

대전도시철도공사의 혁신적 경영전략과 비전



차 준 일 |
대전광역시도시철도공사
상임이사(영업본부장)

I. 머리말

현재 전국에는 서울 등 6대 광역도시에서 16개 노선, 총 연장 504km의 도시철도가 운행되고 있으며, 광역철도인 수도권 전철은 공항철도를 포함해서 9개 노선, 총 연장 330km로 운행되고 있다. 지방자치단체의 경우 도시철도가 도시발전과 운영성과를 가늠할 수 있는 성공의 척도라는 데 일정부분 인식을 같이 하면서 해를 거듭하며 많은 노선들이 건설되어 왔고, 저비용과 다양한 시스템의 특징을 가지고 있는 경전철의 출현도 가시화되고 있다.

하지만, 여전히 사회적 난제로 남아 있고 때로는 세간의 매물찬 평가를 받고 있는 '적자운영'은 정부나 지방자치단체, 그리고 민간주식회사를 포함한 모든 운송기관 입장에서는 여간 고민스러운 문제가 아닐 수 없다. 공항철도의 예를 보더라도 이는 단순히 민간과 공공이라는 운영주체만의 문제가 아닐 뿐더러, 경영능력과 효율성을 충분히 갖춘 조직이라 해도 수요가 뒷받침되지 않고서는 근본적으로 적자운영을 극복할 수 없다는 점이 여실히 드러나고 있기 때문이다.

다른 측면에서 볼 때 이러한 운영적자는 정부의 운임인상 통제와 법적 무임수송에 대한 소극적인 접근태도로 인하여 심화되어온 경향이 있으며, 모든 운송기관이 안고 있는 건설부채 원리금 상환문제 또한 회사의 재무제표를 부실하게 만들고, 미래의 바람직한 재무구조를 설계하는데 있어서도 장애가 되는 동시에 조직원의 사기마저도 떨어뜨리게 한다.

운임인상은 통상적으로 2년에 한번 해온 것이 관례이나 정부가 공공요금 안정 등 서민생활 안정대책을 국정과제로 삼고 있어 여건이 조성되지 않고 있다. 또한 많은 지방자치단체가 버스와의 통합요금체계 또는 환승할인(무임)제도를 도입하여 대중교통 이용 활성화를 강조하고 있는 상황에서 이제는 운송수단별 독자적인 운임인상 관행도 퇴색되어 가고 있는 듯하다.

법적 무임수송에 있어서도 대전광역시만 하더라도 총 대상자수가 18만9천명에 이르고 있으며, 작년 한 해 동안 680만명이 승차를 해서 총 수송인원 2,900만명의 23%를 무료로 수송하였고, 이를 금액으로 환산하면 연간 68억원에 이른다. 이는 감가상각비를 뺀 영업손실인 222억원의 30%에 해당하는 금액으로서 도시철도 운영기관이 감당하기에는 너무도 벽산 수치이다.

이러한 환경적인 제약을 극복하기 위하여 운송기관들은 이용수요 증대, 신규수익원 발굴, 무임손실비용에 대한 정부지원 요구 등 다각적인 노력을 지속해 오고 있으나, 도시철도를 둘러싼 이해관계자의 규제적 인식과 환경 속에서 일반 민간회사처럼 투자자본이 이윤을 낳는 식의 경영활동을 전개한다는 것은 현실적으로 힘든 실정이다.

이와 같은 상황들은 도시철도 운송기관이 "계속기업(Going concern)"으로 존재하기 위해서는 반드시 극복되어야 할 과제들이지만, 한편으로는 현재의 주어진 환경과 여건에서 운송기관 나름의 피나는 자구노력이 수반되지 않고서는 그 절박함도 덜 하게 된다. 이에 전구간을 개통한 지 2년에 불과하여 아직 부족한 감은 있으나 대전도시철도

의 적자해소를 위한 경영전략을 사례중심으로 소개하고자 한다.

II. 대전도시철도 일반현황

1. 대전도시철도의 건설

대전도시철도 1호선은 1996년 2월에 건설기본계획이 확정되어 1996년 10월 10공구에서 공사를 착공하였다. 착공후 10여년(3,454일) 간의 대장정을 거쳐 2006년 3월 16일 판암~정부청사역까지 1단계 구간 12.4km가 개통되었으며, 2007년 4월 17일 정부청사~반석까지 2단계 구간 10.2km를 추가 개통하여 총연장 22.6km에 대한 건설을 완료하였다.

2. 지방자치단체 최초의 BLT 사업

도시철도 1호선을 건설하면서 2,973억원이 소요되는 운영시스템(차량, 전기, 통신, 역무자동화시스템 등)은

‘건설, 임대후 양도(BLT ; Build Lease Transfer)’ 방식으로 민자를 유치하여 건설하였다. 대전시가 채택한 BLT방식은 “대전도시철도 1호선 운영시스템 임대 유한회사(SPC)”가 자산유동화증권(ABS)을 발행, 금융권으로부터 자금을 조달하여 운영시스템 시설을 설치하고, 2006년부터 2011년까지 대전시가 임대하여 임대료 3,340억원을 지급하되 임대기간이 종료되면 특수목적회사(SPC)가 대전시에 시설물을 이전하는 방식으로, 지방자치단체의 사회간접자본(SOC) 사업에 이 같은 방식으로 민간자금을 유치한 사례는 국내에서 최초이며 특기할만한 점이라 할 수 있다.

3. 동종업계 최저의 인력운영

2005년 1월 1일에 설립된 대전도시철도공사의 현 조직은 4본부 3실 22팀으로서 2009년 4월 현재 669명의 정원에서 96명이 감축된 573명의 현원으로 운영되고 있으며, km 당 운영인력은 28명으로서 전국 도시철도운영기관 중 최저수준이다. 2009년 예산규모는 1,290억원이나, 건설부채 원리금 상환액을 제외하면 실제 운영예산은 절반에도

구 분	계	1 단계	2 단계
연장	22.6km	12.4km(판암→정부대전청사)	10.2km(정부대전청사→외삼)
정 거 장	22개역	12개역	10개역
사업기간	1996.10~2007.2	1996.10~2006.2	2001.5~2007.2
사 업 비	18,931억원	11,345억원	7,586억원
개 통 일		2006.3.16	2007.4.17

〈대전도시철도 건설추진경과〉

- '90. 2 : 6대도시 지하철 건설 및 종합교통대책 발표
- '91~93 : 대전지하철 건설타당성 조사(교통개발연구원)
- '96.2.16 : 도시철도건설 기본계획 확정
- '96.10.30 : 도시철도 1호선 1단계 공사 착공
- '97.9 : 도시철도 1호선 1단계 사업계획 승인
- '00.10 : 도시철도 1호선 2단계 사업계획 승인
- '04.1.19 : 도시철도공사 설립기획단 설치
- '04.8.13 : 도시철도공사 설치조례 제정
- '05.1.1 : 도시철도공사 설립
- '06.3.16 : 도시철도 1호선 1단계 개통
- '07.4.17 : 도시철도 1호선 2단계 개통

구분		내용	비고
운영구간		판암 ~ 반석	1호선
영업거리		20.47km	
영업시간		05:30~24:12	
주요 시설	정거장	22개역	
	차량기지	2개소	판암·외삼사업소
	전동차	21편성 84량 (1편성 4량)	예비: 3편성
운영시격		출·퇴근시 5분, 평시 10분	표정속도 30.8km/h
운행 (1일)	횟수	242회(평일), 218회(휴일)	
	거리	4969.8km(평일), 4428.0km(휴일)	운행횟수 × 영업거리 + 회송거리(빈차)
수송 (1일)	인원	101천명	'09. 4월 기준
	수입	53백만원	
운행소요시간		40분	편도 1회 운행

못 미치는 517억원으로서 불균형적인 세출구조를 보이고 있다.

4. 뛰어난 편의성을 갖춘 최첨단 전동차

주요시설의 특징을 살펴보면 전동차는 알루미늄 합금을 사용하여 차체를 경량화 하였으며, 주요기기의 모듈화, 무접점 부품의 사용으로 유지보수의 편리성이 증대되었고, 승객의 안전성과 신뢰성을 확보하기 위하여 전동차에 탑재된 컴퓨터 시스템에 의한 자기진단, 고장감시 항목이 강화되었다.

전동차 실내는 차량사이 연결부분이 트여있는 갱웨이(Gangway) 방식을 채택하여 승객의 시야가 넓어지고 운행중 연결부의 소음이 감소되었으며, 휠체어 및 유모차 이용 승객을 배려한 승차공간을 확보하고, 실내 승객의 정차역



정보 및 유용한 정보 제공을 위해 LCD 객실안내 표시기를 설치하였다.

아울러 국제 수준의 불연 내장재를 사용하여 안전측면에서 해외선진 차량과 비교해도 손색이 없는 전동차로 평가받고 있으며, 제동시 견인전동기에서 발생하는 회생전력의 재사용이 가능한 에너지 절약형 전동차이다.

5. 전국 최초의 전역사 스크린도어

또 하나의 특징은 도시철도 이용객의 안전 확보와 실내 환경의 쾌적성 향상을 위하여 국내최초로 전역사에 설치되어 운용되고 있는 스크린도어(PSD; Platform Screen Door)이다. 스크린도어는 승강장에 선로와 격리되는 벽과 가동도어를 설치하여 전동차의 출입문과 연동하여 개폐되는 시설로서, 이용객이 승강장에서 선로로 추락하는 사고, 전동차와의 접촉사고를 예방하는 등 고객의 안전 확보와 역사 환경의 쾌적성 및 에너지 절약효과가 뛰어나다. 개통 이후 현재까지 단 한건의 인명사고도 발생하지 않았으며, 공기 질 또한 법정기준치의 50%대에 밑도는 사실이 이를 확인해 주고 있다.

6. 안전성과 효율성이 배가된 이중화 시스템

또한, 전력제어와 통신관제 시스템이 이중화로 구성되어 있어 고장 발생시 예비시스템으로 자동절환 되어 지속적인 업무수행에 문제가 없으며, 감시 장치에 의해 실시간으로 모니터링 되므로 이상신호 감지시 신속하게

응급조치가 이루어진다.

7. 교통약자의 이동편의를 고려한 역사시설

그 동안 장애인, 노인, 임산부 등 거동이 불편한 교통약자가 지하시설물인 도시철도를 이용하기 위해서는 여러 가지 시설물의 미비점으로 인하여 불편하고 힘든 과정을 거쳐야만 했으나, 대전도시철도에는 이러한 교통약자의 어려움을 고려하여 보다 쉽고 편리하게 이용할 수 있도록 각종 편의시설을 갖추고 있다. 국내에서는 최초로 22개역 전역사에 엘리베이터를 설치하여 지상에서 승강장까지 바로 이동할 수 있으며, 에스컬레이터와 휠체어리프트도 완비되어 한결 수월하게 이용할 수 있을 뿐 아니라, 장애인용 유도블록, 촉지도, 음성안내기, 장애인용 화장실 및 비상용 콜폰 등도 설치되어 있다

8. 전국 최초의 전역사 민간역무위탁

대전도시철도는 민간의 노하우와 마인드를 역 운영에 접목하여 경영효율성을 극대화 하고자 전국 최초로 전역사에 민간역무위탁을 도입하였다. 도입 시에는 도시철도 근무경험이 없는 역장에 대한 우려와 기대가 교차하며 반신반의 하였으나, 개통이후 현재까지 역무운영과 시민 안전관리에 전혀 문제가 없었으며 지역의 일자리 창출에도 기여하는 등 성공적인 제도 도입으로 평가받고 있다.

9. 중추적인 서민교통수단으로 자리매김

개통 이후 수송인원은 2006년도 일평균 3만5천명에서 2007년도에는 6만4천명, 2008년도에는 8만명으로 2년 사이 2배 이상 증가하였고, 공사의 적극적인 이용수요 증대 활동과 작년 12월 30일 시행된 대전시 버스노선 개편 등에 힘입어 최근에는 평일 10만명을 상회하고 있다.

10. 창의적이고 차별화된 고객서비스

대전도시철도공사는 개통시점부터 타 운송기관과 차별화된 고객만족사업을 추진해 왔다. Bike & Ride가 실질적으로 가능하도록 전역사에 370대의 자전거를 비치하여 이용객들이 무상으로 이용할 수 있도록 한 '양심자전거'를 비롯하여, '양심문고'를 설치하여 전동차를 기다리는 이용객에게 독서기회를 제공하고, 역무원이 교통약자를 역사 입구에서 출구까지 동행하여 안내하는 'E&E(Entrance&Exit) 서비스'도 실시하고 있다. 또한, 이용중 분실한 물건(유실물)을 고객이 원하는 역으로 배달해주는 '유실물 원스톱 서비스'도 빼놓을 수 없는 자랑거리이다. 이 밖에도 지역사회 중소기업들의 제품홍보 및 판촉활동을 지원하기 위하여 대전역에 지역상품 홍보관을 설치, 운영하고 있으며, 시민들의 이용편의를 위하여 '한화 프로야구단, 대전 시티즌(축구)' 등 프로구단과 제휴하여 관람객들에게는 도시철도를 무료로 이용할 수 있게 하고 있다.

Ⅲ. 최근 경영여건의 변화

1. 성을 쌓는 자는 멸망한다 - 톤유쿠크 -

최근 공기업 경영환경에는 변화의 바람이 거세게 불고 있다. 경제위기로 인해 조금 주춤하는 듯한 느낌이나 공기업 민영화 문제가 민영화와 통폐합, 기능조정 등 보다 다양하고 확대된 방안으로 접근되는 양상을 보이고 있다. 정부가 표방한 "공기업 선진화방안"은 누적적자, 비효율, 도덕적 해이로 질타를 받아 온 공기업의 경영효율을 높이고 기업의 자생력을 강화하여 세계의 무한경쟁 속에서 일류기업으로 자리잡을 수 있도록 하는 것에 목적이 있다. 우리나라가 성숙한 시장경쟁체제로 접어든 이상 독과점체제로는

(단위 : 천명, 백만원)

구 분		2006년	2007년	2008년	2009년 (1.1~3.31)
수 송 인 원	연 간	10,228	23,346	29,314	8,477
	일평균	35	64	80	95
운 수 수 입	연 간	6,433	15,728	19,576	5,491
	일평균	22	43	53	61

※ '09. 4월(4.1.~4.17) 수송실적 : 1,710천명(1일 101천명) / 1,091백만원(1일 64백만원)

공기업도, 국가도 성장잠재력이 커질 수 없다는 위기감의 발로인 것이다.

지방자치단체들도 산하 공기업의 뼈를 깎는 쇠신을 요구하고 있다. 서울시는 애초 2010년 말까지 계획했던 산하 공기업 5곳의 인력감축을 1년 앞당겨 올해 말까지 마무리한다. 서울메트로가 총 정원 1만284명 중 20.3%인 2088명, 도시철도공사가 6,920명의 10%인 690명 규모이다. 부산시는 부산교통공사·부산도시공사 등 산하 5개 공사·공단의 인력을 2012년까지 총인원 4,471명의 12%인 532명을 단계적으로 줄여 나가고, 임금동결, 예산 절감을 통해 경영효율화를 추진할 계획이다. 대구시도 도시철도공사 등 산하 4개 공기업의 구조조정안을 마련하여 추진할 예정으로 현재 근무인원 3,020명은 정원에서 5~10% 정도 모자라는 실정이다.

대전시 또한 다른 지방자치단체처럼 공기업에 대한 경영효율화 정책을 강화하고 있다. 10% 예산절감은 기본이며, 공기업 사장에 대한 경영성과 계약 제도를 도입하였다. 경영성과 계약 체결은 공기업 사장의 자율경영을 최대한 보장하고 이에 따른 성과책임을 강화하기 위한 것으로, 대전시장과 공기업 사장간에 연봉, 경영목표, 평가기준 및 경영성과 인센티브 등을 주요내용으로 계약을 체결하고, 연말에 시장이 계약 이행실적을 평가하여 그 결과에 따라 사장의 연봉을 조정하거나 성과급을 차등 지급하는 것은 물론, 연임 보장 또는 임기 중에도 해임할 수 있도록 하고 있으며, 시의회 또한 경영개선 차원에서 단순히 현원 감축운영이 아닌 원천적인 정원감축 등을 촉구하고 있다.

행정안전부는 지방공기업의 자율경영과 책임성 성과를 강화하기 위하여 “지방공기업 설립 및 운영기준”을 제정하고 이를 신속하게 이행할 것을 요구하고 있는 실정이다.

2. 15°C 개구리, 생사의 갈림길

외부환경의 변화와 맞물려 내부적으로도 경영효율을 높이고 조직의 활로를 모색하는 노력이 절실한 시점이다. 성공 여부를 떠나 변화와 혁신을 위한 뼈를 깎는 노력만으로도 공기업을 바라보는 사회의 눈길이 따뜻해 질 것이고, 그에 따른 모든 열매도 결국에는 공기업이 취하게 된다는 점에서 더욱 필요할 것이다.

대전도시철도는 공사 설립이후 2005년에서 2007년까

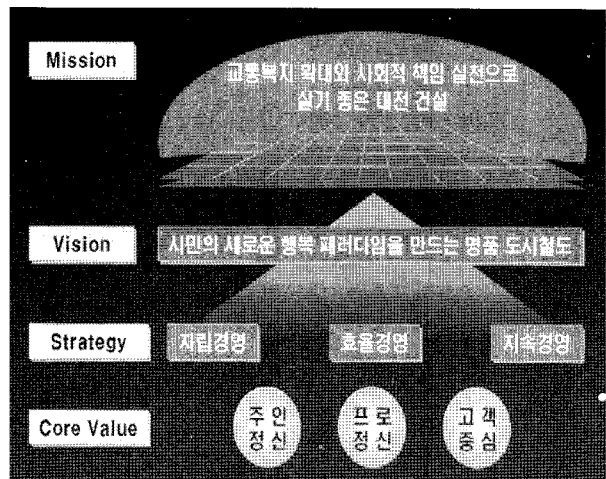
지는 1.2단계 구간의 완벽한 개통을 위하여 조직의 모든 역량을 쏟아 부어 주변을 돌아볼 여력이 없었으며, 현재의 경영진 체제가 시작된 2008년부터가 본격적인 기업경영의 시작이자 변화와 혁신의 기치를 세운 시기라 할 수 있다. 문제인식은 역시 자립경영에서 시작되었는데 2005년도 설립당시의 당기순손실이 118억원에서 2006년도 214억원, 2007년도에는 232억원으로 증가하였다. 적자누적으로 인한 자본잠식이라는 타 운송기관의 상황이 남의 일이 아니라 그대로 우리의 문제가 될 수 있다는 위기감이 팽배해 지기 시작하였고, 이러한 상황이 수익증대를 모토로 한 혁신운동의 추동력이 되었다.

IV. 혁신적 경영전략과 비전 수립 및 추진

1. 지속가능한 미래지향적 목표의 설정

먼저 전 세계적인 경제 침체 속에서 고용인원 축소에 따른 유동인구 감소, 승용차 수송 부담율의 꾸준한 상승 등 어려운 경영환경을 해결하기 위하여, 기존의 사고 및 발상의 전환을 통한 새로운 경영 패러다임을 정립할 필요성이 있었다.

대부분의 공사·공단과 마찬가지로 도시철도 분야도 수송원가에 못 미치는 운임, 건설부채 등으로 만성적인 적자에 시달리고 있으나, 제도적인 문제점으로 인하여 이를 극복하기가 어려운 실정으로, 흑자는 고사하고 재정자립을 달성하는 것도 불가능하다는 것이 당연한 것으로 인식되



어 온 것이 현실이다.

게다가 공사 내부에서 이와 같은 인식으로 인하여 직원들의 무사안일한 업무태도, 현실변화에 대한 인식과 적응력 부족, 느슨한 경영 등 전형적인 공공기관의 병폐를 보이기 시작하고 있었다. 어차피 운영으로 인하여 발생한 적자는 대전시가 그대로 보전해 주었기 때문에 현실로 닥친 위기상황을 제대로 인식하기 어려운 형편이었다.

경영자가 경영목표를 달성하기 위해 가장 선행적으로 필요한 것이 이러한 인식의 전환이라고 할 수 있다. 이에 2008년 새로운 경영진이 구성, 취임하면서 재정자립이 불가능하다는 기존 임직원들의 인식 전환을 강조하면서, 고객 중심의 경영과 내부 효율성을 높임으로써 재정 자립을 위한 경영수입의 증대가 가능하다는 점을 역설하였다.

이를 위해 자립경영·효율경영·지속경영의 3대 전략과제를 선정하고, 임직원 모두가 하나로 뭉쳐 나아가기를 독려했다.

먼저 자립경영 목표 달성을 위하여 수송수익 2배, 부대수익 4배를 증대하는 2·4운동을 통한 자립경영의 비전을 제시하고, 이를 위해 주인의식·프로정신·고객중심의 마인드를 강조하였으며, 또한 효율경영을 위하여 신속한 의사결정과 성과중심의 경영조직, 일 중심 조직, 영업부서 보강을 중점으로 한 조직개편을 실시하였다. 이러한 조직체계로부터 능력과 성과중심의 인사제도를 확립하게 되었고, 이와 함께 사규 통폐합 및 형식적인 업무 축소 등 업무추진을 저해하는 요소를 혁파하여 일한 만큼 대우받는 그 리고 능동적이고 생동감 있는 근무 분위기를 만들게 되었다. 또한 기술력이 중요하다는 점을 강조하고 직원들의 꾸준한 교육을 통한 아이디어 발굴과 연구개발의 활성화를 독려하는 등 지속가능 경영을 위한 기반을 다지고자 하였다.

2. 신속하고 유연한 조직으로 대폭 개편

어떤 조직이나 마찬가지로겠지만, 능동적이고 탄력적인 조직을 구성해야만 급변하는 경영환경에 발 빠르게 대응할 수 있는 능력을 가질 수 있다. 그러나 공기업은 다단계의 의사결정과정과 경직되어 있는 조직문화를 가지고 있어 효율성이 떨어진다는 비판을 받고 있는 것이 현실이기도 하다.

대전도시철도의 경우도 조직문제는 이해관계에 의하여 노·사간 참여하게 대립할 수 있어 상당히 조심스러운 문

제였고, 공사설립 이후 상당기간 동안 조직개편에 난항을 겪고 있는 실정이었다. 그러나 시대적 요구에 걸맞은 조직으로의 전환은 필수적이었기에 노·사가 머리를 맞대고 합의점을 이끌어 냄에 따라, 공사 특성을 고려한 기업형 팀제를 도입하여 본부장 책임경영제 도입, 영업전담부서 신설 등을 골자로 한 조직개편을 단행하였다. 그 결과 조직이 슬림화(34직위 → 30직위) 되고 결재단계가 축소(4단계 → 3단계) 되었으며 직렬이 단순하게 통·폐합(6개직렬 14개직류 → 3개직류) 되어 멀티 플레이어(다기능 보유자) 양성이 가능해 지고 인력운영의 효율성을 크게 향상시킬 수 있게 되었다.

3. 내부규제의 혁파 및 실질 추구

이와 동시에, 각종 사규를 대폭 통폐합(90건→13건)하여 불필요한 내부규제를 혁파하였고, 대면·서류보고체계를 구두·유선·메모보고 등으로 간소화 하였으며, 유인물에 의한 회의 진행방법도 노트북을 통한 화상회의로 변경하는 한편, 업무밀도를 높여 생산성을 향상시킬 수 있도록 집중근무시간제를 도입, 실시하는 등 일하는 방식을 획기적으로 개선하였다.

4. 능력과 적성을 고려한 수요자중심의 인력 재배치

아울러, 직원들의 희망에 따라 근무부서를 결정하는 희망근무부서제를 도입하고, 직원들의 근무능력을 최대한 공정하게 평가 받을 수 있도록 종합근무평정제도를 개선하는 등 내부역량을 강화할 수 있도록 제도적인 여건과 근무위기를 확립하였다.

구 분	총 희망자	희망부서 배치
계	50명	27
직위공모(팀장이상)	12	7
희망근무부서	38	20

5. 기존의 통념을 벗어 던지다.

최고경영자에 의해 제시된 자립경영을 달성하기 위한 2·4운동을 전사적으로 펼치기 위하여 가장 시급했던 것이 전 직원의 인식전환이었으며, 또한 가장 어려운 일이기

도 하였다. 이를 위해 직원 모두는 한 배를 탄 공동체라는 주인의식, 전문성과 진취적 적극성을 가져야 한다는 프로 정신, 시민에게 친절·안전운행·감동을 드려야 한다는 고객중심의 핵심가치를 직원들에게 인식시키는 것에 상당한 노력을 기울여야 했으며, CEO의 경영목표 달성 의지와 공사의 발전방향을 직원들과 공유하기 위하여 직원 워크숍 개최, 직원들의 경영회의 참석 등 다양한 경로로 의식을 일깨우기 시작하였다.

이러한 노력은 초창기 직원들의 냉소적이고 부정적인 시각을 점차 벗어나게 만들어 2·4운동의 필요성을 인식하게 되었으며, 인식의 전환으로 변화된 직원들의 능동적이고 적극적인 자세를 매월 정기적으로 개최토록 한 혁신 전략회의를 통하여 창의적이고 참신한 아이디어로 표출하게 함으로써, 자립경영을 위한 에너지로 전환시키는 선순환의 고리를 만들어 내었다. 이 결과로 2007년도에 불과 75건이던 아이디어 발굴 건수가 2008년도에는 171건으로 비약적으로 증가하는 성과를 가져 왔다.

전 역을 민간위탁운영하고 있는 대전도시철도의 여건상 공사와 위탁역은 수레의 양 바퀴와 같아서 어느 한쪽이라도 원활히 돌아가지 않는다면 정상적으로 운영되기 어렵다. 서로 원활한 협조체제가 이루어지지 않는다면 그 피해는 고스란히 고객의 불편함으로 돌아가게 되어 있는 것이다. 이에 대전도시철도의 한축을 지탱하고 있는 위탁역종사자들과 원·원할 수 있는 파트너십을 형성하여야 할 필요성이 제기됨에 따라 22개 역장을 소 사장으로 전환하여 영업활동을 병행토록 하였다. 아울러, 친절하고 열심히 하는 역에는 인센티브를 부여하여 역간 선의의 경쟁을 유도한 결과, 고객서비스 향상은 물론 역별 이용승객 증가, 광고 등 부대사업수익이 크게 높아지는 성과를 거두었다.

공사 설립이후 개통에 전념하느라 미처 돌아보지 못했던 부분이 바로 외주용역에 관한 것이었으며, 완전개통 이후 시스템이 안정화되면서 가장 눈에 띈 비효율적인 부분도 외주용역에 관한 것이었다. 대전도시철도는 우리나라 지하철 중 가장 늦게 건설된 관계로 선진화된 첨단시설을 갖추고 있음에도 불구하고, 시설물 유지관리를 위한 외주용역 발주시 공사의 현실을 고려하지 않고 타 운영기관의 선례만을 답습하여 실시했거나, 공사 자체의 기술력으로 가능함에도 불구하고 외주용역이 실시된 경우도 있었다.

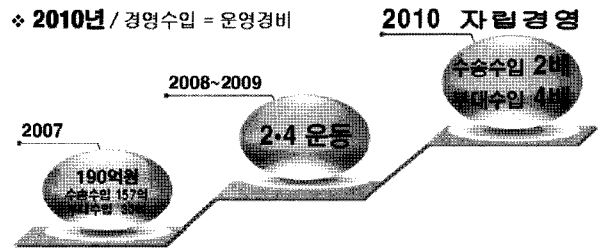
이러한 부분을 재검토하여 불필요하거나 기능이 중복된 외주용역을 과감히 축소, 통·폐합 또는 직영으로 전환하여 업무의 효율성을 증대시키고 비용절감을 도모하였다.

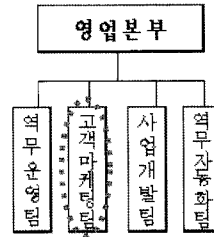
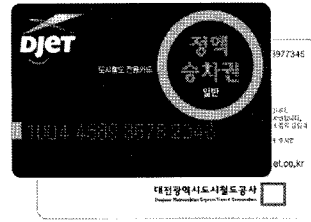
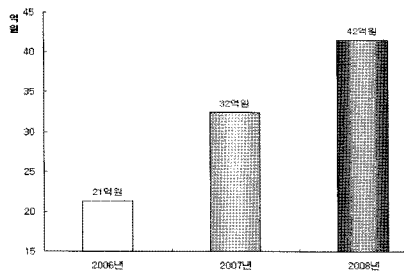
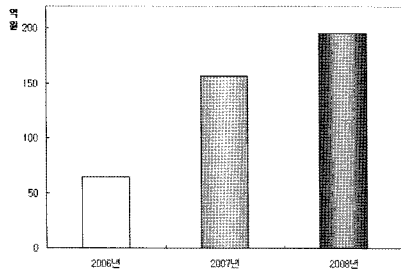
마지막으로 그간의 공사·공단에서 가장 찾아보기 어려웠던 것 중 하나인 고객에게 찾아가는 영업으로의 전환이다. 세계적인 경기 침체 등으로 어려운 경영환경에도 불구하고 대부분의 공기업에서는 사기업과 같이 고객들을 찾아다니는 적극적인 영업을 찾아보기가 매우 어려운데 이는 수익에 대해 민감하지 않은 공기업 특성에 기인한다고 볼 수 있다. 그러나 대전도시철도는 앉아서 고객을 기다리는 방식에서 벗어나 광고, 임대 등의 실수요자들에게 직접 찾아가 대면하여 수익을 창출하는 방식으로의 전환을 꾀하였다. 처음에는 공사에서 찾아다니면서 영업을 할 것이 무엇이 있겠느냐는 말도 많았지만, 실시 후 성과가 가시적으로 나타남에 따라 차츰 이런 말은 사라지게 되었다.

6. 수송수익 2배! 부대수익 4배!

대전도시철도는 운영예산의 절반이상을 지자체로부터 지원받고 있는 관계로 자립경영은 공사가 항구적으로 존립하기 위한 제1의 명제처럼 인식되고 있으며, 최고경영자는 “적자 공기업은 존재할 수 없다”라는 점을 항상 강조해 왔다. 이를 실현하기 위해 수송수입과 부대수입을 각각 2배, 4배 증대시키는 ‘2·4운동’을 전사적으로 추진하였다.

먼저 수송수익을 높이기 위하여 도시철도↔버스 간 환승편의 강화, 도시철도 이용홍보 등 다각적인 수송인원 증대 노력을 기울였고, 도시철도전용 3S카드, 승차권 교환 쿠폰 등 새로운 승차권상품을 개발하여 정기 이용고객의 편익을 증진코자 하였다. 이를 통해 도시철도만을 이용하는 고객들의 편익을 증진하였고, 영업목적으로 사용가능한 주문형 승차권을 별도 제작하여 구매가능 계층 및 시장





업종별로 다양한 마케팅 활동을 추진하였다. 이러한 노력에 힘입어 운수수입이 2007년도 157억원에서 2008년도에는 전년대비 24%, 38억원이 늘어난 195억원의 수입을 거두게 되었다.

또한, 혁신전략회의, 제안제도 등을 통하여 수렴된 아이디어를 기반으로 새로운 광고 및 임대 상품을 개발하여 수요자들의 다양한 욕구를 충족할 수 있도록 하였으며, 직접 수요자를 찾아가 상품을 판매토록 하기 위한 고객마케팅팀을 신설하고 전담인력을 배치하여 판촉활동을 펼친 결과, 부대사업수익이 2007년도 32억원에서 2008년도에는 42억원으로 31%나 늘어나는 성과를 거두었다.

아울러 기존 운수수입과 광고, 임대 사업에 편중되어 있던 수익원을 다각화하기 위하여 기관사 면허취득 교육기관 지정을 통한 교육비 수입 확보, 유희장비의 민간업체 임대, 기술개발을 통한 특허기술 상용화 등을 시행하거나 추진하고 있으며, 여유부지 활용방안 등을 적극 강구하는 한편, 운영자금 및 시 출자금을 고금리상품에 예치하여 이자 수익을 높이는 등 자금 운용의 효율성을 극대화하였다.

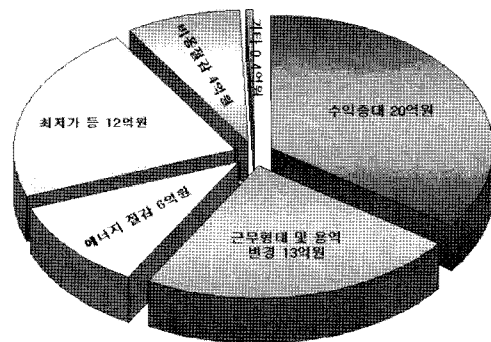
7. 효율경영으로 경기침체의 파고를 넘다!

수익창출에 이어 불필요한 운영경비를 줄이는 데에도 전력을 다하였다. 그동안 공사의 예산은 내 돈이 아니라는

인식이 직원들 사이에 넓게 퍼져있었던 탓에 초기에는 경비절감에 매우 소극적이었으나, 조금만 들여다보면 불필요하게 사용되는 비용이 많이 있다는 것을 직원들도 어느 정도는 알고 있었기 때문에 이를 과감하게 개선하여 약 56억원의 경비절감효과를 거두었다.

구체적인 내용을 살펴보면, 먼저 가장 기본적이고 대표적인 생활속의 에너지를 절약하기 위한 운동을 추진하였다. 사무실 냉·난방 온도 조정, 역사 내 조도 적정관리, 터널 및 역사 환기설비 가동시간 조정 등 전기사용량을 감축하고, 전력요금 부과기준이 되는 최대수요전력을 최저치로 억제하는 등 전사적인 전기절약활동을 통하여 약 6억원이라는 적지 않은 비용의 절감을 이루었다.

외주용역의 경우 효율성을 높이기 위하여 해당사업별로 일일이 재검토하여 불필요한 용역은 축소하고 유사용역은



통·폐합하거나 일부는 직영체제로 전환하였다. 물론 이 과정에서 “안전에 문제가 발생 한다”, “인력이 부족하다”는 등의 불만이 있었지만, 실제적인 통계자료에 근거하여 인내심을 갖고 설득한 결과 조직 내 합의점을 도출하여 13억원 이상의 예산을 절감하였으며, 이에 만족하지 않고 용역조정협의회를 신설하여 용역사업에 대한 타당성, 사업용 장비·기계·기구의 구매 필요성 및 활용방안 등을 상시적으로 사전에 심사함으로써 용역사업의 효율적인 수행과 장비의 중복 구입 등을 예방하고 있다.

물품구매 등의 계약방법에 있어서도 물품소요 및 종류에 따라 연간 단가계약, 분기별 일괄구매, 최저가입찰제 등으로 변경 실시하여 1억 2천만원을 절감하는 실적을 거두었다.

또한, 예산이 불필요하게 관행적으로 집행되는 사례를 방지하기 위하여 예산집행시 Zero Base에서 재검토하고, 기존의 하향식 자금 배정에서 상향식 배정요청을 통하여 적절한 시기에 꼭 필요한 자금만 배정토록 하였으며, 절감된 재원은 수익증대를 위한 인프라 확충에 재투자하여 경영수입 증대에 기여하였다.

2조원대의 시설물을 관리하고 있는 공사 입장에서 원천기술의 확보 또한 매우 중요한 자원이라 할 수 있다. 시설물 대부분이 값비싼 외국산 자재인 경우가 많아 고장이나 장애 발생시 자체 기술력이 확보되지 않을 경우 많은 비용이 소모됨은 물론 안전운행에도 문제가 발생할 소지가 있어 시민의 안전을 최우선적으로 고려해야 하는 공사 입장에서는 매우 중요한 문제라 할 수 있다. 이에 2008년도부터 공사는 자체적으로 직원들의 기술력 향상을 위한 교육은 물론 원천기술 확보를 위하여 제안활동을 활성화하는 등 상당한 노력을 기울인 결과, “선로전환기 감시시스템” 등의 기술이 특허를 획득하였거나 출원준비중이며 이로 인한 재무적인 성과는 3억원에 이르고 있다.

아울러 전사적인 자원관리를 통한 경영효율성을 높이고자 2008년도부터 총 45억원을 들여 통합경영정보시스템(MIS)을 구축하고 있으며, 금년 하반기 완료를 목표로 현재 시험운영 중에 있다.

8. 내부적인 경영성과 관리 및 보상제도 강화

직원들에게 열심히 일한 만큼 보상을 받을 수 있다는 사

실을 인식시키는 것은 자발적이고 적극적인 업무자세를 갖게 하는 동기가 되므로 성과제고를 위하여 반드시 필요하다. 이에 혁신 아이디어 경진대회와 자체경영평가(BSC) 결과에 따른 우수부서 포상, BSC 평가결과와 연계한 개인성과급 차등지급(내부평가 40% + 근무평정 60%) 등 인센티브 제도를 도입하고, 예산절감 및 수익증대에 기여한 경우 그 성과의 일부를 성과급으로 지급하는 특별성과급 제도를 신설하여 시행하는 등 직원들의 자발적 노력에 대한 성과보상을 확실하게 실시함으로써 효율적인 업무수행을 유도하고 경영합리화에 앞장설 수 있게 하였다.

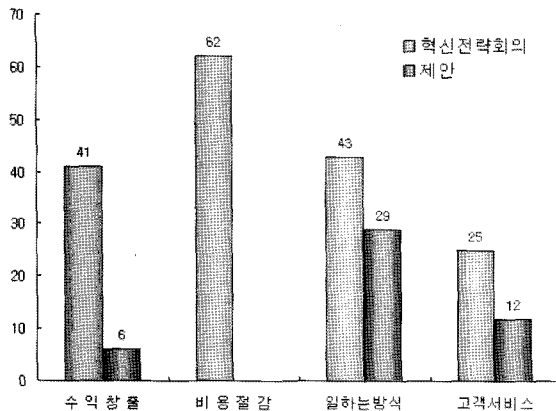
또한, 기업의 발전 동력이라 할 수 있는 다양한 아이디어를 집약하기 위하여 직원 제안제도, 혁신전략회의 및 전자게시판 등을 활용한 다양한 의견수렴 통로를 구축하고 창의적인 제안과 혁신적인 아이디어가 상시 제출될 수 있도록 하였다. 처음에는 “더 이상 나올 아이디어가 없다 이제 그만 폐지하자”라는 불만도 있었으나, ‘샘이 깊은 물은 아무리 퍼내어도 마르지 않는다’는 신념으로 추진한 결과, 2007년도에 75건에 불과하던 아이디어가 2008년도에는 제안 및 혁신 아이디어를 포함하여 총 218건이 제출되는 성과를 거두었다. 공사는 이에 상응하는 포상금과 격려금을 지급하는 등 동기를 부여함으로써 직원들 스스로 연구하고 개선하는 조직 분위기를 일구었다.

위탁역의 경우 영업성과관리제를 실시하여 선의의 경쟁 분위기를 조성하고 각 역의 수입증대 및 고객서비스 노력 등 14개 지표를 선정, 계량적으로 평가하여 포상(1~5위)하는 등 최 일선에서 고객서비스를 담당하는 역무 위탁자들에게도 영업동기를 부여함으로써 수익증대 및 효율적인 역무관리를 도모하였다.

9. 신 성장동력 찾기

대전도시철도는 최근 성장의 질을 높이기 위한 새로운 시책을 발굴하고 이를 실현하기 위한 준비를 시작하였다.

먼저 R&D 부문을 강화하기 위하여 30여명의 인력으로 연구개발 TF팀을 설치하여 연구를 진행하고 있는데, 주요 개발과제는 주요장비나 부품의 단종에 대비한 대체품 확보 및 자체개발, 고가장비와 핵심부품의 국산화를 통한 구입비용 절감, 외국산 자재 구매시 장기간 소요문제 개선 등이다. 연구개발 전문부서를 설치하여 운영하는 것은 안정



적인 기술자립에 대한 바람에서 기인한 것이고, 기술자립은 곧 자립경영으로 이어지기 때문이다. 또한 축적된 기술의 노하우는 경전철 O&M(유지관리) 컨설팅 등 신사업 진출에 있어서 씨종자가 되기 때문이기도 하다. 공사는 향후 R&D 전담부서를 정규조직으로 신설하는 등 연구개발 및 자체 기술수준을 향상시키기 위한 활동을 더욱 강화할 계획이다.

두 번째로 역점을 두고 구상중인 사업은 역무무인화이다. 역무무인화의 전 단계인 무인매표는 경로, 장애인 등의 우대권 고객에 대한 발권시스템과 응대방법상의 문제, 고가인 우대권의 유실로 인한 재산적 손실과 부정승차의 증가 등 부작용도 있으나, 그럼에도 인력의 재배치를 통한 효율성 제고 및 경비절감이라는 긍정적인 효과가 큰 관계로 전체 도시철도기관으로 확산되는 추세이다. 대전도시철도의 경우 금년부터 2개역에 대한 무인매표시스템을 설치하여 시범운영한 뒤 2010년부터는 전체 역으로 확대하여 실시할 예정이다. 그러나 궁극적으로는 무인매표를 넘어서 역무무인화를 추진하고 있으며, 인력으로 해왔던 역무자동화기기의 영업처리 등에 대한 검토 등을 거쳐 점차적으로 역무무인화 방안을 시행할 계획이다. 역무무인화가 구현될 경우 연간 50억원 이상의 경비절감이 가능해질 뿐만 아니라 역무원들도 고객들의 안전관리 및 서비스 업무에만 전념할 수 있어 시민들이 더욱 안전하고 편리하게 도시철도 이용할 수 있을 것으로 기대된다.

또 다른 미래지향점은 무인운전이다. 대전도시철도와 인천지하철, 그리고 공항철도는 무인운전이 가능한 시스

템으로 설계되었으나 승객의 안전을 최우선으로 고려하여 '기관사1인 승무제'를 운영하고 있다. 최근 무인운전시행을 공표한 부산지하철 3호선(반송선)과 무인운전을 전제로 건설중인 신분당선을 제외하면 중전철에 대한 무인운전은 국내에서는 아직까지 선례가 없으나, 공사는 중장기적인 시행을 목표로 시설물 보완대상 및 범위, 인적·물적 투입비용 및 효과, 안전관리체계의 개선 등을 무인운전사례 연구와 병행하여 면밀히 검토해 나갈 계획이다.

V. 맺음말

대전도시철도공사는 단순한 운송기관의 개념을 넘어서 혁신적 자립경영과 효율경영을 추구하는 기업으로서의 면모를 갖추고 도시철도의 새로운 위상을 정립하기 위해 노력을 해왔다. 전 직원이 사고와 발상을 전환하여 전략적으로 추진해온 2·4운동은 뚜렷한 성과를 보이고 있으며, 내부적인 경비절감 노력도 효율경영의 토대로 작용하고 있다.

지속적인 성장이 가능한 경영을 하려면 경제적 이익은 물론이고 지역사회 이해관계자와의 융화, 창의적이고 혁신적인 마인드의 끊임없는 생산, 사업영역의 다각화, 이를 뒷받침할 수 있는 조직과 인력의 역량강화가 필수적이다. 다양해지고 격이 높아지고 있는 고객과 정부를 포함한 이해관계자들의 요구에 뒤처지지 않는 일류 공기업으로 살아남기 위해서는 어느 산업분야를 막론하고 우수한 기업과 효율성 경쟁을 해야 하며, 디지털 시대에는 정보와 기술을 소홀히 하면 도태되기 십상이듯이 정보습득과 기술 향상 노력을 게을리해서는 안 될 것이다.

대전도시철도공사는 개통한지 불과 2년 밖에 되지 않은 신생기관으로서 아직은 모든 것이 부족한 성장기에 있는 기관이지만, 창의적이고 혁신적인 마인드가 조직 내의 전 직원에게 충만하고 이로 인한 성장 잠재력 또한 무한하다 자부하고 있으므로, 대전도시철도공사가 변화와 희망의 바람 속에서 새로운 경영패러다임을 구축하는데 감히 일익을 담당하였으면 한다. 운송개념위주의 도시철도운영기관에서 경영하는 운송기관의로의 전환이 가능할 것인가 시험대에 오른 것이다. S