 피해 경험자들이 괴롭힘 행위가 사직을 유도할 목적으로 일어났다고 인식하고 있음을 확인할 수 있다.

다음으로 각 괴롭힘 유형을 주 1회 이상 반복적으로 경험한 피해자를 대상으로 분석을 진행하였다. 그 결과, 주 1회 이상 괴롭힘 피해자의 31.3%가 사직을 유도할 목적으로 괴롭힘 행위가 이루어졌다고 응답하여 전체 피해 경험자보다 훨씬 높게 나타났다.

괴롭힘 유형별로 살펴보면, 사직을 유도할 목적이라는 응답률은 물리적 폭력행위(46.4%)와 인사권 남용(47.5%)에서 가장 높게 나타났고, 업무수행 과정상 따돌림(38.1%)과 성적 괴롭힘(33.3%) 유형에서도 상대적으로 높게 나타났다. 반면, 사직을 유도할 목적이 아니었다는 응답률은 직무 외 업무지시/업무 외 부당대우(33.1%)와 부당한 업무지시 및 관리(33.1%)에서 상대적으로 높게 나타났다. 하지만 대체적으로 모르겠다고 응답한 비율이 모든 유형에서 가장 높게 나타나 피해 당사자들도 괴롭힘 행위가 사직을 유도할 목적이었는지 여부를 판단하기 모호한 것으로 해석된다.

〈표 4-16〉 괴롭힘 행위가 사직을 유도할 목적인지 여부 (피해자조사)

단위: 명(%)

구분		그렇다	그렇지 않다	모르겠다
사직유도목적 (경험자)		128(21.3)	247(41.2)	225(37.5)
사직유도목적 (피해자)		346(31.3)	328(29.7)	431(39.0)
괴롭힘 유형별	물리적 폭력행위	13(46.4)	9(32.1)	6(21.4)
	업무수행 과정상 따돌림	43(38.1)	26(23.0)	44(38.9)
	업무 관련 모욕/비하발언	38(27.9)	38(27.9)	60(44.1)
	직무외 업무지시/업무외 부당대우	31(25.0)	41(33.1)	52(41.9)
	부당한 업무지시 및 관리	42(28.8)	48(32.9)	56(38.4)
	일상생활에서 따돌림	45(32.8)	32(23.4)	60(43.8)
	사생활, 인격모독 및 비하발언	36(29.8)	39(32.2)	46(38.0)
	사생활 침해	33(29.2)	40(35.4)	40(35.4)
	차별적 표현	28(27.7)	31(30.7)	42(41.6)
	인사권 남용	28(47.5)	16(27.1)	15(25.4)
	성적 괴롭힘	9(33.3)	8(29.6)	10(37.0)

심층면접에서도 괴롭힘 행위자가 피해자를 “쫓아내기 위해서” 괴롭힌다고 보고한 사례들은 주로 반복적 인사 누락 등 인사권 남용, 업무수행 과정에서의 따돌림, 일상생활에서의 따돌림, 거짓음해 등이 함께 이루어지고 있었다.(C_14, 사례14, 사례16, 사례18, 사례28)

문 : 업무 배치를 안 하는 건가요?

답 : 그렇죠. (...) 계란에서 노른자처럼 자기가 동떨어져 있다 이런 생각을 하면 일반적으로 떨어져 나가요.(사례18)

답: 그런 얘기를 총무과에 있는 과장이 한 적이 있었어요. 남자였는데, 그런 얘기를 했더니 결국에는 잘라버렸어요. 개도 1년 버티다가.

문: 아예 퇴사를 시켜 버린 거예요? 본인 자유의지로 하는 게 아니라?

답: 1년을 괴롭혔죠. 야근도 개만 시키고, 항상 개만 시키고, 치사하게 사무실에서

자기 자리에 있는데 볼펜 갖고 와.(C_14)

뒷담 하는 건 맞긴 맞는데 작업적인 것도 점점 배제하는 거죠. “전부터 작업 별로 마음에 안 들었어.” 하면서. (...) 안 넣어주는 거예요 작업을 한 거를. 그냥 이렇게 쌓여 있는 거죠. 그런 식으로 점점 배제되다가 결국에 다른 데로 이직하시고(사례14)

소문에 의하면 그 직원도 회사에서 계속 어떻게든 내보내려고 예의주시하고 있다가 마침 비품이 필요 없는 거 같아서 그 남자 선생님이 집에 가져 가셨대요. 근데 회사에서는 “왜 공적인 물건을 가져 가냐, 소송 걸겠다, 당신 범죄자다.” 그래가지고 그냥 그 선생님이 더러워서 못 해 먹겠다 진짜, 막말로. 그래가지고 그냥 본인이 나가버리셨대요. 명퇴가 얼마 안 남았는데.(사례16)

그러나 다른 사람과 달리 업무상 과도한 감시를 하거나 고의적으로 업무 배치를 하지 않는 부당대우에 대해서도 사직 유도였다고 판단한 사례도 있었는데, 이 경우 피해당사자 본인이 아니라 이러한 행위의 맥락을 알고 있다는 목격자의 사례(사례16)였다. 업무상 부당한 대우의 경우 괴롭힘 행위가 소위 ‘업무수행방식 중 하나’로 생각하는 인식이 있기 때문에 특정한 의도를 가진 행위인지를 인식하기는 어렵다. 다만, 행위의 전후 맥락과 퇴사라는 결과를 통해 확인할 수 있을 뿐이다.

사람인 지라 2분, 5분 정도는 늦을 수 있잖아요. 근데 상사가 문 앞에 서계시는 거예요. 그 선생님 반 앞에만 서가지고 왜 늦었냐 추궁하고. 왜 2분, 5분 늦냐. 지각인 거다. 교무실에 있다가 올라갔는데도, 지각인 거다. 그 선생님 입장에서는 왜 나한테만 그러냐. 근데 교감선생님이랑 위에 관리자들 입장에서는 그 사람을 지금 어떻게든 트집을 잡으려고 나한테 이러는 거다. (사례16)

2) 직장 괴롭힘 행위의 발생 방식

직장 내 괴롭힘 행위가 공개적으로 이루어졌는지 일대일 대면 상황에서 발생하였는지 여부는 피해자의 피해 감정에 영향을 줄 뿐 아니라 주변인들의 개입과 향후 대처방안을 결정짓는 중요한 요인 중 하나이다. 괴롭힘 행위가 이루어지는 방식을 설문조사를 통해 살펴본 결과, 전체 피해자 중 44.0%가 손님이나 다른 동료 또는 상사 앞에서

공개적으로 괴롭힘을 당했다고 응답했다. 그 뒤를 이어 괴롭힘이 간접적 또는 피해자 본인도 모르게 은밀하게 이루어졌다는 응답률 26.8%, 사적으로 이루어졌다는 응답률 17.7%, 특정할 수 없다는 응답률 11.5% 순으로 나타났다. 괴롭힘 유형별로 살펴보면 성적 괴롭힘을 제외한 모든 유형에서 위의 결과와 유사한 경향을 나타냈다. 성적 괴롭힘을 주 1회 이상 반복 경험한 피해자는 사적으로 괴롭힘이 이루어졌다는 응답률과 간접적 또는 나도 모르게 은밀하게 이루어졌다는 응답률이 각 33.3%로 가장 높았고 그 뒤를 이어 손님이나 다른 동료 또는 상사 앞에서 공개적으로 당했다는 응답률이 25.9%로 그 뒤를 이었다.

〈표 4-17〉 괴롭힘 행위 발생 방식 (피해자조사)

단위: %

구분		계	사적으로	손님이나 다른 동료/ 상사앞에서 공개적으로	간접적 또는 나도 모르게 은밀하게	특정할 수 없음
전체		600(100.0)	106(17.7)	264(44.0)	161(26.8)	69(11.5)
괴롭힘 유형별	물리적 폭력행위	28(100.0)	5(17.9)	13(46.4)	8(28.6)	2(7.1)
	업무수행 과정상 따돌림	113(100.0)	15(13.3)	56(49.6)	33(29.2)	9(8.0)
	업무 관련 모욕/ 비하발언	136(100.0)	19(14.0)	74(54.4)	32(23.5)	11(8.1)
	직무외 업무지시/ 업무외 부당대우	124(100.0)	23(18.5)	60(48.4)	30(24.2)	11(8.9)
	부당한 업무지시 및 관리	146(100.0)	21(14.4)	70(47.9)	38(26.0)	17(11.6)
	일상생활에서 따돌림	137(100.0)	17(12.4)	62(45.3)	47(34.3)	11(8.0)
	사생활, 인격모독 및 비하발언	121(100.0)	20(16.5)	59(48.8)	34(28.1)	8(6.6)
	사생활 침해	113(100.0)	22(19.5)	49(43.4)	35(31.0)	7(6.2)
	차별적 표현	101(100.0)	16(15.8)	45(44.6)	32(31.7)	8(7.9)
	인사권 남용	59(100.0)	11(18.6)	25(42.4)	18(30.5)	5(8.5)
	성적 괴롭힘	27(100.0)	9(33.3)	7(25.9)	9(33.3)	2(7.4)

심층면접 참여자들은 직장 괴롭힘 행위가 공개적으로 이루어졌을 때 자신의 '체면'과 '명예'에 대한 심각한 침해가 발생한다고 인식하고 있었다. 참여자들은 괴롭힘 자체도 피해를 주지만 "사무실 직원들이 다 있는 자리에서", "그것도 전체적으로 모여 있을 때", "사람들 많은 데서", "다른 사람이 다 듣도록", "전체 회의에서" 모욕과 비하가 이루어지는 경우 그 모멸감이 더 심하다고 이야기를 한다.(A_4, A_7, B_10, B_13, C_16, C_19, D_21, 사례5, 사례6, 사례7, 사례10, 사례12, 사례17, 사례21, 사례22, 사례23) 특히 공개된 장소에 피해자보다 낮은 직급의 사람들이나 모르는 사람들이 함께 있는 경우 피해감정은 더 커진다.

후배가 있든 없든 소리를 질러대고 망신을 주고(A_7)

단들이 있을 때가 아니라는 거죠. 말단 인턴까지 있는데 그렇게 해요.(B_13)

어느 때 가장 많이 받았냐 하면 승객들이 옆에 지나가는데, 와서 잘못했다고 욕을 하는 거예요. 없을 때 욕을 하면 덜 당황스러울 텐데 승객이 옆에 있는데 그냥 쌍욕이 날아오니까, 외국인 승객은 못 알아듣는다고 해도 한국 사람도 섞여 있을 텐데, 회사 이미지도 있고, 전혀 신경 안 쓰고, 다이렉트로 욕을 해 버리니까. 저는 그 입장에서 저 사람은 나를 어떻게 생각할까.(A_4)

해외에서는 이런 사례들을 별도의 직장 괴롭힘 행위 유형으로 분류하지는 않는다. 그러나 본 연구를 통해 피해자들이 공개적으로 이루어지는 모욕과 비하 발언에 강한 피해감정을 표현하는 것을 확인할 수 있었다. 분쟁해결전문가들은 이러한 특성이 한국 특유의 예의와 체면을 중시하는 조직문화와 연관이 있다고 지적한다(사례26, 사례30). 그러므로 국내 직장 괴롭힘의 주요 유형으로 '공개적인 모욕 또는 상대방 지위를 깎아내리기' 방식의 괴롭힘 유형을 고려할 수 있다.

3) 직장 괴롭힘 행위 가해 경험

설문조사에서 응답자가 가장 많이 참여한 직장 괴롭힘 행위 유형 1순위와 2순위를 종합해서 살펴보면, 일반인 가해자가 가장 많이 참여한 유형은 업무수행 과정에서 따돌림, 업무관련 모욕 또는 비하발언, 부당한 업무 지시 등으로 앞서 살펴본 피해자의

유형별 반복적 피해 발생 경향과 유사한 것으로 나타났다. 다음으로 피해자가 가장 많이 참여한 행위 유형을 살펴보면 업무관련 모욕 또는 비하발언이 가장 많았고, 업무수행 과정에서 따돌림, 부당한 업무 지시 등으로 대체적으로 일반인과 비슷한 응답 순서를 나타냈다. 특이하게도 직장 괴롭힘 행위에 참여한 적이 있다는 응답률은 일반인의 2.8%, 피해자의 12.2%로 나타나 피해자가 괴롭힘 행위에 동참한 경우가 훨씬 많았으며, 일반인과 피해자의 가해 경험 차이는 통계적으로 유의미했다. 괴롭힘 가해경험이 피해자가 피해를 당한 이후에 발생했는지 그 이전에 발생했는지에 대해서는 물어보지 않았기 때문에 피해자의 가해 경험률이 상대적으로 높은 원인을 정확히 밝히기는 어렵다.

〈표 4-18〉 가장 많이 참여한 행위 유형_1+2순위

단위: 명(%)

가해 유형	일반인	피해자
계	17(100.0)	73(100.0)
물리적 폭력 행위	2(11.8)	16(21.9)
업무수행 과정에서 따돌림	7(41.2)	20(27.4)
업무관련 모욕 또는 비하발언	7(41.2)	32(43.8)
직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우	3(17.6)	10(13.7)
부당한 업무 지시 및 관리	6(35.3)	18(24.7)
일상생활에서 따돌림	2(11.8)	16(21.9)
사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하발언	1(5.9)	7(9.6)
사생활 침해	1(5.9)	7(9.6)
차별적 표현	2(11.8)	9(12.3)
인사권 남용	1(5.9)	4(5.5)
성적 괴롭힘	1(5.9)	1(1.4)

〈표 4-19〉 직장 괴롭힘 가해/참여 경험

단위: 명(%)

구분	일반인		피해자		χ^2 값
	있다	없다	있다	없다	
전체	17(2.8)	583(97.2)	73(12.2)	527(87.8)	37.670***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

그러나 심층면접을 통해 피해자의 가해 경험률이 상대적으로 높은 원인을 추정해볼 수 있다. 심층면접 참여자들은 과중한 업무 내지 갈등심화로 인한 스트레스, 괴롭힘 행위를 업무수행의 한 방식으로 이해하는 인식이 괴롭힘을 “대물림”한다고 이야기한다. 직장 괴롭힘이 업무방식으로 일상화된 조직에서 괴롭힘을 경험한 피해자가 스스로 가해자가 되기도 하는 것이다.

의료계 자체가 너무, 건강보험제도 자체가 의료인들이 많이 손해를 보고 지금 지탱이 되고 있다고 생각하는 사람들이 많거든요. 그러다보니까 근무시간도 엄청 힘들고. 의사들은 한 달에 한 번 집 가고 두세 번밖에 집 못 가고 이런 거 되게 많으니까. 너무 극도의 스트레스로 사람이 몰리다 보니까 더 그런 거 같아요. 의사들도 들어오면 회식 하다가 교수가 발차기도 하고 뺨도 때리고 그런대요. 근데 그런 거에 대해서도 제재할 수 없고. 교수니까. 그런 식으로 넘어가는 경우 되게 많다고 하더라고요 (…). 저는 처음에는 왜 저렇게 사람이 비인간적으로 변했을까 생각을 많이 했거든요. 그랬는데 점점 보다 보니까 일 자체가 너무 힘들고 그 사람들도 일이 버겁고. 그래서 좀 그런 거에 대한 약간, 애를 미리 일부러 실력 같은 걸로 이 사람을 좀 누르고 내가 조금 더 약간 우위에 있다는 거를 보여주고 싶어서 더 그런 거 같다는 생각도 했었고. 그런 것도 있고 아무래도 긴박한 상황들이 많으니까 더 그런 식으로 말하는 게. 스트레스 푸는 용도 (사례5)

대물림. 내가 당한 걸 똑같이 해 주고, 그 사람도 그 상사에게 당했기 때문에 (A_1)

오히려 저희 사수가 저를 따로 불러서 그거 그냥 00씨가 계속 하면 안 되냐고. 이런 식으로. 그러니까 자기가 다 그동안 해왔기 때문에 이런 거 가지고 다른 팀에 넘겨? 이런 식으로 생각을 해서 오히려 저희 사수가 더 박세게 그렇게 저한테 대했던 거 같아요. (사례11)

오히려 안 혼내면 애 나를 너무 봐준다는 식으로 또 위에한테 또 혼나기도 하고 그랬었고요. 그런 분위기를 너네가 잡아야 된다, 이런 식으로 쫓다고 하긴 하는데. 그래도 좀 이해할 수 없는 그런 행동들이 많이 있었던 거 같아요. (사례5)

나중에는 제가 가해자가 되기도 하죠. 5년이나 있고 그러기도 하는데. 반면교사라 말씀드리고 싶은데, 저도 아까 제가 말씀드렸듯이 제가 선생님의 선생님이 됐을 때

똑같은 짓했다고 했잖아요. 그걸 응용해가지고 하고 있어요. 그걸 비슷비슷하게 하는 거죠. (사례18)

3. 직장 괴롭힘의 원인과 맥락

가. 직장 괴롭힘 원인

설문조사에서 직장 괴롭힘 원인으로 다음과 같은 분류와 예시를 제시하였다. (1) 회사의 경영정책(구조조정, 인력감축, 과도한 성과주의, 고객서비스정책 등) (2) 조직문화 (괴롭힘이 관리의 한 방식, 차별적 문화, 직장 내 파벌 등), (3) 소속부서 리더의 리더십 문제(조직문화와 관계없이 부서 문제)

직장 괴롭힘의 원인이 무엇이라고 생각하는지를 살펴본 결과, 일반인 조사에서는 조직문화 때문이라는 응답률이 56.3%로 가장 높았고 그 뒤를 이어 괴롭힘 행위자의 개인성격(19.7%), 회사의 경영정책(14.5%), 조직문화와 관계없는 소속부서 리더의 리더십 문제(8.0%), 피해자의 특성(1.5%) 순으로 나타났다. 피해자 조사에서는 조직문화 때문이라는 응답률이 31.7%로 가장 높게 나타났고, 괴롭힘 행위자의 개인성격(31.0%), 소속부서 리더의 리더십 문제(16.2%), 회사의 경영정책(14.5%), 기타(5.0%), 피해자의 특성(1.7%) 순으로 나타났다. 일반인 조사와 비교하면 피해자의 경우 직장 괴롭힘의 원인을 괴롭힘 행위자의 개인성격 때문이라고 응답한 경우가 매우 높게 나타났고, 조직문화 탓이라는 응답은 일반인과 비교해 상대적으로 적었다. 또한 소속부서 리더의 리더십 문제라는 응답 역시 일반인에 비해 매우 높게 나타난 것을 확인할 수 있다. 이러한 일반인과 피해자의 인식 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

괴롭힘 원인에 대한 1순위와 2순위 답변을 종합하여 살펴보면 일반인의 경우 조직문화(41.5%), 괴롭힘 행위자의 개인성격(25.4%), 회사의 경영정책(16.3%), 소속부서 리더의 리더십 문제(13.8%), 피해자의 특성(3.0%) 순으로 나타나 1순위 결과와 큰 차이를 나타내지 않았다. 피해자의 경우, 직장 괴롭힘에 대한 원인으로 꼽은 1순위와 2순위를 종합해보면 괴롭힘 행위자의 개인성격(27.5%), 조직문화(26.6%), 소속부서 리더의 리더십 문제(18.7%), 회사의 경영정책(13.8%), 기타(10.8%), 피해자의 특성(2.7%) 순으로 나타나 괴롭힘 행위자의 개인성격이 조직문화를 근소한 차이로 앞섰다.

〈표 4-20〉 직장 괴롭힘 원인 1순위

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자	χ^2 값
계	600(100.0)	600(100.0)	291.483***
조직문화	338(56.3)	190(31.7)	
괴롭힘 행위자의 개인성격	118(19.7)	186(31.0)	
회사의 경영정책	87(14.5)	87(14.5)	
소속부서 리더의 리더십 문제	48(8.0)	97(16.2)	
피해자의 특성	9(1.5)	10(1.7)	
기타	-	30(5.0)	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 4-21〉 직장 괴롭힘 원인 1+2순위

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
계	1200(100.0)	1200(100.0)
조직문화	498(41.5)	319(26.6)
괴롭힘 행위자의 개인성격	305(25.4)	330(27.5)
회사의 경영정책	196(16.3)	166(13.8)
소속부서 리더의 리더십 문제	165(13.8)	224(18.7)
피해자의 특성	36(3.0)	32(2.7)
기타	-	129(10.8)

직장 괴롭힘 원인 1순위에 대한 일반인과 피해자의 인식을 연령별로 살펴보면 다음과 같다. 모든 연령에 걸쳐 조직 문화 때문이라는 응답이 가장 많았고 특히 30대와 40대가 조직문화를 1순위 원인으로 선택한 경우가 많았다. 20대의 경우 역시 조직문화를 선택한 경우가 가장 많았으나 피해자의 특성(19.6%)때문이라는 것과 회사의 경영정책(19.0%)때문이라는 응답을 역시 다른 연령대에 비해 높았다. 50대의 경우 괴롭힘 행위자의 개인 성격 때문이라는 응답이 다른 연령대에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 그러나 연령대별 괴롭힘 원인에 대한 인식차이는 통계적으로 유의미하게 나타나지는 않았다.

〈표 4-22〉 연령별 직장 괴롭힘 원인 1순위 (일반인조사+피해자조사)

단위: 명(%)

구분	20대	30대	40대	50대	χ^2 값
조직문화	52(34.0)	222(48.6)	190(44.1)	64(40.3)	6.730
괴롭힘 행위자의 개인성격	15(9.8)	53(11.6)	54(12.5)	22(13.8)	
회사의 경영정책	29(19.0)	64(14.0)	53(12.3)	28(17.6)	
소속부서 리더의 리더십 문제	23(15.0)	44(9.6)	56(13.0)	22(13.8)	
피해자의 특성	30(19.6)	70(15.3)	72(16.7)	23(14.5)	
기타	4(2.6)	4(0.9)	6(1.4)	-	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

직장 괴롭힘 원인 1순위에 대한 일반인과 피해자의 인식을 조직규모별로 살펴보면 모든 조직규모에 걸쳐 조직문화가 가장 큰 원인으로 선택되었다. 이러한 경향은 10-299명 규모에 재직 중인 응답자들에게 가장 크게 나타났으며 300명 이상 규모에 재직 중인 응답자들에게는 상대적으로 적게 나타났다. 300명 이상 규모의 조사응답자들은 다른 조직 규모의 응답자들보다 괴롭힘 행위자의 개인성격이나 피해자의 특성을 원인으로 선택한 경우가 더 많았다. 조직 규모별 괴롭힘 원인에 대한 인식 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 4-23〉 조직규모별 직장 괴롭힘 원인 1순위 (일반인조사+피해자조사)

단위: 명(%)

구분	5-9명	10-29명	30-99명	100-299명	300명 이상	χ^2 값
조직문화	84(40.8)	136(46.9)	134(47.2)	90(46.9)	84(36.8)	23.462**
괴롭힘 행위자의 개인성격	26(12.6)	31(10.7)	37(13.0)	16(8.3)	34(14.9)	
회사의 경영정책	30(14.6)	44(15.2)	27(9.5)	38(19.8)	35(15.4)	
소속부서 리더의 리더십 문제	24(11.7)	30(10.3)	42(14.8)	23(12.0)	26(11.4)	
피해자의 특성	38(18.4)	47(16.2)	41(14.4)	23(12.0)	46(20.2)	
기타	4(2.0)	-	3(1.1)	2(1.0)	3(1.3)	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

나. 괴롭힘의 원인에 부당한 차별/편견 영향 여부

다음으로 경영정책, 조직문화, 괴롭힘 행위자 및 피해자 특성 등 괴롭힘의 원인들에 부당한 차별과 편견이 영향을 미쳤는지 여부를 살펴보았다. 연속 질문을 통해 제시된 부당한 차별과 편견의 유형은 연령차별, 인종·출신민족·피부색에 따른 차별, 국적 차별, 성차별, 종교 차별, 장애 차별, 성적 지향 차별, 학벌 차별, 출신지역 차별, 고용형태 차별이다.

일반인의 88.7%와 피해자의 78.8%가 부당차별이나 편견이 괴롭힘에 영향을 미친다고 응답하여 일반인의 동의율이 더 높았다. 이러한 일반인과 피해자의 인식차이는 통계적으로 유의미했다.

〈표 4-24〉 괴롭힘 원인에 부당차별/편견 영향 여부

단위: 명(%)

구분	일반인		피해자		χ^2 값
	예	아니오	예	아니오	
전체	532(88.7)	68(11.3)	473(78.8)	127(21.2)	21.315***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

괴롭힘 원인에 부당차별이나 편견이 영향을 미친다고 응답한 일반인과 피해자를 대상으로 어떤 종류의 차별이 괴롭힘에 1순위로 영향을 주는지를 살펴보았다. 먼저 일반인은 고용형태(27.1%)에 대한 차별을 괴롭힘의 영향요인으로 가장 많이 선택했고 그 뒤를 이어 성차별(24.2%), 학벌(22.7%), 연령(11.5%), 출신지역(5.3%)등을 주요 원인 1순위를 선택했다. 피해자 역시 고용형태(25.6%)에 대한 차별을 가장 많이 선택했고, 그 뒤를 이어 연령(20.9%), 학벌(16.7%), 출신지역(11.8%), 성차별(11.4%) 등을 주요 원인으로 선택해 일반인이 생각하는 차별 영향요인과는 조금 다른 결과를 보였다.

괴롭힘에 영향을 주는 차별 종류 1순위와 2순위 결과를 종합해보면, 일반인은 고용형태(25.8%), 성차별(25.3%), 학벌(20.8%), 연령차별(10.7%) 등 1순위 결과와 대체적으로 비슷한 결과를 나타냈다. 피해자 역시 1순위 결과와 마찬가지로 고용형태(24.5%)에 대한 차별을 가장 많이 선택했으며, 연령(21.0%), 학벌(19.9%), 출신지역(12.5%), 성차

별(8.7%) 등을 주요 원인으로 선택하여 1순위 결과와 비슷한 결과를 나타냈다.

〈표 4-25〉 괴롭힘에 크게 영향을 주는 차별종류_1순위

단위: 명(%)

구분	사례수	고용 형태	성	학벌	연령	출신 지역	인종, 출신 민족, 피부색	종교	국적	장애	성적 지향
일반인	532 (100)	144 (27.1)	129 (24.2)	121 (22.7)	61 (11.5)	28 (5.3)	15 (2.8)	11 (2.1)	9 (1.7)	7 (1.3)	7 (1.3)
피해자	437 (100)	112 (25.6)	50 (11.4)	73 (16.7)	91 (20.9)	52 (11.8)	11 (2.5)	17 (3.8)	12 (2.7)	12 (2.7)	3 (0.6)

〈표 4-26〉 괴롭힘에 크게 영향을 주는 차별종류_1+2순위

단위: 명(%)

구분	사례수	고용 형태	성	학벌	연령	출신 지역	인종, 출신 민족, 피부색	종교	국적	장애	성적 지향
일반인	1064 (100)	275 (25.8)	269 (25.3)	221 (20.8)	114 (10.7)	77 (7.2)	36 (3.4)	24 (2.3)	21 (2.0)	16 (1.5)	11 (1.0)
피해자	866 (100)	212 (24.5)	75 (8.7)	172 (19.9)	182 (21.0)	108 (12.5)	30 (3.5)	37 (4.3)	19 (2.2)	23 (2.7)	8 (0.9)

다. 심층면접에서 나타난 직장 괴롭힘의 발생 맥락

설문조사에서 피해자들은 괴롭힘의 원인에 대해 조직문화 이외에도 행위자의 개인적인 성격이나 부서장 등의 리더십 문제 등 다양하게 응답한 것과 마찬가지로, 심층면접에 참여한 직장 괴롭힘 피해경험자 역시 직장 괴롭힘이 발생하게 된 원인에 대해 다층적인 분석을 제시하였다. 이들이 언급하는 요인들은 하나의 쟁점으로 귀결되기보다는 각 요인들의 복합적인 상호작용으로, 괴롭힘의 원인보다는 괴롭힘의 발생 맥락이라는 표현이 적절하다.

심층면접을 통해 나타난 괴롭힘의 맥락은 크게 조직문화와 업무수행방식, 행위자와

피해자 간의 권력관계 형성, 행위자 개인성향, 주변인의 방관, 피해자 업무능력과 관련된 제재방식, 고발자에 대한 일종의 징벌로 나누어볼 수 있다.

1) 조직문화와 업무수행방식

심층면접 참여자들은 주로 상명하복과 위계서열이 강한 권위적인 직장 문화에서 직장 괴롭힘이 발생한다고 이야기를 한다. 경력이 오래된 상급자들이 과거의 위계적이고 폭력적인 문화에서 벗어나지 못하고 부당한 업무지시 및 관리나 물리적인 폭력 행위를 하기도 하고, 인사권을 가진 상급자 이외에도 선임 등이 이른바 '선배 대접'을 받기 위해 권위를 보여주는 방식으로 업무상 모욕/비하나 업무 수행과정에서 따돌림 행위를 하기도 한다.

저희 본부장님 피해인데, 야유회 가서 대표이사님도 있고, 모든 임직원이 참여하다 보니까 대표 이사분이 예전에 70~80년대 상고 졸업하고 은행에서 일하다 그랬는지 모르겠는데, 자기 마음에 안 드는 게 있었는지 경영지원본부 본부장이 마이크 잡고 노래 부르는데 뺨을 딱 때리는 거예요. 한 대만 때리는 게 아니라. 직원들 간의 싸움도 아니고, 임원, 더군다나 대표이사呀. 그걸 보면서 '회사가 왜 이 모양이지?' 생각이 들고 (A_7)

그런 위아래 상하관계 수직적인 게 군대 문화라고 생각해서. 오히려 근데 다른 동기들은 근대가 낫다고 그러더라고요 남자 동기들은. 남자 동기들은 정말 심각하거든요. 양말까지 지적하고 그래요 윗사람들이. 양말 튀는 거 신고 오면 “너 이런 거 신고 다니면 안 된다.” 그러고 그런 게 있더라고요. 근데 과장은 어느 정도 자기의 업무레벨이 있잖아요. 그러다보니까 이 차장이 과장한테 요구하는 것도 있고, 이 차장이 이 과장한테 얻을 수 있는 게 있잖아요. 근데 사원한테는 자기가 얻을 게 없다 이거죠. “난 너한테 얻을 게 없어, 너는 나한테 얻을 게 있으니까 너가 나한테 잘 해야 돼.” 이 마인드가 되게 심한 거죠. (사례4)

그 둘 중에 하나가, B라는 친구가 되게 많이 심하게 괴롭혔었는데 그 친구는 늦게 들어왔는데 자기를 약간 선배 대접 해주지 않아서 기분이 안 좋았다고 말을 하더라고요. (...) 올드들은 3년제 전문대 출신들도 많이 있거든요. 요즘은 지금은 다 4년제로

바뀌었는데. 그래서 좀 그런 거에 대한 약간, 애를 미리 일부러 실력 같은 걸로 이 사람을 좀 누르고 내가 조금 더 약간 우위에 있다는 거를 보여주고 싶어서 더 그런 거 같다는 생각도 했었고. (사례5)

그러나 심층면접 참여자들은 조직문화보다는 업무의 성격 또는 회사의 경영방식으로 인한 과중한 업무와 그로 인한 스트레스의 영향에 대해 보다 강하게 이야기를 한다(사례5, 사례6, 사례11, 사례13, 사례25, 사례28). 합리적이지 않은 방식의 업무 배치나 긴축경영 등의 문제로 직원들에게 업무가 과중되면서 자기보다 약한 신입 직원이나 비정규직 등에게 업무나 책임을 전가하고 초과근무를 강요하는 등의 부당한 업무 지시 및 관리, 인사권 남용 등을 하는데, 그에 반발하거나 따라오지 못하는 직원에게 모욕/비하 발언 내지 따돌림 행위를 하게 된다는 것이다.

저는 그것보다는 업무강도가 너무 강해요. 업무강도가 너무 강하고. 그러니까 뭐 자연스럽게 부수적으로 따라오죠. 업무강도가 강하니까 스트레스가 심하고 뭘 하나 시켜도 말이 곱게 안 나가는 경우가 많고. 또 회사가 어려우니까 매출에 대한 압박도 심하니까. 위에서도 좀, 강하게 많이들 나가죠. (사례25)

한편 차별적 문화를 괴롭힘의 주요한 원인으로 제시하기도 한다. 회사조직이 체계적으로 차별하는 경우 나와 다른 사람에 대해 비하하거나 배제하는 조직문화가 형성된다는 것이다. 특히 여성 일반이나 임신한 여성 일반에 대해 회사 차원에서 임용, 임금, 승진 등에서 차별하는 경우, 여성들에게 과일이나 차 준비, 상급자 개인비품 청소 등 잡무를 부과하거나(사례12, 사례22) 여성비하나 임신비하, 장애인 비하 등 차별적 표현 또는 성적 대상화 표현을 하는 사례(C_14, C_16, 사례19, 사례20, 사례21), 업무 관련 모욕/비하 발언을 하는 사례(사례6) 등이 발생한다.

2) 행위자와 피해자 간의 권력관계 형성

심층면접 참여자들은 행위자와 피해자 간의 권력관계가 직장 괴롭힘을 발생시킨다고 이야기를 한다. 주로 새로 들어온 나이가 어린 직원들이나 비정규직이 괴롭힘의

대상이 되는 것도 권력관계의 문제로 인식하고 있었다. 이러한 권력관계는 상명하복 이 강한 조직에서 상급자와 하급자, 피해자가 행위자의 지휘를 받는 관계에서 주로 발생한다. 그러나 이와 별개로 업무의 성격이나 성별, 경력, 경영진과의 사적 관계 등의 요소가 개입하게 되면 동료 간 뿐 아니라 하급자가 상급자를 괴롭히는 등 권력이 역전되는 상황이 발생하기도 한다(B_9, C_15, 사례15, 사례24, 사례28).

실은 대등한 관계라고 저는 안 본 게 뭐냐면 첫 번째 이 분이 하는 일이 총무 회계 일이기 때문에 늘 부차적인 노동으로 인정받는 사람이기 때문에 이 사람 지위는 실장이지만 국장한테 괴롭힘을 당하는 것도, 그거는 업무 형태상 여성이 해왔던 일들 자체가 부차화 됐기 때문에 많이 받았던 차별이었던 거예요. (사례28)

고참 중에서도 고참 정도. 그 고참 중에서 고참이 밑에 있는 직원들을 그렇게 [괴롭히도록] 지시를 하는 거죠. (사례24)

나는 남녀관계는 엄청 중요한 요소라고 봐요. 왜냐면 나는 학생이 여교수나 여자 강사. 충분히 나는 성희롱하고 괴롭힐 수 있다고 생각하거든요. 그렇기 때문에 성별 요소는 중요할 것 같아요. (사례29)

메인 셰프가 제일 윗사람인데, 매니저가 VIP를 상대를 하다 보니까 역으로 셰프가 매니저 눈치를 보는 입장이 돼서, 메인 셰프가 직급이 훨씬 높은데도 불구하고 역으로 돼 버린 케이스예요. (C_15)

또한 괴롭힘 행위자가 집단인 경우에는 직급과 관계없이 괴롭힘이 발생한다.(C_16, C_17, D_23, D_24, 사례20, 사례24, 사례25)

여러 명이 괴롭히는 경우가 있었는데, 그 때는 기존에 A팀이 있었고 B팀이 있었는데 B팀장이 공석이었어요. 그래서 새로 B팀장이 왔는데 A팀장이 보기에 너무 마음에 안 들었던 거예요. 그래서 본인이 얘기를 해가지고 푹푹 뭉쳐가지고 “팀장 취급하지 마라.”라고 해서 팀장 취급을 안 해버린 거예요. (사례25)

3) 행위자 개인 성향

한 명의 행위자로부터 지속적으로 괴롭힘을 당한 피해경험자들의 경우 행위자의 인성이나 리더십 등의 개인적인 성향을 괴롭힘의 주된 원인으로 지목한다. 특히 괴롭힘 행위자와 함께 일했던 하급자들이 괴롭힘을 견디지 못하고 퇴사하거나 조직 내에 괴롭힘 행위자에 대한 소문이 자자한 경우 이러한 원인진단은 더욱 강해진다. 이들은 폭언, 욕설, 별세우기와 같은 업무상 모욕/비하, 업무수행과정에서 따돌림, 성적 괴롭힘, 외모 등 모욕/비하, 부당한 업무지시, 일상생활에서 따돌림 등을 행위자의 분노표출 내지 스트레스 해소 방식이거나 공격적인 성격의 문제(A_2, A_4, B_13, C_16, C_17, C_18, 사례12, 사례17, 사례24, 사례23)라고 이야기를 한다.

상사가 제정신이 아닌 거예요. 저는 그 사람의 개인적인 문제였다고 봐요. (A_4)

대표의 문제라고 생각해요. 수익에 쫓기다 보니까 사람이 불안하고, 자기 마음대로 안 되다 보니까 저희한테 풀었던 것 같아요. (A_2)

회사 자체가 나쁘지는 않거든요. 그리고 저는 정말 같이 일하는 사람들이 너무 좋아서 그렇기는 한데 팀장에 관한 부분은, 다른 친구들도 다 껌껌껌 얘기 듣고 놀랄 정도로 좀... (사례12)

4) 부서 내 리더의 방관

심층면접 참여자들은 직장 괴롭힘 행위가 반복, 지속되는 주된 원인이 부서 내 리더의 방관 때문이라고 지적한다. 처음 괴롭힘 행위가 발생했을 때 그 상황을 목격하거나 알고 있는 리더가 개입하지 않는 경우 행위자의 괴롭힘 행위는 지속된다.

이게 사실 대표님이 나서서 이 직원의 이런 행동에 대해서 뭔가 징계를 하거나 뭔가 경고를, 주의를 줬으면 사실 이 직원도 달라질 수 있었을 것 같기는 한데. 사실 그러질 않으신 거예요 여태까지. 대표님은 항상 직접적으로 관여를 하지 않고 다른 분(상급자) 통해서 하라고 하는데 그 분은 “그런 일 있을 수 있지” 약간 이런 스타일인 거예요. (사례23)

사장님도 알고 계시지만 사장님은 ‘직원들일에 끼고 싶지 않다’, ‘너네들이 알아서 해라.’ (A_2)

팀장은 거의 방관자. 애들이 어떻게 괴롭히는지에 별로 관심이 없고. 그 위에 대리가 두 명이랑 사원 한 명 있었는데 그 셋이 거의 합심을 해서 괴롭혔어요. (사례10)

하지만 상급자가 괴롭힘 상황에 개입했을 때 괴롭힘 행위가 경감되기도 한다.

이 복직자 선생님이 만약에 같이 들어갔을 때 너 너무 그러지 마라, 이렇게 말려주시기도 하고. 나를 혼내는 것 같다, 약간 이런 식으로 말 했다고 하시더라고요. 그러니까 오히려 그렇게 많이 못하고 위에 사람들이 아랫사람한테 그렇게 함부로 많이 못 대하고 그런 게 있기는 하더라고요. (사례5)

5) 피해자 업무수행에 대한 제재 방식

심층면접 참여자들은 사생활이나 인격에 대한 모욕/비하 발언, 부당한 업무 지시 및 관리가 피해자의 업무수행을 제재하는 한 방식이라고 이야기를 한다. 성과 관리라는 명목으로 실적을 올리도록 요구하면서 공개적이고 체계적인 괴롭힘이 이뤄지거나 (B_8, B_13), 심지어 상사가 신규 직원을 길들이는 방법으로 중간직급에게 괴롭힘을 지시하기도 한다(사례5, 사례12, 사례18, 사례25). 남성 참여자들은 이런 문화를 군대 문화에 비유하기도 했다.

답: 영업부장이 관련 계열사에서 낙하산으로 들어온 케이스였죠. 저희는 골품제라고, 우스운 얘기로 진골, 성골, 그 부장은 성골이었구요, 그 사람이 일부러 트집을 잡아서 난리를 치는 케이스인데요. 결재 부분 자체를 아예 영업부장실을 다 닫아버리고, 아예 바깥으로 옮겨놔어요. 전 직원이 보는 앞에서, 결재 서류가 날아가는 거죠. 모멸감이라든가 언어폭력은 기본이었구요. 아마 여직원들, 여 동료들 같은 경우는 약을 먹어야 할 정도예요. 너무 데시벨이 크다 보니까 깜짝깜짝 놀라고... 모든 건 매출하고 연관이 있습니다.

문: 실적이 나아지면 나아지나요?

답: 나아지기는 하는데 한번 찍혔던 사람이 매출이 좋아진다고 해서 더 좋아지거나 그런 건 없어요.

문: 왜 찍어요?

답: 선점을 해야 하니까 시범케이스로 찍습니다. 분기별로 해서. 무작위는 아니구요. 보통 결혼한 대상이, 영업팀장이 타깃이 됩니다. 왜냐하면 자녀들이 몇 살 정도에 학비가 들어갈 정도에 타깃을 잡아요. 싱글족은 옆으로 확 튀어나갈 수 있기 때문에 안하고, 기혼자한테만 의도적으로. 타깃을 정해서 진행을 하는데, 그걸 돌아가면서. 마치 돌아가면서 당하는 풍조가 있어요. 다음 분기는 내 차례인가, 뭐 이런 느낌이 들어요. (B_13)

디자인 쪽 계열이 다른 회사부터 그게 자연스럽게 몸에 베 있더라고요. 딱 오면. 막내한테 다 시키고 자기는 안 하고. 그래서 그냥 솔직히 남자들은 군대 때 그런 거를 겪는데. 막내 때 다 시키니까 힘들어 하다가 몇 년 지나고 나면 이 때부터 편해지고 이런 게 있는데 좀 약간 비슷한 느낌이에요. 하여튼 조금 군대 때 느낌이 나기는 나요. (사례25)

만약 신입 직원이 이런 식의 부당한 업무지시에 반발하거나, 업무 수행을 잘 해내지 못한다고 판단되면 상급자나 동료 집단이 이들을 모욕/비하 하거나 업무와 일상생활을 막론하고 따돌림이 시작되기도 한다(D_21, D_22, 사례11, 사례17, 사례18, 사례23, 사례25, 사례28). 그러나 한편으로는 이런 종류의 괴롭힘이 업무능력을 키우는 훈련의 과정이며, 실제로 업무능력을 향상시키기도 한다는 평가가 공존하고 있었다(사례7, 사례17, 사례18, 사례25).

6) 고발자에 대한 일종의 징벌

심층면접에 참여한 괴롭힘 피해 경험자들 중에서는 괴롭힘 행위를 제지하고 피해자를 지지하거나 목격사실을 고발했다는 이유로 피해를 경험하게 된 사례들도 있다. 회사 내 고충처리절차를 통해 목격한 물리적 폭력행위를 신고한 경우(사례21), 성희롱 사건을 경영진에게 보고한 경우(사례19), 업무상 모욕/비하를 당하는 직장 동료에 대한 지지표현을 한 경우(사례5)가 이 사례들이었는데, 이들은 고발의 대가로 따돌림

을 당하거나 갑작스럽고 강제적인 전근이나 업무배치에 처하게 되는 등의 인사권 남용 피해를 입기도 했으며 부당한 업무지시 및 감독을 받는 환경에 놓이게 되었다.

직장 내부의 부당한 일을 외부기관에 고발한 내부고발자도 업무수행과정이나 일상 생활에서 따돌림 피해를 경험하기도 한다(사례28). 업무수행과정에서의 따돌림은 이들의 업무수행뿐만 아니라 인사고과에도 영향을 미치고 있었다.

제2절 직장 괴롭힘의 영향과 당사자 욕구

1. 직장 괴롭힘의 피해와 영향

가. 직장 괴롭힘으로 인한 피해자의 괴로움 정도

직장 괴롭힘으로 인한 피해자의 괴로움 정도를 측정하기 위해 지난 3년간 가장 괴로웠던 괴롭힘 경험 한 가지에 국한하여 괴로움 정도를 응답하도록 유도하였다. 측정의 용이성을 위해 괴로움의 정도는 '0점'(어떠한 괴로움도 느끼지 못했음)부터 '10점'(살아오면서 가장 큰 괴로움을 느꼈음)까지로 평가하게 하였다.

먼저 전체 피해자의 평균 점수는 6.59점으로 나타나 직장 내 괴롭힘으로 인한 스트레스가 상당히 큰 편인 것으로 나타났다. 괴롭힘의 유형별로 살펴보면, 먼저 전체 유형별 피해자(주 1회 이상의 반복적 피해 경험자)의 평균 점수는 전체 피해자 조사 대상자의 괴로움 정도보다 높은 7.12점으로 나타났다¹²⁷⁾.

유형별 괴롭힘에 따른 괴로움의 정도는 물리적 폭력행위가 7.79점으로 가장 높았고, 그 뒤를 이어 업무수행 과정상 따돌림(7.79점), 성적 괴롭힘(7.56점), 차별적 표현(7.54점) 등의 순으로 나타났다.

127) 유형별 피해자 분류에서는 그 기준을 주 1회 이상의 괴롭힘 피해자로 한정하였기 때문에 유형별 피해자에 포함되는 조사 대상자의 범위는 전체 피해자 조사 대상자보다 작다.

〈표 4-27〉 직장 괴롭힘으로 인한 피해자의 괴로움 정도 (피해자조사)

단위: %

구분		사례수	평균(10점만점)
전체(피해 경험자)		600	6.59
유형별	전체 (주 1회 이상 피해자)	288	7.12
	물리적 폭력행위	28	7.79
	업무수행 과정상 따돌림	113	7.65
	업무 관련 모욕/비하발언	136	7.33
	직무외 업무지시/업무외 부당대우	124	7.43
	부당한 업무지시 및 관리	146	7.41
	일상생활에서 따돌림	137	7.50
	사생활, 인격모독 및 비하발언	121	7.38
	사생활 침해	113	7.40
	차별적 표현	101	7.54
	인사권 남용	59	7.53
	성적 괴롭힘	27	7.56

나. 직장 괴롭힘이 피해자에게 미치는 부정적인 영향

1) 심층면접에서 나타난 피해자에 대한 부정적 영향

심층면접을 통해 괴롭힘 피해경험자들이 보고한 직장 괴롭힘의 부정적인 영향은 크게 신체적 증상, 심리적 증상, 직장생활 영향, 퇴사/이직 선택으로 나눌 수 있다.

신체적 증상으로 참여자들이 가장 많이 언급한 것은 대상포진, 호흡곤란, 신경성 위염, 귀의 이상 등 각종 질병(A_2, A_7, B_8, B_10, B_13, C_17, 사례17)과 탈모(A_4, B_8, 사례19, 사례23)였다. 그 외에 경미한 마비와 몸의 통증, 발작, 체중감소가 있었다(사례6, 사례10, 사례21).

심리적 증상으로 참여자들이 가장 많이 언급한 것은 수면장애(B_8, B_9, B_13, C_14, D_27, 사례4, 사례21, 사례22)와 자기비하와 위축(A_5, C_14, C_15, 사례12, 사례13, 사례17, 사례23)이었다. 주체할 수 없는 분노로 성격이 공격적으로 변해서 지인들이 걱정했다는 사례 역시 많았다(C_17, 사례3, 사례5, 사례7, 사례10, 사례13,

사례21). 우울증으로 진단을 받아 장기간 치료를 받거나(C_15, 사례28), 자살충동을 느끼고 시도한 사례들(C_16, 사례28)도 있었다.

직장 괴롭힘 경험은 지각, 결근 등 직장생활을 성실하게 하지 못하게 되는 부정적인 결과로도 이어지는데(B_9, 사례13, 사례16), 이는 앞서 괴롭힘 영향으로 나타난 심리적, 신체적 증상의 결과이기도 하다.

심층면접 참여자들은 직장 괴롭힘으로 인해 이직을 선택하거나(A_2, A_4, A_5, C_15, C_17, D_24, 사례5, 사례7, 사례16, 사례19, 사례23, 사례25) 이직을 고민하고 있었다(C_16, 사례4). 업종이나 업계에 대한 불신으로 불이익을 감수하고라도 본인이 본래 종사하던 업종을 아예 변경하는 경우도 있었고(A_2, 사례5), 정규직에서 비정규직으로 전환한 사례도 있다(사례19). 직장 괴롭힘 행위는 버텼으나 피해자를 지지했던 동료가 괴롭힘을 당하는 것을 보고 결국 퇴사 결정을 한 경우도 있다(사례7).

심층면접에 참여한 괴롭힘 목격자들도 피해자와 유사한 영향을 받는다고 이야기한다. 이들은 피해자와 유사한 심리적, 신체적 증상을 경험하거나(A_2, 사례4), 본인은 아직 피해경험을 하지 않았지만 언젠가 나에게도 발생할 수 있다는 불안감과 위축감(A_2, 사례16, 사례23)을 경험했다.

2) 피해자에 대한 부정적 영향에 대한 인식 차이

사전 심층면접과 FGI를 통해 직장 괴롭힘이 피해자에게 미치는 부정적 영향을 업무능력 저하, 괴롭힘으로 인한 이직 또는 퇴사, 회사 내부의 대인관계 악화, 팀워크 저해, 잦은 지각, 조퇴 또는 결근, 회사 외부 개인적인 대인관계 악화, 면역력 악화로 인한 각종 신체적 변화, 신체적 상해로 유형화하고 일반인과 피해자를 대상으로 조사하였다. 이를 통해 일반적으로 사람들이 생각하는 직장 괴롭힘의 영향과 피해자가 실제 경험한 괴롭힘의 영향에 차이가 있는지를 살펴보고자 하였다.

일반인의 경우, 직장 괴롭힘이 피해자에게 주는 부정적인 영향 1순위는 괴롭힘으로 인한 이직 또는 퇴사(29.2%)라고 응답하였으며 회사 내부의 대인관계 악화(18.8%), 업무능력 저하, 팀워크 저해(8.7%) 등의 순으로 응답하였다.

피해자 조사에서는 본인들이 실제 경험한 부정적인 영향의 1순위로 업무능력 저하(39.5%)를 가장 많이 선택했고, 회사 내부의 대인관계악화(15.3%), 괴롭힘으로 인한

이직 또는 퇴사(14.0%) 등을 선택했다.

괴롭힘이 피해자에게 주는 영향 1순위와 2순위를 종합해보면 일반인은 업무능력 저하(25.3%), 괴롭힘으로 인한 이직 또는 퇴사(25.2%), 회사 내부의 대인관계 악화(23.3%) 등을 가장 많이 선택했고, 피해자는 업무능력 저하(31.3%), 회사내부의 대인관계 악화(20.3%), 팀워크 저해(14.9%) 등을 가장 많이 선택했다.

〈표 4-28〉 괴롭힘이 피해자에게 주는 영향_1순위

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
업무능력 저하	180(8.7)	237(39.5)
괴롭힘으로 인한 이직 또는 퇴사	175(29.2)	84(14.0)
회사 내부의 대인관계 악화	113(18.8)	92(15.3)
팀워크 저해	52(8.7)	75(12.5)
찾은지각, 조퇴 또는 결근	33(5.5)	35(5.8)
회사 외부 개인적인 대인관계 악화	24(4.0)	34(5.7)
면역력 악화로 인한 각종 신체적 변화	19(3.2)	40(6.7)
신체적 상해	4(0.7)	3(0.5)
계	600(100.0)	600(100.0)

〈표 4-29〉 괴롭힘이 피해자에게 주는 영향_1+2순위

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
업무능력 저하	303(25.3)	375(31.3)
괴롭힘으로 인한 이직 또는 퇴사	302(25.2)	153(12.8)
회사 내부의 대인관계 악화	280(23.3)	243(20.3)
팀워크 저해	134 (11.2)	179(14.9)
회사 외부 개인적인 대인관계 악화	84(7.0)	99(8.3)
찾은지각, 조퇴 또는 결근	45(3.8)	50(4.2)
면역력 악화로 인한 각종 신체적 변화	42(3.5)	89(7.4)
신체적 상해	10(0.8)	12(1.0)
계	1200(100.0)	1200(100.0)

3) 직장 괴롭힘 피해로 인한 이직 경험

직장 괴롭힘으로 인한 이직 경험을 살펴본 결과, 전체 피해자의 40.2%가 이직 경험이 있는 것으로 나타나 매우 높은 이직 경험률을 보였다. 이직 경험에 성별 차이가 있는지를 살펴본 결과 남자 피해자 중 37.6%, 여자 피해자 중 44.7%가 이직 경험이 있다고 응답하여 여자 피해자의 이직 경험 비율이 더 높았다. 하지만 이러한 성별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 다음으로는 연령별로 이직 경험에 대한 차이를 살펴보았다. 괴롭힘으로 인한 이직 경험률이 가장 높은 집단은 30대로 나타났고, 그 뒤를 이어 20대(42.7%), 40대(35.4%), 50대 이상(26.4%) 순으로 나타났다.¹²⁸⁾ 이러한 연령별 차이는 통계적으로도 유의미했다. 마지막으로 직장 규모별 이직 경험 여부를 살펴본 결과, 10-29명 규모의 종사자들의 이직 경험률이 44.8%로 가장 높았고, 그 뒤를 이어 30-99명 43.0%, 5-9명 40.8%, 100-299명 40.6%, 300명 이상 29.8% 순으로 나타났다. 하지만 직장규모별 이직 경험률의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

〈표 4-30〉 과거 직장 내 괴롭힘 피해로 인한 이직 경험 여부(피해자조사)

단위: 명(%)

구분		계	있다	없다	χ^2 값
전체		600(100.0)	241(40.2)	359(59.8)	-
성별	남자	383(100.0)	144(37.6)	239(62.4)	2.908
	여자	217(100.0)	97(44.7)	120(55.3)	
연령별	20대	89(100.0)	38(42.7)	51(57.3)	14.418**
	30대	216(100.0)	105(48.6)	111(51.4)	
	40대	223(100.0)	79(35.4)	144(64.6)	
	50대 이상	72(100.0)	19(26.4)	53(73.6)	
직장 규모	5 - 9명	103(100.0)	42(40.8)	61(59.2)	6.869
	10 - 29명	145(100.0)	65(44.8)	80(55.2)	
	30 - 99명	142(100.0)	61(43.0)	81(57.0)	
	100 - 299명	96(100.0)	39(40.6)	57(59.4)	
	300명 이상	114(100.0)	34(29.8)	80(70.2)	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

128) 설문조사에서는 괴롭힘으로 인한 과거 이직 경험여부와 횟수만을 물어보았기 때문에 정확히 이직할 당시의 피해자 나이는 확인할 수 없다는 한계가 있다.

4) 직장 괴롭힘 피해로 인한 총 이직 횟수

직장 괴롭힘으로 인한 총 이직횟수를 살펴본 결과, 전체 피해자 중 40.2%에 해당하는 241명이 이직경험이 있는 것으로 나타났고 이들의 평균 이직 횟수는 약 1.59회였다.

성별로 이직 횟수를 살펴보면 남자 피해자의 이직횟수가 1.65회로 여자 피해자의 1.50회보다 높았으나 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지는 않았다.

연령별로 살펴보면 40대의 이직횟수가 평균 1.79회로 나타나 가장 많았고, 그 뒤를 이어 30대 1.53회, 50대 1.47회, 20대 1.40회로 나타났다. 연령에 따른 이직횟수에 대한 차이를 통계적으로 검증한 결과 유의미한 것으로 나타났다.

직장규모별 이직 횟수는 100-299명 규모의 피해자가 평균 1.80회로 가장 많았고, 30-99명 1.79회, 300명 이상 1.59회, 5-9명 1.48회, 10-29명 1.35회 순으로 이직 횟수가 많았다. 하지만 직장규모별 차이를 통계적으로 검증한 결과 유의하게 나타나지는 않았다.

〈표 4-31〉 직장 괴롭힘으로 인한 이직 횟수 (피해자조사)

구분		사례수	평균(회)	χ^2 값
전체		241	1.59	-
성별	남	144	1.65	1.147
	여	97	1.50	
연령별	20대	38	1.40	5.041***
	30대	105	1.53	
	40대	79	1.79	
	50대	19	1.47	
직장규모별	5 - 9명	42	1.48	8.170
	10 - 29명	65	1.35	
	30 - 99명	61	1.79	
	100 - 299명	39	1.80	
	300명 이상	34	1.59	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

5) 괴롭힘으로 인한 심리상담/정신과 약물치료 경험 여부

직장 내 괴롭힘으로 인해 심리상담 또는 정신과 약물치료 경험 여부를 조사한 결과, 피해자의 12%가 경험한 적이 있다고 응답하였다.

성별로 살펴보면 남자 피해자의 12.8%가 심리상담 또는 정신과 약물치료를 받은 적이 있다고 응답하여 여자 피해자의 응답률(10.6%) 보다 높게 나타났다. 성별 차이에 대한 통계적 검증을 실시한 결과 유의미한 결과는 나타나지 않았다.

다음으로 연령별 차이를 살펴보면 30대 피해자 집단 중 14.8%가 직장 내 괴롭힘으로 인해 심리상담 또는 약물치료를 받은 적이 있다고 응답하여 모든 연령대 중 가장 높은 경험률을 나타냈다. 30대의 뒤를 이어 40대(11.7%), 20대(11.2%) 순으로 나타났으며 50대 이상의 비율은 5.6%로 다른 연령집단에 비해 상대적으로 낮은 경험률을 보였다. 성별과 마찬가지로 연령별 차이 역시 통계적으로 유의미하지는 않았다.

마지막으로 직장 규모별로 심리상담 및 정신과 약물치료 경험률을 살펴본 결과, 100-299명 규모에 종사하는 피해자 집단의 경험률이 22.9%로 가장 높게 나타났으며, 30-99명(15.5%), 300명 이상(9.6%), 10-29명(7.6%), 5-9명(5.8%) 순으로 나타났다. 이러한 직장규모별 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 4-32〉 심리상담/정신과 약물치료 경험 여부(피해자조사)

단위: %

구분		사례수	예	아니오	χ^2 값
전체		600	12.0	88.0	-
성별	남자	383	12.8	87.2	.632
	여자	217	10.6	89.4	
연령별	20대	89	11.2	88.8	4.526
	30대	216	14.8	85.2	
	40대	223	11.7	88.3	
	50대 이상	72	5.6	94.4	
직장 규모	5 - 9명	103	5.8	94.2	19.465**
	10 - 29명	145	7.6	92.4	
	30 - 99명	142	15.5	84.5	
	100 - 299명	96	22.9	77.1	
	300명 이상	114	9.6	90.4	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

6) 치료 빈도

직장 내 괴롭힘으로 인해 심리 상담이나 정신과 약물치료를 받았던 피해자 72명 중 1년에 2-3회 치료를 받았다는 응답률이 29.2%로 가장 높았고, 그 뒤를 이어 1년에 1회 이하(25.0%), 6개월에 2-3회(23.6%), 1달에 1-2회(20.8%), 매주 1회 이상(1.4%) 순으로 나타났다. 치료 빈도에 대한 성별 차이가 존재하는지 살펴본 결과, 남자는 1년에 2-3회(34.7%)와 6개월에 2-3회(26.5%)의 치료를 받았다는 응답률이 가장 많고 여자는 1년에 1회 이하(30.4%), 1달에 1-2회(30.4%)를 받았다는 응답률이 가장 많았다. 하지만 이러한 성별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

연령별로 치료 빈도수를 살펴본 결과 20대는 1년에 2-3회(60.0%), 6개월에 2-3회(30.0%)가 가장 많았고, 30대와 40대는 모두 1년에 1회 이하의 치료를 받았다는 응답률과 1년에 2-3회 치료를 받았다는 응답률이 반 이상인 것으로 나타났다. 50대 이상은 6개월에 2-3회의 치료를 받았다는 응답이 가장 많았다. 이러한 치료횟수에 대한 연령별 차이를 통계적으로 검증한 결과 유의미하게 나타나지 않았다.

마지막으로 직장규모별 괴롭힘으로 인한 치료 빈도를 살펴보면 5-9명, 10-29명, 30-99명, 300명 이상 규모의 종사자 집단 모두 1년에 1회 이하의 치료를 받았다는 응답률과 1년에 2-3회 치료를 받았다는 응답률이 반 이상인 것으로 나타났다. 100-299명 규모의 종사자 집단의 경우 6개월에 2-3회(36.4%)를 받는다는 응답률과 1년에 2-3회(22.7%), 1달에 1-2회(22.7%) 치료를 받는다는 응답률이 높게 나타났다. 하지만 다른 집단과 마찬가지로 직장규모별 치료 빈도의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

〈표 4-33〉 괴롭힘으로 인한 치료 빈도(피해자조사)

단위: %

구분		사례수	1년에 1회 이하	1년에 2-3회	6개월에 2-3회	1달에 1-2회	매주 1회 이상	χ^2 값
전체		72(100.0)	18(25.0)	21(29.2)	17(23.6)	15(20.8)	1(1.4)	-
성 별	남자	49(100.0)	11(22.4)	17(34.7)	13(26.5)	8(16.3)	0(0.0)	6.186
	여자	23(100.0)	7(30.4)	4(17.4)	4(17.4)	7(30.4)	1(4.3)	
연 령 별	20대	10(100.0)	0(0.0)	6(60.0)	3(30.0)	1(10.0)	0(0.0)	13.637
	30대	32(100.0)	12(37.5)	6(18.8)	6(18.8)	7(21.9)	1(3.1)	
	40대	26(100.0)	6(23.1)	8(30.8)	6(23.1)	6(23.1)	0(0.0)	
	50대 이상	4(100.0)	0(0.0)	1(25.0)	2(50.0)	1(25.0)	0(0.0)	
직 장 규 모	5 - 9명	6(100.0)	2(33.3)	2(33.3)	1(16.7)	1(16.7)	0(0.0)	8.712
	10 - 29명	11(100.0)	4(36.4)	5(45.5)	1(9.1)	1(9.1)	0(0.0)	
	30 - 99명	22(100.0)	5(22.7)	6(27.3)	5(22.7)	5(22.7)	1(4.5)	
	100 - 299명	22(100.0)	4(18.2)	5(22.7)	8(36.4)	5(22.7)	0(0.0)	
	300명 이상	11(100.0)	3(27.3)	3(27.3)	2(18.2)	3(27.3)	0(0.0)	

다. 직장 괴롭힘이 조직에 미치는 부정적인 영향

1) 심층면접에서 나타난 조직 전체에 미치는 부정적 영향

심층면접 참여자들은 직장 괴롭힘이 조직 전체에 부정적인 영향을 준다고 인식하고 있었다. 특히 업무상 모욕/비하, 부당한 업무 지시/관리, 업무수행과정에서의 따돌림 등 업무관련 괴롭힘 유형이 조직 내에서 지속적으로 발생하는 경우 이직률이 높기 때문에(A_4, C_15, 사례5, 사례7, 사례12, 사례17, 사례21, 사례22, 사례25) 업무추진이 더욱 힘들어지는 결과가 발생한다.

지금 사람이 많이 없어가지고 남아 있는 사람들이 엄청 듀티가 빠빠하다고 힘들다고 말을 하기는 하더라고요. 근데 신규 계속 들어가도 개네는 할 수 있는 게 없으니까. (...) 어차피 아랫사람을 일을 못하더라도 애를 조금 더 키우는 게 낫지. 완전 새로운 사람을 데려와서 키우면 더 힘든 거잖아요. 근데 그런 멀리까지 생각을 안 하고. 그냥 이 앞에 애가 못 한 거, 잘못된 거. 이걸 혼내는 거에 좀 많이 급급한 거 같다는 생각이 들어요. (사례5)

참여자들은 업무와 관련된 직장 괴롭힘뿐만 아니라 일상생활에서의 따돌림 유형도 업무 환경에 직접적으로 영향을 주고 결국 경영에까지 영향을 미치게 된다고 이야기를 한다.(사례20, 사례24, 사례17, 사례23, 사례25)

경영 자체에 영향을 주죠. 영향을 주죠. 그러니깐 회사에 와서 업무만 하고 가잖아요. 재미없잖아요. 그 다음에 또 따돌림을 당하는 것 같고 그러면 의욕도 떨어지잖아요. 그러면 그게 업무에 영향을 미치죠. 더구나 이런 사건이 벌어지게 되면 큰 영향을 미치죠. 발령을 내고 사람을 새로 뽑고 그러면 기존에 하고 있던 업무가 상당 기간 동안 공백이 생기고. 그 공백을 기존에 있는 직원들이 십시일반 해야 되는데 그럼 업무 과부하 걸리고. 이게 영향을 반드시 미치죠. 영향이 없다 그러면 거짓말이고요. (사례24)

2) 조직 전체에 미치는 부정적 영향

설문조사를 통해 직장 괴롭힘이 피해 당사자를 넘어 조직 전체에 미치는 부정적인 영향을 살펴보았다. 그 결과, 일반인들은 괴롭힘 발생 분위기로 인해 팀워크가 저해될 것이라는 의견이 38.8%로 가장 많았고, 피해자의 잦은 이직 또는 퇴사로 인한 인력 부족(15.3%), 피해자의 업무능력 저하로 인한 다른 조직원들의 업무 관련 피해(14.5%) 등의 의견이 많이 나타났다. 피해자의 경우, 일반인과 마찬가지로 괴롭힘 발생 분위기로 인한 팀워크 저해(28.5%)를 가장 많이 선택했으며, 피해자의 업무능력 저하로 인한 다른 조직원들의 업무 관련 피해(22.5%)를 그 다음으로 많이 선택해 일반인 조사와는 차이를 보였다.

괴롭힘이 조직 전체에 미치는 부정적인 영향 1순위와 2순위를 종합해보면, 일반인 집단과 피해자 집단 모두 괴롭힘 발생 분위기로 인한 팀워크 저해, 피해자의 잦은 이직 또는 퇴사로 인한 인력 부족, 피해자의 업무능력 저하로 인한 다른 조직원들의 업무관련피해, 주 괴롭힘 행위자와 피해자를 제외한 나머지 조직 구성원들의 대인관계 악화를 가장 많이 선택했다. 다만 1순위 결과와 마찬가지로 괴롭힘 발생 분위기 자체로 인한 나머지 구성원의 정신적 스트레스에 대한 응답은 피해자 조사에서 훨씬 크게 나타났다.

〈표 4-34〉 괴롭힘이 조직 전체에 미치는 부정적 영향_1순위

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
괴롭힘 발생 분위기로 인한 팀워크 저해	233(38.8)	171(28.5)
피해자의 잦은 이직 또는 퇴사로 인한 인력 부족	92(15.3)	89(14.8)
피해자의 업무능력 저하로 다른 조직원들의 업무 관련 피해	87(14.5)	135(22.5)
주 괴롭힘 행위자와 피해자를 제외한 나머지 조직 구성원의 대인관계 악화	63(10.5)	61(10.2)
본인 에게도 일어날 수 있는 일이라는 생각으로 인한 두려움	41(6.8)	32(5.3)
괴롭힘 발생 분위기 자체로 인한 정신적 스트레스	37(6.2)	74(12.3)
괴롭힘을 가하는데 동조하도록 강요	29(4.8)	21(3.5)
피해자를 돕지 못한다는 것에 대한 죄책감 또는 무기력함	18(3.0)	17(2.8)
계	600(100.0)	600(100.0)

〈표 4-35〉 괴롭힘이 조직 전체에 미치는 부정적 영향_1+2순위

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
괴롭힘 발생 분위기로 인한 팀워크 저해	307(25.6)	250(20.8)
피해자의 잦은 이직 또는 퇴사로 인한 인력 부족	194(16.2)	164(13.7)
피해자의 업무능력 저하로 다른 조직원들의 업무 관련 피해	192(16.0)	237(19.8)
주 괴롭힘 행위자와 피해자를 제외한 나머지 조직 구성원의 대인관계 악화	159(13.3)	169(14.1)
본인 에게도 일어날 수 있는 일이라는 생각으로 인한 두려움	106(8.8)	99(8.3)
괴롭힘 발생 분위기 자체로 인한 정신적 스트레스	85(7.1)	153(12.8)
괴롭힘을 가하는데 동조하도록 강요	81(6.8)	64(5.3)
피해자를 돕지 못한다는 것에 대한 죄책감 또는 무기력함	76(6.3)	64(5.3)
계	1200(100.0)	1200(100.0)

2. 당사자들의 해결 욕구

가. 괴롭힘 해결에 대한 피해자의 욕구에 대한 인식

직장 괴롭힘 해결에 관한 피해자들의 욕구를 살펴보기 위해 피해자들이 무엇을

가장 원하는지에 대한 일반인들의 인식과 실제 피해자들의 의견을 함께 살펴보았다. 먼저 일반인이 생각하기에 직장 괴롭힘 피해자에게 가장 필요한 것은 가해 행위의 즉각적인 중단으로 전체 일반인 응답의 34.2%를 차지했다. 그 다음으로 회사로부터의 지원(15.7%), 괴롭힘 행위자로부터의 진심어린 사과(13.5%), 괴롭힘 행위자에 대한 공식적인 징계(12.0%), 괴롭힘 행위자로부터의 분리(9.3%)가 일반인이 인식하는 피해자의 주요 욕구인 것으로 나타났다. 다음으로 피해자 조사 결과를 살펴보면, 일반인 인식과 마찬가지로 가해 행위의 즉각적인 중단이 전체 응답의 25.5%를 차지하여 가장 많았고, 그 뒤를 이어 괴롭힘 행위자로부터의 진심어린 사과(17.3%), 괴롭힘 행위자로부터의 분리(12.7%), 괴롭힘 행위자에 대한 공식적인 징계(10.3%), 회사 측으로부터의 지원(9.2%), 괴롭힘 행위자의 퇴직(9.0%) 순으로 나타났다.

일반인 조사 결과와 피해자 조사 결과를 살펴보면 대체적으로 비슷한 응답 분포를 보이고 있으나 피해자의 경우 가해 행위의 즉각적인 중단 또는 가해자와의 분리를 더 강력하게 원하고 있는 것으로 나타났다. 또한 어떠한 불이익 없이 피해자가 직장을 그만두는 것과 주변의 지지와 공감을 1순위로 바란다는 응답 역시 일반인 인식보다 더 높게 나타났다.

〈표 4-36〉 직장 괴롭힘 피해자에게 가장 필요한 것_1순위

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
가해 행위의 즉각적인 중단	205(34.2)	153(25.5)
회사 측으로부터의 지원	94(15.7)	55(9.2)
괴롭힘 행위자로부터의 진심어린 사과	81(13.5)	104(17.3)
괴롭힘 행위자에 대한 공식적인 징계	72(12.0)	62(10.3)
괴롭힘 행위자로부터의 분리	56(9.3)	76(12.7)
2차 피해 방지 조치	30(5.0)	10(1.7)
괴롭힘 행위자의 퇴직	28(4.7)	54(9.0)
주변의 지지와 공감	14(2.3)	45(7.5)
어떠한 불이익 없이 피해자가 직장을 그만두는 것	11(1.8)	37(6.2)
경찰, 인권위 등 외부 기관의 조사나 법적 조치	9(1.5)	4(0.7)
계	600(100.0)	600(100.0)

피해자 욕구를 1순위와 2순위를 종합해 살펴보면 다음과 같다. 일반인이 생각하는 피해자에게 가장 필요한 것은 가해행위의 즉각적인 중단(21.6%), 가해자로부터의 진심 어린 사과(16.1%), 괴롭힘 행위자에 대한 공식적인 징계(15.8%), 괴롭힘 행위자로부터의 분리(11.9%)등의 순으로 나타났다. 피해자가 실제로 필요로 하는 욕구를 살펴보면 가해행위의 중단(18.1%), 가해자로부터의 진심어린 사과(15.0%), 가해자로부터의 분리(13.3%), 가해자에 대한 공식적인 징계(11.8%), 가해자 퇴직(10.7%) 등의 순으로 나타나 일반인 인식과 큰 차이를 보이지는 않았으나 1순위 결과와 마찬가지로 주변의 지지와 공감을 원한다는 응답과 어떠한 불이익 없이 피해자가 직장을 그만두는 것을 원한다는 응답이 일반인 인식에 비해 높게 나타났다.

〈표 4-37〉 직장 괴롭힘 피해자에게 가장 필요한 것_1+2순위

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
가해 행위의 즉각적인 중단	259(21.6)	217(18.1)
회사 측으로부터의 지원	130(10.8)	94(7.8)
괴롭힘 행위자로부터의 진심어린 사과	193(16.1)	180(15.0)
괴롭힘 행위자에 대한 공식적인 징계	178(14.8)	141(11.8)
괴롭힘 행위자로부터의 분리	143(11.9)	159(13.3)
2차 피해 방지 조치	129(10.8)	76(6.3)
괴롭힘 행위자의 퇴직	72(6.0)	128(10.7)
주변의 지지와 공감	39(3.3)	98(8.2)
어떠한 불이익 없이 피해자가 직장을 그만두는 것	30(2.5)	83(6.9)
경찰, 인권위 등 외부 기관의 조사나 법적 조치	27(2.3)	24(2.0)
계	1200(100.0)	1200(100.0)

나. 심층면접을 통해 본 피해자 해결 욕구의 의미

여기에서는 설문조사에서 피해자들이 자신들에게 가장 필요하다고 꼽았던 괴롭힘 행위의 중단, 행위자로부터의 진심어린 사과, 행위자로부터의 분리, 행위자에 대한 공식적인 징계, 행위자 퇴직 등이 구체적으로 어떤 의미인지를 심층면접 내용을 바탕으로 살펴보겠다.

우선 괴롭힘 행위의 중단 욕구는 행위의 중단을 통해 관계를 개선하기를 원하는 욕구에 가까웠다. 강력한 징계나 처벌에 대한 의지라기보다는 괴롭힘 행위를 스스로 내지 외부적으로 중단하게 하여 더 이상 괴로운 상황이 지속되지 않고 평화적으로 해결하는 것을 희망하는 것이다. 그저 괴롭힘 행위가 중단되기를 바랐던 거라고 이야기한 참여자들은 징계나 부서장을 통해 제재를 요구하는 방식으로 문제 해결을 시도했지만 그 이후 행위자와의 갈등뿐 아니라 부서 내부의 갈등이 심화되어 업무상 관계까지 힘들어지는 경험을 하였다. 이들의 욕구는 행위자의 괴롭힘이 중단되고 문제가 평화적으로 해결되는 것이다.

그 사람에 대한 효과적인 징계, 뭔가에 대한 처벌 이런 거 보다는 그냥 그 사람이 인정을 하고 안 듣고 싶었던 거예요. 그 사람이 그런 얘기를 안 하는 거. 더 이상 하지 않는, 멈추는 걸 원했던 거거든요. (사례1)

개선되기를 바라면서 공동으로 업무를... 근데 저는 잘 풀리길 바랬거든요. (사례4)

한편 행위자로부터의 진심어린 사과가 필요하다는 것은 단순히 미안하다는 말을 듣는 것이 아니라 행위자가 자신의 책임(잘못)이 무엇인지 알고, 인정하는 것을 포함하는 욕구이다.

이 매니저도 “내가 그 때는 조금 심했던 거 같다. 이런 식으로 피드백을 하려고 한 것은 아닌데.”라고 먼저 다가와 얘기해줬으면 좋았을 텐데. 아무도 그런 건 하지 않았고. (사례7)

조금의 인정이라도 있었으면, 사과 아니라도 “아, 미안합니다. 정말 죽을죄를 졌습니다.” 이거 말고 그냥 “성희롱 했습니다.” 이거까지만 했어도 마음이 이 정도까지는 아닐 거 같아요. “[성희롱을] 했습니다. 근데 저 몰랐습니다. 그게 성희롱인지. 불편했으면 미안해요.” 이렇게만 했어도 이 정도까지는 아닐 것 같아요. (사례1)

개인적으로 저한테 한 그런 행동에 대해서도 본인이 뭘 잘못했는지를 알고 저한테 초반에 사과만 했으면. “내가 어제는 너무 미안했어요. 괜찮죠?” 그 다음 날에도 소리 지른 거에 대해서 사과를 했으면 그 다음부터 없었을 거예요. (사례21)

여기에는 행위자가 자신의 행위가 직장 괴롭힘에 해당한다는 것을 잘 모르고 있다는 인식이 전제되어 있다. 그렇기 때문에 피해자는 행위자가 자신의 행위에 문제가 있음을 인정함으로써 향후 그러한 행위를 반복하지 않으리라는 기대를 가지고 책임을 인정하고 이에 대해 사과하길 기대한다(사례14). 따라서 행위자가 사과는 했지만 자신이 한 행위를 축소하거나 왜곡하게 되면 그것을 진심어린 사과가 아닌 형식적인 것으로 평가한다(사례13). 즉 피해자에게는 자신이 문제제기한 행위와 그로 인한 영향이 행위자에게 정확하게 전달되어, 그가 자신의 행위로 인한 여파를 제대로 이해하는 게 매우 중요한 것이다(사례23).

그건 있어요. 이게 잘 못 됐다는 거를 인식은 시켜야 될 것 같고 인식을 해야 다음에 안 그럴 테니까 (사례14)

내가 그래서 그 때 내가 먼저 얘기할 기회를 달라. 나는 원래 성희롱 이런 사건도 마찬가지로, 제대로 생각이 안 박혀있어서 명칭해서 이런 일을 저지른 사람이면 법이나 공적으로 먼저 처벌을 때리는 것보다 개인적으로 이거 틀린 겁니다. 한 번 얘기해줄 수 있는 기회는 필요한 것 같다. 난 정말로 그렇게 생각하기 때문에 내가 그 사람이나한테 무슨 일을 한 번 더 하거나 뭔가 기회가 된다면 내가 먼저 그 사람한테 경고를 한 다음에 그래도 안 되면 그 다음에 공적으로 처리하자. 이렇게 얘기를 했었어요. (사례8)

저는 인정, 인정. 그 때도 말씀드렸지만 정말 인정하고, 그게 누군가에겐 힘들 수 있다는 걸 알았으면 좋겠다는 거. 그 사람이 몰라서 그럴 수도 있고 하나까 알았으면 좋겠다는 거. 그리고 그걸로 인해서 미안해하고 그리고 더 이상 하지 않는 거를 원했어요. 그 사람이 어디로 사라지거나 이런 걸 원한 게 아니라, 진짜 고인 물처럼 다 같이 어차피 살아야 되는 데거든요. 그러다 보니까 이 고인 물에서 뭔가에 대한 생채기를 내고 이런 것보다는 그냥 '잘못 했구나 내가. 잘못 했구나. 이게 누군가에게는 되게 힘든 문제일 수 있구나.' 그런 거를 좀 알았으면 좋겠다는 게 되게 컸거든요. (사례1)

더 이상 괴롭힘 행위자와 대면하고 싶지 않다는 분리 욕구는 괴롭힘 행위가 행위자 개인의 성향에서 비롯된 것이라는 판단을 전제로 한다. 이렇게 괴롭힘 행위의 원인을 개인의 성격 문제로 진단하는 피해자들은 대개 괴롭힘 행위에 문제제기하는 대신

본인이 참는 방법을 선택한다(사례2, 사례14).

그냥 이제는 다른 팀이나 다른 부서 되서 아예 안 보면 좋겠어요. 그냥 일단 사람이 절대 변할 것 같지도 않고 만약에 같은 팀 된다 해도 작년에 그렇게 1년 동안 신경전 하던 것도 계속 생각날 것 같고. (사례2)

저도 지금 프로젝트 끝나면 이 사람하고 엮어 있는 프로젝트는 절대 같이 하지 않아야지 하고 있거든요. (사례14)

하여튼 그 가해자를 바꾸겠다는 생각은 안 하고. 그냥 사실은 보고 싶지도 않고. 불편한 생각들이 계속 나는 게 그 사람을 생각하는 엄청 영향을 끼칠 수밖에 없어요. (사례13)

그러나 괴롭힘이 양 당사자 간 권력관계라는 맥락에서 발생한다고 인식하는 피해자들의 분리 욕구는 단순히 마주치지 않았으면 좋겠다는 바람을 넘어 행위자와 자신 사이의 권력관계를 제거하고 싶어 하는 욕구를 포함하고 있다.

가해자 처벌 이런 건 솔직히 원하지 않았어요. 지금 징계절차로 가고 일이 이렇게 되고 이래도. 퇴직 정직 이렇게까지 솔직히 바라지는 않아요. 그냥 나는 ○○장으로서 그 사람을 안 보는 거? 그것만 바랬던 거 같애. 나와 이 사람의 그 권력관계 그것만 끊기를 바랬으니까. 그래서 내가 거기서 나온 거겠죠. 그거면 되니까 (사례8)

업무적으로 그 사람 아래에서 일을 해야 되는 상황은 좀 피해줘야 된다는 게 제 생각이예요. (사례12)

다음으로 행위자에 대한 공식적인 징계 욕구는 단지 행위자가 처벌받기를 원하는 것이 아니라 조직 내에서 괴롭힘 행위가 잘못된 행위라는 점이 공식화되기를 바라는 욕구이다. 회사 조직 차원에서 행위자를 공식적으로 제재함으로써 더 이상 유사한 사건이 발생하지 않았으면 하는 기대의 표현이기도 한 것이다(A_5, C_14). 한편 공식적인 징계에 대한 욕구는 주로 앞서 언급된 괴롭힘 행위의 중단과 책임인정 및 사과에 대한 욕구가 좌절되고 괴롭힘 행위가 지속될 때 가지게 된다(사례21).

지점 내에서 발생한 일이니까 본사에서 지점에서 발생한 부당행위에 대해서 널리 알려 줬으면 좋겠다. (A_5)

그러나 심층면접 참여자들은 징계 등의 처벌을 가하는 것에 부담을 가지기도 한다. 특히 업무상 비하/모욕이나 성적인 시선, 친밀감 표현을 빌미로 한 신체 접촉과 같은 성적 괴롭힘 피해를 경험한 참여자들은 이런 행위가 불쾌하고 괴로웠지만 징계를 받을 정도의 잘못은 아니라고 말한다.

사람 막 정직까지 주고 다른 데 취직 못하게 하고 이 정도로 이 사람이 나한테 잘못했나? 그건 아니에요 (사례8)

막 기분 나쁘고 했으니까 경고 좀 먹고 벌 좀 받았으면 좋겠고, 이런 건 아니고. (사례14)

근데 그 기준이 뭔지 모르겠어요. 어느 선까지 이 사람을 징계를, 앞에서 모욕감을 줬다고 해서 징계를 줄 수 있느냐 없느냐. (사례17)

그러나 징계를 받을 정도의 잘못은 아니라는 평가가 곧 행위자에게 책임이 없다는 의미는 아니다. 특히 관리자의 중재로 형식적인 사과를 받고 사건을 종결했던 참여자들은 행위자가 자신의 잘못에 대해 아무런 책임을 지지 않았다는 점에서 자신의 해결 방식에 대해 후회하고 있었다.(사례3, 사례13) 피해자들은 징계절차에 국한되지 않으면서도 행위자가 자신의 괴롭힘 행위에 대한 책임을 이행할 수 있는 방안에 대한 욕구를 가지고 있다. 일부 참여자들은 이러한 책임 이행의 방법으로 제3자들이 있는 상황에서 공개적으로 사과를 하는 방법을 제안하기도 하였다.(C_16, 사례20, 사례21)

마지막으로 행위자가 퇴직했으면 좋겠다는 욕구는 행위자와의 완벽한 관계종결을 의미하는 것으로, 여기에는 퇴사뿐만 아니라 행위자가 부서를 이동하는 것도 포함된다. 이들은 행위자가 스스로 퇴사하거나 다른 부서로 이동하기를 바라도 하지만(B_10, B_13, C_17), 괴롭힘 행위에 대한 공식처벌의 한 방식으로 퇴사나 부서이동이 취해지길 바라기도 한다(A_1, 사례13).

제3절 직장 괴롭힘 인식과 평가

1. 직장 괴롭힘 인식

가. 가장 힘들었던/힘들 것 같은 괴롭힘 유형

괴롭힘을 경험하지 않은 일반인 조사를 통해 가장 힘들 것 같은 괴로움의 유형을 조사한 결과는 다음과 같다. 일반인이 생각하는 가장 힘들 것 같은 행위 1순위를 조사한 결과, 물리적 폭력 행위가 가장 괴로울 것 같다는 응답률이 36.2%를 차지해 가장 높았고 성적 괴롭힘(18.8%), 업무관련 모욕 또는 비하발언(10.0%), 사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하발언(9.3%) 등의 순으로 나타났다.

일반인이 예상하는 가장 힘들 것 같은 괴롭힘의 유형 1순위와 2순위를 종합해 보면, 물리적 폭력행위가 전체 응답의 19.1%로 가장 높았고, 부당한 업무 지시 및 관리(12.3%), 업무관련 모욕 또는 비하발언(11.7%), 사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하발언(9.4%) 등의 순으로 나타나 1순위 결과와 대체적으로 비슷했다.

〈표 4-38〉 가장 힘들었던/힘들 것 같은 괴롭힘의 유형 (일반인 조사)

단위: 명(%)

구분	1순위	1+2순위
물리적 폭력 행위	217(36.2)	229(19.1)
성적 괴롭힘	113(18.8)	117(9.8)
업무관련 모욕 또는 비하발언	60(10.0)	140(11.7)
사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하발언	56(9.3)	113(9.4)
업무수행 과정에서 따돌림	44(7.3)	107(8.9)
일상생활에서 따돌림	35(5.8)	99(8.3)
인사권 남용	25(4.2)	60(5.0)
부당한 업무 지시 및 관리	23(3.8)	147(12.3)
직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우	14(2.3)	112(9.3)
사생활 침해	9(1.5)	45(3.8)
차별적 표현	4(0.7)	28(2.3)
계	600(100.0)	1200(100.0)

피해자에게 지난 3년간 가장 견디기 힘들었던 괴롭힘 유형을 순위별로 응답하
 한 결과, 가장 힘들었던 괴롭힘 유형 1순위는 업무관련 모욕 또는 비하(24.7%)로 나타
 났고, 그 뒤를 이어 업무수행과정에서 따돌림(17.5%), 부당한 업무 지시 및 관리
 (16.5%), 직무 외 업무지시 및 업무 관련 없는 부당대우(16.5%) 등의 순으로 나타났다.

피해자가 가장 힘들었던 괴롭힘 유형의 1순위와 2순위를 종합해보면, 1순위 결과와
 마찬가지로 업무관련 모욕 또는 비하발언이 전체 응답의 19%를 차지해 인사권 남용
 (18.9%)을 근소한 차이로 앞섰다. 그 뒤를 이어 일상생활에서 따돌림(14.0%), 직무
 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우(13.6%), 업무수행 과정에서 따돌림(9.2%)
 순으로 나타났다.

〈표 4-39〉 가장 힘들었던 괴롭힘의 유형 (피해자조사)

단위: 명(%)

구분	1순위	1+2순위
업무관련 모욕 또는 비하발언	148(24.7)	228(19.0)
업무수행 과정에서 따돌림	105(17.5)	110(9.2)
부당한 업무 지시 및 관리	99(16.5)	54(4.5)
직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우	65(10.8)	163(13.6)
일상생활에서 따돌림	46(7.7)	168(14.0)
사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하발언	41(6.8)	98(8.2)
물리적 폭력 행위	34(5.7)	46(3.9)
인사권 남용	19(3.2)	226(18.9)
차별적 표현	17(2.8)	41(3.4)
사생활 침해	16(2.7)	52(4.4)
성적 괴롭힘	10(1.7)	14(1.2)
계	600(100.0)	1200(100.0)

직장 괴롭힘 경험이 없는 일반인들은 행위 자체가 중한 물리적 폭력행위를 가장
 힘들 것 같은 괴롭힘 유형으로 선택한 반면, 피해자들은 업무 관련 모욕 또는 비하발언
 을 가장 힘들었던 괴롭힘 유형으로 선택하였다. 피해자들이 가장 괴로웠다고 응답한
 괴롭힘 유형은 앞서 살펴본 주 1회 이상 반복적으로 발생한 괴롭힘 유형 순위와 대체
 적으로 일치하는 결과로 피해를 자주 당하는 괴롭힘 유형과 가장 괴로웠던 괴롭힘

유형이 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 해석할 수 있다. 이는 직장 괴롭힘에 해당하는 행위 영향에 대한 피해자의 인식과 사회 일반의 인식에 간극이 있다는 점을 보여준다.

나. 유형별 직장 괴롭힘의 성립 기준

직장 괴롭힘의 성립 기준으로 행위의 '반복성'을 두는 경우가 많지만 발생빈도가 일회성에 그친다고 하더라도 괴롭힘 행위의 성격에 따라 처벌 수준이 달라질 수 있다. 향후 예방대책을 위해서도 직장 괴롭힘에 대한 정확한 정의와 준거기준이 필요하다는 점에서 직장인들의 인식수준을 살펴보는 일은 매우 중요하다고 할 수 있을 것이다. 이러한 필요성에 부합하기 위해 본 연구에서는 각 괴롭힘 행위 유형별로 직장 괴롭힘이 언제 성립한다고 생각하는지에 대한 설문을 진행하였다. 직장 괴롭힘 성립 기준에 대한 인식수준을 살펴보기 위해 본 설문조사에서는 괴롭힘 유형을 제시한 후 '괴롭힘은 아니다'(1), '반복된다면 괴롭힘이다'(2), '1회라도 괴롭힘이다'(3)로 구분하여 응답을 요구하고 이에 대한 평균값을 통해 유형별 직장 괴롭힘의 범위에 대한 조사대상자의 인식을 살펴보았다.¹²⁹⁾

먼저 일반인 조사결과를 살펴보면 대체적으로 모든 유형에 걸쳐 1회라도 발생한다면 직장 괴롭힘으로 인식한다는 응답이 가장 많았다. 특히 물리적 폭력행위, 인사권 남용, 성적인 괴롭힘이 1회라도 발생한다면 이를 직장 괴롭힘이라고 인식한다는 응답은 다른 유형에 비해 매우 높았다. 반면, 부당한 업무 지시 및 관리, 차별적 표현 등의 행위는 직장 괴롭힘으로 볼 수 없다는 의견이 다른 유형에 비해 상대적으로 높았다.

피해자 조사결과를 살펴보면 일반인 조사와 마찬가지로 모든 유형의 괴롭힘에 대해 1회라도 발생한다면 이를 직장 괴롭힘으로 인식한다는 응답이 가장 많았다. 특히 물리적 폭력행위, 인사권 남용, 성적인 괴롭힘 행위가 1회라도 발생한다면 직장 괴롭힘으로 인식한다는 응답이 매우 높았다. 설문조사에서 제시된 행위 유형을 직장 내 괴롭힘으로 볼 수 없다는 의견은 일반인과 비교하여 전반적으로 매우 낮았다.

다음은 항목들의 평균값을 통해 일반인과 피해자의 괴롭힘 성립에 관한 인식수준을

129) 설문조사 상 '모르겠다'(9)도 제시하였으나 분석상의 용이를 위해 이는 결측치로 처리하였다.

비교하였다. 항목들의 평균값이 3점에 가까울수록 각 유형에 대해 엄격한 기준을 갖고 있다는 것을 나타낸다. 즉, 3점에 가까울수록 괴롭힘 행위가 1회라도 발생한다면 괴롭힘으로 인식할 확률이 높다는 것을 나타낸다.

피해자와 일반인의 평균 점수를 비교하면 피해자들이 대체적으로 더 엄격한 기준을 가지고 있는 것으로 나타났다. 물리적 폭력행위, 인사권 남용, 업무관련 모욕 또는 비하발언, 성적인 괴롭힘을 제외한 나머지 7개 괴롭힘 유형에서 모두 피해자 인식수준이 더 높았다. 즉, 해당 유형의 괴롭힘 행위가 1회라도 발생했을 때 이를 직장 내 괴롭힘으로 인지할 확률이 피해자가 더 높을 것이라고 해석할 수 있다. 이러한 일반인과 피해자의 인식 차이를 통계적으로 검증한 결과, 물리적 폭력행위, 부당한 업무 지시 및 관리, 차별적 표현, 성적 괴롭힘 유형에 한해 통계적으로 유의미한 차이가 발견되었다.

〈표 4-40〉 유형별 직장 괴롭힘 성립 여부

구분	일반인				피해자			
	계	괴롭힘은 아니다	반복된다면 괴롭힘이다	1회라도 괴롭힘이다	계	괴롭힘은 아니다	반복된다면 괴롭힘이다	1회라도 괴롭힘이다
물리적 폭력 행위	589(100)	5(0.8)	122(20.7)	462(78.4)	591(100)	9(1.5)	167(28.3)	415(70.2)
업무수행 과정에서 따돌림	589(100)	10(1.7)	268(47.2)	311(51.1)	593(100)	13(2.2)	248(41.8)	332(55.3)
업무관련 모욕 또는 비하발언	589(100)	8(1.3)	207(35.1)	374(63.5)	592(100)	12(2.0)	221(37.3)	359(60.6)
직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우	585(100)	11(1.9)	261(44.6)	313(53.5)	594(100)	8(1.3)	252(42.4)	334(56.2)
부당한 업무 지시 및 관리	585(100)	18(3.1)	293(50.1)	274(46.8)	594(100)	12(2.0)	268(45.1)	314(52.9)
일상생활에서 따돌림	584(100)	8(1.3)	245(42.0)	331(56.7)	595(100)	13(2.2)	207(34.8)	375(63.0)
사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하발언	586(100)	8(1.4)	178(30.4)	400(68.3)	589(100)	10(1.7)	171(29.0)	408(69.3)
사생활 침해	584(100)	11(1.8)	279(47.8)	294(50.3)	591(100)	9(1.5)	242(40.3)	340(56.7)
차별적 표현	584(100)	25(4.2)	261(43.5)	298(49.7)	591(100)	16(2.7)	230(38.9)	345(58.4)
인사권 남용	585(100)	9(1.5)	148(24.7)	428(71.3)	588(100)	11(1.9)	147(25.0)	430(73.1)
성적 괴롭힘	589(100)	3(0.5)	108(18.3)	478(81.2)	596(100)	3(0.5)	166(27.9)	427(71.6)

〈표 4-41〉 직장 괴롭힘 성립 여부에 대한 인식 비교

단위: 3점

괴롭힘 유형	일반인	피해자	t 값
물리적 폭력 행위	2.78	2.69	3.267**
업무수행 과정에서 따돌림	2.51	2.54	-.861
업무관련 모욕 또는 비하발언	2.62	2.59	1.158
직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우	2.51	2.55	-1.055
부당한 업무 지시 및 관리	2.44	2.51	-2.222*
일상생활에서 따돌림	2.55	2.61	-1.799
사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하발언	2.67	2.68	-.232
사생활 침해	2.49	2.56	-2.433*
차별적 표현	2.47	2.56	-2.711**
인사권 남용	2.72	2.71	.128
성적 괴롭힘	2.81	2.71	3.740***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다. 심층면접에서 나타난 직장 괴롭힘 성립 요소

여기서는 심층면접 참여자들이 직장 괴롭힘으로 의미화한 경험들을 분석하여 어떤 행위 및 행위자, 피해 요소들을 직장 괴롭힘으로 인식하는지를 살펴보았다. 그 결과, 행위자 요소로서 행위자 및 피해자 간의 권력관계, 행위요소로서 반복 및 지속성, 공개성, 위법행위, 그리고 피해요소로 부당함, 불쾌감, 중한 피해결과라는 성립 요소들을 확인하였다.

우선 행위자 요소로서 행위자 및 피해자 간의 권력관계는 피해자가 행위자의 괴롭힘 행위에 대항하거나 이를 무시할 수 없게 만든다. 대부분의 심층면접 참여자들은 피해자에게 업무지시를 하거나 평가 및 인사의 권한을 가지고 있는 행위자가 괴롭힘 행위를 하는 경우 이를 직장 괴롭힘으로 명명하였다. 권력관계가 없는 동료인 경우에는 폭언, 욕설 등의 모욕/비하발언을 한다고 해도 방어할 수 있거나 따돌림을 한다고 해도 무시할 수 있으나 상하관계와 같은 권력관계에 있는 경우나 집단적으로 괴롭히는 경우에는 스스로를 방어하는 것이 불가능하고 일방적으로 부당한 영향을 받을 수밖에 없다는 것이다(사례1, 사례3, 사례17, 사례29).

솔직히 동료들이 괴롭히면 그냥 무시하면 돼요. 왜냐면 그냥 나는 내 할일만 하면 되지 이렇게 하면 되는데. 그게 상하관계로 가면 이 회사를 다녀야 되나? 약간 이런 생각까지 하게 되는 거 같아요. 그게 내가 싫어요, 라고 할 수가 없잖아요. 안 하겠습니까, 이렇게 할 수가 없는 상황이었어요. (사례17)

제가 나름대로 대학교 다닐 때 교양 시간에 배웠던 길로는 막말로 성희롱 성폭력의 문제는 성의 문제이기 이전에 권력의 문제라는 거예요. 저는 그것을 이번에 경험했거든요. 이거는 위에서 누르는데서 느끼는 감정이, 내가 누구 하나한테 짓눌리는 거 같은 그런 화가 있었어요. (...) 막말로 사람들 다 있는데서 평상시에 맨날 음담패설 하는 그런 사람은 차라리 여자들 사이에서 그냥 블랙리스트잖아요 어떻게 보면. 여자들이 재 조심해, 변태 미친 새끼 또 저래 이렇게 할 수 있잖아요. 제가 느낀 경험은 또 달라요. 사람들 있는 공공연한 데서 “어우 왜 이래 뽀뽀 한 번 해보자” 이런 게 아니라. 차라리 저는 사람들이 보는 앞에서 그랬으니까 “아우 저놈 왜 저래” 할 수 있잖아요. 근데 사람들에게 전혀 보여주지 않은 모습을 저한테 보여주면서 집요하게 나를 추궁하는 거 같이 하는 게 저는 힘들었거든요. 그니까 이거는 자기가 상사라는 이유로. (사례3)

행위요소인 반복성 또는 지속성은 직장 괴롭힘 관련 규정에서 주요 판단 기준이다. 심층면접 참여자들 역시 특정 행위가 반복되거나 지속되어야 자신의 경험이 괴롭힘이라고 인식하는 것으로 나타났다. 여기서 반복 또는 지속성은 여러 피해자에게 괴롭힘 행위를 한 경우도 포함한다.

그런 것들이 자꾸 반복이 된다면. 한두 번 정도는 그럴 수 있지만 이게 반복이 되고 업무스트레스로 다가오는 순간 이 거는 정말 괴롭힘이 되는 거 같고. (사례7)

답: 그게 약간 입사 때부터 조금씩 쌓였던 게 저도 약간 터진 시점이어서

문 : 그게 2년 정도예요?

답 : 네, 2년 좀 넘어갈 때쯤에 그랬던 거 같아요.

문 : 그럼 부장이 뭐라고 하기 시작한 시점은 들어 가자마자가 아니라 2년 후?

답 : 그 전에 조금씩, 조금씩 하시던 게 커지게 되더라고요. (사례17)

처음에는 넘어갈 수 있는데, 그걸 반복적으로 듣다 보면 좋지 않죠. 일종의 피해죠.

(A_4)

죄질이 너무 안 좋다 이렇게 해가지고. 반복성도 너무 강하고 피해자도 여럿이고 여러
정황상 이진 그냥 못 넘어간다 했는데 (사례24)

그게 몇 년 간 장기적으로 이루어졌고. 그것으로 인해서 직원들이 상당한 어려움 속에
직장 생활을 했고. (사례29)

행위요소 중 공개성은 일대일 대면 상황이 아니라 다른 직장 동료들이나 고객 등
제3자가 있는 장소에서 괴롭힘 행위가 발생하는지 여부와 관련되어 있다. 평소에는
상사니까 업무상 '혼'을 낼 수도 있다고 생각했던 참여자들이 공개적인 장소에서 업무
상 모욕/비하 발언이 이루어질 때는 이를 괴롭힘으로 인식하게 되었다고 이야기한다.

사람에게 남아 있는 마지막 자존심을 망가트리는, 공개적으로 망신주기가 제일 큰
것 같아요. (B_13)

답: 그게 예전에는 빈도수가 아 그냥 넘어가자, 이 정도 되는 거였는데 이제 사람들
앞에서 크게 막 얘기를 하잖아요.

문 : 사람들 앞에서 혼내기 시작한 게 그게 이제 본격적으로 느낌이 드는 거예요?

답 : 예, 본격적. 그 때부터 이제, 좀 많이, 거의 회사 가는 게 싫어질 정도로? 약간
그렇게 됐던 거 같아요. (...) 저희 한 본부가 50명 좀 넘는데. 거기 사람들이
다 들을 수 있을 정도로. (사례17)

그 분한테 배우면서 제가 아직까지도 뭐 일을 할 때 느끼는 게 피드백을, 혼을
낼 때는 남들이 없는 데서 혼을 내야 되고 칭찬을 할 때 남들 앞에서 할 때 칭찬이다
이런 식의 트레이닝을 받았는데. 그 말이 너무 저는 되게 감동적이었거든요. 어땠
게 보면 맞잖아요. 혼내는 건 너 이런 식으로 하는 건 아닌데 혼낼 때 당연히
혼내야 되는 거고, 칭찬을 하는 건 당연히 박수 받고 하는 일들이 있으니까 (사례7)

위법행위 요건은 행위자의 행위가 법률상 위법행위에 해당되는 경우인지 여부와
관련된다. 자신이 겪은 괴롭힘이 위법 행위에 해당한다는 인식은 그것이 비록 일회적
인 경험이라고 하더라도 괴롭힘으로 명명하게 한다. 참여자들은 물리적인 폭력행위나
성적 부위의 신체접촉이나 성적 표현 등 성희롱으로 인식하는 행위, 부당노동행위

등 노동관계법 위반 행위의 경우 반복 또는 지속성이나 공개성 여부와 관계없이 직장 괴롭힘으로 인식하였다. 설문조사 결과와 마찬가지로, 위법행위는 하나의 요소만을 충족하더라도 괴롭힘이라고 인식하고 있었다.

부당함이라는 피해요소는 특히 업무와 관련 있는 직장 괴롭힘 유형의 피해자들이 주로 느끼는 감정이다. 우선 부당하다는 감정은 행위자가 다른 직장 동료와 피해자를 다르게 대우하고 있다고 인식할 때 생겨난다.

다른 직원은 조금만 실수해도 막 이러는데 본인 실수는 그냥 그랬어? 이러면서 웃으면서 그냥 넘어가는 거예요. 그러니까 이 직원이 느꼈을 때 그게 되게 불공평하고 좀 아니다 생각하는 거죠.(사례23)

입사 했을 때 팀이 7명인가 있었는데, 거기 처음 저랑 다른 입사 동기가 같이 들어갔거든요. 업무를 하더라도 같이 들어갔으니까 비교가 되잖아요. 어떤 실수나 잘못을 하더라도 항상 저만 많이 차별대우를 하는 게 느껴지더라고요. 알고 보니까 저랑 같이 들어온 동기가 ○○청 쪽 청장 아들이더라고요. 그러다 보니까 어떤 걸 해도 저만 혼나고, 저한테만 소리를 지르고, 일을 왜 이런 식으로 하나, 벽보고 한 시간 이상 서 있으라고 하고.(A_5)

상사에게 인격 비방은 어떤 거냐면, 제가 만약에 실수를 했어요. 이 친구도 손가락을 떨어트리고, 저도 손가락을 떨어트렸다 하면 저만 욕먹는 거예요. (C_15)

부당하다는 감정은 공정한 대우를 받지 못하고 있다는 인식에서 비롯되기도 한다. 참여자들은 신입에게 업무를 가르쳐주지 않고 업무능력을 비난하는 경우, 가능하지 않은 업무량이나 목표를 무리하게 부과하는 경우, 권한 없는 업무를 전가하거나 리스크가 있는 업무를 맡기고는 문제 발생 시 책임을 전가하는 경우, 같은 인격체 내지 같은 사람으로 대우하지 않는다고 느낄 때 부당함을 호소하였다(C_15, C_17, 사례7, 사례11, 사례12, 사례23, 사례24).

또 다른 피해요소로서 불쾌감은 성적 괴롭힘 유형의 피해자들이 주로 경험하는 감정이다. 참여자들은 본인을 성적으로 대상화하는 표현을 직접 듣는 경우나 반복적이고 불편한 구애와 늦은 밤 사적인 만남을 강요하는 행위를 경험한 경우에 ‘분노’,

‘짜증’, ‘더러운 기분’, ‘싫은 감정’ 등 불쾌감을 경험하였다고 이야기한다(사례3, 사례14).

답: 너무 열 받아 가지고 근데 끊고 나니까 저는 이 상황이, 그 때조차도 화가 막 나서 짜증이 그렇지 나서 이 미친놈을 처리해야겠다는 생각까지는 와 닿지는 않더라고요. 사람이 당장이 있었던 일에 대해서는 그래가지고 이걸 어떻게, 갑자기 기분만 이상하고 불쾌하고

문 : 이게 뭐지?

답 : 예, ‘뭐지?’였어요, ‘이게 뭐지?’였어요. 이게 뭐지인 상태로 엄마한테 카톡을 했어요, 한국에. 엄마 나 지금 방금 전무님이 자꾸 나한테 방문 열어보라고 호텔전화기로 전화해서 방문 열어보라고 했다고, 근데 왜 그러는지 모르겠다고 너무 짜증난다고 사람 괴롭힌다고. 둘이 안 그래도 불안해 죽겠는데. 엄마가 너무, 일을 하는데 피곤했는지 그냥 대충 제대로 안 하고 그냥 자라고 막 수고했다는 식으로 말을 해요. 그 상황에서 이걸 말을 할 데가 없는 거예요 저는. 저 혼자 이상한 감정과 이런 불안을 가지고 잠을 잤어요. 그냥 괜히 이상하더라. 기분이 무섭기도 하고 잘 모르겠더라. 그 기분이 뭔지(사례3)

답 : 지금은 조금 나아지긴 했는데. 그 일이 훑어 봤을 때라던가 폰팅 그 두 개가 제일 썩거든요. 그 뒤에 며칠 동안은

문 : 나한테 직접적으로 성적으로 느껴졌어요, 그게?

답 : 어 폰팅은 그 단어 자체를 쓴 거에 대해서 사람한테 실망을 하고 좀 약간 더럽게 느껴졌었고. 훑어본 거는 그 시선만으로 기분이 나빴던 거고.(사례14)

마지막 피해요소인 중한 피해결과는 앞에서 살펴본 피해자가 경험하는 부정적 영향들이 해당된다. 참여자들은 행위자의 행위로 인해 질병 등 신체적 증상 또는 심리적 증상이 나타나거나 피해자를 포함한 여러 명의 직장동료들이 견디지 못하고 퇴사나 이직을 빈번하게 하는 등 피해의 영향이 중하게 나타날 때에 그 행위를 괴롭힘으로 인식한다(A_2, A_7, 사례10).

2. 직장 괴롭힘 문제 심각성에 대한 인식 수준

현재 우리 사회 직장 괴롭힘 문제의 심각성에 대한 인식수준을 살펴보았다. 설문조사에서는 괴롭힘 문제의 심각성 정도를 ‘전혀 심각하지 않다’(1), ‘대체로 심각하지 않다’(2), ‘조금 심각하다’(3), ‘매우 심각하다’(4)로 응답할 것을 요구하고 일반인과 피해자의 인식수준을 평균값을 통해 비교하였다.

일반인 조사에서 현재 우리사회의 직장 괴롭힘 문제가 심각하지 않다(전혀 심각하지 않다+대체로 심각하지 않다)는 응답률은 44.2%로 심각하다(조금 심각하다+매우 심각하다)는 응답률 55.8%보다 낮았다. 피해자의 경우 괴롭힘 문제가 심각하지 않다(전혀 심각하지 않다+대체로 심각하지 않다)는 응답률은 9.7%, 심각하다(조금 심각하다+매우 심각하다)는 90.3%로 나타나, 피해자들이 일반인보다 훨씬 더 직장 괴롭힘 문제가 심각하다고 인식하고 있었다. 이러한 일반인과 피해자의 인식차이는 통계적으로 유의미했다.

〈표 4-42〉 우리사회의 직장 괴롭힘 문제 심각성 정도

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자	t 값
전혀 심각하지 않다	64(10.7)	3(0.5)	-18.972***
대체로 심각하지 않다	201(33.5)	55(9.2)	
조금 심각하다	287(47.8)	287(47.3)	
매우 심각하다	48(8.0)	258(43.0)	
평균값 (4점)	2.53	3.33	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

직장 괴롭힘 문제의 심각성에 대한 인식 수준을 전체 조사 응답자의 성별로 살펴보면 남자 조사 응답자의 70.3%, 여자 조사 응답자의 78.1%가 문제가 심각하다고 인지하고 있는 것으로 나타나 여자 조사대상자가 심각성 정도를 더 높게 평가했다. 이러한 성별 인식차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 4-43〉 우리사회의 직장 괴롭힘 문제 심각성 정도 (성별)

단위:%

구분	남자	여자	t 값
전혀 심각하지 않다	47(6.1)	20(4.6)	-2.862**
대체로 심각하지 않다	181(23.6)	75(17.3)	
조금 심각하다	356(46.5)	215(49.5)	
매우 심각하다	182(23.8)	124(28.6)	
평균값	2.88	3.02	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

직장 괴롭힘 문제의 심각성에 대한 인식 수준을 전체 조사 응답자의 연령별로 살펴 보면 대체적으로 연령대가 낮을수록 문제를 더 심각하게 인지하고 있는 것으로 나타났다. 20대는 77.1%, 30대는 72.7%, 40대는 73.6%, 50대는 69.2%가 직장 괴롭힘이 사회적으로 심각한 문제라고 인식하고 있는 것으로 나타나 연령대별 차이를 보였다. 하지만 이러한 차이가 통계적으로 의미가 있는지를 살펴본 결과 통계적 유의성은 발견되지 않았다.

〈표 4-44〉 우리사회의 직장 괴롭힘 문제 심각성 정도 (연령별)

단위:%

구분	20대	30대	40대	50대 이상	F 값
전혀 심각하지 않다	8(5.2)	25(5.5)	28(6.5)	6(3.8)	4.121
대체로 심각하지 않다	27(17.6)	100(21.9)	86(20.0)	43(27.0)	
조금 심각하다	67(43.8)	212(46.4)	209(48.5)	83(52.2)	
매우 심각하다	51(33.3)	120(26.3)	108(25.1)	27(17.0)	
평균값	3.05	2.93	2.92	2.82	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

직장 괴롭힘 분쟁해결과정에서의 경험과 절차의 작동

장다혜·조성현

직장 괴롭힘 분쟁해결과정에서의 경험과 절차의 작동

이 장에서는 피해자들이 직장 괴롭힘에 대응하는 과정에서 경험한 현재 분쟁해결제도와 절차의 작동에 대해 살펴본다. 특히 직장 괴롭힘 해결방식의 선택과 그 이유, 각 해결방식에 대한 평가, 긍정적/부정적 평가와 관련된 요소와 상세한 의미, 직장 괴롭힘에 대응한 이후 당사자가 경험한 영향 등을 살펴보고, 직장 괴롭힘 해결의 성공 및 실패의 요인을 제도적, 인적 자원의 존재 여부에 따라 분석하였다. 마지막으로 연구에 참여한 사람들이 가지고 있는 직장 괴롭힘 해결에 대한 인식과 의견을 조사, 검토하였다.

제1절 직장 괴롭힘에 대한 대응 방식

현행 직장 내 분쟁해결방식과 심층면접과 FGI를 통해 수집된 사례들을 분석한 결과, 직장 괴롭힘 피해자들이 선택할 수 있는 대응방식은 해결방식의 특성에 따라 개인적 해소, 퇴직 결정, 대화와 조정의 시도, 공식절차 활용 4가지 층위로 나누어볼 수 있다. 이러한 분류에 따라 본 연구의 설문조사에서는 개인적 해소 방법으로 참고 넘어감, 주변 동료에게 하소연, 개인적으로 치료, 휴가/휴직을, 대화와 조정의 시도로는 행위자와 직접 대화, 상급자/동료를 통한 조정을, 공식절차의 활용으로는 인사팀 등 회사 내 조직 활용, 징계요청, 노동조합 상담, 민간단체 등 외부기관 상담, 노동청 등 공적 기관 상담, 법적 구제절차 활용을 예시로 제시하였다.

직장 괴롭힘이 발생했을 때에 피해자들이 선택하는 대응방식의 구체적인 내용은 다음과 같다. 이하에서는 심층면접 및 FGI를 통해 수집된 사례들을 분석하여 제시하였다.

1. 개인적인 해소

개인적인 해소 방식은 직장 괴롭힘 행위에 대해 문제제기 하지 않는 방식이다. 그러나 괴롭힘 행위에 직접적으로 문제제기하지 않을 뿐 피해자가 경험한 영향을 해소하기 위해 개인적으로 노력한다는 점에서 하나의 대응방식으로 분류할 수 있다.

심층면접 참여자들의 개인적인 해소 방식은 크게 직장 동료 또는 가족이나 지인들에게 하소연하는 방식으로 해결하는 방식(사례2, 사례5, 사례11, 사례16, 사례17), 주변인들에게 행위자에 대해 경고를 하거나 음담패설을 농담으로 넘기는 등 행위에 대해 간접적으로 문제제기를 하는 방식(A_4, 사례2, 사례14), 행위자와의 대면을 최소화하거나 거리를 두는 방식(A_4, B_9, 사례12, 사례15, 사례17), 행위자와 관계개선을 위해 적극적으로 노력하는 방식(사례2, 사례4, 사례5, 사례21), 또 다른 피해사례 등 증거를 수집하는 등 향후 공식절차 활용을 예비하는 방식(사례3, 사례14)으로 나타났다.

대학교 다닐 때는 엄마한테 전화도 잘 안하고 그랬는데. 맨날 엄마아빠한테 전화해서 아빠 이렇게 짜증나는 걸 20년 동안 어떻게 일했냐고. 진짜 맨날 엄마아빠한테 털어놓고. (사례2)

선생님들이 알려주던데. 그 선생님이랑 가까이 지내지 말라고. 젊은 여자 기간제들한테 되게 추근댄다고 (사례16)

제가 그러려고 했는데 그냥 나갔어요. 잡 플랜 등, 취업사이트에 다 적어놔어요. 실화니까 입사할 때 꼭 참고하라고, 실화니까. 궁금한 거 있으면 꼭지 하라고, 딱히 공론화는 시키지 않았어요. 퇴직금 등 불이익 있을까 봐. (A_4)

저도 이제 어느 정도 직급이 올라가고 이러니까 팀장하고 부딪힐 일을 잘 안 만들려고 그냥 제가 계속 피하는 식인 거죠. 저희가 사무실이 있고 실험실이 있는데 팀장님 오셨다 그러면 웬만하면 실험실에서 안 나오고, 물리적인 마주침을 최소화. (사례12)

나중에는 그 A라는 사람이 가만히 있는 것도 아니었고 되게 노력을 많이 했어요. 그 A라는 사람도, 그 상황을 어쨌든 분위기 전환을, 그 B랑도 딱히 나쁜 일이 있었던 것도 아니었고. 다른 위에 선생님들하고도 어떤 큰 갈등이 있었던 건 아니었으니까. 자기가 당한 거지. 그래서 그 A라는 사람이 기념일마다 맛있는 것도 사오고 그런 식으

로 이미지를 많이 바꿔보려고 했었거든요. 일부러 더 말도 걸려고 하고 그랬었는데 그 때만 잠깐 조금 좋아지다가. 또다시 또 말로 사람들을 자기편으로 만들어가지고 그리고 꼭 그 사람 흠이 보이면 그걸 가지고 여기저기 소문을 다 내서. (사례5)

다른 분들한테는 제가 여자분들 하고 좀 친해가지고 그 중에서도 가장 친한 분들한테는 이런 얘기를 했어요. “이런 경우가 있었어. 기분 나쁘더라. 다른 분들도 이런 경우가 생기면 꼭 얘기해 달라”고. 왜냐면 그런 거를 좀 가지고 있어야지 이 사람한테 얘기하기 좀 좋을 거 아니에요. 근데 아직 얘기가 들어온 거는 없어요. (사례14)

2. 대화와 조정의 시도

대화와 조정의 시도는 행위자와 직접 대화를 하거나 상급자 등 제3자와 함께 혹은 부서 대화를 통해 알선·조정하는 방식이다.

심층면접 사례에서 행위자와의 대면 대화와 조정의 시도는 주로 피해자가 행위자에게 직접 또는 제3자를 통해 불만을 제기하는 방식으로 이루어졌다. 사례들 중 행위자와 직접 대화를 한 경우는 행위자의 괴롭힘 행위 이후에 대화를 요청하는 사례(B_8, C_16, 사례13, 사례21)와 괴롭힘 행위가 반복되는 상황에서 괴롭힘 행위 당시에 행위자에게 직접적으로 이야기를 하는 사례(C_14, 사례6, 사례7, 사례11, 사례15, 사례21)가 있었다. 상급자 등 제3자가 조정하는 대화와 조정을 시도하는 경우는 한 사례를 제외하고 대부분 함께 대화를 하는 방식이 아니라 상급자를 통한 피해자의 의견전달 등 알선의 방식으로 이루어지는 것으로 나타났다(사례1, 사례4, 사례5, 사례8, 사례10, 사례15). 사례7의 경우 자신이 괴롭힘 행위자로 지목되었을 때 퇴직을 결정한 비정규직 피해자가 상사에게 대화와 조정을 요청한 경험을 들려주었다. 이 사례는 피해자와 피해자 가족(어머니)이 괴롭힘 행위자와 대면하여 사과를 받을 수 있도록 해달라고 인사권을 가진 상사에게 요청하여 그가 직접 조정한 경우로 사실 확인과 대화를 통해 양측이 모두 사과하는 방식으로 마무리되었다.

직장 내 갈등이 첨예화되는 경우에는 부서 전체 대화를 시도하는 방식이 활용되기도 한다. 부서 내 회식이나 다과 자리를 활용하는 경우도 있으나(B_8), 부서 내부적인 갈등이 심화되어 업무수행에 장애가 되는 경우나 이직이 빈번하게 발생하는 경우 부서 전체 회의를 통해 문제에 대해 이야기하는 자리를 마련한 사례들도 있었다(사례1, 사례12).

3. 공식절차의 활용

직장 괴롭힘 행위에 대한 대응으로 공식절차를 활용하는 방식은 상급관리자에게 신고하는 방식, 감사실이나 인사팀 등 회사 내 고충처리절차를 활용하는 방식, 노동조합이나 여직원회 등의 조력을 구하는 방식, 노동청이나 국가인권위원회 등 공적 기관을 이용하는 방식, 형사절차를 활용하는 방식 등이 있다.

우선 상급관리자에게 신고하는 방식은 제도화된 방식은 아니지만 고충처리절차가 없거나 작동하지 않는 회사 조직에서 직원들의 고충에 관심을 가지고 있는 부서장이나 경영진이 직원들에게 직접 “누가 괴롭히거나 힘들게 하면 나한테 직접 이야기를 해라”라고 전달하는 경우(사례15, 사례17)가 있다. 그러나 피해자들이 실제 상급관리자에게 신고하는 방식을 활용한 사례들은 퇴사를 결심하고 일종의 투서 형태로 신고하거나 연봉협상 등의 면담자리에서 신고한 경우들이 대부분이었다(A_1, A_6, 사례4, 사례7, 사례10, 사례23). 피해자들이 다수거나 목격자들이 함께 집단적으로 임신한 직원에 대한 인사권 남용을 상급관리자에게 문제제기 하는 사례도 있었다(사례16).

대표랑 연봉협상 할 때 저한테 더 올려주겠다고 했는데, ○본부장 때문에 안 다닐 거라고 하고 그동안 있었던 얘기를 다 해줬어요. (A_1)

어떤 선생님이 10월쯤 임신을 하셨나 봐요. 근데 ○○선생님인데 자리가 계속 나가고 한다고 했더니 싫어했나 봐요 위에서. 그랬더니 어떤 선생님 몇 명이 교장실로 찾아갔나 봐요. 부당하다. 그래가지고 학교에서 그냥 다니게 했대요. 법적으로는 3개월 출산 휴가를 줘요. 그래가지고 그 선생님이 출산휴가를 쓰기로 했고 (사례16)

다음으로 회사 내 고충처리절차나 제도를 활용하는 방식으로는 인사팀이나 본사 내지 상급기관의 감사실이나 관련 위원회에 신고하거나 익명 신고함을 활용하는 경우이다. 심층면접에서 문제해결을 위해 피해자가 자발적으로 고충처리절차를 활용한 사례는 신체적 접촉 또는 성적 언동과 관련 성희롱 사례(사례4), 물리적 폭력 사례(사례12, 사례21), 폭언, 욕설과 관련된 모욕/비하 발언 사례(사례25), 인사권 남용 및 금전요구 등 권한 남용(사례24)에 한정된다. 인사팀이 괴롭힘 사례를 접수받는 경우는 당사자가 신고를 하는 경우도 있지만, 부서장이나 목격자의 제보에 의한 것도 있다.

회사 내 공식적인 절차를 활용하는 경우는 인사팀에서는 피해자를 면담하고 사안을 판단하여 행위자와의 대화와 조정으로 마무리를 지을지 조사 후 상급관리자에게 보고를 할지에 대해 결정한다. 그러나 대부분의 괴롭힘 행위는 당사자들과의 대화와 조정 내지 행위자에 대한 주의권고로 마무리를 한다고 이야기한다(사례24, 사례25). 심층면접 사례들 중 포옹과 같은 신체 접촉행위, 동료에 대한 집단 따돌림, 업무상 모욕/비하가 주의권고로 마무리되었다.

회사 내 고충처리절차나 담당자가 없는 경우에는 상급관리자에 의한 조정이 이루어지도 한다(사례3, 사례13). 심층면접에서 상급관리자에 의해 조정이 이루어진 사례는 성적 괴롭힘 유형들이었으며, 상급관리자가 조정 방식으로 처리할 것을 설득한 케이스였다. 상급관리자가 조정자로 참여한 상황에서 가해자와 피해자가 대면하는 방식으로 이루어졌으며, 가해자 사과와 가해자 교육이나 업무 분리 등 피해자 요청사항이 받아들여졌다. 그러나 이들은 가해자와의 대면에서 오는 불편함과 문제제기 이후 퍼진 소문, 그로 인한 소외감과 고립감으로 피해의식이 가중되고 동료들과의 관계가 악화되어 퇴사했거나 퇴사를 고민하고 있었다.

피해영향이 중하고 피해자가 다수거나 가해자가 다수인 경우 등 사안이 심각하다고 판단되면 공식적인 처리절차가 시작된다. 고충처리절차가 있는 회사의 경우, 조사위원회 또는 감사팀이 사안조사를 한 후 조사결과 및 의견서를 작성하여 인사위원회에 회부하고 징계를 결정한다(사례21, 사례22, 사례24). 조사기간에도 피해자 보호가 필요하다고 판단하면 일종의 긴급조치로 가해자에게 직무정지 및 접근금지 처분을 내리기도 한다(사례24). 심층면접 사례들 중 징계절차가 진행된 사례는 주로 물리적 폭력, 금전 요구 등 인사권 남용, 성희롱, 신체접촉이 포함된 성적 괴롭힘이다. 징계 결과를 살펴보면, 물리적 행위인 경우 정직, 성희롱 및 성적 괴롭힘은 1-2개월 정도의 감봉, 금전요구 등 인사권 남용은 면직이었다.

노동조합이나 여직원회 등 직원 조직이 실질적인 역할을 하는 경우, 이들의 조력을 받아 괴롭힘을 해결하는 사례들도 있다. 그 외 국가인권위원회나 노동위원회, 형사절차는 제2장에서 다루었으므로 상세한 설명은 생략한다. 심층면접 사례들 중 국가인권위원회나 형사절차를 활용한 사례는 없었으며, 신체접촉이 포함된 성적 괴롭힘의 경우 노동위원회에 신고하였으나 철회한 사례가 있었다.

제2절 직장 괴롭힘 대응방식의 선택과 이유

1. 괴롭힘 피해자 대응방식 선택

가. 괴롭힘 피해자의 대응 방식

지난 3년간 경험한 가장 심각했던 괴롭힘에 피해자는 어떤 방식으로 대응했는가를 살펴보았다. 대부분 괴롭힘을 경험하게 되면 하나의 대처방법보다는 시간의 흐름에 따라 여러 가지 대처방법을 번갈아가며 강구한다는 점을 감안하여 사건 당시에 어떤 방식으로 대처하였는지를 시간 순서대로 물어보았다. 연구진은 이에 대한 응답을 토대로 괴롭힘 피해자의 대응 방식을 개인적 해소, 퇴직, 대화/조정, 공식절차 등의 4가지 대처방안으로 분류하였다.

먼저 피해자들이 사건 당시 최초로 선택한 방법 중 가장 많은 응답수를 차지한 것은 다른 조치 없이 참고 지나갔다는 의견으로 전체 피해자 응답의 44.5%를 차지했다. 그 뒤를 이어 주변동료나 상급자에게 하소연하며 넘겼다 16%, 회사를 퇴직했다 11.5%, 상급자나 선임자인 동료에게 알리고 조정을 요청했다 6.7%, 괴롭힘 행위자와 직접 대화를 시도했다 6.5%, 병원에서 심리 치료를 받는 등 개인적으로 처리했다 5.2% 등등의 순으로 나타났다.

문항 재분류를 통해 피해자 응답을 분석한 결과, 피해자들의 최초 대처방법은 개인적 해소 방법이 전체의 70.7%를 차지해 가장 많았고, 대화/조정을 통한 해결법 모색 13.2%, 피해자의 회사 퇴직 11.5%, 공식 절차 4.5% 순으로 나타났다.

피해자의 초기 대처 방법과 두 번째로 대처한 방법을 종합하여 살펴보면, 최초 대처법과 마찬가지로 다른 조치 없이 참고 지나간 경우가 전체 응답의 29.3%로 가장 많았고, 주변 동료나 상급자에게 하소연하며 넘김 24.8%, 괴롭힘 행위자와 직접 대화를 시도 8.8%, 상급자나 선임자인 동료에게 알리고 조정을 요청 7.0%, 휴가/휴진 5.8%, 병원에서 심리치료를 받는 등 개인적으로 처리 5.2%, 회사 내 인사팀, 인사 담당자, 혹은 고충처리 위원을 통한 조정요청 3.3%, 회사 내 공식적인 징계 절차 요청 2.7% 등등의 순으로 나타났다.

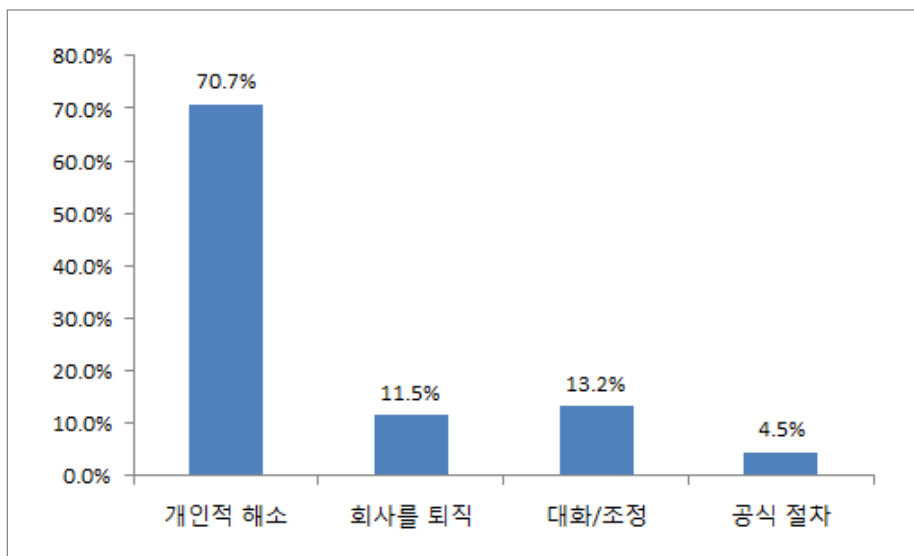
2순위 대처법 역시 1순위 대처법과 마찬가지로 개인적으로 해소한다는 의견이

65.0%로 매우 높게 나타났고 특히 다른 조치 없이 참고 지나갔다는 의견과 주변동료나 상급자에게 하소연하며 넘겼다는 의견이 개인적 해소 방식의 대부분을 차지했다. 개인적 해소에 이어 높게 나타난 대처방식은 대화/조정 등을 통한 대처방식으로 전체의 15.8%가 이를 선택했다고 응답하였고 그 뒤를 이어 피해자가 회사를 퇴직 11.1%, 공식 절차 7.8% 순으로 나타났다.

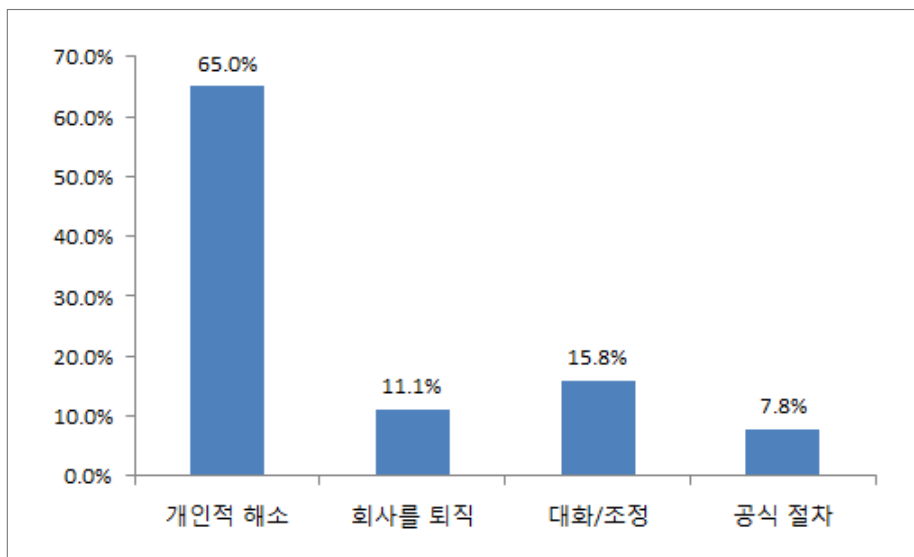
〈표 5-1〉 직장 괴롭힘에 대한 피해자의 대처 방법

단위: 명(%)

구분		1번째	1+2번째
개인적 해소	다른 조치 없이 참고 지나감	267(44.5)	351(29.3)
	주변 동료나 상급자에게 하소연하며 넘김	96(16.0)	297(24.8)
	병원에서 심리 치료를 받는 등 개인적으로 처리	31(5.2)	62(5.2)
	휴가를 내거나 휴직	29(4.8)	70(5.8)
	개인적 해소 합	423(70.7)	780(65.0)
대화/ 조정	괴롭힘 행위자와 직접 대화를 시도	39(6.5)	105(8.8)
	상급자나 고참인 동료에게 알리고 조정을 요청	40(6.7)	84(7.0)
	대화/조정 합	79(13.2)	189(15.8)
공식 절차	회사 내 인사팀, 인사담당자, 혹은 고충처리 위원을 만나 조정을 요청	9(1.5)	39(3.3)
	회사 내 공식적인 징계 절차를 요청	9(1.5)	32(2.7)
	노동 조합에 알리고 상담	4(0.7)	8(0.7)
	민간단체 등의 외부기관과 상담	2(0.3)	6(0.5)
	국가인권위원회나 노동청 등 공적인 기관을 통해 상담	1(0.2)	5(0.4)
	소송 등 법적인 구제절차를 취함	2(0.3)	4(0.3)
	공식 절차 합	27(4.5)	94(7.8)
퇴직	회사를 퇴직	69(11.5)	133(11.1)
기타	기타	2(0.3)	4(0.3)
계		600(100.0)	1200(100.0)



[그림 5-1] 피해자의 대처방식 (첫 번째)



[그림 5-2] 피해자의 대처방식 (첫 번째+두 번째)

나. 피해자 대응 방식의 변화 과정

설문조사에서는 피해자의 대처가 시간이 흐름에 따라 어떻게 변화하는지를 살펴보기 위해 사건이 일어난 후의 초기 대응과 그 이후의 대응을 분리하여 응답을 유도하였다. 즉, 초기 대응에 실패하거나 만족하지 못하는 피해자가 그 다음으로 어떤 대처 방법을 선택하는지를 살펴보기 위한 목적으로 조사를 실시하였다.

먼저 첫 번째 대응방식으로 개인적인 대응을 선택한 피해자 423명의 두 번째 대처방식은 다음과 같다. 또 다시 개인적 해소방법을 선택하겠다는 응답은 63.8%로 가장 높게 나타났고, 그 뒤를 이어 대화/조정 17.5%, 퇴직 13.7%, 공식 절차 4.7% 순으로 나타났다.

대화 또는 조정방식을 첫 번째 대처방법으로 선택한 피해자 79명의 두 번째 대처방법으로 개인적 해소를 선택한 경우가 40.5%로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 공식절차를 이용했다는 의견 35.4%, 다시 대화나 조정 등을 통해 대처를 했다는 의견이 17.7%, 퇴직을 선택했다는 의견이 6.3%로 나타났다.

괴롭힘 행위에 대한 초기 대처법으로 공식 절차를 선택한 27명 중 48.1%는 그 다음 방법으로 대화/조정을 선택했다고 응답하였고, 다시 공식 절차를 선택했다는 의견 33.3%, 개인적 해소 14.8%로 나타났다. 첫 번째 방식으로 공식 절차를 선택한 피해자가 두 번째 방식으로 퇴직을 선택한 경우는 한 건(3.7%)으로 나타났다.

마지막으로 괴롭힘이 일어난 직후 첫 번째 대처방법으로 퇴직을 선택한 피해자 68명 중 73.5%는 그 이후에 개인적으로 해소했다는 의견이 가장 많았고, 퇴직 후 대화/조정 등을 선택해 문제 해결을 위해 노력했다는 의견이 13.2%, 퇴직 후 공식적으로 대응을 했다는 의견이 13.2%로 나타났다.

종합해보면, 괴롭힘이 발생한 후 처음부터 개인적으로 감내하거나 별다른 대응을 하지 않았던 경우는 시간이 지나도 또다시 개인적으로 참는 경우가 많았고, 개인적으로 대응하다가 결국 퇴직으로 이어지는 비율 또한 높게 나타났다. 반면, 처음부터 대화/조정이나 공식 절차를 선택한 피해자는 이후에도 다시 대화/조정 방식이나 공식 절차를 이용하는 경우가 많았고, 퇴직을 선택하는 경우는 상대적으로 적었다.

〈표 5-2〉 피해자의 대처과정의 변화

단위: 명(%)

1번째		2번째	
대응방식	사례수	대응방식	사례수
개인적 해소	423(70.7)	개인적 해소	270(63.8)
		대화/조정	82(17.5)
		공식 절차	12(4.7)
		퇴직	58(13.7)
대화/조정	79(13.2)	개인적 해소	32(40.5)
		대화/조정	14(17.7)
		공식 절차	28(35.4)
		퇴직	5(6.3)
공식 절차	27(4.5)	개인적 해소	4(14.8)
		대화/조정	13(48.1)
		공식 절차	9(33.3)
		퇴직	1(3.7)
퇴직	68(11.5)	개인적 해소	50(73.5)
		대화/조정	9(13.2)
		공식 절차	9(13.2)
		퇴직	-

다. 성별, 연령별, 직장 규모별 괴롭힘 대응방식의 차이

괴롭힘에 대한 첫 번째 대처법에 성별 차이가 있는지를 살펴본 결과, 남녀 모두 개인적 해소>대화/조정>퇴직>공식적 대응 순으로 나타났고 통계적으로도 의미 있는 차이를 나타내지는 않았다.

〈표 5-3〉 괴롭힘 1순위 대처법 (성별)

단위: 명(%)

구분	남자	여자	χ^2
계	382(100.0)	216(100.0)	.450
개인적 해소	269(70.4)	154(71.3)	
대화/조정	53(13.9)	26(12.0)	
공식 절차	17(4.5)	10(4.6)	
퇴직	43(11.3)	26(12.0)	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

괴롭힘에 대처하는 데 있어 연령별 차이를 검증한 결과, 모든 연령대에서 개인적 해소>대화/조정>퇴직>공식 절차 순으로 나타나 전체 결과와는 크게 다르지 않았다. 다만 연령대가 높아질수록 개인적으로 해소를 한다는 응답률이 상대적으로 낮았고 공식 절차를 이용한다는 의견은 상대적으로 높았지만 이러한 차이가 통계적으로 유의미하지는 않았다.

〈표 5-4〉 괴롭힘 첫 번째 대처법 (연령별)

단위: 명(%)

구분	20대	30대	40대	50대 이상	χ^2
계	89(100.0)	215(100.0)	222(100.0)	72(100.0)	10.540
개인적 해소	67(75.3)	145(67.4)	162(73.0)	49(68.1)	
대화/조정	16(18.0)	28(13.0)	24(10.8)	11(15.3)	
공식 절차	1(1.1)	11(5.1)	11(5.0)	4(5.6)	
퇴직	5(5.6)	31(14.4)	25(11.3)	8(11.1)	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

직장 규모별로 피해자의 대처 방법에 차이가 존재하는지를 살펴본 결과, 대체적으로 개인적 해소>대화/조정>퇴직>공식 절차 순으로 나타나 전체 결과와는 크게 다르지 않았다. 하지만 초기대응방식으로 퇴직을 선택한다는 의견은 직장 규모가 커질수록 낮게 나타났다. 반면, 공식 절차를 이용하겠다는 의견은 직장 규모가 커질수록 대체적

으로 높게 나타났다. 하지만 이러한 직장규모별 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

〈표 5-5〉 괴롭힘 첫 번째 대처법 (직장규모별)

단위: 명(%)

구분	5-9명	10-29명	30-99명	100-299명	300명 이상	χ^2
계	103(100.0)	145(100.0)	141(100.0)	95(100.0)	113(100.0)	9.069
개인적 해소	72(69.9)	100(69.0)	99(70.2)	67(69.8)	85(75.2)	
대화/조정	15(14.6)	18(12.4)	18(12.8)	14(14.6)	14(12.4)	
공식 절차	1(1.0)	8(5.5)	6(4.3)	5(5.2)	7(6.2)	
퇴직	15(14.6)	19(13.1)	18(12.8)	10(10.4)	7(6.2)	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

라. 괴롭힘 유형별 대응 방식의 차이

괴롭힘 유형별 첫 번째 대처법을 살펴본 결과¹³⁰⁾, 대부분의 유형이 전체 조사 결과와 비슷한 개인적 해소>대화/조정>공식 절차>퇴직 등의 분포를 따랐다. 하지만 사생활 침해, 인사권 남용, 성희롱 피해자는 퇴직을 선택했다는 의견이 대화/조정을 선택했다는 의견보다 많았고, 물리적 폭력의 피해자는 두 응답이 동일하게 나타났다. 1순위 대처법으로 개인적 해소 방법을 가장 많이 선택한 유형은 사생활 침해와 차별적 표현으로 두 유형의 피해자 모두 70% 이상이 개인적으로 문제를 해소했다고 응답하였다. 반면, 일상 따돌림의 경우 개인적으로 해소했다는 의견이 다른 유형에 비해 상대적으로 적게 나타났으며 대화/조정을 선택했다는 의견이 상대적으로 높게 나타났다. 대화/조정방식을 1순위 대처법으로 비교적 많이 선택한 유형은 업무상 모욕비하, 일상 따돌림, 부당업무지시 등의 유형으로 나타났다. 공식적 대처 방식을 비교적 많이 선택한 유형은 물리적 폭력으로 피해자의 10.7%가 초기대응방식으로 공식적 대처법을

130) 유형별 피해자 분류에서 피해자의 기준을 해당 유형의 괴롭힘을 주1회 이상 경험한 이로 설정하였다. 따라서 괴롭힘 행위 유형에 속해있는 피해자들은 전체 피해자 조사 참가자보다 높은 강도의 괴롭힘을 경험한 이로 볼 수 있기 때문에 전체 피해자 조사 결과와의 직접적인 비교는 어렵다.

선택했다. 마지막으로 퇴직을 많이 선택한 괴롭힘 유형은 인사권 남용, 성적 괴롭힘, 일상 따돌림 등인 것으로 나타났다.

〈표 5-6〉 괴롭힘 유형별 첫 번째 대처법

단위: 명(%)

구분	개인적 해소	대화/조정	공식 절차	퇴직
물리적 폭력	18(64.3)	3(10.7)	3(10.7)	4(14.3)
업무따돌림	74(66.1)	16(14.2)	5(4.4)	17(15.2)
업무모욕비하	90(66.7)	2(16.3)	4(3.0)	19(14.1)
직무 외 업무지시	82(66.7)	19(15.4)	4(3.3)	18(14.6)
부당업무지시	94(64.8)	23(15.9)	6(4.1)	22(15.2)
일상따돌림	84(61.8)	22(16.2)	6(4.4)	24(17.6)
인격모독	77(63.6)	18(14.9)	6(5.0)	20(16.5)
사생활침해	80(70.8)	13(11.5)	1(0.9)	19(16.8)
차별적 표현	71(70.3)	12(11.9)	5(5.0)	13(12.9)
인사권 남용	37(63.8)	8(13.6)	2(3.4)	11(19.0)
성적 괴롭힘	18(66.7)	2(7.4)	1(3.7)	6(22.2)

괴롭힘 유형별 대처법을 1순위와 2순위로 종합하여 유형별로 살펴본 결과는 다음과 같다. 먼저 대부분 유형별 대처법의 순위는 앞선 1순위 결과와 유사한 것으로 나타났다. 개인적 해소법을 가장 많이 선택한 피해 유형은 사생활 침해와 차별적 표현인 것으로 나타났다. 다음으로 대화/조정을 가장 많이 선택한 유형은 일상 따돌림, 업무상 모욕비하, 부당업무지시 등인 것으로 나타났으며 공식 절차를 많이 선택한 유형은 물리적 폭력이 다른 유형에 비해 압도적인 것으로 나타났다. 마지막으로 피해자 본인이 퇴직을 선택한 유형은 성적 괴롭힘이 가장 많이 나타났으며 그 뒤를 이어 사생활 침해, 일상 따돌림 순으로 나타났다.

〈표 5-7〉 괴롭힘 유형별 1+2번째

단위: 명(%)

구분	개인적 해소	대화/조정	공식 절차	퇴직
물리적 폭력	30(56.6)	9(17.0)	7(13.2)	7(13.2)
업무따돌림	141(64.1)	37(16.8)	13(5.9)	29(13.2)
업무상 모욕비하	171(69.5)	28(11.4)	12(4.9)	35(14.2)
직무 외 업무지시	157(64.6)	35(14.4)	15(6.2)	36(14.8)
부당업무지시	179(62.8)	51(17.9)	18(6.3)	37(13.0)
일상따돌림	165(62.0)	47(17.7)	15(5.6)	39(14.7)
인격모독	144(61.3)	40(17.0)	16(6.8)	35(14.9)
사생활침해	145(64.7)	32(14.3)	13(5.8)	34(15.2)
차별적 표현	125(63.8)	27(13.8)	15(7.7)	29(14.8)
인사권 남용	65(56.5)	21(18.3)	13(11.3)	16(13.9)
성적 괴롭힘	31(58.5)	5(9.4)	5(9.4)	12(22.6)

2. 괴롭힘 대응방식 선택에 대한 일반인 인식

가. 일반인의 대응방식 선택 인식

피해자에 이어 일반인들이 생각하는 괴롭힘 대처법에 대해 살펴보았다. 피해자와 마찬가지로 초기 대처 방법과 그 이후의 대처 방법으로 나누어 살펴보았다.

먼저 일반인들이 생각하는 첫 번째 대처방법은 상급자나 선임자인 동료에게 알리고 조정을 요청한다는 응답이 전체의 20.3%로 가장 많았다. 그 뒤를 이어 회사 내 인사팀, 인사담당자, 혹은 고충처리위원을 만나 조정을 요청 12.2%, 주변 동료나 상급자에게 하소연하며 넘김 11.8%, 괴롭힘 행위자와 직접 대화를 시도 11.2% 등의 순으로 나타났다. 대처분류별로 살펴보면 개인적 해소를 초기 대처법으로 선택한 일반인 비율은 23.5%, 대화/조정 32.0%, 공식 절차 31.3%, 퇴직 13.2%로 나타나 대화/조정>공식절차>개인적 해소>퇴직 순으로 나타났다. 이는 피해자 결과와는 매우 상이한 결과인데 피해자가 초기 대처법으로 선택했던 개인적 해소가 70.7%였던 것에 비하면 일반인이 개인적 해소법을 선택한 응답률은 23.5%로 매우 낮게 나타났다. 반면, 일반인은 대화/조정을 선택하겠다는 의견이 32.0%로 피해자의 13.2%보다 훨씬 높게 나타났고 공식적으로

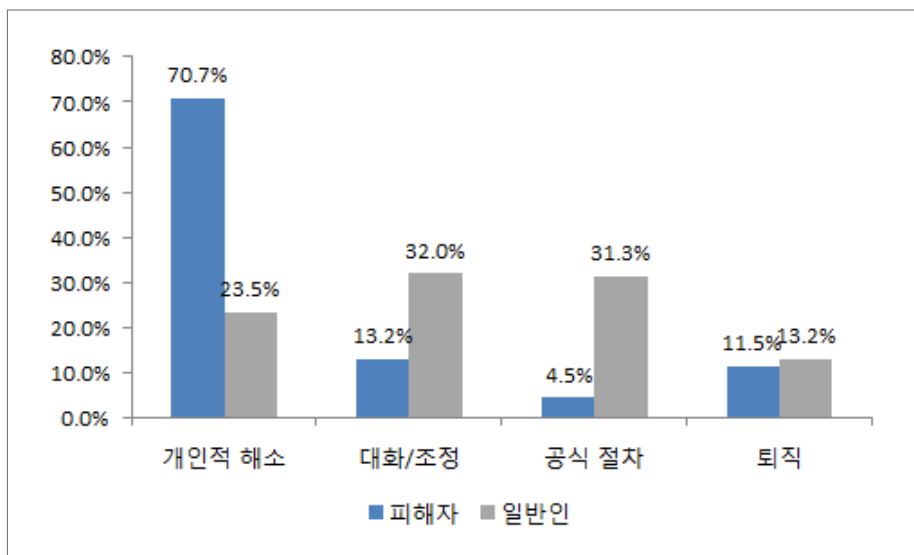
대처하겠다는 의견 역시 31.3%로 피해자의 4.5%보다 훨씬 높았다. 마지막으로 회사를 퇴직하겠다는 의견은 13.1%로 피해자 결과인 11.5%보다는 조금 높았다.

다음으로 첫 번째 대처법과 두 번째 대처법을 종합하여 살펴보면 상급자나 선임자인 동료에게 알리고 조정을 요청한다는 의견이 16.2%로 가장 많았으며, 그 뒤를 이어 회사 내 인사팀이나 담당자를 통한 조정을 요청 14.0%, 퇴직 12.8%, 괴롭힘 행위자와 직접 대화를 시도 10.2% 등의 응답이 많았다. 대처분류별로 살펴보면 공식절차를 선택한 비율이 41.3%로 가장 많았고, 그 다음으로 대화/조정 26.4%, 개인적 해소 19.7%, 퇴직 12.8% 순으로 나타났다.

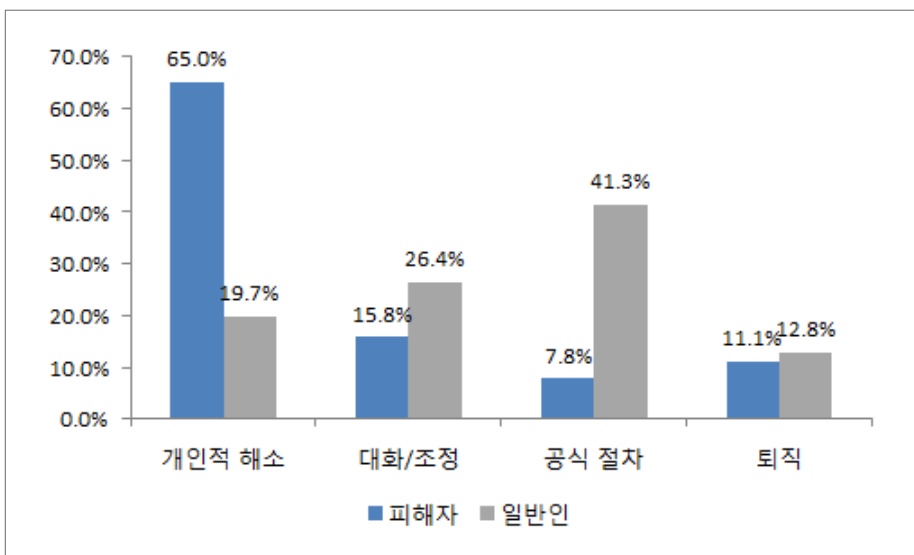
〈표 5-8〉 직장 괴롭힘 피해자 일반인의 대처 방법

단위: 명(%)

구분		1번째	1+2번째
개인적 해소	다른 조치 없이 참고 지나감	48(8.0)	79(6.6)
	주변 동료나 상급자에게 하소연하며 넘김	71(11.8)	110(9.2)
	병원에서 심리 치료를 받는 등 개인적으로 처리	7(1.2)	16(1.3)
	휴가를 내거나 휴직	15(2.5)	31(2.6)
	개인적 해소 합	141(23.5)	236(19.7)
대화/ 조정	괴롭힘 행위자와 직접 대화를 시도	70(11.2)	122(10.2)
	상급자나 고참인 동료에게 알리고 조정을 요청	122(20.3)	194(16.2)
	대화/조정 합	192(32.0)	316(26.4)
공식 절차	회사 내 인사팀, 인사담당자, 혹은 고충처리 위원을 만나 조정을 요청	73(12.2)	168(14.0)
	회사 내 공식적인 징계 절차를 요청	47(7.8)	121(10.1)
	노동 조합에 알리고 상담	19(3.2)	43(3.6)
	민간단체 등의 외부기관과 상담	8(1.3)	19(1.6)
	국가인권위원회나 노동청 등 공적인 기관을 통해 상담	18(3.0)	89(7.4)
	소송 등 법적인 구제절차를 취함	23(3.8)	53(4.4)
	공식 절차 합	188(31.3)	495(41.3)
퇴직	회사를 퇴직	79(13.2)	153(12.8)
기타	기타	0(0.0)	2(0.2)
계		600(100.0)	1200(100.0)



[그림 5-3] 괴롭힘 대처방법_1번째 (피해자 vs. 일반인)



[그림 5-4] 괴롭힘 대처방법_1번째+2번째 (피해자 vs. 일반인)

나. 일반인의 대응방식 변화 과정 인식

피해자와 마찬가지로 일반인의 대처법의 시간상 흐름에 따른 변화과정을 살펴보았다. 먼저 일반인 중 초기 대처법으로 개인적 해소 방식을 선택한 141명 중 34.8%는 다시 개인적인 방법으로 대처하겠다고 응답하였으며, 대화/조정(27.0%), 공식적(19.1%), 퇴직(19.1%) 순으로 나타났다. 대화/조정 방식을 첫 번째 대처법으로 선택한 응답자의 두 번째 대처법을 살펴보면 공식적 절차를 밟겠다는 의견이 55.5%로 가장 많았고 다시 대화/조정 방식으로 문제를 해결해 나갈 것이라는 응답은 22.0%, 그 다음으로 퇴직(14.7%), 개인적(7.9%) 순으로 나타났다. 다음으로 공식 절차를 첫 번째로 선택한 일반인들의 두 번째 선택을 살펴보면 또 다시 공식적으로 대응하겠다는 의견이 71.8%, 대화/조정을 통해 대응하겠다는 의견이 13.8%, 퇴직한다는 의견 10.1%, 개인적으로 대응하겠다는 의견 4.3% 순으로 나타났다. 마지막으로 초기 대처법으로 퇴직을 선택한 일반인 조사대상자 중 퇴직 이후 공식적으로 대응하겠다는 의견이 47.4%, 개인적 해소 29.5%, 대화/조정 23.1%로 나타났다.

종합해보면, 일반인이 생각하는 괴롭힘에 대한 대처법은 첫 번째 대응방식과 두 번째 대응방식이 일치하는 경우가 많았다. 즉 개인적 해소 이후 다시 개인적 해소법을 선택하는 경우와 공식 절차 이용 이후 다시 공식적으로 대응하겠다는 의견이 많았다. 대화/조정의 경우, 첫 번째 방식을 통해 해결되지 않으면 공식적 절차를 이용하겠다는 답변이 55.5%로 가장 많았다.

〈표 5-9〉 일반인의 대처과정의 변화

단위: 명(%)

1순위		2순위	
대응방식	명(%)	대응방식	명(%)
개인적 해소	141(23.5)	개인적	49(34.8)
		대화/조정	38(27.0)
		공식적	27(19.1)
		퇴직	27(19.1)
대화/조정	192(32.0)	개인적	15(7.9)
		대화/조정	42(22.0)
		공식적	106(55.5)
		퇴직	28(14.7)
공식 절차	188(31.3)	개인적	8(4.3)
		대화/조정	26(13.8)
		공식적	135(71.8)
		퇴직	19(10.1)
퇴직	79(13.2)	개인적	23(29.5)
		대화/조정	18(23.1)
		공식적	37(47.4)
		퇴직	-

3. 직장 괴롭힘 대응방식 선택의 이유

개인적 해소, 퇴직, 대화/조정, 공식 절차 등의 대응 방식을 1순위와 2순위로 선택한 사람을 대상으로 그러한 방식을 택한 이유를 선택하도록 하였다.

가. 개인적 해소 방식 또는 퇴직을 선택한 이유

먼저 개인적인 해소 방식이나 퇴직을 선택한 일반인들의 33.8%가 공식적으로 대응하면 직장 내 관계가 어려워 질 것 같아서 개인적으로 피해를 감내할 것이라고 응답하였으며, 뒤를 이어 공식적으로 대응하면 해고 등 회사가 가할 불이익이 두려워서

(26.2%), 조직 내에 문제를 해결하기 위한 실질적 절차나 해결방법이 없어서(9.7%), 개인 간의 성격차이 문제이므로(8.6%) 등의 순으로 응답했다.

피해자 조사결과를 살펴보면 실제 피해를 경험한 응답자의 31.4%가 공식적으로 대응하면 직장 내 관계가 어려워 질 것 같아서 개인적으로 피해를 감내하였다고 응답하였다. 그 뒤를 이어 개인 간의 성격차이이므로(20.7%), 해고 등 회사가 가할 불이익이 두려워(11.4%), 문제해결을 위한 실질적 절차나 해결방법이 없어서(9.9%) 등을 주요 원인으로 꼽았다.

일반인과 피해자의 결과를 비교하면 괴롭힘에 개인적으로 대응하는 가장 큰 이유는 직장 내 관계에 대한 우려로 나타났으나, 실제 피해와 그에 대한 대처방식을 경험한 피해자의 경우 당사자 간의 성격차이이므로 해결할 방법이 없다는 의견과 누구나 직장생활 중에 겪게 되는 일이라고 생각해서라는 의견이 일반인에 비해 매우 컸다. 반면, 일반인들이 두 번째로 많이 선택한 회사가 가할 불이익에 대한 두려움은 피해자에게서는 상대적으로 적게 나타났다.

〈표 5-10〉 괴롭힘 피해를 개인적으로 감내한/감내할 것 같은 이유

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
공식적으로 대응하면 직장 내 관계가 어려워질 것 같아서	98(33.8)	168(31.4)
공식적으로 대응하면 해고 등 회사가 가할 불이익이 두려워서	76(26.2)	61(11.4)
문제를 해결하기 위한 조직 내 실질적인 절차나 해결 방법이 없어서	28(9.7)	53(9.9)
개인 간의 성격차이 문제이므로 해결할 방법은 없다는 생각이 들어서	25(8.6)	111(20.7)
직장생활 중 누구나 겪게 되는 일이라 생각해서	16(5.5)	51(9.5)
괴롭힘 피해자를 직장 부적응자로 보는 사람들의 시선 때문에	16(5.5)	38(7.1)
혼자 사건처리 절차를 감당하기 힘들어서	16(5.5)	16(3.0)
적절한 대처 방법을 몰라서	15(5.2)	34(6.4)
기타	-	3(0.6)
계	290(100.0)	535(100.0)

괴롭힘에 대응하면 직장 관계가 어려워질 것 같아서라는 응답의 구체적인 의미를 심층면접을 통해 살펴보면, 주로 괴롭힘에 대해 문제제기를 하게 되면 부정적인 소문이 나서 행위자뿐 아니라 다른 사람들과의 갈등이 심화될 수 있다는 우려를 언급한다. 특히 규모가 작고 직장 분위기가 권위적이고 경직되어 있거나(사례2, 사례11), 업계가 좁아서 평판이 중요한 업종이거나(A_7, D_23, 사례14, 사례15, 사례16), 비정규직 내지 신입 등 조직 내에서 약자의 위치(사례8, 사례11, 사례15, 사례16)인 경우 이러한 우려를 강하게 표현하였다. 실제 직장 괴롭힘에 대응한 뒤 부정적 소문으로 직장 내 관계가 악화된 경험을 하게 되는 사례들을 경험하거나(사례3, 사례13) 목격하게 되면(사례11), 이러한 우려는 더욱 강해진다.

근데 회사가 크지는 않으니까. 그거를 인사팀에 말하는 순간 소문이 다 나요. 그리고 일단 회사 분위기 자체가 아랫사람이 윗사람을 어떻게 하는 거를 전혀 좋아하지 않는. 되게 보수적이긴 하거든요. 연차별로 쌓이고 하니까. (사례2)

다 퍼지고 ○○ 난리 나고 그 사이에 나는 외부에서 들어온 물 흐리는 애가 될 것 같고. 그래서 커지는 건 그냥 싫었어. ○○들이 다 아는 거는 너무 싫었어요. (사례8)

그러나 설문조사 결과와 달리 심층면접에서 직장 행위자 개인 성향이나 성격 차이로 인해 괴롭힘이 발생한다고 이야기한 참여자들은 자신이 괴롭힘에 문제제기하는 대신 개인적 해소나 퇴직을 선택한 가장 큰 이유를, '부정적인 소문으로 갈등이 심화될 수 있다는 우려'와 '행위자의 성격상 문제제기 한 뒤에 더 심한 괴롭힘이 올 것이라는 불안감' 등 직장 생활에서 본인에게 올 불이익에 대한 걱정 때문이라고 언급하였다. 그리고 다음으로 '회사 내 고질적인 문제이므로 변화가능성이 없다는 인식'과 '신입, 비정규직 등 불안한 지위, 공식적인 절차에 대한 불신과 부담으로 문제제기가 어렵다는 인식'을 언급하였다. 이는 괴롭힘의 문제가 행위자 개인의 성향으로 해결할 수 없다는 피해자들의 인식이 괴롭힘을 해결하기 어려운 조직구조나 문화, 약자의 문제제기를 인정하지 않는 분위기 등에 영향을 받고 있음을 유추할 수 있도록 해준다.

나. 대화 또는 조정을 선택한 이유

대화/조정과 같은 대처법을 1순위 내지 2순위로 선택한 이유를 살펴본 결과는 다음과 같다. 일반인(44.9%)과 피해자(32.6%) 모두 괴롭힘 행위자가 잘못과 책임을 인정하고 사과를 받는 것이 중요하다는 의견을 가장 많이 선택했다. 일반인의 경우 개인 간의 갈등이므로 대화/조정으로 해결해야 한다는 의견 31.4%, 2차 피해상황에 대한 우려 17.5%, 공식적인 징계까지는 필요 없다는 의견이 5.8%로 나타났다. 피해자의 경우, 행위자로부터 사과를 받아야 한다는 의견 다음으로 2차 피해상황에 대한 우려 26.3%, 공식적인 징계까지는 필요 없다는 의견이 22.3%, 개인 간의 갈등이므로 대화/조정으로 해결해야 한다는 의견 17.1% 순으로 나타났다.

피해자의 경우, 괴롭힘 문제가 공식적인 대응방식으로 이어질 경우 피해자 본인에게 돌아오는 2차 피해 상황에 대한 우려가 일반인 인식보다 더 컸으며, 괴롭힘 행위자를 징계하거나 인사 상 불이익을 줄 정도의 행위는 아니라고 생각해서 공식적 대응 이전 단계인 대화/조정을 선택했다는 의견도 일반인보다 훨씬 많았다.

〈표 5-11〉 대화/조정과 같은 대처법을 선택한 이유

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
괴롭힘 행위자가 잘못과 책임을 인정하고 그로부터 사과를 받는 것이 중요하다고 생각해서	123(44.9)	57(32.6)
개인 간의 갈등이므로 대화나 조정으로 해결해야 된다는 생각이 들어서	86(31.4)	30(17.1)
공식적 문제 제기를 하면 나에게 비난이 돌아오는 2차 피해 상황으로 발전될 것이 분명해서	48(17.5)	46(26.3)
괴롭힘 행위자를 징계하거나 인사상 불이익을 줄 정도의 행위는 아니라고 생각해서	16(5.8)	39(22.3)
기타	1(0.4)	3(1.7)
계	274(100.0)	175(100.0)

다. 공식절차 활용을 선택한 이유

마지막으로 공식 절차를 선택한 이유에 대해 일반인은 나 아닌 다른 사람도 겪을

수 있는 일이라서 라는 응답이 28.8%를 차지하여 가장 많았고, 문제해결을 위해 괴롭힘 행위자의 징계를 통해 책임을 묻는 것이 필요하다는 의견이 24.0%, 지속적인 피해와 고통을 더 이상 참을 수 없어서 18.2%, 옳지 않은 일이라 생각해서 18.2%, 직장 내에서 해결되지 않을 것 같아서 10.6% 순으로 나타났다. 피해자 역시 나 아닌 다른 사람도 겪을 수 있는 일이라 생각되어서 공식적 대응을 선택했다는 의견이 32.9%로 가장 많았고, 괴롭힘 행위자 징계를 통해 책임을 묻는 일이 필요해서 27.1%, 옳지 않은 일이라 생각해서 17.6%, 피해를 더 이상 참을 수 없어서 12.9%, 직장 내에서 해결되지 않을 것 같아서 9.4% 순으로 응답하였다.

피해자와 일반인 그룹 모두 공식적인 대처법을 선택한 이유가 대체적으로 비슷하였으나 피해자의 경우 나 아닌 다른 사람도 겪을 수 있는 일이라는 우려와 괴롭힘 행위자에게 징계를 통해 책임을 물어야 한다는 이유로 공식적 대응을 선택한 경우가 일반인 인식보다 더 많았다.

〈표 5-12〉 공식적인 대처법을 선택한 이유

구분	일반인	피해자
나 아닌 다른 사람도 겪을 수 있는 일이라 생각되어서	103(28.8)	28(32.9)
문제해결을 위해서는 괴롭힘 행위자 징계를 통해 책임을 묻는 것이 필요하므로	86(24.0)	23(27.1)
반복적이고 지속적인 피해와 고통을 더 이상 참을 수 없어서	65(18.2)	11(12.9)
옳지 않은 일이라 생각해서	65(18.2)	15(17.6)
직장 내에서 해결되지 않을 것 같아서	38(10.6)	8(9.4)
기타	1(0.3)	-
계	240(100.0)	85(100.0)

4. 조직 내 문제해결을 위한 제도적 장치 유무에 따른 대응 방식 선택의 차이

조직 구성원 사이에서 문제가 발생했을 때 대응하거나 이를 예방하기 위한 장치나 제도의 존재 여부는 실제 피해자들의 초반 괴롭힘 대처 방식을 결정하는 가장 중요한 요인 중 하나라고 볼 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 괴롭힘에 대응하기 위한

조직 내 제도나 기구의 존재 여부에 따른 피해자의 대처방식 차이를 분석하였다(131)(132).

가. 조직 내 괴롭힘 처리 관련 제도/기구 유무

우선 조직 내 괴롭힘이나 직원 간에 문제가 발생했을 때 이에 대응하거나 예방하기 위한 제도 또는 기구가 있는지 여부와 문제 발생 시 실제로 도움을 받을 수 있는지 여부를 살펴보았다.

먼저 조직 내 노사협의회 존재 유무를 살펴본 결과, 일반인 조사에서는 노조가 있다는 응답이 전체의 32.9%로 나타났고 실제로 도움이 된다는 응답은 11.7%, 있지만 도움이 되지 않는다는 응답은 21.2%로 나타났다. 피해자의 경우 노조가 있다는 응답률은 41.6%로 일반인 조사보다 높게 나타났지만 도움이 되지 않는다는 응답률이 36.3%에 달해 매우 높게 나타났다.

고충처리기구(상담창구, 심의위원회, 담당자)가 있는지를 살펴본 결과, 일반인의 33.5%가 있다고 응답하였고, 이 중 도움이 된다는 응답률은 11.3%, 있지만 도움이 되지 않는다는 응답률은 22.2%로 나타났다. 피해자의 경우 직장 내 괴롭힘 행위와 관련한 고충처리기구가 있다는 응답률은 전체 피해자 조사의 33.0%로 나타났고, 이 중 도움이 된다는 의견은 4.7%, 있지만 도움이 되지 않는다는 의견은 28.3%로 나타났다. 고충처리기구의 유무는 일반인과 피해자 모두 큰 차이를 나타내지 않았으나 고충처리기구가 있음에도 불구하고 도움이 되지 않는다는 의견은 피해자 쪽에서 훨씬 크게 나타났다.

상담과 사건처리를 위한 별도의 공간이 직장 내 마련되어 있는지를 물어본 결과, 일반인의 27.0%가 그렇다고 응답하였으며 있고 도움이 된다는 11.7%, 있지만 도움이 되지 않는다는 15.3%로 나타났다. 피해자의 경우는 별도의 공간이 마련되어 있다는 응답률은 25.8%로 나타나 일반인 결과와 비슷한 수준을 보였지만 도움이 되지 않는 응답률이 21.5%에 달해 일반인 조사결과보다 훨씬 높은 수치를 보였다.

131) 조직 내 각 제도/장치 유무에 대한 모름/무응답은 분석에서 제외하였다.

132) 피해자가 괴롭힘을 경험한 직장으로부터 이직했을 경우를 고려하여, 괴롭힘이 가장 심하게 발생하였던 조직을 기준으로 응답하도록 유도하였다.

직장 내 괴롭힘 사건처리를 위한 별도의 업무 매뉴얼이나 지침이 있는지에 대한 조사 결과, 일반인은 32.7%가 그렇다고 응답하였고 11%가 도움이 된다, 21.7%가 있지만 도움이 되지 않는다고 응답하였다. 피해자 조사에서는 별도의 업무 매뉴얼이나 지침이 있다고 응답한 비율은 28.4%로 일반인보다 조금 낮았고, 있지만 도움이 되지 않는다는 응답률은 24.7%로 일반인보다 조금 높았다.

직장 괴롭힘에 대비한 실태 모니터링이나 감독이 이루어지고 있는지를 조사한 결과, 일반인의 24%가 그렇다고 응답하였으며, 도움이 된다는 의견이 8.5%, 있지만 도움이 되지 않는다는 의견이 15.5%로 나타났다. 피해자 조사에서는 21.7%가 모니터링이나 감독이 이루어지고 있다고 응답하였으나 실제로 도움이 된다는 의견은 3.2%에 그쳤다.

마지막으로 고충처리에 관한 외부전문가를 지정하고 있는지 여부를 살펴본 결과, 일반인의 17.3%가 그렇다고 응답하였으며 도움이 된다는 의견은 5.5%, 있지만 도움이 되지 않는다는 의견은 11.8%로 나타났다. 피해자는 19.0%가 외부 전문가를 지정하고 있다고 응답하였으며 있고 도움이 된다는 의견이 4.2%, 있지만 도움이 되지 않는다는 의견이 14.8%로 나타났다.

이러한 제도나 기구의 존재여부와 도움여부에 대한 일반인과 피해자의 차이를 통계적으로 검증한 결과, 모두 유의미한 결과를 나타냈다.

종합해 보면, 직장 내 괴롭힘 처리 관련 제도나 기구의 유무 자체는 일반인과 피해자 간의 차이는 그리 크지 않은 것으로 나타났다. 하지만 이러한 제도나 기구가 괴롭힘 문제를 해결하는데 있어 도움이 되지 않는다는 의견은 피해자 조사에서 훨씬 크게 나타났다.

〈표 5-13〉 직장 내 괴롭힘 처리 관련 제도/기구 유무

단위: 명(%)

구분	일반인				피해자				χ^2 값
	있고 도움이 된다	있지만 도움이 되지 않는다	없다	모름/ 무응답	있고 도움이 된다	있지만 도움이 되지 않는다	없다	모름/무 응답	
노사협의회	70(11.7)	127(21.2)	373(62.2)	30(5.0)	32(5.3)	218(36.3)	329(54.8)	21(3.5)	42.506***
고충처리기구	68(11.3)	133(22.2)	361(60.2)	38(6.3)	27(4.7)	170(28.3)	377(62.8)	25(4.2)	24.214***
상담과 사건처리를 위한 별도의 공간	70(11.7)	92(15.3)	389(64.8)	49(8.2)	26(4.3)	129(21.5)	419(69.8)	26(4.3)	34.528***
괴롭힘 관련 별도의 업무 매뉴얼이나 지침	66(11.0)	130(21.7)	336(56.0)	68(11.3)	22(3.7)	148(24.7)	391(65.2)	39(6.5)	35.186***
직장 괴롭힘에 대비한 실태 모니터링이나 감독	51(8.5)	93(15.5)	384(64.0)	72(12.0)	19(3.2)	111(18.5)	433(72.2)	37(6.2)	30.394***
외부 전문가	33(5.5)	71(11.8)	421(70.2)	75(12.5)	25(4.2)	89(14.8)	441(73.5)	45(7.5)	11.092**

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

나. 노조 유무별 괴롭힘 대처법 차이

먼저 조직 내 노사협의회가 존재하는지 여부에 따른 피해자의 대처방식을 분석하였다. 피해자 중 노조가 있고 도움이 된다는 의견을 준 32명 중 개인적 해소를 선택한 피해자는 65.6%로 나타났고, 이어서 대화/조정 18.8%, 공식 절차 15.6% 순으로 나타났다. 조직 내 노조가 있고 도움이 된다는 응답자 중 퇴직을 선택한 경우는 한 건도 없었다. 다음으로 노조가 있으나 도움이 되지 않는다는 응답자 중 개인적 해소를 선택한 경우는 74.8%로 가장 많았고, 대화/조정(11.9%), 공식 절차(6.9%), 퇴직(6.4%) 순으로 나타났다. 마지막으로 노조가 없다고 응답한 피해자 중 개인적 해소를 선택한 경우는 69.1%로 나타났으며, 퇴직(15.3%), 대화/조정(13.8%), 공식 절차(1.8%) 순으로 나타났다. 이러한 노조 유무별 대처법 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 5-14〉 노조 유무별 대처법

단위: 명(%)

구분	노조 유무			χ^2 값
	있고 도움이 된다	있지만 도움이 되지 않는다	없다	
계	32(100.0)	218(100.0)	327(100.0)	34.304***
개인적 해소	21(65.6)	163(74.8)	226(69.1)	
대화/조정	6(18.8)	26(11.9)	45(13.8)	
공식 절차	5(15.6)	15(6.9)	6(1.8)	
퇴직	0(0.0)	14(6.4)	50(15.3)	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다. 고충처리기구 유무별 대처법 차이

다음으로는 고충처리기구의 존재 여부에 따른 대처법 차이를 살펴보았다. 먼저 조직 내 고충처리기구가 있고 도움이 된다고 응답한 피해자 28명 중 개인적 해소를 선택한 비율은 67.9%, 대화/조정 25.0%, 공식 절차 7.1% 순으로 나타났으며 퇴직을 선택한 사람은 아무도 없었다. 고충처리기구가 있지만 도움이 되지 않는다는 응답자의 72.4%가 개인적 해소를 선택하였으며, 대화/조정 11.8%, 퇴직 9.4%, 공식적 대처 6.5% 순으로 나타났다. 마지막으로 고충처리기구가 존재하지 않는다고 응답한 피해자 중 70.9%가 개인적 해소 방법을 선택했으며, 대화/조정 12.8%, 퇴직 12.8%, 공식 절차 3.5% 순으로 초기 대처방식을 선택한 것으로 나타났다. 고충처리기구의 유무별 피해자의 대처법 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

〈표 5-15〉 고충처리기구 유무별 대처법

단위: 명(%)

구분	고충처리기구 유무			χ^2 값
	있고 도움이 된다	있지만 도움이 되지 않는다	없다	
계	28(100.0)	170(100.0)	375(100.0)	12.676
개인적 해소	19(67.9)	123(72.4)	266(70.9)	
대화/조정	7(25.0)	20(11.8)	48(12.8)	
공식 절차	2(7.1)	11(6.5)	13(3.5)	
퇴직	0(0.0)	16(9.4)	48(12.8)	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

라. 상담과 사건처리를 위한 별도의 공간 유무별 대처법 차이

조직 내 상담과 사건처리를 위한 별도의 공간이 존재한다고 응답한 피해자 중 61.5%가 개인적 해소 방식을 선택하였으며, 그 뒤를 이어 대화/조정 26.9%, 공식 절차 11.5% 순으로 나타났다. 이 경우 퇴직자는 한명도 나타나지 않았다. 상담과 사건처리를 위한 별도의 공간이 있지만 도움이 되지 않는다고 응답한 피해자 중 개인적 해소를 선택한 응답자는 72.1%를 차지하였고, 대화/조정 14.7%, 퇴직 7.8%, 공식 절차 5.4% 순으로 나타났다. 조직 내 상담과 사건처리를 위한 별도의 공간이 존재하지 않는다는 피해 응답자 중 70.5%는 개인적 해소를 선택했고, 그 뒤를 이어 퇴직 12.9%, 대화/조정 12.5%, 공식 절차 4.1% 순으로 나타났다. 이러한 조직 내 상담과 사건처리를 위한 별도의 공간 유무에 따른 대처법의 차이는 통계적으로 유의미했다.

〈표 5-16〉 조직 내 상담과 사건처리를 위한 별도의 공간 유무별 대처법

단위: 명(%)

구분	상담과 사건처리를 위한 별도의 공간의 유무			χ^2 값
	있고 도움이 된다	있지만 도움이 되지 않는다	없다	
계	26(100.0)	129(100.0)	417(100.0)	17.398*
개인적 해소	16(61.5)	93(72.1)	294(70.5)	
대화/조정	7(26.9)	19(14.7)	52(12.5)	
공식 절차	3(11.5)	7(5.4)	17(4.1)	
퇴직	0(0.0)	10(7.8)	54(12.9)	

마. 괴롭힘 관련 별도의 업무 매뉴얼이나 지침 유무별 대처법 차이

조직 내 직장 괴롭힘 관련 매뉴얼이나 지침이 존재하고 이것이 도움이 된다는 피해 응답자 중 59.1%가 개인적 해소 방식을 선택하였고 대화/조정 22.7%, 공식 절차 13.6%, 퇴직 4.5%로 나타났다. 매뉴얼이나 지침이 있지만 도움이 되지 않는다고 인식하는 응답자중 74.3%가 개인적 해소방법을 선택하였으며, 대화/조정이 14.2%, 공식 절차가 7.4%, 퇴직이 4.1%를 차지했다. 괴롭힘 관련 매뉴얼이나 지침이 조직 내 존재하지 않는다는 응답자 중 69.9%가 개인적인 해소방법을 선택했으며 대화/조정을

선택한 비율은 13.1%, 퇴직 선택 비율은 13.9%, 공식 절차 선택 비율은 3.1%로 나타났다. 이러한 괴롭힘 관련 매뉴얼/지침 유무에 따른 대처법의 차이는 통계적으로 유의미했다.

〈표 5-17〉 괴롭힘 관련 별도의 업무 매뉴얼이나 지침 유무별 대처법

단위: 명(%)

구분	괴롭힘 관련 매뉴얼/지침 유무			χ^2 값
	있고 도움이 된다	있지만 도움이 되지 않는다	없다	
계	22(100.0)	148(100.0)	389(100.0)	25.906**
개인적 해소	13(59.1)	110(74.3)	272(69.9)	
대화/조정	5(22.7)	21(14.2)	51(13.1)	
공식 절차	3(13.6)	11(7.4)	12(3.1)	
퇴직	1(4.5)	6(4.1)	54(13.9)	

바. 괴롭힘 실태 모니터링이나 감독 실행별 대처법 차이

조직 내부에서 괴롭힘 실태 모니터링 또는 감독이 실행되고 있고 도움이 된다고 응답한 피해자 중 68.4%는 개인적 해소 방식을 선택하였으며 15.8%는 대화/조정 방식을, 10.5%는 공식 절차를, 5.3%는 퇴직을 선택하였다. 실태 모니터링이나 감독이 실행되고 있지만 도움이 되지 않는다는 응답자 중 75.7%는 개인적 해소 방식을 선택했으며, 대화/조정 12.6%, 공식 절차 7.2%, 퇴직 4.5% 순으로 대처방법을 선택한 것으로 나타났다. 마지막으로 이러한 실태 모니터링과 감독이 실행되고 있지 않다는 응답자 중 69.6%는 개인적 해소 방식을, 13.2%는 대화/조정을, 13.5%는 퇴직을, 3.7%는 공식 절차를 선택하였다. 하지만 이러한 괴롭힘 실태 모니터링/감독 실행 유무에 따른 피해자 대처 방법 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

〈표 5-18〉 괴롭힘 실태 모니터링이나 감독 실행별 대처별

단위: 명(%)

구분	괴롭힘 실태 모니터링/감독 실행 유무			χ^2 값
	있고 도움이 된다	있지만 도움이 되지 않는다	없다	
계	19(100.0)	111(100.0)	431(100.0)	11.700
개인적 해소	13(68.4)	84(75.7)	300(69.6)	
대화/조정	3(15.8)	14(12.6)	57(13.2)	
공식 절차	2(10.5)	8(7.2)	16(3.7)	
퇴직	1(5.3)	5(4.5)	58(13.5)	

사. 괴롭힘 관련 외부전문가 유무별 대처법의 차이

조직에서 직장 내 괴롭힘 문제해결을 위해 외부전문가가 활동하는지 여부에 따른 피해자의 대처법을 살펴보았다. 먼저 외부전문가가 있고 도움이 된다는 응답자 중 72%가 개인적 해소를 선택했고 대화/조정을 선택한 비율은 16.0%, 공식 절차를 선택한 비율은 8.0%, 퇴직을 선택한 비율은 4.0%로 나타났다. 다음으로 외부전문가가 활동하고 있으나 문제해결에 도움이 되지 않는다는 응답자의 73.0%가 개인적 해소를 선택하였고, 대화/조정 10.1%, 퇴직 9.0%, 공식 절차 7.9% 순으로 대처방법을 선택하였다. 마지막으로 괴롭힘 문제해결을 위한 외부전문가가 조직 내 존재하지 않는다고 응답한 피해자 중 70.4%는 개인적 해소를 선택했으며 13.7%는 대화/조정을, 12.3%는 퇴직을, 3.6%는 공식 절차를 선택한 것으로 나타났다. 하지만 이러한 외부전문가 유무에 따른 피해자 대처 방법 차이는 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다.

〈표 5-19〉 직장 내 괴롭힘 문제해결을 위한 외부전문가 유무별 대처법

단위: 명(%)

구분	외부전문가 유무			χ^2 값
	있고 도움이 된다	있지만 도움이 되지 않는다	없다	
계	25(100.0)	89(100.0)	439(100.0)	6.666
개인적 해소	18(72.0)	65(73.0)	309(70.4)	
대화/조정	4(16.0)	9(10.1)	60(13.7)	
공식 절차	2(8.0)	7(7.9)	16(3.6)	
퇴직	1(4.0)	8(9.0)	54(12.3)	

제3절 직장 괴롭힘 대응에 대한 평가와 영향

1. 괴롭힘 피해자가 선택한 대응방식에 대한 평가

가. 선택한 대응방식이 문제 해결에 도움이 되었는지 여부

첫 번째와 두 번째로 선택한 대처법을 종합하여 대화/조정 방식이나 공식 절차를 이용했던 피해자들을 대상으로 이러한 대처법이 실제 문제 해결에 얼마나 도움이 되었는지를 살펴보았다.

먼저, 대화/조정을 선택한 피해자 중 41.7%가 아무것도 달라지지 않았다고 응답했고 그 뒤를 이어 괴롭힘 행위가 중단되었다는 의견 29.1%, 괴롭힘 행위가 더 심해졌다는 의견 17.1%, 피해자가 더 큰 불이익을 받았다는 의견 10.9% 순으로 나타났다.

공식 절차를 선택한 피해자 역시 이와 유사한 응답 분포를 나타냈는데, 아무것도 달라지지 않았다는 의견이 43.5%로 가장 많았고 괴롭힘 행위가 중단되었다는 의견 25.9%, 괴롭힘 행위가 더 심해졌다는 의견 22.4%, 피해자가 더 큰 불이익을 받았다는 의견이 8.2%로 나왔다.

대화/조정과 공식절차를 비교하면, 아무것도 달라지지 않았다는 응답률과 괴롭힘 행위가 더 심해졌다는 응답률은 공식 절차를 이용한 피해자에게 더 높게 나타났다. 괴롭힘 행위가 중단되었다는 응답률은 대화/조정을 선택한 피해자에게서 더 높게 나타났지만 회사로부터 피해자가 더 큰 불이익을 받았다는 응답 역시 대화/조정을 선택한 피해자에게 더 많이 나타났다. 하지만 이러한 대처방법별 문제 해결의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

〈표 5-20〉 선택한 대처방법이 실제 문제 해결에 도움이 되었는지 여부

단위: 명(%)

구분	대화/조정	공식적 대응	χ^2 값
계	175(100)	85(100)	1.232
아무것도 달라지지 않았다	73(41.7)	37(43.5)	
괴롭힘 행위자의 괴롭힘 행위가 중단되었다	51(29.1)	22(25.9)	
괴롭힘 행위자의 괴롭힘 행위가 더 심해졌다	30(17.1)	19(22.4)	
상급자 등 회사로부터 내가 더 큰 불이익을 받았다	19(10.9)	7(8.2)	
기타	2(1.1)	-	

나. 대응방식 유형별 만족도

대처한 방식에 대한 전반적 만족도를 살펴본 결과, 전체 피해자 조사 응답자 중 75.5%가 만족하지 않는다(전혀 만족하지 않는다+대체로 만족하지 않는다)고 응답하였고 24.5%가 만족한다(대체로 만족한다+매우 만족한다)고 응답하였다.

피해자가 실제로 선택했던 대처 유형별로 만족도를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 개인적 해소를 선택한 피해자의 20.4%가 만족한다고 응답하였고, 대화/조정 방식을 선택한 피해자 중 33.3%, 공식 절차를 선택한 피해자 중 40.4%가 대처 방식에 만족한다고 응답하였다. 퇴직을 선택한 피해자는 24.8%가 만족한다고 응답하였다.

전반적 만족도를 평균점으로 환산하여 살펴보면¹³³⁾, 대처유형별 만족도는 공식 절차>대화/조정>개인적 해소>퇴직 순으로 나타났다. 이러한 대처유형별 만족도 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 5-21〉 피해자의 대처유형별 대처 방식에 대한 전반적 만족도

단위: 명(%)

구분	계	전혀 만족하지 않는다	대체로 만족하지 않는다	대체로 만족한다	매우 만족한다	평균 (4점)	F 값
전체	600(100)	156(26.0)	297(49.5)	131(21.8)	16(2.7)	2.01	-
개인적 해소	780(100)	206(26.4)	415(53.2)	139(17.8)	20(2.6)	1.98	5.459*
대화/조정	189(100)	39(20.6)	87(46.0)	58(30.7)	5(2.6)	2.22	
공식 절차	94(100)	16(17.0)	40(42.6)	35(37.2)	3(3.2)	2.43	
퇴직	133(100)	48(36.1)	52(39.1)	29(21.8)	4(3.0)	1.92	

2. 괴롭힘 대응방식에 대한 평가의 의미

설문조사 결과 나타난 대응방식에 대한 불만족과 부정적 평가의 의미를 분석하기 위해서 심층면접 참여자들의 괴롭힘 대응방식과 결과, 그에 대한 참여자들의 의견과 평가를 분석하였다.

133) 4점에 가까울수록 만족도가 큰 것을 의미한다.

가. 대화와 조정 방식에 대한 경험과 평가

1) 행위자와의 대화

행위자와 대화를 시도한 것이 성공적이었다고 평가하는 사례들을 살펴보면 동료들 간의 괴롭힘 사례이거나, 피해자의 감정과 상황을 설명하는 하는 방식으로 이루어지는 경우였다. 그러나 행위자가 상사이거나, 피해자가 문제를 공격적으로 제기하는 방식으로 이루어진 경우에는 행위자가 행위사실이나 행위의도를 부인하거나 피해자의 상황 설명을 변명으로 받아들여 수용하지 않아 결국 문제해결에 실패했다고 이야기한다.

호칭은 대화로 풀어낼 수 있어요. 고치라고 하면 되니까 “기분 나쁘니까 이름 부르지 말라”고. 여러 사람 앞에서 부르면 듣는 입장에서 자기가 잘못된 걸 인지하니까 다음부터 조심하게 되죠. (문: 피해자가 가해자에게 여러 사람이 있는 데서 요청을 한 거예요?) 네. (D_27)

맨 처음에 욕 들어 먹고, 모멸감 있었을 때 참다가 안 돼서 전화를 했죠. 지점장한테. (문: 가해자에게 직접 전화해서 뭐라고 하셨어요?) 어쨌든 상사니까, 이런 거 공개적으로 하는 거 성차별적인 단어, 자제해 줄 수 없냐? 좋게 말하고, 알았다고 했는데 그 상사의 거짓말이긴 했어요. (B_8)

저번 주에 예를 들면 진짜 열 가지 일을 시키셨거든요. 그러니까 사실 우선순위를 하다보면 급하게 시키신 일을 먼저 하니까 당연히 한 두개정도는 못 할 수 있는데 그렇게 말씀하셔서 말씀을 드렸죠. 저번 주에 A라는 일, B라는 일 이런 일들을 다 시키셨고 근데 또 이런 것들을 급하게 요청하셔서 이거를 못 했다. 이렇게 말을 했는데 그 얘기는 그냥 다 안 들리시고 전임자랑 비교를 하면서 전임자는 일이 더 많았는데 이거가지고 이러냐. 이런 논리로 말하시니까 제가 어떤 고충을 말 한다거나 이런 거를 아 나는 말 해봤자 소용이 없겠구나. (사례11)

그래서 내가 바로 뛰어가서는 못하고 점심 먹고 좀 있다가 들어갔어요. “아까 저한테 얘기하시고 돌아가시면서 에이씨, 그러지 않으셨어요?” “아니요. 내가 왜요? 아니, 언제요? 제가 언제요?” “아니 방금 뭐 때문에 얘기하다가 나가시면서 에이씨, 그러지 않았냐고. 들은 사람 많아요.” “아이, ○○○가 잘못 들었겠지.” (···) 그래서 사과를

하셔야 된다고. 그러지 않았냐고 그랬더니 내가 언제? 라고 딱. 내가 언제 그랬냐고 딱 그러니까. (사례21)

2) 상급자 등 제3자의 조정 및 알선 방식

앞서 언급하였듯이, 상급자 등 제3자가 조정하는 대화와 조정을 시도하는 경우는 대부분 상급자를 통해 피해자의 의견을 전달하는 등 알선의 방식으로 이루어진다. 그러나 참여자들은 이러한 알선방식으로 행위자에게 의견 전달을 한 이후 큰 변화가 없이 유지(사례5, 사례10, 사례15)되거나 상급자가 피해자의 요청을 중요한 문제로 생각하지 않는 경우(사례13), 행위자보다 경력이나 직급이 낮은 제3자인 경우에는 부담스러워하는 경우(사례8)도 있다고 보고한다. 피해자들은 이러한 알선을 비공식적인 대화와 조정이라고 인식하고 있었으나, 제3자인 알선자가 행위자의 상사인 경우에는 행위자가 이를 공식적인 문제제기로 받아들여 피해자와의 관계가 더욱 악화된 경우도 있었다(사례4).

그 분이 이제 아마 그 인턴 친구들하고 그 사람하고 불러서 대충 얘기를 한 거 같은데. 그냥 그 정도에서 끝났던 거 같아요. 그리고 약간 거리를 그냥 잘 두는 정도. 같이 일을 안 하게 하는 정도. (사례15)

그냥 그거를 부장님이 좀, 내가 얘기하는 것보다 부장님이 얘기하는 게 오해가 덜 있을 거라고 생각하고 잘 얘기해주실 거라고 생각했어요. 근데 아니었어요. 그거는 본인이 얘기하는 게 제일 원만한 해결이 되더라고요. 오히려 부장님을 통해서 얘기하다 보니까 부장님은 저의 그 생각을 솔직하게 다 얘기를 못하니까 오히려 더 상대방이 오해를 하는 거예요. (사례4)

연구 참여자들이 상급자 등 제3자를 통한 조정이나 알선을 부정적으로 평가하는 주된 요인 중 하나는 조정자인 제3자의 부적절한 태도이다. 대화와 조정방식을 선택한 피해자들은 자신이 경험하고 있는 괴롭힘 피해감정이 행위자에게 명확하게 전달되어 더 이상 괴롭힘이 발생하지 않기를 기대하지만, 알선자가 피해자가 경험하고 있는 괴롭힘 문제의 심각성을 인식하지 못하지 못하고 행위자 편에서 행위자의 입장을

납득시키려고 시도하거나(사례3) 피해자의 문제제기를 피해자가 미숙하고 예민한 것으로 이해하는 경우(사례8)에는 피해자가 원했던 해결은 이루어지지 않는다. 피해자들은 상급자의 이런 태도가 괴롭힘 행위자와 상급자와의 관계가 더 긴밀하기 때문이라고 생각하고 있었다(A_1, 사례14).

다른 여자 직원들도 ○○장님 때문에 너무 힘들고 우리 너무 괴롭힘을 많이 받고 맨날 방으로 한 명씩 부르고 그것도 너무 힘들고 너무 눈치 보게 만드는, 너무 이상한 사람이다 이런 얘기를 그 △△한테 했더니 그 여자△△가 하는 말이. “그런 게 있죠. 젊은 여자들이 집에서의 감정과 직장에서의 경험을 혼동하고 경계를 딱 못 짓는 그런 면이 있어요.” 라는 식으로 얘기를 해서 대체 이게 무슨 소리를 하는 건가 했더니 니네들이 예민한 면도 있다, 라고 얘기를 하고 싶었던 거야, 그 여자는. 그래서 다른 애들이 너무 기분이 나빠져서 먼저 내려가 보겠다고 했어요. (사례8)

괴롭힘 피해경험을 공감하지 못하는 상급자의 개입으로 피해자의 의사전달이 실패하는 경우, 괴롭힘 상황에 별다른 변화가 없을 뿐 아니라 심지어 행위자가 자신의 행위를 상급자가 지지한다고 인식하는 사례들도 나타난다(사례1, 사례5, 사례10). 오히려 피해자가 상급자에게 조정이나 알선을 요청한 이후 상급자가 피해자를 냉담하게 대하는 사례도 있다(사례3).

또한 상급자에 의한 대면 조정이 사전 준비 없이 이뤄지거나 당사자들의 욕구와 관계없이 이루어지는 경우도 부정적으로 평가받는다(사례3, 사례7). 갑작스러운 대면 상황은 당사자가 대면 상황에서 자신이 받은 피해와 감정을 명확히 전달할 수 있는 준비의 기회를 빼앗기 때문이다.

그러니까 저한테 회의실에 가세요. 회의실에 갔더니 “내가 이 이야기를 ○○한테 다 해놔. 다 혼쫓을 내줬으니까 3자 대면을 하자”는 거예요. 저는 저 사람 얼굴을 대면할, 아직은 준비가 안 되는데 이미 말을 다 했다고 선수를 친 거예요. 그리고 ○○를 데리고 온 거예요. (...) 삼자대면도 황당했어요. 내가 갑자기 병졌다니깐요. 회의실에서 둘이 이야기하는 줄 알았는데 “내가 지금 데리고 올게”하고 가서 데리고 오는 거예요. 너무 어이없었어요. (사례3)

3) 부서 전체 대화

직장 괴롭힘이나 이에 대한 문제제기 때문에 부서 내에 갈등이 심화되고 이직이 빈번해지는 경우에는 조직 차원에서 부서 전체 대화의 자리를 만들기도 한다. 하지만 심층면접 참여자들은 이런 자리를 모두 부정적으로 평가하였다. 심층면접 참여자들이 이야기한 부서 전체 대화의 자리는 사전 준비 없이 “허심탄화하게 이야기해보자”라는 목적 하나로 만들어졌다(B_8, 사례1, 사례12). 참여자들은 갈등을 해소하기 위해서는 서로의 경험과 인식에 대해 의사소통하는 것이 필요함에도 불구하고 별다른 사전 준비 없이 부서 전체가 참여함으로써 행위자나 행위자와 긴밀히 연관된 사람들이 참여하게 되거나, 본인의 피해사례에 대해 말하기 어렵게 되는 분위기가 형성되었다고 평가한다(사례1, 사례12).

[징계 받은 가해자의] 와이프가 굳이 자기는 들어와야겠다고 자기도 조직의 일원이고 할 얘기가 있기 때문에 들어와야겠다고 들어 온 거예요. 그러다 보니까 얘기가 더 힘든 거죠. 왜냐면 차라리 그랬으면 무슨 얘길 했는지까지는 할 수 있어요. 제가 들은 얘기는 할 수 있잖아요. ‘내 성기 사이즈가 얼마한지 아냐.’ 이런 얘기를 했다고 저는 그 자리에서 얘길 하려고 했거든요. 근데 와이프가 있으니까 그 얘길 못하는 거죠. 차라리 조직원들 전체가 다 알게 되면 그게 힘들 수 있는 얘기구나라고 인지를 할 수 있는데 그 와이프가 있음으로 인해서 제 입에서, 쉽지 않잖아요. ‘내 성기사이즈가 얼마한지 알아? 이만해.’ 라는 얘기를 했다는 거를 그 자리에서 하기 그렇잖아요. (사례1)

그래서 진짜 회의를 하루에 6시간씩 막 이렇게 해서 불만이 뭐냐, 문제가 뭐냐, 이런 식으로 얘기를 하면 솔직히 저희한테는 팀장이나 파트장이나 똑같은 사람들이거든요. 그래서 얘기를 하면 “그래. 팀장님(행위자)이 좀 그래...” 팀장님은 일부러 그 회의에 안 들어오셨어요. 자기가 있으면 분명히 얘기가 안 나올 걸 아니까. 그래서 파트장들을 [보냈는데] ... 근데 6시간 회의 끝에 파트장들이 그래도 우리 팀장님만한 분 없다고 (사례12)

전체 대화를 이끄는 부서장이 괴롭힘을 단순히 갈등과 분열의 상황으로 인식하고 있을 경우에도 전체 대화를 통한 의사소통에 실패하게 된다(사례1). 이렇게 제대로 준비되지 않은 부서 전체 대화는 의사소통에 실패하고 괴롭힘 상황을 다루지 못한다.

나. 공식절차 활용의 경험과 평가

1) 고충처리담당자(상급관리자 및 인사팀) 상담 및 신고

상급관리자 및 인사팀 등 고충처리담당자와의 상담 및 신고에 대한 부정적 평가 중에 가장 많이 지적되는 것은 피해 신고에 대한 비밀보장이 되지 않는다는 것이었다(사례4, 사례10, 사례11, 사례17). 익명이 보장된다고 생각했던 감사실에 신고한 목격자가 절차의 진행상황 및 자세한 신고내용을 행위자가 알고 있다는 사실을 확인한 사례도 있었다(사례21). 이러한 문제점에 대해서는 인사팀 담당자들도 인식하고 있었다.

[인사팀에 가면] 그게 말이 안 나올 수가 없더라고요. 뭔가 보안이 철저하진 않고요. (사례17)

너무 웃긴 거는 그 사람(행위자)이 이거 조사하러 오는 거를 알고 있다. 왜냐면 본사에서 너 조사하려고 온다, 누가 올 거다, 라고 통지가 그 사람의 보스한테 갔고, 그 보스가 “그럼 내가 이 내용을 당사자한테 쉼어 해도 되겠니?” 그랬더니 그러라고 그런 거예요. 그래서 이미 알고 있었던 거죠. (사례21)

일단 저도 밑에 팀장이 아니고 담당이지만, 일단 소문나는 게 무섭고 어떻게 해서든지 내가 얘기를 하면 내 팀장님이 알게 뻔하고 회사에서. 그러면 불이익은 또 불이익대로 당할 것 같기도 하고 하니까. 이게 그렇잖아요. 자기 윗사람을 욕을 하고 다니는 게 되게 힘들잖아요, 사람들이. 그 걱정이 제일 크죠.(사례25)

(문: 익명 보장 그런 건 인사팀에서 철저하게 관리하나요?) 예. 그렇죠. 근데 사실 비밀로 한다고, 대외비로 한다고 해도 어떻게 다 아세요. 어떻게 아시는지. 근데 그거를 아시는 분들이 많잖아요. (사례24)

상급자가 고충처리담당자들인 조직인 경우, 연구 참여자들은 상사인 괴롭힘 행위자와 상급관리자가 긴밀한 관계에 있거나 그러한 관계가 있을 거라고 생각하여 신뢰하지 않는다. 특히 대부분의 괴롭힘 피해자가 낮은 직급이기 때문에 피해자들은 절차를 활용하기 어렵다고 생각한다(사례4). 심지어 인사팀장이 또 다른 직장 괴롭힘 행위자

라는 것을 알게 되는 경우, 고충담당자에게 상담하거나 신고하는 일은 포기하게 된다 (사례10, D_23, D_24)

위와 같은 평가는 인사담당자들과의 심층면접에서도 확인할 수 있었는데, 이들은 대부분의 괴롭힘 피해자들이 퇴사 전 인사팀과의 상담 자리에서야 비로소 괴롭힘 피해를 이야기한다고 보고한다(D_21, 사례24, 사례25). 그러나 이렇게 괴롭힘 피해영향이 심각해진 상황에서는 해결할 수 있는 방법이 거의 없다.

근데 [인사팀을] 찾아왔을 때는 거의 돌이킬 수가 없게 된 상황이. 찾아온 상황은 거의 그렇게 되는 거 같아요. (사례25)

고충처리담당자에게 신고하는 것이 직장 내에서 괴롭힘을 해결할 수 있는 유일한 공식적인 방법임에도 불구하고, 해당 절차에서 피해자 보호와 괴롭힘 행위를 제대로 다룰 것이라는 기대가 없을 때 결국 피해자들은 공식절차의 활용을 포기하게 된다.

심층면접에서 인사팀 활용이 활발한 유일한 사례는 네트워크 병원 조직 내 인사팀이었는데, 인사팀이 분리되어 있어 직원들이 익명보장에 대한 신뢰를 가지고 있으며, 고충사항에 대한 의견개진을 활발하게 하는 편이라고 평가하고 있었다. 참여자들은 회사 내 고충처리 절차에서 익명을 확실히 보장하는 제도가 존재하거나, 선례가 있는 경우 인사팀 활용이 가능할 것이라 기대한다.

저희는 좀 분리가 돼 있으니까 저한테 얘기를 해서. 파일이 넘어갈 때 아예 제가 지워요. 밑에 코멘트를 지워 버리고 따로 복사해서 다 띄어내 버리거든요. 그럼 저도 이걸 누가 했는지 모를 때가 가끔 있어요. 그냥 지점별로만 모여서 원장님 이렇게 해 달라고 하니까 한 번 봐주세요. 또 그 분들도 사람이신지라 비위를 거스르면 화를 내시니까 좀 돌려서, 지나가다가. (사례22)

어떤 선례로서 인사팀에서 그런 걸 받아들여서 정말 문제된 사람을 징계를 먹였다거나, 익명이 보장된 채로. 그런 선례들이 있었으면 말해도 되겠네 라는 생각이. 실제로 00이나 이런 데는 그런 것들이 작용을 한다고 하더라고요. (사례11)

2) 상급관리자 및 인사담당자에 의한 조정

앞서 살펴보았듯이, 괴롭힘 피해자가 문제를 제기했을 때 인사팀 등 고충처리 담당자나 상급관리자가 당사자 대면을 통해 조정을 시도하기도 한다. 사례25는 사전조정 과정이 생략된 상황에서 제3자가 행위자와 피해자를 대면시켜 당사자들에게 사실 확인을 한 뒤에 그 자리에서 사과시키는 방식의 조정은 오히려 갈등을 심화시키는 결과로 이어진다고 평가한다.

답 : 3자 대면을 해보면 거의 밑에 친구들이 나가긴 해요.

문 : 3자 대면으로 해결을 많이 하세요?

답 : 그렇죠. 아무래도

문 : 어떤 종류를 3자 대면으로 해결하세요?

답 : 그러니까 둘끼리의 문제가 생겼다고 하면 둘 다 다 불러요. 다 불러서 한 자리에 모아서 서로 얘기를 다 듣고 그 다음에 이제

문: 각각 얘기를 듣는 게 아니고

답: 아니요. 그 자리에서 다 들어요. (...) 양쪽 얘기를 들어보고 그나마 보편적으로 그냥 맞는다 라는 쪽 얘기, 손을 들어주죠.

문 : 손을 들어주면 사과를 시키세요?

답 : 그렇죠. 저희 ○○장님이 꼭 거기서 그날로 딱 해결을 보려고 하시거든요. 털거는 털고 빨리 넘어가야 된다고. (사례25)

심층면접에 참여한 인사 담당자들은 이러한 방식의 3자 대면 조정이 피해자에게 부담을 주어 결국 보호에 실패하고, 오히려 갈등을 심화시킨다고 평가한다(D_21, 사례25).

일단은 가해자가 있고 피해자가 있는데 이 둘을 동시에 앉혀놓고 그 얘기를 듣는다는 거 자체가 이 피해자 입장에서는 되게 스트레스일 거라고요. 그리고 어찌됐건 그동안 자기가 했던 얘기가 다 여기서 까발려질 텐데 그거를 이 친구가 감당을 할 수가 없잖아요. 그래서 저는 3자 대면하는 건 좀 그런 거 같아요. 바로 그 자리에서 이렇게 해버리면 좀 너무 그런 거 같아요. 그러니까 이게 아무래도 이렇게 돼버리면 되게 감정적으로

나온다고요, 서로 니가 했네, 안했네 하면서. 그래서 그 자리가 좀 (웃음) 이따금 막 고성이 오가고 그래요. 그런 적도 있었어요. 감정이 막 높아지니까 울기도 울면서 막 소리도 올라가고 막 그런 일이 있어버리니까. (사례25)

인사담당자들은 위와 같은 사례에서의 부정적 결과는 조정방법에 대해 잘 알지 못하는 조정자의 문제에서 비롯하기 때문에 전문적인 조정자의 개입이 필요하다고 평가하고 있었다.

3) 징계절차

징계절차를 활용한 경험이 있는 참여자들은 절차의 지연으로 인한 피해자 보호 실패와 징계 결과 미공지, 낮은 양정 등 형식적인 징계절차에 대해 부정적으로 평가하고 있었다.

참여자들은 피해자가 신고했음에도 불구하고 절차가 지연되는 경우 신고한 피해자와 지지자들에 대한 보호가 어려워진다고 이야기를 한다. 팀장인 상사가 음담패설을 하는 등 성적으로 괴롭힌 사례에서는 제3자의 신고로 징계절차가 개시되었으나 6개월 이상 지연되었고, 이 기간 동안 평가권한과 인사권을 가진 행위자가 피해자들과 지지자들의 인사고과에 불이익을 주었다.

6개월 이상을 끌었던 거 같아요. [행위자가] 징계 자체가 아무렇지 않고, 그리고 정말 휘파람 불고 다니고 맨날 더 과도한 액션을 취하고 이렇게 했어요. 그리고 그 해에 본인이 판단했을 때 본인에 우호적인 사람들 제외하고는 평가도 정말 그 때까지는 징계가 안 바뀐 거잖아요. 그것도 정말 본인이 우호적인 사람들에게는 정말 후한 평가를 하고 그렇지 못한 사람들에게는 인사고과 자체를 정말 소위 얘기하면 깐다는 얘길 하죠. (사례1)

징계절차를 활용하는 피해자들은 괴롭힘 행위를 공식적으로 처벌함으로써 회사 내에서 더 이상 괴롭힘 피해자가 발생하지 않기를 기대한다. 하지만 징계결과를 공식하지 않는 경우에는 징계로 인한 위하효과를 기대하기 어렵다. 성희롱이나 물리적

폭력행위에 대한 징계를 공지하지 않았던 사례에서는 주변인들이 가해자를 옹호하여 조직 내부 갈등이 심화되기도 하였다(사례1, 사례21).

심층면접 참여자들은 징계의 양정이 약하거나 주의권고로 끝나는 경우에는 형식적일 뿐 효과적이지는 않다고 평가한다(C_17, 사례4, 사례21, 사례22, 사례24). 물건을 집어던진 물리적 폭력행위에 대한 징계로 6개월 경고가 내려진 사례에서 괴롭힘 행위자는 그 기간이 종료되자 다시 신고자를 괴롭히기 시작했다(사례21). 이렇게 형식적인 징계는 결국 신고한 피해자가 회사생활을 더 이상 지속할 수 없게 만든다. 참여자들은 이런 형식적인 징계가 경영진과 가해자인 상사와의 관계 때문이라고 진단하고 있었다.(C_17, 사례22)

피해자는 대부분 사직이에요. 스스로 못 견디고 나가는 경우가 대부분이고요. 가해자는 주의조치 받고 다니는 거예요. (사례24)

저희가 아예 일을 크게 만들어서 이 분(괴롭힘 행위자)을 아예 부끄럽게 만들고, 이 분을 빼버린 회의 자리에서 대표이사가 전 직원한테 사과를 하고 이러면서 이 직원이 정말 피해자고 잘 해줘야 된다는 그런 걸 좀 많이 부각시키긴 하셨어요. 그럼에도 불구하고 저희는 약간 실망을 했거든요. 정말 잘린 것도 아니고 감봉은 좀 의미 없는 징계이긴 했거든요. 왜냐면 이미 이 직원은 이 직원들 사돈의 팔촌까지다 소문났어. (...) 그래도 저희는 조금 더 강한 징계를 해주셨으면 했는데 그래도, 이분들은, 경영진들은 그런 거 같아요. 일단 자기네 잇속이 먼저인 거 같아요. 왜냐면 애(괴롭힘 행위자)를 자름으로 인해서 자기네도, 뭔가 이해관계가 많이 얽혀있거든요. 어쨌든 남자, 아무리 미안하다고 해도 남자는 다 남자편이고. 서로 애를 강하게 내쳤을 때 자기한테 오는 피해도 있고. 그래서 뭔가 그런 이해관계 때문에 정말 강한 징계를 하지 못하시는 걸 봤어요. (사례22)

이와 달리 징계절차가 투명하고 강력하게 이루어지는 경우(사례1, 사례11)와 피해자에 대한 배려와 보호를 보장하는 경우(사례8)에는 긍정적으로 평가받는다. 참여자들은 징계결과의 공지와 중한 징계 양정, 그리고 철저한 사후관리에 대해 긍정적인 평가를 하였다.

제가 예전에 있던 회사도 기업이었는데 되게 투명했거든요 사실 그 기업에서는. 그리고 되게 민감한 문제였어요. 그래서 정말 상무이사가 날아가거나 조직 본부장이 날아가거나 여직원 비서 희롱했다가 그렇게 되는 게 딱 있었고. 그런 게 만약 있으면 전사공지가 되고 왜 사유가 됐는지도 애길 해주고 그리고 그 다음에 사후조치에 주의사항으로 그런 얘기가 내려 왔었거든요. (사례1)

개네는 그래서 성추행 이런 것도 없다고 하더라고요 거의. 진짜 일어날 수 없는 일이라고 하더라고요. 개네는 일단 그런 일이 일어나면 다음 날 아침에 사무실 1층에 대자보가 다 붙는대요. 그 사람 실명이랑. (사례4)

○○○○(조직 내 공식기구)가 그래도 제대로 된 집단이구나, 라는 생각은 들어서 (문: 어떤 점에서 그랬어요?) 연락하는 것도 그 자세, 이메일의 워딩. 되게 배려해주는 느낌. 그리고 그 때 만났을 때 남자 분 하나, 여자분 하나가 ○○○○에 앉아 계셨는데 남자분이 되게 좋았어요. 자세나 듣는 거. 그리고 맞장구, 어~어~ 안 됐다 이런 맞장구가 아니고 내가 이런 식으로 이상하게 아무렇게나 말하면 정리를 해주는데 그 정리를 해주는 게 괜찮더라고요. 피해자의 마음을 알고 얘기를 해주는. 이 남자 분은 “아, 그래서 피해자 되기가 스스로 규정하기 힘들셨구나.” 이런 말을 해주고. 이어서 좋더라고요. 그래서 좀 더 나를 귀찮게 해도 괜찮겠다, 이런 마음이 들더라고요. 우선 나를 인정해주니까, 내 말 그대로 믿어주니까. (사례8)

4) 노동조합 등의 조력

노동조합이나 여직원회 등 직원조직이 존재하거나 실질적으로 활동하는 경우 직원조직의 조력을 통해 직장 괴롭힘을 해결하는 사례들도 있다. 노동조합이나 여직원회에서 피해자를 대신하여 공식적으로 문제제기를 하거나 행위자에게 압력을 행사하는 방식(사례4)이다. 이런 경우에는 괴롭힘 해결절차에서 오는 부담을 감소시킬 수 있기 때문에, 괴롭힘 피해자들은 노조 가입을 고민하기도 한다. 그러나 심층면접에서는 노동조합 등 조직이 없거나 있어도 실질적 역할을 하지 못하는 경우를 더 많이 접할 수 있었으며, 실질적인 노동조합이 있다고 하더라도 노동조합 가입으로 받을 수도 있는 불이익을 우려하기도 한다(사례5).

제가 있었던 데는 다행인지 모르겠는데, 성추행이나 이런 건 없었어요. 다만 이런

건 있었어요. 한 부서에서 어떤 남자직원이 상사가, 여자직원이 자기를 좋아한다, 오해를 본인 스스로가 해서 그 여자에게 추근거리고, 너는 나를 좋아하는 걸 내가 아는데, 왜 표현을 안 하나? 문제가 심각해지더라고요. 그분이 정신적으로 문제가 있는지, 그런 쪽으로 오해를 하더니, 문제를 키워서 여자 분이 여사우회 통해서 인사부까지 문제되었어요. 그건 극히 이례적인 일이에요. (D_23)

5) 노동위원회 및 국가인권위원회 등 공적 기관 활용방식

괴롭힘이 노동관련법상 부당노동행위에 해당하거나 법률에서 정한 성희롱에 해당되는 경우 노동위원회나 국가인권위원회를 통한 공식 절차를 활용할 수 있다. 그러나 심층면접 참여자들은 자신이 경험한 직장 괴롭힘 행위는 다루어질 수 없다는 점을 확인하고 실망하거나(사례7), 공식 절차를 활용하는 데 필요한 증거수집에 대한 부담감(A_7, 사례3, 사례21)으로 실질적인 도움을 받지 못했다고 평가한다.

어떤 분은 노동부에 실제로 전화를 하셨대요. 이게 법적으로 문제가 안 되는지, 법적으로 문제가 안 되긴 하지만 주말에 강요하는 거 자체가 문제가 된다고 얘기를 하셨다는 거예요. (사례7)

그렇게 큰 도움을 못 받았어요. 그러기에는 너무 많은 것들을 그쪽(노동위원회)에서 원했고, 당시에 저도 준비돼 있는 게 없었고, 복잡하고, 정확한 것들은 노동청, 그쪽에서 원하는 건 더 정확한 것들, 발생시간, 녹취나 그런 것들, 증거자료 그런 것들을 요구하는데, 정황들만 얘기하고 그러면 신고 자체가 안 되는 거죠. (A_7)

일단 시간이 많이 걸리고요. 돈도 많이 들고, 이걸 하면서 저도 많이 상처 입고. (사례21)

그러나 성적 괴롭힘을 노동청에 신고했던 사안에서는 회사의 상급관리자가 회사 내 고충처리절차를 만들 것을 약속하고, 행위자가 조심하는 등 긍정적인 결과를 가져왔다고 평가한다(A_4, 사례13).

6) 형사 절차의 활용방식

심층면접 사례 중 형사절차를 활용한 사례는 없으나 성적 괴롭힘 때문에 형사절차

를 문의한 사례는 있었다. 그러나 형사절차가 행위자의 책임인정과 사과를 원했던 직장 괴롭힘 피해자의 욕구에 부합하지 않았고 형사소송절차 진행이 부담스러워 이 방법을 선택하지는 않았다.

저도 이 피해 사실 자체에 대해서는 이거 가지고 이 사람한테 벌금 막 이렇게 유죄까지 하고 싶은 생각은 없었어요. 그리고 무고죄 같은 리스크까지 생각을 하니까 너무 무섭기도 하고. 그리고 너무 크게 별리는 것 같기도 하고. 그냥 단순히 사과를 받고 싶다, 이거 하나였거든요. (사례13)

3. 괴롭힘 대처가 피해자에게 미친 영향

가. 괴롭힘 대처 후 가해자와 피해자의 재직 상태 변화

괴롭힘 대처 후 괴롭힘 행위자와 피해자의 재직 상태가 어떻게 변화하였는지를 살펴보았다. 그 결과, 피해자 본인만 직장을 그만 두었다는 응답이 전체 피해 조사 응답의 34.5%를 차지하여 가장 많았고, 둘 다 변화 없이 재직(32.3%), 괴롭힘 행위자의 부서, 자리 등 재직상태 변화(10.3%), 나의 부서, 자리 등 재직상태 변화(7.0), 괴롭힘 행위자만 직장을 퇴직(6.3%), 피해자와 가해자 모두 부서, 자리 등 재직상태 변화(4.8%), 둘 다 직장을 퇴직(4.7%) 순으로 나타났다.

다음으로는 피해자가 선택했던 대처 방식별로 가해자와 피해자의 재직상태 변화를 살펴보았다. 먼저 개인적 해소 방식을 선택한 피해자는 나만 직장을 그만두었다(34.7%)는 응답과 둘 다 변화 없이 재직한다(34.1%)는 응답이 가장 많이 나타났으며, 괴롭힘 행위자의 재직상태 변화(10.3%), 피해자의 재직상태 변화(6.1%) 등의 순으로 나타났다. 대화/조정방식을 선택한 피해자 역시 마찬가지로 나만 직장을 그만두었다(32.0%)와 둘 다 변화 없이 재직했다(32.0%)라는 의견이 제일 많았다. 대화/조정방식을 선택한 경우, 가해자가 직장을 그만두거나 부서, 자리 등 재직 상태가 변화하는 등 가해자의 상태가 변한 경우가 개인적 해소 방법을 선택한 경우보다 더 많이 나타났다. 공식 절차를 선택한 피해자의 경우는 나만 직장을 그만 두었음(21.2%), 괴롭힘 행위자의 재직상태가 변화하였음(21.2%), 둘 다 변화 없이 재직(21.2%)이라는 답변이 동일하

게 나타났다. 다른 대처방식과 비교하면 공식 절차를 선택한 경우, 괴롭힘 행위자의 재직상태가 변한 경우와 나의 부서, 자리 등 재직상태가 변한 경우가 다른 유형에 비해 더 많이 나타났고, 나만 직장을 그만두었다는 응답과 둘 다 변화 없이 재직했다는 응답은 상대적으로 적었다. 마지막으로 퇴직을 선택한 후 나타난 변화를 살펴보면 나만 직장을 그만두었다는 답변이 72.9%로 압도적으로 높게 나타났으며, 이후에 가해자도 함께 그만두었다는 답변도 9.0%로 높게 나타났다.

〈표 5-22〉 대처 후 가해자와 피해자의 재직상태변화

단위: 명(%)

구분	둘 다 직장을 그만 두었음	괴롭힘 행위자만 직장을 그만 두었음	나만 직장을 그만 두었음	괴롭힘 행위자의 부서, 자리 등 재직상태가 변화하였음	나의부서, 자리 등 재직상태가 변화하였음	둘다 부서, 자리 등 재직상태가 변화하였음	둘다 변화 없이 재직함
전체 피해자	28(4.7)	38(6.3)	207(34.5)	62(10.3)	42(7.0)	29(4.8)	194(32.3)
대 처 방 식 별	개인적 해소	24(4.7)	31(6.1)	177(34.7)	51(10.0)	31(6.1)	174(34.1)
	대화/조정	3(1.7)	16(9.1)	56(32.0)	24(13.7)	15(8.6)	56(32.0)
	공식 절차	3(3.5)	8(9.4)	18(21.2)	18(21.2)	14(16.5)	6(7.1)
	퇴직	12(9.0)	4(3.0)	97(72.9)	8(6.0)	7(5.3)	3(2.3)

나. 괴롭힘 대응 이후 피해자 퇴직에 영향을 주는 요인

1) 괴롭힘 대응 후 퇴직을 결정하게 되는 요인

상급관리자에게 신고했거나 외부 기관을 활용하는 등 공식절차를 활용하여 괴롭힘에 대응한 이후에 회사에서 견디지 못하고 퇴직을 결정한 참여자들은 대응 이후 시작된 업무상 또는 일상생활에서의 따돌림이나 인사권 남용, 행위자의 괴롭힘 행위 유지 또는 강화, 행위자와의 관계 악화로 인한 불편함, 부정적 대응방식으로 인한 조직 신뢰 저하로 퇴직을 결정하게 되었다.

우선 대응 이후 시작된 업무상 또는 일상생활에서의 따돌림은 공식적인 징계 결정이 난 이후나 고충담당자를 통한 조정방식을 선택한 피해자들이 모두 경험했다고 이야기를 한다(사례1, 사례3, 사례13, 사례16).

문 : 그럼 그 이후엔 동료들에 대해선 어때요? 아까 같은 팀에 있었던 사람이 전혀 다른 얼굴을 하기 시작한 상황이라고.

답 : 그죠. 엄청 힘들었어요. 뭐, 시선이나 말이나 이런 거는 기본이잖아요. 대놓고 짜러보거나 아니면 뭐 대놓고 욕을 하거나 뭐 그런 것들은 거의 기본이고. 남자들은 앞에서 보단 뒤에서 훨씬 심했고. 심한 욕의 수위가, 이게 또 안 들리면 모르는 데 전달돼서 들리는 경우도 있잖아요. (사례1)

근데 이 여직원이 다니기가 싫잖아요. 자기가 당했음에도 불구하고 이제 되게 웃긴 게, 남자들이 많은 집단에서는요. 분명히 피해잔데 나중에 저 아이의 행실이 또한 문제를 일으킨 건 아닐까 이런 못된 시선들이 있어요. 그래서 그 순간 그만 두겠다고 했는데 (사례22)

공식절차를 활용한 참여자들 중에는 직장 동료들의 따돌림 뿐 아니라 회사에서 강제적인 업무 배치나 전근 등 인사권 남용 피해를 당한 경우도 있었다.

처음에는 “인천으로 출장을 갈 수도 있어. 회사에서 인천에서 일을 하고 있으니까.” 그렇게 얘길 하더니. 3월 말에 20일쯤에 부서 자체를, 둘 밖에 없는데 이 부서 자체를 인천으로 보내버리겠다는 거예요. 저는 이게 너무 황당한 거예요. 진짜 그냥 이거는 나 나가라는 소리구나 싶더라고요. (사례13)

특히 대응 이후 주변 동료들이 냉담하게 굴거나 무시하는 등 따돌림을 경험하면 피해자의 소외감과 고립감은 커지고 피해의식이 가중된다(사례3, 사례13, 사례21). 이러한 피해의식으로 인해 피해자들은 스트레스를 받고 더욱 위축되며, 주변사람들을 의심하고 부정적으로 평가하게 돼 직장 내 인간관계가 더욱 악화되는 악순환을 경험한다.

한 달 다닌 그 때 정신병 걸릴 거 같이 너무 힘들었어요. 책상에 혼자 앉아 있는데 감옥 같더라고요. 정말 그 때 병날 거 같았어요. 마치 그리고 저도 되게 웃긴 게 사람들이 나를 왕따 시키고 있다는 피해의식이 들더라고요. (...) 사람들도 속으로 다 나가 나가라는 식으로 생각하고 있는 게 아닐까 이런 생각도 들고. (사례3)

자기네들은 술도 마시고 얘기도 하고. 친한 사람들은 두세 명씩 이렇게 지들끼리 있으니까 하는데 저는 사실 계속 긴장하고 엄청 힘들었던 게 뭐냐면 저 사람들이 나를, 뒤에서 무슨 얘기를 할까, 이런 것들 (사례13)

대응 이후 행위자의 괴롭힘 행위가 유지되거나 강화되는 경우도 피해자들의 퇴직 결정에 영향을 주었다. 상급자 등 제3자가 조정 또는 알선한 이후에도 큰 변화 없이 괴롭힘 행위가 유지되거나(사례8), 공식절차를 활용한 이후 업무상 괴롭힘이 새롭게 시작되는 경우(사례3, 사례28)에 피해자들은 결국 퇴직을 결정하게 된다.

행위자나 그 주변인들의 괴롭힘이 유지되는 상황은 피해자들이 행위자와 한 공간에서 업무를 수행하는 것을 힘들게 만든다. 특히 소규모 직장인 경우 행위자를 피할 수 있는 여지도 없으며(사례3), 행위자가 여전히 직위를 유지하는 경우 피해자의 업무 배치에 영향력을 행사하는 등 권력관계가 유지(사례22)되기 때문에 피해자는 퇴사를 결정하게 된다.

저희 대표이사가 “저 쪽으로, 타부서로 옮겨줘라.” 그래서 옮겼는데, 저희 임원(괴롭힘 행위자)이 직원이 없으니 [새로 뽑겠다 하니까 “그럼 재를 다시 데려다 얹힌다.” 불편하게 하니까 (사례22)

대응 이후 피해자가 겪게 되는 부정적인 상황은 공식절차를 담당했던 상급관리자나 회사 조직 전체에 대한 불신과 부정적인 평가로 연결된다. 특히 상급관리자나 인사팀에 신고하고 공식절차를 활용한 피해자들에게 고충담당자가 조정을 강요한 경우 피해자들의 불신과 실망은 더욱 커지며, 행위자와 피해자 간의 관계 악화 문제를 피해자에게 해결하라고 요구하는 경우에는 더 이상 신뢰를 회복하기 어려워진다. 이러한 평가는 한국사회에 대한 부정적 평가로 확장되기도 한다.

제가 갑자기 화가 나는 게 내가 왜 이런 그걸 당해야 되지? 이거는 마치 사장님이 날 돌려치기한 것처럼 느껴지는 거예요. 모르겠어요. 저는 그냥 그 때 저도 점점 퇴사의 마음을 굳히게 됐어요. (사례3)

그리고 나중에는 심지어 그 당한 애한테 오히려 “너가 먼저 다가가라. 둘 사이가 서먹해 지니까 팀 분위기가 다 서먹해졌다. 그러니까 너가 먼저 다가가라.” 이런 얘기를 했다는 거예요 팀장이. (사례4)

지내보니까 우리나라에서는 답이 없는 것 같다는 생각이 계속 들거든요. (사례10)

위와 같은 요인들은 장래를 위해 경력을 쌓거나, 실업급여 등의 혜택을 받기 위해 일정 기간의 회사 생활 유지가 필요함에도 불구하고 이를 중단하고 퇴직하게 만드는 원인이 된다. 이런 사례들을 목격한 사람들은 공식절차 자체를 불신하게 되고, 그만둘 각오를 하지 않으면 자신의 괴롭힘 피해를 신고할 수 없다고 생각하게 된다.

다들 그런 얘기는 해요. 만약에 그런 건 신고해야겠다, 하면 정말 그만뒀야겠다는 생각으로 신고하고 그만뒀야겠다. (사례4)

2) 대응 후 퇴직결정을 유보하게 되는 요인

대응 이후 피해자에게 영향을 주는 부정적인 요인들에도 불구하고 피해자가 퇴직을 결정하지 않게 되는 첫 번째 요인은 주변인들의 지지와 공감이었다. 한편 노동 강도가 심하거나, 지위가 불안정하거나, 정년이 보장되지 않고 육아휴직 등의 복지제도 활용이 어려운 열악한 근로환경에 있는 직장인보다는, 안정적인 지위를 가지고 있거나 근로환경이 좋은 직장인들이 상대적으로 더 퇴직을 망설이게 된다.

근데 제가 그래도 부당한 일이나 기분 나쁜 거나 되게 사소하고 예민한 일인데 그걸 얘기하면 왜 그래? 누가 그러는 거야? 라고 제 편을 들어주시는 분이 있는 거예요. 제가 지금 되게 쉽지 않은 상황에 있고 그거에 대해서 케어를 해줘야 되고 그런 거에 대해서 마음도 얘기를 해주시는 분이 있으니까. 제가 더 이상 밥 먹을 사람이 아무도 없으니까 점심시간에 안 먹거나 도시락 싸오거나 그런데 저한테 꼭 밥 먹을 사람을 구하라고. 근데 그 말이 너 회사 어떻게든 버티라고. 그런 느낌으로 말을 들어주는 거예요. 그게 되게 큰 힘이 됐거든요. (사례13)

현재보다 더 나은 조건을 찾기도 되게 힘들어요. 저희가 직종 중에서는 그래도 되게

많이 큰 회사에 속해 있고 대우도 그렇고 여러 가지 조건들이 굉장히 좋은 편이거든요.
(사례1)

제4절 직장 괴롭힘 문제 해결에 대한 인식

1. 설문조사 참여자들의 직장 괴롭힘 문제 해결에 대한 의견

가. 직장 괴롭힘 해결을 위해 조직 내에서 우선시 되어야 하는 방법

직장 괴롭힘이 발생하였을 때, 이를 해결하기 위한 방안으로 조직 내에서 우선시 되어야 하는 방법에 대한 일반인과 피해자 의견을 비교하였다. 먼저 일반인 조사 응답자 중 42.8%가 괴롭힘을 해결하기 위해서는 가해자에게 잘못과 책임을 인식시키고 사과와 재발방식에 대해 약속하도록 조직이 요구하는 것이 가장 우선시되어야 한다고 응답했다. 그 외에도 가해자에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사 상 불이익 조치(25.3%), 괴롭힘이 발생한 부서장에 대한 공식적 책임과 인사 상 불이익 조치(6.8%)를 하는 방법이 필요하다는 응답이 많았다. 반면, 피해자에게 휴가를 부여하거나 피해자가 원하는 곳에 복직 지원을 하는 등 불이익을 회복시키는 일이 우선시 되어야 한다는 응답은 적게 나타났다.

피해자 조사결과를 살펴보면, 가해자에 대해 공식적 책임을 묻고 인사 상 불이익 조치를 부여하는 것이 필요하다는 의견이 33.0%로 가장 많았다. 그 뒤를 이어 가해자에게 잘못과 책임을 인식시키고 사과와 재발방식에 대해 약속하도록 요구(28.8%)와 괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사 상 불이익 조치를 부여(11.7%) 하는 방법이 가장 많은 응답을 받았다.

일반인과 피해자의 인식차이를 비교해보면 직장 괴롭힘 해결을 위해 조직에서 우선시 되어야 하는 방안들에 대한 의견은 대체적으로 일치하는 모습을 보였다.

〈표 5-23〉 직장 괴롭힘 해결을 위해 조직 내에서 우선시 되어야 하는 방법_1순위

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
괴롭힘 행위자에게 잘못과 책임을 인식시키고 사과와 재발방식에 대해 약속하도록 요구	257(42.8)	173(28.8)
괴롭힘 행위자에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사 상 불이익 조치 부여	152(25.3)	198(33.0)
괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사 상 불이익 조치 부여	42(7.0)	70(11.7)
괴롭힘 행위자에 대해 괴롭힘 방지 교육 이수 명령	41(6.8)	53(8.8)
괴롭힘 발생 부서 전체의 갈등해결 훈련을 받은 외부 전문가가 이끄는 대화모임 진행	31(5.2)	27(4.5)
괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 갈등 해결과 괴롭힘 방지를 위한 교육이수 명령	30(5.0)	28(4.7)
괴롭힘이 발생한 부서에서 괴롭힘 사안을 공론화 하고 재발 방지를 위한 약속 정함	29(4.8)	29(4.8)
피해자에게 휴가 부여 또는 원하는 곳에 복직 지원 등 불이익 회복	17(2.8)	20(3.3)
기타	1(0.2)	2(0.3)
계	600(100.0)	600(100.0)

괴롭힘 문제 해결을 위해 조직 내에서 우선시 되어야 할 방안 1순위와 2순위를 종합한 결과는 아래와 같다. 1순위 결과와 마찬가지로 가해자에 대해 공식적 책임을 묻고 인사 상 불이익 조치를 부여하는 것이 필요하다는 의견과 가해자에게 잘못과 책임을 인식시키고 사과와 재발방식에 대해 약속하도록 요구, 괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사 상 불이익 조치를 부여하는 방법이 일반인과 피해자 모두에게 가장 많은 응답을 받았다.

〈표 5-24〉 직장 괴롭힘 해결을 위해 조직 내에서 우선시 되어야 하는 방법_1+2순위

단위: 명(%)

구분	일반인	피해자
괴롭힘 행위자에게 잘못과 책임을 인식 시키고 사과와 재발 방식에 대해 약속하도록 요구	324(27.0)	260(21.7)
괴롭힘 행위자에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사 상 불이익 조치 부여	268(22.3)	327(27.3)
괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사 상 불이익 조치 부여	124(10.3)	156(13.0)
괴롭힘이 발생한 부서에서 괴롭힘 사안을 공론화 하고 재발 방지를 위한 약속 정함	116(9.7)	98(8.2)
괴롭힘 행위자에 대해 괴롭힘 방지 교육 이수 명령	107(8.9)	122(10.2)
괴롭힘 발생 부서 전체의 갈등해결 훈련을 받은 외부 전문가가 이끄는 대화모임 진행	95(7.9)	71(5.9)
피해자 에게 휴가 부여 또는 원하는 곳에 복직 지원 등 불이익 회복	92(7.7)	77(6.4)
괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 갈등 해결과 괴롭힘 방지를 위한 교육이수 명령	73(6.1)	86(7.2)
기타	1(0.1)	3(0.3)
계	1200(100.0)	1200(100.0)

나. 직장 괴롭힘 해결을 위한 접근방식에 대한 인식

피해 당사자의 직장 괴롭힘 해결 방안에 대한 일반인과 피해자의 의견을 살펴보았다. 먼저 문제 해결을 위한 구체적인 접근 방식을 제시한 후 각 방식이 문제 해결에 얼마나 도움이 될 것이라고 인식하는지를 측정하였다. 이를 위해 ‘전혀 도움이 되지 않는다.’(1), ‘대체로 도움이 되지 않는다.’(2), ‘조금 도움이 된다.’(3), ‘매우 도움이 된다.’(4)로 응답을 요구하고 이에 대한 평균값을 통해 응답자들의 인식 수준을 측정하였다. 하단의 표에서는 ‘전혀 도움이 되지 않는다.’와 ‘대체로 도움이 되지 않는다.’를 합하여 ‘도움이 되지 않는다.’로, ‘매우 도움이 된다.’와 ‘조금 도움이 된다.’를 합하여 ‘도움이 된다.’로 표시하였다. 이 항목들은 평균값이 4점에 가까울수록 각 항목에 대해 긍정적으로 인식하고 있는 것을 의미한다.

첫 번째 해결 방안으로 가해자와 피해자의 일대일 대면대화 방식을 제시한 결과,

일반인 응답자의 63.0%가 도움이 되지 않는다고 응답하였고 도움이 된다는 의견은 37.0%로 나타났다. 피해자의 경우는 도움이 되지 않는다는 응답이 67.5%, 도움이 된다는 응답이 32.5%로 나타나 일대일 대면대화에 대해 일반인이 피해자보다 조금 더 긍정적으로 인식하고 있었다. 하지만 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

다음으로 직장 괴롭힘 사안에 대해 인사권한이 없는 제3자의 조정에 대한 인식수준을 살펴본 결과, 일반인의 43.5% 피해자의 35.5%가 도움이 된다고 응답하였다. 일반인이 인사권한이 없는 제3자의 조정에 대하여 더 긍정적인 인식을 가지고 있었으며 두 그룹간의 인식 차이는 통계적으로 유의미했다. 다음으로 인사권한이 있는 제3자의 조정에 대한 인식을 살펴보면 일반인의 70.3%, 피해자의 62.0%가 문제해결에 도움이 된다고 응답하여 긍정적인 평가를 보였으며 두 그룹간의 차이는 통계적으로 유의미했다. 문제해결방안의 일환으로 부서 전체가 외부 전문가가 이끄는 대화모임에 참여하는 것에 대해 일반인의 63.8%, 피해자의 52.7%가 긍정적인 평가를 보였으며 두 그룹간의 인식 차이는 통계적으로 유의미했다. 직장 상사가 괴롭힘 행위자가 할 수 있는 조치에 대해 합의를 이끌어내는 해결방식은 일반인의 70.3%가 긍정적으로 평가하고 있었으나 피해자는 59.2%만이 긍정적으로 평가하고 있었다. 이러한 인식차이는 통계적으로 유의미했다. 내부 조정기구 내지 노동조합이 괴롭힘 행위자와 합의하는 방식에 대해 일반인의 70.3%, 피해자의 61.7%가 긍정적으로 평가하고 있었으며 두 그룹간의 인식차이는 통계적으로 유의미했다. 다음 문제 해결방식으로는 갈등해결 관련 전문적인 외부 조정기구가 개입하는 방식을 제시했는데 일반인의 73.3%, 피해자의 62.0%가 도움이 될 것이라고 응답하였다. 두 그룹간의 인식 차이는 역시 통계적으로 유의미했다. 직장 괴롭힘 문제를 개인적으로 신고하고 가해자 징계를 요청하는 방식에 대해 일반인의 52.7%, 피해자의 51.0%가 도움이 된다고 응답해 다른 해결 방안에 비해 긍정적 답변율이 상대적으로 낮았다. 두 그룹간의 인식차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 노조 지원을 통해 가해자에 대한 징계를 요청하는 방안에 대해서는 일반인의 67.0%, 피해자의 61.5%가 긍정적인 답변을 보였다. 두 그룹간의 인식 차이는 통계적으로 유의미하지는 않았다. 다음으로 괴롭힘 행위 제재 및 가해자에 대한 징계 권고를 적용하는 방식에 대하여 일반인은 71.0%, 피해자는 64.8%가 도움이 될 것이라고 응답했다. 두 그룹간의 인식차이는 통계적 유의성을 나타냈다. 괴롭힘 문제 해결

을 위해 형사소송을 진행하는 방식에 대한 일반인의 의견은 도움이 된다는 쪽이 64.2%였고 피해자는 57.2%가 도움이 된다고 응답하였다. 일반인과 피해자 간의 인식차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 마지막으로 직장 괴롭힘 발생 시 민사상 손해배상소송을 제기하는 방식에 대해 일반인 65.0%와 피해자 58.3%가 도움이 된다고 응답하였다. 두 그룹간의 인식 차이에 통계적인 유의성이 발견되지는 않았다.

전체적으로 살펴보면, 설문조사에서 제시된 대부분의 해결방안에 대한 피해자의 긍정적인 답변율은 일반인보다 낮게 나타났다. 다시 말해, 제시된 문제해결방안에 대해 피해자가 상대적으로 부정적인 의견을 가지고 있었다. 특히 피해자의 경우 일대일 대면대화, 인사권한 없는 제3자의 조정 등의 방식에 대해 부정적인 인식이 강한 반면 제재 및 괴롭힘 행위자에 대한 징계권고, 인사권한 있는 제3자의 조정, 노조 지원을 통해 징계 요청, 내부 조정기구 내지 노동조합이 괴롭힘 행위자와 합의하는 방식에 대해서는 상대적으로 긍정적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-25〉 직장 괴롭힘 접근방안에 대한 인식수준

단위: 명(%), 점

구분	일반인			피해자			t 값
	도움이 되지 않는다	도움이 된다	평균 (4점)	도움이 되지 않는다	도움이 된다	평균 (4점)	
일대일 대면대화	378 (63.0)	222 (37.0)	2.22	405 (67.5)	195 (32.5)	2.15	1.619
인사권한 없는 제3자의 조정	339 (56.5)	261 (43.5)	2.38	387 (64.5)	213 (35.5)	2.24	3.122**
인사권한 있는 제3자의 조정	178 (29.7)	422 (70.3)	2.75	228 (38.0)	372 (62.0)	2.65	2.319*
부서 전체 외부 전문가가 이끄는 대화모임	217 (36.2)	383 (63.8)	2.70	284 (47.3)	316 (52.7)	2.52	4.024***
직장 상사가 괴롭힘 행위자가 할 수 있는 조치에 대해 합의	178 (29.7)	422 (70.3)	2.76	245 (40.8)	355 (59.2)	2.63	3.182**
내부 조정기구 내지 노동조합이 괴롭힘 행위자와 합의	178 (29.7)	422 (70.3)	2.76	230 (38.3)	370 (61.7)	2.67	2.361**
갈등해결 관련 전문적인 외부 조정기구	160 (26.7)	440 (73.3)	2.84	228 (38.0)	372 (62.0)	2.68	3.803***

구분	일반인			피해자			t 값
	도움이 되지 않는다	도움이 된다	평균 (4점)	도움이 되지 않는다	도움이 된다	평균 (4점)	
개인적으로 신고하고 징계 요청	284 (47.3)	316 (52.7)	2.57	294 (49.0)	306 (51.0)	2.56	.251
노조 지원을 통해 징계 요청	198 (33.0)	402 (67.0)	2.77	231 (38.5)	369 (61.5)	2.71	.309
제재 및 괴롭힘 행위자에 대한 징계권고	174 (29.0)	426 (71.0)	2.89	211 (35.2)	389 (64.8)	2.79	2.251*
형사소송 진행	215 (35.8)	385 (64.2)	2.77	257 (42.8)	343 (57.2)	2.69	1.499
민사상 손해배상소송 제기	210 (35.0)	390 (65.0)	2.76	250 (41.7)	350 (58.3)	2.70	1.293

다. 조직의 문제해결 접근 방식에 대한 인식

직장 괴롭힘 문제를 예방하기 위해 조직이 자체적으로 적용해야 할 예방대책에 대한 일반인과 피해자의 의견을 살펴보았다. 당사자의 문제 해결 방안에 대한 인식과 마찬가지로 구체적인 예방 대책을 제시한 후 각 방식이 문제 해결에 얼마나 도움이 될 것이라고 인식하는지를 측정하였다. 이를 위해 ‘전혀 도움이 되지 않는다.’(1), ‘대체로 도움이 되지 않는다.’(2), ‘조금 도움이 된다.’(3), ‘매우 도움이 된다.’(4)로 응답을 요구하고 이에 대한 평균값을 통해 응답자들의 인식 수준을 측정하였다. 하단의 표에서는 ‘전혀 도움이 되지 않는다.’와 ‘대체로 도움이 되지 않는다.’를 합하여 ‘도움이 되지 않는다.’로, ‘매우 도움이 된다.’와 ‘조금 도움이 된다.’를 합하여 ‘도움이 된다.’로 표시하였다. 이 항목들은 평균값이 4점에 가까울수록 각 항목에 대해 긍정적으로 인식하고 있는 것을 의미한다.

먼저 괴롭힘 문제 예방을 위해 괴롭힘에 대한 철저한 조사를 진행해야 한다는 의견에 대해 일반인의 76.0%, 피해자의 68.7%가 도움이 된다고 응답하였다. 하지만 두 그룹간의 인식 수준 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

다음으로는 전 직원에 대한 인권 교육이 직장 내 괴롭힘을 예방하는데 얼마나 도움을 줄 것인지를 조사하였다. 그 결과, 일반인의 69.6%, 피해자의 62.1%가 도움이 될

것이라고 응답하였다. 일반인과 피해자 간의 인식 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

직장 괴롭힘에 대한 홍보자료를 배포하는 것에 대해 일반인의 52.5%, 피해자의 51.6%가 직장 괴롭힘 예방에 도움이 될 것이라 응답하였다. 두 그룹간의 인식 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

마지막으로 조직 내 상담과 예방을 위한 별도의 기구를 설치하는 방안에 대해 도움이 된다는 의견은 일반인 76.5%, 피해자 64.6%로 나타났다. 일반인과 피해자의 인식차이는 통계적으로 유의미했다.

종합해서 살펴보면, 피해자의 경우 철저한 조사, 상담과 예방을 위한 별도의 기구 설치에 대해 상대적으로 긍정적인 평가를 보였고 이러한 경향은 일반인에게서도 동일하게 나타났다. 하지만 설문조사에서 제시된 회사의 예방조치에 대하여 피해자가 일반인보다는 좀 더 부정적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-26〉 회사의 예방조치에 대한 인식 수준

단위: 명(%)

구분	일반인			피해자			t값
	도움이 되지 않는다	도움이 된다	평균 (4점)	도움이 되지 않는다	도움이 된다	평균 (4점)	
철저한 조사	144 (24.0)	456 (76.0)	2.87	188 (31.3)	412 (68.7)	2.79	1.783
전 직원에 대한 인권 교육	182 (30.4)	418 (69.6)	2.78	227 (37.8)	373 (62.1)	2.70	1.786
홍보자료 배포	285 (47.5)	315 (52.5)	2.55	290 (48.3)	310 (51.6)	2.54	.251
상담과 예방을 위한 기구 설치	141 (23.5)	459 (76.5)	2.90	212 (35.3)	388 (64.6)	2.73	4.011***

2. 직장 괴롭힘 해결실패의 원인과 해결방안에 대한 심층면접 참여자들의 의견

가. 제도화를 통해 직장 괴롭힘이 폭력이라는 인식을 확산할 필요성

심층면접 참여자들이 직장 괴롭힘이 해결되지 않은 가장 중요한 원인으로 직장 괴롭힘을 폭력으로 생각하지 않고 업무능력을 향상시키는 하나의 방식이거나 직원들 간의 알력다툼 정도로 사소하게 취급하는 인식이 사회 내에 팽배해 있다는 점을 지적한다. 직장 괴롭힘 행위를 부서장이 인식한다고 하더라도 이를 방관하거나 고충처리 담당자가 피해자에게 조정을 강요하거나 괴롭힘 행위자에게 경미한 주의권고를 주는 등의 태도를 보이는 것도 이런 인식 때문이라는 것이다.

팀장님은 작년에 엄청 바쁘긴 하였고, 신입이 좀 이 정도는 고생 한다 원래. (사례2)

면담을 하실 때 그런 얘기를 했대요. 그 부장님이. 그 부장님도 여기 회사를 계속 다니신 거예요. 지금 부장 될 때까지. 신입사원으로 입사해서. 근데 자기도 윗사람한테 그런 똑같은 갈굼을 당해서 정신과를 다녔다는 거예요. 그래서 계속 그 문화가 반복되는 것 같은 느낌. (...) 버텼으니까 자기가 지금 여기 있지 않냐. 뭐 그런 건지. 그런 얘기를 퇴사 면담할 때 했다고 하더라고요. (사례4)

이러한 인식으로 인해 행위자가 자신의 행위가 상대방에게 피해를 주는 행위라는 점을 인식하지 못하고 괴롭힘을 반복 또는 지속하는 결과가 발생한다고 평가한다. 그러나 인사담당자들은 직장 괴롭힘으로 인한 조직 내 갈등이 업무수행에 장애가 되며, 괴롭힘으로 인해 퇴직이 빈번해지는 결과는 결국 경영에도 영향을 준다고 평가한다. 실제 관리자급인 한 참여자는 부서 내에 괴롭힘 예방을 위한 행동 매뉴얼을 만든 이후 이직률이 줄어들고 부서 내 수익이 증가하는 긍정적인 결과를 가져왔다고 이야기한다(사례19).

매뉴얼 안에 행동규칙 그런 거를 넣어서 괴롭힘을 못 하게끔, 안 하게끔 만들어주고 환경을 만드는 게 경영진 혹은 중간 경영진 혹은 업장 헤드들이 해야 되는 거죠. 근데 우리나라는 그걸 안 해요. 그렇기 때문에 그런 문제가 대기업에서도 그런 문제가 발생

하는 거고. (문 : 그러면서 이직 같은 걸 별로 안 하게 되셨는지. 이 업장에서) 저희 만들어졌던 팀들은 생각보다 이직률이 적었어요. (사례19)

그러므로 참여자들은 직장 괴롭힘 해결을 위해서는 성희롱과 마찬가지로 직장 괴롭힘을 제도화해야 한다고 이야기를 한다. 명확한 징계기준과 징계결과 공개, 의무교육 등의 제도화를 통해 어떤 행위가 직장 괴롭힘 행위에 해당하는지 행위자들에게 알려 주고, 괴롭힘 상황이 발생했을 때 피해자들이 당당하게 문제제기할 수 있도록 변화가 필요하다는 것이다.

[성희롱과 괴롭힘의] 차이점은 뭐냐면 매 해마다 그래도 여성가족부에서 나오는 비디오를 보고 성희롱 예방, 방지 교육을 꼭 받잖아요. 그래서 어떤 종류가 성희롱에 해당하고 이렇게 하면 안 되고 이런 example이 굉장히 많은 게 나오잖아요. 그러니까 나이 어린 전문대 졸업한 그런 직원들도 회사 첫 생활하면서 그것부터 보는 거예요. 그러니까 그런 거는 굉장히 knowledge가 많고 저렇게 하면 안 되는 구나. 같은 비디오를 매해 본다고 생각해 보세요. 그러면 이게 뇌리에 박히거든요. 그래서 어느 정도 조심을 하고 서로 다름을 인정하고 이렇게 하는데, 직장 내 따돌림이나 괴롭힘 이런 거는 비디오도 없고 교육도 안 하고 괴롭힘이라는 그 단계가 어디부터 괴롭힘인지는 모르잖아요. (사례21)

이게 성희롱은 사실 사람들이 범죄라고 생각을 해서 당하는 분들이 오히려 얘기를 하는 게 좀 더 당당하게 하시는 거 같아요. 그런데 직장 따돌림이나 직장 내 폭력 같은 경우는 그렇게 중하게 생각을 안 하시는 거 같아요. 그래서 이게 정부 차원에서 성희롱 정도의 수준으로 격상을 시켜가지고 이거에 대해서도 좀 뭔가 제도적으로 만들어 놓고 그 다음에 교육도 하고. 사실 저도 직장 내 따돌림이나 폭력이 뭔지 정확하게 저도 규정지어서 말씀드리기가 어려운 게, 저도 잘 모르거든요. 그러니까 성희롱처럼 이렇게 사례를 만들어서, 이거는 직장 내 폭력입니다. 뭘니다, 뭘니다. 이렇게 사례를 만들어가지고 정기적으로 이것도 의무적으로 교육을 시키면. 사람들이 지금 몰라가지고 내가 하는 게 이게 잘못된 행동인지 아닌지 몰라서 하는 경우도 있을 거거든요. 교육이 진행이 되면 분명히, 분명히 좀 많이 줄어들 거라고 저는 확신을 해요. 근데 지금은 저희도 마찬가지로 그거에 대한 교육이 전혀 없거든요. (사례24)

나. 직장 괴롭힘 문제해결절차의 개선 필요성

심층면접 참여자들은 피해자 보호의 부재, 직장 괴롭힘 성립 기준의 부재, 중립적이고 독립적인 고충처리기구의 부재, 직장 괴롭힘에 적합한 해결방식의 부재가 현 조직 내 직장 괴롭힘 해결 절차의 한계라고 말한다. 직장 괴롭힘 문제 해결을 위해 조직 내 공식 절차를 활용한다고 하더라도 피해자 또는 신고자에 대한 부정적 소문이 나는 등 또 다른 괴롭힘의 상황에 놓이게 되거나, 괴롭힘 피해에 부합하지 않는 형식적이고 효과적이지 못한 조치가 이루어진다는 것이다.

이와 같은 문제를 해결하기 위해서는 우선 조직 내에 고충처리제도가 실질화 되어야 한다고 이야기를 한다. 고충처리제도가 실질적인 기능을 갖기 위해서는 운영에 대한 점검이 철저하게 이루어질 필요가 있으며(사례13), 경영진 또는 상급자인 행위자와의 관계에 영향을 받지 않도록 독립성을 유지하는 것이 필요하다고 이야기한다(C_16, 사례 21). 이런 종류의 분쟁해결에 있어 전문성을 확보하도록 하여 직장 괴롭힘 판단이나 피해자의 보호에 있어 보다 효과적으로 대응할 수 있도록 해야 한다는 것이다(사례25).

또한 직장 괴롭힘 사안을 단계적으로 해결할 수 있는 절차의 필요성에 대한 의견도 많았는데, 이들은 업무상 발생하는 괴롭힘 행위의 경우 행위자의 악의가 없는 경우에도 의사소통방식의 차이나 세대 간의 차이, 개인 성향의 차이 등으로 인한 괴롭힘이 발생할 수 있다고 인식하고 있었으며(사례12, 사례18, 사례23, 사례24, 사례28), 그로 인한 갈등은 오히려 소통을 통해 해결하는 것이 필요하다고 인식하고 있었다.

기준을 모르겠어요. 이 사람의, 어느 선까지 이게 괴롭힘인가. 어느 선까지가 그냥 권고고 이런 훈련 과정인가, 예 대한 기준을 어디로 잡아야 될지 모르겠어요. 이 사람은 그냥 어 나 그냥 일 알려주고 일 시킨 거다, 근데 애가 제대로 못해서 내가 혼 낸 거다, 라고 할 수 있는데 당한 입장에서는 나는 제대로 했는데 이 사람이 사적인 감정으로 나를 몰고 갔다 이렇게 말 할 수 있는 부분이잖아요. (사례17)

이게 사람마다 받아들이는 게 틀리기 때문에 무조건 대화라는 게 필요한 게 아닐까. 결론적으로는 저는 의도가 아니었, 그런 의도로 했던 분은 없겠지만. 그래도 악의적 마음이 누가 봐도 보이는 게 있잖아요. 그런 걸 생각했을 때 그래도 대화를 먼저 하고 하는 게 좋은데... (사례7)

그러므로 공식절차가 진행되기 전에 행위자가 자신의 행위와 피해결과를 인식할 수 있도록 대화와 조정의 단계가 필요하다고 이야기한다.

이 여직원한테 그런 거에 대해 사전에 저희 쪽에서 얘기를 안 하고 바로 공식적인 절차로 들어간 거잖아요. 근데 이렇게 하다보니깐 문제는 그 여직원이 받는 그 충격이. 사실 공식적인 것과 비공식적인 건 굉장히 그 갭이 큰 거 같더라고요. 그러니까 만약에 정말 주의도 공식적인 절차를 통해서 한다고 하더라도 어쨌든 징계나 마찬가지로 공식적인 절차인거잖아요. 근데 그게 그 여직원이 그걸 받았을 때에 좀 너무, 좀 뭔가 가혹하다는 느낌? 이런 느낌이 있을 거 같아요. (사례23)

누군가 조정자가 내려와서 이렇게 업무를 분담하지 않고, 한 사람한테 몰아주는 게 잘못된 일이라는 걸 알고 있냐고 누군가가 얘기만 해줬어도 괜찮지 않았을까. 내부조정 누군가가 있었으면. (C_15)

그러나 부적절한 조정자가 개입했을 때에는 대화와 조정이 오히려 부정적인 결과를 가져오는 사례가 더 많다고 지적한다. 또한 조직 내 내부 조정자가 개입하는 경우 중립성과 전문성의 문제가 있을 수 있다(사례23, 사례25). 따라서 대화와 조정의 과정에서 객관적이고 전문적인 조정자의 개입이 필요하다는 것이다. 이러한 전문가의 조정은 괴롭힘 행위자와 피해자 간의 권력관계가 대화와 조정의 과정에서 영향을 미치지 않도록 조율할 필요성 때문이라도 중요하다.

중간에 전달자가 정말 정확하게 전달해줄 수 있는 전달자였겠죠. 그리고 그 전달자가 양 쪽의 입장을 둘 다 이해할 수 있는 약간 객관적으로 볼 수 있는 그런 사람이 있었더라면 좀 달랐았겠죠. 왜냐면 한 쪽의 입장만 가지고 있는 사람을 중재시켜봤자 그건 사실 말이 안 되니까 양 쪽의 입장을 좀 들어보고 이해할 수 있는 그런 중재자가 있었더라면 훨씬 더 문제해결이나 이런 게 더 쉬웠겠죠. (사례23)

또한 심층면접 참여자들은 행위자는 자신의 책임을 인정하고 개선하며, 피해자는 보호할 수 있도록 절차를 개선할 필요성이 있다고 말한다. 예를 들어 행위자의 책임 인식을 위해 가해자 조치 중 하나로 교육을 도입하거나(사례17, 사례24), 징계의 양정

에 책임인정 및 사과에 대한 피해자 평가가 반영되거나(사례21), 피해자가 요구하는 경우 가해자와 피해자를 분리 배치할 수 있는 시스템을 마련하는 것(사례12, 사례13), 피해자에 대한 유급휴가 지원(사례13) 등 피해회복 지원 절차를 고려하는 것이 필요하다. 그 외에 국가가 괴롭힘 피해자에 대한 심리치료를 지원하는 것이 필요하다는 의견도 있었다.

다. 조직 문화 개선을 통한 직장 괴롭힘 근절의 필요성

심층면접 참여자들은 업무 능력을 이유로 폭력적으로 행동하는 것을 용인하는 회사 분위기, 조직 내에서 업무나 인간관계로 발생하는 스트레스를 부정적으로 해소하는 의사소통의 문제 등 조직 문화가 직장 괴롭힘의 발생과 해결에 장애가 된다고 인식하고 있었다. 그러므로 괴롭힘 해결을 위해서는 회사 조직 차원에서 조직 내 괴롭힘 행위를 근절하고 상호배려와 존중의 문화를 형성하겠다는 의지를 가져야 한다고 이야기를 한다(사례21, 사례28). 대부분이 이를 위해서는 회사 경영진의 강력한 의지가 가장 효과적이라는 의견을 제시했다(B_10, 사례24).

그게 제가 볼 때는 문화인 거 같아요. 그러니까 제가 볼 때는 그래서 최고 경영진. 높으신 어르신들께서 어떻게 처신하느냐에 따라서 그게 문화가 정착이 되는 거 같은데. 간혹 작은 회사 사장님들은 여직원들 막 대하시고 술자리에서 또 스킨십하시고 그러시잖아요. 그런 거를 남직원들이 봤을 때, 봤을 때 아, 우리 회사는 그렇게 여직원들 막 대해도 되는 데구나. 그러면 하다못해 말이라도, 말도 좀 막 나올 수도 있는 거고. 그렇게 되잖아요? (사례24)

참여자들은 의사소통으로 인한 갈등이 하급자에 대한 폭력으로 표출이 되는 것이 직장 괴롭힘의 문제이므로 조직 내 의사소통을 활성화하는 것도 중요한 방법이라고 이야기를 한다. 그러나 전체 회의나 토의를 활성화시킨다고 해서 의사소통이 제대로 이루어지는 것은 아니며, 하급자들이 불이익에 대한 두려움 없이 이야기할 수 있는 조건을 마련해주는 것이 필요하다.

특히 보통 밑에 있는 사람들이 불만을 많이 갖잖아요. 사실 밑에 있는 사람들은 그거를 잘 얘기는 하지 않아요. 얘기는 하지 않고 거의 대부분 참아요. 대부분 참고 자기의 마음을 표출할 수가 없으니까 계속 스트레스로 남고 그게 불만이 계속, 계속 커져요. 근데 말은 하지 않아. 근데 그러다보면 나중에 터지거든요. 근데 약간 그런 자리가 있으면 한 달에 한 번씩이라도 밑에 사람의 이야기를 들어주는 그런 기회라든가 뭔가 아니면 익명으로 써가지고 한다든가. 그런 게 있으면 사실 위에 있는 사람들도 그런 걸 통해서 자기도 이럴 수 있고 자기가 한 말에 다른 밑에 있는 사람이 상처를 받을 수 있겠구나 약간 그런 생각을 할 수 있는 기회 같은 게 있었으면 좀 더 나았을 거 같아요. (사례23)

특히 상급자에 대한 문제제기가 어려운 한국 사회에서 그룹 대화가 원활히 진행될 수 있으려면 문제를 이야기하는 방식이 아니라 예방을 위해 조직 내에서 지켜야 할 행동 규칙을 도출하는 방식, 하급자의 대화요청이 아니라 상급자의 대화요청을 유도하는 방안이 필요하다는 의견도 있다.

제가 봤을 때 그 대화가 밑에 사람 먼저 하는 거보다 위에 사람이 먼저 다가가야 되는 게 맞다는 거죠. 밑에 사람이 먼저 다가가는 거 자체가 위에 사람이 받아들였을 때 그런 것이 안 좋기 때문에. 그 밑에 사람이 먼저 이거는 조금 그런 거 같아요, 그 때는 이런 식으로 얘기를 하셔서 약간 제가 그 때 조금 그렇습니다, 이런 식으로 얘기를 했을 때 위에 사람이 내가 그때는 미안하다 얘기를 하시는 대신배가 얼마나 될 것이며. (사례7)

직장 괴롭힘의 대안적인 분쟁해결절차 적용경험과 회복적 사법 이념의 적용방안

나진녀·장다혜

직장 괴롭힘의 대안적인 분쟁해결절차 적용경험과 회복적 사법 이념의 적용방안

제1절 영국의 직장 내 갈등/괴롭힘에 대한 대안적 분쟁해결절차 의 적용과 한계

이하에서는 대안적 분쟁해결절차가 활성화된 영국에서의 조정제도가 직장 괴롭힘을 포함한 갈등 상황에서 어떻게 활용되고 있는지 질적 연구를 진행한다. 직장 괴롭힘 관련 공식적, 비공식적 분쟁해결제도화 방향에 대해 고민하는 본 연구에서는 영국의 사례를 상세히 분석하여 국내에 적합한 분쟁해결제도에 대한 시사점을 모색하고자 하였다. 이에 최근 영국의 직장 내 갈등 관리제도가 직장 내 개인 간 갈등의 해결이라는 과제에 어떠한 방식으로 대응해 왔으며, 이것이 한국의 직장 내 개인 간 갈등관리 정책에 어떠한 함의를 이끌어낼 수 있는지 살펴본다.

1. 연구 배경

권력, 사내정치 및 갈등은 직장 등 조직생활에 있어 필수적인 부분이다. 모든 직장의 구조는 위계적이기 때문에 갈등은 필연적으로 발생하기 마련이다. 갈등은 관련 당사자들에게 부정적인 영향을 미치는 인식의 산물인 것으로 여겨진다.¹³⁴⁾ 최근 영국에서는 직장인 열 명 중 네 명이 어떠한 형태로든 직장 내 대인관계 갈등을 겪고 있는 것으로 집계되고 있다.¹³⁵⁾ 이러한 직장 내 갈등 현황을 계량화해 본 결과, 고용주들이

134) Huczynski, A. & Buchanan, D.(2007) *Organizational Behaviour*, Harlow: Prentice Hall, p.764.

135) CIPD(2015), *Getting under the Skin of Workplace Conflict: Tracing the Experiences of Employee*, London: CIPD.

징계사건 한 건 당 관리 및 인사업무에 들이는 시간은 평균 18일인 것으로 나타났고, 고충 사건의 경우 14.4일인 것으로 나타났다.¹³⁶⁾ 근로자의 경우 직장 내 갈등 처리에 들이는 시간이 한 주 당 평균 1.8시간인 것으로 나타났는데, 이를 직장 내 갈등 처리로 손실되는 총 업무일 수로 환산하면 약 3,700만일에 달한다.¹³⁷⁾ 직장 내 개인 간 갈등이 초래하는 비용을 측정하는 것은 쉽지 않지만 Giga외(2008)은 직장 내 괴롭힘으로 인한 결근, 이직 및 생산성 저하 등으로 약 137억 5천만 파운드의 손실이 발생한 것으로 추정하고 있다. 직장 내 갈등의 해결은 영국의 노동 및 고용 분야에서 정책적 논쟁거리로서 그 중요성을 더해가고 있다.

지난 몇 십 년에 걸쳐 직장 내 갈등 관리방식은 개인 간 분쟁해결제도로 점차 발전해 왔는데, 이는 근로자 단체행동의 감소¹³⁸⁾와 그와 함께 나타난 개인 간 고용분쟁 소송 증가로 인한 것이다.(표 6-1 참조) 1990년대에는 1996년 고용권법(Employment Rights Act of 12996) 등 각종 노동권의 법제화가 확대되면서 고용심판소(employment tribunal)에 대한 구제신청 건수가 급증하는 현상이 나타났다.¹³⁹⁾¹⁴⁰⁾ 고용 갈등으로 인한 비용이 증가함에 따라 영국은 이와 관련한 공공 지출을 감축하는 한편 직장 내 분쟁에 관해 2002년 고용법(Employment Act 2002)상 법정 분쟁해결절차를 적용함으로써 사용자들이 느끼는 부담을 줄여주는 방향으로 정책적 변화를 진행했다. 영국 정부는 징계절차 및 고충처리절차를 법제화함으로써 사업장의 자체적인 분쟁해결을 유도할 수 있을 것으로 보았으며, 이에 따라 고용심판소의 부담을 덜 수 있을 것으로 기대했다. 그러나 이러한 조치에도 불구하고 고용심판소 구제신청 건수는 계속 증가하여 2003년 평등임금법(Equal Pay Act 1970)이 개정된 후 2000년대 중반에는 두

136) CIPD(2011), *Conflict management*, Survey report. London: CIPD.

137) OPP(2008), *Fight, Flight or Face It - Celebrating the Effective Management of Conflict at Work*, Oxford: OPP.

138) Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., and Oxenbridge, S.(2006), *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, London: Routledge.

139) 1996년 고용권법은 해고, 부당해고, 육아휴직, 정리해고 및 탄력적 근로시간제 등의 상황에서 피고용인이 누리는 권리를 규정하고 있다. 이러한 권리를 법제화한 위 법은 1998년 8월 1일 발효했다. 1996년 노동권법 제정에 따라 1996년 산업심판소법(Industrial Tribunals Act 1996)은 전면개정을 거쳐 1996년 고용심판소법(Employment Tribunals Act 1996)으로 명칭이 변경되었다.

140) Latreille, P.(2017) The economics of employment tribunals. IZA World of Labor: 331 doi: 10.15185/izawol.331; Ornstein, D., P. Barrow & K. McMullon(2017), United Kingdom, *the Employment Law Review* ed. 8 참조.

번째로 최고치를 기록했다. 분쟁해결제도에 대한 정부의 지출 비용은 연간 1억 2천만 파운드를 상회했으며,¹⁴¹⁾ 고용심판소 사건에서의 변론에 각 기업이 지출하는 평균 비용은 9천 파운드로 추산되었다.¹⁴²⁾

〈표 6-1〉 영국 고용심판신청 등록 건수

Registered Employment Tribunal Applications
Great Britain

1988/89	29,304
1989/90	34,697
1990/91	43,243
1991/92	67,448
1992/93	71,821
1993/94	71,661
1994/95	88,061
1995/96	108,827
1996/97	88,910
1997/98	80,435
1998/99	91,913
1999/00	103,935
2000/01	130,408
2001/02	112,227
2002/03	98,617

Source: Employment Tribunal Service Annual Reports 1997/98 and 2002/03

일각에서는 고용심판소 구제신청 건수가 늘다는 것이 직장 내 갈등이 만연하다는 뜻은 아니라고 주장한다. 연구에 따르면 근로자 사이의 관계는 오히려 개선되었으며, 1990년대 중반 이후 경기불황과 노동 강도의 증가에도 불구하고 신청 건수는 크게 변하지 않았다는 것이다.¹⁴³⁾ 이들에 따르면 고용심판소 구제신청 건수 증가로 직장 내 갈등의 성격이나 정도를 알 수 있는 것은 아니다. 다만 이런 현상은 영국의 갈등해

141) Gibbons, M.(2007), *Better dispute resolution: a review of employment dispute resolution in Great Britain*, London: Department for Trade and Industry.

142) BER-Pwc(2006), *Annual Report 2006*, London: Pwc.

143) Dix, G., Sisson, K., and Forth, J.(2009), Conflict at Work: The Changing Pattern of Disputes, W. Brown, A. Bryson, J. Forth, and K. Whitfield(eds), *The Evolution of the Modern Workplace*, Cambridge: Cambridge University Press; Van Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L., and Wood, S. (2013), *The 2011 Workplace Employment Relations Study: First Findings* 참조.

결제도의 구조가 보다 개인 중심으로 변화되었다는 점을 보여준다. 이들은 문제가 발생했을 때 일차적인 제도적 대응이 징계절차와 고충처리절차가 된 이유를 효과적인 노사협회의 약화와 개별 고용권의 법적 강화에 따라 갈등 해결 제도의 방향이 변화했기 때문이라고 설명한다. 연구에 따라서는 위와는 다른 결론을 제시하기도 한다. 2011년에 실시된 CIPD의 갈등관리 현황조사, 2011년 직장 내 고용관계 조사(Workplace Employment Relations Survey 2011)¹⁴⁴⁾ 및 2012년 직무능력 및 고용현황 조사(Skill and Employment Survey 2012)¹⁴⁵⁾는 2000년 이후로 업무성과 저조로 인한 징계, 고충처리절차 활용 증가, 그리고 해고와 차별과 각종 피해에 대한 두려움의 급격한 증가 등의 현상이 나타나고 있음을 보여준다.

고용심판소 신청 건수가 지속적으로 증가한 원인이 무엇이든, 관련 정책의 초점은 개인 간 고용분쟁을 대상으로 한 소송 부담을 완화하는 데 모아졌으며 이러한 초점변화가 고용심판소에 대한 접근성을 악화시키고 해고에 대한 장벽을 낮추었다는 것이 지배적인 견해이다.¹⁴⁶⁾ 그럼에도 늘어나는 신청 건수를 줄이지 못한 영국 정부는 몇 가지 대안적 분쟁해결(alternative dispute resolution, ADR)¹⁴⁷⁾전략으로 눈을 돌렸다. 여기에는 자문알선중재위원회(Advisory, Conciliation, and Arbitration Service, 이하 ACAS)¹⁴⁸⁾에 의한 조기 알선 및 직장 내 조정(workplace mediation) 등이 있다. 대안적 분쟁해결절차는 근로자 간, 근로자와 고용주 간을 불문하고 관계 악화, 심리적 괴롭힘(bullying), 괴롭힘, 성과 및 동기부여 문제, 행동 문제 또는 임금 분쟁 등 여러 형태의 분쟁 해결에 활용할 수 있다. 고용심판소와 규제개선TF(Better Regulations Taskforce)의 2003년 권고 및 2007년 기븐스 보고서(Gibbons Review)에 따라, 영국 정부는 2008

144) CIPD(2011), *Conflict management, Survey report*, London: CIPD.

145) Gallie, D., Felstead, A., Green, F. and Inanc, H.(2013). *Fear at Work in Britain: First Findings from the Skills and Employment Survey 2012*.

[http://www.cardiff.ac.uk/socsi/ses2012/\[hidden\]resources/4.%20Fear%20at%20Work%20Minireport.pdf](http://www.cardiff.ac.uk/socsi/ses2012/[hidden]resources/4.%20Fear%20at%20Work%20Minireport.pdf).

146) Roche, W., Teague, P. and Colvin, A.(eds)(2014), *Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, Oxford: Oxford University Press.

147) ADR은 국가에 의한 사법제도가 아닌 다른 분쟁해결 방식을 널리 지칭하는 용어이다. 미국 학자 프랭크 샌더(Frank Sander)가 1976년에 고안한 단어로서, 샌더는 기존 법체계의 분쟁해결 방식이 비싸고, 대립적이며 관계를 해치고 권리 기반 구제에 국한되어있다고 지적하며 그 대안으로 ADR을 제시하였다(Irvine et al., 2010).

148) ACAS는 정부 지원을 받는 독립 기구로서, 주요 업무는 무료 자문, 알선 서비스 및 고용관계 개선 등이 있다.

년 고용법을 개정하고 대안적 분쟁해결절차를 직장 내 분쟁해결 절차에 포함시켰다. 이는 시간과 비용을 절감하고 고용관계의 개선을 꾀하기 위함이었다.¹⁴⁹⁾ 조정의 경우 직장 내 분쟁해결에 특히 효과적인 것으로 인식되어 영국 정부는 이를 적극적으로 추진해 왔다. 이러한 방식은 직장 내 관계를 계속 유지할 필요가 있는 경우에 특히 적합하며, 승자와 패자가 있는 판정절차에서와는 달리 협상을 거쳐 나온 복합적인 합의를 도출할 수 있다. 대안적 분쟁해결절차의 도입 이후 분쟁 해결 방식은 법원, 조정 또는 당사자 자체 합의의 세 가지 방식으로 정리되었다. 조정에 의한 합의를 포함하여 당사자가 합의하는 경우, 합의안은 변호사로부터의 자문 등 정해진 절차적 요건을 충족해야 한다.

조정과 그 외 다른 형식의 대안적 분쟁해결절차에 대한 이해와 관심이 높아진 반면 그 증가세는 관련법 개정 이후 예상되었던 속도에는 미치지 못하고 있다.¹⁵⁰⁾ 예를 들어 ACAS 조사 결과에 따르면 민간업체 중 거의 3분의 2가량이 직장 내 분쟁 해결에 조정을 활용할 수 있다는 것을 알고 있었으나, 실제 조정 서비스를 사용한 민간 업체 고용주는 5%에 불과한 것으로 나타났다. 정책당국은 소송 제기 전 자문 절차 강제, 알선 전 ACAS에 의한 초기 알선 강제, 고용심판소 사건제기 기간 요건 연장(1년에서 2년, 2012년), 고용심판소 수수료 도입(2013년)¹⁵¹⁾ 및 조정제도 접근성 강화 및 분쟁해결제도로서의 조정에 대한 인식 강화 등 다양한 변화를 도입했다. 최근 발표된 한 연구에 따르면 2014년 5월 ACAS에 의한 초기 알선 강제 제도가 도입된 이후 분쟁 사건이 법원으로 이어지는 경우가 상당히 줄어든 것으로 나타났다. 분쟁사건의 65%, 청구인의 71%가 고용심판소에 구제 신청을 하지 않은 것으로 집계된 것이다.¹⁵²⁾ 사법 조정은 법원 제소 감소에 유의미한 기여를 하지 않았으나,¹⁵³⁾ 2015년을 기준으로

149) Saundry, R. D. Adam, I. Ashman, C. Forde, G. Wiberley and S. Wright(2016), Managing individual conflict in the contemporary British workplace, Acas Research paper 02/16.

150) ACAS(2011), *Acas Mediations 2010/11: Responses from participants and commissioners*, Acas Research Paper, 12/11, London: ACAS.

151) 정부는 고용심판소에 구제신청을 제출하는 신청인에 대하여 390파운드에서 1,200파운드에 이르는 수수료를 부과하는 방안을 2013년에 도입하였다. 그러나 2017년 7월, 대법원은 이러한 수수료가 헌법과 법률에 위배된다는 판결을 내렸다. 따라서 현재에는 고용심판소 구제신청에 대한 수수료는 존재하지 않는다.

152) Downer, M., C. Harding, S. Ghezelayagh, E. Fu, W. Pitt and A. Thomas(2016), Evaluation of Acas conciliation in Employment Tribunal applications 2016, Acas Research paper 04/16, London: ACAS.

153) Urwin, P., Latreille P. and V. Karuk(2012), Quantitative evidence in the evaluation of ADR:

직장 내 조정은 24%, 외부 조정은 32% 증가한 것으로 나타났다.¹⁵⁴⁾

직장 내 갈등 관리에 있어 영국의 이러한 변화는 한국의 직장 내 갈등 관리 방식에 대한 대안적인 비전을 제시해줄 수 있다. 최근 한국 언론에서 직장 내 괴롭힘과 따돌림 문제가 집중 조명된 후, 직장 내 개인 간 갈등 해결을 위한 보다 덜 공식적인 방식을 모색하려는 움직임이 본격적으로 나타나고 있다. 직장 내 개인 간 분쟁을 위한 새로운 방식이 영국에서 시행된 것은 비교적 최근의 일이다. 대안적 분쟁해결 방식은 이후 영국에서 추진력을 얻어 실제 사건에 널리 적용되고 있다. 이런 변화는 직장에서 발생하는 개인 간 갈등 관리에 대한 대안을 모색 중인 사회에 실질적 함의를 지닌다. 이하에서는 대안적 분쟁해결절차의 효과성과 지속가능성, 그리고 함의를 살펴볼 것이며, 직장 내 갈등 관리를 개선하고 직장 문화를 바꾸려는 한국 내 정책적 시사점을 점검해보고자 한다.

2. 직장 내 개인 간 갈등에 대한 인식

이하에서는 연구 참여자들이 직장 내 갈등을 어떻게 이해하고 있는지 살펴본다. 우선 직장 내 갈등의 정도와 유형에 대한 인식을 살펴본 후 적절한 대응에 대한 이해를 살펴본다.

가. 직장 내 개인 간 갈등의 정도

모든 참여자는 서로 다른 배경과 경험을 지닌 사람들이 모이는 조직에서는 개인 간 갈등이 흔히 발생한다는 데 의견을 같이했다.

어유, 아주 흔하죠. 결국 사람 문제니까요. 사람들이 같이 모여 일하는 문제죠. 사람들이 모여서 자신이 소중하게 생각하는 일을 하는 거잖아요. 의견이 서로 다를 수도 있겠죠. 성격 차이로 부딪히거나 하는 일들도 있을 수 있고요. 사실 인간이 모이는

the case of judicial mediation in UK Employment Tribunals, *International Journal of Human Resource Management* 23(3), pp. 567-589.

154) Saundry, R. & G. Wibberley(2015), Workplace Mediation - Transforming the Culture of Conflict Management?, CIPD Applied Research Conference paper.

집단이라면 어디서나 볼 수 있는 일이에요. 흥미로운 점은 사람들이 그렇게 일하면서도 무언가 건설적인 것을 만들어 낸다는 점이지요. (마가렛, 조정자)

참여자 중 상당수는 문제는 직장 내 갈등이 아니라 이에 대한 인식과 대응이라고 생각한다. 고용주들은 직장 내 갈등이 만연함을 인정하지 않아 갈등을 잘 관리하지 못하고 근로자들은 갈등과 직장 내 분쟁이 고조되는 일을 피하는 경향이 있다는 공감대가 있었다.

대다수의 고용주들이 인정하는 것 보다 갈등은 훨씬 더 흔하게 발생하고 있어요. 저는 분쟁이 발생하는 게 나쁜 일이라고는 사실 생각하지 않아요... 제가 볼 때 근로자들은 직장 내 분쟁이 나쁜 일이라고 생각하는 것 같아요. 사람들이 좋지 않게 생각하니까... 다른 사람들과 척을 지는 일이라고 인식하는 경우가 많죠. 실제로 고충처리절차의 목적은 사람들이 분쟁을 겪고 있는 문제를 해결하는 방법을 마련해주는 데 있는 것인데도 말이지요. 그래서 사람들이 그런 문제를 해결할 수 있는 방법을 자유롭게 활용하지 못하는 그런 문화가 있는 겁니다.“ (로버트, 조정자)

갈등이 만연하다는 것을 인정하지 않으려는 고용주들의 경향은 직장 내 갈등의 만연함에 대한 근로자들의 인식에도 반영된다. 최근 CIPD 조사 결과에 따르면 영국 근로자 중 40%가 이전 직장에서 대인관계 갈등을 경험했지만, 조직 내에서 갈등이 흔히 발생한다고 생각하는 사람은 그 중 4분의 1에 불과했다.¹⁵⁵⁾ 근로자들이 직장 내 갈등을 신고하기 꺼려한다는 점을 생각해보면, 40%라는 비율은 사실 상당히 높은 수치에 해당한다. 그럼에도 근로자들은 갈등이 흔히 일어나는 일은 아니라는 인식을 지니는 것이다. 근로자들이 직접 겪은 갈등 경험과 조직 내 갈등의 만연함에 대한 인식 사이에 간극이 있는 것으로 보인다. 이러한 간극이 발생하는 원인 중 하나는 많은 직장에서 단체행동에 의한 해결과 노사협의(employee representation)가 점차 감소함에 따라 근로자들이 자신이 경험한 갈등을 운이 좋지 않아 일어난 개별적 사건인 것으로 내면화하기 때문일 수 있다.

155) CIPD(2015), *Getting under the Skin of Workplace Conflict: Tracing the Experiences of Employee*, London: CIPD, pp. 2-7.

만약 근로자가 직장 내에서 불만이 있어 고용주와 분쟁이 발생하는 경우, 이 근로자에게는 직장 내 분쟁이 많은 것으로 보일 겁니다. 직장에서 분쟁의 징후를 찾아보게 될 테니까요. 직장 생활에 만족하는 근로자들에게 물어보면 대답이 다를 겁니다. 노조가 잘 조직되어 있고 활발히 활동하는 조직에서는 전체 근로자가 노조가 자신을 대표해서 활동하거나 파업을 하는 것을 보기 때문에 갈등의 징후가 분명해서 다들 똑같은 대답을 하겠지만, 일반적인 경우 경험하는 갈등은 개인 간의 1대1 갈등이죠. (사라, 인사담당관리자)

또한 단기계약의 증가, 직업의 불안정성, 직장에서 기술이 지니는 중요성의 증가, 노동 강도의 증가¹⁵⁶⁾, 인사 관리의 집중화 및 외주 증가¹⁵⁷⁾ 등 직장 내 제도적 변화가 사람들의 일에 대한 기대와 경영 구조에 변화를 불러와 직장에서의 개인 간 갈등의 양상에 영향을 미쳤기 때문일 수도 있다.

직장에서의 개인 간 갈등의 정도에 대한 인식을 결정하는 또 다른 핵심 요소로는 직업의 차이가 있다. 예를 들어, 노조 대표는 직장 내에서의 단순한 오해에 따른 갈등과는 다르게 실제 공식 절차로 이어지는 분쟁은 그리 흔하지 않은 것으로 인식하는 반면 법조인들은 소송과는 달리 갈등 해결을 위한 공식 절차가 매우 흔히 쓰인다고 생각한다.

갈등이 흔히 발생하는 이유는 관련법이 사람들로 하여금 직장이 마음에 들지 않으면 그게 다른 사람의 잘못이라고 생각하게 만들었기 때문이에요. 그리고 그게 반드시 소송으로 이어지지는 않죠. 그래서 불만제기는 흔히 이루어지고, 소송은 그렇게 흔하지 않은 것이죠. 고충처리와 소송 사이에는 큰 차이가 있는데, 어쨌든 인사 담당자 중 상당수는 사람들의 고충을 처리하는 데 상당한 시간을 쓰고 있어요. (잭, 노동변호사)

연구를 통해 많은 참여자가 갈등(conflict)과 분쟁(dispute)을 혼용하여 사용한다는 점을 발견할 수 있었는데, 이에 반해 갈등 관리를 연구하는 학자들과 전문가들은 두 용어를 구분한다. 예를 들어 갈등관리자문기관에서 일하는 도로시의 경우 "갈등이

156) Green, F. and Tsitsianis, N.(2005), An Investigation of National Trends in Job Satisfaction in Britain and Germany, *British Journal of Industrial Relations* 43(3), pp. 401-29.

157) Saundry, R. and Dix, G.(2014), Conflict Resolution in the United Kingdom, Roche, W., Teague, P. and Colvin, A.(eds)(2014), *Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, Cambridge: Cambridge University Press.

분쟁이 되기 전에 싹을 잘라내는 것이 최상"이라고 설명한다. 갈등은 두 당사자 사이의 근본적인 의견 불일치로 정의할 수 있고, 분쟁은 그 갈등으로 인한 결과 중 하나에 해당한다.¹⁵⁸⁾ 가치관이나 이해관계, 욕구가 충돌하는 사람들은 서로 갈등 관계에 있는 것이고, 이러한 갈등은 분쟁 절차로 이어질 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 갈등은 분쟁 없이도 존재하지만, 분쟁은 갈등 없이는 존재할 수 없다.¹⁵⁹⁾

영국에서의 직장 내 갈등에서 일어난 중요한 변화 중 하나는 효과적인 단체행동을 위한 노사협회의 감소와 제한이다. 급격한 개인화와 고용권의 법적 강화는 이런 균형의 변화를 악화시켰다. 직장 내 갈등에 대한 공식 절차와 법적 구조가 광범위해짐에 따라 관련 정책은 갈등을 분쟁으로, 개인 간의 갈등에 따른 우연한 사건으로 틀지었다. 따라서 여기서는 현재 통용되는 정의에 따라 직장 내 갈등 관리를 직장 내 분쟁 해결로 좁게 정의한다.

나. 직장 내 개인 간 갈등의 유형

직장 내 개인 간 갈등은 단순한 실망감에서 차별, 범죄에 이르기까지 다양하다. 연구에서 가장 흔히 나타난 직장 내 개인 간 갈등은 관계의 틀어짐이었다. 이런 틀어짐은 관리 스타일에서 확립된 차이와 행동의 문제에서 기인한다. 연구 참여자들은 근로자가 상사의 성과평과 결과에 동의하지 않는 경우 '나는 내 상사와 잘 맞지 않아' (땡, 조정자)에서부터 심리적 괴롭힘, 괴롭힘 및 가해행위 등의 부당한 처우가 있다는 인식까지 다양한 반응이 나타난다고 설명한다. 참여자들은 또한 의사소통과 행동 문제가 직장 내에서 반감과 반목으로 이어질 수 있다고 지적한다.

상사가 직원에게 특정한 방식으로 이야기를 하거나 직원이 자신이 부당한 처우를 받는다고 생각하면, 직원들은 자신이 부당하게 비난을 받고 있다고 생각할 수 있죠. 그런데 사실 상사는 다른 이야기를 하려 했을 수 있고, 또는 직원이 한 말을 오해했을 수도 있는 겁니다. 이 경우 오해가 발생하는데 이 오해를 풀지 않으면 커다란 분쟁이 생길

158) Costantino, C.A. and Merchant C.S.(1996), *Designing Conflict Management Systems: Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 4-5.

159) Yarn, D.H.(1999), "Conflict" in *Dictionary of Conflict Resolution*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 115.

수 있죠. 그리고 오해가 발생하는 경우 상사가 강하게 나오는 경우가 있는데, 직원으로서는 이것을 심리적 괴롭힘으로 경험할 수 있어요. 그러면 상황이 아주 심각해질 수도 있죠. (니콜라, 노조 대표)

이는 근로자들이 업무 스타일의 차이를 갈등의 주원인으로 여긴다는 기존 연구 결과와 유사하다.¹⁶⁰⁾ 개인 간의 차이를 이해하지 못하거나 의견차이의 성격을 파악하지 못하는 경우는 그저 성격상의 충돌이거나 이전에 생긴 불만이 누적된 결과일 수도 있다. 하지만 이러한 잠재적인 갈등과는 달리 분쟁은 심리적 괴롭힘, 괴롭힘, 또는 학대 등의 형태로 나타나기도 한다.

고충 중 상당수는 당사자가 심리적 괴롭힘이라고 생각하는 행동에 대한 것이에요. 꼭 그 용어를 쓰지 않더라도 당사자가 설명하는 행동이 심리적 괴롭힘에 해당하는 경우도 많죠. 이런 상황 중 거의 대부분은 상사와 직원 사이에 발생합니다. 상사는 자신의 행동이 미칠 영향을 거의 인지하지 못하죠. 그리고 많은 경우 자신이 예전에 행동했던 그대로 행동한 것일 뿐이에요. (로버트, 조정자)

참여자들은 공통적으로 상당수의 분쟁이 사소한 일에서 출발하지만 이후 상황이 심각해지면 둘 중 하나가 직책을 옮기거나 조직을 떠나는 상황에 이른다고 지적했다. 따라서 이러한 갈등은 최대한 조기에 대응할 필요가 있다.

다. 직장 내 개인 간 분쟁 해결 경로

이하에서는 직장 내 개인 간 분쟁에 대한 영국에서의 해결 방식을 설명한다. 근로자가 직장 내 갈등을 경험할 경우 대부분은 상사, 인사담당자, 또는 가족과 친구 등과 비공식적으로 논의하거나 새 직장을 찾는다.¹⁶¹⁾

뭐라고 부를지는 모르겠는데, 비공식적 접근방법이라고 해 볼게요... 우선은 그 직원과 이야기를 해 보고, 만약 다시 가서 상사와 이야기를 해 보라고 하기도 하고, 상황이

160) CIPD(2015), *Ibid.*, p. 12.; Saundry et al(2016), *Ibid.* 참조.

161) CIPD(2015), *Ibid.*, p. 20.

심각하면 인사담당자에게 이야기해서 그 상사에게 가서 이야기를 하라고 하기도 합니다. 그러면 담당자가 각자 이야기를 들어본 후 같이 모여 이야기를 하는 것이죠. (니콜라, 노조 대표)

하지만 이런 비공식적 절차로 갈등이 해결되지 않을 경우, 근로자는 해당 조직의 공식적인 고충처리절차나 징계절차를 활용할 수 있다. 공식 절차의 법적 근거는 2002년 및 2008년 고용법이다. 공식 절차의 목적은 사안이 소송으로 진행되기 전 직장 내에서 분쟁을 해결하도록 하는 것이다. 징계절차는 고용주가 근로자의 성과, 행동 또는 결근 등에 대한 우려가 있을 경우에 진행된다. 반면 고충처리절차는 근로자가 고용주나 동료에 대한 우려, 문제 또는 고충을 제기할 경우 진행된다.¹⁶²⁾

소송 건수가 견잡을 수 없이 증가하는 상황에 대응하기 위해 영국 정부는 직장 내 분쟁에 대안적 분쟁해결절차를 도입하였다. 이로써 고용심판소 구제신청 전에 분쟁을 해결할 무대가 마련된 것이다. 대안적 분쟁해결절차의 활용은 2007년 Gibbon 보고서에서도 권고한 바 있다. 대안적 분쟁해결절차는 미국에서 도입된 용어로서 넓은 의미를 지니며, (사법적) 조정, 알선, 중재, 조기사건평가, 협력 법 등 다양한 방식을 포괄하고 있다.¹⁶³⁾

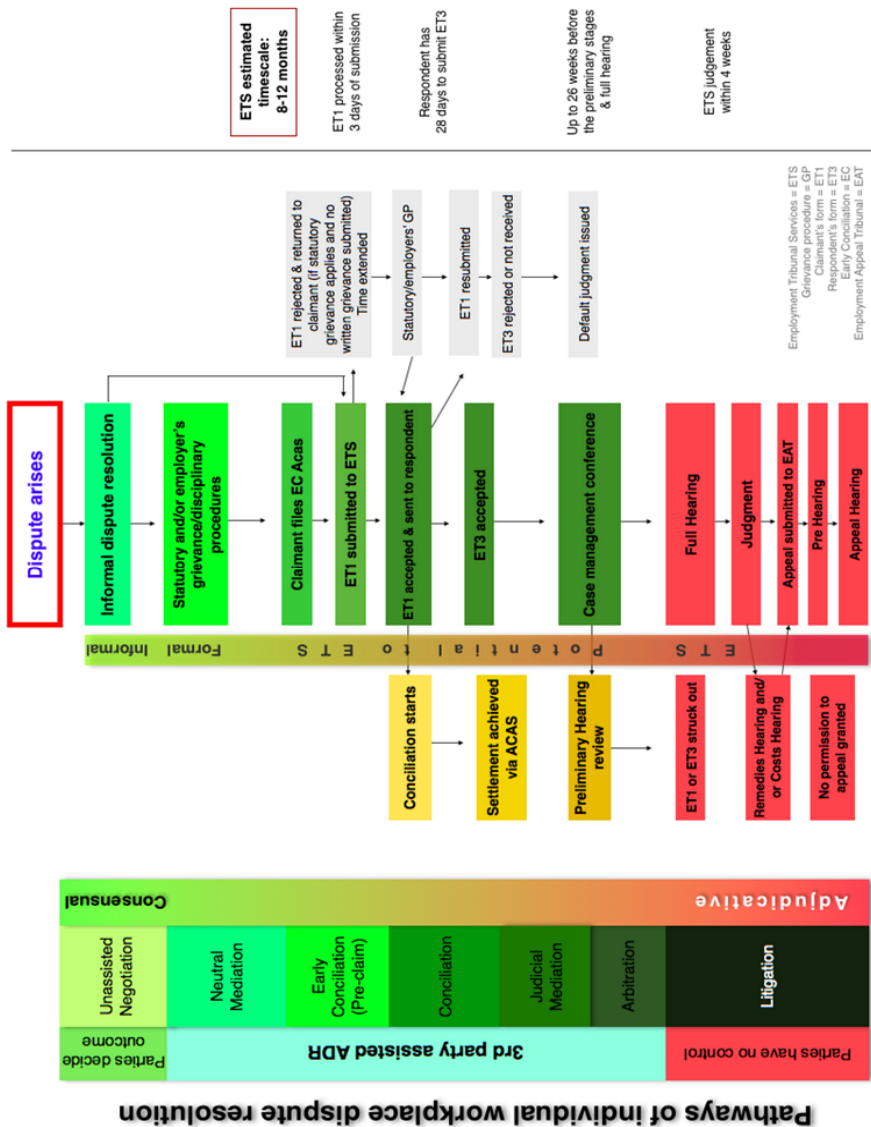
원칙적으로 대안적 분쟁해결절차의 목적은 갈등, 분쟁, 고충이 공식 징계절차 또는 법적 절차에 들어가기 전에 해결하는 것이다. 대안적 분쟁해결절차는 근로자 간 또는 근로자와 고용주 간에서 발생할 수 있는 관계 악화, 심리적 괴롭힘, 괴롭힘, 성과 및 동기부여 문제, 행동 문제 또는 임금 분쟁 등 여러 형태의 분쟁 해결에 활용할 수 있다. 대안적 분쟁해결절차 활용의 장점으로는 짧은 기간, 적은 비용, 당사자의 권한 강화(empowerment), 창의성 및 관계 유지 등이 꼽힌다.

대안적 분쟁해결절차의 도입 후 영국의 직장 내 분쟁해결절차는 다음의 그림과 같이 구성된다. 개인 간 합의와 소송을 통한 해결 이외에 제3자의 조력에 의해 이루어

162) ACAS(2017), *Discipline and Grievances at Work: The ACAS guide*, London: ACAS.

163) 대안적 분쟁해결절차는 조정, 알선(conciliation), 중재(arbitration), 초기 중립 평가(early neutral evaluation), 협력적 법(collaborative law) 및 회복적 사법(restorative justice) 등 다양한 방식을 활용한다. Currie, D., Gormley, T., Roche, B., and Teague P.(2016), The Management of workplace conflict: Contrasting pathways in the HRM Literature, *International Journal of Management and Decision Making* 00, pp. 1-19.

지는 대안적 분쟁해결절차로는 중립적 조정, 소송 제기 전 화해, 알선, 사법 조정, 중재가 있다. 개인 간 합의 이외에 대안적 분쟁해결절차의 활용은 영국에서는 공식적인 절차로 인식된다. 법률상 절차에 의해 대안적 분쟁해결절차의 활용은 고용심판소 소송이 제기될 가능성을 염두에 둔 것이기 때문이다.



[그림 6-1] 영국 직장 내 개인 간 분쟁해결의 경로

이러한 대안적 분쟁해결절차는 이익 분쟁과 권리 분쟁에 모두 적합한 것으로 여겨지는데, 그 이유는 대안적 분쟁해결절차가 당사자들의 욕구에 적합한 다양한 방식을 유연하게 선택할 수 있도록 하기 때문이다. 그러나 권리분쟁은 고용심판소 절차 등 대안적 분쟁해결절차에 해당하지 않는 절차를 포함한 공식적 절차를 지칭하는 경우가 많다. 일각에서는 고용심판소 절차가 효과성이 떨어지는 것으로 비판하기도 한다. 해결에 성공하지 못하는 경우가 많고 근로자의 권리를 집행하지 않아, 보통 여기는 것만큼 '권리기반' 절차인 것은 아닐 수 있다는 것이다.¹⁶⁴⁾ 참여자 중 한 명은 이러한 의견에 공감하고 있었다.

제가 하는 말이 있는데, 고용심판소에 가면 결과는 세 가지 뿐이에요. 기존 직책을 유지하거나, 동일한 고용주 밑에서 다른 직책을 맡게 되거나, 돈을 받는 것이죠. 이러한 법적 절차 어디에서도 정의나 공정성은 언급되지 않아요. 자신이 해야 할 말을 하거나 잘못된 점을 공개적으로 드러내는 것도 아니죠. 그냥 직장을 얻느냐 돈을 얻느냐의 문제일 뿐이에요. 공정성에 대한 것은 없죠. (로버트, 조정자).

일반적으로, 영국의 대안적 분쟁해결절차는 두 가지로 구분할 수 있다. 하나는 구조화된 대안적 분쟁해결절차로서 ACAS가 담당하는 알선, 조정, 판정(adjudication) 및 심판소 구제신청 전에 이루어지는 판사에 의한 조정 등이 여기에 해당한다. 다른 한 종류인 비구조화된 대안적 분쟁해결절차의 경우, 민간부문 대안적 분쟁해결절차 기관 참여가 증가하고 있다. 한 참여자는 ACAS와 조정기관 사이의 분업에 대하여 다음과 같이 설명한다.

심판소에 신청이 이루어지면, 우선 ACAS에서 전화 조정을 거쳐요. 일반적인 조정과는 다른 유형이죠. 전화로 하는 협상 같은 건데, 면대면으로 진행하는 경우는 없어요. 사실 일종의 걸러내기 절차죠. 사람들이 자기 사건을 심판소에 가져갈 것인지 결정하도록 돕는 역할을 하는 것 같아요... 조정자들이 대부분 별 관심이 없는 사건이거나, 자기 분야에 해당하지 않거나, 수입료 문제 때문에 맡을 수가 없는 종류의 사안들이 있죠. 그래서 주로 맡는 사건은 기획 사건(set piece)이나 고용심판소 신청 전 조정

164) Saundry, R. and Dix, G.(2014), *Ibid.* 참조

등입니다. (스티븐, 조정협회 회장)

구조화된 대안적 분쟁해결절차는 실무에서 주로 징계나 고충처리 같은 조직 내부의 공식 절차를 모두 진행한 후 법적 절차가 개시된 후에 활용된다. 예를 들어, 심판소 사건으로 진행 가능한 사건의 당사자인 근로자를 위해 청구 전 알선(pre-claim conciliation)은 무료로 제공된다. 청구 전 알선으로 인해 실제 심판소로 진행되는 사건의 수가 줄어든 것으로 나타나기도 했다. 또한 청구 전 알선은 보다 빠르고, 비용이 낮고, 부담이 덜한 절차로 인기가 높다. 그러나 청구 전 알선이 직장 내 관계 유지에 도움이 된다는 증거는 거의 없다. 대부분의 경우 이미 직장을 떠난 상태이기 때문이다. 청구 전 알선이 성공적으로 평가된 이후, 2014년에는 청구인이 다음 단계로 절차를 진행하기 위해서는 ACAS 알선 내역을 제출하도록 하는 조기 알선 제도가 도입되었다.¹⁶⁵⁾ 구조화된 대안적 분쟁해결절차는 조기 개입 보다는 사후대응에 해당하며, 고용심판소 심리에 이르기까지 불필요하게 길고 지난한 절차 단계를 뚫으로써 심판소에 대한 접근성을 떨어뜨린다는 부작용을 초래하기도 한다는 비판이 제기되었기 때문이다.¹⁶⁶⁾

구조화된 대안적 분쟁해결절차와 달리 비구조화된 대안적 분쟁해결절차는 분쟁이 심화되기 전에 합의를 이끌어낼 수 있도록 조정이라는 비공식적 절차에 초점을 맞추어 왔다. 조정은 임의적 절차이고 비공개로 진행되는데, 이러한 점은 직장 내 관계를 유지하고 복잡한 사건에서 모든 당사자가 동의할 만한 합리적인 해결책을 얻을 필요성이 있는 직장 내 분쟁 해결에 특히 효과적인 것으로 여겨진다. 다만 조정의 활용도는 기대한 만큼은 오르지 않고 있다.¹⁶⁷⁾ 2011년 WERS 조사결과 ACAS 실무강령(ACAS Code of Practice)이 2009년 개정된 이후 각 사업장 내 정책 및 절차에 대안적 분쟁해결 절차, 특히 조정 절차가 반영되고 있는 것으로 나타났으나 전체 사업장 중 7%로 반영율은 매우 적은 것으로 나타났다.¹⁶⁸⁾ 그러나 이후 활용도는 점차 증가하여, 2015년

165) *Ibid.*

166) Roche et al(2014), *Ibid.* 참조.

167) Clark, B.(2009), Mediation and Scottish Lawyers: Past, Present and Future, *Edinburgh Law Review* 13, pp. 252-74; ACAS (2011) Acas Mediations 2010/11: Responses from participants and commissioners, Acas Research Paper, 12/11, London: ACAS 참조.

168) Vartia-Vaananen, M.(2013), Workplace bullying and Harassment in the EU and Finland.

현재 직장 내 조정 활용도는 24%, 외부 조정 활용도는 32%로 집계되었다.¹⁶⁹⁾ 이러한 결과를 고려할 때에 직장 내 갈등 해결 방법에 조정 절차를 반영할 여지는 여전히 존재함을 알 수 있다.

3. 직장 내 대안적 분쟁 해결절차로서 조정

이하에서는 대안적 분쟁해결절차 중 조정에 초점을 맞춘다. 조정은 직장 내 분쟁 해결 방식으로 적극 추진되고 있는 절차이다. 우선 조정이 현행 절차에서 어떠한 위치를 차지하는지 살펴본 후 조정이 분쟁에 적용되는 방식을 살펴보고, 조정의 한계 및 직장 내 분쟁과 갈등 해결에서의 난점을 짚어본다.

가. 직장 내 분쟁해결 절차에서의 조정

조정은 직장 내 분쟁해결절차에서 세 가지 시점에서 활용될 수 있다. 첫째, 비사법적인 직장 내 공식 절차 진행 중 조정을 선택할 수 있다. 이 단계에서의 조정은 비공식적 논의가 분쟁 해결 합의를 이끌어내지 못한 경우에 쓰인다. 조정은 외부 조정기관의 훈련 및 인증을 받은 근로자가 수행하거나, 내부 조정기관 또는 외부 조정기관이 수행할 수 있다. 이 때 조정 비용은 주로 고용주가 지급한다. 조직에 따라서는 조정이 공식 징계 및 고충처리절차에 선택사항으로 반영되기도 한다. 조정이 개시되면 대부분 징계 및 고충처리절차는 중단된다.

둘째, 용어는 다르지만 알선(conciliation) 또한 일종의 조정으로 볼 수 있다.¹⁷⁰⁾ 조정에는 다양한 종류가 있는데, 일반적으로는 촉진적 조정(facilitative mediation), 평가적 조정(evaluative mediation), 서사적 조정(narrative meditation), 변형적 조정(transformative mediation), 그리고 앞선 네 가지 방식을 모두 활용하는 도구상자 방식(toolbox approach)으로 구분된다.¹⁷¹⁾ 알선은 알선자가 더욱 깊이 개입하고 양 당사자

JILPT Report No.12. pp. 7-28.

169) Saundry, R. & G. Wibberley(2015), Workplace Mediation: Transforming the Culture of Conflict Management?, CIPD Applied Research Conference paper.

170) Curtis and Aubrey-Johnson(2012), *Making Mediation Work for You: A Practical Handbook*, Education and Service Trust Ltd, p. 20.

171) Banks, L. and Saundry, R.(2010), *Mediation: A Panacea for the Ills of Workplace Dispute*

에게 양보를 권유하고 해결책을 권유할 수 있다는 점에서 평가적 조정과 유사하다. 알선은 근로자가 고용심판소에 구제신청을 하거나 할 수 있는 경우에 활용한다. 최근 고용심판소 청구 절차가 개정됨에 따라, 청구인은 청구 전 ACAS에 이를 고지하여 사건이 반드시 조기 알선 단계를 거치도록 해야 한다. 조기 알선절차 완료 후 ACAS는 완료 확인서를 발부하는데 이 확인서는 고용심판소에 소송을 청구할 때에 제출해야 한다. 분쟁이 해결되는 경우 양 당사자는 ACAS 합의서 양식에 서명하여 이를 합의의 공식 기록으로 삼는다. 이 합의서는 법적 구속력이 있고 집행이 가능한 계약으로 이 경우 청구인은 고용심판소에 구제를 신청할 수 없거나, 이미 신청한 경우에는 해당 절차가 종료된다. 고용심판소 청구 사건이 계속 진행되는 경우에도, ACAS는 심판소 심리가 진행되기 전까지 무료로 알선 서비스를 제공한다. ACAS의 알선은 비공개절차로 심판소 절차와 동시에 진행될 수도 있다. ACAS는 알선 절차 내용을 고용심판소 판사를 포함한 어느 누구와도 공유하지 않는다.¹⁷²⁾

셋째, 사건을 배정 받은 고용심판소 판사는 예비심리(preliminary hearing)에서 양 당사자에게 무료 사법조정을 이용할 수 있다는 점을 고지한다. 사법조정제도는 2006년 시범 실시된 후 2009년 전국에서 정식으로 시행되었다.¹⁷³⁾ 양 당사자가 동의할 경우 지방고용심판소 판사는 기록을 검토하여 사법조정 제안 여부를 결정한다. 결정은 자원상황 및 해당 쟁점의 조정 적합성을 기준으로 이루어진다. 사법조정 제안이 성사되면 당사자는 훈련을 받은 고용심판소 판사 앞에 출두하여 비공개 예비심리로 조정을 거치게 된다. 판사는 중립을 유지한 가운데 양 당사자가 분쟁을 해결하도록 돕는다. 판사가 제안한 구제책은 고용심판소 심리에서는 선택할 수 없는 방안을 포함할 수 있다. 사법조정은 비공개로 이루어지며, 내용은 비밀에 부쳐진다. 사법조정 시의 발언이나 상황 등은 이후 어떠한 심리에서도 거론할 수 없으며, 조정자로 참여한 판사는 해당 사건에서 향후 배제된다.

Resolution? A Comprehensive Review of the Literature Examining Workplace Mediation, iROWE Discussion and Policy Paper No.1.

172) ACAS(2015), *Practice on Disciplinary and Grievance Procedures*, London: ACAS.

173) Urwin, P. and Latreille, P.(2014), *Experiences of Judicial Mediation in Employment Tribunals*, Roche, W., Teague, P. and Colvin, A.(eds)(2014), *Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 348.

나. 조정에 대한 인식

조정에 대한 이론이 거의 전무하고, 실무가들은 서로 다른 방식의 절차를 공히 조정으로 부르고 있는 상황이기 때문에, 조정을 정의하는 것은 쉽지 않다. ACAS와 CIPD는 조정을 “공정한 제3자인 조정자가 2인 이상의 분쟁 당사자가 합의에 이를 수 있도록 시도하는 것”으로 정의한다.¹⁷⁴⁾ 조정에 대한 이해 방식은 연구 참여자의 직업 및 실무경험에 따라 달라진다. 일부 참여자, 특히 본 연구에 참여한 조정자들은 조정을 '상호관계 있는 2인 이상의 당사자를 제3자가 지원하는 것'으로 정의하고 있었다. 이러한 느슨한 정의는 비공식 논의를 포함한 넓은 범위의 직장 내 관계를 포괄할 수 있다. 이하에서도 조정을 느슨한 방식으로 정의한다.

우리[조정자]가 하는 일은 사람들이 대화를 하도록 돕는 겁니다. (콜린, 조정자)

조정은 단순히 보면 두 사람이 하기 힘든 대화를 하는 거예요. 그래서 조정이 필요한 거죠. (도로시, 갈등관리자문기관장)

이와 달리 조정의 종류를 여러 가지로 구분하는 경우도 있다. 직장 내 조정과 고용 조정의 구분이 그 예다. 법조인 출신으로서 개인자격으로 조정자로 활동하는 조아나는 다음과 같이 구분한다.

직장 내 [조정]은 심판소로 절대 가지 않는 사건을 대상으로 해요. 누가 누구 사이가 틀어졌든지 하는 문제가 발생할 경우, 당사자들을 위해 업무환경을 더 좋게 만드는 일인 것이죠. 고용 조정은 심판소로 갈 수 있는 사건을 대상으로 합니다. 성차별, 인종 차별, 계약직 계약만료 같은 것들이죠. 사건이 달라요. 고용 조정의 경우에는 보조를 두고 일하고, 정식 합의를 만들어낸다는 점에서 직장 내 조정과 매우 다르죠. 직장 내 조정은 직장에서의 관계를 유지하는 것이니까요. 사람들도 그걸 원하고요. (조아나, 조정자)

174) ACAS and CIPD(2013), *Mediation: an approach to resolving workplace issues*, London: CIPD, p. 8.

법조계 출신 연구 참여자들은 ACAS와 CIPD 정의를 따르고 있는 것으로 보이는 반면, 조정자들의 경우 조정을 더욱 넓게 이해하고 있었다. 조정자들은 의사소통 기술 훈련 및 코칭에서부터 신청인의 사건에 대한 협상 진행 등을 모두 조정으로 보고 있다. 본 연구에 참여한 직업 조정자들은 자신의 업무를 조정이라는 광범위한 영역의 일부로 여기는데, 여기에는 당사들 사이의 대화를 촉진하는 일, 인사담당자 및 관리자의 의사소통 기술 코칭 및 훈련, 분쟁 해결을 위한 합의를 조기에 이끌어내는 기술에 대한 훈련 등 다양한 내용이 포함된다. 일부 참여자는 조정 개념을 보다 유연하게 이해하고 있었는데, 이 경우에는 조정 대신 촉진(facilitation) 또는 코칭 등의 용어를 사용했다. 개인 자격 조정자인 팻의 경우 다음과 같이 설명한다.

조정 대신 갈등 코칭이나 촉진 등의 용어를 쓰기도 해요. 이 경우에는 관계 회복에 초점이 맞추어져 있어서 촉진이라고 부르는 것이겠죠. 문화적으로 용어에 달려있는 것인데, 어떤 조직에서는 조정이 달갑지 않은 경우에는 코칭 방식을 활용할 수 있어요. 그러면 자기 능력대로 일하면서도 자기 의견을 더 분명히 말하고 상황에 더욱 적극적으로 대응할 수 있죠. (팻, 조정자)

반면 사내 조정자인 루스 같은 참여자의 경우 조정과 촉진을 구분하는데, 그 이유는 바로 비밀유지 조항 때문이다.

가끔 발생하는 일인데, 당사자가 조정이라는 단어를 꺼려한다면, 모임을 촉진하는 방식을 고려할 수 있어요. 저희가 촉진이라고 할 때는 비밀유지 약정이 적용되지 않는다는 의미예요. 그러니까 서로 만나고 서로의 행동을 존중하지만, 조정은 아니라고 설명하죠. (루스, 사내조정자)

본 연구 참여자들에게서 확인할 수 있듯이 조정에 대한 인식과 방식은 다양하다. 그러나 모든 참여자는 조정의 핵심 가치, 즉 제3자가 주선한 비공식 논의를 통한 합의 도출이라는 인식을 공유하고 있었다.

다. 조정의 원칙과 실무

이하에서는 본 연구의 참여자들이 앞서 논의한 다양한 방식의 조정에 대한 실무를 어떻게 진행하는지 살펴본다. 영국에는 조정기관에 대한 규제기관이 별도로 존재하지 않기 때문에 조정에 대한 표준이나 품질 기준을 준수할 법적 의무는 없다. 조정자들 중 상당수는 현재 민간조정협회(Civil Medication Council, 이하 CMC) 또는 스코틀랜드 조정네트워크(Scottish Medication Network, 이하 SMN) 등에 등록되어 있었다. 이들 협회는 조정 문제의 1차적인 대응창구로서, 조정기관에 대한 인증 제도를 운영한다. 일반적으로 조정자는 대부분 CMC 및 SMN이 정한 표준지침을 준수한다. 일례로 한 참여자는 다음과 같이 진술했다.

제가 자체적으로 따르는 실무 지침이 있는데, 저와 [제 동업인] 지침을 저희 홈페이지에 올려놓았어요. 우리 지침에서는, 그러니까 일종의 윤리강령 같은 것인데, SMN에서 정한 내용을 활용하고 있죠. 누구나 구해 볼 수 있거든요. (마가렛, 조정자)

이러한 절차에 따르면, 당사자들이 참여 의사를 밝히면 조정자들은 주로 각 당사자와의 개별 면담으로 절차를 시작한다. 당사자들과의 면담을 통해 분쟁에 대한 각자의 관점을 알 수 있다. 면담 이후에는 양 당사자들을 모아 회의를 연다. 경우에 따라서는 각 당사자의 대리인이 참석하기도 한다. 이 때 조정자는 비밀유지 등의 기본 규칙을 설명하고 절차를 안내한다. 이 회의에서 양 당사자들은 분쟁에 대한 자신의 관점을 진술할 수 있으며, 조정자는 분쟁을 해결하거나 상황을 진전시킬 수 있는 합의를 도출하기 위해 노력한다.

본 연구에서 가장 많이 활용되는 것으로 나타난 조정 유형은 촉진적 조정이다. 참여자들은 변화적/지시적, 기술적, 또는 평가적 조정 등 다양한 유형이 존재함을 인지하고 있으며 일부 참여자는 사건에 따라 촉진적 조정을 다른 조정 유형과 혼합하여 사용하는 것으로 나타났다.

저는 대체적으로 촉진적 조정을 진행합니다. 제가 나서서 권고를 하거나 하지는 않는다는 거죠. 사안을 평가하는 것도 아니고요. 경험이 있는 조정자들에게 물어보세요. 다들 자신만의 조정 유형 레퍼토리가 있어서 상황에 맞게 선택한다고 할 겁니다. 조정 절차 진행 중에 유형을 바꾸기도 하죠. 그래서 처음에는 무엇보다 이 조정 절차가 어떠한 조정인지를 정하고 가야 합니다. 조정실 안에서 조정자로서의 권위를 약간 세우는 것이죠. 이 절차는 내가 중재한다, 내가 중재인이다, 그리고 이건 당신들의 분쟁이다, 그러니 그냥 물러나 앉아 수수방관하고 있지는 않을 것이다, 라는 식으로 말입니다. 적절한 때에 들어와서 개입을 하겠다는 것이죠. 서로 대화를 하도록 하는 것이 서로 이해하게 하는 데에는 가장 효과적인 방법이지만, 일이 언제나 그렇게 흘러가지는 않으니까요. (마가렛, 조정자)

촉진적 조정은 각 당사자가 향후 지속 가능한 합의에 이르도록 유도한다. 하지만 촉진적 조정은 분쟁이나 갈등의 근본 원인이 되는 문제를 다루지 못한다는 비판도 있다.¹⁷⁵⁾

조정 유형과 방식은 조정자마다 다르지만 조정 실무를 관통하는 핵심 원칙 몇 가지가 존재한다. 조정자인 팻도 이러한 원칙을 따른다.

조정 일을 하는 사람들마다 작업 방식은 약간씩 다르지만, 조정의 핵심은 비밀유지, 임의성, 합리적 절차, 그리고 당사자들이 납득할 수 있도록 조정 가능한 합의입니다. (팻, 조정자)

이러한 원칙, 즉 임의성, 비밀성, 독립성, 비공개성 및 비공식성 등의 원칙은 조정을 통해 어려운 직장 내 관계를 풀어나가는 데 있어 특히 중요하다.

라. 심리적 괴롭힘(bullying) 및 괴롭힘(harrassment) 사안에 대한 해결책으로서 조정의 가능성

연구 참여자들은 위에서 설명한 핵심 원칙을 지킬 때 조정을 통해 심리적 괴롭힘,

175) Kressel, K.(2007), The Strategic Style in Mediation, *Conflict Resolution Quarterly*, 24(3), pp. 251-83.

불공정한 대우, 괴롭힘 등 다양하고 복잡한 직장 내 문제를 효과적으로 풀어나갈 수 있다고 여긴다. 그렇다면 우선 심리적 괴롭힘이란 무엇이며 영국에서 심리적 괴롭힘과 괴롭힘은 어떻게 다른가? ACAS는 직장 내 심리적 괴롭힘을 "불쾌하고, 위협적이고, 악의적이거나 모욕적인 행위, 상대방을 깎아내리거나, 모욕을 주거나, 폄하하거나, 상처를 줌으로써 권력을 남용하고 오용하는 행위"로 정의한다.¹⁷⁶⁾ 프랑스와 달리, 영국에는 직장 내 심리적 괴롭힘을 금지하는 법령이 없다. 하지만 심리적 괴롭힘 행위의 동기 또는 원인에 초점을 맞추어 보호하는 조항은 존재한다. 심층면접에서 언급된 예를 살펴보면 다음과 같다.

우리 회사에는 자체적 공식 절차가 있습니다. 비슷한 크기의 다른 조직들도 마찬가지죠. 그래서 업무 방침에 품위유지방침이 있고 아주 명확한 틀을 갖추고 있습니다. '심리적 괴롭힘', 괴롭힘이나, 그 외 자신이 부당한 대우를 받았다고 여기는 경우 거칠 수 있는 여러 단계가 있죠. 이러한 점이 사원들에게는 회사가 이 문제를 진지하게 바라보고 있다, 우리가 심각하게 생각하는 문제라는 확신을 심어주는 것 같아요. (사라, HR 매니저)

'심리적 괴롭힘'과 괴롭힘은 당연히 저희도 심각하게 생각합니다. 만약 누군가 심리적 괴롭힘이나 괴롭힘을 당했다고 문제를 제기하면 그게 바로 우선으로 보고돼요. 심리적 괴롭힘이나 괴롭힘이 차별 등에 해당하는 심각한 경우에는 징계절차가 진행될 수도 있고, 사안이 심각한 경우에는 해고될 수도 있어요. 또 그래야 맞기도 하고요. (앤디, 노조 대표)

심리적 괴롭힘이 발생한 경우, 사용자의 행위가 다음에 해당하는 경우 소송 제기가 가능하다. 1) 2010년 평등법에 정한 9개 차별금지 사유 7개 중 하나에 해당하는 경우, 2) '심리적 따돌림'을 당한 근로자가 1996년 고용권법 및 기타 법령에 정한 사유 중 하나로 인하여 '해(detriment)'를 입은 경우, 3) 고용계약의 묵시적, 명시적 조항의 위반에 해당하는 경우, 4) 1997년 괴롭힘 보호법의 보호 사유가 되는 형사범죄 또는 민사 불법행위에 이를 정도로 심각한 경우가 여기에 해당한다.

176) ACAS(2013), *Mediation: A guide to resolving workplace issues*, London: ACAS.

영국은 심리적 괴롭힘과는 달리 괴롭힘은 법률에서 규정하고 있다. 괴롭힘은 보호 대상이 되는 특징과 관련한 원하지 않는 행위로 정의되며, 대상 근로자의 존엄성을 침해하거나, 근로자에게 위협적이거나, 적대적이거나, 모욕적이거나, 치욕스럽거나 불쾌한 환경을 조성하는 '목적 또는 결과'가 있는 행위이다. 2010년 평등법은 차별금지 사유로 아홉 가지 사유를 규정하고 있으나, 이 중 괴롭힘에 관련된 사유는 일곱 가지로서, 연령, 장애, 젠더 전환, 인종, 종교 또는 신념, 성 및 성적 지향이 여기에 해당한다. 혼인여부 및 임신은 또 다른 차별금지 사유에 해당하므로 괴롭힘 조항에서 제외되었다. 예를 들어, 혼인 여부는 혼인 상대방의 섹슈얼리티 또는 종교 등의 문제와 관련되며, 여성이 임신을 이유로 괴롭힘을 당할 경우 성과 관련된 사안이다. 법조계 출신 연구 참여자들은 '심리적 괴롭힘'과 괴롭힘을 명확히 구분하고 있다.

괴롭힘은 평등법에 따른 명확한 법적 의미가 있고, '심리적 괴롭힘'은 영국에서 법적인 의미가 없습니다. 말이 안 되는 것처럼 들릴 수도 있지만, 누군가를 대상으로 한 나쁜 행동이지만 소송은 불가능한 사안을 포괄적으로 일컫는 말이지요. 따라서 괴롭힘은 아주 구체적인 법적 정의가 있기 때문에 평등법의 아홉 가지 금지 사유에 관련된 것으로 다루어야 합니다. 그래야 구제신청서를 작성할 때 특정한 법적 정의에 해당하게 맞출 수 있거든요. 반면에 '심리적 괴롭힘'은 괴롭힘을 포함하지만 그 외 평등법에 따른 소송이 불가능한 행위까지 포함하는 일반 용어인 것 같고요. (사라, 인사관리 담당자)

2010년 평등법은 상대방의 존엄성을 해칠 의도로 행한 행위와, 행위의 결과 존엄성이 침해된 행위를 구별했다는 점에서 의미가 있다. 존엄성 침해를 의도한 경우, 상대방이 심지가 곧아 영향을 받지 않았더라도 괴롭힘에 해당한다. 존엄성 침해를 의도하지 않았는데 근로자의 존엄성을 침해한 행위의 경우, 고용심판소는 해당 정황, 상대방의 인식, 해당 행위와 존엄성 침해 사이에 합리적 연관이 있는지 여부 등을 고려한다. 이를 통해 고용심판소는 청구인이 아주 사소하고 의도치 않은 행위에 과민반응하고 있는 것인지의 여부를 판단할 수 있다.

이때 중요한 것은 상대방이 원치 않는 행위란 차별금지 사유 중 하나에 관련되어야 하는 것이지, 그 사유 중 청구인에게 해당되는 사유에 꼭 관련되어야 하는 것은 아니라는 점이다. 따라서 심리적 괴롭힘이 그 자체 차별적인 경우, 예를 들어 성차별, 인종차

별, 동성애차별적인 언어를 사용한 경우뿐만 아니라, 심리적 괴롭힘이 평등법에서 정한 사유 중 하나로 인하여 발생하는 경우에도 구제신청을 제기할 수 있다. 남성으로만 구성된 사업장에서 여성 근로자를 방해하는 일 등이 여기에 해당한다. 2010년 평등법은 가해행위를 새로이 규정했는데, 이는 근로자가 차별 관련 절차에 증거 또는 정보를 제공하였거나, 차별 주장을 제기했거나, 차별을 경험한 동료를 지지하는 등 그 밖에 차별과 관련된 행위를 했다는 이유로 근로자가 심리적 괴롭힘 등의 해악을 받는 경우를 포함한다.

심리적 괴롭힘 행위를 1996년 고용권법, 1996년 노동조합및노동관계(병합)법(Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act), 1998년 국가최저임금법(National Minimum Wage Act), 2006년 TUPE 규정 등의 계약위반 또는 해악 유발 등으로 규정하여 소를 제기하는 것도 가능하다. 위에 간단히 설명한 바와 같이, 심리적 괴롭힘에 대한 소송 제기의 근거가 될 수 있는 범조항은 존재한다. 하지만 법률의 복잡성으로 인해 괴롭힘 사건은 절차 진행이 쉽지 않다. 그렇기 때문에 실제 심리적 괴롭힘 사건은 대부분 비사법적 해결방법을 활용하여 대응하게 된다.

참여자들은 심리적 괴롭힘과 괴롭힘을 구분하고 있었다. 책의 설명에 따르면 다음과 같다.

젠더 면에서의 괴롭힘인 경우 '제 상사가 저와 자려고 했어요' 같은 상황이 되는 거예요. 부당행위가 아니면 그저 실수, 둘 중 하나죠. 잉글랜드 법에서 '심리적 괴롭힘'은 다루기가 아주 힘듭니다. '심리적 괴롭힘'의 정의도 없구요. 다만, 만약 악의가 있다면 부당행위이지만, 단지 업무 스타일 차이거나 오해가 있는 경우에는 조정이 가능하죠. (책, 노동변호사)

참여자 중 한 명은 2010년 평등법에서 정한 차별금지사유에 기초한 괴롭힘 또는 부당대우가 "대부분의 고용규칙 가이드라인에서 심각한 부당행위로 설명하고 있기 때문에 예전만큼 흔히 찾아볼 수는 없게 되었다"(콜린, 조정자)고 지적한다. 그러나 대부분의 참여자들은 직장 내 심리적 괴롭힘이 부당행위라기보다는 행동의 문제나 오해의 문제라고 인식하고 있었다.

['심리적 괴롭힘'과 괴롭힘]은 다양한 행동을 포함합니다. 사람들이 동료의 행위 때문에 어려움을 느낄 때 의존하는 용어죠. 그것을 이야기하는 사람이나 실제 괴롭힘이나 '심리적 괴롭힘'을 저지른 사람에게나, 감정을 자극하는 말이에요. 그래서 이러한 경우에는 조정이 좋은 선택지라고 생각합니다. 양 당사자가 모두가 참여 의향이 있어야 하겠지만 말이죠. (루스, 조정자)

그러나 직장 내 심리적 괴롭힘을 개인 간의 충돌이나 의사소통 문제로 규정하는 경우 부당한 피해를 개인 간의 갈등의 문제로 축소해버릴 위험이 있다. 심리적 괴롭힘과 괴롭힘 문제에 대한 책임을 조직에서 개인에게로 돌려버릴 수 있다는 것이다. 이런 점에서 조정은 개인을 규율하는 도구가 될 수 있다.¹⁷⁷⁾ 그 결과 사용자의 권한은 강해지고, 근로자의 권리는 제한될 수 있다.

흥미로운 점은 연구 참여자들이 '심리적 괴롭힘'과 괴롭힘 개념이 분쟁을 제기하는데 자주 활용되기는 하지만 대부분 업무 스타일, 의사소통 문제, 성격 충돌이 분쟁의 주요 원인이라고 진술하고 있다는 점이다.

'심리적 괴롭힘'과 괴롭힘이 그 자체로 입증된 경우는 거의 드물어요. 자기가 일부러 괴롭힘을 하는 경우는 거의 없지 않을까 합니다. 경우에 따라서는 상대방이 자신이 괴롭힘을 받고 있다고 느낄 수 있기 때문에, 그 경우에는 그 사람이 그 문제를 해결하도록 시간을 들여 도와줘야 하죠. 일반적인 사유는 업무 스타일, 이해의 부족 등이예요. 사람들에게 따라서는 의사소통이 서툴러서 괴롭힘이나 '심리적 괴롭힘'으로 비추어질 수도 있고, 직무 등에 대한 기대가 다른 경우도 있죠. (도로시, 갈등관리자문기관장)

'심리적 괴롭힘'과 괴롭힘은 일종의 꼬리표(label)로 인식되기도 한다.

결국에는 상사와의 관계 문제인 것 같은 경우도 있죠. 심리적 괴롭힘이 실제로 아닌 데도 심리적 괴롭힘이라는 이름을 붙이는 겁니다. 그 후 조정에서 사안을 잘 따져보면 의사소통 문제인 경우가 많아요. 심리적 괴롭힘이라는 말을 많이 쓰지만 결국에는 그냥 꼬리표에 불과한 것일 수도 있죠. (뎃, 조정자)

177) Foucault, M.(1977), *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, London: Allen Lane, p. 170.

직장 내 심리적 괴롭힘과 괴롭힘을 행동의 문제나 오해로 보는 인식이 광범위하게 공유되는 상황에서 심리적 괴롭힘과 괴롭힘에 대한 비공식적 해결방식은 직장 내 공식적인 절차의 첫 단계가 되고 있다.

여러 단계가 있는데, 회사 정책에서는 사안을 비공식적으로 제기하도록 권장합니다. 만약 비공식적 절차에서 해결이 되지 않거나 비공식적 절차가 적절하지 않은 경우에는 공식 절차로 들어갈 수 있고, 그 다음에는 불복 단계도 있죠. 그래서 저희 팀에서 개별 근로자에게 주는 조언은, 불만을 제기하려면 어느 틀에 해당하는지를 먼저 보아야 한다는 것입니다. 회의 공지를 못 받은 근로자가 있는데 이 사람이 아이 양육 책임이 있는 여성인 것이 그 원인이었다고 해 봅시다. 직장 내 다른 사람들이 그것을 부정적으로 여기는 것이죠. 이러한 경우에는 우선 그 결정을 한 상사를 찾아가서 문제를 제기하도록 권유합니다. 그런데 당사자가 심리적 괴롭힘 및 괴롭힘을 당해 직접 찾아가서 이야기하는 것이 꺼려지는 경우와 같이 직접 문제를 제기하는 것이 적절하지 않을 때는 문제를 공식적으로 제기할 수 있죠. 대부분 비공식적으로 해결될 때가 더 낫습니다. (사라, 인사관리담당)

연구 참여자들은 특히 심리적 괴롭힘 및 괴롭힘 분쟁 사건에서는 독립성을 보장할 수 있는 외부조정기관에 의한 조정을 선호하고 있었다. 조정을 선호하는 이유는 조정이 “각 개인에게 자신의 느낌을 최대한 개방적이고 정직한 자세로 말할 수 있는 기회를 주기”(마가렛, 조정자) 때문이다. 이런 절차를 통해 행동 문제에 대응하고 오해를 해결하기를 기대할 수 있다는 것이다.

사용자들의 경우 비용, 부정적 대외 이미지 및 사후 추가적인 문제 발생 가능성 때문에 조정과 같은 비공식 해결책을 선호한다. 하지만 문제를 비공식적 절차로 해결하게 하는 것은 최대한 빨리, 은밀하게 사안을 해결하라는 무언의 압력으로 해석될 수 있다. 이러한 문제로 괴롭힘이나 차별행위 등의 행위에 과연 조정이 적합한가 하는 의문이 제기될 수 있다. Mareschal은 “차별 피해자가 자신의 권리를 협상해야 하는 처지로 몰아넣어서는 안 된다”고 지적한다.¹⁷⁸⁾ 그러나 조정을 옹호하는 사람들은

178) Mareschal, P.(2002), Mastering the Art of Dispute Resolution: Best Practices from the FMCS, *International Journal of Public Administration* 25, p. 1262.

조기 조정 개입이 겉으로 드러난 괴롭힘 및 부당대우의 근간에 있는 무의식적 차별행동에 대응하는 데 유용할 수 있다고 주장한다.

마. 조정에서의 어려움

1) 조정에 대한 저항

지난 10년 동안 조정과 직장 내 갈등 관리에 대한 인식은 점차 확대되었다. 그러나 대부분의 연구 참여자들은 조정이 충분히 활용되지 않는다고 느끼고 있었다. 일부 참여자는 조정이 무엇인지, 조정으로 무엇을 얻을 수 있는지에 대한 사람들의 이해가 부족하다고 여긴다. 이러한 이해의 부족은 조정 과정에서 오해와 불신을 만들어낼 수 있다. 참여자들은 또한 고용주들과 관리자들이 재정적 부담 및 자신들의 치부를 드러내기 꺼려하는 성향 등으로 인해 여전히 조정에 대한 저항감을 갖고 있음을 지적하고 있다. 특히 중소기업은 조정에 관련된 비용에 민감하다.

고용주들은 사건을 외부에서 해결하는 데 있어 아주 조심스럽습니다. 왜냐하면 비용이 발생하기 때문이기도 하고, 자신의 치부를 일반에 드러내는 일이기 때문이기도 하죠.
(로버트, 조정자).

연구 참여자들 중 일부는 조정의 목적과 과정에 대한 이해부족으로 인해 사람들이 조정에 저항감을 지닌다고 생각한다.

상당수 직장인들은 조정에 대한 반감이 있는데, 이들은 조정이 호미로 막을 것을 가래로 막는 격이라고 생각합니다. 그냥 서로 안 맞아서 그런 것뿐인데 정식으로 조정 절차를 거칠 필요가 있는가 하는 것이죠. (조안나, 조정자)

때로는 사람들이 조정을 싫어하는 이유가 타협을 해야 하기 때문인 것 같기도 해요. 사람들은 타협을 싫어하니까요. (잭, 노동변호사)

참여자 중 상당수는 조정이 모든 사건을 해결하지는 못한다는 점을 인식하고 있었다. 그러나 동시에 조정은 직장 내 분쟁해결의 미래라는 생각을 가지고 있기도 하였다.

조정은 발생한 일만을 다루는 것이 아니라 직장 내에서 일어난 분쟁을 해결하고 나아가는 방법까지 다루기 때문이다. 그렇기 때문에 참여자들은 직장 내 갈등해결에 있어 조정의 기능에 대한 대중의 인식을 강화할 필요가 있으며, 정부의 더 많은 지원과 유도가 필요하다고 이야기한다.

2) 효과성 및 지속성

정책입안자들이 조정을 선호하는 이유는 조정이 직장 내 분쟁에 효율적이며 효과적인 해결방안이기 때문이다. 조정은 심판소로 가는 분쟁 사건의 수를 줄여주며, 직장 내 관계를 유지시켜주고, 상당한 비용 절감 및 관리 시간 경감이라는 효과를 가져다준다. 한 연구에서는 조정 사건 한 건 당 비용이 공식 절차를 통한 분쟁 해결 평균 비용의 6분의 1 미만이라는 주장이 제기되기도 했다.¹⁷⁹⁾ 그러나 비용효과성이 높은 것과 실제 분쟁 해결에 성공을 거둘 수 있는가는 별개의 문제이다. 게다가 조정의 성공 여부를 판단하는 것 역시 쉬운 일이 아니다. 단순한 평가 방법 중 하나는 분쟁 합의 성공률을 기준으로 하는 것이다.

고용 관련 조정에서 성공률은 진행 조정 주체에 따라 달라지는데, 고용심판소 조정의 경우 성공률이 70% 이상이라고 합니다. 민간 조정업체의 경우 성공률이 80%를 넘는다고 하죠. 아주 효과적이라는 것입니다. (책, 노동변호사)

그러나 이러한 성공률에 대한 제시는 그 수치를 주장하는 주체에 따라 차이가 있다. 예를 들어 CIPD(2008)에서는 성공률을 90%로 잡고 있는 반면, ACAS측의 수치는 2004년에서 2011년 사이 80%에서 97%까지 다양하게 나타났다. 하지만 분쟁합의 성공률로 조정의 성공 여부를 판단하는 측정 방식에는 중대한 결함이 있다. 직장 내 갈등 조정의 경우 조정자는 어떤 사건이 조정에 적합할지를 결정하여 수임 여부를 선택할 수 있는데, 조정자들은 성공확률이 높은 사건을 선택하는 경향¹⁸⁰⁾을 보이기 때문에 표면적으

179) Saundry, R. & Wibberley, G.(2012), Mediation and Early resolution: a case study in conflict management [online]. Research paper, No 12/12. London: ACAS, p. 31.

180) Greig, M.(2005), Stepping into the Fray: When do Mediators Mediate?, *American Journal of Political Science* 49(2), pp. 249-66.

로 조정이 높은 성공률을 보이는 것이다.

합의 성공률을 효과성의 측정 기준으로 삼는 것의 또 다른 문제점은 합의가 해당 분쟁의 적절한 결과인지, 조정 과정에서 행동의 문제를 다루었는지 그리고 장기적으로 지속가능한지의 여부에 대해 판단하지 않고 있다는 것이다. 참여자들은 조정의 결과에 대해 솔직한 의견을 들려주었는데, 경험이 많은 조정자들은 다음과 같이 말한다.

조정을 활용해서 멈추거나 예방한 분쟁도 분명히 있어요. 의심의 여지가 없죠. 하지만 과거의 행동이 다시 나타나거나 다른 상황이 발생해서 분쟁이 재발하는 경우도 있었어요. (루스, 조정자)

우선은 당사자가 서로를 이해하고 적어도 단기간이라도 같이 일할 수 있도록 할 수 있는지를 보는데, 그러다가 그 중 하나나 둘 다 조직을 떠나서 다른 조직으로 가고 싶어 하는 일이 생겨요. 사실 꽤 자주 있는 일이죠. 성격 때문에 도저히 같이 있지 못하는 일도 있는 거니까요. 그러니까 목표를 그렇게 높게 잡지 않게 되는 건지도 모르겠네요. (마가렛, 조정자)

일반적으로는 해결을 해요. 하지만 직장 문제에서는 그것이 영원할지 아니면 단기에 불과할 지 확신할 수 없죠. 그 사람에게 달린 문제니까요. 어쩔 때는 분쟁 해결의 결과가 일종의 지렛대처럼, 무언가 달라지는 변화의 촉매가 되기도 합니다. 그게 도움이 되지 않는 것은 아닌 것 같아요. (조안나, 조정자)

조안나의 말처럼 조정이 모든 분쟁을 해결해주는 것은 아니지만 적어도 당사자들에게 그 갈등을 헤쳐 나갈 수 있는 길잡이가 되는 도구를 제공해줄 수 있다. 다시 말해, 당사자가 조직을 떠나는 등의 결과가 발생한다고 해서 반드시 조정이 실패했다고 볼 수는 없는 것이다.

3) 절차적 어려움

임의성, 독립성, 비밀성, 비공개성 및 비공식성을 특징으로 하는 조정은 그 효과성¹⁸¹⁾이나 비용효과성 및 지속가능성¹⁸²⁾에 대한 긍정적 평가에 힘입어 직장 내 분쟁해

결 분야에서 많은 관심을 받아왔다. 하지만 이러한 장점이 겉으로 드러나는 것만큼 실제로 존재하는지에 대해서는 의견이 갈린다.

첫째, 일부 참여자는 분쟁 해결을 위해서는 조정을 강제로 적용해야 한다고 여기는 반면, 대부분의 참여자는 성공 확률을 높이기 위해서는 조정 참여가 자발적인 것이어야 한다고 생각한다. 하지만 실제로는 조정에 대한 참여가 자발적으로 이루어지고 있는지는 분명하지 않다. 예를 들어 사람에게 따라서는 거부할 경우 평판이 나빠지거나 안 좋은 결과가 있을까 하는 두려움에 직장 내 조정에 참여해야 한다고 느끼는 경우가 있을 수 있다. 노동변호사인 잭은 이를 다음과 같이 설명한다.

그게 중요한 위협요소 내지 계기가 되는 것 같아요. 고용주와 분쟁을 해결하려 하는데 고용주가 '아니, 우린 이 문제에 대해서 당신과 이야기 할 생각이 없어'라고 한다면, 근로자에게는 고용주가 부당하게 행동한다는 주장에 대한 강력한 근거가 되죠. 그렇다면 그 부당함을 근거로 소를 제기할 수도 있고요. 반대로 근로자에게 내부적으로 문제를 해결하자고 했는데 근로자가 이것을 거절한 경우, 고용주로서는 그 근로자가 문제라고 주장할 입지를 확보하게 되는 거죠. 어른답게 문제를 이야기하자고 했는데 그 사람이 거부한 게 되니까요. (잭, 노동변호사)

이러한 의견은 조정이 겉으로는 강제성이 없더라도 실제로 많은 사람이 주장하는 것만큼 완전히 자발적이지는 않다는 점을 보여준다. Latreille의 연구 결과에 따르면, 이런 비자발성은 고용주의 방침이나 가치관을 그대로 받아들이는 것으로 비추어질까 봐 압박을 느끼는 관리자급에게서 특히 분명하게 나타난다. 또한 근로자가 조정절차 참여 요청 등 고용주의 합리적인 경영상 지시를 거부한 경우 해당 근로자에게 부당행위로 책임을 물을 수도 있다.¹⁸³⁾ 다시 말해, 조정의 자발성이라는 말 이면에 숨겨진 현실이 있는 것이다.

181) Fox, M.(2005), *Evaluation of the Acas pilot of mediation and employment law visits to small companies*, Acas Research and Evaluation.

182) Saundry, R., McArdle, L., and Thomas, P.(2013), Reframing Workplace Relations? Conflict Resolution and Mediation in a Primary Care Trust, *Work, Employment and Society* 27(2), pp. 213-31.

183) Whincup(2016), *Workplace Mediation in the UK: not at All a Pussycat*, <https://www.employmentlawworldview.com/workplace-mediation-in-the-uk-not-at-all-a-pussycat/>.

둘째, 조정절차에는 비밀유지 의무가 있는데 조정자들의 주장에 따르면 비밀유지는 당사자들이 터놓고 솔직해질 수 있는 안전망이 되어주며, 합의 및 우호적 해결 달성 가능성을 높이는 데 기여한다. 하지만 이러한 주장도 자세히 살펴보면 다른 이면을 숨기고 있다. 대개는 조정 절차가 개시되었다는 사실 자체부터 비밀로 유지하기가 어렵다. 결정을 내리고 회의를 진행하기 위해서는 관리자, 인사담당자, 고위 간부 등 여러 단계와 사람을 거쳐야 한다. 또 다른 한계는 고용주가 직장 내 갈등에 대한 해결책을 양 당사자가 준수하도록 하는 평화유지 역할을 맡는다는 점이다. 비밀유지 의무는 고용주가 조정으로부터 배울 수 있는 점이나 사안을 검토하여 직장 내 업무방식을 개선할 수 있는 정보를 차단하는 방식으로 작동할 수도 있다.¹⁸⁴⁾

비밀유지가 문제가 되는 것은 관련자가 대화 내용을 비밀에 붙이고 싶어 할 때뿐입니다. 자세한 내용을 비밀에 붙일 수도 있지만, 동시에 해당 조직을 위한 교훈을 작성해서 그 조직이 재발 방지를 위한 방법을 찾을 수 있도록 돕기로 합의할 수도 있죠. 그러니까 비밀유지의무가 해당 사안에서 교훈을 얻는 데 장애가 될 필요는 없는 것입니다. 대부분 사람들은 비밀유지가 그런 장애물이 되는 것을 원하지 않기도 하고요. 조직이 그 사건으로부터 교훈을 얻고, 관리자들이 문제를 어떻게 해결할지 몰라 덮어두는 대신 행동에 나설 수 있도록 훈련을 받기를 원하는 것이죠. (콜린, 조정자)

또한 조정 서비스 비용을 보통 고용주가 지불한다는 점은 문제를 한층 더 복잡하게 만든다. 이 경우 비밀유지 뿐만 아니라 독립성과 공정성까지 의심받기 때문이다.

직장 내 조정에서 저는 언제나 비용을 지불하는 주체와 이야기를 나눕니다. 보통은 해당 조직이 비용을 지불하는데 이 경우 인사담당자와 한 시간 정도 이야기를 한 다음 사건 당사자와 각각 개별 면담을 준비해서 한 시간 가량 이야기하죠. 비용을 지불하는 주체 및 조정 절차를 준비한 사람에게는 이러한 면담에 비밀유지의무가 적용되기 때문에 면담 시 이야기한 내용은 보고하지 않겠다고 합니다. 특정인에게 책임을 돌리는 것이 아니라, 대화에서 도출된 일반적인 주제를 보고하거나 향후 방안을 제시하겠다는 것이죠. 그래서 제가 받는 비용은 두 부분으로 나뉩니다. 하나는 당사자 개별 면담과

184) Fox, M.(2005), *Ibid.*

조직에 대한 보고 비용이죠. 그리고 다음으로는 당사자들을 한데 모아 회의를 진행하고자 제안합니다. 그렇게 두 가지 비용이 있는 거죠.. (조안나, 조정자).

현실적으로 조정은 심각하고 지속적인 부당행위에 대한 적절한 대응을 막는 데 활용될 수도 있다.¹⁸⁵⁾ 또한 고용주들이 경영상의 실패를 개별 갈등으로 포장하는 데에 활용될 우려도 존재한다.

셋째, 조정 절차에 대리인과 동행하는 것도 허용되지만 통상적으로 조정은 “참여자들 스스로 분쟁을 해결하고 해당 절차의 비공식성을 최대한 유지하는”¹⁸⁶⁾ 절차이기 때문에 대리인의 존재가 반드시 필요한 것은 아니라고 이해된다. 그러나 실제 당사자가 조정에 대리인을 대동하는 일은 매우 흔한 일이며, 특히 분쟁이 대립양상을 띠는 경우에는 더욱 그러하다.

조정은 양측에 변호사가 동행하는지의 여부와 상관없이 진행되기 때문에 사람들이 조정 절차에서 법률대리인을 쓰는 경우가 있어요. 조정자 입장에서는 절차 진행이 조금 달라지지만, 본질적으로는 똑같은 절차죠. 또한 노조 대표 등이 대리인으로 참석하는 경우도 꽤 흔합니다. (스티븐, 조정협회장)

이런 점에서 많은 사람이 참여하고 걸려있는 이해관계가 클 경우 조정은 훨씬 더 공식적인 절차가 된다. 또한 연구 참여자 중 일부는 대리인, 특히 노조 대표를 동행하는 경우 분쟁 해결이 아닌 다른 의제가 개입돼 조정에 방해가 될 수 있다고 지적하기도 한다.

제가 진행했던 조정 사건 중에 개별 근로자와 노조 대표 사이에 갈등이 있는 경우가 꽤 있어요. 노조 대표는 그 당사자뿐만 아니라 비슷한 상황에 처할지 모르는 여러 다른 사람을 위한 더 큰 그림을 그리려 하는 것이죠. 개별 근로자는 자기 문제를 해결하는 데에만 관심이 있지만, 노조대표는 당장 그 문제를 해결하는 데에는 관심이 없을 수 있죠. 왜냐하면 노조대표는 해당 당사자를 그 문제를 겪는 여러 사람 중 하나로

185) Anderson J. and Bingham L. B.(1997), Upstream Effects from Mediation of Workplace Disputes: Some Preliminary Evidence from the USPS, *Labor Law Journal* 48, pp. 601-15.

186) ACAS/TUC (2010) Mediation: a guide for trade union representatives, London: ACAS, p. 3.

이용하려는 것이니까요. 그러면 갈등이 생기죠. 이러한 동상이몽 때문에 상당히 곤란해질 수 있어요. 그래서 이런 문제는 되도록 일찍 걸러내야 한다는 게 제 생각입니다. (조안나, 조정자).

이상에서는 조정의 정의와 조정의 이점 및 한계에 대하여 검토하였다. 조정 절차에 대해서는 많은 조정기관과 이용자들이 긍정적인 평가를 내리고 있으며, 그 근거로는 의사결정 절차에서 당사자들의 권한 강화, 직장 내 관계 유지, 그리고 낮은 비용과 짧은 기간 등이 이야기된다. 그러나 조정의 한계로 법적 권리의 박탈, 기존 권력 불균형의 유지, 그리고 기존 가치관과 방식의 공고화 등의 우려 또한 확인된다.

다른 도구와 마찬가지로 조정 또한 적절한 자원을 투입하고 적절한 상황과 적시에 선택할 경우에는 귀중한 도구가 될 수 있다. 조정이 마법약은 아니지만 조기에 시행할 경우 직장 문화를 개선할 잠재력이 있다는 점을 고용주들이 이해하는 것이 중요하다. 문제는 얼마나 일찍, 어떠한 상황에서 조정을 적용해야 직장 내 갈등관리에 도움이 될 수 있는가 하는 점이다.

4. 종합 분석

가. 조정 및 그에 대한 비판

영국의 직장 내 갈등에 대한 담론과 정책은 갈등이 분쟁이 되면 결국 문제가 되기 때문에 이를 관리하고 해결해야 한다는 관리주의적 사고방식으로 수립되었다. 이런 접근방식은 직장 내 분쟁 해결의 효과성 및 비용효율성에 초점을 맞춘다. 고용관계의 기반이 단체행동권에서 개별적 이해로 전환됨에 따라 직장 내 개인 간 분쟁에 대한 소송 건수는 20세기 후반 이후로 치솟기 시작하여 감소의 기미를 보이지 않고 있다. 영국에서 대안적 분쟁해결절차는 이 추세를 완화하기 위해 도입되었다. 이러한 대안적 분쟁해결절차는 보통 정부가 지원하는 판정제도의 대안으로 설명되는데, 이는 대안적 분쟁해결절차가 문제의 해결에 초점을 맞추고 근로자가 직장 내의 해결 절차에 참여하도록 유도하기 때문이다.¹⁸⁷⁾

187) Roche et al.(2014), *Ibid.*

직장 내 분쟁은 일에 대한 집중을 저해하고, 법률 비용을 발생시키고, 병가와 결근 및 인력 손실을 낳고 또 인원 채용 비용이 발생하는 등 막대한 비용을 발생시킵니다. 공식적 사법 절차는 이 문제를 더욱 악화시킬 수 있는 반면, 직장 내 조정을 조기에 활용하면 관계를 유지해서 모두에게 좋은 결과가 생길 가능성이 대단히 높아지죠. (잭, 노동변호사)

대안적 분쟁해결절차는 서로 다른 시각과 고려사항이 있는 다양한 상황에서 활용되어 왔는데, 영국에서 대안적 분쟁해결절차로 가장 많이 활용되는 것은 조정이다.¹⁸⁸⁾ 이러한 대안적 분쟁해결절차의 한계로 연구 참여자들은 장기화된 분쟁을 해결하는 것이 어렵다는 점을 지적한다. 상당수의 참여자들이 분쟁 사례에서 조정이 너무 늦게 개시되었을 때 느낀 좌절감을 언급하며 조정은 최대한 조기에 개시하는 것이 중요하다고 강조한다.

2년 정도 지난 후 팀원들이 서로 갈라지고, 제대로 일도 하지 않고, 팀 자체가 효과적으로 움직이지 않게 되면 조정자를 불러들여야만 하는 상황이 되죠. 누군가를 훈련시키려면 수천 파운드의 비용이 들고요... 문제는 오래 묵힐수록 더 심각해지고, 해결 비용도 비싸집니다. (콜린, 조정자)

많은 참여자들이 직장 내 분쟁 사례를 조정하는 것뿐 아니라 직장 구성원들에게 조정을 위한 교육과 훈련을 제공하고 있었다. 본 연구에 참여한 조정자 중 몇몇은 조정이 조직 내에서 시행되어야 한다고 생각한다.

모든 관리자, 부서장, 직원이 직장 내 갈등을 더 잘 관리할 수 있는 능력을 갖추게 해서 사태가 진행된 후에 조정자가 늦게 개입해야 하는 일이 없도록 하고, 바로 문제에 대응해서 사람들이 스스로 대응할 수 있는 도구를 제공하고, 해당 조직이 갈등에도 건강한 갈등이 있으며 그렇지 않은 경우 조직을 와해시킬 수 있으므로 갈등을 조기에 다룰 수 있는 도구가 필요하다는 점을 이해하게 하고, 직장 내 조정에 대한 인식을

188) Hann, D., Nash, D. and Heery, E.(2016), Workplace conflict resolution in Wales: The unexpected prevalence of alternative dispute resolution, *Economic and Industrial Democracy*, pp. 1-27.

확산해서 우선 조정을 필수적으로 거치게 한다면 더할 나위 없을 것입니다. 만약 문제가 있으면 조정을 거치고, 고충처리절차가 필요하다면 조정 이후에 진행하는 겁니다. 동료나 상사와 문제가 있는 경우에 그 문제를 적극적으로 해결할 조치를 취하라는 것이 그렇게 불합리한 기대는 아닐 겁니다. 그래서 어떻게 하면 조직 내에 주인의식을 형성해서 구성원들이 자신에게 가장 좋은 환경을 만들어낼 수 있는가, 그것이 바로 우리 모두가 원하는 조직이라고 생각합니다. (땃, 조정자)

참여자 중 일부는 인사담당자가 조정 능력을 갖추어야 한다고 지적했다. 이들은 인사부서가 직장 내 갈등 관리에서 중요한 역할을 담당한다는 점을 인지하고 있다. 최근 연구 결과에 따르면 인사부서는 기존의 인사 업무가 중앙 본사로 집중되면서 전통적 역할에서 점차 벗어나고 있다. 영국에서의 통상적인 인사업무인 임금관리, 직원 교육 및 채용 또한 비용절감을 위해 외주업체에 의뢰하고 있는 실정이다.¹⁸⁹⁾ 이러한 변화는 경영구조를 바꾸어 놓았으며 관리책임이 인사부서에서 일선관리자로 넘어가는 결과를 낳았다. 많은 경우 일선관리자는 관리능력보다는 전문성을 보고 채용하기 때문에, 일선관리자의 관리책임 증가는 근로자와 관리자 사이의 분쟁 증가에 영향을 미쳤다.¹⁹⁰⁾ 본 연구에서 조사한 일부 조직은 비용절감조치로 인하여 자체 조정 서비스가 폐지된 경험을 가지고 있었다. 그렇기 때문에 연구 참여자 중 대부분은 사내 조정이 더 나은 방안임을 인정하면서도 몇 가지 유보적인 입장을 보이고 있다.

사내 조정은 현재 굉장한 성과를 내고 있습니다. 자체 조정은 잘 관리할 경우 좋은 결과를 낼 수 있는 것이죠. 하지만 그것이 문제이기도 합니다. 아무도 조정 절차를 관리하지 않아요. 지금 제가 참여하고 있는 조정 제도가 하나 있는데, 내부원인 중 아무도 그 제도를 담당하려하지 않고 있어서 걱정입니다. 누군가가 앞에서 이끌고 뒷받침을 해 줘야 성공을 거둘 수 있거든요. (땃, 조정자)

이러한 설명은 사내에 조정절차를 마련하기만 한다고 해서 그것이 다른 조정에 비해 더 나은 제도가 되는 것은 아니라는 점을 보여준다. 적절한 구조를 갖추고 적절하

189) Saundry and Wibberley(2015), *Ibid.*

190) CIPD(2015), *Ibid.*

게 활용해야 한다는 것이다.

연구 참여자들이 지적한 또 다른 사내 조정의 한계는 사내 조정 담당자들의 공정성 및 독립성의 문제였다.

사내조정이 더 낮기는 하지만, 독립성을 확보하는 일은 쉽지 않습니다. 당연히 조정자는 독립적으로 활동하지만, 문제는 그것이 어떻게 비춰지는가 입니다. 제도를 다시 마련하고, 인사담당자나 노조 사람이나 노조 대표가 아닌 조정자를 새로 갖추면 해당 인원과 임원이 독립적인 위치에서 조정을 진행할 수 있을 것이라고 생각하게 되는 것이죠.. (앤디, 노조대표)

보통 근로자들은 인사담당이 고용주 편이라고 생각하며, 고용주들은 노조가 근로자들을 위한다고 여긴다.

대다수의 고용주들이 내부 인원을 조정자로 훈련하는 경로를 거치는데, 제 경험상 사내 조정은 소용이 없어요. 직원 중 하나가 관리자나 경영진과 분쟁을 겪는 경우 조정을 거치게 되는데, 조정자가 인사부서인 겁니다. 근로자들에게 인사담당은 경영진의 일부라는 인식이 상당히 강하죠. 이 때문에 공정한 사람에 의해 조정이 이루어진다는 믿음이 없는 겁니다. 그렇기 때문에 사람들이 조정 진행에 동의하는 경우가 많음에도 불구하고, 조정을 진행하면서도 양자가 합의할 만한 결과를 얻으리라는 기대는 거의 하지 않는 것입니다. 반대로 외부인이 조정을 진행하는 경우에는 경영진에게서 독립적인 것이 분명하고, 두 당사자 어느 쪽에도 편향되지 않았다는 것이 분명하기 때문에 그 믿음을 가지고 절차에 적극 참여하는 것이죠. (로버트, 조정자)

그렇기 때문에 연구 참여자들은 민감한 사안이거나 권력의 불균형이 심한 사안의 경우 외부인에 의한 조정을 활용하여 독립성과 공정성을 확보해야 한다고 주장한다.

내부 직원을 훈련시키는 것은 좋습니다. 믿을 수 있고, 조직을 이해하는 사람을 조정자로 부를 수 있게 되니까요. 하지만 경우에 따라서는 문제가 너무 민감하거나 당사자가 직급이 너무 높을 수도 있고, 아니면 내부 직원이 조정을 진행하는 것이 적절하다고 여겨지지 않는 경우가 있을 수 있어요. 저는 조정이 매우 유용한 도구라고 생각합니다.

그리고 사내에서의 결정과 외부인에 의한 결정 중 어느 것을 택하는가 하는 것은 사건에 따라 달라지지만, 모든 경우에 사내 조정자를 활용하는 것이 적절한 것은 아닙니다. 외부인을 사용하는 것이 적절한 경우도 많죠. 하지만 이 경우 비용이 당연히 많이 들고, 내부 직원만큼 조직을 잘 이해하지 못하는 사람에게 의존해야 하는 문제가 생깁니다. (사라, 인사담당관리자)

정부의 적극적인 지원을 등에 업은 조정의 활용도 및 신청 건수는 계속 확대되어왔다. 조정의 범위는 조직 내 훈련, 코칭 및 촉진 등을 포함할 정도로 넓어졌다. 또한 조정에 대한 고용주의 만족도 평가 결과도 높은 것으로 나타난다.¹⁹¹⁾

하지만 영국 내에서도 조정과 대안적 분쟁해결절차 일반에 대한 비판이 존재한다. 조정이 대안적 분쟁해결절차의 일부로 반영된 과정은 직장 내 분쟁 해결의 책임을 정부에서 직장으로 떠넘기는 것으로 보일 수 있다. 또한 조정은 개개인이 자신의 법적 권리를 행사할 수 있는 능력을 제한할 수 있으며, 그 결과 사법제도에 대한 접근성을 제한하는 결과를 가져올 수 있다. 영국에서 조정은 직장 내 개인 간 분쟁에서 대안적 분쟁해결절차를 대표하는 제도가 되었으며 조정 분야에 대한 민간기관의 참여 또한 증가세에 있으나, 민간기관들에 따라 그 접근방식과 절차에 상당한 차이가 있으며, 이에 대한 규제는 현재 이루어지고 않고 있다. 이러한 변화는 직장 내 갈등 관리의 민영화 과정의 일환으로 나타나는 현상이다.¹⁹²⁾ 분쟁해결의 민영화는 우연의 산물이 아니다. 이 변화는 노조의 쇠퇴와 개별화된 고용권의 부상과 맞물려 나타난 것이다. 조정 절차와 결과는 통상적으로 비밀에 붙여지기 때문에, 조정에는 판례가 축적되지 않는다. 이 점은 불문법체제인 영미법 국가에서는 큰 영향을 줄 수 있다. 불문법 체계에서의 판결절차는 개인 간 분쟁 해결을 위해서만 존재하는 것이 아니라 행위의 수용 여부에 대한 판례를 축적함으로써 사회의 가치와 관행을 강화하는 데 의의가 있기 때문이다. 이러한 문제점으로 인해, "조정의 의의는 정당한 해결(just settlement)에 있는 것이 아니라, 합의 그 자체에 있을 뿐(just about settlement)"이라는 비판을 받기도 한다.

191) CPID(2015), *Ibid.*

192) Colling, T.(2004), No Claim, No Pain? The Privatization of Dispute Resolution in Britain, *Economic and Industrial Democracy* 25(4), pp. 555-79.

이익 조정은 조정 절차에서의 권력관계와 이익 경합에 대한 문제를 제기하기도 한다. 조정에 대해 비판적인 사람들은 조정 당사자 사이의 권력 불균형이 개인의 자신감에서부터 경험, 법적 자원 및 전문 지식 등 다양한 형태로 나타날 수 있다고 주장한다. 가장 널리 활용되는 조정방식이 촉진적 조정이라는 점과 조정이 불편부당한 절차인 것으로 인식된다는 점을 볼 때, 조정자가 이러한 불균형에 개입하지 않을 가능성이 높다는 것이다. 다수의 조정사건이 고용주가 고용한 외부 조정자를 두고 진행된다는 점을 생각하면 조정 그 자체가 직장 내의 기존 권력관계를 강화할 가능성도 있다.¹⁹³⁾ 또한 권력관계는 조정실의 바깥에 있는 관련자와의 관계에서도 존재할 수 있다. 조정은 근본적으로 관리를 위해 해당 조직에 맞추어진 절차로 반대자를 통제함으로써 권력을 행사하는 수단이라는 비판을 받기도 한다.¹⁹⁴⁾

하지만 넓은 의미에서의 조정은 훈련, 코칭, 촉진 및 조정을 포함하므로 직장 내 분쟁뿐만 아니라 직장 내 갈등에 대응하는 보다 개입적인 방법을 제공할 수 있는 가능성을 가지고 있다. 이러한 가능성을 극대화하기 위해서 조정은 다양한 형태를 갖추어야 하며 여러 접근 경로를 제공할 수 있어야 한다. 특히 사내 조정은 다음과 같은 두 가지 방향으로 이루어질 필요가 있다. 하나는 지속적 전문성 신장(continuing professional development)의 일환으로 직원들의 조정 기술 훈련과정을 마련하는 것이고, 다른 하나는 비공식적이고 자체적인 직장 내 분쟁 해결을 촉진하는 것이다. 첫 번째 역할은 관리자들에게 직장 내 갈등 관리를 위한 도구를 제공하는 예방수단이며 두 번째 역할은 조기 개입을 위한 수단이다. 외부인에 의한 조정 개입은 민감한 분쟁에 대한 훈련 및 코칭의 제공 방식으로 이루어질 수 있다. 이런 점에서 외부인에 의한 조정은 분쟁에 대한 독립적이고 공정한 중개인 역할을 하며 사내의 조정제도 수준 향상에도 일익을 담당할 수 있다.

나. 대안적 분쟁해결절차로서 회복적 사법 접근법

물론 모든 분쟁을 조정으로 해결할 수 있는 것은 아니다. 분쟁에 따라서는 조정이

193) Bollen, K., Euwema, M., & Müller, P.(2010). Why are subordinates less satisfied with mediation? The role of uncertainty, *Negotiation Journal* 26(4), 417-433.

194) Roche(2014), *Ibid.*, pp. 201-202.

적합하지 않을 수 있는데, 공적인 중요성이 제기되는 분쟁은 시시비비를 가려야 함에도 불구하고 이러한 과정이 조정을 통해 이루어지지 못하기 때문이다. 연구 참여자들은 조정이 이익분쟁해결 방식이라는 점에서 다양한 선택지 중 하나에 불과함을 인정한다. 사내 조정자인 루스는 다음과 같이 설명한다.

조정을 모든 상황에 쓸 수 있다고는 생각하지 않아요. 인사부서에서 일찍, 제대로 개입해야 하죠. 좋은 정책과 절차도 필요하고요. 적절한 징계절차도 필요합니다. 또한 투명성, 좋은 성과 관리도 필요하죠. 그 모든 것이 필요하고 조정은 그 중 하나인 것입니다. 조정만 볼 것이 아니라는 것이죠. (루스, 사내 조정자)

반대로 법무 경험이 있는 조정자인 조안나는 다음과 같은 의견이다.

저는 합의절차의 힘을 믿습니다. 당사자가 어떠한 것이 정의인지 입증하기보다는 자기 자신의 정의를 찾아가야 한다고 생각하죠. 심판소에 가면 제3자가 상황을 평가하고 정의가 무엇인지 결정을 내리거든요. (조안나, 조정자)

다만 당사자가 비공식 절차에서 공식절차, 그리고 법적 절차에 이르는 모든 방식을 선택할 수 있어야 한다는 점에는 전반적인 공감대가 존재했다. 각 방식은 "당사자의 목적이 무엇인가"(책, 노동변호사)에 따라 선택하여 활용해야 한다는 것이다.

그러나 현재 조정에 의한 해결이 이익분쟁을 해결하는 데 집중되고 있기 때문에, 해결 과정 도중이나 그 이후에 당사자들의 권리문제를 해결하는 방안에 대해서는 논의가 거의 없는 것으로 보인다.

이 지점에서 영국에서는 현재 널리 도입되지 않은 회복적 사법(restorative justice)에 입각한 접근법에 대해 검토할 필요가 있다. 회복적 사법이란 "특정 범죄에 이해관계가 있는 모든 당사자가 모여 집단적으로 범죄 이후의 상황에 대한 대처방안을 결정하고 그것이 미래에 가지는 함의를 결정하는 것"으로 정의된다.¹⁹⁵⁾ 회복적 사법은 형사사법

195) Braithwaite, 1999:5, Okimoto and Wenzel(2014), Bridging Diverging Perspectives and Repairing Damaged Relationships in the Aftermath of Workplace Transgressions, *Business Ethics Quarterly* 24(3), pp. 443-473.

분야에서 주로 활용되지만, 조직 맥락에서의 민사 및 사회적 피해 등 형사사법 이외 분야에서의 활용을 연구하는 문헌 또한 늘고 있다.

Okimoto와 Wenzel은 회복적 사법을 정의와 공정성에 대한 주관적인 감정을 회복하는 것으로 개념화한다.¹⁹⁶⁾ 이들은 회복적 사법을 통해 용서와 화해를 이루기 위해서는 각 개인이 정의가 복구되었다는 느낌을 가질 수 있어야 한다고 주장하며, 더욱 중요하게는 이 과정이 반드시 형벌을 거치지 않도록 해야 한다고 한다. 형벌은 관계의 회복으로 이어지지 않기 때문이다. 회복적 사법에서는 용서가 절차의 중요한 부분을 이룬다. 용서는 복수에 대한 열망을 약화시킬 뿐만 아니라 관계 회복의 과정을 진전시키기 때문이다.¹⁹⁷⁾ 하지만 용서가 모든 경우에 화해로 이어지는 것은 아니며, 모든 화해가 용서로 이어지는 것 또한 아니다. 개인이 처한 상황 및 회복적 사법 절차에 참여하는 이유에 따라 결과가 달라지기 때문이다. 그러므로 감정과 행위로서의 용서를 촉진하기 위해서는 각 조직 내에서 훈련 및 개입이 이루어져야 한다.¹⁹⁸⁾

직장 내 갈등 분야에서 회복적 사법은 형사사법체계, 학교 또는 공동체에서만큼 보편화되지 않은 것으로 보인다. 따라서 직장 내 갈등 해결에 대한 회복적 사법의 효과성에 대한 연구 사례나 증거는 많지 않은 실정이다.

통상적으로 회복적 사법 접근은 피해자와 가해자가 명백히 구분되는 상황에 적용된다. 회복적 사법을 담당하는 기관은 당사자들이 직접 소통하도록 유도하여 회복을 위한 책임과 용서를 수용할 수 있기를 희망한다. 따라서 회복적 사법을 직장 내 분쟁과 갈등에 적용하기는 쉽지 않다. 당사자가 분쟁 해결 절차 전, 중간, 또는 완료 후에 직장을 떠날 수도 있고 분쟁 자체가 고용관계 종료 후에 드러날 수도 있기 때문이다. 그 결과 직장 내 분쟁 해결에 회복적 사법 방식을 적용하는 데에는 소급적 배상이라는 커다란 난점이 존재하게 된다.

하지만 회복적 사법의 정의가 사태 악화 전에 '회복'을 이루는 것을 강조한다는 점을 생각하면 회복적 사법 또한 직장 내 갈등에 변화를 가져오는 데 좋은 도구가

196) *Ibid.*, p. 444.

197) Goodstein, J. and Aquino, K.(2010) Restorative Justice For All: Redemption, Forgiveness, and Reintegration in Organizations, *Journal of Organizational Behavior* 31, pp. 624-28.

198) Bradfield, M., & Aquino, K.(1999), The effects of blame attributions and offender likeableness on forgiveness and revenge in the workplace, *Journal of Management* 25, pp. 607-631.

될 수 있다. 영국에서는 직장 내 회복적 사법에 대한 정책이나 학계 논의가 거의 없다. 그러나 직장 내 회복적 사법 적용을 내용으로 하는 시범 사업이 2009년에 실시된 일이 있다.¹⁹⁹⁾ 이 시범 사업은 법적 의미인 회복적 사법과 거리를 두기 위해 회복적 접근방식 또는 회복적 실천이라는 표현을 사용했다. 이 사업에서는 회복적 접근방식을 인사부서를 통한 갈등상황 관리에 도입하는 방안에 대한 연구를 진행하였다.

이러한 회복적 방식은 넓은 의미의 조정 중 훈련/코칭과 상당히 유사하다. 이 사업도 인사담당을 대상으로 어려운 상황에서의 소통 및 대응 방법에 대한 훈련을 제공한 것이다. 하지만 이 사업과 조정 사이의 큰 차이점은 전자의 경우 “해약을 초래한 당사자가 이를 인정하고 자신의 행동이 다른 이들에게 미치는 영향을 시인하고, 자신이 초래한 해약을 시정할 책임을 받아들이도록” 했다는 데 있다.²⁰⁰⁾ 마땅히 책임을 져야 할 당사자에게 책임을 지우는 방식을 도입함으로써, 조정과는 달리 회복적 접근방식은 사안이 단순히 오해나 소통 문제로 인한 것이 아니라 누군가가 선을 넘는 행위를 했기 때문에 발생한 것이며 그에 대한 책임을 져야 한다는 점을 명확히 한다. 회복적 접근방식은 이익 조정에서 간과되는 당사자들의 권리라는 측면을 보완해줄 수 있다.

회복적 접근방식에 대해서도 비판과 한계가 없는 것은 아니다. 예를 들어 직장 내의 위반행위 관리를 위한 회복적 사법 컨퍼런스 방식 또한 비판을 받는데, 이 방법은 심각한 ‘심리적 괴롭힘’, 괴롭힘, 폭력 사건에 해당하는 위반행위가 신고된 경우에만 한정되어 적용된다는 한계가 있으며, 관리자들이 당사자인 경우 회복적 사법에 기초한 방식 역시 직장 내 위계와 위계 작동 방식을 충분히 고려하지 못하는 문제점을 가진다.²⁰¹⁾ 또한 조직이 비용과 시간을 들여 회복적 해결절차를 재구축할 의향이 과연 있을 것인가의 의문이 제기되기도 한다.

다. 향후 발전을 위한 접근방식

직장 내 갈등과 직장 문화를 적절히 다루고 개선하는 일은 쉽지 않은 과제이다. 분쟁이 발생했을 때 분쟁을 해결하는 동시에 기존 직장 내 관계를 유지하는 것은

199) Lambert, C., Johnston, G., Green S. And Shipley R.(2011), Building Restorative Relationships for the Workplace, Hull, Goodwin Development Trust.

200) *Ibid.*, p. 18.

201) Okimoto and Wenzel(2014), *Ibid.*

더더욱 어려울 수 있다. 따라서 직장 내 갈등이 발생했을 때 이것이 분쟁으로 발전하기 전에 대응하는 것이 최선의 방안이다. 문제는 각 조직이 분쟁 예방을 위해 직장 내 갈등을 어떻게 관리해야 하는가이다.

직장 내 분쟁 분야의 전문가를 대상으로 한 면접과 직장 내 갈등 관리 관련 문헌 검토 결과, 각 조직이 인사부서에 대한 투자를 통해 사내 갈등 관리팀을 갖추도록 해야 한다는 결론에 도달했다. 관리팀 구성 후에는 회복적 접근 방법의 전문가에 의한 훈련을 진행할 필요가 있으며, 이를 통하여 관리팀이 회사 경영구조 내에, 특히 갈등해결 절차와 관련하여 회복적 방식을 시행할 수 있도록 구축하는 것이 필요하다. 또한 모든 직원을 대상으로 의사소통 및 대인관계 기술을 교육하는 것 역시 필요하다. 분쟁 사건이 제기된 경우 관리팀은 해당 사건을 내부적으로 해결할 것인지 아니면 외부 조정으로 진행할 것인지, 비공식적 절차를 활용할 것인지, 법적 절차 및 형사 절차 등 공식 절차를 활용할 것인지를 결정해야 하는데, 이 때 외부 조정기관은 조정에 대한 전문성과 훈련/코칭 능력을 바탕으로 사내 인사 관리팀과 좋은 협력관계를 이룰 수 있다.

각 조직은 분쟁에 사후적으로 대응하는 대신 선제적으로 대응했을 때 보다 효과적인 조치를 취할 수 있다. 분쟁이 발생했을 때 위에서 논의한 바와 같은 일관된 전략을 통해 적절하고 적시적인 해결책을 발견할 가능성을 높일 수 있는 최적의 구조를 확보할 수 있을 것이다.

제2절 국내 직장 괴롭힘의 대안적 분쟁해결절차 적용 사례 검토

앞서 5장에서 확인된 연구결과에 따르면, 영국과 달리 한국은 조정이나 알선 등 대안적 분쟁해결방식이 전문적인 조정자에 의해 조정되기보다는 주로 훈련받지 않은 고충처리담당자에 의해 왜곡된 방식으로 활용되고 있는 것으로 나타난다. 그러나 심층면접을 통해 만나 본 일부 분쟁해결담당자들은 전문적 훈련 또는 다년간의 경험을 바탕으로 직장 내 비사법적인 분쟁해결제도를 통해 대안적 분쟁해결방식을 적용한 경험이 있거나, 인권침해사건을 다루는 제도를 마련하고 있는 조직의 특수성에 따라

직장 괴롭힘 사례를 다룬 경험이었다. 이러한 사례들은 특수성을 가진 매우 한정된 경험들이긴 하지만, 한국의 직장 괴롭힘에서 활용된 사례라는 점에서 향후 직장 괴롭힘 제도화 방안에 시사점을 줄 수 있다. 이하에서는 분쟁해결전문가들의 대안적 분쟁 해결절차 적용 경험을 중심으로 그 특징을 분석해본다.

1. 공식화된 비사법적 분쟁해결제도를 통한 직장 괴롭힘 해결 사례의 특징

여기에서는 직장 내 인권침해를 다룰 수 있는 전문조직을 두고 있는 상급노조(사례 28)와 공공기관(사례 29)의 사례를 중심으로 분석하고자 한다. 이 두 조직은 직장 괴롭힘을 인권침해의 문제로 인식하고, 인권침해해결을 위한 전문적인 절차와 담당자가 있는 별도의 부서를 두고 있다는 공통점을 가지고 있다. 즉, 직장 괴롭힘을 다룰 수 있는 공식화된 비사법적 분쟁해결제도를 두고 있는 것이다.

가. 인권 침해 사안에 대한 강력한 대응의 긍정적 측면

국내 다른 직장과 달리 두 조직은 직장 괴롭힘이 인권침해라는 인식을 가지고 있었으며, 괴롭힘 사안을 처리할 수 있는 부서 및 징계절차를 운영하고 있었다. 사례 28과 사례 29 모두 인권침해사안을 처리하는 부서에서 조사 및 심리, 징계회부결정 그리고 시정권고를 담당하는 담당자들이다. 두 조직 모두 인권침해사안처리를 전담하는 부서를 별도로 두고 있었고, 최근에 직장 괴롭힘에 대한 인식이 급증하면서 관련 사안들을 처리하게 되었다. 사례 28이 소속된 상급노조는 조직 차원에서 직장 괴롭힘의 심각성을 인지하고 이와 관련한 사안에 주목하고 있었으며, 사례 29가 소속된 공공기관은 기관 내 비정규직의 정규직 전환 과정에서 인권침해 사안이 발생했는데 이 사례들에서 나타난 침해적 속성을 해석하는 과정에서 '직장 내 괴롭힘'으로 명명하게 되었다.

직장 내 괴롭힘, 일터 괴롭힘 개념 자체가 노동조합으로 들어온 것도 한 1, 2년밖에 안 돼요. KT 사례가 문제화되면서 그 사례를 가지고 우리 안에서 이런 게 일터 괴롭힘 이야 하면서 안에서 사람들이 관심을 갖기 시작한 게 한 1, 2년밖에 안 되고 노동조합이 실제로 그런 사례들을 가지고 대응을 한 것도 작년 정돈부턴 거 같아요, 집단적으로.

괴롭힘 문제도 장기 투쟁 사업장 같은 경우 괴롭힘 되게 많잖아요. 그것도 노조탄압으로만 이야기를 해왔지 일터 괴롭힘의 한 영역으로는 생각을 별로 안 했던 측면이 있는데. 노동자 개개인이 받는 고통에 대해서 주목하는 거는 이제 시작이다 라고 보면 되는 거 같아요. 실제로 그 동안에는 특히 이쪽에서는 인권문제에 대해서 좀 더 관심을 갖는 조직이다 보니까 저희 부서가. 특히나 성희롱 피해자들이 괴롭힘을 되게 많이 받잖아요. (사례28)

[비정규직의 정규직 전환과정에서 비정규직을 괴롭혔던] 사람은 징계도 당하고, 이런 여러 가지 행태들을 직장 내 괴롭힘으로 우리가 처음으로 인정을 한 거죠. 어떻게 했냐면 엄청나게 자료를 많이 찾았어요. 노동연구원 같은데서 나온 브리핑 같은 거를 본 거예요. 그랬더니 유럽에는 그런 것들이 이미 다 많이 되어 있고. 그러니까 그거를 어떻게 내가 네이밍을 해야 될까. 이걸 인권침해로 인정을 하려면 인격권 침해네 이거를 예를 들면 뭐라고 해야 될까. 근데 봤을 때 이게 부당한 인사만 한 것도 아니고 이런 여러 가지 것들이 사실은 우월적 관계에서 일어나는 일인 거예요. 그래서 고민을 하다가 그런 식의 키워드를 생각해내고 찾고 이렇게 해가지고 유럽 같은 데서는 이미 그런 것들이 조례나 무슨 이런 데 있다라는 브리핑 같은 거를. 독일, 스웨덴 이런. 그리고 우리가 많이 받은 거는 일본 후생성 자료예요. 거기서 2012년도에 개네는 파워 허레스먼트 이렇게 해가지고 크게. 개네는 법은 아닌데 원탁회의를 만들어서 연구를 하고 발표를 하고 매뉴얼을 만들고 이렇게 했더라구요. 그런 자료들을 쭉 보면서 이거를 직장 내 괴롭힘으로 하자라고 담당자들과 논의해서 처리를 했죠. (사례29)

사례29는 직장 괴롭힘으로 명명한 사건을 처리하면서 직장 괴롭힘의 심각성을 인식하고 해당 사건을 징계절차에 회부하면서 해당 공공기관 내 직장 괴롭힘에 대한 방침을 만들라는 시정권고를 하게 되었다. 이에 따라 해당 공공기관은 직장 괴롭힘 TF팀을 구성하여 기관 내 실태조사를 실시하고 2015년에는 직장 괴롭힘 사건 처리를 위한 절차를 마련하였다. 이에 따라 사례29가 소속된 공공기관에서는 직장 괴롭힘을 “직무상 지위나 인간관계와 같은 직장 내 우위를 바탕으로 업무의 적정한 범위를 넘어 노동자에게 정신적·정서적·신체적 고통을 주거나 업무환경을 악화시키거나, 노동자의 인격과 존엄을 침해하는 일체의 행위”로 규정하고 직장 괴롭힘의 유형이나 사례에

대해 소개하고 사건처리의 절차를 매뉴얼로 만들어 기관 내에 배포하였다. 이 기관에서 마련한 직장 괴롭힘 관련 공식적 해결절차에 대해 살펴보면, 직장 괴롭힘에 대한 상담은 고충상담원과 인권침해사건담당자 모두를 활용할 수 있도록 하였으며, 초기대응을 상담자와 협의한 후 진행할 수 있도록 하였다. 피해자가 조사 및 구제조치를 신청하거나 고충상담원이 필요하다고 판단할 때에 조사 및 구제조치를 인권침해사건담당기관에 신청하고, 인권침해사건담당기관에서는 사안조사를 진행한다. 이 때 조사는 서면 또는 대면 형태로 이루어진다. 사안에 따라 조사과정에서 당사자 간의 합의를 권고할 수 있다. 조사완료 후 심의위원회를 개최하여 징계회부 내지 시정권고를 하게 된다. 시정권고를 할 때는 인사 및 감사 부서에 조사결과를 통보하면 징계절차가 진행된다. 사례29가 소속된 공공기관에서는 가해자 교육, 피해자에 대한 심리치료 지원, 기타 관계인에 대한 괴롭힘 예방 교육 등을 사후조치로 마련하고 있으며, 사안처리 이후 2차 가해를 방지하기 위해 최소 2년의 사후관리 체계를 마련하였다.

현재 사례29가 소속된 공공기관은 법률상 직장 괴롭힘 근거규정이 없음에도 불구하고 직장 괴롭힘 사안의 심각성에 대해 인지하고 징계절차를 활용한 강력한 응보적 방식을 활용하고 있다. 사례29는 이러한 대응은 기관장의 강력한 의지와 정책적인 결단을 통해 가능했다고 설명한다.

성희롱하고 직장 내 괴롭힘은 나왔다 하면 무조건 징계예요. 전부는 아니지만 직장 내 괴롭힘은 징계로 갈 확률이 높고, 성희롱은 거의 무조건 징계로 가요. 기관장이 그건 얘기, 방침에 있어요. 기관장 방침에 무관용, 일벌백계, 한 치의 오차 없는 징계라는 것을. (사례29)

사례28이 소속된 상급노조에서는 아직 직장 괴롭힘에 관련된 규정이나 공식화된 절차가 마련되지는 않았지만, 성폭력 개념을 성적 속성뿐만 아니라 성별 권력관계에서의 폭력이라는 개념으로 확대 적용하면서 직장 내에서 발생하는 괴롭힘이나 분쟁이 이미 관련 공식절차가 마련되어 있는 성폭력 및 인권침해사안처리절차를 통해 처리되고 있다. 그렇기 때문에 노조 지부장이 사무처 여성 직원을 업무상으로 괴롭힌 사례, 사무처 내에서 발생한 폭언 사례 등이 해당 절차를 통해 처리되었으며 각 사안에서

중징계가 결정되었다.

본부에 그 여성 혼자서 다 일을 한 거예요. 근데 갑질을 엄청 한 거지. 갑질도 괴롭힘이지. 한밤중에 12시에 전화 걸어가지고 술이 취해가지고 너 내일 아침에 오프 갖고 와. 내일 아침에 저 어디 가야 되는데요, 오라면 갖고 와야지 뭐 딴 소리야. 전화를 확 끊어 버리는 거지. 새벽부터 뛰어가지고 여기저기서 빌려서 가면 어제 내가 그랬나? 이런 게 되게 반복적으로 발생하니까 업무스트레스가 너무 컸던 거예요. (...) 이 분이 그래서 그 문제제기를 했는데 이거를 처음에 어쨌든 남성 간부가 여성한테 했었던 건데 이거를 성폭력으로 신고를 해야 되냐 어쨌냐 이래요. 그걸 노조에서는 폭언과 괴롭힘으로 딱 정리를 한 거예요. 여기도 일터 괴롭힘과 관련된 고민들을 하고 있었으니. 처음에 징계를 안 하고 넘어가 보려고 사과로 끝내볼까 어떻게 해볼까 했는데. 이 사람이 반성을 했으면, [피해자는] 처음부터 사과만 요구했는데 사과를 안 한 거예요. 사과를 안 하니까 징계안을 올렸어요. 징계위원회에서 정권 1년. 폭언과 일터 괴롭힘으로 성격 규정을 해서 이걸로 징계를 내렸는데 재심 청구를 해서 대의원 대회에서 대의원들이 더 열받아가지고 제명 조치를 하자고 그 안에서 난리가 났어요. (사례28)

사례28이 소속된 상급노조 의사결정권자들 역시 직장 괴롭힘의 심각성에 대한 인식을 가지고 있었기 때문에 기존의 인권침해처리절차를 활용하여 중징계라는 강력한 응보적 대응할 수 있었다. 이러한 선례의 형성은 앞서 살펴보았듯이 조직의 구성원들에게 내부의 절차를 신뢰하게 되는 긍정적인 효과를 준다. 사례28은 이 사건을 통해 조직 구성원들 사이에서 직장 괴롭힘이 노동권 및 인권침해라는 인식이 확산되었다고 평가한다.

폭언과 일터 괴롭힘 사건이 딱 터지고 거기에 [징계절차]를 적용해가지고 하고 나니까 예전에는 성폭력 사건, 성차별 사건 이런 데만 사람들이 긴장감을 갖고 있다가 지금은 위계에 의한 폭언이라든가 이런 게 다 괴롭힘에 들어가고 성폭력 못지않게 중대하게 이 사람의 노동권이라든가 인권을 침탈하는 행위라는 인식이 된 거죠. (사례28)

나. 인권침해사안처리 전문기구의 긍정적 효과

사례29와 사례28 모두 인권침해사안을 전담하여 처리하고 있다는 점에서 관련 사안에 대한 판단과 처리에 특화된 전문성을 가지고 있었다. 앞서 제5장에서 인사담당자의 전문성 부족으로 발생하는 조정 등 대안적 분쟁조정절차의 실패가 사례29와 사례28의 사안처리과정에서는 나타나지 않았다. 사례29와 사례28은 전문성을 바탕으로 해당 사안이 양자 간의 대등한 싸움인지 권력관계가 개입된 괴롭힘 피해 사안인지 여부를 판단하여 관련 절차의 진행을 결정하고 있었으며, 해결하는 과정에서 당사자들의 욕구를 파악하여 책임을 인식시키는 역할도 하고 있었다.

우리 방식으로 얘기하자면 어떤 사건을 짚 봤는데 진짜 이 사람은 문제가 많고 공식적인 어떤 징계라든지 이런 절차가 필요하다고 판단을 했는데, 필요하다고 판단하면 시정권고해요. 조정하지 않고 시정권고하고 그 대신 조사하는 과정에서 이 가해자도 당신이 비록 이 건으로 징계를 받게 될 것이지만, 당신의 행동이 뭐가 문제고, 왜냐면 이 사람은 자기를 엄청 또 이렇게 디펜스할 거 아니야. 어떤 방식으로든지. 그럴 때 좀 그런 것들을 직면할 수 있게끔 하려고 노력하죠. 당연히 그 당시에 그 사람들은 대부분 못 받아들이지만 나중에라도 바뀔 수 있으니까.(사례29)

이러한 전문성은 대안적 분쟁조정절차의 활용에서 특히 피해자 욕구의 실현이라는 결과 달성에 큰 기여를 한다. 피해와 가해가 분명한 성폭력 사건이지만 소문 등 우려로 공식적 절차로 해결하는 데에 피해자가 부담을 가지고 있었던 사례에서 조정 절차를 활용하여 피해자가 원하는 방식(가해자와의 분리)의 해결이라는 목적을 달성한 경우도 있었다.

나는 진짜 공동체 안의 해결은 되게 다양한 방법이 있는데 조정 절차를 통해서도 해결하고, 내부의 형, 선배있는 커뮤니티를 활용해서. 그 사건은 그렇게[조정] 처리해가지고 그 남자가 그 자리에서 약속하고 사과하고 그래서 약속하고 시인하고 직위에서 스스로 내려가고 이런 경우도 있어요. 피해자가 강간미수범하고 어떻게 같이 일을 해요. 그건 못 하는 거잖아요. 서로가 공생의 길을 찾은 거지. 이 여성은 알려지지 않은 상태에서 어쨌거나 해결하고 (문: 근데 그 여성분은 만족하셨나요?) 네, 괜찮대요. 그 남자와는

안 볼 수 있게 되었고. 몇 명만 딱 알고 상황 마무리하고. (...) 그것도 절차상 그 자리에 서 바로 답을 듣고 할 수 있는 노하우가 있어야지. 그래서 그런 경우 너무 고민 하시길래 차라리 그거 해보고 안 되면 그 다음 단계 가더라도 지금 알리면 피해자가 너무 힘들고 스트레스 받으니까. 지금 잘 지내신대요. (사례28)

조정자의 전문성은 일반적으로 불법성에 대한 인식이 낮은 직장 괴롭힘 유형을 해결하는 데에 중요한 역할을 한다. 사례29은 인권침해 조사자는 단지 조사만을 하는 사람이 아니라 피해자에게 공감하고 가해자에게 행위의 책임을 인식시켜주는 역할을 할 수 있다고 이야기한다.

이게 다른 조사와 우리 조사가 어떻게 다른가, 이런 거를 우리가 피력한 바가 있어요. 우리의 조사는 단지 사실 관계만 밝히는 그런 식의 조사가 아니다. 피해자에게는 피해를 공감하고 가해자에게는 이게 왜 문제인지를 알려주고. 이렇게 해서 우리는 사실은 공감도 하면서 사실관계도 밝혀야 되는 사실은 굉장히 어려운 일을 하고 있고. (사례29)

이들이 하는 조정 절차는 앞서 제5장에서 살펴본 직장 내 삼자대면을 통해 사실확인을 하고 그 자리에서 바로 조정하여 피해자의 부담을 가중시키는 방식과는 다르게 진행된다. 여기에서는 반드시 사전 조정을 진행하며, 이러한 사전 조정 과정을 통해 직장 괴롭힘 당사자들의 각자 입장에 대해 듣고 원하는 사항을 정리한 이후 대면 조정을 진행하게 된다. 대면 조정에서는 조정자가 괴롭힘 피해를 주장한 사람의 요구를 수용할 수 있도록 가해자를 설득하는 역할을 하기도 하며, 이 과정을 통해서 당사자의 요청사항이 수용될 수 있다. 이러한 전문적인 조정자의 역할은 앞선 1절 영국에서 훈련받은 전문적인 조정자에 의해 촉진적 조정뿐 아니라 평가적 조정이나 서사적 조정 등 다양한 조정 방식이 활용되는 것과 유사하다.

사전에 따로 만나 충분히 들어드리고 다 해소하고 설득도 좀 하고. 저 분들이 저렇게 나오는 것은 당신이 미워서가 아니라, 이렇게 세련되게 표현하고 이런 방법도. 이 분들이 원하는 것을 좀 정리를 해서 그 다음에 대면 조정을 진행하죠. (문: 보통 어떤 걸 원하나요?) 예를 들면 자기네는 이 사람이 자기네한테 일을 이런 방식으로 시키는

게 불편하다, 힘들다 라고 하면, 상급자는 그게 왜 힘든지 도저히 이해할 수 없을 수도 있지만 너무 힘들다고 하니 지시는 앞으로 다른 방법을 해보겠다던가. 또 그리고 너무 나이 어린 사람한테 반말 쓰는 거 불편해 한다, 앞으로 말은 다 경어체로 잡시다 라든가. 그런 건 고칠 수 있잖아요. 그럼 상급자에게 가서 이걸 들어 주는 게 뭐 어렵냐. 이렇게 수정하자 이런 식으로 설득하는 거죠. (사례29)

다. 응보적 대응의 한계와 대안적 분쟁해결 시도

두 기관 모두 직장 괴롭힘에 대한 강력한 응보적 대응을 통해 직장 괴롭힘에 대한 인식의 확산이라는 긍정적인 효과를 얻기도 하였지만, 동시에 응보적 대응의 한계를 경험하고 있었다.

가해자가 자신의 책임을 인식할 수 있는 기회를 제대로 제공하지 않는 응보적 대응은 직장 괴롭힘 상황을 제대로 종료시키지 못한다. 그렇기 때문에 응보적 대응을 통해 가해자를 처벌하더라도 가해자가 자신의 책임을 인식하고 인정하지 않으면 결과적으로 피해자는 또 다른 피해에 노출되기도 한다.

[가해자가 중징계를 받았지만 문제는 피해자도 그 과정을 다 겪는 게 너무 심리적으로 힘든 거예요. 그래서 관뒀어요. 바로 똑같은 논리, 이 여자가 원래 정신과 치료를 받고 있었어, 우울증이 원래 있었어, 집안이 뭐 이런 얘기를 막 다 한 거예요. 가해자가 떠들어댄 거예요, 주변에다가 다. 그러니까 이미 자기 인격도 인권도 갈갈이 찢긴 상태고 하니까. (사례28)]

한편으로 응보적 대응이 활성화되었을 때에 조직 내에 자율적인 의사소통을 통한 해결보다는 공식적 절차의 과도한 활용으로 조직 내 갈등이 심화되기도 한다. 사례28 이 소속된 상급노조는 공식절차를 징계절차 위주로 구성하고 있는데, 그로 인해 자율적으로 해결가능한 갈등상황이 해결되지 못하고 극단적으로 대립되는 경우도 있었다. 사례29 역시 최근 정규직으로 전환된 비정규직과 기존 정규직 간의 갈등이 심화되고 있다고 이야기를 한다.

근데 너무 안 좋게, 최근의 문화가 동영상 촬영을 하는 거라 서로 갈등이 생기면 끊임없

이 채증을 하는 거예요, 우리도 똑같이. 내가 채증을 하지 말라고 제발. 채증이 들어가는 순간 이 상황은 해결이 안 된다. 왜냐면 채증은 불신을 전제로 한 기록이기 때문에. 이거는 회의록도 아니고 뭐도 아니고 불신을 전제로 한 채증은 인정하지 못 하겠다 이렇게까지 할 정도로. (사례28)

이 사람들[정규직 전환자]도 이제 자기네 신분이 안정이 되니까 근로기준법에 근거한 여러 자기네 권리를 주장하기 시작하는 거죠. 그래서 이 두 집단 간에 갈등이 너무 심하고 갈등의 골이 내가 보기에 점점 깊어지고 있어요. 요즘 이 사람들은 노동부에 신고하고 국가인권위에 신고하고. 이 분들은 이 안에서 해결하는 방법을 내가 보기에 잘 모르세요. 사실 갈등을 조금 내부적으로 하고 안 될 때 외부적인 것도 하고 하는데. 요즘 이 사람들[가해자로 지목된 자들]은 조사 받느라고 정신이 없어요, 이 사람들은. 이러니까 이 사람도 상처가 깊은 거예요. 그리고는 신고할만한 일이 아닌데 신고한다고 생각하는 것도 당연히 있고. (문: 어떤 종류의 일로 신고하는데요?) 예를 들면 자기네한테 함부로 말 하는 거, 욕하고 소리지르는 거 이런 거 녹음하고. 이 사람들[정규직 전환자]이 요즘에 녹음이 일상화 돼 있대요. 그 다음에 자기네 휴가를 쓰려고 했는데 바쁘는데 꼭 쓰냐고 하면서 눈치 쫓다, 이런 거부터 시작해서 여러 가지가 있는 거야. 그런데 내가 봤을 때 이 전환자들은 그동안 너무 당한 수모가 많아요. 근데 말을 못했어요, 그 동안 여러 가지로. 그러다가 이제 자기네 말 할 수 있게 된 거죠. 근데 말을 하는 방식이 좀 더 갈등을 해결하고 이런 방식으로 하면 좋는데 갈등을 약간 극화하는 경우도 있는 것 같아요. 예를 들면 사무실 가서 소리 지르고 물건 건어차고 이런 것도 있다라고 주장해요, 기존 정규직들도 (사례29)

그렇기 때문에 사례29는 최근 신고되는 직장 괴롭힘 사안들에 대해서는 시정권고보다는 조정의 방식을 많이 선택하고 있다고 이야기를 한다. 사례28 역시 최근에 조직 내에서 갈등 사례에 대해서는 알선 또는 조정 등 대안적 분쟁해결방식을 모색하게 되었다고 이야기를 한다.

[개인 간의 갈등을 신고한 사안에서] 어떻게 결정을 내렸냐면 그냥 너희들끼리 갈등상황이 어느 정도 조정할 수 있도록 시도하고 그 후에 안 되면 문제를 제기하라고. 그래서 그 해당 조직에서 자정능력을 먼저 발휘하고 그게 해결이 안 됐을 시에, 해봤는데 안 됐을 때 몇 차례 노력을 했는데 안 됐을 시에 그 때 우리가 그 상황에서 자문을

한다거나 협조까지 가능하지만 그 외에는 신고로 해결하려고 하지 말라고 그거를 중앙 회의에서 발표까지 했어요. 그리고 가끔 사건이 올라오면 일단은 중재를 서보기도 해요. (...) 이거 신고하시면 규정으로 다뤄도 상관은 없겠지만 모양상 이거 가지고 징계하는 건 너무 웃기지 않냐. 일단 사과받으시라. 당신이 힘드니까 우리가 시키겠다. 이렇게 되면 따로 사절단 비슷한 게 만들어지고, 조정 자리를 만들죠. 사과 하시라고 당신이 뭘 잘못했는지 [이야기하고]. (사례28)

최근에는 직장 괴롭힘으로 시정권고를 하는 사건은 없고 조정을 하는 거죠. 조정을. 왜냐면 이게 약간 직장 내 괴롭힘을 인정하기 보다는 좀 이렇게 갈등 문제가 있어서, 약간 소통을 도와드리으로써 각자 원하는 걸 얻어 가고. 이렇게 안 하면, 저는 양 쪽의 컴플레인을 엄청 듣잖아요. 근데 양 쪽 다 너무너무 상처가 깊어요. 너무너무 안타깝고 내가 봤을 때 선생님들 생각하시는 수준을 넘는 그런 갈등이 만들어지고 있는 게 저는 되게 걱정이고. 그래서 이걸 건건이 내가 조정하는 거 말고 조금 더 인사 정책적으로 할 수 있는 게 없나라는 걸 저는 좀 고민을 하고 있어요. (사례29)

또한 응보적 절차는 사실관계 확인과 직장 괴롭힘 성립 여부만을 판정하는 절차적 형식에 집중되어 있어, 직장 괴롭힘 행위에 해당하지 않으나 피해영향이 존재하는 경우 이러한 종류의 고충을 해소할 수 없다. 그러나 대안적 분쟁해결절차는 피해자에게는 피해 영향이 크지만 규정상 직장 괴롭힘의 요건에 해당하지 않는 갈등 유형의 해결을 가능하게 한다. 그렇기 때문에 사례29는 공식절차를 통해 제기된 사건이 직장 괴롭힘에 해당하지 않더라도 기각이 아닌 조정을 통해 갈등을 해결하는 방향으로 절차를 진행하고 있다고 이야기한다.

공식 절차에 결정사항으로 시정권고 있고 기각이 있고 각하 있잖아요. 그런데 조사 중 해결이 있어요. 그거를 내가 조정이라고 표현하는 거죠. 사실 인권침해라는 것을, 물론 우리가 하는 일이 결정하고 권고하는 일이지는 하지만, 어쨌든 조정이나 이런 것들을 통해서 상황을 개선시키는 것도 되게 중요하다고 우리는 생각하고 있기 때문에. 사실은 너 힘들긴 하겠지만 이걸 인권침해는 아니야 기각이야. 이렇게 태도를 가질 수도 있는데 우리가 그런 태도를 안 갖는 거죠. 예를 들면 너무 무시하듯 말하고 무시하기 때문에 지시하는 것도 분명하게 안 해주고 니들이 그거 알아서 뭐해? 이거 하라는 거나 해, 근데 그 사람들은, 그렇게 말을 했다는 건 아니고 그런 태도를 보인다고

내가 느끼는 상황이죠. 그리고 뭐 실제로 무시하신 건 맞네요. 이렇게 했다 해도 그거를 인권침해로 인정하기에는 쉽지 않은 거고. 그런 걸 괴롭힘으로 신고했는데, 그걸 기각으로 처리되면, 문제제기한 사람은 어쨌든 약잔데 기각되면 약자의 입장은 더 심란해지고 갈등의 골은 깊어지고. 저것들은 아무것도 아닌 걸 가지고 저렇게 진정해가지고 조사 왔다 갔다 해서 우리 힘들게만 하고 결국은 기각인데, 이렇게 하면 더 나빠지잖아요 상황이. 그래서 인권침해에 이르렀다고 보기엔 어려운 건데 근데 실제 자기피해를 주장하는 사람은 너무 힘든 그런 경우는 조정을 해요. (사례29)

2. 회복적 사법 이념에 기초한 직장 괴롭힘 해결 사례의 특징

현재 한국에도 회복적 사법 이념에 기반하여 갈등 코칭, 조정, 서클 등 회복적 프로그램을 통해 분쟁을 해결을 하는 전문가 집단이 존재한다. 이들은 주로 학교에서의 회복적 생활교육 또는 소년법원에서의 화해조정절차에서 회복적 프로그램을 진행하지만, 최근 직장 갈등이나 괴롭힘에 대한 인식이 증가하면서 회사 차원에서 갈등해결을 위해 요청하여 직장 내에서의 갈등 코칭이나 컨퍼런스를 진행한 사례들이 등장하고 있다. 그러나 회복적 사법 이념에 따라 전문가가 개입하여 본격적으로 직장 괴롭힘을 다룬 사례는 현재까지는 단 하나의 사례만 존재할 뿐, 아직까지 한국에서는 분쟁해결전문가를 활용하여 직장 내 갈등과 괴롭힘 문제를 해결하고자 하는 조직적인 시도는 거의 없다.

현재 회복적 사법 이념에 따라 직장 갈등과 괴롭힘 행위를 해결하고 있는 사례는 사례26이 한 병원에서 실시하고 있는 회복적인 갈등코칭 및 컨퍼런스 유형이다. 병원 내 교육담당자가 관련 센터에서 실시하는 회복적 프로그램 교육을 받은 이후 해당 기관에 요청하여 회복적 사법 이념에 대한 교육부터 실제 갈등에 대한 문제해결서클의 적용, 내부 조정자 양성까지 체계적으로 진행하게 되었다고 한다. 이하에서는 해당 사례를 통해 한국의 직장 내에 적용될 수 있는 회복적 프로그램의 특징을 살펴보고자 한다.

가. 공동체 의식 및 분쟁해결규범 구축을 통한 문제해결능력 함양

해당 병원에서 처음 시작한 회복적 프로그램은 회복적 사법 이념에 대한 교육을

통한 갈등코칭이다. 2015년부터 1년간 인턴 및 레지던트 인문교육부터 시작하여 병원 중간관리자 교육 등 사내교육 프로그램을 활용하여 전 병원 구성원들을 대상으로 집단별로 교육을 실시하였다. 구체적인 교육의 내용은 일차적으로 공동체의 의미, 관계의 중요성, 갈등에 대한 응보적 정의와 회복적 정의 접근 방식의 차이 등 회복적 사법의 이념과 공동체에 대한 기본적인 개념과 인식에 관한 것부터 갈등이 발생했을 때에 서클(원형으로 둘러앉아 진행하는 집단 대화)을 진행하는 방법 등을 포괄한다.

회복적 프로그램을 직장에서 실행하는 목적은 직장 내에서 공동체 의식 및 규범 구축을 통한 자생적인 문제해결능력의 함양에 있다. 사례26은 현재 직장 괴롭힘이 제대로 해결되지 않는 가장 큰 이유를 현재 한국의 직장 내에 공동체 의식이나 합의된 공동체 분쟁해결규범이 없기 때문이라고 지적한다. 현재 분쟁해결방식으로 사람들이 인식하는 방법은 각자의 의견 제시를 통해 합의를 도출해가는 서구식 해결방식이지만, 여전히 인간관계에서의 예의를 중시하는 한국사회에서 자신의 목소리를 내는 것은 무례한 일이고 조직생활에 적응하지 못하는 것이라는 관계중심의 집단주의적 문화가 있다는 것이다. 특히 공동체 의식이 부재한 경제활동조직인 직장에서 이러한 집단주의 문화와 분쟁해결방식이 충돌하게 되기 때문에, 갈등 상황을 초기에 대화를 통해 해소하지 못하고 누적된 갈등이 직장 괴롭힘의 피해로 표출될 수 있다는 것이다. 그러나 사람들을 괴롭히게 되는 초기 갈등의 형태는 예의, 체면, 집단에 대한 이해 등 인간관계와 관련된 것이며, 이러한 갈등은 기존의 응보적 방식에 집중된 공식적인 분쟁해결절차로는 해결하기 어렵다고 진단한다.

요즘 직장 같은 경우는 직장 내에서도 분쟁해결절차가 있잖아요. 고충처리위원회나 징계위원회 회부라든가. 근데 거의 미비하죠. 그거는 끝까지 갔을 때 진짜 확실한 증거도 있을 때 내가 제보할 수 있는 거고, 그렇지 않으면 보통 회사들이 익명게시판 운영해가지고 여기서 그냥 고충을 토로하는 정도란 말이에요. 심각하다 그럼 조사위원회가 뜨는 식이고. 근데 문제는 뭐냐면 이게 우리를 괴롭히는 게 아니에요. 이거는 성희롱이든 뭐든 명백하기 때문에 가는 것인데 내가 이런 관계상에서 계속 이 사람이 날 무시한다, 내가 간호산데 의사라고 날 계속 무시한다, 어떤 경우에는 환자가 불편하다고 해서 그걸 빌미로 나를 막말하고 인격모독을 했다, 모멸감을 안겨 줬다. 더 할 거냐 말 거냐, 그만 둘거냐 말거냐. 내가 여성이기 때문에 부당한 거 같다. 내가 인턴이

기 때문에 여기서 제일 약하기 때문에 이렇다. 이거는 우리가 규정하기 어려운 것들이거든요. 되게 상대적인 것들이고. 그러니까 이런 부분이 제일 문제가 되요. (사례26)

그렇기 때문에 사례26은 직장 내 갈등상황에 회복적 프로그램을 적용하기 위해서는 먼저 공동체 의식과 관계의 구축이 필요하다고 이야기를 한다. 그래서 병원에서 교육 다음으로 진행한 회복적 프로그램은 서로에 대한 이해 증진을 위한 서클(원형으로 둘러앉아 진행하는 대화방식)의 운영이다. 이러한 과정을 통해 병원 구성원들은 서클을 통한 대화방식의 경험을 축적하게 되는데, 이는 향후 갈등이 발생하였을 때에 특정 사안을 다루는 문제해결서클의 적용을 용이하게 한다. 서클방식이 대화를 할 수 있는 일종의 시스템으로 자리잡게 되면 괴롭힘 행위나 고충이 있을 때 이러한 절차를 활용해서 해결할 수 있다는 합의가 형성되며, 성공적인 대화의 경험은 향후 상사에 의한 직장 괴롭힘 사례가 발생하였을 때도 대화를 통해 해결될 수 있다는 신뢰를 줄 수 있다.

이렇게 회복적 프로그램은 교육과 서클을 통한 공동체 분쟁해결규범의 구축으로부터 출발한다. 이것이 회복적 이념에 기초한 분쟁해결방식이 외부 전문가에 의한 일회적인 분쟁조정과 다른 차이점이다. 회복적 사법 이념에 기반한 분쟁해결은 갈등이 발생하였을 때에 응보적 처벌의 방식으로 통제하는 것이 아니라 궁극적으로 갈등해결 능력을 교육시켜 회복적인 해결방식을 공유하는 것으로부터 출발한다.

저희가 지향하는 건 뭐냐면, 우리 조직에 문제가 생겼는데 당신들이 문제해결 다르게 한다는데 와서 도와주세요, 이럴 수 있죠. 근데 이런 거에 대해서 응답을 잘 안 해요. 왜냐면 의미가 없어요 이거는. 우리가 한 케이스를 해결해주고 나오는 거는 그 직장 내에 아까 말했듯이 공동체 의식을 갖게 하고 그리고 문제해결능력을 직접 갖추고 문제해결전담기구를 만든다든지 이런 회복적 정의로 대화를 이끌 수 있는 사람을 양성한다든지, 그래서 저희가 들어가서 하는 것은 교육의 모델로서, “이런 방식으로 할 수 있습니다.” 하는 것을 교육의 연장에서 하는 것은 의미가 있다 하더라도. 안 그러면 저희가 분쟁해결전문기관으로서 “언제든지 전화주시면 개입해서 해결해 드립니다.” 하면, 저희들은 그건 아닙니다. 소방서처럼 돼요. 불났으니까 불 꺼달라고 그러면 다음에 불이 또 나거든요. (사례26)

나. 문제해결서클을 통한 직장 괴롭힘 해결 사례

해당 병원에서 특정 직장 괴롭힘 사건을 해결한 방식은 문제해결서클이다. 문제해결서클은 회복적 대화모임의 일종으로, 분쟁을 집단적인 대화인 서클의 형태를 통해 다루는 방식이다. 문제가 된 직장 괴롭힘 사건은 한 부서의 레지던트들이 간호사들에게 공개적인 욕설과 폭언 등 업무 관련 모욕/비하발언을 한 직장 괴롭힘 사례였다. 구체적인 진행절차를 살펴보면, 우선 사례26이 주된 가해자들(행위자들)을 대상으로 개별상담을 진행하고 절차의 진행을 설명한 후, 해당 가해자들이 소속된 레지던트 그룹, 피해자들이 소속된 간호사 그룹, 그리고 방관자 그룹으로 나누어 사전 대화모임을 진행하였다. 사전 대화모임에서는 어떤 문제를 다루기 위해 이 자리가 마련되었는지 소개를 하고 해당 사건에 대해 대화를 진행하게 되는데, 이 때 그 문제의 원인에 대해서도 함께 이야기를 한다. 사례26은 가해자 그룹과의 사전 대화모임을 통해, 가해자가 행한 폭력이 내부적인 폭력의 구조에서 발생하는 문제라는 점을 서로 확인하였고 한다. 그 과정에서 진행자는 가해자들이 경험한 폭력 피해에 대해 충분히 이해해주고 그들이 한 행위의 책임과 잘못에 대해 인식할 수 있는 역할을 한다. 그 후에는 이 사건을 긍정적으로 해결할 수 있는 방향에 대해 고민할 수 있도록 대화를 진행한다. 이 과정은 피해자 그룹에서도 비슷하게 진행되는데, 진행자는 피해에 대해 공감하는 동시에 가해자가 행위를 한 맥락에 대해 이해할 수 있도록 역할을 하게 된다. 그리고 피해자 집단과 가해자 집단, 방관자 집단이 모두 참여한 전체 대화모임을 진행하여 괴롭힘의 발생 맥락에 대해 변화를 가져올 수 있는 합의사항을 도출해나간다.

대부분 한국 조직이 그렇거든요. 예를 들면 위에서 압박이 와요. 교수가 위에서 찍어 누른다든지 병원에서 인원을 줄여가지고 업무로드가 많다든지 그러면 이 사람들은 “우리가 힘들어졌어. 개인 스트레스 지수도 높고.” 그러면 원인이 뭐냐를 고민한 다음에 외부에다가, 수직폭력을 가하는 대상을 향해 문제제기를 하거나 해야 되는데 그제 아니라 옆으로 폭력을 행사하죠. 나보다 더 약한 사람, 인턴한테 욕을 한다든지 간호사한테 한다든지. 이 구조 속에 있거든요. 그렇기 때문에 가해자집단한테 너희들이 행한 폭력 이 증거를 갖고 오잖아요. 그러면 이 사람들이 뭐라고 얘기하겠어요. “수직폭력, 여기서 당했기 때문에 그렇다.” 자기는 피해자가 돼버린 거예요, 여기에서는. 그러니까

이거에 대해서 무시하기 보다는 우리가 충분히 이해해주고, “이 구조 속에 같이 끼어들어 가기 때문에 당신들이 피해자인 것 같지만 또 가해를 하고 있다. 여기도 마찬가지로. 그러면 또 피해 집단을 만났을 때는 의사들은 다 나쁜 놈이예요 해버려서는 적을 제거하는 것밖에 방법이 없기 때문에” 똑같은 구조를 보여주죠. “저기도 같은 구조 속에서 서로 희생자이고 피해자이고 다 겹쳐있다. 그러니까 이거를 어떻게 긍정적으로 우리가 해결하고 다룰 수 있겠느냐?” 하는 쪽으로 전환시켜줘야 되는 거예요. 그러다 보면 오히려 갈등이라는 것을 기회로 자기네들의 구조나 문제나, 우리가 바꿀 수, 업무로드를 줄이고, 혹은 구조적으로 요청할 것은 요청하고, 완전 양상이 달라져 가는 거죠. (사례26)

사례26은 이러한 문제해결서클을 진행해나가는 방향이 미래시점에 이러한 괴롭힘 상황이 변화될 여지를 만들어가는 것에 있다고 이야기를 한다. 왜냐하면 표면적으로 표출된 모욕/비하 발언 밑에는 공동체 내부의 문제가 존재할 수 있기 때문이다. 이러한 상황에서는 문제되는 괴롭힘 사안 하나를 처리한다고 해도 이후 재발할 수 있다.

그러나 이러한 회복적 프로그램의 운영방식은 하나의 사례일 뿐이다. 회복적 프로그램 운영방식은 정형화되어 있지 않으며, 대화모임이 아닌 회복적 접근 방식의 상담 형태로도 진행이 된다. 회복적 접근방식은 당사자가 가지고 있는 피해의 경험에 공감해주고 이 상황을 이겨나갈 수 있는 힘을 가질 수 있도록 지지해주고 향후 서로 공존하고자 한다면 당신들에게 필요한 것은 무엇인지, 상대방들이 무엇을 요청하고 있는지, 이를 위해서 당신들도 해주겠다는 약속은 무엇인지를 이끌어나가는 방향을 의미한다 (사례26). 위의 직장 괴롭힘 사안은 소통창구를 만들어서 집단 서로 간의 요구사항을 전달하고 개선할 수 있도록 하겠다는 약속으로 마무리되었다.

의사들이 위에서 괴롭힘을 경험한 문제가 있었는데 이들이 공감을 하고 나서, “저쪽 편의 간호사들이랑 대화를 하겠다.” 그리고 어떤 사람이 자원해서, “내가 1년 간 양쪽의 소통의 채널이 되겠다. 한 달에 한 번씩 정기적으로 회의하고 거기 개선사항 여기 개선사항 해서 하겠다. 그래서 최소한 우리끼리는 문제를 좀 덜 발생하는 쪽으로 하겠다.” 긍정적으로 소통의 창구가 생기는 거죠. (사례26)

사례26은 이러한 회복적 분쟁해결방식을 진행하기 위해서는 가해자가 자신의 책임을 인식하고 인정하는 과정이 중요하다고 이야기를 한다. 그렇기 때문에 악의적이고 의도적인 직장 괴롭힘, 예를 들어 사직을 유도하기 위한 괴롭힘 행위에서는 대부분 가해자들이 자신의 책임을 부인하기 때문에 이러한 프로그램을 적용할 수는 없다고 한다.

제3절 회복적 사법 이념에 따른 대안적 분쟁해결절차의 필요성

1. 직장 괴롭힘 분쟁해결방식으로서 회복적 사법 이념의 도입

가. 회복적 사법 이념과 직장 괴롭힘 사안의 적용 가능성

회복적 사법이라는 용어는 1977년 처음 사용되었는데, 범죄행위가 침해한 평화와 조화를 회복하는 사법 방식이라는 의미로 형사사법에 한정되어 사용되었다. 그러나 최근 회복적 사법은 사법체계에 한정된 개념이 아니라 분쟁이나 범죄와 같은 부정의(injustice)로 인해 야기된 피해를 치유하기 위한 원리, 실천, 프로그램들을 포괄적으로 지칭하는 용어로 사용되고 있다.²⁰²⁾ 이 때 회복적 사법은 특정한 절차적 방식을 지칭한 다기보다는 접근방식에 대한 이념과 관점을 의미하는 개념으로, 부정의로 인해 발생한 피해를 교정(repairing)하기 위해 피해자의 필요를 충족하고 행위자에게 책임을 지우는 것에 중점을 두는 방식을 의미한다. 여기에서 행위자가 책임을 진다는 것은 자신으로 인해 발생한 피해를 이해함으로써 자신의 책임을 인식하고 피해자와 공동체에 대한 책임을 이행한다는 의미이다.²⁰³⁾ 그러므로 일반적으로 회복적 사법 이념에 근거한 분쟁 해결방식은 부정의에 영향을 받은 이해당사자에게 발생한 결과를 확인하고 이를 교정하기 위해 이루어져야 할 일을 소통할 기회를 갖는 과정으로 이루어진다.²⁰⁴⁾ 이 과정을

202) 국내에서도 이러한 차이를 부각하기 위해 ‘회복적 사법’이 아닌 ‘회복적 정의’라는 번역어를 사용하기도 한다.

203) Marian Liebmann, (2007), *Restorative Justice: How It Works*, London & Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, p. 26.

204) John Braithwaite & Heather Strang (2002), *Restorative justice and family violence, Restorative justice and family violence*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 4.

통해 행위자가 자신이 한 행위의 결과를 인식하고 이에 대한 보상을 할 수 있는 기회를 제공하며, 피해로 고통을 겪은 이들이 피해 영향을 인정받고 이를 회복할 수 있도록 한다. 그러므로 회복적 사법에 기초한 접근방식은 부정의로 인해 발생한 결과와 그로 인한 장래의 영향을 해결하는 과정이라는 점에서 미래지향적이다.

회복적 사법 접근방식이 부정의를 다루고 있기 때문에, 직장 괴롭힘과 같은 사안에 적용하는 데에 다른 대안적 분쟁해결방식보다 더 적합하다는 주장들이 있다. 회복적 사법 접근방식은 부정의를 다루지만, 그 접근방식은 해당 행위가 어떠한 위반행위인지, 누가 죄인인지, 어떤 처벌이 이루어져야 하는지에 집중하는 응보적 방식으로 대응하는 것이 아니라 누구에 의해 피해가 발생했는지, 피해의 영향이 무엇인지, 그러한 피해를 복구하기 위해 가장 좋은 방법이 무엇인지를 다루는 대안적인 방식이다.²⁰⁵⁾ 직장 괴롭힘의 경우 응보적 방식에 따른 사법제도 하에서 괴롭힘 행위를 입증하기 어려워 법적용을 통한 해결방식의 실효성이 낮다는 문제가 있으며, 괴롭힘 문제를 공식적인 절차로 진행하는 과정에서 불이익처분이나 또 다른 괴롭힘의 피해를 입게 되는 사례들이 보고되기도 한다.²⁰⁶⁾ 그러므로 직장 괴롭힘 사안에서 응보적 방식이 아닌 회복적 사법의 적용을 통해 이러한 응보적 방식의 한계를 극복하고 직장 괴롭힘의 피해를 다루어야 한다는 것이다.²⁰⁷⁾ 또한 회복적 사법은 관련 당사자들의 책임 수용과 공유에 집중하기 때문에 직장 괴롭힘이 발생하는 맥락으로서 조직의 문제를 다룰 수 있다는 점에서 강점이 있다고 한다.²⁰⁸⁾

또한 회복적 사법의 철학과 원리는 직장 괴롭힘 관련 예방교육 등 예방적 차원에서도 적용될 수 있다. 공동체의 역할에 집중하는 회복적 사법의 접근방식은 직장 괴롭힘 사안에서 가해자의 행동뿐만 아니라 주변인의 방관과 냉담, 수동적인 수용 등 괴롭힘의 역학에 대한 이해를 기반으로 괴롭힘 발생의 순환고리에서 벗어날 수 있는 대안적

205) Howard Zehr(2002), *The Little Book of Restorative Justice*, Good Books 참조.

206) Hutchinson, M., Vickers, M. H., Jackson, D., & Wilkes, L(2006), They stand you in a corner; you are not to speak: Nurses tell of abusive indoctrination in work teams dominated by bullies, *Contemporary Nurse* 21(2), pp. 228-238.

207) Duncan, Susan(2011), Workplace Bullying and the Role Restorative Practices Can Play in Preventing and Addressing the Problem, *Industrial Law Journal* 32 (August 24, 2011), pp. 2331-2366.

208) Hutchinson, Marie.(2009), Restorative Approaches to Workplace Bullying: Educating Nurses towards Shared Responsibility, *Contemporary Nurse* 32, no. 1-2 (April 1, 2009), p. 150.

인 행동을 이끌어낼 수 있다.²⁰⁹⁾ 또한 의사소통의 방식이기도 한 회복적 사법 접근방식은 직장 내 의사소통 활성화를 위한 다양한 전략들과 유사한 측면이 있다는 점에서 직장 괴롭힘 예방의 전략으로 활용될 수 있다는 의견도 있다.²¹⁰⁾

회복적 사법 이념에 기초한 직장 괴롭힘 관련 분쟁해결을 시도한 실제 사례는 많지 않지만, 회복적 사법 프로그램을 직장 괴롭힘에 도입하여 해결한 일부 사례들은 신뢰와 관계를 재구축하는 데에 효과적이었다는 평가를 받고 있다.²¹¹⁾ 특히 관련 당사자들 뿐만 아니라 다른 직장 구성원들이 참여함으로써 괴롭힘 문제를 해결하기 위한 다양한 방안이 모색될 수 있는 일종의 “반사이익”을 준다는 점에서 높이 평가를 받는다.²¹²⁾ 앞서 살펴본 병원에서 이루어진 국내 회복적 프로그램 적용 사례에서도 집단 간의 대화를 통해 의사소통을 위한 실질적인 방안이 제시되는 긍정적인 결과를 가져왔음을 확인할 수 있다.

나. 해외 직장 괴롭힘의 회복적 분쟁해결절차 적용모델과 평가

회복적 사법 이념에 기초한 해외의 직장 괴롭힘 사안 해결 사례들에서 제시된 대안적 분쟁해결절차의 모델은 다음과 같다. 직장 내 회복적 프로그램에 관한 선행연구에서는 당사자 이외에 공동체 구성원이 참여할 수 있는 방식인 컨퍼런스나 서클 형태의 회복적 대화모임을 주된 모델로 제시하고 있는데, 실제 조정자와 당사자들만이 참여한 피해자-가해자 조정모델을 활용한 경우도 있다. 이하에서는 해외의 직장 괴롭힘 사안에 적용된 회복적 분쟁해결절차의 모델을 중심으로 살펴본다.

209) *Ibid.*, p. 151.

210) Jerry Goodstein & Kenneth D Butterfield(2010), Extending the horizon of business ethics: Restorative justice and the aftermath of unethical behavior, *Business Ethics Quarterly* 20(3), p. 453.

211) Thorsborne, Margaret(1999), Beyond Punishment — Workplace Conferencing: An Effective Organisational Response to Incidents of Workplace Bullying(online, July 1999), <http://www.thorsborne.com.au/restorative-justice/wp-content/uploads/2013/09/BeyondPunishment.pdf>.

212) Ritchie, J. & O’Connell, T. (2001), Restorative justice and the need for restorative environments in bureaucracies and corporations. H. Strang & J. Braithwaite (Eds.), *Restorative justice and civil society*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, p149; Beaudry, Chantal(2014). Workplace Bullying and Harassment: Exploring Promising Interventions(online, August 2014), https://dspace.library.uvic.ca/bitstream/handle/1828/5589/Beaudry_Chantal_MA_2014.pdf?sequence=1, p. 19에서 재인용

1) 미국 콜로라도 대학의 직장 괴롭힘 적용 회복적 모델

비록 미국은 직장 괴롭힘에 관한 법제도가 없으나 콜로라도 대학의 경우 내부적으로 괴롭힘 금지규정을 가지고 있으며, 공식적 절차로서 피해자-가해자 조정이나 컨퍼런스와 같은 회복적 절차를 선택할 수 있도록 규정하고 있다. 콜로라도 대학에서는 직장 괴롭힘 사안에 회복적 모델을 적용할 경우 다음과 같은 원칙들을 제시하고 있다.

우선 회복적 절차는 다음과 같은 조건이 충족되는 경우에 선택할 수 있다. 첫째, 괴롭힘 행위를 한 행위자가 자신이 그러한 행위를 했다는 사실을 인정해야 하고, 향후 그러한 행위를 계속 하지 않을 것에 동의해야 한다. 둘째, 회복적 대화모델에 참여하는 모든 과정은 완전히 자발적으로 이루어져야 한다. 그러므로 회복적 프로그램이 당사자의 불참으로 성립되지 않거나, 대화 결과 합의에 도달하지 못하거나 사후 합의가 결렬되면, 공식 절차가 진행되어 조사와 가해자 제재가 이루어져야 한다.²¹³⁾ 이러한 조건은 행위책임을 인정하지 않는 사람에게는 회복적 모델이 아닌 공식 절차를 적용해야 한다는 원칙에 바탕을 두고 있다.

회복적 프로그램에 참여한 행위자는 행위 당시에 어떤 생각을 했는지, 누가 당신의 행위에 영향을 받았다고 생각하는지, 어떻게 영향을 받았다고 생각하는지, 위반행위로 신고된 이후 당신에게 일어난 일은 무엇인지, 이러한 상황이 발생한 것에 대해 현재 어떻게 생각하는지에 대해 이야기를 해야 하며, 피해자의 이야기를 경청하고 피해자의 피해를 회복하도록 협업을 해야 한다. 그리고 위 내용들은 행위자의 프로그램 참여 여부 결정 전 충분히 설명되어야 한다.²¹⁴⁾ 이러한 회복적 모델은 규정위반이 인정된 사안에서 책임의 인정과 피해에 대한 이해, 그리고 피해회복을 위한 약속이라는 엄격한 원칙에 따라 운영된다.

2) 호주의 직장 컨퍼런스(workplace Conference)

호주에서는 직장 괴롭힘 사안에 직장 컨퍼런스를 적용한 사례가 있다. Margaret Thorsborne은 직장 괴롭힘 사안에서 컨퍼런스 방식을 적용하는 사례 연구를 진행하였

213) Sebok, T.(2010). Can bullying be mediated? (online).
<http://www.workplacebullying.org/2010/12/08/sebok-restorative-justice/>

214) *Ibid.*

다. 컨퍼런스는 호주와 뉴질랜드에서 1992년부터 시도된 가족 집단 회합(Family Group Conference)의 형태로부터 출발하는데, 일반적으로 사법체계로 진입한 청소년을 재판에서 전환하여 경찰에 의해 조정되는 방식으로 이루어진다. 직장 컨퍼런스 방식은 괴롭힘 행위에 의해 직접적으로 부정적인 영향을 받은 당사자들과 경영진을 포함하여 모든 당사자들을 대상으로 진행이 된다. 직장 컨퍼런스의 목표는 참가자들이 피해를 어떻게 회복할 것인지에 대한 구체적인 행동 계획을 수립하는 데에 있다. 직장 컨퍼런스는 1995년 시드니 일리와라(Illawarra) 지역 남부 산업 지대에서 활용되기 시작했고, 해당 지역에서 10개의 직장 컨퍼런스들이 진행되었다. 직장 컨퍼런스를 개최한 직장 내 갈등 사례들은 폭행과 부당해고, 악의적인 소문, 인종차별적 욕설, 학대적이거나 부당한 업무 관리, 과도한 업무 감시 등 업무상 부당한 대우부터 차별 표현, 폭행, 인사권 남용, 성희롱까지 다양하다.²¹⁵⁾

직장 컨퍼런스는 앞선 미국 콜로라도 대학의 회복적 모델보다는 좀 더 느슨한 방식으로 운영된다. 직장 컨퍼런스 절차 모델의 구체적인 내용은 다음과 같다. 우선 컨퍼런스는 기본적으로 행위자가 책임을 인정하는 사례에 적용하지만, 전적으로 책임을 인정하지 않는 행위자의 경우에도 충분한 사전 절차를 진행한다면 적용할 수 있다. 이러한 준비과정에서 행위자의 태도가 변화할 수 있으며, 때로는 컨퍼런스 과정에서 사람들과의 상호관계를 통해 변화할 수도 있기 때문이다. 컨퍼런스의 과정은 훈련받은 진행자에 의해 주도되며, 절차에 따라 참여한 사람들이 자신의 이야기를 솔직하고 열린 방식으로 이야기를 하고 피해의 범위에 대한 이해를 공유하는 것으로 마무리된다. 이 과정을 거친 사람들은 피해를 회복하기 위해 무엇이 필요한지를 결정하고 피해를 최소화하기 위한 계획을 세울 수 있으며, 그 결과는 조정에서의 합의사항과 비슷하게 직장 내의 약속(agreement)으로 기록한다. 이 때 약속은 괴롭히는 사람의 성격에 초점을 두는 것이 아니라 행위자와 직원의 교육, 승진과 보상체계를 수정하는 식의 해결단계로 가는 방향으로 구성된다. 이를 위해서는 의사결정을 할 수 있는 권한을 가진 사람이 들어오는 것이 추천된다. 컨퍼런스 종료 후 진행자는 후속조치로 약속의 이행을 점검해야 한다.²¹⁶⁾

215) Thorsborne, Margaret(1999), *Ibid.*

216) Duncan, Susan(2011), *Ibid.*, p. 2353.

직장 컨퍼런스는 직장 내의 해롭고 파괴적인 행위에 의해 영향을 받은 대부분의 사람들을 함께 모이도록 하는 절차이다. 컨퍼런스의 장점은 관련 당사자 이외에도 직장 동료들이 함께 참여함으로써 괴롭힘 행위로 인한 영향과 효과를 확인할 수 있다는 점에 있다. 컨퍼런스를 통해 행위자가 변화하지 않을 수도 있지만, 이 과정에서 직장 내에서 괴롭힘의 영향을 어떻게 다루어야 할지 계획을 수립하고 회사 정책을 변화시킴으로서 또 다른 괴롭힘 행위를 예방하는 데 기여할 수 있다.

3) 회복적 서클 모델

회복적 서클은 직장 컨퍼런스와 함께 직장 괴롭힘에 주로 활용되는 모델이다. 회복적 서클의 모델은 직장 컨퍼런스보다는 더 느슨한 형태로 이루어지며, 다음과 같은 절차상 원칙을 공유하지만 진행방식은 진행자의 판단에 따라 달라질 수 있다.

Hutchinson에 따르면, 회복적 서클은 피해자와 피해자의 지지자가 가해자와 그 지지들과 대면하여 진행자에 의해 진행되는 토론에 참여하는 방식이다. 이 과정은 어떤 잘못이 발생했는지, 누가 피해를 입었는지를 확인하고, 이러한 피해가 발생한 조직의 맥락, 회복과 향후 행동에 대한 형식적 합의에 중점을 두고 진행된다.²¹⁷⁾ 전반적인 진행방향은 다음과 같다. 우선 진행자는 해를 입은 사람들에게 대한 염려와 공감으로 대화를 시작하고, 각 참가자들에게 그들이 적극적으로 또는 수동적으로 괴롭힘 행동에 가담했는지, 그리고 상황을 개선하기 위해 무엇을 생각하는지 이야기하도록 한다. 이야기하는 과정에서 참여자들은 위압적이거나 독설적인 언어사용을 자제하고 다른 사람의 행동이나 말에 의해 휘둘리지 않을 것을 약속하며, 그들이 야기한 해악에 대해 책임을 진다. 괴롭힘 행위에 대한 비판은 직접적이지만 정중한 방식으로 하되, 가해자 개인이 아니라 괴롭힘 행위에 초점을 맞춘다. 비난에 초점을 맞추는 대신 변화를 위한 건설적인 전략을 생산하는데 중점을 둔다. 그리고 가해자는 자신이 일을 바로잡기 위해 무엇을 할 수 있으며 이런 일이 다시 발생하지 않도록 하기 위해 어떻게 해야 하는지를 물어보고, 괴롭힘에 가담한 사람은 앞으로 이런 행동에 참여하지 않을 것을 약속한다. 서클의 참여자들은 그러한 목표를 달성하도록 가해자를 돕는다.²¹⁸⁾

217) Hutchinson(2009), *Ibid.*, p.150

218) *Ibid.*, p.151.

4) 캐나다 브리티시컬럼비아주 Restorative Justice Victoria의 직장 괴롭힘 회복적 개입 방안²¹⁹⁾에 대한 조사 연구

캐나다 브리티시컬럼비아주에서 직장 괴롭힘 관련 피해자보상제도가 마련되면서, Restorative Justice Victoria(RJV)에서는 관련 정책적 변화에 대응하기 위해 직장 괴롭힘에 대한 회복적 모델 적용 여부를 검토하기 위해 캐나다, 미국, 호주 등 분쟁해결전문가들을 대상으로 직장 괴롭힘에 대한 대안적 분쟁해결절차의 적용 경험에 대한 연구를 진행하였다. 본 연구의 결과는 직장 내 갈등과 괴롭힘에 개입하기 위해서는 공식절차와 조정, 직장 컨퍼런스, 직장 서클, 갈등코칭 등 다양한 방법을 당사자들과 경영진, 조직의 요구와 사전 평가에 따라 단계적으로 활용해야 한다는 것이지만, 직장 괴롭힘의 대안적 분쟁해결절차 해결경험에 대한 상세한 질적 연구를 담고 있는 유일한 선행연구로 회복적 모델 적용에 대한 평가를 담고 있다는 점에서 상세히 살펴볼 필요가 있다.

위 연구에서 회복적 모델로 직장 컨퍼런스와 회복적 서클을 검토하였다. 구체적으로 살펴보면, 직장 컨퍼런스는 괴롭힘 상황에 대한 명확성을 확보할 수 있고, 서로에 대해 이해할 수 있으며, 참여한 사람들이 괴롭힘 행위의 공동체 영향에 대해 인식하게 된다는 점에서 긍정적인 측면이 있다고 평가되었다. 특히 직장 괴롭힘은 조직 전체에 영향을 주기 때문에 가십과 단편적인 정보를 듣는 대신 함께 모여 사실을 확인하고 어떤 문제가 이러한 결과를 초래했는지 조직의 문제를 이해하게 한다는 점에서 도움이 된다는 것이다. 또한 집단책임을 통해 직장 괴롭힘 문제에 대응한다는 점에서 괴롭힘의 궁극적인 해결 가능성이 높아질 수 있으며, 후속조치와 이행에 대한 지원을 포함하기 때문에 긍정적이라고 평가한다. 그러나 직장 괴롭힘에서 피해자와 가해자가 항상 명확한 것은 아니기 때문에 이를 파악하는 데에 더 많은 준비와 진행자의 노력, 후속조치 등이 요구된다는 단점이 있으며, 컨퍼런스 전 개별 미팅 뿐 아니라 미니 컨퍼런스도 필요하기 때문에 스케줄을 조정하는 데에 어려움이 있다고 지적한다. 또한 직장 괴롭힘이 일반적으로 업무 성과의 문제에서 비롯되므로 컨퍼런스 과정에서 팀원 전체가 괴롭힘 피해자를 적대적으로 대할 수 있는 등 위험이 있다고 이야기한다. 직장 컨퍼런스의 활용은 행위자로 지목된 사람이 행위를 인정하는 경우에만 적절하다

219) Beaudry, Chantal(2014), *Ibid.*

는 의견이 많지만, 호주 사례와 같이 자신의 책임을 인정하지 않는 경우에도 도움이 될 수 있다는 의견도 있다. 컨퍼런스를 공식절차 과정에서 활용하는 것이 적합하다는 의견들도 있는데, 사실관계가 확정된 이후 컨퍼런스를 통해 직장 공동체를 회복할 수 있기 때문이다. 그러나 괴롭힘으로 판단하기 모호한 상황이나 안전이 확보되지 않는 상황, 당사자가 정신건강에 문제가 있을 때, 상급관리자가 동조하지 않을 때에는 적절하지 않다는 의견들이 있었다.²²⁰⁾

회복적 서클은 조직 내 규범을 명확하게 합의함으로써 직장 문화의 개선에 도움이 되며 공동체 의식을 높일 수 있다는 점에서 장점을 가진다고 평가된다. 회복적 서클은 구성원들이 괴롭힘 상황이나 맥락을 이해할 수 있게 되고 주변인들이 이런 상황에서 어떻게 개입할 수 있는지를 확인하는 과정이 될 수 있다. 또한 회복적 서클은 다른 사람이 이야기하는 것을 충실하게 들음으로써 참여자들이 자신을 돌아볼 수 있는 계기가 된다는 점에서 좋은 방법이라고 평가된다. 그러나 참여자들의 말하기 능력에 영향을 받으며, 부담한 업무와 관련된 문제를 해결하기에는 적합하지 않다는 부정적인 평가도 존재한다. 또한 만약 다수가 괴롭힘 행위에 동참했다면 서클이 공격적으로 이루어질 수 있다고 지적된다. 서클은 조직 내 갈등을 광범위하게 다룰 때, 당사자들이 자발적으로 참여할 때, 사실관계가 확정된 이후에 적정하다는 의견들이 있었으며, 피해자가 안전하다고 느끼지 못하거나 정신적으로 고통이 지속되고 있는 상황에서는 부적절하다는 의견이 있었다.²²¹⁾

2. 현재 직장 괴롭힘의 대안적 분쟁해결절차 작동의 한계와 회복적 사법 이념의 도입 필요성

현재 한국의 준사법적 분쟁해결제도와 영국의 준사법적/비사법적 분쟁해결제도에 서 직장 괴롭힘에 적용되는 주로 대안적 분쟁해결절차의 방식은 당사자 간의 조정 방식이다. 그러나 앞서 살펴본 대로 한국의 경우 준사법적 분쟁해결제도인 국가인권위원회 절차에서 조정은 잘 활용되지 않고 있다. 그 이유는 본 연구의 결과로 확인할 수 있는데 설문조사 결과 응답자들은 직장 괴롭힘 사안이 대화와 조정을 통해 해결될

220) *Ibid.*, pp 34-38.

221) *Ibid.*, pp 38-39.

수 있을 것이라 기대하지 않았으며, 실제 심층면접 사례에서도 직장 괴롭힘이 발생하는 직장 내 권력관계에 대한 고려 없이 이루어진 고충처리과정에서의 대면 조정 사후에도 괴롭힘 피해가 지속되거나 오히려 강화되게 하는 등의 부정적인 결과를 초래하는 것으로 나타났다. 이런 결과는 전문적인 조정자에 의해 사전조정과 본조정으로 이어지는 단계적 과정 없이 이루어지는 절차상의 하자, 괴롭힘 피해 영향을 사소한 갈등으로 취급하는 담당자의 태도, 형식적인 사과 등의 문제 때문에 발생한다. 전문적인 조정자의 활용을 통해 이러한 문제가 해소될 수 있다는 주장도 있지만, 앞서 살펴본 영국의 사례를 봤을 때 권력관계에서 발생하는 직장 괴롭힘의 문제는 조정을 통한 해결이 적합하지 않으며, 한편으로는 법적인 권리 행사를 제한하는 부정적 결과를 가져올 수도 있는 것으로 나타난다.

권력관계의 불균형이 존재하는 직장 괴롭힘 등과 같은 사안에 대등한 양 당사자가 합의를 도출해나가는 조정 방식을 적용하는 것에 대해서는 이미 오랫동안 비판이 제기되어 왔다. 조정은 1969년 미국의 조정 및 갈등해결 기관(The Institute for mediation and conflict resolution, Inc.)에서 임차인과 임대인, 소비자와 상인, 대학본부와 학생 집단 간의 이익을 둘러싼 분쟁해결모델로 개발된 것으로, 1970년대 미국에서 이웃사법센터(neighborhood justice center)가 확산되며 확대되었다. 그러나 이러한 조정 방식이 가정 폭력 사건에서 활용되면서 문제점이 발생했는데, 실제 이웃사법센터를 통해 가정폭력 사건을 증정한 사례의 결과가 그렇게 효과적이지 않기 때문이었다. 전남편이 찾아와 집을 부수고 전부인을 때리고 강간한 사례의 재판에서 전남편에게 이웃사법센터에 가서 조정을 받으라는 판결을 한 사례도 있었으며, 가정폭력사건 조정 결과로 아내가 아이들과 함께 친정에 가서 머무르는 것을 합의한 경우도 있었다.²²²⁾ 가정폭력사건에서의 조정은 대등한 당사자 간의 상호분쟁을 다루는 조정절차가 폭력 남편과 매 맞는 아내와 같은 종속적인 관계에서는 합의의 도출이 아닌 합의의 강요로 이어질 수 있다는 점, 폭력의 문제를 범죄가 아닌 오해와 갈등 상황으로 인식시킨다는 점 때문에 비판을 받는다.

이와 마찬가지로 권력관계가 존재하는 직장 괴롭힘 행위를 조정하는 것에 대해서는

222) K. Rowe, "Limits of the Neighborhood Justice Center: Why Domestic Violence Cases Should Not be Mediated," *Emory LJ* 34(1985): 857.

논란이 있다. Hutchinson은 그동안 미국에서 직장 괴롭힘 사건을 개별 문제나 개인의 성향 문제로 보고 조정과 같은 대안적 분쟁해결절차가 적용되었으나, 직장 괴롭힘이 오히려 이를 성공적인 업무수행방식으로 인식하고 보상하는 조직 문화 속에서 발생한다는 점에서 개인의 문제가 아니라고 지적한다.²²³⁾ Sebok 역시 조정은 양 당사자들 모두에게 분쟁의 책임 있는 경우에 가능한데, 책임이 당사자들 모두에게 있기 때문에 결과적으로 해결책을 도모하는 데에 대등하게 참여할 수 있기 때문이라고 지적한다. 그러나 괴롭힘 피해 사례에 조정을 적용하는 경우에는 피해자는 합의를 하는 것이 불공평하고 부정의하다고 느끼기 때문에 전형적인 조정방식은 적용되기 어렵다.²²⁴⁾ Duncun도 괴롭힘의 맥락에서 관련 당사자들이 모두 책임 있는 경우는 거의 없으며, 전통적인 방식의 조정은 바람직하지 않다고 지적한다.²²⁵⁾

그러나 앞에서 국내의 대안적 분쟁해결절차 활용 사례를 살펴본 결과 공식화된 비사법적 분쟁해결을 통한 직장 괴롭힘의 조정사례가 부정적인 결과만을 초래하지는 않는다는 점을 알 수 있다. 이러한 차이점은 두 사례 모두 인권침해사안담당자들이 직장 괴롭힘과 대등한 양 당사자의 갈등을 명확하게 구분하고 직장 괴롭힘으로 판단하기 모호한 경우에만 조정을 적용하고 있다는 사실에서 나오는 것으로 보인다. 이들은 직장 괴롭힘의 문제가 권력관계 내에서 발생하고, 인권침해라는 피해 영향을 발생시킨다는 점을 인식하고 있었으며, 비록 직장 괴롭힘의 규정상 개념에 해당하지 않는 행위라도 인권침해적 요소를 인식하고 조정 과정에서 개입하고 있었다. 이들이 대등한 당사자들 간의 갈등을 조정하는 방식이 아니라 피해자 공감과 가해자 책임인식에 대한 평가적인 관점에서 조정자로서 적극적인 역할을 한다는 점에서, 이러한 조정은 전통적인 조정이 아닌 회복적 사법 이념이 적용된 형태의 조정이라고 평가할 수 있다.

한국사회에서 만연한 직장 괴롭힘과 이로 인한 피해 결과의 심각성을 고려할 때에 직장 괴롭힘 근절을 위한 강력한 법제도의 도입 필요성은 분명해 보인다. 그러나 현재 직장 괴롭힘에 대한 대응방식과 경험에 대한 분석결과와는 직장 괴롭힘 해결을 위한 응보적 방식의 처벌제도를 마련하는 것만으로 실질적인 직장 괴롭힘 해결이 가능하지 않음을 보여준다. 괴롭힘 경험자 대부분이 공식절차를 통한 대응방식보다는

223) Hutchinson, Marie(2009). *Ibid.*, pp 148-149.

224) Sebok, T.(2010). *Ibid.*

225) Suncan, Susan(2011), *Ibid.*, pp 2355-6.

평화로운 해결에 대한 욕구를 가지고 있거나 공식절차에 대한 부담을 가지고 있기 때문에, 직장 괴롭힘과 관련된 분쟁해결제도는 공식적인 절차 이외에 대안적 또는 비공식적 절차를 제도적으로 포괄할 수 있도록 구성할 필요가 있다. 뿐만 아니라 법률상 직장 괴롭힘의 행위 기준을 충족하지는 못하지만 괴롭힘 피해의 영향으로 고통 받는 피해자들은 이러한 응보적 절차에서 배제될 수밖에 없다. 직장 공동체의 특성상 피해자의 피해영향은 피해자의 특수한 조건에 따라 가해행위의 의도, 목적 또는 객관적인 행위결과와 일치하지 않을 수 있다. 그러므로 대안적 분쟁해결절차의 다각화와 다양한 예방적 조치, 의사소통의 활성화를 위한 방안을 고려하여 직장 내 갈등과 괴롭힘을 포섭할 수 있으면서 동시에 피해자의 정의감을 회복할 수 있는 개선 방안의 검토가 필요하다.

앞서 살펴본 회복적 사법 이념은 부정의로 피해가 발생한 사안을 다루어 피해회복을 통해 공동체의 정의감을 실현하려는 접근방식이다. 회복적 사법 이념이 대안적 분쟁해결절차에 도입될 경우 갈등이 아닌 피해영향에 대해 공감과 지지를 확보하면서 동시에 응보적 절차 진행에서 오는 한계를 극복할 수 있는 방안이 될 수 있다. 이러한 회복적 사법 이념 하에서 구성된 대안적 분쟁해결절차의 도입은 직장 괴롭힘 사안을 불법행위로 규정하는 법제도의 도입과 조화될 수 있다. 회복적 사법 이념은 직장 내에 자율적이고 비공식적인 다양한 의사소통 활성화 및 예방 프로그램에도 적용됨으로써 직장 괴롭힘 행위와 관련된 공동체 행위 규범의 구축에도 도움이 될 수 있을 것이다. 이하 구체적인 도입방안에 대해서는 제7장에서 상세히 다룬다.

종합분석 및 정책제언

장다혜·조성현

종합분석 및 정책제언

제1절 연구결과의 종합분석

이하에서는 본 연구에서 진행한 설문조사 및 국내 심층면접, FGI에 대한 분석 결과를 서술한다.

1. 직장 괴롭힘의 경험과 인식을 통해 본 한국의 직장 괴롭힘 개념과 판단기준

직장 괴롭힘의 개념과 유형을 어떻게 정의할 것인지의 문제는 각 국가나 조직의 근본적인 접근방식에 따라 달라진다. 일반적으로 유럽이나 미국 등 서구권 국가에서 합의된 통념에 의하면 직장 내 괴롭힘은 한 사람 혹은 다수의 근로자를 대상으로 이루어지는 ‘체계적’이고 ‘반복적인’ 괴롭힘 행동을 일컫는다. 이러한 행위로 제시되는 유형은 공격/모욕/비하행위, 고립/차별 행위, 물리적 폭력행위이며 경우에 따라 성적 괴롭힘을 포섭하기도 한다. 그러나 이와 달리 국내 괴롭힘 관련 지침이나 가이드라인에서 제시된 유형에는 강요행위, 고용형태 및 고용불안정성을 이용한 행위 등이 직장 괴롭힘의 행위 유형으로 제시되어 있으며, ‘업무상 우월적 지위’라는 개념을 통해 직무상 지위나 다수의 우월성 등 권력관계의 문제를 명시적으로 제시하고 있다. 이는 한국과 같은 동양 유교권 국가인 일본에서 직장 괴롭힘이 ‘파워 하라’(power harassment)라는 이름으로 공론화되면서 그 요건을 ‘직무상 지위나 인간관계와 같은 직장내 우월적 지위’로 둔 것과 같다.

이렇게 직장 괴롭힘 개념과 유형이 그 나라의 사회적 관계와 문화적 인식에 따라 차이가 있는 것은 공동체 내부 관계에서 발생하는 폭력의 특징인 “가해행위와 피해결

과의 불균형성” 때문이다. 다시 말해, 가해행위의 목적과 의도, 행위가 명백한 폭력과 괴롭힘에 해당하지 않더라도, 일상을 공유하는 공동체의 특징상 아는 관계에서 발생한다는 관계성, 매일 반복되는 지속성, 가해자뿐 아니라 동조자나 방관자에 의해 이루어진다는 집단성, 공동체 내부에 존재하는 권력관계 등이 반영되어 피해결과를 발생시킬 수 있다. 그러므로 직장 괴롭힘의 개념은 그 공동체의 특성과 문화, 그리고 그에 영향을 주는 사회문화적 배경에 따라 달라질 수밖에 없다.

이에 따라 본 연구는 국내에 적합한 직장 괴롭힘 관련 규제와 분쟁해결제도의 내용과 범위의 기준이 될 수 있는 직장 괴롭힘의 개념과 속성을 심층면접과 설문조사를 통해 조사한 결과를 바탕으로 귀납적으로 구성하고자 시도하였다. 이를 위해 연구에 참여한 응답자들이 어떠한 행위를 괴롭힘으로 의미화하는지를 현재 경험하고 있는 직장 괴롭힘의 양상과 피해의 내용, 가해자-피해자 관계, 직장 괴롭힘의 발생조건과 인식 등을 중심으로 조사하였다. 설문조사의 경우, 사전 심층면접과 FGI를 통해 최대한 국내 직장 괴롭힘 피해자의 경험을 반영하여 직장 괴롭힘의 행위 유형을 구성해보고자 시도하였다. 이에 대한 연구결과는 다음과 같다.

가. 직장 괴롭힘 경험의 특징

1) 업무관련 직장 괴롭힘 유형의 높은 발생률

직장 괴롭힘 피해 경험자를 대상으로 지난 3년간의 경험을 설문조사한 결과, 가장 많이 나타난 괴롭힘 유형은 업무관련 모욕 및 비하발언, 부당한 업무지시 및 관리, 직무 외 업무지시 및 업무의 부당 대우 순서로 조사되어 대부분의 괴롭힘 행위가 업무 수행 과정과 관련된 것으로 나타났다. 반면, 일상생활에서 따돌림, 사생활 침해 등 업무 수행 외의 과정에서 발생한 괴롭힘은 상대적으로 적은 것으로 나타났다. 그러나 주1회 이상 반복적으로 경험한 행위로 한정했을 때, 가피해가 가장 많이 발생한 괴롭힘 유형은 부당한 업무지시 및 관리, 일상생활에서 따돌림, 업무 관련 모욕/비하발언, 직무 외 업무지시 및 업무의 부당대우 등으로 나타났다. 반면, 물리적 폭력행위(4.7%)와 성적 괴롭힘(4.5%) 등의 피해는 상대적으로 적었다. 이는 일상생활에서 따돌림과 같은 고립/배제 행위는 일단 발생하게 되면 반복성과 지속성의 정도가 높아

진다는 점을 보여준다. 또한 일반인들이 지난 3년간 목격한 괴롭힘 경험을 살펴본 결과 가장 많이 목격한 괴롭힘 유형은 업무관련 모욕 또는 비하발언으로 나타났는데, 이는 업무관련 모욕 또는 비하 발언이 목격자가 있는 상황에서 공개적으로 이루어고 있다는 점을 보여준다. 이러한 결과는 심층면접과도 유사한데, 심층면접을 통해서도 업무 관련 모욕 및 비하발언, 부당한 업무 지시 및 관리와 관련된 직장 괴롭힘 경험 사례가 훨씬 많았다.

이를 종합해보면, 직장 괴롭힘 중 대부분의 괴롭힘 행위가 업무와 관련해서 일어나며, 업무상 모욕 및 비하발언은 특히 공개적인 장소에서 발생하고 있음을 알 수 있다. 또한 업무 관련성 없는 일상생활에서의 따돌림이 많이 발생하진 않지만, 일단 발생하게 되면 반복성과 지속성의 정도가 높은 편임을 알 수 있다. 이러한 특징을 심층면접에서 나타난 업무상 괴롭힘을 ‘성과관리’ 내지 ‘업무수행방식’의 하나로 인식하고 있는 조직문화 특성과 연관해보면, 실제 피해의 발생 빈도가 높음에도 불구하고 직장 괴롭힘 법제도가 도입되었을 때 괴롭힘 성립여부를 판단하기 어려운 유형이 될 가능성이 높다. 그러므로 괴롭힘 관련 규정의 신설시 업무상 특성이 반영될 수 있는 명확한 기준이 제시되어 피해발생이 높은 직장 괴롭힘을 규제할 수 있는 제도적 장치가 필요함을 알 수 있다.

2) 직장 괴롭힘 발생의 주요 요인으로서 권력 관계

유형별 직장 괴롭힘의 발생 특성을 살펴보기 위해 이를 피해자의 성별로 살펴본 결과, 주 1회 이상의 반복적인 물리적 폭력 피해는 남자에게 더 많이 나타났고, 업무수행 과정상 따돌림, 사생활 침해, 차별적 표현, 성적 괴롭힘, 일상생활에서 따돌림은 여자에게 더 많이 나타나 괴롭힘 유형의 성별 차이를 나타냈다. 가해자와 피해자 성별과 관련하여 동일성별 가해자에게 피해를 입는 비율이 높게 나타나는 결과와 심층면접의 내용을 분석해보았을 때, 이러한 성별 차이는 성별 고정관념, 성별직종분리 등 성별 불평등의 반영과 이른바 ‘군대문화’의 영향에 의한 것이라 해석할 수 있다. 심층면접에서 남성 참여자들은 여성 참여자에 비해 폭언, 욕설 등 모욕/비하 발언에 대해 직장 괴롭힘으로 인식하는 정도가 낮은 편이었는데, 그 이유로 “군대 경험”을 이야기한다. 군대에서 경험한 폭력의 경험이 상대방의 괴롭힘 행위에 대한 허용 수준

을 높이며,²²⁶⁾ 이로 인해 타인에게 유사한 행위를 폭력이라는 인식 없이 하게 될 수 있다. 결국 직장 괴롭힘의 경험과 인식은 사회 내 다른 공동체에서의 차별과 폭력에 대한 경험과 인식과 연동되어 있다.

연령별로 살펴보면, 20대의 경우 사생활 침해와 차별적 표현, 인사권 남용에 대한 피해가 상대적으로 많이 발생된 것으로 나타나 사회 초년생인 20대는 직급의 차이나 권력 관계 등으로 인해 가해자에게 직접적인 무시를 받는 피해 유형이 많았다. 업무 수행 과정상 따돌림과 업무 관련 모욕 및 비하발언, 부당한 업무지시 및 관리 등에 대한 피해는 30대에게 가장 많이 나타나 실무자급이 대다수인 30대에서는 업무 수행 과정에서의 피해가 많았다. 인사권 남용에 대한 피해가 20대에 높은 이유는 심층면접 결과에 비추어볼 때 20대 비정규직 비율이 정규직에 비해 높기 때문으로 추정할 수 있다. 심층면접에 참여한 비정규직들은 정규직에 비해 인사권 남용 유형의 괴롭힘 행위를 더 많이 경험하는 것으로 나타났다.

직장 규모별로 살펴보면, 모든 괴롭힘 유형에 걸쳐 5-9명 규모와 10-29명 규모의 영세업체나 소규모 직장 내에서의 피해가 대기업에 비해 많은 것으로 나타났다. 심층면접에서 소규모 직장에서의 괴롭힘 발생이 높은 이유는 비합리적인 조직체계에서의 상급자가 '무소불위'의 권력을 행사하기 때문인 것으로 나타났으며, 고충처리절차의 부재로 이를 해결할 절차적 수단이 없다는 것을 알 수 있다.

직장 내 괴롭힘을 경험한 피해자 및 가해자의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 괴롭힘 피해가 시작되었을 당시의 근무 경력은 평균 4.1년 정도인 것으로 나타났고, 남자 피해자의 평균 근무경력이 여자 피해자보다 2배 정도 많았다. 이는 다시 말해, 여자 피해자의 경우 상대적으로 낮은 직급이나 연령부터 피해에 노출되어 있다는 것을 뜻하며, 괴롭힘으로 인한 이직이나 퇴사 역시 남자보다 일찍 발생하게 된다는 것을 뜻한다. 직장 규모별로 살펴보면 직장 규모가 클수록 피해자의 근속년수가 길었다. 즉, 성별 결과와 직장 규모별 결과를 종합하면, 규모가 작은 조직에 재직 중인 여자 근로자가 직장 괴롭힘 피해를 경험할 확률이 다른 집단에 비해 높다는 것을 시사한다.

226) “남자들은 기본적으로 욕을 먹어요. 새끼야, 새끼야, 저한테 포라이라고 그러고. 여자 직원한테는 누구씨, 김대리, 누구씨. 남자직원은 호칭이 있고, 이름 부르거나 누구.”(A_1)

직장 괴롭힘의 가해자 지위를 살펴보면, 인사권을 가진 중간관리자급이 가장 많이 나타났고 그 뒤를 이어 인사권이 없는 중간관리자급, 경영진이나 사업주, 평사원 등의 순으로 나타났다. 그러나 심층면접에서는 직위상 권력관계가 역전되는 사례들도 있었는데, 소규모조직에서 업무의 성격, 성별, 경력, 강한 권력을 가진 경영진과의 사적 관계 등의 요소가 개입하면 하급자가 상급자를 괴롭히는 사례들도 나타났다. 이는 괴롭힘 발생에 영향을 주는 권력관계가 사실상의 권력관계를 포함한다는 것을 보여준다.

이를 종합해보면, 직장 괴롭힘의 피해 경험에 영향을 주는 주된 요인은 직무상 위치뿐만 아니라 성별, 연령별, 고용형태별 불평등 및 차별 등 권력관계와 연관되어 있다는 것을 알 수 있다. 주로 권력 우위에 있는 사람이 사회적으로 약자인 사람에게 괴롭힘 행위를 하고 있었으며, 소규모회사처럼 상급자의 권력이 막강할수록 괴롭힘 행위를 더 많이 하는 것으로 나타난다. 이러한 결과는 직장 괴롭힘의 핵심 요소가 권력관계에 있으며, 사회적 약자인 피해자는 이러한 피해를 호소할 수 없을 가능성이 높다는 것을 보여준다. 게다가 가해자가 피해자의 인사권을 가지고 있다는 것은 직장 공동체 내에서 피해에 대한 조치가 그만큼 어려워진다는 것을 뜻한다. 이러한 가해자의 특성은 직장 내 괴롭힘 전체의 특성으로 볼 수 있는데, 피해자는 본인의 근무평거나 직위 등에 변화가 생길까하는 두려움으로 인해 괴롭힘 피해를 경험한다고 하더라도 이를 공론화 하거나 문제를 제기하기 어려운 상황에 놓이게 된다. 그러므로 직장 괴롭힘 문제에 대한 경영진의 관심과 독립성 있는 전담 부서 및 강력한 피해자 보호조치의 제도화가 반드시 필요하다고 볼 수 있다.

나. 직장 괴롭힘 피해 발생의 인식과 맥락

1) 권위적·경쟁적·차별적 조직 문화

조직문화와 직장 괴롭힘 발생의 상관관계를 살펴보기 위해 피해자와 일반인 모두를 대상으로 직장 분위기에 대한 인식수준을 살펴보았다. 그 결과, 피해자 조사에서는 조직 분위기가 내부 경쟁이 심하고, 상명하복 분위기와 권위적이고 경직된 분위기가 강하며, 비효율적인 업무시간이 많고, 차별적인 분위기라는 답변이 일반인 조사보다 많았다. 특히 주 1회 이상의 반복적인 괴롭힘 피해자는 해당 직장의 분위기가 상명하

복적이고 권위경직적이라고 응답한 비율이 매우 높았다. 괴롭힘 유형별로 살펴보면, 업무 수행 과정상 따돌림 피해자는 해당 직장을 권위적이고 경직적이라고 응답한 비율이 높았고, 부당한 업무 지시 및 관리 피해자는 상명하복적 분위기가 강하다고 응답한 비율이 높았다. 반면, 성적 괴롭힘과 물리적 폭력행위는 다른 유형에 비해 일반인 조사와 별 차이 없는 조직 분위기를 나타냈다. 심층면접에서는 직장 괴롭힘의 발생 원인으로 위계서열이 강한 상명하복 조직문화 이외에도 비합리적인 회사의 경영 방식이나 괴롭힘을 일종의 성과관리 내지 업무수행의 제재방식으로 활용하는 태도, 괴롭힘 신고 내지 내부고발자 등 외부사람에게 문제제기에 대한 비난 등을 지적하였다.

이러한 결과는 특정 유형의 괴롭힘은 조직 문화나 분위기에 따라 많이 발생되는 경향이 있다는 것을 보여준다. 다시 말해, 조직 문화 개선으로 직장 괴롭힘이 방지될 여지가 충분히 남아있는 것으로 해석할 수 있다.

2) 직장 괴롭힘의 원인에 대한 모순된 인식

직장 괴롭힘 발생의 주요 요인에 직무상 위치뿐만 아니라 성별, 연령별, 고용형태별 불평등 및 차별이라는 권력관계가 있다는 점을 인식하고 있는지를 설문조사를 통해 확인하였다. 괴롭힘의 원인에 부당한 차별과 편견이 있는지에 대해, 일반인의 88.7%와 피해자의 78.8%가 부당차별이나 편견이 괴롭힘에 영향을 미친다고 응답하였으며, 고용형태, 성차별, 학벌, 연령, 출신지역을 주요 원인으로 선택하여 이러한 권력관계를 인식하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 특이하게도 피해자보다는 일반인이 이러한 인식이 더 높은 것으로 나타났는데, 이에 대해서 직장 괴롭힘의 원인에 대한 응답과 심층면접 결과의 종합분석을 통해 그 원인을 추정할 수 있다.

괴롭힘 원인 1순위와 2순위 응답률을 합하여 분석해보면, 일반인의 경우 조직문화의 문제라는 응답을 가장 높게 한 반면 피해자들은 괴롭힘 행위자의 개인성격이라는 응답을 가장 높게 한 것으로 나타난다. 이러한 결과는 한편으로 차별적 구조로 인해 괴롭힘 행위가 발생한다고 인식하나 동시에 괴롭힘 행위의 원인을 개인적인 요인으로 인식하고 있는 피해자의 모순을 보여준다. 이러한 모순적인 인식이 공존하는 이유는 사회적으로 '피해자' 또는 '약자'에 대한 낮은 평가 내지 직장 괴롭힘에 대한 낮은 인식과 연관된 것으로 분석할 수 있다. 특히 피해자 또는 약자를 열등한 것으로 인식하

는 태도는 심층면접에서 나타나는데, 피해자들은 “피해자이고 싶지 않아서” 문제제기를 하지 않거나 문제를 제기한다고 하더라도 “뭔지 뭐를 불편함”으로만 이야기할 뿐 자신의 경험을 정확하게 명명하지 못하고 있었다.²²⁷⁾ 그러나 직장 괴롭힘의 원인을 개인 성향으로 인식하게 되면 문제를 해결할 수 있는 방법은 행위자의 변화 아니면 행위자와의 분리 내지 관계종결 이외에 다른 것은 없으며, 피해자에 대한 낮은 사회적 평가는 피해를 주장하는 사람에 대한 또 다른 괴롭힘 행위로 연결될 가능성도 있다. 그러므로 사회적으로 직장 괴롭힘의 문제와 원인, 피해를 입은 사람에 대한 평가 등 인식 개선이 필요하다.

다. 직장 괴롭힘으로 인한 피해의 심각성

1) 직장 괴롭힘 문제의 심각성에 대한 인식

현재 우리 사회의 직장 괴롭힘 문제의 심각성에 대한 일반인과 피해자의 인식수준을 살펴본 결과, 일반인의 55.8%, 피해자의 90.3%가 직장 내 괴롭힘 문제가 심각한 수준이라고 응답하여 피해자의 문제 인식이 더 심각한 것으로 나타났다. 또한 남자가 여자보다 괴롭힘 문제를 심각하다고 인식하는 경우가 더 많았고, 연령대가 낮을수록 문제가 심각하다고 인식하는 경우가 많았다.

비록 일반인이 피해자에 비해 괴롭힘을 심각하다고 인식하는 비율은 낮았으나 일반인 조사 대상자 중 과반수가 심각하다고 인식하는 것은 결코 적은 수치가 아니다. 실제 피해를 경험하지 않더라도 우리 사회 전체에 직장 괴롭힘 문제가 심각하다는 인식이 높다는 것은 그만큼 직장 괴롭힘이 사회 전체에 만연해 있다고 해석할 수 있다. 이는 직장 괴롭힘 문제를 더 이상 조직내부에서 해결할 문제로만 치부할 것이 아니라 정부차원의 대응방안 마련이 시급하다는 것을 시사한다.

227) “이 친구는 또 자기의 피해는 하나도 생각이 안 나고, 선생님이 외부에서 왔기 때문에 아마 가장 약자였을 거예요. 그래서 아마 그런 신체접촉을 하셨을 거예요.”라고 얘기를 하는 거예요. 나는 그렇게 생각하지 않는데, (...) 나는 진짜로 내 생각에 내가 정신적으로 괴롭힘은 내가 덜 받았다고 생각을 하는데, 다른 친구들은 자기가 덜 받았고 남들이 심했다고 그 친구들도 그렇게 생각하는 거예요. 셋 다 그렇게 생각을 하고 있는 거지. 피해자가 되고 싶지 않았고 “나는 그나마 괜찮았고 남들은 더 약자였어”라는 게 있더라고요. 그 세명끼리.(사례8)
“(문: 이게 성희롱인가봐요?) 저는 그 말도 붙이기 싫었어요. 그 말은 딱 붙이는 순간. 모르겠어요. 그런 말을 내 인생에 붙여본 적이 없었고.” (사례3)

2) 직장 괴롭힘 피해의 영향(개인, 조직)

직장 괴롭힘으로 인한 피해자의 괴로움 점수를 0-10점까지 측정한 결과 피해자 조사 응답자의 평균 점수는 6.59점으로 나타났고, 주 1회 이상 반복적 피해자의 경우는 7.12점으로 나타나 피해가 반복될수록 괴롭힘 정도가 커지는 것으로 나타났다. 직장 괴롭힘이 피해자에게 미치는 부정적인 영향을 조사한 결과, 업무능력저하>회사내부의 대인관계악화>괴롭힘으로 인한 이직 또는 퇴사>팀워크저해 등을 가장 많이 꼽았다. 특히 실제 피해자들에게서 괴롭힘으로 인해 업무능력이 저하된다는 의견이 다른 의견에 비해 매우 높게 나타나 일반인 조사결과와는 차이를 보였다. 또한 괴롭힘으로 인한 심리상담 및 정신과 약물치료 경험 여부에 대해 12%의 피해자가 경험한 적이 있다고 대답해, 직장 괴롭힘이 담당 업무수행에 있어 큰 피해를 줌으로써 조직 전체의 피해로 이어질 수 있다는 것을 의미한다. 심층면접에서 직장 괴롭힘으로 인한 구체적인 영향으로 질병 수준의 신체적 증상, 자살시도를 포함하는 심리적 증상, 그로 인한 직장생활 영향과 퇴사/이직의 선택이 보고되었다.

과거 직장 괴롭힘으로 인한 이직 경험을 살펴본 결과 전체 피해자의 40.2%가 이직 경험이 있다고 나타나 매우 높은 이직 경험률을 보였으며, 직장 괴롭힘으로 인한 총 이직횟수는 전체 피해자 중 40.2%가 과거 이직경험이 있으며 이들의 평균 이직 횟수는 약 1.59회로 한 번 이상의 이직을 한 경험이 있어, 괴롭힘이 결국 퇴사로 연결되는 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다.

심층면접에서는 직장 괴롭힘이 만연한 조직 문화에서 이직이 빈번한 경우 결국 조직의 경영까지에도 영향을 준다고 이야기한다. 직장 괴롭힘 피해 당사자를 넘어 조직 전체에 끼치는 부정적인 영향을 설문조사를 통해 살펴본 결과, 일반인 집단과 피해자 집단 모두 괴롭힘 발생 분위기로 인한 팀워크 저해, 피해자의 잦은 이직 또는 퇴사로 인한 인력부족, 피해자의 업무능력 저하로 인한 다른 조직원들의 업무관련 피해, 주 괴롭힘 행위자와 피해자를 제외한 나머지 조직 구성원들의 대인관계 악화를 가장 많이 선택했다.

이러한 조직 피해는 경영진이 쉽게 간과하는 것으로, 괴롭힘이 발생하게 되면 피해자만이 아닌 조직 전체에 큰 영향을 가지고 온다. 따라서 사업주와 경영진은 직장 괴롭힘 문제가 고착될 경우, 설문조사에서 제시된 영향 이외에도 인력 손실 문제,

기업의 이미지 실추 등으로 인한 회사 측의 비용이 커질 것이라는 사실을 인식하여 직장 괴롭힘 근절을 위한 개선방안을 적극적으로 추진할 필요가 있다.

3) 직장 괴롭힘 발생의 경감시키는 조직 내 제도적 장치

조직 내 괴롭힘이나 직원 간에 문제가 발생했을 때 이에 대응하거나 예방하기 위한 제도 또는 별도의 기구가 있는지 여부가 실제 괴롭힘 발생률과 관계가 있는지를 살펴 보기 위해 일반인과 피해자 조사결과를 비교하였다. 그 결과, 노조 설치율은 일반인 조사보다 피해자 조사에서 더 높은 것으로 나타났으나 도움이 되지 않는다는 의견은 일반인 그룹보다 훨씬 많았다. 노조 설치 여부 이외에 직장 내 고충처리기구, 직장 괴롭힘 문제 관련 상담과 처리를 위한 별도의 공간, 괴롭힘 관련 별도의 업무 매뉴얼이나 지침, 직장 괴롭힘에 대비한 실태 모니터링이나 감독, 외부 전문가 활용 여부는 모두 일반인 조사에서 훨씬 높게 나타났다. 심층면접에서 참여자들은 노조의 존재 여부보다도 노조가 실질적인 역할을 하는 경우 직장 괴롭힘 발생을 경감시킨다고 인식하고 있어, 실질적인 노동자조직이 필요함을 알 수 있다.

이러한 결과는 괴롭힘 제도나 지침 있는 직장에서의 괴롭힘 발생이 관련 제도가 없는 곳에 비해 낮다라는 사실을 시사한다. 이는 직장 내 괴롭힘 관련 제도나 지침이 갖추어진 회사에서 근로자들의 권리의식 수준이 높고 직장 내 괴롭힘에 대한 인식 수준도 높기 때문이라고 추측된다. 이러한 제도나 지침이 직장 내부에 마련되어 있을 경우, 근로자는 관련 제도의 도움을 통해 사태를 공론화 하는 것이 비교적 손쉽고 이로 인해 초기 대응이 원활하게 진행되어 더 큰 문제로 확산될 가능성이 적기 때문이라고 해석된다.

라. 실태와 인식을 통해 본 직장 괴롭힘 침해 속성과 성립 기준

제4장의 <표 4-1>에서 제시한 심층면접 등으로 수집된 사례들을 코딩해서 분석한 결과, 참여자들이 직장 괴롭힘이라고 보고한 직장 괴롭힘 유형은 크게 직장 괴롭힘 행위형태와 침해속성으로 분류될 수 있다. 심층면접 참여자들이 직장 괴롭힘으로 인식하고 있는 행위 형태는 언어적 행위, 물리적 행위, 관계를 이용한 관계적 행위,

차별적 행위, 친밀성 또는 성적 속성을 가지는 행위, 권한남용 행위이다. 행위자가 한 행위가 피해자 개인에 대한 권리(인격, 명예, 노동권, 사생활권(privacy rights), 성적 자율권, 신체적 권리) 침해적 속성을 가지는 경우 직장 괴롭힘 행위에 해당할 수 있다. 이러한 직장 괴롭힘 사례 유형의 분류는 직장 괴롭힘에 해당하는 구성요건의 법적 기준을 마련하는 데에 도움이 된다. 즉, 직장 괴롭힘 행위를 규제할 때에 미국과 같이 차별금지의 영역에서 다룬다면 보호 유형과 관련된 차별적 행위만이 규제되어 직장 괴롭힘의 대부분의 유형을 차지하는 업무상 직장 괴롭힘이 배제된다. 직장 괴롭힘 사례를 살펴보면 행위형태는 예시들을 분류하는 기준일 뿐 핵심적인 내용은 당사자가 해당 행위를 권리 침해로 인식하는지 여부와 관련된다. 그러므로 직장 괴롭힘의 개념은 행위자의 특정행위가 근로자의 인격 침해, 명예 침해, 노동권 침해, 사생활 침해, 성적 자율성 침해, 신체 침해를 초래하는 것으로 규정할 수 있다. 여기서의 성적 자율성은 형법에서의 성적 자기결정권보다 넓은 개념으로 성적 관계를 맺을 가능성이 있는 친밀한 관계(intimate relationship)에 대한 자기결정권을 포함한다. 이는 반복적으로 불편한 접근을 하여 친밀성을 강요하는 행위(성적 속성이 없는 구애행위)를 포섭하기 위해 본 연구에서 새롭게 구성한 개념이다. 또한 신체 침해인 경우 신체 침해 결과가 발생한 경우뿐 아니라 신체 침해의 가능성이 있는 위협적인 행위까지 포함된다.

〈표 7-1〉 괴롭힘 행위 형태와 침해속성에 따른 괴롭힘 사례 유형 분류

구분	인격 침해	명예 침해	노동권 침해	사생활/사적 영역 침해	성적 침해	신체 침해 (가능성)
언어적	- 인격 및 사생활 모욕/비난/조롱(10) - 외모 및 옷차림 지적/비난(15) - 모멸적 약올리기(3) - 업무 관련 모욕/비하(45)	- 공개적인 모욕 및 상대방 지위 깎아내리기(49) - 협박 및 안좋은 소문(30)	지위를 이용한 위협(2)	사생활 침해 또는 침범(11)	음담패설(10)	
물리적						물리적 폭력 행위 내지 위협(17)
관계적	일상생활에서 따돌림(13)	거짓음해(5)	업무수행 과정에서 따돌림(34)			
차별적	차별적 표현(19)		(임신차별) - 비정규직 차별(13)			
성적 (친밀성 포함)				친밀감 강요(9)	- 원치않는 성적 접근/불편하고 반복적이(23) - 성적 시선(4) - 노출사진 공개(1) - 성희롱(법률상)	- 성폭력(2) - 원치않는 신체 접촉(시도)(17)
권한 남용	심부름 등 상사의 개인용무 지시(8)		- 인사권 남용(25) - 복지 혜택 배제·제한(4) - 업무상 부당대우(67)			

※ 괄호안 숫자는 코딩수

그러나 위의 정의에 해당하는 행위가 발생하더라도 특정한 기준이 충족되지 않으면 사람들은 괴롭힘으로 인식하지 않았다. 설문조사를 통해 현재 우리 사회의 직장인들이 직장 괴롭힘이 성립하는 기준을 어느 수준으로 잡고 있는지에 대한 인식수준을 알아본 결과, 일반인과 피해자 모두 제시된 각 유형이 1회라도 발생한다면 괴롭힘으로 인식한다는 응답이 많았으나, 특히 물리적 폭력행위, 인사권 남용, 성적 괴롭힘이 1회라도 발생한다면 이를 직장 내 괴롭힘으로 본다는 의견은 다른 유형에 비해 매우 많았다. 일반인과 피해자 결과를 비교하면 대부분의 유형에서 비슷한 응답분포를 나타내거나 1회라도 괴롭힘으로 인식한다는 답변이 피해자가 조금 더 많았다. 하지만 물리적 폭력행위, 업무관련 모욕 또는 비하발언, 성적 괴롭힘에 대한 기준은 일반인이 더 높게 나타났다. 그 외에 일반인 조사에서 전체적인 응답수는 적지만 부당한 업무 지시 및 관리와 차별적 표현은 직장 괴롭힘으로 볼 수 없다는 의견이 다른 유형에 비해 상대적으로 많이 나타났다. 이러한 결과는 법률상 위법행위로 포섭되거나 될 수 있는 위법행위인 물리적 폭력행위, 성적 괴롭힘의 경우 상대적으로 반복성 또는 지속성이 없더라도 직장 괴롭힘으로 인식하고 있음을 보여준다. 그러나 상대적으로 부당한 업무 지시 및 관리에 대해서는 직장 괴롭힘으로 볼 수 없다는 일반인의 인식을 통해 앞서 보았듯 빈번하게 발생하는 업무상 직장 괴롭힘에 대한 법적 판단이 쉽지 않을 수 있다는 점을 다시 확인할 수 있다.

설문조사 결과와 심층면접에서 참여자들이 어떤 경험을 직장 괴롭힘으로 의미화하는지를 분석함으로써 어떤 행위 및 행위자, 피해 요소들을 직장 괴롭힘으로 인식하는지를 살펴보았다. 그 결과, 행위자 요소로서 행위자 및 피해자 간 사실상의 권력관계, 행위요소로서 반복 및 지속성, 공개성, 위법행위, 그리고 피해요소로 부당함(업무상 괴롭힘), 불쾌감(성적 괴롭힘), 중한 피해결과라는 성립 요소들을 확인하였다. 행위요소 중 공개성은 현재 직장 괴롭힘의 정의에서는 별도로 규정하고 있지 않으나, 본 연구 결과 공개성은 역시 괴롭힘이라고 인식하는 중요한 판단기준이 되는 것으로 나타났다. 행위자 요소와 행위요소, 피해요소는 모두 충족해야 하지만 행위요소 중 위법행위가 충족되는 경우 반복성 및 지속성과 공개성 기준이 충족되지 않더라도 괴롭힘으로 인식하고 있었으며, 피해요소인 부당함은 업무상 괴롭힘인 경우에, 불쾌함은 성적 괴롭힘의 경우에 한정된다.

2. 직장 괴롭힘 대응경험을 통해 본 한국 분쟁해결절차의 작동

가. 직장 괴롭힘에 대한 대응 경험

1) 유명무실한 현행 공식적 분쟁해결절차

제2장에서 제2절에서 살펴본 대로, 국내 직장 괴롭힘에 대한 별도의 법규정은 없으나 형사상 또는 민법상 제재 등 사법적 분쟁해결제도와 노동위원회 및 국가인위원회를 통한 준사법적 분쟁해결제도, 고충처리절차, 인권침해절차와 징계절차 등 비사법적 분쟁해결제도가 존재한다. 그러나 비사법적 분쟁해결제도를 제외한 사법적/준사법적 분쟁해결제도상 직장 괴롭힘을 규정하고 있는 법제도가 없어 한정적으로 다른 법률의 위반행위에 해당한 경우에만 관련제도의 활용이 가능할 뿐이다. 그러나 비사법적인 분쟁해결제도상 직장 괴롭힘은 직장 내 질서위반행위에 해당하기 때문에 공식적인 절차로 활용할 수 있다. 또한 회사 내 고충처리담당자 내지 상급관리자를 통한 알선 또는 조정 역시 공식화 정도가 높은 대안적 분쟁해결절차라 할 수 있다.

그러나 직장 괴롭힘 피해자들의 직장 괴롭힘 성립 인식과 심각성, 피해 영향에 대한 인식은 매우 높은 편임에도 불구하고, 이러한 인식과는 달리 3명 중 2명의 피해자들은 그냥 참거나 9명 중의 1명은 퇴직을 선택하는 등 전체 76.1%의 피해자들이 아무런 대처하지 못하는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 직장 괴롭힘 피해자들 중 괴롭힘 행위에 대해 별다른 조치 없이 참거나 주변인들에게 하소연 하며 넘기는 등 개인적 해소 방식을 선택한 경우가 전체의 65%로 가장 많이 나타났다. 가해 당사자나 상급자에게 알리고 조정을 요청하는 등 대화/조정 형태를 선택한 경우는 19.0%, 피해자가 회사를 퇴직하는 선택을 한 경우는 11.1%, 회사나 노조 측에 징계 절차를 요청하거나 법적인 구제절차를 취하는 등의 공식적 대응을 선택했다는 응답률은 3.0%로 나타났다. 또한 피해자의 대처방식이 시간이 흐름에 따라 어떻게 변화하는지를 살펴보기 위해 첫 번째 대응 방식 이후의 두 번째 대응방식 변화 패턴을 살펴본 결과, 첫 번째 방식으로 개인적 해소 방식을 선택한 경우는 두 번째 방식으로 다시 개인적 해소 방식을, 첫 번째로 대화/조정을 두 번째 역시 대화/조정을, 공식 절차를 첫 번째로 선택한 경우는 두 번째 방식으로 대화/조정을 선택한 경우가 많았다.

이러한 결과는 위에서 서술한 공식화 정도가 높은 분쟁해결절차가 직장 괴롭힘

사안의 처리에 거의 역할을 하지 못한다는 점을 보여준다. 이러한 대응방식을 선택한 이유를 살펴보면, 공식적으로 대응하게 될 경우 직장 내 관계에 대한 우려, 공식 절차를 이용하게 되면 회사가 가할 불이익에 대한 우려 등으로 인해 개인적 해소 방식을 선택했다는 의견이 많았다. 대화/조정 방식을 선택한 피해자 역시, 가해자로부터 사과를 받는 일은 중요하여 대화나 조정을 요청했지만 회사가 가할 2차 피해 등을 우려하여 공식 절차를 선택하지 못했다는 의견이 많았다. 대응 방식에 대한 이유를 종합해보면, 피해자는 가해자로부터 사과를 받고 싶어하고 관계를 개선하고 싶은 욕구가 매우 강한 것으로 나타났으나 회사로부터의 2차 피해와 주변 동료들의 몰이해로 인한 나머지 동료/상사들과의 관계 악화를 염려하여 공식 절차를 이용하지 못하는 경우가 매우 많았다.

이는 앞서 언급한 조직 문화나 회사의 괴롭힘 대응 관련 제도 여부와도 연결되는데 초기부터 대화/조정이나 공식 절차를 선택한 경우는 조직 분위기와 제도 등을 통해 괴롭힘 문제를 처음부터 공론화하기 상대적으로 쉬웠다고 해석할 수 있다. 다시 말해, 괴롭힘 대응에 우호적인 분위기와 제도가 구성되어 있지 않는 경우, 피해자가 문제 해결을 원하는 데도 불구하고 계속해서 개인적 해소 방식을 선택하게 되고, 더 나아가 퇴직을 선택할 여지가 많다는 것을 시사한다.

2) 대응 결과에 대한 낮은 만족도와 부정적 효과

직장 괴롭힘에 대해 참고 넘어가는 등 개인적 해소방식을 많은 피해자들이 선택하고 있음에도 불구하고 스스로의 대처에 대해 부정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타난다. 대처한 방식에 대한 피해자의 만족도를 살펴본 결과, 전체 피해자의 75.5%가 만족하지 않는다, 24.5%가 만족한다고 응답하였다. 대처유형별로 살펴보면 개인적 해소방식을 선택한 피해자의 20.4%만이 본인의 대처방법에 대해 만족한다고 응답하였고, 대화/조정 방식을 선택한 피해자 중 33.3%, 공식 절차를 선택한 피해자의 45.4%, 퇴직을 선택한 피해자의 24.8%가 본인의 대처방법에 대한 만족감을 표시했다.

실제 피해자들의 욕구와 대응 방안이 일치할 때 만족도가 높아질 것이라는 것은 당연한 일라고 할 수 있을 것이다. 설문조사 결과로 살펴보면 피해자들의 실제 해결 욕구와 선택 욕구가 일치한 경우는 공식 절차를 활용한 경우에서 가장 많이 나타났으

며, 반면 개인적 해소 방법과 퇴직은 피해자들의 실제 해결 욕구를 충분히 반영하지 못한 것으로 풀이된다.

피해자들이 이러한 선택이 문제 해결에 도움이 되었는지를 살펴보았는데 대처 후 아무것도 달라지지 않았다는 의견은 개인적 해소를 선택한 응답자들에게서 가장 많이 나타났으며, 공식 절차를 선택한 피해들 역시 아무것도 달라지지 않았다는 의견이 가장 나타났다. 또한 괴롭힘 행위가 더 심해졌다는 의견은 공식 절차를 선택한 피해자로부터 상대적으로 더 많이 나타났다.

이러한 결과는 괴롭힘 대처 후의 행위자와 피해자의 재직상태 변화에 대한 조사결과에서도 나타나는데, 피해자 본인만 직장을 그만둔 경우가 가장 많았으며(34.5%) 그 다음 둘 다 변화없이 재직하는 것(32.3%)으로 나타났다. 다만, 다른 대처방식과 비교하면 공식 절차를 선택한 경우, 괴롭힘 행위자의 재직상태가 변한 경우와 나의 부서, 자리 등 재직상태가 변한 경우가 다른 유형에 비해 더 많이 나타났고, 나만 직장을 그만두었다는 응답과 둘 다 변화 없이 재직했다는 응답은 상대적으로 적어 공식 절차 활용한 경우 부정적 결과가 상대적으로 감소하는 것으로 나타났다.

3) 대화와 조정 방식의 부정적 경험

행위자와의 대화를 시도한 경험에 대해 심층면접 참여자들은 대부분 부정적인 평가를 하였는데, 이러한 대화가 대부분 공격적인 상황에서 이루어지고 있었으며 상대가 상사인 경우 피해자의 대화시도에 대해 부정적으로 평가하고 있었다. 상급자나 중간 직급의 상사에게 도움을 요청하는 경우 대부분 피해자의 의견을 전달하며 알선을 요청하는 방식으로 이루어졌으나, 제3자가 직장 괴롭힘 피해에 대해 중요한 문제로 생각하지 않거나 오히려 피해자를 비난하거나 오해를 가중시키는 등 부적절한 알선이 되는 경우가 많았다. 오해의 내용은 피해자 의견 왜곡 또는 해결방식의 공식화 정도에 대한 인식차이 때문이었다. 피해자는 이러한 방식을 비공식화된 방식으로 인식하고 있었으나 제3자인 알선자가 행위자의 상사인 경우 행위자가 이에 대해 자신에 대한 뒷담화 내지 공식적인 문제제기로 이해하여 또 다른 종류의 괴롭힘 행위로 이어지는 경우가 있었다. 부서 전체 대화 사례들도 있었으나 사전 절차나 참여자들에 대한 고려없이 이루어져 결국 의사소통 실패로 마무리되었다.

4) 공식절차의 활용에 대한 부정적 경험

공식절차로 회사 내 고충처리절차 활용에 대한 심층면접자들의 인식은 ‘불신’인데, ‘공론화’된다는 두려움, 상사인 행위자와의 긴밀한 관계가 있거나 있을 것이라는 우려에 기초하고 있었다. 이는 공식화된 절차에서 익명보장이 되지 않는 한 상사에게 대항한 문제제기자로 낙인찍혀 불이익처분을 받거나 괴롭힘의 피해가 가중된다는 인식 때문이었다. 심층면접에서 인사팀 활용이 활발한 유일한 사례는 네트워크 병원 조직 내 인사팀이었는데, 인사팀이 분리되어 있어 직원들이 익명보장에 대한 신뢰를 가지고 자신들의 고충사항에 대해 활발히 의견개진을 하는 편이라고 평가한다. 이러한 결과는 앞서 살펴본 공식 절차를 선택하는데 걸림돌이 되는 피해자들의 우려가 현실적인 것을 의미한다. 심층면접에 참여한 피해자들 중에는 문제를 공론화 하는 과정에서 가해자의 협박, 부서장이나 경영진의 협박이나 합의에 대한 은밀한 회유, 동료의 몰이해 등으로 조직내에서 고립되거나 이로 인해 퇴사를 하는 등의 2차 피해가 경험하는 경우도 있다. 보다 실효성 있는 공식 절차 활용을 위해서는 조직을 넘어서 정부 차원의 피해자 구제방안의 마련이 절실한 이유이다.

설혹 불이익을 감수하고 공식절차를 선택한다 하더라도 고충처리 담당자의 직장 괴롭힘 피해에 대한 인식이 낮은 경우 결국 징계절차가 아닌 주의권고 내지 피해자 의사에 반하거나 내키지 않는 삼자대면 방식의 대면 조정을 경험하기도 한다. 사전절차 없고 당사자 의사에 반한 조정의 강요는 갈등을 오히려 심화시켜 문제를 제기한 피해자의 퇴직으로 이어지기도 한다. 징계절차로 가는 경우에도 직장 괴롭힘에 대한 낮은 양정, 징계결과 미공지 등 피해자의 정의감을 회복하지 못하는 방식으로 징계가 결정되거나 절차 지연이나 피해자 보호조치 부재로 인해 피해자는 더 큰 피해를 경험하게 된다. 징계의 낮은 양정 등 형식적인 징계는 괴롭힘 행위를 중단시키지 못하고 괴롭힘이 지속되거나 오히려 가중되기도 한다. 그러나 투명한 징계절차, 피해자 보호와 배려, 중한 징계 양정, 결과의 공지, 사후관리가 이루어지는 경우 긍정적으로 평가된다.

공식절차에서 노동조합 등의 조력이 있는 경우 만족도는 높으나 노조가 없거나 실질적으로 역할을 하지 못하는 경우가 더 많으며, 관련 규정의 미비로 노동위원회와 국가인권위원회가 직장 괴롭힘 사안 해결에 도움이 되지 않는다고 평가한다. 형사절차의 활용은 거의 이루어지지 않았다.

나. 분쟁해결과정에서의 피해자 욕구

직장 괴롭힘 피해자들의 회복 욕구를 1순위와 2순위를 종합하여 살펴본 결과, 가해행위의 중단>가해자로부터의 진심어린 사과>가해자로부터의 분리>가해자에 대한 공식적인 징계>가해자 퇴직 등의 순으로 나타났고 일반인 조사 역시 피해자 조사와 비슷한 패턴의 응답 분포를 보였다. 심층면접을 통해 피해자의 해결욕구가 가지는 의미를 살펴본 결과 가해행위의 중단은 행위의 중단을 통해 평화적으로 관계를 개선하기를 원하는 욕구였으며, 행위자로부터의 진심어린 사과 욕구는 사과 그 자체만이 아니라 행위자가 자신의 책임(잘못)을 인정하는 것을 포함하는 욕구(행위자가 자신의 잘못을 모름), 행위자로부터의 분리 욕구는 괴롭힘이 발생하게 되는 맥락인 행위자와 피해자 간의 권력관계를 제거하고 싶어 하는 욕구, 행위자에 대한 공식적인 징계 욕구는 강력한 처벌을 통해 조직 내에서 괴롭힘 행위가 잘못된 행위라는 점이 공식화되기를 바라는 욕구, 행위자 퇴직 욕구는 행위자와의 완벽한 관계종결을 바라는 욕구이다.

이러한 설문조사 결과는 피해자가 가해자에 대한 공식 징계나 퇴직 등의 강력한 처벌 보다는 보다 원만한 방식의 해결 욕구를 가지고 있는 것으로 풀이된다. 심층면접을 통해 살펴본 결과 역시, 피해자들이 가해자를 엄벌하는 것이 아닌 피해행위가 더 이상 지속되지 않고 일상생활로 복귀할 수 있는 방안을 가장 긍정적으로 바라보는 것으로 나타났다.

다음으로 조직 내에서 우선시 되어야 하는 방법 1순위와 2순위를 종합한 결과를 살펴보면, 가해자에 대해 공식적 책임을 묻고 인사상 불이익 조치를 부여>가해자에게 잘못과 책임을 인식시키고 사과와 재발방식에 대해 약속하도록 요구>괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사상 불이익 조치를 부여>가해자에 대해 괴롭힘 방지 교육 이수 명령 응답순 등으로 나타났고 일반인 의견 역시 피해자와 비슷한 경향을 보였다.

이러한 결과는 앞서 살펴본 바와 같이 원만한 방식을 선호하는 해결 욕구와는 상반되는 것으로, 공식화된 절차인 조직 내에서의 처리 절차는 보다 단호한 방식으로 진행되는 방식을 선호하는 것으로 나타나 정의감 회복에 대한 기대가 높은 것으로 보인다. 종합해보면, 피해자는 1차적인 해결 방식으로 가해자의 괴롭힘 행위 중단과

진심어린 사과 등의 원만한 해결 방식을 선호하지만 일단 피해사실을 조직에 알릴 경우에는 회사 측이 가해 행위자에 대해 신속한 징계절차를 진행하고 책임소재를 보다 명확하게 하는 등 조직 차원에서 보다 체계적인 해결 절차가 진행되는 것이 필요하다고 인식하는 것으로 해석된다.

제2절 정책제언

이러한 국내 직장 괴롭힘 및 분쟁해결과정에 대한 경험적 연구를 바탕으로 국내외 관련 규정, 선행연구들을 종합적으로 분석한 결과, 다음과 같은 개선방안이 도출된다.

1. 직장 괴롭힘 관련 분쟁해결절차의 개선방안

가. 직장 괴롭힘 금지 법률 마련

앞서 살펴보았듯이 국내 직장 괴롭힘 관련 법규정이 존재하지 않기 때문에 현재 직장 괴롭힘 행위로 인한 피해가 심각함에도 불구하고 사법적/준사법적 분쟁해결제도를 통한 직장 괴롭힘 해결은 거의 불가능하다고 평가할 수 있다. 그러므로 국내 법제도에 직장 괴롭힘에 대한 법적 개념 및 금지 의무, 예방 및 구제절차의 도입은 반드시 선행되어야 한다. 직장 괴롭힘 금지 법제화를 통해, 직장 괴롭힘이 심각한 권리침해행위라는 인식의 개선과 관련 분쟁해결절차의 마련도 기대할 수 있다.

해외의 직장 괴롭힘과 관련된 법률상 규제방식을 살펴보면, 크게 차별금지관련법에서 규정하는 경우, 산업안전보건법규 및 노동관계법에서 규정하는 경우, 형법에 규정하는 경우, 별도의 괴롭힘관련법을 마련하는 방식이 있으며, 국가별로 여러 규제방식을 혼합하기도 한다. 그러나 앞서 살펴보았듯이 차별금지행위 위반으로 직장 괴롭힘을 적용할 경우 보호 속성과 관련되지 않은 다양한 직장 괴롭힘 행위 유형이 포섭되지 않는다. 제2장에서 검토하였듯이, 한국의 경우 제20대 국회에서 직장 괴롭힘 금지 및 예방의무를 규정하고 관련자 형사처벌과 입증책임전환 등을 포함한 직장 괴롭힘에 대한 근로기준법 개정안과 산업안전보건법 개정안이 계류 중이다. 근로기준법상 직장

괴롭힘 규정의 도입은 노동위원회를 통한 준사법적인 분쟁해결제도에상 직장 괴롭힘의 구체절차를 활용할 수 있고, 사용자의 예방 의무 및 이에 대한 제재수단을 규정할 수 있다는 점에서 긍정적이나, 사실상의 권력관계(차별관련 속성), 고객 등에 의한 괴롭힘 행위 유형을 포섭하지 못하며 고의 과실 요건 및 예방 가능성 요건으로 인해 제한될 수 있다는 점에서 한계가 있다. 법률상 포섭범위를 고려할 때, 프랑스 등의 규제방식을 고려하여 차별금지법제도에상 괴롭힘 금지 규정과 근로기준법 및 산업안전보건법에 직장 괴롭힘 금지 규정을 도입하는 방안이 적합하다. 다만, 근로기준법상 위치는 인격등의 보호라는 측면에서 제8조 근로자 폭행 금지 규정 다음에 제8조의2로 규정하는 것이 적절하다. 이하에서는 직장 괴롭힘에 한하여 구체적인 입법방향에 대해 서술하겠다.

1) 직장 괴롭힘 법적 정의

앞서 본 연구의 조사결과를 통해 수집한 사례를 통해 추출된 행위를 모두 포섭할 수 있는 직장 괴롭힘의 개념은 근로자의 인격 침해, 명예 침해, 노동권 침해, 사생활 침해, 친밀한 관계를 포함한 성적 자율성 침해, 신체 침해(가능성)를 초래하는 일체의 행위로, 이러한 행위가 1) 행위자 및 피해자 간 사실상의 권력관계, 2) 반복 및 지속성, 공개성, 위법성, 3) 중한 피해결과의 속성을 가지는 경우 직장 괴롭힘에 해당하는 것으로 구성할 수 있다. 이 중 부당성 내지 불쾌감에 대한 판단은 법률 해석시 고려할 수 있는 기준이다.

이러한 개념은 프랑스의 정신적 괴롭힘 규정에 가까우나 한국에서 주요한 판단 기준으로 제시되는 사실상의 우월적 지위를 포섭해야 하며, 반복성 또는 지속성 이외에 공개성에 대한 규정이 포함될 필요가 있다. 다만, 중한 피해결과의 속성을 가진 경우에는 일회적인 행위 역시도 괴롭힘으로 인정할 필요가 있다. 이에 따라 법적 정의를 구성하면 아래와 같다.

〈표 7-2〉 근로기준법상 직장 괴롭힘 법적 정의(안)

현행	개정안
〈신설〉	제8조의2(직장 · 괴롭힘의 금지 등) ① 누구도 직무상 또는 사실상 직장내 우월적 지위를 바탕으로 업무상의 적정한 범위를 넘어 근로자의 인격과 존엄, 신체적 또는 정신적 건강을 침해하거나 근로환경을 악화를 목적으로 하거나 또는 그러한 결과를 초래하는 행위를 하여서는 아니 된다. ② 제1항의 행위가 본 법에서 금지하는 직장 괴롭힘에 해당하는지 여부는 행위의 반복성 내지 지속성, 공개성을 고려하여 종합적으로 판단한다. 단, 피해결과가 중할 경우 고려하지 않는다.

2) 전체 근로자 및 경영자 대상 직장내 괴롭힘 금지 교육 의무화

사용주에 대해 예방교육의 실시에 대한 의무가 규정을 도입할 필요가 있다. 현재 관련 입법안들처럼 사용자의 예방교육 의무규정은 근로기준법에 도입할 수 있다.

직장 내 괴롭힘 근절을 위해서는 사후 대응방안도 중요하겠지만 현재 직면한 직장 괴롭힘 문제에 있어 가장 중요한 것은 괴롭힘이 처벌될 수 있다는 것에 대한 인식 전환이다. 이를 위해서는 사전 예방교육이 우선시되어야 한다. 괴롭힘에 동조했던 직원들뿐만이 아닌 모든 근로자를 대상으로 일상적으로 자행되어오던 행위들이 직장 내 괴롭힘 행위로 분류될 수 있다는 사실을 자각시키고 그런 행위에 대한 응당의 조치가 있다는 점을 알도록 해야 하는 일이 가장 우선순위이다. 본 조사의 심층면접이나 설문조사를 통해 살펴본 결과, 대다수의 피해 경험자들은 가해자가 본인이 가해 행위를 하고 있다는 사실을 자각하고 있지 못한다고 지적했다. 가해자뿐만 아니라 괴롭힘 행위를 목격하는 주변 동료들조차 피해자가 당하고 있는 괴롭힘이 조직 전체의 문제가 아니라 개인의 문제로 치부해 도움을 주지 못하는 경우가 많다. 이러한 경향은 앞서 언급한 바와 같이 상명하복적인 국내 조직 문화에서 더욱 많이 나타난다. 전체 근로자에 대한 의무 교육을 통해 괴롭힘에 대한 정확한 기준과 이에 부합하는 괴롭힘 행위는 처벌될 수 있다는 사실을 주지시킴으로써 향후 괴롭힘 행위를 예방함과 동시에, 괴롭힘 발생 시 처리절차와 조치기준을 명확히 함으로써 피해자가 괴롭힘

피해를 공론화하고 담당자에게 보고할 수 있도록 격려하는 것이 필요하다.

이러한 전 근로자에 대한 의무교육도 중요하지만 교육의 실효성을 갖추기 위해서는 사업주와 경영진 및 괴롭힘 예방책임이 있는 담당자를 대상으로 예방교육을 실시하는 것이 선행되어야 한다. 사업주나 경영진은 괴롭힘 행위에 대한 도의적 책임을 지는 일 뿐 만 아니라 조직 문화를 구축해 나갈 수 있는 권한을 가지고 있고 본인 스스로가 방관자나 가해자가 될 가능성도 크다²²⁸⁾. 따라서 경영진이나 사업주 등 사업자 역시 본인이 가해 행위를 할 수 있다는 사실을 주지하고 본인이 직접적인 괴롭힘에 동참하지 않았다고 하더라도 피해자들의 신고를 적절히 처리할 수 있도록 교육을 받아야 한다.

3) 가해자 징계조치 및 피해자 보호조치 사용자 의무화

직장 괴롭힘 관련 비사법적인 분쟁처리절차가 안정적으로 운영되기 위해서는 직장 괴롭힘 행위자에 대해서 징계조치를 취하고 피해자 신변비밀유지 및 피해자 보호조치를 취할 의무를 사용자에게 부여할 필요가 있다. 이는 근로기준법의 개정을 통해 가능하며, 현재 직장 괴롭힘 관련 입법안에 모두 포함되어 있다.

괴롭힘 피해자는 피해자에 대한 주변 시선과 더불어 가해자가 피해자의 인사권을 쥐고 있는 상급자인 경우가 많아 문제를 제기하기 이전에 고과평가에 대한 우려로 문제제기를 포기하는 경우가 많다. 또한 보다 적극적으로 문제를 공론화하는 과정에서 피해자들은 가해자의 협박, 합의에 대한 부서장이나 경영진의 은밀한 회유, 동료의 물이해 등을 경험하며 조직내에서 고립되거나 이로 인해 퇴사를 하는 등의 2차 피해가 이어지기도 한다. 피해자는 자신을 압박하는 가해자나 이를 방관하는 상급자에 대한 분노와 함께, 피해상황에 대해 좀 더 적극적으로 대처하지 못했다는 자책감을 느끼게 된다.²²⁹⁾ 또한 주변 동료 역시 피해자가 피해를 당하는 것을 목격하고 이에 대한 문제 제기 필요성을 느낌에도 불구하고 이에 대한 문제제기를 하면 본인 역시 피해를 입을 수 있다는 우려 때문에 나서기를 꺼려한다. 이러한 과정에서 피해자 본인뿐만이 아닌 조직 전체가 직장 괴롭힘으로 인한 부정적인 영향을 경험하게 된다.

228) 본 연구에 따르면 사업주나 경영진 등이 괴롭힘의 가해자가 되고 있는 경우가 25.5%로 나타났다.

229) 본 연구의 설문조사에 의하면, 피해자가 공식 절차를 선택한 경우의 대처 만족도가 가장 높았고, 개인적으로 감내하거나 퇴직을 선택한 경우의 만족도는 가장 낮게 나타났다.

이러한 이유 때문에 직장 괴롭힘 예방 및 근절을 위해서는 회사측의 인식개선과 더불어 피해자 보호를 위한 시스템 도입이 절실하다. 괴롭힘 문제를 공론화하는 피해자의 신분을 보장하고, 가해자와 업무적으로 분리될 기회를 보장함은 물론 사안에 따라 피해자에게 휴가를 부과하거나 심리 상담 등의 지원을 보장해야 한다. 또한 신고자의 비밀도 보장하고 문제제기를 시작한 근로자에 대한 어떠한 불이익도 주어도 안 된다는 점을 명확하게 해야 할 필요가 있다.

4) 입증책임 전환 규정의 도입

직장 괴롭힘의 특성상 피해자는 행위자와의 관계에서 권력적 열위에 있거나 성별, 연령, 고용형태 등 사회적 약자이므로, 근로기준법 내에 차별금지관련 법제에서 도입하고 있는 입증책임전환 규정을 도입할 필요가 있다. 입증책임의 전환은 소송의 부담으로 직장 괴롭힘 분쟁해결절차의 활용을 포기하는 이들에 대한 적극적인 조치가 될 수 있다. 최근 이인영개정안에서는 “직장 괴롭힘에 의거한 소송이 있는 경우, 원고는 괴롭힘이라고 추정하는 사실을 밝혀야 하고, 그 사실과 관련하여 피고(가해자)는 ‘괴롭힘’이 아니며 괴롭힘과 무관하다는 점을 입증해야 한다”고 규정하여 입증책임을 전환하고 있다.

나. 회복적 사법 이념에 기초한 대안적 분쟁해결절차의 도입

제6장에서 다룬 것처럼 회복적 사법 이념에 기초한 대안적 분쟁해결절차를 도입하는 정책적 방향을 추진해야 한다. 징계 등 응보적 해결절차만을 두는 경우 공동체 내 갈등이 심화되었던 사례들과 초기 평화적 해결을 위한 피해자들의 욕구를 고려하여, 특히 고충처리절차 등 비사법적 분쟁해결제도에서 대안적 분쟁해결절차의 도입을 고려할 수 있도록 취업규칙상 필요적 기재사항으로 명문화하고, 대안적 분쟁해결절차의 운영의 예시로 조정 이외에도 회복적 서클과 직장 컨퍼런스 등 회복적 대화모임을 제시할 수 있다. 다만, 이 때 대안적 분쟁해결절차의 운영은 당사자가 자발적으로 참여하는 경우에 한하며, 프로그램의 진행은 외부의 분쟁해결전문가 등 전문 진행자를 활용할 수 있도록 할 필요가 있다. 그러나 영국의 사례를 참고할 때 회복적 사법적

개입은 국가의 지원을 통해 비영리분야를 활용할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 대안적 분쟁해결절차를 통해 약속을 정한 경우 고충처리담당자가 반드시 약속 이행에 대한 사후점검을 할 수 있도록 한다. 대안적 분쟁해결절차를 통해 합의에 이르지 못한 경우에는 징계절차를 활용할 수 있도록 한다.

또한 고충처리상담원이 회복적 사법 이념을 이해하고 이에 입각해서 고충처리상담을 진행할 수 있도록 할 수 있다. Brian Bemmels외(2009)는 대면대화의 과정을 진행되는 고충처리절차 초기 단계에 회복적 사법적 이념에 따른 대화를 활용할 수 있다고 한다.²³⁰⁾

2. 조직차원에서의 직장 괴롭힘 개선방안 및 회복적 사법 이념의 적용방안

직장 내 괴롭힘은 피해자 개인에게만 영향을 미치는 것이 아니라 피해자의 업무 능력 하락으로 인한 다른 조직원들의 피해, 주변인들의 사기 저하 등으로 이어져 조직 전체에 부정적 영향을 미친다. 때문에 회사에서는 제도적인 개선을 적극적으로 추진하여 조직 전체에 미치는 부정적인 영향을 최소화할 필요가 있다. 괴롭힘 예방과 방지를 위해 정부나 시민단체 등 외부에서 노력하는 것만으로 충분하지 않다. 직접적으로 근로자들이 대면하는 조직 경영진과 조직 내 환경이 변해야 한다. 직장 괴롭힘 문제를 근절하기 위해 회사 측이 나서서 이러한 문제를 공론화 하는 것을 격려하고 보다 적극적으로 괴롭힘 예방체계부터 대응체계까지 체계적인 시스템을 구축해 나갈 때 직장 괴롭힘에 대한 문제해결에 더 근접하게 다가갈 수 있을 것이다.

가. 회복적 사법 이념에 근거한 직장 괴롭힘 예방체계 구축

1) 직장 내 괴롭힘에 대한 적극적인 홍보

괴롭힘 예방의식을 확산시키기 위해 회사 측은 의무 교육과 더불어 직장 내 괴롭힘에 대한 적극적인 홍보를 해야 할 필요성이 있다. 괴롭힘에 대한 인식을 확산시키기

230) Brian Bemmels, Graham Brown and Michael Read(2009), A Restorative Justice Perspective of Grievance Procedures, 15th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA).

위해서는 한시적인 의무교육을 실시하는 것으로는 부족하다. 전 근로자 및 경영진이 상시적으로 체크할 수 있도록 직장 내 괴롭힘 예방에 필요한 사항, 발생 시 처리절차와 조치 기준, 괴롭힘 발생 시 도움을 받을 수 있는 담당부서 및 담당자 등을 명시한 홍보물 배포 등이 필요하다.

2) 직장 내 괴롭힘 모니터링 실시

직장 괴롭힘을 예방하기 위한 방안으로 회사 측에서는 정기적 모니터링을 실시할 필요가 있다. 본 연구에서 인터뷰한 인사팀 담당자들에 따르면 일반적으로 인사팀 담당자들은 조직 구성원들의 직장 내 일상생활이나 고충 사항 등에 대한 정보를 비공식적으로 수집하여 도움을 줄 수 있는 방안을 모색한다고 응답하였다. 비공식적인 루트를 통해 피해자들에게 도움을 주는 방안 보다 직장 내 괴롭힘 등 고충사항에 대한 수시 모니터링을 실시한다는 사실을 공표하고 정례적 모니터링을 실시한다면 이는 모든 근로자들에게 괴롭힘에 대한 경각심을 줄 수 있는 도구로 작동할 수 있다. 물론 모니터링을 실시한다고 하더라도 실제 괴롭힘 피해를 정확하게 파악할 것이라는 보장이 없고 비용도 많이 소요된다는 점에서 모니터링을 실시할 수 있는 규모의 조직은 한정적일 수밖에 없다. 하지만 이러한 비용을 감수하고서라도 인사권을 가지고 있는 힘있는 부서가 무작위로 특정 부서원을 조사하여 괴롭힘 사례 등을 수집하는 등의 모니터링을 실시하게 된다면 장기적으로 괴롭힘을 예방할 수 있는 수단이 될 것이고, 이는 조직 전체로 보았을 때 비용대비 더 큰 이익을 가져다 줄 것이다.

3) 공동체 의식 및 규범 구축을 위한 집단 토의의 활성화

직장 내에서 무엇이 타인을 괴롭히는 행위인지, 혹은 갈등을 야기하는 행위인지에 대한 규범이 존재하지 않는 상황에서 직장 괴롭힘에 대한 응보적인 정책을 운영하는 것만으로 일상적인 영역에서 괴롭힘 행위로 인한 갈등을 제거하기 어렵다. 그러므로 회복적 대화 모임 등 집단 토의를 활성화하여 조직 내 공동체 규범을 구축할 수 있다. 이를 통해 자신들이 경험한 직장 내에서 무례하거나 괴롭히는 행위 사례를 공유하고 이를 해결할 위한 조직적 차원의 방안에 대해 모색할 수 있다.

나. 전담 부서 신설 및 제도 강화

1) 전담 부서 신설 및 전문성 있는 담당자 지정

사내 고충처리시스템은 노사협의회, 고충 담당자 등을 통해 분쟁의 자율적 해결을 도모한다. 먼저 사업주에게 직접 영향을 미칠 수 있는 노조의 조력은 괴롭힘의 예방 및 대응, 문제 해결 등에서 매우 중요한 역할을 할 수 있다. 따라서 노조규약이나 단체협약에 괴롭힘 예방이나 대처방안 등에 대한 내용을 포함하도록 노력해야 한다.

하지만 회사규모 등의 이유로 노조의 설립이 불가능한 경우라도 회사 측에서는 기업 윤리등과 관련한 고충처리 부서 등을 신설하고 이런 기능을 수행하는 부서를 통해 조직내부에서 문제를 해결해 나갈 노력을 기울여야 한다. 조직 내 괴롭힘 피해 발생 시 회사 측에서 할 수 있는 가장 빠르고 효과적인 조치는 책임 있는 담당자를 지정하고 지원하는 것이다. 하지만 대부분의 경우 고충 처리 담당 직책 및 팀이 경영진이나 부서장들로 이루어져 있어 공평하고 객관적으로 문제를 처리할 수 없다. 경영진이나 부서장의 경우, 대부분의 문제가 외부에 드러나지 않고 조용히 처리되기를 원하는 경우가 많아 피해자에게 참고 넘어갈 것을 강요하거나 오히려 피해자의 잘못으로 몰고 가 퇴직을 강요하는 경우가 생길 수 있다. 따라서 해당 부서의 전문가는 독립성을 가지고 있어야 한다. 조직 내부에서 철저한 기준을 가지고 담당자를 선정하고나 외부 전문가를 활용하는 것도 좋은 방안이 된다. 즉, 고충처리 담당자는 가해자를 해고하거나 처벌하는 등 강력하고 객관적인 결정을 내릴 수 있어야 한다.

본 연구의 설문조사와 심층면접에 따르면, 조직 내 노조가 있거나 고충처리 담당자가 있다고 응답한 경우는 일반인에 비해 괴롭힘 경험자가 더 적게 나타났다. 즉, 노조가 있거나 조직내 고충처리 담당자 등 직장 괴롭힘 대응과 관련한 제도가 갖추어진 회사에서 피해자가 더 적게 발생한 것이다. 이는 노조가 있는 사업장의 경우 근로자들의 권리의식 수준이 높고, 노조나 고충처리 담당자의 도움을 통해 사태를 공론화하는 것이 조금 더 손쉽기 때문인 것으로 해석된다. 반면 직장 내 부당경험에 있어 노조나 고충처리 담당자의 도움 등이 없는 경우 이를 문제화하기가 힘들다는 것을 뜻한다. 실제로 본 연구의 설문조사에서는 노조나 고충처리 전담부서등의 도움을 받기 어려운 경우 피해자는 도움을 받을 수단이 없어 퇴직을 선택하는 비율 역시 높게

나타났다. 따라서 회사 측에서는 피해가 발생하면 조직 내에서 1차적으로 문제를 해결할 수 있는 방안을 노조나 고충처리 담당자의 지정 또는 직장 괴롭힘에 대한 지침 마련 등을 통해 보다 적극적으로 강구해야 한다. 내부 담당자 선정에 한계가 있는 경우, 외부 전문가를 활용하는 것도 방안이 될 수 있다. 내부 담당자와 외부 전문가의 활용시, 회복적 사법이념에 입각한 갈등관리가 가능하도록 고려할 수 있다. 외부 전문가의 활용시, 회복적 프로그램이 운영가능한 전문가를 선정할 수 있으며, 내부 담당자가 회복적 사법이념에 입각한 갈등관리 및 분쟁해결방식에 대한 전문성을 갖출 수 있도록 관련 교육을 이수하도록 하거나 외부전문가와의 교류를 통해 피해에 공감하고 책임이행을 할 수 있는 대안적 해결을 도모할 수 있도록 자원을 제공할 수 있다.

2) 직장 내 괴롭힘 사건 사후처리 시스템 강화

피해자가 직장 괴롭힘 사건을 신고하고 가해자에 대한 징계를 요청한 경우, 사측에서는 절차 진행과 관련된 정보를 제공해야 한다. 피해자가 회사 징계위를 이용한다고 하더라도 사측에서는 가해자의 개인정보보호 등을 이유로 징계절차 및 조사결과를 피해자에게 통지하지 않는 경우가 종종 발생한다. 피해자가 몇 달에 걸쳐 가해자의 징계 절차와 징계 수위에 대한 정보를 요청했음에도 불구하고 경영진이나 인사팀에서 이를 묵살한 사례도 발견되었다. 회사 측에서 피해자에 대한 징계요청을 받아들인다고 하더라도 이에 대한 절차를 피해자에게 고지하지 않는다면 피해자에게 회사 측이 문제를 방치한다는 인식을 심어줄 수밖에 없다. 이러한 부정적 인식은 피해자뿐만 아니라 전 직원의 공식 절차에 대한 신뢰도를 저하시킴으로써 조직 내 괴롭힘이 반복되는 계기가 되기도 한다. 따라서 회사 측에서는 보다 실효성 있는 조직 내 괴롭힘 대응 시스템을 구축하기 위해서는 이에 대한 정확한 정보를 피해자와 그 주변인들에게 신속하게 제공해야 한다.

다. 인사원칙 강화

1) 사용자의 직장 괴롭힘 근절 의지 필요

연구 참여자들은 직장 내에서 괴롭힘의 근절은 사용자의 의지에 가장 큰 영향을 받는다고 지적한다. 결국 직장 분위기 형성에 가장 큰 영향을 미치는 것은 사용자의 의지로, 직장 괴롭힘의 근절 의지를 가지고 이에 대한 정책적 계획을 수립할 필요가 있다. 직장 괴롭힘 방지 및 해결을 이끄는 경영방식에 대한 포상 등 이익을 부과하는 적극적 조치를 통해, 사용자들의 자발적인 대처의지를 이끌어 내는 방안이 고려될 필요가 있다.

2) 부서장 책임제 도입 및 근평제도의 보완

괴롭힘 사안 발생시, 책임소재를 명확하게 할 필요가 있다. 이를 위해서는 괴롭힘이 발생한 부서장의 권한 및 책임을 강화하여 회사내 공식 절차로 넘어가기 전에 부서 내에서 초기 대응이 가능하도록 이끌어낼 수 있다. 실제로 서울시의 경우, 성희롱 고충사건에 대해 부서장 책임제를 운영 중이다. 서울시에 따르면 부서장은 성희롱 예방교육을 자체적으로 실시해야 하고, 고충사건 발생시 초기 대응에 나서는 등의 조치를 취할 의무가 있다. 또한 부서 내에서 성희롱이 발생하면 부서장도 근무평가 감점 등의 연계 책임을 지게 되어있다. 직장 내 괴롭힘 사안 역시 서울시의 성희롱 고충사안과 마찬가지로 부서장 책임제를 도입하여 부서장 등 조직 관리자를 통한 부서원 관리를 실시하도록 할 수 있다. 실효성 있는 부서장 책임제 실시를 위해 부서장의 고과 평가에 있어서도 조직의 경영 스타일과 윤리적인 행동을 모두 포함시켜 조직 문화를 긍정적으로 이끌고 회사 규범을 철저하게 지킬 수 있도록 만들 수 있다.

실제로 본 연구의 설문조사 및 심층 면접 참여자들은 직장 괴롭힘 행위가 반복되고 지속되는 주된 원인을 부서 내 리더의 방관으로 지적했다.²³¹⁾ 괴롭힘 행위가 발생했을 때 그 상황을 목격하거나 리더가 알고 있음에도 불구하고 대응을 하지 않을 때 피해가 반복되고 오히려 더 심화된다는 의견이 많았다. 따라서 괴롭힘 사안 역시 부서장

231) 설문조사에서 나타난 결과에 따르면, 피해자가 생각하는 직장 괴롭힘의 원인으로 소속 부서 리더의 리더십 문제라는 답변이 조직문화에 이어 두 번째로 많았다.

책임제를 도입하여 부서장 등 조직관리자를 통한 적극적 인사관리를 실시하도록 할 수 있다.

라. 조직 문화 개선

본 연구의 설문조사와 심층면접 참여자들이 직장 괴롭힘의 가장 중요한 원인으로 손꼽는 요인은 조직문화인 것으로 나타났다. 조직문화란 조직 내 공유된 정신적 가치를 일컫는 말로,²³²⁾ 본인이 속한 조직의 문화에 따라 동일한 상황에 놓이게 되더라도 이를 해석하거나 바라보는 관점은 다른 조직문화를 향유하는 구성원과 차이를 보이게 된다. 본 연구에서는 피해자들의 이해를 돕기 위해 조직 문화의 예로 조직내 차별적인 문화, 직장 내 파벌, 직장 내 괴롭힘이 직원 관리의 한 방식 등을 예시로 들었는데, 이러한 조직 문화는 직장 괴롭힘의 발생 가능성뿐만 아니라 이에 대한 피해자의 대응 방식에도 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 여러 선행연구에서 반복적으로 지적된 바와 같이 상명하복과 위계서열이 강한 권위적인 직장 문화에서 괴롭힘이 발생하는 것으로 나타났다. 특히 경력이 오래된 상급자들이 과거의 위계적이고 폭력적인 문화에서 벗어나지 못하고 부당한 업무 지시 및 물리적인 폭력행위 등을 행사하는 경우가 종종 발견되었다.

한국 특유의 권위적이고 상명하복적인 직장 문화는 본인 의견에 순응하지 않는 부하 직원을 쉽게 피해자로 만들어 버린다. 수직적인 업무 체계로 인해 부당한 업무 지시 등은 당연한 일로 치부되기도 한다. 또한 이러한 직장 문화는 개인의 인격을 심각하게 침해하는 괴롭힘 행위를 개인만의 문제로 치부하는 동시에 괴롭힘에 대한 대응을 제한하는 주요한 원인으로 작동한다. 직장 괴롭힘을 당하는 피해자 본인의 잘못 때문에 괴롭힘을 당한다는 인식이 조직 전체에 만연하게 되며, 이에 대해 피해자가 공론화를 시도하거나 적극적인 조치를 요구하면 조직 내 문제아로 낙인찍어 버리는 경우도 발생한다. 즉 조직의 위계구조와 잘못된 조직문화가 직장 내 괴롭힘을 발생할 수 있게 하는 기회를 제공하는 것인데 잘못된 조직문화는 그 누구라도 언제든지 직장 괴롭힘의 피해자가 될 수 있다는 것을 시사한다.

232) 네이버 사전, <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=2070237&cid=41991&categoryId=41991>

설문조사 참여자들의 직장 내 괴롭힘 해결방안에 대한 의견을 살펴보면 “구성원들 간 배려와 존중하는 자세가 필요하다”라는 의견과 “수평적, 자율적, 가족적 분위기의 조직문화로 개선하는 것이 필요하다”라는 의견이 일반인과 피해자 모두에게서 압도적으로 많이 나타났는데²³³⁾ 이는 괴롭힘 피해자에 국한되지 않고 근로자 모두가 조직문화를 괴롭힘의 주된 원인으로 인식하고 있다는 것을 의미한다. 이러한 조직문화는 단기간 교육이나 구성원들 간의 일회성 커뮤니케이션으로 쉽게 바뀌기 어렵다. 신뢰와 존중 및 공정성에 기반을 둔 조직문화는 경영진의 리더십과 근로자들의 자율성에 기반을 두며, 조직 전체의 리더십과 의사소통방식 등을 변화시키기 위한 노력이 중요하다.

233) 설문조사의 마지막 부분에 직장 괴롭힘에 대한 자유로운 의견을 적게 하였다. 응답을 카테고리별로 분류하여 살펴본 결과, “구성원들 간 배려와 존중하는 자세가 필요하다”는 의견은 일반인 63명과 피해자 48명으로부터 나타나 전체 설문조사 기타 의견의 13.8%를 차지하여 가장 많이 나타났다. 또한 “수평적, 자율적, 가족적 분위기의 조직문화로 개선하는 것이 필요하다”는 의견은 일반인 52명, 피해자 39명으로부터 나타나 전체 기타의견의 11.3%를 차지하여 2번째로 많이 나타났다.

참고문헌

- 고태관, 노동분쟁의 조정절차. 노동법연구, (6), 378-403, 1997.
- 구미영, 천재영, 서유정, 정슬기, “여성근로자에 대한 직장 내 괴롭힘의 실태와 보호방안”, 한국여성정책연구원, 2015.
- 김희성, 부당노동행위구제신청에 관한 연구. 동아법학, (64), 63-85, 2014.
- 나이토 시노, 일본의 직장내 괴롭힘. 국제노동브리프, 12(9), 39-50, 2014.
- 남웅, 김지원, 김용규, 구정완, 박정일, “간호사의 직장 내 약자 괴롭힘 설문도구의 신뢰도와 타당도”, 대한직업환경의학회지, Vol. 22(2), pp. 129-139, 2010.
- 노상현, 일본의 직장 내 괴롭힘에 대한 법적 쟁점. 노동법논총, 26, 127-156, 2012.
- 류은숙, 서선영, 이종희, 일터괴롭힘, 사냥감이 된 사람들: 괴롭힘은 어떻게 일터를 지배하는가, 코난북스, 2016.
- 문강분, 노동위원회의 개별분쟁 규율현황과 개선방안. 산업관계연구, 19(1), 111-137, 2009.
- 문준혁, 직장 내 괴롭힘에 대한 노동법적 검토. 석사학위논문. 서울대학교 대학원, 2016.
- 박수근, 노동분쟁과 대체적 분쟁해결방안. 비교사법. 185-224, 2006.
- 사무금융노동자 직장 내 괴롭힘 조사연구팀, “사무금융 노동자 직장내 괴롭힘 실태조사 보고서”, 2015.
- 산업안전보건연구원, 2014년 제4차 근로환경조사(KWCS) 결과, 2014.
- 서울시, “서울시 비정규직 직장 괴롭힘 예방대책”, 서울시 비정규직 노동환경 개선을 위한 직장 내 괴롭힘 예방대책 공청회 자료집, 2015.
- 서유정, 직장 내 따돌림: 기초분석과 해외 주요국의 관련법. Working Paper 2015-01. 한국직업능력개발원, 2013.
- _____, 한국의 직장 괴롭힘 : 그 실태와 영향. 한국직업능력개발원, 2015.
- _____, 국내 15개 산업분야의 직장 괴롭힘 실태. KRIVET 이슈 브리프, 2016.
- _____, 김미란(2015). “서울시 비정규직 직장 내 괴롭힘 실태조사”. 서울특별시
- 서유정, 김수진, 이지은, “직장 따돌림의 실태조사와 방지 방안 연구: 제조업을 중심으로”, 한국직업능력개발원, 2014.
- 서유정, 박윤희, 국내외 직장 괴롭힘 관련 법령 및 정책 분석. 비서학논총, 25(2),

- 181-201, 2017.
- , 신재한, “학교 따돌림과 직장 따돌림의 연관성 분석과 따돌림 방지 방안 연구”, 한국직업능력개발원, 2013.
- , 이지은, 국내 직장 괴롭힘의 실태 분석 및 대응방안 연구. 한국직업능력개발원, 2016.
- 송민수, 직장내 괴롭힘 영향요인. 노동리뷰, 67-86, 2016.
- 심재진, 영국에서의 직장내 괴롭힘 규제. 노동법논총, 25, 45-78, 2012.
- 원창희, 노동분쟁의 조정 이론과 실제. 법문사, 2005.
- 고충처리의 ADR식 해결방법. 산업관계연구, 21(1), 95-114, 2011.
- 윤영미, 국가인권위원회 진정제도의 현황과 개선방안. 안암법학, 52, 31-63, 2017.
- 이성희, 노동분쟁 해결시스템의 국제비교와 한국 제도의 개선방안. 노동법학, (37), 49-85, 2011.
- 이승길, 조성관, 노동위원회 조정제도의 활성화를 통한 분쟁해결방안에 관한 소고. 노동법연구, (33), 475-542, 2012.
- , 조성관, 노동위원회 운영상의 개선방안에 관한 소고. 노동법논총, 27, 239-289, 2013.
- 이윤주·이미형, “병원간호사의 직장 내 괴롭힘과 직무 스트레스가 이직의도에 미치는 영향”, 정신간호학회지 Vol.22(2), pp.77, 2013.
- 이윤주, 이은진, 직장 내 괴롭힘 개념 개발: 병원간호사를 중심으로. 보건교육·건강증진 학회지, 31(1), 57-70, 2014.
- 이철수, 박은정, 노동분쟁해결시스템의현황과 과제. 노동법연구, (18), 67-113, 2005.
- 정명현, 개별적 노동분쟁 해결제도에 관한 소고. 노동법총론, 24, 107-148, 2012.
- 정효선, 윤혜현, 외식기업 종사원이 인지하는 직장 내 괴롭힘이 대처 방법 및 이직 의도에 미치는 영향. Culinary Science & Hospitality Research, 23(3), 89-99, 2017.
- 조임영, 직장내 괴롭힘과 프랑스 노동법. 노동법논총, 25, 1-43, 2012.
- 최항석, 임효창, 직장내 직무따돌림이 종업원의 직무태도에 미치는 영향. 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집, 21-44, 2005.
- KBS 탐사보도팀, 직장내 괴롭힘 보고서, 인격 없는 일터. 방송일시 : 2014년 2월 17일
KBS 1TV 22:00, 2014.

- KT 직장 괴롭힘 조사연구팀, KT 직장내 괴롭힘 실태조사 보고서, 2014.
- Loïc Lerouge, 프랑스 노동법에서의 직장내 괴롭힘. 국제노동브리프, 12(9), 30-38, 2014.
- Maarit Vartia, EU의 직장내 괴롭힘. 국제노동브리프, 12(9), 4-17, 2014.
- Margaretha Strandmark K, 스웨덴의 직장내 괴롭힘 : 예방 및 대처 방안. 국제노동브리프, 12(9), 18-29, 2014.
- ACAS, Discipline and Grievances at Work: The ACAS guide, London: ACAS, 2017.
- ACAS, Practice on Disciplinary and Grievance Procedures, London: ACAS, 2015.
- ACAS, Mediation: A guide to resolving workplace issues, London: ACAS, 2013.
- ACAS, Acas Mediations 2010/11: Responses from participants and commissioners, Acas Research Paper, 12/11, London: ACAS, 2011.
- ACAS and CIPD, Mediation: an approach to resolving workplace issues, London: CIPD, 2013.
- ACAS/TUC, Mediation: a guide for trade union representatives, London: ACAS, 2010.
- Alberts, J., Heisterkamp, B., and McPhee, R., "Disputant Perceptions of and Satisfaction with a Community Mediation Program." International Journal of Conflict Management, 16(3): 218-44, 2005.
- Anderson J. and Bingham L. B., "Upstream Effects from Mediation of Workplace Disputes: Some Preliminary Evidence from the USPS." Labor Law Journal, 48: 601-15, 1997.
- Aubrey-Johnson, K. and Curtis, H., Making Mediation Work for you, Hampshire: LAG, 2012.
- Banks, L. and Saundry, R., "Mediation—A Panacea for the Ills of Workplace Dispute Resolution? A Comprehensive Review of the Literature Examining Workplace Mediation." iROWE Discussion and Policy Paper, No.1, 2010.
- BER-Pwc, Annual Report 2006, London: Pwc, 2006.
- Beaudry, Chantal Workplace Bullying and Harassment: Exploring Promising Interventions. <https://dspacelibrary.uvic.ca/bitstream/handle/1828/5589/>

- Beaudry_Chantal_MA_2014.pdf?sequence=1), 2014.
- Bollen, K., Euwema, M., & Müller, P., Why are subordinates less satisfied with mediation? The role of uncertainty. *Negotiation Journal*, 26(4), 417-433, 2010.
- Bradfield, M., & Aquino, K., The effects of blame attributions and offender likeableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management*, 25, 607-631, 1999.
- Brian Bennels, Graham Brown & Michael Read, "A Restorative Justice Perspective of Grievance Procedures." http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track_4/Poster/CS1W_9_BEMMELS.pdf, 2009.
- Brookes, Derek R. "Restorative Justice and Work-Related Death: Literature Review." Creative Ministries Network. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1459862
- Bush, R. and Folger J., *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey Bass, 2005.
- CIPD, *Getting under the Skin of Workplace Conflict: Tracing the Experiences of Employee*, London: CIPD, 2015.
- CIPD, *Conflict management, Survey report*. London: CIPD, 2011.
- CIPD, *Workplace mediation: how employers do it, Survey report*. London: CIPD, 2008.
- Clark, B., 'Mediation and Scottish Lawyers: Past, Present and Future' in *Edinburgh Law Review*, 13, pp. 252-74, 2009.
- Colling, T., "No Claim, No Pain? The Privatization of Dispute Resolution in Britain." *Economic and Industrial Democracy*, 25(4): 555-79, 2004.
- Costantino, C.A. and Merchant C.S., *Designing Conflict Management Systems: Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Currie, D., Gormley, T., Roche, B., and Teague P, 'The Management of workplace conflict: Contrasting pathways in the HRM Literature.' *International*

- Journal of Management and Decision Making 00: 1-19, 2016.
- Dix, G., Sisson, K., and Forth, J., "Conflict at Work: The Changing Pattern of Disputes." In W. Brown, A. Bryson, J. Forth, and K. Whitfield (eds), *The Evolution of the Modern Workplace*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- Downer, M., C. Harding, S. Ghezelayagh, E. Fu, W. Pitt and A. Thomas, 'Evaluation of Acas conciliation in Employment Tribunal applications 2016,' Acas Research paper 04/16, London: ACAS, 2016.
- Duncan, Susan, Workplace Bullying and the Role Restorative Practices Can Play in Preventing and Addressing the Problem, *Industrial Law Journal*, 32, 2331-2366, 2011.
- European Working Conditions Survey(5th), Eurofound, 2010.
- French. A., & Ben B., Boyle S., Maree, E., & Muurlink, L. K., & Olav, J., "Workplace bullying in Australia: The Fair Work Act and its Impact". Human Resources Institute of New Zealand, 2014.
- Foucault, M., *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, London: Allen Lane, 1977.
- Fox, M., Evaluation of the Acas pilot of mediation and employment law visits to small companies, Acas Research and Evaluation, 2005.
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F. and Inanc, H., *Fear at Work in Britain: First Findings from the Skills and Employment Survey*, 2012. <[http://www.cardiff.ac.uk/socsi/ses2012/\[hidden\]resources/4.%20Fear%20at%20Work%20Minireport.pdf](http://www.cardiff.ac.uk/socsi/ses2012/[hidden]resources/4.%20Fear%20at%20Work%20Minireport.pdf)>, 2013.
- Genn, H, *Judging Civil Justice: The Hamlyn Lectures 2008*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- Gibbons, M., *Better dispute resolution: a review of employment dispute resolution in Great Britain*. London: Department for Trade and Industry, 2007.
- Giga, S.I., Hoel, H., Lewis, D., *The cost of workplace bullying*, Research Commissioned by the Dignity at Work Partnership: A Partnership Project Funded Jointly by Unite the Union and the Department for Business,

- Enterprise and Regulatory Reform, 2008.
- Glaser, B., Theoretical Sensitivity, Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978.
- Glaser, B. & Strauss, A., The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.
- Goodstein, J. and Aquino, K., "And Restorative Justice For All: Redemption, Forgiveness, and Reintegration in Organizations." *Journal of Organizational Behavior*, 31: 624-28, 2010.
- Green, F. and Tsitsianis, N., "An Investigation of National Trends in Job Satisfaction in Britain and Germany." *British Journal of Industrial Relations*, 43(3): 401-29, 2005.
- Greig, M., "Stepping into the Fray: When do Mediators Mediate?" *American Journal of Political Science*, 49(2): 249-66, 2005.
- Hann, D., Nash, D. and Heery, E, Workplace conflict resolution in Wales: The unexpected prevalence of alternative dispute resolution. *Economic and Industrial Democracy*, p. 1-27, 2016.
- Health and Safety Authority, Ireland, Code of Practice for Employers and Employees on the Prevention and Resolution of Bullying at Work. Health and Safety Authority, 2007.
- Hoel, H., "Workplace Bullying in United Kingdom:", *Workplace Bullying and Harassment - 2013 JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment*, 2013.
- & S.Einarsen, "Shortcomings of antibullying regulations: The case of Sweden." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19. pp. 30-50, 2010.
- Huczynski, A. and Buchanan, D., *Organizational Behaviour*, Harlow: Prentice Hall, 2007.
- Hutchinson, Marie, "Restorative Approaches to Workplace Bullying: Educating Nurses towards Shared Responsibility." *Contemporary Nurse* 32, no. 1-2 :147-55, 2009.
- International Labour Organization(ILO), "What is the impact of stress in the

- working population?" Workplace Stress: A Collective Challenge, 2016. International Labour Office, 2016.
- Irvine, C., Robertson, R. and Clark, B., Alternative mechanisms for resolving disputes: a literature review. Health Professions Council, Research Report, 2010.
- Johnstone, G., Restorative Justice: Ideas, Values, Debates, London: Routledge, 2011.
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., and Oxenbridge, S., Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey. London: Routledge, 2006.
- Kressel, K., "The Strategic Style in Mediation." Conflict Resolution Quarterly, 24(3): 251-83, 2007.
- Neilsen, M.B. Notelaers, G., & Einarsen, S., Measuring Exposure to Workplace Bullying. In S. Einarse, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Coopers (Eds), Bullying and ?Harrassment in the Workplace (2nd ed). Boca Raton, FL: CRC Press, 2011.
- Lambert, C., Johnston, G., Green S. And Shipley R., Building Restorative Relationships for the Workplace, Hull, Goodwin Development Trust, 2011.
- Latreille, P., Mediation: a thematic review of the Acas/CIPD evidence, Research paper, No 13/11. London: ACAS, 2011.
- Latreille, P., The economics of employment tribunals. IZA World of Labor: 331 doi: 10.15185/izawol.331, 2017.
- Latreille, P. L., Latreille, J. A., and Knight, K. G., "Employment Tribunals and Acas: Evidence from a Survey of Representatives." Industrial Relations Journal, 38: 136-54, 2007.
- Leymann. H., "Mobbing and psychological terror at workplaces." Violence and Victims 5, pp.119-126, 1990.
- , "The conten and development of mobbing at work." European Journal of Work and Organizational Psychology 5. pp 165-184, 1996.

- Lutgen-Sandvic, P. & Sypher, B. D., *Destructive organizational communication: Process, consequence, & constructive ways of organizing*, New York, NY. Routledge Press, 2009.
- Mareschal, P., "Mastering the Art of Dispute Resolution: Best Practices from the FMCS." *International Journal of Public Administration*, 25: 1351-77, 2002.
- Margaret Thorsborne, *Beyond Punishment - Workplace Conferencing: An effective organisational response to incidents of workplace bullying*. <http://www.thorsborne.com.au/restorative-justice/wp-content/uploads/2013/09/BeyondPunishment.pdf>, 2000.
- Marie Hutchinson, *Restorative approaches to workplace bullying: Educating nurses towards shared responsibility*, *Contemporary Nurse*, 32(1-2) 147-155, 2009.
- OPP, *Fight, Flight or Face It - Celebrating the Effective Management of Conflict at Work*, Oxford: OPP, 2008.
- Ornstein, D., P. Barrow and K. McMullon, *United Kingdom, the Employment Law Review* ed. 8, 2017.
- Roche, W., Teague, P. and Colvin, A. (eds), *Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, Oxford: Oxford University Press, 2014.
- Ryan, G. and Bernard, H., "Techniques to Identify Themes," *Field Methods*, 15(1): 85-109, 2003.
- Safe Work Australia, "Bullying & Harassment in Australian Workplaces: Results from the Australian workplace barometer project 2014/2016" November 2016. Safe Work Australia, 2014.
- Saundry, R. and Dix, G., *Conflict Resolution in the United Kingdom*. In Roche, W., Teague, P. and Colvin, A. (eds) (2014) *Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
- . and Wibberley, G., *Mediation and Early resolution: a case study in conflict management* [online]. Research paper, No 12/12. London: ACAS,

- 2012.
- . And G. Wibberley, 'Workplace Mediation - Transforming the Culture of Conflict Management?' CIPD Applied Research Conference paper, 2015.
- , McArdle, L., and Thomas, P., "Reframing Workplace Relations? Conflict Resolution and Mediation in a Primary Care Trust," *Work, Employment and Society*, 27(2): 213-31, 2013.
- , D. Adam, I. Ashman, C. Forde, G. Wibberley and S. Wright, 'Managing individual conflict in the contemporary British workplace,' *Acas Research paper* 02/16, 2016.
- Sebok, T., Can bullying be mediated? Workplace bullying Institute. (online) <http://www.workplacebullying.org/2010/12/08/sebok-restorative-justice/2010>.
- Strandmark M., & Rahm G., "Development, implementation and evaluation of a process to prevent and combat workplace bullying." *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol. 42 Issue S15, pp. 66-73, 2014.
- The Advisory, Conciliation and Arbitration Service, "Seeking better solutions: tackling bullying and ill-treatment in Britain's workplaces" *Acas*, 2015.
- Urwin, P. and Latreille, P., Experiences of Judicial Mediation in Employment Tribunals. In Roche, W., Teague, P. and Colvin, A. (eds) (2014) *Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
- , Latreille P. and V. Karuk, Quantitative evidence in the evaluation of ADR: the case of judicial mediation in UK Employment Tribunals, *International Journal of Human Resource Management*, 23(3): 567-589, 2012.
- Valentine, G., Tell me about...: using interviews as a research methodology. In Flowerdew, R. and Martin, D. (2005) "Research Methods in Human Geography: A guide for students doing a research project". Pearson, Harlow, 1997.

- Van Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L., and Wood, S., The 2011 Workplace Employment Relations Study : First Findings, 2013.
- Vartia-Vaananen, M., Workplace bullying and Harassment in the EU and Finalnd. JILPT Report No.12. 7-28, 2013.
- Vessey, J. A., Demarco, R., & Difazio, R., Bullying harassment and horizontal violence in the nursing workplace: The state of the science, Annual Review of Nursing Research, 28(1), 133-157, 2010.
- Vogt, W., Dictionary of Statistics and Methodology, Thousand Oaks, CA: Sage.Wall, J. and Lynn, A. 1993. "Mediation: A Current Review." Journal of Conflict Resolution, 37(1): 160-94, 1999.
- Wenzel, M., & Okimoto, T. G., On the relationship between justice and forgiveness: Are all forms of justice made equal? British Journal of Social Psychology, 53, 463-483, 2014.
- Whincup, Workplace Mediation in the UK: not at All a Pussycat, <https://www.employmentlawworldview.com/workplace-mediation-in-the-uk-not-at-all-a-pussycat/> 2016.
- Yarn, D.H. ed. "Conflict" in Dictionary of Conflict Resolution, San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Abstract

Community Norms, Dispute Resolution Procedures, and Realization of Restorative Justice (II) : Workplace bullying and Dispute Resolution Procedures

Chang, Da-hye · Cho, Sung-hyun · Na, Jin-nye

It is often criticized that the current dispute resolution procedures observed in today's communities are similar to the existing judicial procedures, and focuses strictly on the guilt of the offenders in the legal sense and the restitutive punishment of the offenders. These procedures often fail to take into account the regret expressed by offenders, fulfillment of responsibilities, and the improvement of relationship between the victims and the community. In this context, this study looks into procedural norms of communities that operate in the course of resolving conflicts and violence and investigate effective way to adopt modified dispute resolution.

This two-year study researched key issues associated with community norms, dispute resolution procedures, and realization of restorative justice. Each year, the Study focused on different sub-topics: Norms on School Violence and Dispute Resolution Procedures for the first year and Workplace bullying and Dispute Resolution Procedures for the second.

In the first year, under the topic of norms on school violence and dispute resolution procedures, the study identified issues that may arise in relation to Korea's school violence and key variables that affect dispute resolution procedures. Based on the findings, the study discusses the significance, substance, and procedures under the current approaches to dispute resolution for violence and harassment in school communities.

The second year research on the workplace bullying also focused on the topic of norms on workplace bullying and dispute resolution procedures. It draws on the base provided by school bullying into workplace bullying and progresses to the arena of adult bullying in the workplace. Broadly there are two direct approaches; that of investigating the incidence of bullying, and also that of attempting to understand the bullying process.

Workplace bullying (also referred to “workplace harassment”) is a persistent pattern of mistreatment from others in the workplace that causes either physical or emotional harm. While workplace bullying has become a growing concern in Korean society, new legislation has been prepared coming into force to protect workers from bullying and many companies have started opted for non-regulatory instruments, such as codes of practice and provisions. In this circumstances, recent studies have tried to revealed prevalence of bullying in Korea’s workplace but the studies on dispute resolution procedures are very limited. In this regard, the study focused on whether judicial and non-judicial procedures could moderate the effects of bullying and investigating the better resolution solution that is suitable for Korean workplace environment rather than just measuring prevalence.

For this purpose, the study focused on how the dispute resolution procedures works within workplace environment. To apply more effective and subtle approaches to resolution procedures in the workplace environment, the study conducted questionnaire surveys targeting for both of those who experienced workplace bullying in the last 3 years and employees who have not experienced such cases. Also, the study conducted in-depth interviews as well as focus group interviews to investigate the experiences and needs of various parties involved in workplace bullying to investigate better resolution.

Overall, the study comprised of 3 major parts. First, the study identified bullying patterns that is distinctive in Korean society and key variables that affects prevalence of workplace bullying. Second, the study analyzed the dispute resolution norms and

procedures that victims had adopted by breaking them down into different approaches: official and unofficial, judicial and non-judicial. Third, the study discusses the significance and procedures under the current approaches to dispute resolution for workplace bullying, and suggest the possible improvements for creating effective dispute resolution procedures for workplace that are consistent with the needs community members.

부록

[부록1] 직장 내 괴롭힘에 대한 설문 조사 (일반인)

ID	-			
----	---	--	--	--

직장 내 괴롭힘에 대한 설문 조사

안녕하세요.

본 설문은 직장 내 괴롭힘에 대한 실태와 인식을 파악하고 직장 내 괴롭힘을 근절하기 위하여 대안방안을 모색하기 위한 설문조사입니다.

귀하의 직장 경험에 대하여 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

응답하신 내용은 **통계법 제33조에 의거하여 철저하게 비밀이 보장됩니다.**

설문에 협조하여 주셔서 깊이 감사드립니다.

2017년 8월

I. 직장 내 괴롭힘에 대한 인식 및 경험

1. 귀하는 다음의 행위가 직장 괴롭힘이라고 생각하십니까?

문번	질문 내용	괴롭힘은 아니다	반복 된다면 괴롭힘 이다	1회라도 괴롭힘 이다	모르겠다
1	물리적 폭력 행위 (예시: 신체적인 폭행, 얼굴 앞에서 주먹을 흔드는 등 위협적 행동, 사람 앞에서 물건을 던지거나 차는 행동)	①	②	③	④
2	업무수행 과정에서 따돌림 (예시: 업무상 무시 또는 소외, 업무지원지연, 업무 관련 접근 시 무시, 업무정보 배제)	①	②	③	④
3	업무 관련 모욕 또는 비하 발언 (예시: 업무 관련 굴욕감 형성 (비웃음등), 업무능력에 관한 지속적인 비난, 하나의 실수에 대한 반복 지적)	①	②	③	④
4	직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우 (예시: 심부름 등 상사의 개인 용무 지시, 복지혜택(휴가 등) 을 못쓰도록 막음)	①	②	③	④
5	부당한 업무 지시 및 관리 (예시: 기피하는 업무를 배당, 과도한 업무 감시, 조직 내 평균 대비 과도한 업무량/목표 부과, 고의적으로 업무를 주지 않음)	①	②	③	④
6	일상생활에서 따돌림 (예시: 험담 및 안좋은 소문, 무시하는 태도 또는 냉담한 반응, 기분나쁘게 쳐다보거나 짜려봄)	①	②	③	④
7	사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하 발언 (예시: 사생활 비난, 비하/조롱하는 말이나 농담, 빈정거림, 외모(옷차림 포함) 지적, 이유없이 언어적으로 비꼼)	①	②	③	④
8	사생활 침해 (사생활에 대한 반복적이고 집요한 질문, 개인 사생활에 대한 지나친 간섭, 개인 물건이나 영역 침범)	①	②	③	④
9	차별적 표현 (차별적 발언 (성별, 나이, 학벌, 종교, 지역 등), 차별적이고 부적절한 호칭 (아가씨, 미스 김 등))	①	②	③	④
10	인사권 남용 (예시: 임금 관련 부당 행위, 강제적인 전근 또는 부서 배치, 사직 종용)	①	②	③	④
11	성적인 괴롭힘(성희롱) (예시: 원치않는 성적 접근, 사적 만남 강요, 불편하고 반복적 인 구애)	①	②	③	④

2. 1번과 응답하신 행위들 중 피해자 입장에서 **가장 견디기 어려울 것 같은** 행위의 유형은 어디에 해당합니까? 해당 행위의 번호를 기재해 주십시오.

1순위 _____ 2순위 _____

3. 귀하는 지난 3년간 위와 같은 행위를 목격하신 적이 있습니까?

(1) 있다 ☞문3-1로 (2) 없다 ☞문4로

- 3-1. 귀하께서 목격하신 행위의 유형은 어디에 해당합니까? 지난 3년간 가장 많이 목격한 행위의 번호를 기재해 주십시오. (하나의 행위가 여러개에 해당하는 경우라도 그 중 가장 심각했던 행위 유형을 순위별로 2개를 특정하여 응답해 주십시오)

1순위 _____ 2순위 _____

4. 귀하는 지난 3년간 위와 같은 행위를 직접하거나 누군가에게 가하는 것에 **참여**한 적이 있습니까?

(1) 있다 ☞문4-1로 (2) 없다 ☞문5로

- 4-1. 귀하께서 참여하신 행위의 유형은 어디에 해당합니까? 가장 많이 참여한 행위의 번호를 기재해 주십시오.

1순위 _____ 2순위 _____

II. 대응 방식

5. 만일 귀하께서 직장 내 괴롭힘을 당한다면 귀하는 어떻게 대처할 예정이십니까?
1순위(), 2순위()

- (1) 다른 조치 없이 참고 지나감
- (2) 주변 동료나 상급자에게 하소연하며 넘김
- (3) 병원에서 심리치료를 받는 등 개인적으로 처리 →6번 문항으로
- (4) 휴가를 내거나 휴직
- (5) 회사를 퇴직
- (6) 괴롭힘 행위자와 직접 대화를 시도 →7번 문항으로
- (7) 상급자나 고참인 동료에게 알리고 조정을 요청
- (8) 회사 내 인사팀, 인사담당자, 혹은 고충처리위원을 만나
조정을 요청
- (9) 회사 내 공식적인 징계 절차를 요청
- (10) 노동조합에 알리고 상담 →8번 문항으로
- (11) 민간단체 등의 외부기관과 상담
- (12) 국가인권위원회나 노동청 등 공적인 기관을 통해 상담
- (13) 소송 등 법적인 구제절차를 취함
- (14) 기타 ()

6. 피해자가 괴롭힘 피해에 대해 개인적으로 감내하거나 보다 적극적인 조치를 취하지 못한다면, 귀하께서는 그 이유를 무엇이라고 생각하십니까?

- (1) 개인 간의 성격 차이 문제이므로 사실상 해결할 방법은 없다는 생각이 들어서
- (2) 공식적으로 대응하면 해고 등 회사가 가할 불이익이 두려워서
- (3) 공식적으로 대응하면 직장 내 관계가 어려워질 것 같아서
- (4) 직장생활 중 누구나 겪게 되는 일이라 생각해서
- (5) 괴롭힘 피해자를 직장 부적응자로 보는 사람들의 시선 때문에
- (6) 적절한 대처방법을 몰라서
- (7) 혼자 사건처리절차를 감당하기 힘들어서
- (8) 문제를 해결하기 위한 조직 내 실질적인 절차나 해결방법이 없어서
- (9) 기타()

7. 귀하가 대화나 조정과 같은 대응 방식을 선택하신 이유는 무엇입니까? 가장 큰 이유 하나만 응답해 주십시오.

- (1) 개인 간의 갈등이므로 대화나 조정으로 해결해야 된다는 생각이 들어서
- (2) 괴롭힘 행위자를 징계하거나 인사상 불이익을 줄 정도의 행위는 아니라고 생각해서
- (3) 괴롭힘 행위자가 잘못과 책임을 인정하고 그로부터 사과를 받는 것이 중요하다고 생각해서
- (4) 공식적으로 문제제기를 하면 나쁜 소문, 평판 등 나에게 비난이 돌아오는 2차 피해 상황으로 발전될 것이 분명해서
- (5) 기타(_____)

8. 귀하가 공식적인 대응 방식을 선택하신 이유는 무엇입니까? 가장 큰 이유 하나만 응답해 주십시오.

- (1) 반복적이고 지속적인 피해와 고통을 더 이상 참을 수 없어서
- (2) 옳지 않은 일이라 생각해서
- (3) 나 아닌 다른 사람도 겪을 수 있는 일이라 생각되어서
- (4) 문제해결을 위해서는 괴롭힘 행위자 징계를 통해 책임을 묻는 것이 필요하므로
- (5) 직장 내에서 해결되지 않을 것 같아서
- (6) 기타(_____)

9. 만일 귀하께서 회사 내 주변인이 직장 내 괴롭힘을 당하고 있는 것을 목격하시거나 알게 되셨다면, 피해자를 대신하여 문제해결에 나설 생각이 있으십니까? (예: 중재자로 나섬, 경영진에게 알림, 인사과에 고발, 노동청에 고발 등등)

- (1) 예
- (2) 아니오 → 9-1번 문항으로

9-1. 피해자를 돕지 않는 이유가 무엇입니까?

- (1) 내 일이 아니라서
- (2) 피해자의 잘못이 크다고 생각해서
- (3) 적극적으로 대응하면 내부고발자에 대한 불이익 등 회사가 가할 불이익이 두려워서
- (4) 적극적으로 대응하면 직장 내 관계가 어려워질 것 같아서
- (5) 직장생활 중 누구나 겪게 되는 일이므로
- (6) 사건처리절차에 대한 정보가 없어서

Ⅲ. 직장 괴롭힘 및 대응방안에 대한 의견

10. 귀하는 현재 **우리사회**에서 앞서의 행위 유형과 같은 직장 내 괴롭힘의 정도가 얼마나 심각하다고 생각하십니까?

- (1) 전혀 아니다
- (2) 대체로 아니다
- (3) 조금 심각하다
- (4) 매우 심각하다

11. 귀하는 직장 괴롭힘의 문제에 대해서 어떻게 생각하십니까?

문번	질문 내용	전혀 아니다	대체로 아니다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	원활한 업무수행과 직장 생활을 위해서는 필요악이다	①	②	③	④
2	업무 수행에서부터 회사 경영에 영향을 미치는 중대한 침해 행위이다	①	②	③	④
3	직장 괴롭힘이 노동법 위반 없이 퇴사를 강요하기 위한 일종의 관리 방식으로 활용되고 있다	①	②	③	④
4	직장 괴롭힘의 해결을 위해서는 중징계 등 강한 제재수단이 마련될 필요가 있다	①	②	③	④
5	직장 괴롭힘은 범죄행위로서 형사처벌이 필요하다	①	②	③	④
6	직장 괴롭힘은 상호 간 의사소통 실패로 인한 갈등 문제로 대화와 조정, 화해를 통해 직장 공동체 내에서 해결할 수 있도록 해야 한다	①	②	③	④
7	직장 괴롭힘은 상호존중의 조직 문화가 없는 곳에서 발생하므로 문화적인 개선이 필요하다	①	②	③	④
8	직장 괴롭힘은 권력 문제로 주로 상급자가 괴롭힘 행위자다	①	②	③	④
9	직장 괴롭힘은 개인의 인식 차이로 인해 발생하는 것이라 판단하기 모호하다	①	②	③	④
10	업무능력이 뛰어난 사람에게는 직장 괴롭힘이 발생하지 않는다	①	②	③	④
11	직장 괴롭힘은 직장 문화 등 여러 문제가 복합적으로 얹혀 발생하는 문제라 다양한 해결방식과 절차가 회사 내에 마련되어 있어야 한다.	①	②	③	④

12. 직장 괴롭힘에 적극적으로 대응하는 과정에서 가장 어려울 것으로 예상되는
순서대로 두 가지만 응답해 주십시오.

1순위(), 2순위()

- (1) 괴롭힘 여부 및 판단의 모호성
- (2) 관련 증거의 부족
- (3) 경영진이나 부서장의 부당한 압력
- (4) 형식적인 규정 및 실질적 해결방식의 부재
- (5) 형식적인 규정 및 절차 혹은 이들의 부재
- (6) 피해자 보호(신원보호 등 2차 피해 방지)
- (7) 직장 구성원들의 무관심과 몰이해
- (8) 피해자와 조력자들에 대한 (조직 구성원들의) 비난과 지탄

13. 귀하께서는 직장 내 괴롭힘이 어디에 기인한 것이라 생각하십니까? 주요하게
생각하시는 순서대로 기입해주십시오.

1순위(), 2순위()

- (1) 회사의 경영정책(구조조정, 인력감축, 과도한 성과주의, 고객서비스정책 등)
- (2) 조직문화 (괴롭힘이 관리의 한 방식, 차별적 문화, 직장내 파벌 등)
- (3) 소속부서 리더의 리더십 문제 (조직문화와 관계없이 부서 문제)
- (4) 괴롭힘 행위자 개인의 성격
- (5) 피해자의 특성
- (6) 기타 ()

- 13-1. 위와 같은 경영정책, 조직문화, 괴롭힘 행위자 및 피해자의 특성 등 괴롭힘
의 원인들에는 부당한 차별이나 편견이 영향을 주고 있다고 생각하십니까?

- (1) 예 →13-2번 문항으로 (2) 아니오 →14번 문항으로

- 13-2. 구체적으로 어떠한 종류의 차별이 괴롭힘에 영향을 주고 있다고 생각하십
니까? 최대 2개까지 선택해주십시오.

1순위 (), 2순위 ()

- (1) 연령차별
- (2) 인종, 출신 민족, 피부색에 따른 차별
- (3) 국적으로 인한 차별
- (4) 성차별
- (5) 종교로 인한 차별
- (6) 장애로 인한 차별
- (7) 동성애와 같은 성적 지향으로 인한 차별
- (8) 학벌에 따른 차별
- (9) 출신 지역에 따른 차별
- (10) 고용형태에 따른 차별
- (11) 기타(_____)

14. 직장 내 괴롭힘 발생시, **피해자**가 받을 것으로 예상되는 **부정적인 영향**은 무엇이라고 생각하십니까?

1순위 (), 2순위 (), 3순위 ()

- (1) 잦은 지각, 조퇴 또는 결근
- (2) 팀워크 저해
- (3) 업무능력 저하
- (4) 괴롭힘으로 인한 이직 또는 퇴사
- (5) 회사 내부의 대인관계 악화
- (6) 회사 외부의 개인적인 대인관계 악화
- (7) 신체적 상해
- (8) 면역력 약화로 인한 각종 신체적 변화(질병, 탈모 등)

15. 괴롭힘 발생시, 피해자의 **직장동료 및 부서 등 조직 전체**가 받는 **부정적인 영향**은 무엇이라고 생각하십니까?

1순위 (), 2순위 (), 3순위 ()

- (1) 괴롭힘 발생 분위기로 인한 팀워크 저해
- (2) 피해자의 업무능력 저하로 인한 다른 직원들의 업무 관련 피해
- (3) 피해자의 잦은 이직 또는 퇴사로 인한 인력 부족

- (4) 주 괴롭힘 행위자와 피해자를 제외한 나머지 조직구성원의 대인관계 악화
- (5) 괴롭힘을 가하는데 동조하도록 강요
- (6) 피해자를 돕지 못한다는 것에 대한 죄책감 또는 무기력함
- (7) 본인에게도 일어날 수 있는 일이라는 생각으로 인한 두려움
- (8) 괴롭힘 발생 분위기 자체로 인한 정신적 스트레스

16. 직장 내 괴롭힘 발생시, 피해자에게 가장 필요한 것은 무엇이라고 생각하십니까? (주요 순서대로 기입해주시시오)

- (1) 회사측으로부터의 지원 (심리상담, 휴가 지급 등)
- (2) 괴롭힘 행위자로부터의 진심어린 사과
- (3) 가해행위의 즉각적인 중단
- (4) 괴롭힘 행위자로부터의 분리 (부서이동 등)
- (5) 괴롭힘 행위자에 대한 공식적인 징계
- (6) 괴롭힘 행위자의 퇴직
- (7) 어떠한 불이익 없이 피해자가 직장을 그만두는 것
- (8) 2차 피해 방지 조치(신원보호나 추후 불이익 금지 약속)
- (9) 경찰, 인권위 등 외부기관의 조사나 법적 조치
- (10) 주변의 지지와 공감 1순위(), 2순위()

17. 직장 괴롭힘 사안이 발생하였을 때 이를 해결하기 위한 방안으로 조직내에서 우선시 되어야 하는 방법은 어떤 것이라고 생각하십니까?

1순위 (), 2순위 ()

- (1) 괴롭힘 행위자에게 잘못과 책임을 인식시키고 사과와 재발방식에 대해 약속하도록 요구
- (2) 괴롭힘 행위자에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사상 불이익 조치 부여
- (3) 괴롭힘 행위자에 대해 괴롭힘 방지 교육 이수 명령
- (4) 괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사상 불이익 조치 부여
- (5) 괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 갈등해결과 괴롭힘 방지를 위한 교육이수 명령

- (6) 괴롭힘 발생 부서 전체의 갈등해결 훈련을 받은 외부 전문가가 이끄는 대화 모임 진행
- (7) 괴롭힘이 발생한 부서에서 괴롭힘 사안을 공론화하고 재발방지를 위한 약속 정함
- (8) 피해자에게 휴가 부여 또는 원하는 곳에 복직 지원 등 불이익 회복
- (9) 기타()

18. 다음은 직장 괴롭힘 사례가 발생했을 때 구체적인 접근 방안에 대한 의견들입니다. 귀하는 이러한 접근이 얼마나 도움이 될 것이라 생각하십니까?

문번	질문 내용	전혀 도움이 되지 않는다	별로 도움이 되지 않는다	대체로 도움이 된다	매우 큰 도움이 된다
1	괴롭힘 행위자와 일대일 대면 대화를 통해 갈등을 확인하고 합의를 이끌어냄	①	②	③	④
2	인사권한 없는 제3자가 조정자로 피해자(들)와 괴롭힘 행위자(들) 간의 갈등을 확인하고 합의를 이끌어냄	①	②	③	④
3	인사권한 있는 제3자가 조정자로 피해자(들)와 괴롭힘 행위자(들) 간의 갈등을 확인하고 합의를 이끌어냄	①	②	③	④
4	괴롭힘 발생 부서 전체 의 갈등해결 훈련을 받은 외부 전문가가 이끄는 대화 모임	①	②	③	④
5	직장 상사 가 괴롭힘 행위를 중단할 수 있도록 괴롭힘 행위자가 할 수 있는 조치에 대해 합의	①	②	③	④
6	내부 조정기구 내지 노동조합 이 괴롭힘 행위를 중단할 수 있도록 괴롭힘 행위자가 할 수 있는 조치에 대해 괴롭힘 행위자와 합의	①	②	③	④
7	갈등해결 관련 전문적인 외부 조정기구(중재자, 조정자) 가 괴롭힘 행위를 중단할 수 있도록 괴롭힘 행위자가 할 수 있는 조치에 대해 괴롭힘 행위자와 합의	①	②	③	④
8	괴롭힘 행위에 대해 개인적으로 신고하고 직장 내 징계를 요청	①	②	③	④
9	괴롭힘 행위에 대해 노조 지원을 통해 신고하고 직장 내 징계를 요청	①	②	③	④
10	권한 있는 외부 기관에 신고하여 사용자에 대한 제재 및 괴롭힘 행위자에 대한 징계권고	①	②	③	④
11	괴롭힘 행위자에 대한 형사고소로 형사소송 진행	①	②	③	④
12	괴롭힘 행위자에 대한 민사상 손해배상소송 제기	①	②	③	④

19. 직장 괴롭힘을 **예방하기 위해** 회사가 다음과 같은 조치를 취한다면 도움이 될 것이라고 생각하십니까?

문번	질문 내용	전혀 도움이 되지 않는다	별로 도움이 되지 않는다	대체로 도움이 된다	매우 큰 도움이 된다
1	정기적인 내부 모니터링을 통한 직장 내 괴롭힘에 대한 철저한 조사	①	②	③	④
2	괴롭힘 행위자를 비롯한 전 직원 에 대한 실질적 인권 교육 (직장 내 괴롭힘 예방 교육)	①	②	③	④
3	직장 내 괴롭힘에 대한 경각심 강화를 위해 홍보자료 배포	①	②	③	④
4	직장 내 괴롭힘 상담과 예방 을 위한 기구 설치 (고충처리위원회 등)	①	②	③	④

Ⅳ. 현재 직장의 특성

18. 귀하께서 현재 근무하시는 **직장**의 전반적인 분위기는 다음의 상황과 얼마나 가깝습니까?

문번	질문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	내부 직원간의 경쟁이 심하다	①	②	③	④	⑤
2	담당 업무와 무관한 일로 낭비되는 시간이 많다	①	②	③	④	⑤
3	상명하복의 분위기가 강하다	①	②	③	④	⑤
4	권위적이고 경직된 분위기다	①	②	③	④	⑤
5	학벌, 성별, 출신지역 등에 따른 차별이 심하다	①	②	③	④	⑤

19. 귀하의 직장은 다음 중 어디에 가장 가깝습니까?

- (1) 농업, 임업, 어업 및 광업
- (2) 제조업
- (3) 전기, 가스, 증기 및 수도사업, 하수, 폐기물 처리, 원료 재생 및 환경복원업
- (4) 건설업
- (5) 도매 및 소매업
- (6) 운수업
- (7) 숙박 및 음식점업
- (8) 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업
- (9) 금융 및 보험업
- (10) 전문, 과학 및 기술 서비스업
- (11) 공공행정, 국방 및 사회보장 행정
- (12) 교육 서비스업
- (13) 보건업 및 사회복지 서비스업
- (14) 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업
- (15) 협회, 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업
- (16) 모름

20. 귀하의 직장은 어디에 해당됩니까?

- | | |
|-----------------------|--|
| (1) 민간부문 | (정부 관련 조직이 아닌 민간 소유의 회사/조직) |
| (2) 공공부문 | (국가기관/지자체/공공기관/국가소유의 학교/병원/대학 등) |
| (3) 민간-공공 협력 조직 | (정부/지자체가 지분을 갖고 있으나 민간자본도 투자되어 있는 공기업) |
| (4) 비영리단체, 비정부기관(NGO) | (국가소유가 아니면서 설립 목적이 비영리인 경우) |
| (5) 기타 | _____ |
| (99) 모름/무응답 | |

21. 현재 직장의 종사자는 모두 몇 명입니까? (본사, 지사 등이 있는 경우 이를 포함하여 응답해 주십시오.)

- | | | |
|--------------|-------------|------------|
| (1) 5~9명 | (2) 10~29명 | (3) 30~99인 |
| (4) 100~299명 | (5) 300명 이상 | |

21-1. 귀하의 직장은 본사와 지사가 분리되어 있습니까?

- | | |
|-------------------|------------|
| (1) 그렇다 → 21-2번으로 | (2) 그렇지 않다 |
|-------------------|------------|

21-2. 본사와 지사 등이 분리되어 있다면 함께 일상적으로 근무를 하는 직원은 총 몇 명입니까?

- | | | |
|------------------|-------------|-------------|
| (1) 1명 (나 혼자 일함) | (2) 2~4명 | (3) 5~9명 |
| (4) 10~19명 | (5) 20~49명 | (6) 50~99명 |
| (7) 100~299명 | (8) 300명 이상 | (99) 모름/무응답 |

22. 근무하는 곳에서의 사람들의 성별 구성은 어떻게 됩니까?

- (1) 대부분 남성이다 (2) 대부분 여성이다
 (3) 남성과 여성의 숫자가 비슷하다
 (9) 모름/무응답

23. 현재 직장에서의 **월평균 급여**는 대략 얼마나 됩니까

- (1) 100만원 미만 (2) 100~200만원
 (3) 201~300만원 (4) 301~400만원
 (5) 401~500만원 (6) 500만원 초과

24. 현재 직장에서는 괴롭힘이나 직원간 문제가 발생했을 때 대응하거나 이를 예방하기 위한 다음의 것들이 있습니까? 있다면, 문제 발생 시 도움을 받을 수 있습니까?

문번	문항	있고 도움이 된다	있지만 도움이 되지 않는다	없다	모름/ 무응답
1	근로자의 의견을 대표하는 노사협의회(노조)가 있다.	①	②	③	⑨
2	고충처리기구(상담창구, 심의위원회, 담당자)가 있다.	①	②	③	⑨
3	상담과 사건처리를 위한 별도의 공간이 마련되어 있다.	①	②	③	⑨
4	사건처리를 위한 별도의 업무 매뉴얼이나 지침이 있다.	①	②	③	⑨
5	이에 대비한 실태 모니터링이나 감독이 이뤄지고 있다.	①	②	③	⑨
6	고충처리에 관한 외부전문가를 지정하고 있다.	①	②	③	⑨

V. 기 타

DQ1. 귀하의 **성별**은 무엇입니까? (1) 남성 (2) 여성

DQ2. 귀하의 **연령**은 어떻게 되십니까? _____ 세

DQ3. 귀하의 최종 학력은 무엇입니까?

- | | |
|---------------|------------------|
| (1) 고등학교 이하 | (2) 고등학교 졸업 |
| (3) 전문대 재학/졸업 | (4) 4년제 대학 재학/졸업 |
| (5) 대학원 이상 | |

DQ4. 현재 귀하의 직장 내 지위는 무엇입니까?

- (1) 경영진, 사업주, 임원 및 고위간부
- (2) 중간관리자급
- (3) 평사원 (아르바이트, 비정규직 포함)

DQ5. 귀하의 종사상 지위는 다음 중 어디에 해당합니까?

- (1) 정규직
- (2) 비정규직
- (3) 고용주
- (4) 기타(_____)

DQ6. 귀하께서 생각하기에 직장내 괴롭힘을 근절하기 위하여 필요하다고 생각하는 점이나 회사에 바라는 사항이 있으시면 자유롭게 적어 주십시오.

▣ 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다 ▣

[부록2] 직장 내 괴롭힘에 대한 설문 조사 (피해자)

ID	-				
----	---	--	--	--	--

직장 내 괴롭힘에 대한 설문 조사

안녕하세요.

본 설문은 직장 내 괴롭힘에 대한 실태를 파악하고 직장 내 괴롭힘을 근절하기 위하여 대안방안을 모색하기 위한 설문조사입니다.

귀하의 직장 경험에 대하여 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

응답하신 내용은 **통계법 제33조에 의거하여 철저히 비밀이 보장됩니다.**

설문에 협조하여 주셔서 깊이 감사드립니다.

2017년 8월

SQ. 귀하께서는 지난 3년간 현재 근무중인 직장에서 또는 과거에 근무했던 직장
에서 “직장괴롭힘”으로 인한 피해 경험이 있으십니까?

※ 직장괴롭힘이란, 상사 등에 의한 신체적/정신적 피해, 인격 침해, 언어폭
력, 성차별, 직급/고용형태에 의한 차별 등 모든 형태의 차별/괴롭힘을
의미합니다.

- ① 있다 ☞ 조사 진행
- ② 없다 ☞ 조사 종료

I. 피해 경험과 영향

1. 귀하께서는 **지난 3년간** 직장 구성원으로부터 다음 상황을 얼마나 자주 경험하십니까?

문번	질문 내용	전혀 없음	1년에 1번 이하	6개월에 1-2회 정도	월 1회	주 1회	매일
1	물리적 폭력 행위 (예시: 신체적인 폭행, 얼굴 앞에서 주먹을 흔드는 등 위협적 행동, 사람 앞에서 물건을 던지거나 차는 행동)	⑨	①	②	③	④	⑤
2	업무수행 과정에서 따돌림 (예시: 업무상 무시 또는 소외, 업무지원지연, 업무 관련 접근시 무시, 업무정보 배제)	⑨	①	②	③	④	⑤
3	업무 관련 모욕 또는 비하 발언 (예시: 업무 관련 굴욕감 형성(비웃음등), 업무능력에 관한 지속적인 비난, 하나의 실수에 대한 반복 지적)	⑨	①	②	③	④	⑤
4	직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우 (예시: 심부름 등 상사의 개인 용무 지시, 복지혜택(휴가 등)을 못쓰도록 막음)	⑨	①	②	③	④	⑤
5	부당한 업무 지시 및 관리 (예시: 기피하는 업무를 배당, 과도한 업무감시, 조직 내 평균 대비 과도한 업무량/목표 부과, 고의적으로 업무를 주지 않음)	⑨	①	②	③	④	⑤
6	일상생활에서 따돌림 (예시: 험담 및 안좋은 소문, 사적인 자리에서 무시하는 태도 또는 냉담한 반응, 기분나쁘게 쳐다보거나 찌려봄)	⑨	①	②	③	④	⑤
7	사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하 발언 (예시: 사생활 비난, 비하/조롱하는 말이나 농담, 빈정거림, 외모(옷차림 포함) 지적, 이유없이 언어적으로 비꼼)	⑨	①	②	③	④	⑤
8	사생활 침해 (사생활에 대한 반복적이고 집요한 질문, 개인 사생활에 대한 지나친 간섭, 개인 물건이나 영역 침범)	⑨	①	②	③	④	⑤
9	차별적 표현 (차별적 발언 (성별, 나이, 학벌, 종교, 지역 등), 차별적이고 부적절한 호칭 (아가씨, 미쓰 김 등))	⑨	①	②	③	④	⑤

문번	질문 내용	전혀 없음	1년에 1번 이하	6개월에 1-2회 정도	월 1회	주 1회	매일
10	인사권 남용 (예시: 임금 관련 부당 행위, 강제적인 전근 또는 부서 배치, 사직 종용)	⑨	①	②	③	④	⑤
11	성적인 괴롭힘(성희롱) (예시: 원치않는 성적 접근, 사적 만남 강요, 불편하고 반복적인 구애)	⑨	①	②	③	④	⑤

2. 위에서 제시된 행위 외에 지난 3년간 직장구성원으로부터 **다른 부당한 대우**를 경험하신 적이 있다면 괴롭힘의 유형과 빈도를 아래에 적어주십시오.

문번	기타 부당한 대우 경험	1년에 1번	6개월에 1-2회 정도	월 1회	주 1회	매일
12	_____	①	②	③	④	⑤
13	_____	①	②	③	④	⑤

3. 1번과 2번에서 응답하신 행위들 중 지난 3년간 귀하를 가장 힘들게 했던 행위의 유형은 어디에 해당합니까? 해당 행위의 번호를 기재해 주십시오.
(하나의 행위가 여러개에 해당하는 경우라도 그 중 귀하를 가장 힘들게 했던 행위 유형을 순위별로 2개를 특정하여 응답해 주십시오)

1순위 _____ 2순위 _____

4. 귀하는 지난 3년간 위와 같은 행위를 직접하거나 누군가에게 가하는 것에 **참여**한 적이 있습니까?

(1) 있다 → 4-1번 문항으로 (2) 없다 → 5번 문항으로

4-1. 귀하께서 참여하신 행위의 유형은 어디에 해당합니까? 해당 행위의 번호를 기재해 주십시오.

1순위 _____ 2순위 _____

5. 귀하께서는 지난 3년간 위와 같은 직장내 괴롭힘이나 부당한 대우로 인한 피해로 인하여 이직을 하신 적이 있으십니까?

(1) 있다 → 5-1번 문항으로 (2) 없다

5-1. 있다면 총 이직 횟수를 적어주십시오.

총 _____ 번

지금부터는 귀하께서 지난 3년간 경험한 위의 피해 상황들 중 앞서 응답하신, 가장 심각한 사건 하나에 국한하여 여쭙보고자 합니다.

6. 그 사건이 처음 시작되었을 당시, 해당 직장의 근무 경력은 어느 정도였습니까?
_____년 _____개월

7. 당시 귀하의 직장 내 지위는 무엇이었습니까?

(1) 경영진, 사업주, 임원 및 고위간부

(2) 중간관리자급

→ 7-1번 문항으로

(3) 평사원 (아르바이트, 비정규직 포함)

→ 7-1번 문항으로

7-1. 당시 직장에서 귀하의 종사상 지위는 다음 중 어디에 해당하였습니까?

- (1) 정규직
- (2) 비정규직
- (3) 고용주
- (4) 기타

8. 당시 귀하에 대한 괴롭힘에 참여한 행위자는 대략 몇 명입니까?

_____명

9. 이들 중 주된 괴롭힘 행위자는 귀하와 어떤 관계였습니까?

- ① 상급자
- ② 동급자
- ③ 하급자
- ④ 거래처 직원
- ⑤ 주도적인 특정인 없음

9-1. 그 괴롭힘 행위자의 직장 내 지위는 무엇이었습니까?

- (1) 경영진, 사업주, 임원 및 고위간부
- (2) 인사권을 가진 중간관리자급
- (3) 인사권이 없는 중간관리자급
- (4) 평사원

9-2. 주된 괴롭힘 행위자의 성별은 무엇이었습니까?

- (1) 남성
- (2) 여성

- (5) 괴롭힘을 가하는데 동조하도록 강요
- (6) 피해자를 돕지 못한다는 것에 대한 죄책감 또는 무기력함
- (7) 본인에게도 일어날 수 있는 일이라는 생각으로 인한 두려움
- (8) 괴롭힘 발생 분위기 자체로 인한 정신적 스트레스

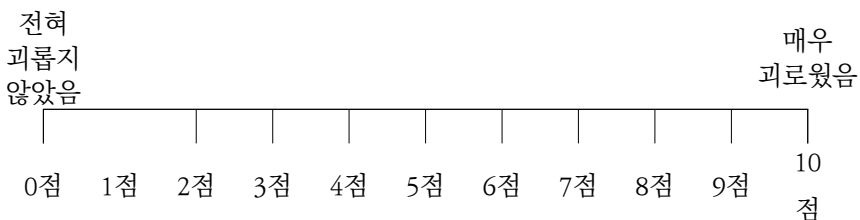
14. 귀하께서는 괴롭힘으로 인해 심리상담이나 정신과 약물치료를 받으신 적이 있으십니까?

- (1) 있다 → 14-1번 문항으로
- (2) 없다 → 15번 문항으로

14-1. 얼마나 자주 받으셨습니까?

- (1) 1년에 1회 이하
- (2) 1년에 2~3회
- (3) 6개월에 2~3회
- (4) 1달에 1~2회
- (5) 매주 1회 이상

15. 앞서 응답하신 그 사건 (직장 괴롭힘)으로 인해 얼마나 힘들었는지를 평가해 주십시오.



- 0점 : 어떠한 괴로움도 느끼지 못했음.
- 10점 : 살아오면서 가장 큰 괴로움을 느꼈음.

II. 대응 방식 및 효과

이하는 앞서 응답해주신, 지난 3년간 귀하에게 가장 심각한 것으로 경험된 괴롭힘에 대한 귀하의 대응 방식에 관한 질문입니다.

15. 당시, 귀하에게 가장 필요한 것은 무엇이었습니까? (주요 순서대로 기입해 주십시오)

1순위(), 2순위()

- (1) 회사측으로부터의 지원 (심리상담, 휴가 지급 등)
- (2) 괴롭힘 행위자로부터의 진심어린 사과
- (3) 가해행위의 즉각적인 중단
- (4) 괴롭힘 행위자로부터의 분리 (부서이동 등)
- (5) 괴롭힘 행위자에 대한 공식적인 징계
- (6) 괴롭힘 행위자의 퇴직
- (7) 어떠한 불이익 없이 피해자가 직장을 그만두는 것
- (8) 2차 피해 방지 조치(신원보호나 추후 불이익 금지 약속)
- (9) 경찰, 인권위 등 외부기관의 조사나 법적 조치
- (10) 주변의 지지와 공감

16. 그 상황에서 귀하는 어떻게 대처하였습니까? (시간 순서대로 응답해 주십시오.)

1순위() -> 2순위() -> 3순위()

- (1) 다른 조치 없이 참고 지나갔다
- (2) 주변 동료나 상급자에게 하소연하며 넘겼다
- (3) 병원에서 심리치료를 받는 등 개인적으로 처리했다 → 17번 문항으로
- (4) 휴가를 내거나 휴직했다
- (5) 회사를 퇴직했다
- (6) 괴롭힘 행위자와 직접 대화를 시도했다
- (7) 상급자나 고참인 동료에게 알리고 조정을 요청했다 → 18번 문항으로
- (8) 회사 내 인사팀, 인사담당자, 혹은 고충처리위원을 만나 조정을 요청했다 → 19번 문항으로

- (9) 회사 내 공식적인 징계 절차를 요청했다
- (10) 노동조합에 알리고 상담했다
- (11) 민간 단체등의 외부기관과 상담했다
- (12) 국가인권위원회나 노동청 등 공적인 기관을 통해 상담했다
- (13) 소송 등 법적인 구제절차를 취했다
- (14) 기타 ()

17. 귀하가 위의 사건에 대처하는 과정에서 개인적으로 감내하거나 보다 적극적인 조치를 취하지 못한 부분이 있다면, 그 이유는 무엇입니까?

- (1) 개인 간의 성격 차이 문제이므로 사실상 해결할 방법은 없다는 생각이 들어서
- (2) 공식적으로 대응하면 해고 등 회사가 가할 불이익이 두려워서
- (3) 공식적으로 대응하면 직장 내 관계가 어려워질 것 같아서
- (4) 직장생활 중 누구나 겪게 되는 일이라 생각해서
- (5) 괴롭힘 피해자를 직장 부적응자로 보는 사람들의 시선 때문에
- (6) 적절한 대처방법을 몰라서
- (7) 혼자 사건처리 절차를 감당하기 힘들어서
- (8) 문제를 해결하기 위한 조직 내 실질적인 절차나 해결방법이 없어서
- (9) 기타()

18. 귀하가 대화나 조정과 같은 대응 방식을 결심하게 된 계기는 무엇입니까?
가장 큰 이유 한 가지만 응답해 주십시오.

- (1) 개인 간의 갈등이므로 대화나 조정으로 해결해야 된다는 생각이 들어서
- (2) 괴롭힘 행위자를 징계하거나 인사상 불이익을 줄 정도의 행위는 아니라고 생각해서
- (3) 괴롭힘 행위자가 잘못과 책임을 인정하고 그로부터 사과를 받는 것이 중요하다고 생각해서

- (4) 공식적으로 문제제기를 하면 나쁜 소문, 평판 등 나에게 비난이 돌아오는 2차 피해 상황으로 발전될 것이 염려돼서
- (5) 기타(_____)

18-1. 귀하의 대처법이 **문제를 해결하는데** 도움이 되었습니까?

- (1) 아무것도 달라지지 않았다
- (2) 괴롭힘 행위자의 괴롭힘 행위가 중단되었다
- (3) 괴롭힘 행위자의 괴롭힘 행위가 더 심해졌다
- (4) 상급자 등 회사로부터 내가 더 큰 불이익을 당했다(인사고과, 업무, 퇴사 등)
- (5) 기타 (_____)

19. 귀하가 공식적인 대응 방식을 결심하게 된 계기는 무엇입니까? 가장 큰 이유 하나만 응답해 주십시오.

- (1) 반복적이고 지속적 피해와 고통을 더 이상 참을 수 없어서
- (2) 옳지 않은 일이라 생각해서
- (3) 나 아닌 다른 사람도 겪을 수 있는 일이라 생각되어서
- (4) 문제해결을 위해서는 괴롭힘 행위자 징계를 통해 책임을 묻는 것이 필요하므로
- (5) 직장 내에서 해결되지 않을 것 같아서
- (6) 기타(_____)

19-1. 공식적인 대처법이 **문제를 해결하는데** 도움이 되었습니까?

- (1) 아무것도 달라지지 않았다
- (2) 괴롭힘 행위자가 사과를 하고 조정을 통해 해결되었다
- (3) 내가 더 큰 불이익(인사고과, 업무, 인간관계, 퇴사 등)을 당했다
- (4) 회사, 또는 외부 기관으로부터 괴롭힘 행위자가 적절한 처벌을 받았다
- (5) 기타 (_____)

20. 그러한 대처 결과, 괴롭힘 행위자와 귀하의 재직 상태는 어떻게 변화했습니까?

- (1) 둘 다 직장을 그만두었음.
- (2) 괴롭힘 행위자만 직장을 그만두었음.
- (3) 나만 직장을 그만두었음.
- (4) 괴롭힘 행위자의 부서, 자리 등 재직 상태가 변화하였음.
- (5) 나의 부서, 자리 등 재직 상태가 변화하였음.
- (6) 둘다 부서, 자리 등 재직 상태가 변화하였음.
- (7) 둘다 변화 없이 재직함

21. 귀하께서 그 사건에서 괴롭힘에 대처하신 방식에 대해 전반적으로 만족하십니까?

- (1) 매우 만족하지 않는다.
- (2) 대체로 만족하지 않는다.
- (3) 대체로 만족한다.
- (4) 매우 만족한다.

III. 직장 괴롭힘에 대한 인식 및 대응방안에 대한 의견

21. 귀하는 다음의 행위가 직장 괴롭힘이라고 생각하십니까?

문번	질문 내용	괴롭힘은 아니다	반복된 다면 괴롭힘 이다	1회라도 괴롭힘 이다	모르겠다
1	물리적 폭력 행위 (예시: 신체적인 폭행, 얼굴 앞에서 주먹을 흔드는 등 위협적 행동, 사람 앞에서 물건을 던지거나 차는 행동)	①	②	③	④
2	업무수행 과정에서 따돌림 (예시: 업무상 무시 또는 소외, 업무지원지연, 업무 관련 접근 시 무시, 업무정보 배제)	①	②	③	④
3	업무 관련 모욕 또는 비하 발언 (예시: 업무 관련 굴욕감 형성 (비웃음등), 업무능력에 관한 지속적인 비난, 하나의 실수에 대한 반복 지적)	①	②	③	④
4	직무 외 업무 지시 및 업무 관련 없는 부당대우 (예시: 심부름 등 상사의 개인 용무 지시, 복지혜택(휴가 등)을 못쓰도록 막음)	①	②	③	④
5	부당한 업무 지시 및 관리 (예시: 기피하는 업무를 배당, 과도한 업무 감시, 조직 내 평균 대비 과도한 업무량/목표 부과, 고의적으로 업무를 주지 않음)	①	②	③	④
6	일상생활에서 따돌림 (예시: 험담 및 안좋은 소문, 무시하는 태도 또는 냉담한 반응, 기분나쁘게 쳐다보거나 짜려봄)	①	②	③	④
7	사생활, 인격에 대한 모욕 또는 비하 발언 (예시: 사생활 비난, 비하/조롱하는 말이나 농담, 빈정거림, 외모(옷차림 포함) 지적, 이유없이 언어적으로 비꼬)	①	②	③	④
8	사생활 침해 (사생활에 대한 반복적이고 집요한 질문, 개인 사생활에 대한 지나친 간섭, 개인 물건이나 영역 침범)	①	②	③	④
9	차별적 표현 (차별적 발언 (성별, 나이, 학벌, 종교, 지역 등), 차별적이고 부적절한 호칭 (아가씨, 미쓰 김 등))	①	②	③	④
10	인사권 남용 (예시: 임금 관련 부당 행위, 강제적인 전근 또는 부서 배치, 사직 종용)	①	②	③	④
11	성적인 괴롭힘(성희롱) (예시: 원치않는 성적 접근, 사적 만남 강요, 불편하고 반복적인 구애)	①	②	③	④

22. 귀하는 현재 **우리사회**에서 앞서의 행위 유형과 같은 직장 내 괴롭힘의 문제가 얼마나 심각하다고 생각하십니까?

- (1) 전혀 심각하지 않다
- (2) 별로 심각하지 않다
- (4) 조금 심각하다
- (5) 매우 심각하다

23. 귀하는 직장 괴롭힘의 문제에 대해서 어떻게 생각하십니까?

문번	질문 내용	전혀 아니다	대체로 아니다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	원활한 업무수행과 직장 생활을 위해서는 필요악이다	①	②	③	④
2	업무 수행에서부터 회사 경영에 영향을 미치는 중대한 침해 행위이다	①	②	③	④
3	직장 괴롭힘이 노동법 위반 없이 퇴사를 강요하기 위한 일종의 관리 방식으로 활용되고 있다	①	②	③	④
4	직장 괴롭힘의 해결을 위해서는 중징계 등 강한 제재수단이 마련될 필요가 있다	①	②	③	④
5	직장 괴롭힘은 범죄행위로서 형사처벌이 필요하다	①	②	③	④
6	직장 괴롭힘은 상호 간 의사소통 실패로 인한 갈등 문제로 대화와 조정, 화해를 통해 직장 공동체 내에서 해결할 수 있도록 해야 한다	①	②	③	④
7	직장 괴롭힘은 상호존중의 조직 문화가 없는 곳에서 발생하므로 문화적인 개선이 필요하다	①	②	③	④
8	직장 괴롭힘은 권력 문제로 주로 상급자가 괴롭힘 행위자다	①	②	③	④
9	직장 괴롭힘은 개인의 인식 차이로 인해 발생하는 것이라 판단하기 모호하다	①	②	③	④
10	업무능력이 뛰어난 사람에게는 직장 괴롭힘이 발생하지 않는다	①	②	③	④
11	직장 괴롭힘은 직장 문화 등 여러 문제가 복합적으로 얹혀 발생하는 문제라 다양한 해결방식과 절차가 회사 내에 마련되어 있어야 한다.	①	②	③	④

24. 직장 괴롭힘에 적극적으로 대응하는 과정에서 가장 어려울 것으로 예상되는
순서대로 두 가지만 응답해 주십시오.

1순위 (), 2순위 ()

- (1) 괴롭힘 여부 및 판단의 모호성
- (2) 관련 증거의 부족
- (3) 경영진이나 부서장의 부당한 압력
- (4) 형식적인 규정 및 실질적 해결방식의 부재
- (5) 형식적인 규정 및 절차 혹은 이들의 부재
- (6) 피해자 보호(신원보호 등 2차 피해 방지)
- (7) 직장 구성원들의 무관심과 몰이해
- (8) 피해자와 조력자들에 대한 (조직 구성원들의) 비난과 지탄

25. 직장 괴롭힘 사안이 발생하였을 때 이를 해결하기 위한 방안으로 조직내에서 우선시 되어야 하는 방법은 어떤 것이라고 생각하십니까?

1순위 (), 2순위 ()

- (1) 괴롭힘 행위자에게 잘못과 책임을 인식시키고 사과와 재발방식에 대해 약속하도록 요구
- (2) 괴롭힘 행위자에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사상 불이익 조치 부여
- (3) 괴롭힘 행위자에 대해 괴롭힘 방지 교육 이수 명령
- (4) 괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 공식적인 책임을 묻고 인사상 불이익 조치 부여
- (5) 괴롭힘이 발생한 부서장에 대해 갈등해결과 괴롭힘 방지를 위한 교육이수 명령
- (6) 괴롭힘 발생 부서 전체의 갈등해결 훈련을 받은 외부 전문가가 이끄는 대화 모임 진행
- (7) 괴롭힘이 발생한 부서에서 괴롭힘 사안을 공론화하고 재발방지를 위한 약속 정함
- (8) 피해자에게 휴가 부여 또는 원하는 곳에 복직 지원 등 불이익 회복
- (9) 기타()

26. 다음은 직장 괴롭힘 사례가 발생했을 때 구체적인 접근 방안에 대한 의견들입니다. 귀하는 이러한 접근이 얼마나 도움이 될 것이라 생각하십니까?

문번	질문 내용	전혀 도움이 되지 않는다	별로 도움이 되지 않는다	대체로 도움이 된다	매우 큰 도움이 된다
1	괴롭힘 행위자와 일대일 대면 대화를 통해 갈등을 확인하고 합의를 이끌어냄	①	②	③	④
2	인사권한 없는 제3자가 조정자로 피해자(들)와 괴롭힘 행위자(들) 간의 갈등을 확인하고 합의를 이끌어냄	①	②	③	④
3	인사권한 있는 제3자가 조정자로 피해자(들)와 괴롭힘 행위자(들) 간의 갈등을 확인하고 합의를 이끌어냄	①	②	③	④
4	괴롭힘 발생 부서 전체의 갈등해결 훈련을 받은 외부 전문가가 이끄는 대화 모임	①	②	③	④
5	직장 상사가 괴롭힘 행위를 중단할 수 있도록 괴롭힘 행위자가 할 수 있는 조치에 대해 합의	①	②	③	④
6	내부 조정기구 내지 노동조합이 괴롭힘 행위를 중단할 수 있도록 괴롭힘 행위자가 할 수 있는 조치에 대해 괴롭힘 행위자와 합의	①	②	③	④
7	갈등해결 관련 전문적인 외부 조정기구(중재자, 조정자)가 괴롭힘 행위를 중단할 수 있도록 괴롭힘 행위자가 할 수 있는 조치에 대해 괴롭힘 행위자와 합의	①	②	③	④
8	괴롭힘 행위에 대해 개인적으로 신고하고 직장 내 징계를 요청	①	②	③	④
9	괴롭힘 행위에 대해 노조 지원을 통해 신고하고 직장 내 징계를 요청	①	②	③	④
10	권한 있는 외부 기관에 신고하여 사용자에게 대한 제재 및 괴롭힘 행위자에 대한 징계권고	①	②	③	④
11	괴롭힘 행위자에 대한 형사고소로 형사소송 진행	①	②	③	④
12	괴롭힘 행위자에 대한 민사상 손해배상소송 제기	①	②	③	④

27. 직장 괴롭힘을 예방하기 위해 회사가 다음과 같은 조치를 취한다면 도움이 될 것이라고 생각하십니까?

문번	질문 내용	전혀 도움이 되지 않는다	별로 도움이 되지 않는다	대체로 도움이 된다	매우 큰 도움이 된다
1	정기적인 내부 모니터링을 통한 직장 내 괴롭힘에 대한 철저한 조사	①	②	③	④
2	괴롭힘 행위자를 비롯한 전 직원에 대한 실질적 인권 교육(직장 내 괴롭힘 예방 교육)	①	②	③	④
3	직장내 괴롭힘에 대한 경각심 강화를 위해 홍보자료 배포	①	②	③	④
4	직장 내 괴롭힘 상담과 예방을 위한 기구 설치(고충처리위원회 등)	①	②	③	④

IV. 괴롭힘 경험 직장의 특성

이하는 앞서 응답해주신, 지난 3년간 귀하에게 가장 심각한 것으로 경험된 괴롭힘이 발생하였던(혹은 발생하고 있는) 직장의 특성에 관한 질문입니다.

28. 그 직장의 전반적인 분위기는 다음의 상황과 얼마나 가깝습니까?

문번	질문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	내부 직원간의 경쟁이 심하다	①	②	③	④	⑤
2	담당 업무와 무관한 일로 낭비되는 시간이 많다	①	②	③	④	⑤
3	상명하복의 분위기가 강하다	①	②	③	④	⑤
4	권위적이고 경직된 분위기다	①	②	③	④	⑤
5	학벌, 성별, 출신지역, 고용형태 등에 따른 차별이 심하다	①	②	③	④	⑤

29. 그 직장은 다음 중 어디에 가장 가깝습니까?

- (1) 농업, 임업, 어업 및 광업
- (2) 제조업
- (3) 전기, 가스, 증기 및 수도사업, 하수, 폐기물 처리, 원료 재생 및 환경복원업
- (4) 건설업
- (5) 도매 및 소매업
- (6) 운수업
- (7) 숙박 및 음식점업
- (8) 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업
- (9) 금융 및 보험업
- (10) 전문, 과학 및 기술 서비스업
- (11) 공공행정, 국방 및 사회보장 행정
- (12) 교육 서비스업
- (13) 보건업 및 사회복지 서비스업

- (14) 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업
- (15) 협회, 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업
- (16) 모름

30. 그 직장은 다음 중 어디에 해당됩니까?

- | | |
|-----------------------|--|
| (1) 민간부문 | (정부 관련 조직이 아닌 민간 소유의 회사/조직) |
| (2) 공공부문 | (국가기관/지자체/공공기관/국가소유의 학교/병원/대학 등) |
| (3) 민간-공공 협력 조직 | (정부/지자체가 지분을 갖고 있으나 민간자본도 투자되어 있는 공기업) |
| (4) 비영리단체, 비정부기관(NGO) | (국가소유가 아니면서 설립 목적이 비영리인 경우) |
| (5) 기타 | _____ |
| (99) 모름/무응답 | |

31. 그 직장의 종사자는 모두 몇 명입니까? (본사, 지사 등이 있는 경우 이를 포함하여 응답해 주십시오.

- | | | |
|--------------|-------------|------------|
| (1) 5~9명 | (2) 10~29명 | (3) 30~99인 |
| (4) 100~299명 | (5) 300명 이상 | |

31-1. 그 직장은 본사와 지사가 분리되어 있습니까?

- | | |
|------------------|------------|
| (1) 그렇다 →31-2번으로 | (2) 그렇지 않다 |
|------------------|------------|

31-2. 본사와 지사 등이 분리되어 있다면 함께 일상적으로 근무를 하는 직원은 총 몇 명입니까?

- | | | |
|------------------|----------|----------|
| (1) 1명 (나 혼자 일함) | (2) 2~4명 | (3) 5~9명 |
|------------------|----------|----------|

- (4) 10~19명 (5) 20~49명 (6) 50~99명
 (7) 100~299명 (8) 300명 이상 (99) 모름/무응답

32. 그 직장에서의 사람들의 성별 구성은 어떻게 됩니까?

- (1) 대부분 남성이다 (2) 대부분 여성이다
 (3) 남성과 여성의 숫자가 비슷하다
 (99) 모름/무응답

33. 그 직장에서의 월평균 급여는 대략 얼마나 되었습니까?

- (1) 100만원 미만 (2) 100~200만원
 (3) 201~300만원 (4) 301~400만원
 (5) 401~500만원 (6) 500만원 초과

7. 그 직장에서는 괴롭힘이나 직원간 문제가 발생했을 때 대응하거나 이를 예방하기 위한 다음의 것들이 있습니까? 있다면, 문제 발생 시 도움을 받을 수 있습니까?

문번	문항	있고 도움이 된다	있지만 도움이 되지 않는다	없다	모름/ 무응답
1	근로자의 의견을 대표하는 노사협의회(노조)가 있다.	①	②	③	④
2	고충처리기구(상담창구, 심의위원회, 담당자)가 있다.	①	②	③	④
3	상담과 사건처리를 위한 별도의 공간이 마련되어 있다.	①	②	③	④
4	사건처리를 위한 별도의 업무 매뉴얼이나 지침이 있다.	①	②	③	④
5	이에 대비한 실태 모니터링이나 감독이 이뤄지고 있다.	①	②	③	④
6	고충처리에 관한 외부전문가를 지정하고 있다.	①	②	③	④

V. 기 타

DQ1. 귀하의 **성별**은 무엇입니까? (1) 남성 (2) 여성

DQ2. 귀하의 **연령**은 어떻게 되십니까? _____ 세

DQ3. 귀하의 최종 학력은 무엇입니까?

- | | |
|---------------|------------------|
| (1) 고등학교 이하 | (2) 고등학교 졸업 |
| (3) 전문대 재학/졸업 | (4) 4년제 대학 재학/졸업 |
| (5) 대학원 이상 | |

DQ4. 현재 귀하의 직장 내 지위는 무엇입니까?

- (1) 경영진, 사업주, 임원 및 고위간부
- (2) 중간관리자급
- (3) 평사원 (아르바이트, 비정규직 포함)

DQ5. 현재 귀하의 종사상 지위는 다음 중 어디에 해당합니까?

- | | |
|---------|----------|
| (1) 정규직 | (2) 비정규직 |
| (3) 고용주 | (4) 기타 |

DQ6. 귀하께서 생각하기에 직장내 괴롭힘을 근절하기 위하여 필요하다고 생각하는 점이나 회사에 바라는 사항이 있으시면 자유롭게 적어 주십시오.

▣ 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다 ▣

[부록3] 연구 설명문 및 연구참여 동의서

연구 설명문 및 연구 참여 동의서

저희 한국형사정책연구원은 범죄의 실태를 파악하고 원인을 분석하며 이에 대한 대책을 수립하기 위해 지난 1989년에 설립된 국무총리 산하 정부출연 연구기관입니다. 본 연구원에서는 올해 **“공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안(II): 직장 괴롭힘을 중심으로”**를 수행하고 있습니다. 직장 공동체 내에서 발생하는 괴롭힘의 해결방식과 당사자의 욕구에 부합하는 회복적인 해결을 위한 제도적인 개선 방안을 마련하려는 것이 이 연구의 주된 목적입니다. 이를 위해 본 연구진은 직장 내 분쟁이나 괴롭힘 관련 당사자들과 그 해결과정에 참여한 담당자들의 인터뷰를 진행하고 있습니다. 우선, 귀중한 시간을 내어 저희 연구에 연구참여자로 협조하여 주신 것에 감사드립니다. 더욱이, 인터뷰가 과거의 힘든 경험을 다시 떠올리게 하는 등 부담이 될 수 있음에도 불구하고, 직장 괴롭힘에 대한 현실적이고 효과적인 대책을 마련하기 위한 본 연구에 참여해주셔서, 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 아래에 본 연구에 대한 설명과 연구참여자로서 당연히 보장될 권리에 대해 알려드리니, 읽어보시고 아래의 연구 참여 동의서에 서명해주시길 부탁드립니다.

1. 인터뷰는 1~2회로 이루어집니다. 질문은 (1) 직장 내 분쟁과 괴롭힘의 경험과 인식, (2) 괴롭힘 해결에 대한 당사자의 욕구와 필요, (3) 괴롭힘을 해결하기 위한 개인의 노력 및 절차적 경험과 평가 부분으로 구성되어 있습니다.
2. 인터뷰한 내용은 오직 학문적인 목적으로 사용될 것이며, 철저한 비밀 보장을 위해 연구참여자의 신상정보나 개인을 특정할 수 있는 내용은 변경될 것입니다.

3. 본 연구가 출판되기 전 인터뷰 인용에 대해 확인하실 수 있으며, 인터뷰 내용의 변경을 요청하실 수 있습니다.
4. 연구 참여의 중단을 원하신다면 언제든지 그만두실 수 있습니다. 인터뷰 도중 혹은 인터뷰 이후에도 참여를 중단하실 수 있습니다.
5. 1회 인터뷰시 소정의 사례비(10만원)이 지급됩니다.

2017년 8월

한 국 형 사 정 책 연 구 원

1. 나는 이 설명서를 읽었으며 담당 연구원과 이에 대해서 의논하였습니다.
2. 나는 위험과 이득에 관하여 들었으며 나의 질문에 만족할 만한 답변을 얻었습니다.
3. 나는 이 연구에서 얻어진 나에 대한 정보를 현행 법률과 생명윤리심의
위원회 규정이 허용하는 범위 내에서 연구자가 수집하고 처리하는 데 동
의합니다.
4. 나는 이 연구에 참여하는 것에 대하여 자발적으로 동의합니다.
5. 나는 담당 연구자나 위임 받은 대리인의 연구 진행 및 결과 관리와 전
체 연구진 및 한국형사정책연구원의 실태조사를 위하여 비밀로 유지되
는 나의 개인 신상 정보를 직접적으로 열람하는 것에 동의합니다.
6. 나는 언제라도 이 연구의 참여를 철회할 수 있고 이러한 결정이 나에
게 어떠한 해도 되지 않을 것이라는 것을 압니다.
7. 나의 서명은 이 동의서의 사본을 받았다는 것을 뜻하며 연구 참여가
끝날 때까지 사본을 보관하겠습니다.

참여자 성명

서명

날짜 (년/월/일)

동의서 받은 연구원 성명

서명

날짜 (년/월/일)

연구책임자 성명

서명

날짜 (년/월/일)

[부록4] 영국 연구 설명문 및 연구참여 동의서

**Approaches to
Workplace Dispute Resolution:
A comparative study of Britain & South Korea**

Information Sheet

About the Research

This international comparative research is carried out by Dr Jin Nye Na, leading a British research team, and Dr Dahye Chang, leading a South Korean team. It is funded by the South Korean Government. The project is to investigate the different ways of resolving disputes in the workplace in Britain and South Korea. It looks into how informal procedures to resolve workplace disputes have been functioning in Britain and how a different formalistic approach works in South Korea. The goal of this research is to produce an overview on various methods of workplace dispute resolution and innovative ways to the management of conflict in Britain. It is hoped that this research will inform changes in the current policy and help develop appropriate service provisions in South Korea.

**How We are carrying Out the Research &
What Your Participation will Involve**

We are inviting you to take part in this British research. We would like to interview members of the public who have experienced workplace conflicts and service providers and practitioners in order to garner your experiences and insights of

workplace dispute resolution.

The interviews will be open-ended. We will ask you to talk about your stories and your perspectives. We expect these interviews to last between one and two hours. You can choose to be interviewed in a quiet location of your choice or an office. We will, if you agree, record the interviews.

We will then transcribe and analyse the interviews, looking for experiences, perspectives and insights of workplace dispute resolution.

Confidentiality & Anonymity

No one outside the research team will hear the recording or read the transcript of your interview. When we transcribe the interviews your name and the name of anyone you mention in the interview will be changed to preserve your anonymity and we will exclude details that might make you identifiable to others (e.g., where you work, place of residence).

All the research materials will be kept secure, with records of your real name and contact details kept separately from the interview materials. Contact details will be destroyed at the end of the project or immediately after the interview if you prefer. The recordings will be destroyed at the end of the project.

Your Rights

- Participation is voluntary
- You may ask questions about the project at any time before, during and after the interview
- You may withdraw from the project at any time
- You may choose to suspend or end the interview at any time
- If you choose to withdraw from the project after the interview the recording and transcript will be destroyed

What We will Do with the Research

We plan to publish findings from the research in interim reports, working papers and academic journals. We may quote from your interview conversation in publications, but will ensure anonymity through the use of pseudonyms and the exclusion of any details that might identify you.

How You can Find out More about the Project

We will be producing reports in the course of the research and you are welcome to free copies of these on request. On completion of the project we will produce a short booklet summarising the results in non-technical language and will send you a copy of this (unless, of course, you have asked us to destroy your contact details – in which case you can request a copy via email, letter or telephone).

Contacting the Researchers

You are welcome to contact the researcher at any time if you have concerns or queries.

Contact details:

Jin Nye Na Email: J.Na@hull.ac.uk | Mobile: 07999 573178

Alicja Klek Email: alicja.b.klek@gmail.com | Mobile: 07821 721865

If you have any concerns about the conduct of the research you may also contact: Kim Zin-Hwan, Korean Institute of Criminology, South Korea, Tel. +82 (0)2346 05198.

A consent form is attached for your information. You do not need to complete it now: this can be done at the beginning of the interview when you will have the opportunity to raise any further questions you may have with the researcher.

Thank you for taking time to read this information sheet.

Researcher: Dr Jin Nye Na

Consent form

This form is for you to state whether or not you agree to take part in the study and understand what it entails. Please read and answer every question. If there is anything you do not understand, or if you want more information, please ask the researcher.

- | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------|
| Have you read and understood the information leaflet about the study? | Yes ☐ | No ☐ |
| Have you had an opportunity to ask questions about the study? | Yes ☐ | No ☐ |
| Do you understand that the information you provide will be held in confidence by the research team? | Yes ☐ | No ☐ |
| Do you understand that your anonymity will be protected by the research team? | Yes ☐ | No ☐ |
| Do you understand that you may withdraw from the study at any time and for any reason? | Yes ☐ | No ☐ |
| Do you understand that you may contact the researchers at any time if you have any questions or concerns? | Yes ☐ | No ☐ |
| Do you agree the research team keeping your name and contact details securely until the end of the study? | Yes ☐ | No ☐ |
| Do you agree to take part in the study? | Yes ☐ | No ☐ |
| If yes, do you agree to your interview being recorded? | Yes ☐ | No ☐ |

All data is held by the University of Hull, in accordance with the Data Protection Act.

Your name (in BLOCK letters): _____

Your signature: _____

Interviewer's name and signature: _____

Date: _____

This form will be held by the research team and a copy given to you or send by to you by post.

[부록5] 영국 심층면접 질문지

For service providers and practitioners

Participants' information:

sex:

age:

ethnicity:

occupation:

employment:

education:

working duration for the current post:

geographical residence:

Opening questions:

Do you think workplace dispute is common?

Do people think workplace dispute is common?

Main questions:

– Background-related questions:

Can you tell me how you became a manager of a mediation organisation?

(He might say about his previous work. If not, you could say that you noticed that he was previously working in marketing and consultancy and you're curious about why he changed his job to mediation)

1. Types of workplace conflicts

What kinds of workplace conflicts do you get referred to your services?

(Depending on the first answer, you could go into 'what's the most common workplace conflicts you receive for your mediation services?')

Have you had any particularly difficult case?

2. Service procedures

What's the usual procedure when a case is referred to you (or your org)?

Do you have any formal procedure or manual when providing your services?

How do you advise about mediation routes or/and legal paths?

3. Effectiveness of mediation

Have you found any difference before and after medication introduced to be part of workplace dispute resolution?

4. Types of resolution

Do you have any alternative methods other than mediation in your services?

What are difficulties you face when providing services?

5. Views on informal resolutions

What's your view on solving workplace dispute through informal ways such as mediation?

Do you think informal resolutions are better than legal / formal resolutions?

What would you suggest for a better way to resolve workplace disputes?

Exiting questions:

Is there anything you'd like to add?

Vignettes:

1. Kate is a single woman in her early 20s. She has a boyfriend and is embarking on a promising career. Kate finds that she is pregnant.
2. Claire is a 22 year old lesbian who has never come out to her mother. She decides the time is right to do so because she has fallen in love and wants to introduce her girlfriend to her mother. How do you think her mother would feel about this?

For Human Resources

Participants' information:

sex:

age:

ethnicity:

occupation:

employment:

education:

working duration for the current post:

geographical residence:

Opening questions:

Is workplace dispute common? How prevalent is it?

Do you reckon others think workplace dispute is common?

Main questions:

– Background-related questions:

Why did you become a HR manager?

1. Types of workplace conflicts

What kinds of workplace conflicts do you get referred to you/HR?

(Depending on the first answer, you could go into 'what're the most common workplace conflicts you receive?')

Have you had any particularly difficult case?

Do you come across harassment and bullying cases? What's the difference between the two? Is there any different approaches and treats for harassment and bullying?

Do you receive workplace dispute issues from people who are on probation?

2. Service procedures

What's the usual procedure when a case is referred to you/HR?

Can you share the procedure with us?

Do you have in-house mediation teams? Or do you use external services? What's your view on in-house mediation services and external services?

Do you use restorative justice approaches in the procedures? If not, any reasons to choose mediation?

What's the difference between mediation and restorative justice approaches?

3. Effectiveness of mediation

Have you found any difference before and after medication introduced to be part of workplace dispute resolution?

Do you have any follow-up sessions for cases?

Do you see any lasting and fundamental changes in behaviours and attitudes of mediation users?

Does the current service provision match the demand for mediation?

4. Types of resolution

Do you have any alternative methods other than mediation in your procedures?

What are difficulties you face when resolving workplace conflicts?

5. Views on informal resolutions

What's your view on solving workplace dispute through informal ways such as mediation?

Do you think informal resolutions are better than legal / formal resolutions?

What would you suggest for a better way to resolve workplace disputes?

Exiting questions:

Is there anything you'd like to add?

Vignettes:

1. Kate is a single woman in her early 20s. She has a boyfriend and is embarking on a promising career. Kate finds that she is pregnant.
2. Claire is a 22 year old lesbian who has never come out to her mother. She decides the time is right to do so because she has fallen in love and wants to introduce her girlfriend to her mother. How do you think her mother would feel about this?

For Legal practitioners

Participants' information:

sex:

age:

ethnicity:

occupation:

employment:

education:

working duration for the current post:

geographical residence:

Opening questions:

Is workplace dispute common? How prevalent is it? What are common conflicts?
Do you reckon others think workplace dispute is common?

Main questions:

– Background-related questions:

Why did you choose employment for your speciality?

1. Types of workplace conflicts

What kinds of workplace conflicts do you get referred to your services?

(Depending on the first answer, you could go into 'what're the most common workplace conflicts you receive for your legal services?')

Have you had any particularly difficult case?

Do you come across harassment and bullying cases? What's the difference between the two, (and especially in a legal sense)? Is there any different approaches and treats for harassment and bullying to make an employment legal case?

2. Service procedures

What's the usual procedure when a case is referred to you?

Do you use ADR (alternative dispute resolution)? What kinds of ADR do you use?
How are they incorporated in your legal services? What's the procedure? Any manual do you have for the procedure?

Do you use restorative justice approaches and medication (informal and judicial mediation) in the procedures? Is restorative justice different from judicial mediation?
When do you use restorative justice? And when do you use judicial mediation?
Do you use informal mediation? How and why do you use informal mediation?
How different are these?

3. Effectiveness of mediation

Have you found any difference before and after ADR (mediation and others) introduced to be part of workplace dispute resolution in legal processes?

Have you experienced using mediation to avoid litigation in your profession?

How effective do you think mediation and restorative justice approaches (ADR) are?

How does a successful mediation/restorative justice look like?

What are the usual good outcomes from using mediation and restorative justice?

4. Types of resolution

What are difficulties you face when providing services?

What are the common outcomes of your services?

5. Views on informal resolutions

What's your view on solving workplace dispute through informal and formal/legal processes?

What're the advantage of using informal resolutions, rather than legal / formal resolutions?

What would you suggest for a better way to resolve workplace disputes?

Exiting questions:

Is there anything you'd like to add?

Vignettes:

1. Kate is a single woman in her early 20s. She has a boyfriend and is embarking on a promising career. Kate finds that she is pregnant.
2. Claire is a 22 year old lesbian who has never come out to her mother. She decides the time is right to do so because she has fallen in love and wants to introduce her girlfriend to her mother. How do you think her mother would feel about this?

For Trade Unions

Participants' information:

sex:

age:

ethnicity:

occupation:

employment:

education:

working duration for the current post:

geographical residence:

Opening questions:

Is workplace dispute common? How prevalent is it? What are common conflicts?

Do you reckon others think workplace dispute is common?

Main questions:

1. Types of workplace conflicts

What kinds of workplace conflicts do you get referred to your services?

(Depending on the first answer, you could go into 'what're the most common workplace conflicts you receive for your mediation services?')

Are flexible working environments/conditions problematic for individual workplace disputes?

What are differences of workplace conflicts and disputes between office-based workers and home-based workers?

Do you provide help and support differently to office-based and home-based workers?

What are differences of workplace issues between part-timers and full-timers?

Have you had any particularly difficult case?

Do you come across harassment and bullying cases? What's the difference between

the two? Is there any different approaches and treats for harassment and bullying?
Do you receive workplace dispute issues from people who are on probation?

2. Service procedures

What's the usual procedure when a case is referred to you (or your team)?
Do you have any formal procedure or manual when providing your services?
How do you advise about mediation routes or/and legal paths?
Do you use restorative justice approaches in the procedures? If not, any reasons to choose mediation rather than restorative justice approaches? What's the difference between mediation and restorative justice approaches?
What's your view on in-house mediation services and external services?
Do you record any statistics and get feedback from service users?

3. Effectiveness of mediation

Have you found any difference before and after medication introduced to be part of workplace dispute resolution?
Can you contact your client after the mediation process is complete?
Do you have any follow-up meetings with your clients?
Do you see any lasting and fundamental changes in behaviours and attitudes of your clients?
Considering all mediators have their own styles, what are differences in their styles and how do different styles serve mediation processes?
Does the current service provision match the demand for mediation?

4. Types of resolution

Do you have any alternative methods other than mediation in your services?
What are difficulties you face when providing services?

5. Views on informal resolutions

What's your view on solving workplace dispute through informal ways such as mediation?
Do you think informal resolutions are better than legal / formal resolutions?

What would you suggest for a better way to resolve workplace disputes?

Exiting questions:

Is there anything you'd like to add?

Vignettes:

1. Kate is a single woman in her early 20s. She has a boyfriend and is embarking on a promising career. Kate finds that she is pregnant.
2. Claire is a 22 year old lesbian who has never come out to her mother. She decides the time is right to do so because she has fallen in love and wants to introduce her girlfriend to her mother. How do you think her mother would feel about this?

연구총서 17-B-11

공동체 규범 및 분쟁해결절차와 회복적 사법의 실현방안 (II)

- 직장 괴롭힘을 중심으로 -

발 행 | 2017년 12월

발 행 처 | 한국형사정책연구원

발 행 인 | 김 진 환

등 록 | 1990. 3. 20. 제21-143호

주 소 | 서울특별시 서초구 태봉로 114

전 화 | (02)575-5282

홈페이지 | www.kic.re.kr

정 가 | 10,000원

인 쇄 | 호정씨앤피 02-2277-4718

I S B N | 979-11-87160-69-4 93360

• 사전 승인없이 보고서 내용의 무단 전재 및 복제를 금함.