

建築設計事務所의 經營〔完〕

營 業

참고 : (Ⅰ) 經營의 基本問題 (82年 9月号 게재)
 (Ⅱ) 組織의 役割 (82年 10月号 게재)
 (Ⅲ) 情報收集과 選擇 (82年 11月号 게재)

자료 : 田中 清著 〈建築設計事務所의 經營〉에서

營業의 意味와 目的

企業組織에 있어서 경영과 영업은 불가분의 관계에 있으며 營業活動은 경영의 중요하고도 불가결한 요건이다.

프로페션의 경우 영업부문은 〈하는 방법〉 이외에는 전혀 불필요한 것으로 생각하기도 한다. 그러나 프로페션의 형태도 사회의 변화에 대응할 수 있는 정도의 適應을 요구당하고 있는 것이 사실이다.

또한 기업의 영업에서는 반드시 觀點에서부터 영업적 대응을 필요로 하는 부분이 오늘날 설계사무소의 運營機能으로서, 이러한 점을 사회로부터 요구당하고 있는 것이 현실이다.

그 예로 戰後 조직화된 설계사무소에서는 企劃室 또는 業務部라는 명칭으로 조직화된 영업·기획부문을 설치하여 약간의 專任者를 둔 사례가 많았다. 그리고 그러한 경향은 서서히 정당한 것으로서 판단되기에 이르렀다.

또 大·中事務所 가운데에는 업무의 확대를 꾀할 목적으로 지사나 출장소를 설치하여 적극적인 영업활동을 전개하였으며, 그 영업자세에 있어서도 企業과 구별해서 존재하는 것이 오늘날의 실태이다.

총합적인 시야에 입장에서 볼 때 건축가는 제1급 프로페션으로서의 신뢰를 얻고 있는 것은 의심할 여지가 없다.

그러나 金力追求의 업계는 물론 프로페션으로서의 의사나 변호사의 세계에서 까지도 의심스러운 인물은, 반드시 소수에 의해서 발견된다는 것을 깊이 생각해 보지 않으면 안될 것이다.

그러나 건축가의 세계에서는 자신의

직업에 성실과 신념을 가지고 창조적인 의욕을 불태우는 선배가 우리들 주변에 많이 존재하고 있다.

設計事務所에 있어서도 장기적인 전망을 근본 토대로 하여 業務의 質量과 安定을 꾀하는 작업이 필요한 것은 말할 나위가 없다. 이 목적을 위한 제반 방침이 현재 행해지고 있다. 일반적인 예를 든다면 우선 다음의 범위가 프로페션으로서의 업무의 영업행위라고 볼 수 있다.

1. 업무정보·자료의 수집
2. 人脈 및 他業界에의 접촉·확대
3. 關係優先의 P. R과 진밀화
4. 관공서에의 指名登錄 수속
5. 독자적인 기술개발에 의한 시장 개척

이상의 根幹이 되는 것은 專門能力에 의한 신뢰관계의 확대 및 연장이자다. 그리고 商行爲로서 덤벼드는 것은 위험한 일이다.

다음은 치출한 방법에 의한 프로페션으로서의 영업(이것은 모두 상행위로서 權謀術策의 범주에 속한다) 행위로서 그 예를 들어본다. 더구나 유감스러운 일은 이러한 사실이 극히 적은 것만은 아니라는 사실이다.

1. 정치권력을 이용하는 수주활동
2. 금융권력을 이용하는 수주활동
3. 입찰수주에의 적극적인 참가
4. 同業他社에 대한 약점 이용방법
5. 가격경쟁도 불사하는 상업적인 영업
6. 발주자(건축주)와 수주자(설계사무소)간의 利權契約

이상의 사례는 非建築家인 영업맨을 배치하여 적극적인 영업활동을 전개하고 있는 設計事務所에 그러한 예

가 많으며 건축가들 자신 가운데에도 결코 적지 않다고는 할 수 없다. 진실한 업무를 수행하기 위해서는 非文化的인 亂世 속에서 苦闘하는 건축가를 중심으로 하여 공동의 敵을 반드시 제거해야 한다는 것을 명심해야 한다. 또 이에 반하여 자기반성의 기회를 갖지 않으면 안된다.

이상의 예를 전제로 하여 생각하는 것은, 정상적인 建築家營業에 대한 자기 자신에 있어서의 實行可能性, 즉 말하자면 그 결과에 의해서 自社의 경영수지가 성립되지 않으면 營業맨으로서나 경영자로서도 실격이다.

알기 어려운 것은 자신을 상실한 쪽이 의외로 많다는 것이며 진실은 언제나 현명하면서도 단순하다.

다음은 私見을 제시함으로써 參考를 제공하고자 한다. 이것은 곧 諸賢의 노력과 인격과 판단에 관계되는 문제일 줄로 믿는다.

1. 경영규모의 설정—자신의 경영 능력과 영업능력에 대한 철저한 분석 단 성장에의 탄력적인 추적을 내포한 體質을 간략해야겠다는 평소의 마음가짐이 중요하다.

2. 업무의 質로서 승부를 판가름해야겠다는 마음이 앞서야 하며, 부응해서 전문가로서의 실력을 확립할 것. 그리고 자신의 적성·특질을 발견하고 그 방향으로 同業他社와 대결하여 승리할 것.

3. 업무의 성과(실적·작품의 質)에 대해서 사회 여러분야로부터 평가를 받기를 좋아하는 마음을 가질 것.

4. 情報收集·選擇能力을 항상 체질화시킬 것.

5. 자신의 생존권, 人脈의 구성,

교제의 범주에 있어서, 그 성격과 種別을 본질적으로 정확히 파악하여 행동하는 것.

일본의 社會構造는 집(家)·학벌·문벌·郷土閥, 기타 파벌·地緣·血緣 등에 의해서 행동하고 있다는 사실에 유의할 필요가 있다. 그리고 그 가운데에서 자신의 신념을 선택하고 방향을 설정하는 사람이 많다는 것도 잊어서는 안된다.

6. 사회 및 뉴스에 대한 적극적인 提案行爲야말로 이른바 P. R 活動의 본질이다.

업무의 성실한 실천+P. R活動에 의해서 建築家職能에 대한 일반사회로부터의 평가와 신뢰를 얻게된다.

7. 潛在的需要的 預測研究와 거기에 따른 전문적인 조사·연구를 게을리하지 않을 것. 즉 연구성과와 정보자료의 質·量이 중요한 무기로서 역할한다.

8. 광범위한 건축가 업무 가운데에서 다시 한번 독자적인 고도의 專門能力를 쌓기 위해 공부한다. 노력과 시간에 의해 實績의 정도가 나타나는 것이며 總合的 능력에 스페셜티(Specialty)가 합쳐질 때 강력한 무기가 된다.

9. 자신의 인간적 매력과 전문적 능력을 향상시킴으로써 광범위한 理解者와 지원자를 확보할 것. 專門能力의 레벨 업이 뉴스의 레벨 업을 초래한다.

10. 이상의 예를 단적으로 표현한 것은, 결국 건축에 대한 정열, 專門業務에 대한 실력, 인간으로서의 성실성, 사회인으로서의 교양, 그리고 人脈의 풍요로운 集積에 의해서만이 보다 훌륭한 영업활동이 보장된다는 것을 말하기 위함이다.

경쟁의 의미를 잘못 이해하거나 고의로 팽개쳐 버리려는 것은 오직 상품매매에 현혹된 마음에서이며, 同業他社에게 미혹을 끼치고 업계의 타락을 부채질하는 행위일 뿐이다. 그 예로서, 業界에도 정평있는 <에의바른 사무소> 보다는 불명예스러운 레테르가 붙은 사무소가 수도권에 많다는 것은 우연이 아니며, 그 가운데에는 몇개의 원인이 있다는 것을 고려해 봐야 한다. 그것은

* 政治權力的 중심지에서 정치·행

정의 관련정보가 범람하는 가운데 다수의 사무소가 과당경쟁을 부채질하고 있다는 것.

* 대도시에 존재하는 설계사무소는 상호간 연대감이 사실상 부족하다는 것 등이다.

이상은 설계사무소의 영업에 있어서 明暗兩面을 말해주고 있다. 궁극적으로는 경영자의 프로페션으로서의 倫理感에 의한 문제이며, 인간성의 인식을 痛感하는데에 있다.

오늘의 問題點과 그 原因

建築設計界의 오랜 병폐로서 입찰 및 疑似콘페에 대한 적극참가의 문제가 있다. 그 문제는 辰野金吾씨나 長野宇平씨가 국회의사당 건설 계획에 참여하여 공명정대한 물의 확립을 피하기 위해 정열과 노력을 경주하기 전까지는 본질적인 진보개선이 없었다.

형식적으로는 일본건축가협회·일본건축사회연합회·일본건축학회에서 제정한 <建築設計競技基準>이 존재하여 설계경기에 대한 운영방식으로서 어느 정도 정비된 내용을 갖추고 있었다. 그러나 이것을 활용하는 건축주측이나 응모하는 건축가측의 쌍방에 의한 장애가 있어 사실상 만족한 상태로 채용된 사례는 극히 적었다.

오늘날 설계사무소의 영업이 프로페션으로서 적합한 자세를 취하지 못하고 있는 커다란 원인은 결코 단순하게 지적할 수는 없으며, 역사적인 근거 또는 다각적인 관점에서 판단할 필요가 있다. 그것을 요약하면 다음의 諸條件이 있다.

1. 일본에 있어서의 건축가 업무는 프로페션으로서의 이해가 대단히 부족하여 클라이언트측도 건축가의 報酬에 대하여 <안정한 것이 좋다>라는 인식이 강하게 뿌리를 내리고 있다.

2. 수요공급의 경제원칙을 무시한 설계사무소의 난립에서 기인하는 과당경쟁과 일부 사무소의 상업주의적 영업행위에 의한 혼란

3. 개인의 재능에만 의존하려 드는 습성이 강한 건축가 스스로의 함정, 그리고 업계의 병폐인 연대감의 회박성, 그것에 의한 의지의 불일치와 사회성과의 遊離

4. 설계사무소의 세계 자체에도 건

축가가 바라는 <價値>있는 자와 설계업자가 원하는 자의 존재가 混在하여 프로페션으로서의 윤리관이 철저히 못하다.

그 이유는 입찰행위를 기피하는 것보다도 오히려 그것을 이용하여 영업적인 수단으로서 생각하는 사무소가 적지않은 것이 현실이며 또한 그러한 행위에 대해 죄악감을 갖지않는 데에 원인이 있다.

5. 입찰제도를 안이하게 채용하는 건축주(주로 지방자치제)측에도 문제가 있다. 또한 지방자치의 리더십의 방치에 의한, 지방자치 정신에 따른 환경과피의 결과를 자각하고 비통해하는 당사자들이 회박하다는 데에 문제가 많다.

6. 設計競技基準를 개조하여 그것을 악용하는 건축주와 편승하는 사례가 많다.

여기에는 그 문제를 발생케 하는 몇 가지 원인이 있다.

* 외부로부터의 부당한 정치권력개입

* 심사의 불공정 또는 불명치 않은 심사내용

* 참가자에게 부당한 희생을 강요하는 안이한 參加報酬

* 作爲的으로 생각하는 비상식적인 단기간의 期限設定

* 저작권의 경시 또는 무단사용

이상의 각 항목들은 일본의 문화적 風土性의 문제, 프로페션의 사회적 미성숙에서 기인하는 현상, 정치·행정의 부조리에서 기인하는 현상, 전문가측의 윤리감과 연대감의 결핍에서 오는 현상 등이 주원인으로서 작용하고 있다.

設計事務所측의 問題

건축가에 대한 諸問題로서 설계사무소 경영과 직결되는 문제가 있다. 그 문제들로 인하여 사회에 어떤 형태로 파급되고 건축가에게 어떤 영향을 끼치는가, 건축가로서 또는 건축가를 지망하는 자로서 심각하게 생각하고 반성하여 마음에 새겨둘 필요가 있다. 그 문제점을 다음에 열거하여 諸賢의 비판과 검토를 기대하여 본다.

1. 악질적인 건축주와의 편승으로 인한 동업자간의 연대감의 회박성. 높은 교육수준에도 불구하고 사회인으로서

서 어울리지 않는 사람, 교양인으로서의 윤리감과 연대감의 결여를 인식하고 반성해야 한다.

2. 입찰·疑似콘페 등, 불명랑한 업무의 지명에 참가하는 사무소가 當落에 개외치 않고 자신들의 입장에만 몰두하여 피해를 입지않는 결과를 초래하고 있다. 예를 들면 건축주에 대한 불신감, 사무소간의 불신감, 경제적, 시간적 손해, 프라이드의 상실 등이 있는데도 말이다.

3. 덤핑입찰에 의한 수주의 결과는 대폭적인 적자를 부채질하여 업무상의 책임을 불투명하게 한다.

大赤字를 각오한 것은 진실한 업무를 요구하는 사회에 대한 반역이며 同業間에 迷惑만을 끼칠 뿐이다.

4. 덤핑수주를 일삼는 조잡한 영업내용과 충실성이 결여된 사무소의 경영내용이 주는 악순환은 프로페션의 사회적 정착을 무엇보다도 배격하는 결과를 초래한다.

5. 설계사무소간의 무분별한 경쟁은 건축주·일반사회로부터의 불신과 천시를 조장하는 결과이며, 일본국민의 文化性을 파괴하는 방향에 건축가 자신의 힘을 빌려주는 일이 된다.

6. 설계사무소간의 상호불신을 증대하는 것은 건축가의 사회적 평가를 하락시킬 뿐이다. 사회의 신뢰를 잃는다는 것은, 동시에 업무에 대한 경제적 평가를 필연적으로 하락시키는 결과가 된다.

7. 건축가라는 직업이 매력을 잃게 되면 설계사무소는 당연히 경영맨이나 사회적으로도 쇠퇴의 길을 걷게 되는 운명에 놓이게 된다.

8. 우선 혼란스러운 것은, 넓은 시야에 입각한 사회적 제언이나 프로페션으로서의 건축가에 대한 일반사회에의 P. R의 노력이 결여되어 있다.

이 점은 건축가 개인이나 建築設計諸團體를 불문하고 태만이라는 비난을 면할 수는 없다.

競争에 어떻게 대처할 것인가

이 章에서 취급하고자 하는 경쟁은 전전한 설계사무소의 경영을 저해하는 不當·不明郎한 영업적 경쟁을 의미하는 것이다.

전문가로서의 건축가 프로페션을 전

제로 한 경쟁은, 건축가 업무에 대한 전문능력과 성실도·적성 등에 의해서 승부가 결정된다. 그러나 오늘날의 建築設計界의 현황은 결코 그와 같이 단순명쾌한 흐름이 아니라는 것은 주지의 사실이다.

종합적인 전망으로 볼 때 설계사무소 자체가 오늘날과 같은 상황에 처해 있다는 것은 어쩌면 당연한 일일른지도 모른다. 외부의 사회적 상황, 시대의 推移에 의해서는 各項의 연관이 다른 각도로 부상되었으나 여기에는 사무소의 내부적 문제, 사무소간의 경쟁과 협력의 부족함이 더큰 원인으로 지적되고 있다.

주시하시는 바와 같이 戰後復興期로부터 高度經濟成長期 동안 일본의 건축계는 달콤한 시대가 장기간 계속되었다. 경제원칙을 독점했던, 정말로 이상한 감미로운 밀월의 시대였었다.

경제가 調整期로부터 低成長의 시대로 移行하는 오늘날, 설계사무소도 당연히 内部調整의 필요가 절실하게 되었다.

먼 장래를 경원시 한 현재의 설계사무소는 需給의 언밸런스에 고심하여 經營失速의 현상을 노출시키고 있다.

報酬덤핑, 疑似콘페 등의 증가도 病根의 커다란 원인이다.

오늘날의 침체, 經營失速의 내부적 원인으로서는 몇가지의 예를 생각하여 본다.

1. 需給原則을 무시한 사무소의 난립, 그리고 안이한 경영자세
 2. 세부분열적인 弱小事務所의 생성. 弱小라 함은 경영능력·조직력·전문능력의 결핍을 의미한다.
 3. 과거의 高度經濟成長期로부터 低成長期에의 대응, 經營轉換의 미숙, 즉 虛弱肥滿兒의 상태
 4. 연간 實勤務月數의 條件惡化
 5. 수주에 있어서 報酬條件의 악화
 6. 업무의 多角化·高度化에의 대응노력 부족
 7. 감미로왔던 과거에서 탈피하지 못한 未熟兒型의 人材溫存
 8. 本來的인 전문능력의 부족
- 현실적으로 사회의 뉴스에 대한 공급과잉의 설계사무소가 '今後' 장기간에 걸쳐 현상유지로서 허용될 수밖에 없다는 것이 상식처럼 되어 있다. 이

경우, 이상의 어느 쪽, 혹은 그 가운데에서 몇개의 예에 해당하는 사무소부터 먼저 제거하지 않으면 안되는 것이 오늘날 설계사무소가 처한 운명이며 상식인 것이다. 그리고 설계사무소의 존립을 위협케 하는 사회의 제반 外部的要因이 존재하는 것도 사실이다.

그러나 일부 설계사무소의 위기적 양상과는 달리 일부 대형사무소는 기업적으로 조직화되어 전국적인 영업 규모를 가지고 대량의 업무를 정밀하게 소화시키고 있으며, 시장독점의 방향으로 사실상 전진하고 있는 상태이다.

그러한 강력한 힘과 기업적 체질이 좋은 것임을 잘 알면서도 일부 설계사무소는 정치권력·금융권력에 접근하여 설계사무소 세계에서라도 약육강식의 경향을 증대시키고 있는 것으로 놀란다.

더군다나 質·量的으로 강대한 일부 大型建設會社의 설계부는, 그 營利組織의 庇護를 배경으로 하여 강력한 자본력을 가지고서 경쟁의 자세를 노골적으로 취하고 있다.

하여간 어느 業界에 있어서도 라이벌이 존재하지 않는 세계는 없으며, 특히 설계사무소의 오늘날과 같은 입장은 엄격하게 말해서 環境條件이라는 것을 통감하지 않을 수 없다.

오늘날 견실한 경영을 유지하고 있는 설계사무소는 약 20퍼센트, 겨우 명맥을 유지하고 있는 설계사무소가 약 30퍼센트(78년도 建築知識社의 조사에 의한 자료에서 抽出함)이며 나머지의 약 50퍼센트가 현상유지마저 곤란한 설계사무소이다.

이상의 제반 여건이 확실하게 뿌리를 내리고 있는 현실을 토대로 하여 今後 중·小設計事務所의 발생을 유도케 하는 길은 없는 것일까? 물론 즉각적으로 약효가 나타나는 방법은 없다. 그러나 건축을 창조하는 매력을 갖지 않은 이상, 무엇으로든지 선택할 수 있는 길을 추구하고 생각하지 않으면 안된다. 그러기 위해서는 건축가 자신의 노력과 마음에 의해서 그 환경조건을 개혁·개선하는 방법을 모색해야 한다.

먼저 영업의 의미와 목적에 있어서의 모든 항목을 再讀하기 바란다. 왜

냐하면 가까운 장래에 설계사무소가 半減하고, 혹은 3분의 1로 도태될 사태가 발생할지도 모르기 때문이다.

또한 오늘의 문제점과 그 원인에 있어서의 모든 제반 장애에 대하여 현명하게 대처하고 그러한 함정으로부터 벗어나 知性和 能力을 體得하는 것이 그 시점에서 굉장히 유익하고 필요하기 때문이다.

그러나 앞으로의 설계사무소는 개성적인 전문능력과 충분히 정비된 조직력을 필요로 한다. 따라서 아무 것도 뛰어난 것이 없는 特性을 갖는다면 살아남기 위한 경쟁에서 낙오될 운명에 처할 것이라는 것은 자명한 사실이 아닐 수 없다.

이어서 자신은 어느 쪽의 대열에 가담할 것인가, 어떠한 작전에 의해서 무엇을 무기로 하여 어떤 목표를 향하여 겨눌 것인가 하는 근성을 갖고 실천하기 위한 熟考가 필요하다.

● 살아남기 위한 수단

1. 당연하면서도 절대적인 것은 어떠한 일에 있어서나 전문능력과 정보능력을 고양시킨다.

그 가운데에서도 중요한 것은 대의적으로는 人脈, 대내적으로는 人材이다. 그것과 동시에 경영자의 신념과 정열이 明暗의 分岐點으로서 작용한다.

2. 경영의 합리화는 설계사무소의 경우에서도 당연히 필요한 것이다.

예술가적으로 또는 職人的으로 자신이 지향하는 바를 선택하여 나아가는 것은, 사회적으로 책임있는 봉사를 해야 할 건축인으로서 마땅한 양심이며 그것에 충분히 대응할 수 있는 경영조직 또한 필요하다.

3. 사회적 뉴스에 의해서 설계사무소의 職能·업무의 영역과 수비범위가 변화한다는 문제에 대해서는 어떻게 대처할 것인가? 업무의 專門領域

과 클라이언트와의 대응에 의해서 펼쳐지는 3가지 생각해 보아야 할 문제가 있다. 그것은

㉠ 遠心型-擴大指向으로서의 總合化의 방향. 이미 세계 제1의 대형사무소가 다수 존재하고 있는 일본의 실상을 보더라도 이러한 문제는 당사자가 충분히 검토하여 업무에 참고하는 예가 많다. 그러나 今後에는 대형사무소 자체에도 優勝劣敗·변영성쇠의 법칙이, 피할 수 없는 법칙으로서 작용하는 시기에 직면할 것이라는 예감이 없지않다. 천연자원이 충분치 못한 일본의 기업이 工業力에 의해서 세계무대를 석권하다시피 한 오늘의 성장을 보더라도 활약의 무대를 국제화하는 것을 생각하지 않으면 안된다.

㉡ 求心型-集中指向과 전문화의 방향. 건축의 用途機能種別을 선택하여 특정한 전문영역의 위치를 확보해야 한다.

고도의 전문능력에 의한 우수한 작품과 실적, 獨自의 受注體制에 의한 업무량의 安定化, 그것에 의한 他社와의 무의미한 경쟁 회피 등, 엘리트로서의 견실한 經營體制를 형성한다.

㉢ 특정한 조사·연구·기획업무 등, 컨설턴트能力을 전제로 하여 그것과 관련된 設計監理 업무체제의 확립. 다시 한번 말해두고 싶은 것은 컨설턴트·매니지먼트(Management)에서부터 사업의 總合企劃·推進代行業務에 대한 전문능력의 개발에 까지 職能의 변화가 가까운 장래에 출현할 것이 분명하다.

4. 少數精銳主義에 철저히 할 것.

설계사무소의 최대의 자산은 人材이며, 최대의 필요없는 것은 無能·無氣力적인 人間이다.

현재 일반적으로 연간 100일이 넘는 휴일이 있으며, 정당의 迎合政策에 의해서 今後에도 연간 實勤務日數

가 감소의 경향을 벗어나지 못하고 있다. 따라서 휴일이 증가한다는 것은 일반 국민의 지성·교양·건강에 플러스 요인으로서도 작용하지만, 반면에 무기력·나태 등 半遊民的인 상황이 전개된다는 것 또한 사실이다. 그리하여 정신적으로 풍부하다고 해서 모든 것이 풍부할까 하는 의문이 생긴다.

5. 경영조직이 硬直化를 방지하여 탄력적인 조직체질을 保持할 것.

예를 들면 ㉣ 協力事務所와의 긴밀한 유대관계 ㉤ 同種 및 관련(구조·설비·積算·造園 등) 사무소와의 팀워크(Team Work)의 정비 ㉥ 건축과 관련된 전문가(도시계획·인테리어·가구·공예 등)와의 유대 ㉦ 他地域 사무소와의 協業化. 또 人材的인 면으로서는 프리랜스의 활용, 연간계약 職員制의 채용(2년단위 정도를 표준으로 한 방법이 좋다. 또한 우수한 인재는 정규사원으로서 스카우트하는 방법도 있다), 소장 代行者의 양성과 조직상의 정비(종합적인 능력이 부족한 경우에는 부분적인 권한위임을 생각할 수도 있다) 등.

6. 사이드 워크(Side Work)에 의해서 경제면을 보강하는 것도 이상적이다.

프로페션으로서의 건축가가 非營利的으로 존재하는 이상은, 그 理想을 경제적으로 보강하기 위한 전문분야를 확보하는 노력과 능력에 관계없이 모두의 과제가 된다.

7. 物心兩面을 갖춘 페이트런(Patron)을 가질 것. 레오나르도 다빈치나 미켈란젤로같은 大天才도 로마法皇이나 大家門의 庇護 속에서 그들의 재능을 화려하게 발휘하였다.

그러나 현대의 페이트런은 먼저 인기를 지독히 좋아하며 학벌·企業閥을 중요시한다.<*