

# 철도경영의 효율화를 위한 관련 자회사 설립에 관한 연구

## A Study on Establishment of Railway-Related Subsidiaries for Efficiency of Korean Railway Management

김광모<sup>1)</sup>                      양근율<sup>2)</sup>                      김해곤<sup>3)</sup>  
Kim, Kwang-Mo              Yang, Keul-Yul              Kim, Hae-Gon

---

### ABSTRACT

To meet demand for large-scale new personnel caused by active railway investment projects such as high-speed line construction, electrification and double-tracking of the existing lines, we KNR need to establish a subsidiary firm for each field instead of personnel augmentation. The establishment of subsidiaries is expected to solve the problem of the current outsourcing services, reduce costs and in the long term, improve the efficiency of railway business. In addition, we also suggest, as a pilot project, setting up Korean Freight Inspection Company in charge of conducting light and heavy maintenance for freight cars.

---

### 1. 서 론

최근 철도청은 기존선 전철화 및 복선화와 고속철도건설 등의 투자사업이 과거 어느 때보다도 활발하게 추진되고 있다. 고속철도신선이외에 최근 개통했거나 개통예정인 사업으로 경부선 수원~병점 2복선전철 개통, 분당선 선릉~수서 복선전철개통, 고속철도 기존선 운행구간 전철화 등을 예로 들 수 있다. 이런 철도투자사업의 증대에 따라 대규모 인력증원이 필요하나 관련 정부 부처가 가급적 공무원 증원을 억제 또는 최소화하는 방향으로 추진하는 관계로 충분한 인원이 반영되지 못하고 있는 실정이다. 이로 인해 행자부의 정원 증가예상에도 불구하고 약 1,300명의 인력이 추가로 필요하여 정상적인 업무수행을 위해서는 외주화의 확대가 불가피한 실정이다. 또한 기존 외주화 업무의 경우에도 낮은 일용직 수준의 계약단가와 철도산업의 특성상 전문외주업체의 부재 등으로 품질저하와 청직원 및 외주직원의 불만이 노출되고 있으며 성과물에 대한 품질측정, 외주직원의 교육 등에 대한 기준 미비 등의 문제점이 노출되어 이에 대한 적절한 해결방안이 필요하다. 이러한 측면에서 볼 때 최근 대기업이 이용하고 있는 기업분사 경영전략<sup>4)</sup>을 활용하여 인력운용의 효율화를 기하고 장기적으로 철도경영효율화 및 경쟁력 강화를 유도할 수 있을 것이다. 이에 본 원고에서는 기존 외주화 현황 및 문제점과 대책, 외주화 대상업무에 대한 사업방식별 비교, 분사형 자회사 설립방안과 한국화차정비(주)라는 경정비 및 증정비를 전담하는 가상의 회사 설립방안을 제시하고자 한다.

### 2. 주요 외주화 현황, 문제점 및 대책

- 
- 1) 철도청 정책자문관실 팀장, 정회원
  - 2) 철도청 정책자문관 및 철도기술연구원 책임연구원, 정회원
  - 3) 철도청 정책자문관실, 정회원
  - 4) 기존의 외주화업체에 업무를 발주하는 것이 아니라 내부조직을 외부로 분리시켜 모기업의 경영자원을 활용해 고용안정을 유지하면서 모기업에 서비스를 공급하는 방법

본 장에서는 향후 성공적인 분사형 자회사를 설립하기 위한 선결조건으로 현행 철도청이 수행하고 있는 주요 외주화 현황과 그에 수반하는 문제점과 해결방안을 제시하고자 한다.

## 2.1 주요 외주화 현황

철도청의 주요 외주업무에 대한 현황 및 사업효과는 <표 1> 와 같이 주로 단순반복적이며 안전과 직접적으로 관련이 없거나 고도의 전문기술이 필요한 부분에 한해 시행되고 있다.

<표 1> 철도청 주요 외주업무 현황 및 사업효과

외주업무	현황	사업효과
승무원 숙사관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 철우회에 위탁</li> <li>• 승무원숙사 36개소 중 32개소, 위탁관리인원 186명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력감축(121명) 및 연간 20억원 이상 인건비 절감</li> </ul>
승차권 판매	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 여행사, 우체국 등 갑종 발매소 933개소</li> <li>• 울종발매소 52개소 (파발마18개소, 개인34개소)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역직원 감축</li> <li>• 수입증대</li> </ul>
중수선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (사)한국철도차량엔지니어링 위탁</li> <li>• '01. 2~'03. 12(3년간) 연간 240량의 중수선</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연간 10억원 비용 절감 및 87명의 인력감축</li> </ul>
차량검수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (주)한국철도종합서비스 등 위탁</li> <li>• 3D업종 등 기피사업 등(도장, 정비, 대수선) 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력감축(103명) 및 인건비 절감(연간 46억원)</li> </ul>
선로유지보수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한산선구 선로보수 도급화 : 283km, 92명 감축('96)</li> <li>• 경춘선 선로보수 도급화 : 87km, 35명 감축('98)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력감축(35명) 및 인건비 절감(연간 343백만원)</li> </ul>
전산정보사무 소	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KCC정보통신(주)</li> <li>• 전산장비 및 전산망 운용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1개과 12명 인력감축</li> </ul>
철도박물관 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (주)철도신문에 위탁</li> <li>• 철도박물관의 관리운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력감축(12명) 및 예산절감 189백만원</li> </ul>
건널목 위탁관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5년간 파발마에 위탁</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력감축(300명) 및 인건비 절감(연간 40억원 이상)</li> </ul>

## 2.2 현행 외주화의 문제점

현재 철도청이 수행하고 있는 주요 외주화 업무는 다음과 같은 문제점을 내포하고 있다.

첫째, 외주화 입찰시 업체의 미참여현상이 두드러지고 있다. 그 이유로는 일용직 수준의 낮은 정부노임단가 적용에 따른 업체의 채산성 악화가 대표적인 이유이다. 실례를 들면 '00년 경춘선 유지보수 도급화시 시찰관리원은 연평균 수입은 2,800만원이나 도급화직원의 경우는 연 1,300만원에 불과하고 '01년 역무원의 연평균 수입은 3,600만원(7급 17호봉 기준)이나 승차권 판매를 대행하고 있는 파발마 도급화직원의 경우는 1,200만원이고, '02년 각 역의 개·집표 임시직원의 연평균 수입은 980만원, 매표 임시직원의 경우는 연 1,200만원의 저임금을 수령하고 있다. 특히, 청 퇴직직원이 파발마와 같은 자회사 취직시에는 공무원연금법상 퇴직연금수령액의 1/2만 수령한다는 재정적 불이익<sup>5)</sup>이 뒤따라 실제적 받는 수령액은 매달 70~90만원 정도 손해를 보는 현상이 발생하여 자회사에 임시직으로 취직하는 사례가 발생하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 철도청은 가능한 많은 예산을 확보하려고 하나 관련 부처에서는 외주화로 많은 비용절감을 기하기 위해 숙련자 및 기술자에 대한 인건비를 단순인력으로 반영하는 경향이 있어 자회사나 유관기관의 채산성을 맞추기에 어려움이 많은 실정이다.

5) 헌법재판소에서 지난 9월 25일 공무원연금법상 연금지급정지대상기관에 재취업한 퇴직공무원에 대해 연금지급을 일률적으로 1/2로 제한한 구 공무원연금법 제47조 제2호 내지 제5호(퇴직연금 또는 조기퇴직연금지급정지대상기관의 규정이 헌법에 위배된다는 결정을 내림에 따라 공무원연금관리공단에서는 2003년 10월분 연금부터 해당 연금수급자에 대한 반액정지를 취소하여 전액지급하기로 하였음

두 번째로는 위에서 언급한 기술업무에 대해 일용직 수준의 낮은 정부노임단가로 인해 철도전문 인력의 확보가 곤란하고 그에 따른 품질저하현상이 나타난다는 것이다. 이러한 품질저하로 인해 청 직원에 대한 기술의존도가 증가하고 안전사고의 위험이 상존하며 결과적으로 무한책임에 노출되어 있는 청직원의 업무부담이 가중되고 있다. 품질저하현상의 또 다른 이유는 철도업무의 특성상 철도운영에 필요한 인원은 자체적으로 청 내부에서 교육시키므로 외부에 철도전문인력이 형성되어 있지 않아 기술인력 확보에 어려움이 많다는 점이다. 또한 철도청에서도 종전에 외주화의 목표를 주로 단기적인 비용절감측면에서 접근하고 장기적인 외부시장형성을 충분히 고려하지 않은 점도 있다. 기타 요인으로는 외주직원에 대한 청내 교육시스템의 미비, 명확한 업무구분이 어려운 철도시스템의 미반영, 성과물의 품질측정 기준 미비, 시설장비사용규정 및 사고발생에 따른 책임 소재가 불투명한 점이 있다.

### 3.3 대책

이상 위에서 언급한 현행 외주화에 대한 문제점을 해결하기 위한 대책으로는 다음과 같은 조치가 필요할 것으로 사료된다.

첫째, 적절한 수익성이 보장될 수 있도록 사업여건의 조성이 필요하다. 그 세부사항으로는 정부노임단가 적용시 동일 업무에 대해 되도록 고단가 직종 적용 및 소프트웨어 사업대가 기준, 엔지니어링 사업대가 기준 등의 적용을 검토할 필요가 있다. 인천국제공항공사의 경우는 총정원이 731명인데 반해 34개 단위업무에 대해 3,321명을 외주화하였으며 주로 엔지니어링 사업대가 기준을 적용하여 임금 문제를 해결하고 있다. 또한 가능한한 기능계 기술자격 취득자를 채용하여 15% 할증노임 적용을 유도하고 청직영과 외주화 경제성 비교시 현재는 외주업체의 이윤 등 간접비를 별도로 계산하지 않고 있으나 추후에는 별도로 계산하여 실질적으로 외주화 인원의 수입이 간접비로 인해 삭감되지 않도록 하는 조치가 필요할 것으로 사료된다. 또한, 외주의 규모를 단순업무, 소규모에만 한정하지 말고 안전이 확보되는 범위내에서 기술업무를 포함하여 대규모화 시킬 필요가 있으며 1년~3년 미만의 단기계약보다 최소 3~5년 장기계속계약을 유도하여 철도업무에 대한 외부시장의 형성과 고용안정을 유도해야 할 것이다. 관련부처에도 외주화로 인해 단기적인 비용절감효과보다 장기적인 외부시장형성과 품질확보 및 안전운행이 중요함을 설득하여 충분한 예산반영이 되도록 설득해야 할 것이다.

둘째, 철도 외부에 철도전문인력 양성을 통한 품질 확보가 필요하다. 그 세부사항으로는 우선 외주화 대상업무에 대해 일부직영/일부외주화, 전체외주화, 분사형 자회사화 등 철도특성을 반영한 사업방식의 적용과 다양화가 필요하다. 외주화 우선 순위는 정형화되고 측정이 가능한 업무, 운행안전과 직접적인 영향이 없는 업무를 우선 외주후 추가로 운행안전과 관련있는 업무는 감독을 강화함으로써 책임구분의 명확화가 필요하다. 또한, 외주인력에 대해 경영연수원과 각 분야 현장을 활용하여 교육과정 마련 및 교육수료증 발급후 업무에 투입하는 등 교육시스템의 마련이 필요하며 각 분야별 세부적인 성과물의 품질측정 기준 및 시설장비사용규정을 마련하고 계약서에 포함후 페널티와 인센티브를 적용하는 방법도 고려해야 할 것이다.

## 4. 외주화 대상업무에 대한 사업방식별 비교

외주화시 일률적으로 어떤 한 방식으로 외주화 내지는 분사형 자회사를 설립하기 보다는 업무 특성에 맞는 외주화 방향 설정이 필요하다고 보며 그 방법으로는 일부직영·일부외주화방법, 전체 외주화 방법, 분사형 자회사방법 등이 있을 수 있으며 그 특성은 다음과 같다.

### 4.1 일부직영, 일부외주화

일부직영, 일부외주화는 청직원과 외부직원과의 업무 차별성을 기본으로 청직원이 핵심업무 및 감독업무를 수행하며 외부직원은 비핵심업무를 수행하는 방법이다. 장점은 청직원이 직접하기 어

러운 작업과 단순반복업무에 대해 인력 및 경비의 절감이 용이하며 단점은 품질기준의 미확립 및 충분한 경비를 미지급할 경우 품질확보 및 실적달성이 곤란하며 안전관련업무일 경우 위험부담이 상존한다는 것이다. 사례로는 경춘선 유지보수업무와 중수선 업무 등이 있다.

#### 4.2 전체외주화

전체외주화는 일종의 아웃소싱으로 서비스에 대한 결과물의 평가가 비교적 용이하며 업무가 단순, 반복적이거나 전문적일 경우 유리하다. 장점으로는 조직의 슬림화와 경비절감이며 단점으로는 철도청 내부의 기밀유출 우려, 업무의 능력상실, 품질저하, 노사갈등의 우려가 발생하고 합리화, 표준화 되어 있지 않은 부분의 위탁과 사후평가가 곤란하다는 점이다. 사례로는 전산정보사무소 일부업무와 철도박물관 관리업무 등이 있다.

#### 4.3 분사형 자회사

분사형 자회사는 외주화 전체업무를 외부에 독립법인화시킨 경우로 고용안정과 기존업무의 연속성을 확보하고 철도업무에 대한 외부시장 형성이 가능한 방안으로 장점으로는 조직의 슬림화 및 고용조정이 가능하고, 모회사와 분사형 자회사간 동일한 문화로 업무공백이 없다는 점을 들 수 있으며 단점으로는 공정한 사업비 산정의 어려움, 독점으로 인한 사업비 증가 등을 들 수 있다. 사례로는 파발마의 역구내 주차장 사업, 철도종합서비스의 전동차 청소사업 등을 들 수 있다.

#### 4.4 시사점

위에서 외주화 대상업무에 대한 3가지 사업방식에 대해 살펴보았다. 무엇보다 중요한 것은 사업방식의 일률적인 선택보다는 각 분야별 업무에 맞는 사업방식의 선택이 중요하며 현재 우리청이 처한 인력운용의 어려움과 경영개선을 위해선 외주화 대상업무를 전체외주화 또는 분사형 자회사를 통해 실험함이 바람직하다고 본다. 전체외주화는 경영개선의 방안으로 효과적이나 철도사업의 특수성으로 인해 철도업무에 대해 외부시장이 미형성되어 인력운용의 효율화를 기하기는 한계가 있고 인력운용의 효율화와 경영개선의 두가지 목표를 달성하기 위해서는 '97년 경제위기이후 대기업들이 사용한 방안인 분사형 자회사의 설립을 통한 업무이관이 가장 유리하다고 판단된다. 한편, 청의 직접적인 관리가 필요한 업무중 일부위탁이 가능한 분야에 대해선 일부직영, 일부외주화의 방법을 사용함이 바람직하다고 본다.

### 5. 자회사 가능분야

현재 철도청이 수행하고 있는 업무중에서 기존 외주화 업무중 자회사 흡수분야, 기존철도 업무중 자회사 가능분야, 고속철도운영 소요인력 중 자회사 가능분야로 구분하여 설명하고자 한다.

#### 5.1 기존 외주화 업무중 자회사 흡수 분야

2장에서 언급한 주요 외주화 현황중에서 '철우회'가 담당하는 승무원 숙사관리업무는 철도관리기관 육성차원에서 계속 위주가 바람직하며 승차권 판매업무의 경우에는 여행사, 우체국등의 갑종발매소 933개소와 간이역 구내에 설치한 52개소의 을종발매소를 외주화하고 있으나 갑종발매소는 사업규모가 영세하여 곤란하며 을종발매소는 파발마가 18개소 시행중이므로 비수도권지역을 담당하는 자회사를 설립할 필요가 있으며 중수선 업무를 담당하는 (사)한국철도차량엔지니어링과 선로유지보수업무의 경우에는 현재의 문제점을 해결하여 자회사를 설립하고, 차량검수업무를 담당하는 (주)철도종합서비스는 현재의 규모를 더 늘릴 필요가 있고 전산정보사무소는 구조개혁이후 사무소 전체를 자회사로 설립할 필요가 있고 철도박물관은 매출액이 2억원 미만으로 자회사설립 불필요하다고 판단되며 건널목 위탁관리는 이미 자회사인 파발마가 시행중이므로 자회사 설립이 불필요하다고 판단된다.

## 5.2 기존철도 업무중 자회사 가능분야

현재 기존업무중 자회사 가능분야의 선정분야를 ‘철도운영회사의 경영체제구축 실행방안’용역을 중심으로 선정해 보았다.

첫째, 영업분야는 철도청의 인력 약 29,600명중 가장 많은 비율을 차지하고 있는 부분으로 열차의 수송에 직접적인 영향을 미치는 분야이다. 자회사 가능분야로는 승차권 매표 및 안내업무, 여승무원업무 등을 들 수 있다.

둘째, 시설분야는 열차감시원, 노반작업, 재료작업, 운반작업분야와 건축의 상해보수작업 등을 들 수 있다.

셋째, 전기분야는 신호설비보수, 전철전력 및 통신설비 보수작업 등을 들 수 있다.

넷째, 차량분야는 차체강판 및 도장, 인테리어, 기관, 발전기, 전동기 계통, 정비창, 병점기지, 이문기지 검수업무 등을 들 수 있다. 이러한 각 분야별로 단계적으로 외주화를 추진할 경우 장기적으로 현재의 우리가 처한 인력운영의 상당한 문제점을 극복할 수 있으리라 판단된다.

## 5.3 고속철도운영 소요인력 중 자회사 가능분야

고속철도 인력의 경우에도 지금 당장 고속철도에 필요한 모든 인력을 공무원증원을 통해서 확보할 수 없기 때문에 최대한의 외주화를 통해 인력확보에 지장이 없도록 해야 할 것이다. 분야별로는 사령설비 검수 및 장비보수 업무, 승차권 매표 및 안내업무, 고속열차 여승무원, 선로인력보수, 레일연마, 장비예측보수, 건축설비보수, 전철전력 및 변전설비 유지보수, 통신시설 유지보수업무가 자회사를 통해서 가능할 것으로 판단된다.

## 6. 자회사 설립대안

본 장에서는 각 분야별 자회사의 설립방향, 자회사 설립을 위한 단계별 검토사항 등에 대해 면밀히 검토하고자 한다.

### 6.1 각 분야별 자회사의 설립방향

각 분야별 자회사의 설립을 하기 위해서는 우선 영업, 시설, 전기, 차량 등 각 분야별로 외주대상업무를 분석하고 기존 외주화업무의 문제점을 극복하고 성공적인 자회사를 만들기 위한 대안을 제시해야 할 것이다. 또한 기존의 자회사인 차량분야의 (주)한국철도종합서비스, 영업분야의 파발마 및 철우회, (사)한국철도차량엔지니어링 등 철도유관기관과의 관계도 정립해야 하며 필요시 각 분야별 자회사 대상업무와 자회사 설립방안 용역도 실행해야 할 것이다.

### 6.2 자회사 설립을 위한 단계별 검토사항

#### 6.2.1 자회사 대상사업의 분석

자회사대상사업 중에서 인력효율화와 경영개선의 효과가 큰 업무 및 노조와 협의가 가능한 업무부터 단계적으로 선택하여 실시하고 사업확장을 고려하여 장기적으로 전문아웃소싱사로서의 독자적인 경쟁력이 확보될 수 있는 분야부터 우선적으로 선택해야 할 것이다.

#### 6.2.2 자회사 대상사업의 시범선정(안)

각 분야별 자회사가 가능한 사업을 시범선정하면 다음과 같다. 영업분야는 일반/고속철도 매표, 개표업무, 안내 및 일반/고속철도 열차승무원 업무를 우선시범사업으로 선정해서 인건비 절감 및 철도이미지를 쇄신할 수 있을 것으로 판단되며 시설분야는 시설장비정비 업무의 기술향상과 신장비 도입 계기마련을 위해 시설장비사무소의 분기공장 및 정비업무와 비교적 선로상태가 양호하고 한산선구를 담당하는 시설관리사무소 한 곳을 선정해 분사형 자회사로 선정할 수 있을 것이다. 또한 고속철도 개통으로 신설되는 서울, 용산, 광명, 신천안역에 대한 건축물 유지관리도 비교적 규모가

크고 신설역사이므로 자회사를 통한 관리가 용이하리라 판단된다. 전기분야의 경우에는 신설조직이고 설비의 현대화로 위탁이 용이한 기존선 전철화구간 중 한 곳을 선택하는 것도 적정하리라 생각된다. 차량분야의 경우는 새로 신설되어 회사설립이 용이한 전동차기지과 경정비업무보다 검수기간이 길고 품질측정이 용이한 화차중정비 업무가 유리하리라 생각된다.

### 6.2.3 대상인력 선정과 인사 및 처우기준 수립

자회사설립시에는 가능하면 희망자 위주로 자회사의 관리직 자격을 갖춘 자를 선발하고 자발적으로 이동할수 있는 여건 마련이 절대적으로 중요하며 자회사 사장의 선정은 기업의 성패에 중요한 사항으로 회사준비작업부터 참가시킴으로써 회사의 성공가능성을 높일수 있도록 하고 철도청의 간부급중 경영능력이 검증된 사람을 우선 선정함이 바람직하며 내부에 적당한 인물이 없을 경우는 동종업체의 경험있는 인물을 스카우트하는 것도 고려해 볼 수 있을 것이다. 직원들의 보수는 일반적으로 대기업의 분사시 퇴직위로금을 지급하나 공무원 조직에서는 별도의 보조가 없으므로 분사인력에 대한 급여차이를 최소화하기 위한 시스템의 검토가 필요하고 회사의 경쟁력을 높일수 있는 급여체제는 공무원급을 기준으로 정하기보다는 통상적으로 동종업체의 처우를 참고하여 정하고, 점차적으로 직능별 성과급제로 바뀌어야 분사형 자회사의 활성화를 유도하고 자회사로 가는 것이 좌편이 아닌 자아성취의 장이 될 수 있을 것이다.

### 6.2.4 철도청의 지원

분사형 자회사의 성공을 위해 철도청은 인력, 시스템, 자금 등 자회사의 성공이 철도청 전체의 성공으로 보고 향후 철도시장의 양적, 질적 향상을 위해 전폭적인 지원을 아끼지 말아야 할 것이다. 우선 인력지원측면에서는 회사설립전 희망자를 선별하여 외주화 해당업무 관련인력을 이관하고 자회사의 초기안정화를 위해 일정기간동안 청직원을 자회사에 파견하여 철도청과 자회사의 업무처리를 원활히 하여야 하며 자회사의 초기자본금이 취약하므로 시설은 무상 또는 저가의 사용허가로 사용할 수 있도록 하며, 동시에 운용시스템 및 경영노하우도 제공해야 할 것이다. 자금지원측면에서 볼 때 민간은 지분참여외에 초기운영자금을 선급금으로 일부분 지원하나 우리청은 지분외에 별도의 자금지원은 정부 조직상 곤란하므로 최대한 자본금을 많이 확보할 수 있도록 해야 할 것이다.

### 6.2.5 계약내용

철도청과 자회사간 계약내용에는 업무위탁내용, 계약기간, 위탁비 산정기준, 인센티브 및 손해배상 등을 명확하게 기재하여야 할 것이다.

### 6.2.6 법인설립을 위한 준비

법인설립을 위해서는 우선 대상사업이나 업무의 사업화 가능성 여부 등 사업성을 검토한후 사업성이 있을 경우에는 본격적으로 법인설립 준비와 절차에 들어가야 할 것이다. 법인설립시는 대표이사, 철도청의 계분참여 비율 및 발기인과 모집주주의 선정이 중요한 사항인 만큼 충분한 검토가 있어야 할 것이다. 출자지분은 구조개혁이전에는 정부투자기관관리기본법의 저촉을 받지 않기 위해 철도청이 50% 미만의 지분확보가 필요하다. 좀 더 구체화하면 철도청이 49%, 홍익회 등 유관단체이 2~26%, 청출신 임직원 등이 25~49%의 지분을 구성하여 책임경영과 상호견제가 되도록 해야 할 것이다.

## 7. 향후 검토사항

자회사에 위탁할 사업에 대한 각 본부별 사업타당성 검토 내지 용역을 실시한후 사업범위를 결정해야 하며 회사설립시 2004년도 예산이 확보되지 않았으므로 자본금을 확보하기 위한 별도조치가 있어야 하며 청의 지분율, 사업추진일정, 회사조직 및 참여임직원 확정도 같이 병행하면서 특

히, 각 부분 자회사 설립에 대한 노조와의 충분한 사전협의와 분사형 자회사의 성공은 곧 전체적인 철도청의 경쟁력을 높이고 인력효율화와 경영효율화를 같이 달성하는 지름길이라는 점을 설득해야 할 것이다. 특히, 기존직원을 감축 또는 불이익을 주는 것이 아닌 새로운 사업방향이고 장기적으로 전망이 있는 직장이라는 비전을 심어주는 것이 중요하다고 생각한다. 2004년 고속철도 개통이후 단계적으로 마케팅, 영업, 부대사업 다각화를 위한 자회사 설립 확대방안도 함께 검토되어야 할 것이다.

## 8. 시범사업 예시

(가칭)한국화차정비(주)라는 분사형 자회사의 설립을 통해 분사형 자회사의 실질적인 사업타당성과 조직 및 사업효과를 예시해본다.

### 8.1 대상업무

업무유사성, 실행 용이성을 종합적으로 고려할 경우 주로 2년검수, 기타 1년 검수 및 임시검수를 담당하고 있는 대전정비창 화물차량국 기술제2과(조차장 공장) 업무, 사업검수를 담당하는 제천차량사무소 조차장분소 업무, 1년이하 정기검수를 담당하는 제천차량사무소의 정기검수업무를 통합하여 한국화차정비(주)라는 분사형 자회사의 설립을 고려해본다.

## 8.2 사업성 검토

### 8.2.1 사업 규모 및 연간 매출액 규모

사업규모는 2년이상 중정비 1,200량/년, 1년이하 정기검수 3,558량/년, 사업검수 : 2,028량/일이며 연간 매출액 규모는 예산서의 인건비와 사유화차 보수비 평균가격 적용된 사업별 량당 단가 적용시 연간 88.4억원이 된다.

### 8.2.2 인력 규모 및 1인당 매출액

현재의 업무를 수행하는 인원 256명에서 업무통합에 따른 인력감축 효과 20%를 반영하고 관리, 설비, 검사 등의 중복된 업무를 통합할 경우 205명 정도이면 적정인력으로 볼 수 있으며 1인당 매출액은 4,312 원 정도로 추산되어 분사형 자회사의 적정 1인당 매출액인 3,900만원을 상회하게 되어 사업성이 있게 된다. 적정 1인당 매출액은 분사형 자회사 임금수준을 전체인원의 5%는 7000만원, 10%는 5000만원, 15%는 3000만원, 35%는 2500만원, 35%는 1800만원으로 산정하고 이 직접인건비의 40%를 관리비, 이윤 등의 간접비로 산정하여 직접인건비와 간접비를 합한 것이다.

## 8.3 세부 설립 방안

조직 및 인력 규모는 중정비팀 57명, 경정비팀 140명, 관리팀 8명 등 총 205명이며 철도청 직원 4명이 검사 및 기술지원을 위해 상주파견하며 지원한다. 자본금 규모는 약 2개월치 인건비인 10억원이 적정수준으로 판단되며 출자 형태는 철도청이 49% 이하로 출자하고 관련기업인 화차제작회사, 사유화차소유기업, 차량정비회사와 청직원 등이 나머지 51%를 적정수준으로 분산 출자하면 될 것이다. 철도청 지원 방안으로는 기존시설, 장비, 건물, 토지 등을 무상사용하도록 하며, 주요 자재 및 보수품은 청이 조달해 주며 일정기간 관리, 핵심기술분야에 인력지원을 해주며 경영연수원 등을 통해 정기적인 교육기회를 제공해 주는 것이다. 계약 방법은 자회사가 독자적으로 성장할 수 있는 기반을 마련하기 위해 3~5년의 장기계약을 유도하며 계약금 산정은 초기년도에는 물량기준 단가 계약으로 객관성을 유지하고 2년차부터는 소비자 물가변동률과 생산성 증대효과 반영한 계약금액을 산정하면 바람직할 것으로 본다. 또한 품질 및 일정준수 여부 등을 철저히 조사하여 이에 대한 인센티브 및 페널티 부여방안도 함께 검토되어야 할 것이다. 분사형 자회사 임직원 선별 및 우대조건으로 <표2> 과 같이 관리 및 핵심 기술분야는 청직원이 퇴직후 입사(전체

인원의 30% 수준)하도록 유도하며 이 인원의 평균 임금은 약 4,300만원이 될 것으로 보며, 우선적으로 기존 대창 및 제천차량사무소의 인력을 채용해야 할 것이다.

〈표 2〉 (가칭) 한국화차정비(주) 봉급수준

총인원	비율(%)	인원수	연봉(만원)	총인건비(만원)	비고
205	5	10.25	7,000	71,750	3, 4급
	10	20.5	5,000	102,500	5, 6급
	15	30.75	3,000	92,250	7급이하
	35	71.75	2,500	179,375	외부기술자
	35	71.75	1,800	129,150	비기술자
계	100	205		575,025	

#### 8.4 자회사 설립 효과

청 인력 감축 효과로는 해당 조직인 대창 기술제2과 72명, 제천차량사무소 184명을 합치면 총 감축인원은 256명이 될 것이며 순수 감축효과는 감사 및 기술지원을 위한 자회사에 파견 인력 4명을 제외하면 총 252명이 될 것으로 예측된다. 또한 업무 프로세스 개선 강화, 시설장비 사용 효율성 증대, 화차중정비와 경정비 인터페이스 확보 용이, 인센티브 제도 등을 통해 장기적으로 화차정비 비용절감 등의 효과를 기대할 수 있으리라 본다.

#### 9. 맺음말

철도청은 지금 변화의 큰 흐름의 한 가운데 서 있다. 현재 철도구조개혁이 진행중이고 내년 4월이면 시속 300km의 고속철도가 경부선과 호남선이 물류흐름을 바꾸어 놓 것이다. 또한 금년말이면 남북한의 단절된 경의선이 연결되어 양국간 합의만 있으면 언제든지 한국철도가 북한을 지나 러시아, 유럽으로 달릴지 모른다. 이러한 변화의 시기에 우리철도는 변하지 않는 시스템을 계속 유지할 수 없을 것이다. 우리가 스스로 변화하지 않는다면 타의에 의해 변화되는 아픔을 겪을 수도 있을 것이다. 철도선진국인 일본에서도 위에서 언급한 각 분야에 대해 대부분 자회사를 설립하여 업무위탁을 하고 있으며 성공적으로 추진중이다. 물론 현재의 공무원 조직에서는 여러 가지 어려움도 많으리라 본다. 하지만 지금 하지 않는다면 몇 년후 언젠가는 각 분야의 업무프로세스 개선과 본질적인 사업구도의 개선으로 더 힘든 과정을 겪어야 할지 모른다. 철도 백년 대계를 위해 현명한 선택이 필요한 때이다.

#### 참고문헌

1. 박천웅(1999년), “분사경영전략”, 21세기북스