

이 논문은 2005년 노동부의 노동정책 연구에 관한 학술
연구용역사업의 일환으로 연구되었음

2005년도 노사분규 실태분석 및 평가 : 지하철부문

2005. 11.

연구기관 : 한국노동연구원

노 동 부

제 출 문

노동부 장관 귀하

본 보고서를 노동부 노사조정과 수탁연구과제『2005년도 노사분규 실태분석 및 평가 : 지하철부문』에 대한 최종보고서로 제출합니다.

2005. 11.
한국노동연구원
원장 최 영 기

— 연 구 진 —

연구책임자 : 김 훈(한국노동연구원 선임연구위원)

참여연구자 : 노병직(前 한국노동연구원 초빙연구위원)

박현국(나라노무법인)

목 차

I. 서론	1
1. 연구 목적	1
2. 지하철 운영상황	2
3. 지하철 각사의 노사관계 개요	5
4. 연구방법	7
II. 지하철 노사관계의 주요 주체 분석	8
1. 사용자	8
2. 노동조합	10
III. 지하철 각사의 임금제도 및 근무형태	18
1. 임금체계	18
2. 지하철 각사의 근무형태	24
IV. 지하철 노사관계의 특성	28
1. 지하철 노동운동의 노선분화	28
2. 분권형 조직구조	38
3. 공기업의 노사관계의 다층적 지배구조	41
4. 임금교섭시기와 예산책정시기의 불일치에 따른 갈등	42
V. 2004년 단체교섭 진행경과	43
1. 궤도연대 공동투쟁본부 출범과 궤도연대파업	43
2. 2004년 단체교섭 진행 경과	45

VI. 2005년 지하철 노사관계의 평가	51
1. 주요 이슈	51
2. 2005년 단체교섭 진행경과	53
3. 2005년 단체교섭 평가	56
VII. 결론	57
1. 2005년도 노사관계 평가	57
2. 대응방안	58
<보론> 서울모델 사례	61
참고문헌	72

표목차

<표 I-1> 전국 지하철 운영현황비교(2003.12.31 기준)	2
<표 I-2> 서울지하철공사 부채 및 손익추이(건설시-2004)	3
<표 I-3> 각 지하철 재무상황	4
<표 I-4> 연도별 경영평가 결과	5
<표 I-5> 각사 노사관계 개요	6
<표 II-1> 서울지하철노동조합의 리더십 변동과 주요 활동	13
<표 II-2> 서울도시철도노동조합 리더십 변동과 주요 활동	15
<표 II-3> 부산교통공단노동조합 리더십 변동과 주요 활동	16
<표 III-1> 직급급 및 호봉급 예시(서울도시철도공사)	19
<표 III-2> 지하철 각사별 제수당 비교	20
<표 III-3> 성과급지급율	23
<표 III-4> 지하철 각사의 주요 복리후생비 항목 연도별 변동	23
<표 III-5> 지하철 직렬별 근무형태 예시(서울도시철도공사)	25
<표 V-1> 노사간 교섭안 비교(서울도시철도)	46
<표 VI-1> 주40시간제 관련 노사 요구사항	54

그림목차

[그림 Ⅲ-1] 시간대별 지하철 승하차인원 분포 예시(2004년도 기준 서울시철도)	26
[그림 IV-1] 기업별 노사관계시스템의 체유형	34
[그림 IV-2] 서울 양대지하철 노동운동의 노선분화 과정	37
[그림 IV-3] 서울시철도노조 조직도(예시)	40

I. 서론

1. 연구 목적

본 연구는 2005년도 지하철부문 노사관계 동향을 모니터링하고, 지하철 노사관계의 구조 및 문제점을 파악함으로써, 지하철 노사관계의 안정화 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다.

현재 전국의 도시 가운데 지하철이 건설되어 운행하고 있는 현황을 보면, 서울에 2개사, 부산·인천·대구·광주에 각 1개사가 존재하며, 대전광역시도 지하철이 건설되고 있는 중이다. 각 지역 지하철은 부산교통공단을 제외하고는 지방공사 형태를 취하고 있으며, 부산의 경우도 2006년 1월 1일부로 부산시로 이관되어 지방공사화하기로 법개정이 이루어진 상태이다.

지하철 노사관계가 주목되는 점은 지하철이 중심적인 대중교통수단이고, 각 지역별로 가장 규모가 큰 지방공기업에 속하기 때문에 지역사회에 미치는 영향력이 크다는 점이다.

현 시기의 지하철 노사관계에서 또 하나의 주목할 사항은 구조조정이나 근무형태 합리화 등 경영혁신정책들이 노동조합의 저항으로 파행을 거듭하고 있어서 지하철이 정부의 현 시기의 공기업 경영혁신의 표적이 되고 있다는 점이다. 현재 서울지하철 및 서울도시철도에서는 2004년 근로기준법의 개정에 따른 주 40시간제 실시에 즈음해서 인원조정 및 근무형태 변경과 관련된 노사이견으로 파업과 노동위원회 중재 결정, 외부기관의 연구용역 등 복잡한 논의과정을 밟고 있으나 아직도 노사합의를 이끌어내지 못하고 갈등을 계속하고 있다.

지하철노사관계에 있어서 주목되는 또 하나의 특징은 지하철 조직의 분권적 특성으로 인해 이들 노조가 강온 양조직으로 분화하여 본조, 지부, 서울모델 등 다양한 조직적 근거를 확보하면서 사실상 복수노조화해 있다는 점이다. 전국지하철 가운데서 가장 규모가 크고 교통분담률이 높아서 사회적 영향력이 큰 서울지하철노조와 서울도시철도노조 노동운동의 특징은 조합 내부에 강온 양그룹이 존재하며 상호 대립과 경쟁 속에서 독자적인 조

직을 유지하고 있다¹⁾.

본 연구는 2005년 지하철 노사관계의 동향은 물론, 지하철노동운동의 역사와 지하철 노사의 의사결정구조 및 노사관계의 특성을 심층 연구함으로써 지하철 노사관계의 원만한 해결과 안정화를 위한 합리적인 대안을 제시하고자 한다.

2. 지하철 운영상황

우리나라의 지하철은 서울특별시 소속으로서 서울에 소재하고 있는 서울특별시지하철공사 및 서울특별시도시철도공사, 건설교통부소속으로 부산광역시 소재의 부산광역시교통공단, 인천광역시 소속인 인천광역시지하철공사, 대구광역시의 대구광역시지하철공사, 광주광역시의 광주광역시도시철도공사 등이 운행 중에 있으며, 대전지하철이 현재 공사 중이다. 부산교통공단은 관련법 개정으로 2006년 1월 1일부로 부산시로 이관되어 지방공사화하기로 되어 있다.

〈표 I-1〉 전국 지하철 운영현황비교(2003.12.31 기준)

구분		서울도시철도	서울지하철	부산교통공단	대구지하철	인천지하철
정원		6,573명	9,971명	3,424명	1,397명	1,143명
역무인력	총원	1,734명	2,253명	887명	419명	280명
	역당	11.7명	19.6명	12.1명	13.9명	12.7명
영업거리		152km	134.9km	70.5km	25.9km	21.9km
거리당인력		43.2명	73.9명	48.6명	53.9명	52.2명
역수		148역	115역	73역	30역	22역
차량수		1,564량	1,944량	696량	204량	200량
열차편성수		201	199	101	34	25
운행시격	RH	2~6분	2.5~3분	3.5~4분	5분	4~5분
	NH	5~6분	4~6분	5.5~6분	6.5분	7.5분
평일운행회수		1,662회	2,629회	787회	332회	325회
수송인원	연간	819,930,000명	1,429,296,000명	263,557,000명	26,169,000명	74,306,000명
	일평균	2,246,000명	3,916,000명	722,000명	72,000명	204,000명
대중교통수송분담		25%	10%	12.60%	4.30%	12.50%

1) 서울지하철노조의 경우, 위원장·지부장·지회장 등을 한 선거에서 뽑는 총선에서는 지부장 및 지회장 후보는 어떤 한 위원장 후보를 통해서만 입후보가 가능하기 때문에 자연스럽게 성향이나 과거의 관계를 바탕으로 분파가 형성되게 되어 있다. 물론 조합내 정파의 분립이 이러한 선거제도의 결과라기보다는 제도가 조합내부의 정파간 경쟁의 관행을 반영한 것이라고 보아야 할 것이다. 이러한 제도나 관행은 서울도시철도노조의 경우도 마찬가지이다.

현재 지하철 운영과 관련된 최대의 과제는 공기업 특유의 방만한 운영과 막대한 건설부채로 인한 적자경영 문제를 해결하는 것이다. 2002년말 현재 서울지하철공사의 재무상태를 살펴보면, 부채는 건설부채는 2조 2천5백억원, 운영부채 6천6백억원으로 총 2조 9천억원이며, 이에 따라 연간 1조 5백억원의 비용 발생함으로써 3천6백억원의 적자를 발생시키고 있다.

〈표 I -2〉 서울지하철공사 부채 및 손익추이(건설시-2004)

(단위 : 억원)

구 분	건설시	1998	1999	2000	2001	2002	2004
부채계	17,602	28,080	28,260	27,102	26,488	29,034	29,102
건설부채	17,602	24,646	24,804	23,788	23,249	22,478	24,730
운영부채	-	3,434	3,456	3,314	3,239	6,556	4,372
수 익(A)	-	5,405	5,525	6,057	6,797	6,878	8,280
비 용(B)	-	8,855	8,322	10,431	10,286	10,516	9,807
손익(A-B)	-	△3,450	△2,797	△4,374	△3,489	△3,638	△1,527

자료 : 서울특별시지하철공사(2002), 서울지하철공사 흑자경영 추진계획

서울지하철의 총납입자본금은 2004년말 현재 5조 2,636억원이지만 결손금 누계액이 5조 290억원(당기순손실 1,527억원)으로서 현재 자본금은 2,346억원에 불과하여 겨우 완전자본 잠식을 벗어난 상태이다. 2003년에는 자본잠식상태였으며, 2004년 서울시에서 5,179억원을 출자하였다. 누적결손금은 지하철 건설이 오래될수록 많아져서 2004년말 현재 서울도시철도는 3조 2,845억원, 부산교통공단은 1조 5,765억원에 달한다.

〈표 I -3〉 각 지하철 재무상황

(2004.12.31일 현재, 단위: 억원)

구 분	서울지하철	서울도시철도	인천지하철	부산교통공단	대구지하철
자산	31,448	77,505	14,888	32,670	12,932
부채	29,102	23,967	5,078	32,076	4,351
[부채/자산(%)]	92.5	30.9	34.1	98.2	33.6
총납입자본	52,636	86,383	10,648	16,360	10,884
누적결손금	50,290	32,845	1,165	15,765	2,303
자본	2,346	5,353	9,483	594	8,581
수익	8,280	5,037	872	2,659	312
(영업)	8,020	4,506			
비용	9,807	7,736	1,392	3,967	1,368
(영업)	8,491	6,613	1,174	2,968	1,103
(영업외)	1,316	1,123	218	100	233
(이자)	1,240	1,103			200
당기순이익	△1,527	△2,679	△520	△1,308	△1,056

* 서울지하철과 부산교통공단의 예에서 볼 수 있는 바와 같이 부채비율이 이처럼 높은 것은 막대한 지하철 건설부채로 인한 것이다. 지하철 경영 정상화를 위해서는 건설부채 문제가 해결되지 않으면 안 됨을 보여주는 것이다. 부산지하철의 경우는 2006년 지방공사화를 앞두고 부산시와 건설교통부간에 건설부채 해소를 목표로 협의를 진행 중이다.

각 지하철에서는 생력화 및 수익개선을 위하여 역무 자동화(무인매표화) 또는 외주화 및 역사 레이아웃 개선, 차량 및 기술분야를 중심으로 한 외주용역 확대, BSC(성과 및 보상 시스템) 도입, 기업형 팀제 도입 등이 정부의 공기업 경영혁신 방안 및 전문경영자 공채 제도의 도입 이후 적극적으로 추진되고 있다. 특히 주40시간제 도입을 둘러싼 노사갈등에서 보는 바와 같이 지하철 사장의 공채제도를 통해 영입된 전문경영자들에 의해서 경영혁신 및 구조조정을 둘러싼 노사간 개혁 갈등이 증폭되고 있다.

매년 행정자치부는 지방공기업에 대한 경영평가를 시행하고 있다. 이는 직접적인 관치관행을 개선하고 공기업의 자율적 경영의지와 책임경영인식 제고하고, 공익성과 기업성의 조화로운 발전을 도모하고 지속적인 경영개선 유도를 통한 개혁의 제도화 도모하기 위한 것이다. 2004년 11월 정부산하기관운영위원회에서 확정된 '2005년 경영평가지표'에는 '경영혁신 노력과 성과' 항목들이 주요한 평가기준으로 포함되어 있다. 이러한 경영평가 결과에 따라 각 지방공기업은 성과급을 지급받는다. 이는 정부예산이 책정된 후에 정부의 가이드

라인에 의해서 개별 공기업의 임금교섭이 제약 받는 임금 경직성을 개선하기 위한 방안이 기도 하다.

또한 경영평가에서는 노사관계의 안정여부가 중요한 요인으로 특별 가점 평가되기도 하여서 온건과 집행부 하에서의 인센티브 효과가 두드러진 특징 가운데 하나이다. 배일도 집행부 하에서의 서울지하철의 경우는 '나' 등급을 받은 2003년에 노사관계 개선노력이 인정되어 300%의 성과급을 받기도 했다.

〈표 I -4〉 연도별 경영평가 결과

구 분		2000	2001	2002	2003	2004
서울지하철	등급	'나'급	'가'급	'가' 급	'나' 급	'나' 급
	성과급(%)	260	300	300	260	260
서울도시철도	등급	'가'급	'가'급	'가'급	'가'급	'나' 급
	성과급(%)	260	300	300	300	260
인천지하철	등급					'다'급
대구지하철	등급					'라'급

자료 : 각사 사내자료

* 부산교통공단은 2006년 1월 1일부로 부산시로 이관됨으로써 지방공기업화할 예정임.

** 서울지하철의 경우 1999년 10월 온건파인 배일도집행부가 들어선 이후 경영평가가 크게 개선되었으며, '나'급 판정을 받는 경우에도 특별상여금 형식으로 300%의 성과급을 수령하였음. 서울도시철도의 경우는 강경파 집행부가 집권하기 전인 2002년까지 '가'급 평가를 받아왔으며, 양대 지하철 공히 궤도연대파업이 있었던 2004년에는 '나'급 평가를 받음.

3. 지하철 각사의 노사관계 개요

본 연구의 조사대상 기업의 노동조합은 모두 민주노총 공공연맹 소속이며, 이 가운데 서울지하철을 비롯, 부산, 대구, 인천지하철의 경우가 강성 현장파가 집행부를 장악하고 있고, 서울도시철도와 광주도시철도는 최근의 선거에서 온건파가 집행부를 장악하였다. 10월 28일 취임하는 광주도시철도노조의 이장수 신임 위원장은 서울도시철도노조간부 출신으로서 양 도시철도노조 집행부간의 활발한 연대활동이 예상된다.

각 사에는 집권여부를 떠나서 강온파 조직이 활동하고 있어서, 강경파가 집권하고 있는 서울지하철, 대구지하철 및 인천지하철에는 집행부 반대파로서 온건파 조직이 활동하고 있으며, 온건파가 집권하고 있는 서울도시철도 및 광주도시철도에는 강성파가 조직되어 있다.

뿐만 아니라 강성파가 집권하고 있는 서울지하철노조의 경우, 역무지부 및 차량지부는 본조 집행부와는 달리 온건파가 장악하고 있으며, 서울도시철도노조에서는 승무지부가 강성 현장파에 의해서 장악되어 있다.

2004년 7월의 궤도연대파업을 주도했던 궤도연대공투본은 서울지하철노조 배일도 집행부가 집권하고 있던 2004년 3월 이전에 이미 강성이 집권하고 있던 서울도시철도 집행부를 중심으로 온건파가 집권하고 있던 서울 및 부산지하철의 현장회가 참여하는 궤도연대들이 조직되어 있었다. 이들은 2004년 3월 선거에서 서울지하철노조 집행부를 장악하게 되자, 이해 7월 21일 곧바로 연대파업에 들어갔다.

〈표 I -5〉 각사 노사관계 개요

번호	사업장	설 립 일		대 표 자		인 원 수		상급기관, 단체	04년 단체교섭
		공사	노조	공 사	노 조	공사	노 조		
1	서울지하철	81. 9	87. 8	강경호 (04.4 취임, 3년)	김종식 (06.3까지, 2년)	9,866	9,036 (91.60%)	서울시, 민주노총 /공공연맹	·직권중재
2	서울도시철도	94. 3	94.10	음성직 (05.9 취임)	김남일 (05.8당선, 2년)	6,517	5,531	서울시, 민주노총 /공공연맹 (03.6 가입)	·직권중재
3	부산교통공단	88. 7	88. 2	이향렬 (임기만료, 계속근무)	오영환 (05.4.26 당선)	3,143	2,604	건교부 민주노총 /공공연맹	·조건부 직권중재 ·04.7.24합의
4	인천지하철	98. 4	98. 5	권기일 (03. 2 취임)	김대영 (05.12.31 임기 만료)	1,009	729	인천시, 민주노총 /공공연맹 (03.6 가입)	·직권중재 ·04.7.22합의
5	대구지하철	95. 11	96.12	배상민 (04.12 취임)	이원준 (06.05 임기만료)	1,930	1,100	대구시, 민주노총 /공공연맹 (03.6 가입)	·05.2.17합의 (211일 파업)
6	광주도시철도	02.11	02.12	문원호 (02.10 취임)	이정수 (05.10.28 취임)	533	408 (96%)	광주시, 민주노총 /공공연맹 (04.6 가입)	·04.6.30합의

자료 : 각사 자료를 참조하여 재구성

4. 연구방법

본 연구는 어떤 이론을 검증하는 것을 목적으로 하는 것이 아니라 지하철 노사관계라는 미지의 대상 속의 감춰진 특질을 밝혀내기 위한 탐색적인 연구이다. 이를 위해서 전체적인 지하철 노사관계라는 대상의 특질보다는 이를 구성하고 있는 개별 기업의 노사관계를 중심으로 특정한 시기 시기의 노사관계에 초점을 둔 사례들의 집합이라고 할 수 있다. 물론 이들 사례들을 관통하는 전체적 특성을 살피는 것도 본 연구의 주된 목표 가운데 하나이다. 그러나 현단계에서는 이러한 작업이 과도한 단순화를 통해서 이루어질 수는 없을 것이다. 본 연구에서는 현시기의 지하철노사관계에 대한 연구단계는 우선 개별 사건의 사례를 축적하는 단계라고 보고 이러한 역할을 충실히 수행하고자 한다. 본 연구는 그 중에서도 구체적인 사례연구를 위한 하나의 지침 정도의 역할을 수행할 수 있을 뿐이다.

II. 지하철 노사관계의 주요 주체 분석

1. 사용자

가. 서울지하철공사

1974년 서울지하철공사가 설립될 때 주축은 철도청출신들이었다. 이들은 주로 철도고등학교 출신의 철도전문가들이었다. 당시 철도고등학교는 정부의 기능인력 양성의 일환으로 전원 국비장학생들로 모집되었기 때문에 학생들의 수준이 높은 편이었고, 우수한 철도전문인력으로 확보하는 주된 루트였다. 이들 철도고-철도청 출신들이 현재 서울지하철공사의 과장급 이상 팀장, 처장, 이사의 주류를 이루면서 공사를 이끌어어나가고 있는 것이다²⁾.

또 하나의 인맥은 군출신이다. 군출신들이 서울지하철에 들어오기 시작한 것은 5공화국 시절인 1984년부터 6공 시절인 1990년까지였다. 이들은 전두환, 노태우 등 군출신 대통령 정부 하에서 낙하산 인사방식으로 영입되었다. 이들은 당시의 정부가 군출신 대통령에 의해서 이끌어지고 있었던 데서 기인한 것으로 이는 여타 공기업들의 경우도 마찬가지였다.

초기 공사는 군출신이 요직에서 조직을 이끌어어나가고 철도전문가들인 철도청 출신들이 이를 뒷받침하는 군-철도청출신의 협조체제를 이루었다. 이러한 군출신과 철도청출신들의 협조체제는 1987년 8월 서울지하철노조가 결성되고 배일도 집행부에 의해서 제동이 걸리기 시작했다. 사실 군-철도청출신간 연합은 나름대로 리더십과 전문성을 조화시킨 팀웍으로서 평가될 수 있는 측면도 있었지만 군사문화의 도입에 따른 민주주의와 인권상의 침해 문제, 이들이 공사운영을 독점하면서 이들로부터 소외된 공채출신들의 불만 등이 조직내에 팽배해 있었다. 새로 설립된 노조는 이러한 불만을 바탕으로 강력한 조직력을 가지게 되었고, 기득권층의 비리나 독선을 겨냥한 노조의 군사문화 청산 운동에 따라 핵심 군출신 일부가 직권면직되고 이어서 구조조정이 이루어지면서 군출신이 주도하던 공사운영은 자연스럽게 철도청 출신의 전문가들에 의해서 주도되게 되었다.

2) 이러한 사정은 서울도시철도공사의 경우도 마찬가지이다.

셋째, 상급기관인 서울시로부터 충원된 인력도 상당수 존재하며 이들은 주로 서울시와의 로비나 관계개선 차원에서 역할을 하고는 있지만 하나의 세력이라고 볼 수 있을 정도는 아니다.

넷째, 공채출신이 있다. 1974년 공사 설립과 함께 신규졸업자 중심으로 뽑기 시작한 공채출신자는 공사조직의 하부를 구성하면서 경력자들로부터 지하철관련 업무를 익히는 위치에 있었기 때문에 공사경영에 영향력을 미칠 정도로 되기까지는 시간이 필요하였다. 공채출신자 역장이 배출되기 시작한 것은 1990년대 들어서이며, 이 가운데 승진이 빠른 자는 현재 팀장급까지 진출하고 있어서 향후 이들이 철도청 출신자들을 대체할 것으로 보이며, 그 과정에서 양 그룹간의 경쟁과 갈등이 있을 것이다. 한발 늦게 입사한 공채출신들은 군출신과 철도청출신의 벽에 막혀 승진적체 등 불이익을 당하고 있었기 때문에 불만이 누적되고 있었기 때문에 새로 설립된 노조의 조직적 기반을 이루었다.

공사 인사와 관련해서 주목되는 최근의 현상으로는 정부의 공기업 혁신정책의 일환으로 민간출신 CEO 영입이 늘어나고 있다는 점이다. 현대건설 및 현대중공업 CEO 출신의 김정국 사장이나 한라중공업 출신의 강경호 현사장이 대표적인 사례이다. 이들 민간기업 CEO 출신의 영입의 배경은 이들에게 지금까지의 방만한 공기업 운영을 혁신하는 역할을 기대하기 때문이다. 이러한 민간기업 출신의 경영자 영입은, 경영개선을 위한 구조조정과 주40시간제 실시에 따른 증원 및 경영관리개선이 현시기 노사간 최대의 쟁점이 되고 있는 데서도 알 수 있듯이, 향후 노사관계에도 상당한 변화를 가져올 것이 분명하다.

나. 서울도시철도공사

서울도시철도공사는 서울지하철공사에서 1994년 분리되면서 철도청 출신자들이 대거 이동하여 공사설립을 담당하였는데, 이후에도 5-8호선의 개통에 따라 추가 소요인원을 충원하면서 몇 차례에 걸쳐 서울지하철로부터 서울도시철도로 이동이 있었다. 이들은 주로 서울지하철이나 노조 내에서 소외되어 있던 사람들이었다. 이들이 지금까지도 서울도시철도공사의 경영의 주축을 이루고 있다.

서울도시철도에서 공채를 시작한 것은 1994년 공사를 설립하면서부터이다. 현재 공채 1기는 대체로 대리급으로 서울지하철에서 옮겨온 선배들에 의해서 승진의 길이 막혀 있을 뿐만 아니라 업무상으로도 부당한 대우를 받고 있다는 불만이 많다.

서울도시철도공사는 서울지하철의 강성 노동운동의 확산을 막고 노사관계를 안정화시킨

다는 취지에서 설립되었기 때문에 초기 노동조합은 간선제로서 나중에 '어용' 지탄을 받고 직선제로 조직체계가 변경되었다.

뿐만 아니라 서울도시철도공사는 설립시 서울지하철과 같은 방만한 구조를 개선한다는 목표 하에 조직구조나 인원에 있어서 서울지하철보다 훨씬 적은 정원을 책정·운영하였다. 열차운전의 경우 첨단 무인자동운전시스템을 도입하여 서울지하철에서의 10량 편성 2인승 무체제를 6량편성 1인승무체제를 도입 실시하여 생력화(省力化)를 추진하였으며, 역사구조도 매표-게이트-승강장에 이르는 흐름을 개선하여 중앙에 1개 매표실을 두는 레이아웃을 채택, 역무인력을 축소하였다. 현재 근무형태 개선을 추진하여 매표실 폐쇄 및 매표 자동화를 추진하고 있으며, 이에 대한 노조의 반발이 큰 상태이다. 부산교통공단의 경우는 매표 자동화시스템을 도입하고 있다.

2. 노동조합

가. 서울지하철노조

서울지하철노조는 1987년 8월 12일 전사회적인 민주화 분위기 속에서 57명의 발기인이 노동조합을 결성하였다. 발기인 가운데는 초대 위원장 배일도를 비롯 2대위원장 김명희, 3대위원장 정윤광 등이 참가하고 있으며, 노조내 주요 온건 분파를 이끌면서 3차에 걸쳐 노조위원장 선거에 나섰던 정영기 등도 발기인이었다.

초대위원장 배일도는 1989년 노조에서 추진한 주택조합 관련 비리혐의로 구속되면서 해고되었으나 무혐의로 석방된 후에도 복직되지 못하고 10년간 해고자 신분으로 지내다가 1999년에야 복직되었다. 이 사건은 노조내 세력다툼과 신생 서울지하철노조가 서노협 등 민주노조운동에 앞장서는데 대해 불안감을 가진 사용자 및 정부의 노조활동 개입 등이 복합적으로 작용한 노조탄압사건이었다는 것이 일반적인 평가이다.

초대위원장 배일도의 구속(1988.8) 이후 그와 경쟁관계에 있던 김명희, 정윤광 등이 2, 3대 집행부를 구성하였고, 정윤광 집행부에 의한 1989년 3·16파업으로 위원장 이하 노조간부 30명이 구속되었으나 이 투쟁을 계기로 서울지하철내에 강성파는 확고한 기반을 마련하였다. 직대체제로 조합운영이 파행을 거듭한 반동으로 1991. 3월 배일도 계열의 온건파인 강진도 집행부가 등장하였다. 이렇게 해서 서울지하철노조 내에는 크게 초대위원장 배일도 계열과 3대위원장 정윤광 계열의 강온분파간의 경쟁과 갈등관계가 정착되었다. 조직

적으로 볼 때, 현재는 배일도계, 정윤광계, 석치순계, 정연수계 등 4개로 분류할 수 있다³⁾.

강진도 집행부는 이전 집행부의 대립적 노사관계와는 달리 노사협조주의 노선을 추구하였으나, 출범 초기부터 반대파의 조직적인 공격에 직면하였고, 조합내 비리사건을 계기로 강경파로 구성된 비상대책위의 퇴진운동 결과, 1993.04.30일의 임시대의원대회에서 불신임되었다. 집행부에서 핵심간부로서 활동하던 하원준(수석부위원장), 김만화(사무국장), 나영섭(부위원장) 등은 1994년 서울도시철도공사 설립시 도시철도로 이동하여 3-6대 위원장을 역임하였다.

초대 집행부의 경우는 민주노조 초기의 노동계 전반의 강경 분위기에도 불구하고 노조가 직제개편 등 공사 초기의 제도화에 적극적으로 개입하였다는 점에서 볼 때는 참여적 온건파였다고 할 수 있을 것이다. 이를 주도한 것은 배일도 위원장이었다. 3대 정윤광 집행부에서 핵심간부를 역임했던 김연환, 석치순 등이 이끈 5, 6대 집행부는 이후 정윤광(김연환) 계열, 석치순 계열로 분화하였으며, 이들은 민주노총내에서 좌파블럭을 형성하고 있다. 이들은 5-8대에 걸쳐 집권하면서 1994년 3.16일 부산지하철, 전국철도기관차협의회 등과 전국지하철노동조합협의회(전지협, 상임의장 김연환)을 결성하였고, 이 해 6월 24일 6·24파업을 전개하였다. 서울지하철의 6·24파업은 서울도시철도공사의 분할을 결정적인 것으로 만들었다. 이 파업에는 공권력이 투입되어 위원장 이하 많은 구속자를 냈으며, 공사측의 거액의 손해배상청구 및 조합비 가압류 조치 등으로 당분간 서울지하철노조의 침체를 피할 수 없었다.

IMF 외환위기로 노사갈등이 고양되고 있던 1999년 3월, 민주노총의 산별화 조직노선에 따라 서울지하철노조와 한국노총에서 민주노총으로 상급단체를 바꾼 철도노조, KT를 중심으로 공공연맹이 결성되었다. 조직적 구심을 강화한 서울지하철노조는 행자부의 구조조정지침에 반발하여 1999년 4·19파업을 감행하였다. 이 파업은 8일간 지속되었고 대규모 사외농성에도 불구하고 공사측의 완강한 입장과 사회적 비판 등으로 별다른 성과 없이 복귀함으로써 실패로 끝났다.

이 투쟁의 실패 결과 1999년 10월의 제9대 노조위원장 선거에서 10년간의 해고자생활 끝에 복직한 초대위원장 배일도 집행부의 탄생을 보게 되었다. 배일도 집행부는 1999년 임단협을 반대파가 다수를 차지하고 있던 대의원대회 대신 조합원총회를 통해 마무리하였고,

3) 이 가운데 배일도, 정윤광, 정연수는 지하철노조 설립발기인 57명에 속하고, 석치순은 3대 정윤광 집행부의 상집간부 출신이었다. 을 역임했다. 서울지하철노조에서 4차에 걸쳐 중임한 배일도 외에 석치순은 유일하게 중임(6, 8대 노조위원장) 하였다.

이에 항의하는 강경파의 '비상대책위'가 조직되어 위원장 재임기간 내내 집행부와 대립하였다. 이 시기의 노조 내부는 온건파 집행부와 강경파 대의원대회 및 지부집행부간의 이중 권력이 형성되어 있던 시기였다.

그러나 배일도 집행부는 회사측과의 협력적 관계를 바탕으로 조합원들의 숙원이었던 승진적체의 해소와 '도철(서울도시철도) 수준'의 임금인상 등 대립적 노사관계하에서의 조합원들의 불이익을 해소하였으며, 2000.1.4일의 무파업선언, 2002.3.4일 월드컵기간중 무파업선언 등 노사관계 안정화에 적극적이었다. 특히 공사, 서울시, 행자부·건교부 등 2중, 3중의 기업지배구조로 인한 교섭상의 혼란을 중재·정리하기 위한 '서울모델'을 발족시켜 노사관계 안정화의 제도적 장치를 마련한 것은 지하철노사관계사상 하나의 획을 그은 중대한 진전으로 평가된다.

2004년 배일도 집행부가 강경파인 허섭 집행부로 바뀐 후, 신임 집행부는 2004.6.11일 서울, 부산, 대구, 인천 등 5개 지하철노조 및 철도노조가 참여하는 궤도연대공투본을 발족시키고⁴⁾, 7월 21일 궤도연대파업에 들어갔다. 그러나 파업에 대한 사회적 여론이 극도로 악화되고, 전체 지회장의 절반을 차지하는 배일도 계열의 지회장들이 현장복귀 성명서를 내고 조직적으로 파업대열을 이탈하자, 집행부는 파업 3일만에 파업중단을 선언하였고, 이에 서울도시철도, 부산교통공단, 인천지하철 등에서도 무조건 현장복귀를 결정함으로써, 2005년 궤도연대 파업은 무산되었다. 파업에서의 노조의 결정적인 패배는 위원장의 사퇴, 비상대책위 구성, 새로운 노조위원장 선출 등 노조 내부의 심각한 분열과 혼란을 초래했으며, 노조의 조직력과 교섭력의 저하를 초래했다.

서울지하철노조의 각 계파는 현재 재편과정에 있다. 이는 계파 형성의 출발점을 이루었던 배일도, 정윤광 양인이 서울지하철을 떠나게 된 신상변동에서 비롯된 것이다. 우선 초대 위원장인 배일도가 2004년 4.25 총선을 통해 국회에 진출함으로써 배일도계의 재편이 불가피해진 것을 들 수 있다. 이러한 변신이 2004년 3월의 노조위원장 선거에서 패배한 직후에 이루어졌기 때문에 조직정비의 과정 없이 조직의 구심점이 흐트러짐으로써 재편의 과정을 걷게 된 것이다. 배일도계는 조직 재정비를 추진하고는 있으나 조직의 구심이 약화됨으로써, 일부는 2004년 3월 선거에서 배일도 진영으로 차량지부장에 출마하여 당선된 조합으로 이어지고, 역무지부내 일부는 역시 온건파로 분류되는 정연수계로 재편되는 등 해

4) 궤도연대는 강성인 서울도시철도집행부를 중심으로 서울지하철, 부산지하철, 대구지하철, 인천지하철의 현장파가 연대한 것으로 이는 지하철 노동조합내 강온파가 집권여부와 무관하게 분명한 노선과 조직을 갖춘 하나의 세력을 이루고 있음을 보여주고 있다. 지하철노동운동내 강온 계파들은 지부나 상급단체(공공연맹, 서울모델 및 전공노협) 등을 거점으로 하여 사실상 복수노조 형태를 유지해왔다.

체의 과정을 걷고 있는 것으로 보인다. 한편, 강경파의 경우는 파업의 실패와 책임소재 문제로 위원장이 사퇴하는 등 내부분열을 거치면서 자연스럽게 재편의 길을 걷고 있다. 특히 정운광계는 배일도 집행부의 장기집권과 정운광 전위원장의 상급단체활동으로 조직구심이 약화된데다 그가 2005년 7월 정년퇴임하였기 때문에 해체·재편의 길을 걸을 것으로 예상된다. 서울지하철노조의 현집행부는 석치순계로 분류될 수 있다.

〈표 II-1〉 서울지하철노동조합의 리더십 변동과 주요 활동

시기	리더십 변동	주요 쟁의 및 사업
1987.08.12	서울지하철노조 설립(위원장 배일도)	서노협 결성, 한국노총 탈퇴(880529)
1988.08.24	2대 집행부 출범(위원장 김명희)	
1989.02.03	3대 집행부 출범(위원장 정운광)	3·16파업(890316), 직대체제
1991.03.30	4대 집행부 출범(위원장 강진도)	비대위 결성, 위원장 불신임(930430)
1993.05.27	5대 집행부 출범(위원장 김연환)	전지협(940316), 6.24파업(940624)
1995.01.20	6대 집행부 출범(위원장 석치순)	
1996.11.08	7대 집행부 출범(위원장 김선구)	노동법개정총파업(961228, 970115)
1998.10.23	8대 집행부 출범(위원장 석치순)	공공연맹(990313), 4.19파업(990419)
1999.10.15	9대 집행부 출범(위원장 배일도)	99임단협잠정합의, 무파업선언
2001.10.15	10대 집행부 출범(위원장 배일도)	임단협 인준거부에 총사퇴(020229)
2002.03.29	11대 집행부 출범(위원장 배일도)	월드컵 동참 무파업선언(020401) 반대파 4개지부 공투본결성(020826) 연장운행수용 단협체결(030107) 21c 지하철발전협약서 체결(031221)
2004.03.19	12대 집행부 출범(위원장 허섭)	케도연대파업(040721), 집행부사퇴
2005.08.	13대 집행부 출범(위원장 김종식)	

나. 서울도시철도노동조합

서울도시철도노조는 1994년 설립 초기인 1-3대는 간선제로 집행부를 선출했다. 1, 2대는 서울지하철노조의 대립적 노사관계의 폐해에 대한 부정적인 인식을 가진 사람들이 대거 서울도시철도로 옮겨왔기 때문에 노조에 대한 적극적인 태도를 가진 사람들이 적었고, 자연스럽게 경영층의 의사를 적극적으로 대변하는 사람들을 중심으로 노사협조주의적인 노조가 만들어졌다. 그러나 하원준 등 서울지하철 4대집행부 출신들이 '희망연대'라는 조직

을 결성, 본격적으로 노조활동에 참가하면서 노조민주화운동을 전개한 결과, 3대 집행부 선거에서 서울지하철노조 수석부위원장 출신인 하원준이 당선되었다. 3, 4대 집행부를 이끈 하원준은 직선제 규약개정을 통해 노조전환을 이루어내고, 서울지하철과는 달리 적극적인 경영참가노선을 추구하였다.

하원준 등 온건파 집행부는 회사조직구조가 정비되는 초기과정에 적극적으로 참가하면서 영향력을 행사하였다. 이 시기에는 5-8호선이 속속 개통되면서 조직이 확대되는 시점이었기 때문에 노조의 참여영역이 매우 넓게 열려 있었다. 그러나 5-8호선의 개통이 완료되고 회사 체제가 정비되면서 노조의 이러한 적극적인 경영참가 및 영향력 행사는 노사간 갈등요인이 되어 경영진 내에서도 노조를 견제하고 경영에의 참가를 견제할 필요가 있다는 생각하는 그룹이 생겨남으로써, 온건파 집행부와 일부 경영진과의 협조관계에 균열이 발생하였다.

한편 하원준(3, 4대)-김만화(5대)-나영섭(6대) 집행부가 이끄는 서울도시철도노조는 한국노총 소속이고 노사협조주의 노선을 걷고 있었기 때문에 민주노총 소속인 서울지하철 강경파의 공략대상이 되었으며, 이들의 지원 하에 서울도시철도 내에도 집행부 반대파(현장회민투위)가 형성되어 집행부와 경쟁하게 되었다.

6대 나영섭 집행부를 불신임하고 2002년 11월의 보궐선거를 통해 들어선 강경파의 허인 집행부는 2003년 6월 한국노총 소속에서 민주노총 소속으로 상급단체를 전환하였다.

그러나 민투위(또는 현장회) 집행부는 민주노총으로의 상급단체 변경 후 노선을 같이 하게 된 서울지하철노조의 신임 집행부와 함께 2004년 7월의 궤도연대파업을 주도하는 등 강경노선을 걸었으나 이렇다 할 성과를 내지 못하고, 2005년 8월 8대 집행부 선거에서 온건파 조직인 '실천연대'측 후보에 패배하였다.

현재 도시철도노조 내에는 3-6대 및 8대 집행부로 이어지는 온건파 '실천연대'와 전 집행부 출신의 '민투위'가 갈등·경쟁하고 있다. 이들은 정책상으로는 민주노총에 대한 입장 및 서울모델에 대한 적극성 정도에 있어서 분명한 차이가 있다. 특히 전 집행부가 궤도연대파업에 대한 입장차이로 파업기금 납부를 거부한 870여명의 온건파 조합원의 선거권 및 피선거권을 제한하였기 때문에 양파간의 감정적 갈등의 골도 매우 깊다. 온건파는 지방공기업의 조직화를 통해서 별도의 조직(예를 들면, 공공부문 중심의 제3노총) 건설을 적극적으로 고려하고 있으며, 강경파는 민주노총내 단결을 기본으로 하고 있다는 점에서 조직노선도 큰 차이가 있다.

〈표 II-2〉 서울시철도노동조합 리더십 변동과 주요 활동

시기	리더십 변동	주요 쟁의 및 사업
1994.10.17	노동조합 설립신고(정충권외 10명)	한국노총도시철도연맹 결성(960205)
	제3대 집행부 당선(위원장 하원준)	규약개정 간선→직선, 지역본부→직능본부 (2차임시대의원대회, 960719)
1996.08.08	제4대 집행부 당선(위원장 하원준)	노동법 반대 국회 항의방문(961212)
1999.09.09	제5대 집행부 당선(위원장 김만화)	5대 총선거 위원장 김만화
2001.09.14	제6대 집행부 당선(위원장 나영섭)	위원장 불신임 68.5% 가결(021018)
2002.11.15	보궐선거 실시(위원장 허인)	보궐선거실시(허인 위원장 당선)
		연장운행저지 군자역 선로점거(0212 09) 파업전야(021215 노사합의)
		개인성과급균등분할투쟁(030227)
		직제개편반대 본사 천막농성(030410)
		민주노총으로 상급단체 변경(030604)
2003.08.09.	제7대 집행부 당선(위원장 윤병범)	궤도연대파업(050721)

다. 부산교통공단노동조합

부산교통공단노동조합은 1988년 2월 결성되었으며, 1993년 10월 4대 집행부 임원선거에서 민주노조를 표방한 후보가 당선된 후 94년 6.25 전지협 연대파업 투쟁, 97년 7월 파업 투쟁, 2002년 10월의 구조조정반대파업 등 부산교통공단 노사는 몇 차례의 파업을 겪으면서 갈등을 겪어 왔다. 부산교통공단노조는 서울시의 양대 지하철 등 여타 지하철노조에 비해서 잦은 파업을 전개했지만 부산교통공단이 부산광역시 교통량을 분담하는 비중이 12.6%에 불과해서 파업으로 인한 영향력은 그다지 크지 않은 편이었고, 공단이나 시에 대한 압박을 통한 요구 관철 효과도 그리 크지 않았다.

그러나 한편으로는 파업과정에서 단련된 활동가를 중심으로 하는 조직내 분파는 사실상 단일화되어 있어 '현장회'로 불리는 활동가 조직만이 존재하고 있으며, 이 조직은 전투적 조합주의를 지향하는 강성으로 알려져 있다. 또한 2005년 5월의 선거에서 당선된 제11대 집행부도 맥을 같이 하고 있는 것으로 평가되고 있다.

〈표 II-3〉 부산교통공단노동조합 리더십 변동과 주요 활동

시기	리더십 변동	주요 쟁의 및 사업
1988.02.16	부산지하철노동조합 결성(위원장이용성)	부산교통공단노조로 명칭변경(880819)
1991.01.25	제2대 위원장 조시제 선출	
1992.04.27	제3대 위원장 김정삼 선출	
1993.10.13	제4대 위원장 강한규 선출	민주파 등장, 전지협파업(940625)
1995.04.07	제5대 위원장 안삼렬 선출	노동법총파업(961229)
1997.02.26	제6대 위원장 김태진 선출	노/사/시민중재단 연구용역합의(980312)
		직제개악저지파업(980703)
1999.07.03	제7대 위원장 이민현 선출	구조조정 파업(000108)
		구조조정 직제안 건교부 승인(000117)
2001.02.28	제8대 위원장 김광희 선출	
2002.10.24	제9대 위원장 오영환 선출	파업(030624)
2003.10.24	제10대 위원장 윤택근 선출	주5일제 파업(040720) 구조조정 반대 건교부 노숙투쟁(041213), 시민서명운동(050113)
2005.05.06	제 11대 위원장 오영환선출	(강성)

11대 집행부는 당선된 직후인 6월 15일 임시대의원대회를 개최하여 구조조정 대응 및 현장통제 분쇄, 2005년 임투승리 및 공단의 부산시 이관관련 노동조건 개선, 궤도 단일노조와 산별노조 건설 등을 기조로 하는 사업계획을 확정하고 이와 관련 다음과 같은 4대 주요사업을 확정하였다.

4대 주요사업

- △ 구조조정 저지 및 현장통제 분쇄
- △ 부산시 이관 투쟁을 통해 지하철 공공성 확보 강화
- △ 2005임투를 통한 노동조건 개선
- △ 궤도단일노조와 산별노조의 전망 구체화

한편 공단은 노조의 반대를 무릅쓰고 2004.10.1일 6개역 매표업무 폐쇄 시범 운영과 2005.1.1일 매표업무 전면폐쇄를 단행하였으나 예상했던 혼란은 일어나지 않았으며, 이러한 경험을 바탕으로 2005년 9월 1일부터 매표업무의 완전자동화 및 무인화 실시, 매표업무의 안내 및 안전관리 업무로의 전환 등의 계획을 수립하고 이를 추진하기로 했다.

다음은 부산교통공단의 매표업무 완전 자동화·무인화 추진경과 및 향후 일정이다.

<매표업무 완전 자동화 무인화 추진계획 및 일정>

- 제1단계 : 6개역 시범 운영(2004.10.1 시행)
 - 교통카드 판매 및 보충(교통카드자동보충기)
 - 우대권 발급(우대권발급기 or 보턴식 우대권발권기)
- 제2단계 : 보통승차권 매표소 판매 폐지(2005.1.1 시행)
 - 우대권 자동발급(보턴식 우대권발매기)
 - 업무 시행과 관련된 이용방법 안내
- 제3단계 : 전역 매표업무 완전무인화(2005.9.1)
 - 교통카드 판매 및 자동보충기 전역 설치 완료

라. 기타

대구 및 인천, 광주지하철의 경우 모두 내부에 서울의 양대지하철과 맥을 같이 하는 강운과 조직이 존재하고 있으며, 현재 대구 및 인천지하철의 경우는 강경과가 집권하고 있으며, 광주도시철도는 최근 온건과가 집권하였다.

이들 조직은 향후 서울의 양대지하철노조에서의 조직노선에 따른 복수노조의 분화가 일어날 경우 어느 한편에 서서 분화를 일으킬 가능성이 크다.

Ⅲ. 지하철 각사의 임금제도 및 근무형태

1. 임금체계

지하철부문의 임금 및 복리후생 등 근로조건은 체계나 항목뿐만 아니라 금액까지도 각 사별로 매우 유사하다. 이는 임금체계의 경우, 지방공무원들의 임금체계를 준용한 데서 오는 것이고, 임금수준은 서울지하철공사에서 결정되면 각사 노조에서 이를 기준으로 요구하여 관철시켜온 관행에서 연유한 것이다.

지하철 사업장의 임금체계는 기본급 및 제수당, 상여금·성과급, 복리후생비 등으로 이루어져 있다.

가. 기본급

기본급은 임원 및 2급 이상은 연봉제를, 3급 이하는 호봉제를 운영하고 있으며, 호봉제의 경우에는 기본급이 직급급과 호봉급으로 구분되어 있는 특징이 있다. 기본급은 각 직급별 기준임금을 정하고(직급급), 여기에 호봉에 따라 증가되는 호봉급을 정하여 이를 합산하여 기본급으로 운영한다.

〈표 III-1〉 직급급 및 호봉급 예시(서울도시철도공사)

【직급급】		【호봉급】			
직급	금 액	호봉	금 액	호봉	금 액
1 급	1,151,600	1	376,300	19	745,300
2 급	995,300	2	397,300	20	765,300
3 급	874,100	3	418,300	21	785,300
4 급	770,200	4	439,300	22	805,300
5 급	712,100	5	460,300	23	825,300
6 급	607,400	6	481,300	24	845,300
7 급	535,100	7	502,300	25	865,300
8 급	477,400	8	523,300	26	885,300
9 급	442,400	9	544,300	27	905,300
		10	565,300	28	925,300
		11	585,300	29	945,300
		12	605,300	30	965,300
		13	625,300	31	985,300
		14	645,300	32	1,005,300
		15	665,300	33	1,025,300
		16	685,300	34	1,045,300
		17	705,300	35	1,065,300
		18	725,300		

나. 제수당

기본급 이외에 기술수당, 자격·면허수당, 현업수당(위험수당), 승무수당, 가족수당, 장기 근속수당 등이 운영되는데 각 공사들마다 특수한 수당들을 별도로 운영하는 것들이 있어 각 공사별 통상임금의 범위 및 각 수당 등의 수준에는 약간씩의 차이를 보이고 있다. 그러나 지하철공사들의 제수당은 지방공무원들에게 적용되는 수당의 종류들이 그대로 반영되는 경우가 많아서 전반적인 수당의 구성과 수준은 거의 유사하다.

또한 정부의 임금총액관리제 관리범위를 벗어나지 않으면서 내부적으로 노동조합의 요구조건을 수용하는 방안들이 고안되어 임금구조의 불합리하게 왜곡될 수 있다. 따라서 지하철 사업장의 경우 임금 및 복리후생 체계는 단순화될 필요가 있으며, 지하철 업종에서의 임금체계의 통일화 작업도 병행되는 것이 바람직할 것이다.

예를 들면, 개별 사업장 상황에 따라 별도의 보전수당 등을 두고 있는데, 이는 정부의 임금규제를 피하여 각 개별 사업장 노사간 교섭결과 등을 반영하기 위한 편법인 경우가 많다. 서울시도시철도공사의 경우 ‘경영개선수당’이라는 명목으로 기본급의 15.43%를, 조정수당 명목으로 야간교대근무자에게 통상임금의 10%를, 전 직원에게 생활안정수당을, 승무 및 교대, 통상 근무자에게 탄력적 근로시간제 도입에 따른 보전수당(승무는 통상임금의

3.1%, 기타는 통상임금의 7.1%) 등을 별도로 지급하고 있는 것을 볼 수 있다.

〈표 Ⅲ-2〉 지하철 각사별 제수당 비교

수당명		서울도시철도	서울지하철
통상임금 범위		기본급, 기술수당, 자격·면허수당, 현 업수당, 경영개선수당	기본급, 기술수당, 자격·면허수당, 현 업수당, 경영개선수당, 승무수당
상여수당		· 정 급 : 기본급의 400% · 성과급 : 기본급의 300% 이내	· 정 급 : 기본급의 400% · 성과급 : 기본급의 300% 이내
장기근속수당		· 5년이상 10년 미만 50,000원 · 10년 이상 15년 미만 60,000원 · 15년 이상 20년 미만 : 80,000원 · 20년 이상 25년 미만 110,000원 · 25년 이상 130,000원	· 5년이상 10년 미만 50,000원 · 10년 이상 15년 미만 60,000원 · 15년 이상 20년 미만 : 80,000원 · 20년 이상 25년 미만 110,000원 · 25년 이상 130,000원
초과근무수당	시간외근무	통상임금×1.84/184×시간	통상임금×1.84/184×시간
	야간근무	통상임금×0.5/184×시간	통상임금×0.5/184×시간
	휴일근무	통상임금×1.5/184×시간	통상임금×1.5/184×시간
연월차수당		통상임금×1.84/184×8시간×미사용일수	통상임금×1.84/184×8시간×미사용일수
가족수당		배우자 30,000원 부양가족(4인 이내) 20,000원	배우자 30,000원 부양가족(4인 이내) 20,000
지하철수당			
열차승무수당 (승무보조비)		월 80,000원(비통상임금)	기관사 월 100,000원 운용기관사 월 80,000원 차장 월 60,000원(통상임금)
기술수당		기술사 80,000원 기능장 60,000원 기사 50,000원 산업기사 40,000원 기능사 20,000원	기술사 80,000원 기능장 60,000원 기사 50,000원 산업기사 40,000원(기능사1급) 기능사 20,000원(기능사2급, 기능사보)
특수업무수당	감사수당	월 20,000원(비통상)	월 20,000원(비통상)
	전산수당	월 20,000원(비통상)	월 25,000원(비통상)
	교재연구수당	월 20,000원(비통상)	월 20,000원(비통상)
	자동차운전수당	자동차운전업무2종 20,000원	자동차운전업무2종 20,000원
	자격면허수당	간호사, 영양사 30,000원 조무사, 조리사, 이용사 20,000원	간호사, 영양사 30,000원 조무사, 조리사, 이용사 20,000원
위험수당			
현업수당		현업기관 월 12,000원	현업기관 월 12,000원
경영개선수당		기본급의 12.02%	기본급의 12.02%
보전수당		통상임금의 3%(승무) ⇒ 5%	통상임금의 3%(승무) ⇒ 5%
대우수당		없음	없음
역무보조비		20,000원	없음
안전관리자수당		관리자 30,000원	관리자 30,000원
		보조원 15,000원	보조원 15,000원

수당명		부산교통공단	대구지하철	인천지하철
통상임금 범위		기본급, 조정수당, 자동차운전업무, 기술, 전산, 열차운전, 열차승무, 감사, 장기근속, 교재연구, 교통공단수당	봉급, 장기근속수당, 열차승무수당, 자격수당, 지하철수당, 특수업무수당, 위험수당, 급식보조비, 기술수당	봉급, 장기근속수당, 지하철수당, 열차승무수당, 특수업무, 안전관리자, 급식보조비, 기술수당, 자격면허수당
상여수당		·정급: 기본급+교통공단수당의 500% ·특별상여금: 기본급+교통공단수당의 150%이내	·정급: 기본급의 400% ·경영실적수당: 경영평가에 따라 100%-260%	·상여: 봉급의 400% ·성과급: 봉급의 100-260%
장기근속수당		·5년-10년 50,000원 ·10년-15년 60,000원 ·15년-20년 80,000원 ·20년-25년 110,000원 ·25년 이상 130,000원 호봉연수 인정	·5년-10년 50,000원 ·10년-15년 60,000원 ·15년-20년 80,000원 ·20년-25년 110,000원 호봉연수 인정	·5년-10년 50,000원 ·10년-15년 60,000원 ·15년-20년 80,000원 ·20년-25년 110,000원 ·25년 이상 130,000원
초과 근무 수당	시간외근무	통상임금×1.5/184×시간	통상임금×1.84/184×시간	통상임금×1.84/184×시간
	야간근무	통상임금×0.5/184×시간	통상임금×0.5/184×시간	통상임금×0.5/184×시간
	휴일근무	통상임금×1.5/184×시간	통상임금×1.84/184×시간	통상임금×1.84/184×시간
연월차수당		통상임금×1.5/184×8시간×미사용일수	통상임금×1.84/184×8시간×미사용일수	통상임금×1.84/184×8시간×미사용일수
가족수당		배우자 15,000원 부양가족(4인) 15,000원	배우자 30,000원 부양가족(4인이내) 20,000원	배우자 30,000원 부양가족(4인이내) 20,000원
지하철수당			조정수당: 통상임금의 19% 지하철수당: 봉급의 15% 조정수당: 자격수당등 미수혜자 월 12,000원	월 봉급의 10%
열차승무수당 (승무보조비)		직급 및 호봉에 따라 50,000원 - 253,000원	6급 이상 120,000원 7급이하 100,000원	전동차운전요원 월 100,000원(통상임금)
기술수당		기술사 45,000원 기사 35,000원 산업기사 30,000원 기능장, 기능사 25,000원 기능사 30,000원	기술사 52,000원 기사, 산업기사 42,000원 기능사, 기능장 37,000원	기술사 80,000원 기사 50,000원 기능장, 산업기사 40,000원

특수 업무 수당	감사수당	월 30,000원	월 25,000원	
	전산수당	전산업무 및 역무자동화설 비관리소 30,000원	전산수당 월 30,000원	
	교재연구수당	월 30,000원	교재연구수당월30,000원	
	자동차 운전수당	자동차운전업무종사자 및 해당기술분야종사자 25,000 원	자동차운전수당 월3만원	운전수당 월 40,000원
	자격면허 수당	없음	간호사 30,000원 영양사 30,000원	간호사,영양사 40,000원 조무사,조리사,이용사 30,000 원
	위험수당	없음	월 15,000원	
	현업수당	없음	없음	없음
	경영개선수당	없음	없음	없음
	보전수당	통상임금의 20% (일근자승무)	없음	없음
	대우수당	기본급의 6% (선발된 자에 한함)	없음	없음
	역무보조비	없음	없음. 대민봉사수당 12,000원	없음
	안전관리자수당	없음	월 30,000원	안전관리자(전기, 위험물 및 도시가스) 30,000원, 안전관리보조원 15,000원

따라서 특정사업장의 임금체계를 기준(예: 기본급 기준) 으로 평가결과에 따라 기관성과급을 지급하는 경우, 동일한 평가등급임에도 불구하고 차등현상이 발생될 수 있는 문제도 안고 있다.

다. 상여금 및 성과급

지하철 업종에서는 정기상여금으로 기본급의 400%, 지방공기업 경영평가 결과에 따라 기본급의 300% 이내에서 지급하는 기관성과급제도를 공통적으로 두고 있다. 단, 부산교통공단은 건설교통부 산하여서 다소 차이가 있으나 2006년 부산광역시로의 이관에 따라 동상여금 지급제도의 변경이 2005년 단체교섭의 중요사항이 되고 있다. 이외에도 개인성과급으로 기본급의 150% 범위 내에서 평가결과에 따라 차등적으로 지급하고 있다. 노동조합에

서는 이들 중 개인성과급(인센티브)을 반납하고 이의 균등분배를 추진하여 정부 및 공사들과 마찰을 빚기도 하고 있다. 임원에 대해서는 기관평가결과에 따라 450-150%의 성과급을 지급하고 있다.

〈표 Ⅲ-3〉 성과급지급율

등급	가	나	다	라	마
임원·2급 이상	450%	385%	320%	260%	150%
3급 이하	300%	260%	220%	180%	100%
개인	150%(수)	125%(우)	100%(양)	50%(가)	

라. 복리후생비

복리후생비 또한 공무원 수당지급에 기본틀을 맞추고 있으며, 각 사업장 실정에 따라 일부 변동을 주고 있는 것을 볼 수 있다.

〈표 Ⅲ-4〉 지하철 각사의 주요 복리후생비 항목 연도별 변동

구 분		단 위	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03
급식 보조비	기준 (1식)	원	3,000	1-6월3,000 7-12월4,000	2,000	2,000	2,000	1- 7월2,000 8-12월3,600	3,600	3,600	3,600
	지급액	백만원	1,820	3,800	2,840	2,970	2,960	4,570	6,560	6,580	6,723
학자 보조금	기준	학 기	중~대 100%	중~대 100%	중~대 100%	중~대 100%	중~대 100%	중~고 100%	중~고 100%	중~고 100%	중~고 100%
	지급액	백만원	452	786	1,045	1,340	1,600	957	1,059	1,129	1,174
가계 안정비	기준	기본급 250%	기본급 250%	기본급 250%	기본급 250%	기본급 250%	기본급 250%	기본급 250%	기본급 250%	기본급 250%	기본급 250%
	지급액	백만원	3,370	5,660	8,511	10,629	10,990	14,090	15,477	16,247	17,505
월동 보조비	기준	1인당 (연간)	17만원	20만원	20만원	20만원	20만원	20만원	20만원	20만원	20만원
	지급액	백만원	450	874	973	992	990	1,254	1,214	1,215	1,244
효도비	기준	1인당 (연간)	15만원	20만원	20만원	20만원	20만원	20만원	기본급 100%	기본급 100%	기본급 100%
	지급액	백만원	315	690	933	987	984	1,100	6,271	6,499	6,992
자생 단체	기준	1단체 (연간)	20만원	30만원	30만원	30만원	20만원	20만원	20만원	20만원	20만원
	지급액	백만원	3	4	6	6	4	4	4	4	4
생일 선물	기준	1인당	1만원	1만원	1만원	1만원	-	1만원	1만원	1만원	1만원
	지급액	백만원	20	37	47	49	-	56	60	60	60

2. 지하철 각사의 근무형태

지하철 업종에서의 근무형태는 각 직능별, 즉 역무, 기술, 차량, 승무직능별 다양한 근무형태가 운용되고 있다. 특히 지하철은 24시간 운영체제를 유지하고 있기 때문에 교대근무제가 가장 핵심적 근무형태이다. 근로기준법 개정예 따라 2004년 7월 1일부터 주40시간제가 공통적으로 적용되고 있으며, 서울지하철과 서울도시철도에서는 이 제도의 실행과 관련한 근무형태 및 정원산정을 두고 노사간 분쟁이 아직도 계속되고 있다.

지하철 업종에서는 교대근무의 경우, 기존에는 3조 3교대 6일 주기 근무형태가 주류였으나, 2004년 이후 3조 2교대 21일 주기 형태로 거의 통일되었다고 할 수 있다. 6일주기 및 21일 주기의 근무형태 및 근무시간 등을 비교하여 보면 다음과 같다.

〈표 III-5〉 지하철 직렬별 근무형태 예시(서울도시철도공사)

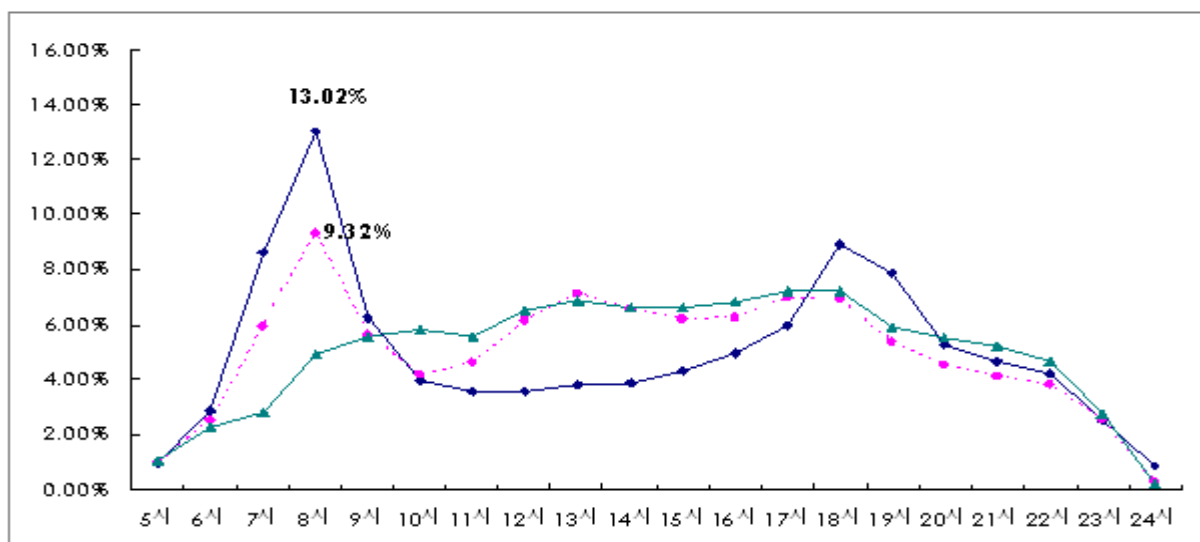
구분			통상	역무	기술(심야)	기술(비심야)	차량·승무 구내	설비
근무형태				3조2교대 21주기	3조2교대 6일주기 (주주야야비휴)	3조2교대 6일주기 (주주야야비휴)	3조2교대 21주기	3조2교대 6일주기 (주주야야비휴)
근무 시간	월-금	주간	09:00-18:00 8시간	09:00-18:30 9시간	09:00-18:00 8시간 18:00-09:00 10시간30분	09:00-18:30 9시간 18:00-09:00 11시간	09:00-18:00 8시간	09:00-18:00 8시간
	토요일							
	동절기 (11-2)	야간	09:00-13:00	18:15-09:15 11시간10분	12:00-13:00 1시간 22:00-23:00(1 시간)	12:00-13:00 1시간 21:00-22:00(1 시간)	18:00-09:00 10시간30분	18:00-09:00 11시간
			09:00-17:00		5:30-9:00(4시 간30분)	01:30-04:20(3 시간50분)		
휴게 시간	월-금	주간	12:00-13:00 1시간	12:30-13:00 -30분	184시간	184시간	12:00-13:00 -1시간	12:00-13:00 -1시간
	동절기	야간		21:00-22:00 01:30-04:20 3시간50분	187.6시간 (주 43.2시간)	189.4시간 (주 43.5시간)	22:00-23:00 05:30-09:00 4시간30분	19:00-20:00 02:00-05:00 4시간
기준근로시간			184시간	184시간	184시간	184시간	6일주기당 1일	6일주기당 1일
월근로시간			182시간 (주 42)	118.25시간 (주43시간)	187.6시간 (주 43.2시간)	189.4시간 (주 43.5시간)	5일/60일	5일/60일
휴일	휴일		일요일 (52일)	주간7일중 1일	6일주기당 1일	20.28일/243.3일	20.28일/243.3 3일	6일주기당1일
	국·공휴일		18일	-	-	5.10%	6.90%	-
월휴/연휴일수			5.43일	4.34일/52.1 일	5일/60일	5일/60일	8%	5.75%
근무일수(월/년)			24.9/298.8일	18.83/225.9 일	20.28/243.3일	20.28/243.3일	17.9%/10%	14.8%/10%
법정 수당	합계		8%	29.13%	33%	10%	10%	29.80%
	시간외		8%	5.75%	5.10%	3조2교대 21주기	3조2교대 6일주기 (주주야야비휴)	6.90%
	야간/휴일			13.38%/10 %	17.9%/10%	09:00-18:00 8시간	09:00-18:30 9시간	12.9%/10%
조정수당				10%	10%	10%	18:00-09:00 10시간30분	18:00-09:00 11시간

* 승무는 교번제임.

이러한 3조 2교대 6일주기, 또는 21일 주기형태는 승객 집중시간을 고려하여 근무시간을 조정하다 보니, 주간에 비해 야간 근무시간이 길게 편성되며, 이로 인해 연장수당 또는 야간수당이 많이 발생하게 되므로 노동조합에서는 이 방식을 선호하는 측면이 있다. 공사 입장에서 볼 때는 3교대 8시간근무가 비용측면에서의 절감효과가 있고, 2교대제에 비해 승객 운송량에 비례한 근무인원수 조정이 용이한 이점이 있기 때문에 이와 관련한 노사간 이견이 있다. 따라서 2004년 교섭에서 각사별로 3조2교대 21일 주기로 거의 통일되었으나 추후에도 노사입장차이로 갈등의 소지가 있다.

그러나 노동강도 측면이나 기업의 부담, 업무의 효율화 등의 측면에서 볼 때 근무형태는 개선될 필요가 있다.

[그림 Ⅲ-1] 시간대별 지하철 승하차인원 분포 예시(2004년도 기준 서울시철도)



우선 3조2교대에서 볼 수 있듯이 교대근무자의 경우, 3개조가 동일하게 야간 주간을 교대하면서 근무하고, 또 숙박근무이기 때문에 야간근무로 인한 건강상의 심각한 문제가 존재하고 있다. 지하철의 대중교통 서비스적 특성을 감안하더라도 승객들의 지하철 이용패턴([그림 Ⅲ-1] 참조)을 고려하여 효율적인 근무형태를 개발함으로써 야간 숙박근무를 최소한으로 제한할 필요가 있다. 이 경우 임금문제는 노사가 적절하게 협의를 통해서 해결하면 될 것이다.

교대조 운영과 관련해서 쟁점사항중 하나는 여직원 근무형태이다. 현재 지하철근무 여직

원은 단체협약을 통해 통상근무 또는 변형일근제를 실시하고 있다. 그러나 남녀고용평등법에 의해서 채용시 차별이 금지되어 있기 때문에 통상근무 직무보다 많은 여직원 채용이 이루어질 수밖에 없는 상태에서 근무형태의 경직성으로 인해서 효율적인 인력운용의 장애요인으로 떠오르고 있다. 이 문제는 노동자 내부의 남녀간 갈등 소지가 있기 때문에 인력의 효율성과 모성보호의 법 취지를 조화시킬 수 있는 여직원에게 적절한 근무형태를 개발할 것이 요구되며, 여직원 당사자나 노동조합으로서도 보다 유연한 대응이 필요하다고 생각된다.

IV. 지하철 노사관계의 특성

1. 지하철 노동운동의 노선분화

지하철노동운동은 가장 먼저 개통된 서울지하철노동조합으로부터 영향을 받은 바가 크다. 이는 서울도시철도공사 등 후발 지하철들이 서울지하철공사로부터 인적, 기술적 지원을 받아 출범하였기 때문이기도 하지만 지하철 노동조합들 간의 연대를 통해서 더욱 강화되었다. 따라서 서울지하철노조 내부의 강온파간 노선분화는 여타 지하철노조에서의 노선분화를 선도하는 역할을 수행했다.

이러한 노선분화는 지하철 노사관계에 영향을 미쳐, 어떤 성향의 집행부가 집권하는가에 따라 노사관계가 대립과 갈등으로 가는가, 아니면 협력과 평화로 가는가가 결정되었다. 이는 서울지하철에서 1989년 3·16파업, 1994년의 6·24파업, 1999년의 4·19파업 등 대규모 파업이 자주연대노선을 추구하는 강성파의 집권기에 발생했으며, 이는 특히 1999-2004년 간의 배일도 집행부가 끝나고 2004년 3월 강성 집행부가 들어서자마자 발발한 동년 7월의 궤도연대파업에서도 확인된다. 이러한 사정은 서울도시철도, 부산교통공단, 대구지하철 등에서도 쉽게 찾아볼 수 있다.

한편, 온건파 집행부가 집권하였을 때는 강성 집행부 하에서의 대립적 노사관계에 대한 반성과 노사협조주의적 노사관계가 시도되었다. 1991년 집권한 강진도 4대 집행부와 1999-2004년간에 집권한 초대 위원장 배일도 집행부의 경우가 그것이다. 이들 집행부 하에서는 투쟁보다는 실리확보를 위한 협의주의적 노사관계를 추구하였고, 특히 2000년 8월 출범한 서울모텔은 그 대표적인 산물이다.

가. 서울지하철노조의 결성과 자주 연대 노선의 성립

초대위원장인 배일도 집행부 하에서의 초기의 서울지하철노동조합의 경우는 자주연대노선 또는 노사협조노선 등 구분이 명확한 것은 아니었다. 노조가 이제 막 결성된 터라 노사

양측 모두 상호관계를 어떻게 해야 할지 미숙한 상태였고, 인사제도 및 내부의 운영, 근무 체계 등 공사의 제반 시스템도 분명하게 정착된 것은 아니었다. 따라서 노사가 이러한 문제를 두고 충분한 협의를 추구할 여지가 많은 시기였던 것이다. 배일도 집행부는 초기 민주노조운동의 격렬성을 어떤 노조보다 내포하고 있으면서도 노조에 익숙하지 않은 경영자를 상대로 비교적 진지한 대화를 이끌어어나가는데 성공적이었다. 직제와 관련된 공감대를 넓히고 이를 합의해 낸 것이 그것이었다. 그러나 이러한 조건은 오래가지 못했다. 배일도 집행부가 비리의혹을 빌미로 위원장의 구속과 노조내부의 분란으로 집행부가 사퇴하는 등 어려움을 겪으면서 노조내부의 노선분화의 씨앗을 잉태하고 있었다. 초대 위원장 배일도의 구속과 해고 이후 서울지하철노조는 1980,90년대 한국의 민주노조들이 거처온 전형적인 노사관계 패턴을 보여주었다. 우선 초기 혼란 상태에서 노사간의 세력관계가 정립되는 노사관계 성립기를 거쳐, 이러한 성립기의 갈등이 구조화된 대립적 노사관계의 시기, 이러한 대립과 갈등에 대한 반성의 결과 나타난 온건 집행부가 주도하는 협의주의적 노사관계 시기를 거치면서 아직도 노사관계의 형성과 진화를 계속하고 있다. 서울지하철노사관계에서는 이러한 진화의 과정이 큰 노동쟁의를 분기점으로 하여 이루어졌다.

1) 노사관계 성립기와 1989년의 3·16파업

서울지하철 노사관계에 있어서 최초의 이슈는 직제개편과 관련된 것이었다. 지하철공사 노사는 노조 설립 후 최초의 단체협약인 1987년 단협에서 직제 개편 안에 대해 합의하였다. 1987년 6월 항쟁과 7,8월의 노동자대투쟁 등 민주화의 소용돌이 속에서 그 선두에 서 있던 서울지하철노동조합이 군대식 경영에 익숙해 있던 공사를 상대로 이러한 협의를 이끌어낼 수 있었던 데는 배일도 위원장의 현실주의적 감각과 아직 공사체계가 미성숙한 상태에서 제반 시스템의 정비가 지속되고 있었던 시기였던 조건이 배경에 깔려 있었기 때문으로 평가된다. 그러나 노조가 출범한 지 일천하고 노사관계가 아직 미숙한 조건들로 인해 노사합의 사항의 구체적인 시행과 관련해서 발생한 노사갈등을 넘어서지 못하고, 서울지하철 노사관계의 갈등은 1989년 3·16파업으로 이어졌다.

노조에서 1989년 단협에서 기합의한 직제 개편 안에 대해서 그 시행을 보장한다는 의미에서 서울시장의 서명을 요구하였다. 이에 대한 서울시측의 입장은 서울시장의 노사관계 당사자가 아닌데 이에 직접 서명할 수는 없고 시장의 구두 보장으로 충분하다는 입장이었다. 결국 이러한 노정간의 이견은 서울지하철노조 최초의 파업으로 이어졌고, 이 파업으로

위원장을 비롯 다수의 노조간부가 구속, 해고 등 징계처분을 받았고 노조는 심각한 조직상의 위기를 맞게 되었다.

우선 서울시와 공사 경영진의 강경한 태도는 노조의 강성화를 부추기는 역할을 했고 파업과정에서 단련된 활동가를 다수 배출함으로써 이후 서울지하철에서의 대립적인 노사관계의 근거를 제공하게 되었다.

그러나 한편으로는 3대집행부의 강경한 투쟁은 조합원들의 우려를 낳았고 그 결과 온건지향의 4대집행부를 탄생시키기도 했다. 강진도 4대 집행부는 전임 집행부의 지나치게 전투적인 노동운동을 우려하는 조합원 내부의 여론을 바탕으로 노사협조주의를 추구해 나갔다, 그러나 집행간부 가운데서 발생한 비리로 4대집행부가 불신임되면서 노사협조주의의 실험을 좌절을 겪게 되었다.

2) 1994년 6.24파업과 대립적 노사관계의 정착

4대집행부의 비리를 딛고 출발한 5대 김연환 집행부는 적극적인 연대활동을 추구하여 전국지하철노동조합협의회(전지협)를 결성하고, 전지협에 옵서버로 참관하고 있었던 철도노조내의 민주파 조직인 전국기관차분회장협의회(이후 전국기관차지부협의회로 명칭변경, 약칭 전기협)과 연대하여 1994년 6.24파업을 주도했다. 이 파업은 공사 내부의 이슈를 중심으로 한 파업이라기보다는 민주노조운동의 전국적 연대와 민주노총이라는 내셔널센터를 건설해 나가는 조직적 과제에 서울지하철노동조합이 선봉에 선 투쟁이라고 할 수 있다. 1994년 6.24파업은 철도노조의 민주화를 요구하는 전기협의 파업에 호응하여 연대파업에 들어간 것으로, 6.27일 정부는 전기협과 서울지하철공사에 공권력을 투입함으로써 두번째 파업에서도 노조는 다수의 구속·해고자를 낳는 심대한 조직적 손상을 입었다. 그러나 서울지하철에서는 6.24 파업을 계기로 강경파 민주노조가 현장에 뿌리를 내리게 되었으며 서울지하철노사관계에 있어서 대립적 노사관계의 구도가 정착되게 되었다.

3) 신자유주의적 세계화와 대립적 노사관계의 함정

서울지하철노동조합이 추진한 세번째의 대규모 파업은 IMF 금융위기 이후의 공기업부문에서 추구된 구조조정과 관련된 것이었다. 1999년 4.19파업은 신자유주의적 경영혁신정책에 대한 노조의 저항이 노사관계의 새로운 변환의 계기가 된 대표적인 사례 가운데 하

나이다. IMF 관리체제 하에서 행자부가 1998.10.8일 '지방공기업 구조조정 혁신방안'을 발표하고, 곧이어 서울지하철 3,447명 감축(정원 30%), 임금삭감, 복리후생비 폐지 및 축소 방침이 나온 것이 직접적인 도화선이였다. 이 시기의 조합집행부의 정서는 IMF 관리체제 하의 구조조정에 대해서 민주노조운동이 적절하게 대응하고 있지 못하다는 정치적 판단 하에서 보다 적극적으로 선도적 투쟁을 조직한 측면이 있으나 민주노총이나 공공연맹에서 이 투쟁을 발전시키지 못하고 서울지하철노조만 고립되어 여론의 집중적인 비난을 초래하는 결과를 가져왔다. 이 투쟁 이후 노조 내부에서도 투쟁전술과 노조운영과 관련해서 격렬한 내부 논쟁을 불러일으켰으며, 9대 집행부에서 상생과 노사협력을 주장하는 배일도 집행부의 등장으로 서울지하철 노사관계에 있어서 새로운 변환의 계기를 제공하였다.

서울지하철공사 노사관계는 1987년 8월 출범 직후부터 1999년까지 초기업적인 연대에 충실한 민주노조운동의 중심에 서왔으며, 내부적으로는 파워게임을 통해서 경제적 이해관계를 추구하는 소위 '전투적 조합주의'를 견지해왔다. 1989년 3.16파업이나 1994년 철도기관사-지하철 연대파업, 1999년 4.19 파업 등의 명분은 모두 민주노조운동의 선봉에 서 있다는 연대정신에 있었다. 한편 노조 집행부는 노사간 이해관계의 화해불가능성에 입각한 계급투쟁 노선을 충실히 따르고 있었으며, [그림 III-1]에 따르면 1960년대의 미국식 산업주의모형과 유사한 형태를 취하고 있었다. 그러나 이러한 노선이 임금인상 등 노동자의 이해를 충족시키는데 기여하지 못하고 있다는 조합원 일각의 불만을 사고 있었으며, 특히 1994년 1,2기 지하철 분리운영 결정의 배경에도 노조의 강성노선이 있었다는 평가 속에서 이러한 내부 비판은 확산되고 있었다.

나. 서울도시철도 노동운동의 전개와 노동조합의 노선 분화

1) 서울지하철노동운동의 반성과 노사협조주의

서울도시철도노동조합의 결성은 서울지하철 노사관계에 대한 반성의 결과였다. 초기 도시철도노동조합은 위원장의 간선제와 한국노총에 소속된 데서도 알 수 있듯이 어용시비에서 자유로울 수 없었다. 그러다 강진도 집행부 불신임 이후 집행부의 핵심들이 대거 도시철도로 옮겨가서 이들이 3대 집행부를 장악함으로써 도시철도 노동조합은 새로운 전기를 맞이하게 되었다.

서울지하철노동조합의 4대 집행부에서 수석부위원장을 역임했던 하원준 도시철도노동조

합 3대 위원장은 노조위원장 직선제를 관철시키고 4대위원장에 당선된 후 후발 지하철노조들과 한국노총 산하에 도시철도연맹을 결성함으로써 서울지하철노조 주도의 전지협과 대립하게 되었다. 이는 물론 지하철 노동운동 내부에서 싹트고 있었던 노선분화의 드러난 표현이었다. 서울시철도에서의 노사협조적인 노선이 자리 잡을 수 있었던 토양 가운데 하나는 도시철도가 이제 막 출범하였고, 5-8호선이 점차 개통되어 가는 체제 정비기였기 때문에 노동조합이나 조합원 모두가 자연스럽게 건설기의 공사를 만들어 나갈 과제를 자기 책임으로 받아들이지 않으면 안되는 조건이었기 때문이었다. 따라서 노동조합도 공사와 협력하면서 미개통 노선의 개통과 이에 수반하는 운영체제 정비에 적극적으로 나서게 되었다. 도시철도공사는 1995.11.15-96.12.30일 5호선, 1996.10.11-00.8.1일 7호선, 1996.11.23-99.7.2일 8호선, 2000.8.7-12.15(01.3.9)일 6호선 순으로 개통을 보았다.

2) 서울시철도노조에서의 자주연대노선의 등장

2001년 3월 9일 6호선 최종개통을 끝으로 서울시철도공사의 체제가 완비됨으로써 공사와 노조간의 협조관계도 새로운 국면에 들어가게 되었다. 이러한 새로운 공사체제 하에서 경영진으로서는 기존의 협조적인 노동조합과의 관계가 부담으로 작용한 것도 사실이다. 조합원들이 성장하는 시스템 속에서 누렸던 프리미엄도 더 이상 기대하기 어렵게 되었다. 이러한 관계의 변화 속에서 노동조합 집행부가 건설시기의 관성을 극복하지 못하고 지나치게 경영진에 의지함으로써 조합원들의 반발을 사게 되었다.

이 시기에 현장을 중시하는 강경파 그룹인 현장회가 급성장을 하게 되어 공사와 직접 대립함으로써 그 핵심간부가 해고되고 이에 항의하는 투쟁이 전개됨으로써, 노조집행부(6대 나영섭 집행부)의 협조적 행동과 극명하게 대비되는 사건이 발생하였다.

이 사건을 계기로 현장회(민투위) 주도로 노조위원장 불신임이 제기되고 통과되었으며, 2002년 11월 15일 실시된 보궐선거에서 민투위 후보(허인)가 당선됨으로써 도시철도노동조합에서도 자주연대노선의 집행부가 들어서게 되었다. 허인 집행부는 연장운행저지 군자역 선로점거투쟁(0212 09), 개인성과급균등분할투쟁(030227), 직제개편반대 본사 천막농성(030410) 등 전투적인 행동을 주도하였으며, 2003년 6월 4일에는 조합원총회를 통해 민주노총으로 상급단체 변경하였다. 이어서 경영진에 대해서 자주적이고 연대를 적극적으로 추구하는 강성 현장파는 2003년 8월 9일 실시된 제7대 노조위원장 선거에서도 민투위 집행부(위원장 윤병범)를 재선시키는데 성공하였다.

윤병범 집행부는 2004.3월 출범한 서울지하철노동조합의 집행부와 연대하여 궤도연대파업(040721)을 주도하는 등 자주연대노선에 입각하여 공사와는 대립적 노사관계를 유지하였다.

3) 노사협조주의로의 회귀

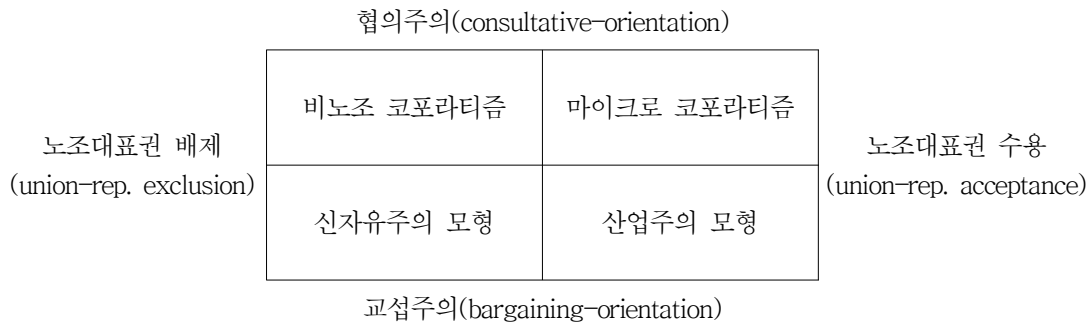
그러나 서울도시철도공사의 2005년 8월의 제8대 노조위원장 선거에서 다시 온건파(위원장 김남일)가 집권함으로써 서울도시철도 노사관계는 새로운 변화의 시기를 맞이하고 있다. 신임 위원장 김남일은 4대 집행부(하원준)에서 산업안전국장을 역임했고, 5대 집행부(김만화)에서는 기술본부장을 하는 등 온건파의 핵심으로 활동해왔다. 이번 8대 선거에서도 민주노총 등 상급단체에 대한 맹비의 효율성에 문제를 제기함으로써 민주노총-공공연맹-궤도연대로 이어지는 이전 집행부의 조직노선에 대해서도 다른 구상을 가질 가능성이 크다. 또한 서울지하철노동조합의 배일도 집행부하에서 적극적으로 발전시켰으나 서울지하철의 노조집행부 교체 이후 전망이 불투명한 상태에 있던 서울모텔에도 적극적으로 참여할 것으로 전망된다.

다. 자주연대노선에 대한 반성과 서울지하철노조 배일도 집행부의 등장

1) 배일도 집행부의 등장과 노사협조주의 실험

1999년 4·19파업에 대한 내부의 비판적 분위기는 1999년 10월 9대 임원선거에서 배일도 집행부의 탄생 배경 가운데 하나였다. 기존의 파워게임에 의존하는 교섭주의적 노사관계로부터 상생의 공동선을 중시하는 집행부의 등장은 서울지하철공사 노사관계를 협의주의로의 이행을 가져왔다. 이는 1987년 민주화 시기의 노동운동의 폭발기에 정부와 사용자로부터 자주적인 민주노조운동의 등장에 이어 1990년대 세계화 및 이에 대처하는 시기에 집중적으로 이루어진 한국의 기업별 노사관계시스템의 변환 조류와도 부합하는 것이다.

[그림 IV-1] 기업별 노사관계시스템의 제유형



자료 : 노병직(2003), 기업별노사관계시스템의 형성에 관한 연구, 서울대학교 박사학위 논문, p.292.

서울지하철노조에서의 배일도 집행부의 등장은 지하철노조에서의 강온 노선분화를 결정적으로 구조화하였다.

우선, 배일도 집행부 반대파는 1989-1999년간 1기를 제외하고는 계속 집권하면서 서울지하철노조 내에서 대립적 노사관계를 구조화했을 뿐만 아니라 여타 지하철노조 및 민주노조 전반에 자주연대노선을 전파하는 선봉의 역할을 수행하였다. 이들은 배일도 집행부의 등장과 함께 4개 지부를 장악하면서 서울지하철노조내의 이중권력을 형성하였고, 본조 집행부와는 별개로 사실상 복수노조를 유지하면서 지하철노조의 직렬별 분권적 특성을 가장 극명한 형태로 보여주었다.

둘째, 배일도 집행부는 서울모델이라는 새로운 노사정 협의구조를 발전시킴으로써 노사협조주의를 넘어선 사회적 대화기구를 정착시켰다. 이는 중앙단위 노사정위원회가 표류하고 있는 속에서 아래로부터의 사회적 대화를 성공시킴으로써 새로운 지역노사정협의체 또는 지방공기업의 2,3중의 지배구조의 문제에 대한 하나의 대안을 제시하였다. 서울모델은 민주노총의 자주연대노선이 추구하는 산별화 조직노선에 대응하는 노사협조주의의 조직발전 전망을 제시하였으며, 그 조직적 근거로서의 역할을 수행하였다.

2) 노사협조주의의 구조화 : 서울모델

2000년 8월 공식적으로 출범한 서울특별시노사정서울모델협의회(약칭 ‘서울모델’)는 그 동안 노사관계개혁위원회나 노사정위원회와 같이 중앙정부 차원에서 추진된 사회적 대화(social dialogue) 시도와는 달리 지방자치단체 차원에서 추진된 ‘밑으로부터’의 사회

적 대화 모형이라는 점에서, 그리고 전국단위의 노사정위원회가 파행하고 있는 상황에서도 착실하게 사회적 대화의 장(場)을 유지하고 있다는 점에서 주목의 대상이 되고 있다. 또한 서울모텔은 출범 이후 짧은 시간이지만 노사관계의 안정화 등 많은 성과를 냈고 지역발전을 위한 사회적 대화기구로서의 가능성을 보이고 있다.

서울지역노사정협의회 산하의 특위의 지위에 있다. 따라서 서울모텔은 노동자와 사용자가 지방자치에 주역으로 참가함으로써 지역발전에 기여할 수 있는 일종의 참여기구이다.

그러나 서울모텔은 집단교섭구조라는 점에서 여타 지역노사정협의회와 다른 특성을 갖고 있다. 서울모텔 운영규정 제7조에는 “서울모텔의 노사협의회는 서노협과 서사협간 집단으로 협의한다”고 규정돼 있어서 서울모텔이 서울시 투자기관노조와 사용자간의 집단교섭구조로서 기능하게 됨을 보여주는 것이다.

한편 서울모텔은 서울시투자기관 노사간의 분쟁에 대해 조정·중재하는 기능도 갖고 있다. 이 기능은 공익위원들의 역할이다. 서울모텔은 노사협의회에서 합의가 이루어지지 않으면 공익대표위원간의 협의회에서 조정안을 마련한다.

이런 조정안은 그 자체로는 법적인 구속력이 약하지만 이러한 조정안이 노사정에 의해서 받아들여지고 관행이 축적됨에 따라 조정안의 실질적인 규정력은 커질 수도 있을 것이다.

서울모텔에서의 협의구조와 공익대표의 조정기능은 현시기 한국의 노동운동이 당면하고 있는 몇가지 난제를 해결할 수 있는 중요한 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 서울모텔은 신자유주의에 대한 대안으로서의 의의를 가지고 있다.

소련 및 동구 사회주의권의 붕괴와 함께 1990년대 들어서 급속히 확산되고 있는 세계화 추세 속에서 노조를 시장메커니즘의 교란 요인으로 보고 이를 배제하고자 하는 신자유주의 흐름은 노동운동에 심각한 위협이 되고 있다. 서울모텔은 공익대표의 조정메커니즘을 통해서 노조의 노동자 대표권을 유지하고 보장받는 시스템으로서의 의미를 가지고 있다.

둘째, 노사간 이해관계의 대립으로 인한 갈등의 완충 및 중재·조정 기능을 수행한다. 서울모텔의 효용은 노사간 협의를 해도 해결이 안 되는 쟁점에 대해서는 공익대표들의 조정안을 통해서 노사간 합의를 도출할 수 있다는데 있다. 결국 서울모텔은 노사간의 분쟁사항에 대해서 노사협의를 최대한 강화하고 서울시까지 참여하는 정책적 차원의 협의기능이 강화됨으로써 노사간의 교섭비용을 줄이고, 파업과 같은 분쟁을 최소화할 수 있는 장치로써 기능할 수 있었다.

셋째, 공기업 노사관계에 있어서의 이중적 이중적 지배구조의 해소를 통해서 개별기업

차원에서의 참여협력적인 노사관계를 뒷받침하였다. 공기업 노사관계에 있어서 의사결정구조의 핵심 당사자가 참여함으로써 합리적인 노사관계를 구축하는데 기여할 수 있다는 시각은 노사관계의 주체간의 새로운 협력의 길을 열어 놓았을 뿐만 아니라 이전의 비타협적인 전투적 노조운동의 '투쟁을 통해 배후 책임자 끌어내기' 전술에 대한 대안으로서 기능하였다. 실제로 서울모델이 활발하게 작동한 2000-2003년간의 기간은 지하철노사관계의 안정기였다.

넷째, 서울모델은 서울시를 교섭석상으로 이끌어냄으로써 자연스럽게 노동운동의 공익성과 사회적 영향력 확대의 메커니즘으로 역할하고 있다. 1989년 3.16 파업이 직제개편 합의안에 대한 서울시장의 명시적인 보증을 둘러싸고 전개되었던 것과 비교한다면 서울모델의 이러한 메커니즘은 한 단계 발전한 노사관계모형임을 알 수 있다.

다섯째, 서울모델은 노사협조적 협의를 통한 노사관계를 발전시킬 수 있는 근거로서 작용하고 있다. 서울모델은 개별기업노조 집행부와는 무관하게 지하철 및 지방공기업의 협조주의적 분파의 활동공간(근거)으로서 유용성을 발휘하였다.

라. 지하철 노동운동에서의 노선분화(요약)

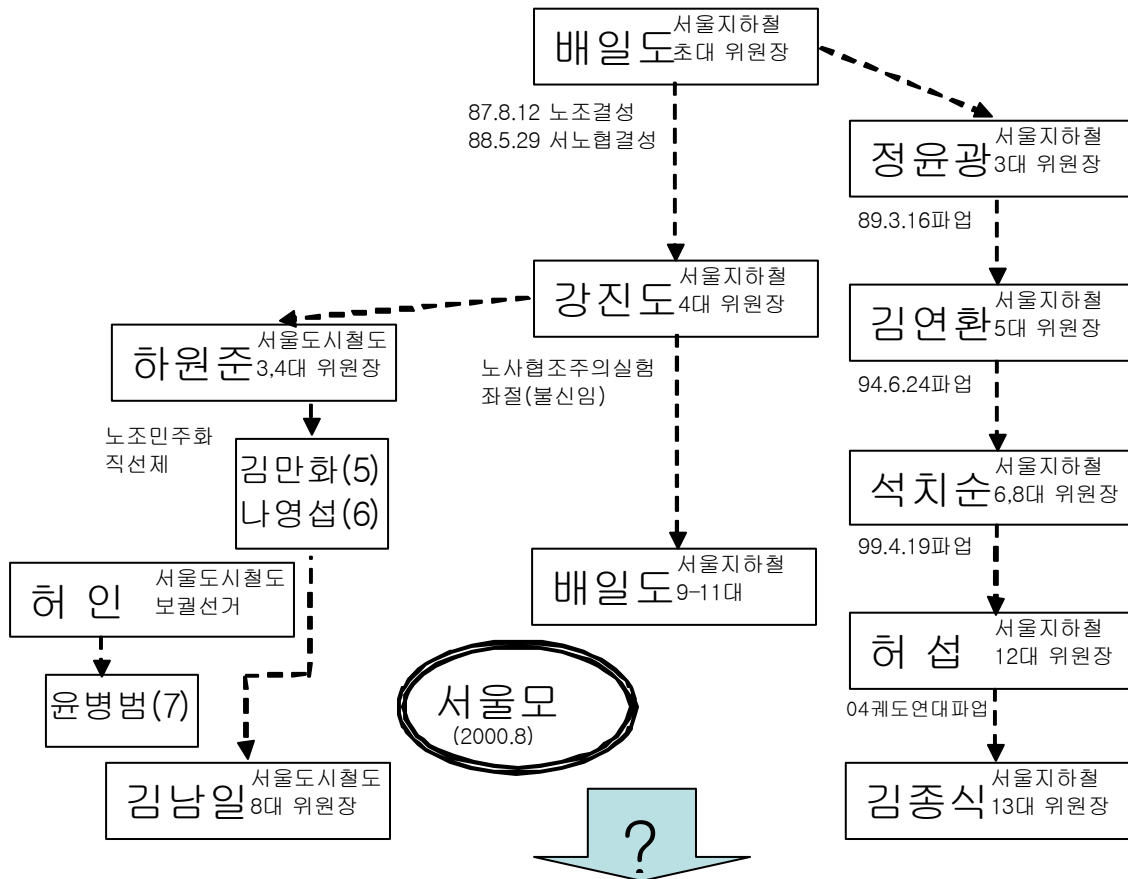
이상에서 살펴본 바와 같이 서울지하철 및 서울도시철도 등 서울의 양대지하철노조 내에서 형성·분화를 거치고 있는 노동운동의 노선을 통한 분립은 상당히 선명하며, 각각 강은 성향의 독자적인 조직적 발전전망을 가진 양대 운동축으로 발전하고 있음을 알 수 있다.

이들은 민주노총에 대한 태도의 측면에서 큰 차이가 있다. 강경파는 민주노총의 조직노선인 산별조직화에 매우 적극적이며, 온건파는 산별조직화나 연대보다는 기업수준에서의 노사협력을 중시하며, 상급단체 수준의 연대 또한 기업내 노사합의와 협조의 바탕 위에서 추진하는 성향을 보여주고 있다.

이들 양파간에는 경영혁신에 대해서도 큰 태도 차이를 보여준다. 강경파는 경영혁신을 고용의 안정을 해치는 구조조정으로 보고 이를 원천봉쇄하고자 한다. 1999년4·19파업은 행자부의 공기업구조조정 지침에 반발하여 이를 무력화시킨다는 명분을 내세운 것이다. 이 파업의 패배 후에 등장한 배일도 집행부는 경영혁신과 구조조정까지도 전향적으로 받아들이는 자세를 보여주었다. 배일도 위원장의 '119론'은 '세계화'라는 경영환경의 변화를 외면할 수 없으며, 이를 거부한다고 해서 고용안정이 보장되지 않는다는 적극적인 태도를 가지

고, 소방서에서 '119구조대'로의 과감한 변신을 통해서 오히려 조직의 획기적 확대를 이루어낸 사례와 마찬가지로 지하철의 경우도 새로운 직무의 창출을 통해서 오히려 고용을 확대할 수 있다는 주장이다.

[그림 IV-2] 서울 양대지하철 노동운동의 노선분화 과정



양자간에는 사회적 책임에 대한 시각에 있어서도 차이를 보이고 있다. 2002년 3월의 서울지하철 노조위원장 선거에서 배일도 후보는 우리 아빠, 지하철 다녀요라는 선거포스터를 내걸고 서울지하철이 '파업철', '시민을 볼모로 한 집단이기주의 추구' 등의 오명을 씻고 공공서비스를 확대함으로써 자녀들이 자랑스럽게 말할 수 있는 직장을 만들자는 주장을 펴서 위원장에 당선되었다. 한편 강경파는 지하철 안전 등을 매우 중시하지만 이는 어디까지나 노조내부적 시각 안에서 경영진을 공격하는 수단일 뿐 노조의 적극적인 역할과 조직의 비전으로까지 발전시키지는 못하고 있다.

양자의 노선분화는 2007년 복수노조 허용을 계기로 별도의 조직으로의 발전을 가져올 가능성이 크다. 이들 계파들은 오랜 노선갈등과 적대적 관계에 있었고, 분권적 조직구조 하에서 다양한 조직적 거점들을 활용하면서 사실상 복수노조의 형태를 유지해왔기 때문에 개정법이 시행된다면 언제든지 복수노조로 공식화할 조건을 갖추고 있는 것이다.

지하철 노동조합의 노선분화와 관련해서 주목할 점 가운데 하나는 '서울모델'이다. 서울모델은 서울지하철의 배일도 위원장의 주도로 서울시의 적극적인 참가를 얻어냄으로써 성립한 서울시와 서울시투자기관의 노사로 이루어진 사회적 대화기구이다. 서울모델은 서울의 양대지하철을 주축으로 서울시 6개 투자기관 노사가 참가하고 이를 서울시가 뒷받침함으로써 2000년 8월 출범하였다. 서울모델은 서울지하철 및 서울도시철도의 온건파의 조직적 근거이기도 했다.

2. 분권형 조직구조

지하철노조는 대체로 승무, 역무, 차량, 기술 등 직렬로 나뉘어져 매우 분권적인 활동을 하고 있는 것이 특징이다. 이러한 본조-지부간 분권구조는 의사결정 및 조합재정 및 활동에 있어서도 다른 제조업 노동조합들에서 볼 수 없을 정도로 발달되어 있다. 이러한 특징은 조합민주주의의 발전형태로 볼 수 있는 측면도 있으나 본조와 지부(본부)간의 집행부 성향이 다를 경우에는 이로 인한 노조활동의 파행과 노사관계의 갈등 증폭의 원인이 되기도 한다.

특히 배일도 집행부(1999.10-2004.3) 하에서 이런 현상이 특히 심각했는데, 집행부가 바뀐 후에는 2004년 7월의 궤도연대 파업에서 배일도 계열의 지회장 및 대의원들의 조직적으로 파업대열을 이탈함으로써 파업을 무산시키기도 했다. 도시철도 노동조합의 8대집행부의 경우도 승무본부장이 본조와 대립하는 현장파 출신이어서 어떤 행동을 하게 될지, 그 귀추가 주목되는 바이다.

가. 의사결정구조

지하철 특유의 직렬간 독립성은 궤도산업에 속하는 철도와도 다르다. 철도의 경우는 지역체제임에도 지하철은 직렬중심체제를 유지하고 있다. 그 중요한 이유로서 우선 지하철 업종이 다양한 기술 및 업무적 특성을 보유한 다양한 노동자를 구성원들이 하나의 거대한

분업구조를 이루고 있는 '종합산업'이라는 점을 들 수 있다. 따라서 각 직렬은 훈련과정을 달리하는 수많은 직능보유자를 처음부터 모집하게 되고 이들은 입사 이전인 양성과정에서부터의 직렬별 동질성을 가지고 있다. 또 하나의 중요한 요인은 지하철이 광역에 걸쳐 있는 철도와는 달리 각각의 도시 내에 한정되어 있는 교통체계라는 점을 들 수 있다. 따라서 지역별로 모든 직렬을 포함한 하나의 종합체제를 보유한 강한 지역별 독자성을 가지고 있는 철도와는 달리 직렬별로 도시 전체를 대상으로 하는 통합체제를 유지하는 것이 중복을 피하고 효율성을 높일 수 있는 것이다. 여기서 유의할 점은 이러한 직렬간 독립성이 직렬이기주의에 흘러 직렬간 커뮤니케이션을 저해하고 조직전체의 효율을 떨어뜨리는 요인으로 작용할 수도 있을 것이라는 점이다.

뿐만 아니라 각 지부(서울도시철도의 경우는 직렬별로 본부라 칭한다)는 본조에 버금가는 체계를 갖춘 집행체계를 갖추고 있어서 독자적인 활동이 가능한 상태이며 이러한 활동을 홍보하고 지부조합원들이 참여할 수 있도록 본조와는 별도로 독자적인 지부홈페이지를 운영하고 있다. 만일 본조 집행부와 다른 계열의 지부 집행부가 선출되는 경우 이러한 지부는 거의 독립적인 노조처럼 운영되기도 하고 본조의 방침과는 달리 단독행동 또는 심지어 단독 파업에 들어가기도 한다. 이러한 분권구조는 지부 등 하부의 커뮤니케이션을 원활하게 수행함으로써 노사간 갈등요인을 사전에 해소하는 긍정적인 효과를 내기도 하지만 조합내 의사결정의 혼선으로 노사관계의 불확실성을 높이게 되고 노사간 거래비용을 증가시킬 수 있다.

특히 각 직렬지부(본부)는 해당 직렬현업본부와 협의구조를 가지고 있다. 이러한 중층적인 노사협의구조를 통해 지부단위의 구체적인 사안들을 협의하며, 이러한 지부의 공식적인 협의기능에 대해서는 본조도 허용하고 있는 지부 권한이다.

```

graph TD
    A[조합원총회  
(대의원대회)] --> B[위원장]
    B --> C[부위원장]
    C --> D1[회계감사위원회]
    C --> D2[중앙선거관리위원회]
    C --> D3[고충처리위원회]
    C --> D4[정치위원회]
    C --> D5[중앙위원회]
    C --> D6[임원회의]
    C --> D7[중앙상무집행위원회]
    C --> D8[중앙확대상무집행위원회]
    C --> E[사무처장]
    C --> F[정책기획실장]
    E --> G1[총무국장]
    E --> G2[조직국장]
    E --> G3[여설국장]
    E --> G4[노동보건국장]
    E --> G5[문화체육국장]
    E --> G6[후생복지국장]
    F --> G7[법규국장]
    F --> G8[교육선전국장]
    F --> G9[조사통계국장]
    F --> G10[기획국장]
    F --> G11[대외협력국장]
    G1 --> H1[기술본부]
    G1 --> H2[역무본부]
    G1 --> H3[승무본부]
    G1 --> H4[차량본부]
    G1 --> H5[본사지부]
    H1 --> I1[13개 지부]
    H2 --> I2[15개 지부]
    H3 --> I3[6개 지부]
    H4 --> I4[6개 지부]
    I1 --> J[분회(부서)]
    I2 --> J
    I3 --> J
    I4 --> J
    I5 --> J
  
```

The organizational chart of the National Election Commission (NEC) is structured as follows:

- Chairman (위원장)**
 - Chairman's Office (조합원총회 (대의원대회))**
 - Deputy Chairman (부위원장)**
 - Accounting and Audit Committee (회계감사위원회)**
 - Central Election Management Committee (중앙선거관리위원회)**
 - Complaints Handling Committee (고충처리위원회)**
 - Political Committee (정치위원회)**
 - Central Committee (중앙위원회)**
 - Board of Directors (임원회의)**
 - Central Executive Committee (중앙상무집행위원회)**
 - Central Expansion Executive Committee (중앙확대상무집행위원회)**
 - Director of General Administration (사무처장)**
 - General Affairs Division (총무국)**
 - Organization Division (조직국)**
 - Public Relations Division (여설국)**
 - Labor and Health Division (노동보건국)**
 - Culture, Sports, and Leisure Division (문화체육국)**
 - Welfare and Social Security Division (후생복지국)**
 - Director of Policy and Planning (정책기획실장)**
 - Legal Affairs Division (법규국)**
 - Education and Publicity Division (교육선전국)**
 - Survey and Statistics Division (조사통계국)**
 - Planning Division (기획국)**
 - International Cooperation Division (대외협력국)**

The chart also shows the structure of the branches and departments:

- General Administration (사무처)**
 - Technical Department (기술본부)** (13 branches)
 - Duty Department (역무본부)** (15 branches)
 - Transport Department (승무본부)** (6 branches)
 - Vehicle Department (차량본부)** (6 branches)
 - Head Office Branch (본사지부)**
- Branches (분회(부서))**

노동조합은 조합원들의 조합비를 재원으로 조직을 운영하는 것을 기본으로 한다. 지부는 재정의 원천을 이루는 조합원들을 실질적으로 결집시키면서 고충을 처리하는 임무를 수행하고 있다. 서울도시철도노조의 경우, 현재 본조와 지부간 조합비 배분 비율을 보면, 해고자 지원비, 상급단체 의무금 등 경직성 경비를 제외한 운영비에 대해서 5:5로 규정되어 있

으며 지부와 지회간의 분배비율도 따로 정하고 있으며, 대체로 경직성 경비를 제외한다면 본조와 지부가 5:5의 분배비율을 가진다. 이러한 본조 교부금은 지부의 독자적인 행동의 자원(resources)이 된다.

지하철노조는 대체로 승무, 역무, 차량, 기술 등 직렬로 나뉘어져 매우 분권적인 활동을 하고 있는 것이 특징이다. 이러한 본조-지부간 분권구조는 의사결정 및 조합재정 및 활동에 있어서도 다른 제조업 노동조합들에서 볼 수 없을 정도로 발달되어 있다. 이러한 특징은 조합민주주의의 발전형태로 볼 수 있는 측면도 있으나 본조와 지부(본부)간의 집행부 성향이 다를 경우에는 이로 인한 노조활동의 파행과 노사관계의 갈등 증폭의 원인이 되기도 한다.

특히 배일도 집행부(1999.10-2004.3) 하에서 이런 현상이 특히 심각했는데, 집행부가 바뀐 후에는 2004년 7월의 궤도연대 파업에서 배일도 계열의 지회장 및 대의원들의 조직적으로 파업대열을 이탈함으로써 파업을 무산시키기도 했다. 도시철도 노동조합의 8대집행부의 경우도 승무본부장이 본조와 대립하는 현장과 출신이어서 어떤 행동을 하게 될지, 그 귀추가 주목되는 바이다.

현재 서울지하철노조뿐만 아니라 여타 노조의 경우도 노선을 달리하는 강온파 조직들이 본조, 지부, 서울모텔 등을 자신의 조직거점으로 삼아 활발한 활동을 하고 있어서 사실상 복수노조와 같은 조건을 확보하고 있다. 따라서 노동법 개정에 따라 복수노조가 허용된다면 이들은 스스로 분화하여 공식적인 노동조합조직의 이름으로 경쟁하게 될 가능성이 크다.

3. 공기업의 노사관계의 다층적 지배구조

서울 및 지방의 지하철공사 및 공단은 모두 공기업이기 때문에 기업지배구조가 2중, 3중으로 복잡한 것이 특징이다. 우선 기업 경영진이 있지만 이들과 노조와의 노사관계만으로 노사관계의 제이슈가 완결될 수 없음은 물론이다. 공사는 지방자치단체의 장과 지방의회 또는 중앙정부의 지휘를 받고 있기 때문에 노사간 대화는 이러한 영역까지 확대되지 않을 수 없다. 이러한 조건은 노사관계의 신뢰성을 손상시키는 요인이 된다. 더구나 공기업에 대한 정부 또는 지방정부의 관치 관행은 공공부문 노사관계를 불안케 하는 중요한 요인이 되고 있다. 이런 의미에서 서울지하철 등 서울시 산하 지방 공기업 노사 및 서울시, 공익으로 구성되어 있는 서울모텔은 공기업 노사관계를 안정화시키는 구조로서 시사하는 바가

크다.

4. 임금교섭시기와 예산책정시기의 불일치에 따른 갈등

매년 지하철 임금협상에서 노사간 갈등요인의 하나는 행정자치부의 임금가이드라인을 둘러싼 노사간의 이견이다. 이와 함께 임금교섭시기와 예산책정시기의 불일치에서 기인하는 임금예산의 경직성이 노사간 갈등을 증폭시키고 있다. 정부방침에 따른 임금예산은 이미 확정된 상태에서 노사간의 임금교섭이 진행되기 때문에 사용자의 태도가 매우 경직적일 수밖에 없으며, 노조의 압력에 못 이겨 편법에 의한 임금인상을 허용하는 사례도 많았다.

이러한 문제점을 해소하기 위해서는 현재 부천시시설관리공단에서 시험하고 있는 것처럼 내년도 예산안이 제출되는 시점인 9월 이전에 내년도 임금인상과 관련한 노사간 임금협상을 끝내는 것도 하나의 방안이 될 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 현시기와 같이 저율 임금인상 추세 속에서라면 1년단위 임금교섭보다는 단체협약 협상과 같이 2년단위 또는 그 이상의 기간을 두고 임금교섭을 하는 것도 하나의 방안이 될 수 있을 것이다.

V. 2004년 단체교섭 진행경과

1. 궤도연대 공동투쟁본부 출범과 궤도연대파업

서울모텔의 주요 주체라고 할 수 있는 서울지하철노동조합과 서울도시철도공사 노동조합은 지방지하철 노동조합과 함께 궤도연대공동투쟁본부를 결성하고 2004년 7월 궤도연대의 공동투쟁을 주도하여 2004년 8월까지도 아직 투쟁이 계속되고 있다. 2004년 7월 21일 서울과 부산, 인천, 대구 4개 도시 지하철노조가 파업에 돌입하게 되어 1999년 4월 19일 이후 8일 동안 진행된 지하철 총파업이후 5년 2개월만에 무파업기록이 깨졌다.

그러나 서울지하철노조와 도시철도공사노조의 총파업은 제대로 된 노사간의 교섭도 없이 직권중재 결정과 사용자측의 강경한 선파업철회 후교섭 원칙이 유지되면서 파업이 마무리되었다. 지하철노조의 허섭 위원장은 무리한 파업 강행에 따른 노조의 피해와 파업철회 번복발언에 대한 책임을 지고 파업 중에 위원장직을 사퇴하였다. 파업 이후 8월 10일 공사측은 상벌위원회를 열어 25명의 상집간부 가운데 21명을 업무방해 등을 이유로 파면하거나 해임하였으며 4명에 대해서는 3개월간 정직명령을 내렸다. 도시철도노조의 경우도 파업과정에서 45명의 간부와 조합원이 직위해제되고 25명이 고소고발당한 상태여서 노조간부들에 대한 파업 및 해임조치가 예상되고 있다.

2004년 궤도연대 파업이 보여주는 것은 노조의 연대규모의 확대를 통한 교섭력 확대전략이 교섭구조의 정합성을 확보하지 못하면 매우 비효율적인 투쟁이 될 수 있음을 보여주는 사례이다. 주지하다시피 궤도연대 참가 사업장은 그 사용자가 서울, 인천, 대구, 광주 등 지방자치단체 및 건교부 등 서로 다르기 때문에 교섭의 구체적인 안건의 해결을 위해서 이들 사용자단체 모두와 집단적인 교섭구조를 만들어낼 수 없다는 문제를 안고 있었다. 그래서 2004년 궤도연대의 공동파업은 정치적 목적을 가진 투쟁이라는 여론의 비판 등 역풍을 자초한 측면이 있었고 결국 연대투쟁은 무산되고 별다른 소득 없이 각 기업별로 투쟁을 마무리할 수 밖에 없었고, 기업에 따라서는 심각한 파업후유증으로 인해 당분간 정상적인 노사관계를 유지하기 어렵게 되었다.

궤도연대공투본의 요구내용의 가장 큰 핵심내용은 주 40시간제에 따른 신규인력 충원, 근로조건 저하 없는 주 5일제 실시(기존 조건은 유지하고, 주 40시간제에 따른 기준시간 등은 단축, 휴일확대 등), 구조조정 중단, 비정규직의 정규직화, 안전대책마련, 해고자 복직 등이었다.

궤도연대의 요구안을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

◆ 2004년 궤도연대 단체교섭 핵심 3대 방향

신규인원 충원

주 5일제 쟁취

실 노동시간 단축

◆ 대정부 공동요구안 내용

노동시간 단축을 통한 공공부분 일자리 창출

노동조건 저하 없는 주 5일 근무제 실시

- 연간 123일 휴일확보

- 월 기준근로시간 184h에서 167h로 단축 등

구조조정 중단, 비정규직 차별 철폐 및 정규직화

- 민간위탁 및 외주용역화 철회

- 행정자치부 지방공기업 예산편성지침 철회(자율교섭 확보)

- 비정규직 처우개선

- 간접고용 정규직화 등

지하철 및 철도의 공공성 강화

- 서울시 요금인상 계획 철회

시민안전 대책마련 및 중앙정부 예산지원

- 지하철 화재예방 대책 조속 시행

- 지하철 이용 장애인의 근본적 안전대책 시행

- 범죄예방을 위한 지하철 수사대 인력 증원

이용시민 건강권 및 궤도 노동자 건강권 보장

- 지하철 공기질개선 및 시민 건강권 확보대책 강구

- 공황장애, 수면장애, 근골격계 등 근로자 건강권 확보

- 2인 승무 실시

손해배상 가압류 철회 및 해고노동자 복직

◆ 주 5일제 관련

노동시간

- 실 노동시간을 단축한다.
- 월 기준근로시간은 167시간으로 한다.
- 총 실 근로시간은 일 8시간, 주40시간, 월 167시간, 연 2000시간을 초과할 수 없다.

휴일/휴가

- 1주 근무일은 5일, 주휴일은 연속 2일을 기본으로 한다.
- 연월차휴가는 현행 제도를 유지한다.

임금보존

- 전 직원의 현행 총액임금은 저하되지 않도록 한다.
- 일부수당을 기본급화한다.

인력충원

- 통상근무자의 정원은 단축되는 시간을 반영하여 10% 증원 요구
- 교대근무자는 유고율과 증가된 휴일(토요일), 2인 승무제 등을 반영하여 약 40% 증원 요구

근무형태

- 통상근무자는 토요일 휴일
- 교대 근무자는 3조 2교대(21일 주기)로의 통일을 요구
- 야간수당 지급율은 0.61/167로 상향조정
- 대체휴일보전수당으로 통상임금의 21.8% 지급요구

2. 2004년 단체교섭 진행 경과

가. 교섭진행 경과

지하철 사업장 노동조합은 궤도연대 공동요구안을 마련하여 04년 4월, 5월경부터 본격적으로 단체교섭을 요구하여 진행되었는데, 핵심쟁점은 근무형태와 인력충원과 관련된 것이었고, 대부분 노사합의에 이르지 못하여 2004년 7월 2일 공동으로 노동위원회에 조정신청을 하였으며, 7월 21일 서울지하철 노조, 서울도시철도노조, 인천지하철 노조, 대구지하철 노조가 파업에 돌입하였다. 부산지하철 노사는 조정기간 중 타결이 되어 파업에까지 이르

지는 않았으며, 광주지하철 노사도 사전에 합의에 도달하였다.

나. 파업진행 경과(서울도시철도)

04. 7. 2 노동쟁의 조정신청(중앙노동위원회)

04. 7. 5 서울지노위 사전조사

04. 7. 9 사전조정회의 (1차)

04. 7. 15 사전조정회의 (2차)

04. 7. 19 특별조정위원회 ⇒ 직권중재 회부

04. 7. 21일 - 04. 7. 24까지 파업진행(서울지하철은 7. 23일 자진 파업철회, 서울지하철의 파업철회로 인하여 다른 사업장 노조도 급격한 여론의 악화 및 단결력 약화 등으로 24일부로 파업을 철회)

04. 7. 29 중재위원회

04. 8. 2 중재재정

〈표 V-1〉 노사간 교섭안 비교(서울도시철도)

구 분	노조	공사	비고
인력충원	3,205명(50%)	증원불가	-궤도연대에서 노조공통안마련하여 대응. -인력증원은 2,069명, 1,116명으로 노조에서 점차 수정, -공사에서도 조정회의 마지막날(7. 29) 56명 제시 -노동위원회 조정시 602명 안을 제시 중재재정시 3%로 결정
기준시간	184H ⇒ 167H	184H ⇒ 174H	
해고자 처리	복직(4명)	복직불가	
승무건강권	2인승무 실시	1인 승무 유지	
연월차 휴가	현행 제도 유지	개정법 적용	
휴일	토요일 휴일, 교대제 연속 2일	토요일 휴무일, 주 40시간	
대체휴일 보전수당	교대근무자 마련	불가	
임금인상	8.1% 인상	불가	

다. 서울지방노동위원회의 중재재정 내용

1) 근로기준법 개정에 따른 단체협약

- 적정한 근무인원과 합리적인 근무형태로의 조정을 위하여 노사가 공동으로 전문연구기관을 선정하여 용역을 의뢰하고 그 결과를 바탕으로 노사가 합의하여 시행하되, 합의되지 않을 경우 서울지노위가 중재재정한다.
- 전문연구기관 선정 등 제반의 절차는 노사대표 각 3인으로 구성된 근무제도 연구위원회에서 정하되,, 연구결과를 토대로 노사가 합의안을 만들지 못할 경우 용역연구결과와 노사의 입장을 같은해 12월 5일까지 서울지노위에 제출한다.
- 근무인원과 근무형태 결정시까지 현행의 근무형태를 그대로 유지토록 하되, 근무시간표 조정 등으로 휴일을 추가하는 방안을 강구하여 시행할 수 있다.
- 주당 근로시간 및 월차유급휴가, 연차유급휴가, 생리휴가는 개정된 근로기준법의 기준을 적용한다. 다만, 연장, 야간 및 휴일근로수당은 현행의 지급방법에 따라 지급토록 한다.
- 사용자는 임금수준 및 시간당 통상임금이 저하되지 않도록 하여야 하고, 기준근로시간 및 임금보전 방법에 관한 사항은 노사가 자율적으로 결정하여 시행토록 한다.
- 단체협약 중 근로기준법 개정 조항과 관련된 사항의 유효기간은 04. 7. 1부터 06. 2. 1까지로 한다.

2) 임금협약

- 임금조정은 03년도 총액임금대비 3%(자연승급분 포함) 인상한다.
- 임금협약 유효기간은 04. 1. 1부터 같은 해 12. 31까지로 한다.

라. 중재재정의 후속경과

1) 연구용역

중재재정에서 서울도시철도와 서울지하철 사업장은 인력충원 및 근무형태 개선과 관련하여 전문기관에 용역을 의뢰하여 제시된 내용을 바탕으로 노동위원회에서 다시 결정하기

로 함에 따라, 서울도시철도는 05년 상반기 한국노동연구원에서 용역을 진행하여 약 380여 명의 인력충원 등이 제시되어 현재 노사 자체적으로 단체교섭을 진행하고 있으며, 서울지하철은 05년 7월부터 한국표준협회에 연구용역을 의뢰하여 현재 용역이 진행 중에 있다.

2) 임금인상 관련

임금인상과 관련하여서는 지하철 사업장 노조들에서는 약 8% 정도의 인상안을 제시하였으나 중재재정에서 예산지침을 반영하여 3% 인상을 결정하였고, 구체적 인상수준 및 범위의 해석에 대한 대립이 있었으나 현재는 3% 인상이 거의 마무리되었다.

따라서 지하철 사업장의 2004년 임금인상은 총액대비 3% 인상으로 정리되었다고 볼 수 있다.

3) 조합원 징계 관련

2004년 궤도연대파업으로 서울도시철도에서는 45명 직위해제를 포함, 총 55명을 징계조치하였고, 이중 14명을 해고하였고, 노조에서 해고자에 대하여만 노동위원회에 구제신청을 제기하여, 2005년 10월 중앙노동위원회까지의 판결결과, 2명에 대해서는 해고를 인정하고 11명에 대해서는 구제명령을 내렸다. 동 해고자들에 대하여는 노사 모두 행정소송을 제기하여 현재 진행 중이다.

서울지하철의 경우도 궤도연대파업과 관련하여 약 60여명을 징계하였고, 이 중 총 14명이 해고되었는데, 그 중 현재까지 총 8명이 구제되고 6명에 대해서는 해고를 인정하였다. 이들 해고자 역시 행정소송이 제기중이다. 서울지하철에는 현재 1994년 6·24파업관련자 1명, 1999년 4·19파업 관련자 9명, 2000년 승무파업관련자 2명 등 총 18명의 해고자가 있다.

기타, 대구지하철의 경우는 해고 3명, 인천지하철은 3명이 파면, 5명에 대하여 정직 등 징계조치가 있었으나, 파면자중 2명이 복직되고 징계자중 2명도 부당징계 판정을 받았다.

이들 사업장에서 해고자 복직이슈는 조합집행부로서는 매우 부담스러운 첨예한 과제가기 때문에 이 문제를 어떻게 풀어나가는가에 따라 노사갈등 요인은 물론 노조 내부의 갈등요인으로 작용할 것이다. 현재 서울도시철도노조의 경우, 해고자 생계비 지원 부담을 이유로 민주노총 등 상급단체에 대한 의무금 유예신청을 내놓고 있는 상태여서 민주노총과

도 갈등할 소지를 안고 있다.

마. 2004년 단체교섭 진행 평가

1) 합의사항 개요

2004년도 지하철 업종 단체교섭은 실노동시간 단축, 인력충원을 통한 일자리창출, 노동조건 저하 없는 주 5일제 등을 핵심 내용으로 하는 노동조합의 요구안을 중심으로 진행되었다.

핵심쟁점이었던 인력충원과 관련해서는 서울지하철과 서울도시철도는 연구용역을 통하여 진행하기로 하여 2005년 8월 현재 아직 확정되지 않았으며, 서울도시철도는 연구용역결과 약 385명의 인력충원이 필요하다는 의견이 나와 있다.(약 6% 증원에 해당함)

이 밖에 다른 사업장은 대구지하철이 68명을 증원(3.5%), 인천지하철이 43명 증원(4.3%)에 합의하였다. 부산교통공단은 218명이 증원되었으나 부산의 경우 3호선이 추가 개통되었고, 여기에 소요되는 인력이 700여명이어서 인력이 증원된 것으로 볼 수 없고, 기존 1, 2호선 인력 중 약 500여명이 무인매표화, 외주용역 등으로 3호선으로 배치되어 인력은 오히려 감축된 것으로 볼 수 있다.

2) 노사교섭진행방식 등에 대한 평가

2004년도 지하철 업종 단체교섭은 우선 궤도연대를 중심으로 하는 공동요구안과 공동투쟁을 통해 진행되었다는 특성을 지니고 있다. 이는 종전에 각 개별 사업장별로 진행된 것과 큰 차이를 보인다.

궤도연대에서 마련된 노동조합 요구안은 거시적 측면에서 주 40시간제의 도입취지와 부합하는 측면이 없지 않으나 공기업이라는 점과 개별 사업장의 상황을 고려하지 않은 측면이 있다. 예를 들어 인력증원과 관련하여서는 법에 따른 근로시간 단축을 그대로 인력증원과 연관시킴으로써 실제 필요한 소요인력과 맞지 않는 문제점이 있었다.

또한 기타의 근로조건과 관련해서는 개정 근로기준법상 노사균형을 도모하고자 하는 부분에서 노동조합에게 유리한 측면으로만 요구안을 제시함으로써 결국 하나도 잃지 않고 얻으려고만 하는 문제점이 있었다고 할 수 있다. 그럼으로써 여론이 급격히 악화되었을 때

노조요구안의 정당성 등에 대하여 공감을 얻을 수 없었다고 할 수 있다.

반면 사용자들의 입장에서든 현실적으로 필요한 소요인력에 대하여 보다 전향적인 입장을 보인 것이 아니라 현 인원을 그대로 유지하는 개정법의 적용방침을 고수하였기 때문에 노사간 합의점을 도출할 수 없는 문제점이 있었다고 파악된다.

2004년도 주 40시간제를 중심으로 한 지하철 업종의 단체교섭 진행은 결과적으로 노사 모두 비전문적으로 개정법 적용에 접근하였으며, 근로시간 단축을 개별 사업장의 생산성 향상으로 연계할 수 있는 접근방법을 갖지 못함으로써 노사 모두 제로섬 교섭을 진행하였다는 것을 문제점으로 지적할 수 있다. 이러한 문제점은 향후 보다 소규모 사업장의 주 40시간제 적용, 국가 경제의 활성화 측면에서도 많은 시사점을 주고 있다 하겠다.

VI. 2005년 지하철 노사관계의 평가

1. 주요 이슈

가. 주40시간제 실시

2004년의 노동법개정에 따른 주40시간제는 부산교통공단과 인천, 대구지하철, 광주도시철도 등에서는 합의를 통해 이미 실시되고 있으나, 서울지하철, 서울도시철도의 경우는 노사간 이견으로 아직 실시를 위한 협의가 진행되고 있다. 이 문제는 2004년 궤도연대파업의 핵심쟁점 가운데 하나였으나 합의에 이르지 못하고 노동위원회의 중재재정안에 따라 양공사 공히 외부 전문기관의 연구용역 과정을 밟고 있는 중이다. 서울도시철도는 용역안에 대해서 재협의를 들어가 있으며, 서울지하철은 외부기관의 용역이 노사간 이견으로 중간보고회 연기 등 우여곡절 속에 힘들게 진행되고 있는 상황이다.

특히 이 문제에 대해서 연구용역과정에서 노사가 직접 참가하여 적대적으로 대립하고 있어서 정상적인 연구가 이루어지기 어려울 정도이며, 설사 연구결과가 나오더라도 노사가 합의하기는 쉽지 않을 전망이다. 이와 관련된 노사갈등이 예상된다.

나. 경영 및 구조 개혁

지하철 각사의 경영혁신 및 구조개혁의 주요 내용은, 지하철 부채 및 운영적자 해결, 방만한 조직 정비 및 근무형태의 합리화, 인력운용 효율성 제고 등이다. 이와 관련하여 조합원들의 고용불안감이 노동조합으로 하여금 구조조정반대 등 경영혁신에 저항하게 만들고 있어 최대의 노사관계 불안요인으로 잠재해 있다.

현시기 지하철 경영혁신이 공기업 특유의 방만한 경영관행을 바로잡는 것이기 때문에 필연적으로 구조조정으로 연결될 수밖에 없게 되어 있다. 따라서 경영혁신과 고용불안의 문제를 여하히 해결하는가에 따라 지하철 노사관계의 안정여부가 달려있다고 해도 과언이

아니다. 이 문제는 서울의 양대 지하철에서 주40시간제 실시와 맞물려 2006년의 최대의 이슈가 될 전망이다.

특히 서울지하철공사의 경우, 지금까지 우선순위상으로 노사관계의 안정화에 밀려 본격적인 구조조정이 이루어지지 못했기 때문에 매우 과격한 구조조정이 요구되고 있어서 그 귀추가 주목된다. 더욱이 서울도시철도공사나 부산지하철, 기타 후발 지하철에서 혁신적인 제도들이 실시되고 있어서 구조조정을 더 이상 미룰 수도 없는 상황이다.

다. 궤도 노동조합의 산별화 및 조직 분화

현재 각 지하철노조 내에는 지하철 특유의 분권적 조직구조와 서울모델 및 전공노협, 공공연맹 등을 기지로 삼은 사실상의 복수노조 형태의 조직이 존재하고 있어서 복수노조와 관련된 법적인 규제만 해소된다면 언제든지 노선을 달리하는 조직분화가 일어날 가능성이 있다. 이러한 지하철노조내 노선 및 조직분화가 현재의 양대노총구도의 재편으로 이어질지는 아직 속단할 수 없다. 그러나 이러한 노선별 조직분화 및 이들간의 경쟁이 지하철노사관계의 안정화와 관련해서 매우 복잡한 과제를 제공할 것은 틀림 없다.

현재 지하철노조내 조직분화의 축은 민주노총을 지지하는 강성파는 서울지하철노조를 중심으로, 그리고 기업별 노사관계를 중시하고 협조적 노사관계를 지향하는 온건파는 서울도시철도노조를 중심으로 결집하는 양상을 보이고 있으며, 이 양대노조의 내부사정과 맞물려 조직화의 속도나 범위가 결정될 것으로 보인다.

라. 부산지하철 지방자치체 이관

현재 지방공기업인 여타 지하철과는 달리 부산교통공단은 중앙정부인 건교부 산하의 중앙공기업이다. 2006년 1월 1일자로 부산교통공단이 지방공기업으로서 부산시에 이관되게 되어 있다. 그간 부산교통공단은 부산시 이관을 앞두고 건설부채 부담문제 및 경영건전화를 위한 각종 구조조정을 추진하면서 노사갈등을 빚어왔다.

특히 부산지하철노조가 지역의 노조들과 연대하여 11월의 APEC 정상회담 시기에 사용자와 정부를 압박할 계획으로 있어서 그 귀추가 주목된다.

2. 2005년 단체교섭 진행경과

가. 전반적 진행상황

2005년도 단체교섭은 서울지하철, 서울도시철도, 대구지하철, 인천지하철 등 대부분의 노동조합에서 진행되고 있다. 다만, 부산지하철은 집행부 변경, 공사의 지방이관 등의 문제로 인하여 2005년 9월에야 교섭을 시작하였다. 부산지하철의 경우에는 주 40시간제 관련 사항이 2004년 파업에까지 이르지 않고 자체적으로 합의에 도달하였기 때문에 2005년 교섭의 부담은 상대적으로 가벼운 편이다. 다만, 2006년도 공단의 부산시 이관에 따른 노조측의 근로조건 유지 요구와 이에 대비한 경영측의 구조조정 요구가 맞물려 갈등하고 있는 중이다.

반면 서울지하철, 서울도시철도 등은 주40시간제 실시와 관련하여 노동위원회의 중재제정에 따라 외부기관의 연구용역이 진행되고 있어 이와 관련된 교섭이 2005년 상반기부터 진행되고 있으나 합의에 이르기까지는 해를 넘길 가능성이 크다.

나. 서울지하철공사 단체교섭 진행경과

1) 주요 단체교섭 의제

서울지하철의 2005년 단체교섭의 주요 의제는 1) 주40시간제, 2) 2005년도 임금인상, 3) 2005년도 단체협약, 4) 기타 노사협의사항으로 나눌 수 있으며, 2005년 7월 주40시간제 관련 연구용역이 개시되었기 때문에 현재 가장 크게 당면하고 있는 과제는 주40시간제 실시에 따른 인력충원 및 근무형태의 개선이다.

단체교섭은 2005년 4월 1차 교섭이 시작되어 5월 17일 2차 교섭, 6월 30일 6차교섭 등이 진행되어 연구용역을 결정하였다. 단협안을 놓고 10월 14일 제9차 실무교섭, 10월 17일 제13차 단체교섭이 진행 중이다.

2) 주40시간근로제

주40시간제와 관련된 노사간 요구사항은 다음과 같다.

〈표 VI-1〉 주40시간제 관련 노사 요구사항

요구항목	공사측	노조측
월간기준근무시간	월 174시간	월 167시간
휴일	주2일, 근로시간 단축에 따라 기타 휴일 조정(*)	주2일, 연간 123일
근무형태	비숙박 3조3교대	연속 야간 없는 3조2교대
임금, 근로조건	근로시간 단축에 따라 조정	임금저하 없음, 법정수당 동일, 주요수당의 기본급화

* 대체연월차휴가(12일) 폐지, 청원휴가 일수 축소 등.

이와 병행해서 한국표준협회의 주40시간제 관련 연구용역이 진행되고 있으며, 노사공동의 근무제도연구위원회에서 연구의 진행을 공동관리하고 다. 연구용역은 '세부업무 분류기준'을 둘러싼 노동조합의 이의제기로 연구용역 중간보고회가 중단·연기되는 등 파행하고 있어서, 금년 내에 연구용역을 바탕으로 한 근무형태 및 적정인원과 관련 합의에 도달하기는 어려운 실정이라고 판단된다.

특히 연구용역 내용과 관련된 노사간 이견이 표출되고 이를 연구용역안에 반영하고자 하는 신경전이 벌어지고 있는 바, 주된 쟁점으로는 공사측이 제시한 바 있는 3조 3교대 비숙박 유연근무제가 있다.

3) 기타 이슈

이외에도 현재 서울지하철노사관계에는 궤도연대파업 관련 해고자 6명을 포함한 18명의 해고자 문제와 손배소 문제가 노사간 뜨거운 감자로 남아있다.

근로조건에 있어서 승진적체 해소문제도 장기적으로 해결하지 않으면 안되는 중요한 이슈의 하나이다. 노동조합에서는 4급, 5급직원들의 장기간 승진적체의 해소를 주장하고, 공사에서는 승진의 현실적 불가를 밝히고 있는데, 이 문제는 2005년에만 국한될 것이 아니라 장기간 계속적으로 교섭안건이 될 것으로 보인다.

한편 BSC(성과 및 보상관리) 시스템과 '기업형 팀제' 도입 관련 행자부 지침의 이행이 노사간 논란의 대상이 되고 있다. 노조는 '팀제'의 일방적 도입을 중단할 것을 요구하는 반면, 공사측은 이 문제가 경영평가와 관련되어 있기 때문에 반드시 추진해야 하며 이것이 근로조건의 개악이 아니라고 설득하는 등 공방을 주고 받고 있다. 2004년 11월 정부산하기

관운영위원회에서 확정된 '2005년 경영평가지표'에는 '경영혁신 노력과 성과'에는 수익성, 인력감축 및 노동유연화, 성과차등 등의 항목이 포함되어 있다.

다. 서울시철도 단체교섭 진행경과

1) 단체교섭

서울도시철도의 경우에는 연구용역이 상반기부터 이미 진행되었고, 2005년 8월 현재 연구용역결과가 나온 상태이기 때문에 실질적 교섭이 진행되어야 하는 상황에 있으나, 2005년 8월 신 집행부 임원 선거가 있었기 때문에 실질적 교섭이 진행되지 못하였다. 현재 노조에는 '임금소위'와 '주5일제 전담팀'이 구성되어 노사교섭을 준비하고 있다.

신임 집행부는 10월 21일 임단협 요구안을 임시대의원대회에서 확정하고 10월 25일 제1차 임단협교섭에 들어갔다.

2) 신임 집행부

금년 8월 임기가 새로이 시작되는 집행부는 전 집행부와 달리 노사협조적인 온건파이고, 대의원 선거에서도 60% 이상을 확보한 것으로 알려져 강력한 추진력을 가질 수 있을 것으로 예상되나, 주요 공약사항이 정년연장, 퇴직금 제도 개선 등 상황에 따라서는 현재의 정부의 공기업 개혁방향과는 상충될 수도 있어서 노사간의 포지셔닝에 따라서는 노사갈등을 배제할 수 없다.

주 40시간제 관련한 인력충원 문제도 연구용역 결과와는 별도로 노사간 협의를 통해서 해결하기로 노사간 의견교환이 이루어진 상태이기 때문에 서울지하철과는 달리 노사협의를 통해 합의에 도달할 가능성이 크다고 전망된다.

신임집행부는 '조합비 인하' 공약사항이 9월 22일의 정기대의원대회에서 부결됨으로써 첫걸음에서부터 제동이 걸리기도 했다.

라. 기타 사업장

부산지하철의 경우는 조례 개정시 노조의견 반영 등 2006년 부산시 이관과 관련한 사안

들이 교섭안건에 많이 포함되어 있다. 노조의 요구는 1) 무임권 손실액 국가 전액보상, 2) 정원대비 결원 충원, 3) 승객서비스 질 향상, 안전확보, 4) 비정규직 고용승계, 5) 기타 임금관련 요구 등이며, 공단측은 1) 연봉제 확대, 2) 기관성과급제 도입 등을 주의제로 제기하고 있는 상태이다.

부산지하철의 경우도 2005년 4월에 집행부가 출범하여 임금교섭이 9월 14일에야 시작되었으며, 공단의 부산시 이관 문제 및 부산 APEC 회의를 겨냥한 지역공투 등과 연계되어 현재까지 노사가 특별한 진전을 보이지 못하고 있으며, 노동조합은 10월 12일 노동쟁의 발생을 결의하고 쟁대위체제로 전환하여 교섭에 진통이 예상되고 있다.

이런 중에 10월 20일 9차 교섭이 별다른 성과 없이 끝나자 공단측은 일방적으로 부산지방노동위원회에 조정신청을 제기함으로써 노조는 쟁의복 착용, 10월 27일 조합원 비상총회 개최 등 노사갈등이 새로운 국면에 접어들었다.

대구지하철은 2005년 임금협상이 타결되었으며, 현재의 쟁점은 해고자 복직문제로 10월 18일부터 해고자 및 본조간부의 주간 및 주말 컨테이너 농성, 직렬별 야간농성 등 농성투쟁에 들어갔으며, 주2004년 궤도연대 파업관련 징계자 26명에 대한 노동위원회의 부당징계 구제신청사건 심문회의(2005.10.24)에 대한 조합원 집회 등 민주노총 비대위가 추진하고 있는 11월 총파업으로 이어지는 동원이 진행되고 있어서 노사갈등 요인이 되고 있다.

인천지하철도 2005년 임금교섭에서 9월 2일 정부의 임금인상지침을 수용하여, 2% 인상, 일부 수당신설, 8급 직원의 승진 실시 등을 합의하였다. 따라서 특별히 교섭상의 분쟁소지는 없으며, 지하철 업종에 공통적으로 적용되는 직제개편 문제 및 경영혁신내용 등이 잠재적 갈등요인으로 존재하고 있다고 볼 수 있다.

3. 2005년 단체교섭 평가

2005년도 지하철 사업장의 단체교섭은 중심이 되는 서울지하철공사, 서울도시철도 공사, 인천지하철 공사 등은 주 40시간제와 관련한 사항이 2004년도에 이어 교섭의 중심사항이 될 것으로 보이는데, 중재재정내용과 연구용역 등의 내용에서 크게 벗어나지 않는 범위 내에서 진행될 것으로 예상된다.

또한 경영혁신과 관련한 역무무인화, 외주용역 등이 중요하게 부각될 것으로 판단되며, 구조조정 등과 관련한 사항은 2005년부터 시작국면이라고 볼 수 있다. 이 밖에도 비정규직의 정규직화, 해고자 복직 문제 등 쟁점들이 남아있다.

VII. 결론

1. 2005년도 노사관계 평가

2005년도 지하철노사관계는 많은 이슈를 내포하고 있음에도 불구하고 별다른 충돌 없이 마무리 또는 진행되고 있다. 그리고 이처럼 상대적으로 평온한 상태가 당분간 유지될 것이라는 것이 관계자들의 전망이다.

그러나 지하철 노사관계 안에는 몇 가지 파괴력 있는 노사관계 불안요인을 안고 있다.

첫째, 현재 지하철 노사관계의 최대 현안은 서울지하철 및 서울도시철도에서의 주 40시간제 실시와 관련된 노사협의 여부이다. 이는 현재 서울지하철에서 진행되고 있는 주 40시간제 실시를 위한 외부연구용역이 파행을 거듭하고 있으며, 서울도시철도에서도 연구용역결과와 무관하게 노사협의를 시작하고 있는 데서도 엿볼 수 있다. 특히 구조조정과 관련된 많은 문제점을 안고 있는 서울지하철의 경우는 금년내 노사합의에 이를 가능성이 거의 없다는 점에서 금년보다는 오히려 2006년의 지하철 노사관계의 향방이 주목된다.

둘째, 정부의 강력한 공기업 혁신의지에 따라 지속적인 구조조정이 이루어질 수밖에 없다는 점이다. 특히 지금까지 노사관계 안정화에 밀려 구조조정이 미루어져 온 서울지하철의 경우는 향후 사태의 진행에 따라서는 엄청난 노사갈등이 예상되고 있다. 특히 막대한 지하철 건설부채와 운영 적자 등은 지하철 구조조정의 강력한 명분이자 사회적 정당성을 형성하고 있어서 이에 대한 노동조합의 태도가 주목된다. 2005년 8월의 팀제실시와 같은 공기업 경영혁신지침이 계속되고 있어서 2006년에는 지하철 구조조정이 더욱 가속화할 것으로 전망된다.

셋째, 민주노총 등 노동계와 정부간의 갈등이 증폭되고 있는 속에서 지도부내 비리사건으로 민주노총 지도부의 좌편향이 우려되는 조건이 변수로 떠오르고 있다. 특히 민주노총 비대위 및 이에 강력한 영향력을 행사할 것으로 예상되는 현장파가 집권하고 있는 서울·부산·대구·인천지하철노조의 경우 연대활동에 보다 적극적일 것으로 예측되며, 이것이 해당기업의 노사관계에도 영향을 미칠 것으로 보인다. 즉, 이들 지하철노조들이 연대하여

새로운 민주노총 집행부의 선봉대 역할을 자임할 가능성이 없지 않다.

다만 서울의 양대 지하철이 서로 노선을 달리하는 분파가 집행부를 장악하고 있어서 공조에 어려움이 있을 것으로 전망되며, 특히 서울도시철도노조의 신집행부는 자체내 해고자 생계비 지원부담을 이유로 민주노총 등 상급단체 의무금의 지급을 유보하고 있는 상태이기 때문에 노사갈등이 증폭되더라도 양노조 공조가 이루어지지 않는다면 대중교통에 미치는 영향은 그다지 크지 않을 것이다.

넷째, 2007년 1월 1일 실시될 것이 예정되어 있는 복수노조 허용 개정노동법의 영향이다. 지하철 노조들 내에 존재하는 강온 분파조직이 사실상의 복수노조화하고 있는 것은 이미 살펴본 바대로 이다. 이러한 노선 및 조직의 분화가 결정적으로 발현되는 시기는 내년 하반기 서울의 양대 지하철 임원선거 및 대의원선거가 될 것이다. 선거에서 패배한 분파는 공공연히 조직을 이탈하여 복수노조를 준비하게 될 것이며, 이 시기에 조직건설에 있어 기선을 제압하고 조합원을 결집시키기 위한 선명성 경쟁과 투쟁이 병행될 것이며, 이로 인한 과도기적인 노사관계 불안이 예상된다.

서울지하철 집행부-부산·인천·대구지하철 집행부-서울도시철도 반집행부-광주도시철도 반집행부의 연대와 서울도시철도·광주도시철도 집행부-인천·대구지하철 반집행부의 연대간의 세력경쟁과 조직화 움직임은 지금부터 이미 가속화되고 있음은 물론이다. 이러한 상황은 각 노조내 강온파간의 조직적 분화를 더욱 촉진시킴으로써 지하철 노사관계를 복잡하게 하고, 이것이 선명성 경쟁으로 변할 경우 노사갈등 요인화할 가능성도 존재한다.

2. 대응방안

가. 2004년 궤도연대 파업의 교훈

1999-2004년간 서울지하철노조 배일도 집행부 하에서 노사협조주의 실천의 실천은 지금까지의 '투쟁을 통한 근로조건 개선'이라는 통념을 바꾸게 할 만큼 새로운 노사협조주의적 노동운동의 가능성을 보여주었다. 이는 단임으로 끝나는 노조위원장 선출 관행과는 달리 3회에 걸친 선거에서 배일도 위원장이 당선된 데서도 확인된다.

그러나 2004년 3월 선거에서 공사측의 구조조정 계획이 논란이 되는 속에서 집행부가 강성파로 바뀌자마자 새집행부는 민주노총의 ‘산별노조건설프로그램’에 따라 ‘궤도연대파업궤도산별노조 건설’이라는 전통적인 ‘투쟁을 통한 조직건설’ 원칙을 실천하기 위

한 연대파업에 들어갔다.

2004년 궤도연대파업으로부터 2가지의 교훈을 얻을 수 있다.

첫째 교훈은 노사관계의 안정 여부가 노조집행부의 노선에 크게 좌우되고 있다는 점이다. 이는 서울지하철의 3·16 파업, 6·24 파업, 4·19 파업에서도 이미 확인한 바이고, 부산이나 대구지하철의 노사분규를 보아도 이는 그대로 적용된다. 이는 향후 복수노조가 합법화되는 상황에서 사용자들의 노사관계 정책의 방향이 어떠할 것인지를 여실히 보여주는 것이다. 개별기업 노사관계에의 개입 자제 및 개방 등의 노동정책이 필요할 것이다.

둘째 교훈은 2004년 7월의 궤도연대파업이 서울시-양대공사의 '완강한 저항'에 부딪쳐 실패한 것처럼 정치적 목적을 위한 연대투쟁이 더 이상 노동자나 사용자에게 의해서 받아들여지지 않고 있다는 점이다. 우리는 이 사례를 통해 노사관계를 해결할 주체는 기업별 노사관계의 주체인 책임있는 노사이며, 이는 공기업에서도 마찬가지라는 점과 정부는 개별 노사관계에 대한 개입자제와 노동자 및 사용자의 선택의 장을 존중하는 노동정책이 필요하다는 점이다. 정부에게는 이러한 노사관계의 '시장'에서 공정한 거래가 이루어지는 것을 방해하고 노사갈등을 유발할 부당노동행위 소지를 없애는 근로감독의 강화, 복수노조시 교섭권 행사방식 등 제도적 인프라를 구축하는 노력이 요구된다.

나. 공기업 경영혁신과 구조조정이 노사관계 안정화의 걸림돌이 되지 않도록.

현시기 지하철 노사관계의 안정화에 있어서 최대의 과제는 공기업 경영혁신과 구조조정이다. 지하철 사용자는 경영혁신을 추진할 때, 정부의 혁신의지를 명분으로 노동조합을 밀어붙이는 단순한 파워게임을 벌여서는 안된다.

변화에는 '해빙'(unfreezing)의 과정이 필요하다. 개혁에는 개혁에 대한 두려움과 함께 이해관계가 상충되는 부분이 발생하게 되어 있다. 더구나 이 문제는 집단적 노사관계의 핵심사항으로서 개별기업을 넘어선 명분과 운동적 이념을 포함하지 않을 수 없는 것이다.

이러한 복잡한 문제를 해결함에 있어서 해빙의 과정은 필수적이며, 이는 커뮤니케이션 활성화를 통한 설득과 함께 새로운 비전을 공유함으로써 'win-win'의 노사 공동선(mutual gains)을 통해 이해상충을 해소하는 노력이 필요하다. 직무개선 및 경력개발프로그램의 실시 등 적극적인 인적자원개발(HRD)이 요구된다.

한편 지하철 건설부채로 인한 적자해소와 운영적자 분리 해결에 대한 확고한 원칙과 이에 입각한 정부의 정책적 지원이 필요하며, 이 문제 해결 없이 추진되는 경영혁신이나 구

조조정은 그 효과가 반감될 수밖에 없고 노조의 반발의 빌미를 제공할 수 있다.

또한 신규 지하철노선(예 : 서울지하철 9호선)의 개통과 연계하여 인력의 재배치를 실시한다면, 이는 합리화·구조조정(예: 역무자동화, 기술·차량부문의 외주 확대)시의 훌륭한 고용불안 해소책이 될 수 있을 것이다. 부산교통공단이 3호선 개통을 1, 2호선의 구조조정과 연계하여 고용문제를 해소한 것은 좋은 사례이다. 물론 이를 위해서는 노사간 협조적 협의가 가능한 노사관계 안정화 노력이 더욱 필요할 것이다.

다. 서울모델의 교훈

서울모델은 현재의 공기업관리방식의 경직성과 중층성으로 인한 노사갈등 유발요인을 완충하는 매우 효과적인 메커니즘이다. 서울지하철노조의 배일도 집행부의 등장을 계기로 출범한 서울모델은 형식상으로는 노사정위원회의 서울지역노사정협의회 산하 특위의 지위를 가지고 있지만 내용상으로는 서울시 산하 6개 지방공기업과 서울시로 이루어진 '교섭단위'였다. 이러한 중층적인 교섭구조는 노사관계에 책임이 있는 당사자들이 교섭단위에 포함됨으로써 교섭 파트너간의 커뮤니케이션 문제를 해소하고 노사갈등요인을 사전에 제거할 수 있게 한다. 실제로 배일도 집행부에 의해서 서울모델이 활발하게 운영된 1999-2003년간의 기간 중에는 서울지하철은 물론 서울도시철도, 서울SH공사 등 서울시 산하의 지방공기업 노사관계가 매우 안정화되어 있었다.

서울모델이 행자부의 임금가이드라인을 회피하는 변칙적인 수단으로 활용된 측면이 없지 않지만 이는 정부의 경직적인 공기업관리방식에 유연성을 더한 것으로 평가하는 것이 보다 정확한 평가이며, 이는 조직의 환경에 대한 적응력을 강화시키는 긍정적인 측면이 보다 중요하다고 할 수 있다.

특히 서울모델은 예상되는 공기업 구조조정에 있어서 개별기업 내에서 발생하는 갈등을 완충하는 협의 메커니즘으로 크게 기여할 것으로 보이며, 정부의 국가균형발전전략 수행시 지역차원의 합의를 모아내는 지역노사정협의체로서의 역할을 수행할 수도 있을 것으로 기대된다.

<보론> 서울모델 사례

2000년 8월 공식적으로 출범한 서울특별시노사정서울모델협의회(약칭 ‘서울모델’)는 그 동안 노사관계개혁위원회나 노사정위원회와 같이 중앙정부 차원에서 추진된 사회적 대화(social dialogue) 시도와는 달리 지방자치단체 차원에서 추진된 ‘밑으로부터’의 사회적 대화 모형이라는 점에서, 그리고 전국단위의 노사정위원회가 파행하고 있는 상황에서도 착실하게 사회적 대화의 장(場)을 유지하고 있다는 점에서 주목의 대상이 되고 있다. 또한 서울모델은 출범 이후 짧은 시간이지만 노사관계의 안정화 등 많은 성과를 냈고 지역발전을 위한 사회적 대화기구로서의 가능성을 보이고 있다.

최근 들어 서울모델의 가장 강력한 추진주체의 하나였던 서울시지하철노조의 집행부가 바뀌고, 새로 들어선 강성 집행부가 전국지하철노조간의 연대틀('궤도연대')을 구성하여 2004년 궤도연대 파업을 주도하고 산별노조건설이라는 조직적 목표를 내세우고 이전의 전투적 조합주의 경향을 보임에 따라, 서울모델의 지역노사정협의체로서의 가능성에 대해서 전망을 어둡게 보는 평가도 있다. 그러나 그간의 실적이 일반 조합원들에게 상당한 지지와 기대를 모으고 있어서 서울모델의 유용성이 입증된 터이기 때문에 이제 서울모델은 어느 한 주체의 변동에 좌우되지 않을 확실한 기반을 확보했다고 보는 것이 일반적인 평가이며, 특히 2005년 8월의 서울도시철도노조 임원선거에서 서울모델에 적극적인 집행부가 당선됨으로써 서울모델은 새로운 활력을 더하게 될 전망이다. 여기서는 서울모델의 의미와 출범 과정 그리고 그 성과와 가능성을 살펴봄으로써 서울모델의 가능성과 이 모델이 지하철 노사관계의 안정화에 어떻게 기여하게 될 것인가 그 전망을 알아보려 한다.

1. 서울모델의 특징

가. 지역노사정협의체로서의 성격

지역노사정협의체는 일종의 참여기구로서 노동자와 사용자가 지방자치에 주역으로 참가

함으로써 지역발전에 기여할 수 있는 장을 제공한다. 지역노사정협의체는 지역차원의 노사정 3자가 참여를 하기 때문에 전국단위의 노사정협의체보다도 현장 노사관계와 상호관계가 많을 수밖에 없다. 지역노사정협의체의 구성과 운영과정에서 지역차원의 정책적인 문제뿐만 아니라 그 지역의 사업장 노사간 갈등에 대한 분쟁조정을 한다든가 그 지역의 사업장 문제를 지역차원에서 해결책을 모색하는 등 사업장 단위 노사관계와 밀접한 관련을 가지면서 운영될 수 있다.

이처럼 지역노사정협의체는 또한 전국차원의 노사정위원회와는 달리 사업장 단위 노사의 참가를 바탕으로 하고 있기 때문에 사업장과 밀접하게 관련되어 있으므로 지역노사정협의체 운영은 참여협력적인 현장 노사관계와의 관련성 속에서 진행될 필요가 있다. 90년대 중반 이후 우리나라에서는 노사관계개혁위원회, 노사정위원회의 논의를 통해 노사관계 경쟁력을 제고하기 위해서는 ‘참여협력적인 노사관계’의 정착이 필요하다는 공감대에 조응하여 이를 정착시키는 중요한 매개고리의 역할을 수행할 수 있다.

2003년 11월 서울모델에 대한 워크숍에서는 노사갈등과 대립의 조정역할로서 서울모델의 사회적 임무에 대한 긍정적 평가가 있었으며 특히 향후 실질적인 현안 중심에서 벗어나 노사문제에 관계되는 서울시정 전반에 걸친 정책자문기능이 강화되어야 한다는 주장도 있었다. 서울모델이 현재의 서울시투자기관 중심으로 운영되는 체계를 더욱 발전시켜 운수, 금융, 제조업까지 확대할 것을 주장하는 것도 서울모델의 지역노사정간의 협의체로서의 특성 때문이다. 되어 위상이 높아지기를 기대하기 때문이다.

서울모델은 국내의 다른 지역노사정협의체와 비슷하게 노사와 서울시가 추천하는 공익위원이 참여하고 있다. 서울시 운영규정에는 “본 협의안건 논의와 관련하여 필요할 경우 노사는 서울시에 협의를 요청할 수 있다”고 규정하고 있어 노사정 협의가 가능하도록 규정을 하고 있다. 이외에도 운영규정에는 “서울모델은 필요하다고 인정될 경우에는 관계노동조합대표나 사용자대표, 서울시, 전문가, 또는 관련자를 서울모델에 출석하게 하여 의견을 청취하거나 자료제공 등 필요한 협조를 요청할 수 있다”고 규정하고 있다. 한편 서울모델의 운영규정에는 서울모델에서의 협의사항을 다음과 같이 규정하고 있다.

1. 서울시 투자기관의 근로조건 및 임금·복지 관련 사항
2. 서울시 투자기관의 위상정립과 발전방향에 대한 사항
3. 근로자의 고용안정, 노사정책 등에 중대한 영향을 미치는 산업·경제 및 사회정책에 관한 사항
4. 노사정 협력방안 및 노사분규 발생예방에 관한 사항

5. 노사정 협력증진을 위한 사업 및 연구지원 등에 대한 사항(서울모델협의회운영규정 제2조)

여기서도 알 수 있듯이 협의대상이 노사관계 전반에 걸쳐서 광범위하여 서울모델이 폭넓은 활동영역을 가진 지역노사정협의체로 발전할 수 있는 전망을 안고 있는 것이다.

나. 집단교섭구조로서의 성격

그러나 서울모델은 집단교섭구조라는 점에서 여타 지역노사정협의회와 다른 특성을 갖고 있다. 서울모델 운영규정 제7조에는 “서울모델의 노사협의회는 서노협과 서사협간 집단으로 협의한다”고 규정돼 있다. 또한 “노사 당사자간 협의회에서 합의가 이루어지지 않을 경우에는 서울모델 본협의회에서 협의한다”고 규정하고 있다. 이는 서울모델이 서울시 투자기관노조와 사용자간의 집단교섭구조로서 기능하게 됨을 보여주는 것이다.

다. 분쟁조정기구의 성격

서울모델은 서울시투자기관 노사간의 분쟁에 대해 조정·중재하는 기능도 갖고 있다. 이 기능은 공익위원들의 역할이다. 서울모델은 노사협의회에서 합의가 이루어지지 않으면 공익대표위원간의 협의회에서 조정안을 마련한다.

이런 조정안은 그 자체로는 법적인 구속력이 약하지만 서울모델이라고 하는 틀 안에서 이루어지는 조정안이기에 때문에 실질적인 규정력을 가질 수 있다. 특히 이러한 조정안이 노사정에 의해서 받아들여지고 관행이 축적됨에 따라 조정안의 실질적인 규정력은 커질 수도 있을 것이다.

2. 서울모델의 형성과정

서울모델은 노동조합의 선도와 지방자치체의 적극적인 뒷받침으로 형성되었다는 점에서 부천시지역노사정협의회와 유사하며, '밑으로부터' 추동된 자발성을 바탕으로 하고 있다는 점이 특징이다.

서울모델의 출범은 1999년 10월 22일 서울지하철노조 선거에서 배일도 후보가 당선된 것과 불가분의 관계에 있다. 배일도 후보는 기존의 전투적이고 대립적인 노조운동노선에

문제제기를 하면서 새로운 노동운동 노선을 내세워 위원장에 당선되었다. 서울지하철노조의 새 집행부는 출범과 함께 내부적으로는 노조활동노선의 전환을 시도하면서 또 한편으로는 서울시투자기관노조협의회 회의에서 서울시와의 공동교섭을 골자로 하는 서울모델 초기 구상을 제안하였다. 1999년 12월 서울시투자기관노동조합협의회(이하 서노협) 회의에서 서울지하철노조의 배일도 위원장의 '서울모델'제안에 대해 서울시투자기관노조들이 적극적으로 찬성을 하면서 본격적으로 서울시투자기관노조협의회 차원에서 서울시에 제안하기로 의견을 모았다.

한편, 고진 당시 서울시장은 네덜란드의 ‘폴더모형(Polder model)’과 같은 지역노사정 협의체에 주목하고 서울시에서 이런 지역노사정협의체를 구성하는 문제에 대해 실무적인 검토를 지시하는 등 노사정간의 사회적 합의에 대한 관심을 표명해왔다. 이는 노사정위원회법이 제정되면서 충청남도, 인천광역시 등에서 지역노사정협의회가 구성되는 등 지역노사정협의회에 대한 관심이 커지고 있었던 저간의 사정도 작용하였지만, 1999년의 서울지하철노조의 소위 4.19 파업 등 지하철에서의 고질적인 갈등적 노사관계의 해결대안으로서 지역차원의 독자적인 노사정협의체를 운영하는 문제에 고시장이 주목하게 된 측면이 컸다.

〈표〉 1-3기 노사정서울모델협의회의 위원 구성

	서울모델 1기	서울모델 2기	서울모델 3기
출범일	2000년 8월	2002년 11월	2004년 11월
서울시장	고건	이명박	이명박
위원장	이규창 (단국대명예교수)	최종태 (서울대교수)	
사용자측 공익위원	곽창욱(변호사)	곽창욱(변호사)	
	박노성(대우자동차 노무관계 자문위원)	박노성(대우자동차 노무관계 자문위원)	박노성(대우자동차 노무관계 자문위원)
노동조합측 공익위원	이경우(변호사)	이경우(변호사)	이경우(변호사)
	김준용(노동전문가)	김준용(노동전문가)	박현국(노무사)
사용자측 위원	서울지하철(김정국)	서울지하철(박종옥)	서울지하철(강경호)
	도시철도(홍종민)	도시철도(제타룡)	도시철도(제타룡)
	시설관리(이호조)	시설관리(이호조)	시설관리(이호조)
	도시개발(도명정)	도시개발(김승규)	도시개발(김승규)
	농수산물(허신행)	농수산물(노석갑)	농수산물(노석갑)
	강남병원(김근우)	강남병원(진수일)	강남병원(진수일)
노동조합측 위원	서울지하철(배일도)	서울지하철(배일도, 허섭)	서울지하철(허섭)
	도시철도(김만화)	도시철도(나영섭, 허인)	도시철도(윤병범)
	시설관리(홍원표)	시설관리(조래철)	시설관리(나승덕)
	도시개발(이선희)	도시개발(이선희)	도시개발(이선희)
	농수산물(이종욱)	농수산물(김인수)	농수산물(김인수)
	강남병원(황선이)	강남병원(황선이)	강남병원(황선이)
사무처장	유제현	이학규	이학규
사무처	김승안	박정현, 유순옥	박정현

3. 서울모델에 대한 노사정의 입장

가. 노동조합의 입장

서울모델을 처음으로 제안하고 실제로 서울모델의 구성과 운영을 주도해온 서울지하철 노조의 배일도 위원장은 서울모델의 출범배경을 이렇게 말하고 있다. “기존의 노조운동은 분배위주의 투쟁과 집단이기주의에 너무 집착을 해왔고, 대립적이고 소모적인 노사관계 관행이 온존돼 왔다. 21세기는 무한경쟁과 정보화시대가 도래하고 있고, 지식기반경제로 전환하고 있는 상황에서 노동조합운동도 경쟁력을 높이고, 고용안정과 삶의 질을 추구하는 운동으로 바뀌어야 한다. 이를 위한 새로운 노사문화 패러다임을 창조해 나가야 한다.”

이상에서 보듯이 서울모델 초기 추진주체들은 기존의 양대노총 중심의 노조운동에 대한 비판적인 문제제기와 함께 새로운 노조운동노선을 실현하기 위한 교두보로서 서울모델을 상정하고 있었음을 알 수 있다. 당시 서울모델 추진주체들이 구상했던 새로운 노동조합운동의 특징은 크게 네 가지로 정리해볼 수 있다. 첫째는 대립적인 노사관계의 극복과 생산적 복지의 강화에 있었다. 노사관계 안정에 대한 강조는 서울지하철노조의 2000년 2월 ‘무쟁의 선언’에서 분명히 드러난다. 서울지하철 노조는 무쟁의 선언을 하면서 파업보다는 조정을 통한 노사문제의 해결을 주장하게 된다.

둘째는 노동조합의 참여에 의한 참여민주주의의 실현에 있었다. 서울모델 추진주체들은 노조의 경영참여를 강조하고 있다. 특히 공기업 노사관계에서는 노조의 경영참여가 필수적이라고 주장하였다. 서울모델에서 주요한 임금인상 가이드라인, 근로조건 등 서울시 투자기관 공동사안에 대해 노사합의를 원칙으로 논의하도록 한 것에서도 엿볼 수 있다. 이런 노조의 경영참여는 그 이전의 노조배제적인 경영에 대한 비판적인 문제의식에서 출발하고 있다.

셋째로는 노조운동의 국민적 공감대 형성과 사회적 고립의 탈피에 있었다. 서울모델 추진주체들은 기존의 노조운동이 국민들로부터 지지를 받지 못함으로써 고립이 심화되고 있다고 보고 있다. 이들은 서울 시민들이 서울시 투자기관 노사에 대해 기업의 비능률과 노동조합의 집단이기주의라는 부정적인 시각을 갖고 있다고 진단을 하고 있다. 특히 공기업 노조의 경우 노조에서도 공기업의 설립목적에 맞는 대국민 서비스의 강화를 위해 적극적으로 노력할 필요성을 강조하고 있었다. 마지막으로 공공서비스 노동조합주의라고 할 수 있다. 이는 서울시 투자기관들의 경우 생산물의 성격이 공공서비스의 성격을 띠고 있고, 단체행동을 할 경우 여론의 영향이 크기 때문에 노동조합이 임금과 근로조건이라는 분배적 기능에서 벗어나 사회운동적 조합주의로서의 의미도 동시에 가져야 한다는 것이다.

1999년 12월 서울시투자기관노조협의회 소속 6개 노조 위원장이 모인 자리에서 배일도 위원장은 서울시와 투자기관사장단들과의 집단교섭의 필요성을 처음 제안했다. 이때 서울시투자기관노조 위원장들은 동조 의사를 전달하면서 서울모델의 구상은 구체화되기 시작한다. 이 과정에서 서울시 투자기관노조들이 가장 주목한 것은 서울시 투자기관 사장단과 집단교섭을 할 수 있다는 점이었다. 이들 서울시 투자기관 노조들은 개별 사업장별로 임단협 교섭을 해왔지만 실제 교섭과정에서 서울시와 행정자치부, 기획예산처라는 2중 3중의 감독을 받으면서 자율적인 교섭보다는 정부지침을 놓고 공방전을 벌이는 형식으로 진행을 해왔다.

이런 상황에서 서울지하철 노조의 제안은 상당히 매력적인 것으로 받아들여졌다. 일단 서울시투자기관 전체가 집단교섭을 할 수 있는 길이 열릴 경우 다른 노조들로서는 상당한 교섭력 강화효과를 누릴 수 있기 때문이다. 여기에 강남병원이나 농수산물공사, 시설관리 공사 등 군소 사업장의 경우 서울지하철노조라는 막강한 조직력을 갖춘 노조의 우산아래서 집단교섭의 혜택을 누릴 수 있다는 기대도 작용을 했다.

나. 서울시 투자기관 사장단의 입장

서울시 투자기관 사장단들은 처음에는 서울모델의 구성에 소극적이었다. 그러나 서울시가 적극적으로 나서면서 투자기관 사장단들은 서울시의 제안에 동의를 하게 된다. 여기에는 서울시가 투자기관들에 대한 감독권을 가지고 있었다는 점이 가장 크게 작용한 것으로 분석된다. 서울시 투자기관 사장단들로서는 감독관청인 서울시의 동의 하에 투자기관사장단협의회를 구성해서 서울시투자기관노조협의회와 교섭을 하는 것이 한편으로는 부담을 덜 수 있는 길이 될 수도 있기 때문이다. 도시철도공사의 회사측 관계자는 “서울모델에 참여를 하는 것이 어찌면 더 편할 수도 있다. 그 동안 개별 사업장 단위로 교섭을 하면서 힘을 소모하는 것보다는 서울시의 감독 하에 교섭을 하는 것이 더 효과적일 수도 있을 것 같다”는 반응을 보이기도 했다. 이런 조건은 특히 강남병원이나 농수산물공사, 시설관리 공사 등 군소 사업장이 더 강했다고 한다. 이들 사업장은 서울모델을 통한 집단교섭이 가능하다면 서울지하철이나 도시철도 공사와 비슷한 수준의 임금인상이나 복지혜택의 증가를 기대할 수도 있기 때문이다. 이런 문제의식 속에서 서울시 투자기관 사장단들은 2000년 7월 서울시투자기관사장단협의회를 구성하고 서울모델에 참여하게 된다.

다. 서울시의 서울모델에 대한 입장

서울시는 앞서 말한 대로 고 건 시장이 지역노사정협의체에 대한 관심을 갖게 되면서 서울시노사정협의회를 출범시키게 된다. 나아가 서울시 투자기관들의 노사협력과 노사관계 안정을 위한 방안으로 서울모델과 같은 협의체를 구상하게 된다. 서울시에서 주목을 했던 네덜란드의 폴더모형이란 사회적 시장경제의 전통에 따라 노·사·정이 사회적 동반자로서 안정적 경제성장의 책임을 공유하고 협력적 노사관계 형성에 합의, 전체적인 임금안정을 도모하는 대신 노동시간 재조정·노동시장 유연성 제고 등을 인정하자는 것이다.

이런 문제의식을 바탕으로 서울시는 서울지하철노조의 새 집행부가 기존의 노조운동과는 다른 노선을 주장하고 있다는 점을 주목하게 된다. 특히 그 동안 87년 이후로 여러 차례 파업으로 노사갈등의 상징으로 여겨진 서울지하철노조에서 무쟁의 선언이 나오자 서울시는 새로운 가능성을 발견한 것이었다. 서울지하철노조를 중심으로 노사협력분위기가 확산될 수 있다면 서울모델과 같은 노사협치모델도 시도해 볼만한 것으로 인식하게 되고 서울시는 이런 문제의식을 가지고 서울모델의 구성에 적극 지원을 하게 된다.

4. 서울모델의 의의

서울모델에서의 협의구조와 공익대표의 조정기능은 현시기 한국의 노동운동이 당면하고 있는 몇가지 난제를 해결할 수 있는 중요한 시사점을 제시하고 있다. 뿐만 아니라 지방자치제도의 도입에 따른 밑으로부터의 민주주의의 활성화와 지역발전을 뒷받침하는 중요한 제도로서 정착할 수 있는 가능성을 내포하고 있다.

가. 신자유주의에 대한 대안으로서의 의의

소련 및 동구 사회주의권의 붕괴와 함께 1990년대 들어서 급속히 확산되고 있는 세계화 추세 속에서 노조를 시장메커니즘의 교란 요인으로 보고 이를 배제하고자 하는 신자유주의 흐름은 노동운동에 심각한 위협이 되고 있다. 사회적 대화 모형으로서의 서울모델은 공익대표의 조정메커니즘을 통해서 노조의 노동자 대표권을 유지하고 보장받는 시스템으로서의 의미를 가지고 있다. 특히 전국단위의 노사정위원회가 파행하고 있는 현실 속에서 이와 같은 사회적 대화들은 노조 생존의 안전판으로서의 역할을 수행할 수 있다.

나. 노사간 이해관계의 대립으로 인한 갈등의 완충 및 중재·조정 기능

현재 서울모델에서는 이 문제를 노사간의 신의성실의 원칙하에 당사자끼리 충분히 교섭을 하고, 그래도 합의가 안될 경우 노사협의회에서 다루도록 하고 있다. 이런 노사교섭과정은 일차적으로 해당기관 노사교섭에 의해서 해결을 하되 노사간의 의견접근이 쉽지 않은 쟁점에 대해서는 서울모델 노사협의회에서 해결을 하도록 하고 있다. 서울모델은 서울모델의 노사 당사자간 협의회에서 합의가 이루어지지 않을 경우에는 서울모델 본협의회에

서 협의를 하도록 되어 있다. 이런 노사협의기능의 강화는 단계별 노사협의를 통해 충분한 교섭을 하도록 하고, 이를 통해 교섭비용을 줄일 수 있음을 보여주었다. 이러한 협의는 지난 3년여 동안 서울시 투자기관산하에서는 파업이나 여타 쟁의행위가 발생하지 않았다는 점에서도 확인되는 사실이다.

여기에는 공익협의회를 통한 조정이 크게 역할을 했다. 서울모델의 효용은 노사간 협의를 해도 해결이 안 되는 쟁점에 대해서는 공익대표들의 조정안을 통해서 노사간 합의를 도출할 수 있다는 데 있다. 물론 공익대표위원들의 조정안은 그 자체로 법적인 강제력을 갖고 있지 않다. 그러나 노사간 이해관계가 첨예하게 대립될 때 잠시 충돌을 유예하고 재차 협의를 통해 이를 완충할 구조가 존재하고 그 중재역할이 일종의 유권해석으로 받아들여질 수 있는 기구가 존재한다는 것은 노사관계의 안정화에 큰 기여를 하였던 것이다.

결국 서울모델은 노사간의 분쟁사항에 대해서 노사협의를 최대한 강화하고 서울시까지 참여하는 정책적 차원의 협의기능이 강화됨으로써 노사간의 교섭비용을 줄이고, 파업과 같은 분쟁을 최소화할 수 있는 장치로써 기능할 수 있었던 것이다.

특히 중요한 성과의 하나는 이제 6개사 조합원들도 노사간의 견해가 첨예하게 대립되는 사안이나 교섭이 복잡하게 얽혀 문제해결이 어렵게 된 경우에는 서울모델을 통해서 해결할 수 있지 않겠는가 하는 신뢰가 축적되어 있다는 점이다. 이러한 조합원들의 기대가 집행부로 하여금 서울모델을 외면하지 못하게 하는 압력으로 작용하고 있다.

다. 공기업 노사관계에 있어서의 이중적 이중적 지배구조의 해소를 통한 참여협력적인 노사관계의 시도

우리나라에서 지역차원에서의 勞・使・政간 대화의 시도는 아직 실험단계에 있다. 최저임금심의기구나 산업안전, 고용정책 관련 노사정 정책협의기구는 있었지만 지역차원에서 勞・使・政이 대등한 지위에서 정책협의 및 분쟁조정을 시도한 것은 서울모델이 처음이라고 할 수 있을 것이다.

1998년 노사정위원회법이 제정되면서 이를 토대로 각 지역별로 지역노사정협의회가 구성되었지만 대부분의 경우 형식에 그쳤고, 외국의 지역차원에서의 勞・使・政 대화기구에서 보여지는 정책협의, 분쟁해결, 산업공동화 및 고용문제에의 공동대응 등 실질적인 성과를 내는 데까지는 이르지 못하고 있는 실정이다.

서울모델은 지방정부의 참여에 의해서 기존의 경직적이고 대립적인 노사관계를 참여에

의한 협력적이고 저비용의 노사관계로 이행하는 데 걸림돌이 되었던 이중적 교섭구조의 문제를 제거하고자 하는 지역차원에서의 밑으로부터의 새로운 시도였다. 서울모델은 기본적으로 공기업 노사관계가 개별기업의 노사만으로 원만한 협의가 이루어질 수 없다는 공기업 특유의 이중적 지배구조의 문제를 해결하고자 하는 시도이다. 이런 문제의식은 서울모델에서 주요한 임금인상 가이드라인, 근로조건 등 서울시 투자기관 공동사안을 노사합의를 원칙으로 논의하도록 한 것에서도 엿볼 수 있다. 공기업 노사관계에 있어서 의사결정구조의 핵심 당사자가 참여함으로써 합리적인 노사관계를 구축하는데 기여할 수 있다는 시각은 노사관계의 주체간의 새로운 협력의 길을 열어 놓았을 뿐만 아니라 이전의 비타협적인 전투적 노조운동과 이를 배제하고자 하는 경영행태에 대한 비판에서부터 출발한다. 서울모델 관계자는 “그 동안 서울시의 일방적인 결정, 서울시를 핑계로 한 공사측의 책임회피, 그에 따른 노사간 대립과 투쟁 등 소모적이고 불필요한 분쟁의 소지를 사전에 예방하여 조합원의 권익과 복지향상을 도모할 수 있다”고 말하고 있다. 다시 말해 노조의 경영참여를 통해 과거의 노조배제적인 경영을 극복하고, 또 한편으로는 생산적 복지증진을 꾀하는 것이 필요하다는 논리를 갖고 있는 것이다.

과거 공사는 정부의 지침만을 따르기 위해 경직적인 자세를 보이고, 노조는 정부의 방침에 대해서 전투적이고 투쟁적인 방법으로 힘을 통한 해결을 강조하면서 노사관계는 극한 대치양상을 빚었고, 이는 소모적인 노사관계 관행이었다는 게 서울모델을 구상한 참여 주체들의 생각이다. 이런 노사관계 관행을 극복하고, 서울시 투자기관의 근로조건, 임금인상 등의 문제와 관련해서 공동 테이블을 만들어서 합리적인 대안을 찾아나가자는 구상을 담고 있다.

서울모델은 서울지하철노조의 배일도 집행부를 중심으로 시작된 노사정협의체라고 할 수 있지만 참여협력을 통한 안정적인 노사관계 구축과 조합원들의 실리를 중시하는 지향에 의해서 뒷받침된 새로운 운동 노선이라는 점을 간과해서는 안 된다. 이러한 협의체의 구성과 운영에는 공사측과 서울시가 적극 호응을 하면서, 과감한 실리보장을 통한 협력적인 노사관계 구축을 시도한 것으로 기존의 상급기관의 통제하에서 경직된 노사관계를 유지해오던 정부투자기관에서는 보기 어려운 변화이기도 했다.

라. 노동운동의 사회적 지위 향상

현시기 민주노조운동은 계급주의와 전투적 조합주의에 입각하여 독자적인 정치세력화를

추구한 나머지 애초의 민주주의의 대변자로서의 기능보다는 사회적 고립과 경제적 실리추구에 매몰되는 양상을 보여주고 있다. 원래 노사정협의구조인 코포라티즘은 참여주체간에 노동조합의 배타적인 노동자 대표권을 인정받음으로써 노동운동 내부의 지도력을 강화하는데 기여하고, 특히 노동조합의 사회적 파트너로서의 지위를 향상시킨다.

서울모델의 경우도 또한 서울시를 교섭석상으로 이끌어냄으로써 자연스럽게 노동운동의 공식성과 사회적 영향력 확대의 메커니즘으로 역할하고 있다. 1989년 3.16 파업이 직제개편 합의안에 대한 서울시장의 명시적인 보증을 둘러싸고 전개되었던 것과 비교한다면 서울모델의 이러한 메커니즘은 한 단계 발전한 노사관계모형임을 알 수 있다.

마. 협조주의적 노동운동의 조직적 거점

서울모델은 개별기업노조 집행부와는 무관하게 지하철 및 지방공기업의 협조주의적 분파의 활동공간으로서 유용성을 발휘하였다. 특히 서울도시철도공사의 경우, 강성집행부가 집권하여 서울모델에 소극적인 시기(2002.11-2004.8)에도 서울모델을 근거지로 하여 여타 지방공기업과의 연대활동과 집권경쟁을 위한 조직활동을 계속할 수 있었다. 그 결과 '실천 연대'라는 활동가조직을 활성화시켜 2004년 8월의 임원선거에서 재집권에 성공하였다.

서울모델은 앞으로도 서울은 물론 지방공기업간의 연대의 중심으로서 기존의 전투적 조합주의와는 다른 협의주의적 노사관계를 추구하는 노동운동의 조직적 근거로서 역할할 것이 기대되며, 기업내 조직들로서는 연대틀로서 큰 힘이 될 것이다.

참고문헌

- 감사원(2000) '서울시지하철공사 구조조정 업무 추진 등 운영지도감독에 관한 감사보고서'
- 김홍중, 김균태(2003). "최근 네덜란드 임금동결 합의배경과 시사점". 대외경제정책연구원,
- 노병직(2003), 기업별노사관계시스템의 형성에 관한 연구, 서울대학교 대학원 경영학박사학위논문.
- 노병직 외(2004), 지역단위 노사정협력모형 구축 및 확산방안 연구보고서, 한국노동연구원.
- 노사관계개혁위원회(1997.12), "노사협의회 활성화방안", 「'97 노사관계개혁 참고자료집」
- 노사정서울모델협의회(2001) '노사정서울모델협의회 역할제고와 발전을 위한 워크숍 개최 결과 보고서
- 노사정서울모델협의회(2002), '노사정서울모델협의회 역할제고와 발전을 위한 워크숍 개최 결과 보고서
- 노사정서울모델협의회(2003), '노사정서울모델협의회 역할제고와 발전을 위한 워크숍 개최 결과 보고서
- 노사정위원회(2000a) '지역노사정협의회 기능과 활성화 방안'
- 노사정위원회(2000b) '지역노사정협의회 설치 현황'
- 노사정위원회(2003.7), "부천시 지역노사정협의회 사례"
- 부산광역시 노사정협의회(2004.10), "회의자료"
- 부산교통공단 사업보고서, 각년도
- 서울모델추진위원회(2000) '서울모델 추진에 따른 기자회견문'
- 서울시(2000, 2001), '서울시노사정협의회 운영조례'
- 서울시노사정협의회 서울모델협의회(2000) '노사정 서울모델협의회 운영규정'
- 서울시노사정협의회 서울모델협의회(2003) '서울시 노사정 서울모델협의회 발전을 위한 제 3회 work-shop'
- 서울시투자기관노동조합협의회(2000), '서울모델(가칭) 추진계획서'
- 서울시투자기관노동조합협의회(2000), '서투노협소식' 준비호, 1호, 2호

서울시투자기관노동조합협의회(2001), ‘2000년 사업보고’
 서울시투자기관노동조합협의회(2002), ‘2001년 사업보고’
 서울시투자기관노동조합협의회(2003), ‘2002년 사업보고’
 서울지하철공사노동조합(2000), ‘13기 정기대의원대회 사업보고서’
 서울지하철공사노동조합(2000), ‘99년 임단협평가보고서’
 서울지하철공사노동조합(2000), ‘서울지하철공사노동조합’ 9-2호, 9-3호, 9-5호.
 서울특별시도시철도공사 사업보고서, 각년도
 서울특별시지하철공사 사업보고서, 각년도
 서울특별시지하철공사·서울시·서울시지하철공사(2000), ‘21C 시민의 지하철 만들기 토론회’
 서울지하철공사노동조합(2000), ‘제13기 2차 운영위원회 회의자료’
 서울지하철공사노동조합(2000), ‘99년 임단협평가보고서’
 서울지하철공사노동조합(2000), ‘2000년 임단협 어떻게 추진할 것인가’
 이영면·이성희(2005), 서울모델의 성과와 전망, 한국기업의 노사관계, 박영사.
 전국지방공기업노동조합협의회/서울시투자기관노동조합협의회(2004), 2003년 전공노협 사업보고.
 최종태(1995), 『현대노사관계론』, 경문사.
 한국노동연구원(2004). “세계 각국의 사회협약”.
 한국노동연구원(2005), 서울도시철도공사의 합리적인 근무형태와 적정인원 산출.
 OECD(1997), Regional Competitiveness and Skill
 OECD(1999), Best Practices In Local Development.
 서울특별시지하철공사 홈페이지(<http://www.subwayworld.co.kr/>)
 서울특별시도시철도공사 홈페이지(<http://www.smrt.co.kr/>)
 부산교통공단 홈페이지(<http://www.subway.busan.kr>)
 인천광역시지하철공사 홈페이지(<http://www.irtc.co.kr/>)
 대구광역시지하철공사 홈페이지(<http://www.daegusubway.co.kr/>)
 광주광역시도시철도공사 홈페이지(<http://www.subway.gwangju.kr/>)
 서울지하철노동조합 홈페이지(<http://subway.nodong.org/> <http://www.sslu.or.kr/>)
 서울도시철도노동조합 홈페이지(<http://www.smrtwu.or.kr/>)
 부산지하철노동조합 홈페이지(<http://www.busansubway.or.kr/>)

대구지하철노동조합(<http://www.daegusu.or.kr/>)

인천지하철노동조합(<http://www.isunion.or.kr/>)

광주도시철도공사노동조합(<http://www.gmrtwu.or.kr/>)

기타 공사·공단 및 노동조합 내부자료

인터뷰 자료