

**[ESG Focus]**

**갑질문화로 인한  
기업위험과  
개선방안**

한국기업지배구조원 분석1팀

# CONTENTS

<b>“갑질”의 등장과 그 유형</b>	01
갑질의 등장	01
기업에서의 갑질 유형	02
<b>갑질로 발생하는 주요 기업 리스크 및 비용</b>	03
<b>갑질 이슈에 대한 시장 반응</b>	04
<b>갑질의 원인</b>	05
<b>ESG 관리를 통한 갑질 문화 개선</b>	06
ESG 평가를 통해 보는 근로자 인권 보호 실태	06
근로자 인권 보호를 통한 기업 관련 갑질 예방	07
ESG 평가를 통해 보는 공정거래 관리 실태	08
공정거래를 통한 협력업체 갑질 예방	09
<b>결론</b>	10

# “갑질”의 등장과 그 유형

## [갑질(甲-); Gapjil]

계약 권리상 쌍방을 뜻하는 갑을(甲乙) 관계에서 상대적으로 우위에 있는 '갑'에 특정 행동을 폄하해 일컫는 '~질'이라는 접미사를 붙여 부정적인 어감이 강조된 신조어로, 2013년 이후 대한민국 인터넷에 등장한 신조어이다. 상대적으로 우위에 있는 자가 우월한 신분, 지위, 직급, 위치 등을 이용하여 상대방에 오만무례하게 행동하거나 이래라저래라 하며 제멋대로 구는 행동을 말한다. 갑질의 범위에는 육체적, 정신적 폭력, 언어 폭력, 괴롭히는 환경 조장 등이 해당된다. - 위키백과

상대적으로 우위에 있는 자가 상대방에게 오만무례하게 행동하거나 이래라저래라 하며 제멋대로 구는 짓. - 국립국어원 우리말샘 사전

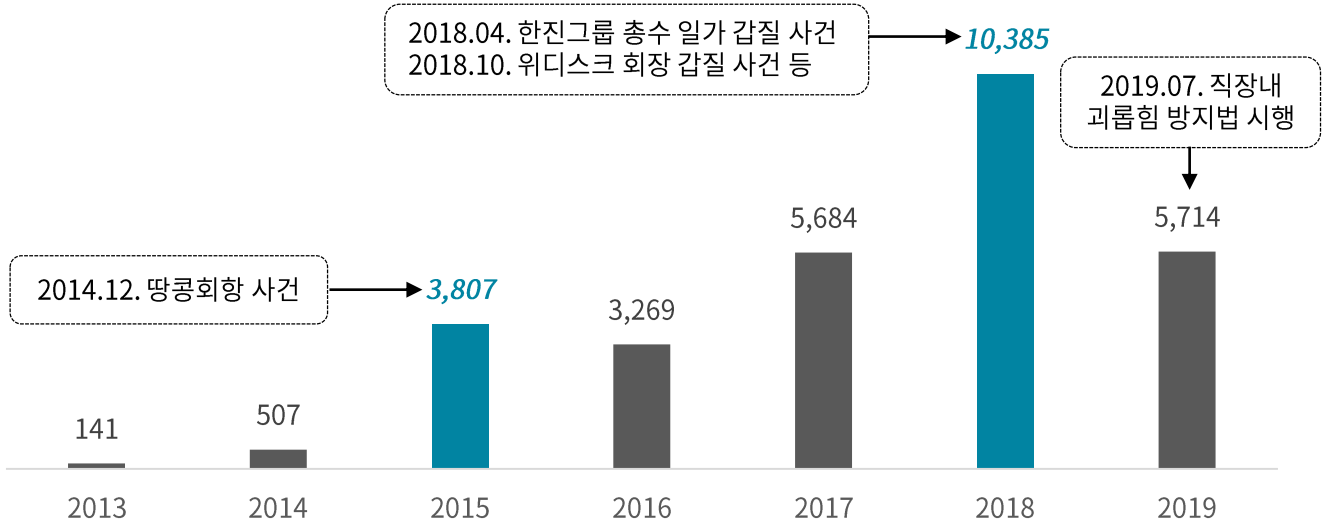
“Gapjil” – the abuse of underlings and subcontractors by executives who behave like feudal lords. - New York Times

## 갑질의 등장

“갑질”이 하나의 사회현상으로서 본격적으로 주목받기 시작한 것은 2013년 이후로, 모 기업의 임원이 항공사 승무원에게 부당한 요구 및 폭행을 일으킨 일명 라면상무 사건부터였다. 이후 기업 총수일가, 블랙 컨슈머, 직장상사 등으로부터 행해지는 이른바 “갑질” 사건이 심심치 않게 언론에 등장하기 시작하였다.

특히 2014년에 발생한 소위 땅콩회항 사건 이후 갑질이라는 단어의 사용은 급격히 늘어났으며, 2018년에는 한진그룹 총수 일가 갑질 행위, 양진호 위디스크 회장 직원 폭행 등 주요한 사건으로 사용빈도가 2014년 대비 약 7배 증가하기에 이르렀다. (<그림 1> 참고).

<그림 1> “갑질” 키워드에 의한 뉴스 기사 수<sup>1)</sup> (단위: 건)



## 기업에서의 갑질 유형

2013년 갑질 용어가 등장한 이후 대부분의 갑질은 기업의 대표자 혹은 총수 일가가 직원들에게 폭언, 폭행을 일삼는 소위 “오너형”으로 나타났다.<sup>2)</sup> 이에 기업 내 갑질 문제는 주로 지배구조의 문제로 치부되는 경향이 있었다.

그러나 갑질의 개념이 상대적으로 우월한 지위, 직급, 신분, 위치에 있는 개인 또는 조직의 부당한 행위 전체를 의미하는 것으로 확대되면서 갑질의 주체와 대상 또한 다양하게 나타나고 있다.

<표 1>에서 볼 수 있듯이 기업은 근로자, 협력사, 소비자, 지역사회 등 여러 집단과 이해관계를 맺고 있으며, 이에 따라 갑질 사건은 상당히 다양한 유형으로 발생하는 특성을 지니고 있다. 따라서 지배구조의 문제로만 바라보서는 갑질 리스크를 예방하기 어렵다.

또한 갑질 사건은 불매운동, 경영진 사퇴 요구, 법적 처벌, 기업 평판 악화 등을 불러 일으켜 기업에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

이에 본 보고서에서는 갑질 사건이 기업에게 미치는 부정적인 영향과 기업 내 갑질사건 예방을 위해 기업 차원에서 실행할 수 있는 방안들을 알아보고자 한다.

<표 1>기업에서 발생하는 갑질

이해관계자	갑(주체)	을(대상자)	발생 가능한 갑질
근로자	기업 대표자, 경영진 일가	직원	사익편취에의 이용, 폭언 및 폭행 등
	사업주	근로자	최저시급 미준수, 부당해고 등
	근로자	근로자	업무상 지위 남용, 직장 내 차별, 괴롭힘 등
협력사	대기업 / 원청업체	중소기업 / 하청업체	단가 후려치기, 기술 탈취, 납품 대금 미지급, 위험의 외주화 등
	본사	대리점	제품 밀어내기, 판매 목표 강제, 표준계약서 작성 거부 등
소비자	소비자	직원	폭언 및 폭행, 감정노동 강요 등
	기업	소비자	소비자 안전 침해, 피해보상 회피 등
지역사회	기업	지역사회	원주민 강제이주, 지역사회 자원 훼손 등

## 갑질로 발생하는 주요 기업 리스크 및 비용

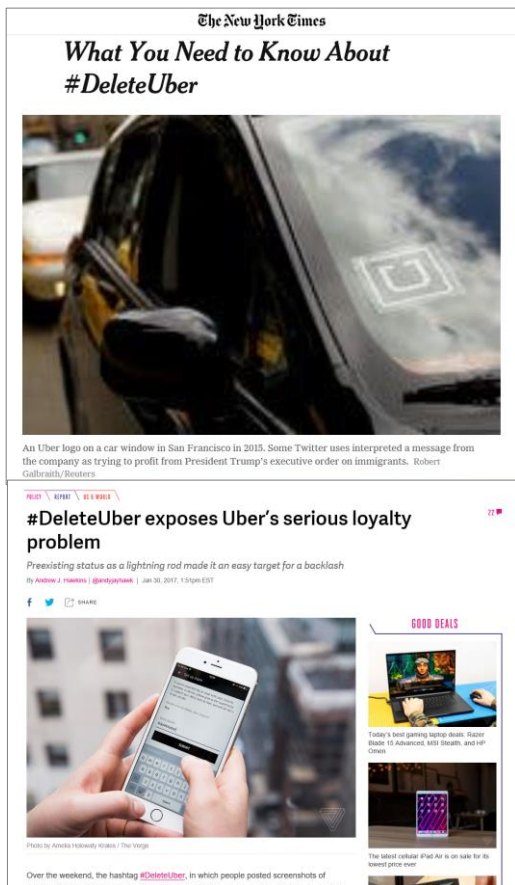
**첫째**, 갑질은 기업 평판에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 예컨대, 실리콘밸리의 유니콘 기업인 우버는 최고경영자의 부적절한 언행과 기업내부의 성희롱 등의 문제가 알려지면서 #DeleteUber(우버 앱을 지워라) 캠페인이 벌어졌다. 그 결과 20만 명 이상의 가입자가 우버를 탈퇴하여 미국 내 우버의 시장점유율이 2017년 80%에서 2018년 중반 69%까지 하락했다.

뿐만 아니라, 기업과 관련한 갑질 스캔들은 기업의 사회공헌활동에도 불구하고, 소비자들로 하여금 기업에 대한 호감도를 저하시키며 사회공헌활동의 의도와 순수성, 진정성에 대한 의구심을 야기한다.<sup>3)</sup>

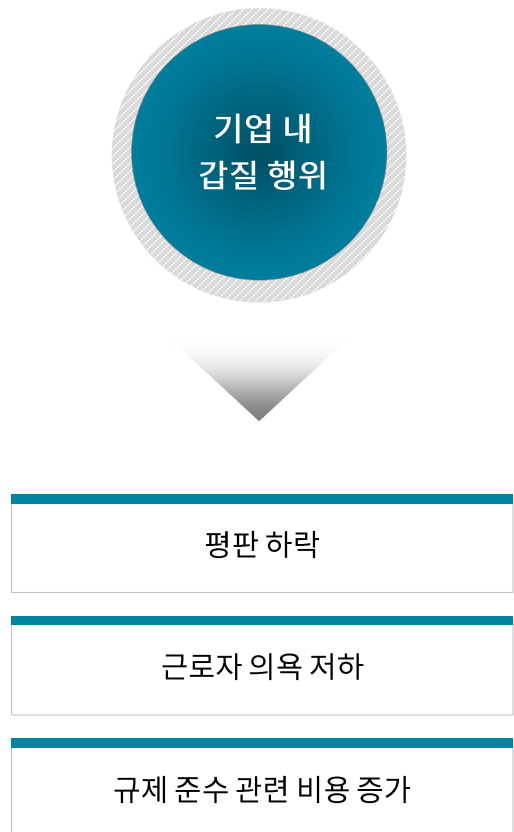
**둘째**, 근로자의 근로의욕 감소로 인해 기업 생산성이 하락하는 등 인적자본 관리와 관련한 문제가 발생할 수 있다. 설문조사를 기반으로 한 연구결과에 따르면, 갑질 행위로 인해 근로의욕이 상실한 경험이 '있다'는 응답이 67.3%로 높은 수준으로 나타났다.<sup>4)</sup> 또한, 직장 내 괴롭힘 등에 대한 후속조치가 부실할 경우 근로의욕 감소, 생산성 저하, 우수한 인재의 이탈 등으로 회사에 손실이 발생할 수도 있다.

**셋째**, 법규 위반 등으로 인한 비용이 증가할 수 있다. 공정거래법 및 하도급법, 청탁금지법 등의 법규를 위반하여 권한을 남용하는 갑질이 발생할 수 있다. 이 경우, 기업은 벌금, 제재 등 직접적 비용과 그에 따른 협력업체 재선정, 소송 대응 등의 간접적 비용을 부담하게 된다.

<그림 2> #DeleteUber 캠페인



<그림 3> 갑질의 리스크 및 비용



## 갑질 이슈에 대한 시장 반응

갑질로 인한 평판 하락 등의 문제는 시장반응으로도 확인할 수 있다. 최근 갑질 관련 사건 연구(event study)결과에 따르면, 갑질 사건이 언론에 최초 노출된 시점으로부터 20거래일 동안 다수의 표본 기업에서 음(-)의 누적비정상수익률이 발생하여 기업가치에 부정적 영향을 미친 것으로 나타났다.

※참고: 임현일, 오너리스크가 기업가치에 미치는 영향, ESG 최신현안분석, 2017.9.

실제 다수의 기업에서 갑질 사건이 주가 또는 영업이익에 부정적인 영향을 미치는 사례가 언론 보도를 통해 종종 드러나, 갑질이 실제로 소비자 및 주주, 사회에 부정적 인식을 불러일으켜 기업가치에 부정적인 영향을 미친다는 사실이 확인된다.

### Case. 시장 반응에 대한 언론 보도



물벼락 갑질' 사태 후 한진그룹株 시총 3천 200억원 감소

송고시간 | 2018-04-18

권수현 기자

입력 2018.08.27 16:47

조선DB

부추겼다.

"잇을만하면 오너갑질"...대웅제약 논란에 주주 발끈

조선비즈 | 전준범 기자



남양유업의 굴욕, 터널 끝이 안 보인다

입력 2019-11-07 10:52 | 수정 2019-11-07 15:12

▲ 2017년 이후 남양유업 주가 추이(자료제공=키움증권)

2013년 이른바 '대리점 갑질 논란'으로 사회적인 지탄을 받은 남양유업이 좀처럼 반동의 기회를 찾지 못하고 있다. 특히 많은 잉여금을 쌓아두고도 재투자하지도 않으면서 재기의 의지도 없다는 지적이 제기되고 있다.

7일 한국거래소에 따르면 남양유업은 전날 종가 기준 47만4500원을 기록했다. 1일에는 장중 46만5000원까지 떨어지며 52주 신저가로 추락하기도 했다.

남양유업은 2013년 남양유업의 대리점 갑질 사건을 시발점으로 하락세를 거듭하며 좀처럼 반동의 기회를 찾지 못하고 있다.

## 갑질의 원인

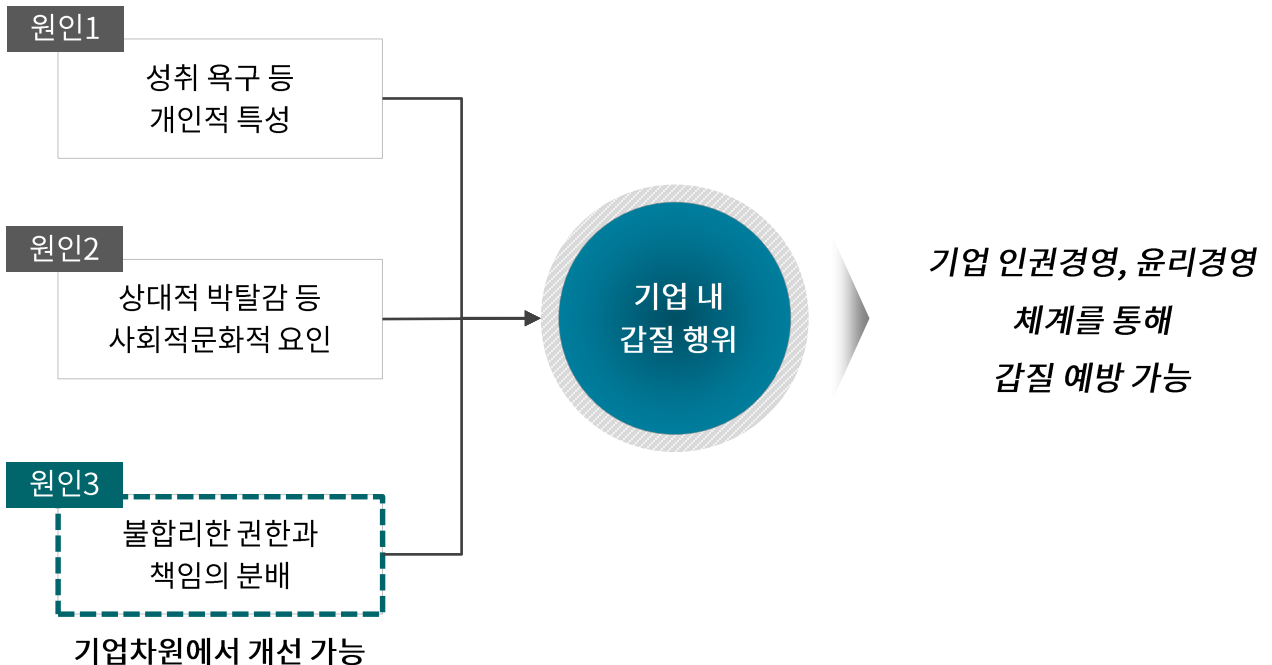
**첫째**, 갑질의 원인이 개인적 특성에서 기인한다고 설명하는 이론은 갑질이 인간의 ‘성취 욕구’ 때문에 일어난다고 본다. 성취 욕구는 목표를 설정하고 경쟁하여 경쟁자들을 능가하고 싶은 욕구이다. 이 이론에 의하면 갑질은 우월적 지위를 가진 사람이 자신의 욕구 충족을 위해 수단과 방법을 가리지 않고 목표를 성취하는 데에서 비롯한다.<sup>5)</sup>

**둘째**, 사회문화적 관점에서는 갑질을 상대적 박탈감과 우월감, 경쟁사회에서의 생존, 노블레스 오블리지의 부재, 외부인에 대한 불신(저신뢰 사회), 감정노동의 심화와 노동소외의 문제로 본다.<sup>6)</sup>

**셋째**, 갑질은 계약이나 제도의 구조상 권한과 책임이 불합리하게 분배됨으로 인하여 발생할 수 있다. 약관과 규정 등을 통해 ‘갑’에게 유리하게 권한이 배분되거나 책임이 최소화되는 경우 해당 계약을 이행하는 것만으로도 갑질이 나타날 수 있다. 한편, ‘갑’이 주어진 권한을 남용하여 ‘을’에게 피해를 주는 경우에도 갑질이 발생할 수도 있다.<sup>7)</sup>

갑질의 여러가지 요인 중 개인적 관점과 사회문화적 관점은 기업차원에서 해결하기 어려운 부분이다. 하지만, 권한 배분 등의 문제에 근거한 갑질행위는 기업내의 제도 개선, 즉 인권경영 및 윤리경영을 통해 개선이 가능하다 (<그림 4> 참고).

<그림 4> 갑질의 원인



# ESG 관리를 통한 갑질문화 개선

## ESG 평가를 통해 보는 근로자 인권 보호 실태

기업 인력 구성의 대부분을 차지하는 근로자는 갑질의 피해자가 될 위험이 가장 크다.

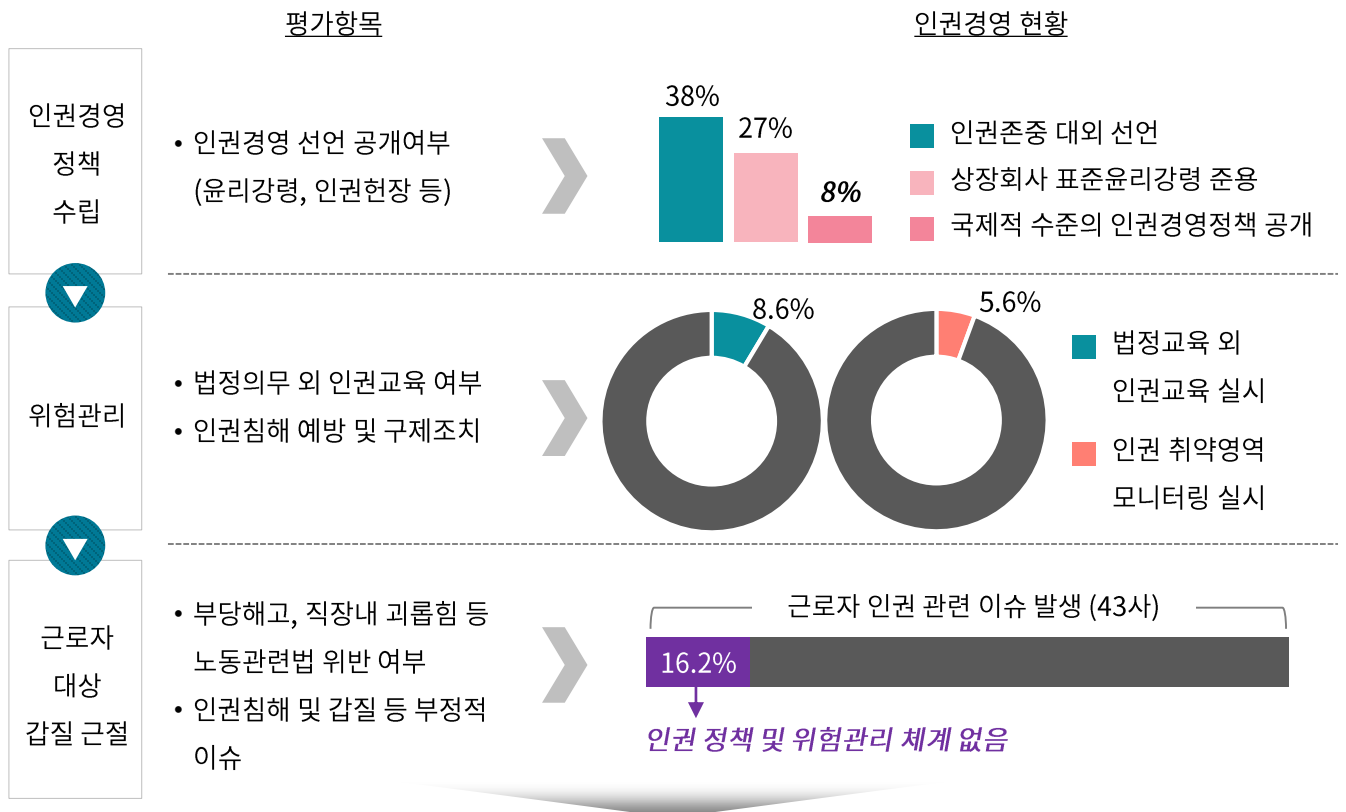
갑질로 인한 근로자의 피해는 평판 및 인적자본과 관련한 중장기적 위험뿐만 아니라 근로일수 손실, 손해배상 등 단기적 손실을 가져올 수 있다. 따라서 ESG의 관점에서 근로자에 대한 갑질은 관리가 필요한 위험이자 투자 의사결정에 고려할 요소이다.

- ❖ ESG평가는 직전연도 사업기간 대상으로 평가
- ❖ 유가증권상장회사 전체 및 코스닥 100, 코스닥시장 내 금융회사 및 대기업집단 소속 회사 평가

KCGS ESG 사회평가는 인권경영체계 구축 여부를 확인하여 기업의 위험관리역량을 평가하며, 갑질 논란 및 근로자 인권침해 이슈를 평가에 반영하여 기업의 비재무적 위험을 평가하고 있다.

2019년 ESG 평가결과, 상장회사 표준윤리강령상의 차별금지 조항이나 법정 의무인 성희롱예방교육, 고충처리위원회는 대부분의 회사가 도입하고 있다. 그러나 이에서 나아가 자발적으로 인권침해에 따른 위험을 인식하고 식별하여 관리하는 회사는 소수에 불과하다.

<ESG 사회평가의 인권경영 평가>



인권경영 관리체계 수립을 통해 근로자 갑질 이슈 예방 필요

## 근로자 인권 보호를 통한 갑질 예방

ESG 평가결과를 통해 확인되는 바와 같이 우리나라 상장회사의 인권경영 현황은 법과 제도만을 따라가는 경향이 크고, 자발적으로 인권과 관련한 위험관리체계를 구축하여 체계적으로 근로자의 인권을 보호하기 위한 노력은 미흡한 수준이다.

예를 들어 인권경영정책은 다수의 회사가 보유하고 있으나 대부분 상장회사 표준윤리강령상의 차별금지 조항을 단순 준용하는 수준이며, 자사의 인권위험을 식별하여 그에 맞는 정책을 수립한 회사는 소수에 불과하다. 또한 성희롱예방교육 등 법정 의무교육은 대부분의 회사가 실시하나, 그 이상의 인권과 관련된 교육을 실시하는 회사 역시 드물다.

기업은 인권경영체계 구축을 통해 문화적으로 기업 내, 외부의 인권의식을 개선하고 제도적으로 근로자에 대한 인권침해의 위험을 예방할 수 있다.

이를 위해서는 먼저 인권과 관련한 문제를 담당하는 인력 및 조직을 구성하고, 인권 존중에 대한 방침 및 경영체계 구축을 대내외적으로 선포하여 신뢰를 구축할 필요가 있다. 또한 자사 및 공급망 등 Value chain 전반에서 일어날 수 있는 인권 침해의 위험을 식별하여 이를 예방하는 체계를 구축하고, 실제 일어나는 인권침해에 관한 구체적 구제조치를 취하여야 한다.

기업은 이러한 위험관리체계를 정기적으로 점검하고 그 성과를 이해관계자에게 보고함으로써 인권침해의 위험을 예방하고 우수한 ESG 관리 성과를 창출할 수 있다.

<그림 5> 기업 인권경영체계 구축\*



\*출처: '인권경영 표준지침' 개발 연구, 성균관대학교 산학협력단

## ESG 평가를 통해 보는 공정거래 관리 실태

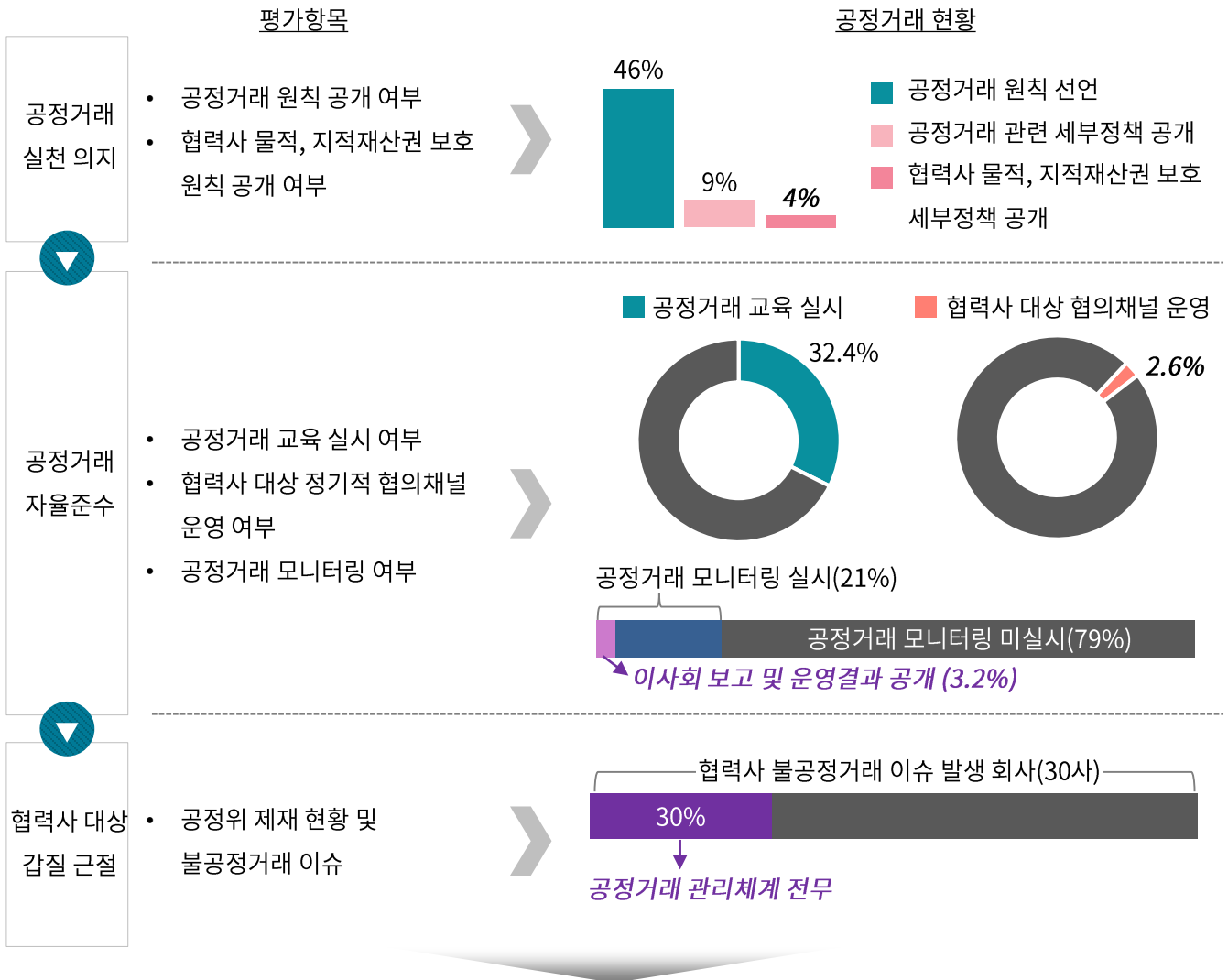
가맹사업, 하도급, 대규모유통업 등에 있어 우월적 지위를 가지고 있는 기업이 이러한 지위를 남용하는 경우 대리점, 하청업체, 납품업자 등 협력업체는 갑질의 피해자가 된다.

따라서 공정거래 관리체계를 통해 우월적 지위의 남용을 예방하는 경우 협력업체와의 관계에서 일어날 수 있는 갑질을 최소화할 수 있다.

협력업체와의 불공정거래 등 협력업체를 대상으로 이루어지는 갑질은 단기적으로 과징금 등 재무적 손실을 야기하며 장기적으로 안정적 공급망 및 품질 관리를 미흡하게 한다.

KCGS ESG 사회평가는 공정거래 관리체계 구축 여부에 대한 확인을 통해 기업의 위험관리역량을 평가하고 있으며, 실제 불공정거래 행위 및 불공정거래 이슈 발생 시 이를 평가에 반영하여 기업의 비재무적 위험을 평가하고 있다.

### <ESG 사회평가의 공정거래 평가>



## 공정거래 체계 수립을 통해 협력업체 대상 갑질 예방

## 공정거래를 통한 갑질 예방

ESG 평가결과에서 확인한 바와 같이, 상장회사는 공정거래 원칙의 공개, 공정거래 교육의 실시, 공정거래 모니터링 등 공정거래 관리체계를 상당수 갖추고 있다.

그러나 구체적 관리체계를 공개하거나 이를 이사회에 보고하는 수준은 미흡하여, 이러한 공정거래 관리체계가 실제로 적절히 운영되는지 이해관계자가 확인하기 어렵다.

또한 협력업체 대상으로 협의채널을 운영하는 회사 역시 소수에 불과하여, 실질적으로 협력업체의 고충을 처리하기 위한 제도가 완비되어 있다고 보기에는 한계가 있다.

실질적인 공정거래 관리체계를 통해 갑질문화를 개선하려면, 협력업체 및 이해관계자에 대한 투명한 정보공개 및 소통을 통해 신뢰 제고의 노력이 필요할 것이다.

우리 법 및 공정거래위원회 소관의 관련 제도들은 공정거래를 관리하기 위한 다양한 제반 제도들을 마련하고 있다.

공정거래조정원에서 주관하는 CP(Compliance Program) 및 등급평가 인증은 공정거래와 관련한 준법지원의 체계를 마련해놓고 있어, 이 체계를 이용하여 공정거래 관리체계를 갖출 수 있다.

또한 상법상 준법지원인 제도 역시 준법통제체계 구축을 통해 다양한 법적 위험을 관리하도록 하는데, 준법지원인 제도의 적절한 운용 및 CP체계와의 조화를 통해 역시 공정거래 관련 위험을 예방할 수 있다. 공정거래위원회 및 동반성장위원회 역시 동반성장 및 상생협력에 관한 가이드 등에 대한 다양한 지원을 하고 있어, 이러한 제반 제도를 참고하여 자율적 공정거래 및 동반성장을 도모하고 협력업체에 대한 갑질을 예방할 수 있다.

### <자율적 공정거래 관리를 위한 제반 제도>

공정거래 자율준수 프로그램	준법지원인 제도	동반성장 및 상생협력
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 컴플라이언스 절차 마련, 시행</li> <li>2. 최고경영자의 의지 및 지원</li> <li>3. 자율준수 관리자 임명</li> <li>4. 자율준수편람의 제작, 활용</li> <li>5. 지속적, 체계적 교육</li> <li>6. 내부감시체계 구축</li> <li>7. 위반자 제재 체계 마련</li> <li>8. 성과 평가와 개선 조치</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 준법통제환경 구축</li> <li>2. 준법통제활동               <ol style="list-style-type: none"> <li>2-1. 법적 위험 평가 및 관리</li> <li>2-2. 준법 교육 및 훈련</li> <li>2-3. 준법 지원 및 점검</li> </ol> </li> <li>3. 유효성 평가</li> <li>4. 유효성 평가에 따른 후속조치</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 하도급공정거래 및 동반성장 협약</li> <li>2. 공정거래 및 동반성장 협약 (표준 가이드라인 도입)               <ol style="list-style-type: none"> <li>2-1. 바람직한계약체결 가이드라인</li> <li>2-2. 협력업체선정·운용 가이드라인</li> <li>2-3. 하도급거래 내부 심의위원회 설치, 운용 가이드라인</li> <li>2-4. 바람직한 서면발급 및 보존에 관한 가이드라인</li> </ol> </li> <li>3. 협력업체에 대한 지원</li> </ol>

### ESG 위험관리를 통한 갑질의 예방

과거에는 갑질을 오너일가 등 개인의 일탈에 따른 사회 일부의 문제로 치부하는 경향이 있었으나, 이제 우리 주변에서 일어나는 다양한 형태의 모든 부당한 행위들이 ‘갑질’로 인식되고 있다. 그 중 기업과 관련된 갑질은 특히 큰 비중을 차지하며, 이에는 사회 또는 조직 내 규율의 부재가 요인으로 작용한다.

기업에서의 갑질 이슈는 평판 관리, 인적자본 관리, 규제비용 증가 등의 부정적 영향을 불러일으키며, ESG의 관점에서 이는 회사의 비재무적 요소가 재무적인 중장기 위험을 초래하는 중요한 요인이다. 특히 오늘날 SNS의 확산 및 소비자 주권의 강화 등은 갑질 발생에 따른 재무적 위험을 증대시키고 있다. 따라서 ESG의 관점에서 갑질은 관리되어야 할 위험이고 예방하여야 할 이슈이다.

특히 기업과 관련한 갑질은 대표적으로 근로자의 인권 침해 예방 및 공정거래 관리를 통해 개선할 수 있다. 그러나 ESG 평가를 통해 드러나는 우리나라 상장회사의 인권경영 및 공정거래 관리 현황은 그 수준이 우수하다고 보기 어렵다.

2019년 KCGS ESG 평가는 국내 상장회사의 2018년 사업연도의 ESG 관리 수준 및 위험도를 평가하였다. 특히 기업의 이해관계자에 대한 사회적 책임을 평가하는 사회(S) 평가에서는 근로자에 대한 기업의 사회적 책임, 협력업체에 대한 기업의 사회적 책임을 평가하였으며 이 두 분야에서 기업과 관련된 갑질의 예방 체계 및 위험이 평가되었다.

평가결과 국내 상장기업은 최근의 법 및 제도, 관련 지침에 따라 인권 보호 제도를 갖추고 있으나, 자발적으로 구체적인 인권경영정책을 선언하고 적극적으로 인권 침해 위험을 측정 및 모니터링하는 경우는 드물었다.

또한 공정거래와 관련하여, 모니터링 체계를 갖추고 있는 경우는 확인되었으나 이를 이해관계자에게 공개하지 않는 경우가 대다수였다.

갑질 이슈가 발생한 회사들 중 인권보호 및 공정거래 관리체계가 전무한 회사 역시 다수로, 상장회사의 인권경영 및 공정거래 관리에 관한 관심이 촉구될 필요가 있다.

기업의 적극적인 ESG 관리는 갑질을 예방하고 갑질문화를 개선할 수 있다.

향후 ESG 관리를 통해 인권경영, 공정거래를 통해 인권 보호와 동반성장을 이루어 이해관계자에 대한 신뢰를 향상시키고 중장기적 기업가치를 제고할 필요가 있다.

---

## 참고문헌 및 출처

- 1) www.kinds.or.kr에서 24개 언론사 및 방송사 뉴스기사에서 “갑질”을 경제/사회 분야 키워드에 한정하여 검색한 결과임(대상기간: 2013.01.01~2019.12.18)
- 2) 갑질의 주요 유형에 관하여는 윤해성 외, 공공분야 갑질의 원인 진단 및 종합대책에 관한 연구, 2018, p.15 참고
- 3) 이상화, 갑질 스캔들이 기업의 사회공헌 활동 성과에 미치는 부정적 영향, 2019
- 4) 김종두, 갑질행위에 대한 인식과 개선방향, 2018
- 5) 조선배, 한국사회의 갑질문화와 불량고객, 2018
- 6) 최항섭, 모두가 갑이 되고 싶은 사회, 2018
- 7) 윤해성 외, 공공분야 갑질의 원인 진단 및 종합대책에 관한 연구, 2018
- 8) 임현일, 오너리스크가 기업가치에 미치는 영향, ESG 최신현안분석, 2017.9.

한국기업지배구조원 분석1팀

작성 책임자 김진성 팀장 / jskim@cgs.or.kr

작성 및 문의 장윤제 연구원, 법학박사 / jjj@cgs.or.kr

임현경 연구원 / hkim@cgs.or.kr

정승연 연구원 / syjeong@cgs.or.kr