

발간등록번호	11-1383000-000633-01
연구보고	2015-09

관리자를 위한 성희롱 예방 및 사건처리 매뉴얼

2015. 10.



연구보고 2015-09

관리자를 위한 성희롱 예방 및 사건 처리 매뉴얼

2015. 10.

연구기관 : 한국여성정책연구원

연구책임자 : 구미영 (한국여성정책연구원 부연구위원)

공동연구자 : 황정임 (한국여성정책연구원 연구위원)

송효진 (한국여성정책연구원 연구위원)

신수정 (객원 연구원, 인하대 강사)

여성가족부

연구요약

1. 서 론

가. 연구의 필요성 및 목적

□ 연구의 필요성

- 성희롱 관련 법제도의 발전에도 불구하고 지속적으로 피해사례가 발생하고 있지만 성희롱 사건이 합리적으로 해결되지 않는 경우가 많아서 사회적 문제가 되고 있음
- 관리자는 성희롱의 예방 및 피해자 보호 등에 있어 중요한 역할을 해야 하고, 관리자가 피해자에 대해 어떤 태도를 취하는지에 따라 성희롱 사건을 은폐하거나 피해자에 대한 2차 가해가 발생하는 등의 문제가 발생할 수 있음
- 그러나 기업 등에서 관리자 매뉴얼을 자율적으로 마련하기에는 어려움이 있기 때문에 고용노동부와 여성가족부가 ‘성희롱 관련 관리자 매뉴얼’을 작성 보급할 필요성이 대두됨

□ 연구의 목적

- 성희롱 예방 및 사건 처리 과정에서 관리자의 중요성에 대해 정리함
- 성희롱 사건이 발생했을 경우 관리자가 해야 할 일과 해서는 안 되는 일 등을 상세하게 매뉴얼화함
- 성희롱 예방 및 사건 처리 과정에서 관리자가 자신의 역할을 할 수 있도록 하기 위해 조직적으로 뒷받침되어야 할 사항을 정리하여 제시함
- 민간사업장/ 공공부문/ 대학교라는 세 가지 유형별로 관리자 매뉴얼에 담겨야 할 내용을 정리, 제시함

나. 연구 내용 및 방법

□ 연구 내용

- 성희롱 예방 및 처리와 관련한 관리자의 역할
- 성희롱 예방 및 처리를 위한 관리자 매뉴얼 제시
 - 민간사업장/ 공공부문/ 대학교 등의 유형 검토 및 유형별 매뉴얼 안을 제시

□ 연구 방법

- 문헌연구
- 성희롱 예방 및 사후처리와 관련하여 관리자의 역할과 관련된 국내외 사례 수집 및 분석
- 관리자 역할 강화를 위한 정책 및 매뉴얼 관련 국내외 사례 분석
- 관리자 대상 집담회
- 전문가 자문회의

2. 성희롱 예방체계에서 관리자의 역할

가. 성희롱 예방체계에서 관리자의 역할

- 이 연구에서의 ‘관리자’란 현장관리자에서부터 임원진, 기관장 내지 경영진을 모두 포함하여 사용됨. 즉, 피해자보다 직급이 높은 조직 구성원을 통칭함
- 양성평등기본법·남녀고용평등 및 일가정 양립 지원에 관한 법률(이하 ‘남녀고용평등법’)·국가인권위원회법에서 규정하고 있는 “사업주” 등 관리자의 역할과 연결될 수 있는 규정으로는 고용 상 불이익, 행위자에 대하여 징계나 그밖에 이에 준하는 조치, 불리한 조치의 금지, 고객 등 제3자에 의한 성희롱 피해 시 조치 노력 의무, 사업주에 대한 양벌규정, 사용자 책임/ 조치의무 위반에 대한 불법행위 책임 등을 확인함
- 상사가 성희롱의 행위자인 경우도 많지만 피해자가 성희롱 문제에 대해 조언을 구하는 대상이 직속상사인 경우도 많기 때문에 관리자의 역할이 강조됨. 따라서 사업주와 관리자 지위에 있는 자들에 대해서는 성희롱행위 금지에 대한 교육, 성희롱 피해자 보호 및 적절한 조치를 강조하는 교육 및 자신의 법적

지위와 엄중한 책임을 자각하도록 하는 것이 필요함

나. 성희롱 예방체계에서 관리자 역할의 실태

- 관련 전문가, 성희롱 피해 경험자 등의 의견에 따르면 현행 성희롱 예방체계에서 관리자가 자신의 역할을 방기하거나 오히려 2차 가해를 행하는 등의 문제점이 심각한 상황임
- 이에 따라 성희롱 사건 판결문이나 결정문, 언론 보도, 전문가 및 피해자와의 면담 등을 바탕으로 성희롱 발생 시 관리자가 피해자를 어떤 방식으로 공격하고 갈등을 더욱 악화시키는지 구체적으로 확인함

3. 관리자 매뉴얼 사례

가. 관리자 매뉴얼의 현황

- 현행 교육내용이나 매뉴얼, 공공부문 성희롱 예방 지침을 검토한 결과 관리자 역할의 중요성과 대응 방식에 초점을 맞춘 경우가 드물었음
- 고충처리 담당자가 아닌 관리자의 역할, 관리자가 어떤 방식으로 부적절한 행동을 하는지 등에 대해 구체적으로 설명하는 자료가 많지 않음
- 여성가족부의 교육영상인 [관리자가 열쇠를 쥐고 있다](2009)에는 관리자의 대처에 대한 내용이 있지만, 고용노동부의 「사업주를 위한 직장 내 성희롱 예방 가이드북」(2014), 「공공기관 성희롱 방지조치 지침 표준안」, 양성평등교육진흥원에서는 관리자의 역할이나 지침 등은 존재하지 않는 것으로 확인됨

나. 관리자 매뉴얼 주요 사례

- 외국의 관리자 매뉴얼 중 1) 미국 연방우체국(USPS)의 관리자용 매뉴얼: Manager's Guide to Understanding Sexual Harassment(2005년)과 2) 영국 고용평등위원회의 관리자용 가이드: Sexual harassment: Managers' questions answered - Detailed guidance from the Equal Opportunities Commission(2006) 사례를 확인함
- 위의 사례를 검토한 결과 관리자 대상 매뉴얼은 매뉴얼의 본질에 충실한 형태

로, 기계적으로 반드시 따라야 하도록 명확하고 간명한 구성일 필요가 있음.
또한 각 조직에서 발생하기 쉬운 성희롱 상황, 양태 등을 반영하여 설명함으로써 매뉴얼의 활용도를 높일 필요가 있음

4. 관리자를 위한 매뉴얼

가. 공공부문

- 본 연구에서 공공부문이란 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관을 말함. 공공부문의 관리자는 공무원(1급부터 9급까지의 계급, 국가공무원법 제4조 제1항)과 공공기관(직급 체계상 7급 과장(기관에 따라서는 4급) 이상)으로 분류하여 특성을 정리함
- 공공부문은 성희롱 예방체계와 관련하여 국가가 정부기관 및 공공기관에게 성희롱 예방교육을 법정 의무로 강제하며, 예방지침의 제정, 사후조치 기구 및 절차의 마련도 의무화 하는 등 영향력을 강력하게 행사하는 구조임
- 그러나 예방교육의 낮은 효과성, 조직의 보수성(관리직 여성의 비율이 낮은 편) 등의 문제가 존재함. 따라서 현행 성희롱 고충처리 제도의 실효성을 높이기 위해 비공식적 해결절차 등 피해자가 활용할 수 있는 방식을 다양하게 제공해야 함
- 이에 공공부문의 성희롱에 대한 예방, 사건발생에 따른 대응 및 사건 처리절차, 사건 종결 후 사후관리 등에 있어서 관리자로서 해야 할 역할과 유의사항을 제시함

나. 민간기업

- 민간기업 성희롱 관련 매뉴얼에서의 관리자의 범위는 사업주, 임원, 부장, 과장, 팀장, 대리 등 직위에 상관없이 피해자인 근로자의 상급자로서 업무를 지휘 감독하는 위치에 있는 사람을 의미함
- 민간기업의 경우 사업주의 가치관이나 인식정도, 성희롱 대처 경험에 따라 사업주를 포함한 관리자들의 인식에 많은 편차를 보임
- 이에 따라 직장 내 성희롱 제도의 이해를 돕고, 사업주, 상급자, 근로자 간에 의해, 그리고 고객 등에 의해 다양하게 발생할 수 있으며, 직장 근무지, 회식

장소, 그밖에 여러 상황에서 발생할 수 있기 때문에 상황별 유형별 특성과 예방 및 대응책을 이해하도록 함. 또한 직장 내 성희롱에 대한 예방정책과 예방 지침의 중요성 및 사건발생에 따른 대응, 사건종결 후 사후관리에 있어서 관리자 역할의 중요성을 이해하도록 함

- 성희롱 피해시 피해자 및 관리자의 대처방법과 매뉴얼을 제시함

다. 대학

- 대학내 성희롱 관련 매뉴얼에서 설정하고 있는 관리자의 범위는 대학/대학원/학과/전공계열 소속 교수로, 보직교수, 일반교수, 지도교수, 연구교수, 강의전담교수, 강사 등 직위에 상관없이 학생을 지도하는 위치에 있는 사람을 의미함
- 대학내 성희롱은 학생, 친한 선배와 후배, 친구들 사이에 발생하는 경우가 대부분이라, 피해자의 대학생활이나 진로 등과 직접적으로 연관되어 있어서 적극적으로 문제해결을 시도하기 어려워 반복적인 피해상황에 노출되어 장기화될 수 있음
- 따라서 각각의 특성과 현황, 대학내 사건처리절차 등에 대한 기본적인 지식을 습득하여, 대학내 성희롱 문제를 예방하고 성희롱 문제를 인지하거나 피해자로부터 도움/상담을 요청받았을 때 적절하게 대응할 수 있도록 하는 매뉴얼이 필요함
- 이에 학생-학생간, 교수-학생간 성희롱 및 2차 피해에 대한 이해를 돕고, 성희롱 사건처리 흐름 및 관리자의 사건 발생단계별 취해야 할 역할을 제시함

[부록] 성희롱 고충 담당자를 위한 Q&A

- 성희롱 고충 담당자가 사건에 관여하면서 느낄 수 있는 의문과 어려움에 대해 Q&A를 제시함
- Q&A에서는 성희롱 고충처리 절차를 ① 접수 → ② 상담 → ③ 행위자면담 → ④ 조사 → ⑤ 성희롱 여부 및 징계 필요성 판단 → ⑥ 징계위원회 → ⑦ 사건 종료 후 후속대책이라는 순서에 따라 총 61가지의 질의응답을 제공함

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구 내용 및 방법	5
가. 연구내용	5
나. 연구방법	7
II. 성희롱 예방체계에서 관리자의 역할	9
1. 성희롱 예방체계에서 관리자의 역할	11
가. 관리자의 개념	11
나. 성희롱 관련 법령과 판례 속 관리자의 역할	12
다. 성희롱 예방체계에서 관리자의 역할	17
2. 성희롱 예방체계에서 관리자 역할의 실태	19
가. A자동차 사건	19
나. B협회 사건	20
다. C병원 사건	21
라. D대학 사건	22
마. E전기 사건	23
바. F방송국 사건	24
3. 소결	26
가. 관리자의 대응 실태	26
나. 원인 진단	28
다. 관리자 매뉴얼의 필요성	29

III. 관리자 매뉴얼 사례	31
1. 관리자 매뉴얼의 현황	33
2. 관리자 매뉴얼 주요 사례	34
가. 사례 소개	34
나. 시사점	47
IV. 관리자를 위한 매뉴얼	49
1. 공공부문	51
가. 공공부문 매뉴얼의 특성	51
1) 관리자의 범위	51
2) 공공부문의 특성	53
나. 매뉴얼	56
1) 관리자 매뉴얼의 목적	56
2) 관리자의 중요성	56
3) 단계별 관리자의 역할	57
4) 관리자가 알아야 할 성희롱 관련 사항	65
2. 민간기업	75
가. 민간기업 매뉴얼의 특성	75
1) 관리자의 범위	75
2) 민간기업의 특성	75
나. 민간기업 관리자를 위한 매뉴얼	76
1) 관리자 매뉴얼의 목적	76
2) 관리자의 중요성	76
3) 단계별 관리자의 역할	78
4) 관리자가 알아야 할 성희롱 관련 사항	90

3. 대학	101
가. 대학 매뉴얼의 특성	101
1) 관리자의 범위	101
2) 대학의 특성	101
나. 매뉴얼	102
1) 관리자 매뉴얼의 목적	102
2) 관리자의 중요성	102
3) 단계별 관리자의 역할	103
4) 관리자가 알아야 할 성희롱 관련 사항	112
■ 참고문헌	124
■ 부 록	127
[부록1] 성희롱 고충 담당자를 위한 Q&A	

표 목 차

<표 IV-1> 공공기관 직원 직급	52
<표 IV-2> 성희롱 발생 기관	71

그 립 목 차

[그림 IV-1] 사건관계 유형별 건수, 2009-2011	116
[그림 IV-2] 대학 내 성희롱·성폭력 담당기구	122



서론

1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구 내용 및 방법	5

1. 연구의 필요성 및 목적

- 성희롱 관련 법제도의 발전에도 불구하고 지속적으로 피해사례가 발생하고 있으며, 비정규직, 인턴, 학생 등의 취약한 지위에 있는 피해자에게 더 집중적으로 발생하는 문제점이 개선되지 않고 있다.
- 성희롱 관련 법제도의 발전과 현실 사이에서 보이는 괴리는 현행 성희롱 예방 체계가 효과적으로 작동하지 못하고 있음을 보여준다.
 - 16,600여개(2013년 기준)에 이르는 공공기관은 매년 2월 여성가족부에 성희롱 사건 및 예방교육 시행 여부를 보고하고 있다. 그러나 성희롱 발생건수는 줄어들지 않고 증가하는 것처럼 보이며, 사건이 발생해도 ‘참고 넘어간다’는 경우가 많다는 것이 실태조사 결과 드러났다(이나영 외, 2012).
- 성희롱 예방체계가 작동하지 못하는 원인은 다양한 차원에서 존재한다. 행위자 또는 사용자에게 대한 처벌 강화 정책에서부터 조직 내 인권존중 문화의 발전에 이르기까지 스펙트럼이 다양하다. 이중에서도 조직 내 관리자가 성희롱 예방체계 내에서 수행해야 할 역할의 중요성에 대한 지적이 지속적으로 제기되어 왔다(박선영 외, 2014; 박귀천 외, 2012; 김유선 외, 2004).
 - “관리자는 잠재적 성희롱 행위자가 될 가능성이 가장 많은 그룹이기도 하지만, 조직 내에서 성희롱의 예방에 중요한 역할”을 한다(박귀천 외, 2012). 상사가 성희롱의 행위자인 경우도 많지만 피해자가 성희롱 문제에 대해 조언을 구하는 대상이 직속상사인 경우도 많다.
 - 따라서 직속상사 등의 관리자가 피해자에 대해 어떤 태도를 취하는지에 따라 성희롱 사건을 은폐하거나 피해자에 대한 2차 가해가 발생하는 등의 문제가 발생할 수 있다.
- 성희롱 예방체계에서 관리자의 역할이 중요하지만 관리자 및 사용자가 그 의미를 충분히 인식하지 못하고 오히려 여성 인권 및 성희롱에 대한 사회 전반의 의식 수준을 따라잡지 못하는 경우도 있다.
 - 2014년 모 공공기관의 계약직 여성이 자살한 사건의 경우, 피해자가 성희롱, 성추행 문제를 토로했음에도 중간관리자가 사건을 무마하기 위해 2차 피해를 주는 발언을 하여 사회적 공분의 대상이 된 바 있다.

4 관리자를 위한 성희롱 예방 및 사건 처리 매뉴얼

- 성희롱 피해자는 조직 내 고충처리절차를 이용하기 전에 동료나 상위 직급자인 상사에게 자신의 고충을 털어놓는 경우가 많다.
 - 많은 관리자들은 사건이 공개될 경우 조직에 미치는 영향 등을 고려해 사건을 자신의 선에서 해결하려는 경향을 보인다. 이것은 성희롱 사건을 은폐하기 위한 경우도 있지만 성희롱 사건 발생 시 자신이 해야 할 역할을 제대로 인지하고 있지 못하기 때문이기도 하다.
 - 성희롱 사건은 상담 등 고충신고 단계에서 조직이 어떻게 대응하느냐가 피해자 구제 및 보호와 관련해서 매우 중요하기 때문에 관리자에게 해당되는 직원들이 성희롱 문제에 대해 적절하게 대응하는 것이 필요하다(박선영 외, 2014).

- 따라서 사업주를 비롯하여 “관리자가 직장 내 성희롱 발생 시 사용자 책임을 지는 주체로서의 위치에 있다는 점에 대한 자각과 책임의식을 갖도록 하는 것이 중요”하다(박귀천 외, 2012). 특히 기업 등에서 관리자 매뉴얼을 자율적으로 마련하기에는 어려움이 있기 때문에 고용노동부와 여성가족부가 ‘성희롱 관련 관리자 매뉴얼’을 작성 보급할 필요성이 대두된다.
 - 성희롱행위 금지에 대한 교육뿐만 아니라 자신이 성희롱 피해자를 보호하고 적절한 조치를 취해야 할 위치에 있다는 점을 강조하는 교육을 통해 자신의 법적 지위와 그에 따른 보다 엄중한 책임을 자각하도록 하는 것이 요청된다.

- 이 연구의 목적은 다음과 같다.
 - 성희롱 예방 및 사건 처리 과정에서 관리자의 중요성에 대해 정리
 - 성희롱 사건이 발생했을 경우 관리자가 해야 할 일과 해서는 안 되는 일 등을 구체적으로 제시, 정리함.
 - 성희롱 예방 및 사건 처리 과정에서 관리자가 자신의 역할을 할 수 있도록 하기 위해 조직적으로 뒷받침되어야 할 사항을 정리하여 제시
 - 공공부문/ 민간사업장/ 대학이라는 세 가지 영역별로 관리자 매뉴얼에 담겨야 할 내용을 정리, 제시

2. 연구 내용 및 방법

가. 연구내용

- ※ 본 연구결과는 관리자를 위한 직장 내 성희롱 관련 매뉴얼 겸 교육자료의 기초자료로 활용될 것이므로, 이를 고려하여 연구내용을 구성한다.
 - ※ 본 연구에서는 조직 내 성희롱 예방정책에서부터 성희롱 사건 발생 후 사후 처리 절차를 모두 포함한 단계에서 관리자의 역할에 대해 초점을 둔다.
- 본 연구에서는 법적인 의미에서의 성희롱으로 확정된 경우 뿐 아니라 그 기준에 미치지 못하는 경우도 관리자가 대응해야 할 ‘성희롱’사례로 포함시킨다. 인권을 존중하고 수평적이며 창의적인 조직문화의 양성이라는 관점에서 봤을 때 법적 의미에서의 ‘성희롱’에 제한하여 볼 필요가 없기 때문이다.
- 성희롱 예방 및 처리와 관련한 관리자의 역할
- 본 연구에서의 ‘관리자’는 현장관리자에서부터 기관장 내지 경영진을 모두 포함하여 사용된다. 성희롱 고충상담원 등 고충상담을 주된 업무로 하는 자는 이 연구에서의 ‘관리자’ 개념에 포함되지 않는다.
 - 성희롱 예방 및 처리체계와 관련하여 관리자의 역할에 대한 구체적인 내용을 파악하고자 한다.
 - 성희롱 관련 현행법 및 판례 속에서 관리자의 역할과 의무는 어떻게 규정되고 있는지 정리한다. 이를 바탕으로 관리자의 부적절한 대응이 민사적, 행정적 책임, 조직 발전의 저해 등으로 이어질 수 있음을 보여준다.
 - 성희롱 예방체계가 작동하지 않음으로써 조직에 발생할 수 있는 손실 등을 정리함으로써 성희롱 예방 및 사건처리의 중요성과 필요성을 강조한다. 성희롱 예방 및 사후처리와 관련하여 관리자의 역할을 효과적으로 교육, 이행한 국내외 사례와 그 반대의 사례를 비교 분석하여 관리자 역할의 실제 상황을 분석·제시한다.
 - 성희롱 예방 및 처리 과정에서 관리자가 자신의 역할을 인지함에도 이행하지 못하는 구조적 원인에 대해서 다루지 못하는 것이 이 연구의 한계이다. 관리자 개인적 역량의 문제가 아니라 조직적, 구조적 문제라는 관점이 필

6 관리자를 위한 성희롱 예방 및 사건 처리 매뉴얼

요하다. 후속연구를 통해 관리자가 자신의 역할을 할 수 있도록 하기 위해 조직적으로 뒷받침되어야 할 사항을 정리할 필요성이 있다.

- 성희롱 예방 및 처리를 위한 관리자 매뉴얼 제시
 - 성희롱 예방 및 처리에서 관리자의 역할을 강화하기 위한 관리자 대상 매뉴얼을 제시한다.
 - 공공기관/민간사업장/ 대학 등의 유형에 따라 관리자 매뉴얼의 내용과 구성이 달라야 하는지 등에 대해 검토하고 유형별 매뉴얼을 제시하도록 한다.

- 이 연구는 성희롱 고충 담당자가 아닌 결재선 상의 관리자에 초점을 맞추어 진행되었으나, 고충 담당자를 위한 자료가 필요하다는 문제의식에서 ‘성희롱 고충 담당자를 위한 Q&A’를 부록으로 작성하였다.

나. 연구방법

- 문헌연구
 - 성희롱 예방 및 사건 처리에서 관리자 역할 및 실태, 성희롱 예방 및 처리에서의 관리자 역할수행과 관련된 조직적 성과와 영향, 관리자 역할 수행의 어려움 혹은 제약요인 등 관련 국내외 문헌자료를 수집 및 분석하였다.
- 성희롱 예방 및 사후처리와 관련하여 관리자의 역할과 관련된 사례 수집 및 분석
 - 성희롱 예방 및 사후처리와 관련하여 관리자의 역할을 효과적으로 교육, 이행한 국내외 사례와 그 반대의 사례를 수집하여 비교 분석하였다.
- 관리자 역할 강화를 위한 정책 및 매뉴얼 사례 분석
 - 관리자 역할 강화를 위한 정책 및 매뉴얼 사례 분석을 통해 시사점을 도출하였다.
- 관리자 대상 집담회
 - 성희롱 관련 관리자의 역할에 대한 인식 정도, 이 역할을 하기 어려운 구조적 원인, 개선방안 등에 대한 실태 파악 및 진단을 위한 집담회를 실시하였다.
- 전문가 자문회의
 - 연구내용 및 연구방법, 매뉴얼안 작성 등에 대한 관련 전문가회의 3-4회 운영. 성희롱 사건 해결 과정에 참여한 경험이 있는 전문가를 자문대상에 포함하여 관리자의 역할, 매뉴얼의 내용 관련 자문을 구했다.

II

성희롱 예방체계에서 관리자의 역할

1. 성희롱 예방체계에서 관리자의 역할	11
2. 성희롱 예방체계에서 관리자 역할의 실태	19
3. 소결	26

1. 성희롱 예방체계에서 관리자의 역할

가. 관리자의 개념

관리자는 법률 용어가 아니기 때문에 각 정책이나 연구의 목적에 따라서 다르게 개념을 정의하여 사용하여 왔다.¹⁾ 성희롱 피해자가 고충처리 담당자에게 신고하기 전 또는 동시에 결재선 상의 상사에게 피해사실을 알린다는 점, 직속 상사가 피해자를 바라보는 관점과 언행이 피해자의 정신적, 경제적 피해 및 회복과정에 영향을 미친다는 점이 이 연구의 배경이다. 또한 결재선 상의 직속 상사에 초점을 맞추어 성희롱 예방체계에서 어떤 역할을 해야 하는지 정리하고 매뉴얼을 제시하는 것이 이 연구의 목적이다. 이러한 연구배경과 목적을 고려했을 때 이 장에서의 ‘관리자’란 현장관리자에서부터 임원진, 기관장 내지 경영진을 모두 포함하여 사용된다. 즉, 피해자 보다 직급이 높은 조직 구성원을 통칭하는 용어로 사용된다.

1) 공무원 조직 내 여성 관리자에 대한 선행연구에서는 고위직(1-3급)과 관리직(4-5급)을 포함한 개념으로 정의함(문미경 외, 공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안, 한국여성정책연구원, 2009). 또한 여성관리자 패널 조사 연구에서는 “여성의 기업 내 경력형성을 목적으로 하는 이 조사의 특성 상 여성이 경력을 형성하는 초입단계”라 할 수 있는 대리 직급부터를 관리자로 정의함(김난주 외, 2014년 여성관리자패널조사).

나. 성희롱 관련 법령과 판례 속 관리자의 역할

성희롱 관련 법령에 ‘관리자’라는 용어가 사용되지 않으나, 사용자 또는 상급자 등의 표현이 사실상 이 연구의 ‘관리자’에 대응한다. 관리자의 역할과 연결될 수 있는 주제를 중심으로 현행 법령을 정리하면 다음과 같다.

- 성희롱의 행위자

성희롱 행위자의 범주에는 공공기관의 종사자 및 사기업의 사용자 또는 사기업의 근로자가 포함된다.

양성평등기본법	“공공기관”(국가기관·지방자치단체, 각급 학교, 공직유관단체)의 종사자, 사용자 또는 근로자
남녀고용평등법	사업주, 상급자 또는 근로자
국가인권위원회법	- “공공기관”(국가기관·지방자치단체, 각급 학교, 공직유관단체)의 종사자, 사용자 또는 근로자

남녀고용평등법이 규정하고 있는 “사업주”란 “개인기업의 경우에는 개인을 말하고, 법인체인 기업의 경우는 그 법인 자체”를 말한다. 따라서 주식회사, 합명회사, 합자회사, 유한회사는 상법상 법인이므로 이들 회사의 사업주는 모두 법인 그 자체이다. 다만 “상급자”를 성희롱 행위의 주체로 규정함에 따라 관리자가 상급자에 해당하는 것으로 해석할 수 있다.

양성평등기본법과 국가인권위원회법의 "사용자"란 사업주 또는 사업경영담당자²⁾, 그 밖에 사업주를 위하여 근로자에 관한 사항에 대한 업무를 수행하는 자³⁾를 뜻한다(제3조 제3호). 따라서 관리자는 사업경영담당자, 그 밖에 사업주를 위하여 근로자에 관한 사항에 대한 업무를 수행하는 자에 해당한다.⁴⁾

- 조치의무

양성평등기본법은 기본법이라는 특성 상 조치의무 관련 규정을 두고 있지 않으나, 국가기관 등이 성희롱 사건을 은폐할 경우 관련자의 징계 등을 요청할 수 있다고 규정한다(제31조 제5항 제1호). 또한 [공공기관 성희롱 방지조치 지침 표 준안]은 "성희롱 발생 시 필요한 조치를 적절하고 신속하게 이행"할 의무가 기관장에게 있다고 규정한다.

남녀고용평등법 14조 제1항은 "사업주는 직장 내 성희롱 발생이 확인 된 경우 지체 없이 행위자에 대하여 징계나 그밖에 이에 준하는 조치를 하여야 한다."라고 규정하고 있고, 이를 이행하지 않았을 경우에는 사업주에게 500만 원 이하의 과태료를 부과하도록 규정하고 있다(제39조). 한편, 시행규칙은 "사업주는 직장 내 성희롱을 한 자에 대한 징계나 그 밖에 이에 준하는 조치를 하는 경우에는 성희롱의 정도 및 지속성 등을 고려하여야 한다"고 규정하고 있다(제14조 제1항).

-
- 2) "사업경영담당자"란 사업주가 아니면서 사업경영 일반에 관하여 책임을 지는 자로서 사업주로부터 사업경영의 일부 또는 전부에 대해 포괄적인 위임을 받고 대외적으로 사업을 대표하거나 대리하는 자를 말한다. 주식회사의 대표이사, 대표이사는 아니나 사실상 1인 주주(대법원 1989. 4. 25. 선고 87도2129 판결)로 실제로 사업의 경영을 지배한 자, 상법상의 지배인, 학교법인이 경영하는 병원의 원장이 간호사들을 직접 채용한 경우(대법원 1990. 10. 2. 선고 90다1794 판결)가 이에 해당한다.
 - 3) 사업주 또는 사업경영담당자로부터 그 권한을 위임받아 자신의 책임아래 근로자를 채용하거나 해고 등 인사처분을 할 수 있고, 직무상 근로자의 업무를 지휘·감독하여 근로조건에 관한 사항을 결정하고 집행하는 자를 말한다. 이러한 책임과 권한의 유무는 부장 또는 과장이라는 형식적인 직위명칭에 따를 것이 아니라 구체적인 직무내용에 의해 판단되어야 한다.
 - 4) 국가인권위원회는 국가인권위원회법상의 사용자 범주에 해당하는지 여부는 "국가인권위원회법상 성희롱 행위자에 포함되는지는 성희롱규제의 취지로부터 실질적으로 판단하여야 하며 이는 행위자가 피해자의 공적활동을 제한 내지 위축시키는데 영향을 줄 수 있는 관계에 있는 자인지를 기준으로 판단" 해야 한다고 결정한 바 있다(인권위 2006. 12. 22. 06진차425 결정).

- 불리한 조치의 금지

양성평등기본법은 “성희롱에 관한 국가기관등의 고충처리 또는 구제과정 등에서 피해자의 학습권·근로권 등에 대한 추가적인 피해가 발생한 사실”이 있을 경우 여성가족부 장관이 관련자의 징계를 요구할 수 있다고 규정한다(제31조 제5항 제2호).

남녀고용평등법에 따르면, 사업주는 직장 내 성희롱과 관련하여 피해를 입은 근로자 또는 성희롱 피해 발생을 주장하는 근로자에게 해고나 그 밖의 불리한 조치를 할 수 없다(제14조 제2항). 증인 및 증거 확보가 어려운 성희롱 사건의 특성상 성희롱 피해를 주장하는 근로자에 대한 보호 규정이 없다면 피해자로서는 더욱 자신의 피해사실을 주장하기 어렵다. 뿐만 아니라 실제 피해를 당하고서도 입증에 곤란하기 때문에, 오히려 피해자가 징계를 받는 등 불이익을 받을 수 있는 상황을 예방하기 위하여, 성희롱 피해자 뿐 아니라 성희롱 피해를 주장한 자에 대하여도 불리한 조치를 할 수 없도록 규정한 것이다.

- 고객 등 제3자에 의한 성희롱 피해 시 조치 노력 의무

양성평등기본법은 피해자의 범위를 고용관계로 제한하지 않으나, 행위자의 범위는 국가기관 등의 “종사자, 사용자 또는 근로자”라고 규정하기 때문에 제3자가 가해자인 경우는 포함하지 못한다.

남녀고용평등법에 따르면, 고객 등 업무와 밀접한 관련이 있는 자가 업무수행 과정에서 성적인 언동 등을 통하여 근로자에게 성적 굴욕감 또는 혐오감 등을 느끼게 하여 해당 근로자가 그로 인한 고충 해소를 요청할 경우 근무장소 변경, 배치전환 등 가능한 조치를 취하도록 노력할 의무(제14조의1 제1항)가 사업주에게 있다. 또한 근로자가 고객 등에 의한 성희롱 피해를 주장하거나 고객 등으로부터의 성적 요구 등에 불응한 것을 이유로 해고나 그 밖의 불이익한 조치를 하여서는 아니 된다(제14조의2 제2항).

국가인권위원회법도 고객 등 제3자가 행위자인 경우는 포함하지 못한다.

- 형사책임: 사업주에 대한 양벌규정

남녀고용평등법에 따르면, 사업주가 성희롱 피해(주장)자에 대하여 불리한 조치를 행한 경우에는 형사처벌(3년 이하의 징역 또는 2,000만원 이하의 벌금)에 처할 수 있다(제37조 제1항). 또한, 법인의 대표자나 법인 또는 개인의 대리인, 사용인, 그 밖의 종업원이 그 법인 또는 개인의 업무에 관하여 이러한 위반행위를 하면 그 행위자를 벌하는 외에 그 법인 또는 개인에게도 해당 조문의 벌금형을 과(科)한다. 다만, 법인 또는 개인이 그 위반행위를 방지하기 위하여 해당 업무에 관하여 상당한 주의와 감독을 게을리 하지 않은 경우는 이 책임을 면할 수 있다(제38조).

불이익 조치 금지 조항은 사업주를 수규대상으로 규정하고 있으나, 양벌규정을 통해 직원인 관리자가 불이익조치 한 경우에도 법인이나 개인사업주에게 벌금형이 가능하다는 점에 유의해야 할 것이다.

- 민사책임: 사용자 책임/ 조치의무 위반에 대한 불법행위 책임 등⁵⁾

성희롱 피해자가 손해배상을 청구하는 소송은 성희롱 행위자에 대한 청구와 사용자에게 대한 청구가 있으며, 사용자에게 대한 청구는 성희롱 발생 자체에 대한 것과 성희롱에 대한 예방 및 조치 의무 위반 등의 사항에 대한 것으로 구분된다.

근로자에 대한 사용자의 보호 의무에 따라 사용자는 성희롱을 예방하기 위한 충분한 주의를 다하여야 하는데 단순히 정기적 성희롱 예방 교육을 실시한 것만으로 주의의무를 다하였다고 본 판결⁶⁾이 있는가 하면, 호텔 사업장의 경우 관광호텔업의 특성 상 부당한 성적 차별이나 희롱 등을 예방하기 위하여 여러 가지 조치를 강구할 한층 높은 수준의 주의의무, 직장 내 분위기를 항상 점검하고 관

5) 박선영 외(2012), 여성·가족 관련 판례에 대한 성인지적 분석 및 입법과제(I)-여성노동분야, 한국여성정책연구원, 2012 195-196쪽에서 발췌하였음.

6) 2001가단55717 판결의 경우 피해자가 직장 상사나 회사에 성희롱 사실을 알리지 않았고, 피해자가 지방노동청 및 회사가 속해 있는 시도지부회에 진정을 하면서 회사에서 이를 알게 되었는데, 법원은 성희롱 행위가 은밀하게 이루어지고 피해자도 이를 공개하지 않아 회사가 이를 알거나 알 수 있었을 것이라고 보이지 않는다고 하면서, 회사가 성희롱 예방교육을 실시하고 성희롱 예방 교육자료를 공람하였다는 점을 참작하여 회사의 배상책임을 부정하였다. 대전지방법원 2002.7.2. 선고 2001가단55717 판결.

리자들로 하여금 주의하도록 교양할 의무를 요구하기도 한다.⁷⁾ 또한 지방자치단체는 학교교육과정에서 학생의 존엄한 성을 보호할 법률상의 의무를 부담하고 있고 초등학교 교육과정에서 교원의 학생에 대한 추행사건이 종종 발생하고 있는 상황에서, 학교 및 교사에 대한 지도·감독 권한 및 의무가 있는 지방자치단체로서는 “교사들에 대하여 정기적으로 전문가에 의한 심층적인 인성검사나 면담 등을 통한 교원적격검사를 실시하여 학생에 대한 성희롱 등 문제를 야기할 수 있는 교사가 없는지 사전에 확인하고 전문가가 그러한 가능성이 있다고 판단한 교원에 대하여는 최소한 40시간 이상의 개인상담을 포함한 특별연수를 시행하고 지속적으로 관찰하는 등의 방식으로 학생에 대한 성추행을 사전에 방지할 효과적인 제도나 프로그램을 운영하여야 할 의무”가 있다. 따라서 “연간 2회에 걸쳐 1~2시간 동안 동안 강사를 초빙하여 형식적으로 강연회를 개최하였다는 사정만으로 상당한 주의를 다하였다고 볼 수는 없다.”⁸⁾

7) 서울지방법원 2002.11.26. 선고 2000가합57462 판결.

8) 광주지방법원 2009.1.22. 선고 2008가합2136 판결.

다. 성희롱 예방체계에서 관리자의 역할

조직 내 관리자가 성희롱 예방체계 내에서 수행해야 할 역할의 중요성에 대한 지적이 지속적으로 제기되어 왔다(박선영 외, 2014; 박귀천 외, 2012; 김유선 외, 2004). “관리자는 잠재적 성희롱 행위자가 될 가능성이 가장 많은 그룹이기도 하지만, 조직 내에서 성희롱의 예방에 중요한 역할”하기 때문에 국내외 선행연구에서 성희롱 예방체계에서 관리자 역할의 중요성이 강조되고 있다(박귀천 외, 2012). 사업주나 경영진 또는 고충상담원을 대상으로 한 자료나 교육프로그램은 계속적으로 공급됐으나 일선 관리자를 위한 교육이나 자료는 찾아보기 힘들다.

외국의 선행연구에서도 관리자의 인식과 역할의 중요성을 강조하고 있다. “상대적으로 성희롱 관련 제도가 잘 마련된 조직에서도 관리자가 방어적으로 반응하거나 성희롱을 합리화 하는 경우에는 효율적으로 대응하기가 어렵”기 때문이다. 미국의 성희롱, 성차별 관련사건 변호사를 대상으로 한 조사결과에 따르면 성희롱 관련 신고에 대해 조직적으로 무능하게 대응한 사례들이 다수 존재하고, 그 실행자 역할을 관리자가 하고 있었다. “피해자를 비난하거나, 성희롱 행위의 심각성을 축소해석하거나, 더 중요하다고 판단되는 근로자를 보호한다거나, 상습적이고 만성적인 가해 사실을 고려하지 않거나, 피해자에게 보복을 가하는 등의 행위”가 대표적인 사례이다(Ellen Peirce, 1998:45). 성희롱이 생산성, 효율성 등에 미치는 영향을 고려했을 때 “조직적인 변화를 담당하는 사람이 직장에서의 성희롱 방지와 관련된 절차와 정책을 지원하기 위하여 조직의 분위기를 변형시키는 방법이 중요”하다. 여기서 ‘조직적인 변화를 담당하는 사람’을 관리자로 해석해도 무방할 것이다(Amy Culbertson, 1997:1965). 성희롱 예방체계의 효과를 높이기 위해서는 조직문화가 중요한데, “동료의 연대, 관리자와의 조율, 익명성 보장 및 일의 물리성(physicality)”이 조직문화를 결정하는 중요한 요소에 해당한다는 연구결과도 있다(Paula McDonald, 2012:6).

상사가 성희롱의 행위자인 경우도 많지만 피해자가 성희롱 문제에 대해 조언을 구하는 대상이 직속상사인 경우도 많기 때문에 관리자의 역할이 강조된다.⁹⁾

9) “(상사에게 피해 사실을) 얘기를 하는 단계에서는 아직 자기가 형사고소를 할지 민사절차를 밟을지에 대한 정리가 안 된 상태예요. 다만 피해는 발생했고, 행위자와 마주치고 싶지 않거나, 당장 회사에 출근하고 싶지 않거나 몸이 너무 힘들어서 병가를 내고 싶거나, 이래야 되는데 그 사연을 설명하려면 결국은 바로 직속의 상급자에게 설명을 해야 될 수밖에 없는 거죠. 회사 업무 특성상 그러는 거예요. 예를 들어, 일개 사원, 주임

또한 조직 내 성희롱 예방체계가 유명무실한 수준인 경우가 많기 때문에 고충상담원보다는 직속 상사를 찾아가서 상담을 구하거나 도움을 청하는 경우가 계속적으로 발생한다. 업무관계 상 피해자와 가장 많이 접하기 때문에 피해자의 직장 생활에 미치는 영향이 크다는 점도 관리자의 역할과 대응의 중요성을 강조하는 이유이다.¹⁰⁾ 따라서 직속상사 등의 관리자가 성희롱 문제를 어떤 관점에서 바라보고, 피해자에 대해 어떤 태도를 취하는지에 따라 성희롱 사건을 은폐하거나 피해자에 대한 2차 가해를 가하는 등의 문제가 발생할 수 있다. “사업주를 비롯하여 관리자 지위에 있는 상급직원의 경우 직장 내 성희롱 발생 시 사용자 책임을 지는 주체로서의 위치에 있다는 점에 대한 자각과 책임의식을 가지도록 하는 것이 중요하다. 사업주와 관리자 지위에 있는 자들에 대해서는 성희롱행위 금지에 대한 교육뿐만 아니라 자신이 성희롱 피해자를 보호하고 적절한 조치를 취해야 할 위치에 있다는 점을 강조하는 교육을 통해 자신의 법적 지위와 그에 따른 보다 엄중한 책임을 자각하도록 하는 것이 필요하다.”(박귀천 외, 2012:21)

이런 직원이 피해를 당했는데 그걸 가지고 한 번도 본 적 없는 고충처리팀이니 인사부니 이런 높은 곳을 찾아가기도 어렵고요, 그런 정도의 규모가 없는 회사라 그러면 당장 바로 최후, 사장에게 바로 가서 얘기 하는 것도 굉장히 힘들어요. 언제나 가장 직속 상.“그런 것 같아요. 어쨌든 피해자들이 성희롱사건과 관련해서 진짜로 상담을 바라는 순간, 그때부터 불이익한 상황들이 계속 연속된다는 생각이 드는데, 그 바라는 순간에 있어서 피해자들이 제일 시달린다? 지친다? 힘들다? 라고 얘기하는 영역이 소문이잖아요. 그랬을 때 어떻게 그 소문이 어디에서 나오느냐고 했었을 때 이 사건을 어떻게 바라보고 있느냐에 따라서, 그 관리자가 이 사건을 어떻게 바라보느냐에 따라서 상황이 진짜로 180도 달라진다는 신념들이 드는 거고, 어쨌든 문제를 해결하기 위해서 본인이 역할을 해야 되는 것들은 분명히 있지만, 본인이 어떤 소문을 적극적으로 유포할 수 있는 존재라는 것도 인지가, 그래서 뭐 입 닫아야 된다, 말 하지 말라는 것이 아니라 본인의 역할에 따라, 본인이 어떤 말을 하느냐에 따라서 이 사건을 바라보는 지형이 완전 달라진다는 것이고, 그렇기 때문에 관리자의 올바른 판단, 제대로 된 판단이 너무나도 중요하다는 생각이 들긴 들어요.” 여성민우회 이소희 여성노동팀장의 자문회의 발언 중.

- 10) “피해자들이 제일 시달린다? 지친다? 힘들다? 라고 얘기하는 영역이 소문이잖아요. 그랬을 때 어떻게 그 소문이 어디에서 나오느냐고 했었을 때 이 사건을 어떻게 바라보고 있느냐에 따라서, 그 관리자가 이 사건을 어떻게 바라보느냐에 따라서 상황이 진짜로 180도 달라지는 거고, 어쨌든 문제를 해결하기 위해서 본인이 역할을 해야 되는 것들은 분명히 있지만, 본인이 어떤 소문을 적극적으로 유포할 수 있는 존재라는 것, 본인의 역할에 따라, 본인이 어떤 말을 하느냐에 따라서 이 사건을 바라보는 지형이 완전 달라진다는 것을 알았으면 해요. 그렇기 때문에 관리자의 올바른 판단, 제대로 된 판단이 너무나도 중요하다는 생각이 들어요.” 3차 전문가 자문회의 내용 중.

2. 성희롱 예방체계에서 관리자 역할의 실태

위에서 볼 수 있듯이 관리자가 성희롱 예방체계에서 중요한 행위자라는 문제 의식이 높아지고 있다. 그러나 관련 전문가, 성희롱 피해 경험자 등의 의견에 따르면 현행 성희롱 예방체계에서 관리자가 자신의 역할을 방치하거나 오히려 2차 가해를 행하는 등의 문제점이 심각한 상황이라고 한다. 아래에서는 성희롱 사건 판결문이나 결정문, 언론 보도, 전문가 및 피해자와의 면담 등을 바탕으로 성희롱 발생 시 관리자가 피해자를 어떤 방식으로 공격하고 갈등을 더욱 악화시키는지 구체적으로 보여주고자 한다.

가. A자동차 사건

팀장으로부터의 성희롱을 참다가 직속 임원에게 성희롱을 이유로 사직하겠다고는 의사를 밝힘. 해당 임원은 “왜 피해자가 그만 두느냐”라고 피해자를 위로했으나, 이후 “두 사람 모두 회사를 그만 두는 것이 낫겠음”이라며 사직을 종용. 성희롱 고충 처리 신청을 한 후, 행위자에게는 2주 정직 징계가 내려지고, 이후 피해자가 꽃뱀이라는 식의 소문이 사내에 퍼지기 시작. 고충처리 담당 부서인 인사과 직원과 행위자에 의해 악의적인 소문이 유포된 것으로 추정됨. 또한 직속 임원이 부하직원에게 선물을 돌리면서 피해자에게만 돌리지 않는 등의 따돌림 상황이 발생함. 이후 피해자 및 피해자를 지원한 동료에 대해 근태 등을 이유로 1개월 징계 처분이 내려졌다가, 노동위에서 부당징계로 확인된 바 있음.

☞ 이 사건의 임원이 ‘피해자가 그만 두면 안 된다’고 하면서 피해자의 고통에 대해 공감하고 지지한 초기의 대응은 적절했다. 그러나 성희롱 피해자에게 퇴사를 종용했다는 점에서 위법한 대응을 하였다. 또한 행위자와 인사과 직원이 비밀유지 의무를 깨트리고 소문을 유포하는 상황을 방치했다는 문제도 있다. 최초로 피해자로부터 보고받은 임원의 태도가 돌변하면서 피해자의 회사에 대한 불신이 시작되었고, 이후 회사와 해당 임

원 및 행위자에 대한 민사소송과 부당징계, 민형사 고소로 이어지는 등의 결과로 이어졌다.

나. B협회 사건

B협회의 계약직인 피해자는 회원 대상 교육과정 담당자로 근무함. 수강생인 회원으로부터 지속적으로 성희롱, 성추행을 당하던 중 직속 상사에게 관련 피해사실을 신고하고 그만 두겠다고 함. 이에 직속 상사들은 ‘정규직화 하는데 문제도 될 수 있기에 문제화 하지 말아 달라’고 하였음. ‘업무를 잘 처리하니 무기계약직으로 전환이 잘 될 거다. 우리가 도와줄게’라며 설득하는 것 외에는 성희롱, 성추행으로부터 보호하기 위한 조치를 취하지 않음.

또한 직속 상사에게 성희롱 피해 사실을 알리고 무기계약직으로 전환될 때까지 참으라는 이야기를 들은 후 피해자에 대한 소문이 직장 내에 돌기 시작함. 직속 상사는 피해자의 동료들을 불러 피해자가 ‘성희롱을 당했다는데 당신들도 그랬느냐’라는 식으로 질문하고, 그 이후부터 직원들 사이에서 ‘성희롱으로 상사와 거래하려고 했다’는 소문이 퍼짐. 이후 피해자는 직장 내에서 따돌림을 당하기 시작했고, 무기계약직 전환이 안 된다는 통보를 받고 자살하기에 이룸. 이 사건이 언론에 보도되고 비판 여론이 높아지자 직속 상사들에 대한 징계 처분이 내려짐.

☞ 이 사건의 관리자들은 이미 피해 사실을 인지하고 있었음에도 외면하고 조치를 취하지 않았다. 직속상사가 피해자에게 “일부는 알고 있었던 것도 있었고, 알아도 모른 척 했던 것도 있었지만...”이라고 이야기한 것에서 알 수 있듯이, 성희롱 발생을 인지하고도 고객과의 관계 등을 고려하여 외면하였다. 또한 피해자가 성희롱에 대해 문제제기하자 무기계약직 전환을 거론하면서 사건을 무마하는데 집중하는 모습을 보였다. 이 사건에서 더욱 심각한 것은 비밀유지 및 피해자 보호 의무를 앞장서서 깨트린 것이 관리자라는 점이다. 직속 상사 등은 피해자와 같은 업무를 담

당하는 비정규직 동료들을 대책회의라는 명분으로 불러 모아 피해자의 신고 사실을 공개하였다. 또한 ‘별 일도 아닌데 정규직 되려고 문제제기한 것 같다’는 뉘앙스로 피해사실을 공개함에 따라 직장 내에서 피해자가 고립되고 따돌림 당하는 결과를 초래하였다.

다. C병원 사건

피해자는 회식자리에서 고위직급 상사로부터 2차례에 걸쳐 얼굴에 입맞춤을 당함. 이 사실이 직속상사인 과장에게 전달되자 다음 날 오전 피해자를 호출함. 과장의 방에는 행위자가 와 있었고 ‘둘이 잘 화해하라’며 자리를 피해줌. 피해자는 행위자와 단 둘이 있는 상황에서 “내가 실수를 한 기억이 안 난다”라는 말을 들으면 심적 압박을 느낌. 이에 직속 과장에게 병가를 요청하자 ‘병가를 왜 가? 사람은 양심적으로 살아야 한다. 병원을 길게 다닐 것 아니냐.’라고 위협적인 말을 함. 또한 직속 과장은 직장 동료들에게 “나도 (행위자로부터) 뽀뽀 받은 적이 있다. 그거 뭐 은밀하게 흑심 가지고 그런 것이 아니라 술 마시고 주장하는 것인데 그걸 너무 크게 만든다. 마지막으로 기회를 줬는데 안 되겠다. 이상한 애다.”라는 취지의 말을 하였음. 피해자가 상급기관에 성희롱 고충 신고한 결과 ‘피해자를 행위자 및 직속 과장으로부터 분리하고, 사건 정황을 회사 게시판에 게재하여 피해자를 보호하라’는 취지의 결정이 나왔으나 이행되지 않음. 행위자 및 직속과장에게 징계 처분이 내려졌으나 이후에도 직속과장으로부터 보복성 조치를 당하자 피해자는 행위자 및 C병원을 상대로 민사소송을 제기함.

☞ 이 사건에서 직속 과장인 관리자는 피해자가 아닌 상급자인 행위자의 입장에서 사건을 해결하려는 태도를 보였다. 행위자와의 화해를 중용하기 위해 2자 대면자리를 만들어주는 것이 직속 과장의 1차적 대응이었다. 피해자의 불안감과 공포를 고려하여 행위자로부터 최대한 보호해야 한다는 원칙은 철저히 지켜지지 않았다. 또한 행위자와의 선부른 화해를

거부하자 피해자를 이상한 사람이라고 비난하거나 회사에 오래 다니기 어려울 것이라는 취지의 위협적인 발언을 하였다. 피해자의 동의도 없이 직장 동료들에게 피해 사건을 공개하고 피해자를 비난한 것도 관리자로써 부적절한 행위이다. 이 사건 피해자는 시간이 지날수록 행위자보다 직속 과장으로부터 입은 피해가 더 커졌고 C병원이 전혀 막아주지 못했다는 점을 토로하고 있다. 이에 피해자를 보호하지 않고 관리자의 위협적인 행동을 막지 않았으며 2차 행위자인 관리자로부터 분리시키지 않았다는 점에서 사용자의 조치의무를 위반한 것이라며 손해배상 청구 소송을 제기하였다.

라. D대학 사건

대학원장이 대학원생 및 여성 교수에 대해 성희롱, 성추행을 일삼자, 대학원생들이 투서를 대학본부에 보냄. 이 투서를 확인한 대학본부의 담당자가 피해자인 교수를 만나서 ‘교수님들은 불쾌하긴 했으나 성적 수치심은 느끼지 않았다고 진술해서 없던 일로 하고, 학생들 건만 저희가 처리하면 되지 않겠냐’고 발언함. 이에 설득당한 피해자는 행위자가 사과만 하면 넘어가주겠다고 함. 또한 행위자에게 연락하여 ‘별일 아니니까 나중에 경위서 하나 내라’는 취지의 발언을 함.

또한 대학본부의 담당자는 학내 성상담센터 근처 CCTV를 통해 투서한 학생들의 구체적인 신원을 확인한 다음, 두 학생에게 ‘논의를 하고 싶으니 오라’고 연락함. 피해 교수에게는 ‘교수님이 피해 학생을 다독겨려 달라, 피해자와 행위자가 모두 참여하는 포럼을 갖자’라고 하여 학생들의 피해를 무마할 것을 종용함.

행위자가 말로만 사과하고 피해자 교수에 대한 악의적인 소문을 유포하자 피해자는 대학 측에 공식적으로 성희롱 고충을 제기함. 이후 열린 징계위에서는 행위자에게 유리한 결정이 내려지고, 피해자의 강의를 폐강하거나 학과의 주요 일정에서 배제하는 모습을 보임. 소속 대학원의 주요행사 일정을 알리지 않은 것에 대해 항의하자 ‘(행위자가) 이 행사에 참석하면 (피해자인) 교수님은 참석할 수 없기 때문에 연락하지 못했다’는 변명을 하였음.

- ☞ 통상 대학에는 성희롱, 성폭력 관련 전문 상담소를 두고 있기 때문에 전문성 있는 상담소 관련자가 사건을 해결할 수 있는 제도적 기반을 갖추고 있다. 그러나 이 사건에서 성상담센터는 주도적 역할을 하지 못하고, 사건을 무마하고 덮으려는 대학본부 관리자가 분쟁을 악화시키는 결과를 초래하였다. 대학원장인 행위자의 성희롱, 성추행을 은폐하기 위하여 대학본부 관리자는 피해자들을 설득하거나 압박하였다. 또한 행위자에게 비밀유지 및 피해자를 비난하지 않을 의무를 고지하지 않고, 오히려 별 일 아니라는 식의 태도를 보였다. 이로 인해 행위자는 자신의 잘못을 전혀 인정하지 않은 채 피해자에게 2차 가해를 행하였다. 제보자를 색출해서 압력을 가한 것도 관리자로서 해서는 안 될 대표적인 행위이다.

마. E전기 사건

상무와 유럽 출장을 간 피해자에게 상사인 P가 피해자의 엉덩이를 손바닥으로 치며 귀에 대고 ‘상무님 잘 모셔’라고 말함. 귀국한 피해자는 인사팀에게 P의 성희롱 사실을 알리면서 다른 부서로 이동시켜 줄 것을 요청하였음. 그러나 P가 성희롱 사실을 부인하자 추가 조사를 하지 않고 성희롱 사실이 없다고 판단함. 이후 피해자 소속 팀의 업무가 종료되어 해체된 후 다른 팀원들은 다른 부서로 배치되었음에도 피해자는 7개월 간 업무를 배정받지 못함. 새로 배정된 부서에서 주요 업무로부터 배제되고 낮은 고과점수를 받자 피해자가 상사에게 문제제기함. 이에 피해자의 업무경력과 관련성이 낮은 한직으로 발령 냄. 피해자가 국가인권위원회에 진정을 제기하고 나서야 행위자에 대해 징계처분을 내림. 피해자는 행위자 및 회사를 상대로 인권위 진정 및 손해배상 소송을 제기하여 승소함.

☞ 이 사건은 남녀고용평등법 상 조치의무 위반을 이유로 회사에 대해 손해배상 책임이 최초로 인정된 사례이다. 통상의 성희롱사건 판결은 행위자에 대해 손해배상 책임을 인정하면서 회사에 민법 상 사용자 책임이 있는 경우 연대하여 책임질 것을 명하였다. 이와 달리 이 판결에서는 사용자의 조치의무 위반을 이유로 회사의 독자적인 손해배상 책임(3000만원의 위자료)을 인정했다는 점에서 주목받았다.

“근로자가 성희롱 피해 사실을 주장할 경우 사업주는 진위 여부에 대해 신속하고 정확하게 조사 및 재발방지대책을 수립해야 함에도 E전기는 원고로부터 성희롱 사실을 고지 받고도 행위자와 상무의 진술만을 청취한 채 진위를 파악하려는 추가 조사를 하지 않은 채 종결해 철저한 조사를 하지 않았음은 물론 재발방지대책도 수립하지 않았다...게다가 E전기는 원고로부터 성희롱 사실을 고지 받은 직후인 2005년 7월부터 이듬해 1월까지 특정 부서에 배치하지 않은 채 발령 대기 상태에 머무르게 했고, 이후 새로운 부서 배치 후에도 원고의 지위에 비취 적절한 업무를 부여하지도 않았다...따라서 E전기는 원고가 직장 내 성희롱 피해를 당했음에도 불구하고 적절한 조치를 취하지 않았고, 오히려 불이익한 조치까지 취했다”¹¹⁾

바. F방송국 사건

“방송국의 파견직 근로자인 피해자는 정규직 촬영감독이 주관한 회식에 참석했다가 성희롱 및 성추행을 당함. 이후 다른 피해자가 발생하자 F방송국 행정팀에서 피해자들을 불러 모음. 이 자리에서 피해자가 자신의 피해사실도 공개했으나 ‘우선 이 사건을 조사한 후 당신 사건에 대해서도 사과를 받겠다’는 대답만 들음. 이 모임에 다녀온 다음 날 피해자의 직속 관리자인 정규직 직원은 “행정팀에서 (다른) 피해자를 다독이러 만든 자리인데, 니가 일을 더 크게 만들었다.

11) 수원지방법원 2010.4.15.선고 2003가합5314판결.

너 때문에 분란만 일어났다.”고 이야기함. 또한 피해자가 사내 성폭력상담센터에 문의한 것에 대해 “왜 나에게 말도 안하고 먼저 (상담센터에) 신고를 했냐? 지금 인사부까지 이 사실을 알게 됐다”고 비난함. 이후 직속 관리자인 정규직 직원은 “너 때문에 내가 피해를 입었다”는 발언을 계속함.

☞ 이 사건의 피해자는 자신의 피해를 공개했으나 오히려 인사팀 담당자로부터 무시당하는 경험을 하였다. 또한 피해를 공개한 후 피해자를 어떻게 보호할 것인지에 대한 구체적인 지침이 직속 관리자에게 전달되지 않은 정황이 확인된다. 그 결과 직속 관리자는 어떠한 제지도 받지 않은 채 피해자의 피해 사실 공개를 비난하는 등 정신적 고통을 주는 행동을 하였다.

3. 소결

위의 사례들로부터 확인할 수 있는 사실은 다음과 같다.

가. 관리자의 대응 실태

- 성희롱 사건 인지 후의 대응: 성희롱 발생 사실을 인지했다 하더라도 피해자가 고충 신고를 하기 전까지는 개입하려 하지 않는 모습을 보인다(B협회 사건, D대학 사건).
- 고충신고의 경로: 성희롱 고충을 제기하기로 결심한 피해자는 직속 상사인 관리자에게 피해 사실을 가장 먼저 알리는 경향을 보인다.
- 고충신고에의 대응: 분쟁 사례 속의 관리자들은 사건을 무마하려는 대응을 가장 많이 보인다. 고충 제기를 철회하도록 종용하거나 피해자가 사직하도록 압력을 넣는 등의 방식을 취하는 것이다. ‘문제제기를 해도 해결되지 않고 피해자만 다친다’는 나름의 선의에서 무마하려는 경우, 빨리 해결해야 할 불미스러운 일로 인식하고 덮으려는 경우 등으로 나뉠 수 있다. 그러나 어떠한 이유에서든 성희롱 고충 신고를 철회하도록 설득하거나 압력을 넣는 행위는 적절하지 않다. 또한 관리자에게 상의 없이 사내 고충처리기구에 직접 신고한 경우에는 ‘결재선을 무시하고 일을 키웠다’는 반응을 보이며 더욱 피해자를 비난하기도 하였다(F방송국 사건).
- 피해자에 대한 명시적, 묵시적 비난: 관리자의 무마 종용에도 불구하고 고충 신고를 철회하지 않는 경우 피해자는 反조직적이고 상사의 뜻을 거스르는 인물로 인식된다. 이 과정에서 피해자가 성희롱으로 인해 어떤 굴욕감과 수치심을 느꼈는지는 고려되지 않고, 관리자 자신의 관점에서 피해자의 경험을 재단하고 비난한다. ‘심각하지 않은 일에 예민하게 굴면서 조직 분위기를 해치는’ 사람으로 비난하거나(C병원 사건), 피해자의 고충 신고 취지가 불순하다고 비난하는 경우도 있다(A자동차 사건, B협회 사건 등).

- 행위자에 대한 옹호: 행위자의 직급이 높고 영향력이 큰 경우, ‘나쁜 의도에서 문제된 행동을 한 것이 아니’라고 옹호하는 경우가 많다. 이런 경우 피해자가 아니라 행위자를 보호하는 것을 우선순위로 두며, 피해자가 정신적 신체적 평안을 유지하도록 배려하고 비밀을 유지해야 한다는 원칙이 뒷전으로 밀리게 된다. 이에 따라 행위자와 피해자의 양자 대면 자리를 일방적으로 만들거나, 행위자에게 ‘별 일 아니다’라는 식으로 정보를 전달한 경우 (C병원 사건, D대학 사건), 피해 사실이 동의 없이 유포되는 경우 등이 발생한다(A자동차 사건, B협회 사건, C병원 사건).
- 피해자에 대한 조력을 차단하거나 조력자에게 불이익한 처분을 함: 성희롱 피해자의 빠른 회복과 공정한 문제 해결을 위해서는 조직 내 구성원들의 이해와 지지가 필요하다. 그러나 분쟁 사례의 관리자들은 피해자에게 협력하지 말라고 공지하거나 조력자를 색출하여 불이익한 처분을 하는 모습을 보였다(A자동차 사건, D대학 사건).
- 피해자의 회복에 미치는 관리자의 영향: 성희롱 고충을 제기한 피해자가 정신적, 신체적으로 회복되고 조직 내에서 생존하려면 관리자의 역할이 중요하다. 특히 직속 관리자는 피해자에게 업무를 배정하거나 업무고과를 평가하는 위치에 있기 때문에 피해자에게 큰 영향력을 갖고 있다. 주요 업무로부터 배제하거나 낮은 고과를 주는 경우 사실상 피해자를 축출하겠다는 메시지로 이해된다(A자동차 사건, D대학 사건, E전기 사건). 피해자와 업무 관계 상 많은 시간을 접하기 때문에 관리자가 피해자에 대해 어떤 태도를 취하는지에 따라 피해자가 느끼는 압박감이 달라지게 된다. 이는 피해자가 소송이나 인권위 진정 등의 해결방식을 선택하는데 배경으로 작용한다(E전기 사건, F방송국 사건, C병원 사건).
 피해자 개인 뿐 아니라 조직적인 측면에서도 관리자의 대응은 중요한 의미가 있다. 성희롱 사건 이후 피해자를 지지하고, 성희롱 행위의 경중을 불문하고 근무환경을 저해하는 행동이라는 입장을 표명함으로써 조직 구성원들의 경각심을 일깨우는 효과를 갖는다. 이후 유사한 성희롱 사건이 재발하지 않도록 하는 예방적인 측면에서의 의의도 크다.

나. 원인 진단

- 관리자가 성희롱 사건을 무마, 은폐하려 하거나 피해자를 공격하는 행위는 전형적인 2차 가해 행위로 남녀고용평등법에서 금지하는 조치의무 위반으로 위법행위가 될 수 있다. 그럼에도 불구하고 관리자들은 자신의 행위가 갖는 영향과 법적 의미에 대한 이해도가 매우 낮은 것으로 보인다. 성희롱이 피해자 및 조직에 미치는 악영향을 모르거나 과소평가하기 때문에 고충 신고를 처리해야 할 골칫거리 정도로 인식하여 대응하는 것이다.¹²⁾ 또한 성희롱 관련 대응을 자신의 일상적인 업무로 보지 않기 때문에 관련한 전문 지식이나 판단 근거를 보유하지 못하는 것도 부적절한 대응을 하는 결과로 이어진다.
- 피해자보다 행위자가 더 높은 직급에 있거나 조직 내 영향력이 큰 경우가 많다는 점도 관리자의 대응에 영향을 미친다. 행위자가 관리자보다 고위직급이거나(C병원, D대학 사건), 피해자보다 높은 직급인 경우(A자동차, E전기 사건), 정규직이 비정규직을 성희롱 한 경우(F방송국 사건), 행위자가 고객인 경우(B협회 사건) 등의 사례가 있다. 이러한 상황에서 관리자는 피해자가 아닌 행위자의 보호를 우선순위에 두는 행동을 한다.
- 관리자의 부적절한 대응은 해당 조직 전체적인 방침과 무관하지 않다. 고충 신고 처리 과정에서 관리자가 부적절한 대응을 했음에도 조직 자체적으로 이를 중단시킨 사례를 찾기 어렵다. 오히려 성희롱 사실을 부인하거나 피해자를 징계하는 등의 사례가 보인다. 조직 내 성희롱 예방 체계가 작동하지 않아서 관리자의 부적절한 대응을 제지하지 못하거나, 사건을 무마하겠다는 조직적 입장을 따라서 관리자가 이를 실행했다고 해석하는 것이 타당하다. 따라서 성희롱 대응에 대한 조직적 방침이 분명하고, 관리자에게 구체적인 대응 지침을 제시해줄 때에 관리자가 적절히 대응하는 것이 가능할

12) 피해자의 상사가 성희롱 사건은 은폐, 무마하려 하거나 피해자를 비난, 압박하는 경우 남녀고용평등법 상 조치의무 위반 또는 불이익 조치 금지 규정 위반의 불법행위가 성립되어 민사상 손해배상 책임을 질 수 있다. 또한 국가 및 지자체, 공공기관 등의 경우 사건을 은폐하려 하거나 피해자에게 2차 피해를 가하는 경우 여성가족부로부터 징계 등의 조치를 취할 것을 요청받을 수 있다.

것이다. 또한 관리자가 자신의 역할과 한계를 명확히 이해할 수 있도록 교육 등을 통한 지원도 필요하다.¹³⁾

다. 관리자 매뉴얼의 필요성

성희롱 예방체계의 실태를 검토한 결과 민간사업장, 공공부문 등 조직의 성희롱 문제 해결 관련 지침이 명확하지 않다는 점, 관리자가 성희롱 문제에 대한 인식 및 전문성이 낮아서 부적절한 대응을 하는 사례가 많다는 점이 확인되었다. 따라서 성희롱 피해자를 지휘, 감독하는 관리자에게 명확하고 구체적인 지침을 부여함으로써 성희롱 분쟁의 해결 의지 및 피해자 보호 원칙을 확고히 할 필요가 있다. 성희롱 예방 및 사건처리 관련 관리자 대상 매뉴얼을 발간, 배포, 교육하는 정책 자체가 관리자에게 명확하게 메시지를 준다는 점에서 의의가 있다. 또한 자신의 담당업무가 아닌 성희롱 문제 대응에 있어 관리자의 이해도가 높아질 것으로 기대된다.¹⁴⁾

관리자 매뉴얼은 관리자 대상 교육 또는 승진 예정자 대상 교육에 포함시키는 것도 적극 권장된다. 매뉴얼의 배경과 취지를 정확히 이해할 수 있는 가장 효과적인 방법은, 관리자 대상 정규 교육 프로그램에 포함시키는 것이기 때문이다. 이러한 교육을 통해 관리자는 “① 성희롱 예방을 위해 관리자로서 담당해야 할 역할 ② 성희롱 신고추진방법에 대한 교육 ③ 조직내 성희롱 예방정책 수립에 관한 교육 ④ 조사과정 및 사건처리 방법에 대한 교육 등”을 배울 수 있게 된다 (Laura A. Reese, 2002:304-305; 김유선 외, 2004:108 재인용).

13) “어떤 상황이 많이 발생하는지, 이런 상황이 발생했을 때 중간관리자나 대표가 어떤 식으로 행동하는지에 따라 결과가 천차만별이 된다는 것, 그로 인해 회사에게 어느 정도의 파장이 미치고 어느 정도의 불이익이 발생하느냐에 대해 다 낱알이 얘기해줘야 되요. 그런 현실적인 교육이 필요하다고 봐요.” E번호사의 자문 의견.

14) 동지의 선행연구로, 박선영 외, 2014; 김유선 외, 2004; 박귀천 외, 2012 등이 있음.

III

관리자 매뉴얼 사례

- | | |
|------------------|----|
| 1. 관리자 매뉴얼의 현황 | 33 |
| 2. 관리자 매뉴얼 주요 사례 | 34 |

1. 관리자 매뉴얼의 현황

각종 성희롱 관련 매뉴얼, 지침, 가이드 현황 정리

- 현행 교육내용이나 매뉴얼, 공공부문 성희롱 예방 지침을 검토한 결과 관리자 역할의 중요성과 대응 방식에 초점을 맞춘 경우가 드물었다. 고충처리 담당자가 아닌 관리자의 역할, 관리자가 어떤 방식으로 부적절한 행동을 하는지 등에 대해 구체적으로 설명하는 자료가 많지 않은 것이다.¹⁵⁾
- 여성가족부의 교육영상인 [관리자가 열쇠를 쥐고 있다](2009)의 경우, 상황을 통해 관리자가 부적절하게 대처한 지점이 무엇인지 지적하고, 올바른 대처 방안을 제시했다는 점에서 유의미한 교육자료이다. 고용노동부의 「사업주를 위한 직장 내 성희롱 예방 가이드북」(2014)의 경우, 사업주나 기업 일반의 법령 상 의무에 대해 소개할 뿐 관리자의 역할에 대해 따로 언급하지 않는다. 「공공기관 성희롱 예방지침 표준안」의 경우, 기관장이나 성희롱 고충 처리 담당 부서장의 의무에 대해 설명할 뿐 일선 관리자에 대한 구체적인 지침은 없었다. 한국양성평등교육진흥원에서도 고충상담원이 아닌 일반 관리자 대상 프로그램은 존재하지 않는 것으로 확인되었다.

15) 오세혁(2012)의 「공공기관 성희롱 사건 처리 절차 매뉴얼」을 비롯한 선행연구 결과, 여성가족부 및 노동부의 매뉴얼이나 지침 등을 검토하였음.

2. 관리자 매뉴얼 주요 사례

외국의 관리자 매뉴얼 사례를 검토한 결과는 다음과 같다.

가. 사례 소개

1) 미국 연방우체국(USPS)의 관리자용 매뉴얼: Manager's Guide to Understanding Sexual Harassment(2005년)¹⁶⁾

미 연방우체국은 미 전역의 우체국에서 인종차별, 성차별, 성희롱 사건이 발생하고 EEOC로부터 조사 및 소송을 당하는 상황이 계속되자 차별 및 성희롱에 대한 적극적인 예방 정책을 실시하였다. 이러한 정책의 일환으로 관리자용 매뉴얼을 별도로 제작하여 관리자의 역할의 중요성 및 내용, 주의점에 대해 담고 있다. 그 결과 성희롱 소송 건수가 줄어드는 등의 성과를 거뒀다고 한다. USPS의 매뉴얼은 일선의 관리자가 자신의 책임, 역할을 알 수 있도록 구체적으로 제작되어 있고 조사과정에서의 질문지까지 제시하고 있는 점에서 의미있는 참고사례이다.¹⁷⁾

USPS 매뉴얼의 주요 내용¹⁸⁾

- 초기조사의 목적: 당사자들을 당장 분리시킬 필요가 있는지, 당사자에게 당장 상담을 권유할 필요가 있는지, 다른 직원들도 희롱을 당하고 있는지를 판단하고, 작업장에서의 이 문제의 성격과 범위를 진단하며, 문제를 어느 수준(관리자 선에서 해결, 인적자원관리 부서를 통한 전면적 조사 필요)에서 처리해야 하는지를 결정.

1단계: 고충을 접수받고 조사를 시작(자료수집 등), 즉각적으로 행동.

2단계: 성희롱 피해 추정자와의 면담(안전과 분리상담의 필요성 판단, 보복 금지 방침에 대한 전달 등 포함), 가해 추정자와의 면담(객관성의 유지, 부인 시 필요한 항목들

16) 2010년도에 발간된 관리자 가이드에서는 성희롱을 포함한 직장 내 괴롭힘 전반에 대한 내용을 다루고 있음.

17) 이 매뉴얼 중 조사대상에 따른 필수 질문사항의 내용은 '1999년 EEOC지침'의 관련 내용을 적극 반영한 결과물이다.

의 판단, 가능한 징계에 대한 정보 제공, 보복금지 방침의 강조 등 포함), 목격자와의 면담(추가정보의 획득, 보복금지 방침의 전달 등 포함) 시행.

3단계: 모아진 정보 평가. 보고된 행동이 성적 성격을 가지고 있는지, 그 행동이 원치 않은 행동이었는지, 상관에 의한 행동이라면 이로 인한 고용상태의 불리한 변화가 있었는지, 동료에 의한 행동이라면 관리자가 이에 대해 알았거나 알아야 했어야 했는지 포함.

4단계: 비밀유지와 조사의 문서화

5단계: 인적자원관리 부서와 협의하여 시정조치 실시. 성희롱이 아니라 판명되어도 부적절한 행동의 개선 추진, 성희롱이라고 판명되면 적절한 시정조치 검토·실행, 성희롱 피해자원상 복귀와 직원에 대한 지속적 교육 실시.

이 매뉴얼의 도입부에서는 성희롱 관련 관리자의 역할을 다음과 같이 제시한다. 성희롱 사건 발생 시 관리자의 대응이 이후 관련 소송에서 회사의 손해배상 책임 인정 여부에 영향을 미친다는 점에서 더욱 중요하다고 강조한다.

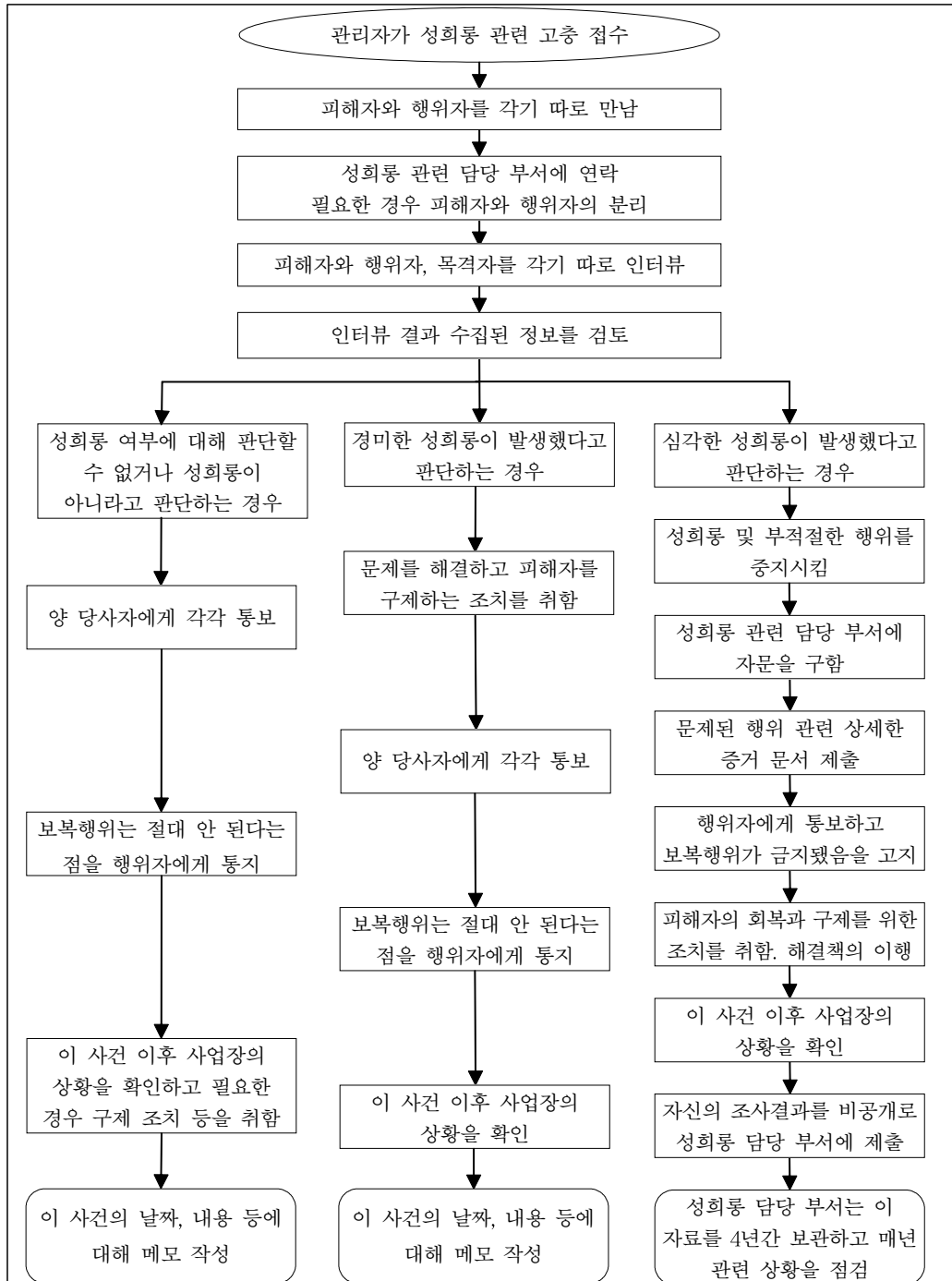
- 성희롱이 될 수 있는(could constitute) 행위의 유형과 부적절한 행위로 발생할 수 있는 잠재적 비용을 이해하는 것
- 모범이 되어야 하기 때문에 성희롱으로 해석될 수 있는(could be interpreted) 행위를 피하는 것
- 성희롱이 될 수 있는 행위를 확인할 경우 중단시키는 것
- 성희롱 행위에 대한 이의제기를 한 사람들에게 즉시, 적절하게 응답할 것

이 매뉴얼에서는 “더 생산적이고 더 건강한 근무 환경을 만들어야 하기 때문에, 어떤 행위가 법에서 정의하는 성희롱으로 보이지 않는다고 하더라도 부적절한 행위라면 시정 조치를 취하여”한다고 강조한다는 점에서 특색이 있다.

18) 박선영 외(2014), 72쪽.

- 이 매뉴얼은 관리자의 초기 조사 절차(Initial Management Inquiry Process)의 중요성을 강조하고 자세히 지침을 제시한다. 이러한 초기 조사는 해당 권한이 있는 관리자에 대해서만 허용된다는 점을 강조한다(한국의 경우 사내 성희롱 발생 시 직속 상사가 어디까지 상황을 조사, 확인할 수 있는지 기준을 정한 경우 찾기 어려움). 초기 조사 절차는 사내 인사부나 성희롱 고충위원회 등의 공식적인 기구의 조사를 대체하는 것이 아니라는 점에 유의할 필요가 있다. 행위자와 피해자를 즉시 분리할 필요가 있는지 여부, 추가적인 피해자가 있는지 여부, 성희롱 피해자를 위한 사내의 지원프로그램으로 즉시 연계해야 할 필요성이 있는지 여부 등에 대해 직속 상사가 판단하고 대응하기 위한 목적에서 실시되는 것이다(매뉴얼 9쪽).

초기 조사 절차의 흐름19)



피해자 및 행위자 조사 과정에서의 주의할 사항이 상세하게 제시되어 참고할 필요성이 있다.

피해자 조사 과정에서의 단계 및 유의사항

...

3. 피해자에게 비밀유지 및 그 한계에 대한 필요성에 대해 조언하라. - 즉 비밀유지는 가능한 최대한 범위에서 유지될 것이지만, 관리자 조사 절차 중 특정 지점에서 피해자가 알아야 하는 정보(예를 들어 인적자원 (부서) 관리자나 EEO 분쟁해결 전문가)를 제공하는 것은 필수적일 수 있다.
4. 만약 성희롱이나 부적절한 행위가 발생한 사실이 밝혀지면 가해 혐의자에 대해 즉각적인 조치를 취하거나 다른 단계에서의 조치를 취할 잠재적 필요와 같이, 이의제기를 다루는 데 있어서 당신의 권한과 책임을 논의하라.
5. 명확히 할 필요가 있다면 당신이 듣는 것을 반복하면서 주의깊고 공감하면서 경청하라. 사실(누가, 무엇을, 언제, 어디서, 왜, 어떻게)에 대해 상세한 기록을 하라. 그밖의 누군가 가해 혐의자를 목격했는지 또는 문제가 되는 행위에 대해 알고 있는 사람이 있는지? 예를 들어 다음과 같은 특정한 세부사항을 얻어야 한다.
 - 행위 유형
 - 그 행위가 발생했던 기간
(11면)
 - 발생 빈도(즉, 이 행위가 단독 사건인지 아니면 유사한 사건의 한 패턴인지)
6. 가해 혐의자의 신원을 밝혀라. 가해 혐의자가 다른 근로자들을 대해 유사한 행위를 한 적이 있는지?
7. 문제가 되는 행위에 대한 피해자의 반응을 요청하라. 피해자는 가해 혐의자에게 행위를 멈출 것을 요청하였는지? 만약 그렇지 않다면, 고소하지 않는 방식으로(in a nonaccusatory manner), 왜 하지 않았는지 밝혀야 한다. 피해자는 피해자가 그 행위에 반대했던 다른 방법으로 보여 주었는지?
8. 피해자에 대해 문제된 행위가 미친 영향에 대한 정보를 얻어라. 일체의 불리한 고용 조치, 경제적 불이익 또는 둘 다를 겪은 사람인지 아닌지를 파악하기 위해 노력하라.

19) 미국 연방우체국(USPS)의 관리자용 매뉴얼: Manager's Guide to Understanding Sexual Harassment(2005년)

- ...
11. 피해자의 안전을 확보하라. 피해자가 이동했는지 여부를 고려하라. 일반적으로 당신이 피해자가 상담에서 혜택을 받을 수 있었다고 믿는다면, 근로자지원서비스(EAP)로 회부할 것을 제안하라. EAP는 근로자에게 성적으로 괴롭힘을 받는 결과를 초래할 수 있는 문제에 대해 감정적인 지원을 제공해 준다.
 12. 피해자들이 효과적으로 자신들의 업무를 하기 위해 필요한 것들이 무엇인지 찾아야 한다. 피해자는 가해 혐의자와 함께 혹은 가해 혐의자를 위해 계속해서 근무할 수 있는가?
 13. 당신이 조치하기 이전이나 이후에 서면으로 된 진술서를 요청하라. 하지만 피해자가 해당 사건을 기록하기를 거절할 경우에는 서면 진술서를 강요해서는 안 된다.
 14. 다른 사람의 신고가 조사를 시작하기에 충분하다는 것을 인식하라. 당신이 조치하기 전에 피해자에게 직접 괴롭힘에 대한 주장(괴롭힘을 당했다는 주장)을 보고하라고 강요해서는 안 된다.
 15. 확증이나 상세한 증거를 강요해서는 안 된다. 확실히 도움이 된다 할지라도, 증거의 부족이 당신이 해야 할 조치를 그만두게 해서는 안 된다.
 16. 공감하고 있음을 보여주고, 진행되고 있는 주장에 대해 판단을 해서는 안 된다.
 17. 피해자에게 고소(charge)에 대한 정보를 제공하거나 보고해 준 사람에 대한 보복은 불법이며 용인되지 않을 것이라고 조언하라. 피해자에게 일체의 보복행위가 있을 경우 당신에게 즉시 보고하라고 조언하라.
 18. 보고해 준 피해자에게 감사하고, 그들이 추가할 사실이 있다면 다시 오도록 권고하라.
 19. 인터뷰를 기록하고 당신이 작성한 서면 보고서를 지역 지구 또는 지역 사무소에 있는 인적 자원(부서) 관리자에게 발송하라. 당신은 취해진 시정 조치를 포함하여, 성희롱 또는 부적절한 행위로 주장되는 모든 심각하고 반복해서 발생하는 사건들을 기록하여야 한다. 당신은 심각하지 않은 단 한 번의 사건에 대한 인터뷰를 기록할 필요는 없다. 하지만 그 사건에 대한 개인적인 메모는 하여야 한다. 개인적 메모는 비밀로 유지되어야 한다. 그것들은 필요한 경우 장래의 참고자료로 보관되어야 한다.
 20. 피해자들에 다음과 같은 후속조치를 하라:
 - 조사의 절차에 대해 조언하라
 - 괴롭힘이 다시 일어나지 않는다는 것을 확실하게 하라
 - 피해자가 보복행위를 겪지 않을 것임을 확실하게 하라

행위자 조사 과정에서의 단계 및 유의사항

...

2. 가해 혐의자에게 이것이 최초의 조사이고 그 목적은 사실을 수집하는 것임을 조언하라. 당신이 그 주장들과 초기 조사 절차에 진지하게 임하고 있다는 점을 강조하라.
3. 가해 혐의자에게 비밀유지 및 그 한계에 대한 필요성에 대해 조언하라. - 즉 비밀유지는 가능한 최대한 범위에서 유지될 것이지만, 관리자 조사 절차 중 특정 지점에서 피해자가 알아야 하는 정보(예를 들어 인적자원 (부서) 관리자나 EEO 분쟁해결 전문가)를 제공하는 것은 필수적일 수 있다.
4. 공정성을 지키고 목표를 유지하라: “유죄가 입증될 때까지는 무죄”라는 개념을 기억하라.

...

9. 가해 혐의자에게 피해자가 자신의 언동이나 행동에 어떻게 반응하였는지를 자신의 언어로 말하도록 요청하라.
10. 가해 혐의자에게 자신의 행동으로 인해 발생할 수 있는 징계조치 가능성에 대해 공지하라.
11. 피해자 또는 증거를 제공하는 사람에 대한 보복은 불법이고 용인되지 않을 것이라는 점을 가해 혐의자에게 충고하라. 조사가 끝날 때까지 피해자와의 접촉을 피해야 할 필요성에 대해 조언하라.

목격자 조사과정의 절차와 유의사항

1. 목격자에게 피해자의 동료는 중요한 사람이라는 것을 확실히 하라.
2. 목격자에게 비밀유지 및 그 한계에 대한 필요성에 대해 조언하라. - 즉 비밀유지는 가능한 최대한 범위에서 유지될 것이지만, 관리자 조사 절차 중 특정 지점에서 피해자가 알아야 하는 정보(예를 들어 인적자원 (부서) 관리자나 EEO 분쟁해결 전문가)를 제공하는 것은 필수적일 수 있다.
- ...
4. 당사자의 주장에 대한 세부사항을 알려주는 것을 피하라. 당신의 임무는 세부사항을 얻는 것이다...
6. 제공된 대답에 기초하여 새로운 사안을 발굴하기 위한 추가 질문을 하여라.(예를 들어 누가, 무엇을, 언제, 어디서, 왜, 어떻게를 질문하라)
 - 당신이 이야기해야 하는 다른 사람이 있는가?
 - 논의되어야 할 필요가 있는 다른 사건들이 있는가?
7. 목격자에 대한 보복은 불법이고 용인되지 않을 것이라는 점을 목격자에게 조언하라. 목격자에게 일체의 보복행위에 대해 당신에게 즉시 보고할 것을 조언하라.

2) 영국 고용평등위원회의 관리자용 가이드(Sexual harassment: Managers' questions answered - Detailed guidance from the Equal Opportunities Commission), 2006

이 가이드는 USPS 매뉴얼과 구성 및 내용에 있어 큰 차이를 보이지 않기에, 차별성 있는 내용을 중심으로 정리하면 아래와 같다.

- 이 가이드는 성희롱 사건에 대해 조사하는 담당자의 역량을 강화하도록 조직적으로 지원해야 한다고 강조함. 관리자나 고충담당자의 개인적 열의만으로 해결될 수 없다는 점을 명시.
- 근로자로부터 문제제기가 없더라도 결근이나 퇴직이 급증하는 경우 등의 문제상황을 주시하여 관리자가 성희롱 관련 가능성을 인지할 필요성을 강조함.

- 이 가이드는 비공식적인 성희롱 해결 절차에서 관리자가 해야 할 역할에 대해서도 상당한 비중으로 설명한다는 점에서 특색 있음.

이 가이드에서도 관리자에게 초기조사 역할을 부여하고 있는데, 이와 관련하여 참고할 사항은 아래와 같다.²⁰⁾

성희롱 문제를 공식적으로 다뤄야 하는가? 비공식적으로 다뤄야 하는가?

비공식적 루트는 이의제기가 심각한 불법행위 범주에 들어가지 않을 경우 유용할 수 있다. 당신이 비공식적 루트로 시작했다고 할지라도 만약 상황이 공식적 절차를 요구한다면 후에는 공식적 절차로 되돌아갈 수 있다.

이의제기자의 의사에 어느 정도까지 따라야 하는가?

많은 사람들은 공식적인 이의제기 절차를 꺼려하는데, 이는 그렇게 함으로써 받는 스트레스 때문이기도 하고, 상황을 더 나빠지게 만들거나 그들에게 부정적인 고용 결과를 초래할까봐 두려워하기 때문이다. 하지만 당신의 조사권한 및 당신의 취할 수 있는 조치는 비공식적 루트가 뒤따를 경우 더 제한적일 것이다. 따라서 당신은 공식적 루트와 비공식적 루트의 장점과 단점에 대해 설명해 주고, 이의제기자의 바램을 확인할 필요가 있다. 이 정보를 알려 주고, 공식적 프로세스는 개별적, 비밀을 유지한 채 실시될 것임을 이의제기자에게 확인시킨 채, 이의제기자가 당신이 비공식적으로 진행해 주기를 바란다고 할지라도, 궁극적으로는 매니저로서 당신이 그 이슈를 가장 잘 다루는 방법을 결정해야 할 것이다.

20) 동행 관련 권리는 목격자의 조사시에도 인정된다고 함. 가해혐의자의 경우 조사단계에선 인정되지 않고 징계심의 과정에서는 인정됨.

이의제기 당한 사람이 이의제기한 사람이나 조직에 대해 명예훼손소송으로 위협할 경우 어떻게 해야 하는가?

위와 같은 경우는 때때로 발생하지만, 그러한 위협이 이의제기에서 다루는 대상 혹은 당신의 판단에 영향을 미쳐서는 안 된다. 누군가에게 조사의 일부분으로서 그들에 대한 주장이나 사실에 대해 알리는 것은 명예를 훼손하는 행위가 아니다. 또한 다른 관련인들에게 알리는 것도 마찬가지며, 합리적인 사람이 가질 수 있는 관점을 표현하는 것 또한 마찬가지이다.

이의제기자는 대표될 수 있는가?

이의제기자는 어떠한 고충처리절차의 심문에 누군가를 동행할 수 있는 법적 권리를 가진다. 이는 당신이 그들에게 적절한 지원 - 동료 또는 노조 대표자 -을 확보할 충분한 시간을 주어야 함을 의미한다.

만약 종업원의 대표가 제안된 날짜에 출석할 수 없다면, 종업원은 5일 이내에 대체일을 제안할 권리를 가진다. 만약 당신이 고충처리 미팅을 중단할 필요가 있다고 할지라도, 당신은 여전히 법적 고충처리 절차를 계속할 의무 아래에 있다. 만약 종업원이 대체일을 제안한다면 당신은 새롭게 제안된 그 날짜에 회의를 가능하게 해야 할 의무가 있다. 이 의무는 두 미팅이 제안되고 중단될 때까지 계속된다. 하지만 법적 고충처리절차는 최고의 지침이라기보다는 최소한의 행위 기준이라는 점을 명심하라: 만약 상호 수용하기로 된 경우라면 당신이 나중에 그 회의를 허락하지 않을 이유는 없다.

이 가이드에서는 조사 과정에서 피해자 보호 취지에서 임시적으로 취해져야 할 조치에 대해 USPS 매뉴얼에 비해 상세하게 설명하고 있다.

조사기간 동안 잠정적 조치

고려되어야 하는 중요 이슈는 무엇인가?

- 조사기간 동안 접촉을 막기 위한 결정을 해야 할지 여부
- 지원 및 상담을 제공할 필요가 있는지 여부
- 비밀유지를 확립하고 유지하는 방법

이의제기자와 가해혐의자 분리하기

조사기간 동안 접촉을 막기 위해 어떤 준비가 필요할 것인가?

결론이 나지 않았더라도 어떤 예방조치를 취하는 것은 합리적이다. 성희롱에 대한 심각한 이의제기가 있을 후, 가능한 한 당사자들 간의 접촉을 제한할 필요가 있으며 이러한 접촉 제한은 유지될 필요가 있다. 접촉을 제한하는 것은 일체의 괴롭힘이 되풀이 될 위험 및 부당한 피해자가 될 불특정인에 대한 위험 및 보복의 위험을 최소화 할 것이다. 예방적 분리조치는 그 상황을 진정시키고 덜 압박을 느끼는 상황에서 조사를 할 수 있게 된다.

실제로 우리는 이의제기자와 가해혐의자를 어떻게 분리할 수 있는가?

전직(transfer), 재택근무, 또는 조사 결과를 기다리는 동안 정직을 선택할 수밖에 없다. 만약 이의제기자들이 더 후배일 경우 그들에게 전근할 것을 부추길 수 있고, 그들이 다른 장소에서 적응하는 것이 더 쉬울 것이다. 하지만 이 방법은 전혀 만족스러운 해결책이 아니며, 차별행위가 되는데 기여할 수도 있다. 이의제기자가 자신들이 전근해야 한다고 느끼게 해서는 안 된다.

추가적인 사건에 이를 수 있는 환경에 성희롱 행위자로서의 의심을 받고 있는 누군가를 전근시키는 것은 적절한 방법이 아닐 것이다.

우리는 가해혐의자와 이의제기자들을 분리할 때 그들을 다르게 대우할 수 있는가?

몇몇 경우 - 예를 들면 가해혐의자가 심각한 징계조치에 이를 수 있는 이의제기의 대상인 경우 전액임금지급을 중단할 수 있는데 - 당사자들을 다르게 대우하는 것은 적절할 수 있지만 이의제기자의 임금이 중단되어서는 안 된다.

만약 누군가 조사 결과를 기다리는 동안 조직을 벗어나 시간을 보내고 있다면, 당신이 그 결과를 알기 전에는 감금이나 휴가권의 사용으로 그들을 처벌하여서는 안 된다.

하지만 가해혐의자를 이동시키는 방법으로 다른 지위에 승진시키는 것은 주의하라 : 이는 당신이 나중에 발생할 수도 있는 일체의 괴롭힘을 사면한 것으로 보일 위험이 있다.

필요한 경우 지원과 상담 제공하기

우리는 당사자들에게 어떠한 지원을 제공해야 하는가?

대부분의 사람들에게 이의제기를 하는 것은 그 자체만으로 스트레스를 받는 일이다. 당신은 이러한 상황을 도울 수 있는 복지담당관(a wealth officer)이나 직장보건담당자(occupational health advisor)를 섭외할 수 있다. advice line을 통해서든, 직장보건담당자(occupational health officer)와의 미팅을 통해서든, 멘토링을 통해서든, buddy system을 통해서든 어떠한 경우에도 이의제기자는 자신들의 필요에 적합한 지원 및/내지는 상담을 제공받아야 한다. 이러한 서비스를 제공하는 주체가 누구든간에 독립적으로, 비밀을 유지하면 이의제기자의 필요에 민감하게 반응하여야 한다.

당신은 이의제기한 자의 건강 및 정신적 상태를 계속 지켜봐야 하고, 필요하다면 그들이 그 상황을 다룰 수 있도록 상담서비스를 이용할 수 있도록 하여야 한다. 하지만 이러한 행위가 우선적인(차별적인) 조치로 보여서는 안 된다는 점을 분명히 하라.

비밀을 유지하기 위한 조치 취하기

조사에 관하여 비밀을 유지하는 것에 대해 당사자에게 무엇을 말해야만 하는가?

비밀유지의 필요성은 이의제기와 관련하여 당신이 대화하는 사람들에게 새겨질 필요가 있다. 팀내 분열이나 관련된 당사자들이 받는 스트레스 및 명예에 대한 과도한 훼손을 최소화하기 위해 가능한 한 단호하게 동료들 사이의 추측이나 논의는 짝을 잘라야 한다. 비밀을 유지하지 못한 경우 징계 조치에 이를 수 있음을 분명히 하라.

또한 사건 종료 이후 직장 내 성희롱 예방을 위해 필요한 후속조치에 대해 고민할 것을 제시한다.

후속조치 관련 내용

- 조사에서 제기된 쟁점을 사내 교육훈련 관련하여 다룰 것인지 여부를 진지하게 고려할 것. 예를 들어 상황에 의한 결정, 성희롱 자각 및 예방 교육훈련, 의사소통 기술 또는 다양성은 직장 이슈들에 대처하는 데에 효과적일 수 있음.
- 직장을 감시하고 당신의 감시조치가 직장에 알려지게 하라. 이 방법으로 인해 근로자가 장래의 불법행위가 용인되지 않을 것이라는 점을 알게 할 수 있음.
- 성희롱이 용인될 수 없을 것이라는 당신의 메시지를 정기적인 발언이나 직원미팅을 통해 강력하게 전달할 것.

나. 시사점

1) 형식적 측면

관리자 대상 매뉴얼은 매뉴얼의 본질에 충실한 형태로, 기계적으로 반드시 따라야 하도록 명확하고 간명한 구성일 필요가 있다. 또한 각 조직에서 발생하기 쉬운 성희롱 상황, 양태 등을 반영하여 설명함으로써 매뉴얼의 활용도를 높일 필요가 있다.

2) 내용적 측면

- 관리자 역할의 중요성, 관리자의 성희롱에 대한 인식, 감수성을 높일 수 있는 내용이 포함되어야 한다. 이런 점에서 성희롱이 될 수 있는 행위의 유형을 ‘구체적’으로 제시하는 내용이 요청된다.
- 관리자가 2차 행위자가 될 가능성이 높기 때문에 피해자 보호 원칙을 구체적으로 설명해야 한다. 어렵게 문제제기 한 피해자의 상황을 고려하여 피해자와 대화를 이끌어가는 법에 대해서도 안내할 것이다.
- 관리자의 역할을 예방 관련해서 작위의무 중심으로, 사건발생 후에는 부작위의무 중심으로 서술한다. 예방 역할 관련하여, 성희롱 인지 시 초기 개입의 필요성과 개입 방식에 대한 내용이 보충될 필요가 있다. 외국의 관리자 매뉴얼 사례에서는 성희롱 고충 담당자가 아니더라도 조사 역할을 담당하는 것으로 전제한다. 그러나 이 연구의 일환으로 3차례에 걸쳐 실시한 자문회의에서는 관리자가 성희롱 피해자와 행위자 등을 조사하는 것은 적절하지 않다는 의견이 공통적으로 제시되었다. 서구에 비해 관리자의 성희롱 문제 관련 인식이 낮은 수준이고, 기업 등 조직의 성희롱 관련 입장과 정책이 정립되지 않은 상황이라는 현실을 고려한 의견이다. 이러한 상황에서 관리자에게 조사 역할 등을 맡길 경우 피해자에 대한 각종 2차 피해로 연결될 가능성이 크다. 제2장에서 소개한 분쟁 사례에서도 관리자가 문제 상황을 더욱 악화시키고 2차 피해를 행한 경우가 다수였다. 따라서 이 매뉴얼에서는 사건처리 단계에서 조사 및 판단 역할을 성희롱 고충 관련 담

당자에게 인계하는 것까지로 관리자의 역할을 제한하고자 한다. 피해자 보호 조치 및 추가 피해 사실 확인 등을 위한 목적에서의 상담을 관리자가 실시할 수 있으나, 사건 처리를 위한 상담 및 조사는 고충처리 담당자에게 맡기는 것이 타당하다. 영세사업장 등 별도의 성희롱 고충처리 절차가 마련되지 않은 사업장에서는 관리자가 조사 및 판단 역할을 수행할 수밖에 없을 것이기에 그와 관련된 내용이 필요하다.

- 해당 사건이 종결되더라도 관리자가 수행해야 할 역할이 남아 있다는 점을 강조해야 한다. 피해자가 조직에서 살아남고 피해로부터 회복될 수 있도록 지원할 수 있는 방안, 조직 내 인권의식이나 양성평등 의식 개선을 위한 대응 등의 과제가 남아 있기 때문이다.

IV

관리자를 위한 매뉴얼

1. 공공부문	51
2. 민간기업	75
3. 대학	101

이 장에서는 민간기업, 공공부문, 대학의 세 영역에서 활용할 수 있는 관리자를 위한 매뉴얼에 대해 기술한다. 각 영역별 성희롱 발생 유형, 조직문화, 구제 절차 등의 차이가 있기 때문에 영역별로 나누어 작성하였다.²¹⁾

1. 공공부문

가. 공공부문 매뉴얼의 특성

이 매뉴얼의 적용대상인 공공부문이란 양성평등기본법의 적용대상인 ‘국가기관 등’에 해당하는 기관을 뜻한다. ‘국가기관등’이란 국가기관, 지방자치단체, 「초·중등교육법」, 「고등교육법」 및 그 밖의 다른 법률에 따라 설치된 각급 학교, 인사혁신처장이 관보에 고시한 공직유관단체를 의미한다. 본 매뉴얼에서는 공공부문을 공무원과 공공기관으로 분류하여 특성을 정리한다.

1) 관리자의 범위

가) 공무원

공무원은 1급부터 9급까지의 계급으로 구분한다(국가공무원법 제4조 제1항). 상위직급은 대개 하위직급에 있는 자를 승진 임용하고 있다. 공무원의 계급은 크게 3단계로 나뉜다. 5급 이상, 6~7급, 8~9급으로 나눌 수 있는데, 이에 따라 신규 임용은 9급, 7급, 5급으로 채용방법이 세분화되어 있다.

따라서 9급으로 시작한 경우, 8급 이상부터 관리자에 해당한다. 7급으로 시작한 경우 6급 이상이 7급의 관리자에 해당하고, 5급으로 시작한 경우, 4급 이상이 5급의 관리자에 해당한다. 즉, 5급과 7급의 경우, 본인의 직책에 따라 관리자의 범위가 달라질 수 있다.

21) 각 영역별로 공통적인 내용의 경우 매뉴얼에서 반복될 수 있다.

나) 공공기관

공공기관의 직급 체계는 9급(기관에 따라서는 7급)부터 시작한다. 일반적으로 들어가면 9급(기관에 따라서는 6급)으로 시작하고, 어느 정도 업무경력이 쌓여 승진하면 8급(기관에 따라서는 5급), 7급 과장(기관에 따라서는 4급 과장), 6급 차장(기관에 따라서는 3급 차장), 5급 부장(기관에 따라서는 2급 부장), 4급 실장 또는 처장(기관에 따라서는 낮은 1급), 3급 본부장(기관에 따라서는 높은 1급)으로 올라간다.

따라서 공공기관 관리자의 범위에는 7급 과장(기관에 따라서는 4급) 이상이 해당된다고 할 수 있다. 기관장은 사장, 원장, 총재, 이사장, 행장 등으로 부른다. 상임이사는 부사장, 상임이사, 감사 등으로 부른다.²²⁾

이들의 직급은 기관마다 다르므로 일률적으로 비교할 수는 없다. 특정 공기업의 경우 기관장은 장관급이며, 정원 1만 명 정도인 특정 공기업은 차관급이다. 소규모 정원인 곳은 기관장이 1급에 해당하는 곳도 있다.

<표 IV-1> 공공기관 직원 직급

기관장	-
상임이사	-
본부장, 본부장급 실장	3급(높은 1급)
실장, 처장	4급(낮은 1급)
부장	5급 (2급)
차장	6급 (3급)
과장	7급 (4급)
대리	8급 (5급)
학력무관 채용 사원	9급 (6급)
고졸 특별채용 사원	9급보다 4년 늦음(7급)

22) 조직이 팀제, 과부제인지에 따라 관리자가 달라진다. 팀의 경우 팀장 이상이 관리자, 과부제의 경우 과장 이상이 관리자에 해당한다.

2) 공공부문의 특성

정부기관은 각 부처별로 훈령형식으로 성희롱 예방지침을 마련하여 성희롱 사건 처리 절차를 규율하고 있다. 공공기관의 경우 공기업·준정부기관, 기타공공기관, 지방공사, 지방공단 및 지방자치단체의 출자·출연·보조를 받는 기관·단체 등이 이에 해당하며, 민간기업에 비해 정부의 규제나 지침 등에 따라야 한다는 특징이 있다.

성희롱과 관련하여 「공공기관 성희롱 예방지침」이 2001년 4월17일 제정(여성부고시 제2001-2호)된 이래, 2002년 10월28일 여성부고시 제2002-1호, 2005년 9월14일 여성부고시 제2005-1호, 2006년 4월24일 여성부고시 제2006-1호, 2008년 12월 23일 여성가족부 고시 2008-2호로 개정되었다. 그러다가 여성발전기본법의 개정(폐지 및 양성평등기본법의 신설)으로 인해 2014년 여성가족부 고시 2014-44호로 폐지되었다. 현재는 양성평등기본법 제31조 및 동법 시행령 제19조, 제20조 등에 의해 공공기관에 대한 성희롱 방지조치가 의무화되어 있고, 이를 근거로 모든 공공기관에서 성희롱 예방지침이 작성되어 시행되고 있다. 여성가족부의 ‘공공기관 성희롱 방지조치 지침 표준안’을 각 기관의 특성을 반영하여 제정한다면 더욱 큰 효과를 거둘 것으로 기대된다. 민원인 대상 업무가 많거나 비정규직이 많은 기관의 경우 고객에 의한 성희롱, 비정규직 관련 예방대책 관련한 내용을 포함시킬 수 있을 것이다.

공공부문은 성희롱 예방체계와 관련하여 국가가 정부기관 및 공공기관에게 성희롱 예방교육을 법정 의무로 강제하며, 예방지침의 제정, 사후조치 기구 및 절차의 마련도 의무화 하는 등 영향력을 강력하게 행사하는 구조이다.

즉, 공공기관의 경우 여성가족부에서 예방교육의 실시 여부를 통합 점검하고 평가한 다음 그 결과를 매년 발표하기 때문에, 여성가족부의 지침에 따른 운용이 비교적 잘 이루어진다고 평가할 수 있다(박선영 외, 2014:26).

따라서 공공부문은 기업에 비해 성희롱 예방교육의 이행률이 높고 점검체계도 수립되어 있는 상황이다. 그러나 예방교육의 낮은 효과성에 대해서는 여러 연구에서 지적되고 있다(박선영 외, 2014:26-27; 박귀천 외, 2014:27 ; 이나영 외, 2012:136-137). 2012년 공공기관 성희롱실태조사 자료에 의하면, 공공기관 일반 직원은 예방교육 덕에 성희롱 개념에 대한 인식이 높으나, 성별 간 차이가 있고

자신이 속한 직장 내 성희롱에 대해서는 관대한 편으로 나타났다.

공공부문의 또 다른 특징으로는 조직의 보수성을 들 수 있다. 공공부문은 2000년 이후 여성들의 진출이 많아지기는 하였으나, 관리직 여성의 비율이 낮은 편이며,²³⁾ 위계서열이 강한 조직 문화로 인해 자신의 상관이 행위자인 경우 사건에 대해 직언하기 어렵다는 문제점도 있다. 또한 성희롱 문제를 제기하는 순간 조직의 미래를 위해 위험 요인을 제거한 사람이 아니라 내부 구성원을 ‘공격’하는 사람으로 인식되는 공직사회의 조직문화도 관리자의 대응을 어렵게 하는 요인이다 (장용진 외, 2012).

공무원의 경우 성희롱 사건이 발생했을 때 검찰팀이 담당기관의 역할을 하기도 한다. 공식 징계 절차가 아니라 행위자로부터 진심 어린 사과와 재발방지 약속을 받는 식으로 해결하고 싶은 경우 검찰팀의 개입이 부담스러워 아예 문제제기를 포기할 수도 있다. 또한 모든 수위의 성희롱에 대하여 검찰팀 조사 및 징계 절차를 받아야 하는지 의문을 표하는 경우도 있었다.²⁴⁾

성희롱 사건은 공식적인 처리 절차를 따르는 것이 원칙이지만, 사건의 성격 피해자의 상황 등을 고려했을 때 비공식적인 처리 절차를 따르는 것도 가능하다. 피해자가 징계를 원치 않는다 하더라도 성희롱이 중한 경우 공식적인 처리 절차를 따라야 할 것이다. 그러나 사안의 성격 상 행위자의 사과와 재발방지 약속, 행

23) 2015년도 적극적 고용개선조치 결과에 의하면, 공공기관의 여성 관리자 비율이 15.94%로 민간기업(20.01%)보다 낮았다. 또한, 2014년도 여성신문 기사에 의하면, 전체 260개 공공기관의 여성관리자 비율은 11.55%로, 민간기업(17.96%)보다 낮았다. 여성관리자 비율이 10% 이하인 기관은 165곳(61%)에 달했고, 54개 기관에는 여성관리자가 한 명도 없었다. 여성고용률은 여성관리자 비율보다는 높은 편이지만 전체 공공기관의 절반에 가까운 122개 기관의 여성고용률이 30%를 넘지 못했다(2014년 2월 10일 여성신문 기사, <http://www.womennews.co.kr/news/66336#.VhdxGsKgu71>).

24) 이러한 문제는 성희롱 고충상담원 관련 모 기관의 지침에서도 드러난다. 이 지침에서는 “성희롱 피해신고가 접수되면 고충상담원은 운영지원과장에게 보고하고, 운영지원과장은 기관장에게 보고한다.”고 규정한다. 따라서 성희롱 피해자가 고충상담원의 도움을 받아 행위자의 사과를 받는 선에서 마무리 짓고 싶어 하고 그러한 해결이 적절한 경우라 하더라도, 고충상담원은 공식적으로 보고해야 하는 상황이 된다. ‘공식적인 보고’가 미칠 과장을 우려하는 피해자인 경우 아예 고충상담원을 찾지 않는 결과로 이루어질 수 있다. 또한 고충상담원에게 상담을 구하거나 신고한 사건에 대해 감사팀의 개입을 피해자의 의사에 근거해서 막을 수 있는지 여부도 불투명하다.

위자를 피해자로부터 분리하는 조치로 해결하는 것이 적절한 경우도 있을 수 있다. 이러한 비공식적 해결절차에 대한 제도적 지원이 없기 때문에 피해자들은 아예 문제제기를 포기하거나, 사적으로 해결하는 방식을 취하고 있다. 따라서 현행 성희롱 고충처리 제도의 실효성을 높이기 위해 비공식적 해결절차 등 피해자가 활용할 수 있는 방식을 다양하게 제공할 필요가 있다. 다만, 비공식적 해결절차가 성희롱 사건 은폐, 축소를 위해 악용되지 않도록 하기 위해 제도적으로 지원해야 할 전제 조건들이 갖춰져야 할 것이다. 성희롱 고충상담원의 전문성과 독립성이 없는 현 상황에서는 비공식적 해결절차가 작동하기 어렵기 때문이다.

나. 매뉴얼

1) 관리자 매뉴얼의 목적

- 직장 내 성희롱은 종사자 그리고 고객 등에 의해 다양하게 발생할 수 있으며, 직장 근무지, 회식장소, 그밖에 여러 상황에서 발생할 수 있기 때문에 상황별 유형별 특성과 예방 및 대응책을 이해하도록 함.
- 직장 내 성희롱의 예방, 사건 발생에 따른 대응, 사건 종결 후 사후관리 등에 있어 관리자의 역할과 그 중요성에 대해 인지하도록 함.
- 성희롱 관련 사건의 단계별로 관리자가 해야 할 역할과 유의사항에 대해 구체적으로 안내하고 이를 실행하도록 지원함.

2) 관리자의 중요성

- 성희롱 사건 발생 시 조직이 어떻게 대응하느냐가 피해자 구제와 관련해서 매우 중요하기 때문에 관리자급에 해당되는 직원들이 성희롱 문제에 대해 적절하게 대응하는 것이 필요함(박선영외, 2014:120).
- 조직 내 성희롱 예방체계가 작동하지 않는 경우가 많기 때문에 고충상담원 보다는 직속 상사를 찾아가서 상담을 구하거나 도움을 청하는 상황이 계속적으로 발생함. 이때 많은 관리자들은 사건이 공개될 경우 조직에 미치는 영향 등을 고려해 사건을 자신의 선에서 해결하려는 경향을 보임(박선영외, 2014:120). 이것은 관리자들이 성희롱사건을 은폐하기 위한 경우도 있지만 성희롱 사건 발생시 자신이 해야 할 역할을 제대로 인지하고 있지 못하기 때문이기도 함(박선영외, 2014:120).
- 또한 업무관계 상 피해자와 가장 많이 접하기 때문에 피해자의 직장 생활에 미치는 영향이 크다는 점도 관리자의 역할과 대응의 중요성을 강조하는 이유임. 따라서 직속상사 등의 관리자가 성희롱 문제를 어떤 관점에서 바라보고, 피해자에 대해 어떤 태도를 취하는지에 따라 성희롱 사건을 은폐하거나 피해자에 대한 2차 피해를 가하는 등의 문제가 발생할 수 있음.
- 관리자가 성희롱 사건을 은폐하려하거나 피해자에 대해 불이익을 준 경우 해당 조직이 법적 책임을 질 수 있다는 점에 대한 자각과 책임의식을 가지도록 하는 것이 중요함. 사업주와 관리자 지위에 있는 자들에 대해서는 성

희롱행위 금지뿐만 아니라 자신이 성희롱 피해자를 보호하고 적절한 조치를 취해야 할 위치에 있다는 점을 강조하는 교육을 통해 자신의 법적 지위와 그에 따른 보다 엄중한 책임을 자각하도록 하는 것이 필요함(박귀천, 2012:21).

● 성희롱 피해자에 불리한 조치를 취하여 손해배상 명령을 받은 사례 (E전기 사건)

성희롱 피해를 제기했음에도 고충이 적절히 처리되지 않았고, 이후 새로 배정된 부서에서 주요 업무로부터 배제되고 낮은 고과점수를 받자 피해자가 상사에게 문제제기함. 이에 피해자의 업무경력과 관련성이 낮은 한직으로 발령 냈. 피해자가 국가인권위원회에 진정을 제기하고 나서야 행위자에 대해 징계처분을 내림. 피해자는 행위자 및 회사를 상대로 인권위 진정 및 손해배상 소송을 제기.

이 사건 판결에서 법원은 사용자의 조치의무 위반을 이유로 회사의 독자적인 손해배상 책임(3000만원의 위자료)을 인정했음.

- 경영진 등 관리자가 성희롱 문제에 대해 갖는 태도는 직장 내 구성원에게 강력한 기준이 되므로(박선영외, 2014:117) 관리자는 성희롱 방지를 위한 자신들의 역할 및 중요성을 인지하고 적극적으로 그 역할을 수행할 수 있어야 함.

3) 단계별 관리자의 역할

가) 예방 단계

- 사전예방을 위해서 본인은 물론 직장 동료, 직원들이 성희롱 예방교육에 반드시 참여하도록 독려함.
- 기관 내 성희롱 관련 대응 지침 또는 관련 단체협약사항이 있다면 숙지하고 이를 공유하여야 함

- 기관 내 성희롱 대응지침이 마련되어 있지 않은 경우, 다른 기관 등의 매뉴얼을 참고하여 성희롱 사건 발생 시 적절한 대처를 할 수 있도록 준비하여야 하며, 조속히 사내 지침 또는 단체협약을 마련하도록 노력하여야 함.
- 기관 내 성희롱 예방교육에 대해 모니터링하고, 개선이 필요한 사항에 대해 건의함. 대면교육이 연간 1회 이상 포함되도록 노력함.
- 파견, 인턴, 계약직, 지원자 등 조직 내 지위가 취약한 구성원들이 성희롱에 노출되지 않도록 사전에 유의, 모니터링함. 대상에 더 취약한 자들에 대한 보호가 필요함.

※ 콜센터 등을 운영하는 기관의 경우 민원인에 의한 성희롱 예방을 위하여 참고할 수 있는 지침으로는 「서울시 다산콜 악성/강성 민원 단계별 대응 지침」²⁵⁾

□ 악성/강성 민원 단계별 대응 수위 확대(3단계)

- 성희롱·폭언·욕설 등 악성전화가 걸려 오면, 상담사는 법적조치 가능성을 경고하고 통화 선종료 안내멘트를 한 후 먼저 전화를 끊고, 악성민원으로 시스템에 등록
- 악성민원 등록 이후부터는 민원관리반에서 특별관리하며, 이들의 전화가 걸려오면 법적조치에 대한 ARS 경고 멘트가 송출되며, 상담시 법적조치 경고에도 불구하고 계속 악성전화를 할 경우 법적(고소)조치

<1단계> 일반상담사
 악성전화 -> 언어폭력 중지 요청 -> 법적조치 사전경고, 통화 선종료 안내멘트 후 선 종료 -> 악성/강성 민원 등록

<2단계> 민원관리반(팀장급 상담사로 구성)
 - 악성민원 전화인 경우 응대(ARS경고멘트 송출 후 상담 진행)
 - 자기주장 반복, 말꼬리잡기 등 장시간 통화로 상담사에게 스트레스를 가중시키는 강성민원도 민원관리반에서 적극 대응

<3단계> 법적 조치
 - ARS경고 및 구두경고에도 효과가 없는 악성민원인 고소 조치

25) 서울시 120 다산콜 2014.7.9자 보도자료 중 일부 발췌

나) 성희롱 사건 인지 단계

- ① 피해자와 상담할 수 있는 적절한 장소를 모색함. 상담내용의 비밀보장 등을 위해 가능한 개방적인 공간은 피하며 편안하고 조용한 공간을 찾도록 함.
- ② 피해자에게 직장생활에서의 어려운 점이 있는지 물어보고, 본인이 인지한 사실을 제3자의 사례에 비춰서 언급한 후에 도움이 필요한 경우가 생기면 언제든지 찾아오라는 메시지를 전달함.
- ③ 민원인에 의한 성희롱 사건을 인지하거나 도움을 요청받았을 경우 관리자의 역할이 중요함.
 - 관리자는 민원인 등에 의한 성희롱 사실을 알게 되거나 고충을 상담을 받게 될 경우 신속하게 근무장소 변경 배치 전환 등의 조치를 취하여 피해자를 가해 민원인으로부터 분리시켜야함.
 - 이 과정에서 고객 등에 의한 성희롱 피해를 주장하거나 고객 등으로부터의 성적 요구 등에 불응한 것을 이유로 피해자에 대해 해고나 그 밖의 불이익한 조치를 하여서는 안 됨.

다) 피해자와의 상담 단계

- 본래 피해자와의 상담은 성희롱 고충처리 상담원 등의 역할이나, 피해자가 직속 상사 등의 관리자에게 사건의 상황과 자신이 원하는 바 등을 보고 내지 상담하는 경우가 많음. 이 단계에서 관리자는 사건에 대한 판단, 행위자에 대한 대응이 자신의 역할이 아니라는 점을 분명히 인식해야 함. 다만, 직속 상사로서 피해자의 상황을 충분히 경청하고 공감하며, 기관 내 또는 사외의 고충처리 절차 등에 대해 필요한 정보를 전달하는 역할을 할 수 있음.
- 성희롱 여부의 판단은 행위자의 의도 여부에 관계없이 피해자가 어떻게 느끼고 어떤 영향을 받았는가를 존중하는 바탕에서 이루어진다는 것을 유의해야 함. 따라서 행위자에 대해서 “그럴 사람이 아닌데”라던가, “술 먹고 실수한 것 같은데 좀 참지?” 등의 사적인 의견이나 조언, 충고 등을 언급하지 않도록 함.
- 일단 피해자의 말을 경청하고 피해자에게 충분한 지지와 용기를 주도록 함.
- 성희롱이 발생하여 본인에게 피해자가 상담을 한다면, 피해자에 대한 심리

적 동조와 위안이 우선되어야 할 것임. 피해자가 원하는 것, 피해자가 궁금해 하는 것이 무엇인지 파악하되 정확하게 알고 있지 못한 정보는 제공하지 않도록 함.

- 기관 내 성희롱 관련 구제 및 피해자 보호절차에 대해 숙지하고 있어서 피해자에게 구제 및 보호절차에 대해 안내할 수 있도록 함. 이때 절차 이용에 대해 강요하거나 중용하지 않도록 함.
- 피해자의 의사가 있는 경우 고충처리기구로 의뢰함. 이때 어느 정도의 정보 공개를 원하는지 피해자에게 묻고, 가능한 피해사실(6차 원칙에 입각)에 대해서만 간략히 전달하도록 할 수 있도록 함.
- 피해자가 원치 않는 방식으로 사건이 공개되지 않도록 비밀을 지키는 것이 필수임.
- 피해자를 통해 인지된 행위자에 대해 아는 체를 하는 행동이나 면담이나 상담을 제안하는 행동은 지양함. 자칫 피해자의 정보를 전달할 우려가 있음.

☞ 피해자와 상담할 때 유의해야 할 것은 무엇입니까 ?

- 관리자는 피해자를 지원하고 지지하고 배려해야 할 사람이지만, 수사관이나 조사관이 아닙니다. 따라서 피해자의 말에 열린 마음으로, 주의깊게, 공감하면서 경청해야 합니다. 피해자가 경직되지 않도록, 편안하게 말할 수 있는 분위기를 조성하도록 노력합니다. 피해자가 말을 시작할 때까지, 말을 끝낼 때까지 기다려줍니다.

☞ 피해자가 하는 말을 그대로 믿어야 합니까?

- 관리자는 피해자 관점에서 접근하는 것이 중요합니다. 대부분의 상황에서는 그 행위가 성적 불쾌감, 모욕감을 일으켰다고 말하는 피해자의 입장을 경청하고 수용하는 것이 필요합니다. 따라서 경청하되, 판단하지 않도록 하고 피해자가 말하는 내용을 기록하여 피해자가 상담기구로 연계될 경우 전달하도록 합니다. 피해자가 하는 말을 들으면서, 가능한 육하원칙(누가, 무엇을, 언제, 어디서, 왜, 어떻게)에 따라 기록해 볼 수 있도록 합니다.

☞ **가치판단적이지 않은 언어를 사용하면서 피해자와 이야기하려면 어떻게 해야 할까요?**
 - 일단 피해자의 말을 경청하면서, 피해자의 말을 추정하지 말고 피해상황을 정확하게 파악합니다. 피해자의 과거의 행동, 당시의 옷차림 등에 구애받지 않고 현재 문제되는 상황에 대해서만 객관적으로 이해하도록 합니다.

☞ **동료 직원이 이성 직원으로부터 성희롱을 일상적으로 반복하여 받고 있는 것을 보고 불쾌하게 여기는 직원(제3자)으로부터 상담이 있는 경우에는 어떻게 해야 할까요?**
 - 피해 직원 및 가해 직원으로부터 진상을 청취하고, 그 사실이 성희롱이라고 인정되는 경우에는 그 가해 직원에 대해 감독자를 통해 직접 주의를 촉구합니다.

- 공식적인 조사 결과가 나오기 이전이라도 피해자가 보호조치 등을 원하는 경우 관리자로서 취할 수 있는 방안이 무엇인지 검토하여 실시함. 피해자가 요청하는 경우 휴가 또는 휴직 등을 승인하거나, 행위자의 재택근무 또는 휴가, 업무장소나 업무일정의 조정 등의 방식이 가능함.

라) 행위자와의 면담 단계

- 행위자로부터 보고 내지 상담 요청이 들어오는 경우 관리자의 역할은 다음과 같음.
- 관리자가 행위자를 면담하는 목적을 분명히 인식해야 함. 사건에 대해 판단, 결정하거나 화해시키려는 것이 아니라 피해자 보호, 추가적인 피해자의 존재 여부 확인 등의 차원에서 직속상사로서 즉각 취해야 할 조치가 있는지 등을 판단하기 위한 목적이어야 함.
- 행위자와의 면담을 적절히 수행할 준비가 되어 있지 않고 오히려 오해를 초래할 위험이 있다고 판단되면, 성폭력 상담소 등 전문기관 담당자에게 인계하는 것이 합리적인 선택임.
- 행위자를 면담할 때 공격적이거나 가해자라고 단정하는 태도를 보이지 않도록 유의해야 함. 공식적인 조사결과가 나오기 이전에 가해자로 단정하고

행위자를 모욕, 비난하는 행위는 부적절함. 공정하고 객관적인 태도를 유지할 필요성이 있음.

- 행위자에 대하여 피해자에 대한 소문유포 및 비난, 위협, 원치 않는 면담 강요 등의 행위를 해선 안 된다는 점을 구체적으로 고지함.

마) 고충처리 담당기구와의 협의 및 인계 단계

- 피해자는 상담을 요청할 때부터 2차 피해에 대한 두려움 때문에 고충신청 상담을 망설일 수 있으므로 상담사항에 대한 비밀이 철저히 준수된다는 점을 명확하게 고지하여야 함.
- 상담을 거쳐 고충처리 담당기구로 신고 및 접수가 이루어지게 되면, 신속하고 공정하게 절차를 진행하고, 사건의 지연으로 인한 2차 피해가 발생하지 않는지 진행 상황을 주시함.
- 고충처리 담당기구로부터 진술 요청이 들어오면, 피해자 및 가해자와의 상담 등으로부터 파악한 사실관계를 객관적으로 진술하도록 함.
- 조직 내에서 해당 사건에 대한 소문이 돌 경우, 소문 유포자에 대해 2차 피해를 줄 수 있는 행위라는 점을 고지할 것.
- 피해자가 고충처리 절차 내에서 어려움을 겪지 않는지 상급자로서 관심을 표할 것.

바) 사건 종료 이후 단계

- 성희롱 사건 종결 후 사건처리 경험을 바탕으로 성희롱 구제절차에 미비한 점을 점검하고 제도를 보완함.
- 성희롱이 아닌 것으로 판명되더라도 부적절한 행동으로 구성원에게 불쾌감을 주는 행위를 반복하지 않도록 조치하고, 성희롱 예방교육 강화 및 모니터링을 통하여 성희롱 예방을 위해 지속적으로 노력함
- 피해자가 행위자의 하급자인 경우에는 성희롱 사건의 신고, 조사, 처리의 전 과정에서 2차 피해가 발생할 위험이 대단히 높으므로 이를 방지하기 위한 각종 조치를 신속하고 단호하게 취할 필요가 있음.

- 인사부서와 협의하여 피해자에 대한 성희롱이 재발되지 않도록 부서전환 등을 통해 피해자와 가해자가 대면하지 않도록 하는 등 조치함. 이 경우 성희롱 피해자에게 불이익이 가지 않고 직무에 복귀할 수 있도록 적극적으로 지원하여야함.
- 성희롱 사건의 종결 이후에도 피해자에 대한 성희롱이 재발되거나 보복이 이루어지지 않도록 계속 관심을 갖고 모니터링을 해야 함.
- 현행 예방 정책의 한계가 있는지 재점검하고, 자체적인 실태조사 등을 통해 그 밖의 성희롱 피해가 있는지 점검할 수 있음.

※ 잊지 마세요!

성희롱은 행위자의 개인적 일탈 행위가 아니라 조직문화와 구조를 바탕으로 발생한 문제입니다.

행위자를 처벌하는 것에 그치지 않고 조직문화와 성희롱 예방 체계를 반드시 검토해야 할 이유입니다.

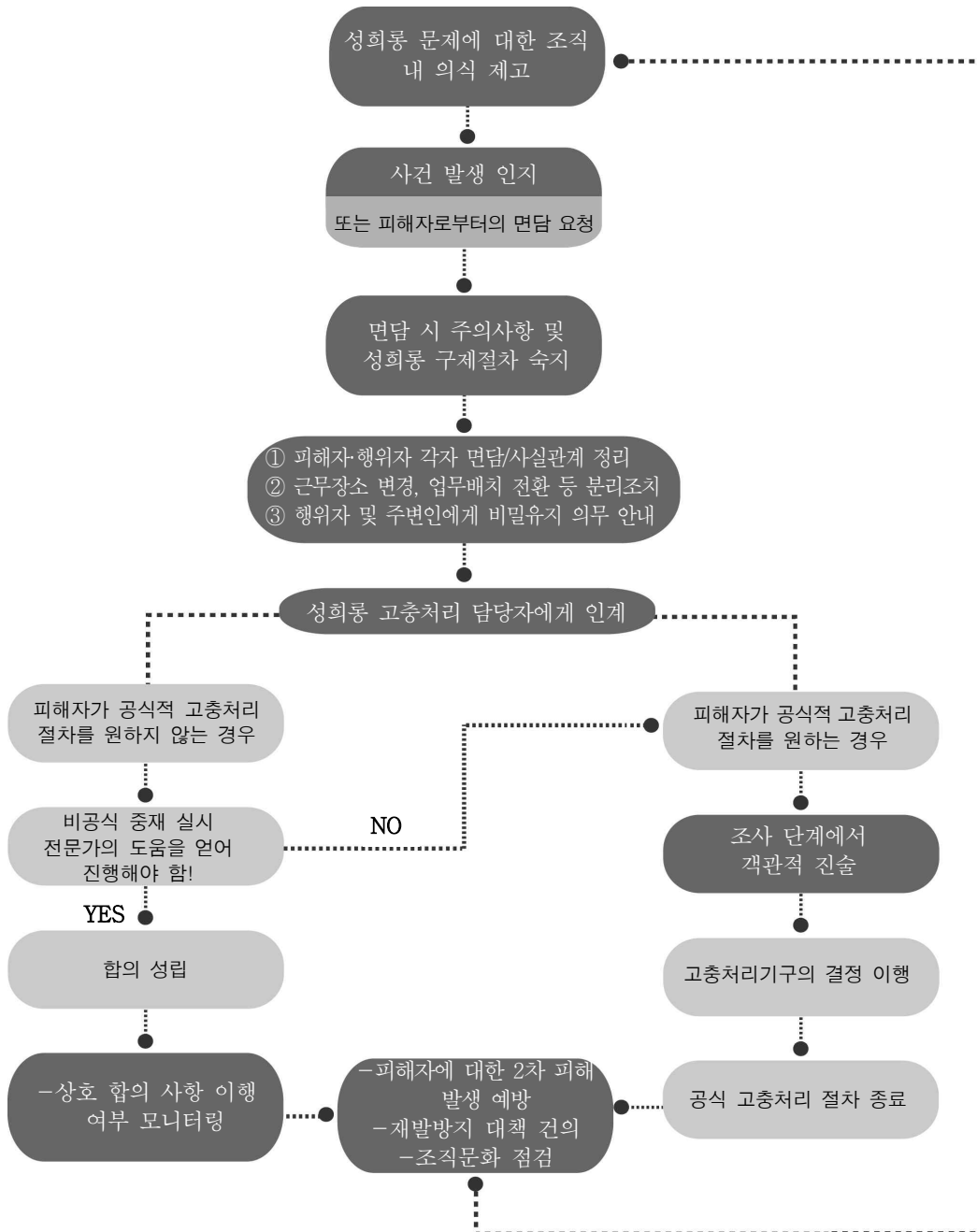
Q. 성희롱이 발생해서 사건 조사 후 행위자에 대한 징계조치가 내려졌습니다.

그런데 조직 내 여기저기서 말이 많습니다. 질서 확립을 위해 피해자에게 사직을 권고해도 될까요?

☞ 안 됩니다. 「양성평등기본법」은 성희롱 고충처리 또는 구제과정 등에서 피해자의 학습권·근로권 등에 대한 추가적인 피해가 발생한 사실이 확인될 경우 여성가족부 장관이 관련자의 징계 등을 요구할 수 있다고 규정합니다 (제31조 제5항). 성희롱 피해자에 대한 사직 권고, 부당한 인사명령 등은 위조항 위반이 될 수 있습니다.

성희롱 사건 처리 단계별 관리자의 역할

* ● 부분이 관리자의 역할



※ 관리자라면 이렇게!!

- 평상시 근무 환경을 점검합니다.
- 성희롱 사건이 발생했을 때 즉시 신고하고 상의할 수 있는 여건을 만들어야 합니다.
- 성희롱 사건에 대해 올바른 판단을 할 수 있어야 합니다.
- 성희롱 대응활동을 적극적으로 지지하고 지원합니다.
- 사건이 왜곡되거나 확대되지 않도록 각별한 주의를 기울여야 합니다.
- 성희롱 사건이 다시 일어나지 않도록 지속적인 관심을 가져야 합니다.
- 성희롱을 문제제기 했다는 이유로 고용상의 불이익을 겪지 않도록 합니다.
- 피해사실을 알린 구성원의 용기와 해결능력을 높이 평가합니다.

<2015. 한국여성민우회, '평범한 용기'>

4) 관리자가 알아야 할 성희롱 관련 사항

가) 성희롱의 개념

- 일반적으로 성희롱이란 직장이나 공공단체 또는 학교 등과 같은 단체생활에서 상대방이 원치 않는 성적 언행을 하여 상대방으로 하여금 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 하고 그로 인해 성적 자율권을 침해하는 행위를 의미함(오정진, 1998, 하혜숙 외, 2008:406에서 재인용).

Q. 성희롱은 고용관계로 인한 직장에서 발생하는 거 아닌가요?

☞ 성희롱은 피해자가 원하지 않는, 성적인 행위 또는 성에 근거한 행위로, 고용관계로 인한 업무 뿐 아니라 학업 및 기타 개인의 업무를 포함하여 넓은 의미에서 업무와 직간접적으로 관련되어 있습니다. (오정진, 1998, 하혜숙 외, 2008:406에서 재인용)

- 법률적으로는, “성희롱이란 업무, 고용, 그 밖의 관계에서 지위를 이용하거나 업무 등과 관련하여 성적(性的) 언동(言動) 등으로 상대방에게 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 하거나, 성적 언동 또는 그 밖의 요구 등에 따르지 아니하였다는 이유로 불이익을 주거나 그에 따르는 것을 조건으로 이익공여의 의사표시를 하는 것”을 말함(출처: 양성평등기본법 제3조 제2호).

Q. 성적 언동, 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 하는 것은 구체적으로 어떤 것들인가요?

☞ 대표적인 성희롱 행위를 예시해 보면 다음과 같습니다. 그러나 아래 예시된 행위가 아니더라도 성희롱의 요건에 해당할 수 있다는 점에 유의해야 합니다.

- 언어적 행위
 - 음란한 농담, 음담패설 등을 하는 행위(전화통화, 통신매체, 인터넷 매체(카톡, 블로그 등) 포함)
 - 외모에 대한 성적인 비유나 평가를 하는 행위
 - 성적인 사실 관계를 묻거나 성적인 내용의 정보를 의도적으로 퍼뜨리는 행위
 - 성적인 관계를 강요하거나 회유하는 행위
 - 회식자리 등에서 무리하게 옆에 앉혀 술을 따르도록 강요하는 행위
- 시각적 행위
 - 음란한 사진·그림·낙서·출판물 등을 게시하거나 보여주는 행위(컴퓨터통신이나 팩시밀리 등을 이용하는 경우 포함)
 - 성과 관련된 자신의 특정 신체부위를 고의적으로 노출하거나 만지는 행위
 - 그 밖에 사회통념상 성적 굴욕감 또는 혐오감을 느끼게 하는 것으로 인정되는 언어나 행동
- 육체적 행위
 - 입맞춤, 포옹 또는 뒤에서 껴안는 등의 신체적 접촉행위
 - 가슴·엉덩이 등 특정 신체부위를 만지는 행위
 - 안마나 애무를 강요하는 행위

※ 신체적 접촉 행위는 형법 상 범죄인 성추행에 해당될 수 있음.

☞ 단, 성희롱은 정형화된 행위 여부로 판단하기 보다는, **피해자의 주관적 사정을 고려하되**, 사회통념상 합리적인 사람이 피해자의 입장이라면 문제가 되는 행동에 대하여 어떻게 판단하고 대응하였을 것인가를 함께 고려하여야 하며, 결과적으로 위협적·적대적인 교육/근로환경을 형성하여 업무능률을 떨어뜨리게 되는지를 검토해야 합니다.(출처: 남녀고용평등과 일 가정 양립 지원에 관한 법률 시행규칙 [별표 1])

직장 내 성희롱 Q&A

Q : 회사에서 음담패설이나 농담으로 나를 제외한 모두가 웃고 즐겼다면 성희롱이 아닌가요?

A : 나 혼자만 불쾌감을 느낀 경우에도 성희롱이 성립될 수 있습니다.

Q : 칭찬하는 의미에서 여직원에게 “섹시하다”라고 말했다면 성희롱인가요?

A : 칭찬과 같은 어떤 의도였는지의 여부가 아니라 그 말이 때와 장소, 관계에 따라 다르게 받아들여진다는 점을 주의해야 합니다. 또한 친밀감이 있는 관계성 여부보다는 상대방이 성적 모욕감 혹은 불쾌감을 느꼈는가가 판단의 기준이 됩니다. 성희롱 여부는 피해자의 관점에 따르되 사회통념상 합리적 기준을 고려하여 판단되기 때문이다.

Q : 블루스를 추거나 야한 농담을 해도 아무 소리 없이 듣고만 있다가 이후에 성희롱으로 문제 제기해도 성희롱인가요?

A : 블루스를 추거나 야한 농담이 행해졌던 당시 정황상 그러한 행위가 상대의 의사를 존중하는 바탕에서 이루어진 것인지의 여부가 중요합니다. 특히 성희롱 행위자의 지위가 높고 피해자의 지위가 낮을수록 이의를 제기하거나 거부감을 표현하기 어렵다는

것을 주의해야 합니다.

Q : 사무실에서 남직원들끼리만 야한 농담을 하고 있었는데, 이를 여직원이 들었다면 성희롱인가요?

A : 성적 언행은 사무실 내 다른 직원들에게 지속적으로 불쾌감을 줄 수 있고 업무에 현저히 악영향을 미칠 수 있기 때문에 문제가 될 수 있습니다. 야한 농담이나 음담패설이 적대적 근로환경을 조성해서 회사에 나오기 싫어지거나 스트레스로 업무능률이 떨어지면 성희롱으로 판단됩니다.

Q : 과도한 노출이 있을 때 어쩔 수 없이 쳐다본 경우도 성희롱에 해당하나요?

A : 쳐다보는 것 자체만으로는 성희롱이 아닙니다. 다만, 특정 신체부위를 빤히 쳐다본다든지, 전신을 아래위로 훑어본다든지, 당사자가 불쾌감을 표현했는데도 반복적으로 쳐다본다든지, 외모에 대한 성적 평가를 하는 언행을 함께 사용하는 행위 등은 성희롱이 될 수 있습니다.

Q : 성희롱을 하려고 한 의도 없이 이뤄진 행위도 성희롱이 될 수 있나요?

A : 성희롱 여부의 판단은 행위자의 의도 여부에 관계없이 피해자가 어떻게 느끼고 어떤 영향을 받았는가를 존중하는 바탕에서 이루어집니다. 또한 성희롱 행위자들 중 상당수는 자신의 행동으로 인식하지 못할 뿐만 아니라 자신의 행위가 상대방에게 불쾌감이나 모욕감을 줄 수도 있다는 점을 전혀 예상하지 못한 채 이루어지는 경우들이기 때문에 주의가 필요합니다.

Q : 젊은 부하 직원이 딸 같고, 아들 같아서 쓰다듬거나 안마를 요구하는 것도 성희롱이 될 수 있나요?

A : 부하 직원을 칭찬할 때 쓰다듬거나 가볍게 치는 행위도 상대방이 불쾌감을 느낀다면 성희롱에 해당할 수 있습니다.

Q : 피해자가 거부 의사를 명확히 표현하지 않은 경우에도 성희롱이 성립될 수 있나요?

A : 행위자가 상급자이거나 선배인 경우 피해자가 위축되어 거부 의사표현을 못 할 수 있습니다. 그리고 거부의사를 표현하거나 성희롱에 대한 문제제기를 했을 경우 불이익을 감수해야 하는 두려움 등으로 적극적으로 의사 표현하지 못하는 경우가 대다수입니다. 따라서 피해자의 거부의사 표현 여부는 전혀 판단의 기준이 되지 못합니다.

Q : 여자선배가 격려차 ‘동생 같다’며, 남자후배의 엉덩이를 친 것도 성희롱인가요?

A : 일방적으로 행하는 성적 언동은 그 대상이 남녀를 불문합니다. 때로 남성에게 가벼운 장난이 아니라 모욕이 될 수도 있고 ‘남자답게’ 또는 ‘사나이답게’라는 주위의 반응으로 오히려 더 큰 상처를 갖기도 한다는 것을 염두에 두어야 합니다.

Q : 남자 상사가 남직원에게 ‘어젯밤에 밤일을 몇 번이나 했기에 피곤해 해?’라고 하는 것도 성희롱인가요?

A : 일방적으로 행하는 성적 언동은 그 대상이 남녀를 불문합니다. 남직원이 불쾌감과 모욕감을 느꼈다면 성희롱에 해당합니다. 국가인권위원회는 여성근로자의 동료여성에 대한 성적 소문의 유포행위(2006.08.29, 06진차266)와 병원 남성직원의 남성환자에 대한 성적 언동(2006.07.04, 06진차182)을 「국가인권위원회법」상의 성희롱으로 인정한 바 있습니다.

Q : 직장상사가 부하 여직원에게 문자와 이메일로 사귀고 싶다는 내용을 지속적으로 보내오고, 수시로 밤늦게 술을 마시고 집 앞으로 찾아와 만나달라고 전화를 한 하곤 하는데, 이 여직원은 이미 사귄 생각이 없다는 뜻을 밝힌 바 있습니다. 이러한 구애행위는 행동은 사내연애 과정으로 봐야하나요 성희롱인가요?

A : 피해자가 불쾌감을 느끼고 거절의 의사까지 분명히 표시했음에도 불구하고 이러한 행동을 하는 것은 성희롱에 해당하며, 나아가 스토킹으로 범죄행위가 될 수도 있습니다.

나) 공공부문의 성희롱 실태 및 특성

- 공공부문은 위계질서가 강하고 보수적인 조직문화로 인해 성희롱 피해를 공개적으로 드러내기 어려운 특성이 있음.
- 2012년 공공기관 성희롱실태조사 자료에 의하면, 공공기관의 여성 성희롱 피해자는 92.9%가 그냥 참는 것으로 나타났음.
- 그 이유로는 '업무 및 인사고과상의 불이익에 대한 우려(29.0%)'나 '해결 가능성이 없다(27.5%)', '소문, 평판에 대한 두려움 때문에(17.4%)', '큰 문제라고 생각하지 않아서(14.5%)', '도움을 받을 수 있는 곳이 없거나 몰라서(7.2%)'라는 순으로 응답하였음.
- 2012년 공공기관 성희롱실태조사 자료에 의하면, 성희롱이 발생한 공공기관 중 공식적인 사건처리 건수는 2011년에 평균 0.7건으로 2010년(0.5건)에 비해 다소 상승하였음.
- 이는 동료나 본인의 성희롱 피해경험 조사결과를 감안할 때, 사건 처리 건수가 0건이라는 것은 사건이 발생했음에도 불구하고, 합의나 징계 등 공식적인 처리가 없었다는 것을 의미함.
- 지난 3년 동안('10~'12년 상반기) 성희롱 사건처리를 경험한 기관의 약 55~65%가 아무런 공식적인 처리를 하지 않았다는 의미이며, 성희롱 사건에 대한 공식적인 처리의 비율이 절반 수준에 그치고 있다는 사실을 알 수 있음.
- 2012년 국가인권위원회의 「성희롱 진정 사건 백서」에서 전체 성희롱 진정 사건을 대상으로 피진정인이 소속된 기관을 살펴보면, 국가기관 73건(6.3%), 공사 및 공단 등 공공기관이 60건(5.2%)으로 다음과 같이 나타났음.

<표 IV-2> 성희롱 발생 기관

구분		국가 기관	자치 단체	공공 기관	단체	학교	학원	기업 체	의료 기관	요양 및 보호	기타	계
사건 전체	건수	73	56	60	83	123	23	618	97	15	4	1,152
	비율(%)	6.3	4.9	5.2	7.2	10.7	2.0	53.6	8.4	1.3	0.3	100.0
권고 사건	건수	4	13	9	14	19	5	56	4	1		125
	비율(%)	3.2	10.4	7.2	11.2	15.2	4.0	44.8	3.2	0.8	0.0	100.0

- 정부기관은 각 부처별로 훈령형식으로 성희롱 예방지침을 마련하여 성희롱 사건 처리 절차를 규율하고 있음.
 - ☞ 2014년(2013년 실적) 여성가족부의 발표에 따르면 대상기관의 87.3%가 자체 성희롱 예방지침을 제정하였음.
- 여성가족부는 각 기관으로 하여금 일정한 사항을 ‘공공기관 성희롱예방 통합관리 시스템’ 홈페이지에 직접 입력하도록 하여 그 결과에 따라 관리자 특별교육 등 사후조치를 하고 있음.

다) 성희롱예방 교육

- 공공부문의 성희롱 예방교육과 관련된 개요는 다음과 같음.

근거법	- 양성평등기본법 제31조(성희롱예방교육 등 방지조치) ※1999년 남녀차별금지및구제에관한법률에 근거하여 도입
대상	- 국가기관, 지방자치단체 및 제2조에 따른 공공기관 : 지방공기업법에 따른 지방공사, 지방공단 및 지방자치단체의 출자·출연·보조를 받는 기관·단체 등까지 포함 - 기관장 및 전직원 대상
내용	1. 성희롱 예방에 관한 법령 2. 성희롱 발생 시 처리절차 및 조치기준 3. 성희롱 피해자에 대한 고충상담 및 구제절차

	4. 성희롱을 한 사람에 대한 징계 등 제재조치 5. 그 밖에 성희롱 예방에 필요한 내용
방법	강의, 시청각교육 또는 인터넷 홈페이지를 이용한 교육 등 다양한 방법으로 실시할 수 있되, 대면(對面)에 의한 교육이 포함

- 2013년 여성가족부 교육 이수실적 보고 결과에 의하면, 2013년 기준 교육 대상 기관은 전체 16,600기관으로(국가기관과 각 학교), 그 중 16,554개 기관에서 교육을 실시(99.7%)하였음.
- 교육 참여 인원 중 고위직은 82.1%, 인턴·계약직은 84.8%로 전체 종사자 교육 참여율에 비해 낮은 편임. 고위직의 교육 참여율은 민간사업장에 비하면 높지만, 교육의 질적 수준과 실효성에 대한 비판이 제기되고 있음(박선영 외, 2014).

● 성희롱 예방교육 중 대면교육의 강화

- 기존의 성희롱 예방교육이 온라인교육 위주로 이루어졌던 문제점을 해결하기 위해서 2014년 11월부터 공공기관의 성희롱 예방교육 중 1회는 대면교육 방식을 의무화하는 것으로 시행령이 개정되었음(양성평등기본법 시행령 제19조 제2항).
 - ☞ 2013년 성희롱 방지조치 점검 결과 발표에 따르면, 성희롱 예방교육 실시율은 99.7%이고, 전체 종사자의 성희롱 예방교육 참여율은 92.2%였음. 특히 기관장이 성희롱 예방교육에 참석한 기관의 직원 참석률은 98.6%였음. 기관장의 관심과 참여 여부가 직원의 교육 참여도에 큰 영향을 미치기 때문에 고위간부급 관리자의 참석도 예방교육과 관련해서는 중요함.

● 성희롱 예방교육의 강사

- 금융상품 마케팅의 일환으로 충분히 훈련되지 않은 자가 무료 예방교육을 실시하면서 보험을 판매하거나 오히려 성희롱에 해당하는 발언을 하는 등의 문제가 발생할 소지가 있음.

● 사내 전문가 양성

- 조직 내 고충상담원이나 노동조합 여성담당 전임자 등이 ‘최소한의’ 기준이 요구하는 연수를 받을 수 있도록 사용자가 지원하여 사내에서 전문가를 양성하는 것도 좋은 방안임.

라) 성희롱 고충처리 절차

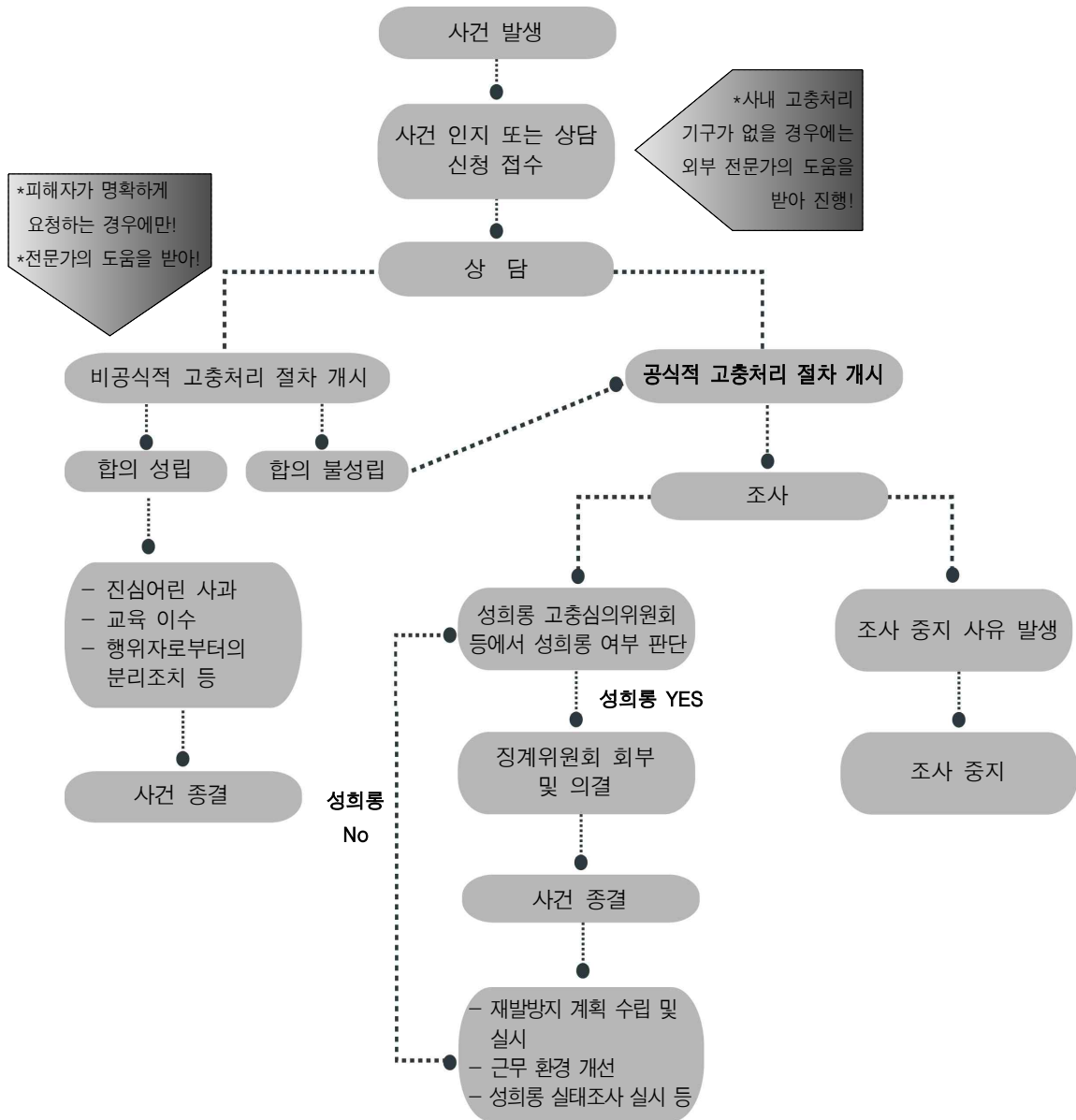
- 성희롱 사건은 상담신고 및 접수 → 조사 → 사건종결 → 재발방지를 위한 후속조치의 과정으로 진행. 또한 공식적인 고충처리 절차 외에도 비공식적인 고충처리 절차도 활용될 수 있음.

※ 비공식 고충처리 절차란?

1. 성희롱 사건이 발생하여 신고가 들어오면 고충상담 진행. 모든 정보를 제공받은 피해자가 비공식적인 고충처리 절차를 이용하기를 분명하게 요구하는 경우 활용할 수 있음. 당사자 간의 진술을 듣고 사건 해결 방법에 대해 합의가 가능할 경우는 중재나 조정을 통해 문제를 해결하는 것이 좋음.
2. 비공식적 고충처리 절차의 장점 및 유의할 점은 다음과 같습니다.
 - 사건에 대한 비밀보장의 수준이 높고 시간과 비용의 손실이 적으며 조직 내 갈등도 최소화할 수 있습니다.
 - 신고인과 피신고인의 합의를 반드시 확인받아두어야 합니다. 그렇지 않을 경우 피신고인이 2차 피해를 가할 수 있습니다.
 - 문제가 해결되었다고 해도 재발, 소문, 보복 등의 가능성이 있으니 반드시 재발방지를 위해 노력해야 합니다.

출처: 고용노동부(2014.9) 성희롱예방가이드 북(19p)

조직 내 고충처리 절차 흐름도



2. 민간기업

가. 민간기업 매뉴얼의 특성

1) 관리자의 범위

민간기업 성희롱 관련 매뉴얼에서의 관리자의 범위는 사업주, 임원, 부장, 과장, 팀장, 대리 등 직위에 상관없이 피해자인 근로자의 상급자로서 업무를 지휘 감독하는 위치에 있는 사람을 의미한다.

2) 민간기업의 특성

민간기업의 조직적 특성은 그 규모와 성격이 다양하다는 점이다. 영세한 소규모 사업장에서부터 대기업까지 규모에 따른 특성이 다양하다. 또한 조직 구성원 역시 여성 근로자가 전무하거나 소수인 사업장이 있는가 하면, 여성 근로자가 다수인 사업장도 있다. 국내기업의 경우와 본사의 엄격한 성희롱 정책의 영향을 받는 외국계기업(박선영외, 2014:36)은 조직문화와 특성이 다르다. 서비스업이나 유통업과 같이 고객을 상대하는 업무가 많은 기업이 있는가 하면, 업무상 거래처와의 회식이나 접대가 많은 경우도 있다. 따라서 사업장의 특성을 고려하여 유형별 성희롱 사례와 예방, 고충처리 절차에 대해 교육하는 것이 중요하다.

기업마다 ‘남녀고용평등법’에 의하여 성희롱 예방교육을 실시하고 있으나, 공공기관, 대학 등과는 달리 기업은 성희롱 예방지침을 제정할 의무가 없다. 따라서 성희롱 예방지침을 운용하는 기업이 많지 않기 때문에 회사의 예방정책, 단체협약의 관련 규정 등을 통해 성희롱 예방지침을 운용함으로써 해당조직이 어떤 행위를 성희롱으로 보고, 얼마나 엄격한 태도를 취하는지 구성원들에게 제시하는 효과를 기대하기 어려운 상황이다(박선영외, 2014:30). 이로 인해 민간기업의 경우 사업주의 가치관이나 의지, 성희롱 사건 대처 경험 여부에 따라 관리자들과의 인식에 많은 편차를 보이기도 한다. 성희롱 예방지침이 수립·운용되지 않는 기업에서는 관리자 역시 조직 내 성희롱 예방 및 성희롱이 발생한 경우의 대처방법에 대해 제대로 인식하지 못하고 있을 가능성이 높고, 사업주를 포함한 관리자의 인식과 가치에 따라 기업 내 성희롱 예방정책의 수준이 달라질 수밖에 없기 때

문에, 이에 대한 인식의 제고를 위한 관리자 교육이 필요하다.

규모가 작은 민간기업의 경우 성희롱 고충상담원 등의 고충처리 절차가 마련되어 있지 않기도 하다. 이런 경우에는 사실상 직속 상사 등의 관리자가 성희롱 고충상담원 등의 역할을 할 수 있기 때문에 성희롱이라는 특수한 고충의 특성과 대처방법에 대한 기본적인 안내와 교육이 필요하다.

나. 민간기업 관리자를 위한 매뉴얼

1) 관리자 매뉴얼의 목적

- 직장 내 성희롱은 사업주, 상급자, 근로자 간에 의해, 그리고 고객 등에 의해 다양하게 발생할 수 있으며, 직장 근무지, 회식장소, 그밖에 여러 상황에서 발생할 수 있기 때문에 상황별 유형별 특성과 예방 및 대응책을 이해하도록 함.
- 직장 내 성희롱의 예방, 사건 발생에 따른 대응, 사건 종결 후 사후관리 등에 있어 관리자의 역할과 그 중요성에 대해 인지하도록 함.
- 성희롱 관련 사건의 단계별로 관리자가 해야 할 역할과 유의사항에 대해 구체적으로 안내하고 이를 실행하도록 지원함.

2) 관리자의 중요성

- 성희롱 사건 발생 시 조직이 어떻게 대응하느냐가 피해자 구제와 관련해서 매우 중요하기 때문에 관리자급에 해당되는 직원들이 성희롱 문제에 대해 적절하게 대응하는 것이 필요함(박선영 외, 2014:120-121).
- 조직 내 성희롱 예방체계가 작동하지 않는 경우가 많기 때문에 고충상담원 보다는 직속 상사를 찾아가서 상담을 구하거나 도움을 청하는 상황이 계속적으로 발생함. 이때 많은 관리자들은 사건이 공개될 경우 조직에 미치는 영향 등을 고려해 사건을 자신의 선에서 해결하려는 경향을 보임(박선영 외, 2014:120). 이것은 관리자들이 성희롱사건을 은폐하기 위한 경우도 있지만 성희롱 사건 발생 시 자신이 해야 할 역할을 제대로 인지하고 있지 못하기 때문이기도 함(박선영외, 2014:120).

- 또한 업무관계 상 피해자와 가장 많이 접하기 때문에 피해자의 직장 생활에 미치는 영향이 크다는 점도 관리자의 역할과 대응의 중요성을 강조하는 이유임. 따라서 직속상사 등의 관리자가 성희롱 문제를 어떤 관점에서 바라보고, 피해자에 대해 어떤 태도를 취하는지에 따라 성희롱 사건을 은폐하거나 피해자에 대한 2차 피해를 가하는 등의 문제가 발생할 수 있음.
- 관리자가 성희롱 사건을 은폐하려하거나 피해자에 대해 불이익을 준 경우 해당 조직이 법적 책임을 질 수 있다는 점에 대한 자각과 책임의식을 가지도록 하는 것이 중요함. 사업주와 관리자 지위에 있는 자들에 대해서는 성희롱 행위 금지뿐만 아니라 자신이 성희롱 피해자를 보호하고 적절한 조치를 취해야 할 위치에 있다는 점을 강조하는 교육을 통해 자신의 법적 지위와 그에 따른 보다 엄중한 책임을 자각하도록 하는 것이 필요함(박귀천 외, 2012:21).
- 경영진 등 관리자가 성희롱 문제에 대해 갖는 태도는 직장 내 구성원에게 강력한 기준이 되므로(박선영 외, 2014:117) 기업 내에서 사업주를 포함한 관리자는 성희롱 방지를 위한 자신들의 역할 및 중요성을 인지하고 적극적으로 그 역할을 수행할 수 있어야 함.

● 성희롱 피해자에 불리한 조치를 취하여 손해배상 명령을 받은 사례 (E전기 사건)

성희롱 피해를 제기했음에도 고충이 적절히 처리되지 않았고, 이후 새로 배정된 부서에서 주요 업무로부터 배제되고 낮은 고과점수를 받자 피해자가 상사에게 문제제기함. 이에 피해자의 업무경력과 관련성이 낮은 한직으로 발령 냄. 피해자가 국가인권위원회에 진정을 제기하고 나서야 행위자에 대해 징계처분을 내림. 피해자는 행위자 및 회사를 상대로 인권위 진정 및 손해배상 소송을 제기.

이 사건 판결에서 법원은 사용자의 조치의무 위반을 이유로 회사의 독자적인 손해배상 책임(3000만원의 위자료)을 인정했음.

3) 단계별 관리자의 역할

가) 예방 단계

- 사전예방을 위해서 본인은 물론 직장 동료, 직원들이 성희롱 예방교육에 반드시 참여하도록 독려함.
 - 사내 성희롱 관련 대응 지침 또는 관련 단체협약사항이 있다면 숙지하고 이를 공유하여야 함
 - 사내 성희롱 대응지침이 마련되어 있지 않은 경우, 다른 기업 등의 매뉴얼을 참고하여 성희롱 사건 발생 시 적절한 대처를 할 수 있도록 준비하여야 하며, 조속히 사내 지침 또는 단체협약을 마련하도록 노력하여야 함.
 - 사내성희롱 예방교육에 대해 모니터링하고, 개선이 필요한 사항에 대해 회사에 건의함.
 - 파견, 인턴, 계약직, 지원자 등 조직 내 지위가 취약한 구성원들이 성희롱에 노출되지 않도록 사전에 유의, 모니터링함. 대상에 더 취약한 자들에 대한 보호가 필요함.
- ※ 콜센터 등을 운영하는 기업의 경우 고객에 의한 성희롱 예방을 위하여 참고할 수 있는 지침으로는 「서울시 다산콜 악성/강성 민원 단계별 대응지침」²⁶⁾

<p><input type="checkbox"/> 악성/강성 민원 단계별 대응 수위 확대(3단계)</p> <ul style="list-style-type: none">○ 성희롱·폭언·욕설 등 악성전화가 걸려 오면, 상담사는 법적조치 가능성을 경고하고 통화 선종료 안내멘트를 한 후 먼저 전화를 끊고, 악성민원으로 시스템에 등록○ 악성민원 등록 이후부터는 민원관리반에서 특별관리하며, 이들의 전화가 걸려 오면 법적조치에 대한 ARS 경고 멘트가 송출되며, 상담시 법적조치 경고에도 불구하고 계속 악성전화를 할 경우 법적(고소)조치 <p><1단계> 일반상담사 악성전화 -> 언어폭력 중지 요청 -> 법적조치 사전경고, 통화 선종료 안내멘트 후 선종료 -> 악성/강성 민원 등록</p>
--

26) 서울시 120 다산콜 2014.7.9자 보도자료 중 일부 발췌

<2단계> 민원관리반(팀장급 상담사로 구성)
 - 악성민원 전화 시 응대(ARS경고멘트 송출 후 상담 진행)
 - 자기주장 반복, 말꼬리잡기 등 장시간 통화로 상담사에게 스트레스를 가중시키는 강성민원도 민원관리반에서 적극 대응

<3단계> 법적 조치
 - ARS경고 및 구두경고에도 효과가 없는 악성민원인 고소 조치

나) 성희롱 사건 인지 단계

- ① 피해자와 상담할 수 있는 적절한 장소를 모색함. 상담내용의 비밀보장 등을 위해 가능한 개방적인 공간은 피하며 편안하고 조용한 공간을 찾도록 함.
- ② 피해자에게 직장생활에서의 어려운 점이 있는지 물어보고, 본인이 인지한 사실을 제3자의 사례에 비춰서 언급한 후에 도움이 필요한 경우가 생기면 언제든지 찾아오라는 메시지를 전달함.
- ③ 기업의 경우 특히 고객 등에 의한 성희롱 사건을 인지하거나 도움을 요청 받았을 경우 관리자의 역할이 중요함.
 - 남녀고용평등법에 의하면 고객 등에 의한 성희롱 발생시 해당 근로자가 그로 인한 고충 해소를 요청할 경우 근무 장소 변경, 배치전환 등 가능한 조치를 취하도록 노력할 의무가 있음.
 - 따라서 관리자는 고객 등에 의한 성희롱 사실을 알게 되거나 고충을 상담을 받게 될 경우 신속하게 근무장소 변경 배치 전환 등의 조치를 취하여 피해자를 가해 고객으로 분리시켜야함.
 - 이 과정에서 관리자를 포함한 사업주는 근로자가 고객 등에 의한 성희롱 피해를 주장하거나 고객 등으로부터의 성적 요구 등에 불응한 것을 이유로 해고나 그 밖의 불이익한 조치를 하여서는 안 됨.

다) 피해자와의 상담 단계

- 본래 피해자와의 상담은 성희롱 고충처리 상담원 등의 역할이나, 피해자가 직속 상사 등의 관리자에게 사건의 상황과 자신이 원하는 바 등을 보고 내지 상담하는 경우가 많음. 이 단계에서 관리자는 사건에 대한 판단, 행위자

에 대한 대응이 자신의 역할이 아니라는 점을 분명히 인식해야 함. 다만, 직속 상사로서 피해자의 상황을 충분히 경청하고 공감하며, 사내 또는 사외의 고충처리 절차 등에 대해 필요한 정보를 전달하는 역할을 할 수 있음.

- 성희롱 여부의 판단은 행위자의 의도 여부에 관계없이 피해자가 어떻게 느끼고 어떤 영향을 받았는가를 존중하는 바탕에서 이루어진다는 것을 유의해야 함. 따라서 행위자에 대해서 “그럴 사람이 아닌데”라던가, “술 먹고 실수한 것 같은데 좀 참지?” 등의 사적인 의견이나 조언, 충고 등을 언급하지 않도록 함.
- 일단 피해자의 말을 경청하고 피해자에게 충분한 지지와 용기를 주도록 함.
- 성희롱이 발생하여 본인에게 피해자가 상담을 한다면, 피해자에 대한 심리적 동조와 위안이 우선되어야 할 것임. 피해자가 원하는 것, 피해자가 궁금해 하는 것이 무엇인지 파악하되 정확하게 알고 있지 못한 정보는 제공하지 않도록 함.
- 직장 내 성희롱 관련 구제 및 피해자 보호절차에 대해 숙지하고 있어서 피해자에게 구제 및 보호절차에 대해 안내할 수 있도록 함. 이때 절차 이용에 대해 강요하거나 중용하지 않도록 함.
- 의사가 있는 경우 고충처리기구로 의뢰함. 이때 어느 정도의 정보공개를 원하는지 피해자에게 묻고, 가능한 피해사실(6하 원칙에 입각)에 대해서만 간략히 전달하도록 할 수 있도록 함.
- 피해자가 원치 않는 방식으로 사건이 공개되지 않도록 비밀을 지키는 것이 필수임.
- 피해자를 통해 인지된 행위자에 대해 아는 체를 하는 행동이나 면담이나 상담을 제안하는 행동은 지양함. 자칫 피해자의 정보를 전달할 우려가 있음.

☞ 피해자와 상담할 때 유의해야 할 것은 무엇입니까 ?

- 관리자는 피해자를 지원하고 지지하고 배려해야 할 사람이지만, 수사관이나 조사관이 아닙니다. 따라서 피해자의 말에 열린 마음으로, 주의깊게, 공감하면서 경청해야 합니다. 피해자가 경직되지 않도록, 편안하게 말할 수 있는 분위기를 조성하도록 노력합니다. 피해자가 말을 시작할 때까지, 말을 끝낼 때까지 기다려줍니다.

☞ 피해자가 하는 말을 그대로 믿어야 합니까?

- 관리자는 피해자 관점에서 접근하는 것이 중요합니다. 대부분의 상황에서는 그 행위가 성적 불쾌감, 모욕감을 일으켰다고 말하는 피해자의 입장을 경청하고 수용하는 것이 필요합니다. 따라서 경청하되, 판단하지 않도록 하고 피해자가 말하는 내용을 기록하여 피해자가 상담기구로 연계될 경우 전달하도록 합니다. 피해자가 하는 말을 들으면서, 가능한 육하원칙(누가, 무엇을, 언제, 어디서, 왜, 어떻게)에 따라 기록해 볼 수 있도록 합니다.

☞ 가치판단적이지 않은 언어를 사용하면서 피해자와 이야기하려면 어떻게 해야 할까요?

- 일단 피해자의 말을 경청하면서, 피해자의 말을 추정하지 말고 피해상황을 정확하게 파악합니다. 피해자의 과거의 행동, 당시의 옷차림 등에 구애받지 않고 현재 문제되는 상황에 대해서만 객관적으로 이해하도록 합니다.

☞ 동료 직원이 이성 직원으로부터 성희롱을 일상적으로 반복하여 받고 있는 것을 보고 불쾌하게 여기는 직원(제3자)으로부터 상담이 있는 경우에는 어떻게 해야 할까요?

- 피해 직원 및 가해 직원으로부터 진상을 청취하고, 그 사실이 성희롱이라고 인정되는 경우에는 그 가해 직원에 대해 감독자를 통해 직접 주의를 촉구합니다.

- 공식적인 조사 결과가 나오기 이전이라도 피해자가 보호조치 등을 원하는 경우 관리자로써 취할 수 있는 방안이 무엇인지 검토하여 실시함. 피해자가 요청하는 경우 휴가 또는 휴직 등을 승인하거나, 행위자의 재택근무 또는 휴가, 업무장소나 업무일정의 조정 등의 방식이 가능함.

라) 행위자와의 면담 단계

- 행위자로부터 보고 내지 상담 요청이 들어오는 경우 관리자의 역할은 다음과 같음.
- 관리자가 행위자를 면담하는 목적을 분명히 인식해야 함. 사건에 대해 판단, 결정하거나 화해시키려는 것이 아니라 피해자 보호, 추가적인 피해자의 존재 여부 확인 등의 차원에서 직속상사로서 즉각 취해야 할 조치가 있는지 등을 판단하기 위한 목적이어야 함.
- 행위자와의 면담을 적절히 수행할 준비가 되어 있지 않고 오히려 오해를 초래할 위험이 있다고 판단되면, 성폭력 상담소 등 전문기관 담당자에게 인계하는 것이 합리적인 선택임.
- 행위자를 면담할 때 공격적이거나 가해자라고 단정하는 태도를 보이지 않도록 유의해야 함. 공식적인 조사결과가 나오기 이전에 가해자로 단정하고 행위자를 모욕, 비난하는 행위는 부적절함. 공정하고 객관적인 태도를 유지할 필요성이 있음.
- 행위자에 대하여 피해자에 대한 소문유포 및 비난, 위협, 원치 않는 면담 강요 등의 행위를 해선 안 된다는 점을 구체적으로 고지함.

마) 고충처리 담당기구와의 협의 및 인계 단계

- 피해자는 상담을 요청할 때부터 2차 피해에 대한 두려움 때문에 망설일 수 있으므로 상담사항에 대한 비밀이 철저히 준수된다는 점을 명확하게 고지하여야 함.
- 상담을 거쳐 고충처리 담당기구로 신고 및 접수가 이루어지게 되면, 신속하고 공정하게 절차를 진행되고, 사건의 지연으로 인한 2차 피해가 발생하지 않는지 진행 상황을 주시함.

- 고충처리 담당기구로부터 진술 요청이 들어오면, 피해자 및 가해자와의 상담 등으로부터 파악한 사실관계를 객관적으로 진술하도록 함.
- 조직 내에서 해당 사건에 대한 소문이 돌 경우, 소문 유포자에 대해 2차 피해를 줄 수 있는 행위라는 점을 고지할 것.
- 피해자가 고충처리 절차 내에서 어려움을 겪지 않는지 상급자로서 관심을 표할 것.

바) 사건 종료 이후 단계

- 성희롱 사건 종결 후 사건처리 경험을 바탕으로 성희롱 구제절차에 미비한 점을 점검하고 제도를 보완함.
- 성희롱이 아니라 판명되어도 부적절한 행동으로 구성원에게 불쾌감을 주는 행위를 반복하지 않도록 조치하고, 성희롱예방교육 강화 및 모니터링을 통하여 성희롱 예방을 위해 지속적으로 노력함
- 피해자가 행위자의 하급자인 경우에는 성희롱 사건의 신고, 조사, 처리의 전 과정에서 2차 피해가 발생할 위험이 대단히 높으므로 이를 방지하기 위한 각종 조치를 신속하고 단호하게 취할 필요가 있음.
- 인사부서와 협의하여 피해자에 대한 성희롱이 재발되지 않도록 부서전환 등을 통해 피해자와 가해자가 대면하지 않도록 하는 등 조치함. 이 경우 성희롱 피해자에게 불이익이 가지 않고 직무에 복귀할 수 있도록 적극적으로 지원하여야 함.
- 성희롱 사건의 종결 이후에도 피해자에 대한 성희롱이 재발되거나 보복이 이루어지지 않도록 계속 관심을 갖고 모니터링을 해야 함.
- 현행 예방 정책, 조직문화에 문제가 있는지 점검하고, 자체적인 실태조사 등을 통해 그 밖의 성희롱 피해가 있는지 점검할 수 있음.

※ 잊지 마세요!

성희롱은 행위자의 개인적 일탈 행위가 아니라 조직문화와 구조를 바탕으로 발생한 문제입니다.

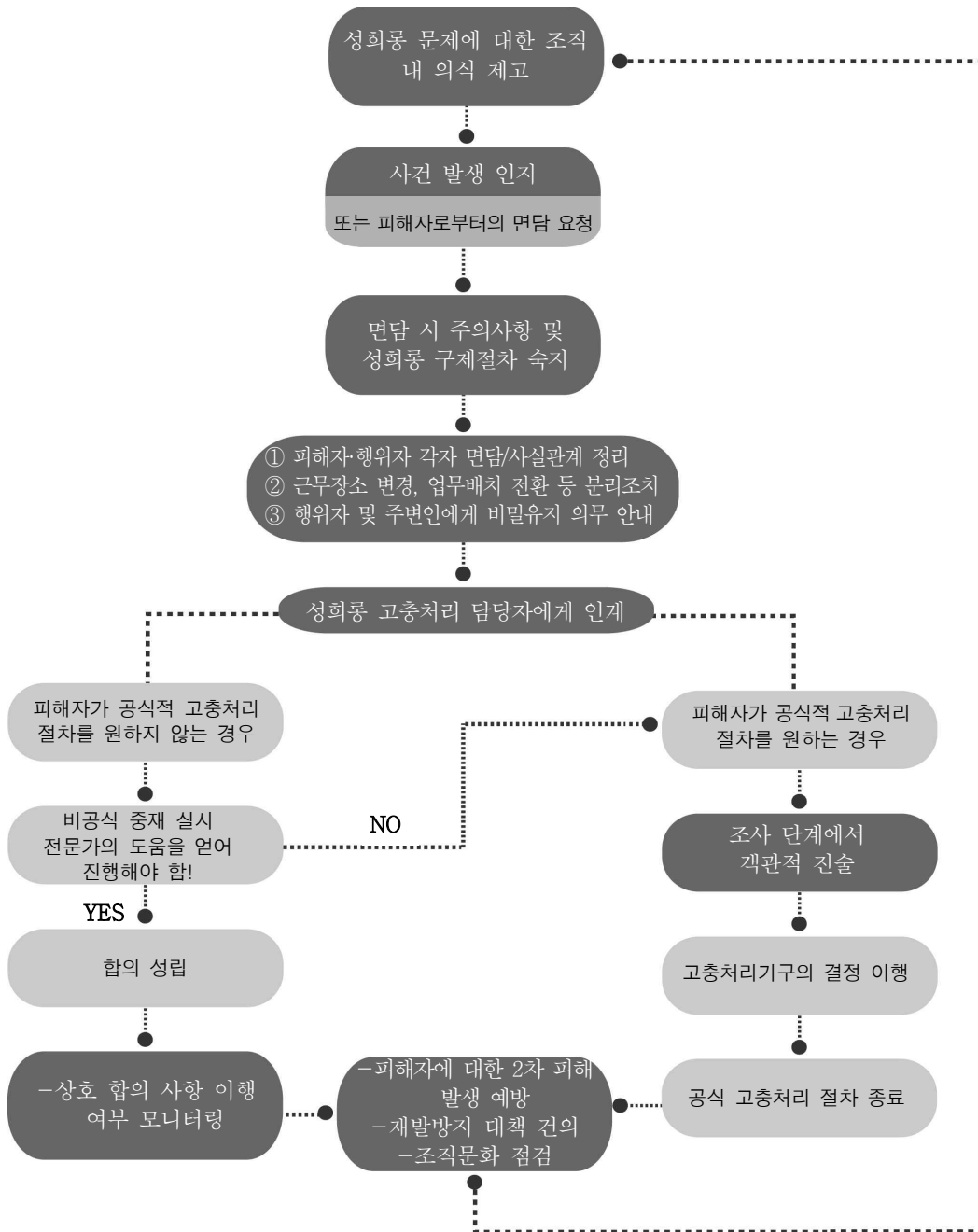
행위자를 처벌하는 것에 그치지 않고 조직문화와 성희롱 예방 체계를 반드시 검토해야 할 이유입니다.

Q. 성희롱이 발생해서 사건 조사 후 행위자에 대한 징계조치가 내려졌습니다. 그런데 조직 내 여기저기서 말이 많습니다. 질서 확립을 위해 피해자에게 사직을 권고해도 될까요?

☞ 안됩니다. 성희롱피해자에 대한 불이익 처우는 불법입니다.(남녀고용평등과 일·가정 양립지원에 관한 법률 제14조 제2항). 이의 위반시 사업주는 3년 이하의 징역 또는 2천만원 이하의 벌금에 처해질 수 있습니다.

성희롱 사건 처리 단계별 관리자의 역할

* **●** 부분이 관리자의 역할



사) 고충처리 절차가 없는 사업장인 경우

고충처리 절차가 없는 사업장에서는 관리자가 고충처리 담당자의 역할을 하는 경우도 있음. 이러한 경우 아래의 기본적인 사항을 숙지할 필요가 있음.

성희롱 고충 담당자가 알아야 할 기본 사항

● 신고 및 접수

- 성희롱과 관련하여 상담을 원하거나 성희롱 고충의 처리를 원하는 피해를 주장하는 자(이하 “피해자”라 한다)는 서면, 전화 등 기관내 통신망, 인터넷 메일 및 방문 등의 방법으로 기관내 고충전담창구에 피해내용을 상담하고 그 고충의 처리를 요구 하되, 기관별 지정된 서식에 따라 신청
- 증인과 증거가 있는 경우에는 최대한 확보하여 제출 또는 제출토록하고, 신청서는 6하 원칙에 의하여 작성·제출
- 접수는 문서 이외에도 기관내 통신망, 인터넷 메일 등을 이용하도록 함.

● 상담 및 조사

- 고충상담원은 성희롱과 관련하여 상담이나 고충 처리의 신청을 받은 경우에는 지체없이 상담에 응하여야 하며, 일차적으로 사건에 대한 조사·확인 절차를 거침.
- 상담시에는 관련 법령, 조사 및 처리절차 등 피해자에게 필요한 정보를 제공하여야 하며 처리절차가 지나치게 경직화되면 피해자 및 행위자로 지목된 자 등이 예기치 않은 피해를 입을 수 있으므로 유의
- 고충상담원은 신청인, 피신청인, 관계인 등에 대한 질문과 답변요구, 자료제출요구, 방문조사 등의 방법으로 조사할 수 있고, 신고인과 피신고인 진술 간에 서로 불일치하는 부분을 확인하기 위해 신고인, 피신고인, 그리고 참고인 등은 조사 위원회에 직접 출석하여 진술할 수 있음.

● 사건의 처리

고충상담원은 성희롱 고충사건을 접수한 날로부터 20일 이내에 조사를 완료하되, 필요한 경우 10일의 범위 안에서 조사기간을 연장할 수 있음.

☞ 조사 과정에서는 처리 절차가 지나치게 경직화 되면 피해자에게 예기치 않은 2

차 피해를 입힐 수 있으므로 피해자 우선 보호의 원칙으로 가급적 신속히 처리하고 공정하게 처리하여야 함.

- 고충상담원 등 성희롱 고충과 관계된 사안을 직무상 알게 된 자는 사안의 조사 및 처리를 위해 필요한 경우를 제외하고는 동 사안 관계자의 신원은 물론 그 내용에 대하여 이를 누설하여서는 안 됨.

☞ 개인 정보 등에 대한 비밀보호가 매우 중요!!

- 성희롱과 관련된 피해의 주장이 제기된 경우에 행위자 및 관리자(기관장 포함)가 피해자 및 조사 등에 협력하는 자에 대하여 고충의 상담 및 협력 등을 이유로 불이익한 조치를 하여서는 안되며, 행위자 등의 보복과 동료들의 비난으로부터 보호하는 조치를 취하여야 함.
- 기관 내부적으로 조사가 진행 중인 사안이 법령에 의해 다른 기관에서 조사 또는 처리중이거나, 피해자가 조사에 협조하지 않는 때에는 조사를 중지할 수 있음.

◎ 사건종결

- 성희롱 고충사건의 조사결과(위원회의 심의를 거친 경우에는 심의결과) 성희롱에 해당되지 않는다고 인정될 경우에는 당사자에게 통보한 후 조사를 종결.
- 성희롱에 해당된다고 인정된 경우에는 법령에서 정한 징계사유에 해당되므로 기관장은 특별한 사유가 없는 한 행위자에 대한 징계 등 제재 절차가 이루어지도록 해야 함.
- 성희롱 사안의 처리 후 그 결과를 당사자에게 서면으로 통지.
- 성희롱 사안에 대한 조치 후에도 피해자에 대한 성희롱이 재발되거나 보복이 이루어지지 않도록 계속 관심을 가져야 함.

☞ 잠깐!

◎ 조정에 의한 조치

- 성희롱 사안이 경미하고 당사자간에 화해가 가능한 경우에는 피해자와 행위자의 의견을 듣고 조정안을 마련하여 양자의 합의로 사건을 마무리함.
- 조정안에는 피해자에 대한 (공개)사과, 행위자에 대한 경고, 행위자의 각서제출에 의한 사과와 재발방지 보장, 행위자 또는 피해자의 부서 이동 등의 방안을 고려할 수 있음.
- 조정의 결과를 보고받은 기관장은 조정내용대로 조치하고 사건을 종결.

- 성희롱 사건은 일반적인 비위 행위 사건과는 다른 특성이 많기 때문에 전문가의 도움을 받아 처리하는 것이 가장 효과적임. 따라서 기업 내 고충처리기구가 없거나, 피해자가 외부의 도움을 제공할 수 있는 기관을 소개받기를 원할 경우, 도움을 제공할 수 있는 외부기관을 피해자에게 안내하고 연계하여 줌.

※ 성희롱 발생 시 도움을 제공할 수 있는 외부기관

고용노동부 고객상담센터 1350 / http://minwon.moel.go.kr
여성가족부 긴급전화 1366
국가인권위원회 인권상담 1331 / http://www.humanrights.go.kr
고용노동부 서울지방노동청 민원실 02-2231-0009
고용노동부 서울지방노동위원회 민원실 02-3218-6078~9
고용노동부 지방고용노동청 → 관할청은 “구별 종합정보”

※ 전국 고용평등상담실(전국 15개소) 연락처(그림출처: 고용노동부 성희롱 예방 가이드북(2014.9월 현재))

언제든 전화주세요!

지역	상담실명	연락처
서울	(사)서울여성노동자회	02-3141-9090
서울	(사)한국여성민우회	02-704-5050
서울	(사)여성노동법률지원센터	0505-515-5050
서울	(사)한국여성노동연구소	02-902-1137
인천	(사)인천여성노동자회	032-524-8831
부천	(사)부천여성노동자회	032-324-8815
안산	(사)안산여성노동자회	031-494-4362
수원	(사)수원여성노동자회	031-246-2080
충청북도	한국노동조합총연맹 충청북도지역본부	043-273-7801
대전	(사)대전여성회	053-421-6758
대전	(사)대전여성노동자회	053-428-4340
전주	(사)전북여성노동자회	063-286-1633
부산	(사)부산여성회	051-506-2590
광주	(사)광주여성노동자회	062-361-3028
부산	(사)아산참원여성노동자회	055-264-5049

09 직장 내 성희롱, 적극적으로 대처해주세요

25

※ 관리자라면 이렇게!!

- 평상시 근무 환경을 점검합니다.
- 성희롱 사건이 발생했을 때 즉시 신고하고 상의할 수 있는 여건을 만들어야 합니다.
- 성희롱 사건에 대해 올바른 판단을 할 수 있어야 합니다.
- 성희롱 대응활동을 적극적으로 지지하고 지원합니다.
- 사건이 왜곡되거나 확대되지 않도록 각별한 주의를 기울여야 합니다.
- 성희롱 사건이 다시 일어나지 않도록 지속적인 관심을 가져야 합니다.
- 성희롱을 문제제기 했다는 이유로 고용상의 불이익을 겪지 않도록 합니다.
- 피해사실을 알린 구성원의 용기와 해결능력을 높이 평가합니다.

<2015. 한국여성민우회, '평범한 용기'>

4) 관리자가 알아야 할 성희롱 관련 사항

가) 성희롱의 개념

- 직장 내 성희롱이란 사업주·상급자 또는 근로자가 직장 내의 지위를 이용하거나 업무와 관련하여 다른 근로자에게 성적 언동 등으로 성적 굴욕감 또는 혐오감을 느끼게 하거나 성적 언동 또는 그 밖의 요구 등에 따르지 아니하였다는 이유로 고용에서 불이익을 주는 것을 말함(남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 제2조 제2호).

Q. 성적 언동, 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 하는 것은 구체적으로 어떤 것들인가요?

☞ 대표적인 성희롱 행위를 예시해 보면 다음과 같습니다. 그러나 아래 예시된 행위가 아니더라도 성희롱의 요건에 해당할 수 있다는 점에 유의해야 합니다.

- 언어적 행위
 - 음란한 농담, 음담패설을 하는 행위(전화통화, 통신매체, 인터넷 매체(카톡, 블로그 등) 포함)
 - 외모에 대한 성적인 비유나 평가를 하는 행위
 - 성적인 사실 관계를 묻거나 성적인 내용의 정보를 의도적으로 퍼뜨리는 행위
 - 성적인 관계를 강요하거나 회유하는 행위
 - 회식자리 등에서 무리하게 옆에 앉혀 술을 따르도록 강요하는 행위

- 시각적 행위
 - 음란한 사진·그림·낙서·출판물 등을 게시하거나 보여주는 행위(컴퓨터통신이나 팩시밀리 등을 이용하는 경우 포함)
 - 성과 관련된 자신의 특정 신체부위를 고의적으로 노출하거나 만지는 행위
 - 그 밖에 사회통념상 성적 굴욕감 또는 혐오감을 느끼게 하는 것으로 인정되는 언어나 행동

- 육체적 행위
 - 입맞춤, 포옹 또는 뒤에서 껴안는 등의 신체적 접촉행위
 - 가슴·엉덩이 등 특정 신체부위를 만지는 행위
 - 안마나 애무를 강요하는 행위

※ 신체적 접촉 행위는 형법 상 범죄인 성추행에 해당될 수 있음.

- ☞ 단, 성희롱은 정형화된 행위 여부로 판단하기 보다는, **피해자의 주관적 사정을 고려하되**, 사회통념상 합리적인 사람이 피해자의 입장이라면 문제가 되는 행동에 대하여 어떻게 판단하고 대응하였을 것인가를 함께 고려하여야 하며, 결과적으로 위협적·적대적인 교육/근로환경을 형성하여 업무능률을 떨어뜨리게 되는지를 검토해야 합니다.(출처: 남녀고용평등과 일 가정 양립 지원에 관한 법률 시행규칙 [별표 1])

직장 내 성희롱 Q&A

Q : 회사에서 음담패설이나 농담으로 나를 제외한 모두가 웃고 즐겼다면 성희롱이 아닌가요?

A : 나 혼자만 불쾌감을 느낀 경우에도 성희롱이 성립될 수 있습니다.

Q : 칭찬하는 의미에서 여직원에게 “섹시하다”라고 말했다면 성희롱인가요?

A : 칭찬과 같은 어떤 의도였는지의 여부가 아니라 그 말이 때와 장소, 관계에 따라 다르게 받아들여진다는 점을 주의해야 합니다. 또한 친밀감이 있는 관계성 여부보다는 상대방이 성적 모욕감 혹은 불쾌감을 느꼈는가가 판단의 기준이 됩니다. 성희롱 여부는 피해자의 관점에 따르되 사회통념상 합리적 기준을 고려하여 판단되기 때문입니다.

Q : 블루스를 추거나 야한 농담을 해도 아무 소리 없이 듣고만 있다가 이후에 성희롱으로 문제 제기해도 성희롱인가요?

A : 블루스를 추거나 야한 농담이 행해졌던 당시 정황상 그러한 행위가 상대의 의사를 존중하는 바탕에서 이루어진 것인지의 여부가 중요합니다. 특히 성희롱 행위자의 지위가 높고 피해자의 지위가 낮을수록 이의를 제기하거나 거부감을 표현하기 어렵다는 것을 주의해야 합니다.

Q : 사무실에서 남직원들끼리만 야한 농담을 하고 있었는데, 이를 여직원이 들었다면 성희롱인가요?

A : 성적 언행은 사무실 내 다른 직원들에게 지속적으로 불쾌감을 줄 수 있고 업무에 현저히 악영향을 미칠 수 있기 때문에 문제가 될 수 있습니다. 이는 사무실 내 다른 직원들에게 지속적으로 불쾌감을 줄 수 있고 업무에 현저히 악영향을 미칠 수 있기 때문입니다. 야한 농담이나 음담패설이 적대적 근로환경을 조성해서 회사에 나오기 싫어지거나 스트레스로 업무능률이 떨어지면 성희롱으로 판단됩니다.

Q : 과도한 노출이 있을 때 어쩔 수 없이 쳐다본 경우도 성희롱에 해당하나요?

A : 쳐다보는 것 자체만으로는 성희롱이 아닙니다. 다만, 특정 신체부위를 빤히 쳐다본다든지, 전신을 아래위로 훑어본다든지, 당사자가 불쾌감을 표현했는데도 반복적으로 쳐다본다든지, 외모에 대한 성적 평가를 하는 언행을 함께 사용하는 행위 등은 성희롱이 될 수 있습니다.

Q : 성희롱을 하려고 한 의도 없이 이뤄진 행위도 성희롱이 될 수 있나요?

A : 성희롱 여부의 판단은 행위자의 의도 여부에 관계없이 피해자가 어떻게 느끼고 어떤 영향을 받았는가를 존중하는 바탕에서 이루어집니다. 또한 성희롱 행위자들 중 상당수는 자신의 행동으로 인식하지 못할 뿐만 아니라 자신의 행위가 상대방에게 불쾌감이나 모욕감을 줄 수도 있다는 점을 전혀 예상하지 못한 채 이루어지는 경우들이기 때문에 주의가 필요합니다.

Q : 젊은 부하 직원이 딸 같고, 아들 같아서 쓰다듬거나 안마를 요구하는 것도 성희롱이 될 수 있나요?

A : 부하 직원을 칭찬할 때 쓰다듬거나 가볍게 치는 행위도 상대방이 불쾌감을 느낀다면 성희롱에 해당할 수 있습니다.

Q : 피해자가 거부 의사를 명확히 표현하지 않은 경우에도 성희롱이 성립될 수 있나요?

A : 행위자가 상급자이거나 선배인 경우 피해자가 위축되어 거부 의사표현을 못할 수 있습니다. 그리고 거부 의사를 표현하거나 성희롱에 대한 문제제기를 했을 경우 불이익을 감수해야 하는 두려움 등으로 적극적으로 의사 표현하지 못하는 경우가 대다수입니다. 따라서 피해자의 거부 의사 표현 여부는 전혀 판단의 기준이 되지 못합니다.

Q : 여자선배가 격려차 ‘동생 같다’며, 남자후배의 엉덩이를 친 것도 성희롱인가요?

A : 일방적으로 행하는 성적 언동은 그 대상이 남녀를 불문합니다. 때로 남성에게

가벼운 장난이 아니라 모욕이 될 수도 있고 ‘남자답게’ 또는 ‘사나이답게’라는 주위의 반응으로 오히려 더 큰 상처를 갖기도 한다는 것을 염두해 두어야 합니다.

Q : 남자 상사가 남직원에게 ‘어젯밤에 밤일을 몇 번이나 했기에 피곤해 해?’라고 하는 것도 성희롱인가요?

A : 일반적으로 행하는 성적 언동은 그 대상이 남녀를 불문합니다. 남직원이 불쾌감과 모욕감을 느꼈다면 성희롱에 해당합니다. 국가인권위원회는 여성근로자의 동료여성에 대한 성적 소문의 유포행위(2006.08.29, 06진차266)와 병원 남성 직원의 남성환자에 대한 성적 언동(2006.07.04, 06진차182)을 「국가인권위원회법」상의 성희롱으로 인정한 바 있습니다.

Q. 직장상사가 부하 여직원에게 문자와 이메일로 사귀고 싶다는 내용을 지속적으로 보내오고, 수시로 밤늦게 술을 마시고 집 앞으로 찾아와 만나달라고 전화를 한 하곤 하는데, 이 여직원은 이미 사귄 생각이 없다는 뜻을 밝힌 바 있습니다. 이러한 구애행위는 행동은 사내연애 과정으로 봐야하나요 성희롱인가요?

A : 피해자가 불쾌감을 느끼고 거절의 의사까지 분명히 표시했음에도 불구하고 이러한 행동을 하는 것은 성희롱에 해당하며, 나아가 스토킹으로 범죄행위가 될 수도 있습니다.

Q. 승진이나 재계약 등 이익을 대가로 성적 행동이나 성적 서비스를 강요하는 것만 성희롱 아닌가요? 저는 그냥 직장 분위기를 위해 조금 야한 농담을 했을 뿐인데요?

A : 성희롱은 둘로 나뉘볼 수 있습니다. 하나는, 대가형 성희롱입니다. 이는 승진이나 재계약 등 고용상의 이익을 조건으로 삼아 명시적 혹은 암시적으로 성적 접근이나 성적 행위를 요구하고 이에 대한 제공여부에 따라 이익이나 불이익을 주는 행태를 의미합니다. 상대적으로 우월적 지위에 있는 관리자에 의해 발생할 가능성이 높다고 볼 수 있습니다.

다른 하나는, 환경형 성희롱입니다. 상대방에게 성적 굴욕감이나 혐오감을 불러 일으켜 근무환경에 지장을 일으키는 행태를 의미합니다. 이는 관리자 뿐 아니라

직원들 간에서도 발생할 수 있습니다. 예를 들어 사무실 등에서 여성 비하 발언, 성적농담, 성적욕망에 대한 반복적 언급, 원하지 않는 신체적 접촉 등을 함으로써 불쾌한 환경을 조성하는 것입니다. 또한, 성적 소문을 유포하는 것도 환경형 성희롱에 해당할 수 있습니다. 국가인권위원회는 여성근로자의 동료여성에 대한 성적 소문을 유포하여 근무환경에 지장을 준 행위(2006.08.29., 06진차266)를 성희롱으로 인정한 바 있습니다.

나) 기업내 성희롱의 실태 및 특성

- 기업내 성희롱은 조사결과에 의하면 “근무시간 중”보다 “근무시간 외이지만 회식, 접대, 야유회 등 근무와 관련된 자리”가 59.5%로 더 높게 나타났음(김정혜 외, 2011:49).
- 성희롱 행위자로는 상급자 및 사업주가 가장 많았고(65.0%), 동료에 의한 성희롱도 32.7%임. 하급자에 의한 성희롱은 0.5%에 불과함. 거래처 직원이 성희롱 행위자인 경우에도 사실상 상급자급인 경우가 응답자와 동료 급이거나 하급자급인 경우보다 높게 나타나, 성희롱이 권력관계에서 발생한다는 점을 확인해 주고 있음. 또한 직업과 무관하게 전체 성희롱 경험자의 16.6%는 고객에 의한 성희롱 경험이 있는 것으로 조사됨(김정혜 외, 2011:49).
- 직업별로 생산직은 동료에 의한 성희롱 경험률이 높았으며(50.0%), 판매서비스직은 다른 직업군에 비하여 고객(37.0%)과 고용주(22.2%)에 의한 성희롱이 많은 것으로 나타났음(김정혜 외, 2011:52)
- 민간 기업 내에서 성희롱 피해 접수 후 제대로 보호조치를 취하지 않아 피해자에게 2차 피해가 발생하는 경우가 많아 문제됨.

Q. 환경형 성희롱과 대가형 성희롱

☞ 성희롱은 둘로 나뉘볼 수 있습니다.

하나는, 대가형 성희롱입니다. 이는 채용탈락, 감봉, 승진탈락, 전직, 정직, 휴직, 해고 등을 조건으로 명시적 혹은 암시적으로 성적 접근이나 성적 행위를 요구하고 이에 대한 제공여부에 따라 이익이나 불이익을 주는 행태를 의미합니다. 직장내 권력관계에서 상대적으로 우월적 지위에 있는 상급자에 의해 발생할 가능성이 높다고 볼 수 있습니다.

다른 하나는, **환경형 성희롱입니다.** 상대방에게 성적 굴욕감이나 혐오감을 불러 일으켜 업무능률을 저해하는 행태를 의미합니다. 이는 상급자 뿐 아니라 직장 동료들 간에서도 발생할 수 있습니다.

☞ 환경형 성희롱은 행위자가 의도하지 않은 상태에서도 발생할 수 있지만, 대가형 성희롱은 행위자가 성희롱 행위의 대가성을 인지하고 있는 상태에서 일어나는 경우가 대부분이므로 고의성이 더 강합니다(김정혜 외, 2011:44). 계약직, 인턴, 수습사원 등 고용불안정 상태에 있는 임시직 여성노동자의 대가형 성희롱 피해경험률이 더 높다는 조사결과는 고용불안정 상태를 이용한 성희롱이 많이 발생하고 있다고 해석할 수 있습니다(김정혜 외, 2011:44).

☞ 피해자에 대한 성희롱 보호조치가 미흡하여 2차 피해가 발생한 책임을 기업(사업주)에게 인정한 사례

국가인권위원회는 진정인(피해자)이 피진정인의 성적 언동을 소속기관에 알렸음에도 철저한 조사 및 피해자 보호 조치, 직장 문화 개선 등 재발방지대책을 수립하지 않고, 오히려 진정인이 7개월간 대기 발령 상태로 둔 기업에 대하여, “소속 기관장이 직원들에게 성희롱 없는 안전한 고용환경을 제공해야 할 보호의무를 다하지 못했고, 성희롱 발생 후에도 신속하고 적절한 조치를 취하지 않음으로써 결과적으로 진정인(피해자)의 피해를 가중시킨 것이므로 소속기관의 장에게 직원 대상 교육 및 예방조치와 성희롱 사건 발생시 철저한 조사와 피해자 보호조치 등이 신속하고 효과적으로 이루어지도록 재발방지대책을 수립해 시행할 것”을 권고한바 있음(07진차463)(국가인권위원회, 2009:114-121)

국가인권위원회는 “○○산업 대표 정○○는 2006년 경 진정인(피해자)으로부터 피진정인(행위자, 해당업체 이사)의 성적 언동에 대한 얘기를 들었음에도 사용자로서 아무런 조치를 취하지 않아 결국 피진정인(행위자)의 행위 재발로 진정인(피해자)이 직장을 그만두는 상황이 초래되었으므로 진정인(피해자)의 피해를 예방하지 못한 책임이 일정부분 인정된다”고 하여 오백만원을 진정인(피해자)에게 지급할 것을 권고한 바 있음(10진정0214900)(국가인권위원회, 2011:42-48).

다) 기업 내 성희롱예방 교육

- 기업내 성희롱 예방교육과 관련된 개요는 다음과 같음.²⁷⁾

근거법	남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률
대상	<ul style="list-style-type: none"> - 근로자를 사용하는 모든 사업 또는 사업장 - 사업주 및 근로자 <p>※ 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 (이하 "법"이라 한다) 제3조제1항 단서에 따라 동거하는 친족만으로 이루어지는 사업 또는 사업장(이하 "사업"이라 한다)과 가사사용인에 대하여는 법의 전부를 적용하지 아니함.</p> <p>※ 상시 10명 미만의 근로자를 고용하는 사업이나, 사업주 및 근로자 모두가 남성 또는 여성 중 어느 한 성(性)으로 구성된 사업의 경우 근로자가 알 수 있도록 교육자료 또는 홍보물을 게시하거나 배포하는 방법으로 직장 내 성희롱 예방 교육을 할 수 있음.</p> <p>※ 사업주가 소속 근로자에게 「근로자직업능력 개발법」 제24조에 따라 인정받은 훈련과정 중 제2항 각 호의 내용이 포함되어 있는 훈련과정을 수료하게 한 경우에는 그 훈련과정을 마친 근로자에게는 제1항에 따른 예방 교육을 한 것으로 봄.</p>
내용	<ol style="list-style-type: none"> 1. 직장 내 성희롱에 관한 법령 2. 해당 사업장의 직장 내 성희롱 발생 시의 처리 절차와 조치 기준 3. 해당 사업장의 직장 내 성희롱 피해 근로자의 고충상담 및 구제 절차 4. 그 밖에 직장 내 성희롱 예방에 필요한 사항
방법	<ul style="list-style-type: none"> - 사업의 규모나 특성 등을 고려하여 직원연수·조회·회의, 인터넷 등 정보통신망을 이용한 사이버 교육 등을 통하여 실시할 수 있음.

27) 국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr>

	<p>- 다만, 단순히 교육자료 등을 배포·게시하거나 전자우편을 보내거나 게시판에 공지하는 데 그치는 등 근로자에게 교육 내용이 제대로 전달되었는지 확인하기 곤란한 경우에는 예방 교육을 한 것으로 보지 않음.</p>
--	--

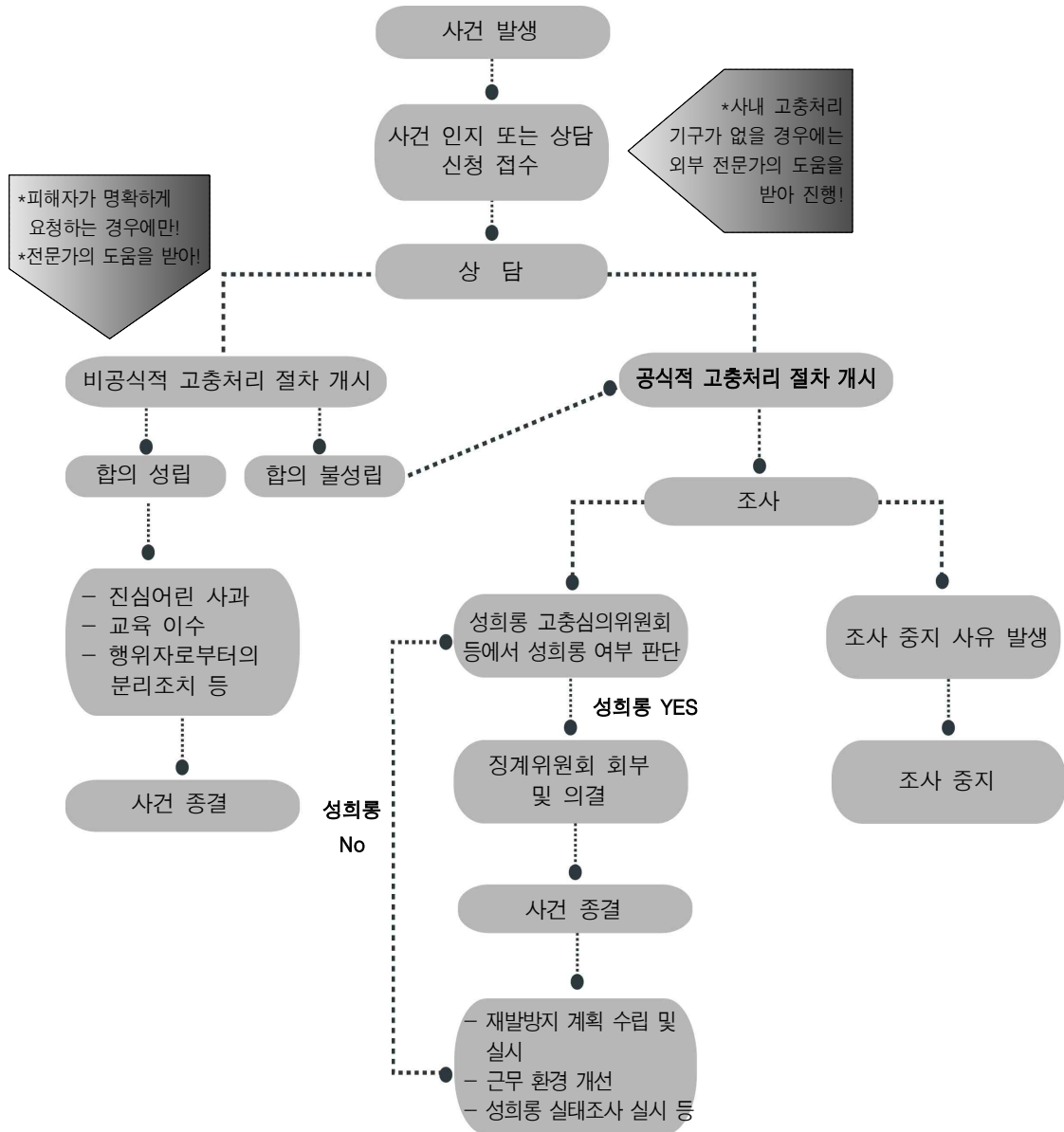
라) 기업내 성희롱 고충처리 절차

- 성희롱 사건은 상담신고 및 접수 → 조사 → 사건종결 -> 재발방지를 위한 후속조치의 과정으로 진행. 또한 공식적인 고충처리 절차 외에도 비공식적인 고충처리 절차도 활용될 수 있음.

<p>비공식 고충처리 절차란?²⁸⁾</p>	<p>1. 성희롱 사건이 발생하여 신고가 들어오면 고충상담 진행. 모든 정보를 제공받은 피해자가 비공식적인 고충처리 절차를 이용하기를 분명하게 요구하는 경우 활용할 수 있음. 당사자 간의 진술을 듣고 사건 해결 방법에 대해 합의가 가능할 경우는 중재나 조정을 통해 문제를 해결하는 것이 좋음.</p> <p>2. 비공식적 고충처리 절차의 장점 및 유의할 점은 다음과 같습니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 사건에 대한 비밀보장의 수준이 높고 시간과 비용의 손실이 적으며 조직 내 갈등도 최소화할 수 있습니다. • 신고인과 피신고인의 합의를 반드시 확인받아두어야 합니다. 그렇지 않을 경우 피신고인이 2차 피해를 가할 수 있습니다. • 문제가 해결되었다고 해도 재발, 소문, 보복 등의 가능성이 있으니 반드시 재발방지를 위해 노력해야 합니다.
------------------------------------	---

28) 고용노동부(2014.9) 성희롱예방가이드 북, 19쪽.

조직 내 고충처리 절차 흐름도



3. 대학

가. 대학 매뉴얼의 특성

1) 관리자의 범위

대학내 성희롱 관련 매뉴얼에서 설정하고 있는 관리자의 범위는 대학/대학원/학과/전공계열 소속 교수로, 보직교수, 일반교수, 지도교수, 연구교수, 강의전담교수, 강사 등 직위에 상관없이 학생을 지도하는 위치에 있는 사람을 의미한다.

2) 대학의 특성

대학 구성원의 다수를 차지하는 ‘학생의 학생에 대한 가해사건’은 현행 성희롱 관련 법령의 보호 범위 밖에 있고, ‘교수의 학생에 대한 가해 사건’은 그 피해가 학점이나 기타 교육상의 불이익에까지 미침으로써 상대적으로 위중하게 나타나, 신고인과 피신고인의 지위 차이로 인한 2차 피해의 가능성이 상존한다(국가인권위원회, 2013:3)

각 대학마다 대학내 성희롱 예방교육을 실시하고 있고, 성희롱 사건에 대한 전담기구를 설치하여 상담-조사-종결에 이르는 일련의 절차를 운영하고 있다. 그러나 피해 당사자가 스스로 전담기구를 찾아가 도움을 요청하기에 앞서, 전담기구에 속하지 않거나 전담자가 아닌 교수가, 대학내 성희롱 문제를 인지하거나 피해자로부터 도움 혹은 상담을 요청받는 경우가 발생할 수 있다. 이때 적절하게 대응함으로써 피해자의 1차 피해에 대한 보호지원, 2차 피해방지가 이뤄질 수 있도록 해야 한다.

대학내 성희롱은 생활맥락을 같이 하는 교수와 학생, 친한 선배와 후배, 친구들 사이에 발생하는 경우가 대부분이라, 피해자의 대학생활이나 진로 등과 직접적으로 연관되어 있어서 적극적으로 문제해결을 시도하기 어려워 반복적인 피해 상황에 노출되어 장기화될 수 있다(하혜숙 외, 2008:407). 또한 대학내 성희롱은 교수-학생, 학생-학생 등 다양한 유형이 존재하고 각 유형별로 그 맥락이 상이하다. 따라서 각각의 특성과 현황, 대학내 사건처리절차 등에 대한 기본적인 지식을 습득하여, 대학내 성희롱 문제를 예방하고 성희롱 문제를 인지하거나 피해자로부터 도움/상담을 요청받았을 때 적절하게 대응할 수 있도록 하는 매뉴얼이

필요하다.

또한 성희롱 예방교육에 적극 참여하고 이를 독려함으로써 실질적으로 성희롱 예방을 위한 인식과 행동의 변화가 나타날 수 있도록 해야 한다.

나. 매뉴얼

1) 관리자 매뉴얼의 목적

- 대학내 성희롱은 교수-학생, 학생-학생 등 다양한 관계에서 발생하므로 각각의 유형별 특성과 피해양상에 대해 이해하고, 대학내 성희롱 관련 구제절차, 대학내 성희롱 예방 관련 제도 등에 대해 인지하도록 함.
- 대학내 성희롱과 관련된 사전예방, 사건발생에 따른 대응, 사건종결 후 사후관리 등에 있어서 교수의 역할과 그 중요성에 대해 이해하도록 함.
- 성희롱 관련 사건의 단계별로 교수가 해야 할 역할과 유의사항에 대해 구체적으로 안내하고 이를 실행하도록 지원함.

2) 관리자의 중요성

- 대학사회에서 교수, 학생간에는 위계적 구조가 있고, 이로 인해 교수가 성희롱의 행위자가 되기도 하고 교수사회의 일원으로 가해교수의 동료가 되기도 함.
- 그러나 동시에 교수는 성희롱 피해자에 대한 최초의 상담자이자 성희롱 전달기구통해 문제를 해결하도록 하는 조력자이며, 피해자가 2차 피해를 받지 않도록 하는 교육자임(나운경 외, 2013:199). 따라서 대학내 성희롱 방지를 위한 관리자로서 어떠한 역할을 해야 하는지에 대해 인지하고 적극적으로 역할을 수행할 수 있어야 함.
- 대학내 성희롱은 학문공동체 안에서 발생하기 때문에 여러 구조적 맥락과 영향 요인들이 관련되어 있어서, 사건이 가시화되기도 혹은 사건을 드러내기가 어려움. 따라서 사전예방이 무엇보다 필요하고, 사건이 발생한 후 상황(구제절차 진행 등)이나 사건종결 후 사후관리 등에 있어서 피해자 입장을 고려하고 대변하는 관리자로서의 교수 역할이 중요함.

3) 단계별 관리자의 역할

가) 예방 단계

- 사전예방을 위해서는 관리자가 타인을 대상으로 성희롱 예방을 위해 역할을 하는 것과 본인의 행동에 있어서 유의하는 것으로 구분해 볼 수 있음.
- 먼저 타인을 대상으로 할 수 있는 역할은,
 - ① 동료 교수, 학생 등을 대상으로 대학에서 실시하는 성희롱 예방교육에 참여하도록 독려하는 것임. 동료 교수 뿐 아니라 강사 등 학생을 가르치는 위치에 있는 모든 동료들에게 교육 참여를 독려함. 학생도 학부, 대학원, 특수대학원 등 모든 학생들이 참여할 수 있도록 권유함.
 - ② 대학에서 제작·배포하는 성희롱 예방지침이 있다면(대학에서 자체 제작·배포한 지침이 없다면 다른 공공기관용 지침 내용을 참고하여) 동료 교수와 학생들과 공유하여 성희롱 방지 및 적절한 대처를 위해 노력함.
 - ③ 참여를 독려할 뿐 아니라 교육 참여시 중립적이고 수용적인 태도로 교육에 임할 수 있는 분위기를 조성하기 위해 노력함(적대적 혹은 갈등적 분위기가 형성될 경우 분위기 쇄신용 질문하기 등)으로써 교육효과를 높이는 데 기여함.
 - ④ 교내 성희롱 예방교육에 대해 모니터링하고, 개선이 필요한 사항에 대해 대학에 건의함.

[참고사례]²⁹⁾

○ 미국 내 대학교에서는 ‘Title IX’ 연방법을 바탕으로 대학교내 성희롱 사건 예방을 위한 교육과 관련하여 아래와 같이 가이드라인을 제공하고 있음

- 예방적 역할을 위한 교육내용

- 성폭력을 야기하는 행동에 대한 교육
- 피해를 지속시키는 방관자의 태도 등에 대한 교육
- 동성에 의한 성폭력을 포함한 성폭력 범죄에 대한 인식 교육

- 초기지원 역할을 위한 교육내용

- 피해를 당한 학생에 대한 적절한 대처 방법
- 비가치판단적 언어를 사용한 피해학생 상담 교육
- 희생자의 트라우마 이해
- 위법행위 혹은 권력남용 하는 해당자에 대해 알릴 의무
- 재피해의 잠재적 위험에 대한 이해
- 성폭력 관련 교내 지원체계와의 긴밀한 네트워크 구축
- 피해사실에 대한 신고처리 방법 교육
- 피해학생의 비밀보장에 대한 절차와 비밀이 누설되고 알려질 경우 대처교육
- 그 밖에 학교별 정보 제공

- 교수의 행동에 있어서 유의사항³⁰⁾은

- ① 강의나 일상적인 대화에서 성차별적이거나 성별고정관념, 상대방에게 성적 불쾌감을 일으킬만한 내용을 지양하며, 특히 본인의 강의내용에 대해선 항상 점검함.
- ② 개인생활에 해당하여 상대방(학생이나 조교 등)이 불편함을 느낄 수 있는 사적인 질문은 지양함.
- ③ 학생이나 조교와의 1:1만남은 되도록 공개된 자리에서 갖도록 하고, 학생이나 조교와 잦은 식사, 음주, 노래방 출입 등을 하지 않는 것을 권장.
- ④ 연구실이나 실험실에서는 가능한 1:1로 있지 않도록 하고, 상담이나 면담할 경우 등 격려나 위로가 필요한 상황이라 하더라도 신체접촉은 되도록 하지 않음.
- ⑤ 학생이나 조교 등의 사생활을 침해할 수 있는 시간대에 문자나 전화 연락을 하지 않도록 유의.

[참고사례] 다른 누군가에게 성희롱에 해당하는 행동이나 말을 했다고
생각한다면³¹⁾

- 당신의 말이나 행동에 대해 다른 사람이 불쾌하거나 성희롱이라고 느끼면 그것을 당신에게 표현할 것이라고 생각하지 말라
- 당신의 말과 행동에 다른 사람들이 어떻게 반응하는지를 관찰하라
- 최대한 빨리 사과하라
- 당신의 행동을 바꿔라

29) U.S. Department of Education 홈페이지 (2015.09.01.)

http://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/docs/tix_dis.html

<http://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/sexharassresources.html>

<http://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/docs/qa-201404-title-ix.pdf>

30) 연세대학교 학생복지처 성평등센터에서 발간한 ‘학생이 성폭력 관련 상담을 원할 경우, 이렇게 대응하세요’ 내용을 참고하여 작성함

31) Northwestern University(2014), What you should know about discrimination, harassment, and sexual harassment: Policy and Guidelines for the Northwestern community 2014-15, 5쪽.

나) 성희롱 사건 인지 단계

- 교수가 1차적으로 개입하게 되는 시점은 아래의 그림에서 빨간색 박스에 해당됨.
- 학생들이 성희롱 피해사실을 먼저 말하기는 어려운 일임. 따라서 관리자로써 교수는 학생들의 크고 작은 행동에 있어서의 변화를 통해 성희롱 피해사실을 알아챌 수 있음. 또는 학생들이 찾아와 도움을 요청할 수 있음.
- 이때 관리자로써의 교수는, 초기면담자로서 피해 학생에게 필요한 지원과 도움을 제공하는 기관으로 연계/연결하는 역할을 수행해야 함.

- ① 피해자와 상담할 수 있는 적절한 장소를 모색함. 상담내용의 비밀보장 등을 위해 가능한 개방적인 공간은 피하며 편안하고 조용한 공간을 찾으려 함.
- ② 피해자에게 학교생활에서의 어려운 점이 있는지 물어봄. 학생들은 관리자인 교수에게 도움을 요청하거나 도움을 받을 수 있을 것으로 생각하지 못할 수 있음. 따라서 먼저 다가가서 학생이 괜찮은지를 걱정하고 있으며, 필요한 도움이 있을 때 도움을 받을 수 있음을 알려주고, 도움이 필요한 경우가 생기면 언제든지 찾아오라는 메시지를 전달함.

[참고사례] 수업시간에서 학생의 행동을 통한 성희롱 피해 가능성 인지하기

- 수업결석: 수업에 갑자기 나오지 않거나, 결석이 잦아짐. 이는 트라우마로 인한 우울, 불규칙적 수면패턴에 의한 것일 수 있음
- 과제 미제출 / 시험 미 응시: 트라우마가 집중력의 저하를 야기하여 과제나 시험 준비가 힘들어질 수 있음
- 참여저하 (withdrawal): 학생의 사회성이 눈에 띄게 떨어지거나, 과거와 다르게 대화나 학내 활동에 더 이상 참여하지 않음
- 위험행동 증가: 참여저하와 반대로 위험한 행동을 함. 예를 들어 음주나 자해 등을 통한 트라우마 극복 및 회피를 시도함
- 위와 같은 모습을 보이지 않는다 해서 성희롱 피해자가 아니라고 단정짓지 말 것

32)

32) 이상 University of New Hampshire (2015, 09, 01). Sexual harassment and Rape prevention program (SHARPP)에서 발췌.

다) 피해 학생과의 상담 단계

- ① 피해자가 행위자로부터 안전한지에 대해 확인하고, 안전여부와 관련해서 긴급하게 도움이 필요한지 여부를 질문함. 안전과 관련된 도움을 요청할 경우 상담기구 관계자에게 연락하여 신속한 지원을 받을 수 있도록 함.
- ② 피해사실을 알리고자 했다는 것은 신뢰하고 있음을 의미함. 따라서 그 사건에 대해 이야기할 수 있도록 하는 것이 필요함. 피해자의 입장에서 접근해야 함. 일단 피해자를 안정시키고, 피해자의 말을 충분히 경청함.
- ③ 피해자에게 혹은 피해자의 말에 대해 가치판단에 근거한 언사를 하지 않도록 함.
- ④ 피해자가 원하는 것, 피해자가 궁금해 하는 것이 무엇인지 파악하되, 본인이 정확하게 알고 있지 못한 정보는 제공하지 않으며, 사적인 의견이나 조언, 충고 등을 언급하지 않도록 함.
- ⑤ 대학내 성희롱 관련 구제 및 피해자 보호절차에 대해 숙지하고 있어서 피해자에게 구제 및 보호절차에 대해 안내함. 특히 성희롱 피해 지원을 위한 상담기구에 대해 설명하고, 상담기구로의 연계 여부에 대해 의사를 타진함. 이때 강요하거나 중용하지 않도록 함.

☞ 가치판단적이지 않은 언어를 사용하면서 피해자와 이야기하려면 어떻게 해야 할까요?

- 관리자로서의 교수는, 피해자를 지원하고 지지하고 배려해야 할 사람이지만, 수사관이나 조사관이 아닙니다. 피해자를 탓하거나 취조하는 듯한 태도와 말은 해서는 안됩니다.
- 진지하게, 사건의 심각성을 인식하고 있음을 보여주도록 합니다. 또한 피해사실이나 피해자의 반응을 가볍게 여기지 않는 것 뿐 아니라 행위자의 행동이나 말등을 무시하라고 말하지 않도록 합니다.
- 피해자의 말에 열린 마음으로, 주의 깊게, 공감하면서 경청해야 합니다. 피해자가 경직되지 않도록, 편안하게 말할 수 있는 분위기를 조성하도록 노력합니다. 피해자가 말을 시작할 때까지, 말을 끝낼 때까지 기다려 줍니다.
- 성희롱 피해경험은 개인마다 상이하기 때문에 피해자들의 상태가 어떠한 것이라고 미리 가정하거나 예단하지 말고 피해자가 보여주는 말과 행동 그대로 공

감하는 것이 중요합니다.

[참고사례] **Macalester College** 가이드라인

- 판단하지 말고 들어라
 - 발생한 사건에 대해 학생의 잘못을 암시하는 질문을 하지 말라
(예) 술을 얼마나 마셨니?, 왜 거절하지 않았어? 진작 알렸어야지
 - 대신에 다음과 같은 말을 하라
(예) 그런 일이 있었다니 정말 마음이 아프다. 나에게 말해줘서 고맙다, 너의 잘못이 아니야
- 피해학생을 믿는다고 말하고 느끼게 하라
 - 성폭력 피해자들은 누군가에게 피해사실을 털어놓을 때, 자신을 믿어주지 않을지도 모른다는 생각을 할 수 있기 때문에 당신이 사건의 책임이 누구에게 있는지를 따지는 조사자가 아님을 기억하라
 - 당신이 피해학생을 믿고 도울 것임을 보여주라

33)

☞ **피해자가 하는 말을 그대로 믿어야 합니까 ?**

- 관리자로서의 교수는 **피해자 관점에서 접근하는 것이 중요합니다.** 대부분의 상황에서는 그 (가해)행위가 성적 불쾌감, 모욕감을 일으켰다고 말하는 피해자의 입장을 경청하고 수용하는 것이 필요합니다.
- 피해자들은 정확한 용어로 성희롱이라고 지칭하지 않을 수도 있습니다. 스스로 설명하고 표현하도록 해야 합니다. 의도적으로 유도하거나 정리하지 않도록 합니다.
- 경청하되, 판단하지 않도록 하고 **피해자가 말하는 내용을 기록하여 피해자가 상담기구로 연계될 경우 전달하도록** 합니다. 피해자가 하는 말을 들으면서, 가능한 육하원칙(누가, 무엇을, 언제, 어디서, 왜, 어떻게)에 따라 기록해 볼 수 있도록 합니다. 단 피해자가 말한 내용에 입각해서 기록하되, 부족한 부분에 대해서는 질문하지 않도록 합니다.

33) Macalester College (2015, 09, 01). Sexual Violence Prevention and Support: Information for Faculty and Staff. Retrieved from <http://www.macalester.edu/sexualassault/facultyandstaff/>

☞ **피해자가 이제 알아서 모든 걸 해결해 달라고 하면 어떻게 합니까 ?**

- 모든 도움과 지원은 피해자의 입장에서 진행되어야 합니다. 그러나 피해자에게 관리자로서 교수가 직접적인 도움을 제공할 수 없다는 점은 명확히 인식시키고 필요한 도움과 지원을 제공해 줄 수 있는 기관이 있음을 설명해야 합니다. 그리고 학교내외의 도움을 제공할 수 있는 기관을 소개하고 원할 경우 연계합니다. 이후 상황(신고 등)에 대해서 학생이 스스로 결정하도록 격려하고 그 결정을 지지해 주는 것도 필요합니다.

[참고사례] University of Nevada, Las Vegas(UNLV)의 가이드라인

- 조언하거나 상담해주려고 하지 말라
- 학생이 필요로 하는 정보와 도움을 제공하라
- 대학내 지원기관을 통해 도움을 청해볼 것을 정중히 제안하라

34)

☞ **성희롱 피해자를 만난 후에는 심리적으로 힘들고 소진되는 거 같습니다. 어떻게 해야 할까요 ?**

- 전문적인 심리상담가들도 내담자와의 상담으로 인해 소진, 트라우마 등을 경험합니다. 관리자인 교수가 피해자를 만나서 그들의 이야기를 경청하고 공감하고 정보를 안내하고 기관에 연계하고 나서 소진을 경험하는 것은 자연스러운 현상입니다. 따라서 대학내 성폭력상담소 관계자 등 전문가를 찾아서 본인의 경험이나 어려움을 나누는 것이 도움될 수 있습니다.

☞ **성희롱 피해자들의 특징은 무엇입니까 ?**

- 불안감, 스트레스, 혼란스러움, 우울증, 무력함 등을 보임
- 특정장소(성희롱이 일어날 수 있는 장소)를 피하는 경향이 있음
- 특정인(행위자)을 피하기 위해 두통이나 복통을 호소하는 경우가 있음
- 다른 사람들이 사건에 대해 어떻게 반응할지, 믿어줄지에 대해 걱정하고, 수치

34) University of Nevada, Las Vegas(UNLV) (2015, 09, 01) Responding to disclosures of interpersonal violence: Training manual and resource guide. Retrieved from https://www.unlv.edu/sites/default/files/page_files/27/SWRC-TrainingManual.pdf

스러위해서 사건을 축소하기도 함

- 분노할 수도 있고, 본인의 책임으로 자책할 수도 있음
- 성희롱 피해에 대한 도움이 필요함을 늦게 자각할 수도 있음
- 위와 같은 모습을 보이지 않는다 해서 성희롱 피해를 입지 않았다고 단정해선 안 됨. 성희롱 피해자가 나타내는 반응은 다양할 수 있기 때문임.

35)

라) 행위자와의 면담 단계

- 행위자로부터 보고 내지 상담 요청이 들어오는 경우 교수의 역할은 다음과 같음.
- 행위자를 면담하는 목적을 분명히 인식해야 함. 사건에 대해 판단, 결정하거나 화해시키려는 것이 아니라 피해자 보호, 추가적인 피해자의 존재 여부 확인 등의 차원에서 즉각 취해야 할 조치가 있는지 등을 판단하기 위한 목적이어야 함.
- 행위자와의 면담을 적절히 수행할 준비가 되어 있지 않고 오히려 오해를 초래할 위험이 있다고 판단되면, 학내 성폭력 상담소 등 전문기관 담당자에게 인계하는 것이 합리적인 선택임.
- 행위자를 면담할 때 공격적이거나 가해자라고 단정하는 태도를 보이지 않도록 유의해야 함. 공식적인 조사결과가 나오기 이전에 가해자로 단정하고 행위자를 모욕, 비난하는 행위는 부적절함. 공정하고 객관적인 태도를 유지할 필요성이 있음.
- 행위자에 대하여 피해자에 대한 소문유포 및 비난, 위협, 원치 않는 면담

35) 출처:

- Yong E. L., Ashbaker, B. Y., & Yong B. K. (2010) Sexual harassment: A guide for school personnel. National Association of School psychologists, 2쪽. Retrieved from http://www.nasponline.org/resources/bullying/sexual_harassment.pdf
- University of Michigan(2015,09,01). Standard Practice Guide Policies: Sexual harassment. Retrieved from http://www.nasponline.org/resources/bullying/sexual_harassment.pdf
- University of Oxford (2015, 09, 01). Equality and Diversity: Guidance for staff on handling cases of sexual assault or sexual violence. Retrieved from <http://www.admin.ox.ac.uk/eop/harassmentadvice/policyandprocedure/guidance/>

강요 등의 행위를 해선 안 된다는 점을 구체적으로 고지함.

마) 고충처리 담당기구와의 협의 및 인계 단계

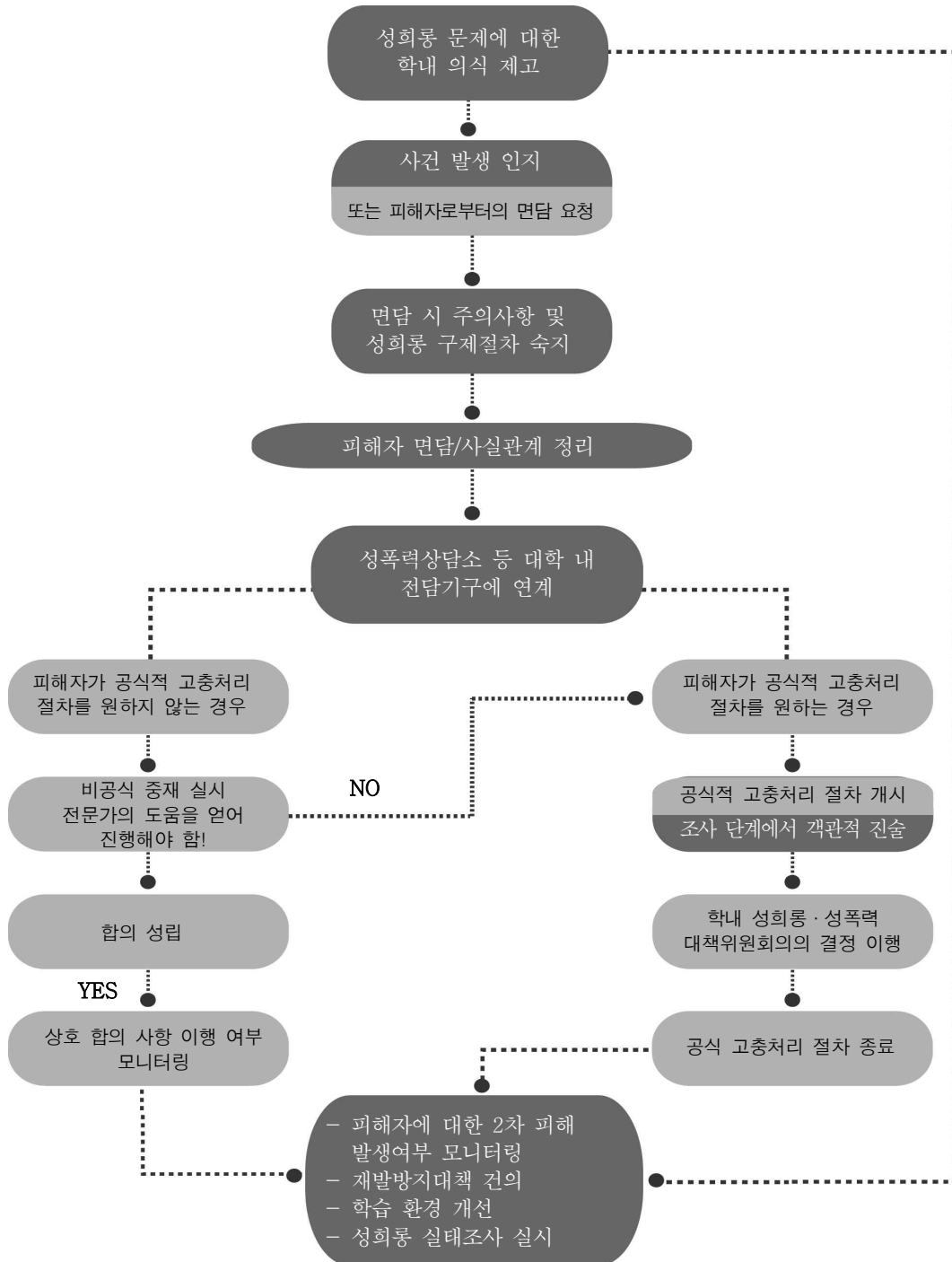
- 피해자가 상담 혹은 대응의 의사가 있는 경우 상담기구로 의뢰함. 이때 어느 정도의 정보공개를 원하는지 피해자에게 묻고, 가능한 피해사실(6차 원칙에 입각)에 대해서만 간략히 전달하도록 할 수 있도록 함.
- 피해자를 통해 인지된 행위자에 대해 아는 체를 하는 행동이나 면담이나 상담을 제안하는 행동은 지양함. 자칫 피해자의 정보를 전달할 우려가 있음.

바) 사건 종료 이후 단계

- 1차 상담 이후에 피해자와의 지속적인 연락/면담 등을 하면서 피해자의 신체적 건강이나 심리정서적 상태 등도 살펴봄.
- 행위자로부터의 안전 문제에 대해 살펴봄.
- 수업시간을 통해 피해자의 학업 성취도와 수업 참여도, 동료들과의 관계 등을 살펴봄.
- 피해학생이 휴학을 하고 싶어할 경우, 학업을 계속하기 어렵게 만드는 요인이 무엇인지 파악하여 개선하기 위한 방안을 학교와 함께 모색. 이러한 조치를 취했음에도 피해학생이 휴학을 원하는 경우, 가능한 방법을 동원하여 성적이나 기록에 부정적인 영향이 없도록 하고, 복학 후에 문제없이 학업을 계속할 수 있도록 조치할 수 있도록 함. 학생이 복학 시에 도움 받을 수 있는 지원들에 대해서도 파악해서 안내해 주는 것이 필요함.
- 행위자와 피해자가 같은 학과나 대학 소속일 경우, 수업, 시험, 동아리 활동 등을 통해 접촉하지 않도록 조정하는 방안을 강구하도록 함.
- 피해자가 2차 피해를 당하지 않도록 하기 위해 지지하고 배려함. 폭력피해자에 대한 2차 피해가 발생하지 않도록 피해자를 어떻게 대해야 하는지 등에 대해 공감하고 학습할 수 있는 강연 등을 진행함.

대학 내 성희롱 사건처리 단계별 관리자의 역할

* **●** 부분이 관리자의 역할



4) 관리자가 알아야 할 성희롱 관련 사항

가) 성희롱의 개념

- 일반적으로 성희롱은, 직장이나 공공단체 또는 학교 등과 같은 단체생활에서 상대방이 원치 않는 성적 언행을 하여 상대방으로 하여금 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 하고 그로 인해 성적 자율권을 침해하는 행위를 의미함(오정진, 1998, 하혜숙 외, 2008:406에서 재인용).

Q. 성희롱은 고용관계로 인한 직장에서 발생하는 거 아닌가요 ?

☞ 성희롱은 피해자가 원하지 않는, 성적인 행위 또는 성에 근거한 행위로, 고용관계로 인한 업무 뿐 아니라 학업 및 기타 개인의 업무를 포함하여 넓은 의미에서 업무와 직간접적으로 관련되어 있습니다. (오정진, 1998, 하혜숙 외, 2008:406에서 재인용)

☞ 국가인권위원회 결정례를 통해 살펴본 대학내 성희롱 유형 중 하나를 예시로 살펴보면 다음과 같습니다.

[사례] 국가인권위원회 결정례(13-진정-0226900)

- 재학생 또는 입학예정자인 학생들에게 손을 잡거나 어깨를 주무르고 포옹을 하거나 입맞춤을 시도하는 등 상대방이 원치 않는 신체접촉을 함. 또한 해외출장시 자신의 호텔방에서 자라', '배가 아픈데 네 손이 약손이다', '병원에 업고 가달라' 는 문자메시지를 보냄.
- '수업지도, 학과 및 학업 관련 상담, 생활지도 등을 담당하는 교수직을 겸하는 교수가, 본인의 직위를 이용하거나 업무와 관련하여 학생들에게 성적 굴욕감을 느끼게 하는 성적 언동을 행한 것으로 인정됨.

- 법률적으로는, “성희롱이란 업무, 고용, 그 밖의 관계에서 지위를 이용하거나 업무 등과 관련하여 성적(性的) 언동(言動) 등으로 상대방에게 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 하거나, 성적 언동 또는 그 밖의 요구 등에 따르지 아니하였다는 이유로 불이익을 주거나 그에 따르는 것을 조건으로 이익공여의 의사표시를 하는 행위”을 말함(출처: 양성평등기본법 제3조 제2호).

Q. 성적 언동, 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 하는 것은 구체적으로 어떤 것들인가요 ?

☞ 대표적인 성희롱 행위를 예시해 보면 다음과 같습니다. 그러나 아래 예시된 행위가 아니더라도 성희롱의 요건에 해당할 수 있다는 점에 유의해야 합니다.

● 언어적 행위

- 음란한 농담, 음담패설을 하는 행위(전화통화, 통신매체, 인터넷 매체(카톡, 블로그 등) 포함)
- 외모에 대한 성적인 비유나 평가를 하는 행위
- 성적인 사실 관계를 묻거나 성적인 내용의 정보를 의도적으로 퍼뜨리는 행위
- 성적인 관계를 강요하거나 회유하는 행위
- 회식자리 등에서無理하게 옆에 앉혀 술을 따르도록 강요하는 행위

● 시각적 행위

- 음란한 사진·그림·낙서·출판물 등을 게시하거나 보여주는 행위(컴퓨터통신이나 팩시밀리 등을 이용하는 경우 포함)
- 성과 관련된 자신의 특정 신체부위를 고의적으로 노출하거나 만지는 행위
- 그 밖에 사회통념상 성적 굴욕감 또는 혐오감을 느끼게 하는 것으로 인정되는 언어나 행동

● 육체적 행위

- 입맞춤, 포옹 또는 뒤에서 껴안는 등의 신체적 접촉행위
- 가슴·엉덩이 등 특정 신체부위를 만지는 행위
- 안마나 애무를 강요하는 행위.
- ※ 신체적 접촉 행위는 형법 상 범죄인 성추행에 해당될 수 있음.

☞ 단, 성희롱은 정형화된 행위 여부로 판단하기 보다는, **피해자의 주관적 사정을 고려하되**, 사회 통념상 합리적인 사람이 피해자의 입장이라면 문제가 되는 행동

에 대하여 어떻게 판단하고 대응하였을 것인가를 함께 고려하여야 하며, 결과적으로 위협적·적대적인 교육/근로환경을 형성하여 업무능률을 떨어뜨리게 되는지를 검토해야 합니다.(출처: 남녀고용평등과 일 가정 양립 지원에 관한 법률 시행규칙 [별표 1])

Q. 학점이나 학위 등에서의 이익을 대가로 성적 행동이나 성적 서비스를 강요하는 것만 성희롱인가요 ?

☞ 성희롱은 둘로 나뉘볼 수 있습니다. 하나는, **대가형 성희롱**입니다. 이는 학업평가, 학업/진학기회(논문통과, 추천서 등) 등을 조건으로 삼아 명시적 혹은 암시적으로 성적 접근이나 성적 행위를 요구하고 이에 대한 제공여부에 따라 이익이나 불이익을 주는 행태를 의미합니다. 상대적으로 우월적 지위에 있는 교수에 의해 발생할 가능성이 높다고 볼 수 있습니다.

다른 하나는, **환경형 성희롱**입니다. 상대방에게 성적 굴욕감이나 혐오감을 불러일으켜 교육이나 학습환경에 지장을 일으키는 행태를 의미합니다. 이는 교수 뿐만 아니라 학생들간에서도 발생할 수 있습니다. 예를 들어 강의실 등에서 여성 비하 발언, 성적농담, 성적욕망에 대한 반복적 언급, 원하지 않는 신체적 접촉 등을 함으로써 불쾌한 환경을 조성하는 것입니다.

☞ 국가인권위원회 결정례를 통해 살펴본 유형별 예시를 살펴보면 다음과 같습니다.

[사례] 국가인권위원회 결정례(11-진정-0607200) ☞ **대가형 성희롱**
 - 중간고사 시험에 지각한 학생에게 해당 수업의 교수가, 시험을 치르게 하는 대신 학생의 허리를 감싸 안고 손등에 뽀뽀를 하고 손을 잡는 등의 성적언동을 행한 것으로 인정된 사례임.
 - 수업을 수강하는 학생과 교수간에 발생하였고, 중간고사 시험을 치르는 과정에 발생하였으므로 직위 및 업무 관련성이 인정됨.

[사례] 국가인권위원회 결정례(09-진차-1198) ☞ **환경형 성희롱**
 - 수업시간에 탄짓을 하고 있는 학생에게, 교수가 '학생 공부 열심히 해서 나중에 성'

공해야지, 학생 나중에 술집 가서 술 따르는 일하고 싶으세요? 요즘은 술집에서 일하면 2차도 나간다는데’ 라고 발언함.

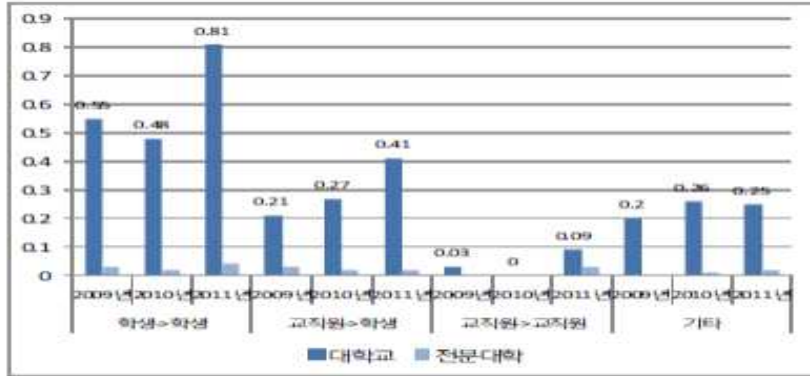
- 수업시간에 발언한 것이므로 업무 관련성이 인정되었고 술집에서 술을 따르고 2차를 나간다는 등의 표현은 일반적으로 성적함의가 매우 높게 포함되어 있어서 여성을 성적으로 바라보고 극단적으로 비하하는 표현임. 교수가 학생의 불량한 수업태도를 지적하는 표현으로는 부적절하고 피해학생 뿐 아니라 수업 중인 다른 학생들도 모두 듣는 자리에서 발언했다는 점을 종합할 때 성희롱으로 인정된 사례임.

Q. 대학내 성희롱은 교수-학생, 학생-학생간에만 일어나는 건가요 ?

☞ 대학내 성희롱의 대표적인 유형이 교수-학생, 학생-학생간에 발생하는 사례이고 교직원-학생 사례도 보고되고 있습니다. 미국의 대학내 성희롱에 대한 법규의 변화를 살펴보면, 성희롱의 적용범위가 가해 남교수와 피해 여학생이었던 사례에서 시작하여, 동성간, 동직급간, 학생이 교수에게 하는 성희롱에 이르기까지 성희롱의 적용범위가 확대되었다고 합니다(조주현, 2008:228).

나) 대학내 성희롱의 실태 및 특성, 2차 피해 상황

- 대학교는 교육과 연구가 이뤄지는 지식공동체임. 수업, 1:1의 논문지도나 레슨, 학생들끼리의 스터디, 실험실이나 연구실, 동아리활동 등 다양한 형태의 교육, 연구, 훈련이 이뤄짐. 그리고 교수/강사, 학생 등 구성원의 지위와 관계도 다양함. 따라서 성희롱의 특성도 상이함(국가인권위원회, 2012:123).
- 국가인권위원회(2012:123-133)의 대학교 성희롱·성폭력 실태조사에 나타난 대학내 성희롱 실태와 특성을 정리하면 다음과 같음.
 - 2009-2011년 추이를 보면 학생-학생간 유형이 가장 많은 비중을 차지하고 있고, 교직원-학생간 유형도 증가세를 보이고 있음.



[그림 IV-1] 사건관계 유형별 건수, 2009-2011
출처 : 국가인권위원회(2012), 대학교 성희롱, 성폭력 실태조사, 85쪽

- 대표적인 대학내 성희롱 유형이라고 볼 수 있는 학생-학생간, 교수(시간강사)-학생 간 성희롱 피해실태와 2차피해의 특성을 간략히 정리하면 다음과 같음(국가인권위원회, 2012:123-133 ; 조주현, 2008:245-46 ; 나윤경외, 2013:179-184)

학생-학생간 성희롱	<ul style="list-style-type: none"> - 선후배 관계 등 행위자와 피해자 사이에 위계관계에 있는 학생들 사이에서 발생할 가능성이 높음. - 학기초, 신입생, 대학내 학생공동체에 처음 들어와서 대학내 인간관계에서의 경험이나 지식 등이 취약한 경우에 피해 입는 가능성이 높음 - 신입생 환영회나 MT 등에서 음주와 동반해서 일어남 - 대학내 일상생활(수업, 동아리활동 등) 속에서 성적인 말이나 행동으로 타인에게 불쾌감이나 모욕감을 줌 - 면식자 뿐 아니라 불특정인으로부터 기숙사, 학교길 등 캠퍼스 내 치안이 취약한 곳에서도 발생할 수 있음
교수-학생간	<ul style="list-style-type: none"> - 피해자는 논문지도, 졸업, 진로 등을 생각하여 참다가 피해가 지속됨 - 성희롱 피해가 장기화되거나 복수의 피해자가 발생할 수 있음

<p>성희롱</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 성희롱피해 뿐 아니라 학점이나 기타 교육상의 불이익까지 영향 미칠 수 있고, 교수-학생의 지위차이로 인해 2차 피해 가능성도 높음 - 행위자인 교수가 적극 부인, 변론하는 경우 물적 증거 수집이나 사실관계 확인이 어려운 경우 많음 - 교원 징계의 경직성과 절차의 복잡함으로 인해 사건 해결이 어려움
<p>2차 피해</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 성희롱 피해 자체 뿐 아니라 대학내 생활에 영향을 미치게 됨 (학교생활 위축) 수업, 동아리활동, 학과활동 등 대학내 일상생활에서 성희롱 피해를 경험할 경우 피해자가 스스로 이런 활동들을 기피함 (자퇴나 휴학) (고립) 행위자와 좋은 관계를 유지하는(혹은 유지해야 하는) 사람들에게 의해 비난받음 (개인정보 노출) 사건화될 경우 불가피하게 개인정보가 노출됨 (교수로부터의 소외, 배제) 교수들에 의한 거리두기를 경험하게 됨 (행위자에 대한 불신과 실망) (학교, 교수에 대한 불신과 실망)
<p>기타 사항</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 연구실이나 실험실, 연습실(예술계) 등 위계적 관계가 강한 문화를 가진 분야에서 훈련이나 기술전수 등의 과정에서 발생할 수 있음(국가인권위원회, 2012:130) - 최근 들어 외국인 학생이나 교수가 대학내에서 증가하고 있는데, 이들이 피해자 혹은 행위자가 되는 사건이 발생하고 있음. 문화적 차이로 치부되거나 의사소통의 문제로 충분히 지원받지 못하는 경우 있음(국가인권위원회, 2012:132-133)

☞ **대학내 문화와 대학내 성희롱 실태 이해하기 !!**

- 대학에서는 선배와 후배, 교수와 학생 등 상하관계가 존재하고, 이러한 관계에서 성희롱을 거부하기 어려운 상황이 발생하기 때문에 즉각적이고 적극적으로 저항하거나 대처하는데 어려움이 있음(조주현, 2008:251 ; 박옥임 외, 2004:139). 특히 교수와 학생의 관계에서 발생하는 성희롱은 교수라는 직위와 권한에 기반하여 학업평가, 연구실적, 논문심사 및 지도 등 개인의 학문적·직업적 상황에 이익 혹은 불이익을 주는 조건으로 범해짐(박옥임 외, 2004:140). 대학교의 교수와 학생(특히 대학원생)간에 형성되는 도제적 관계는, 학문영역 뿐 아니라 사적영역까지 개입하는 것을 정당화하여 성희롱 피해에 대해 둔감하게 하고 성희롱 가해행위를 가르침이나 애정으로 합리화하게 함(나윤경 외, 2013:179)
- 대학내 성희롱은 사건을 공론화하면 대학의 위상이 떨어지고 결국 전체 구성원이 손해를 볼 수 있다는 논리로 사건은폐가 중용되기도 함(조주현, 2008:251). 또한 학과 중심주의, 교수들 간 ‘동업자 문화’ 등 대학의 특수성이 복합적으로 작용함에 따라 축소하고 은폐하려는 경향이 나타남(조주현, 2008:251). 행위자가 속한 학과의 학생, 교수 등이 타 학과 피해자에 대해 비난하거나 행위자와 피해자가 동일 학과일 경우엔 행위자와 긴밀한 관계에 있는 사람들(대학원생이나 교수 등)이 피해자를 비난함. 행위자가 교수일 경우 특히 교수-학생간의 권력관계가 작동하기 때문임(조주현, 2008:23-240).
- 대학 내 자리 잡은 술 문화, MT, 놀이문화 등은 대학교 내 성희롱·성폭력의 위험성을 높임(이미정 외, 2012:3). 가부장제적 성규범, 술자리 문화 등에 따라 자연스럽게 발생하는 술자리에서의 성희롱은 거부하기 어려운 조건에서 발생함(이미정 외, 2012:31). 술이 매개가 되는 학생간 성폭력에서는 많은 경우 본인 의지가 아닌 술로 인해 저지른 것으로 합리화하는 경향이 있음(나윤경 외, 2013:187)

다) 대학내 성희롱예방 교육

- 대학내 성희롱 예방교육과 관련된 개요는 다음과 같음.³⁶⁾

근거법	양성평등기본법 제31조(성희롱예방교육 등 방지조치) ※1999년 남녀차별금지및구제에관한법률에 근거하여 도입
대상	- 국가기관, 지방자치단체 및 제2조에 따른 공공단체 ※공공단체 : 초중등교육법, 고등교육법 및 그밖에 다른 법률에 의해 설치된 각급 학교, 공직자윤리법 시행령 제3조의2제3항에 따라 인사혁신처장이 관보에 고시한 공직유관단체 - 기관장 및 전직원 대상 ※학생의 경우 성희롱 예방교육 의무대상은 아니나 권장하고 있으며, 기관 자율적으로 판단하여 필요한 경우 성희롱 예방교육을 실시할 수 있음
내용	1. 성희롱 예방에 관한 법령 2. 성희롱 발생 시 처리절차 및 조치기준 3. 성희롱 피해자에 대한 고충상담 및 구제절차 4. 성희롱을 한 사람에 대한 징계 등 제재조치 5. 그 밖에 성희롱 예방에 필요한 내용
방법	강의, 시청각교육 또는 인터넷 홈페이지를 이용한 교육 등 다양한 방법으로 실시할 수 있되, 대면(對面)에 의한 교육이 포함

- 대학내 성희롱 예방교육 운영현황은 다음과 같음.³⁷⁾

실시율	교육대상기관 414개 중 407개 운영(98.3% 실시율)
실시횟수	평균 2.6회

36) 국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr> (2015.10.2.)

37) 장미혜 외(2014), 여성폭력 예방체계의 통합적 구축방안 연구, 한국여성정책연구원, 68-92쪽

대상별 참여율	종사자 참여율 : 총인원 152,889명 중 107,241명(70.1%) 고위직 참여율 : 총인원 16,278명 중 9,539명(58.6%) 기관장 참여율 : 총인원 407명 중 371명(91.2%) 학생 참여율 : 총인원 1,196,488명 중 385,286명(32.2%)
교육방법	전문가교육 : 56.2% 시청각교육 : 34.4% 사이버교육 : 9.4%

- 대학내 성희롱, 성폭력 예방교육은 제도적인 기반이 마련되어 운영 중이나 적잖은 문제점이 제기되고 있음. 각 대학의 학생 대상 성희롱 예방교육은 대학 자율에 의해 이뤄지고 있으며 대학별 학칙이나 규칙에 근거하며, 교육이수율을 학내부서 및 교수의 협조에 좌우될 수밖에 없음(이미정 외, 2012:43).
- 또한 교수대상으로 성희롱 예방교육은 교육대상을 모집하기도 어렵고 행위자화 한다며 노골적으로 불쾌감을 드러내는 교수를 대상으로 교육할 강사를 찾기도 어렵고, 실제 피교육자인 교수와 교육자인 강사 사이에서 갈등을 빚은 사례도 있었음(나운경 외, 2013:198).

라) 대학 내 성희롱사건 처리 절차

- 대학내 성희롱 사건처리는 교육기관이라는 특성을 고려하여 각 대학별로 자체적으로 규정한 규정과 절차에 따라 성희롱 문제를 다루고 있음(오세혁 외, 2012:68)

① 구제기구

- 대학내 성희롱·성폭력 사건 발생시, 피해자 보호 및 구제를 담당하는 대학 내 기구는 ‘상담기구’와 ‘조사기구(대책위원회)’가 있음(국가인권위원회, 2012:19).
- 대학 내 ‘상담기구’는 크게 세 가지의 유형으로 독립기구, 상담센터 부속,

대학행정기구 부속 기구로 나뉘(박성혁 외, 2007:35).

- * 독립기구 형태의 경우, 상담소장, 상담교수, 전문상담원 등 10명 내외의 성폭력 전문 인력으로 구성이 되어있으며, 피해신고접수, 사건 조사·처리, 피해자 보호, 지원기관 연계, 행위자 교육, 실태조사, 연구 등 세부적이고 다양한 프로그램을 진행하고 있음³⁸⁾.
 - * 부속 형태의 경우, 타 기관 산하 혹은 교내 인권센터, 학교생활지원센터 등의 하위 영역으로 진행되고 있으며, 전문상담원은 전체 직원 중 1-2명 내외로 비교적 적음³⁹⁾
- 대학 내 ‘조사기구’는 크게 세 가지의 유형으로 ①본부차원의 대책위원회 ②상담소차원의 운영위원회 ③상담소차원 조사위원회로 나누어지며(국가인권위원회, 2012:41), 명칭은 학교에 따라 대책위원회, 고충심의위원회, 양성평등위원회 등 대학마다 차이를 보임.
- 조사기구는 상담 및 개입만으로 당사자 간의 중재가 어려울 경우 공식적인 절차에 따라 조사 진행, 사건중재 및 심의, 징계 및 조치 결의 등의 역할을 하며, 대학 내 상담기구와 유기적으로 관련되어 작용한다. 조사기구의 구성원은 위원장과 부위원장을 포함한 10명 내외의 위원들로 구성이 되며, 변호사와 같은 외부 전문가, 관련 교직원 및 교수, 총학생회 임원 등 다양한 구성원들로 조직되어 있음⁴⁰⁾.

-
- 38) 국내 10개 대학교(경상대학교 성희롱·성폭력상담소 홈페이지, 고려대학교 세종학생상담센터 홈페이지, 광주교육대학교 학생지원처 홈페이지, 부산가톨릭대학교 성평등 상담실 홈페이지, 서울대학교 인권센터 홈페이지, 성공회대 커리어 센터 홈페이지, 숭실대학교 학생생활상담센터 홈페이지, 숭의여자대학교 양성평등상담실 홈페이지, 아주대 성폭력상담센터 홈페이지, 영남대학교 양성평등센터 홈페이지)의 홈페이지 내 성폭력 상담기구 관련 내용 참고
- 39) 국내 10개 대학교(경상대학교 성희롱·성폭력상담소 홈페이지, 고려대학교 세종학생상담센터 홈페이지, 광주교육대학교 학생지원처 홈페이지, 부산가톨릭대학교 성평등 상담실 홈페이지, 서울대학교 인권센터 홈페이지, 성공회대 커리어 센터 홈페이지, 숭실대학교 학생생활상담센터 홈페이지, 숭의여자대학교 양성평등상담실 홈페이지, 아주대 성폭력상담센터 홈페이지, 영남대학교 양성평등센터 홈페이지)의 홈페이지 내 성폭력 상담기구 관련 내용 참고
- 40) 국내 10개 대학교(경상대학교 성희롱·성폭력상담소 홈페이지, 고려대학교 세종학생상담센터 홈페이지, 광주교육대학교 학생지원처 홈페이지, 부산가톨릭대학교 성평등 상담실 홈페이지, 서울대학교 인권센터 홈페이지, 성공회대 커리어 센터 홈페이지, 숭실대학교 학생생활상담센터 홈페이지, 숭의여자대학교 양성평등상담실 홈페이지, 아주대 성폭력상담센터 홈페이지, 영남대학교 양성평등센터 홈페이지)의 홈페이지 내 성폭력 조사기구 관련 내용 참고

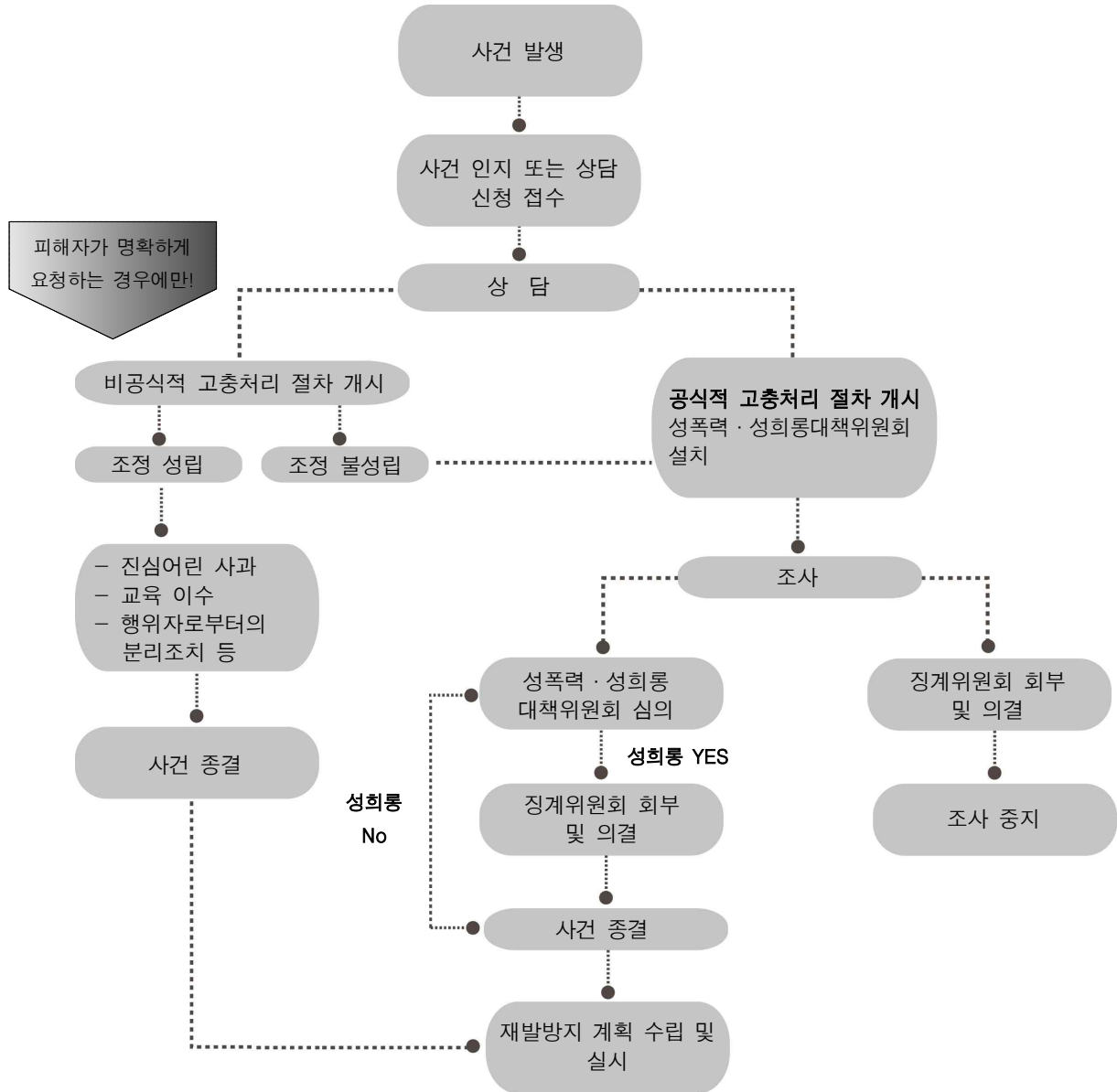
② 구제절차

- 구체적인 피해자 보호 및 구제절차는 학교마다 다소 차이를 보이지만, 사건 해결을 위한 일련의 공식적·비공식적 절차과정은 대부분의 대학이 유사함
- 우선 일차적으로 문제발생 시 ‘상담기구’를 통해 신고가 접수되고, 전문상담가의 상담 및 개입을 통해 해결방안을 모색함(박성혁 외, 2007:27). 이를 통해 당사자간 합의가 이루어진다면 일련의 비공식적 절차를 거쳐 사건은 종결됨.
- 하지만 사건중재 단계에서 문제해결이 어려울 경우 ‘조사기구’를 통해 공식적 절차가 진행됨. 대표적인 ‘조사기구’는 외부전문가, 학생대표, 교직원 등을 포함한 대책위원회로 이들은 이해당사자 사이의 적극적인 조정과 중재를 시도하거나, 사건심의, 징계발의 등 구체적인 결정을 통해 사건을 처리하게 됨(박성혁 외, 2007:27).
- 사건 처리는 ‘징계’와 ‘조치’로 구분이 됨.
 - * 조치의 경우 대책위원회에서 교내 성폭력 처리 관련 규정에 기반을 두어 행위자에게 직접 권고할 수 있으며, 그 내용으로는 서면사과, 특별교육이수, 사회봉사, 행위자 접근금지 등이 있음(이미정 외, 2012:56).



[그림 IV-2] 대학 내 성희롱·성폭력 담당기구

대학 내 성희롱 고충처리 절차 흐름도



참고문헌

국내문헌

- 국가인권위원회(2008), 「차별판단지침」
- 국가인권위원회(2009), 「국가인권위원회 성희롱 시정권고 사례집」 제2집
- 국가인권위원회(2011), 「성희롱 시정 권고 사례」 제4집
- 국가인권위원회(2012), 「대학교 성희롱·성폭력 실태조사 - 피해구제를 중심으로」
- 국가인권위원회(2013), 「대학 성희롱·성폭력 예방 및 피해구제 강화 권고」
- 고용노동부(2014.9), 「성희롱예방가이드 북」
- 김난주·강민정·박건표·전병유·강문정(2014), 「2014년 여성관리자패널조사」, 한국여성정책연구원
- 김유선·정형욱·전희경·김종진(2004), 「직장 내 성희롱의 적극적 예방제도 도입방안」, 고용노동부
- 김정혜 외(2011), 「여성노동자 직장 내 성희롱 실태조사 및 대안연구」, 전국민주노동조합총연맹
- 나운경·노주희(2013), “대학내 성폭력 행위자 연구”, 2013 여성학논집 제30집 2호
- 문미경·김혜영·금창호(2009), 「공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안」, 한국여성정책연구원
- 박귀천·이희진·민대숙·이영희·김선미(2012), 「성희롱예방교육 현황 분석과 표준교육 모델개발」, 여성가족부
- 박선영, 윤덕경, 박복순, 김정혜, 장민선(2011), 「성희롱 관련법제에 대한 입법평가」, 한국여성정책연구원
- 박선영·박복순·송효진·구미영·김진(2012), 「여성·가족 관련 관례에 대한 성인지적분석 및 입법과제(I)-여성노동분야」, 한국여성정책연구원
- 박선영·구미영·김혜진(2014), 「기업 등 조직 내 성희롱 예방체계 강화방안 연구」, 한국여성정책연구원
- 박성혁·하혜숙·김보명(2007), 「대학내 성희롱·성폭력 실태 및 예방교육 활성화방안 연구」, 교육인적자원부
- 연세대학교 학생복지처 성평등센터, 학생이 성폭력 관련 상담을 원할 경우 이렇게 대응하세요
- 오세혁·정화성·강은애(2012), 「공공기관 성희롱 사건처리 매뉴얼 개발」, 여성가족부
- 이나영, 오세혁, 김교성(2012), 「공공기관 성희롱 실태조사」, 여성가족부

- 이미정·장미혜·김보화(2012), 「대학내 성폭력·성희롱 예방을 위한 제도 개선방안 연구」, 한국여성정책연구원
- 이은아 외(2006), 「경기도 직장 내 성희롱 예방교육 실태 및 활성화 방안에 대한 연구」, 경기도가족여성개발원
- 장미혜·박건표·전미현·정지연(2014), 「여성폭력 예방체계의 통합적 구축방안」, 한국여성정책연구원
- 장용진·윤수재·조태준(2012), “지방자치단체 공무원의 내부고발 인식에 관한 연구”, 한국공공관리학보 제26권 제2호
- 조주현(2008), “대학내 교수성희롱의 성차별적 특성: 세 대학 사례를 중심으로”, 젠더와문화 제1권
- 하혜숙·박성혁(2008), “대학 성희롱·성폭력 상담 및 조사사건 현황 분석 연구”, 상담학연구 9권 2호

국외문헌

- Laura A. Reese·Karen E(2012,) Lindenberg
- Ellen Peirce, Carol A. Smolinski, and Benson Rosen(1998), Why sexual harassment complaints fall on deaf ears, Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 3
- Amy Culbertson and Waymond Rodgers(1997), Improving Managerial Effectiveness in the Workplace:The Case of Sexual Harassment of Navy Women, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 27, No. 22
- Northwestern University(2014), What you should know about discrimination, harassment, and sexual harassment: Policy and Guidelines for the Northwestern community 2014-15
- Paula McDonald(2012), Workplace Sexual Harassment 30 Years on: A Review of the Literature, International Journal of Management Reviews, Vol. 14
- Yong E. L., Ashbaker, B. Y., & Yong B. K. (2010) Sexual harassment: A guide for school personnel. National Association of School psychologists.

기타

국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/main.html>

검색일자(2015,07,28)

http://helper.gnu.ac.kr/sub/01_01.jsp 경상대학교 성희롱·성폭력 상담소 홈페이지

<http://life.korea.ac.kr/> 고려대학교 세종학생상담센터 홈페이지

<http://student.gnue.ac.kr/index.sko?menuCd=FD05005000000> 광주교육대학교 학생지원
처 홈페이지

<http://sisters.cup.ac.kr/main/main.asp> 부산가톨릭대학교 성평등상담실 홈페이지

<http://hrc.snu.ac.kr/> 서울대학교 인권센터 홈페이지

[http://ecareer.skhu.ac.kr/icons/app/cms/?html=/home/int4_8.html&shell=/cms/ecareer/su
b4.shell:8](http://ecareer.skhu.ac.kr/icons/app/cms/?html=/home/int4_8.html&shell=/cms/ecareer/su
b4.shell:8) 성공회대 커리어 센터 홈페이지

http://counsel.ssu.ac.kr/web/counsel/equality_a 숭실대학교 학생생활상담센터 홈페이지

http://www.sewc.ac.kr/mbshome/mbs/sewc/subview.do?id=sewc_050201020000 승의여자
대학교 양성평등상담실 홈페이지

<http://help.ajou.ac.kr/help/guide/guide01.jsp> 아주대 성폭력상담센터 홈페이지

<http://sisters.yu.ac.kr/index.jsp> 영남대학교 양성평등센터 홈페이지



부 록

▮ 성희롱 고충 담당자를 위한 Q&A

<부록> 성희롱 고충 담당자를 위한 Q&A⁴¹⁾

성희롱 사건이 발생하게 되면 성희롱 고충상담원 외에도 인사팀원 등 성희롱 관련 고충의 상담, 신고접수, 조사, 징계절차를 진행하는 여러 명의 담당자가 관여하게 됩니다. 이 과정에서 전문적인 훈련과 경험을 쌓지 않은 성희롱 고충 담당자는 매 단계마다 의문과 혼란에 부딪칩니다. 성희롱 사건의 특성을 충분히 이해하지 않고 일반적인 비위 사건처럼 처리하는 경우 오히려 분쟁 해결을 어렵게 하거나 피해자에게 2차 피해를 주었다고 비판받는 경우도 발생할 수 있습니다.

공공기관 등은 의무적으로 성희롱 고충상담원을 지정하고 고충처리 창구를 설치해야 하며, 민간 기업 사업주는 성희롱 관련 고충을 노사협의회를 통해 해결하는 등의 방식으로 행위자에 대해 조치를 취할 의무가 있습니다. 또한 공공기관 등과 민간 기업에서는 성희롱 고충상담원을 지정하거나 해당 고충을 담당하는 부서(인사팀이나 감찰팀 담당자)를 지정해야 합니다. 그러나 성폭력 상담소 등이 설치되는 대학과 달리 기업 등의 성희롱 고충 담당자는 겸직 또는 순환보직으로 임명되고, 교육훈련을 의무적으로 받아야 하는 것이 아니기 때문에 전문성이 떨어진다는 한계가 있습니다. 이런 상황에서 성희롱 고충 상담이 들어오면 대부분의 담당자는 상담 및 조사 등의 절차를 진행함에 있어 여러 가지 의문에 부딪치게 됩니다.

이에 성희롱 고충 담당자가 사건에 관여하면서 느낄 수 있는 의문과 어려움에 대해 Q&A를 제시하여 성희롱 고충 담당자에게 도움이 되고자 합니다.⁴²⁾

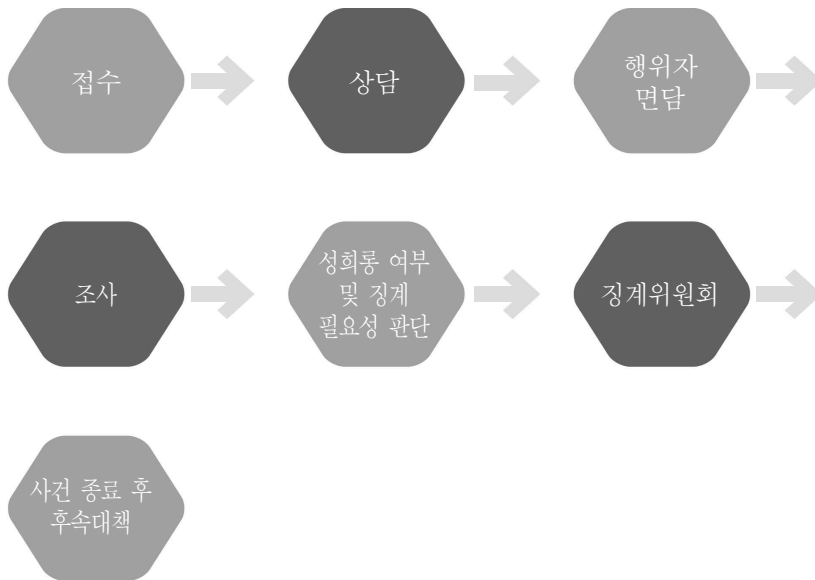
41) 이 Q&A는 이영희 노무사의 초고에 연구진 및 최기자 서울대 인권센터 전문위원 등 전문가 의견을 반영하여 일부 수정, 보완한 것이다.

42) 이 Q&A는 『관리자를 위한 성희롱 예방 및 사건처리 매뉴얼 개발』 보고서의 부록으로 작성된 것으로, 이후 현장의 고민과 의문들을 수합하여 정기적으로 업데이트 될 수 있기를 기대한다. 또한 용어를 사용함에 있어 민간사업장 및 공공부문에 모두 적용되어야 하기 때문에 회사, 기관을 통칭하여 ‘조직’이라는 용어를 사용하였다. 사건 진행 단계별로 성희롱 혐의가 인정되기 전·후로 나뉜다는 점을 고려하여 행위자라는 용어

성희롱 고충 담당자가 알아야 할 핵심 원칙!

1. 성희롱은 일반적인 비위행위 조사, 징계 절차와 다른 특성이 있습니다. 가장 좋은 것은 성희롱 사건 관련 전문가의 조언을 받아 진행하는 것입니다.
2. 상담원은 고도의 전문성을 갖추어야 합니다. 사건이 접수되기 전에 틈틈이 교육을 받고 지식을 습득하여 전문성을 키워야 합니다. 최소한 『양성평등기본법』, 『남녀고용평등과 일 가정 양립 지원에 관한 법률』, 『국가인권위원회법』 등 제반 법률, 사내 지침과 절차, 조직이 피해자와 행위자에게 해줄 수 있거나 해야 하는 일들을 숙지하여야 합니다. 그리고 각 단계마다 되도록 외부 전문기관과 전문가를 잘 활용하시기 바랍니다.

Q&A는 아래와 같은 단계로 구성되어 있습니다.



대신 '행위자'를 사용하였다.

< 목 차 >

I. 접수 단계

- Q1. 상담원으로 지정되기는 하였으나 성희롱 사건 처리에 대해 아는 바가 없습니다. 어찌해야 할까요?136
- Q2. 성희롱 피해자가 아닌 제3자가 신고하거나 신고 없이 담당자가 인지한 경우에도 조직이 다루어야 할까요?136
- Q3. 제3자 신고나 인지 사건의 경우 피해자가 이를 사건으로 다루기를 원치 않거나 조사에 협조하지 않으면 어떻게 해야 할까요?137
- Q4. 제3자가 익명으로 신고했고, 피해자는 조사 과정에 협조하고 싶지 않다고 합니다. 이런 경우 제보자가 누구인지 찾아서 면담하면 사실관계 확인에 도움이 되지 않을까요?138
- Q5. 익명의 제보로 성희롱 사건을 인지하게 되었는데, 피해자가 진술을 거부하고 목격자도 나타나지 않는 상황입니다. 이런 경우에는 조사를 포기해야 할까요?138
- Q6. 행위자가 외부인일 경우, 우리 기관에서 사건 처리가 가능한가요? 행위자 면담을 요청했을 때 행위자가 이에 응하지 않는다면 어떻게 해야 할지 궁금합니다.139

II. 상담 단계

- Q1. 저희 조직 규정 상 고충상담원은 신고 접수 시 제가 소속된 인사팀 상사(또는 기관장)Q1. 저희 조직 규정 상 고충상담원은 신고 접수 시 제가 소속된 인사팀 상사(또는 기관장)에게 보고해야 합니다. 그런데 피해자는 자신이 마음을 정하기 전까지는 상담원만 이 사실을 알고 상담, 조사 등을 진행했으면 좋겠다고 합니다. 어찌해야 할까요?140
- Q2. 피해자가 상담만 하고 그 이후 절차 개시를 원하지 않는 경우 상담원은 그대로 종결하면 되는 것일까요?141
- Q3. 피해자와 행위자의 직속 상사에게 관련 사실을 통보해야 할까요?142
- Q4. 피해자를 상담할 때 어떤 대화법이 필요할까요?142
- Q5. 피해자를 상담하거나 조사하는 과정에서 제가 2차 피해를 가했다고 문제제기를 당하지 않을까 하는 두려움이 생깁니다. 어떤 점을 유의해야 할까요?143
- Q6. 피해자가 상담 과정에서 행위자가 징계를 받을 수 있을지, 자신의 주장이 받아들여질지 등의 가능성에 대해 계속 질문을 합니다. 불안해하면서 이런 내용을 확인받으려 하는데 저는 어떤 내용까지 대답을 해줘야 할까요?144
- Q7. 성희롱 고충 처리 과정 내내 피해자를 상담하고 지원하면서 저도 함께 무력감, 불안감을 느끼고 힘들어지곤 합니다. ‘내가 조금 더 잘 했더라면 사건이 좀 더 잘 해결되지 않았을까’ 라는 후회조차 들기도 합니다.144
- Q8. 피해자를 처음 만나서 상담을 하는데, 진술이 논리적이지 못하고 자꾸 바뀌기도 합니다. 피해자를 신뢰할 수 없다는 생각이 드는데 어찌 해야 할까요?145

- Q9. 상담 시 피해자의 이야기에 집중하기 위해 상담 내용은 녹음을 하고 싶은데 괜찮을까요?145
- Q10. 상담과정에서 조직의 고충처리 절차 외에 피해자에게 도움이 될 만한 정보는 무엇이 있을까요?146
- Q11. 공식적인 해결 방식 외에도 비공식적 해결 방식이 있다고 들었는데, 구체적으로 어떤 방식을 말합니까?146
- Q12. 피해자가 공식 절차를 개시하는 것에 부담감을 느끼거나, 징계가 아닌 방식으로도 피해로부터 회복되고 재발을 방지할 수 있다고 판단될 때 비공식적인 해결 방식을 선호하곤 합니다.146
- Q13. 피해자가 공식 조사 및 징계 절차를 개시하기 이전에 비공식 조정을 통한 해결을 원하고 있습니다. 그러나 피해자의 연령이나 지위에 비해 행위자의 연령, 지위가 크게 높고, 상담원의 경험이나 역량도 부족합니다. 인사팀의 다른 상급자에게 도움을 요청해도 되나요?147

III. 행위자 면담 단계

- Q1. 행위자에 대한 고지는 신고 접수 후 바로 해야 하나요? 피해자에 대한 보호 조치를 먼저 마련한 다음 해도 되나요?148
- Q2. 행위자에 대한 고지는 어떤 방식으로 하나요?148
- Q3. 사건을 중립적이고 공정하게 처리해야 한다는 압박감에 자꾸 행위자를 다그치는 경우가 있습니다. 행위자 면담 시 주의해야 할 점은 무엇인지 궁금합니다.148
- Q4. 신고가 접수된 후, 행위자에게도 소명의 기회(진술서 제출)를 줄 수 있나요? 통상 어느 정도의 기간 내에 소명자료를 제출하라고 하나요?148
- Q5. 행위자가 피해자를 만나서 화해하고 조속히 갈등을 해결하고 싶다고 합니다. 어찌 해야 할까요?149
- Q6. 행위자가 피해자의 진술 내용을 보고 싶다고 합니다. 전달해도 될까요? 된다면, 언제 넘기는 것이 적절할까요?149
- Q7. 사건 신고가 접수됐는데, 제가 보기에는 경미한 수준의 성희롱이기 때문에 행위자의 사과와 재발방지 약속이 있으면 원만히 해결될 것이라는 생각이 들었습니다. 행위자가 사과하도록 설득하기 위해 ‘사과로 충분히 해결될 일이니 어서 사과해라’ 라고 했습니다. 이 일을 전해들은 피해자가 저에게 항의하네요. 무엇을 잘못된 것일까요?149
- Q8. 행위자로 지목된 사람이 오히려 명예훼손으로 고소하겠다고 강하게 반발하고 있습니다. 어떻게 해야 할까요?150

IV. 조사 단계

- Q1. 피해자, 행위자 모두에게서 진술서를 받았는데 사실관계가 불분명합니다. 진술서를 다시 쓰라고 해야 하나요?151
- Q2. 행위자를 불러 문답형 진술서를 작성할 때 조사원이 묻는 질문 자체가 행위자에게 오히려 정보를 제공하여 방어권을 주는 것이 아닌지 걱정됩니다.151
- Q3. 신고서를 제출하기 전에 몇 차례의 상담이 있었습니다. 이 상담 기록이 신고서를 대신할 수 있나요?151
- Q4. 전문가에게 자문해 보니 피해자가 원하는 징계 수준보다 약한 수준의 처분만 가능할 것으로 예상됩니다. 피해자의 실망이 클 텐데 어떤 식으로 이해를 시키는 것이 좋을까요? 152
- Q5. 비밀보장의 원칙이 중요하지만 사건 해결 과정에서 부득이하게 피해자가 드러날 수밖에 없을 것 같습니다. 이와 관련하여 피해자에게 미리 공지해야 할 정보는 어떤 것이 있을까요?152
- Q6. 피해자 상담 후 조사를 개시하기로 하였는데 피해자가 행위자와 같이 일하기 어렵다고 합니다. 잠시 휴가를 쓰게 해도 될까요?152
- Q7. 피해자를 조사하였는데 조사할 때 프라이버시가 보장되고 편안할 만한 조건으로 외부의 커 피숍에서 했는데도, 조사하는 것 자체만으로 굉장한 부담감을 느껴 조사 후 울었다는 이야기를 들었습니다. 조사자 입장에서 피해자가 고통 받지 않았으면 좋겠는데 더 조심해야 하는 부분이 있을까요? 오늘 조사 이후에도 추가 조사가 필요해서 다시 하려고 하는데 그래도 될까요?153
- Q8. 피해자를 조사했더니 질문할수록 성희롱이 아니라고 판단할 만한 답변만 하여 조사하는 입장에서 난감하고, '왜 신고했을까' 싶은데 어떻게 해야 하는지요?153
- Q9. 사건 조사를 하면서 피해자 주위 사람들에게 평판 조사를 하였더니 피해자의 평판이 매우 나쁘게 나왔습니다. 이를 심의위원회에 올려야 하는지 고민이 됩니다.154
- Q10. 복수의 참고인 진술을 통해 사실관계가 파악되었는데, 행위자가 강력하게 부인하고 있습니다. 오히려 사건 당시 사건 발생 장소에 동석했던 다른 관리자가 제지하지 않는 등 조직이 적절하게 관리하지 못했다고 문제 삼는데 어떻게 해야 할까요?154
- Q11. 피해자 신원 비밀유지가 잘 안됩니다. 어떻게 하면 좋을까요?155
- Q12. 성희롱 사실조사를 했을 때 증거로 채택될 수 있는 것들에는 무엇이 있나요?155
- Q13. 조사를 하였는데 피해자와 행위자의 진술이 너무 다르고 다른 증거도 없는 경우 어떻게 해야 하는지요?156
- Q14. 목격자가 여러 명인데도 불구하고 행위자로 지목된 상급자로부터 불이익이 돌아올 것을 우려해 사건 개입을 망설이고 있습니다. 목격자를 계속 설득해야 할까요?156
- Q15. 목격자에 대한 행위자의 회유가 도를 넘어서고 있습니다. 어떻게 재제해야 하나요? ·156

V. 성희롱 여부 및 징계 필요성 판단 단계

- Q1. 여성가족부의 성희롱 방지조치 지침 표준안에서는, 성희롱 사건 조사 심의 위원회를 구성할 때 외부의 전문가를 참여시키면 좋다고 권고합니다. 그러나 저희 조직 성희롱사건 처리 지침에는 사내 구성원으로 구성하게 되어 있습니다. 어떻게 하는 것이 좋을까요? 157
- Q2. 조사 및 심의 기간은 신고 접수 후 통상 얼마의 기간 동안 진행하여야 합니까?157
- Q3. 피해자가 심의위원회에 직접 출석하는 것을 부담스러워합니다. 상담자가 대변인으로 출석하여 진술하는 것도 가능합니까?157
- Q4. 성적 언동이지만 사람에 따라 인식에 따라 불쾌할 수도 있고 아닐 수도 있고, 성적언동으로 보기 어려울 수도 있는 등 성희롱인지 아닌지 애매한 행동의 경우 어떻게 처리해야 하는지요? (예컨대 담당자가 보기에는 둘이 사귀는 관계였는데 틀어져서 문제제기하는 것 같기도 한 경우나 또 세대 간의 인식차이로 인한 문제제기 등)158
- Q5. 사인이 경미하여 행위자의 사과로 사건을 마무리 하려고 하는데 피해자가 보다 강력한 처벌을 원하고 심지어 상담원에 대한 신뢰문제를 제기하며 국가인권위원회 등 외부기관에 진정하겠다고 합니다. 어떻게 할까요.158
- Q6. 심의위원회 결과보고서는 어느 정도로 상세히 기술해야 할까요?159
- Q7. 피해자가 퇴사하는 경우도 조사 및 심의 절차를 밟아야 할까요?159

VI. 징계위원회 단계

- Q1. 행위자에게 조직이 징계 또는 이에 준하는 조치를 취한다고 했을 때에는 징계 외에 어떠한 조치들을 취할 수 있나요?160
- Q2. 징계의 수준은 어떤 기준으로 결정하나요?160
- Q3. 심의위원회 심의 결과 행위자에 대한 징계 및 특별교육 실시 등 결정이 내려졌습니다. 행위자에 대한 교육은 어떻게 하나요?160
- Q4. 징계위원회와 심의위원은 반드시 다른 사람으로 구성해야하나요?161
- Q5. 징계위원회에 회부될 때 피해자가 다시 출석 진술하여야 하나요? 심의위원회의 의결안 제 공만으로 충분하나요?161
- Q6. 우리 기관 내에서는 심의위원회까지 모든 절차가 끝났지만 행위자가 검찰에 기소돼 법원의 판결을 기다리고 있습니다. 만약 심의위원회 결과와 다른 판결이 법정에서 이루어진다면 어떻게 해야 하나요?161

VII. 사건 종료 이후 후속대책 단계

- Q1. 사건 처리가 종료된 후 당사자들에게 결과는 어떤 방식으로 통보하나요?162
- Q2. 조직 내 발생한 성희롱 사례의 처리 경과 및 결과를 성희롱 예방 교육 내용에 사례로 포함 시킨다면, 피해자 보호나 프라이버시의 측면에서 문제는 없을까요?162
- Q3. 직원 간 성희롱이 형사처벌 가능한 성추행인 경우 조직이 형사고소와 관련하여 어떤 역할을 해야 할까요?162
- Q4. 사건 종결 후 피해자가 허탈감과 상실감을 호소하고 있습니다. 어떻게 해야 할까요? ·163
- Q5. 행위자에 대한 처분 중 교육 이수가 포함되어 있을 때, 교육을 이수하고 있는지는 어떻게 확인하나요?163
- Q6. 사건 종결 후 행위자가 피해자에 대한 악의적인 소문을 유포하고 있습니다. 심의위원회를 다시 열어 가중처벌을 해야 할까요?163

I. 접수 단계

Q1. 상담원으로 지정되기는 하였으나 성희롱 사건 처리에 대해 아는 바가 없습니다. 어찌해야 할까요?

A. 소속 사업장이 공공기관인 경우 여성가족부 산하 양성평등교육기관인 한국양성평등교육진흥원의 성희롱고충상담원 교육 프로그램을 이수하시면 많은 도움이 되실 것입니다. 민간사업장을 대상으로 하는 교육 프로그램도 운영되고 있으니 교육 이수가 가능합니다. 또한 (사)여성노동법률지원센터 등 민간전문기관에서 운영하는 성희롱예방교육강사양성과정이나 담당자 대상 과정 등의 교육과정을 이수하여 기본적인 지식을 습득하는 것이 필요합니다.

실제 문제가 발생하여 처리해야 할 때에는 고용평등상담실과 같은 민간전문기관에 상담이나 자문을 의뢰하시거나, 이러한 외부기관을 활용하여 문제를 해결하는 시스템을 만드는 것도 방법입니다. 일선 사업장은 전문성을 갖춘 인력을 보유하기 어려운 경우가 많으므로 외부 전문가의 도움을 받아 내부전문가를 교육, 양성하는 것이 바람직합니다.⁴³⁾

Q2. 성희롱 피해자가 아닌 제3자가 신고하거나 신고 없이 담당자가 인지한 경우에도 조직이 다루어야 할까요?

A. 성희롱은 피해자/행위자 사이의 개인적인 문제에 그치지 않습니다. 조직구성원의 인간다운 근로환경 구축, 인권보장, 근로의욕 고취, 조직기강 확립 등 조직문화이자 인사노무 관리의 문제입니다. 또한 조직은 조직 내 성희롱을 예방하고 사건을 처리해야 할 의무를 이행해야 하는 법적인 문제이기도 합니다. 따라서 당사자가 아닌 자가 신고한 경우라도 성희롱 의심 행위가 발생한 이상 조직이 개입하는 것이 바람직합니다. 더 나아가서 누군가의 신고 없이 고충상담원 등 담당자가 인지하게 된 경우라도 조직이 지침이나 원칙에 의해 적절하게 개입하여 다루는 것이 필요합니다.

43) 고용노동부 지정 고용평등상담실은 [남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률]에 의해 사업장과 근로자의 고용평등 관련 문제를 상담 및 자문하도록 성희롱을 비롯한 고용평등분야에 전문성을 갖춘 민간단체를 고용평등상담실로 지정, 지원하는 제도입니다. 고용평등상담실 연락처는 Q&A 맨 뒤에 기재되어 있습니다.

이 경우 조직이 개입하지 않으면 피해자는 ‘소문의 당사자’로서 곤란한 환경에 방치되고, 조직원들은 ‘우리 조직은 성희롱 문제에 관심이 없다’라고 생각하게 됩니다. 사내 고충처리 시스템을 이용하지 않게 되면서 조직에 대한 불신과 불만이 가중될 수 있습니다. 이러한 상황이 바로 ‘사건의 축소 내지 은폐’가 될 수도 있으므로 적절히 능동적으로 개입하는 것이 필요합니다.

제3자의 익명 신고는, 성희롱이 암암리에 상당히 발생하고 있으며 언젠가는 더 큰 사건으로 터질 가능성을 보여주는 예고일 수 있습니다. 따라서 한층 심각한 성희롱 사건이 발생하기 전에 조직의 실태를 파악하고 예방할 수 있도록 익명제 보를 독려하고 조직이 현명하게 개입하는 것이 필요합니다.

Q3. 제3자 신고나 인지 사건의 경우 피해자가 이를 사건으로 다루기를 원치 않거나 조사에 협조하지 않으면 어떻게 해야 할까요?

A. 위에서 설명한 바와 같이 조직이 원칙을 가지고 사건을 다룬다고 하여도 가장 중요한 것은 피해자 보호의 원칙이므로 피해자가 원치 않는 경우 피해자에게 무언가를 요구하거나 강요하는 것은 바람직하지 않습니다.

다만, 피해자가 ‘원치 않는다.’는 것도 매우 다양한 수위와 내용이 있기 때문에 ‘피해자가 원치 않는다.’고 하여 무조건 이를 덮어두는 것은 바람직하지 않습니다. 대부분의 경우 피해자는 성희롱 발생 시 자신이 원하는 바를 정확히 알기 어렵고 자신이 원하는 것이 무엇인지를 찾기 위해 오히려 상담이 필요한 경우가 대부분입니다. 따라서 피해자가 원하는 방식으로 최소한의 면담을 통해 사건의 내용, 피해자가 원하는 사건의 처리 방식 등, 피해자가 원치 않는다는 것의 내용을 정확히 확인할 필요가 있습니다. 그러한 상담을 통해 객관적인 정보를 습득한 후에야 피해자는 자신이 원하는 바를 알 수 있습니다. 이런 후에 피해자의 의사와 조직의 원칙을 감안한 처리방식을 고민해야 합니다.

Q4. 제3자가 익명으로 신고했고, 피해자는 조사 과정에 협조하고 싶지 않다고 합니다. 이런 경우 제보자가 누구인지 찾아서 면담하면 사실관계 확인에 도움이 되지 않을까요?

A. 제3자가 익명으로 신고한 이유는 이 사건에 연루되어 피해를 보고 싶지 않기 때문일 것입니다. 따라서 제보자가 누구인지를 찾아내는 것보다 제보자가 신고한 내용을 바탕으로 피해자와 행위자, 그 상황의 동석자 내지 증인 등을 조사하는 것이 더 바람직합니다. 실제로 익명제보 내용에 등장하는 관련자를 조사하고 피해자 또한 익명으로 조사하여 정황증거로 채택할 수 있을 만한 조사결과를 도출하고 행위자에 대한 징계까지 시행했던 사례들이 있습니다. 조직이 비밀을 보장하면서 ‘법률과 사규에 따라 조사해야 한다.’는 명분을 확고히 하면 피해자나 제보자가 익명으로라도 협조하는 경우가 많습니다.

Q5. 익명의 제보로 성희롱 사건을 인지하게 되었는데, 피해자가 진술을 거부하고 목격자도 나타나지 않는 상황입니다. 이런 경우에는 조사를 포기해야 할까요?

A. 관련된 진술 자체를 확보하기 어려운 경우에는 조사가 사실상 어렵습니다. 그러나 조직의 성희롱 예방 및 적극적인 대응 방침을 천명하기 위한 후속조치를 취할 필요가 있습니다. 조직 전 직원에 대해 익명으로 성희롱 실태조사를 하여 피해/가해경험을 물어보는 것이 대표적인 후속조치입니다. 익명성을 철저히 보장하는 방식으로 실태조사를 하고, ‘우리 조직의 성희롱 피해 경험이 몇 퍼센트에 달할 정도로 심각함을 확인하였고, 조직에서는 더욱 적극적으로 성희롱 피해사례를 수집하여 엄격히 대응하겠다.’는 입장을 발표하는 것입니다. 이러한 조사결과 발표와 입장 표명만으로도 자신의 행위가 성희롱이고 조직이 심각한 문제로 인식하고 있다는 경각심, 조직의 고충처리 절차에 대한 신뢰를 줄 수 있습니다. 실태조사 결과 성희롱 사건에 대한 구체적인 증언이 나오면 이를 근거로 조사 절차를 개시할 수 있습니다.

또한 제보된 사건이 벌어진 것으로 보이는 부서에 대해서 성희롱예방교육을 하는 것도 방법입니다. 조직에서 성희롱 문제에 대해 주시하고 있다고 경고하는 효과가 있습니다.

A기관 사례

익명 제보자에 의해 성희롱 사건이 제기되자, A기관의 담당자들은 다음과 같은 순서로 사건에 대응하였다.

- 피해자와의 면담을 통해 의사 타진
- 피해자가 사건화 하는 것을 반대하자, 법률과 사규에 의해 반드시 조사해야 하는 사안임을 설명함. 이후 조사과정에서 피해자의 신원이 노출되지 않도록 최대한 노력할 것임을 약속, 비밀 유지를 위해 취할 조치를 설명하여 피해자를 안심시킴
- 여러 명의 목격자 등에 대한 조사를 진행하면서, 피해자와의 면담 시간을 그 중간으로 배치함. 피해자가 목격자 자격으로 진술 요구를 받은 것이라는 인상을 주고자 하였음.

Q6. 행위자가 외부인일 경우, 우리 기관에서 사건 처리가 가능한가요? 행위자 면담을 요청했을 때 행위자가 이에 응하지 않는다면 어떻게 해야 할지 궁금합니다.

- A. 행위자가 고객 등 외부인이라도 피해자가 우리 직원이라면 상담 내지 신고를 받아 처리할 수 있습니다. 우선 행위자로부터 분리되도록 업무배치를 바꾸거나 회복을 위한 휴가, 심리 상담 등을 제공하는 방식으로 피해자 보호 조치를 취할 수 있습니다. 행위자에 대한 조사 내지 징계를 할 권한이 없다 하더라도, 조직이 행위자 소속 기관과의 협의를 통해 조사 내지 조치할 수 있는 경우도 있습니다. 또한 피해자가 국가인권위원회에 진정을 제기하거나 경찰, 검찰 신고 등 외부기관의 처리절차를 밟도록 도울 수도 있습니다.

II. 상담 단계

Q1. 저희 조직 규정 상 고충상담원은 신고 접수 시 제가 소속된 인사팀 상사(또는 기관장)에게 보고해야 합니다. 그런데 피해자는 자신이 마음을 정하기 전까지는 상담원만 이 사실을 알고 상담, 조사 등을 진행했으면 좋겠다고 합니다. 어떻게 할까요?

A. 조직마다 성희롱 문제 처리 시스템이 다르지만, 원칙적으로 상담과 조사는 그 목적과 내용이 전혀 다른 단계로서 처리절차에서 분리하는 것이 바람직합니다. 상담은 엄격하게 말하면 조직의 공식적인 처리절차에 들어가기 전 단계로, 피해자가 가장 쉽게 접근하여 여러 가지 정보와 도움을 구하고 이 문제를 어떻게 처리하면 가장 좋을지 탐색하고 판단하도록 도와주는 역할을 합니다. 이 역할이 가능하려면 원칙적으로 피해자가 상담원을 믿고 자신의 내밀한 이야기를 할 수 있어야 하며 이를 위해서는 당연히 상담원의 비밀유지가 지켜져야 합니다. 그러나 조사는 다른 문제입니다. 조사는 피해자의 신고에 따라 사실관계를 확인하고 평가하여 조치하기 위한 첫 단계로서 이는 규정되어 있는 절차에 따라 할 수 밖에 없습니다. 현실적으로 상담원이 혼자만의 권한으로 사건 조사를 하고 그에 대한 책임을 지고 비밀을 유지하기는 어렵습니다. 원칙적으로 상담과 조사를 분리하여야 하고, 상담단계에서는 상담원이 철저히 비밀을 유지하고 조사단계에서는 상담원만의 권한이 아니라 처리절차에 따라 공식적으로 진행해야 합니다. 따라서 상담하는 단계에서는 비밀을 유지하고, 조사단계에서는 공식 절차에 따라 보고해야 한다는 것을 피해자에게 이해시킬 필요가 있습니다.

Q2. 피해자가 상담만 하고 그 이후 절차 개시를 원하지 않는 경우 상담원은 그대로 종결하면 되는 것일까요?

여기서 잠깐!

사규에 성희롱 고충 상담과 조사가 분리되어 있지 않고 상담단계에서부터 부서장에서 보고해야 한다고 되어 있다면?

이 규정은 반드시 수정이 필요합니다!

대부분의 경우 피해자에게는 비밀유지가 가장 중요하고 성희롱 피해 사실은 프라이버시로서 존중되어야 하는 내용이고 조사 이후 조치 단계까지 가지 않고 단순 상담이나 상담 단계에서의 해결을 원하는 경우도 많은데, 상담만으로 그 내용이 피해자의 인사까지 영향을 미칠 수 있는 상담원의 상사에게 모든 사실이 보고된다면 누구라도 상담을 꺼려할 수밖에 없습니다.

- A. 피해자가 상담만 하고 어떠한 조치도 원하지 않는다고 하여 피해자의 의사에 따라 그대로 종결할 수는 없습니다. 피해자의 마음은 언제나 변할 수 있고, 경고를 받지 않은 행위자의 행위는 반복되고 악화될 수 있으며, 조직은 성희롱 사건이 발생하면 처리해야 하는 의무가 있으므로 조사는 종결하되, 인사 관리 측면에서 대응할 수 있습니다. 피해자가 다른 조치를 원하지 않는다고 해도 행위자의 행위가 조직에 해가 되고 징계되어야 할 비위행위라면 인사원칙에 따라 처리해야 할 것입니다.

또한 피해자가 상담만 하고 조사개시를 원하지 않는다고 해도 고충담당자는 피해자가 이 문제를 어떻게 해결하려고 하는 것인지 문제해결을 위한 대안이 있는지 피해자의 근무환경에는 별 문제가 없는지 지속적으로 모니터링 하여 피해자를 보호해야 합니다. 마지막으로, 조직은 성희롱 피해자를 보호할 의무가 있고 내규 상 어떠한 조치를 취할 수 있으므로 생각이 바뀌거나 상황이 바뀌면 언제든지 다시 와서 상의할 수 있다는 점을 강조하여 주지시켜야 합니다. 그래야 피해자가 조직과 함께 문제를 합리적으로 해결할 수 있다는 신뢰를 가지고 합리적인 행동을 할 수 있습니다.

Q3. 피해자와 행위자의 직속 상사에게 관련 사실을 통보해야 할까요?

- A. 피해자 면담을 통해 어떤 해결방식을 원하는가에 따라 처리방식이 달라집니다. 피해자가 상담결과를 바탕으로 개인적 차원에서 대응하여 해결할 수도 있고, 상담원의 조정 등을 통해 해결할 수도 있기 때문입니다. 공식 조사 및 징계 절차를 밟지 않고 비공식적 절차를 통해 해결된 상황이라면 굳이 상사에게 알릴 필요는 없을 것입니다. 그러나 이 단계에서 해결이 되지 않거나 조직이 조치가 필요하다고 판단하여 조사를 개시하는 경우에는 신고인 보호를 위해 피해자와 행위자의 상사에게 이를 알리고, 피해자에게 불안감과 해를 끼치는 행동을 해선 안 된다는 점 등을 고지해야 합니다.

Q4. 피해자를 상담할 때 어떤 대화법이 필요할까요?

- A. 처음 상담을 하는 피해자는 자신이 겪은 일에 대해 침착하게 객관적으로 육하원칙에 의해 일목요연하게 진술하지 못합니다. 상담원은 피해자가 성희롱으로 인해 심리적, 정신적으로 취약해져 있거나 고통을 겪고 있으며 혼란스러워 하며 성희롱에 관한 객관적인 정보를 모르는 상태에서 도움을 얻기 위해 왔다는 점을 충분히 인지하고 공감해야 합니다.

또한 피해자가 두서없이 하는 이야기를 잘 듣고 적절한 질문을 통해 사실관계를 육하원칙에 의해 정리할 수 있도록 도와주어야 합니다. 질문은 넘겨짚거나 닫는 질문이 아니라 더 많은 정보를 말할 수 있도록 열린 질문을 합니다. 예컨대, “그리고 그 사람이 만졌나요?”가 아니라, “그리고 나서 무슨 일이 일어났나요?”, “그래서 하지 말라고 하셨나요?”가 아니라 “그에 대해 본인은 무슨 말이나 행동을 하셨나요?”, “그래서 기분이 나쁘셨어요?”가 아니라 “그런 행동에 대해 어떻게 느끼셨나요?” 라고 질문합니다. 그리고 잘 듣고 공감한다는 것이 무조건 하는 말에 대해 ‘네, 그렇군요.’ 라고만 하는 것이 아니라 내담자가 두서없이 한 이야기에 대해 “지금 하신 말이 이런 뜻인가요?”라고 객관적이고 차분한 언어로 확인하고 그게 아니라면 어떤 부분이 수정되어야 하는지 다시 정리, 요약하는 것이 필요합니다.

Q5. 피해자를 상담하거나 조사하는 과정에서 제가 2차 피해를 가했다고 문제제기를 당하지 않을까 하는 두려움이 생깁니다. 어떤 점을 유의해야 할까요?

A. 첫째, 피해자의 행동을 평가하거나 가르치려고 하지 마세요. 피해자의 피해사실을 들으면서 그가 느낀 느낌, 겪은 고통에 대해서 ‘그랬겠군요.’하고 함께 느끼고 공감을 해야 하는 것이지, ‘그렇게 느낄 것은 아닌 같다’는 식의 판단이나 평가를 하는 표현, 여기서 더 나아가 ‘그때 이렇게 해야 했다’는 식으로 피해자가 무언가를 잘못했다고 느끼도록 하는 것은 절대 금물입니다. 그런 행동은 피해자의 인격을 또 한 번 무시하고 폄하하는 행동입니다.

둘째, 사건 자체에 대한 평가, 행위자의 행동이 어떤 것이라는 평가도 하지 말아야 합니다. 사건이나 행위자의 행동에 대한 평가는 조사가 다 끝난 후 확인된 사실을 바탕으로 법적, 규범적으로 하는 것입니다. 지금 단계에서 선불리 이런 평가를 하면 피해자가 조직의 조치에 대해 현실 가능한 것보다 큰 기대를 하게 하거나 아니면 조직을 불신하게 하는 결과를 초래할 수 있습니다.

셋째, 성희롱 사건과 직접적으로 관련되지 않은 피해자에 대한 평판이나 소문에 영향을 받아서는 안 됩니다. 많은 사건에서 고충 담당자들은 “피해자의 이성 관계가 복잡하다.”, “승진이 안 되자 보복하려고 신고했다는 소문이 있다”는 이야기를 하며 피해자에 대한 선입견을 가지고 상담에 임하는 경우도 있습니다. 고충 담당자가 피해자를 어떤 시선으로 바라보는지는 면담 및 조사과정에서 바로 전달되기 때문에 피해자로부터 신뢰를 잃기 쉽습니다. 사건과 무관한 소문 등으로 피해자에게 2차 피해를 주지 않도록 유의해야 합니다.

넷째, 많은 경우 피해자는 자신이 처한 상황이나 조건에 대해 너무 두려워하고 모든 사람을 불신하며 취약해져 있거나, 아니면 반대로 너무 억울해하고 공격적으로 되는 경향이 있습니다. 피해자를 상담하는 상담원도 이러한 피해자의 성향에 따라 치우치거나 아니면 반대로 피해자의 반응이 부적절하다고 느껴 반감을 가지게 되기도 합니다. 이 두개의 극단적인 감정으로부터 객관적인 마음상태를 유지하는 것이 필요합니다.

Q6. 피해자가 상담 과정에서 행위자가 징계를 받을 수 있을지, 자신의 주장이 받아들여질지 등의 가능성에 대해 계속 질문을 합니다. 불안해하면서 이런 내용을 확인받으려 하는데 저는 어떤 내용까지 대답을 해줘야 할까요?

A. 피해자가 원하는 것이 무엇인지 함께 고민하여 피해자가 어떤 방법을 선택할 것인지 결정할 수 있도록 도와주는 것이 상담원의 역할입니다.(물론 단 한 번의 상담으로 이러한 성과를 거둘 수 있는 아닙니다.) 피해자가 처벌을 원하는 경우, 이 사안에 대한 징계는 어느 정도 수준으로 예상되는지 범위 정도는 이야기해주어야 피해자가 이후 대응 방법을 선택하는데 도움이 될 것입니다. 그러나 상담원이 징계수준을 확정적으로 이야기하면 피해자가 기대했던 것보다 못한 경우 상담원과 조직을 불신하게 될 위험성이 있습니다. 그래서 상담원은 징계 수준에 대한 자신의 생각이나 판단을 말하는 것이 아니라 실제 선례나 규정을 가지고 이야기를 해야 합니다. 즉 “이 정도 행위면 중징계는 안 됩니다.”가 아니라, “유사한 행위에 대해 전에 경고 처분한 적이 있어요.”라는 식으로 사실과 객관적인 정보를 제공해야 하며, 피해자가 이를 가지고 스스로 자신이 원하는 바를 달성하기 위한 효과적인 방법을 선택할 수 있도록 해야 합니다. 이러한 정보 전달을 위해서는 현실적으로 어떠한 증거들이 이용, 채택될 수 있는지 선례나 사례를 풍부하게 제시해 줄 수 있어야 합니다. 즉 상담원은 성희롱 사건 해결에 대한 매우 풍부한 지식과 선례, 사례를 알고 있어야 합니다.

Q7. 성희롱 고충 처리 과정 내내 피해자를 상담하고 지원하면서 저도 함께 무력감, 불안감을 느끼고 힘들어지곤 합니다. ‘내가 조금 더 잘 했더라면 사건이 좀 더 잘 해결되지 않았을까’ 라는 후회조차 들기도 합니다.

A. 상담원은 피해자 대신 문제를 해결해주는 사람, 대리인이 아닙니다. 피해자의 이야기를 잘 들어주고 공감하고, 문제를 해결할 수 있다는 희망을 제시하며, 객관적인 정보를 바탕으로 조언하여 조직 내에서 가장 합리적인 해결을 할 수 있도록 도와주는 것이 상담원의 역할입니다. 상담원은 피해자에게 경청자, 공감자, 지지자, 객관적인 정보 제공자, 조언자, 문제해결의 가이드가 될 수는 있으나 문제 해결자나 대리인은 아닙니다.

피해자 본인이 원하는 바대로 문제가 해결될 수 있도록 애써야 하는 것은 궁극적으로 피해자 자신이라는 것을 피해자도 알도록 해야 하고 상담원도 잘 알고 있어야 합니다. 상담원이 심리상담가의 역할까지 하면 매우 좋겠지만, 기본 역할은 조직의 문제해결시스템의 한 단계라는 점, 이 기본을 해내는 것이 우선이라는 것을 알아야 합니다. 상담원이 정보를 제공할 전문성이나 역력이 없는 경우에

는 앞서 소개한 고용평등상담실 등 과 같은 외부 전문기관의 전문가에게 상담원 역할을 맡기는 것도 좋은 방안입니다.

여기에 더해, 피해자를 지원해주는 조력자나 대리인을 조직에서 지원해주는 제도는 적극 권장할 사안입니다. 성희롱 정책이 발달한 사업장에서는 여직원모임의 대표, 노동조합의 여성국장 등을 조력자나 대리인으로 지정하는 제도를 운영하고 있습니다.

Q8. 피해자를 처음 만나서 상담을 하는데, 진술이 논리적이지 못하고 자꾸 바뀌기도 합니다. 피해자를 신뢰할 수 없다는 생각이 드는데 어찌 해야 할까요?

- A. 피해자를 최초로 만나 상담할 때 ‘피해자의 심리와 생각이 계속해서 변할 수 있다는 점’을 사실로 받아들이고 시작해야 합니다. 처음에 자신의 상황을 객관적으로 인식하지 못한 상황에서 ‘아무것도 원하지 않는다. 별 일 아니다.’라고 했다가 ‘조직의 조치를 원한다.’라는 입장으로 생각을 바꿀 수 있습니다. 이런 경우 ‘입장을 자꾸 바꾸면 안 된다’는 메시지를 주게 되면, 조직을 통한 상담 및 문제해결을 기대하지 않고 외부기관에 도움을 청하러 나가게 됩니다. 따라서 성희롱 피해로 인해 혼란스럽고 생각의 갈피를 잡지 못하고 일관성 없는 진술을 하는 것을 피해자의 기본적인 상황으로 인정할 필요가 있습니다. 또한 피해자가 아무런 조치를 원하지 않는다고 하더라도, 조직은 성희롱 피해자를 보호할 의무가 있고 내규 상 어떠한 조치를 취할 수 있으므로 생각이 바뀌거나 상황이 바뀌면 언제든지 다시 와서 상의할 수 있다는 점을 강조하여 주지시켜야 합니다. 그래야 피해자가 조직과 함께 문제를 합리적으로 해결할 수 있다는 신뢰를 가지고 합리적인 행동을 할 수 있습니다.

Q9. 상담 시 피해자의 이야기에 집중하기 위해 상담 내용은 녹음을 하고 싶은데 괜찮을까요?

- A. 상담내용을 정리하는 용도로만 사용할 것임을 밝히고 철저히 비밀을 유지할 것을 약속(서약)한 후 녹음을 하는 것은 정확성을 기한다는 측면에서 좋습니다. 그러나 피해자에게는 아직 상담원에 대한 신뢰가 생기기 전이므로 무조건적으로 하는 것보다는 양해를 구하고 허락한 경우 하는 것이 좋습니다. 다만 상담이 아니라 그 이후 조사 과정에서는 진술서나 증거자료의 정확성 확보를 위해 녹음을 하는 것이 필요합니다.

Q10. 상담과정에서 조직의 고충처리 절차 외에 피해자에게 도움이 될 만한 정보는 무엇이 있을까요?

- A. 성추행 등 심각한 범죄의 경우 경찰이나 검찰에 신고할 수 있도록 도울 수 있습니다. 심리적으로 위축되어 근무가 불가능한 상황이라면 외부 심리상담소나 정신과 치료를 받을 수 있도록 권합니다. 기관에서 연결해 줄 수 있는 외부 상담소나 정신과를 미리 마련해놓고 업무협약을 하는 것도 좋은 방법입니다.

Q11. 공식적인 해결 방식 외에도 비공식적 해결 방식이 있다고 들었는데, 구체적으로 어떤 방식을 말합니까?

- A. 공식적인 해결 절차란, 상담 이후 사내 성희롱 고충처리 규정과 절차에 따라 사건을 조사, 징계위 개최 등을 하는 것을 말합니다. 사과, 봉사활동 및 교육참여 같은 경미한 조치부터 정직, 감봉, 강등, 해고 등의 중징계 처분까지 다양한 결과가 나올 수 있습니다. 반면에 비공식적인 해결 절차란, 조직의 공식 분쟁 처리 절차를 이용하지 않고 피해자와 행위자가 조정을 통해 문제 해결 방식을 도출하는 것입니다. 조직의 조사, 징계위 개최 등의 절차가 시작되지 않으며, 징계 처분보다는 진심어린 사과 등, 재발방지를 위한 예방교육 이수, 행위자를 피해자로부터 분리하도록 전보 조치하는 등의 방식으로 사건을 해결합니다.

Q12. 피해자가 공식 절차를 개시하는 것에 부담감을 느끼거나, 징계가 아닌 방식으로 피해로부터 회복되고 재발을 방지할 수 있다고 판단될 때 비공식적인 해결 방식을 선호하곤 합니다.

- A. 피해자에게 비공식적 해결 방식을 유도하거나 강요하는 것은 절대로 해선 안 되는 행위입니다. 객관적인 정보를 제공하고 선택권은 피해자에게 맡겨야 합니다. 또한 성희롱 행위의 수위, 재발가능성 등이 높은 경우에는 피해자의 의사에 반하여 조사 및 징계 절차를 개시할 수도 있습니다. 성추행에 가까운 심각한 수준의 성희롱 행위이거나 언어 성희롱이라 하더라도 피해자에게 심각한 정신적, 사회적 피해를 주는 경우, 피해자의 수가 많은 경우 등이라면 이후에 계속될 피해를 예방하기 위해서라도 조직적인 개입이 필요하기 때문입니다.

Q13. 피해자가 공식 조사 및 징계 절차를 개시하기 이전에 비공식 조정을 통한 해결을 원하고 있습니다. 그러나 피해자의 연령이나 지위에 비해 행위자의 연령, 지위가 크게 높고, 상담원의 경험이나 역량도 부족합니다. 인사팀의 다른 상급자에게 도움을 요청해도 되나요?

A. 비공식적 해결, 조정을 통한 해결이라 하더라도 그 내용은 인사처분을 포함한 광범위한 것이 될 수 있습니다. 실제 인간적인 사과 등만으로는 해결되기 어렵고 행위자를 배치전환 하는 등 비공식적인 인사처분으로 해결하는 경우가 많습니다. 따라서 우선 피해자에게 비밀보장 유지의 수준과 조정의 방법, 상급자(인사처분권한이 있는 인사부서장과 행위자의 부서장 등 관리자)의 개입이 있을 수밖에 없다는 사실 등을 알려주고, 피해자가 판단할 수 있도록 해야 합니다. 만약 피해자가 상담원만의 조정을 고집한다면 상담원이 조정해야 합니다.

Ⅲ. 행위자 면담 단계

Q1. 행위자에 대한 고지는 신고 접수 후 바로 해야 하나요? 피해자에 대한 보호 조치를 먼저 마련한 다음 해도 되나요?

- A. 피해자 보호 조치를 마련한 후에 접수하는 것이 더 좋습니다. 피해자가 신고를 접수했다는 것을 안 행위자가 피해자를 모욕하거나 비난하는 말을 퍼트리거나 위협하는 경우에 대비해서입니다. 성희롱 관련사건 해결의 제1원칙이 ‘피해자의 보호 및 회복’이라는 점을 기억해주세요.

Q2. 행위자에 대한 고지는 어떤 방식으로 하나요?

- A. 전화, 이메일, 직접 전달 등 모두 가능합니다. 1차적으로 전화로 신고가 왔다는 것을 알리고, 필요하면 행위자를 면담하는 것도 가능합니다. 이메일로 진술서, 각종 서약서 등의 각종 서식을 보내면서 다시 한 번 통보할 수 있습니다.

Q3. 사건을 중립적이고 공정하게 처리해야 한다는 압박감에 자꾸 행위자를 다그치는 경우가 있습니다. 행위자 면담 시 주의해야 할 점은 무엇인지 궁금합니다.

- A. 많은 상담원들이 성희롱 사건을 피해자가 원하는 바에 중점을 두고 해결해야 한다는 피해자중심주의 때문에 행위자를 면담할 때 벌써 편파적으로 느껴질 정도로 행위자로 대하는 경우가 있습니다. 그러나 행위자의 인정이나 사실관계 조사 후 확정 전까지 행위자는 행위자로 확정된 것이 아닙니다. 따라서 행위자를 면담할 때에도 피해자와 똑같이 객관적인 태도로 경청해야 하고 인권을 존중해야 합니다. 행위자를 강압적으로 대하면 행위자가 처음에는 순응적이다가 갈수록 문제해결에 비협조적인 태도로 바뀔 수도 있으므로 주의해야 합니다.

Q4. 신고가 접수된 후, 행위자에게도 소명의 기회(진술서 제출)를 줄 수 있나요? 통상 어느 정도의 기간 내에 소명자료를 제출하라고 하나요?

- A. 행위자도 진술서 및 출석진술을 통해서 스스로를 변호할 의무와 권리가 있습니다. 기관마다 차이가 다를 수 있기는 하지만, 진술서는 통상 고지 후 2주 내에 제출하도록 하고 있습니다.

Q5. 행위자가 피해자를 만나서 화해하고 조속히 갈등을 해결하고 싶다고 합니다. 어떻게 해야 할까요?

- A. 성희롱 고충의 해결 또는 처리는 원칙적으로 피해자가 원하는 방식으로 해야 합니다. 어떤 피해자는 행위자를 다시는 보고 싶지 않고, 다시 보지 않도록 하는 것이 최대의 구제라고 생각하는 경우도 많습니다. 이렇게 생각하는 피해자에게 행위자가 원한다고 해서 피해자를 대면하게 하고 원하지도 않는 화해를 하도록 하는 것은 일종의 2차 피해가 될 수도 있습니다. 따라서 행위자가 피해자를 만나서 화해하고 조속히 갈등을 해결하고 싶다고 하는 것은 행위자의 생각일 뿐이며 상담원은 이런 행위자의 생각을 피해자에게 전달하고 피해자가 원하지 않으면 다른 해결방식을 고민해야 합니다.

Q6. 행위자가 피해자의 진술 내용을 보고 싶다고 합니다. 전달해도 될까요? 된다면, 언제 넘기는 것이 적절할까요?

- A. 행위자에게 피해자의 진술서를 전달하는 것은 바람직하지 않습니다. 피해자의 진술내용은 사건 전체에 대한 피해자의 내밀한 의견과 생각, 요구 등도 포함되는 것이고 작성목적 자체가 신고, 조사를 위한 것이지 행위자에게 전달하기 위해 작성된 것이 아닙니다. 상담원은 피해자의 진술서를 전달하는 것이 아니라 피해자 면담을 통해 획득한 내용을 행위자 면담을 통해 확인하면 됩니다. 사실관계를 확인하고 피해자의 요구사항을 전달하고 행위자의 성희롱에 대한 잘못된 행동이나 인식이 있다면 그에 대해 교정하는 역할을 하는 것입니다.

Q7. 사건 신고가 접수됐는데, 제가 보기에는 경미한 수준의 성희롱이기 때문에 행위자의 사과와 재발방지 약속이 있으면 원만히 해결될 것이라는 생각이 들었습니다. 행위자가 사과하도록 설득하기 위해 ‘사과로 충분히 해결될 일이니 어서 사과해라’ 라고 했습니다. 이 일을 전해들은 피해자가 저에게 항의하네요. 무엇을 잘못된 것일까요?

- A. 앞서 누차 설명한대로 성희롱문제 해결은 원칙적으로 피해자가 원하는 방식으로 해야 합니다. (물론 피해자가 원하는 방식대로만 해야 하는 것은 아니고 조직의 규정과 원칙을 적절히 감안하여야 합니다.) 그래서 최초의 피해자 상담 시 피해자가 이 문제를 어떻게 해결하기를 원하는지를 조사하여 객관적인 상황을 감안한 다양한 해결방안을 옵션으로 제공하고, 피해자가 그 중에서 적절한 방법을 선택하도록 하는 것입니다. 그런데 질문의 뉘앙스를 보면 피해자가 원하지도 않

는데 상담원이 임의로 해결방법을 선택하고 그 방법으로 해결하려고 한 것으로 보입니다. 상담원이 피해자의 생각은 무시하고 사건을 행위자와의 사과로 '무마'하려고 하였다고 생각할 수도 있는 상황입니다. 또 다른 문제는 그 성희롱 행위가 경미한 것인지 중한 것인지는 사실관계 조사 이후 징계위원회나 성희롱심의위원회 등 다양한 성희롱문제 심의를 위한 단위에서 하는 것인지 상담원이 하는 것이 아닙니다. 앞서 설명한 바와 같이 상담단계는 그 행위에 대해 판단, 평가하는 단계가 아닙니다. 따라서 상담원이 이 성희롱이 '경미하다'고 판단하고 피해자의 의사와 관계없이 행위자의 사과로 해결 가능하다고 생각한 것은 상담원의 권한은 넘어선 것입니다.

Q8. 행위자로 지목된 사람이 오히려 명예훼손으로 고소하겠다고 강하게 반발하고 있습니다. 어떻게 해야 할까요?

A. 명예훼손은 자신의 명예를 훼손하는 사실 또는 허위의 사실은 공연히 적시해야 성립합니다. 피해자가 조직에서 정한 절차에 따라 공식창구에 성희롱 발생 사실을 신고 또는 상담한 것은 『남녀고용평등과 일·가정양립지원에 관한 법률』에 의한 분쟁의 자율적 해결을 위한 불가결한 조치이며 『양성평등기본법』에서 정한 사업주의 의무이자 피해자의 권리이므로 이는 법에서 정한 권리구제를 위한 필요적 행위입니다.

따라서 거세게 항의하는 행위자에게 이러한 법적 지식을 정확히 전달해야 합니다. 또한 행위자의 과도한 반응, 또는 조직의 절차에 대한 비협조는 공식적인 조사와 징계 조치로 연결될 수 있음을 분명히 고지하고 인식시켜 성실히 절차에 따를 수 있도록 안내해야 합니다.

마지막으로, 행위자로부터 명예훼손 소송 등을 제기당하지 않도록 유의할 점에 대해 간단히 알려줄 필요도 있습니다.

IV. 조사 단계

Q1. 피해자, 행위자 모두에게서 진술서를 받았는데 사실관계가 불분명합니다. 진술서를 다시 쓰라고 해야 하나요?

- A. 통상 양 당사자의 진술서는 사실관계가 불분명하거나 불일치하는 경우가 대부분입니다. 이를 보완하기 위해 조사과정(조사원 또는 조사위원회)에서 피해자, 행위자 외에 목격자나 주변인의 진술을 받거나 행위자, 주변인을 불러 문답형으로 조사하여 진술서를 받을 수 있습니다.

Q2. 행위자를 불러 문답형 진술서를 작성할 때 조사원이 묻는 질문 자체가 행위자에게 오히려 정보를 제공하여 방어권을 주는 것이 아닌지 걱정됩니다.

- A. 문답조사 작성 시 질문자는 질문 자체에 정보가 들어있는지 철저히 주의하여야 하며, 사건의 실체를 파악하기 위해 사안을 제한하지 않는 개방형으로 질문해야 합니다. 예를 들어 2015년 ○월 ○일 노래방에 함께 있었던 사람을 모두 작성해 주시기 바랍니다. (김xx, 이xx 외에 누가 노래방에 함께 있었습니까? 라는 질문은 피해자 함), 노래방에서 피해자와 나눈 대화와 신체적 접촉이 있었다면 어떤 상황이었는지 자세히 작성해주시기 바랍니다. (피해자에게 ○○라고 말한 사실이 있습니까? 피해자의 허벅지를 만진 기억이 있습니까? 등의 질문은 피해자 함)

Q3. 신고서를 제출하기 전에 몇 차례의 상담이 있었습니다. 이 상담 기록이 신고서를 대신할 수 있나요?

- A. 신고서 제출 이전의 면담기록은 상담기록에 속하며 비록 그 내용이 사건에 대한 중대한 서술을 포함하고 있다고 할지라도 신고절차를 대신할 수는 없습니다. 고충상담원과의 상담을 기초로 피해자가 판단하여 사건 접수 신청서 작성 및 날인을 하여 제출하여야 합니다. 만약 피해자가 문서작성을 하기에 불가능한 상황이라면 상담원 참관 하에 구술로 신고 접수를 할 수 있으며 이 경우 녹음이나 속기로 기록을 보존합니다.

Q4. 전문가에게 자문해 보니 피해자가 원하는 징계 수준보다 약한 수준의 처분만 가능할 것으로 예상됩니다. 피해자의 실망이 클 텐데 어떤 식으로 이해를 시키는 것이 좋을까요?

A. 사실대로 최대한의 객관적인 정보를 가지고 설득하는 수밖에 없습니다. 유감스럽지만 현재의 성희롱 관련 법률로는 조직이 취할 수 있는 징계 수단에 한계가 있다는 자문을 받았다고 설명해야 합니다. 그러나 여기에 그치지 않고, 조직이 ‘피해자를 보호하고 성희롱의 재발을 막기 이리이러한 노력을 할 것’이라는 설명을 진지하게 해 보시기 바랍니다. 또한 다른 상담소나 전문가에게 자문을 받을 수 있도록 지원할 수도 있습니다.

Q5. 비밀보장의 원칙이 중요하지만 사건 해결 과정에서 부득이하게 피해자가 드러날 수밖에 없을 것 같습니다. 이와 관련하여 피해자에게 미리 공지해야 할 정보는 어떤 것이 있을까요?

A. 사건 조사 등 조직의 공식 조사절차에 돌입하면 피해자의 정보가 어느 정도 노출될 수밖에 없습니다. 이에 대해 조사 개시 여부를 결정하기 전에 피해자에게 알려야 합니다. 전체 처리 절차, 그 절차에 관련되는 부서와 사람들, 절차 진행 중 조직의 비밀보장 방침을 설명해 주어야 합니다. 또한 구체적인 상황에서 어떤 노출이 발생할지 미리 알려주는 것이 좋습니다. 예를 들어 피해자와 행위자의 공간분리, 혹은 피해자가 휴식을 위해 휴가 내지 휴직 등을 할 때, 행위자의 징계조치가 내려졌을 때 각각의 경우 시행자들에게 최소한의 피해자 정보를 알릴 수밖에 없음을 알려야 합니다.

Q6. 피해자 상담 후 조사를 개시하기로 하였는데 피해자가 행위자와 같이 일하기 어렵다고 합니다. 잠시 휴가를 쓰게 해도 될까요?

A. 성희롱 사건 조사를 개시하면 많은 경우 행위자들이 자신을 방어하기 위해 동료 직원들에게 피해자를 비난하는 여론을 조성하는 경우가 많습니다. 또한 행위자가 이런 행위를 하지 않더라도 조사 기간 동안 피해자가 행위자가 대면하여 일한다는 것은 매우 어려운 일입니다. 따라서 어떤 조직들은 조사 개시 후 행위자에게 휴가를 명하거나 아예 근무지 이동시키는 것을 규정화하거나 관행적으로 시행하고 있습니다. 즉 피해자 보호를 위해서는 원칙적으로는 피해자가 아니라 행위자를 이동시키는 것이 맞습니다. 피해자가 ‘행위자와 같이 일하기 어렵다’고 하는 것에 대한 대응은 피해자가 아니라 행위자를 이동시키는 것이어야 하고, 피

해자가 원하지 않는데 ‘당신이 행위자와 일하기 어렵다고 하였으니 당신이 휴가 가거나 이동하시오.’라고 한다면 이는 피해자에 대한 불이익 처분이 되어 불법행위가 될 수도 있습니다. 다만 피해자 본인의 요구에 의해 피해자에게 휴가를 부여 하는 것은 가능한 일입니다.

Q7. 피해자를 조사하였는데 조사할 때 프라이버시가 보장되고 편안할 만한 조건으로 외부의 커피숍에서 했는데도, 조사하는 것 자체만으로 굉장한 부담감을 느껴 조사 후 울었다는 이야기를 들었습니다. 조사자 입장에서 피해자가 고통 받지 않았으면 좋겠는데 더 조심해야 하는 부분이 있을까요? 오늘 조사 이후에도 추가 조사가 필요해서 다시 하려고 하는데 그래도 될까요?

A. 피해자에 대한 조사 횟수는 최소한으로 하고, 조사 과정 전체를 아주 짧은 기간 내에 마치도록 하며, 조사 개시 이후 행위자와 분리시키고 삼자대면은 하지 않으며, 전 과정 비밀리에 진행하며 처분 후에도 이와 관련한 소문이 나지 않도록 유의하는 등 피해자에 대한 최대한의 배려가 필요합니다.

피해자에 대한 조사는 참고인 및 혐의자 조사가 다 끝난 후 그 조사결과를 가지고 확인하는 선에서 한번 정도 더 할 수는 있을 것입니다.

조사과정에서 피해자를 보호하는 방법의 예를 들자면, 피해자 신원비밀유지를 위해 조직 외부에서 조사하거나, 조사 시 조사원이 비밀유지서약서를 작성하고 이를 피해자에게 확인시킨 후 조사를 시작하거나, 조사 개시 후 행위자를 바로 휴가 보내고 5일 내에 모든 조사를 끝내도록 하는 등의 실례가 있습니다. 이런 방식이 가장 권장할 만합니다.

Q8. 피해자를 조사했더니 질문할수록 성희롱이 아니라고 판단할 만한 답변만 하여 조사하는 입장에서 난감하고, ‘왜 신고했을까’ 싶은데 어떻게 해야 하는지요?

A. 성희롱은 매우 미묘한 문제입니다. 피해자 입장에서는 딱 부러지게 말로 표현하지 못하지만 성적인 부담감이나 불편함을 느낄 만한 행동들이 있습니다. 이런 행동이 현행법에 위반되는 성희롱에 해당하지 않을 수도 있습니다. 그러나 피해자가 신고를 하기까지의 과정을 살펴보면, 대개 같은 직원으로서, 또는 상사로서 부적절한 행동이 지속, 반복되는 것인 경우가 많습니다. 이런 행동에 대해서는 성희롱이 아니더라도 일반적인 고충의 일종으로서 문제 행위를 교정할 필요가 있는지 검토해야 할 것입니다. 이런 행동은 대개 성희롱이 아니더라도 성차별적이거나 권위주의적이거나 권한남용이거나 품위유지의무 위반이거나 직원간

의 인격적 존중이나 인화를 해치는 행위에 해당하기 쉽습니다. 조직 입장에서는 법률적 의미에서의 성희롱이 아니라 하더라도 조직 분위기를 저해하는 행동이라면 조치해야할 필요도 있는 것입니다.

Q9. 사건 조사를 하면서 피해자 주위 사람들에게 평판 조사를 하였더니 피해자의 평판이 매우 나쁘게 나왔습니다. 이를 심의위원회에 올려야 하는지 고민이 됩니다.

A. 성희롱 사건 조사는 피해자의 신고 내용을 기초로 하여 그러한 성희롱 행위가 있었는지, 있었다면 그 내용이 무엇인지, 피해자 또는 조직이 그로인해 어떤 피해를 입었는지를 확인하면 되는 것이므로 이 내용을 확인하기 위한 최소한의 범위에서 조사를 해야 합니다. 최소한의 필요한 범위 내에서 조사하는 것은 피해자 보호를 위한 비밀유지의 원칙에도 부합하는 것입니다. 그런데 피해자가 신고한 성희롱 행위 관련 내용과 직접적인 관련이 없이 피해자의 평판조사를 하였다는 것은 담당자의 권한남용이자 2차 피해를 유발한 것으로 볼 수 있습니다. 또한 피해자에 대한 어떤 선입견이 작용한 것으로 보여 피해자로부터 신뢰를 잃을 수도 있습니다. 당연히 심의위원회에 올리면 안 되고, 앞으로도 그런 조사는 하여서는 안 됩니다.

Q10. 복수의 참고인 진술을 통해 사실관계가 파악되었는데, 행위자가 강력하게 부인하고 있습니다. 오히려 사건 당시 사건 발생 장소에 동석했던 다른 관리자가 제지하지 않는 등 조직이 적절하게 관리하지 못했다고 문제 삼는데 어떻게 해야 할까요?

A. 복수의 참고인 증인 진술이 일관되고, 피해자의 피해사실 주장과 일치한다면 이는 사실관계로서 인정 할 필요가 있습니다. 성희롱 발생 당시의 장소에서 관리자 등 조직이 어떻게 대응하였는지 여부는 행위자 징계여부 및 징계 양정의 결정과는 관련이 없으나, 향후 조직의 성희롱 예방 및 처리시스템의 개선과 관련하여 검토할 필요는 있습니다. 당시 동석했던 관리자가 행위를 제지하고 문제행동을 교정하였다면 더 쉽게 해결될 수 있었기 때문에 성희롱 문제에 대한 관리자의 역할에 대한 고민과 교육이 이루어지면 좋을 것입니다.

Q11. 피해자 신원 비밀유지가 잘 안됩니다. 어떻게 하면 좋을까요?

A. 피해자 신상, 사건의 구체적 정황 등에 대한 소문이 나는 가장 큰 이유 중 하나는 조사과정에서 소문이 나기 때문입니다. 성희롱고충담당자, 조사자, 처리자 등 해결 절차에 관련되어 있는 자들이 그 과정마다 비밀유지 서약서를 쓰고, 서약을 어기는 경우 징계할 수 있도록 규정하는 것이 필요합니다.

그밖에 피해자의 상사나 부서원들이 피해자를 비난하거나 행위를 옹호하는 등 피해자에게 심리적인 피해를 줄 정도의 발언을 하지 않도록 교육하거나 규정을 만드는 것도 필요합니다.

Q12. 성희롱 사실조사를 했을 때 증거로 채택될 수 있는 것들에는 무엇이 있나요?

A. CCTV 등 녹화나 녹음, 문자, 메일, 메신저 캡처 등이 있으면 가장 객관적인 증거가 될 것입니다. 그러나 이런 증거가 없는 경우가 대부분이라는 점이 성희롱 사건의 어려운 부분입니다.

일반적으로는 피해자, 행위자, 증인, 동석자 등 그 상황을 보았거나 아는 사람의 진술, (증인이 없는 경우라도) 피해자가 자신의 피해상황을 이야기한 바가 있다면 그것을 들은 사람의 진술, 피해 직전 직후의 상황을 본 증인의 진술, 피해자가 기록한 피해기록 등이 맞아떨어지고 일관적이라면 사실관계 확정을 할 수 있습니다. 또 행위자가 부인하고 다른 증거가 없더라도 피해자가 여러 명이고 여러 피해자의 진술 상 성희롱 행위의 패턴이 일관적이라면 이 또한 행위자의 행위로 확정할 수 있습니다. 즉 1차적인 명백한 증거가 아니더라도 상식적으로 그 상황이 있었다고 인정할 수 있을만한 일관된 정황증거들이 있다면 증거로 채택할 수 있습니다. 조직의 조사 절차는 국가가 개인을 형사처벌하기 위해 수사권을 발동하여 수사하는 것과 다릅니다. 조직의 규정에 의해 조직이 확인할 수 있는 능력과 사실 하에서 적절한 절차에 따라 사실을 확정하고, 그에 따라 조치할 수 있는 넓은 의미의 징계권에 해당하기 때문에 형사처벌만큼 엄격한 증거를 요하지 않습니다.

Q13. 조사를 하였는데 피해자와 행위자의 진술이 너무 다르고 다른 증거도 없는 경우 어떻게 해야 하는지요?

- A. 피해자와 행위자가 둘 다 원하는 경우 전문적인 조정가의 ‘조정’에 의해 해결할 수도 있습니다. 피해자 입장에서는 증거가 없다고 해도 너무 억울하여 도저히 그냥 넘어갈 수 없고, 행위자입장에서도 증거는 없지만 피해자의 지속적인 문제 제기를 그냥 넘어가기 어렵다고 생각할 수 있습니다. 이런 경우 쌍방이 모두 조정에 합의하여, 전문가의 조력을 받아 쌍방이 합의하여 문제를 해결하는 방식입니다.
- 피해자가 수사기관에 수사를 의뢰한 경우에는 수사기관의 결정이 나올 때까지 조사 및 징계 결정 등을 보류할 수 있습니다.

Q14. 목격자가 여러 명인데도 불구하고 행위자로 지목된 상급자로부터 불이익이 돌아올 것을 우려해 사건 개입을 망설이고 있습니다. 목격자를 계속 설득해야 할까요?

- A. 성희롱, 성폭력 사건은 권력관계에 기반하고 있기 때문에 피해자가 신고하기 힘든 것만큼이나 목격자의 증언도 쉽지 않습니다. 그러니 계속된 설득은 부담을 가할 뿐만 아니라 심해지면 신고한 피해자에 대한 원망으로 이어질 수도 있습니다. 따라서 한 두 차례의 설득을 했음에도 실패할 경우 그 자체로 인정해주어야 합니다. 대신 기관 내 성희롱, 성폭력 예방교육 시 목격자나 주변인의 태도가 사건 해결에 얼마나 큰 영향을 미치는지 다시 한 번 교육할 필요가 있습니다.

Q15. 목격자에 대한 행위자의 회유가 도를 넘어서고 있습니다. 어떻게 재제해야 하나요?

- A. 피해자 설득이나 목격자 회유가 종래에는 가중처벌로 이어져 본인에게 훨씬 불리해질 수 있다는 경고를 강력하게 해야 하며 실제 처리 결과에도 반드시 영향을 주어야 합니다.

V. 성희롱 여부 및 징계 필요성 판단 단계

Q1. 여성가족부의 성희롱 방지조치 지침 표준안에서는, 성희롱 사건 조사 심의 위원회를 구성할 때 외부의 전문가를 참여시키면 좋다고 권고합니다. 그러나 저희 조직 성희롱사건 처리 지침에는 사내 구성원으로 구성하게 되어 있습니다. 어떻게 하는 것이 좋을까요?

A. 규정을 바꾸지 않는 한 규정대로 해야 할 것이나, 방법이 없는 것은 아닙니다. 성희롱심의위원회를 사내구성원으로 구성하도록 되어 있다고 해도 심의위원회에 자문위원을 위촉하지 말라고 되어 있지는 않을 것이기 때문입니다. 심의위원회에 외부 전문가를 의결권이 없는 자문위원으로 위촉하여 자문을 받도록 하면 됩니다.

Q2. 조사 및 심의 기간은 신고 접수 후 통상 얼마의 기간 동안 진행하여야 합니까?

A. 『근로자 참여 및 협력 증진에 관한 법률』에 의하면 고충처리위원은 근로자로부터 청구한 고충을 10일 이내에 조치사항과 그 밖의 처리결과를 당사자에게 알려주어야 합니다. 성희롱 신고 또한 일종의 고충이므로 우선 이 법에 의해 10일 이내에 당사자에게 알려줄 의무가 있습니다. (이것이 10일 이내에 모든 조치를 완료해야 한다는 의미는 아닙니다.) 공공기관의 경우에는 『성희롱 방지조치 지침 표준안』에 의해 20일 내에 조사를 완료하고, 필요한 경우 10일 범위 내에서 조사 기간을 연장할 수 있습니다. 원칙적으로 성희롱 분쟁은 당사자의 프라이버시 등 민감한 문제가 걸려있으므로 최대한 빠른 시일 내에 필요최소한의 범위 내에서 조사를 마치는 것이 바람직합니다.

Q3. 피해자가 심의위원회에 직접 출석하는 것을 부담스러워합니다. 상담자가 대변인으로 출석하여 진술하는 것도 가능합니까?

A. 상담원은 원칙적으로 피해자 구제라는 성희롱 분쟁해결의 대의와 목표에 따라 피해자에게 자신의 구제를 위해 각종 정보를 제공하고 스스로가 이 사건 해결의 주체가 될 수 있도록 지원해주는 역할을 해야 합니다. 상담원은 대리인과 다르기 때문에, 직접 출석하여 자신의 피해를 말할 수 있도록 피해자를 독려하는 역할을 하는 것이 맞습니다. 또는 심의위원장이거나 같은 성(性)의 심의위원에게만 1:1 진술할 수 있도록 배려해줄 수도 있습니다.

피해자가 출석하기를 어려워하며 대변인이 대신 출석하기를 원할 때에는 변호사나 노동조합, 또는 피해자의 위임을 받은 다른 대변인이 출석할 수 있도록 해야 합니다. 그러한 대변인이 없을 경우, 상담원은 위원회에 출석하여 자신이 상담한 사실에 기반하여 사실관계와 피해자의 심리상태와 본인의 전문가적 소견을 진술할 수는 있습니다. 그러나 이 경우에도 피해자를 대변하는 것은 아닙니다. 상담원은 어디까지나 조직의 규칙과 절차에 따라 피해자를 지원하고 성희롱 문제를 합리적으로 해결하기 위한 단위이지 피해자나 행위자 어느 한 편에 서는 문제해결의 일방이 아니기 때문입니다.

Q4. 성적 언동이지만 사람에 따라 인식에 따라 불쾌할 수도 있고 아닐 수도 있고, 성적언동으로 보기 어려울 수도 있는 등 성희롱인지 아닌지 애매한 행동의 경우 어떻게 처리해야 하는지요? (예컨대 담당자가 보기에 는 둘이 사귀는 관계였는데 틀어져서 문제제기하는 것 같기도 한 경우나 또 세대 간의 인식차이로 인한 문제제기 등)

A. 피해자와 행위자의 인식 차이로 인해 성희롱이 발생했다 하더라도, 이미 피해자가 불쾌함을 느꼈고 그것이 성적언동인 이상 성희롱으로 봐야 합니다. 또 담당자가 보기에 둘이 사귀는 관계였다가 헤어진 사이라 하더라도 성적 언동이 있었고 객관적으로 보기에 그 성적언동을 당한 사람이 불쾌할 만한 행동이라면 성희롱입니다. 이런 것은 애매한 것이 아닙니다. 애매하다고 생각하시는 이유는 아마도 그 성희롱이 '경미하다'고 생각되는 언어적 성희롱이거나, 둘의 '관계'를 고려할 때 애매하다고 생각하는 것인데 경미함이나 관계 등은 성희롱인지 여부 판단에 고려사항이 아닙니다.

Q5. 사안이 경미하여 행위자의 사과로 사건을 마무리 하려고 하는데 피해자가 보다 강력한 처벌을 원하고 심지어 상담원에 대한 신뢰 문제를 제기하며 국가인권위원회 등 외부기관에 진정하겠다고 합니다. 어떻게 할까요.

A. 사건 처리에서 피해자가 원하는 바가 무엇인지를 파악하는 것이 가장 중요하지만, 그렇다고 하여 피해자가 원하는 대로 다 해줘야 하는 것은 아닙니다. 평균적인 피해자의 관점에서 보았을 때 조직의 결정이 적절함에도 불구하고 피해자가 이에 동의하지 않는다면, 심의위원회 등 공식적인 절차를 통하여 객관적인 결정을 내리고 이를 피해자에게 제시할 필요가 있습니다.

Q6. 심의위원회 결과보고서는 어느 정도로 상세히 기술해야 할까요?

- A. 조사 결과에 대해 가급적 상세하게 기술해야 합니다. 조사과정 상 모든 서류들은 향후 발생할 수 있는 행위자의 이의제기에 대응하기 위한 자료들입니다. 따라서 조직의 상황을 전혀 모르는 제3자가 볼 때에도 조사 결과가 명확하게 이해될 수 있도록 신청인과 피신청인의 인적 사항(나이, 성별, 직급, 근속연수 등), 직장 내에서의 상하관계, 구체적인 성희롱 행위, 횡수, 지속기간, 피해자의 인원 수, 피해자의 대응은 어떠하였는지, 행위자는 문제제기를 받았을 때 어떻게 행동하였는지 등이 구체적으로 기술되어야 합니다.

Q7. 피해자가 퇴사하는 경우도 조사 및 심의 절차를 밟아야 할까요?

- A. 피해자가 인턴이나 계약직 등 고용이 불안정한 비정규직이거나 하위직급인 경우, 재직 시 문제제기를 못하다가 퇴사 시가 되어서야 문제제기를 하는 경우가 많습니다. 피해자의 조직 내 지위가 취약할수록 권력형 성희롱의 피해자가 될 가능성이 높습니다. 또한 피해자가 퇴사하고 없어지게 되면 일반적으로 행위자 온정주의가 기승을 부리고 없는 피해자를 욕하는 경우가 많습니다. 조직 입장에서는 재직 시 문제제기를 못한 억압적 상황, 권력남용, 행위자의 의도성과 행위자를 옹호하는 행위자 온정주의 등 나쁜 조직문화를 개선하기 위해서라도 오히려 더 철저하게 조치해야 합니다. 실제 인턴은 다른 사회에 곧 편입될 사람이고 우리 조직의 평판을 좌지우지할 사람이기 때문에 내부에서 참았다가 외부에서 이슈를 만들 수 있으므로 오히려 재직 직원끼리의 문제보다 훨씬 더 엄격하게 처리하였다는 사례가 있습니다.

VI. 징계위원회 단계

Q1. 행위자에게 조직이 징계 또는 이에 준하는 조치를 취한다고 했을 때에는 징계 외에 어떠한 조치들을 취할 수 있나요?

- A. 피해자 보호를 위해 가장 중요한 조치는 행위자의 이동입니다. 피해자와 마주칠 수 없도록 근무지를 이동시키는 것입니다. 이는 징계가 아닌 인사 조치로 징계보다 훨씬 쉽게 가능합니다. 기타 행위자의 사과 후 재발방지 약속, 행위자 인권 교육 이수, 사회봉사 등을 명할 수 있습니다. 이러한 명령은 이행을 강제할 방법은 없고, 규정에 이러한 명령에 대해 이행거부 시 징계할 수 있도록 함으로써 강제할 수 있습니다.

Q2. 징계의 수준은 어떤 기준으로 결정하나요?

- A. 성희롱 행위자에 대한 징계의 수준을 정하는 기준으로는 성희롱 행위의 양태 및 정도(성추행 범죄 수준이면 중징계 이상), 의도성, 지속성(지속된 기간이 어느 정도인지), 반복성(2회 이상 반복 일정기간 지속되었다면 의도성 있다고 보며 중징계 이상), 권력관계(피해자와의 권력 격차가 심할수록 중징계), 피해자의 수, 피해자의 대응 및 그에 대한 행위자의 대응(피해자가 성희롱 행위에 대해 거부 의사를 표했음에도 계속되었다면 중징계), 문제제기 후 반성 태도, 행위자의 직급과 그에 따른 의무 위반 정도(성희롱행위를 용납할 수 없는 사업의 종류 또는 직책일 때 중징계 이상), 피해자의 피해 정도, 피해자의 요구 등을 고려하여 정합니다.

Q3. 심의위원회 심의 결과 행위자에 대한 징계 및 특별교육 실시 등 결정이 내려졌습니다. 행위자에 대한 교육은 어떻게 하나요?

- A. 앞에서 소개드렸던 고용노동부 위탁 성평등상담실에서 관련된 교육을 실시하고 있으니 이러한 기관에 의뢰하면 될 것입니다. 또한 지역에 따라서는 성폭력상담소 등에서 성희롱 행위자를 위한 교육을 실시하는 경우도 있으니 이러한 교육을 활용하시기 바랍니다.

Q4. 징계위원회와 심의위원회는 반드시 다른 사람으로 구성해야 하나요?

- A. 성희롱심의위원회는 사실관계 조사 결과를 바탕으로 성희롱인지 여부를 판단하고, 그에 대한 합당한 조치를 결정하는 기관입니다. 징계위원회는 조직 규칙에 의해 심의위원회의 결정을 바탕으로 성희롱을 행한 행위자의 비위사실에 대해 어떤 (징계)조치를 내릴 지 최종 결정하는 단위이므로 원칙적으로 다른 기관입니다. 따라서 두 위원회는 다른 사람으로 구성하는 것이 바람직합니다.

Q5. 징계위원회에 회부될 때 피해자가 다시 출석 진술하여야 하나요? 심의위원회의 의결안 제공만으로 충분하나요?

- A. 징계위원회는 이미 성희롱심의위원회에서 조사·심의한 결과를 바탕으로 징계 원칙, 다른 징계사례와의 형평성, 행위자에 대한 감경이나 가중사유 검토 등, 일반적인 징계결정원칙에 따라 다시 한 번 심의 결정하는 것이므로 특별히 피해자를 다시 부를 필요는 없습니다. 또한 피해자는 이미 상담과 조사, 심의 등 여러 차례에 걸쳐 진술을 해기 때문에 부득이한 사유가 아니고서는 참가하는 것이 좋습니다.

Q6. 우리 기관 내에서는 심의위원회까지 모든 절차가 끝났지만 행위자가 검찰에 기소돼 법원의 판결을 기다리고 있습니다. 만약 심의위원회 결과와 다른 판결이 법정에서 이루어진다면 어떻게 해야 하나요?

- A. 행위자에 대해 국가인권위원회, 검찰 등 다른 기관에서 조사가 진행되고 있다면, 피해자가 양해하는 경우 조사를 중지하고 외부기관의 결과를 기다리는 것도 가능합니다. 그러나 외부기관의 절차를 이유로 성희롱 고충에 대한 대응 자체를 중단하는 것은 피해자에 대한 2차 피해가 될 수 있다는 점에 유의해야 합니다. 즉, 행위자로부터의 분리, 행위자의 피해자에 대한 비난 및 소문 유포 행위 중지 등 피해자가 요청하는 보호조치는 중단 없이 이행해야 할 것입니다. 또한 외부기관의 조사 절차에서 피해자를 지지, 지원하는 것도 중요한 사항입니다.

Ⅶ. 사건 종료 이후 후속대책 단계

Q1. 사건 처리가 종료된 후 당사자들에게 결과는 어떤 방식으로 통보하나요?

- A. 기관장 또는 조직의 대표 직인이 찍힌 공문을 첨부하여 이메일 또는 우편 등으로 통보합니다.

Q2. 조직 내 발생한 성희롱 사례의 처리 경과 및 결과를 성희롱 예방 교육 내용에 사례로 포함시킨다면, 피해자 보호나 프라이버시의 측면에서 문제는 없을까요?

- A. 원칙적으로 성희롱 조사과정과 결과에 대한 비밀유지 의무가 있으나, 조직이 성희롱에 대해 적극적으로 조치하고 있다는 것을 직원들에게 인식시킬 필요가 있는 경우 피해자의 의사를 물어 사건경과와 조치결과에 대해서는 사례로서 교육할 수 있습니다. 다만 경과와 조치결과에 대해 너무 자세히 밝히는 것이 아니라 “부장직급 직원이 부하직원을 회식자리에서 성희롱 하였고 이에 정직6개월 조치하였음.”이라는 정도로 교육 시 사례 교육을 하는 것은 필요하다고 봅니다. 만약 피해자가 원치 않는다면 “우리 조직은 성희롱 사건이 발생하여 철저히 조사 후 중징계 처리하였다.”는 정도로 공표해도 됩니다. 즉 그 내용과 공개 정도는 피해자와 논의한 후 정하는 것이 좋을 것입니다. 어떤 경우는 이미 피해자 이야기가 소문이 다 난 상태이기 때문에 오히려 피해자가 정확한 내용을 공개해주기를 요구하는 경우도 있고, 어떤 경우는 자신으로 특정될 만한 것은 조금도 공개되기를 꺼리는 경우도 있습니다. 조직문화에 맞게 융통성 있게 조정하면 될 것입니다.

조직 내 실제 사례를 교육 내용에 반영하기 어려운 상황이라면, 유사한 성격의 다른 조직에서의 사례를 참고해서 반영하는 것도 차선책입니다.

Q3. 직원 간 성희롱이 형사처벌 가능한 성주행인 경우 조직이 형사고소와 관련하여 어떤 역할을 해야 할까요?

- A. 형사처벌 가능한 성희롱인 경우, 조직은 피해자에게 조직이 행위자를 고발하거나 각종 지원(예컨대 사내cctv의 보존 또는 제공 등)을 원하는지 물어서 지원할 수 있습니다. 조직이 형사고발을 하는 것이 의무는 아니나, 피해자 보호 차원에서 할 수 있습니다.

Q4. 사건 종결 후 피해자가 허탈감과 상실감을 호소하고 있습니다. 어떻게 해야 할까요?

- A. 성희롱, 성폭력 피해자에 대한 심리상담, 치료를 할 수 있는 전문가들이 있습니다. 앞에서 소개한 양성평등상담실 등에 문의하면 성희롱 피해자 상담의 전문가 연결이 가능합니다. 이러한 전문가와 연결하여 피해자의 회복과 복귀에 만전을 기하도록 합니다. 또한 심리상담 및 치료에는 많은 비용이 발생해서 피해자가 치유과정을 포기하기도 합니다. 피해자 개인이 비용을 감당하기 보다는 행위자가 부담할 수 있도록 조정하거나 행위자 징계 결정 시 이 사항을 포함시켜 행위자에게 부담하도록 결정할 수 있습니다.

Q5. 행위자에 대한 처분 중 교육 이수가 포함되어 있을 때, 교육을 이수하고 있는지는 어떻게 확인하나요?

- A. 행위자 교육 의뢰 기관과 상시적으로 연락을 취하여 교육이수가 잘 되고 있는지 세심한 모니터링을 해야 하며, 교육이 끝난 후 결과보고서를 받아두어야 합니다.

Q6. 사건 종결 후 행위자가 피해자에 대한 악의적인 소문을 유포하고 있습니다. 심의위원회를 다시 열어 가중처벌을 해야 할까요?

- A. 행위자가 피해자에게 악의적인 소문을 유포하여 괴롭히는 것을 1차의 성희롱행위와 별개의 비위행위로서 당연히 다시 처벌해야 합니다. 1차 성희롱행위 조치 시 행위자에게 이후 후속적인 조치와 주의해야 할 사항들에 대해 교육을 해야 하며 이때 피해자에 대한 2차 가해행위 금지와 2차 가해행위가 있을 경우 가중 처벌할 수 있다는 것을 엄중 고지, 교육해야 합니다. 관련 지침이나 사규에 이러한 내용을 반영하는 것도 필요합니다.

< Q&A 색인 >

(ㄱ)

고용평등상담실	136
고충 상담원의 역할	144
교육 프로그램	136
국가인권위원회 진정	158

(ㄴ)

명예훼손 고소	150
목격자의 진술	156

(ㄷ)

보고의무	140
비공식적 해결 방안	146
비밀보장	152
비밀보호	155

(ㄹ)

사법절차의 진행	161
3자 대면	149
상담원의 역할	144
상담의 녹음	145
성희롱의 판단	153, 158
소명 기회	148
소문 유포	163
신속한 조사	153
심의위원회 결과보고서	159
심의위원회 구성	157
심의위원회 출석	157

(ㄹ)

예방교육 실시	162
외부인	139

2차 피해	143
2차 피해/피해자 회유	149
익명 제보	138
(ㅈ)	
제3자의 신고	136
조사 및 심의기간	157
증거확보	155
진술서 작성	151
징계 수준	160
징계 이외의 조치	160
징계위원회 구성	161
(ㅊ)	
퇴사	159
(ㅋ)	
피신고인 면담 시 태도	148
피신고인에 대한 고지	148
피해자와 진술의 신빙성	145
피해자와의 대화법	142
피해자의 거부	137
피해자의 실망	152
피해자의 평판	154
피해자의 회복·치유	163
(ㆁ)	
한국양성평등교육진흥원	136
형사고소	162
회사의 책임	154
휴가의 승인 또는 명령	152

참고 자료

[민간단체 고용평등상담실 선정현황(2015년 현재)]

청별	단체명	대표자	주소	전화번호	비고
서울	한국노동조합총연맹	장석춘	서울 영등포구 여의도동 35	02-6277-0049	
	(사)한국여성민우회	권미혁	서울 마포구 성산동 249-10 시 민공간 나루3층	02-706-5050	
	(사)한국여성단체협의회	김정숙	서울 용산구 한강로 3가 40-427	02-794-4451	
	(사)한국여성노동자회협 의회 서울여성노동자회	황현숙	서울 마포구 서교동 351-28 5 층	02-3141-3011	
	(사)여성노동법률지원센 터	문강분	서울 동작구 대방동 한숲길22 서울여성프라자 4층 펼침터2	02-582-5054	
부산	(사)부산여성회	유영란	부산 동래구 온천3동 1441-1 (주)다이테크 별관3층	051-506-2590	
	(사)한국여성노동자회협 의회마산창원여성노동 자회	김인영	경남 창원시 상남동 73-5 경창 상가 5층	055-261-5362	
대구	(사)대구여성회	김영순 외1	대구 중구 동인1가 232-3 보성 빌딩 3층	053-421-6758	
경인	(사)한국여성노동자회협 의회 인천여성노동자회	정문자	인천 부평구 부평4동 397-4 로 알프라자 811호	032-524-8830	
	(사)한국여성노동자회협 의회 안산여성노동자회	김해정	경기 안산시 단원구 원곡동 758	031-494-4362	
	(사)한국여성노동자회협 의회 부천여성노동자회	김정연	경기 부천시 원미구 중동 1144-4 현해답프라자 704호	032-324-5815	
	(사)한국여성노동자회협 의회 수원여성노동자회	조여옥	경기 수원시 팔달구 매산로3가 73-4 두리빌딩 3층	031-246-2080	

청별	단체명	대표자	주소	전화번호	비고
광주	(사)한국여성노동자회협 의회 광주여성노동자회	주경미	광주시 서구 농성2동 641-8(2 층)	062-361-3028	
	(사)한국여성노동자회협 의회 전북여성노동자회	김희전	전북 전주시 경원동3가 38-5 대림빌딩 4층	063-286-1633	
대전	한국노동조합총연맹 총 청북도지역본부	김한성	충북 청주시 흥덕구 복대동 100-15	043-273-7801	

연구보고 2015-09

**관리자를 위한 성희롱
예방 및 사건처리 매뉴얼**

2015년 10월 29일 인쇄
2015년 10월 30일 발행

발행인 : 김희정

발행처 : 여성가족부 권익지원과

서울특별시 종로구 세종대로 209(세종로)

전화 / 02-2100-6000 (代)

인쇄처 : (주)서보미디어

전화 / 02-2253-7800

사전 승인없이 보고서 내용의 무단복제를 금함.

행정간행물등록번호 11-1383000-000633-01



여성가족부

Ministry of Gender Equality & Family