

일반·전문건설업체간의 협력관계에 대한 설문 분석

A Research on Partnership between General contractor and Specialist trades

김 명 운¹⁾ 이 종 식²⁾ 이 제 석³⁾ 전 재 열⁴⁾
Kim, Myung-Un Lee, Jong-Sik Lee, Jea-Sauk Chun, Jae-Youl

요 약

수주산업이라는 건설업의 특성상 일반 건설업체는 기본적으로 수주 물량을 스스로 계획할 수 없으며, 연간 수주 물량의 변동 폭이 커 장비나 인력을 상시 고용하는데 한계를 가진다. 따라서 전문 건설업체와의 수직적 분업 관계를 통해 위험을 분산시키고 생산의 효율성을 높이고자 하는 의도 하에, 일반적으로 하도급에 의한 생산구조를 형성하고 있다. 이러한 생산구조에 따라 외주관리가 프로젝트의 성공적인 완수에 미치는 영향이 큼에도 불구하고, 그간 대다수 건설업체들은 효율적인 조직협력 관계를 이루지 못하고 있다. 이에 본 연구에서는 일반·전문건설업체간 조직협력의 현 실태를 파악하고 보완사항을 발굴하여 개선방안을 모색하고자 한다.

본 논문은 예비적 차원의 선행연구로서 협력업체의 현황조사를 바탕으로 그 원인을 고찰해보고자 한다. 분석 결과 건설 산업의 협력에 대한 현 실태는 외형적인 협력조직 구성에 머물고 있으며 생산협력에 대한 효율적인 조직 활용을 못하는 것으로 나타났다. 전문건설업체는 수주 물량 확보를 위한 발판으로 협력업체로 등록을 하고 있었으며 생산향상을 위한 실질적인 협력행위가 거의 없는 수준이었다. 이에 건설업체간 조직협력의 각 단계에서 건설 생산성 향상과 경제적 가치의 창출을 위한 생산협력의 해결방안이 요구된다.

키워드: 일반건설업체, 전문건설업체, 조직, 협력

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

건설 산업은 개별 사업의 의사결정, 성능등급과 사양 결정, 건설행위의 허가, 공사 계획, 부분별 공사의 실시, 공사의 감리 등이 별개의 주체에 의해 실시되는 사회적 분업이다. 이들 별개의 이익주체들은 프로젝트의 성공적 수행이라는 표면적 목표는 같지만, 궁극적으로는 이익을 달리하는 관계이다. 즉 일반적으로 1차적인 프로젝트의 목표달성을 통하여 2차적 목적인 각자의 이익을 도모하는 영업구조라고 할 수 있다. 특히 시공단계는 일반건설업체에 의한 공사의 계획 및 관리, 전문건설업체에 의한 공사의 실시라는 상호 의존관계인 종적분업을 통하여 생산성의 향상을 도모하

는 생산구조를 보이고 있다. 이러한 생산체계는 각 주체가 시장의 불확실성에 대비하고, 규모의 경제성을 살리기 위한 부분이라 할 수 있다. 반면 협력업체 조직을 통한 건설산업의 사전적 협력은 타산업의 기업그룹과 같은 자본투자 등을 통한 계열화 또는 동일 사양 부품의 장기공급 계약과는 차이를 갖는다. 따라서 경영학에서 확립된 불확실성의 대비 또는 규모의 경제 효과가 동일한 양상으로 나타난다고 단정할 수 없는 부분이 있기 때문에, 건설산업에 적합한 협력 이론과 수법을 모색하는 것이 본 연구의 필요성이 있다.

조직협력에 의한 사전준비는 그렇지 않은 경우보다 실제 프로젝트에서 더 나은 효과를 거둘 수 있다는 가정 하에 보완해야할 점을 현황조사를 통하여 발굴하고, 개선방안을 모색하는 것이 본 연구의 목적이다. 생산단계의 문제점 중에는 생산협력과 프로젝트 조직화 단계의 미숙으로 인한 점도 있을 수 있으며, 이 모든 단계의 문제점을 발굴하고 그 원인을 규명하여 해결 방법을 모색하고자 한다.

본 논문은 이와 같은 취지와 목적의 연구를 본격적으로 추진하기에 앞서 예비적 차원의 연구이다.

1.2 연구의 범위 및 방법

- 1) 일반회원, 단국대학교 대학원 건축공학과 석사과정
- 2) 일반회원, 단국대학교 대학원 건축공학과, 박사과정
- 3) 종신회원, 단국대학교 건축공학과, 연구교수, 공학박사
- 4) 종신회원, 단국대학교 건축공학과, 교수, 공학박사

(jaeyoul@dankook.ac.kr)

본 연구는 국토해양부가 국토해양부 첨단도시개발사업 과제번호 (05건설핵심D6)지원으로 수행되었음.

본 연구는 건설산업의 업태 분류인 일반건설업체와 전문건설업체의 수평적 관계로에서 건축 시공단계의 성공적 수행이라 할 수 있는 현장의 생산성 향상을 위한 상호 협력에 관한 것이다. 협력은 특정 프로젝트를 전제로 한 실질적 생산협력과 특정 프로젝트에 대해서 간접적으로 영향을 미치는 사전적 조직협력으로 나눌 수 있다. 전자는 실행적 협력 행위이고, 후자는 준비적 협력 행위라고 할 수 있는데, 본 연구는 일반·전문건설업체 간의 조직협력에 초점을 둔다. 연구의 범위는 그림 1과 같은 조직협력의 단계에서 일반건설업체와 전문건설업체의 상시적 예비조직 관계인 사전적 조직협력과 일시적 실천조직 관계의 프로젝트 조직화 단계, 그리고 실제적 프로젝트에서의 생산협력에 관한 것이다.

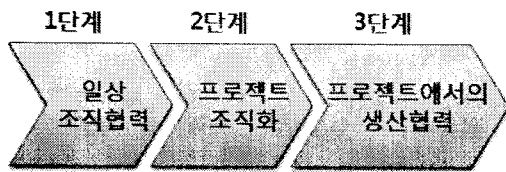


그림 1 조직협력의 단계

연구방법은 일반건설업체 및 전문건설업체에 대하여 상기 목적의 설문 및 면담을 실시하고 그것을 통계처리 및 분석하였다. 설문 표본 수의 부족을 보완하기 위하여, 전문건설업체 3개사와 건설현장 3개소를 인터뷰하여 신뢰성을 확보하였다.

본 설문기간은 2007년 4월 16일 ~ 5월 16일까지 31일간 실시되었으며 일반건설업체 30개사, 전문건설업체 15개사 총 45개 업체 대상으로 유선연락 및 E-mail을 통하여 실시되었고, 회수 및 유효수는 24부(69%)였다. 설문조사 대상은 현장 특성에 대한 분류로 일반건설업체는 주거시설 50%, 오피스 44%, 기타(공장) 6%의 업체를 조사하였고, 전문건설업체는 설비업체 2개소, 전기업체 2개소, 철근콘크리트업체 2개소, 토목 1개소로 총 7개 업체를 대상으로 조사하였다. 현장의 공사규모(기간)는 오피스가 1.3년~4년, 공동주택은 평균 3년의 범위내 건설현장을 대상으로 하였다.

2. 기존 연구 고찰

지금까지의 선행 연구는 건설업체간의 효율적 협력관계체계를 위한 공정관리 조직의 역할과 파트너링, 상생협력의 필요성을 제시하였으며, 발주방식, 제도적, 관리상의 문제점에 대한 개선방안을 제시하고자 하였다(표 1 참조). 김지현(2003)은 일반건설업체와 전문건설업체간의 장기협력관계의 중요성과 전략적 고려사항을 제시하였다. 그러나 이와 같은 연구는 협력관계에 있어서 생산협력의 표면에 지나지 않으며 협력행위의 본질적인 문제점에 대한 고찰은 한계가 있다. 이에 본 연구는 건설업체간의 사전적 협력단계를 중심으로 조직협력의 전 단계의 문제점을 고찰하고 개선방안을 모색하기 위한 예비적 연구를 하고자 한다.

표 1. 선행연구의 연구내용

저자	연구내용	핵심
김우진 (1999)	대·중소 건설업체간의 “주계약자 관리방식 공동도급방식”의 구도아래, 대형 건설업체와 중·소형 건설업체간 협력관계 형성시 공정관리 조직의 역할과 그 프로세스를 제시	공정관리 조직의 역할 제시
박재우 (2001)	파트너링 개념을 활용한 건설업체사의 상호 협력관계 개선방안에 관한 연구에서 원도급업체와 하도급업체간의 문제점을 제시	파트너링 개념 도입
정승환 (2003)	건설 생산성 측면에서의 시공성능과 생산성 개선방안을 위한 새로운 발주방식 제안	다공종 통합발주 체계
이강용 (2007)	중소건설사를 대상으로 협력업체의 제도적 및 관리상의 문제점에 대한 개선방안을 제시	제도적, 관리상의 개선
김진봉 (2008)	원청 건설업체와 하청건설업체간 협력 실태에 대해 분석하고, 실질적인 상생 협력 체계 구축 모델을 제시	상생 협력체계 구축

3. 일반·전문건설업체간 협력의 현황 및 문제점

기존의 일반건설업체와 전문건설업체 협력형태는 종적분업관계를 형성하고 있으며 일부 일반건설업체는 하도급업체의 효율적 관리를 위한 도구로 협력업체 관리 시스템들을 도입하고 있다. 이에 협력관리의 현황을 파악하기 위해 설문조사를 통한 건설업체의 조직협력의 각 단계별 실태를 조사하고자 한다.

3.1 일상 조직협력 단계

일상의 조직협력 단계에서의 실태를 파악하고자 협력업체의 관리체계에 대한 설문을 실시하였다.

먼저 협력업체 선정시 전문건설업체의 입장에서 협력업체로 등록된 일반건설업체의 수는 10개 업체가 넘는 경우가 과반수를 넘었으며, 공사수주 활동형태는 가격경쟁에 의한 수주인 것으로 나타났다. 이 점은 등록업체의 현 실태를 보여주는 것으로 다수의 등록업체가 모두 협력관계로 발전한다는 것은 현실상 어려운 문제이다. 즉, 등록업체는 전문건설업체에게 있어 공사 수주를 위한 하나의 도구로써 이를 실제적인 조직협력 관계를 의미한다고는 볼 수 없다.

전문건설업체의 자금상황의 주된 이유로 원도급사의 장기어음 발행과 물량 유보, 수금된 어음의 부도로 나타났으며 공사대금 지급에 대한 불만의 비중이 높았으며 상호 신뢰도 형성도 부족한 것으로 조사되었다. 협력업체 능력 향상을 위한 지원 분야에 대한 설문에는 신뢰성이 있는 자료가 나오지 못했다. 이는 전반적인 설문내용을 종합해 볼 때 원도급 업체가 협력관리 지원 시스템을 보유하고는 있으나 실질적으로 이루어지지 못하거나 단편적인 협력업체 선정, 평가 시스템만이 이루어지고 있는 것이다. 또한 협력업체 등록에 따른 기술전수, 교육지원 보다는 원자재 조달지원, 장비 지원 등의 지원만 있는 실정으로 나타나 이러한 분석

을 뒷받침하고 있다. 따라서 협력관계에 있어서 건설업체간 실질적인 상호협력으로서의 관계가 형성이 되지 못하고 단편적인 등록 협력업체로서 수익의 도구적인 측면만을 치중하고 있는 본질의 문제를 갖고 있는 것으로 분석되었다.

3.2 프로젝트 조직화 단계

프로젝트 조직화 단계에서는 협력관계에 따른 수주량 증대 및 경제적 이익측면의 실태 파악을 위해 협력업체의 경영실태와 수주 선정방식, 공사 낙찰방법에 대해 설문 조사하였다. 전문건설업체의 경영에 대한 애로사항은 수주활동 및 기능 인력부족, 자재구매로 나타났으며 자금조달의 어려움에 대해서는 나타나지 않았다. 하지만 하도급 가격결정시 부당하게 감액된 경험(43%)도 있는 것으로 조사되었다.

하도급 선정방식에 대한 불만사항은 업체간 과다출혈 경쟁유도(85%)가 대다수를 차지하고 있었고 업체선정에 대한 불공정성(14%)도 일부 조사되었다. 또한 재하도급의 경험 여부에서도 일부 존재하여 저가 수주로 인한 비용부담 및 위험전가를 안고 있는 것으로 나타났다. 그림 2와 같이 최종 공사낙찰 결정방법에 대해서도 실행예산과 적정수준의 금액 결정을 선호하고 있어 공사수주를 위해 협력업체로의 등록은 전제조건이며 업체 선정시에는 협력업체간의 가격경쟁에 의해 결정되는 것으로 조사되었다. 하도급 업체가 선호하는 수주 결정 방법 또한 기술력, 금액과 관리능력 순으로 나타나 현재의 하도급 선정 방식은 저가입찰에 치중하고 있으며 협력관계에 의한 수주결정의 영향요인은 없었다.

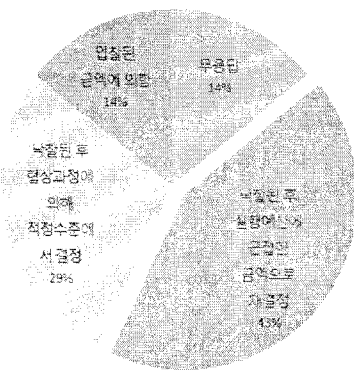


그림 2 전문건설업체의 공사낙찰 결정 방안

일반건설업체가 협력업체로의 선정시 전제조건으로 고려된 요소로는 협력업체의 관리 능력(69%)을 가장 중요하게 생각하였고 기술력(15%)과 공사실적(15%)으로 조사되었다. 반면 전문건설업체의 경우에는 협력업체에 대해 비용보상과 타공사 입찰시 가점부여, 기술 공동개발 및 기술지원, 직무 및 관리교육 순의 인센티브를 요구조건으로 조사되었다. 이러한 현상은 건설업체간 상호 신뢰가 이루어지지 못하는 데에서 기인하며 상호 의사교류 존중과 공동의 목표의식의 부재로 볼 수 있다.

3.3 프로젝트에서의 생산협력 단계

프로젝트에서의 생산협력 단계에서는 현장의 조직구성에 대한 설문조사로 현장의 인원배치 기준, 인원보충 현황을 조사하였다. 현장 조직구성에 있어서 인원배치는 일부 전문건설업체(전기업체)를 제외한 대부분의 건설업체가 인원배치기준을 보유하고 있는 것으로 조사되었다. 그러나 그림 3과 같이 실제 현장 인원배치에는 공사의 특성(규모와 비용)에 따라 가장 큰 영향을 미치고 있었고 그 다음으로 본사기준에 따르고 있는 것으로 나타났다. 이것은 전문건설업체간 인원배치에 관한 실제공사 중심의 당연한 현상이라고 볼 수 있다.

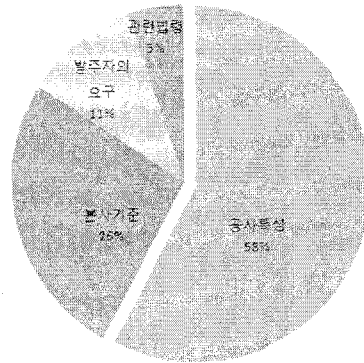


그림 3. 현장 인원배치의 영향요인

또한 현장조직 구성시 부족한 인원에 대해서는 현장에서 채용하는 경우가 54%로 나타났으며, 본사의 정규직원 증원 요청 비율은 33%로 조사되었다. 현장 배치인원이 부족하다고 느끼는 경우는 본사기준, 업무량, 공사특성 등 다양하게 나타났다. 그에 대한 대책으로 건축은 본사직원 증원이나 현장 채용이었고, 토목의 경우는 겸직으로 보충하고 있는 것으로 조사되었다.

협력업체와의 업무량 실태파악을 위해 업무 매뉴얼과 업무협력에 대해 조사하였다. 현장관리 업무 중 중요도에 대해서는 일반건설업체가 공정관리(공사)업무, 안전관리업무, 공무(원가)관리업무, 관리업무 순이었지만 전문건설업체의 경우는 공정관리와 원가관리, 안전관리 순으로 응답하여 공정관리를 포함한 원가관리에 비중을 두어 일반건설업체와 약간의 입장 차이를 보이고 있었다. 현장에서의 업무 매뉴얼은 설문대상 건설업체가 모두 보유하고 있으나 활용도에 있어서는 업무 수행시 참고 수준(65%)으로 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 업무 매뉴얼의 충실도에 대해서도 70%가 '부족하다'라고 느끼고 있었다. 현장의 업무부담은 44%가 업무과중의 부담을 갖고 있었으며 본사와의 업무분담의 필요성에 대해서도 88%가 필요성을 요구하고 있었다.

업무량에 대해서는 그림 4와 같이 일반건설업체가 각종 문서처리 업무의 증대를 가장 큰 이유로 보았고 전문건설업체의 경우에는 잦은 설계변경과 사전계획의 낮은 완성도가 업무과잉을 초래하는 원인으로 보고 있었다. 공사 외적 업무로는 발주처 및 본사로의 보고, 대관업무가 대다수의 비중을 차지하고 있었다.

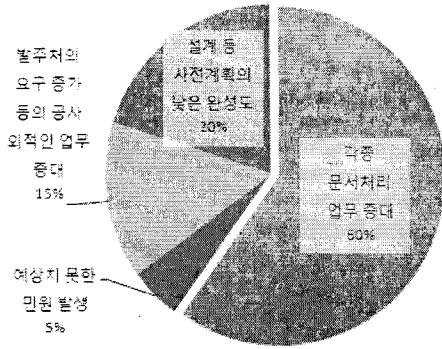


그림 4. 현장 업무량 증대요인

이와 같은 결과는 현장관리자가 형식적인 업무 매뉴얼만으로 의지할 수 없고 이해관계간의 비효과적인 의사소통과 원활하지 못한 협력관계에서 비롯되며, 지속적인 업체의 경제적 이익보장과 건설업 발전을 저해하는 악순환의 요인이 된다. 상기 조사된 설문결과를 볼 때 현장조직 구성에 있어 관련법규 및 본사기준 보다는 현장의 가변요소에 따라 일회성의 인원배치를 함으로써 현장별 업무분담의 비효율성과 조직적인 인원배치의 한계를 보여주고 있다. 현장 조건에 따른 효율적인 조직협력의 구성을 위해서는 사전 면밀한 현장 분석을 통한 업무프로세스 작성과 철저한 조직관리 체계화의 정착이 필요하다.

4. 결론

설문분석 결과 일반건설업체와 전문건설업체간의 각 조직협력 단계를 정리하면 다음과 같다.

사전적 협력단계에서는 명확한 목표의 공유가 형성되지

않고 일시적인 조직구성에 불과하다. 이는 본질적인 조직협력력의 기초가 아니며 협력업체 등록이 수주확보를 위한 사전 단계로만 인식되고 있다. 조직화 단계에서는 상호 협력을 기반으로 하는 장기적인 조직협력이 이루어지지 못하고 단순 계산적인 상하관계 형성에 의존적이다. 실행적 협력관계는 협력업체 선정에 따른 인센티브적 성과를 부여받지 못하고 있고 지속적인 협력관계 유지를 위한 경제적 이익이 없다. 결과적으로 현재의 협력관계는 일반건설업체에 일방적인 부합된 등록업체 조직이며, 조직 구성상의 방편에 불과한 것이다. 향후 건설업체간의 협력관계 향상을 위하여 문제해결 방안과 사전적 협력행위에 입각한 업무프로세스 정립, 각 단계별 협력행위의 효율화 방안을 제시하고자 한다.

참고문헌

1. 김우진, 주계약자 관리방식 공동도급시 건설업체간 효율적인 협력관계 형성 방안에 관한 연구, 대한건축학회 학술발표논문집, 1999
2. 김지현, 국내 건설사업에서 파트너링 적용전략에 관한 연구, 대한건축학회 논문집, 2003
3. 김진봉, 건설업 원·하청 기업간 협력관계 구축에 관한 연구, 한국건설관리학회 논문집, 2008
4. 박재우, 상호협력관계 개선을 위한 파트너링 도입에 관한 연구, 한국건설관리학회 학술발표대회 논문집, 2002
5. 이강용, 중소건설사의 협력업체 관리실태에 대한 문제점 및 개선방안에 관한 연구, 한국건설관리학회 학술발표논문집, 2007
6. 정승환, 건설생산성 향상을 위한 하도급발주체계 개선방안에 관한 연구, 대한건축학회 논문집, 2003

Abstract

Typically, General contractor in the construction industry can not plan their own of the amount of orders received, and because of the size of wide fluctuations in the amount of annual orders received for equipment or personnel to full-time employment has limits. Therefore, with a vertical division of labor between specialist trades which distributed the risk and the intention to improve the efficiency of production will be. For this reason, the production structure of the general subcontracting relationships are formed. In this way, Depending on the structure of production outsourced management of the project is the impact on the successful completion. Nevertheless, most construction companies do not achieve effective an organized cooperation until now.

.This study is to understand the actual conditions an organized cooperation between general contractor and specialist trades, and is look at ways to improve with find the complement. This paper is a preliminary study of the leading research based on the present condition of the cooperating companies considered to be the cause. A result of Analysis, the actual conditions in cooperation of the construction industry is staying in an external form of organizational cooperation And were not effective utilization of the organization for the cooperation a production. Specialist trades have had to register as partners for the amount of orders received, the level of practical cooperation was almost no activity to improve a production.

in each step an organized cooperation in the construction industry, to improve productivity of construction and to create of economic value for the cooperation of production is required

Keywords : General contractor, specialist trades, organization, cooperation