

✓ 해당 사례가 '22년도~'24년도 권익위에 제출한 '부패취약 분야 개선 과제'에 해당 여부	예 ■	아니오 □	
✓ 과제 제출 년도 * ('22년도) 청렴노력도 평가 ⑤번, ('23년도) 청렴노력도 평가 ②번, ('24년도) 청렴노력도 평가 ②번 과제	'22년 □	'23년 ■	'24년 □
✓ '22~'24년도 미평가기관에 해당(자율과제 제출)	예 □	아니오 ■	

반부패 시책 추진 사례

2025. 6.



보건복지부
[감사담당관실]

조직문화 개선 및 갑질 예방으로 청렴 환경 조성

1 추진배경 및 필요성

- 불합리한 관행, 비효율적 업무방식, 소통부족 등에 따른 조직 내 갈등 고조로 조직문화에 대한 성찰과 변화 요구 증대*

* 조직문화 개선 직원 설문조사 결과('22.9월) 및 내부망 직원 고충 게시 글 공감 분위기 확산('22.11월)

- '22년도 종합청렴도 평가 결과, 내부체감도 부패인식 항목이 전반적으로 저조, 특히 갑질행위가 동일유형 평균대비* 가장 낮게 평가

* 평균과의 GAP : 갑질행위(-3.3) > 예산 부당집행(-2.4) > 사익추구(-1.1) > 인사위반 (-0.2) 등

☞ **건전하고 투명한 조직문화를 조성하는 것은 부패방지의 핵심적인 기반으로 '조직문화 개선 및 갑질예방 대책' 수립·추진으로 청렴 환경 조성 필요**

2 주요 추진 내용

① 문제점 진단 및 실태 파악

- **(문제 인식)** 직원 대상 설문조사 실시로 조직문화에 대한 인식조사* 및 건의사항 수렴을 통해 문제점 진단·사례 수집

* 불합리한 관행, 비효율적인 업무방식, 인사운영 문제, 갑질예방관리 미흡 등

- **(상담·신고 실태)** 부내 심리상담 신청자는 매년 증가* 추세로 직무 스트레스·대인관계로 인한 상담비율이 43.2%, 갑질 신고·징계 추이는 주춤

* ('21)17명 189건 → ('22) 27명 148건 → ('23) 65명 360건

** ('19) 신고3, 징계2 → ('20) 신고5 → ('21) 신고9, 징계1 → ('22) 신고2, 징계2 → ('23.5.) 신고3

② 개선과제 도출을 위한 추진체계 구축

- **(의견수렴 채널)** 고충상담·신고창구(인사고충, 갑질 성화통) 운영 및 익명 게시판 신설('22.12.), 의견수렴함 비치('23.7.) 등 '내부 의견수렴 채널' 운영

- **(소통 창구)** 간부진이 직접 참여하는 직원과의 소통 간담회 개최로 조직문화 문제 인식 공유 및 개선·실천 방안 논의

* 1차관-직원(1차), 실국장급-직원(2차), 과장급-직원(3차), 장관-직원 간담회(4차)('22.11.)

** 1차관 주재 '직장 내 괴롭힘 예방 및 재발방지 대책' 마련을 위한 자유토론 및 익명 의견 답변('23.7.)

- **(협업 체계)** 간담회 등 의견수렴 결과를 토대로 '반부패 실무추진단'(혁신, 인사, 운영, 감사) 부서와 협업으로 체계적 개선과제 발굴

3 조직문화 개선 방안 및 갑질 예방대책 마련

- 직원 의견을 반영하여 관계부서 합동 「조직문화 개선 및 사기진작 방안」(22.11.) 및 「직장 내 괴롭힘 예방 및 재발방지 대책」 수립(23.8.)

< 주요 추진 과제 >

I. 조직문화 개선	1 업무는 다함께, 가볍게, 보람있게 ○ (일줄이기) TF 등 조직 정비, 양식 간소화, 업무집중시간 지정 등 ○ (업무방식개선) 식사모시기 관행 개선, 카톡·회의 등 효율화, 1페이지 보고서 활성화 등	2 안정적 인사와 차출로 업무에 전념하는 조직 ○ (인사) 희망보직 조사 정례화, 인사 발령 사전 예고제 시행 ○ (차출·파견) 재난 대비 차출 원칙 체계화, 비상본부 파견 규모 단계적 조정
	3 소통·배려 속에 자신감 있게 일하는 직원 ○ (소통) 지원부서-직원 간 간담회, 조직문화 캠페인 매월 시행 ○ (존중·역량) 신규자 온보딩 프로그램 멘토링 지원확대, 간부급 소통·리더십 교육지원 등	4 내 직원을 챙기는 문화 ○ (몸건강) 검진기관과 협약 확대, 지원 규모 확충, 대상 확대 등 질 높은 검진지원 ○ (마음건강) 국립정신건강센터 등과 연계 '맞춤형 마음건강 프로그램' 운영
II. 갑질 예방	1 예 방 ○ (인식개선) 예방 메시지 전달, 매뉴얼 제작, 집중 캠페인, 직급별 예방교육 등 ○ (접근성강화) 신고 및 구제 절차 가이드라인 제작 및 교육	2 조기 발견 ○ (신고센터) 직장 내 괴롭힘 상담관 지정, 익명 상담창구 마련 등 ○ (모니터링) 괴롭힘 사례 설문조사, 사건 경중에 따른 대응책 마련
	3 대 응 ○ (가해자 처벌) 범죄 소지가 있는 경우 적극적 수사 의뢰, 보직 배제, 승진자격 검증 강화 등 ○ (피해자 보호) 신고자 비밀유지, 분리조치, 2차피해 모니터링, 심리지원	4 신뢰 회복 ○ (가해자 교육) 재발방지 특별교육, 전문가 상담을 통한 행동수정 등 ○ (조직 신뢰회복) 사건 종결 후 조치 결과 공개, 조직문화 재점검

4 사후 관리

- (과제 점검) '조직문화 개선 및 사기진작 방안' 마련 이후, 각 부서 과제추진 현황 점검(23.4.) 등을 통해 과제 추진의 실행력 제고
- (결과 환류) 주기적인 내부 설문조사로 개선 추진 전·후 수준 변화 모니터링 및 추진과제 보완

3 추진과정 중 장애요인 및 극복방안

구분	장애요인	극복방안
조직문화 개선	수평적 조직문화 공감대와 실천의지 부족	간담회, 익명게시판, 캠페인 등 다양한 소통채널을 운영하여 전 직원 참여 확대
	일·삶의 균형을 보장하는 제도 도입에 대한 조직 내 수용성 부족	업무집중시간제 등 단계적 제도 시행과 긍정 사례 확산으로 제도변화의 자연스러운 정착 유도
갑질 예방	갑질 개념에 대한 구성원 간(세대, 직급간) 인식 차이	전 직원 대상 실태조사를 실시하고 표준화된 갑질 개념·유형을 안내하여 통일된 인식 정립 유도
	신고처리 과정의 피해자의 불신과 심적 부담	가해자 엄정 처벌 및 피해자 보호조치 강화

4 주요 추진 성과

- **(조직 문화)** 소통과 상호존중 문화 확산으로 청렴한 조직기반 강화
 - 개선과제 추진 이후 내부 설문조사 결과('24.7.), '조직문화 개선 체감도'에서 긍정적 인식*이 나타나 점진적 개선 효과를 확인

* ▲(불합리한 관행) △상급자 식사챙기기, △과도한 의전, △회식문화에 대해 '개선되고 있다'(괜찮다 포함)는 의견이 67~90%가까이 긍정적 답변

▲(일과 생활의조화, 구성원 간 관계) 연가·유연근무 등은 76.6%가 긍정답변, 구성원 간 상호존중을 위한 조직문화 개선 체감도는 73.2%가 긍정적 답변

개선 전	개선 후
상하간 소통 부족 및 일방적 의사결정 관행	익명게시판, 다정소통관, 조직문화 캠페인, 설문 등을 통한 수평적 소통 활성화 및 존중문화 확산
인사발령 예측 어려움으로 인한 직원 불안감	인사 사전 예고제 도입으로 투명성 확보
직원의 정신건강 관리 지원체계 미흡	다양한 심리 지원 프로그램 운영으로 직원 책임문화 정착 및 스트레스 완화로 조직 몰입도 향상

- **(갑질 예방)** 조직 내 갑질 인식 향상 및 예방 - 조기발견 - 대응 - 회복의 종합적인 대응체계를 구축

개선 전	개선 후
갑질 개념 및 예방 대책에 대한 인식 부족	전 직원 대상 사례 중심의 갑질예방교육 및 신고 절차 등 예방 교육으로 인식도 향상
익명성 미흡, 접근성 낮음	상담관 지정, 익명 상담제보 창구운영으로 접근성 향상
갑질 발생시 사후 대응(수동적) 중심	사전 예방, 조기발견, 신속대응, 회복 중심 체계 구축
가해자 처벌 및 피해자 보호 장치 미비	승진 적격여부 심사 강화 등 제재 강화, 2차피해 모니터링, 심리상담 연계 등으로 피해자 보호를 강화

5 우수사례 선정 사유

- MZ세대 유입 등으로 세대 간의 갈등, 소통부재, 일 중심의 경직된 문화, 피로감 누적 등으로 조직문화 개선이 시급한 기관에 참고 가능
- 공공기관(장관급) 내부청렴도 결과 갑질행위는 공통적으로 취약한 분야*, 조직 내 수직적 관계는 어느 조직이나 존재하여 내부통제 차원에서 제도적·문화적 예방장치 필요

* 특혜제공(59.0점) < 갑질행위(63.0점) < 인사위반(64.3점) 등 순으로 낮음