

# History 연혁

- 2022** .....
- Jun. : Re-Published, **"Manual for Lawful Dismissal"** **"해고 매뉴얼"** 재개정 출간
  - Jan. : Published, **"Labor Union Manual"** **"노동조합 매뉴얼"** 개정판 출간
- 2021** .....
- Sep. : Completed update of Mobile App: Korean Labor Law (5th generation)  
노동법 5세대 모바일 앱(유튜브 동영상, 외국인 섹션, 자동계산, 근로계약 자동작성)
  - Aug. : Published, **Employment Contract Manual** **"근로계약 매뉴얼"** 출간
  - Jan. : Published, **"The Korean Labor Law Bible"** (6th ed.) **한국노동법 해설** (6판)
- 2020** .....
- Mar. : Published, **"The Practical Guide for Foreign Employment and Immigration"**(2nd ed.)  
**"외국인 고용과 비자 실무가이드"** 개정판 출간
  - May : Published, **"Manual on Working Hours, Holidays and Leaves"** **"근로시간 매뉴얼"**
  - Sep. : Published, **"Manual on Irregular Employment and "Employee" Status"**  
**"비정규직과 근로자성 판단 매뉴얼"** 출간
- 2019** .....
- Dec. : Published, **"Wage Manual"** **"임금 매뉴얼"** 출간
  - Sep. : Published, **"Labor Union Manual"** **"노동조합 매뉴얼"**
  - May. : Published, **"Manual for Lawful Dismissal"** **해고 매뉴얼** 출간
  - Mar. : Published, **"The Practical Guide for Foreign Employment and Immigration"**
- 2018** .....
- Nov. : Published **"Workforce Restructuring Manual"** **"인력 구조조정 매뉴얼"** 출간
  - Apr. : Congratulation! KangNam Labor Law Firm was selected as one of ten law firms  
by foreigners living in Seoul. 외국인이 뽑은 10대 로펌에 선정
- 2016** .....
- Jun. : Published, **"The Korean Labor Law Bible"** (5th ed.) **한국노동법 영문해설** (5판)
  - Mar. : Completed update of Mobile App: Korean Labor Law (4th generation)
- 2015** .....
- Jun. : Publication of A Bilingual Code of Korean Labor Law(3rd) **영한노동법전** (제3판)
- 2014** .....
- Mar. : **"Korean Labor Law : Disputes & Resolutions"** Printing the 3rd edition  
**"노사문제 사례별 대응방안"** 제3개정판 출시(실제사례, 행정해석, 판례중심)  
Compete update of App: Korean Labor Law (3rd Generation)
- 2012** .....
- May : Published **"A Bilingual Code of Korean Labor Law"** (2nd ed.) **영한노동법전** 2판
  - Apr. : Introduction of App (a bilingual code of Korean labor law bible) **영한노동법전** 앱개발
- 2011** .....
- July : Published, **"The Korean Labor Law Bible"** (4th ed.) **한국노동법 영문해설** (4판)
  - May : Published, **"A Bilingual Code of Korean Labor Law"** **영한노동법전** 출간
  - Mar. : Registered **"Publishing Business"** 출판사업 등록
- 2010** .....
- Aug. : Published, **"Korean Labor Law : Disputes and Resolutions"** (2nd edition)
- 2009** .....
- Feb. : Published, **"The Korean Labor Law Bible"** (3rd edition) **한국노동법 영문해설** (3판) 출간
- 2008** .....
- Mar. : Published **"Quarterly Labor Cases"** **"노동사례 사건"** 계간지 발행
  - Jan. : Published **"Korean Labor Law : Disputes and Resolutions"** (2nd edition)
- 2006** .....
- Feb. : Published, **"The Korean Labor Law Bible"** (2nd edition) **한국노동법 영문해설** (2판) 출간
- 2005** .....
- Feb. : Established **"KangNam Labor Law Firm"** 강남노무법인 오픈
  - Jan. : Published, **"The Korean Labor Law Bible"**(1st edition): **한국노동법 영문해설** 출간

## 라인 업무전환에 따른 오프라인 근로자 해고사건

### I. 문제의 소재

2020년 초부터 코로나 전염병이 전세계를 휩쓸면서 기업의 업무가 온라인으로 전환되고 있는데 이로 인하여 기존의 오프라인 업무가 축소되어 기업의 인력 구조 조정이 불가피하게 되었다. 이와 관련된 대표적인 해고사건이 있어 이를 소개하고자 한다. 영국에 본사를 둔 한국지사(이하 “A회사”)는 기업체의 ERP 프로그램인 오라클과 SAP 운영에 대한 유지보수와 기술지원을 하는 회사다. A회사는 2017년 4월에 설립되어 지속적으로 영업을 확대하면서 6명의 직원을 고용하여 사업을 수행하였다. 그러나 코로나 전염병으로 인해 업무를 온라인으로 전환하면서 오프라인 근로자를 계속 줄여 나갔다. 그러다가 2022년 2월에는 최종 남아 있던 근로자 2명을 모두 해고했다.

A 회사는 근로자들을 모두 해고한 후, 한국에는 공유오피스에 주소만 두고, 세금계산서 등 회계처리는 회계사무실에 맡기고 영업은 외주업체에 맡겨서 처리하였다. A회사는 본업인 ERP 프로그램 유지보수와 기술지원만 영국 본사에서 온라인으로 업무를 하고 있다. 이 해고사건은 일반적인 해고와 다른 몇가지 쟁점이 있다. 첫째, 한국에 직원이 아무도 없이 온라인으로 업무를 처리하는데, 부당해고 구제신청 대상이 되는지. 둘째, 부당해고 구제신청과 관련하여 근로기준법 제11조는 상시근로자 5인 이상의 사업장 근로자만 청구할 있다. 그런데 A회사는 외국계 기업의 한국지점으로 근로자가 2명뿐인데 부당해고 구제를 받을 수 있는지. 셋째, 오프라인 업무를 모두 폐지하고 온라인으로만 사업을 하는데 이것을 사업의 종료로 보아 근로자들을 해고 할 수 있는지의 여부이다. 위의 3가지 쟁점에 대해 당사자의 주장을 확인 해보고 이 사건이 어떻게 해결되었는지 살펴보고자 한다.

### II. 사건 개요와 당사자 주장

#### 1. 사건 개요

A회사는 2022년 1월 중순 한국에 남아 있던 2명의 근로자에게 계속 적자가 나기

때문에 사업을 철수할 수 밖에 없다고 통보하였다. 2022년 1월 말에 회사는 근로자 2명에게 퇴직금과 1개월치의 성과상여금, 그리고 해고예고수당을 지급할 예정임을 통보하면서 사직서에 서명을 요청하였다. 이에 두 근로자가 모두 서명을 거부하자, 회사는 2월 15일에 퇴직금과 해고예고수당만 지급하고 모두 해고하였다.

이 사건을 맡은 본 노무사는 2022년 3월 10일에 부당해고 구제신청을 작성하여 노동위원회에 제출하였다.<sup>1)</sup> 노동위원회는 부당해고 구제신청 서류를 A회사의 주소지로 발송하였다. 그러나 A회사의 주소지에는 근로자가 한 명도 없었기 때문에 노동위원회의 서류가 반송 되었다. 노동위원회는 사건관련 공문이 두 번이나 반송 되자, 주소지 수정(보정)을 요구하면서, 수령할 사람이 없으면 이 사건이 각하될 수 있다고 알려왔다. 이에 본 노무사는 부당해고 서류를 공시송달로 요청하는 서류를 발송하면서, A회사의 본사 대표이사, 아시아 담당이사, 인사총괄이사의 이메일을 알려주었다. 이에 노동위원회의 조사관은 관련 사건공문을 위3인에게 발송하였다. 다행히 A회사의 본사는 국내에 법무법인의 변호사를 대리인으로 선임하여 2022년 4월 1일에 답변서를 제출하였다.

## 2. 당사자의 주장

### (1) 회사의 주장

근로자의 부당해고 구제신청에 대해 회사는 세가지 논리를 앞세워 정당한 해고라고 주장하였다. 첫째, 신청인들은 재무이사와 영업이사로 재무와 영업사무의 책임자로서 독자적인 권한을 행사해 온 자들로 독립적인 권한을 가진 이사이므로 근로자에 해당되지 않는다. 이와 관련 “비등기 관리이사로서 소속 직원들에 대한 교육 및 관리업무를 담당하여 온 전임 이사에 대하여, 근로시간과 근로내용 등에 있어 임금을 목적으로 회사에서 지배와 관리되는 종속적인 관계에서 근로를 제공한 것으로 보이지 않는 경우, 근로기준법상 근로자에 해당되지 않는다”<sup>2)</sup>는 판례를 근거를 인용하였다.

둘째, A회사는 대한민국의 상법에 따라 설립된 독립된 회사이고, 상시근로자 4인 이하의 사업장에 해당되어 근로기준법의 부당해고 구제신청 대상이 되지 않는다고 주장하였다. 이와 관련, “다국적 기업의 국내 지사가 (i)외국의 본사와 독립된

1) 서울2022부해631 000코리아 부당해고 구제신청 사건

2) 대법원 2005.6.24. 선고 2005두2667판결.

법인으로 국내에 주소를 두고 있는 점, (ii)본사와 별도로 재무제표를 작성하고 있는 점, (iii)법인세, 부가세, 소속 직원들의 소득세 신고 및 납부를 스스로 수행하고 있는 점들이 본사와의 관계에서 독립성이 인정되고 5인 미만이므로, 부당해고에 관하여는 근로기준법이 적용되지 않는다.”는 유사한 판례를 인용하였다.<sup>3)</sup>

셋째, 이 사건 근로계약 종료는 사용자의 사업 전부 폐지를 전제로 하는 통상 해고에 해당되므로 정당한 해고에 해당된다. 사용자가 한국의 직원들을 모두 해고한 것은 한국지점을 조만간 폐지하려는 이유이라고 한다고 주장하였다. 관련 판례도 “사업의 폐지를 위하여 해산한 기업이 그 청산과정에서 근로자를 해고하는 것은 기업 경영의 자유에 속하는 것으로 이는 정리해고에 해당하지 않으며, 해고에 정당한 이유가 있다.”는 판례를 인용하였다.<sup>4)</sup>

따라서 사용자가 근로자를 해고한 것은 위의 3가지 중 하나에 해당되기 때문에 정당하다고 주장하였다.

## (2) 근로자의 주장

사용자 해고의 정당한 주장에 대해 근로자들은 실제 내용을 가지고 답변하였다. 첫째, 사용자는 신청인들의 직급이 이사이므로 근로자가 아니라고 주장한다. 그러나 신청인들은 직급만 이사이지 실제로는 그에 합당한 권한을 가지지 않았다. 신청인들의 근로계약서를 작성할 때 수습기간, 본사에 지정된 직속 상급자, 근로장소와 근로시간이 기재되어 있었다. 임금은 확정된 급여와 업무 성과에 따른 보너스로 구성되어 있었다. 그리고 최근 비용지출에 있어 경조화환 30만원, 통신비 5만원 등 지출승인을 받고 지출하였다. 또한 회사의 등기부에도 이사로 등재되어 있지 않았으며, 업무수행에 있어서는 지정된 상급자에게 업무보고를 하고 지시를 받으면서 일을 수행하였다.

둘째, A회사는 5인 미만 사업장이라고 주장한다. 한국 지사는 2017년 4월에 설립 이후 2019년 5명, 2020년 6명, 2021년 4인에서 2022년 해고 당시 총 2명으로 줄었다. 한국지사의 두 명의 근로자는 상급자의 지시를 받고 일하였으며, 회사 설립 이후 사업장 내 부하직원이 없었기 때문에 업무지시를 한적이 없었다. 재무담당자와 영업담당자(신청인들)는 자신들의 상급자의 관리 감독하에서 업무를 수행하였다. 따라서 한국내 사업장에서 신청인들은 업무집행권, 인사권, 재무집행권 등을 독립적으로

3) 서울중앙지방법원 2018. 11. 23. 선고 2017가합559829 판결.

4) 대법원 2001. 11. 13. 선고 2001다2797 판결.

경영할 수 있는 권한을 갖고 있지 않았다.

셋째, 이 사건 근로계약의 종료는 사용자의 사업 철수를 전제로 하는 통상해고에 해당되므로 정당한 해고에 해당된다고 주장한다. 그러나 회사는 새로운 고객과 ERP 기술지원 서비스계약을 계속 체결하고 있었다. 2022년 1월에는 4개의 업체와 새로운 장기 기술보수 서비스 계약을 체결하고 선수금을 받았다. 이는 회사가 앞으로 오프라인 업무는 하지 않지만, 온라인으로 기술지원 서비스를 계속한다는 것을 방증하고 있다.

### Ⅲ. 이 사건 주요쟁점에 대한 판단

#### 1. 한국의 재무이사와 영업이사는 근로자인가?

일반적으로 등기된 이사의 경우에는 근로자성을 부인하며, 상당한 지휘 감독을 받고 있다는 사실이 있는 경우에만 근로자성을 인정하고 있다. 비등기 이사의 경우에는 원칙적으로 근로자성을 인정하나 독자적인 의사결정권이나 업무집행권이 강하게 인정되는 경우에 한해서 근로자성을 부인한다.”<sup>5)</sup> 본 사안에 있어 사실상 재무이사, 영업이사라는 명칭을 사용하고 있지만, 실제로 근로계약서에서도 아무런 권한을 가지지 않은 일반 근로자로 기술되고 있다. 회사의 등기부등본에 이사로 등재되어 있지 않았고, 실무에서도 어떠한 독자적인 권한을 가지지 못했다. 실제 업무에 있어서도 아시아를 관할하는 직속상사에게 직접 보고 하고 업무지시를 받고 일을 해왔다. 따라서, 재무이사와 영업이사는 근로자라고 볼 수 없다.

#### 2. A회사가 5인 미만 사업장인 경우에도 부당해고 구제신청이 가능한가?

근로기준법 제11조에 따라 부당해고 구제신청은 5인 이상의 사업장에 근무하는 근로자만이 제기할 수 있다. 다만, 5인 미만 외국계 기업의 사업장이 한국에서 독립성이 없이 본사의 지사나 지점 정도의 역할을 할 경우에는 그 인원수 산정에 있어 본사의 인원과 함께 산정되므로, 부당해고 구제신청의 보호 대상이 된다.<sup>6)</sup> 여기서의 쟁점은 한국지점에 대한 독립성이 있는가의 여부를 가지고 판단한다.

<sup>5)</sup> 안태식, “법인등기임원의 근로자성 판단기준”, 「법과 정책연구」, 제22호, 한국정책학회, 2014.6. 624면.

<sup>6)</sup> 행정해석 근로개선정책과 - 438, 2014. 1. 28.

본 사안에서는 한국 상법에 따라 독립적인 법인 설립등기를 하고 회계 등의 독자적 결산을 하고 있지만, 실질적으로 본사의 업무지시를 받으며 운영되고 있고, 모든 회계 등을 본사가 직접 관리하고 있으므로 한국지점에 대한 독립성이 없다고 할 것이다.

### 3. 사업 폐지를 전제로 근로자를 해고하는 경우 정당한 해고인가?

근로기준법 제23조를 보면, 사업을 계속할 수 없게 된 경우에는 정당한 해고로 보고 있다. 관련 판례도 “근로자를 해고한 사용자가 사업장을 실질적으로 폐업하여 근로자들이 복귀할 사업장이 없어졌다면 사업체의 존속을 전제로 하는 근로계약 관계는 유효하게 종료된다.”<sup>7)</sup>고 보고 있다. 사용자는 이 사건 근로계약 종료는 사업의 폐지를 전제로 하는 통상해고에 해당되므로 정당한 해고에 해당된다고 주장한다. 그러나 본 사안에 있어, 실제 사실관계를 볼 때 이 사건의 사용자는 온라인으로 사업을 계속 영위하고 있기 때문에 사업 폐지로 볼 수 없으므로 이를 정당한 해고로 볼 수 없다.

## IV. 결론

이 사건 사용자는 사실관계가 명확히 확인되면서, 이번 부당해고 구제신청 사건에 있어 불리하다는 전제하에, 근로자들에게 6개월 급여를 추가로 지급하는 조건으로 합의를 제안하였다. 이에 대해 근로자들은 취업시장의 어려움을 얘기하면서 12개월 치를 요구하였다. 이에 대해 사용자와 근로자들은 서로 일부 양보하여 8개월치 급여로 퇴직 합의에 도달하였다. 2022년 6월 10일 두 당사자는 노동위원회에서 화해합의서를 작성하고 합의로 이 사건을 원활히 마무리하였다.

이번 사건은 최근에 많은 사업이 온라인 사업으로 전환되면서 근로자들을 해고하는 경우가 많이 발생할 수 있어 참고할 수 있는 의미 있는 사건이었다고 볼 수 있다. 오프라인에서 온라인 사업으로의 전환은 회사의 재량으로 가능하지만, 회사에 소속된 근로자들에 대한 고용관계는 사업의 폐지와 무관하게 계속 유효하게 살아 있다는 점을 사용자는 상기해야 할 것이다.

7) 대법원 1991. 12. 24. 선고 91누2762 판결

## 직장내 괴롭힘 처리 사례 (신입직원)

### I. 문제의 소재

직장내 괴롭힘 방지법이 2021년 4월부터 사업주에 대한 강행규정으로 도입되어 시행됨에 따라 많은 사업장에서 직장내 괴롭힘에 대한 문제가 제기되고 있다. 기존에는 신입직원이나 하급직원들이 직장내 적응과정으로 수용되었던 일반적인 직장내 분위기가 더 이상 개인의 문제가 아닌 조직개선의 문제로 대두되고 있다. 이번에 도입된 사업주의 의무는 근로자가 직장내 괴롭힘에 대해 회사에 신고를 하는 경우 이에 대하여 회사는 지체없이 객관적인 조사를 실시하여야 한다. 그 밖에도 직장내 괴롭힘으로 확인된 경우, 피해 근로자의 요구에 따른 적절한 조치가 이루어져야 하고, 가해 근로자에 대해서도 징계조치를 해야 한다. 그리고 직장내 괴롭힘을 신고한 피해근로자에게 불리한 처우를 하여서는 아니된다. 특히, 해당 직장내 고충 부서와 관련 사람들은 사건에 대한 비밀 준수 의무가 있다. 이러한 과정에 대해 사업주가 절차를 위반한 경우 500만원 이하의 과태료 처벌조항을 적용 받는다.<sup>8)</sup>

최근, 한 외국계 IT회사에서는 입사한 신입직원이 해당 팀장으로부터 수차례에 걸쳐 직장내 괴롭힘을 당했다는 신고가 접수되었다. 여기서 어떤 내용이 직장내 괴롭힘이 되는지, 판단기준은 어디에 있는지, 그리고 직장내 괴롭힘으로 인정된 경우 회사에서의 징계절차에 대한 처리방법을 사례를 바탕으로 살펴보고자 한다.

### II. 직장내 괴롭힘 판단기준

“사용자 또는 근로자는 (i) 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 (ii) 업무상 적정 범위를 넘어 (iii) 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위를 하여서는 아니 된다(근로기준법 제76조의2).” 직장내 괴롭힘을 판단할 때, 위의 3가지 요건을 모두 갖추어야 직장내 괴롭힘이 되므로, 그 행위에 대해 잘 살핀 후 종합적으로 판단하여야 한다.<sup>9)</sup>

8) 다만, 신고자나 피해 근로자에 대한 불리한 처우를 한 경우 3년 이하의 징역 또는 3천만원 이하의 벌금에 처한다 (근로기준법 제76조의 3 제6항).

9) 고용노동부, “직장 내 괴롭힘 판단 및 예방과 대응 매뉴얼”, 2019.2. 10-14면.

## 1. 직장내 지위 또는 관계 등의 우위를 이용할 것

직장 내에서 지위란 행위자가 직장내에서 지휘명령 관계에서 상위에 있는 경우를 말한다. 직접적인 지휘명령 관계에 놓여있지 않더라도 회사내 직위가 직급 체계상 상위에 있음을 이용하는 것도 여기에 속한다.<sup>10)</sup>

직장 내에서 관계의 우위는 사실상 우위를 점하고 있다고 판단되는 모든 관계가 포함된다. (i)근속 연수나 전문지식 등의 업무역량, (ii)연령, 학벌, 성별, 출신 지역, 인종 등 인적 속성, (iii)감사, 인사부서 등 같은 업무의 직장내 영향력, (iv)정규직 여부, (v)노동조합이나 직장내 협의회 등 근로자의 조직 내 영향력 등이 문제가 될 수 있다. 따라서 직장에서의 지위나 관계 등의 우위를 이용하여 행위 한 것이 아니라면 직장 내 괴롭힘에 해당하지 않는다.

## 2. 업무상 적정 범위를 넘을 것

업무관련성은 포괄적인 업무관련성을 의미한다. 직접적인 업무수행 과정에서 발생한 경우가 아니더라도 업무수행에 편승하여 이루어졌거나 업무수행을 빙자하여 발생한 경우 업무 관련성이 인정된다.<sup>11)</sup>

업무상 적정범위를 넘는 것으로 인정되기 위해서는 그 행위가 사회 통념에 비추어 볼 때 업무상 필요성이 인정되지 않거나 필요성은 인정되더라도 그 행위 양태가 사회통념에 비추어 볼 때 상당하지 않다고 인정되어야 한다. 업무상 지시나 명령에 불만을 느끼는 경우라도 그 행위가 사회 통념상 업무적으로 필요성이 있다고 인정될 경우에는 직장 내 괴롭힘으로 인정하기는 곤란하다. 그러나 그 지시나 명령 행위의 양태가 폭행이나 과도한 폭언 등을 수반하는 경우에는 업무상 적정범위를 넘었다고 볼 수 있으므로 직장 내 괴롭힘에 해당된다. 또한 문제가 된 행위 자체는 업무상 필요성이 인정되더라도 사업장 내 동종 유사업무를 수행하는 근로자에 비하여 합리적인 이유 없이 대상 근로자에게 이루어진 것이라면 사회 통념적으로 상당하지 않은 행위라고 볼 수 있다.

## 3. 신체적 정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위일 것

10) 대법원 2008.7.10 선고 2007두22498 판결.

11) 대법원 2006.12.21. 선고 2005두13414 판결.



신체적 정신적 고통을 주는 것은 다양한 행위로 다음의 예를 들 수 있다.

- 폭행행위나 협박하는 행위
- 폭언, 욕설, 헐뜯음 등 언어적 행위. 특히 지속 반복적인 폭언이나 욕설은 피해자의 인격권을 심각하게 해치며 정신적 고통을 유발 할 수 있다.
- 반복적으로 개인적인 심부름을 시키는 행위
- 집단 따돌림, 업무수행과정에서의 의도적 무시나 배제 등의 행위
- 근로계약 체결 시 명시했던 업무와 무관한 일을 근로자의 의사에 반하여 지시하는 행위가 상당기간 반복되고 그 지시에 정당한 이유가 인정되지 않는 행위
- 업무상 과도하게 부여하는 행위는 그렇게 하도록 지시하지 않으면 안 되는 업무상 불가피한 사정이 없는 경우를 말한다.
- 업무상 필요한 주요 비품(컴퓨터, 전화 등)을 제공하지 않거나, 인터넷이나 사내 인트라넷 접속을 차단하는 등 원활한 업무수행을 방해하는 행위.
- 근무환경을 악화시키는 것이라 그 행위로 인하여 피해자가 능력을 발휘하는데 지장을 주는 것을 말한다. 여기서 행위자의 의도 여부는 고려하지 않는다.

### III. 본 사건의 사실관계

2022년 5월 15일, 회사의 전체회식을 마친 후 신입사원(신고자)이 대표이사를 찾아와 본인이 직장내 괴롭힘을 당하고 있다고 신고하였다. 이에 인사부서장은 5월 17일 그 신고자와 면담을 실시하고, 해당 내용을 구체적 증거자료를 가지고 서면으로 제출하라고 지시하였다. 신입사원 (피해근로자)은 작년 12월에 입사하여 기술영업팀에 배치되었고, 해당 팀장(가해자)으로부터 10회 이상의 괴롭힘을 당한 사실을 해당 근거자료를 가지고 제출하였다.

그 내용은 다음과 같았다.

- ① 3월 16일에 있었던 일이다. 팀장이 다른 직원과 진지하게 얘기할 때 팀장실 앞의 화분에 물을 주기 위해 안쪽으로 들어가 물을 주었다. 화가 났던 팀장은 점심시간에 피해 근로자에게 “(앞 생략) 너는 남 걸을 때 뛰어야 되고, 남들 계단 하나씩 오를 때 세 개씩 올라야 되고, 남들 땀 때 너는 졸라 뛰어야 돼. 알아? 넌 그렇게 안 하면 진짜 아무것도 안 돼, 나중에~” 라는 발언을 하여 피해 근로자에게 자책감과 비하감을 느끼게 했다.
- ② 3월 21일, 피해 근로자가 3개월간의 수습기간을 마치면서 PPT로 자신에 대해

발표하는 시간을 가졌다. 여기서 팀장은 피드백으로 “여기는 니 정신과 상담하는 곳이 아니야,” “니 되지도 않는 영어와 무슨 대학교 발표하나? 여기는 학교가 아니야.” 라는 발언을 하였다.

③ 4월 1일 같은 팀원의 장례식장을 방문하면서, 왕복 5시간 이상을 피해 근로자에게 운전하게 하였다. 특히 이 자리에서 “내가 너 웃가지고 얘기한 게 대체 몇 달 쯤냐?” 며 구박을 하였다.

④ 4월 22일, 회사의 다른 부서로부터 기술영업팀의 업무를 불평하는 메일을 수신하게 되었다. 이에 대해 팀장은 다른 팀원과 자신을 불러서 한 시간 내내 업무처리 미숙에 대해 질타를 하였다. 여기서 피해근로자가 팀장을 무시하였다고 여겨 굳은 표정으로 피해자를 심하게 노려 보았고, 이어 피해 근로자의 왼쪽 허벅지를 손뼉으로 내리쳤다. 이에 대해 피해 근로자는 “팀장님, 저는 정말 팀장님을 무시할 생각은 없었고, 그런 의도도 전혀 없었습니다. 죄송합니다.” 라고 사과를 했다. 피해 근로자는 한 시간 동안 무슨 죄인인 것 마냥 숨이 막혔고, 팀장실에서 나왔을 때 머리가 아프고 어지러움을 크게 느꼈다’ 고 한다.

⑤ 4월 29일, 팀장이 팀원들과 회의를 하면서 피해 근로자의 업무태도에 대해 문제를 삼았다. “요즘 너네 90년생들 이해를 할 수 없어. 뭐 워라벨? 그만 썩어 빠진 생각, 정말 그건 썩은 마인드 아니냐?” “너는 받은 만큼 일할 거라는 마인드로 일하는데, 반대로 회사는 신입에게 3,400만원 주는 만큼 뽑아 먹어야 돼, 아니야?” 자신을 보면서 90년생 요즘 애들 마인드가 썩어 빠졌고 이해가 안 간다는 발언을 했다. “너 일 제대로 진지하게 안 할 거면 그냥 나가라. 그럼 돼. 난 일할 사람 수두룩해 많아. 아니 그냥 시작할 필요가 없잖아. 맞지? 그냥 너 보고 나가라 그럴거야, 알겠어?”

⑥ 5월 17일. 신입사원 세 명과 팀원들이 함께 식사를 하는데, 피해 근로자가 한 마디도 하지 않자 이에 대해 팀장은 “회사가 꼬라지 부리고 싶으면 부리는 데냐? 니 성질 부리는 데냐?” “네 마음대로 해라. 인상쓰고 말 안할 거면 말하지 말고, 난 더 이상 너 한테 관여하지 않을 거야. 이 시간 이후로, 나가.” 라고 말했다. 이 날 이후 팀장은 인사를 해도 받지 않고 부서의 다른 직원을 불러 회의 하고, 피해 근로자가 처리하던 일들을 다른 팀원에 맡기고 업무에서 배제시켰다. 사실 이 일은, 전날 피해 근로자가 과음을 하고 지각을 해서 반성문을 쓰게 한 것이 원인이 되었다.

평소에 자주 피해 근로자를 비하한 말은 다음과 같았다.

- ⑦ “니 옷 제대로 입어라. 셔츠 없냐, 이제 좀 사라. 너 월급이 얼마지? 돈 여유가 있을 때 바지도 좀 사고 구두는 없냐?”
- ⑧ “OJT 시험 너 통과 못했으면 너 잘릴 뻔 했어 알아? 너 일 진지하게 안 할 거면 그냥 나가라 그럴거야. 너 이번 3개월 수습 때까지도 정신 못 차리면 너 잘린다고 알아.”
- ⑨ “니 그깟 되지도 않는 영어 실력 진짜, 언어능력이 너무 떨어져 너는, 어디서 되지도 않는 그 따위 영어, 그 아무것도 아닌 니 영어실력”
- ⑩ 팀 회의 중에 “니 마스크 왜 끼냐? 이 새끼 지만 코로나 안 걸릴라고.”
- ⑪ 행위자가 피해 근로자에게 ○○○ 주임이라 직함을 부르지 않고, “야” “너” “니” “○○○” 라고 이름을 직접 불렀다.

## IV. 본사안의 판단과 회사의 조치

### 1. 사실관계를 통해서 본 직장내 괴롭힘 여부

사실관계에서 가해자인 팀장은 업무수행 과정에서 근로자의 인격권을 인정하지 않고 오로지 업무처리에 대해서만 열중하고 있다. 여기서 팀장인 상급자가 직장내의 팀장이라는 우월적 관계를 이용하여 업무의 적정 범위를 넘어 신입사원에게 정신적 육체적으로 고통을 주었다. 특히, 직장내 괴롭힘과 관련하여 적절치 못한 용어나 비하하는 발언을 반복적으로 실시하였고, 피해 근로자를 업무에서 배제하여 정신적인 고통을 줌으로써, 그 수인 한계를 넘어 신입직원이 회사의 대표에게 괴롭힘에 대해 호소하는 상태 까지 발전하였다. 본 직장내 괴롭힘 사례에서 볼 때 회사 차원에서는, 신입사원이 제대로 회사에서 계속 근무를 할 수 있도록 부서 배치 전환 등을 통해 보호조치를 하고, 팀장은 업무수행 과정에서 부하직원들의 인격권을 침해하지 않도록 특별한 징계 조치와 더불어 관련 교육 이수 등 재발방지의 노력이 필요하다.

### 2. 회사의 조치

회사는 5월 15일 직장내 괴롭힘에 대한 신고를 접수하였다. 관련하여 인사팀장은 5월 17일부터 19일까지의 피해직원과의 면담을 통해 직장내 괴롭힘 내용에 대해

인지하였고, 관련 증거자료를 보충하도록 요구하였다. 그리고 회사는 5월 27일 직장내 괴롭힘에 대하여 객관적인 조사가 필요하다는 판단으로 노무법인에 직장내 괴롭힘 내용에 대한 조사를 의뢰하였다. 노무법인은 피해자, 이해 관계자, 가해자 등을 조사한 후, 7월 10일 직장내 괴롭힘 사실관계에 대해 조사 내용과 판단 내용을 보고하였다. 이에 따라 회사는 취업규칙에 정하는 바(징계위7일전 해당자에게 사전 통보)에 따라 가해자에게 직장내 괴롭힘에 관련하여 징계계획 통지를 하고, 2022년 7월 20일에 징계위원회를 개최하였다. 징계위원회에서 회사는 확인된 사실관계에 대해 근로자에게 통보하고, 주어진 변명의 기회를 통해 가해 근로자의 의견을 청취하였다. 그 후 회사는 징계 양정을 고려하여 6개월간 당사자의 감봉징계를 하고, 1년간 성과급 지급 제외와 승진에서 제외시키는 처분을 하였다. 피해근로자에 대해서는 본인 의견을 반영하여 기술영업팀과 유사한 업무를 수행하는 개발팀으로 인사발령 내기로 결정하였다.

## V. 결론

직장내 괴롭힘 방지법은 회사의 직원들 간에 서로 존중하고 근로자의 인격권을 보호하자는 취지에서 도입되었다. 이러한 직장내 괴롭힘이 강행법으로 도입된 것은 우리나라의 오랜 전통의 연공서열식 인사관리가 뿌리 박혀 있기 때문에 회사의 자율적인 취업규칙의 도입만으로는 이를 예방할 수 없다는 확신으로 인해 법제화가 되었다. 따라서 앞에서 언급한 사례와 같이, 업무의 적정범위를 넘은 행위는 근로자에 대한 회사의 보호의무를 위반하므로 회사가 차후 피해근로자에 대한 정신적 손해 배상도 할 수 있다는 사실을 인식하여야 할 것이다. 기업에서 가장 빈번하게 발생하는 신입근로자와 기존의 선임자나 상급자 사이에 업무를 가르친다는 명목으로 발생하는 직장내 괴롭힘에 대한 사례에 대해 살펴보았다. 이와 유사한 사례가 많이 발생하는 현 시점에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있을 것이다.

## 퇴직합의금의 과세문제

### I. 문제의 소재

부당해고사건에서 회사와 해고된 근로자 사이에 퇴직합의금을 통해 해고사건이 해결되는 경우가 많이 있지만, 이에 대한 과세 문제로 새로운 갈등이 발생하여 다투는 경우도 종종 본다. 최근 유사한 사건을 경험하였다. 지난 2022년 2월 15일 해고된 근로자 2명을 대리하여 부당해고구제신청 사건을 진행하였는데 이 사건은 회사와 해고된 근로자가 8개월의 퇴직합의금으로 퇴직사건을 종결하자는 구두합의가 이루어졌다. 이에 대해 회사측 대리인이 합의서를 작성해서 보내왔는데, 8개월분의 임금에 대해 30%의 근로소득세를 공제한다는 내용이었다. 이에 대해 근로자는 회사의 과세처리방식에 대해 이의를 제기하였고, 퇴직합의금을 퇴직위로금으로 하는 비과세 처리를 해줄 것을 요청하였다. 회사는 자문 공인회계사에게 퇴직합의금에 대한 과세방법을 문의하였다. 이에 공인회계사는 국세청에 ‘부당해고 구제신청 사건 종결합의금 과세방법’에 대해 질의를 하였고 국세청은 “소송을 취하하는 조건으로 지급한 금액이라면 기타소득 사례금으로 보아야 한다”라는 답변을 주었다. 기타소득으로 처리할 경우 22% 과세처리가 된다. 이에 대해 해고근로자들은 회사가 퇴직위로금으로 처리할 경우 비과세로 처리할 수 있음에도 불구하고 회사의 체면을 위해서 기타소득으로 과세처리 한다고 주장하면서, 양측의 합의는 결렬되었다. 회사와 근로자는 노동위원회의 심판결정을 위해 2022년 6월 3일 심판회의에 참석하였다. 노동위원회의 공익위원들은 본 해고사건에 대해 노사간 합의 의사가 있었지만, 세금 때문에 합의를 못하고 있다고 판단하여 당일 판정을 하지 않고 이들의 합의를 위해 1주일 동안 시간을 주었다. 이 기간에 회사는 최종적으로 8.5개월의 퇴직합의금을 퇴직소득으로 처리하겠다는 최종제안을 하였고, 근로자들이 이 조건을 수용하면서 원만히 합의가 이루어질 수 있었다.<sup>12)</sup>

다음에서는 퇴직합의와 관련된 근로소득, 퇴직소득, 기타소득, 비과세의 과세방법에 대해 살펴보고 어떤 세율을 적용해야 하는지에 대한 관련 판례를 통해 확인하고자 한다.

12) 서울지방법노동위원회 결정, 2022.6.10. 서울2022부해631.

## II. 퇴직합의금에 대한 과세처리 유형 (근로소득, 퇴직소득, 기타소득, 비과세)

### 1. 근로소득

근로소득세는 근로를 제공함으로써 받는 봉급, 급여, 보수, 임금, 상여, 수당 및 이와 유사한 성질의 급여를 말한다 (소득세법 제20조, 제1항 제1호). 근로소득은 사업소득과는 달리 일반적으로 타인에 대하여 종속적 지위에 서서 근로를 제공하고 그 대가를 받는 사람에게 발생한다.<sup>13)</sup> 그리고 명칭과 상관없이 무엇이든 ‘유사한 성질’을 가진 것은 모두 근로소득으로 과세한다. 근로소득의 범위는 일반적인 급여 뿐만 아니라 근로자가 사용자로부터 받는 비과세 항목과 퇴직을 전제로 받는 퇴직소득을 제외하고는 모두 근로소득에 해당된다 (소득세법 시행령 제38조).

근로소득금액에서 인적공제와 각종 소득공제를 제외한 과세표준은 ▲ 1200만원 이하는 6% ▲ 1200만원 초과~4600만원 이하는 15% ▲ 4600만원 초과~8800만원 이하는 24% ▲ 8800만원 초과~1억5000만원 이하는 35% ▲ 1억 5000만원 초과~3억원 이하는 38% ▲ 3억원 초과~5억원 이하는 40% ▲ 5억원 초과~10억원 이하는 42% ▲ 10억원 초과 45%의 기본세율이 각각 적용된다.<sup>14)</sup>

예를 들어, 퇴직합의금이 120,000,000원인 경우, 근로소득세 47,412,000원과 지방소득세 10%인 4,741,200원으로 납부세액은 총 52,153,200원이 된다. 이는 총 수령액의 43.4%가 과세되는 것이며 실수령액은 67,846,800원이 된다.<sup>15)</sup>

### 2. 퇴직소득

퇴직소득은 사용자가 근로자에게 퇴직을 원인으로 하여 지급하는 소득을 말한다 (소득세법 제22조 제1항 제2호). 퇴직금 뿐만 아니라 회사의 구조조정에 따라 실시

13) 이창희 외 4인, 「세법」, KNOU Press, 2017, 162면.

14) 조선일보, “직장인 근로소득세, 문재인정부 출범 후 39% 늘었다.” 2022.2.13. 인터넷 “근로소득세” 검색

15) 강남노무법인 앤: 임금명세서에서 자동계산 [https://k-labor.co.kr/main/auto0\\_view.html](https://k-labor.co.kr/main/auto0_view.html)

하는 명예퇴직이나 퇴직위로금도 퇴직소득으로 본다.<sup>16)</sup>

퇴직소득은 근로자의 노후보장이나 퇴직후의 생활보장 차원에서 세액 계산에서 상당한 공제혜택을 제공하기 때문에 납부액이 근로소득에 비해 과세율이 훨씬 적다. 퇴직소득세는 근속연수에 따라 차이가 있으나 최대 24%이내에서 적용된다.

		퇴직급여				(숫자: 원)	
계속 근로 기간	퇴직합의금	5천만원	공제율(주민세 10% 포함)	1억 5천만원	공제율(주민세 10% 포함)	3억원	공제율(주민세 10% 포함)
	5년	2,810,000	6.2%	23,320,000	17%	65,170,000	24%
	10년	1,610,000	3.5%	12,740,000	9%	46,370,000	17%
	20년	650,000	1.4%	6,420,000	5%	24,900,000	9%
	30년	160,000	0.4%	4,030,000	3%	15,190,000	6%

예를 들어, 근속연수가 5년인 근로자의 퇴직위로금이 120,000,000원인 경우, 퇴직소득세는 실제 세금 12,342,500원과 지방소득세 10%인 1,234,750원으로 총 13,576,750원이 된다. 이는 총 수령액의 11.3%가 퇴직소득으로 공제되는 것이며, 실수령액은 106,423,250원이 된다.<sup>17)</sup>

### 3. 기타소득

기타소득은 이자소득, 배당소득, 사업소득, 근로소득, 연금소득, 퇴직소득 및 양도소득 외의 소득을 말한다 (소득세법 제21조 제1항). 퇴직합의금에 대해 사용자가 퇴직관계를 조기에 끝내기 위해서 선의로 지급하는 경우에는 기타소득에 속하는 사례금으로 간주하여 기타소득세 22%를 징수한다. 그러나 정신적 또는 신분상의 명예훼손 등에 대한 보상으로 지급하는 금액이면 과세대상에서 제외된다.<sup>18)</sup>

예를 들어 퇴직 합의금이 120,000,000원인 경우, 기타소득세 22% 인 22,400,000원이 공제되고 실수령액은 93,600,000원이 된다.

### 4. 비과세

16) 이창희 외 4인, 「세법」, KNOU Press, 2017, 168면.

17) 강남노무법인 앤, 퇴직소득세 자동계산: <https://k-labor.co.kr/main/auto4.html>

18) 국세청 행정해석, 소득, 소득세과-1126, 2010.11.8.

계약의 위약 또는 해약으로 인하여 받는 위약금과 배상금에는 기타소득을 적용한다(소득세법 제21조 제1항 제10호). 그러나 퇴직합의금과 관련하여 이것이 타인의 신체의 자유 또는 명예를 해하거나 기타 정신상의 고통 등을 가한 것에 대한 손해 배상 또는 위자료로 받는 금액은 과세 대상의 소득에 해당되지 아니한다.<sup>19)</sup>

### Ⅲ. 퇴직합의금의 과세문제에 대한 주요 판례

부당해고를 다투는 사건에 있어 한 판례는 퇴직합의금을 비과세로 인정하였고, 다른 판례는 퇴직합의금을 사례비로 인정하여 기타소득 22%를 공제하였다. 이에 관련하여 판례와 그 판단기준은 어디에 있었는지 확인해보고자 한다.

관련한 판례의 논리는 다음과 같다.

(1) 해고무효확인 소송의 계속 중 사용자가 근로자에게 일정 금액을 지급하되 근로자는 그 나머지 청구를 포기하기로 하는 내용의 소송상 화해가 이루어 졌다면 이러한 화해금의 성질은 근로자가 해고무효확인 청구를 포기하는 대신 받기로 한 분쟁해결금으로 보아야 한다. 비록 그 화해금액을 산정함에 있어 근로자의 임금 등을 기초로 삼았다 하더라도 이를 임금 또는 퇴직금 등으로 볼 수는 없다.<sup>20)</sup>

(2) 소득세법 제21조제1항 제17호가 기타소득의 하나로 규정한 ‘사례금’은 사무 처리 또는 역무의 제공 등과 관련하여 사례의 뜻으로 지급되는 금품을 의미하고, 여기에 해당하는지는 금품 수수의 동기·목적, 상대방과의 관계, 금액 등을 종합적으로 고려하여 판단하여야 한다.<sup>21)</sup>

#### 1. 퇴직합의금을 비과세로 인정한 판례<sup>22)</sup>

##### (1) 사실관계

19) 송개동, “손해배상과 세법”, 조세법연구, 2004.11. 82면.

20) 대법원 2022. 3. 31. 선고 2018다237237 판결.

21) 대법원 2013. 9. 13. 선고 2010두27288판결, 대법원 2017. 2. 9. 선고 2016두55247 판결.

22) 대법원 2022. 3. 31. 선고 2018다237237 판결.



한국켈컴에서 2015년 12월 대관업무 담당 이사 A는 회사에 대한 공정거래위원회 조사 내용을 회사의 사전 승인없이 언론에 공개한 것을 이유로 해고되었다. 이에 A는 2016년 3월에 회사를 상대로 해고무효확인소송을 제기하였다. 법원은 회사에 화해금 5억원을 A에게 지급하라는 화해권고결정을 내렸고, 이에 대해 회사와 A가 이의를 제기하지 않아 화해권고가 2016년 10월 확정됐다. 해고 당시 A는 연2억원 이상의 급여를 지급받고 있었으며, 정년까지 13년 정도의 기간이 남은 상황이었다.

회사는 화해금이 소득세법 상 ‘필요경비 없는 기타소득’에 해당된다고 보아 22%의 세율을 적용하였다. 5억원 중 1.1억원을 원천징수 하고 3억 9000만원만 A에게 지급하였다. 이에 A는 화해금은 비과세소득에 해당되므로 소득세와 지방소득세 징수는 부당하다고 법원에 채권 추심명령을 신청하였고, 법원은 이를 받아 들였다.

## (2) 판결내용과 그 판단기준 이해

- 1) 기타소득의 하나로 규정한 ‘사례금’은 사무처리 또는 역무의 제공 등과 관련 하여 사례의 뜻으로 지급되는 금품을 의미한다 (소득세법 제21조제1항 제17호). 여기에 해당하는지는 금품 수수의 동기·목적, 상대방과의 관계, 금액 등을 종합적으로 고려하여 판단하여야 한다.<sup>23)</sup> 또한 그 금품이 외견상 사무처리 등에 대한 사례의 뜻으로 지급되는 것처럼 보일지라도 그 중 실질적으로 사례금으로 볼 수 없는 성질을 갖는 것이 포함되어 있다면 그 전부를 ‘사례금’으로 볼 수 없다.<sup>24)</sup>
- 2) 이 판결은 원심인 고등법원에의 판결을 그대로 유지하였다. “원고의 화해금의 지급은 이 사건 화해권고결정의 구속력에 따른 것일 뿐, 원고가 피고에 대하여 ‘분쟁의 조기 해결에 대한 고마운 뜻’을 표시하기 위하여 이루어진 것이라고 보기는 어렵다 (이 사건 해고무효확인소송은 2016년 3월 7일에 제기되었는데, 이 사건 화해권고결정은 그 변론종결 이후에 이루어져 2016년 10월 22일에 확정 되었으므로, 원고와 피고의 분쟁이 조기에 해결되었다고 보기도 어렵다).”<sup>25)</sup>
- 3) 따라서 본 퇴직 합의금의 법적 성질이 기타소득에 해당되는 사례금인지의 여부가 쟁점이 된다. 사례금은 근로자가 소송을 끝내기 위해 퇴직 합의서에 동의하였고, 이에 대해 사용자가 그 답례로 지급하는 경우에는 사례금으로

23) 대법원 2013. 9. 13. 선고 2010두27288판결, 대법원 2017. 2. 9. 선고 2016두55247 판결.

24) 대법원 2015. 1. 15. 선고 2013두3818 판결 참조

25) 해당 항소심 판결: 서울고등법원 2018. 5. 10 선고 2017나2073137 판결.

기타소득이 될 수 있다. 그러나 부당해고 여부를 다투는 과정에서 법원의 화해 권고에 따른 분쟁해결 화해금은 어느 일방의 감사의 표시라고 할 수 없기 때문에 기타소득이 될 수 없다. 그러면 퇴직합의금은 근로소득, 퇴직소득, 기타 소득도 아니므로 비과세의 대상이 된다.

## 2. 퇴직합의금을 기타소득의 사례금으로 인정한 판례<sup>26)</sup>

### (1) 사실관계

- 1) 근로자는 창원에 있는 STX엔진 주식회사에 2004년 5월 10일 입사해서 근무 하던 중 2014년 2월 28일날 해고 되었다. 근로자는 노동위원회에서 부당해고 구제신청을 하였으며, 노동위원회는 2014년 4월 28일 부당해고 구제신청을 기각하였다. 이에 근로자는 중앙노동위원회에 재심을 신청하여 다투는 중에 위원회의 중재로 근로자와 사용자 사이에 화해가 이루어졌다. 그 화해 내용은 다음과 같다. “근로자는 2014년 2월 28일자로 회사와의 고용관계가 유효하게 종료되었음을 확인하고, 회사는 근로자에게 2014년 8월 22일까지 이 사건 분쟁 조정금으로 월 급여 기준 6개월분인 25,302,000원(세전 금액)을 지급한다. 양 당사자는 이 사건과 관련하여 향후 일체의 민·형사 및 행정상 이의를 제기 하지 아니하고, 화해내용을 기밀로 하고 외부에 절대 발설하지 않기로 한다.”
- 2) 회사는 2014년 8월 22일에 이 사건의 화해금 25,302,000원을 기타소득 중 사례금 으로 보고 위 금원에 대하여 소득세(20%) 5,060,400원, 지방소득세(2%) 506,040원의 합계 5,566,440원을 원천징수한 후 잔액 19,735,560원을 근로자에게 지급하였다.
- 3) 근로자는 이 사건 화해금은 비과세 대상이라고 주장하면서 소송을 제기하였다.

### (2) 판결내용과 그 기준 이해

- 1) “이 사건 화해에서 근로자에 대한 해고일인 2014년 2월 28일자로 회사와의 고용관계가 유효하게 종료되었음을 확인하고 이 사건 화해금의 성격을 분쟁 조정금으로 명시하고 있다. 이 사건 화해금은 해고의 분쟁이 해소되었음을 전제로 지급된 합의금일 뿐, 근로관계가 존속되고 있음을 전제로 지급된 근로 소득이라고 할 수 없다. 그러나 회사는 근로자가 복직 및 급여 청구 등을 포기

<sup>26)</sup> 대법원 2018. 7. 20. 선고 2016다17729 판결

하고 향후 일체의 이의를 제기하지 않기로 하는 등 부당해고 구제신청과 관련한 분쟁을 신속하고 원만히 해결할 수 있도록 협조하여 준 것에 대한 사례의 뜻으로 이 사건 화해금을 지급한 것으로 봄이 타당하므로, 이 사건 화해금은 소득세법 제21조 제1항 제17호에서 기타소득으로 정한 ‘사례금’에 해당한다고 보았다.”

- 2) 이 사건의 원심은 “치열한 법적 분쟁 과정에서 상호 양보하고 절충하여 해결하면서 일방이 지급하는 화해금을 고마운 뜻의 표현으로 지급하는 선물이라고 할 수 없다.”고 판시하였다.<sup>27)</sup> 그러나 대법원은 본 사건의 퇴직합의금을 분쟁 화해금으로 간주하여 기타소득으로 판단하였다. 이 사건은 대법원이 퇴직합의금에 대해 명확한 판단기준을 제시하지 못했다는 비판이 있다.<sup>28)</sup>

#### IV. 결론

근로자가 사용자를 상대로한 부당해고구제신청이나 해고무효확인소송 등의 법률적 분쟁에서 사용자가 근로자에게 퇴직합의금을 지급하고, 그 대신 근로자가 구제신청 등을 취하하는 경우가 많이 있다. 이 퇴직합의금이 정신적 손해에 대한 보상으로 지급하는 것이면 이를 분쟁합의금으로 보아 과세대상에서 제외할 수 있다. 그러나 국세청에서는 법원이나 노동위원회의 조정으로 합의하여 소송을 취하하는 경우 퇴직합의금을 소득세법 상 기타소득 (사례금)으로 판단하는 경우가 많다.<sup>29)</sup>

퇴직합의금에 대해 사용자가 어떤 과세 방식을 적용하는가에 따라 근로자의 실수령액에는 많은 차이가 있다. 근속년수 10년인 근로자가 부당해고를 당했고, 퇴직합의서를 작성하면서 1억원을 해고합의금으로 지급받는다고 가정하면, 근로자는 본인의 통장에 1억원이 퇴직합의금으로 입금 될 것으로 예상한다. 그러나 사용자는 원천징수의무자로서 세금을 공제하여 국세청에 납부해야 한다. 세목을 근로소득세로 처리하면, 세금으로 42%인 41,841,800원이 공제된 58,158,200원만 입금된다. 그렇지만 퇴직합의금을 기타소득으로 처리한다면, 세금은 (1억원의 22%인) 22,000,000원이 공제된 78,000,000원이 된다. 만일, 이 부분을 퇴직소득으로 처리한다면 세금은 5%인

27) 창원지방법원 2016.3.24. 선고 2015나9657 판결.

28) 강지현, “2018년 국세기본법 및 소득세법 판례회고”, 조세법연구(25-1), 2019.4.258면.

29) 국세청 행정해석, 소득, 원천세과-152, 2012.3.26; 소득, 소득세과-1126, 2010.11.8; 최진수/전영준, “HR과 TAX”, 노동법률 2014.5. 87-88면.

5,024,523원 만을 공제하게 되므로 최종 94,975,477원이 근로자에게 지급된다.<sup>30)</sup> 그리고 퇴직합의금을 정신적 손해에 대한 보상으로 지급하게 되면 이는 과세대상에서 제외된다. 따라서 부당해고 구제신청 사건에 있어 합의를 할 경우, 어떤 세목을 적용할 것인가가 주요 갈등의 요인으로 작용하고 있다. 이에 대해 퇴직합의서를 작성할 때, 실제 지급액을 기준으로 판단하는 것이 분쟁해결의 한 방법이라고 할 수 있겠다.

---

<sup>30)</sup> 강남노무법인 앱: 퇴직소득세 자동계산 <https://k-labor.co.kr/main/auto4.html>

## IV. 특집

### 인력 구조조정 관련 주요 내용

1. 구조조정 스토리 .....	20
2. 경영상 해고 (정리해고)의 요건 .....	27
3. 경영상 해고 (정리해고)의 대상자 선정 .....	33
4. 구조조정 대상자 면담 시 준비사항 및 유의사항 .....	37
5. 구조조정 사례 (사무직 직원) .....	41
6. 생산직 구조조정 사례 .....	43
7. 임금조정 (인상, 삭감, 동결, 반납) 절차와 관련사례 .....	48

## 구조조정 스토리

### I. 문제의 소재

기업은 경기가 어려워질수록 비용을 줄여서 생존하고자 한다. 기업을 운영하는데 있어 인건비는 전체 비용 중 상당한 비중을 차지하기 때문에, 기업은 단기간 내에 인력구조조정을 실시하여 인건비를 줄이고 어려운 시기를 극복하고자 한다. 구조조정에는 무급휴직, 희망퇴직, 정리해고 등이 있고, 가급적 정리해고는 최후의 수단으로 사용하여야 한다. 우리나라는 1998년 경제위기 이전에는 급격한 기업 성장으로 평생직장의 개념이 정립되어 대부분의 근로자들이 정년까지 근무가 가능하였고, 법과 제도도 그에 맞추어 설정되어 있었다. 그러나 경제위기 상황에서 IMF차관을 도입하는 조건으로 정리해고법과 파견근로자법이 도입되었다. 당시 경제위기에 봉착한 대부분의 기업들이 다양한 구조조정 방법 중에서 정리해고를 단행하여 수 많은 근로자들을 해고하고, 경기가 회복됨에 따라 정규직 대신에 인건비가 싸고 고용유연성이 확보되는 기간제근로자나 파견근로자들을 사용하기 시작하였다. 이러한 고용형태로 인하여 전 사업장이 비정규직화 하는 것을 우려하여 2007년에 비정규직 보호법을 제정하여 비정규직 사용을 제한하고 있다.

이러한 고용형태로 인하여 우리나라에 고용의 이중구조화가 정착되게 되었다. 대기업의 정규직은 대체로 고용이 안정적이고 높은 임금을 받는 그룹인 반면에, 비정규직 근로자는 고용이 불안하며 상대적으로 저임금을 받는 그룹이다. 이러한 이중고용구조의 부작용이 나타난 대표적인 사례가 쌍용자동차의 구조조정 사태이다.<sup>31)</sup> 2009년 구조조정을 단행하면서 첫째 그룹에 속했던 근로자들이 대량으로 해고되었고, 둘째 그룹으로 편입되는 과정에서 9년동안 해고된 근로자와 가족을 포함한 30여명이 목숨을 잃는 비극적인 일이 벌어졌다. 우리나라가 도입한 정리해고제도를 통한 구조조정이 바람직한 것인지 여부에 대해 외국의 구조조정 사례(폭스바겐자동차)를 비교하면서 쌍용차의 구조조정의 평가와 함께 정리해고 이외의 다른 구조조정 방법도 제시해보고자 한다.

31) 이승윤/김승섭, “쌍용자동차 정리해고와 미끄럼틀 한국사회”, 한국사회정책, 제22권 제4호, 2015, 75면.

## II. 쌍용자동차 구조조정 사례: 정리해고<sup>32)</sup>

쌍용자동차는 1970년대와 1980년대 신진자동차, 동아자동차로 회사의 주인과 회사명이 바뀌어 오다가 쌍용그룹이 이를 인수하여 1988년 상호를 쌍용자동차로 변경하였다. 1993년 독일의 벤츠사와 기술제휴로 SUV 무쏘와 1996년 뉴코란도를 출시하여 4WD 차량을 대표하는 메이커로 자리잡았다. 그러나 1992년 이후 적자가 누적되다 1998년에 대우자동차로 매각되었다. 이후 1년 만인 1999년 대우가 부도나자 쌍용자동차는 법정관리로 넘어갔다. 쌍용자동차는 법정관리를 통해 경영상태가 호전되자 2004년 다시 상하이자동차에 매각되었다. 그 후 상하이자동차는 법정관리를 신청한 2008년 까지 4년 동안 신차개발에 전혀 투자를 하지 않았고, 기존의 SUV 기술과 주요인력만 탈취했다는 비판을 받으며 한국시장에서 철수했다.

쌍용자동차 법정관리인은 2009년 4월 경영정상화를 위해 7,135명 중 37%인, 2,646명을 감원하겠다고 발표하였다 (잔류 4,489명). 이에 노조는 2009년 5월에 평택공장을 점거하고 파업에 들어가 8월까지 76일간 공장 점거 총파업을 진행하다가, 경찰의 진압작전과 노조와 사측의 협상이 타결되면서 파업을 중단하였다. 이에 따라 최종적으로 감원인원 2,646명 중, 희망퇴직이 2,019명, 무급휴직이 459명, 영업직 전환이 3명, 정리해고 165명이 (=생산직 159명 + 관리직 6명) 결정되었다.<sup>33)</sup>

**정리해고자 156명은 2010년 11월 회사를 상대로 해고무효확인소송을 제기하였다.**

- (1) 1심 재판부는 2012 8월 1일, “금융위기 등으로 유동성 부족 사태를 해결할 방법이 없어 회생절차를 밟게 된 회사가 경영상 어려움을 극복하고 비용 절감을 통한 경쟁력 확보를 위해 구조조정의 일환으로 해고를 단행할 필요성이 인정되다” 고 회사 쪽 손을 들어주었다.
- (2) 2심(고등법원)은 2014년 2월 7일, “‘원심판결’은 비록 해고대상자 선정에 관한 요건과 성실한 협의, 단체협약상의 합의와 관련된 요건의

32) 위키백과사전, “쌍용차 사태”, 접속일 201810.23; 광상신/박명준, “쌍용자동차 사태: 원인 진단과 대안 모색”, 월간 노동리뷰, 2013년 4월호, 한국노동연구원.

33) 2009년 6월에 2646명 중, 1666명이 희망퇴직 등으로 퇴사하고, 나머지 980명(생산직 974명 + 관리직 6명)은 정리해고 되었다. 8월 노사합의를 통해 정리해된 980명 중, 815명을 무급휴직(459명), 희망퇴직(353명), 영업직 전환 처리됐고, 최종적으로 165명이 정리해고 됐다.

충족에는 문제가 없지만, 긴박한 경영상 필요성, 해고회피노력이라는 정리해고의 실질적 요건의 충족은 분명치가 않아 이 사건 정리해고는 근로기준법 제24조에서 규정하는 정리해고의 유효성 요건을 갖추지 못했다”고 하면서 정리해고가 부당하다고 판결하였다.

- (3) 3심(대법원)은 2014년 11월 13일, 원심판결과는 달리 경영상해고의 요건 중 ‘긴박한 경영상의 필요성’은 경영자의 판단을 존중해야 한다는 점을 인정했다. 종전의 경영상해고의 정당성 판단 요건인 ‘긴박한 경영상의 필요성’에 대해 그 동안의 판례의 경향에서 회사가 장래에 올 수 있는 위기에 미리 대처하기 위해 객관적 합리성이 있을 경우도 인정된다고 넓게 해석하는 기존 대법원의 입장을 재확인하며<sup>34)</sup> 정리해고의 정당성을 인정하였다.

2010년 11월에 쌍용자동차는 인도 마힌드라 자동차에 매각되었다. 이후 쌍용자동차는 회사의 경영상태에 맞추어 무급휴직자와 해고자들을 점진적으로 복직을 시키고 있다. 2013년 3월 무급휴직자 454명을 복직시킨 이후 2016년 2월 40명, 2017년 4월 62명, 2018년에는 16명에 대하여 복직 절차를 진행했다. 그리고 2018년 9월 남아있는 해고노동자 119명의 복직을 내년 말까지 완료하기로 했다. 이러한 복직이 가능했던 것은 회사의 경영상태가 호전되었기 때문이다. 2011년에는 1412억 원 적자, 2012년 990억 적자였지만, 점차 적자 폭이 줄어들며 2013년 89억 적자, 2016년에는 흑자로 전환됨에 따라 2017년 9월 판매량에서 한국GM과 르노삼성을 제치고 내수시장 3위를 달성하였다 (1위 현대, 2위 기아).

### Ⅲ. 폭스바겐 구조조정 사례: 일자리 나누기<sup>35)</sup>

폭스바겐자동차(이하 “폭스바겐”)는 지난 1937년 나치 독일 치하에서 아돌프 히틀러의 명령에 따라 국영기업으로 설립되었다. 이후 1960년 주식을 공개해 민영화

34) 이승길, “쌍용자동차, 경영상해고 정당”, 노동법률, 2015년 1월호, 관련판례: 대법원 2014.11.13 선고 2014다 20875-20882(생산직), 2012다14517(관리직) 판결; 박은정, “경영상 해고를 위한 ‘긴박한 경영상의 필요성’”, 노동리뷰, 2015년 1월호, 한국노동연구원.

35) 김태정 외, “불황기의 노사관계 사례와 시사점”, 「CEO Information」, 삼성경제연구소, 2009.5.20; 이원덕, 「News Insight」, 국가미래연구원, 2016.8.2; 이대희, “노사정 모두 구한 폭스바겐의 일자리 나누기”, 프레시안, 2009.6.17 등.



한 후 9년 뒤 그룹의 또 다른 축인 아우디 그룹을, 이어 1990년에는 스코다를 인수해 유럽 최대 자동차 메이커로 성장했다.

1993년 폭스바겐의 독일 내 종업원 수는 10만3000명으로 최대 수준에 달했으나 공장은 전혀 수익을 내지 못했다. 노동자들의 인건비는 매출액 대비 임금이 25%로, 포드, 오펠 등 경쟁사보다 20% 가까이 높았고, 생산성도 업계 최하위 수준으로 조사됐다. 폭스바겐의 1992년 순이익은 1억4700만 마르크에 그쳐 전년보다 무려 87%나 급감했으며 93년에는 19억4000만 마르크 적자로 돌아섰다. 일본 업체의 유럽 진출이 본격화한데다 통일 후 생겨났던 경기 거품이 빠진데 따른 후유증에 제대로 대처하지 못한 탓이 컸다. 당시 독일 언론이 앞 다퉈 폭스바겐을 구조조정 0순위 업체로 지목할 정도였다.

이에 폭스바겐은 1995년까지 독일 근로자의 30%(약 3만1300명)를 감원하겠다는 계획을 발표했다. 노조는 사측과 협의 끝에 해고 대신 임금보전 없는 근로시간 단축을 택했다. 1993년 11월 폭스바겐 노사는 협상 4주 만에 일자리나누기 도입을 합의한 ‘고용안정과 경쟁력 강화를 위한 노사협약’을 체결하였다. 이 협약은 당초 3만 명을 해고하려 했던 사측과 ‘정리해고 결사 반대’를 외치던 노조가 만들어 낸 극적인 결과물이다. 그 내용은 다음 3가지 내용을 포함하고 있다. ① 1994년부터 실시한 일자리나누기의 핵심은 사측이 노동자의 고용을 보장하는 대신 노조는 임금 보전 없는 근로시간 단축(주4일제 도입으로 주당 노동시간 36시간에서 28.8시간으로 단축)에 합의한 것이다. 이를 통해 노동시간이 20% 줄어들고 노동자 소득은 최고 20%가 줄어들었으나 고용안정으로 인하여 노와 사의 신뢰가 쌓였고 노동 유연성을 위한 조치도 마련하였다. ② 1995년에는 감산으로 조업이 단축될 경우 노동자에게 기존 근로시간에 해당하는 임금을 보장해주고 결손된 조업시간은 이후 증산 시 결산하는 등의 내용을 담은 ‘노동시간계좌제<sup>36)</sup>’를 도입하였다. 이로써 회사는 수요 변동에 따라 생산량을 유연하게 조정할 수 있는 기반을 마련하였고, 교대제 또한 설비 특성에 따라 1교대제~3교대제 등 다양하게 분화시켰다. ③ 조업이 줄어든 노동자는 정부가 최대 6개월까지 유급 직업교육을 보장하는 블록시간제 혜택을 얻었다. 이로써 노동자는 유휴 시간에도 업무 숙련도를 높일 수 있었고 회사는 인건비를 절감할 수 있었다.

다시 말해서, 노사합의 핵심 내용은 첫째 전체 근로자의 고용을 보장하는 대신

36) 근로시간계좌제: 독일기업들이 초과 근로시간을 저축하여 휴가로 사용하는 제도로 인건비 절감 및 근로자 고용안전 수단으로 활용하고 있다.

근로시간을 20%(주 36시간에서 28.8 시간으로) 단축하고 인건비를 20% 삭감하였다. 둘째 근로시간 계좌제를 도입하여 초과근로시간에 대해서는 수당 대신 휴가로 대체하고 반면 소정 근로시간에 미달한 경우에는 기업이 요구할 때 초과근로를 한다는 것이다. 이 협약을 통해, 노동조합은 고용안정을 이루었고, 회사는 인건비를 절감하면서 고숙련 노동력을 보존할 수 있었다. 이로 인한 효과는 곧바로 나타났다. 도입 첫 해 16억 마르크 상당의 인건비를 절감하였고, 또한 1993년 25%에 달하던 매출액 대비 인건비 비중은 6년 후 16%까지 낮아졌다. 그 결과 고용안정을 보장받은 노동자들의 노동 생산성은 6%포인트가 올라갔다.

폭스바겐의 성공 요인은 일자리나누기와 동시에 진행된 체질 개선이었다. 특히 고비용 문제에 시달리던 생산 과정의 혁신과 시장에 맞는 신차 개발과 효과적 마케팅이 회사를 살렸다. 플랫폼 공용화와 모듈화 도입 등 비용절감 노력은 회사의 수익구조를 크게 향상시켰다. 93년 위기 당시 총 16개에 달하던 플랫폼은 크게 줄어들어 공용화에 성공, 다양한 파생모델의 저가 생산이 가능해졌다. 2000년 폭스바겐의 플랫폼당 모델 수는 10.3개로 크라이슬러(1.8개), 포드(2.8개), GM(3.5개)을 압도했다. 공동 플랫폼 도입으로 큰 비용이 들어가는 초기 연구개발 부문 비용은 연간 30억 마르크가 줄어들었다.

노측의 협력에 대해 사측은 전체 근로자의 고용보장으로 화답했다. 또한 해외공장 대신 자국 내 하노버와 볼프스부르크 공장의 증설 투자를 통한 일자리 창출을 약속했다. 폭스바겐은 고용조정 없이 1년 동안 1조원(약 16억 마르크) 이상의 비용을 절감했다. 영업이익률도 '93년 -8.7%에서 '98년 +1.7%로 개선되었다. 폭스바겐의 전 세계 판매대수는 '04년 510만대(세계 4위)에서 '15년 993만대로 늘었고, 도요타에 이어 세계 2위의 자동차 회사로 부상했다.

#### IV. 교훈과 과제

기업은 하나의 생명체로 경쟁시장에서 끊임없이 새로이 출현하거나 사라진다. 기업이 '적자생존' 방식으로 살아남기 위해서는 환경에 적응하는 끊임없는 구조조정이 필요하다. 그러나 구조조정은 반드시 대량해고를 동반한다는 생각을 버려야 한다. 비용절감과 생산성 향상, 근로시간 단축과 임금삭감, 노사협력 등 다양한 방법으로 구조조정을 할 수 있다. 그리고 최후의 수단으로 해고가 불가피하다면 해고 근로자가 바로 실업자로 전락하지 않도록 재고용을 위한 직업능력향상 교육과

심신을 재충전하는 기회로 삼아야 한다.<sup>37)</sup>

폭스바겐 노사가 일자리를 보전하면서도 생산성을 높인 '워크셰어링 (일자리나누기)'을 도입하였다는 것은, 한국 회사의 구조조정시 근로자 해고에만 초점을 두고 있는 한국 산업계에 신선한 충격을 주었다.<sup>38)</sup> 2009년 구조조정 당시 쌍용자동차도 노사의 성숙한 자세로 상대를 서로 인정해주었다면 일방적인 정리해고의 구조조정이 아닌 일자리나누기 같은 고통분담을 통해 어려움을 극복했을 수도 있지 않았을까 하는 아쉬움이 남는다.

기업도 생존해야만 근로자의 계속적 고용이 가능하다. 기업의 생존 없이 근로자의 고용은 보장 되지 않기 때문에 기업의 생존과 이에 따른 근로자의 고용보장을 위해서 노사가 바람직한 방향을 찾아야 한다. 구조조정에 의한 정리해고는 유능한 인력의 퇴출로 인해 미래의 잠재적 인력부족으로 기업의 발전을 저해한다. 따라서 정리해고가 아닌 폭스바겐과 같이 일자리를 나누어 어려운 기업환경을 극복하고 경기가 회복됨과 함께 고용을 복원하는 방식의 구조조정이 필요하다. 이는 기업과 근로자가 고통을 분담하여 어려움을 이겨내는 상생의 구조조정으로 노사가 공동의 이익을 얻을 수 있는 구조조정 방식이다.

## V. 결론

쌍용자동차 해고자들은 장기간의 실업 기간 중 생계의 어려움과 이로 인한 정신적 고통으로 30여명의 해고 근로자들과 가족들이 목숨을 잃는 비극을 겪어야 했다. 이것은 우리나라 사회보장의 안전망 부족과 이중노동구조로 인하여 발생한 것이었다. 이러한 문제의 해결방안으로 기업은 다양한 구조조정 방법을 채택하여 경쟁력을 높이는 것이다. 이런 측면에서 폭스바겐의 사례가 주는 시사점이 크다고 하겠다. 그리고 개인도 직업능력을 갖추어 재취업할 수 있는 평생직업능력을 갖추어야 할 것이다. 또한 국가도 근로자들이 실업에서 재기할 수 있도록 생활안정을 위한 실업급여 확충, 재취업을 위한 직업기술교육을 제공하여야 할 것이다.

37) 이원덕 기고문, "구조조정, 대량실업은 불가피한가?", 국가미래연구원, 2018.8.2. 홈페이지 게시물

38) 이데일리, "구조조정 해외 성공사례 살펴보니 "노사 상호양보 필수", 이진철 기자, 2016.6.1.

## 경영상 해고 (정리해고)의 요건

### I. 정리해고의 개요

경영상 이유에 의한 해고란 경제적·산업구조적·기술적 성격에 기인한 기업 합리화 계획에 따라 근로자의 인원수를 줄이기 위하여 행하는 해고로서 일반적으로 정리해고라고 한다.

### II. 정리해고의 효과

정리해고가 정당한 해고가 되기 위해서는 다음의 4가지 요건을 위의 4가지 필수 요건을 모두 갖추어야 한다. 사용자가 이러한 조건을 모두 충족하여야만 근로기준법 제23조 제1항에 의한 정당한 이유가 있는 해고로서 사용자는 그 책임을 면할 수 있다.

- ① 긴박한 경영상의 필요가 발생
- ② 해고회피노력
- ③ 합리적이고 고정한 해고대상자의 선정
- ④ 근로자대표에 대한 50일전 통보 및 성실한 협의

### III. 요건

#### 1. 긴박한 경영상의 필요성

##### (1) 관련 법규정

근로기준법 제24조 [경영상 이유에 의한 해고의 제한]

- ① 사용자는 경영상 이유에 의하여 근로자를 해고하고자 하는 경우에는 긴박한 경영상의 필요가 있어야 한다. 이 경우 경영 악화를 방지하기 위한 사업의 양도·인수·합병은 긴박한 경영상의 필요가 있는 것으로 본다.

##### (2) 긴박성의 정도

- 정리해고의 요건으로 첫째 요건인 기업 경영상의 필요성이라는 것은 기업의 인원 삭감조치가 영업 성적의 악화라는 기업의 경제적 이유뿐만 아니라, 생산성의

향상, 경쟁력의 회복 내지 증강에 대처하기 위한 작업형태의 변경, 신 기술의 도입이라는 기술적인 이유와 그러한 기술혁신에 따라 생기는 산업의 구조적 변화도 이유로 하여 실제 이루어지고 있고 또한 그럴 필요성이 충분히 있다는 점에 비추어 보면 반드시 기업의 도산을 회피하기 위한 것에 한정할 필요는 없고, 인원삭감이 객관적으로 보아 합리성이 있다고 인정될 때에는 긴박한 경영상의 필요성이 있는 것으로 넓게 보아주어야 함이 타당하다.(대법원 1991.12.10. 선고 91다8647호 판결)

- “긴박한 경영상의 필요성이라 함은 반드시 기업의 도산을 회피하기 위한 경우에 한정되지 아니하고 인원삭감이 객관적으로 보아 합리성이 있다고 인정될 경우에 포함되는 것으로 보아야 한다” 즉, 기업의 인원삭감조치가 영업 성적의 악화라는 기업의 경제적인 이유뿐만 아니라 생산성의 향상, 경쟁력의 회복 내지 증강에 대처하기 위한 작업형태의 변경, 신 기술의 도입이라는 기술적인 이유와 그러한 기술혁신에 따라 생기는 산업의 구조적 변화를 이유로 하는 경우에도 인정된다(대법원 1999.5.11 선고 99두1809호 판결)

### (3) 경영상 필요성의 계속성

경영상 해고를 위한 “긴박한 경영상의 필요성”을 인정하기 위하여는 적어도 기업이 일정 수 이상의 근로자를 감원하지 않으면 안 될 경영악화 또는 기업 재정상의 어려움이 계속적으로 누적되어 왔고 장래에도 쉽사리 해소되지 않을 개연성이 있어야 함, 따라서 노동조합의 파업 등의 사유로 단순히 일시적으로 정상적인 경영이 어려웠다는 사정만으로는 “긴박한 경영상의 필요”가 있다고 할 수 없음(대법원 1993.1.26., 92누3076호)

### (4) 경영상 필요성의 심사 대상

“긴박한 경영상의 필요성”이 있는지 여부는 일부 사업부분 또는 지점만의 경영사정을 기준으로 판단해서는 안되며 사업 전체를 대상으로 종합적으로 판단해야 한다는 것이 판례의 기본적인 태도임.

### (5) 관련 판례

- 생산의 중단, 축소로 인한 작업부서의 폐지(대법원 1990.1.12, 88다카34094호 판결)  
골재 생산, 레미콘 제조를 업으로 하는 기업이 한강 구역내에서 골재 생산을

중단, 축소할 수 밖에 없고 이에 따라 일정 공구 사업소를 폐지하여 사업규모가 대폭 축소된 경우에 경영상 해고를 위한 긴박한 경영상의 필요성 인정

- 경영상 이유로 과를 폐지하고 법인 산하 타 사업장으로 흡수한 경우(대법원 1987.12.2, 87다카2011호 판결)

병원을 경영하는 학교 법인이 병원의 산업 보건 과를 경영상의 이유로 폐지하고 그 업무를 산하의 산업보건연구소로 이관하면서 그 직원들을 근로조건이 비슷한 위 연구소로 이동시키기 위하여 해고 처분한 것이라면 정당한 이유가 있는 것으로 유효하다.

- 경영 개선을 위한 기구 개편(대법원 1994.6.14, 93다48823호 판결)

경영상 해고가 기업이 민영화되는 과정에서 비료 가격 자유경쟁체제로 전환 및 비료산업구조의 변화에 대비하고, 종래의 방만한 경영에 따른 경쟁력 하락을 타개하기 위하여 적자요인을 해소하기 위해 기구를 효율적으로 축소, 개편해야 할 필요성에 의하여 이루어진 것이라면 정당

- 전체가 흑자인 경영하의 만성적인 적자인 일부 사업 부문의 폐지(서울 행법 2000.11.7, 11672호 판결)

사업 전체의 경영사정을 종합하여 볼 때 전체 경영실적에서 흑자를 기록하고 있다 하더라도 일부 사업 부문의 비 효율로 인하여 만성적인 적자를 기록하고 있고 그러한 만성적인 적자가 해당 사업 부문의 구조적인 문제에 기인한 것일 때에는 해당 사업 부문을 폐지하는 것은 정당하다.

- 경영진의 사정으로 분할하여 운영하던 사업 중 하나를 폐지한 경우(대법원 1992.5.12., 90누9421호 판결)

사용자가 그 경영의 사업체 전부를 폐업하고 이에 따라 그 소속 근로자 전원을 해고하는 것은 원칙적으로 기업 경영의 자유에 속하는 것으로서 노동조합의 단결권 등을 방해하기 위한 위장 폐업이라는 등의 특단의 사정이 없는 한 부당 노동행위가 된다고 할 수는 없겠지만 어떤 기업이 하나의 영업 허가를 가지고 동 종의 사업을 경영하면서 그 경영진의 사정 때문에 그 사업을 2개 이상의 단위로 분할하여 그 인적, 물적 설비를 서로 독립시키고 회계를 서로 분리하여 경영하여 왔다 하더라도 그 경영주체가 동일한 인격체라면 그 회사 내부의 분리 경영이라는 사정이 있다 하여 이를 별개의 사업체로 볼 수는 없는 것이며, 이러한 경우 여러 개의 사업 단위 중 하나의 사업단위를 폐지하기로 하였다 하더라도 이는 사업 축소에 해당 될 뿐 사업 전체의 폐지라고 할 수는 없는 것

이어서 그 사업체가 폐업되었음을 전제로 하여 그 단위 사업에 속한 전체 근로자를 해고할 수는 없다고 봄

## 2. 해고 회피 노력

### (1) 관련 법규정

근로기준법 제24조 [경영상 이유에 의한 해고의 제한]

② 근로기준법 제24조(경영상 이유에 의한 해고 제한) ② 제1항의 경우에 사용자는 해고를 회피하기 위한 노력을 다하여야 하며 합리적이고 공정한 해고의 기준을 정하고 이에 따라 그 대상자를 선정하여야 한다. 이 경우 남녀의 성을 이유로 차별하여서는 아니 된다.

- 기업이 당면한 경영상의 어려움을 타개하기 위하여 실현 가능한 경영상의 모든 조치를 강구하는 등 “해고 회피노력”을 기울였으나 그러한 노력만으로는 경영상의 곤란을 극복할 수 없었거나, 해고 이외의 다른 경영상의 조치를 취하는 것이 기대하기 곤란한 사정이 있어 부득이 최후의 수단으로써 경영상 해고를 할 수 밖에 없음이 인정되어야 한다.

### (2) 해고 회피노력의 구체적인 방안(판례에서 인정하고 있는 구체적인 예시)

- 경영방침의 개선이나 경영진의 교체 및 작업 방식의 과학화, 합리화 등을 통한 경영 합리화 방안
- 사무실 규모의 축소 및 기구 통폐합
- 전직(배치전환) 등의 노력 이동 방법
- 외부인력(하도급, 임시직, 파견 근로자) 사용 축소
- 신규 채용(중도 채용 포함)의 중단, 유기계약자(계약직 근로자) 계약 갱신 중단
- 단축 조업, 휴일/시간외 근로의 중단, 휴가(연월차휴가 등) 소진 등 근로의 분산에 의한 시간적 조치
- 임원수당의 삭감, 상여금이나 단체협약 수준 이상의 특별 수당의 지급 폐지와 같은 제 경비의 절약을 위한 재정적인 조치
- 일시 휴직(휴업, 자택 대기 발령)

○ 퇴직 장려 및 희망(명예) 퇴직 자의 모집

(3) 해고 회피 노력에 관한 판례

- ① 사실상 해고 조치 이외에 마땅한 방법이 없는 경우(대법원 1992.5.12, 90누 9421호 판결)

긴박한 경영상의 필요에 따라 제1 사업부를 폐지하면서 근로자를 정리해고함에 있어서 만약 제1사업부와 제2 사업부가 연혁적인 면에서나 실제 운영상 경영진은 물론 그 근로자들에 대하여도 완전히 인적, 물적 설비가 분리되어 있고 서로 교류가 없어서 그 소속 근로자도 다른 사업부와는 전혀 관계가 없는 독립 단위라고 인식하는 상태에서 근무하여 왔다면, 전근이나 전보 등의 방법에 의하여 제1사업부 소속 근로자에 대한 해고를 회피할 조치를 취하여야 한다고 할 수 없음

- ② 대법원 1992.12.22 선고 92다 14779호 판결

섬유류 제조, 판매 및 수출 업을 하는 회사가 그 산하에 (갑)(을)(병)의 3개 공장을 두고, (갑) 공장에서는 국내 여성용 고급 의류를, (을) 공장에서는 수출용 의류를, (병)공장에서는 양말류를 주로 제조하고 있는데, 이 중 (갑)공장은 고급 여성 의류를 생산하므로 기술과 숙련이 필요하며 라인 작업에 따라 수출용 의류를 다량 제조하는 (을)공장에 비하여 고임금이 지급되었고, (병)공장은 단순 노동에 속하는 작업이어서 (을) 공장 보다 저 임금이 지급되는 등 근로자들의 교류가 행하여지기 어려운 사정이 있다면, 긴박한 경영상의 필요에 따라 (을) 공장을 폐업, 그 소속 근로자들을 전부 해고 하면서 (갑)이나 (병) 공장에 전근 시키지 않은 것만으로는 해고 회피 조치를 다하지 않았다고 볼 수 없음

- ③ 타 공장 전보나 일시 휴직 등의 해고회피 노력을 하지 않은 경우(중노위 1993.4.19 92부해341호)

사업의 만성적인 적자로 00 지역의 공장을 폐쇄하면서 재심 신청인을 본사나 다른 지역의 공장을 전보 시키지 아니한 점이나, 달리 일시 휴직 등 해고회피 노력을 찾아볼 수 없으므로 해고 회피를 위한 노력을 다하지 않은 점을 인정

- ④ 희망퇴직자의 모집, 작업 방식의 합리화 등의 노력이 없었던 경우(중노위 1995.1.11. 94부해317호)

동절기 인원감축이 예상된 상황에서 희망 퇴직자를 모집한 사실이 없고 오히려 신규 채용한바 있으며, 작업 방식의 합리화를 위한 구체적인 계획을 수립하여



인원감축에 대비한 노력이 보이지 않는 등으로 보아 해고회피를 위한 최선의 노력을 다하였다고 볼 수 없음

### 3. 해고대상자 선정의 공정성

#### (1) 관련 법규정

근로기준법 제24조 [경영상 이유에 의한 해고의 제한]

② 근로기준법 제24조(경영상 이유에 의한 해고 제한) ② 제1항의 경우에 사용자는 해고를 회피하기 위한 노력을 다하여야 하며 합리적이고 공정한 해고의 기준을 정하고 이에 따라 그 대상자를 선정하여야 한다. 이 경우 남녀의 성을 이유로 차별하여서는 아니 된다.

- 해고대상자 선정기준이 단체협약·취업규칙 등에 정해져 있으며 사회통념상 합리성이 인정되는 한 그 기준에 따르면 되고, 정해져 있지 않다면 해고 시점에서 사용자가 합리적이고 공정한 원칙을 정하여 이에 따라 해고대상자를 선정하면 될 것이다.

#### (2) 해고대상자 선정에 관련 판례

근로자의 부양의무 유무, 재산, 건강상태 등 각자의 주관적인 사정을 고려함이 없이 연령, 재직기간, 근무성적 등 3가지 기준 중 어느 하나에만 해당하면 다른 기준을 고려함이 없이 감축대상자로 선정한 것은 합리적이고 공정하다 할 수 없다 (서울지법 99가합 55101).

### 4. 근로자대표와의 성실한 협의

근로기준법 제24조 [경영상 이유에 의한 해고의 제한]

③ 사용자는 제2항의 규정에 의한 해고를 피하기 위한 방법 및 해고의 기준 등에 관하여 당해 사업장에 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우

에는 그 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수를 대표하는 자(이하 “근로자대표”라 한다)에 대하여 해고하고자 하는 날의 50일전까지 통보하고 성실하게 협의하여야 한다.

- 성실하게 협의하였으나 합의에 이르지 못한 경우에는 사용자가 일방적으로 정한 정리해고 기준에 따라 해고하여도 이를 무효라 할 수 없다. 다만 이 때 사용자가 일방적으로 정한 정리해고 기준이 합리적이고 공정하다는 것이 전제가 되어야 할 것이다.

## 정리해고 대상자 선정

### I. 정리해고의 원칙

근로기준법 제24조 제1항 내지 제3항에 의하여, 사용자가 경영상의 이유에 의하여 소속 근로자를 해고하고자 하는 경우에는 긴박한 경영상의 필요가 있어야 하고, 해고를 피하기 위한 노력을 다하여야 하며, 합리적이고 공정한 기준에 따라 그 해고대상자를 선정하여야 하고, 해고를 피하기 위한 방법과 해고의 기준 등을 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합에게 해고 실시일 50일 전까지 통보하고 성실하게 협의하여야 한다.

1. 제반 사정을 전체적·종합적으로 고려하여, 당해 해고가 객관적 합리성과 사회적 상당성을 지닌 것으로 인정될 수 있어야 한다(대법 96누 8031).
2. 각 요건의 구체적 내용은 확정적·고정적인 것이 아니라 구체적 사건에서 다른 요건의 충족 정도와 관련하여 유동적으로 정해지는 것이므로, 구체적 사건에서 경영상 이유에 의한 당해 해고가 위 각 요건들을 모두 갖추어 정당한지 여부는 위 각 요건을 구성하는 개별 사정들을 종합적으로 고려하여 판단하여야 한다(대법 2003두 4119).

## II. 정당한 대상자 선정 기준

1. 회사가 근로자의 연령, 근속년수, 부양 가족수, 근로자의 근태, 상벌, 자격증 소지 여부 등을 기준으로 정리해고대상자를 선정한 것은 근로자의 주관적인 사정과 회사 측 사정을 종합적으로 고려하여 객관적으로 계량화와 판별이 가능한 기준에 따라 합리적이고 공정한 기준에 따른 것이라 할 것이다. (서울행법 2005구합15694 )
2. 정리해고 대상자의 선정기준 및 방법에 대하여는 근로자의 업무능력만을 기준으로 하여야 하는 것은 아니고 근로자의 생활사정, 근로자 사이의 공평성 등을 기준으로 하는 것도 가능하며, 사용자에게 상당한 재량이 있고 특히 근로자 대표의 동의를 얻어 결정된 선정기준 및 방법은 지나치게 자의적이거나 불합리한 것이 아닌 한 합리성을 부인할 수 없다 할 것이다. (서울행법 2005구합5086)
3. 경영상 해고시 폐지되는 사업에 근무하던 근로자만을 해고의 대상으로 할 것이 아니라 인사교류가 가능한 전근로자를 대상으로 하는 것이 바람직하다. (근기 68207-1905 )
4. 생산직 근로자들 중 일부를 정리해고 대상에서 제외시켰다고 하더라도 참가인 회사의 생산작업을 위하여 반드시 필요한 자격증을 소지한 자이거나 숙련 기능공이었다면, 해고대상자 선정에서도 합리적인 것으로 보아야 한다. (대법 2000두8486)
5. 정리해고가 조합원들만을 대상으로 삼았다 하더라도 사전에 노조와의 협의를 거쳐 객관적이고 합리적인 기준에 의해 행해졌다면 정당하다 (서울고법 2000누 6963 )

## III. 정당하지 못한 대상자 선정 기준

### 1. 회사측 사정만을 고려한 기준

- (1) 해고대상자 선정에 있어서도 학력을 기준으로만 선정하여 이 기준에 미달되는 재심신청인등을 오직 희망퇴직만을 권유하였을 뿐 다른 해고 회피노력은 다하지 아니하고 정리해고한 것은 절차상 하자로 인한 부당해고에 해당한다. (중노위 2004부해78 )

- (2) 지방자치단체가 일용직 근로자를 정리해고 함에 있어서 해고회피 노력을 하지 아니하고, 합리적이고 공정한 해고의 기준을 정함이 없이 '고령자순'으로 해고 대상자를 선정하여 근로자 대표와의 사전 협의 등이 없이 일방적으로 해고처분한 것은 인사권의 남용으로서 부당해고에 해당한다. (중노위 2001부해192 )
- (3) 이 사건에서 원고가 연령이라는 일방적이고 획일적인 기준에 의하여 참가인들을 정리해고대상자로 선정한 것은 참가인들에게 미치는 불이익의 정도나 사회적 보호의 필요성, 근무기간 동안의 기여도나 근무태도 등을 전혀 감안하지 아니한 것으로서 공정하고 합리적인 해고기준을 적용하였다고 볼 수 없다. (서울행법 2001구26794 )
- (4) 참가인 회사가 징계전력만을 기준으로 하여 정리해고 대상자를 선정한 조치의 합리성은 이를 선뜻 인정하기 어렵고, 설사 그러한 기준의 합리성을 어렵사리 인정한다 하더라도 원고들에 대한 징계처분들 중 상당수는 그 절차 내지 시기 및 목적 등의 면에서 그 공정성이 의심스럽다. (서울고법 2002누11860)
- (5) 장기간 조직을 위하여 성실하게 근무한 직원이 단지 장기 근속자라는 이유만으로 연령을 불문하고 우선적으로 정리해고 대상자로 선정될 수 있도록 하고, 그 반영비율 역시 근무태도의 비중보다 높게 책정한 것은 합리성과 공정성을 갖추고 있다고 보기 어렵다. (서울행법 99 구 34600)
- (6) 근로자 대표와 사이에 정리해고대상자 선정기준 및 해고회피와 관련하여 아무런 사전협의절차를 거치지도 아니한 이상 정리해고는 객관적 합리성과 사회적 정당성을 갖추지 못한 위법한 것이다 (서울고법 99누4930)

## 2. 합리성과 공정성을 상실한 기준

- (1) 전출에 동의하지 아니하고, 희망퇴직에도 응하지 않았다 하여 정리해고 대상자로 선정한 것은 합리적인 기준에 의한 해고대상자 선정이라 할 수 없다. (서울행법 2007구합16103 )

참가인은 원고에 대하여 종전부터 전출에 동의하지 아니한다는 이유로 수 차례 정리해고할 것임을 통지하다가 노동조합과의 협의로 원고가 전출에 동의하지 아니하고, 희망퇴직에도 응하지 아니하였다는 사정을 들어 원고를 특정하여 정리해고 대상자로 선정한 것은 도저히 객관적이고 합리적인 기준에 의하여 해고 대상자를 선정한 것이라고 할 수 없고, 비록 이것이 노동조합과의 협의를 거친 것

이라고 하더라도 이와 같은 해고대상자 선정은 위 근로기준법의 취지를 도외시하는 것으로서 용납될 수 없다.

- (2) 정리해고의 요건이 충족되었다 하더라도 해고 대상자를 투표로 선정하는 것은 정리해고의 정당성을 인정받을 수 없다. (서울행법 99구 30967 )

아무런 객관적인 평가자료나 평가기준 없이 단순히 위원들의 투표만으로 그들을 정리해고 대상으로 선정한 것은 정리해고가 그 대상자에게 미치는 불이익 정도와 정리해고 실시 목적에서 기업의 입장보다 개인적인 친소관계가 영향을 미치므로 그 결과가 왜곡될 가능성이 크다.

- (3) 인건비 절감의 효과가 거의 없는 명예퇴직 권유를 받아들이지 않자 해고한 것은 정리해고로서 객관적 합리성과 사회적 상당성을 지닌 것으로 볼 수 없다. (서울고법 97구 47660)

정년을 불과 9개월 정도 앞두고 있던 참가인에 대하여는 해고회피노력의 일환으로 명예퇴직과 계약직 사원으로서의 근무를 권유하였는데, 그 경우 원고 회사가 얻을 수 있는 인건비 절감의 효과는 거의 없는 점 등에 비추어 볼 때, 참가인이 원고 회사의 명예퇴직 권유를 받아들이지 않자 참가인을 해고한 것은 정리해고로서 객관적 합리성과 사회적 상당성을 지닌 것으로 볼 수 없다.

- (4) 단체협약상 정리해고대상 근로자의 순위가 규정되어 있음에도 근로자 전체를 정리해고 대상으로 선정한 것은 합리적이고 공정한 기준에 따른 것이라고 할 수 없다 (서울고법 2003누 4838)

### 구조조정 대상자 면담 시 준비사항 및 유의사항

아래에서는 매끄러운 구조조정을 위한 구조조정대상자 퇴직면담기법을 소개하고자 한다.

퇴직통보 면담을 수행하기 위해서는 체계적인 퇴직통보 전략 수립 및 철저한 준비가 필수적이며, 이를 통해 퇴직통보 시 담당 면담자의 고충을 제거하고 퇴직 당사자의 자긍심 유지 및 회사에 대한 부정적인 감정의 최소화를 추구해야 한다.

## I. 사전 준비

충분한 준비는 법적 문제소지의 발생가능성을 최소화하고 퇴직면담 내용 및 관련 사항의 일관성 유지를 통해 퇴직 당사자와 기업의 혼선을 방지한다.

확인사항	세부내용
면담일시 및 장소확정	주중 이른 시간에 타인의 방해가 없는 조용한 장소 (가급적 주말이나 휴일 직전은 피할 것)
면담용 스크립트 작성	명확하고 간결한 문구로 현재 취해지고 있는 조치가 무엇인지 설명할 수 있도록 스크립트를 작성 (퇴직에 대한 실질적 이유를 2-3 개 정도 명시)
예상되는 반응	퇴직 당사자별로 사전에 예상되는 감정반응 예측 및 정리
예상 질문	질문 사항에 대하여 정확하고 일관된 대답을 해 주는 것이 중요
담당자의 감정적 준비	개인적인 차원의 부담이나 감정을 이입하지 말 것. 퇴직 과정이 진행되는 동안 구조화된 스크립트에 충실. 제 3자와의 토의 금물
대상자의 선정	대상자 선정에 있어서 타당한 선정이유가 있는가?
해직통지의 사유	해직의 사유가 업무실적인 경우 : 명확한 이유를 설명해주고 세부사항에 대한 언급은 피할 것. 객관적인 업무평가 기록을 준비하되, 모호한 표현은 삼가하고 간단 명료하게 작성해야 함
퇴직당사자가 보일 수 있는 감정반응	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 당사자가 퇴직을 예상했는가?</li> <li>- 퇴직통보를 어떻게 받아들일 것인가?</li> <li>- 어떤 신체상 또는 의학상의 문제는 없는가?</li> </ul>

## Ⅱ. 면담 전 유의사항

- 개인적인 차원의 부담이나 감정을 이입하지 말 것
- 해당 직원에만 포커스를 둘 것
- 스크립트에서 벗어나지 말 것
- 불필요한 가능성 또는 희망을 주는 언급을 회피할 것
- 절대로 토론이나 방어는 피할 것
- 회사의 어려운 결정이었으며, 직원배려에 대한 사항이 가장 우선임을 느끼게 할 것

### Ⅲ. 세부 면담 진행절차

1. 직원에게 앉을 자리를 권한다. 사족 없이 바로 본론으로 들어간다.
2. 도입 (본론으로 바로 들어갈 것)

“오늘 000 씨를 면담하는 이유는 이미 잘 아시는 바와 같이 회사의 경영상의 필요에 의해서 직원의 숫자를 줄이기로 한 중요한 사항과 관련하여 어쩔 수 없이 내려진 결정에 대하여 이야기 하고자 합니다.”

3. 결정사항 및 배경 설명

“이번 감원결정은 우리회사가 자구노력을 위하여 심사 숙고한 결과 내린 조치이며, 선정기준은 우선 당사의 필수기능과 적정인원이 산정되었고 이를 기준으로 하여 최근의 근무평가 성적 등 기타요소를 고려하여 대상자 직원들을 선정하게 되었습니다. 따라서 이미 발표된 바와 같이 유감스럽지만 귀하의 포지션이 없어지게 되었습니다. 그리고 이 결정은 번복할 수 없는 최종 확정된 내용입니다.”

4. 퇴직자 패키지 설명

관련 서류 및 자료 패키지 안내 (사직서, 위로금, 실업급여 관련 등)

- “당사는 경영상의 이유로 어쩔 수 없이 퇴사 대상이 되는 직원들에게 법정 퇴직금 이외에 퇴직에 따르는 추가보상을 하기로 했습니다.” (퇴직 관련 서류를 제시한다.)
- “관련서류에 서명함과 동시에 그 내용에 명시된 혜택에 대한 모든 권리가 귀하에게 주어지게 됩니다. 혜택의 내용을 간략히 설명하자면...”
- “지금 당장 서명할 필요는 없습니다. 향후 0일 이후의 마감일인 ○월 ○일 까지 제출하시면 됩니다. 만약에 마감일이 지난 후에는 모든 퇴직 관련 혜택이 모두 취소됨과 동시에 대기발령에 들어갑니다. 대기발령 시 현 급여의 70% 수준을 지급받거나 무급휴직에 들어갈 수 있습니다. 또한 대기발령 후 정리해고 절차에

따라 어떠한 보상도 없이 해고도 될 수 있습니다.”

- “질문이 있으시면 말씀하십시오”

#### Ⅳ. 예상질문 및 답변

질문	답변
제가 선택된 이유는? 최종결정자는 누구입니까? 평가방법의 기준은 무엇이죠?	이러한 선정 기준은 개인의 업적, 업무능력, 직무경험, 조직 상의 필요성, 보유경력 등 여러 요소를 고려한 결정이며, 이러한 결정을 내리는 것은 항상 어렵고 힘든 일이었습니다. 하지만, 전반적인 사항을 고려 하여 최종적으로 경영진의 승인을 받은 것입니다.
제가 취할 수 있는 구제책은 무엇입니까?	당신은 이 사안과 관련하여 언제든지 최고 경영진과 면담을 할 수 있습니다. 하지만 그러한 결정은 경영진이 심사숙고 하여 검토한 사안임으로 만나시더라도 결과가 바뀌지는 않을 것입니다.
일정 기간 동안만 근무를 계속할 수는 없습니까?	안됩니다. 회사를 벗어나 당신의 새로운 경력목표를 위하여 보다 많은 시간을 투자하는 것이 당신과 회사를 위한 이득이 될 것입니다. 그러한 이유로 회사에서는 이번에 당신이 새로운 경력을 설정하고 달성할 수 있기를 바랍니다.
다시 고용될 수 있습니까?	당신은 재 고용될 자격은 있습니다. 하지만, 이러한 일이 발생할 가능성은 거의 없을 것입니다. 그러므로 회사 밖에서 새로운 경력 목표를 위한 노력에 집중 하십시오.
나에 대한 reference 를 긍정적으로 관리할 수 있는가?	귀하가 우리회사에서 지금까지 근무해 왔던 사실 (근무 년수, 직무 내용 등)에 대해 객관적인 사실을 안내할 것입니다. 또한 본인이 퇴직이후 3년 이내 에는 경력증명서를 발급 받을 수 있습니다.



우리 조직에서 왜 다른 자리로 옮겨갈 수 없는지?	이러한 결정을 내리기 전에 모든 대안을 고려하였고 그 결과를 통하여 내린 사안입니다.
XXX(경영진 등) 씨와 이야기 하고 싶습니다.	물론 당신은 XXX 씨를 만날 수 있습니다. 하지만, XXX 씨 또한 이러한 결정을 충분히 인식하였고, 동의한 내용입니다.
X 년 동안 일해 온 나에게 어떻게 이럴 수 있습니까?	이러한 결정은 개인적 차원이 아닌 회사차원의 어쩔 수 없는 사안입니다. 우리는 이러한 결정을 위하여 여러 요소를 심사숙고 하였습니다.
XXX 씨는 퇴직 당하였습니까?	다른 사람에 관한 사항은 어떤 대답도 하지 않는다.

## V. 퇴직자의 반응과 대응방법

건설적 / 현실적 (가장 합리적인 감정 표현의 반응)	- 응답으로는 퇴직 당사자의 말을 잘 들어주고, 많은 정보를 제공; - 다음 단계를 분명히 제시
분노(방어적, 논쟁적 반응)	- 응답으로는 분노 표출을 가능하게 한 후, 경청, 냉정 유지
충격 (충격, 혼란, 불확실성 으로 무반응과 소극성 표시)	- 응답으로는 질문과 시간적 여유를 갖는 것
부인 / 통제 (비감정적인 반응, 안심이라는 듯한 반응)	- 감정을 속이는 것이라면, 정신적 혼란이 올 수 있는 가장 위험한 유형; - 질문과 회사의 계획 제시 차후 조치 명백히

## 구조조정 사례 (사무직 직원)

### I. 사전 개요

“적자생존”은 근로자뿐만 아니라 회사에도 그대로 적용된다. 변화된 환경에 적응하지 못하는 회사는 사라지며, 이러한 환경적 변화에 대해 신속하게 변화하는 회사만이 살아 남을 수 있다. 2010년 9월 초 경영컨설팅 사업을 주업으로 삼는 M 회사 (이하, “회사”라 함)로부터 구조조정 의뢰가 들어왔다. 이 회사는 컨설턴트 및 지원 인원 등 20여명을 고용하여 인사관리컨설팅 및 전직지원컨설팅 사업을 하고 있으며, 사업상 계속 손실을 보고 있던 전직지원 부서를 폐지하고 인사관리 컨설팅에 주력하기로 결정하였다. 이로 인하여 없어지는 부서와 지원부서의 잉여 인력에 대해 정리해고를 단행하여야 하였다. 정리해고 대상은 정규직 5명과 비정규직 파견근로자 2명으로 총 7명이었으며, 3개월 내에 모두 구조조정이 마무리될 수 있도록 요구하였다.

### II. 구조조정 내용

회사의 구조조정을 기간 내에 마무리하기 위해서는 계획을 수립하고, 그 계획에 따라 진행하여야 한다. 구조조정 대상근로자들이 자발적으로 퇴직위로금을 받고 퇴직하는 것이 바람직하지만 대부분의 근로자들은 좀 더 많은 보상금을 받기 위해 회사에 협상을 요구하기 마련이므로 합의점을 찾기가 쉽지 않다. 따라서 회사는 근로기준법에 의한 정리해고 절차(법 24조)를 동시에 진행하여야 대상자들과의 협상을 주도해 갈 수 있다.

파견근로자들의 경우 (리셉션 및 사무보조), 이러한 회사의 경영상 사유가 발생시 용역계약서 내용에 따라 1개월 해고예고수당을 지급하고 즉시 계약해지 할 수 있도록 조치를 취하였다.

1차 희망퇴직 희망자 모집 때 폐지되는 부서의 2명이 희망퇴직을 신청하였고, 회사에서는 희망퇴직금, 실업급여 등을 받을 수 있도록 조치를 취해주었다. 그러나, 나머지 3명에 대해서는 개별면담을 통해 희망퇴직을 강요할 수 밖에 없었다. 폐지되는 부서의 3명에 대해 회사가 정리해고 절차를 진행하고 있기 때문에 희망퇴직 제도를 수용하지 않을 경우, 회사는 어떠한 보상도 없이 정리해고 할 수밖에 없음을

설명하였다. 근로자의 입장에서 최선의 선택이라는 판단으로 이를 수용하였다.

시행 일시	주요사항	세부 내용
9월	잉여 인력 발생	경영악화로 인한 잉여인력
9월~10월	전환배치	인력 전환배치 등으로 해고회피 노력
	희망퇴직제도 활용	1차 희망퇴직(퇴직위로금 지급-ERP) 희망자 모집
	파견근로자 계약해지	사용중인 파견근로자 2명에 대해 계약해지 통보
10월 1일	구조조정 발표	발표에 포함될 사항은 회사의 경영상태, 회사의 구조조정의 필요성 설명, 구조조정 일정 발표
10월 2일	구조조정대상자 면담	ERP 보상을 통한 퇴직 권고
10월 1일 ~ 11월 20일	근로자대표의 협의 (50일)	해고회피 노력 및 해고대상자 선정함
11월 20 또는 연장	정리해고 통보	30일전 해고예고 후 해고 또는 30일 해고수당 지급하고 즉시해고; 필요 시 제2차 ERP 실시

## 생산직 구조조정 사례

### I. 서론

회사가 경영상 어려움에 처했을 때, 가장 큰 비용이 인건비이므로 이를 우선적으로 줄이려 하지만, 근로자들의 생존권과 관련되기 때문에 인위적인 구조조정은

노·사간의 많은 갈등과 법적 분쟁을 일으킬 수 있다. 따라서 인건비 절감을 위한 구조조정은 최후의 수단으로 사용하는 것이 바람직하다. 인원을 줄이는 구조조정에 있어 사무직 근로자들은 타 회사에서 재고용 가능성이 높기 때문에 어느 정도의 보상을 전제로 권고사직을 하는 경우에 퇴직을 수용하는 경향이 높으나, 생산직 근로자들은 타 직장에서 유사한 임금수준으로 재 취업할 기회가 많지 않기 때문에 결사적으로 구조조정에 반대한다. 따라서 생산직 근로자들에 대한 인위적 구조조정은 해당 근로자는 물론 노동조합으로부터 상당한 반대에 부딪치기 때문에 그 실행이 무척 어렵다고 할 수 있다. 비근한 예로 최근 쌍용자동차에서 발생한 생산직 근로자에 대한 인위적 구조조정으로 인해 20여명의 근로자들이 목숨을 끊을 정도로 생산직 근로자에 대한 구조조정이 매우 어려운 현실이다.

아래에서 소개하는 구조조정 사례는 필자가 2012년 12월부터 2013년 8월까지 구조조정 과정을 맡아서 자문하였던 것으로, 어려운 여건에서도 생산직 근로자에 대한 구조조정이 합리적으로 이루어진 사례라 할 수 있다. 여기서 어려운 여건이란 제조업체의 생산직 근로자들이 해고 대상자라는 점, 전체 생산직 근로자가 가입된 노동조합이 있었다는 점, 그리고 단체협약에는 고용안정협약을 통해 구조조정에 제한이 명시되어 있었다는 점이다.

## II. 구조조정 단계별 주요쟁점 및 문제해결

### 1. 구조조정 기획단계

- (1) 2012년 12월에 외국인투자기업인 자동차부품회사(이하 “회사”라 함)의 구조조정 프로젝트를 맡게 되었다. 이 회사는 미국 본사로부터 새로운 경쟁력 있는 생산제품을 투자 받지 못하여 2008년부터 지속적으로 적자 상태에 있었고, 또한 앞으로도 계속해서 적자가 확실해 보였다. 따라서 회사는 적자폭을 줄이기 위해 생산직 근로자를 포함하여 최소 30% 정도의 근로자를 줄여야 했다. AP 지역 본사의 인사담당 이사는 구조조정이 제때에 이루어지지 않으면 회사를 폐업할 수 있다는 의견도 가지고 있었다.<sup>39)</sup>
- (2) 회사는 구조조정 계획을 계획함에 있어 정리하고 계획에 바탕을 둔 희망퇴직

<sup>39)</sup> 회사는 한국에서 설립된 지 30년이 되었으며, 2008년 이래 누적된 적자와 매출액이 감소하였으며, 지속적으로 인원을 감축하여 왔음(고용현황 2008년: 400여명, 2010년: 333명, 2012년: 270명)

으로서 인원을 줄여야 했다. 그런데, 이 회사가 노동조합과 체결한 단체협약에는 고용안정협정이 있어 인위적 구조조정을 하기에는 상당히 힘든 상황이었다. 그 고용안정협약에는 “사용자가 구조조정을 할 경우에는 노동조합에 60일전에 통보하고, 정리해고 대상자의 선정과 절차, 위로금은 조합과 합의한다. 다만, 우선 순위는 희망자 및 입사역순으로 한다.” 라고 규정되어 있다. 그런데 “조합과 합의한다”와 “우선순위는 입사역순으로 한다”는 규정은 정리해고 시 가장 큰 장애요인으로 작용할 수 있다. 왜냐하면 이러한 조항은 회사가 반드시 준수해야 할 정리해고의 절차 규정에 해당되기 때문이다. 희망퇴직금에 대해서는 회사는 적정하게, 노동조합은 최대한 많이 요구하기 때문에 합의에 이르기 어렵다. 따라서 희망퇴직금은 적정한 수준에서 성실하게 협의가 이루어진다면 문제가 없다. 여기서 다음 두 조건인 “정리대상자에 대해 조합과 합의한다”와, “합의가 되지 않을 경우에는” 우선순위를 희망자, 입사역순으로 한다”는 규정하고 있어서, 반드시 입사역순으로 정리해고 대상자를 선정해야 한다는 것이다. 위 정리해고 제한규정을 해결하기 위해서는 충분한 노사협의의 과정을 통해 희망 퇴직금을 적정하게 설정하고 또한 입사 역순에 따라 우선 순위를 선정하지 않기 위해 노동조합과 반드시 합의에 이르는 것이 바람직하다.

## 2. 노동조합과 교섭단계

- (1) 2013년 1월 회사는 구조조정 계획을 발표한 후, 바로 노동조합과 정리해고 법령에 따른 해고회피 노력과 해고대상자 선정 절차에 착수하였다. 노동조합은 회사가 정리해고를 하고자 할 경우, 퇴직위로금으로 2년치 평균임금을 지급한다면 구조조정에 협조하겠다는 의견을 제시하였다. 이에 대하여 회사는 적자상태가 장기간 누적되어 충분한 자금의 여력이 없었기 때문에 본사의 승인요청을 하여 6개월의 퇴직위로금을 확보한 후 이를 제안하였다. 그러나, 노동조합은 현저히 적은 퇴직위로금은 수용 못하겠다는 입장에서, 회사의 구조조정에 결사 반대 한다는 표시로 노조 임원진 삭발식을 거행하고 구조조정 반대문구가 적힌 현수막을 회사 주변에 설치하였다.
- (2) 회사는 2013년 3월부터 5월까지 노동조합과 여러 차례의 교섭을 통해 노력하였지만, 퇴직위로금과 해고대상자에 대해 합의점을 찾지 못하였다. 다행히도, 노동조합은 외국인투자회사의 전형적인 특징 상, 회사가 계속해서 적자를 유지

하여 수입이 나지 않으면 사업철수를 할 수 있다는 것에 대한 긴장감을 가지게 되었고, 구조조정에 대한 협상에서 조금씩 양보를 하기 시작했다. 2013년 6월 13일 노사협약에 있어 노동조합은 최근 연장근로수당이 많이 줄어들어 사실상 6개월의 평균임금이 2년 전의 4개월 정도의 평균임금 밖에 되지 못한다는 설명을 하면서 퇴직위로금의 인상을 요구하였다. 이에 회사는 노동조합의 설명에 대해 타당성이 있다는 판단으로 본사에 특별한 승인을 얻어 사무직은 6개월을 유지하면서 생산직만 8개월 치 평균임금의 퇴직위로금을 지급하는 것에 동의하였다.

- (3) 회사는 노동조합과 퇴직위로금과 희망퇴직을 실시하는 것에는 합의를 하였으나, 퇴직대상자에 대해 합의가 이루어지지 않아 노동조합은 단체협약에 명시된 바대로 “입사역순”으로 인위적 구조조정을 할 것을 주장하였다. 반면, 회사에서는 해고대상자 선정에서 있어 “최근 3년간 인사고과 하위자 및 사고 경력”을 고려하여 판단하자고 제안을 하였다. 이 협상 중에 회사는 희망퇴직을 실시하였고, 생산직 근로자는 아무도 신청하지 않았으나, 사무직 근로자 몇 명만이 신청을 하였다. 더 이상 희망퇴직을 통해서 인원축소가 어렵다고 판단한 회사는 노동조합에 입사역순에 따라 정리해고를 할 수 밖에 없다고 통보하였다. 이 경우, 구조조정의 목적이 인건비를 줄이고 회사 제품의 경쟁력을 갖추기 위한 것이기 때문에 입사역순으로 해고할 경우, 내년에 또 구조조정을 해야 한다는 것을 잘 알고 있는 노동조합은 회사가 다음 2가지 단서를 인정한다면 사용자의 해고대상자를 선정기준을 수용하겠다고 회답하였다. 그것은 해고대상자의 인원수 축소와 희망퇴직을 1회 더 연장하여는 것이었다. 이에 회사는 최초로 예정되었던 생산직 60명, 사무직 14명의 합의서에서 생산직 40명, 사무직 8명으로 최종 합의를 하게 되었고, 희망퇴직을 추가적으로 2013. 7. 13 부터 7. 25일 까지 실시하였다. 이 기간 중에 사무직의 경우에는 예정된 인원이 모두 신청하였는데, 이에 반해 생산직의 경우에는 10명 정도만 신청하고 30여명이 여전히 신청하지 않고 있었다.

### 3. 구조조정 실행단계

- (1) 2013. 7. 25. 회사는 정리해고를 공식 발표하면서, 노동조합과의 합의를 기준으로 선정한 해고대상 근로자 30명에게 해고예고를 하고 자택대기를 명하였다. 이와 동시에 회사는 지방노동청에 경영상 해고를 한다고 서면으로 통보하였다. 또한

개별 해고대상자에게 정리해고를 통보하면서 해고일 전까지 희망퇴직을 신청하면 이를 받아준다는 내용을 명시하였다. 해고예고를 받은 생산직 해고대상자 30명은 자택대기 해야 함에도 불구하고 회사에 출근하여 노동조합 사무실을 점거하고, 노동조합 위원장이 회사 편을 들어 해고대상자를 선정하였기 때문에 이는 무효라고 주장하면서 노조위원장에게 임원직 탄핵을 수용하라고 협박하였다. 해고예정자들은 전임집행부를 중심으로 조직적으로 현 노동조합 임원탄핵을 주도하였다. 해고예정자들의 폭력행위를 두려워한 노동조합 위원장은 3일간 잠적했다가 다시 나타나서 해고예정자들이 원하는 임원탄핵 총회투표에 동의를 하였다<sup>40)</sup>.

- (2) 한편, 해고 예정자들은 해고통지서를 받은 날부터 탄핵 투표가 있는 날까지 매일 회사로 출근하여 노동조합 사무실을 점거하였고, 근로자들의 출퇴근 시간에 정문 앞에서 회사와 노동조합의 사전 모의협의를 대해 규탄하는 시위를 벌였다. 그러나, 회사는 자택대기 해야 할 해고 대상자들이 출근하는 것을 정문에서 금지시켜야 함에도 불구하고 30여명의 집단적 출근행동을 막을 수 없었다. 이에 회사는 경찰에 사정을 설명하고 도움을 요청하였으나, 경찰은 노사 문제에 개입할 수 없고, 해고예정자인 노동조합원들이 조합사무실 출입한다고 하면 경찰도 이들의 출입을 막을 수 없다는 입장이었다. 결국 회사는 물리적으로 해고예정자들을 막을 수 밖에 없어, 외부의 경비업체에 전적을 받아 보았다.<sup>41)</sup> 용역경비 사용시 1개월에5억원 정도 소요될 것이고, 현재 회사의 재정상태에서는 도저히 비용을 감당할 수 없어, 노노(勞勞) 간의 갈등기간 동안 지켜보는 방관자 역할 밖에는 하지 못하였다.

#### 4. 구조조정 완성단계

- (1) 이러한 노노간의 갈등 중에 회사는 해고 예정자들의 부서장과 인사부를 통해서 그 대상자들이 퇴직위로금을 받고 퇴직절차를 밟는 것이 가장 최선을 길이라고

40) 노동조합법 및 노동관계조정법 제16조 (총회의 의결사항) ① 다음 각호의 사항은 총회의 의결을 거쳐야 한다.

2. 임원의 선거와 해임에 관한 사항;

② 총회는 재적조합원 고사반수의 출석과 출석조합원 과반수의 찬성으로 의결한다. 다만, 규약의 제정과 변경, 임원의 해임, 합병, 분할, 해산 및 조직형태의 변경에 관한 사항은 재적조합원 과반수의 출석과 출석조합원 3분의 2이상의 찬성이 있어야 한다.

41) 용역경비사용 견적: 1인당 24시간 대기 비용 300,000원/일, 파업참가자의 2배수 필요, 기타 용역경비 식사 및 필요 비용 회사부담; 300,000 x 60명 x 30일 사용 = 540,000,000원, 최대 7개월 사용시 3,780,000,000원

설명하였다. 이러한 노력으로 추가적으로 5명이 희망퇴직을 신청하였다. 전임 집행부는 현 노동조합 위원장이 노동조합 총회에서 탄핵을 받게 되면, 새로운 집행부는 회사와 재 협상을 통해 기존의 정리해고를 철회할 예정이었다. 드디어 2013. 8. 8. 현 노조 위원장에 대한 조합원 탄핵 투표가 있었다. 그 결과는 찬성 42: 반대 58로 탄핵이 부결되었다. 이에 해고예정자 25명은 현 집행부 노동조합이 회사에 협조하고 있는 이상, 부당해고구제신청에 구제여부에 대해 확신할 수 없었기 때문에 집단적으로 희망퇴직을 신청하여 퇴직하게 되었다.

- (2) 생산직 해고대상자 30명은 모두 희망퇴직으로 퇴직하게 되어 회사의 인위적 구조조정이 아닌 희망퇴직으로 퇴직을 시킬 수 있었고, 이로 인하여 장차 발생 가능한 법적 분쟁을 예방하였고 또한 남아서 계속 근무하는 근로자들에게나 퇴직하게 된 근로자들에게도 더 큰 상처를 주지 않아 다행한 일이었다.

### III. 결론 (구조조정 평가)

이번 생산직 구조조정은 회사가 직면한 경영상 어려운 상황을 타개하기 위하여, 근로기준법상 정리해고 절차와 희망퇴직제도를 적절히 활용하여 처리한 바람직한 구조조정을 하였다고 할 수 있다. 우선, 근로기준법 제24조(경영상 이유에 의한 해고) 규정에 명시된 1) 긴박한 경영상 이유가 있었고, 2) 해고 회피노력을 하였고, 3) 해고 대상자 선정이 타당성이 있었고, 4) 해고회피 노력과 해고대상자 선정에 대해 노동조합 대표자와 성실하게 협의하였다. 즉, 정리해고 절차상 해고회피노력의 일환으로 희망퇴직제도를 통해 법적 요건을 충족하면서도 근로자들에게 최선의 선택을 가져준 좋은 사례라 볼 수 있다. 더욱이 퇴직위로금 설정에 있어서 회사의 지급능력을 기준으로 타사의 지급수준을 검토하였고, 노동조합과의 신뢰를 유지하면서 근로자들의 요구를 최대한 반영하여 퇴직위로금을 설정하였다. 특히, 해고대상자 선정에 있어서도 고용안정협약에 따라 입사역순으로 해고하는 것이 단체협약의 명시규정이었음에도 불구하고, 사용자가 노동조합을 지속적으로 설득하여 “입사역순”을 최근 3년간의 인사고과로 해고대상자 선정을 변경할 수 있었다. 이 구조조정과정을 통해, 노동조합과 회사는 상생의 길을 함께 찾는 파트너십을 보여주었다고 할 수 있다.



## 임금조정 (인상, 삭감, 동결, 반납) 절차와 관련사례

### I. 문제의 소재

임금은 노사가 근로계약, 취업규칙, 단체협약을 통해 자유로운 의사로 결정하고, 조정할 수 있다. 지금까지 임금조정을 임금인상이라는 용어로 사용한 것은 물가인상으로 매년 임금이 인상되어 왔기 때문일 것이다. 그러나 지난 1년 동안 코로나 바이러스의 유행으로 전 산업에 막대한 피해를 줌으로써 많은 회사들이 임금 삭감, 동결, 반납과 같은 임금조정을 통해 노사가 어려움을 다같이 이겨내고 있다. 근로조건의 핵심인 임금은 노사가 협의하여 자유로이 결정하는 것으로 회사가 일방적으로 삭감하면 이는 무효가 된다. 임금인상이 아닌 임금의 삭감, 동결, 반납은 근로자에게 불리한 변경조건 이기에 노사의 적법한 절차를 거쳐야 한다.

임금삭감은 동일한 업무에 대해 기존 임금을 낮추는 것으로 대상 근로자의 집단 동의를 필요로 한다. 임금동결은 매년 호봉승급이나 근속수당의 임금인상요인이 있는 경우에는 임금 삭감과 같은 효력이 있으므로 집단 동의를 필요로 한다. 그러나 호봉승급 없이 기존 임금과 동일하게 지급하는 경우에는 집단 동의가 필요 없다. 임금반납의 경우에는 기왕의 근로에 대한 대가로 발생한 임금이므로 이는 개별 근로자에게 귀속되어 있기 때문에 개별 근로자들의 동의를 받아야 한다.

개별동의를 아닌 집단 동의만 받고 임금을 공제하면 임금채불이 된다. 관련 내용은 아래 표와 같이 정리될 수 있으며, 실제 사례에 적용되는 원칙과 그 사례에 대해 구체적으로 살펴보려고 한다.<sup>42)</sup>

〈임금 삭감/동결과 반납 비교〉

구 분	임금삭감/동결	임금반납
임금조정대상	장래의 임금	이미 발생한 임금
시행 방법	집단적 동의	개별 근로자 동의
효력 범위	동종 전체 근로자	동의한 개별 근로자
평균임금 기준	삭감/동결된 임금	반납하기 전 임금

42) 하갑례, 「노동법」, 33판, 중앙경제, 2020, 311-316면. 행정해석: 근로기준과-797, 2009.3.26 참조

## II. 임금인상 및 임금삭감

임금인상은 노동조합이 있는 경우 집단적 교섭을 통해 이루어진다. 노사협상을 통해 매년 임금을 인상해왔고, 원만하게 인상되지 않는 경우 노동조합은 파업을 통해 협상력을 높여 임금인상을 한다. 사용자는 노동조합의 임금인상 요구에 수용 가능한 만큼 임금인상을 하게 된다. 노동조합과 교섭을 통해 경기가 좋지 않거나 회사가 어려움에 처한 경우에는 임금삭감도 가능하다. 노동조합이 당해 사업장의 과반수로 구성되어 있는 경우에는 비조합원도 사업장 단위의 일반적 구속력(노동조합법 제35조)에 의해 임금인상이나 삭감도 당해 노동조합이 체결한 임금조정안을 적용 받는다. 노동조합이 없는 사업장의 경우에는 임금인상은 취업규칙이나 근로계약을 변경하는 방법으로 회사가 적정한 범위에서 일방적으로 결정한다. 다만, 임금삭감은 불이익한 근로조건으로의 변경이므로 노사간 협상을 통한 합의가 필요하다.

임금삭감은 종전보다 장래 일정시점 이후로 임금을 낮추어 지급하는 것이다. 기본급이나 각종 수당을 축소 또는 폐지하면서 임금지급 총액을 낮추게 된다. 임금삭감 절차는 집단적 의사결정 방식에 의해 이루어진다. 과반수의 노동조합이 있는 경우에는 단체협약을 통해서 이루어지지만, 과반수 노동조합이 없는 경우에는 취업규칙 불이익 변경절차를 거쳐야 한다. 노사가 합의하였다고 하더라도 최저임금 수준 이하로 삭감할 수 없고, 근로기준법에서 정한 할증률이나 지급의무를 규정하고 있는 법정수당 (연장/야간/휴일근로수당, 주휴수당, 연차수당 등)은 감액대상으로 할 수 없다.<sup>43)</sup> 또한 삭감된 임금은 평균임금 산정시 포함되지 않는다. 임금삭감과 관련된 사례는 사안별로 달리 판단되며, 개별 사례는 다음과 같다.

- (1) 임금삭감에 개별 근로자들이 동의하였다고 하더라도 이를 집단적 동의로 대체할 수 없다. 임금삭감은 장래 일정시점 이후부터 현재와 동일한 내용의 근로제공에 대하여 종전보다 임금을 낮추어서 지급하는 것으로, 이는 근로조건의 불이익변경에 해당한다. 단체협약에서 정한 임금의 삭감에 대한 근로자들의 동의가 유효하기 위하여는 단체협약 변경 절차를 거쳐야 한다.<sup>44)</sup>
- (2) 회사가 경영 위기 상황을 극복하기 위하여 직원을 대폭 감축하면서 회사에 잔류한 직원들에 대하여 일방적으로 상여금 지급을 중지하였고, 회사에 잔류한 근로자들이 그와 같은 조치에 관하여 별다른 이의 없이 근무하여 왔다는 사정

43) 행정해석: 근로기준과-797, 2009.3.26

44) 인천지방법원 2010.6.25. 선고 2009가합14735 판결.

만으로는 근로자들이 장래에 발생할 상여금청구권을 포기하였다고 볼 수 없다.<sup>45)</sup>

- (3) 단체협약은 노동조합법 제35조의 일반적 구속력에 따라 과반수로 구성된 노동조합과의 임금 삭감에 대한 합의의 효력은 동종의 비조합원 근로자에게도 미친다. 다만 연봉계약과 같이 근로자 개인별로 임금에 관한 별도의 계약을 체결했다면 임금삭감에 대한 개별 근로자의 동의도 필요하다.<sup>46)</sup> 한편, 임금삭감에 대한 노사합의 당시 노동조합에 가입한 근로자 수가 근로자의 과반수에 이르지 못하였던 경우에는 노동조합법 제35조의 일반적 구속력을 부여할 수 없으므로 노동조합원이 아닌 근로자에게는 단체협약 변경의 효력이 미치지 않는다.<sup>47)</sup>
- (4) 교대제를 변경함에 있어, 4조3교대를 3조3교대조로 근무조를 줄이는 것은 근로자에게 불리한 조건으로의 변경이다. 반대로 3조3교대에서 4조3교대로 근무조를 늘린다면, 소정근로시간이 단축되어 임금이 삭감되지 않는 한 연장근로 시간이 줄어들게 되므로 관련 임금이나 수당이 줄더라도 이를 불이익변경으로 보지 않는다.<sup>48)</sup>
- (5) 급여체계의 변경도 임금 삭감이 될 수 있다. 기본연봉의 비중을 줄이고 성과연봉의 비중을 높여 확정적으로 확보되었던 임금액수가 줄어드는 경우, 법원은 대다수 직원들의 임금이 증가하더라도 일부 직원들의 임금만이 감소하는 경우 불이익 변경으로 보고 있다.<sup>49)</sup>
- (6) 법정정년 이내에서 임금피크제를 도입하는 경우 해당 시점의 근로자들의 임금 삭감을 가져오기 때문에 근로조건의 불이익 변경에 해당된다.<sup>50)</sup> 만일 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 노동조합의 동의를 필요로 한다. 여기서 과반수로 조직된 노동조합이란 기존의 취업규칙의 적용을 받고 있던 근로자 중 조합원 자격 유무를 불문한 전체 근로자의 과반수로 조직된 노동조합을 의미한다.<sup>51)</sup>

45) 대법원 1999. 6. 11. 선고 98다22185 판결

46) 노사관계법제과-1112, 2008.11.18

47) 대법원 2005.5.12. 선고 2003다52456 판결.

48) 행정해석: 근로기준과 68207-1732, 1994.11.4.

49) 대법원 2012.6.28. 선고 2010다17468 판결.

50) 수원지방법원 안양지원 2017.6.23. 선고 2016가단115485 판결.

51) 대법원 2008.2.29. 선고 2007다85997 판결.

### Ⅲ. 임금동결

임금동결은 동일한 내용의 근로제공에 대해 종전과 같은 임금을 지급하는 것을 말한다. 임금인상을 하지 않더라도 정기호봉승급이 있는 회사에서 승급을 제한하는 경우에는 근로조건의 불이익 변경으로 단체협약의 수정이나 취업규칙의 불이익 변경을 통해서 임금동결을 할 수 있다. 그러나 정기호봉승급이 없는 경우 임금을 동결하더라도 이는 근로조건의 불이익한 변경이 아니다.

- (1) 인사규정에서 정기승급을 매년 1월 1일과 7월 1일에 실시하고 정기·일률적으로 호봉승급을 하여 왔다면 이는 임금지급과 관련하여 관행이 성립된 것으로 본다. 이 경우 근로자 집단적 의사결정방식에 의한 적법절차를 거치지 아니하고 사용자가 일방적으로 정기승급을 동결하였다면 각 근로자별 정기승급이 이루어지는 달의 임금 정기지급일에 정기승급으로 인하여 가산되는 임금이 전액 지급되지 아니한 것으로 본다.<sup>52)</sup>
- (2) 학교가 재정적 어려움에 시달리던 중 피고인은 신학기 교무회의에서 교사들에게 사정을 설명하고 올해에는 호봉인상은 하되 일반학교 교사들의 본봉을 기준으로 하는 기본급(본봉) 인상은 동결하자고 제의하였고, 그 자리에 참석한 교사들은 이에 대하여 아무런 이의를 제기하지 아니하였다. 이와 같이 사용자인 피고인이 참석한 상태에서 기본급의 동결을 제의하여 이에 대한 교사들의 의견을 묻는 방식으로 회의가 진행되었고 이에 대해 교사들이 이의를 제기하지 아니하였다고 하여 근로자들의 동의가 있었다고 볼 수는 없다.<sup>53)</sup>

### Ⅳ. 임금반납

임금반납은 기왕의 근로에 의해 이미 발생된 임금채권 (임금, 상여금 등)을 개별 근로자의 자유의사에 따른 동의를 바탕으로 반납하는 것을 말한다. 적법하게 발생한 임금청구권의 포기로서 적법 절차를 통해서만 임금반납은 가능하다. 사용자의 일방적 임금공제는 임금의 전액 부지급원칙을 위반하기 때문에 개별 근로자의 서면동의를 필요하다.<sup>54)</sup> 특히, 퇴직금 청구권의 포기는 근로기준법 위반이 되어

52) 행정해석, 임금 68200-649, 2000.12.5

53) 대법원 2005.6.9. 선고 2005도1089 판결.

54) 근로기준법 제43조(임금지급 원칙)과 대법원 1996.6.11. 선고 98다22185 판결: 근로자의 명백한 의사표시로서

무효이다.<sup>55)</sup>

합당한 절차를 밟기 위해서는 개별 근로자의 동의서가 필요하다. 임금반납은 개별 근로자의 자유의사에 기초할 때만 유효하므로 반드시 개별 근로자들이 임금 반납의 취지를 인식하고 반납동의서를 개별 명의로 작성해야 한다.<sup>56)</sup> 다만, 법원은 임금반납 시 개별 근로자 각각의 동의서를 받는 것이 바람직하나 회사가 어려운 사정을 근로자에게 충분히 설명했다면 회람 형식으로 동의여부를 표시하도록 하는 방식을 취하는 것도 가능하다는 입장이다.<sup>57)</sup> 단체협약에 의한 임금반납 합의는 효력이 없다. 임금반납은 이미 조합원 개인에게 귀속된 임금에 대한 것이므로 노동조합이 조합원 개인 재산권을 포기하도록 할 수 없기 때문이다. 근로자가 반납한 임금은 근로자의 소득으로 귀속되었다가 자진 반납한 것으로써 사용자는 반환할 의무가 없다.<sup>58)</sup> 다만, 반납된 임금도 평균임금 산정에 포함된다. 반납된 임금은 일단 근로자의 소득으로 귀속되었다가 반납한 임금채권이기에 평균임금 산정에 포함해야 한다.<sup>59)</sup> 임금반납으로 효력을 인정받지 못하는 사례는 다음과 같다.

- (1) 지급시기가 도래하여 개개의 근로자에게 지급청구권이 발생한 체불임금의 포기에 대해서는 회사가 노동조합과의 단체협약으로 체불임금 포기를 수용한 것만으로는 부족하고 각 근로자로부터 사전에 개별적이고 명시적인 포기권한을 받은 한도에서만 할 수 있다고 할 것이다. 이러한 포기권한 없이 노동조합이 단체협약이나 노사협의 등 집단합의 방식에 따라 근로자의 임금을 사전 또는 사후에 포기 하더라도 조합원인 근로자에게는 아무런 효력이 미치지 않는다.<sup>60)</sup>
- (2) 개정된 단체협약에 의하여 임금과 상여금을 반납하였다고 하더라도 기왕의 근로에 의하여 발생한 임금과 상여금 반납에 대해 당해 근로자가 개별적으로 동의하지 않은 경우 당해 근로자에 대해서는 적용할 수 없다. 이직한 근로자들이 임금과 상여금 반납에 동의하지 않았다면, 기왕의 근로에 의하여 발생한 임금이 체불된 것으로 볼 수 있다.<sup>61)</sup>
- (3) 대구○○회사는 2020년 4월 코로나 역병으로 인해 고통받는 대구시민 돕기

---

임금채권포기는 인정된다.

55) 대법원 2002.7.26 선고 2000다27671 판결.

56) 행정해석, 근기68207-843, 1999.12.13.

57) 대법원 2000.9.29. 선고 99다67536 판결.

58) 서울지방법원 2003.4.16. 선고 2002나20291 판결.

59) 대법원 2001.4.10. 선고 99다39531 판결.

60) 전주지방법원 2000.4.26. 선고 99나5708 판결.

61) 행정해석: 실업 68430-84, 1999.10.21.

성금을 납부하기로 노사협의회에서 결정하고, 직원들에게 통보한 후 개인별로 10,000원을 공제하여 기부하였다. 이에 대해 최근에 생긴 신설노동조합은 근로자들의 개별동의 없이 임금을 공제하였기 때문에 이는 근로기준법 제43조(임금지급 원칙)을 위반하였다고 회사를 대구노동청에 고소하였다. 회사는 이에 대해 개별 근로자들의 동의를 요청하였으나 50% 정도 밖에 동의하지 않아 개별동의서를 제출하지 않은 근로자들에게는 공제된 임금을 반환하여야만 했다.<sup>62)</sup>

- (4) 근로자 각자가 기발생한 미사용 연차휴가에 대한 수당을 반납하는데 동의하였다면 당해 근로자에게 동의한 범위내에서 미사용 연차휴가에 대한 수당을 지급하지 않더라도 이를 법 위반이라 볼 수는 없다. 그러나 근로자가 동의한 미사용 연차휴가 반납이 향후 발생할 휴가에도 해당될 경우에는 단체협약이나 취업규칙의 불이익 변경 절차를 거쳐야 한다.<sup>63)</sup>

## V. 결론

코로나 대유행으로 회사의 어려움을 노사가 함께 타개하기 위하여 회사에서는 임금을 반납하거나 삭감하거나 동결하는 일이 많아지고 있다. 이 경우 사안별로 법률적인 판단이 달라지기 때문에 이에 대한 사전 이해와 준비가 필요하다. 상여금이나 기타수당의 반납은 기왕의 근로에 대해 근로자에게 귀속된 임금을 반환하는 것으로 개별근로자의 서면동의를 필요로 한다. 집단적 동의로 진행하게 되면 임금체불의 문제가 발생한다. 임금삭감은 미래에 발생할 임금을 삭감하는 것이므로 개별근로자와 동의하더라도 취업규칙의 불이익 변경이나 단체협약을 변경하지 않으면 임금삭감의 효력을 가질 수 없다. 따라서 임금삭감을 할 경우에는 반드시 개별근로자들의 동의가 아니라 집단적 동의를 통해 취업규칙과 단체협약을 모두 변경해야 한다. 특히 유리한 조건우선의 원칙에 따라 예상하지 못한 문제가 발생할 수 있으므로 근로계약과 취업규칙을 모두 변경해야 차후 발생할 수 있는 분쟁을 사전에 예방할 수 있다.

62) 대구노동청은 행정해석 (근기68207-843, 1999.12.13.)과 같이 위법한 임금반납으로 판단함.

63) 행정해석: 근기 684207-871, 2000.3.23.