

직장 내 괴롭힘 판단 및 예방·대응 매뉴얼(부록)

- 외국 매뉴얼 사례 -

2019. 2.



고용노동부

동 자료는 2018년 고용노동부에서 실시한 「직장 내 괴롭힘의 예방 및 방지를 위한 사업장 매뉴얼 연구」에서 ‘제3장 외국 매뉴얼 사례’ 부분을 발췌하였음을 알려드립니다.

I	서론	1
II	ILO	2
	1. 개관	2
	2. 직무 스트레스	4
	3. 경제적 스트레스(economic stress)	8
	4. 직장 내 폭력	11
III	미국 EEOC	17
	1. 개관	17
	2. 금지행위	18
	3. 정책선언문	19
	4. 직장 내 괴롭힘 진단	22
	5. 직장 내 괴롭힘 예방 교육	25
	6. 직장 내 괴롭힘 예방 캠페인	30
	7. 고충 및 사건처리	30
IV	일본	33
	1. 서론	33
	2. 직장 내 괴롭힘의 성격 및 유형	34
	3. 일본의 직장 내 괴롭힘의 현황	34
	4. 일본의 대책도입매뉴얼	38
	5. 직장 내 괴롭힘 체크사항	58
V	호주	62
	1. 서론	62
	2. 직장 내 괴롭힘에 대한 정의	63
	3. 직장 내 괴롭힘의 예방	66
	4. 직장 내 괴롭힘에 대한 조치	74
	5. 직장 내 괴롭힘에 대한 조사	79
	6. 결론	81
VI	소결	84
	1. 직장 내 괴롭힘의 유형	84
	2. 직장 내 괴롭힘의 사내 규율의 방식	87
	3. 직장 내 괴롭힘 예방조치	91
	4. 고충처리시스템 및 사건처리	105



I. 서론

- 직장 내 괴롭힘의 예방 및 방지를 위한 사업장 매뉴얼을 개발하기 위하여 먼저 외국에서 개발된 매뉴얼을 살펴보고 각 매뉴얼의 특징과 장점을 반영하되, 우리나라 기업문화나 조직 특성 등을 고려할 필요성이 있다.
- 직장 내 괴롭힘이 학계 및 사회적 이슈가 된 1990년대 이후 개별 국가 단위에서 직장 내 괴롭힘을 이해하고 예방하기 위한 다양한 방법들이 시도되었다.
 - 유럽연합에서는 근로자의 건강 증진 전략으로서 직장 내 괴롭힘에 접근하고 있으며, 미국에서는 차별법제에 대한 반성에서 실질적으로 작동할 수 있는 방안을 제시하였으며, 일본은 권력형 괴롭힘(파워하라스먼트)에 초점을 두는 한편 호주는 산업안전 차원에서 접근하고 있다.
- 외국의 선행연구에서 도출된 주요한 시사점은 직장 내 괴롭힘을 예방하고 대응하기 위해서는 노동을 둘러싼 제반 요소를 모두 고려하고, 이러한 요소들이 연동되게끔 종합적인 관점에서 괴롭힘을 다루어야 한다는 것이다. 또한 개별 사업장이나 직무에 따라 영향을 미치는 요소가 다양하기 때문에 괴롭힘을 예방하는 단 하나의 방법(one size fits all)은 존재하지 않으며 사업장에서 자율적으로 특성을 반영한 대책을 마련하는 것이 바람직하다.
- 각 매뉴얼에서는 전반적으로 직장 내 괴롭힘이 근로자와 사업장에 미치는 부정적인 영향을 심각하게 받아들이며 이를 예방하기 위해 사업장에서 실시할 수 있는 방안을 제시하는 것을 목적으로 하지만, 약간의 관점상 차이가 있기 때문에 이를 검토하고 국내 매뉴얼을 개발하는 데 시사점을 도출하고자 한다.



II. ILO

1. 개관

- ILO는 모든 국가, 산업 및 근로자에 대한 세계적인 이슈로서 직무스트레스, 직무탈진, 직장 내 괴롭힘 등과 같은 직장 내에서의 폭력이 증가하게 되어 이를 종합적인 산업안전 및 건강 관점에서 예방 및 대응하는 교육 프로그램(SOLVE)을 개발하게 되었다.
- 직무스트레스, 직장 내 폭력에 미치는 사업장 내 심리사회적 요인에 대한 관심 역시 급증하였으며, 직장 내 폭력이 근로자의 건강, 근태, 직무수행에도 중대한 영향을 미치는 것으로 여겨지고 있다. 급속한 세계화와 기술 발전은 작업세계의 변혁을 가져왔으며 심리사회적 위협 요인들이 증가하게 되어 이에 대한 기존의 대응 방식에서 벗어나 새로운 효과적인 대응을 하도록 요구하고 있다.
- 사업장 내 건강 증진은 생산성과 직무수행의 질을 향상시키는 필수 요소이다. 산업안전 및 건강(Occupational Safety and Health; OSH) 정책은 장기적인 근로자와 그 가족의 웰빙을 향상시키고 건강, 사회복지 및 사회 안전 시스템의 부담을 줄임으로써 근로자와 사용자 모두에게 유익하다. OSH 관리 시스템으로의 건강 증진 정책 통합은 직업 건강 정책을 향상 하며 예방적 문화를 형성하는 데 기여한다.
- OSH가 제안하는 생태학적 모델(ecological model)에 따르면 건강에 영향을 미치는 요인으로 개인 특성(지식, 태도, 기술 등), 대인관계(가족, 친구, 이웃, 동료 등과의 관계), 조직 특성, 지역공동체 특성, 제도 및 정책이 있으며, 본 연구에서는 이중 조직 특성을 중심으로 살펴보고자 한다.
- ILO의 프로그램은 개인 차원에서 경제적 스트레스, 직무스트레스, 알코올과 약물문제, 직장 내 폭력, AIDS, 흡연, 식습관, 신체적 활동, 수면이 모두 순환관계에 있으며, 일과 관련된 직무 및 경제적 스트레스가 개인의 전반적인 건강과 생활에 영향을 미치게 된다는 점에 주목한다. 따라서 직장 내 괴롭힘을 실효적으로 예방하기 위해서는 이를 모두 포괄하는 종합적인 관점과 정책이 수반되어야 한다.

[그림 1] SOLVE 모델



- SOLVE 교육 패키지는 세계적인 연구 결과를 바탕으로 하여 사업장 내 정책과 예방 전략을 설계하도록 하는 것을 목적으로 한다. SOLVE 2판은 2002년 처음으로 SOLVE의 교육 프로그램이 시행된 후 축적된 경험을 바탕으로 제작되었다. 심리사회적 요인에 대한 관심이 증가하고 있는 추세를 반영하고 OSH 정책과 방법의 핵심 요소가 되는 근로자의 건강 및 웰빙 향상을 통합한다.
- 종합적인 OSH 운영 시스템이 위험 관리와 함께 심리사회적 요인들을 다른 위험성과 마찬가지로 적절하게 관리하고 있는지, 식습관과 신체적 활동 등이 기업의 정책에 포함되어 있는지를 평가할 수 있도록 한다.
- SOLVE에서는 근로자 중심의 예방적인 관점에서 성별에 따른 차이를 반영하고, SOLVE를 통해 어떠한 결과가 발생하였는지 결과 중심적이며, 복잡한 상황에 맞게 수정할 수 있고 긍정적인 결과를 가져오며, 적절한 비용으로 지속할 수 있는 것을 목표로 한다.
- OSH 관리 모델에서는 사업장 내 위험 요인을 진단하고 그에 따른 적절한 예방적 도구와 사업장에 특화된 해결책을 개발하는 것을 목표로 한다.
- 위험성 평가와 관리 과정은,
 - 위험성 확인, 위험 측정, 위험 감소 및 통제를 위한 도구 개발, 개발된 도구의 효과성 모니터링, 도구의 적절성을 지속적으로 향상시키는 핵심 전략으로 구성되어 있다.
 - 또한, 구성원의 책임을 정의하고, 적절한 교육을 수행하며, 정책의 효과성을 위해 문서화와 의사소통 인프라를 구축하며, 기업이 정책과 전략을 계획 및 실행할 수 있으며, 평가에 따라 개선하는 과정이 필요하다.

2. 직무 스트레스

- 근로자들이 직무 스트레스에 대응할 수 있는 건강 증진 전략을 이해하도록 하는 것을 목표로 한다.
- 스트레스는 요구와 자원 및 대응능력 간의 불균형으로 인해 발생하며, 직무 스트레스는 직무에서의 요구가 근로자의 능력이나 자원, 욕구와 일치하지 않는 경우를 말한다. 이러한 상태가 지속되는 경우 안전과 건강에 위협이 된다.
- 사람들은 위협이나 압박을 경험하면 심박, 호흡, 근육으로의 혈액 증가 등과 같은 신체적 활동을 준비하게 된다. 이러한 반응이 생존에는 필수적이지만 만성피로, 두통, 불면증, 불안, 우울, 알레르기 반응, 흡연이나 술, 약물 등의 오남용과 같은 부작용을 불러오기도 한다. 스트레스는 고혈압, 심혈관 질환, 위장장애, 근골격계 질환의 원인이 되며, 면역 시스템에 영향을 주어 암의 진행을 촉진하기도 한다.
- 스트레스를 감소시키기 위해 사람들은 심리적 또는 신체적인 폭력, 흡연이나 알코올의 과용, 안전하지 않은 성적 행동과 같은 위험한 행동을 할 수 있다. 그러나 모든 사람이 스트레스에 동일한 방법으로 대응하는 것은 아니며, 다른 사람보다 스트레스에 더 민감한 사람들이 있다. 스트레스에 대한 서로 다른 대응(coping) 방식은 스트레스가 많은 상황을 평가하고, 이를 직면하거나 문제를 회피하는 것이다.
- 대응은 개인의 웰빙에 미치는 스트레스의 부정적인 영향을 줄이기 위한 노력이며, 복잡하고 역동적인 과정이 수반된다. 대응 노력은 상황이 위협적이고 유해하거나 불안을 지각하였을 때 활성화된다.
- 대응 방식은 스트레스의 경험에 따른 사고, 신념, 행동의 복합체로 유발요인인 스트레스 원(stressor)의 유형에 따라 각각 다르게 나타날 수 있다.
- 효과적으로 스트레스에 대응하기 위해서는 사람들은 대응하도록 동기 부여되어야 하며 문제의 특성과 영역, 발생한 상황을 분명히 하며 이를 다루기 위한 가장 적절한 자원을 선택해야 한다.
- 성격, 연령, 경험, 성별, 지적능력, 인지적 방식 등의 개인차가 스트레스에 대한 대응 방식에 영향을 미친다. 이전의 경험과 학습을 통해 대응 방식이 결정된다.
- 스트레스에 대한 가장 대표적인 대응 방식은 다음과 같다.
 - ① 문제 집중 대응(problem-focused coping) : 정보 획득 및 문제 해결
 - ② 감정 집중 대응(emotion-focused coping) : 감정 표현 및 조절
 - ③ 평가 집중 대응(appraisal-focused coping) : 부인, 수용, 사회적 비교, 재정의(redefinition), 논리적 분석 등

- 스트레스에 취약한 개인의 특성은 다음과 같다.
 - ① 연령 : 중장년 근로자의 경우 스트레스가 많은 상황에 대응하기 어려워한다.
 - ② 성별 : 남성과 여성의 스트레스에 대한 영향이 다르다.
 - ③ 낮은 사회-경제적 지위 또는 사회적 지원을 받지 못하는 실직자
- 사회적 및 대인관계적 요소와 인지적 요소를 통합하여 사회적 대응 방식이 결정된다. 연구자들은 다양한 유형의 사회적 지지와 대응 유형 간의 유의미한 관계를 밝혔는데, 여성은 보통 상대적으로 더 많은 대인관계 역량을 갖고 있으며 사회적 대응을 더 많이 사용한다.
- 여성이 일·가정 양립 요구가 더 많기 때문에 직무스트레스의 영향이 더 강한 것으로 나타났다.
- 이는 직무에 대한 통제 수준이 낮기 때문으로, 다수의 여성이 여전히 남성보다 더 낮은 직위에 머물러 있으며,
- 여성 근로자 다수가 불안정한 고용관계를 맺고 있고,
- 간호, 교사, 안내 서비스 등과 같은 스트레스 수준이 높은 직무에 주로 종사하며,
- 기업의 정책이나 남성 동료로부터 편견이나 차별을 경험하기 때문이다.
- 사업장 내 스트레스를 예방하기 위해서 개인 수준과 작업 환경에서의 스트레스원이 무엇인지를 밝히는 것이 중요하다. 이를 위한 위험성 관리 과정의 내용은 다음과 같다.

[표 1] SOLVE 위험성 관리 과정

위험성 관리 과정 Risk management steps:

1. 환경을 분석하고 위험 요인을 측정한다.
2. 사업장 내 스트레스를 줄이기 위한 실천 계획을 설계한다.
3. 계획을 실행한다.
4. 실행 내용을 평가한다.
5. 평가 결과를 바탕으로 학습하고 실천한다.

다양한 유형의 개입이 고려될 수 있으며, 사업장 내 작업 환경 특성을 고려하여 선택하는 것이 가장 효과적이다.

다음은 개인에서부터 작업환경까지 사용 가능한 개입방법이다.

1. 법제, 규범 등을 통한 외부의 사회경제적 환경의 개입
2. 기술상의 개입
3. 직무 계획 및 작업 시스템의 신뢰성 개선

-
4. 근로시간 단축 및 작업 팀 재배치, 작업량에 따른 휴식
 5. 심리적, 신체적, 사회적 기준에 맞는 교대 일정 조정
 6. 의사결정에 근로자를 참여시키며 양방향으로 의사소통
 7. 작업 조직과 과업 구조 개입
 8. 작업 환경(조도, 소음, 실내 공기 질 등) 개선
 9. 인간공학 기준에 맞도록 사업장 배치
 10. 모집 및 선발, 교육 개선
 11. 건강 향상을 위한 구체적인 개입
 12. 사회적 지지
 13. 개별 근로자가 스트레스에 대응할 수 있도록 상담 또는 조언
 14. 기업 수준에서의 상담과 기타 지원
 15. 적절한 의학적 감독
-

○ 사업장 내 스트레스에 대응하는 행동 중심 전략을 실천하기 위해 사업장 전반의 정책과 교육, 스트레스원으로서의 업무 내용 등을 확인할 것을 제안하고 있다.

[표 2] 행동중심 직무스트레스 체크리스트

Action-oriented checklist for addressing stress at work

1. 정책과 참여

- 1.1 직무스트레스에 대한 종합적인 접근법을 채택하고 있는가?
- 1.2 안전과 건강 정책으로 통합할 수 있는 위원회(경영진, 상사, 근로자, 노동조합, 인사관리 부서, 산업안전 및 산업보건 전문가 등)를 구성하였는가?
- 1.3 정책 수준에서 근로자의 웰빙과 생산성을 위해 직무스트레스 예방이 중요하다는 점을 분명하게 선언하였는가?
- 1.4 현재의 법률 또는 정책상의 요구 사항을 반영하고 있는가?
- 1.5 모범사례로서 유사한 사업장에서의 성공적인 정책과 방법을 검토하였는가?
- 1.6 정책과 예방 프로그램의 개발에 모든 이해관계자를 참여시켰는가?
- 1.7 위험성 평가와 심리사회적 위험 관리를 통합하는 실행 계획을 구체적인 일정표 개발과 책임자 지정과 함께 수립하였는가?
- 1.8 양방향 의사소통과 인간중심의 리더십이 마련되었는가?
- 1.9 모든 의학적 정보가 완벽하게 비밀 보장이 되는가?
- 1.10 모든 프로그램이 서로 다른 성별, 민족, 성정체성에 따른 위험 요인에 맞게 구성되어있는가?
- 1.11 기업의 정책이 근로자가 자신의 직무의 가치를 인식하고 자신의 직무수행과 기업의 긍정적인 결과 간의 관계를 알 수 있도록 되어 있는가?
- 1.12 기업의 변화를 명확하고 시기적절하게 근로자에게 알리고 있는가?
- 1.13 분명한 목표를 설정하고 근로자가 이를 달성하기 위한 자신의 역할을 인식하고 있는가?
- 1.14 문제 해결에 도움이 되는 환경을 제공하고 있는가?

2. 교육, 훈련, 정보 및 의사소통

- 2.1 심리사회적 위험 요인과 직무 관련 스트레스, 건강과 생산성에 미치는 영향에 대한 인식과 지식, 이해를 증진하도록 정보, 교육, 훈련이 제공되었는가?
-

-
- 2.2 게시판, 메일, 급여명세서, 회의, 교육 과정 등 모든 가능한 방법을 통해 정책과 계획을 광범위하게 전파하고 있는가?
 - 2.3 사업장 내외부에서 도움을 받을 수 있는 정보 등 직무관련 스트레스를 관리할 수 있는 정보를 알리고 있는가?
 - 2.4 고충 제기 과정에 대한 투명성과 공정성이 담보되는가?
 - 2.5 경영진과 근로자가 거짓 소문이나 잘못된 정보 없이 효과적으로 의사소통하고 있는가?
 - 2.6 주기적인 설문조사나 인터뷰 등으로 근로자의 작업 환경에 대한 인식을 측정하고 모니터링 하는가?
 - 2.7 지식과 기술을 향상시키기 위해 적절한 교육을 제공하고 업데이트 하는가?
 - 2.8 현재 직무에서 요구되는 기술 수준과 근로자가 갖고 있는 기술 간의 차이를 좁힐 수 있는 적절한 교육훈련을 제공하는가?

3. 업무량, 업무 설계 및 내용

- 3.1 적절한 자원과 인력을 제공하고 있는가?
- 3.2 과업은 명확히 정의되어 있는가?
- 3.3 경험과 능력에 따라 과업을 배분하는가?
- 3.4 모든 근로자에게 경력 개발 기회가 주어지고 있는가?
- 3.5 관리자와 모든 근로자 사이에 상호 지원하는 관계가 형성이 되어 있는가?
- 3.6 근로자들 사이에 사회적 상호작용이 일어날 수 있도록 하고 있는가?
- 3.7 직무의 긍정적이고 유용한 측면을 강조하여 작업동기를 강화하고 있는가?
- 3.8 직무수행에 적절한 보상을 제공하고 있는가?
- 3.9 근로자들이 자신의 직무에 대한 견해를 제시할 수 있는가?
- 3.10 명확한 역할 분배로 역할갈등과 역할모호성을 줄이고 있는가?
- 3.11 기술을 적절히 사용할 수 있는가?
- 3.12 평가가 명확하고 공정한가?
- 3.13 직무수행에 대한 적절한 인정과 피드백을 제공하는가?
- 3.14 포괄적인 사업장 내 위험성 관리 절차에 구체적인 심리사회적 위험성 평가와 스트레스 관리를 포함하고 있는가?
- 3.15 근로자들이 관리자와 일·가정 갈등을 논의하고 함께 해결책을 모색할 수 있는가?
- 3.16 직무와 근로자의 신체적, 심리적 기술, 능력이 부합하는가?
- 3.17 정기적으로 시간 요구와 기한이 합리적인지를 측정하는가?
- 3.18 근로시간이 예측가능하고 합리적인가?
- 3.19 사업장이 신체적, 심리적 폭력으로부터 자유로운가?
- 3.20 안전하고 건강한 작업 환경을 제공하는가?

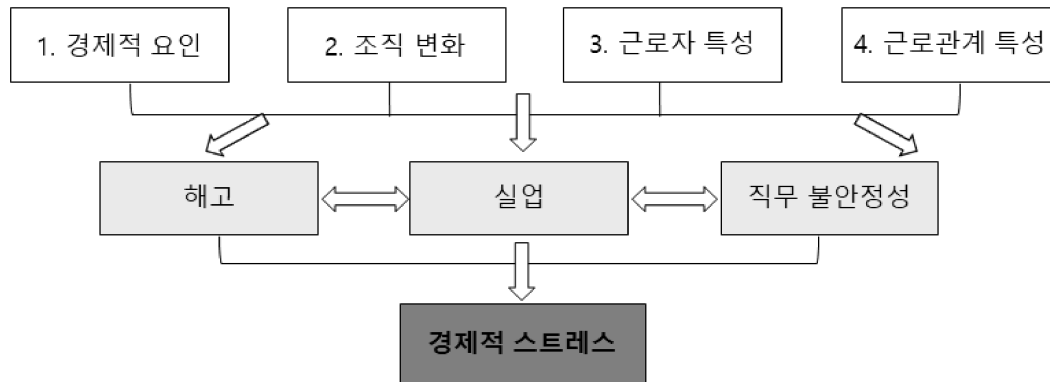
4. 추가 사항

- 4.1 근로자의 필요에 맞는 적절한 식단, 음식을 제공하고 있는가?
 - 4.2 신체적, 심리적 스트레스 증상을 보이는 근로자에게 적절한 지원, 상담 및 치료를 제공하는가?
-

3. 경제적 스트레스(economic stress)

- 경제적 스트레스는 직무 스트레스 중에서도 근로관계의 안정성이나 실업 등과 관련된 개인의 수입, 재무상태의 불확실성에 대한 심리적 위협성과 연관되어 있다. 근로자는 생계 유지를 위해 여러 가지 일을 하거나, 기업의 구조조정이나 인수합병 때문에 스트레스를 경험할 수 있다. 최악은 실업으로 인한 스트레스이며, 경제적 스트레스는 근로자의 심리적, 신체적 건강에 영향을 주게 된다.
- 주요 경제적 스트레스원으로는 1) 수입이 상실되는 실업, 2) 임금이 삭감되거나 근로시간이 줄어드는 불완전고용(underemployment), 3) 근로관계가 불안정하거나 위험하다고 지각하는 직무 불안정성(job insecurity)이 있다.
- 경제적 스트레스는 직무수행 및 창의성 저하, 이직 증가, 산업재해 및 부상 증가, 직무 만족 저하, 경력 좌절, 직무관여(job involvement) 감소, 경영진에 대한 신뢰 감소 등을 불러 일으킨다. 사업장에서 경제적 스트레스를 관리하기 위해서는,
 - 근로자가 과업을 더 많이 통제할 수 있도록 하고,
 - 조직 수준의 의사소통을 개선하고,
 - 근로자가 의사결정에 참여할 수 있도록 하며,
 - 조직에서의 안전과 건강을 중시하여야 한다.
- 세계화로 인해 소비자의 수요에 대해 유연하게 반응하기 위해 근로관계의 형태와 노동 관계가 변화되었다. 그 결과 기간제, 파견·도급, 재택근로 증가, 기업의 구조조정과 외주화, 근로시간의 변경, 노동력의 변화(고령 및 여성 근로자, 이주근로자, 문화·민족적 다양성 증가)가 증가하였다. 또한, 노조 조직률과 단체교섭을 통한 단체협약 체결도 감소하였다.
 - 기업은 생산을 감소시키며, 일자리를 줄이고 공장을 축소하며, 대규모의 정리해고를 감행하는 한편 단시간 및 기간제 일자리를 늘리고 외주화나 도급을 증가시키고 있다. 이러한 세계 경제의 위기는 의심할 여지없이 근로자의 안전과 건강에 영향을 미치게 된다.
 - 생산 감소는 오히려 노동 강도를 증가시켜 일부 근로자의 경우 신체적, 정신적 과부하와 피로가 증가하게 된다.
 - 따라서 새로운 직무 스트레스 및 기타 심리사회적 위험성 예방 모델을 위한 종합적인 접근법에서는 특히 경제 위기와 불황을 고려하여야 한다.

[그림 2] 경제적 스트레스의 선행요인



○ 경제적 스트레스를 다루기 위한 행동 중심 체크리스트는 다음과 같다.

[표 3] 경제적 스트레스의 행동중심 체크리스트

Action-oriented checklist for addressing economic stress at work

1. 정책과 참여

- 1.1 직무스트레스와 경제적 스트레스 모두를 다루는 종합적인 접근법을 채택하고 있는가?
- 1.2 안전과 건강 정책으로 통합할 수 있는 위원회(경영진, 상사, 근로자, 노동조합, 인사관리 부서, 산업안전 및 산업보건 전문가 등)를 구성하였는가?
- 1.3 정책 수준에서 근로자의 웰빙과 생산성을 위해 경제적 스트레스 예방이 중요하다는 점을 분명하게 선언하였는가?
- 1.4 현재의 법률 또는 정책상의 요구 사항을 반영하고 있는가?
- 1.5 모범사례로서 유사한 사업장에서의 성공적인 정책과 방법을 검토하였는가?
- 1.6 정책과 예방 프로그램의 개발에 모든 이해관계자를 참여시켰는가?
- 1.7 위험성 평가와 심리사회적 위험 관리, 경제적 스트레스 예방을 통합하는 실행 계획을 구체적인 일정표 개발과 책임자 지정과 함께 수립하였는가?
- 1.8 양방향 의사소통과 인간중심의 리더십이 마련되었는가?
- 1.9 모든 의학적 정보가 완벽하게 비밀 보장이 되는가?
- 1.10 모든 프로그램은 서로 다른 성별, 민족, 성정체성에 따른 위험 요인에 맞게 구성되어 있는가?
- 1.11 기업의 정책이 근로자가 자신의 직무의 가치를 인식하고 자신의 직무수행과 기업의 긍정적인 결과 간의 관계를 알 수 있도록 되어 있는가?
- 1.12 기업의 변화를 명확하고 시기적절하게 근로자에게 알리고 있는가?
- 1.13 정리해고와 관련된 정보가 기밀로 유지되고, 잔류하는 근로자가 자신의 근로관계의 전망에 관하여 존중받는 방식으로 대우받는가?
- 1.14 모든 근로자가 분명한 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 자신의 역할을 인식하고 있는가?
- 1.15 문제해결에 도움이 되는 환경을 제공하는가?

2. 교육, 훈련, 정보 및 의사소통

- 2.1 심리사회적 위험 요인과 경제적 스트레스, 건강과 생산성에 미치는 영향에 대한 인식과 지식, 이해를 증진하도록 정보, 교육, 훈련이 제공되었는가?
- 2.2 게시판, 메일, 급여명세서, 회의, 교육 과정 등 모든 가능한 방법을 통해 정책과 계획을 광범위하게 전파하고 있는가?
- 2.3 사업장 내외부에서 도움을 받을 수 있는 정보 등 경제적 스트레스를 관리할 수 있는 정보를 알리고 있는가?
- 2.4 고충 제기 과정에 대한 투명성과 공정성이 담보되는가?

3. 업무량, 업무 설계 및 내용

- 3.1 적절한 자원과 인력을 제공하고 있는가?
- 3.2 과업은 명확히 정의되어 있는가?
- 3.3 모든 근로자에게 경력 개발 기회가 주어지고 있는가?
- 3.4 관리자와 모든 근로자 사이에 상호 지원하는 관계가 형성이 되어 있는가?
- 3.5 직무의 긍정적이고 유용한 측면을 강조하여 작업동기를 강화하고 있는가?
- 3.6 가능한 최대 수준의 직무 안정성을 제공하는가?
- 3.7 명확한 역할 분배로 역할갈등과 역할모호성을 줄이고 있는가?
- 3.8 기술을 적절히 사용할 수 있는가?
- 3.9 평가가 명확하고 공정한가?
- 3.10 직무수행에 대한 적절한 인정과 피드백을 제공하는가?
- 3.11 직무수행에 적절한 보상을 제공하고 있는가?
- 3.12 근로자가 직무수행 방식에 대한 의견을 제안할 수 있는가?
- 3.13 포괄적인 사업장 내 위험성 관리 절차에 구체적인 심리사회적 위험성평가와 경제적 스트레스 관리를 포함하고 있는가?
- 3.14 정리해고 대신 비용 감축을 위해 교차훈련, 일시적인 근로시간 단축, 무급휴가 등을 사용하는가?
- 3.15 근로자들이 관리자와 일·가정 갈등을 논의하고 함께 해결책을 모색할 수 있는가?
- 3.16 정리해고를 피하고자 인건비 이외의 비용을 줄이는가?
- 3.17 안전하고 건강한 작업 환경을 제공하는가?

4. 추가 사항

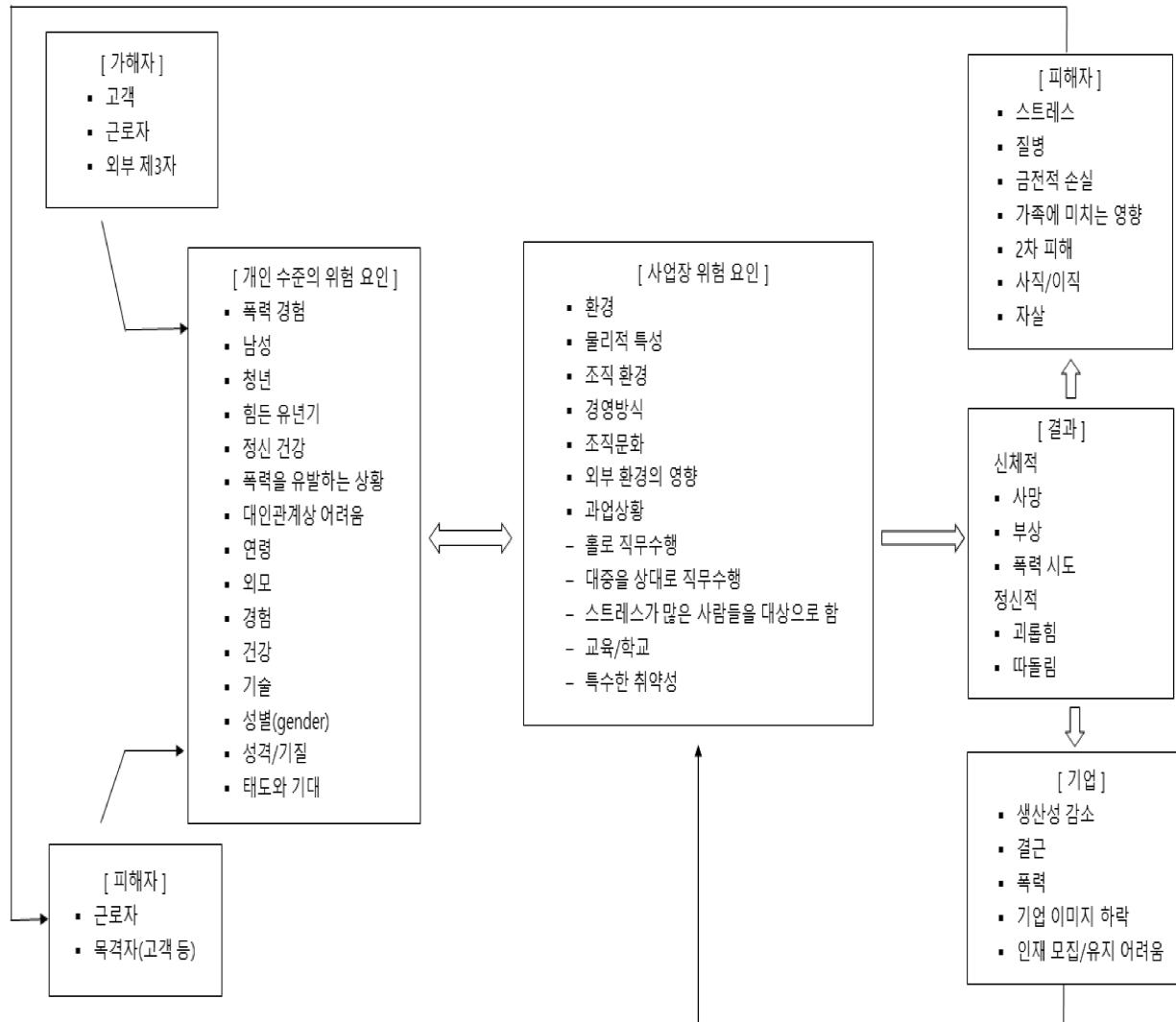
- 4.1 근로자의 필요에 맞는 적절한 식단, 음식을 제공하고 있는가?
 - 4.2 스트레스의 신체적, 심리적 증상을 보이는 근로자에게 적절한 지원, 상담 및 치료를 제공하는가?
-

4. 직장 내 폭력

- 직장 내 폭력은 피해자뿐만 아니라 직·간접적으로 전체 근로자 모두에게 영향을 미치게 된다. 또한, 개인을 넘어 기업 전체나 공동체에도 부정적인 효과가 나타날 수 있다.
 - 개인 수준에서는 폭력으로 인해 고통과 모욕을 느끼게 되면 직무수행 동기가 저하되고, 자신감을 상실하며, 자존감이 낮아지게 되며 우울이나 분노, 불안, 신경증 등이 유발된다. 스트레스와 마찬가지로 폭력이 근절되지 않거나 적절한 개입이 이루어지지 않은 경우, 이러한 증상은 신체적인 질병이나 심리적 장애, 약물이나 알코올 등의 오남용으로 발전될 수 있으며 심지어 산업재해나 근로능력 상실, 자살에 이를 수도 있다.
 - 사업장 수준에서는 폭력이 장기적으로 대인관계와 작업의 조직화, 전반적인 근로환경을 저해한다. 사용자는 근로 손실과 안전 시스템을 향상하기 위한 직접적인 비용, 효율성과 생산성 저하, 품질 하락, 기업 이미지 손상, 거래량 감소에 따른 간접적인 비용을 부담해야 하며, 모집 및 채용에 어려움을 겪을 수 있다.
- 직장 내 폭력에 영향을 주는 여러 요인을 인지하고 이해함으로써 효과적인 예방 및 통제 프로그램을 만들 수 있다.
 - 폭력과 공격성은 인간이 생존하기 위한 생득적인 적응 메커니즘으로 모든 사회에 걸쳐 나타난다.
 - 다양한 요인의 상호작용을 통해 폭력이 나타날 수 있으며 현재까지 알려진 가장 중요한 요인은 다음과 같다.
 - ① 아동기 발달과정 및 가정 : 아동기에 가정에서 처음으로 공격적인 행동을 학습하거나 비폭력에 대한 가치를 받아들이게 된다.
 - ② 문화적 요인 : 일반적으로 문화를 학습하거나 하위문화 내에서 공유하는 신념을 통해 어디까지가 용인 가능한 행동인지를 획정하게 한다. 직업사회가 차별적이거나 성 불평등이 깊이 내재된 경우 폭력이 일어날 가능성은 커지게 된다.
 - ③ 성격 요인 : 과거의 공격적 행동이나 타인에 대한 공감 능력 결여, 충동성이나 강한 내적 통제 등이 폭력에 영향을 미친다.
 - ④ 약물오남용 : 약물오남용과 폭력 간 긴밀한 관계가 나타나는데, 개인의 충동 통제, 심리·사회 및 문화적 요인이 결합하여 영향을 줄 수 있다.
 - ⑤ 정신장애 : 편집형 조현병(paranoid schizophrenia)과 같은 몇몇 정신장애가 폭력적인 행동을 유발할 수 있으며, 이때 공격성은 예측하기가 상당히 어렵다.
 - ⑥ 미디어 영향 : 연구를 통해 TV나 영화를 통해 폭력적인 장면 노출과 공격성 간의 양방향의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.
 - ⑦ 동료와 학교 : 비행 또는 공격적인 동료가 개인이 공격적이 되는 데 영향을 미칠 수 있다.

- 직장과 공동체의 폭력 영향요인은 서로 긴밀히 연결되어 영향을 준다. 따라서 어느 사회에서건 각각에 영향요인을 개선하는 것은 장기적인 폭력 예방 전략에 기여할 수 있다.

[그림 3] 직장 내 폭력의 영향요인 및 상호작용 모델



가. 금지 행위

- ILO에서 정의하는 직장 내 폭력은 “직무수행 중 또는 수행의 직접적인 결과로서 근로자가 폭력이나 위협을 당하고, 부상을 입게 되는 합리적인 행동에서 벗어나는 어떠한 사건이나 행동”을 말한다.
- 학대(abuse)는 합리적인 행동에서 벗어나며 신체적 또는 심리적인 힘을 남용하는 것을 의미한다.
- 폭력(assault)은 일반적으로 실제로 신체적인 위해를 가하거나 이를 시도하는 것을 의미한다.
- 위협(threats)은 죽음을 위협하거나 다른 사람을 다치게 하거나, 재산에 해를 가하는 의도를 드러내는 것이다.
- 직장 내 괴롭힘(bullying/mobbing)은 지속적이고 반복적으로 개별 또는 집단의 근로자를 모욕하거나 침해하려는 보복성이 있거나, 가혹하거나 적대적인 공격적인 행동을 의미한다.
- 폭력은 신체적인 것뿐만 아니라 괴롭힘이나 성희롱 같은 심리적인 폭력일 수도 있다. 괴롭힘은 직장 내 폭력 유형 중 가장 빠르게 증가하고 있는 것으로, 주로 상사에 의한 것이지만 동료에 의해서도 발생할 수 있다.
- 특히 여성의 경우 폭력에 노출될 위험 요인이 많은데, 주로 종사하는 산업(교육, 의료, 서비스직 등)의 특성과 저임금과 낮은 지위를 가진 직무로 계속하여 분리되고 있다는 점, 성적인 취약성을 갖고 있기 때문이다.

나. 직장 내 괴롭힘 진단

- 스트레스는 괴롭힘의 원인과 결과 모두에 해당할 수 있다.
- 특히, 1) 직무를 통제하는 것이 제한되어 있거나, 2) 대인관계에서 높은 수준의 책임을 부담하는 경우, 3) 이직 기회가 제한된 경우, 4) 기술을 충분히 사용하지 못하는 경우 동료에 의한 신체적인 폭력을 경험할 가능성이 증가한다.
- 직장에서의 폭력은 기업문화와 깊은 연관성이 있으며, 각각의 폭력적인 상황의 특수성 때문에 별도의 분석이 요구된다. 따라서 특정한 폭력 행동을 예측하는 것이 매우 어렵다. 다만, 폭력이 더 많이 발생할 가능성이 있고 예방을 위한 특별한 노력이 필요한 상황들이 있다.
- ① 독립적으로 일하는 것은 목격자가 없다는 것을 의미하기 때문에 괴롭힘의 가능성이 증가한다.
- ② 일반 대중을 대상으로 직무를 수행하는 경우에는 예측하기 어려운 공격성에 노출될 수 있다.
- ③ 귀중품이나 현금을 다루는 일을 하는 경우 특히 범죄에 대상이 될 수 있다.

- ④ 부정적인 스트레스(distress)가 많은 사람과 같이 일하는 경우 위험성이 높아진다. 질병이나 통증으로 유발되는 좌절과 분노, 노화 문제, 정신장애, 알코올이나 약물 남용 등이 언어적·신체적 공격성을 유발할 수 있다. 나아가 가해자가 거주하는 공동체에서의 소득격차의 심화나 주변화(marginalization), 보건서비스의 부족과 서비스 제공자의 불충분한 교육 및 낮은 수준의 대인관계 기술, 직장 내 전반적인 스트레스 풍토(climate)와 안전성 부족 모두 괴롭힘의 가능성을 증가시키는 요인이 된다.

다. 직장 내 괴롭힘 예방

○ 직장 내 폭력을 관리하기 위한 다음의 인식이 증가하고 있다.

- ① 직장 내 폭력은 예방이 가능하다.
- ② 폭력은 개인만의 문제가 아니다.
- ③ 폭력은 개인뿐만 아니라 사업장에도 유해하다.
- ④ 작업 조직(work organization)과 작업 환경이 폭력이 발생하도록 하는 요인이 된다.
- ⑤ 폭력을 예방하기 위해서는 작업 조직과 작업 환경이 바뀌어야 한다.
- ⑥ 건강한 기업을 만들기 위한 경영의 일환으로써 폭력 근절이 포함되어야 한다.
- ⑦ 직장 내 폭력은 다른 심리사회적 요인과 부정적인 순환 관계에 있다.

○ 직장 내 폭력을 관리하기 위해서는

- 폭력이 갖는 효과보다는 원인을 다뤄야 하며,
- 단 하나의 대응 방식은 존재하지 않는다는 것을 인식하고 사업장 특성에 맞는 해결책을 도출해야 하며,
- 관리자와 근로자의 대인관계 기술 향상과 같은 사전적인 개입이 보다 효과적이며,
- 모든 수준의 개입을 체계적으로 시행해야 하며,
- 근로자와 근로자 대표 등 모든 이해관계자가 문제를 확인하고 해결책을 실행하는 데 참여할 수 있도록 해야 하며,
- 심리사회적 위험성을 관리하는 OSH 정책과 전략들을 통합할 수 있어야 한다.

○ 직장 내 폭력은 다음의 도구를 통해 관리 및 예방을 할 수 있다.

- 행정상의 도구
- 작업 조직과 직무 설계
- 교육
- 물리적 배치나 작업 환경의 수정
- 폭력 사건 등을 다루는 별도의 처리과정 개발
- 모니터링과 평가

라. 직장 내 폭력 발생 시 처리

- 직장 내 폭력을 예방하는 것이 가장 좋은 방법이지만, 위험한 상황을 누그러뜨리고 폭력에 노출되지 않기 위해 근로자들을 준비시키고 절차를 수립하는 것이 중요하다.

(1) 공격성을 진정시킴

- 가장 위험한 상황이라 하더라도 폭력으로 발전하지 않도록 할 여지는 있다. 폭력의 가능성을 최소화하도록 하는 데는 개인의 태도와 행동이 가장 중요하다.
- 신체적인 폭력을 나타내기 직전에 개인은 공격하거나 후퇴하거나, 타협하는 등의 여러 선택을 할 수 있다. 이때 공격성을 진정시키기 위해, 침착하게 하거나, 부드럽고 천천히 명확하게 말하거나, 합리적인 방식으로 이야기하게 하거나, 공격적인 자세(팔짱을 끼거나, 허리에 손을 얹거나, 손가락을 흔들거나, 팔을 드는 등)를 취하지 않도록 할 수 있다.

(2) 폭력이 발생한 직후의 조치

- 폭력의 경중에 따라 경찰 등의 개입이 요구될 수 있다.
- 모든 전문가는 어떤 경우에서든 직장 내 폭력을 바로 기록하고 보고할 것을 강조한다. 이때 기록 및 보고 시스템에서는 폭력이 실제 일어나지 않았더라도 실질적인 위해로 발전할 수 있는 사건을 모두 포함할 수 있어야 한다. 사소해 보이는 사건일지라도 이후에 행동 패턴을 감지하거나 전조로 활용될 수 있으므로 경시하지 않아야 한다.
- 근로자들은 보복이나 비난을 당할 염려 없이 폭력적인 행동이나 위협에 대해 어디에, 어떻게 보고할 수 있는지를 알 수 있어야 한다.
- 피해자는 다양한 범위의 충격적인 반응을 경험할 수 있으며, 폭력 사건 이후의 스트레스나 후유증을 다루기 위한 심리적인 도움이 필요하다. 특히 사소한 사건의 경우 미팅 등의 방법으로 가능한 모든 관련된 사람들에게 알리는 것이 바람직하다. 또한, 사후처리에 자격을 갖춘 내부인력이나 외부 전문가를 통한 트라우마나 위기 상담 등을 실시하는 것이 필요하다. 사건이 중대한 경우 장기적인 지원이 요구되므로, 피해자에게 전문적인 상담을 확대하거나 보상 절차에 대한 법률상 지원, 재활, 배치 등을 제공해야 한다.

(3) 모니터링과 평가

- 마지막 단계에서는 정기적으로 직장 내 폭력을 예방하고 대응하는 도구의 효과성을 검토하고 확인하는 것이 필요하다. 근로자들이 정기적인 피드백을 함으로써 변화가 어떠한 영향을 미쳤는지, 남아있는 문제점이 무엇인지, 문제의 본질에 어떠한 변화가 있는지를 평가하고 감지할 수 있어야 한다.

○ 직장 내 폭력을 다루기 위한 행동 중심 체크리스트는 다음과 같다.

[표 4] 직장 내 폭력에 대한 행동중심 체크리스트

Action-oriented checklist for addressing violence at work

1. 정책과 참여

- 1.1 신체적 및 심리적 폭력 모두를 다루는 종합적인 접근법을 채택하고 있는가?
- 1.2 안전과 건강 정책으로 통합할 수 있는 위원회(경영진, 상사, 근로자, 노동조합, 인사관리 부서, 산업안전 및 산업보건 전문가 등)를 구성하였는가?
- 1.3 정책 수준에서 근로자의 웰빙과 생산성을 위해 신체적 및 심리적 폭력 예방이 중요하다는 점을 분명하게 선언하였는가?
- 1.4 현재의 법률 또는 정책상의 요구 사항을 반영하고 있는가?
- 1.5 모범사례로서 유사한 사업장에서의 성공적인 정책과 방법을 검토하였는가?
- 1.6 정책과 예방 프로그램의 개발에 모든 이해관계자를 참여시켰는가?
- 1.7 위험성 평가와 심리사회적 위험 관리, 폭력 예방을 통합하는 실행 계획을 구체적인 일정표 개발과 책임자 지정과 함께 수립하였는가?
- 1.8 양방향 의사소통과 인간중심의 리더십이 마련되었는가?
- 1.9 모든 의학적 정보가 완벽하게 비밀 보장이 되는가?
- 1.10 모든 프로그램은 서로 다른 성별, 민족, 성적체성에 따른 위험 요인에 맞게 구성되어 있는가?

2. 교육, 훈련, 정보 및 의사소통

- 2.1 심리사회적 위험 요인과 직장 내 폭력, 건강과 생산성에 미치는 영향에 대한 인식과 지식, 이해를 증진하도록 정보, 교육, 훈련이 제공되었는가?
- 2.2 게시판, 메일, 급여명세서, 회의, 교육 과정 등 모든 가능한 방법을 통해 정책과 계획을 광범위하게 전파하고 있는가?
- 2.3 사업장 내외부에서 도움을 받을 수 있는 정보 등 신체적 및 심리적 폭력을 관리할 수 있는 정보를 알리고 있는가?
- 2.4 고충 제기 과정에 대한 투명성과 공정성이 담보되는가?
- 2.5 경영진과 근로자가 거짓 소문이나 잘못된 정보 없이 효과적으로 의사소통하고 있는가?
- 2.6 정기적인 설문조사나 인터뷰를 통해 근로자의 직무와 경제적 상황에 대한 인식을 측정하고 모니터링 하는가?
- 2.7 지식과 기술을 향상시키기 위한 적절한 훈련과 기회를 제공하는가?

3. 업무량, 업무 설계 및 내용

- 3.1 적절한 자원과 인력을 제공하고 있는가?
- 3.2 과업은 명확히 정의되어 있는가?
- 3.3 경험과 능력에 따라 과업을 배분하는가?
- 3.4 관리자와 모든 근로자 사이에 상호 지원하는 관계가 형성이 되어 있는가?
- 3.5 근로자들 사이에 사회적 상호작용이 일어날 수 있도록 하고 있는가?
- 3.6 근로시간이 예측가능하고 합리적인가?
- 3.7 교대근무와 야간근무가 공정하고 합리적으로 설계되었는가?
- 3.8 인력 배치를 직무 요구에 따라 하는가?
- 3.9 고객 불만을 무제한적으로 받아들이는가?
- 3.10 고객 서비스를 공손하고 신속하며, 효율적으로 제공하는가?
- 3.11 대기시간을 최소화하기 위해 피크 시간대(peak periods)에 더 많은 인력을 배치 하는가?
- 3.12 지필검사, 인터뷰, 직무수행 평가와 시뮬레이션 평가 등을 통해 폭력적이기 쉬운 직무에 근로자를 선별하여 선발하는가?
- 3.13 정기적으로 시간 요구와 기한이 합리적인지를 측정하는가?
- 3.14 안전하고 건강한 작업 환경(안전, 위생, 건강관리, 인간공학 도구 등)을 제공하는가?

4. 추가 사항

- 4.1 근로자의 필요에 맞는 적절한 식단, 음식을 제공하고 있는가?
 - 4.2 사업장 내 적절한 환기와 온도 조절을 하고 있는가?
 - 4.3 적절하고 깨끗한 화장실 시설을 마련하고 있는가?
 - 4.4 대기 공간의 규모가 적절하고 편안하게 꾸며져 있는가?
 - 4.5 경고 시스템, 보안 스크린, 방어벽, 감독 시스템, 안전 요원 등이 마련되어 있는가?
-



Ⅲ. 미국 EEOC

1. 개관

- 미국의 직장 내 괴롭힘을 다룬 최초의 법학자인 Yamada 교수는, 미국은 직장 내 괴롭힘을 규율하는 직접적인 법률이 없는 대신 기존에 형성된 시민권법 제7편에 의한 적대적 근로 환경법리(Title VII Work Environment doctrine)나 장애인보호법(ADA; Americans with Disabilities Act)을 통해 사용자에게 예방의 책임을 부과하고 피해자 보호와 가해자 징벌 등의 통합적 법리의 적용이 가능하다는 점을 지적하였다(문강분, 2016).
- Martin, Lopez, 및 Lavan(2009)은 각급 법원에 제기된 소송사건(bully 또는 bullying과 employee 조건에 부합하는 사건) 총 524건을 분석하여 법적 구제 현황을 조사하였다. 연구에 따르면 직장 내 괴롭힘에 대한 입법이 부재한 상태에서 피해자 소송은 부당한 처우, 차별, 보복, 희롱 등의 유형으로 관련 법률이나 법리에 근거하여 제기되고 있었다. 이미 개별법이 마련되어 있는 시민권법 제7편에서 규정하고 있는 차별로써 제기된 경우 피해자의 승소율이 높다는 특징이 있었다(문강분, 2016).
- 미국 동등고용기회위원회의 직장 내 괴롭힘 연구 Task Force(Equal Employment Opportunity Commission's Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace, 이하 "Select Task Force")는 대법원의 시민권법 제7장에 대한 기념비적인 Meritor Savings Bank v. Vinson 판결이 내려진 지 30년이 지났지만, 여전히 괴롭힘이 만연하고 있다는 문제의식에서 출발하여 1년 6개월간에 걸쳐 직장 내에서 발생하는 다양한 이슈의 괴롭힘을 연구하였다.
- 2015년 회계연도 기준 EEOC에 제소된 민간 및 지방정부에 대한 9만 여건의 사건 중 괴롭힘이 약 2만 8천 건으로 3분의 1에 해당하였다. 같은 해, 연방 정부에 대한 사건 중 43%가 괴롭힘을 포함하고 있었다.¹⁾
- 직장 내 괴롭힘을 예방하고 줄이기 위한 전략을 도출하기 위해 법학을 비롯한 다양한 학문의 전문가와 노·사 단체 등 16명이 참여한 Select Task Force를 구성하여 법률 분야를 넘어 사회과학과 현장으로 확대했으며, 공개 및 비공개 회의를 통해 의견을 수렴하였다.
- 전반적으로 괴롭힘과 관련된 학술 연구가 성적 괴롭힘을 제외하고는 거의 이루어지지 않았다는 점을 지적하면서 전반적으로 괴롭힘과 관련된 연구를 지원할 것을 제안하고 있다.

1) Select Task Force는 제소된 사건 수를 기준으로 하였기 때문에 실제 괴롭힘 발생을 과대 추정할 가능성과 괴롭힘을 경험한 근로자 중 약 90% 정도는 공식적인 문제제기를 하지 않는 점을 고려하였을 때 과소 추정할 가능성 모두가 존재하고 있음을 지적한다.

○ Select Task Force의 주요 결과는 다음과 같다.

- 직장 내 괴롭힘이 해결되지 못하고 계속하여 발생하고 있다는 것이 문제로 지적되었으며, 피해자의 대응은 공식적인 문제제기 보다는 회피하거나 외면하는 것이었다. 이는 신고를 하였을 때 처리 과정을 불신하거나 보복을 두려워하기 때문이었다. 반면 괴롭힘이 발생하였을 때 기업이 부담해야 하는 비용은 추산이 불가능할 정도로 막대하였다.
- 예방 및 대응방안으로써 기업문화가 괴롭힘 등에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 보고 이를 변화시키기 위한 경영진의 리더십과 모든 이해관계자가 책임을 공유하는 것을 핵심으로 보았다. 예방 교육은 각 사업장에 맞춤형으로 진행되어야 하며 종합적인 반괴롭힘 문화와 연동되어야 한다. 새로운 교육 접근법으로 목격자 개입 교육(bystander intervention training)과 직장 내 시민성 교육(workplace civility training)을, 직장 내 괴롭힘에 대항하는 운동으로서 모두가 괴롭힘 예방의 주체가 되는 “It’s on Us” 캠페인 등을 제안하였다.

2. 금지행위

- EEOC의 연구에서는 예방에 초점이 맞춰져 있어, 직장 내 괴롭힘(workplace harassment)의 법적 정의에 한정시키지 않되 차별금지법제에서 다루고 있는 개인이 가진 보호 집단으로서의 특성(protected characteristics)에 기인한 원치 않거나 공격적인 행동에 초점을 맞추고 있다.
- 따라서 소송 제기가 가능한 지속적인 근로관계의 조건으로 계속되는 행동 또는 합리적인 개인이 위협이나 적대적·가학적으로 여길 수 있는 근로환경을 만들 정도로 심각하거나 만연한 행동만이 괴롭힘이 되는 것은 아니다.
- Select Task Force 보고서상의 괴롭힘(harassment)은 성별(성적 성향, 임신, 젠더정체성 등을 포함), 인종, 피부색, 출신 지역, 종교, 연령, 장애, 유전적 특성 등에 기인하는 사업장 내에서 공격적이거나 바람직하지 않은 근로자의 직무수행과 전문가로서의 발전 또는 정신건강에 해로운 행동으로 보며,
- 공격적인 농담, 비방, 별명으로 부르기, 과도한 관심, 신체적인 위협이나 폭행, 원치 않는 신체 접촉, 협박, 놀림, 모욕, 개인의 정체성에 대한 원치 않는 질문, 유해한 내용의 사진 보여주기 등이 포함된다.
- 다만 무례하거나 비시민적(uncivil), 또는 존중하지 않는(disrespectful) 행동은 포함되지 않는다.
- EEOC에 제소된 사건 데이터를 기준으로 하여 괴롭힘의 유형을 성별, 성적정체성, 인종 및 민족, 장애, 연령, 2가지 이상으로 인한 것으로 나누었다.
- Select Task Force가 도출한 예방을 위해 중점을 두어야 하는 핵심 사항은 사업장에서 위법적인 행동의 가능성이 있는 행동의 예시를 포함하여 예방대책을 마련해야 한다는 것이다.

3. 정책선언문

- 연구를 통해 다양한 분야의 전문가들이 기업문화를 직장 내 괴롭힘에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 꼽았다. 기업문화는 구성원에게 어떠한 행동이 기대되며 공식적·비공식적으로 보상이 주어지는지를 의미한다. 이러한 기업문화를 형성하는 요인으로서 경영진의 리더십(leadership)과 책임(accountability)을 괴롭힘 예방을 위한 조치의 핵심으로 보았다.
- 괴롭힘 무관용 원칙과 시민적이며 존중하는 일터를 만들고자 하는 경영진의 가치를 반영하여 기업문화를 형성하기 위해서 다음의 내용을 제안하였다.
 - 첫 번째로, 경영진이 예방이 필요하다는 시급성을 인식하고 이러한 가치를 반영하여 구성원에게 명확한 역할을 부여한다. 용인되지 않는 행동을 명확하게 제시하고 근로자들이 변화할 수 있는 토대를 형성하며 기업문화가 이를 반영하고 유지될 수 있도록 한다.
 - 두 번째로, 실효적인 정책과 절차를 마련하고 이를 효과적으로 교육해야 한다. 교육을 통해 근로자들이 사업주의 정책과 신고 시스템을 인식하고 이해하도록 해야 하며 교육 효과성을 지속적으로 검증해야 한다.
 - 세 번째로, 금전과 시간 자원을 투자하여 괴롭힘 예방의 시급성을 뒷받침해야 한다. 이를 통해 구성원들은 경영진의 진정성을 신뢰하게 된다. 특히 다양성과 포용에 대한 비용을 예산 계획에 포함해야 한다.
 - 마지막으로 변화를 만들어내기 위해서는 괴롭힘 예방을 주도하는 팀이나 위원회 등이 충분한 권한과 권력을 갖도록 해야 한다.
- 경영진이 다양성이 있고(diverse) 포용하며(inclusive) 괴롭힘이 용납되지 않는 존중하는(respectful) 기업문화를 만들려는 의지가 있다 하더라도, 모든 구성원이 책임을 공유하는 것이 가장 중요하였다.
 - 책임은 기업의 구성원이 괴롭힘 사건에 관련된 경우 그에 따른 책임이 있으며, 괴롭힘을 예방하거나 대응해야 하는 직무를 수행하는 경우 이에 따른 적절한 보상이나 제재를 받아야 한다는 것을 의미한다.
 - 존중하는 일터를 만들거나, 괴롭히는 구성원을 적극적으로 제재하는 등의 행동에 보상을 제공하는 것은 경영진이 무엇을 중시하는지에 대한 강력한 메시지가 된다.
 - 관리자에게 오히려 괴롭힘 고충제기가 늘어나는 것에 대해 보상을 제공할 수 있다. 고충이 없다는 것은 관리자가 신고하지 못하도록 일정한 압력을 행사하고 있다는 것을 의미할 수도 있기 때문이다. 따라서 고충을 제기할 수 있는 분위기가 형성되어 있는지에 대한 조사도 필요하다.

○ 다음은 기업에서 괴롭힘 정책을 수립할 때 고려해야 하는 주요 사항이다.

(1) 반괴롭힘 정책

- 기업에서 괴롭힘 금지와 그에 따른 신고 및 대응 절차를 명문화해야 한다. 정책이 없는 기업에서 더 높은 수준의 괴롭힘이 보고되고 있다는 점에서 정책의 유무가 괴롭힘 발생에 상당한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.
- 서면으로 명시하는 것만으로는 실효적이지 않고, 모든 근로자에게 어떻게 고충을 제기해야 하는지, 어떻게 목격자가 신고해야 하는지, 신고한 경우에 보복으로부터 어떻게 보호받을 수 있는지에 대해서 정기적으로 알려야 한다.
- 기존의 고충처리 시스템이 있더라도 현재 시스템이 적절한지에 대한 지속적인 검토가 필요하다.

(2) 소셜 미디어의 영향력 고려

- 소셜 미디어 사용으로 격식 없는 의사소통이 자주 일어날 수 있다는 긍정적인 측면이 있지만, 소셜 미디어가 다른 근로자를 괴롭히는 방법으로 사용될 수도 있다. 때문에 반괴롭힘 정책을 수립하는 데 있어 소셜 미디어를 통해 나타나는 행위들을 포함하고, 절차에 있어서 어떻게 소셜 미디어의 내용을 조사할지를 신중하게 고려해야 한다.

(3) 무관용 정책

- 무관용 정책(zero tolerance)을 사용하는 데 있어서 주의가 필요하다. 책임에서는 공격적인 정도에 따라 징계수위가 결정되어야 한다. 예를 들어 해고에 이를 정도의 성적 요구와 정직을 시킬 정도의 경고를 받은 후에도 계속되는 성적인 농담은 다르기 때문에 각각의 행위 수준에 따른 징계를 해야 한다.
- 한편 무관용 정책은 자칫 어떠한 행위든 동일 수준의 징계를 받게 되는 것으로 이해될 수 있다. 이 때문에 근로자들이 부정적인 행동을 그만두게 하고는 싶지만, 동료가 해고되는 것은 원하지 않는 경우 괴롭힘을 신고하기를 꺼리게 될 수 있다. 중요한 것은 사업주가 사업장 내에서 괴롭힘이 용인되지 않는다는 것을 전달하는 것이며, 메시지가 오인되지 않도록 주의해야 한다.

○ 이러한 내용에 따라 EEOC에서는 다음의 사항을 제안한다.

- ① 사용자는 모든 유형의 차별을 포함하되 소셜 미디어의 영향력을 고려하는 종합적인 반괴롭힘 정책을 채택하고 유지하며 Select Task Force 보고서에서 제안하는 원칙에 부합하는 절차들을 규정한다.
- ② 사용자는 반괴롭힘 정책과 어떻게 당사자가 괴롭힘을 문제제기하고, 목격자가 신고할 수 있는지에 대한 구체적인 사항들을 모든 근로자에게 다양한 방법과 형식을 통해 지속적으로 의사소통해야 한다.

[표 5] 경영진의 리더십과 전체 구성원의 책임 체크리스트

Checklist One: Leadership and Accountability

전체적인 괴롭힘 예방 프로그램을 개발하기 위한 첫 번째 단계는 조직의 리더십을 통해 괴롭힘 무관용 문화를 만들어내는 것이다.

먼저 기업에서 다음의 단계를 거쳤는지를 확인한다.

1. 경영진이 괴롭힘 예방을 위해 충분한 자원을 할당하였는가?
2. 경영진이 괴롭힘 예방을 위해 충분한 업무 시간을 배정하였는가?
3. 경영진이 괴롭힘의 위험 요인을 측정하고 이를 최소화하기 위한 조치를 하였는가?

위의 3가지가 모두 갖춰졌다면 다음의 요소들을 확인한다.

1. 괴롭힘 예방 정책이 이해하기 쉽게 만들어졌고, 정기적으로 모든 근로자에게 알리고 있는가?
2. 근로자가 괴롭힘 고충 처리 시스템을 알고 있으며, 괴롭힘을 겪거나 목격하였을 때 신고하는 것이 받아들여지는가?
3. 괴롭힘이 발생하였을 때 그 정도에 적합한 수준으로 즉각적이고 일관적으로 징계가 이루어지는가?
4. 중간관리자와 일선 관리자/직속 상사가 괴롭힘 예방 및 대응에 대한 책임을 지고 있는가?
5. 모든 근로자를 대상으로 한 정기적인 고충 처리 교육을 통해 금지되는 행동이 무엇인지를 인지하고 신고 시스템을 어떻게 사용하는지를 알고 있는가?
6. 중간관리자와 일선 관리자를 대상으로 한 정기적인 고충 처리 교육을 통해 괴롭힘을 어떻게 예방하고 대응해야 하는지를 알고 있는가?

추가로 하면 좋은 사항들

1. 기업이 사업장에서 괴롭힘이 얼마나 문제로 인식되고 있는지에 대한 정기적인 풍토/문화 조사를 수행한다.
2. 기업이 괴롭힘 대응과 예방에 대한 메트릭스를 상사의 직무수행평가에 반영한다.
3. 기업이 사업장 내 시민성(civility) 교육과 목격자 개입 훈련을 시행한다.
4. 기업이 전체적인 괴롭힘 예방 프로그램을 평가하기 위해 연구자와 협업한다.

[표 6] 반괴롭힘 정책을 위한 체크리스트

Checklist Two: An Anti-Harassment Policy

반괴롭힘 정책은 종합적인 괴롭힘 예방에 핵심 요소이며, 기업의 반괴롭힘 정책이 다음의 요소를 포함하고 있는지를 확인하도록 한다.

1. 어떠한 이유(성별, 인종 등 보호집단에 해당하는 특성)에 의한 괴롭힘도 용납되지 않을 것이라는 명백한 선언
2. 금지되는 행동들을 쉽게 이해할 수 있도록 예시를 포함한 설명
3. 괴롭힘을 경험한 근로자뿐만 아니라 목격한 경우에도 신고할 수 있는 시스템에 대한 설명을 하고 있는지, 시스템은 근로자가 쉽게 접근할 수 있는 방식으로 다양한 경로를 통해 신고할 수 있도록 함
4. 신고 시스템을 통해 즉각적이며 철저하고 공정하게 조사를 할 것이라는 선언
5. 신고를 한 개인, 신고와 관련된 정보를 제공한 증인, 신고의 대상자의 개인정보는 철저하고 공정한 조사 동안 가능한 한 비밀로 유지
6. 조사를 통해 알게 된 어떠한 정보든 철저하고 공정한 조사 동안 가능한 한 비밀로 유지
7. 사업주가 괴롭힘이 발생하였을 때 즉각적이고 적절한 조치를 할 것이라는 확인
8. 신고(목격자를 포함)한 개인이나 신고와 관련된 정보를 제공한 증인이 동료와 상사의 보복을 받지 못하도록 보호할 것이라는 확인
9. 누구든 신고자 또는 증인에 대해 보복하는 경우에는 그에 따른 징계를 받을 것이라는 선언
10. 관련된 모든 사항을 사업장 내 모든 구성원이 사용하는 언어로 간결하고 명확하게 작성함

4. 직장 내 괴롭힘 진단

○ Select Task Force는 조사관, 교수자, 다양성 리더와 인사노무관리자 등의 학문적 및 실무적 관점에서 괴롭힘을 유발할 수 있는 위험 요인(risk factor)을 제안하였다.

- 위험 요인의 존재가 괴롭힘 발생을 담보하는 것은 아니지만 괴롭힘의 충분한 토양이 형성 되었음을 의미하기 때문에, 최소한 위험성을 인식하며 지속적인 관심을 기울이는 것이 필요하다.
- 위험 요인과 괴롭힘에 영향을 미치는 이유, 사업장 내에서 대응할 수 있는 방법에 대한 제안은 다음과 같다.

(1) 동질적인 근로자(homogenous workforce)로 구성된 경우

○ 괴롭힘은 사업장 내 다양성(diversity)이 부족할 때 더 많이 발생한다. 다수와 다른 인구통계학적 특성을 가진 근로자는 고립되었다고 느끼거나 최소한 고립된 것처럼 보일 수 있으며 다른 근로자에 비해 괴롭힘에 취약할 수 있다. 반대로 다수는 자신과 다른 소수에게 위협을 느낄 수 있다.

- 사업장 내 노동력의 다양성을 증가시키며, 특히 낮은 다양성을 가진 작업집단과 작업집단 내/간의 관계에 대해 관심을 가져야 한다.

(2) 사업장 내 규범을 준수하지 않는 경우

○ 괴롭힘은 소수의 구성원이 사회적 고정관념에 따른 규범을 준수하지 않는 경우 발생할 수 있다. 예를 들어 ‘여성스럽게’ 행동하는 남성은 ‘남성스러움’을 요구하는 남성이 다수인 환경에서 성역할 규범을 침해하는 것으로 받아들여질 수 있다.

- 선제적이며 의도적으로 시민성과 존중하는 문화를 만들어야 하며 이때 최고경영진이 참여해야 한다.
- 작업집단 내/간의 관계에 대해 관심을 가져야 한다.

(3) 사업장 내 문화 및 언어 차이가 있는 경우

○ 사업장 내 다양성이 극단적으로 강하게 존재하는 경우에도 괴롭힘이 발생할 가능성이 높다. 특히 기존 근로자가 세력을 형성하고 있는 사업장이거나, 다른 문화나 국적을 가진 근로자가 급격히 유입되는 경우가 이에 해당한다. 서로 다른 문화적 배경을 갖고 있는 경우, 근로자들은 무엇이 금지되는 행동인지에 대한 법이나 규범을 인지하기 어려울 수 있다. 또한, 언어 소통이 자유롭지 못한 경우 자신의 권리를 알지 못하거나 부당하게 이용될 수 있다.

- 다양한 문화적 배경을 가진 근로자들이 관계 법률이나 사업장 규범과 정책을 이해하고 있는지를 확인해야 한다.
- 문화적으로 분절된 노동력(workforce)의 다양성을 증가시킨다.
- 작업집단 내/간의 관계에 대해 관심을 가져야 한다.

(4) 청년 근로자가 많은 경우

- 근로자의 연령대가 낮은 경우 괴롭힘이 발생할 수 있는데, 이들에게 해당 사업장이 생애 첫 직장인 경우 법이나 사업장 내 규범을 잘 알지 못하기 때문이다. 청년층이 괴롭힘의 가해자인 경우에는 자신의 행동에 따른 결과를 잘 이해하지 못하거나 관심을 갖지 않기 때문이며, 피해자인 경우에는 불편한 행동에 대항하는 자신감이 부족하기 때문일 수 있다. 숙련되지 않은 근로자의 경우 사업장 내에서 자신의 지위를 확고히 한 동료 또는 상사에 의해 착취당할 가능성이 있다.
- 모든 신입 근로자에게 사업장 내에서 바람직하지 않은 행동에 대한 불만을 경청하도록 안내한다.
- 청년 근로자가 감독자가 되었을 때 어떻게 하면 좋은 감독자가 될 수 있는지에 대한 교육을 제공한다.

(5) 고성과 인재(high value employee)가 있는 경우

- 고성과 인재를 중시하는 사업장에서는 경영진이 이들의 행동을 제지하지 않으려 하고, 스스로 사업장 내 규범이 자신에게는 적용되지 않는다고 생각할 수 있어 괴롭힘이 발생할 기회를 제공하게 될 수 있다. 나아가 이들의 행동은 통제할 권한을 가진 사람들의 관리·감독을 벗어나게 될 수 있다.
- 근로자의 가치나 지위에 관계없이 사업장 내 규범을 동일하게 적용한다.
- 고성과 근로자가 바람직하지 않은 행동을 하여 해고되었을 때, 특별한 사유가 없는 한 이를 공론화하는 것을 고려한다.

(6) 근로자 집단 간의 권력 차이가 큰 경우

- 사업장 내 근로자 집단 간의 권력 차이가 큰 경우 괴롭힘의 위험 요인이 될 수 있다. 낮은 지위의 근로자는 특히 괴롭힘의 대상이 될 수 있으며, 반대로 높은 지위의 근로자는 이들을 괴롭힐 수 있다는 자신감을 가질 수 있다. 낮은 지위를 가진 경우 내부 고충 제기 방식을 잘 이해하지 못하거나 신고로 발생할 수 있는 보복이나 해고와 같은 결과를 우려하게 된다. 연구를 통해 특히 사업장 내 권력 집단이 성별에 따라 형성된 경우 괴롭힘이 발생할 가능성이 더 높은 것으로 나타났다.
- 지위나 가치와 관계없이 동일한 사업장 내 규범을 적용한다.
- 권력 차이가 큰 작업집단 내/간의 관계에 대해 관심을 가져야 한다.

(7) 고객 서비스나 고객 만족을 우선시하는 경우

- 근로자가 얻게 되는 보상이 고객 만족이나 서비스와 연동된 경우 괴롭힘의 위험 요인이 될 수 있다. 봉사료를 받는 근로자 또는 영업직 근로자인 경우 경제적 손실을 막기 위해 고객의 부적절한 행동을 참게 된다. 또한, 고객 만족을 위해 경영진은 근로자의 편에서 개입하기보다는 의식적 또는 무의식적으로 근로자가 괴롭힘을 용인하도록 할 수 있다.
- 고객이 바람직하지 않은 행동을 하였을 때도 항상 옳다는 생각을 주의해야 한다.

(8) 작업이 단조롭거나 강도가 낮은 경우

- 근로자들이 작업에 적극적으로 참여할 필요가 없거나 한가한 시간이 많은 경우, 괴롭힘이 좌절을 분출하거나 지루함을 피하기 위한 방법으로 사용될 수 있다.
- 직무상 책임을 다양화하거나 재구조화하도록 하거나, 단조롭거나 지루한 업무량을 줄인다.
- 단조롭거나 낮은 강도의 직무를 수행하는 작업집단 내/간의 관계에 대해 관심을 가져야 한다.

(9) 작업장이 고립된 경우

- 물리적으로 작업장이 고립된 경우 또는 다른 근로자와 함께 일할 기회가 적은 경우에도 괴롭힘이 발생할 가능성이 있다. 가해자는 고립된 근로자에게 쉽게 접근할 수 있으며, 대부분의 경우 괴롭힘을 증언해줄 목격자가 없다.
- 고립된 환경을 줄이기 위해 직무환경이나 근무시간을 재구조화할 수 있다.
- 고립된 근로자가 고충제기 절차를 충분히 이해하고 있는지를 확인한다.
- 대면, 비대면 방식 등을 통해 다른 근로자와 소통할 수 있는 기회를 만들어준다.

(10) 음주가 용인되는 경우

- 음주는 사회적 통제를 줄이고 판단력을 손상시킨다. 근무시간 중 또는 직전·후에 음주를 용인하는 기업문화는 괴롭힘을 발생시킬 수 있다. 영업직과 같이 고객 접대가 주요 직무 요소인 경우 음주가 관습화되며, 잠재적인 위험 요인이 된다.
- 음주로 인한 잘못된 행동을 목격하였을 때 동료들이 적절히 개입할 수 있는 방법을 교육한다.
- 음주로 인한 괴롭힘을 목격하였을 때의 관리자의 책임을 주지시킨다.
- 고객이 과도하게 음주하고 부적절한 행동을 하였을 때 즉각적으로 개입한다.

(11) 작업장이 분산된(decentralized) 경우

- 판매점이나 체인 음식점, 분점과 같이 사업장이 분산된 경우 현장 근로자와 관리자들이 같이 근무하지 않아 조직 수준에서의 의사소통이 제한되며, 괴롭힘이 드러나지 않는 풍토를 조성할 수 있다. 이러한 경우 관리자는 자신의 행동에 대한 책임을 덜 느낄 수 있으며, 사업장 내 규범에 위반되는 행동을 할 수 있다. 또한, 괴롭힘 문제를 어떻게 다루는지에 대해 잘 알지 못할 수 있으며, 다양한 이유로 본사(headquarters)에 보고하지 않을 수 있다.
- 사업장이 지리적으로 떨어져 있더라도 고충처리 교육이 모든 조직 수준에서 이루어질 수 있도록 해야 한다.
- 지역 관리자에게 자신의 담당 지역 안에서 발생한 고충에 대한 책임을 교육한다.
- 지리적으로 분산된 근로자들이 서로 연결되고 의사소통할 수 있는 시스템을 구축한다.

5. 직장 내 괴롭힘 예방 교육

- 1980년 EEOC의 가이드라인에서 성희롱 예방 방법들이 제안된 이후 많은 기업이 이 중 하나로 교육을 사용해왔다. 특히 미국 대법원은 Ellerth와 Faragher 사건에서 사업주가 성희롱을 예방하기 위한 적절한 조치로써 교육을 실시하였다는 점을 유리하게 받아들였다.
- 교육을 통해 근로자들이 어떤 행위가 괴롭힘이고, 사업장 내에서 용인되지 않는지에 대해 이해할 수 있다. 교육의 효과성을 다룬 연구들이 거의 없다는 제한점이 있으나 선행연구를 통해 시사점을 도출해볼 수 있다.
- Merit systems protection Board of federal employees가 1980년, 1987년, 1994년에 수행했던 3번의 조사 결과, 교육 참가자 특히 남성의 경우 원치 않는 성적 언동, 데이트 압력 등이 줄어든 것을 확인할 수 있었다. Bingham과 Scherer(2001), Magley와 동료(1997) 등의 연구에서도 교육을 통해 성희롱에 대한 지식이 향상되었음이 확인되었다.
- 교육 그 자체가 근로자들의 태도 변화에 중대한 영향을 미치는 것은 아니며 역효과가 발생할 수도 있다. Bingham과 Scherer(2001)의 연구에서는 참가자들이 성희롱에 민감하도록 하는 데 초점을 맞추었는데, 남성 참가자의 경우 직장에서 성적인 행동이 잘못되었다는 점에서는 동의하지만 양 당사자 모두 성희롱에 책임이 있다고 생각하게 되었다. 다른 실험에서도 다른 사람을 괴롭힐 가능성이 높은 특성을 가졌거나 성역할 갈등이 있는 참가자의 경우 교육에 더 부정적인 반응을 보였다. Magley와 동료(1997)의 연구에서는 역효과는 나타나지 않았으나 참가자의 성희롱에 대한 태도는 거의 바뀌지 않았다.
- Magley와 동료(1997)의 연구 결과 교육이 직장 내에서 여성이 경험하거나 인식하는 성희롱의 빈도에 영향을 거의 미치지 않았다. 다만 긍정적인 측면에서 교육 이후에 인사부서에 제기되는 성희롱 문제가 증가하게 되었다. 그러나 이는 단순히 교육의 효과라기보다는 성희롱을 예방하고자 하는 전체적인 사업주의 정책에 의한 것으로 추정된다.

○ 현재 수행되고 있는 많은 교육에서는 사업주의 고충 제기 절차를 포함하는 반괴롭힘 정책에 대한 정보를 제공하고, 사업장 내에서 부적절한 행동에 대한 근로자의 태도를 바꾸는 것을 목적으로 하고 있다.

- 제한적인 실증 연구 결과 교육이 해서는 안 되는 행동에 대한 지식을 증가시킨다. 특히 교육을 통해 남성이 여성이 어떤 행동을 원치 않아 하는지에 대해 이해할 수 있도록 한다.
- 민감성 훈련은 거의 효과가 없으며 오히려 역효과가 발생하기도 한다.
- 교육을 받은 경우에 고충제기를 할 가능성이 증가할 수 있으며, 이때 교육만으로는 부족하고 사업주의 종합적인 정책이 수반되어야 한다.

(1) 효과적인 교육을 위한 구조적 원칙

1) 최고경영진의 교육 지원

- 경영진이 괴롭힘을 예방하는 것을 중요시한다고 근로자들이 인식해야 한다. 교육만으로는 경영진이 신뢰를 쌓기에는 충분하지 않지만, 교육 시간 동안 사업주의 정책에 집중할 수 있기 때문에 이를 십분 활용하여야 한다. 가장 강력한 메시지는 경영진이 교육을 개최하고 전체 과정에 동석하는 것이다. 최소한 교육을 시작할 때 경영진의 영상 메시지로 교육의 중요성을 전달해야 한다. 모든 근로자가 교육을 받도록 해 교육의 효과성을 증가시키는 한편 사용자가 교육에 시간과 자원을 할애하고 있다는 점을 알게 해야 한다.

2) 정기적으로 모든 근로자를 대상으로 교육 시행

- 근로자들은 기업이 관심이 있는 것에 시간과 자원을 투자한다고 생각한다. 때문에 반괴롭힘 교육이 연 단위로 수행된다면 근로자들은 괴롭힘이 사용자의 우선순위에 있다고 생각하지 않게 된다.
- 여러 번에 걸쳐 교육하는 것이 가장 바람직하지만, 단순히 동일한 내용의 교육을 반복하는 것은 적절하지 않다. 따라서 교육이 형식과 내용, 방법에 있어 다양하게 이루어질 수 있도록 해야 한다.

3) 교수자의 역량

- 괴롭힘 문제에 몰입하며 역동적인 방법을 사용하는 교수자가 가장 효과적인 교육을 할 수 있다. 교육의 목적이 모든 근로자가 사업장 내에서 금지되는 행위 유형에 대해 이해하도록 하는 것이기 때문에 예시와 시나리오들을 제시하며 질의응답을 할 수 있어야 한다. 또한, 관리자에게 괴롭힘 신고에 대해 어떻게 대응해야 하는지를 가르쳐야 하기 때문에 현장 경험이 많은 교수자가 필요하다.
- 사업장에 따라 예산이 충분하지 않거나 사업장이 물리적으로 분산된 경우에는 각 사업장의 특성에 맞게 온라인이나 동영상 교육을 실시할 수 있다.

4) 정기적인 교육 평가

- 교수자는 교육뿐만 아니라 교육이 효과적인지에 대해서도 평가를 해야 한다. 이때 평가는 교육이 끝난 직후에만 실시하는 것이 아니라 실제로 교육을 통해 근로자들의 행동이 변화되었는지를 확인할 수 있어야 한다. 또한, 평가를 정기적으로 시행하여 교육 프로그램에 반영해야 한다. 모든 구성원을 대상으로 평가를 해야 하지만 특히 일반 근로자의 의견을 중요시해야 하며 경영진이나 관리자가 동의하는 의견만을 듣는 분위기(echo chamber)가 되지 않도록 주의해야 한다.

(2) 전체 근로자 대상 교육

- 교육을 통해 사용자가 근로자에게 사업장 내에서 용인되지 않는 행동유형과 문제제기를 할 수 있는 권리를 알려주어 차별금지법상 요구되는 의무를 다할 수 있도록 한다.
- 이때 금지되는 행동은 괴롭힘의 법적 정의에만 국한되는 것은 아니다. 위법한 행동이 무엇인지에 대한 구체적인 법적 기준과 함께 바람직하지 않은 행동의 결과(행동의 심각성에 따른 수정 조치 등)를 알려야 한다.
- 하나의 교육(one-size-fit-all)으로 모든 사업장에 적용하여서는 안 된다. 효과적인 교육은 사업장의 특성에 맞춤형으로 구성되어야 하며, 사업장에 맞는 예시와 시나리오 등이 포함되어야 한다. 또한, 근로자의 언어, 교육 방식, 교육 수준을 고려해야 한다.
- 교육에서 어떤 행동이 괴롭힘에 해당하지 않는지에 대한 것을 분명히 해야 한다. 직무수행의 관리·감독이 허용되는 범위와 일반적으로 사람들이 경험하는 현실과 통상의 예의를 반영할 수 있어야 한다.
- 예를 들어, 관리자가 부하가 직무를 제대로 수행하지 못하고 있다고 말하거나, 정시에 출근하지 않아 시간을 지키라고 하는 것은 괴롭힘에 해당하지 않는다. 대신 특정 개인의 특성을 이유로 다르게 대우하는 것은 괴롭힘이 될 수 있다.
- 교육을 통해 근로자가 괴롭힘을 경험했을 때 자신의 권리와 책임을 알 수 있어야 한다. 법적인 문제 제기에 집중하는 대신 사용자에게 다양한 방식으로 신고할 수 있도록 해야 한다.
- 마지막으로 교육에서 공식적인 문제 제기 과정이 어떻게 진행되는지(조사 과정이나 비밀 보장 등)를 알 수 있도록 해야 한다. 또한, 사용자가 모든 신고를 심각하게 받아들이고 적절한 시기에 조사가 개시되며, 신고자 또는 목격자가 신고를 이유로 보복 등의 불이익한 처우를 받지 않음을 분명히 해야 한다.

(3) 중간관리자 및 현업관리자 대상 교육

- 교육은 전체 근로자를 대상으로 해야 하지만, 관리자의 경우 예방 및 법 준수를 위해 추가적인 교육이 필요하다. 사용자는 반괴롭힘 정책상 관리자의 책임이 명확히 무엇인지를 전달해야 한다. 관리자 교육에서는 이러한 기대를 실제의 행동으로 전환할 수 있도록 해준다.

- 관리자에게 이해하기 쉽고, 괴롭힘 문제를 현실적으로 다룰 수 있는 도구를 제공해준다. 다양한 수준의 공격적인 행동에 어떻게 반응해야 하는지, 지휘계통에 따라 어떻게 괴롭힘을 보고해야 하는지를 현실적으로 알려주어야 한다. 또한, 고충 제기가 이루어지지 않았더라도 괴롭힘 행동에 대한 관리자의 적극적인 책무가 있음을 강조한다. 마찬가지로 관리자 교육도 사업장, 기업, 산업의 특성을 반영하여야 한다.

(4) 직장 내 시민성(workplace civility) 교육

- 괴롭힘이나 갈등을 줄이기 위해 시민성 교육을 실시할 수 있다. 이때는 차별금지법에서 제한하는 행동을 제거하는 것보다는 전반적인 직장 내 존중과 시민성을 향상시키는 데 집중한다.
- 연구자들에 따르면 비시민성(incivility)은 전반적으로 존중하지 않는 풍토를 만들어 괴롭힘이 용인될 수 있도록 하는 선행요인이 된다. 나아가 비시민 행동이 괴롭힘으로 발전될 수 있다.
- 한편 비시민성은 사업장 내 인구통계학적 특성에 대한 잠재적인 편견의 징후가 되기도 한다. 표면적으로는 중립적인 비시민 행동은 보호 집단에 속한 근로자에 대한 적대감에 뿌리를 두고 있을 수 있다. 직장 내 시민성과 존중을 향상시키는 것은 괴롭힘으로 진행되지 않도록 예방하는 하나의 방안이 될 수 있다.
- 시민성 교육의 가장 큰 장점은 근로자들이 하면 안 되는 행동이 아니라 해야 하는 긍정적인 측면에 초점을 맞춘다는 것이다. 모든 근로자를 대상으로 하기 때문에 괴롭힘의 가해자가 될 수도 있는 특성을 가진 근로자들의 저항을 줄일 수 있다.
- 시민성 교육이 특정 집단에 대한 편견을 강화할 수 있다는 우려도 존재하지만, 실증 데이터를 통해 시민성 교육이 괴롭힘이 아닌 존중하는 문화를 향상시키는 것을 확인하였다.

(5) 목격자 개입(bystander intervention) 교육

- 목격자 개입은 폭력 예방 전략으로써 오랫동안 사용되었으며, 학교 성폭력을 예방하는 효용성이 입증되었다. 목격자 개입 교육에서는 사회적 규범을 변화시키고 학생들이 폭력 예방에 개입할 수 있도록 권한을 부여한다.
- 목격자 개입 교육에서 사용되는 전략은 다음과 같다.
 - 인식 개선(create awareness) : 목격자가 잠재적으로 문제가 될 수 있는 행동을 인지할 수 있도록 한다.
 - 공동의 책임감 형성(create a sense of collective responsibility) : 문제가 되는 행동을 목격했을 때 개입하여 행동할 수 있도록 동기부여 한다.
 - 권한위임(create a sense of empowerment) : 기술 개발 훈련을 통해 적절한 개입을 할 수 있는 기술과 자신감을 갖게 한다.
 - 자원 제공(provide resources) : 목격자에게 어디에 도움을 요청할 수 있는지에 대한 자원을 제공한다.

- 학교 교육을 제공하는 기관인 Green Dot에서는 목격자 교육에서 다음의 세 가지 D를 강조한다.
 - ① 잠재적인 가해자에게 직접적인(direct) 방식으로 대응하고, 그러한 행동을 멈출 것을 요청하고,
 - ② 잠재적 가해자의 주의를 전환시키고(distract), 잠재적 피해자를 분리시키며,
 - ③ 개입 권한이 있는 사람이 문제를 해결할 수 있도록 위임한다(delegate).
- 목격자 개입 교육을 통해 근로자들이 행동을 취하게 하며, 사용자는 괴롭힘에 맞서 나서는 근로자가 불이익한 처우를 받지 않음을 분명히 할 수 있다.
- 연구자들은 사업장의 상황에 맞게 목격자가 어떤 반응을 보여야 하는지를 알려야 하며, 목격자 개입 및 신고를 지원하는 문화와 목격자를 보호하는 시스템을 갖출 것을 강조한다.
- 이러한 내용에 따라 EEOC에서는 다음의 사항을 제안한다.
 - ① 사용자는 직장 내 시민성 교육과 목격자 개입 교육을 종합적인 괴롭힘 예방 프로그램에 포함시키는 것을 고려해야 한다.
 - ② 사용자 단체는 연구자들이 직장 내 시민성 교육과 목격자 개입 교육의 효과성을 측정하기 위해 데이터에 접근할 수 있도록 해야 한다.

[표 7] 고충처리 교육 체크리스트

Checklist Four: Compliance Training

종합적인 괴롭힘 예방을 위해 회사의 정책과 신고 시스템, 조사와 관련된 내용을 근로자에게 교육한다.

기업의 고충처리 교육이 다음의 구조적 원칙에 따라 관련 내용을 포함하고 있는지를 확인한다.

구조적 원칙(structural principles)

1. 최고 수준에서 지원한다.
2. 정기적으로 반복하며 보강한다.
3. 기업 내 모든 근로자에게 제공한다.
4. 자격을 갖춘 교수자가 현장감 있게 교육 대상자와 상호작용한다.
5. 실전 교육이 불가능하다면 교육 대상자들이 적극적으로 참여할 수 있도록 설계되어야 한다.
6. 정기적으로 교육을 평가하고 필요한 경우 수정한다.

모든 근로자를 대상으로 하는 고충처리 교육의 내용

1. 불법적인 괴롭힘이 무엇인지를 알려주고, 이러한 행위를 하였을 때 사업장 내에서 적발되지 않을 경우 괴롭힘의 수위가 더 높아질 수 있다.
 2. 구체적인 사업장과 노동력에 따른 맞춤형 예시를 포함한다.
 3. 사업장에서 용인되지 않는 행동을 경험하였을 때 근로자의 권리와 책임이 무엇인지에 대해 교육한다.
 4. 괴롭힘을 경험하거나 목격하였을 때 신고하는 절차를 쉬운 용어로 설명한다.
 5. 괴롭힘을 했을 때 사업장에서 어떠한 조치가 취해지는지를 설명한다.
-

1. 이들이 관찰하고, 보고받으며, 알고 있는 괴롭힘을 어떻게 다뤄야 하는지를 쉽게 이해할 수 있도록 현실적으로 제공하며, 이때 제대로 대응하지 못했을 경우 어떠한 제재를 받을 수 있는지도 함께 알린다.
 2. 괴롭힘을 어떻게 보고해야 하는지를 명확하게 안내하고 신고하지 않았을 때 받을 수 있는 제재를 설명한다.
 3. 관리자와 상사가 “상황적 인식”을 실습하고 사업장 내 괴롭힘의 위험 요인에 대한 자신의 책임을 평가하도록 장려한다.
-

6. 직장 내 괴롭힘 예방 캠페인

- 괴롭힘은 자연히 사라지는 것이 아니기 때문에 모두가 괴롭힘을 추방하기 위한 투쟁에 동참해야 한다. 모두가 무관심한 방관자가 되거나 기업문화가 스스로 바뀌기를 기대해서는 안 된다.
- It' on Us 캠페인은 백악관의 Task Force가 교내 성폭력을 예방하기 위해 교육 기관의 문화를 바꿀 필요성을 인식하면서 만들어졌다. 비영리 기관이 주도하는 캠페인으로 성폭력이 피해자와 가해자만의 문제가 아니라 모두가 문제해결에 동참해야 한다는 것을 강조한다.
- 캠페인의 3가지 핵심 요소는 1) 목격자가 개입할 수 있도록 하고, 2) 동의가 무엇인지를 정의하며, 3) 피해자를 지지하는 문화를 만드는 것이다. 이는 직장 내 괴롭힘 예방에도 적용될 수 있는데, 특히 목격자의 개입과 피해자가 신고할 수 있는 문화를 만드는 것이다.

7. 고충 및 사건처리

- 신고시스템을 효과적으로 만들기 위해서는 괴롭힘을 겪은 근로자뿐만 아니라 목격한 경우에도 신고할 수 있어야 한다.
- 궁극적으로 근로자가 괴롭힘을 신고하는지는 경영진이 신고절차 과정에서 어떻게 행동하는지에 따라 달려있다. 만약 신고했던 근로자가 그 과정에서 불쾌한 경험을 하게 된다면 이후로는 신고를 꺼리게 될 것이다. 또한, 모든 근로자가 시스템에 대한 신뢰를 형성하기 위해서는 신고처리 과정에서 괴롭힘으로 신고를 당한 근로자에게 공정한 대우를 하는 것이 필요하다.
 - 노동조합이 결성된 사업장의 경우 노동조합의 역할이 신고 시스템에 있어 중요한데, 노동조합의 대표자가 신고를 심각하게 받아들이고 신고와 증언을 지지한다면 전체 조합원들의 인식을 변화시킬 수 있다. 노동조합은 조합원에 대한 책무가 있으므로 괴롭힘의 가해자로 신고 된 근로자가 공정하게 조사받을 수 있도록 사업주와 협력해야 한다.
- 직장 내 괴롭힘 신고 시스템에서는 괴롭힘을 경험한 구성원과 이를 목격한 구성원 모두 괴롭힘의 발생을 보고하고 문제를 제기하는 방법들이 포함된다. 궁극적으로 괴롭힘의 고충 제기가 어떻게 처리되는지는 이 과정에서 경영진이 어떠한 행동을 취하는가에 따라 달라진다.

- 시스템을 통해 괴롭힘을 신고하였으나 그 과정에서 좋지 않은 경험을 하게 된다면 더는 시스템을 사용하지 않으려 할 것이다. 결국, 고충 제기 이후의 과정의 공정성을 담보하는 것이 괴롭힘의 당사자로 지목된 구성원뿐만 아니라 모든 구성원이 시스템을 신뢰하게 한다.
- 사업장 내 고충 처리 시스템에 대해 구성원이 염려하는 바가 무엇인지에 대한 연구에서 고충 제기 절차와 담당자를 선택할 수 있도록 하는 것이 바람직한 것으로 나타났다. 예를 들어, 관리자나 인사담당 부서, 웹사이트 등을 통해 선택적으로 고충을 제기할 수 있다.
- 또한, 다면적(multi-faceted) 시스템에서는 괴롭힘의 유형과 사업장의 상황에 맞는 고충 제기 방법을 제공한다. 만약 신고자가 단지 가해자의 행동을 멈추도록 만들기 위해 권한이 있는 구성원과 이야기만 하면 된다. 반면 어떤 경우에는 사용자가 즉각적인 개입을 하고 철저하게 조사해야 할 수도 있다.
- 중소기업, 스타트업 벤처 등과 같은 기업과 인사노무관리 체계가 구축된 대기업은 운영상의 필요성이나 보유하고 있는 자원이 상당히 다르다. 그러나 시스템의 접근성이 높고 원활히 운영되어야 한다는 기본 원칙은 동일하게 적용된다.

(1) 신고 시스템 구축

- 경영진의 의지를 전달하는 반괴롭힘 정책과 함께 원활하게 작동하는 안전하고 시기적절한 신고 시스템을 구축한다.
- 일례로 한 기업에서는 내부 경영진 중 핵심들로 구성된 그룹을 만들고 괴롭힘을 즉시 보고받도록 하고 이들에게 정기적으로 괴롭힘이 미치는 영향이나 예방에 대한 분석을 제공한다. 중소기업에서는 사업주나 최고경영진으로 구성할 수 있다.

(2) 비밀 보장

- 사업장 내 조사는 가능한 최대한으로 비밀이 보장되어야 한다. 그러나 사업주가 비밀 보장과 정보 제공의무 간의 상충하는 부분이 있다면 이를 조화시켜야 한다.

(3) 행위자 징계

- 신고된 사건이 괴롭힘에 해당한다고 확인된 경우 사용자는 기존에 수립된 정책에 따라 당사자에게 적절한 수준의 징계를 해야 한다.
- 이러한 내용에 따라 EEOC에서는 다음의 사항을 제안한다.
 - ① 사용자는 근로자들이 괴롭힘을 신고할 수 있는 다양한 방법과 컨택 포인트, 지리적 및 조직상 다양성을 갖춘 다면적인(multi-faceted) 신고시스템을 제공해야 한다.
 - ② 사용자는 신고자가 보복을 당할 어떠한 가능성이라도 주의해야 하며 보복이 발생하지 않도록 조치를 취해야 한다.

- ③ 사용자는 신고시스템이 잘 작동하고 있는지를 주기적으로 검증해야 한다.
- ④ 사용자는 사업장 내 괴롭힘 조사가 적절한 시기에 객관적이고 철저하게 이뤄질 수 있도록 충분한 자원을 투자해야 한다. 조사는 가능한 한 비밀로 이루어져야 하며 완벽한 비밀과 익명성이 유지되기 어렵다는 것을 항상 인지하고 있어야 한다.
- ⑤ 사용자는 괴롭힘 발생 사실이 확인되면 그 정도에 맞는 징계가 이루어질 수 있도록 해야 한다. 징계는 일관성이 있어야 하며 어떠한 경우에도 편파적으로 이루어져서는 안 된다.

[표 8] 신고 시스템 및 조사 체크리스트

Checklist Three: A Harassment Reporting System and Investigations

신고 시스템은 근로자가 괴롭힘을 경험하거나 목격하였을 때 사용할 수 있어야 하며, 조사 과정은 종합적인 괴롭힘 예방에 주요 요소이다.

기업의 반괴롭힘 노력이 다음의 요소를 포함하고 있는지를 확인한다.

1. 신고 절차에서는 괴롭힘이 발생하였을 때 즉각적이고 철저하게 신고 사항에 대응할 수 있도록 하는 모든 자원을 갖추고 있다.
 2. 사업주는 신고를 심각하게 받아들인다.
 3. 경영진에 괴롭힘을 신고할 때 불안감을 느끼지 않는 지지적인 환경이 조성되었다.
 4. 조사관은 잘 훈련되고 객관적이며 중립적이다.
 5. 적절한 시기에 신고에 대응하고 조사한다.
 6. 신고가 처음 접수된 때부터 모든 과정을 기록하고, 가이드라인에 따라 서면 보고서를 작성하는 조사관은 진술, 정보 등의 신뢰성을 고려해야 한다.
 7. 조사에서 신고한 개인이나 조사에 정보를 제공한 증인, 신고 당사자의 개인정보는 가능한 최대로 보호되어야 한다.
 8. 조사 과정에서 신고하거나 정보를 제공한 개인이 보복을 당하는지를 확인하는 과정과 보복행위를 한 사람에게 제재를 가하는 권한이 마련되어 있다.
 9. 조사 중에는 가해자로 지목된 경우라도 가해자로 추정하지 않고, 조사가 완전히 끝나기 전에는 처벌하지 않는다.
 10. 모든 이해 당사자와 조사 결과에 대해 의사소통하고, 조사 결과 괴롭힘으로 확인되는 경우에는 처리 결과를 적절한 방법을 통하여 알린다.
-



IV. 일본

1. 서론

가. 개요

(1) 일본의 직장 내 괴롭힘

- 일본의 직장 내 괴롭힘 매뉴얼 작업은 2011년부터 본격화되었다. 일본이 괴롭힘(하라스먼트)를 노동재해(한국의 산업재해, 이하 '노재')로서 인정하고, 특히 파워하라스먼트(직장 내 괴롭힘)이 주목받았던 것은 2006년경이다.
- 구체적으로는 2007년 - 2008년경, 직장 내 괴롭힘에 대한 사회적 관심이 높아지면서 유통업이나 외식업 등의 여성근로자가 많은 산업에서 괴롭힘에 관한 상담건수가 증가하고 괴롭힘 대책 마련이 시작되었다. 특히 2007년 10월에 있었던 두 건의 재판례는 한 건은 마스크를 통해,²⁾ 또 한 건은 판례에서 직접적으로 '파워하라스먼트'라는 용어를 사용³⁾함으로써 직장 내 괴롭힘에 대한 인식이 제고되는 계기가 되었다.
- 일본은 이후 직장 내 괴롭힘에 대한 구체적인 법률을 제정하지는 않는 상태로 사회적 이슈가 있는 경우에 후생노동성의 통달이나 지침을 통하여 해결하여 오고 있다. 여전히 직장 내 괴롭힘을 위한 법은 제정되고 있지 않지만, 직장에서 괴롭힘을 방지하기 위한 매뉴얼들을 마련하고 있다.
- 일본에서는 사용자가 직장 내 괴롭힘을 방지할 수 있는 직장 내의 규율을 만들 수 있도록 매뉴얼을 작성하여 배포하고 있다. 관련 매뉴얼은 두 가지가 있다. 하나는 직장 내 괴롭힘에 대한 매뉴얼로, 2017년 9월 후생노동성에서 작성한 성희롱을 포함한 종합적인 괴롭힘 대책 매뉴얼(직장 내에서 발생할 수 있는 괴롭힘 대책매뉴얼 職場におけるハラスメント対策マニュアル)이며, 또 하나는 본고의 연구대상인 직장 내 괴롭힘(권력중심)방지만을 독립적으로 떼어 내어 만든 매뉴얼(직장 내 괴롭힘 대책 도입 매뉴얼 パワーハラスメント対策導入マニュアル 제2판, 2016년, 이하 '대책도입매뉴얼'이라 한다.)이다. 괴롭힘에 대한 종합적 매뉴얼에도 권력관계에 의한 괴롭힘의 내용을 담고 있지만, 그 내용은 대책도입매뉴얼의 내용을 축약하여 놓은 것으로, 본고에서는 직장 내 괴롭힘의 대책도입매뉴얼을 중심으로 설명하고자 한다.

2) 닛켄 화학사건((日研化学事件, 도쿄지방법원 2007년 10월 15일 판결, 平成18(行ウ)143)

3) 중부전력사건(中部電力事件, 나고야 고등법원 2007년 10월 31일 판결, 平成18(行コ)22)

나. 일본의 직장 내 괴롭힘((パワーハラスメント対策導入マニュアル)(제2판), 2016년)대책도입 매뉴얼의 체계

- 일본의 대책도입매뉴얼은 총 4장으로 구성되어 있다. 도입부에서는 직장 내 괴롭힘에 대한 현상과 매뉴얼을 작성한 목적을 밝히고 있다. 2장에서는 직장 내 괴롭힘대책을 도입하는 데에 있어서 필요한 사업주와 사무국의 이해 그리고 대책도입을 위한 순서를 기술하고 있다. 3장에서는 대책도입매뉴얼을 활용을 위한 방안을 제시하고 있다. 최고경영자의 메시지, 규칙을 정하는 것, 실태를 파악하고 교육하며, 주지를 통한 예방책과 사안이 발생한 경우 상담이나 해결의 장을 제공하는 것, 그리고 재발방지 방법을 기술하고 있다. 그리고 마지막 장에서는 직장 내 괴롭힘 방지를 위한 대책도입이 일회성이 아닌 지속적으로 이어질 수 있도록 하는 제언을 하고 있다.
- 본고에서는 일본의 대책도입매뉴얼의 내용을 본연구가 제시하고자 하는 매뉴얼내용의 순서에 따라 재구성하였다.

2. 직장 내 괴롭힘의 성격 및 유형

가. 직장 내 괴롭힘의 성격

- 직장 내 괴롭힘은 상대방의 존엄이나 인격에 흠집을 내는 허용될 수 없는 행위인 동시에 직장환경을 악화시키는 한 요인이다.

나. 직장 내 괴롭힘의 규제이유

- 직장 내 괴롭힘의 문제는 근로자의 일에 대한 의욕이나 자신감을 잃게 되는 것 이외에도 정신건강과 극단적으로는 생명마저 앗아가는 위험이 있다.
- 사용자에게 있어서도 직장 내 괴롭힘은 전체의 생산성이나 의욕을 저하시키는 등 주변의 사람들에게 영향을 주거나 기업의 이미지를 악화시키고, 경영상의 큰 손실을 가져올 수도 있다.

3. 일본의 직장 내 괴롭힘의 현황

가. 직장 내 괴롭힘 방지를 위한 정부의 노력

- 앞서 언급한 바와 같이 직장 내 괴롭힘은, 근로자의 심신의 건강뿐만 아니라 경영상의 손실을 가져 오게 된다. 일본은 이러한 직장 내 괴롭힘을 방지하기 위하여 2011년부터 직장 내 따돌림과 괴롭힘에 관한 원탁회의(職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議, 이하 '원탁회의'라 한다)를 두고 원탁회의의 제언 이후, 기업이나 노동조합 등 각각의 입장에서 직장 내 괴롭힘에 대한 규제 방법을 생각하는 한편, 정부는 직장 내 괴롭힘에 대한 주지의 공고, 노사 간 구체적인 방안을 모색하는 것을 촉진하기 위한 세미나를 개최하고, 매뉴얼을 작성하는 등의 다양한 활동을 펴왔다.

○ 이러한 각종 노력에도 불구하고 현재 각 토도후켄(한국의 특별시, 광역시, 도에 해당)의 노동국에서의 직장 내의 따돌림과 괴롭힘에 대한 상담은 증가하고 있다. 또, '시간 외 노동의 상한규제 등에 관한 노사합의(2017년 3월 28일 일자리 개혁실행회의 결정)'에서도 '직장 내 괴롭힘 방지를 강화를 위하여 정부는 노사관계자가 모인 자리에서 대책을 검토하도록 한다'라는 규정이 들어 있다.

○ 이처럼 일본 정부는 직장 내 괴롭힘에 대하여 2011년 이후 끊임없이 관심을 두고 있다.

나. 직장 내 괴롭힘의 현황

(1) 직장 내 괴롭힘 발생현황

1) 직장 내 괴롭힘의 발생상황

○ 이하의 통계는 후생노동성이 2016년 7월에서 10월 사이에 실시한 직장 내 괴롭힘에 관한 실태조사(職場のパワーハラスメントに関する実態調査) 결과이다. 기업의 조사대상은 전국의 근로자(상근)이 30인 이상의 기업 20,000개사를 대상으로 이루어졌으며, 응답이 회수된 회사는 4,587개사이다.

[표 9] 토도후켄 노동국의 따돌림 및 괴롭힘의 상담건수

(단위 : 건, %)

연도	토도후켄의 직장 내 괴롭힘 상담건수	상담 중 직장 내 괴롭힘이 차지하는 비율
2006	22,153	10.0
2007	28,335	12.5
2008	32,242	12.0
2009	35,779	12.7
2010	39,495	13.9
2011	45,939	15.1
2012	51,670	17.0
2013	59,197	19.7
2014	62,191	21.4
2015	66,566	22.4
2016	70,917	22.8

○ 근로자 조사는 2016년 7월에 이루어졌으며, 전국의 기업과 단체에 근무하는 20-64세까지의 남녀 10,000명(공무원, 자영업, 사업주, 임원은 제외)을 대상으로 실시하였다.

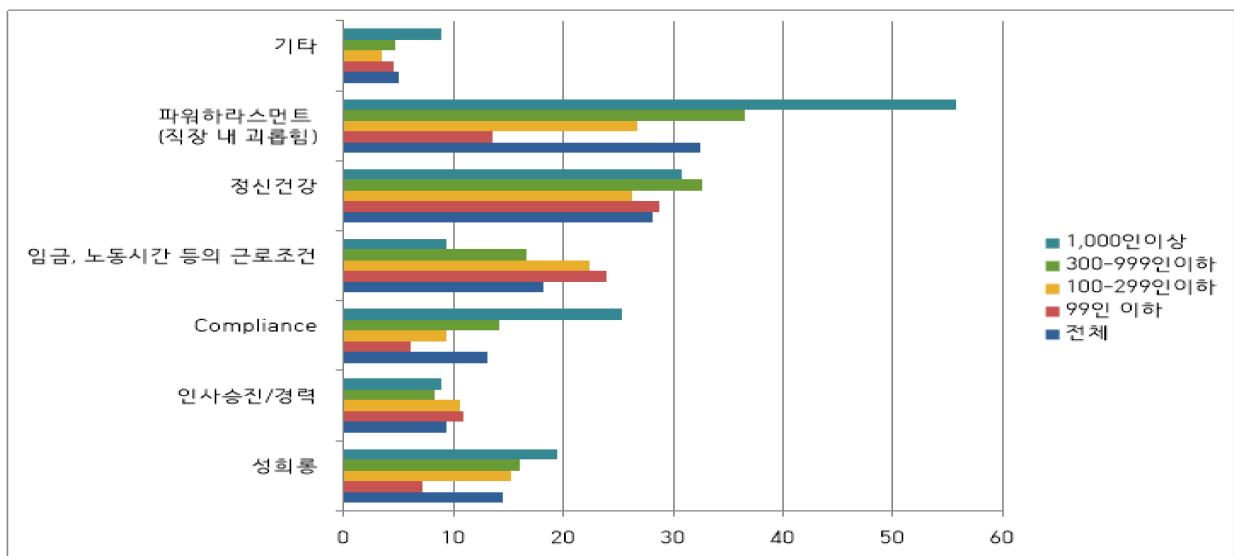
○ 본 조사에서는 직장 내 괴롭힘을 '동일한 직장에서 근무하는 자에 대하여, 업무상의 지위나 인간관계 등의 직장 내의 우위성을 배경으로 업무의 적정한 범위를 넘는, 정신적·신체적 고통을 받은 적이 있는지, 또는 직장환경을 악화시키는 행위'라고 정의하여 설문을 실시하였다.

- 조사 결과 상담주제 중 직장 내 괴롭힘이 가장 많은 비중을 차지하였으며, 괴롭힘을 직접 경험한 경우는 32.5%로 나타났다. 또한 괴롭힘 중에서 정신적 공격에 대한 상담이 가장 많았고, 이로 인해 1회 이상 분노나 불만, 불안을 느끼거나 업무에 대한 의욕이 감퇴한 경우가 60%가 넘었다. 기업 차원에서는 직장분위기가 악화되고 근로자의 건강이 침해되었으며 능력을 제대로 발휘하지 못하는 등의 문제점이 도출되었다.

[표 10] 사업장규모별 상담건수가 많은 상담주제

(복수응답, 단위 : %)

사업장규모 상담주제	전체	99인 이하	100-299인이하	300-999인이하	1,000인이상
성희롱	14.5	7.2	15.2	16.0	19.5
인사승진/경력	9.3	10.9	10.6	8.2	8.9
Compliance	13.0	6.1	9.3	14.2	25.3
임금, 노동시간 등의 근로조건	18.2	24.0	22.3	16.6	9.3
정신건강	28.1	28.8	26.3	32.7	30.7
파워하라스먼트 (직장 내 괴롭힘)	32.4	13.5	26.7	36.5	55.8
기타	5.0	4.5	3.5	4.6	8.9

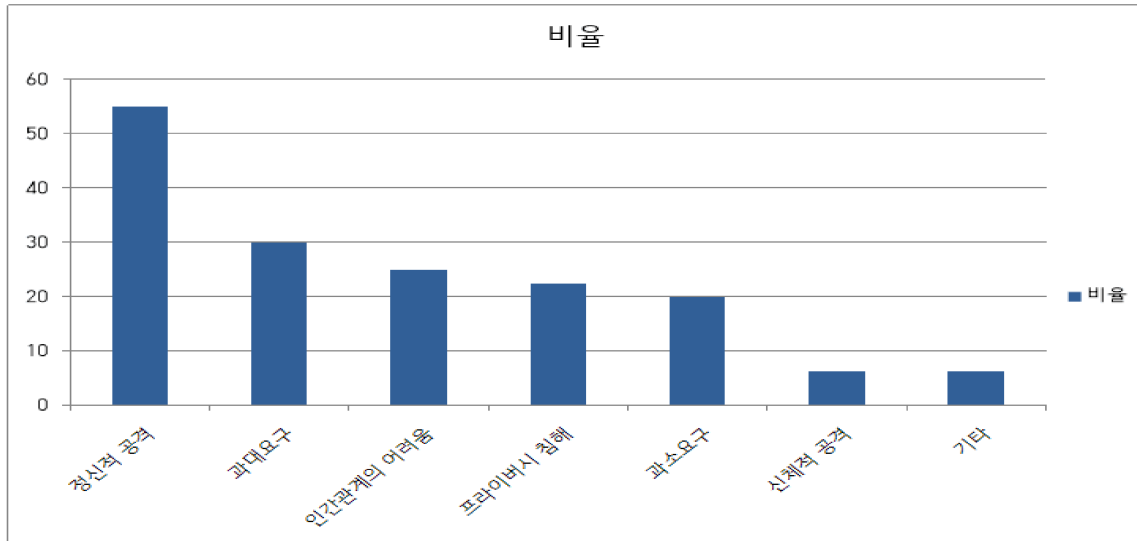


[표 11] 직장 내 괴롭힘에 대한 경험

(단위 : %; 반올림)

경험의 종류	경험의 정도	경험 없음	1회	때때로 경험	반복적 경험
직장 내 괴롭힘을 경험한 적이 있다		67.5	6.9	17.8	7.8
직장 내 괴롭힘을 목격하거나 상담		69.9	6.0	18.0	6.2
본인이 직장 내 괴롭힘을 한 것을 감추거나 직장 내 괴롭힘의 행위라고 지적당한 적이 있다.		88.3	4.0	5.6	2.1

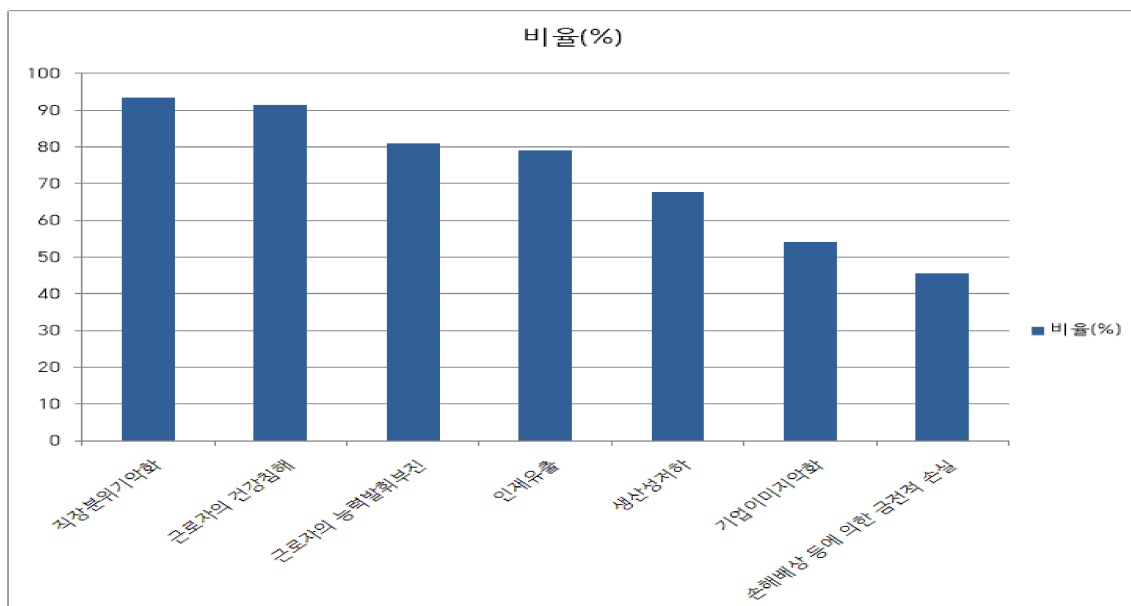
[그림 4] 과거 3년간의 주제별 상담건수



[표 12] 직장 내 괴롭힘으로 인한 감정적 변화

경험의 종류 \ 경험의 정도	1회	때때로 경험	반복적 경험
분노나 불만, 불안 등을 느꼈다.	68.5	76.3	80.4
업무에 대한 의욕감퇴	61.5	67.1	75.7
직장에서 의사소통이 감소	27.6	32.2	48.0
불면	18.6	19.5	36.1
결근의 증가	5.8	7.9	13.8
병원에 가거나 약을 복용	8.8	10.0	20.9
입원	0.3	0.7	2.2
영향없음	5.9	4.9	4.3

[그림 5] 직장 내 괴롭힘으로 인한 회사에의 영향



4. 일본의 대책도입매뉴얼

가. 규율범위

(1) 직장 내 괴롭힘의 정의

- 직장 내 괴롭힘이란, 동일한 직장에서 일하는 근로자에 대하여, 업무·직무상의 지위나 인간관계 등의 직장 내의 우위성을 배경으로, 업무의 적정한 범위를 벗어나, 정신적·신체적 고통을 주거나 직장환경을 악화시키는 행위를 말한다.
- 여기에서 말하는 직장 내 우위성이란, 직장 내의 직위 등에 의한 상하관계만을 의미하지 않는다. 직장 내 괴롭힘이라는 단어는 상사가 부하에게 하는 따돌림이나 괴롭힘에 사용되는 경우가 많기는 하지만, 선·후배 간이나 동료 간, 더 나아가 부하가 상사에게 행하는 것도 해당된다. '직장 내 우위성'이란 '직무상의 우위'에 한정되지 않으며, 인간관계나 전문지식, 경험 등의 다양한 우위성이 포함된다.
- 또한, 업무상의 필요한 지시나 주의·명령에 불만을 느끼는 경우라도 업무상의 적정한 범위 내에서 이루어진 것이라면 직장 내 괴롭힘에는 해당하지 않는다. 예를 들면, 상사는 자신의 직위·직능에 따라 권한을 사용하고, 업무상의 지휘감독이나 교육·감독을 행하며, 상사로서의 역할을 수행할 것이 요구된다. 직장 내 괴롭힘의 대책에서 그와 같은 상사의 적정한 업무상 지휘·명령까지 괴롭힘으로 보고 있는 것은 아니다. 따라서 각 직장 내에서 무엇이 적정한 업무의 범위인가 아닌가, 그 범위를 명확히 하도록 지원하여야 한다. 실질적으로 직장 내 괴롭힘의 사안이 발생하게 되면, 이것이 직장 내 괴롭힘인가의 여부를 판단하기 위하여서는 행위가 발생한 상황이나 행위의 지속성 여부 등의 상세한 사실관계를 파악하고, 각 직장에서 공통된 인식이나 재판례 등을 참고하여 판단할 것을 제시하고 있다.

나. 규율유형

(1) 일본의 직장 내 괴롭힘에 대한 규율 정도

- 앞서 언급한 바와 같이 일본에서는 직장 내 괴롭힘을 직접적으로 규율하는 법률을 두고 있지 않다. 다만, 노동안전위생법(労働安全衛生法)이나 노동자재해보상보험법(労働者災害補償保険法)상의 각종 통달이나 지침을 통하여 간접적으로 규율을 하고 있다.
- 지금까지 직장 내 괴롭힘을 규율한 내용은 다음의 표와 같다.⁴⁾

4) 윤문희(2017), 직장 내 괴롭힘의 법적 개념 검토, 직장괴롭힘 포럼 자료집에서 재인용.

[표 13] 일본의 직장 내 괴롭힘 규율 진행 개요

		명 칭
1988		노동안전위생법의 개정에 기초하여 '사업장에서의 근로자의 건강보지증진을 위한 지침' 공시「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」
1999. 9. 14.	통달	심리적 부하에 의한 정신장해 등에 관한 업무관련성 판단지침에 대하여(心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針について) →2011년의 '심리적 부하에 의한 정신장해의 인정기준'(「心理的負荷による精神障害の認定基準」)에 의하여 폐지
	사무연락	심리적 부하에 의한 정신장해 등에 관한 업무상의 판단지침의 운용에 관하여 유의점 등에 대하여(心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針の運用に關しての留意点等について)
	통달	정신장해에 관한 자살의 취급에 대하여(精神障害に係る自殺の取扱いについて)
2000. 8. 9.	통달	사업장에서의 근로자의 마음의 건강을 만들기 위한 지침(事業場における労働者の心の健康づくりのための指針)
2002. 3.		직장에 있어서 자살예방과 대응(職場における自殺の予防と対応(中央労働災害防止協会の委員会、平成22年8月改訂))
2004. 1.		지역의 우울증대책검토회의 보고서(地域におけるうつ対策検討会報告書)
2004. 8.		과로노동정신 건강 대책에 관한 검토회보고서(過重労働・メンタルヘルス対策の在り方に係る検討会報告書)
2004. 10.		심리건강문제로 휴업한 근로자의 직장복귀지원책(心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き)(2012년 7월 정정)
2004. 12.		노동정책심의회의가 '이후의 노동안전위생대책에 대하여(「今後の労働安全衛生対策について」)를 건의
2006. 3. 31.	지침	근로자의 마음의 건강을 유지 증진하기 위한 지침에 대하여(労働者の心の健康の保持増進のための指針について) 근거: 노동안전위생법 제79조의 2 제1항(労働安全衛生法70条の21項)
2008. 2. 6.		상사의 '이지메'에 의한 정신적 장해 등의 업무상의 인정에 대하여(上司の『いじめ』による精神的障害等の業務上外の認定について) 토도후켄노동국장에 발한 문서 원인; 2007년에 나온 부지급 취소 청구소송에서 지적되었던 문제들에 대한 답
2009. 4.		직장에서의 심리적 부하평가표개선 등에 관한 검토회보고서(職場における心理的負荷評価表の見直し等に関する検討会報告書)에 의한 1994년通達의改正
2012. 1.	지침	직장의 이지메, 따돌림문제에 관한 원탁회의 워킹그룹보고에 따른 '직장 내 파워하라스먼트 대책의 추진에 대하여' 職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告 職場のパワーハラスメント対策の推進について
2014. 6.	법률	과로사등방지대책추진법(過労死等防止対策推進法)
2015. 4. 15.	지침	심리적인 부담의 정도를 파악하기 위한 검사 및 면접지도의 실시 및 면접지도결과에 기초한 사업자가 조치에 관한 지침(心理的な負担の程度を把握するための検査及び面接指導の実施並びに面接指導結果に基づき事業者講ずべき措置に関する指針) -스트레스체크 2014년 6월 25일 개정된 노동안전위생법에 제66조의 10 제2항에 기반 2015년 12월 1일부터 시행

(2) 직장 내 괴롭힘을 규율하는 방법

1) 최고경영자의 메시지(후술)

2) 취업규칙에 위임규정을 넣고, 상세한 규정을 만드는 경우

- 취업규칙 본문에 위임의 근거 규정을 정하고, 이에 기초한 별도의 규정을 정하도록 한다. 이 경우, 별도의 규정도 취업규칙에 포함되게 된다.

[취업규칙]	
제○△조 (직장 내 괴롭힘의 금지)	직장 내 괴롭힘에 대해서는 제△△조(복무규율) 및 제□□조(징계)외에 상세한 규정은 '직장 내 괴롭힘 방지에 관한 규정'으로 별도로 정한다.
[직장 내 괴롭힘 방지에 관한 규정]	
제1조(목적)	이 규정은 취업규칙 제○△조에 기초하여, 직장 내에서의 괴롭힘을 방지하기 위하여 근로자가 준수하여야 할 사항 및 고용관리의 조치에 대하여 정한다.
제2조(정의) ① 직장 내 괴롭힘이란...	
②③④⑤	
제3조(금지행위) ① 전조 1항의 규정에 해당하는 행위를 금지한다.	
② 상사는 부하인 사원이 직장 내 괴롭힘을 받고 있다는 사실을 인정하였다면 이를 묵인하여서는 안 된다.	
제4조(징계) 전조에서 정한 금지행위에 해당하는 사실이 인정되면, 취업규칙 제△△조 및 제□□조에 기초하여 징계처분의 대상이 된다.	
제5조(상담 및 고충처리의 대응)	
제6조(재발방지의 의무)	

3) 단체협약 등의 노사협정에 관련 규정을 넣거나 협정서를 만드는 경우

- 기업과 노동조합(노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수를 대표하는 자)과의 사이에 직장 내 괴롭힘의 방지에 관한 협정을 체결하도록 한다. 노사가 협력하여 대책을 세우는 것은 직장 내 괴롭힘을 방지하는 데에 있어서 큰 효과가 기대된다.

직장 내 괴롭힘 방지에 관한 협정서	
주식회사○○(이하 '회사')와 ○○노동조합(이하 '조합')은 직장 내 괴롭힘 방지에 관하여 다음과 같은 협정을 한다.	
제1조(목적)	
제2조(정의)	
제3조(직장 내 괴롭힘의 금지)	
제4조(방침의 명확화 및 그 주지·계발)	
제5조(상담·고충처리)	
제6조(상담·고충처리의 신청)	
제7조(고충의 처리)	
제8조(불이익취급의 금지)	

다. 금지행위(직장 내 괴롭힘의 행위 유형)

- 일본의 직장 내 괴롭힘 매뉴얼에서는 괴롭힘의 행위 유형을 여섯 가지로 나누어서 보고 있다. 다만, 이것이 직장 내 괴롭힘의 모든 유형을 망라하는 것이라고 보기는 어렵고, 이 이외에도 문제가 되지 않는가에 대해서 신중하게 생각해보아야 할 필요가 있음을 밝히고 있다.
- 일본의 직장 내 괴롭힘 매뉴얼에서는 여섯 가지 유형을 구체적인 사례와 함께 설명하는 한편, 재판례도 수록하고 있다.

(1) 신체적 공격

- 신체적 공격은 구체적으로 폭행이나 상해를 입히는 경우를 말한다. 그 구체적인 예로는 토도후켄의 상담의 내용 중, 발로 차거나, 머리카락을 잡아당기는 행위, 멍살을 잡는 행위, 불이 붙어 있는 담배를 던지는 행위, 머리를 찌르는 행위 등이 있었다.

(2) 정신적인 공격

- 협박이나 명예훼손, 모욕, 언어폭행 등을 그 예로 들 수 있다. 구체적인 예로서는 다른 사람들 앞에서 질책하는 행위, 물건을 던지는 행위, 실수를 모든 사람들 앞에서 큰 소리로 이야기하는 행위 등으로 괴롭히는 경우가 있었다. 그 외에, 모욕적인 언사로서 "뭐 하러 오는 놈이야? 집에 가버려!" 등을 듣거나, 동료들 앞에서 무능하다는 말을 들었다거나 하는 것들이 있다.

(3) 인간관계의 단절

- 격리, 왕따, 무시 등이 행위의 유형이다. 상담사례로부터 구체적인 예를 보면, 인사를 하여도 무시하고 말을 걸어도 응답이 없는 행위, 보고한 업무에 답이 없고 부서의 회식 등에 부르지 않는 행위, 다른 사람에게 '저 사람 도움 받지 마' 등의 말들을 하는 등의 행위가 있다.

(4) 업무를 과하게 부여

- 업무상 분명하게 불필요한 일을 시키거나 수행시키는 것, 불가능한 일을 강제하거나 업무를 방해하는 행위를 들 수 있다. 구체적으로는 퇴근시간이 얼마 남지 않았을 때 퇴근시간까지는 끝낼 수 없는 큰일을 주거나, 혼자서는 할 수 없는 과제를 던지거나, 휴일근무를 하더라도 끝낼 수 없는 일을 강제하는 등의 상담례가 있었다.

(5) 업무를 축소하거나 불필요한 업무를 부여

- 과대한 요구와는 달리, 근로자에게 업무상의 합리성 없이, 능력이나 경험과 무관하다고 할 정도로 능력이 필요 없는 일을 시키는 경우나, 아예 업무를 부과하지 않는 경우를 생각해 볼 수 있다. 구체적인 상담례로는 한 번 실수한 것을 빌미로, 앞으로는 그 업무는 하지 않아도 좋다고 말한 것, 영업직에게 창고정리 등의 업무를 필요이상으로 강요당한 적이 있다는 사례도 있었다. 그 밖에 회사의 정원의 풀 뽑기 등의 업무를 명령한 예도 있다.

(6) 사생활 침해

- 사적인 일을 다른 사람 앞에서 지나치게 떠벌리거나, 이용하는 행위를 말한다. 구체적인 상담례로는 사람들 앞에서 애인의 유무를 묻거나, 과도하게 결혼을 추천하는 사례, 개인의 종교를 사람들 앞에서 말하거나 부정적, 악의적인 말들을 하는 것들이 있었다.

라. 직장 내 괴롭힘에 관한 재판례

(1) 상사의 업무상 지휘·명령 등과 직장 내 괴롭힘

(도쿄지재 하치오우지지부판결 1990년 2월 1일 노판 558-68(東京自裁八王子地判へ制2年2月1日労判558-68))

- 개요
- 제조업을 업으로 하는 A사의 공장에 근무하는 B의 뒷정리의 불비, 전언에 의한 연차휴가 신청에 대하여, 상사 C가 B에 대하여 반성문을 제출하게 하는 등의 지휘·명령을 하였다. B는 C의 상식을 벗어난 언동으로 인격권의 침해를 입었다고 주장하며, A사 및 상사 C에 대하여 민사상 손해배상청구를 하였다.
- 판결내용
- 상사에게는 소속 근로자를 감독할 권한이 있고, 주의를 주고 질책한 것은 감독상 필요한 범위라고 상정한 뒤, 본 건의 경우에는 상사 C가 반성문을 작성하거나 뒷정리를 재현하는 등의 행위는 지휘·감독의 권한행사로서는 재량의 범위를 벗어난 위법한 행위라고 판단하였다. 이러한 이유로 A사와 상사 C에 대하여 불법행위(일본민법 제709조)에 기초하여 연대하여 15만엔의 손해를 배상명령을 내렸다.

(2) 선배에 의한 괴롭힘과 회사의 법적책임

(사이타마지재판결 2004년 9월 24일, 노판883-38(埼玉地裁判決2004年9月24日労判883-38))

- 개요
- D병원에서 근무하였던 간호사 E는, 선배간호사 F로부터 회식참여에 강요당하거나 개인적 심부름을 시키는 등의 행위 이외에도 무슨 문제가 생기기라도 하면 '나가 죽어' 또는 '죽여 버린다'라는 등의 폭언 등의 괴롭힘을 계속 당하여 자살하였다.
- 판결내용
- 판결에서는 선배간호사 F의 E에 대한 괴롭힘을 인정하고, 선배간호사 F에게 E의 유족에 대하여 손해배상토록 하는 불법행위책임(일본민법 제809조)과 근무지인 D병원에 대하여서, 안전배려의무의 채무불이행책임(일본민법 제415조)을 인정하였다. 선배간호사 F가 E의 유족에게 지급하여야 할 손해배상액을 1,000만엔으로 명하고, D병원에 대하여서는 선배간호사 F와 연대하여 500만엔의 손해를 배상토록 판시하였다.

(3) 육체적·정신적 고통을 주는 교육훈련과 상사의 재량

(센다이고재 아키타 지부 판결 1992년 12월 25일, 노판690-13(仙台高裁秋田支部判決平成4年12月25日労判690-13))

- 개요

- 철도회사 I에 근무하는 J는 노동조합의 마크가 들어간 벨트를 몸에 착용하고 작업에 참여한 것을 상사 K가 취업규칙위반을 이유로 뺄 것을 명령하였고, 취업규칙 전문을 베껴 쓰게 하도록 하였으며, 쉬고 있다는 이유로 큰소리를 지르고, 화장실에 가는 것도 쉽게 허락하지 않으며, 차를 마시는 휴식시간도 허락하지 않고 복통으로 병원에 가는 것도 들어주지 않았다.

- 판결내용

- 취업규칙의 경미한 위반인 벨트착용에 대하여, 취업규칙을 베껴 쓰게 하는 명령은 합리적인 교육상의 의의를 인정하기 어렵고, J의 인격을 손상시키고, 건강상태에 대한 배려를 태만히 한 점, 교육훈련은 본보기를 곁한 징벌적 목적으로 추진되며, 목적에 있어서도 부당한 것으로, 육체적·정신적 고통을 부여하여 J의 인격권을 침해하는 것이며, 교육훈련에 대한 기업의 재량을 일탈, 남용한 위법적인 것이기 때문에, 상사 K 및 I사에 대하여 불법행위(일본 민법 제709조)와 사용자책임(일본민법 제715조)에 의한 손해배상책임을 인정하여, 위자료 20만엔과 변호사비용 5만엔의 손해배상을 판시하였다.

(4) 직장 내 괴롭힘에 기초한 회사의 손해배상책임

(도쿄지재판결 2010년 1월 29일(東京自裁判決平成22年1月29日))

- 개요

- 컴퓨터네트워크의 구축 등을 업으로 하는 N사의 계약사원이었던 O가, 부장 P에 의한 직장 내 괴롭힘 행위로 3개월간 자택요양을 요하는 울화상태 및 신체화장애로 진단되었던 점, N에는 이를 알렸지만, 방치하는 등의 과실이 있었던 것을 이유로, 부장 P 및 N사에 대하여 불법행위 등에 기초한 손해배상청구를 하였다.

- 판결내용

- ① 부장 P가 O에게 만족할만한 업무상 지휘·명령을 받지 못하였다는 점을 알면서도, 회의 석상에서 엄하게 O의 일하는 척하였다고 야유하고, 금원을 요구하는 듯한 언동을 하거나 퇴직을 권하거나 하는 언동은 불법행위를 구성하고, ② N사에는 근로자가 업무에 대하여 충분한 지휘·명령을 받은 후에 취로할 수 있도록 직장환경을 만들 노동계약상의 수비의무 위반이 인정된다고 판단하여, 부장 P는 불법행위(일본민법 제709조)에 따라, N사는 사용자 책임(일본민법 제715조)에 따라, 부장 P와 N사는 연대하여 55만엔(위자료 50만엔, 변호사 비용 5만엔)의 손해를 배상하라고 판시하였다.

(5) 내부고발 등을 계기로 한 직장 내 따돌림과 회사의 법적 책임

(토야마지내 판결 2005년 2월 23일 노판 891-12(富山地裁判決平成17年2月23日労判891-12))

- 개요
- 근무지 G의 이중카르텔을 신문이나 공정거래위원회에 알린 H에게 전근이나 승격정지, 장기간에 걸친 1인실 배석 등을 행한 G사에 대하여 H가 손해배상을 청구하였다.
- 판결내용
- 판결은 인사권 행사는 상당 정도 사용자의 재량적 판단에 맡겨져 있다는 점, 재량권은 합리적인 목적의 범위 내에서 법령이나 공서양속에 반하지 않는 정도로 행사되어야만 한다는 점에 주목하여, 이를 일탈한 경우에는 위법이라고 하여 불법행위(일본민법 제709조) 및 채무불이행(일본민법 제415조)에 기초하여 손해배상책임을 인정하고, 청구를 일부 인용하였다. 위자료 200만엔, 재산적 손해 약 1,047만엔, 변호사비용 110만엔의 손해배상을 하도록 판시하였다.

마. 정책선언문

(1) 최고경영자로부터의 메시지

- 기업의 최고경영자로부터 직장 내 괴롭힘이 근로자 전원을 포함하는 중요한 회사의 과제인 점을 명확히 할 필요가 있다.
- 직장 내 괴롭힘의 방지가 왜 중요한가, 그 이유에 대해서도 명확히 전달할 수 있어야 한다.
- 메시지와 함께 구체적인 활동이 조기에 실시될 수 있도록 준비하여 두어야 한다.

(2) 최고경영자의 메시지의 효과

- 기업으로서 '직장 내 괴롭힘은 없애야 할 것이다'라는 방침을 최고경영자메시지의 형태로 명확하게 밝혀두는 것이 바람직하다. 최고경영자메시지는 방침이나 가이드라인, 규정 등을 엄격하게 나눌 필요는 없고, 그중에 적당히 걸쳐진 것이면 충분하다.
- 조직으로서의 그와 같은 방침이 명확하게 되는 것으로 상대방의 인격을 인정하고, 존중하며 업무를 추진하여야 한다는 의식을 함양할 수 있게 된다.
- 조직의 방침이 명확해지면, 직장 내 괴롭힘을 받은 근로자나 그 주위의 근로자도 문제점을 지적하거나, 해결에 관하여 말하기 쉽게 되고, 그 결과 매뉴얼을 만든 효과가 보다 높게 나타날 수 있다.

(3) 최고경영자 메시지가 포함하여야 할 것들

- 1) 직장 내 괴롭힘은 중요한 문제라는 인식
- 2) 직장 내 괴롭힘의 행위는 허용될 수 없다는 점
- 3) 직장 내 괴롭힘 행위는 간과할 수 없다는 점
- 4) 직장 내 괴롭힘 행위를 하지 말 것
- 5) 직장 내 괴롭힘 행위를 시키지 말 것/방치하지 말 것
- 6) 회사로서 직장 내 괴롭힘 대책을 세울 것
- 7) 최고경영자 스스로 직장 내 괴롭힘 대책을 세울 것
- 8) 지금 당장 중점적인 직장 내 괴롭힘 대책을 세울 것
- 9) 근로자의 의식향상을 추구할 것
- 10) 직장 내 괴롭힘이 있다면 상담할 것
- 11) 내담자 등에게 불이익한 취급을 하지 않을 것
- 12) 내담자 등의 비밀을 보장할 것
- 13) 인권 등의 존중

(4) 직장 내 괴롭힘에 대한 최고경영자 메시지의 예

- 최고경영자의 메시지는 다음과 같은 것들이 있다. 우위성에 따른 직장 내 괴롭힘만이 아니고 다른 괴롭힘에 대해서도 동시에 언급하는 것이 좋다.

괴롭힘은 인권과 관련된 문제로, 근로자의 존엄에 상처를 입히고, 직장환경의 악화를 불러일으키는 목과 할 수 없는 중대한 문제입니다.
당사는 괴롭힘은 단언컨대 용서할 수 없으며, 모든 근로자가 서로 존중하고, 안전하며 쾌적한 직장환경을 만들 수 있도록 노력할 것입니다.
이를 위하여 관리직을 비롯한 전 근로자는 연수 등을 통하여 괴롭힘에 관한 지식이나 대응능력을 향상 시키고 그러한 행위를 하지 않으며, 허용하지 않는 기업풍토를 만드는 것에 유념하여 주십시오.

바. 직장 내 괴롭힘 진단

(1) 실태의 파악

○ 핵심 사항

- 설문조사를 통하여 실태를 파악하고자 하는 경우에는 설문자의 대상이 한 쪽으로 치우쳐 있지 않도록 하는 것이 필요하다.
- 보다 정확한 실태파악이나 회수율을 향상시키기 위하여, 익명으로 처리하도록 하는 것이 효과적이다.
- 상담창구가 설치되어 있는 경우에는 설문조사와 함께 반드시 상담창구를 소개하도록 한다.
- 설문조사 이외의 방법으로 안전관리자(산업안전관리자)나 산업의(産業醫)에 의한 청취, 평가면접 등 개인면담을 할 때에 자기신고사항에 기입하도록 하는 등의 다양한 복수의 방법을 행하는 것이 효과적이다.

1) 실태파악방법과 시기

- 직장 내 괴롭힘 방지대책을 효과적으로 추진하기 위하여 직장 내 실태를 파악하기 위한 설문조사를 빠른 단계에서 실시하도록 한다. 설문조사는 직장 내 괴롭힘의 유무나 근로자의 의식을 파악함과 동시에, 직장 내 괴롭힘을 화제로 올릴 수 있도록 하고(이슈화), 일하는 데 어려움이 없는 직장 환경을 구축하기 위한 중요한 기회가 될 수 있다.
- 조사방법으로서는 종이나 전자파일 등으로 실시할 수 있고, 이외에도 인터넷상에서 실시하는 방법도 있다. 인터넷에서는 무료 또는 저가의 어플리케이션을 이용하여 간편하게 설문조사를 작성·실시할 수 있다.
- 본 매뉴얼에 따라 직장 내 괴롭힘 방지대책의 방식을 구축하는 경우에는 구축 후 다시 한 번 설문조사를 실시하여 그 효과를 검증할 수 있다.

2) 실태파악 설문조사 항목의 예

[표 14] 실시 전 실태파악을 위한 질문항목(사전조사)

응답자의 속성에 관한 질문(이름은 기재하지 않음)	
Q1.	근속연수
Q2-1.	직위
Q2-2.	관리하고 있는 근로자 수
직장 내 인간관계에 관한 질문	
Q3.	직장 내 인간관계의 평가

직장 내 괴롭힘에 관한 경험	
Q4.(Q1)	과거 3년간 직장 내 괴롭힘이 있었다고 느낀 경험의 유무
Q5.(Q2)	직장 내 괴롭힘의 유형(6가지)
Q6.(Q3)	직장 내 괴롭힘의 구체적인 내용
Q7.(Q4)	행위자와 응답자 본인과의 관계
Q8.(Q5)	직장 내 괴롭힘을 당한 후의 행동
Q9.(Q6)	과거 3년간 직장 내 괴롭힘을 목격하거나 상담을 한 경험의 유무
Q10.(Q7)	목격하였거나 상담하였던 직장 내 괴롭힘의 유형(6가지)
Q11.(Q8)	목격하였거나 상담하였던 직장 내 괴롭힘의 구체적 내용
Q12.(Q9)	목격하였거나 상담하였던 직장 내 괴롭힘의 행위자와 피행위자와의 관계
Q13.	직장 내 괴롭힘을 목격하거나 상담한 후의 행동
Q14.	과거 3년간 직장 내 괴롭힘을 하였다고 느낀 경험
관리직의 의식, 행동	
Q15.	과거 3년간 부하에게 한 적이 있는 행위
Q16.	직장 내 괴롭힘에 관하여 평소에 조심하고 있는 행위
회사의 직장 내 괴롭힘에 대한 대처방법	
Q17.	회사의 직장 내 괴롭힘의 취급 상황(개별평가) · 직장 내 괴롭힘을 있을 수 없는 일로 규정하고, 일하기 편한 환경을 만들기 위한 노력여부 · 직장 내 괴롭힘에 관하여 누구에게 상담할 것인가를 주지시킴 · 직장 내 괴롭힘에 관하여 안심하고 상담할 수 있는 환경을 만들 · 직장 내 괴롭힘의 상담 후 상담창구는 직장 내 괴롭힘의 유무에 대하여 조사를 하는가 · 직장 내 괴롭힘을 확인한 때에 행위자에 대하여 적절한 대처를 하고 있다고 생각하는가 · 직장 내 괴롭힘 행위를 확인 한 때에 피해자에 대하여 적절한 대처를 하고 있다고 생각하는가 · 경영자 · 관리직은 직장 내 괴롭힘에 해당하는 행위를 하지 않도록 유의하고 있는가 · 동료는 직장 내 괴롭힘에 대해 이해하고, 확실하게 확인하고 있는가
Q18.	회사의 직장 내 괴롭힘의 대응 상황(전체 평가)
Q19-1.	회사의 직장 내 괴롭힘 대책의 각종 대응에 대한 인지
Q19-2.	직장 내 괴롭힘 대책의 대응효과
Q20.	회사가 직장 내 괴롭힘 대책을 마련해야 할 필요성
Q21.	Q20의 응답이유
Q22.	회사가 실시하면 좋을 것이라고 생각되는 직장 내 괴롭힘 대책의 마련방법
Q23.(Q10)	회사에 대한 희망사항

- 괄호 안의 항목의 번호는 응답자의 부담을 경감시키고, 최저한도의 실태를 파악하고자 하는 경우 사용할 수 있는 간이용 항목이다.

[표 15] 실시 후 효과를 파악하기 위한 질문항목(사후조사)

응답자의 속성에 관한 질문(이름은 기재하지 않음)	
Q1.	근속연수
Q2.	직위
Q3.	관리하고 있는 근로자 수
Q4.(Q1) 과거 3년간 직장 내 괴롭힘이 있었거나, 목격 또는 상담의 경험유무	
회사의 직장 내 괴롭힘 대처방안에 대한 평가	
Q5.	회사의 직장 내 괴롭힘 대처방안에 대한 인지
Q6.	최고 경영자의 메시지는 읽었는가?
Q7.	직장 내 괴롭힘에 관한 규칙에 대한 평가
Q8.	직장 내 괴롭힘에 관한 실태조사(사전)에 대한 응답 상태
Q9.	직장 내 괴롭힘에 관한 연수의 참가 상황
Q10.	직장 내 괴롭힘에 관한 연수에 대한 평가
Q11.	직장 내 괴롭힘 방지·예방에 관한 포스터 등을 보았는가?
Q12.	직장 내 괴롭힘에 관한 상담창구의 인지와 이용 상황
Q13.(Q2) 직장 내 괴롭힘의 예방·해결을 위하여 실시하고 있는 각종 방안의 효과	
Q14.(Q3) 직장 내 괴롭힘의 예방·해결을 위하여 실시중인 방안 가운데 가장 큰 힘을 발휘할 것으로 생각되는 방안	
Q15.(Q4) 회사의 직장 내 괴롭힘을 위한 대책에 대한 평가(전체 평가)	
Q16.	회사가 직장 내 괴롭힘의 예방·해결을 위하여 방안을 계속적으로 하는 것에 대한 평가
Q17.	회사의 직장 내 괴롭힘 대책의 방안 중 특히 고칠 필요가 있다고 생각되는 방안
Q18.	Q17.에서 응답한 방안의 고쳐야 할 점
Q19.	직장 내 괴롭힘의 예방·해결을 위하여 회사가 계속적으로 하는 것이 좋을 것으로 생각되는 방안
Q23.	이후부터 새롭게 실시한다면 좋을 것으로 생각되는 방안
회사의 직장 내 괴롭힘 대처방안을 계속한 것에 의한 직장 내의 변화	
Q20.(Q5) 회사가 직장 내 괴롭힘 대책의 예방·해결의 방안을 마련하고 실천하는 데에 있어서 자기 자신이나 직장이 변화할 수 있다고 느꼈는가?	
Q21.(Q6) 회사가 직장 내 괴롭힘 대책의 예방·해결의 방안을 마련하고 실천하는 데에 있어서 자기 자신이나 상사가 주의하게 된 점이 있는가?	
Q22.(Q7) 이후에 회사가 실시하기를 바라는 시책	

(2) 실태 파악의 설문조사의 이용

- 설문조사를 실시하면서 이후 이에 대한 행동을 보이지 않으면 근로자가 불신감을 가지게 되는 것에 주의하면서, 설문조사 결과를 공표하여 근로자의 의식을 높이는 데 이용하거나 분석결과에 따라 방안을 실시하는 등의 조사결과 이후의 대응이 필요하다.
- 설문조사에 따라 직장 내 괴롭힘의 발생이 많은 것으로 판명된 경우에는 원인을 규명하고, 재발방지를 위한 방지책을 기재한 ‘직장 환경의 개선’을 위한 방안을 검토하도록 한다.

사. 고충제기 및 구제절차, 사건처리

(1) 상담이나 해결책의 제공

(2) 상담창구의 설치⁵⁾

○ 근로자가 쉽게 상담할 수 있는 창구를 설치하고, 가능한 한 초기의 단계에서 가볍게 상담할 수 있도록 만든다.

○ 상담창구에는 내부 상담창구와 외부 상담창구가 있을 수 있다. 각각 창구가 직장 내 괴롭힘을 포함한 다양한 상담을 할 수 있도록 하여 상담이 보다 쉽게 이루어지도록 한다.

- 내부 상담 창구설치 예

- ◆ 관리직이나 근로자를 직장 내 괴롭힘 상담원으로 선임하여 상담대응
- ◆ 인사노무담당부서
- ◆ 회계·감사부(compliance)담당부서, 감사부서, 인권(개발)부서, 법무부서
- ◆ 사내의 진료기관, 산업의, 전문상담가
- ◆ 노동조합

- 외부상담창구설치(예)

- ◆ 변호사나 사회보험노무사(한국의 공인노무사)의 사무실
- ◆ 괴롭힘 대책 컨설팅회사
- ◆ 정신건강, 건강 상담, 괴롭힘 등 상담창구를 대행을 전문적으로 하고 있는 기업

(3) 상담담당자의 역할

○ 상담담당자의 역할에는 상담을 접수(1차 대응)라는 역할에 한정되는 경우와, 상담의 접수(1차 대응)만이 아니고, 사실 확인 등도 행하는 역할이 있는 경우가 있다. 상담의 접수(1차 대응)이라는 역할에 한정되는 경우에는 그 후의 사실관계의 조사 등은 인사담당부서 등이 계속 하여 하도록 하는 것이 좋을 것으로 생각된다.

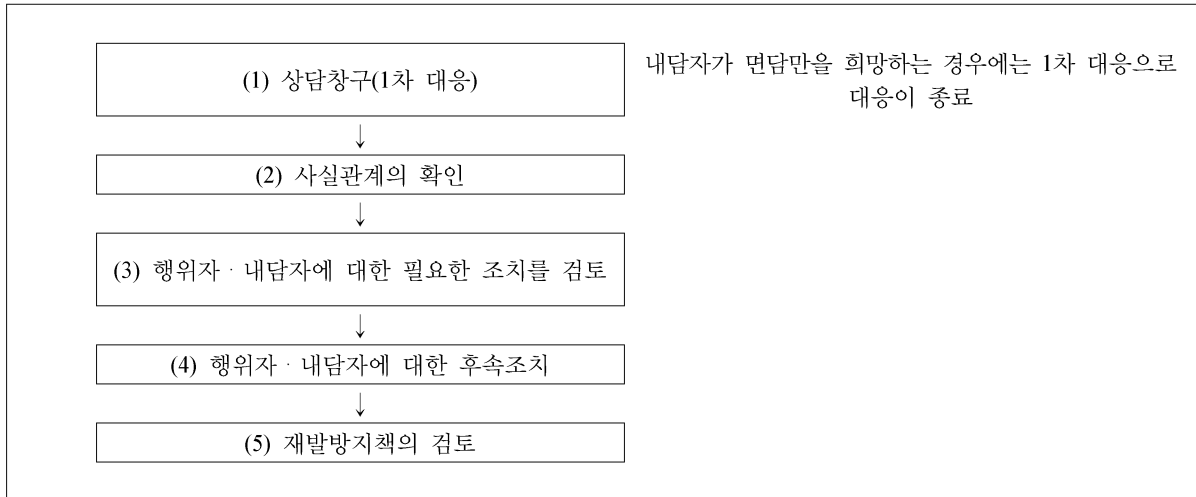
○ 조직 내에 상담창구를 설치한 경우, 상담담당자가 충분한 대응을 할 수 있는 스킬을 갖도록, 본 매뉴얼의 연수 자료나 상담창구(1차 대응)담당자를 위한 체크리스트를 활용하여, 대응의 흐름, 대응의 마음가짐을 정비하는 등을 이해시키도록 하는 것이 중요하다.

5) 2018년 9월 24일자 조간신문(日本經濟新聞, 1면)에 의하면, 후생노동성은 직장 내 괴롭힘 방지책수립을 기업에 의무화하는 법률을 정비하는 검토를 시작한 것으로 보도하였다. 그 내용으로는 상담창구의 설치나 발생 후의 재발방지책을 기업이 세우도록 한다. 기업에 대한 벌칙규정은 두지 않고, 악질적인 기업은 공표하여 억제하는 효과를 높이는 것도 검토하고 있는 것으로 알려져 있다. 정부는 9월 중 전문가 회의기구를 설치하고 연도 내에 신 법안을 만들 방침이다.

(4) 상담대응의 절차

- 상담창구(1차 대응)으로부터 재발방지책으로서 예를 들면 다음과 같은 흐름을 생각하여 볼 수 있다.

[그림 6] 상담대응의 절차



1) 상담창구(1차 대응)

- 상담하기에 편안한 분위기를 만들기 위해 내담자의 비밀이 보장되는 것이나 불이익을 주지 않는 등 상담창구에서 어떻게 대응할 것인가를 명확히 할 필요가 있다.
 - 상담창구는 상담창구·담당자를 명시하고, 상담방법은 면담으로 한정하지 않고 전화나 편지·전자메일 등으로도 가능한 체제를 구축하는 것이 좋다.
 - 내담자나 상담내용의 사실관계의 조사에 협력하는 사람이 불이익한 취급을 받을 일이 없다는 것을 이야기하고, 그 취지를 근로자에게 주지시켜 두도록 하는 것이 필요하다.
 - 내담자가 상담하기 편안한 분위기를 만들기 위하여 비밀보장이 될 수 있는 방을 준비하도록 한다. 또, 비밀 보장이나 상담창구에서 어떻게 대응할 것인가를 명확하게 해두도록 한다.
- 인사담당이나 내담자의 상사·상담사 등과 연계하여 적절한 대응이 이루어지도록 하고, 미리 후속체제를 정비해둬와 동시에 내담자만이 아니고 제3자, 행위자로부터 상담을 신청하도록 한다.
- 상담창구(1차 대응)담당자의 마음가짐을 정비하고, 내담자의 이야기를 천천히 시간을 들여서 듣고, 내용확인을 서두르는 한편, 이야기를 서두르는 것과 같은 행동은 하지 않도록 한다. 다만, 1회의 상담시간은 길어도 50분 정도로 한다. 상담이 1회로 끝나지 않는 경우에는 다음 상담일을 정하여 일단락 짓는 것으로 하고, 내담자가 기분을 전환할 수 있는 시간이나 냉정을 되찾을 수 있는 시간을 갖도록 하여 상담의 효과를 높이도록 한다. 이를 위하여 1회의 상담 시간은 50분 정도로 하는 것으로 사전에 내담자에게 전달하여 두고 상담을 시작한다.

- 경미하다고 생각되는 내용이 있다 하더라도, 심각한 문제가 감추어져 있는 경우나 그 단계의 다음에 내담자가 문제해결에 지장을 주는 불신감을 가지게 될 수 있다. 덧붙여서 상담창구의 담당자는 내담자의 이야기를 경청하는 자세를 보이는 것이 매우 중요하다는 것을 확인하고, 비난하지 않도록 주의하여야 한다.
- 내담자로부터 “죽고 싶다” 등의 자살을 암시하는 언동이 있는 경우에는 산업의 등의 의료 전문가 등에게 상담할 수 있는 길을 열어주는 것도 매우 중요하다.

2) 행위자 · 내담자에 대한 후속조치

- 내담자 · 행위자의 쌍방에 대하여 회사가 어떠한 조치를 취할 것인가(사실관계에 대한 조사, 대응의 내용과 그 방안)를 설명하고, 이해시키도록 한다.
- 행위자의 행위나 발언에 어느 정도 문제가 있는가를 전달하여 동일한 문제가 일어나지 않도록 계속적으로 확인 작업을 수행한다.
- 동일한 행동을 반복적으로 행하는 행위자의 상사는 행위자의 언동에 주목하고, 시의 적절하게 조언을 할 수 있도록 하며, 정기적인 면담을 수행하는 것이 필요하다. 예를 들면, 인사관리상 표시 등을 하여 지속적인 모니터링을 하고, 추이를 지켜보는 것도 생각하여 볼 수 있다. 덧붙여서 행위자가 효과적인 업무상 감독 방법이나 커뮤니케이션의 기법을 지속적으로 배울 수 있도록 하는 것도 생각하여 볼 수 있다.
- 내담자에게도 업무를 행할 때에 문제가 있었던 경우에는 행동이나 발언에 어떠한 문제가 있었는가를 전달하여, 이후에는 동일한 문제가 발생하지 않도록 한다.

(5) 안심하고 상담할 수 있는 회사를 목표로

- 상담창구의 정비는 중요하지만, 단순히 체제를 구축하는 것만으로는 불충분하다. 창구에 대하여 확실히 주지시키는 것과 근로자에게 안심하고 상담할 수 있다는 느낌을 주는 환경을 만드는 것이 매우 중요하다.

아. 피해자 및 행위자를 위한 조치

(1) 피해자 및 행위자에 대한 조치를 위한 유의점

1) 사실관계의 확인

- 사실관계의 결과에는 다음과 같은 세 가지 패턴을 생각하여 볼 수 있다. 각각의 결과에 따라 그 대응안이 검토되어야 한다.
 - 직장 내 괴롭힘이 있었다고 판단되는 경우
 - 직장 내 괴롭힘이 있었다고까지는 말할 수 없지만, 그대로 두게 되면 사태가 악화될 가능성이 있어서, 대응이 필요한 경우⁶⁾
 - 직장 내 괴롭힘에 대한 사실 확인이나 평가될 수 없는 경우

6) 특히 이 경우에는 직장 내 괴롭힘에 해당하는가에 대한 판단보다는 행위자의 행동이나 발언에 어떤 문제가 있었는가를 명확히 하는 것이 중요하다(매뉴얼 85).

2) 대응안의 검토

○ 회사가 어떤 대응을 할지 결정할 때 직장 내 괴롭힘의 정의나 행위유형에 비추어 다음과 같은 요소를 검토하여야 한다.

- 내담자의 피해의 상황(신체적, 정신적 피해의 정도)
- 내담자, 행위자, 제3자에의 사실 확인 결과
 - ◆ 내담자와 행위자의 인간관계
 - ◆ 해당 행위의 목적이나 동기
 - ◆ 시간이나 장소
 - ◆ 해당행위의 정도(질)이나 빈도(양)

(2) 행위자에 대한 조치

1) 행위자에 대한 적정 조치의 실시⁷⁾

○ 사실관계의 확인에 의해, 직장 내 괴롭힘의 발생이 확인되면 행위자에 대한 적정한 조치를 강구하여야 한다.

○ 구체적으로는 취업규칙 등에 '직장 내 괴롭힘'에 대한 항을 두고, 이에 기초하여 사안의 내용이나 상황에 따라 다음과 같은 조치를 취한다.

- 피해자와 행위자와의 사이가 원만하게 개선될 수 있도록 하는 지원
- 피해자와 행위자를 떨어트리기 위한 배치전환
- 행위자의 사과
- 피해자나 그 관계자에 대한 보복을 목적으로 한 행위를 하지 않도록 하는 취지를 행위자에게 전달
- 행위자의 의식이나 행동의 개선, 행위자에 대한 중립적인 제3자인 기관의 분쟁해결안에 따른 조치 등을 행위자의 인권을 배려하여 실시

2) 행위자에 대한 징계조치⁸⁾

○ 기업질서를 유지하기 위하여 필요하다고 여겨지는 경우에는 징계처분을 검토한다.

○ 징계처분으로서는 취업규칙에 기초하여 다음과 같은 것을 고려할 수 있다.

- 감봉
- 강등

7) 職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会(2018a), 「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会報告書」, 2018년 3월 30일, 厚生労働省, 22쪽.

8) 厚生労働省(2017b), 『パワーハラスメント対策導入マニュアル』,

- 견책
- 출근정지
- 징계해고

○ 특히, 행위가 중대·심각한 경우 내담자가 징계처분 등을 희망하고 있는 경우에는 상담의 내용에 따라서는 지체 없이 해결방법에 대해 변호사나 사회보험노무사(한국의 공인노무사)와 상담을 하고 이를 강구하여야 한다.

○ 또, 직장 내 괴롭힘 상담기록표, 사실 확인의 결과는 소송으로 발전하는 경우의 중요한 자료가 되기 때문에 비밀 보장에 유의하여 보존한다.

3) 행위자에 대한 후속조치

○ 행위자에 대한 후속조치는 천천히 시간을 필요로 하는 경우가 있다.

○ 재발방지를 위한 계속적인 후속조치가 중요하다. 동일한 행위를 반복하는 자에 대해서는 상사에게 말하여, 행위자의 언동을 주의 깊게 보고 적절한 조치를 취해야 한다.

(3) 내담자에 대한 후속조치

○ 내담자에 대한 후속조치는 충분히 이루어져야 한다. 왜냐하면, 내담자가 후속조치가 미흡할 경우 회사는 아무 것도 하지 않는다는 불신으로 사태가 악화되는 경우가 있기 때문이다. 관계 부문과 협력하여 서로 피드백이 이루어지도록 하여야 한다.

○ 내담자가 행위자에 의한 보복을 염려하는 경우도 있기 때문에 이에 대한 대응도 이루어져야 한다.

(4) 행위자 · 내담자에 대한 후속적 조치

○ 내담자나 행위자 쌍방에 회사의 조치에 대하여 설명하여야 한다.

- 사실관계에 대한 조사, 대응의 내용과 인식의 설명 및 이해를 얻어야 한다.

- 행위자의 행위나 발언에 어떤 문제가 있는지 알리고 이후 동일한 문제가 발생하지 않도록 하여야 한다.

- 내담자에게도 업무수행에 문제가 있었던 경우에는 행위나 발언이 어떠한 문제가 있었는지를 전달하고, 이후 동일한 문제가 발생하지 않도록 하여야 한다.

○ 내담자에게 행위자에 대한 구체적인 처분의 내용을 알리는 것은 개인정보에 해당하는 경우가 있으므로 일반적으로 ‘회사의 취업규칙에 따라’라는 정도로 전달하는 것이 바람직하다.

○ 행위자가 효과적인 업무상 감독 방법이나 커뮤니케이션의 방법을 계속적으로 배우는 것이 필요하다. 외부연수에 참석시키는 것도 한 방법이다.⁹⁾

9) 예를 들면, 효과적인 업무상 감독 방법을 위한 워크숍(칭찬이나 질책하는 방법을 알게 됨); 자기표현능력 개발연수(자신과 상대방을 중요하게 여기는 표현기법을 알게 됨); 분노조절연수(분노를 효과적으로 조절하는 것으로 에너지나 동기로 변화시킴); 리더십 연수(팀을 운영하는 방법을 알게 됨) 등이 있다.

자. 직장 내 괴롭힘 예방을 위한 조치

(1) 예방대책의 포인트

- 직장 내 괴롭힘은 일단 사안이 발생하게 되면, 해결에 시간과 노력이 필요하게 된다. 따라서 발생하기 이전에 예방대책을 마련하여 놓는 것이 중요하다.
- 예방을 위하여서는 기업이 단독으로 할 수 있는 것, 기업과 노동조합이 공동으로 할 수 있는 것, 노동조합이 단독으로 할 수 있는 것 등으로 다양하게 나누어 볼 수 있다.
- 기업에 따라 직장 내 괴롭힘의 실태는 다양하기 때문에 그 대책에 결정된 정답이 있을 수 없다. 대책을 세울 때에 성희롱 등의 기존의 범위를 활용하는 등 각각의 직장에 따른 형태로 가능한 것부터 시작하여 충실하게 만들어 가는 것이 중요하다.

1) 성적 지향이나 성정체성에 대한 이해와 직장 내 괴롭힘에 대하여

- 성적 지향이나 성정체성에 대한 물이해를 배경으로 하여 '인간관계로부터의 고립' 등의 괴롭힘으로 이어지는 경우가 있다. 이러한 것들이 발생하지 않도록 직장에서 성적 지향이나 성정체성에 대하여 이해를 높이도록 하는 것이 중요하다.

2) 종합적인 괴롭힘 대책의 중요성에 대하여

- 직장에서는 다양한 괴롭힘이 발생할 가능성이 있다는 것을 인식하도록 한다. 힘에 기반을 둔 것뿐만 아니라 성적 괴롭힘, 임신, 출산, 육아휴직, 돌봄휴직 등을 취하여야 하는 이유를 싫어하여(일본에서는 이를 모성 괴롭힘(마터너티 하라스먼트)라고 한다) 직장 환경을 악화 시키지 않도록 하여야 한다.
- 예를 들면 성희롱과 직장 내 괴롭힘이 동시에 발생하는 것이나 한편으로는 직장 내 괴롭힘으로 보이지만, 성희롱적 요소를 가지고 있는 경우도 있기 때문에 종합적 사고가 필요하다.
- 이와 같은 점을 염두에 두어 이른바 괴롭힘이 없이 일하기 좋은 직장을 만들기 위하여 기업에서는 종합적인 괴롭힘 대책을 강구할 필요가 있다.

(2) 교육

○ 핵심 사항

- 교육을 위한 연수는 가능한 전원이 수강하도록 하고, 정기적으로 실시하도록 하는 것이 중요하다. 중도에 입사한 근로자에게도 입사 시에 연수나 설명 등을 통하여 빠짐없이, 전원이 수강할 수 있도록 하여야 한다.
- 관리감독자와 일반근로자로 나눈 계층별연수의 실시가 효과적이다. 다만, 기업규모가 작은 경우에는 관리감독자와 일반근로자가 함께 수강하도록 하는 것도 무방하다.
- 연수내용에는 최고경영자의 메시지의 내용을 포함하도록 하고, 회사의 규칙의 내용, 직장 내 괴롭힘을 취급하는 방법, 그리고 구체적인 사례 등을 덧붙여서 설명하는 것이 효과적이다.

1) 교육을 위한 연수의 내용

- 관리감독자 대상 연수

- ◆ 직장 내 괴롭힘이란 무엇인가(정의·행위유형)을 확인
- ◆ 직장 내 괴롭힘의 사회적인 현상을 다양한 데이터에 기초하여 확인
- ◆ 직장 내 괴롭힘의 행위자, 회사의 책임에 대하여 확인
- ◆ 직장 내 괴롭힘의 구체적 사례를 확인하고, 직장 내 괴롭힘과 업무지휘·명령과 무엇이 다른지를 확인
- ◆ 직장 내 괴롭힘의 예방방법을 확인
- ◆ 직장 내 괴롭힘에 관련한 자사의 규칙(규정, 상담창구 등)을 확인
- ◆ 최고경영자의 메시지 등

- 일반근로자 대상 연수

- ◆ 직장 내 괴롭힘이란 무엇인가(정의·행위유형)를 인식
- ◆ 직장 내 괴롭힘이 불러일으키는 영향에 대하여 인식
- ◆ 직장 내 괴롭힘의 행위자, 회사의 책임에 대하여 인식
- ◆ 직장 내 괴롭힘의 구체적인 사례를 확인하고, 직장 내 괴롭힘과 업무지휘·명령이 무엇이 다른지 인식
- ◆ 직장 내 괴롭힘의 예방방법을 인식
- ◆ 직장 내 괴롭힘에 관련한 자사의 규칙(규정, 상담창구 등)을 확인
- ◆ 최고경영자의 메시지 등

2) 연수의 실시방법

- 각 연수에 대하여서는 밝은 직장 응원단(明るい職場応援団) 사이트에 게재된 각종 연수 자료를 이용할 수 있다.
- 또 동 사이트에 게재된 「직장 내 괴롭힘 대책 핸드북」이나 「밝은 직장 응원단에 게재되어 있는 동화」 등을 이용할 수 있다.
- 사업장의 상황에 따라서는 집단연수가 어려운 경우가 있고, 그러한 경우에는 동 사이트에 게재되어 있는 자료를 대상자에게 주고 스스로 학습하도록 하는 형식을 취하는 것도 하나의 방법일 수 있다.
- 사회보험노무사(한국의 공인노무사) 등의 전문가에게 강사를 의뢰하는 것도 고려할 수 있다.
- 기업에 따라서는 단시간근로자 등에 대하여 연수의 시간을 확보할 수 없는 경우도 있으므로 그러한 경우에는 입사 시에 상담창구의 설명을 하도록 한다. 또, 게시물 등에 의한 주지 활동을 강화하여 연수 이외의 방법에도 힘을 기울이도록 한다.

(3) 주지

1) 주지의 목적

- 직장 내 괴롭힘의 방지를 위하여 조직의 방침, 규칙 등과 함께 상담창구나 기타 방안에 대하여 주지할 필요가 있다. 이 주지는 단순히 포스터 등으로 전달할 수 있는 것만이 아니고, 회사가 본격적으로 방안으로써 생각하고 있는 것이나 그 내용을 이해할 수 있어야 한다. 취업규칙과 같은 근로자의 급여나 휴가 등 대우에 관한 것도 있다면, 사내 게시판이나 컴퓨터 등에서 데이터를 열람할 수 있도록 하여 근로자 스스로의 필요에 따라 볼 수 있도록 하는 방법도 있지만 직장 내 괴롭힘의 방지를 위하여서는 보다 적극적이고 능동적인 주지가 필요하다.
- 주지를 보다 확실하게 하기 위하여서는 각종 방안이 쉽게 보일 수 있는 형태로 실시하고, 근로자에게 회사가 매우 진지하게 방안을 마련하고 있다는 것을 실감할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 이를 위하여서는 최고경영자의 메시지나 규칙, 직장 내 괴롭힘 방지대책의 방안을 마련한 의의 등을 근로자에게 확실히 전달하고, 이해받는 것이 중요하다. 또 주지를 확실히 하기 위하여 앞서 언급하였던 연수 등의 교육이 효과적이라고 할 수 있다.

2) 주지의 방법

- 최고경영자가 스스로 방안을 주지하는 방법
 - 최고경영자의 관여가 중요한 것은 물론이고
 - ◆ 최고경영자가 스스로 방안을 마련할 정도로 중요한 과제라는 점을 알리는 것
 - ◆ 조직의 일체로서 대책마련의 과제가 있다는 점을 명확히 보여줄 필요가 있다.
 - 또, 임원, 부장급 등 경영에 가까운 입장에 있는 사람이 스스로 직장 내 괴롭힘 방지대책 해결 등의 발언을 하는 것이 효과적이다.
 - 연 2회(반년에 1회씩)정도, 정기적으로 메시지를 제공하는 것이 효과적이다.
- 인사부문이나 조직의 장에 의한 구체적인 방안마련의 내용을 설명하는 설명회의 실시
 - 최고경영자의 발언과 함께 구체적인 회사의 대책방안을 인사부문이나 조직의 각 장들로부터 설명하는 것이 바람직하다. 그 때에 효과를 높이기 위하여 다음과 같은 방법이 있을 수 있다
 - ◆ 직장 내 괴롭힘의 정의, 구체적인 예 등을 포함시킨다.
 - ◆ 방안을 마련하는 의의, 목적을 명확하게 전달한다. 예를 들어, 인권의 존중, 일하기 편한 환경 조성, 조직의 활성화, 인재의 유지, 이직률의 저하 등을 포함한다.
 - ◆ 직장 내 괴롭힘에 의한 부정적인 영향을 알린다. 예를 들면, 조직의 정체, 근로자 상호 간의 불신 증대, 인재의 유출, 생산력에 대한 영향 등을 들 수 있다.
 - ◆ (과거의) 사내 또는 외부의 직장 내 괴롭힘에 대한 구체적인 예를 소개하도록 한다.
 - ◆ 취업규칙에 별칙규정이 있다면, 그 구체적인 내용을 설명하도록 한다.

○ 상담창구의 안내

- ◆ 상담창구에 관하여 어떻게 이용할 수 있는지, 내담자가 보호되며 안심하고 상담할 수 있는 상담창구가 있다는 사실을 포스터 등의 게시로 주지시킨다. 덧붙여, 근로자의 의식을 고양하고, 창구의 존재나 그 방안을 알리기 위하여 근로자에게 명함크기의 휴대용 카드를 배포하고 있는 예도 있다.

○ 포스터의 게시

- ◆ 동일한 포스터를 계속하여 게시하는 것이 아니고, 연 1회 정도 포스터를 바꾸어 붙이는 것이 주지의 효과를 높이는 데 효과적이다.
- ◆ 직장 내 괴롭힘에 관한 것뿐만 아니라 일하기 좋은 직장, 건강 상담, 성희롱 등에 관한 포스터도 있다면 같이 붙이도록 한다.

○ 기타

- ◆ 노사가 합의하여 노동조합 등의 책자를 활용하는 것도 하나의 방법이다. 또, 평가면접 · 개인면접 등에서 상사로부터 전달하는 방식으로 회사가 마련하고 있는 대책 중에 주지해야 할 내용을 보여줄 수 있다.

(3) 재발방지를 위한 방책

1) 재발방지에 고려하여야 할 것들

- 그 후 직장이 내담자에게 있어서 안전하고 쾌적한 환경이 되었는가
- 행위자가 동일한 문제를 일으키고 있지는 않은가
- 새로운 행위자가 발생하는 환경은 아닌가

2) 재발방지책

- 행위자에 대한 재발방지연수를 실시한다. 행위자 본인의 입장도 배려하는 것이 중요하다. 사내에서 대상자를 모아서 연수하는 것은 서로 얼굴을 맞대야 하기 때문에 가능하면 피하도록 한다. 사내로 고집할 것이 아니고, 사외에서 세미나 등에 참가하도록 하고 보고서를 제출하도록 하는 것도 하나의 방법이다.
- 사례가 발생했을 때 가능하면 메시지 및 정보를 알리도록 한다. 관리직의 주의를 환기시키는 것만으로도 효과가 있다.
- 사내의 사례를 검증하고, 새로운 방지책을 검토하며, 매년 최고경영자의 메시지나 회사의 규칙, 연수 등을 검토하여 개선책을 마련하도록 하는 것이 바람직하다. 또한 개인정보에 대한 배려를 하여야 하며, 동일한 문제가 발생하지 않도록 사내의 주요한 회의에서 정보를 공유하는 것이 중요하다.

- 관리직 등용의 조건으로서 예를 들면, 부하직원과의 커뮤니케이션을 하는 방법이나 부하 직원에게 적절한 지휘·명령이나 교육을 할 수 있는 인재인지 여부를 승격의 조건으로 하는 것을 생각하여 볼 수 있다.
- 직장 내 괴롭힘이 발생하게 되는 요인으로서는 직장 내 커뮤니케이션이 원활하지 않거나, 관계상의 불편함, 장시간 근로의 고착화 등을 생각하여 볼 수 있다. 이를 유발하는 직장환경을 개선하는 것으로 괴롭힘을 예방할 수 있다.

5. 직장 내 괴롭힘 체크사항

가. 당사자 및 인사담당자의 자가진단¹⁰⁾

- 일본후생노동성(構成労働省)이 직장 내 괴롭힘을 방지하기 위하여 운영하고 있는 직장 내 밝은 분위기 응원단(あかるい職場応援団)사이트에서는 근로자가 본인이 직장 내 괴롭힘을 당하고 있는지 진단하게 하는 내용을 담고 있다.
- 여기에는 직장 내 괴롭힘의 피해자뿐만 아니라 가해자인지 여부에 대한 판단, 그리고 인사 담당자가 직장 내에서 발생하고 있다고 보고된 또는 여겨지는 상황을 정확하게는 아니지만 대략적으로 체크할 수 있도록 설문의 영역을 나누어 놓고 있다.
- 본인이 현재 처해 있는 상황에 체크를 하면 그에 따른 유형(앞서 설명한 6가지 유형)에 맞추어 설명하여 준다.
- 이는 간단하게 실제로 근로자가 본인의 상황을 상담하기 전 또는 상담이 어려울 때에 상황을 진단하고 파악하게 함으로써 상담에 나아갈 수 있는 징검다리 역할을 한다. 그 내용으로는 다음과 같다.

(1) 피해상황 점검

- 복수응답이 가능한 다섯 가지의 설문으로 구성되어 있으며 이에 대한 대답으로 6가지 유형으로 나누어서 대답하여 준다. 직장 내 괴롭힘을 당하고 있다고 여겨지는 자가 스스로 체크하여 그 유형을 알아보도록 하고 있다.

[표 16] 직장 내 괴롭힘 피해유형 진단 설문

설문1) 어떤 괴롭힘을 받고 있습니까?

- ☐ 발로 차거나 때림
- ☐ 상사가 동료 앞에서 무능력하다고 말함.
- ☐ 다른 동료와의 접촉이나 도움 받는 것이 금지됨.
- ☐ 업무 종료시간에 매우 많은 양의 업무를 부여함.
- ☐ 영업직인데도 불구하고 창고정리 등의 불필요한 업무를 요구함.
- ☐ 휴가를 신청하는 이유 등을 집요하게 물어 봄.
- ☐ 해당사항 없음.

10) あかるい職場応援団 <https://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/worry/check/>

설문 2) 과거에 받은 괴롭힘은 무엇입니까?

- ☐ 다른 사람들 앞에서 자신의 잘못을 자세하게 큰 목소리로 질책함.
- ☐ 뒷담화로 안 좋은 소문을 냄.
- ☐ 혼자서는 할 수 없는 업무량을 배당함.
- ☐ 배당받은 업무의 건수가 다른 직원보다 현저히 적음.
- ☐ 부재 시 책상 위나 구두 속에 마음대로 물건을 찌른 흔적이 있음.
- ☐ 물건을 던져서 몸에 맞음.
- ☐ 해당사항 없음.

설문 3) 매일 가장 무서운 일은 무엇입니까?

- ☐ 선배나 상사에게 인사하여도 무시당하고 대화가 없음.
- ☐ 상사의 잘못된 지시에도 시달리는 본인이 씀.
- ☐ 부여된 업무가 청소나 잡초 뽑기 등 뿐임.
- ☐ GPS기능이 붙은 휴대전화로 행동을 감시당함.
- ☐ 먹살을 잡히거나 팔이 붙잡힌 채로 설교를 당한 적이 있음.
- ☐ '회사에 뭐 하러 왔니? 빨리 돌아가.' 등의 말들을 들은 적이 있음.
- ☐ 해당사항 없음.

설문 4) 실수를 하였을 때 어떤 대우를 받았습니까?

- ☐ 달성할 수 없는 목표를 제시
- ☐ 특정한 업무가 없는 부서로 이동됨.
- ☐ 스마트 폰 등을 멋대로 들여다 봄.
- ☐ 불시에 먹살을 잡음.
- ☐ '도움이 안 돼', '월급도둑놈' 등의 말을 들음.
- ☐ 혼자만 다른 공간에서 업무를 시킴.
- ☐ 해당사항 없음.

설문5) 일상화 되어 있는 괴롭힘의 행위는 무엇입니까?

- ☐ 업무를 아무 짓도 부여하지 않음.
- ☐ 가족이나 애인 등에 관하여 집요하게 물어봄.
- ☐ 매일 '돼지', '멍청이' 등으로 불림.
- ☐ 혼자만 무리로부터 외면당함.
- ☐ 매일 철야작업을 강요당함.
- ☐ 해당사항 없음.

- 위의 설문에 해당하는 내용을 체크하면, 각 설문에 따라 앞서 언급한 직장 내 괴롭힘의 6가지 유형 중 어디에 해당하는지에 대한 설명이 나오게 된다. 그 이후 각 유형에 대하여 구체적인 내용을 작성한 동화(비디오)를 볼 수 있고, 이를 통해 보다 확실한 자가 진단이 가능하다.

(2) 가해자의 진단

- 동 사이트에는 피해자뿐만 아니라 본인이 직장 내 괴롭힘을 행사하였는지를 판단할 수 있는 설문내용도 함께 담고 있다. 설문의 내용은 피해를 알아보는 내용과 동일하다.
- 설문을 통해 본인이 어떤 유형의 직장 내 괴롭힘을 행사하였는가, 또는 본인의 행동이 직장 내 괴롭힘에 해당하는지 여부를 알 수 있게 된다.

(3) 인사담당자의 진단

- 인사담당자의 진단 설문내용도 동일하다. 이를 통해 주변에서 보고되고 있는 또는 상담 받은 내용에 대한 구분과 직장 내 괴롭힘의 여부에 따른 대응이 가능해진다.

나. 상담창구 담당자를 위한 체크리스트¹¹⁾

- 매뉴얼에서는 상담창구가 제대로 갖추어져 있는지 여부를 판단하기 위한 체크리스트를 예시적으로 보여주고 있다. 상담은 직장 내 괴롭힘에 있어서 1차적 대응에 해당한다. 이러한 신속한 대응은 피해 확산의 방지와 재발방지 그리고 예방에 있어서 매우 중요한 역할을 한다.
- 이러한 상담을 위해서는 상담하기 쉬운 환경을 만드는 것이 중요하고 이에 따라서 상담창구가 갖추어야 할 요건들을 체크리스트로 만들어 놓고 있다. 그 내용은 다음과 같다.

[표 17] 직장 내 괴롭힘 상담창구의 체크리스트

기본흐름방향	포인트
1. 내담자의 비밀이 보호될 수 있는 방을 준비	-
2. 내담자가 냉정하게 말할 수 있는 환경의 준비	가능한 한 상담자가 여성인 경우에는 여성상담자도 동석할 수 있도록 함.
3. 상담내용의 비밀보장을 설명	내담자의 비밀을 지키는 것, 내담자의 동의 없이 행위자에게 말을 하는 것, 상담에 따라 사내에 불이익취급을 받지 않는다는 점을 설명할 것
4. 상담대응의 전체적 흐름을 설명	상담창구의 역할이나 해결까지의 흐름, 회사의 직장 내 괴롭힘에 대한 방침(직장 내 괴롭힘 불허방침 등)의 설명을 하도록 한다.
5. 내담자의 말을 천천히, 마지막까지 경청	1회의 면담시간은 50분 정도가 적당함. 내담자가 주장하는 사안을 정확하게 파악하는 것을 목적으로 하기 때문에, 의견 등을 말하는 것은 원칙적으로 피할 것. ※내담자에게 공감함을 보이지 않도록 아래와 같은 어휘는 엄금함. (1) '직장 내 괴롭힘이 있었다는 것은 당신 행동에 문제가 있지는 않는가' 등과 같이 상담자를 질책 (2) '어째서 더 빨리 상담하러 오지 않았나' 등의 질책 (3) '그건, 직장 내 괴롭힘이네요/ 그건 직장 내 괴롭힘이라고 말할 수 없습니다' 등과 같은 단정하는 말. (4) '이 정도는 당연하죠, 그건 당신이 지나치게 생각한 거 아닐까요?' 등의 설득 (5) '그런 일은 큰일이 아니니까, 참는 게 나아요' 등의 설득 (6) '(행위자)는 결코 나쁜 사람이 아니에요. 그러니까 문제로 만들지 않는 게 좋아요'라고 설득 (7) '그런 일에 그렇게 공공 앞지 말고, 당한 거랑 똑같이 해주면 돼요'라고 조언 (8) '개인적인 문제네요. 상대방과 들어서 천천히 대화를 해보는 게 어떨까요'라고 조언 (9) '그런 일은 무시하면 돼요'라고 조언 (10) '신경서도 어쩔 수 없어요. 잊어버리고 일에 집중하는 편이 나아요'라는 조언을 하는 것.
6. 사실관계를 정리하고, 내담자와 함께 확인	언제, 누구로부터 어떠한 행위를 당하였는가, 목격자는 있는가 등을 정리하고, 직장 내 괴롭힘 상담기록표에 기입. 증거서류(수첩이나 업무기록 등)가 있다면, 복사하여 보존하도록 함.
7. 인사담당부서 등에 상담내용을 전달하고, 사실관계를 확인하는 등 대응안을 검토하는 것에 대한 동의를 기다림	내담자가 행위자나 다른 근로자로부터 사정청취를 희망하지 않는 경우에는, 확인이 되지 않으면 회사로서는 그 이상의 대응(행위자에 대한 감독이나 처분 등)을 할 수 없다는 것을 설명함. 내담자의 동의를 존중하여 대응하도록 함.
※내담자로부터 '죽고 싶다' 등과 같은 자살을 암시하는 경우에는 산업의 등의 의료전문가 등에 신속하게 상담하도록 함	-

11) 厚生労働省(2017b), 『パワーハラスメント対策導入マニュアル』, 100쪽.

◆ 참고자료¹²⁾

- 사례들에서 사용한 대책 방안의 내용

[7가지의 방안]

- ① 최고경영자의 메시지
- ② 규칙을 정함
- ③ 실태를 파악함
- ④ 교육
- ⑤ 주지
- ⑥ 상담이나 해결을 위한 장소를 설치
- ⑦ 재발방지를 위한 대책의 수립

1) 도쿄의 P사(근로자 9,000명, 제조업)

- ② 규칙을 정함- 경영의 비전에 기초한 행동지침을 제정하고 개정함.
- ④ 교육 - 행동방침리더를 임명하고 조직화함.
- ⑤ 주지 - 사례집을 발행하고 계속하여 개정함.

2) 아이치켄의 Q사(근로자 250명, 제조업)

- ① 최고경영자의 메시지 - 임원이 현장에서 직접 직장 내 괴롭힘 방지를 감독함.
- ② 규칙을 정함 - 취업규칙에 직장 내 괴롭힘 방지를 규정함.
- ③ 실태를 파악함 - 임원이나 담당자가 일상적으로 상황을 파악함.
- ④ 교육 - 무엇이 직장 내 괴롭힘인가에 대한 연수를 전 직원 대상으로 실시함.
- ⑤ 주지 - 회의를 하는 경우 회의의 장을 빌어 주지함.
- ⑥ 상담이나 해결을 위한 장소를 설치 - 상담창구를 설치한 한편, 임원이 현장에서 직접 상담에 응함.

12) 厚生労働省(2017a), 「職場のパワーハラスメント対策取組好事例集」, 厚生労働省平成28年度働きやすい職場環境形成事業.



V. 호주

1. 서론

가. 호주의 직장 내 괴롭힘에 대한 가이드라인

- 본 내용은 2016년 호주정부가 발표한 직장 내 괴롭힘을 방지하기 위하여 발표한 가이드라인의 내용을 정리한 것이다.
- 직장 내 괴롭힘 관련 정부기관은 Safe Work Australia로 2009년에 설립된 법정기관이다. 2008년 Safe Work Australia Act에 의하여 설립되고 근로자의 건강과 안전을 위한 업무에 착수하였다. 중앙정부의 Safe Work Australia와 8개의 지방정부가 독립적인 Safe Work의 부서를 따로 두고 있으며, 각종 정부 관련 부서(해양청, 항공청 등) 내에 Safe Work관련부서를 두고 있다.
- 본 가이드 안은 크게 3가지 주요 내용으로 나누어져 있는데, 1장과 2장에서는 직장 내 괴롭힘이 무엇인지 왜 발생하는지에 대한 전반적인 이해를 돕기 위한 내용으로 구성되어 있다. 3장과 4장에서는 직장 내에서의 괴롭힘이 발생하였을 때 어떻게 대응해야 하는지, 실제 조사는 어떻게 수행하는지에 대해 설명하고 있다. 마지막으로 5~8장은 참고할 수 있는 외부 기관이나 자료를 제시하고 있다.
- 본고에서는 호주의 가이드안의 내용을 한국의 가이드 안에서 제시하고자하는 구성에 맞추어 설명하고자 한다.

나. 호주의 직장 내 괴롭힘의 개요

(1) 호주에서의 직장 내 괴롭힘의 중요성

- 호주는 직장 내 괴롭힘(Bullying)을 건강과 안전을 위협하는 것으로 보고 있다. 여기에서 '건강'이라고 하는 것은 WHS 법(Work Health and Safety ACTS 2011)에서 정의하고 있는 내용으로, 신체적인 것은 물론 정신적인 부분을 포함하고 있다.

- 호주의 직장 내 괴롭힘은 사람들이 함께 어울려 일하는 곳이라면 어떤 형태의 직장에서도 나타날 수 있는 것으로 보고 있다. 즉, 직장 내 괴롭힘이 특정 직장이나 직업에서만 발생하는 것이 아니고, 여러 사람이 함께 하는 곳에서 발생하는 통상적인 문제 중 하나로 인식한다. 이러한 인식은 직장 내 괴롭힘을 특정하지 않고, 자연스러운 것으로 받아들이는 것이다. 이러한 인식의 확산은 해결과정에서 '왜 나에게만'이나 '왜 우리 직장만'이라는 피해의 과잉 의식 및 자책을 하지 않게 하여 예방에 모든 이들의 관심을 불러일으킬 수 있고, 해결과정에서는 주변인들의 적극적이고 쉬운 이해를 가져올 수 있다.
- 직장 내 괴롭힘에서 가장 중요한 것은 예방이고, 이미 발생하였다면 발생에서 해결까지 빠르게 단계를 밟아 해결하도록 하는 것이다. 직장 내 괴롭힘은 계속될수록 그 관계를 조정하는 것이 더 어렵고, 건강과 안전에 있어서 더 큰 위험을 가져올 수 있다고 보는 것이 기본 입장이다.

(2) 호주에서의 직장 내 괴롭힘 관련법률

- 직장 내 괴롭힘과 관련한 법률은 앞서 언급한 WHS ACTS이다. WHS ACTS는 2011년에 제정되었고, 가장 최근의 개정은 2017년 9월이다.
- WHS ACTS(산업안전법)에 직접적으로 직장 내 괴롭힘을 규정하고 있는 것은 아니고, 안전한 일터 만들기의 일환이다.

2. 직장 내 괴롭힘에 대한 정의

가. 정의

(1) 직장 내 괴롭힘의 유형

- 직장 내 괴롭힘은 근로자나 특정 근로자그룹에 대하여 건강과 안전에 위험을 만드는 것으로 반복적이고 바람직하지 않은 행위를 지칭한다. 반복적인 행위란 행동의 지속적 성격과 시간이 흐르면서 다양한 행동을 포함할 수 있다.
- 바람직하지 않고 건강과 안전에 위험을 초래할 수 있는 행위가 반복적으로 이루어진다면 의도성 여부를 불문하고 직장 내 괴롭힘이 된다. 행위의 구체적인 예는 다음과 같다.
 - 모욕적이거나 치욕적 또는 공격적인 말이나 언급
 - 공격적이고 위협적인 행위
 - 무시하거나 굴욕적인 언사
 - 부당한 괴롭힘
 - 짓궂은 농담이나

- 부당한 비판이나 불평
- 업무로부터의 배제
- 효율적 업무수행을 위한 중요정보로부터의 배제
- 불합리한 업무시간의 편성이나 잦은 마감시간의 변경
- 근로자의 작업능력을 과소 또는 과대평가한 업무의 지시
- 근로자의 업무를 위한 정보에 대한 접근의 거부
- 근거 없는 루머의 확산
- 특정 근로자 또는 특정 근로자들에 대한 업무 변경

(2) 직장 내 괴롭힘이 아닌 경우

○ 가이드라인에서는 직장 내 괴롭힘에 해당되지 않는 행위에 대해서도 열거하고 있다. 그 내용은 다음과 같다. 가장 큰 분류로는 적절한 방식에 의한 업무행위와 차별이나 성적 괴롭힘으로 보일 수 있는 내용이라 하여도 실질적으로 불법이 아닌 경우와 단순한 직장 내 갈등이 있다.

- 업무를 함에 있어서 모든 근로자가 동일한 감정을 느끼는 것이 아니고 개인별로 받아들이는 입장이 다를 수 있다. 정책이나 절차의 진행이나 업무 환경이 적절한 것이라면 개별근로자가 다르게 느낀 감정이 모두 직장 내 괴롭힘이 되지는 않는다. 그러한 예로서는,
 - ◆ 실질적이고 달성 가능한 업무목적, 기준과 마감의 설정
 - ◆ 정당하고 적합한 근무시간표와 근무시간의 설정
 - ◆ 경영상 이유로 인한 전근 및 전직
 - ◆ 정당하고 투명한 과정에 따른 승진
 - ◆ 정직하고 정당하며 건설적으로 업무에 대한 불만족을 알리는 것
 - ◆ 객관적이고 격의 없는 방식으로 근로자의 부적절한 행동의 지적
 - ◆ 조직변화나 구조조정과 적절하거나 정당한 환경 하에서 징계나 근로계약의 해지를 비롯한 직업훈련 등의 행위를 시행하는 것
- 부적절한 행위라 하더라도 불법이 아닌 차별이나 성적 괴롭힘의 내용을 담을 수 있지만 그 자체로는 괴롭힘이 성립되지 않는다. 차별이나 성적 괴롭힘에 대한 해당사항이나 조언은 호주의 인권법, 공정직위원회 그리고 주 등의 평등인권위원회에서 받을 수 있다.
- 업무에 대한 의견의 불일치는 일반적으로 직장 내 괴롭힘이 아니다. 서로 다른 의견을 가지고 있을 수 있고 의견충돌이 있을 수 있으나 그것이 반복적이고 바람직하지 않은 행동으로 위협과 안전을 위협하는 행위가 아니라면 직장 내 괴롭힘으로 보지는 않는다.

(3) 직장 내 괴롭힘의 발생원인

- 직장 내 괴롭힘은 이메일이나 단체메신저 등에서 언어 또는 정신 및 신체적인 괴롭힘 등의 다양한 방법으로 발생할 수 있다. 이러한 발생하는 원인으로 볼 수 있는 것은 관리자가 일반근로자를 하향식으로 편 가르기를 하거나, 반대로 일반근로자가 관리자 등에 대해 상향식 편 가르기를 하는 경우가 있다.

(4) 직장 내 괴롭힘의 영향

- 직장 내 괴롭힘은 근로자 개인뿐만 아니라 경영에 있어서도 악영향을 끼친다.

1) 근로자 개인에 대한 영향

- 조난, 불안, 패닉 공격 또는 수면 장애
- 예를 들어 근육 긴장, 두통, 피로, 소화 문제 등 신체 질환
- 자부심과 자신감 상실
- 고립감
- 동료, 가족, 친구와의 관계 악화
- 작업성과, 집중력 및 의사결정 능력에 부정적인 영향
- 우울증
- 자살에 대한 생각

2) 경영에 대한 부담 증가

- 높은 이직률과 관련 채용 및 교육 비용
- 낮은 사기 및 동기 부여
- 결근 증가
- 생산성 손실
- 복잡한 불만 사항을 조사할 때 업무 중단
- 상담, 조정 및 지원과 관련된 비용
- 비용이 많이 드는 근로자의 보상 청구 또는 법적 조치
- 기업 평판 손상

(5) 직장 내 괴롭힘의 방지 의무자

방지의무자	의무의 내용
사업 또는 사업을 수행하는 사람 (제19조)	사업주(PCBU; persons conducting a business or undertaking)는 WHS법에 따라 합리적으로 실행 가능한 한 근로자와 기타 개인이 사업이나 사업에서 수행하는 작업으로 인한 건강 및 안전 위험에 노출되지 않도록 하는 일차적 관리 의무를 갖는다. 이 의무에는 합리적으로 실현 가능한 한 다음이 포함된다. • 보건 및 안전에 위험이 없는 작업 환경 제공 및 유지 관리 • 안전한 작업 시스템 제공 및 유지관리 • 작업자의 건강과 안전, 그리고 작업장의 상태를 모니터링 하여 작업 관련 질병과 부상을 방지하여야 한다. • 작업을 안전하게 수행할 수 있도록 작업장과 기타 작업자에게 적절한 정보, 지침, 교육 또는 감독을 제공하여야 한다.
임원 (제27조)	회사 이사 등 임원은 사업을 보장하거나 WHS법 및 규정을 준수하기 위해 성실히 임해야 한다. 여기에는 사업이나 사업체가 확실히 있는지 확인하기 위한 합리적인 조치를 취하는 것이 포함되며, 직장 내 괴롭힘과 관련된 위험을 제거하거나 최소화하기 위해 적절한 자원과 프로세스를 사용하여야 한다.
근로자 (제28조)	직원, 하청업체, 하청업체, 근로자, 외근 직원, 견습생 또는 자원 봉사자를 포함한 근로자는 다음의 내용에 따라야 한다. • 근무 중 자신의 건강과 안전을 위해 적절한 주의를 기울일 것 • 이들의 행동이나 결여가 다른 사람의 건강과 안전에 악영향을 미치지 않도록 적절한 주의를 기울일 것 • 가능한 한 작업자는 사업주가 제공하는 합리적인 지침을 준수할 것 • 사업주의 합리적인 정책과 절차(예: 직장 내 괴롭힘 정책)에 협력할 것
기타 (제29조)	방문객 및 고객과 같은 직장 내 다른 사람은 근로자와 유사한 의무를 가지며 다음을 수행해야 한다. • 근무 중 자신의 건강과 안전을 위해 적절한 주의를 기울일 것 • 이들의 행동이나 결여가 근로자 또는 다른 사람의 건강과 안전에 악영향을 미치지 않도록 합리적 주의를 기울일 것 • 가능한 한, 사업주가 제공하는 합리적인 지침에 따라 합리적으로 작업을 수행하도록 규율을 준수할 것

3. 직장 내 괴롭힘의 예방

- 근로자가 다른 근로자나 관리자, 고객 등과 서로 관계를 맺으면서 일하는 곳이라면 어디서든 직장 내 괴롭힘이라는 문제가 발생할 위험성이 있다는 것을 지적하고 있다. 그렇기 때문에 아직 발생하지 않았고, 발생하였다는 뚜렷한 증표를 보이지 않더라도 그러한 위험에 대한 예방이 필요하다는 관점에서 설명하고 있다. 실제로 조직 내에서 직장 내 괴롭힘이 발생하여 근로자들의 건강상(정신적, 육체적 건강을 모두 포함한다)의 문제의 발생 이전에 예방의 단계를 밟는 것이 중요하다는 것을 강조하고 있다.
- 그러기 위해서 호주의 가이드라인에서는 예방의 세 가지 측면으로 나누어 설명하고 있는데, 그 첫 번째가 직장 내 괴롭힘의 잠재성을 알아채는 것, 두 번째 위험요소를 통제하는 것, 그리고 세 번째로 예방안의 사용에 대한 감시와 검토이다. 결국 예방안의 마련으로 끝나는 것이 아니라 예방안에 대한 지속적인 감시와 새로운 안의 제시가 필요하다는 것을 알 수 있다. 이하에서는 호주의 가이드라인에서 설명하고 있는 예방의 내용을 하나씩 살펴보고자 한다.

가. 잠재적 직장 내 괴롭힘의 파악

(1) 직장 내 괴롭힘의 인식이나 그 잠재적 요소를 파악하기 위한 과정

- 근로자 및 근로자의 산업안전대표 그리고 산업안전위원회와의 정기적 면담을 가질 필요가 있다. 이러한 면담을 통하여 직장 내 괴롭힘의 유무, 그리고 직장 내 괴롭힘의 요소가 증가하는지를 파악할 수 있다. 이 경우 익명의 여러 사람과의 면담이 유익하다.
- 퇴직자나 이직자 등의 의견을 참조하는 것도 도움이 된다.
- 외부나 내부의 관리자들과 정기적인 의견교환을 하는 것도 필요하다.
- 사건·사고에 대한 보고서, 근로자 보상에 대한 불만, 결근의 양식, 병가, 이직 그리고 전형적인 패턴이나 돌발적인 형태의 고충의 호소 등을 참조하여야 한다.
- 또한, 사업장 내에서의 근로자와 고객 그리고 관리자와의 관계를 알아볼 필요가 있다.

(2) 직장 내 괴롭힘의 요소에 대한 조사

- 직장 내 스트레스 요인의 존재
 - 업무에 대한 고도의 요구
 - 제한적인 작업통제
 - 구조조정이나 중요한 기술적 변화에 따른 조직의 변화
 - 고용불안
 - 부당노동행위나 행동기준의 부족의 수용
 - 고객의 부당한 요구의 수용
- 리더십의 확인
 - 근로자의 주체적 선택을 허용하지 않는 엄격한 독재적 스타일
 - 근로자에게 지침을 거의 또는 전혀 제공하지 않는 행위 또는 책임의 부적절한 비공식적 위임 행위
 - 부적절한 또는 경멸적인 언어 또는 악의적인 비판과 피드백을 포함할 수 있는 학대 및 모욕적인 행동
- 업무시스템
 - 자료의 부족
 - 훈련 부족
 - 부적절한 작업 일정, 교대 작업 및 열악한 작업 일정
 - 불합리한 직무수행 평가 또는 시간 제약

○ 사업장 내 관계의 부족

- 의사소통의 부족
- 격리
- 낮은 수준의 지원
- 작업 집단의 적대감

○ 직원들의 특성으로 다음과 같은 집단에서 직장 내 괴롭힘에 노출가능성이 높다.

- 젊은 근로자
- 견습생/연습생
- 민족성, 종교, 장애, 성별 또는 성적 지향에 의한 소수자 집단
- 임시직
- 신입사원
- 산재근로자와 부상 등의 회복으로 돌아온 산재근로자
- 일용직
- 자원 봉사자, 직업 체험 학생 및 인턴

나. 위험요소의 통제

- 직장 내 괴롭힘의 위험요소의 통제는 직장에서 누구나 근로자가 정당하고 공정한 대우를 받을 수 있고 존중받고 있는 곳이라는 긍정적 분위기를 만들어 직장 내 괴롭힘의 요소를 최소화할 수 있다. 이러한 위험의 통제라는 것은 조직적인 수준과 개인적 행동요소에 대한 통제를 적절히 엮는 방향으로 이루어져야 한다.

(1) 경영 약속(정책선언)

- 직장 내 괴롭힘을 파악하고 예방하고 대응하는 데 있어 고위 경영진의 의지를 보여주는 것은 비합리적인 행동을 방지하고 심리적 위험을 관리하기 위한 핵심 요인 중 하나이다. 효과적인 리더는 자신의 행동을 통해 조직의 가치와 작업장 행동에 대한 기준을 모델링한다. 이것은 사업장이 직장 내 괴롭힘의 방지에 진지하게 생각하고 있고, 불합리한 행위는 용납하지 않는다는 것을 보여주며, 사업장의 긍정적 직장 문화를 창출할 수 있다는 분명한 메시지를 전달할 수 있다. 이는 사업장의 반괴롭힘과 존중일터에 대한 일종의 정책의 선언에 해당한다.

1) 정책 선언에 포함되어야 할 것들

- 언제나 근로자를 존중하는 일터
- 예상되는 행동과 준수하지 않을 때의 결과를 명확하게 식별하는 괴롭힘 정책 개발 및 구현

- 직장 내 괴롭힘을 눈치 챘을 때, 바람직하지 않은 행동에 대처
- 직장 내 괴롭힘에 대한 보고가 진지하고 적절하게 조사되었는지를 확인
- 노동자들과의 협의과정을 거침

(2) 직장 내 행위에 대한 규칙의 설정

- 사업장은 허용할 수 없는 행위를 처리하기 위해 무엇이 적절하고 적절하지 않으며 어떤 조치가 취해질 것인지를 설명하는 행동강령이나 작업장 정책을 통해 명확한 행동기준을 설정하고 시행할 수 있어야 한다. 정상적인 근무시간 외에도 발생하는 작업과 관련된 모든 행동에 적용할 수 있어야 한다. 행동기준에는 합리적인 관리 조치에 대한 참조도 포함되어야 한다. 이러한 접근 방식의 장점은 바람직하지 않은 행동이 직장 내 괴롭힘으로 확대되기 전에 해결할 수 있다.

1) 직장 내 괴롭힘의 규칙에 포함되어야 할 내용

- 직장 내 괴롭힘의 예방을 위한 정책은 독립적인 정책이기 보다는 광범위한 행동 강령 또는 업무 보건 및 안전 정책에 통합되어 수립될 수 있다. 정책은 서면으로 작성되어야 하며, 근로자와 협의하여 개발되어야 하며, 다음의 내용을 포함할 필요가 있다.
 - 안전하고 건강한 작업 환경을 제공한다는 문구
 - 직장 내 괴롭힘에 대한 정의(이 가이드에 설명되어 있음)
 - 직장 내 근로자와 타인에게 기대되는 행동 기준
 - 이메일이나 문자 또는 소셜미디어를 통하여 관련정책이 확산될 수 있다는 문구
 - 바람직하지 않은 행동에 대한 보고 및 대응 프로세스
 - 직장 내 괴롭힘을 악용하는 경우를 포함하여 신고를 관리하는 절차
 - 정책을 준수하지 않을 때의 결과
- 소기업에서 정책을 이행하는 것은 간단히 사업주가 근로자에게 충고하고 필요할 때 직장 내에서 왕따 행위를 용인하지 않으며, 그러한 행위가 발생하면 어떻게 해야 하며 어떤 조치를 취할 것인가를 상기시키는 것을 포함할 수 있다.
- 보다 효과적으로 정책을 수행하기 위해서는, 이러한 과정에 근로자들이 보다 쉽게 접근할 수 있어야 하고, 행위에 대한 판단이 일관되게 적용될 필요가 있다. 이러한 과정은 게시판, 기업 내 인트라넷, 팀 내 회의 그리고 근로자와 정책을 논의하는 관리자들을 통하여 전달되고 촉진될 수 있다.

(3) 생산적이고 존중일터로의 발전

1) 좋은 사업장

○ 좋은 경영관리 관행과 효과적인 소통은 직장 내 괴롭힘을 억제하는 사업장의 환경을 만드는 데 중요한 요소이다. 좋은 사업장이란 다음과 같은 내용을 포함한다.

- 관리자와 감독자 훈련을 통한 긍정적인 리더십 스타일의 촉진
- 신규 및 부실 경영 관리자 및 작업자 멘토링 및 지원
- 팀워크, 컨설팅 및 협업 촉진
- 합리적인 관리 조치가 명확하게 정의되고 구체화되고 직원 및 감독자에 의해 이해되는지 확인
- 감독자가 보거나 인지하게 되는 바람직하지 않은 행동에 대해 적시에 조치를 취하는 것을 보장

2) 외부관계자에 대한 조치

○ 외부관계자는 예를 들어 고객 등과 같이 사업장 외부에 있으나 사업장 내의 근로자에 대한 괴롭힘을 유발할 가능성이 있는 사람을 말한다. 사업장에서는 이러한 외부관계에 의한 괴롭힘을 간과하여서는 안 되고, 다음과 같은 제어 조치를 고려할 수 있다.

- 행동강령이나 계약 및 계약을 통해 예상 행동기준을 전달
- 다른 사람이 예상된 행동기준을 준수하지 않을 경우, 근로자가 서비스를 거부하거나 중단할 수 있는 권한을 부여
- 부적절한 행동에 노출된 근로자에 대한 지원 제공
- 직장 내 폭력의 위험을 제거하거나 최소화하기 위한 통제 수단을 구현

(4) 안전한 업무시스템의 구축

○ 다음과 같은 통제조치들은 직장 내 괴롭힘의 위험요소를 감소시킬 수 있을 것으로 기대된다.

- 업무를 명확하게 정의하고 작업자의 역할과 책임에 대한 정기적인 피드백 구현
- 근로자에게 업무를 안전하고 효율적으로 수행하는 데 필요한 정보와 훈련의 제공
- 업무량과 과도한 근로시간을 줄이기 위한 인력수준의 점검
- 바쁘고 스트레스가 많은 업무를 하는 기간 동안 근로자에 대한 보조적 프로그램과 같은 지원 제공
- 구조조정 또는 업무축소 등을 포함한 직장 내 변화에 대한 효율적인 커뮤니케이션 제공

(5) 보고와 대응과정에 관한 시행

- 가이드라인에서는 직장 내 괴롭힘을 참아내는 것이 아니고 되도록 빨리 보고하는 것이 필요하다고 지적하고 있다. 만일 근로자가 자신이 괴롭힘을 당하고 있다고 느낄 때, 사업장에 이를 보고할 수 있는 투명한 보고 절차가 있다는 것과 이러한 보고를 받는 즉시 그것에 따라 조치가 이루어질 것이라는 신뢰가 있다면 직장 내 괴롭힘을 보고할 가능성이 더 높아질 것으로 보고 있다.
- 이러한 보고를 장려하는 것은 다음과 같은 내용을 필요로 한다.
 - 보고를 한 사람이 희생되지 않는다는 점을 명확히 하여야 한다.
 - 보고에 대한 일관성 있고 효과적이며, 시기적절한 대응이 보장된다는 것을 명시하여야 한다.
 - 보고 건수, 해결방법 및 이행된 조치에 대한 정보를 정기적으로 제공하여 직장 내 괴롭힘에 대한 투명성을 확보할 필요가 있다. 여기에서 투명성에는 피해자의 비밀유지가 필요한 부분과의 균형을 생각하여서 이루어져야 한다(이 부분에 대해서는 후술하도록 한다).
 - 직장 내 괴롭힘을 경험하거나 목격한 사람들에게 있어서는 사업장 내에서 누구와 대화를 할 수 있는지, 사업장에서 그들의 보고를 진지하게 받아들일 것이라는 믿음과, 비밀이 유지될 것이라는 믿음을 갖게 하는 것이 중요하다. 효과적인 대응 절차 이행에 있어서는 직장 내 괴롭힘에 대한 보고가 일관되고 합리적인 방법으로 처리되는 것이 중요하다. 이러한 절차는 괴롭힘에 대한 보고서가 만들어질 때마다 사용되어야 한다. 또한 각 보고서의 다양한 상황에 맞는 유연성을 제공하고 조직의 규모와 구조에 맞게 설계되어야 한다. 이러한 절차를 마련하는 데 있어서는 근로자와 산업안전보건대표와의 협의가 이루어져야 한다. 직장 내 괴롭힘에 대한 조치를 취하는 효과적인 절차에는 다음과 같은 내용이 필요하다.
 - 쉬운 언어로 되어 있어야 하고 필요한 경우 다양한 언어로 제공되어야 한다.
 - 직장 내 괴롭힘이 보고되었을 때 어떠한 원칙을 가지며, 객관적이고 공정한 그리고 투명한 절차로 처리가 이루어지는지를 보여줄 수 있어야 한다.
 - 관리자들에게 그들의 역할을 명확히 설명할 수 있어야 한다.
 - 내부적으로 해결할 수 없는 직장 내 괴롭힘의 보고가 있는 경우 근로자가 사용할 수 있는 외부적 방법을 알 수 있도록 하여야 한다.

(6) 교육과 정보의 제공

- 직장 내 괴롭힘을 방지하는 데에 있어서 교육은 매우 중요한 요소이다. 잠재적 괴롭힘이 기하급수적으로 증가하기 이전에 사업장 내 갈등을 조정할 수 있도록 하는 교육은 특히나 중요하다. 관리자급을 비롯한 근로자들의 직장 내 괴롭힘에 있어서 이를 예방하고 조치를 취하는 과정에서의 그들의 역할을 알아야만 하고, 필요한 때에 적절한 행동을 취하는 기술을 가져야만 한다.

1) 교육

○ 근로자에 대한 훈련의 소개는 다음과 같은 정보들을 포함하여야 한다.

- 관련 있는 소셜미디어를 포함한 사업장 내에서 예상되는 행동강령
- 직장 내 괴롭힘이 어떻게 보고되어야 하는지 그리고 어떻게 처리되는지
- 내부적·외부적 정보와 더 많은 도움을 어디에서 구할 수 있는지

○ 근로자에 대한 교육은 온라인이나 팟캐스트 또는 대면을 통한 다양한 방법으로 제공될 수 있다. 방법은 다양하더라도 다음과 같은 내용을 포함하여야 한다.

- 직장 내 괴롭힘으로 인한 영향
- 산업안전보건 의무와 직장 내 괴롭힘에 대한 책임과의 관계
- 직장 내 괴롭힘의 발생을 예방할 수 있는 조치
- 개별 근로자가 직장 내 괴롭힘에 대응할 수 있는 방안
- 직장 내 괴롭힘 고충의 대응 방안

○ 관리직은 적재적소의 조치를 취하는 것과 정신적 위해 요소를 구분할 수 있는 기술을 익힐 필요가 있다. 그들은 직장 내 괴롭힘을 예방하고 대응하며, 생산적이고 존중받는 일터로서 발전시키기 위한 기술을 익혀야 한다. 교육을 통해 다음의 내용을 개발시키는 것이 필요하다.

- 효율적인 의사전달체계와 근로자와의 공동결정
- 공식·비공식 채널을 통한 건설적인 의견교환과 고충제기
- 갈등조정
- 업무량의 합리적 조정과 실행
- 다양성의 인정과 관용

○ 교육은 근로자들의 요구와 작업장 내의 근로자들의 문맹률과 같은 사업장과 그 근로자집단의 특성에 맞추어 만들어져야 한다.

(7) 근로자들에 대한 정보의 제공

○ 직장 내 괴롭힘에 대한 정보는 다양한 방식을 통하여 근로자들에게 전달될 수 있어야 한다. 그러한 다양한 방법으로는 다음과 같은 것들을 생각하여 볼 수 있다.

- 직접적으로 이야기하는 방법으로서 팀 내의 회의를 활용하거나 toolbox talks¹³⁾를 이용하는 방법 또는 월례조회나 주간조회 등을 활용할 수 있다.

13) 특정 산업안전에 초점을 맞춘 비공식적 산업안전보건회의를 말한다.

- 회사의 뉴스레터나 팸플릿을 이용하는 방법
- 수당명세서에 해당정보를 기입하는 방법
- 이메일이나 인트라넷의 고지를 통하여 알리는 방법

다. 감시와 검토

- 일단 통제 조치가 시행되면, 직장 내 괴롭힘의 위험관리에 효과적이라는 점을 확실하게 하기 위해서는 통제 조치에 대한 감시와 검토가 진행되어야 한다. 또한 통제 조치가 작동하지 않을 경우의 상황에 대한 추가 분석도 문제해결방법으로서 결정되어야 한다.
- 감시(모니터링)는 관리회의, 직원회의 및 산업보건안전위원회 회의에서 정기적으로 예정된 논의를 통해 수행되어야 한다. 이러한 회의의 의제 항목은 정기적인 감시가 원활하게 이루어 지도록 하는 데 도움이 될 수 있다. 고충의 발생, 직원의 이직 및 직원의 지원 프로그램의 사용에 대한 정기적인 모니터링도 유용하다. 괴롭힘 사건 보고서와 조사 결과를 검토하여 그 추세를 확인할 필요가 있다.
- 정책과 절차는 정기적으로 검토되어야 한다. 검토는 근로자와 이들의 산업보건안전위원회가 있는 경우에는 그 대표자와 협의하여 수행하여야 한다. 검토는 언제든지 수행할 수 있지만 그 수행을 위하여서는 최소한 다음의 필요성이 있어야 한다.
 - 직장 내 괴롭힘이 입증되었을 때
 - 산업보건안전대표 또는 보건안전위원회의 합리적인 요청이 있는 경우
 - 새로운 정보 및 추가 정보 또는 직장 내 괴롭힘에 대한 연구가 제공된 경우
 - 기록에 대한 검토를 통하여 직장 내 괴롭힘의 보고가 증가하고 있음을 보이는 경우
 - 정기적 검토가 예정되어 있는 경우
- 검토를 위한 정보는 다음과 같이 직장 내 괴롭힘의 가능성을 확인할 때 사용되는 동일한 출처에서 얻을 수 있다.
 - 기밀 조사
 - 퇴직자 인터뷰
 - 병가 기록
- 그리고 검토의 내용을 충실하기 위하여서는 다음과 같은 질문을 통하여 보다 많은 증거를 확보할 수 있다는 것을 설명하고 있다. 질문의 내용은 다음과 같다.
 - 직장 내 괴롭힘을 인식하고 다룰 수 있도록 관리자들이 훈련되었습니까? 그 훈련의 내용은 효율적입니까?

- 직장 내 직원 사이에서 발생한 직장 내 괴롭힘에 대하여 알고 있습니까?
 - 직장 내에서 시간의 지남에 따라 변화가 있습니까?
 - 부당한 행위에 대해 근로자들은 목소리를 낼 수 있습니까?
 - 직장 내 괴롭힘 정책이 지속적으로 시행되고 있습니까?
 - 직장 내 괴롭힘에 대한 보고에 대하여 신속하고 효과적으로 대처하고 있습니까?
- 검토에 대한 결과와 추진되어야 할 개선안은 산업안전보건위원회가 있는 사업장에서는 산업안전보건위원과 위원회에 그리고 관리자들에게 보고되어야 한다.

4. 직장 내 괴롭힘에 대한 조치

- 직장 내 괴롭힘은 행위관련자나 목격자에 의하여 판명되거나 보고되어질 것이다. 다음과 같은 내용을 활자화하여 직장 내 괴롭힘의 문제를 제기하거나 보고할 수 있다.
 - 관리직이나 사용자에게 알리는 것
 - 산업안전보건위원회의 대표나 노조대표에게 알리는 것 그리고 그들에게 보고서를 작성하도록 요청하는 것
 - 그밖에 실시하고 있는 보고의 절차를 이용하는 것
- 관리직은 결근의 증가나 직원들의 사기저하 및 작업 수행률의 저하 등의 작업장의 변화를 통하여 직장 내 괴롭힘의 위험성을 판단할 수 있어야 한다.

가. 직장 내 괴롭힘의 보고에 대한 대처 방법

(1) 직장 내 괴롭힘에 대한 판단을 위한 단계

- 가이드라인에서는 직장 내 괴롭힘은 그 징후가 의심될 때 가능한 한 빨리 대응하는 것이 최상의 방법이라고 설명하고 있다. 이와 함께, 직장 내 괴롭힘이 보고되었을 때 다양한 당사자의 특성과 상황에 맞추어 해결하는 방법을 제안하고 있다. 그중 첫 번째의 내용이, 직장 내 괴롭힘이 발생하였을 때 고려하여야 할 내용으로 다음의 것들을 제시하고 있다.

1) 직장 내 괴롭힘 여부 확인

- 발생한 상황에 따라 적절한 대응방법을 결정할 필요가 있다. 예를 들면, 신체적 폭력이나 불법적인 차별이나 성적 괴롭힘인가, 반복적인 행위인가 여부에 따라 서로 다른 대응을 필요로 한다.

2) 진행 중인 피해의 위험성을 최소화할 수 있는 조치의 검토

- 건강이나 안전에 대한 위험을 최소화하기 위하여 필요하다면 임시적인 조치가 취하여져야 한다. 일시적인 전보조치나 당사자를 분리시키는 조치 또는 유급휴가를 두는 등의 조치를 취할 수 있다.

3) 사태에 대한 이해의 명확도

- 특정 행위나 부적절한 행위라고 여겨지는 행위와 당사자를 포함한 명확한 이해도를 높이기 위하여 추가적인 정보를 찾아야 한다.

4) 추가적인 정보나 조력이 필요한지 여부

- 조직 내 특정 역할을 하는 사람이나 외부의 특별활동가에게 정보를 제공하거나 문제의 구분과 행위를 설명할 수 있는 잠재적 대응조치를 개발할 수 있어야 한다. 덧붙여 객관성을 허용하고 모든 당사자들에게 적절한 절차를 제공할 수 있는 정보나 지원을 요청할 수 있다.

5) 당사자 간 또는 팀의 수준에서 사태를 안전하게 해결할 수 있는지 여부

- 어떤 상황에서는 개인들이 바람직하지 않은 행동이 중단되는 것을 확실히 하기 위하여 회유적 접근법을 사용할 수도 있다. 제안된 결의안은 행동에 대해 보고한 사람과 함께 논의하여 자신이 그 결정에 만족하는지 확인해야 한다.

6) 문제의 해결을 위하여 조사의 단계로 넘어가야 할지 여부

- 문제의 심각성이나 복잡성 여부에 따라 일부 문제는 조사하여야 할 필요가 있다. 이는 후술하는 가이드라인의 조사의 단계에서 설명하도록 한다.
- 본인이 해결할 수 없는 타인의 부당한 행동의 시정을 위하여 감독관 등과 같은 관리자나 산업안전보건위원회의 대표자 또는 노조대표의 도움을 요청할 수 있다는 것을 설명하고 있다. 그러나 제3자가 개입되는 이 경우에도 피해자의 비밀을 보호하는 입장에서 접근하여야 한다.
- 직장 내 괴롭힘의 가해자로 지목된 사람에게는 가능한 한 빨리 이 사실을 알리고 해명할 기회를 주어야 하고 사실이 증명되기 전까지는 모든 이들을 공정하고 무죄로 대우하여야 한다.
- 근로자에게 직장 내 괴롭힘에 대한 적절한 기준, 예상행동 및 교육을 한다면 근로자가 갈등 관리나 비밀과 관련한 제반문제를 처리하는 방법을 이해하는 데에 도움이 될 것이다.

(2) 관리자의 역할

- 관리자는 사업장에서 불합리한 행동이 관찰되거나 근로자의 개입 요청이 있는 경우에 움직여야 한다. 관리자가 개인적 판단으로 직접적으로 행동을 한 경우에는 취한 조치를 기록하여야 한다. 관리자는 근로자가 조언을 구하거나 문제가 더 커지는 것에 대한 조언을 언제 어떻게 할지 알고 있어야 한다.

(3) 산업안전보건위원회대표의 역할

- 보건 및 안전 대표들은 작업 그룹의 근로자들을 대신하여 문제를 제기할 수 있다. 그들은 또한 어떤 문제에 접근하는 방법에 대해 작업 집단의 직원들에게 조언을 해줄 수 있다. 그러나 문제해결의 노력이 산업안전보건위원회대표의 책임은 아니다.

나. 직장 내 괴롭힘에 대한 보고에 대한 대처 원칙

- 문제가 생겼을 때 효과적으로 대응하는 것은 그 상황을 멈추게 할 수 있고, 직장 내 괴롭힘이 조직적으로 진지하고 지속적으로 받아들여지고 있다는 것을 통하여 근로자들의 의식을 강화시킬 수 있다. 다음의 표는 직장 내 괴롭힘에 대한 보고가 있을 때 적용할 원칙들을 보여준다.

[표 18] 직장 내 괴롭힘에 대한 보고에 대한 대처 원칙

대응	방법
신속성	직장 내 괴롭힘에 대한 보고에 정해진 시간 내에 신속하고 합리적으로 대처하여야 한다. 각각의 당사자에게 보고에 대처하는 데에 얼마나 많은 시간이 걸릴지에 대하여 조언하여야 하고, 보고가 잊히거나 무시되지 않을 것이라는 안심줄 수 있는 과정에 대한 설명을 하여야 한다.
진지성	모든 보고는 진지하게 취급되고 그들의 본안과 사실에 기초하여 사정하여야 한다.
비밀유지	관련 당사자를 비밀리에 대하여 한다. 사안의 세부적인 내용이 알려지는 것은 고충이나 이를 해결하기 위하여 직접적으로 관련이 있는 사람에게 한정되어야 한다.
과정의 공정성 담보	직장 내 괴롭힘을 행했다고 지적된 자에 대해서도 그 보고가 사실로 입증되지 않는 한, 무죄로 추정하여야 한다. 보고는 직장 내 괴롭힘 행위자에게 전달되어 그 사건에 대하여 진술할 기회가 주어져야 한다. 직장 내 괴롭힘을 신고한 사람은 정중히 경청하여야 하며, 결정적 반증이 없다면 직장 내 괴롭힘에 대한 보고는 신뢰할 수 있고 믿을 수 있는 것으로 취급되어야 한다. 결정을 검토한 기회는 모든 당사자에게 설명되어야 한다.
중립성	관련 당사자를 공평정대하게 대하는 것이 중요하다. 이것은 과정 속에서도 지켜져야 하는 원칙이다. 보고와 관련이 있는 사람들이 직접적으로 관여되어서는 안 되며 인적 또는 직업적 속성에 의한 편견에 좌우되어서는 안 된다.
모든 관련당사자에 대한 지원	보고서가 작성되면, 관련 당사자들에게 직원 지원 프로그램과 같은 어떤 지원이 가능한지 알리고, 지원 담당자가 인터뷰나 회의에 참석하도록 허용해야 한다(예: 산업보건 안전담당자, 노조 대표자 또는 동료).
희생을 만들지 않음	직장 내 괴롭힘을 신고한 사람이, 그 신고로 인하여 피해자가 되지 않도록 하는 것이 중요하다. 직장 내 괴롭힘으로 지목된 사람도 그리고 증인도 피해를 입지 않도록 보호하여야 한다.
과정과 결과에 대한 공유	모든 관련당사자는 직장 내 괴롭힘을 해결하는 과정의 진행시간, 소요시간 및 종료 후 발생할 수 있는 모든 사항을 예상하고 이에 대해 숙지하고 있어야 한다. 어떠한 이유든 과정이 지연되는 경우에는 모두에게 이를 알리고, 과정이 재개될 것으로 예상되는 시점을 알려주어야 한다. 그리고 마지막으로 조치를 취하지 않았다면 어떤 상황에서 조치를 취하지 않은 것인지 그 이유를 당사자들에게 설명하여야 한다.
기록의 보존	다음과 같은 내용을 기록으로 남겨야 한다. ● 보고서 작성자 ● 보고서 작성 시기 ● 보고 대상자 ● 보고된 문제의 세부 정보 ● 문제에 대응하기 위해 취한 조치 ● 필요한 추가 조치 - 대상, 시기 및 대상 또한 대화, 회의, 인터뷰에 관한 기록은 참석자와 합의된 결과 대해 작성하여야 한다.

다. 비밀유지와 투명성의 균형

- 직장 내 괴롭힘의 문제 해결에 있어서 사용되는 정책과 절차가 온전하게 기능하기 위해서는 비밀유지와 투명성 둘 다 필수적이다.

(1) 비밀유지

1) 비밀유지를 위한 조치

- 비밀이 유지되지 못하면 근로자가 보고 프로세스를 불신할 수 있다. 비밀유지는 어떤 정보가 어떻게 그리고 누구에게 공유되는지 고려하여야 한다. 비밀유지 위반을 제한하기 위한 조치로서는 다음과 같은 것이 포함된다.
 - 제3자와의 논의는 반드시 필요한 때에만 그리고 당사자의 허락이 있는 경우에 한하여 민감하고 사적인 정보에 관하여 논의
 - 직장 내 괴롭힘에 관한 서류에 관한 철저한 보안 보관, 암호화 및 접근의 제한
 - 개인적인 장소에서의 논의
 - 자료의 인쇄, 복사 또는 처리를 위한 적절한 시간 또는 위치 선택

2) 당사자에 대한 주지사향

- 불만사항에 관한 당사자에게 다음의 지침을 알리는 것이 중요하다.
 - 보고서가 제출되고 논의되었던 대로 비밀이 유지되어야 한다는 점
 - 예를 들어 누가 문제에 대해 말할 수 있고 말할 수 없는지를 비롯한 기밀 유지 방법에 대한 설명이 필요
 - 비밀유지보장이 관련 당사자가 지원을 요청하거나, 근로자보조프로그램이나 인터뷰, 또는 회의에 조력자를 데려 오는 일들을 막아서는 안 됨

(2) 관련당사자에 대한 투명성

1) 문제 처리과정의 투명성

- 보고서 처리 과정의 투명성은 책임감을 증진시킨다. 이를 통해 관련 당사자들은 보고서 처리 방법을 완전히 알 수 있게 된다. 당사자들에게 다음의 것들을 주지시켜야 한다.
 - 직장 내 괴롭힘에 관한 조치나 조사에 대한 단계와 기간
 - 관련자의 이름 및 세부 정보
 - 진행 상황 보고 및 지연에 대한 설명
 - 취한 조치의 결과 및 의사결정 이유
 - 당사자들이 결과에 만족하지 못하는 경우, 검토할 권리

2) 조직의 투명성

- 조직은 직장 내 괴롭힘 문제를 해결하기 위해 이미 수행하였거나 앞으로 수행할 활동을 강조하여 작업장의 위험을 관리하는 데 전념하고 있다는 것을 보여줄 수 있다. 직장 내 괴롭힘 보고서와 이러한 보고서 처리 방법에 대한 일반적인 정보는 공개 보고서를 통해 근로자 또는 외부 당사자에게 제공될 수 있다.
- 공유의 대상이 되는 정보의 내용은 다음과 같은 것을 고려할 수 있다.
 - 접수된 보고서 수와 해결된 보고서 수
 - 조사를 완료하는 데 걸리는 시간
 - 조사가 내부 또는 외부에서 수행되었는지 여부
 - 결과의 일반적인 특성
- 이를 통해 대상 조직이 직장 내 괴롭힘을 방지에 진지하게 임하고 있다는 진지하다는 확신을 가질 수 있다.

마. 직장 내 괴롭힘에 대한 보고 후 조치

(1) 관련 당사자에 대한 사건 해결 후 검토사항

- 직장 내 괴롭힘에 대한 보고가 해결된 이후에 관련 당사자들의 건강과 안전을 체크하는 후속적 검토가 있어야 한다. 여기에는 지원의 제안과 조치들이 직장 내 괴롭힘을 멈추게 하는 데 효과가 있었는지 여부를 확인할 필요가 있다. 이러한 지원 내용으로는 다음과 같은 것들이 포함된다.
 - 전문적인 상담 제공
 - 선임 관리자의 멘토링 및 지원 제공
 - 교육 및 관련 전문가 또는 기술 개발
 - 직장 내 괴롭힘 행위로 인한 불평등 해소
 - 직장 내 괴롭힘으로 인해 손실된 자격(예: 재인정 휴가)을 다시 설정
 - 영향을 받는 작업 집단의 행동 모니터링
 - 조직의 다른 지역/부문에서 작업 조직화

(2) 업무시스템 검토

- 직장 내 괴롭힘에 대한 특정한 사례를 다룬 후에, 직장 내 괴롭힘이 발생하는 위험이 증가될 수 있는 근본적인 요소들을 확인하고 설명하기 위하여 근무환경을 조사하여야 한다. 예를 들어 업무량과 직원 수 그리고 공정과 훈련의 효율성을 포함한 근무환경에 대한 검토가 이루어져야 한다.

5. 직장 내 괴롭힘에 대한 조사

- 직장 내 괴롭힘은 그 내용과 관계가 복잡하고 매우 심각한 내용으로 그에 상응하여 진지하게 조사가 진행되어야 한다. 집단 괴롭힘에 관련한 보고서에는 다음의 내용이 포함될 수 있다.
 - 직장 내 괴롭힘이 있었던 기간
 - 직장 내 괴롭힘에 복수참여자가 있는지 여부
 - 당사자의 주장이 상충되는 부분
 - 고위 관리자들의 직장 내 괴롭힘에 포함되었는지 여부
 - 문제해결을 위한 다른 방안은 없는지 여부
- 조사는 사건발생에 대한 정확한 상황을 조사하고 어떠한 일이 일어났는지 알아내는 것이다. 조사의 필요성에 대한 판단이 이루어지면 사업주는 다음을 포함한 범위와 과정을 결정하여야 한다.
 - 조사 담당자
 - 조사할 행동 세부 사항
 - 조사 수행 방법 및 예상 시간
 - 조사의 목표 달성
 - 관계 당사자들에게 제공되는 지원
 - 조사 결과의 전달 방식
- 앞서 설명하였던 원칙들은 직장 내 괴롭힘의 보고서를 작성할 때 유념하여야 한다.

가. 조사담당자

- 어떤 사람이 조사담당자가 될 것인가는 매우 중요한 문제이다. 중요한 것은 편견이 없는 직장 내 괴롭힘을 다룬 적이 있는 경험자에 의하여 조사가 이루어져야 한다는 점이다.
- 내부적으로 조사가 이루어지고 있다면, 조사 담당자는 양 당사자에게 중립적이라고 신뢰받을 수 있는 사람이어야 하며, 조사를 주도하기에 적합하여야 한다.
- 내부의 적합한 조사 담당자가 없다면, 외부의 인사를 추천받을 수 있다. 조사 담당자는 공평하고, 객관적이어야 한다. 그리고 직장 내 보고가 입증될 수 있는지 없는지 또 다른 정보가 부족하다면 다른 방법을 결정할 수 있어야 한다.

나. 당사자에게 조사 통보

- 조사 과정이 공정하고 객관적이며 시기적절하게 수행되도록 하기 위해서는 다음 사항에 대해 당사자들에게 알리는 것이 중요하다.
- 조사 대상자
- 이해의 충돌, 이는 조사 진행 전에 이를 공표
- 비밀 유지에 관한 조사자의 의무 및 의무
- 독립적인 조언 및 대리인을 구할 수 있는 권리
- 예상 조사 기간
- 당사자 및 증인과 인터뷰 또는 증거 문서 열람과 같은 조사 방법
- 진술서 사본과 인터뷰 기록(수취된 경우)을 제공받는 사람
- 인터뷰에 참석할 수 있는 사람
- 조사 과정 중 당사자의 건강과 안전을 보장하기 위한 중간 조치를 포함하여 각 당사자에 대한 지원 메커니즘
- 가능한 결과(예: 징계 조치) 및 항고 및 검토권

다. 조사결과 발표

- 조사관이 의사결정자가 아닌 경우, 조사가 끝날 때 조사자는 사업주에게 객관적인 보고서를 제공해야 한다.
- 조사된 보고서
- 조사 과정
- 모든 관련 증거(면접된 사람 포함)
- 괴롭힘의 발생 여부에 대한 조사 결과
- 조사 결과는 관련 당사자들에게 전달되어야 한다.
- 보고서가 입증되면 관련 정책 및 절차에 따라 조치를 취해야 한다. 이러한 조치는 각 상황에 따라 다를 수 있으며, 직장 내 괴롭힘의 심각성, 기업의 규모와 구조에 따라 달라질 수 있다. 이러한 조치에는 다음이 포함될 수 있다.
- 행동을 중단하도록 지시하고 행동을 반복하지 않는다는 확약을 받고, 시간이 지남에 따라 이를 모니터링

- 직장 내 괴롭힘 및 예상되는 행동 기준에 대한 인식을 높이기 위한 정보 제공
- 리더십, 커뮤니케이션, 개인 간 기술, 갈등 관리와 같은 교육 또는 코칭 제공
- 상담 지원 제공
- 직장 내 괴롭힘 정책 및 예방 조치 검토
- 직장 내 괴롭힘을 유발하는 조직차원의 문제 해결
- 사과 요청
- 구두 또는 서면 경고 제공
- 근로자 전보조치
- 강등, 해고 또는 기타 작업장 관계 법률에 따른 조치

○ 괴롭힘의 행위가 재발하지 않도록 하기 위해서는 적절한 전략의 조합이 필요하다.

○ 조사 결과 직장 내 괴롭힘이 입증되지 않은 것으로 판명된 경우에도 미결의 문제를 해결하기 위해 지원이 필요할 수 있다. 이것은 중재, 상담 또는 작업 환경의 변경을 포함할 수 있다. 중재는 공정한 제3자, 특히 훈련된 중재자가 상대방이 서로의 주장을 우선시하도록 돕는 자발적인 과정이다. 중재자의 역할은 양측이 서로의 관점을 이해하도록 돕고 양측이 기꺼이 따를 합의점을 찾도록 노력하는 것이다.

○ 만약 보고서가 악의적이면, 보고서를 작성한 사람에 대한 징계 조치나 자문을 고려할 수 있다. 취한 조치는 부정행위와 징계 조치에 대한 대상 기관의 정책과 일치해야 한다.

6. 결론

가. 요약

(1) Safe Work Australia의 역할

- 호주는 직장 내 괴롭힘에 관련한 직접적인 법률적 근거를 두고 있지 않다. 다만 산업안전보건법에 의하여 간접적인 규율을 하고 있다. 그리고 산업안전보건법(Safe Work Australia Act 2008)에 기초하여 Safe Work Australia를 2009년에 설립하였다.
- Safe Work Australia는 각 지방정부에도 두고 있다. 중앙정부의 Safe Work Australia는 중앙정부차원에서의 입법이나 입법모델을 만들고 임금인상, 평등과 근로자 교육에 관여한다. 또한 안전노동부에 각종 건의를 하는 역할도 한다.
- 이러한 Safe Work Australia는 직장 내 괴롭힘의 중요성을 인식하고, 직장 내 괴롭힘을 방지하기 위한 직장 내 규율을 만드는 가이드가 되는 가이드라인을 작성하였다. 그 내용은 다음과 같다.

(2) 직장 내 괴롭힘 방지를 위한 가이드라인

- 직장 내 괴롭힘 방지를 위한 가이드라인은 총 8장으로 구성되어 있다. 1장과 2장에서는 직장 내 괴롭힘이 무엇인지 왜 발생하는지에 대한 전반적인 이해를 돕기 위한 내용으로 구성되어 있다. 3장과 4장에서는 직장 내에서의 괴롭힘이 발생하였을 때 어떻게 대응해야 하는지, 실제 조사는 어떻게 수행하는지에 대해 설명하고 있다. 마지막으로 5~8장은 참고할 수 있는 외부 기관이나 자료를 제시하고 있다.
- 호주의 직장 내 괴롭힘에 대한 가이드라인은 직접적인 법률적 근거에 기초하지는 않으나, 현존하는 산업안전법에 기초하여 직장 내 괴롭힘을 방지하기 위한 규칙을 정할 때 고려하여야 할 요소들을 정리하고 있다.
- 구성 내용으로는 실질적으로 직장 내 괴롭힘이 무엇인가에 대한 접근으로부터, 직장 내 괴롭힘으로 인정되기 위한 요소, 그리고 직장 내 괴롭힘과 유사하지만 직장 내 괴롭힘으로 인정되지 않는 예들을 설명하는 데에 많은 지면을 활용하고 있다. 이는 직장 내 괴롭힘이란 매우 복잡하고 미묘하며 관계적 관점에서 보지 않으면 그 본질을 보기 어렵기 때문이다.
- 가이드라인은 조사하는 과정에서 조사인의 선정과 공정성에 대한 중요성을 강조하고 있다. 이는 조사과정뿐만 아니라 대응의 과정에서도 투명성을 강조하고 있지만, 가해자 및 피해자의 비밀을 지킬 수 있다는 전제를 두고 있다.
- 또한 가이드라인은 예방 및 대응으로서 사업자가 할 수 있는 구조적인 부분을 다루고 있으며, 가해자에 대한 규제나 피해자 구제에 관한 구체적인 대안을 제시하고 있지는 않다. 다만, 직장 내 규율을 정할 때의 예를 통하여 가해자에 대해서는 노사관계법령에 따른 징직, 해고 또는 그에 상응하는 조치를 취할 수 있다고 제시하고 있다.

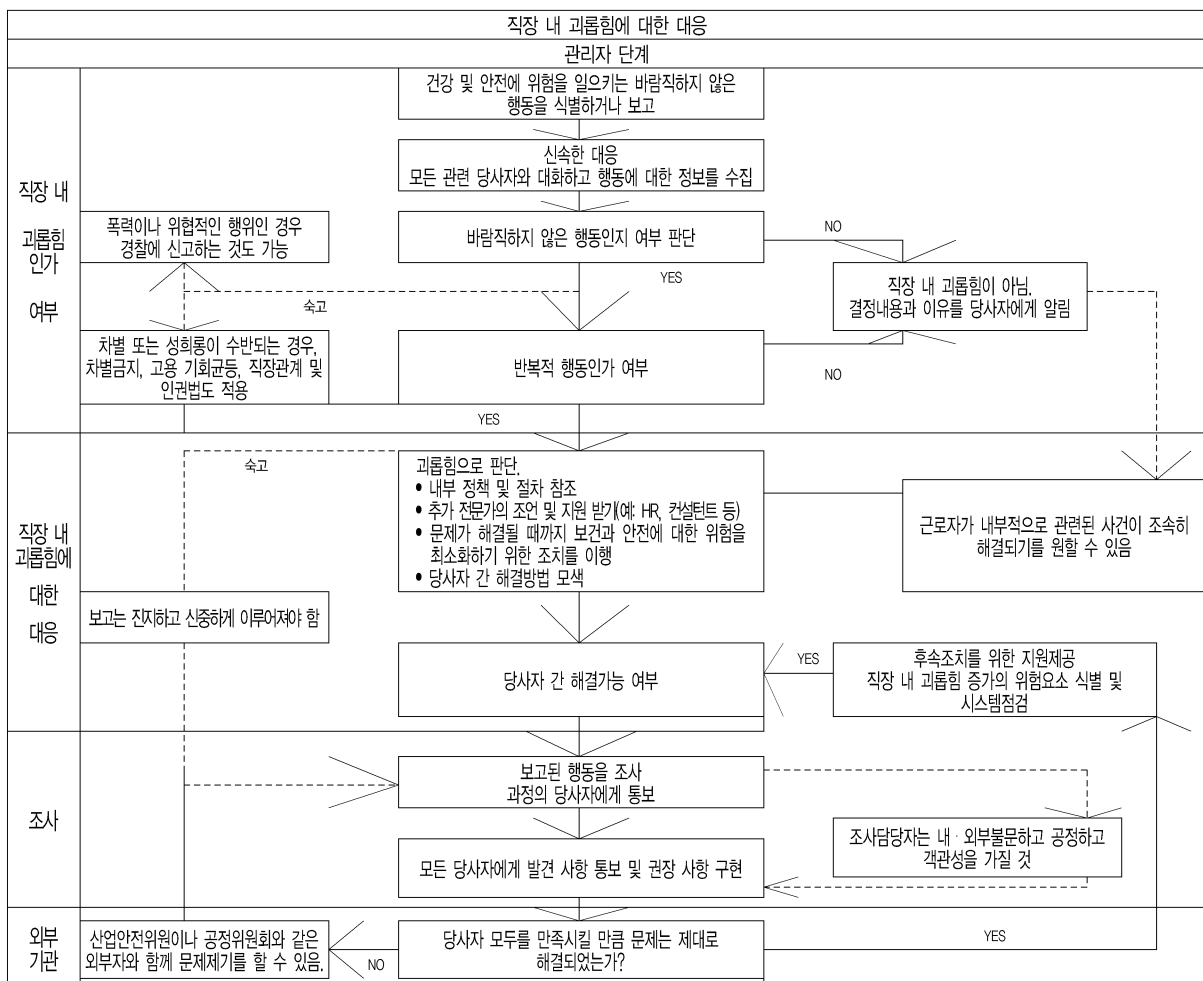
나. 한국에의 시사점

- 호주의 가이드라인은 별도의 법의 제정이 없더라도 기존의 산업안전법의 내용에 따라 직장 내 괴롭힘을 규율하고 예방 및 대응하는 방법을 기술하고 있다. 이 가이드라인은 직장 내 괴롭힘에 대한 대응을 하고자 하는 기업에게 규율방법을 제시하는 것으로서 규율이 기본적으로 답아야 할 내용들을 보여주고 있다.
- 가장 중요한 것은 무엇이 직장 내 괴롭힘인가의 관계를 정의하는 것이다. 그러나 그 정의의 방법은 매우 어렵기 때문에 기본적 원칙을 정하고, 유사하지만 직장 내 괴롭힘이라 볼 수 없는 상황을 제시하고 있는 것도 매우 인상적이다. 또한 관계에 있어서 흔히 직장 내 관계뿐만 아니라 클라이언트나 고객에 의한 괴롭힘까지 그 범위를 확장시키고 있다는 것은 매우 고무적으로 보인다.¹⁴⁾

14) 2018년 6월 제네바에서 열린 제108회 ILO총회에서는, 폭력과 괴롭힘의 상황을 어느 범위(cover)까지 고려할 것인가가 쟁점이었는데, 일의 과정에 있거나 연계 또는 파생되는 상황까지 넓게 보는 것으로 결정되었다. 실제로 일을 하는 공적, 사적 공간 모두 작업장(workplaces)으로 간주되며, 노동자의 휴식, 식사, 세면 장소, 통근 시간, 사용자가 제공한 숙소와 함께 업무 관련 출장, 교육, 행사, 사교활동(social activities)을 모두 “일의 세계”로 정의하였다. 또한, 폭력 및 괴롭힘의 피해자와 가해자의 범위에는 사용자, 근로자 외에도 이들의 대표자(노조간부, 사용자단체 등), 고객, 서비스 제공자와 대중(the public) 등 제3자(third party)도 포함하였다(대한변협신문, 2018년8월 20일자 720호<http://news.koreanbar.or.kr/news/articleView.html?idxno=18691> 인용). 2019년 6월 제109회 총회에서 제2차 심의를 거쳐 의결될 내용 중의 일부이다. 내용에서 밝히고 있듯이 직장의 범위와 괴롭힘이 발생될 수 있는 관계가 확장되고 있다는 것을 알 수 있다.

- 가해자에 대한 규제에 대해서는 구체적이지는 않으나 인사이동이나 강등 및 해고 등의 관련 법률을 통한 인사권의 행사를 기술하고 있지만, 피해자 규제에 대해서는 언급이 없는 것이 아쉬운 부분이다. 가해자가 인사상 조치를 받는다고 하여 피해자의 피해사실이 없어지거나 없었던 것처럼 되지 않는 이상, 가해자가 직장에 남아 정상적인 업무를 수행할 수 있도록 하는 규제책에 대한 구체적 방안이 제시되었다면 많은 도움이 되었을 것으로 보인다.
- 피해자이든 가해자이든 근로자에 대한 낙인을 방지하기 위하여 그 대응이 비밀리에 공정하고 투명하게 이루어져야 한다는 점을 강조하는 것에 있어서는 상당한 설득력을 가지고 있으나 그 구체적인 방법이 제시되고 있지 않고 있다. 이 부분은 호주가 산업안전보건법 하에서 다른 규제책이 있기 때문인지(그 방법의 검용의 가능성 등) 아니면 기존의 위원회 등을 통하여 규제가 이루어질 수 있는지에 대해서 좀 더 연구가 필요하리라고 생각된다.
- 가이드라인은 어디까지나 과정적 부분을 보여주는 내용을 담고 있으며, 예방의 방법보다는 발생에 대한 대처에 중점을 두고 있다. 예방을 위해서는 직장 내 괴롭힘의 개념을 설명하고 이에 해당하는 행동에 대한 예시를 보여주는 것으로 대체되는 것으로 보인다. 예방이 사후적 대처보다 더욱 중요하기 때문에 이에 대한 보다 구체적인 방안을 마련하는 것이 중요하리라고 보인다.

[그림 7] 호주의 직장 내 괴롭힘의 절차 흐름도





VI. 소결

1. 직장 내 괴롭힘의 유형

가. 미국 EEOC

- Select Task Force 보고서에서는 괴롭힘(harassment)의 유형에 대하여 EEOC에 제소된 사건 데이터를 기준으로 하여 괴롭힘의 유형을 성별, 성적체성, 인종 및 민족, 장애, 연령, 2가지 이상으로 인한 것으로 나누었다.
- 구체적인 행위에 대하여는 공격적인 농담, 비방, 별명으로 부르기, 과도한 관심, 신체적인 위협이나 폭행, 원치 않는 신체 접촉, 협박, 놀림, 모욕, 개인의 정체성에 대한 원치 않는 질문, 유해한 내용의 사진 보여주기 등으로 예시하고 있다.
- 다만 무례하거나 비시민적(uncivil), 또는 존중하지 않는(disrespectful) 행동은 괴롭힘 행위로 보지 않았다.

나. 일본

- 일본의 직장 내 괴롭힘 매뉴얼에서는 괴롭힘의 행위 유형을 여섯 가지로 구분하였다. 구체적인 유형은 아래와 같다.
- 1) 신체적 공격
 - 신체적 공격은 구체적으로 폭행이나 상해를 입히는 경우를 말한다. 그 구체적인 예로는 발로 차거나, 머리카락을 잡아당기는 행위, 멱살을 잡는 행위, 불이 붙어 있는 담배를 던지는 행위, 머리를 찌르는 행위 등이 있다.
- 2) 정신적인 공격
 - 협박이나 명예훼손, 모욕, 언어폭행 등을 그 예로 들 수 있다. 구체적인 예로서는 다른 사람들 앞에서 질책하는 행위, 물건을 던지는 행위, 실수를 모든 사람 들 앞에서 큰 소리로 이야기 하는 행위 등으로 괴롭힘을 받은 경우가 있었다. 그 외에, 모욕적인 언사로서 "뭐 하러 오는 놈이야? 집에 가버려!" 등을 듣거나, 동료들 앞에서 무능하다는 말을 들었 다거나 하는 것들이 있다.

3) 인간관계의 단절

- 격리, 왕따, 무시 등이 행위의 유형이다. 상담사례로부터 구체적인 예를 보면, 인사를 하여도 무시하고 말을 걸어도 응답이 없는 행위, 보고한 업무에 답이 없고 부서의 회식 등에 부르지 않는 행위, 다른 사람에게 '저 사람 도움 받지 마' 등의 말들을 하는 등의 행위가 있다.

4) 업무를 과하게 부여

- 업무상 분명하게 불필요한 일을 시키거나 수행시키는 것, 불가능한 일을 강제하거나 업무를 방해하는 행위를 들 수 있다. 구체적으로는 퇴근시간이 얼마 남지 않았을 때 퇴근시간까지 끝낼 수 없는 큰일을 주거나, 혼자서는 할 수 없는 과제를 던지거나, 휴일근무를 하더라도 끝낼 수 없는 일을 강제하는 등의 상담례가 있다.

5) 업무를 축소하거나 불필요한 업무를 부여

- 과대한 요구와는 달리, 근로자에게 업무상의 합리성 없이, 능력이나 경험과 무관하다고 할 정도로 능력이 필요 없는 일을 시키는 경우나, 아예 업무를 부과하지 않는 경우를 생각해 볼 수 있다. 구체적인 상담례로는 한 번 실수한 것을 빌미로, 앞으로는 그 업무는 하지 않아도 좋다고 말한 것, 영업직에게 창고정리 등의 업무를 필요이상으로 강요당한 적이 있다는 사례, 회사의 정원의 풀 뽑기 등의 업무를 명령한 예도 있다.

6) 사생활 침해

- 사적인 일을 다른 사람 앞에서 지나치게 떠벌리거나, 이용하는 행위를 말한다. 구체적인 상담례로서는 사람들 앞에서 애인의 유무를 묻거나, 과도하게 결혼을 추천하는 사례, 개인의 종교를 사람들 앞에서 말하거나 부정적, 악의적인 말들을 하는 것들이 있다.

다. 호주

- 바람직하지 않은 건강과 안전에 위험을 초래할 수 있는 행위가 반복적으로 이루어진다면 의도성 여부를 불문하고 직장 내 괴롭힘으로 보는데, 행위의 구체적인 예는 다음과 같다.

- 모욕적이거나 치욕적 또는 공격적인 말이나 언급
- 공격적이고 위협적인 행위
- 무시하거나 굴욕적인 언사
- 부당한 괴롭힘
- 짓궂은 농담
- 부당한 비판이나 불평

- 업무로부터의 배제
- 효율적 업무수행을 위한 중요정보로부터의 배제
- 불합리한 업무시간의 편성이나 잦은 마감시간의 변경
- 근로자의 작업능력을 과소 또는 과대평가한 업무의 지시
- 근로자의 업무를 위한 정보에 대한 접근의 거부
- 근거 없는 루머의 확산
- 특정근로자 또는 특정근로자들에 대한 업무변경

○ 호주의 가이드라인에서는 직장 내 괴롭힘에 해당되지 않는 행위에 대해서도 열거하고 있다. 구체적으로는 적절한 방식에 의한 업무 수행과 차별이나 성적 괴롭힘으로 보일 수 있더라도 실질적으로 불법이 아닌 경우와 단순한 직장 내 갈등은 괴롭힘이 아니라고 예시하고 있다.

- 정책이나 절차의 진행이나 업무환경이 적절한 것이라면 개별근로자가 다르게 느낀 감정이 모두 직장 내 괴롭힘이 되지는 않는다. 그러한 예로서는
 - ◆ 실질적이고 달성 가능한 업무목적, 기준과 마감의 설정
 - ◆ 정당하고 적합한 근무시간표와 근무시간의 설정
 - ◆ 경영상 이유로 인한 전근 및 전직
 - ◆ 정당하고 투명한 과정에 따른 승진
 - ◆ 공식적, 합리적으로 업무에 대한 불만족을 알리는 것
 - ◆ 객관적이고 격의 없는 방식으로 근로자의 부적절한 행동의 지적
 - ◆ 조직변화나 구조조정과 적절하거나 정당한 환경에서 징계나 근로계약의 해지 또는 직업 훈련 등의 행위를 시행하는 것
- 부적절한 행위라 하더라도 불법이 아닌 차별이나 성적 괴롭힘은 괴롭힘으로 인정하지 않고, 차별이나 성적 괴롭힘에 관한 법이나 제도를 적용하는 것을 원칙으로 하고 있다.
- 업무에 대한 의견 충돌은 일반적으로 직장 내 괴롭힘이 아니라고 본다. 의견 충돌은 보편적으로 발생할 수 있는 상황으로 판단하며, 그것이 반복적이고 비이성적인 행동으로 위협과 안전을 위협하는 경우가 아니라면 직장 내 괴롭힘으로 보지 않는다.

2. 직장 내 괴롭힘의 사내 규율의 방식

가. 미국 EEOC

- 다양한 분야의 전문가들이 기업문화를 직장 내 괴롭힘에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 꼽았다. 기업문화는 구성원에게 어떠한 행동이 기대되며 공식적·비공식적으로 보상이 주어지는지를 의미한다. 이러한 기업문화를 형성하는 요인으로서 경영진의 리더십(leadership)과 책임(accountability)을 괴롭힘 예방을 위한 조치의 핵심으로 보았다.
- 이에 미국 EEOC에서는 괴롭힘 무관용과 시민성 및 존중 일터를 만들하고자 하는 경영진의 가치를 반영하여 조직문화를 형성하기 위해서 리더십 차원에서 예방이 필요하다는 시급성을 인식하고 이러한 가치를 반영하여 명확한 역할을 부여하는 것이 중요하다고 보았다. 리더십 차원에서 활용할 수 있는 것이 정책선언문인데, 용인되지 않는 행동을 명확하게 제시하고 근로자들이 변화할 수 있는 토대를 형성하며 기업문화가 이를 반영하고 유지될 수 있도록 기능할 수 있다고 보았다.
- EEOC에서는 정책선언문에 반영되어야 할 내용에 대하여 아래와 같이 예시하였다.

1. 어떠한 이유에서든 괴롭힘은 용납되지 않을 것이라는 선언
2. 금지되는 행동들을 쉽게 이해할 수 있도록 예시를 포함
3. 괴롭힘을 경험한 근로자뿐만 아니라 목격한 경우에도 신고할 수 있는 시스템에 대한 설명
4. 시스템은 근로자가 쉽게 접근할 수 있는 방식으로 다양한 경로를 통해 신고할 수 있도록 함
5. 신고 시스템에서 괴롭힘을 즉각적이며 철저하고 공정하게 조사를 할 것이라는 선언
6. 신고자, 목격자, 증인 등 조사 과정에서 알게 되는 모든 정보가 최대한 비밀로 보장이 될 것이라는 점
7. 사업주가 괴롭힘이 발생하였을 때 즉각적이고 적절한 조치를 할 것이라는 확인
8. 신고(목격자를 포함)한 개인이나 신고와 관련된 정보를 제공한 증인이 동료와 상사의 보복을 받지 못하도록 보호할 것이라는 확인
9. 누구든 신고자 또는 증인에 대해 보복하는 경우에는 그에 따른 징계를 받을 것이라는 선언

나. 일본

- 일본도 매뉴얼에서 직장 내 괴롭힘을 규율하는 방법으로 첫 번째, 최고경영자의 메시지를 통한 정책의 강조, 두 번째, 취업규칙에 위임규정을 넣고, 상세한 규정을 두는 경우, 세 번째, 단체협약 등의 노사협정에 관련규정을 넣거나 협정서를 만드는 경우를 통해 사업장에서 직장 내 괴롭힘을 규범화할 것을 안내하고 있다.

(1) 최고경영자의 메시지

- 1) 최고경영자 메시지가 포함하여야 할 것들
 - ① 직장 내 괴롭힘이 중요한 문제라는 인식
 - ② 직장 내 괴롭힘의 행위는 허용될 수 없다는 점

- ③ 직장 내 괴롭힘 행위는 간과할 수 없다는 점
- ④ 직장 내 괴롭힘 행위를 하지 말 것
- ⑤ 직장 내 괴롭힘 행위를 시키지 말 것/방치하지 말 것
- ⑥ 회사로서 직장 내 괴롭힘 대책을 세울 것
- ⑦ 최고경영자 스스로 직장 내 괴롭힘 대책을 세울 것
- ⑧ 지금 당장 중점적인 직장 내 괴롭힘 대책을 세울 것
- ⑨ 근로자의 의식향상을 추구할 것
- ⑩ 직장 내 괴롭힘이 있다면 상담할 것
- ⑪ 내담자 등에게 불이익한 취급을 하지 않을 것
- ⑫ 내담자 등의 비밀을 보장할 것
- ⑬ 인권 등의 존중

2) 최고경영자의 메시지의 효과

- 기업으로서 '직장 내 괴롭힘은 없애야 할 것이다'라는 방침을 최고경영자메시지의 형태로 명확하게 밝혀두는 것이 바람직하다. 최고경영자메시지는 방침이나 가이드라인, 규정 등을 엄격하게 나눌 필요는 없고, 그중에 적당히 걸쳐진 것이면 충분하다.
- 조직으로서는 그와 같은 방침이 명확하게 되는 것으로 상대방의 인격을 인정하고, 존중하며 업무를 추진하여야 한다는 의식을 함양할 수 있게 된다.
- 조직의 방침이 명확해지면, 직장 내 괴롭힘을 받은 근로자나 그 주위의 근로자도 문제점을 지적하거나, 해결에 관하여 말하기 쉽게 되고, 그 결과 매뉴얼을 만든 효과가 보다 높게 나타날 수 있다.

3) 직장 내 괴롭힘에 대한 최고경영자 메시지의 예

- 최고경영자의 메시지는 다음과 같은 것들이 있다. 우위성에 따른 직장 내 괴롭힘만이 아니고 다른 괴롭힘에 대해서도 동시에 언급하는 것이 좋다.

괴롭힘은 인권과 관련된 문제로, 근로자의 존엄에 상처를 입히고, 직장환경의 악화를 불러일으키는 묵과할 수 없는 중대한 문제입니다.
 당사는 괴롭힘은 단언컨대 용서할 수 없으며, 모든 근로자가 서로 존중하고, 안전하며 쾌적한 직장환경을 만들 수 있도록 노력할 것입니다.
 이를 위하여 관리직을 비롯한 전 근로자는 연수 등을 통하여 괴롭힘에 관한 지식이나 대응능력을 향상시키고 그러한 행위를 하지 않으며, 허용하지 않는 기업풍토를 만드는 것에 유념하여 주십시오.

(2) 취업규칙에 위임규정을 넣고, 상세한 규정을 만드는 경우

- 취업규칙 본문에 위임의 근거규정을 정하고, 이에 기초한 별도의 규정을 정하도록 한다.
이 경우, 별도의 규정도 취업규칙에 포함되도록 한다.

[취업규칙]

제〇〇조 (직장 내 괴롭힘의 금지) 직장 내 괴롭힘에 대해서는 제△△조(복무규율) 및 제□□조 (징계)외에 상세한 규정은 '직장 내 괴롭힘 방지에 관한 규정'으로 별도로 정한다

[직장 내 괴롭힘 방지에 관한 규정]

제1조(목적) 이 규정은 취업규칙 제〇〇조에 기초하여, 직장 내에서의 괴롭힘을 방지하기 위하여 근로자가 엄수하여야 할 사항 및 고용관리의 조치에 대하여 정한다.

제2조(정의) ① 직장내 괴롭힘이란...

②③④⑤

제3조(금지행위) ① 전조 1항의 규정에 해당하는 행위를 금지한다.

(3) 단체협약 등의 노사협정에 관련규정을 넣거나 협정서를 만드는 경우

- 기업과 노동조합(노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수를 대표하는 자)와의 사이에 직장 내 괴롭힘의 방지에 관한 협정을 체결하도록 한다. 노사가 협력하여 대책을 세우는 것은 직장 내 괴롭힘을 방지하는 데에 있어서 큰 효과가 기대된다.

직장 내 괴롭힘 방지에 관한 협정서

주식회사〇〇(이하 '회사')와 〇〇노동조합(이하 '조합')은 직장 내 괴롭힘 방지에 관하여 다음과 같은 협정을 한다.

제1조(목적)

제2조(정의)

제3조(직장 내 괴롭힘의 금지)

제4조(방침의 명확화 및 그 주지·계발)

제5조(상담·고충처리)

제6조(상담·고충처리의 신청)

제7조(고충의 처리)

제8조(불이익취급의 금지)

다. 호주

- 호주의 매뉴얼에서도 경영진의 의지가 직장 내 괴롭힘의 예방에 효과적이라고 보고 정책 선언에 대한 내용을 담고 있으며, 규칙과 정책 설정에 관한 내용도 안내하고 있다.

(1) 경영 약속(정책선언)

- 직장 내 괴롭힘을 파악하고 예방하고 대응하는 데 있어 고위 경영진의 의지를 보여주는 것은 비합리적인 행동을 방지하고 심리적 위험을 관리하기 위한 핵심 요인 중 하나이다. 효과적인 리더는 자신의 행동을 통해 조직의 가치와 작업장 행동에 대한 기준을 모델링한다. 이것은 사업장이 직장 내 괴롭힘의 방지에 진지하게 생각하고 있고, 불합리한 행위는 용납하지 않는다는 것을 보여주며, 사업장의 긍정적 직장 문화를 창출할 수 있다는 분명한 메시지를 전달할 수 있다. 이는 사업장의 반괴롭힘과 존중일터에 대한 일종의 정책의 선언에 해당한다.

- 정책 선언에는 다음과 같은 내용을 포함할 것을 예시하고 있다.
 - ◆ 언제나 근로자를 존중하는 일터
 - ◆ 예상되는 행동과 준수하지 않을 때의 결과를 명확하게 식별하는 괴롭힘 정책 개발 및 구현
 - ◆ 직장 내 괴롭힘을 눈치 챘을 때, 바람직하지 않은 행동에 대처한다.
 - ◆ 직장 내 괴롭힘에 대한 보고가 진지하고 적절하게 조사되었는지를 확인
 - ◆ 노동자들과의 협의과정을 거침

(2) 직장 내 행위에 대한 규칙의 설정

- 사업장은 허용할 수 없는 행위를 처리하기 위해 무엇이 적절하고 적절하지 않으며 어떤 조치가 취해질 것인지를 설명하는 행동강령이나 작업장 정책을 통해 명확한 행동기준을 설정하고 시행할 수 있어야 한다.
- 정상적인 근무시간 외에도 발생하는 작업과 관련된 모든 행동에 적용할 수 있어야 한다.
- 행동기준에는 합리적인 관리 조치에 대한 참조도 포함되어야 한다.
- 이러한 접근 방식의 장점은 바람직하지 않은 행동이 직장 내 괴롭힘으로 확대되기 전에 해결할 수 있다.

(3) 직장 내 괴롭힘의 정책 설정

- 직장 내 괴롭힘의 예방을 위한 정책은 독립적인 정책보다는 광범위한 행동 강령 또는 업무 보건 및 안전 정책에 통합되어 수립되어야 한다. 정책은 서면으로 작성되어야 하며, 근로자와 협의하여 개발되어야 하며, 다음의 내용을 포함할 필요가 있다.
 - ◆ 안전하고 건강한 작업 환경을 제공한다는 문구
 - ◆ 직장 내 괴롭힘에 대한 정의
 - ◆ 직장 내 근로자와 타인에게 기대되는 행동 기준
 - ◆ 이메일이나 문자 도는 소셜미디어를 통하여 관련 정책이 확산될 수 있다는 문구
 - ◆ 바람직하지 않은 행동에 대한 보고 및 대응 프로세스
 - ◆ 직장 내 괴롭힘을 악용하는 경우를 포함하여 신고를 관리하는 절차
 - ◆ 정책을 준수하지 않을 때의 결과

3. 직장 내 괴롭힘 예방조치

가. ILO

- ILO는 직장 내 괴롭힘을 포함한 직장 내 폭력의 예방과 관련하여 사업장에서 자체적으로 점검할 수 있는 체크리스트를 제시하고 있다.
- 기본적으로 직장 내 폭력은 다음의 기제들을 통해 관리 및 예방을 할 수 있다고 제시한다.
 - 행정상의 도구
 - 작업 조직과 직무 설계
 - 교육
 - 물리적 배치나 작업 환경의 수정
 - 직장 내 폭력 사건 등을 다루는 별도의 처리과정 개발
 - 모니터링과 평가
- 구체적인 점검과 관련하여 ILO는 ① 정책과 참여, ② 교육과 의사소통, ③ 업무로 구분하고 직장 내 폭력 예방을 위한 실행 체크리스트를 제시하고 있다.

[표 19] 직장 내 폭력 해결에 대한 행동 중심 체크리스트

1. 정책과 참여

- 1.1 신체적 및 심리적 폭력 모두를 다루는 종합적인 접근법을 채택하고 있는가?
- 1.2 안전과 건강 정책으로 통합할 수 있는 위원회(경영진, 상사, 근로자, 노동조합, 인사 관리 부서, 산업안전 및 산업보건 전문가 등)를 구성하였는가?
- 1.3 정책 수준에서 근로자의 웰빙과 생산성을 위해 신체적 및 심리적 폭력 예방이 중요하다는 점을 분명하게 선언하였는가?
- 1.4 현재의 법률 또는 정책상의 요구 사항을 반영하고 있는가?
- 1.5 모범사례로서 유사한 사업장에서의 성공적인 정책과 방법을 검토하였는가?
- 1.6 정책과 예방 프로그램의 개발에 모든 이해관계자를 참여시켰는가?
- 1.7 위험성 평가와 심리사회적 위험 관리, 폭력 예방을 통합하는 실행 계획을 구체적인 일정표 개발과 책임자 지정과 함께 수립하였는가?
- 1.8 양방향 의사소통과 인간중심의 리더십이 마련되었는가?
- 1.9 모든 의학적 정보가 완벽하게 비밀 보장이 되는가?
- 1.10 모든 프로그램은 서로 다른 성별, 민족, 성정체성에 따른 위험 요인에 맞게 구성되어 있는가?

2. 교육, 훈련, 정보 및 의사소통

- 2.1 정보, 교육, 훈련이 심리사회적 위험 요인과 직장 내 폭력, 건강과 생산성에 미치는 영향에 대한 인식과 지식, 이해를 증진하도록 하는가?
- 2.2 게시판, 메일, 급여명세서, 회의, 교육 과정 등 모든 가능한 방법을 통해 정책과 계획을 광범위하게 전파하고 있는가?
- 2.3 사업장 내·외부에서 도움을 받을 수 있는 정보 등 신체적 및 심리적 폭력을 관리할 수 있는 정보를 알리고 있는가?

-
- 2.4 고충 제기 과정에 대한 투명성과 공정성이 담보되는가?
 - 2.5 경영진과 근로자가 루머나 잘못된 정보 없이 효과적으로 의사소통하고 있는가?
 - 2.6 정기적인 설문조사나 인터뷰를 통해 근로자의 직무와 경제적 상황에 대한 인식을 측정하고 모니터링 하는가?
 - 2.7 지식과 기술을 향상시키기 위한 적절한 훈련과 기회를 제공하는가?

3. 업무량, 업무 설계 및 내용

- 3.1 적절한 자원과 인력을 제공하고 있는가?
- 3.2 과업은 명확히 정의되어 있는가?
- 3.3 경험과 능력에 따라 과업을 배분하는가?
- 3.4 관리자와 모든 근로자 사이에 상호 지원하는 관계가 형성이 되어 있는가?
- 3.5 근로자들 사이에 사회적 상호작용이 일어날 수 있도록 하고 있는가?
- 3.6 근로시간이 예측가능하고 합리적인가?
- 3.7 교대근무와 야간근무가 공정하고 합리적으로 설계되었는가?
- 3.8 인력 배치를 직무 요구에 따라 하는가?
- 3.9 고객 불만을 제한하는가?
- 3.10 고객 서비스를 공손하고 신속하며, 효율적으로 제공하는가?
- 3.11 대기시간을 최소화하기 위해 피크 시간대(peak periods)에 더 많은 인력을 배치 하는가?
- 3.12 지필검사, 인터뷰, 직무수행 평가와 시뮬레이션 평가 등을 통해 폭력적이기 쉬운 직무에 근로자를 선별하여 선발하는가?
- 3.13 정기적으로 시간 요구와 기한이 합리적인지를 측정하는가?
- 3.14 안전하고 건강한 작업 환경(안전, 위생, 건강관리, 인간공학 도구 등)을 제공하는가?

4. 추가 사항

- 4.1 근로자의 필요에 맞는 적절한 식단, 음식을 제공하고 있는가?
 - 4.2 사업장 내 적절한 환기와 온도 조절을 하고 있는가?
 - 4.3 적절하고 깨끗한 화장실 시설을 마련하고 있는가?
 - 4.4 대기 공간의 규모가 적절하고 편안하게 꾸며져 있는가?
 - 4.5 경고 시스템, 보안 스크린, 방어벽, 감독 시스템, 안전 요원 등이 마련되어 있는가?
-

나. 미국(EEOC)

(1) 원칙

- 직장 내 괴롭힘에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 기업문화이라고 인식한다.
- 기업문화는 구성원에게 어떠한 행동이 기대되고 보상이 주어지는 것을 의미한다.
- 기업문화를 만들어내는 것은 리더십과 구성원 모두가 책임을 지는 것이다.
 - ◆ 사용자가 직장 내 괴롭힘 예방의 필요성을 인식하고, 이를 반영하여 모든 구성원에게 명확한 역할을 부여한다.
 - ◆ 직장 내 괴롭힘 예방 및 대응을 위한 정책과 절차를 마련하고 모든 구성원에게 교육한다.
 - ◆ 사용자가 직장 내 괴롭힘 예방 및 대응에 예산과 시간을 투자하여 실행 의지를 보인다.

(2) 종합적인 직장 내 괴롭힘 예방 및 대응 체크리스트

1) 정책 점검

- 괴롭힘 예방을 위해 충분한 자원을 할당하였다.
- 괴롭힘 예방을 위해 충분한 업무 시간을 배정하였다.
- 괴롭힘의 위험 요인을 측정하고 이를 최소화하기 위한 조치를 하였다.

2) 직장 내 괴롭힘 예방 조치 체크리스트

- ① 정기적으로 모든 근로자에게 예방 정책을 이해하기 쉽게 알린다(게시판, 메일, 급여명세서, 회의, 교육 과정 등).
- ② 근로자가 고충처리 시스템을 잘 알고 있다.
- ③ 괴롭힘 신고가 잘 받아들여진다.
- ④ 괴롭힘이 발생하였을 때 경중에 따라 적합한 수준의 즉각적이고 일관적인 징계가 이루어진다.
- ⑤ 관리자에게 괴롭힘 예방 및 대응에 대한 책임을 부여하고 있다.
- ⑥ 모든 근로자를 대상으로 하는 직장 내 괴롭힘 교육을 통해 금지되는 행동이 무엇인지, 어떻게 신고할 수 있는지에 대해 교육한다.
- ⑦ 관리자를 대상으로 하는 정기적인 교육을 통해 괴롭힘을 어떻게 예방하고 대응해야 하는지를 알린다.

3) 추가로 고려할 수 있는 조치

- ① 직장 내 괴롭힘의 실태와 인식에 대한 정기적인 조사
- ② 관리자의 인사평가 항목에 괴롭힘 대응과 예방을 포함하는 것
- ③ 시민성 교육과 목격자 개입 교육을 시행
- ④ 전반적인 괴롭힘 예방 프로그램을 평가하기 위해 연구자나 전문가와의 협업
- ⑤ 위원회(경영진, 상사, 근로자, 노동조합, 인사관리 부서, 산업안전 및 산업보건 전문가 등)를 구성
- ⑥ 모범사례로서 유사한 사업장에서의 성공적인 정책과 방법을 검토
- ⑦ 정책과 예방 프로그램의 개발에 모든 이해관계자를 참여(ILO)시키는 것

(3) 예방 교육

1) 원칙

- 최고경영진의 교육 지원
 - ◆ 교육에 동석
 - ◆ 교육 실시 전에 영상 메시지로 중요성 전달

- 정기적으로 모든 근로자를 대상으로 교육 시행
 - ◆ 연 1회 이상 여러 번에 걸쳐 교육
 - ◆ 동일한 내용으로 반복되지 않도록 다양화함
- 교육 대상자들이 적극적으로 참여할 수 있도록 설계
- 교수자의 역량
 - ◆ 사업장 특성에 맞는 괴롭힘 행위 예시와 시나리오를 제시할 수 있어야 함
 - ◆ 근로자들의 질의에 적절한 응답을 할 수 있는 현장 경험이 풍부해야 함
 - ◆ 집체교육이 어려운 경우 온라인, 동영상 교육으로 실시 가능
- 정기적인 교육 평가
 - ◆ 교육 내용 및 교수자에 대한 정기적인 평가로 효과성 확인
 - ◆ 교육 직후뿐만 아니라 실제로 행동이 변화하였는지를 평가
 - ◆ 지속적으로 개선 사항을 청취하여 프로그램에 반영

2) 내용

(a) 전체 근로자 대상

- ① 사업장에서 용인되지 않는 행동을 구체적으로 알림
- ② 어떤 행동이 괴롭힘에 해당하지 않는지에 대해 분명히 밝힘- 관리감독이 허용되는 범위와 일반적인 사람들이 느끼는 예의 등
- ③ 사업장의 특성에 맞게, 예시와 시나리오 등이 맞춤형으로 구성
- ④ 근로자의 언어, 교육 방식, 교육 수준을 고려
- ⑤ 괴롭힘을 경험하였을 때 자신의 권리와 책임을 알 수 있도록 함
- ⑥ 공식적인 문제 제기 과정에 대한 지식을 전달

(b) 관리자 대상

- ① 괴롭힘을 어떻게 대응해야 하는지, 적절하지 대응하지 못한 경우 어떤 제재를 받을 수 있는지를 알림
- ② 괴롭힘 보고 방법 및 신고하지 않았을 때 받을 수 있는 제재를 설명
- ③ 괴롭힘에 대한 인식 수준을 높이고 위험요인에 대한 자신의 책임을 평가하도록 함

3) 추가로 할 수 있는 교육

(a) 시민성 교육

- 하면 안 되는 행동이 아니라 해야 하는 긍정적인 측면에 초점을 맞춤
- 존중하는 문화를 향상시킬 수 있도록 함

(b) 목격자 개입 교육

- 목격자가 잠재적으로 문제가 될 수 있는 행동을 인지할 수 있도록 함
- 공동의 책임감을 부여하여 문제가 되는 행동을 목격하였을 때 개입할 수 있도록 함
- 적절한 개입을 할 수 있는 기술과 자신감을 갖도록 함
- 어디에 도움을 요청할 수 있는지에 대한 자원을 제공

(4) 위험요인(선행요인) 진단

- EEOC는 근로자의 특성과 사업장의 작업환경에 따라 직장 내 괴롭힘의 위험요인이 다르며, 사업장의 특성에 따라 대응전략을 달리하는 것이 직장 내 괴롭힘 예방에 효과적이라고 보았다.
- EEOC는 괴롭힘 위험요인의 특성을 11가지 유형으로 구분하며, 각각의 대응전략을 다음과 같이 제시하였다.

요인	특성	대응전략
동질적인 근로자(homogenous workforce)로 구성된 경우	다수와 다른 인구통계학적 특성을 가진 근로자는 고립되었다고 느끼거나 최소한 고립된 것처럼 보일 수 있으며, 다른 근로자에 비해 괴롭힘에 취약할 수 있음. 반대로 다수는 자신과 다른 소수에게 위협을 느낄 수 있음.	• 사업장 내 노동력의 다양성을 증가시킴 • 특히 낮은 다양성을 가진 작업 집단과 작업집단 내/간의 관계에 대해 관심을 가져야 함
사업장 내 규범을 준수하지 않는 경우	괴롭힘은 소수의 구성원이 사회적 고정관념에 따른 규범을 준수하지 않는 경우 발생할 수 있음. 예를 들어 ‘여성스럽게’ 행동하는 남성은 ‘남성스러움’을 요구하는 남성이 다수인 환경에서 성역할 규범을 침해하는 것으로 받아들여질 수 있음.	• 선제적이며 의도적으로 시민성과 존중하는 문화를 만들어야 함 • 이때 최고경영진이 참여해야 함
사업장 내 문화 및 언어 차이가 있는 경우	사업장 내 다양성이 극단적으로 강하게 존재하는 경우에도 괴롭힘이 발생할 수 있음. 특히 기존 근로자가 세력을 형성하고 있는 사업장이거나, 다른 문화나 국적을 가진 근로자가 급격히 유입되는 경우 등. 서로 다른 문화적 배경을 갖고 있는 경우, 근로자들은 무엇이 금지되는 행동인지에 대한 법이나 규범을 인지하기 어려울 수 있음. 또한, 언어 소통이 자유롭지 못한 경우 자신의 권리를 알지 못하거나 부당하게 이용될 수 있음.	• 다양한 문화적 배경을 가진 근로자들이 관계 법률이나 사업장 규범과 정책을 이해하고 있는지를 확인 • 문화적으로 분절된 노동력(work force)의 다양성을 증가시킴

요인	특성	대응전략
청년 근로자가 많은 경우	사업장이 생애 첫 직장인 경우 법이나 사업장 내 규범을 잘 알지 못하기 때문에 괴롭힘이 발생할 수 있음. 청년층이 괴롭힘의 가해자인 경우에는 자신의 행동에 따른 결과를 잘 이해하지 못하거나 관심을 갖지 않기 때문이며, 피해자인 경우에는 불편한 행동에 대항하는 자신감이 부족하기 때문일 수 있음. 숙련되지 않은 근로자의 경우 사업장 내에서 자신의 지위를 확고히 한 동료 또는 상사에 의해 착취당할 가능성이 있음.	- 모든 신입 근로자에게 사업장 내에서 바람직하지 않은 행동에 대한 불만을 경청하도록 함 - 청년 근로자가 감독자가 되었을 때 어떻게 하면 좋은 감독자가 될 수 있는지에 대한 교육을 제공
고성과 인재(high value employee)가 있는 경우	고성과 인재를 중시하는 사업장에서는 경영진이 이들의 행동을 제지하지 않으려 하고, 스스로 사업장 내 규범이 자신에게는 적용되지 않는다고 생각할 수 있어 괴롭힘이 발생할 기회를 제공하게 될 수 있음.	- 근로자의 가치나 지위에 관계 없이 사업장 내 규범을 동일하게 적용 - 고성과 근로자가 바람직하지 않은 행동을 하여 해고되었을 때, 특별한 사유가 없는 한 이를 공문화하는 것을 고려
근로자 집단 간의 권력 차이가 큰 경우	낮은 지위의 근로자는 특히 괴롭힘의 대상이 될 수 있으며, 반대로 높은 지위의 근로자는 이들을 괴롭힐 수 있다는 자신감을 가질 수 있음	지위나 가치와 관계없이 동일한 사업장 내 규범을 적용
고객 서비스나 고객 만족을 우선시하는 경우	봉사료를 받는 근로자 또는 영업직 근로자인 경우 경제적 손실을 막기 위해 부적절한 행동을 참게 됨. 또한, 고객 만족을 위해 경영진은 근로자의 편에서 개입하기보다는 의식적 또는 무의식적으로 근로자가 괴롭힘을 용인하도록 할 수 있음.	고객이 바람직하지 않은 행동을 하였을 때도 항상 옳다는 생각을 주의해야 함
작업이 단조롭거나 강도가 낮은 경우	근로자들이 작업에 적극적으로 참여할 필요가 없거나 한가한 시간이 많은 경우, 괴롭힘이 좌절을 분출하거나 지루함을 피하기 위한 방법으로 사용될 수 있음.	- 직무상 책임을 다양화하거나 재구조화하도록 하거나, 단조롭거나 지루한 업무량을 줄임 - 단조롭거나 낮은 강도의 직무를 수행하는 작업집단 내/간의 관계에 대해 관심을 가져야 함
작업장이 고립된 경우	가해자는 고립된 근로자에게 쉽게 접근할 수 있으며, 대부분의 경우 괴롭힘을 증언해줄 목격자가 없음	- 고립된 환경을 줄이기 위해 직무 환경이나 근무시간을 재구조화 - 고립된 근로자가 고충제기 절차를 충분히 이해하고 있는지를 확인 - 대면, 비대면 방식 등을 통해 다른 근로자와 소통할 수 있는 기회를 만들
음주가 용인되는 경우	음주는 사회적 통제를 줄이고 판단력을 손상시킴. 근무시간 중 또는 직전·후에 음주를 용인하는 기업 문화는 괴롭힘을 발생시킬 수 있음. 영업직과 같이 고객 접대가 주요 직무 요소인 경우 음주가 관습화되며, 잠재적인 위험 요인이 됨.	- 음주로 인한 잘못된 행동을 목격하였을 때 동료들이 적절히 개입할 수 있는 방법을 교육 - 음주로 인한 괴롭힘을 목격하였을 때 관리자의 책임을 주지시킴 - 고객이 과도하게 음주하고 부적절한 행동을 하였을 때 즉각적으로 개입
작업장이 분산된(decentralized) 경우	판매점이나 체인 음식점, 분점과 같이 사업장이 분산된 경우 현장 근로자와 관리자들이 같이 근무하지 않아 조직 수준에서의 의사소통이 제한되며, 괴롭힘이 드러나지 않는 풍토를 조성할 수 있음. 이러한 경우 관리자는 자신의 행동에 대한 책임을 덜 느낄 수 있으며, 사업장 내 규범에 위반되는 행동을 할 수 있음. 또한, 괴롭힘 문제를 어떻게 다루는지에 대해 잘 알지 못할 수 있으며, 다양한 이유로 본사(headquarters)에 보고하지 않을 수 있음.	- 사업장이 지리적으로 떨어져 있더라도 고충처리 교육이 모든 조직 수준에서 이루어질 수 있도록 함 - 지역 관리자에게 자신의 담당 지역 안에서 발생한 고충에 대한 책임을 교육 - 지리적으로 분산된 근로자들이 서로 연결되고 의사소통 할 수 있는 시스템을 구축

(5) 직장 내 괴롭힘 예방 캠페인

- 괴롭힘은 자연적으로 사라지는 것이 아니기 때문에 모두가 괴롭힘을 추방하기 위한 투쟁에 동참해야 하며, 무관심한 방관자가 되거나 기업문화가 스스로 바뀌기를 기대해서는 안 된다는 취지에서 직장 내 괴롭힘 예방 캠페인 또한 예방을 위한 조치로 EEOC에서는 권고하고 있다.
- It' on Us 캠페인은 백악관의 Task Force가 교내 성폭력을 예방하기 위해 교육 기관의 문화를 바꿀 필요성을 인식하면서 만들어졌다. 비영리 기관이 주도하는 캠페인은 직장 내 괴롭힘이 피해자와 가해자만의 문제가 아니라 모두가 문제해결에 동참해야 한다는 것을 강조한다.

다. 일본

(1) 직장 내 괴롭힘 예방 조치의 포인트

- 기업에 따라 직장 내 괴롭힘의 실태는 다양하기 때문에 그 대책에 결정된 정답이 있을 수 없다. 대책을 세울 때에는 성희롱 등의 기존의 범위를 활용하는 등 각각의 사업장의 특성에 따라 가능한 것부터 시작하여 충실하게 만들어 가는 것이 중요하다.

1) 성적 지향이나 성정체성에 대한 이해와 직장 내 괴롭힘에 대하여

- 성적 지향이나 성정체성에 대한 물이해를 배경으로 한, '인간관계로부터의 고립' 등이 괴롭힘으로 이어지는 경우가 있다. 이러한 것들이 발생하지 않도록 직장에서 성적 지향이나 성정체성에 대하여 이해를 높이도록 하는 것이 중요하다.

2) 종합적인 괴롭힘 대책의 중요성에 대하여

- 직장에서는 다양한 괴롭힘이 발생할 가능성이 있다는 것을 인식하도록 한다. 힘에 기반을 둔 것뿐만 아니라 성적 괴롭힘, 임신, 출산, 육아휴직, 돌봄휴직 등을 취하여야 하는 이유를 싫어하여(일본에서는 이를 모성 괴롭힘(마터너티 하라스먼트)라고 한다) 직장 환경을 악화시키지 않도록 하여야 한다.
- 예를 들면 직장 내 괴롭힘으로 보이지만, 성희롱적 요소를 가지고 있는 경우도 있기 때문에 종합적 사고가 필요하다.
- 이와 같은 점을 염두에 두어 이른바 괴롭힘이 없이 일하기 좋은 직장을 만들기 위하여 기업에서는 종합적인 괴롭힘 대책을 강구할 필요가 있다.

(2) 교육

- 사업장 내에서 직장 내 괴롭힘이 심각한 수준에 이르지 않게 하기 위해 갈등을 조정할 수 있도록 하는 교육이 매우 중요하다. 모든 근로자는 직장 내 괴롭힘을 예방하고 대응하는 과정에서 자신의 역할을 인식하고, 필요한 경우 적절한 행동을 할 수 있는 기술을 가져야 한다.

- 교육방식은 강의식 방법뿐만 아니라, 팟캐스트 등 다양한 매체를 활용하여 제공할 수 있으며 필수적으로 1) 괴롭힘으로 인한 영향, 2) 산업안전보건법과 괴롭힘에 대한 책임, 3) 예방 조치, 4) 개별 근로자가 대응할 수 있는 방안, 5) 고충에 대한 대응이 포함되어야 한다.
- 특히 관리자의 경우 직장 내 괴롭힘을 예방하고, 생산적이고 존중받는 근로환경을 조성하기 위하여 1) 효율적인 의사소통체계와 근로자와의 공동결정, 2) 공식·비공식 채널을 통한 건설적인 의견교환과 고충제기, 3) 갈등조정, 4) 업무량의 합리적 조정과 실행, 5) 다양성 인정과 관용 등의 기술을 습득할 수 있다.
- 또한 교육은 해당 사업장에 소속된 근로자의 요구와 특성 등에 맞추어 설계되어야 한다.

(3) 주지

- 직장 내 괴롭힘을 예방하기 위하여 조직의 방침, 규칙 등과 상담창구나 괴롭힘이 발생하였을 때 활용할 수 있는 방안에 대해 주지할 필요가 있다. 사내게시나 사내인터넷시스템 등에서 열람할 수 있도록 하는 것도 필요하지만, 기업이 보다 적극적이고 능동적으로 근로자에게 알리는 것이 필요하다. 또한 알리는 데 그치는 것이 아니라 근로자가 이를 정확히 이해하였는지를 확인하여야 한다.
- 최고경영자가 스스로 알리거나, 인사부문이나 조직의 장에 의해서 구체적인 내용을 설명하는 설명회를 실시하는 등의 방법을 고려할 수 있다. 직장 내 괴롭힘 예방을 위한 포스터, 명함, 책자 등을 사용할 수 있다.

(4) 재발방지를 위한 대책

1) 재발방지에 고려하여야 할 것들

- 그 후 직장이 내담자에게 있어서 안전하고 쾌적한 환경이 되었는가
- 행위자가 동일한 문제를 일으키고 있지는 않은가
- 새로운 행위자가 발생하는 환경은 아닌가

2) 재발방지책

- 행위자에 대한 재발방지연수를 실시한다. 행위자 본인의 입장도 배려하는 것이 중요하다. 사내에서 대상자를 모아서 연수하는 것은 서로 얼굴을 맞대야 하기 때문에 가능하면 피하도록 한다. 사내로 고집할 것이 아니고, 사외에서 세미나 등에 참가하도록 하고 보고서를 제출하도록 하는 것도 하나의 방법이다.
- 사례가 발생했을 때 가능하면 메시지 및 정보를 알리도록 한다. 관리직의 주의를 환기시키는 것만으로도 효과가 있다.

-

- 사내의 사례를 검증하고, 새로운 방지책을 검토하며, 매년 최고경영자의 메시지나 회사의 규칙, 연수 등을 검토하여 개선책을 마련하도록 하는 것이 바람직하다. 또한 개인정보에 대한 배려를 하여야 하며, 동일한 문제가 발생하지 않도록 사내의 주요한 회의에서 정보를 공유하는 것이 중요하다.
- 관리직 등용의 조건으로서 예를 들면, 부하직원과의 커뮤니케이션을 하는 방법이나 부하 직원에게 적정한 감독이나 교육을 할 수 있는 인재인지 여부를 승격의 조건으로 하는 것을 생각하여 볼 수 있다.
- 직장 내 괴롭힘이 발생하게 되는 요인으로는 직장 내 커뮤니케이션이 원활하지 않거나, 관계상의 불편함, 장시간 근로의 고착화 등을 생각하여 볼 수 있다. 이를 유발하는 직장 환경을 개선하는 것으로 괴롭힘을 예방할 수 있다.

라. 호주

(1) 잠재적 직장 내 괴롭힘의 파악

1) 직장 내 괴롭힘의 잠재적 요소 파악을 위한 과정

- 근로자 및 근로자의 산업안전대표 그리고 산업안전위원회와의 정기적 면담을 통해 직장 내 괴롭힘의 유무, 직장 내 괴롭힘의 요소가 증가하고 있는지 여부를 파악할 수 있다.
- 퇴직자나 이직자 등의 의견을 참조하는 것도 도움이 된다.
- 외부나 내부의 관리자들과 정기적인 의견교환을 하는 것도 필요하다.
- 사건·사고에 대한 보고서, 근로자보상에 대한 불만, 결근의 양식, 병가, 이직 그리고 전형적인 패턴이나 돌발적인 형태의 고충의 호소 등을 참조하여야 한다.
- 사업장 내에서의 근로자와 고객 그리고 관리자와의 관계를 파악할 필요가 있다.

2) 직장 내 괴롭힘의 요소에 대한 조사

(a) 직장 내 스트레스 요인의 실태

- 업무에 대한 고도의 요구
- 제한적인 작업통제
- 구조조정이나 중요한 기술적 변화에 따른 조직의 변화
- 고용불안
- 부당노동행위나 행동기준의 부족의 수용
- 고객의 부당한 요구의 수용

(b) 리더십의 확인

- 근로자의 주체적 선택을 허용하지 않는 엄격한 독재적 스타일
- 근로자에게 지침을 거의 또는 전혀 제공하지 않는 행위 또는 책임의 부적절한 비공식적 위임 행위
- 부적절한 또는 경멸적인 언어, 또는 악의적인 비판과 피드백을 포함할 수 있는 학대 및 모욕적인 행동

(c) 업무시스템

- 자료의 부족
- 훈련 부족
- 부적절한 작업 일정, 교대 작업 및 열악한 작업 일정
- 불합리한 직무수행 평가 또는 시간 제약

(d) 사업장 내 관계의 부족

- 의사소통의 부족
- 격리
- 낮은 수준의 지원
- 작업 집단의 적대감

(e) 직장 내 괴롭힘에 노출가능성이 높은 직원들에 대한 모니터링

- 젊은 근로자
- 견습생/연습생
- 민족성, 종교, 장애, 성별 또는 성적 지향에 의한 소수자 집단
- 임시직
- 신입사원
- 산재근로자와 부상 등의 회복으로 돌아온 산재근로자
- 일용직
- 자원 봉사자, 직업 체험 학생 및 인턴

(2) 위험요소의 통제

1) 정책 선언

2) 직장 내 행위에 대한 규칙의 설정

3) 생산적이고 존중일터로의 발전

(a) 좋은 사업장

○ 좋은 경영관리 관행과 효과적인 소통은 직장 내 괴롭힘을 억제하는 사업장의 환경을 만드는 데 중요한 요소이다. 좋은 사업장이란 다음과 같은 내용을 포함한다.

- 관리자와 감독자 훈련을 통한 긍정적인 리더십 스타일의 촉진
- 신규 및 부실 경영 관리자 및 작업자 멘토링 및 지원
- 팀워크, 컨설팅 및 협업 촉진
- 합리적인 관리 조치가 명확하게 정의되고 구체화되고 직원 및 감독자에 의해 이해되는지 확인
- 감독자가 보거나 인지하게 되는 바람직하지 않은 행동에 대해 적시에 조치를 취하는 것을 보장

(b) 외부관계자에 대한 조치

○ 외부관계자는 예를 들어 고객 등과 같이 사업장 외부에 있으나 사업장 내의 근로자에 대한 괴롭힘을 유발할 가능성이 있는 사람을 말한다. 사업장에서는 이러한 외부관계에 의한 괴롭힘을 간과하여서는 안 되고, 다음과 같은 제어 조치를 고려할 수 있다.

- 행동강령이나 계약 및 계약을 통해 예상 행동기준을 전달
- 다른 사람이 예상된 행동기준을 준수하지 않을 경우, 근로자가 서비스를 거부하거나 중단할 수 있는 권한을 부여
- 부적절한 행동에 노출된 근로자에 대한 지원 제공
- 직장 내 폭력의 위험을 제거하거나 최소화하기 위한 통제 수단을 구현

4) 안전한 업무시스템의 구축

- 업무를 명확하게 정의하고 작업자의 역할과 책임에 대한 정기적인 피드백 구현
- 근로자에게 업무를 안전하고 효율적으로 수행하는데 필요한 정보와 훈련의 제공
- 업무량과 과도한 근로시간을 줄이기 위한 인력수준의 점검
- 바쁘고 스트레스가 많은 업무를 하는 동안 근로자에 대한 보조적 프로그램과 같은 지원 제공
- 구조조정 또는 업무축소 등을 포함한 직장 내 변화에 대한 효율적인 커뮤니케이션 제공

5) 고충과 대응과정에 관한 시행

- 투명한 고충처리 절차와 신속한 조치가 이루어질 것이라는 신뢰가 있을 경우 직장 내 괴롭힘을 보고할 가능성이 더 높아진다.
- 이러한 고충을 장려하려면 다음과 같은 내용을 필요로 한다.
 - 고충을 제기한 사람이 피해받지 않는다는 점을 명확히 하여야 한다.
 - 고충에 대해 일관성 있고 효과적이며, 시기적절한 대응이 보장된다는 것을 명시하여야 한다.
 - 고충건수, 해결과정 및 이행된 조치에 대한 정보를 정기적으로 제공하여 직장 내 괴롭힘에 대한 투명성을 확보할 필요가 있다. 여기에서 투명성에는 피해자의 비밀유지가 필요한 부분과의 균형을 생각하여서 이루어져야 한다.
 - 직장 내 괴롭힘 피해자가 고충상담자에 대한 정보를 알고, 사업장에서 고충을 잘 해결할 것이며, 비밀이 유지될 것이라는 믿음을 갖는 것이 중요하다. 또한 고충처리절차는 근로자와 산업안전보건대표와의 협의과정이 있어야 한다. 직장 내 괴롭힘에 대한 조치를 취하는 효과적인 절차에는 다음과 같은 내용이 필요하다.
 - 쉬운 언어로 되어 있어야 하고 필요한 경우 다양한 언어로 제공되어야 한다.
 - ◆ 직장 내 괴롭힘이 보고되었을 때 어떠한 원칙을 가지며, 객관적이고 공정한 그리고 투명한 절차로 처리가 이루어지는지를 보여줄 수 있어야 한다.
 - ◆ 관리자들에게 그들의 역할을 명확히 설명할 수 있어야 한다.
 - ◆ 내부적으로 해결할 수 없는 직장 내 괴롭힘의 고충이 있는 경우 근로자가 사용할 수 있는 외부적 방법을 알 수 있도록 하여야 한다.

6) 교육과 정보의 제공

(a) 교육

- 근로자에 대한 교육의 소개는 다음과 같은 정보들을 포함하여야 한다.
 - 관련 있는 소셜미디어를 포함한 사업장 내에서 예상되는 행동강령
 - 직장 내 괴롭힘이 어떻게 보고되어야 하는지 그리고 어떻게 처리되는지
 - 내부적 · 외부적 정보와 더 많은 도움을 어디에서 구할 수 있는지

○ 근로자에 대한 교육은 온라인이나 팟캐스트 또는 대면을 통한 다양한 방법으로 제공될 수 있다. 방법은 다양하더라도 다음과 같은 내용을 포함하여야 한다.

- 직장 내 괴롭힘으로 인한 영향
- 산업안전보건법과 직장 내 괴롭힘에 대한 책임과의 관계
- 직장 내 괴롭힘의 발생을 예방할 수 있는 조치
- 개별 근로자가 직장 내 괴롭힘에 대응할 수 있는 방안
- 직장 내 괴롭힘 고충의 대응 방안

○ 관리직에 대한 교육은 다음과 같은 내용을 포함하여야 한다.

- 효율적인 커뮤니케이션과 근로자와의 협의방법
- 공식·비공식 채널을 통한 건설적인 의견교환과 고충제기
- 갈등조정
- 업무량의 합리적 조정과 실행
- 다양성의 인정과 관용

7) 근로자들에 대한 정보의 제공

○ 직장 내 괴롭힘에 대한 정보는 다양한 방식을 통하여 근로자들에게 전달될 수 있어야 한다. 그러한 다양한 방법으로는 다음과 같은 것들을 생각하여 볼 수 있다.

- 직접적으로 이야기하는 방법으로서 팀 내의 회의를 활용하거나 toolbox talks¹⁵⁾를 이용하는 방법 또는 월례조회나 주간조회 등을 활용할 수 있다.
- 회사의 뉴스레터나 팸플릿을 이용하는 방법
- 수당명세서에 해당정보를 기입하는 방법
- 이메일이나 인트라넷의 고지를 통하여 알리는 방법

(3) 감시와 검토

○ 감시(모니터링)는 관리회의, 직원회의 및 산업보건안전위원회 회의에서 정기적으로 예정된 논의를 통해 수행되어야 한다. 이러한 회의의 의제 항목은 정기적인 감시가 원활하게 이루어 지도록 하는 데 도움이 될 수 있다. 고충의 발생, 직원의 이직 및 직원의 지원 프로그램의 사용에 대한 정기적인 모니터링도 유용하다. 괴롭힘 사건 보고서와 조사 결과를 검토하여 그 추세를 확인할 필요가 있다.

15) 특정 산업안전에 초점을 맞춘 비공식적 산업안전보건회의를 말한다.

- 정책과 절차는 정기적으로 검토되어야 한다. 검토는 근로자와 이들의 산업보건안전위원회가 있는 경우에는 그 대표자와 협의하여 수행하여야 한다. 검토는 언제든지 수행할 수 있지만 그 수행을 위하여서는 최소한 다음의 필요성이 있어야 한다.
 - 직장 내 괴롭힘이 입증되었을 때
 - 산업보건안전대표 또는 보건안전위원회의 합리적인 요청이 있는 경우
 - 새로운 정보 및 추가 정보 또는 직장 내 괴롭힘에 대한 연구가 제공된 경우
 - 기록에 대한 검토를 통하여 직장 내 괴롭힘의 보고가 증가하고 있음을 보이는 경우
 - 정기적 검토가 예정되어 있는 경우
- 검토를 위한 정보는 다음과 같이 직장 내 괴롭힘의 가능성을 확인할 때 사용되는 동일한 출처에서 얻을 수 있다.
 - 기밀 조사
 - 퇴직자 인터뷰
 - 병가 기록
- 그리고 검토의 내용을 충실하기 위하여서는 다음과 같은 질문을 통하여 보다 많은 증거를 확보할 수 있다는 것을 설명하고 있다. 질문의 내용은 다음과 같다.
 - 직장 내 괴롭힘을 인식하고 다룰 수 있도록 관리자들이 훈련되었습니까? 그 훈련의 내용은 효율적입니까?
 - 직장 내 직원 사이에서 발생한 직장 내 괴롭힘에 대하여 알고 있습니까?
 - 직장 내에서 시간의 지남에 따라 변화가 있습니까?
 - 부당한 행위에 대해 근로자들은 목소리를 낼 수 있습니까?
 - 직장 내 괴롭힘 정책이 지속적으로 시행되고 있습니까?
 - 직장 내 괴롭힘에 대한 보고에 대하여 신속하고 효과적으로 대처하고 있습니까?
- 검토에 대한 결과와 추진되어야 할 개선안은 산업안전보건위원회가 있는 사업장에서는 산업안전보건위원과 위원회에 그리고 관리자들에게 보고되어야 한다.

4. 고충처리시스템 및 사건처리

가. 미국 EEOC

- 신고시스템을 효과적으로 만들기 위해서는 괴롭힘을 겪은 근로자뿐만 아니라 목격한 경우에도 신고할 수 있어야 한다.
- 근로자가 괴롭힘을 신고하는지는 경영진이 신고절차 과정에서 어떻게 행동하는지에 따라 달려있다. 만약 신고했던 근로자가 과정에서 불쾌한 경험을 하게 된다면 이후 신고를 꺼리게 될 것이다. 또한, 모든 근로자가 시스템에 대한 신뢰를 형성하기 위해서는 신고처리 과정에서 괴롭힘으로 신고를 당한 근로자에게 공정한 대우를 하는 것이 필요하다.

[표 20] 신고 시스템 및 조사 체크리스트

신고 시스템은 근로자가 괴롭힘을 경험하거나 목격하였을 때 사용할 수 있어야 하며, 조사 과정은 종합적인 괴롭힘 예방에 주요 요소이다.

기업의 반괴롭힘 노력이 다음의 요소를 포함하고 있는지를 확인한다.

1. 괴롭힘이 발생하였을 때 즉각적이고 철저하게 신고 사항에 대응할 수 있도록 하는 fully-resourced 신고 프로세스
2. 사업주는 신고를 심각하게 받아들임
3. 경영진에 괴롭힘을 신고할 때 불안감을 느끼지 않는 지지적인 환경
4. 잘 훈련되고 객관적이며 중립적인 조사관
5. 적절한 시기에 신고에 대응하고 조사함
6. 신고가 처음 접수된 때부터 모든 과정을 기록하고 가이드라인에 따라 서면 보고서를 작성하는 조사관은 (진술, 정보 등의) 신뢰성을 고려해야 함
7. 조사에서 신고한 개인이나 조사에 정보를 제공한 증인, 신고 당사자의 개인정보는 가능한 최대로 보호되어야 함
8. 조사 과정에서 신고하거나 정보를 제공한 개인이 보복을 당하는지를 확인하는 메커니즘과 보복행위를 한 사람에게 제재를 가하는 권한
9. 조사 중에는 가해자로 지목된 경우라도 가해자로 추정하지 않고, 조사가 완전히 끝나기 전에는 처벌하지 않음
10. 모든 이해 당사자와 조사 결과에 대해 의사소통하고, 조사 결과 괴롭힘으로 확인되는 경우에는 처리 결과를 적절한 방법을 통하여 알림

나. 일본

(1) 고충제기 및 구제절차, 사건처리

- 고충해결을 위해서는 사업장에서 상담창구를 설치하고 상담자를 지정하며, 상담대응 절차를 마련하는 것이 필요하다.
- 근로자가 안심하고 상담하는 것을 목표로 상담창구가 운영되어야 한다.

(2) 피해자 및 행위자를 위한 조치

1) 피해자 및 행위자에 대한 조치 유의점

(a) 사실관계의 확인

- 사실관계의 결과에는 다음과 같은 세 가지 패턴을 생각하여 볼 수 있다. 각각의 결과에 따라 그 대응안이 검토되어야 한다.
 - ◆ 직장 내 괴롭힘으로 판단되는 경우
 - ◆ 직장 내 괴롭힘으로 판단되지는 않으나, 그대로 두면 사태가 악화될 가능성이 있어서, 대응이 필요한 경우
 - ◆ 직장 내 괴롭힘에 대한 사실 확인이나 판단이 어려운 경우

(b) 대응안의 검토

- 어떤 대응을 할 것인가는 직장 내 괴롭힘의 정의나 행위유형에 비추어 다음과 같은 요소를 검토하여야 한다.
 - ◆ 내담자 피해 상황(신체적, 정신적 피해의 정도)
 - ◆ 내담자, 행위자, 제3자를 통한 사실 확인 결과
 - ☑ 내담자와 행위자의 인간관계
 - ☑ 해당 행위의 목적이나 동기
 - ☑ 시간이나 장소
 - ☑ 해당행위의 정도(질)이나 빈도(양)

2) 행위자에 대한 조치

(a) 행위자에 대한 적정 조치 실시

- 직장 내 괴롭힘이 확인되면, 행위자에 대한 적정한 조치를 강구하여야 한다.
- 구체적으로는 취업규칙 등에 '직장 내 괴롭힘'에 대한 항을 두고, 이에 기초하여 사안의 내용이나 상황에 따라 다음과 같은 조치를 취한다.
 - ◆ 피해자와 행위자와의 사이가 원만하게 개선될 수 있도록 하는 지원
 - ◆ 피해자와 행위자를 떨어트리기 위한 배치전환
 - ◆ 행위자의 사과

- ◆ 피해자나 그 관계자에 대한 보복을 목적으로 하는 행위를 하지 않도록 하는 취지를 행위자에게 전달
- ◆ 행위자의 의식이나 행동의 개선, 행위자에 대한 중립적인 제3자인 기관의 분쟁해결안에 따른 조치 등을 행위자의 인권을 배려하여 실시
- 기업질서를 유지하기 위하여 필요하다고 여겨지는 경우에는 징계처분을 검토한다.

(b) 행위자에 대한 후속조치

- 행위자에 대한 후속조치는 천천히 시간을 필요로 하는 경우가 있다.
- 재발방지를 위한 계속적인 후속조치가 중요하다. 동일한 행위를 반복하는 자에 대해서는 상사가 행위자의 언동을 주의 깊게 지켜보도록 조치하여야 한다.

3) 내담자에 대한 후속조치

- 내담자에 대한 후속조치는 충분히 이루어져야 한다. 왜냐하면, 내담자가 후속조치가 미흡할 경우 회사는 아무 것도 하지 않는다는 불신으로 사태가 악화되는 경우가 있기 때문이다. 관계 부문과 협력하여 서로 피드백이 이루어지도록 하여야 한다.
- 내담자가 행위자에 의한 보복을 염려하는 경우도 있기 때문에 이에 대한 대응도 이루어져야 한다.

4) 내담자와 행위자에 대한 후속적 조치

- 내담자나 행위자 쌍방에 회사의 조치에 대하여 설명하여야 한다.
 - ◆ 사실관계에 대한 조사, 대응의 내용과 인식의 설명 및 이해를 얻어야 한다.
 - ◆ 행위자의 행위나 발언에 어떤 문제가 있는지 알리고 이후 동일한 문제가 발생하지 않도록 하여야 한다.
 - ◆ 내담자에게도 업무수행에 문제가 있었던 경우에는 행위나 발언이 어떠한 문제가 있었는지를 전달하고, 이후 동일한 문제가 발생하지 않도록 하여야 한다.
- 내담자에게 행위자에 대한 구체적 인 처분의 내용을 알리는 것은 개인정보에 해당하는 경우가 있으므로 일반적으로 ‘회사의 취업규칙에 따라’ 전달하는 것이 바람직하다.
- 행위자가 효과적인 감독 방법이나 커뮤니케이션의 스킬을 계속적으로 배우는 것이 필요하다. 외부연수에 참석시키는 것도 한 방법이다.¹⁶⁾

16) 예를 들면, 효과적인 감독 방법을 위한 워크숍(칭찬이나 질책하는 방법을 알게 됨); 자기표현능력 개발연수(자신과 상대방을 중요하게 여기는 표현기법을 알게 됨); 분노조절연수(분노를 효과적으로 조절하는 것으로 에너지나 동기로 변화시킴); 리더십 연수(팀을 운영하는 방법을 알게 됨) 등이 있다.

다. 호주

(1) 직장 내 괴롭힘의 보고에 대한 대처

1) 직장 내 괴롭힘에 대한 판단을 위한 단계

(a) 직장 내 괴롭힘 여부 확인

(b) 진행 중인 피해의 위험성 최소화를 보증할 수 있는 조치의 검토

- 건강이나 안전에 대한 위험을 최소화하기 위하여 필요하다면 임시적인 조치가 취하여야 한다. 일시적인 전보 조치나 당사자를 분리시키는 조치 또는 유급휴가를 두는 등의 조치를 취할 수 있다.

(c) 사태에 대한 이해의 명확도

- 특정행위나 부적절한 행위라고 여겨지는 행위와 당사자를 포함한 명확한 이해도를 높이기 위하여 추가적인 정보를 찾아야 한다.

(d) 추가적인 정보나 조력이 필요한지 여부

- 조직 내 특정 역할을 하는 사람이나 외부의 특별활동가에게 정보를 제공하거나 문제의 구분과 행위를 설명할 수 있는 잠재적 대응조치를 개발할 수 있어야 한다. 덧붙여 객관성을 허용하고 모든 당사자들에게 적절한 절차를 제공할 수 있는 정보나 지원을 요청할 수 있다.

(e) 당사자 간 또는 팀의 수준에서 사태를 안전하게 해결할 수 있는지 여부

- 어떤 상황에서는 개인들이 바람직하지 않은 행동이 중단되는 것을 확실히 하기 위하여 회유적 접근법을 사용할 수도 있다. 제안된 결의안은 행동에 대해 보고한 사람과 함께 논의하여 자신이 그 결정에 만족하는지 확인해야 한다.

(f) 문제의 해결을 위하여 조사의 단계로 넘어가야 할지 여부

- 문제의 심각성이나 복잡성여부에 따라 일부 문제는 조사하여야 할 필요가 있다.
- 본인이 해결할 수 없는 타인의 부당한 행동의 시정을 위하여 감독관 등과 같은 관리자나 산업안전보건위원회의 대표자 또는 노조대표의 도움을 요청할 수 있다. 그러나 제3자가 개입되는 경우에도 피해자의 비밀을 보호하는 입장에서 접근하여야 한다.
- 직장 내 괴롭힘의 가해자로 지목된 사람에게는 신속하게 사실을 알리고 해명할 기회를 주어야 하고, 사실이 증명되기 전까지는 모든 이들을 공정하고 무죄로 대우하여야 한다.

2) 직장 내 괴롭힘에 대한 보고에 대한 대처원칙

대응	방법
신속성	직장 내 괴롭힘에 대한 보고에 정해진 시간 내에 신속하고 합리적으로 대처하여야 한다. 각각의 당사자에게 보고에 대처하는 데에 얼마나 많은 시간이 걸릴지에 대하여 조언하여야 하고, 보고가 잊히거나 무시되지 않을 것이라는 안심줄 수 있는 과정에 대한 설명을 하여야 한다.
진지성	모든 보고는 진지하게 취급되고 그들의 본안과 사실에 기초하여 사정하여야 한다.
비밀유지	관련 당사자를 비밀리에 대하여 한다. 사안의 세부적인 내용이 알려지는 것은 고충이나 이를 해결하기 위하여 직접적으로 관련이 있는 사람에게 한정되어야 한다.
과정의 공정성 담보	직장 내 괴롭힘을 행했다고 지적된 자에 대해서도 그 보고가 사실로 입증되지 않는 한, 무죄로 추정하여야 한다. 보고는 직장 내 괴롭힘 행위자에게 전달되어 그 사건에 대하여 진술할 기회가 주어져야 한다. 직장 내 괴롭힘을 신고한 사람은 정중히 경청하여야 하며, 결정적 반증이 없다면 직장 내 괴롭힘에 대한 보고는 신뢰할 수 있고 믿을 수 있는 것으로 취급되어야 한다. 결정을 검토한 기회는 모든 당사자에게 설명되어야 한다.
중립성	관련 당사자를 공평정대하게 대하는 것이 중요하다. 이것은 과정 속에서도 지켜져야 하는 원칙이다. 보고와 관련이 있는 사람들이 직접적으로 관여되어서는 안 되며 인적 또는 직업적 속성에 의한 편견에 좌우되어서는 안 된다.
모든 관련당사자에 대한 지원	보고서가 작성되면, 관련 당사자들에게 직원 지원 프로그램과 같은 어떤 지원이 가능한지 알리고, 지원 담당자가 인터뷰나 회의에 참석하도록 허용해야 한다(예: 산업보건 안전담당자, 노조 대표자 또는 동료).
희생을 만들지 않음	직장 내 괴롭힘을 신고한 사람이, 그 신고로 인하여 피해자가 되지 않도록 하는 것이 중요하다. 직장 내 괴롭힘으로 지목된 사람도 그리고 증인도 피해를 입지 않도록 보호하여야 한다.
과정과 결과에 대한 공유	모든 관련당사자는 직장 내 괴롭힘을 해결하는 과정의 진행시간, 소요시간 및 종료 후 발생할 수 있는 모든 사항을 예상하고 이에 대해 숙지하고 있어야 한다. 어떠한 이유든 과정이 지연되는 경우에는 모두에게 이를 알리고, 과정이 재개될 것으로 예상되는 시점을 알려주어야 한다. 그리고 마지막으로 조치를 취하지 않았다면 어떤 상황에서 조치를 취하지 않은 것인지 그 이유를 당사자들에게 설명하여야 한다.
기록의 보존	다음과 같은 내용을 기록으로 남겨야 한다. • 보고서 작성자 • 보고서 작성 시기 • 보고 대상자 • 보고된 문제의 세부 정보 • 문제에 대응하기 위해 취한 조치 • 필요한 추가 조치 - 대상, 시기 및 대상 또한 대화, 회의, 인터뷰에 관한 기록은 참석자와 합의된 결과 대해 작성하여야 한다.

3) 비밀유지와 투명성의 균형

(a) 비밀유지

a) 비밀유지를 위한 조치

- 비밀이 유지되지 못하면 근로자가 보고 프로세스를 불신할 수 있다. 비밀유지는 어떤 정보가 어떻게 그리고 누구에게 공유되는지 고려하여야 한다. 비밀유지 위반을 제한하기 위한 조치로서는 다음과 같은 것이 포함된다.
 - ◆ 제3자와의 논의는 반드시 필요한 때에만 그리고 당사자의 허락이 있는 경우에 한하여 민감하고 사적인 정보에 관하여 논의
 - ◆ 직장 내 괴롭힘에 관한 서류에 관한 철저한 보안 보관, 암호화 및 접근의 제한
 - ◆ 개인적인 장소에서의 논의
 - ◆ 자료의 인쇄, 복사 또는 처리를 위한 적절한 시간 또는 위치 선택

b) 당사자에 대한 주지사항

- 불만사항에 관한 당사자에게 다음의 지침을 알리는 것이 중요하다.
 - ◆ 보고서가 제출되고 논의되었던 대로 비밀이 유지되어야 한다는 점
 - ◆ 예를 들어 누가 문제에 대해 말할 수 있고 말할 수 없는지를 비롯한 기밀 유지 방법에 대한 설명이 필요함.
- 비밀유지보장이 관련 당사자가 지원을 요청하거나, 근로자보조프로그램이나 인터뷰, 또는 회의에 조력자를 데려 오는 일들을 막아서는 안 됨.

(b) 관련당사자에 대한 투명성

a) 문제 처리과정의 투명성

- 보고서 처리 과정의 투명성은 책임감을 증진시킨다. 이를 통해 관련 당사자들은 보고서 처리 방법을 완전히 알 수 있게 된다. 당사자들에게 다음의 것들을 주지시켜야 한다.
 - ◆ 직장 내 괴롭힘에 관한 조치나 조사에 대한 단계와 기간
 - ◆ 관련자의 이름 및 세부 정보
 - ◆ 진행 상황 보고 및 지연에 대한 설명
 - ◆ 취한 조치의 결과 및 의사결정 이유
 - ◆ 당사자들이 결과에 만족하지 못하는 경우 검토할 권리

b) 조직의 투명성

- 조직은 직장 내 괴롭힘 문제를 해결하기 위해 이미 수행하였거나 앞으로 수행할 활동을 강조하여 작업장의 위험을 관리하는 데 전념하고 있다는 것을 보여줄 수 있다. 직장 내 괴롭힘 보고서와 이러한 보고서 처리 방법에 대한 일반적인 정보는 공개 보고서를 통해 근로자 또는 외부 당사자에게 제공될 수 있다.
- 공유의 대상이 되는 정보의 내용은 다음과 같은 것을 고려할 수 있다.
 - ◆ 접수된 보고서 수와 해결된 보고서 수
 - ◆ 조사를 완료하는 데 걸리는 시간
 - ◆ 조사가 내부 또는 외부에서 수행되었는지 여부
 - ◆ 결과의 일반적인 특성
- 이를 통해 대상 조직이 직장 내 괴롭힘을 방지에 진지하게 임하고 있다는 진지하다는 확신을 가질 수 있다.

4) 직장 내 괴롭힘에 대한 보고 후 조치

(a) 관련 당사자에 대한 사건 해결 후 검토사항

- 직장 내 괴롭힘에 대한 보고가 해결된 이후에 관련 당사자들의 건강과 안전을 체크하는 후속적 검토가 있어야 한다. 여기에는 지원의 제안과 조치들이 직장 내 괴롭힘을 멈추게 하는 데 효과가 있었는지 여부를 확인할 필요가 있다. 이러한 지원 내용으로는 다음과 같은 것들이 포함된다.
 - ◆ 전문적인 상담 제공
 - ◆ 선임 관리자의 멘토링 및 지원 제공
 - ◆ 교육 및 관련 전문가 또는 기술 개발
 - ◆ 직장 내 괴롭힘 행위로 인한 불평등 해소
 - ◆ 직장 내 괴롭힘으로 인해 손실된 자격(예: 재인정 휴가)을 다시 설정
 - ◆ 영향을 받는 작업 집단의 행동 모니터링
 - ◆ 조직의 다른 지역/부문에서 작업 조직화

(b) 업무의 시스템 검토

- 직장 내 괴롭힘에 대한 특정한 사례를 다룬 후에, 직장 내 괴롭힘이 발생하는 위험이 증가될 수 있는 근본적인 요소들을 확인하고 설명 하기 위하여 근무환경을 조사하여야 한다. 예를 들어 업무량과 직원수 그리고 공정과 훈련의 효율성을 포함한 근무환경에 대한 검토가 이루어져야 한다.

(2) 직장 내 괴롭힘에 대한 조사

○ 직장 내 괴롭힘은 그 내용과 관계가 복잡하고 매우 심각한 내용으로 그에 상응하여 진지하게 조사가 진행되어야 한다. 집단 괴롭힘에 관련한 보고서에는 다음의 내용이 포함될 수 있다.

- 직장 내 괴롭힘이 있었던 기간
- 직장 내 괴롭힘에 복수참여자가 있는지 여부
- 당사자의 주장이 상충되는 부분
- 고위 관리자 등의 직장 내 괴롭힘에 포함되었는지 여부
- 문제해결을 위한 다른 방안은 없는지 여부

○ 조사는 사건발생에 대한 정확한 상황을 조사하고 어떠한 일이 일어났는지 알아내는 것이다. 조사의 필요성에 대한 판단이 이루어지면 사업주는 다음을 포함한 범위와 과정을 결정하여야 한다.

- 조사 담당자
- 조사할 행동 세부 사항
- 조사 수행 방법 및 예상 시간
- 조사의 목표 달성
- 관계 당사자들에게 제공되는 지원
- 조사 결과의 전달 방식

○ 앞서 설명하였던 원칙들은 직장 내 괴롭힘의 보고서를 작성 시 유념하여야 한다.

1) 조사 담당자

- 어떤 사람이 조사담당자가 될 것인가는 매우 중요한 문제이다. 중요한 것은 편견이 없는 직장 내 괴롭힘을 다룬 적이 있는 경험자에 의하여 조사가 이루어져야 한다는 점이다.
- 내부적으로 조사가 이루어지고 있다면, 조사 담당자는 양 당사자에게 중립적이라고 신뢰 받을 수 있는 사람이어야 하며, 조사를 주도하기에 적합하여야 한다.
- 내부의 적합한 조사담당자가 없다면, 외부의 인사를 추천받을 수 있다. 조사담당자는 공평하고, 객관적이어야 한다. 그리고 직장 내 보고가 입증될 수 있는지 없는지 또 다른 정보가 부족하다면 다른 방법을 결정할 수 있어야 한다.

2) 조사당사자 통보

- 조사 과정이 공정하고 객관적이며 시기적절하게 수행되도록 하기 위해서는 다음 사항에 대해 당사자들에게 알리는 것이 중요하다.
 - ◆ 조사 대상자
 - ◆ 조사 대상자
 - ◆ 이해의 충돌, 이는 조사 진행 전에 이를 공표
 - ◆ 비밀 유지에 관한 조사자의 의무 및 의무
 - ◆ 독립적인 조언 및 대리인을 구할 수 있는 권리
 - ◆ 예상 조사 기간
 - ◆ 당사자 및 증인과 인터뷰 또는 증거 문서 열람과 같은 조사 방법
 - ◆ 진술서 사본과 인터뷰 기록(수취된 경우)을 제공받는 사람
 - ◆ 인터뷰에 참석할 수 있는 사람
 - ◆ 조사 과정 중 당사자의 건강과 안전을 보장하기 위한 중간 조치를 포함하여 각 당사자에 대한 지원 메커니즘
 - ◆ 가능한 결과(예: 징계 조치) 및 항고 및 검토권

3) 조사결과 발표

- 조사관이 의사결정자가 아닌 경우, 조사가 끝날 때 조사자는 사업주에게 객관적인 보고서를 제공해야 한다.
 - ◆ 조사된 보고서
 - ◆ 조사 과정
 - ◆ 모든 관련 증거(면접된 사람 포함)
 - ◆ 괴롭힘의 발생 여부에 대한 조사 결과
- 조사 결과는 관련 당사자들에게 전달되어야 한다.
- 보고서가 입증되면 관련 정책 및 절차에 따라 조치를 취해야 한다. 이러한 조치는 각 상황에 따라 다를 수 있으며, 직장 내 괴롭힘의 심각성, 기업의 규모와 구조에 따라 달라질 수 있다. 이러한 조치에는 다음이 포함될 수 있다.
 - ◆ 행동을 중단하도록 지시하고 행동을 반복하지 않는다는 약속을 받고, 시간이 지남에 따라 이를 모니터링
 - ◆ 직장 내 왕따 및 예상되는 행동 기준에 대한 인식을 높이기 위한 정보 제공
 - ◆ 리더십, 커뮤니케이션, 개인 간 기술, 갈등 관리와 같은 교육 또는 코칭 제공

- ◆ 상담 지원 제공
 - ◆ 직장 내 괴롭힘 정책 및 예방 조치 검토
 - ◆ 직장 내 괴롭힘을 유발하는 조직차원의 문제 해결
 - ◆ 사과 요청
 - ◆ 구두 또는 서면 경고 제공근로자 전보조치
 - ◆ 강등, 해고 또는 기타 작업장 관계 법률에 따른 조치
- 괴롭힘의 행위가 재발하지 않도록 하기 위해서는 적절한 전략의 조합이 필요하다.
 - 조사 결과 직장 내 괴롭힘이 입증되지 않은 것으로 판명된 경우에도 미결의 문제를 해결하기 위해 지원이 필요할 수 있다. 이것은 중재, 상담 또는 작업 환경의 변경을 포함할 수 있다. 중재는 공정한 제3자, 특히 훈련된 중재자가 상대방이 서로의 주장을 우선시하도록 돕는 자발적인 과정이다. 중재자의 역할은 양측이 서로의 관점을 이해하도록 돕고 양측이 기꺼이 따를 합의점을 찾도록 노력하는 것이다.
 - 만약 보고서가 악의적이면, 보고서를 작성한 사람에 대한 징계 조치나 자문을 고려할 수 있다. 취한 조치는 부정행위와 징계 조치에 대한 대상 기관의 정책과 일치해야 한다.