

2018년 서울시 투자출연기관 노동이사
유립 노동이사제 연수 보고서

2018. 6.

서울특별시 노사정서울모델협의회

목 차

제1부 연수 개요

1. 연수의 목적	1
2. 연수일정 및 방문기관	2
3. 연수 참가자	4
4. 연수 핵심요약	5

제2부 독일 모델

1. 독일 노동이사 운영현황	8
2. BVG(베를린 교통공사)	12
3. BSR(베를린 환경공사)	16
4. Charite(샤리테 대학병원)	18
5. Verdi(서비스통합노조)	23

제3부 스웨덴 모델

1. 스웨덴 노동이사 운영현황	28
2. TCO(사무전문서비스 노조)	30
3. Stockholmhem(주택공사)	33
4. Systembolaget(주류공기업)	35
5. Folksam(상호보험사)	37
6. PTK(사무직노조)	38

제4부 프랑스 모델

1. 프랑스 노동이사 운영현황	40
2. CGT-FNSAC(영화방송공연문화노조)	43
3. CFDT-CIG(지방공무원 교육지원센터)	47

제1부 연수 개요

1. 연수의 목적

노동자의 경영참여제도는 자본주의가 먼저 발달한 서유럽에서 노동운동이 사회주의와 결합되어 핵심 혁명세력으로 발전하는 것을 우려하여 허용되었다는 것이 중론이다. 또한 노동운동 내부에서도 자본주의 근본적 변혁보다는 단체교섭, 경영참여 등 점진적인 개선과 개혁을 추구하는 흐름과 요구가 있었던 것도 사실이다. 유럽 각국의 정치 경제적 배경에 따라 노동자 경영참여 방식이 다양하지만 종업원의 대표자가 이사회에 참여하는 ‘노동이사제도’ 운영이라는 측면에서는 대동소이한 것 같다. 서유럽에서 노동자의 경영참여가 제도화 과정을 밟은 것은 제2차 세계대전이후 이지만 우리나라는 ‘99년 11월 민주노총 합법화 이후 민주노총과 진보적 시민사회단체를 중심으로 노동자의 경영참여와 경제민주화를 지속적으로 요구하고 있다.

이러한 경영참여와 경제민주화 요구 과정 속에서 서울시를 중심으로 시의회, 노동학계, 노동조합 등과 심도 있는 숙의와 협의과정을 통해 ‘16년 9월 서울시 투자·출연기관 근로자이제 운영조례를 제정·공포함에 따라 15개 기관에서 노동이사 22명을 선출·임명되어 이사회 중심으로 본격적으로 활동하고 있다. 소위 ‘한국형’ 이라 불리는 노동이사제의 현재 모습은 서울시에서 노동이사제가 논의 될 시기(‘14~‘16년)가 박근혜 보수정권하이며 보수 언론, 재계, 정치권의 집중적 견제와 반대 속에서 만들어진 점을 감안하면 미흡한 부문이 있는 것이 당연할지도 모른다. 실제로 각 기관의 노동이사들이 활동하면서 느끼는 한계와 제도적 미흡은 한두 가지가 아니다. 서유럽 노동이사 관련 선행 연구 자료와 이사회 활동 경험을 토대로 서울시 등에 개선사항을 요구하여 일부 개선된 것도 있지만 여전히 논의 중이거나 일부 사항에 대하여 논란이 일고 있는 것이 사실이다.

서유럽과는 정치·경제·사회 등 모든 부문에서 다른 역사적 배경을 갖고 있는 우리나라에서 소위 한국형 노동이사제의 발전을 위해서는 올바른 방향성 및 개선안에 대한 합의점을 조속히 찾아야 할 것이다. 따라서 연수의 목적은 첫째, 서유럽 국가 중 노동자 경영참여의 차별적인 특이성을 가지고 있는 독일, 스웨덴, 프랑스 3개 국가의 발달 과정과 장단점을 정확하게 이해하고

학습하는 것이다. 둘째, 3개 국가의 노동자 경영참여가 가져온 정치·경제적 측면에서 어떻게 평가하고 있는지를 경영자, 노조대표, 노동이사 등 현지 관계자들의 발언을 통해 직접 체험하고 파악하는 것이다. 셋째, 민간(공공) 부문 노동이사의 역할에 대한 이해 및 활동 범위, 노동이사를 수행하는데 있어서 느끼는 애로사항, 경영진과의 합리적이고 적절한 관계설정, 노동조합과 협력 및 지원에 관한 사항 등을 벤치마킹하는 것이고 이를 토대로 성공적인 한국형 노동이사제 운영모델을 완성해 가는데 미력하나마 힘을 보태고자 함이다.

2. 연수일정 및 방문기관

가. 연수일정 : 2018. 4.29(일)~5.9(수) 총 9박 11일

나. 방문기관 : 총 11개 기관(독일, 스웨덴, 프랑스 3개국)

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
5.3(목)	9:30~ 11:30	5) TCO 노조 - Magnus Lundberg, TCO legal expert
	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 Gravouil(FNSAC-CGT 사무총장)
	14:30~ 16:00	11) CFDT-CIG(지방공무원협의회) - Phillipe Scarfoglio(CFDT 국제담당)
5.8(화)		- 파리 드골공항 출발
5.9(수)		- 서울 인천공항 귀국

3. 연수 참가자 : 총 21명(노동이사 18, 서울시 1, 노사정 1, 전문가 1)

연번	기관명	성명	성별	직책
1	서울교통공사	박희석	남	노동이사
2	서울시농수산식품공사	변춘연	남	노동이사
3	세종문화회관	조영화	여	노동이사
4	서울산업진흥원	강주현	남	노동이사
5	서울연구원	배준식	남	노동이사
6	서울신용보증재단	천기문	남	노동이사
7	서울주택도시공사	박현석	남	노동이사
8	서울주택도시공사	김우철	남	노동이사
9	서울디자인재단	정승연	여	노동이사
10	서울복지재단	장지현	여	노동이사
11	서울에너지공사	최진석	남	노동이사
12	서울시설관리공단	한성남	남	노동이사
13	서울의료원	박경표	남	노동이사
14	서울의료원	김남희	여	노동이사
15	서울문화재단	안미영	여	노동이사
16	서울시여성가족재단	임경진	여	노동이사
17	120 다산콜재단	권주연	여	노동이사
18	120 다산콜재단	박경은	여	노동이사
19	서울특별시청	임출빈	남	공기업담당관
20	노사정 서울모델협의회	노광표	남	위원장
21	UNI 한국협의회	최정식	여	사무총장

4. 연수 핵심요약

		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 ² (세계 64위)	- 450,295km ² (세계 57위)	- 643,801km ² (세계 44위)
	군사력	- 0.2461(세계 10위)	- 0.5787(세계 29위)	- 0.1869(세계 5위)
역사적배경	<ul style="list-style-type: none"> - 바이마르헌법(1919) 노동자평의회 - 나치 집권(1933) 후 폐기 - 사업장평의회법(1920) - 노사동수 공동결정제(1947) - 공동결정제 합헌 판결(1976) - 시민/녹색 연립정부 정권교체 성공 	<ul style="list-style-type: none"> - 1900년대 초반까지 노사관계 대립적 - 사민당 집권(1932) 후 노사관계 안정 - 샬트셔바덴 협약(1938) 제도화 - 노동자대표 이사회 참가법(1973) - 오일쇼크 후 공동결정제(1976) 도입 - 전국 기본협약, 발전협약(1982) - 사민당의 장기집권 정권탈환(2014) 	<ul style="list-style-type: none"> - 민간은 노동이사제가 자본주의 기만(1970년대) - 공공에 노동자 경영참여 확대(1980년대) - 사회당 공기업 노동이사제 의무화(1983) - 전통적으로 참여적 노사관계 보다 대립적 노사관계 - 민간기업 노동이사제 의무화(2013) 	
노동정책특징	<ul style="list-style-type: none"> - 매우 강한 공동결정권 존재 - 스웨덴, 프랑스와 달리 사업장평의회(5인 이상/ 노조가 핵심역할)가 정보권, 협의권 등 파워 보유 - 사업장 차원: 사업장평의회 협정 체결 - 기업 차원: 노동이사 감독이사회 참여 	<ul style="list-style-type: none"> - 스웨덴모델: 협력/ 단체협약/ 산업평화 - 사업장 노동자 대표 조직인 노동조합 지부(local union)가 임금, 노동조건 등 사용자와 협의 및 교섭 - 대결이나 표결보다 협의/합의하는 문화 - 높은 노동조합 조직률(약 70%) 	<ul style="list-style-type: none"> - 노동 3권, 노동자의 경영참여를 헌법에서 명시적으로 인정 - 복잡한 사업장 노동자대표제 - 노조와 사업장 전 노동자들이 선출한 대표 구조 - 노동이사제는 민간보다 공공에서 활발 - 민간 주총에서 노동이사제 선택 가능 	
도전과과제	<ul style="list-style-type: none"> - 주주자본주의 경향의 강화는 공동결정제에 도전 - 지식경제 발전은 개인주의 강화 - 평의회와 노조 사이에 갈등 소지 	<ul style="list-style-type: none"> - 산업민주주의의 추진은 잠재적으로 중앙 노조의 권위를 잠식할 수 있음 - 대립적 노사관계 전통으로 노동운동이 산업민주주의란 이름으로 사용자 전략에 통합 	<ul style="list-style-type: none"> - 지자체가 공기업 대주주의 의결권 행사(주총을 통해 정관으로 제도도입) - 복수 노조가 교섭창구 단일화로 참가하기에 노조간 이견 존재 	
노동조합총연맹현황	<ul style="list-style-type: none"> - 기본적으로 산업별 노동조합 - DGB(독일노동조합총연맹 610만명) 산하 8개 산업별 노동조합이 소속 - VerDI(독일통합서비스노 	<ul style="list-style-type: none"> - TCO(사무전문서비스 14개 140만명) - LO(블루컬러 14개 연맹 150만명) - SACO(대학원졸 전문직 23개 70만명) 	<ul style="list-style-type: none"> - CGT(프랑스노동총동맹 최대 규모 71만) - CFTD(프랑스민주노동총연맹) - CGT-FO(노동자의 힘) - CFTC(프랑스 기독교노동자총연맹) 	

	조)				- CFE-CGC(사무관리직 총연맹)	
노조 활동	- 광역단체협약: 한 노조로 전체 적용 - 기업단체협약: 사용자단체외 개별사용자 - 임금협약, 임금구조협약, 포괄협약 - 노조원이 사업장협의회 위원(두개 모자)	- 사용자와 단체협약 맺은 노조지부에서 노동이사 선출 (경험 많은 노조간부) - 노조간부 겸 이사회 일원으로 회사의 장기적 측면에서 활동			- 대표성 이 인정되는 노조만 단체교섭 - 단독으로 단체협약 체결가능 CGT뿐 - 노동조합 조직률은 낮고 단체협약 적용율은 높음	
노동이사제 적용	- 500인 이상의 기업(국유/민간)	- 25인 이상의 기업(국유/민간)			- 5,000명 이상 모든 조직(국유/민간)	
이사회 참여정도	- 500인 이상: 1/3 - 2,000명 이상: 1/2	- 단일 이사회 제도 1/3 - 노동이사 수만큼 후보이사 운영			- 국영기업은 1/3 - 민영기업은 약 1/5	
노사관계 구조	- 이원적 (단체교섭-사업장협의회)	- 일원적 (노조의 단체교섭)			- 일원적 또는 이원적 다양(복잡)	
사업장 협의회	- 협의회 위원 종업원 투표 로 선출 - 비노조원을 포함 전체 노동자 대변	- 사업장협의회(work councils) 없음			- 노조대표위원, 노사협의회 존재 - 경제사회위원회 존재	
경영참가 성격	- 종업원(평의회) 중심적	- 노동조합 중심적			- 노동조합 중심적	
경영참가 제도	- 제도화	- 상대적으로 비제도화 - 노사 자치가 존중(스웨덴 특유문화)			- 상대적으로 제도화	
이사회 구조	- 이원적(감독이사회/경영이사회)	- 일원적 이사회			- 정부이사, 전문가이사, 노동이사	
이사 선출	- 종업원 투표	- 노동조합 추천			- 해당 기업 노동자들이 선출	
교육 기관	- 한스비클러재단 에서 감독회 노동이사를 지원(교육, 컨설팅 등)	- PTK(25개 사무직노조 교섭 카르텔) - 연금, 단체생명보험, 훈련과 교육 - 연간 약 600명 교육 지원			- 개별적 - 기관별	
방문 기관 (field study)	Charite (샤리테 대학병원)	- 유럽 최대 규모 대학병원 - 3개 대학(동서독 통합) - 평의회 의장(남성 간호사 출신), 노조위원장 - 임기 4년/ 22년 재직 중 - 평의회 23명중 10명 전임 - 베를린시장이 감독회 대표	TCO (사무전문서비스노조)	- 3대 노총으로 14개 노조 약 140만명 조합원 가입 - 대부분 민간기업 노조는 교섭 카르텔인 PTK에 가입되어 있음	CGT-FNSA C (영화방송 공연문화 노조)	- 5개 노총 중 최대 규모 - 조합원 약 71만명 - 노동이사 노조원 신분 유지하려면 간부직은 안 됨 - 회사기밀 사항중 노동권에 관련된 것은 노조에 통보 - 노동이사는 경영진이 감추고 있는 것을 찾는게 중요
	BVG (베를린 교통공사)	- 100% 베를린주 소속 - 53개국 출신/18,06명 파트타임/ 1,200만 이용객 - 26.6%가 여성(확대	Stoc kholmehem (주택	- Vision (지방자치단체 공무원 노조)과 연계 - 의장은 시민당 추천자, 부	CFDT -CIG (지방공무원 교육지원	- 지방공무원정부 연합으로 법률자문, 공무원 시험, 훈련, 징계, 임금인상 논의 - 노사간 사회적 대화기

	중)	공사)	의장은 야당 추천자 - 비전은 특정정당 커넥션 없음			
	BSR (베를린 정화공사)	- 1994년 공기업으로 전환 - 쓰레기 수거, 소각, 재활용, 청소, 도로유지 등 - 정화와 에너지의 혁신	Syst embo laget (주류 공기업)	- 직원 5,000명 주류 공기업 - 국가(정부)가 관리하면서 매출이익에 연연하지 않음 - LO 없이 TCO 단일 조직 - 노조위원장인 노동이사	센터)	구로 프랑스 9개 노총이 가입 - 200만 지방공무원 중 사측 4만 8천명 (기관장급) - 각 지방공무원이 균일한 조건에서 제대로 일할 수 있도록 지원 - 공공부문 노사간 이사를 50:50으로 구성 - 공무원 노조위원장이면서 노동이사이면서 동시에 상급단체 대의원 신분 가능 - 임기는 4년/ 이사회 월1회
	VerDI (서비스 노조)	- 2001년 5개 연맹이 통합 - 약 200만명 조합원 - 교육과학연구, 연방정부공무원, 지역사회단체, 정보통신, IT기술자, 상업서비스, 금융, 수도권전기 등	Folk sam (상호 보험 회사)	- LO와 KF 공동출자로 설립 - 2개 그룹 10개 보험사 - 대표이사, 부사장, 노동이사 - 사가 성숙한 노사협력문화		
			PTK (사무 직노 조)	- 연금, 보험, 협약, 노동환경 문제, 노동이사 활동을 위한 교육프로그램 지원		
우수 사례	- OECD(2000) 100인 이상 독일기업 기업평의회와 생산성에 긍정 관계	- 오래 연임하면서 전문성 축적 - 후보이사제 운용으로 연습	- 노동존중 정책이 헌법에 명시됨 - 파업권이 상호간 인정(불편감수)			
갈등 해법	- 법과 제도에 의거해 합리적 조정 - 종업원 평의회 수준에서 해결	- 스웨덴 특유의 협의/합치 문화 존재 - 가급적 노사간 충돌보다 대화/토론	- 강한 노조만큼 강한 사용자 존재 - 파업을 통해 견제와 균형을 맞춰감			
한국에 주는 시사점 /함의 (advise)	- 노동자대표 이사의 노조원 자격 미부여는 이해되지 않는다. - 한국도 국제협약 87조 이행 노력 필요 - 남북한도 동서독처럼 통일 되면 많은 긍정적 변화가 있을 것이다. 민간영역과 타 시도에 확산 필요 - 가장 유능하고 매력적인 인물이 노동이사로 활동할 필요(전략적 부각)	- 스웨덴 노사문화를 이해하지 못하는 타국 CEO는 당황하게 된다. - 사회적 자본(핵심은 신뢰)이 탄탄한 기반을 갖추고 있음을 실감 - 단협은 스웨덴 노동자의 영혼이자 심장이다(90% 기업이 단협에 영향). - 노조 조직율이 높고 집행부를 신뢰한다. 그것이 중요하다.	- 노동자대표 이사가 노조를 탈퇴하게 하는 것은 심각한 인권침해다. - 노동권에 대한 기본적 인식 강함(리버럴한 개인주의 기본권/인권 강조) - 프랑스의 노조가입율은 낮지만 노조에 가입하지 않을 권리도 존중			

제2부 독일 모델

1. 독일 노동이사 운영현황

가. 역사적 고찰

1) 바이마르 헌법 전후

- 가) 1차 세계 대전이후 책임있는 사용자들의 주장 및 교섭력이 약화, 그 결과로 노사간 진일보된 협약(Stinnes-Legien 협약) 체결
- 나) (협약 주요내용)결사의 자유를 다시 보장, 위장 노동조합 폐지 및 50인 이상 사업장의 사업장평의회 설치 약속
- 다) (법 수용)1919년 협약이 바이마르헌법에 수용되어, 1920년 사업장평의회법으로 구체화
 - 직원 20인 이상 사업장내 인사&사회 사안에 대한 사업장협의회 의무화
 - 감독이사회 구성시, 사업장협의회위원을 노사동수 감독이사회에 참여 (1922년 감독이사회법으로 계승)

2) 나치정권과 2차 대전 후 공동결정제도의 부활

- 가) 1933년 나치정권의 등장으로 노동조합과 공동결정제도 전면 폐지
- 나) 전쟁종식 후 나치정권에 부여한 광산철광산업의 자본가의 통제 필요성으로 공동결정제도 재도입
 - 1951년 광산공동결정법(Montan-MitbestG)제정하여 감독이사회에 노사동수 위원 선출 (1956년 공동결정보완법으로 개정)

3) 광산공동결정법 이후 관련 법률 추가, 보완

- 가)1976년 공동결정법(MitbestG)
 - 광산철강외 산업 중 2,000명 이상의 노동자가 종사하는 기업을 대상
 - 감독이사회에 노사동수로 이사를 구성하도록 명시
- 나)2004년 1/3 참여법(Drittbest G)
 - 일반적으로 500명이상 2,000명 미만의 기업체를 대상
 - '76년 공동결정법과 달리 감독이사회 구성에서 3/1 비율로 참여

4) 소결

- 독일 공동결정 모델은 전쟁물자를 지원하거나 부역한 기업의 퇴출 내지 통제를 계기로 시작, 이 후 노동계의 주장과 사회적 어젠다의 변화로 현재의 체제로 자리잡음
- 또한 기업체의 형태(업종) 및 직원수에 따라 광산공동결정법(1951년), 공동결정법(1976년), 1/3참가법(2004년)로 구분 적용되고, 앞서 언급한 3가지 법률 순서에 따라 공동결정권한도 강한 것이 특징임
- 다만, 적용범위 기업체수는 1/3참가법(2004년)이 약1,500개 기업, 공동결정법(1976년)이 약 630개 기업, 광산공동결정법(1951년) 약25개 기업에 적용되고 있는 상황

나.공동결정제도 일반적 특징

1) 공동결정방식의 다차원적 구조(규범적 측면)

가) 독일의 직원참여(노사합의 포함) 시스템은 크게 3가지 축(법)으로 구성된다고 볼 수 있음

구 분(차원)	독 일	한 국	비 고
집단노동관계	집단 노동법	노조법	-
사업장단위	사업장협의회법	근참법	규범력 내용면에서 상당한 편차 있음
이사회	공동결정법(3종)	서울시 조례	별률 부재

(※ 노조법:노동조합및노동관계조정법

근참법: 근로자참여및협력증진에관한법률)

나) 관련 3법은 각 영역에서 사업장단위에서의 합의와 중복되는 부분이 있을 수 있으나, 각 영역에서 그 역할에 따른 독자적 영역이 존재.

다) 기업내의 의사결정에 있어 공동결정은 직원대표로서 이사회 참여만을 의미하는 것이 아님. 특히 사업장단위에서 이루어지는 사업장협의회가 상당한 범위에서 실제적 역할을 하고 있음

2) 공공부문의 공동결정

가) 공공기관 민간부분과 차이가 있음

- 연방차원과 주정부 차원에서 민간의 사업장협의회 비슷한 직원협의회를

구성하나 공무원의 경우 법률유보의 원칙이 적용됨에 따라 제한된 범위에서 공동결정이 이루어지고 있음

- 주식회사 형태의 공기업의 경우 민간영역과 유사, 다만 개별주에서 공기업에 관한 법률 제정 운영하고 있음(가령, 베를린시 경우 “베를린 기업체법”이 산하 3개 공기업의 공동결정 법으로 작용하고 있음)

3) 강한 공동결정권

가) 법률에 근거한 공동결정시스템

- 광산공동결정법, 공동결정법, 1/3참가법, 사업장협의회법 등이 제정되어 각 연방차원에서 법원으로 존재

나) 감독이사회 권한(경영이사회를 통제,감독)

- 경영이사회 구성원 선출과 경영이사회의 활동을 감독
- 집행 임원을 평가하고 감독에 필요한 정보를 제공받고, 필요시 추가 정보를 요구할 수 있음
- 추가적으로 경영이사회 구성원인 인사(사회)담당 이사 지명에 대한 합의 (노동이사로 칭할 경우, 감독이사회 직원대표로 구성되는 노동이사와 다른 직위)

다) 법률에서 대상 기업의 범위 명시

구 분	해당조문	주요 대상기업
광산공동결정법	제1조	철광석, 석탄 등 관련 업을 영위하는 기업
공동결정법	제1조	2,000명 이상 주식회사, 유한회사 등
1/3 참가법	제1조	500~2000명 미만 주식회사, 유한회사 등
사업장협의회법	제1조	투표권을 가진 5명 이상의 조직

라) 이사회 구성 및 방법을 명시

구 분	해당조문	인원
광산공동결정법	제4조	11명(주주대표5,직원대표5,기타 1)
공동결정법	제7조	12명(10,000명 미만)
		16명(10,000~20,000명미만)
		20(20,000명 이상)
1/3 참가법	제4조	김동위원회 수* 1/3(2명은 회사내부직원 필수)
사업장협의회법	제9조	직원수에 따라 1.,3,5,7,9 증가.

다. 감독이사회를 규정하는 공동결정법 세부사항(1976년 공동결정법)

- 1) 노동조합 대표의 필수 참석(법 제7조)
 - 가령 10,000명 미만의 기업에서 직원대표 6명중 2명은 필수적으로 노동조합 대표 참석의 의무화

- 2) 선거관련 사항 (제10~12조)
 - 8,000명 미만 조직은 직접선거가 원칙, 그 이상의 경우 대의원을 통한 선거로 통상 진행
 - 6월 이상 재직경험과 18세 이상의 직원이 투표권 가짐

- 3) 감독이사회의 의장 선출(법 제27조)
 - 원칙적으로 2/3이상 득표자가 선출되나, 통상 주주대표가 의장이 되고 직원대표가 부의장으로 결정

- 4) 정족수 및 의사결정
 - 이사회 구성원의 과반수 이상 출석시 회의 성립
 - 특정안건에 대해 동수일 경우 재투표시 의장이 2개의 투표권 행사(투표로 의사결정 되기보다 상호합의로 결정되는 것이 보통임)

2. 연수 방문기관을 규율하는 공동결정법(베를린기업체법_BerlBG)

가. 베를린 주 산하 공기업의 공동결정에 대한 법

- 연방차원의 공동결정법(1976)이 존재하나 베를린 내 소속 공기업의 직원 참여에 대한 법을 별도 제정(2006.7.14) 후 적용

나. 대상기업 및 내부 중요기관

구 분	내 용
대상기업(제1조)	베를린 폐기물청소공사(BSR)
	베를린 교통공사(BVG)
	베를린 수도공사(BWB)
내부기관구성(제6조)	경영이사회

	감독이사회
	보증 위원회(보증인:베를린시)
	자문 위원회

다. 이사회 구성(제7조, 제10조)

- 경영이사회와 감독이사회(위원회)로 구성, 경영이사회 의장을 감독이사회에서 선출함
- 감독이사회 구성(16명)은 상원의장 1명, 보증인위원회 추천 7명(재정, 교통, 하수, 폐기물 담당 공무원이 위원으로 참여), 사업장협의회에서 8명을 지명하나 그중 1명 기관 직원이 아닌 사람

라. 감독이사회 소집, 의무와 권한(법 제11조)

구 분	내 용
소 집	1.이사회 의장이 소집요청 2.구성원 1/4 요청으로 회의 개최 요구
의 무	1.기업의 지배구조 및 규정 준수 의무 2.준수 의무 위반시 손해배상책임 부담 3.손해배상책임관련 보험가입시 적당한 공제금액 합의
권 한	1.경영(집행)임원의 선임 및 해고 결정 2.사업계획 승인 3.기관 요금,수수료 등에 대한 승인 4.재무제표의 채택

3. BVG(베를린 교통공사)

가. 기관 현황

- 1) 위치 : anstalt des öffentlichen rechts holzmarkstrase 15-17 10179 berlin
- 2) 설립 및 직원수 : 1928년 설립,14,400여명(2016년)
- 3) 담당업무: 베를린시의 교통서비스 담당
서비스분야 : 지하철, 버스, 트램, 수상페리

4) 관계자 : Dieter Shulte

나. 질의 및 응답

- 1) 회사의 감독이사회 구성이 어떻게 되는가?
⇒ 공동결정법 및 베를린기업체법에 따라 16명으로 구성되고, 경영진에서 8명 노동자 측에서 8명이다. 짝수에 해당하기에 의장이 특정 사안에 캐스팅 보트를 가진다.
- 2) 독일은 산업별노조가 중심인 상황에서 직원이 선출하는 감독위원회 모두가 회사 내 직원인가?
⇒ 그렇지 않다. 원칙적으로 조직구성원이 감독이사회에 참가하는 것이 맞지만, 내부 구성원이 아닌 연맹에서 감독이사회에 1명이 참석한다. 현재는 베르디(ver.di)에서 1명이 이사회 참석한다.
- 3) 감독이사회 내에서 여성에 대한 배려가 있는가?
⇒ 법률상 그렇지 않다. 다만, 내부 직원에 대한 선발시 여성노동자 비율을 늘리기 위해 노력하고 있다. 특히 공기업으로서 여성참여의 모범기업이 되기 위해 상당한 노력을 하고 있다. 교통공사의 CEO가 여성이다.
- 4) 다양한 교통서비스를 담당하여 오히려 내부 담당부문(버스, 트램, 지하철 상호간)끼리 고객 뺏어오기 경쟁이 있는건 아닌지?
⇒ 교통공사는 베를린시가 소유하는 공기업이다. 고객입장에서 다양한 선택권이 있는 것이 좋은 것이라고 생각한다. 또 베를린시민뿐만 아니라 여러 분과 같은 관광객이 교통 서비스를 이용한다. 교통 서비스 부문간 실적 경쟁은 하지 않는다.
- 5) 다양한 서비스 때문에 적자구조가 아닌지?
⇒ 적자가 발생하는 부문도 당연히 있다. 그래서 베를린시에서 재정적 지원을 하고 있다. 그래서 재정담당 공무원이 감독이사회 위원으로 참가한다.
- 6) 감독이사회는 어떤 주제들을 실제 다루는가?
⇒ 사업계획과 중장기적인 관점에서 회사정책을 다룬다. 교통공사의 경우 규모가 크기 때문에 250만유로 이상의 사업에 대해서 주로 논의한다.
- 7) 노동이사회 활동은 어떻게 이루어지는가?
⇒ 이사회는 분기단위 대략 연간 4회 정도 공식적으로 진행된다. 다만 이사회 뿐만 아니라 수시로 중요사안 담당부서별로 미팅을 가질 수 있고 노동자들과 만남을 가진다.

8) 경영이사에 대한 통제를 실제로 하는가?

⇒ 노동이사는 사업장평의회에서 선출되고, 경영이사에 대한 컨트롤을 실제로 하고 있다. 교통공사의 주주대표 이사들은 베를린시에서 임명하고 있어 힘이 세다.

9) 이사회가 횡수가 적은 것이 아닌가?

⇒ 이사회는 큰 규모나 예산사항이나 정책위주의 결정이고, 인사, 사회 사안 등 그 하부의 것은 사업장평의회를 통해 해결된다. 사업장평의회가 상당히 많은 결정권을 가지고 있다. 이것이 독일의 감독이사회를 포함하여 공동결정제도가 성공하는 이유이다.



다. 정책적 함의

역사와 경험이 있는 독일과 서울을 단순히 비교하기는 무리이다. 다만, 민주주의, 투명한 지배구조의 필요성은 크게 다르지 않을 듯하다. 그런 측면에서 서울의 노동이사제와 이사회 운영구조가 발전하기 위해서 필요한 것을 생각해 본다.

우선, 노동이사제와 직원참여를 통한 의사결정구조에 대한 시선변화가 필요하다. 아직 기관장 및 기관내부 고위직은 노동이사제와 서울시 정책에 대한 이해가 부족하다. 시장을 통해 이사 임명장을 받았음에도 기존 일반직원으로 간주하고, 이사회 개최되는 날을 제외하고 협의나 노동이사를 통한 직원 의견을 수렴할 의지가 없어 보인다. 타 외부 비상임이사처럼 이사회 날만 이사인 것이다.

두 번째로 이사회 안건의 단순성이다. 최고의사기구인 이사회 안건이 상위

법을 반영한 규정변경, 서울시와 합의된 인사조직 개편 등이 주를 이루고 있어 이사들의 토론과 의견제시가 어려운구조이다. 기관의 행정서비스가 시민과 공익성에 부합하는지, 운영이 투명한지 등에 대해서 논의 자체를 하기 어려운 구조이다. 이사회가 의결, 보고, 질의사항 등 실천적인 논의구조가 이루어져야 노동이사를 포함한 비상임이사들의 역할도 올라갈 것이다.

세번째로 이사회를 통한 의사결정과 별도로 기관은 직원 전체대표인 노동이사에게 정보와 주요 이슈에 대해 설명과 집행단계에서 구성원들에 대한 의견 수렴절차가 반드시 필요하다. 그간 탑다운 방식에 의한 결정, 인사권에 기댄 출서기 문화, 3년 임기제 따른 정책실패등이 직원참여를 통한 민주성 회복으로 개선되어야 행정서비스의 품질이 제고될 것이다.

마지막으로 감독기능 측면이다. 독일의 감독위원회는 경영자(ceo, 재무, 인사담당 임원)의 선출과 해임에 대한 막강한 권한을 가진다. 그 수준까지는 아니더라도 이사회를 통과한 안건, 사업계획에 따른 집행과 그 성과, 기관에 대한 대내외평가, 조직인사운영에 구성원들의 의견 반영정도를 노동이사가 이사회내외에서 의견개진이 가능할 때 행정의 대리인문제가 극복될 수 있을 것이다.

4. BSR(Berlin Stadtreinigungsbetriebe : City Cleaning of Berlin)

가. 기관 현황

- 1) 위치 : Ringbahnstrase 96 D-12103 Berlin
- 2) 규모 : 5,400명이 근무하는 독일에서 가장 큰 도시 폐기물 처리 회사
- 3) 관계자 : Rolf Wiegard(BSR 평의회 부의장 겸 ver.di 에너지/물/쓰레기 부문 총괄)
- 4) 기관소개 :

BSR은 100% 베를린시 소유의 공공기관이다. 직원 규모는 과거 만천명에서 통일 후 5천명까지 감소되었다가 최근 다시 증가하는 추세이다. 사업영역은 도로청소, 가정폐기물 처리 및 바이오가스 생산으로 독점적 사업장이다. 쓰레기 소각으로 발생하는 부산물로 청소용 차량 150대를 충전하며, 주택 난방열 공급 및 전기도 일부 생산한다. 또한 독일 산별노조인 VerDI(Union of Service) 조합원이 3,800명으로 파업시 시민들 불편이 커지므로 노조의 힘이 막강하다.



나. 질의 및 응답

1) 쓰레기 소각장 설치시 님비 현상은 없는가?

⇒ 지금은 베를린시 안에 소각장을 설치할 수 없다. 현재 시설은 과거에 설치한 것으로 지속적으로 수리해서 사용 중이다. 플라스틱 처리는 하청 업체에서 맡고 있다.

2) 플라스틱 쓰레기는 최근 중국에서 수입 금지 후 한국에서는 쓰레기 처리 대란이 일어났는데 독일은 어떤가?

⇒ 독일도 마찬가지로었는데 문제가 되면 소각해 버린다. 쓰레기의 특징은 처리비가 가장 저렴한 시설로 가게 되어 있다. 독일 역시 쓰레기를 불법으로 처리해서 영리한 취한 민간 기업들이 있었다.

3) 독일 전역에서 쓰레기 처리 비용이 가장 저렴한 이유는 무엇인가?

⇒ 규모의 경제다. 임금이 독일에서 가장 높음에도 불구하고 처리 시설을 자체 소유하고 있으며, 시설에 적절히 투자하여 효율성이 높다. 다른 도시들은 처리시설이 규모 대비 너무 커서 비효율적이다.

4) 노동이사로서 주당 근무시간 중 20시간을 노조 관련 일을 하면 일반 업무는 어떤 일을 하는가?

⇒ BSR 쓰레기 처리 부문 인사 코디네이터 역할을 한다.

5) 감독이사회 8명 중 노조대표와 다른 분들 간의 갈등/이해관계 충돌이 발생하나?

⇒ 평의회는 기업의 평화를 위해 만들어진 것이다. 감독이사회도 마찬가지다. 감독이사회에서 중요한 것은 경영과 관련한 모든 정보를 받는 것이다. 평의회에서도 원만한 노사관계가 중요하다. 평의회/감독이사회에서 이루어지는 일들은 투명해야 한다. 가능한 모든 것이 노동자의 이해관계가 많이 적용 되도록 활동한다. 평의회가 잘 작동되지 않을 때는 노조가 역할을 해야

한다. 평의회 구성원이 노조원을 겸직하고 있기 때문에 갈등이 잘 중재되지 않을 때는 평의회 직을 사임한다. 감독이사 중 노동자 측의 역할은 경영이사를 감독하는 것이지만 최종목적은 경영이사를 압박하는 것이 아니라 베를린시를 압박하는 것이다.

6) 사업장 평의회에서 결정하는 것과 감독이사회에서 결정하는 것은 대표적으로 무엇인가?

⇒ 사업장 평의회 결정 사항 : 고용자 보호, 건강, 고용, 해고

감독이사회 결정 사항 : 경제분야, 연간 예산 계획, 투자계획, 경영이사임명

7) 감독이사회에 이사회 안건 부의권이 있는지, 감독이사회 의장을 노측에서도 할 수 있는지?

⇒ 감독이사회에도 이사회 안건 부의권이 있다. 감독이사회 의장은 베를린 시에서 부의장은 노측에서 선출한다. 감독이사회에서 결정이 안 될 경우 최종결정권은 베를린 시에서 한다.

다. 정책적 함의

독일은 이원적 이사회 제도로 우리나라와 다르게 운영되다보니 다소 혼선이 있다. 하지만 독일의 노동이사는 기본적으로 노조 간부, 평의회 등 다양한 경험을 통해 회사에 숙련된 자가 감독이사회에 참여한다. 회사 전반에 대한 경험과 노하우를 쌓은 유능한 분들이 제대로 된 역할을 할 수 있다고 한다. 노조 조합원 자격을 유지하며 노동이사직을 수행하므로 노조와의 역할 혼선이나 갈등이 없다. 오히려 노동자들의 다양한 의견을 노조를 통해 좀 더 쉽게 들을 수 있다.

현재 서울시의 노동이사 제도는 노조 가입이 허용되지 않아 노조와 유기적 관계가 되지 못 할 경우 자칫 어용으로 전락해 버릴 수도 있다. 따라서 회사의 지속적 발전과 노동자들의 의견을 반영하기 위해서는 반드시 노조와 소통하는 구조가 되어야 할 것이다. 또한 경영에 대한 책임을 지는 비상임이사로서의 활동 시간과 일반 직원으로서의 자격에 따른 이중적 직책에 대한 혼선이 없도록 임기 동안은 확실한 독립성을 보장해 주어야 할 것이다. 어정쩡한 위치에서 경영진에도 눈치보고 직원들에게도 눈치 보이는 그런 상황이 발생되어서는 안 될 것이다.

5. Charite(Charité - Universitätsmedizin) 샤리테 대학병원

가. 기관 현황

1) 위치 :Charitéplatz 1, 10117 Berlin,

2) 규모

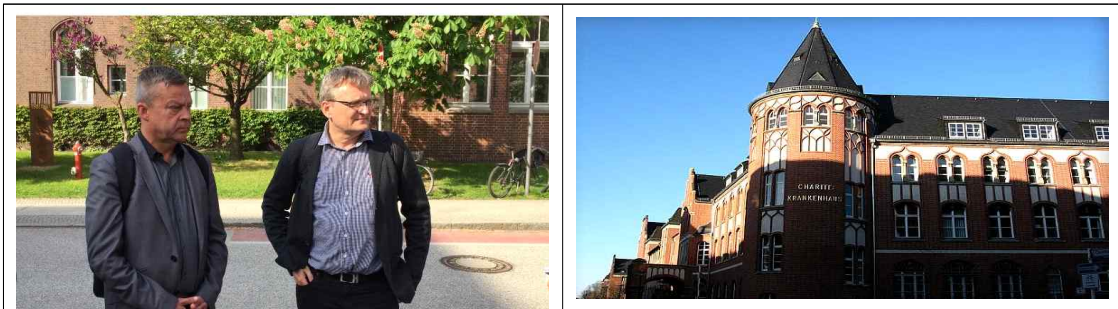
캠퍼스	직원	연매출액	침상수	연간외래환자	연간입원환자
4개	13,200명	160억 유로	3,000개	60만명	14만명

3) 관계자

- Jörg Pawlowski / Work Council Chairman(간호사)
- Carsten Becker / 베르디 노조 샤리테 병원 대변인

4) 기관소개

300년의 역사를 가진 샤리테는 독일 의학의 최고봉을 담당해온 의료기관으로, 세균학의 권위자인 로버트 코흐를 비롯해 독일 노벨 의학상 수상자의 절반은 여기서 배출되었고, 독일 최초의 소아과 병동도 있다. 통일 전에는 동베를린과 서베를린에 있던 의과대학 2곳이 통독 후 통합되고, 병원에 대학이 부속된 형태로 운영되고 있다. 국제적으로도 교육과 훈련으로 유명하고 훔볼트 대학과 프레이에 대학에도 서비스를 공급하는 하나의 의료진이다. 전세계 82개국과 직원, 학생 교류가 이루어지고 전세계 환자유치도 한다. 한국 가천대와 협력하고 있다.



나. 질의 및 응답

1) 독일 국민들의 의료비 부담은 어떻게 되는가

⇒ 독일국민이 병원에 입원하거나 치료받게 되면 거의 100퍼센트 공공의료 보험에 의해 지원받을 수 있다.

2) 노동자대표 임기와 활동은 어떠한가

⇒ 샬리테병원내 평의회 노동자 대표는 선거를 통해 선출되어 4년임기로 활동한다. 노동자에게 중요한 영향을 미치는 의사결정시 평의회 노동자대표와 고용주간에 협의를 진행하게 되어 있다. 예를 들자면 해고 결정 전에 검토할 수 있다. 현재 본인은 간호사들을 주로 담당하는데, 주된 업무는 독일 간호사 숫자가 적어 노동강도가 늘어나고 있어서 개별적 갈등 발생할 경우 중재하는 역할을 하고 있다.

3) 간호사들과 커뮤니케이션은 어떻게 진행되는지

⇒ 다양한 방법으로 접근하는데, 예를 들자면 팀회의가 있을때 평의회 대표가 함께 참석한다.

4) 직종, 인종, 성별 등 다양성을 고려해 평의회가 구성되는가

⇒ 법적으로 규정은 없으나 모든 구성원의 이익을 대변해야한다. 종교, 인종, 성별에 차별을 두지 않고 구성하려고 노력한다. 또한 독일국적자가 아니어도 선거 투표권을 가지고 있다.

5) 감독이사회 노동자대표 선출을 위한 투표 참여율은 어느정도인지

⇒ 샬리테는 20%정도이다. 노동자가 근무중 개인적으로 문제가 있을 때는 평의회 등 노동자 대변기구에 관심이 많지만 평소에는 관심이 없는 편이다. 물론 다른 기관이나 기업에서는 투표참여율이 높으며 70%이상으로 알고 있다.

6) 선거 홍보 활동이나 비용은 어떻게 부담하는지

⇒ 노동자대표 선거 홍보물을 만들면 고용주가 허가한 곳에서만 게시할 수 있다. 샬리테 노동자평의회는 총 24명인데, 그 중에 10명은 평의회 업무만 전임한다. 또한 컴퓨터나 사무기기 등의 모든 비용은 샬리테에서 부담한다.

7) 감독이사회에 참여하는 노동자이사는 어떤 지원을 받는가?

⇒ 샬리테 감독이사회에는 5년임기로 노동자 직접 투표로 선출한 노동자이사가 참여하는데, 3개월에 1번씩 예산 재정 관련 자료를 받아서 검토하고 이사회에 참석한다. 회의참석이나 이사회 자료 검토 등의 시간에는 근무하지 않고, 평소에는 본래 업무를 진행한다. 물론 다른 기관이나 기업에서는 샬리테와 다르게 전임도 있다.

8) 샬리테병원내 노조조직률이 낮은 이유는 무엇인가?

⇒ 동독과 서독이 합쳐지는 과정에서 모든 노동자의 이해관계가 원하는대로

반영되기는 어려운 환경이다. 또한 대학의 연구부서가 대학안에 있고 병원을 별도로 운영하게 되는데, 샤리테는 대학2곳이 병원에 부속된 형태여서 여타 병원과 상이한 구조이다.

9) 샤리테병원의 간호사 노동환경은 어떤가?

⇒ 독일은 현재 직원수를 늘려서 간호사 1인당 환자수를 줄여달라는 요구조건으로 막강한 투쟁을 진행하는 중인데, 작년에는 2주간 파업도 했다. 독일 전지역으로 파업을 진행하고 연정협약을 맺을 때 간호사 1인당 환자수를 줄여나가기로 했으나, 아직도 미흡한 실정이다. 현재 간호사 1명이 맡고 있는 환자가 너무 많고 간호사 숫자가 부족하다. 간호사 절반 이상이 너무 힘들어서 풀타임근무를 하지 못하고 있다. 지금은 멕시코와 알바니아 등에서 간호사를 많이 영입한다. 특히 동유럽에서 독일에 많은 인력수출을 한다. 독일대사관에서 비자발급, 독일어 연수 코스 등의 교육기회를 충분히 제공하고 독일에서 간호사로 근무할 수 있게 한다. 이런 식으로 외국인 노동자의 독일내 노동에 대해 제도적으로는 적극적으로 받아들이고 있으나, 독일국민들 사이에서 외국인에 대한 인종차별이 문제가 되고 있다. 이를 반대하는 사회적 연대운동이 필요하다.

10) 공공기관에서의 공동결정제도가 어떤 측면에서 의미가 있다고 보는지?

⇒ 공기업이든 사기업이든 관계없이 다양한 노동자들의 이해관계를 대변하는 것이 중요하며, 이를 위해서는 노동조합이 강력한 힘을 가지고 있어야 한다. 노동조합이 잘 조직되어 있어야 노동자대표(평의회 노동자대표 및 노동자이사)의 역량이 강화될 수 있다.

11) 감독이사회에 참여하는 노동이사는 노동조합을 탈퇴하는가?

⇒ 노동이사를 반드시 노동조합에서 추천해야하는 것은 아니지만, 노동조합에서 추천한 노동자대표의 경우 노동자의 신뢰가 높은 사람이므로 당연히 당선가능성이 높다. 감독이사회에 참여하는 노동이사가 노동자지위가 없어지는게 아니니 당연히 노동조합을 탈퇴할 이유가 없다.

다. 정책적 함의

샤리테는 경영이사가 경영기획을 만들면, 감독이사회에서 이를 검토하고 수정이나 승인을 해서 사업을 진행한다. 다른 독일내 기업의 경우 노사가 50:50으로 결정권이 주어지고 있으나, 샤리테는 예외적으로 감독이사회 대표(베를린시장)이 투표권이 2개이다. 또한 샤리테의 감독이사회 구

성을 보면 베를린주정부에서 베를린시장이 대표이사, 재정부공무원(장관) 이이사로 참여하고, 추가로 베를린주정부에서 샬리테와 관계 없이 전 독일 내에서 추천한 이사 5명, 노동자 투표로 선출한 노동자이사 3명이 참여하는 구조이다. 노사의 비율이 7:3으로 합의로 결과를 도출하지 못하고 투표로 결정하는 경우가 자주 발생하고 있다. 샬리테병원의 인터뷰 참여자들은 모두 샬리테병원은 50:50모델이 아니라 7:3비율로 감독이사회에 노동자대표가 3명밖에 참여하지 못하기 때문에 노동자의 결정권이 발휘되기 어렵다고 했다. 그리고 그들은 모두 서울시 투자출연기관의 노동이사가 각 기관별로 1명 또는 2명이라면 그렇게 소수의 참여로 과연 노동자의 경영 참여 의미가 있는지 의구심을 나타냈다.

6. ver.di(Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, 공공서비스노조)

가. 기관 현황

- 1) 위치 : Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin
- 2) 규모


조합원수	직원수	연간 의무금 수입	지부	부문
2,180,000명	3,000명	454,000,000유로	10개	13개

3) 관계자

- Armin Schmidt(사무총장)
- Michael Eberhard(공동결정부문 담당)

4) 기관현황

- 2001년 DAG(사무직 노조), DPG(우편노조), BV(금융보험상업서비스노조), IG-Median(출판·저널리즘·예술노조), OTV(공공·교통·운송·서비스노조)가 통합하여 결성
- 조직구조 : 연방 총회 산하 각 산업 및 전문직종을 대표하는 13개 부문이 지역별(주→시), 그룹별로 분화되는 매트릭스 조직

	<p>13개 부문</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 금융 2. 공익사업 3. 건강, 사회복지, 교회 4. 사회보험 5. 교육, 과학, 연구 6. 부동산 7. 지방공무원 8. 미디어, 예술 9. 정보통신 10. 우편, 운송 11. 교통 12. 상업 13. 특수고용 	<p>8개 그룹</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 청년 2. 시니어 3. 노동자 4. 공무원 5. 장인 6. 파트타임, 자영업 7. 실업자 8. 이주민
<p>(출처: www.verdi.de)</p>		

- 베르디 소속 노동이사 현황

- 베르디 소관 300개 기업 중 50개 기업에 베르디 소속 베르디를 통해 임명된 노동이사가 있음.
- 베르디 내 노동이사들은 조직화되어있고 연 1회 베르디에서 회합을 가짐
- 대기업이나 금융권의 경우 노동이사 수당이 상당함. 5~6만 유로를 받는 경우도 있음. 노동이사들은 노동조합의 일원으로 받는 수당이므로 베르디 교육·연구부서나 한스비클러 재단에 재정지원을 함.

		
<p>베르디 건물</p>	<p>예술가들의 이름을 붙인 회의실들</p>	<p>회의모습</p>

나. 질의 및 응답

1) 감독이사회에 의한 경영진 임면권은 제도 초기부터 있었는지, 감독이사회를 운영하다가 필요성이 제기되어 생긴 것인지?

⇒ 1920년대에는 그런 법이 없었다. 1952년 몬탄법, 1976년 공동결정권법이 제정되고, 베를린에는 베를린 기업법이 생기면서 노동이사 선출권이 법 안에 규정 되었다.

2) 감독이사회 활동 수당을 노조에 반납하는 형식인데, 노동이사가 책임을 져야할 상황에서 노조가 도움을 주는지?

⇒ 감독이사회 수당은 노동법·공동결정제도를 연구하는 한스비클러재단에 투자가 되는 방식이다. 한스비클러재단은 노동이사들의 활동을 지원한다. 한스비클러 재단은 감독이사회에 참가하는 조합원들이 원활하게 활동할 수 있도록 정보제공, 학문적·이론적 지원을 해 주고, 이사들이 받는 보고서를 재단에서 보고 활동 전략 컨설팅을 해 주어, 노동자를 대변하는 사람들이 사측 경영진처럼 전문성을 가지고 경영에 참여할 수 있도록 지원한다.

3) 기업의 기밀 사항들이 있을텐데, 기업이 자사 정보를 제공하여 컨설팅을 받을 수 있는가?

⇒ 한스비클러 재단은 노사 양측의 신뢰를 받고 있다. 경영상 비밀에 해당하는 문서를 사측에서 제공받을 경우 이를 유출한 적이 없고, 사측 역시 재단이 기업 상황을 잘 알고 컨설팅 해주는 것을 선호한다. 프랑스에도 유사한 알파컨설팅이라는 국제적 조직의 지부가 유사한 역할을 하고 있다.

4) 한스비클러 재단의 역할은 어떻게, 누구의 요구로 만들어졌는가?

⇒ 한스비클러는 유명한 노동운동가이자, 전후 독일노총(DGB) 대표였다. 한스비클러 재단은 몬탄법 제정 당시 독일노총이 만들었다. 감독이사회 참가자로 선출된 사람들이 가입하도록 되어 있고, 이사회 참여 수당을 재단에 내도록 서약을 한다. 의무조항은 아니지만 관례이다. 노동자를 대표한다는 본분을 잊지 않게 하자는 일환이다. 이사회 활동으로 인한 위기(예를 들어, 노동이사가 경영책임으로 배상을 해야하는 상황 발생)에 재단에서 돈을 돌려준다.

5) 노동이사들의 활동을 조합원들에게 어떻게 알리는가? 한국의 경우 노조의 활동은 잘 알려지고 있는데, 노동이사의 역할은 잘 전달되지 않는다.

⇒ 독일은 제도의 역사가 길기 때문에 지금은 별다른 홍보 활동을 하고 있지 않다. 미디어 대응은 한스비클러 재단이나 노조에서 연구 결과를 알리

는 방식으로 하고 있다. 서울의 경우라면 노동이사 선거를 할 때 유권자들에게 제도에 대해 알릴 수 있지 않았을까 생각한다. 서울시 노동이사들의 활약이 전국으로 알려지면 제도 확장에 좋은 효과가 있을 것이다.

6) 연방법은 1/3, 베를린기업법은 3개 공기업에 한해 5:5로 감독이사회를 구성하게 되어있는데, 베를린 3개 공기업 외에 다른 기업도 5:5로 구성할 수 있는지?

⇒ 감독이사회는 민간기업을 위해서 만들어졌다. 기업이 나치에 협조를 했었기 때문에 노동자가 기업을 감시해야한다는 생각으로 만들어진 시스템이다. 공기업에는 적용되지 않는다. 베를린 3대 기업이 예외인 것이다. 보통 다른 곳에서는 공기업들은 제도를 도입하고 있지 않지만, 기업평의회가 비슷한 역할을 하고 있다. 그런데 다른 지역은 베를린과는 달리 교통, 수도 등이 거의 민영화가 되었고, 공동결정법 적용을 받는다.

다. 정책적 함의

- 베르디 소속 노동이사들의 활약 뒤에는 한스뵈클러 재단이 있다고 할 수 있다. 한스뵈클러 재단, 베르디의 연구부문과 같이 노동이사들의 활동역량을 향상시키고 노동이사 제도 및 노동이사들의 활동성과를 이론적으로 체계화하는 단위가 국내에도 반드시 도입되어야 한다. 이는 노동이사 개인의 역량강화를 통한 제도 내실화는 물론, 노동이사 활동 지원을 통한 기업 경영의 투명성을 강화할 수 있다.
- 독일 경제위기시 공동결정법이 강한 기업과 그렇지 않은 기업의 대응을 비교한 연구를 진행한 결과, 공동결정법이 강하게 시행되는 기업이 보다 더 위기에 대응을 잘 한 것으로 밝혀졌다. 대량해고를 지양하고 노동자와 함께 위기를 헤쳐나가겠다고 대응한 기업들이 지금 훨씬 좋은 성과를 내고 있다는 것을 증명한 것이다.

제3부 스웨덴 모델

1. 스웨덴 노동이사 운영현황

가. 역사적 배경

1) 1973년 시행 기업이사회 참가법

가) 목 적: 노동자들 관점과 경영을 이사회 활용/ 노조에 기업과 관련한 더 많은 정보 제공(100인 이상 기업 2명 노동이사(1973년) 1976년 50인 이상으로 확대 25인 이상 확대-2명의 노동이사와 후보 이사 2명의 동수 선출 및 임명 권한

* 외부기업 1,000명 이상 3명 노동이사/ 과반을 넘지 못하도록 되어 있음

2) 1976년 제정된 공동결정법(Co-determination Act)

- 가) 단체 교섭권의 확대/ 이업고위정책 결정, 작업관리 등 경영문제 고용조건
- 나) 사용자의 우선 교섭의무/ 기업경영, 고용조건 중대변화 결정전 미리 협상
- 다) 노동조합 정보 취득권/ 기업경영 상태, 인사 상태, 사용자 정보제공 의무/ 각종 장부 서류 검토 가능
- 라) 노동조합 우선 해석권/ 사용자 반대해도 노동법원 판결 전까지 법조항, 단협 해석 노조 우선권
- 마) 거부권: 비정규직 사용, 고용안정, 작업환경 등 수혜사항 위반시 행사/ 산업평화회의무는 유지

3) 공동결정 협약(발전협약) MBA-S, MBL-KL-UVA

- 가) 민간부문 효율성과 참여에 관한 전국 기본협약(1982) UVA “발전협약”으로 명명
- 나) 공공부문/중앙정부 MBA-S(1978) 지방정부부문(MBA-KL(1980)-공동협약 체결
- 다) 지역협약(Local agreement) 중앙 노사 차원의 공동결정 협약에 근거 구체적 실행방안 명시
 - 모든 조합원 1년 5시간 유급 노조활동 보장 부여(회의 참가 등)
 - SAF와 LO-PTK간 공동 발전위원회 꾸려 협약 이행, 발전 감시
 - 노동법원 관할권에서 벗어난 협약 다루기 위한 “중재위원회” 설치

나. 노동정책 특징

1) 공동결정제

가) 공공부문 공동결정 협약

- MBA-S(중앙정부 부문 1978년) MBA-KL(지방정부 부문 1980년)
- 이 부문 공동결정에 행해지는 영역: 합리화, 경영발전, 인력개발, 노동감독, 정보 등

나) 지역협약(Local agreement)

- 중앙 노사 차원의 공동결정 협약은 지역협약을 맺어 구체적으로 실행됨
- 중앙 정부부문 1985년 현재 200개 지역 협약
- 협약 중 다수는 합리화, 경영발전, 노동프로젝트 그룹이나 정보와 교섭에 관한 규정과 관련됨
- 지역협약은 범위나 질에서 다양하지만 대부분은 중앙협약의 변형에 해당됨

다. 노동이사 제도

1) 노동이사 개요

- 소속된 기업의 각종 활동에 영향력을 확보해야 하는데서 출발
- 다른 이사들이 보유하지 못한 “특별한 지식, 자신의 관점과 경험”에 의해서 회사의 장기적 이익에 기여

가) 노동이사 특별규정

- 안전에서 주주대표 이사들과 동일권리/ 책임, 충실 의무
- 후보이사제(deputy member)운영/ 노조가 선임(노동이사와 수와 동일)/ 자료가질 권한, 발언권은 있고 의결권 없으며 책임의무 없음
- 이해 갈등 발생시 이사회 구성원 권한 제한/ 단협, 단체행동 충돌시 논의 참여 하지 않음. 거부권(veto) 없음

나) 노동이사 선출

- 사용자 노조관계에서 핵심적 역할을 할 인물(직원 신분에게만 보장)
- 선발 방식 다양=> 노조의 총회, 노조의 지명, 노조원의 비밀투표(대부분 노조 의결기구에서 임명)
- 과반노조: 현장 협약 통해서 없을시 공식화된 과정
- 80% 이상 조합원 포괄시: 모든 노동이사 선임(복수노조 80% 안될시 노조 규모에 따라 각 1명씩 선발)/ 노조활동 경험이 많고 간부들 주로 임명/ 대부분은 대체로 후보이사를 거치고 있음

다) 의사결정

- 공동결정제도 이후 극단적 의결 자제/ 대부분 타협되고 있음
- 노동이사 동의 얻기 위하여 온건한 접근
- 이사회 개최전/ 사장, 재무, 인사책임자 안전 설명/ 비공식 모임 안전 조정 등 사전 협력과 절충
- 스웨덴 노동이사(노조간부)=> 회사의 장기 이익에 행동 인식 확실(때로 구조조정(인력감축) 불가피시 동의 결정)
- 비밀 준수, 법에 따른 각종 규정 준수/ 철저히 이행

라) 노동이사 권리

- 회사 주주이사와 동등한 권리
- 노동이사들은 단체교섭이나 단체행동 등 회사와 노조사이에 명백한 이해관계 충돌 시 이사회 사안과 관련된 논의는 참여 할 수 없음
- 이사회 노동자 대표는 거부권(Veto)이 없으며 자기 의지에 반한다고 해서 다수결 결정을 중단 시킬 수 없음

마) 노동이사 직무교육

- 화이트 칼라 PKT 블루 칼라-금속노조
- 재무재표 이해, 회계분석, 이사의 법적 책임 및 역할
- PKT에서 단계별 과정 교육 지원

바) 1982년 명시된 발전 협약 중 노사교섭 사안

- 법에 따라 계획 중인 기업변화에 관해 노사가 회사 수준에서 직접교섭
- 회사의 단위에서 노조 대표자가 해당 관리자와 하는 교섭
- 결정을 위한 노사 공동기구 설치 가능

사) 선거와 임기

- 임기 0년/ 노조 대표자 타임오프-근로자 이사회 참가법
- 노조 활동에 시간 규정 없음. 요청이 있을시 유급근로 시간 면제 제공
- “사업장의 조건을 고려”하여 “합당한 수준” 이상 안 되는 것 명시
- 노조활동 권리 보장-사무실 집기, 시설 사용 권리, 인력 지원

2. TCO(사무전문서비스노조)

가. 기관 현황

1) 위치 : Linnegatan 14, Stockholm

<https://www.tco.se/om-tco/This-is-TCO/>

2) 규모 : 3대 노총으로 14개 노조 약 140만명 조합원 가입

3) 관계자 : Magnus Lundberg, TCO legal expert

4) 기관 이해

- TCO(스웨덴 사무전문서비스직) 노조는 LO(블루칼러 14개연맹 150만명), SACO(대졸 전문직 23개노조 70만명)등과 함께 가입 3대 노총으로 총 14개노조 140만명의 노조원이 가입하였으며,
- LO는 사민당 창립부터 현재까지 협력관계를 유지하고 있지만, TCO은 정치적으로 중립. 그러나 전국 교섭시 LO-TCO Council을 통해서 상호 협력함
- 2007년부터 보수당이 집권하면서 노동자들의 실업보험금 부담율을 높여서 약 20만명이 노조를 탈퇴하였으며, 2015년부터 사민당이 다시 집권하면서 회복추세
- 14개 노조
 - UNIOENEN 가맹조직
 - Unionen, (사무직최대규모노조)
 - Larrarforbundet(유치원에서 대학까지 포함한 교원노조)
 - Vision(지방자치단체와 공공기관 소유기업, 교회등의 사무직노조)
 - Vardforbundet(등록간호사, 산과, 바이오의료 과학자와 방사선기사등 포함보건전문직노조)
 - Fackforbundet ST(공무원 공공서비스 및 공기업 국가지원재단 포함 공무원노조)
 - Finansforbundet(은행및금융기관;금융노조)
 - Polisforbundet(경찰관노조)
 - Journalistforbundet(신문, 잡지,라디오 TV : 언론노조)
 - FTF(보험노조)
 - Teaterforbundet(극장, 영화,라디오 TV 등의 연기자,아티스트,기술직 및 행정직:극장종사원노조)
 - Forsvarsforbundet(국방관련기관:공무원노조)
 - TULL-KUST(세관 및 해안경비대노조)
 - Symf(음악전문인노조)
 - SLF(산림및농업부문의 사무직노조)



나. 질의 및 응답

1) 한국에서는 노동이사 1명 또는 2명이 이사회에 참여하여 의사결정 영향력이 적은 구조가 한국 노동이사제도의 한계인데 스웨덴 노동이사 구성인원 및 의사결정 영향력은 어떤가?

⇒ 숫자로만 본다면 적은 회사에서 25명이상 근로자가 있는 경우 2+2로 구성되며, 보통 이사회 구성이 12명~18명인데 법상 어떤 경우에도 노조 대표가 절반이 될 수 없다. 중요한 것은 노동이사가 이사회에 참여할 때 많은 준비를 하고 신중하게 행동해야 한다. 회사에 도움이 되어야 하기 때문에 능력이 있고 준비를 잘 해가는 것이 핵심이다.

2) 50명 이상 사업장에 만약 노조가 없을 경우 외부 산별노조에서 요구할 수도 있나?

⇒ 아주 부득이한 경우만 외부에서 지정하는 것처럼 상급단체에서 할 수 있으나 단협이 커버러지가 되는 사업장이어야 한다. 노조는 없지만 상급단체가 요구할 수 있으나 아주 드문 경우이다

3) 공공부문은 왜 법이 아닌 조례 또는 규정으로 운영되고 있는가?

⇒ 법이 적용되는 민간부문하고 공공부문과 같다고 보면된다. 규정이 중요한 것 보다 기본적으로 이미 민간에 되는 것이면 공공에서도 되는 것으로 보면 된다.

3. Stockholmhem(스톡홀름주택공사)

가. 기관 현황

1) 위치 : Om-Vision/In-English/ Kungsgatan 28a, Stockholm

<http://www.stockholmshem.se/Om-Stockholmshem/Foretagsfakta/Styrelse/>

- 2) 규모 : 직원 330여명, 노동이사 2명
- 3) 관계자 : 노사대표, Hakan Berg(Vision 간부)
- 4) 기관 이해

- Stockholmshem은 스웨덴 최대규모의 주택사업 공기업으로 스톡홀름시와 스톡홀름시청 AB 그룹이 공동소유하고 있음. 1937년에 설립되어 26,000호 아파트, 3,700개의 시설을 갖춘 389개의 부동산을 보유하고 있으며, 연간 매출액은 230억스웨덴 크로나. 부동산 자산의 시장가치는 472억 스웨덴 크로나이며 장부가격은 1,886억 스웨덴 크로나이다. 직원은 330명임. 이사회 구성은 10명~12명이며 시의회에서 선출하나 각 정당에서 이사회 멤버를 임명하고, 노조에서 2명이 노동이사로 참여하고 있음.



나. 질의 및 응답

- 1) 노동이사가 회사 내 직원들과 소통, 의견 청취하는 방식은?
⇒ 일상엔 페이스북 SNS를 활용하고, 여론조사도 시행하며 스페셜한 이슈는 이메일로 소통하고 있음.
- 2) 시의회에서 선임한 이사회 멤버와 우호적인 관계 방식과 의견이 대립되었을 때 조정 방법은?
⇒ 우선 시의회 다수 의원이 사민당으로 사민당과 긴밀한 관계에 있어 협의가 원활하다. 모든 것을 항상 같이 논의하고 양보하는 전통이 있다.
- 3) 노동이사에 대해 회사에서 금전적 지원은 있는지와 이사회 안건 중에 노조와 대립되는 안건이 있는 경우 어떻게 처리하는지?
⇒ 회사에서 재정적 지원은 없다. 명예로 생각하고 활동한다. 서류가 많아 아이패드 등 지원이 필요한데 전혀 없다. 노조와 의견이 반대되는 안건과

관련하여 반대하는 내용을 해결하지 않고 이사회를 진행할 수 없어 사전
논의를 통해 어느 정도 해소한 상황에서 이사회를 진행한다.

4) 스웨덴은 국회의원도 봉사로 일하는 사회적 분위기도 인지할 필요가 있
으며 이와 유사한 개념으로 노동이사를 바라볼 수 있다.

⇒ 반부패법에 의거 아주 청렴하다 예로 업무시 하청업체에 금전을 받거나
하면 안 된다(단, 비리가 전혀 없다고 할 수는 없다)

5) 복수 노조가 있는 경우 노동자 대표 선출은 어떻게 하나? 즉 소수 노조
도 고려하는 제도가 있는가?

⇒ 노동자 중 화이트컬러가 95프로이고, 블루컬러가 5프로일 경우 1:1로
2명이 임명된다.(두개 노조가 있는 경우 각각 1명씩 임명)

6) 노동이사 전임여부 및 타임오프 적용 여부

⇒ 겸임이며, 이사회가 있으면 이사회 업무를 수행한다(타임오프).

7) 여성, 장애인 등에 대한 별도 TO가 있는지?

⇒ 답변 법에 의해 인종, 젠더, 등 절대 차별해서는 안 된다. 노동이사는 실
제적으로 자발적인 지원에 의해 이사회 멤버로 선발된다

8) 스웨덴에는 감사가 존재하나?

⇒ 감사는 없다. 회계 부문만 외부 감사를 진행한다. 미디어가 감사 기능을
하는 것으로 볼 수 있다.

4. Systembolaget(주류 판매 공기업)

가. 기관 현황

1) 위치 : Kungstardgardsgatan 14, 111 47 Stockholm

<https://www.systembolaget.se/>

2) 규모 : 직원 5천여명, 노동이사 2명

3) 관계자 : Maria Nilsson, 노동이사 후보멤버

4) 기관 이해

- 주류를 판매만하는 회사로 국가에서 적정량의 술만 판매하도록 정책을
주고 있으며, 주류 판매 시 세금이 50% 적용된다. 2,400 종류의 술
을 판매하고, 회사 평판지수가 2002년 50% 수준에서 2017년
77%로 상승하였다. 현재 약 5,360 명을 고용하고 있으며 436 개 스
토어를 운영 중에 있음. 이익보다 지속가능하며, 국민 건강을 우선토록
경영을 하고 있음. 이사회 멤버는 학자, 정치가, 건강 전문가로 구성되

어 있으며, 노조에 소속된 노동자가 이사회 멤버(노동이사)로 참여하고 있다.



나. 질의 및 응답

- 1) 복수 노조가 존재하는지?
⇒ 존재하지 않으나, 블루컬러가 있는 회사의 경우 복수노조가 일반적으로 존재한다.
- 2) 노조위원장이면서 이사회 멤버가 될 수 있는지?
⇒ 대부분 회사에서 가능하다
- 3) 후보이사가 어떤 역할을 하고 있나?
⇒ 후보이사도 2년에 한번씩 선출하며, 이사회에서 찬반 투표를 하는 경우가 없어 의결권은 없음.
- 4) 노동이사가 되려면 반드시 후보이사를 거쳐야 하나?
⇒ 상관 없음
- 5) 이사회에서 후보이사는 발언권 등 차이가 있는지?
⇒ 이사회에서 후보이사도 같이 앉아서 동일한 권한을 갖는다. 이사회 14명 멤버 중 4명이 노동이사(노동이사 2명, 후보이사 2명)이다.
- 6) 공공성은 보장되는 공기업으로 보이나, 조직 효율성과 경영이익에 대해 이사회에서 역할이 있는지? 한국은 공공기관도 수익성을 강조한다.
⇒ 경영이익을 전혀 고려하지 않는지는 않으나, 효율성을 볼 때 다른 나라 주류 판매기업과 비교했을 경우 높은 판매량으로 조사되었다. 따라서 이사회에서는 경영전략 등이 주요 포커스이다.
- 7) 신규사업 투자 등에 있어 시장 또는 경영진 성향에 따라 의사가 결정되는 경우가 있는데 실제 회사의 주인인 노동자가 노동이사로 임명되어 경영

투명성이 확보되는 순기능이 있는데 Systembolaget는 정부 방향에 맞춰서 일방적으로 경영이 이루어지는 경향이 있는 것이 아닌가?

⇒ 최근 미투라던지 개선해야 할 사안들은 다양하게 논의를 하며, 회사 정책은 정부 정책과 연계하여 가는 구조이며, 문제가 되는 부분은 CEO와 논의 등 이사회가 아닌 다양한 방식으로 해결을 하고 있다.

8) 직원들이 주로 요구하는 사항은 무엇인가?

⇒ 업무시간이다. 금요일과 토요일에는 주류가 많이 판매되고, 평일에는 적은데 파트타임과 풀타임 조정에 대한 요구가 많다. 주 40시간 정직이 풀타임 근무하는데 파트타임은 시간을 늘려줄 것을 많이 요구한다.

9) 남녀 임금격차가 많이 줄었는데 어떻게 임금격차를 줄일 수 있었는지?

⇒ 노동조합은 동일노동 동일임금이 중요하기 때문에 지속적으로 노력해왔고, 공공부분은 100프로 동일임금이며, 개인기업도 5%정도 수준으로 미비하게 차이가 나는 것으로 알고 있다.

다만, 저임금 노동시장에 여성이 집중되어 있는건 맞다. 육아보육 등 저임금 구조 직장에 여성이 있다 보니 전반적으로 봤을 때는 여성이 남성보다 적게 받는 것으로 조사되어 있으나 산업별, 회사별 상황이 모두 달라 나름대로 상황에 맞는 해결방안을 찾아야한다.

5. Folksam Insurance

가. 기관 현황

1) 위치 : Bohusgatan 14, 106 62 Stockholm

<https://nyhetsrum.folksam.se>

2) 규모 : 직원 4천여명, 노동이사 2명

3) 관계자 : Jimmy Johnsson, Vice CEO, CEO

4) 기관 이해

- 10 개의 보험회사로 이루어져 있으며, 약 4 천명의 직원이 400 백만명의 고객을 관리하고 있다. 4,000 억 크로나 매출을 달성하였고, 생명보험과 손해보험 두 그룹으로 구성되어 있고, 이사회도 두 개로 구성되어 있음. 스웨덴에는 3 개 노총이 있는데 폭삼에서는 LO 약 400 명, TCO 약 2,000 명, SACO 약 400 명이 각각 가입되어 있다.



나. 질의 및 응답

- 1) 3개 노총에 가입되어 있는데 노동이사는 각 노총별로 선출이 되는지?
⇒ 각 노총별로 선출된다.
- 2) 노동이사(후보이사 포함)는 회사 차원에서 활동 예산지원, 정보제공 등 실질적인 활동이 가능토록 어떤 지원을 하는지?
⇒ 각 노총 노조별 한명씩 노동이사와 후보이사가 선출되는데 노동이사 업무는 25% 정도 비율로 보이며, 나머지 시간은 본인 업무를 한다. 전임을 하지는 않고, IPAD 및 이사회 참석수당 100여만원 지원 등 일반 이사와 동일한 지원을 한다. 노조협약에 의거 회사 정보를 받을 권한이 있다
- 3) 노동이사에게 중요한 경영정보 등을 제공해야 하는데 경영진(부사장) 입장에서 볼 때 노동이사가 어떤 순기능이 있는 것으로 생각하는지?
⇒ 이 시스템을 긍정적으로 보고 있다. 아주 중요한 정보를 말해도 비밀을 잘 유지하고 있어 신뢰 관계가 형성되어 있다. 최근 4월 1일자로 조직개편을 추진했는데 협의과정에서 답변을 못하는 질문이 있었는데 문제가 되는 부분을 찾아내서 보완하고 조직을 개편했다. 엄청나게 큰 규모의 회사인데 CEO 한사람의 생각만으로 경영할 수는 없다. 100년 가까이 노사간 협업하고 회사를 이끌어 왔기 때문에 가능한 일이라 본다.
- 4) 직원 중 여성이 50프로 비율인데 이렇게 높은 여성고용 비율에 대한 특별한 제도나 방식이 있는지?
⇒ 성별 노동자 비율은 40%~60% 정도이고, 고위 경영진은 50:50이다. 젠더밸런스와 관련해서 100년 역사 속에서 자연스럽게 된 것으로 보고 있다.
- 5) 한국에도 복수노조가 존재하는데 복수노조를 대표하는 서로 다른 노동이사가 의견이 대립되는 경우가 있는지와 어떻게 대립을 해소하는지?

⇒ 서로 사전에 충분한 협의를 거쳐 업무를 수행하여 문제되지 않는다.

6. PTK(Swedish Council for Negotiation and Cooperation)

가. 기관 현황

1) 위치 : Kungsgatan 57, A 6 tr. 111 22 Stockholm

www.ptk.se

2) 규모 : 교육 기관으로 연간 600여명 교육시행

3) 관계자 : Louise Widen, Ylva Peterson

4) 기관 이해

- 스웨덴 내 6천여명 보드멤버 중 3천여명을 교육하였으며, 연간 600여명 교육을 시행하고 있음. 베이직코스는 1년에 10회, 디플로마는 1년에 4회, 심화코스는 1년에 2회로 횟수가 정해져 있음.



나. 질의 및 응답

1) 노동이사는 PTK교육 프로그램을 의무적으로 수료해야 하는지와 교육비 부담 주체는?

⇒ 의무교육은 아니며, 지원자에 한해 교육을 실시한다. 교육비는 없으나, 영어코스나 연수는 본인 부담으로 진행된다.

2) 디플로마 과정은 학위과정이 아닌게 맞나?

⇒ 학위과정은 아니며, 9일간 진행되는 PTK 단순 교육과정이다.

3) 교육인원을 15명 등으로 제한하는지와 외부 전문가가 교육하는지?

⇒ 교육은 25명으로 제한하며, 기본교육은 PTK 강사가 하고 있으나, 특별한 코스가 있는 경우 외부 전문가를 초빙해서 교육하고 있다. PTK강사는 이

사회 멤버였고 관련 경력이 충분히 있어 기본 교육이 가능하다.

4) 노동이사가 의무적으로 받아야 할 교육분야가 있는지?

⇒ 이사회 멤버로 정확한 스킬을 갖출 수 있도록 해야하는데 상장사의 경우 잘못된 판단을 했을 경우 상장 폐지를 해야 할 경우도 생길 수 있다. 보험과 금융 분야는 더 까다로워 새로 선출된 노동이사는 충분한 스킬을 갖추고 의견을 낼수 있어야 하므로 필요한 분야에 대해 교육을 받아야 한다.

제4부 프랑스 모델

1. 프랑스 노동이사 운영현황

가. 역사적 배경

- 1946년 2차대전 이후, 나치에 대항한 레지스탕스들이 프랑스의 권력을 승계하였다. 그리고 이들은 새로운 프랑스를 건설하자는 조항을 만들었고, 그러한 조항안에는 노동자들이 경영에 참여하게 하는 조항들을 만들었다. 그러나 많은 조항들이 법으로 만들어져서 실행되도록 하기까지는 노동자들의 투쟁이 있었다. 프랑스 노동자들이 세계적으로 투쟁을 잘 한다고 하지만 프랑스의 경영자들도 노동자와 잘 싸우는 경영자들이다. 때문에 조항이 법제화되기까지는 많은 시간이 걸렸다.

1) 프랑스 헌법

가) 기본법

- 6조 : 모든 인간은 노동조합을 통해서 자신의 권리와 이익을 방어할 수 있으며, 자신의 선택으로 노동조합에 가입 할수 있다.

- 7조 : 파업권

- 8조 : 단체 교섭 및 경영참여권

2) 노동환경

가) 전통적 이슈

- 독일, 북유럽과 달리 노사대립, 노사간 좌우대립이 존재

- 노조가입 자유, 노조 가입율은 낮지만 단위별 노조의 행동력과 투쟁력이 강함.

- 정당보다 사회적 목소리를 대변하는 것이 노조.

나) 현재 이슈

- 마크롱 정부의 정책기조 : 신자유주의 표방, 공공서비스부분 대규모축소

- 정부정책에 반하는 대규모 파업 진행중

- 최근 노동이사의 경영참여를 제한하는 법안 제정

나. 노동정책 특징

1) 노사관계의 특징

가) 복수노조제도

- 다원주의와 자유주의

- 낮은 노조가입율(10% 내외)

- 노조는 노사협의회 선거 결과를 통한 대표성 부여(사업장10%이상, 산업·전산업은 8%)

- 사용자단체는 가입기업과 가입기업 고용 노동자 수를 통해 대표성부여

나) 교섭과 공정경쟁 규율

- 산별교섭 중심의 역사

- 단체협약확대적용제도(공정경쟁, 사회복지)

2) 경제사회위원회

가) 개요

- 과거의 기업위원회를 지칭함. 노동자 50인이상 규모 기업부터 의무설치.

위원구성 : 사측대표는 기업대표(사장), 나머지 의원은 노조선출위원

- 직원 급여의 1%가 경제사회위원회 운영예산으로 투입됨.

나) 기능

- 기업 운영의 투명성을 위한 재정 및 회계감독. *독일의 감독이사회 기능

- 위원권한 : 타임오프, 활동수당

다. 노동이사 제도

1) 제도현황

가) 프랑스 노동이사제

- 임기 : 기본4년(재임가능), 교섭에 따라 2년인 경우도 있음.
- 수당 : 기관별 상이. 노동이사 활동으로 인한 수당은 노조의 수입으로 처리. 노동이사 개인에게 지급되는 것이 아님.
- 기능 : 노조원 지위 유지가능 ※노조 간부만 제한. 노조와의 긴밀한 관계 구축, 이사회 참석
- 역할범위 : 노조의 협상으로 타결된 안건(예산, 인력 등)실행
 ※ 이사회에서는 노동자관련 안건을 논의하지 않기 때문에 노동이사가 이사회에서 직접 요구하지는 않음.
 예산, 인력 등의 단체협상은 노조의 역할.

공공기관의 종업원의 대표권 (OECD국가)

국가	Work Council	이사회 대표권(Board level representation)	
		국가소유기업 (State Owned Enterprises)	공공 상장 기업 (Public Listed Corporations)
오스트리아	Yes*	이사회 1/3	
벨지움	Yes	No	
체코	Yes*	이사회 1/3	
덴마크	Yes	2명, 이사회 1/3	
핀란드	Yes	단체교섭에 의해 결정	
프랑스	Yes	2명의 Work Council 대표의 참여(투표권 없음) 3명, 이사회 1/3 민영화 기업 2-3명	
독일	Yes*	기업 규모에 따라 1/3에서 1/2까지	
그리스	Yes	2-3 인	No
헝가리	Yes*	종업원 200명 이상의 기업의 경우 이사회 1/3	
아일랜드	No		No
이태리	No	No(제도적인 법률은 없음)	
룩셈부르크	Yes	1/3에서 1/2	
한국	Yes	No (서울시공기업 1-2명)	No
네덜란드	Yes	Work Council의 최고이사회 지명권	
노르웨이	Yes		
폴란드		2명, 이사회 구성원의 2/5	2명, 2/5
포르투갈	Yes	No(제도적인 법률은 없음)	감사위원회의 1인
슬로바키아	Yes	이사회 1/2	이사회 1/3
스페인	Yes	이사회 2명	No
스웨덴	Yes*	이사회 2-3명	
스위스	No	1-2(Post, Swisscom, SBB0)	

호주, 캐나다, 일본, 멕시코, 뉴질랜드, 터키, 영국, 미국은 이사회 종업원대표권과 work council에 대한 규정이 없음

* 주 : *은 공동결정권을 포함한다.

* 출처 : OECD(2005) p85, 노광표 외 2015 재인용.

2. CGT-FANSAC(영화방송공연문화노조)

가. 기관 현황

- 1) 위치 : 14-16 Rue de Liliac 17509 Paris
- 2) 규모 : 5개 노총(CGT, CFDT, FO, CFTC, CFC-CGT) 중 최대 규모 노조 (1895년 설립) 조합원 약 710,000명, 철도, 항공, 가스, 운동 제조업 등 포함하며 FNSAC는 CGT 가맹조직으로 영화, 방송, 시청각, 공연예술, 문화등 노동자 노조 연맹으로, 프랑스 전체 노조원 450만명으로 조직율이 8%정도임 (공공부문 15%, 민간 5%정도)
- 3) 관계자 :
 - 드니그라브(공공예술연맹, CGT 총대의원)
 - 드니 푸크레(CGT공연예술 간부, 前 세계배우협회 부회장)
 - 말살라 바카(은행·보험연맹, 前 노동이사)
 - 실비앙 골드스타인(CGT 국제담당)
 - 윌리엄(CGT 미디어분야 위원장, 前 국영방송 노동이사)
 - 샤빈 헤이노사(前 국민연금공단 노동이사)
 - 나탈리 안세낭(CGT 영화 스탭분야 대표)



나. 질의 및 응답

- 1) 실질적으로 예술활동을 하면서 노동이사활동을 하는 예술인 출신의 노동 이사가 있는가?
⇒ 그렇다. 예술인들의 경우 실제 프로예술인이 자기 역할을 하면서 노동이사 역할을 한다. 이를테면 파리 오페라극장의 노동이사들은 전부

발레리나들이다.

2) 국·공립극장의 노동이사들이 예술극장의 특수성과 관련하여 어떤 활동을 하는가? 활동영역(예산확보, 프로그램내용, 고용형태 등)이 어떻게 되나?

⇒ 노조로서 예산확보, 프로그램내용, 고용형태 등에 관해 요구할 수 있고 관여 할 수도 있다. 노동이사로서는 노조가 얻어낸 것을 실천할 수 있도록 한다. 이것이 노동이사의 역할이다. 예를 들어 15개 극장 노조가 얻어낸 약속을 지켜 실행하도록, 그 이익이 예술가들에게 돌아갈 수 있도록 역할을 한다.

3) 15개 극장에 노동이사들이 활동을 하면서 예술가들을 해고하거나 예술단체를 없애려 할 때, 이러한 시도들을 막아낸 사례가 있는가?

⇒ 이사회에서는 장기적 정책을 논의하고 주주들이 다양한 형태의 의견을 내는 곳이어서, 노동자들의 노동권, 해고는 논의되지 않는다. 노동자들의 권리, 위상에 대하여는 우리나라에는 없는 경제사회위원회라는 것이 있고, 거기에서 다룬다. 경제사회위원회에서 회의되고 결정된 사안, 내용들은 회사의 사장은 따라야 하지만, 반드시 따라야 할 의무는 없다. 예를들어 국영방송국에서 노동이사 활동할 때 15명중 2명이 노동이사이며, 노동이사들이 알맞지 않는 프로그램을 없애자는 제안도 할 수 있다. 다른 이사와 같은 권한을 갖지만 노동이사들의 의견이 대체로 실현되지는 않는다. 예산 관련 얘기도 하지만, 노조측과 회사측의 의견이 엇갈리는 경우가 대부분이다. 일반적으로 프랑스에서는 개별회사의 노동자들이 어떻게 싸우느냐에 따라서도 다른 형태의 제도를 가질 수 있다. 비슷한 규모이지만 르노에는 노동이사제도가 있고, 푸조에는 노동이사제도가 없다. 사회가 똑같이 성장하는 게 아니다. 프랑스에서는 일률적이지 않다. 민간과 공공이 다르고, 민간에서도 서로 다른 형태의 노동이사제를 갖는 것이 전통적이다. 보통 이사회는 약 15명 정도이고 여기 노동이사가 2명 들어가는 것이므로, 영향력이 제한적일 수밖에 없다. 하지만 예산, 경영전략에 대해 말할 수 있는 권한이 있다. 국민연금공단의 경우 이사회에 경영자와 노동자가 50 대 50으로 참여하고 있다. 그러나 회사에 따라 노사 동수라 하더라도 사측과 친한 노조가 있어 꼭 노동자의 목소리가 이기는 것은 아니다. 노동이사 요구보다 경영진이 갖추고 있는 것을 서류에서 찾아내 노동자를 보호하는 역할이 중요하다.

4) 한국 노동이사의 노조탈퇴에 관하여?

⇒ 답변 : 그런 조항은 인권유린이다. 조합원이든 비조합원이든 소속 노조의

색깔을 보고 후보에게 투표를 했을 것이기 때문에 노조에 소속되었을 때 본연의 역할을 더 잘 할 수 있다. 노동자를 대표하러 이사회에 들어가는 노동이사가 이사회에 속하기 때문에 사측이라고 하는 것은 본질적으로 모순이다. 한국이 아직 비준하지 않은 ILO협약이 비준된다면 이러한 모순된 조항은 정비 되어야 한다.

5) 노동이사가 이사회에 안건을 상정할 수 있는 권한이 있는가?

⇒ 권리는 있다. 더 중요한 것은 노동이사든 경제사회위원이든 노동자의 경영참여가 노조와 관계가 끊어지는 한국 모델로는 역할이 어려울 것이다.

6) 좌파성향의 CGT가 과거에는 노동이사에 대해 회의적인 입장이었는데, 앞으로는 노동이사제를 어떻게 발전시켜 나갈 예정인가 ?

⇒ 노동이사제에 대하여 프랑스는 여전히 회의적이긴 하다. 하지만 노동이사제가 없는 경우 만들도록 노력하고 있다. 대체적으로 노동자들의 직접 요구가 더 효과적이라고 생각한다. 경제사회위원회의 전문가에게 회사의 경영상태를 분석 요청하여, 그 결과에 따라서 회사를 공격할 수도 있고, 횡령 등의 경우에는 법정에 회사를 고소할 수 있다.

7) 경제사회위원회가 법적으로 의무화 되어있나?

⇒ 경제사회위원회는 50명이상의 기업은 의무이다. 법이 계속 바뀌고 있어서 언제까지 의무일지 모르겠다. 공연 예술의 경우는 11명 이상이면 두도록 되어있다. 경제사회위원회는 과거 기업위원회와 합해진 것이다. 구성원을 보면 위원장(사장:유일한 사측), 사장 이외 멤버는 노조를 통해 선출된 사람들이 위원이다, 직원 급여의 1% 경제사회위원회로 들어간다.

8) 노동이사의 임기 및 활동비 지원은?

⇒ 임기는 기본 4년(재임가능), 교섭에 따라 기본임기 2년도 가능, 프랑스 TV의 경우 사장의 임기 5년, 노동이사 임기 5년으로 임기를 같이하기도 한다. 활동비는 없는 기관도 있고, 있는 기관도 있는데 기관별로 다르다. 수당을 받을 경우 개인으로 받지 않고 노조의 수입으로 한다. 이사회는 연 2회 정도 열리는데 추가로 어떤 일을 하기보다 참여의 권리가 있다는 의미로 받아들여 진다. 노동이사제는 서류검토 등의 시간을 보장해주지 않으며, 경제사회위원들에게는 활동 관련 타임오프 보장되고 활동관련 수당도 있다.

노동이사와 경제사회위원의 겸직이 가능하며, 노동이사는 평상시 노조활동을 하면서 이사회에 참가하고 이때 조합원들의 의견을 듣고 이사회에 참가

하며 노조와의 미리 회의를 한다. 이사회에서 노조를 대표하는 대변인 역할을 하는 것임

9) 노동이사제도 운영방식의 표준 포맷이 있나?

⇒ 노동이사 운영방식은 아주 큰 틀만 법적으로 정해져 있고, 개별 기업들의 노조 힘에 의해 운영방식이 다르다.

10) 현장의 의견을 들으려면 업무시간 회의 활동이 필요한데 활동시간 (time off) 어떻게 운영하나?

⇒ 한국은 노동이사제가 처음 생겼으므로 더 바쁘게 노동이사들이 일해야 할 것 같다. 프랑스에서는 노조들이 이사회 때 직접 들어가 요구사항을 얻도록 기세로 눌러버린다. 현재 조건에선 노동이사가 노동자를 대변해서 이사회에서 말하기 쉽지 않은데, 그럴수록 노조와 긴밀하게 접촉해야 한다. 더 잘 활동할 수 있으며, 그것이 제도 승패의 관건이 될 수 있다.

다. 정책적 함의

프랑스는 노조 가입율은 낮지만 산별노조 단위의 단체교섭 행동력은 강함.

다양한 노조, 다양한 형태의 투쟁이 존재하고 있음.

기본적으로 기업의 투명한 경영과 지속적 발전을 위해서는 건강한 노조의 기능이 뒷받침 되어야 한다는 논리를 가지고 있으며, 노조원 자격을 박탈하는 한국형 노동이사모델은 성공하기 어렵다는 의견. 한국 노동이사제도 조례를 재검토해야할 필요성이 있다.

3. CFDT-CIG(지방공무원 교육지원센터)

가. 기관 현황

1) 위치 : 1 rue Lucienne Gérard 93698 Pantin,

2) 규모 : 200만명 지방공무원이 일하고 있으며, 공무원조직 중 사측이 4만8천명(기관장)이다

3) 관계자 :

프레드릭 (지방공무원 교육원 디렉터)

장 (지방공무원 교육원 건강,사회복지담당)

필립 (노동이사, CFDT위원장)

다니엘 류장(노동이사, 前 노조위원장)

4) 주요현황:

CIG에 가입된 지방정부와 공공기관의 선출된 대표단으로 구성한다. 이사회와 함께 의장이 이사회 center의 방향과 기능을 정의하는 행동을 책임진다. 2015-2018년 MOU에서 IGC의장과 9개의 노총(CGT, CFDT, FO, FAFPT, USA, CGC, FSU, CFTC, Sud)이 파리내(inner suburbs)의 조직할 권리에 대해 서명하였다.

IGC는 매년 약 20,000여명을 대상으로 20회의 A,B,C 카테고리의 전문능력직 시험을 실시한다.

2012년 3월 법에 의해서 공무원에 채용되는 기간을 2018년 3월까지 2년으로 연장하였다. 이법에 따라서 공무원의 윤리와 권리에 대한 규정을 정한 것이다. 2013년 6월부터, CIG가 직업선발위원회를 구성하였다.

여기서 계약된 직원이 고용의 의무를 수행할 능력을 갖추고 있는지, 각 지방정부와 기관에 의해 제공된 다년간 고용 프로그램의 목적을 고려하여 적합한 곳을 지정한다.

일자리 이동을 위한 정보제공, 고용 및 인적자원에 관한 연례대회 및 고용, 성별, 나이 등에 관한 노동력보고서(2년마다) 예방의학자들이 각 기관 방문하여 상담 직업병등 각종 정신병적 위험을 예방하기 위해 IGC의 보건 및 사회 social worker들(예방의학의사, 엔지니어, 상담심리학자, social worker 보조등) (ANACT(노동조건개선기구)에서 교육받고 지방자치단체를 지원한다.



나. 질의 및 응답

1) 감독이사회와 경영이사회로 나뉘어 있는지? 공무원 신분인지?

⇒ 공무원이며 노동자대표로 노동이사를 하고 있다. 이사회는 집행과 본사사무실, 현장역할로 세가지 섹터로 나뉘어져 있으며 집행은 10명씩, 나머지 2개조직은 8명씩이다 공공기관이기 때문에 비율은 노사 50대50이다.

2) 노동이사 제도에 대해서 임기나 인원구성 등 간략하게 알려주실 수 있는 지?

⇒ 4년이 정해진 임기이고, 2014년에 선거가 있었고 올해말에 선거가 있어서 1등을 하려고 한다. 세 개의 분야가 있으며 카테고리 B를 예로 노사 8명씩 구성 (같은 노조출신들은 없으며 CGT 4명, CFDT 2명, FS위 등 2명) 매달 1번 회의가 있다. 회의들 다루는 내용은 문제가 되는 공무원을 해임할 것인가 징계를 내릴것인가를 개별적인 사안에 대해 논의하는게 주된 내용이다. 각각의 공무원을 논하는 자리에 해당공무원은 올 수 없고 속해있는 노조에 말해서 노조대표가 말할 수 있는 시스템이다.

어떤 공무원의 사례에 대해서 노조대표가 해당공무원에 대한자신의 설명이 끝나면 8명의 사람이 투표를 해서 어떻게 할 것인가를 판단한다.

이사회 결정이 나면 해당지자체에 통보를 하는데 지자체장은 다르게 판단할 수도 있다. 그냥 전하기만 할 뿐이다. 해당 공무원에 대해 우호적인 판단을 내려도 반대로 결정했을 경우 이사회를 가지고 법원에 요구를 할 수 있게 된다.

가장 자주 마주치는 케이스가 연수생으로 와서 일정기간 연수를 하고 정직원으로 임명해도 된다고 판단했는데 지자체에서 반대의견을 내는 경우가 많다. 매년 각각의 공무원 평가에 대해서도 이사회 의견과 지자체 의견이 다를 수 있다. 해고와 정직 등 여러 가지 차원의 징계와 관련된 부분도 다루고 있다. 50대 50으로 나뉘어져 있는 노사가 격의없이 토론을 해서 판단을 하기 때문에 건강한 방식의 토론이 이뤄지는 점이 가장 큰 장점이다.

3) 독일처럼 프랑스도 이사회가 이원적인 구조로 되어 있는 지?

⇒ 이사회는 두가지 형태가 있으며 감독이사회와 경영이사회는 민간영역이고 공적인 영역에서는 그런식으로 작동하지 않고 일원화 되어있다.

4) 공공영역이기는 하지만 예산에 관련된 내용도 관여하는 지?

⇒ 지자체를 다루는 공적인 영역이기 때문에 예산과 경영전략에 대한 주제를 이사회에 논의하는 일은 거의 없다. 갑자기 조직의 인원을 절반으로 줄인다든가 하면 논의할 일이 있을 수 있겠지만 스스로 자유롭게 예산을 집행하고 편성할 권리가 있기 때문에 강요할 경우가 없다.

5) 노동이사 제도가 근본적으로 필요하다고 생각하는 지?

⇒ 왜 우리가 1등을 하고 싶어하는 지에 대해 설명을 하자면 두가지 다른 방식으로 작동하는 노조가 있는 데 CGT처럼 대화에 앞서 투쟁을 하는 곳이 있고 본인들은 투쟁 전에 합의와 협력 등 대화를 먼저 하려고 한다. 대화에 주력할 수 있는 본인들의 방식으로 운영할 수 있는 유리한 고지를 점할 수 있기 때문이다.

6) 이사회에서 공무원 징계만 한다면 노동이사 제도가 필요한가에 대한 의문이 든다 어떻게 생각하는 지에 대해 알고싶다.

⇒ 프랑스에서는 노조원이건 비노조원이건 노조가 획득한 이득이 동 일하게 돌아가는데 그것을 요구할 수 있는 유일한 기구는 노조이다. 목소리를 낼 수 있는 유일한 방법. 급여를 올리건 부당해고를 당하지 않기 위해서든 노조가 목소리를 강화하는 방식에 대해 의미를 두고 있다.

프랑스 노조 가입률이 낮지만(10%) 조합원이 아닐지라도 노동자라면 선거를 할 수 있다. 어떤 노조가 당선되면 좋겠다에 투표를 할 수 있음. 나를 대표하는 목소리를 어느 노조에서 대변을 해주느냐에 대해 무관심 하지는 않다. 전체 정당가입자 수보다 CGT같은 하나의 단체 노조원 수가 많다 이러니 저리니 해도 정당보다 노동자의 사회적 목소리를 대변하는 건 노조이다. 본인이 속하는 지역의 경찰서 소속의 3/1이 CFDT조합원이다. 가입률과 참여율이 높은 이유는 그들의 현장 목소리를 다 듣고 한달에 한번씩 있는 이사회에 반영을 하고 있기 때문에 의미없는 일이 아니다.

7) 노동이사로 엄청나게 많은 활동을 하고 있는데 회사에서 어떤 지원을 받고 있는 지?

⇒ 두명 모두 노조상근자이다. 이사도 하고 노조위원장을 하고 있기 때문에 노동이사 활동에 전념 할 수 있다.

8) 노동 이사만 할 경우 시간이나 활동비 및 공간 같은 것도 지원을 받는 지?

⇒ CFDT 1,500명 중 20명이 전임 상근자으로 활동하고 있고 절반은 노조활동과 고유업무를 병행하며 어떤 사람은 일주일의 하루 노조활동을 하는 등 다르며 대부분 노조활동가로 일하는 사람들은 여러 가지 역할을 하고 있다. 노동이사가 되었다는 이유로 수당을 따로 받는 건 없다. 역할 때문에 일주일에 며칠씩 할 일들이 정해진다면 그 시간만큼 노동으로 인정되어 월급을 받는 것이지 별도의 수당은 없다.

노조를 선택하는 선거가 있을 때 50%을 얻었을 경우 법에 의해 시간이 규정되며 많은 인원을 상근자로 지명할 수 있다. 적은 지지를 받을 경우 시간이 적게 배정되어 적은 인원으로 바쁘게 일을 해야 한다.

노조활동가로 일하는 사람들은 사측에 노조활동을 하겠다는 서류를 보내 통보를 하고 활동을 하는 것이지 마음대로 시간을 쓰지는 않는다.

9) 노동이사가 선출적인 것으로 알고있는데 노조위원장도 하고 노동이사도 겸임한다면 소속된 조합원이나 노동자의 권익에 대해 처리를 할 경우 상충되는 일이 있을 경우 어떻게 대처하는 지?

⇒ 프랑스엔 9개의 노총이 있고 각각의 생각하는 방식과 세상을 바라보는 관점을 대변하는데 CFDT방식에 따라 대변하는 사람으로 그 자리에 간다. 노조원이던 그렇지 않던 결정해야 할 일이 있을 때 CFDT가 갖고있는 가치를 대변하는 역할을 할 뿐이기 때문에 역할의 혼돈이 있을 수가 없다. 아마도 다른 노조도 그럴 것이다. CFDT의 정신을 한마디로 말하자면 사측이라고 해서 모두 나쁜것도 아니고 노동자라고 해서 모두 좋은 것이 아니다라고 생각한다.

다. 정책적 함의

해당 기관은 지방공무원관련 징계 및 채용위주의 활동만 하고 있어 한국형 노동이사제에 도입할만한 제도를 찾기가 힘들다. 다만 징계 및 주요 안전에 대해 매월 1회 회의를 진행하는 건 도입해 볼만 할 것 같다.

CIG같은 경우 다양한 시선의 노조대표들로 구성되어있어 어느 한쪽으로 치우친 결정을 내리기 어려운 구조이다. 서울시 산하기관들도 공공기관인 만큼 이사회를 노사 동수로 구성하여 다양한 의견을 종합적으로 듣는 등 건강한 토론을 통해 안전을 결정할 수 있었으면 좋겠다.