

[문제 1]

I. 들어가며

사례이사는 <임금체계 개편>과 <생산성 향상 방안>을 둘러싸고 노사간 대립이 있다.

임금 및 근로조건은 근로자의 권리·의무와 관련된 사항으로 <단체 교섭>사항이며, 경영 전반의 효율성과 생산성 문제 중 근로조건 결정과 밀접한 관련성을 갖는 것은 <단체 교섭>사항이 될 수 있으나, 그의 사항은 노사간의 공동 이익 사항으로 <노사협의체>에서 다루어야 하는 사항이다.

양 제도의 개념과 특징, 차이점을 검토하고 각 제도를 적절한 영역에서 활용할 수 있어야 협력적 노사관계 구축이 가능한 바, 이하에서는 이를 검토하고 자 한다.

II. 단체 교섭

1. 개념

<단체교섭>이란 노동조합과 사용자 또는 사용자 단체가 임금, 근로시간, 해고, 기타 근로조건 등에 관하여 대등한 입장에서 교섭하는 과정을 의미한다.

각 당사자는 신의에 따라 성실하게 교섭에 의하고 권한을 남용해서는 안된다.

2. 특징

① 대립적·교섭적 성격

단체교섭은 사용자와 노동조합의 상반한 이해가 충돌될 수 있는 사항에 대하여 교섭하기 위해 <대립적> 성격을 갖는다.

② 단체협약 체결

교섭의 결과물로서 노사간 단체협약을 체결하게 되고, 노사 당사자는 이를 지키고 따라야 할 의무가 발생한다

③ 단체행동 및 직장폐쇄

만약 교섭에 실패한다면 파업이나 직장폐쇄 등의 방법으로 쟁의행위를 통해 자신의 주장을

관철시키기 위해 압력을 가할 수 있다.

Ⅱ. 노사협의체

1. 개념

<노사협의체>란 근로자와 사용자가
<참여의 협력>을 통해 노사 간 공동이익을
실현하면서 근로자의 <복지증진>, 기업의
<건전한 발전>을 도모하는 협의기구이다.

현행법상 근로조건을 결정할 권한이 있는 사업
장에서 상시근로자 30명 이상을 고용하는 경우
의무적으로 설치하여야 한다.

2. 특징

① 참여·협력적 성격

노사협의체는 근로자와 사용자의 공동이익
의 실현을 위해 근로자 위원 및 사용자
위원을 동등로 구성된 협의체를 구성하고
3개월에 한하여 협의회를 개최하여

<협력적 노사관계> 형성을 위한 참여적·협적
성격을 갖는다

② 노사의 공동의 이익에 관한 사항

고충처리, 경영상황, 교육 훈련, 복리후생
, 근무환경 개선 등 노사가 함께 공동의
이익과 관련된 사항에 대하여 협의·의결
하고, 경영 실적 등과 관련한 사항을
협의체를 통하여 정보전달 한다.

③ 의사결정 기능은 약함

다만, 협의·의결·보고 사항을 협의체
에서 다루기는 하지만, 근로자 자신의 목소리
반영 및 실질적인 의사결정권이 크게
작용하지는 않는다. 이는 사용자에
대응한 지위로 교섭하는 노동조합의
단체교섭과는 다른 지점이다.

IV. 단체교섭과 노사협의체의 차이점 및
각 제도가 적절하게 활용되어야 할 영역

I. 목적

① 단체교섭은 근로자의 근로조건에 유지·개선
사익적·경제적 지위 향상에 있다.

② 노사협의 또는 참여와 협력 촉진, 복리후생
기반의 건전한 발전 도모에 있다.

2. 국제

① 단체교섭은 노동조합과 사용자 또는 사용자
단체가 국제가 되고

② 노사협의 또는 각 3~10명으로 구성된
근로자 위원회 사용자 위원회 국제가 된다.

3. 대상

① 단체교섭 대상은 "근로자의 근로조건인 임금,
근로시간, 휴고, 그밖에 기타 근로조건 관련사항이다

② 노사협의 또는 대상은 생산성 향상, 복리후생,
교육훈련, 고충처리 등이다. 이는 노사간의
<공동의 이익> 관련된다.

4. 방식

① 단체교섭은 노사간 이해관계가 상충되어 대립적이면서 대등한 입장에서 교섭을 진행하고 그 결과 교섭 성공 시 단체협약 체결을, 실패시 직장 안철을 위해 압력 행사로서 쟁의행위가 수반된다.

② 노사협약이란 노사간 공동이익을 전제로 하여, 이질. 보고 사항에 대해 협약을 통하여 상호간 의견을 주고받는다.

5. 각 제도가 활용되어야 할 영역

① 단체교섭은 <근로조건> 관련하여 결정하거나 변경해야 하는 사항에 대하여 근로자의 이익을 위해 활용되어야 하고, 사적. 경제적 지위 향상과

② 노사협약은 <노사의 공동이익>과 관련 있는 사항에 대하여 참여의 형식을 통하여 의견을 조율하고 합의해 나가야 한다.

~~노사관계를 화해하여 협력적 노사관계 구축하기 위한 방안 검토~~

~~제2장 부가의 상충보완~~

이에 따라

- ③ 사례에서는 임금체계 개편은 근로자의 임금 즉 근로조건과 직결되어 있으므로 근로자 이익 변화를 한 수 있는 노동조합이 단체교섭을 통하여 협상하는 것이 바람직하다.

- ④ 또한 생산성 향상 방안과 경영권한의
확충과 관련한 사항은 기업의 전반적인 발전 도모를 위한 목적을 지닌 노사협력체에서 다루며 경영사항에 대한 정보를 공유받고 이를 토대로 노사공동의 이익에 기여하는 방향으로 의견을 교환해 나가야 할 것이다.

V. 노사갈등 최소화하면서 협력적 노사관계 구축방안

~~단체교섭 및 노사협력의 기능 부가 및 상충보완~~

- ① 단체교섭과 노사협력의 협의 대상, 주제, 목적, 방법, 활동영역에서 각 차이점이 뚜렷하기 때문에 각 기능의 장점을 살펴 기능을

분리시켜야 한다. ② 또한 노사협력위원회를 통해 근로자들의 노동조합 권익을 막으려는 의도를 지녀서는 안되며 ③ 경영사항에 대한 정보를 노사협력위원회 전달·보고하여 노동조합도 이를 단체교섭 과정에서 적절히 반영함으로써 서로 간의 입장을 좀 더 이해할 수 있는 기제로 삼아야 할 것이다. ④ 이를 통해 노사 간 갈등이 방지되고 현실성 있는 교섭과 협력적 태도가 기대될 수 있을 것이다.

< 문제 1 끝 >

[문제 2]

I. 전직 지원 서비스 (outplacement)의 개념과 목적

1. 개념

전직지원제도는 기업이 구조조정 등을 시행하며 퇴직 예정자 혹은 해고자가 발생할 경우, 재취업을 지원하거나 구직을 위한 교육·훈련 상담 서비스 등을 제공하고, 창업을 지원하거나 자회사로의 취업 우선 등을 하는 것으로

이미한다. 이러한 전직지원 제도는 1960년대
(미국)에서 처음으로 도입되고 주로 (회계장부사)
를 대상으로 실시했고, 우리나라에는 IMF
금융위기 시기에 지방채고를 지치며 대응
방안으로서 전직지원 제도가 일한라 되기
시작했다.

2. 목적

- ① 해고자의 해고에 대한 충격을 완화하고
새로운 진로를 개척하기 위한 지원을 하기
위함이다.
- ② 노사 갈등을 완화하여 노동의 안정을
promote하고 책임있는 모습을 보이며 기업의
이미지를 관리하여 조직에 대한 신뢰를
형성하기 위함이다.
- ③ 잔류 종업원 사기 안정을 위하여
조직이 구성원에 대한 애정과 존중을 하고
시에도 보여줌으로써, 이들이 동요하지 않고
조직에 남아 임무를 잘 수행할 수 있도록

짜기 위함이다.

Ⅱ. 제도 운영의 효과

1. 대학교육 측면

- ① 대학교육이 경험하는 <심각적 불안>, <상실감>을 완화할 수 있으며
- ② 진로 계획에 도움을 제공하여 전직에 성공할 수 있도록 하고
- ③ 기업에 대한 부정적 인식과 반감을 줄여 주는 효과가 있다.

2. 기업 측면

- ① 기업은 대학교육에서 제기될 수 있는 노동의 위험을 방지하고 갈등을 예방할 수 있으며
- ② 산학공동원도 해소될 수 있다는 불안과 인식 신리에 대한 문제도 해결할 수 있으며 이를 통해 책임 있는 모습과 구성원을 여타에게 보여줌으로써 태도로써 만족한다는 것을 보여줌

~~한국의 경쟁력~~ 대내외적 이미지가 개선될 수 있다.

③ 이를 통해 기업은 사회적 책임을 다할 수 있고 부정적인 인식을 쇄신할 수 있다.

3. 정부 측면

① 해고 과정에서 발생하는 갈등과 분쟁 관련 비용이 감소될 수 있고

② 해고자가 실직상태에 있는 기간이 단축됨으로써 고용보험 비용 지출을 감소시키고, 실업자에 대한 지원·서비스 비용 또한 감소될 수 있다.

③ 실업률이 감소될 수 있으므로 인적자원의 빠른 재취업으로 효율적 배치와 활용으로 국민 소득에 긍정적 영향이 있다.

Ⅳ. 전직지원 제도의 한계와 실효성 있는 운영 방안 검토

1. 한계

① 기업의 비용부담

전략지원 서비스는 해고자에 대한 교육, 상담, 취업 안내, 창업지원 등 다양한 비용이 수반되므로 기업에게 부담이 가중될 수 있다.

현실적으로 정부채고 등 고용로점이 불가피한 상황에서 추가적인 비용은 부담이 될 수밖에 없을 것이다.

② 다양한 목표 차이의 반영

채고자마다 연령, 성별에 따른 생애 주기별로 각자 원하는 지원이 다를 수 있다. 하지만 상충관절들이 운영 상 비용의 한계로 다양한 니즈를 충족시키는 것 또한 비용 부담이 가중되므로 한계가 예상된다.

③ 형식적 운영에 그치는 경우

만약 비용문제로 채고자의 욕구를 제대로 충족시킬 수 없는 형식적인 제도 운영에 그린다면 이는 오히려 반감을 불러일으키고, 채고자의 성공적인 전직으로 이어질 수 없을 것이므로 이러한 제도의 실효성 확보를 위한 운영 방안 검토가 필요하다.

2. 실효성 있는 운영방안 검토

① 전직지원 제도 설계시 근로자 참여기회 보장

제도를 설계·운영할 때 근로자의 욕구와 상황을 잘 이해할 수 있는 근로자 대표들은 노동조합을 참여시켜 사전에 제도의 적절성을 검토할 필요가 있다. 이를 통해 제도의 실효성을 높일 수 있을 것이다.

② 기업의 경영 상황과 전직지원제도의 운영의 현실적 정보공유, 비용 효율적 설계 또한 집행가능한 예산과 비용 범위를 명확히 하여 비용을 최대한 절감할 수 있는 방법을 모색할 수 있도록 효율적인 운영이 가능해야 할 것이다. 이를 위해 현재 기업이 직면한 경영 상황과 운영 여력이 어느 정도인지를 근로자들과 공유하여 제도 설계시 꼭 필요한 제도만을 남겨 비용을 효율적으로 통제해야 할 것이다.

③ 외부 전문기관의 연계

직접 전직지원 제도를 운영하는 비용보다 외부 전문기관에 맡기는 것이 효율적이라면

이웃에게서 제공하는 서비스를 연계하는 것도
바람직한 것이다. 이를 통해 상호하여 다양한
니즈를 충족시켜줄 수 있는 여러 선택지의
전직지원제도가 맞춤형으로 제공될 수 있다면
상호하여 성공적인 전직이 가능해질 것이다.

④ 잔류종업원 관리

인력감축으로 인한 업무의 과중으로 잔류종업원
들의 불안과 고충 불안정성에 대한 걱정과
불안이 야기될 수 있으므로 기업은 잔류
전직지원 제도가 어떠한 방식으로 진행되고
인식인제와 공식에 대한 업무 배분, 근원등
이 어떻게 이루어질 것인지를 사전에 계획
하여 구성원들에게 충분히 설명하고
남들시킬 수 있어야 할 것이다. 이를
통해 잔류자의 사기와 조직 몰입에 대한
관리가 가능할 것이다.

— 이 자 여 백 —

최고답안 채점 결과

총점: 64.5 점 / 75 점

- 문제 1: 34.5 점 / 40 점
- 문제 2: 30 점 / 35 점

이번 답안은 두 문항 모두 목차와 논리 흐름이 안정적이고, 사례 적용도 선명합니다. 문제 1에서는 임금·근로조건 영역과 생산성·경영효율 영역을 구분하여 단체교섭과 노사협의회의 활용범위를 잘 연결하였고, 문제 2에서도 전직지원서비스의 개념, 목적, 효과, 한계, 운영방안을 비교적 충실하게 제시하였습니다.

문제 1 채점평: 34.5 점 / 40 점

1. 서설 및 쟁점 정리: 2 점 / 2 점

서론에서 A 회사의 갈등이 임금체계 개편과 생산성 향상 방안을 둘러싸고 발생하고 있음을 잘 포착하였습니다. 또한 임금 및 근로조건은 단체교섭의 대상이고, 생산성 향상과 경영효율 문제는 노사협의회에서 다루는 것이 적절하다는 방향을 제시한 점이 매우 좋습니다.

사례형 문제에서 요구하는 쟁점 분리가 명확하게 이루어졌습니다.

2. 단체교섭의 개념과 특징: 7 점 / 8 점

단체교섭을 노동조합과 사용자 또는 사용자단체가 임금, 근로시간, 해고, 기타 근로조건 등에 관해 교섭하는 제도로 설명한 점은 적절합니다. 또한 대립적·교섭적 성격, 단체협약 체결, 단체행동 및 쟁의절차와의 관련성을 제시한 점도 좋습니다.

다만 단체교섭의 결과물인 **단체협약의 법적 효력**, 즉 근로조건에 대한 규범적 효력과 노사 간 채무적 효력이 조금 더 명확히 정리되었으면 만점에 가까운 답안이 되었을 것입니다.

3. 노사협의회의 개념과 특징: 7 점 / 8 점

노사협의회를 근로자와 사용자가 협력적 관계에서 근로자의 복리증진, 기업의 건전한 발전, 생산성 향상을 도모하는 협의기구로 설명한 점은 적절합니다. 또한 노사공동의 이익, 고충처리, 경영상황, 교육훈련, 복리후생, 작업환경 등 다양한 협의사항을 제시한 점도 좋습니다.

특히 노사협의회를 단체교섭과 달리 대립적 교섭기구가 아니라 **상호 이해와 협력을 위한 제도로** 파악한 점은 긍정적입니다. 다만 **협의·의결·보고사항의 구분, 정기회의, 노동조합 유무와 무관한 운영 가능성**이 조금 더 체계적으로 제시되었으면 더 완성도 높은 답안이 되었을 것입니다.

4. 단체교섭과 노사협의회 차이점: 7 점 / 8 점

목적, 주체, 대상, 방식 측면에서 단체교섭과 노사협의회를 비교한 점이 좋습니다. 단체교섭은 근로자의 근로조건 유지·개선과 경제적·사회적 지위 향상을 목적으로 하고, 노사협의회는 생산성 향상과 근로자 복지증진 등 공동이익을 목적으로 한다고 구분한 점은 적절합니다.

또한 단체교섭은 노동조합과 사용자 또는 사용자단체가 주체가 되고, 노사협의회는 근로자위원과 사용자위원으로 구성된다는 점도 잘 제시되었습니다. 다만 비교형 답안에서는 **결과물 및 법적 효력**의 차이, 즉 단체교섭은 단체협약 체결로 이어지고 노사협의회는 협의·의결·보고사항 중심으로 운영된다는 점을 더 압축적으로 정리하면 좋습니다.

5. 사례에서 적합한 활용 영역 제시: 5.5 점 / 6 점

사례 적용은 매우 좋습니다. 임금, 근로조건, 경제적 처우와 관련된 사항은 단체교섭을 통해 다루고, 생산성 향상 방안, 경영상황, 복리후생, 교육훈련, 작업환경 개선 등은 노사협의회를 통해 다루어야 한다고 구분한 점은 사례와 잘 맞습니다.

특히 A 회사의 임금체계 개편은 단체교섭에서, 생산성 향상 및 경영효율 문제는 노사협의회에서 다루어야 한다는 방향이 명확하게 드러납니다. 다만 혼재된 사안의 경우 **임금에 직접 영향을 미치는 부분과 경영효율 개선 부분을 분리하여 병행 처리**한다는 표현이 조금 더 명시되었으면 더 좋았습니다.

6. 협력적 노사관계 구축방안: 6 점 / 8 점

단체교섭과 노사협의회 기능을 분리하여 각각의 장점을 살려야 한다는 점, 노사협의회를 통해 근로자의 의견을 경청하고 정보를 공유해야 한다는 점, 노동조합이 노사협의회에 참여하여 협력적 관계를 형성해야 한다는 점을 제시한 것은 좋습니다.

또한 임금체계 개편과 생산성 향상 방안을 단순히 대립적으로 볼 것이 아니라, 생산성 향상의 성과가 근로자에게도 돌아갈 수 있도록 협력적으로 논의해야 한다는 방향도 타당합니다.

다만 고득점을 위해서는 의제 분리와 절차 명확화, 임금체계 개편 자료의 투명한 제공, 생산성 향상 성과의 공정한 배분, 정기협약과 비공식 소통 병행, 합의사항 이행관리가 더 명확히 제시되었으면 좋겠습니다.

문제 2 채점평: 30 점 / 35 점

1. 문제의식 및 사례 쟁점 포착: 1.5 점 / 2 점

구조조정 과정에서 퇴직대상자와 해고자를 지원하기 위한 전직지원서비스의 필요성을 잘 제시하였습니다. 또한 D 회사가 비용부담, 해고 이후 소송 가능성, 기업이미지, 잔류종업원 동요를 고려하고 있다는 점과도 연결됩니다.

다만 서론에서 소송 가능성, 기업이미지 훼손, 잔류종업원 동요, 노조의 형식적 운영 우려를 조금 더 구조적으로 정리했으면 문제의식이 더 선명했을 것입니다.

2. 전직지원서비스의 개념과 목적: 6.5 점 / 7 점

전직지원서비스를 구조조정 등으로 퇴직 또는 해고가 발생할 경우, 재취업 지원, 직업훈련, 창업 지원, 상담 등을 제공하는 제도로 설명한 점은 매우 적절합니다. 또한 1960년대 미국의 퇴직 관련 제도에서 시작되었다는 배경까지 언급한 점도 좋습니다.

목적 측면에서도 해고자의 퇴직 충격 완화, 새로운 일자리 탐색 지원, 노사갈등 완화, 기업이미지 제고, 잔류종업원 사기 유지 등을 비교적 충실하게 제시하였습니다.

3. 해고자에 대한 효과: 3.5 점 / 4 점

해고자 측면에서 심리적 불안과 상실감을 완화하고, 진로계획과 재취업 준비를 지원하며, 직업훈련을 통해 직무능력을 제고할 수 있다고 설명한 점은 좋습니다. 또한 해고자가 기업에 대해 갖는 불만을 줄이고 새로운 출발을 준비할 수 있다는 점도 적절합니다.

다만 자신감 회복, 성취동기 회복, 경력단절 최소화까지 명시적으로 정리하면 만점에 가까운 답안이 됩니다.

4. 기업에 대한 효과: 3.5 점 / 4 점

기업 측면에서 전직지원서비스가 구조조정 과정의 갈등을 줄이고, 해고자와 잔류종업원의 불안을 완화하며, 기업이미지 개선과 조직 신뢰 회복에 도움이

된다고 본 점은 적절합니다. 이는 사례에서 회사가 우려한 소송 가능성, 기업이미지 훼손, 잔류종업원 동요 문제와 잘 연결됩니다.

다만 장기적 비용절감, 노사관계 안정화, 잔류종업원의 조직몰입 유지를 조금 더 직접적으로 제시했으면 더 높은 평가가 가능했습니다.

5. 정부에 대한 효과: 3.5 점 / 4 점

정부 측면에서 실업을 완화, 고용보험 급여 부담 감소, 숙련기술자의 노동시장 재진입 등을 제시한 점은 좋습니다. 이는 전직지원서비스가 단순한 기업 차원의 제도가 아니라 노동시장 안정과 사회적 비용 절감에 기여한다는 점을 잘 보여줍니다.

다만 고용보험·직업능력개발사업과의 구체적 연계가 조금 더 명확했다면 더 완성도가 높아졌을 것입니다.

6. 전직지원서비스의 한계: 5 점 / 6 점

한계로 기업의 비용부담, 다양한 퇴직자의 욕구 차이, 형식적 운영 가능성을 제시한 점은 매우 적절합니다. 특히 형식적 운영에 그칠 경우 해고자의 성공적 전직으로 이어지기 어렵고, 오히려 근로자의 불신을 키울 수 있다는 지적은 사례의 노조 비판과도 관련됩니다.

다만 실제 재취업성과의 불확실성, 잔류자 관리 미흡, 대상자별 맞춤형 부족을 별도 항목으로 더 선명하게 정리하면 더 높은 점수를 받을 수 있습니다.

7. 실효성 있는 운영방안: 6.5 점 / 8 점

실효성 있는 운영방안으로 근로자 참여기회 보장, 경영상황과 조직진단에 기반한 제도 운영, 외부 네트워크 및 전문기관과의 연계, 잔류종업원 관리 등을 제시한 점은 좋습니다. 특히 잔류종업원의 고용불안과 조직몰입 문제를 함께 고려한 점은 사례의 요구와 잘 맞습니다.

다만 고득점을 위해서는 대상자별 맞춤형 프로그램 설계, 전문상담자 활용, 고용보험제도의 구체적 활용, OPC와 IPC 병행, 절차적 공정성 확보, 사후 성과점검이 더 명확히 제시되어야 합니다. 현재 답안은 운영방안의 방향은 좋지만, 실행절차가 조금 더 정교하게 정리될 필요가 있습니다.

전체 채점평

문제 1에서는 단체교섭과 노사협의회 개념과 차이점을 정확히 이해하고 있으며, 사례에서 임금·근로조건 영역과 생산성·경영효율 영역을 구분하려 한 점이 좋습니다.

문제 2 역시 전직지원서비스의 개념, 목적, 주체별 효과, 한계, 운영방안을 모두 다루었습니다. 특히 정부 측 효과와 형식적 운영의 한계까지 제시한 점은 긍정적으로 평가됩니다. 다만 운영방안은 더 실무적인 절차와 관리수단 중심으로 정리할 필요가 있습니다.

답안의 완성도를 더 높이기 위해서는 사례 문구를 더 직접적으로 활용하고, 채점 키워드를 항목별로 선명하게 배치해야 합니다. 문제 1에서는 임금체계 개편과 생산성 향상, 문제 2에서는 소송 가능성, 기업이미지 훼손, 잔류종업원 동요, 형식적 운영 우려를 각 논점과 더 직접적으로 연결하는 것이 좋습니다.

보완할 점

첫째, 문제 1의 법적 효과를 더 명확히 해야 합니다. 단체교섭은 단체협약 체결 및 법적 효력, 노사협의회는 협의·의결·보고사항 중심의 협력기구라는 점을 분명히 제시해야 합니다.

둘째, 문제 1의 협력방안은 더 사례 해결형으로 작성해야 합니다. 의제 분리, 정보공유, 성과배분, 정기협의, 합의사항 이행관리를 중심으로 쓰면 점수가 더 안정됩니다.

셋째, 문제 2의 운영방안에는 OPC와 IPC 병행, 절차적 공정성, 사후 성과점검을 명확히 포함해야 합니다. 해고자에게는 전직지원서비스를 제공하고, 잔류종업원에게는 정보공유·상담·조직안정 프로그램을 제공하는 구조로 정리하면 좋습니다.

마지막 격려의 말

예비노무사님, 이번 답안은 두 문항 모두 구조와 내용이 안정적이고, 사례의 핵심 쟁점을 잘 반영한 좋은 답안입니다. 특히 문제 1에서 임금·근로조건 영역과 생산성 향상 영역을 구분한 점, 문제 2에서 전직지원서비스의 한계와 운영방안을 함께 제시한 점이 긍정적으로 평가됩니다. 앞으로는 법적 효과와

실행방안을 조금 더 명확히 정리하고, 사례 문구를 직접 활용하는 연습을 하면 충분히 상위권 답안으로 발전할 수 있습니다.