

직장괴롭힘(성희롱) 사건의 조사절차, 조사방법, 심문기법 : 영국 ACAS의 조사가이드를 중심으로

이종수 | 한국노동사회연구소 객원연구위원

[목차]

I. 서론

II. ACAS 조사가이드 해설

1. 〈1단계〉 회사의 조사준비
2. 〈2단계〉 조사자의 조사준비
3. 〈3단계〉 대면조사 계획 수립
4. 〈4단계〉 증거수집
5. 〈5단계〉 조사보고서 작성
6. 〈6단계〉 조사보고서 제출

III. 결론

한국노동사회연구소

서울 종로구 인왕산로1길 25, 한국사회과학자료원 5층

전화 02)393-1459

팩스 02)393-4449

www.facebook.com/ksli.org/

〈요 약〉

이 글에서는 영국의 자문·화해·중재서비스청(ACAS)에서 2019년 발간한 「사업장 조사 가이드」(Guidance: Conducting workplace investigations)를 소개하는 한편, 한국 실무와 실정에 맞게 일부 수정·보완하였다.

한국은 2019년 직장 내 괴롭힘 금지 제도를 시행하였고, 그보다 훨씬 오래전인 2001년 11월부터 직장 내 성희롱 금지 제도가 시행되었다. 사업주는 직장 내 괴롭힘과 직장 내 성희롱 등 직장괴롭힘 사건 발생시 객관적 조사의무를 부담하고 있으나, 정부는 구체적인 조사절차, 조사방법과 심문기법에 관한 가이드 및 교육훈련을 사용자 등 기업내 실무자들에게 충분히 제공하지 않았다. 또한 직장괴롭힘 사건 발생시 조사 등 처리절차에서도 기업수준에서 고충처리기구(분쟁해결기구)를 어떻게 설치하고 운영할 것인지에 대한 명확한 가이드가 제공되지 않았고 사업주가 임의로 결정할 수 있도록 재량에 맡겨둔 상황이다. 한편 국제노동기구 제190호 협약을 보면 ‘적절하고 효과적 구제와 안전하고 공정하며 효과적인’ 분쟁해결기구와 절차가 보장되도록 요구한다는 점에서 한국의 직장괴롭힘 문제에 대한 대응은 아직 미흡하다고 평가할 수 있다.

영국의 자문·화해·중재서비스청(ACAS) 조사가이드에 의하면, 직장괴롭힘 사건 조사를 6단계로 구분하여 단계별 조치사항과 요령을 자세히 설명하고 있다. <1단계>는 회사의 조사준비 단계인데, 조사가 필요한지 여부, 무엇을 조사해야 하는지, 조사자(investigator) 선임 방법 등을 설명한다. <2단계>는 조사자의 조사준비 단계인데, 선임된 조사자가 전반적인 조사계획(investigation plan)을 수립하고, 조사대상자 범위를 파악하며, 수집되어야 할 물적증거의 리스트와 수집방법을 확인한다. <3단계>는 대면조사 계획 단계인데, 대면조사를 어떻게 진행할지에 대한 구체적 계획을 수립하는 단계이다. <4단계>는 증거 수집 단계로 목격자 진술서를 확보하고, 관련된 서면기록과 서류, CCTV파일 등 물적증거를 확보한다. <5단계>는 조사보고서 작성 단계인데, 수집된 증거를 기초로 조사보고서를 작성하며, 사실인정 및 조사자의 의견 또는 권고사항이 포함되도록 작성한다. <6단계>에서 조사자는 조사보고서를 제출하고 조사자로서 역할이 마무리 된다.

직장괴롭힘(성희롱) 사건의 조사절차, 조사방법, 심문기법 : 영국 ACAS의 조사가이드를 중심으로

이중수¹⁾ | 한국노동사회연구소 객원연구위원

I. 서론

근로기준법(제76조의3 제1항)은 사용자가 신고를 접수하거나 직장 내 괴롭힘 발생 사실을 인지한 경우에는 지체 없이 당사자 등을 대상으로 그 사실 확인을 위하여 객관적으로 조사를 실시하여야 한다고 정하고 있다. 그러나 법문이 말하는 ‘객관적 조사’가 무엇인지, 어떤 방법으로 조사해야 하는지 명확히 밝히지 않았다.

2023년 고용노동부 매뉴얼을 보면, 객관적 조사란 절차와 내용에서 객관성·공정성, 합리성이 있어야 하며, 이를 위해 첫째, 취업규칙 등 사내규정을 통해 조사관련 절차나 의무 등을 규정하여 사전에 공지되는게 바람직하고, 둘째 직장 내 독립적인 조직(위원회 방식)에서 조사, 공정을 기할 수 있는 외부기관(외부전문가)에 조사의뢰(참여) 등 신속·공정·객관적 조사를 예시하고 있다. 그러나 조사절차를 취업규칙으로 정하고, 외부전문가의 도움을 받는 방법으로 과연 공정하고 객관적 조사가 가능할지 의문이다. 회사 내부적으로 조사를 진행할 경우 중견기업이라도 조사업무에 전문성을 갖는 인력을 보유하지 못하거나, 사내 인적관계로 공정성을 담보하기 어려운 경우가 많을 것이다. 외부전문가에게 조사를 의뢰하기도 하지만, 아직까지 기업 내(workplace) 조사 기법에 대한 전문지식 등 기술과 경험을 확보한 전문인력이 부족하고, 따라서 충분히 훈련받지 못한 공인노무사 등 일정한 자격증 소지자들이 사건조사를 맡는 경우가 허다하다.

직장 내 괴롭힘과 직장 내 성희롱 등 ‘직장괴롭힘’ 사건에 대한 사내 조사결과에 불복하거나 신뢰할 수 없어서 고용노동부 지방관서에 진정하는 사건이 매년 증가하는 현실에서, 사업장 조사의 공정성과 객관성을 어떻게 담보할 것인가를 고민하지 않을 수 없고, 매우 기술적(technical)인 조사방법(기법)에 대한 연구가 필요한 상황이다.

이 글에서는 영국의 자문·화해·중재서비스청(ACAS)에서 2019년 발간한 「사업장 조사 가이드

1) 노무법인 화평(공인노무사, 경영학박사), bellife@naver.com

드」(Guidance: Conducting workplace investigations)를 소개한다. ACAS는 집단적·개별적 노동분쟁 예방과 해결에 필요한 자문, 화해, 조정 및 중재 등 다양한 대안적 분쟁해결 방식(ADR)으로 노동분쟁 처리를 담당하고 있다. ACAS의 최고 의사결정기구인 ACAS 평의회(council)는 노·사 및 공익을 각각 대표하는 위원 4명씩, 총 12명으로 구성되며, 위원장은 공익위원 중에 선임하고 있다(중앙노동위원회, 2024). 이 글은 ACAS 「사업장 조사 가이드」의 주요내용을 요약하는 한편, 관련 자료, 필자의 경험 등을 추가하여 국내 실정에 맞게 수정·보완하였다.

II. ACAS 조사가이드 해설

‘조사’(investigation)는 사안에 대한 모든 관련 정보를 수집하기 위한 사실 확인 활동(fact-finding exercise)이다. 사업주가 직장괴롭힘 사건을 인지하거나 신고를 접수받을 경우, 제대로 수행된 조사를 통해 해당 사안을 충분히 확인한 후 정보에 입각한 결정을 내릴 수 있다. 조사를 합리적으로 수행하지 않고 결정을 내린다면 그 결정이나 조치의 공정성을 담보할 수 없고, 법적인 측면에서도 위험해질 수 있다.

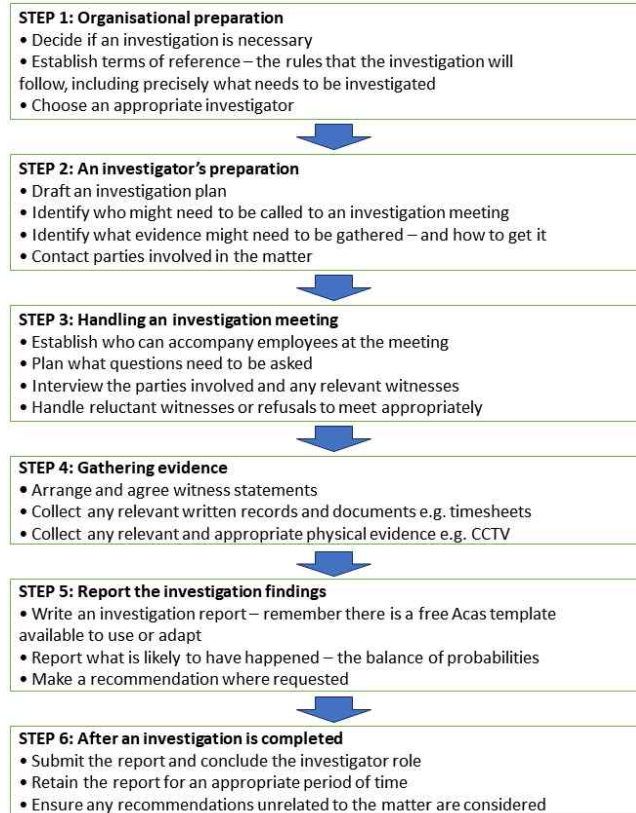
ACAS 조사가이드에 따르면 직장괴롭힘 조사는 6단계로 구분할 수 있다. <1단계>는 회사의 조사준비 단계인데, 조사가 필요한지 여부, 무엇을 조사해야 하는지에 대한 정확한 내용을 포함하여 조사과정에서 준수해야 하는 규칙 등을 설정해야 한다. 또한 적절한 조사자(investigator)를 선임하는 것도 이 단계에서 이루어진다. <2단계>는 조사자의 준비 단계인데, 선임된 조사자는 전반적인 조사계획(investigation plan)을 수립하고 조사계획을 작성하고, 조사대상자 범위를 파악하며, 수집되어야 할 물적 증거의 리스트와 수집방법을 확인한다. 아울러 사건관련 당사자에게 연락하여 조사절차를 안내하고 사건조사에 관한 기초적인 정보를 취득한다. <3단계>는 대면조사계획 수립 단계인데, 대면조사를 어떻게 진행할지에 대한 구체적 계획을 수립하는 단계이다. 조사자는 사건 당사자가 대면조사에 직원 대표 또는 법률대리인을 동행할 수 있는 권리를 인정할지 여부를 결정하거나²⁾, 대면조사에서 사용할 질문지를 작성한 후, 관련 당사자 및 참고인을 대면조사하게 된다. <4단계>는 증거 수집 단계로 목격자 진술서를 확보하고, 관련된 서면기록과 서류를 수집하고, CCTV파일 등 물적 증거를 확보한다. <5단계>는 조사보고서 작성 단계로, 수집된 증거를 기초로 조사보고서를 작성하며, 특히 사실인정 관련하여 신고인이 주장하는 사건이 실제로 발생했다고 볼 수 있는 개연성의 교량(balance of probabilities)을 보고해야 한다³⁾. 개연성의 교량을 통해 주요사실이 인정된다면 조사자는 직장괴롭힘 인정 여부에

2) 징계조사 등에서 근로자대표 동행권(weingarten rights)에 대해서는 이종수(2020), “징계조사에서 근로자가 조력을 받을 권리(weingarten rights)”, 이슈페이퍼 제130호, 한국노동사회연구소 를 참조

3) ‘개연성의 교량’은 고도의 개연성을 입증하는 것을 의미한다. 고도의 개연성을 인정하는 기준은 80~95%라고 알려져 있다(박혜진, 2020).

대한 견해와 사후조치 등의 의견을 밝힐 수 있다. <6단계>에서 조사자는 조사보고서를 제출하고 조사자로서 역할이 마무리 된다.

[그림 1] 조사절차 개요



자료 : ACAS(2019) 참조.

1. <1단계> 회사의 조사준비

- 회사 차원의 조사준비에는 조사의 대상과 조사기간, 조사자 결정이 포함됨. 또한 조사과정에 알게 된 사실을 기밀로 유지하기 위한 방안과 당사자에 대한 보호 등 임시조치가 고려되어야 함

가. 조사 필요성의 검토

- 괴롭힘 사건을 인지하거나 접수받아 정식조사가 필요한 경우 회사는 즉시 조사를 개시해야 하며, 조사의 불필요한 지연은 기억을 희미하게 만들거나 불공정한 절차라는 인식을 줄 수 있음
- 우선, 회사는 화해 등 비공식적인 조치로 문제를 해결할 수 있는지 고려할 수 있으나, 피해를 주장하는 직원이 비공식적인 해결을 원하지 않거나, 화해가 현실적으로 어려운 경

우 회사는 몇 가지 사항을 고려하여 조사여부를 결정

- 반드시 조사를 진행하도록 한 정책이나 절차가 있는지? 만약 법령이나 규정으로 사건 발생 시 반드시 조사하도록 규정되어 있다면 회사는 법령이나 규정에 따라야 함
- 해당 사안의 해결에 더하여 추가적 조치가 요구되는지? 만약 회사 규정상 괴롭힘 신고에 대한 조사를 해야 하는지 불명확한 경우라도, 회사 규정상 괴롭힘 행위자를 징계하도록 정하고 있으면 회사는 징계 조사가 불가피
- 예비조사가 도움이 되는지? 괴롭힘을 인지하였으나 사안의 신빙성이 의심스럽다면 일단 예비조사를 통해 알아보고 정식조사 여부를 결정

나. 조사계획

○ 조사를 개시할 때 회사는 조사의 정확한 목적과 범위를 결정

- 또한 조사에서 조사자의 권한과 책임이 무엇인지 명확하게 정하는 ‘TOR’(Terms of reference)을 작성할 필요
- TOR에는 다음과 같은 사항을 포함
 - 조사에 필요한 사항
 - 권고가 필요한지 여부
 - 조사 결과를 어떻게 발표할지 여부. 예를 들어, 조사자는 조사 결과를 어떤 형태의 조사 보고서로 제출해야 하는 경우가 많다.
 - 조사 결과를 누구에게 보고해야 하는지, 예상치 못한 문제가 발생하거나 조언이 필요한 경우 추가 지침을 얻기 위해 누구에게 연락해야 하는지 등

○ TOR이 필요한 이유는 다음과 같음

- 적시에 조사를 완료할 수 있도록 지원
- 조사자의 역할이 무엇인지 명확히 함
- 조사결과를 어떻게 제출해야 하는지 명확히 함
- 모든 주요사실을 책임감 있게 조사하도록 함
- 조사자가 해당 사안과 관련된 정보 및 사실만 수집하도록 함
- 조사활동으로 인하여 직원들의 업무활동 및 사기에 미치는 부정적인 영향을 최소화
- 조직의 일상적인 업무활동이 방해받지 않도록 함

〈표 1〉 TOR의 예시

조사자의 업무범위는 다음과 같음

1. 조사개요

- 조사기간(예상) 및 장소
- 조사대상자

2. 조사대상

- 행위자 A가 2024년 7월 2일부터 회사 이사로 근무하는 동안 회사 내의 현직 또는 전직 직원에 대해 부적절한 행위 및 행동을 했는지 조사
- 특히 행위자가 다음과 같은 언행을 했는지 조사
 - 지점 내 직원에 대한 괴롭힘, 성희롱, 폭언
 - 특히 여성 직원에 대한 불안, 공포 및/또는 두려움을 유발하는 공격적인 괴롭힘에 해당할 수 있는 언동을 하였는지

3. 조사자 의견

- 위 1항의 조사결과, 행위자가 회사의 윤리강령 및 회사 규정을 위반했다고 볼 수 있는지 검토하고 의견을 제출
- 또한 행위자의 언동이 법령이 금지하는 괴롭힘 또는 성희롱에 해당하는지에 대한 검토의견과 함께, 행위자에 대한 징계 등 대응방안에 대한 의견을 제공

4. 조사보고서 제출

- 조사자는 아래 각호를 모두 포함하는 조사 보고서를 제출
 - 조사개요를 간략하게 제시
 - 조사 과정에서 수집된 모든 자료를 검토하고, 행위별로 사실관계 인정 여부에 대한 의견을 제시
 - 사실인정과 관련하여 행위 발생 개연성에 대한 균형 잡힌 판단을 내릴 수 있는 근거가 되는 사실을 제시하고 조사자의 견해를 제시
 - 인정된 사실관계로부터 행위자에게 인정되는 혐의(괴롭힘, 성희롱, 기타)에 대해 의견을 제시
 - 일부 또는 전부 혐의가 인정되는 경우, 행위자에게 징계해야 하는지, 적절한 징계양정은 무엇인지에 대한 의견을 표명
 - 향후 조직문화 개선 등 구조적, 운영적 측면에서 개선에 대한 의견을 포함
 - 조사과정에 작성되거나 취득한 문답서, 진술서 및 모든 관련 자료를 포함

5. 조사자의 서명 및 날짜

자료: ACAS(2019) 참조

다. 조사종료 후 조치계획

- 사실관계에 대한 조사자, 괴롭힘 여부 등 법적 판단을 위한 심의기구와 구성, 징계 등 조치가 필요한 경우 이를 결정할 기구 등을 결정
- 누가 조사자가 되어야 하는지는 사안의 심각성 및 복잡성에 따라 달라질 수 있으므로, 대부분의 경우 조사할 사안이 명확하고 사실관계에 다툼이 없는 것으로 보이는 경우, 조사자의 역할은 관리자 또는 인사부 직원이 수행 가능
- 그러나 조사해야 할 증거가 더 많거나 복잡한 경우(예: 중대한 위법 행위, 차별 또는 괴

롭힘에 해당하는 경우)에는 경영진 등 보다 높은 관리자 또는 경험이 많은 전문가를 임명하는 것이 도움이 될 수 있음

- 내부 고위직으로는 조사의 공정성을 확보하기 어려운 경우, 외부 전문가 등 해당 사안과 최대한 무관한 사람을 선임하는 것이 적절

○ 회사가 조사자를 선정할 때 고려할 사항은 다음과 같음

- 조사 중인 사건에 개인적으로 연루되어 있는지
- 조사자 임명으로 인해 이해상충 문제가 발생하는지
- 조사자가 해당 사건과 관련된 사람들의 영향을 받을 가능성이 있는지
- 조사자가 이 사건에 대한 후속 의사 결정(징계 등) 과정에 참여할 수 있는지
- 회사의 조직과 운영 방식에 대해 잘 알고 있는지
- 조사기간에 조사업무에 충분한 시간을 투입할 수 있는지
- 조사 수행 방법에 대한 교육을 받았거나 경험이 있는지
- 서면 및 또는 구두로 의사소통할 수 있는 능력
- 조사자가 업무를 수행하는데 교육이나 지원이 필요한지

라. 비밀유지

○ 조사자는 조사과정에 조사와 관련된 사항을 비밀로 유지

- 비록 조사가 진행 중이라는 사실이 알려지더라도 조사의 세부적인 내용은 가능한 한 비밀로 유지되어야 함
- 비밀유지를 통해 사건과 관련된 당사자에게 미치는 부정적인 영향을 줄일 수 있고, 조사의 공정성과 일반 직원의 사기에 미치는 부정적 영향도 줄일 수 있음
- 회사는 관련된 모든 직원에게 비밀유지 필요성을 설명하는 것이 중요
- 다만, 직원은 근로자대표와 해당 사건에 대해 논의(상담)할 수 있어야 하고, 직원이 비밀유지의무를 위반한 경우 회사가 징계할 수 있음에 대해 명확히 알려야 함

마. 임시적 조치로서 ‘근무지 이동’

○ 회사는 피해를 입었다고 주장하는 자(신고인)의 보호를 위해 필요한 경우, 조사가 진행되는 동안 임시적인 근무지 이동 등 조치를 고려

- 피신고인에게 무급 정직을 명령하기 보다는 일시적으로 다른 업무 영역으로 전보하는 것이 더 합법적이고 생산적일 수 있음

- 조직 내 특정 직원 간의 긴장이 높은 경우 임시적인 근무지 이동을 통해 직원간 긴장을 완화할 수 있음
- 다만, 회사는 다음과 같은 경우에 조사기간중 신고인(피해자 등) 또는 피신고인에게 재택 근무를 부여할 수 있음
 - 업무관계(working relationships)가 중단되거나 사라진 경우
 - 직원이 증거를 조작할 수 있는 경우
 - 직원의 건강 또는 안전에 위험이 있는 경우
 - 직원 또는 조직의 재산이나 업무가 손상될 우려가 있는 경우

2. <2단계> 조사자의 조사준비

가. 조사계획 초안 작성

- 조사 계획은 조사자가 따라야 할 체계적인 접근 방식과 절차를 제공하며, 어떤 사실을 확인해야 하는지, 수집해야 하는 증거가 무엇인지를 알 수 있도록 하고 예정된 기간 내에 조사를 완료하도록 함
- 조사계획에 포함될 사항은 다음과 같음
 - 조사자 : John Smith
 - 조사자의 권한과 책임(TOR) : 애니가 이메일과 구두로 앤드류를 괴롭힘을 가하였고, 이에 앤드류가 제기한 고충사건의 조사
 - 조사일정 : 2024.6.5. 시작하여 6.20.까지 보고서를 제출
 - 관련 규정 : 괴롭힘방지규정, 고충처리규정, 징계규정
 - 조사를 통해 확인할 이슈들 : 앤드류는 애니의 어떤 행위가 괴롭힘에 해당한다고 생각하며 그 이유는 무엇인지? 고충사건에 대한 애니의 반응은 무엇인지?
 - 수집할 증거 목록 : 목격자의 진술서, CCTV, 당사자간 주고받은 이메일 전부(회사가 접근할 수 있는 범위에서 수집)
 - 대면조사 대상 : 앤드류(6월 8일 09:00), 애니(6월 8일 13:00), 당사자 대면조사 후 필요에 따라 참고 인조사 가능
 - 대면조사 준비 : 회의실 1개 예약(6월 8일), 잠정적으로 회의실을 6월 11일과 12일에도 예약함, 진술을 기록할 직원 1명(HR) 필요
 - 서면조사 대상자 : 엘리슨(IT전문가), 당사자간 주고받은 이메일 증거를 제공하기로 함

- 대면조사 종료일 : 6월 16일
- 증거자료 수집 종료일 : 6월 16일
- 추가 고려할 사항 : 애니는 사건 조사 기간중 유급 정직(paid suspension)중임

○ 조사자는 사건관련 추가 증거가 발견되면 조사 계획을 수정할 수 있어야 함

나. 방침(규정) 및 절차서의 확인

○ 조사자는 해당 사건과 관련이 있는 모든 규정 및 절차서의 사본을 수집

- 조사자가 이미 규정을 알고 있더라도 다시 한 번 규정을 확인하고 올바른 절차를 따라야 함

다. 확보해야 할 증거자료의 식별

○ 조사자가 어떤 증거 자료를 수집해야 하는지 알려주는 완전한 목록은 없으며, 조사자가 마주치는 사건은 모두 다르고 수집해야 하는 증거가 다를 수 있음

- 조사자가 처음 증거자료를 수집할 때 고려해야 할 사항

- 조사자의 권한과 책임을 규정한 TOR
- 해당 사건의 사실관계를 입증할 수 있는 증거 자료가 무엇인가?
- 증거를 어떻게 수집할 것인가?
- 증거자료 수집에 시간적 제약이 있는지 여부(예컨대 목격자가 휴가를 떠나거나 CCTV기록이 00일 안에 삭제될 수 있음)

○ 조사가 진행됨에 따라 다른 가능한 증거 자료가 밝혀지거나 관련성이 높아질 수 있음

- 그러나 조사자는 합리적인 조사만 수행하면 된다는 점을 기억해야 함
- 문제되는 모든 세부 사항을 조사할 필요는 없으며, 합리적으로 중요하고 관련성이 있을 것으로 보이는 사안만 조사

라. 조사가 필요한 직원(참고인)의 식별

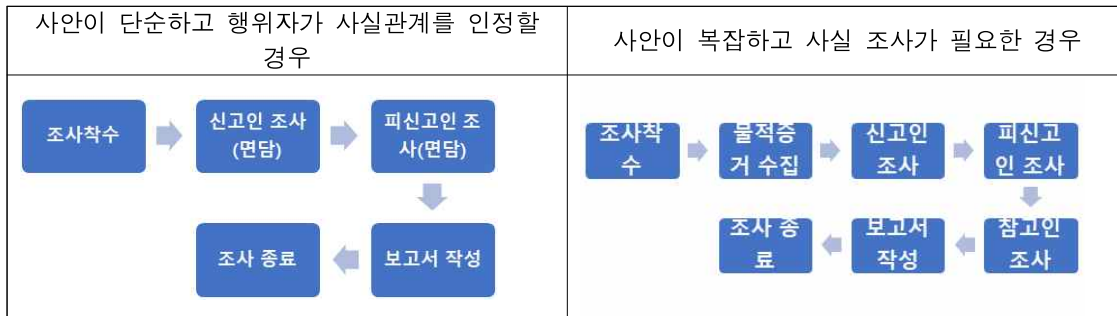
○ 어떤 직원이 조사와 관련된 정보를 제공할 수 있다고 판단되면 조사자는 해당 직원을 면담하거나 참고인 진술을 요청

- 많은 직원이 동일한 사건을 목격한 경우 일반적으로 목격자 전원을 면담할 필요는 없음
- 목격자 일부의 진술이 일관된 경우 조사자는 해당 사안에 대한 추가 정보가 있다고 믿을 만한 타당한 이유가 없는 한 다른 목격자를 면담할 필요가 없음

마. 증거 수집 순서의 결정

- 증거를 수집하는 순서는 조사 중인 사안에 따라 달라지는데, 사안이 비교적 간단한 경우, 조사자는 조사를 시작하면서 곧바로 대면조사 전부 또는 일부를 진행
 - 특히 고충을 제기한 직원에 대해 조사자는 먼저 그 직원과 면담(인터뷰)을 통해 해당 사안을 충분히 알고 있는지 확인
 - 또한 징계조치가 가능할 정도의 중대한 사안이라면, 조사자는 조사 대상 직원과 면담을 통해 어떤 사실에 대해 다툼이 있는지 파악
 - 만약 해당 직원이 혐의 사실이 맞다고 인정하면 해당 사안을 계획대로 완벽하게 조사할 필요가 없어질 수도 있으나, 사건이 발생한 이유에 대한 당사자의 주장에 대해서는 여전히 조사가 필요
 - 한편 상당한 물적 또는 진술증거가 있거나 사안이 매우 복잡한 경우, 조사자는 조사 대상 직원과 면담하기 전에 다른 증거를 수집할지 여부를 검토

[그림 2] 사건 유형별 조사의 절차



* 저자 작성

바. 조사대상 직원의 정신건강에 대한 고려

- 조사는 관련된 모든 사람에게 스트레스 요인이 될 수 있으며, 때로는 심각한 고통으로 이어져 직원의 정신 건강에 부정적인 영향을 미칠 수 있음
 - 직원의 정신 건강에 대한 우려가 제기되는 경우, 조사자는 이 문제를 심각하게 다루고 조사 절차를 조정 등을 고려
 - 예를 들어, 대면조사에 직원 혼자 참석하기 어려운 경우, 그의 정신건강 문제를 알고 있는 동료 직원, 친구 또는 가족이 동석할 수 있도록 허용할 필요
 - 때로는 조사가 직원의 정신건강에 미칠 수 있는 영향을 고려하여 조사가 공정하게 진행될 수 있는 방법에 대해 직원의 동의와 참여 하에 전문적인 의학적 도움을 구하는 것이 적절
 - 조사자는 해당 직원에게 필요할 경우 다음과 같은 회사 지원이 가능하다는 점을 통지

- 회사의 직원지원프로그램(EAP)
- 정신건강 구급대원
- 정신의학 전공 의사
- 정신건강을 지원하는 비영리단체

○ 또한 조사자는 직원의 직속 상사와 정기적으로 연락하여 직원의 정신건강상태를 확인하고 필요한 경우 추가 지원을 제공

사. 대면조사 장소를 준비하기

- 대면조사를 회사 회의실에서 진행한다면 다른 직원들의 시선을 피할 수 없고 조사에 방해가 발생할 수 있기 때문에 방해가 발생하지 않는 비공식적인 공간에서 진행할 필요
- 일반적 회의는 직원의 정상적인 근무 장소에서 근무 시간 중에 진행되지만, 대면조사와 같이 더 높은 수준의 기밀 유지가 필요한 경우에는 정상 근무 시간 외 또는 근무장소와 떨어진 곳에서 대면조사를 진행하는 것이 바람직

아. 조사대상자에 대한 통지

- 조사가 필요한 직원에게 회사는 서면(공문)으로 해당 직원에 대한 혐의와 조사가 진행될 것임을 통지
- 또한 해당 직원에게 조사와 관련하여 질문이 있다면 누구에게 연락할 수 있는지도 통지
- 조사대상자가 조사 관련하여 질문이 있을 경우, 일반적으로 조사자, 관리자 또는 인사 담당자에게 보내도록 할 수 있음
- 특별한 사정이 없다면 조사대상자에게 조사가 예정되어 있음을 알려야 하지만, 조사대상자가 목격자 등 증인에게 영향을 미칠 수 있거나 증거를 조작할 우려가 있는 등 매우 타당한 이유가 있다면 조사 사실을 사전에 통지하지 않는 것도 가능
- 조사자가 조사대상자에게 조사 회의에 대한 사전 서면 통지를 제공할 때 포함되어야 할 사항
 - 회의 날짜, 시간 및 장소
 - 조사자의 이름과 역할
 - 대면조사의 이유
 - 해당 조사는 사안의 사실 관계를 확인하기 위한 것일 뿐 징계조사가 아니라는 점
 - 조사 이유와 회의 내용을 비밀로 유지해 달라는 요청
 - 조사에 직원, 친지, 대리인 등을 동행할 권리가 있는지 여부

- 조사를 부당하게 거부하거나 불참할 경우 징계사유가 될 수 있는 점

자. 관리자에 대한 정보제공

- 조사대상 직원뿐 아니라 해당 직원의 일선 관리자에 대하여 조사와 관련된 정보를 제공할 필요
- 이를 통해 관리자는 미리 부서의 업무일정을 조정하거나 직원의 근무스케줄을 조정하여 업무추진이 방해받지 않도록 조치
- 또한 조사에 참여하는 것은 직원에게 힘든 시간이 될 수 있으며 정신 건강에도 영향을 미칠 수 있으므로, 조사자와 일선 관리자는 조사에 참여하는 직원의 정신건강을 고려하고 필요한 경우 지원을 제공하기 위해 관리자와 소통이 필요

3. 〈3단계〉 대면조사 계획 수립

- 일반적으로 직장괴롭힘 사건에서 대면조사가 필요한 경우가 많지만, 약식조사로 종료하거나 서면 및 물리적 증거자료만으로 조사를 마무리 할 수 있는 경우에 아래와 같은 단계를 따를 필요가 없다.

가. 대면조사의 의미

- 대면조사는 조사자가 조사 중인 사안에 관련되어 있거나 관련 정보를 가지고 있는 사람을 인터뷰할 수 있는 기회
- 다만, 직장괴롭힘 신고로 인한 대면조사는 징계조사와 구별되고, 아직 행위자의 징계혐의가 확인되지 않았으므로, 조사자는 대면조사를 징계조사와 병행하거나 징계조사와 같은 방식으로 피조사자를 다루어서는 안 됨
- 징계 조치가 필요한 경우 별도의 징계조사가 이루어져야 함

나. 피조사자의 대리인 등 동석

- 영국에서는 징계혐의자인 근로자가 징계위원회에 근로자대표를 동행하거나 또는 고충사건을 제기한 근로자가 사실 조사를 받게 될 경우 근로자대표를 동반할 수 있는 법적 권리가 있으나,
- 한국에서 징계조사든 고충사건 조사든 직원이 근로자대표를 동반할 수 있는 권리는 인정되지 않음

- 다만, 관련 규정(사규)에 근거가 있거나 사업주가 임의로 허용한다면 동료직원, 친구 또는 가족, 근로자대표(노동조합 대표), 법률대리인 등의 동석은 가능
- 동행을 허용하는 법적 권리나 방침이 없는 경우에도 직장 동료나 노동조합 대표와 동행하도록 허용한다면 조사에 도움이 될 수 있음
- 특히 다음과 같은 사유에 해당되면 조사절차에 동반자 참석이 바람직할 수 있음
 - 조사대상자가 외국인인 경우(한국어 통역을 지원)
 - 동반자 참여로 토론을 촉진할 필요가 있는 경우
 - 동행자가 있을 때 조사 대상자가 더 편안하게 느끼고 문제에 대해 더 기꺼이 이야기할 수 있다고 판단되는 경우
 - 동반자가 조사 대상자에게 현재 상태를 설명하여 조사 과정을 보다 효과적으로 관리할 수 있다고 판단되는 경우
 - 동반자를 허용함으로써 조사절차에 대한 신뢰를 높일 수 있다고 판단되는 경우
 - 조사는 스트레스가 될 수 있으므로 근로자의 정신건강에 도움이 될 수 있다고 판단되는 경우

다. 조사내용의 기록(문답서 작성)

- 대면조사가 필요한 경우 조사자는 진술내용을 어떻게 기록할지 계획해야 함
- 일반적으로 조사자가 직접 진술내용을 기록하거나 다른 직원이 기록하도록 지원을 요청할 수 있음
- 대면조사에 별도의 진술내용 기록자를 두면 조사자는 조사대상자의 진술(말)에 집중할 수 있고, 조사대상자의 진술을 들으며 모순되거나 추가 확인이 필요한 사항에 대해 질문할 수 있으며, 별도 기록자가 배치됨으로써 충실한 문답서 작성이 가능
- 대면조사에서 작성된 문답서는 일반적으로 조사대상자의 진술증거가 되므로, 조사자는 직접 또는 별도 기록자를 통해 문답서를 반드시 작성해야 하며 문답서에 다음의 내용이 포함되도록 할 필요
 - 조사 일시 및 장소
 - 참석한 모든 사람의 이름
 - 진술내용에 대한 정확한 기록
 - 질문에 대한 답변 거부 여부
 - 시작 및 종료 시간, 휴회 시간 및 세부 정보
 - 문답서는 공백 없이 작성

- 문답서는 모든 진술을 기록할 필요가 없지만 진술내용의 요점을 정확하게 기록할 수 있어야 함

라. 조사과정의 녹음

- 회사 방침에서 허용하거나 조사대상자의 동의가 있는 경우 오디오 장치를 사용하여 회의를 녹음할 수 있으나, 문제를 복잡하게 만들 수 있음
- 조사대상자는 자신이 녹음되고 있다는 사실을 알면 겁을 먹게 되어 해당 사안에 대해 솔직하게 진술하지 못할 수 있고, 조사자가 녹음된 대화를 풀어 녹취록을 만드는데 시간이 많이 소요될 수 있다.
- 어떤 경우는 조사대상자가 조사과정의 녹음을 할 수 있도록 요청할 수 있고, 조사대상자가 조사과정을 녹음하는 것은 회사가 방침으로 결정할 수 있음
- 일관되고 공정한 조사관행을 수립하려면 사업주는 사규와 절차에서 회사의 입장을 명확히 밝혀야 함
- 조사과정을 조사대상자가 몰래 녹음하는 행위는 신뢰관계를 저버린 것으로 간주될 수 있음
- 한국에서 직장괴롭힘 조사과정에 조사자가 녹음하는 게 일반적인데, 이는 향후 문답서의 진술내용을 부인하는 경우를 대비하기 위한 것임
- 물론 조사자는 조사에 앞서 녹음된다는 사실을 고지하여야 함
- 한편 조사에 참여하는 조사대상자가 녹음할 수 있는지 문의하는 경우가 있는데, 특별한 사정이 없다면 이를 허용하는 것이 바람직하며, 이는 기업내 조사과정에서 조사대상자가 녹음하는 행위를 불법으로 볼 수 없고, 조사대상자의 인권보호 차원에서 필요하기 때문⁴⁾
- 다만, 조사자와 조사대상자는 비밀유지의무를 부담하기 때문에 녹음파일이나 녹취록을 외부로 유출하는 행위는 처벌대상이 될 수 있고, 이를 명확히 주지시킬 필요가 있음

마. 대면조사의 절차(프로세스)

- 대면조사는 특히 고충을 제기하여 조사를 받게 된 직원에게 어렵고 정서적으로 힘든 시간이 될 수 있으므로, 조사자는 구조화된 절차에 따라 정중하게 진행해야 하고, 질문지를 미리 작성하여 불필요한 질문을 줄일 필요
- 이런 노력을 통해 조사대상자의 불필요한 스트레스를 줄이고 올바른 방향으로 조사가 진

4) 조사과정에 조사자와 조사대상자 상호간의 갑질, 폭언, 성적 굴욕감을 유발할 수 있는 발언 등을 통제할 수 있음

행될 수 있음

〈표 2〉 대면조사의 절차

구분	주요 내용
대면조사의 준비	<ul style="list-style-type: none"> • 조사대상자가 조사에 도움을 줄 수 있는 방법으로 조사계획 수립 • 주요 질문의 계획(질문지 작성) • 조사에 필요한 일정 및 장소의 예약 • 조사대상자에게 조사일정 통지 및 근로자대표 등 동반권 여부 통지
대면조사의 시작	<ul style="list-style-type: none"> • 참석자 소개 및 조사의 이유를 설명 • 조사자의 역할을 설명 • 조사의 목적을 설명 • 조사내용의 비밀유지의무 설명 • 진술내용이 조사보고서에 포함될 수 있음을 설명 • 누가 조사보고서를 보게 될 것인지를 설명
대면조사의 진행	<ul style="list-style-type: none"> • 사건관련 사실관계 파악을 위한 질문 • 적대적이지 않은 방식으로 조사대상자를 심문 • 답변한 내용 또는 답변을 거부한 사실을 기록 • 진술내용을 입증할 수 있는 증거를 구함
대면조사의 종료	<ul style="list-style-type: none"> • 조사를 끝내기 전 조사대상자가 중요하다고 생각하는 다른 사항이 있는지 확인 • 조사가 필요한 다른 증인(참고인)이 있는지와 그 이유 • 조사대상자에 대한 조사가 다시 진행될 수 있음을 설명 • 초안으로 작성된 문답서를 제공하고 보여주고 기록된 내용이 정확한지 확인한 후 문답서를 수정
대면조사의 종료후	<ul style="list-style-type: none"> • 조사대상자에게 문답서 사본을 제공하고 서명을 구함 • 조사대상자 진술에서 중요한 사실이 무엇인지, 이미 수집된 증거가 이를 뒷받침하거나 모순되는지 검토 • 조사결과 추가적인 증거 수집이 필요하게 되었는지 또는 추가 대면조사가 필요하게 되었는지 검토

자료: ACAS(2019) 참조

- 조사자는 조사대상자 직원을 한 번만 조사하는 게 일반적이지만, 조사결과 예상치 못한 사실과 정보가 수집됨에 따라 특정 쟁점을 명확히 규명하기 위해 일부 직원을 다시 조사할 필요가 있을 수 있음

바. 대면조사의 기법

- 조사자는 훈련과 경험을 통해 대면조사 또는 심문기법을 습득하는 것이 매우 중요
- 체득한 심문기법을 대신할 수 있는 것은 없지만 다음의 팁과 기법은 조사자의 지식, 기술 및 접근 방식을 보완하고 새롭게 하는 데 도움이 될 것임

① 듣기(Listening)

- 듣기는 심문을 진행하는 데 있어 매우 중요한 부분이다. 효과적인 경청은 조사자가 조사

대상자의 관점을 더 잘 이해하는 데 도움이 되며, 조사자가 따라야 할 일반적인 사항은 다음과 같음

- 미리 계획된 질문 목록을 작성하고 질문이 끝나면 체크 표시
- 조사의 이유와 진술내용에 집중
- 조사대상자가 어떤 말을 하든 편견없이 열린 마음으로 청취
- 조사대상자의 관점을 인정
- 조사대상자가 회피하거나 자세히 설명하지 않는 부분에 집중
- 심문을 계속 진행하거나 추가 질문을 하기 전에 조사대상자 주장을 요약하여 마무리할 수 있도록 함
- 침묵을 사용하여 조사대상자가 요점을 자세히 설명하도록 유도

② 몸짓(Body language)

- 조사자는 자신의 몸짓에 대해 생각하고 조사자 자신의 행동이 어떻게 인식될 수 있는지 고려
- 조사대상자에게 회의가 공평·공정하며 전문적으로 진행될 것이라는 확신을 주는 데 도움이 되는 일반적인 행동은 다음과 같음
 - 편안한 자세로 조사대상자와 마주보기
 - 침착함을 유지
 - 거만하거나 위협적으로 보일 수 있는 행동을 금지(팔짱끼기 등)
 - 적절한 눈 맞춤
 - 고개를 끄덕이는 등 적절하고 긍정적인 표정과 제스처 취하기
- 조사자는 조사대상자의 몸짓을 보고 선불리 판단하지 않도록 주의해야 하며, 조사대상자에게 불편함이나 불안감이 보이는 경우, 조사자는 이러한 종류의 조사가 스트레스가 될 수 있다는 점을 기억하면서 조사대상자에게 불편한 이유를 조심스럽게 물어볼 수 있음

③ 질문의 기술(Questioning techniques)

- 조사자는 전문적이고 조사대상자를 위협하지 않는 방식으로 조사대상자가 진술한 내용의 신뢰성에 이의를 제기하고 테스트하는 질문을 할 수 있어야 함
- 조사자가 심문 도중에 회의를 통제하고 피조사자로부터 사실에 관한 정보를 얻기 위해 사용할 수 있는 질문에는 여러 가지 유형이 있음

〈표 3〉 심문에서 질문의 유형

구분	의미	예시
----	----	----

개방형 질문(Open questions)	<ul style="list-style-type: none"> 조사대상자가 마음을 열도록 격려할 수 있고, 풍부하고 세밀한 정보를 제공 할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 정확히 무엇을 보셨는지 설명해 주세요... 무슨 일이 있었는지 정확히 설명해 주세요... 어떤 일이 있었는지 설명해 주세요.
폐쇄형/구체적 질문(Closed/specific questions)	<ul style="list-style-type: none"> 일반적으로 예, 아니오 또는 매우 구체적인 답변을 제공 함. 구체적 사실 정보를 수집하는데 도움이 될 수 있으며 지나치게 말이 많은 조사대상자의 집중력을 높이는 데 도움이 될 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 몇 시에 퇴근하셨나요? 그런 일이 몇 번이나 있었나요? 관리자에게 이에 대해 보고했나요? 또 누가 있었나요?
탐구형 질문(Probing questions)	<ul style="list-style-type: none"> 조사대상자 진술의 신빙성을 테스트하고 모순되는 부분에 대해 이의를 제기할 수 있음. 그러나 이러한 질문은 추궁하는 방식이 아닌 호기심으로 질문하는 것처럼 표현하는 것이 중요 	<ul style="list-style-type: none"> 그가 공격적이었다는 말은 정확히 어떤 의미인가요? 아까 ----라고 말씀하셨는데 그것에 대해 자세히 설명해 주세요.
주관형 질문(Feelings questions)	<ul style="list-style-type: none"> 조사대상자가 자신에게 중요한 것에 집중할 수 있도록 도와줌. 그러나 심문은 사실정보 수집에 목적이 있으므로 주관적 의견에 대한 질문은 가급적 적게 사용하여야 함 	<ul style="list-style-type: none"> 이 사건에서 당신에게 어떤 점이 중요했나요? 그를 만났을 때 당신의 주요 관심사는 무엇인가요?
추가 질문(Asking "What else?")	<ul style="list-style-type: none"> 조사자가 최초 질문으로 얻은 진술을 넘어 더 깊이 조사할 수 있도록 도와줌. 그러나 이 질문을 할 때는 신중하게 접근해야 함 	<ul style="list-style-type: none"> 그 후 무슨 일이 있었는지 말씀해 주시겠어요? 그 밖에 이 문제에 대해 제가 알아야 할 사항은 무엇인가요?
요약(Summaries)형 질문	<ul style="list-style-type: none"> 정확한 정보가 기록되었는지 확인할 수 있는 기회를 제공 함. 또한 조사대상자가 자신이 말한 내용을 되돌아보고 부정확한 부분을 수정하고 추가 정보를 제공할 수 있도록 함 	<ul style="list-style-type: none"> 지금 말씀하시는 것은 집에 문제가 생겨서 오전 10시에 직장을 떠났고 직장으로 복귀하지 않았다는 취지인가요? 제 말이 맞나요?

자료: ACAS(2019) 참조

- 한편 조사자의 질문이 조사를 방해할 수 있는 경우가 있으며, 아래 표와 같은 질문 유형을 가급적 피하여야 함

〈표 4〉 심문에서 회피해야 할 질문 유형

구분	문제점	예시
----	-----	----

추궁형 질문(Interrogative questions)	<ul style="list-style-type: none"> • 조사의 목적은 누군가를 추궁하는 것이 아니라 사실을 규명하는 것임 • 때로는 필요하지만 "왜?"라는 질문은 사람들을 방어적 또는 폐쇄적으로 만들 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • "왜 그랬어요?" 대신 "왜 그렇게 하기로 결정했나요?"를 사용
유도질문(Leading questions)	<ul style="list-style-type: none"> • 조사대상자는 조사자가 기대하거나 희망하는 답변을 제공할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • "그가 과잉 반응한 것 같나요?" 대신 "그의 반응에 대해 어떻게 생각하세요?"를 사용
복수의 질문(Multiple questions)	<ul style="list-style-type: none"> • 복수의 질문이 혼란을 유발하고 인터뷰 대상자는 처음, 마지막 또는 자신이 들은 부분만 대답할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • "당신의 역할은 무엇이며, 그 역할이 마음에 드시나요?"라는 질문 대신 각각의 질문을 개별적으로 질문

자료: ACAS(2019) 참조

사. 조사대상자가 진술 또는 증거제출을 꺼리는 경우

- 일부 직원은 대면조사에서 진술하거나 또는 증거제출을 힘들어 할 수 있으므로, 조사자는 직원이 진술이나 증거물의 제공을 꺼리는 이유를 파악하고, 그를 안심시키고, 우려되는 사항을 해결하기 위해 노력해야 함
- 조사자는 가능한 한 증인의 진술을 익명으로 처리하지 않도록 노력해야 함
 - 진술증거가 익명으로 처리되면 당사자가 자신에게 불리한 증거에 효과적으로 이의를 제기할 수 없어 불이익을 받을 가능성이 높기 때문
 - 증인 등 참고인이 보복에 대한 두려움이 있는 예외적인 상황에서만 조사자가 증인 진술의 익명화에 동의해야 하지만, 해당 사안이 법적 소송의 대상이 되고 공정성을 위해 필요한 경우 사업주는 익명화된 증인의 이름을 공개해야 할 수 있음
- 실무적으로 대부분의 참고인은 당사자간 분쟁에 개입하는 것을 꺼리기 때문에 익명화 문제는 중요한 쟁점이 될 수 있음
 - 조사자는 가급적 참고인 진술서 또는 문답서를 실명으로 받고 모든 조사대상자 진술을 실명화한 조사보고서를 작성하되, 조사보고서가 노동지방법관서, 법원 등에 공개될 경우를 대비하여 별도의 익명화된 보고서를 제출함으로써 이 문제를 해결할 수 있을 것임
- 조사자가 상황에 따라 참고인 진술의 익명화에 동의할 필요가 있다고 판단하는 경우에도 익명화 여부와 관계없이 대면조사를 실시하고 문답서를 작성
 - 그 후 조사자는 신원이 노출되는 문제를 방지하기 위해 진술내용중 생략하거나 수정해야 할 부분이 있는지 검토해야 함

아. 당사자 및 참고인의 대면조사 거부

- 조사대상 직원이 조사회에 참석을 거부하는 경우, 조사자는 그 이유를 파악하고 문제를 해결할 수 있는 방법이 있는지 확인해야 함
- 질병과 같은 정당한 사유로 인해 참석할 수 없는 경우 조사자는 대면조사 일정을 다시 잡거나 해당 직원에게 대신 서면진술서를 제출하도록 요청 가능
- 조사자는 조사대상자의 조사회에 불참에 정당한 사유가 없다고 판단되는 경우, 직원에게 조사회에 불참이 정당한 업무지시를 거부하는 것으로 간주되어 징계사유가 될 수 있다는 점을 상기시킬 수 있음

자. 인간관계와 동기(motives)의 고려

- 조사자는 참고인을 조사할 때 증언(진술)의 동기에 주의를 기울여야 하는데, 진술의 동기는 참고인 진술의 신빙성을 높이거나 낮출 수 있으므로, 조사자는 참고인과 당사자(신고인, 피해자, 피신고자)간 인간관계에 대해 재치있게 질문할 수 있어야 함
- 일반적으로 참고인과 특정 당사자간에 밀접한 인간관계가 의심되면, 조사 대상자를 인터뷰할 때 이러한 질문이 필요할 수 있음
- 조사자는 특정한 인간관계가 미칠 수 있는 영향에 대해 다른 참고인에게 의견을 질문하여, 이 문제에 대해 교차 검증할 수 있음
- 다만, 조사자는 질문의 어조와 표현에 주의해야 하며 참고인은 혐의를 받는 직원이 아니라는 점을 기억해야 함

4. <4단계> 증거수집

- 조사자는 증거를 수집할 때 자신의 역할이 해당 사안의 사실을 입증하는 것임을 기억해야 하며,
- 혐의를 뒷받침하는 증거만 고려할 것이 아니라 혐의를 약화시키는 증거도 고려
- 증거를 수집한 후에 조사자는 각 증거를 객관적으로 분석하고 다음을 검토
 - 증거가 밝혀낸 것은 무엇인가?
 - 증거의 신빙성과 신뢰성에 의문이 있나?
 - 증거가 이미 수집된 증거에 의해 뒷받침되거나 모순되는가?
 - 추가 증거를 수집해야 하나?

가. 증인의 진술증거를 문답서로 확보하는 방법

○ 증인(참고인) 진술서는 일반적으로 대면조사에서 진술인의 서명을 받아 확보함

- 조사자는 대면조사가 끝나면 조사대상자에게 초안 문답서를 제공하여 진술내용이 정확히 기록되었는지 확인

- 이 작업은 진술내용에 관한 기억이 생생한 상태에서 이루어져야 하므로 대면조사가 끝난 후 가능한 한 빨리 수행하고 완료되도록 함

○ 조사대상자가 문서를 확인한 후에는 대화 내용이 정확하게 반영되었음을 확인하는 취지로 최종 문답서에 서명하도록 함

- 조사대상자는 진술내용을 수정할 수 있어야 하며, 수정된 문답서에 반드시 서명하도록 함

- 조사대상자가 조사회의에서 진술한 내용과 모순되는 내용으로 수정한 경우, 조사자는 문답서에 원래 진술내용과 수정된 진술내용이 모두 포함되도록 할 수 있음

○ 조사대상자가 문답서에 서명을 거부하는 경우, 조사자는 그 이유를 파악하고 문제를 해결해야 함

- 문제를 해결할 수 없는 경우, 조사자는 조사대상자가 문답서에 서명을 거부했다는 사실을 조사보고서에 포함

○ 조사자는 대면조사를 통해 작성된 문답서를 진술증거로 확보하는 게 원칙이지만, 다음과 같은 상황에서 참고인의 진술을 서면진술서로 대체할 수 있음

- 참고인이 근로자가 아닌 경우
- 참고인에게 요구되는 사실이 매우 간단한 경우
- 참고인이 아프고 조사 회의에 참석할 수 없는 경우

○ 조사자는 서면진술서를 징구할 때 제출기한을 합리적으로 정하고 참고인 증인에게 구체적인 질문에 답하거나 진술서에 다음 내용을 포함하도록 요청

- 참고인의 이름과 해당되는 경우 직책
- 관련 사건이 발생한 날짜, 장소, 시간
- 참고인이 보고 들은 것 또는 알고 있는 것
- 참고인이 보고 듣고 알게 된 이유
- 서면진술서의 작성일 및 시간
- 참고인의 서명

- 참고인의 진술증거가 대면이 아닌 서면으로 제공된 경우 참고인의 진술이 불완전할 수 있고, 이 경우 서면진술서의 활용은 제한적임

나. 서면기록과 문서

- 조사자는 출석부 기록 또는 전자 자료의 종이 사본 등 사건의 사실 관계를 입증하는 데 유용할 수 있는 모든 문서를 수집
- 이런 유형의 문서는 조사자가 수집한 다른 증거를 확증하거나 모순을 확인하는 데 도움이 될 수 있으며, 조사자가 추가로 누구를 대면조사해야 하는지 알려줄 수 있음
- 예를 들어, 조사자 A는 직원 B가 제기한 괴롭힘 신고사건 조사를 담당하고 있다고 가정할 때, B주장에 따르면 관리자 C가 사석에서 B에게 여러 차례 경멸적인 호칭으로 자신을 불렀고 이메일에서도 B에게 공격적인 태도를 보였다면, 조사자 A는 지난 3개월 동안 두 사람이 주고받은 모든 이메일 자료를 받아서 이를 분석하고, 그 후 A는 관리자 C와 대면 조사를 통해 두 사람이 주고받은 이메일에서 사용된 어조와 언어에 대해 관리자 C에게 질문할 수 있음

다. 물적 증거

- 조사와 관련된 CCTV 또는 컴퓨터 및 전화 기록과 같은 물리적 증거가 있을 수 있으며, 회사가 합법적으로 보유하는 자료라면 직원과 근로계약을 위반하지 않고 확보할 수 있음
- 조사자가 물적 증거를 확보한 경우 조사자는 해당 증거가 무엇인지, 어떻게 수집했는지, 어떤 내용이 확인되는지 보고서에 기록
- 또한 확보한 물리적 증거는 나중에 다시 볼 필요가 있을 경우를 대비하여 보관
- 일부 물적 증거는 수집하기 어렵거나, 조사대상자의 동의를 얻어야 하거나, 비용이 많이 소요될 수 있으며, 조사자는 관련 증거를 확보할 수 있는 방법과 비용을 검토하고 증거를 확보하는 것이 합리적인지 결정

라. 개인소지품을 검색할 때 고려할 사항

- 직원 소지품 수색은 직원의 소지품을 수색해야 할 명백하고 합법적인 정당한 사유가 있는 예외적인 상황에서만 실시
- 직원과 근로계약에서 사업주가 소지품을 수색할 수 있다고 규정하더라도 합법적인 개인물품 수색을 위해서 직원의 동의를 받는 게 바람직
- 조사자가 직원이 사용하는 책상이나 서랍을 수색해야 하는 경우 불필요한 분쟁 예방을 위

해 해당 직원을 입회시킬 필요

- 직원이 수색에 동의하였으나 참석할 수 없다면, 해당 직원이 대리인을 지명하도록 하여 대리인 참관하에 수색을 진행하는 게 바람직함
- 회사 규정 또는 근로계약에서 징계 또는 고충신고 사건에서 개인물품 수색이 허용되는 경우에 직원이 수색을 거부한다면, 이는 불합리한 행동에 해당할 수 있음
- 다만, 직원이 수색을 거부할 정당한 이유가 있을 수 있으면, 조사자는 수색을 거부하는 사유에 대해 검토 필요
- 조사자는 직원이 수색을 거부한 이유를 조사하고, 수색의 거부가 유죄를 의미한다고 단정하기보다는 이를 해결하기 위해 노력
- 해당 직원에 의해 괴롭힘 행위가 발생했다고 판단되는 경우, 사업주는 개인을 수색할 수 있는 광범위한 권한을 가진 경찰에 신고할 수 있으며, 조사과정의 모든 요청과 거부는 보고서에 기록
- 한국의 경우, 대법원(대법원 2009. 12. 24. 선고 2007도6243 판결)은 ‘회사의 직원이 회사의 이익을 빼돌린다’는 소문을 회사가 확인할 목적으로, 비밀번호를 설정함으로써 비밀번호장치를 한 전자기록인 피해자가 사용하던 ‘개인용 컴퓨터의 하드디스크’를 떼어내어 다른 컴퓨터에 연결한 다음 의심이 드는 단어로 파일을 검색하여 메신저 대화 내용, 이메일 등을 출력한 사안에서,
- 피해자의 범죄 혐의를 구체적이고 합리적으로 의심할 수 있는 상황에서 피고인(회사)이 긴급히 확인하고 대처할 필요가 있었고,
- 그 열람의 범위를 범죄 혐의와 관련된 범위로 제한하였으며, 피해자가 입사시 회사 소유의 컴퓨터를 무단 사용하지 않고 업무 관련 결과물을 모두 회사에 귀속시키겠다고 약정하였고,
- 검색 결과 범죄행위를 확인할 수 있는 여러 자료가 발견된 사정 등에 비추어,
- 피고인 회사의 그러한 행위는 사회통념상 허용될 수 있는 상당성이 있는 행위로서 형법 제20조의 ‘정당행위’라고 본 원심의 판단을 수긍한 사례가 있음

5. <5단계> 조사보고서 작성

- 조사자가 합리적으로 가능하고 적절한 범위 내에서 해당 사안의 사실을 확인했다고 판단되면 일반적으로 조사 결과를 설명하는 조사보고서를 작성

- 서면 조사보고서가 항상 필요한 것은 아니지만, 조사결과를 서면으로 기록하는 것이 고충 신고사건 처리에 바람직함
- 조사보고서에는 입증된 사실과 입증되지 않은 사실, 그리고 고려할 필요가 있는 정상 참작 사유가 있는지 여부가 모두 포함되도록 함
- 조사자가 어떤 정보를 제외하고 조사보고서를 작성한다면 조사자가 편견을 갖고 증거를 필터링한다는 비난에 노출될 수 있음에 유의
- 조사보고서에는 조사자 본인의 결론이 반영되어야 하며, 조사자는 인사팀과 같은 제3자의 조언을 구할 수 있지만, 결론은 조사자 스스로 내려야 함

가. 조사보고서의 작성

- 조사보고서는 일관된 체계와 구조가 요구되며, TOR에 기재된 모든 이슈와 쟁점을 다루고 조사에서 확인된 사실들이 포함되도록 함

〈표 5〉 조사보고서에 포함될 사항

구분	포함될 사항
개요 (Introduction)	<ul style="list-style-type: none"> • 조사를 승인한 사람의 이름 및 직책 • 조사를 수행한 사람의 이름 및 직책 • 조사에 이르게 된 배경 등 간략한 개요 • 조사자의 권한과 책임(TOR) 및 수정사항
조사 절차 (Process of the investigation)	<ul style="list-style-type: none"> • 조사 수행 방법 • 수집된 증거 • 수집할 수 없는 증거가 있는지 여부와 그 이유 • 모든 조사대상자의 이름과 직책 및 각 조사대상자들이 해당 사건과 관련된 이유 • 참고인을 대면조사할 수 없었다면 그 이유 • 참고인 진술이 익명으로 처리된 경우 그 이유를 설명하고 세부 정보를 제공
조사결과 확인된 사실관계 (The investigation findings)	<ul style="list-style-type: none"> • 모든 관련 문서에서 찾은 결과를 요약 • 당사자 및 참고인 진술의 주요 증거를 요약 • 어떤 사실이 확인되었는지 • 확인되지 않은 사실 • 고려해야 할 참작사유가 있는지 여부 • 기타 관련 정보가 있는지 여부
결론 (Conclusion of report)	<ul style="list-style-type: none"> • 수집된 모든 증거에 기반한 권고사항(조사자 의견) • 관련된 기타 권고 사항
별첨자료 (Supporting documents)	<ul style="list-style-type: none"> • 보고서에서 수집하고 참조한 모든 문서 및 증인 진술서(문답서)의 사본

자료: ACAS(2019) 참조

- 조사보고서를 작성할 때 조사자는 보고서가 완성되면 누가 조사보고서를 읽을지 기억해야 하며, 여기에는 고충을 제기한 직원이나 조사 중인 직원이 포함되는 경우가 많다는 점

을 기억해야 함

- 예컨대 소송이 제기되어 조사보고서가 소송절차에 따라 당사자에게 제출될 수 있음
- 조사보고서는 다음과 같이 작성되어야 함
 - 객관적인 입장에서 기술
 - 별명과 전문 용어를 회피
 - 언급된 모든 사람에 대해 일정한 호칭을 사용
 - 적절한 언어를 사용
 - 사실에 집중
 - 간결하게 작성
 - 사용된 약어를 설명
 - 수집된 모든 증거를 포함

나. 사실 인정에 관한 판단

- 사건 발생 여부에 대해 절대적인 확신을 가지고 보고하는 것이 가장 바람직하지만, 종종 사실관계를 단정하는 게 불가능할 수도 있으며,
 - 조사자는 사실 인정시 다음과 같이 보고
 - 다툼이 없는 사실: 논쟁의 여지가 없는 사실인 경우 사실 그대로 보고 가능
 - 다툼이 있는 사실: 사실에 대해 다툼이 있거나 모순되는 경우 개연성의 교량에 따라 어떤 일이 일어났는지 판단(아래 참조).
 - 입증되지 않는 주장(Unsubstantiated claims): 조사자가 혐의를 입증할 수 없는 경우 추가 조사가 합리적인지 고려하거나 결론을 도출할 수 없음을 보고
- 조사자는 증거가 사실에 부합하지 않거나 모순되는 경우에도 발생한 것 또는 발생하지 않은 것이 무엇인지 결론에 도달하기 위해 노력
 - 이러한 상황에서 조사자는 개연성의 교량(balance of probabilities) 원칙에 따라 결정해야 하며, 조사자는 정당하게 한쪽의 주장을 지지하면서 사실 인정에 이르게 된 이유를 설명할 수 있어야 함
- 기업 내 고충사건 조사를 수행하는 조사자는 형사법과 달리 해당 사안이 발생했다는 합리적 의심의 여지가 없다는 점을 입증할 필요가 없음
 - 조사자는 개연성 교량의 원칙에 따라 사건이 발생하지 않았을 가능성보다 발생가능성이 더 높다고 판단하면 사실 인정을 할 수 있음

다. 악의적 고충제기

- 조사자가 고려해야 할 또 다른 문제는 직원이 악의적으로 고충을 제기했는지 여부에 관한 것이며,
- 조사자는 수집된 증거가 가리키는 대로 판단할 수 있지만 고충을 제기한 직원에게 의심의 여지가 있다면 충분히 검토할 수 있음
- 조사자는 고충 사항이 명백히 악의적이라고 판단할 경우 공식 또는 비공식적 조치를 취할 것을 권고할 수 있음

라. 조치사항의 권고

- 조사자는 보통 조사보고서에서 향후 조치사항에 대해 권고(recommendation)를 제시해 줄 것을 요구받게 되는데,
- 조사자가 권고사항을 제시할 때 추가 조치가 필요하고 도움이 될 수 있는 사항으로 제한해야 하며
- 대부분의 경우 조사자는 공식적인 조치, 비공식적인 조치 또는 추가 조치를 취하지 않을 것 등을 권고할 수 있음
- 조사자는 가능한 징계 양정을 제안하거나 고충처리 또는 징계위원회 심의 결과를 예단하여 언급하지 않는 게 바람직 함⁵⁾
- ① 공식적인 조치 권고: 조사자가 권고할 수 있는 공식적인 조치는 일반적으로 다음과 같음
 - 징계위원회 회부
 - 회사의 규정과 절차에 대한 변경 사항
 - 확인하지 못한 다른 문제에 대한 추가 조사
- ② 비공식 조치 권고: 조사자가 권고할 수 있는 비공식 조치는 일반적으로 다음과 같음
 - 관련 당사자를 위한 교육 또는 코칭
 - 관련 당사자를 위한 상담
 - 관련 당사자를 위한 중재
 - 유사한 행위가 반복될 경우 징계에 처해질 수 있음을 통지
- ③ 추가 조치에 대한 권고 없음: 조사자는 추가 조치가 필요하지 않다고 판단하더라도 상담,

5) 이는 고충사건 조사보고서 제출 후, 조사결과에 대한 검토와 심의절차가 이어지고, 그 후 괴롭힘 인정시 비로소 징계조치 등이 논의될 수 있기 때문이며, 이 과정에 피신고자가 조사결과를 반박하는 등 방어권 행사를 보호하고 근로기준법상의 권리를 보호하기 위한 것임

중재 또는 다른 형태의 지원이 관련 당사자와 회사에 도움이 될 수 있다고 권고할 수 있음

6. <6단계> 조사보고서 제출

가. 조사자의 역할 마무리

○ 조사자가 조사를 완료하고 조사보고서를 제출하면 일반적으로 다음과 같은 사안 외에는 추가적인 조치에 관여하지 않는게 바람직함

- 조사보고서에 관한 검토: 때로는 조사자가 조사보고서를 보고하는 개인(대표이사)이나 인사위원회 등과 논의해야 할 수도 있음. 징계 관련 사안에서 논의의 초점은 추가 조치가 필요한지 여부를 결정하는 데에만 집중해야 함. 조사자는 징계 혐의가 인정되더라도 어떤 징계 종류가 부과될 수 있는지에 대해 언급해서는 안 됨
- 징계위원회 참석: 조사자는 후속 징계위원회에 참석해야 할 수도 있으나, 조사자는 사실 확인을 위한 목적으로만 참석하는게 바람직하고, 위원회에서 자신의 '의견'을 제시하거나 징계혐의를 받는 직원을 상대로 징계절차를 소추하기 위한 목적으로 출석해서는 안 됨
- 규정 또는 절차 검토에 대한 의견 제공: 회사의 필요에 따라 조사자가 축적한 전문 지식을 활용하여 규정 및 절차의 수정에 대한 자문을 제공

○ 조사자가 어떤 이유로든 징계절차에 계속 관여할 경우 고충사건 조사가 편향되었다는 인식이 생길 수 있으므로 가능한 한 이를 피하는 것이 바람직함

- 징계절차가 개시될지 여부에 대한 최종 결정은 조사자가 아닌 대표이사과 같은 의사결정권자가 내려야 함

나. 조사 사안과 관련이 없는 권장 사항

○ 조사 중에 조사자는 TOR이 정한 조사범위를 벗어나지만, 여전히 조치가 필요할 수 있는 다른 문제를 인지하게 될 수 있으며,

- 조사자는 추가 조치가 필요한 사안을 기록하고 이를 별도의 문서로 사업주에게 보고하여 검토되도록 함

- <예시> 시간제 근무 요청에 대한 고충을 조사하던 중 조사자A는 회사의 유연근무정책을 법에 맞게 업데이트해야 한다는 사실을 깨닫게 됨. 또한 최근에 승진한 관리자들이 직원들의 유연근무 요청을 처리하는 데 필요한 교육을 받지 않았다는 사실도 알게 되었음. A는 조사 중인 실제 사안과 관련이 없으므로 이 문제를 보고서에 포함하지 않았지만 별도의 문서를 통해 해당 정책을 긴급히 검토할 필요가 있으며 여러 관리자에게 교육을 실시해야 한다고 권고하였음.

다. 추가 조사

- 조사 과정에서 고려되지 않은 것으로 보이는 문제가 공식 위원회에서 제기되는 경우도 있으며, 위원회를 주재하는 의사결정권자가 조사자와 해당 사안을 논의하고 명확히 하는 동안 위원회를 휴회해야 할 수도 있음
- 의사결정권자는 새로 제기된 문제를 조사자에게 조사하도록 요청하거나 직접 추가 조사를 진행할 수 있음

라. 조사보고서의 보관 및 폐기

- 일반적으로 조사보고서는 일정 기간 동안 보관해야 할 필요가 있고, 조사보고서에 개인 정보가 포함된 경우 조사보고서를 안전하게 보관하고 필요한 사람만 접근할 수 있도록 제한하고 개인정보보호 또는 기타 법적 요건을 숙지하는 것이 중요
- 조사보고서가 규정이 정하는 보관기간이 경과하면 안전하게 폐기

III. 결론

이 글에서는 영국의 자문·화해·중재서비스청(ACAS)에서 2019년 발간한 「사업장 조사 가이드」(Guidance: Conducting workplace investigations)를 소개하였다.

국제노동기구(ILO) 제190호 「일의 세계에서 폭력과 괴롭힘 근절 협약」 Article 10-(b)에 따르면, 정부는 “일의 세계에서 폭력과 괴롭힘의 사례에서 적절하고 효과적인 구제와 안전하고 공정하며 효과적인 보고 및 분쟁해결기구와 절차에 쉽게 접근할 수 있도록 보장”해야 하고, 그 방안으로“(i) 적절한 경우, 작업장 수준에서의 분쟁해결기구, 고충(항의) 및 조사 절차 (complaint and investigation procedures), (ii) 작업장 외부의 분쟁해결기구(dispute resolution mechanisms external to the workplace)”를 예시한다.

한국은 직장괴롭힘 발생시 취업규칙에 따라 처리되도록 하고 있는데, 앞으로 제190호 협약이 강조하는 ‘적절하고 효과적 구제와 안전하고 공정하며 효과적인 분쟁해결기구와 절차’가 보장되도록 노력할 필요가 있다.

이 글이 인용한 ACAS의 2019년 「사업장 조사 가이드」와 같이 조사실무에 도움이 될 수 있는 구체적이고 공정한 조사절차 및 효과적인 조사기법에 관한 가이드가 마련되고 공개되기를 희망한다.

참고문헌

- 박혜진(2020), “비교법적, 행동주의적 관점에서 본 민사소송의 증명도”, 『인권과 정의』 no.494, pp.148-176.
- 이종수(2020), “징계조사에서 근로자가 조력을 받을 권리(weingarten rights)”, 이슈페이퍼 제130호, 한국노동사회연구소.
- 중앙노동위원회(2024), 「영국의 노동 관련 권리구제 서비스 체계에 관한 연구」.
- ACAS(2019), Guidance : Conducting workplace investigations, Source: www.acas.org.uk.