

[별첨] 근로기준법 제23조 1항의 '정당한 이유' 판단 기준 - 대상판결과 2018다253680 판결의 비교 -

판단 기준	세부 요소	수치화 가능한 기준 예시	대상판결(2023나2024051)	2018다253680 판결의 원고1	2018다253680 판결의 원고2																																																																																		
근무성적/ 근무능력 부진	해고 근로자에게 요구된 전문성의 정도		10년 이상 컴퓨터 시스템 관련 업무를 수행 한 자로서, 프로그램 개발·시스템 수리·시스템 매뉴얼 구축·정보기술 분석 능력 필요	선박 건설장비생산관리부 과장으로서, 건설장 비고객지원부에서 보상업무를 담당	조선 생산품질지원부 과장으로서, 조선업무혁 신부에서 생산, 품질관리 업무를 담당																																																																																		
	저성과 기간	• 5년 가량의 상당한 기간 동안 저성과가 지속되었는지	약 5년(2016년부터 평가 저조~2020. 12. 17. 해고처분 의결)	약 6년 8개월(2010년부터 평가 저조~2016. 9. 1. 해고 처분)	약 6년 8개월(2010년부터 평가 저조~2016. 8. 27. 해고 처분)																																																																																		
	저성과 정도	• (점수 산정 방식에 따라 상이하나) 평균점수 0.45 이하인지 • 직원 중 상위 98% 이상인지 • PIP 후 평가가 개선되었는지(-)	<table><tr><th>연도</th><th>업무평가</th><th>역량평가</th></tr><tr><td>2016년</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td>2017년</td><td>D</td><td>D</td></tr><tr><td>2018년</td><td>D</td><td>D</td></tr></table> 직원 1,895명 중 29명이 1차 PIP 대상자 (상위 98.4%) <table><tr><th></th><th>역량 향상</th><th>성과 향상</th></tr><tr><td>1차 PIP 결과</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td>2차 PIP 결과</td><td>D</td><td>D</td></tr></table> <table><tr><th></th><th>코딩 테스트</th></tr><tr><td>1차 대가발령 결과</td><td>D(0점)</td></tr><tr><td>2차 대가발령 결과</td><td>D(1.6점)</td></tr><tr><td>2018년</td><td>D</td></tr></table>	연도	업무평가	역량평가	2016년	C	D	2017년	D	D	2018년	D	D		역량 향상	성과 향상	1차 PIP 결과	C	D	2차 PIP 결과	D	D		코딩 테스트	1차 대가발령 결과	D(0점)	2차 대가발령 결과	D(1.6점)	2018년	D	2010~2013년 인사평가(평균 0.525) <table><tr><th>연도</th><th>상반기</th><th>하반기</th></tr><tr><td>2010년</td><td>C+(0.7)</td><td>C(0.6)</td></tr><tr><td>2011년</td><td>C(0.6)</td><td>D(0.4)</td></tr><tr><td>2012년</td><td>C(0.6)</td><td>C+(0.7)</td></tr><tr><td>2013년</td><td>D(0.2)</td><td>C(0.4)</td></tr></table> 2014~2016년 성과평가(평균 0.32) <table><tr><th>연도</th><th>상반기</th><th>하반기</th></tr><tr><td>2014년</td><td>B(0.6)</td><td>D(0.2)</td></tr><tr><td>2015년</td><td>D(0.2)</td><td>C(0.4)</td></tr><tr><td>2016년</td><td>D(0.2)</td><td></td></tr></table> 직원 3,859명 중 평가 순위 3,857위 (상위 99.9%) / 평균점수 0.44	연도	상반기	하반기	2010년	C+(0.7)	C(0.6)	2011년	C(0.6)	D(0.4)	2012년	C(0.6)	C+(0.7)	2013년	D(0.2)	C(0.4)	연도	상반기	하반기	2014년	B(0.6)	D(0.2)	2015년	D(0.2)	C(0.4)	2016년	D(0.2)		2010~2013년 인사평가(평균 0.4125) <table><tr><th>연도</th><th>상반기</th><th>하반기</th></tr><tr><td>2010년</td><td>D-(0.3)</td><td>E(0.2)</td></tr><tr><td>2011년</td><td>D-(0.3)</td><td>C+(0.7)</td></tr><tr><td>2012년</td><td>C(0.6)</td><td>C(0.6)</td></tr><tr><td>2013년</td><td>D(0.2)</td><td>C(0.4)</td></tr></table> 2014~2016년 성과평가(평균 0.2) <table><tr><th>연도</th><th>상반기</th><th>하반기</th></tr><tr><td>2014년</td><td>D(0.2)</td><td>D(0.2)</td></tr><tr><td>2015년</td><td>D(0.2)</td><td>D(0.2)</td></tr><tr><td>2016년</td><td>D(0.2)</td><td></td></tr></table> 직원 3,859명 중 평가 순위 3,859위 (상위 100%) / 평균점수 0.33	연도	상반기	하반기	2010년	D-(0.3)	E(0.2)	2011년	D-(0.3)	C+(0.7)	2012년	C(0.6)	C(0.6)	2013년	D(0.2)	C(0.4)	연도	상반기	하반기	2014년	D(0.2)	D(0.2)	2015년	D(0.2)	D(0.2)	2016년	D(0.2)
연도	업무평가	역량평가																																																																																					
2016년	C	D																																																																																					
2017년	D	D																																																																																					
2018년	D	D																																																																																					
	역량 향상	성과 향상																																																																																					
1차 PIP 결과	C	D																																																																																					
2차 PIP 결과	D	D																																																																																					
	코딩 테스트																																																																																						
1차 대가발령 결과	D(0점)																																																																																						
2차 대가발령 결과	D(1.6점)																																																																																						
2018년	D																																																																																						
연도	상반기	하반기																																																																																					
2010년	C+(0.7)	C(0.6)																																																																																					
2011년	C(0.6)	D(0.4)																																																																																					
2012년	C(0.6)	C+(0.7)																																																																																					
2013년	D(0.2)	C(0.4)																																																																																					
연도	상반기	하반기																																																																																					
2014년	B(0.6)	D(0.2)																																																																																					
2015년	D(0.2)	C(0.4)																																																																																					
2016년	D(0.2)																																																																																						
연도	상반기	하반기																																																																																					
2010년	D-(0.3)	E(0.2)																																																																																					
2011년	D-(0.3)	C+(0.7)																																																																																					
2012년	C(0.6)	C(0.6)																																																																																					
2013년	D(0.2)	C(0.4)																																																																																					
연도	상반기	하반기																																																																																					
2014년	D(0.2)	D(0.2)																																																																																					
2015년	D(0.2)	D(0.2)																																																																																					
2016년	D(0.2)																																																																																						
사용자가 개선의 기회를 부여하였는지	관리 기간	• 1년 가량 충분히 관리했는지	약 1년 4개월(2019. 8. 1. 1차 PIP 시행~ 2020. 12. 17. 해고처분 의결)	약 9개월(2015. 2. 25. 직무재배치 교육 실시 ~2016. 1. 18. 직무재배치)	약 9개월(2015. 2. 25. 직무재배치 교육 실시 ~2016. 1. 18. 직무재배치)																																																																																		
	목표 합의 여부	• 회사과 근로자 간 교육의 목표를 합의하 였는지 • 재배치 시 희망 재배치부서를 고려하여 재배치하였는지	매 프로그램마다 회사와 목표 합의서 작성	원고1의 희망 재배치 부서 고려하여 가장 적합 한 부서로 재배치	원고2의 희망 재배치 부서 고려하여 가장 적합 한 부서로 재배치																																																																																		
	교육 난이도 적정성	• 재배치 시 기존 업무를 활용하여 새로운 업무를 충분히 할 수 있다고 평가되는지	대리급 경력 입사자 평가기준에 준함	조선사업본부에서 대조립 업무를 교육받음. 이는 종전 담당업무(건설장비고객지원부에서 보상업무)에서 얻은 지식과 인맥 활용하여 충 분히 할 수 있다고 평가됨	조선품질경영부, 조선공사지원부에서 의장품 검사, 비계 설치, 해체, 관리업무를 교육받음. 이는 종전 담당업무(조선업무혁신부에서 생산, 품질관리)와 상당한 관련성이 있다고 판단됨																																																																																		

판단 기준	세부 요소	수치화 가능한 기준 예시	대상판결(2023나2024051)	2018다253680 판결의 원고1	2018다253680 판결의 원고2
사용자가 개선의 기회를 부여하였는지	교육의 업무 관련성	- 근로자 업무에 요구되는 교육인지 - 목표와 무관한 교육 내용이 있었는지(-) - 직·간접적으로 희망퇴직을 권유하는 효과가 있는지(-)	근로자 업무에 구체적으로 요구되는 컴퓨터 시스템 교육 실시	- 업무 관련성이 낮은 교육(독서과제 및 소감문 작성), 포함하나, 극히 일부에 불과 - 퇴직을 간접적으로 권유하는 것으로 보일 여지 있는 교육(창업 트렌드/편의점 사업의 이해) 포함하나, 교육 사이의 공백기 활용하여 진행되었고, 극히 일부에 불과	- 업무 관련성이 낮은 교육(독서과제 및 소감문 작성) 포함하나, 극히 일부에 불과 - 퇴직을 간접적으로 권유하는 것으로 보일 여지 있는 교육(창업 트렌드/편의점 사업의 이해) 포함하나, 교육 사이의 공백기 활용하여 진행되었고, 극히 일부에 불과
	기타 지원 사항		- 업무 역량 강화를 위한 관련서적 지급 - 주변 동료를 조력자로 지정하여 업무 지원 - 커리어 챌린지 제도를 통해 타 부서로 이동하여 계속 근무할 수 있는 기회 부여	2016. 1. 18. 생산기획부서에 직무재배치되어 '출하품질개선 보고서작성' 업무를 부여 받았으나 제대로 적응하지 못하여, 원고1이 직접 요청하여 건설장비생산관리부에서 건설 장비의 적입계획 업무를 담당	2016. 1. 18. 생산기획부서에 직무재배치되어 조선생산품질지원부에서 의장품 생산 계획검토, 입고, 납기관리
PIP 시행 및 개선 여부	프로그램 운영의 적합성 (↔퇴출 의도로 실시)	- 교육 대상자 중 70% 이상이 직무 복귀 - 교육 대상자 중 4% 이하가 저성과 해고	29명의 저성과자 중 24명이 직무 복귀 (82.7%), 원고만이 저성과로 해고됨(3.4%)	직무재배치교육 대상자 65명 중 46명 직무 복귀(70.7%), 11명 희망퇴직, 2명 정년퇴직, 원고1, 2만 저성과로 해고됨(3%)	직무재배치교육 대상자 65명 중 46명 직무 복귀(70.7%), 11명 희망퇴직, 2명 정년퇴직, 원고1, 2만 저성과로 해고됨(3%)
	근로자 역량 개선 여부	교육 후 근로자 평가가 개선되었는지(-)	전혀 개선되지 않았음(D)	- 전혀 개선되지 않았음(D) 2016. 4. 벨기에로 수출되는 컨테이너 6대 수출 지연 - 사전에 option 사양을 확인하지 않아 컨테이너에 장비를 적치하지 못하는 문제 발생	- 전혀 개선되지 않았음(D) - 담당 협력사의 폐업사실을 뒤늦게 인식하여 적절히 대처하지 못함으로써 생산업무에 차질 발생
업무평가 공정성	평가의 객관성 (↔정리하고 수단으로 편법적으로 활용)	- 성적 임의 조작 가능성이 있는지(-) - 상대평가였는지(-) - 다수의 평가자가 채점하였는지 - 평가자에게 재량이 있었는지	- 코딩테스트는 외부 사이트를 통해 이루어져, 피고가 임의로 성적을 조작할 수 없었음 - 중빙자료 미제출, 자격증 미취득, 납기 미준수 등 객관적 지표에 기반하여 평가가 이루어짐	2012년 이후 평가의 기준·항목 공개 2014년 이후 평가결과에 대한 이의제기 절차 정비 후 근로자에게 안내함 - 상대평가 방식을 채택하였으나, 불합리성을 보완하기 위해 C, D 등급을 부여하지 않을 수 있도록 재량 부여 3명의 인사평가	2012년 이후 평가의 기준·항목 공개 2014년 이후 평가결과에 대한 이의제기 절차 정비 후 근로자에게 안내함 - 상대평가 방식을 채택하였으나, 불합리성을 보완하기 위해 C, D 등급을 부여하지 않을 수 있도록 재량 부여 3명의 인사평가
	평가의 업무 관련성		해고 근로자 업무에 요구되는 시스템 테스트 실시	원고1을 새로운 부서에 배치하기 전에 직무역량 향상을 위한 교육 실시. 새로운 부서에 배치된 지 얼마 지나지 않은 시점에도 충분히 처리 가능한 내용의 업무로 판단	원고2를 새로운 부서에 배치하기 전에 직무역량 향상을 위한 교육 실시. 새로운 부서에 배치된 지 얼마 지나지 않은 시점에도 충분히 처리 가능한 내용의 업무로 판단
근로 태도	평가에 대한 불만 표시		면담시 '해도 저평가이고 안 해도 저평가인데 무엇을 하라고 하냐고 불만을 표시'		
	근무시간 중 사적 행동		근무시간 중 사적인 전화통화와 냉방 문제로 자주 장기간 이석 행위		
	근태 사항		인사 관리자 승인 없이 근태 사항 통지하고 이를 지적 받았음에도 개선하지 않음		

판단 기준	세부 요소	수치화 가능한 기준 예시	대상판결(2023나2024051)	2018다253680 판결의 원고1	2018다253680 판결의 원고2
근로 태도	업무 지시 불이행/해태		- 최신 정보기술 분석 업무 시 다른 보고서 표절 1차 PIP 보고서 미제출 2차 PIP 계획서만 제출하고 업무 미수행 2차 PIP 평가에서 공개 소스 복사 등 부정 행위	직무재배치 이후에도 부서 공동업무에 대한 관심이 부족하고 업무능력을 습득하려는 의지가 부족하다는 평가를 받음	2013. 4. 18. 업무향상계획서 제출을 거부하여 경고처분 2014~2016년까지 계속하여 업무향상계획서 제출 거부 - 직무재배치 이후에도 능력부족 및 개선의지 부족이라는 평가를 받음
기타 참고 사항	징계처분 전력	저성과로 인한 징계처분이 3회 이상 인지	2011. 1.경 2008~2010년 평가 성적 저조로 저성과자로 선정 2011. 10. 5. 대기발령 처분 2012. 1. 5. 직무정지 처분 2014. 7. 5. 전보 발령 2014. 8. 11. 견책 처분 2016. 4. 15. 감봉 1개월 처분	2014년 직무경고 2015년 직무경고 2016년 직무경고	2013년 직무경고 2014년 직무경고 2015년 직무경고 2016년 직무경고