

노동이사제 선진사례연구 국외출장 결과보고

2019. 6 .

문서번호	경영지원팀-1331	선임	팀장	본부장	대표이사		
결재일자	2019.06.21.	06/21 손현정	06/21 代조동찬	06/21 代신현정	전결06/21 최경란		
공개여부	공개	협 조		선임			
방침번호				06/21 최지연			

추진근거	- 2019년 노동이사제 선진사례연구 국외출장계 (대표이사방침 제995호, 2019.04.29)		
대 내 외 협력현황	부서(단체)명	협약내용	협약결과
	서울시 공기업담당관	- 출자 출연기관 국외연수 진행 총괄 - 조별 보고서 취합	- 연수 진행 완료 - 보고서 취합 및 기관에 공유 (2019.6.20) 완료
사 업 비	7,500천원		

서울디자인재단 (경영지원팀)

사전 검토항목

※ 해당사항이 없을 경우 '무 ✓' 표시하시기 바랍니다.

검 토 항 목	검토여부 '✓' 표시	
시 민 참 여 고 려 사 항	시 민 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 ✓
	이 해 당 사 자 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 ✓
	전 문 가 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 ✓
	옴 브 즈 만 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 ✓
법 령 및 기 타 고 려 사 항	법 령 규 정 :	교통 <input type="checkbox"/> 환경 <input type="checkbox"/> 재해 <input type="checkbox"/> 기타 <input type="checkbox"/> 무 <input type="checkbox"/>
		고용효과 <input type="checkbox"/> 노동인지 <input type="checkbox"/> 균형인지 <input type="checkbox"/>
	기 타 :	취약계층 <input type="checkbox"/> 성인지 <input type="checkbox"/> 장애인 <input type="checkbox"/> 디자인 ✓
		갈등발생 가능성 <input type="checkbox"/> 유지관리 비용 <input type="checkbox"/> 무 <input type="checkbox"/>
타 자 원 의 활 용	중 앙 부 처 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 ✓
	민 간 단 체 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 ✓
	기 업 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 ✓
관 계 기 관 및 단 체 협 의	관 계 기 관 :	유 ✓(FNV, CEEP, 한스뵤클러재단, DB 등) 무 <input type="checkbox"/>
	관 련 단 체 :	유 <input type="checkbox"/> () 무 ✓

노동이사제 선진사례연구 국외 출장 결과보고

'서울시 노동이사제'의 조기안착 및 전국 확산을 위하여 '한국형 모델 제시' 해외선진 우수사례 기반연구 서울시 투자출연기관 실무자 국외연수에 참여함

1. 귀국 보고서 개요

가. 출장개요					
여 행 국	네덜란드, 벨기에, 독일	출장도시	암스테르담, 브뤼셀 프랑크푸르트	방문기관	네덜란드 노동조합 총연맹(FNV), 유럽 공공부문 사용자 단체(CEEP), 유럽노동조합연구소(ETUI), 한스 뵘클러 재단(HBS), 도이치반(DB)
출장목적	분 야	연수 참가			
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 유럽 노동이사제 선진 운영사례를 벤치마킹하여 서울시 투자출연기관 노사상생의 투명경영 및 노동이사제 전국 확산 도모 ○ 유럽의 다양한 근로자 경영참여(노동이사, 참관제 등) 제도 이해 ○ 유럽과 서울시의 노동이사제 비교·분석을 통한 '한국형 모델' 제시 ○ 유럽의 다양한 노동자 경영참여(노동이사제, 참관제 등) 제도 장·단점 비교연구 				
출장기간	2019년 5월 14일 ~ 2019년 5월 22일 (7박 9일간)				
출 장 자	소 속	직 급	성 명		
	경영지원팀	2급 (팀장)	강경남		
	경영지원팀	5급 (선임)	손현정		
나. 출장결과 요약					
<ul style="list-style-type: none"> - EU의 노동이사제 강화 및 축소국 현황을 알아보고 노동이사제에 관한 긍정, 부정적 논란 파악 - 네덜란드의 유럽공공사용자단체(CEEP), 를 방문하여 유럽에서 당면한 노동자의 문제점을 알아보고, 혁신을 위한 사용자와 노동자 소통기구 Work council 존재의 중요성을 논의 - 벨기에의 유럽노동조합연구소(ETUI), 네덜란드 노동조합총연맹(FNV)를 방문하여 확산중인 노동이사제의 다양한 운영 사례 연구 - 노동이사제의 가장 오래된 역사를 가진 독일의 DGB(독일노총) 소속 한스뵘클러 재단을 방문, 노동이사 역할 수행을 위한 지원책 청취 					
DB입력여부	입력완료 <input type="checkbox"/> 해당사항 없음 <input checked="" type="checkbox"/>		마일리지 적립여부	적립 <input checked="" type="checkbox"/> 미적립 <input type="checkbox"/>	

2. 출장목적

- 유럽 노동이사제 선진 운영사례를 벤치마킹하여 서울시 투자·출연기관 노사상생의 투명경영 및 노동이사제 전국 확산 도모
- 유럽의 다양한 근로자 경영참여(노동이사, 참관제 등) 제도 이해

3. 출장계획

- 기 간 : 2019. 5. 14.(화) ~ 5. 22.(수), 7박 9일
- 방문국가 : 네덜란드, 벨기에, 독일
- 방문기관 : 5개 기관
 - 네덜란드 노동조합 총연맹(FNV), 유럽노동조합연구수(ETUI), 유럽공공부문 사용자단체(CEEP), 한스뵘클러재단, 독일국영철도(Detsche Bahn)
- 인 원 : 2명 (총22명)
 - 서울디자인재단(노동이사제 담당자) : 경영지원팀 강경남 팀장, 손현정 선임
 - 서 울 시 : 공기업담당관 실무자 **2명** (공무국외여행 인솔, 보고서 종합 작성)
 - 중앙부처 : 고용노동부 실무자 **1명** (선진 해외사례 수집, 보고서 작성)
 - 투자기관 : 노동이사 **2명**, 실무자 **5명** (선진 해외사례 수집, 보고서 작성)
 - 출연기관 : 실무자 **12명** (선진 해외사례 수집, 보고서 작성)
 - 출장자 현황

조별	소속기관	직 위	한글명(성별)	역할
			영 문 명	
1 조	서울시설공단	노동이사	박관수(M)	단장
	Seoul Facilities Corporation		PARK KWAN SOO	
	서울시 공기업담당관	주무관	이환봉(M)	간사
	SEOUL CITY PUBLIC ENTERPRISE DIVISION		LEE HWAN BONG	
	서울시설공단	노동이사제 담당	강상욱(M)	조장
	Seoul Facilities Corporation		KANG SANG WOOK	
	서울시 공기업담당관	주무관	엄인숙(F)	
	SEOUL CITY PUBLIC ENTERPRISE DIVISION		EUM IN SUK	
	고용노동부	사무관	김승희(F)	
Ministry of Employment and Labor	KIM SEUNG HEE			
2 조	서울의료원	노동이사제 담당	오대연(M)	조장
	Seoul Medical Center		OH DAE YEON	
	서울의료원	노동이사제 담당	배진영(M)	
	Seoul Medical Center		BAE JIN YOUNG	
	서울시농수산물식품공사	노동이사제 담당	한상일(M)	
	Seoul Agro-Fisheries & Food Corporation		HAN SANGIL	
	서울에너지공사	노동이사제 담당	허수진(F)	
Seoul Energy Corporation	HEO SU JIN			
3 조	서울주택도시공사	노동이사제 담당	조남식(M)	조장
	Seoul Housing & Communities Corporation		CHO NAM SIK	
	서울산업진흥원	노동이사제 담당	차기석(M)	
	Seoul Business Agency		CHA KI SEOK	
	서울시여성가족재단	노동이사제 담당	장지혜(F)	
	Seoul foundation of Women and Family		JANG JI HYE	
	서울문화재단	노동이사제 담당	강지은(F)	
Seoul Foundation for Arts and Culture	KANG JIEUN			
4 조	서울디자인재단	노동이사제 담당	강경남(M)	조장
	Seoul Design foundation		Kang kyungham	
	서울디자인재단	노동이사제 담당	손현정(F)	
	Seoul Design foundation		Son Hyun Jung	
	서울신용보증재단	노동이사제 담당	장경민(M)	
	seoul credit guarantee foundation		JANG GYEONGMIN	
	서울복지재단	노동이사제 담당	최우영(M)	
Seoul Welfare foundation	CHOI WOO YOUNG			
5 조	서울교통공사	노동이사제 담당	성은수(M)	조장
	Seoul Metro		SEONG EUN SOO	
	서울교통공사	노동이사	박원준(M)	
	Seoul Metro		PARK WON JOON	
	서울연구원	노동이사제 담당	백재호(M)	
	The Seoul Institute		BAEK JAE HO	
	서울연구원	노동이사제 담당	손아영(F)	
	The Seoul Institute		SON A YOUNG	
	120 다산콜재단	노동이사제 담당	석지은(F)	
120 Dasan Call foundation	SEOK JI EUN			

4. 출장 내용

■ 주요일정

일 자	방문기관 및 업무수행내용	방문기관 담당자
5.14.(화)	○ 인천국제공항 출발(14:25) ○ 네덜란드 스키폴국제공항 도착(18:40)	
5.15.(수)	○ 기관방문 I : 네덜란드 노동조합 총연맹(FNV) (09:30~14:10) - 관계자 면담 및 질의응답 - 방문결과 토론 및 정리	• 면담자 - Ernst Kuntz
5.16.(목)	○ 기관방문II : 유럽노동조합연구소(ETUI) (14:30~17:30) - 관계자 면담 및 질의응답 - 방문결과 토론 및 정리	• 면담자 - Sara Lafuente Hernandez
5.17.(금)	○ 기관방문III : 유럽공공부문사용자단체(CEEP) (10:00~15:00) - 관계자 면담 및 질의응답 - 방문결과 토론 및 정리	• 면담자 - Guillaume Afellat - Maxime Staelens
5.18.(토)	○ 현장견학 및 조별 토론회	회의
5.19.(일)	○ 현장견학 및 기관 방문 결과 전체 토론회	회의
5.20.(월)	○ 기관방문IV : 한스비클러재단 (10:00~14:00) - 관계자 면담 및 질의응답 - 방문결과 토론 및 정리	• 면담자 - Dr. Oliver Emons
5.21.(화)	○ 기관방문 V : 독일국영철도(Deutsche Bahn) (13:30~15:00) - 관계자 면담 및 질의응답 - 방문결과 토론 및 정리 ○ 독일 프랑크푸르트 국제공항 출발(19:40)	• 면담자 - Philipp Jacks
5.22.(수)	○ 인천국제공항 도착(12:55)	

■ 주요 기관방문 활동 내용

1 네덜란드 노동조합 총연맹(FNV)

□ 방문기관 현황

방문 기관 명
네덜란드 암스테르담 FNV(Federatio Nederlandse Vakbeweiging)

- 일 시 : 2019. 5. 15(수) 09:30 ~ 11:10
- 소 재 지 : Varrolaan 100, 3584 BW Utrecht, Netherlands
- 설립 및 조합원수 : 1976년 결성, 조합원수 약 100만명
- 담당업무 : 회원을 대표하여 포괄적인 정책 수립 및 이사회 감독
- 면 담 자 : Ernst Kuntz
- 방문사진



□ 방문기관 관계자 토론 주요 내용

- 현재 노동관계 경험이 가장 풍부한 국가는 독일임. 이제야 노동의 가치 및 노동존중에 대해서 막 발걸음을 떼기 시작한 한국과 비교하기는 그 시간적인 차이를 보더라도 그 갭을 메우기는 쉽지 않을 것임. 이에 독일보다는 다소 제한적으로 운영되고 있는 네덜란드의 노동이사제(Board Level Employee Representation)가 한국에 적용 가능함.
- 네덜란드의 경우 이사회 2/3는 주주가 선임하고, 1/3은 'Work Councils'에서 선임함. 노동이사는 감독이사회에 참여하고 있으며, 경영진의 이사들과 정기적인 회의를 통해 경영현안 전반에 대하여 보고 받고 있다. 감독 이사는 5명 이내로 구성되며, 1/3은 'Work Councils'에서 추천할 수 있도록 대기업에 한하여 법제화 되어 있으며, 소기업은 자유의사에 의해 결정하고 있다. 감독 이사는 서울시의 노동이사제와 유사한 측면이 있음.
- 문재인 정부가 19대 대선 공약과 100대 국정과제로 '노동이사제 도입'을 명시하면서 법 개정을 통해 노동이사제 도입 방침을 표명하였으나 표류하고 있음. 서울시는 노동이사제 도입대상기관 16개 기관 모두에서 22명의 노동이사가 선출된 가운데 현재 노동이사제가 운영되고 있으나, 구체적이고 실효성 있는 노동이사제 운영 방안 모색에 대하여 그 필요성이 제기되고 있는 것도 사실임. 이를 위해 관련 법령, 조례 등의 정비 및 노동이사의 역할에 대해 슬기로운 지원방안 마련이 필요함.

2

유럽노동조합연구소(ETUI)

□ 방문기관 현황

방문기관명
벨기에 브뤼셀 ETUI(European Trade Union Institute)

- 일 시 : 2019. 5.16.(목) 15:30~17:30
- 면담장소 : ETUI 회의실

○ 면 담 자 : Sara Lafuente Hernandez

○ 기타사항

- 주 소 : Bd du Roi Albert II, 5 1210 Brussels Belgium

- 연락처: 32-(0)2-22-40-456

○ 방문사진



□ ETUI 구성 및 주요 역할

○ 구 성

- 조직 및 직원 : 2개 부서 / 70명

① 사회적측면에서 유럽, 산업과의 연계성 등 SOCIAL EUROPE 연구하는 부서, 연구부서는 3개 분과로 나누어짐

② 이사회에 속할 수 있는 구성원(BOARD MEMBER)을 교육하는 교육 부서

- 설립목적 및 미션 : 사회적 소통(Social Dialogue)에 기여할 수 있도록 먼저 리서치를 한다. 유럽의 노동조합(Trade Union)의 운동을 강화시키고, 자극을 줄 수 있고, 사회적인 대화채널과 그 대화가 유럽으로 기여할 수 있도록 하는 것이 설립목적임.

○ 역 할

- ETUI는 유럽집행위원회와 유럽동맹에 의해서 설립된 독립기관임.
- 유럽의 노동조합(Trade Union) 연맹(ETUC)의 리서치와 트레이닝을 담당하고 있는 독립기관(비영리기관). 유럽연합(EU)의 지원을 받음.
- ETUC(유럽 노동 총연합)와 긴밀히 일하고 있음. 38개국에서 90개의 Trade Union(노조)과 10개의 유럽 노동조합기구에서 4,500만의 노동자들이 회원임.
- 유럽의 회원국 레벨에서 산업별로 나라의 대표 노동조합의 목소리 듣고 대변하는 국제적인 연구기관

□ 방문기관 관계자 토론 주요 내용

- 유럽은 **노동이사제가 확산 중임**. 다양성을 가지고 있으며, 법적으로는 입법되어 있지만, 규정을 만들 때는 법을 얼마나 반영하느냐 또 한 실천의 문제는 다르다는 것임.
- 노동이사제가 오랫동안 지속되는 것을 봤을 때, 노동이사제를 하고 있기 때문에 성공적인 기업들이 있으며, 이는 국가 경제에 도움이 된다고 결론지어짐.
- 유럽에서 세계금융위기를 잘 이겨낸 국가는 **독일인데, 강력한 노동참여제도 때문이라고 인식하고 있음**. 노동이사제가 진행되면 공동의사결정 할 수 있는 채널이 많아지고 회사 분위기는 민주화 할 수 있음.
- 어떻게 노동이사제를 정의할 것인가? 노동자들을 대표할 수 없다면, 부가적 가치 창출이 안 됨. **노동이사와 노동자가 링크(연결고리)가 있어야 함**. 진정으로 노동자 의견을 대표할 수 없다면, 노동자의 입장이 반영되지 않으면 경영진에게도 도움이 안 됨.
- 다국적기업은 다른 나라에 분점을 가지고 있는데, 어떻게 같은 노동이사제 시스템 적용할 수 있을 것인가가 유럽에서는 어려운 문제임. 국가마다 법이 있는데, 노동이사제를 어떻게 다른 국가에서 온 노동자들도 노동이사제에 참여시킬 수 있을까? 차이점을 통일화시키는 것 중요함.

3

유럽 공공부문 사용자 단체(CEEP)

□ 방문기관 현황

방문 기관
벨기에 브뤼셀 CEEP

- 일 시 : 2019. 5.17.(금) 10:00~12:00
- 면담장소 : Rue des Deux Eglises, 26 회의실
- 면 담 자 : Guillaume Afellat(Policy Advisor), Maxime Staelens
(Communication Officer)
- 기타사항
 - 주 소 : Rue des Deux Eglises, 26 boîte 5 BE-1000 Bruxelles
 - 웹사이트: www.ceep.eu
 - 연락처: 32-2-218-2798
 - 이메일: guillaume.afellat@ceep.eu

○ 방문사진



□ CEEP 활동 및 주요 이슈사항

- 1) 일반적인 관심을 강화하는 서비스를 제공한다. 영리·비영리를 떠나 현재의 공공 서비스가 경제 및 사회적 연대 및 삶의 질 향상이라는 목표로 활동하며 EU국가를 공통 경제 영역으로 통합하는 데 중요한 역할 수행한다. CEEP는 시장 간 경쟁에서 인정되는 경쟁 규범과 관련하여 이러한 서비스의 특성을 인정한다.
- 2) 유럽 전역의 사회적 대화에서 의견을 제시한다. CEEP는 사회적 파트너로서 혁신과 성장을 위해서는 고용주와의 상담과 사회적 대화가 기본이며, 주로 지역 불평등을 변화시키고 다루기 위한 적응력을 촉진하는 유럽 고용 전략의 결정적인 측면에 중점을 둔다.
- 3) 지속 가능한 개발을 현실화 한다. CEEP는 운송, 에너지, 물 공급, 폐기물 처리 및 통신과 같은 EU 정책을 시행하는 모든 결정에서 환경 기준을 포함한 지속 가능한 개발을 강화한다.

□ CEEP 관계자 토론 주요 내용

- 유럽에서의 당면한 문제는 무엇인가?
 - **노동자에게 기업의 정보와 협약 사항을 제공하는 것으로 집단 해고, 회사 병합 등 당연히 노동자와 함께 협의토록 하는 것이 원칙 8이 명문화 되어있음.** 근로자들의 참여는 근로자의 혁신(workplace innovation)이며 회사의 민주적인 경영으로 근로자의 동기부여는 생산성 향상으로 연결됨.
- Innovation하기 위해 무엇이 필요한가?
 - **노동자위원회(Work council) 존재가 중요하다.** 노동이사제가 중요한 역할을 하지만 해답이라고 볼 수는 없다. 인사권 개입이라든지 노동자의 지위 향상이나 노동자 의견을 전달 가능할 것이며, 회사 직원 수가 50명 이상 있을 때 노동자위원회를 구성할 수 있다. 고용주가 의장으로 운영하지만, 노동자 위원회는 근로자들로 구성되어 있고, 노동자 위원회에서 여러 가지 협약 및 토론 과정을 주최함.
- (노동이사제 변화) 유럽에서 노동이사도 변화를 겪고 있다. 혁신, 변혁 등으로 여러 개의 전문가 위원회로 분리되었고 정부는 기업의 노동자들이 협의를 걸쳐 통합하기를 원하고 있다.

4

한스 뵉클러 재단(Hans-Böckler-Stiftung)

✓ 방문기관 현황

방문 기관
독일 뒤셀도르프 스펀클러재단(Hans-Böckler-Stiftung)

○ 일 시 : 2019. 5. 20(월) 10:00 ~ 12:00

○ 소재지 : Hans-Böckler-Straße 3940476 Düsseldorf Germany

○ 면담자 : Dr. Oliver Emons

○ 기관 소개

- 한스 뵉클러재단은 독일 DGB(독일노총)소속 재단으로 1977년 설립
- 독일의 노동이사제는 전세계적으로 가장 오래된 역사를 가지고 있으며 다양한 법률로 제도를 지원하고 있고 참여적임
- 한스 뵉클러는 제2차 세계대전 후 분단된 서부독일에서 결성된 DGB의 초대 위원장으로 독일 노동계의 중심역할을 한 인물
- 경제학자, 법학자, 사회학자, 정치학자 등 다양한 분야의 직원이 있음

○ 방문사진



□ 한스 뵘클러재단 주요 활동 내용

○ 한스 뵘클러 재단의 역할

- DGB의 싱크탱크로서 다양한 학문적 연구를 수행하고, 특히 감독이사회에 참가하는 노동이사들에 대한 전략 컨설팅을 지원
- 경영회의 및 노동회의가 기업을 유지·발전해 나가는데 근간이 되는 협약을 이뤄내기 위해 함께 일하고, 회의 및 지원함
 - ▶ 독일은 유럽의 많은 협약들에 대한 집합소 역할을 하며, 한스 뵘클러 재단 내 문서고에는 1950년부터 수집한 약10만개의 협약이 보관되어 있음
- 재단에서 주목하는 부분은 노동자들의 급여, 노동시간, 직업훈련과정과 직업연계 관리, 노동자 연금수령 분석·관리 등
- 유럽의회선거가 진행됨(5.23~26일). 유럽의회에서는 사회국가에서 노동에 대한 의제를 다룸. 그 의회에서 일어나는 노동관련 의제분석을 하는 한스 뵘클러 재단의 역할은 매우 중요함

○ 노동이사제 관련 역할

- 한스 뵘클러 재단은 많은 대학과 연간 100개의 공동연구를 수행하고 있으며 700만 예산을 투입하여 운영함
- 재단은 사회학, 경영학, 경제학, 정치학 등 다양한 분야 연구가 진행 중이며 노동자들의 참여도 함께 이뤄짐. 학문적 부분 외 노동자의 이익대변과 노동이사제 참여지원방안 등도 연구하고 있음. 재단은 연구 결과의 활용을 중요하게 생각하며, 노동자의 목소리와 역량강화를 통해 좋은 근로환경에서 일하기 기대함
- 한스 뵘클러 재단의 6대 연구 프로젝트 소개
 - ① 혁신과 경제의 구조변화 연구
 - 디지털화, 4차산업혁명, 생산시스템 변화, 다국적 기업
 - ② 노동이사제와 노조관련 연구
 - 자본주의 플랫폼의 변화, 디지털화가 노동이사제에 미치는 영향
 - ③ 복지국가의 발달

- 복지국가 내 자본의 배분, 연금과 같은 사회보장보험 효과 등 연구
- ④ 노동(일자리) 전반에 관한 연구
 - 노동의 책무, 노동부담, 근무 중 직원 건강관리, 노동시장 정책도구, 노동시간의 변화 과정, 노동이 어떻게 변화돼 가는지 연구
- ⑤ 근로 중 교육장려 연구
 - 직원들의 경력쌓기, 노조와 경영진의 지원 및 장려책, 기업이 근로자들 교육에 기여하는 방법 등
- ⑥ 노조와 노동(일자리)의 역사 연구
 - 1900년부터 출발한 노조의 역사와 역할, 거대노조들의 생애 및 전기

□ **한스뵘클러재단 관계자 토론 주요 내용(독일의 노동이사제)**

- 노동자의 권리, 세계화, 디지털화 등 다양한 부분에 대해 관여 및 연구
- 경영진의 입장에서 보면, 노동이사제 도입시 많은 예산이 필요함
- 제2차 세계대전 이후 도입되었으며, 2008년 재정위기 이후에도 노동이사제는 발전했다는 연구 결과(사회적 협력)가 도출되었음.
 - ※ 독일은 포퓰리즘 정책을 위험한 정책으로 인식하며, 독일 노동헌법에 노동이사제와 노동환경 관련 법령이 포함되어 있음.
- 다양한 유럽 국가들이 다양한 노동이사제 시스템을 가지는데, 그중 독일은 노동이사제 관련 법률(노동헌법)을 만들고 있음.

5 **독일국영철도(Detsche Bahn)**

✓ 방문기관 현황

방문기관
독일 프랑크푸르트 독일국영철도(Detsche Bahn)

- 일 시 : 2019. 5. 21(화) 13:30 ~ 15:00
- 소재지 : DB Fernverkehr AG 60326 Frankfurt am Main
- 면담자 : Philipp Jacks
- 연락처 : 069 265 62 220
- 이메일 : philijacks314@gmail.com

○ 기관소개(민간기업이자 국영철도 회사)

- 1999년 도이치반은 2차 철도 개혁을 추진하면서 지주회사와 5개의 주요 회사 체계로 그룹 재편했함. 현재 도이치반은 5개 주요 회사(여객, 화물, 선로관리, 역사운영, 부동산)를 포함한 500여 개 자회사와 5,700여 개 기차역을 운영하고 있으며, 주요 주주는 독일 연방정부로 100%의 지분을 소유하고 있음.
- 직원(1994년 이전에는 국영회사로 공무원 신분)은 약 30만 명임.

○ 방문사진



□ DB 주요 역할 내용

- 도이치반은 최근 'digital transformation'을 그룹의 핵심전략으로 수립하고 모든 이동수단의 "통합 디지털화"를 추진하고 있으며, 디지털화를 통한 기업의 지속가능성을 확보하기 위하여 "통합 주문형 서비스"의 확장, "혁신적 check-in 서비스 도입" 등 혁신을 실행 중에 있다.
- 주요사업 : 사업부문별 독립된 5개 자회사 체제로 운영
 - DB Fernverkehr: ICE/ IC 운용(고속열차, 장거리 여객열차)

- DB Regio: RE/ RB, S Bahn(중거리 열차, 국철)
- DB Schenker rail: 화물열차
- DB Netze: 철도 인프라 관리
- DB Station & Service: 철도역 관리

○ 도이치반의 근로자 경영참여 현황

- 감독이사회(Supervisory Board)

도이치반은 20명으로 구성된 감독이사회를 운영 중이며, 이 중 10명은 주주대표, 10명은 노동자 대표로 구성되어 있으며, 주주대표 중 일부는 임명되고, 다른 일부는 총회에서 선출된다. 직원대표 10명은 대의원 선거로 선출한다.

- 사업장협의회(Works Councils)

도이치반은 2018년 3월에 그룹 사업장협의회를 통해서 "협력을 통하여 우리의 미래를 설계한다"라는 work council agreement(R-KBV)를 체결하여, 비계층적인 팀제 도입, 실험적인 스타트업, intrapreneurship에 이르기 위한 기반을 마련하였다.

□ DB 관계자 토론 주요 내용

○ 노동이사가 제 역할을 충실히 할 수 있도록 DB에서 지원하는 프로그램

- 도이체반뿐만 아니라 독일 내 모든 회사는 노동이사가 감독위원회나 경영이사회에 참가 시 동등한 이사로서 참여할 수 있도록 그에 걸맞은 시간과 처우를 제공한다.

- 최근 독일 내 민간 기업에서 노동이사에 관한 부정적인 인식이 늘어나고 있으며, 일부 기업은 독일 회사임을 포기하고, 유럽 소속으로 전환하여 이사회 구성에서 노동자 대표의 비중을 줄이고 있다.

하지만 도이치반은 주주의 힘이 크게 작용하는 주식회사가 아니므로 현장의 경험을 반영하고 노동자의 입장을 대변할 수 있는 노동자이사제를 변함없이 운영하고 있을 뿐만 아니라 노동자이사제도 지지하고 있다.

독일 내에서 도이치반이 차지하고 있는 비중이 크다. 우리가 파업하게 되면 S반, 주요철도, 고속철도 등을 이용하는 시민들이 큰 고통을 겪게 된다. 따라서 노동이사가 노동자의 입장을 잘 대변하고 이사회 구성원으로서 회사와 노

동조합 사이에서 조율을 잘해줌으로써 파업을 사전에 예방하고 있다. 다른 회사의 노동이사 지원 프로그램을 잘 알지 못하기 때문에 차별화된 프로그램 사례는 설명하기 어렵다.

○ **노동이사 역할과 직원 역할을 어느 정도 비율로 조정하고 있는지?**

- 노동이사는 노동자 중에서 선출되지만, 선출되고 나면 이사회 구성원으로서 이사의 역할을 해야 한다. 회사는 그 활동을 원활하게 수행할 수 있도록 충분한 지원을 해야 한다. 근로시간이나 처우 등 이사 업무 수행을 위한 모두 것을 지원해야 한다. 본인의 의지로 직원으로서 업무 비중을 높아질 수는 있지만, 원칙적으로는 100% 이사직을 수행할 수 있도록 지원해야 한다. 하지만 실제로는 이사회 참석이나 특별한 일정이 없으면 직원으로서의 업무를 수행하는 편이다

5. 주요 출장 성과 및 후속조치

선진사례 연구 결과 및 시사점

○ **한국의 노동이사제 권한 확대를 위한 노동이사 역할과 책임 수행 강화 필요**

- 한국의 노동이사제는 유럽에 비해 아직은 다소 그 권한이 미약한 반면 오스트리아·덴마크·프랑스 등은 이사회 정수의 3분의 1이 노동자 대표임. 독일은 이사회 2분의 1을 노동자로 채우고 있음. 유럽과 같이 확대되기 위해서는 시험 운영하고 있는 현재의 노동이사의 역할과 책임이 그 어느 때보다도 중요한 시기임.

○ **사용자와 노동자의 수평적 관계 조성 필요**

- 유럽의 노동이사제는 '수평적' 관계에서 대화로써 그 의사 결정을 나눈다는 점을 주목할 필요가 있었음. 대체적으로 파업 등 강경 투쟁 보다는 노사간의 장시간의 대화와 협상의 문화를 중요 시 하고 있음.

○ **소통할 수 있는 노사문화로의 발전 필요**

- 유럽에서 기업을 대변하는 기관이나 노동자를 대변하는 기관이나 동일하게 언급했던 것은 노동자의 권리임.
- 노동자의 권리를 지키는 것을 기본으로 하여 사회적 소통이 이루어 질 수 있다는 것에 대해 동일한 관점을 갖고 있는 것임. 소통을 위한 토론과 갈등은 당연한 것이고, 오히려 논쟁이 없는 것이 문제로 인식되는 것을 알 수 있었음.
- 합의에 이르기까지의 많은 혼란과 진통을 겪을 수도 있음에 대해 인정하고 더욱 적극적인 화두를 던질 수 있는 노사문화가 될 수 있도록 시의 배려가 필요할 것임.

○ 노동이사제 필요성에 대한 공감대 형성 중요

- 서울시의 노동이사제가 노동존중 서울시라는 캐치프레이즈에 의해 정책적으로 도입되었으나 노동이사를 통한 직원들의 참여를 통해 회사의 경영환경이 좋아지고, 직원들의 임금구조 및 근로조건이 개선되는 등 노동이사가 회사에 필요하다는 인식의 변화가 필요함.

○ 노동정책이 앞서서 노동환경 변화에 대한 대응 필요

- 유럽에서 방문한 기관에서는 거의 모두가 중요한 이슈로 4차 산업혁명, 디지털화, 기후 변화 등에 따른 노동환경에 대한 대비에 대해 언급했음. 서울시도 이에 따른 노동정책도 함께 준비해야 할 것임.

후속 업무계획

- 유럽국의 선 운영사례를 참고하여 재단 노동이사의 역할 및 권한 정비
- 방문기관의 연구 수집 자료를 신입 노동이사 활동 참고 기본자료로 활용

6. 여행경비 정산 및 공적항공마일리지 이용정보

정산비 : 총 칠백오십만원정(₩7,500,000)

1) 항공 및 체제비 내역

성명	계 (A+B+C)	항공운임* (A)	체제비(US\$**) (B)				준비금 (C)
			소계	일비	식비	숙박비(85%)	
총계	6,686,880	3,512,960	\$2,715.7 (3,133,920)	\$468 (540,080)	\$784 (904,740)	\$1,463.7 (1,689,120)	40,000
강경남	3,343,440	1,756,480	\$1,357.85 (1,566,960원)	\$26×9일=\$234 (270,040원)	\$49×8일=\$392 (452,370원)	\$123×7박×85%=\$731.85 (844,560원)	20,000
손현정	3,343,440	1,756,480	\$1,357.85 (1,566,960원)	\$26×9일=\$234 (270,040원)	\$49×8일=\$392 (452,370원)	\$123×7박×85%=\$731.85 (844,560원)	20,000

- 기준환율 : 1USD = 1.154원 적용 ('19.4.17. KEB하나은행 매수환율 기준)

2) 통역비 : 406,560원×2명=813,120원

- 연수인원 22명 중 2명 통역비 등 부대경비 분담액 기준 산출

□ 공무마일리지 적립 보고

소속	경영지원팀	직급(직위)	2급(팀장)	성명	강경남
공무 여행지	일시	2019. 5. 14.(화)~5.22.(수) 7박 9일			
	항공 경유지	인천→네덜란드 독일→인천			
마일리지 이용정보	기존 마일리지	대한항공 160,574마일			
	신규 누적 마일리지	항공사	대한항공		
		누적 마일리지	7,559		
	금번 사용 마일리지	활용방법	<input type="checkbox"/> 항공권 구매 <input type="checkbox"/> 좌석 업그레이드		
		사용 마일리지	0마일		
마일리지 이용불가	사유 : <input checked="" type="checkbox"/> 좌석 사정 <input checked="" type="checkbox"/> 적립 마일리지 부족				
총 누적 마일리지	대한항공 168,133마일				

소속	경영지원팀	직급(직위)	5급(선임)	성명	손현정
공무 여행지	일시	2019. 5. 14.(화)~5.22.(수) 7박 9일			
	항공 경유지	인천→네덜란드 독일→인천			
마일리지 이용정보	기존 마일리지	대한항공 18,160마일			
	신규 누적 마일리지	항공사	대한항공		
		누적 마일리지	7,559		
	금번 사용 마일리지	활용방법	<input type="checkbox"/> 항공권 구매 <input type="checkbox"/> 좌석 업그레이드		
		사용 마일리지	0마일		
마일리지 이용불가	사유 : <input checked="" type="checkbox"/> 좌석 사정 <input checked="" type="checkbox"/> 적립 마일리지 부족				
총 누적 마일리지	대한항공 25,719마일				

- 첨부 : 1. 마일리지 적립 내역 1부
 2. 공무국외출장계획 1부.
 3. 방문기관별 수집된 자료 ZIP. 1부. 끝.