

# 건설업 원·하청 기업간 협력관계 구축에 관한 연구 -강원지역을 중심으로-

A Study on the Establishment of a Collaboration Relationship  
between Prime and Subcontractors in Korean Construction Industry  
- Focused on the Gangwon Area -

김진봉 \* · 김선규 \*\*  
Kim, Jin-Bong · Kim, Seon-Gyoo

## 요 약

최근 국내 건설경기는 대형공공공사의 발주물량이 크게 감소하고, 정부의 부동산 안정화 정책 및 세제정책 등으로 침체국면이 계속되고 있다. 그나마 국내건설업체에게 높은 부가가치를 창출해오던 공동주택 재건축 부문도 재건축 시점이 연장되고, 각종 금융규제정책으로 경영여건이 더욱 악화될 위기에 놓여 있으며, 이러한 경영위기를 타개하기 위해 건설업체간 수주 경쟁은 더욱 치열해 지고, 건설시장의 불확실성도 한층 증가하고 있다. 이러한 건설시장의 치열한 경쟁과 불확실성에 효율적이며 능동적으로 대응하기 위한 하나의 방법으로 건설업체간 협력체계 구축 필요성이 제기되고 있다. 건설업체간 협력체계는 건설업 원·하청기업간의 균형적 상생을 위한 협력관계를 기반으로 하고 있으며, 원·하청 건설업의 관계는 공존·공영할 수 있는 방향으로 보완적, 분업적 협력관계를 유지할 수 있어야 한다. 본 연구는 현재 국내 건설업 중 강원지역 일반건설업체와 전문건설업체간 협력 실태에 대해 사례연구와 설문조사를 실시하고, 이를 기반으로 국내 원·하청기업 간 균형적으로 상생 협력할 수 있는 실질적인 협력체계 구축 모델 제시를 목적으로 하고 있다.

키워드 : 건설업, 협력관계, 건설시장, 설문조사

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

최근 국내 건설경기는 IMF체제 이후 경기부양을 위해 많은 투자를 유지해오던 대형공공공사의 발주물량이 크게 감소하고, 부동산 안정화 정책과 세제정책으로 민간부분의 공동주택 투자 심리마저 위축되어 전반적으로 침체국면이 계속되고 있다. 이러한 경영위기를 타개하기 위해 건설업체간 수주경쟁은 더욱 치열해 지며 건설시장의 불확실성도 한층 증가하고 있다. 건설시장의 치열한 경쟁과 불확실성에 효율적으로 대처하면서, 건설업체의 경쟁력에 능동적으로 대응하기 위한 건설업체간 협력체계 구

축이 절실히 필요한 실정이다.

건설업체간 협력체계는 건설업 원·하청기업간의 균형적 상생을 위한 협력관계를 기반으로 하고 있다. 따라서 건설업 원·하청 관계는 상호 성장과 발전을 위한 협력관계로 인식되어야 하며, 건설업의 원·하청 관계가 공존·공영할 수 있는 방향으로 보완적, 분업적 협력관계를 유지할 수 있어야 한다. 즉 변화하는 건설시장 환경과 수요에 능동적으로 대처하고 부단한 기술개발과 경영개선을 위해 노력함으로써 건설주체들이 서로 협력적으로 보완하고, 상호 균형적 협력관계의 강화를 통해 하청건설업체의 전문성 및 기술력을 제고시킴으로서 원청 기업의 경쟁력을 향상시킬 뿐만 아니라 국가차원의 건설업 발전도 기대할 수 있을 것이다.

본 연구는 강원지역 건설업에서 원청건설업체와 하청건설업체간 협력 실태에 대해 사례연구 및 설문조사를 통해 심층적으로 분석하고, 이를 기반으로 국내 원·하청기업간 균형적으로 협력할 수 있는 실질적인 상생 협력체계 구축 모델 제시를 목적으로 하고 있다.

\* 일반회원, (주) 종합건축사사무소 산 대표이사, 공학박사, 기술사, C.M.P  
jb1340@sanarchi.com

\*\* 중신회원, 강원대학교 건축학부 교수, 공학박사, 기술사, (교신저자)  
sg1208@kangwon.ac.kr

## 1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 건설업 중 강원지역 중심으로 원·하청기업에 대한 실태를 조사 분석하고 이를 기반으로 건설업 원·하청 기업 간 협력체계 구축 방안을 제시하는 것으로 제한하며, 다음과 같은 방법과 절차에 따라 연구를 진행하였다.(그림 1 참조)

먼저 건설업 상생과 협력실태 조사 및 이론을 고찰하고, 강원 지역 건설업 현황 및 실태에 대해 설문조사를 실시한 후, 이를 바탕으로 분석·평가하여 건설업 상생 협력관계 구축 방안을 도출하였다.

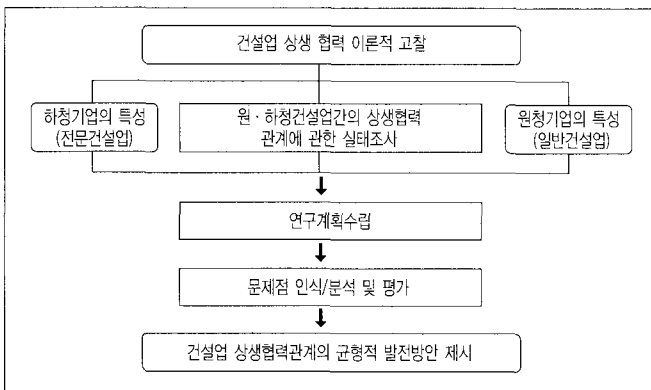


그림 1. 연구의 방법 및 절차

## 2. 국내외 대·중소 건설업 현황

### 2.1 국내 건설 하도급의 특징 및 현황

건설 생산 활동은 그 특성상 수직적 분업 체계가 형성되어 있고, 건설업에서 하도급은 불가피한 체계이다. 공사를 수주한 원청기업은 자기 책임 하에 공사를 시공 또는 관리하게 되며, 대부분 공사의 일부를 하청기업에게 위탁하는 형태로 수행하게 된다. 그러나 원청기업과 하청기업과의 관계는 건설 활동의 다양성 때문에 복잡한 형태를 가진다. 건설 활동은 그 생산 구조가 복잡하여 공식 부문과 비공식 부문으로 분리되고, 하도급 체계도 공식 부문과 비공식 부문으로 나누어진다. 공식 부문은 원·하청기업 간의 자격 요건을 가진 생산 업체이다. 비공식 부문은 건설 생산의 상당 부분을 담당하고 있으면서도 법적인 제약 등의 이유로 표면에 잘 나타나지 않는 부문으로서, 소위 위장 직영이나 불법 하도급이나 하는 비정상적인 하도급 하청거래로 분류되는 현실적 부문이다. 비공식적인 하도급은 원청기업의 입장에서는 정상적인 거래보다 우월한 위치에서 하청기업을 활용할 수 있어 편리하고, 불법 하청 기업들에게는 법적인 제재를 받지 않

고 활동할 수 있는 이점이 있기 때문에 불법 하도급 거래가 이루어진다. 불법 하도급은 합법 하도급을 상대적으로 위축시켜 건설업의 발전을 저해하게 된다. 이러한 관계에서 국내 건설업 경영자는 원·하도급 관계를 협력적·보완적·합법적 거래보다는 불공정·불법 거래에 유혹을 받아 왔다고 볼 수 있다.

국내 건설 하도급의 문제점을 요약 정리하면 다음과 같다.<sup>1)</sup>

첫째 불공정 하도급 관행이다.

둘째 저가 하도급 관행이다.

셋째 대금지급 지연과 부당 감액이다.

넷째 불법하도급의 폐습이 지속되고 있다.

### 2.2 외국건설업의 상생협력 사례

상생협력 문제를 해결하기 위하여 선진국들이 도입한 방식이 파트너링(partnering)이다. 파트너링은 90년대부터 미국, 영국 정부차원에서 추진한 방식으로 건설 주체 간 상호 신뢰를 바탕으로 발주자, 설계자, 시공사, 프로젝트 관련자들이 협의체를 구성하여 하나의 팀을 이루어 시공의 효율성을 극대화시키는 것이다. 시공단계 전에 워크샵을 통하여 프로젝트의 전반적인 목표를 확인하고, 생산주체 각자의 역할을 이해시키고, 구체적인 행동 강령, 문제 해결방법 등을 정하여 협약을 체결한다. 그 결과, 참여 주체 간 수평적 협력관계를 통한 원활한 정보 교류 및 성과를 공유하고 이를 토대로 생산과정에서 긴밀히 협조하고 상대방을 이해하게 되어 분쟁해결, 공사비 절감, 안전도 제고 문제를 협동하여 해결해 나감으로써, 프로젝트의 효율성을 극대화시키는 일련의 과정으로 정의할 수 있다. 원청기업이 하청기업을 후원하여 기술과 재정을 지원하는 멘토링(mentoring)제도, 건설 정보의 공유, 기술제공, 제품개발 등을 공유하는 전략적 파트너십은 영국, 미국과 일본에서는 이미 활성화되어 있어 건설공사의 효율성을 극대화시키고 있다. 따라서 우리 정부도 건설산업에서 상생협력의 주된 방안으로 파트너링 개념을 도입하여 건설 참여자간에 협력 분위기를 조성하고 생산성을 높여야 한다. 외국의 기업은 공정한 거래 질서 및 최고 가치를 실현하고 건설주체의 동반 성장하는 수단으로 인식되어 상생협력의 기반조성으로 자리 잡고 있어 국내 기업에도 적용할 사례이다.<sup>2)</sup>

1) 남정두 외 7 인, “오늘의 부실공사와 향후 감사방향”, 감사원, 1996.11, p.5 ~ 89.  
2) 건설교통부, “건설산업 발전을 위한 상생협력 사례연구”, 2006.9, p.25~141.

### 2.3 건설업과 지역경제의 관계

지역 건설 산업은 지역 경제를 구성하는 한 부문이면서 타 산업과 구별되는 역할을 수행한다. 지역 건설 산업을 중심으로 지역 내 경제 활동의 흐름을 살펴보면, 지역 경제→지역 재정→지역 건설의 3자 관계로 설명할 수 있다. 먼저, 지역 경제와 지역 재정의 관계를 보면, 지역 경제는 지역 재정의 원천이 되는 조세를 부담하는 반면, 지역 재정은 이를 바탕으로 소비와 투자 등 공공 지출을 하게 된다. 따라서 이 양자의 관계는 상호 긍정적인 영향을 미치는 관계로 볼 수 있다.<sup>3)</sup> 즉, 지역 재정의 공공 투자 확대를 통하여 지역 건설 수요를 늘림으로써 이로부터 파생되는 지역 내 연관 산업 및 고용 증대 효과를 유발하게 되는 것으로 이러한 측면에서 지역 건설 산업은 정책적인 중요성을 갖게 된다.

지역 건설 산업의 지역 경제에 대한 역할은 크게 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 첫째, 지역 건설 산업은 지역 경기를 유지하고 부양시키는 역할을 한다. 둘째, 지역내 SOC 등 기반 시설을 공급하는 역할을 수행하는데 이는 궁극적으로 지역 경제 및 산업 발전의 기반을 제공하게 된다. 마지막으로 지역내 기반 산업으로서 지역에 새로운 수익과 소득을 창출하여 지역 경제를 성장시키는 역할도 수행한다.

지역 경기 부양을 위한 역할은 건설 활동이 직·간접적으로 지역 생산에 미치는 영향이 크고, 고용 흡수력이 크다는 측면에서 중요한 의미를 갖는다. 즉, 건설 산업을 매개로 한 건설 투자는 지역내 산업 생산을 유발하고, 고용을 창출하는 효과가 크다. 따라서 지역 경제의 경기를 안정적으로 유지하고, 상승시키는 역할을 하게 된다. 또한 이러한 효과들은 단기간 내에 나타나는 특징이 있어 건설부문에 대한 공공투자 확대는 단기적인 지역 경기 부양을 유도하는 정책수단으로 유용하게 활용된다.

지역건설업의 경쟁력 향상은 일반건설업과 전문건설업의 상생협력이 더욱 요청되고 있는 현실이나, 이론 및 체계적인 연구가 미흡한 실정이다. 최근 국내 건설업 원·하청기업 간 협력관계는 양적으로 확대된 측면은 있으나 질적으로는 개선될 여지가 상대적으로 많다. 원·하청기업 간 협력관계가 질적으로 보다 개선되기 위해서는 원·하청기업 간 신뢰기반이 정착되고, 원·하청기업 상호 인식전환이 필요한 시점이다. 이는 원청기업이 하청기업 육성을 위한 새로운 선진기술과 관리기법을 제공하며 애로사항을 해결하고, 원·하청기업간 개방적·수평계열화를 더욱 공고히 하여 여러 공종의 전문기술력을 보유한 전문건설업

체로 발전시킬 필요가 있다.

## 3. 강원지역 건설업체 설문조사

### 3.1 설문 조사 개요

강원지역 건설업체 설문조사의 목적은 강원지역에 위치한 건설업체들의 현황 파악을 통해, 지역 건설업 원·하청기업 간 협력관계에 대한 객관적인 기초정보를 수집하기 위한 것이다. 설문조사는 2007년 6월 2일부터 7월 16일까지 시행되었으며, 설문조사 대상은 연구결과의 신뢰도 및 회수율을 높이기 위해 강원도 일반건설협회와 전문건설협회에 소속된 300개 건설업체에게 설문지를 발송하였다.

설문조사 항목은 건설업체간 협력체계 전반적 실태 및 향후 전망을 파악하고 건설업의 균형적 발전을 위한 상생협력관계 모델에서 제시한 설정을 검증할 목적으로 설문의 유형은 기초적인 항목, 문제의 원인과 구조를 규명하기 위한 항목, 문제해결을 위한 가능성 제시 항목으로 설문 항목을 구성하였다.

세부 설문 항목으로 건설업체의 경영실태 및 원·하도급 의존도, 수·발주 문제 및 하도급계약, 공사단가/금액결정, 하도급 공사 대금(기성금 포함) 지급, 원하청 기업간 상생협력에 관한 인식 및 발전방안 등으로 구성하였으며, 최종적으로 회수된 설문지는 일반건설업 47개, 전문건설업 63개로서 전체 대비 29%의 회수율을 기록하였다. 회수한 설문 자료는 SPSS (Statistical Package for the Social Science) Ver. 14.0 통계 프로그램을 이용하여 분석하였다. (표 1. 참조)

표 1. 설문 조사 개요

순번	항목	내용
1	목적	실태파악, 모델 설정 및 검증
2	필요성	강원지역 자료 수집
3	대상	강원지역 일반, 전문 건설업체
4	항목 설정	8 영역 66 문항
5	조사 기간	2007. 6.2 ~ 7.16
6	조사 방법	면담, 우편, E-mail, fax
7	통계 처리 방법	SPSS Ver.14.0
8	분석방법	빈도 분석, 기술통계
9	신뢰성	검증부적합 응답지 사전 배제

### 3.2 설문 결과 분석

#### 1) 경영실태의 일반적 현황과 경기전망

최근 경기 침체가 전반적으로 이어지고 있는 상황이기는 하지만, 강원지역 건설 경기는 설문조사 결과와 같이 매우 심각한 상

3) 윤영선, 강민석, "지방경제를 위한 건설산업 활성화 방안", 한국건설산업 연구원, 2001.12.

태이다. 이러한 현상은 영세한 자본금과 취약한 조직으로 인하여 지역 건설업체들이 부가가치가 높은 대형건설공사에 응찰하여 지역 업체의 단독수주가 어렵기 때문이다. 또한 전국단위의 대형 건설업체에 종속되어 적은 자본의 공동 도급 외에는 독자 생존(수주 등)이 불가능한 것이 현실이다. 더욱이 부동산 세제정책으로 경영상태가 점차 악화되고 있음을 알 수 있고, 향후 2년 미만의 단기건설 경기 전망 대해서는 전문건설업체보다는 일반건설업체가 더 부정적으로 보고 있는 반면, 3년 이후의 중·장기 건설경기 전망에 대해서는 전문건설업체가 대체로 경기전망을 낙관적으로 예측하고 있음을 인지할 수 있다.

## 2) 원·하도급 의존도

강원지역 건설업체 설문조사결과에서 하청기업이 원청기업과 협력관계를 유지하고자 하는 이유는 대체로 안정된 수주확보와 과당경쟁으로부터 벗어나는 것을 희망한다면, 원청기업은 효율적 관리를 위하여 하청기업의 전문 인력, 기술과 설비를 이용할 수 있는 공존·공생관계를 원·하도급 관계로 인식하고 있음을 알 수 있다. 원·하도급 의존도를 살펴보면 응답자 46%정도가 외주 비율이 전체 매출에서 40~50%로 하도급 상호의존도를 보이고 있으며, 정도의 차이는 있지만 일반건설업체는 직접시공 비율이 50~60% 보이고 있다. 입찰방식은 전문업체의 경우 수의시담-지명경쟁-제한경쟁-공개경쟁 순으로 선호하였으며, 단위발주 전문공종의 입찰 참여 업체수는 평균적으로 3~4사의 거래 외주(협력)업체를 견적에 참여시켜 내부경쟁을 시키는 경향을 보인다. 주거래 원청업체와의 평균거래기간은 전문/일반업체 양 당사자 공히 3~5년으로 전체 설문응답의 75% 정도로 압도적이었으며, 일반건설업체의 경우 현상유지를 선호하고 있는 반면, 전문건설업체의 경우 원청기업과 매우 견고한 전속 협력 의존도를 희망하는 것으로 나타나고 있다.

## 3) 수·발주 문제 및 하도급 계약

선행조사와 유사한 결과로 불규칙한 수·발주 문제는 상생협력의 불안정한 요인으로서, 일반건설업체와 전문건설업체 각각 56.8%, 59.2%가 발주량의 감소가 가장 많은 응답을 보인 것은 강원지역의 건설시장 규모는 전국 3%이나, 신규업체 수 증가는 전국 8%로 경기침체와 더불어 물량수급이 악화되어 온 것으로 판단된다.

하청 기업들이 원청 기업과의 거래 시 최근의 공종별 수·발주 계약물량의 안정성에 대하여 일반건설업체가 73%, 전문건설

업체가 56%로 다소 계약물량이 불안정하다고 응답하고 있으며 하청 기업 입장에서 보면 주거래 원청 기업의 불안정한 발주원인은 75.8%가 경기침체로 인한 건설외적요인으로 경영상 많은 애로를 겪고 있는 것으로 응답하였다.

수·발주 문제가 원·하청기업 간에 최대 애로사항중의 하나로 나타나는 이유는 현재와 같은 도급관계가 일반화되어 있는 상황에서는 발주안전성 문제가 하청기업의 생사를 결정하는 관건이 되기 때문이다. 사활을 걸고 수주를 위하여 모든 것을 투자하게 되며(all in), 수주여부는 곧 수주 아니면 탈락 즉 전부 또는 전무(All or Nothing)가 된다. 그러나 강원 건설업체 사이에는 상납 향응 등 협력업체 태도에 불만을 품고 보복성 차원의 수·발주의 불합리한 형태는 거의 없는 것으로 응답하여 다행스러운 현상이라고 생각한다. 대부분 원청기업은 불가피하게 수·발주의 불안정한 것을 인정해주기 바라며, 발주불안정의 가장 큰 원인으로서는 현 주택 경기부진 및 내수침체와 같은 건설경기 여건의 악화요인이 크다고 응답 하였다. 그러나 경기여건의 변화로 발주량의 변화가 불가피하여 주거래 원청기업이 경기악화의 부담을 일반적으로 하청기업에 전가시켜 부도 등 하청기업이 위협에 빠질 수 있으므로, 원청기업이 하청기업에 대한 우월한 지위남용 행위는 상당한 위험요소가 산존 한다고 하겠다. 그러므로 하도급 발주 문제는 주택경기 및 내수침체 등 경기여건의 변화로 발주물량을 축소하거나 발주물량을 중단해야 하는 위급상황이 발생하더라도 계약준중 문화의 정착을 위해 가능한 장기상생협력계획에 의거한 안정적인 발주계획과 협의 조정과정이 필요하다.

하도급 계약 내용을 조사해 보면 과당경쟁으로 일반건설업체 32%, 전문건설업체 43%가 실행예산 미만의 저가 입찰현상이 나타나고 있다. 이러한 현상의 주된 원인은 하청기업이 단기적 생존을 위하여 인건비, 장비비 등 고정운영비 확보, 향후 연고권 확보, 현금유동성(cash-flow)을 위해 적자를 감수하며 수주하고, 실행예산 이하로 낙찰 계약된 공사 수행방법은 일반건설업체 대비 전문건설업체가 공기단축(32%:34%), 설계변경(25%:25%), 자재/장비비 절감(10%:8%), 하청기업에 전가(9%:2%) 등을 통해 손실을 만회하는 것으로 조사되어 정상적인 공사수행이 어려운 것으로 나타나고 있다. 수주한 건설공사의 낙찰가격은 기업 원가의 기준이 되는 실행예산기준으로 볼 때, 실행대비 80%이하가 34.8%로 가장 많은 비중을 차지하고 있고, 실행대비 90%이하가 28.3% 차지하고 있어 대부분 적자에 허덕이고 있는 것으로 분석 조사 되었다. 따라서 수·발주 및 하도급 계약 문제는 무엇보다도 원·하청기업간에 충분한 협의를 통해 상생 가능한 범위에서 발주물량 및 거래조건을 변경·조정 하고, 수·발주계획 변경시

즉시 협력업체에 알려 위험에 대비할 수 있도록 하는 상호 신뢰 관계 형성이 중요한 것으로 조사되었다.

4) 공사단가/금액 결정

원·하청기업간의 거래에 있어서 현재 공사단가/금액의 만족도 조사결과 주당사자인 전문건설업체는 44.7%가 다소 미흡하지만, 일반건설업체는 50% 정도로 만족하고 있어 분야별 양 당사자간 견해 차이가 존재하는 것으로 조사되었다. 대부분 하청기업은 공사단가 견적시 정확한 원가분석을 통해 상호간 협상을 하는지 여부에 대해서는 55.3%가 충분한 협의를 하는 것으로 나타나 가격과 원가 분석을 할 수 있는 능력을 갖춘 기술경쟁력이 있는 업체를 선호하고 있으며, 견적에 대해서도 작업공정 검토 후 협상을 통해 결정하고 있다고 응답하고 있어 외관상으로 공사단가 결정에 심각한 갈등은 없는 것으로 보인다. 그러나 공사입찰 견적시, 현저히 낮은 공사단가/금액으로 결정되는 경우가 빈번히 있으며, 그 방법으로는 향후 지속적 공사 발주약속(31%) 및 타 업체의 낮은 견적 내용을 제시(21%)하는 등 원청기업의 일방적인 시행단가를 적용하고 있어 하청건설업체의 경영수지면에서 상당히 불리한 상태로 계약금액이 결정되고 있음을 알 수 있다. 이는 하청건설업체의 입장에서 보면 대부분 원청기업들이 우월한 지위를 이용하여 일방적으로 공사단가가 결정되거나 감액변경으로 인하여 경영 애로를 겪고 있다는 응답과 일치하고 있음을 알 수 있다.

그러나 최근 들어 원청기업들이 기술력 있는 하청기업들에 대해서도 적정공사단가를 결정하지 못하고 있다고 응답하고 있으며, 그 내용을 살펴보면 공사단가 협상방법으로 최저가 견적은 실행 예산기준으로 대략 90%정도로 낙찰되어 원청업체의 경영수지면에서 상당히 수익이 불리한 상태로 계약금액이 체결 된다고 주장하고 있으나, 원청업체들이 자신에게 불리한 답변이 곤란한 설문조사에 대한 응답의 한계 때문으로 사료된다. 한편 향후 현행 입찰방식은 경기상황에 따라 투명하고 합리적인 방식으로 점차 개선 확대해야 된다는 의견이 있어, 현행 공사단가/금액 결정은 하도급 거래의 공정성 유지를 위해 여전히 해결되어야 할 과제다.

5) 하도급 공사대금 지급등과 관련

하도급 공사대금은 원청기업이 발주자(건축주)로부터 기성/준공금을 수령한 날로부터 15일, 기타의 경우 목적물 수령일부터 60일 이내 지급하도록 법적기준이 설정되어 있으며, 본 항목에 대

한 응답 자료를 보면 최근 사회 분위기상 원청기업들이 하청기업들의 자금난 자원을 위해 현금결제비율은 66%정도인 것으로 응답하였으나, 하청기업들의 조사결과는 현금성 기성지불이 49%에 불과한 것으로 응답하고 있어, 공사/기성대금에 대한 원청기업의 응답과는 상당한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 이러한 상반된 의견은 노임성 공사는 비교적 현금비율이 높고, 자재성 공사는 일반건설업체의 경우 60.5%, 전문업체 41.7%를 현금결제비율로 응답하였으며, 현금+어음 각각 50%로 그 다음을 차지하고 있다. 어음결제일 경우, 기성과 확인일로부터 평균수령기간은 전문건설업체는 30일 이하가 34.8%로 가장 많은 응답을 차지하고 있다. 또한 하도급 공사대금이 어음결제일 경우 법률적으로 60일 이하이지만, 원·하청기업의 응답결과는 공히 90일 이하가 가장 많은 빈도를 보이고 있다. 선금금의 경우는 원청기업이 발주자로부터 수령한 대금과 비교적 비슷하게 하청업체가 지급 받는 것으로 조사되었다. 지급기간을 초과하는 공사대금의 어음에 대하여 법적지연 이자 및 할인료를 지급하였는지에 대하여 하청기업은 원청기업으로부터 56.4%가 지급 받는 적이 없는 것으로 응답하고 있으나, 원청기업은 23.1%가 법대로 지급하는 것으로 응답하여 비율적으로 약 2.5배의 차이가 있음을 알 수 있다.

설계변경이나 물가변동 등으로 계약금이 증액 되는 경우 법대로 받는 비율이 47.9%로 높은 편이나, 추가공사 후 원청기업으로부터 수령하지 못한 경험이 가끔 있는 경우가 44.9%로 응답하고 있다. 공사대금으로 수령한 어음을 현금화 하는 방법으로 42.3%가 자재비 등으로 유통시키는 것으로 되어 있고, 다음으로 시중은행에서 할인하는 방법, 만기결제일까지 보유하는 방법이 각각 22.9%임을 알 수 있다.

원청기업의 강요로 공사대금을 대물로 수령하는 경우, 부동산 건물, 건설자재 계열사 제품 또는 상품권, 기타 순으로 응답하고 있어, 대물수령이 전문건설업체 경영 부담의 하나임을 알 수 있다. 그러나 원·하청 기업 간 현금결제 수단인 온라인 송금이 차지하는 비율이 60.5%로 비교적 높아 향후 하청기업의 효율적인 재무관리에 도움이 될 것으로 판단된다. 이상과 같이 공사대금 지급 등 여러 항목에서 원·하청기업 간 상반된 설문 응답내용은 건설 환경의 여건에 따라 대금 지불 형태가 변화할 수 있다는 것을 시사하는 것으로 판단된다.

6) 상생협력에 관한 인식 및 발전방안

(1) 양극화 관련 인식

건설분야는 제로섬 게임(zero-sum game)의 관계이면서 도

급조직에서는 원·하청기업과 완전한 협력게임(cooperative-game)으로 이중적 관계이다. 건설 산업의 발전관계를 고려할 때, 상생협력의 시너지 효과가 더 클 수 있음에도 불구하고 상호 협력이 미흡한 것은 우리의 원·하청 건설업간의 협력관계가 아직 미숙한 수준에 머물고 있음을 의미하고 있다. 최근 부익부, 빈익빈 현상이 심화되고 있는바, 이러한 경제적 양극화가 사회적으로 논쟁이 되고 있다. 이와 같은 논쟁은 건설산업의 양극화가 '건설업 원·하청기업간의 수주격차, 수익격차, 임금격차, 기술격차가 심화되어 극단적으로 양극화가 되는 현상'이다. 즉 대형 일반건설업체, 중·소 전문건설업체와 중·소 일반건설업체 간에 대표적 기준지수의 원천되는 수주격차의 체감정도가 전문·일반건설업체 모두 80%이상 격차 크다고 응답하고 있다. 최근 건설경기의 악화는 수주실적이 감소하는데 영향을 미치고 있으며 다른 산업에 비교하여도 건설업체의 양극화 정도는 심화되고 있는 과정이며, 일반건설업체에 비해 규모가 작은 중소전문건설업체에서 느끼는 위기감은 상대적으로 더 심각함을 알 수 있다.

전체적으로 건설업체간의 양극화 항목의 심각한 순서는 수주격차-수익격차-임금격차-기술격차 순으로 응답하였으며, 건설산업 양극화의 가장 큰 원인은 '건설경기 침체'라는 외부요인을 꼽고 있으나, 내부요인으로는 BTL, TURN-KEY공사, 입찰 업체수 증가, 최저가 낙찰제 확대 등과 같이 실질적인 건설경기예 반영되는 요소들임을 알 수 있다.

지역건설업체의 양극화를 해소하기위해 필요한 사항은 '지역업체의 의무참여 비율 확대'를 일반건설업체와 전문건설업체 각각 34.2%, 22.4%인 1순위로 응답하였으며, 다음으로 '대·중소업체간 공동도급 활성화', '수주물량 확대정책'을, 다음 순위로 응답하였다. 양극화가 진행되면서 지역건설업체들은 당연히 경영이 악화되고, 경영악화는 부실화로 이어지면서 수주능력의 저하를 초래하고, 결과적으로 타 지역 대형업체가 수주를 독점하는 문제로 귀착된다.

## (2) 상생협력 관련 문제점 인식

건설산업의 상생협력은 원·하청기업간의 도급과 수급이 원천적으로 불균형한 지위로 인해 파생되는 대립과 갈등의 수직적 관계로부터 발상을 전환하여 수평적인 관계로 기술교류, 경영지원 등 상호협력을 통해 시너지 효과를 증대시킴으로서 건설산업의 경쟁력을 갖추어 가는 것을 의미한다. 이와 관련한 설문응답 결과로 부터 원·하청 관계인 원청건설업체와 하청건설업체간 '상생협력 필요성'은 각각 59.2%, 52.6%로 응답한 것으로 보아

대체로 상생협력 필요성은 절실히 공감하고 있다고 보인다. 그러나 건설업계의 원·하청 상생협력의 수준에 대하여는 일반건설업체, 전문건설업체 각각 50%, 65.3%가 그저 그렇다고 응답하고 있어 상생협력의 필요성은 인식하고 있으나 실질적으로는 상생협력이 잘되고 있지 않는 것으로 나타나고 있다.

또한 상생협력이 저조한 이유로 전문건설업체는 43.2%가 '원청기업의 인식부족'을 들고 있으나 일반건설업체에서는 28.1%가 '시장여건이 나빠서'라고 서로 다르게 응답하고 있다. 일반건설업체가 하청기업에 지원하는 상생협력만족도에서는 자금지원, 경영개선 등에서는 일반건설업체와 전문건설업체 각각 45.9%, 46.9%가 보통이라고 응답하였으나, 전반적으로 보면, 전문건설업체의 경우 불만족하다고 답변하고 있는 반면, 일반건설업체는 만족하는 것으로 나타나 입장에 따라 서로 상반된 결과를 보이고 있음을 알 수 있다.

## (3) 균형적 상생협력 발전방안

원·하청기업 간 균형적 상생발전을 위한 협력은 지속가능한 건설업의 생존체계 구축과 활성화를 장기적인 목표로 하고 있다. 이러한 목표를 달성 할 수 있는 전략을 수립하기 위해서는 전담부서나 협력업체 협의회 조직운영이 필수적이다. 원·하청기업간의 협력강화가 필요한 것은 동반적 파트너 관계로서 우수한 관리력과 기술력으로 책임시공 할 수 있는 협력회사를 선정하는 것은 원·하청 기업에서 매우 중요한 일이다. 이는 협력회사의 능력이 우수하다면 안전하고 질 좋은 공사를 할 수 있고 공기를 단축하여 채산성을 향상 시킬 수 있기 때문이다. 따라서 협력업체 육성 강화는 원청 기업에 있어서 매우 중요한 경영전략으로 장기적인 발전과제이다. 이 과제를 달성하기 위한 일환으로 최근 대규모 건설업계에서는 원·하청기업 간에 상호 사업설명 기회를 제공하거나 협력회사 협의체를 구성하는 등 협력체제의 조직화가 활발히 진행되고 있으며 이는 매우 고무적인 현상이라 하겠다. 협력회사를 관리하는 전담조직 및 협의체 운영 여부 실태조사에 대해 전담부서 운영을 일반건설업체의 55.3%가 발주부서(공무부)가 겸직운영 한다는 응답하고 있어, 지역건설업체의 경우 수도권 지역에 비해 회사규모가 작고 조직이 영세하기 때문에 전담부서를 운영하기 어려운 것으로 보인다.

원·하청기업 간 상생협력을 위해서는 무엇보다도 양 당사자 간 인식변화가 필요하기 때문에 건설업체간에 유기적인 신뢰관계 구축을 위해 정부 및 지자체의 지원이 필요하다. 이에 대해 전문건설업체는 42.2%가 '원·하청 기업간 협력강화를 위한 과감한 인센티브 부여'를 꼽고 있으며, 다른 의견으로는 22.2%가



‘행정기관의 자율적이고 유기적인 분업체계 형성유도’를 다음 순위로 꼽고 있다. 일반건설업체에서는 39.5%가 정부는 ‘자율적이고 유기적인 분업체계 형성 유도분위기 조성’을 꼽고 있으며, 또 다른 의견으로는 28.9%가 ‘원·하청기업 간 협력강화’를 위한 적극적인 인센티브 부여를 요구하고 있다. 원·하청기업간 협력관계의 전반적인 전망은 ‘현상유지’ 63.2%, ‘다소 개선 강화’될 것이라는 응답이 23.7%로 응답하고 있다. 이러한 현실에서 원·하청기업 간 상생협력이 잘 되기 위한 방안으로는 전문건설업체에서는 33.7%가 ‘협력업체의 수주지원/안정적 공사물량 지원’이라고 응답하였고, 21.3%가 ‘하도급 거래의 공정성/투명성 확보’라고 응답하고 있다. 일반건설업체에서는 31.1%가 ‘원·하청기업 간 전략적 파트너십 강화’라고 응답하였으며, 25.7%는 하청기업에게 수주지원이나 안정적 공사물량 지원을 통하여 균형적 상생협력이 잘 될 수 있는 방안이라고 꼽고 있다.

양 당사자 간 응답내용을 모두 수용하고 건설산업의 원·하청기업 간 유기적인 협력체제 구축을 활성화 할 수 있는 정부 제도 중 ‘파트너링 공사방식(주계약자형 공동도급제)’에 대한 인식평가는 전문건설업체가 37%가 제도내용을 잘 모르는 것으로 응답하여 건설시장에서 제도 활용에 대한 정보가 부족한 것으로 나타났다. 국가계약법 및 예산회계법을 보완한다면, 주계약자형 공동도급제도가 공공 공사에서 의무적으로 도입 할 수 있어 원·하청기업간의 불공정 거래행위 해소와 전문기술능력 향상을 도모할 수 있고 국가적으로는 부실공사 방지가 가능할 것이다. 마지막으로 원·하청기업 모두의 문제로서 경쟁이 부정적으로 격화되면 공존공영의 장기적인 이익보다 단기적 이익만을 우선시 하게 될 경우 상호불신이 더욱 깊어지면서 건설업계의 사회적 갈등과 양극화는 더욱 심화될 것으로 예상된다. 그러나 건설 환경이 원·하청기업 간 협력의 강화는 필연적으로 변화하고 있으므로 그동안 건설업계의 뿌리 깊은 불신을 털고 균형적 발전을 위한 상생협력 증진의 양 당사자간 신뢰구축이 근본적이고 우선적으로 해결해야 할 과제임을 설문조사를 통해서 충분히 인지할 수 있었다.

### 7) 제도 개선 및 지방자치단체/대정부 건의사항

원·하청기업 간 협력증진은 단순히 상호 도급조직의 경쟁력 강화라는 차원을 넘어 건설산업의 국내외 경쟁력을 제고시키고 지역경제의 균형 발전에 기여할 뿐만 아니라, 단기적으로는 지역건설업계가 겪고 있는 건설경기 침체위기를 극복할 수 있다. 건설업의 경쟁력 강화는 지역경제의 안정적 성장기반 이므로 건설업의 참여주체 모두가 공동으로 해결해 사항이다. 따라서 정

부나 지방자치단체는 기본적으로 원·하청기업이 균형적으로 발전하기 위한 상생협력구축시스템을 유도하되 필요한 경우 이를 위한 지원제도와 건의사항을 적극적으로 수렴하여 대·중소 건설업체 자율적인 협력을 증진해 나가도록 하는 건설 환경을 조성해 주는 것이 중요하다. 아직도 우리의 원·하청 기업 간 협력관계는 상대적으로 경쟁국인 일본에 비해 크게 미흡한 수준에 머물고 있고 지역적으로는 국내경쟁이 더욱 치열해져 있음을 고려할 때 원·하청기업의 상생협력증진을 위해 지역행정기관(일부 정부 포함)의 역할이 매우 필요한 시점이라 할 수 있다

강원지역 건설업체의 설문조사에서 ‘부실업체 난립에 의한 덩핑수주’를 방지하기위한 바람직한 방안에 대하여 건설업의 주체인 일반건설업체와 전문건설업체 각 32.4%, 40.4%가 ‘건설업 등록기준 강화’를 바람직한 방향으로 꼽고 있다. 다음으로 ‘최저가격 낙찰제도 제한’을 각각 31.9%, 24.3% 바람직한 발전방안으로 응답하고 있다.

바람직한 건설업 진입 등록기준에 대하여 일반건설업체와 전문건설업체 각각 70.3%, 60.0%가 등록기준을 현재보다 강화하는 것이 좋을 것이라고 응답하고 있다. 구체적인 등록기준 강화에 대하여 69.2%, 48.8%가 기술자기준의 대폭강화를 우선 꼽고 있으며, 두 번째로는 각각 23.1%, 31.7%가 자본금기준의 대폭강화를 개선이유로 들고 있다.

강원 지역건설업체 지원 및 육성을 위한 ‘강원지역건설업체의 도움이 되는 내용’에 대하여 일반건설업체와 전문건설업체 각각 74.3%, 73.9%의 압도적 응답한 정부 및 지자체, 각 정부투자기관의 ‘지역 내 발주공사 경우 지역 업체 공동도급 강화’를 우선 순위로 꼽고 있음을 알 수 있다. 다른 항목에 비해 높은 빈도로 희망하고 있는바 현행 건설관련 법령의 실효성이라는 측면에서 한계를 지니고 있지만 지방자치단체에서 지역경제 활성화 측면에서 적극적 전략을 수립할 필요가 있다고 사료된다. 두 번째 응답으로는 일반건설업체는 21.6%가 ‘우수업체 홍보’, 전문건설업체는 23.9%가 ‘업체 간 협력유도’를 꼽고 있다. 세 번째 순위로는 ‘전문건설업체의 자구노력’, ‘건설업체 경영능력 제고지원’을 응답하였다.

건설업의 주체 중에서 열악한 지위에 있는 전문건설업을 보호할 수 있는 제도로서 상생협력 발전에 도움이 될 수 있는 정책항목 우선순위는 전문건설업체는 54.3%가 ‘하도급 대금 직불제도’를 꼽고 있으며, 일반건설업체는 29.7% ‘주계약형 공동도급제도’와 ‘하도급대금 직불제도’를 제 1순위로 응답하였으며, 둘째 순위로는 전문건설업체는 22.7%가 ‘하도급 대금 지급 보증서’ 제도를, 일반건설업체는 ‘하도급 대금 직불제도’를 응답하였다. 그 다음 순위로는 ‘불공정 하도급 거래실태조사’, ‘지가 하

도급 심사제도', '하도급 계약내용'을 발주처 통보 등의 순으로 응답하고 있다. 정부나 지자체에서 지역건설 경기 활성화를 위해 다양한 제도와 정책을 펼치고 있으나 건설업계의 지역적 최우선과제는 양 주체 각각 68.1%, 67.6%가 '일정공사금액이하 지역 업체 참여확대'를 가장 중요한 우선과제로 꼽고 있다. 다음 순위로는 '공동도급 의무 활성화', 'S.O.C 건설참여확대', '우수기술자(기능직)확보대책수립', '지역금융기관의 육성 저리자금지원', '주요자재 종합구매센타 건립' 순으로 지역적 우선과제를 응답하였다.

### 3.3 설문 분석 요약

설문 분석 결과를 요약하면 표 2와 같다.

표 2. 설문 분석 결과 요약

#### 1) 경영실태·현황 및 향후 건설경기 전망

항목	일반건설업	전문건설업	비고
자본금	• 20.7±23.2억원	• 6.9±9.23억원	취약 (1억원/인)
종업원	• 22.5±16.9명	• 7.3±3.45명	영세
매출액	• 85.8±132.2억원	• 14±10.5억원	2006기준
시공능력	• 150.6±192.4억원	• 19.8±12.4억원	2006기준
경영실태 전망	• 단기: 부정적 • 중장기: 악화	• 단기: 부정적 • 중장기: 악화	2년 미만 3년 이후

#### 2) 수발주문제 및 하도급 계약

항목	일반건설업	전문건설업	비고
거래기간	• 5년 이하	• 3년 이하	단기거래
거래관계	• 거래선 확대	• 협력 전속	주거래업체
도급 의존도	• 직접시공율:50~60% (현상유지 선호)	• 외주비율:40~50% (건고한협력희망)	의존도 낮음
계약물량	• 불안정	• 불안정	업체과잉

#### 3) 공사금액 결정 및 기성금 지급 관련

항목	일반건설업	전문건설업	비고
공사단가 만족도	• 적정/만족	• 미흡/불만족	상반된 의견
결정방법	• 최저가 강요	• 적정단가 요구	원가분석 미흡
공사단가수준	-	90%	실행예산 이하
원인	• 경기침체	• 원청기업, 이익우선	불공정
이중계약	-	• 가품, 불규칙 요구	제도개선필요
기성확정	• 대부분 30일 초과(법적: 15일 이내)	-	불공정
대금결제	• 대부분 어음+약간 현금	• 약간 어음+대부분 현금 (현금선호)	-
어음결제기간	• 대부분 90일 초과(법적: 60일 이내로 지급)	-	불공정
노임성공사	• 약간 어음+ 대부분 현금	• 현금+ 어음 각각 50%정도	상반된 응답
자재성공사	• 현금+어음 각각 50%	• 약간 현금+ 대부분 어음	상반된 응답
어음할인료 및 지연이자	• 법적기준에 따라 추가 지급 받는 일이 적고, 가품 받는다.	-	응답률 차이 3배
계약금중역 (설계변경등)	• 부분적으로 가품 추가 지급 받기는 하나, 변경사항 자체를 통보 받지 못하는 사례가 많다.	-	추가지급 여부.
어음결제 방법	• 만기결제일까지 보유현금화 하는 경우가 매우 적다. 대부분 사채시장 및 자체비등으로 유통됨	-	자금력취약

#### 4) 상생협력에 관한 인식 및 발전방안

항목	일반건설업	전문건설업	비고
양극화 관련 인식	• 심화되고 있는 과정임 • 상대적으로 더 심각함 • 양극화 해소 필요함	-	-
양극화 항목	• 수주 > 수익 > 임금 > 기술 • 선순환으로 개선 필요	-	-
해소 방안	• 지역업체 공공공사 의무 참여비율 확대 • 수주능력 제고 및 수주물량 확대 • 저가하도급 방지 등 합리적인 원·하청 관계형성 • 기술·관리능력 향상 • 원·하청건설업간 전략적 제휴 활성화 • 공동도급활성화	-	-
상생 협력 관련	• 필요성 절실히 공감 • 상생 만족도: 그저 그렇다 • 상생협력 부진 이유: 원청기업의 인식부족, 시장여건이 나빠서, 업계 및 정부의 의지부족 등 • 상생협력 고려사항: 합리적인 하도급 관계 유도 • 자율적이고 유기적인 분업체계 형성 유도도 필요 • 파트너링 공사방식 제도: 제도 내용을 잘 모름 • 파트너링공새주계약형 공동도급제도 도입 이유: 원·하청 기업간 협력강화 및 지역경제 활성화 • 주체별 역할 활성화	-	-

#### 5) 제도개선 및 지방자치단체/대정부 건의사항

항목	일반건설업	전문건설업	비고
건설업 등록기준	• 부실업체 난립 방지를 위한 건설등록기준 강화	-	-
등록기준 강화순위	• 기술자 보유능력 > 자본금 > (보령) > 사무실	-	-
발전제도 순위	• 하도급 대금 직불제도 > 파트너링 활성화 > 저가 하도급심사 > 지급보증서 강화 > 불공정실태조사	-	-
지원항목 순위	• 지역공동도급 강화 > 업체간 협력유도 > 우수업체홍보 > 경영능력 제고지원	-	-
지역적 우선과제	• SOC 건설참여 확대 • 지역업체 임찰참여 여건 조성 등 행정지원 • 전문기술 확보, 저리자금 지원	-	-

## 4. 건설업 원·하청 기업간 협력증진 모형

향후 원·하청기업 관계는 기존의 수직적·폐쇄적 협력체제에서 수평적·개방적 협력체로 변화할 것으로 예상된다. 이는 대·중소 건설업 관계를 과거 양적 성장시대의 단순 하청 계열 관계에서 이제는 전략적·질적 협력의 강화를 통한 동반자적 성장관계로 인식해야 하며, 대기업의 적극적인 참여와 지원이 필수적인 것으로 판단된다. 이와 함께 견고한 협력과 상호의존, 대금결제관행 개선, 합리적인 단가 결정, 경영 관리 및 기술지도, 공동기술개발 등 다양한 지원육성정책을 통해 하청협력기업의 경쟁력을 제고시키고 중소전문건설업체도 이에 부응하여 기술향상 및 공기 준수 등 전략적 협력의 파트너십의 역할을 제고해야 한다.

그러나 원·하청기업 협력증진은 양 주체간의 상호신뢰와 협조 없이는 불가능하므로 대·중소기업 모두 진정한 신뢰관계 구축 노력을 해야 한다. 따라서 지자체(정부포함)의 정책방향도 공정한 도급거래질서의 확립을 중점으로 두되 상생협력이 강요나



규제보다도 필요와 상황인식을 통해 그림 2와 같이 자율적으로 공감대를 형성하고 원·하청기업 건설업 관계가 변화할 수 있도록 유도해야 한다.

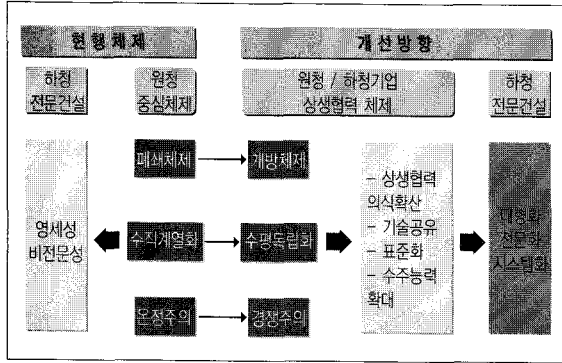


그림 2. 건설업 원·하청 기업간 상생 협력증진 모형

이러한 건설업 원·하청기업 관계의 변화방향과 설문 결과 분석을 토대로 국내 건설업 원·하청기업간 협력관계 증진 모델을 그림 3과 같이 제시하고자 한다.

본 논문에서 제시하는 협력증진 모형은 건설업 원·하청 관계가 지원·육성, 신뢰구축과 협력증진을 위한 일반건설업체(원청기업)와 전문건설업체(하청기업)의 역할이 유기적으로 작동되어야 하며 다음과 같은 세부항목으로 구성되어 있다.

#### 4.1 일반 건설업체(원청기업)의 역할

하청기업의 지원·육성은 원청기업에 있어서 매우 중요한 경영전략으로 장기적인 경영과제이다. 설문분석 자료와 같이 강원 지역 원·하청기업간 상호 지원·육성의 필요성을 양 주체가 공감하고 있지만 매우 미흡한 것이 현실이다. 원·하청 기업 간 추구하는 지원·육성 방향의 목표설정 및 단계별 지원계획의 시스

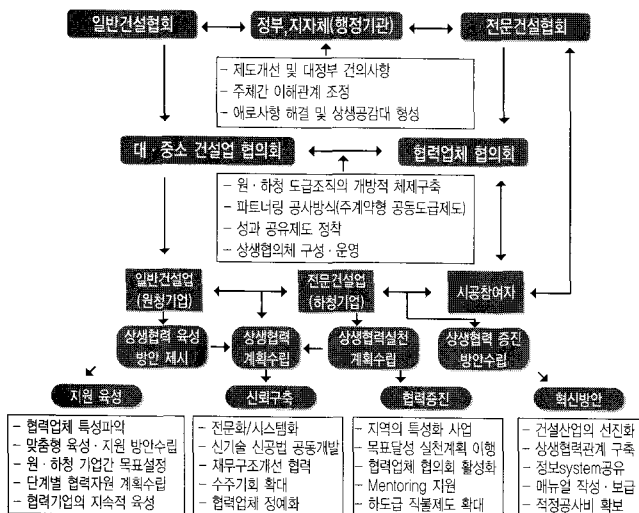


그림 3. 건설업 원·하청 기업 간 상생 협력증진 모형

템 구축에 필요한 일반 건설업체의 전문건설업체를 위한 역할은 다음과 같다.

① 협력업체 특성 파악 : 협력업체 특성파악을 위한 다양한 항목별 가중치, 기여도 등 객관적 결과 도출을 위해 협력업체의 특성을 정량화 하여 평가의 객관화/공개화를 실시한다.

② 맞춤형 육성·지원방안 수립 : 재무/기술/현장관리/품질 부분의 수준과 능력을 평가하여 업체 수준에 적합한 맞춤형 육성·지원방안을 수립한다.

③ 원·하청 기업간 목표설정 : 하청기업의 육성·지원 및 효과적 운영을 위한 분야별 협력 지원계획 수립이 필요하다. 즉, 협력업체를 등급별로 분류하여 입찰기회 확대, 소속 임직원 교육기회, 대금지급과 기술지도 등 하청기업과 지원 목표와 방향을 설정하고 상생협력 발전체계를 상시화 시켜 제재위주의 관리에서 상호협력 관계를 추구한다.

④ 단계별 협력지원 계획 수립 : 하청기업이 성실공사를 수행할 수 있는 단계별 지원계획을 수립한다.

⑤ 협력기업의 지속적 육성 : 장기적인 전략으로 지속발전 가능한 구체적인 실천계획을 통해 하청기업 생존체계를 구축하고 활성화시킬 수 있도록 하청기업의 지역여건 및 규모와 수준에 맞는 지원육성 정책을 수립하고 시행한다.

#### 4.2 전문건설업체(하청기업)의 역할

하청기업은 수주경쟁이 치열한 건설 시장 환경에서 원청기업과의 견고한 협력과 상호의존이 불가피하므로 원청기업과 상생협력 실천계획을 수립하여 애로사항 개선에 필요한 지원을 요청한다면 효과적으로 건설 시장 환경에 대응할 수 있을 것이다.

① 지역의 특성화 사업 : 지역 특성에 적합한 관광, 문화, 환경 분야 등 독자적 기술을 축적한다.

② 목표 달성 실천 계획 이행 : 기술, 품질, 공기, 안전 등 목표 달성을 위한 실천계획을 이행한다.

③ 협력업체 협의회 활성화 : 협의회의 활성화를 통하여 공정 계획 협조, 공종별 공법 개선 등 협력업체의 건전한 발전을 도모한다.

④ Mentoring 지원 도입 : 원청기업의 우수한 인적 자원과 기술을 활용하여 하청기업의 애로 및 건의 사항을 해소하고 원청기업의 목표를 반영한다.

⑤ 하도급대금 직불제도 확대 : 금융 비용 절감, 투명성 제고, 적정 수익 보장 등 경영수지를 개선한다.

### 4.3 원·하청기업의 신뢰 구축

원·하청 기업 간 신뢰구축은 장기적인 경영 전략이다. 단기 이익이 우선 될 경우 상호불신이 더욱 깊어지면서 건설업계의 사회적 갈등과 양극화현상이 더욱 심화될 것으로 예상된다. 단기 이익에 치중하여 하청업체에게 극단적 납품 단가 인하를 유도하여 장기 경영에서 손실을 초래하는 사례를 참고할 필요가 있다. 그러므로 건설 환경의 장기적 신뢰관계를 구축할 필요가 있다.

① 협력업체의 전문화/시스템화 : 시범 시행 과제로 양주체간 안정적인 신뢰구축관계를 지속하기 위한 전문화/시스템화에 대한 자료를 축적하여 기업 규모에 맞는 전문공정관리를 통해 상황별 여건별로 핵심공종과 연관공종의 전문화가 필요하다.

② 공동기술개발계획 수립 : 협력업체의 자체기술개발 능력을 보유할 수 있도록 지원한다. 신뢰구축전략 차원에서 기술연구소 설립지원/R&D지원/공동연구개발지원/기술자립에 필요한 자금 조달지원 및 투자지원 등 실효성 있는 구체적인 실천계획을 수립한다.

③ 재무 개선 협력 : 2001년도부터 건설업계에 도입된 신용등급에 따른 협력업체 관리시스템을 적절히 활용하면 신용평가기관을 통한 등급 정량화가 가능하다. 부채비율, 단기운영 자금 등에 있어 원·하청 기업간 재무구조 개선계획을 효율적으로 수립하여 신뢰 하락요인 제거와 신뢰등급 향상을 통해 자기관리를 할 수 있도록 한다.

④ 수주기회 확대 : 수주기회의 확대는 경기 여건에 따라 변화하지만 발주물량이 축소되거나 위급상황이 발생할 경우, 즉시 협력업체가 위험에 대비 할 수 있도록 배려하는 상호신뢰관계를 형성하여 협력업체의 경영 안정화에 기여할 수 있도록 한다.

⑤ 협력업체 정예화 : 무분별한 건설업체 등록의 폐해로 저질업체의 양산과 부실시공 등을 방지하기 위한 공종별 정예 업체를 선정한다.

### 4.4 상생협력 증진 혁신 방안

이상과 같은 원·하청 기업간 협력을 위한 세가지 방안과 더불어 상생협력을 증진시키기 위한 혁신방안을 제시하면 다음과 같다.

① 건설 산업의 선진화 : 공공사업의 지역업체 공동 참여, 무자격·부실업체의 퇴출제도, 생산성 향상 지원 등 건설 산업의 환경 조성 및 제도 개선으로 건설업이 지역경제 활성화에 기여하도록 한다.

② 상생협력 관계 구축 : 파트너링 활성화, 하도급 질서 확립, 원·하청기업간 분쟁 자율조정 등 상호 win-win 정책으로 공동이익을 추구 한다.

③ 정보 system 공유 : 원·하청 기업간 업무 절차 개선, 인터넷 전자입찰 및 계약 등 E.R.P를 구축하여 정보 공유 시스템을 운용한다.

④ 매뉴얼 작성·보급 : 관리 및 시공 업무를 표준화하여 시공 품질 향상, 업무 효율 제고, 우수 기술 공유를 위한 매뉴얼을 제작·보급한다.

⑤ 적정공사비 확보 : VA, VE 등의 방법을 활용하여 적정 공사비를 합리적으로 산정한다.

### 4.5 영역별 협의회 구축 및 활성화

균형적 발전을 위한 3가지요소로 지원육성, 신뢰구축과 협력 증진을 바탕으로 원·하청기업, 정부 등 모든 관련 주체가 긴밀하고 효율적인 협력업체가 구축되어야만 성공적인 원·하청 간 협력관계를 이룩할 수 있다. 일반건설업과 전문건설업의 긴밀한 협력체계는 각 주체가 건설업 생존전략 차원에서 협의회를 구축하여 활성화한다면 상호 이해 폭이 확대된다. 원·하청도급 조직의 개방적 체제 속에서 공동발전계획 운영방식이 수립되어 상생협력 증진뿐만 아니라 도급조직 간에도 성과 공유제도의 정착을 추진할 필요가 있다. 각 주체들이 서로의 필요에 의하여 자율적으로 동참할 수 있는 원청 중심체제에서 원·하청 상생협력체제의 파트너링 활성화방안<sup>4)</sup>을 활용하는 새로운 발상의 전환이 필요하다. 이를 통해 관련주체인 건설협회, 연구기관, 지자체와 정부의 행정기관도 협의회를 발족시켜 계층간 이해상충의 내재적 갈등을 조정하고, 상생협력 공감대를 형성하여 애로사항에 대한 제도개선 및 대정부 건의사항을 공동으로 추진 해결하는 건전한 동반자적 협력체제 모델이 구축될 것이다. 향후 혁신방안 수립시 건설산업 선진화의 상생협력구축 도출, 정보system 공유, 원가분석에 의한 적정공사비 확보, 계약문화 존중 등 표준 매뉴얼 작성과 보급을 한다면 지금까지의 건설 원·하청 기업간 상생협력 모형에서 실증적 고찰한바와 같이 강원지역건설업의 원·하청기업간 완전한 협력체제를 구축할 수 있을 것이다.

### 5. 결론

본 연구는 현재 국내 건설업 중 강원지역 일반·전문건설업체

4) 건설산업기본법 제48조, 건설교통부 고시 제2000-81호



간 균형적 상생협력을 할 수 있는 실질적 협력체계 구축 모델을 제시하고자 건설업 관련 전문가인 전문건설협회, 일반건설협회, 한국건설산업연구원 등 전문가 집단 및 현장실무자의 자문을 통한 협력체계의 객관적 실태를 주요항목으로 선정하여 설문 조사를 실시하였다.

설문 분석결과에서 일반건설분야와 전문건설분야의 협력관계는 경기전망, 원·하도급 의존도, 하도급 계약, 공사단가금액 결정 등 여러 항목에서 원·하청기업간의 상반된 이해관계가 있는 것을 확인하였다. 이를 통해, 부익부·빈익빈 심화현상, 지역적 분야별 양극화 현상의 현황과 주요항목별 분석을 통하여 내재적 갈등 현상이 지역건설 경기에 미치는 영향을 파악하였으며, 설문결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 원·하청기업간 균형적 발전을 위한 상생협력은 지역건설업의 생존체계 구축과 활성화를 장기적 목표로 설정해야 한다.

둘째, 지역 건설업체의 경우 수도권 등 타 지역에 비해 회사규모가 작고, 조직이 영세하기 때문에 원청기업은 효율적인 협력업체 관리(협력업체 협의회)를 위해서는 지역특성과 업체간 특성과 규모에 맞는 지역 맞춤형 협력체제 운영이 필수적이다.

셋째, 원·하청건설업체는 서로의 필요에 의하여 자율적으로 참여하는 파트너링공사 활성화(주계약형 공동도급제도)은 국가계약법 및 예산회계법의 법령을 보완하면 공공공사에 의무적으로 도입할 수 있어 원·하청 건설업체간 불공정거래 행위 해소와 전문분야 기술능력 향상을 도모할 수 있으므로 근본적인 부실공사 방지가 가능할 것으로 판단된다.

넷째, 하도급 계약/수·발주 문제는 주택경기 및 내수 경기 침체 등 경기상황에 따라 발주물량을 축소하거나 중단해야 하는 위급 상황에서도 원·하청기업간 충분한 상호 협의회를 통해 계약 존중 문화가 정착 된다면, 협력이 가능한 범위에서 보다 안정적으로 실천적 상생협력 체계를 구축할 수 있다.

다섯째, 향후 원·하청기업은 기존의 수직적·폐쇄적 관계에서 수평적·개방적체제로 변화되어 견고한 상호 협력관계 구축, 대금결제관행 개선, 합리적 원가결정, 경영관리 및 기술지도, 공동기술개발 등 다양한 지원·육성정책을 통해 하청기업의 경쟁력을 제고시켜야 한다. 지역전문건설업체도 기술향상 및 공기 준수 등 전략적 파트너쉽의 상호협력을 통해 시너지 효과를 증대시킨다면 지방 건설산업의 경쟁력을 강화할 수 있다.

여섯째, 정부 및 지자체 등 행정기관은 기본적으로 원·하청기업이 균형적으로 발전하기 위한 상생협력 시스템을 유지하여야 하며, 필요한 경우 이를 위한 제도지원과 건의사항을 적극적으로 수렴하여 원·하청건설업체의 자율적 협력증진이 될 수 있도록 지역 밀착형 건설 환경이 조성되어야 한다.

이상과 같은 강원지역 건설업체 설문조사 결과를 토대로 건설업 원·하청 기업 간 협력증진 모형을 제시하였다. 건설업 원·하청 기업간 협력증진 모형은 건설업 원·하청 기업간 도급관계를 상생협력의 지원육성, 상호신뢰구축과 협력관계 구축이 핵심적인 요건이 된다.

본 연구는 강원지역을 중심으로 수행되었으나 향후 관련 자료를 전국적으로 수집 분석함으로써 강원지역 중심으로 도출된 현재의 연구결과를 객관적으로 검증해 갈 예정이다. 이를 통해 본 연구에서 제시된 건설업 원·하청 기업간 협력증진 모형이 전국적 모형으로 확대 발전할 수 있도록 후속 연구를 추진할 계획이다.

### 참고문헌

1. 권석훈, "건설경영실무", 기문당, 2001
2. 권홍사, "C-WAY 건설산업 돌파구를 찾는다", 일간건설신문, 2006
3. 김광남, "건설산업 달라져야 한다", 기문당, 2003
4. 김명두, "중소건설업체의 경쟁력강화 방안연구", 국토개발연구원, 1997
5. 김민형, "점검 건설 원·하도급", 건설저널, 2004.12
6. 남진권, "건설경영 이렇게하라", 도서출판 금호, 2005
7. 박찬식 외 2인, "한국건설산업의 의미와 가치", 중앙대학교출판부, 2002
8. 삼성건설, "피부로 느낀 일본 건설현장", 21세기 북스, 1995
9. 상생협력연구회, "상생협력", 감영사, 2006
10. 서울대학교 건설기술연구실, "건·설·경·영 개론", 태림문화사, 1996
11. 신철우, "대·중소기업간의 협력관계에 관한 연구", 한국과학기술원, 1997
12. 심의섭, "건설업(Construction Industry)", 웅진출판, 1994
13. 이복남외 3인, "한·미·일 도로공사 발주 및 생산체계 비교연구", 한국건설산업연구원, 2005
14. 이상호, 한미파슨스, "한국 건설산업 대해부", 보성각, 2005
15. 이의섭, "건설하도급 계약관련제도 개선방안", 한국건설산업연구원, 2003
16. 이재우, "원·하도급 합리화 방안", 국토개발연구원, 1993
17. 이준현, "일본건설산업의 협력업체 관리실태", 한국건설산업연구원, 1995

18. 이철근, “외주관리 길라잡이”, 갑진출판사, 1998
19. 장영수, “건설산업 가치 재발굴”, (주)건설교통저널, 2005
20. 전인우 외 3인, “대·중소기업 협력증진 방안”, 한국경제연구원, 1999
21. Adner. R, “Match Your Innovation, strategy to your Innovation Ecosystem”, Harvard Business Review, 2006.
22. Arrow Smith, “Public Procurement : The Consulting Revolution”, Kluwer Law International, 2003
23. Fine. C, “Clock Speed – Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage”, Penseus Book, 1998
24. Fujimoto Tacahiro, “Organization for Effective Product Development the case of Global Automotive Industry”, Harvard Business, 1989
25. Fukuyama. F, “Trust : Social Vitues and Creation of Prosperity”, Hamish Hamilton, 2001
26. Helper. S and D. I. Levine, “Long-term Relations and Product-Market Structure”, The Journal of Low Economics & Organization V.8 N.3, 1992
27. Hirshman. A. O., “Exit, Voice and Loyalty”, Harvard University Press, 1970
28. Iansiti, M and R. Levien, “Strategy as Ecology”, Harvard Business Review, 2004
29. Nooteboom. B, “Institutions and Forms of Co-ordination in Innovation System”, Walter de Gruyter GmbH & CO, KG, 2005
30. Moore. J. F, Predators and Prey, “A New Ecology of Competition”, Harvard Business Review, 1993.
31. Philip Davenport, “건설분쟁과 위기관리”, 기문당, 2004
32. Ragatz. G.L., R.B Handfield and K.J Petersen, “Benefits Sociated with Supplier Integration into New Product Development under Conditions of Technology Uncertainty”, Journal of Business Research, 2002.
33. Sako. M, “ Does trust improve Business Performance”, Oxford University Press, 1998
34. Soberero. M and E. B Roberts., “The Trade-off Between Efficiency and Learning in Interorganizational Relationships for Product Development”, Management Science, 2001
35. Spencer. J. W. Firms, “Knowledge-sharing Strategies in the Global Innovation System : Empirical Evidence from the Flat Panel Display Industry”, Strategic Management Journal, 2001
36. Tether. B. St., “Who Co-operators for Innovation and Why : An Empirical Analysis”, Research Policy, 2002
37. 建設業のビジネスモデルに関する研究會, “今後の建設業のビジネスモデルに関する提言”, RICE, 2006.
38. “마わる建設市場と建設産業について考える”, RICE, 2004. 2

논문제출일: 2007.08.30  
 심사완료일: 2008.02.01

---

### Abstract

Recently, a size of the domestic construction industry has been reduced rapidly, and its economic slump has been continued with the government real estate stabilization and tax policies. Moreover, as the reconstruction of apartments that has been added high value to the construction companies has been on the stake of high risk with delays of reconstruction start and finance restriction policies, an uncertainty of the construction markets and the competitions between the construction companies has been increased. At this point, the establishment of a collaboration relationship between construction companies has been recognized as one of the methodologies to respond actively on these uncertainties and fierce competitions. A collaboration relationship between construction companies is based on the balanced cooperation relationship for surviving together, and should be maintained on the complement and specialized collaboration between big, middle and small contractors. This paper propose a model of practical collaboration relationship to cooperate together between prime and subcontractors in Korean construction companies based on the analysis of questionnaires to the collaboration status between general and subcontractors in the Gangwon area

**Keywords** : construction industry, collaboration relationship, construction markets, questionnaires

---