

저성과자 해고와 관련한 쟁점들

고용노동부는 8월 2일 한국노동연구원 명의로 <공정한 인사평가에 기초한 합리적인 인사관리>라는 자료를 발표했다. 이에 대해서 노동계는 일반적이고 원칙을 밝힌 것으로 근로자 고용 안정을 심각하게 침해할 것이란 부정적 의견을 밝히고 있다. 그러나 이 자료는 최신 판례를 요약한 정도에 불과하고, 내용 자체에 큰 의미가 있다고 보기는 어렵다. 아직까지 판례는 저성과를 이유로 한 해고의 경우 매우 엄격한 요건 하에서만 유효성을 인정하고 있다. 이번 호에서는 기존 판례를 중심으로 저성과자와 관련한 주요 쟁점을 살펴본다.



이 광 선
법무법인 지평 파트너 변호사

성균관대 법학과를 졸업하고, 고려대 대학원에서 노동법 석사학위를 받았다. 현재 같은 대학원 노동법 박사과정에 있으며, 미국 미네소타 로스쿨에서 LL.M 과정을 수료했다. 35기 사법연수원을 거친 후 법무법인 지평에서 파트너 변호사로서 노동 업무를 담당하고 있다.

1. 들어가며

고용노동부는 8월 2일 한국노동연구원 명의로 <공정한 인사평가에 기초한 합리적인 인사관리(이하 '본건 자료')>라는 자료를 발표했다. 이는 정부가 지난 4월 노동시장 개혁을 위한 노사정 대타협이 결렬된 후 자체적으로 임금피크제 및 근로계약 해지 기준에 관한 지침을 내놓겠다고 밝힌 연장선상에서 발표된 것으로, 사실상 근로계약 해지에 관한 '정부 가이드라인'이라는 것이 다수 언론의 평가다. 본건 자료에는 저성과를 이유로 한 해고나 인사평가와 관련한 판례를 언급하고 있다.

이와 관련해 노동계는 “일반해고 원칙을 밝힌 것으로 근로자 고용 안정을 심각하게 침해할 것”이란 부정적 의견을 밝히고 있다. 그러나 본건 자료는 최신 판례를 요약한 정도에 불과하고, 내용 자체에 큰 의미가 있다고 보기는 어렵다. 아직까지 판례는 저성과를 이유로 한 해고의 경우 매우 엄격한 요건 하에서만 유효성을 인정하고 있다.

이 글에서는 기존 판례를 중심으로 저성과자와 관련한 주요 쟁점을 살펴보도록 한다.

2. 저성과를 이유로 한 해고 근거규정

단체협약이나 취업규칙에 해고사유가 제한적으로 열거된 경우에는 사용자는 열거되지 않은 해고사유로는 해고를 할 수 없는 것이 원칙이다.¹⁾ 따라서 취업규칙에 해고사유가 제한적으로 열거된 사업장에서 저성과를 이유로 해

고하기 위해서는 별도로 취업규칙을 변경해야 한다.

한편, 저성과를 이유로 한 해고의 근거규정을 두기 위해 취업규칙을 변경하는 것이 '근로조건의 불이익한 변경'인지 여부가 문제될 수 있다. 근로조건의 불이익한 변경 여부를 일률적으로 판단하기는 어렵고, 구체적 사정을 살펴 봐야 한다. 예를 들어, 취업규칙에 해고사유가 제한적으로 열거된 상황에서 저성과를 이유로 한 해고 규정을 신설하거나 포괄적 내용의 해고 규정(예: 기타 사회통념상 근로관계를 지속하기 어려운 사정이 있는 경우)을 신설할 경우에는 해고사유가 추가된 것이므로 근로조건의 불이익한 변경으로 보는 것이 타당해 보인다.²⁾ 반면, 종전에 포괄적·추상적으로 규정돼 있던 규정(저성과자 선정 기준)을 더욱 구체적으로 상세하게 변경한 경우에는 근로조건의 불이익한 변경으로 보기 어렵다.³⁾

참고로, 판례는 취업규칙에서 '근무태도나 근무성적이 불량하고 개선 여지가 없다고 판단되는 자를 해고'할 수 있도록 규정하고 있는 경우, PIP(Performance Improvement Program) 제도를 마련하면서 노동조합 동의를 얻지 않은 사안에서, 이러한 PIP는 취업규칙 조항 내용을 더욱 구체화한 것에 불과하며 불이익하게 변경된 취업규칙이 아니므로 노동조합 동의를 얻지 않더라도 유효하다고 판단했다.⁴⁾

2) 대법원 1989.5.9. 선고 88다카4277 판결

3) 서울행정법원 2004.12.24. 선고 2004구합18047 판결

4) 서울행정법원 2011.8.25. 선고 2010구합42263 판결(이 판결은 대법원에서 최종 확정되었다).

1) 대법원 1993.11.9. 선고 93다37915 판결 등

3. 저성과자 선정 기준

저성과자에 대한 법적 정의는 없으나, 일반적으로 ‘정신적, 육체적으로 직무를 적절하게 처리할 수 있는 능력의 현저한 부족으로 근무성적이 극히 불량한 때’ 또는 ‘그 직무를 감당할 자질이 의심될 정도로 평소 근무태도가 지극히 불성실한 경우’를 의미한다고 볼 수 있다.⁵⁾ 저성과자를 선정하는 방법은 기업마다 다양하지만 인사고과를 통해 대상자를 선정하는 것이 일반적이다.

법원은 원칙적으로 인사고과는 사용자 재량에 해당한다고 보고 있다.⁶⁾ 그러나 저성과자 선정과 관련해서는 인사고과 기준을 더욱 엄격하게 요구하고 있다.

배치전환이나 교육 등의 목적으로 저성과자를 선정함에 있어서는, 대체로 판례는 3년 연속 최하위 등급을 받거나, 4년 연속 최하위 고과를 받은 경우 저성과자로 분류한 것을 정당하다고 인정했다. 2년 연속(1년에 2회씩 4회 연속) 최하위 등급을 받은 사례에서는 그 근로자에 대한 해고를 위법하다고 판단한 사례⁷⁾도 있고, 반대로 2년 연속 하위 10% 등급을 받은 사례에서는 그 근로자에 대한 해고가 적법하다고 판단하기도 했다.⁸⁾ 그러나 위와 같은 판례의 태도는 단순히 몇 회에 걸쳐 최하위 고과를 받았는지 여부만을 판단한 것이 아니라, 여러 사정을 종합해 판단한 것이므로 주의가 필요하다.

한편, 저성과자에 대한 해고와 관련해 대법원은 상대평가(하위 평가등급 해당자 수를 할당)에 의한 인사고과에 따라 사용기간 중에 있는 근로자를 해고한 것을 무효라고 판단했다.⁹⁾ 하급심 판례도 상대평가방식인 인사고과제도를 취하는 회사에서 최하위등급을 받았다는 점만으로 해당 근로자의 업무능력이 ‘객관적’으로 불량하다고 단정할 수 없다고 보아 4회 연속 최하위 등급(10%)을 받은 근로자



해고가 부당하다는 근거 중 하나로 보았다.¹⁰⁾ 즉, 위 하급심 판례는 근무성적 불량을 이유로 해고한 경우 그 해고가 정당하려면 해당 근로자의 근무성적이 사회통념상 고용관계를 유지할 수 없을 정도에 이르러야 그 정당성을 인정할 수 있는데, 문제된 회사의 인사고과제도는 절대평가 방식이 아닌 상대평가방식이므로 단지 인사고과에서 최하위등급을 받았다는 것만으로 해당 근로자의 업무능력이 객관적으로 불량하다고 단정할 수 없어, 사건의 해고는 위법한 해고라고 판단했다.

최근 판례 역시 인사고과가 원칙적으로 사용자 권한에 속해 상당한 재량을 가지지만, 인사고과가 특정집단의 퇴출을 목적으로 한 차별에서 유래한 것인지 여부가 문제된 사안(집단적 차별사건)의 경우에는 보다 엄격한 정당성 심사를 했다.¹¹⁾ 이 판례에서 사용자가 2005년 부진인력 대상으로 분류한 특정집단에 대한 2009년 인사고과가 타 집단에 비해 평균등급이 낮고(평균등급은 타 집단이 C, 특정집단이 D), 낮은 등급의 인사고과가 타 집단에 비해 상당히 비율이 높은 점(D등급은 1.5배, F등급은 6배) 등을 종합해 볼 때, 특정집단에 대한 인사고과가 통계적으로 유의미한 격차가 있었음을 인정했고, 다른 여러 사정에 기초해 그

5) 대법원 1983.1.26. 선고 82누504 판결, 대법원 1986.12.23. 선고 86누317 판결 등

6) 대법원 2015.6.24. 선고 2013다22195 판결

7) 서울행정법원 2006.1.27. 선고 2005구합23879 판결

8) 서울행정법원 2011.9.9. 선고 2010구합41673 판결

9) 대법원 2006.2.24. 선고 2002다62432 판결

10) 서울행정법원 2006.1.27. 선고 2005구합23879 판결

11) 대법원 2015.6.24. 선고 2013다22195 판결(이 판결은 본건 자료에도 실렸다)

러한 인사고과 격차가 특정집단을 퇴출하기 위한 의사에 기인한 것으로 위법하다고 판단했다. 즉, 특정집단을 퇴출하기 위해 차별적으로 인사고과를 했다는 것이 문제된 사안에서는 i)특정집단에 대한 인사고과가 일반 집단에 비해 통계적으로 유의미한 격차가 있다는 점, ii)이러한 격차가 특정집단을 퇴출하기 위한 사용자 의사에 기인한 것이라는 점을 입증하면, 그러한 인사고과는 위법 또는 부당성이 추정된다고 본 판례다.

4. 저성과를 개선할 기회 제공 여부

판례는 근로자의 저성과를 이유로 해고할 경우 사용자가 근로자에게 개선의 기회를 제공했는지 여부를 해고의 정당성 판단의 중요한 요소로 고려하고 있다.¹²⁾ 따라서 저성과를 이유로 근로자를 해고할 경우 정당성을 인정받기 위해서는 저성과 평가를 받은 후 해당 근로자의 근로능력 향상을 위한 기회를 충분히 제공했다는 점이 인정되어야 한다.

H사의 PIP 제도 역시 저성과자에 대해 역량향상 교육을 실시한 후 현업에 복귀시켜 수행평가를 실시하고, 다시 역량향상재교육자를 선발해 역량향상 심화교육을 실시하고 현업에 복귀시켜 수행평가를 실시했으며, 법원도 이를 유효하다고 판단했다.¹³⁾ 다만, 이 사례에서는 해당 근로자가 단순히 역량향상 교육에서 낮은 성과를 낸 점 뿐만 아니라 과거 상습 근태불량 등으로 4차례 견책처분을 받은 점, 역량향상 교육 중에도 불참으로 1개월 정직처분 및 지시불이행으로 감봉처분을 받은 사실 등 근로자 개인의 다른 문제점이 많이 있었던 사정들도 해고의 정당성 판단에 영향을 미쳤으므로, 단순히 PIP 제도에 따른 해고의 정당성만을 다룬 것으로 보기는 어려운 측면이 있다. 다른 사안에서도 저성과자에 대해 7개월에 걸쳐 3단계 성과향상프로그램을 진행한 사안에서, 성과향상프로그램이 취약한 역

량을 향상시키는데 초점을 맞춘 ‘맞춤형’으로 실시돼 개별로 다른 과제가 부여된 점, 실제로 이 프로그램을 통과한 자들의 인사평가 결과가 상승한 점 등을 고려해서 성과향상 프로그램 탈락자에 대한 해고를 유효하다고 판단했다.¹⁴⁾

저성과자를 위한 근로능력 향상 기회는 단순히 근로자 스스로 능력을 향상할 수 있는 시간만 제공해서는 안 되고, 실제로 능력 향상이 될 수 있도록 사용자가 교육과 기회를 제공해야 할 것이다. 만약 해당 부서나 업무가 저성과자에게 맞지 않는다면 새로운 부서나 업무를 배정하는 노력도 필요하다. 예를 들어, 기존에 관리 업무만 수행한 자를 영업직에 발령한 후 얼마 지나지 않아 실적 부진을 이유로 저성과자로 선정한 경우에는 해당 근로자에게 영업직이 적성에 맞는지, 영업직을 수행하기 위한 교육기회나 인프라를 제공했는지, 타 업무로 전환노력을 했는지 등에 대한 판단이 필요할 것이다. 과거 일부 하급심 판례 중에는 분기별로 저성과자에 대한 격려·주의·경고 등의 조치를 했거나¹⁵⁾ 보직 해임 등을 사전 고지한 경우에도 전보발령의 정당성을 인정한 경우¹⁶⁾가 있으나, 이는 ‘전보’ 발령의 경우일 뿐이므로, 저성과자를 이유로 해고한 사안에서 단순히 사전에 경고 등을 했다는 이유만으로 그 해고가 정당성을 인정받기는 어려울 것이다.

5. 저성과를 이유로 대기발령 후 직권면직

기업들 중 일부는 ‘직무수행능력이 부족하거나 근무성적이 불량한 경우 대기발령을 내리고, 대기발령 후 일정기간이 경과하도록 복직발령을 받지 못할 경우 당연퇴직한다’는 규정을 둔 경우가 있다.

일반적으로 대기발령은 인사권자인 사용자 고유권한에 속하므로 업무상 필요한 범위 안에서는 상당한 재량을 인정하고, 그것이 근로자에 대해 정당한 이유가 없어 근로기

12) 서울고등법원 2006.2.1. 선고 2005누16682 판결, 서울행정법원 2011.8.25. 선고 2010구합42263 판결 등

13) 서울행정법원 2011.8.25. 선고 2010구합42263 판결(대법원에서 최종 확정되었다)

14) 서울행정법원 2011.9.9. 선고 2010구합41673 판결(대법원에서 최종 확정되었다)

15) 서울행정법원 2005.4.14. 선고 2004구합27799 판결

16) 서울행정법원 2005.9.6. 선고 2005구합10866 판결

준법 제23조 제1항에 위반되거나 권리남용에 해당하는 등 특별한 사정이 없는 한 무효라고 할 수 없다는 것이 판례의 태도다.¹⁷⁾

대기발령이 정당하게 내려진 경우라도, 사용자가 합리적 이유 없이 직위를 부여하지 않은 채 대기발령 후 일정기간이 도과했다는 점만으로 당연퇴직 처리를 하는 것은 정당한 이유를 갖추지 못한 해고로써 무효가 된다.¹⁸⁾ 대기발령 후 일정기간이 경과한 후의 당연퇴직이 정당하려면 대기발령 당시에 이미 사회통념상 당해 근로자와 고용관계를 계속할 수 없을 정도의 사유가 존재했거나 대기발령기간 중 그와 같은 해고사유가 확정되어야 한다.¹⁹⁾

따라서 저성과자를 이유로 대기발령을 내린 후 일정 기간 도과로 당연퇴직 처리가 정당하기 위해서는 공정한 기준에 따라 저성과자를 선발하고 저성과자에 대한 역량향상 기회를 제공하는 등 사용자 측에서 합리적 노력을 다했음에도 역량향상이 되지 않아 대기발령을 했거나, 공정한 기준에 따라 저성과자를 선발한 후 대기발령을 하고 대기발령 기간 동안 역량향상 기회를 제공했으나 역량향상이 되지 않아 당연퇴직한 경우에 해당해야 할 것이다.

6. 인사담당자들의 주의사항

아직까지 판례는 저성과를 이유로 한 해고와 관련해 상당히 엄격한 기준을 제시하고 있다. 따라서 인사담당자는 과연 현재 취업규칙을 근거로 저성과자 해고가 가능한지부터 면밀히 살펴봐야 한다. 그리고 무엇보다도 저성과자를 선발하는 기준이 객관적이고 공정해야 하므로, 절대적 평가를 기준으로 다면적 평가를 실시하는 것이 바람직하다.

만일 불가피하게 성과평가에 대해 상대적 평가를 시행하고자 한다면, (i)성과평가 기준을 보다 상세하게 하여 기준을 공개하고, (ii)정성적 평가보다 정량적 평가 위주로 객관

화하는 것이 필요하며, (iii)다수 평가자가 성과평가를 하도록 하고,²⁰⁾ (iv)다면적 평가(수직적·수평적 평가)를 해 공정성을 확보하며,²¹⁾ (v)저성과자 대상이 될 수 있는 최하위 등급자 범위를 최소한으로 줄이는 것이 필요하고, (vi)성과평가 결과에 대해 대상자가 자신의 의견을 피력해 이의를 제기할 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것도 상대평가인 성과평가의 객관성을 확보할 수 있는 제도 중 하나다.²²⁾

또한, 수차례 최저 등급 인사과과를 받았다는 점만으로 자동으로 저성과자 관리대상으로 포함시키기보다는 별도 위원회를 구성해 저성과자 관리대상으로 포함시킬지 여부를 결정하는 것이 더욱 합리적인 저성과자 관리대상자 선정 방안이 될 것이다.

그리고 저성과자로 분류된 근로자들에 대해 역량향상 기회(교육·직무변경 등)를 적극적으로 충분히 제공해 저성과자와 관련된 회사의 제도가 단순히 저성과자를 축출하는 목적이 아닌 저성과자의 개선에 있다는 점을 분명히 할 필요가 있다. 또한, 저성과자로 분류됐던 자들 중에서 역량향상의 기회를 통해 실제 인사평가가 향상된 사실들이 있으면 저성과자와 관련한 회사의 제도에 합리성이 있음을 반증할 수 있는 자료가 될 수 있다.

참고로, 저성과자에 대한 기업의 접근방식은 크게 역량개발(배치전환, 교육 등)과 퇴출(직권면직, 통상해고, 징계해고 등) 두 가지 방법이 있는데, 저성과자에 대한 기업의 제도들이 역량개발이 아닌 퇴출에 목적을 둔 것으로 인정될 경우 그러한 저성과자에 대한 법원의 판단은 엄격해 질 것이다. **노법**

17) 대법원 2006.8.25. 선고 2006두5151 판결 등

18) 대법원 1995.12.5. 선고 94다43351 판결, 대법원 2004.10.28. 선고 2003두6665 판결

19) 대법원 2007.5.31. 선고 2007두1460 판결

20) 하급심 판례는 다수의 평가자들에 의해 PIP 대상자로 선정된 경우 이를 유효하다고 판단했다(서울행정법원 2006.5.4. 선고 2005구합36271 판결).

21) 하급심 판결에서는 다면평가를 한 경우에 대해 유효성을 인정하고 있다(서울행정법원 2006.5.4. 선고 2005구합36271 판결)

22) 판례는 저성과에 대해 소명기회를 부여한 경우 전보발령이 정당하다고 판단했다(서울행정법원 2005.9.6. 선고 2005구합10866 판결).