

## 독일 사례를 통해 본 고용노동부 일반해고 지침의 문제점과 피해 사례

- △ 발 표: 황수옥 한국노동사회연구소 연구위원  
박은정 전국민주노동조합총연맹 정책국장  
△ 사 회: 정경은 한국노동사회연구소 객원연구위원

- 일 시: 2016년 3월 23일(수) 오후 4시  
■ 장 소: 국민서관빌딩 RAUM 교육장  
■ 주 최: 한국노동사회연구소(KLSI)  
■ 후 원: 프리드리히 에버트재단 한국사무소



# 발표 I

## 독일 해고 제도의 법리와 변경해고제도

황수옥 한국노동사회연구소 연구위원

# 독일 해고 제도의 법리와 변경해고제도

황수옥 한국노동사회연구소 연구위원

## ■ 들어가며

- 고용노동부는 지난 1월 22일 '직무능력 및 성과 중심 인력 운영의 필요성'을 이유로 '공정인사지침'을 발표하고, 핵심내용으로 통상해고에 대한 가이드라인을 제시함.
- 고용노동부의 해고지침에서 언급되고 있는 근로자의 업무 능력 부족과 관련한 저성과자의 해고는 지금까지 일반적으로 비위행위, 무단결근 등과 함께 징계해고 사안으로 다뤄왔기 때문에 근로자의 업무 성과가 저조하다는 이유만으로는 해고사유로 인정하지 않음.
- 대법원이 근로자의 직무수행능력 부족 여부를 판단하는 체계적이고 구체적인 기준을 직접 제시한 판례는 없음.
- 또한 원칙적으로 법원은 인사고과 결과만을 가지고 바로 근로자의 직무수행능력이 부족한지를 판단할 수 없다는 입장임.
- 이러한 상황에서 고용노동부가 제시한 일반해고가 도입될 경우 매우 혼란스러운 상황에서 노동자들에게 불리한 조치가 취해질 것으로 예상됨.
- 우리나라의 노동법제와 비슷한 독일 노동법에서 어떻게 해고를 다루고 있는 지 참고
- 또한 경영계에서 지속적으로 입법화를 주장하는 독일의 변경해고제도에 대해서 살펴보고자 함.

## ■ 우리나라 해고제도

- 현재 우리나라에서 해고는 원칙적으로 엄격하게 제한함.
- 해고가 경제적·사회적으로 약자의 지위에 있는 근로자에게 직장상실의 위험을 의미하기 때문임.
- 근기법에 의해 정당한 이유 없는 해고의 금지, 정리해고의 제한, 해고 시기의 제한, 해고절차의 제한 등을 통해 사용자의 해고의 자유를 제한하고 있음.

**근로기준법 제23조(해고 등의 제한)** 사용자는 근로자에게 정당한 이유 없이 해고, 휴직, 정직, 전직, 감봉, 그 밖의 징벌(이하 “부당해고 등”이라 한다)을 하지 못한다.

**근로기준법 제24조(경영상 이유에 의한 해고의 제한)** 사용자가 경영상 이유에 의하여 근로자를 해고하려면 긴박한 경영상의 필요가 있어야 한다. 이 경우 경영 악화를 방지하기 위한 사업의 양도·인수·합병은 긴박한 경영상의 필요가 있는 것으로 본다.

- 그러나 근기법 상의 해고에 대한 규정은 내용이 포괄적이고 추상적임.
- 지금까지 해고에 관한 규제는 판례와 학설을 통해서 구체화됨.
- 판례에서도 정확하게 해고의 개념에 대해서 언급하고 있지 않음.

판례: “해고는 사회통념상 고용관계를 계속할 수 없을 정도로 근로자에게 책임 있는 사유가 있는 경우에 행하여져야 그 정당성이 인정되는 것이고, 사회통념상 당해 근로자와의 고용관계를 계속할 수 없을 정도인지의 여부는 당해 사용자의 사업의 목적과 성격, 사업장의 여건, 당해 근로자의 지위 및 담당직무의 내용, 비위행위의 동기와 경위, 이로 인하여 기업의 위계질서가 문란하게 될 위험성 등 기업질서에 미칠 영향, 과거의 근무태도 등 여러 가지 사정을 종합적으로 검토하여 판단하여야 한다.”

- 판례에 따라 일반적으로 해고는 사용자 측 사정에 따른 해고인 정리해고와 근로자 측 사정에 따른 해고로 나뉨.
- 근로자 측 사정에 따른 해고는 징계해고와 통상해고(일반해고)로 나뉨.
- 징계해고는 근로자가 복무질서를 위반하는 등의 책임 있는 사유를 전제로 함.

- 통상해고는 근로자의 책임 있는 사유가 없이 근로관계를 지속할 수 없는 장애사유가 발생한 경우를 대상으로 함.
- 지금까지 우리나라의 판례에서는 정리해고와 징계해고를 주된 해고의 유형으로 인정함.
- 통상해고에 관해서는 실질적으로 법적 공백상태임.
- 일반적으로 해고에까지 이르기 위해서는 근로법 제23조 제1항에서 규정한 '정당한 이유'가 있어야 함.
- '정당한 이유'란 사회통념상 고용관계를 유지할 수 없을 정도로 객관적으로 불량한 정도에 이른 이유를 의미함.
- 우리나라는 노동법 제정초기부터 독일, 프랑스 등과 같이 '정당해고의 원칙'을 따르므로 해고의 정당성은 기업이 아니라 사회적 관점에 따라 판단되어야 함.

## ■ 독일의 해고제도

- 독일은 사용자가 근로자를 해고할 때 해고제한법에 따른 강행 규정들에 의해 제한을 받음.
- 해고제한법에서는 해고의 사회적 정당성 판단, 해고 근로자의 구제절차 등에 대해 규정함.
- 법률에 의한 해고제한은 최저기준만을 규정하고 일반적으로 단체협약과 노동자평의회로 사용자를 통제 함.
- 해고에 있어서는 가입조합원을 대상으로 하는 단체협약보다 노동자평의회가 실질적으로 더 중요한 역할을 함.
- 해고에 있어서 사용자는 충분한 사유를 입증하여야 함. (예: 중대한 계약 위반, 근무능력의 지속적 부재, 사용자에게 심각한 피해를 입힘 등)

**해고제한법 제1조(사회적 정당성이 없는 해고)**

- (1) 근로관계가 동일 사업 또는 기업에서 중단 없이 6개월 이상 존속한 근로자에 대한 근로관계의 해고는 사회적으로 정당하지 않은 경우에 법적으로 무효이다.
- (2) 근로자의 개인적 사유 내지 행위로 인한 사유, 또는 사업 내의 근로자의 지속적인 고용과 배치 되는 긴박한 경영상의 필요성에 의하지 않은 경우에, 그 해고에는 사회적 정당성이 없다.

- 동일 사업장 내지 기업에서 6개월 이상 근무하는 모든 근로자를 대상으로 파트타임근로자나 수습기간 중인 근로자도 포함.
- 통상 10인 이상의 근로자를 고용하고 있는 사업장.
- 해고는 근로자의 일신상의 사유, 행태상의 사유, 또는 긴박한 경영상의 사유로 나뉜.
- 근로자의 일신상의 사유에는 신체적, 정신적 능력의 결여, 질병 등이 해당함.
  - 운전면허 취소, 장기 징역형, 외국인 근로자가 고용에 필요한 노동허가를 받지 못하거나 상실한 것 등도 일신상의 사유에 포함.
- 근로자의 행태상의 사유에는 업무 기밀 위반, 무단결근, 마약 복용, 음주 출근, 동료 폭행 등과 같이 근로계약위반행위, 사내 질서 또는 규정 위반행위, 근로관계와 관련된 범죄행위 등이 해당함.
- 긴박한 경영상의 사유로는 기업 내부적 사정으로 인한 경우와 기업 외부적 사정으로 인한 경우로 나뉜.
- 기업 내부적 사정으로는 사업의 일부 또는 전부의 휴업, 비용절감을 위한 기업합리화, 아웃소싱, 자유직 또는 파견근로자로의 정규근로자 대체, 다른 사업부로의 업무 이전 등을 말함.
- 기업 외부적 사정으로 인한 사유로는 주문감소, 매출감소, 신용대출 중단, 기업의 부인인 특정 프로젝트 위탁자에 의한 프로젝트 취소 또는 축소 등을 말함.
- 경영상 이유에 의한 해고에서는 근로자의 근속기간, 연령, 생계의무, 중증장애 여부 등 사회적 관점을 고려하여 해고 대상자를 선발하는 것이 중요함.
- 이러한 상황이 충분히 고려되지 않았거나 고려되지 않을 경우 이는 부당해고에 해당함.

## ■ 노동자평의회에 의한 해고보호

- 독일에서 해고에 관한 사안은 단체협약보다 사업장평의회법에 의한 노동자평의회가 더 중요한 역할을 함.
- 노동자평의회는 사업장평의회법 제1조에 의해 상시 5인 이상 근로자를 고용하고 있는 사업장에서 설치할 수 있음.

### 사업장평의회법 제102조(해고에 있어서 종업원평의회의 권한)

(1) 해고의 의사표시를 하기에 앞서서는 종업원평의회의 의견을 들어야 한다. 사용자는 종업원평의회에 해고사유를 통지하여야 한다. 종업원평의회의 의견을 듣지 아니하고 행해진 해고의 의사표시는 무효이다.

- 사업장평의회법 제102조에 따라 사용자는 통상해고, 즉시해고, 변경해고 등 모든 해고에 있어서 해당 근로자에게 해고통보를 하기 전에 종업원평의회에 충분한 정보를 제공하고 협의하며 종업원평의회의 의견과 그 이유를 표명할 기회를 제공해야 함.
- 그럼에도 불구하고 원칙적으로 사용자는 종업원평의회의 자문에 반하여 해고를 할 수 있음.
- 그러나 사용자가 이러한 협의 절차를 완전히 무시하고 단행한 해고는 무효임.
- 종업원평의회 위원, 미성년근로자, 직업훈련생대표위원 등을 즉시해고할 때는 종업원평의회의 동의를 필요함.
- 해고된 근로자가 당해 해고를 사회적으로 정당하지 못하다고 생각하는 경우 근로자는 해고된 후 1주일 이내에 종업원평의회에 이의제기를 할 수 있음.

## ■ 독일 노동법상 저성과자에 대한 판례

- 독일법상 저성과자에 대한 해고가 불가능하지는 않음.
- 그러나 저성과만을 해고 사유로 하는 경우는 드물게 나타남.



- 저성과자에 대한 해고가 사회적 정당성을 가지기 위해서는 우선 저성과 자체가 입증되어야 함.
- 저성과자 해고의 정당성을 판단할 때 근로자의 일신상 사유 또는 행태상의 사유에 의한 것이지 판단
- 원인이 근로자의 책임에 따른 계약위반인지 아니면 본질적으로 근로자의 능력이나 적격성 결여에 의한 것인지 판단
- 양적으로 측정가능한 성과에 대해서는 특정 근로자의 성과가 비교 가능한 근로자의 평균 성과에 비해 3분의 1도 미치지 못하는 경우 저성과자로 인정하고 개선의 여지가 안 보이는 경우 해고사유로 인정
- 그러나 양적 평가는 통계상 신뢰할 수 있는 확인 과정이 필요하거나, 개별적 표본 조사는 업무와 관련된 성과의 변동을 포괄하지 못하는 한 성과의 조사방법으로 타당하지 않다는 판례가 있음.
- 양적 저성과의 경우 보수의 감액을 전제로 한 다른 직무의 배치전환이 필요하다고 보는 판례도 있음. 즉 변경해고를 인정.
- 질적 평가에 있어서는 각각 직무상 요구되는 구체적 사항에 따라 다르게 판단되어야 함.
- 저성과로 인한 해고는 더 이상 계약을 존속시킬 수 있는 수단이 없을 경우에 가능함.

## ■ 독일의 변경해고제도

- 변경해고란 사용자가 근로관계종료의 의사표시를 하고 이와 더불어 근로자에게 변경된 근로조건으로 근로관계를 지속할 것을 제안하는 것을 말함.
- 변경해고는 해고를 목적으로 하는 것이 아니라 근로조건 변경을 목적으로 함.
- 우리나라에는 아직 법제화되어 있지 않음.

### 해고제한법 제2조(변경해고)

사용자가 근로관계종료의 의사표시를 하고, 이와 더불어 근로자에게 변경된 근로조건으로 근로관계를 지속할 것을 제안한 경우에, 근로자는 근로조건의 변경이 사회적으로 부당하지 않을 것을 전제로 하여 이 제안을 수용할 수 있다. 근로자는 사용자에게 근로조건의 변경이 사회적으로 부당하지 않을 것을 전제로 변경된 근로조건하에서 근로관계를 지속하겠다는 의사표시를 해고예고기간 내에, 늦어도 해고의 의사표시 도달 후 3주 이내에 표시하여야 한다.

### 해고제한법 제8조(종전 근로조건의 원상회복)

제2조의 경우에 근로조건의 변경이 사회적으로 정당하지 않음이 확정된 때에는 변경해고는 최초부터 무효인 것으로 본다.

- 변경해고는 근로조건 변경의 제안과 해고의 통지가 함께 동시에 근로자에게 전달해야 함.
- 근로조건의 변경을 먼저 제안하고 이를 거부한 후에 해고통보를 하는 것은 변경해고가 아니라 일반적인 해고에 해당함.
- 또는 해고를 통보 한 후 변경의 제안을 추가로 하는 경우도 일반적인 해고에 해당함.
- 사용자가 제안하는 근로조건은 근로자가 단순한 동의의 의사표시만으로 이를 수락할 수 있을 정도로 내용적으로 명확하고 특정되어 있어야 함.
- 사용자가 근로자에게 여러 가지 대안들을 선택하게 하는 것은 허용되지 않음.
- 사용자가 제안하는 변경된 근로조건은 법률에 위반되지 않아야 함 (예: 단체협약상 35시간인 주당 근로시간을 임금보전 없이 38시간으로 연장시키기 위한 변경해고는 효력 없음)

## 1. 변경해고의 종류

### 1) 근로자의 일신상 사유에 의한 변경해고

- 근로자를 비난 할 수 없는 사유로 인해 계약상 급부를 이행할 수 없는 경우 혹은 이행하기를 원하지 않는 경우: 근로자의 종교적 또는 양심상 문제로 인한 경우
- 근로자의 행위로 인해 그가 원하지 않은 결과가 발생되어 급부를 이행하지 못하는

경우: 운전면허 취소, 구금, 외국에서의 병역의무 수행 등

- 근로자의 의사결정과 무관한 원인: 노동허가 박탈, 질병 등

## 2) 근로자의 행태상 사유에 의한 변경해고

- 근로자의 행태상 사유에 의한 변경해고의 경우 연방노동법원의 판례들은 바로 근로관계의 종료를 허가할 수 있을 정도의 사실관계가 문제된 사안들임.
- 정당성 판단에 있어서 일반적으로 해고에 대한 원칙들을 적용
- 행태상 사유에 의한 해고가 가능하지만 근로자가 수용가능한 다른 일자리를 제공한다면 변경해고의 사유로 인정.
- 개별 사례의 특성에 따라 근로시간 변경, 근로장소 변경, 업무 종류 변경 등
- 업무와 장소에 대한 변경은 근로조건에 대한 매우 중대한 사안임. 따라서 업무와 장소를 변경하기 위한 변경해고의 사유는 일반적인 해고사유와 같은 수준의 사유가 필요함.
- 경영상 편입에 대한 변경은 다소 낮은 수준으로 봄. 그러나 변경 이전과 이후의 근로관계가 서로 동등하게 비교될 수 없다면 일반적인 해고사유와 같은 수준의 사유가 필요함.
- 업무활동은 동일하게 유지되면서 다른 부서로 이전시키는 정도의 변경은 구체적 위험성이 있는 정도의 사유로도 인정됨. (예: 어떤 근로자가 다른 근로자를 계속 괴롭히며 사업장 환경을 저해하는 행위와 같은 수준 등)

## 3) 긴박한 경영상의 사유로 인한 변경해고

- 변경해고의 주된 적용 영역은 경영상 사유로 인한 경우임.
- 연방노동법원은 경영상 이유에 의한 해고의 경우와 마찬가지로 변경해고에 있어서도 사업 내부적, 외부적 원인에 따라 기존 조건에 따른 근로자 고용이 지속될 수 없는 경우 긴박한 경영상의 사유로 인정.

- 예를 들어 사용자가 특정 업무 영역에 대해 아웃소싱을 결정하여 일정수의 풀타임 근로자들을 파트타임으로 전환하고 근로시간이 단축됨에 따라 임금액도 삭감하는 내용의 변경해고를 실시하는 경우
- 그러나 법적으로 허용되지 않는 노동조직상의 변경은 실행될 수 없음.

## 2. 변경해고에 대한 근로자의 선택

### □ 무조건적 수락

- 사용자가 제안한 근로조건 변경을 근로자가 조건 없이 받아들이는 경우, 변경된 근로조건으로 근로관계가 지속됨.

### □ 조건부 수락

- 변경해고 제안을 받은 근로자는 근로조건 변경이 해고제한법 제1조에 따라 사회적으로 정당하다는 유보 아래에 이 제안을 수용할 수 있음.
- 근로자가 조건부 수락을 하게 되면 해고제한법 제4조에 따라 3주 이내에 소송을 제기하여야 함.
- 소송에서는 근로조건 변경이 사회적으로 정당성이 있는지, 또는 기타 사유에 의한 변경의 무효를 주장함.
- 근로자가 조건부 수락을 하는 것으로 해고는 이루어지지 않고 정당성에 관한 논의만 하게 됨.
- 근로조건 변경이 사회적으로 부당하다고 법원이 판결하게 되면 근로조건 변경은 처음부터 법적 효력이 없으므로 근로자는 변경 없는 근로계약을 유지하게 됨.
- 근로조건 변경이 정당하다고 판결하면 근로자는 변경된 새로운 근로조건으로 근로관계를 유지하게 됨.
- 조건부 수락이 가능하지 않게 되면 근로자는 무조건 변경된 근로조건을 받아들이거나 해고를 당해야 함.
- 이와 같은 조건부 수락은 근로자를 실직의 위협으로부터 보호한다는 목적을 가짐.

## □ 거절

- 근로자가 변경제안을 거절하거나 기간에 맞추어 수락하지 않고 해고에 대해 제소 기간 내에 해고무효확인소송을 제기하지 않으면 근로관계는 종료됨.
- 근로자가 기간 내에 해고무효확인소송을 제기하게 되면 일반적인 해고구제소송 절차에 따라 진행됨.

## 3. 변경해고의 사회적 정당성 판단

- 변경해고에서 근로조건 변경이 사회적으로 정당한지 여부가 중요함.
- 사회적 정당성은 변경해고의 실체법적 효력을 결정하고 최종적으로 사용자의 의도대로 변경이 가능한지 여부를 결정함.
- 사회적 정당성을 판단하는 기준: 최후수단의 원칙, 해고의 정당성 판단 기준, 사유가 존재하는 지 여부, 근로자가 새로운 조건을 마땅히 받아들여야 하는 지 여부, 고용 중단 필요성 여부.

### 1) 최후수단의 원칙

- 변경해고는 근로조건 변경을 위한 최후적 수단임으로 다른 완화된 수단에 의해서 변경이 가능한 경우 변경해고는 불허함.
- 사용자의 지시권으로 사업장 내 복지제도 철회나 해당 근로자에 대해 우선적인 경고 등의 조치가 가능하다면 이를 선행해야 함.

### 2) 해고의 정당성 판단 기준 적용

- 근로조건 변경의 사회적 정당성은 통상적인 해고의 정당성 판단기준에 따름.
- 근로조건 변경은 근로자의 일신상 사유, 행태상 사유 또는 긴박한 경영상의 필요성에 의한 사유로 판단.
- 해고의 사회적 정당성 검토를 위해서는 근로관계를 지속시킬 수 없는 근로관계 상

장애가 존재하는 지 여부와 그 장애가 사용자에게 의한 근로조건 변경을 통해 제거될 여지가 있는 지 여부가 확인되어야 함.

### 3) 근로조건 변경의 사유가 존재하는 지 여부

- 사실관계를 따져 원칙적, 일반적으로 변경해고의 동기를 제공할 수 있는 지 여부를 확인
- 경영상 이유에 의한 해고의 경우 업무활동이 더 이상 필요치 않기 때문에 구체적으로 일자리가 없어지게 되거나 구체적인 고용불가능성이 인정되는 등의 사유가 있어야 함.
- 그러나 변경해고의 경우 사용자가 근로자를 기존의 일자리에 더 이상 기존의 근로조건으로 고용할 수 없는 경우에 가능함.
- 또는 단순히 생산량 감축이나 특정 활동의 감소 또는 증가 필요성 등으로 인한 근로시간 단축 또는 연장이 요구되는 경우에도 가능함.

### 4) 근로자가 새로운 조건을 받아들일 기대가 가능한 지 여부

- 사용자가 제시하는 구체적인 근로조건 변경 내용이 근로자의 수락을 기대할 수 있는가의 여부를 판단함.
- 특히 임금삭감과 관련하여 근로자가 임금의 삭감을 감수하도록 하는 것이 기대가능한지 여부를 말함.

### 5) 고용 중단 필요성 여부

- 일반적으로 해고를 하기 위해서는 고용을 중단시켜야 할 필요성을 입증해야 함.
- 변경해고는 해고제한법에 규정되어 있지만 그 목적이 해고가 아닌 근로조건변경이기 때문에 고용을 중단시켜야 할 필요성을 요구하고 있지 않음.

## 4. 노동자평의회의 참여

### 1) 변경해고 실시에 대한 사용자의 통보의무

- 사용자는 근로자에 대해 변경해고 통보를 하기 전에 노동자평의회에 변경해고 실시의 사실, 변경해고의 사유, 근로자에게 제안될 근로조건 변경의 내용, 해고예고 기간 등에 관하여 통지해야 함.
- 의무에 위반한 변경해고는 무효임.
- 노동자평의회는 청취절차를 거친 후 계획된 변경해고에 대한 입장 표명을 하게 됨.

### 2) 인사조치에 대한 공동결정권

- 사업장평의회법 제87조, 제99조에 의해 노동자평의회가 강제적 공동결정권을 행사함.
- 고용, 분류, 재배치, 전근 등의 조치를 취하기 전에 사용자가 이에 관한 정보, 계획된 조치의 효과 등에 관하여 노동자평의회에 알려야 하고 동의를 받아야 함.
- 노동자평의회는 동의를 거부할 수 있고 사용자는 법원에 노동자평의회 동의와 효과가 같은 결정을 내려줄 것을 신청 가능.
- 이에 관한 법률을 위반한 경우 사용자는 근로자에게 변경된 근로조건의 적용을 요구할 수 없음.
- 사용자는 변경해고 통보 이전에 노동자평의회에 공동결정이 필요한 사항인지 여부를 명확히 확인해야 함.
- 사용자가 노동자평의회 공동결정권 행사를 무시한 채 행한 인사조치는 무효임.

### 3) 사업장협의회법 제87조의 공동결정권과 변경해고의 관계

- 사업장협의회법 제87조에 따르면 사용자가 임금, 근로시간, 사업장 내 복지시설 등 주요 근로조건들에 관한 사업장내 규정이나 원칙들을 변경하고자 할 때 노동자평의회 동의가 필요함.

- 사업장협의회법 제87조에 의해 임금, 근로시간 등과 관련된 변경해고사안은 공동 결정사항으로 공동결정절차를 거치지 않은 채 변경된 근로조건을 적용시킬 수 없음.

## ■ 나오며

- 해고와 관련하여 우리나라 법제와 독일 법제 모두 해고에 관해서 엄격한 기준을 적용하고 있음.
- 독일의 변경해고제도는 원칙상 해고제한법상 해고의 종류로 취급되나 그 목적은 해고가 아니라 근로조건을 변경시키는 데 있음.
- 변경해고는 사용자가 기존의 근로조건을 근로자에게 불리하게 변경시키려는 경우에 법적 수단으로 이용됨.
- 그러나 근로자가 사회적 정당성에 대한 판단을 유보한 채 근로조건 변경을 받아들일 수 있도록 하여 근로관계를 지속하면서 사용자가 일방적으로 제시한 근로조건 의 정당성을 심사할 수 있게 함.
- 독일에서 변경해고는 해고와 근로조건 변경이라는 두 부분이 모두 적법, 유효해야 한다는 점에서 실제로 적법한 변경해고는 매우 까다로운 절차임.
- 연방노동법원의 해고사건 중에 변경해고관련 사안은 상대적으로 판례가 매우 적음.
- 변경해고는 경영상 이유에 의해 기업이 불가피하게 근로조건 변경을 필요로 하는 경우 집단해고라는 극단적 조치를 피할 수 있는 방안으로 사용가능하나 이는 어디까지나 독일과 같이 근로조건 변경의 정당성을 법원의 심사를 통해 통제할 수 있고 노동자평의회를 통해 통제수단이 있을 경우에 해당함.







## 발표 Ⅱ

### **노동위원회 판정례를 통해 본 일반해고 지침의 위험성**

박은정 전국민주노동조합총연맹 정책국장

# 노동위원회 판정례를 통해 본 일반해고 지침의 위험성

박은정 전국민주노동조합총연맹 정책국장

## 1. 일반해고 지침 ; 꼬리로 몸통을 흔들다

- 2015. 1. 13. 정부합동 업무보고. 노동시장구조개선 계획.
  - 경영상 해고 절차요건 구체화 및 통상 근로계약 해지 관련 기준·절차 가이드라인 마련을 통해 근로계약의 예측가능성 제고
- 2015. 12. 11. 직무능력 중심의 인력운영방안 모색을 위한 전문가 토론회
  - 이기권 노동부 장관 “9.15 노사정 합의에 따라, 직무능력과 성과 중심 인력운영을 통해 정규직 직접 채용 관행을 확산시키고 근로자의 고용안정을 이루며 근로관계에 있어서 예측가능성과 공정성을 제고하여 노사분쟁을 예방함으로써 노동시장을 활성화하기 위해 가이드북과 지침을 마련하려는 것.”
- 2015. 12. 30. 직무능력과 성과중심 인력운영 가이드북 및 취업규칙 지침 관련 전문가 의견수렴 간담회. 2대 지침 초안 제출 ; 업무능력결여와 근무성적부진을 명백한 해고 사유로 규정함.
- 2016. 1. 22. 저성과자 해고지침(공정인사지침) 발표



- 2016. 3. 18. 공공기관운영위원회
  - 공공기관 공정인사지침 발표.

## 1) 노동위원회 해고사건 통계와 판정례에서 확인한 정부 지침의 효과

### (1) 해고 형사처벌 폐지와 비정규직법 이후 해고 증가

<표 1> 최근 15년간 노동위원회 구제신청 접수 및 처리 현황

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015. 11.
접수 건수	6,117	5,348	5,246	6,163	6,701	6,786	7,824	9,678	10,288	10,969	10,848	11,444	12,805	12,996	11,691
처리 건수	5,039	4,617	4,419	5,092	5,487	5,835	6,750	8,693	9,292	9,582	9,845	10,118	11,509	11,678	10,188
판정 건수	2,058	2,084	1,781	1,998	2,205	2,488	2,318	2,497	2,475	2,771	2,751	2,477	2,637	2,810	2,516
인정 건수	1,061	1,028	913	1,014	1,092	1,100	1,136	1,165	1,069	1,028	1,019	1,106	1,204	1,244	1,191
기각 건수	987	1,056	868	984	1,113	1,388	1,182	1,332	1,406	1,743	1,732	1,371	1,433	1,566	1,325

※ 인정 건 수 = 전부 인정 + 일부 인정

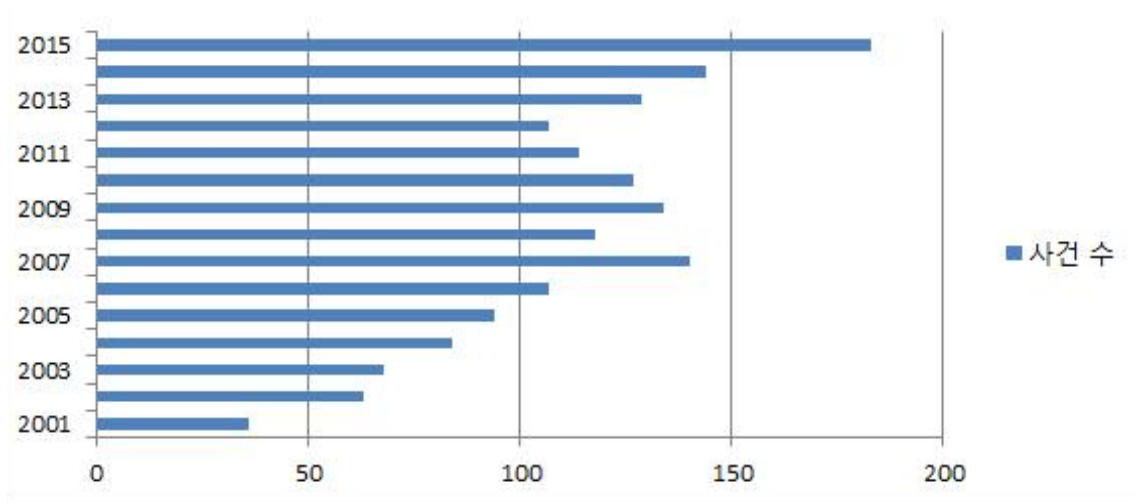
- 2001년부터 2006년까지 완만하게 증가하던 해고 사건은 <표 1>에서 보듯 △부당해고 형사처벌 폐지 △비정규직법이 제정됐던 2007년 △복수노조 창구단일화와 타임오프 관련 노조법 시행(10~11년) 등 주요 노동법이 개정, 시행될 때마다 급증함. 결국, 해고 구제신청의 급속한 증가는 해고 정당성 기준이 불명확해서 발생하는 것이 아니라 해고를 쉽게 할 수 있도록 제도와 정책을 바꾸는 것이 주된 원인임.
- 노동위원회가 부당해고 구제업무를 시작한 것은 1989년도부터임. 부당해고 업무를 시작한 1989년 첫해 노동위원회가 처리한 사건은 706건에 불과했지만 1995년 1,578건, 2001년 6,117건으로 노동위원회 부당해고 구제 제도가 알려지면서 해마다 증가해왔음. 인터넷을 통한 구제신청 등 전산시스템의 도입 등 접근성이 확대된 것도 해고 구제신청 증가의 또 다른 배경으로 볼 수 있음.
- 해고사건의 97% 이상은 노동위원회에서 정당성 여부 판단이 종결됨<sup>1)</sup>. 또한 노동위원회의 판정결과는 행정법원을 거쳐 부당해고 사건 판례로도 축적되고 있음. 따라서 노동위원회 사건처리 현황과 판정례는 「저성과자 해고지침」에서 밝힌 정부 주장이 노동관계법과 판례는 물론 실제 해고 정당성 관련 객관적인 실태를 반영했는지를 검증하는 자료가 될 수 있음.

1) 부당해고 등 구제신청 사건을 포함, 부당노동행위, 차별시정사건, 공정대표의무위반 등 복수노조 사건 및 기타 이의신청 사건에 대해 지방노동위원회 및 중앙노동위원회의 결정을 수용하여 분쟁을 종결하는 경우는 전체 구제신청 사건 중에 97%에 달함. 노동위원회를 통한 분쟁사건 종결률(구제신청건수 - 소송제기 건수) / 구제신청건수)은 지속적으로 증가함. (2011년 95.6%)

## (2) 정부 저성과 일반해고 도입 예고 이후 저성과 해고 급증

- 2001년<sup>2)</sup>부터 2015년 말까지 노동위원회 노사마루에 게재된 부당해고 등 구제신청 사건 판정례는 총 35,335건임. 전체 판정례 가운데 업무능력 부진 등을 이유로 한 판정례를 추출하기 위해 업무능력·성적부진·평가·인사평가·성과평가·업무능력향상·업무평가·직무능력·저성과·평가점수·성과부진·평정·최하위·고과·근무성적 등 16개의 검색어를 사용함. 검색어를 통해 추출한 전체 4,000여 건의 판정례 중에서 중복되거나 주된 징계사유가 업무저성과가 아닌 사례를 제외하여 총 1,648건의 판례를 추출함.

[그림 1] 업무능력과 근무성적 부진 등을 이유로 한 해고 사건 추이



- 정부가 「일반해고 가이드라인」 도입을 공식화한 2015년에는 업무저성과를 이유로 한 해고 등 구제신청 사건이 급증함(2011년 114건 → 2015년 183건). 2015년에 판정은 이뤄졌으나 올해로 이월됐거나 집계에 포함되지 않은 사건까지 더할 경우 2015년 '저성과자' 해고 사례는 더욱 증가했을 것으로 추정. (2015년 하반기 월별 20여 건의 저성과 해고 사건 판정 진행)

## (3) 정규직 저성과 해고 기각 사례 급증

- 정식 채용된 정규직 노동자를 다른 징계사유 없이 '업무 능력 부족'이나 '평가결과 최하위' 등 저성과 문제만을 이유로 해고한 사건은 노동위원회에서 대부분 부당해고로 판단해옴. 구체적으로 살펴보면 정규직 노동자에 대해 업무능력 부진 등을 이

2) 노동위원회 위원노사마루에 게재된 판정례 중 판정서를 확인할 수 있는 사건을 기준으로 조사하기 위해, 노동위원회 사건기록을 전산화 한 2001년 사건부터 판정례를 취합 조사함..

유로 해고한 사례는 15년간 242건이었지만 이중 비위행위 등 다른 징계사유가 없이 '업무 저성과', '평가결과 최하위' 등 업무저성과만을 이유로 한 해고 사건은 118건으로 집계됨.

- 노동위원회는 업무능력 부진만을 이유로 정규직을 해고(면직, 퇴직)한 사건을 대부분 부당해고로 판단했으며 15년간 11건의 사건에 대해서만 기각함.<sup>3)</sup> 그러나 기각된 11건 중 4건이 2015년 한해에 집중됨으로써, 정부 지침이 노동위원회 판정에 영향을 미칠 수 있음을 시사.

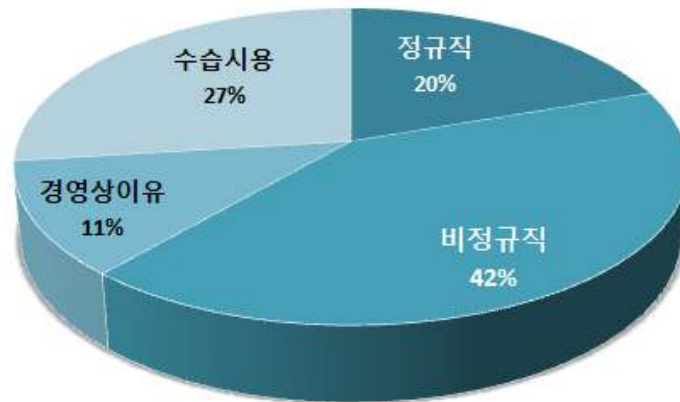
## 2) '저성과자 해고' 는 비정규직 노동자에게 더 치명적

- 추출한 사례는 대부분 사용자가 사전에 해고(계약해지)를 염두했던 경우. 즉, 사용자가 고용을 유지할 의무가 뚜렷한 상황이 아니라 선택적으로 고용이나 해고를 검토하는 상황에서 '저성과자 해고'가 발생함. 예컨대 △시용이나 수습계약기간 이후 본채용 거절 △갱신기대권이나 무기계약 전환 기대권이 있는 비정규직 노동자에 대한 재계약이나 무기계약 전환 거절 △정리해고 요건을 갖춘 경우에 정리해고 대상을 선택하는 과정<sup>4)</sup> 등 '노동자에게 해고에 이를 만큼 책임 있는 이유'가 없는데도 '해고 위협에 노출된 노동자'에게서 발생해왔음이 확인됨.
- 특히 해고, 면직, 퇴직 등 사실상 근로계약관계를 종료한 해고(계약해지)에 관한 구제신청 사건만 따로 추린 결과는 [그림 2]와 같이 비정규직에서 월등하게 높게 나타나 정규직 사건의 2배를 넘는 결과를 보임.

3) 같은 사건이 초심과 재심에서 모두 기각된 3건, 초심과 재심이 결과를 달리한 사건, 초심판정 이후 재심신청 진행 중인 사건을 모두 포함한 집계이며, 이는 '노사마루'에 등록된 판정례만을 기준으로 했다는 점을 밝힘.

4) 정리해고 관련 근로기준법 제24조는 "합리적이고 공정한 해고의 기준을 정하고 이에 따라 그 대상자를 선정하여야 한다"로 되어있음. 정리해고 시 사용자의 입장에서 노동자의 업무능력 평가 등을 기준으로 하기도 하나 대법원은 "해고대상자 선정기준에 있어서 근로자의 부양 의무의 유무, 재산, 건강상태, 재취업가능성 등 근로자 각자의 주관적인 사정과 사용자의 이익 측면을 적절히 조화시켜야"하고 "합리적이고 공정한 해고의 기준 역시 확정적·고정적인 것은 아니고 당해 사용자가 직면한 경영위기의 강도와 정리해고를 실시하여야 하는 경영상의 이유, 정리해고를 실시한 사업 부문의 내용과 근로자의 구성, 정리해고 실시 당시의 사회경제상황 등에 따라 달라지는 것"이라 비판.(2002.07.09, 대법 2001다29452)

[그림 2] 저성과를 이유로 한 해고(계약해지) 유형별 현황



- 비정규직(기간제) 노동자에게서 업무능력 부족을 이유로 한 해고가 다발하는 이유는 계약갱신이나 무기계약 전환을 거절하는 사례가 많기 때문. 계약기간이 정해진 비정규직 노동자라도 △취업규칙이나 단체협약 등에서 근로계약기간 만료에도 불구하고, 계약을 갱신하거나 무기계약 전환을 규정한 경우 △근로계약 체결과정에서 계약갱신이나 무기계약 전환 절차를 고지하거나 계약 갱신이나 무기계약 전환에 관한 절차가 마련되어 있는 등 근로계약 관련한 사항을 종합적으로 검토하여 정당한 갱신 기대권 또는 무기계약 전환 기대권이 인정됨. 그러나 현실에서는 계약기간 동안의 업무평가 결과에 따라 제한적으로만 계약갱신이나 무기계약 전환을 하고 있음.
- 따라서, 정규직의 부당해고 등 구제신청 사건은 전보, 감급, 대기발령 등 해고나 정직에 비해 경미한 처분사항이 다수 있지만 비정규직 노동자의 경우는 사실상 고용종료에 해당하는 해고가 주를 이룸.

<표 2> 유형별 해고 사건 현황 비교 (단위: 건)

	정규직	비정규직	수습, 시용	경영상 이유
해고를 포함한 불이익처분	612	524	334	178
해고, 면직, 퇴직 등 고용종료	242	513	332	143

- 비정규직에서 저성과 해고 사례가 많은 것은 사용자가 일방적으로 계약 해지 시점을 정하기 때문인데, 특히 기간제법 제4조 ①항에 따라 2년의 사용기간에 제한을 받지 않는 “5. 전문적 지식·기술의 활용이 필요한 경우와 정부의 복지정책·실업대책 등에 따라 일자리를 제공하는 경우로서 대통령령이 정하는 경우”에 저성과 해고 사례가 다발함.



기간제 사용기간을 제한하지 않는 △박사학위나 국가기술자격 소지자로서 해당 분야에 종사하는 경우 △국공립연구기관에서 연구업무에 종사하는 경우 △대학교나 대학원의 조교, 교수, 강사 △의사, 약사 등 의료 전문가 등 다양한 전문 계약직은 ‘업무평가’를 거쳐 책임용 여부를 결정함.

- 또한 공공부문 비정규대책이나 기간제 노동자 가이드라인 등은 무기계약 전환 심사에 업무평가를 거치도록 하고 있어 사실상 사용자가 계약 갱신이나 무기계약 전환을 원치 않는 경우, 언제든 ‘업무평가 결과’를 빌미로 비정규직 노동자를 해고할 수 있도록 하고 있음).
- 비정규직 노동자에 대한 ‘업무 저성과 해고’ 사례는 정부가 추진하는 ‘기간제법’ 개악안이 도입된다 해도 기간제 노동자의 해고위험을 낮출 수 없다는 것을 반증함. 특히 「저성과 해고 지침」이 공식화 될 경우, 비정규직 노동자는 ‘사용자의 선택’에 따라 언제든 해고 위험에 고스란히 노출될 것을 예고함.
- 정규직과 비정규직의 ‘저성과 해고’에 대한 부당해고 인정 현황도 큰 차이를 드러냄. 정규직 노동자의 경우 ‘업무 저성과’나 ‘업무능력 부진’ 외에 별도 징계 사유가 있는 경우를 모두 포함해도 전체사건 대비 인정 건 수 비율이 70%에 이르나 비정규직 사건은 52.2%에 그침. 따라서 일반해고 지침이 강행될 경우, 비정규직 노동자의 해고는 더 쉽게 되는 반면 구제는 더 어려워지는 상황을 맞게 될 것임.

5) [공공부문 비정규직 고용개선 추진지침] (2012. 1.) 중 평가 및 무기계약 전환

- 상시.지속적 업무에 해당되어 무기계약직 전환대상인 자에 대해 기관이 정한 평가기준 충족여부를 평가
- 해당 기관별로 근무실적.직무수행 능력.직무수행 태도 등을 종합적으로 평가, 무기계약직으로 전환
  - 근무성적이 불량한 자 등 해당 기관이 자체 평가기준에서 정한 기준에 미달하는 경우는 전환 제외
  - 평가 기준, 방법 및 절차는 해당 기관의 실정에 맞게 결정하되, 인사위원회 심의 등 절차적 합리성 확보
  - 전환시기는 근로계약 기간이 종료되는 시점에서 개인별 전환

## 2. 기각된 해고사건을 통해서 본 해고지침 ‘이후’

- 노동위원회가 정규직 노동자에 대해 ‘업무능력 결여나 성과부진’을 이유로 해고한 것을 정당하다고 본 판정례는 11건(해고사건 기준 8건)에 불과하나 각 사례는 모두 다른 특징을 갖고 있음. 이는 인사규정에 따른 당연면직이든, 징계규정에 따른 징계해고든 ‘정당한 사유’에 따른 해고인지를 “사용자의 사업 목적과 성격, 사업장의 여건, 근로자의 지위와 담당 직무의 내용, 비위행위의 동기와 경위, 이로 인하여 기업의 위계질서가 문란하게 될 위험성 등 기업질서에 미칠 영향, 과거의 근무태도 등 여러 가지 사정을 종합적으로 검토하여 판단”해야 한다는 판례에 따른 것이기도 함.
- ‘정당한 해고 사유에 해당하는지 여부’는 개별해고사건별로 판단해야 할 것이나 ‘판정서’에 드러난 내용을 특징에 따라 분류할 경우 몇 가지 공통점이 확인됨. △영업실적이 사업의 목적달성과 직결되는 사례 2건 △사업의 운영에 일정한 책임을 갖는 간부직인 경우 4건 △20년 이상 장기근속자인 경우 6건 △평가 및 교육훈련 진행 중에 명예퇴직 및 사직 권고가 있던 사례 4건 △노동자 동의 없는 취업규칙 불이익 변경이 있었던 사례 3건 등으로 대체로 간부직 사원이며, 장기근속자를 대상으로 해고 이전에 퇴직 권고가 있던 경우 기각된 사례들이 나타남 .
- 사례 특성은 해고 정당성에 대한 의문을 갖게 함. 예컨대 간부사원의 경우 사용자책임성을 일부 나눠 갖는 점을 고려하여 해고를 정당하다고 본다면, 오히려 장기근속근무자나 간부사원 등을 ‘업무능력 결여나 근무성과 부진자’로 볼 수 있는지 반문이 생김. 또한 △반복된 교육배치, 후선배치, 전보가 있었던 사례나 △평가 최하위 판단 이전에 우수사원으로 선정되었던 사례 △피평가자와 평가자 사이에 유무형의 갈등이 있었던 사례 등을 검토할 때, 평가의 공정성에 대한 의구심도 발생시킴.
- 또한, ‘평가제도 설계 → 평가결과 하위자 선정 → 업무능력 향상 교육 → 대기발령 또는 배치전환으로 기회부여 → 기준 미달자에 대해 면직처분’과 같이 형식적 절차를 거쳐서 해고한 사건에 대한 구제신청을 기각한 첫 판정례가 공교롭게도 △해고요건 완화를 주장하는 사용자 단체인 ‘전국경제인연합회’ 사건이라는 점, △해당 사건의 사용자측 대리인 ‘노조과과 컨설팅’으로 유명한 창조컨설팅에서 맡고 있다는 점, △해당 사건을 기각한 주심 공익위원이 이 사건 외에 2건에서도 주심 공익위원을 맡아서 기각판정을 했다는 점 등은 「저성과자 해고지침」 도입에 석연찮은 의문을 제기하게 함.

## □ 노동위원회가 구제신청을 기각한 정규직 해고 사건 개요

※ 별도 징계사유가 없는 정규직 저성과 해고 기각 판정례는 11개이나 동일한 사건이 여러 위원회를 거친 경우나, 한 개 위원회에서만 기각된 경우, 혹은 진행 중인 경우도 있음. 이에 해고 건만으로는 8건이 확인.

### ○ 2002. 1. 18. 중앙 2001부해464 ○○증권 영업부서 과장 1명 / 24년 근무

- 10년간 영업 실적 최하위. 10년간 여러 번의 배치전환 및 2차례에 걸친 대기발령
- 대법원 1991.3.27. 선고 90다카25420 판결<sup>6)</sup>과 같은 영업업무, 과장이라는 직위, 장기근속(77~01), 1차 대기발령 시 각서제출, 급여조건 등이 기각 판단에 영향
- 영업팀을 관리하는 직위의 특성상 사용자 종속성이 상대적으로 덜한 점도 고려 기각

### ○ 2009. 8. 19. 서울 2009부해1375 전국경제인연합회 직원 2명 / 18년, 20년 근무

#### □ 창조 컨설팅 대리 사건 / 신○○ 공익위원 주심

- 간부가 아닌 일반직을 대상으로 한 저성과 해고 첫 판정례..
- 정부가 추진하려는 '저성과자' 해고 정당성 마련 절차, 즉 △평가 △능력향상기회 부여 △해고회 피 노력 등 형식적 절차 거친 후 해고한 첫 판정례
- 인력운용 구조조정 과정에 희망퇴직 공지했으나 거부한 이후 인사위원회 면직처분.
- 지노위 판정에서 종결

### ○ 2009.12. 9. 서울 2009부해2034 SH공사 직원(과장) / 20년 근무

#### □ 신○○ 공익위원 주심

- 무사안일, 직무태만자, 조직부적합자 등 고객감동지원반 구성(6개월) → 팀별 개인별 과제 부여 → 과제 수행실적, 의식개혁, 근무태도, 실적 평가 → 평가 부진자 인사조치
- 19명 중 1명 사직, 16명 현업 복귀, 1명 재배치, 2명 잔류
- 심문회의에서 퇴직준비 등으로 부여된 과제 제대로 수행하지 않은 사실 인정한다는 진술.
- 초심 판정으로 사건 종결

6) 원심은 피고 회사가 보험업을 영위하는 영리법인으로서 업무상, 성격상 그 거수실적이 많고 적음에 따라 회사운영의 성패가 좌우된다고 할 수 있는 점에 비추어 앞서 본 바와 같은 징계규정이 무효의 규정이라고 할 수 없고 또 그 거수실적불량의 정도가 추상적 자의적인 기준에 의한 것이 아니라 근로자의 직위, 보수, 근무경력, 다른 근로자의 전반적인 근로성적, 회사의 경영실태 등 제반사정을 참작하여 근로자로서 최소한도의 직무수행능력이 결여되었다고 인정되는 경우라면 위 징계규정에 따라 해고한 데에 정당한 이유가 있다고 할 것이라고 전제한다 다음, 위 인정사실에 의하여 원고의 앞서 본 장기간의 거수실적이 단지 다른 사원에 비하여 상대적으로 다소 낮은 정도가 아니라 원고의 직위와 보수에 비추어 보면 일반적으로 기대되는 최저한의 실적에도 미치지 못하는 정도였다고 할 것이므로 이와 같은 사정 아래에서 피고 회사가 회사의 인사규정을 적용하여 원고를 징계면직한 조치가 징계권의 남용으로 볼 수 없고 근로기준법 제27조 제1항 소정의 정당한 이유가 있는 때에 해당한다고 판단하였다.

○ 2010.11. 25. 중앙 2010부해 901 ○○안전공단 간부직원(2급) / 25년 근무

- 노동조합 동의 없이 C-player 제도 도입 후
- 다면평가 2년 연속 하위 3%로 C-player 대상, 역량강화교육 미수료를 이유로 면직 처분
- 동의절차를 거치지 않은 취업규칙 불이익변경으로 3급 이상 관리자에 한하여 C-player 교육계획 적용.
- 당해 노동자는 2급 홍보실장으로 근무. 2008년 우수부서장 선정
- 2009년 2차례에 걸쳐 C-player 대상 선정. 이후 중앙인사위원회에서 명예퇴직 기회를 부여했으나 거절
- “근무능력향상을 위한 교육 또한 징벌성 업무를 부여하여 모멸감과 자괴감을 느껴 스스로 사직하도록 강요”한 것이라 주장

○ 2014. 11.13. 중앙 2014부해875 한국○○공사 2급 간부직원 / 25년 근무

- 7년간 업무평가 최하위, 2007년 공직자 품위손상 등으로 2개월 감봉 전력
- 부실근무자 관리방안 프로그램 중 인사상신 3회
- 2003~2005년까지 인사평가 1위
- 2007. 행동강령 위반 및 직장화합상생협력 저해 등 복무기강 문란으로 감봉 2월 징계처분
- 2009. 성과부진자(C-player) 관리방안 도입
- △역량개발교육은 이수했으나 현업복귀 후 실시된 현업수행 다면평가에서 최하위평가를 받은 후 구미에서 상주지사로 전보 △지역본부장은 이후 직원통솔에 문제가 있다는 상신서를 본사에 제출 이후 2011. 8월 한 달 심층변화관리과정 교육 이수, 같은 해 9월 제천도로관리소 파견, 같은 해 11월 공주지사 전보. △공주지사장 2012. 7. “지시사항 불이행으로 결재권 박탈 및 휴일근무 제외, 근무부실 및 조직분위기 저해로 근무평정권 미부여 등” 내용으로 인사상신서 본사에 보냄. △2012. 8. 27.부터 31.까지 변화관리과정 교육 △변화관리교육 통과했으나 2012. 9.~11.까지 근무성과 개선여부 평가 후 부적합 판정 △2013. 2. 향후 6개월간 개선기간 경과 후 재평가 부적합 평가 시 징계처분 등 인사조치 시행될 수 있다는 통지. △2013. 7. 당진지사장 ‘리더십 부족, 팀원들 업무추진 장애요소 조성 및 업무 외 불분명한 지시 등으로 근무평정권 미부여 인사상신서 본사에 보냄. △동년 7. 변화관리 교육 수료자 근무성과 개선여부 평가 실시, 부적합 판정 △동년 9. ‘부실근무자 관리방안’에 따라 징계처분 요구사항 공지 후 같은 달 3월 정직처분 △정직 직후 총청본부 시절팀원으로 전보하면서 ‘향후 3개월간 현업수행 평가 결과 부적합 판정 시 직권면직 될 수 있음 통지’ △2014. 3. 3개월간 현업수행 자체평가 부적합 판정. 직권면직

○ 2015. 7. 15. 서울 2015부해1315 농협은행 주식회사 / 25년 근무

- 2005~2007 매년 최하위 근무성적 평정
- 2008. 2. 근무태도 불량 및 업무능력 부족으로 중앙본부 근무 부적격 판단, 서울여신관리단 배치. 채권회수업무 담당
- 2009. 5. 4주간 변화와 혁신이 필요한 직원으로 선정되어 SI. Self-Innovation 교육 참가
- 2009. 6. 채무과다로 인해 급여 압류
- 2010. 1. 업무능력 부족, 직원 간 인화 저해, 근태 불량 등 사유로 영업추진단 배치 △2010년부터 매년 2주 또는 3주간 교육훈련 실시.△평가기간동안 면담, 지도 등을 통해 현업복귀 지원 △2010년부터 2012년까지 3년 연속 평가결과 저조, 영업추진단 근무 △2012. 11. 27. 사용자 영

업추진역 선정절차 개선 및 영업추진역 발령기간을 1년에서 6개월로 단축, 사업추진실적 지표 60%달성 시 현업복귀가 가능하도록 기준 완화 했으나 2013. 상반기 영업추진역으로 재선정

- 2013. 2014. 2년 연속 '불량' 등급. 2013년 인사조치 경고, 2014년 인사조치 경고
- 2014년 하반기 업무추진역으로 재선정되자 1개월 대기발령 조치 이후 인사조치 예정 3차 경고
- 2015. 1. 추진실적 평가 결과 저점. 재차 대기발령조치
- 2015. 4. 인사위원회 의결, 면직처분

○ 2015.11. 5. 중앙 2015부해793 ○○전자 통신 마케팅부서 내 기획팀원 / 6년 근무

□ 법무법인 태평양 / 신○○ 공익위원 주심

- 2009. 2. 신입사원 공채입사자. 유럽마케팅팀 업무 담당하다가 2011년 부품마케팅부서 내 기획팀 전환. 부품개발업무 담당.
- 평가 방식 문제점
  - 인사사고과 평가와 성과평가로 나누어 평가. 2011. 절대평가 방식→ 2013.부터 상대평가 방식
  - 4개의 집단군으로 나누어 평가하는 데 당해 노동자는 연구개발부서에 속하는데 연구원과 사원을 같은 군으로 묶어 평가한 것은 일반 직원인 신청인에게 불리한 평가를 받게 하는 구조였다고 주장.
  - 평가결과 최하위 111명 대상 상반기와 하반기에 역량프로그램 진행 및 평가 후 반복 최하위자에 대기발령 후 면직조치.
  - 구제신청 이유에서 노동자는 △평가자인 팀장의 비위행위를 상사에게 고발한 것이 괴롭힘과 저평가의 원인(전년도 B/B→D/D). △역량프로그램 진행 과정에서 교육대상자들이 평가 결과 고지 받지 못함 △실무역량 향상을 위한 실질적인 피드백이나 지원 없었음. △위로금을 받고 퇴사하지 않으면 징계해고를 당할 것이라는 것을 반복적으로 암시하여 실제로 역량 프로그램 기간 중 자진 사직자 발생하여 대상자 111명 중 45명이 교육 도중 자진 사직.
  - 사용자는 업무성과가 극히 저조한 것과, 정시퇴근, 동료들이 같이 보는 TV 등 배달에 불만을 내보인 점 등을 평가한 팀장의 평가를 근거로 부서운영에 장애가 되었다 주장함.

○ 2015.11. 17 충남 2015부해407 ○○방송공사 직원 / 28년 근무

- 2012~2013. 근무성적평가 2년간 최하위 등급 → 2014. 5. 12. 6개월간 승호 정지 처분. 승호정지 처분과 함께 이후로도 평가가 미흡할 경우 인사조치에 따른 면직 가능성 경고함.
- 그러나 당해 노동자는 사용자의 경고처분이 개인 메일로 왔고, 경고가능성을 예상하지 못해 눈여겨 확인하지 않아서 경고내용 전달 받지 못했다고 주장.
- 2015. 2014.년 근무성적평가에서 근무성적불량자로 선정.
- 2015. 6. 인사규정에 따른 직권면직 대상으로 인사위원회 회부된 사실을 통보.
- 2015. 6. 특별인사위원회 통해 '직권면직'을 의결. 노동자 재심 요구하여 같은 해 9월 인사위원회 재심 특별인사위원회 개최하여 '직권면직'확정.

### 3. 사용자 인사재량권을 한없이 부풀린 ‘저성과자 해고’

#### 1) 취업규칙 불이익변경의 집단 동의를 생략한 채 저성과자 해고 인사규정 도입

- 노사간 사회 경제적 불평등 상황을 고려한 노동관계법은 노동자의 생계와 직결되는 노동권 보호를 위해 해고를 엄격하게 제한함. 취업규칙(인사규정, 평가세칙, 복무규정 등 포함)에 따르면 사용자의 재량에 따라 인사평가·인사명령·전보·출근 정지·면직 등 인사처분을 할 경우에도 “구체적인 사안에 따라 징계의 원인이 된 비위사실의 내용과 성질, 징계에 의하여 달성하려는 목적, 징계양정의 기준 등 여러 요소를 종합하여 판단”할 때에 현저하게 타당성을 잃을 경우, 인사재량권을 남용한 것으로 위법한 것으로 판단함.
- 따라서, 업무상 필요성에 비추어 인사조치로 인해 노동자가 겪는 ‘생활상 불이익 정도’가 사회 통념상 이해되기 어려울 정도이거나 불이익처분 정도가 노동자가 수용하기 어려운 처분이라면 ‘징계사건’과 동일하게 부당해고 등 구제신청 대상이 됨.
- 그러나 정부는 「저성과자 해고 지침」으로 ‘부당해고’ 인정 범위를 좁히는 한편, 해고 등 불이익처분을 ‘징계 절차에 따른 처분’이 아니라 각종의 ‘인사처분 영역’으로 끌어들여서 사용자가 설계한 평가기준과 결과에 따라 징계의 효과를 거두도록 보장하는 「취업규칙 불이익 변경 지침」도 동시 추진하고 있음.
- 「저성과자 해고 지침」과 「취업규칙 불이익변경 요건」은 동전의 앞뒷면처럼 서로를 보완하면서 사용자 마음대로 노동자를 해고할 수 있는 여건을 형성하게 됨. ‘업무능력 부진’ 관련한 해고 사례에서 C-player 제도나 업무능력향상교육계획 도입이 노동자의 동의 없이 취업규칙을 불이익하게 변경한 사례들이 종종 등장하는 것은 이 두 가지 지침이 결합할 경우에 ‘저성과자 해고’를 더욱 적극적으로 할 수 있게 되기 때문임. 즉, 사용자가 내심 해고를 목적으로 △취업규칙 중 평가세칙을 세분화, 평가에 기초한 인사세칙을 세분화하고 인사위원회 관련 규정을 정비하는 취업규칙 불이익변경을 하고 △객관적인 평가제도와 공정한 평가에 따른 인사관리에 따라 ‘저성과자 해고’를 했으므로 정당한 해고라 주장할 수 있는 환경을 조성하는 것임.

#### (1) 기간제 해고를 쉽게 하려는 취업규칙 불이익 변경 사례

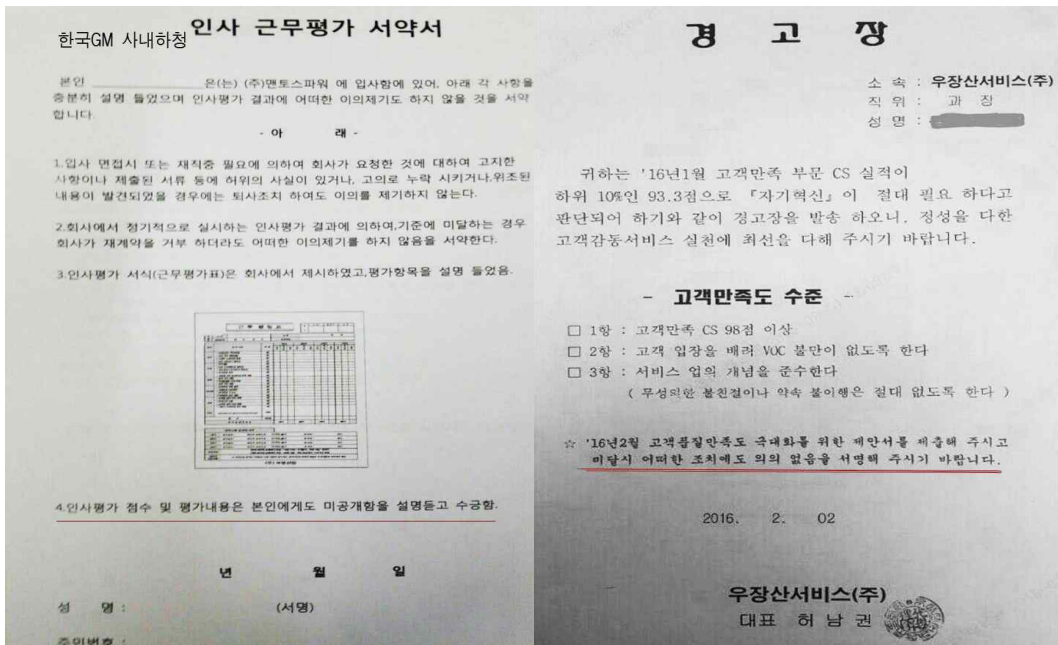
- 비정규직 저성과 해고사건은 노동조합 단체협약 평가에 따른 계약갱신이나 전환기 대권 관련 규정을 명시하지 않은 경우, 평가 기준과 평가결과에 따른 해고 기준을

사용자 임의로 변경하는 사례가 빈번함. 심지어 부당해고 구제절차 진행 중에 변경된 취업규칙의 내용을 처음 확인하는 사례도 적지 않음. 정부가 지침 도입 이유로 앞세운 '노동시장 이중구조 개선'은 비정규직 노동자의 근로조건 악화로 투영되고 있음을 2015년 한 해 동안 증가한 기간제 업무저성과 해고 사례만 보더라도 허울 뿐임을 확인케 함.

○ 2013. 3. 12. 강원 2013부해13,14,18,23,50 병합 강릉시 강릉시립예술단 부당해고 구제신청

- 상임단원 연봉계약직 5명(8~13년 근무 경력)
- 이 사건 사용자는 2011. 7. 28. 취업규칙에 해당하는 복무규정을 개정하면서 '평정에 따른 조치' 관련 내용에 있어 기존에 평정등급 '가'의 경우 해촉할 수 있고, '양'의 경우 1차는 경고, 2차는 1회 승급보류하는 것에서 '가'의 경우 해촉하고, '양'의 경우 1회 경고, 2년 연속 또는 총 3회시 해촉 가능한 것으로 변경. 이는 단원들의 해촉(해고) 요건을 완화한 측면에서 불이익한 변경으로 봄이 상당하여 변경 효력 인정하지 않음.
- 그 외, △예술단은 정원에 비해 현원이 부족하고 특별히 예산삭감 등도 없어 단원 해촉이 반드시 필요한 상황이 아니었던 점 △예술분야 특성상 기량을 수치로 객관화하기 어렵고 평정자의 주관이 개입될 여지가 큰 점 △지휘자 부여 점수가 30점 중 20점을 차지하여 지휘자의 자의적 판단에 따라 평정결과가 좌우될 가능성이 큰 점 등을 종합적으로 고려 평정점수에 따른 근무평정등급이 '가'라는 이유만으로 해촉한 것은 사회통념상 합리성이 상당 부분 결여됨.

[그림 3] 계약해지를 앞세워 취업규칙 불이익변경을 강요받는 비정규직노동자



○ 2008. 7. 18. 중앙 2008부해348 서울특별시시설관리공단 부당해고 구제 재심

- 장애인콜택시 운전 노동자 2명(2년 6개월~5년간 근무, 4회 이상 계약 갱신)
- 사용자는 “2007년 장애인 콜택시 운전원 심사기준’을 과반수 동의 없이 변경. 이전 평가 기준이던 △1일 평균 운행횟수 △콜택시 운행 및 관리 불량 조항을 △기타 계약서 위반 △운행시간 및 근태 조항으로 변경 △과실에 따른 감점 기준을 추가하고 평가항목별로 5 점 단위로 감점하도록 세부심사기준을 정하고 △계약해기 기준 점수를 상향 조정하여 신청인 노동자를 계약해지함.
- 노동위원회는 이 사건 근로자들에게 “변경된 평가항목 및 배점, 계약해지 기준점수 등을 사전에 통지하여 이 사건 근로자들이 이에 대비할 수 있는 기회를 부여하지 않았을 뿐 아니라 그 동안의 관행에 비추어 예상할 수 있는 범위를 넘어선 것이어서 평가의 선량한 목적을 달성하기 위한 객관성 및 합리성을 갖추었다고 인정하기는 어렵다.”고 판단하여 부당해고라 판정.

(2) 저성과 해고 도입을 위한 취업규칙 불이익변경 사례

○ 중앙 부해 2015 153 ○○광역시시설관리공단 부당인사명령 구제 재심

- 2005. 1. 시설관리공단 계약직으로 입사한 후 2007. 1. 일반직 전환, 2012. 10. 21 ○○하늘 공원관리단장으로 근무 중 2014. 11. 경영기획실 산하 현장서비스지원단으로 파견 발령한 사건.
- 노동위원회는 △신임 이사장이 취임 후 불과 10일이 지난 후 전격 ‘현장서비스지원단 제도를’수립하면서 △자체 인사규정 제16조의4제1항의 “승진·전보 등 인사를 실시하기 전에 인사운영 방향·기준을 사전에 공지하여 투명하고 예측 가능한 인사를 실시하여야 한다.”는 규정을 위반한 점 “변경된 기준은 변경일의 1년 이후부터 적용해야 한다.”는 규정을 준수하지 않은 점을 부당인사발령의 이유로 판단.
- 그 외 현장서비스지원단 파견발령이 업무 수행 상 부득이하다고 보기 어려운 점, △이 사건 근로자는 무보직 상태에서 단순 업무와 교육 등을 수행하게 되었으므로 현장서비스지원단 파견발령은 징계성 조치에 해당된다고 볼 수 있는 점, △현장서비스지원단 파견발령은 그 시행의 근거가 없고, 업무상 필요성도 절실하지 않은 것으로 보이는 점, △이 사건 근로자는 고위직으로서 하늘공원관리단장으로 근무하고 있다가 현장서비스지원단 파견발령에 의하여 갑자기 현장지원 업무인 울산대공원 내 낙엽 줍기, 배수로 청소, 화장실 청소 등의 단순한 업무를 수행하게 되었는바, 이는 이 사건 근로자에게 수인하기 어려운 수치심 등의 정신적인 불이익을 가하였다고 볼 수 있는 점 △이 사건 사용자 소속의 다른 근로자들에게도 심대한 정신적 충격을 가함으로써 조직의 문화나 사기에도 현저한 악영향을 끼쳤다고 볼 수 있는 점.
- 평가와 관련해서는 △ 유일한 상급자인 본부장 1인에 의하여 전적으로 이루어졌는데 자의적 판단이 이루어졌을 가능성을 배제할 수 없고, 최종 대상자 선발의 결정적인 기준이 된 것으로 보이는 다면평가 또한 1차 평가와 같이 평가항목이 정량화되지 않은 정성평가 방식으로 실시됨에 따라 평가의 객관성이 담보되었다고 보기 어려운 점 △ 2014. 3월 실시한 「2013사업년도 내부평가」에서 이 사건 근로자가 단장을 맡고 있던 부서인 울산하늘공원은 평가결과 1위 부서로 선정되었고, 이 사건 근로자는 관리자 리더십 부분에서



100점을 맞아 평가 대상 10개 부서 중 1위로 평가된 점. 등을 이유로 부당한 인사발령으로 판정함.

○ **중앙2012부해188,190/부노77병합 대립산업 주식회사 부당승급 및 부당노동행위 구제 제심**

- 노동조합 조합원 5명. 3명에게는 호봉승급 제외, 2명은 승급 감소한 사건. 노동자와 노동조합은 정기승급은 역량평가와 관계없이 적용되어야 하는데 사측은 단체협약을 위반하여 부당 승급감소한 것이라 주장한 반면 사용자는 호봉승급은 역량평가 결과를 반영하여 진행한 것이라 주장.
- 노동위원회는 이 사건 사용자 정기승급 관련 내부품의는 근로자에게 불이익한 것으로 취급하여 △ 근로자들의 전체의 의사에 따라 결정하게 하는 것이 타당하나 사전에 공개조차 하지 않고 이 사건 사용자 일방적으로 정기승급원칙을 수립·시행한 점, △이 사건 노동자들은 정기승급 관련 내부품의가 있었는지 알지 못한 점, △따라서 이 사건 노동자들이 근무평가를 반영하여 정기승급 가감호가 될 수 있음을 주지할 수 없었던 점 등을 고려 부당승급으로 판정.
- 다만, 이 사건 사용자가 노동조합 활동을 이유로 불이익취급 및 지배개입을 했다는 구체적인 입증을 제시하지 못하여 부당노동행위에 해당한다고 볼 수 없다고 판단

**2) 프로쿠르스테스의 침대 ‘성과평가’ 에 따른 해고 사례**

- 업무저성과만을 이유로 한 해고에 대한 인정률은 정규직 뿐 아니라 비정규직과 경영상 해고 사례에서도 다른 해고 사건과 비례하여 높은 분포를 보임. 이는 업무평가의 공정성과 객관성을 판단하는 기준을 마련하는 것이 사실상 불가능하기 때문이기도 함. 그러나 노동위원회나 법원에서 부당해고가 받아들여지고 회사가 복직이나 금전보상 등의 조치를 취할 때까지 노동자는 ‘해고’라는 현실적인 고통을 최종 판결까지 감당할 수밖에 없음.
- 그러나 정부가 「저성과자 일반해고 지침」 도입을 밝힌 이후, 노동위원회에 업무평가를 이유로 해고 등 불이익 처분을 받은 사건은 늘어났으며, 사용자의 자의적인 평가기준과 평가내용으로 인한 소위 ‘갑질 해고’ 사례가 다발함.

**(1) 외연상 공정한 평가로 보이지만 사용자의 의도대로 ‘저성과자’를 만들 수 있는 평가제도**

- 노동부는 「일반해고지침」에서 공정한 평가, 평가에 따른 업무능력 향상 기회부여, 해고 회피절차 등 형식적 절차가 ‘부당해고’를 막을 수 있다고 주장하나 현실에서

는 '형식적 절차'가 오히려 '부당한 해고'를 발생시키고 있음. 아래 사례들은 사용자가 평가 이전에 평가 환경을 어떻게 조성하는가에 따라 얼마든지 '저성과'를 낼 수 있음을 확인시킴.

○ 2015. 2. 4. 서울2014부해3505 주식회사 스탠다드○○은행 부당전보 구제신청

- 성과를 낼 수 있는 부서 인원과 사용자의 지원이 차별화된 상태에서 진행된 업무평가 사례
- 1989. 1. 입사, 기업금융부 부장직책으로 근무하던 중 2013. 8. 신규사업 RM으로 배치한 후, 성과평가결과 연속 최하위 등급을 받았다는 이유로 2014. 10. 1. 업무추진역 인사발령한 사건
- 신규사업 RM(relationship manager) 으로 배치된 신청인은 신규업체 발굴 실적이 전혀 없다는 이유로 최하위 등급을 받았음. 그러나
- 노동위원회는 △사용자는 애초 신규업체 발굴을 위해 신규사업 RM을 구성했다고 주장하나 기업금융부도 동일하게 신규업체 발굴을 진행하고 있으며 △신청인이 배치된 신규사업RM에는 조직보강이나 업무지원이 없었던 반면, 평가 비교대상인 기업금융부는 23명이 19개 신규업체를 발굴했으나 별도 배정된 RM을 제외하면 신규 발굴한 업체는 5개를 넘지 않은 점 △업무추진역으로 발령된 총 3명 중 신규사업 RM 중 2명이 포함된 점 △실제 선별적으로 직원을 신규사업 RM에 배치한 후 불공정한 평가를 기준으로 후선업무추진역으로 발령한 것으로 보이는 점 등을 종합 부당전보로 판정함.

○ 2012. 5. 24. 서울 2012부해739 한국철도시설공단 부당해고

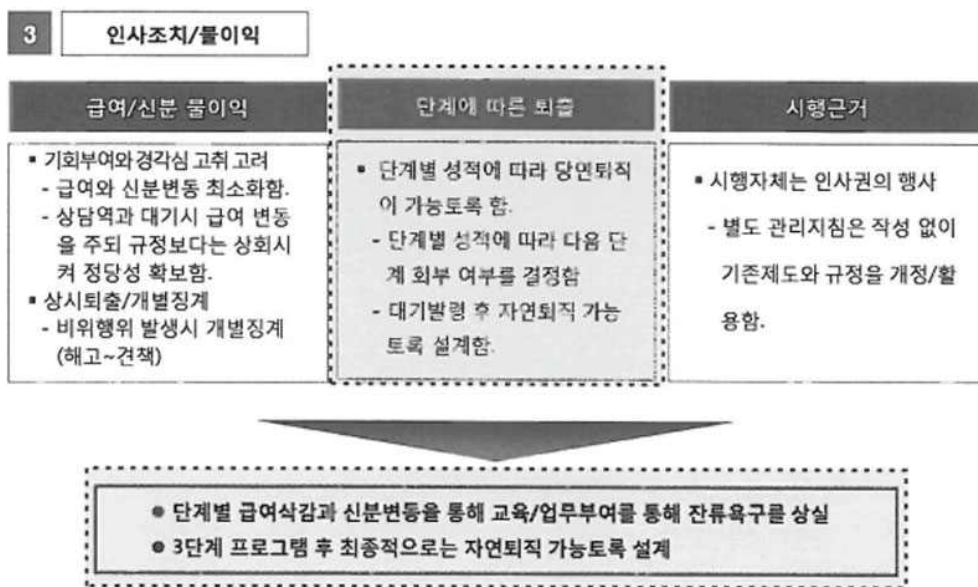
- 15년간 근무해온 노동자, 건설처 사업총괄팀 2급 부장으로 근무하던 중 △업무성과 부족, △업무기피로 다른 직원 업무량 가중 △업무실적 없으며 직무수행 태도가 미흡하다는 이유로 업무부적격자에 포함되어 역량강화 등에 배치 △이후 수도권본부로 인사발령 되었으나 △ 2011. 이 사건 사용자가 시행한 업무실적 평가계획에 따라 평가한 결과 최저점을 평가 받아 직권면직 됨
- 이 사건 사용자는 2009. 5. 29. 정부의 제6차 「공공기관 선진화 계획」에 따라 이 사건 사용자의 경쟁력 제고를 위해 기능·조직·인력의 효율화를 적극 추진해야할 경영상 필요성이 있었고, 이에 따라 매년 정원을 감축해 옴.
- 노동위원회는 △시행세척에 따른 직원평가 방식에 따르지 않고 별도의 「인력운영 효율화 방안」을 수립하여 인사처분 대상자를 선정하면서 성과부진자 외에 업무부적격자를 포함시킨 점, △ 「공공기관 선진화 계획」의 일환으로 2010년 말까지 141명을 감축해온 사용자가 별도로 「인력운영 효율화 방안」을 수립하여 인사처분을 한 점, △ 「인력운영 효율화 방안」에 따른 역량 강화교육 평가결과에서 '강입'에 해당하는 점수를 받았으나 이 사건 사용자는 다시 평가를 진행하여 강입보다도 불리한 '직권면직'을 처분한 점 등을 종합하여 이 사건 사용자에게 부여된 인사재량권을 벗어난 것으로 보아 부당해고로 판정함.

○ 2015. 2. 29. 경기 부해 2015 553 ○○반도체 주식회사 부당대기발령

- 2010. 6. 입사 후 2015. 4. 1. 역량평가 결과 최하위 등급을 이유로 대기발령

- 사용자: 상시 근로자 900여명 사용하여 LED 제조 및 판매업 등을 하는 법인
- 노동위원회는 △근무기간 총 8회의 부서이동이 있었는데 그 중에 조직개편이 5회, 팀원에서 파트장으로의 전보가 2회, 파트장에서 팀원으로의 전보가 1회로써 이 사건 근로자의 부서이동이 업무수행능력 부족으로 인한 것이라고 볼 수는 없는 점, △2012년과 2013년은 각 A 등급으로 상위 등급의 평가를 받았던 점, △ 이 사건 사용자가 역량 평가 결과 하위등급을 받았다는 이유만으로 대기발령을 한 사례가 없는 점 등으로 보아 근로자의 부족한 업무능력을 개선하기 위한 대기발령으로 보기 어렵다고 판단 부당 대기발령으로 판정함.
- 이 사건 근로자는 심문회의에서 대기발령 후 과제를 받지 못하다가 4. 10. ‘라인업무 개선’ 과제를 받았다. 10일 만에 보고하니 상무님이 “누가 이런 과제를 하라고 했냐? 당신이 잘 할 수 있는 과제로 바꿔라.”라고 하여 뭘 할까 고민 끝에 <분업화를 통한 생산성 향상>이란 과제를 제출하기도 하는 등 심리적 불안감과 불면에 시달리기도 했다고 진술함.

[그림 4] 대신증권(창조건설링 자문) 저성과자 프로그램



## (2) 사용자에게 밋보인 노동자를 대상으로 한 ‘저성과 해고’사례

- 해당 사례는 사용자가 고의로 특정 노동자를 선정하여 저성과 해고 할 수 있음을 보여주는 예시 사례임. 많은 사례들 가운데 2015년 진행된 판정 사례만 일부 예시함.

### ○ 2015. 11. 3. 인천2015부해410 주식회사 인천항○○공사 부당인사명령

; 통상임금 소송을 제기한 것을 이유로 업무능력 부진 등을 이유로 선임 배제함.

- 1990. 4. 입사 후 청원경찰로 근무하던 중 2011. 2. 청경조장으로 선임되었다가 2015. 6. 청

경조장 선임이 배제됨.

- 사용자는 상시 근로자 300여 명을 사용하여 시설보호 및 질서유지 등 경비 보안업을 하는 법인으로 이 사건 근로자를 포함한 5명에 대하여 청경조장으로서 책임감, 리더십 등 조직 관리 능력에 문제가 있다고 판단하여 청경조장에 재선임 하지 않았다고 주장함.
- 그러나 노동위원회는 △이 사건 근로자는 상위 7위의 근무성적 평가를 받아 청경조장 재선임 대상자 18명 중 청경조장 선임에서 배제될 사유가 존재하지 아니한 점, △인사명령에 관한 객관적인 증거를 전혀 제시하지 못하고 있는 점, △이 사건 노동자가 회사에 소송을 제기하였다는 점만을 근거로 들고 있으나, 위 소송은 통상임금청구소송으로서 이를 근거로 한 인사명령은 부당하다고 판정함.

○ 2015. 6. 11. 중앙2015부해343 브리티쉬○○○○○○주식회사 부당해고 구제 재심

: 명예퇴직 거절 이후 낮은 근무평가, 업무능력향상프로그램과 징계처분 후 해고한 사례

- 2004. 입사하여 부장으로 근무하던 중 2015. 1. 징계해고 처분
- 사용자는 상시 670여 명을 고용하여 ○○판매업 등을 운영하는 법인
- 2013. 명예퇴직 권고사실 → 2014. 4. 낮은 업무평가를 이유로 2개월 간 업무능력개선 프로그램 이수→정당한 사유 없는 지시불이행, 정직 1주일 징계처분 → 2014. 8. 2차 업무능력개선 프로그램, 진행기간 동안 매일 업무수행 결과를 상급자에게 보고하고 퇴근하도록 지시 → 이후 인사위원회 개최하여 낮은 업무수행능력과 회사경비 사적유용(197,090 원), 지시불이행 등을 이유로 징계해고 함.  
△ 제기된 회사경비 사적 유용은 업무차 이용과정에서 자동 정산된 톨게이트비용으로 출퇴근 과정에 발생한 비용으로 금액에 노사간 논란이 있음. △지시불이행은 여론조사 문안 중 일부 내용을 수정하라는 이사의 지시를 이행하지 않았다고 했으나 문안을 수정한 것은 사실 △직장질서 문란은 퇴근 시간 이후 업무지시에 이의제기한 사실, 같은 직급 인사부장에게 “회사에 관한 책을 쓰고 있고, 인사부장도 나올 거다. 제목이 수사반장이 다.”고 한 사실 등.
- 노동위원회는 징계사유 일부는 인정되고 절차도 정당하나 비위행위 정도에 비해 징계양정이 과하여 부당해고로 판정함.

(3) 자진사직을 유도하기 위한 괴롭힘 사례

- 해당 사례는 일시적으로 노동자에게 직위를 부여하지 않아 직무에 종사하지 못하도록 하는 잠정적인 조치인 ‘대기발령’등의 근거를 노동자가 ‘부적절한 근로제공’을 이유로 징계에 해당하는 불이익조치로 연계시키는 과정에서 다수 발생함.

7) 대법원 2007.02.23. 선고 2005다3991 판결 “대기발령을 한 것이 정당한 경우라고 하더라도 당해 대기발령 규정의 설정 목적과 그 실제 기능, 대기발령 유지의 합리성 여부 및 그로 인하여 근로자가 받게 될 신분상·경제상의 불이익 등 구체적인 사정을 모두 참작하여 그 기간은 합리적인 범위 내에서 이루어져야 하는 것이고, 만일 대기발령을 받은 근로자가 상당한 기간에 걸쳐 근로의 제공을 할 수 없다거나, 근로제공을 함이 매우 부적당한 경우가 아닌데도 사회통념상 합리성이 없을 정도로 부당하게 장기간 동안 대기발령 조치를 유지하는 것은 특별한 사정이 없는 한 정당한 이유가 있다고 보기 어려우므로 그와 같은 조치는 무효라고 보아야 할 것”

[그림 5] KT C-Player 프로그램

- 단독업무를 부여하되 개인별 취약점 등을 분석하여 부여하도록 할 것 문서 등 법적 근거들을 확보해두도록 할 것.
- 업무실적이 탁월하거나 또는 비교분석이 불가능하여 조치가 어려운 경우 업무분장 변경 시행하도록 할 것.
- 2차 업무지시 때는 1차보다 기간을 짧게 하고 좀 더 강도 높은 업무량을 부여(1주일 정도의 기간)하도록 할 것.
- 기존의 업무지시서 및 실적과 근무태도에 관한 자료 등을 근거로 감사 실시 후 징계를 하되 지시불이행, 상사에 항거 등 그 동안 행위를 고과노트 등에 구체적으로 기록 관리하도록 할 것.
- 법적 요건이 허용하는 범위 내에서 가능한 최대한 중징계를 유도하도록 할 것

- 또한, 여러 차례에 걸친 전보로 인해 성과평가를 낮게 받을 수밖에 없다든지, 권고사직을 강요하거나 개별연봉계약 과정에서 불리한 계약을 강요하는 등, 애초 해고의 이유가 없는 노동자를 사용자가 목적인 해고나 퇴직을 달성하기 위해 괴롭힘을 동반하는 해고 사례임.

- 반면 최종 퇴직은 '합의에 의한 계약해지'의 형식을 띤 자진 사직의 형태로 이루어지고 있어 노동위원회 판정례에는 잘 나타나지 않음. 하지만 KT 대량해고, 두산인프라코어 사태에서 보듯 강제사직을 강요받는 노동자들은 극심한 고통을 겪게 됨.

○ 2015. 3. 30. 부산2015부해71,72 병합 ○○펌프 주식회사 부당대기발령

- 자재팀과 생산팀에서 근무하던 노동자들(25년, 31년 근무경력)로 저성과를 이유로 대기발령
- 사용자: 독일에 본사를 둔 주식회사로 상시근로자 280여 명을 고용하여 가정용 및 산업용 펌프 제조업을 행하는 법인
- 2년 연속 하위등급 평가. 2014. 12. 오퍼레이션 부문 팀장인 이사로부터 경영위기 극복을 위한 조직개편의 필요성과 최근 2~3년간 인사고과 저평가에 해당함을 이유로 권고사직 요청받았으나 이를 거부함. 이사 면담이 있던 때로부터 열흘 후 대기발령 조치함.
- 노동위원회는 △권고사직을 거부한 직후에 대기발령이 있었던 점, △이 사건 근로자들의 직무능력을 향상시키기 위한 목적으로 대기발령한 것으로서 교육프로그램을 준비 중이었다고 하나, 이 사건 구제신청이 제기되기까지 상당한 기간이 경과되었음에도 교육프로그램이 전혀 제공 되지 않았던 사실로 추정컨대, 직무능력을 향상시키고자 하는 의사가 있었다고 보이지 않는 점 △저성과자를 업무에서 배제하는 조치가 일시적으로는 업무상 필요로 정당하다고 하더라도 대기발령의 기간 자체를 정하지 않은 채 2014. 12. 15.부터 판정일 현재까지 장기간 유지하고 있을 뿐 아니라 향후 대기발령이 언제 끝날지도 알 수 없다고 진술한 점 등에 기초, 업무상 필요성이 있다고 보기 어렵고, 종료일을 정하지 않

은 채 장기간 업무에서 배제한 것은 사회통념상 합리성이 없어 인사재량권을 남용한 부당한 처분으로 판정.

- 2015. 6. 24. 서울 2015부해1126 ○○○○○코리아 유한회사 부당전보, 부당 기속사 퇴거 요구, 부당 연봉 미체결, 부당 회사공식행사 및 회의 참석 배제 구제신청
- 1989년 말 입사. 2012. 9.부터 부평공장 안전관리담당자로 근무 중 2015. 4. 부평공장 생산팀 제당파트 부서원으로 전보발령
- 사용자: 상시 300명의 근로자를 사용하여 옥수수 가공제품 등의 제조 판매업을 하는 법인
- 이 사건 노동자가 2년 7개월 안전관리담당자로 일하는 동안 산업안전기사 자격증을 취득하지 못했고 13년, 14년 노동부 합동감독 결과 이 사건 사용자의 공장에 대해 과태료 및 벌금이 부과된 사실 있음.
- 노동위원회는 △권고사직을 받아들이지 않자 전보 발령한 점 △전보 발령된 팀이 추가 인력을 필요로 하지 않은 점 △발령 후 해당 부서에 대한 교육이나 설명도 없이 저성과자 개선계획서인 PIP문서부터 전달한 점 △새로운 업무발령을 내면서 기존업무와 중첩되는 부분이 많다는 이유로 바로 PIP를 작성케 한 점 △유독 이 사건 근로자에게만 후배직원인 차장에게 업무보고를 하게 하여 상당한 모멸감을 느끼게 한 점 △안전관리담당자로 업무를 수행하는 동안 과태료 및 벌금이 부과된 것은 전적으로 이 사건 근로자의 책임으로만 보기 어려운 점 △벌금을 받았다고 해서 바로 전보명령을 내린 사례도 없던 점 등을 종합적으로 고려 이 사건 업무발령은 업무상 필요성보다 권고사직을 받아들이지 않은 이 사건 근로자에게 사직을 유도하기 위한 성격이 강한 것으로 판단하여 부당전보로 판정.
- 다만, 기속사 퇴거요구, 연봉계약 미체결, 회사공식행사 및 회의 참석 배제 등이 구제명령 대상인지에 대하여는 불이익이 실재하는지 여부는 별론으로 하고 이들은 모두 제재로서의 성질을 가진 불이익처분 내지 인사처분에 해당한다고 볼 수 없어 각하.

#### (4) 집단사직을 유발하는 '성과평가' 인사관리 시스템에 따른 부당해고 사례

- 2013. 6. 7. 서울2013부해1038 재단법인 서울특별시 서울산업통상진흥원
- 3명 (7년~13년 근무)
- 사용자: 상시 260여명의 근로자를 사용. 서울특별시에 소재하는 중소기업에 대한 종합적이고 체계적인 지원사업을 통하여 중소기업 해외시장 개척 및 수출기업화 지원 등 수출지원사업 등을 수행하는 법인.
- 노사 TFT를 구성하여 경영쇄신 방안에 대해 논의한 후 「서울산업통상진흥원 경영쇄신방안」 마련. 경영쇄신방안에는 인력감축 방향을 포함했고, 구체적으로는 저성과자 관리프로그램 운영을 통해 매년 저성과자 5% 이내에서 감축하기로 함. 이후, 희망퇴직과 저성과자 관리프로그램 등으로 50여명이 퇴직. 희망퇴직은 1~2일 동안 접수하였으며, 저성과자로 선정된 근로자들 것에 업무에 복귀한 사람은 없었음.
- 노동위원회는 △이 사건 사용자의 저성과자 선정기준의 반영요소는 최근 3년 근무성적 평가 50점, 다면평가 50점, 최대 10점 이내 감점으로 구성되어 있으며 이 중 다면평가는 10

명 내외의 동료, 상사, 부하의 주관적 평가인데도 지나치게 비중이 높은 것으로 보이는 점 △사용자가 노사합의서에는 존재하지 않는 서울특별시 감독부서의 업무능력평가, 대표이사 평가, 담당사업 폐쇄책임 등을 도입함으로써 이 사건 근로자들이 감점요소를 명확히 알기 어려웠던 점 △저성과자 선정기준을 준용하면서도 저성과자 선정기준에서 정한 10% 를 초과하여 3급 이상 직원 41명 중 1/4이 넘는 11명을 저성과자로 선정한 점 등 저성과자 선정이 객관적이고 합리적인 기준에 의한 것으로 볼 수 없는 점 등을 고려하여 이 사건 사용자의 인사권 내지 징계권 남용으로 무효라고 판정.

○ 2015. 11. 6. 서울 2015부해2382 ○○라이프생명보험 주식회사 부당전보

- 노동자 17명에 대해 전보 및 관리역 발령
- 사용자 : 약 550명의 근로자를 사용하여 보험업 등을 영위하는 법인. 최근 RBC(가용자본/요구자본)비율이 권고기준인 150%에 미달하여 금융당국으로부터 여러 차례 지적을 받았고, 2015. 6월말 기준으로 법적 기준인 100%까지 위협받고 있다는 것을 이유로 구조조정 진행. 입사일 기준 5년 이상 근무자 총 370명을 대상으로 희망퇴직 신청을 받고 47명이 신청하여 총 39명이 퇴직함. 이후 7월 총 52명을 대상으로 인사발령을 실시, 이 사건 근로자들을 포함하여 47명을 전보 조치함.
- 그 외, 사용자는 이 사건 근로자를 “잉여인력으로 분류되었고, 새로운 직무적응을 위한 업무기조 교육이 진행될 예정이며, 일일 업무평가가 이루어질 것”이라는 것을 메일로 공지함. 잉여인력으로 분류된 후 현업에 복귀하였다는 4명은 최근 다시 잉여인력으로 분류된 사실 있음.
- 노동위원회는 ①이 사건 전보 및 관리역 발령은 업무기조교육과 일일업무평가가 수반되는 것인 점, ②이러한 교육과 일일업무평가 결과에 따라 어떠한 후속조치가 이루어질지에 대하여는 이 사건 회사 단체협약, 취업규칙 및 인사규정에 아무런 규정이 없고 따로 예고된 바도 없어서 이 사건 근로자들의 입장에서는 심리적 불안감이 발생할 수밖에 없는 점, ③나아가 이 사건 회사 인사규정 “직원이 관리역에 보임되어 3개월 내에 직급에 상응하는 정보직을 부여받지 못할 경우 그 직위를 해제하고 대기를 명할 수 있다.”, “대기 발령 후 3개월 경과 후 보직을 받지 못한 경우에는 자연퇴직시킬 수 있는 것”으로 규정하고 있음. 이 사건 근로자들 중 관리역 발령자들로서는 가까운 시일 내에 자연퇴직될 수 있다는 우려 등을 종합적으로 고려하여 전보 및 관리역 발령에 대한 업무상 필요성이 인정되지 않고, 이 사건 근로자들의 생활상의 불이익이 적지 않아 보이며, 신의칙상 요구되는 성실한 협의절차를 거치지 않았으므로 부당전보로 판정함.

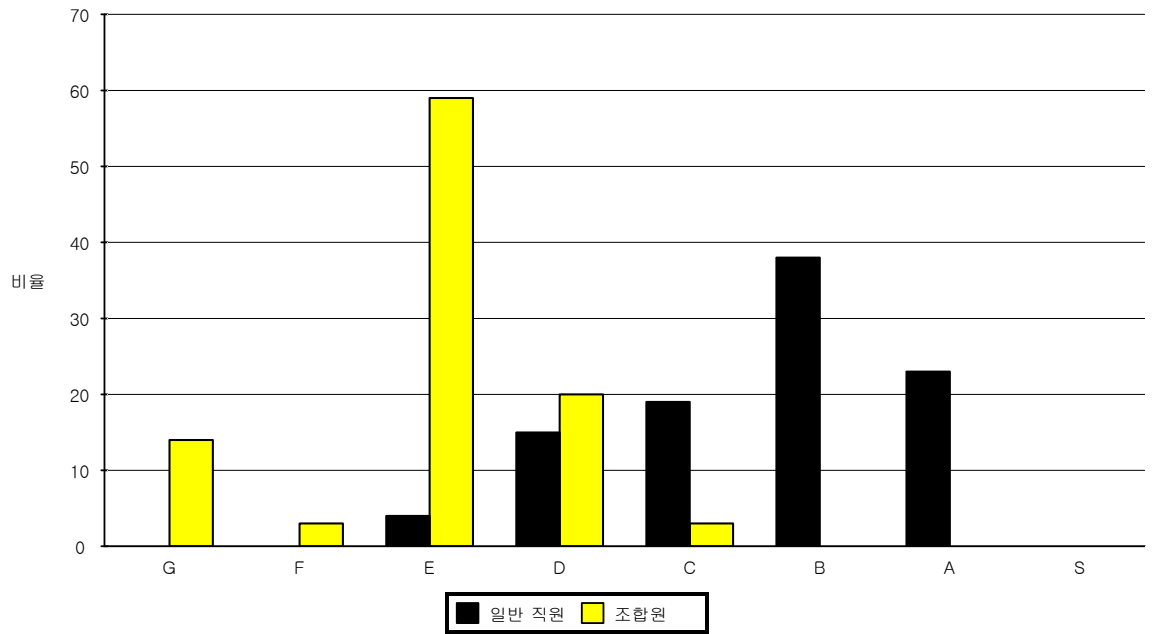
(5) 노동조합 및 조합원에 대한 ‘저성과 해고’사례

- 저성과 등을 이유로 한 해고 판정례 중 89건이 노동조합 활동 또는 쟁의참가 등을 이유로 한 해고 사례로 나타남.
- 세부 사례로는 상사의 비위를 고발하고 노사협의회 간부 출마를 이유로 한 불이익 처분(서울 2004부해1065), 업무평가 중 근태에 관한 평가를 쟁의 참가 여부 단일 항목만으로 구성(충남 2009부해188 ○○○만도), 제주 2015부해70 등 사건에서는 노

동조합원에 대해서만 호봉승급을 보류하고 당연면직을 사전 통보하는 등 노동조합 활동을 이유로 한 부당노동행위 사례도 다수 확인됨.

- 반면 부당노동행위를 인정한 경우는 89건 가운데 18건에 불과하여 확대된 사용자 인사재량권이 노동조합에 대한 탄압으로 이어질 가능성을 시사함.

[그림 6] 노조파괴가 진행중인 복수노조 사업장, 조합원 성과평가 차별 사례



#### 4. 결론

- 정부가 「저성과자 일반해고」 도입을 예고한 시점 이후에, 업무능력 결여나 성과부진에 대한 사건이 증가하고 있으며, 과거 판정사례와 달리 해당 사건을 기각하는 사례가 발생하여 오히려, 해고 사건과 관련한 '정당성 판단'에 혼란을 불러일으키는 것을 확인함.
- 무엇보다, '저성과 해고'는 비정규직 등의 계약갱신 기회나 무기계약 전환기회를 박탈하고 있는 것을 확인하고 있으며, 정부가 강조하는 청년 신규 취업자에 대한 부당해고 가능성을 높이는 기재로 활용될 수 있음을 시사함.
- 따라서, 노동부 「저성과자 일반해고 지침」은 즉각 폐기돼야 마땅함. 오히려 근로계약서 교부의무 불이행, 해고 예고 절차 불이행, 인사위원회 징계위원회 등을 부



실하게 열어서 해고하는 절차상 부당해고 행위에 대한 규제방안 마련 필요.

- 민주노총은 사용자 전횡을 막고 부당해고 없는 일터를 만들기 위한 대안으로 △학대해고, '일터 괴롭힘' 방지 입법 △취업규칙의 필요적 기재사항 명확화 및 제·개정 시 노동자 동의 조항 등 근기법 개정 △행정지침 시정요구 등에 관한 국회법 개정 △희망퇴직 등을 강요하는 꼼수해고를 예방하기 위한 정리해고 요건강화 근기법 개정 등 제도개선 요구를 제시.
- 해고사건을 다루는 노동위원회가 정부 정책에 따라 판정기준을 흔드는 일이 없도록 노동위원회의 독립성을 보장하고, 정부 출신이나 노동법에 대한 이해가 부족한 공익위원의 위촉을 제한하도록 제도를 개선하는 것도 중요한 과제임.

