

電力事業의 오늘과 來日

= 톰 매니지먼트의 課題 =

朴 正 基

(韓國電力公社 社長)

■ 차 레 ■

- 一. 세가지 行動指針
- 一. 國民奉仕와 能率提高
- 一. 금년 停電時間 600分 目標
- 一. 原電 5.6 호기 工期 만회에 총력전
- 一. 技術力量 不足切感해

- 一. 관심 기울려야 할 미래의 에너지 問題
- 一. 原電의 電源構成比 훨씬 높여야
- 一. 技術自立 위해 協助體制 강화
- 一. 人材養性的 重要性

以熱治熱이라는 말이 있습니다만 어떤사람이 요즘 같은 三伏에 아들을 데리고 목욕탕에 갔습니다. 먼저 뜨거운 탕속에 들어간 그는 “어, 시원하다. 애야 빨리 들어오너라” 하고 말했습니다. 그말에 아들도 곧 뒤따라 들어갔습니다. 그러나 굉장히 뜨겁거든요, 얼른 뛰쳐나오며 혼자 투덜거리기를 “시원하기는……” 세상에서 믿을 사람은 하나도 없구나.(웃음) 이렇게 뜻을 잘못 받아들이거나 또 못 믿게되면 아버지 노릇하기가 힘들게되지요

한 회사의 사장이든 마찬가지일 것입니다. 직원이 따라오지 않는 사장은 사장노릇하기가 어렵습니다. 국민이, 수용가가 믿지 않는 회사는 회사로서의 존립이 불가능할 것입니다. 그래서 저는, 한전 사장으로 취임한 지 일년 남짓합니다만, 그동안 줄곧 따라올 수 있게 하느냐하는 것을 제 나름대로 가장 큰 과제로 삼아왔습니다.

리더쉽과 관련하여 군에서는 행군이나 구보를 하는 경우가 많습니다. 지휘관은 반드시 앞장서기를 교범에서는 이야기 하고 있습니다. 이것은 저 사람이 앞장서서 나가면 나도 따라 간다는 것을 잠재의식 속에 심어주는 효과를 노린 것이 되겠지요. 그러나 회사에서 행군이나 구보를 할 수는 없지 않겠습니까 그래서 저는 3개월에 한번씩 모든 간부들과 함께 산에 갑니다. 물론 제가 앞장을 섭니다. 상당히 괴로운 시간입니다만 그러는 가운데 직원들과 여러가지 이

야기를 나눌 수 있고 또 서로 믿는 계기를 마련할 수 있습니다. 게다가 산에서 소주잔도 같이 나누고 하다보면 몇백번 회의를 하는 것보다 더 큰 효과가 있다고 여깁니다.

= 세가지 行動指針 =

저는 작년 부임하던 첫날 ‘생동하는 韓電像을 정립하자’ 는 구호를 내걸고 이의 구현을 위해 세가지 행동지침을 제시 했습니다. 흔히들 사고가 행동을 지배한다고 합니다. 그렇다면 반대로 행동을 통해서 생각도 조종할 수 있지 않겠느냐는 뜻에서 제시한 것입니다. 이 세 가지 행동지침이란, 첫째는 ‘활기있게 건자’ 둘째는, ‘오늘 일은 오늘 끝내자’ 세째는 ‘하루 한번 남을 칭찬하자’ 의 세가지 입니다. 아주 쉬운 이야기지만, 저는 이 행동지침을 어떤 경영 기법, 어떤 경영상의 문제보다도 더욱 강조하고 있습니다. 실인즉 결과는 앞서서도 말씀 드렸듯이 믿지 않고 따르지 않는 사장은 사장 노릇을 할 수 없다는 생각에서 강조하고 있는 것입니다. 일년 남짓이 행동지침을 강조해온 결과 회사내에 많은 변화가 있다고 주위에서 말하고들 있습니다. 직원들 자신도 많은 변화를 느끼고 있다고들 말합니다. 그러나 제가 볼 때는 회사가 변한 것도, 사람이 변한 것도 아닙니다. 다만 행동이 변했을 뿐인 것입니다.

자랑 같습니다만 그동안 이러한 행동지침 아래 움직여온 우리 韓電은 경영이 잘됐다고 해서 정부 투자기관 중에 유일하게 경영 실적을 ‘秀’로 받았습니다. 저는 한번도 일 잘해라. 경영 잘해라 하고 말한 적이 없습니다. 다만 행동지침에 성실하시오 하고 말했을 뿐입니다. 결국 중요한 것은 행동이 바뀌면서 은연중에 저를 따라오게 되었다는 것입니다. 저는 이 점을 주목하고 있습니다. 학계에 계신 분들이기 때문에 저희 회사하고는 크게 관련이 없으시리라 생각되지만, 혹시 韓電과의 거러에 미결사항이 있으시면 담당자에게 이 한 말씀만 해보십시오. “오늘 일은 오늘 끝내자” 즉시 문제가 해결될 것입니다.

＝國民奉仕와 能率提高＝

이러한 행동지침과 함께 ‘84년의 구호로 ‘ 믿음과 사랑받는 韓電建設, 을 내걸고 이 구호를 실천하기 위해 ‘國民奉仕’와 ‘能率提高’의 두 가지 力點事業을 내세워 여러가지 일을 벌이고 있습니다.

현재 저희 公社로서 미흡하다고 느끼고 있는 사항을 저는 두 가지로 요약하여 파악하고 있습니다. 첫째는 電氣의 質에 관한 문제입니다. 최근 보다 나은 서비스를 바라는 국민의 욕구 수준이 높아지면서 이 문제가 많이 거론되고 있습니다. 솔직히 말씀드리어서 저희로서도 미흡함을 느끼고 있습니다. 둘째는 연간 약 1조5천억원이나 투자를 하고 있는 電源建設의 공사 管理문제입니다. 이 역시 마음먹은 대로 또 효과적으로 안되고 있다는 것입니다. 따라서 이 두 가지 문제를 사장으로서 관심을 가지고 살펴야 하리라고 저는 생각합니다.

먼저 電氣의 質 문제를 말씀드리 보겠습니다. 여기 계시는 선생님들께서도 잘 아시는 내용이 되겠습니다만, 전압이나 사이클(cycle)은 어느 정도 수준에 올라 있습니다. 그런데 가장 문제가 되고 있는 것이 바로 停電입니다. 정전때문에 저는 가끔 욕을 얻어먹습니다. 한번은 제가 없는 동안에 집으로 전화가 왔었다고 합니다. 집사람이 수화기를 드니까 “지금 우리 집에 전기가 다섯시간째 안 오고 있는데 너희 집에도 안 오나? 앞으로 조심하라”고 그러더라는 거예요. 저도 여러번 전화를 받았습시다만 이런 정도의 말은 아무것도 아닙니다. 차마 입에 담지 못할 말도 많습시다.

＝금년停電時間 600分目標＝

이 정전 문제는 저로 하여금 상당히 신경을 쓰게 하는 것인데 작년에는 연간 호당 정전 시간을 650분으로 단축했습니다. 82년의 정전시간 730분에 비하면 80여분 단축된 셈입니다. 그리고 금년 목표는 600분으로 삼고 있습니다. 사실 600분 정전 시간이라는 것은 조금 의욕적인 목표라고 생각하고 있습니다. 여러분이 잘 아시다시피 현재 전원 분야와 송배전 분야의 투자 비율은 8 : 2입니다. 보편적으로 이상적인 비율은 6 : 4라고들 말합니다. 이렇게 송배전 분야의 투자 비율이 낮기 때문에 質 문제를 향상 하기가 어렵게 되어 있지요. 작은 예가 되겠습니다만 개폐기 같은 경우에 일본은 1 Km당 하나씩 있는데 우리나라는 평균 5.6 Km당 하나씩 있습니다. 그러니까 중간에 하나라도 고장이 나면 근 6Km 이내의 수용가는 모두 전기가 끊긴채 기다려야 합니다. 그래서 저희들은 活線作業 즉 전기를 살려 놓은 상태에서 작업을 하고 있는데 작년까지 120 개조가 있던 活線作業組를 금년에는 30% 정도 더 늘렸습니다. 이렇게 수용가의 불편을 덜어드리기 위해서 저희들 나름으로는 여러가지 노력을 경주하고 있습니다. 그리고 투자 비율 말고도 또 資材의 國産化에 따른 문제가 있습니다. 저 자신 韓國重工業을 맡고 있을 때 아무리 돌아다녀 보아도 신용이나 품질을 내세워 국산화 제품은 써주지를 않았습니다. 전기 사업 분야는 저희들 선배들이 국산화에 상당히 역점을 두셔서 펍 바람직한 방향으로 나가고 있다고 생각되지만, 그러나 문제가 없지 않습니다. 配電 분야의 경우에는 고장율의 약 25%가 국산 자재를 쓰기 때문에 일어나고 있다고 저희들 통계는 지적하고 있습니다. 하지만 저희들은 이를 감수 하겠습니다. 이러한 희생없이 기술 축적은 불가능한 일이기 때문입니다. 아몽튼 전기의 質 문제는 이와 같은 배경과 사정이 있다는 것을 이해해 주셨으면 합니다. 저희들은 저희들 나름대로 여러가지 노력으로 개선을 도모 하겠습니다.

＝原電5.6호기 工期 만회에 총력전＝

다음으로 建設 管理 문제를 말씀 드리겠습니다. 이미 말씀드렸듯이 電源 建設 분야에 저희들은 연간 약 1조5천억원을 투자해왔고 84년에는 1조6천억 정도로 예산 편성을 해놓고 있습니다. 그런데 원자력 발전소의 경우에는 건설이 하루 지연되면 원료 대

체까지 합쳐 약 4억원씩 손해가 납니다. 부임해서 보니 古理에 있는 5.6호기는 계획공정보다 9개월이나 지연되고 있었습니다. 이것은 물론 저희들이 태만했거나 몰라서가 아니라 공교롭게도 TMI 사고를 비롯해서 여러가지 안전규제가 강화되고 설비가 변경되고 또 기술 향상으로 자연히 설계 내용이 바뀌고 업무량이 많이 증가했기 때문이었습니다. 그래서 저는 건설업계에 잠시 몸을 담고 있었던 경험을 바탕으로 조금 무리한 명령을 내렸습니다.

“어떻든 6개월 단축 하시오 단축 못하겠으면 건설 담당 이사부터 전부다 사표 내시오 나도 그만 두겠소” 작년에 이런 지시를 하던 날은 우연인지는 모르겠습니다만, 하나의 이야기 거리가 있습니다. 마침 하계 휴가때가 되어 저도 차례가 와서 제주도도 떠났었습니다. 여장을 푼 다음날 아침 6시쯤 눈을 떴는데 이상하게 자꾸 서울로 가고 싶어요. 그래서 부랴부랴 비행장으로 나가 첫 비행기로 서울로 돌아왔습니다. 그 다음에 또 부산행 비행기를 타고 부산에서 택시로 고리까지 갔습니다. 저녁 여덟시가 가까운 때 도착하자마자 비상을 걸었습니다. 그런데 그로부터 30분쯤 있으니까 진짜 비상이 걸렸어요. 여러분이 기억하실지 모르겠습니다만, 그때가 원자력 발전소를 목표로 경북 월성에 간척이 침투한 때였습니다. 아뭏든 그런일이 있는 다음날 관계자를 전부 모아서 6개월 단축을 지시 했습니다. 저 자신도 불가능한 지시를 한다고 생각했습니다. 그러나 오늘 이 시점에서 볼 때 모든 공사가 순조롭게 진행되어 6개월 단축이 가능하게 되었습니다. 아마 금년말에는 5호기에 핵연료가 장전되고 내년초쯤에는 시운전에 들어가서 곧 그 전기를 여러분이 쓰실 수 있으리라고 낙관하고 있습니다.

= 技術力量 不足 切感해 =

그러나 이렇게 건설 관리를 하면서 느끼는 것은 저희들의 기술 수준이 너무도 뒤떨어져 있다는 점입니다. 얼마전에 지상을 통해서 제가 많은 꾸지람을 들었습니다만, 백텔과의 문제도 저희들이 기술이 뒤떨어져서 당하는 설움입니다. 이 자리를 빌어서 간략하게나마 말씀드리면 계약상으로는 저희들이 수시 또는 정기적으로 백텔에 감사를 실시하게 되어 있는데 그것이 그동안 별효과를 거두지 못했다는 것입니다. 80년도에 가서 감사를 했지만 아무 지적도 못했습니다. 우리의 기술 역량이 부족해서 들춰 낼 수가 없었던 것이지요. 그래서 83년도에 다시 감사팀을 보

내게 되었을때 80년도의 교훈을 분석해서 6개월 가량 관계자들을 철저히 준비 시켰습니다. 그냥 갔다가는 아무것도 지적하지 못하고 돌아올 것 같았습니다. 어학 문제를 비롯해서 회계학, 세법, 관세법 등 여러가지 문제가 있었습니다. 그러나 충분한 준비를 한 결과 지난 2월 백텔에 가서 비로서 그와 같은 여러분야에 걸친 지적을 할 수가 있었던 것입니다.

이런 예로 볼 때 기술 축적이라든가 기술 자립 문제는 여러 선생님들과 보다 긴밀한 유대를 맺어 상호 협력함으로써만 가능하다고 생각합니다. 저희들이 原電을 건설하는 데 소요되는 기간은 약 70 개월입니다. 일본은 50개월로 해낸다고 말하고 있습니다. 이 원자력 발전소 하나를 건설하자면 15억달러 가량의 돈이 드는데 이 가운데 25~30%가 이자입니다. 무서운 이야기입니다. 그러므로 工期를 단축한다는 것은 매우 중요한 의미가 있습니다. 여기에는 표준화라든가 국산화의 문제가 뒤따르기 때문에 결코 쉬운 일이 아닙니다. 이런점에서 저는 産學協同을 더욱 절실하게 생각하고 있습니다.

= 관심 기울여야 할 未來의 에너지 問題 =

이상 말씀드린 것이 저희들이 안고 있는 오늘의 문제라고 한다면 사장으로서 더 관심을 기울여야 할 내일의 문제가 또 있습니다. 우리나라는 1.5%내외의 인구 증가율을 감안하여 적어도 6% 이상의 GNP 성장이 있어야 한다는 것은 잘 아시는 이야기입니다. 그러자면 전력 신장율이 10%는 되어야 합니다. 저희들은 82년에 6.9%신장했고 83년에는 12.5% 신장했습니다. 금년에는 13%로 잡고 있습니다. 신장율을 높이는 데는 기술 문제, 자금문제 등 많은 애로가 있습니다만, 신중하게 다루어 나가겠습니다. 이와 아울러 저희들은 발전소의 입지 선정은 물론 변전소와 송전선 부지선정에도 많은 애로를 느끼고 있습니다. 국토가 좁기 때문입니다. 이러한 여건들을 전제로 해서 앞으로 저희들이 관심을 기울여야 할 과제를 다음 세 가지로 꼽아 보았습니다. 그것은 전원구성 즉 전원 개발과 설비 보원문제 기술자립문제 그리고 인재양성문제입니다.

= 原電의 電源構成比 훨씬 높여야 =

먼저 전원구성 비율 문제는 2000 년대를 겨냥해서 원자력 40%, 석탄 40% 기타 20%로 잡고 있으며 기타 20%안에 수력과 석유도 포함시키고 있습니다.

현재는 원자력이 14%, 석탄이 19%, 유류가 58%, 수력이 9% 정도입니다. 이렇게 구상을 하고는 있습니다만, 걱정이 없는 것은 아닙니다. 석탄 발전소에 경우 회사(灰捨) 부지와 저탄장의 확보, 발전 과정에서 생기는 분진과 가스 공해 때문에 고충이 많습니다. 지금 19%의 전원 구성 비율로 500만톤 가량을 쓰고 있는데도 환경 오염 문제가 거론되고 있는데 2000년대에 40%가 되어 3000만톤 내지 3500만톤을 쓰게 될 경우 어떻게 되겠습니까. 좁은 국토에 매일 10만톤급의 배가 석탄을 싣고 들어와야 합니다. 걱정이 큼니다. 이 점에 대해서 여러 선생님들께서 적절한 조언을 해주십사 부탁드립니다. 바랍니다.

원자력에도 문제는 있습니다. 요즘 에너지 절약에 관하여 많이 거론되고 있습니다. 그러나 저는 에너지 절약보다 에너지 개발이 더욱 중대하다고 생각하고 있습니다. 우리 같은 무자원 국가로서는 석탄, 수력, 기름의 어느것도 확보하기가 힘들지요. 결국 우리가 가야 할 길은 원자력밖에 없을 것입니다. 일본은 지금 원자력에 관한 한 에너지 자립을 했다고 까지 자랑합니다. 저희들도 유일하게 기대할 수 있는 에너지源은 원자력이라고 볼 때 현재 구상하고 있는 전원 구성 비율 40%보다 조금 더 높이는 것이 바람직하지 않은가 여겨집니다.

= 技術自立위해 協助體制 강화 =

저는 부임하면서 일본처럼 원자력에 관한한 에너지 자립을 하기 위해서서는 저희들의 子會社인 核燃料株式會社의 경영을 새로이 해야겠다는 생각을 갖게 되었습니다. 그래서 외국과 합작 하도록 이미 작년엔 경제각의에서 결의된 사항을 다시 경제각의에 부쳐 우리힘만으로 해나가게끔 고쳤습니다. 외국과 합작하면 끌려다니게 되고 그러다 보면 기술 자립의 길은 요원하겠기 때문입니다.

현재 저희들과 깊은 관련을 맺고 있는 회사 가운데 韓國重工業과 한국전력 技術株式會社가 있습니다. 韓國重工業에서는 기자재를 생산하고, 한국전력 技術株式會社에서는 설계를 맡고 있는데 다음 原電 11.

12호기 부터는 한전이 전체를 컨트롤하여 이 두 회사로 하여금 건설을 하도록 할 작정입니다. 즉 主機器를 韓國重工業이, 설계 용역을 KOPEC이 담당 하도록 하는 것이지요. 이렇게 함으로써 11. 12호기에서는 약 50%의 국산화를 이룩하고, 이어서 13. 14호기를 거쳐 15. 16호기에서는 85% 수준의 국산화를 이룩하자는데 저희들의 계획입니다.

= 人材養成의 重要性 =

이제 마지막으로 인재 양성 문제입니다. 저는 이 인재 양성만큼 중요한 문제가 없다고 생각합니다. 그래서 자신의 경영방침도 「인재 양성」으로 정하고 전 재임 기간을 통하여 중점적으로 다룰까 합니다. 금년에 中長期 인재 양성 계획을 수립했는데 10년 뒤에 세계적인 석학들을 많이 보유해야겠다는 것입니다. 그래서 그 전단계로서 95년에는 박사급을 40명 정도 확보하고 또 석사급을 120명 정도 확보하려는 계획을 추진하고 있습니다. 여기에는 우리 회사 직원으로 하여금 해외 연구 기관에서 연구시켜 학위를 취득하도록 하는 계획도 포함되어 있습니다. 물론 학계에 계신 분들도 초빙해야겠지요. 그래서 7할은 안에서 육성하고 3할은 밖에서 초빙하려고 구상하고 있습니다.

결론적으로 말씀드리면 경영이라는 것은 기술이나 기법에 관한 문제라기 보다는 역시 신념이나 철학에 관한 문제라고 저는 생각합니다. 또한 톱 매니지먼트 (top management)의 과제는 오늘의 문제에 있는 것이 아니라 내일의 문제에 있다고 저는 생각합니다. 이런 측면에서 현재의 난관을 극복하는 오늘의 문제도 중요하지만 기술 자립이라든가 인재양성 같은 내일의 문제가 더욱 중요하다고 보는 것입니다. 그러나 이 문제는 여기 계신 선생님들과 긴밀한 협동을 하지 않고는 결코 해결될 수 없다고 생각합니다. 따라서 제가 재임하는 동안에는 産學協同에 큰 관심을 가지고 일해 나가려고 합니다. 여러 선생님들의 깊은 배려와 협조가 있으시기를 빌어마지 않습니다.

대단히 감사합니다.