

# **전략적 성과관리? 전략적 괴롭힘!**

## **: 사무금융 노동자 직장 내 괴롭힘 실태조사 보고서**

**일시 : 2015년 11월 25일 오전 10시**

**장소 : 국회의사당 의원회관 제8간담회실**

**주최 - 이인영의원실, 사무금융노동자 직장 내 괴롭힘 조사연구팀**

**주관 - 전국사무금융서비스노동조합,**

**사무금융노동자 직장 내 괴롭힘 조사연구팀**

=====

사무금융노동자 직장 내 괴롭힘 조사·연구 프로젝트팀 참여단체 :

공익인권변호사모임 희망을만드는법, 노동환경건강연구소, 인권운동사랑방, 인도주의실천의사협의회, 한국비정규노동센터, KT새노조, 전국사무금융서비스노동조합

# 일 정

사회자 : 이해관 (KT새노조 대변인)

## 인사말

### 1부 증언대회

- 사무금융노조 현대라이프지부
- 사무금융노조 대신증권지부

### 2부 연구조사팀 발표

- 발제 1. 사무금융노동자 직장 내 괴롭힘 실태(양적 조사)  
: 명숙(인권운동사랑방)
- 발제 2. 설문조사 결과 중 의학적 분석  
: 이명준(노동환경건강연구소)
- 발제 3. 질적조사 결과  
: 신경아(한국비정규노동센터, 한림대 사회학과)
- 발제 4. 전략적 성과관리와 직장 내 괴롭힘, 제언  
: 서선영(공익인권변호사모임 희망을만드는법)

### 3부 토론

- 토론1. 인권적 측면에서 바라본 괴롭힘  
: 류은숙(인권연구소 창)
- 토론2. 저성과자 해고와 직장 내 괴롭힘  
: 차승현(전국사무금융서비스노동조합 법률원)

### 4부 종합 및 플로어 토론

- 목 차 -

2부

I. 들어가며 .....	1
II. 조사 배경 및 목적 .....	3
1. 조사 배경 .....	3
2. 조사 목적 .....	4
III. 양적 조사 결과 (설문 조사) .....	5
1. 조사 대상 .....	5
2. 조사 방법 및 조사 기간 .....	6
3. 설문 조사지 구성 .....	7
4. 분석 방법 .....	8
5. 빈도분석 결과 .....	9
6. 교차 분석 결과 .....	27
7. 우울증/ 자살 분석 결과 .....	42
IV. 질적 조사 결과(심층 면접) .....	69
1. 질적 조사 개요 .....	69
2. 직장 내 괴롭힘의 구조적 원인 .....	70
3. 직장 내 괴롭힘의 양상 .....	75
4. 직장 내 괴롭힘에 관한 노동자 인식의 문제 .....	90
5. 직장 내 괴롭힘의 해결방안에 관한 노조의 견해 .....	93
V. ‘전략적 성과 관리’와 괴롭힘 .....	95
1. 구조조정과 성과주의의 심화, 괴롭힘의 상관관계 .....	95
2. 성과관리 프로그램의 목적과 괴롭힘의 문제 .....	95
3. 성과관리와 사직유도 과정에 대한 사용자의 과도한 재량, 괴롭힘의 조장 .....	97
4. 정부의 저성과자 일반해고 도입 정책과 직장 내 괴롭힘의 문제 .....	98
5. 필요한 것은 쉬운 해고가 아니라 직장 내 괴롭힘 금지 .....	101
VI. 직장 내 괴롭힘 해결을 위한 제언 .....	102
1. 직장내 괴롭힘의 문제를 어떻게 바라봐야 하는가 .....	102
2. 직장내 괴롭힘에 대해 어떻게 접근해야 하는가 .....	105
3. 정책 제언 .....	108
<첨부1> 설문조사 질문지 .....	115

**2부**  
**조사연구팀 발표**

조사연구자 :

김현정(사무금융노조),

명숙(인권운동사랑방),

서선영, 이종희(공익인권변호사모임 희망을만드는법),

이명준, 임상혁(노동환경건강연구소),

변정윤(한국비정규노동센터)

신경아(한국비정규노동센터, 한림대 사회학과)

## I. 들어가며

2014년 5월, <KT 사례로 보는 경영전략으로서의 직장 내 괴롭힘 조사·연구 프로젝트팀>(이하 KT조사연구팀)이 KT에서 발생한 직장내 괴롭힘에 대해 실태조사를 시작했다. 당시는 직장내 괴롭힘이라는 용어가 생소하기도 했고, 이 용어를 알더라도 단지 직장내에서 발생하는 개인간의 갈등과 따돌림 정도로 인식하는 경우가 대부분이었다. 2014년 10월 KT 조사연구팀의 보고서는 직장내 괴롭힘이 개인간의 문제가 아니라는 점, 특히 조직의 경영방식이 괴롭힘의 중요한 원인이 될 수 있음을 보여주었다. 조직이 직접 가해자로 등장하는 퇴출형 괴롭힘, 노동자의 단결을 막는 노조파괴형 괴롭힘, 성과주의로 인한 괴롭힘 등 여러 사례가 보고되었다.

이 보고서는 <KT 직장내 괴롭힘 실태조사 보고서>의 연장선상이다. 1년 사이에 직장내 괴롭힘에 관해 많이 알려졌고 실태조사를 실시하는 곳도 생겼다. 그러나 2015년 겨울, 일터의 상황은 더 암울하다. 정부차원에서 도입하려는 쉬운해고는 성과주의 압박에 의한 괴롭힘을 더욱 심화시키고 있다. 괴롭힘에 대해 공동체가 제대로 대응하지 못하면 누군가는 죽는 게임 속에서 내가 살아남기 위해 스스로 괴롭힘의 가해자가 되어버리는 비극적 상황을 피할수 없다. 양적 실적 압박 속에서 저성과자가 되지 않기 위해서는 불완전 상품이라도 팔아야 한다. 직장내 괴롭힘으로 인한 피해는 사회전체로 확산되고 있었다.

새롭게 구성된 <사무금융 노동자 직장내 괴롭힘 조사연구팀>의 실태조사 결과에서도 이런 점이 드러났다. 모욕주기와 협박등 가장 원시적인 형태의 괴롭힘부터 저성과자 교육을 통해 은밀하게 괴롭히는 방식까지 괴롭힘의 여러 가지 양상이 보고되었다. 특히 구조조정과 성과주의로 인해 발생한 괴롭힘 피해 사례가 이번 조사에서 두드러지게 나타났다. 실적압박에 시달렸던 한 팀장은 유서를 남기고 세상을 떠났다. ‘성과주의’이라는 사뭇 합리성으로 포장된 이름이 어떻게 존엄성을 파괴하고 사람을 벼랑 끝까지 몰아넣는지 이번 보고서를 통해 많이 알려지기 바란다.

이 보고서에서는 ‘직장내 괴롭힘’이라는 용어를 사용했다. 이와 관련된 용어로 권력형 괴롭힘, 직장 왕따, 파워하라(パワーハラ, power harassment), 힘희롱, 직장 괴롭힘, 일터 괴롭힘 등 여러 가지가 사용되고 있다. 일터의 장소적 개념이 희미해지고 진짜 사장이 숨어버리고 최근의 현상들을 포착하고 직장 동료나 상사로 부터만이 아니라 고객에 의해 발생하는 괴롭힘 문제를 포괄하면서도 괴롭힘이 궁극적으로는 노동환경과 관련된 것이라는 문제의식을 놓치지 않기 위해서 어떤 용

어를 사용해야 할 것인가는 매우 중요한 문제이다. 그러나 이번 보고서팀에서 용어와 관련하여 충분한 토론이 이루어지지 않았기에 2014년 보고서와 같은 용어인 '직장내 괴롭힘'을 그대로 사용한다. 앞으로 이 문제에 대한 활발한 토론도 기대해 본다.

2015. 11.

사무금융노동자 직장내 괴롭힘 조사연구팀

## II. 조사 배경 및 목적

### 1. 조사 배경

○ 최근 방송과 뉴스에서 직장 내 괴롭힘, 권력형 괴롭힘, 직장 왕따, 힘희롱 등이 라는 말이 심심치 않게 등장한다. 직장 내에서 발생하는 공격적이고 비상식적인 행위들을 전할 때 주로 사용된다. 비슷한 의미로 일본에서는 ‘파워하라(パワーハラ, power harassment)’라는 말을 사용한다. 특정 용어로 정의될 만큼 우리사회에는 직장 안에서 권력관계에 의한, 상사나 동료에 의한 괴롭힘이 만연하다.

○ 2014년 11월 KT에서 벌어지고 있는 직장 내 괴롭힘에 대한 조사가 이루어졌다. 결과는 참혹했다. 삶의 터전이자 자아실현의 공간이어야 할 직장은 구조조정과 실적압박 그리고 괴롭힘이라는 잔혹한 격투장이 되어있었다. KT는 지속적인 인력 감축과 이를 위한 인력 퇴출프로그램을 운영하였다. 그 과정에 수많은 노동자가 정신·육체적 고통을 당한 것이 드러났다. 실제로 KT에는 괴롭힘으로 인한 우울증이 산재로 인정받은 사례도 있었다.

○ ‘KT 사례로 보는 경영전략으로서의 직장 내 괴롭힘 조사·연구 프로젝트팀’이 조사를 진행하는 과정에서 대신증권에서도 ‘전략적 성과관리’라는 이름으로 인력퇴출 프로그램이 운영되고 있다는 것을 알게 되었다. KT에서 발생하는 직장 내 괴롭힘이 KT라는 회사만의 문제가 아니라 한국사회 전반에 퍼지고 있는 것은 아닌가 하는 우려가 제기되었다. 이에 조사를 확대하기 위해 대신증권노동조합이 속해 있는 전국사무금융서비스노동조합과 함께 사무금융노동자들이 겪고 있는 직장 내 괴롭힘의 실태를 파악하고 심층적으로 분석하기로 했다.

○ 97년 외환위기 이후 금융권의 구조조정은 상시적으로 일어났고 2008년 금융위기 이후 급속도로 진행되었다. 최근 들어 금융 산업은 외환위기 이후 최대 규모의 구조조정을 진행하고 있다. 통계청 고용통계에 따르면, 금융·보험업 취업자는 2014년 7월 기준으로 한 해 전보다 4만 9,000명이 줄었다. 특히 대졸 상용직은 4만 4,000명이나 감소했다.<sup>1)</sup>

○ 최근에는 극심한 구조조정을 견디다 못한 금융권 노동자들이 노동조합을 결성하여 노동자들의 생존권이 박탈되고 인격적 모독이 난무하는 상황을 타개하려 하

---

1) ‘무분별한 구조조정 방지와 고용안정’ 입법과제 마련을 위한 정책토론회 자료집 참조.



고 있다. 2014년에만 사무금융노조에 대신증권을 시작으로 HMC투자증권, LIG투자증권, 아주캐피탈, 더케이손해보험 등 20여개의 신규 및 산별노조 전환 사업장이 발생하였다. 모두 극심한 구조조정과 성과 압박에 시달리고 있는 사업장이다.

○ 구조조정 과정에서 일어나는 회사의 괴롭힘, 인격적 모독과 개별 노동자에 대한 압박으로 회사에서 노동자들이 감내해야 하는 고통은 극심해지고 있다. 2014년 7월 23일 ING생명에서는 전체 직원의 30%를 감축하는 희망퇴직을 진행하는 도중 회사의 과도한 면담으로 인해 임신 6주차의 여직원이 실신하는 사건이 발생하기도 했다. 이어 이틀 뒤 25일에는 8차례의 면담을 견디다 못해 남직원까지 실신하는 일이 일어났다.

○ 상시적인 구조조정과 더불어 일상적인 실적 압박과 해고 위협도 심각한 수준이다. 증권 영업직의 경우, 수치로 계량화된 직원 평가가 가능한 업무의 특성상 실시간으로 직원들의 실적순위를 확인할 수 있다고 한다. 이를 바탕으로 기업은 저성과자에 대한 교육 및 관리프로그램이 운영되는데 사실상 퇴출프로그램으로 활용하고 있다. 대표적인 사례가 대신증권에서 이루어지고 있는 ‘고성과 조직구축을 위한 전략적 성과관리 프로그램’이다.

그런데 영업직을 포함해 사무금융노동자에 대한 평가는 계량화된 평가(정량평가)만이 아니라 정성평가도 하고 다면평가를 한다며 종합평가를 하고 있었다. 과정 전체에 상사의 주관적 개입, 기업의 경영방침이 모두 관철되고 있었다. 그 속에서 노동자들에게 실적 압박도 하고 기업방침에 문제제기를 하는 노조간부를 저성과자로 만들기도 하였다. 이러한 현실에서 ‘저성과자’라는 딱지는 정당한가에 대한 고민을 바탕으로 ‘전략적 성과관리’가 노동자와 일터를 어떻게 바꾸어 나가고 있는지, 어떤 괴롭힘을 불러일으키는지를 살펴볼 필요성을 느꼈다.

## 2. 조사 목적

○ KT 조사에서도 드러났듯이 구조조정을 위한 기업의 의도적이고 조직적인 괴롭힘의 위험성과 심각성에 대해서는 이미 조사연구팀이 밝힌 바 있다. 하지만 여전히 사무금융노동자들에게도 이러한 일이 반복되고 있다는 사실에 놀랐다. 사무금융 노동자들에게 벌어지는 괴롭힘의 구체적 양상, 그로 인한 노동자의 정신적 신체적 건강상의 위해, 일터에서의 관계 어려움 등을 구체적으로 파악하고자 했다.

○ 사무금융권 노동자들에게 행해지는 괴롭힘의 특성을 밝히고, 구조조정이나 전략적 성과관리라는 이름으로 괴롭힘이 조직적으로 어떻게 이루어지는지를 밝히고자 했다. 괴롭힘과 구조조정에 저항하고자 노동조합을 만들 경우 그에 대한 탄압도 어떤 양상으로 이루어지는지도 살펴보았다. 또한 금융권 노동자들의 업무 특성 상 노동자들이 맺는 고객과의 관계(고객에 의한 괴롭힘)가 기업의 문화나 성과관리와 무관하지 않다는 점도 주목하고자 했다.

○ 경쟁과 성과주의가 노동자들에게 어떤 영향을 미치는지, 노동자들이 경쟁과 성과주의에 대한 인식은 어떤지, 나아가 괴롭힘에 대한 인식을 어떤지, 주체들의 인식도 함께 보았다.

○ 전국사무금융노조 조합원들을 대상으로 한 조사지만 금융권 노동자들이 겪고 있는 괴롭힘의 현실을 공론화되길 기대하며 시작했다. 나아가 직장 내 괴롭힘 등 노동자들의 인권침해를 예방할 수 있는 기업 문화 개선, 정부의 관리 감독 강화 등 제도와 관행을 개선하는 계기를 마련하고자 했다.

### Ⅲ. 양적 조사 결과 (설문 조사)

조사는 구체적인 행위와 원인 그리고 대응방법에 대한 연구를 위한 양적 조사(설문조사)와 심층면접으로 하였다. 직장 내 일상생활에서 일반적으로 이루어지는 노동실태와 관리, 괴롭힘에 대한 주관적 인식 및 객관적 상황, 그리고 그로 인한 우울증과 같은 건강상의 피해 등을 설문으로 조사하였다. 또한 구체적으로 금융권 노동자에게 괴롭힘이 어떤 과정을 거쳐 개인에게 어떤 영향을 미치는지, 어떤 양상으로 나타나는지 심층면접을 통해 파악하였다. 양적 조사는 전국사무금융노조 조합원을 대상 중 3065명이 참여했고, 질적 조사는 11개 사업장의 간부와 조합원이 참여했다. 먼저 양적 조사 결과를 분석한다.

#### 1. 조사 대상

조사대상을 선정하는 방식은 전수조사였으며, 전국사무금융서비스노동조합의 68개 지부 약 3만 여명의 조합원을 대상으로 진행하였다.<sup>2)</sup> 이 중 총 3065명 응답하

---

2) 일부 지부의 경우, 지부 사정에 따라 설문지(URL)배포 시에 조합원 가입범위의 비조합원이나 계약직(노조가입 대상 아님)도 조사에 포함하였으나 응답한 경우가 매우 적어 결과에 영향을 미치지 못 할 것으로 보인다.

였으며, 업종분류에서 기타로 응답한 경우, 성별무응답, 연령무응답은 대상에서 제외하였다. 실제로 분석대상은 총 3,033명이다. 구체적인 지부와 응답자는 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사 대상

보험		증권		여수신	
신한생명보험	323	신한금융투자	254	HK저축은행	164
동양생명	318	NH투자증권	152	친애저축은행	122
KDB생명보험	234	대신증권	133	KB캐피탈	36
ING생명보험	196	교보증권	107	저축은행중앙회	35
AIA생명	155	SK증권	97	JT저축은행	21
매트라이프	120	하이투자증권	95	서울신용보증재단	7
DGB생명보험	83	코스콤	33	흥국저축은행	4
MG손해보험	82	골든브릿지투자증권	17	부산HK저축은행	2
한화손해보험	72	LIG투자증권	8	아주캐피탈	2
현대해상화재보험	53	IBK투자증권	3	HSBC은행	1
AXA손해보험	42	한국투자증권	2	조은저축은행	1
ACE생명보험	41	HMC투자증권	1	하나카드	1
손해보험협회	14				
KB손해보험	2				
계	1735		902		396
총계	3,033				

## 2. 조사 방법 및 조사 기간

설문조사는 2015년 6월 3일부터 30일까지 4주간 온라인조사로 진행하였으며, 서베이 몽키를 이용하였다. 각 지부별로 개별 URL을 설정하여 지부별 URL을 개별 조합원의 개인 이메일 혹은 모바일을 통해 배포하였다. 설문은 기기(컴퓨터, 휴대폰 등) 당 1회만 가능하도록 했으며, 중복응답은 불가하도록 설정하였다.<sup>3)</sup>

### 3. 설문 조사지 구성

본 조사는 사무금융노동자들에게 발생하는 직장 내 괴롭힘의 실태를 파악하기 위하여 전국사무금융서비스노동조합의 실무자와 ‘사무금융노동자 직장 내 괴롭힘 조사연구팀’이 함께 가장 중요하다고 생각하는 영역으로 직장 내 괴롭힘의 경험, 목격사례, 대응방법, 정신건강 등의 이슈들을 토의하여 선정하였다.

구체적인 괴롭힘 경험은 크게 6가지 유형으로 분류하였다. 설문지 4번에서 총 20가지 항목으로 조사하였다. 구체적인 구분은 모욕적 언행, 대인관계 관련 괴롭힘, 업무관련 괴롭힘, 과도한 감시와 통제, 신체적 괴롭힘, 성적 괴롭힘이다.<sup>4)</sup> 각각 선정된 영역들에 대하여 문항 구성을 위해 각 업종별 대표<sup>5)</sup>와 함께 2차에 걸친 토론을 통하여 조사 내용을 확정하였으며, 이에 따라 설문에 사용할 질문들을 구성하였다. 이 과정에서 업종별 특성과 괴롭힘 유형에 대한 간담회가 진행되었다.

또한 사전에 이루어진 KT 직장 내 괴롭힘 조사 설문과 다른 연구 자료를 참고하여 보완하였다. 설문지 구성 후 사전조사를 통하여 설문지의 문제점을 점검하고 용어들을 보완한 후 본 조사를 실시하였다. 사전조사는 각 업종별 상근간부를 대상으로 진행하였으며, 이를 통해 부적절한 용어에 대한 수정과 문항 구성을 수정하였다. 설문지의 타당도는 사전 조사를 통해 확보된 것으로 볼 수 있으며, 질문의 상세한 내용은 <표 2>와 같다.

---

3) 휴대폰으로 동일한 와이파일을 사용하였을 때 IP중복이 있을 수 있으나 노동조합에서 조합원 및 설문대상의 개별 이메일과 모바일을 통해 배포하여 외부 개입의 여지는 적다고 볼 수 있다.

4) KT직장 내 괴롭힘의 경우, ‘업무 관련 괴롭힘’을 질문하는 설문은 NA-Q를 사용하였다. 이번에는 조사단이 사무금융노조의 간부들과 간담회, 문헌 비교 등을 통해 질문지를 새롭게 만들었다.

5) 증권업종, 손해보험업종, 생명보험업종, 여수신업종으로 총 4명의 업종대표와 함께 토의를 진행했다. 업종대표 선정 시 노조 상근간부가 된 기간이 짧은 사람을 선정하여, 최대한 현재 현장의 상황에 적합한 설문문항을 만들기 위해 토의 및 간담회를 진행하였다.

<표 2> 설문지 내용

항목	문항
기초정보	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성별, 연령, 학력</li> <li>- 거주 지역</li> <li>- 결혼여부, 가구원 수</li> <li>- 음주, 흡연</li> </ul>
직장생활 및 근무환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 업종, 직무, 직위, 고용형태</li> <li>- 현 직장 근무기간, 동일업종 근무기간</li> <li>- 노동조합 가입여부</li> <li>- 근무시간, 주말근무</li> <li>- 출퇴근 소요시간, 출퇴근 이용수단</li> <li>- 실제 사용한 휴가일수, 건강상 문제로 인한 결근한 일수, 업무로 인한 질병으로 결근한 일수</li> <li>- 3년간 회사의 변화, 3년간 노조활동의 변화</li> </ul>
직장 내 괴롭힘	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직장 내 괴롭힘의 구체적인 경험 및 빈도</li> <li>- 언어적, 신체적, 성적, 직무상의 괴롭힘 경험</li> <li>구체적인 직장 내 괴롭힘 경험 내용, 빈도, 괴로움 정도, 대응</li> <li>- 괴롭힘 가해대상</li> <li>- 괴롭힘 목격 경험</li> <li>- 직장 내 괴롭힘의 원인, 해결방안</li> </ul>
정신건강	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 우울</li> <li>- 자살</li> </ul>

#### 4. 분석 방법

우울증상 분석을 위해 벡우울척도 2판(Beck Depression Inventory II)을 번역하여 사용하였으며, 원문에서 제시하고 있는 절단점을 이용하여 정상군과 상담필요군으로 나누어 분석하였다. 또한 각 변수들은 설문지의 의도를 해치지 않는 수준에서 2~4단계로 재분류 하였다. 또한 자살생각, 계획, 시도 항목은 국민건강영양조사의 항목을 이용하였다.

데이터 분석은 SPSS 20 평가판을 이용하여 다음과 같은 절차를 통해 분석하였다. 빈도분석(Frequencies Analysis)을 이용하여 빈도와 백분율을 산출하였으며, 양적인 변수의 경우 기술통계 분석(Descriptives Analysis)을 실시하여 평균과 표

준편차를 산출하였다. 주요 데이터에 대한 교차분석을 시행하였으며, 카이스퀘어테스트(chi square test)를 시행하여 통계적 유의성을 검증하였다. 카이스퀘어 분석에서 통계적으로 유의하게 나온 항목들은 다변량분석(multiple Logistic regression test)을 통해 위험도를 측정하였다.

## 5. 빈도분석 결과

### 1) 기본 빈도 분석

#### (1) 응답자 기초 정보

- 빈도분석에 있어 성별, 연령 등에 응답하지 않은 수를 제외하고 총 3,033명에 대하여 분석을 시행하였다.
- 성별은 여성이 54%로 남성보다 약 10% 높은 것으로 나타났으며, 연령은 30대가 53%로 가장 많았으며, 20대 20%, 40대 이상 26%로 조사되었다.
- 학력은 약 70%가 대졸 이상이었으며, 거주 지역은 서울이 50%로 가장 많았으며, 경인지역이 22%였다.
- 기혼자가 61%를 차지하였으며, 부양가족 3명 이상인경우가 46%로 높게 나타났다.
- 음주 횟수는 주 2회 이상 음주하는 경우가 31%였으며, 78%가 현재 흡연자로 나타났다. (음주와 흡연은 이후 다시 기술함)
- 구체적 비율은 아래 표와 같다.

<표 3> 응답자 기초 정보

		빈도	백분율
성별 (n=3,033)	남	1,395	45.99
	여	1,638	54.01
연령 (n=3,033)	20대	630	20.77
	30대	1,622	53.48
	40대	781	25.75
	이상		

학력 (n=3,033)	고졸이하	275	9.07
	전문대졸	642	21.7
	대졸	1,966	64.82
	대학 원졸 이상	150	4.95
거주지역 (n=3,033)	서울	1,517	50.02
	경인	670	22.09
	기타	846	27.89
결혼여부 (n=2,994)	기혼	1,854	61.13
	미혼비혼기타	1,179	38.87
부양가족 (n=3,032)	0명	296	9.76
	1명	470	15.5
	2명	833	27.47
	3명	1,140	37.6
	4명이상	293	9.66
음주횟수 (n=3,033)	주1회이하	2,082	68.64
	주2회이상	951	31.36
흡연 (n=3,033)	비흡연	2,377	78.37
	흡연	656	21.63

## (2) 음주

○ WHO 기준, 하루 알코올 함량 60g 이상 섭취시 위험음주로 분류하고 있다. 소주 1잔의 알콜 양은 약 8g으로, 1일 음주가 소주 1병을 넘는 경우 위험 음주로 분류하게 된다.

○ 하지만 한국건강증진재단 가이드라인에 따르면, 남성 40g, 여성 20g 이하, 주 1회 이하 음주를 저위험 음주로 제시하고 있다.

○ 우리나라 고위험 음주는 2013년 통계청 보고에 따르면 남성 19.7%, 여성 5.4%였다. 본 조사에서는 음주량을 물어보지 않았기 때문에 음주 회수만을 기준으로 하였을 때 주 1회 이상 음주 비율이 전체적으로는 30.74%였으나, 남녀를 구분하여 보았을 때, 남성은 약 48%, 여성은 17%로 남녀 모두 위험음주군 비율이 매우 높

게 나타났다.

○ 또한 연령별로 살펴보았을 때 40대가 위험음주 비율이 40%로 가장 높았으며, 연령이 증가할수록 위험음주 비율이 높아지는 양상을 보였다.



[그림 1] 음주

### (3) 흡연

○ 2013년 통계청 보고에 의하면 남성 흡연율은 42.1%, 여성흡연율은 6.2%로 나타났다.

○ 본 조사에서는 남성의 45%, 여성의 2%가 흡연자로 조사되어, 남성 흡연율은 일반인구와 비슷하였으나, 여성흡연율은 일반 인구보다 낮은 편이었다. 연령별로 살펴보았을 때 연령이 증가 할수록 흡연율도 증가하는 것으로 나타났다.



[그림 2] 흡연



## 2) 직장생활 및 근무환경

### (1) 직무(주요 업무), 직급(직위)

- 조사대상의 주요 업무는 사무지원이 57.19%로 가장 높았으며, 관리직, 영업직이 다음으로 많았다. 직급은 관리직부터 사원까지 분포의 편중은 없었다.
- 주요 업무 및 직급의 분포는 아래와 같다.

<표 4> 직무, 직급

		빈도	백분율
직무 (n=2,679)	관리직	509	19
	사무/지원	1532	57.19
	영업직	486	18.14
	서비스직	152	5.67
직급 (n=2,157)	부장/차장	411	15.45
	과장	533	20.03
	대리	668	25.1
	주임	506	19.02
	사원	543	20.41

### (2) 근무 기간

- 직장 근무 기간은 '현재직장 근무기간'과 '동일업종 근무기간'으로 나누어 조사하였다.
- 응답자의 현 직장 근무기간은 평균 8.8년이었으며, 동일업종 근무기간의 평균은 10.1년으로 조사되었다.

<표 5> 근무 기간

		빈도	백분율
현 직장 근무기간 (n=2,483)	5년미만	875	32.41
	5~10년	863	31.96
	10년이상	962	35.63
동일업종 총 근무기간 (n=2,396)	5년미만	625	23.3
	5~10년	834	31.1
	10년이상	485	18.08
	15년이상	738	27.52

### (3) 노동조합 가입 여부

○ 현재 노동조합 가입여부에 대하여 조사하였다. 가입을 한 경우와, 가입을 하지 않았거나 대상이 아닌 경우로 나누었는데, 약 91%가 노조에 가입한 상태로 조사되었다.

<표 6> 노동조합 가입 여부

(n=2,700)	빈도	백분율
노조가입	2,458	91.04
가입안함/대상 아님	242	8.96

### (4) 주당 평균 근무시간, 주말 근무

○ 주당 평균 근무 시간은 객관식 질문으로, 평균 근무시간을 산출하지는 못했지만, 퇴근 후 업무 관련한 시간까지 포함한 것으로, 실질 근무시간을 조사하였다. 조사 결과 40시간 근무하는 경우는 9.3%였으며, 50시간 이상 근무하는 경우가 33%로 나타났다.

○ 주말근무는 토요일과 일요일 근무를 말하며, 주말 근무를 하루라도 하는 경우가 약 20%로 나타났다.

<표 7> 주당 평균 근무시간, 주말근무

		빈도	백분율
주당 근무시간 (n=2,700)	40시간	252	9.33
	41~50시간	1548	57.33
	50시간 초과	900	33.33
주말근무 (n=2,567)	안함	2,061	80.29
	1일이상	506	19.71

(5) 결근

- 지난 1년간 건강문제로 1일 이상 결근한 날이 있는 경우가 15%로 조사되었다(평균 0.5일).
- 2010년 근로환경조사에서는 사무종사중 약 8.6%가 질병으로 인한 결근이 있다고 응답하였는데, 이번 조사와 직접 비교는 어렵지만, 조사 대상자의 질병 결근율이 일반 사무직보다 높다는 것을 알 수 있었다.
- 또한, 업무로 인한 질병으로 인해 결근한 경우가 있다는 응답도 10%를 차지했다(평균 0.4일).

<표 8> 결근

		빈도	백분율
질병결근 (n=2,481)	없음	2,103	84.76
	있음	378	15.24
업무관련 질병결근 (n=2,681)	없음	2,431	90.47
	있음	256	9.53

(6) 직장 내 환경변화

- 최근 3년간의 직장 내 환경변화에 대해 조사하였다.
- 질문은 ‘구조조정, 비정규직 고용, 경쟁과 성과주의, 근무시간 및 강도’ 변화의 네 항목이었으며, 특히 ‘경쟁과 성과주의, 근무시간 및 강도’가 증가하였다고 응답한 비율이 각각 68%, 64%로 나타났다.

<표 9> 직장 내 환경변화

		빈도	백분율
구조조정 (인력축소, 조직개편 등) (n=2,466)	감소	780	31.63
	변화 없음	649	26.32
	증가	1,037	42.05
비정규직(계약직, 파견직등)고용 (n=2,417)	감소	519	21.47
	변화 없음	843	34.88
	증가	1,055	43.65
경쟁과 성과주의 (n=2,445)	감소	62	2.54
	변화 없음	715	29.24
	증가	1,668	68.22
근무시간 및 강도 (n=2,427)	감소	127	5.23
	변화 없음	738	30.41
	증가	1,562	64.36

(7) 직장 내 노조의 활동 변화

- 직장의 지난 3년간의 노동조합 활동 변화(회사 정책에 대한 대응, 결속력 등)에 대하여 조사하였다.
- 노조활동이 강화되었다고 응답한 경우가 24%, 약화되었다고 응답한 경우가 33.3%였다.

<표 10> 직장 내 노조의 활동 변화

(n=2,480)	빈도	백분율
강화됨	608	24.52
변화 없음	1,038	41.85
약화됨	834	33.63

### 3) 직장 내 폭력, 괴롭힘 경험

#### (1) 직장 내 괴롭힘 경험 빈도

○ 직장 내 괴롭힘 경험 빈도를 물어 본 질문에는 주 1회 정도라고 응답한 경우가 10.8%였으며, 거의 매일 당한다는 응답도 5.2%를 차지하였다. 다시 말해 응답자의 절반에 가까운 사람들이 48.75%가 괴롭힘을 경험하였다.

<표 11> 직장 내 괴롭힘 경험 빈도

(n=2,480)	빈도	백분율
없음	1271	51.25
월1회 이하	812	32.74
주1회	267	10.77
거의 매일	130	5.24

#### (2) 업무 수행 중 폭력경험

○ 질문은 ‘지난 1개월 동안의 언어폭력’, ‘지난 1년 동안의 신체적 폭력 또는 위협, 성희롱 또는 성폭력, 업무관련 괴롭힘’ 항목으로 구성되어 있으며, 경험의 유무만을 응답하도록 하였다.

○ 언어폭력을 당한 경우가 약 29%, 신체적 폭력(위협)이 3%, 성희롱 및 성폭력 경험이 7%, 업무관련 괴롭힘이 37%로 나타났다.

○ 서비스업 종사자의 언어폭력, 신체적 폭력(위협), 성희롱(폭력) 경험이 각 6.1% 1.4%, 1.5%로 조사되었던 것과 비교하면(2010, 근로환경조사) 사무금융 노동자에 있어 언어폭력과, 성희롱이 매우 높은 수준인 것으로 나타났다.

○ 전체 결과는 아래 표와 같다.

<표 12> 업무 수행 중 폭력경험

		빈도	백분율
언어폭력 (n=2,388)	없었다	1701	71.23
	있었다	687	28.77
신체적 폭력 또는 위협 (n=2,302)	없었다	2232	96.96
	있었다	70	3.04
성희롱/성폭력 (n=2,321)	없었다	2159	93.02
	있었다	162	6.98
업무관련 괴롭힘 (n=2,426)	없었다	1530	63.07
	있었다	896	36.93

(3) 직장 생활 중 경험한 구체적 괴롭힘 사례

- 지난 1년간 직장 생활 중에 경험할 수 있는 구체적 사례에 대하여 그 빈도를 조사하였다. 각각의 항목은 관련자들에 대한 사전 인터뷰를 통해 실제로 일어났거나 일어났을 것으로 추정되는 항목들로 구성하였다.
- 각 항목에 대하여 적게는 9%, 많게는 38%가 제시된 상황을 경험한 것으로 나타났다.
- 구체적 빈도는 아래와 같다.

<표 13> 직장 생활 중 경험한 구체적 괴롭힘 사례

	없음	월1회 이하	주1회	거의 매일
(1) 다른 사람이 보는 자리에서 나에게 소리를 지르거나 망신을 주었다.	1,652	457	70	33
	74.68	20.66	3.16	1.49
(2) 외모나 행동특성을 짚는 호칭 등으로 모욕을 당했다.	1,905	239	35	21
	86.59	10.86	1.59	0.95
(3) 기분이 나쁠 정도로 욕설을 듣거나 비꼬는 말을 들었다.	1,639	457	80	35
	74.13	20.67	3.62	1.58
(4) 말을 안 들으면 해고 등 징계를 하거나 승진 등에 불이익을 줄 것이라는 위협을 받았다.	1,765	360	53	33
	79.83	16.28	2.4	1.49

(5) 회식이나 모임 자리에 나만 초대하지 않거나 마치 없는 사람처럼 대우받았다.	2,024	159	11	10
	91.83	7.21	0.5	0.45
(6) 누군가 나에게 대한 뒷담화를 하거나 부정적 소문을 퍼뜨렸다.	1,586	534	52	33
	71.93	24.22	2.36	1.5
(7) 나의 자격이나 능력, 경험과 동떨어진 업무를 하도록 지시했다.	1,709	383	62	53
	77.44	17.35	2.81	2.4
(8) 나의 업무가 사소한 일로 대체되거나 일을 거의 주지 않았다.	1,957	178	32	32
	88.99	8.09	1.46	1.46
(9) 나에게 업무관련 중요정보를 알려주지 않거나, 필요한 장비를 지급하지 않았다	1,840	284	52	32
	83.33	12.86	2.36	1.45
(10) 업무상 실수 혹은 피치 못할 일에 대한 반성(문)을 요구받았다.	1,909	258	22	20
	86.42	11.68	1	0.91
(11) 타인의 업무를 공공연히 떠넘기거나 스트레스가 높은 업무를 나에게 배당했다.	1444	565	124	72
	65.49	25.62	5.62	3.27
(12) 달성불가능한 목표나 기한이 촉박한 업무를 받았다(퇴근 시간 무렵 업무 부여 포함).	1374	616	134	80
	62.34	27.95	6.08	3.63
(13) 내 의사와 관계없이 모임, 행사, 교육 참여를 강요했다	1418	679	67	43
	64.25	30.77	3.04	1.95
(14) 사소한 일에 트집을 잡거나 시비를 걸었다.	1606	441	109	52
	72.74	19.97	4.94	2.36
(15) 내 업무에 대해 과도하게 모니터링을 하였다.	1652	405	75	77
	74.78	18.33	3.4	3.49
(16) 업무 시간 외 무엇을 하는지 일일이 물어보거나 확인했다(CCTV 및 사내게시판 확인, 미행 등 포함).	1923	198	48	37
	87.17	8.98	2.18	1.68
(17) 내 외모와 복장 등을 모니터링하며 규제하였다.	1825	325	37	22
	82.62	14.71	1.67	1
(18) 신체적 폭력이나 위협을 당했다(물건을 던지면서 위협하는 것 등 포함).	2097	86	11	5
	95.36	3.91	0.5	0.23
(19) 오리걸음 등 기합을 받았다.	2174	18		5
	98.95	0.82		0.23
(20) 나에게 성적 수치심을 주는 말과 행동을 했다.	1966	204	16	15
	89.32	9.27	0.73	0.68

- 각각의 상황에서 전혀 없는 경우를 제외하고, 상황을 경험한 적이 있는 경우를 알아보았다. 각각의 경험이 있는 경우를 합하여, 개인별 경험 횟수를 계산하였다.
- 평균 2.8개 정도의 상황을 경험하였으며, 최소 0개부터 최대 20개까지 분포하였다.
- 각 경우를 5개를 기준으로 나누어 보면, 1~5개를 경험한 경우가 약 30%였으며, 11개 이상 경험한 경우도 8%로 나타났다.



[그림 3] 각 상황에 대한 경험 개수

<표 14> 각 상황에 대한 경험 개수

	빈도	백분율
없음	1515	49.95
1~5개	904	29.81
6~10개	369	12.17
11~15개	173	5.7
15개이상	72	2.37

#### (4) 직장 내 부당한 처우 경험

○ 직장 내에서 경험할 수 있는 부당한 처우에 대하여 조사하였다. 각각 문항은 다음과 같다.

- (1) 나에게 부서이동(원거리발령 포함) 또는 퇴사를 강요했다
- (2) 복지혜택(휴가, 병가, 육아휴직 등)을 쓰지 못하도록 압력을 받았다



- (3) 정당한 사유 없이 성과급 또는 승진에서 불이익을 받았다.
- (4) 정당한 사유가 없는 해고, 정직, 감봉 등의 인사 조치를 받았다.

○ 정당한 사유가 없는 인사 조치를 받았다고 응답한 경우가 23%로 가장 높았으며, 복지혜택을 쓰지 못하도록 압력을 받은 경우도 20%로 조사되었다. 반면, 성과급 및 승진에서 불이익을 받았다는 응답은 3.4%에 그쳤다.

<표 16> 직장 내 부당한 처우 경험

(n=2225)	없다	있다
부서이동, 퇴사 강요	1,895	330
	85.17	14.83
복지혜택을 막음	1,774	451
	79.73	20.27
성과급, 승진에 불이익	2,148	77
	96.54	3.46
정당하지 않은 인사 조치	1,712	513
	76.94	23.06

### (5) 직장 내 괴롭힘에 대한 주관적 괴로움 정도

○ 직장 내 괴롭힘을 경험했을 때 느꼈던 주관적 괴로움 정도에 대하여 조사하였다. 전혀 괴롭지 않았음을 1점, 매우 괴로웠음을 10점으로 하여 점수를 적도록 하였으며, 그 점수를 '전혀(1점)-약간(2~4점)-꽤(5~7점)-매우(8~10) 괴로웠음'으로 분류하였다.

○ **매우 괴로웠다고 응답한 경우가 29%**로, 직장 내 괴롭힘 경험이 개인에게 상처와 스트레스가 되고 있음을 알 수 있다.

<표 17> 직장 내 괴롭힘에 대한 주관적 괴로움 정도

(n=1,832)	빈도	백분율
전혀 괴롭지 않음(1점)	482	26.31
약간 괴로웠음(2~4점)	444	24.24
꽤 괴로웠음(5~7)	381	20.8
매우 괴로웠음(8~10)	525	28.66

(6) 직장 내 괴롭힘의 주체(가해자)

- 직장 내 괴롭힘을 당했을 때 그 주체는 누구인가를 조사하였다.
- 각 응답 항목에 대하여 복수 응답을 가능하도록 한 질문이었기 때문에 각각을 빈도수로 표시하였다.
- ‘상사’였다고 응답한 경우가 1,018건(33.56%)으로 가장 많았으며, ‘고객 또는 거래처’라고 응답한 경우도 208(6.85%)건이었다.

<표 18> 직장 내 괴롭힘의 주체(가해자)

(n=1356)	빈도	백분율(총 응답 중)
임원/경영진	317	10.45
상사	1,018	33.56
동료	172	5.67
부하직원	33	1.08
고객,거래처	208	6.86

(7) 직장 내 괴롭힘 대처 방법

- 직장 내 괴롭힘을 당했을 때 어떻게 대처 했는지를 조사하였다. 이 질문은 복수응답이 가능한 질문이기 때문에 각각의 빈도수로 표시 하였다.
- 다른 조치 없이 참고 지나갔다는 응답이 1,053건(34.73%)이었으며, 가해자에게 직접 문제를 제기한 경우는 82건 뿐이었다.
- 구체적 항목과 빈도수는 다음과 같다(빈도순 나열)

<표 19> 직장 내 괴롭힘 대처 방법

대처 방법(복수응답)	빈도수	백분율 (총 응답 중)
다른 조치 없이 참고 지나갔다	1,053	34.72
주변 동료에게 하소연하면서 넘겼다	681	22.45
동료나 상급자에게 알리고 해결을 모색했다	113	3.73
노동조합에 알리고 상담했다	98	3.23
가해자에게 직접 문제를 제기하였다	82	2.70
휴가를 내거나 휴직했다	64	2.11
병원에서 심리치료를 받는 등 개인적으로 처리했다	48	1.58
회사 내 정식의 고충처리절차를 이용했다	22	0.73
회사를 퇴직했다	18	0.59
소송 등 법적인 구제절차를 취했다	10	0.33
회사와 관계없는 민간 단체·기관과 상담했다	5	0.16
국가인권위나 국민권익위원회 등 공적인 기관을 통해 상담했다.	4	0.13
기타	134	4.42

(8) 적극적 조치를 취하지 않은 이유

- 직장 내 괴롭힘을 당하고도 적극적인 조치를 취하지 못한 이유에 대하여 조사하였다. 이 질문은 복수응답이 가능한 질문이기 때문에 각각의 빈도수로 표시 하였다.
- ‘알려도 개선되지 않을 것 같아서’란 응답이 1,249건(41.18%)으로 가장 높았으며, ‘직장 내 관계가 어려워질 것 같아서’란 응답도 836건으로 높게 나타났다.
- 구체적 항목과 빈도수는 다음과 같다(빈도순 나열)

<표 20> 적극적 조치를 취하지 않은 이유

	빈도	백분율 (총 응답 중)
알려도 개선되지 않을 것 같아서	1249	41.18
직장 내 관계가 어려워질 것 같아서	836	27.56
나만 이상한 사람으로 바라볼 것 같아서	443	14.61
해고 등 회사가 가할 불이익이 두려워서	343	11.31
업무능력 부족, 실수 등 나에게 책임이 있다고 생각해서	226	7.45
특별히 문제가 될 수 있다고 생각하지 못해서	166	5.47
조치를 취할 수 있는 방법을 몰라서	129	4.25
기타	294	9.69

#### (9) 직장 내 괴롭힘 목격과 대처

○ 직장 내 괴롭힘을 직접 목격한 적이 있는지와, 만약 목격한 적이 있다면 그 당시 어떻게 행동했는가를 조사하였다. 이 질문은 복수응답이 가능한 질문이기 때문에 각각의 빈도수로 표시 하였다. 또한, 행동에 대한 부분은 직접 목격한 적이 있다고 응답한 경우만을 분석하였다.

○ 직접 목격한 적이 있다고 응답한 경우가 648건(32.16%)이었으며, 그 대처로 '모른 체 했다'는 응답이 279건(43.06%), '피해 직원과 함께 대응방안을 논의했다'는 응답이 267건이었다.

<표 21> 직장 내 괴롭힘 목격 경험

	빈도	백분율
있다	648	32.16
없다	1367	67.84

<표 22> 직장 내 괴롭힘 목격 후 대처

	빈도	백분율 (총 응답 중)
모른 채 했다	279	43.06
피해를 당한 직원과 함께 대응 방안을 의논했다	267	41.20
노조에 신고했다	45	6.94
회사 내에 공식적으로 문제제기했다	13	2.01
그 상황에 가담했다	9	1.39
회사 외부의 단체, 절차를 통해 문제해결을 모색했다	3	0.46
기타( )	32	4.94

(10) 직장 내 괴롭힘의 가해

○ 직장 내 괴롭힘에 가담한 적이 있는지를 조사하였다. 응답자 2,015명 중 24명만이 가담한 적이 있다고 응답하였다.

<표 23> 직장 내 괴롭힘 가해 경험

	빈도	백분율
있다	24	1.19
없다	1,991	98.81

(11) 괴롭힘의 원인

○ 응답자가 경험한(피해, 가해 모두) 직장 내 괴롭힘의 원인에 대해 조사하였다.

○ 가해자의 인성 문제라고 답한 경우가 41.8%로 가장 많았으며, 회사의 경영, 조직문화라고 응답한 경우가 각각 23%, 22%였다. 약 절반의 응답자가 괴롭힘의 원인이 회사와 조직적인 면에 있다고 인식하고 있다.

<표 24> 직장 내 괴롭힘의 원인

	빈도	백분율
회사의 경영정책	363	23.98
조직 문화	336	22.19
가해자 인성	633	41.81
피해자 잘못	48	3.17
기타	134	8.85

(12) 직장 내 괴롭힘에 대한 회사의 역할<sup>6)</sup>

가) 회사가 취해야 할 조치

○ 직장 내 괴롭힘 발생 시 회사의 조치에 대해 물어 보는 질문에는 ‘철저한 조사’, ‘가해자의 분리’, ‘가해자 징계’라는 응답이 가장 높게 나타났다. 이 질문은 복수응답이 가능한 질문이기 때문에 각각의 빈도수로 표시 하였다.

<표 25> 직장 내 괴롭힘에 대해 회사가 취해야 할 조치

	빈도
직장 내 괴롭힘에 대한 철저한 조사	1077
피해자와 가해자의 분리	1006
가해자에 대한 징계	854
경제적 배상	648
피해자에게 휴식 또는 휴가 부여	618
심리상담 지원	611
재발방지 교육	556
문제된 직원 관리 지침 및 정책 변경	418
피해자가 원하는 곳에 복직 지원 등 불이익 회복	215
기타	66

6) 설문항목에서 직장 내 괴롭힘 해결방안의 행위주체로서 중앙정부 및 지방정부, 국회를 넣거나 괴롭힘을 방지할 법 제도 마련 등의 항목으로 넣지 않아, 괴롭힘을 예방할 제도 개선 및 정부의 역할의 필요성에 대한 인식과 의지를 확인하지는 못하였다.

나) 회사에서 시행되거나, 시행하도록 요구해야 할 사항

○ 직장 내 괴롭힘 문제를 해결하기 위하여 회사에서 시행하거나 시행하도록 요구해야 할 사항에 대하여 질문하였다. 이 질문은 복수응답이 가능한 질문이기 때문에 각각의 빈도수로 표시 하였다.

○ 과도한 성과주의 정책 변경, 직장 내 괴롭힘에 대한 실태조사가 각 866건, 861건으로 가장 높았으며, 규정 마련, 교육, 괴롭힘 발생 시 지원 등을 중요한 항목으로 꼽았다.

<표 26> 회사에서 시행되거나, 시행하도록 요구해야 할 사항

	빈도
과도한 성과주의 정책 변경	866
직장 내 괴롭힘에 대한 실태조사	861
단체협약, 취업규칙 등에서 직장 내 괴롭힘 금지에 관한 규정 마련	710
전 직원에 대한 실질적 인권 교육 (직장 내 괴롭힘 예방 교육)	667
직장 내 괴롭힘 상황 시 이용할 수 있는 휴식 또는 휴가, 심리 상담 지원	641
인력축소 등 구조조정 억제	541
직장 내 괴롭힘 상담과 예방을 위한 기구 설치	510
직원 건강검진 시 정신건강 항목 포함	435
직장 내 괴롭힘 금지, 구제 절차 등에 대한 홍보자료 배포	306
기타	70

## 6. 교차 분석 결과

빈도 분석의 특성별 차이를 구체화하고자 교차분석을 하였다. 교차분석은 1) 구조조정 같은 환경 변화가 괴롭힘에 어떤 영향을 미쳤는지, 2) 근무시간의 길이 및 노동 강도와 괴롭힘의 상관관계가 있는지, 3) 경쟁 및 성과주의와 직장 내 괴롭힘에 대한 인식에 어떤 영향을 미치는지, 4) 직장 생활 중 경험한 구체적 괴롭힘의 유형(경향)은 무엇인지 분석하였다.

### 1) 환경 변화와 괴롭힘 경험

○ 구조조정, 비정규직 고용 증가, 경쟁과 성과주의 증가했을 때 괴롭힘 경험 개수가 어떻게 변화하는지를 교차 분석하였다. 세 가지 환경 변화는 모두 괴롭힘 경험이 증가하는 추세를 보였다.

○ 각 설문에 '감소 했다'라고 응답한 군에서 괴롭힘 개수가 증가하는 양상을 보이는 항목도 있으나 이는 응답인원 수가 적어 나타는 오류로 생각할 수 있다.

이는 괴롭힘이 가해자 개인의 특성(인성이나 인식 부족) 때문에 발생하는 것이 아니라라는 것을 보여준다. 노동환경, 고용불안 등이 괴롭힘을 부추기고 있으며, 경쟁과 성과주의로 경영방향이 이루어질 때 괴롭힘이 증가한다는 것을 추론할 수 있다.

#### (1) 구조조정(인력축소, 조직개편 등) 변화와 괴롭힘개수



[그림 4] 구조조정(인력축소, 조직개편 등) 변화와 괴롭힘개수



<표 27> 구조조정(인력축소, 조직개편 등) 변화와 괴롭힘개수(p<0.0001)

	없음	3개 이하	4개 이상	합계
감소	302	217	261	780
	38.72	27.82	33.46	
변화 없음	309	157	183	649
	47.61	24.19	28.2	
증가	346	273	418	1037
	33.37	26.33	40.31	
합계	957	647	862	2466

(2) 비정규직(계약직, 파견직 등) 고용 변화와 괴롭힘개수



[그림 5] 비정규직(계약직, 파견직 등) 고용 변화와 괴롭힘개수

<표 28> 비정규직(계약직, 파견직 등) 고용 변화와 괴롭힘 개수 (p=0.0002)

	없음	3개 이하	4개 이상	합계
감소	215	132	172	519
	41.43	25.43	33.14	
변화 없음	364	212	267	843
	43.18	25.15	31.67	
증가	350	293	412	1055
	33.18	27.77	39.05	
합계	929	637	851	2417

(3) 경쟁과 성과주의 변화와 괴롭힘 개수



[그림 6] 경쟁과 성과주의 변화와 괴롭힘 개수

<표 29> 경쟁과 성과주의 변화와 괴롭힘 개수(p<0.0001)

	없음	3개 이하	4개 이상	합계
감소	31	8	23	62
	50	12.9	37.1	
변화 없음	348	174	193	715
	48.67	24.34	26.99	
증가	563	463	642	1668
	33.75	27.76	38.49	
합계	942	645	858	2445

## 2) 근무 시간의 길이 등에 따른 괴롭힘 경험

○ 근무시간이 증가했다고 응답한 사람들 중 시간이 길어질수록 괴롭힘 경험 개수가 증가하였다. 또한 괴롭힘 경험이 많은 사람들은 근무시간이 50시간이 초과해 근무하는 응답자의 특성을 볼 수 있다.

근무시간이 길어지거나 노동 강도가 심해질수록 괴롭힘이 많이 발생하거나 괴롭힘을 인지(주관적 인식)하는 것이 늘어나는 것으로 추론할 수 있다. 다시 말해 노동 환경이 나빠질수록 괴롭힘에 노동자가 취약해진다는 것을 뜻한다. 실제 응답자 중에는 “업무 과중으로 인한 괴롭힘은 구조적 문제이며, 인원은 적고 해야 할 일이 많으면 모두가 힘들어지고 이게 괴롭힘이다”라고 적어, 근무시간과 노동 강도에 대한 노동자들의 문제인식은 있는 것으로 볼 수 있다.

(1) 근무시간 및 강도 변화와 괴롭힘개수



[그림 7] 근무시간 및 강도 변화와 괴롭힘개수

<표 30> 근무시간 및 강도 변화와 괴롭힘개수(p<0.0001)

	없음	3개 이하	4개 이상	합계
감소	55	40	32	127
	43.31	31.5	25.2	
변화 없음	381	197	160	738
	51.63	26.69	21.68	
증가	499	405	658	1562
	31.95	25.93	42.13	
합계	935	642	850	2427

## (2) 근무시간 변화와 괴롭힘 개수



[그림 8] 근무시간 변화와 괴롭힘 개수

<표 31> 근무시간 변화와 괴롭힘 개수(p<0.0001)

	없음	3개 이하	4개 이상	합계
40시간	143	55	54	252
	56.75	21.83	21.43	
41~50시간	695	391	462	1548
	44.9	25.26	29.84	
50시간초과	344	204	352	900
	38.22	22.67	39.11	
합계	1182	650	868	2700

## 3) 경쟁 및 성과주의와 괴롭힘에 대한 인식

○ 현재 금융권에서 성과주의 노무관리로 인한 피해가 심각한 만큼 그에 대한 노동자들의 인식을 교차 분석하였다. 연령이 많아지고 근무기간이 늘어날수록 경쟁과 성과주의가 증가했다고 인식하는 응답자가 늘어나는 비례관계를 보였다. 특히 40

대 이상, 동일 업종에 10년 이상 근무한 사람의 경우 경쟁과 성과주의가 늘었다고 응답하였다.

이는 오래 근무한 사람이 과거의 조직문화나 경영 방침과 비교할 수 있기에 경쟁과 성과주의를 체감이 높은 것으로 보인다. 젊은 사람일수록 이미 경쟁과 성과주의가 팽배한 직장에 취업하였기에 이에 대한 체감이 낮은 것으로 볼 수 있다.

또한 경쟁과 성과주의에 대한 직급별 인식의 차이가 있었다. 부장이나 차장은 경쟁과 성과주의가 늘었다고 보는 사람이 매우 낮았고 중간관리자인 주임은 경쟁성과주의가 증가하였다고 답하였다. 이는 최근 몇 년 경쟁과 성과주의가 증가한 것으로 볼 수 있으며 대리나 주임의 경우 중간에서 사원에 대한 관리와 상사에 대한 보고 압박 등으로 경쟁과 성과주의에 대한 체감도가 높은 위치에 있기 때문인 것으로 추론할 수 있다.

○ 경쟁 및 성과주의가 증가하였다고 응답한 사람들이 괴롭힘을 당하는 빈도(주1회, 거의 매일)가 높았다. 경쟁 및 성과주의가 증가했다고 응답한 사람이 겪는 괴롭힘의 경험 빈도는 변화가 없다고 응답한 사람의 2배 정도가 되었다. 이는 경쟁과 성과주의가 증가할수록 괴롭힘의 강도가 심해지고 있다는 것을 보여준다. 주관식 의견에도 경쟁과 성과주의로 어려움을 호소하는 내용이 많았다.

괴롭힘이 일회성 사건으로 그치는 것이 아니라 지속적이고 반복적으로 이뤄지고 있으며, 그만큼 심각한 상황임을 알 수 있다.

### (1) 경쟁과 성과주의에 대한 인식과 연령



[그림 9] 경쟁과 성과주의에 대한 인식과 연령

<표 32> 경쟁과 성과주의에 대한 인식과 연령(p<0.0001)

	20대	30대	40대 이상	합계
감소	18	31	13	62
	29.03	50	20.97	
변화 없음	216	364	135	715
	30.21	50.91	18.88	
경쟁, 성과주의 증가	267	944	457	1668
	16.01	56.59	27.4	
합계	501	1339	605	2445

(2) 경쟁과 성과주의에 대한 인식과 동일 업종 근무기간



[그림 10] 경쟁과 성과주의에 대한 인식과 동일 업종 근무기간

<표 33> 경쟁과 성과주의에 대한 인식과 동일 업종 근무기간(p<0.0001)

	5년 미만	5~10년	10년 이상	합계
감소	25	20	17	62
	40.32	32.26	27.42	
변화 없음	296	219	200	715
	41.4	30.63	27.97	
경쟁, 성과주의 증가	467	548	653	1668
	28	32.85	39.15	
합계	788	787	870	2445

(3) 경쟁과 성과주의에 대한 직급별 인식

<표 34> 경쟁과 성과주의에 대한 인식과 동일 업종 근무기간(p<0.0001)

	부장, 차장	과장	대리	주임	사원	합계
감소	3	6	8	13	17	47
	6.38	12.77	17.02	27.66	36.17	
변화 없음	26	64	120	159	153	522
	4.98	12.26	22.99	30.46	29.31	
경쟁, 성과주의 증가	70	228	371	426	292	1387
	5.05	16.44	26.75	30.71	21.05	
합계	99	298	499	598	462	1956



(4) 경쟁과 성과주의에 대한 인식과 괴롭힘 경험 빈도



[그림 11] 경쟁과 성과주의에 대한 인식과 괴롭힘 경험 빈도

<표 35> 경쟁과 성과주의에 대한 인식과 괴롭힘 경험 빈도(p<0.0001)

	직장 내 괴롭힘 없음	월1회이하	주1회 이상	합계
감소	30	22	10	62
	48.39	35.48	16.13	
변화 없음	459	181	75	715
	64.2	25.31	10.49	
증가	768	594	306	1668
	46.04	35.61	18.35	
합계	1257	797	391	2445

4) 괴롭힘의 경험 양상

○ 설문지 4에서는 직장 생활 중 경험한 구체적 괴롭힘을 경향(양상)을 살펴보았

다. 구체적인 괴롭힘 경험은 크게 6가지 유형으로 총 20가지 항목으로 조사하였다. 구체적인 구분은 모욕적 언행(1~3), 대인관계 관련 괴롭힘(5,6,14), 업무관련 괴롭힘(7,8,9,10,11,12), 과도한 감시와 통제(13,15,16,17), 신체적 괴롭힘(18,19), 성적 괴롭힘(20)이다.

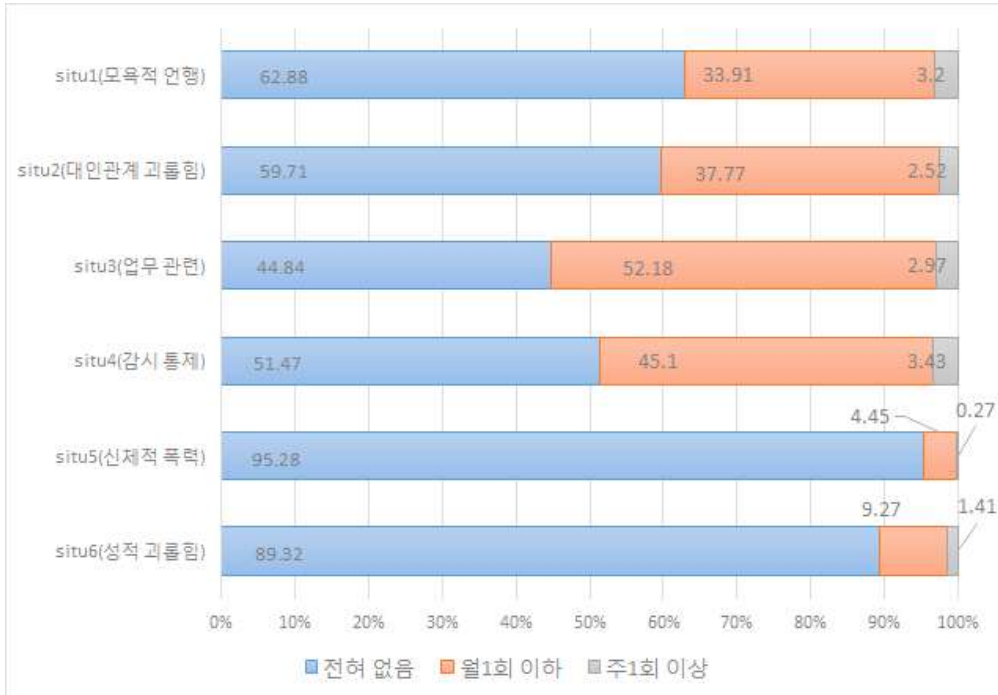
설문 응답의 오류를 피하고자 각 유형을 섞어서 설문지를 구성하였다.<sup>7)</sup> 하지만 괴롭힘 설문 문항 중 업무 관련 질문이 많은 것, 아직 직장 내 괴롭힘에 대한 설문 문항이 연구자별로 다르게 구성되었으나 타당성 등이 면밀하게 검토되지 않은 점 등의 한계가 있다. 이에 각 응답을 점수화하여 구간을 정해 비교하였다. 각 상황별 경험에 점수를 부여하였고, 평균 점수를 1~5점으로 계산했다. 또한 각 상황별 빈도는 '전혀 없음', '월1회 이하', '주 1회 이상'의 세 부분으로 나누어 확인 하였다.

○ 괴롭힘의 유형은 모욕적 언행과 업무 관련 괴롭힘이 신체적 괴롭힘이나 위협에 비해 높게 나왔다. 설문조사에서 주관식으로 직접 기입한 내용에 상사에 의한 반말, 욕박지르기, 공개적 망신주기, 언어폭력, 욕설 등에 대한 호소가 많았던 것이 이를 뒷받침해준다.

또한 성적 괴롭힘에 문항은 1개였으며, 다른 상황보다 빈도는 낮게 나타났지만, 앞서 '직장 내 폭력 경험' 설문 중 '성희롱/폭력 경험'이 6.98%로 나왔던 것과 비교하여, 이 설문에서는 10.6%(‘전혀 없음’을 제외한 수치)가 나왔다. 이는 실제 여전히 성적 괴롭힘이 적지 않은 비율로 존재함을 알 수 있게 해 주며, 여전히 직장 내 위계 관계를 바탕으로 한 성적 괴롭힘이 상존함을 보여준다. 이는 주관식 답변에 회식문화, 생리휴가 사용에 대한 호소, 술자리 강요, 성희롱 문제가 다수 언급된 것에서도 알 수 있다.

---

7) 서베이 몽키에서 설문에 응할 경우 4번은 무작위로 나타나도록 설정했다.



[그림 12] 직장 내 괴롭힘 경험 양상

<표 36> 직장 내 괴롭힘 경험 - 모욕적 언행

	빈도	백분율	누적빈도
전혀 없음	1374	62.88	1374
월1회 이하	741	33.91	2115
주1회 이상	70	3.2	2185

<표 37> 직장 내 괴롭힘 경험 - 대인관계 괴롭힘

	빈도	백분율	누적빈도
전혀 없음	1304	59.71	1304
월1회 이하	825	37.77	2129
주1회 이상	55	2.52	2184

<표 38> 직장 내 괴롭힘 경험 - 업무 관련 괴롭힘

	빈도	백분율	누적빈도
전혀 없음	965	44.84	965
월1회 이하	1123	52.18	2088
주1회 이상	64	2.97	2152

<표 39> 직장 내 괴롭힘 경험 - 감시/통제

	빈도	백분율	누적빈도
전혀 없음	1124	51.47	1124
월1회 이하	985	45.1	2109
주1회 이상	75	3.43	2184

<표 40> 직장 내 괴롭힘 경험 - 신체적 폭력

	빈도	백분율	누적빈도
전혀 없음	2079	95.28	2079
월1회 이하	97	4.45	2176
주1회 이상	6	0.27	2182

<표 41> 직장 내 괴롭힘 경험 - 성적 괴롭힘

	빈도	백분율	누적빈도
전혀 없음	1966	89.32	1966
월1회 이하	204	9.27	2170
주1회 이상	31	1.41	2201

## 5) 소결

○ 직장 내 괴롭힘을 경험한 적이 없다는 답변을 한 사람은 51.25%로 괴롭힘을 한번 이상 경험한 사람은 48.75%로 나타났다. 이는 응답자의 절반에 가까운 사람들이 괴롭힘을 경험했을 뿐 아니라 주 1회 이상 괴롭힘을 당하는 괴롭힘 빈도가 높은 응답자도 16%나 되었다. (거의 매일 5.2%, 주 1회 이상 10.8%)

괴롭힘의 구체적 경험(20개 항목)을 묻는 질문에 대한 응답 결과 평균 2.8개 정도의 상황을 경험하였으며, 최소 0개부터 최대 20개까지 분포하였다.

괴롭힘을 경험했을 때 느꼈던 주관적 괴로움은 '매우 괴로웠다'고 응답한 경우가 29%로, 직장 내 괴롭힘의 노동자에게 심한 스트레스가 되고 있음을 뜻한다.

○ 괴롭힘의 유형은 언어 폭력과 업무 관련 괴롭힘이 많은 것으로 나타났다. 모욕적 언행과 업무 관련 괴롭힘이 신체적 괴롭힘이나 위협에 비해 높게 나왔다. 또한 주목할 것은 성적 괴롭힘이 적지 않은 비율로 나왔다. 여전히 직장 내 위계 관계를 바탕으로 한 성적 괴롭힘이 상존함을 보여준다.

○ 괴롭힘의 가해자는 임원 및 경영진 4.85%, 상사가 27.23%로 가장 많았으며, '고객 또는 거래처'가 6.53%였다. 이는 괴롭힘이 직장 내 권력관계를 바탕으로 이뤄진다는 것을 보여준다. 또한 고객 및 거래처가 가해 행위주체가 6.53%로 임원 및 경영진에 의한 괴롭힘(4.85%)보다 높게 나온 것은 금융서비스노동자들의 업무 특성을 보여준다. 따라서 고객에 의한 괴롭힘이 허용하는 기업문화에 대한 제도적 방지책에 관한 논의가 필요하며, 고객에 의한 괴롭힘을 낳는 경영방침 등(불완전 판매와 같은)에 대한 조사와 연구가 더 필요하다.

○ 구조조정, 비정규직 고용 증가, 경쟁과 성과주의 증가 등 환경 변화에 따라 괴롭힘의 경험개수가 증가하는 추세를 보였다. 노동환경, 고용불안 등이 괴롭힘을 부추기고 있으며, 경쟁과 성과주의로 경영이 이루어질 때 괴롭힘이 증가한다는 것을 추론할 수 있다. 사무금융노동자에게 행해지는 직장 내 괴롭힘이 기업의 경영방침 등에 발생하는 구조적(제도적) 문제임을 알 수 있다.

○ 그에 반해 노동자들의 괴롭힘에 대한 인식은 괴롭힘을 개인의 문제로 바라보는 경향이 높았다. 괴롭힘에 대한 원인에 대해 가해자의 인성 탓으로 돌리는 답이 42%나 된다는 사실은 괴롭힘을 개인의 문제로 인식하는 면이 여전히 있음을 보여준다.

그러나 직장 내 괴롭힘 문제를 해결하기 위하여 회사에서 시행하거나 시행하도록 요구해야 할 사항으로 '과도한 성과주의 정책 변경, 직장 내 괴롭힘에 대한 실태조사'에 응답이 높게 나왔다.

또 괴롭힘의 원인으로 회사의 경영, 조직문화라고 응답한 경우가 각각 24%, 22%로 나왔고 주관식 답변에서도 경쟁과 성과주의에 대한 문제의식이 적지 않았던 것으로 볼 때, 노동자들도 괴롭힘 발생에 대한 구조적 문제라고 보는 인식이 없지는 않다고 할 수 있다.

○ 근무시간이 길거나 노동 강도가 심해질 경우 괴롭힘 개수가 증가하는 것에서 보이듯이 장시간 노동과 업무 과다는 괴롭힘에 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 일본에서와 같이 과로사와 직장 내 괴롭힘의 연관성 등이 더 논의되어야 한다.

○ 교차분석 결과 경쟁과 성과주의가 증가하였다고 답한 연령과 근무기간에 따른 답이 비례하였다. 40대 이상, 동일 업종에 10년 이상 근무한 사람의 경우 경쟁과 성과주의가 늘었다고 응답하였다. 오래 근무한 사람이 과거의 조직문화나 경영 방침과 비교할 수 있기에 경쟁과 성과주의에 대한 체감이 높은 것으로 보인다.

반면 직급이 높은 응답자의 경우, 경쟁과 성과주의가 증가하였다고 하는 사람이 적었으며 중간관리자인 주임과 대리의 경쟁과 성과주의가 증가했다고 응답한 사람이 많았다. 이는 중간 직급의 경우 성과관리에 대한 압박이 많기 때문이라는 것, 근무 초기와 현재의 경쟁 문화의 차이를 경험했기 때문인 것으로 보인다.

또한 경쟁 및 성과주의가 증가하였다고 응답한 사람들이 괴롭힘을 당하는 빈도(주 1회, 거의 매일)가 높았다. 이는 괴롭힘이 일회성 사건으로 그치는 것이 아니라 지속적이고 반복적으로 이뤄지고 있으며, 그만큼 심각한 상황이다. 괴롭힘의 일상성과 지속성이라는 점은 노동자의 정신적 신체적 건강을 심각하게 훼손하는 것으로 이어질 수밖에 없다.

○ 그에 반해 괴롭힘에 대한 대응은 괴롭힘을 당했을 때 다른 조치 없이 참고 지나갔다는 응답이 34.73%였으며, 목격했을 때도 '모른 체 했다'는 답이 59.57%나 되었다. 그 이유에 대해서는 '알려도 개선되지 않을 것 같아서'란 응답이 41.18%나 되었다. 이는 회사에 만연한 직장 내 괴롭힘의 현실을 반영하며 이를 개선할 수 있는 제도적, 조직적 수단이 부재하다는 의미이기도 하다.

## 7. 우울증/ 자살 분석 결과

○ 우울증상에 대한 설문은 총 응답인원 3,065명 중 지부, 성별, 연령에 응답하지 않은 경우를 제외하였다. 또한 우울증상 설문 21항목 중 결측치가 있는 경우를 제외하고 총 1,959건에 대하여 분석을 시행하였다.

○ 본 설문에 사용된 우울증상 척도는 한국어판 Beck-II 우울척도(Beck Depression Inventory-II)를 사용하였다. 이는 평가 시점을 기준으로 지난 2주일 간의 증상을 평가하게 되어 있으며, 각 항목에는 평가에 대한 소제목이 달려 있다. 각 증상의 기준은 BDI-II 기준을 사용하였으며, 정상/경도/중등도/고도 우울증상의 네 단계로 구분한다. 일반적으로 중등도 이상의 증상에서는 심리상담 등의 조치가 필요하다.

○ 우울증상은 만성적인 스트레스 노출, 심리적 불안정을 반영하며, 심한 경우 치료가 필요한 우울증으로 진행될 가능성이 높다.

설문 결과 일반적으로 우울증상과 관련이 있다고 알려진 성별(여성>남성), 결혼 여부(미혼 등>기혼)가 본 조사에서도 유의하게 나타났다.

또한 업무관련 항목에서는 직무(서비스직), 주당근무시간(장시간근무), 주말근무 여부(주말에도 근무를 하는 경우)가 우울증상과 유의한 연관성을 보였으며, 특히 직장 내 괴롭힘과 폭력 경험, 노출 빈도 등이 통계적으로도 유의한 결과를 나타냈다.

○ 이후 분석은 우울증상 호소를 '정상군'과 '심리상담 필요'군으로 나누어 시행하였다.

### 1) 우울증상의 빈도

○ 우울증상 설문결과 8.07%가 고도 우울증상을 보였으며, 심리상담이 필요한 경우가 27.93%였다. 노동환경건강연구소가 다른 사무직 노동자의 우울수준을 평가한 결과와 비교했을 때, 고도 우울증상은 다소 낮은 편이었고, 중등도 우울증상은 다소 높게 나타났다. 전체적으로 심리상담이 필요한 군은 과거 노동환경건강연구소에서 조사했던 법원공무원, 서비스직 노동자와 비슷한 수준이었다.

<표 42> 사무금융노동자 우울증상

		빈도	백분율	누적
정상군	정상	1,047	53.45	1,047
	경도우울	365	18.63	1,412
심리상담필요	중등도우울	389	19.86	1,801
	고도우울	158	8.07	1,959



[그림 13] 다른 사무직 노동자와 우울증상 비교

<표 43> 다른 사무직 노동자와 우울증상 비교

	사무금융노조 (2015)	법원 공무원 (2013)	서비스연맹 (2010)
대상인원	3,033	3,005	2,711
정상	53.45	38.4	44.7
경도우울	18.63	32.5	28.7
중등도우울	19.86	17.0	15.1
고도우울	8.07	12.1	11.5
심리상담이 필요한 군	27.92	29.1	26.6



## 2) 업종별

○ 통계적인 의미는 없었으나, 증권부분에서 심리상담이 필요한 군이 30.25%로 높게 나타나 타 업종보다 높게 나타났다.



[그림 14] 업종별 우울증상

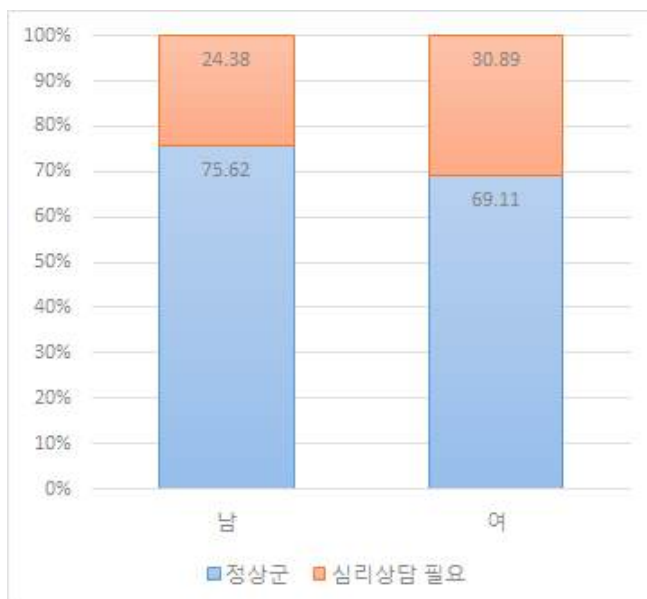
<표 44> 업종별 우울증상

	정상군	심리상담필요	합계
보험	849	326	1,175
	72.26	27.74	
여수신	314	113	427
	73.54	26.46	
증권	249	108	357
	69.75	30.25	
합계	1412	547	1,959

### 3) 인구학적 특성과 우울증상

#### (1) 성별

○ 여성이 남성보다 우울증상 호소가 높았으며, 일반적으로 우울증은 여성이 높게 나타나는데, 이번 조사에서도 같은 경향을 보였다.



[그림 15] 성별에 따른 우울증상

<표 45> 성별에 따른 우울증상(p=0.0014)

	정상군	심리상담필요	합계
남	676	218	894
	75.62	24.38	
여	736	329	1,065
	69.11	30.89	
합계	1412	547	1,959

## (2) 연령별

○ 연령별 조사에서는 20대에서 중등도 이상 우울증상 호소가 높았다. 고도 우울증상 호소에는 큰 차이가 없었다. 상담이 필요한 집단(중등도+고도)을 비교 했을 때는 일반적으로 우울증상 호소는 연령이 증가할수록 함께 높아지는 편인데, 본 조사에서는 20대의 우울증상 호소가 가장 높게 나타났다.

○ 사전 조사에서 젊은 층들이 취업과정 및 변화하는 환경 등에 적응하는데 어려움이 있음을 파악하였는데, 이가 20대에게 강한 스트레스로 작용하고 있음을 짐작할 수 있다.



[그림 16] 연령별 우울증상

<표 46> 연령별 우울증상(p=0.0496)

	정상군	심리상담필요	합계
20대	273	133	406
	67.24	32.76	
30대	774	282	1,056
	73.3	26.7	
40대이상	365	132	497
	73.44	26.56	
합계	1,412	547	1,959

### (3) 결혼여부

○ 기혼자의 경우, 그렇지 않은 경우보다 우울증상 호소가 낮았다. 이는 기존의 다른 조사 결과와 같은 경향을 보인다.



[그림 17] 결혼여부와 우울증상

<표 47> 결혼여부와 우울증상(p<0.001)

	정상군	심리상담필요	합계
기혼	905	294	1,199
	75.48	24.52	
미혼/비혼/기타	507	253	760
	66.71	33.29	
합계	1,412	547	1,959

#### 4) 직장생활 및 근무환경변화

##### (1) 직무별

- 서비스직과 영업직 노동자는 사무/지원직 종사자보다 높은 우울증상을 보였다.
- 이는 영업, 서비스직 종사자가 고객과 접촉하기 때문에 감정노동에 노출되고, 또한 단기·장기성과 압박을 받는 일이 많은 것이 원인으로 생각된다.



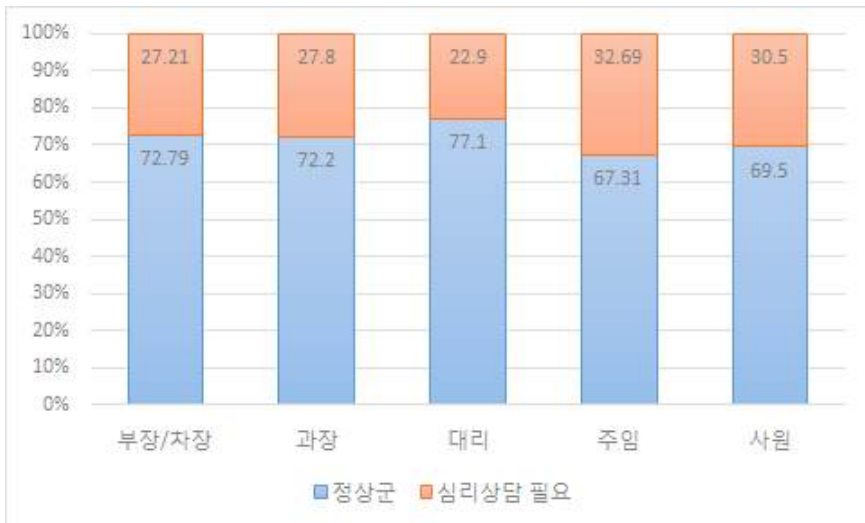
[그림 18] 직무별 우울증상

<표 48> 직무별 우울증상(p<0.0001)

	정상군	심리상담필요	합계
관리직	262	73	335
	78.21	21.79	
사무/지원	820	318	1138
	72.06	27.94	
영업직	254	102	356
	71.35	28.65	
서비스직	64	48	112
	57.14	42.86	
합계	1,400	541	1,941

## (2) 직급별

- 통계적으로 유의하지는 않았으나 직급이 낮을수록 우울증상 호소가 증가하고 있음을 알 수 있다.
- 특이한 점은 관리자(부장~과장)의 우울증상 호소가 대리 직급과 비교했을 때 높게 나타났다는 점인데, 이는 관리자 직급 또한 과도한 스트레스에 노출되어 있음을 짐작할 수 있다.



[그림 19] 직급별 우울증상

<표 49> 직급별 우울증상(p=0.1111)

	정상군	심리상담필요	합계
부장/차장	206	77	283
	72.79	27.21	
과장	296	114	410
	72.2	27.8	
대리	367	109	476
	77.1	22.9	
주임	243	118	361
	67.31	32.69	
사원	278	122	400
	69.5	30.5	
합계	1390	540	1930

### (3) 주당 근무시간별

- 주당 근무시간이 증가할수록 우울증상호소가 높았으며, 특히 50시간이 넘는 경우는 그 고도우울증상 발현 경향이 뚜렷하였다.
- 주 40시간 근무한다고 응답한 경우가 전체의 9.33%에 불과하여 실제로는 50시간을 기준으로 50시간 이상 근무하는 경우 우울증상 증가와 관련이 있다고 할 수 있다.



<표 50> 주당 근무시간별 우울증상(p<0.0001)

	정상군	심리상담필요	합계
40시간	138	46	184
	75	25	
41~50시간	862	273	1,135
	75.95	24.05	
50시간초과	412	228	640
	64.38	35.63	
합계	1,412	547	1,959

### 5) 지난 3년간의 근무 환경변화

- ‘구조조정’, ‘비정규직 고용’, ‘경쟁과 성과주의’, ‘근무시간 및 강도 변화’와 우울증상 호소를 살펴보았다. 각각의 질문에 대하여 ‘증가하였다’라고 응답한 경우에 우울증상이 증가하는 양상이 일관되게 관찰되어, 업무환경변화가 노동자의 정신건강에 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.
- 특히 경쟁과 성과주의, 근무시간 및 강도가 증가했다고 응답한 경우 그 경향성은 더욱 뚜렷하게 나타났다.
- 각 하위 항목의 분석은 ‘감소했다’는 응답과 ‘변화 없다’는 응답을 하나로 묶어 우울증상과의 연관성을 살펴보았다.



(1) 구조조정(인력축소, 조직개편 등) 변화, 비정규직(계약직, 파견직)등 고용



[그림 21] 구조조정(인력축소, 조직개편 등) 변화, 비정규직(계약직, 파견직)등 고용과 우울증상

- 구조조정이 증가했다고 응답한 노동자에서 우울증상 호소가 높은 것으로 나타났다.
- 구조조정은 본인이 대상이 되지 않더라도 고용불안에 시달리게 되고, 인력축소로 인한 업무량 증가 등이 지속적인 스트레스원인으로 작용하게 된다.
- 비정규직 고용이 증가했다고 응답한 경우 그렇지 않은 경우보다 우울증상 호소가 높은 것으로 나타났다.

(2) 경쟁과 성과주의, 근무시간 및 강도



[그림 22] 경쟁과 성과주의, 근무시간 및 강도와 우울증상

- 경쟁과 성과주의가 증가했다고 응답한 경우 감소 또는 변화없다고 응답한 경우보다 우울증상 호소율이 더 높은 것으로 관찰되었다.
- 과도한 경쟁과 성과주의는 직장 동료를 경쟁상대로 인식하게 되고, 도태되지 않기 위해 지속적인 긴장상태를 유지하게 된다. 이는 심각한 스트레스 요인이 될 수 있다.
- 근무시간 및 강도가 증가했다고 응답한 경우 우울증상 호소가 높게 나타났다. 이는 경쟁·성과주의와 함께 ‘감소 혹은 변화 없다’고 응답한 경우에 비해 확연한 차이를 보였다.
- 근무시간 및 강도 증가는 앞서 살펴 본 상황들과 함께 맞물려 있다고 볼 수 있다. 공식적인 근무시간 증가는 없을지 몰라도 경쟁 구도가 지속되는 한 스스로의 근무시간 및 강도를 증가할 수밖에 없게 될 것이며, 과도한 목표 설정 등이 외부 요인으로 작용하게 된다.
- 전체 결과 표는 아래와 같다.

<표 51> 지난 3년간의 근무 환경변화와 우울증상

		정상군	심리상담필요	합계
구조조정(인력축소, 조직개편등) 변화 (p=0.0357)	감소, 변화없음	844	297	1,141
		73.97	26.03	
	증가	562	245	807
		69.64	30.36	
비정규직(계약직, 파견직등)고용 (p=0.0037)	감소, 변화없음	799	270	1,069
		74.74	25.26	
	증가	583	265	848
		68.75	31.25	
경쟁과 성과주의 (p<0.0001)	감소, 변화없음	498	120	618
		80.58	19.42	
	증가	894	421	1315
		67.98	32.02	
근무시간 및 강도 (p<0.0001)	감소, 변화없음	567	117	684
		82.89	17.11	
	증가	813	419	1,232
		65.99	34.01	

## 6) 직장 내 괴롭힘 경험과 우울증상

### (1) 직장 내 괴롭힘 경험 빈도

○ ‘직장 내 괴롭힘을 얼마나 자주 당하는가?’라는 질문과 우울증상 호소의 연관성을 보았다. 아래 그래프와 같이 직장 내 괴롭힘을 당하는 빈도가 증가 할수록 심리상담이 필요한 우울증 호소가 큰 폭으로 증가함을 알 수 있었다.

○ 비록 질문에 대한 응답이 주관적일 수밖에 없으나, 직장에서 느끼는 부당한 느낌(괴롭힘 및 불평등 등)이 클수록 우울증상을 느끼는 빈도가 현저히 높아짐을 알 수 있다.

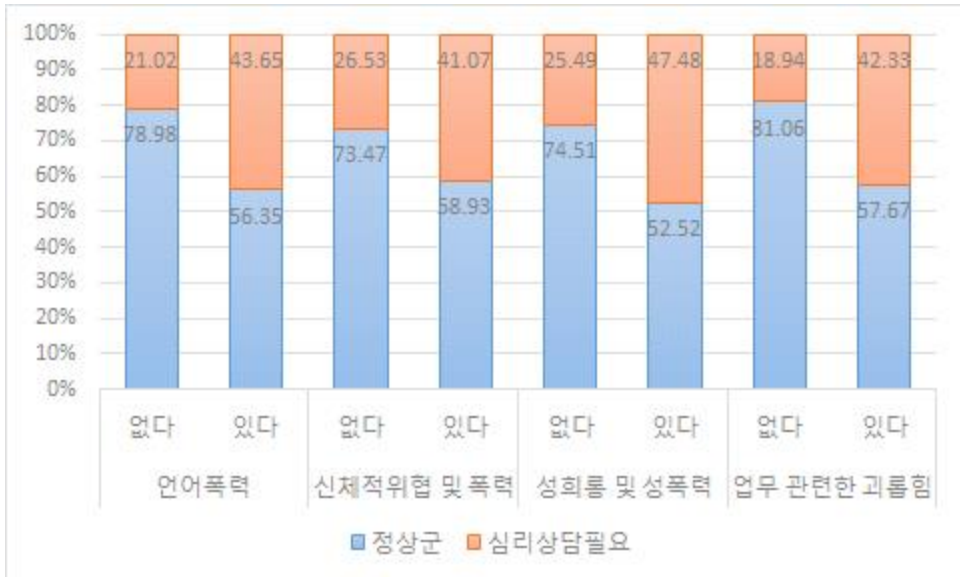


[그림 23] 직장 내 괴롭힘 경험 빈도와 우울증상

<표 52> 직장 내 괴롭힘 경험 빈도와 우울증상(p<0.0001)

	정상군	심리상담필요	합계
없음	828	176	1,004
	82.47	17.53	
월1회이하	437	203	640
	68.28	31.72	
주1회	116	97	213
	54.46	45.54	
거의 매일	31	71	102
	30.39	69.61	
합계	1,412	547	1,959

## (2) 직장 내 폭력 경험



[그림 24] 직장 내 폭력 경험과 우울증상

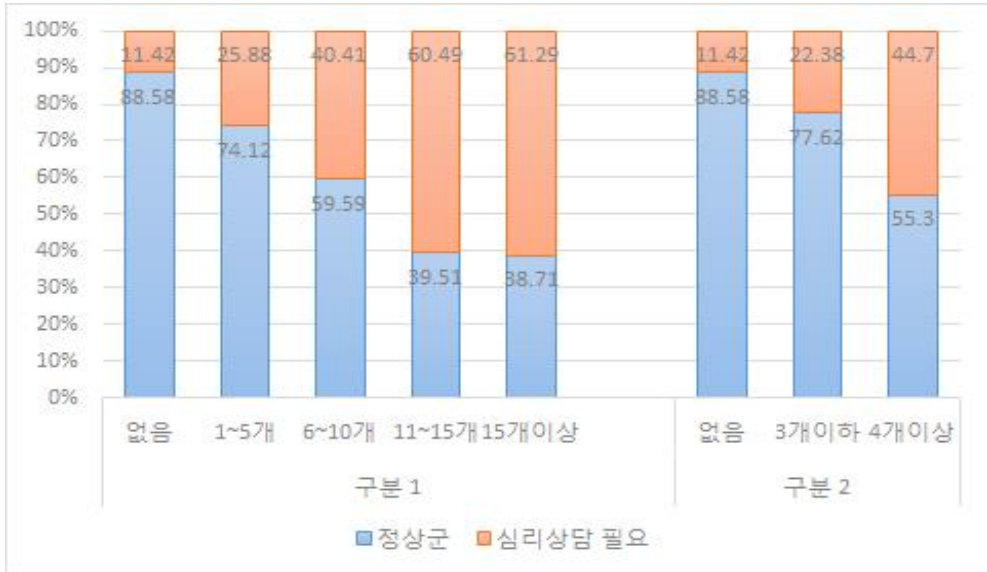
- 직장 내 폭력경험과 우울증상 호소와의 관계를 살펴보았다. 직장 내 폭력경험은 지난 1개월 내 ‘언어폭력’ 경험과 지난 1년 내 ‘신체적 위협 및 폭력’, ‘성희롱 및 성폭력’, ‘업무 관련한 괴롭힘’으로 나누어 분석하였다.
- 응답은 ‘있다/없다’로 한정하여 정확한 분석은 어려웠지만, 모든 항목에 있어 폭력 경험이 있는 경우가 그렇지 않은 경우보다 우울증상 호소가 높게 나타났다.
- ‘언어폭력’ 및 ‘신체위협(폭력)’, ‘성희롱(폭력)’을 당한 적이 있다고 응답한 군에서 현저하게 상담을 필요로 하는 우울증상 호소가 높게 나타났다. 이러한 경향은 여타 다른 분석과 같은 경향을 보이는 것이다. 직장 내에서 직,간접적인 폭력이 행해지는 경우 해당 노동자의 정신건강에 큰 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다.
- 자세한 항목별 통계는 아래와 같다.

<표 53> 직장 내 폭력 경험(항목별)과 우울증상

		정상군	심리상담필요	합계
언어폭력 (p<0.0001)	없다	1,052 78.98	280 21.02	1,332
	있다	315 56.35	244 43.65	559
신체적위협 및 폭력 (p<0.0158)	없다	1,299 73.47	469 26.53	1768
	있다	33 58.93	23 41.07	56
성희롱 및 성폭력 (p<0.0001)	없다	1,266 74.51	433 25.49	699
	있다	73 52.52	66 47.48	139
업무 관련한 괴롭힘 (p<0.0001)	없다	980 81.06	229 18.94	1,209
	있다	410 57.67	301 42.33	711

### (3) 지난 1년간 직장 생활에서 경험한 괴롭힘 상황

- 업무상 괴롭힘으로 여겨 질 수 있는 구체적 상황을 20가지 제시하고 얼마나 자주 경험하는지 물어 보았다(5-1 기본 빈도분석 참조). 각각은 독립된 항목으로 질문하였으며, 설문지 상으로는 경험 빈도를 나누어 질문하였으나, 우울증 분석에 있어서는 한번이라도 경험한 경우 그 항목은 해당 하는 것으로 간주하여 분석하였다.
- 각 항목에 대하여 경험한 개수를 합하여 우울증상 호소와 연관성을 살펴보았다.
- 각 개수를 5개 간격으로 나누어 분석 한 결과 직장 괴롭힘 항목에 대한 경험 개수가 많을수록 우울증상 호소가 증가하는 것으로 나타났다.
- 또한 평균 경험 개수는 2.8개로 나타났는데, 3개를 기준으로 살펴본 우울증상 호소율의 변화도 동일한 결과를 보였다.



[그림 25] 지난 1년간 직장 생활에서 경험한 괴롭힘 상황과 우울증상

<표 54> 지난 1년간 직장 생활에서 경험한 괴롭힘 상황과 우울증상

		정상군	심리상담필요	합계
구분 1 (p<0.0001)	없음	535	69	604
		88.58	11.42	
	1~5개	587	205	792
		74.12	25.88	
	6~10개	202	137	339
59.59		40.41		
11~15개	64	98	162	
	39.51	60.49		
15개이상	24	38	62	
	38.71	61.29		
구분 2 (p<0.0001)	없음	535	69	572
		88.58	11.42	
	3개이하	444	128	783
		77.62	22.38	
	4개이상	433	350	1,959
55.3		44.7		

#### (4) 지난 1년 동안 경험한 구체적 사례

- 직장에서 발생할 수 있는 부당한 대우와 우울증상과의 관계를 살펴보았다.
- 각 질문은 ‘부서이동’, ‘복지’, ‘승진’, ‘해고, 감봉’ 등 네 가지 항목이었으며 (5-1 기본 빈도분석 참조), 각 항목에 대한 경험이 있는 경우 그렇지 않은 경우보다 우울증상 호소가 일관되게 높은 것으로 조사 되었다.
- 각 항목에 대한 통계 결과는 다음과 같다.



[그림 26] 부당한 대우 - 부서이동 등과 복지혜택 박탈과 우울증상



[그림 27] 부당한 대우 - 승진 등 불이익과 해고 정직 등과 우울증상



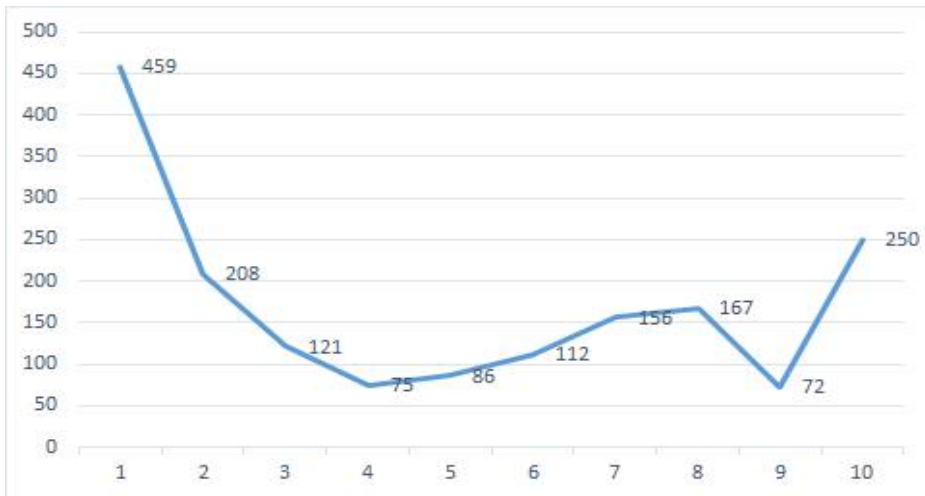
<표 55> 부당한 대우와 우울증상

		정상군	심리상담필요	합계
나에게 부서이동(원거리발령포함)또는퇴사를강요했다. (p<0.0001)	없었다	1,232	427	1659
		74.26	25.74	
	있었다	180	120	300
		60	40	
복지혜택(휴가,병가,육아휴직등포함)을쓰지못하도록압력을받았다 (p<0.0001)	없었다	1,193	349	1542
		77.37	22.63	
	있었다	219	198	417
		52.52	47.48	
정당한 사유 없이 성과급 또는 승진에서 불이익을 받았다 (p=0.0061)	없었다	1,371	517	1888
		72.62	27.38	
	있었다	41	30	71
		57.75	42.25	
정당한사유가없는해고,정직,감봉등의인사조치를받았다. (p<0.0001)	없었다	1,132	357	1489
		76.02	23.98	
	있었다	280	190	470
		59.57	40.43	

(5) 주관적인 괴로움 정도와 우울증상 호소

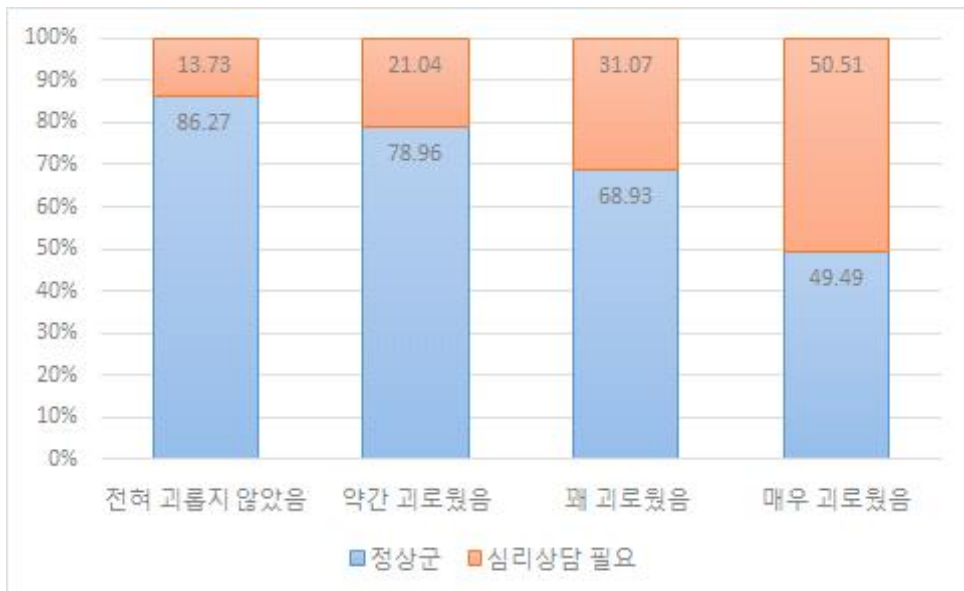
- 각각의 괴로움 및 부당한 대우를 당한 경우 그 당시 느꼈던 괴로움을 점수로 표시하도록 하였다. ‘전혀 괴롭지 않은’ 경우를 1점, ‘매우 괴로웠던’ 경우 10점으로 표시하도록 하였다.
- 우울증과의 분석을 위해, 0점을 ‘전혀 괴롭지 않았음’, 2~4점을 ‘약간 괴로웠음’, 5~7점을 ‘꽤 괴로웠음’, 8~10점을 ‘매우 괴로웠음’으로 분류하였다.
- 각 상황에 대하여 주관적 괴로움 정도가 심할수록 우울증상 호소가 더 높은 것으로 나타났다. 우울증상과 주관적 괴로움의 정도는 서로 원인관계를 알기는 힘들지만, 적어도 직장 내 괴로움을 당해(한 번의 큰 자극이든지 혹은 반복적인 자극이든지) 괴로움을 느끼는 정도가 클수록 우울증상 호소가 높은 경향을 알 수 있다.

가. 전체 빈도



[그림 28] 주관적인 괴로움의 정도

나. 구간별 우울증상 호소



[그림 29] 주관적인 괴로움 정도에 따른 우울증상

<표 56> 주관적인 괴로움 정도에 따른 우울증상(p<0.0001)

	정상군	심리상담필요	합계
전혀 괴롭지 않았음	396	63	459
	86.27	13.73	
약간 괴로웠음	319	85	404
	78.96	21.04	
꽤 괴로웠음	244	110	354
	68.93	31.07	
매우 괴로웠음	242	247	489
	49.49	50.51	
합계	1,201	505	1,706

## 7) 자살 생각 및 계획, 시도

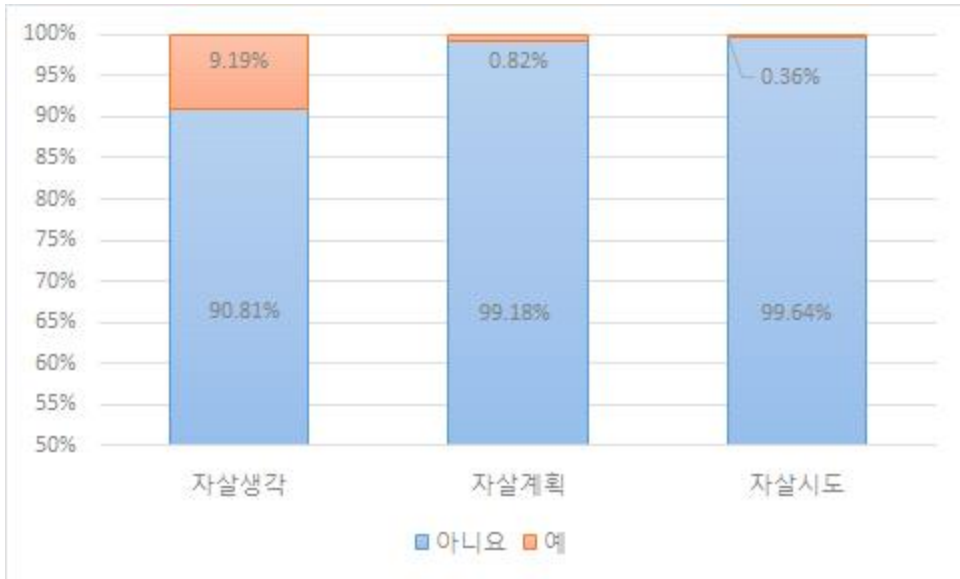
○ 각종 스트레스가 모두 자살 생각 및 시도 등으로 이어지지는 않는다. 하지만 다양한 스트레스에 노출되어 있는 경우 작은 자극만으로도 불행한 결과를 초래할 수 있음을 경계하여야 한다.

○ 최근 1년간 자살에 대한 생각, 계획, 시도에 대한 응답을 분석하였다. 각 응답에 대해 계획 및 시도 군은 고위험군이기 때문에 당장 상담 및 치료가 필요할 수 있다.

○ 조사 결과 사무금융 노동자는 일반인구의 자살 생각, 계획, 시도 비율과 큰 차이는 없었다. 하지만 우리나라 자살률이 OECD 1위(10만 명당 29.1)라는 점을 감안한다면, 많은 주의를 기울여야 할 부분이다.

○ 분석은 각 항목에 대한 비율을 산출하였고, 자살을 생각한 사람 180명에 대하여 성별, 연령, 직무, 직급 분포, 우울증 경향을 살펴보았다. 180명에 대한 분석은

(1) 최근 1년 동안 자살생각, 계획, 시도에 대한 질문



[그림 30] 최근 1년 동안 자살생각, 계획, 시도

<표 57> 최근 1년 동안 자살생각, 계획, 시도

	자살생각	자살계획	자살시도
아니오	1,779	1,943	1,952
	90.81 %	99.18 %	99.64 %
예	180	16	7
	9.19 %	0.82 %	0.36 %

(2) 자살을 생각한 적 있다고 응답한 180명에 대한 분석

○ 자살을 생각해 본적 있다고 응답한 180명을 성별, 나이, 직무, 직급에 대하여 빈도를 분석해 보았다. 그 결과 여성, 20대, 영업직, 사원 직급이 '자살생각'의 빈도가 약간 높은 것으로 나타났다. 하지만 통계적 유의성은 없었으며, 전체 인원 (예:20대 전체 중 자살생각자의 비율)에 대한 비율은 거의 8~10%대로 전체 비율과 비슷해, 특정 위험군을 찾을 수는 없었다.

<표 58> 자살을 생각한 적 있다고 응답한 180명에 대한 분석

		없음	자살 생각 한적 있음
성별	남	820	74
		91.72	8.28
	여	959	106
		90.05	9.95
나이	20대	367	39
		90.39	9.61
	30대	960	96
		90.91	9.09
	40대이상	452	45
		90.95	9.05
직무	관리직	305	30
		91.04	8.96
	사무/지원	1037	101
		91.12	8.88
	영업직	318	38
		89.33	10.67
	서비스직	103	9
		91.96	8.04
직급	부장/차장	259	24
		91.52	8.48
	과장	374	36
		91.22	8.78
	대리	432	44
		90.76	9.24
	주임	332	29
		91.97	8.03
	사원	355	45
		88.75	11.25

○ 우울증상과 자살생각과의 관계를 보았을 때 자살생각을 한 적이 있는 군에서 심리상담이 필요한 우울증상 비율이 월등히 높게 나타났다. 이러한 결과를 토대로 했을 때 현재의 다양한 스트레스(직장내 괴롭힘, 급격한 환경변화, 감정노동 및 폭력 등)가 우울증상 호소로 이어지고 있고, 이는 결국 자살에 대한 생각으로 연결되고 있을 가능성을 제시하고 있다.



[그림 31] 자살생각과 우울증상

<표 59> 자살생각과 우울증상

	정상군	심리상담필요	합계
안함	1366	413	1779
	76.78	23.22	
자살 생각 함	46	134	180
	25.56	74.44	
합계	1412	547	1959

## 8) 소결

### <우울증상>

○ 본 조사는 조사 당시 시점을 기준으로 하여 노동자의 우울증상의 인과관계를 밝히기에는 한계가 있다. 하지만 조사에 사용된 KBDI-II는 많은 연구들에서 우울증과 상당한 관련성이 있다고 입증된 조사로서, 신뢰도는 보통이상으로 보고되고 있다.(임선영 등, 2011, 한국판 백 우울척도 2판의 타당화 연구)

○ 우울증의 원인은 아직 분명하지 않으나, 우울증을 겪는 환자는 기분 및 사고 인지증상에 문제를 가지게 되며, 신체적 증상(수면, 식욕, 성욕 등)에도 불균형을 초래하게 된다. 심한 경우 자살에 이르기도 한다.

○ 본 조사에서는 성별, 연령, 결혼여부, 직무, 주당근무시간, 지난 3년간의 환경변화, 괴롭힘 경험 빈도, 괴롭힘 상황의 개수, 부당한대우 및 폭력경험, 당시의 괴로움정도가 우울증상과 통계적으로 유의한 상관관계를 보였다.

○ 각 항목에 대하여 다변량 분석을 시행한 결과, 각각의 항목의 통계적 간섭 가능성을 배제 하고도 직무, 경쟁과 성과주의 증가, 근무시간 및 강도 증가, 괴롭힘을 거의 매일 당하는 경우, 괴롭힘 20개 항목 중 해당 사항이 많을수록, 복지혜택 등에서 불이익을 당할수록, 괴롭힘 후 느끼는 고통이 클수록 우울증상 발현이 더 증가하는 것으로 밝혀졌다. 이에 대한 관리 대책이 필요하다.

### <별표> 다변량 분석 결과

구분	Effect	위험도	Confidence Limits	
성별	남성	1		
	<b>여성</b>	1.3	1.0	1.7
연령	20대	1		
	30대	1.2	0.9	1.6
	<b>40대이상</b>	1.7	1.2	2.6
결혼여부	기혼	1		
	<b>미혼/비혼/기타</b>	1.7	1.3	2.2
직무	관리직	1		
	<b>사무/지원</b>	1.9	1.4	2.6

	<b>영업직</b>	1.7	1.2	2.4
	<b>서비스직</b>	2.9	1.8	4.7
경쟁과 성과주의	감소/변화없음	1		
	<b>증가</b>	1.3	1.0	1.8
근무시간및 강도	감소/변화없음	1		
	<b>증가</b>	1.6	1.2	2.1
괴롭힘 경험 빈도	없음	1		
	월1회이하	1.0	0.8	1.4
	주1회정도	1.0	0.6	1.5
	<b>거의매일</b>	2.0	1.2	3.4
20개 항목(1)	없음	1		
	<b>1~5개</b>	2.8	1.4	5.5
	<b>6~10개</b>	3.6	2.0	6.3
	<b>11~15개</b>	4.0	2.0	7.7
	<b>16~20개</b>	7.2	3.3	15.7
복지혜택 소외	없다	0.9	0.7	1.2
	<b>있다</b>	1.4	1.1	1.9
괴로움 정도	전혀괴롭히않다	1		
	약간괴로웠다	1.1	0.8	1.6
	꽤 괴로웠다	1.3	0.9	1.9
	<b>매우괴로웠다</b>	2.2	1.5	3.2

### <자살>

○ 자살은 모든 나라에서 가장 심각한 공중보건 문제중 하나로서, 201개 국가에서 해마다 약 80만명이 자살한다고 한다.(WHO, 2014) 또한 우리나라 30-40대의 3대 사망원인으로 자살이 포함된다.(통계청, 2013)

○ 자살의 원인은 신체적, 정신적 질병과 밀접한 관계가 있으며, 사회심리적인 요인에서 원인을 찾기도 한다. 또, 자살 행위를 다양한 스트레스 원인이 연쇄적, 복합적으로 작용하여 자살 행위를 유발한다는 스트레스-취약성 모형으로 설명하기도 한다.



○ 자살 생각이 반드시 자살 기도로 이어지지는 않으나 상당한 스트레스에 노출되어 있다는 지표로서, 개인적 관리(상담 치료 등) 뿐 아니라, 조직적인 차원에서의 관리가 필요하다.

○ 본 조사에서 자살을 고민한 적이 있다고 응답한 180명의 신원은 알 수 없으나, 믿을 수 있는 상시적 상담창구 개설 등 적극적인 노력을 기울여야 할 것이다.

## IV. 질적 조사 결과(심층 면접)

### 1. 질적 조사 개요

사무금융노조 소속 기업의 직장 내 괴롭힘 실태를 파악하기 위한 면접조사는 당초 피해당사자와 일반 조합원을 대상으로 이루어질 예정이었으나, 면접참여자 모집이 어려워 노동조합 간부로 대상을 변경하였다. 보험과 금융 부문 11개 기업의 노동조합 간부 11명이 인터뷰에 참여하였으며 미리 작성한 질문지를 중심으로 자유롭게 구술하는 방식으로 인터뷰가 진행되었다. 인터뷰는 2015년 8월부터 10월까지 이루어졌고 1-2시간 동안 진행되었다.

인터뷰 참여자들은 생명보험사 4곳, 증권사 3곳, 손해보험사 1곳, 카드사 1곳, 저축은행 1곳, 금융사(증권+은행업) 1곳 등 11개 기관의 노동조합 간부들이었다. 인터뷰에 참여한 노조간부들이 재직 중인 기업들은 모두 1~3회의 대규모 구조조정을 겪어 왔고 정규직을 포함한 직원들의 다수가 희망퇴직 또는 명예퇴직의 이름으로 반강제적인 퇴직을 해야 했던 경험을 가지고 있다. 이 과정에서 '직장 내 괴롭힘'이라고 판단될 수 있는 많은 언어적·정서적 억압과 폭력이 자행되었고 임금 삭감, 복지급여 박탈 등 경제적 불이익은 물론, 업무 변경과 원격지 발령 등 인사상의 처벌이 행해졌다. 인터뷰 당시 기업들 사이에 차이는 있었지만, 구조조정의 칼바람은 기업의 조직문화를 완전히 바꾸어 놓았고, 몇몇 기업은 여전히 강도 높은 구조조정이 진행 중이었다.

직장 내 괴롭힘 경험의 진술자로서 노동조합 간부는 장점과 한계를 지닌다. 장점으로는 일반 조합원에 비해 비교적 높은 관심과 인식, 관련 정보를 가지고 있다는 점이다. '직장 내 괴롭힘'이 무엇을 뜻하는가와 관련된 정의부터 만들어가야 하는 시점에, 직장 내 괴롭힘 경험을 기억하고 진술하기란 쉬운 일이 아니다. 불균형한 노사관계의 지형과 그 안에서 발생할 수 있는 여러 가지 정신적·육체적 괴롭힘에 대해 상대적으로 많은 관심을 가진 노동조합 간부는 이런 점에서 좀 더 정확하고 상세한 정보를 제공해 줄 수 있다. 또 직장 내 괴롭힘 문제를 개인 간의 갈등이 아니라 조직의 구조적 차원에서 해석할 수 있는 시각도 담보하고 있다. 아울러 개별 조합원들이 이야기하기 어려운 사건들에 대해 객관적 입장에서 설명할 수 있다.

한편 인터뷰 참여자로서 노조 간부가 지닌 한계는 무엇보다도 이들이 직접적인 피해자가 아니라는 사실에 있다. 괴롭힘의 피해자가 들려줄 수 있는 구체적이고 생생한 경험을 들을 수 없다는 점이다. 다행히 인터뷰에 참여한 노조 간부 중에는 노조 활동으로 인해 괴롭힘 대상자가 된 사례가 있었다. 기억하기 힘든, 기억하고

싶지 않은 경험이어서, 또 기업에 낙인찍히는 것이 두려워 인터뷰에 참여하지 못한 많은 괴롭힘 피해자들의 경험은 이후 다른 조사에서 더 드러날 수 있기 바란다.

또 본 조사에 참여한 노조간부들은 모두 정규직 노동자이므로, 인터뷰 내용도 정규직이 경험하는 직장 내 괴롭힘에만 국한될 수밖에 없다. 그러나 직장 내 괴롭힘은 작업장 내 권력관계 속에서 발생하므로 비정규직 노동자는 훨씬 더 취약한 지위에 있다고 할 수 있다. 이 문제 역시 앞으로 비정규직 노동자들을 대상으로 한 조사에서 별도로 규명되어야 할 것으로 생각된다.

<표 61> 인터뷰 참여자

사례번호	기관
1	A생명보험 노조
2	B금융 노조
3	C저축은행 노조
4	D생명보험 노조
5	E생명보험 노조
6	F생명보험 노조
7	G카드 노조
8	H손해보험 노조
9	I증권 노조
10	J증권 노조
11	K증권 노조

## 2. 직장 내 괴롭힘의 구조적 원인

직장 내 괴롭힘의 발생 원인은 개인적 차원과 조직의 구조적 차원에서 찾을 수 있다. 개인적 원인은 개인의 성격이나 태도, 행동으로 인해 괴롭힘이 발생하는 것으로 개인 간의 사적인 관계에서 형성되고 처리될 수 있다. 이에 비해 구조적 원인은 기업의 경영 전략과 노사관계, 노동조합의 전략 등 작업장의 정치적 지형 속에서 형성된다. 직장 내 괴롭힘을 예방하고 처리하기 위해서는 개인 간의 갈등에

의한 피해의 발생을 규제하는 것도 필요하겠지만, 현재 한국사회에서 중요한 사회 문제가 되고 있는 괴롭힘은 기업의 경영전략 차원에서 발생하고 있다는 점에 주목하여야 한다. 따라서 본 조사에서는 기업의 노동자 통제 전략의 결과 발생하는 직장 내 괴롭힘에 초점을 두고 있다. 인터뷰 결과 직장 내 괴롭힘의 구조적 원인은 기업의 구조조정, 실적 압박, 노조 활동에 대한 탄압, 그리고 여성에 대한 차별 등으로 나타난다.

## 1) 구조조정

1997년 외환위기 이후 2000년대 들어 지속된 경기불황, 그리고 2008년 이후 금융위기 등을 거치면서 기업은 대규모의 인원 감축과 기업 합병을 거치면서 인력을 축소해 왔다. 희망퇴직, 명예퇴직으로 알려진 반강제적인 퇴직제도는 인력 감축을 강행하는 관리자와 일자리에서 밀려나지 않으려는 노동자 사이의 극단적인 갈등과 대립을 불러왔고, 이 과정에서 언어적·심리적 괴롭힘과 제도적 불이익은 기업이 사용하는 주된 수단이 되어 왔다.

인터뷰에 참여한 노조가 속한 사례 기업들은 여러 차례의 구조조정과 통폐합을 거쳤다. 이 과정에서 많은 직원들이 명예퇴직이나 희망퇴직이라는 이름으로 직장을 반강제적으로 떠나야 했고, 일자리 자체가 줄어드는 상황을 경험해 왔다. “정년은 55세지만 별 의미가 없다. 그때까지 남아 있는 사람이 거의 없으며 평균 45세면 퇴직을 고민해야 하는 상황”(A생명보험 노조간부)이라는 이야기는 이들 기업에서 고용안정이 점차 무의미해지고 있음을 보여준다. 이러한 사회적 조건에서 고연령, 고임금 노동자들을 ‘저성과자’로 낙인찍고 모욕적인 교육이나 부당한 인사발령, 여러 가지 비인격적인 처우에 의해 스스로 회사를 떠나게 만드는 전략이 사례 기업에서도 유사하게 전개되었다.

구조조정 과정에서 회사가 생존부 명단을 뿌렸습니다. 저희가 집회를 할 때, 살생부가 아니라 생존부. 이 명단에 있으면 당신은 생존입니다라고 해서 생존부를 뿌리면서. 조건도 뭐 하여튼 저성과자하고 나이 많으신 분 위주로(제외하고) 뿌리면서. 조건도 들쭉날쭉 했지만 가장 많은 게 인사 고과가 좀 나빴거나 아니면 실적이 좀 안 좋았던 하위에서 몇 프로 이렇게 끊어서 이렇게 발표를 하더라고요. (I중권)

또 기업 합병은 구조조정을 가져오는 중요한 계기이다. 형식적으로는 고용안정에 대한 약속이 포함되지만, 합병 후 구조조정과 그로 인한 인원 감축이 이어지기 쉽다. “회사라는 게 두 군대를 합치면 뭔가 시너지를 내고 그럴 것 같지만, 그러다보

면 잉여인력이 생긴다는 고정관념이 (관리자들에게) 있는 것 같다”(G카드 노조간부)는 진술은 합병이 인력 감축으로 이어지는 현실을 보여준다. 이런 과정에서 기업은 퇴직을 원하지 않는 노동자들에게 여러 가지 방법으로 떠나기를 종용하며 이 과정에서 직장 내 괴롭힘이 발생한다.

## 2) 성과주의와 실적 압박

직장 내 괴롭힘의 두 번째 원인은 실적 압박이다. 영업 실적이 부족한 팀이나 노동자들에게 모멸감을 주어 실적 부진에서 벗어나도록 유도하는 것이다. 기업의 성과관리 차원에서 어느 정도 일상화된 관행이지만, 이것은 기업의 조직문화를 ‘내리갈굼의 문화’로 만들고 인격적 모욕이 반복됨으로써 노동자의 자존감을 훼손하고 조직의 사기를 저하시킨다.

통상적으로 영업실적과 관련해서 괴롭힘이 한 3분의 2, 60프로 정도는 차지하는 것 같아요. 3분의 2정도가 영업실적 관련해서. 실적을 좀 못하면 지점장이 이제 인격적 모독까지 해가면서 이렇게, 회의 시간에 어떤 친구는 왜 고등학교밖에 안 나왔느냐. 아니면 그렇게 해서 밥값 못 해가지고 살겠냐부터 해서 하여튼 인격적인 부분까지 공개적으로 하면서 많은 사람, 거의 당사자들이 좀 심한 모멸감을 느꼈다라고 얘기를 하더라고요. (I증권)

개인 성과주의가 어쨌든. 일단 그게 해결이 안 되면 계속 어떤 식으로든 이런 것들이 자꾸 튀어나올 거란 생각이 들어요...직장 내 괴롭힘 문제는 계속 생길 거란 생각이 들고요...개인 성과주의를 지향하다 보면...뭐 진짜 안 그러면 내가 잘리게 생겼는데. 임원들 중에 그런 말 하는 사람들 종종 있거든요. 니가 싫어서 갈구는 줄 아냐. 위에서 죽어. 난 더군다나 정규직도 아니잖아. 이런 식으로 얘기를 하거든요. 그런 식으로, 어떤 실적을 강요하는 문화, 개인 성과를 강요하는 문화가 되다 보면 자꾸 내리갈굼이라고 표현하더라고요. 집, 가정은 내리사랑이고, 직장은 내리갈굼이라고 하는데. 그 내리갈굼이 될 수밖에 없는.(G카드)

최근 실적 압박은 그 수위를 넘어 실적 개선에 대한 위협 수준까지 높아지고 있다. 그 결과 B금융에서는 지나친 실적 압박에 시달리다 스스로 목숨을 끊은 직원이 생겼다. 회사의 합병으로 인한 조직구조 개편에 적응하기 어려운 현실에서 실적 압박에 시달렸던 한 팀장이 자살한 사건이다. ‘본부장의 실적 압박에 너무 견디기 힘들었다’는 말을 유서에 남기고 세상을 떠난 그는 ‘평소 조용하고 말씀도 없는 양반 같은 분’이었다고 한다. 이 회사에서는 평소 가혹한 실적 관리가 이루어져 왔는데, 실적인 저조한 사람들에게 ‘삼진 아웃’이나 ‘퇴사시킬 수 있다’는 협박이 일상적으로 행해졌다.

### 3) 노조 활동에 대한 탄압

인터뷰 참여자들이 노조간부이기도 하지만, 한국사회에서 노동조합은 대부분의 기업에서는 여전히 환영받지 못하는 존재다. 오히려 노동조합이 설립되고 노조원이 되면서 기업에 찍히고 특히 노조간부가 되면서부터는 회사측이 주도한 여러 가지 괴롭힘의 대상이 되었다는 것이 인터뷰 참여자들의 증언이다. 고용불안정이 심화되는 상황에서 노동자들이 조합을 형성하면 회사에서는 노조간부를 격오지(隔奧地) 발령이나 부서 이동 등으로 괴롭히는 사례가 많았다. 또 조합 탈퇴를 회유하거나 명예퇴직자를 조합원에서 선정하기도 하고 조합간부들을 ODS(Out Door Sales: 외부 영업 활동) 부서로 발령해 평소 업무를 수행할 수 없게 만들기도 했다. J증권의 경우 노조간부의 ODS부서 발령이 중노위의 부당노동행위 판결을 받을 정도로 회사의 노동조합에 대한 탄압이 명백했지만, 여전히 개선되지 않고 있다. 또 노조간부에 대한 감시가 행해지기도 하고 잦은 발령으로 안정적인 인간관계를 유지하기 어려운 상황에 처하기도 했다. 노조의 무력화와 노조간부의 고립. 한국의 많은 기업에서 노동조합 활동은 여전히 직장 내 괴롭힘의 주요 원인이 되고 있다고 할 수 있다.

A/ 제일 심한 거는 노조 무력화. 이걸 무조건 퇴출 프로그램이다. 이걸 말도 안 된다. 그래서 실질적으로 ODS 직원 중에 두 명이 나갔어요.

Q/ 괴롭혀서?

A/ 비전이 안 보이는 거죠.

Q/ ODS에 있으면 어떤 마음이 들어요?

A/ 아니 그냥 무력해진단니까요. 영업 직원이라는 게 고객들이랑 전화하고 사고 팔고 해서 수익 내고 할 때 그런 성취감이라는 게 있거든요. 계좌 유지하고 자산이 늘어나면서 성장하는 게 보이는데, ODS 직원들은 일단 회사에서 그걸 인정 안 하니까 이걸 왜 해야 하느냐는 목적의식도 없어지고, 급여 문제가 걸려 있으니까 하기 싫어도 포인트 기준으로 맞추기 위해서 시간 소비를 해야 하는 거예요. 이게 굉장히 크거든요. 자기한테 도움은 안 되지만 급여 문제가 있기 때문에 해야 하는 거고. 그러니까 막 섞여 있는 거예요. 그리고 다른 직원들이 ODS를 보는 시선 자체가, '재네들은 노조 활동도 하고, 성과가 안 되서 저렇게 됐다' 그러는 거죠. (J증권)

### 4) 성차별

인터뷰에 참여한 노조간부들이 한결같이 지적하는 것은 지금까지 이루어져 온 구조조정과 그로 인한 직장 내 괴롭힘의 주요 피해자가 여성이라는 사실이다. 근무 경력이 15~20년에 이르는 고참 여직원들은 기업의 희망퇴직 대상 1순위가 되고 이런 저런 압력에 시달려 퇴사한다. 따라서 나이가 많고 근속년수가 오래 된 고참

여직원들은 기업의 구조조정에서 우선적인 타겟이 되어 왔다.

저희가 2010년도에 000생명으로 바뀌었는데, 세 차례 구조조정을 했거든요. 2007년부터 해서 거의 1-2년에 한 번씩 구조조정을 했어요. 고참 여직원들이 타겟이었던 거죠. 임금은 높고, 쓰임새는 그다지 없다고 보는 거죠. 회사에서는 직무를 개발하려는 게 아니라 일단은 비용이 많이 들어간다고. 그리고 여직원들이 결혼을 일찍 하다 보니까 자녀도 일찍 낳게 되잖아요. 학자금까지도 회사에서는 급여라고 생각을 하는 거예요. 그러면 같은 일을 하는 직원을 봐서는 어린 친구들 뽑아서 하는 게 훨씬 더 남는 장사라고 생각을 하는 거죠. 그런 위압감을 주면서 알게 모르게 직원들이 많이 나갔어요.(D생명보험)

대부분의 사례 대상 기업에서 여성은 상대적으로 불리한 위치에 있다. 업무체계에서 남성이 핵심적 업무를 수행하는 데 비해 여성은 지원업무에 한정되어 있고, 직급이 낮았으며, 팀장이나 부장, 혹은 그 이상의 임원직을 수행하는 여성은 거의 없었다. 인터뷰 참여자들은 이전에 비해 훨씬 더 사용가능성이 높아지기는 했지만, 아직도 출산휴가나 육아휴직을 사용한 여성들은 휴가 후 복직을 걱정해야 하는 상황이 계속되고 있다고 말했다. 무엇보다도 여성들은 희망퇴직의 우선순위에 놓였고 회사의 압력에 밀려 퇴직하는 사람이 많았다. E생명보험의 경우 지점에 근무하는 여직원들은 총무라고 불리는 사무직 여성들로서 원하지 않는 희망퇴직을 한 후 비정규직으로 재입사해 일하고 있었다. 15년 이상의 경력을 가진 여성들을 대신할 만한 인력을 찾기 어려웠기 때문이다.

안 나가려고 하죠. 1차적으로 희망퇴직은 신청자가 그리 많지 않았고, 회사는 T.O를 가지고 있었기 때문에, 인원수가 안 돼서 희망퇴직을 연장했어요. 아마 그때 당시 본부별, 지역별 T.O 형태가 있었을 것 같아요. 가장 먼저 대상이 됐던 사람들은 지점의 총무 여직원들, 20년, 15년 이상 일했던 일반 사무 총무 여직원들, 부서별로는 고직급, 부장, 차장. 이런 형태로 대상자를 추렸고... 그 직원들, 지방에 있던 거점에 있던 총무들이니까 그분들 빼면 새로 충원해야 되잖아요. 단기적인 충원은 힘들어서 희망퇴직을 받고 계약직으로 다시 근무를 시키고 있거든요. 지금 회사는 계약직 총무들 1년 계약직 했지만 1년 지났거든요. 새롭게 직원을 충당하지 못하니까 다시 연장을 한 거예요.(E생명보험)

또 대부분의 사례 기업에서는 사라졌지만, 아직도 여성들에게 반말을 하거나 커피심부름을 시키는 기업(B금융)이 있었고, 거의 모든 기업에서 성희롱 사건이 발생하고 있었다. 또한 고연령 노동자가 명예퇴직의 우선 대상이 되는 조직에서 여성은 나이가 많지 않아도 고연령층으로 몰리며 퇴직을 강요당하는 경우가 많았다. 증권 회사의 창구 업무를 수행하는 여직원들은 40세만 되어도 고연령층으로 비하되어 퇴직을 강요당하고 있었다. 이같은 여성이 처한 낮은 위치와 남존여비식의 조직문

화, 여성의 성적 대상화, 그리고 연령차별 등은 여성노동자들이 남성에게 비해 더 자주 직장 내 괴롭힘의 피해자가 되도록 만들어 왔다.

타사대비, 아니면 직장 내에서 보통 사십 세 이상을 나이가 많다고 얘기를 하면서 또 생존부 명단을 뿌리면서 그분들을 다 제외시켜서 나가라고 계속 종용을 하는 사람이 있었어요. 그 구조조정 전에도 특히 영업직 외에 창구 여직원 같은 경우에는 일부 임원들이 지점이나 이런 데 다니면서 우리 회사를 차후에 나이 많이 먹으면서 일을 안 하고 노는 직원들 많다는 말을 하면서... 특히 창구 여직원 나이, 연령, 그러면서 나중에 거기에서 성적 희롱까지 가면서 많이 괴롭힘을 당하는 경우가 많았습니다...그때 임원은 공식적인 회의라기보다 지점 방문을 하면서 이제 사람들 얼굴 보고 지나가는 말로 던지는데 주위 사람들이 다 듣게 되는 거죠. 목소리가 크니까. 회식자리에서 은근슬쩍 그렇게 얘기를 하면서, 아, 나이 많은 40세 이상은 나가야 되는구나라고 창구에 여직원들은 그렇게 생각하는 경우가 많았어요. 그리고 분명히 정년 58세로 보장이 되는데, 40세 이상 되니까 창구 여직원들이 그런 얘기를 계속 들으니깐 모멸감도 느끼고 그러면 이제 창구직 말고 영업할 수 있는 다른 성장의 기회도 달라라고 얘기했는데 아직 회사는 그러지 않고 있어요. (1증권)

### 3. 직장 내 괴롭힘의 양상<sup>8)</sup>

직장 내 괴롭힘의 양상은 매우 다양하고 복합적으로 나타났지만, 사례 대상 기업들 사이에 매우 유사한 모습도 적지 않았다. 각 기업에서 일어나는 직장 내 괴롭힘 상황을 정리하면 다음과 같다.

---

8) 본 조사에서는 설문조사 부분에서 직장 내 괴롭힘을 6가지 유형으로 구분하였다. 그러나 면접조사에서는 좀 더 구체적인 실태를 살펴보기 위해서 이러한 유형 구분 대신 실제 양상을 살펴보기로 한다.



<표 62> 각 기업에서 일어나는 직장 내 괴롭힘 상황

사례 번호	기업	직장 내 괴롭힘의 양상
1	A생명보험	사생활 침해, 원격지 발령, 왕따, 공개적 망신 주기, 급여 삭감, 출·퇴근 시간 강요, 잦은 발령, 면담, 대기발령, 출산·육아휴직자 압박 등
2	B금융	업무 정보 안 주기, 왕따(밥 같이 안 먹기 등), 반말(여직원), 커피 심부름(여직원), 일일보고 쓰기, 폭언, 새벽 출근, 퇴사 협박, 집합교육, 특수부서 발령, 사직서 쓰기 강요(협박, 설득, 명단 뿌리기), 원격지 발령 등
3	C저축은행	희망퇴직 강요, 특수부서 발령 등
4	D생명보험	거짓 소문 내기, 명단 뿌리기(고참, 승진 지연자), 모욕 주기, 저성과자 압박, 매일보고 쓰기, 새벽 회의, 주말 산행, 자아비판식 교육, 저성과자 교육, 승진 차별(여직원), 군대식 문화, 회식자리와 술 강요 등
5	E생명보험	성희롱, 희망퇴직 강요, 특수영업팀 발령, 원격지 발령 등
6	F생명보험	성과등급제, 면담, 출산휴가자 압박 등
7	G카드	폭언, 성과급과 높은 임금격차, 실적 압박, 야근 강요, 격오지 발령 등
8	H손해보험	노동강도 강화, 저성과자 프로그램, 성희롱, 경쟁 강요 문화
9	I증권	실적 경쟁, 인격 모독, 명예퇴직 종용, 면담, 원격지 발령, 정리해고 협박, 저성과자 임금 삭감, 일일보고, 따돌림, 야근 강요, 주말 근무 강요, CCTV 감시, 모니터링, 야간 산행, 특수 교육, 컴퓨터 지급 대수 줄이기(2→1), 모욕주기, 성희롱 등
10	J증권	급여 삭감, 명예퇴직 강요, ODS 발령, 면담, 주말 전화, 왕따, 업무량 증가, 원격지 발령, 잦은 발령 등
11	K증권	저성과자 성과 향상 프로그램, 면담, 코칭 일지 작성, 희망퇴직 강요, 노조간부 탄압, 잦은 발령, 대기 발령, 직무 전환, ODS 부서 배치 등

## 1) 따돌림

따돌림은 대부분의 사례 기업에서 나타나고 있다. 직접적으로 모욕을 주기보다는 밥도 같이 안 먹고 따돌리는 행위, 필요한 정보를 주지 않는 행위, 사람들과의 관계에서 소외되어 잊혀지게 만드는 행위 등이 이에 포함된다. 무엇보다도 회사가 퇴직시키고자 하는 노동자들을 별도의 부서에 모아놓고 분리시키는 것이 대표적인 사례이다.

Q/ (별도의 부서에 배치되면) 어쨌든 인간관계도 나빠지는 거네요? 동료들과의 관계가?

A/ 그렇죠. 그걸 당하는 직원들은 창피한 것도 있고, 자괴감도 들고.

Q/ 왕따?

A/ 왕따 시키는 거죠.

Q/ 왕따는 어떤 사례가 있어요?

A/ 우리 부서만 딱 모은 것도 그렇고.

Q/ 정보도 안 준다던가 밥도 같이 안 먹는다든가 그런 게 있는지?

A/ 밥은 잘 안 먹죠. 우리끼리 먹죠. 다른 직원들도 우리랑 어울리는 게 곱그러운 거죠. (J증권)

특히 관리자들이 회식이나 회의에서 특정 직원을 빼버리거나 실적이 낮은 직원에게 공개적으로 문제를 지적하며 다른 직원들과 어울리지 못하게 하는 경우도 있다.

직장 따돌림처럼 가는 것도 있습니다. 지점장이 회식할 때 재는 빼고 한다든지 아니면 은근슬쩍 지점장이 재 때문에, 회의 시간에 재 때문에 우리 지점이 어렵고 너희들이 힘들다. 주위에 몇몇 조합원들도 그것 좀 하지, 왜 우리 같이 힘들게 하느냐 해가지고 따돌림 시키는 경우도 있고. (I증권)

이런 따돌림은 노동자를 고립시키고 심리적인 좌절감을 느끼게 하며 스스로를 조직 내 외부인 또는 '루저'라고 인식하게 한다. 그 결과 노동자들의 자존감을 훼손하고 위축되게 만듦으로써 고용환경을 악화시킬 수 있다.

## 2) 모욕 주기와 협박, 면담

공개적인 자리에서 망신을 주거나 모욕적인 언사를 일삼는 것도 직장 내 괴롭힘의 주요 양상이다. 실적이 낮은 직원들에게 인격적 모독을 하거나 퇴사시키겠다는 협박을 하는 등 폭언을 하거나, 회의나 회식자리에서 모욕적인 발언이나 폭언이 행해지기도 한다. 출산휴가나 육아휴직 사용자에게 빨리 복귀하지 않으면 자리가 없

어질 것이라는 협박도 있었다. 무엇보다 상급자가 저성과자로 지목된 직원을 불러 '면담'이라는 이름 아래 퇴직을 종용하거나 회유하는 사례가 가장 많았다. 이런 면담에서 노동자들은 모멸감과 인간적인 실망감을 크게 느낀다고 이야기한다.

공개적인 자리에서 회의에서 저성과자들에게 식충이라는 말도 많이 했고...월급 축내고 있다. 식충이다. 이런 식의 발언들을 했고 (B금융)

어떤 데는 예로 지점장이 두 시간 정도 계속 나가라고 협박을 하는 거죠. 녹취록을 들으니깐, 두 시간 동안 계속 회사가 나가라고 하는데 왜 나가 안나가느냐. 나가 나갈 수 있는 마지막 기회다. 이번에 안 쓰면 너도 어떻게 될지 모른다. 정리하고 될 수도 있다. 어떤 분은 원격지 발령 내겠다. 두 시간 동안 들으니깐 그 고압적인 자세에서 조합원들이 버티기가 힘들죠. 저는 버틸랍니다. 그러니깐 어떤 지점장들은 녹취 꺼라, 니하고 내하고 지금까지 산 세월이 있는데 왜 녹취를 하느냐, 녹취 꺼라 하다가 욕하면서 싸우고 지점장이. 이번에 그런 지점장들은, 녹취록에 있는 지점장들은 저희가 얘기해서 지점장에서 내렸거든요. 회사에서. 내렸긴 내렸는데 전부를 다 내린 건 아니고. 그 아니면 어떤 임원이 밖에 지점장 면담해도 안 되니깐. 임원이 밖에 와가지고 밖에서 불러서 아 내가 친한 형님인데 같이 저녁이나 한 끼 하자 이런 식으로 불렀다가 지점장님이 니 형으로서 얘기하는 건데 이번에 써라 니 안 쓰면 정리 해고당할 수도 있다 진짜다 그런 식으로 얘기 하니깐 거기서 많이 흔들리는 거죠...차라리 회사에서 공식적으로 하든지 아니면 그렇게 하는 경우도 있지만 저희 같은 경우에는 개별적으로 그렇게 파고드니깐 조합원들이 개별적인, 인간적인 실망감과 혼란이 있었던 거죠... 대부분 고등학교 때 학교 선배하고 다 형 동생 하면서 사는 사인데 갑자기 와서 그만두라라고 얘기를 해 버리니깐 거기서 심한 모멸감이 생긴 거죠. (I증권)

'찍퇴' 즉 퇴직을 종용하기 위한 면담이 되풀이되고 강도 높게 이루어질 경우 노동자의 정신적·육체적 건강을 훼손할 수 있다. F생명보험에서는 명예퇴직 대상으로 지적된 남성노동자가 계속되는 면담으로 쓰러지는 사건이 발생하기도 했다. 면담은 기업이 퇴직을 강요하는 가장 보편적인 수단이 되고 있음을 알 수 있다.

A/ 처음에 입사하셔서 열심히 하셨던 분들이거나 못하는 분들이거나 다 면담을 하셨어요. 정말로. 그리고 찍퇴라고 하시는 분들은 더더욱 강하게 면담을 하셨고. 그 왕따라는 기준이 거기에서 발견될 수밖에 없었던 게, 본인들은 살아남고 싶고, 애는 일을 안 하니깐 이에 대해서 부장이 했으면 좋겠다 이런 식으로 얘기해서, 그걸 직원들은 무마하는 거죠. 저희들이 괴로워도 나만 아니면 돼-라는 그런 게 있으니깐. 애가 힘들어하거나, 몇 번의, 일곱 여덟 번의 면담을 해도 그냥 노동조합에서 해준 것처럼 사인만 안 하면 되니까. 이렇게 하고 넘어가시는 분들이 많았으니깐. 그래서 버티시는 분들, 저희가 쓰러지신 분들. 그 남자분도 그 중의 하나였거든요.

Q/ 쓰러졌다는 게?

A/ 면담을 너무 많이 하니까 스트레스를 받으셔서 면담 도중에 쓰러지시고  
그런 분이 계셨어요. 응급차로 가시고...(F생명보험)

### 3) 과도한 업무

여러 차례의 경제위기와 기업 합병, 구조조정 등을 거치면서 사례 기업들에서는  
직원 개개인이 담당해야 할 업무량이 크게 증가했다. 업무량이 증가하고 실적 관리  
가 강화될수록 노동자들에 대한 압력도 커졌다. 그리고 업무강도의 강화와 실적 압  
박이 커지면서 노동자들이 받는 정신적 육체적 스트레스도 커졌다.

일 년 목표가 설정이 되면 그 목표를 성취하기 위해서 매달 매주 또 매일 이  
렇게 그날그날의 실적들을 관리자는 체크를 하고 직원한테 피드백을 주는 거  
죠. 그게 계속적으로 반복이 되고 하달 목표에 못 미치면 계속적으로 그런 압  
박이 한 번 더 가고, 팀 회의 같은 걸 하면서도 보면 유독 업무가 떨어지고  
하는 분들한테는 조금 더 평균치를 좀 맞추라는 요구치가. 반복적, 또 강하게  
가니깐. 해당 당사자들 입장에서는 피로도가 많고. (H손해보험)

또 업무 수행 방식의 개선을 목적으로 한 여러 가지 캠페인이 일년 내내 지속되  
면서 본무 외의 업무가 늘어나고, 어떤 부서에서는 여러 가지 팀 기반 프로젝트들  
이 추가되면서 업무량이 배가된다.

캠페인은 일 년 열두 달, 계속 두 달 단위, 세 달 단위 캠페인을 합니다. 예  
를 들어서 사고가 발생을 많이 해서 우리가 처리해야 될 미결이라고 그러죠.  
그 업무가 쌓여 있으면, 이 업무를 두 달 동안에 몇 건 정도로 줄여보자. 거  
기에 대해서 이제 두 달 캠페인을 시행하고 시상금을 이렇게 배분하고. 그게  
 끝나고 나면 이제 아까 말씀드렸던 보험사기를 이번에는 또 집중적으로 잡아  
보자. 그래서 또 캠페인이 걸리고... 이 캠페인 끝나면 또 이 캠페인 해야 되  
고. 또 끝나고 나면 이제 뭐 구상 같은 거. 돈 받아와야 될 것들에 대해서.  
이게 보상 쪽의 특성이고. 본점 같은 경우는 계속 프로젝트를, 이 프로젝트  
 끝나면 이 프로젝트 해야 되고. 동시에 몇 개가 걸리고.(H손해보험)

금융업의 특성상 지점들의 연이은 통폐합은 남아 있는 지점의 근무자들에게 폐  
쇄된 지점의 업무까지 도맡아 해야 하는 부담을 지운다. 특히 사무직 여직원들의  
업무가 크게 늘어나 여직원 서너 명이 4-5개 지점의 업무를 수행해야 한다.

지점들이 통폐합되다 보니까 업무량이 폭증하는 거죠. 지점이 50여 개에서  
15개로 줄어버리니까. 그러면 (고객) 계좌가 많이 빠져나갔냐, 그건 또 아니  
고 계좌는 그대로 있거든요. 그런데 지점은 없어졌어요. 지금 내가 있는 OO  
도 그렇고, XX도 그렇고 3-4개 지점이 합쳐진 거예요. 그런데 웬만한 지점엔

는 3-4명 여직원이 있단 말이에요?..(그러니까 여직원) 3명에서 4-5개 지점의 일을 하는 거죠.(J증권)

이같은 과도한 업무는 장시간 노동으로 이어지고 노동자에게 스트레스와 노동의욕 저하, 심한 경우 질병을 가져온다. 일본의 경우 '과로사'를 직장 내 괴롭힘으로 인정하고 있는데, 이는 과도한 업무가 초래할 수 있는 위험을 알고 이를 예방하기 위한 노력의 하나로 볼 수 있다. 기업의 의도와 관계없이 노동자의 일상적 업무수행을 넘어서는 과도한 업무는 직장 내 괴롭힘으로 보아야 할 것이다.

#### 4) 원격지 발령, 잦은 발령, 대기 발령

노동자들이 견디기 어려운 불이익의 하나는 발령이다. 자신의 현재 근무지와 주거지로부터 멀리 떨어진 지역으로의 발령과, 1년 이내의 잦은 이동, 그리고 아예 업무를 주지 않는 대기 발령은 모두 노동자의 근무의욕과 근무조건을 악화시켜 퇴사로 이어질 수 있는 계기가 된다. 기업은 명예퇴직 대상으로 선정한 직원들에게 실제로 원격지 발령을 내리거나 혹은 내리겠다는 위협을 하기도 하고 잦은 발령을 내리거나 극단적으로 대기 발령을 내린다.

원격지 발령이 특히 문제가 되는 것은 여성의 경우이다. 직업뿐만 아니라 가족의 돌봄 책임을 진 기혼여성들에게 원격지 발령은 일과 가족생활의 양립을 불가능하게 하고 때에 따라서는 가족과의 떨어져 사는 곤경에 처하게 한다. 따라서 많은 기혼여성노동자들에게 원격지 발령은 곧 회사를 그만두라는 명령과 같은 의미가 될 수 있다. A생명보험에서는 여성조합원을 괴롭히는 방법의 하나로 원격지 발령에 대한 위협을 사용했다.

우리 여성 조합원을 괴롭히는 방법 중에 하나가 뭐냐면요. 물론 이 사람들은 업무를 독려하는 방법으로 썼다고 하겠지만, 당하는 사람 입장에서는 힘든 게 뭐냐면 원격지 발령 있죠? 애기 엄마가 있는데. 물론 직장생활 하는데 회사가 명한다면 언제든지 가야되겠지만. 그렇다고 그걸 가지고, '너 일 똑바로 안 하면 다른 데로 보낸다. 이번에 저쪽에 한 명 남는데 너 가야 되겠다' 이런 식으로.(A생명보험)

(원격지 발령은) 여직원들 같은 경우에는 대부분, 상당수의 분들이 가족을 같이 먹여 살리면서 내가 자녀를 돌보는, 내가 부모님을 돌봐야 되는 상황인데 본인이 빠져버리면 나머지 분들을 케어할 수가 없잖습니까. 돌봐줄 수가 없잖습니까. 그러다 보니깐 여성 조합원들은 많은 고민을 하셨던 것 같습니다. 그래서 마지막에, 마지막 날에 흔들리는 것 같았고요. 한 마감 앞두고 이삼일 정도에 많이 나왔습니다. 그 전에는 팔구십명 정도가 나왔었는데 마지막 날에 확 쏠린 걸로 봐서는 계속 버티고 버티다가 마지막에 안 버텼을 때 그

후속 조치가 두려워서 이제 쓰는. 또 저희들하고 얘기해서 또 안 쓴 분들도 계시는데, 이제 안 쓴 분들도 그 당시를 생각하면 너무 힘들었어요. (I증권)

남성 역시 원격지 발령은 치명적인 결과를 가져올 수 있다. 생활조건뿐만 아니라 업무를 위한 네트워크를 잃는 상황을 초래하기 때문이다. 증권이나 보험 같은 금융업의 경우 원격지 발령은 현 근무지에서 축적해 온 고객관계와 사회적 네트워크를 포기하고 새로운 곳에서 다시 고객을 개척해야 하는 매우 어려운 상황에 직면하게 만든다. 그리고 그 결과 업무 성과는 더 나빠질 수 있다. 따라서 원격지 발령은 잦은 발령 및 대기 발령과 더불어 회사가 낙인찍은 저성과자의 퇴직을 앞당기는 수단이 된다.

그렇죠. 아무래도 원격직으로 발령 나면 관리자, 관리를 못 하지 않습니까? 그러니깐 고객에 대한 관리로, 증권회사는 그 수수료로 이렇게 하는데 갑자기 옮겨버리면 관리자도 놔두고 가야되고. 그러면 그 부서에 가서 많이 만약에 인정을 못 받는다고 치면, 거기서 실적에 따라 감급 규정이 있으니까 거기서 또 감급이 되고 급여가 삭감되고. 그니깐 조합원들은 옮기는 것 자체가 어떻게 보면 임금 삭감에다가 아니면 여러 가지 기반을 잃는다고 생각을 하시면 될 것 같고.(I증권)

따라서 증권 등 사례 기업의 노동자들은 “원격지 발령에 대한 엄청난 공포”를 가지고 있었다. 또 잦은 발령은 직장 내 인간관계와 업무 기반을 와해한다는 점에서 노동자 길들이기의 수단으로 활용되고 있다. J증권의 노조간부는 증권사의 경우 한 지점에 4년 정도는 있어야 기반을 잡을 수 있는데, 잦은 근무지 이동은 업무 성과에 매우 부정적인 결과를 가져올 수 있다고 이야기했다. 한 언론 인터뷰에서 K증권의 한 직원은 저성과자로 낙인찍혀 전략적 성과관리체계 프로그램에 들어간 뒤 1년간 전국 지역으로 4차례의 인사 발령을 받았다. 전주에 근무하던 그가 대전으로 이동해야 하는 상황은 일종의 “사망선고”와 같은 것인데, 전북에서 20년 넘게 다진 영업 기반을 완전히 상실하는 것이기 때문이다.<sup>9)</sup>

## 5) 급여 삭감과 성과급제

A생명보험 인터뷰 참여자는 임금 삭감이 직장에서 겪을 수 있는 가장 큰 괴로움이라고 보았고 같은 생각을 가진 사람들이 많았다. 임금은 기본급과 성과급의 혼합 (pay mix)으로 되어 있어 성과급 부분이 큰 경우 영업 실적이 저조할 때 임금 삭감 부분도 크다. 보험회사에서 정규직원이 아니라 사업자형으로 계약을 맺고 일하

---

9)오마이뉴스, 2015. 09. 24, “퇴직 안하자 ‘전단 돌려라’ ”회사에 불을 지르고 싶었다.“”

는 설계사들은 임금의 100%가 성과급으로 이루어져 있어 영업실적이 나쁘면 그만큼 임금이 삭감된다. G카드사는 성과에 따라 임금격차가 매우 큰 성과급제도를 가지고 있어 가장 낮은 사람은 성과급을 전혀 받지 못하는 데 비해 실적이 높은 사람은 300%까지 지급하고 있다. 이처럼 매우 차등적인 제도 아래서 직원들은 성과에 대한 압박과 그로 인한 스트레스를 크게 받고 있었다.

J증권에서는 2013년 말 회사가 일방적으로 취업규칙을 변경해 '직접비'제도를 만들었다. 이것은 영업직에서 실적을 올리지 못하면 자기 급여의 평균 30% 정도를 삭감하는 제도다. 직원들의 반대를 뚫고 반강제적으로 만들어진 이 제도로 인해 J증권에서는 노조가 만들어졌다. 당시 증권시장 상황이 좋지 않아 대부분의 직원들은 급여의 30%를 삭감당해야 했다. 그러나 더 문제가 되는 것은 이렇게 걸어진 임금 삭감분을 실적 우수자에게 지급하는 것이다. 전체 직원들의 월급을 빼앗아 소수에게 몰아주는 것이다. “옆에 있는 (동료) 직원한테서 뺏아서 자기가 돈을 버는” 상황이 발생한 것이다.

A/ 우리 회사에 '직접비'라는 개념이 있거든요. 직접비가 뭐냐면 자기 급여, 영업직 같은 경우에는 자기 급여를 못 하면 자기 급여의 평균 30% 정도를 삭감하는 제도를 만들었어요.

Q/ 아, 실적이 그 정도 안 되면 (삭감해요)?

A/ 네. 그걸 이제 직원들 동의를 받을 때 거의 반강제로 한 거예요. 급여가 깎이면 퇴직금도 삭감이 되잖아요. 그런 내용도 전혀 얘기를 안 해주고. 그래서 뭐 반발하는 직원들 있었을 거 아닙니까. 이 자료가 전부 다 인사부로 들어가서 불이익이 갈 수도 있다, 이런 얘기도 하고. 협박, 협박 아니면 사전 회유를 거의 다 받아가지고 그 때 당시에 서명 받은 직원들이 897명인가 그랬어요. ...그 때 13년 12월까지만 해도 시장이 되게 안 좋았거든요. 그러면 웬만한 직원들은 급여 30% 다 날아가 버리는 거예요.... 그거 하면서 더 골 때리는 건 급여가 안 나가는 부분 있잖아요. 그 때 당시에 2014년 상반기에 미지급된 급여들이 1억 3천만원 정도 되었던 걸로 알아요. 1억 3천 되는 급여를 실적 우수자한테 나눠주는 거예요. 그러니까 상황이 어떻게 되는 거냐면, 한 지점에 잘하는 직원 하나 있을 것 아니에요? 그럼 못하는 직원이 자기 급여가 깎이는데, 그 깎인 급여가 잘하는 직원한테 가버리는 거죠. 잘하는 직원은 자기가 그걸 받아도 말을 못하는 거죠. 자기가 열심히 해서 받은 것도 아니고, 어떻게 보면 옆에 있는 직원한테서 뺏어가지고 자기가 돈을 버는 거잖아요. 그런 상황인 거죠.

또 본사의 경우 인사과에서 D등급을 받으면 1년간 급여를 삭감 당했다. 인터뷰에 참여한 J증권의 노조간부는 이것을 결국 '노동자 길들이기'라고 보았다. 직원들이 바른 말을 하지 못하고 회사가 시키는 대로 일하도록 만드는 수단이라는 것이다.

## 6) 저성과자 교육

저성과자 역량향상교육은 근무실적이 저조한 직원들을 한 데 모아 집합교육을 실시하는 프로그램으로 기업에 따라 두 가지 목적으로 활용되고 있었다. 첫째, 실적이 낮은 직원에 대한 압박과 강요를 통해 실적 향상을 유도하기 위한 것이다. D생명보험에서는 ‘지점장 역량향상 강화과정’이라는 이름 아래 본부장이 실적이 부진한 지점의 지점장들을 매 주말마다 소환해 산행을 하거나 회의를 했다. 회의의 내용은 실적 부진에 대한 지적과 반성, 다음 달 목표치에 대한 강요와 협박 등으로 이루어졌으며 교육대상자들은 압박에서 벗어나기 위해 비현실적이고 불가능한 목표를 제시해야 했다. 따라서 인터뷰에 참여한 노조간부는 이런 상황을 “교육 내용 자체가 괴롭힘이고 생산성에 도움이 되지 않는 자아비판식 교육”이자 “허구적인 명단을 만들어내는 소설을 쓰는” 것으로 “군대식 문화”라고 보았다.

교육의 대부분이 사람들을 교육해서 어떤 액션이 나오게끔 하는 게 아니라 내가 지금까지 했던 생산성이나 지금까지 구축했던 조직에 대한 피드백을 하는 거죠. 그럼 왜 이것밖에 못 했냐. 순서대로 업적을 세우잖아요. 왜 이렇게 못했는지에 대해서, 자아비판식이죠... 그래서 이만큼 했으니까 나중에 월말까지 가면 이걸 만들어내야 하는데 이렇게 어떤 식으로 만들어낼 것이냐. 무조건 만들어내야 하는데 만드는 시간도 어찌 보면 괴롭힘이죠. 어찌 보면 소설을 쓰거든요. 이번 달에 몇 명을 해야 되는데, 몇 명 할 건지 명단을 다 가져와라. 그럼 그 명단이 다 허구적인 인물들이 많거든요. 월말에 보면 확인을 하면 왜 이 사람은 안 됐냐, 그 사람한테 전화를 한다든가. 그러면 점장들은 미쳐버리는 거죠. 매달 반복되잖아요. 이게 본부나 본사에서 이 교육을 통해 발전할 수 있는 스킬을 가르쳐주는 게 아니라 과거 업적들에 대해서, 왜 이렇게 했냐. 어떻게 할 건데?(D생명보험)

따라서 교육의 목적과 내용은 저성과자의 역량 강화에 직접적으로 초점을 맞추지 않는다. 괴롭힘을 통해 스트레스를 받고 실적 향상을 위해 더 뛰게 만드는 것이다. 이런 교육에 대해 B금융 노조간부는 “주식을 사고파는 스킬에 대한 교육이기는 하지만 본질은 거기에 있지 않다. 어쨌든 괴롭고 귀찮게 하는 게 목적”이라고 설명했다. I증권에서는 실적이 나쁜 직원들을 000농군학교에 보내 1주일간 교육을 받도록 하는 프로그램이 있었지만 노조의 요구로 폐지되었다.

문제는 회사가 저성과자로 분류한 사람들이 평가의 공정성을 수용할 수 있는가 하는 점이다. 대부분의 사례에서 저성과자 선정기준은 정량적 실적 평가와 정성평가, 그리고 종합적 평가의 세 범주로 구성되어 있었으며, 이 세 범주 모두 객관적인 평가기준이라고 받아들여지지 않고 있었다. 정량 평가는 목표 달성 여부를 판단하지만 목표치 자체가 달성하기 어려울 정도로 높게 주어져 불완전 계약 등의 편



법을 낳고 있으며, 평가 산식에서도 기업 측의 요구를 그대로 수용하는 것이 관행이다. 특히 정성평가나 종합적 평가에서는 경영진의 주관적 요소가 개입될 여지가 매우 크다는 것이 노조간부들의 의견이었다. H손해보험의 경우 저성과자 성과향상 프로그램이라는 이름으로 매년 15% 정도의 직원들이 교육을 받고 있으며, 그 기준은 최근 2-3년간 평균 고과 이하의 실적이라고 회사 측이 제시하지만, 그것을 백 퍼센트 신뢰하기는 어렵다는 것이다.

정량적인 평가하고 정성적인 평가가 이렇게 있는데 보통 이제 어떤 업무를 실현을 하고 숫자로 나온 것들은 누가 봐도 차례를 세울 순 있지 않습니까? 역량이라는 부분은 순전히 관리자의 어떠한 주관적인 게 개입이 돼서 반영이 되니깐. 그런 부분들이 정확하게 비율적인 퍼센티지로 구성되어 있지 않고. 회사는 계속 성과 위주의 업무적인 분위기를 많이 조성을 함에도 불구하고 그런 성과가 좀 더 좋다고 하더라도 역량 부분이 조금 관리자 평가에서 아니다 하면 최종 개인의 평가는 저평가가 되거든요. 그게 약간 조금 주관적인 평가가 관리자들 입맛에 맞게 어떠한 그런 것들을 무시 못 할 정도니깐. 그렇게 해서 예를 들어 실적은 괜찮게 나오는데 저평가가 된 사람들이 있죠. 그런 사람들이 이러한 프로그램에 참여하니깐. 그럼 회사는 뭐가. 성과를 계산한다고 하는데 이 성과에 대한 부분에 대해서는 평균을 달성했어도 종합적인 평가가 낮다는 사람들도 선출을 하고. 종합적인 평가가 낮은 사람도 이 대상자로 선출을 하고. 역량이 특별하게 떨어진다고 판단된 사람도 또 선출을 하고. 성과가 또 떨어진 분들은 또 따로 뽑고. 회사가 종합적으로 최종 글로벌 레이팅이라고 하는데 최종 평가가 어느 정도 이하면 이 사람들을 3년 치를 봐서 이게 저조하면 이 사람들을 대상으로 하겠다라는 것들을 이렇게 딱 명확하게 기준을 제시한 게 아니라 필요에 의해서 이렇게 선별하는 거죠. (H손해보험)

따라서 현재 사례 기업에서 이루어지고 있는 저성과자 교육의 경우 대부분 선정 기준의 공정성에 의문이 제기되고 있으며, 역량 강화보다는 괴롭히기 위한 것이라는 인식이 강했다.

둘째, 저성과자 교육 중 더욱 심각한 문제가 되는 것은 퇴출 목적의 프로그램이다. K증권은 저성과자 역량강화 프로그램으로 ‘전략적 성과체계’ 프로그램을 도입하고 저성과자로 선정된 직원들을 대상으로 온라인 강의 수강과 코칭 일지 작성, 지속적인 면담으로 압박을 가했다. 이 프로그램의 궁극적 목적은 노동자의 자존심을 짓밟아 퇴출을 유도한다는 것으로, 영업점 폐쇄 계획에 따른 상시적 퇴출 프로그램이라는 것이 노조의 설명이다.<sup>10)</sup> 이미 언론을 통해 보도되었지만, 2011년 노조파괴로 악명 높은 노무법인 창조컨설팅의 용역보고서에 명시된 “외부적으로는 저성과자의 역량 프로그램으로 설계하되 내부적으로는 어려운 과제를 부여해 잔류 의지를 없앤다”는 취지를 내포하고 있다는 것이다. ‘명함 받아오기’, ‘우편물 분류

10)오마이뉴스, 2015. 09. 24, “퇴직 안하자 ‘전단 돌려라’ ”회사에 불을 지르고 싶었다.”

하기' 등 모멸감을 안겨 퇴직을 유도하는 교육의 결과 K증권에서는 2012년 5월부터 2013년 말까지 교육대상자 139명 중 37명(희망퇴직 14명, 자진퇴직 23명)이 떠났다. 이후 회사는 비판 여론을 의식해 대기발령 폐지 등 일부 프로그램을 완화해 진행하고 있지만, 이것은 “단계적 괴롭히기”, 즉 노동자를 1차, 2차, 3차에 걸쳐 단계적으로 괴롭히면서 스스로 회사를 그만두게끔 유도하는 프로그램이라고 노조는 해석하고 있다.<sup>11)</sup>

---

11)경향, 2015. 03. 28. “저성과자 퇴출의 기술 ‘모멸의 해고제도’.”

\*\*\*\*\*

### K증권의 전략적 성과관리 프로그램

「전략적 성과관리 프로그램」은 8개월을 기준으로 한 단계적 프로그램으로 설계되었는데, 프로그램 적용대상인 저성과자는 영업점 영업직원의 경우 6반기(=3년) 기준으로 순수익실적(BEP 달성률, 45%), 금융주치의평가점수(상대평가, 15%), 인사고과(15%), 다면평가(10%), 징계(10%), 민원(5%) 등을 종합하여 선정하였다. 「전략적 성과관리 프로그램」은 각 단계의 종료 시마다 인사위원회 평가를 거쳐 현업복귀나 다음단계의 프로그램 이수 여부를 결정하는데, 구체적인 운영 프로세스는 다음과 같다.

<그림> K증권 전략적 성과관리 프로그램 : 단계별 프로세스

- 각 단계별 최종평가 후 인사위원회 심의 → 합격자 현역복귀 및 불합격자 다음과정 단계 실시
- 3차 성과향상 과정 불합격시 인사위원회 심의를 거쳐 인사조치



박지순 외(2014), 「근로자에 대한 가학적 인사관리 등 관련 사례분석 및 입법례 연구」, 고용노동부 연구용역보고서, pp.20-25.

\*\*\*\*\*

## 7) 일일 보고와 새벽 보고

회사가 저성과자로 낙인찍힌 직원을 관리하는 일상적인 방법의 하나는 매일 보고서를 제출하거나 새벽이나 주말에 보고를 하도록 만드는 것이다. I증권에서는 저성과자로 분류된 직원들에게 한 달에 한번이나 일주일에 3일 정도 실적보고를 하도록 되어 있지만, 경우에 따라서는 매일 보고서를 제출해야 하는 사람도 있었다. 그러나 이렇게 매일 제출하는 보고서는 실적 관리보다는 ‘체벌성 보고서’의 성격을 지닌 것으로 업무와 무관한 독후감처럼 영업 실적과 관계없는 것들이 많았다.

Q/ 저성과라는 게 한 달에 한 번씩 체크하나요?

A/ 네. 한 달에 한 번씩 체크. 그리고 월 화 수 아니면 매일 지점장 보고서를 받거나.

Q/ 매일도 받아요?

A/ 심할 때는 매일도 받더라고요. 매일 예상 실적 보고서 내야 되고 하루 지나면 부진 보고서 내고. 그다음에 실적과 상관없는 여러 가지 보고서도 막 시켜요. 네. 심한 경우에는. 그게 뭐 체벌성 보고서 있잖습니까? 독후감을 써라. 아니면 고객과의 여러 가지 영업과 상관없는 보고서를 회사가 시킨 것 같진 않고... 그게 실적부진 보고서 해가지고 자산이 왜 감소했는지 보고서를 내든지 아니면 왜 영업을 이만큼 못했는지 보고서.

Q/ 그걸 자기 반성문 쓰듯이 쓰는 건가요?

A/ 네. 반성문 쓰듯이 이렇게. 데이터도 넣어야 되고 반성문 쓰듯이 쓰고. 그다음에 독후감이라든지 아니면, 하여튼 지점장이 그걸 갖다가 받는다 하던데요. 8개를. 일간 보고를 주말에 다 모아서 총괄로 하고, 또 주간 보고도 있고.

Q/ 아, 일간 보고는 그걸 다 주간 보고로 가늠하는 게 아니고, 일간 보고 따로 주간 보고 따로?

A/ 네. 월화수목금하고 주간 보고 있고 월간 보고 있고 분기 보고 있고 거기다가 지점 내에 보고가 있고... (I증권)

또 실적이 개선되지 않으면 새벽에 출근해서 보고하기도 하고 주말 산행을 하기도 한다. 인터뷰 참여자들은 이런 일들이 업무에 도움이 되기보다는 괴롭힘을 목적으로 한다고 생각한다. 그리고 새벽 출근 지시에 따르지 않으면 퇴사시킬 수도 있다는 위협이 뒤따르기도 한다.

A/ 본부장이라는 사람이 저성과자를 새벽에 보자고 해서 자기 방에 부르고.

Q/ 새벽에요? 몇 시?

A/ 여섯시 이렇게.

Q/ 그러면 그걸 언제 고지를 해요?

A/ 전날 하는 거죠. 저희가 출근이 빠르긴 하니까 일곱 시 반 정도면 와 있는 하거든요. 들렀다 가라. 이렇게 하든지 아니면 경고장을 보내죠. ‘당신은

이러이러해서 이렇게 하니까 삼진 아웃이다. 이런 뭐, 퇴사시킬 수 있겠다'라는 협박도 하고.(B금융)

A/ 매월, 매일 일일업적 비교를 하잖아요? 본부에서 비교를 하면 본부장은 지점장을 닦달할 수밖에 없어요. 비교도 저번 달 대비 얼마, 얼마 떨어지고. 하도 계속 비교를 하다 보니까 본부장은 어떤 식으로 하나면 약간 떨어지는 지점장들한테 매일 와서 보고하게 해요. 새벽같이 출근을 시킨다든지. 새벽에 회의를 한다든지, 매일 본부장이 지점장한테 와서 보고를 하라든지. 아니면 메일로 전략보고를 해라. 계속. 그리고 업적도 있고, 저희는 사원 분들 도입을 해야 하니까, 리크루팅이라든가. 그런 게 부진하면 산행을 한다든지 주말에.

Q/ 부진한데 왜 산을 가요?

A/ 괴롭히는 거죠.(D생명보험)

## 8) ODS 부서 운영

ODS(Out Door Sales) 부서 창출과 직무전환은 최근 금융업계를 중심으로 도입되고 있는 저성과자 성과관리 프로그램의 하나다. ODS는 태블릿 PC 등에 기반한 현장밀착형 전자영업시스템을 운영하는 것으로 일종의 방문판매업을 하는 부서다.<sup>12)</sup> 그러나 ODS는 실제로 노동자들 사이에서는 자신의 업무와 관련 없이 외딴 사무실에서 책상과 PC 한 대만 달랑 놓고 달성 불가능한 수준의 목표 실적을 채우기 위해 고통을 받아야 하는 징벌적 배치라고 알려져 있다. 인터뷰에 참가한 노조 중 K증권과 J증권에서 ODS 부서에 관한 진술이 제시되는데, K증권에서는 직원들의 퇴직 면담에서 ODS 부서로의 발령을 퇴직 종용을 위한 무기로 활용했다.<sup>13)</sup> 그 결과 상당수의 직원들이 ODS 발령 대신 희망퇴직을 택한 것으로 나타났다.

J증권에서는 실제로 ODS 부서가 운영되었다. 이곳에서도 희망퇴직을 강요하는 회사가 ODS 부서 발령을 명예퇴직 강요를 위한 도구로 활용했다. 그리고 면담 대상의 다수가 ODS 부서 발령 대신 퇴직을 선택했다.

거기서 ODS 부서라는 게 처음 등장해요. ODS 부서에 집어넣고 직원들 괴롭힐 거다... 본부장 같은 경우에는 직원하고 불려가지고 '애도 있는데, ODS 들어가서 태블릿 PC 하나 주고 뽕뽕이 돌리면 버틸 수 있겠냐', 이런 식으로... 그리고 한 지점장 같은 경우는 직원들도 다 불려놓고 '사장님 지시사항이다. ODS 들어가면 버틸 수 있겠냐, 무임승차는 안 된다. 힘들어질 거다.' 이런 식으로 계속 압박을 한 거예요. 그 때 당시 우리 회사 직원이 950명 정도였

12)경향, 2015. 03. 28. "저성과자 퇴출의 기술 '모멸의 해고제도'".

13)박지순 외(2014), 「근로자에 대한 가학적 인사관리 등 관련 사례분석 및 입법례 연구」, 고용노동부 연구용역보고서.

는데, 명퇴를 250명 했어요...자체적으로 우리가 조사를 했을 때에는 170명 정도 있었는데, 마지막 날 회사에서 휴일에 전화를 막 돌린 거예요. 다 ODS 직원으로 뺄셈이 돌린다. 그 말 들으니까 싹 다 나가버리는 거예요.(J증권)

실제로 J증권의 노조간부는 집행부 전원을 포함한 노조원 17명이 ODS 부서에 배치되어 지점마다 따로 분리된 작은 방에서 5명씩 고립되어 일해야 했다. 그 안에서 컴퓨터 한 대씩만 주고 매월 6개의 신규계좌를 터 30포인트를 채워야 하는 업무가 부여되었다. 그러나 영업 업무를 보던 직원들이 신규 계좌를 터 와야 하는 상황에서 기존 고객들을 제대로 관리하지 못해 오히려 실적이 더 떨어지는 모순이 발생했다. “신규 계좌를 만드는 데만 신경을 쓰다 보면 기존 고객들을 관리할 시간이 없다. 그러면 기존 고객이 이탈하고 실적은 또 나빠지며”, ODS 부서의 직원들이 사무실에서 고객 관리를 통해 실적을 올려도 그것은 전혀 실적으로 인정되지 않는다.<sup>14)</sup> 따라서 ODS 부서 운영의 목적은 현실적으로 불가능한 성과목표를 제시해 직원들이 퇴출되도록 하려는 것이라는 것이 노조의 해석이다.<sup>15)</sup> ODS 부서의 성과 평가체제의 특성상 한번 ODS 부서에 발령 받으면 그곳에서 벗어나기가 매우 어렵다. 일종의 헬 게이트(hell gate)와 같은 것이다.

30포인트를 맞추려면, 신규 계좌를 한 달에 5개를 터야 해요. 그러면 돈 많은 사람 찾아서... 이게 사실 시간이 걸리는 작업인데, 설득도 시켜야 하고 자료도 주고 진정한 영업을 해야 하는데, 급여가 걸려 있으니까 자기 친인척들, 지인들 찾아가는 거죠. ‘야, 계좌 좀 터라’. 급여가 급하니까. 이렇게 맞추고 있는 거예요. 그게 한 달이라도 안 되면 급여가 일단 날아가잖아요. 대부분 처자식 있는데, 30%면 돈 100-150만원 정도 되는데, 급여 생활자가 그 정도면 굉장히 큰 거죠. 그 와중에 또 실제로 잘 하는 사람이 생기는데도 못 빠져 나오는 거예요. 포인트가 안 되니까. (J증권)

그 외에 지금은 사라졌지만, B금융과 C저축은행, E생명보험에서도 “특수영업팀”이나 “전략영업팀”과 같은 별도 부서를 두고 그곳에 저성과자로 규정된 직원들을 집중적으로 배치하기도 했다. C저축은행의 경우 회사에서 내보내고 싶은 사람들을 별도 부서로 보내 자신의 평소업무와는 관계없는 일을 시키거나 직위에 맞지 않는 단순 업무를 시킴으로써 모욕감을 느끼고 스스로 퇴직하게 하는 전략이 사용되었다. 지점장들에게 콜센터 업무를 시키거나 수신예금 수탁업무 등 외근을 시켜 “점포에서 오는 손님 받던 분이 나가서 하라니까 하루 종일 지하철 타고 뺄뺄 돌기도 했다”는 것이다. 초기에 그런 대우를 받은 사람들은 “내성이 없어” 모두 퇴직했지

14)J증권 ODS 부서의 근무자들은 사무실에서 주식 거래를 통해 수수료 수익을 올려도 실적으로 인정되지 않는다.

15)경향, 2015. 03. 28. “저성과자 퇴출의 기술 ‘모멸의 해고제도’”.

만, 노조간부였던 두 사람이 소송을 해 중노위에서 부당노동행위 판결을 받고 복직되었다. 그들은 컴퓨터도 안 주고 책상만 주는 좁은 사무실에서 말도 걸지 못하게 해, 벽만 바라보고 있는 상황까지 몰려야 했다. 이후에도 노조원들은 계속 회사의 퇴직 압력을 받았지만, 내성이 생겨 사표를 쓰지 않게 되었다고 한다.

#### 4. 직장 내 괴롭힘에 관한 노동자 인식의 문제

인터뷰에 참여한 노조간부 중 몇 사람은 직장 내 괴롭힘이 일상적으로 발생하고 있지만, 노동자들이 이 문제를 받아들이는 태도에는 차이가 있다는 점을 지적했다. 이 문제를 가장 집중적으로 제기한 A생명보험 노조간부는 “실적 압박을 괴롭힘으로 볼 수 있는가?”하는 질문을 던졌다. 그의 진술에 따르면, 특히 영업직에서 행해지는 실적 압박을 괴롭힘이라고 생각하지 않은 사람들도 있다고 한다. 실적이 저조한 직원에게 “집에 가라” “발령 내겠다”고까지 심하게 압박하지만, 그것을 괴롭힘이라고 생각하지 않는 이유는 다음과 같이 추정할 수 있다.

첫째, 기업의 조직체계 변화와 고용불안정 심화로 인한 노동자들의 불안감이 괴롭힘에 대한 인식을 무디게 하고 있다. 비정규직 노동자가 늘고 정규직 역시 언제 퇴직 당할지 모르는 불안정한 고용환경 속에서 실적 압박은 받지만 그나마 임금이라도 제대로 받으면 다행이라는 생각이 자리잡고 있다. 생명보험사의 경우 남성 사무관리직(종합직)은 정규직이지만, 영업직 설계사는 비정규직이다. A사의 경우 정규직도 부분적인 성과급제의 영향을 받지만, 비정규직 설계사는 100% 성과급제로 운영된다. 따라서 실적이 낮은 설계사는 월급을 거의 받지 못하기 때문에, 같은 공간에서 일하는 정규직들은 자신은 그래도 형편이 낫다고 생각한다. 실적 압박을 받기는 하지만 급여가 깎이는 비정규직에 비해 정규직은 급여가 보장되기 때문이다.

개인별로 차이가 있는데, 상대적으로 이게 참 차이가 있는 것 같아요. 내가 괴롭힘을 당하는데 나보다 더 많이 괴롭힘을 당하는 사람이 내 옆에 있으면, 나는 괴롭힘을 안 당하는 것 같이 느끼는 게 인간인 것 같아요. 분명히 그 사람들이 힘들어하지만, 그 사람보다 더 힘들어하는 사람들이 있잖아요. 급여가 빠지는 사람이 있지 않습니까? 그 사람들은 어쨌든 괴롭힘을 당하는 거는 똑 같아요. 잘못하면 돈이 막 빠지잖아요. 그런데 나는 괴롭힘은 당하지만 돈은 받는 거니까. 상대적으로 굉장히 자기는 덜 괴롭힘을 받는다고 느끼는 거죠. 그런데 물어보면 그 사람들은 괴롭힘이 별로 없다고 느낍니다. 근데 아마 이거는 다 그럴 것 같아요. 나보다 괴롭힘을 더 당하는 사람이 있으면, 나는 괴롭힘을 안 당하는 걸로 생각하죠.(A생명보험)

둘째, 노동자 내부구성의 이질성에 따라 괴롭힘에 관련된 경험과 인식에도 차이가 있다. 직장 내 괴롭힘의 양상이나 정도도 노동자들의 지위와 성별에 따라 다르

게 주어지며, 그 결과 괴롭힘에 대한 노동자 인식도 자신의 경험에 따라 달라진다. 직급이 낮은 직원들이나 여성들에 비해 고연령층과 직급이 높은 직원들이 상대적으로 괴롭힘에 대한 인식 수준이 낮을 수 있다. 이렇게 된 것은 노동조합 조직 이후 과거에 비해 조직의 문화와 관행이 개선되어 왔기 때문에 “전보다는 낫다”는 생각이 있고, 또 하위직이나 여성들이 겪는 문제에 대한 공감도도 낮기 때문이다. A생명보험의 노조간부는 출산휴가나 육아휴직을 사용한 여성들이 퇴직 압력을 받거나 실제로 복직하지 못하는 경우가 발생하지만 보험회사의 영업이 안 되고 일자리가 줄어들어가는 상황에서 어쩔 수 없다는 인식이 보편적이라고 말한다.

A/ (육아휴직을) 못 쓰는 사람도 있고. 그런데 실제로 못 들어오는 애들이 있으니까 문제예요. 출산휴가를 나갔다가, 아니면 육아휴직을 나갔다가 못 들어오는 사람들이 있어요.

Q/ 노동조합으로 그런 제보 안 들어오나요?

A/ 들어와요. 아니, 들어온다 하더라도 자리가 없는데 어떻게 해요. 이게 어떤 문제가 있냐면, 지속적으로 보험회사들이 영업이 쪼그라들어요. 비대면 조직이 많아지고. 그러면 지점이 없어지는 거거든요? 그러면 여직원들도 자리가 없어지는 거예요. 휴가 가서 왔더니 자리가 없는 거예요. ‘너 어디 가냐?’ 그러면 ‘어쩔 수 없다.’ 개 집이 광주예요. 광주에 있다가 갔어요. 그러면 애가 다시 광주에 오려면 이 중에 하나가 다시 부산으로 가야 돼요. 자리가 부산 밖에 없다고 하면 가야지 어떻게 해요...그러면 그걸 가지고 노동조합에서 어떻게 하나. 둘을 다 쓰라고 해야 하나. 어렵습니다. 자리가 없는데 둘을 어떻게 쓰라고 해요. 사실 안 자른 것만으로도 노동조합에서는 힘에 부치죠. 이렇게 어려운데 직원정리하지 않고 가야한다면 거기에 맞춰서 가려면. 이 생각을 바꿔 줘야하는 거예요. 어디든 갈 수 있다. 그렇지만 그게 하나의 괴롭힘이 될 수 있다라는 거죠. 어쩔 수 없는 괴롭힘.(A생명보험)

셋째, 직장 내 괴롭힘의 핵심 원인 중 하나인 구조조정과 희망퇴직에 관련해 조직 내 암묵적인 동의의 구조가 있을 수 있다. 일자리가 줄어들고 누군가가 나가야 하는 상황이라면 받아들일 수밖에 없는 것이 아닌가, 고연령자의 퇴직은 불가피한 것이 아닌가 하는 생각이 있다는 것이다. 특히 인사 적체가 심한 조직의 경우 상급자의 퇴직은 곧 하급자의 승진과 맞물려 있어서 직원들 사이의 이해관계가 엇갈리는 문제다. “남의 불행이 나의 행복이 되는” 일종의 의자놀이라는 생각이 깔려 있다는 것이다. 경쟁과 실적 압박, 고용 불안정이 심화되는 조직 속에서 노동자들이 기업의 주장을 그대로 수용하고 노동자간 경쟁과 갈등에 빠져 들어가는 조직의 현실이 원인이라고 할 수 있다. 사회 전반에서 경쟁의 내면화가 진행되어 온 결과 기업 내에서도 노동자들이 서로를 경쟁관계로 해석하고 있음을 볼 수 있다. 그람시의 헤게모니적 지배, 동의와 순응의 문화를 통해 지배체제를 영속화하는 구조적 기제가 작동하고 있다고 할 수 있다.



어찌됐든 잘리는 게 현실인데. 어렵다는 거죠. 사회가, 기업이든 뭐든 발전하는 곳이라면 수용이 되는데 쪼그라드는 곳이라면 수용이 안 되고. 지금 저희도 제일 어려운 질문이 뭐냐면, 그러면 이 사람들을 어떻게 해야 할 거냐는 거예요. 한정돼 있죠. 직급이 부장인 사람이 많이 있는데, 왜냐하면 밑에 있는 사람 시켜줘야 할 거 아니예요. 부장 시켜주고 부소장을 안 만들어주는 거죠. 그러니까 직책과 직급이 따로 가는 거 아니겠습니까. 직급은 부장인데, 직책은 그러면 뭘 줄거냐? 딱 차 있으니까 지금 시키지 말자, 그러면 밑에 있는 애들은 뭘 생각하겠습니까? 그래서 밑에 있는 애들이 저 사람이 좀 빨리 나가줘야 내가 높은 사람 되지 하는 거예요. 거고...우리 부서원 30명, 딱 50세 넘었을 때 딱 간사람 하면 또 나머지는 잔치 아닙니까. 딱 진급하고 부소장 되고. 남의 불행과 행복이 그렇게 되더라고요.(A생명보험)

넷째, 직장 내 괴롭힘에 대한 노동자들의 개념적 인식이 성립되어 있지 않기 때문이다. 일상적으로 일어나는 일이기 때문에 무감각해질 수 있고(H손해보험), 아직 노동문제라는 인식이 존재하지 않기 때문에 문제로 느끼지 못할 수도 있다. 예를 들어, 집단 따돌림의 경우 그것의 문제성을 인지하지 못하고 있는 상태에서는 따돌림 행위에 가담하기가 쉽다. 또 본 조사에 대한 관심도 낮아서 조사 초기에는 “바쁘는데 뭔지도 모르는 조사를 왜 하나?”는 반응도 있었다. 인식의 프레임 조성이 문제를 문제로 볼 수 있게 하는 첫 걸음이라고 할 때, 직장 내 괴롭힘의 개념적 정의와 그것이 노동권과 인권을 유린하는 행위라는 인식을 확산해 가는 작업이 시급한 과제임을 알 수 있다.

사실 직장 내 괴롭힘에서는 조합원들의, 경영진 말고 사용자측 말고, 노동자나 조합원들의 의식도 간고하게 있어야 한다고 생각합니다. 그래야 집단 따돌림이라든지 직장 내 따돌림, 이런 것도 없어지지 않을까. 보면 편 가르기 아니면 이제 경영진이 하는 직장 내 따돌림은 눈에 보이게 되지만, 직원들 간의, 조합원들 간의 따돌림을 했을 경우에는, 괴롭힘을 했을 경우에는 사람이 나중에 자살로까지 이어지는 경우가 있더라고요. 모멸감, 심한 모멸감이라든지. 사측이 지점장이나 법무장이 아예 영업장에 압박을 계속 몇 달 동안 매일 했었고. 거기서 직장 내에서 동료들이 그걸 갖다가 안 맞춰주고 그래 너 문제 있어 라고 해버리는 순간 이 분이 나중에 극단을 선택하는 경우가 있더라고요. 그런 경우를 방지하려면 동료 조합원들도 직장 내 괴롭힘이라든지 따돌림의 정의에 대해서 좀 알고 인식을 하고 있어야 되지 않을까.(I증권)

사무금융에서 하셨던 괴롭힘을 저희도 보니까 많은 사람들이 맨 처음에는 설문조사 백 명도 안 되게 응시를 했더라고요. 왜 이렇게 관심이 없었을까 생각해 물어보니까 뭘질 모르겠대요. 바빠 죽겠는데...그런데 이제 저희가 따로 해 본 결과 맨 처음에는 개념이 잘 없었다. 아니면 괴롭힘이 제가 봤을 때는 괴롭힘인데 본인이 괴롭힘인 줄 모르고 있는 경우도 많더라...다른 사람도, 내가 해도 모르고. 좀 인식과 인식이 바뀌어 있어야 되겠다.(I증권)

경영진의 압박을 받던 노동자에게 동료 직원들의 동조적인 따돌림이 이어졌을 때 자살에까지 이르렀다는 I증권 노조간부의 진술은 직장 내 괴롭힘의 예방과 대응, 처리에서 노동자들의 단결이 얼마나 중요한 것인가를 보여준다. 일방적인 퇴직의 압력 앞에서, 모욕적이고 폭력적인 괴롭힘에 맞서서 노동자가 자신의 일을 계속해 가기 위해서는 동료 노동자들의 관심과 지원, 연대는 필수적이다. 따라서 직장 내 괴롭힘이 중요한 노동권 침해이고 이것을 지키는 것이 고용안정성을 회복하는 중요한 과제라는 점을 노동자들이 인식할 때 그 예방과 대응을 위한 노력이 시작될 수 있을 것이다. 그리고 이런 인식에서부터 동의와 순응의 지배구조에 대한 비판과 저항이 시작될 수 있다. 따라서 직장 내 괴롭힘의 개념을 노동자 스스로 정의하고 그 현실을 확인해가는 작업은 더 이상 미룰 수 없는 과제라고 할 수 있다.

## 5. 직장 내 괴롭힘의 해결방안에 관한 노조의 견해

인터뷰에서 노조간부들이 지적한 직장 내 괴롭힘의 해결방안은 다음과 같다.

첫째, 노동조합을 중심으로 적극적인 대응이 필요하다는 것이다. 경영진은 노조의 이익제기를 두려워하므로 괴롭힘의 피해자들이 노동조합에 적극적으로 자신의 상황을 알려야 한다. 그러나 피해자들은 노동조합에 제보할 경우 회사에 찍혀 더 큰 불이익을 당할까 걱정하거나, 노조가 해결해 줄 수 있으리라고 생각하지 않아 그냥 참는 경우가 많다.

Q/ 보통 이런 괴롭힘 당하면 어떻게 하셨어요. 또 사람들은 어떻게 대응을 하나요?

A/ 대부분 참죠. 제가 알기로.

Q/ 왜 참는 것 같아요?

A/ 개선의 여지가 없다고 생각하는 것도 있을 것 같고. 말해봐야 뭐하겠어, 오히려 나한테 불이익이 오지 않을까 생각하는 것 같고...괴롭힘 당한 사람 입장에서는 일단 노동조합에다가 이런 괴롭힘이 있다고 제보를 한 경우 반응들을 보면 두 가지인 것 같아요. 이게 혹시나 불똥이 되가지고 더 심하게 나오지 않을까하는 경우가 하나, 또 한 가지 경우는 실제로 노동조합에서 알았지만 해결을 못 해준 경우도 있었거든요.(B금융).

그러나 노동조합에 의해 전반적인 직장 문화가 개선되고 있는 것은 사실이므로 노동조합을 중심으로 문제를 해결해 가야 한다는 것이 노조 간부들의 생각이었다. 실제로 인터뷰에 참여한 노조들 중 상당수는 기업의 구조조정에 의해 이루어지는 반강제적 퇴직이나 임금 삭감 등에 대응하기 위해 조직되었다. 특히 노조간부에 대한 기업의 탄압은 어떤 관점에서든 용납될 수 없다. 부당노동행위를 규제하고 그에 대한 법적 규제가 현실적 효력을 가질 수 있기 위한 정부의 노력이 필요하다는 것

이 노조 간부들의 주장이었다.

둘째, 법 제도가 마련되어야 한다. 회사의 일방적인 괴롭힘을 견제할 수 있는 법과 제도적 장치가 필요하다. 특히 직장 내 괴롭힘은 여성에 대한 차별, 비정규직에 대한 차별, 고연령 노동자에 대한 차별 등과 함께 발생하므로 성과 고용형태, 연령에 따른 차별을 금지하고 이를 작업장에서 규제하기 위한 다각적인 노력이 필요하다는 것이다.

셋째, 직장 내 괴롭힘의 실질적 가해자는 명확하지 않지만, 관리자의 태도에 따라 그 양상이 달라지는 모습을 보인다. 따라서 관리자 승진 시 직원들의 다면평가 등에 의한 사전 검증이 필요하며, 관리자 승진 교육에 직장 내 괴롭힘 예방교육을 포함시키는 방안도 고려해 볼 만하다고 노조 간부들은 제시했다. 또 직장 내 괴롭힘 사건이 발생했을 때 사건을 일으킨 관리자를 처벌할 수 있는 징계조치도 기업 차원에서 확보되어야 한다는 점도 덧붙였다.

넷째, 무엇보다도 중요한 것은 피해 당사자의 인식과 의지이므로 무엇이 직장 내 괴롭힘인지, 그것이 발생했을 때 어떻게 대처해야 하는지에 관한 노동자 교육도 이루어져야 한다. 신입사원 교육의 필수 항목으로 포함되어야 하며, 기업 차원의 관심과 인식을 개선해 갈 수 있는 캠페인도 실시할 필요가 있다. 노조에서도 적극적으로 교육을 실시해야 한다는 지적도 제시되었다.

다섯째, 저성과자 교육은 기업에 따라 다른 양상으로 나타나고 있지만, 점차 노동자 퇴출 프로그램이 되리라는 우려가 강력하게 확산되어 있다. 따라서 관리자에 의한 일방적인 저성과자 프로그램 개선을 막고, 노동자의 생산성 향상을 위한 방법을 모색하는 데 노조와 관리자가 충분히 소통하기 위해 노력해야 한다는 것이 노조 간부들의 의견이었다.

## V. ‘전략적 성과 관리’와 괴롭힘

### 1. 구조조정과 성과주의의 심화, 괴롭힘의 상관관계

사무금융 노동자들에 대한 설문조사와 면접조사에서 공통적으로 확인되는 사항은 구조조정과 성과주의의 심화, 그리고 그것이 직장 내 괴롭힘의 증가와 연결되어 있다는 점이다. 최근 3년간의 직장 내 환경변화를 묻은 설문에서 약 2/3의 노동자들이 구조조정, 경쟁과 성과주의가 각 증가하였다고 응답하였다. 그리고 구조조정, 경쟁과 성과주의의 증가가 괴롭힘 경험의 증가의 수치가 서로 연관된 것으로 나타났다. 직장 내 괴롭힘 문제를 해결하기 위하여 회사에서 시행하여야 할 사항으로도 ‘과도한 성과주의 정책 변경’이 가장 높은 응답을 보였다.

면접조사 결과를 보더라도, 성과주의가 가속화되면서 인격 모독을 동반한 상시적인 실적 압박이 강화되고 있음이 드러난다. 더 심각하게도 구조조정 과정에서 노동자들의 자진 사직을 유도하기 위하여 언어적·심리적 괴롭힘과 제도적 불이익이 가해졌다는 것도 알 수 있다. 실적이 저조하다는 이유로 퇴사시킬 수 있다는 압박이 가해진다는 측면에서 성과주의의 심화와 구조조정의 증가는 서로 맞물려 있다.

구조조정과 성과주의의 증가는 비단 최근의 일만은 아니다. 1997년 외환위기 이후 2000년대 들어 만성화된 경기불황, 그리고 2008년 이후 금융위기 등을 거치면서 인력 축소가 지속적으로 이루어졌으며 그를 위한 상시적 구조조정 시스템이 자리 잡았다. 기업들은 ‘명예퇴직’ 혹은 ‘희망퇴직’의 이름으로 일정한 연령 또는 근속기간에 도달한 노동자들에게 일률적으로 사직 신청을 받고 이에 불응할 경우 불이익을 주는 방식으로 인력 조정을 관철시켜 왔다. 그리고 보다 최근에는 회사마다 각기의 이름으로 저성과자(실적부진자)에 대한 이른바 ‘성과관리’ 프로그램을 도입하여, 상시적인 인력 퇴출을 유도함과 동시에 전 노동자들에게 가학적인 방식으로 성과에 대한 압박을 가해왔다.

### 2. 성과관리 프로그램의 목적과 괴롭힘의 문제

성과관리 프로그램은 크게 세 가지 목적으로 나누어 생각해볼 수 있다. ① 실제 직원들의 역량을 향상시키기 위한 것, ② 인격모독을 통해서 실적을 무리하게 창출

하기 위한 것, ③ 퇴출을 위한 것, 이것이 그 세 가지다.

기존의 언론 보도와 이번 면접조사에서 나타난 바에 의하면 각 기업들이 실시하고 있는 성과관리 프로그램은 대부분 직원들의 역량 강화와 직접적으로 관계가 없다. 가학적인 괴롭힘을 통하여 스트레스를 줌으로써 ‘어떤 수단을 동원해서라도’ 실적을 무리하게 향상시키게 하려는 것이 이러한 성과관리 프로그램의 목적 중의 하나이다. 동원되는 수단의 대표적인 예가 다른 노동자에 대한 인격모독적 괴롭힘이다. 인격 모독적인 괴롭힘을 통한 성과 압박은 하위 직급의 직원에 대한 ‘내리갈굼’의 문화를 만들었다. 또한 실적이 떨어지는 자에 대해서 팀의 실적을 떨어뜨리는 것으로 인식하게 만들고 이를 감내할 수 있는 역치를 떨어뜨림으로써 노동자들이 자발적으로 저성과자에 대한 멸시와 따돌림에 가담하게 되는 원인이 되었다. 괴롭힘의 연쇄인 것이다.

‘어떤 수단을 동원해서’에는 다른 노동자에 대한 인격모독적 괴롭힘뿐만 아니라 예상되는 위험을 고객에게 숨기는 불완전판매도 포함된다. 이른바 ‘동양사태’가 대표적이다. 동양증권은 경영권 유지를 위해 부실 계열사의 기업어음(CP)을 발행·판매해 수만 명의 피해자를 양산했다.<sup>16)</sup> 최근에도 금융감독원은 불완전판매를 한 10개의 보험사를 적발하여 보험료 환급을 명령한 바 있다.<sup>17)</sup> 괴롭힘의 방식으로 이루어지는 성과주의는 불완전판매를 적극적으로 기획하거나 방조한다. 회사에서 판매를 지시한 상품이 어떠한 것이라도 목표치만큼 혹은 할당된 만큼 팔아야 하고, 그렇지 못하다면 저성과자로서 가혹한 괴롭힘에 굴레에 갇히기 때문이다. 즉, 가학적인 성과주의는 단순히 직장 내의 문제로 머물지 않는다. 해악은 사회로 확산된다.

성과관리 프로그램의 보다 주요한 목적은 괴롭힘을 통한 인력의 상시적 퇴출이다. 대신증권의 사례가 대표적이다. 대신증권은 2012년 5월 직원들의 역량을 육성하여 성과향상을 도모하겠다는 목표 하에 ‘전략적 성과관리 프로그램’을 가동하였다. 이른바 저성과자로 선정된 노동자들에게는 온라인 강의 수강과 코칭 일지 작성, 지속적인 면담을 통해 고강도의 압박이 가해졌다. 노조가 공개한 노무관리업체(창조컨설팅)의 용역보고서에 의하면<sup>18)</sup>, 이 프로그램은 “설계는 육성이나 목표는

---

16) 뉴시스, 2015. 5. 22.자, 「[일지] ‘동양 사태’ 논란부터 항소심 판결까지」; 뉴스원, 2015. 10. 15.자, 「1조3000억 사기어음’ 현재현 전 동양회장, 징역 7년 확정」 등 참조.

17) 파이낸셜타임스, 2015. 11. 16.자, 「금감원, 불완전 판매행위 보험사 10개에 리콜 조치」

18) 이에 대하여 대신증권 쪽은 “2011년 창조컨설팅 쪽에 저성과자 성과 향상 방안에 관한 연구용역을 의뢰한 사실은 있으나, 이는 당시 제도개선을 위해 여러 외부 전문가의 자문

퇴출”이고, “단계별 급여삭감과 신분변동을 통한 교육/업무부여를 통해 잔류욕구를 상실”, “3단계 프로그램 후 최종적으로 자연퇴직 가능토록 설계”하는 것을 목표로 한다.<sup>19)</sup> 최근 금융업계에서 확산되고 있는 ODS(Out Door Sales) 부서의 운영 역시 괴롭힘을 통한 성과압박과 퇴출이 목표임은 면접조사 분석에서 살펴본 바와 같다.

### 3. 성과관리와 사직유도 과정에 대한 사용자의 과도한 재량, 괴롭힘의 조장

기업이 퇴출을 원하는 자를 해고하거나 인력 조정을 원하는 인원만큼 바로 해고하는 것이 아니라 성과관리 프로그램이나 희망퇴직 등을 통하여 인력 퇴출을 유도하는 것은, 해고가 법률과 판례에 의해 상대적으로 엄격한 제한을 받음에 반하여 해고 이외의 사직 또는 사직 유도 과정에서 일어나는 전직 등의 불이익 처분, 각종 양태의 괴롭힘에 대하여는 법원이 광범위한 재량을 인정하고 있기 때문이다.

해고의 경우, 근로기준법 제23조 제1항에 의하여 ‘정당한 이유’가 있을 때만 가능한데, 법원은 “정당한 이유”에 대해 “사회통념상 고용관계를 지속할 수 없을 정도로 근로자에게 책임있는 사유가 있거나 사용자에게 근로자를 해고할 수밖에 없는 부득이한 경영상 필요성이 있는 경우”를 의미한다는 판시를 유지하여 왔다.<sup>20)</sup> 이에 반하여 노동자에 대한 괴롭힘의 수단 중의 하나로서 가해질 수 있는 전직, 대기발령 등 인사처분에 대해서는 사용자의 재량을 넓게 인정하고,<sup>21)</sup> 인사고과에 대해서도 인사권자인 사용자의 고유권한으로 그 평가에 광범위한 재량이 있다고 보고 있다.<sup>22)</sup> 또한 사용자 측의 압박에 의하여 사직을 하였더라도 민사상 비진의

---

을 구하는 과정 중의 하나였을 뿐”이라고 밝혔다. 한겨레, 2015. 4. 20.자, 「“대신증권, 창조컨설팅과 손잡고 성과관리제 명분 직원퇴출 추진”」

19) 이 단락은 박지순 외(2014), 「근로자에 대한 가학적 인사관리 등 관련 사례분석 및 입법례 연구」, 고용노동부 연구용역보고서. pp.10-17; 이남현(2014), 「제2금융권 구조조정 현황」, ‘무분별한 구조조정 방지와 고용안정’ 입법과제 마련을 위한 정책토론회 자료집, pp. 33-43 참조.

20) 대법원 1990. 11. 23. 선고 90다카21589 판결, 대법원 1991. 3. 27 선고 90다카25420 판결, 대법원 1992. 3. 13. 선고 91다39559 판결 등.

21) 대법원 2009. 4. 23. 선고 2007두20157 판결, 대법원 2009. 3. 26. 선고 2007다54498,54504 판결, 대법원 2002. 12. 26. 선고 2000두8011 판결 등 참조

22) 울산지방법원 2013. 8. 16. 선고 2012가단562 판결, 수원지법 2013.1.29. 선고 2012나6377 판결[대법원의 심리불속행 기각 판결로 확정됨(2015. 6. 24. 선고 2013다22195 판

의사표시(민법 제107조 제1항)의 해석법리를 그대로 적용함으로써 원칙적으로 해고 제한 법리를 적용하지 않고 있다.<sup>23)</sup>

이러한 법원의 입장 하에서, 사용자가 인력감축의 필요성을 들어 해고를 하게 될 경우 '정당한 이유'를 충족하지 못할 뿐만 아니라 법률적 분쟁으로 발전할 가능성도 있어 경영상 불안 요소를 안게 된다.<sup>24)</sup> 그에 반하여 사직을 통한 인력 감축을 피할 경우 '정당한 이유' 없이도 고용 조정이 가능하며 법률적 분쟁으로 발전할 여지가 훨씬 줄어들게 된다. 설령 퇴출 대상 노동자가 사직종용에 응하지 않더라도 퇴출 대상자에 대하여 무의미한 업무 명령, 잦은 업무전환, 지속적인 하위 고과 부여, 폭언 등으로 업무 동기를 떨어뜨리고 업무상 실수를 유발하면 이후 해고를 하게 되더라도 해고의 '정당한 이유'를 충족하기 한결 용이해진다. 엄격한 제한을 가하는 해고와 연결되어 있음에도 해고 또는 사직 의사 제출 전에 겪게 되는 각종 불이익 처분을 비롯한 괴롭힘 행위들에 대하여 사용자에게 넓은 재량을 인정하고 있기에, 인사명령의 부당함과 하위 인사고과 누적 등이 해고의 정당성과 관련하여 문제될 여지는 적다. 이러한 과정에서 노동자의 존엄과 인격을 침해하는 직장 내 괴롭힘 행위들을 이 광범위하게 발생하고 있다.

그렇기에 특히 노동조합 활동을 하는 등으로 회사의 비위를 거슬린 노동자들의 경우 사용자의 재량이라는 이름하에 합리적 사유를 찾기 어려운 격오지 발령이나 부서 이동 등으로 업무 실적이 떨어지게 되고, 성과주의 하에서 각종 괴롭힘을 겪다 결국 퇴출에 이르게 되는 것이다. 회사의 정책에 덜 우호적인 노동자에 대해 저성과 낙인과 그로 인한 괴롭힘으로 기업은 노동자에 대한 통제를 강화한다. 그럼에도 성과관리 프로그램은 저성과와 퇴출의 원인이 개인에게 있다는 사실을 끊임 없이 각인시킨다.

#### 4. 정부의 저성과자 일반해고 도입 정책과 직장 내 괴롭힘의 문제

정부는 작년부터 '노동시장 구조개혁' 정책 중의 하나로 저성과자에 대한 일반해고 지침 마련을 추진하고 있다. 2014. 12. 발표한 비정규직 종합대책(안)에서 시작하여 2015. 9. 13. 이루어진 노사정 합의에서 근로계약 해지의 기준과 절차를 명

---

결) 등 참조.

23) 대법원 2001. 1. 19. 선고 2000다51919, 51926 판결 등 참조.

24) 도재형(2014), 「간접적 고용조정 관련 노동법적 쟁점」, '무분별한 구조조정 방지와 고용안정' 입법과제 마련을 위한 정책토론회 자료집, p.5.

확화하겠다고 밝혔다. 이후 2015. 10. 5. 배포한 고용노동부 설명자료에서는 위 합의를 보충하여, “근로자의 고용불안은 희망퇴직을 내세운 구조조정, 징계해고 형식의 퇴출 등 기업의 불합리한 인력운영 제도·관행 등이 복합적으로 작용”한다며 “근로계약 해지를 포함한 인력운영 전반에 걸쳐 공정하고 합리적인 기준·절차 제시가 요구된다”라고 설명하였다.

현재까지 저성과자 해고를 위한 지침이 발표되지 않았으나, 고용노동부는 2014. 12. 발표한 비정규직 종합대책(안)에서 ① 객관적·합리적 기준에 의한 평가, ② 교정기회 부여 및 직무·배치전환 등 해고회피 노력(적합한 일을 찾아주려는 노력), ③ 공정한 절차와 관련한 사내규정 마련 등의 내용을 지침에 담겠다고 한 바 있다. 그리고 위와 같이 수단을 통해 “모든 노력을 다하고도 사회통념상 도저히 고용관계 유지가 어려운 경우” 해고가 정당화된다고 밝혔다.

기준에 법원은 성과부진만으로는 해고의 정당한 이유를 인정하지 않았다. 고용노동부가 해고에 대해 집행할 사무가 없음에도 이러한 지침을 마련하는 것은 법원에 사실상의 영향을 끼쳐 사용자가 해고회피 노력을 거치기만 하면 그 해고에 대해서 그 ‘정당한 이유’를 인정받게 함으로써 법적 분쟁으로 인한 위험을 줄여주기 위한 것이라고 할 수 있다. 또한 실제 노동 현장에 직접 영향을 끼쳐 성과주의와 상시적 해고를 밀어붙이려는 의도 역시 담고 있다. 이전에는 직장 내 괴롭힘을 가하여 노동자 스스로 사직하게끔 하였다면, 지침을 통해 저성과자로 확정시킨 후 다소 불확실한 사직에 매달리기보다 기업이 직접 해고를 하겠다는 것이다.

이러한 저성과자 일반해고 도입 정책은 성과라는 미명 하에서 발생하는 직장 내 괴롭힘을 한층 가속화하는 요인이 될 것으로 보인다. 저성과라는 것은 노동자 개인에게 원인이 고정되어 있는 것이 아니고, 잦은 업무전환 등을 통해 저성과자를 만드는 과정 자체가 직장 내 괴롭힘이 될 수 있기 때문이다. 이는 인력퇴출 과정에서 스스로 그만두게 하려고 생소한 업무를 부여하거나, 무의미한 교육을 지속하거나, 몇 개월 단위로 전보시키면서 노동자를 괴롭혀 왔던 학대 해고를 합법화하는 것이다.

사무금융 영업직 노동자들에 대해서는 계량화된 판매 실적을 통해 객관적인 성과 측정이 가능한 것으로 생각하는 경향이 있다. 그러나 면접조사에서 나온 바와 같이 저성과를 산정하기 위한 성과평가에서는 정량적 실적 평가뿐만 아니라 정성평가, 종합적 평가가 모두 이루어진다. 정성평가의 경우, 고용노동부 역량평가기준 매뉴얼을 보더라도 ‘기획력과 전문성을 바탕으로 추진할 능력이 있는가’, ‘문제를



발견하고 이를 해결하기 위해 자기계발하려는 자세와 의지가 있는가’는 식으로, 매우 주관적인 기준으로 구성되어 있다. 그렇기에 평가 과정에서도 경영진의 주관적인 인식이 들어갈 수밖에 없다. 계량화된 실적의 경우에도 그 산입 기준과 계산 방식은 회사가 정하는 것으로 본질적으로 객관적인 기준인 것이 아니다. 면접조사에서 나온 바와 같이 ODS 부서의 경우 사무실에서 주식 거래를 통해 수수료 수익을 올려도 실적으로 산입이 되지 않았다. 어떤 지역에서 어떤 업무를 부여하느냐에 따라 서도 달성가능한 실적이 크게 달라진다. 격오지에 발령된 경우 기존의 거래관계를 모두 잃어버려 실적을 올리는 것이 불가능하였다.

그러나 성과 평가에서 사용자에게 광범위한 재량이 부여되어 있다고 보는 만큼 저성과자로 지목되었다고 할지라도 그 성과평가의 부당함에 대해 노동자가 입증하는 것도 불가능하다.<sup>25)</sup> 이런 상황에서 저성과자라는 낙인을 씌우고 해고에 대한 정당성을 인정받기 위해서 기업은 직장 내 괴롭힘을 강력한 수단으로 사용할 수 있다. 잦은 배치전환은 실적이 부진한 근로자에게 “적합한 일을 찾아주려는 노력”인 것이고, 그러한 노력에도 불구하고 근로자의 실적이 개선될 기미가 보이지 않는다면, “모든 노력을 다하고도 사회통념상 도저히 고용관계 유지가 어려운 경우”로서 해고가 정당화될 수 있다.

이에 대하여 괴롭힘의 원인 중 하나가 인사관리상의 경직성 때문이라며 근로자에 대한 공정한 인사평가를 기초로 유연한 인사조치를 가능하게 하는 것이 직장 내 괴롭힘의 예방대책의 하나라고 보는 의견도 있다.<sup>26)</sup> 희망퇴직을 내세운 구조조정이 불합리하다면서 차라리 저성과자에 대한 해고를 쉽게 해야 한다는 정부의 주장과 일맥상통한다. 그러나 이는 탈법이 문제되므로 탈법을 규제하겠다는 것이 아니라 탈법을 합법으로 만들자는 주장이다. 해고 제한을 회피하기 위하여 다른 수단을 써왔다면, 해고 제한의 취지를 살려 다른 수단에 대해서 규제해야 하는 것이지, 해고 제한 제도 자체를 없애겠다는 것은 본말이 전도된 것이다.

---

25) 예외적으로 대법원 2015. 6. 24. 선고 2013다22195 판결에서 사고과과의 정당성이 부정되었으나, 이 판결의 사안은 사용자가 부진인력 대상자를 만들어 일정 비율의 근로자를 퇴출하고자 하는 의도를 가지고 차별정책을 실시하였음이 대외비 문서를 통해 드러났던 사건이다. 사용자의 의도가 명시적으로 드러난 문서를 입수하는 예외적인 경우가 아닌 한, 주관적 재량이 의존하는 평가의 부당성을 노동자가 입증한다는 것이 사실상 불가능하다는 것을 알 수 있다.

26) 박지순(2015), 토론문, 한일여성노동포럼 직장 내 괴롭힘과 젠더 자료집, pp. 65-66.

## 5. 필요한 것은 쉬운 해고가 아니라 직장 내 괴롭힘 금지

해고와 연결되어 있음에도, 성과관리라는 명목 하에 해고 또는 사직 의사 제출 전에 겪게 되는 각종의 불이익 처분들에 대해 사용자에게 과도한 재량을 인정함으로써 직장 내 괴롭힘은 오히려 조장되어 왔다. 그 과정에서 괴롭힘 행위들이 노동자의 인격과 건강에 미치는 영향은 간과되었다. 이런 상황에서 정부의 저성과자에 대한 일반해고 지침 도입 정책은 기존의 학대해고를 합법화함으로써 직장 내 괴롭힘을 더 가속화할 수 있을 것으로 보인다.

필요한 것은 쉬운 해고가 아니다. 오히려 광범위한 재량을 부여하여 왔던 사용자의 인사상의 조치에 대해서도 해고와의 일련의 맥락 하에서 해고 제한 법리를 적용할 필요가 있다. 그리고 직장 내 괴롭힘을 이기지 못한 사직에 대해 대등한 당사자를 전제한 민사법리를 그대로 적용하는 것이 아니라 해고로 의제하는 제도를 도입함으로써 해고 제한 법리의 실질화를 꾀하여야 한다. 프랑스에서 직장 내 괴롭힘 금지 의무를 위반하여 행해진 근로계약의 파기를 무효로 보는 규정(노동법 전 L 1152-3)을 두고 있듯이 말이다.

최종적인 결과로서 해고만을 문제시하는 것이 아니라 그 과정에서 일어나는 괴롭힘 행위들에 대하여 해고와의 연결된 일련의 맥락 속에서 파악함과 동시에 해고와 별개로 그 자체로서 용납되어서는 안 될 인격 침해 행위로서 파악할 필요가 있다. 그리고 가학적인 성과주의가 퇴출로 바로 연결되지 않는다고 할지라도 그것이 노동자의 인격과 건강에 끼치는 영향을 고려할 때 제어될 필요가 있다. 무엇보다 중요한 것은 노동 현장에서 인간으로서의 존엄을 침해하는 괴롭힘 행위들이 용납되어서는 안 된다는 것을 확인하는 것이다.

## VI. 직장 내 괴롭힘 해결을 위한 제언

### 1. 직장내 괴롭힘의 문제를 어떻게 바라봐야 하는가

#### 1) 직장내 괴롭힘은 인간의 존엄성에 대한 공격이다.

노동은 인격과 분리될 수 없다. 노동은 조금이라도 남아 있으면 쥐어짜서 한방울이라도 더 산출할 수 있는 물건이 아니다. 그러나 일터에서의 노동은 금전적 대가가 주어지기 때문에 괴롭힘은 그에 파생되는 어쩔 수 없는 현상으로 여겨져왔다. 일터에서 많은 사람들이 존엄을 공격당하고 자존을 짓밟혀왔지만 그것이 ‘괴롭힘’이라 명명되어 대응해야 할 문제로 다루어지지 않았다.

잊어버리고 있었지만 노동이 인격과 분리될 수 없다는 것은 인간이 존엄성을 갖는 존재인 한 너무나 당연한 것이다. 이것은 판결을 통해서도 확인된다. 법원은 “근로자는 인간으로서의 존엄과 가치를 지닌 인격체이고…근로자의 근로제공은 자신의 인격과 분리될 수 없는 것이고 근로자의 근로제공은 임금획득만을 목적으로 하는 것이 아니고 자아를 실현하고 나아가 기술을 습득하고 능력을 유지·향상시키며 원만한 인간관계를 형성하는 등으로 참다운 인격의 발전을 도모함으로써 자신의 인격을 실현시키고 있다는 점”이라고 하여 노동과 인격의 불가분성을 언급했다(부산고등법원 2014. 7. 10. 선고 2013라299 판결).<sup>27)</sup>

그러나 노동은 점점 더 비용으로만 여겨지고 있다. 사용자가 원하는 만큼의 성과를 내지 않는 노동은 불필요한 비용이며 절감의 대상일 뿐이다. 괴롭힘을 통해 성과를 산출시키거나 괴롭혀서 나가게 하는 경영방식들은 이제 익숙한 풍경이다. 이번 실태조사에서도 성과주의 압박속에서 노동과 인격이 결합되어 있다는 기본원칙이 무너진 현장을 확인할 수 있었다.

갈수록 노동이 비용으로만 취급되어 가는 상황 속에서 직장내 괴롭힘의 문제를 제기하는 것은 노동이 존엄과 분리될 수 없다는 기본원칙과 괴롭힘이 어떤 특별한

---

27) 그 외 근로자의 인격실현을 배려할 사용자의 신의칙상 의무를 인정한 판결은 다수 존재한다. “사용자는 특별한 사정이 없는 한 근로자와 근로계약 체결을 통하여 자신의 업무지휘권·업무명령권의 행사와 조화를 이루는 범위 내에서 근로자가 근로제공을 통하여 참다운 인격의 발전을 도모함으로써 자신의 인격을 실현할 수 있도록 배려하여야 할 신의칙상 의무를 부담한다” (대법원 2012. 5. 9. 선고 2010다88880 판결 등)

행위나 개인의 문제가 아니라 노동을 바라보는 관점과 직결된 문제라는 점을 확인하는 작업이다. 존엄과 분리된 문제제기는 또 하나의 직장내 괴롭힘 리스트를 증가시키는 원인이 될 수도 있다. 예를 들어 직장내 괴롭힘에 대한 문제제기가 단순히 하지 말아야 할 행위의 리스트를 만들거나 착한 직장인 만들기 캠페인으로 전략해 버릴 경우 이 모든 것들이 그저 직장인들에게 짜증나는 규율의 증가로 받아들여질 수 있다. 직장내 괴롭힘이 이런 식으로 결론나 버린다면 이에 대한 문제제기는 더욱 어려워질 것이다.

괴롭힘이 존엄과 분리되어 문제 제기될 때 성과주의 압박, 과도한 목표량 부여나 최근 정부가 추진하고 있는 저성과자 해고가 직장내 괴롭힘과 연관되어 있다는 맥락을 포착하기 어렵다. 저성과자가 되는 순간 언제든지 퇴출될 수 있다는 신호는 어떻게든 회사가 부여하는 목표치를 달성해야 한다는 압박으로 이어질 수 밖에 없다. 목표치를 채우지 못하는 경우 면담이 이어지고 결국 쓰지도 않는 핸드폰을 가족명의로 개통하지 않을 수 없었다는 KT의 사례는<sup>28)</sup> 저성과자 해고가 가져올 미래상을 그대로 보여준다. 무차별 실적 경쟁속에 노동자들은 성과 노이로제에 놓이면서 불완전 판매등 자기 모멸적인 노동을 해야 하는 경우가 적지 않을 것이다. '모욕'등 구체적인 괴롭힘 '행위'가 없다 하더라도 이런 노동조건 자체가 존엄을 파괴하는 직장내 괴롭힘일 수 밖에 없다.

따라서 '존엄성', 이것이 직장내 괴롭힘 문제에 대한 가장 중요한 키워드가 되어야 한다.

## 2) 직장내 괴롭힘은 노동자 건강을 심각하게 파괴한다.

노동과 건강의 문제가 신체적 재해를 중심으로 사고되고, 정신건강의 문제는 부차적으로 취급되어 온 측면도 '괴롭힘'을 정면으로 다루지 못한 원인중 하나다. 인간은 신체만이 아니라 정신, 정서가 있는 존재이다. 직장내 괴롭힘이 가져오는 정신적 황폐화는 노동자의 건강을 심각하게 파괴하고 심한 경우 우울증, 자살로까지 이어진다.

이런 이유로 많은 국가에서는 직장내 괴롭힘을 정신에 대한 공격으로 다루어왔다. 프랑스 노동법전은 직장내 괴롭힘에 관한 조항<sup>29)</sup>의 제목을 '정신적 괴롭힘

---

28) <공룡 KT, 직원들에 자사상품 불법판매 강요> 2009. 6. 8. 노컷뉴스

(harcèlement moral)이라고 규정함으로써 직장내 괴롭힘이 정신적 부분에 미치는 점을 명확히 하였다. 사우스 오스트레일리아의 직업건강안전복지법(Occupational Health, Safety and Welfare Act 1986)에서는 괴롭힘(bullying)에 대해 “행위의 대상인 피고용인 또는 피고용인 그룹을 가해하거나 굴욕감을 주거나 약화시키거나 협박하는 것으로 건강과 안전을 위협하게 만든다”고 규정하고 있고 유럽노동보건청(European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA)의 <유럽위험관찰보고서, 일터 폭력과 괴롭힘>에서도 직장내 괴롭힘의 문제를 다루는 등 안전과 건강 차원에서 직장내 괴롭힘을 다루는 문서는 어렵지 않게 찾아볼 수 있다.

한국처럼 명문의 규정이 없는 곳에서도 법원을 통해 직장내 괴롭힘이 정신적 학대의 문제로 다루어지고 있는 사례들을 찾아볼 수 있다. 브라질에서는 2000년 에스 피리토 산토스주 지방노동법원(TRT)에서 처음으로 정신적 폭력을 인정하였고, 2008년 이후 정신적 학대에 관한 소송이 급증하였는데 피소업체 상당수는 금융, 서비스 등 경쟁분위기가 심한 곳이거나 가격경쟁이 있는 가전, 자동차 업체에서 발생했다. (참고로 브라질 판례에 나타난 정신적 폭력행위를 살펴보면 ●직원에게 불명확한 지시를 하여 헛갈리게 하는 행위 ●불필요하게 직원을 닦달하는 행위 ●과도한 업무를 부여하는 행위 ●이유없이 업무를 주지 않는 행위 ●동료간 대화를 금지하는 행위 ●직원의 업무를 어렵게 방해하는 행위 ●근거없이 직원을 문책하는 행위 ●의도적으로 직원을 무시하거나 집단에서 배제하는 행위 ●다른 사람이 보는 앞에서 직원을 비난, 농담이나 희롱하는 행위 ●해고를 강요하는 행위 ●근로자의 업무와 전혀 상관없는 부서로 파견하는 행위 ●해당 직원에 대해 안좋은 소문을 흘리는 행위 ●직원의 작업도구를 부당하게 빼앗는 행위-예를 들어 작업장에서 조립 공구를 주지 않아 사실상 작업을 못하게 하는 행위, 전화기, 컴퓨터 등을 주지 않는 행위 등 ●동료 또는 작업장으로부터의 격리 ●신체적 또는 언어적 폭행 ●화장실 이용의 제한 ●(해고의) 위협이나 욕설 등 다양하다)<sup>30)</sup>

직장내 괴롭힘에 노출된 노동은 유해환경에서의 노동과 다르지 않다. 그것이 노동자의 안전과 건강에 미치는 영향은 사소한 것이 아니다. 실적 압박 속에서 스스로 목숨을 끊는 사람도 늘어나고 있다<sup>31)</sup>. 더 이상 직장내 괴롭힘을 참아야 하는

29) 2002년에 도입됨. L1152-1 (정신적 괴롭힘) “노동자들의 권리들과 존엄을 침해하거나 신체적, 정신적 건강을 훼손하거나 직업적 장래를 위태롭게 할 수 있는, 근로조건의 훼손을 목적으로 하거나 그러한 결과를 초래하는 행위”

30) <직장에서의 정신적 폭력-브라질 법에서의 논의를 중심으로>, 조희문, 2012년

31) “매년 스트레스를 견디지 못해 자살하는 종사자가 속출한다는 사실은 이미 공공연한 비밀이 된지 오래여서 이에 대한 특단의 조치가 요구되고 있다. …일부 증권사의 경우 ‘일간 단위 실적 평가’를 실시하는 등 압박수위가 상당한 것으로 드러났다”. <증권사 직원들

문제로 방치할 수 없다. 노동건강의 차원에서도 직장내 괴롭힘의 문제는 심각하게 다루어져야 한다.

## 2. 직장내 괴롭힘에 대해 어떻게 접근해야 하는가

### 1) 직장내 괴롭힘은 단순한 ‘개인간의 문제’이거나 ‘갈등’이 아니다

괴롭힘을 언급하면 흔히 ‘왕따’를 떠올린다. 괴롭힘이 인간적인 갈등에서 비롯된다는 생각이 저변에 있기 때문이다. 그러나 실태조사 결과에서 보듯 직장내 괴롭힘이 발생하는 원인은 매우 다양하다. 그 중 성과압박이나 노조탄압 등 회사의 경영 방식에서 비롯된 괴롭힘이 다수 존재한다. 따돌림의 경우도 권력관계가 근처에 있는 경우가 대부분이다. 조직의 방치와 목인이 괴롭힘을 더 심각하게 만든다는 점도 놓쳐서는 안된다. 괴롭힘은 단순한 ‘개인간의 문제’가 아닌 것이다.

괴롭힘은 갈등과 혼동되기도 한다. 여러 사람이 일하는 공간에서 사람들 사이의 갈등은 자연스럽고 때로는 필요한 현상이다. 그러나 괴롭힘은 갈등이 아니다. 괴롭힘은 ‘가해’와 ‘피해’가 있는 것이다. 조직에서 괴롭힘을 은폐하거나 책임을 회피하기 위해 가장 많이 사용하는 논리도 직원들 사이에서 발생하는 갈등이라는 것이다. 따라서 괴롭힘이 갈등과 다르다는 것을 확인하는 것은 무엇보다 중요하다. 괴롭힘을 갈등과 분별하는 것이 괴롭힘에 대한 체계적이고 포괄적 접근(원인의 분석, 문제해결 방법의 선택, 노동환경에 대한 점검)을 가능하게 하는 첫 번째 단추일 것이다.

### 2) 직장내 괴롭힘은 사소하거나 부수적 문제가 아니다.

괴롭힘의 문제는 노동운동에서도 사소화되어 취급되어 왔다. ‘해고’등 큰 문제의 종속된 이슈로만 인식되고 대응되어 왔던 것이다. 해고나 배치전환의 문제까지 가지 않는 은밀하고 소위 애매한 괴롭힘(가치없는 노동의 부여)를 어떻게 이름 붙여야 할지 몰랐다. ‘성희롱’이 그저 직장 생활하다가 이상한 사람 만난 재수없는 현상으로 여겨지던 것에서 지금은 ‘있어서도 용납될 수도 없는 일’로 인식되고 있는 것처럼 직장내 괴롭힘도 직장 생활에서 벌어지는 부수적인 일이 아닌 그 자체가 심각한 존엄과 건강침해 행위로 다루어져야 한다.

---

실적 압박에 자살까지...자살자 속출 ‘공공연한 비밀’, 불완전판매에 따른 고객피해 부작용까지> 2013. 11. 01. 위클리 오늘

### 3) 직장내 괴롭힘은 해결할 수 없는 문제가 아니다.

괴롭힘이 있더라도 해결방법이 있는가에 대한 의문들이 있다. 갈수록 심화되는 경쟁과 실적압박, 고용불안이라는 거대한 문제가 해결되지 않는 한 괴롭힘은 더욱 심화될 수 밖에 없다는 의견도 일면 타당성이 있다. 그러나 인간의 존엄과 직결되는 괴롭힘이 용납될 수 없다는 목소리는 오히려 거대한 문제에 근본적으로 의문을 제기하는 단초가 될 수 있을 것이다. 생존을 위해 경쟁을 내면화하고 내가 살기 위해서는 남을 괴롭혀야 하는 상황, 이렇게 인간의 존엄을 파괴하는 상황을 막는 것도 직장내 괴롭힘에 대한 대응에서 시작될 수 있다.

모든 문제가 일거에, 완벽하게 해결될 수는 없다. 어떤 행위들을 괴롭힘으로 이름붙이는 작업부터 법적 규제에 이르기까지 다양한 전략이 필요하다. 직장내 괴롭힘은 인간의 존엄을 파괴한다는 전면적 문제제기를 통해 인간을 단순히 생존을 위한 야수로 만들어버리는 일터는 용납될 수 없다는 사회적 공감대가 형성될 수 있을 것이다. 이런 사회적 공감대는 사업주가 직장내 괴롭힘의 직접적 가해자로 등장하거나 괴롭힘을 묵인하는 것에 부담을 갖게 할 것이다. 끝이 보이지 않는 악순환만 반복되는 최근, 직장내 괴롭힘에 대한 문제제기는 이런 악순환을 선순환으로 전환하는 단초가 될 수 있을 것이다. 직장내 괴롭힘은 해결 불가능한 문제가 아니다.

### 5) 괴롭힘의 고조성(피해의 누적성)에 주목해야 한다.

괴롭힘의 주요한 특징은 ‘고조성’이다. 직장내 괴롭힘은 하나의 행위가 아니라 움직이는 ‘과정’으로서 간접적이고 미묘한 행위로부터 보다 직접적인 공격행위로 고조되는 경향이 있다<sup>32)</sup>. 최초단계의 괴롭힘 피해가 문제시되지 않고 계속 방치되면 피해자는 점점 주변의 자원을 상실하고 무력해진다. 이 과정에서 피해자는 또 한번의 낙인이 찍히면서 ‘피해를 당할만한 사람’이 되어 버린다. 괴롭힘이 피해자를 점점 무력화시키는 과정을 제대로 보지 못하면 자신도 괴롭힘의 피해자를 ‘불만자’ ‘무책임한 사람’으로 낙인찍는 가해자가 될 수 있다. 괴롭힘이 고조되는 과정에

---

32) 연구자들은 고조성을 다양한 단계로 설명하는데 예를 들어 ① 편견적인 말이 시작되지만, 조직내 작은 집단에 국한되고 피해자 뒤에서 은밀히 벌어진다. ② 말을 넘어서 피해자를 피하기 시작한다 ③ 피해자가 공개적으로 괴롭힘을 당하고 차별된다. 배제되거나 공격적인 언사에 처하게 된다. ④ 물리적 공격이 발생한다. ⑤ 최종단계인 절멸이다. 피해자가 조직에서 쫓겨난다(Allport의 연구), <일터괴롭힘(Workplace Harassment)에 대하여> 일터 괴롭힘에 대한 합동 세미나 보고 자료집(희망을만드는법, 전국불안정노동철폐연대, 인권연구소 ‘창’, 인권운동공간 ‘활’, 인권운동사랑방, 다산인권센터)

서 발생하는 동조 괴롭힘에서 피해자는 급격하게 무너진다. 괴롭힘의 고조성 문제를 놓치고서는 피해와 가해를 제대로 볼 수 없다. 괴롭힘의 고조성은 누구든 괴롭힘의 가해자가 될 수 있다는 것을 확인시켜 준다.

## 6) 공동체의 회복과 집단적 해결이 중요하다.

성과경쟁이 심화되면서 괴롭힘도 노동의 일상이 되고 있다. 팀간의 경쟁으로 동료들 사이에서 ‘걸림돌’에 대한 괴롭힘도 이루어지기도 한다. 공동체가 무너진 곳에서는 괴롭힘이 발생하더라도 개인적인 분투만이 가능할 뿐이다. 각자가 개별화될 때 괴롭힘은 쉬워진다. 공동체를 파괴하기 위한 노조파괴형 괴롭힘은, 괴롭힘이 만연히 행해질수 있는 토양을 만드는 과정이기도 하다.

공동체가 함께 해결을 도모하지 않는 곳에서 개인이 노조나 집단에 관심을 가질 이유는 없어지고 개별화는 더욱 심화된다. 결국 각기 전투하는 사람들만이 남게 된다. 집단적인 해결을 모색하는 것, 공동체가 괴롭힘의 문제에 함께 대응하는 것이 괴롭힘 문제를 드러내고 해결하는 근원적 방법이다.

## 7) 한 사업장의 문제가 아니다-괴롭힘의 피해는 사회 전체에 확장된다.

괴롭힘은 한 사업장에서 시작되고 끝나는 일이 아니다. 얼마전 대리점에 과도한 판매목표를 할당하고 밀어내기를 한 기업의 행태가 사회적으로 큰 문제가 된 적이 있다. 그러나 직장에서 벌어지는 ‘과도한 실적 강요’와 괴롭힘은 별로 다루어지지 못했다. ‘양적 성과’에 대한 압박은 기업의 당연한 경영방식으로 여겨지기 때문이다.

그러나 기업의 성과 압박과 괴롭힘은 그것이 노동자에게 미치는 정신적 고통을 넘어서 그 피해가 사회전체에 확산된다. 불안전 금융상품의 판매강요와 그로 인한 소비자의 손실<sup>33)</sup>, 환자 과당유치 경쟁에서 비롯된 국민의 건강 침해<sup>34)</sup>, 강제 할당

---

33) “불황에 따른 실적압박으로 인해 ‘불완전판매’ 비율이 높아져 결국 고객이 피해자로 전락하는 부작용을 우려하는 목소리도 높다. 증권업계의 한 관계자는 “동양 사태처럼, 실적 중심의 영업으로 인해 ‘불완전판매’가 늘어날 가능성이 매우 높다”면서 “결국 피해는 고객에게 돌아간다. 증권업계가 머리를 맞대고 해법을 모색해야 한다”고 강조했다” , <증권사 직원들 실적압박에 자살까지...>, 위클리오늘 2013. 11. 1.

34) “당시 지역대책위는 출범 기자회견을 통해 “인천성모병원은 직원들에게 강제로 신규환자 유치를 위한 할당을 배정하고 환자유치를 위해 거리로 내보내고 있다”며 “병원 직원들이 이용하는 컴퓨터에는 실시간으로 전일대비 경영실적 비교가 모니터링 되고 있는 실정



을 못채울 경우의 괴롭힘을 피하기 위한 자기판매<sup>35)</sup>와 기업의 허수 매출등 경제의 불공정성 심화등이 그 예이다.

목표를 달성하지 못할 경우 예상되는 괴롭힘 때문에 어쩔수 없이 문제가 많은 상품을 판매하는 노동자는 자기 모멸에 휩싸인다. 직장에서 당한 모멸의 경험이 막상 본인이 '고객'이 되는 순간 다른 노동자에게 동일하게 반복되기도 한다. 직장내 괴롭힘은 각자가 각자를 불신하고 괴롭히는 개인들이 넘쳐나는, 빠져나올수 없는 악순환과 고립사회를 만드는 중요한 원인이다. 직장내 괴롭힘은 직장내의 문제만이 아닌, 사회적인 대응이 필요한 문제인 이유이다.

### 3. 정책 제언

#### 1) 저성과자 해고 도입의 철회

직장내 괴롭힘과 관련해서 가장 시급한 문제는 정부가 추진하고 있는 저성과자 해고제도 도입을 철회하는 것이다. 저성과자에 대한 교육이라는 이름하에 모멸적 업무를 부여함으로써 스스로 퇴사하게 하는, 해고나 구조조정을 우회하는 수단인 저성과자 퇴출 프로그램은 여러번 언론을 통해 폭로된 바가 있다<sup>36)</sup>. 그러나 그동안 법적인 문제 소지 때문에 저성과라는 이유 자체로는 해고하지 않고 비정상적인 근무환경에 배치함으로써 스스로 퇴사 하게 하거나, 스스로 퇴사하지 않는 경우 업무지시서, 주의, 경고등 일련의 과정을 거쳐 징계해고를 하는 방식의 퇴출이 이루어졌다. 저성과자 해고제도는 이러한 해고를 좀 더 쉽게 하는 것이다. 굳이 징계 해고까지 갈 필요없이 '저성과자'가 되면 해고가 가능하게 된 것이다.

---

"이라고 주장했다", <인천성모병원 직원 "우리한테 한 환자유치 압박, 국제성모병원서 그대로"-천주교 인천교구 산하 병원...> "인천성모, 지금도 직원들에게 유치 환자수 할당", 라포르시안, 2015. 3. 30.

35) " 'A 씨는 "목표치를 채우지 못한 사람은 지사장이 호출해 1대1 면담을 한다. 결국 쓰지 않는 핸드폰을 가족명의로 개통부터 하지 않을 수 없다"고 전했다. KT 직원들은 이렇게 사용하지도 않는 핸드폰을 스스로 개통하는 등 자비를 들여 실적을 올리는 일을 이른바 "자백"이라는 냉소적인 말로 부르고 있다. A 씨는 "목표를 달성하지 못하면 퇴근하지 말라고 강요 하는 곳도 있다"고 전했다", <공룡 KT, 직원들에 자사상품 불법판매 강요>, 노컷뉴스, 2009. 6. 8.

36) <저성과자 퇴출의 기술, '모멸의 해고제도'>, 경향신문, 2015. 3. 28.

한편 2015. 8. 서울남부지법에서는 하나대투증권이 퇴출대상자를 랩영업부에 배치한 것에 대해 자발적 퇴직을 유도하려는 목적으로 시행된 인사발령으로 무효라는 판결을 선고한 바 있다.

‘성과’라는 것은 회사가 요구하는 목표치를 반드시 전제한다. 회사가 요구하는 것을 채우지 못할 경우 언제든 퇴출될 수 있다는 압박(해고 위협)은 그 자체가 직장내 괴롭힘이다. 더구나 저성과자 해고제도에서 퇴출이 적법한 해고로 ‘세탁’되기 위해서는 해고된 사람은 ‘누가봐도 번듯한 저성과자’가 되어야 한다. 적어도 이전에 사용된 퇴출 프로그램은 ‘행위’와 관련된 것(불가능한 업무 부여, 감사실시, 징계처리)였지만 저성과자 해고제도 하에 퇴출된 사람은 ‘존재’가 저성과자가 되어야 법적 시비를 줄일 수 있다. 퇴출 대상자에 대한 괴롭힘을 통한 무력화 시도는 더욱 강해질 수 밖에 없다.

정부는 “모든 노력을 다하고도 사회통념상 도저히 고용관계 유지가 어려운 경우” 해고가 정당화된다고 하였다. 저성과자 해고가 도입되면 노동자를 퇴출하고자 하는 기업은 해고를 정당화하기 위해 “사회통념상 고용관계 유지가 어렵도록” 정말 “모든 노력을” 다할 것이다. “모든 노력” 속에는 더욱더 은밀하고 잔인한 괴롭힘 행위가 속해 있을 것이다. 저성과자 해고제도 도입은 철회되어야 한다. 직장내 괴롭힘을 정부에서 장려하지 않는다면.

## 2) 부당노동행위 규제 실질화

직장내 괴롭힘이 발생해도 함께 해결할 공동체나 조직이 없으면 괴롭힘은 더욱 심화된다. 노조는 직장내 괴롭힘을 방지하기 위해 매우 중요한 조직이다. 그러나 한국에서는 노조를 파괴하기 위한 괴롭힘이 비번하다. 노조파괴형 괴롭힘은 그 자체의 문제 뿐만 아니라 직장내 괴롭힘 해결의 지지기반을 없앤다는 점에서도 심각하게 다루어져야 한다.

노동조합의 결성 및 활동과 관련해서 현행법상 법적으로 해결할 수 있는 방법은 부당노동행위 규제제도이다. 그러나 노조원들을 괴롭히는 방식의 부당노동행위에 대한 규제가 제대로 이루어지지 않고 있다<sup>37)</sup>. 부당노동행위에 대한 규제만 제대로 이루어져도 직장내 괴롭힘의 문제를 어느정도 줄일 수 있을 것이다. 괴롭힘 행위가

---

37) “ “회사에 찍힌 조합원들은 풀 뽑기, 페인트칠 심지어 화장실 청소 일도 시켰다”면서 “노조는 조합원을 보호하기는커녕 불만을 제기하는 직원들을 회사에 알려줘 고과점수를 낮게 주고 허드렛일을 하게 했다”고 말했다…사용자가 입맛에 맞는 노조를 과반수 대표 노조로 만들기 위해 부당노동행위를 남발하고 있지만, 정부의 감시·감독과 처벌은 곁돌고 있다. 복수노조 출범 후 중앙노동위에 접수된 47건의 과반수노조 이의신청 재심 사건을 분석한 결과, ‘이유 있다’고 판정한 것은 단 2건(4.5%)에 불과했다. 조합원 자격이나 사측의 부당한 개입 등이 문제됐지만 사용자 측 손을 들어준 것이다”, <괴물이 된 복수노조…노조 무력화 수단 변질>, 경향신문, 2014. 7. 20.

하나하나의 사소해보이지만 계획적으로 조금씩 실현되면 파괴력이 매우 크다는 점도 부당노동행위 판단시에 적극적으로 고려되어야 한다. 직장내 괴롭힘을 해결하기 위해서는 부당노동행위 규제가 실질화되어야 할 것이다.

### 3) 감독과 규제, 지도의 강화

노동현장에서 인간의 존엄성이 보장될 수 있도록 하는 것은 국가의 의무이다. 각국에서는 직장내 괴롭힘에 관하여 정부가 감독과 규제, 캠페인을 하고 있다.

브라질에서는 노동검찰이 정신적 폭력에 대해 사실조사를 하고 정신적 학대가 발생했다고 판단하는 경우 행위시정합의서(TAC - Termos de Ajustamento de Conduta)를 체결하는 조치를 취하고 기업이 시정 약속을 어길 경우 벌금을 부과하는 등 노동검찰에서 정신적 괴롭힘의 문제를 직접적으로 다루고 있다<sup>38)</sup>. 프랑스의 경우도 2010년 노동청에서 프랑스 텔레콤의 구조조종과 정신적 괴롭힘의 문제에 대해 조사를 하고 보고서를 내는 등 노동청이 적극적으로 개입하고 있다<sup>39)</sup>

일본의 경우 후생노동성은 2012년 <직장내 괴롭힘에 대한 워킹그룹>을 구성해서 보고서를 발표하고, 2013년에는 제안내용을 공표한 바 있다. 또한 직장내 괴롭힘 방지를 위한 모범 단협안과 취업규칙, 합의서가 포함된 핸드북을 배포하기도 했다.

벨기에에서는 고용주가 일터에서 심리사회적 위험을 방지하기 위해 기업정책에 폭력적 행동(abusive behavior)에 대응한 적절한 조치를 포함할 것을 법이 강제하고 있다. 핀란드의 건강과 안전 조사관(health and safety inspector)은 기업에서 서면화된 반괴롭힘에 대해 서면화된 정책을 갖고 있는가를 질문하고 서면화된 정책이 없는 경우 어떻게 그것을 만들 것인가에 대한 조언도 담당하고 있다<sup>40)</sup>.

---

38) <직장에서의 정신적 폭력-브라질 법에서의 논의를 중심으로>, 조희문, 2012년

39) “201년에 나온 프랑스 노동청의 보고서가 위 구조조정 과정과 그것이 노동자들에게 미치는 영향에 대해 자세히 살피고 있다. 이 보고서는 PLAN NEXT에 따른 경영방식이 노동자의 신체적·정신적 건강에 미치는 위험에 대해 기술하고, 경영진들의 정신적 학대가 있었음을 명시하여 노동자가 겪고 있는 여러 위험 상황을 방지하는 경영방식에 명백한 위법행위가 있다고 판단하였다”, <KT 직장내 괴롭힘 보고서> 2015년

40) <Bullying and Harassment in the Workplace, 2011> 중 16장 「Intervention for the Prevention and Management of Bullying at Work」, Maarit Vartia and Stavroula Leka

그러나 한국은 직장내 괴롭힘 문제에 대한 제대로 된 감독이나 조사를 정부차원에서 시행한 적이 없다. 자살까지 이른 괴롭힘 행위가 행해진 사업장에 대해서도 제대로 된 근로감독도 이루어진 적이 없다. 괴롭힘에 대한 정부의 정책이 전혀 없기 때문이다. 정부는 직장내 괴롭힘에 대한 입장을 명확히 하고 감독과 규제에 적극 나서야 한다.

#### 4) 직장내 괴롭힘 방지 제도화

직장내 괴롭힘 방지를 위한 제도화가 이루어져야 한다. 직장내 괴롭힘 방지를 위한 제도를 만드는 것은 직장내 괴롭힘은 용납될 수 없다는 신뢰있는 사회적 메시지를 확산시킨다는 측면에서도 중요하다. 괴롭힘 방지 제도화에는 처벌 규정을 두는 방법, 기업의 반괴롭힘 정책 수립을 의무화하는 방법, 괴롭힘으로 인한 사직은 해고로 보는 규정을 두는 방법 등 ‘법’을 통한 해결 방법을 고려할 수 있다. 법을 통한 제도화는 사회적 담론을 공식적으로 승인받는다라는 것으로서의 의미도 있다. 그러나 법적 접근은 그 장점만큼이나 위험성도 있다. 괴롭힘에 대한 일정한 제재조치를 예정하는 이상, 금지되는 행위의 명확화 요청은 필연적으로 일터 괴롭힘의 다양한 양상과 맥락을 흡수할 수 없게 만들 수 있기 때문이다<sup>41)</sup>. 따라서 법을 만들 경우 신중한 접근이 필요하다.

반드시 법이 아니더라도 가이드라인, 모범단협안의 배포, 지자체의 지침과 조례 등 직장내 괴롭힘 방지를 위한 제도화의 방법은 여러 가지가 있을 수 있다. 법적인 제도화를 중요하게 생각하면서도 법외의 다양한 방법도 함께 모색해야 할 것이다.

#### 5) 기업의 명문화된 괴롭힘 방지 정책 선언 및 반괴롭힘 조직규범 의무화

기업 차원에서는 직장내 괴롭힘의 문제에 용납할 수 없다는 정책이 의무화되어야 한다. 기업은 어떠한 종류의 괴롭힘도 허용되지 않는다는 명백한 정책과 문서화된 조직규범을 갖고 있어야 할 것이다. 기업은 근로자가 근로제공을 통하여 참다운 인격의 발전을 도모함으로써 인격을 실현할 수 있도록 배려하여야 할 신의칙상 의무를 부담하는 자이기 때문이다 (대법원 2012. 5. 9. 선고 2010다88880 판결 등)

---

41) <일터괴롭힘(Workplace Harassment)에 대하여> 일터 괴롭힘에 대한 합동 세미나 보고 자료집(희망을만드는법, 전국불안정노동철폐연대, 인권연구소 ‘창’, 인권운동공간 ‘활’, 인권운동사랑방, 다산인권센터)

기업의 반괴롭힘 조직규범에는 괴롭힘의 상세한 묘사(description), 참고할 법률과 관련 규정, 책임에 대한 명확한 설명 및 관리자와 다른 관련자의 역할과 책임의 문제를 반드시 포함해야 한다. 또한 정책은 괴롭힘을 당하는 사람, 목격자, 괴롭힘 혐의자로 지목된 사람에 대한 명백한 안내가 포함되어야 하고 문제 해결 절차, 지원 메커니즘에 대한 정보 제공, 조직에서 괴롭힘을 방지하기 위한 조치, 그리고 정책을 평가하고 모니터하기 위한 조치도 담겨 있어야 한다.

## 6) 노조의 직장내 괴롭힘 주요 의제화 및 지지기반성 강화

노조도 괴롭힘을 해고, 단결권 침해, 부당노동행위의 부수적 측면에서만 바라본 지금까지의 관행을 바꿔야 한다. 괴롭힘 행위는 해고의 부당성을 다투는 수단으로서 문제제기가 되었지만 괴롭힘을 그 자체로 다루지 않았다. 괴롭힘을 당한 피해자는 건디다 못해 스스로 사직서를 제출하는 과정에서 '직장내 괴롭힘'에 대해 해결을 모색할 지지기반을 찾을 수는 없는 경우가 많았다.

괴롭힘의 문제는 독자적인 문제로 다루어져야 한다. 노조의 기존 이슈로 괴롭힘이 모두 환원하는 것은 괴롭힘이 미치는 중대한 해악을 노조가 덮어버리는 것이다. 노동자가 직장내 괴롭힘의 문제로 노조에 상담이 가능하도록 시스템도 갖추어야 한다. 이런 점에서 노조 활동가의 직장내 괴롭힘에 대한 인식 제고도 함께 가야 할 것이다.

## 7) 괴롭힘 예방(방지)교육

직장에서 괴롭다는 인식은 강하지만 직장내 괴롭힘이 무엇인지, 이것이 규제될 수 있는것인지에 대한 한국 노동자의 인식은 매우 낮다고 할 수 있다. 면접과정에서도 '직장내 괴롭힘'이 무엇인지에 대한 질문이 다수 있었다. 인간의 존엄을 공격하는 직장내 괴롭힘에 대한 설명, 원인과 양상, 그리고 괴롭힘이 발생했을 때 어떻게 대처할 수 있을 것인지 등에 대한 노동자 교육이 필수적으로 이루어져야 한다. 피해자가 되었을 때 이를 대처하기 위해서 뿐만 아니라 스스로 가해자가 되지 않기 위해서도 직장내 괴롭힘 예방 교육은 반드시 필요하다. 노조가 직장내 괴롭힘 피해자에 대한 확실한 지지기반이 되기 위해서는 노조활동가들도 괴롭힘 예방 교육을 받아야 할 것이다.

남녀고용평등 및 일·가정 양립지원에 관한 법률은 직장내 성희롱 예방교육을 의무화하고 있다. 직장내 괴롭힘을 규율하는 법은 없지만, 지자체나 기업등에서 스스로 예방교육을 실시하는 분위기가 확산되어야 할 것이다. 괴롭힘이 발생한 경우의 해결도 중요하지만 가장 바람직한 방법은 그런 행위가 일어나지 않는 것이다. 그런 점에서 직장내 괴롭힘 예방 교육은 시급히 도입되어야 한다.

## 8) 더 많은 실태조사가 필요하다

괴롭힘 문제는 노동전반에 걸친 문제이다. 정규직과 비정규직 전반에 걸쳐 괴롭힘은 만연하다. 다만 정규직의 경우는 퇴출형, 프로그램형 괴롭힘이 특징적으로 많이 발견되는데 반해 비정규직에 대해서는 직접적 폭력이나 모욕등 원시적인 형태의 괴롭힘이 다수 보고된다.

또한 비정규직의 경우 괴롭힘이 알려지기가 어렵다. 매일 장소를 바꾸는 노동, 임시노동 등 일터라는 개념의 불분명성, 노동자를 사장으로 만들어버리는 법적 기교로 인해 괴롭힘의 알파와 오메가를 모두 본인의 책임으로 만들어버리는 구조등 괴롭힘에 대한 문제제기 조차도 어려운 경우가 다수 존재한다. 노조 조직률이 1.9%(2014. 3. 기준)인 것은 공동체적 해결을 더욱 어렵게 만든다.

직장내 괴롭힘에 대해서는 아직도 더 많은 실태조사가 필요하다. 그 중 비정규노동 부분 전반에 대한 직장내 괴롭힘 실태조사가 시급히 이루어져야 할 것이다.

# 3부 투론

## 사무금융노동자 직장 내 괴롭힘 설문조사

안녕하십니까?

사무금융노동조합은 직장 내 괴롭힘에 관해 활동하고 있는 여러 단체와 함께 사무금융노동자들이 경험하는 직장 내 괴롭힘에 관한 조사를 진행하고 있습니다. 국내에서 아직 통용되는 정의는 없으나, 직장 내 괴롭힘은 일터에서 노동자의 인격과 존엄을 침해하는 일체의 행위로서, 노동환경을 악화시키거나 노동자의 신체적·정신적 건강을 훼손할 수 있는 행위를 일컫습니다.

본 설문조사는 사무금융노동자들이 겪고 있는 직장 내 괴롭힘의 실태를 파악하고 대응방안을 모색하기 위해 마련되었습니다. 여러분의 응답은 사무금융업종에서 뿐만 아니라 사회 전반적으로 직장 내 괴롭힘 문제를 제기하고 대안을 모색하는데 귀중한 자료가 될 것입니다. 바쁘시더라도 잠시만 시간을 내주시어 설문조사에 참여해 주시기를 부탁드립니다.

본 설문조사는 약 10분 소요됩니다.

본 설문조사는 무기명으로 이루어지며, 개인에게 어떠한 불이익도 가지 않을 것을 약속드립니다.

귀중한 시간을 내주시어 설문조사에 참여해 주셔서 감사합니다.

조사연구팀: 공익인권변호사모임 희망을만드는법, 노동환경건강연구소,  
인권운동사랑방, 한국비정규노동센터,  
전국사무금융서비스노동조합, 개인활동가,

조사 문의: 전국사무금융노동조합 교보증권지부 사무차장 김현정  
(sweetfancy@naver.com)



다음은 개인 인적사항에 대한 질문입니다.

(1) 성 별	①남 ②여
(2) 연 령	만 ( ) 세
(3) 학 력	①고졸 이하 ②전문대졸 ③대졸 ④대학원졸 이상
(4) 거주지역	①서울 ②경기 ③부산 ④대구 ⑤인천 ⑥광주 ⑦대전 ⑧울산 ⑨강원 ⑩충청 ⑪전라 ⑫경상 ⑬제주
(5) 결혼여부	①기혼 ②미혼/비혼 ③기타
(6) 가구원 수	( ) 명(본인포함)
(7) 음주	①1주에 4회 이상 ②1주에 2~3회 ③1달에 2~4회 ④1달에 1회 미만 ⑤전혀 안 마신다
(8) 흡연	①매일 피운다 ②가끔 피운다 ③과거에는 피웠으나 현재 피우지 않는다 ④피운 적 없다

다음은 현재 직장 생활에 대한 질문입니다.

(1) 업 종	①증권 ②생명보험 ③손해보험 ④여수신 ⑤기타( )
(2) 업 무(직무)	①관리직 ②사무/지원(후선)직 ③영업직 ④서비스직 ⑤기타( )
(3) 직급(직위)	①부장이상 ②차장 ③과장 ④대리 ⑤주임 ⑥사원 ⑦기타( )
(4) 고용형태	①정규직 ②분리직군 ③무기계약직 ④기간제계약직 ⑤파견(외부업체) ⑥기타( )
(5) 현 직장 근무기간	( )년
(6) 동일업종 총 근무기간	( )년
(7) 노동조합 가입여부	①가입함 ②가입대상이나 가입하지 않음 ③가입대상이 아님
(8) 1주 평균 근무 시간(야근, 시간외 근무, 퇴근 후 업무와 관련한 시간도 포함)	①40시간 ②40시간초과~45시간이하 ③45시간초과~50 시간 이하 ④50시간 초과
(9) 지난 1개월간 토요일 및 일요일 근무일수	---분
(10) 출퇴근에 소요 되는 시간	---분

(출퇴근 시간 총합)	
(11) 출퇴근 이용수단	①자차 ②대중교통(시내버스, 지하철) ③기타
(12) 실제 사용 휴가일수	연 __일의 휴가(연차 포함) 중 실제 __일 사용
(13) 지난 1년간 건강문제로 결근한 날(병가 포함)	__일
(14) 지난 1년간 업무로 인한 질병으로 인하여 결근한 날	__일

1. 귀하가 다니고 있는 직장의 지난 3년간의 환경 변화에 관한 질문입니다. (근무경력이 3년 미만이면 근무 기간을 기준으로 답해 주세요.)

	감소	약간감소	변화없음	약간증가	증가
(1) 구조조정(인력축소, 조직 개편 등)	①	②	③	④	⑤
(2) 비정규직(계약직, 파견직 등) 고용	①	②	③	④	⑤
(3) 경쟁과 성과주의	①	②	③	④	⑤
(4) 근무시간 및 강도	①	②	③	④	⑤

2. 귀하가 다니고 있는 직장의 지난 3년간의 노동조합 활동 변화(회사 정책에 대한 대응, 결속력 등)에 관한 질문입니다. (근무경력이 3년 미만이면 근무 기간을 기준으로 답해 주세요.)

① 매우 약화되었다    ② 약화되었다    ③ 변화없다    ④ 강화되었다    ⑤ 매우 강화되었다

3. 귀하는 직장 내 괴롭힘을 얼마나 자주 경험하였다고 생각하십니까?  
(근무경력이 1년 미만이면 근무 기간을 기준으로 답해 주세요. 이하 동일)

- ① 전혀 경험한 적 없다
- ② 월 1회 미만
- ③ 월 1회 정도
- ④ 주 1회 정도
- ⑤ 거의 매일

3-1. 귀하는 업무수행 중에 다음과 같은 일을 당한 적이 있습니까?

경험 내용	경험 유무
(지난 1개월동안) 언어폭력	①있다 ②없다
(지난 1년 동안) 신체적 폭력 또는 위협	①있다 ②없다
(지난 1년 동안) 성희롱/성폭력	①있다 ②없다
(지난 1년 동안) 업무 관련 괴롭힘	①있다 ②없다

4. 귀하는 지난 1년 동안 직장 생활에서 다음 상황을 얼마나 자주 경험하십니까?

직장에서 발생할 수 있는 상황	전혀 없음	월 1회 미만	월 1회 정도	주 1회 정도	거의 매일
(1) 다른 사람이 보는 자리에서 나에게 소리를 지르거나 망신을 주었다.	①	②	③	④	⑤
(2) 외모나 행동특성을 짚는 호칭 등으로 모욕을 당했다.	①	②	③	④	⑤
(3) 기분이 나쁠 정도로 욕설을 듣거나 비꼬는 말을 들었다.	①	②	③	④	⑤
(4) 말을 안 들으면 해고 등 징계를 하거나 승진 등에 불이익을 줄 것이라는 위협을 받았다.	①	②	③	④	⑤
(5) 회식이나 모임 자리에 나만 초대하지 않거나 마치 없는 사람처럼 대우받았다.	①	②	③	④	⑤
(6) 누군가 나에 대한 뒷담화를 하거나 부정적 소문을 퍼뜨렸다.	①	②	③	④	⑤
(7) 나의 자격이나 능력, 경험과 동떨어진 업무를 하도록 지시했다.	①	②	③	④	⑤
(8) 나의 업무가 사소한 일로 대체되거나 일을 거의 주지 않았다.	①	②	③	④	⑤
(9) 나에게 업무관련 중요정보를 알려주지 않거나, 필요한 장비를 지급하지 않았다	①	②	③	④	⑤
(10) 업무상 실수 혹은 피치 못할 일에 대한 반성(문)을 요구받았다.	①	②	③	④	⑤
(11) 타인의 업무를 공공연히 떠넘기거나 스트레스가 높은 업무를 나에게 배당했다.	①	②	③	④	⑤
(12) 달성불가능한 목표나 기한이 촉박한 업무를 받았다(퇴근 시간 무렵 업무 부여 포함).	①	②	③	④	⑤

(13) 내 의사와 관계없이 모임, 행사, 교육 참여를 강요했다	①	②	③	④	⑤
(14) 사소한 일에 트집을 잡거나 시비를 걸었다.	①	②	③	④	⑤
(15) 내 업무에 대해 과도하게 모니터링을 하였다.	①	②	③	④	⑤
(16) 업무 시간 외 무엇을 하는지 일일이 물어보거나 확인했다(CCTV 및 사내게시판 확인, 미행 등 포함).	①	②	③	④	⑤
(17) 내 외모와 복장 등을 모니터링하며 규제하였다.	①	②	③	④	⑤
(18) 신체적 폭력이나 위협을 당했다(물건을 던지면서 위협하는 것 등 포함).	①	②	③	④	⑤
(19) 오리걸음 등 기합을 받았다.	①	②	③	④	⑤
(20) 나에게 성적 수치심을 주는 말과 행동을 했다.	①	②	③	④	⑤

(21) 위에서 제시된 행위 외에 다른 부당한 대우를 경험하신 적이 있다면 아래에 적어주세요.  
( )

4-1. 귀하는 지난 1년 동안 직장 생활에서 다음 상황을 경험하십니까?

직장에서 발생할 수 있는 상황	있다	없다
(14) 나에게 부서이동(원거리발령 포함) 또는 퇴사를 강요했다	①	②
(14-1) 있다고 응답한 경우, 1년에 몇 번이나 경험하십니까?	-----번	
(15) 복지혜택(휴가, 병가, 육아휴직 등 포함)을 쓰지 못하도록 압력을 받았다	①	②
(15-1) 있다고 응답한 경우, 1년에 몇 번이나 경험하십니까?	-----번	
(16) 정당한 사유 없이 성과급 또는 승진에서 불이익을 받았다.	①	②
(16-1) 있다고 응답한 경우, 1년에 몇 번이나 경험하십니까?	-----번	
(17) 정당한 사유가 없는 해고, 정직, 감봉 등의 인사 조치를 받았다.	①	②
(17-1) 있다고 응답한 경우, 1년에 몇 번이나 경험하십니까?	-----번	

4-2. 위에서 제시된 상황을 경험한 적이 있다면, 그로 인해 얼마나 큰 괴로움을 느끼셨습니까?

전혀 괴롭지  
않았음

매우 괴로웠음

0점    1점    2점    3점    4점    5점    6점    7점    8점    9점    10점

- 0점 : 어떠한 괴로움도 느끼지 못했음.
- 10점 : 살아오면서 가장 큰 괴로움을 느꼈음.





9. 직장 내 괴롭힘 문제를 해결하기 위해 회사 내에서 시행되거나 회사에 요구하여야 할 일은 무엇입니까? 세가지를 골라 주세요. ( ) ( ) ( )

- ① 직원 건강검진 시 정신건강 항목 포함
- ② 직장 내 괴롭힘에 대한 실태조사
- ③ 단체협약, 취업규칙 등에서 직장 내 괴롭힘 금지에 관한 규정 마련
- ④ 직장 내 괴롭힘 상담과 예방을 위한 기구 설치
- ⑤ 직장 내 괴롭힘 상황 시 이용할 수 있는 휴식 또는 휴가, 심리 상담 지원
- ⑥ 직장 내 괴롭힘 금지, 구제 절차 등에 대한 홍보자료 배포
- ⑦ 전 직원에 대한 실질적 인권 교육(직장 내 괴롭힘 예방 교육)
- ⑧ 과도한 성과주의 정책 변경
- ⑨ 인력축소 등 구조조정 억제
- ⑩ 기타 ( )

10. 지난 2주일 동안의 당신의 기분과 상태를 생각해 보고, 자기 상태를 가장 잘 나타내주는 설명 하나를 골라 그 번호에 체크해 주십시오. 한 항목도 빠짐없이 모든 항목에 답하되, 문항마다 반드시 하나의 번호에만 표시해 주십시오.

1. 슬픔	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 나는 슬프지 않다.</li> <li>② 나는 자주 마음이 슬프다.</li> <li>③ 나는 항상 마음이 슬프다.</li> <li>④ 나는 너무 슬프고 불행하여 도저히 견딜 수가 없다.</li> </ul>	2. 장래	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 나는 장래에 대해 비관적으로 생각하지 않는다.</li> <li>② 나는 장래에 대해 예전보다 비관적으로 생각한다.</li> <li>③ 나의 장래에 상황이 더 나아지리라 기대하지 않는다.</li> <li>④ 나의 장래는 절망적이며 더 나빠질 것이라 생각한다.</li> </ul>
3. 과거	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 나는 내가 실패자라고 생각하지 않는다.</li> <li>② 나는 실패하지 않았어야 될 일에 실패를 했다.</li> <li>③ 과거를 돌아보면 나는 많은 일에 실패하였다.</li> <li>④ 나는 내가 한 인간으로서 완전한 실패자라고 생각한다.</li> </ul>	4. 즐거움	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 나는 내가 즐겨하는 일에 예전만큼 즐거움을 느낀다.</li> <li>② 나는 예전처럼 즐거움을 느끼지 못한다.</li> <li>③ 나는 과거에 즐겼던 일에 대해 거의 즐거움을 느끼지 못한다.</li> <li>④ 나는 과거에 즐겼던 일에 대해 전혀 즐거움을 느끼지 못한다.</li> </ul>
5. 죄책감	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 나는 특별히 죄책감을 느끼지 않는다.</li> <li>② 나는 과거에 행한 많은 일에 대해 죄책감을 느낀다.</li> <li>③ 나는 자주 죄책감을 느끼는 편이다.</li> <li>④ 나는 항상 죄책감에 시달리고 있다.</li> </ul>	6. 별받는 느낌	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 나는 내가 별을 받고 있다고 생각하지 않는다.</li> <li>② 나는 내가 별을 받을지도 모른다고 생각한다.</li> <li>③ 나는 내가 별을 받을 것이라고 생각한다.</li> <li>④ 나는 내가 지금 별을 받고 있다고 생각한다.</li> </ul>
7. 자	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 나는 예전과 같이 자신감이 있다.</li> <li>② 나는 자신감을 잃었다.</li> </ul>	8. 자	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 나는 예전보다 자신에게 더 비판적이지 않다.</li> </ul>

기 애	<p>③ 나는 내 자신에 대해 실망한다. ④ 나는 내 자신을 싫어한다.</p>	기 비 판	<p>② 나는 예전보다 자신에게 더 비판적이다. ③ 나는 나의 모든 잘못에 대해 자신을 비난한다. ④ 나는 모든 잘못된 일이 다 내탓이라고 비난한다.</p>
9. 자 살	<p>① 나는 자살을 생각해 본적이 없다. ② 나는 자살을 생각해보지만, 자살하지는 않을 것이다. ③ 나는 자살하고 싶다. ④ 나는 기회가 주어지면 자살할 것이다.</p>	10. 눈 물	<p>① 나는 요즈음 예전보다 더 많이 울지는 않는다. ② 나는 요즈음 예전보다 더 자주 우는 편이다. ③ 나는 요즈음 아주 사소한 일에도 쉽게 운다. ④ 나는 울고 싶어도 울 힘조차 없다.</p>
11. 초 조 함	<p>① 나는 예전보다 더 초조하고 긴장되지 않는다. ② 나는 예전보다 더 초조하고 긴장된다. ③ 나는 너무 초조하고 안절부절 못하여 가만히 있기가 힘들다. ④ 나는 너무 초조하고 안절부절 못하여 계속 움직이거나 무언가를 해야 한다.</p>	12. 흥 미	<p>① 나는 다른 사람보다 활동들에 대해 예전과 같이 흥미가 있다. ② 나는 예전보다 다른 사람들이나 활동에 흥미가 조금 줄었다. ③ 나는 예전보다 다른 사람들이나 활동에 흥미가 많이 줄었다. ④ 나는 모든 일에 전혀 흥미가 없다.</p>
13. 우 유 부 단 함	<p>① 나는 예전처럼 결정을 잘 내린다. ② 나는 결정을 내리는 데 예전보다 더 힘이 든다. ③ 나는 결정을 내리는 데 예전보다 훨씬 더 힘이 든다. ④ 나는 어떤 결정이든 내리기가 어렵다.</p>	14. 가 치 가 없 음	<p>① 나는 내가 가치 없는 사람이라 생각하지 않는다. ② 나는 내가 예전만큼 가치 있고 쓸모 있는 사람이라 생각하지 않는다. ③ 다른 사람과 비교할 때 나는 내가 상당히 가치 없는 사람이라 생각한다. ④ 나는 내가 전혀 가치 없는 사람이라 생각한다.</p>
15. 기 운	<p>① 나는 예전만큼 기운이 있다. ② 나는 예전보다 기운이 조금 줄었다. ③ 나는 예전보다 기운이 많이 줄었다. ④ 나는 아무 것도 못할 정도로 기운이 없다.</p>	16. 수 면	<p>① 나는 수면 양상이 전혀 변하지 않았다. ② 나는 예전보다 잠을 조금 더 잔다. ③ 나는 예전보다 잠을 조금 적게 잔다. ④ 나는 예전보다 잠을 훨씬 더 잔다. ⑤ 나는 예전보다 잠을 훨씬 적게 잔다. ⑥ 나는 대부분의 시간을 잠자며 보낸다. ⑦ 나는 예전보다 1~2시간 일찍 일어나 다시 잠을 들 수 없다.</p>
17. 짜 증	<p>① 나는 예전보다 짜증을 더 내지 않는다. ② 나는 예전보다 짜증을 조금 더 낸다. ③ 나는 예전보다 짜증을 많이 낸다. ④ 나는 항상 짜증을 낸다.</p>	18. 식 욕	<p>① 나의 식욕은 예전과 변함이 없다. ② 나는 예전보다 식욕이 조금 줄었다. ③ 나는 예전보다 식욕이 조금 늘었다. ④ 나는 예전보다 식욕이 많이 줄었다. ⑤ 나는 예전보다 식욕이 많이 늘었다. ⑥ 나는 식욕이 전혀 없다. ⑦ 나는 항상 음식이 몹시 먹고 싶다.</p>
19. 집 중	<p>① 나는 예전처럼 집중을 잘 할 수 있다. ② 나는 예전처럼 집중을 잘 할 수 없다.</p>	20. 피 곤	<p>① 나는 예전보다 더 피곤하지는 않다. ② 나는 예전보다 쉽게 피곤해진다. ③ 나는 너무 피곤하여 전에 하였던 많은 일들을 할 수가 없다.</p>



	③ 나는 어떤 일에 아주 오랜 시간 집중하기 어렵다. ④ 나는 어떠한 일에도 집중할 수가 없다.	④ 나는 너무 피곤하여 전에 하였던 일들을 거의 할 수가 없다.
21성	① 나는 성에 대한 관심이 예전과 변함이 없다.    ② 나는 성에 대한 관심이 예전보다 조금 줄었다. ③ 나는 성에 대한 관심이 예전보다 크게 줄었다. ④ 나는 성에 대한 관심이 전혀 없다.	

10-1. 다음은 자살과 관련한 질문입니다.

항 목	예	아니오
(1) 최근 1년 동안 진지하게 자살을 생각한 적이 있습니까?	①	②
(2) 최근 1년 동안 자살하기 위해 구체적인 계획을 세운 적이 있습니까?	①	②
(3) 최근 1년 동안 실제로 자살시도를 해 본 적이 있습니까?	①	②

11. 기타 직장 내 괴롭힘과 관련하여, 또는 본 설문조사와 관련하여 하고 싶은 말이 있으시면 자유롭게 작성해 주세요.

-----

끝까지 응답해 주셔서 감사합니다.