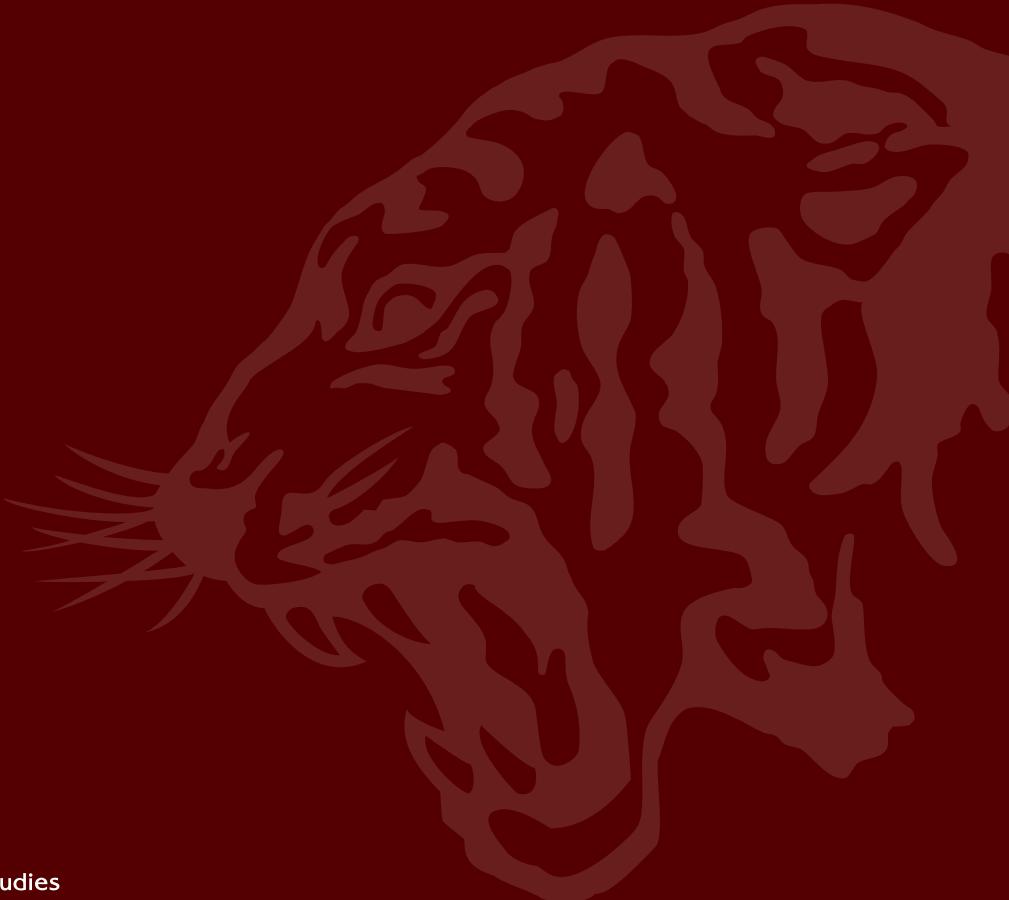




고려대학교 노동대학원 총학생회
학술협력부 뉴스레터

GSLS INSIGHT



고려대학교 노동대학원
Korea University
Graduate School of Labor Studies

GSLS Insight

2025. 10. Vol.2

발행인 : 김준영 총학생회장 | 편집인 : 김익재 학술협력부회장 | 기획/제작 : 고려대학교 노동대학원 총학생회 학술협력부
자문교수 : 이종선 노동대학원 교수 / 고려대학교 노동문제연구소 부소장

FROM EDITOR	2
GSLS Insight 2 호 발간을 축하하며	2
김준영 총학생회장 (노사관계학과 58, 전국화학노동조합연맹 조직홍보국장)	
총학생회 학술협력부 두 번째 뉴스레터를 발간합니다	4
노동대학원 제 33 대 총학생회 학술협력부 일동	
COVER STORY	5
노동대학원 첫 해외연수 일기 : 미국에서의 2 주	5
김익재 (노동복지·정책학과 59, 고려대학교 오정리질리언스연구원 연구원)	
GSLS COLUMN	17
부당노동행위에 있어서 불이익취급 원인의 경합	17
추장철 (노동대학원 외래교수, 법학박사)	
GSLS STORY	21
1. 재학생 오피니언	21
직장 내 괴롭힘에 대한 소고	
오다인 (노동법학과 57, 노무법인 이로움 대표노무사)	
2. 교우 오피니언	26
센스메이킹 이론과 직장 괴롭힘 예방	
이경무 (노동법학과 43, 노무법인 신유 대표노무사, 법학석사)	
3. GSLS Activities	31
원·교우 동정	
4. [신규코너] Laborian's Shelf(노동인의 서가)	32

FROM EDITOR

GSLS Insight 2호 발간을 축하하며



김 준 영 총학생회장 (노사관계학과 58, 전국화학노동조합연맹 조직홍보국장)

안녕하십니까? 고려대학교 노동대학원 제33대 총학생회장 김준영입니다.

인사말에 앞서 노동대학원 원우와 제33대 총학생회의 활동을 위해 물심양면 지원해 주시는 김진영 원장님과 학술협력부의 ‘GSLS Insight’의 창간과 지속 가능하게 자리매김할 수 있도록 자문 및 지도해주시는 이종선 교수님께 이 자리를 빌려 진심으로 감사드립니다.

지난 7월 17일 학술협력부의 추진으로 발표된 창간호에 힘입어 벌써 2호를 발간하게 되었습니다. 앞으로 계속될 ‘GSLS Insight’가 입학을 준비하는 예비원우에게는 노동대학원의 지원동기로, 재학원우에게는 노동대학원을 담아내는 수필로, 졸업교우에게는 회상의 장이 될 수 있도록 학생회장으로서 마지막까지 노력하겠습니다.

작년 가을학기 총학생회장 출마를 준비하며 우리가 바라보는 ‘노동’에 대한 개개인의 철학이 한순간의 대화로서 증발하는 것이 너무 아쉬웠습니다. 선거 포스터에 적었던 노동대학원의 강점인 ‘틀에 박혀있지 않은 생각, 선에 얹매이지 않는 관계’와 ‘실리의 배움, 실현의 역량, 실력의 현장’에 담긴 약속으로 ‘GSLS Insight’는 제33대 총학생회의 핵심사업으로 고려대학교 노동대학원 총학생회

<http://kulabor.korea.ac.kr/>

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

준비되었습니다.

기록은 역사를 만들고, 역사는 시대상을 반영하는 거울이듯 ‘GSLS Insight’는 석사과정만이 가질 수 있는 노동의 고민과 이야기를 기록하는 장치로 구상하게 되었습니다. 제33대 총학생회 학술협력부를 중심으로 원우와 교우가 모여 생각부터 경험까지 놀러 담은 ‘GSLS Insight’는 노동대학원과 함께하는 석사과정의 아카이브로 시작되어, 나아가 행정과 입법의 노동정책 형성과정에서 현장의 목소리를 가장 많이 담은 실사구시의 씽크탱크 역할로 성장하는 것이 목표입니다.

저는 노동복지·정책학과가 노동의 미래와 희망을 생각하고, 노동경제학과는 노동 사회 속 실현 가능한 타당성을 확보하며, 노사관계학과는 노동문제의 현실을 현장 속 실리로 녹여내고, 노동법학과는 유·무형의 이해관계 속에서 노동 질서를 지켜내며, 인력관리학과는 인류 자산으로서의 노동 가치를 지켜내는 것이 우리 노동대학원 원우분들의 자긍심이자 사회적 책무라고 생각합니다. 유기적으로 구성된 5개 학과의 모든 원우 및 교우분들의 실력과 경험을 바탕으로 문제 제기, 의견 제시, 인터뷰 참여, 기고 등의 활동을 통해 깊고 넓어진 역량은 당시의 노동을 묘사할 것이며, 묘사된 그 시대의 노동을 통해 과거와 현재 그리고 미래 구성원 모두를 연결해 줄 것입니다. 그렇게 만들어진 ‘GSLS Insight’가 쌓일수록 노동대학원의 가치와 미래에 더 나은 우리의 공간과 시간을 담는 과정이 될 것입니다. 그 속에서 노동대학원 석사과정은 입체적인 공동체로 더욱 공고해질 것입니다.

고대 그리스의 광장 ‘아고라’가 자유 시민의 토론과 교류의 광장으로 직접 민주주의의 현장이었듯, 노동대학원과 ‘GSLS Insight’가 원우와 교우분들께 ‘아고라’가 되어 도의를 갈고 닦아 사회에 이바지하는 노동분야의 키플레이어가 되길 진심으로 기원합니다.

마지막으로 바쁜 일정 속에서도 ‘GSLS Insight’ 발간을 위해 애써주시는 학술협력부 김익재(노동복지·정책학과 59) 부회장님을 비롯한 하지서(노동경제학과 57), 최성화(노사관계학과 59), 백승화(노동복지·정책학과 59), 심재환(노동복지·정책학과 60), 심현일(노동복지·정책학과 60), 이윤미(노동경제학과 60), 서지현(인력관리학과 60), 박준영(노동법학과 61) 부원분들께 많은 격려와 응원 부탁드립니다.

총학생회 두 번째 뉴스레터를 발간합니다

노동대학원 제33대 총학생회 학술협력부 일동

노동대학원 원우님 그리고 존경하는 선배 교수님,

유난히도 무더웠던 지난여름 잘 보내셨는지요?

먼저, 지난여름 야심 차게 준비한 총학생회 학술협력부의 첫 뉴스레터에 많은 관심 보내주신 것에 깊은 감사를 드립니다.

생각보다 더 많은 관심에 더욱더 좋은 콘텐츠로 원·교우님들의 학술적 소통의 장이 되어야겠다는 마음을 더욱 굳하게 되었습니다.

이번 2호는 금년 제33대 총학생회장님의 인사말을 시작으로 노동대학원 석사과정 최초로 진행된 미국 럭거스대학교 해외연수 일기, 노동법학과 추장철 교수님, 노동복지·정책학과 심재환 원우님, 노동법학과 오다인 원우님 그리고 노동법학과 이경무 교수님의 컬럼까지 다양한 분야에서 각자 가지고 있는 생각을 함께 공유하고자 노력하였습니다.

앞으로도 총학생회와 학술협력부에 많은 관심을 부탁드립니다.

저희의 쌓인 이 생각들이 켜켜이 쌓여 단단한 기반이 될 수 있도록 많이 읽어주시고, 공유해 주시기 바랍니다.

감사합니다.

COVER STORY

노동대학원 첫 해외연수 일기 : 미국에서의 2주



김 익 재 (노동복지·정책학과 59, 고려대학교 오정리질리언스연구원 연구원)

지난 7월 27일부터 8월 10일까지 2주 간 노동대학원 개원 이후 첫 석사과정 해외연수가 미국 런거스대학교 노사관계대학에서 이루어졌다.

이 지면을 빌려 미국 런거스대학교 노사관계대학에서의 2주를 원우 및 교수분들과 함께 공유하고자 한다.

[학기 초 : 과연 갈 수 있을까?]

런거스대학교 노사관계대학과의 하계 전공연수는 사실 2025학년도 1학기 초, 본교 개교 120주년, 노동대학원 개원 30주년을 맞아 총장님과 원장님께서 미국 런거스대학교에 방문하시면서 시작되었다.

2주에서 4주 간의 해외 전공연수, 누구에게나 정말로 반가운 일이다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

하지만, 노동대학원 재학 원우 대다수가 그렇듯, 직장이라는 현실의 벽에 맞닥뜨리게 되었다.

총학생회 학술협력부회장으로서 학기 초 의향 조사에서는 15명 이상의 원우분들께서 참석 의향을 밝혀주심에 반해, 최종 출국은 나를 포함한 정한영(노동법학과 54기), 정성한(노사관계학과 58기) 원우 등 3명이 미국 땅을 밟을 수 있게 되었다.

후술하겠지만, 노동대학원 측 참가인원이 많지 않다 보니, 중국 인민대학 인력관리학과, 마카오과학기술대학 응용경제학과 학생들과 함께 2주 간 동고동락을 하게 되었다.

[한 달 전 : 출국 준비, 고민]

생각보다 많지 않은 인원의 참가 확정으로 노동대학원 첫 하계 연수 자체가 이루어질까에 대한 의구심도 있었고, 이에 런던대학교와의 여러 컨택을 통한 노력 끝에 출국 한 달 전, 초청장을 받게 되었다.

개인적으로는 학부 졸업 이후 독일에서 5년 가까이 유학생으로 생활한 경험이 있다 보니, 해외로의 출국 혹은 현지에서의 적응과 생활에서 오는 두려움은 감사히도 전혀 없었다.

다만, 2주라는 시간 동안 과연 내가 무엇을 얻어올 수 있을 것인가, 또한 적지 않은 비용과 나의 시간을 들일 가치가 있는 시간이 될 수 있을까에 대한 고민이 사실 출국 후 미국에 도착하는 순간까지 내 머릿속을 휘감았던 것 같다.

[Departure : 대망의 출국일]

시간은 흐르고 출국일도 다가왔다.

어느 여름보다 유난히도 지독했던 한여름의 서울을 떠난다는 기대감과 새로운 경험을 맞이하는 기대감에 약간의 흥분을 함께 담아 비행기에 올랐다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

[비행 : 15시간의 여정]

인천에서 뉴욕으로 향하는 직항 노선은 12시간이 걸린다. 실제로 짧지 않은 시간이다.

짧지 않은 비행, 조용히 노트북을 열어 글을 적기 시작했다.

2주 가운데 한-미 이동시간을 제외하면 대략 실제로 내가 가용할 수 있는 기간은 길어야 열이틀 정도가 될 것이다. 시간으로 치면 288시간. 절대 길거나 여유 부릴 수 있는 시간은 아닐 터.

아무리 연수 기간이 2주라고 해도 이동시간, 시차 적응 내가 실제로 연수를 통해 배우고 익힐 수 있는 시간은 돌이켜보면 열흘 정도 되었던 것 같다.

[Day 1 : Arrival]

긴 여정의 끝, 드디어 미국에 도착했다. 간단한 입국 절차를 마치고 입국장에 나오니, 현지 시각이 자정이 훌쩍 넘은 새벽 시간임에도 불구하고 런던스대학교 측에서 우리를 위해 기사님을 보내주셨다. 참 감사한 일이다.



[런던스에서의 첫 주 : UNHQ, Amazon Fulfillment Centre]

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

첫 일정은 맨하탄에 있는 UN 본부 방문으로부터 시작되었다.

현업으로 UN SDGs(지속가능발전목표) 기반의 업무를 하고 있다 보니, 개인적으로도 한 번쯤 와보고 싶다는 생각이 있었는데, 새로운 경험이었다.

이후 아마존 Fulfillment Centre에 방문했다.

전 세계로 나가는 아마존의 물건들이 어떻게 자동화되어 움직이는지, 그리고 대부분의 작업이 자동화된 센터에서 노동은 어떠한 역할을 하는지 많은 것을 느낄 수 있는 시간이었다.

자동화되어 있는 환경 속 단순한 반복 작업을 계속하는 모습을 보며, 마치 찰리 채플린 무성영화를 보는 듯한 느낌마저 들었다.



[강의: 설렘 반, 긴장 반]

시차 적응을 끝내고 나니 본격적으로 강의가 진행된다.

강의 일정표에 따라, 하루에 강의는 오전과 오후 각각 총 하루 5~6시간 진행된다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

즉, 09시 30분 ~ 12시(1교시) 그리고 13시 30분 ~ 16시(2교시)로 진행되는 과정으로, 생각보다 꽤 짜임새 있게 구성되어 있는 것 같았다.

강의는 크게 노사관계와 인력관리를 중심으로 10개의 다양한 강의로 구성되어 있었으며, 몇 가지를 소개하면 다음과 같은데, 우리 노동대학원 5개 전공 모두를 관통하는 신선한 주제들이라 마음에 들었다.

- 1) 글로벌 공급망 속 노동자 인권 (Workers' rights in global supply chain)
- 2) 최저임금과 고용 및 웰빙에 미치는 영향 (Minimum wage and impacts on employment & well-being)
- 3) 협상 (Negotiation)
- 4) 일과 조직에서의 새로운 동향 (Emerging Trends of Work and Organization)
- 5) 전략조직문화 디자인 (Designing a strategic organizational culture)

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)



[미국 연수 속 또 다른 인연: 중화인민대학, 마카오과학기술대학]

이번 연수에서는 우리 고려대학교 이외에 중화인민대학(Renmin University of China, RUC) 인력관리학과, 마카오과학기술대학(Macau University of Science and Technology, MUST) 응용경제학과 학생들도 함께했다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

상기 두 대학 가운데 중화인민대학의 경우, 우리가 참여한 프로그램을 10여 년 전부터 지속적으로 진행해 오고 있었고, 이번 노동대학원 연수 인원이 상대적으로 적은 이유로 함께하게 되었다.

덕분에 미국에서 중국과 마카오의 문화를 함께 경험할 수 있는 또 다른 계기가 되었다.



[또 다른 경험, 인터뷰]

연수 기간도 절반을 넘어 지나온 날보다 남은 날이 적어질 무렵, 학교에서 연락 한 통을 받았다.

바로 이번 연수에서 학교별로 1명씩 인터뷰를 진행하는데 출연(?)을 해 달라는 것.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

짧은 식견이지만, 내가 가지고 있는 노동 현장과 AI로 인해 변화할 노동시장에 대한 작은 생각을 이야기할 수 있는 또 다른 경험이었다.



[연수의 끝, Adios, Rutgers!]

모든 시작은 끝을 함께 가지고 온다.

처음 도착하던 날 설렜던 그 순간도 시간이 흘러 작별의 순간이 되어, 또 다른 새로운 시작을 기약한다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)



[그래서, 무엇을 배웠는가?]

미국에 체류했던 2주, 길다면 길고 짧다면 짧은 시간이었다.

다만, 노동대학원 재학 원우의 대다수가 현업과 학업을 동시에 하고 있다는 점에 비추어 2주라는 시간이 어떻게든 더욱 가치가 있어야 했다.

노동이라는 것을 바라보는 관점과 시각에 대해 배울 수 있었다.

통상 정해진 커리큘럼이 아닌 새로운 나라에서 새로운 주제를 새로운 교수님들로부터 배운다는 점이 나에게는 또 다른 신선함을 선사해 주기에 충분했다.

과연 노동이란 무엇인가, 노동을 어떻게 바라볼 것인가, 그리고 지구에 사는 대다수의 사람들에게 있어 삶을 영위하게 하는 가장 중요한 수단으로서의 노동은 어떻게 나아가야 하는가에 대한 생각을 많이 하게 해주었다는 점에서 그렇다.

[추천할 만한가?]

이 글을 보고 계신 모든 원/교우님들에게 있어 가장 중요한 질문이지 않을까 싶다.

다녀온 바로는 강력히 추천해 드리고 싶다.

그 이유는 크게 3가지로 정리할 수 있다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

- 1) 커리큘럼의 다양성 : 단순한 기관 방문 및 얇은 수준의 강의로 구성되어 있지 않다. 기관 방문은 필요한 수준으로 진행되어 커리큘럼 구성에 상당히 공을 들였음을 알 수 있었다.
- 2) 완벽한 자연환경 : 캠퍼스가 위치하고 있는 뉴저지주 피스카타웨이(Piscataway)는 빌딩 숲으로 뒤덮인 서울에서 벗어나 그 곳에 있다는 자체로 힐링을 줄 수 있는 완벽한 자연환경을 가지고 있다. 거기에 더해 차로 1시간이면 뉴욕까지 달을 수 있다는 점은 또 다른 반전 매력.
- 3) 뛰어난 교육 환경: 런거스대학교는 코넬대학교 등과 함께 미국 내에서도 손에 꼽히는 노동학 전문 교육기관으로, 경영노사관계대학(School of Management and Labor Relations, SMLR)이 개별 단과대학으로 분리되어 있다. 또한 60명 이상의 전임교원을 확보하고 있다는 점이 상당히 매력적이다. 또한 이번 하계 연수의 강의 역시 모두 전임교원에 의해 진행되었다는 점도 또 다른 포인트.

[비용은?]

이 역시도 상당히 궁금해 하실만한 부분이라 생각한다.

자세한 금액은 개인 간 편차가 있을 수 있어 언급은 하지 않으려 한다.

다만, 연수는 개인 부담을 최소화하는 방향으로 구성되었으며, 학교의 행정적 지원과 런거스대학교의 협조를 통해 효율적으로 구성되었다는 점을 말씀드리고 싶다.

[마지막으로]

노동대학원에 재학하며 첫 해외연수 대상자로 다녀올 수 있었다는 점에 김진영 노동대학원장님께 이 지면을 빌어 감사의 말씀을 전하고 싶다.

또한 짧지 않은 기간 자리를 비우게 됨에도 흔쾌히 공백을 허락해 주신 현 직장에도 감사의 말씀을 전한다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

[여담]

1) 화산 폭발이라니? 그게 무슨…?

마지막으로 돌아가던 날, 북극항로 상에 있는 캄차카반도 화산이 폭발했다. 무려 475년 만에.

그렇게 로스앤젤레스를 거쳐 당초 12시간이었던 비행이 20시간이 되어 한국에 복귀할 수 있었다.

2) 2기 해외연수 원우를 위한 Tips!

아무래도 연수 1기이다 보니 겪게 되는 시행착오가 있었다.

챙겨가거나, 미리 준비하면 좋을 것들을 간단히 소개하고자 한다.

- 국제운전면허증 : 한국 영문 면허증이 뉴저지주에서는 인정이 된다. 다만, 혹시 모르니 챙겨가는 것으로.
- 한국음식 : 선호의 차이. 학교 근처 대규모 한인 마트(H-Mart)가 있다. 그저 비쌀 뿐, 많이.
- 헬스장 : 교내 헬스장이 있다. 수영부터 거의 대부분의 종목을 이용할 수 있고, 금액은 25 USD.
- 항공 : 가급적 미리 예약할수록 좋다. LCC인 에어프레미아 편을 이용하면 이코노미석 기준 100만 원 초반에도 예약이 가능하다.
- 런거스대 학생증(혹은 Guest ID Card) : 이번엔 발급받지 못했다. 관련해서는 2기 학생부터는 발급을 요청드린다는 이야기를 해 두었다. 출국 전 담당자와 이야기해서 반드시 발급받는 것이 좋다. (가장 대표적으로, 교내 따릉이와 같은 공유 자전거를 매우 저렴한 가격에 이용할 수 있다. 참고로 학교가 매우 넓은 데다, 우버나 사설 전동 킥보드는 매우 비싸다.)
- 자전거 : 상기 학생증 협조가 되지 않을 경우, 선택사항으로 기재해 본다. 학교가 거의 대부분 평지로 구성되어 있고, 넓다. 그래서 이동 수요가 많이 발생하는데, 수하물

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

요금을 몇만 원 지불하더라도 팀 공유로 사용할 저렴한 접이식 자전거를 한 대 가져가는 것을 추천드린다. (정말 후회 안 할 거다)

- **운동복:** 학교 전체가 러닝하기에 매우 좋다. 러닝이나 트래킹을 좋아하는 원우라면, 사용하고 있는 운동복이나 장비를 챙겨가는 것도 좋을 것 같다.

3) F&Q

- 기숙사는 어떻게 되어 있나요?

-> 기숙사는 1개의 아파트 형식에 방이 4개가 있습니다. 주방, 거실 그리고 2개의 화장실이 있습니다.

- 빨래는 어떻게 하나요?

-> 기숙사 2층에 코인빨래방이 있습니다.

- 물가는 많이 비싼가요?

-> 각자 경제 사정에 따라 체감되는 정도는 다르겠지만, 상당히 비싼 편입니다. 가급적 주방이 완벽히 구비되어 있어, 요리를 해 드시는 것을 추천드립니다. 학생식당도 1식 기준 25불 정도로 저렴한 편이 아닙니다.

- 이동은 주로 어떻게 하나요?

-> 처음엔 저희 1기 팀도 렌터카를 사용하려 했습니다. 하지만 금액이 1주일 기준 100만 원이 넘는 금액이기도 하고, 연수 일정상 그렇게 차를 저 돈 주고 빌릴 이유가 없어 하지 않았습니다.

-> 주말 시간 등 필요할 때는 주로 우버를 탔고, 교내 이동 간에는 학내 셔틀버스와 간간이 사설 전동 스쿠터를 이용했습니다.

- 졸업한 교우입니다. 참석이 가능한가요?

-> 노동대학원 측과 행정적 논의가 필요한 부분이겠습니다만, 렛거스대학교 측에서는 가능하다는 입장을 주신 바 있습니다.

- 재학 원우입니다. 학사 상 혜택은 무엇이 있을까요?

-> 이번 노동대학원 해외연수 신설과 함께 개정된 노동대학원 시행세칙 15조의 2, 3에 따라 이수학점이 2학점 줄어들게 됩니다.

(논문 트랙: 30 -> 28 / 교과 트랙: 32 -> 30)

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

〈알려드립니다〉

차년도 런거스대학교 경영노사관계대학 2기 연수 희망자 사전 조사를 진행 중입니다.

관심 있으신 원우분들께서는 사전 조사 참여를 부탁드리며, 추가적으로 필요하신 내용은 학술협력부회장 김익재 (노동복지·정책학과 59기 / 010-7745-8958)로 연락주시면 자세히 알려드릴 수 있도록 하겠습니다.

[연수과정 사진보기]

<https://photos.google.com/share/AF1QipMZQofN6KU27mPpdStQ5A6Za7rZ-MTsusHfhI71bSp4qIPAOSS5OeDrEdD8cfI4sRQ?key=Mm9oQngwUlBoWFBQZGRUM1FxYTVQMFEweFg0OVRR>

GSLS COLUMN

부당노동행위에 있어서 불이익취급 원인의 경합

추 장 철 (노동대학원 외래교수, 법학박사)

1. 서설

사용자의 불이익처분에 대해서 부당노동행위 의사도 추정되고, 사용자가 주장하는 해고사유 등의 정당성도 인정되는 경우에 부당노동행위기 성립하는지에 관해서 불이익취급 원인 경합문제가 발생한다. 이에 관해서는 학설도 다양하며, 판례의 태도가 부정설을 취하고 있다는 견해도 존재하며, 결정적원인설을 취하고 있다는 견해도 존재한다. 이는 노동조합 및 노동관계조정법 제81조 제1항 제1호와 제5호의 ‘이유로’와 관련되는 문제이기도 하다. 본고에서는 불이익취급 원인 경합에 관한 판례와 학설을 살펴보고 불이익취급 원인 경합의 발생하였을 때 올바른 법해석을 전개하고자 한다.

2. 불이익취급 원인 경합

판례의 태도는 다음과 같다. “적법한 징계해고사유가 있어 징계해고한 경우에 있어서는 사용자가 근로자의 노동조합 활동을 못마땅하게 여긴 흔적이 있다거나 반노동조합의사를 갖고 있는 것으로 추정된다 하여 당해 해고가 부당노동행위에 해당한다고 할 수 없다.” (대법원 2000.6.23. 선고 98다54960 판결 등).

불이익취급 원인 경합의 경우에 부당노동행위의 성립 여부에 관한 판단에 있어서 학설은 대체로 네 가지로 나누어져 있다. 첫째, 불이익취급 원인의 하나가 부당노동행위에 해당할 수 있는 경우에도 불이익취급을 정당화할 수 있는 별개의 이유(근거)가 존재하는 때에는 부당노동행위는 성립하지 않는다는 견해(부당노동행위성립 부정설)이다. 둘째, 설사 사용자가 근로자를 징계할 만한 사유가 있다고 하더라도 사용자에게 부당노동행위 의사가 있다면 부당노동행위가 성립된다고 보는 입장이다(부당노동행위성립 긍정설). 셋째, 경합하는 이유들 중의 어느 것이 불이익취급의 결정적 원인인지를 판단하여 결정해야 한다는 견해이고려대학교 노동대학원 총학생회

<http://kulabor.korea.ac.kr/>

다(결정적 동기설). 넷째, 경합하는 복수의 원인들을 서로 대비하여 그 경중을 문제 삼지 아니하고 조합활동을 중심으로(조합원 지위 여부에 대하여는 크게 비중을 두지 않으면서) 그 활동이 없었더라면 불이익취급을 하지 않았을 것이라는, 다시 말하면 조합활동과 불이익처분 사이에 상당인과관계가 있는 경우에 부당노동행위의 성립을 인정하는 견해(상당인과관계설)가 있다. 판례의 태도에 대해서 부정설로 이해하는 견해도 존재하고, 결정적이유설에 입각하고 있다는 견해도 존재한다,

결국 이 문제는 노동조합 및 노동관계조정법 제81조 제1항 제1호와 제5호의 ‘이유로’를 어떻게 해석할 것인지와 관련되는 문제라고 생각된다.

3. ‘이유로’의 의미

‘이유로’의 의미에 관해서는 학계에서는 여러 가지 학설이 주장되고 있다. 대표적인 것이 주관적 의욕설, 객관적 인과관계설 등이 있다.

그러나 ‘이유로’는 ‘공정한 노사관계질서의 침해라는 목적’으로 해석하는 것이 타당하다.

행위자의 행위의사를 더 상세히 특정해 줌으로써 고의와 함께 행위불법을 구성하는 고의 이외의 주관적 불법요소를 특별한 주관적 불법요소라 한다. 고의를 ‘일반적인 주관적 구성요건요소’라고 부르는 데 대해, 이것을 다른 말로 ‘특별한 주관적 구성요건요소’라고 부르기도 한다. 이러한 특별한 주관적 구성요건표지의 예로서는 절도죄에서 ‘불법영득의 의사’, 사기죄에서 ‘불법 이득의 의사’, 통화위조죄에서 ‘행사할 목적’ 등을 들 수 있다. 특별한 주관적 불법요소는 체계적으로 구분할 수 있다. 일찍이 메츠거(Mezger)가 이를 목적범 · 경향범 · 표현범의 세 가지로 분류하였다. 메츠거의 세 가지 분류 중 목적범에 관해서 조금 더 자세히 고찰한다. 목적범(Absichtsdelikte)이란 그 주관적 성립요건으로 ‘고의’ 외에 ‘목적’을 더 요구하는 범죄이다. 즉 객관적 구성요건요소에 대한 행위자의 인식으로서의 고의 외에 목적이라는 주관적 심리상태가 더 요구됨으로써 비로소 그 행위의 법익침해 위험성 내지는 불법이 인정되거나, 기존의 위험성이 증대되거나 또는 특수한 위험성이 발현되는 범죄유형으로서, 행위의 주관적 면이 객관적 면을 초과하는 경우라고 할 수 있다. 이런 점에서 ‘목적’을 초과주관적 구성요건요소라고 부를 수 있다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

동범(형식범) 내지는 추상적 위험범으로 분류할 수 있다. 주관적 구성요건으로서 지배·개입의 의사가 필요한 것은 당연하다. 그러나 거동범(형식범)이기 때문에 인과관계를 요구하지 않으며, 노동조합의 자주성이나 조직력이 침해되는 결과가 발생할 필요도 없다.

이와 대비되는 동법 제1호, 제5호의 불이익취급 부당노동행위는 이와 달리 해석하여야 한다. 첫째 사용자는 종업원의 지위의 득실에 관한 불이익처분, 인사상의 불이익처분, 경제상의 불이익처분, 정신·생활상의 불이익처분, 단결활동상의 불이익처분이라는 현실적인 결과 발생을 요하는 불이익처분을 하여야 한다. 따라서 이는 지배·개입의 부당노동행위와는 다른 결과범(실질범)이다. 결과범인 이상 사용자의 불이익처분에 관한 주관적 구성요건요소로서 고의(이때의 고의는 ‘불이익처분으로서의 고의’이다)가 있어야 하며, 고의와 불이익처분 사이에 인과관계와 객관적 귀속이 인정되어야 한다. ‘이유로’는 절도죄에 있어서 불법영득의사, 통화위조죄에서 행사의 목적, 모병이적죄에 있어서 ‘위하여’와 같은 고의 이외의 초과주관적 구성요건요소로 파악하여야 한다. 사용자의 해고처분 등에는 공정한 노사관계 질서 확보를 침해하는 목적이 있어야 하기 때문이다. 또한 불이익취급은 단절된 결과범이기 때문에 사용자의 미필적 인식으로는 부족하고 확정적 인식을 요구한다고 하여야 한다(통설). 한편, 사용자의 불이익취급 유형의 사례에서 구성요건적착오 혹은 금지착오가 문제 되는 경우가 있다.

예컨대 첫째, 노동조합 조직이 은밀하게 진행되고 있는 것을 사용자가 알지 못한 채 주동인물을 전근시켰다면 이는 구성요건의 착오 문제로 해결하면 된다. 사용자의 고의는 조각되고, 과실범처벌규정이 없으므로 사용자를 처벌할 수 없고 행정쟁송절차에서의 부당노동행위도 성립하지 않는다. 둘째, 사용자가 과중한 임금인상을 요구하는 노동조합의 쟁의행위를 정당한 쟁의행위가 아니라고 오신하는 경우, 객관적으로 정당한 쟁의행위의 수단을 행사하고 있는 것을 위법이라고 오신하는 경우, 또는 조합원들이 일제히 휴가를 얻어 근로자의 날에 참가하는 것에 대하여 정당한 조합활동이 아니라고 오신하는 경우, 조합간부가 취업규칙에 규정된 사용자의 휴가를 받지 않고서 유인물을 배포한 행위가 정당하지 않다고 오인하고서 징계하는 경우, 개별조합원이 조합간부를 비판하면서 조합간부의 재선출을 촉구하는 유인물을 일과 후 사내에서 배포한 행위가 조합활동이 아니라고 오인하고 징계한 경우 등은 금지착오에 해당한다. 부수형법분야(예컨대 노동형법 등)에서는 형벌규정의 반윤리적 성격이 미약하므로 일응(일단) 고의가 성립한다고 할 수 있다(고의설을 취하는 판례의 태도에 의할 경우). 그러나 위법성인식의 계기가 존재하는 고려대학교 노동대학원 총학생회

<http://kulabor.korea.ac.kr/>

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

경우이므로 사용자는 숙고와 조회에 의하여 위법성 인식에 필요한 정상의 주의를 다하여야 한다. 판례는 금지착오의 경우 고의탈락에 매우 엄격한 요건을 요구한다. 결론적으로 불이익취급 원인경합의 경우 사용자가 부당노동행위의 책임을 지지 않는 경우는 ‘공정한 노사관계질서침해의 목적’을 결하였기 때문으로 해석하여야 한다.

GSLS STORY

1. 재학생 오피니언

직장 내 괴롭힘에 대한 소고



오 다 인 (노동법학과 57, 노무법인 이로움 대표노무사)

"괜히 말 한마디 잘못했다가 신고당하는 거 아닌지 두렵다."

최근 직장 내 괴롭힘 교육과 조사 현장에서 만나는 기업 중간관리자들의 가장 큰 고민 중 하나다. 예전 같으면 승진은 영향력과 대우가 따르는 영광의 자리였지만, 이제 팀장들은 "을질에 시달린다"며 리더 직책 자체를 회피하는 모습까지 보인다. 한 대기업 부장은 "예전엔 실력 있고 카리스마 있는 리더가 인정받았는데, 이제는 리더가 부하 눈치를 본다."며 허탈감을 토로하기도 한다.

근로기준법 제76조의3은 사용자가 직장 내 괴롭힘 발생 시 신속히 조사하고 적절한 조치를 취할 것을 명시하고 있다. 이 법적 책임의 최전선에 있는 것이 바로 관리자들이다. 실제 현장에서는 인사팀에 앞서 관리자가 직원들의 고충을 가장 먼저 듣고 대응하는 역할을 맡게 된다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

하지만 실제 현장에서 관리자들이 마주하는 현실은 복잡하다. 상급자에게는 팔로워로서 지시를 받아야 하고, 부하직원에게는 리더로서 책임져야 하는 상황에서 '어디까지가 정당한 지시이고 어디부터가 괴롭힘인가'라는 혼란이 끊임없이 발생한다. 한 팀장은 "위에서는 실적을 압박하고 아래에서는 괴롭힘이라고 하니, 어떻게 해야 할지 모르겠다"고 토로하기도 했다.

세대 간 소통 방식의 차이도 큰 걸림돌이다. 기존 관리자가 당연시했던 직설적이고 상명하복식의 리더십은 이제 반발을 산다. "요즘 직원들은 말 한마디에도 예민하다"고 아쉬움을 토로하지만, 젊은 직원들은 "존중받고 싶은 게 왜 그렇게 어려운 일이냐"며 반문한다.

결국 답은 현장 속에 있다. 법 조문만 보면 "우위를 이용해, "업무상 적정 범위를 넘어 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위"라는 기준은 분명한 듯 보인다. 그러나 관리자의 자리에서 이를 적용하려 하면 상황은 달라진다. 지시와 괴롭힘의 경계가 흐려지는 애매한 사례들이 곳곳에서 등장하기 때문이다.

이어지는 부분에서는 이러한 애매한 사례들을 구체적으로 살펴보며, 관리자가 일상적인 업무 지시 속에서 불필요한 오해를 줄이고 직장 내 괴롭힘 여부의 경계를 구분하는 데 필요한 실질적인 단서를 제공하고자 한다.

관리자가 흔히 범하는 치명적 오류들

오류 1. "우리는 친한 사이니까 괜찮을 거야"

가장 흔하면서도 위험한 착각이다. A 기업의 한 40대 부장은 평소 동생처럼 친하게 지내던 30대 팀원에게 익살스럽게 복싱 시늉을 하거나 어깨를 툭툭 치는 스킨십을 했다. 근무 시간 중에는 "한 대 더 펴라, 기본 두 대 아이가"라며 흡연을 권유했고, "대머리 독수리 같다", "다리가 얇아서 없어 보인다"는 농담을 반복했다. 부장은 "우리 사이에 뭔들 안 되겠냐"며 웃어넘겼지만, 팀원은 이를 모두 직장 내 괴롭힘으로 신고했다. 법원은 모든 행위를 직장 내 괴롭힘으로 인정했다. 판결문에서는 "행위자가 '장난이었다' 또는 '친근감의 표시였다'고 주장하더라도, 그 행위가 객관적으로 피해자에게 정신적 고통을 줄 수 있고, 업무상 지위를 이용했다면 직장 내 괴롭힘에 해당한다"고 명시했다.

정 없게 들릴지라도, 친밀도와 상관없이 직장 내에서는 선을 지켜야 한다. 특히 신체접촉, 외모 관련 발언, 개인사 간섭은 아무리 친한 사이라도 피해야 할 영역이다.

오류 2. "원래 내 스타일이야"

자신의 캐릭터나 스타일을 면죄부로 삼는 경우다. B 공기업의 한 과장은 자신을 '분위기 메이커'라 여기며 결혼 6개월 된 직원에게 티타임 중 "임신 파이팅!"을 외쳤다. 당황한 직원이 얼굴을 붉히며 불편한 기색을 보였지만, 과장은 이를 부끄러워하는 것으로 해석했다. 이후에도 구내식당, 복도, 탕비실에서 만날 때마다 "임신 언제 해?" "임신 파이팅!!"이라는 말을 반복했고, 결국 직원은 이를 직장 내 괴롭힘으로 신고했다. 그 과장은 "엽산 영양제 도 챙겨줬다"며 선의를 강조했지만, 고충심사위원회는 의도와 무관하게 반복된 발언이 피해자의 근무환경을 악화시킨 직장 내 괴롭힘이라고 판단했다.

임신·결혼·육아 문제를 언급하는 것은 아무리 친근한 농담이라 해도 개인의 민감한 사생활에 관계된 영역이다. 이러한 발언은 자칫 성희롱으로까지 비화할 수 있는 위험을 안고 있음을 주의해야 한다.

오류 3. "못하는 걸 못한다고 말했을 뿐이야"

관리자가 가장 억울해하는 부분이 바로 '업무 지도'와 '괴롭힘'의 경계다. 실제로 업무 피드백 발언으로 신고를 받은 팀장들의 흔한 항변이 "업무 향상을 위한 지적이었을 뿐이다" 이지만, 괴롭힘 판단은 의도가 아니라 발언의 방식과 맥락에서 갈린다.

C 대기업의 팀장 사례가 대표적이다. 그는 신입사원의 반복된 실수를 지적하는 과정에서 "또 틀렸네, 몇 번을 말해야 알아듣냐", "이런 것도 못하면서 대학은 어디 나왔나"와 같은 발언을 팀원들 앞에서 공개적으로 하였다. 더 나아가 "너 때문에 우리 팀 실적이 바닥이다", "이러면 너만 문제가 아니라 팀 전체가 피해 본다", "너한테 주는 월급이 아깝다"는 등의 발언을 여러 차례 반복하였고, 직장 내 괴롭힘 행위임이 인정됐다.

물론, 정당한 업무 지시나 개선을 위한 질책은 괴롭힘으로 볼 수 없다. 그러나 그 과정에서 인격을 겨냥한 모욕적 언사나 조롱이 섞이면 이야기는 달라진다. 핵심은 '무엇을 지적했는가'가 아니라 '어떻게 전달했는가'다. "머리가 나쁘다"거나 "차라리 퇴사해라"와 같은 표현은 업무와 무관한 인신공격성 표현으로 판단될 수 있다. 이러한 발언이 특히 공개적인 고려대학교 노동대학원 총학생회

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

자리에서 반복된다면, 이는 업무 수행을 위해 반드시 필요한 지도로 인정되기 어렵다.

공통적으로 피신고인들은 조사 과정에서 “내가 축의금을 제일 많이 냈다”, “아플 때 죽을 보내준 적도 있다”며 자신이 얼마나 잘해줬는지만 강조하는 경우가 많다. 그러나 피해자는 “기분 좋을 때만 잘해주는 관리자의 이중성”에 더 큰 불편함을 느낀다. 관계가 친밀하다거나, 평소에 얼마나 잘해줬는지를 이유로 부적절한 언행이 용인되지는 않는다는 점을 분명히 인식해야 한다.

나아가 직장 내 괴롭힘 사건이 확대되는 데에는 행위 그 자체만이 아니라, 관리자의 대응 태도도 큰 몫을 한다. 팀장이 위와 같이 문제 되는 언행을 직접 한 경우 뿐만 아니라, 최초 고충 상담이나 처리 과정에서 부적절하게 대응하면서 갈등이 증폭되고, 사건이 확대되는 경우가 많다. 초기 대응에서 관리자가 어떤 인식을 가지고 임하느냐에 따라, 사건이 단순한 해프닝이나 일시적 갈등으로 끝날 수도 있고, 반대로 조직 전체를 흔드는 직장 내 괴롭힘 사안으로 확대될 수도 있다. 결국 사건의 성격과 결론은 행위 자체 못지않게 관리자의 인식 틀에 의해 좌우된다. 이 점에서 관리자의 인식유형을 구분해 살펴볼 필요가 있다.

최근 연구 결과에 따르면, 관리자가 직장 내 괴롭힘 사건을 어떻게 인식하느냐에 따라 동일한 사건이라도 전개와 결론이 전혀 달라질 수 있다. 이러한 관리자의 인식은 크게 네 가지 유형으로 구분된다.

첫째, 건설적 비판의식형이다. 피해자 보호와 적극적 대처를 최우선으로 하며 “우선 피해자를 안전하게 보호하자”는 접근을 취한다. 초기 대응이 빠르고 체계적이라는 장점이 있지만, 때로는 성급한 판단으로 피신고인에게 불이익을 줄 위험도 있다.

두 번째 유형은 객관적 사실확인형이다. 매뉴얼과 절차를 철저히 따른다. “규정대로 하면 문제없다”는 신념으로 일관된 처리를 보여주지만, 감정적 갈등이나 미묘한 관계 문제는 놓쳐 사안의 근본적인 해결은 어려울 수 있다.

셋째, 수동적 문제방임형이다. 수동적 문제방임형은 기준 관행에 의존하며, “시간이 지나면 해결될 것”이라는 기대로 적극적인 개입을 회피한다. 상급자의 부당한 업무지시나 신입 직원의 괴롭힘 피해를 수동적으로 용인하는 경향이 있다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

마지막으로 친화적 정서인식형이다. 감정 조율과 화해에 치중하며 “좋은 게 좋은 거지, 서로 대화해서 풀자”는 접근을 택하지만, 권력관계나 구조적 문제를 간과할 위험이 크다. 실제 조사에서도 구성원 피해가 가장 심각하게 나타나는 유형이 바로 이 친화적 정서인식형이다. 예컨대 관리자가 신고인의 고충을 듣고는 “그런 사람이 아닐 텐데, 오해일 것 같다. 일단 내가 대화를 해보겠다”며 신고인에게는 기다릴 것을 요구한다. 그리고는 곧바로 피신고인에게 “너 큰일 났다. 직장 내 괴롭힘 신고 직전이다. 일단 사과부터 해라”라고 전한 뒤 저녁 식사를 잡아 사적으로 마무리하려는 방식이다. 이러한 태도는 피해자에게 ‘회사가 공정하게 해결할 의지가 없다’는 불신을 심어주며, 결국 사건이 노동청이나 인권위 등 외부기관으로 넘어가 2차 피해로 확산되곤 한다. 이와 같은 관리자들의 부적절한 대응은 피해자를 보호하지 못할 뿐 아니라, 2차 가해와 같이 직장 내 괴롭힘 문제를 더욱 악화시키고, 해악적인 조직문화를 고착시킬 수 있다.

직장 내 괴롭힘 예방을 특정 발언이나 행동을 하지 말라는 금지로서만 접근하는 것은 근본적 해결책이 될 수 없다. 현장은 훨씬 더 복잡하며, 동일한 상황도 관리자의 인식 유형에 따라 전혀 다른 결론으로 귀결된다. 따라서 기업은 단편적인 행동 지침을 나열하는 데 그치지 말고, 관리자가 어떤 인식 틀로 사건을 바라보고 대응하는지에 초점을 맞추어야 한다. 관리자의 인식 유형을 정확히 진단하고, 유형별로 발생하기 쉬운 오류를 교정할 수 있는 조직 차원의 체계적 관리가 필요한 문제다. 관리자의 인식 유형을 기반으로 맞춤형 교육과 조직적 지원체계를 설계해야 하는 이유다.

결국 직장 내 괴롭힘 예방은 서로 다른 세대와 관점을 가진 사람들이 어떻게 함께 일할 것인가에 대한 근본적인 질문이다. 이에 대한 답을 찾는 과정에서 우리는 더 성숙한 조직문화를 만들어갈 수 있을 것이다.

2. 교우 오피니언

센스메이킹 이론과 직장 괴롭힘 예방



이 경 무 (노동법학과 43, 노무법인 신유 대표노무사, 법학석사)

들어가며: 왜 직장 괴롭힘은 계속 발생하는가?

직장에서 일어나는 괴롭힘 상황을 목격했을 때, 우리는 종종 이런 생각에 빠진다. "저게 정말 괴롭힘일까?", "내가 나서도 될까?", "괜히 끼어들면 더 복잡해지지 않을까?" 이러한 망설임과 해석의 과정이 바로 센스메이킹(Sense making)**이다. 그리고 이 과정에서 내린 판단이 피해자의 운명을 좌우하기도 한다.

직장 괴롭힘이 지속되는 이유 중 하나는 사후 대응 중심의 접근법에 있다. 문제가 터진 후 신고하고, 조사하고, 처벌하는 방식으로는 한계가 있다. 실제로 피해자의 10~15%만이 신고를 하며, 대부분은 보복에 대한 두려움과 무력감으로 침묵한다. 진정한 해결책은 사전 예방에 있고, 그 핵심에는 주변인들이 서로를 지켜주는 방어자 역할이 있다.

센스메이킹 이론: 우리는 어떻게 현실을 해석하는가?

센스메이킹이란?

센스메이킹은 Karl E. Weick에 의해 체계화된 이론으로, 개인이나 집단이 복잡하고 불확실한 상황에서 의미를 부여하고 행동 방향을 결정하는 과정을 설명한다. 이는 단순히 정보를

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

수집하는 것이 아니라, 사회적 맥락에서 경험과 대화를 통해 의미를 구성하는 역동적인 해석 과정이다.

센스메이킹의 핵심 특징

1. 상황에 반응하며 시작: 예상치 못한 사건이 발생할 때 "왜 이런 일이 생겼지?"라는 질문으로 시작된다.
2. 정체성과 연결: 자신의 역할(팀원, 관리자, 동료)에 따라 같은 사건을 다르게 해석 한다.
3. 사회적 상호작용: 타인과의 대화를 통해 의미를 구성하고 강화한다.
4. 행동 후 의미 부여: 해석은 이미 일어난 행동을 바탕으로 이뤄진다.
5. 지속적인 의미 구성: 시간이 지남에 따라 해석은 계속 변화한다.

직장 괴롭힘 상황에서의 센스메이킹 과정

직장에서 괴롭힘 상황을 목격한 주변인은 다음과 같은 단계를 거쳐 의미를 구성한다.

1단계: 사건 인식

"팀장님이 왜 저 사람한테만 저렇게 심하게 말하지?" 괴롭힘 장면을 목격하거나 소문을 듣고 상황에 주목하게 된다.

2단계: 해석 시도

자신이 아는 정보, 조직문화, 개인의 가치관에 따라 사건을 해석한다. "팀장님이 워낙 직설적인 스타일이니까...", "그 직원이 뭔가 실수했나?"와 같은 해석을 시도한다.

3단계: 의미 구성

타인과 이야기하며 사건의 의미를 정립하거나 기존 인식을 강화한다. "다른 팀원들도 알고 있네, 근데 다들 조용한 걸 보니 별일 아닌가?"

4단계: 행동 결정

자신이 가진 의미에 따라 행동을 선택한다. "괜히 나서면 불이익받을 수도 있어" 또는 "인사팀에 알려야겠다"

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

5단계: 행동 결과 해석

자신의 행동 이후 벌어지는 일들을 통해 해석을 강화하거나 수정한다.

주변인의 세 가지 역할 유형

센스메이킹 과정을 통해 주변인은 세 가지 역할 중 하나를 선택하게 된다.

방어자 (Defender)

- 특징: 자기효능감이 높고, 피해자에게 책임이 없다고 판단
- 행동: 적극적으로 개입하여 피해자를 보호
- 조건: 개입 능력이 있다고 느끼고, 조직의 갈등 관리 분위기가 좋을 때

동조자 (Reinforcer)

- 특징: 피해자가 그런 대우를 받을 만하다고 생각
- 행동: 가해자의 행동에 동조하거나 방관
- 조건: 조직 문화나 도덕적 정당화와 밀접한 관련

방관자 (Bystander)

- 특징: 자기효능감이 낮고, 상황의 심각성을 인식하지만 행동하지 않음
- 행동: 두려움이나 책임 회피로 인한 심리적 위축으로 침묵
- 조건: 개입했을 때의 부작용을 우려할 때

사전 예방의 핵심: 방어자 문화 만들기

방어자 역할을 위한 핵심 요소

방어자가 되기 위해서는 세 가지 핵심 요소가 필요하다. 첫 번째는 자기효능감의 향상이다. 개인이 상황에 개입할 수 있다는 자신감을 갖기 위해서는 조직의 명확한 정책과 리더십의 일관된 메시지가 뒷받침되어야 한다. 실습 중심의 반복적 훈련을 통해 실제 상황에서 어떻게 행동해야 하는지를 체득하고, 성공적인 개입 사례를 공유함으로써 "나도 할 수 있다"는 믿음을 키워나가야 한다.

두 번째는 올바른 상황 인식 능력이다. 괴롭힘의 정의와 유형에 대한 정확한 교육을 통해 무엇이 문제인지를 명확히 구분할 수 있어야 한다. 특히 모호한 상황에서의 판단 기준을 제시하고, 다양한 시나리오를 통한 체험 학습을 통해 현실적인 대응 능력을 기를 수 있다. 이는 센스메이킹 과정에서 올바른 해석을 할 수 있는 기반이 된다.

세 번째는 도덕적 용기의 함양이다. 윤리적 가치관을 확립하고 타인에 대한 공감 능력을 향상시키며, 조직 내에서 서로를 지지하는 체계를 구축해야 한다. 이러한 용기는 개인적 차원을 넘어서 조직 전체의 지지와 격려 속에서 더욱 견고해질 수 있다.

실천 방안: 서로를 지켜주는 문화 만들기

개인 차원의 노력

개인 차원에서는 먼저 센스메이킹 훈련이 필요하다. 상황을 객관적으로 바라보는 연습을 통해 자신의 감정이나 선입견이 판단을 흐리지 않도록 해야 한다. 같은 상황이라도 다양한 관점에서 해석해 보는 습관을 기르고, 자신이 가지고 있는 편견과 가정들을 지속적으로 점검해야 한다. 이러한 훈련을 통해 복잡하고 모호한 직장 내 상황에서도 보다 균형 잡힌 판단을 내릴 수 있게 된다.

또한 구체적인 개입 기술을 습득해야 한다. 직접적 개입의 경우 "그런 말씀은 적절하지 않은 것 같습니다"와 같이 명확하지만 공격적이지 않은 방식으로 상황에 개입할 수 있어야 한다. 간접적 개입으로는 피해자에게 개별적으로 지지를 표현하거나, 상황이 심각하다고 판단될 때는 적절한 채널을 통한 제3자 신고를 할 수 있어야 한다. 이러한 다양한 개입 방법을 상황에 맞게 선택할 수 있는 능력이 중요하다.

조직 차원의 변화

조직 차원에서는 무엇보다 정책과 시스템의 정비가 선행되어야 한다. 명확한 직장 괴롭힘 금지 정책을 수립하고, 누구나 안전하게 문제를 제기할 수 있는 익명 신고 체계를 구축해야 한다. 특히 방어자 보호 제도를 마련하여 용기 있게 개입한 직원들이 불이익을 받지 않도록 보장해야 한다. 이러한 시스템적 뒷받침이 있어야 개인들이 안심하고 방어자 역할을 수행할 수 있다.

GSLS Insight(2025. 10. Vol.2)

교육과 훈련 측면에서는 센스메이킹 이론에 기반한 체계적인 교육 프로그램을 개발해야 한다. 단순히 괴롭힘의 정의를 알려주는 것을 넘어서, 상황별 대응 시나리오를 통한 실질적인 훈련을 실시해야 한다. 특히 리더십 교육에 방어자 역할의 중요성을 포함시켜, 관리자들이 솔선수범하여 건전한 조직 문화를 만들어가도록 해야 한다.

문화와 분위기 조성도 중요하다. 상호 존중과 배려의 문화를 조성하고, 다양성과 포용성을 증진시키며, 열린 소통 문화를 구축해야 한다. 이러한 문화적 토대가 있어야 개인들이 자연스럽게 서로를 보호하고 지지하는 행동을 할 수 있게 된다.

나가며: 함께 만드는 안전한 직장

직장 괴롭힘은 개인의 문제가 아니라 조직 전체의 문제다. 그리고 그 해결책 역시 개인의 노력만으로는 한계가 있다. 센스메이킹 이론이 보여주듯, 우리의 해석과 행동은 사회적 맥락에서 이뤄진다. 따라서 서로가 서로를 지켜주는 방어자 문화를 만드는 것이야말로 가장 효과적인 예방책이다.

"침묵은 가해자를 더욱 강하게 만들 뿐이다." 이 말은 단순한 격언이 아니라 과학적 사실이다. 반대로 말하면, 우리의 작은 용기와 개입이 누군가의 인생을 구할 수 있다는 뜻이기도 하다.

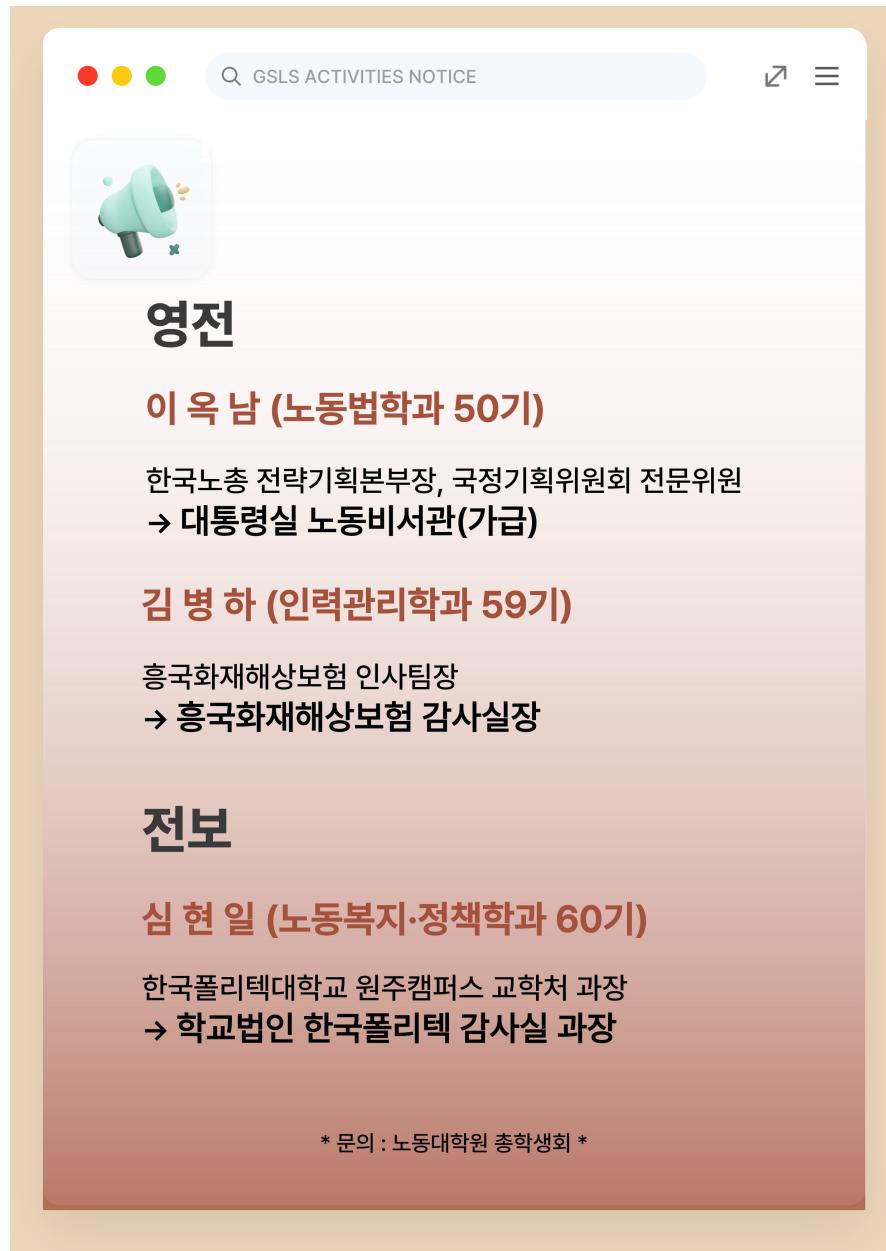
오늘부터라도 우리 주변을 다시 한번 살펴보자. 혹시 도움이 필요한 동료는 없는가? 내가 할 수 있는 작은 개입은 무엇인가? 그 해석과 행동이 모여 더 나은 직장, 더 인간다운 조직을 만들어갈 것이다.

"해석을 훈련시키고, 모호한 상황에 대응할 수 있어야 한다." 이것이 센스메이킹 이론이 우리에게 주는 가장 중요한 메시지다. 그리고 이 훈련을 통해 우리는 서로를 지켜주는 방어자가 될 수 있다.

3. GSLS Activities

원 · 교우 동정

노동대학원 제33대 총학생회



The image shows a smartphone screen with a news article titled 'GSLS ACTIVITIES NOTICE'. The article features a megaphone icon and is written in Korean. It highlights three individuals: 이 옥 남 (노동법학과 50기), 김 병 하 (인력관리학과 59기), and 심 현 일 (노동복지·정책학과 60기), each with their professional background and current roles.

GSLS ACTIVITIES NOTICE

영전

이 옥 남 (노동법학과 50기)

한국노총 전략기획본부장, 국정기획위원회 전문위원
→ 대통령실 노동비서관(가급)

김 병 하 (인력관리학과 59기)

흥국화재해상보험 인사팀장
→ 흥국화재해상보험 감사실장

전보

심 현 일 (노동복지·정책학과 60기)

한국폴리텍대학교 원주캠퍼스 교학처 과장
→ 학교법인 한국폴리텍 감사실 과장

* 문의 : 노동대학원 총학생회 *

4. Laborian's Shelf

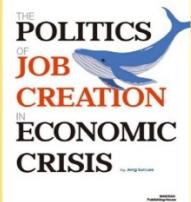
노동인의 서가

노동대학원 제33대 총학생회 학술협력부

신규코너
권정

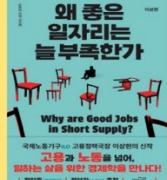
* 현장과 학교에서 노동을 접하는 우리에게 추천할 만한 책을
학술협력부에서 엄선해 소개해드립니다 *

The Politics of Job Creation in Economic Crisis - 이종선



OECD 국가 대상 적극적 노동시장정책의 변화와 최근 동향을 비교·분석하고 이러한 변화가 일자리 창출의 정치적 맥락 속에서 어떻게 형성되었는지를 탐구한다.

왜 좋은 일자리는 늘 부족한가? - 이상현



노동과 고용이라는 좁은 개념 밖에 존재하는 '일하는 삶'의 가치를 다시 물으면서 '좋은 일자리'를 둘러싼 다층적 문제의식을 바탕으로 일과 일자리를 바라보는 방식을 근본부터 뒤흔든다.



고려대학교 노동대학원
Korea University
Graduate School of Labor Studies

고려대학교 노동대학원 총학생회
학술협력부 뉴스레터