

# 일반건설업과 전문건설업의 상생협력평가항목 개발에 관한 연구

## Identification of Evaluation Items for Mutual Cooperation between General Contractors and Specialty Contractors

박 노 성\* 김 한 수\*\*  
Park, Noseong Kim, Han-Soo

### 요 약

고도성장기를 지난 한국경제와 한국기업은 더 큰 도약을 이끌 새로운 패러다임을 고민해야 하는 시점이다. 최근 일반건설업과 전문건설업의 상생이 중요한 화두로 떠오르는 시점에서 상생협력의 특징과 내용 그리고 수준을 평가하는 중요한 과제이다. 본 논문의 목적은 일반건설업체와 전문건설업체간의 상생협력에 대한 수준평가를 위해 활용될 수 있는 상생협력 평가 항목을 개발하는데 있다. 본 연구에서는 건설산업과 타 산업 분야의 상생협력 3개 사례를 중심으로 상생협력평가항목을 개발하고 제안하였다.

키워드: 상생, 상생협력매뉴얼, 상생협력시범사업 우수사례, 상생협력 수준평가항목

### 1. 서 론

#### 1.1 연구의 배경 및 목적

고도성장기를 지난 한국경제와 한국기업은 더 큰 도약을 이끌 새로운 패러다임을 고민해야 하는 시점이다. 이러한 시점에서 크지 않은 판에서 먹고 먹히는 사슬에서 벗어나 전체 판을 키워 함께 더 많은 것을 공유하려는 움직임이 일어나고 있다(상생협력연구회, 2007). 이것이 바로 상생이다.

상생협력에 대한 사회적 공감대가 확산되고 기술협력, 부품 공동개발과 같은 모범사례가 나오고 실천방법이 구체화되는 성과도 나왔다. 그러나 아직 우리 사회에서 사용되고 있는 상생협력이라는 용어는 이제 막 개념적 수준의 공감대 형성이 이루어진 정도에 불과하다(김기찬, 2007). 특히 건설업계에서도 기존의 일반건설과 전문건설, 대기업과 중소기업의 먹이사슬 관계에서 함께 성장하기 위한 상생협력관계로 공감대 형성만이 이루어진 상황이다(주현, 2007).

업체난립에 따른 과당경쟁과 여전히 대기업과 중소기업, 일반건설과 전문건설사이에서 서로가 상대방에게 기대하는

것에 상당한 차이가 있었고, 이 차이를 해소하여 상생협력으로 나아갈 수 있는 계기나 이론적 모델은 발전되지 못하였다.

이들 간의 상생협력을 위한 중요한 과제 중 하나는 상생협력 수준을 진단하고 이를 토대로 합리적인 방안을 수립하는 것이다. 본 논문의 목적은 일반건설업체와 전문건설업체간의 상생협력에 대한 수준평가를 위해 활용될 수 있는 상생협력 평가 항목을 개발하는데 있다.

#### 1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구의 범위는 일반건설업체와 전문건설업체간의 상생협력에 초점을 두었다. 연구 주요 방법은 (1) 상생협력 관련 문헌 및 이론 분석, (2) 상생협력과 관련된 3개의 주요 사례에 대한 분석을 바탕으로 상생협력평가항목의 도출 및 분류화·체계화, (2) 전문가 인터뷰 및 검증, (3) 수정·보완의 통한 상생협력평가항목(안) 개발이라는 과정으로 요약될 수 있다.

2006년 12월 건설교통부<sup>1)</sup>에서 발간한 상생협력 매뉴얼의 평가항목과 불법·불공정 하도급 유형 및 점검요령에서 나타난 내용, 그리고 성과유형 및 활동사항과 세부활동사항에 대해 조사한 항목을 정리한 표와 타 분야의 상생협력에 관한 논문 및 매뉴얼을 바탕으로 설문항목을 수집하였다.

건설산업 상생협력 표준모델 및 운영매뉴얼은 건설현장

\* 일반회원, 세종대학교 건축공학과, 석사과정

\*\* 종신회원, 세종대학교 건축공학부 교수, 공학박사

hskim@sejong.ac.kr

본 논문은 국토해양부가 출원하고 한국건설교통기술평가원에서 위탁 시행한 건설교통R&D정책인프라사업[과제번호 06기반구축A03]의 지원으로 이루어졌습니다.

1) 現 국토해양부.

상생협력에 대한 표준모델을 제시하고 건설교통부 소속·산하기관 발주공사 중 현장별 상생협의체 구성 대상 공사의 상생협력시책 추진 시 활용을 위한 목적으로 발간된 것이다(건설교통부 2006). 상생협력 파트너링 형성·확산에 대한 논의 및 하도급거래 공정 투명화를 위한 것을 주요내용으로 하고 있는 매뉴얼로써 이를 분석하여 설문자료로 쓰일 항목을 수집하였다.

2006년 건설교통부에서 상생협력 파트너링 형성·확산을 위해 2006년 3월 31일부터 건교부 소속기관 및 산하기관의 18개 공사현장을 선정, 발주기관과 원·하도급업체가 공동으로 참여하여 상생협의체를 구성하여 운영하고 있는 사업의 추진성과를 건설산업 상생협력사업 우수사례집을 발간하였다(건설교통부 2006, 건설교통부 2007). 이에 나타난 정량적 성과와 정성적 성과의 부분에 대한 정리를 종합한 항목을 가지고 정리하였다.

## 2 상생협력 유사사례 분석

상생협력 수준평가 항목도출을 위해 기존에 있던 상생협력에 관한 매뉴얼 및 논문, 우수사례분석에 대해 살펴보았다. 그리하여 다음과 같이 세 가지 종류의 사례로 분류할 수 있었다.

### 2.1 건설산업 상생협력 표준모델 및 운영매뉴얼

매뉴얼은 건설현장 상생협력에 대한 표준모델을 제시하고 건설교통부 소속·산하기관 발주공사 중 현장별 상생협의체 구성 대상 공사의 상생협력시책 추진 시 활용하기 위한 것이다. 매뉴얼은 상생협의체 구성 및 운영방법, 공사단계별 상생협력방안 상생협력 추진성과관리에 대한 제시를 하고 있다. 다음 표 1은 상생협력 추진성과관리를 위해 만들어진 평가표의 예시로서 크게 상생분위기 조성, 재무지원, 기술지원, 교류확대로 나뉘고 각각의 세부내용이 3~5개로 나뉘어져 있다. 매뉴얼에서 다음 평가항목에 대해 중요시 생각하고 있다는 것을 알 수 있으며 설문을 위한 평가항목 및 세부항목에 다음과 같은 항목들을 참고하여 적용하였다.

표 1 상생협력 추진실적 평가표 예시

평가항목	세부내용
상생분위기 조성	부서장의 경영방침
	상생협력시행계획의 적정성
	대내외 홍보 및 언론보도 활동노력도
	행정사항(지시사항 등) 이행충실도
재무지원	재무지원건수
	재무지원의 실효성
	재무지원의 타 현장 적용성
기술지원	기술지원 건수
	기술지원의 실효성 및 적정성
	타 현장의 적용성
교류확대	교류확대 건수
	교류확대의 실효성 및 적정성
	타 현장의 적용성

### 2.2 2006년, 2007년 건설산업 상생협력사업 우수사례집을 통한 항목

건설산업 상생협력사업 시범사업 우수사례집의 내용은 2006년 건교부 소속 5개 지방국토관리청과 6개 산하 공사·공단이 발주한 17개 현장에서 이루어졌고 2007년은 69개로 증가하였다. 각각의 사례에서 추진성과와 추진시 애로사항 등을 토대로 항목을 선정하였고 정리를 통해 분위기 조성, 재무지원, 기술교육지원, 파트너링, 제도개선 등으로 항목을 나눌 수 있었고 세부항목의 내용들은 가장 공통적으로 나오는 것들을 정리한 것으로써 대항목에 속한 세부항목을 따로 분류하였고 세부항목에 대한 세부내용들을 다시 정리하였다.

### 2.3 타 분야의 상생협력 매뉴얼

타 분야에서도 상생에 대한 논의는 계속적으로 진행되고 있으며, 상생에 관한 논문 및 상생협력 매뉴얼 등도 여러 분야에서 나타나고 있다. 특히 통신사업자 및 IT중소벤처기업간의 우수사례를 통해 상생협력 표준매뉴얼을 만들어 낸 정보통신분야 상생협력 매뉴얼에서는 다음과 같은 평가항목을 얻을 수 있었다(정보통신부 2007).<sup>2)</sup> 표 2는 매뉴얼의 평가항목으로서 인프라 구축 부문, 경영지원 부문, 계약프로세스 부문으로 나뉘고 있고, 각각의 세부내용이 포함되어 있다. 항목들은 건설산업과 겹치는 부분도 있고 상이한 부분도 있어 일부에 대해서 수용하여 적용하였다. 그리고 체크리스트에서 나타난 내용들을 정리하여 상생협력수준평가 지표의 항목을 도출하는데 이용하였다.

건설산업 상생협력 표준모델 및 운영매뉴얼, 우수사례, 타분야 상생협력 매뉴얼 등에서 살펴본 바에서 공통된 항목 및 중요 항목을 도출할 수 있었다. 이러한 사례 등을 공통적으로 중요하게 생각하는 부분을 찾을 수 있었고, 이를 통해 상생협력 수준평가 항목을 도출하는데 사용하였다.

표 2 정보통신분야 상생협력 매뉴얼 평가항목

평가항목	세부내용
인프라 구축 부문	비전과 목표공유
	윤리경영
	시스템구축
경영지원 부문	정보공유 및 해외시장 공동진출
	교육 및 인력 지원
	지적 재산권 보호
계약프로세스 부문	협력업체선정
	공공기술개발
	단가결정
	계약체결
	납품 및 품질검사
	대금 지급
	A/S 및 유지보수

## 3. 상생협력 수준평가 항목도출

세 종류의 자료들로부터 상생협력수준평가지표의 항목을

2) 정보통신부는 현재 내각 개편으로 각 부처에 흡수됨.

도출해내기 위해 매뉴얼의 항목들을 정리하였다. 그리고 다음과 같은 과정을 통해 도출하였다.

### 3.1 유사사례를 통한 평가항목 도출

가장 공통적인 항목인 상생협력 분위기, 재무지원 부문, 기술 및 교육지원 부문, Partnering 부문, 제도개선건의 부문, 기타부문으로 결정하였다. 이것은 우수사례집에 수록된 2006년 11개의 현장과 2007년 10개의 현장의 추진성과부문을 각 항목별 건수를 정리하였다. 그리하여 표 3과 같이 성과 건수가 분위기조성, 기술 및 교육지원, 재무지원, 제도건의, 파트너링 형성, 기타 부문에 대해 가장 많이 나오므로 이 항목들을 가장 기본레벨인 대 항목으로 선정했고, 타당하다고 볼 수 있다.

표 3 우수사례집의 추진성과를 통해 집계한 각 항목당 성과 건수

년도	분위 기조 성	교육 지원	기술 교육 지원	재무 지원	제도 건의	사기 진작	인력 지원	파트 너링 형성	기타	합계
2006	53	18	60	38	27	0	3	27	24	250
2007	47	5	67	39	21	0	0	40	46	265
총계	100	23	127	77	48	0	3	67	70	515

평가항목의 도출배경은 상생협력분위기의 경우 일반건설과 전문건설의 상생을 위한 적극적인 의지가 있어야 성공적인 상생협력을 수행할 수 있기 때문에 중요한 것이다. 재무지원의 경우 직접적인 운영에 대한 금액과 관련된 것이고 건설프로세스에 막대한 영향을 끼치는 요인이기 때문에 서로에 대한 만족도를 높이는 것이 중요하다.

기술 및 교육지원은 신기술 개발 및 시공기술 Database 구축, 품질관리, 안전관리를 위한 필수적인 요소이기 때문에 중요하다. 파트너링 형성은 대화채널 구축 및 워크샵, 간담회 시행으로 공동의 목표에 대해 환기시키고 서로의 만족도 조사를 위해 중요한 것이기 때문에 중요하다.

제도개선은 발주기관, 원도급사, 하도급사 등 각각의 입장에서의 개선이나 의무를 다해야 하는 일들에 대해 서로에 대해 불편이나 불만을 해소하기 위해서나, 제도개선으로 품질관리 및 프로세스에 대해 보다 효율적이 되기 위해서 중요하다. 기타사항은 필요에 따라 상황에 따라 추가 및 삭제할 수 있는 부분으로써 예를 들면 현재 늘어난 외국인 근로자들의 고용에 있어서 복지 및 일반건설과 전문건설사이에서의 계약관계 등의 문제를 해결하는데 중요하므로 중요한 항목이라 할 수 있다.

### 3.2 유사사례를 통한 세부항목 도출

각각의 평가항목에 대한 세부항목들은 상생협력 매뉴얼, 우수사례집, 타 분야 등에서 나타난 각 평가항목에 대한 세부항목들에 대해서 가장 많이 나오는 항목을 선정하여 추가하였다. 이러한 항목에 따른 세부활동사항에 대해서는 기존목표인 각각 5개의 세부항목을 도출하려고 하였으나 각각의 비중이 틀리므로 일단 각각의 평가항목에 따른 세

부항목은 개수에 제한 두지 않고 가장 빈도수가 높은 항목들을 세부항목으로 하였다. 이를 통해 표 4와 같은 평가항목을 정리할 수 있었다.

표 4 상생협력 수준평가 항목

Level 1	Level 2	세부 활동사항
상 생 협 력 분 위 기	원·하도급사간 일체감 조성/사기부양책	관계자 워크샵, 단합대회
	하도급사 건의 및 애로사항 청취	상생결의대회, 협력회의, 결의문 공동채택
		멘토활동, 하도급간담회
		작업환경 개선활동
	대내외 홍보활동	설문조사 및 직접면담
	의사전달시스템 구축	협력업체 상생위원회 설립
		대내외 홍보
재 무 지 원 부 분	자금지원	커뮤니케이션 시스템 구축
	금융지원	시설·운전자금 융자, 손실금 자금지원, 긴급자금 필요시 기성금 선 지급
		네트워크론, 수급기업 투자펀드, 계약이행 증권면제
	대금 결제 개선	현금지급, 선 지급, 지급기일 단축, 기성관련업무 간소화, 실비정산
	거래조건 및 환경개선	인센티브, 협력업체 재무관리, 협력업체 간접비 절감, 구매대행, 정보공개
		성과공유제
기 술 및 교 육 지 원 부 분	기술지원	협력사와 공동 신기술 개발, 기술자문
		기술검토 회의, 발표회
		현장견학
	교육지원	시공기술 DB구축 및 건설기술자 기술지원
		건설장비 및 신기술 시연회
		신기술, 공법, 개정법령 등 전문교육 실시
국내외 연수	사이버 교육, 전문가 초청 강연	
품질, 안전관리 교육		
파 트 너 링 형 성	대화채널 구축	원·하도급사 대표자 간담회
		현장에 자체 홈페이지 구축해 지식정보 공유
		기성관리시스템 활용-일일 기성관리 공유
		상호 협력 하에 공정계획 사전검토
	환경협의체, 안전보건 협의체 운영	
	건설관리 발주자 만족도 조사 시행	설문을 통한 만족도 조사 시행
워크샵 시행		원·하도급 대표자 워크샵, 간담회
제 도 개 선 건 의	지역사회 지원	동호회 활동 지원
	발주기관	지역주민 설명회, 지역사회 봉사활동
		부실하도급사의 통계, 우수하도급에 인센티브
	원도급사	하도급업체의 현장사무실 설치비용 반영
	하도급사	이중계약시 원도급사 벌칙 강화
기타 제도개선건의	소규모 하도급사의 저가 동시계약 개선	
	중복 현장대리인 규정 완화	
	품질관리비 현실화, 안전관리비율 변경	
기 타	토지보상 전 주민 합의 도출	
	특허소유업체의 지위남용으로 원가 상승	
	작업환경 개선, 외국인 근로자 복지 증진	
	공사 안전보건 강화-체협교육, 불공정 관행의 개선활동-모니터링	

본 평가항목은 건설산업 상생협력 표준모델 및 운영매뉴얼, 상생협력 시범사업 우수사례, 타 분야 상생협력 매뉴얼 각종 논문 등에서 공통된 항목 및 중요 항목을 도출하여 작성하였다. 이를 통해 상생협력에서 가장 중요시 되는 항목들이 어떠한 것인지를 정리할 수 있었다.

#### 4. 도출한 설문항목 타당성 검증

도출된 항목이 설문용으로 적합한지 확인하기 위해 각각의 항목에 대한 평가를 할 수 있는 일반건설업체와 전문건설업체의 각각의 업체에 종사하는 전문가에게 설문항목의 타당성을 검증받았다. 검증은 주로 다음의 세 가지 주요쟁점에 대해 이루어졌다.

- 1) 나열된 항목이 실제로 적용될 수 있는가.
- 2) 항목 간 상·하 분류체계에 오류가 있는가.
- 3) 누락, 첨가 또는 개선되어야 할 지원항목이 있는가.

전문가의 검증결과, 업체별로 세부항목 내용에 다소 차이가 있었으나 항목에 관해 대부분 타당하다고 판단하였다.

##### 4.1 Level 1 평가항목

대항목인 Level 1의 평가항목은 우선 적절한 것으로 의견이 모아졌다. 상생협력 분위기, 재무지원, 기술 및 교육지원, 파트너링 형성, 제도개선, 기타 여섯 개로 분류한 것에 대해 적절하다고 판단하였다. 그리하여 Level1의 평가항목은 그대로 진행하기로 하였다.

##### 4.2 Level 2 세부항목

세부항목에 관한 조정에 대해 정리를 하면 다음과 같다. Level 2의 세부항목에 대해서는 적절하지만 세부활동사항의 내용들은 방대하기 때문에 그 중 가장 중요한 항목들에 대해 추려냈고, 검증 결과 세부항목들에 대해서 대부분 타당하다는 검증을 받았고, 논문진행에 있어서 문제가 없다는 전문가들의 판단을 받았다. 하지만 기타부분에 대해서는 유연성이 필요하다는 제기도 있어 항목에 대해 가변여부의

여지를 남겼다.

#### 5. 결론

상생협력수준평가를 위한 항목을 도출하기 위해 자료조사 및 검증을 거쳐서 완성하였다. 이러한 항목들은 앞으로 진행될 연구에서 설문을 통해 일반건설과 전문건설의 상생협력평가지표를 도출해내고 각각의 집단에서 생각하는 상생을 위한 중요시 되는 항목들이 어떻게 같고 차이가 나고 어떠한 특징들을 가지는지 연구를 하기 위해 중요한 것이다. 이 항목들은 건축분야에만 한정될 것이 아니라 세부항목의 조정을 통해 타 분야에서 상생협력평가지표를 알기위한 연구를 진행할 수 있으리라 본다. 앞으로 상생협력평가지표를 알기 위해 일반건설 및 전문건설 두 집단에 대해 상생협력평가항목을 가지고 설문조사를 할 것이고 AHP기법 및 Anova, Manova를 통해 설문의 결과를 정리할 것이고 특징을 찾아내려고 한다. 두 집단에서 상생협력을 위해 중요하다고 생각하는 항목이 어떤 것들이 공통적으로 중요하고 어떤 것들에 차이가 있는지 알아보고 왜 그러한 생각을 하고 있는가에 대한 분석의 연구를 하고자 한다.

#### 참고문헌

1. 건설교통부, “2007년도 건설산업 상생협력사업 우수사례집”, 2007
2. 건설교통부, “건설산업 상생협력 시범사업 우수사례집”, 2006
3. 건설교통부, “건설산업 상생협력 표준모델 및 운영매뉴얼”, 2006
4. 김기찬 외 2명, “대·중소기업간 상생협력 유형의 세분화와 전략; 중소기업의 L, A, J 유형분류와 성과를 중심으로”, 중소기업연구, v.29 n.4 한국중소기업학회, 2007, pp.133-151
5. 상생협력연구회, “상생경영”, 김영사발행, 2007
6. 정보통신부, “정보통신부문 상생협력 매뉴얼”, 2007
7. 주현 “대·중소기업 상생협력 정책의 성과와 과제”, 산업경제 2월호, 산업연구원, 2007

#### Abstract

After rapid economy growth, Korean economy and Korean enterprises are aware of the importance on Mutual Cooperation. However, Korean society is not ready to proceed Mutual Cooperation and there are no theoretical model yet. Therefore, this study will suggest the theoretical basis for Mutual Cooperation, though identifying the most commonly used factors of three reliable sources: Mutual Cooperaton Manual(Ministry of Construction and Transportation 2006), selected distinguishing Mutual Cooperation Cases by Ministry of Construction and Transportation and Mutual Cooperaton Manual of other leading fields. through this study, it is expected to find reliable factors to evaluate Mutual Cooperations between General Contractor and Specialty Contractor.

**Keywords :** Mutual Cooperation, Mutual Cooperation Manual, selected distinguishing Mutual Cooperation Cases, Level Valuation Items of Mutual Cooperation