

# 2018 노동이사 국외연수 결과보고

2018. 08. 17.

문서번호	패션산업팀-1487	선임	패션산업 팀장	패션문화 본부장	대표이사		
결재일자	2018.08.28.	08/17 정승연	08/17 유주이	08/27 강문석	전결08/28 최경란		
공개여부	공개	협 조		국제협력 팀장			
방침번호	대표이사방침 제(876)호			08/27 이상묵			

추진근거	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근로자(노동)이사 선진사례 연구 해외연수 참가 안내(공기업담당관-4030,2018.4.3)</li> <li>- 서울시 투자출연기관 노동이사 국외연수 관련 협조요청(서울모델협의회-244,20118.4.3)</li> <li>- 2018년 노동이사 국외연수 시행계획(대표이사방침 제346호, 2018.04.26.)</li> </ul>		
대 내 외 협력현황	부서(단체)명	협약내용	협약결과
	서울시 공기업담당관	해외연수 참가 협조요청	협조 완료
	재단 국제협력팀	해외출장 검토요청	협조 완료
사 업 비	5,000천원		

서울디자인재단 (기획경영팀)

# 2018 노동이사 국외연수 결과보고

투자·출연기관 노사 상생·협력의 새로운 경영패러다임인 '근로자(노동)이사제의 성공적 안착'을 위한 해외선진 사례를 연구하여 '한국형 노동이사 모델 제시'를 위한 발전방안을 마련하고자 함.

## 1. 귀국 보고서 개요

가. 출장개요				
여 행 국	독일, 스웨덴, 프랑스	출장도시	베를린, 스톡홀름, 파리	방문기관 Charite 대학병원 BVG(베를린 교통공사) BSR(베를린 청소폐기물공사) Verdi(서비스직 노조연맹) TCO 노조 Stockholmrem(스톡홀름주택공사) Systembolaget(스웨덴 국영주류판매공사) Folksam Insurance(상호보험회사) PTK(Swedish Council for Negotiation and Cooperation) FNSAC-CGT(프랑스어문어술문화노조연맹) CFDT-CGT(지방공무원협회)
출장목적	투자·출연기관 노사 상생·협력의 새로운 경영패러다임인 '근로자(노동)이사제의 성공적 안착'을 위한 해외선진 사례 연구를 통해, 국정과제 채택에 따른 전국 확산을 앞두고 '한국형 노동이사 모델 제시'를 위한 발전방안을 마련코자함.			
출장기간	2018년 4월 29일 ~ 2018년 5월 9일 ( 9박 11일)			
출 장 자	소 속	직 급	성 명	
	패션산업팀	다급	정승연	
나. 출장결과 요약				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 독 일 : 법과 제도에 의거해 합리적 조정, 노동이사의 노조탈퇴 문제 제기</li> <li>- 스웨덴 : 협의/합치 문화 존재, 노사간 대화와 토론에 의한 문제 해결</li> <li>- 프랑스 : 강한 노조만큼 강한 사용자 존재, 파업을 통해 견제와 균형을 맞춰감</li> </ul> <p>→ 국가간 노사간 차이가 존재하나, 노사간 합리적 균형유지를 위해 노동이사 역할 중요</p>				
※ 2018년 서울시 투자출연기관 노동이사 유럽 노동이사제 연수 보고서 붙임				

DB입력여부	해당사항 없음√	마일리지 적립여부	적립 <input type="checkbox"/> 미적립√
--------	----------	-----------	----------------------------------

## 2. 출장내용

### 1. 일별 세부 일정

- 연수일정 : 2018.4.29.(일) ~ 5.9.(수) (9박 11일)
- 연수국가 : 독일(베를린), 스웨덴(스톡홀름), 프랑스(파리)
- 세부일정

일자	일시	방문기관 및 면담자
4.29(일)	13:30~	- 서울 인천공항 출국=> 프랑크푸르트공항=> 베를린 도착
4.30(월)	09:30 ~ 11:00	1) Charite 대학병원 - Carsten Becker(Charite 노조위원장) - Jorg Pawlowski(Works Council Chairman)
	12:30 ~ 14:00	2) BVG(베를린 교통공사) - Dieter Shulte
	15:00 ~ 16:30	3) BSR(베를린 청소폐기물공사) - Rolf Wiegard(Works Council Chairman)과 노조간부
5.1(화)	10:00 ~ 12:00	- Verdi 노동절 대회 참가
5.2(수)	09:30 ~ 11:00	4) Verdi(서비스직 노조연맹) - Michael Eberhard 공동결정법 부서장 - 독일 베를린 → 스웨덴 스톡홀름
	9:30~ 11:30	5) TCO 노조 - Magnus Lundberg, TCO legal expert
5.3(목)	13:00~ 14:30	6) Stockholmhem(스톡홀름주택공사) - 노사대표, Hakan Berg(Vision 간부)
	15:00~ 16:30	7) Systembolaget(스웨덴 국영주류판매공사) - Maria Nilsson
5.4(금)	09:00~ 10:30	8) Foksam Insurance(상호보험회사) - Jimmy Johnsson(FTF 노조)
	13:00~ 15:00	9) PTK(Swedish Council for Negotiation and Cooperation) - Louise Widen - Ylva Peterson(노동이사 교육담당자)
5.5(토)	-	- 스웨덴 스톡홀름 => 프랑스 파리
5.6(일)	-	- 휴일
5.7(월)	09:30~ 11:00	10) FNSAC-CGT(프랑스언론예술문화노조연맹) - SNPT-CGT 사무총장 William Maunier와 간담회 - Sylvian Goldstein(CGT 국제담당) - Denise Gravoil(FNSAC-CGT 사무총장)
	14:30~ 16:00	11) CFDT-CIG(지방공무원협의회) - Phillipe Scarfogliero(CFDT 국제담당)
5.8(화)		- 파리 드골공항 출발
5.9(수)		- 서울 인천공항 귀국

○ 연수참가자

연번	소 속		성 명	성별
1	단 장	노사정 서울모델협의회 위원장	노 광 표	남
2	서울시	공기업담당관	임 출 빈	남
3	노동이사	서울교통공사	박 희 석	남
4		서울시농수산식품공사	변 춘 연	남
5		세종문화회관	조 영 화	여
6		서울산업진흥원	강 주 현	남
7		서울연구원	배 준 식	남
8		서울신용보증재단	천 기 문	남
9		서울주택도시공사	박 현 석	남
10		서울주택도시공사	김 우 철	남
11		서울디자인재단	정 승 연	여
12		서울복지재단	장 지 현	여
13		서울에너지공사	최 진 석	남
14		서울시설관리공단	한 성 남	남
15		서울의료원	박 경 표	남
16		서울의료원	김 남 희	여
17		서울문화재단	안 미 영	여
18		서울시여성가족재단	임 경 진	여
19		120 다산콜재단	권 주 연	여
20		120 다산콜재단	박 경 은	여

2. 주요 활동

○ 각국 기관 방문 및 노동정책 인터뷰 후 비교분석

		GERMANY	SWEDEN	FRANCE
국가현황	GDP	- 4조 2,116억 달러(세계 4위)	- 6,007억 달러(세계 23위)	- 2조 9,250억 달러(세계 6위)
	1인당	- 5만 842달러(세계 16위)	- 5만 8,345달러(세계 11위)	- 4만 4,934달러(세계 19위)
	인구	- 80,594,017명(세계 19위)	- 9,960,487명(세계 90위)	- 67,106,161명(세계 21위)
	영토	- 357,022km <sup>2</sup> (세계 64위)	- 450,295km <sup>2</sup> (세계 57위)	- 643,801km <sup>2</sup> (세계 44위)
	군사력	- 0.2461(세계 10위)	- 0.5787(세계 29위)	- 0.1869(세계 5위)
역사적 배경	- 바이마르헌법(1919) <b>노동자평의회</b> - 나치 집권(1933) 후 폐기	- 1900년대 초반까지 노사관계 대립적 - <b>사민당</b> 집권(1932) 후 노사관계 안정	- 민간의 노동이사회가 자본주의 기원(1970년대) - 공공에 노동자 경영참여 확대(1980년대)	

	GERMANY	SWEDEN	FRANCE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업장평의회법(1920)</li> <li>- 노사동수 <b>공동결정제</b>(1947)</li> <li>- 공동결정제 합헌 판결(1976)</li> <li>- 시민/녹색 연립정부 정권교체 성공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 샬트셔바덴 협약(1938) 제도화</li> <li>- 노동자대표 이사회 참가법(1973)</li> <li>- <b>오일소크 후 공동결정제</b>(1976) 도입</li> <li>- 전국 <b>기본협약 발전협약</b>(1982)</li> <li>- 시민당의 장기집권 정권 탈환(2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회당 <b>공기업 노동이사제 의무화</b>(1983)</li> <li>- 전통적으로 참여적 노사관계 보다 <b>대립적 노사관계</b></li> <li>- 민간기업 <b>노동이사제 의무화</b>(2013)</li> </ul>
노동정책 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매우 강한 <b>공동결정권</b> 존재</li> <li>- 스웨덴, 프랑스와 달리 <b>사업장평의회</b>(5인 이상/ 노조가 핵심역할)가 정보권, 협의권 등 파워 보유</li> <li>- 사업장 차원 사업장평의회 협정 체결</li> <li>- 기업 차원 노동이사 <b>감독이사회 참여</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 스웨덴모델 <b>협력/ 단체협약/ 산업평화</b></li> <li>- 사업장 노동자 대표 조직인 <b>노동조합 지부(local union)</b>가 임금, 노동조건 등 사용자와 협의 및 교섭</li> <li>- 대결이나 표결보다 <b>협의/합의</b>하는 문화</li> <li>- 높은 노동조합 <b>조직률(약 70%)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동 3권, 노동자의 <b>경영참여를 헌법</b>에서 명시적으로 인정</li> <li>- <b>복잡한</b> 사업장 노동자대표제</li> <li>- 노조와 사업장 전 노동자들이 선출한 대표 구조</li> <li>- 노동이사제는 민간보다 <b>공공에서 활발</b></li> <li>- 민간 <b>주춤</b>에서 노동이사제 선택 가능</li> </ul>
도전과 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>주주자본주의</b> 경향의 강화는 공동결정제에 도전</li> <li>- <b>지식경제</b> 발전은 개인주의 강화</li> <li>- 평의회와 노조 사이에 갈등 소지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>산업민주주의</b> 추진은 잠재적으로 중앙 노조의 권위를 잠식할 수 있음</li> <li>- 대립적 노사관계 전통으로 노동운동이 산업 민주주의란 이름으로 사용자 전략에 통합</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>지자체</b>가 공기업 대주주의 <b>의결권</b> 행사(주춤을 통해 정관으로 제도도입)</li> <li>- 복수 노조가 교섭창구 단일화로 참가하기에 노조간 이견 존재</li> </ul>
노동조합 총연맹 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기본적으로 <b>산업별</b> 노동조합</li> <li>- <b>DGB</b>(독일노동조합총연맹 610만명) 산하 8개 산업별 노동조합이 소속</li> <li>- <b>VerDI</b>(독일통합서비스노조)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>TCO</b>(사무전문서비스 14개 140만명)</li> <li>- <b>LO</b>(블루컬러 14개 연맹 150만명)</li> <li>- <b>SACO</b>(대학원졸 전문직 23개 70만명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>CGT</b>(프랑스노동총동맹 최대 규모 71만)</li> <li>- <b>CFDT</b>(프랑스민주노동총연맹)</li> <li>- <b>CGT-FO</b>(노동자의 힘)</li> <li>- <b>CFTC</b>(프랑스 기독교노동자총연맹)</li> <li>- <b>CFE-CGC</b>(사무관리직 총연맹)</li> </ul>
노조 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>광역단체협약</b> 한 노조로 <b>전체 적용</b></li> <li>- <b>기업단체협약</b> 사용자단체외 개별사용자</li> <li>- 임금협약, 임금구조협약, 포괄협약</li> <li>- 노조원이 사업장협의회의 위원(두개 모자)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사용자와 단체협약 맺은 노조지부에서 노동이사 선출(경험 많은 <b>노조간부</b>)</li> <li>- <b>노조간부</b> 겸 <b>이사회</b> 일원으로 회사의 <b>장기적</b> 측면에서 활동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>대표성</b>이 인정되는 노조만 단체교섭</li> <li>- 단독으로 단체협약 체결가능 CGT뿐</li> <li>- 노동조합 <b>조직률은 낮고</b> 단체협약 적용율은 높음</li> </ul>
노동이사제 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>500인</b> 이상의 기업(국유/민간)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>25인</b> 이상의 기업(국유/민간)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>5,000명</b> 이상 모든 조직(국유/민간)</li> </ul>
이사회 참여정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 500인 이상: <b>1/3</b></li> <li>- 2,000명 이상: <b>1/2</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단일 이사회 제도 <b>1/3</b></li> <li>- 노동이사 수만큼 후보이사 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국영기업은 <b>1/3</b></li> <li>- 민영기업은 약 1/5</li> </ul>
노사관계 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>이원적</b>(단체교섭-사업장협의회)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>일원적</b>(노조의 단체교섭)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일원적 또는 이원적 다양(복잡)</li> </ul>
사업장 협의회	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 협의회 위원 <b>종업원 투표</b>로 선출</li> <li>- 비노조원을 포함 전체 노동자 대변</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업장협의회(work councils) 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노조대표위원, 노사협의회 존재</li> <li>- <b>경제사회위원회</b> 존재</li> </ul>
경영참가 성격	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>종업원(평의회)</b> 중심적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>노동조합</b> 중심적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>노동조합</b> 중심적</li> </ul>
경영참가 제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제도화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상대적으로 비제도화</li> <li>- 노사 자치가 존중(스웨덴 특유문화)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상대적으로 제도화</li> </ul>
이사회 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이원적(<b>감독이사회/경영이사회</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>일원적</b> 이사회</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>정부이사, 전문가이사, 노동이사</b></li> </ul>
이사 선출	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 종업원 <b>투표</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동조합 <b>추천</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 기업 노동자들이 <b>선출</b></li> </ul>
교육 기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>한스비클러재단</b>에서 감독회 노동이사를 지원(교육, 컨설팅 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PTK</b>(25개 사무직노조 교섭 카르텔)</li> <li>- 연금, 단체생명보험, 훈련과 교육</li> <li>- 연간 약 600명 교육 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개별적</li> <li>- 기관별</li> </ul>
방문 기관 (field study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Charite</b> (샤리테 대학병원)</li> <li>- 유럽 최대 규모 대학병원</li> <li>- 3개 대학(동서독 통합)</li> <li>- 평의회 의장(남성 간호사 출신), 노조위원장</li> <li>- 임기 4년/ 22년 재직 중</li> <li>- 평의회 23명중 10명 전임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>TCO</b> (사무전문 서비스노조)</li> <li>- 3대 노총으로 14개 노조 약 140만명 조합원 가입</li> <li>- 대부분 민간기업 노조는 교섭 카르텔인 PTK에 가입되어 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>CGT-FNSAC</b> (영화방송 공연문화 노조)</li> <li>- 5개 노총 중 최대 규모</li> <li>- 조합원 약 71만명</li> <li>- 노동이사 노조원 신분 유지하지면 간부직은 안 됨</li> <li>- 회사기밀 사항중 노동권에 관련된 것은 노조에 통보</li> </ul>

	GERMANY	SWEDEN	FRANCE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 베를린시장이 감독회 대표</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동이사는 경영진이 감추고 있는 것을 찾는게 중요</li> </ul>
	<b>BVG</b> (베를린 교통공사) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% 베를린주 소속</li> <li>- 53개국 출신/18,06명 파트타임/ 1,200만 이용객</li> <li>- 26.6%가 여성(학대 중)</li> </ul>	<b>Stockholm hem</b> (주택공사) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision(지방자치단체 공무원 노조)과 연계</li> <li>- 의장은 시민당 추천자, 부의장은 야당 추천자</li> <li>- 비전은 특정정당 캐백션 없음</li> </ul>	<b>CFDT-CIG</b> (지방공무원 교육지원센터) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지방공무원정부 연합으로 법률자문 공무원시험 훈련 징계 임금인상 논의</li> <li>- 노사간 사회적 대화기구로 프랑스 9개 노총이 가입</li> <li>- 200만 지방공무원 중 시속 4만 8천명(기관장급)</li> <li>- 각 지방공무원이 균일한 조건에서 제대로 일할 수 있도록 지원</li> <li>- 공공부문 노사간 이사회 50:50으로 구성</li> <li>- 공무원 노조위원장이면서 노동이사이면서 동시에 상급단체 대의원 신분 가능</li> <li>- 임기는 4년/이사회 월회</li> </ul>
	<b>BSR</b> (베를린 정화공사) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1994년 공기업으로 전환</li> <li>- 쓰레기 수거, 소각, 재활용 청소 도로유지 등</li> <li>- 정화와 에너지의 혁신</li> </ul>	<b>Systembolaget</b> (주류 공기업) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직원 5,000명 주류공기업</li> <li>- 국가(정부)가 관리하면서 매출이익에 연연하지 않음</li> <li>- LO 없이 TCO 단일 조직</li> <li>- 노조위원장이 노동이사</li> </ul>	
	<b>VerDi</b> (서비스노조) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2001년 5개 연맹이 통합</li> <li>- 약 200만명 조합원</li> <li>- 교육과학연구, 연방정부공무원, 지역사회단체, 정보통신, IT기술자, 상업서비스, 금융, 수도전기 등</li> </ul>	<b>Folksam</b> (상호보험 회사) <ul style="list-style-type: none"> <li>- LO와 KF 공동출자로 설립</li> <li>- 2개 그룹 10개 보험사</li> <li>- 대표이사, 부사장, 노동이사, 사가 성숙한 노사협력문화</li> </ul>	
		<b>PTK</b> (사무직노조) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 연금 보험 협약, 노동환경 문제, 노동이사 활동을 위한 교육프로그램 지원</li> </ul>	
우수 사례	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OECD(2000) 100인 이상 독일기업 기업 평의회와 생산성에 긍정 관계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 오래 연임하면서 전문성 축적</li> <li>- 후보이사제 운용으로 연습</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동존중 정책이 헌법에 명시됨</li> <li>- 파업권이 상호간 인정(불편 감수)</li> </ul>
갈등 해법	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 법과 제도에 의거해 합리적 조정</li> <li>- 종업원 평의회 수준에서 해결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 스웨덴 특유의 협의/합치문화 존재</li> <li>- 가급적 노사간 충돌보다 대화/토론</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 강한 노조만큼 강한 사용자 존재</li> <li>- 파업을 통해 견제와 균형을 맞춰감</li> </ul>
한국에 주는 시사점 /함의 (advise)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동자대표 이상의 노조원 자격 미부여는 이해되지 않는다.</li> <li>- 한국도 국제협약 87조 이행노력 필요</li> <li>- 남북한도 동서독처럼 통일되면 많은 긍정적 변화가 있을 것이다. 민간영역과 타 시도에 확산 필요</li> <li>- 가장 유능하고 매력적인 인물이 노동이사로 활동할 필요(전략적 부가)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 스웨덴 노사문화를 이해하지 못하는 타국 CEO는 당황하게 된다.</li> <li>- 사회적 자본(핵심은 신뢰)이 탄탄한 기반을 갖추고 있음을 실감</li> <li>- 단편은 스웨덴 노동자의 영혼이자 심장이다(90% 기업이 단협에 영향)</li> <li>- 노조 조직율이 높고 집행부를 신뢰한다. 그것이 중요하다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동자대표 이사가 노조를 탈퇴하게 하는 것은 심각한 인권침해다.</li> <li>- 노동권에 대한 기본적 인식 강함(리버럴한 개인주의 기본권/인권 강조)</li> <li>- 프랑스의 노조가입율은 낮지만 노조에 가입하지 않을 권리도 존중</li> </ul>

### 3. 주요 출장 성과

- 독일은 법률, 규정, 제도화가 잘 되어 있어서 스웨덴은 협의 문화
- 프랑스는 인권과 노동권에 대한 존중/ 예컨대 노동이사가 노동조합을 탈퇴하게 하는 제도가 인권침해에 해당되며 개인의 정치적 자유를 침해
- 현재 서울형 내지 한국형 노동이사제와 외형적 형태가 가장 가깝다고 느껴지는 스웨덴의 협의 문화를 배워야 사회적 자본, 사회적 신뢰 중요
- 독일의 한스뷔르크재단이나 스웨덴의 PTK처럼 거시적이고 장기적이며 정책적

인 차원에서 노동이사제도를 굳건하게 지원해주는 제도가 필요하다고 생각됨

---

## 4. 후속조치

---

- 독일, 프랑스, 스웨덴의 모델 중 스웨덴 모델을 따른 한국현 노동이사제가 자리잡기 위해서는 서울모델협의회가 독일의 한스뷔르크, 스웨덴의 PTK재단과 같이 기능해야 하며 지방자체단체 확산이전 추가 연구 필요

---

## 5. 공적항공마일리지 이용정보

---

※ 서울모델협의회에 참가비 전액 입금방식의 국외출장인 관계로 서울모델협의회 측에서 전 참가자의 항공사 일괄예약, 비용처리함에 따라 마일리지 적립하지 않았음  
(붙임파일-2018년 노동이사 국외연수 시행계획의 1. 노동이사 국외연수 협조요청 참조)

첨부: 1. 2018년 노동이사 국외연수 시행계획 1부  
2. 2018년 서울시 투자출연기관 노동이사 유럽노동이사제 연수 보고서 1부.  
끝.