

전문가 코칭

한국직업능력개발원 서유정 연구위원

직장 내 괴롭힘  
(Workplace Harassment)

윤리 연구소

다양성을 포용하다, P&G  
세종대왕의 다양성 존중 정책

직장 내 괴롭힘 측정

# 기업윤리 브리프스

직장 내 괴롭힘(Workplace Harassment)



국내 유일의 기업윤리  
월간지  
2018  
5



서유정 연구위원  
한국직업능력개발원

## Q1. 직장 내 괴롭힘이란 무엇이고, 기업에게 어떠한 영향을 주는 것일까요?

직장 내 괴롭힘이란 용어가 흔하게 사용되고 있긴 합니다만, 업무와 관련된 모든 상황에서의 괴롭힘을 포괄해야 한다는 관점에서 직장 괴롭힘이라는 용어를 사용하고 있습니다. 이 관점에 따라, 직장 괴롭힘은 업무와 관련된 상황에서 피해자에게 괴로움을 주는 모든 언행을 말합니다. 평소 근무하는 장소뿐만 아니라 외근 중, 퇴근 이후에 제 3의 장소에서 발생한 행위 모두 직장 괴롭힘이 될 수 있습니다. 직장 괴롭힘의 행위 유형을 살펴보면 폭력, 폭언과 같이 명백한 괴롭힘 행위뿐만 아니라 사적 업무의 지시, 회식 참여나 음주, 흡연 등의 강요, 능력 이하의 업무 또는 매우 적은 업무만을 주는 경우, 지나친 업무 감시, 실적을 뺏거나 적절하게 인정해주지 않는 경우 등 다양한 행위가 있을 수 있습니다. 서유정·이지은(2016)\*의 연구에서 제시된 직장 괴롭힘 측정도구(KICQ)에는 25가지 괴롭힘 행위가 포함되므로 참고해 볼 수 있습니다.

직장 괴롭힘이 기업에 주는 영향으로는 대표적으로 회사 경쟁력의 저하를 들 수 있습니다. 직장 괴롭힘으로 인해 근로자들의 업무 집중도와 의욕, 생산성이 떨어지면서 경쟁력 악화로 이어지게 되는 것입니다. 생산력의 감퇴는 금전적인 비용을 유발시킵니다. 주요국의 사례를 보면 영국은 국가 차원의 손실비용을 약 200억 파운드(2011년 기준), 미국은 6~13조 달러(2007년 기준) 수준으로 추산 하고 있습니다. 우리나라의 경우, 약 4조 7800여억 원의 인건비 손실이 추산된 바 있습니다(서유정·이지은, 2016). 우리나라의 비용이 낮은 것은 주요국에 비해 인건비가 낮고, 비용 산출에 고려되어야 할 정보가 제한되기 때문으로 결코 피해가 적어서가 아닙니다. 또한 직장 괴롭힘은 발생한 한 건에서 끝나는 것이 아니라, 점점 확산되는 경향을 갖고 있습니다. 2016년도 조사에서 직장 괴롭힘의 피해율은 21.4%였습니다(서유정·이지은, 2016). 여기에서의 피해자는 6개월간 주 1회 이상 괴롭힘을 당한 사람입니다. 여기서 빈도수나 지속성을 고려하지 않고 괴롭힘 행위에 노출되었던 사람들 모두를 포함한다면 이 수치는 80~90% 이상으로 높아집니다. 그럼에도 직장 괴롭힘을 개인의 문제로 치부하고 기업 차원에서 해결하지 않는다면 그 피해는 더욱 확산 될 것이고, 기업의 손실비용 역시 더욱 커지게 될 것입니다.

\*서유정·이지은(2016). 국내 직장 괴롭힘의 실태 분석 및 대응방안 연구. 한국직업능력개발원.

## Q2. 다양성(포용성)을 인정하는 조직문화 형성을 위해 우리 기업이 해야 할 일은 무엇인가요?

조직문화에 가장 큰 영향력을 행사하는 사업주, 경영진, 고위 간부 등이 다양성(포용성)을 인정해야 합니다. 그리고 다양성(포용성)을 인정하는 조직문화를 구성하기 위한 목표와 실행을 위한 수단을 함께 제시해야 합니다. 직장 괴롭힘을 없앨 수 있는 실행 방안의 제시 없이 '우리 기업에는 직장 괴롭힘이 없도록 하라'는 목표만 지시한다면, 중간관리자는 근로자들이 괴롭힘을 신고하는 것 자체를 차단하는 방식으로 그 목표를 달성하려 할 것입니다. 사업주와 간부는 직장 괴롭힘을 결코 용인하지 않겠다는 메시지를 전달해야 하고, 다음과 같은 조치를 다해야 합니다.

- 가급적 인사부서가 아닌, 독립적인 부서나 담당자에게 신고할 수 있는 안전한 소통창구를 만들어야 합니다. 인사부서는 근평, 승진 등을 관리하기 때문에 피해자 입장에서는 매우 접근하기가 어렵습니다.
- 신고가 되면 객관적인 조사와 행위자에 대한 강력한 처벌이 이뤄져야 합니다. 조사로 피해 사실이 확인되었는데도 정작 처벌이 흐지부지 된다면, 아예 조사를 진행하지 않은 것 이상으로 문제가 됩니다. 행위자는 괴롭힘을 확인하고도 회사에서 처벌을 하지 않기 때문에 더욱 거리낌 없이 다른 사람들을 괴롭히게 됩니다.
- 2차 가해(피해자에 대한 부적절한 소문, 인사상의 불이익) 등을 괴롭힘과 동일하게 고려하여 처벌해야 합니다. 또한 주변인은 피해자에 대한 그릇된 소문을 막고, 피해 사실을 목격했을 때는 목격자로서 돕는 역할을 해야 함을 교육해야 합니다.
- 사업주와 경영진 역시 가해자 또는 피해자가 될 수 있음을 인지하고, 본인의 행동을 다스려야 합니다. 이들의 근본적인 태도가 변하지 않는다면 어떤 제도와 지침이 도입되더라도 기업 문화를 개선하기 어렵습니다.

기업윤리의 핵심은 사회에 대한 기업의 의무와 책임이 무엇인지 아는 것이라고 생각합니다. 좋은 일자리를 창출하여 사회와 경제에 기여하고, 기업에서 근무하는 사람들에게겐 쾌적한 근무환경과 적절한 급여, 복지를 제공하여 근로자 본인과 가족에게 기여하는 것, 그것이 기업이 가장 우선시해야 할 의무와 책임일 것이라 생각합니다. 기업이 이런 태도를 가질 때, 근로자와 가족들의 구매력이 향상하고, 경제가 원활하게 돌아가고, 결국 기업의 경쟁력이 높아지는 선순환 구조가 달성될 수 있을 것입니다.



ISO 37001의 도입을 위한 계획을 수립하였다면, 이제는 실행해야 한다. 실행단계에서 주의해야 하는 사항은 무엇인지 살펴보자.

Q. 부패방지경영시스템을 계획한 한국상사 OO실장은 다음의 궁금증이 생겼습니다.  
“그렇다면 구체적으로 어떻게 실행해야 할까요?”

부패방지경영시스템을 구축하고 리더의 의지를 표명함으로써 계획을 완료하였다면 구축한 시스템을 실행해야 합니다. ISO 37001은 [DO, 실행단계]를 통해 부패방지경영시스템 실행과정에 필요한 사항들을 알려주고 있습니다. 이번 호에서는 실행단계 중 지원에 해당되는 ‘자원’과 ‘역량/적격성’에서 요구되는 사항들을 살펴보겠습니다.



[DO 7장. 지원]

ISO 37001의 ‘지원’이 요구하는 사항은 부패방지경영시스템 실행을 위해 조직이 지원해야 하는 것들은 무엇인지 대해 설명하고 있습니다.

① 자원

조직은 부패방지경영시스템을 수립하고, 실행, 유지, 보수하는 전 과정에 시간, 인원, 예산, 설비 등의 자원을 충분히 지원해야 합니다. 중소기업의 경우 현실적으로 모두 적용하기가 어려운 요구사항일 수 있습니다. 그러나 ISO 37001에서 말하는 충분한 자원이란 조직의 규모, 운영 특성, 직면할 부패 리스크 등에 따라 달라질 수 있다고 명시하고 있습니다.

② 역량/적격성

▪ 역량 보유

조직은 부패방지 성과에 영향을 미칠 수 있는 인원들을 중심으로 그들에게 요구되는 역량이 무엇이고, 그들이 그러한 역량을 갖추었음(적격함)을 보장해야 합니다. 적절한 경험이나 학력, 이수한 교육훈련 등이 해당 인력의 적격함을 보장하는 요소가 될 수 있습니다.

▪ 고용 절차 및 징계조치

조직은 모든 인원을 고용할 때 고용 조건으로 부패방지 방침과 부패방지경영시스템의 준수를 요구해야 하며, 위반 시 징계절차를 마련한 후, 징계할 수 있는 권한을 조직에게 부여해야 합니다. 고용 후에는 적절한 기간 내에 부패방지 방침을 공유하고, 관련 교육훈련을 실시해야 합니다. 또한 합리적인 판단을 통해 부패활동을 거부하거나 보고한 인원이 차별, 보복, 징계 받는 일이 발생하지 않음을 보장해야 합니다.

▪ 적절한 검증 절차 시행

부패 리스크에 상당히 노출되어있는 구성원과 부패방지 준수 책임자는 고용, 재배치, 승진 등에 앞서 부패방지에 대한 방침과 요구사항을 준수하는 사람인지 검증되어야 합니다.

또한 성과보너스 등의 인센티브를 주기적으로 검토하여 구성원들이 부패조장을 하지 않을 보호장치가 있음을 확인해야 합니다. 이와 함께 CEO 및 조직 구성원들이 연례적으로 부패방지준수 선언문을 제출하여 본인들이 회사의 부패방지 방침을 준수하고 있음을 확인해야 합니다.

Tip. 인센티브(성과보너스 등)는 때로 그 의도와는 상관없이 부패를 조장하기도 합니다. 예를들어, 어떤 청렴한 기업이 영업 판매실적에 대해서만 성과보너스를 지급한다면, 상황에 따라 어떤 영업사원은 무슨 수를 써서라도 실적을 높이려 할 수 있겠지요. 이러한 일을 방지하려면 조직은 인센티브가 부패의 유인으로 작용되지 않도록 설계에 주의를 기울여야하고 동시에, 영업성과 등의 실적개선을 위해 부패방지 정책을 위반하는 것은 허용되지 않는다는 것을 미리 인지시켜야 합니다.

위와 같이 ISO 37001의 [DO, 실행단계] 중 7장 ‘지원’의 두가지 요구사항에 대해 살펴보았습니다. 다음 ‘ISO 37001 Study’에서는 ‘지원’에서의 나머지 요구사항인 ‘인식과 교육훈련’, ‘의사소통’, ‘문서화된 정보’에 대해 알아보겠습니다.



## 사례돋보기

# 다양함, 평등함 그리고 포용

최근 은행권에서 불거진 성 차별 채용은 국내 양성평등이 가야 할 길이 아직 멀다는 것을 실감하게 했다. 2013년 H은행은 전형과정마다 여성에게 불이익을 주었고, 2015~2016년 K은행은 남성 지원자 백여명의 점수를 특별한 이유 없이 올려주었다. 반면, 미국의 실리콘밸리는 기업 내 다양성 확보에 주력하고 있다. 심지어 구글은 백인 남성을 채용에서 일부러 배제시키고 있다며 소송을 당하기도 했다.



실리콘밸리는 왜 이렇게까지 다양성 확보를 위해 노력하는 것일까? 다양성을 인정하지 않는 기업들이 갖게 되는 리스크는 무엇일까? 이번 사례돋보기에서는 기업의 다양성 관리의 중요성과 사례들을 짚어보았다.

### 다양성의 중요성

한국의 기업문화는 공동체의 단합을 중요시하는 경향이 있다. 조직이 우선되는 기업에서는 각기 다른 가치관을 가진 개인들에게 정해진 답을 강요하게 된다. '출퇴근은 무조건 정해진 시간에 해야 한다', '회식에 불참하는 사람은 조직에 애정이 없다', '기혼여성은 중요한 프로젝트에 참여시키지 않는 게 효율적이다' 등을 예로 들 수 있다. 이러한 주어진 답에 순응하기 어려운 구성원들은 성과나 승진에서 점차 멀어지게 된다. 점차 조직력은 떨어지고 협업은 어려워진다. 최선을 다해봤자 희망이 없기 때문이다.

다양성을 인정하지 못하는 조직의 문제점은 업무 효율이 떨어지는 것에서 끝나지 않는다. 누군가를 존중하지 않고 무시하는 것이 문제가 되지 않는 조직은 점차 더 큰 폭력을 부르게 된다. 그리고 이것은 기업의 생존을 위협하는 커다란 리스크로 돌아오게 된다.

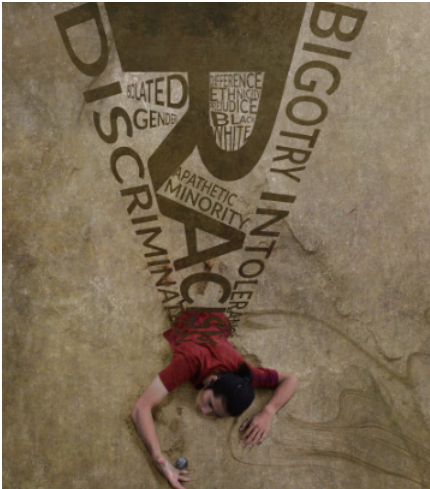
성폭력, 명품 브랜드를 최악의 일터로 만든다

M기업은 국내 최고의 명품 가구업체다. 부엌, 인테리어 가구 부문에 주력하고 있는 만큼 주 고객은 여성들이다. M기업이 여성 친화 기업을 표방해 온 이유이기도 하다. 그러나 작년에 있었던 M기업 사내 성폭력 은폐 사건으로 고객의 배신감은 엄청났다. 피해자는 입사 동기가 설치한 화장실 몰래카메라에 피해를 입은 것에 이어 신입 교육 담당자로부터 성폭행까지 당했고 뒤 이어 인사팀장에게도 성폭력을 당할 뻔했다고 고발했다. 사람들의 공분을 산 건 이후 M기업의 대처였다. 가해자를 징계해야 할 사측이 오히려 사건을 은폐한 것이다. 억울했던 피해자는 온라인에 자신이 당한 일을 폭로했고 M기업은 저녁 뉴스 헤드라인에 올랐다. 곧 불매 운동이 시작됐다. 당시 3분기 실적 호조에도 불구하고 주식은 4.11% 하락했으며 예정됐던 홈쇼핑 방송도 무기한 연기됐다. 결국 지난해 M기업의 매출액은 2조 625억 원으로 창사 이래 첫 2조 원을 돌파했지만 영업이익은 1405억 원으로 이전 년도 대비 12%가 감소했다. 최근 한국기업지배구조원(CGS)이 발표한 사회책임경영 부문 M기업의 등급은 B에서 C로 하향 조정됐다. M기업의 근로자 인권 보호 정책이 취약하다는 것이 외부기관의 객관적인 진단으로 드러난 것이다. 성별 다양성 관리 실패가 대외 기업평가 지수 하락과 영업이익 감소라는 실제적인 리스크로 확대된 것이다.



외모, 인종차별, 22년 장기 집권한 CEO를 퇴진시키다

“뚱뚱한 고객이 들어오면 물을 흐린다.” 미국의 의류 브랜드 애버크롬비의 전 CEO였던 마이크 제프리스의 발언이다. 애버크롬비의 차별적 행태는 매장에서조차 이어졌다. 여성용 옷은 엑스라지 이상의 사이즈를 아예 들어놓지 않았으며 종업원들도 키 크고 늘씬한 백인 남녀만 고용했다. 시카고를 비롯한 여러 곳에서는 항의시위가 벌어졌다. 불매 운동이 일어난 것은 물론이다. 애버크롬비는 인종차별적 정책을 시행하기도 했다. 미개인이 사는 지역에는 입점하지 않겠다고 하며 2000년대 초까지는 아시아 시장을 거들떠보지도 않은 것이다. 2008년 글로벌 금융위기가 터지자 울며 겨자 먹기로 일본, 홍콩, 한국 시장에 들어왔을 뿐이다.



애버크롬비의 오만함은 오래가지 못했다. 마이크 제프리스의 차별 발언에서 불거진 불매 운동과 트렌드 파악 실패가 복합적으로 작용하면서 매출은 연이어 하락했다. 모해지펀드는 실적이 부진한 이유는 리더십의 실패 때문이라며 CEO 교체 압력을 넣기도 했다. 2014년, 22년 넘게 장기 집권한 마이크 제프리스는 끝내 사퇴했다. 11분기 연속으로 판매가 하락하고 직전 해인 2013년에는 이익이 77% 가량 급감했으니 필연적인 결과였다. 외모와 인종에 대한 차별이 애버크롬비의 브랜드 가치를 떨어뜨리고 CEO의 퇴진까지 불러온 것이다.

## 포용적인 조직 문화

올해 2월, 한 대학병원의 간호사가 스스로 목숨을 끊은 일이 있었다. 선배로부터의 폭언과 장시간 중노동에서 오는 스트레스가 원인이었다. 생명을 다루는 직업인만큼 특유의 간간한 지도 관행이 필요하다는 시선도 일부 존재하지만, 이러한 직장 내 괴롭힘은 다양한 직군에서도 빈번하게 일어나고 있다. 일부러 과도한 업무를 주거나, 공개적으로 망신을 주거나, 교묘히 따돌려 소외감을 느끼게 하는 식이다. 이러한 폭력 행위는 '성과주의'로 포장되는 경우가 많아 피해자들은 가해자가 아닌 자신을 탓하기 쉽다. 먹고 사는 문제가 달린 일터에서 당하는 폭력이기에 더욱 잔인하다. 괴롭힘이 만연한 조직에서 업무 생산성을 기대하기는 힘들다. 구성원간의 신뢰가 약하니 협업에서 기대되는 시너지 효과도 낮고 회사에 대한 애사심이 생길리 만무하다. 개인과 조직 모두에게 비극인 직장 내 괴롭힘을 사전에 방지할 수 있는 제도적 장치가 시급한 이유다.



### 선진국의 직장 내 괴롭힘 방지 대책 사례

스웨덴은 1993년 세계 최초로 직장 내 괴롭힘 방지를 위한 조례를 제정했다. 프랑스도 노동법상에서 사용자의 예방 의무를 규정하고 있다. 덴마크의 경우 2012년 직장 내 폭력 및 괴롭힘에 대한 가이드라인을 배포했고, 이를 통해 조직원들 사이에서 발생하는 폭력행위 및 성폭력에 대한 명확한 기준을 제시했다. 미국 투자업계는 직장 내 괴롭힘 방지 대책 수립 여부를 투자 시 체크해야 할 리스크로 보고 있다. 미투 운동이 확산되면서 빈약한

윤리규정이 기업 가치를 추락시킬 수 있는 위험요소로 떠오른 것이다. 미국 투자주간지 배런스는 성 차별 이슈에 대한 대응이 우수한 기업일수록 투자 성과가 좋다고 전했다. 다양성 지향 정책을 수립하고 일과 삶의 균형을 추구하는 기업의 주가는 수익률이 높고 변동성이 낮았다는 것이다.



올해 4월, 미국 법원은 포드사가 해고한 직원에게 178억 원의 배상금을 지불하라는 판결을 내렸다. 직장 상사에게 심각한 차별을 받은 직원이 이를 사측에 신고했지만 포드사는 오히려 피해자인 직원을 해고해 버렸기 때문이다. 미국 법원은 직장 내 괴롭힘이 단순한 개인 간의 갈등이 아니며 이를 관리할 주체가 기업이라고 판단한 것이다.

### 직장 내 괴롭힘 방지, 국내에서도 관련 법 제정 움직임

우리나라 직장 내 괴롭힘은 심각한 수준이다. 국가인권위원회 연구용역보고서 '직장 내 괴롭힘 실태조사, 2017'에 따르면 응답자의 73.3%가 지난 1년 동안 직장내 괴롭힘을 당한 적이 있고 이직자 중 절반에 이르는 48.1%가 이직의 이유로 직장 내 괴롭힘을 꼽았다. 한국노동연구원도 지난해 8월 실시한 조사에 의하면 남성(68.2%)이 여성(64.3%)보다 직접적 피해를 더 많이 경험했으며 소득이 낮을수록 피해를 보는 경우가 많았다. 과거 5년간 직장 내 괴롭힘을 간접경험(목격 혹은 상담)했다는 응답은 80.8%에 달했다. 사태의 심각성에도 불구하고 피해자들이 고충을 토로할 수 있는 제도적 장치는 미비했다. 응답자의 40.1%는 상담 창구가 설치돼 있지 않다고 답했고 14.5%는 그런 게 있는지도 모른다고 답했다.

최근 우리나라에서도 직장 내 괴롭힘 방지를 위한 제도적 장치를 만들려는 움직임이 나타나고 있다. 지난 3월, '직장 내 괴롭힘 예방 및 피해근로자 보호에 관한 법률' 제정 법안이 발의되었다. 단번에 모든 것이 바뀌지는 않겠지만 관련법의 제정은 환영할 일이다. 그동안 묵인해왔던 관행을 바꾸려는 의지가 담겨있기 때문이다.



## 우리 모두가 직장인

직장인들은 누구나 개인이다. 개인의 특성은 성별부터 나이, 가치관에 이르기까지 다양할 수밖에 없다. 이러한 다양성을 무시하는 조직문화는 무시, 폭행, 폭언을 조장하며 개인의 자존감을 무너뜨리고 끝내 죽음에 이르게 한다. 최근 직장 내 괴롭힘으로 인한 자살 사건들은 사태의 심각성을 여실히 보여준다. 대대적인 캠페인과 관련법 제정 등의 강력한 조치가 시급한 이유이다.

조직은 서로 다른 개인들의 집합이다. 따라서 개인을 무너뜨리는 직장 내 괴롭힘은 기업의 성장에도 마이너스일 수밖에 없다. 직장 내 괴롭힘과 재무적 성과 간의 상관관계를 수치로 증명해 보이지 않아도 일터에서의 상호존중은 기본적인 인권의 문제이기도 하다. 우리는 누구나 직장생활의 고단함을 동료애와 성취감으로 상쇄하며 살아가야 하는 직장인이기 때문이다.





2017년, 일반인으로 돌아간 미셸 오바마가 다시 한 번 화제가 된 일이 있었다. 영부인 시절에는 생머리에 웨이브를 넣고 공식 석상에 섰던 그녀가 흑인 여성 특유의 곱슬머리를 한 사진이 인터넷에 퍼진 것이다. 그 자체로 다양성의 상징이었던 ‘흑인’ 미셸 오바마가 영부인 자리에서 물러나고 나서야 본연의 헤어스타일을 할 수 있었다는 것은 많은 점을 시사한다. 자연스럽게 않았던 그녀의 생머리, 정확히는 백인 여성의 헤어스타일이 영부인답다고 생각해 온 대다수의 사람들에게 불편한 일침을 가한 셈이기 때문이다.

그런 점에서 작년에 진행된 P&G의 샴푸 브랜드 팬틴이 전개한 ‘모든 강한 머리카락은 아름다운 머리카락이다(All Strong Hair is Beautiful Hair)’ 캠페인은 주목할 만하다. 흑인의 곱슬머리 역시 백인의 생머리처럼 아름다운 것이며 모든 인종의 특수성은 존중받아야 한다는 메시지를 담았기 때문이다.



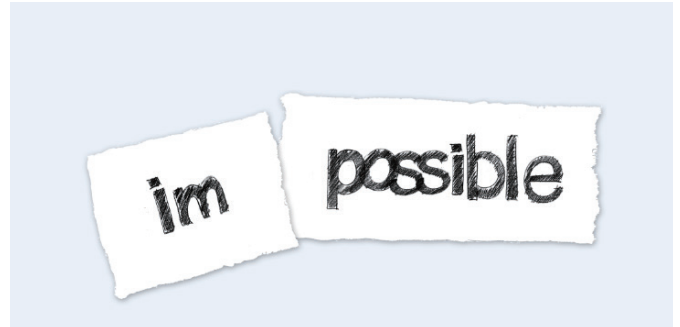
다양성 존중을 위한 P&G의 노력은 대외 홍보에서 그치지 않는다. 포춘지가 선정한 일하기 좋은 100대 기업, 여성 임원비율 43%, 여성이 일하기 좋은 직장 26위, 소수민족이 일하기 좋은 기업 20위, 고용평등실천우수기업 등 직원 평등과 관련된 다양한 분야에서 인정받고 있다. 이러한 배경에는 ‘직원이 회사에 가장 큰 자산’이라는 슬로건 아래 다양성 확보에 전사적인 노력을 해 온 P&G의 경영철학이 있다.

### 차별 없는 고용, 차별 없는 인재 양성

P&G의 역사는 1837년부터 시작된다. 무려 180여 년 동안 전 세계 가정용품 시장의 맹주 자리를 지켜온 셈이다. 이러한 P&G의 저력은 인재 양성 정책에서 나온다. 성별, 연령, 인종에서 자유로운 고용은 물론 누구나 능력만 된다면 해외 지사에서 근무할 수 있다. 한국 지부도 예외는 아니다. 한국 P&G의 인력개발본부 수리아 라이 상무는 인도 출신의 힌두교 신자다. 한국 직원들은 인도 출신 라이 상무를 만나면 제대로 식사를 했는지 물어보곤 한다. 소고기를 먹지 않는 라이 상무의 다양성을 존중하는 것이다. P&G가 목표하는 바는 이러한 상이한 문화권의 조화에서 나오는 다양성의 일상화다.

### “나도 언젠가 경영자가 될 수 있다”는 희망이 있어야

라이 상무는 다양한 개인들 사이에 평등의 가치가 정립된 후에야 비로소 구성원들이 자신의 역량을 최대한으로 발휘하게 된다고 했다. 여성, 소수민족, 인턴 등 누구나 ‘나도 언젠간 CEO가 될 수 있다’고 꿈꿀 수 있을 때 기업도 성장할 수 있다는 것이다.



### 다양한 시선의 포용, 혁신

가정용품을 구매하는 고객의 상당수가 주부다. 가족의 안녕을 책임지는 만큼 주부들은 까다로운 소비자다. P&G가 엄격한 주부들에게 오랜 시간 사랑받을 수 있었던 이유는 사람중심의 경영철학에 있다. ‘어떤 제품이 잘 팔릴까’가 아닌 ‘어떤 제품이 일상의 불편을 덜어줄까’를 고민한 것이다.

업계에서는 개방형 혁신 프로그램인 C&D(Connect & Develop)의 적극적 도입이 P&G가 소비자 중심 제품 개발을 할 수 있었던 이유라고 분석한다. 개방형 혁신은 기업이 대학 연구소나 개인 등 다양한 이해관계자와 협력하는 방식이다. 실제 현재 P&G의 신제품 중 절반 이상은 이러한 개방형 혁신을 통해 직, 간접적으로 탄생하고 있다.

### “회사의 지속적인 성장을 위해 혁신은 필수불가결한 요소”

어느 조직이나 혁신을 부르짖지만 변화에 성공하는 경우는 드물다. 진짜 혁신을 위한 기준과 시선은 조직 밖에 있는데, 외부의 다양한 시선은 두렵고 낯설기 때문이다. 따라서 혁신하려면 경영진의 강력한 의지와 인내가 필수적이다. P&G는 그것을 해낸 것이다.



## BE YOU, 포용하는 기업 문화

최근 미투 운동은 우리 사회에 엄청난 파장을 불러일으켰다. ‘나도 당했다’는 선언은 사회적 냉대가 두려워 침묵했었던 성폭력 피해자들이 피해 사실을 고발할 수 있도록 하는 용기를 주었다. 이후 피해자들을 위로하며 그들을 지지하겠다는 ‘위드유(WITH YOU)’ 운동이 이어졌다. 타인에 대한 공감과 이해가 실제적인 사회 현상으로 표출된 것이다.



### “‘BE YOU’, 당신이 되겠습니다”

P&G의 ‘BE YOU’ 사내 캠페인은 한층 더 나아간 메시지를 담고 있다. ‘당신이 되겠다’는 슬로건 하에 서로 다른 외모, 성격, 강점을 가진 동료들을 포용하고 응원하는 기업문화를 선도하겠다는 것이다. 공통된 관심사를 지닌 직원들을 위한 동아리 활동, 팀 리더들이 팀원의 성장을 도울 수 있는 케어 프로그램, 여러 가지 업무 스타일을 존중하고 장려하기 위한 상황별 리더십, 각기 다른 직원들의 협업을 돕는 유형별 코치 등 구체적인 프로그램도 시행 중이다. 전사적 차원에서 다양성 확대를 위한 정책들을 추진하고 있는 것이다.

## 다양성의 인정과 성장

가족 공동체는 문화권, 국가, 인종은 물론 개인의 상황별로 여러 형태를 가진다. 따라서 다양성에 대한 P&G의 고민은 필연적이다. 가정용품의 소비자는 전 세계의 모든 개인들이기 때문이다. 일각에서는 조직이 한 몸처럼 일사분란하게 움직여도 살아남기 힘든 시대라고 한다. 하지만 다양성을 추구하는 P&G의 브랜드 라인업은 그러한 우려를 단번에 불식시킨다. 팬틴(샴푸), 타이드(비누), 페브리즈(섬유탈취제), 오랄비(치솔), 팜퍼스(기저귀), 질레트(면도기), 프링글스(과자) 등은 명실상부한 톱 브랜드들이다. 2017년 기준으로 세계 180여 개국 65개 브랜드의 제품을 판매하고 있으며 미국 가정의 95% 이상이 P&G 상품을 쓰고 있다. 다양성을 존중하는 경영철학이 시장에서의 성공도 견인하고 있는 것이다. 어느 업계나 전 세계와 경쟁해야 하는 글로벌 시대다. 생존하기 위해서는 타 문화권, 본질적으로는 타인에 대한 이해와 공감능력이 필수적이다. 다양성 존중이야말로 P&G가 180여 년 동안 가정용품 시장의 맹주로 군림할 수 있었던 경쟁력의 본질인 것이다.



## 역사속의 사례

### [ 세종대왕의 다양성 존중 정책 ]

세종대왕은 성군의 대명사다. 우리나라 역사를 통틀어서도 그만큼 두루 선정을 펼친 군주를 찾아보기는 어렵다. 세종이 이토록 존경받는 이유는 한글 창제, 천문기구 개발, 의녀 제도, 출산휴가 도입 등의 업적을 이룰 수 있었던 애민정신 때문이다. 나와 다른 처지의 사람들, 일반 백성을 이해하고 공감하려는 마음 없이는 불가능한 일들을 추진하고 끝내 성공시킨 것이다.

### 130일의 출산휴가를 부여하다

세종 이전에는 출산한 노비에게 주어지는 휴가기간이 단 7일이었다. 갓난아기를 두고 다시 복무를 해야 하니 사망하는 영아가 많았다. 이를 가엾게 여긴 세종은 노비들에게 출산 후 100일의 휴가를 부여했다. 만삭인 채로 발일을 하다가 근무지에서 출산을 하거나 귀가 중에 몸을 풀게 되는 일이 만연한 상황을 개선하고자 30일의 산전휴가도 부여했다. 산모의 출산휴가는 총 130일이 된 셈이다. 세종은 여기서 멈추지 않았다. 절대적으로 누군가의 돌봄이 필요한 영아와 산모를 위해 남편에게도 30일의 출산휴가를 부여했다. 적어도 출산휴가만큼은 오늘날의 제도보다 조선시대 공노비의 것이 더 나은 측면이 있는 것이다.



### 노비를 중용하다

세종이 등용한 인물 중 유교 문화권에서는 드문 과학자가 있다. 바로 장영실이다. 시간마다 종이 울리는 시계인 자격루, 천체의 운동을 관측하기 위한 혼천의, 비가 내린 양을 계량하는 측우기 등 장영실의 발명품은 농경국가였던 조선시대에 말 그대로 혁신을 일으켰다. 그러나 이것은 모두 관노에게 벼슬을 주겠다는 세종대왕의 결단으로 가능했던 일이었다. 장영실은 기생의 아들, 즉 노비였던 것이다. 당시 양반들은 노비를 위한 출산휴가 제도를 도입하고 심지어 벼슬까지 준 세종에게 반발했을 것이다. 하지만 세종은 굴하지 않았다. 우리는 이러한 일화에서 사람을 차별하지 않고 모든 이의 다양성을 존중하고자 했던 세종대왕의 마음 씀씀이를 짐작해볼 수 있다.

저 사람은 우리와 출신이 달라서, 저 사람은 나이가 어리니까 혹은 많으니까, 저 사람은 결혼을 해서, 혹은 안 해서... 자꾸 쪼개고 구분해서 차별하다 보면 장영실 같은 우수한 인재는 빛을 보지 못한 채 묻히고 만다. 공동체로서는 커다란 기회를 잃는 것이다. 개인의 다양성을 존중해주지 않고 은연중에 구성원들을 차별하고 있다면, 세종대왕이 왜 오늘날까지도 성군으로 추앙받고 있는지 곰곰이 생각해봐야 할 것이다.



한국과는 다소 거리감이 있지만 전 세계적으로 중대한 문제인 '인종차별'과 최근 우리 사회에 많은 변화를 불러오고 있는 '미투(#MeToo)'운동은 다양성에 대한 인지부족을 문제 발생의 대표적인 원인으로 꼽는다. 여기에 더해, 가해자가 가해로 느끼지 못한다는 점과 피해자 또한 피해로 느끼지 못한다는 개인의 인지능력 역시 직장 내 다양한 괴롭힘들에 대한 중대한 원인으로 빈번히 언급된다. 이번 보고서 리뷰에서는 한국직업능력개발원의 2016년 연구인 '국내 직장 괴롭힘의 실태 분석 및 대응방안 연구'와 Work & Stress 저널에 2009년 게재된 '직장 내 괴롭힘 노출정도의 측정(Measuring exposure to bullying and harassment at work)'을 통해 직장 내 괴롭힘의 심각성과 측정방법을 제시함으로써 직장 내 괴롭힘을 줄일 수 있는 방안에 대해서 살펴보고자 한다.

괴롭힘의 부정적 효과

직장 내 괴롭힘은 하루 중 대부분의 시간을 회사에서 보내는 현대 직장인들에게 적지 않은 영향을 미치고 있다. 이로부터 발생하는 일명 '회사 우울증'은 상황에 따라 공황장애, 외상 후 스트레스 장애 등 정신질환의 원인이 되고, 그 정도가 심할 경우 자살, 살인과 같은 극단적인 선택에 까지 이르게 한다. 이러한 직장 내 괴롭힘 문제는 개인의 인권에만 영향을 미치는 것이 아니다. 기업 또한 상당한 손실을 입게 된다. 직장 내 괴롭힘은 피해자의 정신적, 신체적 건강을 훼손하는 것은 물론 그 목격자에게 까지 영향을 미쳐, 조직구성원의 직무만족도 및 조직몰입도를 낮추고 이직·퇴직률을 높이는 것으로 정상적인 조직 운영이 저해될 환경을 조성하기도 한다.

이러한 현상은 한국뿐만 아니라 세계 다양한 국가들에서도 발생하고 있다. 직장 내 괴롭힘으로 인한 영향을 수치화 한 연구에 따르면, 괴롭힘 한 건 발생에 따른 손실은 연간 약 2만 8천 파운드(영국, 약 4천만 원), 3만~10만 달러(스웨덴, 약 4백만~천3백만 원), 8만 3천 달러(미국, 약 9천만 원) 등으로 추정되고 있으며, 한국직업능력개발원의 연구에 따르면 한국은 직장 내 괴롭힘 한 건당 연간 약 1,550만 원 이상의 비용이 발생하는 것으로 나타났다. 주목할 점은, 앞서 제시된 금액들은 보다 객관적인 수치를 얻기 위해 사용가능한 정량적 데이터만을 활용하여 산출된 값이라는 점이다. 즉, 제시된 금액은 추정가능한 최소한의 금액이며, 실제 근로자 1인의 생산능력이 파락되거나 업무 집중도와 같은 정성적 요소에 의한 영향 등까지 고려된다면 비용손실은 현재 금액보다 상당히 증가할 것으로 예상된다.

직장 내 괴롭힘

일반적으로 괴롭힘은 그 행위의 강도와 빈도에 따라 구분되어진다. 행위의 강도에 따른 분류는 순차적으로 폭력(Violence), 공격(Harassment), 홀대(Mistreatment), 외면(Ostracism), 무례(Incivility)로 구분될 수 있으며, 행위의 강도로 구분되어진 괴롭힘의 개념들이 빈번하게 일어날 경우 이들을 직장 괴롭힘(Bullying/Mobbing)의 개념으로 포괄할 수 있다. 직장 괴롭힘(Bullying/Mobbing)은 주로 반복성(주 1회)과 지속성(6개월 이상)을 바탕으로 정의된다. 단 한건의 발생에도 처벌이 가능한 괴롭힘은 물론, 불명확하고 미묘하여 형언하기 어려운 교묘한 행위의 반복 또한 이에 해당되는 것이다. 즉, 신체적 폭력, 성희롱과 같은 명시적 행위와 더불어 '직장 내 따돌림' 문화 또한 직장 괴롭힘의 범주

에 포함되며 기업과 개인에게 상당한 피해를 입히는 동일선상의 행동으로 정의되고 있는 것으로 해석된다.

괴롭힘과 관련된 용어들

공격성(Aggression) 모든 행위를 포괄하는 용어	
행위	<p><b>폭력(Violence)</b> · 가장 심각한 형태의 공격성 (예, 욕설, 신체적 폭력 등)</p> <p><b>공격(Harassment)</b> · 폭력 수준은 아니나, 단 1건의 행위만으로도 (법적으로)문제 제기 가능한 행위(예, 성희롱)</p> <p><b>홀대(Mistreatment)</b> · 광범위한 괴롭힘 행위를 묘사하는 표현. · 연루된 집단, 개인들 간의 힘의 불균형이 명확해지기 시작하는 시점</p> <p><b>외면, 고립(Ostracism)</b> · 상대가 존재하지 않는 것처럼 행동하는 행위</p> <p><b>무례, 실례(Incivility)</b> · 예의 없는 행위. 예의를 지키지 않는 행위</p>
빈도	<p><b>직장 괴롭힘 (Bullying/Mobbing)</b> · 모든 행위를 포괄하며, 지속적으로(3개월~1년) 반복되는(가끔~주1회) 행위</p>
행 위 의 빈 도	

윤리경영 글로벌 컨설팅업체인 NAVEX Global은 2018년 10대 윤리경영 트렌드 중 한가지로 직장 내 괴롭힘을 언급하였다. 그들은 '직장 내 괴롭힘에 대한 목소리에 힘이 실리고 있다(The shift in power of voice in the story of harassment)'를 제목으로 하여 직장 내 괴롭힘에 대한 문제가 올해 기업의 윤리경영에 상당한 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 그들은 과거에는 단단하게 굳어진 조직문화에 이의를 제기할 때 개인의 영향력이 미미했기에 피해자의 상당한 노력과 용기와 위험감수가 필요했지만, 소셜미디어 등을 통해 모든 사람들이 상호 연결된 초연결 사회로 접어들면서 조직과 개인의 힘이 서서히 균형이 맞춰지게 되었다고 주장한다. 피해자들은 그들의 목소리에 힘이 실리게 되었고, 최근 우리 사회를 변화시키고 있는 '미투(#MeToo)' 해시태그 운동은 힘의 균형에 대한 그들의 주장을 뒷받침하고 있다.

그렇다면 이러한 직장 내 괴롭힘의 발생원인은 무엇일까? 경쟁과 성과주의의 조직문화, 힘의 불균형, 수직적이고 상호 소통이 어려운 산업 등 다양한 요인들이 주장되어 왔지만 이번 보고서 리뷰에서는 '스스로 가해자 혹은 피해자로 인식할 가능성'에 초점을 맞추고자 한다. 선행연구에 의하면, 직장 내 괴롭힘의 피해자는 주관적인 측정방법보다 지표를 통한 측정방법을 통해서 더 많



## 국내 직장 괴롭힘의 실태 분석 및 대응방안 연구 & 직장 내 괴롭힘 노출정도의 측정

이 나타났다. 이는 객관적으로 분류된 지표를 통해 측정된 경우 괴롭힘을 당한 것으로 나타난 인원, 피해사실을 조직의 분위기 나 본인의 탓으로 돌리는 성향 등으로 인해 이를 괴롭힘으로 인지하지 못하고 있는 것으로 해석된다. 또한 일반적으로 가해자들의 경우, 본인의 가해 사실에 대해 정당화 할 수 있는 근거들을 갖고 있는 것으로 알려져 있다. 즉, 가해자의 가해에 대한 인식과 피해자의 피해에 대한 인식이 직장 내 괴롭힘의 발생에 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

### 우리 회사의 괴롭힘 측정

인권 선진국으로 알려진 국가들을 다수 포함하고 있는 유럽의 직장 내 괴롭힘에 대한 정의는 그 행위 자체보다 반복성을 바탕으로 이루어지고 있다. 즉, 빈도, 지속기간, 패턴이 직장 내 괴롭힘을 판단하는 요소인 것이다. 이러한 직장 내 괴롭힘을 측정하는 방법으로 다양한 척도가 존재하지만, 이번 보고서리뷰에는 다양한 문화권에서 가장 널리 사용되고 있는 것으로 알려진 'Negative Acts Questionnaire-Revised(이하, NAQ-R)'의 22개 지표를 소개하고자 한다. NAQ-R의 세부항목은 다음과 같다.

### | Negative Acts Questionnaire-Revised |

#	내용	하위 영역
1	나의 성과에 영향을 미치는 정보를 숨김	업무 관련
2	업무와 관련된 모욕과 조롱을 당함	개인
3	능력보다 낮은 일을 하도록 요구받음	업무 관련
4	책임져야 할 핵심지역이 없어지거나, 혹은 더 사소하거나 불쾌한 업무로 대체됨	개인
5	나에 대한 가십과 루머가 퍼짐	개인
6	제외, 혹은 무시됨	개인
7	인격, 태도, 사생활에 대해 모욕 혹은 불쾌한 발언을 들음	개인
8	나에게 소리치거나 급작스러운 화풀이의 대상이 됨	위협
9	비난, 개인적 공간의 침해, 밀치거나 길을 막는 등 위협적인 행동을 당함	위협
10	타인으로부터 일을 그만두어야 한다는 신호 등의 암시를 받음	개인
11	실수와 잘못에 대해 반복적으로 상기시킴	개인
12	가까이 갈 때 무시하거나 적대적인 행동을 함	개인
13	실수와 잘못에 대해 지속적으로 비난함	개인
14	의견이 무시당함	업무 관련
15	관련 없는 사람으로부터 짓궂은 장난을 받음	개인
16	달성 불가능한 마감기한이 있는 업무를 받음	업무 관련
17	누명을 쓴 적이 있음	개인
18	과도한 감시를 받음	업무 관련
19	병가, 휴가, 여비교통비 등 합당한 권리를 누리지 못하도록 압력을 받음	업무 관련
20	놀림과 빈정거림의 대상이 됨	개인

#	내용	하위 영역
21	감당 불가능한 업무량이 주어짐	업무 관련
22	폭력이나 신체적 학대나 그러한 위협을 받음	위협

앞서 언급한 것과 같이 본 척도는 반복성과 지속성이 중요한 평가사항이다. 평가는 각 항목에 대해 최근 6개월 간 '전혀 겪지 않음', '드물게 겪음', '월 1회', '주 1회', '매일' 등 5점 척도로 진행된다. 제시된 지표를 실제로 적용함에 있어 주의해야 할 사항은 다음과 같다. 첫째, 측정대상 간에 응답의 차이가 존재 할 수 있다. 선행연구에 따르면 남성보다는 여성이, 청년보다는 고령 근로자들이 괴롭힘의 인지능력이 더 높은 것으로 나타났다. 둘째, 제시된 항목들은 직장 내 괴롭힘에 대한 한 가지 시선일 뿐이다. 괴롭힘은 다양한 요인들이 상호작용하여 발생하므로, 객관적인 직장 내 괴롭힘의 측정은 추가적인 문헌을 충분히 검토한 후 이루어져야 한다. 마지막으로, 본 지표는 노르웨이의 문화에 맞춰 형성된 평가항목들이므로 국내 정서와 다소 차이가 있을 수 있음을 염두에 두어야 한다.

그럼에도 이미 다양한 국가에서 괴롭힘의 척도로 사용되고 있다는 점과 검토하는 것 만으로도 괴롭힘에 대한 상호 인지를 통해 문제를 예방 할 수 있다는 점이 상기 제시된 한계점을 일부 보완할 수 있을 것으로 판단된다.

비록 국회를 통과하지는 못했지만, 직장 내 괴롭힘을 막기 위한 법안은 꾸준히 수차례 발의되어왔다. '미투(#MeToo)'운동, '태움방지'운동 등 사회적인 인식도 변화해가고 있다. 인지하지 못한 사이에 자신도 모르게 발생할 수 있는 직장 내 괴롭힘은 개인과 조직 모두에게 정신적, 금전적인 손실을 가져오게 된다. 괴롭힘을 성과를 위해 감내해야 하는 것으로 바라보는 시선도 존재한다. 그러나 성과를 위한 괴롭힘이 상당한 비용을 초래한다는 연구결과와 더불어 인권을 성과를 위한 원가로 바라볼 것인지는 숙고해볼 필요가 있다. 자본주의는 4.0시대로 들어서며 더 이상 기업의 당기순이익만을 강조하지 않는다. 경제, 사회, 환경을 모두 동일하게 중시하는 시대의 흐름은 업무를 위해 당연시 되어왔던 개개인의 행동들을 점검해야 할 필요성을 충분히 제시하고 있다.

## ▶ 국내동향

## 해외동향 ◀

**① 고용노동부, 성희롱 예방교육 미실시에 대한 과태료 강화**

고용노동부는 성희롱 예방교육을 연 1회 실시하지 않을 경우, 이에 대한 과태료를 기존의 300만원에서 500만원으로 상향하여 부과하기로 결정하였다. 본 내용은 고용노동부가 국회 환경노동위원회에 제출한 '직장 내 성희롱 등 불합리한 관행 개선'에 포함되어 있으며, 성희롱 예방교육을 실시하지 않은 사업주에게 5월부터 적용된다. 이외에도 500인 이상의 사업장에 사이버신고센터를 설치하고, 300인 이상의 사업장에는 노사협의회 개최 시 성희롱 예방 관련 논의를 포함할 것을 권고했다. 고용노동부는 성희롱을 포함한 직장 내 괴롭힘 방지를 위한 제도 및 행정적 지원방안 또한 고려하고 있는 것으로 알려져 있다.

\*참고 - 데일리팜, 04.12.

<http://www.dailypharm.com/News/238718>

**② '제2차 반부패정책협의회', 5개년 반부패 종합계획 공개**

문재인 대통령은 4월 18일 오후 청와대에서 박은정 국민권익위원장 등 부패방지 관련 기관장들과 '청렴사회 민관협의회(18.03.06. 출범)' 위원들이 참석한 가운데 제2차 반부패정책협의회를 주재했다. 이날 국민권익위원회는 '함께하는 청렴, 깨끗한 공직사회, 투명한 경영환경, 실천하는 청렴' 등 4대 전략, 50개 과제로 구성된 5개년 반부패 종합계획을 발표하였다. 5개년 반부패 종합계획은 우리사회의 청렴성 향상을 위해 민관이 협력하여 반부패·청렴사회를 이루어나겠다는 의지를 담고 있다. 5개년 반부패 종합계획은 2022년까지 사회 각 분야에 청렴문화를 정착시키는 것을 목적으로, 작년 51위를 기록한 국제투명성기구의 국가별 부패인식지수(CPI)에서 올해는 40위권, 20년까지 30위권, 22년까지 20위권에 진입한다는 목표를 갖고있다.

\*참고 - 연합뉴스, 04.18.

<http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2018/04/18/0200000000AKR20180418095000001.HTML>

**③ '기업 반부패 경영 협력 포럼', 국회의원회관에서 발족**

4월 19일 국회의원회관에서 여·야 의원들과 한국사회책임투자포럼, UNGC 한국협회, 한국투명성기구의 주최로 기업 반부패 경영 협력 포럼이 개최되었다. 민간 기업의 반부패를 위한 정책 방향 논의를 목표로 발족한 이날 포럼은 다양한 산·학·연 참가자들이 모인 가운데, 부패 발생의 원인과 정의, 국제 동향, 반부패를 위한 방안 등을 소개하고 사전에 취합된 질문에 대해 패널들이 토론하는 형식으로 진행되었다. 사회를 맡은 한국사회책임투자포럼 이종오 사무국장은 본 포럼을 통해 반부패 규제 강화에 대한 국제동향, 기업의 다양한 반부패 프로그램, 국제기준과 국내 정책의 비교, 반부패 강화를 위한 정책과 입법과제 등의 다양한 주제를 다룰 것임을 언급했다.

\*참고 - 중기이코노미, 04.20.

<http://www.junggi.co.kr/article/articleView.html?no=21301>

**① 미주지역, 미주정상회의에서 '반부패 협력' 촉구 논의**

4월 14일 페루의 수도 리마에서 열린 미주정상회의에서 미주지역을 대표하는 정상들이 모여 '부패 척결을 위한 민주적 거버넌스'를 주요 주제로, 부패를 예방하고 사회 투명성을 높이기 위한 방안을 논의하였다. 대형 뇌물 스캔들의 진원지로 알려진 브라질은 지난 3월 미주 정상회의에 참석해 반부패 협력을 촉구하기 위한 성명을 제의하고자 한 것으로 알려진 바 있다. 마르틴 비스카라 페루 대통령은 미주 대륙 정상들에게 부패 방지를 위한 행동계획의 승인을 요청하는 것으로 총회의 개막을 알렸다. 이번 회의에서는 시리아 화학무기 핵심 시설 공습, 베네수엘라의 인도주의적 위기 등에 대한 안건도 함께 논의되었다.

\*참고 - 연합뉴스, 04.15.

<http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2018/04/15/0200000000AKR20180415002700087.HTML>

**② 프랑스, '2018 이노베이션 서밋 파리'에서 양성평등 사례 소개**

4월 5,6일 프랑스 파리에서 열린 '2018 이노베이션 서밋 파리'에서 슈나이더 일렉트릭의 사내 다양성 및 직원 평등 수준을 제고하기 위한 내부 사례가 공개되었다. 슈나이더 일렉트릭은 프랑스의 에너지 관리 및 자동차 전문기업으로 직장 내 남녀 간 차별문제의 해결을 위해 노력해 온 것으로 알려져 있다. 영국에서의 '미투(#MeToo)'운동에 이은 '페이 미투(#PayMeToo)'운동을 통해 알 수 있듯이, 남성과 여성은 고용 비율뿐만 아니라 임금 격차 또한 상당한 것으로 알려져 있다. 이 날 세션에 참석한 최고인사담당자 올리비에 블룸은 구성원들에게 임금 격차로 인한 부정적인 효과를 알려 구성원들의 자발적인 참여를 유도하는 것이 필요하다고 했다. 또한, 한시적인 정책으로 끝나지 않도록 관련 제도·시스템을 지배구조속에 영속화하는 등 슈나이더 일렉트릭의 양성평등을 위한 다양한 사례들을 소개하였다.

\*참고- 매일경제, 04.17.

<http://premium.mk.co.kr/view.php?no=22050>

**③ 구글, 정부 프로젝트 사업을 위한 윤리원칙 마련에 총력**

구글은 본사 직원들이 미 국방부와 인공지능을 통해 비디오 이미지를 해석하고자 한 '프로젝트 메이븐(Project Maven)'의 추진에 대해 반대의사를 밝힌 이후, 정부 프로젝트 사업을 맡을 경우 적용할 윤리원칙을 제정하고 있음을 전했다. '프로젝트 메이븐'은 인공지능을 이용해 군사용 드론의 목표 타격률을 향상시키려는 미 국방부의 프로젝트로 알려져 있다. 구글 클라우드 사업 책임자인 다이앤 그린은 구글의 기술이 무기 발사와 무인항공기 운용 등 공격적인 용도로 사용되지 않을 것임을 주장했지만, 직원들은 해당 기술이 전쟁사업에 이용가능하다는 점을 우려하고 있다. 다이앤 그린은 '프로젝트 메이븐'으로 인한 논란 이전에 관련 가이드라인이 없었다는 것에 대해 유감을 표하며, 윤리원칙 제정 전까지 정부와 계약을 체결하지 않을 것임을 약속했다.

\*참고 - 데일리시큐, 04.16.

<http://www.dailysecu.com/?mod=news&act=articleView&idxno=33129>



## 국내·외 행사 소식

### ▶ 국내행사

### 해외행사 ◀

#### ① 기업윤리 '사내전문가 양성과정'

기업의 윤리경영 문화 확산과 정착을 위한 사내전문가 양성 교육

주최 국민권익위원회

일시 2018년 5월 31일

장소 서울, 중소기업DMCE타워

#### ② 윤경SM포럼

한국의 윤리경영 확산과 지속가능한 경쟁력 고취를 위한 다자간 포럼

주최 윤경SM포럼 사무국

일시 2018년 5월 18일

장소 서울, 롯데호텔

#### ① 2018 Balkan Compliance & Ethics Forum

다국적기업과 내국기업, 윤리 및 준법 프로그램 전문가 등의 반부패에 대한 상호 지식 공유

주최 West-East Forum for Ethics and Compliance

일시 2018년 5월 24일

장소 Sarajevo, Bosnia and Herzegovina

#### ② EGYPT CSR Forum

경제발전을 위한 다양한 부문의 니즈 파악

주최 CSR Egypt

일시 2018년 5월 7일 ~ 5월 8일

장소 Cairo, Egypt

## ✓ 청탁금지법 Check!

### <변화하는 대한민국>

#### 문화예술품을 선물하는 건전한 접대문화

청탁금지법 시행 이후 술이나 골프 등의 접대 대신 문화예술품을 선물하는 경우가 늘고 있다. 이른바 '문화로 인사하는 기업'으로 불리는 이 기업들은 청탁금지법이 타격을 준 공연시장에 이전보다 더 많은 지원을 하고 있다. 한국메세나협회가 조사한 바에 따르면 지난 3년 동안 문화예술품을 지원했던 기업들이 전년 동분기 대비 평균 5천억 원을 더 지원한 것으로 나타났다. 문화경영의 효과는 기업의 거래 관계나 조직문화의 형성과정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 다만, 총 접대비 중 문화접대비의 비중이 미미한 것으로 나타나 아직 그 효과가 널리 알려지지 않은 듯 하다. 문화로 인사하는 방법에는 5만 원 이하의 소액 티켓을 선물하거나 결연을 맺은 공연장에 거래처를 초청하는 방식 등이 있다. 올해 초 문화체육관광부는 한국문화예술품위원회 등과 함께 '문화접대비 활용 백서-이제는, 문화로 인사합시다' 캠페인을 통해 문화접대의 중요성을 알렸다. 향응과 뇌물로 얼룩졌던 접대문화는 이제 청탁금지법으로 인해 건전한 이미지로 거듭나고 있다.

#### 청탁금지법의 효과?!

##### 한국형 선사인 액트의 순조로운 정착과정

제약·의료기기 산업에서 한국형 선사인 액트\*(Sunshine Act)인 '경제적 이익 지출 보고서 의무화 제도'가 도입된지 100일이 훌쩍 넘었다. 이 제도는 의료관련 학회나 의료기관 등에게 제공되는 모든 경제적 이익에 대해 참석자 명단, 금액 등의 정보를 증빙자료와 함께 보관해야 한다는 내용을 담고 있다. 여타 일반 산업과 달리 제약·의료기기 산업은 의료전문가의 사적이익을 위해 공급자를 선택하는 과정에서 국가의 비용이 활용될 여지가 높기 때문에 거래 질서 확립을 위한 노력이 절실한 분야이다. 영업활동을 위한 티타임, 식사자리에서 서명을 받아야 하는 등 번거롭고 거부감이 느껴질 수 있는 활동이 요구되지만 의료계의 반응은 오히려 투명한 거래 과정을 바라는 분위기다. 업계는 이를 두고 준법과 윤리경영의 확산문화가 정착된 것으로 해석하고 있다. 형식적인 절차라는 비판을 받는 자율준수프로그램(CP)과는 다르게, 청탁금지법이 토대가 되어 형성된 반부패에 대한 사회적 관심이 한국형 선사인 액트의 정착에 기여한 것으로 해석된다.

\*선사인 액트(Sunshine Act) :

의약품 공급 업체가 거래 상대방에게 제공한 경제적 이익을 투명하게 공개하도록 규정한 미국의 법률



## 윤리 지능 Ethical Intelligence

감정지능이 필요한 것을 인지하는 능력이라면, 윤리지능은 필요한 것을 행동하는 능력이다. 따라서 윤리지능이 높은 사람은 나를 지키면서도 상대에게 상처주지 않는다.

### I 윤리지능의 강화를 위한 다섯 가지 행동 지침

- ① 남에게 해 끼치지 마라
- ② 상황을 개선하라
- ③ 다른 사람을 존중하라
- ④ 공정하라
- ⑤ 사랑하라

**사내연애는 윤리적이일까?** 4번 원칙 준수가 어렵다. 서로 다른 부서에 근무하는 것이 좋다.

**구조조정은 어떻게 하면 좋을까?** 3번 원칙에 따라 은밀하고 냉정하지 않게 권한다.

**근무 중에는 정치, 종교, 돈 이야기는 피하자.** 1번 원칙에 어긋날 수 있다.

## 독자에게 물었습니다.

### Q1. 직장 내 괴롭힘에 대해 평소 어떻게 생각하고 계셨나요?

#### I 기관 B 연구원

보통 주변에서 직장에서의 성공은 '버텨서 살아남는 것'이라고 조언을 해줍니다. 어떻게 보면 괴롭힘을 수용하라는 것으로 해석될 수도 있겠지요. 성과를 지향하는 사회분위기가 만든 조언일 수도 있고 본인의 성공이 성과지향을 통해 이루어졌기 때문일 수도 있을 것 같습니다. 주변사람들에게 물어봤을 때에도 직장 내 괴롭힘이라는 단어에 생소함을 느끼는 경우가 많았습니다. 단어 자체도 영문을 번역한 느낌이 나고, 일반적으로 성격차이로 인식되기 때문일 것 같습니다. 최근 여러 사건사고와 기사들을 접하게 되면서 그동안 알지 못했던 사실들을 알게 되어 행동 하나하나를 조심하고 있습니다. 일반적으로 했던 행동들이 상대방에게 괴로움을 줄 수 있다는 것이 어찌 보면 무섭기도 합니다.

### Q2. 직장 내 괴롭힘을 방지하기 위해 실천하고 있는 조직이나 개인차원의 절차가 있나요?

#### D 기업 B 주임

과거 기업이 운영되는 과정 중에 괴롭힘이 발생하지 않았던 조직은 없을 것입니다. 과거의 사건이 현재 문제가 되고 있는 환경 가운데 조직의 의사결정자들에게서 작은 혼란이 느껴집니다. 동일한 사건을 처리하는데 있어 과거의 매뉴얼이 아닌 익숙치 않은 방식을 택해야 하기 때문입니다. 그러나 천천히 그리고 확실히 변화하고 있다는 것도 체감하고 있습니다. 현대의 시선으로는 이해할 수 없는 인종차별도 당연했던 시절이 있었다고 합니다. 미투운동 또한 당연했던 인식이 변화하고 있는 시기임을 나타내는 것 같습니다. 개인적으로는 어떤 행동이 폭력이 된다는 등의 인터넷을 통해 제시되는 문항들을 참고하고 있습니다. 일부 적용이 어려운 항목도 있지만 몇몇 항목은 생각지 못했던 사실들을 알려주고 있다고 생각합니다.

## 사례응모

### 이 기업을 추천합니다

- 기업윤리 브리프스에서는 독자의견을 수렴하여 윤리경영의 우수 사례를 발굴함으로써 많은 기업들의 귀감이 될 수 있도록 소개하고자 합니다.
- 하단의 담당관실 메일주소를 통해 추천하고 싶은 우수 기업과 관련 내용을 보내주세요.



## 독자퀴즈

### Q. 직장 내 괴롭힘 방지를 위한 효율적인 조치는 무엇인가요?

- ① 인사부서 주관의 신고할 수 있는 소통창구 개설
- ② 피해사실이 확인된 가해자에게 간단한 주의를 통한 처벌 진행
- ③ 2차 가해를 괴롭힘과 동일하게 고려하는 처벌 진행
- ④ '직장 내 괴롭힘 근절' 목표만을 중간관리자에게 전달



국민권익위원회 민간협력 담당관실(jykim5@ips.or.kr)  
성함, 주소(상품권 수령지), 연락처를 보내주세요(22일까지)  
정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 문화상품권을 보내드립니다.

▶ **지난 호 정답 : 1번** / 지난 호 정답자는 **김광철님, 김윤건님, 신상훈님, 이상봉님, 허호녕님** 입니다. 축하드립니다.