

[2026. 9. 11. 2026 한국-호주 존중일터 포럼 발표자료]

한국 직장 내 괴롭힘 판례법리의 형성과 과제:
우위성, 반복 지속성, 업무상 적정범위, 악의, 정신적 고통

법무법인(유) 율촌 조상욱 변호사

A. 직장 내 괴롭힘의 정의: 제 76 조의 2(직장 내 괴롭힘의 금지)

사용자 또는 근로자는

- ✓ 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여
- ✓ 업무상 적정범위를 넘어
- ✓ 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위(이하 “직장 내 괴롭힘”이라 한다)를 하여서는 아니 된다.

- 근로기준법상 직장 내 괴롭힘 개념은 당사자적 요소(주체로서 “사용자”와 “근로자”, 객체로서 “다른 근로자”)와 행위적 요소(① 우위성, ② 업무상 적정범위, ③ 정신적 고통 등)로 구성됨.
- 여기서는 당사자적 요소를 제외한 행위적 요소 (위 ①, ②, ③과, 반복 지속성, 악의)를 다룸. 반복 지속성과 악의는 법문상 요소로 규정되어

있지 않으나, 직장 내 괴롭힘 성립 여부 및 대응 조치에 중요한 의미가 있음¹.

- 발표자의 의견은, 위 5 가지 행위적 요소와 관련, 우리의 직장 내 괴롭힘 판례법리는 법문상 요건을 그대로 적용하는 것이 아니라, 피해자의 인격권 보호와 규제의 균형을 달성하기 위해 각 요소의 규범적 무게를 재배분하는 방향으로 형성되고 있다는 것임. 아래 상세하게 보기로 함.

B. 5 가지 행위적 요소의 개별 검토

1. 우위성

● 대표사례²

- 쟁점:

가해자 팀원 O(Offender)가 같은 “지위”에 있는 피해자 팀원 V(Victim) 등에게 연구비 전용에 관한 근거 없는 책임 추궁 이메일을 수차례 보내 경고 처분을 받은 사안 → “관계”의 우위성이 인정되는지 문제됨.

¹ 행위적 요소에는 법문상 ‘신체적 고통’, 그리고 ‘근무환경의 악화’도 포함된다. 단, (1) ‘신체적 고통’은 그 의미에 대해 상대적으로 논란이 적고, 정신적 고통과 결합하여 발생하는 경우가 많은 점, (2) ‘근무환경의 악화’(매뉴얼상 ‘피해자가 능력을 발휘하는 데 간과할 수 없을 정도의 지장이 발생하는 것’)는 피해자의 정신적 고통과 독립적인 요소로 다루어지지 않는 경향이 있음을 고려하여(판결에서는 “정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시켰다”로 표현되는 사례가 있다. 대전지방법원 2021. 11.9. 선고 2020 구합 105691 판결, 서울행정법원 2021. 11. 1. 선고 2020 구합 90032 판결 참조), 이 글에서는 논하지 않는다. 단, 이 중 특히 ‘근무환경의 악화’는 그 의미와 정신적 고통 등과 관계에 대해 향후 논의할 필요가 있을 것이다.

² 대전고등법원 2024. 8. 22. 선고 2023 나 15101 판결 (상고기각, 확정)

- 판시내용: 관계의 우위성 = 실질적 우위 or 사실상의 우위
- ✓ **(실질적 우위)** “관계의 우위는 직장 내 직급의 문제뿐 아니라 연령·학벌·성별·출신 지역 등 개인의 태생적 또는 후천적 속성 문제, 근속연수·업무지식 등 직장 내 업무역량 차이, 노조나 직장협의회 등 근로자 조직 가입 여부, 감사·인사부서 등 부서별 영향력 차이, 정규직과 비정규직의 차이로 발생한 실질적 우위이거나,”
- ✓ **(사실상의 우위)** “피해 근로자의 업무상 과오나 비밀의 지득, 가해자의 과도하고 집착적인 요구와 문제 제기 등을 통한 사실상의 우위로도 성립할 수 있다.”
- ✓ **(사실상의 우위에 근거한 우위성 인정)** “O의 메일전송행위는 O가 직급 체계 내 상위에 있음을 이용하여 직장 내 괴롭힘 행위를 한 것이 아니라, ...다수의 직원들이 볼 수 있는 상태에서 지속적으로 메일을 보내는 방식으로 문제제기를 하였고, 그 메일의 내용이 ...명예훼손행위에 해당한다는 것이므로, O가 반드시 지위상 우위에 있지 않아도 사실상의 우위만으로 직장 내 괴롭힘 행위에 해당될 수 있다.”

● 우위성의 형해화

- 이 판결에서 열거한 사실상의 우위성 인정의 근거(“지득”, “집착적인 요구”, “문제제기”)는 O가 가해자로서 문제가 되는 행위 당시 가졌던 행위자의 속성이 아니라, O의 **행위 그 자체와 그 부정적 속성**임.
- 즉, 위 관점은 행위 기반의 우위성을 인정하는 것임. 따라서 우위성을 행위자의 속성으로 보는 고용노동부의 직장 내 괴롭힘 매뉴얼이 따르고 있는 “**통상적 이해**”와 입장을 달리함.

◆ 통상적 이해: 우위성은 (1) 주로 괴롭힘 행위자가 그 행위가 이루어지는 단계에서 가져야 할 속성(행위자의 속성)이고³, (2) 직장 내 괴롭힘의 필수조건, 즉 성립요건이라는 이해⁴.

- 통상적 이해에 따르면 우위성 인정은 (지위 등의 우위 인정→행위의 괴롭힘 인정) 경로를 밟음. 그러나 이 판결은 (행위 속성 인정→지위 등의 우위 인정) 경로를 따르고 있음. 이는 인과관계 화살표가 통상의 이해와는 **역방향(逆方向)**인 것이라고 볼 수 있음. 이러한 역방향의 우위성 인정이 허용되면 우위성 인정 경로가 늘어나므로 그 인정 범위도 확대됨.
- 이 판결은, 뒤에서 소개할 다른 판결에서도 드러나는 **“우위성의 형해화”** 현상을 보여줌.

◆ 우위성의 형해화: 우위성이 법문상으로는 직장 내 괴롭힘의 성립요건이지만, 실제 법원의 판단에서는 직장 내 괴롭힘의 성립 범위를 독립적으로 제한하는 기능을 실질적으로 수행하지 못하는 현상

- 이러한 우위성 형해화 현상은 근본적으로 직장 내 괴롭힘 제도의 본질과 관련된 구조적 현상이라는 것이 발표자의 견해.
- ✓ 직장 내 괴롭힘 제도는 지위나 관계상 우위성을 가진 자(예컨대, 임원이나 팀장)가 그 우위성을 남용하는 것을 방지한다는 차별 규제의 성격도 있으나, 그보다는 행위의 이유나 동기, 가해자 지위가 어떠하건, **피해자의 인격권을 침해하는 결과를 초래하는 가해자의 행위를 억제하**

³ 매뉴얼상 예시로는, 지휘명령 관계상 상위, 연령·출신학교, 근속연수, 직장 내 영향력 등.

⁴ 매뉴얼은 “직장 내 지위나 관계 등의 우위를 이용한 행위가 아니라면 직장 내 괴롭힘에 해당하지 않음”이라고 한다.

는 것에 중점이 있는 제도임.

- ✓ 이런 관점에 따르면, 우위성은 원래 직장 내 괴롭힘 성립 요건이 되어야 하는 필연성은 없음.
- ✓ 실제로, 우위성은 외국 법제에서도 독립적으로 직장 내 괴롭힘 요건이 되는 경우가 흔하지 않음⁵. 호주의 경우에도 공정노동법(Fair Work Act) 제789FD(1)조에서 직장 내 괴롭힘(being bullied at work)을 '비합리적이고(unreasonably) 반복적으로(repeatedly) 근로자 개인 또는 근로자 집단에 대해 건강과 안전상 위험을 창출하는 행위'로 규정하여 우위성 요소를 두지 않음⁶.
- ✓ 우위성 요소를 괴롭힘 정의규정에서 배제하는 것도 고려해 볼 수 있다는 국내의 견해도 있음⁷
- 이 판결의 법원은, 기본적으로 위 입장을 따르면서 아래 단계의 판단을 거쳐 "사실상의 우위" 개념을 행위 기반으로 확장하여 적용하고 구체적 타당성 있는 결론을 추구한 것이라고 볼 수 있는 여지가 있음.

① "통상의 이해"처럼 우위성은 (지위 등의 우위 인정→행위의 괴롭힘 인정)이 법문 해석에 가장 자연스러운 것은 일응 타당하다.

⁵ 서유정, 23 개 국가(주) 직장 내 괴롭힘 정의 및 법령 분석 연구, 보건사회연구 43[3], 2023. P72-91. (23 개 국(주) 중에서 한국, 일본, 루마니아, 벨기에만이 힘의 불균형(우위성) 요소를 직장 내 괴롭힘 개념 정의에 포함시킴)

⁶ 인용: "A worker is bullied at work if... an individual..or a group of individuals.. repeatedly behaves unreasonably towards the worker, or a group of workers of which the worker is a member and that behaviour creates a risk to health and safety." (https://www.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdoc/au/legis/cth/consol_act/fwa2009114/s789fd.html.)

⁷ 이세리, 직장 내 괴롭힘 금지제도의 법적 쟁점 및 개선방안, 고려대학교 박사학위 논문, p70 참조

- ② 단, 그럴 경우 우위성 인정 범위가 지나치게 좁아진다. V의 인격권 침해를 직장 내 괴롭힘으로 쉽게 인정하지 못하는 문제가 발생한다.
- ③ "사실상의 우위성"을 인정하고, (행위 속성 인정→지위 등의 우위 인정)을 허용한다면, 이 문제를 해결할 수 있다.

● 우위성의 형해화를 보여주는 다른 판결

(1) 낮은 우위성 인정 기준을 채택한 판결⁸

- 4개월 먼저 입사한 매니저(가해자) O가 뒤에 입사한 동등한 직급(매니저)의 피해자 V에 한 성희롱, 괴롭힘 발언과 관련, O의 우위성을 인정한 판결.

"O는 약 4개월 먼저 ... 입사하여 같은 직급에서 근무하였으므로 V보다 업무에 관한 경험과 지식이 우월하다고 볼 수 있다. 따라서 O는 직장에서의 지위 또는 관계 등에서 V보다 상대적으로 우위에 있었고, O가 V에게 앞서 본 ... 각 발언들과 행동들을 반복한 것은 이러한 직장 내의 지위를 이용하였다고 밖에 볼 수 없다."

- 4개월 입사기간 차이의 중요성과 의미는 개별 사업장 특성 등에 따라 다를 수 있음. 하지만 우위성이 인정되는 전형적인 경우, 즉 지휘명령 관계와 비교하면 이 사건에서 선배의 지위는 우위성의 근거로 현저히 약함. 우위성이 가진 규범적 중요성(성립요건성)을 강조하는 통상적 이해에 따르면 법원은 반대의 결론을 내렸을 수도 있음.
- 지도 및 감독권한을 가진 조장(피해자)에게 근무경력과 연령 등을 내세워 오히려 업무지시를 한 조원(가해자)의 우위성을 인정한 다른

⁸ 서울북부지방법원 2025. 11. 21. 선고 2025 가단 105928 판결

판결⁹도 이 판결과 마찬가지로 낮은 우위성 인정 기준을 적용한 사례로 불만함.

(2) 비행위자적 속성을 근거로 우위성을 인정한 판결¹⁰

- 병원 인사담당자인 직원 J가 진료부원장이자 한의사인 S를 온라인 업무대화방에서 강제 퇴장시키고, 지속적으로 재초대 요청에도 응하지 않은 행위가 직장 내 괴롭힘인지가 쟁점.
- 법원은 “직장 내 지위 등의 우위를 이용할 수 없는 하급자라고 하더라도 회사 내의 평판, 여론 등을 이용하여 사실상 상급자의 위치에 있는 근로자에 대한 직장 내 괴롭힘이 있을 수 있다”고 하면서 우위성을 인정.
- 그런데 밑줄의 ‘회사 내의 평판, 여론 등’은 엄밀히 말해서 직원 J가 행위 당시 가진 지위가 아니고, S와의 관계에서 갖는 위상도 아님. 업무대화방 강제 퇴장을 실행한 이유, 퇴장 실행을 스스로 정당화한 배경, J와 S의 상호작용에 영향을 준 정황임.
- 이 판결은 그러한 **비행위자적 속성**까지 우위성 인정의 근거라고 본 것임. 이는 대표사례의 판결이 행위 그 자체를 사실상의 우위성 인정 근거로 삼은 것과 결이 같음.

(3) 우위성 판단을 생략한 판결¹¹

⁹ 서울행정법원 2022. 1. 18. 선고 2020 구합 84143 판결

¹⁰ 서울중앙지방법원 2024. 3. 8. 선고 2022 가단 5320016 판결

¹¹ 서울행정법원 제 14 부 2022. 12. 15. 선고 2021 구합 87118 판결

- 공공기관의 하급자 O(3 급)가 상급자 V(연구소장)를 무시하고 대화를 녹음하며 확인서 작성을 요구하는 등 '과도하고 집착적인 행동'을 함.
- 이는 "업무상 적정범위를 넘어 (상급자)에게 정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위로서 직장내 괴롭힘으로 볼 수 있다"고 설시
- 위 밑줄 판단에는 법문상 직장 내 괴롭힘 요소인 '지위나 관계 등의 우위를 이용하여' 문구가 아예 없고, 그에 관한 분석도 없음.
- 이는 법원의 법리 오해나 표현상 실수라 보기는 어려움. 이 사건에서 하급자 O 가 상급자 V 보다 지위가 낮은 사실은 가장 현저하고 핵심적 특징이기 때문임.
- 이와 관련, 법원이 통상적 이해와 다른 관점을 취하며, 우위성 문제를 '방안의 코끼리'처럼 취급한 것일지도 모른다는 의문이 자연스레 떠오름. 즉, 대표사례의 판결처럼, 법원은 '과도하고 집착적인 행동'의 행위 특성에 착안해 우위성을 인정했는데, 소송경제상 그러한 인정이 지위 등의 우위 인정→괴롭힘 인정의 순방향과는 어긋난다는 것까지 설시할 필요가 없다고 판단했을 수 있음.

● 기업의 실무에 관한 제언

- 기업의 괴롭힘 제도 운영의 실무에서는 동일 직급자 간 따돌림, 후임의 상사 험담, 노조원의 사용자에 대한 상습 폭언 등이 우위성이 없다는 이유로 직장 내 괴롭힘 인정을 못 받는 경우가 있음¹².

¹² 서유정, 직장 내 괴롭힘의 '우위성', 어떻게 판단해야 할까? 노동법률, 2024. 7.

- 그러나 앞서 보았듯이 법원 판결에서는 우위성 형해화 현상이 나타나고 있음. 그리고 이는 제도 본질에 따른 자연스러운 현상으로 볼 수 있음. 비유하자면, 우위성 형해화의 흐름은 직장 내 괴롭힘 제도가 가진 본질이 **중력(重力)**으로 작용하여 '지위 및 관계 등을 이용하여'의 문언을 성립요건이 아닌 **징표(徵表)**로 재정위하는 현상임.

◆ 징표: 직장 내 괴롭힘 인정의 필요 조건이나 충분조건이 아닌, 종합적인 판단을 할 때 정식으로 고려해야 할 해석 요소 중 하나로 열거되는 요소를 말함. 예컨대, "직장 내 괴롭힘 인정과 대응 조치의 결정에 있어서는 당사자간 힘의 균형, 행위의 동기, 의도... 등을 고려한다"라면, "당사자간 힘의 균형, 동기, 의도... 등"이 징표임.

◆ 우위성의 징표성 주장: 우위성은 직장 내 괴롭힘 인정의 충분조건이나 필요조건이 아니라, 직장 내 괴롭힘에 통상 등장하는 요소, 그리고 다른 판단 고려 요소(동기, 의도 등)와 함께 종합적으로 고려하여 인정 판단과 대응 조치의 결정에 기여하는 요소라는 주장.

- 유보 및 재반박: 비판적으로 검토했지만, 통상적 이해는 기본적으로 법문과 매뉴얼에 충실한 장점이 있음. 고용노동부 매뉴얼은 우위성의 성립요건성을 전제한 것처럼 읽을 수 있는 2 건의 판결도 소개함¹³. 우위성 형해화 현상은 귀납적 관찰이고, 아직 가설적 시도임. 단, 고용노동부 매뉴얼상 소개된 2 건 판결은 판결의 내용상 우위성의 성립요건성을 뒷받침하는 근거라고 보기 어려운 점이 있고¹⁴, 통상적

¹³ 서울행정법원 2021. 9. 2. 선고 2020 구합 68745 판결, 서울중앙지방법원 2024. 2.6. 선고 2023 나 22964 판결 참조.

¹⁴ 예컨대, 서울행정법원 2021. 9. 2. 선고 2020 구합 68745 판결은, 동일한 직위(차장)를 가진 당사자의 갈등을 다루는데, (1) 가해자인 차장에 '언어적 괴롭힘'을 하였다고 인정하였음에도 (2)

이해처럼 우위성을 성립요건으로 보면 소개한 판결들의 의미를 완전히 설명하기 어려움.

- 기업은 우위성의 형해화, 우위성의 징표성을 염두에 두고 실무에 임하는 것이 바람직함.
- ✓ 조사, 징계, 사후대응의 모든 단계에서, 문제되는 행위가 '지위 또는 관계 등을 이용하여'의 문언에 통상적 이해의 관점에서 완전 부합되지 않더라도 비행위자 속성 등을 종합 고려해서 직장 내 괴롭힘을 인정할 수 있음을 고려함.
- ✓ 이 경우 직장 내 괴롭힘의 인정 범위는 더 넓어질 수 있음. 예컨대, 하급자의 상급자에 대한 반복 지속된 허위 신고에 대해서도 우위성을 인정하는 것도 가능하게 됨.
- ✓ 이로써 발생할 분쟁의 증가 등 부작용은 우위성 재정위 과정상 감수할 비용으로 여기고 다른 해결책을 찾아야 할 것임. 즉, 반복 지속성 등 직장 내 괴롭힘 인정 범위를 좁히는 다른 징표 요소를 균형적으로 고려하고, 우위성 부정이 아닌 철저한 예방과 공정한 판단을 통해 해결할 문제로 보아야 할 것.

1. 반복 지속성

결론에서는 가해자인 차장이 지위나 관계의 우위까지 동원하지 않아 직장 내 괴롭힘이 아니라는 취지의 언급을 하고 있는데, (2)의 우위성을 부정하는 결론이 논리적으로 결함이 있음. 서울중앙지방법원 2024. 2.6. 선고 2023 나 22964 판결은 우위성이 없다는 점만을 근거로 직장 내 괴롭힘 성립을 부정한 것이 아니라, 행위의 심각성, 사후 정황과 함께 우위성 없음을 종합적 고려 요소의 하나로 보고 있으므로, 우위성의 성립요건성을 인정한 전제에서 내린 판결이라고 보기 어려움.

● 서울남부 판결¹⁵

- 부하직원 J 의 미숙한 업무 처리에 화가 나 상사 S(Senior)가 통화 중 우발적으로 1 회 “내 이야기 들어, 이 XX 가”라고 욕설을 한 행위가 직장 내 괴롭힘이 되는지 문제됨.
- 서울남부 법원은 위 1 회성 언동만으로는 직장 내 괴롭힘이 인정되지 않는다고 판결함. 직장 내 괴롭힘 인정 여부는 “의도나 경위, 반복·지속성 유무” 등을 종합적으로 고려해 판단해야 한다고 전제하면서, “1 회에 그쳤을 뿐만 아니라 그 이후 통화에서는 존댓말을 사용한 점”이라는 표현을 직접 쓰고 있음.

● 반복 지속성에 관한 법원의 태도: 서울남부 판결系 vs. 창원지법 판결系

- 근로기준법은 직장 내 괴롭힘을 ‘직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위’로 정의. 이 문언에는 반복적, 지속적인 가해가 필요하다는 언급이 전혀 없음.
- 이러한 문언에 충실하게, 1 회성 가해 언동을 괴롭힘이라고 인정한 판결(창원지법 판결)이 있음. 이 판결에서 창원지법은 “업무 배제 조치는 1 회적인 행위에 불과하지만”, 조치가 이루어진 경위, 조치의 필요성, 피해자가 겪는 불이익 등을 고려하면 괴롭힘이라고 판단¹⁶.

¹⁵ 서울남부지방법원 2023. 5. 19. 선고 2022 나 63476 판결

¹⁶ 창원지방법원 밀양지원 2023. 1. 12. 선고 2022 가합 10322 판결. 업무 처리가 미흡하다는 지적을 받아 임의로 자리를 이탈하는 등 반발한 직원에게 팀장이 공개 회의에서 업무 배제 조치를 언급한 사안이다.

- 단, 창원지법 판결을 '1 회성 언동이라도 괴롭힘이 될 수 있다'는 판단을 일반화하는 것이 적절한지는 의문임. 서울남부 판결은 이에 대한 다른 해답일 수 있음.
- ✓ 괴롭힘이 인정되는 전형적인 사건은 보통 1회의 가해 언동만을 대상으로 하지 않음. 여러 번에 걸친 가해 언동이 장기간 누적된 경우가 대부분임.
- ✓ 또, 원칙적으로 그 정도가 되어야 피해자의 인격권 침해를 보호하기 위한 법상 엄격한 금지 의무가 부과되고 위반 시 제재가 이루어지는 직장 내 괴롭힘으로 인정함이 규제의 균형, 건전한 법상식에 맞음.
- ✓ 아무런 단서 없이 1회성 언동이라도 괴롭힘이 될 수 있다는 결론에서 멈추는 것은 법 취지를 고려하지 않은 법문의 기계적 적용임. 즉, 창원지법 판결을 그대로 일반화하면 자칫 직장 내 괴롭힘 제도의 개입이 필요 없는 사소한 1회성 발언, 실수도 예외 없이 괴롭힘이 되어 과잉 규제 문제가 발생함.

● 반복 지속성에 관한 논의

- 괴롭힘 인정에 반복 지속성이 필요하다는 주장은 노동계에서도 꾸준히 제기되어 왔음. 반복 지속성의 입법화에 반대하는 견해¹⁷도 있지만, 필요성을 인정하는 견해가 더 많음. 아래에 소개함.
- ✓ 해외 논의를 인용하면서 원칙적으로 우발적이거나 일회적 행위라면 성희롱과는 다르게 괴롭힘으로 볼 수 없고, 괴롭힘이라고 하려면 상당한

¹⁷ 예컨대, 반복 지속성 요건을 입법화하면 필연적으로 그 기준을 수치화 하여 기계적으로 괴롭힘 여부를 인정할 가능성이 있고, 신고 문턱이 높아져 ILO 협약 190 호(1 회적이라도 괴롭힘 인정), '일터 약자 보호' 취지에 정면 배치된다는 주장이 있음.

기간 반복적으로 가해지는 지속적 행위이어야 한다는 견해¹⁸

- ✓ 법원이 이미 반복 지속성을 괴롭힘의 주된 요소로 보고 있고, 제도 운영상 객관적 기준이 필요하므로 반복 지속성을 괴롭힘 요소로 포함시켜야 한다는 견해¹⁹
- ✓ 괴롭힘을 구성하는 행위들이 개별적으로는 침해행위로 의미를 가질 수 없는 경우가 다수인 점 등에서 입법적인 보완이 필요하다는 견해²⁰
- ✓ 1회성이라도 괴롭힘이 성립하는 "harassment"와 지속적으로 반복되는 행위로 시간에 따라 강도가 강해지는 "bullying"으로 가해 행위를 구분하고, bullying에 해당하는 업무 몰아주기, 의사결정 배제, 지나친 감시, 회식 참여 강요 등은 3개월 이상 평균 주 1회 이상 반복된 경우에 한해 괴롭힘을 인정해야 한다는 견해²¹

● 보이지 않는 기준선

- 정리하면, 직장 내 괴롭힘 인정의 판단에서 반복 지속성은 법문상 성립요건은 아니지만, 실제로는 매우 강력한 영향력이 있는 기준임.
- 호주 공정노동법(Fair Work Act) 제 789FD(1)조에서도, 반복 지속성(repeatedly)은 직장 내 괴롭힘의 개념 표지로 명시되어 있음²².

¹⁸ 이준희, 『직장에서의 괴롭힘: 법적 쟁점과 과제』, 신조사, 2019, 34-37p, 이준희, 「직장 내 괴롭힘 금지 규정의 해석 및 판단기준에 관한 연구」, 노동법포럼 제 46 호, 2025, 194-196p

¹⁹ 이세리, 「직장 내 괴롭힘 정의 규정의 개선 방향」, 월간 노동법률, 2025.7. 27p (인터넷 검색 가능: https://www.worklaw.co.kr/main2022/view/view.asp?bi_pidx=38105)

²⁰ 최홍기, 「직장 내 괴롭힘 논의 및 사례분석과 법적 과제」, 사회법연구 제 47 호, 2022, 362-364p

²¹ 서유정 등, 「직장 내 괴롭힘 분쟁 해결방안 연구」, 고용노동부·한국직업능력연구원, 2023.

²² 앞의 각주 5. 참조

- 노동계 논의, 초기 입법안을 보더라도 반복 지속성의 중요성을 인정한 바 있음. 실제로 기업 실무에서도 문제된 행위의 반복 지속성의 유무는 경미한 사건을 걸러내는 실무적 필터로 기능하고 있음.
- 결국, 반복 지속성은, 보이지는 않지만, 실무자와 입법자가 괴롭힘 사건에서 균형적인 판단을 할 수 있도록 돕는 핵심 기준선이라 할 수 있음.

● 기업을 위한 실무적 제언: 문지기(Gatekeeper)

- 기업은 사소한 갈등, 질책, 지시 등에 관하여 괴롭힘 인정에 반복 지속성이 중요한 요소임을 전제로, 1 회성 언동 혹은 반복 지속의 정도가 현저히 낮은 언동이 문제된 사건에서는 괴롭힘 인정에 매우 신중을 기해야 함.
- ✓ 신고인의 반발이 예상되더라도 반복 지속성이 없음을 들어 괴롭힘을 부정할 수 있어야 함.
- ✓ 반복 지속적인 언동이 있었는지 판단하기 애매할 때, 신고인의 괴로움 정도가 직장 내 괴롭힘 제도로 엄격하게 보호할만한 정도에 이르지 않는 경우 괴롭힘을 부정할 수도 있음.
- ✓ 그 결과 직장 내 괴롭힘은 아니지만 품위 유지 의무 위반에 해당하는 언동이라면 개선 지시를 하고, 그러한 언동이 향후 다시 발생하지 않도록 예방과 교육에 힘쓰는 방법도 고려해야 함.
- 이러한 신중함은 달리 말해서 인사 담당자가 ‘문지기(Gatekeeper)’ 역할에 충실해야 한다는 뜻임. 사소한 갈등을 원인으로 하는 부적절한

괴롭힘 신고가 증가하고 있는 기업의 현실에서 이 역할은 더욱 중요해지고 있음.

● **입법적 주장: “절충형 반복 지속성 요건”의 추가**

- 반복 지속성은 현행법 하에서 필요한 위 기업의 실무적 대응 외에, 입법적 대응을 고려해야 함. 이와 관련, **‘절충형 반복 지속성 요건’**을 직장 내 괴롭힘 정의에 두는 입법적 개선을 고려할 필요가 있음.

◆ **절충형 반복 지속성 요건:** 직장 내 괴롭힘 정의상 “직장 내에서 **지속적·반복적 또는 중대한 1 회적 언동을 함으로써...**”의 요건. 직장 내 괴롭힘 인정에 있어서 반복 지속성을 고려하되 중대한 1 회성 언동도 괴롭힘에 해당할 가능성을 남겨 두기 위한 고안.

- ✓ 이 입장은 앞서 살펴본 기존의 논의와 법원 판결의 시사점을 모두 균형적으로 포괄함. 심지어 1회성 언동을 괴롭힘으로 인정한 창원지법 판결도 이 입장과 반드시 모순되지 않음. “업무 배제 조치는 1회적인 행위에 불과하지만” 뒤에 “중대한 경우에는 1회적 행위라도 괴롭힘이 될 수 있고”가 생략되었다고 해석할 수도 있음.
- ✓ 절충형 반복 지속성 요건에서는 1회성 언동이라도 신고인의 인격권을 침해하는 심각한 고통을 주거나 근무 환경을 악화시키는 폭언, 폭행, 인사조치 등에 대해 중대성 요건에 따라 괴롭힘이 인정되니 과소규제의 문제가 없음.
- 반론: 이에 대해서는, (절충형 반복 지속성 요건과 같은) 직접적, 입법적 해결보다, 기업, 당국, 법원의 개별적 사건에 대한 건전한 판단에 의한 관행이 확립될 때까지 기다리자는 견해가 있을 수 있음.

- ✓ 그러나 이러한 견해는, 이미 반복 지속성에 대한 현행법의 불명확한 입장 때문에 1회성 언동에 대한 신고와 그 신고로 인한 분쟁이 속출하는 상황에서 다소 안이함. 직장 내 괴롭힘 규정은 법원 등의 사후적 판단 규범인 동시에, 기업 구성원들의 행위 규범으로서 기능도 충실히 수행해야 함
- ✓ 반복 지속성 요건이 없으면 기업과 법원 등은 상식에서 벗어난 직장 내 괴롭힘 인정을 피하기 위해, 우위성을 부정하거나, 신고인의 정신적 고통이 극심하지 않다고 하거나, 가해 언동에 업무상 필요성이 인정된다는 등의 우회로를 찾을 우려가 있음. 그러한 편의적 해석과 판단은 당장은 구체적 타당성을 기할 수 있을지 모르나, 선례로 작용하면서 장기적으로 제도 운영상 혼란을 더 키울 수도 있을 것임.

2. 업무상 적정범위

● 대표사례²³

- 전보발령 후 6 년 연속 현저하게 낮은 평가를 받은 J(Junior)가, 원 인사평가가 직장 내 괴롭힘이라는 전제에서, 미지급 성과급의 지급을 주장한 사건.
- 법원은 J 주장을 인정하지 않음. 이유는 다음과 같음.
- ✓ "전보발령 후 새로운 업무를 수행하는 과정에서 적응에 어려움이 있었다는 점을 적극적으로 배려하거나 고려하지 않았다고 해서 이를 바로

²³ 서울중앙지방법원 2024. 8. 22. 선고 2022 가단 5169686 판결. 그 외에 인사 평가가 괴롭힘이 아니라고 한 유사한 취지의 또 다른 판결로, 서울중앙지방법원 2023. 10. 10. 선고 2022 가단 5140821 판결 참조.

잘못된 평가로 보기 어렵다”

- ✓ “상급자와 하급자인 J의 업무를 바라보는 관점이 다른 경우, 어느 일방의 견해가 전적으로 잘못된 것이라고 볼 수 없는 이상 상급자 지시에도 불구하고 J 본인의 업무수행 스타일을 유지한다면 피신고인으로부터 좋은 평가를 받을 수 없다”
- ✓ “일반적으로 사람들은 자신에 대하여 관대하게 평가하는 경향이 있으므로, 업무실적 평가에 있어 스스로에 대한 평가와 실제 평가자에 의한 평가의 차이는 있을 수밖에 없고, 때로는 그 간극이 상당할 수도 있다. 이를 오로지 직장 내 괴롭힘이 원인인 것으로 추정할 수도 없다.”

● 인사 조치에 관한 괴롭힘 분쟁: 파생적 주장, 그리고 역전현상

- 인사 평가 등 인사 조치가 괴롭힘 신고의 대상이 되는 사례가 점차 증가하고 있는 현상이 실무에서 관찰됨. 이런 신고는 “파생적 주장의 결합”과 “역전현상”(逆轉現象)의 특성을 보임.

◆ 파생적 주장의 결합: 인사 조치가 신고의 대상이 되는 사건에서는 괴롭힘 가해자인 피신고인 징계 등 필요한 조치 이행에 더하여, 신고인 요구에 △ 해당 인사 조치 철회, △ 새로운 인사 조치 시행, △ 신고인이 입은 정신적 손해 배상이나 경제적 손실(성과급) 보상, △ 부당노동행위 주장이 더해지거나 결합되는 특징을 가지는 것.

◆ 역전현상: 이러한 파생적 주장은 신고의 동기, 신고인의 중요도 판단 면에서 오히려 근본적이라는 특징. 직장 내 괴롭힘 신고 관점에서 파생적이라 할 수 있는 인사조치 철회 등의 주장은 신고인의 주된 관심사, 즉 근본적 주장이고 직장 내 괴롭힘 신고는 그 관심사의 관철을 위한 파생적 주장이 됨.

- 이러한 현상은 인사조치를 대상으로 하는 직장 내 괴롭힘 분쟁은 실질적으로 다중적 분쟁이거나 그러한 잠재력을 가지고 있음을 의미함. 그 결과 분쟁 범위가 다른 직장 내 괴롭힘 사건에 비해 더 넓고, 인사조치의 업무상 적정범위 문제의 판단 결과에 따라 경영에 직접 미치는 영향도 더 커짐.

● 기업에 대한 실무적 제언

- 인사 조치에 대한 직장 내 괴롭힘 신고는 앞으로 더욱 증가할 것으로 예상할 수 있는데, 이에 대해서는 흔히 문제되면서 업무상 적정범위를 넘는 행위임이 직관적으로 명백한 **공격적 언동**(폭행·상해·폭언·협박 등)과 달리 업무상 적정범위성 판단에 신중을 기해야 함.
- 인사 조치는 기업의 경영에서 핵심적 수단임. 업무상 적정범위를 너무 좁게 인정하여 그 결과 너무 쉽게 인사 조치가 직장 내 괴롭힘이라고 인정하면 기업의 정상적 경영이 어려움.
- 이 점에서, 기업 역시 인사 조치가 대상이 된 괴롭힘 사건에서는 직접적인 이해 당사자로 보아야 할 필요성이 있음. 즉, 인사 조치가 업무상 적정범위를 넘는 것으로 보아 직장 내 괴롭힘이 되는지 판단할 때에는 신고인의 인격권 보호와 피신고인이 기업의 배려의무를 받는 지위 두 축의 균형이 문제되는 공격적 언동의 경우에 비교하여, 기업의 정상적 경영까지 포함한 **“세 축의 균형”** 관점에 따라 판단을 해야 함.

- ◆ 세 축의 균형: 인사 조치가 업무상 적정범위를 넘는지 판단할 때는 피해자(신고인)의 보호와 피신고인의 보호라는 기본적인 두 축과 함께, 또 다른 한 축, 즉 기업의 정당한 인사권

행사까지 고려한 균형. 신고인, 피신고인, 그리고 기업의 이해득실의 균형.

- 대표사례 판결 내용 역시 세 축의 균형을 고려하는 모습을 보여줌. 이 판결은 “인사고과는 해당 근로자를 상대로 한 전인격적, 복합적 평가로서 인사권자인 사용자의 고유권한”이고 “모든 평가요소를 객관화하기 곤란하여 원칙적으로 그 평정을 위한 평가기준이나 항목의 설정, 점수의 배분 등에 있어 사용자에게 광범위한 재량이 인정된다”는 원칙을 선언하고 있음.
- 부정적 평가 등 인사 조치에 대한 직장 내 괴롭힘 신고가 있더라도, 평가에는 이처럼 기업의 재량이 넓게 인정되는 만큼, 업무상 적정범위를 넘지 않는다고 판단될 경우가 많을 것임. 하지만 (1) 인사 조치가 ‘객관적이고 공정한 평정의 기준’에 따라 이루어지지 않거나, (2) ‘불순한 동기’가 개입이 되면, 기업의 재량 존중은 피해자 보호의 가치보다 우선하는 것은 아니므로, 업무상 적정범위를 넘는 것으로 보아 직장 내 괴롭힘이 인정된 사례도 있음. 이는 해당 인사 조치가 세 축의 균형을 벗어난 경우임.

① 객관적이고 공정한 평정의 기준 결여

- ✓ 팀장이 인사 평가의 전제가 되는 KPI(핵심성과지표)를 설정할 때 면담, 회신 등 조치를 취하지 않았고, 이를 기반으로 낮은 고과를 부여한 행위가 괴롭힘인지가 쟁점이 된 사건²⁴.
- ✓ 이 사건에서 법원은 (1) KPI는 팀별 과제를 기초로 성과목표를 설정해

²⁴ 서울행정법원 2023. 1. 12. 선고 2022 구단 51393 판결. 낮은 고과 부여가 괴롭힘인지 판단은 주된 쟁점인 근로복지공단이 신고인에 내린 요양불승인처분이 적법한지를 판단하기 위한 선결적인 쟁점이었다.

야 하므로, 그 과정에서 팀장과 업무부여에 관한 협의가 필수적인데, 팀장은 KPI 설정에 앞선 신고인의 업무부여 요청에 응하지 않고, (2) KPI 설정 당시에도 '알아서 입력하라'고 하면서 협조하지 않은 점을 지적하고, 직장 내 괴롭힘을 인정하였음.

② 불순한 동기:

- ✓ 본부장(피신고인)이 신고인이 부서 업무에 맞지 않는 일을 하고, 부서원과 융화가 잘 이루어지지 않는다는 이유로 일부 평가 항목에 0점을 준 사건²⁵.
- ✓ 이 사건에서는 (1) 신고인이 두 차례 희망퇴직 권유를 거절한 후 다른 지점으로 전보되어 종전 수행한 적 없는 단순 업무를 수행하였고, (2) "근무태도를 이유로 회의실이나 방송실 같은 열악한 공간에서 단순·반복적인 육체노동업무를 하도록 하는 것은 징계조치에 해당할 뿐이다."고 하면서 직장 내 괴롭힘을 인정하였음. 법원은 '불순한 동기'를 업무상 적정범위 판단에 간접적으로 고려한 것으로 보임.

● 제도상 제언: 호주 공정노동법상 '합리적 관리 조치'의 참고

- 향후 증가할 인사 조치를 둘러싼 분쟁의 증가를 대비해, 우리의 제도에 호주의 '합리적 관리 조치' 제도를 참고하는 것도 고려할 가치가 있음.
- ✓ 호주 공정노동법(Fair Work Act) 제789FD(2)조는 직장 내 괴롭힘에서 합리적인 방법으로 수행되는 (carried out in a reasonable manner) '합

²⁵ 서울중앙지방법원 2025. 1. 14. 선고 2023 가단 5375402 판결

리적 관리 조치(reasonable management action)'는 제외한다고 선언.²⁶

- 공정노동법 제 789FD(2)조는 '합리적 관리 조치'의 의미와 이에 해당하는 인사조치가 무엇인지 구체적인 언급이 없음. 단 피해자의 신고를 받아 괴롭힘 금지 명령을 내릴 권한을 가진 공정노동위원회(Fair Work Commission)가 이 조항의 의미를 구체화함.²⁷
- 구체적으로, 공정노동위원회는 사용자와 관리자가 근로자의 업무 향상을 돕고 부진한 성과나 부적절한 행동을 시정하는 합리적 관리 조치를 실행할 수 있다고 '명시'함. 그리고 사용자 등이 실행할 수 '있는' 합리적 관리 조치의 구체적 사례로 (a) 성과관리 시행, (b) 부정행위 징계, (c) 불만족스러운 성과 또는 사업장에서의 부적절한 언동에 대한 언급, (d) 직무에 따른 업무 수행 요구, (e) 합리적인 직장 내 규범을 유지하기 위한 조치를 제시함.
- 이는 직장 내 괴롭힘이 부정되는 합리성이 '있는' 관리 조치를 예시적으로 적극 열거하는 방식으로, 기업이 따를 명확한 기준을 제시한다고 평가할 수 있음.
- 이러한 호주의 '합리적 관리 조치' 제도는, 우리 제도에 적용한다면, 직장 내 괴롭힘을 정의한 근로기준법 제 76 조의 2 에서 업무상 적정범위와 관련하여 '합리적 관리 행위'의 예외 원칙을 선언하고, 고용노동부, 더 직접적으로는 노동청이 구체적 '합리적 관리 행위' 판단 기준을 매뉴얼 형식으로 제시하며 개별 사건에서 적용하는 것과 유사.

²⁶ 합리적 관리 조치에 관한 소개 글로서, ① 이세리, 「직장 내 괴롭힘 금지법의 해석과 적용에 관한 연구」, 고려대학교 대학원 박사학위논문, 2023, 78p, ② 문강분, 「정당한 업무지시? 직장내 괴롭힘? 명시적 기준이 필요하다」, *한국경제*/ Cho Insight, 2025. 7.3. 참고.

²⁷ 호주 공정노동위원회 홈페이지상 「About reasonable management action」. (인터넷 검색가능: [About reasonable management action | Fair Work Commission](#))

- 호주의 제도는, '합리적 관리 행위' 예외가 명료하게 선언되고, 미리 정한 기준에 따라서 일관성 있게 그 예외에 해당하는지 판단할 수 있도록 설계되어 있음.
- 이로써 인사 조치로 인한 신고인의 피해 방지, 인사 조치를 직접 실행한 피신고인의 방어권 보장, 그리고 경영상 목적 달성이라는 기업의 업무상 필요성까지 균형적으로 고려한 '세 축의 균형' 판단의 제도적 기반이 준비되는 것임.

3. 악의

● 서울중앙판결²⁸

- 상사인 과장 S 가, 부하 직원 J 가 출장 보고를 직접 본인에게 하지 않은 점을 질책하면서 고성을 지르고, 그 와중에 J 가 면담을 녹음하는 것을 발견하여 녹음을 지우라고 요구하는 소동이 벌어짐.
- 서울중앙판결에서 법원은 위 언동을 과장의 지위에서 할 수 있는 직무상 잘못의 지적과 개선 지시라고 보았고, 사적 복수심 등의 감정을 실현하기 위해 이루어진 것이 아니라는 것도 이유 중 하나로 들어 괴롭힘을 인정하지 않음. 즉, 사적 복수심 등 악의가 있었는지를 괴롭힘 인정에 고려한 것임.

● 서울고등판결²⁹

²⁸ 서울중앙지방법원 2022. 1. 19. 선고 2021 나 42155 판결

²⁹ 서울고등법원 2023. 6. 16. 선고 2022 누 71341 판결

- 선배 S 가 후배 J 의 업무 태도를 지적하며 “너 내가 키우려면 기본은 해라. 이러면 나도 너 버릴 수밖에 없다”고 한 발언이 괴롭힘인지 문제가 됨.
- 서울고등판결에서 법원은 이 발언은 선배가 후배와 술자리를 여러 차례 가졌고, 당일에도 후배와 사내 메신저로 여러 차례 잡담을 하는 등 서로 친해졌다고 여긴 나머지 과장하여 개인적 조언 내지 간섭을 한 것으로 보인다는 점도 이유 중 하나로 들어 괴롭힘을 인정하지 않음.
- 발언의 맥락과 그 이후의 사정³⁰ 등에 근거하여 피신고인에게 악의가 있었는지를 괴롭힘 인정에 고려한 예라고 할 수 있음.

● 악의: 실질적 판단 요소

- 현행 근로기준법은 문언상 직장 내 괴롭힘 인정을 위하여 반복 지속성뿐 아니라 피신고인의 악의도 요구하지 않음. 고용노동부 매뉴얼 역시 행위자의 의도가 없었더라도 괴롭힘을 인정할 수 있다고 하여 같은 입장을 취하고 있음³¹.
- 하지만 서울중앙판결(악의 없음을 고려), 서울고등판결(악의 아닌 의도가 있음을 고려) 등을 볼 때 괴롭힘과 피신고인의 악의의 관계는 그보다 복잡함.
- 위 판결을 볼 때 자연스레 이어지는 질문은, 현행법하에서 기업이 괴롭힘 사건 피신고인의 악의를 올바르게 이해하고 대응하는 방법이

³⁰ 후배는 위 발언 직후 “제가 그냥 혼자 클게요. 이런 식은 아닌 것 같네요, 비교하지 말고 성희롱 발언하지 마세요, 기분 좀 안 좋네요”라고 바로 불쾌감을 표시하였고, 이에 선배가 “앞으로 기본만 해라 부탁이야”라고 답변하는 등으로 상황이 마무리되었다.

³¹ 고용노동부, 「직장 내 괴롭힘 예방대응 매뉴얼」, 47p.

무엇인지, 예를 들어 피신고인의 악의를 괴롭힘에서 필요 조건으로 볼 것인지, 필요 조건이 아니라면 어떤 의미를 부여할 것인지 등임.

- ✓ 우선, 피신고인의 악의는 모든 괴롭힘에 반드시 있어야 할 조건, 즉 필요 조건은 아님. 따라서 악의가 적극적으로 확인되지 않더라도 반드시 괴롭힘을 인정하지 않아야 하는 것은 아닐 것임. 이 경우라도 기업은 객관적으로 드러난 피해 정도 등을 고려해 괴롭힘 인정이 가능함.
- ✓ 하지만, 괴롭힘 사건에서 괴롭힘의 원인, 정도, 대응 필요성 등 전모를 정확히 파악하려면 피신고인의 악의 확인이 필요함. 그리고 대응 조치의 종류와 수위를 정할 때 기업은 그렇게 확인한 악의를 중요한 고려 요소로 삼아야 함.
- ✓ 나중에 피신고인과 대응 조치의 적절성에 관한 분쟁이 일어났을 때, 기업이 피신고인의 악의를 확인하고 충분히 고려했는지는 결과에 결정적인 영향을 줄 수 있음. 특히 해고 등 중징계가 이루어진 경우 악의 확인은 더 중요성이 커짐.

● 기업에 대한 악의 파악을 위한 실무적 제언: “무늬”의 확인

- 괴롭힘 사건의 조사와 징계에 임할 때 처음부터 신고가 이루어진 언동의 배후에 피신고인의 악의가 있는지, 있다면 그 내용과 강도 등 실체가 무엇인지를 파악하는 데 주력할 필요가 있음.
- 우선 신고인과 같은 부서의 직원 등 참고인을 면담할 때 인사 담당자는 피신고인의 의도와 동기를 별도의 항목으로 삼아 직접 질문하여 의견을 들어야 함. 예컨대 “공개 회의에서 이러한 질책이 일어난 진짜 이유가 뭘까요?”를 면담 질문에 포함시킴.

- 이런 **개방형 질문**을 던지면 따로 면담을 해도 참고인들의 답변이 서로 같거나 비슷하여(예: “제 생각으로는 팀장이 처음부터 신고인을 싫어했어요” 등) 피신고인 악의의 정체가 자연스럽게 드러날 때가 많음. 그런 진술들은 악의 입증에 중요한 근거가 됨.
- 이렇게 1 차적인 탐색과 파악이 끝난 뒤에는 피신고인에게도 동일한 질문을 던져야 함(예: “그 질책에는 어떤 의도가 있었나요?”). 물론 피신고인은 대개 악의를 인정하지 않고 다양한 변명을 하는데(예: “부서 이동 후 적응을 못해 상사로서 업무 개선을 할 수 있도록 조언하려고 한 것입니다.”). 그럴 때는 그 변명의 신빙성을 독립된 조사 항목으로 삼고, 관련 간접 정황을 살펴야 함.
- 예컨대 신고인과 피신고인 사이 갈등이 악화된 시점(예: 부서 이동할 때 다른 직원이 오기를 희망해 처음부터 상사인 피신고인이 신고인의 합류를 반대했던 사정), 그 계기(예: 이동 배치된 첫날 인사를 하지 않는다고 피신고인이 신고인을 질책한 사정), 신고되지 않은 관련 사건(예: 피신고인이 평소 다른 부서장에게 신고인이 버릇이 없다고 헐담을 하고 다닌 일) 등을 구체적으로 파악함.
- 이런 확인 후에는 법원 판결 등이 괴롭힘을 인정한 통상의 괴롭힘 사건과 비교하여 문제 연동의 시기, 횟수, 방법과 그 연동이 이례적이고 심각한 정도를 밝히는 단계를 거침.
- 이는 악의라는 ‘본체’가 있으면 통상 자연스럽게 드러나는 ‘무늬’를 살피고, 당면 사건에서 그 무늬가 나타났는지(따라서 본체가 있다고 추정할 수 있는지)를 확인하는 과정이라 할 수 있음.

● **입법적 제안: ‘징표’(徵表)방식**

- 괴롭힘 판단에서 악의의 중요성을 법적으로 명확히 인정하고 그에 맞는 위치를 찾는 방안을 검토해야 할 것임. 이때 악의를 괴롭힘 판단의 '징표'(徵表) 중 하나로 명시하는 것이 유력한 입법적 접근 방식일 수 있음.
- 징표 방식에 따르면 괴롭힘 인정 기준에 유연성을 부여하면서도, 악의를 괴롭힘 인정이나 추후 조치 결정 전에 반드시 고려하도록 정식화할 수 있음. 따라서 현행법 하에서 나타나는 괴롭힘 인정의 판단 과정상 불명확성, 판단 결과의 일관성 부족을 방지할 수 있음.
- 징표 방식은 악의를 필요 조건으로 삼는 것과 비교하면 판단 주체와 사건별로 악의의 중요성을 서로 다르게 평가할 여지를 남기기는 함. 그러나 모든 괴롭힘 인정에 악의가 필요하다는 것은 괴롭힘 법리에 맞지 않음. 그런 방식은 무엇보다 직장 내 괴롭힘 제도의 본지인 피해자 보호에 반할 우려가 큼.
- 반론: 이러한 징표 방식에 대해서는 악의를 고려해야 하는 건 맞지만 현재의 법문을 그대로 두고 판단자의 건전한 판단에 맡기면 충분하다고 하거나, 징표라고 해도 악의를 명시적인 고려 요소로 인정하면 피해자 보호를 약화시킬 수 있다는 비판이 있을 수 있음.
- ✓ 그러나 2019년 제도 도입 이래 우리의 기업문화에 미치는 영향이 점점 커지고 있는 직장 내 괴롭힘 제도는 괴롭힘 사건 발생 후 사후적인 판단 기준을 제공하는 것만으로는 적절한 운영을 기할 수 없음. 명확한 괴롭힘 인정 기준이 세워져 적절한 제도 운영을 위한 튼튼한 토대가 되어야 함.
- ✓ 특히 두 번째의 피해자 보호 약화를 우려하는 비판에 대해, 징표 방식은 외관상 정당해 보이는 권한 행사에 대해 그 배후의 악의를 확인해

괴롭힘을 인정하도록 할 수 있으므로, 오히려 피해자 보호에 도움이 된다는 반론이 가능함.

- ✓ 징표 방식은 새로운 법질서의 창설이나 제도의 본질을 바꾸려는 시도가 아님. 현실을 제도 언어로 정확히 번역하여 정비하려는 노력, 이미 악의를 중요한 해석 요소로 보는 법원의 판결과 기존 실무 관행의 정식화라고 보아야 함.

4. 정신적 고통

● 광주지법판결³²

- 행사 도중 발표자(지사장 S)가 행사에 참석한 고참 영업직원 J의 나이를 공개적으로 물어보고, 대답이 없자 뒤이어 “How old are you?”라고 추가 언급한 행위가 정신적 고통을 초래하는 괴롭힘인지 여부가 문제됨.
- 기업은 인사 담당자 등이 단독으로 이 문제를 판단한 것이 아니라 색다른 검증 방법을 시도. 참석한 영업직원 중 19 명을 샘플로 추려서 의견을 묻는 개별 조사를 시행.
- 조사한 결과, 샘플 직원들의 판단은 ‘비하발언이다’가 5 명, ‘아니다’가 5 명, 유보 (‘듣는 사람에 따라 기분이 나쁠 수도 아닐 수도 있다’)가 9 명으로 나옴. 유보한 직원을 빼면 정확히 반반으로 갈린 결과임.
- 이런 개별 조사 결과를 인용하면서, 광주지방법원은 고참 영업직원의 정신적 고통을 인정하지 않음. 공식적인 행사에서 진행자로부터

³² 광주지방법원 2021. 2. 5. 선고 2020 가합 52585 판결

갑작스럽게 질문을 받을 때 어떻게 반응할 것인지는 질문을 받는 사람에 따라 다양할 수 있다는 점을 고려해야 한다는 것임.

● 정신적 고통: “객관적 고통”

- 실제 괴롭힘 사건은 많은 경우 신고인의 내면적 사정인 정신적 고통의 존재와 정도를 판단하기 어려움. 신고인의 정신적 고통은 판단자인 인사담당자가 시뮬레이션하여 공감을 시도할 수는 있지만 그 내면으로 들어가 직접 겪을 수는 없고, 계량화하여 비교할 수도 없음.
- 그렇다면 이 경우 어디서 선을 그어 그 선을 넘으면 직장 내 괴롭힘 제도가 보호해야 하는 정신적 고통이라고 할 수 있을지의 문제가 제기됨.
- 이와 관련, 직장 내 괴롭힘에서 말하는 정신적 고통은, 그 고통이 실제 발생해야 한다는 결과발생을 요구하는 것이 아니라, 그러한 고통을 주는 행위라고 통상 인정되는 행위이기만 하면 인정된다(즉, 형법상 추상적 위험범의 해석체계를 적용하자는 견해)는 견해도 있음³³.
- 단, 법원은 실제 피해자에게 정신적 고통의 발생을 요구함. 그리고 정신적 고통 발생 여부를 판단하는 기준에 대한 법원의 해답은, **직장 내 괴롭힘 제도로 보호할 가치가 있는 정신적 고통과 그렇지 않은 고통을 나누는 기준은 ‘객관적 고통’이라는 것임.**
- 일부 판결은, 이러한 입장을 ‘정신적 고통은 주관적인 것이 아니라 객관적인 것으로서 피해자와 같은 처지에 있는 일반적이고도 평균적인 사람이라면 그 행위로 인해 고통을 느낄 수 있음이 인정되어야 한다’는

³³ 이준희, 「직장 내 괴롭힘 금지 규정의 해석 및 판단기준에 관한 연구」, 노동법포럼 제 46 호, 2025, 202-210p

문장으로 깔끔하게 정리³⁴. 이 판결은 이러한 기준이 양성평등기본법상 성희롱의 성립 요건에 관한 대법원 판결³⁵에서 나온 것이지만, 괴롭힘 사건의 정신적 고통 판단에서도 유사한 기준을 적용할 수 있다고 유래까지 정확히 밝히고 있음.

- 하지만 이러한 법원의 해답, 즉 객관적 고통도 아무런 기준이 없는 것보다는 낫지만 애매하고 불완전함.
- ✓ ‘일반적이고 평균적인 사람’은 판단을 내리기 위해 임의로 가정한 실재하지 않는 인물임.
- ✓ 특히 세대 갈등, 인권 의식의 강화를 배경으로 괴롭힘 문제에 관한 인지 감수성이 급격하게 높아지고 있는 우리 사회에서, 이 기준을 적용한 정신적 고통 유무의 판단은 점점 더 어려워지고 있음.

● 기업에 대한 정신적 손해 확인을 위한 실무적 제안

- ✓ **샘플 조사방법:** 광주지법판결상 나오는 **샘플 조사방법**은 실무상 정신적 고통 판단에 참고할만한 방안임. 위 샘플 조사 방법은 이례적일 뿐 아니라, 시행에 많은 수고와 시간이 들었을 것임. 특히 실행 과정에서 신고인인 고참 영업직원에게 2차 피해가 발생하지 않도록 세심한 주의를 기울여야 하는 사정도 있었을 것임. 하지만 문제 발언이 워크샵 참석 영업직원 100여명 앞에서 있었음을 감안할 때 충분히 합리적인 방

³⁴ 서울행정법원 2023. 10. 19. 선고 2022 구합 70339 판결. 노동조합 활동을 하는 직원에게 현장 관리자가 “조합 활동을 하려면 모범이 되어야 하는 것 아니냐” 등의 발언을 한 것이 괴롭힘인지가 문제된 사안에서, 발언이 1 회성이며 반노동조합적 의사에 기한 것으로 보이지도 않는 점 등을 들어, 다소간의 불쾌감을 느끼는 수준을 넘어 정신적 고통을 겪는 수준에 이를 정도의 발언이 아니라고 판단하였다.

³⁵ 대법원 2018. 4. 12. 선고 2017 두 74702 판결

안임.

- ✓ **간접적 샘플 조사방법:** 면담 등 비공개적 상황에서 발생한 괴롭힘에 위 판결의 샘플 조사 방법을 직접 그대로 쓸 수는 없음. 하지만 샘플 조사 방법처럼 집단 지성의 힘을 빌릴 다른 방법은 있음. 예컨대, 결론을 내리기 전 피신고인과 면담을 한 경험이 있는 신고인의 동료 직원들을 인터뷰하여, 평소 피신고인의 면담에 임하는 언행, 기업의 평가 면담 시 통상적인 관행 등을 감안하여 피신고인의 발언에 대한 의견을 제시하도록 하는 것임. 이를 간접적인 샘플 조사방법이라고 부를 수도 있을 것임.
- ✓ **전수조사:** 시도할 가치가 있는 또 다른 방안은, 예컨대, 이 사건이 1회성이 아니라 피신고인의 고질적인 과한 질책의 습벽이 배경이 있다고 볼 여지가 있다면, 피신고인과 오랜 기간 함께 근무한 직원들을 전부 면담 또는 설문 조사하는 방안임.
- ✓ **외부전문가 의뢰:** 유사한 사건을 수행한 경험이 많은 외부 전문가에게 피신고인의 발언에 대한 판단을 의뢰하는 것도 한 방법임. 앞선 방법과 병행할 수 있음.

● 양방향 공감의 중요성

- 위 조사상 기법에 더해서, 기업은 괴롭힘 사건의 정신적 고통을 확인하는 과정에서 공감은 일방향이 아니라 양방향(兩方向)이라는 관점을 갖는 것이 중요함.
- 즉 괴롭힘이 인정되기 전까지는 신고인뿐만 아니라 낙인 효과의 우려가 있는 피신고인에 대해서도 공감 능력을 발휘해야 함.

- 당사자들 사이에 기업의 공감의 일방적으로 치우치면, 억울한 불이익 조치를 받은 피신고인의 반발, 맞신고 등에 따른 분란, 그리고 선부른 괴롭힘의 인정으로 촉발된 분쟁의 발생과 괴롭힘을 부정하는 법원 판단이 순차로 닥쳐올 수 있음. 그 결과, 건강한 기업문화 실현은 오히려 멀어짐.
- 양방향 공감의 결여는 피신고인의 인격을 무시하고 은연중에 고질적 문제 직원으로 낙인을 찍는 것임. 설령 괴롭힘이 인정되더라도 그것은 단순히 과한 열정에서 비롯한 실수일 수도 있음.

C. 결론

- 직장 내 괴롭힘의 행위적 요소 해석과 관련, 구체적 사건을 다루는 판결을 통해 볼 때 괴롭힘 인정에 있어 아래 경향이 관찰됨. 이러한 경향은 법문과 완전히 일치하지 않거나, 사전에 법에서 충분히 규정하지 않은 사항에 대한 판단임. 이러한 경향은 우리의 직장 내 괴롭힘 판례법리는 법문상 요건을 그대로 적용하는 것이 아니라, 피해자의 인격권 보호와 규제의 균형을 달성하기 위해 각 요소의 규범적 무게를 재배분하는 방향으로 형성되고 있음을 보여줌
 - ✓ 우위성을 행위자의 고정된 속성에 한정하지 않고 행위의 속성으로까지 확장하거나, 독립적인 성립요건이라기보다 종합적 판단의 징표로 취급하는 경향
 - ✓ 반복 지속성과 악의가 징표 기능을 하는 경향
 - ✓ 인사 조치의 업무 적정범위성 판단에서 기업 재량 행사의 적정성이 쟁점이 되는 경향
 - ✓ 정신적 고통에서 고통의 객관성 확인을 추구하는 경향

- 기본적으로 이 경향을 부정적으로 이해할 것은 아님. 오히려 법원이 피해자의 인격권 침해 여부, 규제의 균형을 고려하여 직장 내 괴롭힘 여부를 구체적 타당성을 기하는 과정에서 법의 흠결을 메우거나 의미를 구체화하는, 창발적이고 자연스러운 현상, 직장 내 괴롭힘 개념의 올바른 이해를 위한 계기라고 이해할 수 있음.
- 기업들은 조사와 징계 실무에 있어 위 경향까지 고려한 직장 내 괴롭힘 제도 운영이 이루어질 수 있도록 현재의 실무를 점검하고 개선해야 함.
- 입법·제도적으로, (1) 우위성과 악의가 가지는 징표성을 반영하고, 반복 지속성에 관한 요건을 두는 것과 같은 입법 개선에 대한 고민이 필요함. 그리고 (2) 업무상 적정범위를 판단하는 기준을 입법적·제도적으로 명확히 하는 방안도 고민해야 함. 직장 내 괴롭힘 개념은 단순히 사후적 판단 규범에 머무르지 않는 사전적 행위 규범으로서, 그 판단의 기준 정립을 판결에만 맡길 것은 아니며, 입법적·제도적 해결이 뒷받침될 필요가 있기 때문임. 이러한 개선은 장기적으로 근로기준법 개정을 넘어 직장 내 괴롭힘에 관한 단행법 제정 논의와도 연결될 수 있을 것임.