



## 최근 저성과자 해고 관련 판결들이 주는 시사점

2024.04.29

최근 기업들은 전략적 인적자원관리의 중요성을 강조하며, 핵심인재 또는 고성과자에 대한 관리 못지않게, 저성과자에 대한 역량강화 등 이들에 대한 관리방식에도 많은 관심을 두고 있습니다. 하지만 이러한 기업들의 노력에도 불구하고, 기대수준에 현저히 미치지 못하는 소위 '최하위 저성과자'에 대한 고민은 계속되어 왔습니다. 일부 기업들 중에는 저성과자의 역량을 향상시킬 수 있는 기회를 부여함과 동시에, 전혀 개선 여지가 없는 근로자들을 공식적으로 퇴출(해고)하는 방법들을 시도하기도 하였는데, 이러한 저성과를 이유로 한 해고 방식이 정당인가에 대해서는 그 동안 상당한 논란이 있어 왔습니다. 그런데 2021년 대법원이 A중공업 사건(대법원 2021. 2. 25. 선고 2018다253680 판결)에서 '저성과자에 대한 해고의 정당성 판단기준'을 제시하였고, 이후 해당 판단기준을 적용하여 저성과자에 대한 해고의 정당성을 인정한 판결들이 이어지고 있습니다. 최근 B자동차에 대한 대법원 판결(대법원 2023. 12. 28. 선고 2021두33470 판결), C사에 대한 2심 판결(서울고등법원 2024. 3. 22. 선고 2023나2024051 판결) 등이 대표적입니다.

대법원이 A중공업 사건(2018다253680)에서 제시한 '저성과자에 대한 해고의 정당성 판단기준'은 다음과 같습니다.

- (1) 근로자의 근무성적이나 근무능력에 대한 평가는 공정하고 객관적인 기준에 따라 이루어진 것일 것,
- (2) 근로자의 근무성적이나 근무능력이 다른 근로자에 비하여 상대적으로 낮은 정도를 넘어 상당한 기간 동안 일반적으로 기대되는 최소한에도 미치지 못하고, 향후에도 개선될 가능성을 인정하기 어렵다는 등 사회통념상 고용관계를 계속할 수 없을 정도일 것,
- (3) 사회통념상 고용관계를 계속할 수 없는 사정에 대한 판단 시 (i) 근로자의 지위와 담당 업무의 내용, (ii) 그에 따라 요구되는 성과나 전문성의 정도, (iii) 근로자의 근무 성적이나 근무능력이 부진한 정도와 기간, (iv) 사용자가 교육과 전환배치 등 근무성적이나 근무능력 개선을 위한 기회를 부여하였는지 여부, (v) 개선의 기회가 부여된 이후 근로자의 근무성적이나 근무능력의 개선 여부, (vi) 근로자의 태도, (vii) 사업장의 여건 등을 종합적으로 고려.

이러한 판단기준을 근거로, 대법원은 A중공업 사건(2018다253680)에서 '공정하고 객관적 기준에 따른 평가'임을 인정한 근거로, (i) 인사평가의 기준이나 항목을 근로자들에게 공개하고, 성과평가 결과에 대한 이의제기절차도 안내한 점, (ii) 상대평가 방식을 채택하면서도, 그로 인한 불합리성을 보완하고자 인사평가자가 피평가자의 자질 등을 감안하여 최저 등급에 해당하는 C, D등급을 부여하지 않을 수 있는 재량을 부여한 점, (iii) 본인평가 내용과 1차 평가자(팀장)의 평가내용을 토대로 2차 평가(부서장)와 최종평가(담당 임원)를 하여 평가등급이 산정되는 등 복수의 판단에 따라 인사평가 결과가 정해진다는 점 등을 제시하였습니다.

또한 대법원이 '근무성적 및 근무능력의 현저한 저해 및 개선 가능성의 부재'를 인정한 근거로,

A중공업 사건(2018다253680)의 경우 (i) 회사가 약 7년 동안 실시한 인사평가 결과 전체 3,859명 중 근로자 甲은 3,857위, 乙은 3,859위로 매우 저조한 실적이었다는 점, (ii) 근로자 甲은 3회, 乙은 4회의 직무경고를 받았다는 점, (iii) 근로자들이 10개월 동안 교육을 받고 직무 재배치 되었으나, 이후 평가에서도 업무역량 부족, 업무상 잘못으로 인한 문제점 발생이 지적된 점 등을 고려하여, 근로자들은 장기간 실적

이 상당한 정도로 부진하였고, 직무를 수행하기에 실질적으로 부족하였으며, 업무능력 향상 의지도 없다는 점이 고려되었습니다.

B자동차 사건(2021두33470)의 경우 (i) 25년차 간부사원으로서 그 직책과 경력에 따른 성과와 전문성이 요구되는 지위에 있음에도 불구하고, 근무성적이나 근무능력이 부진한 기간이 무려 11년으로 상당히 장기간이고 마지막 3년간의 인사평가결과는 11,229명 중 11,222위로 최하위였으며, 업무실적도 현저히 낮았다는 점, (ii) 2017년 PIP(성과향상 프로그램, Performance Improvement Program) 수행기간 중에도 자신에게 부여된 업무를 매우 미흡하게 처리하였고, 다른 팀원들과 협업을 하거나 조직에 융화되는 모습을 전혀 보이지 못한다는 평가를 받았던 점, (iii) 회사가 해당 근로자에게 PIP를 무려 7회나 실시하는 등 개선의 기회를 충분히 부여하였고, 배치전환 면담에서도 기존 부서에서 계속 근무하겠다는 근로자의 의사를 존중했음에도 불구하고 업무능력이나 업무성과가 개선되지 않았던 점 등이 고려되었습니다.

정리하면, 저성과자에 대한 해고가 정당하기 위해서는 **첫째, 회사는 객관적이고 공정한 평가기준을 마련하여야 합니다.** 구체적으로 (i) 평가기준 및 항목 등을 근로자들에게 공개하고, 평가결과에 대한 이의제기절차 등을 부여하는 것이 필요하며, (ii) 업무능력 평가에 있어서는 객관성을 확보할 수 있도록 객관적인 지표(예: 근태관리, 자격증 미취득, 납기 미준수, 테스트 점수 등)로 확인 가능한 평가도 함께 이루어져야 하고, (iii) 복수의 평가자에 의한 평가가 이루어져야 할 것이며, (iv) 특정연도의 인사평가만이 아닌, 장기간 이루어진 평가결과를 종합적으로 고려한 것이어야 할 것입니다.

**둘째, 최하위평가를 받은 근로자들에게 업무수행능력이 개선될 수 있도록 업무와 관련된 교육기회, 직무전환 등 개선의 기회를 반드시 부여해야 합니다.** 그리고 이러한 개선의 기회를 부여하였음에도 근로자의 업무수행능력이 개선되지 않았음이 인정되고, 향후 개선될 가능성도 없다는 것이 인정될 수 있어야 할 것입니다. 참고로 B자동차 사건에서 대법원은 PIP교육을 8년간 7회에 걸쳐 제공하였음에도 불구하고, 업무능력이나 성과가 개선되지 않았다는 사정을 고려하여, 향후 개선될 가능성이 없다고 인정하였다는 점을 참고해 볼 수 있을 것입니다.

저성과 자체가 곧 정당한 해고사유가 된다고 단정하기는 어렵습니다. 또한 최근 판결들이 저성과자에 대한 해고의 정당성을 유연하게 인정한 것이라고 단정할 수도 없습니다. 다만, 2021년 대법원이 저성과자 해고에 대한 정당성 판단기준을 제시한 이래, 이를 기준으로 저성과자에 대한 해고가 정당하다는 판결들이 계속 나오고 있다는 것은 의미가 있습니다.

특히 저성과자 해고의 정당성을 판단함에 있어 근로자들의 업무역량의 ‘상대적 부족’이 아닌, 직무를 수행함에 있어서의 ‘실질적인 부족’을 고려하였다는 점과 이를 확인할 수 있는 공정하고 객관적인 평가시스템이 먼저 요구된다는 것을 유의해야 합니다.

또한, 과거에는 PIP를 근로자에게 퇴사를 압박하는 수단이라고 보는 경향이 있었는데, 최근 판결 흐름에 비추어 보면 회사가 합리적으로 설계한 PIP를 체계적인 성과 관리수단으로 인정해주고 있고, PIP를 통하여 개선 기회를 충분히 부여하는 등 회사의 상당한 노력에도 불구하고 저조한 성과가 계속될 경우 징계 또는 해고의 정당성을 인정하는 것으로 볼 수 있습니다.

## 관련구성원

### 원동규

공인노무사

02-316-1917

dkwon@shinkim.com

---

Copyright SHIN & KIM LLC. All rights reserved.