
“갑질 없이 상생하는 조직 문화 조성을 위한”

갑질 근절 대책 추진계획

2018. 11. 23.



한국재정정보원

Korea Public Finance
Information Service

감 사 실

순 서

I. 추진 배경	1
II. 공공기관 갑질 실태	1
III. 갑질 근절 자체 추진 계획	4
1. 기본 방향	4
2. 목표 및 과제 현황	4
IV. 세부 추진계획	5
1. 사전 예방을 위한 기반 구축	5
2. 피해 신고 시스템 구축	5
3. 내·외부 적발 및 감시 체계 정비	6
4. 가해자 처벌 및 제재 강화	7
5. 피해자 보호 및 피해 회복 지원	7
6. 민간 분야로 갑질 근절 문화 확산	8
V. 향후 추진일정	9

“갑질 없이 상생하는 조직 문화 조성을 위한”

갑질 근절 대책 추진 계획(안)

I 추진 배경

- ◇ 그간, 우월적 지위·권한을 남용한 갑질이 끊임없이 발생하고 있으며, 갑질 관행이 공공·민간 영역 구분 없이 우리 사회 전반에 광범위하게 퍼져 있는 상황으로 국민적 관심과 문제의식 고조
 - * ‘갑질’은 개인과 사회의 건전한 발전은 물론 **상생과 사회통합까지 저해**
- ◇ 대통령께서 올해 신년사 등을 통해 사회적·경제적 약자를 상대로 한 불공정 갑질을 대표적 생활 적폐로 지목하고 근절의지 표명
 - * 갑질 근절에 **공공분야의 선도적인 역할**을 주문
- ◇ 지난 7. 5(목) 국무총리 주재 ‘국정현안점검조정회의’를 통해 「공공분야 갑질 근절 종합대책」을 논의·확정 및 발표
- ⇒ 이와 관련, 후속조치로 기획재정부 공공정책국에서 공공기관의 갑질 근절 방안을 마련하여 불공정한 갑질 관행 등에 대해 근절 대책 수립 및 추진을 요구
 - * 최근 공공기관도 채용·입찰비리, 불공정한 임대차 계약, 신입직원에 대한 폭언 등 각종 **갑질 사례가 빈번하게 발생**

II 공공기관 갑질 실태

□ 갑질의 개념

- 사회·경제적 관계에서 상대방(乙)보다 우월적 지위에 있는 갑(甲)이 권한을 남용하여 을에게 행하는 부당한 요구나 처우
 - * 미국의 랭키즘(rankism, 직위를 이용해 개인적 이익 도모), 일본의 파워 하라(power+harrassment, 지위를 이용해 부하직원을 괴롭히고 모욕)와 유사

□ 갑질 실태 및 유형

○ 갑질 실태조사 결과(국조실, '18.5.)

- 공공분야 종사자는 갑질이라는 인식 없이 관행적으로 갑질
- 부당한 업무처리, 편의제공 요구, 인격모독 등
- 가해자의 우월적 지위 지속 → 피해자는 소극적 대응(2차 피해 등 우려)
- 개인적 일탈로 제도적 예방에 한계 ⇒ 예방보다 처벌 강화가 중요하다고 인식

☞ '18.5.1~31, 부처, 지자체, 민간단체 등 설문(2,000명) · 인터뷰 + 44개 중앙부처, 17개 광역지자체, 3개 교육청, 주요 공공기관 50개 등 실태조사

○ 공공분야 주요 갑질 유형

< 내부갑질 >

- 과도하거나 부당한 업무처리 요구
- 음주 후 운전 등 개인적 편의제공 요구
- 우월적 지위를 이용한 평가 등 인사권 남용
- 부하직원에 대한 폭언·폭행·성추행 등

< 민간 등에 대한 갑질 >

- 불공정 임대차계약(과다한 임대료 등)
- 단가 후려치기, 공사대금 부당감액
- 간접비 미청구 합의서 부당징구
- 특정업체와의 하도급 계약 강요
- 자회사 일감몰아주기 등 불공정 거래

- 내부의 갑질(직원 → 직원)

유 형	대 표 사 례
① 공공분야 이익추구	· 비공식적인 인력파견, 인사적체 해소에 산하기관 활용 · 인허가 조건으로 주민편익시설 과다요구 및 비용부담 전가 · 산하기관 시설 무상사용 또는 과소비용 지급
② 개인의 이익추구	· 승진·인사를 빌미로 하급자로부터 금품·향응 수수 · 기관장이 인사팀장에게 특정 응시자 합격 지시 및 채용공고 변경 · 기관장 부인 생일행사 등에 공공시설 이용 및 공무원 동원
③ 업무적 불이익 처우	· 승진 누락, 부당 전보·평정 등 인사권한 남용 · 야근 및 휴일 근무 강요, 업무지시 후 책임 전가 · 70년치 감사자료, 3천장의 대형도면 출력 등 과다한 자료요구
④ 인격적 불이익 처우	· 상급기관에서 산하기관 직원에게 폭언·폭행 · 인턴에게 카톡으로 사적만남 요구, 회식자리에서 성추행 · 특수교육실무원 인사명령 시 '반납'이라는 표현 사용

- 민간에 대한 갑질(직원 → 외부인)

유 형	대 표 사 례
① 공공분야 이익추구	· 상위법 배치, 위임범위 이탈 자치법규 및 임의지침 운영 · 계약법규 상 기준보다 하자담보책임기간을 과도하게 설정 · 발주기관 귀책사유로 계약기간 연장 시에도 실비 미지급
② 개인의 이익추구	· 인허가 승인, 낙찰자 선정 등을 조건으로 금품·향응 수수 · 발주기관 감독이 특정업체와의 하도급 계약을 강요 · 자녀 영어숙제, 하이패스 충전 및 세차, 사적 심부름
③ 업무적 불이익 처우	· 인·허가 시 부당한 조건 부여 또는 불허, 처리 지연 · 법령상 근거 없는 계약 관련 자체벌점제도 운영 및 행정지도 · 발주기관에 대한 공사 민원을 시공사가 해결하도록 전가
④ 인격적 불이익 처우	· 유관단체 여직원에게 술자리 배석 강요, 성폭행 · 가해자가 갑질 피해 신고인에게 신고 철회 종용 등 협박 · 인허가 담당 공무원이 설계사무소 직원에게 반말·협박

□ 갑질의 발생원인 및 문제점

- (갑질 기준·인식 부재) 수직적 위계질서, 권위주의 등 갑질을 당연시하는 잘못된 조직 문화 잔존
- (법령·제도 불비) 자의적 재량권 행사, 권한남용 등을 방지할 수 있는 법·제도 정비 부족
- (피해자 불안 해소 미흡) 갑질의 은밀성, 피해 신고(보호장치 미흡) 시 보복 우려 등으로 적발 곤란
- (가해자 적발·처벌 미진) 감시 체계 불비·적발 시 기관장·상급자의 방치, 관리 소홀에 대한 책임 추궁 부족

- 갑질은 개인과 조직의 발전을 저해하는 중대한 요인임을 인식
- 출근하고 싶은 직장 문화 조성을 위해 갑질 원천차단 필요

Ⅲ 갑질 근절 자체 추진 계획

1 기본 방향

- (발생원인별 맞춤형 대책 마련) 법·제도 정비, 인식·문화 개선, 적발·신고 시스템 구축, 처벌 강화 등
- (갑질 피해자 중심의 중점 추진과제 선정, 추진) 하청·거래 업체, 고객, 내부직원(계약직 포함)

2 목표 및 과제 현황

목표

“갑질 없이 상생하는 한국재정정보원”

전략

- ◆ 예방에서 피해자 보호까지 단계별 대책 수립
- ◆ 국민의 윤리적 눈높이에 맞는 실효적 추진과제 선정
- ◆ 단호하고 적극적인 조치로 갑질 근절 분위기 조성

단계	① 사전 예방	② 피해 신고	③ 적발·감시	④ 제재·처벌	⑤ 보호·지원
단 위 과 제	① 갑질 근절 가이드 라인 마련·보급 ② 법령·제도상의 갑질 요인 제거 ③ 갑질 근절 노력 강화 및 상생협력	① 피해 신고·지원 창구 운영 ② 익명 상담 플랫폼 운영	① 내부 감찰 등 관리·감독 강화 ② 협력업체 소통 강화	① 무관용 원칙의 엄정한 처벌 강화 ② 강력하고 철저한 인사상 불이익 처분	① 피해자 2차 피해 방지 등 보호 철저 ② 내실 있는 피해 회복 지원 ③ 행정적 지원 등 피해자 배려

“민간 분야로 갑질 근절 문화 확산”

IV 세부 추진계획

1 사전 예방을 위한 기반 구축

① 갑질 근절 가이드 라인 마련·보급

- 「임직원 행동강령」 갑질 관련 조항 신설: 권익위 표준안 시달 시
- 갑질 관련 가이드 라인 마련: 국조실 지침 시달 시

② 법령·제도상의 갑질 요인 제거

- 자체 실태조사 및 권익위 권고사항을 통해 기존의 갑질 유발 법령 등 정비
- 자체 규정 중 불합리한 규제 및 개선사항 집중 발굴 추진*(~'19.3월)
* '부패영향평가 지침' 제정 후 기존 규정 등에 대해 전면 재평가 추진

③ 갑질 근절 노력 강화 및 상생협력

- 갑질 근절 대책 수립 및 시행(연 1회)
- 계약체결 및 이행과정 전반에 공정하고 합리적인 거래 준수*
* 자체 감사 시 해당 사항 집중 점검 실시
- 갑질 예방 교육 실시: 연 1회 이상 의무화 시행 추진*
* (예시) 임직원 청렴교육과 병행하여 실시
- 갑질 근절 실적 평가 실시: 청렴도 평가(권익위), 공공기관 평가(기재부)
- 상생협력 : 중소기업, 사회적 경제기업 등과의 상생협력 강화

2 피해 신고 시스템 구축

① 피해신고·지원 창구 운영

정원 300인 이하는 설치하지 않아도 되지만, 갑질 근절을 위해 선제적으로 피해 신고 및 지원 창구 운영

- 갑질 피해 신고·지원 센터 운영(감사실 / 즉시)

구 성	주 요 기 능
· 갑질 담당관(센터장) : 감사실장 · 전담직원: 감사직원 2명	· 상담·신고 접수 및 조사, 필요 시 수사 의뢰 · 신고자 신상 노출 시 유출자 조사 및 인사상 불이익 등 조치 요청 · 신고자(피해자) 보호 조치* · 범정부 갑질신고센터에서 이첩된 사건 처리 및 결과 통보 등

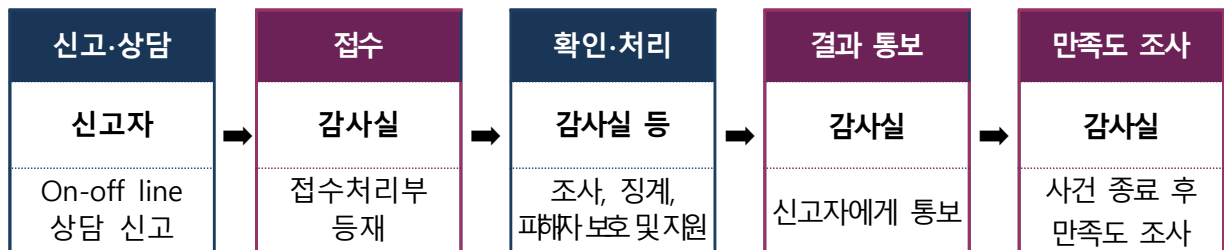
- * 갑질 신고 후 조사~징계 절차 등 모든 과정에서 알게 되는 일체의 정보에 대한 비밀 보장 및 관계자 비밀준수 서약서 징구

○ 갑질 담당관의 역할

- 갑질 행태에 대한 상시 접수 및 실태 점검
- 갑질 피해자에 대한 상담창구 운영(갑질 피해에 대한 사실 확인 등)
- 갑질 피해 사실이 확인되는 경우 상담 및 보호 등*

* 성폭력·성희롱·성추행은 성희롱·성폭력 고충상담원 활용 가능

○ 처리 방법



- 임직원 및 외부(거래업체 및 고객 등)에 갑질 피해 신고·지원센터 운영 적극 홍보(임직원: 그룹웨어 전파, 외부: 계약 등 업무 접촉 시)

② 익명 상담 플랫폼 운영

- 익명 상담·제보 사이트 또는 시스템 운영(기존 클린신고센터 활용)
- 임직원 및 외부(거래업체 및 고객 등)에 익명 상담 플랫폼 운영 적극 홍보(임직원: 그룹웨어 전파, 외부: 계약 등 업무 접촉 시)

3 내·외부 적발 및 감시 체계 정비

① 내부 감찰 등 관리·감독 강화

- (징후 식별 강화) 감사실 직원 등을 활용하여 갑질 징후를 지속적으로 파악하고, 관련 징후 입수 시 피해 신고 없이도 직권 조사 실시
- (실태 조사) 내부청렴도 설문조사, 특별 또는 복무감사 시 병행 실시

② 협력업체 소통 강화

- 계약 체결·완료 시 계약 상대방에게 갑질 피해 여부 등에 관한 해피콜 실시(e-mail, 문자 등 다양한 수단 강구)
- 주요 협력업체 애로·건의사항 청취를 위한 간담회 추진

4

가해자 제재 및 처벌 강화

① 무관용 원칙의 엄정한 처벌 강화(가해자 및 관리자 등)

- 갑질 행위자에 대해서는 임직원행동강령, 인사규정 등에 근거하여 처리하되 징계 감경사유 배제 등 강력한 조치 실시
- 갑질 행위자의 관리자·상급자가 은폐, 피해자 보호 소홀: 징계*
* (징계) 성실의무위반(파면~견책, 인사규정 징계양정기준)
- 향후 징계수위에 대한 상향조정 지침 시달 시 인사규정 개정(경영지원본부)
- 신고·제보된 내용에 범죄 소지*가 있는 경우 수사의뢰 등 적극 조치
* 금품·향응 수수, 채용비리, 성폭력, 갑질에 의한 자살 등 중대한 피해

② 강력하고 철저한 인사상 불이익 처분

- (보직 배제) 부하직원을 상대로 한 내부 갑질로 중징계 요구된 경우, 직위해제 등을 통해 보직에서 일정기간 배제(경영지원본부)
- (직무 배제) 하도급 등 민간 거래기관 등을 상대로 한 외부 갑질로 징계를 받은 경우, 가급적 해당 직무에서 일정기간 배제(경영지원본부)
- (승진 자격 검증 강화) 징계 기간이 경과된 후에도 인사위원회에서 갑질 행위자의 승진 적격여부 심사 절차 반영(경영지원본부)

5

피해자 보호 및 피해 회복 지원

① 피해자 2차 피해 방지 등 보호 철저

- (2차 피해 모니터링) 신고·지원센터 등에서 인적사항 유출, 신고로 인한 불이익 등 2차 피해 여부 지속 확인
- (2차 피해 구제) 2차 피해 확인 시 수사 의뢰, 피해자 신변보호, 인적사항 유출 등으로 인한 악성 댓글·루머 차단(요청) 조치 등

② 내실 있는 피해 회복 지원

- (법률 및 심리 상담) 사내 변호사* 상담 및 무료법률·심리 상담** 실시
 - * 경영지원본부에 배치 예정인 변호사를 법률 상담 전담 인원으로 지정
 - ** 법률 흠닥터, 마을 변호사, 대한법률구조공단 등
- (소송 입증 부담 완화) 피해자 정보공개 청구 시 피해 증빙자료를 제공하여 민·형사 소송 입증 부담 완화 조치. 다만, 가해자 제출자료 및 가해자 진술 기재 자료 등은 제출 권한에 대한 논란의 소지가 있으므로 법원의 제출 명령 등을 통해서 제출

③ 행정적 지원 등 피해자 배려

- (기관장의 보호 조치) 피해자 희망 시 가해자와 격리(인사조치 등), 피해자가 지명하는 조력인(동료·상사) 지정(경영지원본부)
- (피드백 시스템 운영) 민간 갑질 신고사건 종결 이후 갑질 신고자·피해자 대상 만족도 조사 실시(감사실)

6

민간 분야로 갑질 근절 문화 확산

① 인식 개선 홍보

- 그룹웨어 및 홈페이지에 갑질 신고·지원 센터 운영 실적 게재
- 내·외부 고객만족도 조사항목에 갑질 여부가 반영된 조사 설계(경영지원본부)

② 갑질 근절 문화 확산

- 민간 주요 거래업체 등과 공동으로 '갑질 근절 결의대회·선포식' 개최 등 갑질 근절 의지 대내·외 표명을 통한 갑질 근절 문화 확산

□ 세부 과제 시행

- 총 6개 분야 20개 세부 추진과제에 대해 부서별로 협조 체계를 구축하고 이행 관리하며, 그 중 즉시 이행과제는 원장 결재와 동시에 시행

□ 과제별 추진 일정

단계(분야)	단위 과제	세부 추진과제	조치시한	비 고
1. 사전 예방을 위한 기반 구축	1-① 갑질 근절 가이드라인 마련·보급	임직원 행동강령 내규 개정 갑질 근절 가이드라인 게시·전파	'19. 3.	
	1-② 법령·제도상의 갑질 요인 제거	불합리한 규제 발굴 및 개선	'19. 3.	
	1-③ 갑질 근절 노력 강화 및 상생협력	기본계획 수립	연1회	
		공정 계약 및 상생협력	수시	
		갑질 예방 교육 실시	연1회	
2. 피해신고 시스템 구축	2-① 피해신고·지원 창구 운영	갑질 피해 신고·지원센터 운영	즉시	
	2-② 익명 상담 플랫폼 운영	익명 상담·제보 사이트 또는 시스템 운영	즉시	
3. 내·외부 적발 및 감시 체계 정비	3-① 내부 감찰 등 관리·감독 강화	전담 직원 지정·운영	즉시	
		실태조사	반기(수시)	
	3-② 협력업체 소통 강화	협력업체 애로 및 건의사항 청취	수시	

단계(분야)	단위 과제	세부 추진과제	조치시한	비 고
4. 가해자 제재 및 처벌 강화	4-① 무관용 원칙의 엄정한 처벌 강화	관리자·상급자의 갑질 은폐 등의 경우 성실의무 위반으로 징계	즉시	
	4-② 강력하고 철저한 인사상 불이익 처분	관리자 보직 및 직무 배제	즉시	
		승진 자격 검증 강화	즉시	
5. 피해자 보호 및 피해 회복 지원	5-① 피해자 2차 피해 방지 등 보호 철저	2차 피해 모니터링 및 구제	즉시	
	5-② 내실 있는 피해 회복 지원	무료 법률·심리 상담	'19. 1.	
		소송 입증 부담 완화	즉시	
	5-③ 행정적 지원 등 피해자 배려	기관장의 보호 조치	즉시	
		피드백 시스템 운영	수시	
6. 민간 분야로의 확산	6-① 인식개선 홍보	운영 실적 게재 및 고객만족도 조사 강화	수시	
	6-② 갑질 근절 문화 확산	갑질 근절 의지 대·내외 표명	수시	

청렴 韓 세상



한국재정정보원

Korea Public Finance
Information Service