

업무능력 결여, 근무성적 부진 등을 이유로 한 해고의 정당한 기준①



2016. 1. 22 고용노동부는 저성과자 해고기준과 관련하여 내부 지침을 발표하고 1. 25자로 이를 시행한다고 공표하였습니다. 지침이 발표되기 전에도 업무수행능력이 현저히 부족하다는 사유로 근로계약을 해지해 온 기업들이 있었고, 판례는 근로자의 귀책사유에 의한 징계해고와 달리 직무수행능력 부족으로 인한 해고 시에는 평가기준의 공정성과 객관성, 교육훈련기회의 제공 등을 거쳐도 업무개선의 여지가 없다고 판단될 경우에 한해 해고가 정당하다고 판시한 바 있는데 고용노동부의 지침 또한 기존 판례를 고려한 것으로 보입니다. 근로자를 보호해야 할 고용노동부가 해고지침을 내놓아 해고를 촉진시킨다는 노동계의 우려와 달리 동 지침에 규정한 기준과 절차는 그간 평가시스템이 정립되어 있지 않거나, 있다 하더라도 퇴직 압박용으로 근로자를 대기 발령시킨 후 교육훈련 등의 조치 없이 인격적 모욕을 통해 퇴직을 종용해 온 기존의 인사관리방식에 공정한 기준을 제시한다는 측면에서는 긍정적인 부분이 있다고 판단됩니다. 다만 평가라는 것 자체가 아무리 공정하고 객관적 기준으로 행해진다 하더라도 사람이 하는 일이라 주관성을 배제할 수 없고, 조직 내에서 상대적으로 저성과자가 발생할 수밖에 없는 만큼 저성과자의 역량강화에 초점을 두고 인사관리가 행

해지는 것이 장기적으로는 기업의 생산성을 높이는 데 도움이 될 것으로 판단됩니다. 또한 고용노동부의 지침은 규범성이 없으므로 이를 참조하되 ‘저성과자=해고’라는 명제로 작용하지 않기를 바라면서 2회에 걸쳐 업무능력 결여 및 근무성적 부진 등을 이유로 한 해고의 정당한 기준에 대해 살펴보고자 합니다.

1. 업무능력 결여 및 근무성적 부진 등을 이유로 한 해고는 통상해고 사유

해고는 그 사유에 따라 통상해고, 징계해고, 경영상 이유에 의한 해고로 구분됩니다. 통상해고란 근로계약의 본질이 근로자의 근로제공에 있는데 업무수행능력이 현저히 부족하여 근로제공을 원활히 할 수 없어 계약을 해지하게 되는 경우를 말합니다. 징계해고는 근로자의 귀책에 따른 해고를 말하며, 경영상 이유에 의한 해고는 근로자의 귀책이 아닌 기업의 경영상 사유로 근로자를 해고하는 경우를 말합니다. 기업에서 징계절차규정을 두고 있으나 통상해고에 대해서는 별도 절차규정을 두고 있지 않은 경우, 통상해고 시에는 징계절차규정을 거치지 않고 근로기준법 제27조에 1항에 따라 해고사유를 서면으로 통지하면 유효합니다.

2. 업무능력 결여 및 근무성적 부진 등으로 인한 해고의 정당성 인정기준

근로기준법 제23조 1항에서는 해고 시 정당한 이유가 있어야 한다고 규정하고 있으나 정당한 이유에 대해서는 구체적으로 규정하고 있지 않으며, 판례는 사회통념상 고용관계를 유지할 수 없을 정도로 객관적인 사유가 있는 경우에 한해 해고가 정당하다고 봅니다. 고용노동부는 사회통념상 고용관계를 유지할 수 없을 정도에 이른 경우란 첫째, 취업규칙 및 단체협약 등에 해고사유를 규정하고 있고, 둘째, 객관적이고 공정한 평가기준에 따라 평가가 이루어졌으며, 셋째, 저평가자에 대해 업무능력 향상을 위한 교육훈련 기회를 제공하거나 배치전환 노력이 있었을 것, 넷째, 그럼에도 개선의 여지가 없는 경우를 말합니다.

1) 취업규칙 등에 해고사유 명시

해고가 정당하기 위해서는 취업규칙, 단체협약 등에 해고사유에 대한 근거 규정이 필요합니다. 뿐만 아니라 명시한 규정이 사회통념상 근로관계를 유지할 수 없는 사유에 해당되어야 합니다. 1월에 상당한 기업의 경우 상대평가 방식인데 1개년도 평가결과 하위 5%에 해당된 경우 대기발령할 수 있고, 대기발령 3개월 후 자연면직 된다고 규정되어 있었습니다. 정규직으로 입사한 근로자가 5년간 근무하면서 최초로 하위고과자에 해당되었는데 이를 이유로 대기발령하고 면직처리할 수 있도록 규정되어 있다고 해서 규정에 따라 자연면직 조치한다면 부당해고로 인정될 여지가 많습니다. 따라서 기존에 업무수행능력 부족 및 저평가자를 해고할 수 있다고 규정한 기업들의 경우 고용노동부 해고지침을 근거로 정당성을 인정받을 수 있도록

기존 규정을 정비하거나 근거규정이 없는 기업의 경우 업무능력 또는 근무성적이 현저히 부족하여 개선의 여지가 없다고 판단되는 경우 해고할 수 있도록 규정을 추가하거나 신설할 수 있습니다.

다만, 이 경우 취업규칙의 불이익 변경문제가 발생할 수 있습니다. 기존에 취업규칙 등에 해고사유를 제한적으로 열거하고 있는 경우 사용자는 열거되지 않은 해고사유로는 해고를 할 수 없다고 보는 것이 원칙이므로 업무능력 부족 등 저성과를 이유로 해고하기 위해 취업규칙에 해당 조항을 신설하거나 추가하는 경우 불이익 변경인지 여부를 살펴보아야 합니다. 판례나 고용노동부 지침 모두 취업규칙에 해고사유가 제한적으로 열거된 상황에서 저성과를 이유로 한 해고 규정을 신설하거나 사유를 추가하는 것은 불이익변경에 해당할 수 있다고 봅니다. 다만 기존에 포괄적, 추상적으로 규정되어 있던 저성과 선정기준 등의 해고사유를 구체화할 때에는 불이익변경이 아니라고 봅니다.(대법원 1999. 6. 22, 선고 98두647)

2) 객관적이고 공정한 평가기준

① 평가기준 설계

근로자의 업무능력 및 근무성적 등에 대한 평가는 사용자의 인사경영권으로 재량권이 인정된다고 봅니다. 다만 평가결과를 근거로 특정 집단을 퇴출시키는 수단으로 악용되거나 남용되어서는 안되므로 고용노동부 지침은 평가내용이 업무능력 및 근무실적 등을 대상으로 하는 등 적합성이 인정되어야 하고, 자의적이고 주관적인 평가가 되지 않도록 평가항목을 구체화하고 세분화하여 평가의 합리성을 높이고, 평가기준 마련 시 근로자가 참여하여 평가 기준의 객관성과 합리성을 담보하도록 하는 방안을 권유하고 있습니다.

② 평가방법 선정

개별 근로자의 업무수행능력을 토대로 평가하는 것이 원칙이지만, 집단평가를 개별 근로자에 대한 평가로 환원시키는 경우 집단평가가 개인의 업무 성과와 밀접한 관련이 있어야 합리성이 인정될 수 있습니다.

계량적 평가를 원칙으로 하되, 업무내용 등 구체적 사정, 인사평가의 속성상 정성적 요소가 불가피한 경우 일부 평가항목에 비계량적 평가를 적절하게 포함시킬 수 있으며, 비계량 평가가 불가피한 경우에도 다면평가 등 평가자를 복수로 하고 다단계 평가구조를 도입함으로써 객관성과 공정성을 제고하는 것이 바람직합니다.

③ 평가실행의 신뢰성

평가기준이 공정하다 하더라도 평가자의 주관적 판단을 최소화하고 객관성을 유지하기 위해서는 평가자를 동일인으로 선정하되 비계량평가의 경우 다면평가나 평가위원회 등 복수의 평가자나 평가 단계를 다양화하고, 평가기준과 절차를 준수하고, 평가결과를 근로자에게 알려주고 이의제기 절차를 두는 것이 평가의 신뢰성을 높일 수 방안입니다.

④ 공정하고 객관적인 평가에 따른 대상자 선정


이와 같은 평가기준을 거친 경우라도 정당한 해고로 인정되기 위해서는 수회의 평가에서 업무능력 부족 또는 근무성적 부진자로 선정되어야 하며 교육훈련 등을 거쳤음에도 개선의 여지가 없다고 판단되는 경우에 한합니다.

판례 또한 기본 맥락은 고용노동부 지침과 유사하나 매우 엄격한 기준을 제시하고 있습니다. 예를 들어 배치전환이나 교육 등의 목적으로 저성과

자를 선정함에 있어서는 판례 및 노동위원회 재결례는 3년 연속 최하위 등급을 받거나, 4년 연속 최하위 고과를 받은 경우 저성과자로 분류한 것을 정당하다고 인정한 바 있습니다. 반면에 상대평가의 방법으로 근무성적을 산정하여 4회 연속 최하위 등급을 받았다는 것만으로 징계면직은 부당하다는 판례(서울행법 2006. 1. 27, 2005구합 23879)도 있는 점을 감안할 때 근무성적이 불량하다는 이유로 해고를 할 경우 해고가 정당하려면 인사평가방법 및 기준 등 여러 사정을 종합적으로 판단하여 근로자의 근무성적 등이 사회통념상 더 이상 고용관계를 유지할 수 없을 정도에 이르렀다고 볼 수 있어야 합니다.

3) 업무능력 향상을 위한 교육훈련 기회 제공 및 배치전환 등 고용유지 노력

객관적이고 공정한 인사평가결과 업무능력이 부족하거나 근무실적이 낮다 하더라도 사용자는 이를 이유로 해고하기 전에 교육훈련 기회 등을 제공하여 업무능력을 개선하기 위해 충분한 노력을 기울이거나, 근로자의 근무성적 및 직무적격성 여부 등을 고려하여 배치전환 등의 고용유지노력을 기울인 경우라야 해고의 정당성을 인정받을 수 있습니다.

지침에는 구체적으로 훈련기회를 제공할 경우 교육기간은 업무부진을 개선시킬 수 있는 충분한 시간을 부여하여야 하는 등 실질적으로 근로자의 업무능력을 향상시키는 내용으로 설계·운영되어야 정당성을 인정받을 수 있다고 규정하고 있습니다. 또한 배치전환 후의 업무능력 향상여부를 평가하기 위해서는 형식적인 배치전환이 아니라 실질적으로 업무능력을 개선할 수 있는 여건을 조성 해주어야 배치전환 후 해고 시 정당성을 인정받을 수 있음에 유의하여야 합니다.¹⁾ 

근로자 평가는 위법·부당하지 않고 평가내용과 방법이 합리적이고 객관적이어야 하는 등 재량권을 일탈·남용하지 않아야 함

기준 설계	평가대상	업무능력, 근무실적 등
	평가요소	업무수행능력을 평가할 수 있는 항목을 구체적으로 세분화, 평가단계는 다양화
	근로자 참여	평가제도 마련시 노사협의회, 근로자대표 등의 의견 반영

평가 방법 선정	← 객관성, 공정성 →					
	평가단위	<table border="1"> <tr> <th>집단평가</th> <th>개별평가</th> </tr> <tr> <td>집단의 실적을 개인평가에 반영 (집단과 개인의 업무성과의 연계성이 밀접한 경우)</td> <td>근로자 개인의 실적, 성과평가</td> </tr> </table>	집단평가	개별평가	집단의 실적을 개인평가에 반영 (집단과 개인의 업무성과의 연계성이 밀접한 경우)	근로자 개인의 실적, 성과평가
	집단평가	개별평가				
집단의 실적을 개인평가에 반영 (집단과 개인의 업무성과의 연계성이 밀접한 경우)	근로자 개인의 실적, 성과평가					
평가요소	<table border="1"> <tr> <th>비계량평가</th> <th>계량평가</th> </tr> <tr> <td>만족도, 근무태도 등 주관적인 판단</td> <td>매출액, 영업실적, 생산량 등 객관적 수치를 토대로 평가</td> </tr> </table>	비계량평가	계량평가	만족도, 근무태도 등 주관적인 판단	매출액, 영업실적, 생산량 등 객관적 수치를 토대로 평가	
비계량평가	계량평가					
만족도, 근무태도 등 주관적인 판단	매출액, 영업실적, 생산량 등 객관적 수치를 토대로 평가					

평가방법	<table border="1"> <tr> <th>상대평가</th> <th>절대평가</th> </tr> <tr> <td>근로자 상호간 비교 순위로 배분 ※ 최하위 등급에 일정 인원을 할당하는 경우 합리성 인정 x</td> <td>개인별 목표 점수 도달 여부</td> </tr> </table>	상대평가	절대평가	근로자 상호간 비교 순위로 배분 ※ 최하위 등급에 일정 인원을 할당하는 경우 합리성 인정 x	개인별 목표 점수 도달 여부
상대평가	절대평가				
근로자 상호간 비교 순위로 배분 ※ 최하위 등급에 일정 인원을 할당하는 경우 합리성 인정 x	개인별 목표 점수 도달 여부				

평가방법 다양화 등 상호보완을 통해 평가방법의 합리성 제고

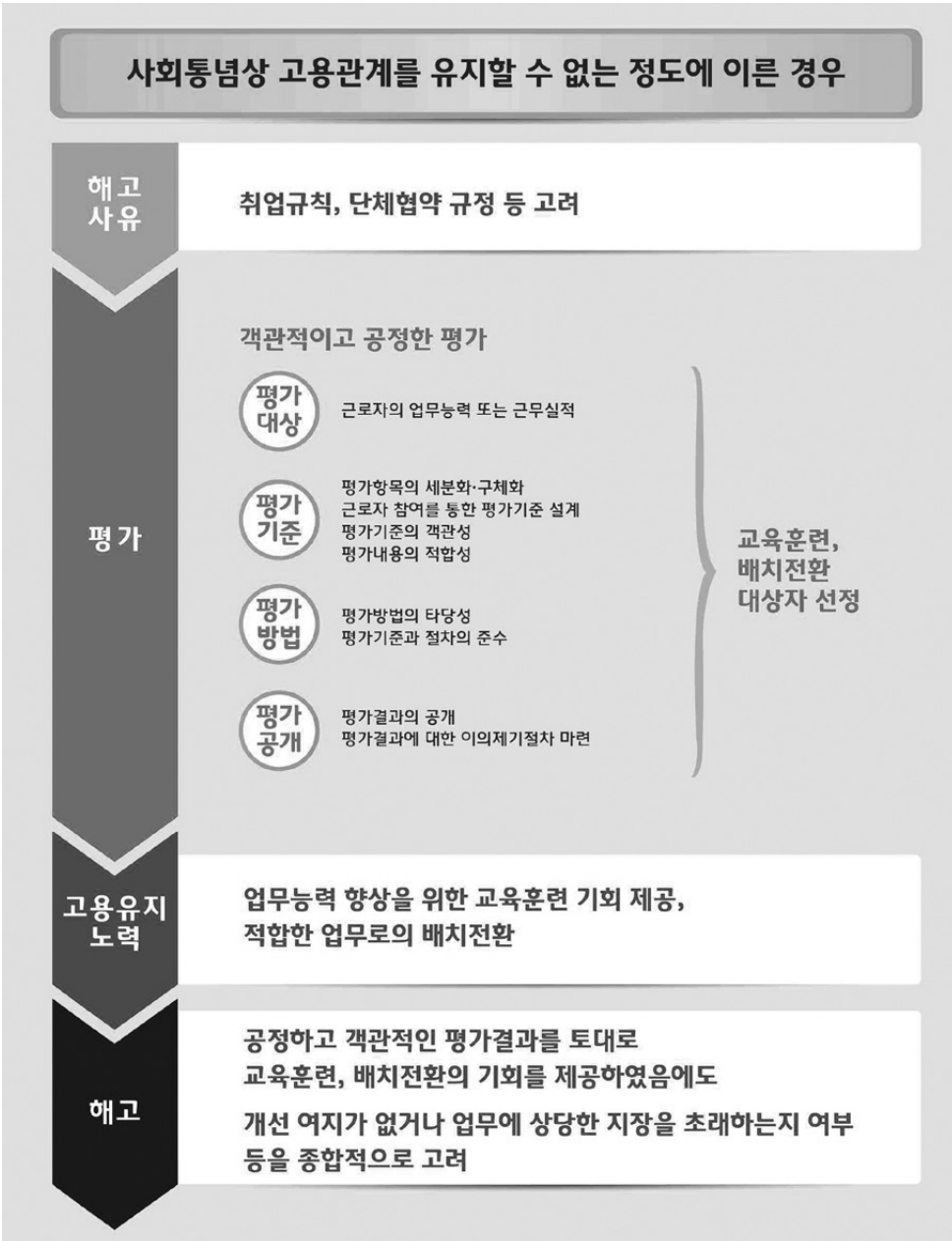
평가 실행	평가자 선정	기준과 절차 준수	결과 통지	이의 제기
	<ul style="list-style-type: none"> 원칙적으로 동일인이 평정 비계량평가는 다면평가 및 평가위원회 등 복수의 평가자나 평가단계 다양화 	<ul style="list-style-type: none"> 정해진 평가기준과 절차에 따라 공정하게 심사 	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과를 피평가자에 배부 	<ul style="list-style-type: none"> 평가 결과에 대한 이의제기 절차 마련

교육훈련 배치전환 대상자 선정	원칙	<p>업무능력 개선의 필요성을 객관적 자료를 토대로 판단하여야 함</p> <p>- 업무능력 부족의 상당기간 지속, 동일한 유형의 실수 반복 등</p>
	합리적 제외 대상 고려	<p>업무능력, 근무실적 등 역량발휘를 저해하는 내·외부 요인과 개인적 사정을 감안</p> <p>- 노조전임자 등 파견 복귀 후 1년 이내</p> <p>- 직급내 근속연수 짧은 그룹</p> <p>- 신규조직·다른 부서 발령, 전직 명령 후 1년 이내 자</p> <p>- 업무상 재해, 출산 또는 육아 휴직 후 복귀 1년 이내이거나 임신 중인 근로자 등</p>

1) 배치전환 후 업무실적을 기대하기 어려운 여건 하에서 근무실적 부진을 이유로 한 해고는 정당성이 인정될 수 없다.(서울행정법원 2004. 9. 17. 선고 2003구합23769 판결)

【요지】 원고회사는 해당 근로자의 개인종합평가를 함에 있어 직종에 불합리한 평가기준을 적용하고 평가요소의 적정성을 인정할 만한 자료와 근거가 없이 인사규정에 의거 전보, 대기발령조치 등을 하였다. 또한 근로자의 실적이 지위와 보수에 비취 일반적으로 부진하다고 단정할 수 없고 전보 후에는 근로자의 업무실적을 기대하기 어려운 근로여건을 조성했음을 알 수 있다. 결국 이런 상황 하에서 근무자의 실적저조와 평가를 이유로 징계해고한 것은 부당해고에 해당한다.

사회통념상 고용관계를 유지할 수 없는 정도에 이른 경우



더원노무법인 강남지사
대표공인노무사 홍 수 경
서울시 서초구 강남대로 329 산학협동재단 17F
전화번호 : 02-581-2227, 이메일 skh@tohr.co.kr