

대한적십자사 반부패 · 청렴시책 추진 사례

2025. 6.

 대한적십자사

대한적십자사 갑질 근절 및 인식 개선 성과

1 추진배경 및 필요성

갑질과 정당한 업무지시 사이, 무수한 갈등의 해결 필요

- (갈등사례) 민원인 8명이 상급자 1명을 상대로 직장 내 괴롭힘 등 갑질 신고
(감사결과) 총 33건의 사례를 검토한 결과, 정당한 업무지시 과정에서 발생한 직원 간 갈등으로 판단
 - ※ 단, 일부 사례는 직원 간 예의를 벗어난 측면이 있어 행동강령(임직원의 상호존중) 위반으로 관련자 처분 함
- (갑질 등 조직문화 취약성) 다각적 분석을 통해 취약성 및 개선과제 도출

갑질 신고 및 처분 현황

- 최근 3년 갑질신고 총 73건 중 갑질 판단 건수 14건(19.1%)
- 갑질 미인정 신고 중 다수는 업무 및 소통 방식, 직장예절 등에 대한 갈등

자체 갑질 진단 설문조사 결과

- 최근 3년 설문조사 결과 분석을 통해 갑질 경험 사례 상위 5개 항목 도출
- 주요 사례를 예방하고 업무방식 개선을 위한 청렴 행동수칙 필요

내부체감도(갑질항목) 결과

- 노력도 1등급 대비 체감도는 3년 연속 하락하는 등 실효성 개선 요구
- 청렴교육, 신고자 보호, 갑질개선 노력에 대한 직원 만족도 저조

소속기관 및 직원 의견 수렴

- 휴가, 업무분장 등 일상업무 발생하는 갈등에 대한 합리적인 처리 기준 요구
- 갑질교육 및 직원소통 강화를 통해 상·하급자 상호존중 인식 증진

2 주요 추진내용

종합적 갑질 근절 노력을 통해 실효성 있는 조직문화 개선

- **추진체계:** 제도개선, 소통강화, 교육 실효성 증대 등 종합적 개선 추진

추진전략

직원이 체감하고 만족하는 새로운 조직문화/업무방식 확립

	제도개선	직원소통	갑질교육
추진과제	① 청렴 행동수칙 제정	④ 갑질 개선을 위한 전체 워크숍	⑦ 갑질 대면교육 강화
	② 신고자 보호제도 강화	⑤ 포커스 그룹 인터뷰	⑧ 갑질 근절 노력 사례집 발간
	③ 소속기관 갑질 개선 노력 평가	⑥ 기관장과 함께하는 토크콘서트	⑨ 인식 증진 캠페인

□ 모두가 참여하는 제도개선: 고위직, 직원, 외부전문가 참여 활성화

청렴행동수칙 제정	신고자 보호제도 강화	소속기관 갑질 개선 노력 평가
- 새로운 조직문화 및 일하는 방식 제시 - 설문조사, 포커스 그룹 인터뷰 등 우리아사 주요 갑질(갑등) 사례에 대한 적절한 행위기준을 제시함으로써 갈등 예방 및 업무 처리 기준 확립 ▲업무처리, ▲청렴, ▲조직문화(상호존중) 분야 17개 행동수칙 수립을 통해 기존 「임직원 행동강령」 추상성 보완	- 안심노무사 도입을 통해 비실명 대리 신고제도 강화 안심노무사 추가 지정 및 신고 대상 확대 (갑질, 부당업무 지사)로 신고자 보호제도 강화	- 자체 갑질 조직문화 설문조사 결과를 소속기관 성과평가 지표로 신설하여 각 기관의 갑질 개선 노력 견인 - 기관별 '갑질 정도', '갑질 개선 노력' 설문조사 점수 반영 지표 신설

□ 세대 · 직급간 직원소통 강화: 갑질 등 조직문화 개선에 대한 이슈화를 통해 직원 공감대 확보 및 인식 증진

갑질 개선을 위한 전체 워크숍	포커스 그룹 인터뷰	기관장과 함께하는 토크콘서트
45개 소속기관 대표직원을 초청하여 상호존중 문화 및 상위 5개 갑질유형에 대하여 소통하고 각 기관으로 확산 - 상호존중 문화 이해 · 실천, 갑질 관련 법령, 우리사 갑질유형 · 근절방안 등	- 내부체감도, 자체 설문조사 등을 바탕으로 취약요인에 대한 심층 인터뷰 실시 (인터뷰 대상: 16개 기관 32명) ▲갑질 · 부당지시, ▲특혜제공, ▲인사제도, ▲조직문화, ▲개선노력 5개 범주에 대하여 원인, 개선과제 등 심층 분석 ➡ 갑질 근절 중장기 종합계획 반영	갑질 개선을 주제로 화장, 사무총장, 고위직 및 일반직원이 함께하는 청렴 토크콘서트 실시 - 현장 참여(고위직 55명, 일반직원 74명) 및 온라인 생중계(유튜브)로 전직원 소통 - 갑질 근절을 위한 전사적 노력 및 의지 표명 등 기관장 적극 참여 - 사무총장, 직원 대표가 참여하는 대담형식의 토크콘서트를 통해 갑질, 조직문화에 대한 직급, 세대간 공감대 형성

□ 갑질교육 강화로 인식 제고: 교육, 캠페인 등 지속적 노출을 통한 내재화

갑질 대면교육 강화	공공부문 갑질 개선 선도	인식 증진 캠페인
- 직급별, 기관별 대면교육을 강화하여 실효성 제고 - 고위직 청렴교육(55명), 감사실장의 찾아가는 청렴교육(6회 145명) - 직원 필수교육과정 내 청렴교육 시, 갑질 인식 · 취약성 · 개선방안 등 직원 공유 - 소속기관 반부패 시책 평가에 '행동강령(갑질) 대면교육' 지표 신설	- 청렴협의회 공동과제 선도로 갑질 근절 인식 고취 - 공기업 청렴사회협의회(48개 회원사), 갑질 근절 노력 우수사례 책자 발간(대한적십자사 등 9개 기관 책자 발간 T/F 구성 · 운영) - 강원도 청렴사회민관협의회(26개 회원사), 24년 청렴한마당을 주관하여 상호존중 쿠키 제과행사 실시	- 참여형 캠페인을 통해 상호존중 증진을 위한 직원 통합 강화 - 갑질 근절 캠페인: '24년 8월 기간, 전 직원 사내 메신저 프로필 사진을 '갑질 근절' 이미지로 변경(직원 3,943명/85.3% 참여) - 청렴 포스터 배포: 기관장(회장) 및 직원의 참여(사진 촬영)로 갑질 근절 의지 표명 포스터 제작 · 배포 - 청렴레터 배포: 갑질 관련 영화 소개, 갑질 위험성 자가진단 등 갑질 예방 노력 전파

3 추진과정 중 장애요인 및 극복방안

□ 세대간, 직급간 인식 편차

- (장애요인) 갑질 등에 대한 세대간, 직급간 상당한 인식 격차를 나타내고 있으며, 갑질, 직장 내 괴롭힘, 부당업무 지시 등으로 판단하기 위해서는 법적인 요건을 충족하여야 하나, 인식 격차와 무지로 인하여 요건을 충족하지 못하는 개인적인 갈등도 갑질로 인식하는 경우가 있음
- (극복방안) 교육을 통한 인식 증대 및 새로운 조직문화 확립
 - 교육 실효성 증대를 위해 대면교육을 강화하고 일상업무 중 빈번하게 발생하는 갈등상황에 대한 합리적인 업무처리 방식을 제시하여 상호 용인 가능한 수준의 조직문화 확립

□ 행위규범의 한계 극복

- (장애요인) 「임직원 행동강령 및 행위기준」을 통해 일반적인 행위 기준을 제시하고 있으나, 일상적인 업무에서 빈번히 발생하는 사적 질문, 업무상 질타 등의 적정범위가 모호함
- (극복방안) 상호존중, 청렴, 조직문화 관련 제도적 보완을 통한 기준 마련
 - 주요 사례에 대한 행동수칙 마련을 통해 갑질 경험이 높은 사례를 예방하고 수평적 조직문화, 구성원간 원활한 소통 등 새로운 조직문화와 일하는 방식 제시

4 주요 추진성과

새로운 조직문화, 업무방식의 기틀 마련으로 직원 만족도 증진

□ 제도적 보완: 직원 갈등 예방 및 신고자(피해자) 보호에 대한 제도 보완

청렴 행동수칙

- 업무, 청렴, 조직문화 관련 **17개 행동수칙 수립**
- 설문조사 등 우리사 주요 갑질 및 갈등 사례에 대한 행동수칙
- 수립일 : 2024. 9. 19.자

비실명 대리신고제

- 비실명 대리신고제 강화
 - **안심노무사 추가 위촉**
 - **대리신고 범위 확대**
(직장 내 괴롭힘, 부당한 업무지시)
- 시행일 : 2024. 9. 19.자

소속기관 성과평가

- 자체 갑질 설문조사 결과를 **소속 기관 성과평가 반영**(지표 신설)
- '25년 성과평가 반영

□ 직원 만족도 및 인식 증진: 직원 의견 수렴·반영을 통해 직원 만족도를 높이고, 갑질에 대한 지속적인 이슈 선도로 상호존중 인식 증진

- (갑질 인식 설문조사) 갑질 정도, 갑질 개선 노력에 대한 직원 만족도 증진

구분	갑질 심각성			갑질 개선 노력		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
긍정	60%	63%	66%	59%	63%	69%
부정	40%	37%	34%	41%	37%	31%

- 갑질 심각성 및 개선 노력에 대한 긍정 응답 지속 증가

- (토크콘서트 만족도) 소통 노력 강화로 갑질 근절 노력에 대한 공감대 확보

구분	매우 긍정	대체로 긍정
갑질 근절, 상호 존중 인식 변화	68.4%	29.8%
우리사 갑질 근절, 상호 존중 노력	66.7%	31.6%

5 우수사례 선정 사유

- 본 시책은 갑질 관련 부패취약성 '분석→개선→확산'의 성공 사례로서, **종합적 갑질 근절 노력과 제도개선을 통해 실효성 있는 조직문화 개선 사례로 타기관에 확산 가능성 높음**

√ 해당 사례가 '22년도~'24년도 권익위에 제출한 '부패취약분야 개선 과제'에 해당 여부	예 ☒	아니오 ☐
√ 과제 제출 년도 * ('22년도) 부패방지시책평가 ⑤번, ('23년도) 청렴노력도 평가 ②번, ('24년도) 청렴노력도 평가 ②번 과제	'22년 ☐	'22년 ☐
		'24년 ☒
√ '22년도~24년도 미평가기관에 해당(자율과제 제출)	예 ☐	아니오 ☒

※ 증빙자료 목록

자료종류	문서명	문서번호 및 시행일자
내부문서	최근 3년 우리사 자체 갑질 진단 결과 분석	청렴감사팀-1016(2024.05.30.)
내부문서	최근 3년 내부체감도 갑질행위 결과 분석	청렴감사팀-1020(2024.05.31.)
내부문서	갑질·특혜 개선을 위한 기관 의견수렴 결과	청렴감사팀-1010(2024.05.29.)
내부문서	갑질·특혜 개선을 위한 직원 의견수렴 결과	청렴감사팀-1029(2024.06.04.)
내부문서	대한적십자사 임직원 청렴 행동수칙 제정	청렴감사팀-1731(2024.09.19.)
내부문서	비실명 대리신고제 변경 운영 계획	청렴감사팀-1742(2024.09.19.)
내부문서	2025년 일반회계 성과평가 기본계획 관련 지표정의서 제출	청렴감사팀-1843(2024.09.30.)
내부문서	2024년 갑질 개선을 위한 워크숍 결과보고	청렴감사팀-1403(2024.08.07.)
내부문서	2024년 갑질 개선을 위한 포커스 그룹 인터뷰 결과보고	청렴감사팀-1683(2024.09.11.)
내부문서	2024년 청렴 토크콘서트 결과보고	청렴감사팀-1729(2024.09.19.)
내부문서	2024년 고위직(기관장급 직원) 및 본사 임직원 청렴교육 결과 보고	청렴감사팀-1666(2024.09.10.)
내부문서	찾아가는 청렴교육 운영 협조요청	청렴감사팀-549(2024.03.26.) 774(2024.04.23.), 897(2024.05.24.) 1059(2024.06.11.), 1188(2024.06.27.) 1319(2024.07.16.)
내부문서	초급관리자 역량개발과정 내부강사 강의 의뢰	연수팀-525(2023.10.25.) 52(2024.02.06.), 91(2024.03.14.) 371(2024.07.29./0
내부문서	중급관리자 역량개발과정 내부강사 강의 의뢰	연수팀-4(2024.01.03.) 253(2024.06.12.), 412(2024.08.22.)
내부문서	고급관리자 역량개발과정 내부강사 강의 의뢰	연수팀-221(2024.05.23.)
내부문서	2024년도 (소속)기관 반부패 시책 평가 계획 수립	청렴감사팀-851(2024.05.08.)
내부문서	공기업 청렴사회협의회 갑질 근절 및 개선 노력 사례집 발간 안내	국립공원공단 감사실-3080 (2024.09.30.)
내부문서	2024년도 강원도 청렴사회 민관협의회 청렴한마당 결과보고	청렴감사팀-1835(2024.09.27.)
내부문서	2024년도 갑질근절 캠페인 시행 안내	청렴감사팀-1330(2024.07.18.)
내부문서	2023 청렴포스터 제작 및 배포 안내	청렴감사팀-1861(2023.10.10.)
내부문서	2024년도 청렴레터 상반기호 제작 및 배포 안내	청렴감사팀-1008(2024.05.28.)
내부문서	2024년 갑질·특혜 진단 설문조사 결과보고	청렴감사팀-1682(2024.09.11.)