

# 인사평가의 노동법적 쟁점과 정책과제\*

김기선\*\*

## I. 머리말

직무능력주의의 도입 및 확산과 더불어, 공정한 인사평가에 기초한 체계적이고 합리적인 인사관리에 대한 노사의 필요성이 점증하고 있다. 종래 직무능력 부진자나 직무 부적합자를 희망 또는 명예퇴직, 권고사직 등의 방식으로 비공식적으로 퇴출하는 것에 초점을 맞춰 운영되던 기업의 인사운영방식이, 최근에는 급변하는 기업의 경영환경에 대응하기 위해 전체 근로자의 역량을 이끌어냄으로써 기업의 경쟁력을 제고하는 방향으로 전환되고 있다. 이에 따라 기업의 입장에서는 공정한 인사평가 제도를 통해 근로자가 그 능력에 따른 업무를 수행하고 있는지를 평가하고, 그 결과에 따라 근로자의 역량을 향상시킬 수 있는 기회를 부여하는 등의 방식을 통해 그 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 하는 합리적이고 체계적인 인사관리에 대한 요구가 커지고 있다. 한편, 근로자의 측면에서도 종래 집단적이고 획일적인 인사관리방식이 아닌 개별 근로자의 능력에 따른 개별화된 처우가 타당하다는 인식이 넓어져 감에 따라, 공정한 인사평가에 의한 적절한 보상 및 인사관리에 대한 요구가 증대하고 있다.

상당수의 기업에서는 인사고과 등의 이름으로 인사평가가 실시된다. 인사평가는 사용자인 회사뿐만 아니라 근로자 개인에게도 중요한 의미를 가진다. 인사평가는 성과급의 차등지급, 승급이나 승진을 결정하는 중요한 자료로 활용되기도 하며, 해고 등 인사조치의 근거가 되는 등 근로자의 이익과 중대하게 연결된 제도이다.<sup>1)</sup>

인사평가가 갖는 중요성에도 불구하고 지금까지 이와 관련된 논의가 많지는 않았던 것으로 생각된다.<sup>2)</sup> 이 글에서는 인사평가를 법적으로 어떻게 평가해야 할 것인가, 인사평가의 공정성

\* 이 글은 정동관 외(2015), 『인사평가제도 현황과 발전방안에 관한 연구』에 실린 내용을 발췌·정리한 것이다.

\*\* 한국노동연구원 부연구위원(arbeit@kli.re.kr).

1) 김기선(2014), 『인사고과를 둘러싼 법적 문제』, 『노동법률』 제276호, p.80.

2) 인사고과에 대한 기존 문헌으로는 고준기(2005), 『성과주의 임금제도하에서 성과·업적 평가를 둘러싼 문

에 대한 현행 판례 법리를 살펴본 후, 인사평가제도의 공정성 제고를 위한 정책적 과제에 대해 검토하고자 한다.

## II. 인사평가의 법적 성격

우선 인사평가와 관련해서는 인사평가의 법적 성질을 어떻게 파악할 것인가가 문제된다. 이는 부당한 인사평가가 행해진 경우 이를 법률적으로 어떻게 구성하여 처리할 것인가와 밀접하게 관련된 문제이다.

이에 대해, 인사평가에 대한 논의가 일찍부터 진행된 일본의 경우 기존의 판례와 학설은 인사평가를 사용자가 근로계약상 갖는 인사권의 일부로 파악하고 광범위한 재량권을 긍정하는 입장을 취하여 왔다(이른바 ‘인사권구성’). 학설에서는 인사평가가 취업규칙 등을 통해 근로계약의 내용으로 된 경우에, 사용자는 계약상의 인사평가권한을 가진다고 해석하고, 인사평가는 경영판단과 결합되어 인사평가항목에 추상적인 것이 많다는 점을 들어 사용자가 원칙적으로 광범위한 재량권을 갖는다는 견해가 제시된다.<sup>3)</sup> 일본 판례 또한 인사평가는 사용자의 재량권(인사권)에 속하는 것으로 이해한다. 즉 “기업이 실시하는 인사고과는 그 성질상 해당 기업의 광범위한 재량에 맡겨져 있다”고 해석하면서, 인사평가가 자의적으로 행해진 경우에는 재량권 일탈로서 불법행위가 된다고 해석하는 것이 일반적이다.<sup>4)</sup> 이와 같은 입장은 우리 판례에서도 비슷하게 발견된다. 하급심판결에서 보이는 “근로자에 대한 인사고과는 해당 근로자를 상대로 한 전인격적, 복합적인 평가로서 인사권자인 사용자의 고유권한”<sup>5)</sup>이라거나 “근로자에 대한 인사고과는 원칙적으로 인사권자인 사용자의 권한에 속하므로 업무상 필요한 범위 안에서는 상당한 재량을 가진다 할 것”<sup>6)</sup>이라는 표현에서는 인사평가를 사용자의 인사권으로 파악하는 것으로 보인다.

한편, 일본의 학설에서는 인사평가를 사용자의 인사권으로 구성하지 않고, 인사평가를 사용자 계약상 의무로 이해하는 견해가 제시되고 있다(이른바 ‘채무불이행구성’). 이에 학설에서

제점과 법적과제, 『기업법연구』 19(2), pp.411~431; 이승길(2004), 『성과주의 임금제도에 대한 소고』, 『노동법률』 제159호, pp.129~137. 미국의 인사고과에 대한 글로 이병운(2004), 『미국의 인사고과에 대한 법적 규제』, 『기업법연구』 제17집, pp.235~257.

3) 山川隆一(1999), 『雇用關係法(第2版)』, 新世社, p.86.

4) 安田(信託)銀行事件, 東京地判 昭60. 3. 14 勞判451号, p.27.

5) 서울행정법원 2011. 7. 14. 선고 2010구합32587 판결.

6) 수원지방법원 2013. 1. 29. 선고 2012나6377 판결.

는 인사평가를 ‘적정평가의무’ 또는 ‘공정평가의무’로 구성하는 견해가 유력하게 제시되고 있다. 이러한 견해는 임금을 근로자의 직업능력이치의 표현으로 파악하는 관점에서 채무불이행 구성을 전개하고 사용자의 ‘직업적 능력의 적정평가의무’를 신의칙에 기초한 부수적 의무로 구성하거나,<sup>7)</sup> 인사평가실태의 변화를 배경으로 평가절차에의 근로자참여를 중시하는 견지에서 채무불이행구성으로 설명<sup>8)</sup>하기도 한다.

### Ⅲ. 인사평가의 공정성에 대한 판례의 태도

앞서 말한 바와 같이, 인사평가와 관련하여 판례는 이를 사용자의 인사권으로 파악하고 사용자의 광범위한 재량을 인정한다. 그러나 이것이 인사평가가 언제나 사법심사의 대상에서 제외된다는 것을 의미하는 것은 아니다. 인사평가와 관련하여 사용자에게 재량이 인정된다 하더라도, 사용자는 인사평가제도의 목적과 성질 등에 비추어 인사고과가 근로자의 근무실적이나 업무능력 등을 중심으로 객관적이고 공정한 평정이 이루어지도록 노력해야 하고 인사평가가 불순한 동기로 남용되지 않도록 해야 하고, 사용자가 이와 같은 기준에 위배되어 인사고과를 실시하는 경우 당해 근로자에게 사법상 구제가 인정되어야 하며, 따라서 그 인사고과 평가결과도 사법심사의 대상이 된다.<sup>9)</sup> 이러한 점에서 사용자의 인사평가는 무제한적인 것이 아니며, 일본의 다수설이 이해하는 바와 같이 인사평가의 공정성은 인사평가의 내재적 한계를 이룬다고 할 수 있다.<sup>10)</sup>

인사평가의 공정성은 크게 두 가지 차원에서 문제가 될 수 있다. 그 하나는 인사평가제도 및 절차 자체의 공정성이고, 다른 하나는 인사평가 실시에 있어서의 공정성이다. 이하에서는 이러한 관점에서 인사평가제도의 공정성에 대한 현행 판례를 살펴본다.

7) 毛塚勝利(1997), 『賃金処遇制度の変化と労働法学の課題』, 『日本労働法学会誌』 89号, p.19(土田道夫(2003), 『成果主義人事と人事考課・査定』, 土田道夫·山川隆一, 『成果主義人事と労働法』, 日本労働研究機構, p.84에서 재인용).

8) 石井保雄(2000), 『人事評価・考課制度と賃金処遇』, 『講座21世紀の労働法5 賃金・労働時間』, 有斐閣, p.138(土田道夫(2003), 『成果主義人事と人事考課・査定』, 土田道夫·山川隆一, 『成果主義人事と労働法』, 日本労働研究機構, p.84에서 재인용).

9) 서울행정법원 2011. 7. 14. 선고 2010구합32587 판결.

10) 柳屋孝安(2011), 『人事考課の裁量性と公正さをめぐる法理論』, 『日本労働研究雑誌』 제617호, p.37.

## 1. 인사평가제도 및 절차의 공정성

판례는 인사평가를 위한 평가기준이나 항목설정, 점수배분 등에 있어 사용자의 광범위한 재량이 인정되는 것으로 보는 경향이 있다.<sup>11)</sup> 이에 따라, 하급심 판결 중에는 근로자에 대한 인사평가는 해당 근로자를 상대로 한 전인격적, 복합적인 평가로서 인사권자인 사용자의 고유권한이기 때문에 그 평가에 광범위한 재량이 있다고 보아야 하고, 그러한 재량에 기하여 인사평가기준이 마련되었다면 그 인사평가기준은 그 유효성을 인정할 수 있다고 판단한 사건이 있다.<sup>12)</sup> 한편, 업적평가의 방식과 관련하여, 대법원은 설령 일부 평가 항목에 관하여 객관적인 판단 기준이 마련되어 있지 않아 상급자의 주관적인 평가에 좌우될 우려가 있다는 사정만으로 근무평정기준이 부당하다고 보기는 어렵다고 판단한 바도 있다.<sup>13)</sup>

역량평가의 평가방식에는 절대평가와 상대평가가 있을 수 있고, 상대평가방식에는 근로자에게 순위를 매기는 서열법과 등급에 일정 비율을 정해놓고 평가하는 강제할당법이 있다. 이와

- 11) “근로자에 대한 인사사고과는 해당 근로자를 상대로 한 전인격적, 복합적인 평가로서 인사권자인 사용자의 고유권한이라고 할 것인바, 모든 평가요소를 객관화하기 곤란하여 원칙적으로 그 평정을 위한 평가기준이나 항목의 설정, 점수의 배분 등에 있어 사용자에게 광범위한 재량이 인정된다(서울행정법원 2011. 7. 14. 선고 2010구합32587 판결).”
- 12) “피고 회사와 피고 회사의 노동조합 사이의 단체협약에서도 노동조합은 피고 회사의 인사 운영에 관한 권리를 존중하도록 되어 있고, 위 임금협약에서도 직원 및 조합원에 대한 피고 회사의 평가를 일응 받아들이면서 그 평가에 대하여 노동조합에 대한 의견 조회 및 구제절차를 마련하고 있는 점, 이 사건 인사평가기준은 위 임금협약 및 취업규칙에 의거하여 급여 결정 및 호봉승급 등에 있어 반드시 필요한 직원에 대한 평가에 있어서 그 구성과 공정성을 위하여 도입된 점, 비록 피고 회사의 직원이자 조합원인 원고가 이 사건 인사평가기준에 대하여 동의 여부를 밝힌 적이 없다고 하더라도 위 단체협약, 임금협약, 취업규칙의 내용들을 종합할 때 피고 회사의 노동조합은 이 사건 인사평가기준을 사용하는 것에 대하여 이의하고 있지 않는 점, 근로자에 대한 인사사고과는 해당 근로자를 상대로 한 전인격적, 복합적인 평가로서 인사권자인 사용자의 고유권한으로 그 평가에 광범위한 재량이 있다고 보아야 하고, 그러한 재량에 기하여 이 사건 인사평가기준이 마련된 점 등에 비추어 보면 이 사건 인사평가기준은 그 유효성을 충분히 인정할 수 있다(울산지방법원 2013. 8. 16. 선고 2012가단562 판결).”
- 13) “피고의 발매원에 대한 2008년도 및 2009년도 근무실적평가계획의 평가항목 중에는 상급자가 부여하는 성실성 및 책임감, 사회성 및 리더십에 대한 항목(2008년도 경륜의 업무수행평가 항목, 2008년도 경정의 직무역량 항목, 2009년도 업무수행평가 A항목)이 포함되어 있고, 이러한 항목의 경우 상급자의 주관적 평가에 따라 그 점수가 달라질 가능성이 있으나, 평가항목 중 발매실적에 관련된 항목(2008년도 경정에서의 발매건수 항목 및 2009년도 업무수행평가 B항목)의 경우 발매건수 및 발매금액에 기초한 상대평가를 통하여 평점을 산출하도록 되어 있는 점, 평가항목 중 근무태도평가, 서비스평가의 경우에도 구체적인 가점 및 감점 사항을 반영하여 평점을 산출하도록 되어 있는 점, 근로자들에 대한 등급 부여는 최종 평점을 기초로, 부서별 상대평가를 통하여 이루어지는 점 및 근로의 양과 질에 대한 평가에는 수치로 계량되는 객관적인 실적뿐만 아니라 기업조직에의 융화 정도 등 수치로 계량할 수 없는 부분에 대한 주관적인 평가도 포함되는 것이므로, 일부 평가 항목에 관하여 객관적인 판단 기준이 마련되어 있지 않아 상급자의 주관적인 평가에 좌우될 우려가 있다는 사정만으로 근무평정기준이 부당하다고 보기 어려운 점 등을 고려하여 볼 때, 피고의 근무평정기준이 공정하지 못하고 신빙성이 없으며 근무평정에 있어 위 원고들의 노조활동 등이 반영되었다고 보기 어렵다(대법원 2012. 7. 12. 선고 2012다31949 판결).”

관련하여 판례에서는 강제할당방식에 의한 인사평가에 대해 부정적인 입장에 있는 판결이 보인다. 대법원은, 피고은행이 ○○은행의 자산 및 부채를 인수함에 따라 기존 △△은행 직원들 중 일부를 전형을 실시한 후 채용하였고, 채용된 자들 중 상대적으로 인사고과가 우수한 상위 70%에 해당하는 자들과 ‘근로자는 취업에 앞서 6개월의 범위 내에서 사용자가 정하는 시용기간을 거쳐야 하며, 피고은행은 위 기간 중과 종료 시에 근로자를 해고할 수 있다. 다만, 필요한 경우에는 시용기간을 거치지 아니하고 직원으로 임용할 수 있다’는 내용의 근로계약을 체결하였고, 시용기간 6개월이 되자 피고은행이 근무성적 평정을 실시하여 근로계약을 체결했던 42명에 대하여 업무수행태도 등 근무성적 불량 등을 해지사유로 근로계약을 해지하였고 이에 근로계약 해지를 당한 원고들이 해고무효확인의 소를 제기한 사건<sup>14)</sup>에서, 인사평가 하위등급자의 수를 할당한 점을 근로계약을 해지한 것에 정당한 이유가 있는 것으로 보기 어려운 이유 중 하나로 판단하였다. 또한 하급심판례 중에는 최하위등급에 의무적으로 10%를 할당하는 상대평가방식에 의한 인사평가에서 4회 연속 최하위등급을 받았다는 것만으로 업무능력이나 성과가 객관적으로 불량하다고 단정할 수 없다고 판단하고, 이에 따라 법원은 이를 이유로 징계면직하는 것은 사용자의 인사권남용으로 부당해고에 해당한다고 판단한 사례도 있다.<sup>15)</sup> 반면, 인사평가에 등급이 설정되어 있고 상위등급의 경우에는 일정비율에 따른 상대평가가 이루어지지만 최하위평가등급에 대하여는 강제할당이 아닌 임의분포방식의 인사평가에 기초하여 연속 최하위등급을 받은 자에게 사용자가 이에 대한 징계로 해고를 선택하였더라도 징계권을 남용하였거나 일탈한 것으로 볼 수 없다는 한 사례가 있다.<sup>16)</sup>

14) 대법원 2006. 2. 24. 선고 2002다62432 판결.

15) “원고 회사의 인사고과제도는 절대평가방식이 아닌 상대평가방식이므로 단지 인사고과에서 최하위등급을 받았다는 것만으로 참가인의 업무능력이 객관적으로 불량하다고 단정할 수 없는 점, 감리업무의 특성상 발생할 수밖에 없는 시공사와의 의견 충돌 및 업무상 마찰을 해결하는 과정에서 참가인의 독선적이고 비협조적인 성격으로 인하여 시공사와의 업무처리 과정이 원만하게 이루어지지 못한 경우가 있었던 것으로 보이거나 이것이 참가인의 업무미숙, 근무태만, 기타 비위행위로 인한 것이라고 볼 만한 정황은 없는 점, 인사평정과정에서 드러난 소속 부서장 및 담당 임원들의 의견 또한 참가인의 기술적인 업무능력, 전문성 등은 인정되나 참가인의 대인관계상의 문제로 인하여 잦은 업무상 마찰이 발생하고 있는 것으로 파악하고 있었던 점, 참가인 또한 그러한 문제점을 인식하고 자신을 설계파트로 전보시켜 줄 것을 요청하기도 하였으나 원고 회사가 이를 거절하고 참가인에게 별도의 프로젝트를 부여하지 않았던 사정 등 제반 정황을 고려하여 볼 때 참가인이 4회 연속 최하위 등급의 인사고과를 받았다는 사정만으로는 참가인의 근무성적이 사회통념상 고용관계를 유지할 수 없을 정도로 객관적으로 불량한 정도에 이르렀다고 보여지지는 않으므로 원고 회사가 이를 이유로 참가인을 징계면직하는 것은 사용자의 인사권을 남용하여 가혹한 처분이라 할 것이므로 이 사건 해고를 부당해고로 인정한 이 사건 재심판정은 적법하다(서울행정법원 2006. 1. 27. 선고 2005구합23879 판결).”

16) 서울행정법원 2004. 12. 28. 선고 2003구합39306 판결; 서울고등법원 2005. 7. 13. 선고 2005누3037 판결; 대법원 2005. 10. 28. 선고 2005두9729 판결(심리불속행기각). “평가등급은 S, A, B, C의 4등급으로 되어 있으며, S, A, B 등급의 경우 일정비율이 주어지지만 C등급은 강제분포가 아닌 임의분포로서 1998년과 1999년의 경우 1,200여 명의 사원 중 C등급을 받은 사원은 각 3명, 2000년 상반기에는 단 한 명도

한편, 판례는 평가대상근로자에게 인사평가결과를 통지하고 이에 대한 이의제기절차를 두고 있는지를 인사평가의 공정성을 판단함에 있어 하나의 고려요소로 판단하고 있다.<sup>17)</sup>

## 2. 인사평가 실시의 공정성

인사평가의 법적 ‘공정성’은 일차적으로는 제도·절차적 공정성을 의미하는 것이지만, 평가제도가 어떻게 정비되더라도 실제의 인사평가가 현저히 자의적이면 이는 인사평가권의 남용이 될 수 있다.<sup>18)</sup> 인사평가의 실시단계에서 공정성이 확보되지 않게 되는 대표적인 경우로는 다음과 같은 경우를 들 수 있다.

우선, 인사평가가 강행법규에 위반하는 경우이다. 예컨대 인사평가가 평등대우원칙 또는 남녀평등원칙에 위반되거나, 부당노동행위에 해당하는 경우가 이에 해당할 수 있다.<sup>19)</sup> 근로자가 노조조합원임을 이유로 사용자가 비조합원에 비해 불리하게 인사평가함으로써 결과적으로 경영상 이유에 의한 해고대상자가 된 것이 부당노동행위에 해당한다고 다툰 사건으로는 대법원 2009. 3. 26 선고 2007두25695 판결이 있다. 이 사건에서 대법원은 사용자의 부당노동행위 의사를 판단함에 있어서는 소위 ‘대량관찰방식’에 의한 판단방식을 실시하면서, 다만 “피고 보조 참가인으로부터 경영상 이유로 해고된 근로자들은 모두 원고의 지부 소속 조합원들이기 하나, 피고 보조 참가인이 해고 대상자 선정 기준으로 사용한 인사 고과 자료인 근로자들의 개인

없었고, 2001년 상반기에 3명, 하반기에 1명에 불과할 정도로 C등급이 부여되는 경우는 거의 없을 정도여서, 참가인의 경우 인사고과자가 피고과자에게 C등급을 줄 경우 피고과자의 능력이나 업무수행 내용 및 자세 등이 더 이상 어떠한 업무도 수행하기 어려운 상태에 있다는 의미로 받아들여지고 있다. (...) 원고의 그 동안의 근무태도와 전력, 참가인의 인사고과 방법과 원고가 2연속 최하위등급인 C를 받은 경위 등 제반 사정을 종합하여 보면, 원고가 주장하는 여러 사정을 감안한다 하더라도 참가인이 위와 같은 사유로 원고에 대한 징계로 해고를 선택하였다고 하더라도 그 징계 양정이 과중하여 징계권을 남용하였거나 일탈한 것이라고 볼 수 없다(서울행정법원 2004. 12. 28. 선고 2003구합39306 판결).”

17) “평가자의 주관적인 판단에 의하여 원고가 최하위 등급인 D등급을 받았다는 의심의 여지는 있지만 인사고과의 비계량 평가는 평가자의 피평가자에 대한 주관적인 판단에 기초할 수밖에 없는 점, 2007년 이전 인사고과에서 다른 직상급자도 원고에 대하여 비계량항목에서 낮은 점수를 주었던 점, 참가인이 인사고과의 공정성을 확보하기 위하여 인사고과에 대한 이의절차를 두고 있으며, 원고가 2007년 인사고과에 대하여 이의를 제기하여 기각된 점 등을 감안하여 볼 때, 원고에 대한 인사고과는 타당성과 객관성을 결여한 불합리한 평가라고 볼 수 없다. (...) 근속승진 임용대상에서 원고를 제외한 것은 5차례의 경고처분과 최하위의 인사고과에 기한 것이어서 그 정당성이 인정되고, 달리 참가인에게 부당노동행위의 의사가 있었다고 볼 만한 증거가 없으므로, 이 사건 근속승진누락이 부당노동행위에 해당한다고 할 수 없다(서울행정법원 2009. 10. 29. 선고 2008구합46477 판결).”

18) 土田道夫(2003), 『成果主義人事と人事考課・査定』, 土田道夫・山川隆一, 『成果主義人事と労働法』, 日本労働研究機構, p.73.

19) 土田道夫(2003), 『成果主義人事と人事考課・査定』, 土田道夫・山川隆一, 『成果主義人事と労働法』, 日本労働研究機構, p.73.

별 종합평가표, 개인별 최종 합계표 등 평정 결과가 기재된 모든 문서가 제출되지 않은 상태에서, 피고 보조 참가인이 조합원들에 대하여 비조합원들에 비하여 불리하게 차별적으로 평정하여 인사 고과를 한 것으로 단정할 수 없고, 달리 원고의 주장 사실을 인정할 증거가 없다”고 하여 이 사건에서는 피고 보조 참가인의 원고의 지부 조합원들에 대한 이 사건 해고가 위 제81조 제1호에 정한 부당노동행위에 해당한다는 원고의 주장은 받아들이지 않았다.<sup>20)</sup>

다음으로, 인사평가가 차별금지에 대한 강행법규에 직접 위반되지 않는 경우에도, 인사평가의 취지에 위배되는 경우가 있을 수 있다. 인사평가제도는 근로자의 업적·능력·직무태도 등을 평가하여 그에 따른 인사관리를 하기 위한 기본적인 토대이기 때문에, 직무수행능력 이외의 요소를 이유로 인사평가를 낮게 하는 것은 인사평가제도의 취지에 반하는 것이 되고, 따라서 인사평가권의 남용이 될 수 있다.<sup>21)</sup> 특히 사용자는 인사평가를 특정 근로자집단의 퇴출을 위한 불순한 동기로 남용해서는 안 된다.<sup>22)</sup> 이를 확인해 주고 있는 최근 판결로는 대법원 2015. 6. 24. 선고 2013다22195 판결이 있다. 이 사건 피고인 사용자는 노동조합과의 합의에 따라 인사평가 등급별 연봉인상률을 적용하는 고과연봉제를 2010. 1. 1.부터 시행하였고, 원고인 이 사건 근로자들은 2010. 1. 실시된 2009년 인사평가에서 최하위등급인 F등급을 받아 2010년 기준 연봉 1%가 삭감되었다. 이에 원고들은 인사고과의 부당성을 주장하면서 임금청구소송을 제기하였다. 한편, 이 사건 회사 인력관리실 소속 차장은 2005년경 직원 중 1,200명을 CP(부진인력을 지칭하는 C-Player의 약칭) 대상으로 선정하여 관리하는 ‘CP’리스트를 작성하였는데, 원고들은 이 리스트에 포함되어 있었다. 이 사건은 원고들에게 부여한 2009년 인사평가가 부당한 것인지가 문제된 사건으로, 이에 대해 원심판결(수원지법 2013. 1. 29. 선고 2012나6377 판결)은 “이 사건 근로자들에 대한 인사평가는 원고들이 포함된 부진인력리스트에 있는 대상자에 대한 차별적 의도에 의한 것으로 인사평가권자의 재량권을 남용한 부당한 인사고과”라고 판단하였다. 또한 원심판결은 특정 집단에 대한 인사평가가 부당한 것인지를 판단함에 있어서 개개인

20) “사용자가 어느 근로자에 대하여 노동조합의 조합원이라는 이유로 비조합원보다 불리하게 인사 고과를 하고 그 인사 고과가 경영상 이유에 의한 해고 대상자 선정 기준이 됨에 따라 그 조합원인 근로자가 해고되기에 이르렀다고 하여 그러한 사용자의 행위를 부당노동행위라고 주장하는 경우, 그것이 부당노동행위에 해당하는지 여부는, 조합원 집단과 비조합원 집단을 전체적으로 비교하여 양 집단이 서로 동질의 균등한 근로자 집단임에도 불구하고 인사 고과에 있어서 양 집단 사이에 통계적으로 유의미한 격차가 있었는지, 인사 고과에 있어서의 그러한 격차가 노동조합의 조합원임을 이유로 하여 비조합원에 비하여 불이익 취급을 하려는 사용자의 반조합적 의사에 기인하는 것, 즉 사용자의 부당노동행위 의사의 존재를 추정할 수 있는 객관적인 사정이 있었는지, 인사 고과에 있어서의 그러한 차별이 없었더라면 해고 대상자 선정 기준에 의할 때 해고 대상으로 선정되지 않았을 것인지 등을 심리하여 판단하여야 한다(대법원 2009. 3. 26 선고 2007두25695 판결).”

21) 土田道夫(2003), 『成果主義人事と人事考課・査定』, 土田道夫·山川隆一, 『成果主義人事と労働法』, 日本労働研究機構, p.74.

22) 수원지방법원 2013.1.29. 선고 2012나6377 판결.

의 인사평가가 아닌 차별적 인사평가의 대상이 되었다고 주장하는 특정 집단과 나머지 일반 근로자를 전체적으로 비교하여 통계적으로 유의미한 격차가 있는지, 그 격차가 사용자의 차별적 의사에 기한 것인지를 증명하면 위법·부당한 것으로 추정되고, 이에 대해 사용자는 특정 집단에 속한 근로자 개개인에 대한 개별적 인사평가 결과가 객관적이고 공정한 평가기준에 따른 것임을 입증함으로써 그 추정의 효과를 소멸시킬 수 있다는 판단기준에 입각하여 이 사건을 판단하였다. 그리고 원심판결은 통계적으로 볼 때 2005년 부진인력 대상자에 포함된 근로자의 인사평가 결과가 그 이외 근로자의 인사평가보다 불이익한 것으로 보이는 유의미한 격차 존재하고, 인건비 절감을 위해 일정 비율의 근로자를 퇴출시키고자 하는 의도에 의해 2005년 작성된 부진인력 대상자들에게 업무분장, 인사평가 등에서 불이익을 주는 차별정책을 시행하고 이를 관리, 감독하도록 하였음을 인정할 수 있기 때문에 이 사건 근로자들에 대한 인사평가는 부진인력리스트에 있는 대상자에 대한 차별적 의도에 의한 것으로 인사평가권자의 재량권을 남용한 부당한 인사고과라고 판단하였다. 또한 원심판결은 이 사건 근로자 개개인에 대한 인사평가는 공정한 것이라는 피고 측의 주장에 대해 이 사건 개별적 인사평가는 그 평가기준이나 평가의 실시에 있어 객관적이거나 공정한 것이라 보기 어렵다고 판단하였다. 이에 대해 대법원은 “피고가 부진인력 관리계획을 수립한 후 원고들이 포함된 부진인력 대상자에게 인사고과, 업무분담 등에서 불이익을 주는 차별정책을 시행하였고, 원고들에게 합리적인 이유 없이 부당한 인사고과를 하였으므로 원고들에 대한 2009년도 인사고과는 재량권을 남용한 것으로서 위법하다는 취지로 판단”한 원심을 긍정하였다. 이 사건은 사용자의 인사평가권은 무제한적인 권리가 아니며, 평가의 공정성을 요건으로 제한받으며, 재량권을 일탈한 인사평가권은 법원의 사법심사대상임을 확인함과 동시에, 이 사건은 기존의 판결과 마찬가지로 인사평가와 관련하여 사용자의 상당한 재량이 인정된다 하더라도, 사용자는 인사평가제도의 목적과 성질 등에 비추어 인사평가가 근로자의 근무실적이나 업무능력 등을 중심으로 객관적이고 공정한 평가가 이루어지고 인사평가가 특정 근로자집단의 퇴출을 위한 불순한 동기로 남용되지 않아야 된다는 점을 확인해 주고 있다. 또한 이 사건은 사용자의 부당노동행위 의사를 판단함에 있어서는 소위 ‘대량관찰방식’에 의한다는 대법원 판례<sup>23)</sup>는 사용자의 인사평가가 특정 근로자집단의 퇴출을 목적으로 한 차별적 의도에 의해 이루어진 것인지를 판단함에 있어서도 적용될 수 있음을 확인해 주고 있다.<sup>24)</sup>

또한, 인사평가는 수립된 제도 및 절차에 따라 적정하게 운용되어야 한다. 이에 따라 인사평

23) 대법원 2009. 3. 26 선고 2007두25695 판결.

24) “피고가 부진인력 관리계획을 수립한 후 원고들이 포함된 부진인력 대상자에게 인사고과, 업무분담 등에서 불이익을 주는 차별정책을 시행하였고, 원고들에게 합리적인 이유 없이 부당한 인사고과를 하였으므로 원고들에 대한 2009년도 인사고과는 재량권을 남용한 것으로서 위법하다(대법원 2015. 6. 24. 선고 2013다22195 판결).”

가제도가 정비되어 있다고 하더라도 실제의 인사평가가 제도에 위반·일탈하여 행해지면 불공정한 인사평가가 될 수 있다. 평가자의 평가가 객관적 기준을 무시한 자의적·감정적 평가인 경우, 평가항목·평가기준의 적용을 잘못하거나 사실을 잘못 파악하여 부당하게 인사평가를 낮게 한 경우, 평가절차가 실제로 준수되지 않고 형해화한 경우 등 다양한 경우가 있을 수 있고, 이는 인사평가실시의 공정성이 문제되는 전형적인 사례라고 할 수 있다.<sup>25)</sup> 기간제 근로자를 정규직으로 전환하는 근무평가를 함에 있어 평가기준에 따른 평가 및 평가절차 위반이 있었고, 이와 같은 인사평가를 이유로 근로계약 갱신거절을 한 것은 무효로 판단한 사건으로는 대법원 2015. 1. 15. 선고 2012두18868 판결이 있다. 또한 앞서 살펴보았던 역량평가의 방식과 관련하여 강제할당방식이 취해졌던 대법원 2006. 2. 24. 선고 2002다62432 판결에서도 은행이 근무성적평정표 제출 후 일부 지점장들에게 재작성을 요구하고, 이에 따라 일부 지점장들이 평정자와 확인자를 달리하도록 한 근무성적평정요령에 어긋나게 혼자서 근무성적평정표를 다시 작성한 것이 인사평가의 공정성을 부인하는 논거 중 하나로 채택된 바 있다.<sup>26)</sup>

끝으로, 인사고과에 기초한 인사처분은 인사고과에 입각하여 실시되어야 한다. 이에 따라 인사평가 자체는 공정하게 이루어졌다고 하더라도 그로 인한 인사처분이 현저하게 균형을 잃은 경우(예컨대 임금 또는 상여금의 감액이나 강등의 정도가 상당히 큰 경우)에는, 인사평가권의 남용이 될 수 있다.<sup>27)</sup> 이와 관련된 사례로는 대법원 2012. 7. 12. 선고 2012다31949 판결이 언급될 수 있다. 대법원은 이 사건에서 견책처분을 받았지만 인사평가결과가 아주 낮다고는 할 수 없는 근로자에 대한 근로계약 갱신거절은 합리적인 이유가 없어 신의칙에 반하여 무효라고 판단한 바 있다.<sup>28)</sup>

25) 土田道夫(2003), 『成果主義人事と人事考課・査定』, 土田道夫・山川隆一, 『成果主義人事と労働法』, 日本労働研究機構, p.74.

26) “원고가 계약직 근로자를 정규직 근로자로 전환시키기 위해 마련한 기준에 따라 참가인들에 대한 합리적이고 공정한 평가를 거쳐 참가인들에 대한 근로계약 갱신을 거절하였다고 볼 수 없으므로, 원고가 근로계약 갱신에 대한 정당한 기대권이 있는 참가인들에 대하여 갱신을 거절한 것은 정당한 이유가 없어 아무런 효력이 없다”, “즉, ① 원고가 마련한 정규직 전환을 위한 기준상으로는 기간제 근로자인 부서원의 정규직 전환에 관한 근무평가는 부서장, 담당임원, 대표이사로 이어지는 3단계 평가절차를 거치게 되어 있는데, 참가인들에 대한 부서장 평가 결과 의견이 만 2년 근무자에게는 부적절한 ‘계약직 유지’임에도 담당임원은 의견란에 아무런 기재나 표시를 하지 않은 채 서명만 하였으므로, 참가인들에 대한 담당임원의 평가가 없었다고 보아야 하고, ② 여러 사정에 비추어 볼 때 참가인들에 대한 담당임원의 의견제시가 매우 중요한 상황 이었는데도 그것이 없었던 평가절차상의 잘못은 중대하다고 할 수 있으며, ③ 부서장이 법률전문가나 인사전문가가 아닌 등의 이유로 그 평가가 합리적이고 공정하였는지 의구심이 들 뿐만 아니라, 계약직 유지’라는 평가 결과의견이 반드시 정규직 전환 대상이 아니라는 취지라고 해석할 수도 없고, ④ 이와 달리 보게 되면 사용자인 원고는 평가 결과의견을 자신 마음대로 해석할 수 있게 되어 정규직 전환 기준과 절차는 객관성과 공정성을 상실하게 된다(대법원 2015. 1. 15. 선고 2012두18868 판결).”

27) 土田道夫(2003), 『成果主義人事と人事考課・査定』, 土田道夫・山川隆一, 『成果主義人事と労働法』, 日本労働研究機構, p.75.

28) “피고의 일용계약직 인사관리지침 제27조제4호에 따르면 근로계약 갱신을 받았음을 이유로 계약 갱신을 거

## IV. 공정한 인사평가제도 마련을 위한 정책과제

공정한 인사평가제도에 대한 다양한 견해가 있을 수 있겠지만, 합리적 인사관리의 전제조건이라 할 수 있는 공정한 인사평가제도의 요건으로는 다음과 같은 다섯 가지 측면에 대한 고려가 필요하다. 첫째, 공정하고 투명한 인사평가 제도를 수립하고 이를 근로자에게 공개 또는 설명하고, 둘째, 이와 같은 인사평가 제도에 의해 공정하게 평가하고, 셋째, 인사평가의 결과를 근로자 개인에게 알리거나 설명하고, 넷째, 인사평가 결과와 관련된 고충처리제도 또는 자율적 분쟁해결제도를 설계하고, 다섯째, 인사평가 결과에 따른 직무수준의 조정, 직무 재배치, 직무능력개발, 직무선택의 기회를 부여하는 것 등이 요구된다.

사용자로서는 체계적이고 합리적인 인사관리가 가능하기 위해서는 우선적으로 인사평가의 공정성이 담보될 수 있도록 하여야 한다. 체계적이고 합리적인 인사관리가 이루어질 수 있기 위해서는 근로자 개인의 능력을 확인할 수 있는 공정한 인사평가 제도가 필수적으로 요구된다. 인사평가의 결과는 성과급의 차등지급, 승급, 승진, 해고 등 보상 및 인사조치의 근거로 활용되는 경우가 많기 때문에, 공정한 인사평가 없이는 합리적이고 체계적인 인사관리는 실현될 수 없다. 인사평가는 특정 개인 또는 집단을 퇴출시킬 목적으로 악용하는 것은 공정한 인사평가의 본래적 목적과 부합하지 않는다. 아울러 공정하게 실시된 인사평가의 결과는 근로자 개인의 능력을 향상시킬 수 있는 인사관리를 실시하는 데 활용될 수 있도록 하여야 하며, 직무 부적합자나 직무능력 부진자에게는 직무재배치 또는 그 역량을 향상시킬 수 있는 기회 등을 부여하는 등의 체계적이고 합리적인 인사관리가 선행되도록 하여야 한다. 직무 부적합이나 직무능력 부진 그 자체로 해고가 정당화되는 것은 아니기 때문에, 직무 부적합이나 직무능력 부진을 이유로 한 해고는 공정한 인사평가에 따른 합리적 인사관리가 실시된 이후 최후의 수단으로 실행되도록 하여야 한다.

절할 수 있다고만 되어 있을 뿐 반드시 이를 거절하여야 한다고 되어 있지는 않으므로, 피고로서는 징계처분의 경위, 징계처분의 종류 등을 고려하여 당해 징계처분 사실을 계약 갱신의 거절 사유로 삼을 것인지를 판단할 수 있다고 봄이 상당한 점, 실제로 피고가 2007.12.29. 개최한 인사위원회에서는 정직처분을 받은 근로자들과 견책처분을 받은 근로자들을 구분하여 정직처분을 받은 근로자들에 대하여만 계약 갱신을 거절하였던 점, 원고 김○○, 전○○에 대한 징계사유는 일회적인 것이고 그 정도가 중하다고 보기 어려우며 피고로서도 이러한 점을 감안하여 견책처분에 그쳤던 것으로 보이는 점 및 위 원고들에 대한 근로계약 갱신거절 전의 4회에 걸친 근무실적평정결과가 원고 전○○는 AS, BC, CD, AC이고, 원고 김○○는 BB, BB, C, D인 점 등을 고려하여 볼 때 견책처분을 받았으나 근무실적평정결과가 아주 낮다고는 할 수 없는 위 원고들에 대한 근로계약 갱신거절은 합리적인 이유가 없다고 보이므로 신의칙에 반하여 무효이다(대법원 2012. 7. 12. 선고 2012다31949 판결)."

근로자 측에서는 인사평가에 따른 인사관리가 기업의 차별적 또는 자의적인 조치가 되지 않도록 하기 위해 제도의 수립 및 시행에 있어 적극적으로 참여할 필요가 있다. 인사평가에 기초한 인사조치가 합리적으로 운영되기 위해서는 제도의 수립뿐만 아니라 시행에 있어서도 근로자 측의 참여가 보장될 수 있어야 한다.

공정한 인사평가제도의 수립 및 시행은 노사의 자율적 합의에 의해서도 실현될 수 있겠지만, 공정한 인사평가의 안착을 위해서는 이를 제도적으로 보장하는 것이 필요하다고 판단된다. 이하에서는 공정한 인사평가제도 마련을 위한 정책적 과제를 검토한다.

## 1. 인사평가제도 및 절차 마련 시 근로자의 참여 보장

인사고과제도 도입의 공정성 확보 차원에서 근로자의 참여를 보장하는 것은 필수적이라고 할 수 있다. 현행 근로자참여및협력증진에관한법률 제20조에서는 제5호에서 노사협회가 협의해야 할 사항 중 하나로 “인사·노무관리의 제도 개선”을 열거하고 있기는 하지만, 인사평가제도 및 절차 마련 시 근로자참여 권한을 명확히 하고 강화하는 차원에서 이에 대한 별도의 규정을 마련하는 것도 검토해 볼 수 있다.

이와 관련하여 참고할 만한 입법례로는 독일의 경우를 들 수 있다. 독일 사업조직법(Betriebsverfassungsgesetz)에서는 인사평가제도 및 절차를 사용자와 근로자대표위원회(Betriebsrat)가 공동으로 수립하도록 규정하고 있다. 이에 따라 독일에서는 인사평가제도와 관련하여 근로자대표와 사용자 간에 사업장협정(Betriebsvereinbarung)이 체결되는 경우가 적지 않다.<sup>29)</sup>

독일 사업조직법 제94조 인사설문지, 인사평가원칙

- (1) 인사설문지는, 근로자대표위원회의 동의를 요한다. 그 내용에 관해 합의가 이루어지지 않은 경우에는, 중재위원회가 판단을 한다. 중재위원회의 결정은 사용자와 근로자대표위원회 간의 합의를 대체한다.
- (2) 제1항은, 사업에서 일반적으로 사용될 근로계약서상의 인적사항 및 일반적 인사평가원칙의 수립에 대하여 준용된다.

이에 독일의 경우 인사평가제도가 사용자의 광범위한 재량에 맡겨지는 것이 아니라 이에 대한 근로자 측의 강한 영향력 행사가 이루어지게 된다. 즉 법률규정에 따라 근로자는 동등한 권한을 가지고 인사평가제도의 형성에 참여할 수 있게 된다.<sup>30)</sup> 특히 인사평가제도의 마련과

29) 이에 대하여는 Breisig, Thomas(2012), Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung, Bund-Verlag 참조.

관련하여, 인사평가시스템의 목적, 인사평가의 컨셉트 또는 기본적인 절차, 인사평가의 개별적 기준, 인사평가의 판단·평가방식, 피평정자, 평정자, 평정주기 등을 포함한 평가절차와 관련된 사항, 평가면접의 실시 및 형태와 관련된 문제, 평가의 판단과 관련한 문제, 평가 서류의 보관, 개별 근로자의 권리(인사기록에 대한 열람, 고충처리가능성), 구체적 판단과 관련한 분쟁발생 시 분쟁해결메커니즘 등에 대해 공동으로 결정할 수 있게 된다.<sup>31)</sup>

## 2. 인사평가에 대한 개별 근로자의 권리 보장

기업이 수립한 인사평가기준에 따른 공정한 인사평가가 이루어지기 위해서는 인사평가와 관련된 근로자의 참여권이 보장되어야 한다. 따라서 이와 관련해서는 인사평가에 대한 열람, 이의제기, 정정 등에 대한 개별 근로자의 권리를 보장하는 것이 필요하다.

현행 제도하에서는 인사평가에 대한 근로자의 참여권이라는 관점에서 이를 보장하는 규정은 없고, 개인정보보호의 측면에서 인사평가에 대한 열람 및 정정이 가능한지가 해석상 다투어지고 있을 뿐이다.<sup>32)</sup> 이에 따르면, 근로자의 개인정보인 인사기록에 대한 열람권이 해석상 인정될 여지가 있으나, 이는 어디까지나 개인정보에 대한 자기결정권의 보장 차원에서 인정되는 것일 뿐, 인사평가에 대한 근로자의 참여를 보장하는 직접적인 규정이라 할 수는 없다. 이에 따라 인사평가의 실시 결과에 대한 공정성 확보 차원에서 인사평가에 대한 열람, 이의제기 등 근로자의 개별적 권리를 보장하는 법률규정을 마련할 필요가 있다. 이와 관련해서도 독일의 입법례가 하나의 참고사례가 될 수 있을 것으로 보인다.

### 독일 사업조직법 제83조 인사기록의 열람

- (1) 근로자는 본인에 대해 작성된 인사기록을 열람할 권리가 있다. 근로자는 이를 위해 근로자대표위원을 동석시킬 수 있다. 개별 사안에 있어서 근로자가 비밀유지의무를 면제하지 않는 한, 근로자대표위원은 인사기록의 내용에 대해 비밀을 유지하여야 한다.
- (2) 근로자의 요구가 있는 경우, 인사기록의 내용에 대하여 한 근로자의 의사표시가 인사기록에 첨부된다.

한편, 인사평가결과에 대한 사용자와 근로자의 의견이 일치하지 않는 경우가 발생할 수 있

30) Breisig(2005), Personalbeurteilung, 3. Auflage, Bund-Verlag, p.214.

31) Jedzig(1991), "Einführung standardisierter Verfahren zur Leistungsbeurteilung von Arbeitnehmern", DB, pp.754~755. 인사평가의 실시와 관련된 독일 근로자대표위원회의 권한에 대하여는 Jedzig(1991), "Mitbestimmung des Betriebsrats bei Durchführung von Betriebsvereinbarungen über Leistungsbeurteilung von Arbeitnehmern", DB, pp.859~866.

32) 이에 대해 김기선(2014), 『인사고과를 둘러싼 법적 문제』, 『노동법률』 제276호, pp.82~83 참조.

다. 이러한 경우에 대하여는 현행 근로자참여및협력증진에관한법률에 따른 고충처리 제도를 활용하는 것도 가능하겠지만, 인사평가에 대한 노사동수의 위원회를 별도로 설치하는 것도 고려해 볼 수 있다고 생각된다. **KL**