

設計事務所의 組織과 運營 (2)

田辺博司

2. 設計事務所의 附加價值 經營과 適正規模

設計事務所의 經營計劃 가운데 가장 重視될 수 있는 問題의 하나로서 組織의 適正規模의 決定 方法을 들 수 있다. 어느 정도의 人員으로 어느 정도의 設計量을 소화할 수 있는가에 대해서는 대개의 事業所의 경우 리더인 建築家의 力量과 經驗, 그리고 사고방법에 의존되는 경우가 많다고는 할 수 없겠지만.

現在는 小規模이나 장차는 大事務所가 될 수도 있지 않겠는가 모든 企業에 대해서도 해당될 수 있지만 設計事務所의 경우, 특히 생각하지 않으면 안될 점은 中小事業所의 進부가 大事務所가 되는 것이 目標은 아니라도 大企業이라고 할 수 있을 정도로 成長할 素質을 가지면서 中小規模의 組織으로 머문다는 것은 보람없는 일이며 매년 어려운 經營을 지속하면서 大企業의 適正이 아님에도 불구하고 항상 大事務所를 目標로 大企業化計劃을 推進시키는 것은 대단히 무리한 것이라고 말할 수 있을 것이다.

適正規模라는 것은 量的競爭主義에서 經營質的競爭主義로 脫皮해가는 것이며 이것은 安定에의 길을 걸으며 보다 좋은 作品, 좋은 일을 할 수 있는 基盤을 形成하는 것이라고도 생각할 수 있다.

여기에 우리들이 지금까지 생각해왔던 適正規模의 판단방법이 어떠하며, 事務所의 設計 주문량과 所員數와의 相關關係가 적당한가 어떤가의 하나의 지침이 되는 方法을 紹介해보고 싶다.

그것은 附加價值를 하나의 기준이 되게 한다는 것이다.

現在經營에 있어서는 所員數가 많다는 것, 年間 收入이 크다는 것은 事務所의 建物の 크기가 아니라 經營이 만들어낸 價値의 크기를 보여주는 것으로서 특히 設計事務所에 있어서는 적은 人員이라

도 한 사람마다의 給與의 높음, 附加價値의 높음에 있어서 大企業을 능가하는 것은 經營態勢의 方法 여하로서 충분히 達成될 수 있다고 確信한다.

附加價值란 무엇인가. 가장 端的으로 말하면 企業內에서 人間 1人 1人이 창조해 낸 價値라고 말할 수 있다.

독일의 經營學者 `레만, 教授는 附加價値의 것을 創造價値로 보고 있다. 이 사고방식은 `레만, 의 創造價値計算에 의한 「能率呼測定論」에 集大成되어 `레만,의 創造價値로서 알려져 있는데 그 中에서 附加價值計算을 다음과 같이 나타내고 있다.

$$\text{附加價值} = \text{總收入} - (\text{資材費} + \text{減價償却費} + \text{外註費} + \text{危險費})$$

$$\text{附加價值} = \text{人件費} + \text{共同體經費} + \text{利子} + \text{純利益}$$

또 美國의 유명한 經營컨설턴트인 `아렌 W. 러커, (Allen W. Rucker)에 의하면

人件費總額 = 附加價值 × 人件費配分率이며, 附加價值를 中心으로 人件費의 適正配分을 하고 이것을 통해 附加價值增大와 賃金引上을 할 수 있는 것으로 이 配分을 러커係數라고 말한다.

`러커,는 1914~1954年 사이에 있어서 美國企業의 모순을 分析해서

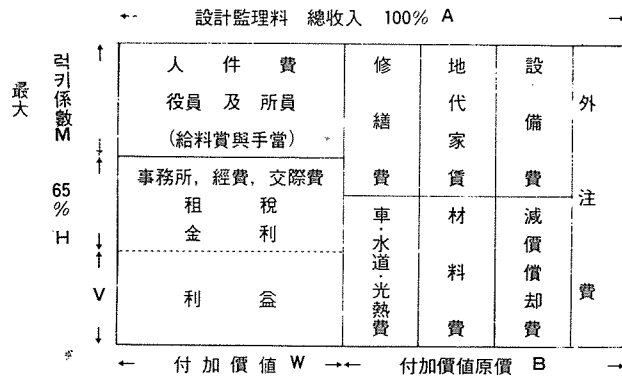
$$\text{러커係數} = \frac{\text{人件費}}{\text{附加價值}}$$

로 平均 39.395% ± 1,663이란 것을 發見한 것이다.

日本의 附加價值統計는 通産省企業局, 生産性本部, 日銀 등에서 각각 算出되어지며, 그중 日銀方式의 附加價值計算은 다음과 같다.

$$\text{付加価値} = \text{純益} + \left\{ \begin{array}{l} \text{人件費} \\ \text{役員給料手當} \\ \text{事務員給料手當} \\ \text{勞務費} \end{array} \right\} + \left\{ \begin{array}{l} \text{金融費用} \\ \text{支拂利息割引料} \\ \text{社債發行差益償却} \\ \text{社債利息} \end{array} \right\} + \left\{ \begin{array}{l} \text{賃借料} \\ \text{地代} \\ \text{家賃} \end{array} \right\} + \left\{ \begin{array}{l} \text{租稅公課} \\ \text{法人稅} \\ \text{間接稅} \\ \text{租稅公課} \end{array} \right\} + \text{減價償却費}$$

이 付加價值計算이 무엇때문에 事務所의 適正規模의 指標가 되는가. 래만方式으로 계산해보면



付加價值 = 設計料金收入 - (外注費 + 設備費 + 減價償却費 + 地代家賃 + 材料費 + 修繕費 + 水道光熱費)

$$\text{付加價值率} = \frac{W}{A} \times 100 = \frac{(A-B)}{A} \times 100 \leq 80\% \text{ 最大}$$

設計事務所の 경우 付加價值率は 극도로 높다.

$$100 \times \frac{M}{W} = \text{人件費配分率 上限 } 65\%$$

낮을 경우가 많으나 이것은 높은 정도다.

$$100 \times \frac{H}{W} = \text{經營配分率 이것은 낮은 정도다.}$$

$$100 \times \frac{V}{W} = \text{利益率}$$

이것은 높은 정도다. 設計事務所の 경우 V보다도 W全体를 높이는 것이 理想的. 美國의 設計事務所の 코스트計算方法으로서

設計料는 人件費를 1로하면 Overhead 1...코스트 Fee = 1..... 利益

合計人件費의 3 배를 計算해서 請求한다.

이 경우 付加價值率は 66% = 2/3로 본다.

현실적인 例로, 人員 30名의 設計事務所の 適正規模를 생각해보면

30人의 平均給与를 1個月 7万円(日貨)로 한다. (이것은 결코 높은 給与는 아니다)

賞与, 年間 6個月로서 3.5万円 1月
 殘業 기타 月 2万円 1月
 12.5万円

12.5万円 × 30 = 375万円 (1個月当 給与手當合計)
 릿커 係數 60%라고 하면

1個月当의 付加價值는 $375 \times \frac{100}{60} = 625$ 万円이며,

B를 最小 20%라고 보아도 設計收入 1個月当 = 625万円 + $625 \times \frac{20}{100} = 750$ 万円 年間設計料收入予定 =

$750 \times 12 = 9,000$ 万円, 9,000万円の 設計料收入을 얻기 위해서는 平均 4%의 設計料率로서 (實際는 가장 낮은 경우도 있다.)

$$9,000 \text{万円} \times \frac{100}{4} = 22 \text{億 } 5,000 \text{万円}$$

工事費로서 22億 5,000万円정도의 設計주문을 年間구별해서 획득해 나가지 않으면 안된다.

이 경우, 所員 1人当 1個月의 付加價值는 $\frac{625}{30}$

= 208,300円이 되어 賞与를 포함한 1個月当의 給与의 倍는 벌어어나지 않으면 안된다는 것이 된다.

둘이켜 最近 5年間の 經驗에서 대체로 年間設計總收入이 予測되어 나오는 事務所의 경우.

예로는年間 5,000萬圓의 設計收入이 있는 事務所에는 逆算해 나간다면 그 事務所의 適正規模가 判明되어진다. 이 정도의 規模라면 構造設備은 大개 外注費率 20%가 되면 付加價值는

$$5,000萬 - (5,000 \times \frac{20}{100}) \times 80\% = 3,200萬$$

이상 정도의 1人당 付加價值計算을 빌려오면

$$\frac{3,200}{20萬} = 160名(年間延人員) 1個月當의 移動人員$$

$$= \frac{160}{12} = 13.3$$

대개 14名 정도가 適正規模라고 하는 지침이 나온다. 給料의 年年上昇 기타로서 항시 체크해나가지 않으면 안된다. 요는 이 事務所에는 14名 以上은 雇傭될 수 없다는 것이다.

그런데 일반의 事務所는 어떠한가. 實際의 數字 테타가 있는 경우는 다시 正確히 파악되어서 $\frac{W}{A}$ 를 내지는 $\frac{V}{W}$ 를 最大로 하는 經營規模야 말로 現況에 꼭맞는, 適正規模라고 할 수 있겠다.

以上과 같은 付加價值分析의 目的은 第一로는 過去에서 現在까지의 事務所의 付加價值의 推移를 評價해서 比較해 볼 수 있다.

第二로 거기에 기초를 두고 今後의 付加價值目標을 設定하는 것. 即 經營의 主体를 付加價值向上에 두는 것이 단지 利潤追求라는 單純한 目的意識보다도 事務所全員の 收入을 上昇시키고 나아가 經營의 合理化를 추진시키는 데 연결지운 다는데 있다.

3) 經濟變動과 建築投資

設計事務所의 經營計劃의 指標로서 經濟의 動向, 즉 景氣動向과 建築投資需要의 關係를 把握해두는 것은 經營者(建築家)에게 當然必要한 것이라고 생각된다. 莫然하게 今年은 일거리가 적을 것이다. 景氣가 停滯되어갈 것이라는 등은 新聞 기타로서 알 수 있으나 自由主義經濟 社會에 있어서는 好景氣와 不景氣가 어떤 一定의 周期를 갖고 반복된다는 것이 定設이다.

D. H. 한센에 의하면 一般의 景氣變動의 要因은 資本財에 對하는 實投資와, 消費財購入의 增減에 기인된다고 하며 實投資라면 工業 기타 全

産業의 生産者資本이 되는 住宅, 기타 建築, 道路 橋梁에 對하는 投資를 말하는 것이고 그 反面 消費財購入은 衣·食 및 自動車·칼라 테레비 등의 半耐久消費財의 購入을 말하는 것이며 이들 全部를 合計한 國民總支出 全体 가운데에 있어서 實投資率이 景氣의 흐름을 左右하는 重要한 要因이라는 것은 다음 實例를 보아서 고찰할 수 있다고 생각된다.

美國에 있어서 戰前의 1830年에서 1930年의 約 100年 1間에 6回의 景氣循環을 記錄해서 一循環의 길이는 17~18年間이 되고 있다.

그것과 對比되어 景氣主循環의 景氣의 頂點은 한가지로 建築景氣의 好況時와 一致되고 있으며, 그 中間의 景氣上昇期는 建築業界가 下降沈滯의 時期에 해당되는 것으로서 頂點이 一致되는 경우는 建築業界의 好景氣가 一般의 主要한 景氣보다 先行되고 있다는 點이며, 1920年代의 大不況에 對해 建築活動의 異常한 暴이 일어나고 그것이 1925年까지 驚異的인 回復을 보인 一般景氣의 先導的 役割을 맡았다고 말할 수 있는 點이다. 이것은 産業構造가 지금과는 전혀 다른 時代에 일어났던 일로서 그대로 적용될 수 있는가 어떤가는 不明하나 日本의 戰後經濟의 景氣變動을 살펴본다면 建築주문량의 變動은 主循環에 先行되는 結果가 나왔으며 建築差工 面積은 一致指標로 보여진다. 단 이 경우 建築着工의 테타가 1~2年의 뒤처짐(지각)이 있다는 것은 충분히 예상되는 바로서 우리들이 注意할 것은 建築주문 이전의 設計委嘱의 時期가 다시 先行된다는 사실이며, 이것은 公定환율의 引下, N. Y의 証券株價의 上昇, 設備投資와 같은 先行指標의 움직임에 注目해야 하며, 그와같은 景氣動向의 影響은 바로 設計주문의 나쁜 영향을 가져온다고 보지않으면 안되는 이유로서 表 K-1를 보아도 判明되는 것과 같이 先行系列은 一般系列에 對해 約 一年정도의 간격을 갖게되고 遲行系列과는 2年정도의 時差를 갖고 變動되어진다.

지금 주목되고 있는 하나는 遲行系列의 계곡, 즉 景氣저락의 時期에 대개 景氣回復策으로서 今回와 같은 公定환율의 引下が 단계적으로 이루어지고 引下의 底時點과 先行系列의 山과는 대체로 一致되며, 引下의 底를 기록해서(약 5.25%정도) 부터 約 1年에서 2年의 時差를 통해 先行系列의 上昇이 보여진다. 한편 建築주문, 建築着工의 움직임은 昭和 40年 以來 上昇의 한길을 걸었으나 昭和

45년을 경계로해서 設備投資率도 低下되어서 今年부터 來年에 걸쳐서는 建築設計件數는 減少될 것은 充分히 予測되어 今後的 公定환율의 再引下 후 약 1年内 外의 時期에 다시 建築投資가 活發化할 수 없지 않을가하는 予測은 充分히 세울 수 있을 것으로 생각된다. (表K-2, K-3)

이와같이 予測된 景氣의 取縮期에서는 經營計劃으로서는 必要 以上으로 人員의 增加, 規模의 擴大를 할 수 없다는 것.

不況에 대비해서 設計組織의 시스템화를 고려해 둘 것.

即 好況에 편승되어 建築以外的 '엔지니어'部門, 採算, 監理部門의 膨脹을 계획하는데 어떤 一定의 人員 以上은 '체'화된 協力事務所와의 提携化를 꾀한다.

컨플렉스시스템, 즉 都市計劃部門, 土木部門, 建設經營 顧問, 造園 等の '컨설팅시스템'을 向시 整備해 두는 것등이 생각 될 수 있다.

結論

計劃→實行→統制→評價→對策

이것이 計劃的經營의 大原則이다. 좋은 計劃은 實行이 容易하며, 安堵感이 있고, 더우기 成果가 얻어진다는 것은 經營計劃과 登山과를 연결지어 생각해 볼 수 있으니 즉

- 좋은 計劃을 세우는 것
- 計劃대로 實行하는 것
- 計劃에 따라 파터를 統制한다.

이상의 原則은 그대로 設計事務所의 經營實務에 적용시킬 수 있으며 經營組織도 登山에 있어서 파터로, 어떠한 組織화된 集團(organized Society &

Organized Party)이며, 거기에 있는 人間의 意志(Organization Moral)여하에 따라 登頂의 目的을 達成시킬 수도 있으며 또는 達成시키지 못할 수도

있는 것이므로 經營計劃은 많은 山을 넘어 가는데 있어서 나타나는 目前的 알맞는 山을 今年度 踏破하는 것이다. 거기에는 갖고있는 食糧, 파터의 力量人數에 맞는 山을 선택하지 않는다면 途中에서 坐析되어질 것은 당연한 일이며 적어도 20年 앞선 未來學等의 影響에 의해 달旅行을 計劃해도 實行 不可能한 것은 명확하며, 計劃으로서 어떤 영똥한 것을 생각했어도 實行이 可能하지 않다면 역시 計劃이 좌절되는 것은 당연한 일이다.

파터의 力量에 따라 山에 오른다는 것은 設計組織에 대해서도 말할 수 있는 것으로서, 過去의 結果에서 본다면 組織의 力量에 따른 設計依託이 이루어지는 것이 通例로서 人氣있는 山인 '히말라야'나 '알프스'에 오른다는 것은 機念利潤으로 볼 수 가 있다.

이것들을 생각하면서 設計事務所의 經營 計劃으로서 지금까지의 結論을 내려보면

- I) 適正規模의 確立과 堅持主義 經濟變動에 對應할 수 있는 近代經營計劃
- II) 人員의 適正配置計劃과 專門別人材養成計劃
- III) 設計組織의 '시스템'化 및 '체'化의 促進
- IV) 所員의 能力을 充分히 發揮시킬 수 있는 mental incentive한 制度를 채택한다. 昇進의 길과 海外視察의 機會를 준다.
- V) 設計部門의 特徵化, 專門化를 '시스템'化한다. 異種業種과의 協力, 共同設計 '시스템'協業化의 促進 等이 最重點 施策으로서 들 수 있겠다. (편집부 訳)