

經營學碩士 學位論文

效率的 船員 管理制度 構築을 통한

船舶管理業의 活性化 方案에 관한 研究

A Study on the Revitalization of Ship Management  
through Efficient Crew Management System

指導教授 辛 容 尊

2008年 8月

韓國海洋大學校 海事產業大學院

港 灣 物 流 學 科

金 鐘 泰

# 목 차

Abstract .....	i
제1장 서 론 .....	1
제1절 연구의 배경과 목적 .....	1
제2절 연구의 방법과 내용 .....	3
제2장 선박관리업의 의의와 현황 .....	5
제1절 선박관리업의 의의 .....	5
1. 선박관리업의 정의와 선주의 경영활동 .....	5
2. 선박관리업의 발달과정 .....	7
3. 선박관리회사의 업무와 경쟁력요소 .....	9
제2절 선박관리업의 현황 .....	12
1. 해외 선박관리업 .....	12
2. 국내 선박관리업 .....	17
제 3장 선원관리 .....	23
제1절 선원관리 현황 .....	23
1. 전 세계 선원인력 현황과 동향 .....	23
2. 국내 선원인력 현황 .....	25
제2절 선원의 교육 훈련 .....	31
1. 해기 교육 시스템 .....	31

2. 선원교육 현황 .....	31
제3절 선원의 집단적 노사관계 .....	37
1. 국제 집단적 노사관계 .....	37
2. 일본 집단적 노사관계 .....	38
3. 우리나라 집단적 노사관계 .....	39
제4절 선원관리제도 .....	41
1. 선박관리업자의 선원고용권 .....	41
2. 선박관리업자간의 SUB-CONTRACT 분석 .....	43
3. 기간제 근로자와 선원과의 비교 .....	46
제4장 선원관리의 문제점 및 개선방안 .....	53
제1절 선원관리 문제점과 개선방안에 대한 설문조사 개요 .....	53
1. 조사의 개요 .....	53
2. 설문응답기업의 선박 및 관리 선원현황 .....	54
제2절 선원관리의 문제점 분석 .....	56
1. 선원의 수요·공급의 불균형 .....	56
2. 선박관리업자의 선원 고용권 미소지 .....	60
3. 국내 선박관리업자간 SUB-CONTRACT 불허 .....	63
4. 기간제 근로제도의 법과 현실 차이 발생 .....	64
5. 외국인 선원 고용관련 행정절차 복잡 .....	64
제3절 선원관리 개선방안 .....	66
1. 해기인력의 양성 및 관리강화 .....	66
2. 선박관리회사에 선택적 선원고용권 보장 .....	73
3. 선박관리회사간 SUB-CONTRACT 체결 허용 .....	76

4. 선원의 비정규직 보호법 적용대상 제외 .....	77
5. 외국선원 고용에 대한 행정절차 개선 .....	78
제5장 결 론 .....	80
제1절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	80
1. 연구결과 요약 .....	80
2. 연구의 한계 .....	85
참고문헌 .....	87
설 문 서 .....	91

## 표 목차

<표 2-1> 세계 주요 국가별 상선대 현황 (2007. 1) .....	13
<표 2-2> 세계 10대 주요 선박관리 회사 및 관리현황 .....	15
<표 2-3> 주요 선박관리회사의 관리서비스 비교 .....	16
<표 2-4> 선박관리업체의 현황 .....	17
<표 2-5> 선박관리업 분야의 완화된 규제 .....	18
<표 2-6> 외국적선 선박관리업체 상위10개사 현황 및 실적 .....	19
<표 2-7> 외국적선 외화 수입 현황 .....	19
<표 2-8> 외국적선 선박관리사업 연별 실적 현황 .....	20
<표 2-9> 국적선 선박관리업체 상위 10개사 현황 및 실적 .....	21
<표 2-10> 국적선박 관리사업체 연별 현황 .....	21
<표 2-11> 국적선 외화 수입 현황 .....	22
<표 3-1> 전 세계 선박보유현황 및 예측 .....	23
<표 3-2> 전 세계 선원 수급 전망 .....	23
<표 3-3> 우리나라 선원취업현황 .....	25
<표 3-4> 국내 신조선박 인수예정현황(37개사) .....	26
<표 3-5> 국내 선원 수급 전망 .....	27
<표 3-6> 외국인 상선선원 고용 추이(2001~2007) .....	28
<표 3-7> 국적상선에 고용된 총 상선선원 대비 외국인 상선선원의 취업비율 .....	29
<표 3-8> 각국의 외국인 선원 고용관련 제한 .....	30
<표 3-9> 일본의 선원양성기관 .....	32
<표 3-10> 우리나라 선원양성기관 현황(2005년) .....	33

<표 3-11> 선원 사용자단체 현황 .....	39
<표 3-12> 전국해상산업노동조합연맹 가맹조합 현황 .....	40
<표 3-13> 선박관리업과 근로자 파견업 비교 .....	47
<표 3-14> 우리나라 비정규직 보호법 주요내용 .....	48
<표 3-15> 선박관리업과 도급업무 수행기준 비교 .....	50
<표 3-16> 우리나라 선원의 정규직과 비정규직 비교표 .....	51
<표 4-1> 설문기업의 특성 .....	53
<표 4-2> 설문응답자의 인구·통계학적 특성 .....	54
<표 4-3> 설문응답기업의 선박 소유·관리현황 .....	55
<표 4-4> 설문응답기업의 관리 선원현황 .....	56
<표 4-5> 선원인력 수요대 공급에 대한 문항결과 .....	58
<표 4-6> 선원인력 수요와 공급의 불균형이 발생하게 된 원인 .....	58
<표 4-7> 선원인력 수요와 공급의 불균형 발생원인 순위 .....	59
<표 4-8> 선박관리회사의 선원 고용권 필요성에 대한 문항결과 .....	61
<표 4-9> 선박관리회사의 선원고용권을 소지해야하는 이유 .....	62
<표 4-10> 선박관리회사의 선원 고용권 소지이유의 우선순위 .....	62
<표 4-11> 외국인 선원 고용과 관련된 법률 .....	65
<표 4-12> 국내 선원인력 양성증대 필요성 .....	67
<표 4-13> 외국선원의 도입 및 양성증대의 필요성 .....	69
<표 4-14> 외국에서 사관급 선원인력을 양성할 경우 양성주체로 적합한 기관 .....	69
<표 4-15> 우리나라 외국선원 확대관련 노사합의 결과 .....	70
<표 4-16> 선종별 다국적 혼승 실태 .....	72
<표 4-17> 국내 선박관리사에 선원고용권 부여 시 SWOT분석 .....	73

<표 4-18> 선주측면의 자체관리와 위탁관리의 장·단점 분석 .....	74
<표 4-19> 선박관리회사의 선원 고용권 대상 회사범위에 대한 결과	75
<표 4-20> 선박관리사에 선원고용권 부여를 위한 자격기준 .....	75
<표 4-21> 선박관리사간의 Sub-Contract에 대한 기대효과 .....	76
<표 4-22> 선원의 비정규직 고용의 필요성 .....	77
<표 4-23> 외국사관에 대한 해사법규교육의 필요성에 관한 문항 .....	78
<표 4-24> 외국선원고용 허가 시 노조위원장의 합의서작성에 관한 문항 ...	79

## 그림 목차

<그림 2-1> 세계 선박관리 시장의 서비스 동향 .....	14
<그림 3-1> "K" LINE 그룹의 선원교육훈련 연수 시스템 .....	34
<그림 3-2> 국내 "A"사 선원 교육훈련 연수 시스템(한국선원) .....	35
<그림 3-3> 국내 "A"사 선원 교육훈련 연수 시스템(외국선원) .....	35
<그림 3-4> 우리나라의 선원-선박관리업자-선박소유자간 관계도 .....	41
<그림 3-5> 외국의 선원-선박관리업자-선박소유자간 관계도 .....	43
<그림 3-6> 해운법상 위수탁 관계 허용/불허용 예시도 .....	45
<그림 3-7> 근로자-파견업자-사업장주 관계도 .....	46
<그림 4-1> 국내 선박관리업자간 SUB-CONTRACT 불허 .....	63
<그림 4-2> 선박별 승무원의 국적 수에 따른 분포 .....	71



## Abstract

### A Study on the Revitalization of Ship Management through Efficient Crew Management System

*Jong-Tae Kim*

Department of Shipping Management  
The Graduate School of Maritime Industrial Studies  
Korea Maritime University

Korea's shipping and its related industries have been growing drastically since early 1960s. As of January 2008, tonnage under the flag of the country ranked 6th in the world and its shipbuilding industry is second to none for a long time. Among the industries, ship management business has played a critical role and has had a huge ripple effect on the other industries in that field. It has contributed to acquiring foreign-exchange, increasing tonnage, and improving the technology of vessel operation and shipbuilding skills.

However, due to long-term recession in 1980s, the number of well-trained seafarers has been decreased sharply. According to its forecast in 2005, the BIM/ISF expected that there would be a crew shortage as

many as the number of 30,000 by 2015. Thus, securing sufficient number of skilled seamen become one of the key success factors in ship management industry. And the ship management industry of Korea has contained a structural contradiction to establish its own competitiveness.

The purpose of this study is to investigate efficient ways of crew management and ultimately revitalization of ship management industry. This study consists of two parts: literature and empirical studies. The conclusions are as follows.

First is deregulation on the industry. The government should remove or reduce restrictions. This includes permitting management firms to make sub-contracts between themselves and simplifying the regulations on their hiring foreign crews. Second is nurturing skilled foreign, as well as domestic, crews.

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경과 목적

2차 세계대전이 끝날 무렵부터 출현한 선박관리업은 선주를 대신하여 전문적으로 선박을 관리하는 사업으로 오일 쇼크를 거치면서 선주들의 운항비 절감을 위해 동유럽 및 아시아 지역의 값싼 선원인력을 공급하는 선원관리업이 크게 번창하였으며, 선박의 유지보수, 선용품 공급, 보험관리 등으로 사업영역이 확장되었으며, 현재는 선박금융, 컨설팅 사업, 선박매매(S&P) 등으로 다양하게 발전해가고 있다.

우리나라의 선박관리사업은 1963년 선원의 해외취업이 시작된 이래 주요 외화가득 사업으로 지속적으로 발전해 왔으며, 해외 선진 기술의 유입 통로로서 오늘날 우리나라 해운산업과 조선산업이 각각 세계 6위, 세계 1위라는 괄목할 발전을 이룩하는데 매우 큰 기여를 하여 왔다.

이러한 선박관리업의 핵심은 관리 선박을 얼마나 효율적으로 관리하느냐에 달려 있다. 선박의 크기가 점점 대형화 되어가고 신조선박이 증가함에 따라 선박을 운항하고 관리하기 위해서는 자질있는 선원을 확보하고 관리하여야 한다. 그러나 1980년대 들어 해운업계의 장기불황에 따른 복합적인 요인으로 인하여 선원 수는 급격히 감소하기 시작하였다. 1990년대 약 10만 명 이상의 선원시장이 현재는 4만명 미만 수준으로 선원의 수가 감소하였다. 2005년 BIM/ISF에서 전망한 바에 의하면 세계 선원시장은 2015년에 약 3만 명의 해기사가 부족할 것이라 예측되고 있다. 우리나라 또한 향후 400여척의 신조선 인수 시 5천명 이상의 해기사가 부족할 것으로 예측되고 있어 우수 해기인력의 수급대책이 무엇보다 중요한 사안으로 대두되고 있다.

사관인력의 부족과 한국 부원인력의 공급이 단절된 상황을 해소하기 위한 방편으로 국적선사 및 우리나라 선박관리회사가 관리하는 선박에 승무하는 외

국선원 수가 지속적으로 증가되고 있다. 또한 우리나라 선원의 공급부족에 의해 한국선원을 국적선에 우선 공급하기 때문에, 상대적으로 해외송출선원 수가 감소하고 있는 실정이다. 선박관리업계의 한국선원 관리 규모 측면에서 보면 국적선에 승무하는 한국선원이 해외 송출인력의 규모를 초과하여 선박관리업 분야의 50%를 넘어서고 있는 추세이다.

그리고 2010년부터 필수, 지정선박을 제외한 선박에 선·기장을 제외한 선원을 외국선원으로 승무시킬 수 있도록 하는 제도적 기반이 마련되어 외국선원의 고용확대가 선내 인사 노무 관리 환경에 큰 변화를 줄 것으로 예측되고 있다.

따라서 선박관리업의 활성화는 국내 선원의 상대적 감소와 외국인 선원 고용증가와 같은 선원인사·노무관리 환경변화에 대응하여 얼마나 자질있는 선원을 확보하고 효율적으로 관리하느냐에 따라 달라지게 될 것이다.

1997년 IMF 사태를 거치면서 해운회사들은 운영자금 확보를 위해 선박을 매각하며, 선원비의 경쟁우위를 확보하기 위하여 선박관리자회사를 설립하여 국적선을 관리하는 많은 선박관리 전문회사가 출현하게 되었다.

현재 국적선을 관리하는 다수의 선박관리 전문 자회사들은 사업체를 성장시키고 이익을 창출하기 위해서 연관 사업부분으로 사업영역을 넓혀나가고 있는 추세이며 일부회사는 연간 1척억 이상의 매출을 기록하고 있다.

그러나 국내 선박관리업의 구조적인 문제점으로 사업 활성화와 글로벌 경쟁력 강화에 많은 어려움을 겪고 있다. 우리나라의 선박관리업자들은 국제규정에 따르면 선박소유자로 인정받기에 무리가 없지만, 우리나라의 선원법과 선박관리업 등록요령에는 선박소유자로서의 권한과 책임을 인정하면서도 선원의 고용권은 인정하고 있지 않다. 현재 선박관리업의 국적선 관리부문이 50%를 넘어선 시점에서 선주에게 한정되어 있는 선원 고용권을 선박관리회사에게도 인정하는 문제를 검토해 볼 필요가 있다. 국제법규가 전문 선박관리회사를 선박소유자로 인정하고 있는 상황에서 우리나라 선박관리회사들의 선원 고용권

확보 방안에 대한 논의가 필요한 실정이다. 그리고 국내 선박관리 회사 간의 재계약 체결은 법으로 금지되어 있는데, 해외 전문 선박관리회사들의 국내 선박관리회사와의 SUB-CONTRACT 체결은 허용되고 있다. 이러한 차별적인 제도는 외국의 대형선박관리회사들이 국내시장에 적극적으로 진출할 경우 국내 선박관리업의 국제경쟁력을 저하시키며 국내 선박관리업체를 선원관리회사로 전락시키는 결과를 가져올 것이다.

따라서 본 연구는 우리나라 선박관리업의 활성화를 위하여 우리나라 선박관리제도상의 문제점을 분석하여 효율적인 선원관리제도 개선방안을 제시해 보고자 한다. 우리나라 선박관리업의 현황과 당면하고 있는 선원관리 측면의 문제점을 문헌조사와 설문조사를 통하여 분석하고 이를 토대로 국내 선박관리업의 개선방안을 도출해봄으로써 우리나라 선박관리업의 활성화 방안을 모색해 보고자 한다.

## 제2절 연구의 방법과 내용

본 연구는 우리나라 선박관리업의 실태와 선원관리 전략을 분석하기 위하여 선박관리업과 선원관리에 관한 문헌조사와 사례연구를 분석하였다. 또한 실질적인 현황을 파악하기 위하여 각사 업무 담당자 및 전문가와 면담조사 및 설문조사를 시행하였으며 각사 홈페이지 및 FAIRPLAY, 해양한국 등을 통한 담당자 및 CEO의 인터뷰내용 등을 2차 자료로 활용하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같이 다섯 개의 장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론으로서 연구의 배경과 목적을 명시하고, 연구의 방법과 범위를 제시하였다.

제2장은 선박관리업의 의의와 현황으로서 선박관리업의 정의와 발달과정, 그리고 선박관리사의 업무와 경쟁력요소를 살펴보았다. 또한 국내·외의 선박관리업의 현황에 대해 알아보았다.

제3장에서는 선원관리 부분으로 전 세계의 선원인력 현황과 국내 선원인력 현황을 살펴보았으며, 선원의 교육 훈련과 선원관리제도에 대해 알아보았다.

제4장은 2장과 3장의 국내·외 선박관리업의 현황과 선원관리현황, 그리고 선행연구를 토대로 설문지를 작성하여 각사 업무 담당자 및 전문가를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그리고 이러한 자료의 분석을 통하여 선박관리업 부분 중 선원관리의 문제점을 분석하였으며, 이에 대한 개선방안을 제시하였다.

마지막으로 제5장은 본 연구의 결론 부분으로서 전체적인 요약과 본 연구의 결과를 제시하였다.

## 제2장 선박관리업의 의의와 현황

### 제1절 선박관리업의 의의

#### 1. 선박관리업의 정의와 선주의 경영활동

##### 1) 선박관리업의 정의

선박관리업은 1970년대와 1980년대의 해운불황기를 거치면서 유럽선사들이 경영합리화와 선원비의 절감을 위해 선박관리업의 중요성을 크게 인식하고 있다. 이에 따라 세계 해운 시장에서 선박관리회사의 역할과 비중이 점차 커지고 있다<sup>1)</sup>. 이런 선박관리업의 정확한 정의는 선사의 경영활동의 폭만큼이나 그 의미가 다양하고, 변해가는 해운환경 만큼이나 크게 변화되고 있기 때문에 간단히 정의하기란 어렵다.

국제 선박관리자협회 (ISMA)에서는 The Code of Ship Management Standards(CSS)를 통하여 “선박관리란 선박운항에 필요한 서비스와 부대서비스를 제공하는 것”이라고 간단하게 정의하고 있다. 그리고 Downard(1987)<sup>2)</sup>는 선주는 선박의 선급을 유지하고, 필요한 선원을 배승하고, 선용품, 윤활유 등을 공급하고, 본선의 보험을 관리하는 등의 감항능력을 유지할 필요가 있으며, 이러한 선원배승, 유지보수, 선용품, 윤활유등의 공급, 보험 등 선주로서 행할 만한 기능을 업계에서는 관리기능이라 하고, 이 단계의 기능을 선박관리라고 정의하고 있다.

山岸寬(1989)<sup>3)</sup>은 일본 선박관리회사(Ship management company 또는 Ship

---

1) 한국선박문제연구소, “선박관리회사제도의 발전적 운영방안”, 부산: 한국선원선박문제연구소, 1991, p. 41.  
2) M.D. John, "Runnung Cost" in John M. Downard. eds, Managing Ships, London: Fairplay, 1987.  
3) 山岸寬, “海運の國際競争と船舶管理會社の經濟的役割(上),” 「海事産業研究所報」, 272號, 1989, pp.9-24

manager)의 성격을 “선박의 운항에서는 승조원 배승(manning), 연료유 보급(bunkering), 식량보급, 선체유지수선, 안전구조시스템의 책임, 항해 및 화물의 하역 등이 포함되고, 선박관리에는 선박의 서비스에 대한 생산물의 발달, 선박 및 그 시설의 매매, 선박금융 및 그 상업적 발달 등이 포함된다. 그 외에 수송 서비스의 시장조사, 전략적 경영계획, 합병사업과의 관계 등이 포함 된다”고 하였다. 이는 선박관리업이 한정된 업무에 국한하지 않고 적게는 몇 개에서부터 수십 개에 이르는 서비스가 존재할 수 있음을 암시하고 있다.

우리나라 선박관리업의 구조고도화 방안에 관한 연구에서 선박관리업은 선주와 경영관리계약을 체결하여 선사의 관리기능의 일부 또는 전부를 선주를 대신하여 수행하고 선주에게 다양한 서비스를 제공하며 그에 대한 관리 수수료를 받는 전문 서비스 회사라고 정의하고 있다<sup>4)</sup>. 즉, 선박의 신조 또는 소유를 하는 선박 소유업무, 그 선박의 운항 감항성을 유지하기 위한 선박관리업무, 해상운송 서비스를 제공하기 위한 운항업무로 구성된 해운선사의 제반 경영활동을 대행하는 서비스 회사 인 것이다.

이와 같이 선박관리의 개념과 성격을 기술한 학자들은 공통적으로 “선박관리란 선박운항에 필요한 서비스와 부대 서비스를 제공하는 것”이라고 정의하고 있다.

## 2) 선주의 경영활동

선주의 경영활동은 선주가 선박을 소유하고 그 선박을 직접 관리하면서 운항하는 해상화물운송을 본업으로 하는 것으로서 선박의 소유, 선박의 관리, 선박의 운항의 3단계로 나누어 볼 수 있다.

선박의 소유 활동은 자기자본이나 타인의 자본을 이용하여 선박을 소유하는 것으로 선박의 신조나 매매를 통하여 이루어지며 자금조달, 자본회수 및 자금

---

4) 서양수, “우리나라 선박관리업의 구조고도화방안에 관한 연구,” 한국해양대 해사산업대학원 학위논문, 2006.



상환과 같은 활동을 포함한다. 선박의 관리활동은 취득한 선박을 한시라도 운송에 이용 가능한 상태로 유지하는 것으로 선원의 배승과 선박의 보수유지, 선용품 보급 및 보험처리 같은 활동을 포함한다. 선박의 운항활동은 운송서비스를 제공하기 위하여 운송에 투입하는 것으로 화물집화, 화물 적·양하, 연료유보급, 항해계획 수립 및 운항관리 등의 활동을 포함 한다.

전통적으로 선사는 해운업의 본질인 해상운송 서비스를 제공하고 운임을 취하는 회사로 "즉시재"이자 "무형재"인 운송서비스 창출을 위하여 선박의 소유, 관리 및 운항은 물론 화물의 집화 등의 경영활동을 자사의 조직편제 내에 두고 통합 수행하는 것이 일반적이었다<sup>5)</sup>. 이러한 경영형태는 현재에 이르기까지 정기선 선사에서 유지되고 있다. 선사의 경영활동은 선사가 보유하고 있는 선종과 선사의 주 영업 분야에 따라 약간씩 차이가 있으며 그 성격을 구분하기 모호한 활동도 있다.

## 2. 선박관리업의 발달과정

선박의 소유와 관리의 분리가 선박관리업의 전제조건이라고 본다면 이러한 형태의 분업(Division of Labour)은 최근에 갑자기 등장한 것이 아니라 선박의 대형화와 공동소유로 원거리까지 항해가 가능했던 중세시대부터 구주의 전통적인 해운국가에 존재했었다고 볼 수 있다. 중세시대에 해운업은 일종의 모험산업으로 선주와 선원 및 무역 상인이 하나의 조합을 구성, 각자가 선주이자 선원인 동시에 화주였다<sup>6)</sup>. 이 같은 형태는 18세기 중엽 유한책임회사제도(Limited Liability Company)가 도입된 뒤에도 존속하였는데 19세기 후반 영국의 중상주의 정책 하에서 가족구성원이 공동소유하고 있는 선박을 관리하는 가족소유 선박관리회사(One single family owned management company)의

5) 이정옥·김수엽, "선박관리업의 발전방향", 해운산업연구원 1991.

조규성, "한국선박관리업의 경쟁력제고와 국제시장 진출방안에 관한연구", 한국해양대 석사학위논문 2002.

6) 민성규, "선박의 소유, 관리 및 운항의 분업화 정책과 그 문제점", 한국해사문제연구소,1991.6월호.

등장으로 그 수가 증가하였다. 하지만 20세기 초반 회사법의 개정으로 소수의 선박을 소유한 회사들이 하나의 대형 선주회사로 통합되어 근대적인 해운기업으로 변모하게 되었다. 이들은 자사선박에 대한 소유와 관리 및 운항을 종합적으로 직접 수행하거나 자사 내 계열관리회사(In-House Managers)에 위탁관리 하는 것이 일반적이어서 선박관리회사의 수는 상대적으로 감소하게 되었다. 한편 제2차 세계대전 이 끝날 무렵 과거의 선박관리회사와는 성격이 사뭇 다른 선박관리회사가 출현하였다. 즉, 선주 혹은 선박과 하등의 자본연관성이 없음에도 선주를 대신해서 전문적으로 선박을 관리하는 회사들이 출현하기 시작하였다. 이들은 주로 가족소유 선박관리회사가 소유선박을 타사에 매각하고 독립적인 선박관리회사로 전환한 회사이거나 기존 해운회사가 새로운 사업기회를 노려 종전의 해운업을 포기하고 선박관리업으로 전환한 회사들이다. 1970년대 들어 2번의 오일쇼크를 겪으면서 세계경제는 장기불황에 접어들었고, 해운운임은 심각한 수준으로 하락하여 대부분의 해운기업들은 겨우 Running Costs를 보전하는 수준에서 선박을 운항하게 되었다. 이에 따라 해운업계에서는 생존차원에서 계선을 포함한 다양한 관리비 절감책을 강구할 수밖에 없었다. 이때 적극적으로 추진된 것이 편의치적과 제3국 선원 고용을 통한 관리비절감이다. 구주의 전통적인 해운기업에서는 아시아 지역에 선원고용자회사를 설립하거나, 여의치 않은 경우 독립적인 전문 선박관리회사를 활용하여 임금이 높은 자국선원을 값싼 아시아 선원으로 대체하였다. 또한 같은 시기에 과거 선원 공급을 중심으로 사업을 영위하던 전문 선박관리회사들은 선원공급 이외에 선박의 유지보수, 선용품 공급, 보험업무 등으로 점차 사업영역을 넓혀나가기 시작했다.

그러나 해운산업의 장기불황은 1980년대에도 이어져 구주 해운선사는 물론이고 미국, 대만, 일본의 수많은 대형 선사들이 줄지어 도산하기에 이르렀다. 이러한 사태는 우리나라도 예외가 아니어서 당시 “해운산업합리화조치”가 단행된 바 있음은 주지의 사실이다. 이에 따라 선박을 담보로 자금을 지원했던

은행, 보험회사, 투자회사, 리스회사, 조선소와 같은 금융공급자들은 채권회수를 위하여 도산한 해운기업으로부터 담보선박을 인수하게 되었다. 이들은 임시적 선주로서 선박을 관리하거나 운영할 능력이 없었다. 때문에 선박관리 뿐만 아니라 경영활동 전체를 선박관리회사에 위탁하는 것이 일반적이었다. 또한 자사 내에 운송부문을 보유하던 대형 석유회사나 광산회사들도 당시 언젠간 시장에서 저렴한 가격으로 선박을 이용할 수 있었기에 운송부문을 축소하거나 분리함으로써 선박관리회사의 수요자가 되었다. 이러한 해운산업의 위기와 재편과정에서 선박관리업의 수요층은 더욱 두터워지게 되었으며 자연스럽게 선박관리업은 성장하게 되었다.

### 3. 선박관리회사의 업무와 경쟁력요소

#### 1) 선박관리사의 업무

선박관리회사의 업무는 SHIPMAN 98상의 주요업무와 실무상 제공하는 주요업무로 나누어 설명할 수 있다.

먼저 SHIPMAN 98상에서는 선박관리회사의 주요업무를 선원관리(Crew Management), 기술관리(Technical Management), 상업적 관리(Commercial Management), 보험추선(Insurance Arrangements), 회계용역(Accounting Services), 선박매매(Sale or Purchase of the Vessel), 선용품공급(Provisions), 연료유 보급(Bunkering)으로 8가지 항목으로 지정하였다.

선원관리는 선원의 선발, 채용, 임금협상, 연금운영, 재해보험, 기타 선원관련 보험 업무를 수행한다. 그리고 선원의 배승수준, 직급, 자격검증, 자격증명 및 고용관련 업무를 기국 법규에 부합하도록 수행하며, 선원의 훈련 및 그 효율성에 대한 관리감독을 한다. 또한 의약품 및 주류에 대한 회사의 방침을 설정 운영하고 노동조합 교섭업무를 시행한다. 기술관리는 선박의 보수정비와 선박관리상 전반적인 효율성을 감독하기 위한 인원을 제공하고 입거수리, 운항수

리, 개조작업 및 선주요구에 따른 성능향상 위한 제반필요수배와 관리감독을 제공한다. 또한 선적국과 운항지역의 법규 및 선급의 모든 요구사항과 권고사항을 이행하며 필요 선용품, 예비품, 윤활유 보급을 수배한다. 상업적관리는 크게 Chartering 업무와 Freight Management 업무, Operation Management 업무로 나누어 볼 수 있다. Chartering 업무는 선박수요처 조사 및 배선협상을 대행하고 선주를 대리하여 Charter party 및 기타 계약을 성약하는 업무이며, Freight Management 업무는 선박을 활용함으로써 취하게 되는 용선료나 운임수입 등 선주에 귀속되는 제반 금전적 이익을 선주에게 지불하는 업무이다. Operation Management 업무는 선주를 대리하여 항차 예산 및 정산하는 업무, 선박임대료·운임·조출료·체선료의 정산 등 용선주와 이루어지는 제반업무, 항차수행지시서(Voyage Instruction)의 발행, 운항대리점의 지명, 선박의 상업행위와 연계하여 필요로 하는 Surveyor를 수배하는 업무를 한다. 그리고 보험주선은 선주가 지시한 보험기간과 보험조건으로 보험가입을 대행하는 업무를 하며, 회계용역업무는 선주의 요구에 부합하는 회계시스템의 수립하고, 정기적인 회계용역을 제공하며, 회계보고서 및 근거서류의 정기적인 제출과 회계정산을 위한 근거자료로 지출비용과 발생경비의 기록을 유지하는 업무를 한다. 이 밖에 선주의 지시에 의거 선박매매 관련 계약의 집행을 포함한 관리감독업무를 제공하는 선박매매와 선주를 대리하여 선박에서 필요로 하는 제반 선용품보급을 수배하는 선용품 보급, 선박운항에 필요한 연료유를 선주가 요구하는 품질로 공급하기 위한 제반 수배하는 연료유 보급업무가 있다.

선박관리용역의 구분에 있어 실무에서는 크게 "Total Management(총체적관리)"와 "Full Management(종합관리)" 그리고 "Part Management(부분관리)"라는 용어로 대별하고 있다. 일반적으로 Total Management는 SHIPMAN98에서 명시하고 있는 모든 종류의 선박관리용역과 기타 관리상 필요로 하는 모든 부대용역을 통합하여 선주의 관리기능 모두를 제공하는 개념으로 사용되고 있다. Full Management는 Crew Management와 Technical Management를 결합

한 개념으로 사용된다. Part Management는 Crew Management, Technical Management, Commercial Management에 대하여 각각 혹은 복수의 용역을 제공하는 개념으로 사용되고 있다.

## 2) 선박관리사의 경쟁력요소

선박관리업은 사회적 분업과 기술적 분업의 성격 모두를 가진 서비스의 전문화이자 분류로 크게 "가격 경쟁력"과 "비가격 경쟁력"으로 나누어 고찰 할 수 있다. 가격 경쟁력은 관리 선박에 대한 적당 관리비로 압축하여 표현될 수 있는데 이는 선원비, 보수유지비, 선용품비, 기부속비, 운할유비, 관리수수료와 같이 견적서나 입찰서 상에 계수화 된 구체적인 비용수치로 나타낼 수 있는 것들이다. 반면 비가격 경쟁력은 주로 관리의 질적 측면으로 선원의 자질과 Owner mind, 육상관리 인력의 자질, 관리조직과 효율성, 관리시스템 역량, 선박의 안전운항도·정시운항도, 대외이미지 등 대부분 계수화가 불가능한 추상적 요소들이다. 모든 비가격 경쟁력 요소들은 궁극적으로 적당 관리비로 표현되는 가격 경쟁력요소에 반영된다고 볼 수 있다. 이러한 이유로 선박관리 서비스의 수요자 즉, 선주는 가격 경쟁력요소와 비가격 경쟁력 요소를 동시에 고려하여 선박관리회사에 자신의 선박을 위탁하기도 한다.

선박관리의 경쟁력요소를 가격경쟁력(OPEX), 운항품질관리, 선체·속구의 유지관리 세 가지 측면으로 나누어서 살펴보도록 하겠다.

먼저 선사의 경영활동과 관련한 비용은 그 분류기준과 분류방식에 따라 다양하게 분류될 수 있으나 Drewry의 분류체계에 따르면 자본비(Capital Costs), 운항비(Voyage Costs) 그리고 운영비(Operating Costs)로 나누어진다. 이들 중 비용절감과 직접적으로 관련이 있는 비용은 운영비에 한정된다고 보는 것이 일반적이다. 운영비의 세부항목은 선원비, 보수유지비, 관리수수료, 보급비가 있다.

운항품질관리는 운항하는데 있어 품질은 선박에 승선 중인 선원의 품질이라

고도 말할 수 있다. 유능한 선원의 배승을 위해 선원의 선발, 채용, 임금협상, 연금운영, 재해보험, 기타 선원관련 보험업무 등을 관리하며, 선원의 사기향상과 업무능률을 향상시키고, 선원의 배승수준, 직급, 자격검증, 자격증명 및 고용관련 업무를 기국 법규에 부합하도록 수행하여 유능한 선원이 운항하고 있음을 보증하고 관리한다. 그 외 에도 선원의 건강, 원만한 외국어 구사능력 및 훈련 등을 관리하며 운항품질 향상에 많은 노력을 기울여야한다.

선체·속구의 유지관리는 선박의 보수정비와 선박관리상 전반적인 효율성을 감독하기 위한 인원을 제공하여 선체 및 속구의 효율과 동시에 안전성을 도모하여 안전운항을 유지하는 것이다. 법정 입거수리, 운항수리, 개조작업 및 선주요구에 따른 성능향상을 위한 제반 필요수배와 관리감독을 배치하여 선박검사의 통과 및 선적국과의 법규 및 선급의 모든 요구사항과 권고사항을 이행하고, 필요 선용품 및 예비품 유탄유 등을 운항스케줄에 차질이 없게 보급하여 해상직원들로 하여금 선박의 유지 및 관리를 하게 한다. 또한, 선상 선원들로만 해결이 되지 않을 경우 Surveyor나 Technical consultant를 지명하여 업무의 효율을 도모해야한다. 그리고 ISM코드에 따른 SMS를 개발하고 이행한다.

어떤 선박관리회사가 선박관리에 필요한 제반 기부속, 선용품, 주부식을 구입할 때 그 회사가 얼마만큼의 Purchasing Skill과 Bargaining Power를 확보하고 있는지가 그 회사의 경쟁력 수준을 말해준다고 볼 수 있다. 그러므로 동일한 보급물자를 구입에 있어 구입비를 줄이는 Route를 독자적으로 개척하고 물자의 질 또한 보증할 수 있는 방법을 모색하는 것이 필요 할 것이다

## 제2절 선박관리업의 현황

### 1. 해외 선박관리업

현재 세계의 선박관리업은 1970년 이후 지속적인 환경변화와 성장을 거듭하여 해운의 종속된 산업에서 탈피하여 독립적인 고부가가치 산업으로 발전하였

다. 또한 선박관리업이 제공하는 서비스 측면에서도 선박관리, 선원관리, 선원 양성 뿐만 아니라, 구매, 보험, 재무, 회계, 선박매매, 선박금융, 용선, 선박중개, 컨설팅까지 고객의 다양한 욕구를 충족할 수 있는 이른바 통합선박관리서비스를 지향하고 있다.

### 1) 세계 주요 국가별 선박보유 현황

선박관리사업을 하기 위해서는 관리를 할 선박의 선점이 중요하다. 여기서는 현재 세계 주요 국가별 선대보유 규모에 대해 알아보았다.

<표 2-8> 세계 주요 국가별 상선대 현황을 살펴보면, 그리스가 총 3,084척을 보유하여 전 세계 선복량의 17.39%를, 그 뒤를 이어 일본이 3,330척으로 약 15.07%, 독일이 2,964척으로 8.69%를 점유하고 있다. 상위 6개국의 선복 소유량은 13,672척으로 세계 총 선복량의 38.4%를 점유 하고 있다. 우리나라의 경우는 총 1,041척의 선박을 보유하고 있으며, 3.3%를 점유하고 있다.

<표 2-1> 세계 주요 국가별 상선대 현황 (2007. 1)

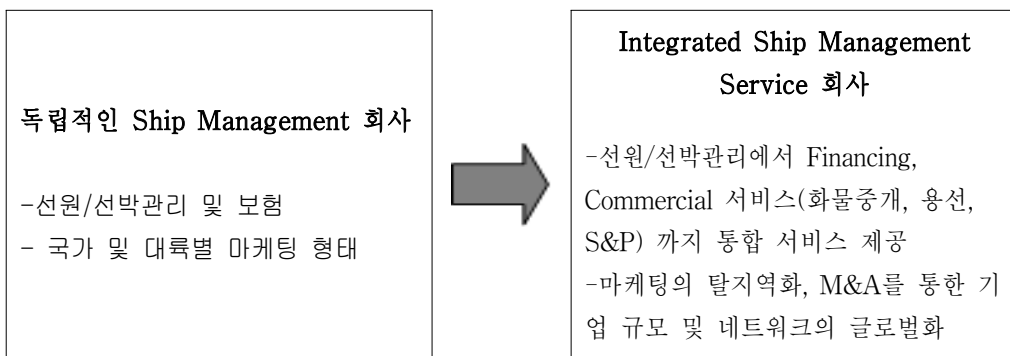
국 가	척 수			1000DWT				
	국적선	외국적선	합계	국적선	외국적선	합계	외국적선 비율(%)	점유비%
그리스	707	2,377	3,084	49,771	120,411	170,181	70.75	17.39
일 본	719	2,611	3,330	11,822	135,685	147,507	91.99	15.07
독 일	403	2,561	2,964	12,843	72,200	85,043	84.9	8.69
중 국	1,870	1,314	3,184	32,229	38,162	70,390	54.21	7.19
노르웨이	768	1,042	1,810	13,907	34,790	48,697	71.44	4.98
미 국	847	919	1,766	22,705	25,555	48,261	52.95	4.93
홍 콩	296	393	689	19,180	25,873	45,053	57.43	4.6
한 국	662	379	1,041	14,486	17,802	32,287	55.14	3.3
영 국	375	480	855	9,504	17,252	26,757	64.48	2.73
싱가포르	499	295	794	14,887	10,836	25,723	42.12	2.63
세계합계	16,407	18,415	34,822	329,259	649,298	978,557	66.35	100

자료: UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2007. p.32

## 2) 세계 선박관리 시장의 서비스 동향

초기 세계 선박관리 서비스 동향을 살펴보면 서비스영역에서는 선원 및 선박관리, 보험 등 단순한 서비스 제공 형태를 취하며 마케팅활동 또한 국가 및 대륙별로 이루어지는 독립적인 선박관리 형태를 보이고 있다. 하지만, 1970년 이후 지속적인 변화와 성장을 거듭하여 업무영역이 기술적 서비스는 물론 상업적 서비스를 제공하는 통합 선박관리 형태로 거듭나고 있는 추세이다.

또한, 탈 지역화된 마케팅 활동, M&A를 통한 기업 규모 확대 및 글로벌 네트워크망 구축 등 Integrated Ship Management Service 회사로 거듭나기 위한 다양한 노력을 하고 있다.



<그림 2-1> 세계 선박관리 시장의 서비스 동향

자료: STX Pos, 2006

## 3) 세계 주요 선박관리업체의 현황

2006년 3월 기준으로 주요 세계 선박관리 회사 현황을 보면, V.SHIP Group은 관리 선박 총 1000척, 관리 선원 23,500명으로 선박관리업체 중 세계 1위를 차지하고 있다. 또한, V.SHIP Group은 전 세계적으로 52개 지점을 두어 글로벌 네트워크망을 구축하고 있다. 다음으로 세계 2위 선박관리업체는 The Schulte Group이다. The Schulte Group은 Eurasia와 Henseatic이 합병하여



독일 함부르크에 본부를 두고 총 50개의 지점망을 두고 있으며, 총 360여척의 각종 선박 및 약 10,000여명의 선원을 관리하고 있다.

그리고 세 번째로는 Barber Ship Management이며 그 다음으로는 1978년에 설립되어 본부를 Cyprus에 두고 23개의 지점망을 가동하고 있는 Columbia International Ship Management Company(CSM)가 약 300척, 6,000여명의 선원을 관리하고 있다.

<표 2-2> 세계 10대 주요 선박관리 회사 및 관리현황

순위	관리선사	관리 척수	관리 선원	육상 직원	본사	설립 연도	지점소	주관리 선종	장점
1	V.SHIP Group	1000	23,500	1,350	모나코	1984년	52개	전 선종	IT,지점망,LNGC
2	The Schulte Group	360	9,200	900	함부르크	1981년	50개	CRUISE 제외 전선종	LNGC
3	Barber Ship Management	300	6,400	400	노르웨이	1975년	24개	CRUISE 제외 전선종	모기업 지원 LNGC
4	Columbia Management	300	6,000	-	CYPRUS	1978년	23개	LNG 전선종	
5	OSM Group	270	5,000	-	노르웨이	1978년	23개	전선종	LNGC
6	TEMSA Management	255	3,500	-	덴마크	1883년	13개	1.4.5.6.10	LPG
7	Wallem (HK)	240	6,000	600	홍콩	1903년	39개	1,2,3,4,5,6, 8,10	아시아지역 영업망
8	Anglo Eastern Group	193	7,500	500	홍콩	1974년	16개	여객선제 외 전선종	
9	Thome Ship Management	163	3,000	-	싱가폴	1963년	11개	-	LNGC 관리시행
10	Fleet Management co.	130	5,000	160	홍콩	1995년	14개	1,2,3,4,5,6, 10	

\* 80~100 척 선박을 관리하는 회사가 다수 있음.  
(Southern ship management, IMS Ship Management, Seatrade Groningen 등  
(주) : 관리 선종 1-Bulk carrier 2-Container 3-PCTC 4-Oil/Product tanker 5-Chemical tanker 6-LPG  
7-LNG 8-Passenger 9-Cruise 10-Reefer Carrier

자료 : InterManager(ISMA), 일본해사 Press 2006.3. 자료 및 국내 P사의 내부자료.  
In-house 관리회사 제외.

세계 10대 회사가 관리하고 있는 선박은 약130~900척, 관리 선원 약3000명~23,500명으로 단순한 선원관리의 선박관리업체가 아닌 Total Ship Management 서비스를 제공하고 있다. 관리 선종 또한 Bulk carrier, Container, PCTC, Oil/Product tanker. Chemical tanker, LPG, LNG, Passenger, Cruise, Reefer carrier 등 전 선종을 대상으로 하고 있다.

#### 4) 세계 주요 선박관리업체의 관리서비스 현황

제공하는 서비스 측면에서 살펴보면, 대부분의 세계 주요 선박관리회사들이 선원관리, 선원의 교육, 선박의 운항, 재무 및 보험, 선박의 매매 등 기술적 서비스는 물론 상업적 서비스까지 제공하는 통합서비스 형태를 취하고 있다.

<표 2-3> 주요 선박관리회사의 관리서비스 비교

관리회사	기술적 관리	선원관리	선원훈련	선박운항	상업적관리	재무관리	보험	선박매매
V.SHIP Group	○	○	○	○	○	○	○	○
The Schulte Group	○	○	○	○	○	○	○	-
Barber Ship Management	○	○	○	○	○	○	○	○
Columbia Management	○	○	○	○	○	○	○	-
Wallem (HK)	○	○	○	○	○	○	○	○

자료 : Inter Manager, 국내 P사 내부자료

선박관리 시장의 성장 잠재력 측면에서는 세계 총 선복량이 35,600척에 이를 것으로 추정하고 있으며, 연간 2.0%(700척)의 성장률을 기록할 것으로 예상되고 있다. 또한 제 3자 선박관리회사의 연간 선대 증가량은 6.0~8.0%(90척~130척)에 이를 것으로 예상하고 있다.<sup>7)</sup> 그리고 기존의 선원관리만 하던

Manning형태의 선박관리 회사는 점점 감소하고 있으며, 10년 후 Full Management서비스 부문은 3500~4500척으로 증가가 예상된다. 따라서 선박관리회사의 중요성이 점점 더 커져 갈 것이다.

## 2. 국내 선박관리업

### 1) 국내 선박관리사의 현황

<표 2-4> 선박관리업체의 현황

항 목	2005	2006	2007	연평균 증감
선 박 관 리 종 합	263	285	289	4.9%
선 원 관 리 한 정	76	95	97	13.8%
합 계	339	380	386	6.9%

자료 : 한국선박관리업협회 2007년 12월말 현재

2005년에서 2007년도 선박관리업체 현황을 살펴보면 다음과 같다. 선박관리 종합업체는 2005년 263개사에서 2006년 285개사, 2007년 289개사로 연평균 4.9%증감하였다. 그리고 선원관리에 한정된 업체는 2005년 76개사에서 2006년 95개사, 그리고 2007년 97개사로 연평균 13.8% 증감하였다. 2005년에서 2007년도 사이에 선박관리종합업체와 선원관리에 한정된 업체를 종합하여 살펴보면 연평균 6.9% 씩 꾸준히 증가하고 있음을 알 수 있다.

이와 같이 등록된 선박관리업체 수가 증가된 이유는 선박관리업 분야에서 규제사항들이 대폭 완화되었기 때문인 것으로 분석된다. 완화된 규제를 살펴보면 다음과 같다.

7) 해양수산부, 「선박관리업 활성화 방안 연구」 2006.7.

<표 2-5> 선박관리업 분야의 완화된 규제

- 선박관리업의 등록을 해양수산부 또는 지방청에서도 할 수 있도록 됨.<sup>8)</sup>
- 등록기준 완화(자본금 기준의 하향조정: 1억원이상에서 5천만원이상)
- 해기관리사 고용 의무사항 폐지<sup>9)</sup>
- 사업실적기준(연간 미화 10만\$ 이상) 미달 업체의 등록취소· 사업정지제도 폐지<sup>10)</sup>
- 사업자의 자산 상태 서류 제출 및 휴업·폐업 신고 규정 삭제<sup>11)</sup>

## 2) 국내 선박관리업체 별 현황 및 실적

### (1) 국내의 외국적선 선박관리업체

우리나라에서 외국적선을 관리하는 선박관리업체의 2007년 12월말 현재 매출액기준 상위 10개사의 선박관리 현황 및 실적은 아래의 <표2-13>과 같다. 현재 나타난 선박관리업체별 순위에서 주목할 만한 것은 시도상선의 1위이다. 2005년에는 시도상선이 10위권 안에 진입하지 못하였으나, 2006년부터 1위를 차지하였다. 해영선박, 한국선무 등 모기업의 선박을 관리하는 업체들이 대거 상위권을 장악한 점도 주목할 만한 점이다.

8) 「해운법」 제58조 및 「해운법시행령」 제13조제2항

9) 「해운법」 제34조 및 「해운법시행규칙」 제30조

10) 「해운시행령」 제8조의2 <1999.7.16, 삭제> 및 「해운시행규칙」 제35조 <1999.10.8, 삭제>

11) 「해운법」 제31조 <1999.4.15,삭제> 및 「해운법」 제39조

<표 2-6> 외국적선 선박관리업체 상위10개사 현황 및 실적

순위	회사명	선박관리	선원관리			중점 영업분야				연 매출액 (단위:US\$)
		상선	계	해기사	부원	선박 관리	선원 관리	보험 관리	기타	
1	시도상선	57	57	52	5	○	○	○	○	84,832,016
2	해영선박	12	57	57	0	○	○		○	34,979,400
3	한국선무	10	37	37	0	○	○			28,355,373
4	동진상운	63	377	284	93		○		○	27,839,900
5	동국상선	82	302	237	65		○		○	22,515,490
6	우일상운	56	210	137	73	○	○		○	21,927,000
7	세진상운	18	31	31	0	○	○			16,420,147
8	경일상운	27	90	90	0	○	○		○	15,234,699
9	아이엠에스코리아	46	226	220	6	○	○		○	14,281,981
10	케이에스아이엠	4	17	17	0		○			14,116,275

자료: 한국선박관리업협회 내부자료 (2007년 말)

<표 2-7> 외국적선 외화 수입 현황

(단위 : USD)

구 분	총 합계	선원임금	관리수수료	기타
2005	354,331,116	187,898,807	28,917,994	137,514,315
2006	400,532,088	197,048,318	33,560,092	169,923,678
2007	490,905,580	215,088,962	38,353,243	237,463,375
연평균증감(%)	19.3	7.1	16.4	35.2

또한, <표 2-14>의 외국적선 외화수입 현황을 살펴보면, 2005년부터 2007년까지 수입현황은 꾸준히 증가하고 있음을 알 수 있다. 선원임금의 경우 연평균 7.1% 증가, 관리수수료 16.4%, 기타 35.2%의 증감율로 매년 총 19.3%씩 외국적선 수입현황이 증가하고 있는 것을 알 수 있다.

<표 2-8> 외국적선 선박관리사업 연별 실적 현황

구분	관리선박척수			승선 선원 수				
	상선	어선	계	상선		어선		계
				해기사	부원	해기사	부원	
2005	1,085	166	1,251	3,094	727	156	138	4,115
2006	1,131	152	1,283	3,082	699	147	122	4,050
2007	1,146	105	1,251	3,091	681	124	107	4,003
연평균증감(%)	3%	-18.3	-	-	-3.1%	-10.2%	-11.2	-1.3

외국적선 선박관리사업 연별 실적현황을 살펴보면 <표 2-15>에 나타난바와 같이 2005년 대비 2007년의 관리 척수는 변화가 없으며, 관리인원의 규모는 연평균 1.3%씩 감소하였음을 알 수 있다.

<표 2-14>와 <표 2-15>를 비교하여 살펴보게 되면 2005년에서 2007년 동안 외국적선 선박관리업에서 관리 척수는 변화가 없으며 관리인원의 규모는 연평균 감소하고 있음에도 불구하고, 외화수입은 매년 19.3%씩 증가하고 있다 선원수가 감소 하고 있음에도 외화 수입이 증가함은 고임금 선원의 고용이 증가됨을 의미한다 그러므로 어선 및 부원인력의 고용은 축소되고 점차 고급사관의 고용이 확대되고 있음을 나타내고 있다.

(2) 국내 국적선 관리업체

우리나라 국적선 선박관리업체의 2007년 12월말 현재 매출액기준 상위 10개사의 선박관리 현황 및 실적은 <표 2-16>과 같다. 2007년 한 해 동안 약 240억원의 매출액을 기록한 범진상운이 1위를 차지하였고, 그 다음으로 매출액이 약 170억원의 STX가 2위를 차지하고 있다.

국적선을 관리하는 회사 상위 10개사 중 1위 범진상운과 2위 STX POS는 관리 선박 및 매출액 규모에서 국제적 전문선박관리회사 수준에 접근하였음을 알 수 있다. 특히 STX POS의 경우 업무영역 부분에서 GLOBAL 전문사와 경쟁이 가능한 수준으로 성장하였으며, 부대사업을 포함하여 2007년 1천억원

이상의 매출을 기록하였음은 매우 고무적이다.

<표 2-9> 국적선 선박관리업체 상위 10개사 현황 및 실적

순위	회사명	선박관리	선원관리			중점 영업분야				연매출액 (단위 : 원)
		상선	계	해기사	부원	선박관리	선원관리	보험관리	기타	
1	범진상운	50	475	347	128	○	○	○	○	23,929,681,231
2	STX	64	845	510	335	○	○	○	○	17,303,150,470
3	디엘취핑	8	95	70	25	○	○		○	16,189,800,000
4	우림선박	20	202	150	52	○	○		○	12,345,282,980
5	제오마린	28	196	136	60	○	○		○	9,772,000,000
6	한진에스엠	23	148	119	29	○	○		○	9,472,587,189
7	씨엔케이씨엘	17	212	135	77	○	○		○	9,267,334,665
8	금강선박	16	168	111	57	○	○		○	6,478,451,624
9	새한선관	6	47	40	7	○	○		○	5,650,000,000
10	코리아쉽매니저스	5	40	38	2	○	○			4,645,191,637

관리비에 한정되어 기타 부대사업 매출이 포함되지 않음

자료: 한국선박관리업협회 내부자료 (2007년 12월말)

<표 2-10> 국적선박 관리사업체 연별 현황

년도	관 리 선 박			관 리 선 원				계
	상선	어선	계	상선		어선		
				해기사	부원	해기사	부원	
2002	207	12	219	1,157	696	4	14	1,871
2003	251	15	266	1,627	972	9	20	2,628
2004	301	9	310	2,040	1,082	7	15	3,144
2005	399	16	415	2,714	1,314	2	26	4,056
2006	425	6	431	2,696	1,213	10	14	3,933
2007	473	2	475	3,018	1,205	11	5	4,239
평균증감(%)	25.7%	-16.6	23.3%	32.1%	14.6	35.0%	-12.8	25.3%

<표 2-11>국적선 외화 수입 현황

(단위 : 천원)

구 분	총 합계	선원임금	관리수수료	기타
2004	96,722,966	69,015,431	12,514,302	15,913,233
2005	119,855,338	89,601,899	14,390,965	15,862,474
2006	138,522,071	97,903,143	15,695,028	24,923,900
2007	173,926,992	123,728,334	19,451,106	30,747,552
증감(%)	23.92	29.83	15.00	4.40

국내 선박관리업계 내부에서도 국적선 관리사의 선원규모 및 매출액이 외국적선 관리를 추월 하였으며, 국적선사 소속의 단순 나용선 포함 시 그 차이는 더욱 두드러질 것으로 예측된다. 또한 매출 규모에서 볼 수 있듯이 외국적선은 선원관리에 치중되어 있으며, 국적선사는 전문적 선박관리를 수행하고 있음을 볼 수 있다.

따라서 STX-POS, 해영선박, 한진SM 등 국적선사의 자회사 등장과 맞물려 해외 선주에 대한 관리 선박 유치 등 선박관리 회사들의 경쟁력 제고를 위하여 이에 관련된 법규와 제도를 국내 선원관리 중심에서 GLOBAL 선박관리 중심으로 이동 시켜야 할 것이다.



## 제3장 선원관리

### 제1절 선원관리 현황

#### 1. 전 세계 선원인력 현황과 동향

BIMCO/ISF<sup>12)</sup>에 따르면 2005년말 현재 전 세계 선박보유현황은 48,500척 가량이며, 2010년도까지 약 2,400척 가량, 2015년에는 2005년 기준 선박보유척 수보다 5천척가량이 증가할 것으로 전망하고 있다.

<표 3-1> 전 세계 선박보유현황 및 예측

(단위: 척)

	2005년(기준)	2010년	2015년
선박척수	48,505	50,979	53,579
증감	-	2,474	5,074

자료 : Warwick Institute of Employment Research, BIMCO/ISF Manpower 2005 Update Summary, Dec. 2005.

<표 3-2> 전 세계 선원 수급 전망

(단위: 천명)

구분	2005년			2010년			2015년		
	공급	수요	과부족	공급	수요	과부족	공급	수요	과부족
해기사 (Officers)	466	476	-10	467	482	-15	472	499	-27
부원선원 (Ratings)	721	586	+135	740	589	+151	774	607	+167

자료 : Warwick Institute of Employment Research, BIMCO/ISF Manpower 2005 Update : Summary, Dec. 2005.

12) Warwick Institute of Employment Research, BIMCO/ISF Manpower 2005 Update : Summary, Dec. 2005.

<표 3-2> 전 세계 선원 수급전망을 살펴보면 2010년대의 해기사의 공급전망은 46만7천명인데 비하여 수요전망은 48만2천명으로 약 1만5천명의 해기인력이 부족할 것을 예상하고 있다. 또한 2015년대에는 해기인력 약 2만 7천명이 부족할 것을 전망하고 있다. 이에 반하여 부원경우는 2010년대에는 15만1천명, 2015년대에는 16만7천명이 과잉으로 예측하고 있다.

이와 같이 해기인력 공급부족에 대한 전망은 선박이 증가하는 기간에 비하여 해기인력을 양성하여 현장에 투입되기까지의 기간차이에서 그 원인을 찾을 수 있다. 즉, 마켓에 투입되는 선박 수의 증가에 비하여 이를 운영하는 해기인력을 양성하여 시장에 투입되는 공급인력은 부족한 실정이다.

세계 해운시장에서는 지속적인 선박 대형화 및 신조선 투자 확대에 따라 자격을 갖춘 해기사 및 부원에 대한 수요가 높은 증가세를 유지할 전망이다. 이와 더불어 선박증가에 있어서 60%를 주도하고 있는 유럽선주들이 선호하는 OECD 국가의 선원 중 40%이상이 50세 이상으로 고령화 되고 있으며, EU통합에 따른 임금상승 및 육상전직으로 인해 OECD 국가의 선원시장은 급격히 축소되고 있다. 이로 인하여 유럽선주들은 대체 선원인력 확보 기반을 동남아와 서남아 국가로 이동하고 있는 추세이며, 전 세계 선주사들이 동남아국가와 서남아국가에서 자격을 갖춘 선원인력 확보를 위한 치열한 경쟁이 예상된다.

또한, 선원양성 주요국의 적극적인 선원교육확대의 필요성이 요구되어지며, 우수해기인력 확보를 위한 임금의 급상승이 예상되어 지고 있다. 특히 해기사의 경우 2015년까지 지속적으로 공급부족현상 예측되어지고 있으며, 이는 선박의 대형화 추세와 더불어 우수한 선원인력 확보경쟁을 심화시킬 것으로 전망되어진다.

## 2. 국내 선원인력 현황

### 1) 국내 선원인력 현황

<표 3-3> 우리나라 선원취업현황

구분		1990	1995	2000	2004	2005	2006	2007
합계	소계	105,667	63,372	52,172	40,194	40,176	38,821	38,608
	해기사	32,752	23,780	21,604	19,300	20,020	20,050	20,456
	부원	72,915	39,592	30,568	20,894	20,156	18,771	18,152
외항선	소계	9,487	7,893	6,666	6,932	7,402	7,445	8,042
	해기사	4,211	3,899	4,014	4,716	5,147	5,301	5,836
	부원	5,276	3,994	2,652	2,216	2,255	2,144	2,206
내항선	소계	6,465	7,521	8,016	8,068	8,042	7,801	7,819
	해기사	3,017	3,941	4,774	5,305	5,427	5,393	5,486
	부원	3,448	3,580	3,242	2,763	2,615	2,408	2,333
상선 (소계)	소계	15,952	15,414	14,682	15,000	15,444	15,246	15,861
	해기사	7,228	7,840	8,788	10,021	10,574	10,694	11,322
	부원	8,724	7,574	5,894	4,979	4,870	4,552	4,539
원양 어선	소계	21,984	8,298	5,403	2,859	2,535	2,339	2,145
	해기사	5,496	3,233	2,621	1,669	1,578	1,546	1,443
	부원	16,488	5,065	2,782	1,190	957	793	702
연근해어 선	소계	31,288	27,527	25,712	17,659	17,960	17,082	16,502
	해기사	6,648	6,459	5,814	3,938	4,506	4,475	4,359
	부원	24,640	21,068	19,898	13,721	13,454	12,607	12,143
어선 (소계)	소계	53,272	35,825	31,115	20,518	20,495	19,421	18,647
	해기사	12,144	9,692	8,435	5,607	6,084	6,021	5,802
	부원	41,128	26,133	22,680	14,911	14,411	13,400	12,845
해외 취업선	소계	36,443	12,133	6,375	4,676	4,237	4,154	4,100
	해기사	13,380	6,248	4,381	3,702	3,362	3,335	3,342
	부원	23,063	5,885	1,994	9,74	875	819	768

자료 : 한국선원복지고용센터, 2008

국내 선원취업인원은 1990년 해기사 32,752명, 부원 72,915명 총 105,667명에

달하였으나, 지속적으로 감소하여 2007년에는 해기사가 1990년의 약 62%, 부원은 약 24% 수준으로 나타났으며 총 선원 취업인원은 1990년 대비 25%감소하여 국내 선원시장의 크기가 매우 감소하였음을 알 수 있다.

이러한 감소추이의 원인으로는 국내의 육상근로와 해상근로의 작업여건과 임금차이, 그리고 중국 필리핀 등 동남아 국가들의 선원인력증가를 들 수 있다. 또한, 선원은 점점 승선을 기피하고 있는 추세이며, 해상근로보다는 육상근로를 더 선호하는 추세이다. 국내선사들은 경쟁력 있는 선원을 확보하기 위해 개발도상국 선원들을 고용함으로써 국내 선원시장이 점차 감소하는 악순환 고리를 형성 하였다.

또한 2006년부터 한국국적선사의 신조선박 대량 발주 및 국가제도(국가필수선박 및 지정선박 제도, 톤세제도 및 제2선제도)의 시행으로 국적이동에 따른 한국선원의 소요인력은 계속 증가 추세에 있다. <표 3-4> 37개사를 대상으로 국내 신조선박 인수예정 현황에서 살펴보면, 2007년 50척에서 2008년 44척, 2009년 23척, 2010년 20척, 2011년 14척으로 총 151척의 선박이 증가될 예정이다.

<표 3-4> 국내 신조선박 인수예정현황(37개사)

(단위: 척)

	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	합계
척수	50척	44척	23척	20척	14척	151척

자료: A사 내부자료

주) 국적선사 전체적으로는 400척이 초과될 것으로 예측됨

그리고 아래의 <표 3-5> 국내 선원 수급 전망에 따르면 현 605척의 국적상선대에 사관은 2006년을 기준하여 357명이 부족하고, 2011년에는 2,300명가량이 부족할 것으로 전망하고 있다. 부원의 경우는 더욱 심각하여 2006년을 기준하여 2,300명가량이 부족하고, 2011년에는 3,400명가량이 부족한 것으로 전망하고 있다.

<표 3-5> 국내 선원 수급 전망

(단위: 명)

구분	2006년			2011년		
	공급	수요	과부족	공급	수요	과부족
해기사 (Officers)	5,147	5,504	-357	4,200	6,532	-2,332
부원선원 (Ratings)	2,225	4703	-2,451	1,920	5,292	-3,372

자료: A사 내부자료

주) 국적선사 전체적으로는 400척 적용 시 5천명 이상의 추가 부족인원 발생

이에 따라 2007년말 외항상선정책협의회 및 노·사·정 회의에서 부족한 한국선원의 공백을 대체하기 위해 외국선원 고용 T.O를 증가시켰으며, 향후 2010년까지 지정선박을 제외한 모든 선박에 외국선원 고용 T.O를 전면 확대시킬 예정이다

이미 많은 연구에서 선원직에 대한 매력상실, 후발 선원공급국가와 경쟁력 상실 등으로 국내에서도 우수선원인력 확보난이 발생할 것을 문제점<sup>13)</sup>을 지적하였고 이에 대한 대안모색의 필요성을 간구하고 있다. 선원부족에 대한 해결 방안으로 다목적 선원을 양성하여 근대화선을 운영하고, 임금체계를 개선하며 부원 대비 사관급의 임금인상 및 부원 사관화제도를 제안하였다.<sup>14)</sup>

## 2) 국적선대 외국인 선원관리 현황

<표 3-6>에서 살펴보면 국내에 고용된 외국인 선원은 2007년에 총 9,916명으로, 1997년 이후 2000년까지 연평균 20%씩 급증하였으며, 그 후 외국인 선원의 규모는 2001~2007년 연평균 증가율 5%로 일정하게 증가하고 있다. 업종별로는 어선의 비중(66.3%)이 높으며, 원양어선(37.4%), 외항선(30.2%), 연근

13) 윤영섭, “선박관리업의 현황과 문제점-선원관리 중심으로”, 한국해양대 경영학 석사학위논문, 1993.

14) 고철기, “국내외 선원시장의 환경변화와 우리나라의 대응방안”, KMI 해운산업동향 1988년 12월호.

해어선(29.0%), 내항선(3.5%)의 순이다. 특히 내항선의 경우 2004년에 처음으로 외국인 선원이 고용되어 취업규모가 2004년 37명에서 2007년에는 345명으로 증가하였다. 그리고 국가별 외국인 선원의 고용 규모는 중국, 인도네시아, 필리핀, 베트남, 미얀마 와 캄보디아 선원 순이며, 상위 3개국(중국, 인도네시아, 필리핀) 선원의 비율이 78.5%를 차지하고 있다.

<표 3-6> 외국인 상선선원 고용 추이 (2001~2007)

구분 연도	관 리 현 황					국 적 별								
	계	외항선	원양어선	내항선	연근해어선	계	중 국	인도네시아	베트남	미얀마	필리핀	캄보디아	키르기스스탄	기타
2000	7,639	1,913 (668)	5,112		614	7,639	2,437	2,632	1,209	235	1,069			57
2001	6,980	1,141 (20)	5,095		744	6,980	2,376	2,590	1,279	197	537			1
2002	6,970	1,647 (27)	4,063		1,260	6,970	2,770	2,029	1,143	330	653			45
2003	7,313	1,852 (30)	4,470		991	7,313	2,843	2,153	1,242	357	646			72
2004	7,390	2,103 (110)	4,194	37	1,056	7,390	2,888	2,146	1,154	492	662		18	30
2005	7,960	2,376 (119)	3,756	226	1,602	7,960	3,029	2,267	956	727	925		7	49
2006	8,889	2,925 (119)	3,719	313	1,932	8,889	3,140	2,434	1,004	1,253	1,025	11	4	18
2007	9,916	2,998 (120)	3,696	345	2,877	9,916	3,565	2,889	1,105	995	1,327	6		29

자료: 한국선원복지고용센터 선원 통계 연보 2008.

주: 외항선 괄호()안의 인원은 외항 여객선에 승선 중인 외국선원을 나타냄.

<표 3-7> 국적상선에 고용된 총 상선선원 대비 외국인 상선선원의 취업 비율

(단위 : 명, %)

구 분		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
국적 상선선원(A)	외항	6,614	6,832	6,495	6,932	7,402	7,445	8,042
	내항	8,112	8,275	8,176	8,068	8,042	7,801	7,819
해외취업 상선선원(B)		5,135	4,762	4,611	4,311	4,237	4,154	4,100
외국인 상선선원(C)	외항	1,141	1,647	1,852	2,103	2,376	2,925	2,998
	내항	0	0	0	37	226	313	345
외국인 상선선원 비율(D)	외항	14.7%	19.4%	22.2%	23.3%	24.3%	28.2%	27.2%
	내항	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.5 %	2.7 %	3.9%	4.2%
	전체	7.2 %	9.8 %	11.2%	12.5%	14.4%	17.5%	17.4%

자료: 한국선원복지고용센터.

주:  $D = \{C / (A + C)\} * 100$ .

또한, 국적상선에 고용된 총 상선선원 대비 외국인 상선선원의 취업비율은 2007년 말 기준 17.4%를 차지하고 있으며, 2001년 이후 그 인원 및 비율은 점점 증가추세를 나타내고 있다. 이와 같이 외국인선원의 고용은 꾸준히 증가추세에 따라 2007년 12월28일 노사간 합의에 의하여 익년(2008년) 1월 8일 노사정 공동으로 선언된 「한국인선원의 고용안정과 적정규모 유지를 위한 노사합의서」에 의거하여 한국선주협회 회원사 소속 국제선박에 한하여 외국인 해기사 고용이 일반선박의 경우는 1명이 추가되었다. 그리고 제한사항 또한 300척의 필수 및 지정 선박 규모가 담보되고 2010년까지 필수 선박 88척 확보를 전제로 2010년경에는 선장 및 기관장을 제외한 인원을 대상으로 외국인 선원 고용을 완전 자율화하기로 합의되어 향후 외국인 선원의 고용인원 및 비율은 점차 확대될 것으로 예상된다.

<표 3-8> 각국의 외국인 선원 고용관련 제한

국 가	척당 외국인 선원 고용범위
영국(덴섬)	- 해기사 4인(선장, 기관장, 1등 항해사, 통신사)는 영국인 - 부원에 대한 국적요건 없음
노르웨이(NIS)	- 선장을 제외하고 외국인 선원 승선 가능(선장도 탄력적 예외규정 존재)
프랑스 (케호구엘덴섬 등록)	- 전체 선원의 35% 이상 프랑스인 유지(4명은 해기사)
네덜란드	- 선장만 네덜란드인(시험 합격시 선장 승선도 가능)
덴마크(DIS)	- 선장만 덴마크인
독일(ISR/GIS)	- 국적요건은 없으나 사실상 부원선원에 한정
일본	- 선장만 일본 선원
홍콩	- 국적요건 없음
한국(2010년)	- 국가필수 국제선박: 부원 6명 - 국가지정 국제선박: 부원 8명 또는 사관 1명 및 부원 7명 - 일반 국제선박: 선,기장만 한국선원

본 합의 및 선언을 통하여 선사에서는 운항비용 감소 및 극심한 해기인력난에 대한 해소를 노조 측에서는 300여척 규모의 지정 및 국제 선박의 유지 및 한국 선원 5,000명 이상의 고용을 보장 받으면서 국제 필수 선박의 한국 선원 승선에 따른 송실보상과 해기전승의 단절방지의 효과를 얻게 된다. 따라서 이는 선사와 노조 측이 공동의 이익을 달성할 수 있는 중요한 수단으로서 평가되고 있다.

주요 해운국가에서는 제 2국적 등의 제도를 통해 외국인 선원 고용범위를 확대 적용하고 있으며, 그 주요한 공통 내용은 고급사관에 한정하여 자국선원을 승선 시키고, 나머지 해상인력은 외국인선원을 고용할 수 있도록 하고 있다.



## 제2절 선원의 교육 훈련

### 1. 해기 교육 시스템

전 세계적으로 해기교육 시스템은 크게 유럽식 해기교육 시스템과 미국식 해기교육 시스템으로 구분할 수 있다. 유럽식 해기교육 시스템은 중학교 졸업 학력을 가진 사람들을 대상으로 고등학교 과정에서부터 좌학과 실습을 반복하여 실시하는 샌드위치식 교육방식을 채택하고 있으며, 일반적으로 학사학위 부여가 없는 것이 특징이다. 이 교육시스템은 실무교육을 위주로 해기사를 양성하는 체제이므로 경험있는 해기사를 양성한다는 점에서는 바람직하다고 볼 수 있다. 그러나 일정기간 승선근무 후 육상직으로의 이직을 희망하고자 할 경우 전문지식에 관한 교육을 받을 기회가 없고, 학위취득이 되지 않는다는 점이 해상직 기피현상이 심화되고 있는 선진 해운국과 신흥공업국의 실정에 맞지 않은 해기교육 시스템이라고 볼 수도 있다.

한편 미국식 해기교육 시스템은 미국, 한국, 일본, 대만 등 태평양 연안의 선진해운국과 신흥공업국들이 채택하고 있는 시스템으로 학사학위를 수여하는 4년제 대학교육시스템이라는 점이 그 특징이다. 이러한 교육 방법은 우수한 두뇌인력을 해기사 양성기관에서 모집하여 고등교육을 통해 초급사관을 양성하는 방식으로서 일단 졸업 후의 상급면허취득, 기타 부가자격 취득교육은 개인에게 일임되어 있으며, 양성기관과는 다른 별도의 재교육 기관에 그러한 과정들이 설치되어 있다.

### 2. 선원교육 현황

전 세계 해기교육은 국제협약에 근거하여 각 국가의 대학이나 고등학교, 연수원 등 해기교육기관에서 커리큘럼을 구성하여 해기사를 양성하고 있다. 구주 및 일본등 해운 선진국인 경우 자국 해기사의 승선기피로 인한 육해상 관

련분야의 전문인력 부재로 연결되었으며, 해기인력의 중요성을 인식한 해운선진국의 해기교육은 단지 승선을 위한 선박 OPERATION 교육만이 아닌 해운 관련 육상 전문해기인력으로 양성을 위한 교육으로 변형되어 왔다. 현재에도 관련 교육기관을 통해 일부 해기사들이 양성되고 있으나, 전반적인 선원에 대한 좋지 않은 사회적 인식 및 해기사들의 승선키피 현상으로 사실상 명맥만 유지되고 있는 실정이다.

<표 3-9> 일본의 선원양성기관

구분	교육기관	자격증	교육인원
외항	상선계 대학(2)	3급항기사(항해,기관)	항: 85명, 기: 75명
	고등상선전문학교(5)		항: 100명, 기: 100명
내항	해기교육기구 해기대학교	3급항해사(항해,기관)	항: 15명, 기: 15명
	해기교육기구 해상기술단기대학교(2) 해상기술학교(5)	4급항해사(항해,기관)	항/기: 200명 항/기: 200명

전 세계 선대의 대부분을 운영하는 구주 및 일본은 이러한 선원 양성을 위해 정부 및 기업이 나서서 투자하고 있는 한편, 주요 선원공급국의 선원양성 교육은 정부기관에서 운영하는 대학을 제외하고는 자본 및 교육 INFRA 부족으로 자질 있는 선원양성이 되지 못하고 있는 실정이다.

<표 3-10> 우리나라 선원양성기관 현황(2005년)

(단위 : 명)

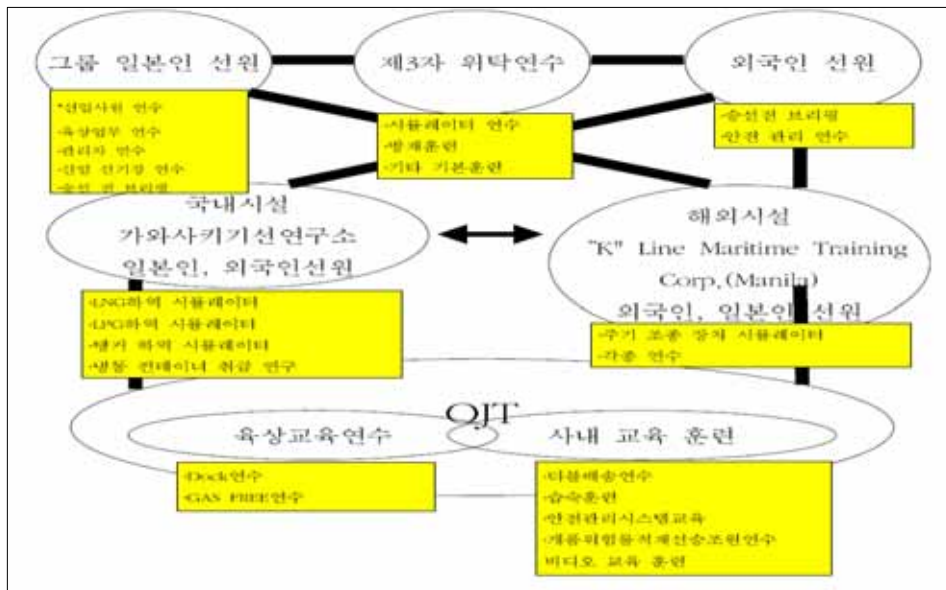
구분	정 원			졸업후 취득자격	
	계	항해	기관		
계(19)	2,611	1,366	1,245		
해양 계 (4)	소계	1,350	665	685	
	한국해양대학교	400	190	210	3급
	목포해양대학교	390	195	195	3급
	부산해사고	320	160	160	4급
	인천해사고	240	120	120	4급
	소계	1,011	576	435	
	부경대학교	130	65	65	3급
	여수대학교	83	42	41	3급
	제주대학교	40	40	-	3급
	군산대학교	80	40	40	3급
	경상대학교	45	45	-	3급
	강원전문대학	60	30	30	4급
	인천해양과학고	140	70	70	4급
	충남해양과학고	62	31	31	4급
	포항해양과학고	140	70	70	4급
	완도수고	56	28	28	4급
	경남해양과학고	50	25	25	4급
	제주관광해양고	25	25	-	4급
	구룡포 중고	70	35	35	4급
울릉중고	30	30	-	4급	
한국해양수산 연수원	250	125	125	3~4급	

우리나라의 경우에는 상대적으로 영세한 선대를 운영하고 있는 우리나라 선주들의 선원비 경쟁력 제고 측면에서 정부차원의 해양대학 및 해기 고등학교, 연수원등을 운영하며 자질 있는 선원을 양성하고 있다.

전 세계적으로 폭발적인 선대 증가에 따라 해기인력은 절대적으로 부족해지고 있으며, 해운선진국들은 이러한 인력난 해소를 위해 상대적으로 자질이 떨어지는 외국선원을 고용하고 있다. 따라서 현재 외국선원의 고용이 일반선원에서 점차 간부선원 및 선대감독 고용으로 확대되고 있다.

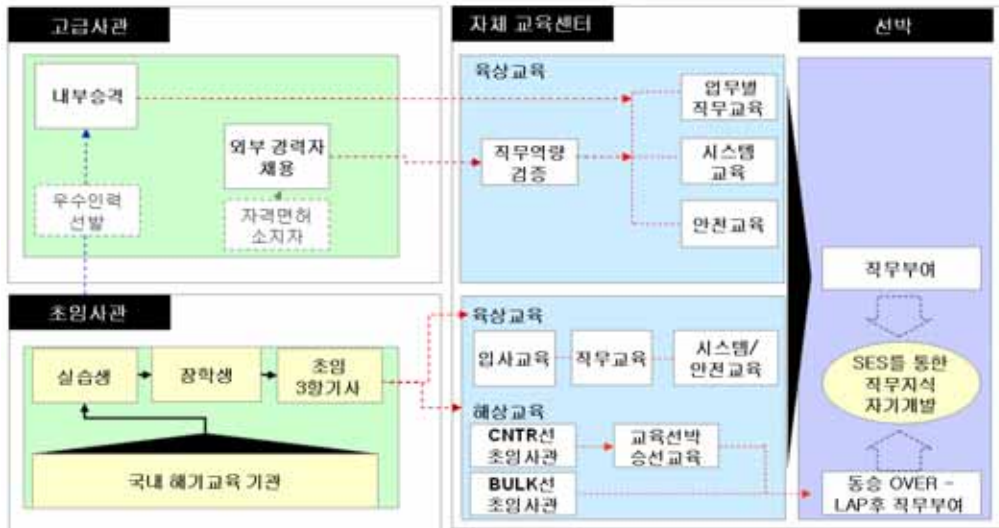
선박은 점점 더 대형화/침단화되고 있으며 각국 규제는 강화되는 한편 육해상의 해기인력은 외국선원들로 대다수 구성됨에 따라 해운선진국들은 선박의 안전운항 확보 및 관리인력 양성의 중요성을 심각하게 고려하지 않을 수 없게 되었다. 따라서 외국선원을 자신의 회사에 맞는 자질 있는 인력으로 양성하기 위해 교육의 투자를 확대하게 되었다.

전체 선원고용인원의 96%가 외국선원인 MOL의 경우 대폭적인 교육투자를 통해 전 세계 7개소에 선원연수소를 개설하여 운영하고 있으며, 2005년에는 필리핀에 선원학교를 운영하는 사례를 예로 들 수 있다. 또한, NYK인 경우도 주요 선원공급국에 NYK CLASS를 설치 운영하고 있으며, 2007년도에는 필리핀에는 독자적인 상선대학을 설립/해기인력을 양성하고 있는 실정이다. K-LINE의 경우도 일본, 필리핀, 인도, 북유럽, 동유럽에 주 선원공급국에 ACADEMY 구축을 통해 교육연수 프로그램 및 커리큘럼을 표준화 하고 있으며, 각 국가별 연수시설을 통해 선종별 특화된 교육 및 해기인력 양성을 시행하고 있다.

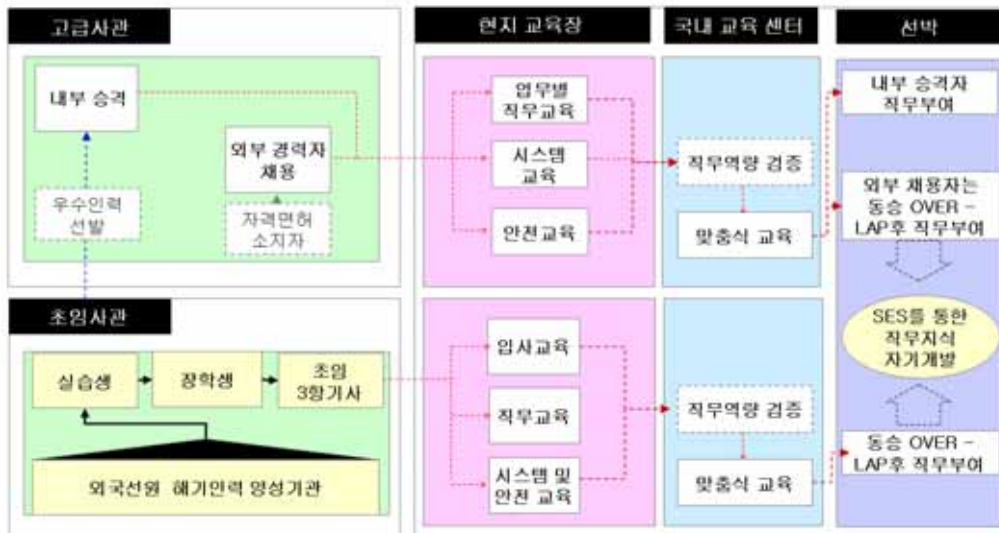


<그림 3-1> "K" LINE 그룹의 선원교육훈련 연수 시스템

일본 해운회사가 운영하는 선박의 95%는 외국인 간부선원에 의해 운영되고 있다. 이는 선원교육을 외부에 의존하기에는 한계가 존재하게 된다. 따라서 선원교육의 내실화 필요성을 중요하게 인식하여 인력에 대한 투자를 강화하고 있는 것으로 보인다.



<그림 3-2> 국내 "A"사 선원 교육훈련 연수 시스템(한국선원)



<그림 3-3> 국내 "A"사 선원 교육훈련 연수 시스템(외국선원)

그러나 우리나라인 경우는 일부 대형선사를 제외하고 해기능력 향상을 위한 체계적인 양성 체제를 구축하고 있지는 않다. 국내 “A”사인 경우는 최고 경영진에서 해기인력의 중요성을 인식하고 자체 우수 해기인력 양성을 위해 기존 실습선박 운영을 확대하고 있으며, 각 국가별 실습생 및 장학생 제도 운영 및 2007년도에는 자체 운항훈련원을 설립하여 고급 해기인력 양성에 투자 하고 있다.

2007년 “A”사의 전체 교육인원 및 교육일수를 분석하면 1,071명에 2,787일이 운영되었으며, STCW에서 요구하는 지정된 교육기관에서의 법정교육 입과인원 및 일수는 단지 122명에 238일이 소요되었다. 나머지 입과인원 949명에 교육일수 2,549일은 회사의 필요에 의한 직무역량 향상교육이 시행되었다. 이는 전체 교육에 약 90%를 차지하고 있으며, 해기인력 양성에 있어 법정교육보다는 자체 직무역량 향상 교육에 많은 시간과 인력, 자본을 투자하고 있음을 시사하고 있다.

우리나라의 해기교육 시스템은 관련해기 교육기관을 졸업하면 상위 업무 수행능력을 위한 재교육 기회가 사실상 제한되어 있으며, 졸업 후 승선생활을 통해 스스로 체득하고 있는 실정이다. 해기인력 양성의 중요성을 인식하고 있기는 하나 비용 증가에 따른 경쟁력 약화를 이유로 기업도 이러한 양성에 대한 투자에 적극적이지는 못하다.

특히 해기인력 시장이 구직난에서 구인난으로 변화된 만큼 이제는 해기인력의 양성을 정부 및 학계에만 의존할 것이 아니라 적극적인 투자를 통해 해기인력의 안정적 양성에 기여해야 할 것이다. 또한 외국선원 고용 T.O 확대에 따른 외국선원들이 우리나라 선주 선박에 고용이 확대되고 있으나, 외국선원의 자질향상을 위한 체계적인 교육 및 투자는 없는 실정이다.

주 선원공급국의 인력 자원은 풍부한데 비해 제대로 된 양성시설 부족 및 비용의 문제로 현장에 투입되어 일하기에는 자질이 부족한 상태에서 부원으로 고용되는 실정이다. 따라서 국내 선사들은 안정적인 인력확보 및 양성을 위해

주 선원공급국에 적극적인 투자를 하여 자질이 겸비된 해기인력을 양성할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

### 제3절 선원의 집단적 노사관계

#### 1. 국제 집단적 노사관계

ITF<sup>15)</sup>는 1896년 영국 LONDON에서 유럽의 운수 노조를 중심으로 국제간 연합노조로 탄생 활동을 개시하였다. 유럽의 선주들이 높은 선원비와 세금으로 인해 해운경쟁력이 약화되어 저임금 선원 고용과 절세를 위해 1920년대부터 운항선박의 국적을 편의치적 국가(파나마, 리베리아 등)로 이적시키기 시작함에 따라 유럽 선진국의 선대가 급격하게 감소하게 되었다. 이로 인하여 편의치적으로 이적한 선박을 자국으로 되돌림으로써 자신들의 직장을 확보하기 위해 1948년 ITF 총회 결의에 따라 'FOC 선박배척운동'을 개시하게 되었다.

현재 ITF는 148개국에 653개 운수 관련 노조가 가입되어 있으며, 총 조합원은 약 450만명으로 구성되어 있다. 조합원의 구성은 선원 외에 국제간 운수에 종사하는 항만 관련 노조원이 가입되어 있으며, 나라에 따라서는 하역인부, Line man, Tug boat 선원 등이 모두 가입된 경우도 있다. 우리나라도 선원, 항만, 항공, 철도 등의 운수관련 노동단체들이 가입되어 있다.

ITF는 전 세계 주요 항구에 조직원을 선발, 교육하여 검사관을 배치하여 편의치적선 또는 편의선원(비 거주선원) 승선선박에 대하여 선원의 임금 등 근로조건이나 선박 안전조건이 ITF가 정한 기준에 미달하는 경우, 하역거부 등 실력행사를 시행하고 있으며, 모든 편의치적선은 자신들이 발급하는 BC<sup>16)</sup> 소지를 의무화하고 있다.

점차적으로 ITF가 임금을 일방적으로 결정하고 인상함에 따라 각국 선주들

15) ITF (International Transport Workers' Federation ; 국제운수노동자 연맹).

16) BC (Blue certification ; 청색증명서) : 자신들의 근로조건을 만족한다는 증명서로 매년 적당 6천 불이상을 복지기금등으로 접수하고 발급함.

의 불만이 고조되어 유럽의 선박관리업주 단체인 IMEC과 일본 선주단체인 IMMAJ가 연합하여 연합교섭단체 JNG<sup>17)</sup>를 구성하여 ITF와 JNG간의 국제단체교섭협의체인 IBF<sup>18)</sup>가 개최되었다. 여기서 2005년 10월 최초로 2006년, 2007년용 선원 임금협약이 체결되었으며, 2007년 1차 개정으로 2008년, 2009년 협약이 체결되어 사용 중에 있다. 현재 JNG 가입단체는 IMEC(구주지역 선사 및 선박관리사가입 (약1,600척)), IMMAJ(일본선사 및 선박관리사 가입(약 1,300척)), DSA(덴마크선주협회 회원사(약 50척)), KSA(한국선주협회 회원사 및 선박관리사(50척) 및 EVERGREEN사로 구성되어 IBF가 국제적 집단적 노사관계 중심 단체라 하겠다.

## 2. 일본 집단적 노사관계

일본의 선원노조(JSU)는 1945년 외항, 내항, 어선 선원뿐만 아니라 여객선 승무원 등 해상 노무인력까지 하나의 연합노조로 결성 되었으며, 1950년 ITF에 가입하였다. 현재 4만명의 조직원과 다수의 특별회원인 외국선원으로 구성되어 있다. 또한 일본 전역의 주요 항구 38개소에 지점을 운영함과 동시에 외국선원 복지기금 운영을 위해 해외 필리핀 및 베트남에도 사무실을 두고 있으며, 런던의 ITF 본부에도 직원을 파견해 두고 국제사회에서 국가의 이익을 대변하며 활동하고 있다.

JSU의 홈페이지에 명시된 동 협회의 주요 활동사항을 살펴보면, 첫째 ITF 회의에 참석하여 ITF의 정책입안과 개정에 중요한 역할을 하며, 둘째 일본선주와 해당선박에 승선하는 외국선원에 대하여 특별회원으로 가입시키는 조건으로 TCCA<sup>19)</sup> 협약을 체결하고 이 협약이 ITF로 부터 BC를 발급 하도록 한다. 셋째 JSU와 관련된 모든 협약이 준수되는지 확인하고, 마지막으로 자국 선주가 관리 하는 선대에 승선하는 외국선원 들의 불만을 해소하는 노력을 지

17) JNG : Joint Negotiating Group.

18) IBF : International Bargaining Forum.

19) TCCA : Total Crew Cost Agreement (선원임금협약의 일종).



속적으로 진행한다고 명시하고 있다. 이를 볼 때 JSU는 그들의 활동영역의 중심에 외국선원의 특별회원 가입에 따른 수익창출 및 자국 선주의 ITF 등 대외활동의 협조자로서 많은 부분이 할애되고 있음을 볼 수 있다.

일본의 선주협회(JSA<sup>20)</sup>)는 2004년까지 산하부서로 선원정책국을 두고 주요 선사에서 파견된 선원관리 담당자와 공동으로 팀을 이루어 선원 관련 정책 및 노사관계에 관하여 JSU와 협의하는 등 주도적 역할을 수행하였다. 그러나 2004년 JNG가 결성되면서 일본선주가 IMEC 회원사에 다수선박을 위탁관리하고 있는 점 등 국제적으로 일본선주의 위상을 고려하여 선원의 정책 및 노사관계는 일본의 선박관리업자협회(IMMAJ<sup>21)</sup>)로 이관하였으며, IMMAJ가 ITF 및 JSU와 관련된 모든 활동의 주체로 활동하고 있다.

### 3. 우리나라 집단적 노사관계

우리나라의 선원관련 사용자단체로는 한국선주협회, 한국해운조합, 한국선박관리업협회, 원양어업협회, 수산업협동조합 등을 들 수 있으며, 업종 또는 산업별로 조직되어 있다.

<표 3-11> 선원 사용자단체 현황

구 분	단 체 명	회 원 자 격	회원업체 수
해운업	한국선주협회	외항운송업자	145
	한국해운조합	연안운송업자	1487
	한국선박관리업협회	선박관리업자	386
수산업	한국원양어업협회	원양수산업자	93
	수산업협동조합	연근해어업인, 수산제조업자	91

20) JSA : Japanese Shipowners' Association.

21) IMMAJ : International Mariners' Management Association of Japan.

<표 3-12> 전국해상산업노동조합연맹 기맹조합 현황

구 분	조합수	해당 노동조합
기업별 노조	27	현대상선해원노조, 한진해운선원노조 등
산업별 노조	2	전국선박관리선원노조, 전국원양수산노조
업종별 노조	4	저인망선원노조, 전국선망선원노조 등
지역별 노조	12	부산해원노조, 경남해상산업노조, 목포선원노조 등
지역·업종별 노조	5	인천연근해어선노조, 부산예부선노조 등
합 계	50	

자료 : 전국해상산업노동조합연맹

선원노동조합도 사용자단체와 마찬가지로 기업별노조, 산업별노조, 업종별노조, 지역별 노조 등 다양한 형태로 존재하며, 총괄 상급단체로 전국해상산업노동조합연맹이 있다. 약 6만3천명의 조합원으로 구성되어 있으며, 외항선원 및 해외취업선원은 약 1만 5천명으로 구성되어 있다. 외항해운업의 경우 각 선사와 기업별노조가 단체교섭을 통해 기업차원에서 노사관계를 형성하고 있다. 사용자 단체인 한국선주협회와 노동조합의 총괄 상급단체인 전국해상산업노동조합연맹이 외항상선정책협의회를 구성·활동을 통하여 선원관련 법규 개정 등 선원의 근로조건에 관한 정책적 심의 등 집단적 노사관계의 중심으로 활동을 하고 있다.

그러나 2008년 5월 전국해상산업노동조합연맹 소속의 국적선사 노동조합 위원장 중심의 전국해운노동조합협의회가 확대·재편됨과 동시에 사단법인으로 등록을 추진하고 있다. 또한, 2007년 12월 28일 「한국인 선원의 고용안정과 적정규모 유지를 위한 노사합의」의 "부속합의서"에 의해 조성키로 한 복지기금의 조성규모와 운영 방안 등에 관한 노사협회가 진행되고 있어, 도출될 노사합의 내용과 함께 2010년 우리나라의 복수노조의 허용 등과 맞물려 향후 많은 변화가 있을 것으로 전망된다.

## 제4절 선원관리제도

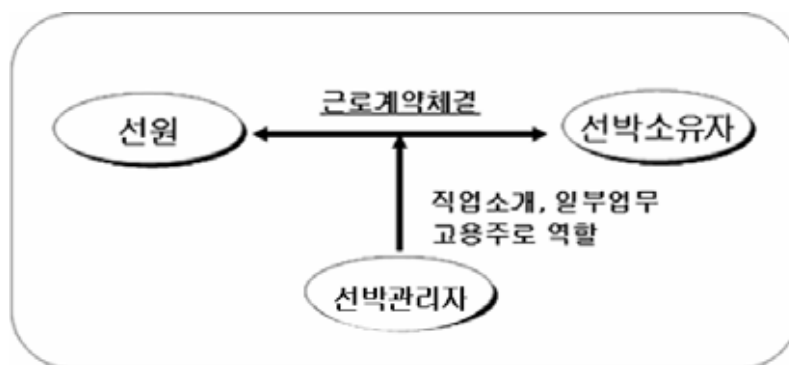
### 1. 선박관리업자의 선원 고용권

선박관리업자가 선주로부터 위탁받아 관리하고 있는 선박에 승무하고 있는 선원에 대한 고용권한의 소지유무에 따라 선박관리업관련 제도의 변화 및 발전방향에 지대한 영향을 미치고 있다. 따라서 선원의 고용권과 관련 제도를 살펴보고자 한다.

#### 1) 우리나라의 선원·선박관리업자·선주와의 관계

우리나라 해운법 제33조에 의거 선박관리업자만 선원공급사업을 영위할 수 있으며, 선원법 제103조에 의거 선원공급사업은 선박소유자에게 선원을 모집하여 근로계약을 체결하도록 소개하는 행위를 영업으로 하는 사업을 말한다.

선원의 근로계약의 성립은 선원과 선박소유자가 선원근로계약서를 작성하여 해양항만관청에 신고하고 승선원명부에 공인을 받는 것으로 시작하며, 신고의 무자는 선박소유자에 한정되며 선장이나 선원관리사업자가 선원근로계약을 체결하였다 하더라도 그 신고는 선박소유자의 명의로 하여야 한다.



<그림 3-4> 우리나라의 선원-선박관리업자-선박소유자간 관계도

## 2) ISM과 ILO 협약상 선박소유자 규정 비교

국제협약상 규정된 선박소유자의 정의를 살펴보면 ISM CODE에서는 선박소유자로부터 선박의 운항책임을 위탁 받은 자로 동 CODE에 의한 모든 의무와 책임을 지기로 동의한 자로 규정되어 있다. ILO에서는 선박소유자로부터 선박의 운항책임을 위탁 받고 동 협약에 따라서 선박소유자에게 부과된 의무와 책임을 인수하기로 동의한 자로 정의되어 있다. 따라서 우리나라의 선박관리업자를 국제규정상 선박소유자로 규정하기에 무리가 없다고 본다.

## 3) 선박관리업의 표준산업분류 및 표준직업구분

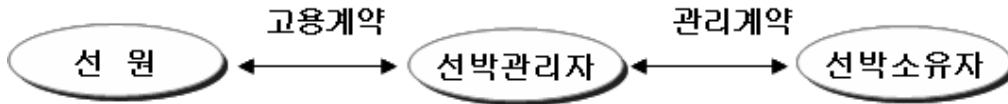
우리나라 통계청의 한국표준산업분류에 의하면 항공기운항과 관련한 항공터미널시설운영 등 공항운영업과 공항지상 서비스 등 기타 항공운송지원 서비스를 제공하는 기타 항공운송지원 서비스업 등 연관 산업들은 운송업에 포함되어 있다. 그러나 운송업에서 선박관리업을 적용하기에 마땅한 부분을 찾기 힘들다. 다만, 사업영역 중 선원관리사업은 사업시설 유지관리 서비스업의 고용알선업<sup>22)</sup>에 해당된다고 볼 수 있겠다.

선박관리업자의 업무형태를 보면 실질적인 고용주로서의 모든 역할을 수행하면서도 최종적인 법적 책임 사항인 고용권만 선주에게 있다. 이는 국내·외 어느 직종에도 찾아보기 힘든 기이한 형태로 업무의 내용은 인력공급업<sup>23)</sup>에 가깝다고 보아야 할 것이다. 그러나 국내 인력공급업은 직업안정법에 의거 노동조합만이 가능하도록 한 사업으로 한정되어 있다.

22) 고용주 또는 구직자를 대리하여 일자리 및 구직자 정보를 기초로 인력을 선발, 알선 및 배치하는 산업활동을 말한다. 구직자는 고용알선업체의 직원이 아니다.

23) 자기관리 하에 있는 노동자를 계약에 의하여 타인 또는 업체에 일정기간동안 공급하는 산업활동을 말한다. 이 노동자들은 인력공급업체의 직원이지만 고객 사업체의 지시 및 감독을 받아 업무를 수행한다.

#### 4) 해외 선박관리회사들의 선원·선박관리업자·선주와의 관계



<그림 3-5> 외국의 선원-선박관리업자-선박소유자간 관계도

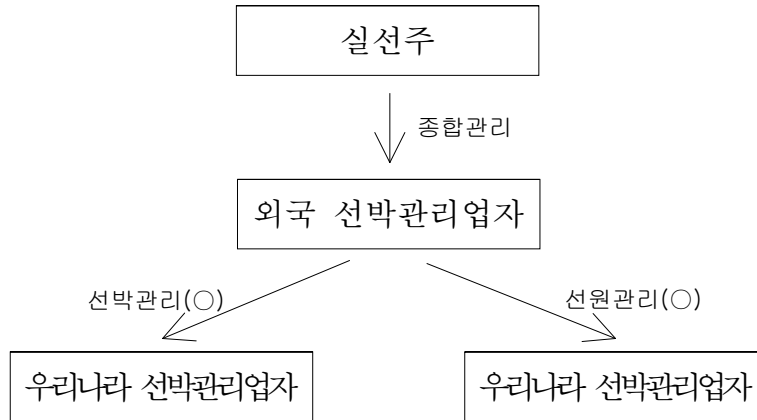
ILO 협약 제2조 제1항에 따르면 선박 소유자라 함은 ‘선박소유자 또는 선박 소유자로부터 선박의 운항에 대한 책임을 위탁받았고, 동 협약에 따라 선박소유자에게 부과된 의무와 책임을 인수하기로 동의한 선박관리자, 대리인 또는 나용선자와 같은 그 기타조직 또는 개인을 말한다’ 라고 규정되어 있다.

ITF는 노사협상의 상대자로 ISF가 아닌, IMEC과 IMMAJ가 핵심 멤버로 활동하는 IBF를 인정하고 있다. 이들의 선박소유자와 선박관리업자 및 선원과의 관계를 보면 IMF의 권고에 의해 우리나라에 도입된 근로자과건법과 매우 유사한 계약형태를 지니고 있음을 볼 수 있다. 또한 선원과 선박관리업자간의 고용계약의 형태는 당해 선박, 한정된 기간을 정하여 계약하는 것이 일반적이다.

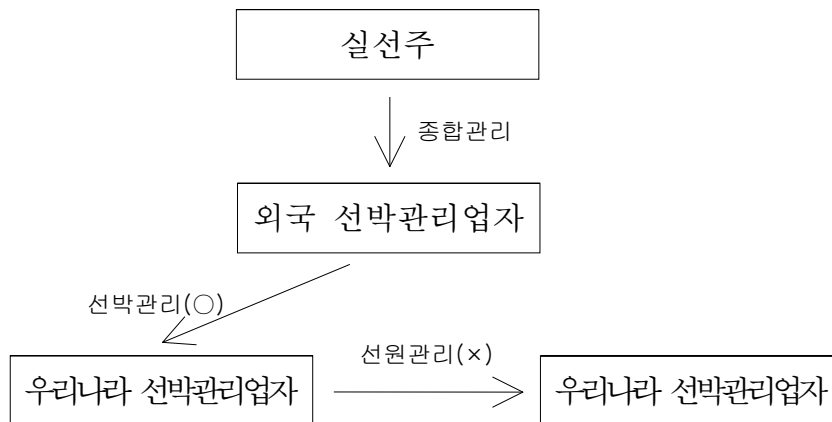
## 2. 선박관리업자간의 SUB-CONTRACT 분석

선박관리업에 있어서는 선박관리업자간 Sub-Contract를 체결하는 것은 세계적인 추세이다. 특히 해외 전문 선박관리업자는 안정적인 선원인력 공급원 확보를 위하여 다양한 선원공급국가의 전문화된 선원관리사와 Sub-Contract를 체결하고 있다. 우리나라의 경우는 해외 선박관리사에게는 선원공급에 대한 Sub-Contract체결을 허용하고 있으나, 국내 선박관리업자(선원관리업자 포함)간의 Sub-Contract 체결을 불허하고 있는 실정이다.

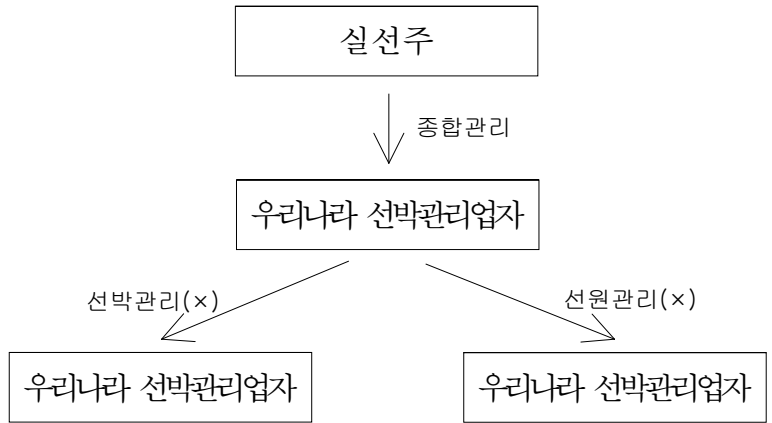
A. (허용)



B. (불허용-1)



C. (불허용-2)



<그림 3-6> 해운법상 위수탁 관계 허용 / 불허용 예시도

이러한 상황은 국내 선박관리업자의 경쟁력 확보와 업종 전문화에 지대한 영향을 미치고 있다. 예컨대, 국내 선박관리회사가 국적 상선대를 관리하면서 선주로부터 전체선박에 대한 관리를 위탁 받게 될 경우, 자기회사에서 관리경험이 없는 선종에 대해서 선종별 전문화된 선박관리회사에 위탁관리를 하거나, 관리 선종에 따라 전문 인력이 많은 선원관리사에 선원관리를 위탁하여 관리함으로써 보다 효율적인 관리를 할 수 있다. 하지만 이러한 방법은 관련 법규에 의하여 제한되어 있는 실정이다.

### 3. 기간제 근로자와 선원과의 비교

#### 1) 근로자 파견업체의 계약 형태



<그림 3-7> 근로자-파견업자-사업장주 관계도

근로자 파견제도는 파견업체(파견사업주)가 근로자들을 고용한 다음에 고용 관계를 유지하면서 인력을 필요로 하는 업체(사용사업주)에서 사용사업주의 명령을 받아 근로하도록 하는 제도로, 지난 1998년 7월 "파견근로자 보호 등에 관한 법률(근로자 파견법)"이 시행되면서 본격적으로 도입된 제도이다.

당시 노동계는 중간착취와 정규직 근로자감소에 따른 고용불안, 그리고 노조활동위축을 이유로 근로자 파견법을 반대해왔으나, 국제통화기금(IMF)이 구제금융 지원을 조건으로 정리해고제와 근로자파견법 등 노동관련 법안개정을 요구하였다. 이에 따라 1998년 3월 노사정 합의를 거쳐 이에 관한 법안은 7월 국회를 통과했다.

이러한 근로자 파견제도는 고용자와 사용자가 다르다. 근로자는 파견회사에 고용되어 있으면서 실제업무는 사용업체의 지휘감독을 받아 수행한다. 근로자는 파견업자와 근로계약이 체결되며 파견업자는 사업장업주에게 파견계약에 따라 근로자를 파견하고 일정 수수료를 받아 사업을 영위 한다. 동 근로자는 단시간 및 비정규직 보호법에 의거 근로 계약 기간이 2년 이내로 제한되며 2년 초과 시 사업장 업주는 정규직으로 채용하여야 한다.



## 2) 선박관리업과 근로자 파견업 비교

<표 3-13> 선박관리업과 근로자 파견업 비교

구분	선박 관리업	근로자 파견업	비고
고용권 소지	선주(사업장주)	근로자 파견업주	상반
지휘명령권	선주 / 선박관리업주	사업장주	상반
급여지급	선주	파견업자	상반
고용기간	8개월 - 12개월 고용 (2년내 2개월간 2회의 고용 중 단기간 발생)	2년 연속 고용	상당한 차이
사용사업주 <sup>1)</sup>	2년내 3회 변경 가능	1개 사용 사업주 (사용 사업주 변경시 재 기산)	상당한 차이
매출규모	관리비 한정	매출 + 직원급여	차이
고용형태	단기	단기	차이
퇴직금	1년 미만도 지급	1년 이상만 지급	차이
재해보상	선주	사업장주	동일
사회보험	선박관리자	파견업체	동일

주1) 선원은 동일한 선박관리업자에 소속되더라도 2년내 3회 이상의 선주(사용사업주)가 바뀔 수 있다. 이점은 근로자 파견업과 큰 차이를 보인다.

우리나라의 근로자 파견업과 선박관리업을 비교하여 보면 다음과 같다.

선박 관리업의 고용권 소지는 선주에게 있으며, 근로자 파견업은 근로자 파견업주에게 고용권 소지가 있다. 그리고 선박관리업의 지휘명령권은 선주와 선박관리업자가 동시에 가지고 있지만, 근로자 파견업의 경우는 사업장주가 지휘명령권을 가지게 된다. 급여지급은 선박관리업의 경우는 선주가 근로자 파견업의 경우는 파견업체가 급여를 지급한다. 이와 같이 고용권 소지, 지휘명령권자, 급여지급에서 선박관리업과 근로자 파견업은 상반된 입장을 보이고 있다. 그리고 고용기간과 사용사업주 측면에서도 선박관리업과 근로자 파견업은 상당한 차이를 보이고 있는 것을 알 수 있다.

### 3) 기간제 및 단시간 근로자 관련

기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률 제4조에 따라 항공기의 조종사, 기관사, 정비사 등은 2년을 초과하여 기간제 근로로 사용할 수 있는 법적 근거를 마련하였다. 그러나 선원은 상기와 같은 분명한 규정은 없고, 국토해양부 질의 회신 결과로 “선원은 동법의 적용에 제외되는 것으로 판단하고 있다”라고 되어 있다. 따라서 향후 선박소유자, 선박관리업자, 관련 노동조합 간에 지속적인 논란이 예상된다.

<표 3-14> 우리나라 비정규직 보호법 주요내용

항목		주요내용
기간제 근로자	차별금지	비정규직 근로규정 신설, 차별시정절차 도입
	근로계약 갱신	사용기간을 2년으로 제한하고 기간 초과 시 무기 근로계약으로 간주
단시간 근로자	차별금지	기간제 근로자와 같음
	법정근로시간내 초과근로 규제	법정근로시간내라도 초과근로 12시간 이내로 제한
파견 근로자	차별금지	기간제, 단시간 근로자와 같음
	파견기간	최대 2년
	근로계약 갱신	파견근로자 2년 초과 사용 때는 직접고용 의무화 파견금지 업종 파견시 즉시 직접고용 의무 불이행시 3000만원 과태료
	파견허용대상업무	포지티브 방식, 시행령에 명기
	형벌양형	파견 사업주, 사용 사업주 3년 이하 징역 2000만원 이하 벌금으로 통일

- 주1) 파견근로자 보호 등에 관한 법률에 선원은 적용 제외되는 것으로 명문화 되어 있음.  
 2) 기간제 및 단기간근로자 보호에 관한 법률에 선원을 적용하기 어려운 이유로는 2년간 동일 선주 동일 직무에 고용되었다고 할지라도 하선이후 고용계약이 중단된 기간이 30일을 초과하고 그 기간 동안 고용보험에서 실업수당을 수급하고 있음.  
 3) 차별금지 : 동일한 선박내 정규직과 비정규직의 승선은 차별로 볼수 있으나 선종과 선령이 차이가 있는 선박 한척 한척을 하나의 사업장으로 보아야 하며 사업장별 약간의 처우 차이는 차별금지에 대한 적용이 어렵다고 보아야 할 것이다.

#### 4) 선박관리사업을 도급으로 수행 가능성 검토

도급 등은 근로자과견과는 달리 수급인이 직접 고용한 근로자를 수급인이 직접 지휘·명령하여 특정한 업무를 수행하는 것이다. 도급 등의 경우 근로자의 지휘명령권은 수급인에게 있고, 도급인은 수급인의 근로자를 지휘명령하지 않는다. 따라서 근로자과견에 해당하지 아니하고 도급 등의 방식에 의한 사업이 되기 위하여는 「사업으로서의 독립성」이 인정되어야 한다. 사업으로서의 독립성은 “노무관리상의 독립성”과 “사업경영상의 독립성”이라는 요건이 충족되어야 한다. 아울러 일반적으로 용역회사라고 말하는 회사는 법률상으로는 각 개별법에 의한 도급사업(예: 경비업법에 의한 경비용역, 공중위생법에 의한 청소용역, 기타 시설관리용역 등)을 수행하고 있다고 보면 된다.

「근로자과견사업과 도급 등에 의한 사업의 구별기준에 관한 노동부 고시」에 의하면 수급인(수입인)이 “인사노무관리의 독립성”이나 “사업경영상의 독립성”중 어느 하나라도 결여된 경우에도 근로자과견사업으로 인정(제3조)하며, 수급인(수입인)의 인사노무관리 및 사업경영상 독립성이 인정되더라도 범위를 면하기 위해 고의로 위장된 경우도 근로자과견사업으로 인정(제4조)하도록 되어있다.

선박관리자가 선박소유자로부터 선박의 운항업무에 대한 도급계약을 체결할 수만 있다면, 현 선박관리업계의 고민으로 있는 선박관리업자가 선원 직접고용이 가능하고 선박관리업체간 재 하도급이 가능해지며 기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률에 저촉받지 않게 된다. 뿐만 아니라, 임금과 채권에 대한 도급인의 책임은 지속유지 가능하도록 하여 선원의 임금 채권도 보장받을 수 있게 된다.

<표 3-14>에서 살펴본 바와 같이 선박관리 업무를 향차 또는 월별업무의 완성의 개념으로 볼 수 있는가 하는 문제와 선장에 대한 지휘명령권자가 누구인가 하는 문제가 있다. 그렇지만, 이는 자동차업계나 타 산업의 COMPANY IN COMPANY 개념에서 본다면 도급으로의 적용은 무리가 없을 것으로 사료

된다. 그리고 선박관리업 등록관리요령 18조에 명시된 선주사 노동조합의 동의 및 선주와 노동조합 간에 체결된 단체협약의 준수의무에 대한 조정은 있어야 할 것이다. 또한 현 사회적 분위기가 도급계약을 비정규직 보호 법률에 대한 회피 노력으로 인식하는 등 사회적 편견이 많아 반대의견을 제시하는 개인 또는 단체의 동의를 구하기에는 많은 노력을 필요로 할 것이다.

다음에서 “A” 해운사 중심으로 도급업무로 볼 수 있는지를 정리해 보았다

<표 3-15> 선박관리업과 도급업무 수행기준 비교

구분	판 단 기 준	"A" 해운사
인 사 노 무 관 리 의 독 립 성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 수급인이 다음 사항에 대하여 근로자를 직접 지시하고 관리하는 등 노동력을 직접 이용하는 경우</li> <li>-업무수행방법, 업무수행평가 등 업무수행에 관한 사항</li> <li>-휴게시간, 휴일, 시간외 근로 등 근로시간에 관한 사항. 단 근로시간 관련 사항의 단순한 파악은 제외</li> <li>-인사이동과 징계 등 기업질서의 유지와 관련한 사항</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 외형상 판단기준을 만족하고 있으나 약간의 문제점 내포</li> <li>▪ 문제점</li> <li>-선주-노동조합간 체결된 단체협약 준수</li> <li>-선장은 선박소유자의 대리인 역할 수행</li> </ul>
사 업 경 영 상 의 독 립 성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 수급인이 다음 사항에 대하여 도급인으로부터 독립하여 업무를 처리하는 경우</li> <li>-소요자금을 자기 책임하에 조달·지급하는 경우</li> <li>-민법, 상법 기타 법률에 규정된 사업주로서의 모든 책임을 부담하는 경우</li> <li>-자기책임과 부담으로 제공하는 기계, 설비, 기재(업무상 필요한 간단한 공구는 제외)와 자재를 사용하거나, 스스로의 기획 또는 전문적 기술 또는 경험에 따라 업무를 제공하는 경우</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 외형상 문제점 전혀 없음</li> <li>▪ 문제 발생 가능성</li> <li>-선주가 자회사 지분 100% 보유하고 경영에 간섭</li> </ul>

### 5) 선원법상 정규직 선원과 비정규직선원의 근로형태 분석

정규직이라 함은 기간을 정하지 않은 근로계약을 체결하고 근로기준법 제30조에 따라 사용자는 정당한 이유가 없는 한 해고할 수 없고 고용이 정년까지

보장될 수 있는 근로자, 고용관계와 사용관계가 동일하여 실질적인 근로조건  
 의 결정권이 있는 사용자가 근로계약 체결의 상대방으로서 그 사용자를 상대  
 로 노동3권을 행사할 수 있는 근로자, 사업장 내에 정해진 소정근로시간에 따  
 라 전일제(full-time)로 보통 1일 8시간 1주 40시간을 근무하는 근로자, 사용자  
 와 위탁, 도급, 위임, 자유직업소득계약 등이 아닌 ‘근로계약’을 체결하고 법적  
 으로 근로기준법이 당연히 적용되며 임금수준도 근속연수와 기술 등에 따라  
 통상 월급제로 지급되는 형태를 띤 근로자라고 볼 수 있다.

<표 3-16>: 우리나라 선원의 정규직과 비정규직 비교표

구 분	정규직	비정규직	비 고
사용회사	선주 자체관리 하는 대형사	선박관리사 해외송출업체	
근로계약 개시	입사일자(회사 지정) -초임 : 3월 초 -경력 : 승선일	승선일자 또는 출국일자	
신고서류	취업규칙	근로계약서	주 1)
근로계약 종료	사직시	하선일자 또는 귀국일자	
퇴직금	퇴직시 지급	하선시 마다 지급	
유급휴가	월 7일로 기산 잔여휴가 발생시 150%로 현금정산	월 7일로 기산 급여에 포함지급	
휴가중 교육	유급휴가 연장	일부회사는 수당으로 보전	주 2)
노동조합 가입	단위회사별 노조	송출선: 선박관리노조 국적선 : 없음	주 3)

주1) 국적선을 관리하는 선박관리업자는 선주사의 취업규칙과 근로계약서를 동시에 필요로  
 하고 있으며 해외 송출선을 관리하는 선박관리업자는 선원근로계약서에 선박관리업 노조  
 의 확인을 받아야 함.

2) 해외 송출선에 승무하는 선원의 법정교육비는 국가에서 부담하고 있음.

3) 국적선에 승선하는 선박관리회사 소속의 선원에 대한 노동조합의 관할영역에 이견이  
 많으며 복수노조 허용 시 더욱 복잡해질 것으로 예상.

따라서 위와 같은 정규직 근로자의 특성에서 벗어나 근로계약기간이 정해진  
 기간제 근로(계약직, 임시직, 일용직), 근로계약을 맺은 사용자와 업무를 지시

하는 사용자가 다른 파견근로, 소정근로시간이 통상근로자에 비해 짧은 단시간근로, 위임, 업무위탁, 도급계약 등을 체결하고 독립사업자처럼 되어있는 특수형태 근로 등이 비정규직의 대표적인 유형이다.

## 제4장 선원관리의 문제점 및 개선방안

국내 선박관리회사들의 선원관리 상의 문제점 및 개선방안을 조사하기 위해 설문조사를 실시하였다.

### 제1절 선원관리 문제점과 개선방안에 대한 설문조사 개요

#### 1. 조사의 개요

본 연구는 효율적인 관리제도 구축을 통하여 선박관리업의 활성화 방안을 모색하기 위해 국내의 선주회사, 선박관리회사, 선원관리회사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사 기간은 2008년 5월 6일부터 16일까지였으며, 선행연구를 기초로 작성한 설문지 150부를 배포하여 그 중 100부를 회수하였으며, 이 100부의 설문지를 대상으로 실증분석을 행하였다.

<표 4-1> 설문기업의 특성

구 분		빈도수	비율(%)
업 종	선주회사	30	30.0
	선박관리회사	53	53.0
	선원관리회사	12	12.0
	합계	95	95.0
결 측	시스템 결측값	5	5.0
합 계		100	100.0

설문기업의 특성은 <표 4-1>과 같다. 총 회수된 설문지 중 선박관리회사가 53%로 가장 많았으며 그 다음으로 선주회사가 30%, 선원관리회사가 12% 순으로 나타났다.

<표 4-2> 설문응답자의 인구·통계학적 특성

구 분		빈도수	비율(%)
직 급	임원	2	2.0
	부장,차장	30	30.0
	과장	31	31.0
	대리,주임	28	28.0
	사원	2	2.0
	합계	93	93.0
결 측	시스템 결측값	7	7.0
합 계		100	100.0

그리고 설문응답자의 직급을 살펴보면 다음 <표 4-2>와 같다. 과장이 30%, 부장·차장 30%, 대리·주임이 28%로 응답자의 특성을 알 수 있다.

## 2. 설문응답기업의 선박 및 관리 선원현황

설문응답기업의 선박 및 관리 선원현황을 살펴보면 <표 4-3>과 <표 4-4>와 같다.

먼저 설문응답 기업의 소유 및 관리선박척수를 살펴보면, 선주회사 30개사가 소유한 선박척수는 40~60척수에 26.6%의 비율로 가장 많았으며 20~40척수대에 23.2%의 비율을 나타내고 있다. 그리고 선박관리회사와 선원관리회사의 관리척수 분포를 살펴보면, 먼저 선박관리회사의 국적선관리척수빈도는 21~30척수대에 12로 가장 높은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 그리고 외국적선관리척수비중은 1~10척수에 18로 높은 비중을 차지하고 있으며, 국적선과 외국적선을 합한 총 빈도수는 1~10척수대에 24로 22.6% 비율을 나타내고 있다.

선원관리회사 24개사가 관리하는 관리선박척수는 1~10척수대에 가장 높은



비율을 차지하고 있는 것을 알 수 있다. 하지만 24개의 선원관리회사 중 결측치 11개사를 제외한 13개사의 응답결과이기에 선원관리회사의 전반적인 관리선박척수를 살펴보면 다소 무리가 있다.

<표 4-3> 설문응답기업의 선박 소유·관리현황

구 분		빈도수		비율(%)		
소유 척수	선주 회사	1~20척	6		19.9	
		20~40척	7		23.2	
		40~60척	8		26.6	
		합계	21		69.7	
		결측치	9		30.3	
	합계	30		100.0		
구 분		국적선빈도	외국적선빈도	총빈도수	비율(%)	
관리 선박 척수	선박 관리 회사	1~10척	6	18	24	22.6
		11~20척	6	13	18	17
		21~30척	12	0	12	11.3
		31~40척	5	0	5	4.7
		41~90척	4	0	4	3.8
		합계	33	31	64	60.4
		결측치	20	22	42	39.6
	합계	53	53	106	100.0	
	선원 관리 회사	1~10척	3	3	6	25.0
		11~20척	0	3	3	12.5
		21~30척	0	2	2	8.3
		31~40척	2	0	2	8.3
		합계	5	8	13	54.2
		결측치	7	4	11	45.8
합계	12	12	24	100.0		

다음으로 <표 4-4>에서 설문응답기업의 관리 선원현황을 살펴보면, 우선 선기장은 1~50명대에 26의 빈도수로 26.0%의 비율을 차지하고 있으며, 51~

100명대에 19%의 비율을 나타낸다. 한국사관의 경우 101~150명대에 15%의 비율로 가장 높은 비율을 분포하고 있으며, 외국인사관의 경우는 1~50명대에 32.0%로 높은 비율을 나타내고 있다. 또한 한국부원의 경우는 1~50명대에 30%로 높은 비율을 보였다. 외국인부원의 경우는 1~50명대와 151~200명대에 각각 10%비율을 나타내고 있다.

<표 4-4> 설문응답기업의 관리 선원현황

구 분	선기장		한국사관		외국인사관		한국부원		외국인부원	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
1~50명	26	26.0	13	13.0	32	32.0	30	30.0	10	10.0
51~100명	19	19.0	8	8.0	6	6.0	3	3.0	5	5.0
101~150명	7	7.0	15	15.0	8	8.0	8	8.0	5	5.0
151~200명	2	2.0	4	4.0	0	0.0	2	2.0	10	10.0
201~250명	1	1.0	2	2.0	0	0.0	1	1.0	0	0.0
251~300명	0	0.0	1	1.0	0	0.0	0	0.0	8	8.0
301~350명	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	3.0	2	2.0
351~400명	0	0.0	8	8.0	0	0.0	0	0.0	8	8.0
합계(결측치제외)	51	51.0	52	52.0	46	46.0	47	47.0	48	48.0
시스템 결측값	49	49.0	48	48.0	54	54.0	53	53.0	52	52.0
합 계	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

## 제 2절 선원관리의 문제점 분석

### 1. 선원의 수요·공급의 불균형

전 세계적으로 선원의 수요·공급의 불균형은 2006년 이후 본격화되고 있으며, 이는 폭발적으로 증가하는 신조선박 발주에 기인한다고 볼 수 있다. 전 세계적인 선박증가는 선원의 소요인력의 증가만을 나타내는 것이 아니라, 선원

및 관련 산업분야의 해기인력 및 선박을 관리하는 관공서 공무원 인력까지 동반하여 증가시키고 있으며, 이런 육상분야의 일자리 확대에 따라 기존 선원들마저 대거 육상진출로 인해 더욱더 선원부족 문제를 부추이고 있는 실정이다.

1척의 선박을 건조하는데 6개월이 시간이 소요된다면, 1명의 사관을 양성하는 기간은 최초 4년이 소요되고 있어 선박증가에 따른 수요인원에 대한 공급은 턱없이 부족한 실정이다. 또한 유럽선주들의 동유럽국가의 선원 배출인원 감소로 인한 동남/서남아시아 국가로 대거진출 강력한 자본력으로 기존 해기사들의 대거 흡수하고 있어, 기존 동남아 시장의 안정적 기틀을 마련하고 있는 기타 국적의 선사들의 인력 확보에 위협이 되고 있다.

또한 우리나라인 경우도 2006년부터 본격적으로 신조선박이 인수되고 있으며, 당분간 지속적으로 선박이 증가될 예정이다. 사관은 2011년 2천3백명 가량 부족한 상태이며, 이는 해군예비역제도에서 허용되는 T.O 및 현재 해양계 대학에서 양성되는 인력으로는 부족인원을 해소하기는 어렵다.

향후 부족인원에 대한 외국선원 고용 T.O 확대로 사관인력의 부족을 해소하려는 노력은 하고 있으나, 전 세계 해운시장의 해기인력 확보 경쟁이 심화되는 만큼 후발주자인 우리나라는 기업의 체계적인 인력양성 기틀 마련 및 투자가 절실히 필요한 실정이다. 특히 대학졸업자의 조기하선(해양계 대학 졸업생 700명 중 450명 승선, 의무복무 기간 후 절반 감소 5년 후는 100명 이하로 급감)으로 인하여 고급 해기사가 양성되지 않아 해기전승의 문제가 심각한 상태이다. 이러한 현상은 개별선사단위로 살펴보면, 입사 5년차 된 인원이 26%, 입사 10년차 된 인원이 1% 재직으로 상황이 매우 심각함을 알 수 있다. 따라서 해기전승을 위한 인력양성 차원의 노력으로 외국선원을 고용하는 측면 뿐만 아니라, 우리나라에서 안정적인 인력공급이 될 수 있는 자구책이 절실히 필요한 때이다.

또한 부원인 경우는 2006년 기준 2천3백명 가량이 부족하며, 2011년에는 3천4백명 가량이 부족한 실정이나 우리나라의 양성기반은 이미 무너진 상태이

다. 전 세계적인 인력공급국가의 부원인력의 자원은 풍부함으로 외국선원 고용 T.O 확대에 따라 인력부족은 해소될 수 있겠지만, 국가필수선대에 우리나라 부원의 최소 인력 양성에 대한 대책 수립은 절실하다.

선주회사와 선원관리회사, 선박관리회사를 대상으로 우리나라 선원인력의 수요에 대한 공급부족과 외국인 선원인력의 수요에 대한 공급부족에 대한 문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

<표 4-5> 선원인력 수요대 공급에 대한 문항결과

	평균	표준편차
우리나라 선원인력의 수요에 대한 공급 부족	6.25	0.999
외국인 선원인력의 수요에 대한 공급 부족	5.57	1.139

분석결과는 <표 4-5>와 같다. 우리나라 선원인력의 수요에 대한 공급이 부족하다에 대한 7점 척도 평균은 6.25 그리고 외국 선원인력에 대한 공급부족에 대한 평균은 5.75로 선원인력의 공급부족은 매우 심각한 실정임을 알 수 있다.

<표 4-6> 선원인력 수요와 공급의 불균형이 발생하게 된 원인

	평균	표준편차
해상직 기피에 따른 해기사의 조기이직	6.38	0.916
선복량의 급속한 증대에 따른 해기사 수요급증	6.00	1.000
국내 육상근무해기사(해경, 조선소 등) 수요증가	5.58	1.023
해군ROTC, 여성해기사 등 비승선 해기사	4.08	1.335
고졸 해기사의 대학진학 등 승선기피	4.28	1.382
해군전역자 등 해운계 외부의 인력 유입 감소	4.06	1.464

다음으로 선원인력의 수요와 공급의 불균형이 발생하게 된 원인에 대하여

리커트 7점 척도로 물은 문항에 대한 분석결과는 <표 4-6>과 같다. 해상직 기피에 따른 해기사의 조기이직과 선복량의 급속한 증대에 따른 해기사 수요 급증을 원인으로 각각 7점 척도 평균 6.38과 6.00으로 가장 높게 꼽고 있는 것을 알 수 있다. 그리고 다음으로는 국내 육상근무해기사의 수요증가를 평균 5.58로 나타내고 있는 것을 알 수 있다

다음으로는 선원인력의 수요와 공급의 불균형이 발생하게 된 원인을 순위검증을 하였다. <표 4-7>은 순위검증의 결과이다.

<표 4-7> 선원인력 수요와 공급의 불균형이 발생원인 순위

	평균순위	순 위
해상직 기피에 따른 해기사의 조기이직	1.69	1
선복량의 급속한 증대에 따른 해기사 수요급증	2.03	2
국내 육상근무해기사(해경, 조선소 등) 수요증가	2.90	3
해군ROTC, 여성해기사 등 비승선 해기사	4.80	5
고졸 해기사의 대학진학 등 승전기피	4.62	4
해군전역자 등 해운계 외부의 인력 유입 감소	4.97	6

\*. Kendall의  $W = 0.627$ ,  $\chi^2 = 238.182$ ,  $p = 0.000$

순위검증 결과에 따르면 Kendall의 일치도 계수가 0.627로 측정되었으며 유의확률이 .000으로 순위평가가 일치하지 않는다는 귀무가설은 기각되므로, 선원인력의 수요와 공급의 불균형이 발생하게 된 원인의 우선순위 분석결과가 의미있는 자료로 평가될 수 있다. 즉 선원인력의 수요와 공급의 불균형이 발생하게 된 원인의 순위는 ①해상직 기피에 따른 해기사의 조기이직, ②선복량의 급속한 증대에 따른 해기사 수요급증, ③국내 육상근무해기사(해경, 조선소 등) 수요증가, ④해군 ROTC, 여성해기사 등 비승선 해기사, ⑤고졸 해기사의 대학진학 등의 승전기피, ⑥ 해군전역자 등 해운계 외부의 인력 유입 감소의 순으로 나타났다.

## 2. 선박관리업자의 선원 고용권 미소지

우리나라의 선원관련 법률은 우리나라가 선원 송출국으로서 선원의 지위보장을 위한 보호적 법률의 성격이 강하여 선박관리업이 하나의 전문 직업으로 인정받지 못하고 있음을 볼 수 있다.

그 문제점을 다음과 같이 4가지로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 우리나라의 동북아 펀드 등 선박투자금융을 통해 건조된 선박이 50척이 상회하고 있다. 그러나 이러한 선박들은 선주의 실체가 없다. 선주의 실체가 없기 때문에 선원고용과 선박관리 등의 계약을 체결 시 체결대상이 불명확하다는 것이다.

둘째, 육상의 근로자 파견업과 달리 관리인원의 인건비 등이 매출로 인식되지 못하여 단지 선박관리 수수료만 매출로 인식되어있어 인력소개 Agent로 영세성을 면하기 어렵다.

셋째, 선박관리회사에 고용권이 없으면 선박관리회사가 전문화된 선원관리회사에 위탁관리를 하는 국내 선박관리업자간 Sub-Contract를 허용하기 어렵다.

넷째 선원법 제37조(선원근로계약의 종료의 특례) 선박에 대한 선박소유자의 상속 또는 포괄 승계로 선박소유자가 변경된 경우에도 선원근로계약은 유지되며, 동일한 선박소유자에 속하는 다른 선박에 옮겨 타기 위하여 여행하는 기간을 포함하여 근로계약이 유지되는 것으로 본다고 규정되어 있다. 그러나 동일한 선박관리업자가 관리하는 다른 선주의 선박에 이동하는 것은 근로계약의 존속으로 보지 않는 불합리점이 있다. 예를 들어 선원의 입장에서 볼 때 고용계약 기간 내에 기존 선주 대비 근로조건이 좋은 선주의 선박으로 이동하는 것에 대하여 불만이 전혀 없음에도 불구하고, 선박소유자나 선박관리업자는 고용 해지수당을 주어야한다.

이러한 상황들이 선박관리자가 선원 고용권을 가지고 있지 못하기에 발생하는 문제점들이다.

선주회사와 선원관리회사, 선박관리회사를 대상으로 선박관리업자의 선원고용권미소지에 대한 설문에 대한 분석결과는 다음과 같다.

<표 4-8> 선박관리회사의 선원 고용권 필요성에 대한 문항결과

	빈도	퍼센트
선원고용권을 가질 필요가 있다	52	52.0
선원고용권을 가질 필요가 없다	9	9.0
기준수립, 일정규모 이상의 선박관리사만 가질 필요가 있다	37	37.0
구분이 필요 없다	2	2.0
합 계	100	100.0

<표 4-8>은 선박관리회사가 사업규모를 확대하고 전문화된 선박관리 Total 서비스를 제공하기 위해서 선원 고용권을 가져야 한다는 문항에 대한 빈도분석 결과표이다. 여기서 선박관리회사가 선원고용권을 가질 필요가 있음이 유효퍼센트 52%, 기준수립, 일정규모 이상의 선박관리사만이 가질 필요가 있다 가 유효퍼센트 37%로, 응답자의 약 90% 이상이 일정한 기준을 수립하여 그 기준을 만족하는 선박관리업자에게 선원고용권을 주어야 한다고 응답하고 있다.

다음으로 선박관리회사의 선원고용권을 소지해야하는 이유에 대하여 리커트 7점 척도로 물은 문항에 대한 분석결과는 <표 4-9>와 같다. 선원고용권의 소지하는 이유로 선주들의 핵심역량 집중을 위해서, 선박관리사의 매출규모 확대 등 사업 활성화를 위한 필요요건으로 그리고 선박-선원관리업자간 Sub-Contract 체결을 통한 선원관리 전문화를 평균 5점대 이상으로 높게 꼽고 있다.

<표 4-9> 선박관리회사의 선원고용권을 소지해야하는 이유

	N	평균	표준편차
선주들의 핵심역량 집중을 위해서	89	5.13	1.290
선주들의 선원 노동조합으로부터 이해관계 해소	89	4.65	1.298
선박관리사 매출규모 확대 등 사업 활성화를 위해 필요	88	5.26	1.129
선박-선원관리업자간 Sub-Contract체결을 통한 선원관리 전문화	89	5.48	1.298

다음으로는 선박관리회사가 선원 고용권을 소지해야 하는 이유를 순위검증 하였다. <표 4-10>은 순위검증의 결과이다.

<표 4-10> 선박관리회사의 선원 고용권 소지이유의 우선순위

	평균순위	순 위
선주들의 핵심역량 집중을 위해서	2.46	2
선주들의 선원 노동조합으로부터 이해관계 해소	3.03	4
선박관리사 매출규모 확대 등 사업 활성화를 위해 필요	2.47	3
선박-선원관리업자간 Sub-Contract체결을 통한 선원관리 전문화	2.04	1

\*. Kendall의  $W = 0.100$ ,  $\chi^2 = 23.445$ ,  $p = 0.000$

순위검증 결과에 따르면 Kendall의 일치도 계수가 0.100로 측정되었으며 유의확률이 .000으로 순위평가가 일치하지 않는다는 귀무가설은 기각되므로, 선박관리회사가 선원 고용권을 소지해야 하는 이유에 대한 우선순위 분석결과가 의미있는 자료로 평가될 수 있다. 즉 선박관리회사가 선원 고용권을 소지해야 하는 이유의 순위는 ①선박-선원관리 간 Sub-Contract 체결을 통한 선원관리 전문화, ②선주들의 핵심역량 집중을 위해서, ③선박관리사 매출규모 확대 등



사업 활성화를 위해 필요, ④선주들의 선원 노동조합으로부터 이해관계 해소의 순이다.

### 3. 국내 선박관리업자간 SUB-CONTRACT 불허

국내 법규가 외국 선박관리사와 국내 선박관리사간의 Sub-contract 체결은 허용 하면서도 국내 선박관리업자 간의 Sub-contract 체결은 허용되지 않는다. 이로 인하여 해외 전문 선박관리사들의 국내시장 진출 시 국내 선박관리사들의 경쟁력은 상대적으로 저하시키는 문제점을 가지고 있다.

현재는 외국선급에 DOC 발급권한이 없다. 외국 전문선박관리회사에 DOC 발급을 제한하고 있으므로 해외 전문선박관리업체의 국내시장 진출이 어렵다. 그러나 NYK KOERA와 같이 국내 법인을 설립하거나 FTA 확대 등으로 외국선급에 DOC 발급권한이 부여되거나 한국선급이 외국전문 선박관리회사에 DOC 발급을 허용하게 될 경우, 국내 선박관리업체와 외국 선박관리업체간 역할 차이가 발생하게 된다.



<그림 4-1> 국내 선박관리업자간 SUB-CONTRACT 불허

#### 4. 기간제 근로제도의 법과 현실 차이 발생

선원관리사업이 고용알선업, 직업소개소, 인력공급사업, 근로자 파견업, 도급 등 비정규직 보호법과도 상당한 모순을 일으키고 있다. 이러한 모순점들은 ILO 통합 협약의 수용에 장애요인으로 작용이 가능하다. 또한 선원의 송출을 시작한 이래 30년 이상 시행되고 있는 선원에 대한 기간제 근로계약에 대하여 비정규직 보호법의 제정 시 적용 제외 대상에 포함시키지 않은 것은 선박관리 업계의 큰 실수이며 법과 현실이 큰 차이라고 할 수 있다. 또한 이러한 이유로 전체 선원을 정규직으로 변화시키자는 일부의 주장은 설득력이 약하다.

#### 5. 외국인 선원 고용관련 행정절차 복잡

##### 1) 외국인 선원 T.O 관리

우리나라 선박에 대해 외국인 선원의 고용에 관한 법률은 선원법, 국제선박 등록법<sup>24)</sup>과 외국인 선원 고용관리 지침을 들 수 있다.

고용한 외국선원이 그 회사의 외국선원 고용 T.O 범위 내에 있는지 확인하기 위하여 당해 선원노조 위원장의 확인을 받아야하는 절차가 있다. 이러한 행정절차는 향후 2010년 선·기장을 제외하고 전원 외국선원 고용가능 시 간소되어야 할 것으로 본다.

---

24) 국제선박의 등록과 국제선박에 대한 지원 등에 관한 사항을 규정한 법률(1997. 8. 22, 법률 5365호)으로써, 해운산업의 국제경쟁력을 높이는 데 기여하기 위한 목적으로 제정되었다. 주요내용은 다음과 같다. 국제선박이란 국내항과 국제항 사이 또는 국제항과 국제항 사이를 운항하는 상선으로, 이 법에 의하여 국제선박등록부에 등록된 선박을 말한다.

<표 4-11> 외국인 선원 고용과 관련된 법률

법률 근거	법률 내용	비고
선원법 시행령	제39조(선원인력의 수급관리)②해양수산부장관은 제1항제4호의 규정에 의한 외국인 선원의 고용에 관한 기준을 정할 때에는 관계 중앙행정기관의 장과 협의하여야 한다.	
국제선박 등록법	제5조(외국인선원의 승선) ①선박소유자들은 국제선박에 「선원의 훈련·자격증명 및 당직근무의 기준에 관한 국제협약」(이하 "국제협약"이라 한다)에 따라 해양수산부장관이 인정하는 자격증명서를 가진 외국인선원을 승무하게 할 수 있다.	사실상 외국인선원 고용을 제한
	제5조 ② 제1항의 규정에 의하여 외국인선원을 승무하게 하는 경우 그 승무의 기준 및 범위는 선원을 구성원으로 하는 노동조합의 연합단체, 선박소유자들이 설립한 외항운송사업 관련 협회 등 이해당사자와 관계중앙행정기관의 장의 의견을 들어 해양수산부장관이 정한다	
외국인 선원고용 관리지침	제6조 외국인선원의 고용범위는 전국해상산업노동조합연맹과 고용주단체와 자율적으로 합의하여 정한다	

자료 : 해수부, "해운산업장기발전계획수립연구," 2006. 2.

## 2) 외국인해기사 승무자격증 관련

외국인해기사가 한국선박에 승선하려면 국제협약에 따른 해기자격 상호인정협정 체결국이어야 하며, 해양수산부가 선정한 지정교육기관에서 해사법규교육을 이수한 후 해양수산부로부터 승무자격증을 발급받아야 한다(선박직원법 및 시행령).

이에 한국선주협회는 회원사들의 외국인해기사에 대한 원활한 고용을 위해 국토 해양부로부터 외국인해기사 해사법규교육 지정교육기관으로 선정되도록 추진하였다. 그 결과 2005년 10월 24일 협회가 지정교육기관으로 선정되었고, 한국선주협회는 국내외 여러 장소에 교육장(미얀마, 인도네시아, 중국, 필리핀)

을 운영 중에 있다. 또한, 내부 및 외부(회원사 임직원) 강사를 선정하여 현지 출장강의 및 국내강의를 병행하여 운영 중에 있다.

그리고 해사법규교육을 이수한 외국인해기사에 대한 승무자격증의 신속한 발급을 위해 해양수산부에 지속적으로 제도개선을 추진하여 2007년 상반기에 외국인해기사에 대한 임시 승무자격증을 도입하였으며, 2007년도에 미얀마, 중국, 인도네시아, 필리핀 등에서 총 61회의 교육을 하였다. 동 교육은 일본과 영국에서 이와 같은 유사한 사례가 있다. 그러나 이와 같이 일본, 영국을 포함하여 우리나라에서 시행되는 해사법규 교육은 하나의 형식적인 틀을 벗어나지 못하고 있는 실정이다. 따라서 그 효과성은 의문시 되고 있다.

### 제 3절 선원관리 개선방안

#### 1. 해기인력의 양성 및 관리강화

##### 1) 국내 선원인력 양성 확대

많은 선행연구에서 선원수급문제의 개선으로 적극적인 사고를 가진 고급선원교육과 선박관리 전문인력의 양성, 신뢰감과 영업을 확장하기 위해서 각 분야의 인재 양성에 대한 적극적인 대처의 필요성<sup>25)</sup>을 강조하고 있다. 따라서 국내 선원인력 양성증대 필요성에 대한 실무진들을 대상으로 설문조사한 결과는 다음과 같다.

국내 선원인력 양성증대의 필요성에 대해 리커트 7점 척도로 물은 문항을 분석한 결과 <표 4-12>와 같다. 여기서 선주회사와 선박관리회사, 선원관리회사는 국내 선원인력 양성을 증대시킬 필요성에 대해 평균 6.11로 아주 높게 인식하고 있음을 알 수 있다.

---

25) 서양수, 전게서, 2006.

<표 4-12> 국내 선원인력 양성증대 필요성

	평균	표준편차
국내 선원인력양성을 증대시킬 필요성	6.11	1.091

앞으로는 선원의 안정적 공급원확보가 선박관리사 경쟁력 측정의 제 1순위에 있게 될 것으로 예측 된다. 주기적으로 선원의 수요공급 예측치를 발표하고 있는 BIMCO/ISF의 2005년 국제 상선 선원인력 수급 전망 발표에 따르면, 2005년 기준으로 해기사는 약 1만명 부족, 부원선원은 13만 5,000명이 과잉으로 추정된다. 2015년에는 해기사가 2만7천명 부족하고 부원급은 약 17만명의 잉여인력 발생이 예상된다. 따라서 우수한 사관인력을 안정적으로 유지 관리할 수 있는 능력을 갖춘 업체가 최고의 경쟁력을 갖추었다고 할 수 있을 것이다. 안정적 우수인력을 유지관리 하기 위해서는 국내인력의 양성과 해외인력의 개발 그리고 조화로운 배성의 세 가지 측면이 균형 있게 고려되어야 할 것이다.

과거 선원 공급국이었던 우리나라는 이제 세계 해운 6위국이라는 지위와 함께 국적선사 선복량도 크게 증가하였으며, 향후 2011년까지 신조 발주량도 400척이 넘었으며 전 세계적으로는 5,000여척의 신조선박이 인수될 것으로 예측된다. 따라서 선박의 증가에 따른 선원인력 수급문제의 해법은 누구도 자신 있게 나서지 못하고 있는 실정이다.

그러나 2007년 노사정이 합심하여 해운회사 해기사들의 병역대체복무제도 지속을 유지시킨 사실은 우리의 미래를 밝게 하여주고 있다. 우리나라의 해기사양성은 고급사관의 양성 및 유지가 그 성패를 좌우하고 있다. 하지만 현실은 해양경찰의 규모확대, PSC검사관 충원, 조선산업 및 부대사업의 급격한 팽창으로 육상직종에 필요한 인력 중 2000년대 중반까지 1항기사의 직급에 한정되어 구인난이 발생하였으나, 현재는 2항기사의 직급까지 확대되어 구인난을 겪고 있다. 또한 세계 선원 시장에서도 1항기사의 구인난이 점차 심각해짐에

따라 국내에서 1항기사의 양성 활용이 급선무라 할 수 있다.

이를 위하여 첫째, 한국해기연수원의 단기양성과정을 확대하거나 별도의 단기양성과정을 신설하여 초급해기사의 양성을 확대해야한다.

둘째, 우리나라 면허제도의 변화를 1항기사로 승진에 필요한 법적 승무기간을 STCW 95에 규정에 맞추어 1년으로 단축하여야 한다. 승무기간 단축에 따른 능력저하는 교육기준을 강화하여 SHS, ERS 등 필수교육으로 확대해야 경력부족을 보충하여야 할 것이다. 따라서 대체 복무기간 3년 동안 최소 6개월 이상의 1항기사 업무 수행은 해운 관련사의 구인난해소 뿐만 아니라, 육상인력 충원에도 지대한 기여를 하게 될 것이다.

셋째, 필수선대 및 지정선박에 대한 지원을 강화하여 국내인력 유지를 가능토록 하여야 할 것이다. 외국사관의 고용확대는 한국 고급사관 양성 축소로 연결되고 이는 다시 초급사관의 승무범위를 축소시키는 결과를 초래하여 악순환 고리가 형성될 것이다.

넷째, 1항기사 이상 고급사관 인력 안정화 및 장기승선을 원하는 해기사를 위해 기업은 재학 중 장학금등 지원혜택을 늘리고, 이를 제공받은 학생은 1항기사 이상의 근무를 의무적으로 시행할 수 있는 제도를 신설하여 장기승선을 목적으로 하는 해기사 및 이를 운영하는 기업이 서로 WIN-WIN 할 수 있는 방향으로 나아가야 할 것이다.

다섯째, 해기직 매력화를 위한 노사정의 긴밀한 협력 및 지원이 필요할 것이다. 기존 외국선원 확대와 관련 기금을 효과적으로 활용하고, 해기사 경력관리제도를 도입하여 1항기사 이상 해기경력자는 언제든지 본인이 원하는 시기에 육상에서 구직에 무리가 없도록 하여 육상인력 양성과 동시에 해상인력의 안정화를 동시에 추구하여야 한다. 또한 6~8개월 승선 후 휴가를 받는 현행 제도를 해운 선진국처럼 3~4개월 승선 후 휴가를 받을 수 있도록 조절하여 승선에 대한 육상과의 이질감을 해소시켜야 할 것이다.

여섯째, 현행 임금의 150만원 한도 비과세 혜택을 전액 비과세 또는 한도액

을 상향조정하여 정부차원에서 실질적 임금인상을 유도하여 선원이직을 축소할 수 있도록 하여야 한다.

마지막으로 해기사 양성사업의 부대사업으로 해사고, 해기연수원 및 해군 전역자와 연계한 필수선대 유지에 필요한 젊은 부원의 양성을 지속적으로 추진하여야 할 것이다.

## 2) 해외 사관인력 양성에 대한 체계적 접근

선원인력 공급부족을 해소하기 위한 외국선원 도입 및 양성증대의 필요성에 대한 분석결과는 위의 <표 4-13>과 같이 리커트 7점 척도 평균 6.02로 나타났다. 이는 외국선원의 도입 및 양성을 증대시킬 필요성을 크게 느끼고 있음을 알 수 있다.

<표 4-13> 외국선원의 도입 및 양성증대의 필요성

	평균	표준편차
외국인 선원의 도입 및 양성을 증대시킬 필요성	6.02	1.082

다음으로는 외국에서 사관급 선원인력을 양성할 경우 양성주체로 적합한 기관에 대한 문항 분석 결과는 <표4-14>와 같다.

<표 4-14> 외국에서 사관급 선원인력을 양성할 경우 양성주체로 적합한 기관

구 분	빈도	%
선주협회가 주관 지정양성	28	28.6
각선사별 필요 인원 양성	24	24.5
국가(해양대학 or 연수원)에서 진출 양성	46	46.9
합 계	98	100.0

국가(해양대학 or 연수원)이 주체로 사관급 선원인력을 양성하는 것이 적합하다는 응답이 46.9%로 높게 나타났음을 알 수 있다. 그리고 다음으로는 선주협회가 주관하여 양성하는 것이 적합하다는 응답이 28.6%, 각 선사별로 필요한 인원을 양성해야 한다는 응답이 24.5%로 나타났음을 알 수 있다.

우리나라의 해외 선원인력 양성은 1991년 적당 3명의 조선족 고용을 시작으로 시작하였다. 이 후로 1995년 적당 6명으로 확대되었다. 1995년부터는 우리나라 대다수 선사들은 부원 고용을 위하여 필리핀, 인도네시아, 미얀마, 중국의 4개국에 분산되어 투자되고 채용 양성하였으며 일부 BBC선대를 다수 보유한 대형선사들은 필리핀 및 미얀마에서 사관 양성을 시작하였다.

그러나 2004년 국적선대에 사관급 고용이 가능해 지고 외국사관에 대한 교육 강화가 필요해지면서 분산투자의 문제점이 제기되었다. 우리나라 선대규모는 현700여척으로 일본의 MOL, NYK 등 대형회사 1개의 수준이며 V-SHIPS의 관리선박 1000여척과 비교 시 우리나라는 아주 작은 규모에 불과하다.

<표 4-15> 우리나라 외국선원 확대관련 노사합의 결과

년도	외국선원 고용범위	부속 합의
1991	조선족 3명	특별회비 20\$ / 복지기금 30\$/인,월 선주협회 1인 년 10만원 양성기금 출연
1994	외국인 3명	
1995	외국인 6명	협정보상금 2000만원 인상
2001	T.O제 6명	국제선박제도 시행, 15억복지기금 출연
2003	사관 시험선박 운영	
2004	부원 6명, 사관 1명	주40시간제 도입/유급휴가 7일로 조정 유족보상 1000만원 인상
2007	사관2명, 부원 8명	유급휴가 1일, 복지기금 추가 설정(금액 미정)

그러므로 향후 이러한 문제점들을 해소하고 효과적인 운영을 위하여 다음과



같은 개선방안이 필요하다.

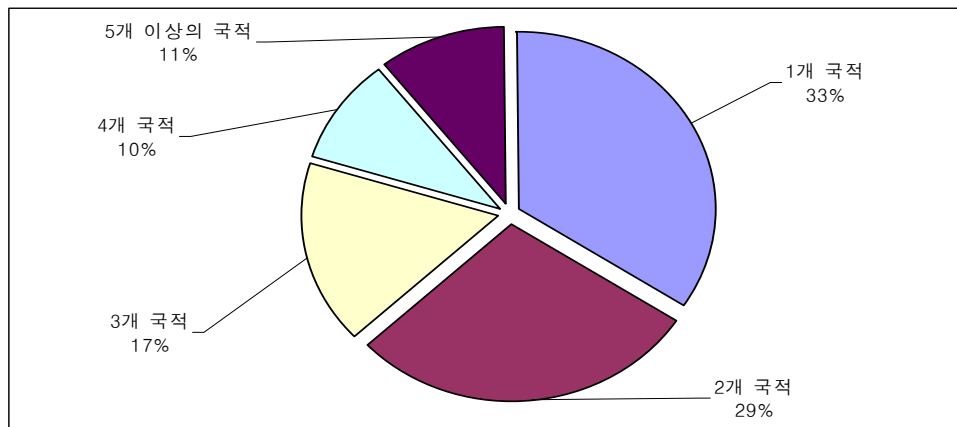
첫째, 우리나라 해양대학, 연수원 또는 선원문제를 주관하는 협회를 중심으로 규모의 경제효과를 가지면서 중복투자를 피하도록 중·장기 정책을 수립해야 한다.

둘째, 중·장기 정책에 따라 해외 거점을 확보하고 사관인력 개발에 대한 투자를 시행해야 한다. 투자의 방법으로는 국내 대형 선박관리회사 간에 JOINT VENTURE COMPANY를 설립하거나, 상호 협약에 의하여 회사별 하나의 외국국가에 대해 전문화를 추진하여야 한다.

셋째, 남북교류가 증대되고 화해분위기가 무르익으면 남북합의와 동시에 북한 인력을 양성하여 활용할 수 있도록 사전에 대책을 수립하고, 단계적 실천을 하여야 한다.

### 3) 효율적 배승체계 및 관리방안 연구

영국의 카디프 대학에서 발간한 CREWING THE INTERNATIONAL MERCHANT FLEET에서 따르면 선박당 선원 혼승 실태는 다음의 표와 같다.



<그림 4-2> 선박별 승무원의 국적 수에 따른 분포  
자료: SIRC at Cardiff University

전 세계 선박의 승무원 구성에 있어 사관급이 단일국적으로 구성된 경우는 35%에 불과하다. 이들 대다수는 중국 선박등 선원 송출국에서 운영하는 선박이 다수를 차지하고 있으며 대다수 2개 국적 또는 3개국적이고, 4개국 이상으로 구성된 선박도 21%를 차지하고 있다.

<표 4-16> 선종별 다국적 혼승 실태

구 분	BULK선	CNTR선	TANKER
사관을 1개국으로 구성	46%	33%	35%
사관을 2개국으로 구성	30%	30%	32%
사관을 3개국 이상으로 구성	24%	37%	33%
부원을 1개국으로 구성	65%	56%	50%

자료: SIRC at Cardiff University

2개국으로 구성 시 국적별 구성은 극동지역 국가로 만 구성된 선박이 40%, 동구권 지역 국가로만 구성된 선박이 15%등 동일 권역으로만 구성이 62% 차지하고 있다. 기타는 OECD국 출신 고급사관에 극동지역, 동유럽 지역 초급사관, 또는 동유럽 지역 고급사관에 기타 승무원을 극동지역 출신으로 구성함이 대다수 차지하며 고부가가치선박일수록 혼승구조가 다양하게 나타나고 있음을 볼 수 있다.

따라서 다양한 혼승구조의 출현은 OPEX 경쟁력을 유지하며 운항품질을 확보하는 중요한 요소로 나타나고 있으며 혼승 구조의 결정에 구성원들의 문화적/ 종교적 관습의 유사성이 매우 중요하게 작용됨을 볼 수 있다. 또한 다양한 혼승구조의 운영을 위해서는 국가별 해기사 장·단점을 파악 선종별 선령별 모범적 배승모델을 구축하여야 한다. 그리고 고급사관들의 관리능력 제고를 위한 교육적 지원 및 효율적 관리제도개발을 필요로 한다.

## 2. 선박관리회사에 선택적 선원고용권 보장

선박관리회사에 고용권을 부여 하였을 시 선박관리사의 입장에서 SWOT분석과 관련 단체의 입장에서의 장·단점을 분석하였다.

<표 4-17>국내 선박관리사에 선원고용권 부여 시 SWOT분석

강 점(Strength)	약 점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선주 자체관리 대비 선주의 부담 감소</li> <li>· 선박관리업자의 사업주체로서의 책임감 제고 및 관리기술 다양화</li> <li>· 선박관리사의 매출 규모 사업 활성화 기대</li> <li>· 선박관리업이 전문직종으로 등장 가능</li> <li>· 법과 현실의 차이 해소</li> <li>· 선원관리 재하청 허용에 대한 노동조합 설득에 유리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선박관리사의 책임 증가</li> <li>· 비용부담 증가</li> <li>· 일정한 자격을 갖추지 못한 업체가 고용권을 가지게 될 경우 혼란 야기 가능</li> <li>· 기간제 근로의 유지 어려움</li> </ul>
기 회요인(Opportunity)	위협요인(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국내 대다수 선주사가 선박관리 자회사 설립</li> <li>· 선박 FUND의 활성화로 선주의 실체가 모호해짐</li> <li>· 제 2선적제도, 톤세제도로 국적선 증가 및 해운시황 호황으로 소규모 선주회사 증가</li> <li>· 일부 선박관리 전문회사들의 사업다각화로 발전 가능성 입증</li> <li>· 국제법규가 전문선박관리사를 선박소유자로 인정</li> <li>· 현 정부의 친 기업정책 기조유지</li> <li>· 선박관리회사에 안전운항 성과급제 도입 증가</li> <li>· 선원 해외 송출 기반의 전문 선원관리사들의 왕성한 활동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 이익단체들의 반대</li> <li>· 선원관리사업을 수행하는 업체는 이러한 논의가 혼란만 초래한다는 인식이 강함</li> <li>- 실익이 전혀 없음</li> <li>· 외국 전문선박관리사들의 국내 진출 가속화</li> <li>· 선원 구인난 심화</li> </ul>

<표 4-18> 선주측면의 자체관리와 위탁관리의 장 · 단점 분석

위탁관리	장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 핵심역량(영업, 물류 등)에 내부자원을 집중시킴으로써 생산성을 높이고, 정형화된 업무는 외부에 맡김으로써 불필요한 자원 낭비를 막는다.</li> <li>· 외부의 전문능력을 활용함으로써 내부인력으로 불가능한 업무를 수행할 수 있으며, 업무의 정확성과 신속성을 기할 수 있게 된다.</li> <li>· 이미 교육되고 훈련된 인력을 활용할 수 있어 훈련 및 교육비용을 절감 할 수 있다.</li> <li>· 구조조정이나 해고조치로 발생하는 Anti-감정을 회피할 수 있어 Brand Power 저해요인을 사전 예방할 수 있다.</li> </ul>
	단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 구성원들의 고용에 대한 불안감이 심화되어 노사갈등으로 경쟁력 약화라는 역효과를 가져올 수 있다.</li> <li>· 아웃소싱을 지속적으로 했을 경우 전략상 유연성을 잃어버릴 위험도 있다.</li> <li>· 아웃소싱으로 인한 업무효율적인 부분이 문제가 될 수 있다.</li> <li>· 부문·기능 간에 조정, 통합능력을 상실할 수 있다.</li> <li>· 아웃소싱이 기업문화 및 직업문화를 와해시켜 업무에 대한 의욕이나 열정을 식게 만들 수도 있다.</li> <li>· 아웃소싱에 너무 의존함으로써 공급업체에 대한 통제를 상실할 수 있다.</li> <li>· 사내 기밀 및 노하우가 공급업체로 누설될 염려가 있다.</li> </ul>
자체관리	장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직원들이 고용에 대한 안정감이 있어 업무에 충실할 수 있다.</li> <li>· 서비스 질이 떨어지는 업체와 계약 시 업무가 비효율적으로 될 수 있는 것을 방지 할 수 있다.</li> <li>· 직영으로 운영하기에 직원들의 업무적인 문제가 있을 때 신속히 대처를 할 수가 있다.</li> <li>· 아웃소싱을 장기적으로 위탁하였을 경우 전문성을 상실할 수 있음을 방지 할 수 있다.</li> </ul>
	단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 신규직원 채용 시 교육비 및 초기투자비용이 많이 발생 된다.</li> <li>· 구조조정이나 해고조치로 발생하는 안티감정을 회피할 수가 없고, 브랜드파워 저해요인을 사전에 예방 할 수 없다.</li> <li>· 불필요한 부문을 외부화하지 않으면 경쟁력과 핵심역량을 강화 할 수 없다.</li> <li>· 인원 결원 시 신속하게 대체를 할 수가 없다.</li> <li>· 불의의 사고가 나거나, 금전적 손실을 입었을 경우 대부분 회사 측에서 부담을 하고, 처리과정에서 불필요한 시간을 낭비한다.</li> </ul>

상기내용을 종합적으로 분석해 보면 첫째, 전체적으로 선박관리자의 입장에서 볼 때 강점과 기회요인이 약점과 위협요소 보다 두드러지는 것으로 나타나기 때문에 대형 관리사들의 의견 통일에는 문제점이 없을 것으로 보인다.

둘째, 선주의 입장에서 분석해 볼 때 선박관리업자의 신뢰도만 높아진다면 선주로서는 선원의 고용권을 확보하려고 하거나 선원과의 관계를 지속 유지하기 위한 어떠한 필요성도 없을 것으로 보여진다.

셋째, 선원과 노동조합의 측면에서는 현실적인 측면에서는 변화가 전혀 없으나 개인의 사고발생 또는 선박관리사 도산 등 최악의 시나리오 가정 시에는 근로조건이 악화되는 상황을 초래하고 있으므로 이에 대한 보장대책 수립이 필요하다.

선박관리회사의 선원 고용권을 부여 시 대상 회사범위에 대한 빈도분석결과 DOC를 소지하고 있는 선박관리사에 선원고용권이 주어져야한다는 응답이 56.7%에 이르고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-19> 선박관리회사의 선원 고용권 대상 회사범위에 대한 결과

	빈도	퍼센트
모든 선박관리사	12	12.4
DOC를 소지하고 있는 선박관리사	55	56.7
선원고용권을 신청하는 회사에 한정	26	26.8
기 타	4	4.1
합 계	97	100.0

그리고 선박관리사에 선원고용권 부여를 위한 자격기준으로 임금채권 보장 및 송환기금 또는 보험가입을 평균 5.76으로 크게 생각하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-20> 선박관리사에 선원고용권 부여를 위한 자격기준

	평균	표준편차
자본금 10억이상	4.53	1.663
선원임금채권 보장 보험 및 선원송환 기금 또는 보험에 가입	5.76	1.464

마지막으로 선박관리업자가 선원의 고용권을 가지는 것에 대한 선주측의 반대는 없을 것이나, 고용 및 임금채권 보장에 대한 불안 심리에 따른 일부의 강도 높은 반발이 예상된다. 선박관리업자 중 선원관리 사업만을 수행하는 입장에서 보면 기간제 및 단시간 근로에 관한 법률에 대한 노조 측 반응을 제외하고는 상기 검토와 논의가 무의미하고 실익이 전혀 없으며 업계의 혼란만 가중시키는 것으로 보일수도 있다. 그러나 고용문제는 앞장에서 언급한 바와 같이 인력의 확보가 우선순위에 있으며 이는 지속적인 국제적 관심사항이므로 반대 측의 불안감이 기우임을 설득하고, 임금채권에 대한 보장이 가능한 선박관리사에 한정하여 선원 고용권을 부여토록 추진하여야 할 것이다. 또한 이는 GLOBAL STANDARD이며 향후 ILO 협약의 전면 수용을 위하여 해결되어야 할 사항이며, 어려움이 있을시 ILO에 공식질의를 통한 해결방법도 모색해볼 필요가 있다.

### 3. 선박관리회사간 SUB-CONTRACT 체결 허용

선박관리회사간 Sub-Contract 체결허용에 대한 기대효과의 분석결과는 위의 <표 4-21>과 같다.

<표 4-21> 선박관리사간의 Sub-Contract에 대한 기대효과

	평균	표준편차
선박관리회사들이 선종별로 특화된 선원관리회사를 활용하는 것이 증가할 것이다.	5.45	1.159
선박관리회사와 선원관리사가 구분되어 전문화될 것이다.	4.78	1.343
선종별 전문 선원관리사 등장으로 본선 안전운항이 제고될 것이다.	4.85	1.271

여기서 선박관리회사들이 선종별로 특화된 선원관리회사를 활용하는 기대효과가 평균 5.45로 나타났으며, 선종별 전문 선원관리사 등장으로 본선 안정운항이 제고되는 효과와 선박관리사와 선원관리사가 구분되어 더욱더 전문화되

는 효과가 평균 4점대 이상으로 나타났다.

국내 선박관리 회사 간에 SUB-CONTRACT체결의 금지조항은 국내 선박관리업의 국제경쟁력을 저하시키는 가장 큰 원인이 되고 있다.

이는 해외 전문 선박관리회사의 국내시장 적극적인 진출 시 국내 선박관리업체를 선원관리사로 위촉시키는 결과를 초래하기 때문이다. 따라서 선박관리회사간 Sub-Contract체결을 허용해야 할 필요성이 있다. 이러한 선박관리회사간 Sub-Contract체결은 선박관리회사의 고용권 확보가 수반되어야 한다. 그 이유는 선박관리회사간의 SUB-CONTRACT 체결을 허용하더라도 고용권을 확보하지 못한다면 현 선원관리 전문회사들의 경영환경에는 변화가 없으므로 반대 측의 동의를 득하기 어려울 것이다.

#### 4. 선원의 비정규직 보호법 적용대상 제외

선원의 비정규직 고용의 필요성에 대한 이유로 관리척수 변화에 신속적으로 대응하기 위한 고용 유연성확보가 리커트 7점척도 평균 5.42로 선원비 절감을 통한 OPEX경쟁력확보에 대한 평균 4.77보다 높게 나타났다.

<표 4-22> 선원의 비정규직 고용의 필요성

	평균	표준편차
관리척수 변화에 신속적 대응을 위한 고용 유연성확보	5.42	1.303
선원비 절감을 통한 OPEX경쟁력 확보	4.77	1.495

이는 선주의 결정에 따라 선박관리업자는 관리척수의 변화가 나타나고 관리사의 이익 구조는 관리 척수에 따라 연동되므로 관리 척수 감소 시 잉여인력에 대한 고용비용의 지출이 어렵게 되어 있기 때문에 고용의 유연성 확보는 선박관리 회사의 생존권과 직결되어 있다.

선원은 8개월에서 1년 단위로 고용계약이 종료되며 종료 후 1개월 이상기간 동안 고용보험에서 실업수당을 수취하고 있으므로 동일회사 동일직무에 재취업하더라도 연속된 근로라고 보기 어렵다. 또한 국토 해양부의 질의 회신에서도 선원은 잠정적으로 비정규직 보호법에 해당되지 않는다고 보고 있으나, 향후 반대 측의 주장은 커질 것으로 예상 된다. 이는 관련 단체 회의를 통하여 지속적인 설득이 필요할 것으로 사료된다.

선원 고용권, SUB-CONTRACT, 기간제근로의 세 가지 요인은 개별선택하거나, 협의 할 수 없는 문제로 하나의 Package상품으로 제공되어야 한다. 따라서 어느 한부분이라도 훼손 되었을 시 국내 선박관리업자는 국제시장에서 어느 선박소유자로부터도 선박관리자로 선택 받지 못할 것이다.

## 5. 외국선원 고용에 대한 행정절차 개선

외국선원 고용에 대한 행정절차 개선에 관하여 외국사관에 대한 해사법규 교육절차와 외국선원고용 허가 시 노조위원장의 합의서 작성 절차에 대해 분석하였다.

<표 4-23> 외국사관에 대한 해사법규교육의 필요성에 관한 문항

	빈도	퍼센트
국내법규의 숙지를 위해 꼭 필요하다	31	31.0
필요하나 그 기간은 단축하여야 한다	27	27.0
효과성이 별로 없으므로 폐지되어야 한다	42	42.0
합 계	100	100.0

2010년 지정선박을 제외한 기타선박은 선·기장을 제외하고 전원 외국선원이 고용 가능토록 법규가 개정 되었으므로 그때 까지 외국인 선원 고용에 대한



노조위원장의 합의서 작성은 필요성의 설문조사 결과와 같이 재검토 되어야 하며 사관급에 대한 해사법규 교육은 폐지하거나 또는 그 기간을 단축하여 시행할 필요가 있다.

<표 4-24> 외국선원고용 허가 시 노조위원장의 합의서작성에 관한 문항

	빈도	퍼센트
폐지되어야 한다	60	60.0
지속되어야 한다	19	19.0
아무 상관 없다	21	21.0
합계	100	100.0

## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약 및 시사점

#### 1. 연구결과 요약

우리나라의 선박관리업의 선원관리부문은 선원 해외 취업을 통하여 주요 외화가득 산업으로 국민경제 발전에 매우 큰 기여를 하여왔다. 그러나 1980년대 해운업의 장기 불황을 거치면서 국민소득 증대, 선원의 육상취업기회 확대, 선원임금과 육상임금과의 격차 축소, 환율변동에 따른 원화표시의 선원임금 하락, 3D 업종에 대한 기피현상 등으로 1987년을 정점으로 우리나라의 선원수가 급격히 감소하여 오고 있다. 1980년 중반에 2500여척의 해외 선박에 4만명의 선원을 관리하여 5억 달러의 외화가득 수입을 올린 우리나라의 선원관리업은 현재 약 4천여명 정도의 선원을 관리하는 수준으로 하락하였다.

이러한 우리나라 선원 규모의 축소는 국적선의 선원 부족현상과 선원임금의 급격한 상승을 초래하였고, 부족한 선원문제를 해결하기 위하여 외국인 선원을 국적선에 승선시키게 되었다. 이에 따라 우리나라의 선박관리회사들은 선원관리에 있어서 부족한 국내선원과 이를 대체하기 위한 외국인 선원을 적절히 확보하여 국적선 및 외국적선박에 승선시키고 관리하는 사업패턴을 영위하고 있다.

그런데 이와 같은 선박관리업체들의 선원관리 부문은 국내선원과 외국인선원의 확보, 국적선 및 외국적선에의 승선 및 관리에 있어서 외국 선박관리회사들과의 경쟁적 관계에 있는데, 선원관리를 위한 인력양성과 법적, 제도적 측면에서 상대적으로 경쟁력을 저하시킬 수 있는 몇 가지 현실적인 문제점들을 안고 있다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 우리나라 선박관리업이 당면하고 있는 선원관리제도상의 문제점들을 분석하고, 이에 대한 효율적인 개선방안을 제시해 보고자 하였다.

선행연구의 검토, 선박관리회사들의 업무담당자 및 전문가와의 면담조사와 설문조사를 통하여 선박관리업의 발전을 저해하는 문제점들을 고찰해 보았다.

먼저 선원의 수요와 공급의 불균형으로 인하여 선원비가 급상승하고 있으며, 선원인력 적기에 확보하지 못하는 문제가 발생하고 있다. 해상직 기피에 따른 해기사의 조기이직과 선복량의 급속한 증대에 따른 육상 해기사 수요의 급증으로 선원부족 문제가 더욱 가중되고 있다. 특히 세계 선원인력시장에 있어서는 동유럽국가 선원인력의 배출이 감소하고 있는 실정에서 동남/서남아시아 국가의 선원 인력 양성을 위해 유럽선주 및 선박관리회사들이 강력한 자본력으로 해기사들을 대거 흡수하고 있어, 우리나라 선사 및 선박관리회사들의 외국인 선원 인력확보에 위협이 되고 있다. 이와 같이 전 세계 해운시장의 선원 인력 수급 불균형에 따른 해기인력 확보 경쟁이 심화되고 있는 상황에서 우리나라의 체계적인 선원인력 양성을 위한 제도의 마련과 투자가 절실히 필요한 실정이다.

둘째로, 선원고용권이 선주에게 한정되어 있어 선박관리업자의 실질인 선원 고용 및 관리에 문제점들이 발생하게 된다. 관리제도 측면에서 국내 선원의 고용권은 선주에게 귀속되어 있기 때문에, 선박관리회사는 선원에 대한 Agent로서의 역할로 그 역할이 제한되고 있다. 이는 선박관리업이 규모면에서 영세성을 벗어날 수 없으며, 선주 또한 선박관리사에 선원에 관한 모든 사항들을 위탁관리하여도 선원에 대한 책임에서 벗어날 수 없는 구조적인 모순을 갖게 된다. 현재의 국적선 관리부문이 선박관리업 분야의 50%를 넘어선 상황에서도 선주에게 선원의 고용권이 한정되어 있다는 것은 선박관리업의 발전에 큰 장애요인으로 작용할 수 있으며, 선원고용권을 확보하고 있는 외국 선박관리회사에 비해 우리나라 선박관리회사들의 글로벌 경쟁력이 저하되는 결과를 가져올 수 있다.

셋째, 국내 법규가 해외 선박관리사와 국내 선박관리사간의 Sub-Contract 계약은 허용하면서도 국내 선박관리사 간의 Sub-Contract 체결은 허용되고 있지 않다는 문제점을 들 수 있다. 해외 선박관리업자에게는 허용되나 국내

선박관리업자와 선원관리업자와의 협력 사업을 불허하는 법과 제도는 해외 전문 선박관리사들의 국내시장 진출 시 국내 선박관리회사들의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용할 우려가 있다.

넷째로 일정기간 단위로 선원과 고용계약을 맺는 선원관리사업이 기간제 근로제도의 법과 현실 사이의 차이로 인해 문제가 발생할 수 있다. 선원의 기간제근로제도는 고용알선업, 직업소개소, 인력공급사업, 근로자 파견업, 도급 등과 같은 비정규직 보호법과 상당한 차이를 가지고 있다. 그런데 선원에 대한 기간제 근로계약은 비정규직 보호법의 제정 시 적용 제외 대상에 포함되지 않아서 선박관리업계가 유연하게 인력을 활용할 수 있는데 많은 어려움을 가지고 있다.

그리고 외국인 선원고용관련 행정절차가 까다로워 외국인 선원의 원활한 고용이 저해될 수도 있는 문제가 있다. 외국인 선원의 고용시 외국선원이 그 회사의 외국선원 고용한도(T.O) 범위 내에 있는지 확인하기위하여 당해 선원노조 위원장의 확인을 받아야 하는 절차와 워구인 선원의 해사법규교육을 국토해양부가 지정한 교육기관에서 이수한 경우에만 국적선의 승무자격증을 발급하는 등의 행정절차는 우수한 선원의 공급 부족문제를 겪고 있는 현 시점에서 신속하고 원활한 우수 외국인 선원을 확보하기 위하여 개선되어야 할 필요성이 높다고 하겠다.

이상의 문제점들은 현재 우리나라 선박관리업체들이 당면하고 있는 사항들로 선박관리 관련 법, 제도의 미비점을 개선하고 정비하여야 할 필요성이 절실히 대두되고 있다. 우리나라의 선원관련 법률은 우리나라가 선원 송출국으로서 선원의 지위보장을 위한 보호적 법률의 성격이 강하여 선박관리업을 해운업의 국제분업에 따른 전문사업분야로 인정하고 이를 적극적으로 육성하는데 매우 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구는 우리나라 선박관리업이 선원관리상의 강면 문제점들을 해결하고 선박관리업의 활성화를 위한 효율적인 선원관리제도 개선방안을 다음

과 같이 제시하였다.

선박관리업의 발전을 저해하는 문제점의 해결방안으로 우선은 해기인력의 양성 및 관리를 강화해야 할 것이다. 안정적 우수인력을 유지관리 하기 위해서는 국내인력의 양성과 해외인력의 개발 그리고 조화로운 배승의 세 가지 측면이 균형 있게 고려되어야 할 것이다.

국내 선원인력 양성은 고급사관의 양성 및 유지가 그 성패를 좌우하므로, 단기양성과정을 확대하거나 별도의 단기양성과정을 신설하여 초급해기사의 양성을 확대해야 한다. 그리고 면허취득을 위한 최소 승무경력을 단축시키고, 필수선대 및 지정선박에 대한 지원을 강화하여 국내 해기사 인력 적정수준으로 유지하도록 하며, 장기승선과 해기직 매력화를 위한 경제적 지원, 세제지원, 경력관리지원, 육상전직 지원 등이 이루어져야 할 것이다.

다음으로 선원인력의 안정적 확보를 위하여 해외 사관인력 양성에 대해 체계적으로 접근하여 대안모색에 힘써야 할 것이다. 해외 선원인력 양성을 위하여 선원 양성 관련 기관과 고용주체들이 중·장기 정책에 따라 해외 거점을 확보하고 사관인력 개발에 대한 규모의 경제효과를 누릴 수 있는 투자를 시행해야 한다. 그리고 남북관계의 진전에 따라 북한 선원인력을 활용할 수 있도록 선원인력 계획을 수립하고 이를 단계적 실천하는 것이 필요하다.

또한 선원의 효율적인 배승체계 및 관리방안을 연구해야 한다. 현재 다양한 국적을 가진 외국인 선원들의 다양한 혼승구조는 OPEX 경쟁력을 유지하며 운항품질을 확보하는 중요한 요소로 나타나고 있다. 혼승 구조의 결정에 구성원들의 문화적/종교적 관습의 유사성이 매우 중요하게 작용되므로, 해기사들의 출신 국가별 특성을 반영한 모범적 배승모델을 구축하고 다국적 선원관리를 위한 고급사관들의 관리능력 교육 및 효율적 관리제도개발이 필요하다.

그리고 선박관리사의 선택적 고용권 보장이 필요하다. 선박관리회사의 선원 고용권은 선원의 고용 및 임금채권 보장에 대한 불안 심리로 강한 반발이 있을 수 있으나, 우수 선원 인력의 확보가 글로벌 경쟁에 있어서 매우 중요한

요소가 되고 있으므로 선박관리사의 선원 고용권은 선택적으로 인정할 필요가 있다. 임금 채권에 대한 보장이 가능한 규모의 선박관리사에 한정하여 선주와 협의에 따라 선원고용권을 확보하고자 할 때는 선택적으로 선원고용권을 부여하여 경영의 효율성을 창출할 수 있도록 해야 할 것이다.

또한 국내 선박관리사간 Sub-Contract 체결을 허용해 줘야 할 것이다. 국내 선박관리 회사 간의 Sub-Contract 체결 금지는 국내 선박관리업의 국제경쟁력을 저하시키는 주요 원인이 되고 있다. 해외 전문 선박관리회사와 국내 선박관리회사간의 Sub-Contract 체결은 허용되고 있으므로, 이들 해외선박관리 회사가 국내시장에 적극적으로 진출할 경우 국내 선박관리업체는 선원관리사로 위축되게 될 것이다. 따라서 국내 선박관리회사간의 Sub-Contract 체결을 허용하여 우리나라 선박관리회사들의 대외 경쟁력을 제고시킬 수 있는 제도적 개선이 필요하다. 그런데 이러한 선박관리회사간 Sub-Contract 체결은 선박관리회사가 선원관리 전문기업으로 활동할 수 있도록 하는 선원고용권 확보 문제와 병행해서 해결되어야 할 것이다.

그리고 선원을 비정규직 보호법의 적용 대상에서 제외시키는 법적 개선 노력이 이루어져야 할 것이다. 선원은 8개월에서 1년 단위로 고용계약을 맺고 있으며, 고용계약 종료후 1개월 이상 기간동안 고용보험에서 실업수당을 수취하고 있으므로, 동일회사 동일직무에 재취업하더라도 연속된 근로라고 보기 어렵다. 이와 같이 선원직은 비정규직 보호법에 해당되지 않는 것으로 보아야 하나, 현재의 법상에는 선원직을 비정규직 보호법상의 적용제외 대상으로 분류하고 있지 않은 실정이다. 따라서 이에 대한 명확한 법적 개선을 통하여 선원인력의 고용 활성화를 제고할 필요가 있다.

마지막으로 외국 선원 고용과 관련된 불필요한 행정절차의 개선 노력이 이루어져야 할 것이다. 외국선원고용 허가 시 노조위원장의 합의서 작성 절차는 재검토하여 폐지하거나 간소화 하여야 하며, 외국인 선원 사관에 대한 해사법규 교육은 폐지하거나 또는 그 기간을 단축하여 시행할 필요가 있다.

본 연구는 우리나라 선박관리업이 현황을 고찰하고, 현재 당면하고 있는 선원관리 제도상의 문제점을 분석하여 향후 선박관리업의 활성화를 위한 개선방안을 제시하였다. 이는 선박관리업계의 실제적인 문제점들을 진단하고 이에 대한 해결방안을 제시한 연구결과로 실무적인 기여점과 시사점이 매우 크다고 볼 수 있다.

세계 선원 인력의 수급 불균형과 선복량 증대 및 신조선 발주에 따른 선원인력 부족의 문제가 심각하게 대두되고 있는 상황에서 실질적인 선원인력 양성 및 공급 증대 방안을 제시함으로써, 산업계의 당면과제 해결에 기여할 것으로 기대한다.

특히 우리나라 선박관리회사가 외국의 선박관리회사에 비해 경쟁력이 뒤쳐질 수 있는 선원 고용권 제한과 선박관리회사간 Sub-Contract 체결 금지 그리고 선원직의 비정규직 보호법 적용 등의 법적, 제도적 문제의 개선방안을 제시함으로써, 우리나라 선박관리회사들이 글로벌 경쟁력을 갖춘 세계적인 선박관리 전문기업으로 발전할 수 있도록 하는데 일조를 할 것으로 생각된다.

## 2. 연구의 한계

그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다고 할 수 있겠다.

선박관리업 활성화를 위한 선원관리 부분에 연구를 집중하였으나 해결방안을 제시함에 있어 선원들이 그들의 직업을 장기적으로 선택할 수 있게 하는 유도책의 제시는 미비하였다고 볼 수 있다.

그리고 선박관리회사들은 그 규모와 경영구조에 따라 매우 다양하며, 이에 따라 선원관련 제도에 대한 입장차이가 뚜렷하게 나타날 것이다. 그러나 본 연구에서는 우리나라 선박관리회사의 글로벌 시장 경쟁력 관점에서 주로 분석하였으므로, 선박관리회사 전체의 입장을 모두 대변하는 데는 한계가 있다고 볼 수 있다. 특히 규모가 적거나 선원관리 분야에 매우 한정하여 특화하고 있

는 선박관리업체의 경우는 본 연구결과가 선택적으로 해석되고 적용되어야 할 것이다. 국내 선박관리업이 세계유수의 선박관리회사와 서비스 범위에 대한 차이가 많으므로, 직접적인 비교분석에 문제가 발생할 수 있다.

끝으로 선원송출국으로 선원의 권익보호 성격이 강하였던 우리나라의 선원 관련 법규와 노서관계제도를 선원 송출국가이면서 선원 송입국으로서 지위가 변화된 현 시점에서 적절히 분석하고 평가하여 선원법령 정비 및 집단적 노사 관계 개선 방안의 제시가 필요하나, 이에 대한 연구가 부족하였다.

향후의 연구에서는 이러한 한계점들을 극복하기 위한 연구가 계속적으로 이루어질 것을 기대해 본다.



## 참고문헌

### □ 국내문헌

- 김동인, 『선원법』, 법률문화원, 2004. 9. 20.
- 김인현, 『선원의 법적 책임과 보호』, 효성출판사, 2001. 5. 5.
- 김홍영, “우리나라 선박관리업의 마케팅전략에 관한 실증적 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2001.
- 류동근, 문성혁, 김현덕, 최영로 외, 『선박관리업 활성화 방안 연구』, 한국해양대학교 해사산업연구소, 2006.
- 서양수, “우리나라 선박관리업의 구조고도화방안에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2006.
- 선박관리업협회, 『선원 및 선박 통계자료』, 부산 :선박관리업협회, 2007.
- 송성규, “IPA를 이용한 우리나라 선박관리업의 경쟁력강화방안에 관한 실증 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2007.
- 신상식, 『노동법 해설』, 주 청림출판, 1997. 8. 10.
- 윤영섭, “선박관리업의 현황과 문제점:선원관리를 중심으로,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1993.
- 이동규, “우리나라 선박관리업의 현황과 발전방향,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1993.
- 이정욱·김수엽, “선박관리업의 발전 방향,” 『월간해양한국』, 2000. 12.
- 전영우, 『해사노동협약의 적용범위에 관한 연구』, 2006.
- 조규성, “한국선박관리업의 경쟁력 제고와 국제시장 진출방안에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2002.
- 채서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 1990.
- 최중희, 김수엽, 황진희, 고병욱, 『외항해운기업 국제수지 분석 및 인증방

- 안』, 한국해양수산개발원, 2005. 12.
- 한국선원선박문제연구소, 『선박관리회사제도의 발전적 운영방안』, 부산:한국선원선박문제연구소, 1991.
- 한국해양수산개발원, 『선원인력 중장기 수급전망 및 정책방향연구』, 2001. 12. 26
- 전국해상산업노동조합연맹, 『외국인선원 고용관련 법령 및 노사합의서』, 2001. 9.
- 해양수산부 등 4개 단체, 『우리선원의 역사』, 삼진문화인쇄사, 2004. 12. 28.
- 해양수산부, 『ILO 해사노동협약 국내수용을 위한 기초연구용역』, 2007. 10.
- 한국해양수산개발원, 『해운산업 발전을 위한 선원정책 연구』, 2008. 1.
- 한국해기사협회, “선박관리업의 현황과 발전 방향,” 「월간 해기」, 2007.4.
- 홍석민, “환경분석을 통한 국내 선박관리업의 발전방안,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2001.

## □ 외국문헌

- BIMCO, 『ISF Manpower2005Update』, BIMCO, Dec., 2005.*
- Bajpae, R. “The Evolution and Development of Ship Management,” 2000. 10.*
- Cronin, J. Joseph Jr. and Steven A. Taylor, “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension,” Journal of Marketing, 56(July), 55-68, 1992*
- Duke, C. R. and M. A. Persia, “Performance-importance analysis of escorted tour evaluation,” Journal of Travel and Tourism Marketing, 5(3), 207-223, 1996*

- Downard, John M., "Running Costs," in *Managing Ships*, John M. Downard, eds., London: Fair play, 1987.
- Delucci, K. L., "The use and misuse of chi-square: Lewis and Burke revisited," *Psychological Bulletin*, Vol.94, 1993, pp.166-176.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan, "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol.59, April, 1995, pp.1-15.
- Li Xiang wen & Dong Fang, "Internationa lShip Management Industry and its Policy Research," *Dalian Maritime University*, 2004.
- Panayides, Photis M. and Richard Gray, "Marketing the professional ship management service," *Maritime Policy and Management*, Vol.24, No.3, 1997, pp.233-244.
- Panayides, Photis M., "Ship Manager Selection and Evaluation," *Professional Ship Management*, A shgate Publishing Ltd., 2001, p.133-137.
- Rodger, D. A. "Overview of an Industry at the Crossroad," *International Ship Management: The Right Product at the Right Price*, 3rd International Lloyd's Ship Management Conference 1992, Lloyd's of London Press, 1992, pp.3-13.
- Sletmo, Gunnar K., "Shipping's fourths wave: ship management and Vernon's trade cycles," *Maritime Policy and Management*, Vol.16, No.4, 1989, pp.293-303.
- Shields, S. and Sparshott K. J. and Cameron. E. A., "Ship Maintenance a quantitative approach," London: Marine Media Management Ktd., 1975.
- Snedecor, George W. and William G. Cocran, *Statical Methods*, 6th ed.,

*The Iowa State University Press, 1967, pp.240-242.*

*Spruyt, John, "Ship Management," 2ndEd., LLP Limited, 1994, p.10.*

*Symons, D. K., "Estimating the expected probability of an event in continuously record social behavior," Psychological Bulletin, Vol.111, No.1,1992.*

山岸寛, "海運の国際競争と船舶管理會社の經濟的役割(上)," 「海事産業研究所報」, 272號, 1989.

山岸寛, "海運の国際競争と船舶管理會社の經濟的役割(下)," 「海事産業研究所報」, 273號, 1989.

# 설 문 서

안녕하십니까? 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 설문은 우리나라 선박관리 회사의 선원관리 실태와 문제점을 파악하고 개선방안을 모색하여 선박관리업의 발전방안을 제시해 보기 위한 것입니다. 이 조사는 무기명으로 실시되고, 그 결과는 통계적으로 처리되므로 회사 및 개인의 응답내용은 절대 비밀이 보장됩니다. 또한 조사결과는 순수한 학술목적 이외에는 사용되지 않습니다.

평소 느끼신 대로 솔직하게 빠지는 문항 없이 대답해 주시어 선박관리업의 발전에 도움이 될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

2008 년 4월

연 구 자 : 김종태 한진SM(주) ☎ 051-460-8210  
지도교수 : 신용준 한국해양대학교 해운경영학과

**1. 다음 문항은 선원 수요와 공급에 관한 문항입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 0표해 주십시오.**

	전혀 그렇지 않다	보통 이다	전적 으로 그렇다				
1. 국적선사 및 외국선주사(우리나라 선박관리회사 관리)의 <u>우리나라 선원 인력</u> 의 수요에 대한 공급은 부족하다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5	6	7
2. 국적선사 및 외국선주사(우리나라 선박관리회사 관리)의 <u>외국인 선원 인력</u> 의 수요에 대한 공급이 부족하다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5	6	7
3. 선원 인력의 수요와 공급이 불균형을 해소하기 위해서는 <u>국내 선원 인력 양성을 증대</u> 시킬 필요가 있습니까?	1	2	3	4	5	6	7
4. 선원 인력의 수요와 공급이 불균형을 해소하기 위해서는 <u>외국인 선원의 도입 및 양성을 증대</u> 시킬 필요가 있습니까?	1	2	3	4	5	6	7

II. 선원 인력 수요와 공급의 불균형이 발생하게 된 원인에 대하여 귀하의 생각을 해당되는 번호에 표하고 각 원인별로 가장 영향이 큰 순서를 1~6 위까지 기재해 주십시오.

수요와 공급의 불균형 원인	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그러하다	원인별 순위 (1~6 기재)
해상직 기피에 따른 해기사의 조기 이직	1...2...3...4...5...6...7			
선복량의 급속한 증대에 따른 해기사 수요 급증	1...2...3...4...5...6...7			
국내 육상근무해기사(해경, 조선소 등) 수요 증가	1...2...3...4...5...6...7			
해군ROTC, 여성해기사 등 비승선 해기사 비율 증가	1...2...3...4...5...6...7			
고졸 해기사의 대학진학 등 승선 기피	1...2...3...4...5...6...7			
해군전역자 등 해운계 외부의 인력 유입 감소	1...2...3...4...5...6...7			

III. 다음 문항은 선원인력 양성에 관한 문항입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 V표하거나 ( )안에 적합한 사항을 기입해 주십시오.

1. 해운산업 발전을 위하여 우수한 선원의 양성 및 유지관리는 무엇보다 중요하다고 합니다. OPEX 경쟁력 확보를 위한 필수선대의 선원비 보상 규모는 적절하다고 생각하십니까?

- ① 적절하다    ② 소요금액 대비 많다    ③ 조금 모자란다    ④ 매우 모자란다

2. 해기전승(해기 전문기능 유지 및 계승)을 위해 국가적으로 필요한 선박은 필수선대를 포함하여 300척의 지정선박 규모가 적절하다고 생각하십니까?

- ① 적절하다    ② 모자란다    ③ 너무 많다

○ 만일 모자라거나 적다고 판단하신다면 지정선박의 규모는 몇척이 적당합니까 ? \_\_\_\_\_척

3. 외국에서 사관급 선원인력을 양성할 경우 양성 주체로서 적합한 기관은?

- ① 선주협회가 주관 지정 양성    ② 각 선사별 필요인원 양성  
 ③ 국가(해양대학 또는 연수원)에서 진출 양성

IV. 다음은 선박관리업에 관한 문항입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 V표하거나 ( )안에 적합한 사항을 기입해 주십시오.

1. 선박관리회사가 사업 규모를 확대하고 전문화된 선박관리 토탈 서비스를 제공하기 위해서는 선박관리회사가 선원 고용권을 가져야 한다는 주장에 대한 귀하의 생각은?

- ① 선원고용권을 가질 필요가 있다.
- ② 선원고용권을 가질 필요가 없다
- ③ 기준을 수립, 일정규모 이상의 선박관리사만 가질 필요가 있다.
- ④ 구분이 필요 없다

2. 선박관리사에 선원 고용권을 부여한다면 대상 회사 범위는 어느 것이 적합합니까?

- ① 모든 선박관리사
- ② DOC를 소지하고 있는 선박관리사
- ③ 선원 고용권을 신청하는 회사에 한정
- ④ 기타 \_\_\_\_\_

3. 선박관리회사에 선원고용권을 부여할 경우 선원고용에 따른 문제점들을 해소하기 위하여 일정 자격기준을 설정하고자 한다. 아래 선원고용권 부여를 위한 자격기준에 대한 귀하의 생각은 ?

	전혀 필요치 않다	보통 이다	매우 필요 하다
1) 자본금 10억 이상	1····2····3····4····5····6····7		
2) 선원임금채권 보장 보험 및 선원송환 기금 또는 보험에 가입	1····2····3····4····5····6····7		
3) 기타 필요한 자격기준 : ( )			

4. 선박관리회사가 선원고용권을 가져야 하는 이유에 대한 귀하의 생각을 해당되는 번호에 표하고 각 사유별로 고용권 확보 타당성이 큰 순서대로 1~5 위까지 기재해 주십시오.

선원 고용권 필요 사유	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그러하다	타당성 순위 (1~4 기재)
1)선주들의 핵심역량 집중을 위해서	1...2...3...4...5...6...7			
2)선주들의 선원 노동조합으로부터 이해관계 해소	1...2...3...4...5...6...7			
3)선박관리사 매출규모 확대 등 사업 활성화를 위해 필요	1...2...3...4...5...6...7			
4)선박-선원 관리업자간 SUB-CONTRACT 체결을 통한 선원관리 전문화	1...2...3...4...5...6...7			

기타 고용권 확보 필요성 사유가 있으면 기입해 주십시오. ( )

5. 선박관리회사에 선원고용권을 줄 필요가 없다는 이유에 대한 귀하의 생각을 해당되는 번호에 표하고 각 사유별로 고용권 불인정 타당성이 가장 큰 순서대로 1~6 위까지 기재해 주십시오.

선원고용권이 필요 없는 사유	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그러하다	원인별 순위 (1~5 기재)
1)선주사의 경영성과에 대한 성과급 수혜 어려움	1...2...3...4...5...6...7			
2)선원들의 고용안정에 악영향 초래	1...2...3...4...5...6...7			
3)선박관리사의 비용부담(임금채권 등) 증가	1...2...3...4...5...6...7			
4)선박관리사에 회사별 노동조합 결성 우려	1...2...3...4...5...6...7			
5)선주들의 선박관리사에 위탁관리 증가 우려	1...2...3...4...5...6...7			

기타 고용권 불인정 사유가 있으면 기입해 주십시오. ( )



6. 국내 선박관리 회사간 SUB-CONTRACT이 가능해지면, 이를 통해 얻을 수 있는 기대효과에 대한 귀하의 생각을 해당되는 번호에 **✓**표해 주십시오.

SUB-CONTRACT 체결시 기대효과	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그러하다
1)선박관리사들이 선종별로 특화된 선원관리회사를 활용하는 것이 가능할 것이다	1...2...3...4...5...6...7		
2)선박관리사와 선원관리사가 구분되어 전문화될 것이다	1...2...3...4...5...6...7		
3)선종별 전문 선원관리사 등장으로 본선 안전운항이 제고될 것이다	1...2...3...4...5...6...7		
4)선원 고용단계가 많아져 선원의 생존권이 위협받을 것이다	1...2...3...4...5...6...7		
5)선박관리사들의 자체 선원관리로 특수선을 제외하고는 큰 변화가 없을 것이다	1...2...3...4...5...6...7		

기타 기대효과가 있으면 기입해 주십시오. ( )

7. 선박관리사가 선원고용권을 확보하여 고용할 경우 바람직한 형태는?

- ① 정규직      ② 비정규직

8. 비정규직으로 고용하여야 하는 이유에 대한 귀하의 생각을 해당되는 번호에 **✓**표해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그러하다
1) 관리척수 변화에 신속적 대응을 위한 고용 유연성 확보	1...2...3...4...5...6...7		
2) 선원비 절감을 통한 OPEX 경쟁력 확보	1...2...3...4...5...6...7		
3) 기타 사유 : ( )			

V. 다음은 선원관리 제도에 관한 문항입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 V표하거나 ( )안에 적합한 사항을 기입해 주십시오.

1. 외국선원 고용허가시 노조위원장의 합의서 작성에 대하여 어떻게 생각 하십니까 ?

- ① 폐지되어야 한다.                      ② 지속되어야 한다.                      ③ 아무상관 없다

2. 외국사관에 대한 해사법규 교육에 대하여 어떻게 생각 하십니까 ?

- ① 국내법규의 숙지를 위해 꼭 필요하다  
② 필요하나 그 기간은 단축하여야 한다  
③ 효과가 별로 없으므로 폐지되어야 한다

VI. 다음은 귀회사와 귀하에 대한 일반적 사항입니다. ( )에 해당사항을 기재하거나 해당번호에 “0” 표해 주세요.

1. 귀 회사는?

- ① 선주회사                      ② 선박관리회사                      ③ 선원관리회사

2. 귀회사의 규모를 기록하여 주십시오

- 1) 소유선박 척수(선사만 기입) \_\_\_\_\_ 척  
2) 관리선박(선박관리 및 선원관리 회사 기입)  
국적선(BBCHP 포함) \_\_\_\_\_ 척, 외국적선 \_\_\_\_\_ 척  
3) 보유 혹은 관리선원(선사, 선박관리, 선원관리 회사 모두 기입)  
① 선,기장 (     명),                      ② 한국사관 (     명),                      ③ 한국부원 (     명),  
④ 외국인사관 (     명),                      ⑤ 외국인부원 (     명)

3. 귀하의 직급은?

- ① 임원    ② 부장, 차장    ③ 과장,    ④ 대리, 주임    ⑤ 사원

끝까지 설문에 응해 주셔서 감사합니다.

## 감사의 글

꼭 한번은 대학졸업 이후 7년간의 승선근무와 약 16년간 선박회사에서의 해무관련 업무를 수행하면서 그동안 경험했던 업무들을 체계적으로 정리해보고 싶었습니다. 그렇게 마음 속에 간직했던 바람을 대학원 과정을 통하여 시작하였습니다.

처음에는 자신감에 찬 마음으로 용기백배하여 도전하였으나 시간이 지날수록 저의 논리적이지 못한 업무지식과 말이 아닌 글로 표현해야 하는 막막함에 많은 좌절을 하기도 하였습니다.

이제 보람과 뿌듯함 보다는 두려움과 새로운 시작의 설렘으로 오늘의 이 작은 결실을 조심스럽게 내어 놓으며, 그동안 이 논문이 완성될 수 있도록 많은 도움을 주신 여러분들께 진심으로 감사의 마음을 전하고 싶습니다.

먼저 학위 전체 과정에서 저의 부족한 소양에 많은 가르침을 주시고 논문 작성 시 체계의 구성 및 전체 내용을 세심하게 보살펴주시고 열과 성을 다해 이끌어 주신 신용존 지도교수님께 깊이 감사드립니다.

또한 논문심사에 기꺼이 참여하셔서 저의 논문 전 부분을 세밀히 검토하시고 다듬어 주셨으며, 예리한 학문적 지적과 충고로써 좋은 논문이 되도록 많은 도움을 주시어 본 논문을 제출할 용기를 주신 이윤철 교수님, 정영섭 박사님께 고개 숙여 감사드립니다.

그리고 선박관리업의 발전방향 설정을 위하여 많은 토론과 이론적 배경을 제시하여 주신 이권희 전무님과 조종현 전무님 외 한국선박관리업협회 발전

분과위원회 위원 여러분들께 깊은 감사를 드립니다.

또한 직장생활과 학업을 병행하는 일이 쉽지는 않았으나 무사히 마무리 할 수 있게 격려해주신 직장 선, 후배 여러분들, 특히 관련 자료 수집과 설문조사 등 많은 도움을 주신 인력관리실 동료 여러분들께 깊이 감사드립니다.

특히 논문 작성 과정에서 모든 황금연휴를 모두 포기하고 많은 시간을 나와 함께 교정 및 색인 등 논문 작성에 많은 도움을 주신 정은선 후배님께 깊이 감사드립니다.

구정 연휴를 시작으로 매 주말을 논문 작성에 매달리느라 야외 여행 한번 가지 못해도 언제나 저를 믿고 지켜봐준 저의 가족과 저를 끔찍이 사랑해 주시는 저의 형제들께 고개 숙여 감사함을 전합니다.

2008년 7월 10일

김 종 태