

2019년 제28회 공인노무사 제2차 인사노무관리 문제 및 예시답안

박문각 인사노무관리 담당 <임현진 공인노무사>

[1문 해설]

시험장에서 '성과관리(performance management)라는 단어에 당황하거나 혼란을 겪으신 분들도 계실 것 같습니다. 성과관리는 최근 기업에서 가장 흔하게 사용되는 용어로서 인사관리의 중요한 화두이자 숙제라고 할 수 있습니다. 최근 주 52시간 시행과 관련하여 근로시간 단축에 따른 생산성 향상 방안으로 효과적인 성과관리체계 구축이 활발히 논의되고 있습니다. 어떻게 보면 트렌드를 반영한 문제가 출제되었다고 볼 수 있습니다.

성과관리는 인사평가 보다는 좀 더 넓은 의미로 사용되기도 하지만, 성과관리를 이루는 가장 중요한 축이 인사평가제도이므로 인사평가에 대한 문제라고 생각하고 답안을 작성해서도 큰 무리는 없습니다. 다만, 구성원을 동기부여하고, 개인과 기업이 함께 성장·발전할 수 있도록 개인의 능력 개발과 조직 목표 달성의 연결고리를 제공하는 입체적인 과정관리라고 할 수 있는 성과관리측면에서 논의를 풀어갔다면 보다 고득점을 받을 수 있지 않을까 합니다. (예시답안은 성과관리와 인사평가와의 관계를 별도의 목차로 구성하여 작성하였으니 참고하시면 됩니다!)

(물음 1)을 보면 수험생이 적어야 할 기본적인 목차와 내용을 출제자가 친절하게 적어놓았기 때문에 답안 구성 역시 출제자가 물어본 대로 ①성과관리의 목적, ②효과적인 성과관리 운영을 위한 기준을 중심으로 목차를 잡으시면 됩니다.

내용이나 분량의 경우 성과관리 목적 3가지, 성과관리 운영을 위한 기준 5가지를 모두 비슷한 분량으로 쓰셔도 되지만, 성과관리 목적에서는 '전략적 목적'을, 성과관리 운영을 위한 기준에서는 '전략적 수렴성'을 강조해서 작성해도 좋을 것 같습니다.

(물음 2)는 (물음 1)과 달리 "논하시오"라는 표현이 보입니다. 즉, 출제자가 수험생의 생각을 한번 알고 싶다는 의미겠지요? 따라서 (물음 2)는 출제가 묻는 순서대로 기본 목차를 잡되 논술형과 같이 앞뒤 추가적인 목차를 넣어서 답안을 풍부하게 적는 것이 필요하다고 보입니다. 왜 효과적인 성과관리가 필요한지에 대한 논의가 서두에 나오면서 효과적인 성과관리를 위한 프로세스, 평가자의 역할, 활용방안 순으로 연결해서 적고, 활용방안의 경우에도 최대한 확대평보유방과 연결해서 적는 것이 보다 풍부한 답안을 만들 수 있다고 판단됩니다.

[제1문]

성과관리(performance management)에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음1) 성과관리의 목적 3가지와 효과적인 성과관리 운영을 위한 기준 5가지

에 관하여 각각 설명하시오. (20점)

I. 성과관리의 개념

성과관리(performance management)란 조직의 목표달성을 위해 전략적 관점에서 개별 구성원들이 주어진 성과지표를 달성하고, 능동적으로 직무를 수행할 수 있도록 평가하고 관리하는 과정을 의미한다. 성과관리는 구성원을 동기부여하고, 개인과 기업이 함께 성장·발전할 수 있도록 개인의 능력 개발과 조직 목표 달성의 연결고리를 제공하는 입체적인 과정관리로서 오늘날 전략적 인적자원관리의 핵심 기능이라 할 수 있다.

II. 성과관리와 인사평가와의 관계

성과관리는 인사평가제도와 연계하여 이루어지고, 지금까지 평가를 중심으로 발전되어 왔다. 인사평가가 구성원의 직무 수행에 대해 주기적인 평가를 하기 위해 평가자와 피평가자가 참여하는 제도라면(과거지향적), 성과관리는 구성원이 최상의 직무 수행 활동을 할 수 있도록 조직의 제반 환경을 구축하는 과정으로 정의할 수 있다(미래지향적). 인사평가와 성과 관리는 모두 인적 자원을 통한 기업의 효과성을 높이는 데 중요한 인사 관리 제도로서 직무 수행에 대한 평가는 인사평가와 성과 관리요소를 포함하는 통합적인 시스템이 되어야 한다.

III. 성과관리의 목적

1. 전략적 목적

성과관리는 구성원의 활동이 조직의 목표와 전략 방향과 연계되어 개인의 성과가 조직의 전략적 목표를 달성하는 데 기여한다. 있다. 따라서 성과관리는 조직 목표와 개인과 팀의 활동이 정렬(alignment) 수 있도록 하는데 도움을 주고, 기업은 성과관리를 통해 조직의 전략에 기초하여 경쟁 우위를 확보해 조직 성과를 극대화 할 수 있다.

2. 관리적 목적

성과관리는 보상, 승진, 인력확보, 인력 유지 및 방출 등 인사제도 운영 전반에 필요한 중요한 정보를 제공한다. 특히, 기업이 구성원의 성과를 기준으로 고성과자에게는 보상이나 승진을, 저성과자는 적성과 능력을 고려한 업무재배치나 방출을 결정하는데 성과관리는 중요한 역할을 한다.

3. 개발적 목적

성과관리는 성과의 부진요인을 분석하여 구성원의 지식과 기술을 발전시키기 위한 목적으로 활용된다. 기업은 성과관리를 통해 구성원의 강약점을 파악하고, 성과를 높이기 위해 무엇을 어떻게 개선해야 하는지에 대한 정보와 지원을 제공받아 이를 개발하기 위한 피드백과 육성 활동에 보다 많은 관심을 두고 있다.

IV. 효과적인 성과관리 운영을 위한 기준

1. 전략적 수렴성(정합성)

전략적 인적자원관리 관점에서 효과적인 성과관리 운영을 위해서는 먼저 전략적 수렴성이 필요하다. 전략적 수렴성이란 성과관리 시스템이 조직의 전략과 목표, 그리고 조직문화에 수렴하는 직무성과와 관련된 정도를 의미한다. 평가를 통해 측정하려는 것이 조직의 전략, 목표, 문화에 수렴할 때 그 측정기준이 정확하다고 인정할 수 있다. 전략적 인적자원관리 차원에서 효과적인 성과관리를 운영하기 위해서는 조직의 비전이나 목표를 명확히 하고, 이를 부서(팀)-개인 차원의 목표 설정에 연계 및 반영하여 전략적 정합성을 갖도록 하는 것이 중요하다.

2. 타당성

타당성이란, 직무성과와 관련성이 있는 내용을 측정하는 정도를 말한다. 즉 타당성은 평가를 통해 측정된 결과가 실제 직무성과와 얼마나 관련성이 높은가를 나타내는 것이다. 실제 성과와 측정된 결과가 근접할수록 타당성이 높아지며 반대로, 측정결과치가 직무성과의 모든 영역을 대표하지 못하거나 관련성이 낮은 경우는 타당성이 떨어진다.

3. 신뢰성

신뢰성은 성과측정에 있어서 결과치의 일관성 또는 안정성을 의미한다. 즉 측정하고자 하는 평가내용(항목)이 얼마나 정확하게 측정되었는지와 관련된 개념이다. 신뢰성을 저해하는 가장 큰 원인은 관대화 경향, 가혹화 경향, 후광효과 등 평가오류이므로 효과적인 성과관리를 위해서는 평가자를 대상으로 지속적인 교육과 평가과정 자체에 대한 평가가 이루어져야 한다.

4. 수용성

수용성은 피평가자들이 평가에 대하여 합당하고, 필요한 것이라고 믿고, 평가가 공정하게 이루어지며 평가결과가 활용되는 평가목적에 동의하는 정도를 말한다. 효과적인 성과관리 운영을 위해서는 피평가자의 평가참여나 성과관리의 개발적 목적을 확대하는 등 수용성을 높이는 방안이 요구된다.

5. 실용성(또는 실행가능성)

실용성이란 기업이 평가제도를 도입하는 것이 의미가 있으며 현실적으로 도입 및 운영 비용보다 효익이 더 큰 것을 의미한다. 실용성을 높이기 위해서는 구성원의 성과차이가 식별가능할 정도로 유의미해야 하고, 평가비용이나 평가에 소요되는 시간이 과도해서는 안 된다.

물음2) 효과적인 성과관리를 위한 프로세스, 평가자의 역할, 평가결과의 활용 방안에 관하여 각각 논하시오. (30점)

1. 서 : 조직의 목표달성을 위한 효과적인 성과관리의 필요성

지속적인 성장을 담보하고 조직 목표를 달성하기 위해서는 개인 및 부서(팀)의 성과 달성 및 성장이 조직의 성과 달성에 기여할 수 있는 방향으로 전개되어야 한다. 그런 의미에서 효과적으로 구성원의 활동이 조직의 목표와 전략적 방향과 연계되도록 성과지표를 설정하고, 평가·육성, 관리할 수 있는 성과관리체계를 구축하는 것은 중요하다. 따라서 효과적인 성과관리를

위한 프로세스, 평가자의 역할, 평가결과의 활용방안을 살펴보도록 하겠다.

II. 효과적인 성과관리를 위한 프로세스

1. 계획(Plan)

효과적인 성과관리를 위해서는 먼저, 조직의 비전과 전략을 구체화하여 조직의 목표를 설정하는 단계가 선행되어야 한다. 전사적 목표를 다시 부서단위, 개인단위로 연계하여 성과목표를 설정하고, 평가방법, 평가절차 등 성과관리 추진계획을 수립하여야 한다.

이때 평가방법은 MBO를 활용하는 경우 성과관리의 전략적 수렴성을 보다 높일 수 있다. MBO를 통해 부서와 개인의 목표달성도를 주요 평가기준으로 삼고, 목표는 구체적이고(Specific), 측정이 가능하고(Measurable), 달성가능하면서도 도전적이고(Achievable), 결과지향적이고(Result-oriented), 평가기간 이내에 처리할 수 있는(Time-bounded) 목표를 설정한다면 효과적인 성과관리 운영의 토대를 마련할 수 있다.

2. 실행(Do)

설정된 목표에 따라 구성원들이 성과를 실제 평가 및 판단을 실시하는 과정으로 이 단계에서는 조직의 상황에 맞는 평가기법들을 활용하여 성과관리를 실행한다. 특히 평가 과정에 발생할 수 있는 평가오류를 최소화할 수 있도록 평가자 교육 및 평가체계에 대한 모니터링은 효과적인 성과관리를 위해 중요하다.

3. 평가(See)

성과관리 실행에 대한 평가로서 평가 결과에 대한 피드백이 이루어지는 단계이다. 구성원들에게 결과에 대한 피드백을 제공하여 조직 목표에 부합하는 방향으로 성과를 개선할 수 있도록 유도하고, 향후 목표설정에도 반영될 내용을 파악한다. 효과적인 성과관리를 위해서는 평가자인 관리자가 피평가자와 지속적으로 소통하면서 상시적인 피드백이 이루어질 수 있도록 하는 것이 필요하다.

III. 효과적인 성과관리를 위한 평가자의 역할

1. 피평가자의 성과목표 및 추진계획 수립

효과적인 성과관리의 출발점은 피평가자의 담당업무 및 능력을 고려하여 조직 목표와 연계된 성과목표를 수립하고, 그에 따른 추진계획을 수립하는 것이다. 따라서 평가자의 역할은 피평가자와 함께 피평가자의 역량과 직무를 고려하여 조직 및 팀 목표와 연계된 성과지표를 설정하고 추진계획을 수립하는 역할을 해야 한다.

2. 지속적인 피드백과 코칭

평가자는 추진계획의 진행 상황을 지속적으로 체크하면서 피드백을 통해 추진계획의 진행상황과 어려움을 수시로 파악하고, 기록하여야 한다. 이때 소통은 피평가자의 성과목표를 토대로 자유롭게 실시되 평가자가 피평가자를 '코칭'하는 방식으로 이루어져야 한다.

3. 공정하고 객관적인 평가

평가자는 실적을 바탕으로 공정하고 객관적으로 평가하여야 한다. 평가자는 자신도 모르는 사이 연공에 따라 평가를 한다든지 평소 자신의 비위를 잘 맞추는 직원에게 높은 점수를 제공한 다든지 등의 평가오류를 범할 수 있다. 이런 오류를 방지하기 위해 평가자는 실적을 꼼꼼이 검토한 후 평가를 실시하고 평가시점의 기분 따라 결과가 바뀌지 않도록 소통기록을 활용하여 공정하고 객관적으로 평가를 실시하여야 한다.

IV. 효과적인 성과관리를 위한 평가결과의 활용방안

1. 확보

평가결과는 보유인력의 질적 수준을 파악해 인력계획의 효과성을 높이는데 활용할 수 있다. 또한 기업은 평가결과를 바탕으로 지속적으로 고성과를 창출하는 구성원들의 특성을 파악하여 향후 인력을 채용할 때, 조직에 맞는 채용 기준을 만드는데 활용할 수 있다.

2. 개발

평가결과를 바탕으로 기업은 구성원에게 필요한 능력이 무엇인지 파악할 수 있다. 따라서 교육훈련계획을 수립할 때, 평가결과는 교육훈련의 내용과 방법을 결정하는데 활용할 수 있다. 개인의 경우도 평가결과를 통해 자신의 적성과 능력을 파악하고, 경력관리에 필요한 정보를 제공받을 수 있다.

3. 보상

평가결과는 임금을 결정하는 중요한 기준이 된다. 노동의 질과 양은 임금결정의 가장 핵심적인 기준으로서 고성과자에게는 성과에 합당한 보상을 주어 지속적인 동기부여가 가능하도록 해야 할 뿐만 아니라 임금의 내부공정성도 확보할 수 있도록 해야 한다.

4. 유지 및 방출

기업은 평가결과를 통해 인력의 재배치, 구성원의 사기나 조직과 업무에 몰입에 대한 정보를 확보할 수 있다. 또한 누구를 방출시켜야 할 것인가에 대한 의사결정을 하는데 있어 평가결과는 중요한 기준이 된다.

V. 결 : 효과적인 성과관리체계 구축을 위한 변화관리

조직 목표달성에 효과적인 성과관리체계를 구축하기 위해서는 조직 목표와 연계된 프로세스관리, 평가자 역할 정립, 각 인사제도와 연계된 구체적인 활용방안 마련도 중요하지만, 효과적인 성과관리체계가 제대로 운영 및 실행되기 위해서는 무엇보다 경영진의 관심과 지원이 필요하다. 더 나아가 실제 성과관리를 선도적으로 실행해 온 선진기업들이 성과관리를 제도적 운영체계를 넘어 조직 안팎에 유기적으로 작용하고 끊임없이 발전시켜야 할 변화관리의 도구로서 이해하고 활용하고 있다는 점은 주목해야 할 필요가 있다.

[2문 해설]

임금관리는 언제나 A급 출제사항이고, 직무급과 직능급은 수험생이라면 열심히 공부했던 부분이라 큰 무리 없이 작성하셨을 것이라고 판단됩니다.

2문 역시 출제자가 물어본 내용을 기준으로 답안을 구성하되 아래와 같이 두 가지 방식으로 답안 구성이 가능할 것으로 보입니다.

I. 개념 1. 직무급 2. 직능급 II. 도입의 전제조건 1. 직무급 2. 직능급 III. 장점과 단점 1. 직무급 장·단점 2. 직능급 장·단점	I. 직무급 1. 개념 2. 도입의 전제조건 3. 장·단점 II. 직능급 1. 개념 2. 도입의 전제조건 3. 장·단점
--	---

어떤 형태로 작성하더라도 무방하나, 문제에서 물어 본 순서대로 직무급과 직능급의 차이가 눈에 쉽게 들어오는 왼쪽의 방식이 출제자의 의도에 더 가깝다고 보입니다.

답안의 차별화 포인트로서 직무급과 직능급이 인사관리 내용 중 어디에 위치한 논의인지, 양자의 차이점은 무엇인지를 짧게라도 언급한다면 직무급과 직능급의 차이와 내용을 잘 이해하고 있다는 점을 출제자에게 어필할 수 있지 않을까 합니다.

[제2문]

직무급과 직능급의 개념, 도입의 전제조건에 관하여 각각 설명하고, 직무급과 직능급 각각의 장점과 단점을 3가지씩만 쓰시오. (25점)

I. 직무급과 직능급의 개념

1. 임금배분의 기준

임금관리에 있어 “기본급을 어떤 기준에 따라 공정하게 지급할 것인가”에 대한 임금배분의 기준은 임금의 내부적 공정성을 확보하는데 있어 중요하다. 이때 합리적인 임금배분의 기준으로 논의되는 것이 바로 직무가치를 기준으로 하는 ‘직무급’과 속인적 요소인 종업원의 가치를 기준으로 하는 ‘직능급’이다. 최근 국내에서는 기존 연공급의 한계를 극복하고, 공정한 임금체계 수립을 위한 방안으로 직무급 또는 직능급 도입에 대한 관심이 높아지고 있다.

2. 직무급(job-based pay)이란

직무급은 조직 내 존재하는 직무들을 평가하여 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정하

는 임금체계이다. 직무급은 직무의 가치에 부합하는 임금을 지급하여 각 직무 간에 공정한 임금격차를 유지하는 것이 임금배분의 공정성을 실현한다는 논리에 바탕을 두고 있다.

직무급 유형은 ①개별 직무마다 각기 다른 임금이 정해져 있는 개별 직무급, ②각 직무들에 대해 직무평가의 평점을 일정한 간격을 기준으로 해서 여러 직급으로 분류하고 각 직급마다 하나의 임금을 설정하는 단일 직무급, ③동일직급 내의 직무에 대하여 일정 범위의 임금을 설정하여 운영하는 범위 직무급이 있다.

3. 직능급(competency-based pay)이란

직능급은 종업원이 직무를 수행하는 데 요구되는 능력을 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다. 즉, 직능급은 종업원의 직무수행능력의 발전단계에 따라 일정한 자격기준을 설정하고 이를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다. 이때 직무수행능력이란 일반적인 능력이 아니라 직무를 수행하는 데 필요한 특정한 능력으로서, 현재의 능력뿐만 아니라 잠재적인 능력도 포함된 종합적인 능력을 의미한다.

II. 도입의 전제조건

1. 직무급 도입의 전제조건

직무급을 도입하기 위해서는 먼저 ①노사 모두가 직무급이 공평하고 타당한 임금체계로서 수용할 수 있는 여건이 조성되어야 하고, ②조직 내 직무들을 조사하고 직무분류체계를 만드는 '직무분석'과 각 직무들의 상대적 가치를 파악하는 '직무평가'가 이루어져야 한다. ③거시적인 측면에서 본다면 종업원이 자신의 능력에 맞는 타 기업 직무로 자유롭게 이동할 수 있는 횡단적인 노동시장이 형성되어 있어야 한다.

2. 직능급 도입의 전제조건

직능급을 도입하기 위해서는 ①직능자격제도의 확립이 전제되어야 한다. 직능자격제도는 각 직종별로 직무수행에 필요한 자격요건으로서의 직무수행능력이 분류되고 등급이 부여된 일정한 직능자격 등급을 기준으로 승격, 승진 및 급여 등의 처우를 결정하는 종합적인 인사제도를 말한다. 또한 ②직능의 합리적인 분류기준과 등급의 설정 및 객관적이고 정확한 종업원의 능력평가가 이루어져야 한다.

III. 직무급과 직능급 각각의 장점과 단점

1. 직무급

(1) 장점

- ① 각 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정하기 때문에 직무간의 공정한 임금격차를 유지할 수 있고, 임금배분의 공정성을 확보할 수 있다.
- ② 직무를 중심으로 한 합리적인 인사관리를 가능하게 함으로써 노동의 효율적인 이용과 인건비의 효율성 증대에 기여한다.
- ③ 공정한 임금지급을 통하여 유능한 인력의 확보와 활용이 용이하다.

(2) 단점

- ① 직무분석 및 직무평가 등의 절차가 복잡하고 객관적인 평가기준의 설정도 곤란하다.
- ② 직무가 표준화되어 있지 않고, 직무구조와 인적능력 구성이 일치하지 않거나 노동시장이 폐쇄적인 경우에는 직무급 도입이 어렵다.
- ③ 연공중심의 동양적인 기업풍토 하에서 특히 장기근속자의 저항감이 강하고 노동조합의 반발도 만만치 않아 실시상의 어려움이 있다.

2. 직능급의 장단점

(1) 장점

- ① 종업원의 직무수행능력의 발전단계에 따른 직능자격 등급을 기준으로 임금을 지불하고, 자격승진 등과의 밀접히 연계되어 있어 능력에 의한 처우가 가능함으로써 능력주의 인사관리를 실현할 수 있다.
- ② 종업원 개인의 직능개발에 대한 노력으로 직능이 신장되면 직능등급의 상승으로 이어져 종업원의 자기개발 의욕을 자극하고 동기를 유발할 수 있다.
- ③ 종업원의 직무수행능력의 정도에 따라 차별적인 임금으로 지급하므로 임금의 공정성을 실현할 수 있다.

(2) 단점

- ① 직능의 파악과 평가방법의 선정, 평가기준, 임금을결정 등의 어려움이 있고, 이로 인해 잘못 운영하면 연공급화될 가능성이 있다.
- ② 인간의 능력개발은 대체로 50세 전후가 한계로 인식되고 있어 그 이후로는 실시가 어렵다.
- ③ 직능신장을 기대하기 어려운 일용직이나 운전기사, 수위 등은 도입이 곤란하다.

[3문 해설]

긴장된 시험장에서 3문을 봤다면 이게 노동법 문제인지 인사노무관리론 문제인지 헷갈릴 수도 있었을 것 같습니다. 당황만 하지 않으셨다면 노동법에서 열심히 공부한 단체협약에 관한 내용이므로 노동법 지식을 동원하여 문제없이 적으셨을 것으로 예상됩니다.

최근 출제경향을 보면 유지 파트에서 노사관계와 관련된 주제가 자주 등장하고 있습니다. 이를 통해 우리가 시험을 치루는 시험이 공인노무사를 뽑는 시험이고, 시험과목명 '인사노무관리론'임을 새삼 깨닫고 있습니다. 따라서 앞으로 인사노무관리론을 공부할 때, 노동법과는 다른 시각으로 노사관계와 관련된 주제도 놓치지 않고 챙겨봐야 할 것으로 보입니다.

[제3문]

단체협약의 기능(또는 역할)에 관하여 2가지만 설명하고, 단체협약에 포함되는 내용을 규범적, 채무적, 조직적 부분으로 분류하여 각각 기술하시오. (25점)

I. 단체협약의 개념

단체협약이란 사업장 내 근로조건을 규율하는 대표적인 규범으로서 노동조합과 사용자 또는

그 단체가 단체교섭과정을 거쳐서 근로조건의 기준 및 기타사항에 관하여 합의를 보고 이를 협약이란 형태로 서면화한 것을 의미한다. 단체협약은 일단 성립되고 나면 그것이 법률에 저촉되지 않는 한 개별근로계약이나 사용자가 일방적으로 결정한 취업규칙에 우선하여 적용되는 강력한 효력을 가지게 된다.

II. 단체협약의 기능

1. 근로조건 개선기능

단체협약은 구성원이 개별적으로 사용자와 교섭해서 얻을 수 없는 보다 좋은 근로조건을 집단적 교섭과 헌법상 보장된 단체행동권을 바탕으로 확보할 수 있는 역할을 한다. 단체협약으로 확보된 향상된 근로조건은 그 유효기간 동안 보장받을 수 있다.

2. 평화적 기능

단체협약이 체결되면 그 유효기간 중 노사 모두 이를 존중하고 준수할 의무가 발생하므로 유효기간 중에는 불필요한 분쟁을 피하고 산업평화를 유지하는 기능을 한다. 일정수준의 근로조건을 설정한 단체협약을 성실히 준수함에 따라 그 유효기간 동안 노사관계에 있어 무의미한 분쟁 없이 노사안정을 도모할 수 있다.

III. 단체협약의 내용

1. 규범적 부분

단체협약의 내용 중 근로조건 기타 근로조건의 대우에 관한 기준에 대한 부분이 규범적 부분에 해당한다. 구체적으로는 임금, 복리후생, 퇴직금, 근로시간, 휴일, 휴가, 산재보상, 교육훈련, 안전보건, 징계 등에 관한 사항 등이 있다.

2. 채무적 부분

채무적 부분은 협약당사자인 사용자와 노동조합 사이의 권리·의무를 규율하는 부분을 의미한다. 평화의무, 평화조항, 유일교섭 단체조항, 쉼 조항, 단체교섭의 절차 및 기타 규칙, 쟁의행위에 관한 사항 등이 채무적 부분에 해당한다.

3. 조직적 부분

경영 내의 노사관계를 제도적으로 규율하는 부분이 조직적 부분에 해당한다. 조합원인 종업원의 해고에 관한 협의·동의조항, 노사협의회와 고충처리기구 등이 조직과 운영에 관한 조항 내지 협정 등이 이에 속한다. 오늘날 협력적인 노사관계가 강조되면서 조직적 부분의 중요성이 더욱 커지고 있다.