

노동법1

- 쟁점별로 Rule 위주로 작성했고, 필요한 경우 '사안의 적용'도 적었습니다. -

《문제1-1》

I. 취업규칙 불이익변경에 해당하는지 여부

만약, 불이익변경에 해당하지 않는다면 의견청취만 하면된다(근기법 제94조 본문). “근로자에게 불이익하게 변경하는 경우가 아닌 한 동의나 협의 또는 의견청취절차를 거치지 아니하고 취업규칙을 작성 변경하였다고 하더라도 그 취업규칙의 효력이 부정된다고 할 수 없다”라는 것이 판례 입장이다. 사안은 정년이 2년 미만 남아 있는 근로자에게 임금피크 기준 연봉의 60%, 정년이 1년 미만 남아 있는 근로자에게는 임금피크 기준연봉의 40%를 지급하도록 내용이다. 이는 근로자가 가지고 있는 기득의 권리나 이익을 박탈하는 내용이므로 불이익변경에 해당한다.

II. 동의 주체

취업규칙 불이익 변경에 대한 동의 주체는 기존 취업규칙의 적용을 받는 근로자 집단을 의미한다. 그런데, 정년 2년 미만의 근로자집단은 불이익 변경 시점에 직접적 불이익을 받지만, 정년 2년 이상인 근로자집단은 직접적 불이익을 받지 않는다. 하지만, 판례는 변경된 취업규칙의 적용이 예상되는 집단도 집단적 동의의 주체가 된다고 보고 있으므로 정년이 2년 이상인 근로자들도 장래 정년이 2년 미만인 근로자에 포함되게 될 것이므로 전체 근로자 모두가 동의의 주체가 된다.

III. 동의 유효성

취업규칙 불이익 변경시 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있으면 과반노조의 동의를 받아야 한다(근기법 제94조). 문제에서 “A회사는 2014. 6. 25. A회사 소속 근로자의 과반수로 조직된 노동조합의 동의를 받아 취업규칙인 임금피크제 운용세칙을 제정, 공고하였다.”고 하였으므로 유효한 동의가 존재한다고 할 것이다. 따라서 취업규칙은 유효하게 변경되었다고 할 것이다.

IV. 조합원 가입자격이 없는 근로자 甲에게도 적용되는지 여부

판례는 “정년퇴직 연령을 단축하는 내용으로 취업규칙의 기존 퇴직규정을 변경하고 이에 관하여 기존 퇴직규정의 적용을 받던 근로자의 과반수로 구성된 노동조합의 동의를 얻은 경우 위 변경 개정은 적법·유효하므로, 일정 직급 이상으로서 노동조합에 가입할 자격은 없지만 기존 퇴직규정의 적용을 받았던 근로자에게도 그의 개별적 동의 여부와 관계없이 당연히 적용된다”고 한다. 따라서, 개정된 취업규칙은 甲에게도 적용된다.

V. 결론

A회사가 노동조합원 자격이 없는 甲에게 노동조합과의 합의 결과인 개정된 취업규칙에서 정하는 임금피크제를 적용하는 것은 위법하다고 하는 甲의 주장은 정당하지 않다.

《문제1-2》

I. 유리의 원칙

상하위 법원간에 서로 충돌하는 경우 상위법 우선의 원칙에 따라 상위법원이 하위법원에 우선 적용된다. 그러나, 노동법에서는 다른 법영역에서 찾아보기 어려운 노동법 특유의 원칙인 유리의 원칙을 채택하고 있다. 즉, 노동법에서는 유리의 원칙에 따라 상위법원 보다 하위법원이 근로자에게 더 유리하면 하위법원이 우선 적용된다.

II. 근로법 제97조

(i) 근로기준법 제97조에서 “취업규칙에서 정한 기준에 미달하는 근로조건을 정한 근로계약은 그 부분에 관하여는 무효로 한다. 이 경우 무효로 된 부분은 취업규칙에 정한 기준에 따른다.”고 규정하여 취업규칙은 근로계약과의 관계에서 최저한의 기준으로 작용한다는 점을 확인하고 있다. (ii) 따라서, 근로법 제97조를 반대해석하면 “근로계약에서 정한 근로조건이 근로자에게 유리하면 근로계약이 취업규칙보다 우선 적용된다”고 할 수 있다.

III. 유효한 집단적 동의를 받은 경우에도 유리한 근로계약 내용이 우선 적용되는지 여부

(i) 대법원은 『① 근로법 제94조가 정하는 집단적 동의는 취업규칙의 유효한 변경을 위한 요건에 불과하므로, 취업규칙이 집단적 동의를 받아 근로자에게 불리하게 변경된 경우에도 근로기준법 제4조가 정하는 근로조건 자유결정의 원칙은 여전히 지켜져야 한다. ② 따라서, 근로자에게 불리한 내용으로 변경된 취업규칙은 집단적 동의를 받았다고 하더라도 그보다 유리한 근로조건을 정한 기존의 개별 근로계약 부분에 우선하는 효력을 갖는다고 할 수 없다. ③ 이 경우에도 근로계약의 내용은 유효하게 존속하고, 변경된 취업규칙의 기준에 의하여 유리한 근로계약의 내용을 변경할 수 없으며, 근로자의 개별적 동의가 없는 한 취업규칙보다 유리한 근로계약의 내용이 우선하여 적용된다.』고 판시하였다.

(ii) ① 근로법 제97조에서 취업규칙은 근로계약과의 관계에서 최저한의 기준으로 작용한다는 점을 명확히 하고 있는 점, ② 근로법 제4조(근로조건 자유결정의 원칙) 및 근로법 제97조는 종속적 지위에 있는 근로자를 보호하기 위한 규정이라는 점, ③ 근로법 제94조 단서에 의해 유효하게 집단적 동의를 받았다고 하여 이를 이유로 근로법 제4조 및 제97조의 적용을 배제하고 근로계약상 기득의 권리를 박탈할만한 법적 근거를 찾을 수 없는 점 등을 고려하면, ④ 비록 취업규칙 불이익 변경에 대해 집단적 동의를 받았다 하더라도 근로자의 개별적 동의가 없는 한 취업규칙보다 유리한 근로계약의 내용이 우선하여 적용되어야 한다

는 판례의 입장은 타당하다고 생각한다.

IV. 결론

과반수로 조직된 노동조합의 동의를 얻어 취업규칙을 유효하게 개정하였지만, 기본연봉을 정한 근로계약을 체결한 甲의 동의가 없었으므로 개정된 취업규칙에 따라 임금피크제를 甲에게 적용할 수 없다.

《문제2》

I. 소의이익

중앙노동위원회의 재심판정에 대하여는 행정소송을 제기하여 그 취소를 구할 수 있게 되는데, 이 경우에는 일반의 취소소송(항고소송)과 마찬가지로 소의 이익, 즉 당해 명령이나 처분의 취소를 구할 법률상 이익의 존재가 필요하다. 위법성 판단은 처분시의 상태를 기준으로 하지만, 소의 이익의 존부에 관하여는 사실심 변론종결시를 기준으로 한다.

II. 근로관계 종료에 따른 소의이익 소멸 여부

① 과거 판례

과거 대법원은 『근로관계가 종료된 경우 퇴직금 산정시 재직기간에 해고기간을 합산할 실익 등이 있다고 하여도 그러한 이익은 민사소송절차를 통해 해결될 수 있으므로 중앙노동위원회의 재심판정을 다룰 소의이익이 없다.』 고 하였다.

② 전원합의체 판결

(i) 대법원은 “① 해고기간 중의 임금 상당액을 지급받도록 하는 것도 부당해고 구제명령제도의 목적에 포함되어 있으므로 원직복직이 가능한 근로자에 한정하여 임금 상당액을 지급받도록 할 것은 아니라는 점, ② 해고기간 중의 임금 상당액을 지급받기 위하여 민사소송을 제기할 수 있다는 사정이 소의 이익을 부정할 이유가 되지 않는 점, ③ 근로자가 미지급 임금에 관해 강제력 있는 구제명령을 얻을 이익이 있는 점, ④ 금품지급명령을 도입한 근로기준법 개정 취지 등”을 고려하여 『① 근로자가 부당해고 구제신청을 하여 해고의 효력을 다투던 중 정년에 이르거나 근로계약기간이 만료하는 등의 사유로 원직에 복직하는 것이 불가능하게 된 경우에도 해고기간 중의 임금 상당액을 지급받을 필요가 있다면 임금 상당액 지급의 구제명령을 받을 이익이 유지되므로 구제신청을 기각한 중앙노동위원회의 재심판정을 다룰 소의 이익이 있다.』 고 하였다.

③ 검토

(i) 과거 대법원 판례법리 하에서는 단기간에 근로관계가 종료되는 기간제근로자 등은 노

동위원회의 구제절차를 사실상 이용하지 못하는 현상이 발생하였고 이에 대한 불합리성을 지적하는 견해가 많았었다. (ii) 그런데, 『근로자가 원직복직을 원하지 아니하면 원직복직을 명하는 대신 근로자가 해고기간 동안 근로를 제공하였더라면 받을 수 있었던 임금 상당액 이상의 금품을 근로자에게 지급하도록 명할 수 있다.』는 근기법 제30조 제3항의 금전보상명령이 도입된 이후에는 소급임금 지급명령의 독자적 구제이익을 인정해야 한다는 견해가 더욱 유력하게 되었다. (iii) 대법원은 전원합의체판결을 통해 소급임금 지급명령의 독자적 구제이익을 인정하였다. 이는 열악한 지위에 있는 근로자가 별도의 민사소송을 제기하지 않더라도 노동위원회를 통해 실질적으로 권리구제를 받을 수 있다는 점에서 큰 의의가 있다고 할 것이다. (iv) 대법원 전원합의체판결의 판례법리에 따라 최근 근기법 제30조 제4항이 신설되었다(시행일 2021. 11. 19.).

III. 결론

근로자 乙은 2020. 12. 31. 정년 도달로 당연퇴직되었으므로 원직복직이 불가능하다. 하지만, 부당해고기간에 대한 소급임금 지급명령의 독자적 구제이익이 인정되므로 乙의 정년 도달로 근로관계가 종료되었으므로 소의 이익이 없다는 것을 이유로한 행정법원의 각하는 정당하지 않다.

노 동 법 2

《문 제1-1》

I. 문제점

단체교섭의 당사자는 자신의 이름으로 단체교섭을 행하고 그 결과로 자기 이름으로 단체협약을 체결할 수 있는 자를 말한다. 따라서, 단체교섭의 당사자와 단체협약의 당사자는 동일하다. 노동조합의 경우 단체교섭의 당사자는 노동조합 자체인데, 노동조합의 하부조직인 지부 · 분회 등에게 단체교섭의 당사자로서의 법적 지위가 인정될 수 있는지 여부가 문제된다.

II. 견해 대립

① 부정설

(i) 지부·분회는 독자적인 단체교섭권이 인정되지 아니하고 단위노조인 산별노조의 지휘·통제아래 내부위임에 의하여 단체교섭권한을 행사할 수 있다는 견해이다. (ii) 산별노조의 구성조직의 하나에 불과한 지부·분회에 대하여 독자적인 단체교섭권을 인정하는 경우 이는 노동조합의 조직원리에 위배될 뿐만 아니라 근로삼권 질서를 침해하게 된다는 점을 그 논거로 하고 있다.

② 제한적 긍정설

(i) 산별노조의 지부·분회가 실질적으로 독립성을 가지고 있는 경우에는 독자적인 단체교섭권이 인정된다는 견해이다. (ii) 동 견해에 의하면 노조설립신고를 하지 아니하여도 독자적인 단체교섭권을 행사할 수 있다고 한다.

III. 판례

판례는 『(i) 노동조합의 하부단체인 분회나 지부가 독자적인 규약 및 집행기관을 가지고 독립된 조직체로서 활동을 하는 경우 당해 조직이나 그 조합원에 고유한 사항에 대하여는 독자적으로 단체교섭하고 단체협약을 체결할 수 있고, (ii) 이는 그 분회나 지부가 노조법 시행령 제7조의 규정에 따라 그 설립신고를 하였는지 여부에 영향받지 아니한다』고 하여 (제한적)긍정설 입장이다.

IV. 검토

(i) 부정설은 실질적으로 지부 · 분회가 교섭당사자로서 활동하고 있는 현실태를 적절히 반영하지 못하고 있다는 점에서 문제가 있다. (ii) ① 지부 · 분회가 단위노조의 단순한 연락소에 불과한 경우를 제외하고 일정한 사단적 실체를 구비하고 있으면 그 자체로 일정한 법적 능력을 가진다고 보아야 하고, ② 이 경우 단위노조의 권리 또는 능력과 충돌되는 상황이 발생할 수 있는데 이는 내부적인 권한 조정의 문제에 불과할 뿐 외부적 정당성과는 직접적 관계가 없다고 할 것이다. ③ 따라서, 궁

정설이 타당하다고 생각한다.

V. 사안의 적용

- (i) A회사지부는 지부장을 비롯하여 사무국장, 조직국장 등 노동조합 임원을 두고 있고, A회사지부 규약을 두고 있다. 따라서, A회사지부는 독자적인 규약 및 집행기관을 가지고 있다고 할 것이다.
- (ii) A회사지부는 2018. 3. 10. 적법하게 설립되어 현재 노동조합 활동을 하고 있는 점, 실제로 A회사 근로자 가운데 노동조합 가입 자격이 있는 근로자 80명 전원이 A회사지부에 가입하고 있는 점 등을 고려하면 A회사지부는 독립된 조직체로서 실질적 활동을 하고 있다고 판단된다.
- (iii) A회사지부는 A회사와 독자적으로 단체교섭을 진행하여 단체협약을 체결하였다. 따라서, A회사지부는 독자적인 규약과 집행기관을 가지고 독립한 단체로서 활동하면서 해당 조직이나 그 조합원에 고유한 사항에 관하여 독자적인 단체교섭 및 단체협약체결 능력이 있어 기업별 노동조합에 준하는 실질을 가지고 있는 경우에는 해당한다고 할 것이다.
- (iv) A회사지부는 A회사에 재직하고 있는 근로자로서 부장 이하의 직급자를 조직대상으로 하고 있다. 따라서, 근로조건의 결정권이 있는 독립된 사업 또는 사업장에 조직된 노동단체에 해당하므로 노동조합의 설립신고를 할 수 있다. 하지만, A회사지부는 지부로서 노동조합 설립신고를 하지 않았다. 그러나, 노조법 시행령 제7조에 따라 설립신고 신고하였는지 여부는 교섭능력 및 협약체결능력 인정 여부에 영향을 줄 수 없다.

VI. 결론

A회사지부의 경우 노동조합설립신고도 하지 않아 처음부터 단체협약을 체결할 당사자 지위를 갖고 있지 않다는 A회사의 주장은 정당하지 않다.

《문 제1-2》

I. 자동연장조항의 유효성

(i) 자동연장조항은 단체협약의 기간이 만료되어도 신단체협약의 체결을 위한 노사간의 단체교섭이 타결되지 아니하고 있을 경우 신단체협약이 성립될 때까지 또는 일정기간 동안 구단체협약의 유효기간을 연장한다고 하는 단체협약상 조항을 말한다. (ii) 노조법 제32조 제3항 단서에서 “단체협약에 그 유효기간이 경과한 후에도 새로운 단체협약이 체결되지 아니한 때에는 새로운 단체협약이 체결될 때까지 종전 단체협약의 효력을 존속시킨다는 취지의 별도의 약정이 있는 경우에는 그에 따르되..”라고 규정하여 그 유효성을 인정하고 있다. (iii) 따라서 “단체협약의 유효기간이 경과한 후에도 새로운 단체협약이 체결되지 아니한 때에는 새로운 단체협약이 체결될 때까지 종전 단체협약이 효력을 유지한다.”는 단체협약 제49조 유효하다.

II. 단체협약의 해지

1. 단체협약의 해지 가능성

(i) 노조법 제32조 제3항 단서 규정을 제외하고는, 노조법에서는 단체협약의 해지가 허용되는지에 관하여 규정하고 있지 않다. 단체협약 해지와 관련하여 ① 자동연장조항에 따른 해지(노조법 제32조 제3항 단서) 이외에도 ② 상대방이 단체협약을 위반한 경우, ③ 사정변경이 있는 경우, ④ 합의해지 등이 논의되고 있다.

2. 노조법 제32조 제3항 단서에 따른 ‘해지’

(i) 노조법 제32조 제3항 단서에서 단체협약에 불확정기한부 자동연장조항을 둔 경우 그 유효성을 인정하면서, “당사자 일방은 해지하고자 하는 날의 6월전까지 상대방에게 통고함으로써 종전의 단체협약을 해지할 수 있다.”는 해지규정을 두고 있다. 따라서, 불확정기한부 자동연장조항에 따라 단체협약 유효기간 이후에도 단체협약은 그 효력이 유지되나 당사자 일방의 해지통고로 단체협약을 해지할 수 있다. (ii) 단체협약 제49조는 확정기한부가 아닌 불확정기한부 자동연장조항에 해당한다. 따라서, 노조법 제32조 제3항 단서에 따라 6월전 해지통보가 가능하다. A회사는 2020. 4. 30. A회사지부에 단체협약을 해지한다고 통보하였으므로 6월 경과 후인 2020. 11. 1.자로 단체협약은 해지되었다고 할 것이다.

3. 노조법 제32조 제3항 단서의 ‘강행규정성’

(i) 단체협약 제50조에서 “A회사는 단체협약 해지권을 행사하지 않는다.”고 규정하고 있다. 만약, 노조법 제32조 제3항 단서에 따른 ‘6월전 해지통보 규정’이 임의규정에 해당한다면 단체협약 제50조는 유효하므로 A회사는 단체협약 제50조를 위반하여 단체협약을 해지한 것이므로 해지통보는 무효라고 할 것이다. (ii) 그러나, 노조법 제32조 제3항 단서에 따른 ‘6월전 해지통보 규정’이 강행규정에 해당한다면 단체협약 제50조는 협약자치 한계를 벗어난 것으로서 그 효력을 인정할 수 없게 된다. (iii) 판례는 “단체협약의 유효기간을 제한한 노조법 제32조 제1항, 제2항이나 단체협약의 해지권을 정한 노동조합법 제32조 제3항 단서는 모두 성질상 강행규정이어서, 당사자 사이의 합의에 의하더라도 단체협약의 해지권을 행사하지 못하도록 하는 등 적용을 배제하는 것은 허용되지 않는다.”고 하여, 노조법 제32조 제3항 단서 규정의 강행규정성을 인정하였다. 따라서, 단체협약 제50조는 강행규정인 노조법 제32조 제3항 단서를 위반한 것으로서 그 효력을 인정할 수 없으므로 A회사는 단체협약 제50조에도 불구하고 노조법 제32조 제3항 단서에 따라 단체협약을 유효하게 해지할 수 있다.

4. 노조법 제32조 제3항 단서의 ‘문제점’

(i) 단체협약이 실효된 경우 근로조건과 관련된 규범적 부분은 근로계약 내용으로서 여전히 사용자와 근로자를 규율하게 되나, 채무적 부분은 그 효력을 상실하게 된다. 그런데, 협약 당사자간에 “새로운 단체협약이 체결될 때까지 종전 단체협약이 효력을 유지한다.”는 자동연장조항을 둔 경우 이는 채무적 부분의 효력 상실로 인한 문제점(조합비일괄공제, 노조전임자 등) 발생 등을 미연에 방지코자 함에 있다고 할 것이다.

(ii) 채무적 부분과 관련하여 단체협약이 실효될 경우 사실상 그 피해는 노동조합에게 크다는 점을 고려하면 사용자가 해지권을 남용할 우려도 있다고 할 것이다. 따라서, 특별한

사정이 있는 경우에만 6월전 해지규정을 적용할 수 있도록 하는 등 사용자의 해지권 남용 방지를 위한 입법적 개선이 필요하다고 생각한다.

III. 결론

단체협약이 해지된 것은 A회사가 단체협약 제50조를 위반한 것으로써 무효라는 A회사지부 주장은 정당하지 않다.

《문제2》

I. 문제점

(i) 쟁의행위가 정당하기 위해서는 ① 쟁의행위 주체의 정당성, ② 쟁의행위 목적의 정당성, ③ 쟁의행위 시기·절차의 정당성, ④ 쟁의행위 수단·방법의 정당성이 모두 인정되어야 한다. B회사노동조합이 주체가 되어서 파업을 행하였으므로 주체의 정당성이 인정되고, 교섭대상성이 인정되는 근로조건(기본급 인상)을 목적으로 파업을 하고 있으므로 그 목적의 정당성도 인정된다. 또한, B회사노동조합은 쟁의행위 찬반투표 등 적법한 파업절차를 거쳐서 전면 파업에 돌입하였으므로 특별히 절차적 정당성도 문제되지 않고, 사안에서 수단·방법등에서 정당성을 상실할만한 사실관계가 없으므로 수단·방법의 정당성도 인정된다고 할 것이다. (ii) 유효하게 단체협약을 체결한 이후 유효기간 중에 재교섭을 요구한 후 파업에 돌입한 사안으로서 B회사노동조합 파업의 정당성 인정 여부는 평화의무 위반 여부에 따라 결정된다고 할 것이다.

II. 평화의무

1. 의의

평화의무란 단체협약의 당사자가 협약의 유효기간중 협약 내에 정한 근로조건 또는 기타 사항의 변경·폐지를 요구하는 쟁의행위를 하지 않을 의무와 그의 통제하에 있는 구성원들이 이와 같은 쟁의행위를 하지 못하게 하는 의무를 말한다.

2. 평화의무 인정근거

(i) 평화의무 인정근거와 관련하여 내재설(단체협약이 내재적으로 가지고 있는 평화유지기능에 따른 본래적 의무에서 그 근거를 찾는 견해)과 합의설(당사자간에 평화의무에 대하여 명시적 또는 묵시적 합의가 있는 경우에만 평화의무가 인정된다는 견해)가 대립되는데, 판례는 『평화의무가 단체협약의 질서·형성적 기능을 담보하는 것인 점에 비추어 보면, 평화의무에 위반되는 쟁의행위를 행하는 것은 이미 노동조합활동으로서의 정당성을 결여한 것이라고 하지 아니할 수 없다.』고 하여 내재설로 평가된다.

(ii) 이미 체결된 단체협약 내용에 대해서 그 유효기간중에 이의 변경 등을 위한 쟁의행위를 허용하게 되면 이는 단체협약의 본질적 기능(질서적 기능 및 평화적 기능)을 부정하는 것이 된다. 따라

서, 평화의무는 단체협약에 명문으로 규정하지 아니하였다 할지라도 당연히 당사자를 구속하는 효력을 갖는 것으로서 단체협약의 평화유지기능에 내재하는 본래의 의무라고 보아야 하므로 내재설이 타당하다고 할 것이다.

3. 평화의무 위반과 쟁의행위 정당성 상실 여부

(i) 평화의무를 위반하여 쟁의행위를 한 경우 쟁의행위 정당성이 상실되는지 여부가 문제되는데, 단체협약의 본질적 내용을 침해하므로 그 정당성은 상실하게 된다고 보는 견해(내재설)과 평화의무 위반은 계약 위반에 불과하므로 쟁의행위 정당성이 상실되는 것은 아니라고 보는 견해(합의설)이 대립한다.

(ii) 판례는 『 평화의무를 위반하여 이루어진 쟁의행위는 노사관계를 평화적·자주적으로 규율하기 위한 단체협약의 본질적 기능을 해치는 것일 뿐 아니라, 노사관계에서 요구되는 신의성실의 원칙에도 반하는 것이므로 정당성이 없다.』 고 한다.

(iii) 평화의무를 위반하여 행한 쟁의행위까지 그 정당성을 인정하게 되면 단체협약을 통하여 단체협약의 유효기간 동안 조합원의 근로조건 안정을 유지하면서 노사간의 평화상태를 유지시키는 기능을 사실상 상실시키는 결과를 초래하게 될 것이므로 쟁의행위 정당성이 상실된다고 보는 견해가 타당하다고 할 것이다.

4. 평화의무의 효력이 미치지 아니하는 경우

(i) 판례는 『 평화의무는 ① 단체협약에 규정되지 아니한 사항이나 ② 단체협약의 해석을 둘러싼 쟁의행위 또는 ③ 차기 협약체결을 위한 단체교섭을 둘러싼 쟁의행위에 대해서까지 그 효력이 미치는 것은 아니다.』 고 한다. (ii) 따라서, 『단체협약 유효기간중에도 노동조합은 ① 차기의 협약체결을 위하거나 ② 기존의 단체협약에 규정되지 아니한 사항에 관하여 사용자에게 단체교섭을 요구할 수 있다고 할 것이고 또한 ③ 단체협약이 형식적으로는 유효한 것으로 보이지만 단체협약을 무효라고 주장할 만한 특별한 사정이 인정되는 경우에도 노동조합으로서 단체협약의 유효기간중에 사용자에게 단체협약을 무효라고 주장하는 근거를 제시하면서 기존의 단체협약의 개폐(改廢)를 위한 단체교섭을 요구할 수 있다.』 고 한다.

III. 사안의 적용

(i) B회사와 B회사노동조합은 2021. 6. 20. 유효기간을 2021. 7. 1.부터 2022. 6. 30.까지로 하는 임금협약을 체결하였고, 임금협약 제2조에서 “기본급 1%를 인상하되, 경영성과에 따라 성과급을 지급하기로 한다.”고 규정하고 있다. 그런데 2021. 7. 5. B회사노동조합은 기본급 1% 인상은 너무 낮은 인상률이라고 하면서 B회사에게 임금에 대한 재교섭을 요구하였고, B회사가 재교섭 요구에는 응할 수 없다고 통보하자 파업에 돌입하였다.

(ii) B회사노동조합은 단체협약 유효기간 중에 단체협약에서 정한 기본급 1% 인상 내용을 변경할 목적으로 파업에 돌입하였다. 이는 평화의무 위반에 해당한다. 또한 이는 단체협약의 해석을 둘러싼 쟁의행위도 아니고 차기 협약체결을 위한 단체교섭을 둘러싼 쟁의행위도 아니므로 평화의무의 효력이

미치지 아니하는 경우에도 해당하지 않는다.

(iii) 따라서, B회사노동조합의 파업은 평화의무를 위반한 것으로서 정당성이 없다고 할 것이다.

IV. 결론

B회사노동조합의 파업은 정당하지 않다는 B회사의 주장은 정당하다.

〈제1문〉 중기계를 생산하는 제조회사에 근무하는 갑은 골절 등의 업무상 사고로 인하여 상해를 입었음을 이유로 근로복지공단으로부터 휴업급여와 장해급여 등의 지급결정을 받았다. 그 후 근로복지공단은 갑이 실제 상해를 입지 않았음에도 허위로 지급신청서를 작성하여 급여지급결정을 받은 사실을 들어 갑에 대한 급여지급결정을 취소하였고, 갑은 급여지급결정의 취소처분을 2021. 1. 7. 직접 수령하였다. 이와 함께 근로복지공단은 이미 갑에게 지급된 급여액에 해당하는 금액을 부당이득으로 징수하였다. 한편, 갑은 위 급여지급결정 취소처분이 위법함을 이유로 2021. 5. 7. 급여지급결정 취소처분에 대한 무효확인소송을 제기하였다.

(1) 위 무효확인소송에서 급여지급결정 취소처분이 무효라는 점에 대한 입증책임은 누가 부담하는가?

[공인노무사 행정쟁송법(2021)]

1. 문제 상황

갑이 근로복지공단을 상대로 급여지급결정취소처분에 대해 무효확인소송을 제기하는 경우 요건사실(갑이 실제 상해를 입지 않았음에도 허위로 지급신청서를 작성하여 급여지급결정을 받은 사실)에 대해 원고와 피고 중 누가 입증책임을 부담하는지가 문제된다.

2. 입증책임의 의의

3. 급여지급결정취소처분 무효확인소송에서 입증책임

(1) 학설

(2) 판례

(3) 검토

무효인 처분은 취소인 처분보다 법률적합성에 대한 의문이 강한 것이므로 원고부담설은 부당하며 무효확인소송의 경우에도 입증책임의 일반원칙인 법률요건분류설이 타당하다.

(4) 설문

판례(원고부담설)에 따르면 급여지급결정취소처분의 요건사실의 부존재는 원고인 갑이 입증해야 하지만, 법률요건분류설에 따르면 급여지급결정취소처분의 요건사실의 존재에 대해 행정청인 근로복지공단이 입증책임을 부담한다.

〈제1문〉 중기계를 생산하는 제조회사에 근무하는 갑은 골절 등의 업무상 사고로 인하여 상해를 입었음을 이유로 근로복지공단으로부터 휴업급여와 장해급여 등의 지급결정을 받았다. 그 후 근로복지공단은 갑이 실제 상해를 입지 않았음에도 허위로 지급신청서를 작성하여 급여지급결정을 받은 사실을 들어 갑에 대한 급여지급결정을 취소하였고, 갑은 급여지급결정의 취소처분서를 2021. 1. 7. 직접 수령하였다. 이와 함께 근로복지공단은 이미 갑에게 지급된 급여액에 해당하는 금액을 부당이득으로 징수하였다. 한편, 갑은 위 급여지급결정 취소처분이 위법함을 이유로 2021. 5. 7. 급여지급결정 취소처분에 대한 무효확인소송을 제기하였다.

(2) 위 무효확인소송의 계속 중 갑은 추가적으로 급여지급결정 취소처분의 취소를 구하는 소를 병합하여 제기할 수 있는가?

[공인노무사 행정쟁송법(2021)]

1. 문제 상황

갑이 근로복지공단을 상대로 한 급여지급결정취소처분 무효확인소송 계속 중 추가로 급여지급결정취소처분 취소소송을 병합한다면 행정소송법 제10조의 관련청구소송의 병합 요건과 관련해 인정될 수 있는지가 문제된다.

2. 청구의 병합의 의의

3. 청구의 병합의 형태

(1) 객관적 병합

(2) 주관적 병합

4. 관련청구소송의 병합의 요건

5. 설 문

(가) 다른 요건은 특히 문제되지 않지만, 관련청구소송의 병합은 관련청구소송이 병합될 본체인 취소소송 등이 적법해야 할 뿐만 아니라 병합하는 관련청구 자체도 전치절차, 제소기간, 당사자적격 등의 소송형태에 따른 소송요건을 구비해야 한다.

(나) 갑은 급여지급결정의 취소처분서를 2021. 1. 7. 직접 수령하였고 2021. 5. 7. 급여지급 결정 취소처분에 대한 무효확인소송을 제기한 후 급여지급결정취소처분 취소소송을 병합하려 하기 때문에 병합하려는 취소소송의 제소기간의 기산점을 당초 무효확인소송 제기시를 기준으로 하던 아니면 병합시를 기준으로 하던 제소기간은 도과하였다.

(다) 따라서 급여지급결정취소처분 취소소송은 병합될 수 없고 각하될 것이다.

〈제1문〉 근로복지공단은 갑이 실제 상해를 입지 않았음에도 허위로 지급신청서를 작성하여 급여지급결정을 받은 사실을 들어 갑에 대한 급여지급결정을 취소하였고, 갑은 급여지급결정의 취소처분서를 2021. 1. 7. 직접 수령하였다. ... 갑은 위 급여지급결정 취소처분이 위법함을 이유로 2021. 5. 7. 급여지급결정 취소처분에 대한 무효확인소송을 제기하였다.

(3) 위 무효확인소송에서 기각판결이 확정된 후 갑이 급여지급결정 취소처분의 '법령 위반'을 이유로 국가배상청구소송을 제기한 경우, 무효확인소송의 기각판결의 효력과 관련하여 국가배상청구소송의 수소법원은 급여지급결정 취소처분의 '법령 위반'을 인정할 수 있는가?

[공인노무사 행정쟁송법(2021)]

1. 문제 상황

(가) 취소소송(무효확인소송)의 소송물과 국가배상청구소송의 소송물이 다르기 때문에 취소소송(무효확인소송)의 확정판결의 기판력은 국가배상청구소송에 미치지 않음이 일반적인 논리이다. 다만, 전소와 후소의 소송물이 동일하지 아니하여도 전소의 기판력 있는 법률관계가 후소의 선결관계가 되는 때에는 전소 판결의 기판력이 후소에 미칠 수 있다.

(나) 설문은 갑이 급여지급결정 취소처분에 대한 무효확인소송을 제기하여 기각판결을 받아 확정된 후 국가배상청구소송의 수소법원이 급여지급결정 취소처분의 위법 여부를 인정할 수 있는지를 묻고 있는 바 이는 항고소송의 소송물 및 국가배상청구소송에서 위법성의 본질과 관련되는 문제이다.

2. 확정판결의 기판력

(1) 의의

(2) 기판력의 범위

3. 확정판결의 기판력이 국가배상청구소송에 영향을 미치는지 여부

(1) 학설

(2) 검토

행위위법설 특히 권리구제의 확대라는 측면에서 이원설이 타당하다. 따라서 취소소송(무효확인소송)의 청구인용판결은 기판력은 국가배상청구소송에 영향을 미치지만, 청구기각판결은 기판력이 미치지 않는다고 보아야 한다(제한적 긍정설).

4. 설문

제한적 긍정설에 따르면, 설문에서 갑은 급여지급결정 취소처분에 대한 무효확인소송을 제기하여 기각판결을 받고 확정되었기 때문에 후소에 기판력이 미치지 않고 국가배상청구소송의 수소법원은 급여지급결정 취소처분의 '법령 위반'을 인정할 수 있다.

〈제2문〉 X사장의 환지예정지지정처분(이하 ‘이 사건 처분’이라 함)으로 불이익을 입은 갑은 이 사건 처분이 위법하다는 이유로 취소심판을 청구하였고 행정심판위원회는 처분의 위법을 인정하였다. 다만 행정심판위원회는 이 사건 처분이 취소될 경우 다수의 이해관계인에 대한 환지예정지지정처분까지도 변경됨으로써 기존의 사실관계가 뒤집어지고 새로운 사실관계가 형성되는 혼란이 발생될 수 있다는 이유로 이 사건 처분을 취소하는 것이 공공복리에 크게 위배된다고 인정하여 위 심판청구를 기각하는 재결을 하였다. 갑이 이에 불복하여 취소소송을 제기할 경우 그 대상에 대하여 설명하시오.

[공인노무사 행정쟁송법(2021)]

1. 문제 상황

환지예정지지정처분이 위법함에도 행정심판위원회가 공공복리를 이유로 기각하는 사정재결을 하였는데, 원처분은 환지예정지지정처분이고 재결은 기각재결이라 원칙적으로는 재결에 고유한 위법은 없지만 만일 행정심판위원회가 공공복리에 대한 판단을 잘못하였다면 재결에 고유한 위법이 있을 수 있으므로 행정소송법 제 19조 단서와의 관계상 그러한 기각재결이 취소소송의 대상이 되는지가 문제된다.

2. 재결취소소송의 개념

- (1) 재결소송의 의의
- (2) 원처분주의

3. 재결(취소)소송의 사유

- (1) ‘재결 자체에 고유한 위법’의 의의
- (2) 주체·절차·형식의 위법
- (3) 내용의 위법

4. 설 문

기각재결은 원칙적으로 재결 자체에 고유한 내용상 위법은 없지만, 행정심판위원회가 공공복리에 대한 판단을 잘못하였다면 재결에 고유한 위법이 있을 수 있다. 따라서 갑은 원처분인 환지예정지지정처분에 대한 취소소송외에도 기각재결에 대해 취소소송을 제기할 수 있고, 행정소송법 제10조 제1항 제2호에 따라 관련 청구소송을 병합할 수도 있다.

〈제3문〉 국가공무원 갑은 업무시간 중 민원인으로부터 골프접대 등의 뇌물을 수수하였다는 이유로 징계권자로부터 해임의 징계처분을 받고, 그 징계처분에 대하여 소청심사를 거쳐 취소소송을 제기하였다. 피고 행정청은 취소소송의 계속 중 갑이 뇌물수수 뿐만 아니라 업무시간 중 골프접대를 받는 등 직무를 태만히 한 것도 징계사유의 하나라고 소송절차에서 주장하였다. 이러한 피고의 주장이 허용되는지 설명하시오.

[공인노무사 행정쟁송법(2021)]

1. 문제 상황

갑이 행정청을 상대로 한 해임처분취소소송 계속 중에 피고인 행정청은 당초 사유인 ‘뇌물을 수수하였다’는 사유를 ‘직무를 태만히 한 것’이라는 사유로 추가할 수 있는지가 처분사유의 추가변경과 관련해서 문제된다.

2. 처분사유의 추가변경의 개념

3. 처분사유의 추가변경의 인정 여부

4. 처분사유의 추가변경의 인정범위

- (1) 시간적 범위
- (2) 객관적 범위
- (3) 재량행위와 처분사유의 추가변경

5. 처분사유의 추가변경의 효과

6. 설 문

(가) 추가하려는 사유인 ‘직무를 태만히 한 것’이라는 사유가 해임처분 당시에 존재하였고, 사실심변론종결 시까지 시정이 처분사유를 변경한다면 시간적 범위는 만족한다.

(나) 소송물의 동일성은 유지되지만, 당초 사유인 ‘뇌물을 수수하였다’는 사유는 ‘직무를 태만히 한 것’이라는 사유와 시간적·장소적 근접성 행위 태양·결과 등을 고려할 때 기본적인 사실관계를 달리한다.

(다) 따라서 피고인 행정청은 해임처분취소소송 계속 중에 ‘직무를 태만히 한 것’이라는 사유로 추가할 수 없어 피고의 주장은 허용되지 않는다.

수험생 분들에게

2차 시험 보시느라 고생 많으셨습니다. 오늘 시험 보신 거는
잊어버리시고 내일 시험에 최선을 다하시길 바랍니다.
마지막까지 포기하지 않고 끝까지 최선을 다하세요. 결과는 아직 그
누구도 모릅니다.

제가 올려드린 이 해설은 쟁점만 간략히 소개하였습니다.
쟁점 확인용으로만 참고 하시길 바랍니다.
김원일 노무사 드림.

노동법 제1교시 해설

[문제 1]

문제 1 - 물음 1(취업규칙 불이익변경, 동의주체와 방법, 효력)

문제 포인트 및 유사모의고사

- 문제1의 물음1은 ① 임금피크제 도입이 취업규칙 불이익변경에 해당하는지, ② 취업규칙 불이익변경 시 동의 주체에 관련하여 과반 노조가 있는 경우일지라도 조합원이 아닌 자의 동의를 별도로 받아야 하는지, ③ 취업규칙 불이익변경에 동의하지 않는 자에게도 변경된 취업규칙이 적용되는지가 쟁점이 되는 문제입니다.
- 최근 취업규칙 불이익변경이 몇 년간 출제되지 않았고, 이에 대해서 충분히 대비하라는 말씀과 함께 모의고사에서도 지속적으로 출제 드렸던 쟁점이며, 수험생들도 익숙한 쟁점이기에 난이도는 어렵지 않았을 것으로 보입니다.
- 출제된 쟁점과 동일쟁점 내지 유사쟁점으로, 모의고사 GS-1기 1회, GS-2기 9회 1교시, GS-3기 1회 1교시(부분쟁점)에서 다룬 바 있습니다.

I. 논점의 정리(주요쟁점)

甲의 주장이 정당한지와 관련하여

① 임금피크제 도입(임금피크제 운용세칙의 제정)이 취업규칙 불이익변경에 해당하는지 여부(**큰 쟁점은 아닙니다**),

② 취업규칙 불이익변경에 해당하는 경우 근로기준법 제94조 제1항 단서와 관련하여 과반수 노동조합의 동의를 받았다고 하더라도 조합원 자격이 없는 자들의 동의를 별도로 받아야 하는지 여부,

③ 취업규칙 불이익변경에 동의를 하지 않은 자에게도 변경된 취업규칙이 적용되는지 여부

가 주요 쟁점이 될 것으로 보입니다.

※ **임금피크제 운용세칙이 취업규칙인지에 대한 부분은 쟁점이 아닙니다. 문제에서 ‘취업규칙인 임금피크제 운용세칙’ 이라고 제시를 하였기 때문입니다.**

II. A회사의 임금피크제 도입(임금피크제 운용세칙 제정)이 취업규칙 불이익변경에 해당하는지 여부

1. 문제점

2. 취업규칙 불이익변경의 의의와 판례의 판단 기준

(1) 취업규칙 불이익변경의 의의

취업규칙 불이익변경이란 종전의 취업규칙을 개정하여 근로자들의 근로조건을 저하시키는 것 또는 종전의 근로조건보다 불리한 근로조건을 신설하는 것을 말한다.

(2) 판례의 판단기준

취업규칙 불이익변경 여부와 관련하여 판례는 ① 기존에 없던 불리한 근로조건을 신설한 경우, ② 일부 근로자에게는 유리하고 일부 근로자에게는 불리한 경우에는 취업규칙이 불이익하게 변경된 것으로 판단하고 있다. 또한 판례는 ③ 하나의 근로조건을 결정짓는 여러 요소가 있고, 해당 요소들이 일부는 유리하게 개정되고 일부는 불리하게 개정된 경우, 특정 요소의 변화와 그와 대가관계나 연계성이 있는 요소도 고려하여 종합적으로 판단하여야 한다고 한다.

3. 사안의 검토

판례의 법리에 따르면 **사안의 임금피크제 도입은 취업규칙 불이익변경에 해당.**

Ⅲ. A회사의 취업규칙 불이익변경이 적법절차(동의 주체)를 거쳤는지 여부

1. 문제점

2. 근로기준법 제94조 제1항 단서 => **조문 내용 및 제도 취지 실시**

3. 취업규칙 불이익변경에 대한 동의 주체와 방법(판례)

(1) 동의 주체

판례는 여러 근로자 집단이 하나의 근로조건 체계 내에 있는 경우, 비록 취업규칙 불이익변경 시점에는 어느 근로자집단만이 직접적인 불이익을 받더라도 다른 근로자 집단에게도 변경된 취업규칙의 적용이 예상되는 경우에는 일부 근로자 집단은 물론 장래 변경된 취업규칙 규정의 적용이 예상되는 근로자 집단을 포함한 근로자 집단이 동의주체가 된다고 한다.

(2) 동의 방법

판례는 취업규칙이 불이익하게 변경된 경우 그 취업규칙의 적용을 받는 근로자의 과반수가 가입한 노동조합이 있는 경우 특별한 사정이 없는 한 노동조합의 대표자인 조합장이 노동조합을 대표하여 동의를 하면 된다고 판시하고 있다.

(3) 과반수 노동조합의 의미

판례는 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이란 기존 취업규칙의 적용을 받고 있던 근로자 중 조합원 자격 유무를 불문한 전체 근로자의 과반수로 조직된 노동조합을 의미하고, 종전 취업규칙의 적용을 받고 있던 근로자 중 조합원 자격을 가진 근로자의 과반수로 조직된 노동조합을 의미하는 것이 아니라고 한다(대법원 2009. 11. 12. 선고 2009다49377 판결). 즉 판례는 과반노조 판단에 있어 조합원 자격유무를 묻지 않기 때문에 전체 근로자 기준 과반 노조이면 동의주체가 되고 조합원 자격 없는 자들의 과반 동의를 별도로 받을 필요는 없음. => **이번 문제의 핵심이라고 보입니다.**

4. 사안의 검토

사안의 임금피크제는 정년이 2년 미만 근로자에게는 모두 적용되고, 해당 규정 내지 제도는 **모든 근로자에게 적용이 예상 => 전체 근로자가 동의주체(근로조건이 2원화 되어 있다는 사정은 없음)**

따라서 전체 근로자 과반수 노조의 동의를 받으면 족하고, **판례의 입장에 따르면 조합원 자격이 없는 자들의 별도 동의를 받을 필요는 없음.**

즉 사안의 경우 근로기준법 제94조 제1항 단서를 준수하였음.

Ⅳ. 취업규칙 불이익 변경에 동의하지 않은 자들에게 취업규칙 변경의 효력이 적용되는지 여부

1. 문제점

2. 판례

취업규칙의 기존 퇴직규정을 변경하고 이에 관하여 기존 퇴직규정의 적용을 받던 근로자 전체의 과반수로 구성된 노동조합의 동의를 얻은 경우 그 취업규칙의 변경은 적법·유효하여 일정 직급 이상으로서 노동조합에 가입할 자격은 없지만 기존 퇴직규정의 적용을 받았던 근로자에게도 그 효력이 미친다(대법원 2009. 11. 12. 선고 2009다49377 판결).

3. 사안 검토

조합원 자격이 없는 甲에게도 임금피크제 적용.

V. 결론 (2.5점)

근로자 甲의 주장은 **타당하지 않음.**

문제 1 - 물음 2(근로조건 자유 결정의 원칙, 유리의 원칙)

문제 포인트 및 유사모의고사	□ 문제1의 물음2는 ① 취업규칙 변경으로 개별적 근로계약도 (자동적으로) 변경되는지(근로조건 자유 결정의 원칙 관련), ② 노동법의 법원이 경합하는 경우 유리의 원칙 적용 여부가 쟁점이 되는 문제입니다. □ 해당 문제는 '대법원 2019. 11. 14. 선고 2018다200709 판결'을 그대로 사례화 한 것으로 매우 중요한 판례였기 때문에 수험생분들도 충분히 대비하셨을 것으로 보입니다. 다만 해당 문제와 관련하여 근로기준법 제4조를 충분히 써주셔야 합니다. □ 출제된 쟁점과 동일쟁점으로, 모의고사 GS-2기 1회 1교시, GS-3기 5회 1교시, 파이널(실전)모의고사 2회 1교시에서 출제 드린 바 있습니다.
--------------------------------	---

I. 논점의 정리

① **취업규칙이 변경되는 경우 이에 따라 개별적 근로계약도 변경**되는지(근로기준법 제4조 관련) 여부

② 노동법 **법원이 경합**하는 경우 상위의 법원보다 하위의 법원이 더 유리한 경우에도 상위법 우선의 원칙이 여전히 적용되는지 여부

II. 취업규칙 변경으로 개별적 근로계약이 변경되는지 여부

1. 근로조건 자유 결정의 원칙

근로기준법 제4조는 근로자와 사용자가 동등한 지위에서 자유의사에 의하여 근로조건을 결정하도록 규정하고 있다. 해당 규정은 개별적 근로관계에서 사용자가 사회·경제적으로 우월한 지위에 있다고 하더라도 일방적으로 근로조건을 결정해서는 아니 되며, 근로조건은 사용자와 근로자가 동등한 지위에서 자유로운 합의로 결정해야 한다는 원칙을 밝힌 것이다.

2. 취업규칙 변경으로 개별적 근로계약이 변경되는지 여부

판례에 따르면 취업규칙이 집단적 동의를 받아 근로자에게 불리하게 변경된 경우에도 근로기준법 제4조가 정하는 근로조건 자유결정의 원칙은 여전히 지켜져야 한다고

하였다. 즉, 판례는 **취업규칙 변경으로 인하여 개별적 근로계약의 내용이 바로 변경되는 것은 아니**라고 판단한 것이다.

Ⅲ. 노동법의 법원과 법원의 경합

1. 의의

법원이란 법적 분쟁을 해결하기 위해서 법관이 기준으로 삼아야 할 규율근거의 존재형식을 의미한다. 따라서 노동법에 있어서 법원은 노동관계에 관한 모든 규율근거로서, 노동관계법령은 물론 단체협약, 취업규칙, 근로계약, 노동관행 등이 이에 해당한다.

2. 법원의 경합

(1) 의의

법원의 경합이란 동일한 대상에 적용되는 다양한 법원이 서로 충돌하는 경우로서, 이러한 경우 어느 법원을 우선적으로 적용해야 하는지가 문제된다.

(2) 일반원칙

법원이 경합하는 경우에는 다음과 같은 일반원칙에 따라 적용되는 법원이 결정된다.

1) 상위법 우선의 원칙

법원간의 순위가 있는 경우 상위법이 하위법 보다 우선 적용된다. 이에 따르면 노동법에 있어서는 헌법, 법률 또는 조약, 단체협약, 취업규칙과 조합규약, 근로계약 순으로 적용되게 된다.

2) 신법 우선의 원칙

동일한 순위의 법원이 충돌하는 경우 신법이 우선 적용된다.

3) 특별법 우선의 원칙

적용범위가 넓은 일반법과 적용범위가 좁은 특별이 충돌하는 경우 특별법이 우선 적용된다.

3. 유리의 원칙(유리조건 우선의 원칙)

(1) 의의

유리의 원칙이란 하위의 법원이 상위의 법원보다 근로자들에게 유리한 내용을 규정하고 있을 때 하위의 법원이 상위의 법원에 우선하여 적용되는 원칙을 말한다. 이는 근로자 보호를 목적으로 하는 노동법의 입법 취지에 따라 인정되는 노동법 특유의 원칙으로서 이에 따를 경우 법원 경합의 일반원칙인 상위법 우선의 원칙을 배제하게 된다.

(2) 근로기준법에서의 유리의 원칙

근로기준법에서 유리의 원칙을 명시하고 있지는 않지는 않다. 다만, 근로기준법 제

15조에서 ‘근로기준법에서 정하는 기준에 미치지 못하는 근로조건을 정한 근로계약은 그 부분에 한정하여 무효’라고 규정하고 있고, 근로기준법 제97조에서는 ‘취업규칙에 정한 기준에 미달하는 근로조건은 그 부분에 관하여 무효’라고 규정하고 있는 바, 이를 반대해석하면 근로기준법 혹은 취업규칙을 상회하는 근로조건을 정한 경우는 유효라고 해석된다는 점에서 이는 유리의 원칙을 반영한 것으로 평가된다.

4. 불이익하게 변경된 취업규칙과 근로계약의 경합

판례는 근로자에게 불리한 내용으로 변경된 취업규칙은 집단적 동의를 받았다고 하더라도 그보다 유리한 근로조건을 정한 기존의 개별 근로계약 부분에 우선하는 효력을 갖는다고 할 수 없다고 하였다. 즉 판례는 이러한 경우에도 근로계약의 내용은 유효하게 존속하고, 변경된 취업규칙의 기준에 의하여 유리한 근로계약의 내용을 변경할 수 없으며, 근로자의 개별적 동의가 없는 한 취업규칙보다 유리한 근로계약의 내용이 우선하여 적용된다고 판시하였다.

IV. 사안의 검토

사안에서 A회사가 임금피크제를 도입한 것은 취업규칙 불이익변경으로서 적법하게 변경이 되었다. 그러나 이러한 경우에도 근로기준법 제4조에서 규정하고 있는 근로조건 자유결정의 원칙은 적용되어야 하고, A회사의 임금피크제 적용대상 통보를 받은 후 근로자 甲은 **임금피크제 적용에 반대하는 의사표시를 하였기 때문에 기존의 근로계약의 내용을 변경하는 근로관계 당사자의 합의는 없다.** 따라서 여전히 근로자 甲의 **임금에 대한 근로조건은 기존 근로계약에 따라 적용.**

또한 상위법원인 A회사의 임금피크제 규정과 하위 법원인 甲의 근로계약의 내용이 **충돌하는 것과 관련하여** 이러한 경우 노동법상 특유의 원칙인 **유리의 원칙이 적용.**

V. 결론

A회사는 개정된 취업규칙에 따라 임금피크제를 甲에게 **적용할 수 없다.**

문제 2 (부당해고 구제신청의 권리구제 이익)

문제 포인트 및 유사모의고사	□ 문제2는 부당해고 구제절차 진행 중에 정년의 도달로 인하여 근로계약관계가 종료된 경우에도 구제실익이 있는지 여부에 관한 문제로서 ‘대법원 2020. 2. 20. 선고 2019두52386 전원합의체 판결’을 사례화한 것입니다. □ 해당 문제의 쟁점은 수험가에서도 중요하다고 여겨졌기 때문에 역시 수험생분들도 충분히 대비하셨을 것으로 보입니다. 다만 전원합의체 판결만 답안에 작성하기 보다는 종전의 판례를 함께 소개하고, 전원합의체 판결이 타당하다는 검토 의견을 잘 써주시는 것이 좀 더 고득점할 수 있을 것으로 보입니다. □ 출제된 쟁점과 동일쟁점으로, 모의고사 GS-2기 4회 1교시, GS-3기 4회 1교시에서 출제 드린 바 있습니다.
---------------------------------------	--

I. 논점의 정리

부당해고를 다투는 구제절차 진행 중 정년의 도달로 인하여 근로관계가 종료된 경우에도 권리구제 이익이 있는 것인지가 쟁점.

참고로 권리구제 이익이 없으면 각하, 권리구제 이익이 있으면 본안판단.

II. 권리구제 이익과 관련된 판례의 입장

1. 종래의 판례

(1) 원직복직을 목적으로 한 부당해고 구제신청의 경우

종래 판례는 ‘근로자가 부당해고 구제신청을 하여 해고의 효력을 다투던 중 근로계약기간의 만료로 근로관계가 종료하였다면 근로자로서는 비록 이미 지급받은 해고기간 중의 임금을 부당이득으로 반환하여야 하는 의무를 면하기 위한 필요가 있거나 퇴직금 산정 시 재직기간에 해고기간을 합산할 실익이 있다고 하여도, 그러한 이익은 민사소송절차를 통하여 해결될 수 있어 더 이상 구제절차를 유지할 필요가 없게 되었으므로 **구제이익은 소멸한다**’고 하였다.

(2) 금전보상명령을 신청한 경우 => 이 부분은 안쓰셔도 됩니다.

종래 판례는 원직복직 대신 금전보상명령을 신청한 경우에도 ‘금전보상명령은 구제

명령을 할 때 원직복직이 객관적으로 가능한 것을 전제로 부당해고에 대한 구제명령인 원직복직 명령을 대신하여 금전보상을 명할 수 있다는 것일 뿐 원직복직이 객관적으로 가능하지 않는 경우까지 금전보상명령을 할 수 있다는 의미는 아니다' 라고 하여, 원직복직을 신청한 경우와 마판가지로 구제이익이 없다는 입장이었다.

2. 최근의 판례

(1) 최근 판례의 법리

최근 **전원합의체** 판결은 '근로자가 부당해고 구제신청을 하여 해고의 효력을 다투던 중 정년에 이르거나 근로계약기간이 만료하는 등의 사유로 원직에 복직하는 것이 불가능하게 된 경우에도 **해고기간 중의 임금 상당액을 지급받을 필요가 있다면 임금 상당액 지급의 구제명령을 받을 이익이 유지된다**' 고 하여 종래 판례의 입장을 변경하였다.

(2) 판례의 근거

최근 전원합의체 판결은 ① 부당해고 구제명령제도는 근로자 지위의 회복만을 목적으로 하는 것이 아니라, 원직에 불가능하더라도 해고기간 중의 임금 상당액을 지급받도록 하는 것도 부당해고 구제명령제도의 목적에 포함된다는 점, ② 원직복직과 해고기간 중 임금 상당액 지급을 받도록 하는 것 중 어느 것이 더 우월한 구제방법이라고 할 수 없는 점, ③ 집행권원은 아니지만 해고기간 중 미지급 임금과 관련하여 강제력 있는 구제명령을 얻을 이익이 있다는 점, ④ 종래의 판결들은 금품지급명령을 도입한 근로기준법 개정 취지에 부합하지 않고, 기간제근로자의 실효적이고 직접적인 권리구제를 사실상 부정하는 결과가 되어 부당하다는 점 등을 근거로 하여 종래의 입장을 변경하였다.

(3) 금전보상명령을 신청한 경우 => 이 부분은 안쓰셔도 됩니다.

최근 전원합의체 판결은 금전보상명령을 신청한 경우에 있어서도 원직복직을 목적으로 한 부당해고 구제신청과 마판가지로 구제이익이 있다는 입장으로 변경하였다.

3. 검토

기존 종래 판례에 따르면 부당해고 구제절차 진행 중에 기간제근로자의 근로계약기간이 만료되면 권리구제이익이 없어 노동위원회에서는 이를 각하하였다. 이러한 종래 판례 태도는 기간제근로자의 보호에 적극적이지 않았고, 신속하고 경제적 부담이 없는 노동위원회를 통한 행정적 구제절차를 활용할 수 없다는 점에서 바람직하지 않다고 보인다. 따라서 **최근 전원합의체 판결로 변경된 대법원 판례의 태도가 타당**하다고 할 것이다.

Ⅲ. 사안의 검토

근로자 을의 행정소송은 **권리구제이익이 여전히 존재**.

Ⅳ. 결론

권리구제 이익이 없다는 이유로 행정법원이 **乙의 소를 각하한 것은 부당**.

노동법 제2교시 해설

문제 1 - 물음 1(산별 노조 지부의 단체협약 당사자성)

문제 포인트 및 유사모의고사	□ 문제1의 물음 1은 산별노조의 하부조직(내부조직)에 불과한 지부 또는 분회 등이 단체협약의 체결 당사자(단체교섭의 당사자)가 될 수 있는지 여부와 그러한 당사자가 되기 위해서 노동조합 설립신고를 해야 하는지를 물어보는 문제입니다. □ 매우 중요하면서도 기본적인 쟁점으로, 기존에 출제도 되었던 쟁점입니다. 수험생들께서 모의고사가 아니더라도 충분히 보시던 교재를 통해서 대비하셨을 것으로 생각합니다. □ 출제된 쟁점과 동일쟁점으로 모의고사 GS-3기 3회 2교시에서 출제 드린 바 있습니다.
--------------------------------	--

I. 논점의 정리

- ① 산별 노조의 **하부조직에 불과한 지부·분회**가 단체협약(단체교섭)의 당사자가 될 수 있는지,
- ② 단체협약의 당사자가 되기 위해서는 **노조설립신고**를 해야 하는지가 쟁점입니다.

II. A회사지부가 단체협약의 당사자가 될 수 있는지 여부

1. 단체협약 당사자의 의의

단체협약은 노동관계 당사자의 합의를 문서화 한 것. 따라서 **단체협약 당사자 = 단체교섭의 당사자**

단체교섭의 당사자란 단체교섭을 자신의 이름으로 행하고 그 결과로 단체협약을 체결하여 그 법적효과가 귀속되는 주체.

2. 단위노조의 지부·분회가 단체교섭 당사자가 될 수 있는지 여부

지부·분회는 단위노조의 산하조직에 불과하므로 독자적인 단체교섭권을 가질 수 없다고 보는 부정설이 있으나, 판례는 **노동조합의 하부단체인 분회나 지부가 독자적인 규약 및 집행기관을 가지고 독립된 조직체로서 활동을 하는 경우** 당해 조직이나 그 조합원에 고유한 사항에 대하여는 독자적으로 단체교섭하고 단체협약을 체결할 수 있다는 입장.

=> **조직형태 변경과 관련하여 최근의 판례가 단체교섭권이 없더라도 비법인 사단의 실질을 가진 경우 조직형태 변경이 가능하다고 판시한 바 있고, 기존에 기출도 된 바 있는 쟁점은 이번 문제와는 관련이 없습니다.**

그리고 해당 판례는 조직형태 변경과 관련된 것으로, 지부·분회의 단체협약 당사자(단체교섭 당사자) 해당 여부에 관한 판례는 아니라는 점 주의하시길 바랍니다.

3. 설립신고를 해야 하는지 여부

판례는 산별노조의 분회나 지부가 노조법 시행령 제7조 규정에 따라 그 **설립신고를 하였는지 여부에 영향을 받지 아니한다**고 하여, 제한적으로 단위노조의 지부·분회가 단체교섭의 당사자가 될 수 있다고 보고 있다.

4. 검토

우리나라의 경우 기업별 노동조합에서 산업별 노동조합의 지부·분회로 조직형태 변경을 한 사례가 많고, 지부·분회가 사실상 기업단위에서 독립된 조직체로서 활동하는 경우가 많기 때문에 일정한 요건 하에 단위노조의 지부·분회의 단체교섭의 당사자성을 인정하는 판례의 태도는 타당하다고 할 것이다.

III. 사안의 검토

사안에서 A회사지부는 사무국장, 조직국장 등 노동조합 임원을 별도로 두고 있다는 점, 별도의 규약을 구비하고 있다는 점, 기존에 A회사와 단체교섭을 독자적으로 진행하여 단체협약을 체결하는 등 독자적인 활동을 해왔다는 점 등을 고려할 때 판례의 입장에 따를 경우 A회사지부는 당해 조직이나 그 조합원에 고유한 사항에 대하여는 **독자적으로 단체교섭을 하고 단체협약을 체결할 수 있다**고 할 것이다. 또한 판례에 따를 경우 **노동조합설립신고는 이에 영향을 주지 않으므로, A회사지부는 노동조합설립신고와 무관하에 독자적인 단체교섭권과 단체협약체결권을 갖는다**고 할 것이다.

IV. 결론

A회사 주장은 **정당하지 않다.**

문제 1 - 물음 2(자동연장된 단체협약 해지권의 제한)

문제 포인트 및 유사모의고사	□ 문제1의 물음 2는 단체협약의 유효기간이 만료되었을 때 약정 자동연장이 있는 경우와 자동연장에 대한 해지 및 해지권 제한의 규정이 있는 경우 그 효력이 있는지 여부를 물어보는 문제입니다. □ 최근 단체협약 관련 쟁점이 4년간 출제되지 않았기에 단체협약의 전반적인 내용에 대해서 준비를 하셨을 것이라고 생각합니다. 다만 자동연장에 대한 해지에 대한 제한 규정에 대해서는 다소 대비를 하지 못한 수험생들도 있을 것으로 생각합니다. 그러나 기본적으로 노조법 제32조 제3항의 단서의 취지를 충분히 살려서 답안을 작성하셨다면 기본적인 점수는 받을 수 있을 것입니다. □ 출제된 쟁점과 관련하여 단체협약의 실효와 연장에 대해서는 모의고사(GS-3기, 5회 2교시, 파이널모의고사 1회 2교시)에서 출제드린 바 있으나, 자동연장에 대한 해지에 대한 부분은 미처 출제를 드리지 못하였습니다.
--------------------------------	--

I. 논점의 정리

- ① 기존의 단체협약이 실효되었지 여부,
- ② 자동연장에 대한 해지 및 해지권 제한 규정의 유효성이 쟁점으로 보입니다.

II. 기존 단체협약이 실효되었는지 여부

1. 단체협약의 유효기간과 자동연장

(1) 단체협약의 유효기간

노조법 제32조 제2항

(2) 법내 자동연장

노조법 제32조 제3항 본문.

(3) 약정 자동연장

노조법 제32조 제3항 단서

2. 사안의 검토

사안의 단체협약은 그 유효기간이 2020. 3. 31까지이며, 해당 단체협약 제49조에 자동연장조항이 존재한다. 사안에서는 A회사와 A회사지부가 새로운 단체협약 체결을 위하여 단체교섭을 진행하였으나 이견을 좁히지 못한 채 기존 단체협약의 유효기간이 경과하였고, 기존 단체협약 제49조에 따라 해당 단체협약은 **새로운 단체협약이 체결될 때까지 실효되지 않고 유지**된다고 할 것이다.

Ⅲ. A회사의 단체협약 해지가 유효한지 여부

1. 문제점 => **단체협약 제50조의 유효성**

2. 자동연장 등에 대한 **해지권**

노조법 제32조 제3항 단서.

해당 제도의 **취지** => 판례는 단체협약의 유효기간을 제한한 입법 취지에 따라 당사자가 장기간의 구속에서 벗어날 수 있도록 하는 한편 당사자에게 새로운 단체협약의 체결을 촉구하기 위한 것이라고 한다(대법원 2016. 3. 10. 선고 2013두3160 판결).

3. 자동연장 등에 대한 해지권을 행사한 경우 단체협약의 유효기간

노조법 제32조 제3항 단서에 따라 단체협약을 해지한 경우, 판례는 해당 단체협약의 유효기간은 단체협약 해지의 의사표시가 도달한 날부터 6월이 경과한 때까지하고 한다(대법원 2015. 10. 29. 선고 2012다71138 판결)

4. 해지권 **제한 규정의 유효성**

판례는 노조법 제32조에서 규정은 모두 성실상 강행규정이어서, 당사자 사이의 합의에 의하더라도 단체협약의 해지권을 행사하지 못하도록 하는 등 적용을 배제하는 것은 허용되지 않는다고 한다(대법원 2016. 3. 10. 선고 2013두3160 판결).

즉 판례는 협약당사자가 **단체협약 해지권을 제한하는 약정을 하는 것은 강행규정인 노조법 제32조 제3항 단서에 위반하여 무효**라는 입장.

5. 사안검토

사안의 단체협약은 단체협약 제49조에 따라 유효하게 연장되었으나, 협약당사자는 노조법 제32조 제3항 단서에 따라 해지권을 행사할 수 있음.

또한 판례에 따르면 해지권 행사를 제한하는 약정은 효력이 없으므로 단체협약 제50조는 무효가 됨.

따라서 A회사는 사안의 단체협약을 해지할 수 있고, 적법하게 2020. 11. 1.자로 단체협약은 해지되었음.

IV. 결론

A회사 지부의 주장은 **정당하지 않다.**

문제 2 (평화의무에 위반한 쟁의행위의 정당성)

문제 포인트 및 유사모의고사	□ 문제2는 임금협약을 유효하게 체결하였음에도 불구하고 이의 폐기를 주장하면서 파업을 벌인 사안입니다. 이는 평화의무에 위반한 쟁의행위가 정당한지 여부를 묻는 문제입니다. □ 평화의무와 관련하여 사례 문제로 출제된 바가 없었기 때문에 평화의무에 대해서는 중요 쟁점으로 대비를 하셨을 것으로 보입니다. 다만 쟁의행위 정당성 판단기준과 관련하여 평화의무를 목적 측면에서 검토해야 하는지 절차 측면에서 검토해야 하는지 의견이 다를 수는 있습니다. □ 출제된 쟁점과 동일쟁점으로 모의고사 GS-3기 2회 2교시에서 출제 드린 바 있습니다.
--------------------------------	---

I. 논점의 정리

평화의무에 위반한 쟁의행위의 정당성

=> 쟁의행위 정당성 판단의 전체기준으로 답안을 작성하신 분의 경우, 평화의무를 시가적 정당성 측면에서 검토할 수도 있으나(김형배, 박지순 교수님 저서), 목적의 정당성으로 검토하시는 것이 좀 더 적합할 것으로 보입니다(관련 판례 원문에 근거 시).

해설에서는 단순히 평화의무 위반의 쟁의행위 정당성으로만 검토드렸습니다.

II. 평화의무를 위반한 쟁의행위의 정당성

1. 평화의무의 의의

판례에 따르면, 평화의무란 단체협약의 당사자가 협약의 유효기간 중에 단체협약에서 이미 정한 근로조건이나 기타 사항의 변경·개폐를 요구하는 쟁의행위를 하지 아니할 의무를 의미한다.

2. 평화의무를 위반한 것으로 볼 수 없는 경우

판례는 이러한 평화의무는 단체협약에 규정되지 아니한 사항이나 단체협약의 해석을 둘러싼 쟁의행위 또는 차기 협약체결을 위한 단체교섭을 둘러싼 쟁의행위에 대해서까지 그 효력이 미치는 것은 아니므로, ① 차기의 협약체결을 위하거나 ② 기존의 단체협약에 규정되지 아니한 사항에 관하여 사용자에게 단체교섭을 요구할 있고, ③ 형식

적으로는 유효한 것으로 보이지만 단체협약을 무효라고 주장할 만한 특별한 사정이 인정되는 경우에는 그 근거를 제시하면서 기존의 단체협약의 개폐를 위한 단체교섭을 요구할 수 있다고 한다.

3. 평화의무를 위반한 쟁의행위의 정당성

평화의무 위반의 쟁의행위가 반드시 정당성을 상실하는 것은 아니라는 견해가 있으나, 판례는 평화의무 위반의 쟁의행위는 노사관계를 평화적·자주적으로 규율하기 위한 단체협약의 본질적 기능을 해치는 것일 뿐 아니라 노사관계에서 요구되는 신의성실의 원칙에도 반하는 것이므로 정당성이 없다고 판단하고 있다.

Ⅲ. 사안의 검토

사안에서 B회사와 B회사노동조합은 단체협약에 해당하는 임금협약을 2021. 6. 20.에 체결하였다. 그럼에도 불구하고 B회사노동조합은 임금인상수준이 낮다는 이유로 해당 임금협약의 폐기를 목적으로 쟁의행위에 돌입하였다. 이러한 B회사노동조합의 쟁의행위의 정당성과 관련하여, 사안에서 ① 차기의 협약체결을 위하거나 ② 기존의 단체협약에 규정되지 아니한 사항에 관하여 사용자에게 단체교섭을 요구한 경우에 해당하지 않고, 또한 ③ 형식적으로는 유효한 것으로 보이지만 단체협약을 무효라고 주장할 만한 특별한 사정이 있다고 볼 만한 사정은 존재하지 않기 때문에 B회사노동조합의 쟁의행위는 **평화의무에 위반하여 그 정당성이 없다**고 할 것이다.

Ⅳ. 결론

B회사의 주장은 **정당하다**.

- 수험생 여러분 모두 고생하셨습니다. 부디 좋은 결과 있으시길 기원드립니다.

2021년도 제30회 공인노무사 제2차 경영조직론 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
2교시	경영조직론	100분		

[문제 1] 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

어느 조직이든 조직목적을 달성하기 위해 구성원 행동을 조정·통합하는 통제 전략을 필요로 한다. 대부분의 조직에서는 오우치(William Ouchi) 교수가 제시한 관료적 통제(bureaucratic control), 시장 통제(market control), 문화 통제(clan control)의 세 가지 방안을 기본으로 하여 통제 전략을 시행하고 있다.

사례 A 조직은 교육서비스 업무를 주로 수행하는 공공기관이다. A조직은 2019년 1월 최신의 정보통신기술(information & communication technology)을 도입하여 구성원 업무를 적극 지원하고 있다. A조직 구성원은 최근의 코로나 19 상황에서는 정보통신기술을 활용한 재택근무 등으로 업무를 수행하고 있다.

그 동안 A조직은 구성원에 대해 오우치(William Ouchi) 교수가 언급한 관료적 통제 방식을 주로 사용하여 왔으나, 코로나 19와 같은 불확실한 환경에 대응하기 위해서는 새로운 방식의 구성원 통제 전략이 필요하다는 것을 인식하고 있다.

물음 1) 오우치(William Ouchi) 교수가 제시한 구성원에 대한 관료적 통제의 주요 요구사항(특징)을 기술하고, A조직이 직면한 코로나 19 상황에서는 이러한 통제 전략이 왜 한계를 나타내는지 그 이유를 설명하시오. (20점)

물음 2) A조직에서는 새로운 구성원 통제 전략으로 시장 통제, 문화 통제를 고려하고 있다. 이들 2가지 통제의 주요 요구사항(특징)을 오우치(William Ouchi) 교수가 제시한 바를 기준으로 각각 설명하시오. (15점)

물음 3) 만약 여러분이 A조직의 조직개발전문가라고 가정하고, A조직에 적합한 새로운 구성원 통제 전략으로 문화 통제를 권고하기로 결정하였다고 하자. 문화 통제 전략을 선택한 이유를 설명하고, 그러한 전략을 구현하기 위한 변화실행방안을 쓰시오. (15점)

[문제 2] 조직마다 의사결정 방식이 다르며, 동일한 조직 안에서도 사안이 무엇인지에 따라 결정방식이 다양하다. 조직의 의사결정은 합리적이고 이상적으로만 이루어지는 것이 아니라 여러 가지 현실적 원리에 의해 전혀 뜻밖의 방식으로 결정되기도 한다. 그 이유는 조직의 의사결정에 영향을 미치는 요소는 매우 많기 때문이며 또한 내부의 영향요인 이외에 외부 영향요인도 존재하기 때문이다. 1971년 올슨(J. Olsen) 등은 합리적 의사결정 모형이나 사이몬(H. Simon)의 바늘이론을 비판하면서 실제 조직의 의사결정은 그보다도 훨씬 비합리적으로 이루어진다고 주장하면서 소위 ‘쓰레기통 의사결정 모형(Garbage Can Model)’을 발표하였다. (25점)

물음 1) 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)의 개념적 정의를 쓰시오. (6점)

물음 2) 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)의 의사결정이 언제 자주 일어나는지 주요 상황 3가지를 쓰시오. (6점)

물음 3) 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)의 의사결정 요소들 중에서 핵심적인 구성요소 4가지를 쓰시오. (7점)

물음 4) 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)이 주는 시사점 4가지만 쓰시오. (6점)

[문제 3] 사물이 아닌 사람을 지각하는 것을 대인지각(person perception)이라고 하는데, 이것은 사물을 지각할 때와 조금 다르다. 타인을 지각할 때, 우리는 그가 속해 있는 상황을 잘 모르기 때문에 그가 하는 행동을 보고 그를 지각할 수 있다. 그런데 우리는 타인의 행동을 보고 곧바로 판단하는 것이 아니라, 그가 한 행동의 원인을 추측한 다음에 생각을 하고 그를 판단한다. 켈리(H. Kelley)는 타인의 행동원인을 추측하는 것을 ‘귀인이론(attribution theory)’으로 설명하였다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 다음 켈리(H. Kelley)의 내부귀인과 외부귀인의 개념적 정의를 쓰고 이에 따른 예를 각각 쓰시오. (10점)

물음 2) 켈리(H. Kelley)가 제시한 귀인결정의 요소 3가지를 쓰시오. (15점)

해 설 - [제 1 문] Ouchi 통제

[1-1문] 관료적 통제의 주요 요구사항(특징), 한계

I. William Ouchi 교수가 제시한 조직통제방식의 유형

1. 개 요

일반적으로 개인과 집단을 조직의 규범, 정책, 목표에 최대한 순응시키고, 문제 발생을 최소화시키도록 하는 것이 조직통제라고 정의된다. 많은 조직이 관료주의적 요소를 줄이고 종업원들을 속박하는 각종 규정과 절차를 간소화하려고 노력하지만, 어떤 조직에서든 조직을 이끌고 통제하는 체계는 필요하다.

조직의 최고·중간 경영진이 택할 수 있는 조직통제전략은 대체적으로 세 가지 방안으로 제시된다. UCLA의 William Ouchi는 실제 조직이 수행 가능한 세 가지 조직 통제전략 - 관료적 통제, 시장통제, 문화통제 - 을 제시하고 있다. 각각의 통제 전략은 다른 유형의 정보에 기반을 두고 있지만, 한 조직 내에서 세 가지 전략이 동시에 시행될 수도 있다.

유 형	요 구 사 항
관료적 통제(bureaucratic control)	규칙, 표준, 위계, 합법적 권한
시장 통제(market control)	가격, 경쟁, 교환관계
문화 통제(clan control)	전통, 공유가치와 신념, 믿음

II. 구성원에 대한 관료적 통제(bureaucratic control)의 개념과 주요 요구사항(특징)

1. 관료적 통제(bureaucratic control)의 개념

관료적 통제전략은 행동을 공식화하고 관료적인 업무를 평가하기 위해서 규정, 정책, 계층적 권한, 서류화된 문서, 표준화와 그 밖의 다른 관료주의적 메커니즘을 활용하는 것이다. 관료적 통제는 Weber에 의해 정의된 관료적 특징들을 사용한다. 관료적 규칙과 절차의 첫 번째 목적은 직원 행동을 표준화하고 통제하는 것이다.

2. Weber의 합리적-법적 권한에서 출발

관료적 통제업무가 수행되기 위해서는 관리자들에 조직에 대한 통제를 유지하는 권한을 가져야 한다. Weber는 관리자들에게 보장된 합법적이고, 합리적인 권한은 조직적인 결정과 활동에 근거한 다른 종류의 통제보다 훨씬 더 선호된다고 말하면서 대규모 조직을 통제할 수 있는 권위를 ① 합리적-법적 권한(rational-legal authority), ② 전통적 권한(traditional authority), ③ 카리스마적 권한(charismatic authority)으로 정의하였다. 오래된 전통이나 리더의 특별한 카리스마와 같은 한 가지 이상이 권위들이 조직에 존재할 수도 있다. 그러나 대규모 조직에서 합리적-법적 권위가 내부 운영 활동을 관리하고 의사를 결정하는 데 있어 가장 널리 쓰이고 있는 형태이다.

3. 관료적 통제의 주요 요구사항(특징)

(1) 피라미드 형태(pyramid-shaped)의 계층적 조직(hierarchical structure)

계층적 조직에서는 의사결정 권한에 따라 직위의 등급이 결정된다. 모든 권한과 권력은 상위층 내지는 최고경영층에 집중되며 각각의 하위직은 최고경영층의 지휘와 통제 하에 있게 된다. 관료주의는 기업이 성장하거나 조직 규모가 커지면서 자연스럽게 나타나는 현상으로, 규모가 큰 기업에서 수많은 구성원들이 동일한 목표를 향해 움직이기 위해서는 위계적 피라미드 조직 형태를 갖추어 상위 조직이 하위 조직을 관리·통제하고, 일을 나누고, 규정과 절차 등 체계적 시스템에 의해 처리하는 것이 더 효율적일 수 있다.

(2) 분업(division of labor)에 의한 전문화(specialization)

분업이란 작업능률을 향상시키기 위해서 직무를 보다 단순화 · 전문화된 과업으로 세분화하는 과정이다. 종업원들은 전문화 또는 개인적 전문성에 따라 직무를 할당받아 수행하게 된다.

(3) 규칙(rule)에 의한 관리(공식화(formalization))

모든 종업원의 직무상의 행동은 규칙 · 규정에 의하여 공식화되어 있으며, 규칙은 모든 권한의 원천이 되는 동시에 구성원의 행동을 규제하는 행동지침이 된다. 규칙의 준수는 구성원들의 행동절차와 조직운영의 일관성을 높이고 조직의 안정성을 유지할 수 있다.

Ⅲ. 코로나 19 상황에서 관료적 통제가 한계를 나타내는 이유

1. 코로나 19가 초래한 A조직의 상황적 특징

코로나 19 확산에 따라 A조직은 비대면 교육서비스에 대한 고객 요구사항이 폭발할 것으로 예상할 수 있다. 비단 하드웨어뿐만 아니라 소프트웨어적인 부분까지 전방위적 범위에 걸쳐 비대면 one-stop 서비스를 제공해야 하는 상황으로 변한 것이다. 따라서 종전과 같이 조직의 실무자들은 조직의 상층부에 일일이 보고를 하고 확인을 받는 것은 불가능해지고, 소비자의 불만을 최소화하기 위해 신속하고 기민한 대처가 중요해졌으며, 정보통신기술을 활용하는 디지털 트랜스포메이션(DT)의 변화가 필요한 상황이라고 볼 수 있다.

2. 관료적 통제가 한계를 나타내는 이유

(1) 계층적 조직(hierarchical structure)은 동태적으로 변화하는 환경에 민첩한 대응이 불가능
관료적 통제를 하게 되면 조직이 본질적으로 보수주의적 · 현상유지적인 특징을 가지는데, 이에 따라 변동에 대한 적응성이 결여된다. 권력이 상층부에 집중되어 있어 최고경영층이 고객과 환경 변화에 동떨어진 전략을 세팅하게 되고, 세분화된 계층으로 인하여 상-하층 간 의사소통이 왜곡될 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라, 구성원들이 일의 본질과 환경변화에 몰입하면서 열정과 성취감을 갖기보다는 위계 계층과 권한에 의한 인정을 받기 위해 포지션에 연연하게 되는 승진 경쟁에 매몰하게 된다.

(2) 전문화(specialization)은 구성원의 자율재량권을 제한

구성원의 업무가 관료적 통제 메커니즘으로 할당되면서 구성원들이 주도적으로 일하기보다는 수동적으로 주어진 일만 하게 되고, 지나친 전문화로 인해 전체적 업무를 이해하는 능력이 부족해져 훈련된 무능(trained incapacity)의 특징을 가지게 된다. 이는 조직 내 의사결정 속도를 저하시키고 더 나아가 잘못된 의사결정을 내릴 위험성(집단 사고(group think))을 높이기도 한다.

(3) 공식화(formalization)는 문서주의(red-tape) · 과잉동조(overconformity) 현상을 야기

대규모 조직에서는 사무처리의 비합리성을 배제하고 책임의 한계를 명확하게 하기 위하여 주로 문서에 의한 업무처리를 하게 되는데, 과도한 관료적 통제는 복잡한 날인 절차, 문서다작, 형식주의(formalism) 등을 초래하게 된다. 과도한 형식주의는 절차나 규칙 자체를 목표로 삼는 과잉동조 현상을 야기시키고, 목표-수단이 전치되어 조직 전체적인 문제나 외부 환경보다는 조직 내부의 문제를 보다 중시하게 된다.

3. 조직 관리자에의 시사점

이처럼 피라미드 조직구조와 위계조직에 입각한 관료적 통제방식에서는 과업의 전문화, 표준화, 엄격한 통제 등을 과도하게 강조하여 조직의 유연성을 침해하고 창의성과 자율성을 억누르게 한다. 새로운 통제가 필요한 이유는 코로나 19로 인하여 교육플랫폼을 조성하는 A기업의 환경이 더욱 더 예측 불가능해지고, 고려해야 할 구성요소들이 이질적이고 다양해 복잡해졌기 때문에 다른 통제 방식을 고려할 필요가 있다.

[1-2문] 시장 통제, 문화 통제의 주요 요구사항(특징)

I. 시장 통제(market control)의 개념과 주요 요구사항(특징)

1. 시장 통제(market control)의 개념

시장 통제는 가격경쟁을 통해 한 조직 혹은 주요 부서나 사업부의 산출물 또는 생산성을 평가하고자 할 때 발생한다. 시장통제에 대한 개념은 경제학에서 시작되었다. 관리자들이 그들 기업의 효율성을 평가하기 위해 객관적 지표로서 가격과 수익을 비교할 수 있기 때문에 <가격>은 효율적인 통제 수단이 된다. 최고경영자들은 항상 그들 기업의 성과를 측정하기 위해 <가격 메커니즘>을 사용한다.

2. 시장 통제의 주요 요구사항(특징)

(1) 경쟁의 존재

시장 통제가 가능하려면, 생산성이 가격할당을 위해 충분히 명확하고 경쟁이 존재해야한다. 경쟁이 없다면 가격은 조직 내부의 효율성을 정확하게 반영하지 못할 것인데, 가령 시장의 경쟁상황 존재가 미미한 몇몇 정부와 전통적으로 비영리조직이었던 곳에서조차 시장통제를 사용하고 있다.

(2) 이익책임의 주체인 제품사업부에서 많이 사용

한때 시장 통제는 주로 전체조직 차원에서 사용되었다. 그러나 현재는 제품사업부에서 점점 더 많이 이용되고 있다. 이익 중심점은 자급자족의 제품사업부이다. 각각의 제품사업부는 독립적인 이익책임의 주체로서 다른 사업부와 비교한 수익 또는 손실의 토대에서 평가된다.

(3) 네트워크 조직(network organization)의 존재를 설명

서로 다른 기업들이 중심조직에서 필요한 기능과 서비스를 제공하기 위해 가격의 토대에서 경쟁한다. 그러면 조직은 일반적으로 저렴한 가격에 최상의 가치를 제시하는 회사와 계약을 한다.

II. 문화 통제(clan control)의 개념과 주요 요구사항(특징)

1. 문화 통제(clan control)의 개념

문화 통제는 행동을 통제하기 위해 기업문화, 공유된 가치와 헌신, 전통, 믿음과 같은 사회적 성격을 사용하는 것이다. 문화통제를 이용하는 조직은 종업원들 사이의 공유된 가치와 신뢰를 중시하는 강한 문화가 필요하다.

2. 문화 통제의 주요 요구사항(특징)

(1) 모호성과 불확실성이 높을 때 활용

문화 통제는 모호성과 불확실성이 높을 때 더욱 중요하다. 높은 불확실성이란 조직이 자신의 서비스에 대해 가격을 정할 수 없음을 의미하며 환경이 너무도 빠르게 변하기 때문에 규칙과 규율이 모든 행동을 명확히 설명할 수 없음을 의미한다.

(2) 비공식적 조직 혹은 강한 문화에 효과적

문화 통제는 소규모 비공식적인 조직 혹은 강한 문화를 가지고 있는 조직에서 흔히 사용된다. 왜냐하면 그러한 조직에서 사람들의 조직목표에 대한 관심도나 헌신도가 높기 때문이다.

(3) 학습조직을 추구하는 상황

학습조직이 되고자 하는 오늘날의 기업들은 규칙과 규율에 의존하기보다는 문화통제나 자기 통제를 더 자주 이용하고 있다. 자기통제는 문화통제와 비슷하나, 문화통제가 조직 내의 개인이 사회화 되어가는 과정인 반면, 자기통제는 개인의 각자의 가치와 목표, 기준에서 비롯된다.

[1-3문] 문화 통제 전략을 선택한 이유, 구현하기 위한 변화실행방안

I. A조직의 문화 통제(clan control) 전략 선택 이유

1. 시장 통제(market control) 전략의 부적합성 : A조직의 '가치(value)' 고려

A조직은 공공기관이기 때문에 '공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치가 중요'하다. 즉, 설립 목적이 사회적 약자의 우대, 윤리적 소비 인프라 구축, 윤리경영 등도 중요한 가치가 되는 것이다. 따라서 이윤과 효율성 및 경제성을 중시하는 시장 통제는 적합하지 않다. 시장 통제는 경쟁이 존재하는 사교육 시장과 같은 상황에서 이익책임의 주체인 제품사업부에서 사용하는 것이 보다 더 적합하다고 볼 수 있다.

2. '강한 파급력'을 가진 심리적 통제 방식

종전 A조직은 대면 업무가 가능한 상황에서 관료적 통제 방식을 활용하였는데, 이는 과업 전문화와 엄격한 명령체제로 직접적 수직적 의사소통과 감시 감독에 적합한 방식이었다. 그러나 코로나 19 확산에 따라 교육서비스에 대한 통합 플랫폼이 원활하게 운영되기 위해서는 비대면 상황에서도 조직의 모든 기능들이 긴밀하게 유기적으로 상호 연결되어야 하고, 상사가 직접적이고 가시적으로 지시통제하지 않는다 하더라도 <개인 스스로가 스스로의 태도와 행동을 심리적으로 규제>하는 문화적 통제가 가장 적합하다고 볼 수 있다. 문화 통제는 일종의 암묵적인 사회 질서로서, 폭넓고 일관된 방식으로 태도와 행동을 형성할 수 있게 한다. 어떤 집단 안에서 권장되는 것, 제한되는 것, 용인되는 것, 거부되는 것을 규정하기 때문이다.

3. '비대면 상황'에서 공동체 정신 형성 가능

비대면 상황에서 조직에의 충성도와 몰입도를 이끌어내고 유지하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 문화 통제는 공통의 가치와 신념의 기반 위에서 공동체 정신을 가장 잘 함양할 수 있는 방법이다. A조직은 IT 기술을 활용하여 공동의 신념체계를 계속적으로 노출시키는 문화 통제 전략을 구사함으로써 <공공조직으로서 사회적 책임 이행이라는 공동의 가치를 최우선의 신념으로 구성원의 자발적 충성심과 몰입도를 자연스럽게 높일 수 있게 해준다>.

II. 문화 통제 전략을 구현하기 위한 변화 실행 방안

조직의 시스템은 보통 고위경영진에 의해 결정된다면, 문화는 톱 리더의 의도와 직원들의 경험을 자연스럽게 섞으면서 형성이 된다. 구성원들의 경험과 태도 및 행동을 사회화·통제하기 위해서는 여러 가지 '레버'들이 필요한데, 다음과 같은 방식을 고려할 수 있다.

1. 선발(selection)과 사회화(socialization)

기본적으로 어떤 가치를 가진 조직원들을 기업에 받아들이는가에 따라, 그리고 새로운 조직원들이 조직에 들어와 어떤 행동을 보이는지에 따라 조직문화는 다르게 형성된다. 이 모든 과정에서 최고경영자나 리더들의 이념과 행동이 조직문화 구축에 가장 큰 영향을 미치게 된다. 따라서 선발 시 코로나 19로 인한 비대면 교육서비스 제공에 도움이 될 수 있는 <창의적 아이디어>, <실패를 두려워하지 않는 도전 정신>, <서비스 마인드>를 철학으로 하여 구성원들을 채용할 수 있다.

2. 상징물(symbol) 재정립

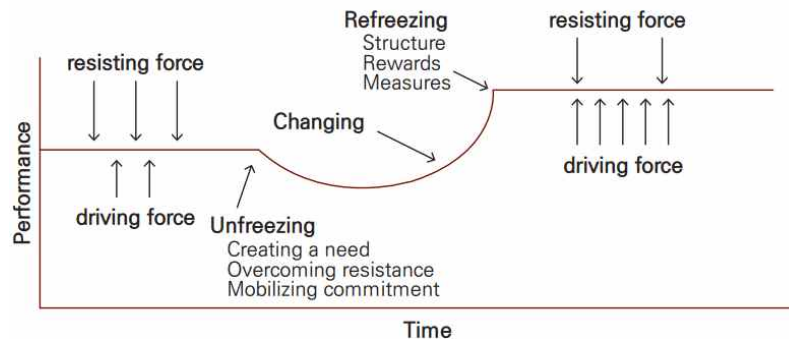
코로나 19로 인해 <자기 통제>, <고객 서비스 마인드>, <시장이 요구하는 것을 선행적이고 자발적으로 찾는 적극적인 태도와 행동>, <동료와의 협업>, <수준 높은 IT 기술 활용 능력>을 주요 가치로 여길 수 있도록 상징물을 가시화하여 제시함으로써 조직원들이 이미지를 통하여 의미를 전달받도록 할 수 있다. 예를 들면 포스코는 창업 초기에 무(無)에서 유(有)를 창조했던 정신을 상징하기 위해서 룰렛하우스라고 불리는 당시 공사현장의 막사를 보관하고 있다.

3. 역할 모델(role model)의 설정

조직 차원에서 다양한 가이드라인을 만들어 구성원을 학습시킨다 해도 실제 업무 처리 과정에서 상사나 동료 등이 수행하는 업무 방식을 지켜보게 하는 것이 가장 효과적인 통제 방법이기도 하다. 조직의 가치에 부합하는 몇 가지 모범적인 행동 사례(코로나 19로 인해 적극적으로 학습하고 대응하는 태도를 보여주는 구성원)를 제시하고 이를 직접 실천함으로써 확산시키는 것이 바람직하다. 구성원에게 영향력 있는 사람을 중심으로 이루어지는 행동변화의 효과가 매우 크므로, 장기적으로는 역할 모델이 될 만한 사람을 시상해 구성원 모두가 확인할 수 있는 ‘신화 창조’를 이용하는 것이다.

4. 커트 르윈의 3단계 모델 활용

커트 르윈의 3단계 모델은 대표적인 태도 변화의 방법이면서 문화 변화의 방법이기도 하다. 그 이유는 조직에는 항상 변화를 강요하는 요소들(추진세력(driving force))이 있는가 하면 이에 저항하는 혹은 전통을 고수하려는 요소들(저항세력(resisting forces))도 존재하는데, Lewin의 세력 장 이론에 의하면 이 두 세력의 크기가 균형을 이루고 있을 때에는 조직은 관성(inertia)의 상태를 유지하면서 어떤 변화도 일어나지 않는다. 그러므로 조직이 변화를 위해서는 변화세력을 증대시키든지 저항세력을 감소시키든지 해야 한다.



커트 르윈(Kurt Lewin)은 조직에서 성공적인 변화는 3단계를 거쳐야 한다고 주장했다. 현상의 ① <해동(unfreezing)>으로 과거의 방식을 깨뜨리고 변화에 대해 준비하도록 하는 것, ② 새로운 상태로의 바람직한 변화(changing), 그리고 새로운 변화를 영구적으로 고착시키기 위한 ③ <재동결(refreezing)>으로 새로 획득된 태도가 고착화되는 과정의 3단계로 보았던 바, 이를 활용할 수 있을 것이다.

5. 정보통신기술(ICT)을 활용한 빈번한 커뮤니케이션과 참여 유도

구성원의 태도와 행동을 자주적이고 주체적으로 변화시키는 방식은 의사결정과 실천과정에 당사자들을 참여시키는 것이다. 참여를 통해서 심리적 거리감을 줄이고 의사소통과 정보전달을 통해 조직에의 몰입도를 높일 수 있게 된다. 물론 이러한 과정에서 정보통신기술의 광속성과 확산성 및 쌍방향성이라는 이점을 적극 활용할 수 있다.

- 1문 끝 -

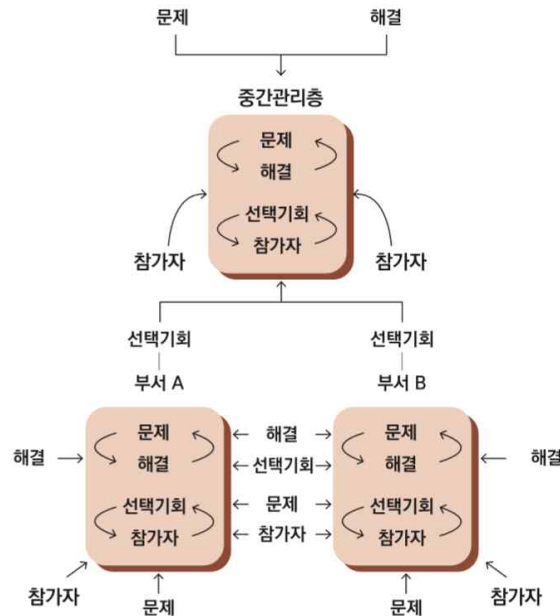
해설 - [제 2 문] 쓰레기통 모형

[2-1문] 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)의 개념적 정의

I. 쓰레기통 모형(garbage can model)

1. 쓰레기통 모형의 개념

쓰레기통 모형은 극도의 불확실성에 처한 조직의 의사결정과정을 설명하기 위한 것으로 코헨(M. Cohen), 마치(J. March), 올슨(J. Olsen)에 의해 주장되었다(1971). 그들은 합리적 의사결정 모형이나 사이몬의 바늘이론을 비판하면서 조직의 의사결정은 그보다도 훨씬 비합리적으로 이루어진다고 하였는데, 합리성을 극도로 제약하는 세 가지 전제 조건 하에서 의사결정의 네 가지 요소가 우연히 결합되어 의사결정이 이루어진다고 하였다.



2. 유효성

이 모형은 성장·변화가 요구되는 학습조직처럼 극단적으로 불확실한 상황에 놓인 조직에서의 의사결정 패턴을 설명하기 위해 제시되었다. 또한 점증적 과정 모형과 카네기 모형이 하나의 의사결정 과정에 초점을 맞추고 있는 반면 쓰레기통 모형은 조직 내의 복수의 의사결정 흐름을 다루고 있다.

3. 실제 조직에의 적용

이 모형은 상하관계가 분명하지 않은 대학조직과 같은 곳에서 흔히 볼 수 있으며, 의회·사법부·행정부가 모두 관련되는 결정 또는 행정부 내의 여러 부처와 관련되는 정책결정 등에 쉽게 적용이 된다.

[2-2문] 의사결정이 일어나는 주요 상황 3가지

I. 쓰레기통 모형의 의사결정이 일어나는 주요 상황 3가지

1. 쓰레기통 모형이 발생하는 상황 : 조직화된 무정부상태(organized anarchy)

조직의 불확실성 상황이 높을 때 이를 조직화된 무정부상태라고 한다. 조직화된 무정부상태는 공식적인 위계구조나 관료적 의사결정 규칙에 의존하지 않으며 극단적으로 유기적인 조직을 의미하는 것인데 이런 상황에서도 집단은 결정을 내려야만 하는 경우에 처하게 된다.

2. 세 가지 전제조건

(1) 선호의 불확실성(problematic preferences)

조직 내에서 개인은 자신들이 어떤 목적을 가지고 결정에 참여하는가를 아는 것 같지만, 실제로는 개인이 자기가 어떤 목적을 가지고 정책결정에 참여하는지를 모르고 있는 경우가 많다.

(2) 불명확한 기술(unclear technology)

결정에 참여하는 정책결정자가 목표를 정확히 안다고 해도 이를 실행할 구체적 수단을 잘 모르고 있는 경우가 많다. 이것은 시행착오를 통해 파악된다.

(3) 일시적 참여자(part-time participants)

동일한 개인이 시간이 변함에 따라 어떤 경우에는 결정에 참여했다가 어떤 경우에는 참여하지 않는다. 이 경우 가장 비합리적인 상황을 생각할 수 있는데, 즉 자기 스스로 무슨 대안이 좋은지도 모르고, 어떤 대안을 선택해야 하는지도 모르면서 회의에 참석했다가 빠지기도 하는 것이다.

[2-3문] 의사결정의 핵심적인 구성요소 4가지

I. 의사결정의 핵심적인 구성요소 4가지 : 네 가지 요소들이 독자적으로 움직임(stream)

조직이라는 쓰레기통 안에는 수많은 대안문제 결정이 뒤엉켜 움직이다가 어느 한 순간에 의사결정자들의 손에 닿으면 그 자리에서 결정이 이루어진다. 쓰레기통 모형의 특징은 의사결정 과정이 문제 인식에서 문제 해결까지 연속적이지 않다는 것이다. 문제는 의사결정 기회를 만날 때까지 독자적으로 흘러간다(stream).

1. 문제(problems) : 없는 문제도 만들면 문제가 된다.

조직에는 실제 닦친 문제도 많고, 대안을 찾아서 해결해야 할 것 같은 문제도 무수하다. 예를 들면 일등 기업이라도 “우리가 이등으로 뒤처지지 않기 위해 해결책을 강구하라!” 고 하면 이것이 해결할 문제가 된다. 이런 식으로 이슈화되기를 기다리고 있는 문제들이 조직에는 항상 쌓여 있다.

2. 잠재적 해결책(potential solutions) : 문제가 없는데도 사전에 해결책은 무수히 많다.

특정 문제의 해결에 초점을 둔 꼭 필요한 대안은 아니지만 조직에는 무수한 해결대안들이 있다. 기업을 예로 들면 구태여 불필요한 것들인 지점 개설, 증원, 신제품 개발, 로고 변경, 공장 이전, 홍보 확대, 감원, 교육 강화 등 무수히 많다. 즉, 문제가 없는데도 사전에 대안은 무한히 많다.

3. 결정자들(participants) : 결정자들의 재직기간은 매우 짧다.

결정주체들은 항상 무엇인가를 결정하려는 태세로 있다. 그래야만 일한 것처럼 보이기 때문이다. 한 문제에 심각하게 매달리지도 않고 수많은 문제에 다리만 걸쳐 놓고 있다가 다른 문제로 옮겨가기도 하지만, 가장 큰 문제는 자리 이동과 탈퇴가 많다는 것이다. 즉, 조직의 의사결정자들은 모두 인스턴트 혹은 파트타임 결정자들이다.

4. 선택의 기회(choice opportunities) : 문제는 의사결정 기회를 만날 때까지 독자적으로 흘러간다.

위의 요소들이 통 속에서 굴러다니다가 조직에 어떤 결정이 있어야 된다고 모두가 기대 혹은 예측하는 순간이 되면, 문제, 대안, 결정자가 있으니 불꽃이 점화되듯이 결정이 일어난다. 그러나 아직 그 순간(기회)이 안 됐다면 여전히 문제, 대안, 결정자는 아무 결정 없이 굴러다닐 것이다. 새해가 되어 위기관리경영을 하기로 결정했다면, 위기는 새해가 되기 이전부터 있어 왔든지 아직 위기는 아니든지 하겠지만, 새해가 결정의 기회를 제공한 것이다.

[2-4문] 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)이 주는 시사점

I. 쓰레기통 모형(garbage can model)이 주는 조직에의 시사점

이 모형은 조직적 혼란 상태의 결정상황에 대한 체계적 분석을 시도하고 있는데, 조직적 혼란 상태는 오늘날 기업이나 공공조직 그리고 교육기관 등에서 쉽게 발견할 수 있는 것인 만큼, 현실의 결정 문제를 좀 더 적실성 있게 분석할 수 있다.

1. 자의적 의사결정 가능성

조직의 많은 결정들이 정식적 의사결정과정인 것이 아닌 **운, 우연** 등으로 이루어진다. 조직의 의사결정은 문제, 해결책, 참가자, 선택기회와 같은 요소들의 복합적이고 무원칙적인 결합을 통해서 이루어지는 것이다.

2. 정치적 동기 결부 가능성

어느 대안이 선택되어도 괜찮기 때문에 결정자들이 정치적 동기를 가지고 참여할 수 있다.

3. 문제 해결책 선택의 어려움

문제마다 해결책을 찾는 데 시간이 걸리기 때문에 문제가 많으면 해결책이 선택되기는 쉽지 않다.

4. 문제 해결의 우선순위

급한 문제는 아니지만 중요한 문제가 무조건 먼저 해결될 가능성이 크다. 중요성이 적으면 의사결정자들의 눈에 띄기 어렵기 때문이다.

- 2문 끝 -

해 설 - [제 3 문] 켈리(H. Kelley)

[3-1문] 켈리(H. Kelley)의 내부귀인과 외부귀인의 개념적 정의

I. 귀인 이론의 개념과 귀인의 유형

1. 지각(perception)의 개념

지각이란 개인이 속해 있는 환경으로부터 오는 자극을 선택(selection)하고 조직화(organization)하며, 해석(interpretation)하는 총체적인 심리적 과정이라고 할 수 있다. 개인은 사실 그 자체가 아니고 사실에 대한 지각, 즉 ‘지각된 세계에 기초’를 두고 행동을 하기 때문에 조직구성원의 지각은 의미를 가지고 있다. 지각과 관련한 대표적인 이론 중 하나가 귀인 이론이다.

2. 귀인 이론(attribution theory)의 개념과 중요성 : 추후 행동에 영향을 미침

귀인(attribution)이란 다른 사람이 행한 행동의 원인을 추론하는 것을 말한다. 어떤 행동에 대한 원인은 대부분 직접적으로 관찰할 수 없기 때문에, 그에 대한 추론은 인간의 개인적 지각에 의존한다. 그리고 귀인이론(attribution theory)이란 타인의 행동을 관찰할 때 그 행동의 원인이 외재적인지 아니면 내재적인지를 추론하는 과정에 대한 이론을 말한다.

조직행동에서 귀인이 중요한 것은 그 결과가 추후 행동에 영향을 미치기 때문이다. 부하의 낮은 업적의 원인이 그가 열심히 일하지 않았기 때문이라면 야단을 치거나 연봉을 동결시키는 등 어떤 통제를 가하겠지만, 시장 경기의 침체로 인한 것이었다면 그 부하의 잘못을 따지기보다 마케팅 전략 변경 등 기업차원에서의 어떤 조치를 취할 것이다.

3. 귀인이론의 창시자 : Heider(1958)

귀인이론의 창시자인 Heider는 인간의 행동에 대한 귀인을 크게 내적 요인에의 귀인과 외적 요인에의 귀인으로 나누었다. 특히 그는 “예기치 못한(unusual) 나쁜 일(unhappy)을 접했을 때” 사람들은 귀인행동을 많이 한다고 주장하였다.

4. 내부 귀인과 외부 귀인의 개념적 정의와 예

(1) 내부 귀인의 개념과 예

<내부 귀인>이란 사람의 능력이나 노력 등 개인 내부적 요소를 행위 원인으로 보는 것을 말하며, 즉, 어떤 행위의 원인이 자기 스스로 통제할 수 있는 상황 속에서 일어났다고 보고, 능력, 경험 등 내적 요인들을 원인으로 여기는 것을 말한다.

<조직에서의 사례>를 들어보면, 부하직원이 프로젝트를 성공적으로 수행하지 못하였을 때 내부 귀인을 하게 되면 프로젝트의 실패 원인을 부하직원의 <능력> 부족이나 <노력> 부족으로 보는 것이 이에 해당한다.

(2) 외부 귀인의 개념과 예

<외부 귀인>이란 직무의 특성이나 상급자의 특성 등 외부적, 환경적 요소를 행위 원인으로 보는 것을 뜻한다. 즉, 자기 스스로 통제할 수 없는 외부적 조건 때문에 어쩔 수 없이 어떤 행동을 하게 된 것으로 보고, 상황이나 운 등 외적 요인을 원인으로 생각하는 것을 말한다.

<조직에서의 사례>를 들어보면, 부하직원이 프로젝트를 성공적으로 수행하지 못하였을 때 외부 귀인을 하게 되면 프로젝트의 실패 원인을 <이번 프로젝트의 난이도>가 너무 높았다거나 <운>이 나빠서 등 상황적인 요인으로 보는 것이 이에 해당한다.

[내적 귀인과 외적 귀인]

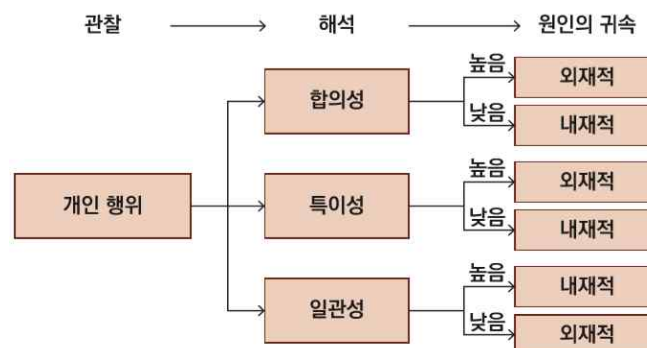
	내적 귀인 (internal attribution)	외적 귀인 (external attribution)
안정적	능력	과업 난이도
변동적	노력	운

[3-2문] 켈리(H. Kelley)가 제시한 귀인결정의 요소 3가지

I. 인간의 합리적 사고과정에 근거한 Kelley의 공변모형(covariation model)

1. Kelley의 공변모형(covariation model)의 개념

공변원리(covariation principle)에 따르면 사람들은 많은 상이한 조건들에 대하여 어떤 특정의 효과와 어떤 특정의 원인 사이의 연결을 찾는 경향이 있다고 한다. 즉, 원인은 항상 그 효과와 공변하는 것으로, 그 원인이 존재할 때에는 언제나 그 효과가 존재하고, 그 원인이 없을 때에는 그 효과가 존재하지 않는다는 것이다. 사람들이 내적 요소로 귀인하느냐 아니면 외적 요소로 귀인하느냐를 결정할 때 주로 다음의 세 가지 기준(법칙)을 종합적으로 활용하여 귀인 판단을 한다(Kelley, 1972).



2. 켈리가 제시한 귀인결정의 요소 3가지

(1) 합의성(consensus) : 다른 '사람들'도 동일한 반응을 보이는지

합의성이란 동일한 상황에 직면한 사람들이 동일한 방식으로 반응하는지를 의미하는 것이다.

만일 같은 길로 출근하는 모든 직원이 똑같이 늦었다면 그 직원의 행동은 합의성이 있는 것이다. 귀인 이론의 관점에서 합의성이 높으면 그 직원의 지각을 외재적으로 귀인할 것이나, 그 직원만 늦고 같은 길로 출근하는 모든 직원이 정시에 출근한다면 지각의 원인이 내재적일 것이라고 생각할 것이다.

(2) 특이성(distinctiveness) : 다른 '사건들'에도 동일한 반응을 보이는지

특이성(차별성)은 개인의 행위가 여러 사건(상황)에서 동일하게 나타나는 것인지 또는 동일한 상황에서 특이하게(차별적으로) 나타나는 것인지에 대한 것이다.

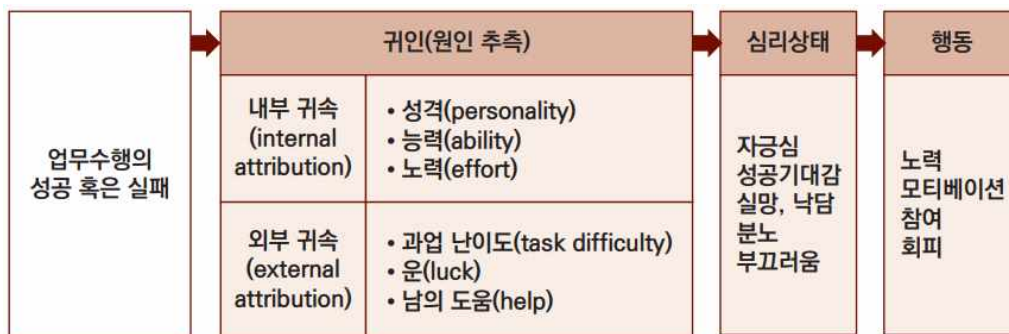
오늘 지각한 직원에 대해 다른 동료들도 그가 약속을 지키지 않는 사람이라고 생각한다면(여러 상황에서 동일하게 나타났다면) 지각 행동을 내재적으로 귀인할 것이고, 그렇게 생각하지 않는다면 지각행동을 외재적으로 귀인할 것이다.

(3) 일관성(consistency) : 다른 '때'에도 동일한지

일관성이란 그 사람이 같은 방식으로 오랜 시간 동안 같은 반응을 보이는지를 의미하는 것이다. 행동에 일관성이 높으면 높을수록 관찰자는 이러한 행동을 내재적 원인 때문이라고 생각하는 경향이 더 크다.

몇 달 동안 정시에 출근한 직원과 일주일에 두세 번씩 지각하는 직원이 어느 날 모두 출근 시간에 10분 지각하였더라도, 이는 동일하게 인식되지 않는다.

II. 조직 내 구체적인 응용 : 와이너(B. Weiner)의 귀속 모델



개인이 그의 지각과정에서 어떻게 귀인하느냐에 따라서 그의 자아개념과 성취동기가 많은 영향을 받을 수 있다(Weiner, 1980). 구성원이 높은 성과를 자신의 내적 요인에 귀인할수록 성취동기가 강화되고 직무만족도 더욱 향상되며 자부심이 높아지고 더욱 높은 수준의 목표를 추구하는 경향이 크다. 반면에 구성원이 낮은 성과를 자신의 내적 요인에 귀인하는 경우 자신감을 잃게 되고 동기는 저하되며 목표수준도 더욱 낮게 설정하는 경향이 나타난다(Norris & Niebuhr, 1984). 따라서 높은 성과는 내부 귀인으로, 낮은 성과는 외부 귀인을 하여 구성원의 성취동기를 높이면서 동기부여시켜야 할 것이다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백

2021년도 제30회 공인노무사 제2차 인사노무관리 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
3교시	인사노무관리론	100분		
[문제 1] 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)와 직무중심 인적자원 관리(Job-based HRM)를 비교하여 논하고, 역량평가 방법 중 평가센터 (Assessment Center) 활용의 의의와 평가센터 운영 시 사용되는 기법 4가지를 쓰고 각각 설명하시오. (50점)				
[문제 2] 전략적 인적자원관리(SHRM : Strategic Human Resources Management)와 관련하여 자원기반관점(RBV : Resource-based View)의 개념과 핵심요소 4가지를 쓰고 설명하고, SHRM 관점에서 인적자원관리 부서의 역할 4가지를 쓰고 설명하시오. (25점)				
[문제 3] 근로기준법상 직장 내 괴롭힘의 개념을 설명하고, 직장 내 괴롭힘 발생 시 조치방안 중 3가지만 쓰고 설명하시오. (25점)				

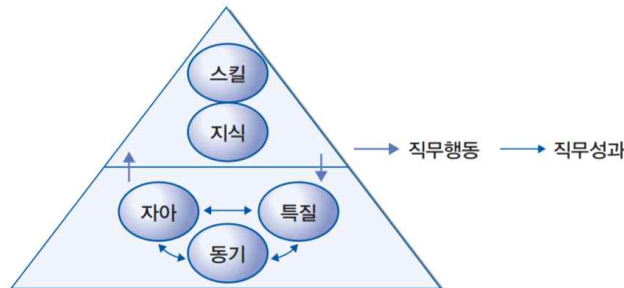
I. 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)와 직무중심 인적자원관리(Job-based HRM)의 개념과 내용의 비교

1. 역량(competency)의 개념과 역량중심 인적자원관리의 내용

(1) 역량(competency)의 개념과 구성요소

역량은 1973년 하버드대학 심리학과 교수인 David C. McClelland 교수에 의해 주창되었으며, 역량의 개념은 여러 학자가 정의했지만 특히 대표적 학자인 Spencer & Spencer는 특정한 상황이나 직무에서 비교 준거기준에 비추어 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성(underlying characteristics)이라 하였다. 정리하면, 높은 성과를 내는 탁월한 고성과자(high performer)로부터 일관되게 관찰되는 심리적·행동적 특성으로서, 조직에서 성과를 지속적으로 올릴 수 있는 행동특성 또는 재현성 있는 성과행동능력을 말한다.

[역량에 대한 Iceberg model]



- ① '스킬(skill)'은 과업에 대한 숙련의 수준으로서 훈련과 경험으로 습득된 기술을,
- ② '지식(knowledge)'은 특정분야에 대하여 가지고 있는 축적된 정보를,
- ③ '자아개념(self-concept)'은 개인이 일시적으로 가지는 자아 이미지와 태도를,
- ④ '특질(trait)'은 개인 자신만이 갖고 있는 일관성 있는 성격과 반응을,
- ⑤ '동기(motive)'는 어떤 행동을 하도록 하는 가장 근원적 요인으로 목표를 향해 돌진하려는 의욕을 말한다.

Spencer & Spencer의 이 다섯 가지 차원 중에 스킬과 지식은 비교적 쉽게 파악할 수 있지만, 자아개념 · 특질 · 동기는 일반인이 구분하여 측정하기는 쉽지 않기 때문에, 실무에서는 Sparrow의 세 가지 차원인 KSA(Knowledge, Skill, Attitude) 및 기타 요소를 많이 활용하는 편이다.

(2) 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)의 개념과 특징

업무에 탁월한 업적을 내는 사람들은 그렇지 않는 사람들과 비교하여 특별한 어떤 자질이 있을 것이라고 판단하여 그것을 역량이라고 정의하고 그것을 찾아서 더 키워주고 다른 사람에게도 심어주자는 것이 역량중심 인적자원관리이다.

따라서, 역량중심 인적자원관리는 수행하는 직무의 내용보다는 구성원의 역량(KSA)에 따라 임금 등 인사결정이 이루어진다. 역량의 발견과 개발, 역량에 대한 특별보상과 유지 등의 자원을 인적자원관리에 직접 적용해 보자는 취지이다.

2. 직무(job)의 개념과 직무중심 인적자원관리의 내용

(1) 직무(job)의 개념과 등장 배경

직무라고 하는 것은 작업의 종류와 수준이 비슷한 직위들의 집합으로서 어느 정도 비슷한

업무 내용을 가진 직위들을 하나의 관리단위로 설정한 것을 말한다. 이는 미국식 직무중심 인적자원관리의 근간이 되는 것으로서, 1910년대 Taylor의 과학적 관리법에서 볼 수 있듯이 성과를 내는 최적의 방법을 찾기 위해 조직에서 필요한 직무가 무엇이고, 그 직무를 누가 수행해야하는지에 대해 구체적인 요건을 찾는 데에서 시작되었다고 볼 수 있다.

(2) 직무중심 인적자원관리(Job-based HRM)의 개념과 특징

직무 중심 인적자원관리란 필요한 직무를 사전에 분석하고 평가하여 설정(setting)을 해 두고, 각 직무에 요구되는 전문역량을 갖춘 적합한 인재를 선발하고 배치하는 방식을 의미한다. 따라서 직무의 가치, 요구되는 역량, 구체적인 기대 성과가 사전에 규정되어야 한다.

직무중심 인적자원관리는 이를 오랫동안 활용해 오고 있는 미국 기업들의 환경적 특성을 통해서 살펴볼 수 있다. 미국은 태생적으로 다양성이 높은 사회이다. 인종, 민족, 학력, 소득뿐만 아니라 개인들의 가치관이나 철학에서도 다양성이 매우 높다. 이들이 하나의 조직 속에서 공통의 목적을 효율적으로 달성하기 위해서는 객관적이고 일관된 기준이 필요하다. 이를 해결하기 위해 1910년대 Taylor는 직무의 분업화, 표준화 체계인 과학적 관리법을 개발하였고, 이에 기반하여 직무 중심의 인사시스템이 미국에서 발전하게 되었다. 미국에서는 1960년대부터 정부가 법으로 인사관리에 비합리적인 차별을 금지하자, 기업이 대안으로 직무중심의 인적자원관리(특히 임금체제)를 적극적으로 도입하려는 노력이 있었다.

3. 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)와 직무중심 인적자원관리(Job-based HRM) 내용의 비교

(1) 전제 조건 : 역량 모델링을 통한 역량 사전 구축 vs 직무 분석과 직무평가

① 역량중심 인적자원관리를 위해서는 개인과 조직의 성과를 위해 필요한 역량을 파악해내는 체계적인 역량분석이 필요하고, 역량분석을 만들어가는 과정(역량모델링)을 통해 역량 사전이 도출되어야 한다. 역량사전이 도출 되면 우수한 성과자와 평균적인 성과자를 구분해낼 수 있는 성과판단의 기준으로 활용된다.

반면에 ② 직무중심 인적자원관리를 위해서는 기업 내에 마땅히 수행해야 하는 직무의 내용과 이를 수행하는데 필요한 직무수행자의 능력을 밝히는 직무분석 및 상대적인 가치평가인 직무평가가 필요하다. 직무분석을 위해서는 직무정보를 수집하고(면접법, 질문지법, 중요사건기록법 등), 이를 분류분석하는 기법(직위분석 질문지법, 과업목록법 등)을 활용하여 직무기술서(job discription)과 직무명세서(job specification)를 도출하고 이것을 기반으로 인사관리 기능의 기초 자료로 삼게 된다.

(2) 강점 : 인력의 유연한 활용 가능 vs 동일노동 동일임금의 실현

① 역량중심 인적자원관리는 최근 빠르게 변화하는 기업 환경(조직구조의 수평화, 유연화)에 따라 직무 자체가 없어지거나 직무 내용이 변화하는 가운데 학습능력과 다기능을 갖추고 있는 인력의 배치나 활용의 유용성과 적응성에 강점을 가지고 있다. 또한 역량의 개발이 중요 관심사가 되기 때문에 구성원의 역량 향상에 대한 투자가 이루어져 구성원의 충성심을 이끌어내기 좋아 장기간의 성과를 유지하는데 도움이 될 수 있다.

반면에 ② 직무중심 인적자원관리는 직무에 적합한 사람을 외부 노동시장에서 찾는 문화가 보편화 되어있고 Specialist를 키워내는 데 유리하며, 동일노동 동일임금의 실현으로 공정성이 확보될 수 있어 구성원의 보상에 대한 수용도가 높다.

(3) 약점 : 역량 평가의 어려움 vs 직무관리의 경직성

① 역량중심 인적자원관리는 역량은 측정가능하긴 하나 아직까지는 객관적으로 정밀하게 계량화 하기가 어려운 요소들이 존재하고, 과거 및 현재의 고성과자들이 보유하고 있는 특징에서 역량을 추출하였기 때문에 예측타당성이 매우 높지는 않을 수 있다는 점이 한계점으로 지적되기도 한다.

반면에 ② 직무중심 인적자원관리의는 인력 운영이 현재의 고정된 직무에 맞추어져 직무관리의 경직성을 띄게 되어 빠른 환경변화에 따른 유연한 인력운영이 어렵고, 직무의 가치를 산정하는 과정이 복잡하며 갈등과 조직정치가 발생할 수 있다.

(4) 적합한 상황 : 변화의 속도가 빠른 환경 vs 안정적 환경

① 역량중심 인적자원관리는 정보화, 디지털 시대의 경영환경과 같이 변화의 속도가 빠르고 기업과 종업원 전체가 새로운 변화에 대해 기업이 가진 역량을 집중하여 신속하게 대응할 필요성이 있는 경우에 적용할 수 있다. 따라서 빠른 직무 변화, 유연한 조직구조를 가지고 있으면서 학습능력이 요구되는 경우에 적합하다.

반면에 ② 직무중심 인적자원관리는 제품의 라이프사이클 상 성숙기에 들어가 있는 기업, 이미 구축되어있는 안정적인 조직 구조의 기반 위에서 직무전문성의 강화가 필요한 환경, 구성원 개개인의 역량보다는 시스템이 중요한 환경에 적합하다.

(5) 평가의 목적 : 개발에 초점 vs 관리에 초점

① 역량중심 인적자원관리는 고성과자들의 남다른 심리적 행동적 특성을 밝혀내어 이를 기초자료로 활용하는 것이므로 구성원들의 능력 <개발>에 초점을 두어 제반 인사 기능들이 운영되지만,

② 직무중심 인적자원관리는 직무를 완성하기 위한 최소한의 기준을 마련해두고 fit(적합성)을 극대화하는 것이기 때문에 구성원들의 직무수행 능력 <관리>에 초점을 두어 인사 기능이 운영된다.

※ 이 외에도 다양한 관점에서 서술 가능

확보관리 : 직무중심은 직무기술서와 직무명세서에 따른 채용

역량중심은 공통 역량/기능 역량/직무 역량 보유 여부

개발관리 : 직무중심은 직무가치를 위주로 한 전환배치. 훈련에 초점

역량중심은 KSA를 기반으로 한 능력의 개발. 교육에 초점

평가관리 : 직무중심은 직무에 기반한 관리형 고과

역량중심은 미진한 부분을 파악하기 위한 개발형 고과

보상관리 : 직무중심은 직무평가를 기반으로 한 직무급

역량중심은 역량모델링을 활용한 역량급 등

II. 최근의 변화의 양상 : 직무중심 인적자원관리에서 역량중심 인적자원관리로의 변화

1. 변화의 배경 : 급속한 경영 환경의 변화

환경 변화	직무중심 인적자원관리의 한계	대 안
조직 인사 유연성 다기능화 학습조직화 다양한 직무 변화	경직된 직무관리 단선적 경력관리 전문화보다 다기능인 강조	역량중심의 인적자원관리

1997년 IMF 이후 많은 한국의 기업들은 종전의 연공주의를 탈피하고 합리성과 효율성을 표방하면서 미국식 직무중심 인적자원관리를 비판적 고려 없이 받아들여려는 태세를 보였다. 그러나, 동양과 서양의 문화적 차이를 고려하지 않은 맹목적 벤치마킹, 그리고 직무중심 인적자원관리가 태생적으로 가지고 있는 <직무관리의 경직성>이라는 한계에 부딪히게 되었다. 여기서 경직성이란 환경이 변화함에 따라 직무도 변화하기 때문에 이에 따라 민첩하고 기민하게 대응해야함에도 불구하고 이러한 과정에서 장애가 생기는 것을 말한다 즉, 직무중심 인적자원관리에서는 <미드필더>가 미드필더의 고유한 직무만 수행해야 하는 것이지만, 최근 기업의 환경변화에 따르면 미드필더가 공격수와 수비수의 역할을 동시에 수행할 필요가 있는 것이다. 따라서, 좀 더 유연한 역량중심 인적자원관리로의 이전 필요성이 어느 때보다 더 높아진 것이다.

2. 역량의 중요성 증대

역량에 대한 관심이 증가한 다른 원인은 성과주의의 확산과 깊은 관계가 있다. 이론적으로 볼 때 높은 성과가 ‘장기간’ 유지될 수 있도록 하기 위해서는 성과를 낼 수 있는 능력이나 역량이 종업원 개인에게 있어야 하고 그러한 능력을 발휘할 수 있도록 하는 동기부여가 필요하다. 이러한 동기부여를 위해서는 종전의 서열형 상대평가보다는 구성원들의 미진한 부분을 구체적으로 측정하여 보완하게 할 수 있는 능력개발형 평가(assessment)인 <평가센터법>이 필요하다.

Ⅲ. 역량평가 방법 중 평가센터(Assessment Center) 활용의 의의와 평가센터 운영 시 사용되는 기법 4가지

1. 평가센터법(Assessment Center Method : HAC)의 개념

평가센터법이란 기업이 주로 선발 내지 평가를 위하여 사용하는 방법인데, 후보자들을 2~3일 동안 합숙시키면서 훈련받은 관찰자들이 이들을 집중적으로 관찰하고 평가함으로써 관리자 선발이나 승진의사결정에 있어서 신뢰성과 타당성을 높일 수 있는 체계적인 평가방법을 말한다.

특히 전통적인 고과제도에서는 종업원이 부족한 능력이나 역량이 무엇인지에 대한 정확한 파악이 사실상 어려웠다고 볼 수 있다. 그러나 역량평가를 실시하게 되는 경우 구성원이 반드시 개발시켜야 하는 중요한 역량들 중에서 어떤 역량이 부족한지를 명확히 알아낼 수 있고 이러한 평가에 따라 필요에 부합하는 교육훈련이 이루어질 수 있게 된다는 점에서 능력개발형 평가센터법이 역량평가에서 주로 활용되는 방법이라고 할 수 있다.

2. 평가센터법의 등장배경

평가센터법은 제2차 세계대전이 발발하기 전 독일 육군에 의해 처음으로 사용되었으며, 그 이후에 영국과 미국 등에서 장교와 첩보원을 선발하는 데 사용되었다. 그러던 것이 AT&T가 1956년 기업으로서는 처음 도입한 이후, IBM과 GE, Sears 등에서 관리자의 선발 및 육성, 경력관리를 위해 사용하면서 점차 확산되기 시작했다.

3. 평가센터 운영 시 사용되는 기법 4가지

평가센터법은 여러 대상에게 적용될 수는 있으나, 특히 관리자의 의사결정 및 인간관계 능력과 같은 잠재능력을 파악하기 위한 목적으로 활용될 수 있으므로 다음과 같은 기법이 사용될 수 있다.

(1) 인 바스켓 훈련(in-basket training)

관리자의 의사결정능력을 제고시키기 위해 개발된 것으로, 훈련실시자가 훈련참가자에게 가상의 기업에 대한 정보를 제공한 후 이들에게 특정 경영상황에서 문제해결을 위한 의사결정을 하게 하는 것을 말한다. 이 방법은 모의상황이 다양하고 실제와 같기 때문에 훈련 참가자에게 흥미를 불러일으키나, 훈련의 효과를 측정하는 데에는 어려움이 있다.

(2) 비즈니스 게임(business game)

기업의 경쟁상황에서 올바른 의사결정 능력을 제고시키기 위해 개발된 기법으로 경영의사결정 - 결과분석 - 결과 피드백이라는 과정을 여러 번 거치면서 의사결정의 질을 높이는 능력을 제고하는 것이다. 이 방법은 경영의사결정의 결과가 즉각 피드백 되어 다른 참가팀에 비해 의사결정이 얼마나 정확했는지를 알 수 있으나, 참가팀들이 경영원리에 입각한 의사결정을 내리기보다 게임에 이기는 열쇠를 찾는 데 관심을 기울일 수 있어 교육이 실제 기업의 경쟁 상황에 얼마나 현실성 있게 적용될 수 있는지에 그 한계가 있다.

(3) 사례연구(case study)

기업에서 일어난 일련의 사건, 기업의 현황들을 교육 참가자에게 제시하면 참가자들은 문제점을 밝혀내고 원인을 추론하며 대안을 제시하는 등의 활동을 통해 의사결정 능력을 제고하는 기법을 말한다. 이 방법은 흥미와 학습동기를 유발할 수 있으나, 적절한 사례 확보에 어려움이 많고 학습의 진도 측정이나 이론에 대한 체계적인 습득이 어렵다는 단점이 있다.

(4) 행동모델법(behavior modeling)

행동모델법은 Bandura(1977)의 사회학습이론을 바탕으로 한 교육기법이다. 관리자 및 일반 종업원에게 어떤 상황에 대한 가장 이상적인 행동을 제시하고 교육참가자가 이 행동을 이해하고 그대로 모방하게 하는 사회적 강화(reinforcement) 방법이다. 이 방법은 이상적인 행동에 대한 학습이 신속하게 이루어지도록 하고, 기업실무에서의 시행착오를 줄여줄 수 있다는 장점이 있으나, 개발비용이 많이 들고, 행동모델법을 배울 수 있는 인간관계관련 행동의 수가 제한적이라는 단점이 있다.

※ 이 외에도 다양한 기법으로 서술 가능합니다.

적성검사

인터뷰(개인별 또는 그룹별)

필기시험

의사결정게임(business game 등)

발표 및 연설

역할연기(role play)

교류 분석법

대역법

코칭

청년 중역회의법

선발 시뮬레이션 등

IV. 맹목적인 제도적 함정에의 주의

IMF 경제위기 이후 우리나라 기업들은 성과중심·직무중심 인적자원관리로 급격한 변화를 추구하였다. 그러나 직무관리의 경직성으로 인하여 종업원의 역량을 강화시킬 수 있는 새로운 혁신이 필요해졌고 역량기반 인적자원관리가 그 해결책으로 고려되고 있다. 하지만, 모든 새로운 경영혁신이 그러하듯 역량중심의 인적자원관리가 만병통치약은 아니다. 역량모델이 지닌 한계(① 역량 모델은 지금까지 업무수행에 있어 성공적인 사람들의 차별적 행동 특징을 파악하는데 초점을 두었기 때문에 과거지향적일 수 있다는 점, ② 유명 기업의 역량을 무비판적으로 따라하기보다는 각각의 기업이 처해진 상황에 따라 필요로 하는 역량이 달라질 수 있으므로 이에 대한 전사적인 참여와 노력이 필요하다는 점) 등을 명심하여 인사담당자는 인적자원관리를 수행해나가야 할 것이다.

▶ 1문은 3순환 5회차의 논술 문제를 참고하여 약간씩 변형하여 쓰시면 됩니다.

- 1문 끝 -

해 설 - [제 2 문] 전략적 인적자원관리(SHRM)

I. 전략적 인적자원관리(SHRM : Strategic Human Resources Management)의 개념

1. 전략(Strategy)의 개념

전략은 기업경영에 도입되어 기업이 불확실한 상황 및 경쟁환경 하에서 나아가야 할 방향을 설정하고 기업의 목적을 달성하기 위하여 체계적이고 합리적인 대응노력을 기울이도록 하는 기본방침 또는 계획이라는 의미를 갖는다. 원래 전략(strategy)이란 군사학에서 사용된 말로, 그리스어의 'strategy'에서 유래된 말인데, 이 말의 원래 뜻은 전쟁의 장수가 그 역할을 수행하기 위하여 갖추어야 할 행동능력을 말한다.

2. 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)의 개념과 중요성

전략적 인적자원관리란 근본적으로 인적자원관리가 전략경영과정과 잘 연계(수직적 적합성)되고 인적자원관리 기능들 사이에도 조화(수평적 적합성)를 이루어 조직의 전략목적을 효율적으로 달성하는 과정을 의미한다(wright & McMahan, 1992). Wright & McMahan(1992)은 인적자원관리가 조직에서 추구하는 전략적 관리와 밀접하게 연관되어질수록 조직의 성과향상을 통해서 경쟁우위를 달성할 수 있다고 주장하였다.

II. 자원기반관점(RBV : Resource-based View)의 개념과 핵심요소 4가지

1. 자원기반관점의 개념과 등장배경

$$\text{Performance} = f(\text{resources})$$

자원기반관점에 따르면 위 도식에서와 같이 기업의 성과는 자원이 결정한다고 주장한다. 이는 1980년대 중반부터 많은 경영의 대가들이 몰두하던 기업 안에서 일어나는 현상에 대한 내부적 분석과 이전 전략 접근법의 중심 주제이던 산업 및 경쟁 환경에 대한 외부 분석을 결합한 이론이다. RBV에 따르면 기업을 서로 다른 물리적·무형적 자원과 능력의 집합체로 보고 있다. 즉, '똑같은' 기업은 존재할 수 없다는 말이다. 어떤 기업도 같은 경험을 할 수 없으며, 동일한 자산과 기술을 획득할 수 없고, 같은 조직문화를 구축할 수 없기 때문이다. 이 이론에 따르면 어떤 기업이 사업과 전략에 가장 적합한 자원을 보유하고 있다면 그 회사는 성공할 수 있는 조건을 갖춘 것이 된다.

Penrose(1959)는 기업을 생산기술을 보유한 단순한 블랙박스로 다루는 경제학적 논리를 비판하고, 기업을 새로운 가치를 창출하는 존재로서, '자원들(resource)의 집합이고 자원은 잠재적인 서비스의 묶음(a bundle of potential service)'이라는 개념적인 틀을 제시하였다. 여기서 자원은 재무적, 물적, 인적자원뿐만 아니라, 기업이 개발, 생산한 제품이나 서비스를 고객에게 전달하는데 필요한 모든 조직자원을 포함하는 개념(Barney, 1995)으로 지식(knowledge)도 포함된다.

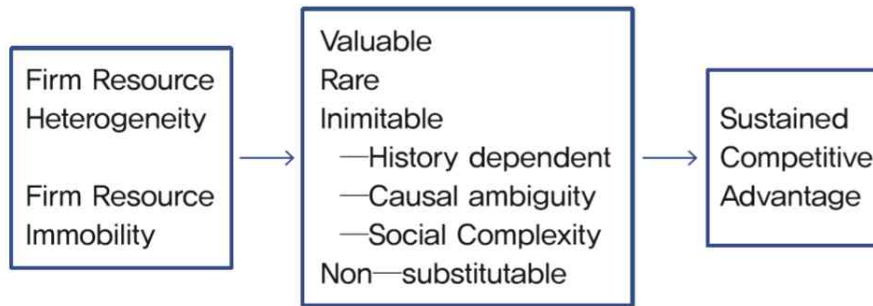
2. 자원(resource)과 능력(capability)의 중요성

자원기반관점에서는 기업이 보유한 자원(resource)과 능력(capacity)을 경쟁우위의 원천으로 파악하고 있다. 여기서의 자원이란 기업이 전략을 고안하고 실행하는데 이용하는 유무형의 자산으로 재무 자원(financial resource), 실물 자원(physical resource), 인적 자원(human resource), 조직 자원(organizational resource)이 있다. 능력이란 자원의 한 부분으로 기업으로 하여금 통제 하에 있는 다른 자원을 최대한 이용하게 하는 유무형의 자산을 뜻한다. 자산과 능력은 기업이 기능적 활동을 얼마나 효과적이며 효율적으로 할 수 있는가를 결정한다. 경쟁우위는 그 원천이 무엇이건 간에 궁극적으로 한 기업이 경쟁사보다 낮은 가격에 더 나은 활동을 할 수 있도록 하는 '가치 있는 자원'의 보유에서 기인한다.

3. VRIN(VRIO) 모형으로 살펴본 자원기반관점의 핵심요소 4가지 : 기업의 잠재력 판단 기준

VRIN(VRIO) 모형이란 자원기반관점을 바탕으로 기업이 보유한 모든 자원과 능력을 분석하여 경쟁우위를 창출할 수 있는 잠재력에 대해 분석하는 접근법을 의미한다.

특히 Barney(1991)는 지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원은 가치 있고(valuable), 희소하고(rare), 모방이 불가능하고(inimitable), 대체될 수 없는(Non-substitutable) 또는 조직화될 수 있는(supported by Organization)특성을 가진다고 주장하였다(VRIN Framework, VRIO Framework).



(1) Valuable : 가치가 있는지

기업의 특정 자원과 능력이 외부의 기회를 활용하고 위협을 무력화시킬 수 있게 해주는지? 에 대하여 ‘그렇다’ 라고 답할 수 있으면 해당 자원의 가치를 인정할 수 있다. 어떤 자원과 능력이 가치 있는 것인지 판단하기는 쉽지 않다. 대체로 기회와 위협의 최적화를 위해 자원과 능력을 적절히 활용하는 기업이 타 기업에 비해 더 큰 매출 증대 및 원가 감소를 경험하게 된다. 따라서 자원과 능력의 가치판단 기준으로 매출 증대 또는 원가 감소를 활용하는 편이다. 잠재적으로 가치 있는 자원과 능력을 분석하기 위해서는 가치 사슬(value chain)을 활용할 수 있다.

(2) Rare : 희소성이 있는지

얼마나 많은 경쟁기업들이 특정한 자원과 능력을 이미 보유하고 있는지를 의미하는 것으로, 자원과 능력 중 가치가 있고, 다른 기업이 보유하고 있지 않은 것, 즉 희소성이 있는 자원과 능력은 적어도 한시적 또는 지속적 경쟁우위에 있다고 볼 수 있다.

(3) Imitability : 모방불가능성이 있는지

어떤 자원이나 능력을 소유하지 못한 기업들이 그것을 획득하거나 개발할 때 그 자원을 이미 소유한 기업들에 비해 원가열위를 가지는지를 의미한다. 가치 있고 희소한 자원과 능력을 보유하지 못한 기업이 그것을 획득하는 과정에서 보유기업에 비해 원가상승을 경험하는 경우, 그러한 자원을 보유한 기업은 경쟁우위가 발생된다. 모방의 형태는 직접복제(duplication)와 대체(substitution)로 이루어진다.

다른 기업의 자원이나 능력 모방이 어려운 이유는 ① 선도 기업의 독특한 우위성이나 경로의존성과 같은 <고유한 역사적 상황(unique historical conditions)>이 있고, ② <인과적 모호성(causal ambiguity)>으로 인해 성공의 원인을 밝히기 애매모호하여 막연한 가설만 존재하며, ③ <사회적 복잡성(social complexity)>으로 기업이 혼자서 모든 관계 관리를 할 수 없기 때문이다.

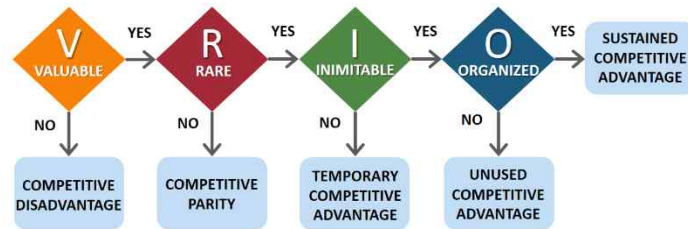
(4) Non-substitutable : 대체될 수 없는지

지속적인 경쟁우위의 원천이 되기 위해서는 기업의 자원이 다른 자원 또는 다른 기술로 대체가 불가능해야 한다. 이 때 자원이란 유형 자산과 무형 자산을 모두 포함하지만, 눈에 보이는 유형 자산보다는 무형 자산의 대체가 더 어렵다. 예를 들면 해당 조직만의 특정 지식이나 공급자와의 신뢰 관계 등은 대체할 수 없는 자원이 된다. 경쟁 기업이 다른 자원으로 대체하여도 같은 효과를 보기 힘든 경우 대체불가능한 우위를 확보했다고 할 수 있다.

※ VRIO로 쓰는 경우 다음과 같이 대체 가능

(4) supported by Organization : 조직에 의해 지원되는지

기업은 그 자원과 능력이 가진 경쟁적 잠재력을 충분히 이용하기 위한 정책과 경영과정이 조직되었는지에 따라 달라지는데, 조직을 구성하는 다양한 조정요소(공식적인 보고 구조, 보상 정책, 경영통제시스템)에 따라 달라질 수 있다.



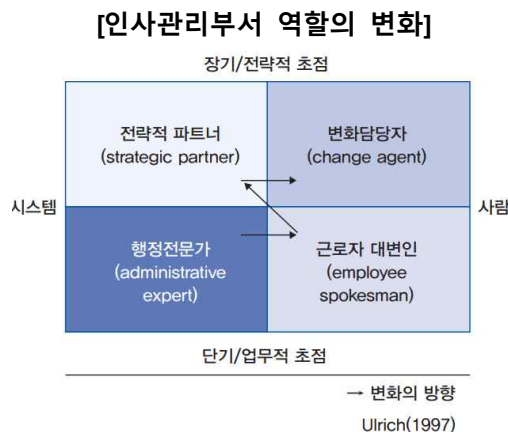
4. 시사점

RBV는 기업들에게 많은 시사점을 제시하고 있다. 즉, 시장이 아무리 좋은 기회를 제공하더라도 내부적으로 어떠한 자원을 보유하고 있는지를 정확히 파악하지 못하고, 적절한 자원을 확보하고 있지 못하면 기회를 충분히 활용하지 못할 뿐만 아니라 장기적으로 어려움에 빠질 수 있다는 것이다. 반면, 어떠한 시장 환경에서라도 경쟁우위 확보가 가능한 자원을 확보하고 있다면 기회와 위협 요인을 자사에 유리한 방향으로 이끌어갈 수 있는 가능성이 커진다는 것이다.

Ⅲ. SHRM 관점에서 인적자원관리 부서의 역할 4가지

1. 인적자원관리 부서의 역할 4가지

인사관리부서가 더 이상 비용중심점(cost center)이 아니라 이익중심점(profit center)이 되고 있다. 이에 대하여 올리히(D. Ulrich) 교수는 1997년 그의 저서(HR Champion)에서 인사관리자는 여러 가지의 역할을 수행한다고 주장하였다(다중역할모델). 그는 역할구분에 대한 기준으로 <인사관리 분석의 초점(focus) 측면>에 있어서는 업무적(단기)이면서도 전략적(장기) 관리를 수행해야 하는 동시에, <인사관리 활동(activity) 측면>에 있어서는 시스템 지향적이면서도 사람에 대한 동기부여지향적인 기능관리를 수행하여야 한다고 주장하였고 그 내용은 다음과 같다.



(1) 행정전문가(administrative expert) : 효율적 인프라 구축, 인사제도 관리

일상적으로 일어나는 인사업무를 효율적으로 수행하는 전문가로서, 불필요한 비용을 제거하고, 직무를 잘 수행할 수 있는 방법을 찾는 활동을 그 목표로 한다. 대표적인 활동으로는 일상적 인적자원관리의 지원, 지원서비스의 가치 극대화, 효율적 하부구조 설계, 하부구조 개선·리엔지니어링 및 하부구조의 효율적 운영 등이 있다.

(2) 근로자의 대변인(employee spokesman) : 구성원의 헌신·역량 향상, 동기유발 관리

종업원들의 needs를 이해하고 구성원들의 고충을 처리하기 위해 노력하며, 종업원에 대한 기대를 홍보하는 등 근로자의 대변인이면서도 조력자로서의 활동을 수행한다. 대표적인 활동으로는 인간관계관리, 커밋먼트, 사기향상, 고충처리, 구성원 문제 경청, 욕구충족, 필요자원의 조달 등이 있다.

(3) 전략적 파트너(strategic partner) : 전략의 실행, 전략적 인적자원관리

인사관리자의 역할이 개별 업무보다는 회사전체 전략에 맞춰지는 단계로서, 조직체의 경영전략 형성과정에 적극 참여하고 기업의 전략수립과 인적자원전략을 통합시키는 활동을 하게 된다. 대표적인 활동으로는 경영이념 정립과정에 참여, 전략수립 과정에 참여, 조직진단(organizational diagnosis), 조직설계, 사업전략과의 연계 등이 있다.

(4) 변화담당자(change agent) : 조직 쇄신, 조직변화 관리

기업 내·외부의 변화를 민감하게 포착하여 변화와 혁신을 촉진시키고, 종업원의 사기·기업 문화·조직 활성화 및 조직유효성 제고를 위한 변화관리자로서의 활동을 수행하는 것을 말한다. 대표적인 활동으로는 변화주도, 변화촉진, 변화전시, 조직개발·변화관리, 조직문화개발·관리 등이 있다.

2. SPOT 현상의 소개

Ulrich는 미국의 대기업을 관찰한 후 SPOT(Strategic plans on top shelf) 현상이 너무 뚜렷하다고 지적한 바 있다. SPOT 현상이란, 연말에 다음 연도 전략계획을 세우기 위해 T/F를 형성하여 전략계획을 세우고 보고서를 제출한 후, 일년 동안 기업은 그 계획에 전혀 신경을 쓰지 않고 선반 꼭대기에 두고 지내다가, 다음 연도의 전략계획을 수립하기 위해 그 보고서가 유일하게 활용된다는 것이다. Ulrich는 기업이 전략을 실행할 조직 역량이 없기 때문에 이러한 현상이 나타남을 지적하면서, 조직역량을 세워주는 것이 인적자원관리의 전략적 역할이라고 주장하고 있다. 즉, 전략이 수립되었으면 그것의 실행을 위하여 개개인의 업무와 직접적인 연계를 가지도록 메커니즘을 만들어주어야 한다는 것이고, 전략적 인적자원관리를 실행하기 위해서는 인적자원관리 부서의 역할을 좀 더 면밀히 이해하고 적용할 수 있어야 할 것이다.

3. 관리자에의 시사점

앞서 살펴본 Ulrich의 <다중역할모델>에 따라 행정전문가, 근로자 대변인, 전략적 파트너, 변화담당자의 역할을 모두 균형있게 수행하는 것이 중요한데, 동태적으로 변화하는 환경 하의 자원기반관점 그리고 전략적 인적자원관리의 수행 필요성 측면에서 볼 때 중장기 계획이나 방침을 설정하는 <전략적 파트너>로서의 역할과 조직 문화를 변혁시키는 <변화담당자>로서의 역량이 더 중시된다고 볼 수 있다.

▶ 2문은 2순환 1회차의 보충 논술 문제를 참고하여 가감해 쓰시면 됩니다.

- 2문 끝 -

해 설 - [제 3 문] 직장 내 괴롭힘

I. 근로기준법상 직장 내 괴롭힘의 개념과 내용

1. 직장 내 괴롭힘

근로기준법에 따르면 사용자 또는 근로자는 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 구성원에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위를 하여서는 아니된다고 명시하고 있다.

※ 이슈관리 10장. <저성과자 관리> 파트. III. 저성과자 발생 원인에서 7. 권력에 의한 직장 내 괴롭힘의 개념을 써주면 되겠습니다.

2. 직장 내 괴롭힘의 내용

(1) 행위자 측면

사업주 또는 사업경영담당자, 그밖에 근로자에 관한 사항에 대하여 사업주를 위하여 행위하는 자를 말한다.

(2) 행위 장소 측면

반드시 사업장 내일 필요는 없으며 사내메신저와 같은 온라인 상에서 발생한 경우도 해당될 수 있다.

(3) 행위 요건 측면

직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하고, 업무상 적정범위를 넘으며, 신체적·정신적 통증을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위를 의미한다.

3. 직장 내 괴롭힘의 사례

예를 들어 선배가 후배에게 술자리를 마련하지 못하였다 하여 사유서를 쓰게 하는 것, 회사의 회장이 운전 기사에게 폭언과 폭행을 하는 것, 회사 대표가 직원에게 사적인 일로 운전을 시키거나 개인 청소를 시키는 것 등이 이에 해당할 수 있다.

II. 직장 내 괴롭힘 발생 시 조치방안

1. <법적 차원>의 조치방안 : 노사협의회의 고충처리제도, 종업원 지원 프로그램

(1) 노사협의회에서의 고충처리제도 활용

고충(grievance)이란 경영조직상에 있어서 근로자들에게 영향을 미치는 제도 및 관례·실무상의 불만(dissatisfaction)을 말한다. 구체적으로는 종업원이 근로조건이나 직장환경, 관리자의 종업원에 대한 불공평한 대우 그리고 단체협약이나 취업규칙의 적용에 관해 갖고 있는 불평·불만을 의미하는 것이다. 대부분 고충이 되는 불평·불만이 전 근로자에게 관련되는 일반적인 사항이라면 단체교섭에서 다루게 되며, 노사 간 이해공통사항이 아닌 개별적·특수적인 불평·불만은 노사협의회에서 취급하는 것이 보통이다.

근로자참여및협력증진에관한법률에 따르면 상시 30인 이상을 고용하는 사업장에서는 노·사를 대표하는 3인 이내의 고충처리위원을 두어야 한다고 되어있고, 고충처리위원은 근로자로부터 고충사항을 청취한 경우에는 10일 이내에 조치사항과 그 밖의 처리결과를 해당 근로자에게 통보하게 되어있다.

(2) 종업원 지원 프로그램(Employee Assistance Program : EAP)의 활용

EAP란 조직구성원이 가지고 있는 개인·가정·직장·스트레스·재무·법률 등의 문제를 전문가의 도움을 얻어 해결하도록 함으로써 ‘행복한 일터’를 만드는 구성원지원 프로그램을 말한다. 미국의 경우 1930년대 알코올 문제로 인한 기업의 생산성 저하 및 산업재해 증가를 방지하기 위해 EAP를 도입해 현재 100인 이상 기업 80%가 EAP를 이용하고 있다. Work Stress로서 직무관련 스트레스로 인한 우울증·정서장애·산업재해 등은 기업과 구성원 및 정부에 손실을 미치는 바, 이에 대한 해결책이 필요하게 되었다.

EAP 프로그램의 내용에는 여러 가지가 있는데, 그 중에서도 <직무관련 상담>으로 고충상담, 성차별 및 성희롱 상담, 직무스트레스 관리, 리더십·대화·갈등관리 해결, 효과적인 시간관리, 조직변화 관리 및 대처, <일반 상담>으로 스트레스 상담을 활용할 수 있다.

2. <제도적 차원>의 조치방안 : 징계(discipline)

(1) 징계(discipline)의 개념

징계란 조직구성원으로부터 기대되는 최저의 행동기준을 설정하고, 이를 어기는 구성원에 대하여 적절한 조치를 취하는 과정을 징계라고 한다. 기업 내 많은 사람들이 다양한 행동기준에 의하여 행동하고 있다. 대부분의 사람들은 기업의 목표달성을 위하여 기여하고 있지만, 극히 일부는 전체의 행동기준에 어긋나는 행동을 하여 조직구성원의 상호관계나 기업의 목표달성에 위협을 준다.

(2) 징계의 원칙 - 뜨거운 난로의 규칙(hot stove rule)

징계 또는 벌은 잘못 활용하면 예기치 않은 심각한 문제를 초래할 수 있기 때문에 신중하게 적용해야만 한다. D. McGregor(맥그리거)는 “뜨거운 난로”라는 은유를 활용하여 징계를 할 때 지켜야 하는 네 가지 규칙을 제시하였는데, ① <사전 경고(warning)의 원칙>으로 뜨거운 난로에 이글거리는 빨간 불꽃은 난로에 손을 대면 화상을 입게 된다는 것을 사전에 경고하고, ② <즉시성(immediacy)의 원칙>으로 조직에서 뭔가 잘못된 행동을 했을 때 즉각적인 조치를 취해야 하며, ③ <일관성(consistency)의 원칙>으로 뜨거운 난로를 만질 때면 어김없이 화상을 입는 것처럼 위반 행동을 했을 때 일관되게 벌이 집행되어야 하고, ④ <공평성(impersonality)의 원칙>에 따라 누구든 뜨거운 난로를 만지면 반드시 화상을 입게 되는 것처럼 누구든 위반행동을 하면 예외 없이 징계가 엄격하게 집행되어야 한다.

(3) 징계의 유형

사안의 경중에 따라 다른 처분을 할 수 있는데, 구두 또는 문서로 <경고>하거나, 경위서를 작성하는 <훈계>, 잘못에 대한 각성을 문서로 제출하는 <견책>, 임금을 감액조치하는 <감봉>, 위반행위 정도가 심각한 경우 <징계휴직> 및 <해고>를 고려하되, 예방적 효과와 법적/윤리적 차원의 신중한 고려 후 집행하는 것이 필요하다.

3. <문화적 차원>의 조치방안 : 윤리경영 시스템 구축

(1) 윤리경영(ethic management)의 의미

윤리경영이란 선의지(善意志)에 입각한 윤리적 행동을 조직경영이라는 특수 상황에 적용한 것이며 법적 책임의 준수는 물론이고, 사회가 요구하는 윤리적 기대를 조직의 의사결정 및 행동에 반영하는 경영을 의미한다. 직장 내 괴롭힘이 단지 특정 구성원에 대한 문제라기보다는 조직 전반적인 윤리와 철학 및 분위기 상의 문제일 수 있기 때문에 다음과 같은 시스템들을 조치할 수 있다.

(2) 윤리경영 시스템 : 3C

① 기업행동 헌장(Code of conduct)

직장 내 괴롭힘을 정당하지 못한 행위로 정의하면서, 윤리적 의무 준수를 위해 구체적이고 성문화된 형태로 작성되어 직원들의 행동지침으로 제공하는 것을 말한다.

② 준수여부 감독조직(Compliance Check Organization)

윤리경영 전담부서 및 임원, 내부고발시스템, 감사 및 평가시스템 등과 같이 윤리경영을 실현하기 위한 조직과 제도를 구비하는 것이 필요하다.

③ 윤리경영 교육에 의한 공감조성(Consensus by ethic education)

구성원을 인격적인 존재로 간주하기 위한 반복적이고 일상적인 교육을 실시하는 것이 필수적이다.

※ 이 외에도 전환 배치, 유급 휴가, 근무 장소 변경, 격리 조치, 과도한 스트레스로 인한 산재 급여 지급 등도 가능하며, 인간관계론 등을 적용하거나, 근로기준법에서 정하고 있는 다음과 같은 조치들을 선택하여 설명하는 것도 가능합니다.

사건 접수	신고/인지	
상담, 조사	지체 없이 사실을 확인	
괴롭힘 사실 확인 및 조치	피해자	요청할 경우 보호 조치 근무장소 변경, 유급휴가 등
	가해자	근무 장소 변경, 징계 등
불이익 처우	피해자/신고자에게 불이익 없음	
모니터링	합의사항 이행여부, 피해자에 대한 후속적인 괴롭힘 등	

Ⅲ. 맺음말

구성원이 조직으로부터 받는 정당한 지각인 <공정성(equity)>과 관련하여 최근 상호작용 공정성 측면에서 기업이 구성원을 인격적으로 처우해주는 것에 대한 대인적 처우의 질이 배분공정성이나 절차공정성 못지 않게 중요하게 연구되고 있다. 기업의 존속과 발전을 위해 기업이 자발적이고 선제적으로 구성원들의 고충과 불편을 경청해주고, 이를 해결해주기 위한 적극적인 행보를 보여야 기업과 구성원 간 신뢰(trust)의 토양이 마련될 수 있을 것이다.

- ▶ 3문은 근로기준법의 법조문을 완벽하게 암기하여 쓰기는 어렵기 때문에
경영학적으로 접근하여 다양한 내용과 조치 방안을 제시하는 것도 가능합니다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백

2021 공인노무사 2차 노동법 포인트 해설

2021년 공인노무사 2차 시험에 응시하시느라 모두들 고생 많으셨습니다!

올해 문제 해결 방법에 대해 간략한 해설을 올려드립니다.

(1교시 문제들을 1문, 2문으로 2교시 문제들을 3문, 4문으로 표기하였습니다)

문제1의 해결

1) 물음1

○ 쟁점

취업규칙 불이익변경의 판단, 동의주체

○ 취업규칙 불이익변경

임금피크제를 도입하면서 정년이 2년 남은 경우 연봉 60% 지급, 정년이 1년 남은 경우 연봉 40% 지급

→ 정년이 연장되는 등 유리한 조건 없이 불리한 조건만 제시되고 있으므로
근로조건 불이익변경에 해당함

○ 동의 주제 & 방식

① 전직원에게 적용되는 취업규칙이므로 전직원의 과반수가 가입한 노조가 있는 경우 과반노조의 동의만으로 취업규칙은 변경 가능함

② A회사 과반수 조직된 노동조합의 동의를 받았고,

③ 취업규칙 제정, 공고 절차를 거쳤으므로 유효하게 취업규칙이 개정되었음

④ 개별 근로자가 반대하더라도 과반노조 동의로 유효하게 개정됨

→ 갑의 주장은 부당함

2) 물음2

○ 쟁점

유리한 근로계약과 불리한 취업규칙 중 어떤 조건을 적용받는지

○ 판례

근로자에게 불리한 내용으로 변경된 취업규칙은 집단적 동의를 받았다고 하더라도 그보다 유리한 근로조건을 정한 기존의 개별 근로계약 부분에 우선하는 효력을 갖는다고 할 수 없다. 이 경우에도 근로계약의 내용은 유효하게 존속하고, 변경된 취업규칙의 기준에 의하여 유리한 근로계약의 내용을 변경할 수 없으며, 근로자의 개별적 동의가 없는 한 취업규칙보다 유리한 근로계약의 내용이 우선하여 적용된다

○ 사안검토

- ① 취업규칙 불이익변경 이전인 2014.3. 연봉금액이 구체적으로 명시된 연봉계약서를 체결함
 - ② 2014.6.25. 취업규칙이 개정되었으나 갑은 A회사에게 임금피크제 적용에 동의하지 않는다는 의사를 표시하였음
 - ③ 임금피크제 기간 동안 종전 업무 그대로 수행하다 정년 퇴직함
 - ④ 취업규칙에 따르면 임금이 삭감되어야 하나, 근로계약서는 7천 9십만원의 연봉이 기재되어 있어 근로계약이 취업규칙보다 유리함
 - ⑤ 취업규칙보다 유리한 근로계약이 우선 적용됨
- 갑에게 취업규칙에 따른 임금피크제를 적용할 수 없음

문제2의 해결

○ 쟁점

원직복직이 불가능할 경우 부당해고 구제신청 절차에서 구제이익이 있는지

○ 판례

근로자가 부당해고 구제신청을 하여 해고의 효력을 다투던 중 정년에 이르거나 근로계약기간이 만료하는 등의 사유로 원직에 복직하는 것이 불가능하게 된 경우에도 해고기간 중의 임금 상당액을 지급받을 필요가 있다면 임금 상당액 지급의 구제명령을 받을 이익이 유지되므로 구제신청을 기각한 중앙노동위원회의 재심판정을 다룰 소의 이익이 있다

○ 사안검토

- ① 2020.2.28. 해고 되었고 정년퇴직일인 2020.12.31. 까지의 해고로 임금을 지급받지 못했음
 - ② 정년 도달로 원직복직은 불가하더라도 부당해고 기간 동안의 임금을 받을 수 있는 이익이 있으므로 부당해고 구제신청을 다룰 소의 이익은 존재함
- 행정법원의 각하는 정당하지 않음

문제3의 해결

1) 물음1

○ 쟁점

지부가 단체협약 체결할 당사자 지위를 갖고 있는지?

○ 판례

노동조합의 하부단체인 분회나 지부가 독자적인 규약 및 집행기관을 가지고 독립된 조직체로서 활동을 하는 경우 당해 조직이나 그 조합원에 고유한 사항에 대하여는 독자적으로 단체교섭하고 단체협약을 체결할 수 있고, 이는 그 분회나 지부가 노동조합및노동관계조정법 시행령 제7조의 규정에 따라 그 설립신고를 하였는지 여부에 영향받지 아니한다

○ 사안검토

- ① A지부는 지부장, 사무국장,조직국장 등 노동조합 임원을 두고 있고
 - ② A지부는 규약을 독자적으로 가지고 있음
 - ③ A지부가 독자적으로 2018.3.31. 단체교섭을 진행해왔다는 점에서
 - ④ 설립신고와 무관하게 A지부는 조합원 고유한 사항에 대하여는 독자적으로 단체교섭하고 단체협약 체결할 수 있음
- A회사 주장 부당함

2) 물음2

○ 쟁점

단체협약 자동연장 조항과 단체협약 해지권 제한 가능여부

○ 판례

단체협약 해지권 제한 조항은 단체협약 해지의 가능성을 원천적으로 배제함으로써 유효기간 만료 후의 단체협약 체결권을 미리 제한하거나 박탈하는 것을 내용으로 하고 있으므로 강행규정인 노동조합법 제32조 제3항 단서에 위반된다

○ 사안검토

- ① 단체협약 유효기간이 경과하여도 단체협약 자동연장 규정으로 단체협약 효력은 존속함
 - ② 단체협약 제50조에서 A회사의 해지권을 박탈하고 있으나 노조법 제32조 제3항 단서에 위반하는 내용으로 강행규정에 위반하여 효력이 인정되지 않음
- A지부 주장은 정당하지 않음

문제4의 해결

○ 쟁점

평화의무 위반 쟁의행위 정당성

○ 판례

평화의무를 위반하여 이루어진 쟁의행위는 노사관계를 평화적·자주적으로 규율하기 위한 단체협약의 본질적 기능을 해치는 것일 뿐 아니라 노사관계에서 요구되는 신의성실의 원칙에도 반하는 것이라 할 것이므로 정당성이 없다

○ 사안의 검토

- ① 임금협약 체결 (유효기간 2021.7.1. ~ 2022.6.30.)
 - ② 임금협약 체결 효력 발생 후 불과 4일 뒤인 2021.7.5. 노조는 기본급 1% 인상이 너무 낮다는 요구를 하고 있음
 - ③ 이미 단체협약이 체결된 기본급에 대한 부분을 재교섭 요구하고 있고, 차기 단체협약을 위한 교섭 요구가 아니므로 평화의무 위반에 해당함
 - ④ 노조(주체), 근로조건(목적), 찬반투표 등 절차 (절차) 정당성을 갖췄을지라도 판례에 의하면 평화의무 위반 쟁의행위는 정당성을 상실함
- B회사의 주장은 타당함

힘든 여정을 열심히 달려오시느라 고생 많으셨습니다.

합격자 발표 전까지는 꼭 쉬시면서 지친 몸과 마음을 회복하시는 시간을 가지세요

모두들 좋은 결과 있으시길 기원합니다!

[제30회 공인노무사 2차 노동법 총평 및 기출해설(Full 답안)]

안녕하세요. 프라임법학원의 이장훈 노무사입니다.

2021년 제30회 공인노무사 시험을 치르신 여러분들은 아마도 역대급으로 고생을 하지 않으셨나 생각합니다. 마스크를 쓰고 이를 동안 시험을 치르다는 것 자체가 상상만 해도 끔찍합니다. 정말 정말 고생 많으셨습니다.

먼저 이번 제30회 노동법 시험은 평이한 듯 하면서도 실제 시험장에서는 답안 구성이 매우 까다로웠을 것으로 생각합니다. 일단 사례형 문제로 출제를 하면서 실제로도 실제법적 사안 포섭이 아닌 다소 단문형 스타일의 답안구성이 될 수 밖에 없는 문제가 다수 출제되어 사안의 검토를 함에 있어 어려움이 있었을 것으로 생각합니다.

〈문제별 논점 및 차별 point〉

구분	논점	차별 point
노1 제1문 (1)	취업규칙 불이익변경 여부, 과반수 노조의 1급 직원에 대한 대표성	과반수 노조의 1급 직원에 대한 대표성 인정 근거
노1 제1문 (2)	불리하게 변경된 취업규칙이 유리한 근로계약보다 우선하는지 여부	유리조건 일반론, 원심판례 법리(종전 제일택시 사건 법리) 판례비판
노1 제2문	부당해고 구제신청 구제이익	처분취소소송 소의 이익 일반론 공무원 파면처분취소소송 소 이익 부당해고 구제신청 구제이익 신구법리 비교
노2 제1문 (1)	지부의 단체교섭 당사자성	설립신고 취지 요구사항이 지부나 소속 조합원의 고유한 사항인지 검토
노2 제1문 (2)	자동연장조항 해지권 제한 약정의 효력	단체협약 유효기간과 자동연장조항 일반론
노2 제2문	평화의무 위반 여부	쟁의행위 정당성 일반론 판례 평화의무 일반론

〈사안 검토시 유의점〉

1. 노1 제1문의 (1) : 과반수 노조가 1급 직원들에 대한 대표성이 인정되는 근거를 들 때 2급 이하 직원들이 1급으로 승진이 가능하기 때문에 하나의 근로조건 체계 내에 있다고 판단하기 쉽습니다. 이 경우 정년이 2년 미만 남아 있는 자들이 단순히 1급만이 아닌 2급 이하 직원들도 있을 수 있다는 점을 상기해 주시면 사안 검토시 추가 근거를 뽑을 수 있습니다.

2. 노1 제1문의 (2) : 대법원 2019. 11. 14. 선고 2018다200709 판결의 원심은 위 취업규칙이

집단적 동의를 받아 유효하게 변경되었고, 임금피크제에도 불구하고 기존 연봉제가 그대로 적용된다면 임금피크제는 그 목적을 달성할 수 없으므로 임금피크제에는 당연히 취업규칙상의 기존 연봉제의 적용을 배제하고 임금피크제가 우선적으로 적용된다는 내용의 합의가 포함된 것이라고 봄이 당사자의 의사에 합치된다고 판단하였습니다. 따라서 유리조건 우선의 원칙 일반론을 간단히 적으시고 대법원 2002. 12. 27. 선고 2002두9063 판결, 즉 대법원은 취업규칙에서 정한 근로조건을 불리하게 변경하는 내용으로 개정된 단체협약에 대해 단체협약의 개정에도 불구하고 종전의 단체협약과 동일한 내용의 취업규칙이 그대로 적용된다면 단체협약의 개정은 그 목적을 달성할 수 없으므로 개정된 단체협약에는 당연히 취업규칙상의 유리한 조건의 적용을 배제하고 개정된 단체협약이 우선적으로 적용된다는 내용의 합의가 포함된 것이라고 봄이 당사자의 의사에 합치한다고 판시한 바 있다는 내용을 추가적으로 써 주시면 좋을 듯 합니다.

3. 노1 제2문 : 질문 자체가 소의 이익이 없다는 행정법원의 각하가 정당한지 여부입니다. 따라서 바로 부당하고 구제신청 구제이익과 관련하여 변경된 판례법리를 쓰기 보다는 행정소송의 처분취소소송의 소의 이익 일반론을 간단히 언급하고 들어가는 것이 논리 흐름이 좋습니다. 또한 행정소송에서는 회복할 수 없는 법률상 이익이 없더라도 회복되는 부수적 이익이 있는 경우에는 소의 이익을 인정하고 있었고, 공무원 파면처분취소소송(대법원 1985. 6. 25. 선고 85누39 판결)에 있어 원직복직이 되지 않더라도 급여지급관계에 대한 소의 이익을 인정하고 있었습니다. 매우 어려운 부분이지만 행정소송법과 관련된 내용이니 만일 이 부분을 현출하신 분이 있으시다면 매우 좋은 점수를 받을 것으로 판단됩니다. 그 외 개정 근기법 제30조 제4항을 언급하시면서 입법적인 해결을 보이고 있다는 흐름으로 서술하시면 됩니다.

4. 노2 제1문의 (1) : 질문의 시작이 A회사는 A회사지부가 노동조합 설립신고를 하지 않아 교섭당사자의 지위가 없다고 주장하고 있는 거죠. 따라서 곧바로 지부의 단체교섭 당사자성 판례에 앞서 설립신고제도의 취지를 써 주시는 것이 좋습니다. 물론 법외조합과 지부는 모두 근로자가 주체가 되어 근로조건 향상을 위해 자주적으로 단결한 근로자 단체라는 점에서는 같지만, 법외조합은 보통 상부의 단위노합의 성격을 갖고 지부는 단위노조의 하부조직이라는 점에서 같지 않습니다. 따라서 설립신고 법리를 쓸 때 법외조합 차원에서 서술하기 보다는 단순히 설립신고를 취지를 쓰시고 설립신고를 마친 노동조합만이 교섭당사자의 지위를 갖는 것이 아니라 독립된 조직체로 활동하고 있는 지부의 경우에는 교섭당사자의 지위가 인정된다는 흐름으로 서술해 주시면 됩니다. 또한 사안 검토시 단순히 독자적인 규약 및 집행기관을 가지고 독립된 조직체로 활동하고 있다고만 평가하지 마시고 그 주장 내용이 해당 지부나 소속 조합원의 고유한 사항이라는 점을 평가해야 합니다. 대부분의 수험생들이 전자만을 평가하고 후자는 그냥 넘어갔을 가능성이 많으니 후자까지 평가했다면 차별화된 점수를 받을 수 있을 것입니다.

5. 노2 제1문의 (2) : 질문에 대한 답은 너무나도 간단하죠. 불확정기한부 자동연장조항의 해지권을 제한하는 단체협약 효력은 강행법규 위반으로 무효이다. 끝... 사안 검토 분량도 나오지 않고 어쩔 수 없이 단체협약 유효기간과 자동연장조항의 일반론을 써 줄 수 밖에 없습니다.

6. 노2 제2문 : 쟁의행위 정당성 판단기준 판례를 먼저 언급하신 후 평화의무 관련 논점을 서술해 주시면 됩니다. 사안 검토 외에 답안 구성시 별도의 어려움은 없어 보이는 문제입니다.

〈강조 논점 출제 비교〉

〈프라임법학원 GS3기 참고자료〉											
이장훈 노무사 7/25(일)											
	근로자 사용자	근로계약 관련	취업규칙	임금	근로시간	휴가	인사권	해고	사업양도 분할	고용보험법	산재법
30회 예상		경업금지의무(B) 안전배려의무(C) 기간제 근로자 차별처우(B) 재용내경취소(B)	취업규칙본 이의변경(A) 근로계약보다 합하게 변 경된 취업 규칙 효력(B)	통상임금(A) 평균임금(A) 포괄임금제(A) 최우선변제(C)	유일근로와 연장근로와의 관계(C)	연차휴가산 정방법(A)	전직(A) 전격(C) 휴업(B)	저성과자 해고(A) 성희롱(A) 시달서(C) 유리판결(B) 긴박한 경영 상 필요(A) 경제절차(A) 해고예고(B) 이메일에의 한서면통지(A) 부당해고구 제이의(B) 부당해고호 과(B) 당연퇴직(B)	사업양도와 승계배제(B)		

〈프라임법학원 GS3기 참고자료〉								
이장훈 노무사 7/25(일)								
	노동조합	단체교섭	단체협약	조합활동	조정·중재	쟁의행위	부당노동행위	기타
30회 예상	노조법근로자(학습 지교사 등, 외국 인)(A) 설립심사제도(A) 법외조합(B) 조합원자격(C) 총회의결사항(C) 대의원 선거(B) 노조전임자와 근로 시간면제자(B)	단체교섭당사자로 서 사용자(B) 노조대표자의 불법 행위책임(B) 창구단일화결자(C) 결차적 공결대표의 무(C) 창구단일화법시행 전교섭중인노조(B) 단체교섭주체,목적 (B) 단체교섭거부 (A)	단체협약불이행변 경(A) 산재유족특별재용 의 유효성(A) 고용안정협약(C), 일반적 구속력(C) 자동안정조항과 단 체협약실효(B) 해제조건부 단체협 약(B)	조합활동 정당성(B)		주체의주체성(지부 · 분회)(C) 목적의경당성(경영 사항, 복수목적, 통 경파업)(A) 시기의경당성(행정 지도, 조정 거치지 않은 경우, 평화의 무위반)(B) 결차의경당성(조합 원 찬반투표, 목적 사항 추가)(A) 수단의경당성(적장 결거, 피계정, 안전 시설유지(B), 도급사업장에서의 쟁의행위(A) 민사책임(A) 업무방해죄(A) 쟁의행위와 근로관 계(A)	승진배제의 불이익 위급(B) 유니온샷(A) 특정노조원에게만 격려금지금(B), 운영비원조(C)	

[제30회 공인노무사 2차 노동법 기출해설(Full 답안)]

<노동법1 / 문제 1> 취업규칙 불이익변경 / 근로계약보다 불리한 취업규칙 적용

A회사는 직급이 1급인 근로자인 甲과 2014. 3.경 기본연봉을 70,900,000원으로 정한 연봉계약을 체결하였다. A회사는 2014. 6. 25. A회사 소속 근로자의 과반수로 조직된 노동조합의 동의를 받아 취업규칙인 임금피크제 운용세칙을 제정, 공고하였다. 임금피크제 운용세칙 제정으로 개정된 취업규칙은 연봉계약이 정하는 기본연봉에 복리후생비를 더한 총연봉을 임금피크 기준연봉으로 정하고, 정년이 2년 미만 남아 있는 근로자에게는 임금피크 기준연봉의 60%, 정년이 1년 미만 남아 있는 근로자에게는 임금피크 기준연봉의 40%를 지급하도록 규정하였다. 이에 대해 甲이 임금피크제의 적용에 동의하지 아니한다는 의사를 표시하였으나, A회사가 甲에게 취업규칙에 따라 삭감된 임금을 지급하였다. 즉 A회사는 甲에게 취업규칙이 정하는 바에 따라 2014. 10. 1.부터 2015. 6. 30.까지는 정년이 2년 미만 남아 있다는 이유로 기준연봉의 60%, 2015. 7. 1.부터 2016. 6. 30.(甲의 정년퇴직일)까지는 정년이 1년 미만 남아 있다는 이유로 기준연봉의 40%를 지급하였다.

A회사가 2014. 9. 23. 취업규칙에 따라 임금피크제 적용으로 감액된 임금 내역을 통지하자, 甲은 단체협약에서 노동조합원 자격이 없는 자로 정한 1급 직원이므로 甲에게 노동조합과의 합의 결과인 임금피크제를 적용하는 것은 위법하다고 주장한 다음, 甲은 A회사에게 임금피크제의 적용에 동의하지 아니한다는 의사를 표시하였다. 甲은 종전 업무를 그대로 수행하다가 2016. 6. 30.자로 정년퇴직하였다. 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음 1) A회사가 노동조합원 자격이 없는 甲에게 노동조합과의 합의 결과인 개정된 취업규칙에서 정한 임금피크제를 적용하는 것은 위법하다고 하는 甲의 주장은 정당한지 논하시오. (25점)

물음 2) A회사가 기본연봉을 정한 근로계약을 체결한 甲의 동의 없이 과반수로 조직된 노동조합의 동의를 얻어 개정된 취업규칙에 따라 임금피크제를 甲에게 적용할 수 있는지 논하시오. (25점)

<제1문의 (1)> 취업규칙 불이익변경

I. 논점의 정리

같은 A회사가 제정한 임금피크제 운용세칙에 따른 임금피크제가 조합원 자격이 없는 본인에게 적용하는 것은 위법하다고 주장하는바, 기존에 없던 새로운 임금피크제 도입이 취업규칙 불이익변경에 해당하는지 여부, 조합원 자격이 없는 1급 직원들의 의사를 반영함이 없이 과반수로 조직된 노동조합의 동의만으로 근로자의 집단적 의사결정에 따른 동의가 있는 것

으로 볼 수 있는지 문제된다.

II. 취업규칙의 불이익변경

1. 의의

사용자는 취업규칙을 근로자에게 불리하게 변경하는 경우에는 중전 취업규칙의 적용을 받고 있던 근로자의 집단적 의사결정방법에 의한 동의, 즉 해당 사업 또는 사업장에 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수의 동의를 받아야 한다(근로기준법(이하 근기법이라 함) 제94조 제1항 단서).

2. 불이익변경 의미

불이익 변경이란 기존의 취업규칙을 근로자에게 불리하게 변경(복무규율 강화, 근로조건 저하)하는 경우뿐만 아니라 불리한 취업규칙의 규정을 신설하는 경우도 포함한다.

3. 불이익변경의 동의 주체 및 동의 방법

(1) 동의 주체

1) 동의 대상 범위

근로조건이 이원화되어 있어 변경된 취업규칙이 적용되어 직접적으로 불이익을 받게 되는 근로자 집단 이외에 변경된 취업규칙의 적용이 예상되는 근로자 집단이 없는 경우에는 변경된 취업규칙이 적용되어 불이익을 받는 근로자 집단만이 동의 주체가 된다.

그러나 여러 근로자 집단이 하나의 근로조건 체계 내에 있어 비록 취업규칙의 불이익변경 시점에는 어느 근로자 집단만이 직접적인 불이익을 받더라도 다른 근로자 집단에게도 변경된 취업규칙의 적용이 예상되는 경우에는 일부 근로자 집단은 물론 장래 변경된 취업규칙 규정의 적용이 예상되는 근로자 집단을 포함한 근로자 집단이 동의 주체가 된다(대법원 2009.5.28. 선고 2009두2238 판결).

2) 동의 주체

취업규칙의 적용을 받게 될 근로자 과반수를 대표하는 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합의 동의를 얻어야 한다. 근로자 과반수로 조직된 노동조합이란 기존 취업규칙의 적용을 받고 있던 근로자 중 조합원 자격 유무를 불문한 전체 근로자의 과반수로 조직된 노동조합을 의미한다.

근로자 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우 불리하게 변경되는 취업규칙의 적용을 받게

월 근로자 과반수의 동의를 받아야 한다. 근로자의 과반수란 기존 취업규칙의 적용을 받는 근로자 집단의 과반수를 뜻한다(대법원 2009. 11. 12. 선고 2009다49377 판결).

(2) 동의 방법

근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우 법령이나, 단체협약 또는 노동조합의 규약 등에 의하여 조합장의 대표권이 제한되었다고 볼만한 특별한 사정이 없는 한 조합장이 노동조합을 대표하여 하면 되는 것이지 노동조합 소속 근로자의 과반수의 동의를 얻어서 하여야 하는 것은 아니다(대법원 1997. 5. 16. 선고 96다2507 판결). 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자들의 회의방식에 의한 과반수의 동의를 요한다(대법원 2010.1.28. 선고 2009다32362 판결).

III. 사안의 검토

A회사가 제정한 임금피크제 운용세칙은 별도의 대가적 보상 없이 연봉계약이 정하는 기본 연봉에 복리후생비를 더한 총연봉을 임금피크 기준연봉으로 정하고, 정년이 2년 미만 남아 있는 근로자에게는 임금피크 기준연봉의 60%, 정년이 1년 미만 남아 있는 근로자에게는 임금피크 기준연봉의 40%를 지급하고 있는 바, 이는 임금 지급기준에 관하여 불리한 취업규칙의 규정을 신설한 것이므로 취업규칙 불이익변경에 해당한다.

한편 임금피크제 도입에 따라 1급 직원인 갑을 비롯한 정년이 2년 미만 내지 1년 미만 남아 있는 직원들만이 직접적인 불이익을 받더라도 정년이 2년 미만 내지 1년 미만이 남은 직원들이 모두 조합원 자격이 없는 1급 직원이라 볼 수 없을 뿐만 아니라 장래에는 2급 이하 직원들도 1급으로 승진이 가능하므로 정년이 2년 이상 남은 2급 이하 직원들에게도 임금피크제 적용이 예상된다. 따라서 A회사 직원들은 하나의 근로조건 체계 내에 있다고 판단되므로 조합원 자격 유무를 불문하고 A회사의 전체 직원들이 동의 주체가 된다.

A회사에 조직된 노동조합은 A회사의 전체 근로자 과반수로 조직된 노동조합이므로 A회사 소속 근로자 전체에 대하여 대표성이 인정된다. A회사에 조직된 노동조합 대표자의 대표권이 제한되었다고 볼만한 특별한 사정도 보이지 않는바, A회사가 해당 노동조합의 동의를 받아 변경한 취업규칙 불이익변경은 적법하다.

IV. 결론

A회사의 임금피크제 운용세칙의 제정은 불이익변경에 해당하지만, 하나의 근로조건 체계 내에 있는 A회사 소속 전체 근로자 과반수를 대표하는 노동조합의 동의를 받았으므로 근로법 제94조 제1항에 따른 근로자의 집단적 의사결정방법에 의한 동의를 받아 적법하다. 따라서 갑이 자신은 조합원 자격이 없으므로 해당 취업규칙에서 정한 임금피크제가 적용되지 않는다는 주장은 타당하지 않다.

<제1문의 (2)> 근로계약과 취업규칙과의 관계

I. 논점의 정리

설문 (1)에서 살펴본 바와 같이 A회사의 임금피크제 도입의 취업규칙 불이익변경이 적법하다고 하더라도 같은 이미 A회사와 기본연봉을 정한 근로계약을 체결하고 있는 바, 불리한 내용으로 변경된 취업규칙의 기준에 따라 그보다 유리한 근로조건을 정한 기존의 개별 근로계약의 내용이 변경될 수 있는지 문제된다.

II. 근로계약보다 불리하게 변경된 취업규칙의 효력

1. 유리조건 우선의 원칙

유리한 조건 우선의 원칙은 상위법 우선의 원칙에 대한 예외로써, 상위규범보다 하위규범이 근로자에게 더 유리하면 하위규범이 우선 적용된다는 원칙이다. 다른 법 영역에서는 찾아보기 어려운 노동법 특유의 원칙이다.

취업규칙과 단체협약과의 관계에서 ‘위반’(노조법 제33조 제1항)의 의미를 단체협약 상의 기준보다 하위로 해석할 것인지, 그 기준과 다른 경우로 해석할 것인지에 따라 유리한 조건 우선의 원칙의 적용여부가 달라질 수 있다.

2. 판례

대법원은 취업규칙에서 정한 근로조건을 불리하게 변경하는 내용으로 개정된 단체협약에 대해 단체협약의 개정에도 불구하고 종전의 단체협약과 동일한 내용의 취업규칙이 그대로 적용된다면 단체협약의 개정은 그 목적을 달성할 수 없으므로 개정된 단체협약에는 당연히 취업규칙상의 유리한 조건의 적용을 배제하고 개정된 단체협약이 우선적으로 적용된다는 내용의 합의가 포함된 것이라고 봄이 당사자의 의사에 합치한다고 판시한 바 있다.

2. 근로계약보다 불리하게 변경된 취업규칙의 효력

(1) 취업규칙의 규범적 효력

취업규칙에서 정한 기준에 미달하는 근로조건을 정한 근로계약은 그 부분에 관하여는 무효로 한다. 이 경우 무효로 된 부분은 취업규칙에 정한 기준에 따른다(근기법 제97조). 위 규정은 개별적 노사 간의 합의라는 형식을 빌려 근로자로 하여금 취업규칙이 정한 기준에 미달하는 근로조건을 감수하도록 하는 것을 막아 종속적 지위에 있는 근로자를 보호하기 위한 규정이다. 이러한 규정 내용과 입법취지를 고려하여 근기법 제97조를 반대해석하면, 취업규칙에서 정한 기준보다 유리한 근로조건을 정한 개별 근로계약 부분은 유효하고 취업규칙에서 정한 기준에 우선하여 적용된다(대법원 2019. 11. 14. 선고 2018다200709 판결).

(2) 취업규칙 불이익 변경과 근로조건 자유결정의 원칙

근로조건은 근로자와 사용자가 동등한 지위에서 자유의사에 따라 결정하여야 한다(근기법 제4조). 위 규정은 사용자가 일방적으로 근로조건을 결정하여서는 아니 되고, 근로조건은 근로관계 당사자 사이에서 자유로운 합의에 따라 정해져야 하는 사항임을 분명히 함으로써 근로자를 보호하고자 하는 것이 주된 취지이다.

이러한 각 규정 내용과 그 취지를 고려하면, 근기법 제94조가 정하는 집단적 동의는 취업규칙의 유효한 변경을 위한 요건에 불과하므로, 취업규칙이 집단적 동의를 받아 근로자에게 불리하게 변경된 경우에도 근기법 제4조가 정하는 근로조건 자유결정의 원칙은 여전히 지켜져야 한다(대법원 2019. 11. 14. 선고 2018다200709 판결).

(3) 기존의 유리한 근로계약과 불리하게 변경된 취업규칙과의 관계

따라서 근로자에게 불리한 내용으로 변경된 취업규칙은 집단적 동의를 받았다고 하더라도 그보다 유리한 근로조건을 정한 기존의 개별 근로계약 부분에 우선하는 효력을 갖는다고 할 수 없다. 이 경우에도 근로계약의 내용은 유효하게 존속하고, 변경된 취업규칙의 기준에 의하여 유리한 근로계약의 내용을 변경할 수 없으며, 근로자의 개별적 동의가 없는 한 취업규칙보다 유리한 근로계약의 내용이 우선하여 적용된다(대법원 2019. 11. 14. 선고 2018다200709 판결).

(4) 판례 검토

해당 판례는 훈시규정인 근기법 제4조에 실질적인 강행적 효력을 인정하고 있으며, 근기법 제97조를 단순히 형식적으로 반대해석하고 있다. 취업규칙과 근로계약의 내용을 동일한 경우 근로계약을 취업규칙보다 불리하게 변경하면 근기법 제97조에 의해 그 효력이 부인되고, 취업규칙을 근로계약보다 불리하게 변경하면 근로자의 개별적 동의가 없는 한 근로자의 집단적 의사결정방법에 의한 동의를 받았다고 하더라도 적용되지 않는다고 한다면 언제나 취업규칙과 근로계약을 동시에 변경해야 한다는 문제점이 발생한다.

III. 사안의 검토

A회사의 취업규칙은 임금피크제의 적용대상자가 된 근로자인 갑에 대하여 근로계약에서 정한 연봉액을 60% 또는 40% 삭감하는 것을 내용으로 하고 있으므로, 연봉액에 관하여 근로계약이 취업규칙보다 유리한 근로조건을 정하고 있다.

따라서 갑이 취업규칙의 기준에 따라 근로계약을 변경하는 것에 대하여 동의하지 아니하였으므로 연봉액에 관하여 취업규칙보다 유리한 근로조건을 정한 근로계약이 우선하여 적용된다. 결국 위 취업규칙에 대하여 과반수 노동조합인 B노동조합의 동의를 받았다고 하더라도 근로계약은 유효하게 존속하고, 취업규칙에 의하여 근로계약에서 정한 연봉액을 삭감할 수 없다.

<참고> 원심은 위 취업규칙이 집단적 동의를 받아 유효하게 변경되었고, 임금피크제에도 불구하고 기존 연봉제가 그대로 적용된다면 임금피크제는 그 목적을 달성할 수 없으므로 임금피크제에는 당연히 취업규칙상의 기존 연봉제의 적용을 배제하고 임금피크제가 우선적으로 적용된다는 내용의 합의가 포함된 것이라고 봄이 당사자의 의사에 합치된다고 판단하였다.

IV. 결론

연봉계약상이 임금기준이 임금피크제 운영세칙상의 임금기준보다 유리하고 A회사는 불리하게 변경된 취업규칙에 대해 갑의 동의를 받지 않았으므로 갑에게는 취업규칙이 아닌 연봉계약이 우선하여 적용된다. 따라서 A회사의 임금지급은 정당하지 않다.

〈노동법1 / 문제 2〉 부당해고 구제신청 구제이익

근로자 乙은 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결하고 근무하던 중 2020. 2. 28. 취업규칙에서 정한 징계사유와 절차에 따라 징계해고 처분을 받았다. 乙은 노동위원회에 부당해고 구제신청을 제기하였고, 관할 지방노동위원회는 2020. 6. 1., 중앙노동위원회는 2020. 9. 1. 각각 乙에 대한 해고에 정당한 이유가 있다고 보아 기각하였다. 乙은 중앙노동위원회 재심판정취소를 구하는 소송을 행정법원에 제기하였고, 소송이 진행되던 중 乙은 2020. 12. 31. 정년 도달로 당연퇴직하였다. 행정법원은 2021. 6. 1. 乙이 정년에 도달하여 당연퇴직하였으므로 소의 이익이 없다는 이유로 각하하였다. 乙의 정년 도달로 근로관계가 종료되었으므로 소의 이익이 없다는 행정법원의 각하는 정당한지 논하시오. (25점)

I. 논점의 정리

행정법원은 을이 제기한 중앙노동위원회 재심판정 취소소송 중에 을이 정년에 도달하여 소의 이익이 없다는 이유로 각하하였는바, 단지 원직복직이 불가능하다는 이유만으로 소의 이익이 부정될 수 있는지 여부와 부당해고 기간 동안의 임금 상당액도 회복될 수 있는 법률상 이익에 해당하는지 문제된다.

II. 행정처분 취소소송의 소의 이익

1. 의의

소의 이익이란 소송을 통하여 분쟁을 해결할 만한 현실적인 필요성을 의미한다. 소송을 제기하여 인용판결을 받는다고 할지라도 원고의 권리구제에 전혀 도움이 되지 않는다면 소의

이익은 인정되지 않아 소를 각하한다.

2. 소의 이익

(1) 인정 여부

처분 등의 취소로 인하여 회복되는 법률상 이익이 있는 자의 경우에는 소의 이익이 인정된다(행소법 제12조 후단). 따라서 처분이 취소되어도 원상회복이 불가능한 경우에는 그 취소를 구할 소의 이익이 없으나, 회복되는 부수적인 이익이 있는 경우에는 소의 이익이 인정된다.

(2) 법률상 보호되는 이익

이때 법률상 보호되는 이익이란 당해 처분의 근거 법규 및 관련 법규에 의하여 보호되는 개별적·직접적·구체적 이익이 있는 경우를 말하고, 일반적·간접적·추상적 이익과 같이 사실적·경제적 이해관계를 갖는 데 불과한 경우는 여기에 포함되지 아니한다(대법원 2015. 7. 23. 선고 2012두19496,19502 판결).

(3) 공무원 파면처분취소소송의 소의 이익

대법원은 공무원의 파면처분취소소송 진행 중에 해당 공무원이 당연퇴직되어 공무원의 신분을 상실한 경우에 당연퇴직이나 파면이 퇴직급여에 관한 불이익의 점에 있어 동일하다 하더라도 최소한 파면처분이 있는 때부터 당연퇴직일자까지의 기간에 있어서는 파면처분의 취소를 구하여 그로 인해 박탈당한 이익의 회복을 구할 소의 이익이 있다(대법원 1985. 6. 25. 선고 85누39 판결)고 판시한 바 있다.

3. 부당해고 구제신청 구제이익

(1) 종전 판례

근로자가 부당해고 구제신청을 하여 해고의 효력을 다투던 중 근로계약기간의 만료로 근로관계가 종료하였다면 근로자로서는 비록 이미 지급받은 해고기간 중의 임금을 부당이득으로 반환하여야 하는 의무를 면하기 위한 필요가 있거나 퇴직금 산정시 재직기간에 해고기간을 합산할 실익이 있다고 하여도, 그러한 이익은 민사소송절차를 통하여 해결될 수 있어 더 이상 구제절차를 유지할 필요가 없게 되었으므로 구제이익은 소멸한다고 보아야 한다(대법원 2009. 12. 10. 선고 2008두22136 판결).

(2) 변경된 판례

① 부당해고 구제명령제도는 부당한 해고를 당한 근로자에 대한 원상회복, 즉 근로자가 부당해고를 당하지 않았다면 향유할 법적 지위와 이익의 회복을 위해 도입된 제도로서, 근로자 지위의 회복만을 목적으로 하는 것이 아니므로, 해고기간 중의 임금 상당액을 지급받고

록 하는 것도 부당해고 구제명령제도의 목적에 포함된다. ② 근로자를 원직에 복직하도록 하는 것은 장래의 근로관계에 대한 조치이고, 해고기간 중의 임금 상당액을 지급받도록 하는 것은 근로자가 부당한 해고의 효력을 다투고 있던 기간 중의 근로관계의 불확실성에 따른 법률관계를 정리하기 위한 것으로 서로 목적과 효과가 다르기 때문에 원직복직이 가능한 근로자에 한정하여 임금 상당액을 지급받도록 할 것은 아니다. ③ 구제명령은 간접적인 강제력을 가지므로 근로자가 구제명령을 통해 유효한 집행권원을 획득하는 것은 아니지만, 해고기간 중의 미지급 임금과 관련하여 강제력 있는 구제명령을 얻을 이익이 있다. ④ 민사소송과 별개로 신속·간이한 구제절차 및 이에 따른 행정소송을 통해 부당해고로 입은 임금 상당액의 손실을 회복할 수 있도록 하는 것이 부당해고 구제명령제도의 취지에 부합하므로 해고기간 중의 임금 상당액을 지급받기 위하여 민사소송을 제기할 수 있다는 사정이 소의 이익을 부정할 이유가 되지는 않는다. ⑤ 근로기준법은 원직복직을 전제로 하지 않는 구제수단인 금품지급명령을 제도적으로 도입하고 있고, 기간제근로자의 실효적이고 직접적인 권리구제를 위해서는 원직복직보다 해고기간 중의 임금 상당액을 지급받도록 하는 것이 더 중요할 수 있다.

따라서 근로자가 부당해고 구제신청을 하여 해고의 효력을 다투던 중 정년에 이르거나 근로계약기간이 만료하는 등의 사유로 원직에 복직하는 것이 불가능하게 된 경우에도 해고기간 중의 임금 상당액을 지급받을 필요가 있다면 임금 상당액 지급의 구제명령을 받을 이익이 유지된다. 위와 같은 법리는 근로자가 근로기준법 제30조 제3항에 따라 금품지급명령을 신청한 경우에도 마찬가지로 적용된다(대법원 2020. 2. 20. 선고 2019두52386 판결 참고).

(3) 개정 근로기준법

최근 근로기준법은 부당해고 구제이익과 관련하여 「노동위원회는 근로계약기간의 만료, 정년의 도래 등으로 근로자가 원직복직(해고 이외의 경우는 원상회복을 말한다)이 불가능한 경우에도 구제명령이나 기각결정을 하여야 한다. 이 경우 노동위원회는 부당해고등이 성립한다고 판정하면 근로자가 해고기간 동안 근로를 제공하였더라면 받을 수 있었던 임금 상당액에 해당하는 금품(해고 이외의 경우에는 원상회복에 준하는 금품을 말한다)을 사업주가 근로자에게 지급하도록 명할 수 있다(근기법 제30조 제4항)」고 개정되었다(시행일 2021. 11. 19.)

III. 사안의 검토

올은 재심판정 취소소송이 진행되는 도중인 2020. 12. 31. 정년에 도달함으로써 설령 행정법원이 중앙노동위원회의 재심판정을 취소하더라도 원직복직은 불가능하다. 그러나 재심판정이 취소된다면 부당해고 기간부터 정년도달일까지의 임금 또는 임금 상당액은 지급받을 수 있으며, 이는 단순한 간접적·사실적 이익이 아닌 직접적이고 구체적인 법률상 이익에 해당한다.

따라서 올이 부당해고 구제신청을 하여 해고의 효력을 다투던 중 정년에 도달하여 원직복직이 불가능하게 되었다더라도 행정법원의 취소소송이 인용되는 경우에 해고기간 중의 임금 상당액 지급의 구제명령을 받을 이익이 유지된다. 따라서 행정법원의 각하판결은 정당하지 않다.

IV. 결론

올은 재심판정 취소소송이 인용되는 경우 회복되는 법률상 이익이 인정되므로 행정법원의 각하판결은 정당하지 않다.

〈노동법2 / 문제 1〉 지부의 단체교섭 당사자성 / 자동연장조항 해지권 제한

A회사는 상시 근로자 100명을 고용하여 자동차 부품을 생산·판매하는 주식회사이다. A회사 내에는 A회사 근로자를 조직대상으로 하는 전국단위 산업별 노동조합인 전국자동차산업노동조합 A회사지부가 2018. 3. 10. 적법하게 설립되어 현재 노동조합 활동을 하고 있다. A회사지부는 지부장을 비롯하여 사무국장, 조직국장 등 노동조합 임원을 두고 있고, A회사지부 규약 제7조(노동조합 가입자격)는 “A회사에 재직하고 있는 근로자로서 부장 이하의 직급자는 노동조합에 가입할 자격을 갖는다. 다만, 경리직 및 인사부에 근무하는 경우 해당 근무기간 동안은 노동조합의 조합원 자격이 정지된다.”고 규정하고 있다. 실제로 A회사 근로자 가운데 노동조합 가입 자격이 있는 근로자 80명 전원이 A회사지부에 가입하고 있으며, A회사 근로자 가운데 A회사지부 외의 노동조합에 가입한 자는 없다. 그런데 A회사지부는 지부로서 노동조합 설립신고를 하지 않았다.

한편 2018. 3. 31. 단체교섭의 결과로 A회사와 A회사지부는 2018. 4. 1.부터 2020. 3. 31.까지를 유효기간으로 하는 단체협약을 체결하였다. 단체협약 제29조는 “A회사는 해외 법인 설립을 하고자 하는 경우 A회사지부의 동의를 구하여야 한다.”는 조항을, 제49조는 “단체협약의 유효기간이 경과한 후에도 새로운 단체협약이 체결되지 아니한 때에는 새로운 단체협약이 체결될 때까지 종전 단체협약이 효력을 유지한다.”는 조항을, 나아가 제50조는 “A회사는 단체협약 해지권을 행사하지 않는다.”는 조항을 각각 두고 있다. 여기서 단체협약 유효기간 종료를 앞두고 A회사와 A회사지부 사이에 A회사의 해외 진출과 그에 따른 해외 법인 설립 등과 관련하여 A회사지부와 수차례에 걸쳐 단체교섭을 하였으나 상호 간의 이견을 좁히지 못한 채 단체협약의 유효기간이 경과하였고, 이에 A회사는 2020. 4. 30. A회사지부에 단체협약을 해지한다고 통보하였고, 2020. 11. 1.자로 단체협약이 해지되었다. 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음 1) A회사는 A회사지부의 경우 노동조합 설립신고도 하지 않아 처음부터 단체협약을 체결할 당사자 지위를 갖고 있지 않다고 주장한다. A회사 주장의 정당성에 관하여 논하시오. (20점)

물음 2) A회사지부는 단체협약이 해지된 것은 A회사가 단체협약 제50조를 위반한 것으로서 무효라고 주장한다. A회사지부 주장의 정당성에 관하여 논하시오. (30점)

<제1문의 (1)> 지부의 단체교섭 당사자

I. 논점의 정리

A회사는 A회사지부가 노동조합 설립신고를 하지 않아 단체협약을 체결할 당사자의 지위를 갖고 있지 않다고 주장하는바, 설립신고만을 마친 법내노동조합만이 단체협약 체결 당사자의 지위가 인정되는지 문제된다. 또한 A회사지부는 전국자동차산업노동조합과 별도로 노동조합 임원, 지부 규약을 두고 있는바, 단위노동조합인 전국자동차산업노동조합의 위임이나 수권없이 독자적으로 단체협약을 체결할 당사자의 지위가 인정되는지 문제된다.

II. 단체교섭 당사자

1. 단체교섭의 당사자의 의의

단체교섭의 당사자란 자기 이름으로 단체교섭을 하고 단체협약을 체결할 수 있는 자(단체협약이 체결된 후 협약상의 권리·의무의 법적 효과가 귀속되는 주체)를 말한다. 근로자측에서는 노동조합이 교섭당사자가 되고, 사용자측에서는 사용자 또는 사용자단체가 교섭당사자가 된다(노조법 제29조 제1항).

2. 설립신고제도 취지

노조법이 노동조합의 자유 설립을 원칙으로 하면서도 그 설립에 관하여 신고주의를 택한 취지는 노동조합의 조직체계에 대한 행정관청의 효율적인 정비·관리를 통하여 노동조합이 자주성과 민주성을 갖춘 조직으로 존속할 수 있도록 보호·육성하려는 데에 있으며(대법원 2014. 4. 10. 선고 2011두6998 판결 등 참조), 신고증을 교부받은 노동조합에 한하여 노동기본권의 향유 주체로 인정하려는 것은 아니다.

3. 지부·분회의 단체교섭권

(1) 문제점

노동조합의 대표자는 그 노동조합 또는 조합원을 위하여 사용자나 사용자단체와 교섭하고 단체협약을 체결할 권한을 가진다(노조법 제29조 제1항). 그러나 단위노조의 산하조직인 지부나 분회가 사용자 측과 단체교섭을 할 수 있는지에 관하여 명문의 규정이 없어 단위노조의 위임이나 승인이 없더라도 단체교섭 당사자로서의 교섭권을 갖는지 문제된다.

(2) 견해의 대립

1) 판례 및 제한적 긍정설

대법원은 노동조합의 하부단체인 분회나 지부가 독자적인 규약 및 집행기관을 가지고 독립

된 조직체로서 활동을 하는 경우 당해 조직이나 그 조합원에 고유한 사항에 대하여는 독자적으로 단체교섭하고 단체협약을 체결할 수 있고, 이는 그 분회나 지부가 노조법 시행령 제 7조의 규정에 따라 그 설립신고를 하였는지 여부에 영향받지 아니한다(대법원 2001. 2. 23. 선고 2000도4299 판결 등 참조)고 하여 제한적 긍정설의 입장이다.

2) 부정설

기업별 산하조직이 독자적인 단체교섭권을 가진다면 원래 그 상부조직인 단위노조의 단체교섭권은 형식에 불과한 것으로 되므로, 지부나 분회는 단위노조의 하부기관에 불과할 뿐 단위노조의 위임이나 승인이 없는 한 독자적인 교섭의 당사자가 될 수 없다는 견해이다.

(3) 검토

단위노조의 단체교섭권이 형해화될 우려가 있다는 추상적 위험성을 들어 노조로서의 실체성 여부에 대한 판단과 관계없이 지부나 분회의 독자성을 일률적으로 부정하게 되면 단결선택의 자유를 침해하게 된다.¹⁾ 따라서 탄력적이고 유연한 노사관계를 위하여 초기기업별 노조의 지부·분회가 독립된 조직체로 활동하는 하는 경우에는 독자적인 단체교섭의 당사자가 될 수 있다고 보아야 한다.

III. 사안의 검토

A회사지부는 비록 노동조합 설립신고를 하지 않았으나 독립된 지부 규약과 지부장 등의 집행기구를 두고 있을 뿐만 아니라 이미 2018. 3. 31. 전국자동차산업노동조합의 별도의 수권없이 A회사와 단체협약도 체결하였는바, 독립된 조직체로 활동하고 있다고 판단된다. 한편 A회사의 해외 진출과 그에 따른 해외법인 설립 등의 문제는 A회사지부나 그 소속 조합원의 고유한 사항에 해당한다. 따라서 A회사지부는 단체교섭 당사자로서의 지위가 인정된다.

비록 A회사지부가 노동조합 설립신고를 하지 않았다고 하더라도 설립신고의 취지는 노동조합이 자주성과 민주성을 갖춘 조직으로 존속하도록 보호·육성하는데 있으며, 신고증을 교부받은 노동조합만을 노동기본권의 향유 주체로 인정하려는 것은 아니므로 설립신고를 하지 않았다는 사유만으로 A회사지부의 교섭당사자의 지위를 부정할 수는 없다.

IV. 결론

독립된 규약과 집행기구를 두고서 독립된 조직체로 활동하고 있는 A회사지부가 소속 조합원의 고유한 사항에 대해 A회사와 교섭을 요구하고 있으므로 A회사지부의 단체협약을 체결할 당사자의 지위는 인정된다. 따라서 A회사의 주장은 정당하지 않다.

1) 판례백선, p336

<제1문의 (2) > 자동연장조항의 해지권을 제한한 단체협약 효력**I. 논점의 정리**

A회사지부는 단체협약이 해지된 것은 A회사가 단체협약 제50조를 위반한 것으로서 무효라고 주장하는바, A회사가 단체협약 해지권을 행사하지 못하도록 규정한 단체협약 제50조가 단체협약 해지권을 정한 노조법 제32조 제3항 단서에 반하여 무효인지 문제된다.

II. 단체협약 유효기간 만료와 자동연장조항**1. 의의**

단체협약은 유효기간의 만료, 해지·해제 등으로 효력을 상실한다.

2. 유효기간의 만료**(1) 단체협약의 유효기간**

단체협약에는 3년을 초과하는 유효기간을 정할 수 없고, 3년을 초과하는 유효기간을 정한 경우 또는 유효기간을 정하지 않은 경우에는 그 유효기간은 3년으로 한다(노조법 제32조 제1항, 제2항). 단체협약은 유효기간이 만료되면 효력을 상실한다.

(2) 취지

노조법이 단체협약의 유효기간을 제한한 것은, 단체협약의 유효기간을 너무 길게 하면 사회적·경제적 여건의 변화에 적응하지 못하여 당사자를 부당하게 구속하는 결과에 이를 수 있어 단체협약을 통하여 적절한 근로조건을 유지하고 노사관계의 안정을 도모하려는 목적에 어긋나게 되므로, 유효기간을 일정한 범위로 제한함으로써 단체협약의 내용을 시의에 맞고 구체적인 타당성이 있게 조정해 나가도록 하자는 데에 그 뜻이 있다(대법원 1993. 2. 9. 선고 92다27102 판결 등 참조).

3. 자동연장조항**(1) 의의**

단체협약에 그 유효기간이 지난 후에도 새로운 단체협약이 체결되지 않은 경우에는 새로운 단체협약이 체결될 때까지 종전의 단체협약의 효력을 존속시킨다는 취지의 별도의 약정이 있는 경우에는 그에 따른다(노조법 제32조 제3항 단서 전단). 이 규정에서 말하는 약정을 자동연장조항이라 부른다. 이는 단체협약의 변경을 위한 교섭이 타결되지 않는 사태에 대처하여 새로운 협약이 체결될 때까지 효력을 존속시키려는 데 있다.

(2) 불확정기한부 자동연장조항에 따른 단체협약의 유효기간

노조법 각 규정의 내용과 상호관계, 입법 목적 등을 종합하여 보면, 단체협약이 노조법 제32조 제1항, 제2항의 제한을 받는 본래의 유효기간이 경과한 후에 불확정기한부 자동연장조항에 따라 계속 효력을 유지하게 된 경우에, 그 효력이 유지된 단체협약의 유효기간은 노동조합법 제32조 제1항, 제2항에 의하여 일률적으로 2년(현행법 3년)으로 제한되지는 아니한다(대법원 2015. 10. 29. 선고 2012다71138 판결).

(3) 당사자 일방의 해지

단체협약의 자동연장규정이 있더라도 연장기간의 제한이 없는 경우에는 당사자 일방은 해지하고자 하는 날의 6월 전까지 상대방에게 통고함으로써 종전의 단체협약을 해지할 수 있다(노조법 제32조 제3항 단서 후단).

이는 단체협약 자치의 원칙을 어느 정도 존중하면서 단체협약 공백 상태의 발생을 가급적 피하려는 목적에서, 사전에 불확정기한부 자동연장조항에 의하여 일정한 기한 제한을 두지 아니하고 유효기간이 경과한 단체협약의 효력을 새로운 단체협약 체결 시까지 연장하기로 약정하는 것을 허용하되, 위와 같이 단체협약의 유효기간을 제한한 입법 취지가 훼손됨을 방지하고 당사자로 하여금 장기간의 구속에서 벗어날 수 있도록 하고 아울러 새로운 단체협약의 체결을 촉진하기 위하여, 6개월의 기간을 둔 해지권의 행사로 언제든지 불확정기한부 자동연장조항에 따라 효력이 연장된 단체협약을 실효시킬 수 있게 한 것으로 해석된다(대법원 2015. 10. 29. 선고 2012다71138 판결).

(4) 해지권 제한의 효력

단체협약의 유효기간을 제한한 노조법 제32조 제1항, 제2항이나 단체협약의 해지권을 정한 노동조합법 제32조 제3항 단서의 내용과 입법 취지 등을 종합하여 보면, 동 규정은 모두 성질상 강행규정이어서, 당사자 사이의 합의에 의하더라도 단체협약의 해지권을 행사하지 못하도록 하는 등 그 적용을 배제하는 것은 허용되지 않는다(대법원 2016. 3. 10. 선고 2013두3160 판결).

III. 사안의 검토

A회사와 A회사지부가 체결한 단체협약은 2018. 4. 1.부터 2020. 3. 31.까지를 유효기간으로 하였는바, 단체협약 유효기간이 도과한 2020. 4. 1.부터 해당 단체협약은 효력을 상실하는 것이 원칙이다. 그러나 A회사와 A회사지부가 체결한 단체협약 제49조는 불확정부기한부 자동연장조항이 규정되어 있으므로 새로운 단체협약이 체결되거나 당사자 일방이 해지권을 행사하기 전까지는 해당 단체협약의 효력은 연장된다.

한편 단체협약 제50조는 A회사는 단체협약 해지권을 행사하지 않는다고 규정하고 있는바, 동 조항은 노조법 제32조 제3항의 강행규정성에 반하여 효력이 인정되지 않는다. 따라서 A

회사가 해지권을 행사하고 6개월이 경과한 2020. 11. 1.자로 단체협약은 해지된다.

IV. 결론

A회사의 단체협약 해지권을 제한하는 단체협약 제50조는 무효이므로, A회사가 해지권을 행사하고 6개월이 경과함으로써 해당 단체협약은 적법하게 해지된다. 따라서 A회사지부의 주장은 정당하지 않다.

〈노동법2 / 문제 2〉 평화의무 위반의 정당성

B회사는 상시 근로자 50명을 고용하여 선박 부품을 제조·판매하는 주식회사이다. B회사에는 B회사 근로자 가운데 노동조합 가입 자격이 있는 근로자 모두가 가입하고 있는 B회사 노동조합이 설립되어 있으며, B회사에는 B회사노동조합 외에 다른 노동조합에 가입한 자는 없다. B회사와 B회사노동조합은 2021. 6. 20. 유효기간을 2021. 7. 1.부터 2022. 6. 30.까지로 하는 임금협약을 체결하였다. 임금협약 제2조는 “기본급은 1%를 인상하되, 경영성파에 따라 성과급을 지급하기로 한다.”고 규정하고 있다. 그런데 2021. 7. 5. B회사노동조합은 동종 또는 유사 업종의 임금 인상 수준을 볼 때에 기본급 1% 인상은 너무 낮은 인상률이라고 하면서 B회사에게 임금에 대한 재교섭을 요구하였고, B회사가 이에 성실히 응하지 않을 경우 파업을 하겠다고 통보하였다. B회사는 2021. 7. 6. B회사노동조합에 임금교섭은 이미 타결되었으므로 임금의 재교섭 요구에는 응할 수 없다고 통보하였고, 이에 B회사노동조합은 쟁의행위 찬반투표 등 적법한 파업 절차를 거쳐서 2021. 8. 1.부터 전면 파업에 돌입하였다. B회사는 B회사노동조합의 파업은 정당하지 않다고 주장한다. B회사 주장의 정당성에 관하여 논하시오. (25점)

I. 논점의 정리

B회사노동조합은 B회사와 유효기간을 2021. 7. 1.부터 2022. 6. 30.까지로 하는 임금협약을 체결하였음에도 불구하고 2021. 7. 5. 이미 합의한 기본급 1% 인상에 관한 임금협약 제2조의 재교섭을 요구하다가 B회사가 이에 응하지 아니하자 적법한 파업절차를 거쳐 전면파업에 돌입하였는바, 단체협약의 유효기간 내에 B회사와 이미 합의한 사항의 변경을 요구할 수 있는지 문제된다.

II. 쟁의행위의 정당성

1. 쟁의행위의 개념과 의의

쟁의행위는 헌법 제33조 제1항이 보장하고 있는 단체행동권을 구체적으로 실현하는 행위이며, 근로3권 보장의 효과로서 정당한 쟁의행위에 대해서는 민·형사상 책임이 면제된다. 노동법은 쟁의행위에 대하여 파업, 태업, 직장폐쇄 기타 노동관계 당사자가 그 주장을 관철할

목적으로 행하는 행위와 이에 대항하는 행위로서 업무의 정상적인 운영을 저해하는 행위라고 규정하고 있다(제2조 제6호).

2. 쟁의행위의 기본원칙

쟁의행위는 그 목적·방법 및 절차에 있어서 법령 기타 사회질서에 위반되어서는 아니 된다(노조법 제37조 제1항). 또한 조합원은 노동조합에 의하여 주도되지 아니한 쟁의행위를 하여서는 아니 된다(노조법 제37조 제2항)

3. 정당성 판단기준

근로자의 쟁의행위가 형법상 정당행위가 되기 위해서는, 첫째 그 주체가 단체교섭의 주체로 될 수 있는 자이어야 하고, 둘째 그 목적이 근로조건의 향상을 위한 노사간의 자치적 교섭을 조성하는 데에 있어야 하며, 셋째 사용자가 근로자의 근로조건 개선에 관한 구체적인 요구에 대하여 단체교섭을 거부하였을 때 개시하되 특별한 사정이 없는 한 조합원의 찬성결정 등 법령이 규정한 절차를 거쳐야 하고, 넷째 그 수단과 방법이 사용자의 재산권과 조화를 이루어야 함은 물론 폭력의 행사에 해당되지 아니하여야 한다는 여러 조건을 모두 구비하여야 할 것이다(대법원 1998. 1. 20. 선고 97도588 판결, 대법원 2001. 10. 25. 선고 99도4837 전원합의체 판결 등 참조).

4. 평화의무 위반

(1) 의의

단체협약의 당사자인 노동조합은 단체협약의 유효기간 중에 단체협약에서 정한 근로조건 등에 관한 내용의 변경이나 폐지를 요구하는 쟁의행위를 행하지 아니하여야 함은 물론, 조합원들에 대하여도 통제력을 행사하여 그와 같은 쟁의행위를 행하지 못하게 방지하여야 할 이른바 평화의무를 지고 있다(대법원 1992.9.1. 선고 92누7733 판결). 이와 같은 평화의무는 노사관계의 안정과 단체협약의 질서 형성적 기능을 담보한다(대법원 1992.9.1. 선고 92누7733 판결).

(2) 평화의무의 범위

평화의무는 단체협약에 규정되지 아니한 사항이나 차기 협약체결을 위한 단체교섭을 둘러싼 쟁의행위에 대해서까지 그 효력이 미치는 것이 아니므로 단체협약 유효기간 중에도 노동조합은 차기의 협약체결을 위하여나 기존의 단체협약에 규정되지 아니한 사항에 관하여 사용자에게 단체교섭을 요구할 수 있다. 또한 단체협약을 무효라고 주장할 만한 특별한 사정이 인정되는 경우에도 노동조합으로서는 단체협약의 유효기간 중에 사용자에게 단체협약을 무효라고 주장하는 근거를 제시하면서 기존의 단체협약의 개폐를 위한 단체교섭을 요구할 수 있다(대법원 2003.2.11. 선고 2002두9919 판결).

(3) 평화의무 위반의 효과

평화의무가 노사관계의 안정과 단체협약의 질서 형성적 기능을 담보하는 것인 점에 비추어 보면, 단체협약이 새로 체결된 직후부터 뚜렷한 무효사유를 내세우지도 아니한 채 단체협약의 전면무효화를 주장하면서 평화의무에 위반되는 쟁의행위를 행하는 것은 이미 노동조합활동으로서의 정당성을 결여한 것이라고 하지 아니할 수 없다(대법원 1992.9.1. 선고 92누7733 판결). 따라서 사용자는 평화의무를 위반한 노동조합에 대하여 채무불이행 책임은 물론 불법행위 책임도 물을 수 있고, 쟁의행위를 주도한 조합원에 대하여 징계처분도 할 수 있다. 평화의무 위반의 쟁의행위에 대해서는 상당인과관계의 범위 내의 모든 손해를 배상할 책임이 있다.

III. 사안의 검토

B회사노동조합은 B회사와 2021. 6. 20. 유효기간을 2021. 7. 1.부터 2022. 6. 30.까지로 하는 임금협약을 체결하였는바, 해당 기간동안에는 체결된 임금협약 제2조를 준수하고, 동 규정의 변경이나 폐지를 요구하는 쟁의행위를 하지 않을 평화의무를 부담한다.

그럼에도 불구하고 B회사노동조합은 임금협약 효력이 발생한지 불과 4일만에 기본급 1% 인상은 너무 낮은 인상률이라는 명목으로 임금에 대한 재교섭을 요구하고 있는바, 이는 단체협약에 규정되지 아니한 새로운 사항의 요구나 차기 협약체결을 위한 교섭요구도 아니며, 2021. 6. 20. 체결된 임금협약이 무효라고 볼만한 특별한 사정이 인정되지 않으므로 B회사노동조합은 2021. 7. 1.부터 2022. 6. 30.까지는 임금재교섭을 요구할 수 없다. 따라서 임금협약 유효기간 도중에 임금 재교섭을 요구하다가 B회사가 이에 불응하자 B회사노동조합이 한 전면파업은 비록 쟁의행위 찬반투표 등 적법한 파업절차를 거쳤다고 하더라도 쟁의행위의 목적면과 시기면에서 정당성이 인정되지 않는다.

IV. 결론

B회사노동조합은 이미 체결한 임금협약 유효기간 도중에 임금 재교섭을 요구하는 전면파업에 돌입하였는바, B회사노동조합의 쟁의행위는 평화의무 위반으로 정당성이 없다. 따라서 B회사의 주장은 타당하다.

제 30회 공인노무사시험 노동법 총평 - 이지혜

노동법(1) : 나을만한 문제의 출제, 최신판례 1년 숙성의 법칙??

문제1

취업규칙과 근로계약간의 유리조건 우선의 원칙이 적용된다는 점을 분명히 한 2019.11.14. 선고 2018다200709 판결을 사례화 한 문제입니다. 최신의 대법원 판결 중에서도 법률적으로 큰 의미를 가지고 있어, 취업규칙 불이익변경의 적법성을 묻는 문제와 엮여 출제 가능성이 높다고 보아 여러번 강조하였고, 참삭스터디와 GS2기 첫 번째 문제로 출제한 바가 있었습니다. 3카에 낼걸 ...

물음1) 임금피크제 적용의 위법성

임금피크제도를 취업규칙을 통해 도입한다는 점은 설문에 명시되어 있으므로, 아래 네가지 내용에 대해 흐름을 잘 타며 기술해주시면 되는 성격의 문제입니다.

- ① 불이익한 변경에 해당하는지
- ② 동意的 주체가 되는 근로자 집단의 범위
- ③ 이들의 과반수로 조직된 노동조합의 동의로 근기법 제94조 1항에 부합하는 동의가 있다고 볼 수 있는지 (+ 조합원 자격 없는 근로자 과반수의 동의를 얻을 필요도 없다는 판례 함께 수록)
- ④ 근기법 제14조 등의 취지에 부합하는 적절한 방법의 주지가 있었는지(배점이 크지 않을 것임)

취업규칙 불이익변경의 기본적인 법리를 잘 숙지하고 있고, 각 쟁점간의 밸런스를 잘 맞춰주고, 별다른 실수가 없다면 (내용이 어렵지 않아도 단계가 많은 문제에선 실수가 나올 수 있음) 문제풀이에 성공하실 수 있습니다.

사회통념상 합리성과 같은, 설문의 해결과 관련 없는 방론의 기술은 별다른 의미를 갖지 못할 것으로 보입니다.

물음2) 유리한 기존 근로계약과 취업규칙의 충돌

기본적으로는 배경 판례를 잘 알고 계셔야 득점할 수 있는 성격의 문제이나, 중요한 법리를 시사하는 해당 판례의 시사점을 얼마나 잘 드러내는지에 따라 갈리는 변별력도 있습니다.

취업규칙보다 유리한 근로계약을 이미 명시적으로 체결한 경우라는 부분을 명확히 짚어서 법원의 충돌에 대한 문제제기를 해 주시는 쪽이 좋은 인상을 주고 근기법 제97조를 충분히 활용하여야 합니다.

판례가 곧 답이 되므로, 사안의 적용을 풍부하게 적을 성격의 문제는 아니었지만, 유리한 기존 근로계약이 甲에게 우선하며, 甲은 반대의 의사를 명확하게 표시했음도 잘 표현되어 있는 편이 좋습니다.

문제2

대법원 2020. 2. 20. 선고 2019두52386 전원합의체 판결을 바탕으로 출제한 문제입니다. 최근에 나온 전원합의체 판결이며, 이에 따라 개정 근기법(2021.11.시행)도 개정될 정도의 의미를 가지므로 당연히 출제 확률이 높았습니다. GS 2기의 보충 문제로 중요하게 다루었고, 고난이도 시험반에서 출제한 바 있었습니다.

배경판례를 얼마나 잘 숙지했느냐에 따라 답안의 수준이 갈릴 수 밖에 없는 형태의 문제이나, 판례의 통암기에 매몰되어야만 고득점할 수 있는 성격은 아닙니다. 근거를 얼마나 풍부하게 (길이가 아닌 다양성) 들었는지, 시사점을 잘 강조(구제제도의 입법취지)하여 논점의 정리를 구성하였는지도 중요합니다.

시사점

적어도 1~3년 사이에 나온 대법원 판례 중 중요한 것들은 출제확률이 높습니다. 제끼지 말고 받아들여야 합니다.

다만, 30회 노동법(1)만 보자면 개별법 출제 경향이 “중요 최신판례 1년 숙성의 법칙에 따라 출제”된 것처럼 보이지만, 노동법 출제의 경향

은 그보다 복잡합니다. 클래식한 B급문제가 나오는 해도 있었고, 그해 나온 판례가 출제된 경우도 있었습니다.

강사로서도 완급조절을 잘 해가면서 수험 적합한 학습이 되도록 리딩해 나아갈 계획이고 믿고 따라주시면 됩니다만, 수험을 하시는 입장에서라도 작년 기출문제의 경향에 급급하지 말고 기본기에 충실하고자 하는 자세를 가지실 필요가 있습니다.

노동법(2) : 기본기를 가진 자의 승리

문제1 - 물음 (1) : 지부·분회의 단체교섭 주체

노조법에서 가장 중요한 학설논의를 두 개만 뽑아본다면 ① 신고증을 받지 않은 지부 분회의 주체성 ② 경영권과 노동3권의 충돌을 들 수 있습니다. 중요한 만큼 노무사 시험에서 여러 번 기출되었던 내용이고 그만큼 잘 알고, 잘 쓸 수 있어야 하는 부분입니다.

유의해야 하는 부분은 신고증을 받지 않은 지부 분회는 이들이 독자적인 신고증을 가지고 있지 않을 뿐, <법내노조의 하부 조직> 이라는 점입니다. 이들은 법내노조인 초기업별 노조의 이름으로 노동위원회에서 진행하는 부당노동행위 구제신청 조정신청 등에 들어갑니다(초기업별 노동조합의 위원장이 위임장 써 주어 구체적인 진행은 지부장 등이 합니다).

따라서, 법외노조의 이슈는 좋은 필력으로 보론적으로 언급한다면 소정의 점수를 받을 수 있겠으나, 주 쟁점은 지부 분회의 단체교섭 주체에 대한 문해판검 (혹은 판례-검토)에 집중할 필요가 있었습니다.

중요하고 기초적인 내용이라, 사례집과 기본서에서 집중적으로 다룬바 있습니다.

문제1 - 물음 (2) : 해지권 행사 제한 단체협약의 효력

수험생의 시각에서 보면 노조법 제32조 2항은 성질상 강행규정이라, 해지권 행사를 제한하는 단체협약은 무효가 된다는 설명은 쉽게 납득 가능합니다.

그런데, 실무에서 해지권 행사를 제한함으로써 실효되는 단체협약의 채무적 부분들은 노동조합의 조직 운영을 위한 인적 물적 기초에 대한 부분이라서 (유니온숍, 체크오프, 전임자, 근로시간면제 등) 이 판결의 파급효과는 상당했습니다. A급 문제인데 다소 출제가 늦게 되었다는 느낌입니다.

답은 모두들 아는 문제이므로, 단체협약의 유효기간을 정한 취지서부터 자동연장조항을 인정하는 취지와 해지권에 대한 조항을 두는 취지 모두를 잘 이해하고 답안에 녹여주시는 편이 변별력을 가져갈 수 있습니다.

사례집에 수록되어있던 문제이며 GS 2기와 고난이도 시험반에서 출제 한 바가 있었습니다.

문제2 - 평화의무 위반

GS 3기 마지막 문제로 출제하였습니다.

노동법 문제가 전술한 최신판례 숙성의 원칙에 따라 출제되기도 하지만 전형적이고 기초적인 법리를 묻는 문제가 나오는 경우도 많고, 그 경우 <클래식 B급> 중 어떤 문제가 출제될까를 고민하다가, 2021년 가장 핫한 노동이슈라고 할 수 있는 “택배노조파업”의 법률적 쟁점이었던 평화의무를 골라냈는데...

출제위원님들은 별 생각없이 내셨을 수도 있을 것 같습니다 -_-

현실에서 발생하는 쟁의행위에서 주로 목적과 관련하여 문제되는 것이 평화의무와 권리분쟁입니다. 이 중 평화의무와 관련된 대법원 판례가 좀 있으니 나올만 한 문제였습니다.

쟁점은 크게 두가지를 짚어주실 필요가 있습니다.

① 평화의무 위반인지

② 평화의무 위반의 쟁의행위 정당성

평화의무 위반의 쟁의행위 정당성과 관련해선, 정당성을 긍정하는 학설이 있는데 그에 터잡아 결론을 내셨어도 일관성과 논리가 탄탄하다면 무방합니다.

시사점

저는 노조법 문제를 잘 짚은(?) 쪽에 속하는 듯 한데 이걸 차치하고, 이런 스타일의 문제가 나왔을 때 노조법 기출문제를 시험 직전에 얼마나 들여다봤는지에 따라 점수가 갈릴거라는 생각은 별로 들지 않습니다. 클래식한 성격의 문제였던 만큼 답안 작성의 기본기에 따라 점수가 차이날 것으로 보입니다.

아무래도 노동현장에서 이슈가 되는 쟁점들의 출제확률이 높긴 합니다. 이런 부분들을 공부하고 챙기는 것은 강사의 몫입니다.

그러나 기본기가 탄탄한, 즉 이해가 잘 되어있고 답안 작성 능력을 키운 수험생들은 정신나간 문제가 출제되지 않는 한, 살아남습니다.

~~사실 이런 분들은 정신나간 문제가 출제되어도 살아남아요 ...~~

맺음말

수험생활이라는건 전업으로든 직장인으로서든 이제껏 경험해보지 않았던 생활패턴, 압박, 목표의식 속에 생활하게 되는 치열하고 고단한 과정입니다. 1년을 완주하신 여러분들께 진심으로 수고하셨다는 말씀을 드리고 싶습니다.

그러나, 이미 지나간 것입니다. 지금은 휴식과 재충전을 할 시간입니다.

수험생 커뮤니티에 계셔서 얻을 것은 없습니다.

실사 불합격 각이 뜨니 조금만 쉬고 공부하겠다는 계획하신 분들이라도 기출문제분석을 하시기 보다는 다른 방식의 접근을 하시는게 낫습니다.

다시 한번 정말 수고하셨습니다.