

“하이패스 고속도로 씩씩 달려요”

손학래 한국도로교통협회 회장(現 한국도로공사 사장)은 지난 5월 3일 '매경 ECONOMY'誌와의 인터뷰에서 한국도로공사가 '2005 공기업 경영혁신 최우수기관으로 선정' 되기까지의 각종 모범사례와 현재 전개 중인 상생경영에 대하여 소개하고 향후 추진될 역점사업에 대한 소신을 피력했다. 그 가운데 총 5개 질의에 대한 답변내용을 요약 발췌하여 수록했다.[편집자註]

## 손학래 한국도로공사 사장은 누구?

### 철도도로 꿰뚫는 교통행정 전문가?

건설부(현 건설교통부)에서 공무원 생활을 시작한 손학래 한국도로공사 사장은 건설 교통부에서 맹활약 해온 교통행정 전문가다. 건교부 도로국장, 광역교통실장으로 근무하며 전국의 도로망체계를 구축했고 수도권순환도로 등이 그의 머리에서 나왔다. 국도건설 수요예측과 광역교통체계를 마련한 공을 인정받아 근정포상, 홍조근정훈장을 받기도 했다. 도로공사 사장을 맡기 전 손 사장은 철도청장을 지냈다. 철도청장 당시에도 '고객경영 중심'을 내세워 한국능률협회에서 주관하는 '고객중심 경영혁신대회'에서 2년 연속 대상을 수상했다.

철도청장에 이어 도로공사 사장을 맡게 돼 육상물류의 두 축인 철도와 도로행정 수장을 경험하게 된 셈이다. 공무원 출신이지만 민간기업 CEO 못지않은 경영 감각을 지녔다는 평가다. 손 사장은 건교부 시절 마당발로 또는 만능 스포츠맨으로 건교부 내에 모르는 사람이 없을 정도로 유명인이다. 소탈한 성격에 동료는 물론 선후배들로부터 신망이 두터워 공무원 사회에서는 인기가 남달랐다는 평가. 정치권의 영입 제의가 끊이지 않을 정도로 높은 인기를 유지하고 있는 것도 손 사장의 남다른 친화력이 있다는 평가다.

한국도로공사는 지난해 기획예산처 주관 공공기관 혁신수준 진단에서 최우수기관으로 인정받았다. 2004년 6월 손학래 사장 취임 이후 꾸준히 추진해온 경영혁신이 본격적으로 빛을 발하기 시작했다는 평가다. 실제 도로공사의 경영혁신을 통한 경제적 효과는 연간 1조원에 달한다.

또 최근 1년 동안에만 행정자치부, 경찰청 등 여러 기관을 상대로 53회에 걸쳐 2,000여명에게 혁신사례를 전파했다. 손 사장은 현장의 목소리를 적극 반영한 경영혁신일 때 가장 효과가 크다고 강조했다. 그의 명함에 적힌 '행복을 이어주는 사람들'이라는 문구가 유독 눈에 들어왔다.

INTERVIEW



### 주요 경력

- '42년 전남 보성 출생
- 조선대 토목공학과
- 델프트 공과대
- 금오공대 경영학 명예박사
- '96년 익산지방국토관리청장
- '99년 건설교통부 도로국장
- '2001년 철도청장
- '2004년~현재 한국도로공사 사장·한국도로교통협회 회장

한국도로공사가 공기업의 대표적인 혁신모델로 완전히 자리 잡은 것 같습니다. 공기업 경영혁신 전도사라는 별명까지 얻으셨는데요.

사장취임 이후부터 항상경영혁신을 강조해오다보니 그런 얘기가 들리는 것 같습니다.

고객을 위한 것이라면 무엇이든 바꾸겠다는 도로공사 임직원들의 마음자세가 있었기 때문에 높은 평가를 받을 수 있었다고 생각해요. 공기업이라고 해서 땅 짚고 헤엄치기식 경영이 가능한 시대는 이제 지났습니다. 도로공사도 예외는 아니죠. 고속도로공사에 민간자본유치가 많아져 경쟁시대로 돌입했고 철도, 항만 등 다른 교통수단들과도 경쟁해야만 합니다.

취임 후 '변화와 혁신을 통한 국민기업 실현'을 목표로 부지런히 경영혁신의 필요성을 임직원들과 공유해온 결과인 것 같아 뿌듯합니다.

도로공사의 경영혁신이 성공할 수 있었던 가장 큰 힘은 어디에 있다고 보시지요.  
또 가장 강조하는 부분은 뭔가요?

역시 가장 중요한건 임직원들의 적극적인 참여라고 생각해요. 우리회사에는 독특한 "학습조직"이 있습니다. 회사전략을 실행하는 주요수단 가운데 하나가 바로학습조직 인데요. 쉽게 말하면 학습을 통해 일하는 방식을 혁신해 간다는 뜻입니다. 모두 369개 학습조직에 2016명이 활동에 참여하고 있어요. 특히 125개의 6 시그마 학습조직과 235개의 '퀵인(Quick Win)' 현장학습조직이 큰 힘이 되고 있죠. 결국 임직원들의 자발적 참여를 이끌어 내는 건 경영자의 몫이라고 생각해요. 그래서 변화관리교육이나 각종 경진 대회를 통해 혁신활동우수자를 선정하고 해외연수나 승진 심사우대와 같은 보상시스템을 철저히 마련해 뒀습니다.

특히 손사장은 "고객과 가장 가까이에서 부대끼는 현장의 목소리를 적극 반영한 혁신이 돼야한다"고 설명한다. 대표적인 사례로 만성적인 지정체 구간인 수원 톨게이트 임시 진출입로 설치와 신호체계 개편, 요금소 직원들의 작업공간을 등글게 개선해 의자를 쉽게 돌려 운전자를 정면으로 맞이하도록 한 일을 꼽았다. 손사장은 "책상에서만 하는 혁신이 아니라 현장이 함께 참여하는 혁신이어야 효과가 크다"고 강조했다.

최근에는 경영혁신에 이어 '상생경영'을 화두로 던지셨는데요. 상생경영은 어떤 의미를 갖는지요?

도로공사는 '국민과 시민의 기업'입니다. 도공의 상생은 바로 국민과 협력업체와의 상생을 뜻하죠. 고속도로건설과 유지관리에는

다양한 이해자들이 얽혀 있을 수밖에 없어요. 하도급 문제를 비롯해 환경문제, 각종 민원까지 이해관계가 항상 충돌하고는 하죠. 이 과정에서 당사자 모두 윈-윈 할 수 있는 해결책을 만들어 내자는 게 바로 '상생경영'입니다. 현장민원이 가장 많았던 공사 대급 지급절차를 6단계에서 3단계로 대폭 줄이고 하도급업체 지원방안을 적극 모색하고 있어요. 민원을 미연에 방지하고 발생하더라도 하루 빨리 해결할 수 있도록 '국민참여제도(Public Involvement)'를 도입 한것도 같은 맥락이죠.

국민들에게 사랑받는 도로공사를 만들어 가기 위한 과정이라고 봐 주세요.

무엇보다 고속도로 통과시간이 획기적으로 짧아진게 놀랍습니다. 예전에 비해 절반도 안되는 것 같아요.

고속도로가 빨리 달려서 고속도로가 아니겠어요. 지체되는 일이 많다면 고속도로 역할을 제대로 못하고 있는 거죠. 막힘없는 고속도로를 실현해 가고 있다고 임직원들도 자부하고 있습니다. 하이패스를 이용해 톨게이트 처리 용량이 시간당 450대에서 1800대로 4배나 빨라져 요금소의 만성정체도 해소되고 있어요.

또 인터넷 통합교통정보 제공을 비롯해 IT기술을 활용한 고속도로정보 공유를 계속추진하고 있죠. 지난 설 연휴가 유난히 짧았지만 교통정체는 훨씬 덜했다는 거 알고 계시죠? IT 기술을 적극 경영혁신에 활용했던 게 비결입니다. 올해 내에 하이패스 차로를 17개소 45개 차로로 확대하고 내년 하반기까지는 전국 전 고속도로 구간에 하이패스 차로를 설치할 계획이에요.

향후 도로공사의 주력사업 방향에 대해 설명해 주시죠. 고속도로통행료 수입비중을 획기적으로 낮추시겠다고 하셨는데요.

지역 균형발전과 교통수요 증가에 대비해 국가 간선도로망 건설에 매진할 겁니다.

현재 총 연장 3,000km 수준의 고속도로를 2020년까지 남북 7개축, 동서 9개축등 6,160km로 대폭 확충할 계획이에요. 이렇게 되면 전국 어디서나 30분 안에 고속도로 접근이 가능하고 결과적으로 반나절 생활권을 실현할 수 있게 되죠. 지금까지 남북 5개 축이 완료될 만큼 동서를 잇는 고속도로 건설에 중점 투자할 계획입니다.

도로공사의 미래성장 동력을 마련하기 위한 계획도 구상 중에 있어요. 지금은 통행료 수입이 전체의 95%를 차지하고 있지만 2013년 까지는 총수입의 10%를 새로운 사업에서 창출하도록 할 겁니다. 도로자산을 활용한 도로공간 개발사업, 물류사업, 해외사업 등 공사의 수익성을 높일 수 있는 일들을 적극 추진해 결과적으로 통행료 인하로 보답하겠습니다.