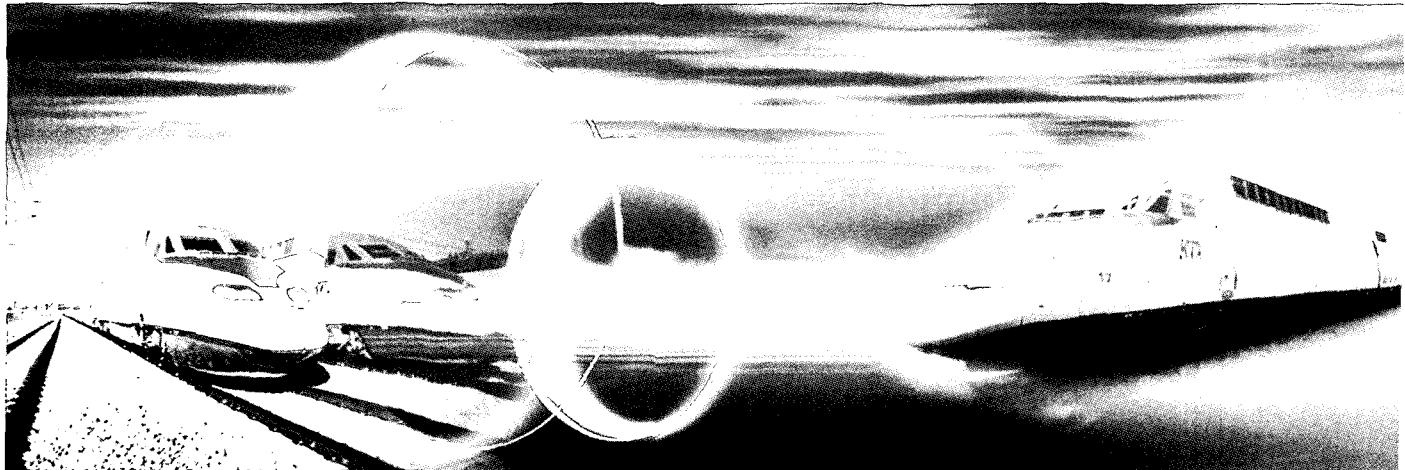


변신이 요구되는 개혁

Rail reform needs ourselves-change



1. 철도는 아직도 개혁 중

방연근
한국철도기술연구원
책임연구원

2005년은 그동안 100여년 넘게 국가운영체제로 있던 한국철도가 한국철도공사로 전환하여 철도운송과 기반시설의 유지보수관리를 시작하는 해이다. 철도구조 개혁이 논의된지 어느덧 10여년이 넘어 큰 제도의 틀이 뿌리를 내리는 것이다. 철도운송을 활성화하고 만성적인 적자구조를 해소하고자 시작된 철도구조개혁은 한국철도공사의 출범으로 대단원의 막이 내린 것인가? 필자가 보기에는 이제부터 개혁은 시작이다. 단순히 조직의 법인적 성격이 달라졌다하여 철도운송이 활성화되고 만성적인 적자가 해소되지는 않기 때문이라고 생각되기 때문이다. 철도구조 개혁은 철도를 담당하는 우리 자신의 진정한 변신을 요구하는 것이라고 할 수 있다. 그동안 우리는 개혁이 절실히 필요한 시점임에도 불구하고 개혁을 징그럽게 미워하지는 않았는지, 어떠한 개혁이든 우리자신이 변화하지 않는다면 성공할 수 없다는 것을 알면서 변화에 저항하지는 않았는지 숙고할 시점이기도 하다. 하늘은 변화하는 자만을 돋는다는 믿음을 갖고 구조개혁으로 철도가 두 번 죽는 것이 아니고 두 번 사는 것이 될 수 있도록, 고객에 대한 봉사가 존재이유가 되어야 하는, 철도 이용자가 주인이 되어야 하는 진정한 개혁을 이루어낼 시점이다. 변신을 준비하기 위해 아직도 구조개혁 중인 해외 사례들과 경영혁신 사례들을 살펴보고자 한다.

유럽은 2008년 철도시장개방을 앞두고 있고, 국영철도를 100여개의 민간기업

으로 분할하고 철도기반시설의 건설과 운영을 민영화하였던 영국은 기반시설에 대한 투자미비로 인한 철도안전문제를 해소하기 위해 철도기반시설을 다시 국유화체제로 전환한지 1년도 안되어 과도한 정부지원문제로 과거 민영화체제로의 복귀 시비에 휘말리고 있다. 국유화체제하에서 급증하는 정부지원금이 문제가 되고 있는 것이다.

2003년 7월에는 그동안 많은 누적적자로 구조개혁의 대상이 되었던 미국의 국영여객운송철도회사인 Amtrak에 대한 구조개혁의 윤곽이 드러났는데, 연방정부의 지원금에 의해 파산을 면하여 오던 Amtrak이 3개의 조직으로 분할되는 내용이다. 여객운송을 전담하는 민간기업, 기반시설의 유지보수와 운영을 전담하는 민간기업, Amtrak의 선로 사용권과 상표권을 보유하고 관리하는 정부기관인 국가여객철도기구(The National Passenger Rail Corporation)로 분할되는 법안이 정부에 의해 국회에 제출되었다.

여객운송을 전담하는 민간기업은 현재와 마찬가지로 주정부 및 주연합체(states and multi-state compacts)와 계약을 기반으로 영업을 하게 되는데, 주정부 및 주연합체는 자신의 관할 지역 내에 있는 철도노선의 운영비를 부담하며 노선운영주체를 경쟁을 통하여 선정한다. 기반시설을 전담하는 민간기업은 현재 Amtrak이 보유하고 있는 Northeast Corridor의 기반시설을 주연합체와 계약방식으로 유지보수 및 운영하게 된다. Amtrak이 보유하고 있던 선로, 정거장, 기타 기반시설이 연방정부에 이양되며, 이 이양된 기반시설이 주연합체에게 임대된다. 연방정부는 기반시설의 투자에 대해서만 주 및 주연합체에게 matching fund(기반시설(선로 및 기타 기반시설, 철도차량포함) 투자 소요자금의 50%만 연방정부가 지원)방식으로 지원한다. 주 및 주연합체는 기반시설투자에 대한 계획을 연방에 제출하여 승인을 받아야 한다. 국가여객철도기구는 선로사용권과 Amtrak 상표 사용권을 관리한다. 주정부 및 주연합체가 보증하는 여객철도서비스에 대해서 주정부 및 주연합체에게 선로사용권과 Amtrak 상표 사용권을 제공한다. 연방정부의 입장은 Amtrak보다는 주정부 및 주연합체가 보다 더 적절하게 필요한 철도서비스를 결

정할 수 있는 주체이며, 주정부 및 주연합체로 하여금 기반시설의 유지보수와 운영에 대해서 50%를 분담하게 함으로써 비효율적인 기반시설 투자를 억제한다는 것이다.

2. 철도의 구조적인 문제들

그동안 한국철도가 재정적인 적자로 고전한 원인에는 구조적인 문제들의 비중도 적지 않은데, Amtrak의 실적 부진도 다음과 같은 구조적인 결함에서 기인한다고 파악되고 있다.

첫째, 정치권 압력에 대한 보호막 부재. Amtrak은 자신이 수행하는 중대하거나 사소한 관리적 의사결정에 대하여 정치권으로부터 직접적으로 압력을 받아왔다. 정치권 압력을 중간에서 정부가 보호할 수 없었으므로, Amtrak은 정치권 압력에 대해 단기 임기응변으로 대응하는데 익숙하여졌지만, 장기적으로는 재무적 적자에 빠지게 되었다. 국가차원의 전략적 가치 및 수요가 적은 노선 건설, 적자노선의 계속적인 운영 등이 이러한 예에 해당.

둘째, 독점적 구조. 경영혁신에 저항하는 경향을 갖기 쉽고 효율성 향상에 대한 동기부여가 결여된 독점구조가 문제이다. 우리의 경우는 규모가 작다는 이유로 구조개혁 과정에서 복수사업자가 등장하는 것을 반대하여 왔지만, 특정 노선을 운영하는 소규모 사업자라도 있는 것이 철도 전체에 득이 될 가능성이 크다고 생각된다.

셋째, Amtrak의 경영구조, 회계시스템, 재무보고에 있어 투명성과 책임의 결여. 적자가 나도 책임지지 않는 책임경영의 실종.

넷째, 효과적인 사업수행 관리 및 감독의 결여. 구조개혁이후 큰 폭으로 비용절감이 이루어지는 사례들이 이를 반증한다.

다섯째, 대규모 교차보조(cross-subsidies) 및 연방재원 조달을 전제로 한 비즈니스 모델. 민간기업에서는 부도, 도산이 있지만 국영체제하에선 이를 보기 어렵다.

여섯째, Amtrak에 대한 국회의 불신 및 이로 인한 안정적인 적절한 재원조달의 어려움. 우리의 경우는 기획예산

치의 신뢰를 얻어내는 것도 중요하다고 보여진다.

한국철도공사가 출범되고서도 이와 유사한 문제가 계속 존재하고 해소되지 않는다면 한국철도공사의 내부적인 경영혁신에도 불구하고 철도구조개혁은 잘하여야 반쪽의 성공에 머물게 될 것이다.

3. 해외 경영혁신 사례

3.1 프랑스 SNCF

SNCF는 안전도 향상, 여객 및 화물운송의 신뢰성 개선과 보안성 증대, 공공서비스, 임직원 단합을 추구하는 가치로 설정하고, 이를 달성하기 위한 전략으로 공표된 운행 서비스 준수, 서비스의 지방화, 프랑스를 넘어 유럽에서의 지속적인 성장, SNCF의 자리적 이점을 활용한 전략적 제휴를 설정하고 있다.

SNCF가 역점을 두고 실시한 경영혁신 영역은 역사관리, 수입관리시스템(YMS, Yield Management System), 제휴전략, 인터넷을 통한 사업 강화, 서비스 품질 강화를 들 수 있다. SNCF는 역사(station)에 대해 공공교통의 센터로 정의하고 역사에서의 연계수송의 편리성을 추구하고 있다. 2003년까지 1000개의 역사 개보수에 40억프랑을 투자하고 있고, 역사관련 사업에서 6천2백만유로(2000년 실적, 그 이후에는 별도 보고되고 있지 않음) 실적을 올리고 있다. 수입관리시스템은 원래 항공회사들이 사용하는 수입극대화기법인데, 철도에서 SNCF가 처음으로 시도하였다. SNCF는 고속철도에 대한 새로운 운임시스템을 구현하고, 좌석에 대한 재고관리를 도입하고, 다양한 운임제도를 구현하고, 수요공급을 고려한 운임수입의 극대화를 시도하기 위해 이를 도입하였다. 초기에 복잡한 운임구조가 지금은 상대적으로 단순화되어 있는 실정이다.

고속철도는 국내 항공운송과는 경쟁관계에 있지만, 국제항공운송과는 보완관계에 있을 수도 있는데, SNCF는 항공사와 제휴하여 단일 티켓(through ticket)으로 철도와 항공을 같이 이용할 수 있는 시스템을 구축하였다.

SNCF가 제휴를 맺은 항공사는 독일 루프트한자 항공, 에어 프랑스, 미국의 아메리칸 항공이다.

월 평균 백만명이 넘는 사람들이 인터넷을 이용하여 SNCF 홈페이지에 접속하고 인터넷을 이용하여 예약한 사람 중 20%가 온라인으로 대금을 지불함에 따라 SNCF는 인터넷을 이용한 사업을 강화하였는데, Gl.e-commerce, Voyages-SNCF.com, Eurovacations.com을 개설하였다. 인터넷 사업증대로 통신수입이 크게 증대되고 있는 것으로 보고되고 있다(7천억유로, 2000년 실적).

SNCF는 서비스 품질을 강화하기 위하여 전문화, 노사간 인간관계관리 및 대고객간 인간관계관리에 중점을 두고 있다.

3.2 독일 DB AG

철도구조개혁의 결과 현재 지주회사 형태를 지니고 있는 DB AG는 그룹전체가 추구하는 핵심전략으로 가치지향적인 자원 분배(value-oriented resource allocation), 경영진/직원 충원 및 개발(management/staff recruitment and development), 수직적 통합의 관점에서 혁신 역량 제고/잠재력 활용(capacity for innovation/utilization of potentials from vertical integration)을 추구하고 있다.

여객운송부문에서는 국내 여객운송시장에서의 견고한 시장지위의 확보, 서비스와 YMS를 통한 장거리 운송시장에서의 유기적인 성장, 지역 교통시장에서의 국제참여의 활용을 추구하고 있고, 인프라 부문에서는 투자지연의 회복 및 기존 노선망의 최적화, 인프라에서의 병목구간 해소, 이용제고를 추구하는 여객 역사의 현대화를 추진하고 있다.

2003년도에 역점을 둔 활동으로는 여객정보시스템(RIS, passenger information system)의 도입, 신 운임제도에 대한 검토 및 발전, 신 운임제도에 대한 정보/조언의 품질 개선, 정시성 향상, 역사의 이미지를 개선하기 위한 청결 향상 프로그램(cleanliness program), 신형 차량 도입 시의 어려움을 극복하기 위하여 차량의 품질을 확보하고 중

대시키기 위한 차량제작자와의 협력강화를 들 수 있다.

구조개혁 이후 계속하여 조직 내에 시장메커니즘의 도입에 중점을 두고 있는 DB AG는 철도시스템의 현대화, 경쟁력 있는 비용구조, 수익성 개선 활동을 강화할 예정이다. 2002년도에는 구조개혁의 결과 지불하여야 했던 보상금여(historical burden compensation payments)를 종료하였으며, 타이트한 자본 지출 프로그램이 계속되었다.

3.3 일본 JR-East

JR-East는 2001년 5개년 경영혁신계획으로서 “뉴 프런티어 21”을 발표하였는데, “신뢰받는 생활서비스 창조 그룹”을 목표로 그룹경영을 활성화하기 위해 선택과 집중, 자율과 제휴의 관점에서 그룹 회사의 임원보수에 대해 업적에 따라 +20% -10%까지 4단계 차등지급을 실시하고, 현금관리시스템을 도입 그룹 전체 1,200억엔의 자금을 일괄 관리하고 이자가 있는 채무를 900억엔 삭감할 예정이며, 사업의 가치를 평가하여 장래의 현금흐름이 투자액을 상회하는 경우에만 설비투자를 실시하고, 경영정보를 적시에 공개하여 경영의 투명성을 증진시키고, 대규모 지진 등에 대비한 위기관리를 강화한다고 발표하였다.

또한 “신뢰받는 생활서비스 창조그룹”을 목표로 고객 가치의 창조 · 고객 만족의 추구, 기술창조에 의한 업무혁신, 사회와의 조화 · 환경과의 공생, 기능의 창출 · 활력의 창조, 주주가치의 향상이라는 5개의 정책방향을 제시하였다.

고객 가치의 창조 · 고객 만족의 추구에서 중심이 되는 노력은 “스테이션 르네상스”(station renaissance)인데, 승강 인원이 20만명 이상의 수도권 역을 중심으로人工地盤을 건설하는 등 새로운 상업공간을 창출하고, 동경권의 주요 역의 대규모 개발, 역사에서의 IT를 활용한 신규 비즈니스 전개(예, 미디어 코트(정보 전달 사업), 음악 전달 사업, 인터넷 몰(서적, CD)), 현재 역에서 이루어지고 있는 물건판매, 음식, 여행상품판매 등을 종합서비스로서 융합하여 제공, 지방자치단체와 제휴하여 지역사회센터로서의 역사 구축이 주된 내용이다.

기술창조에 의한 업무혁신은 IT를 기반으로 하는 신기술을 도입하여 업무혁신과 새로운 비즈니스 모델을 구축하는 것인데, e@train 시스템을 구축함으로써 정보통신 기술 모발일 네트워크 기술을 광범위한 분야에 도입하여 안전성, 정확성을 향상시키며, 다양한 고객의 욕구 만족을 추구하는 서비스를 제공한다. 또한 인터넷에 의한 자재의 전자조달, IC 카드 “Suica”를 수도권에서 뿐만 아니라 신칸센, 수도권외의 서비스로 확대하고 다른 철도회사와의 공동화를 추진하며, 휴대전화에 Suica IC칩을 탑재하여 출입찰에 활용하고, 다양한 상품정보를 제공한다. “여행종합사이트”的 제공 및 항공회사, 여행회사등과 제휴하여 종합서비스를 제공하는 넷 비즈니스를 추진하며, 새로운 안전시스템을 구축하는 차원에서 범용 무선을 이용한 새로운 철도제어시스템(ATACS)의 개발, 철도를 중심으로 한 수익력의 강화차원에서 Suica를 활용한 티켓, 현금인식 기술개발, 세계 제일의 유지보수기술의 확립차원에서 라이프 사이클 비용의 감축 기술개발을 추진한다.

세계 제일의 철도를 구현하기 위한 철도사업은 안전, 서비스, 상품, 유지보수에서 혁신을 도모하는 것인데, 안전에 있어서는 ATOS(동경권 수송관리시스템)를 수도권에 확대하여 적절한 정보의 제공 및 신속하고 정확한 대응체계를 정비하는 것이다.

서비스에 있어서는 토쿄 50km권내 역의 80%, 토쿄 23개 구역 모든 역에 대해 에스컬레이터를 설치하는 것이 골자이고, 상품분야에 있어서는 실버층을 대상으로 “지팡 클럽” 회원을 확대하며, 새로운 노선 네트워크 구축, 수도권 아침 피크 시의 혼잡률을 180%까지 내리기 위하여 신형차량 투입 및 운행시스템 개량, 나리타 익스프레스 운행 증대를 시도한다. 유지보수에 대해서는 첨단 IT기술을 활용 유지보수비용을 2005년까지 2,000억엔을 절감한다는 내용이다.

소매업, 음식업, 역사 사업, 호텔사업과 같은 생활서비스 사업에 있어서는 M&A, 제휴의 신속한 진행, 그룹 자회사의 재편성, 수익성 없는 영역에서의 퇴거, 자산활용의 철저한 재검토 및 효율성제고를 도모하는 것이다.

특집

사회와의 조화·환경과의 공생을 위하여 절전 차량의 적극적인 도입(차량의 80% 수준까지 추구), 자영 화물발 전소의 설비교체, 역사에서 주차장 정비 및 렌트카 사업의 활성화와 같은 인터모델(intermodal) 확대, 제로 배기가스의 지속적인 추진, “환경회계”的 공표, CO₂ 총배출량을 1990년 대비 20% 이상 감소하는 것을 목표로 하고 있다.

기능의 창출·활력의 창조를 위해서는 철도사업분야에서 고용형태의 다양화 등 인사제도 전반을 재구축하고, 생활서비스사업분야에서는 성장을 가능하게 하는 인사제도의 운영을 검토하고 있다.

4. 한국철도공사의 변신전략

4.1 적자선 문제의 해소

철도구조개혁이 중요하게 지향하는 바의 하나는 철도가 구조적으로 적자가 날 수 밖에 없는 영역에 대해서는 그 부담을 덜어준다는 것이다. 유럽의 철도구조개혁에서 지방선의 운영과 관련하여 지방자치단체의 역할을 확대한 것도 기반시설을 분리한 것 못지않게 매우 중요한 구조개혁의 지향이라고 할 수 있다. 지방의 역할을 확대하거나 중앙정부의 지원이 있어야 하고, 다만 시행과정에서 철도

운영자와 적절한 운영비용에 대하여 합의가 잘 이루어지지 않을 경우 장기적으로는 적절한 운영자를 모색하기 위한 경쟁입찰 방식의 도입 등을 고려할 수 있을 것이다.

한국철도공사로서는 적자선 문제를 해소하기 위하여 정부의 지원을 이끌어낼 수 있어야 하며, 적자선의 운영에 대하여는 대대적으로 비용을 절감할 수 있는 혁신적인 운영방안을 강구하여야 한다. 역정비, 무인 정거장의 확대 및 승무원의 차내 검표 방안 등.

4.2 지표에 의한 관리

경영의 신뢰성을 확보하고 자신을 독려하는데 지표처럼 효과적인 것이 없다 하겠다. 한국의 철도청, 독일의 DB AG, 프랑스의 SNCF, 일본의 JR-East간 국제비교를 살펴보면 표 1과 같다.

인당매출액을 살펴보면 철도청의 인건비 수준을 고려하여 볼 때 매출액이 상대적으로 매우 적다는 것을 알 수 있다. 매출액을 혁신적으로 늘릴 수 없다면 인건비를 줄이는 방안들을 강구하여야 한다. 인당연간여객수송실적을 살펴보면 유럽에 비해서는 크게 뒤지지 않으나 JR-East와 비교하면 64% 수준에 머물고 있다. 승무인력 생산성을 살펴보면 비교국가 중 철도청이 제일 낮은데, 비교국가들이 고

표 1. 철도운영회사 4국간 비교

	KNR	DB AG	SNCF	JR-East
인당 매출액	0.500603	74,53429	121,1266	0,350669
여객영업인당 여객수입		157,3687	289,7949	0,368990
화물영업인당 화물수입		225,5179	199,2521	
인당 수송실적	1640.056	1471,873	1751,591	2575,588
여객영업인당 수송실적		983,2622	1885,641	2575,588
화물영업인당 수송실적		2652,505	1585,903	
승무인력생산성	14.91824		30,29138	19,67334
시설유지보수생산성	1.038065	1,313259	3,888321	1,081492
부대사업인당매출액		68,50001		0,314083
부대사업비율(%)	4.0	16,83704		29,63749

주1. 인당매출액수입 단위=한국은 억원, 독일 프랑스는 천유로, 일본은 억엔

주2. 인당 수송실적=인·톤km/철도사업총인원 단위 1000

주3. 승무인력생산성=열차km/승무원 수. 단위 1000

주4. 시설유지보수 생산성=선로연장/시설유지보수인력

주5. 2002년 실적 기준



표 2. 지표에 의한 관리(CSXT 사례)

지 표	목 적	측정의 정의	측정 대상
근로자 부상	안전 제일	주간단위(전주 토요일~금주 금요일)	모든 구성원 FRA가 정의하는 부상
틸선	안전 제일	주간단위	모든 틸선 및 열차사고
운행중인 차량	철도의 유동성 파악	AAR이 제공하는 차량수	AAR의 UMLER 데이터베이스에 등록된 차량, 유지보수 중인 차량 제외
열차속도	효율성 측정 터미널 및 운행선 상에 머물고 있는 열차의 영향 파악	터미널 간의 거리/ 터미널 내 정박 시간	조차장, 작업차량, 지역열차를 제외한 모든 열차
서행 지시	속도제한의 최소화 유지보수인력의 효율성 유지보수 시간의 제공능력	다이아 속도 이하로 속도제한을 받는 모든 선로	속도제한을 받은 총거리
12시간 이상 근무자 수	과로의 방지	근무시간	승무원(열차운행 및 조차장 근무자 등)
재고용	승무원 활용의 효율성 열차속도의 영향 파악	획보다 초과 요구된 승무원의 수	열차기관사 1인승무(계획) 초과 승무자
터미널 정박	터미널체류시간 최소화 터미널 성과 측정 운행중인 차량 측정의 주요 구성요소 dock-to-dock TPMS에 대한 영향 파악	차량이 터미널에 머문 시간	도착 시 ID와 다른 ID를 갖고 떠난 차량 터미널 내 세관에 머문 차량은 제외

속철도망이 발달되어 있는 점을 감안하면 철도청의 경우도 고속철도망이 확대되면 승무인력 생산성은 개선될 수 있을 것이다. 시설유지보수인력 생산성도 제일 낮은데 인력소요를 줄일 수 있는 방안 예를 들면 기계화, 자동화 등이 절실히 요구된다 하겠다. 수시보수체계에서 예방보수 체계로 전환하는 경우에도 인력이 감소될 소지가 있다는 것이 전문가들의 견해이기도 하다. 부대사업비율도 현저히 낮다는 것을 알 수 있다.

표 2는 미국의 철도화물회사인 CSX의 지표경영 사례의 일부를 소개한 것인데, 철도청 물류사업본부가 처한 환경이 CSX와는 달라 바로 이용할 수는 없겠지만, 물류사업부문에 시사하는 바가 적지 않다고 할 수 있다. 터미널 내에 열차가 체류하는 시간을 최소화하기 위한 노력, 근로자의 과로를 막기 위해 12시간 이상 근로에 대해 통제하는 지표 등은 활용하는데 별 장애가 없어 보인다.

4.3 수입증대방안

수입을 증대시키기 위해서는 가격탄력성의 크기에 따라 이용자를 구분하여(market segmentation) 가격을 정하는 노력이 요구된다. 가격탄력성이 낮은 비즈니스 이용자 및 예약을 이용하지 않는 이용자에 대해서는 상대적으로 고가의 운임이 적용되어야 하고, 가격탄력성이 높은 이용자에 대해서는 상대적으로 저가의 운임이 적용되어 전체적으로 수입을 극대화하는 노력이 필요하다고 할 수 있다. YMS가 이를 더욱 세밀하게 구현하는 방안이라고 여겨지는데 현재 구축되고 있는 YMS가 실질적인 성과를 낼 수 있도록 이용자의 특성을 세밀히 파악하고 이를 접목하는 노력을 꾸준히 하여야 할 것으로 보인다.

또한 수요 전체의 규모를 증대시키기 위해서는 해외사례에서도 보듯이 역사에서의 연계가 원활하여야 한다. 철도역과 버스터미널이 같이 있으면 좋겠지만 그렇지 않은 경우에도 시외버스가 철도역을 경유하는 시스템을 구축하

여야 할 것으로 보인다. 특히 고속철도역과 일반철도, 항공, 버스, 택시, 주차장 등의 시설(hardware 및 역사에서 이용자에게 정보를 전달하는 정보시스템의 운영 등)이 잘 연계되어 있어야 하고 운영스케줄의 협력도 필요하다고 할 수 있다. 역사 자체가 수요를 유인하고 수입을 증대하는 역할도 수행하여야 하는데 역사에서의 비즈니스 공간(Office Space 및 부대사업 공간, 도심재개발의 관점에서 쇼핑 몰 등 많은 수요가 있는 사업 공간)의 창출 및 이를 활용한 사업이 적극적으로 이루어져야 할 것이다. 다른 한편으로는 수요가 있는 곳(대기업 및 대형여행유통업체, 인터넷 사이트 등)을 찾아 이들과의 거래 제휴 및 상품개발 노력을 병행하는 노력이 필요하다고 본다. 이미 확보하고 있는 고객에 대한 관리를 소홀히 할 수는 없을 것이다. 고객 DB 및 고객관리시스템(CRM, Customer Relation Management)을 구축 활용하여 고객이 고속철도에서 부가가치를 발견할 수 있도록 하여야 한다.

화물의 경우에도 현재 철도청이 준비하고 있는 과정인 상품별, O-D별, 수요와 공급을 고려한 탄력적인 요율설정, 실물옵션(real option)을 활용한 요율설정 등 혁신적인 방안이 요구된다고 할 수 있다.

4.4 비용절감방안

모든 활동이 비용절감의 대상이 되겠지만 열차운행을 결정하는 열차다이어가 확정되면 관련 비용들이 거의 결정된다는 점에서 최적 다이아를 개발하는 것이 주요한 비용절감 방안의 하나라고 할 수 있다. 즉 수요를 충족하면서도 승무원의 운영, 차량의 이용 및 유지보수, 시설유지보수비용의 관점에서 최적이 될 수 있는 다이아를 작성하는 것이 비용절감에서 중요하다 하겠다.

해외 운영자의 사례에서도 보듯이 시설유지보수비용을 절감하는 혁신방안을 찾는 것이 모든 운영자의 관심사항이라고 할 수 있다. 철도운영자가 시설유지보수를 수행한다는 점에서, 시설사용료와 시설유지보수비용이 연계되어 있다는 점 등에서 능률향상 등을 통한 시설유지보수비용

절감은 중요하다 하겠다.

SCM(supply chain management)관점에서 철도운영자에게 필요한 서비스를 공급하는 공급업자와 비용을 절감할 수 있는 방안을 모색하는 것이 또한 중요하다 하겠다. 최저가 낙찰제도의 단점을 보완하여 장기적으로 비용을 최소화할 수 있는 거래제도(예, 비용절감조건이 포함된 장기계약)를 확립하는 방안도 모색하여야 한다고 본다.

4.5 운영패턴의 합리화

현재 거의 모든 열차 운행 패턴이 서울을 기점이나 종점으로 하는 Point-to-Point 형태를 띠고 있다. 해당 노선의 수요가 충분하다면 이러한 형태의 운행패턴이 바람직한 것이지만, 문제는 수요가 충분하지 못하면서 운영자에게 과다한 비용을 초래하게 한다는 점에서 문제라고 할 수 있다.

수요를 고려하여 전반적으로 운영패턴을 정리할 필요가 있다고 본다. 즉, Hub & Spoke를 도입하여 수요가 작은 노선 또는 구간은 기본적으로 주요 간선 역에 연결 shuttle로 운행하는 것이 비용의 관점에서 타당하다고 본다. 해당 노선의 수요가 증대되면 점차 point-to-point 운행회수를 늘리는 것이 합리적일 것이다.

4.6 책임경영체제의 구축 및 조직재설계

경영의 효율성을 높이고 시장메커니즘을 조직 내에 도입하기 위한 책임경영체제를 구축함에 있어 수입이 발생되는 원천을 중심으로 조직을 재설계하는 것이 필요하다고 본다. 구조개혁이후 한국철도공사의 주요 수입 원천은 여객운송사업(고속철도, 일반철도, 광역철도, 이들 사업간에는 상호보완성이 있어 어떠한 이유에서든 갈등적인 분리는 바람직하지 않다고 할 수 있다), 물류사업(화물운송, 트럭 등 물류사업), 시설유지보수사업(궤도, 전기, 신호 등), 부대사업이라고 할 수 있다. 당장 수입원천별로 조직을 재설계하기 힘들다 하여도 회계분리를 우선 시행하면



서 단위 사업장에게 독립적인 경영권한을 점진적으로 부여하고 성과에 따른 인센티브를 지급하는 것이 경영혁신을 촉진하는 기반이 될 것으로 보인다. 후에 독일 DB AG처럼 그룹간에 수입원천별로 회사 운영이 이루어질 수 있을 것이다.

4.7 재무관리의 강화

공사가 부도(경우에 따라 흑자도산)을 면하기 위해서는 현금흐름에 대한 관리가 중요하고, 자본지출을 타이트하게 관리하는 것이 재무성과를 높이는데 중요하다 하겠다. 자본지출이 철저하게 관리되지 않는다면 현금흐름이 좋은 것이 운수사업이라고 하지만 부도의 위기를 면할 수 없다는 것을 알 수 있다. 현재 KNR에서 추진되고 있는 ERP시스템이 이러한 역할을 할 것으로 기대되고 있다.

일본 JR-East가 현금관리시스템을 도입 그룹 전체 1,200억엔의 자금을 일괄 관리하고 이자가 있는 채무를 900억엔 삭감할 예정이며, 사업의 가치를 평가하여 장래의 현금흐름이 투자액을 상회하는 경우에만 설비투자를 실시하고, 독일 DB AG가 타이트하게 계속 자본지출을 관리한다는 점을 참고하여야 한다고 본다.

현금흐름의 관리에서 한 걸음 더 나아가 자본조달비용을 최소화하는 최적자본구조를 유지할 수 있는 재무관리가 필요하다 하겠다.

4.8 인재육성

조직내부에서 인재를 발굴하고 육성하기 위해서는 현재 이루어지고 있는 직무순환제도에 대한 재검토가 있어야 할 것으로 보인다. 경력경로계획을 세워 전문성이 필요한 직무는 순환제도에서 제외되어야 한다. 외국어에 대한 요구를 강화하여 국제경쟁에서 뒤지지 않게 하여야 한다. 또한 고용원천을 다양화 하여 필요한 인재를 외부에서 끌어오고 유지할 수 있는 시스템을 구축하여야 한다. JR-East의 고용형태 다양화, DB AG의 경영진/직원 충원 및 개발,

SNCF의 서비스 품질을 강화하기 위한 전문화 등을 모두 인재의 중요성을 반영하는 것이라고 볼 수 있다.

현재 KNR에서는 엔지니어의 부족이 인식되고 있는 것으로 이야기되고 있다. IT 등 첨단기술을 받아들이고 현장에 적용할 수 있는 또는 현장문제를 효과적으로 해결할 수 있는 기술을 축적하고 있는 엔지니어 계층의 보유가 조직의 경쟁력을 좌우하는 주요 요소로서 인식되고 있다고 보인다.

5. 결 어

2005년은 한국철도가 한국철도공사로 거듭 태어나는 해이다. 외부로부터 요구되었던 철도구조개혁이었다 하더라도 이제는 시장논리가 작동되고 경쟁력이 돋보이는 철도운영을 위하여 철도에 몸담고 있는 사람들의 끝없는 변신이 필요한 시점이다. 철도운송을 활성화하고 만성적인 적자구조를 해소하고자 시작된 철도구조개혁은 한국철도공사의 출범으로 대단원의 막이 내리는 것이 아니라, 철도를 담당하고 있는 우리 자신의 진정한 변신이 있을 때 목적이 이루는 것이라고 할 수 있다. 어떠한 개혁이든 우리 자신이 변화하지 않는다면 성공할 수 없으며 변화를 시도하지 않는 사람은 하늘도 도울 수 없다는 것을 각인하고, 고객에 대한 봉사가 존재이유가 되는 변신을 시도할 시점이다.