

建築設計事務所의 經營

經營의 基本問題

자료 : 田中 清著 <建築設計事務所의 經營>에서

1. 組織의 性格

建築設計事務所에 있어서 조직의 성격을 결정하는 것은 극단적으로 말하면 <所長의 意思決定>에 의한다. 또 他律的 요소로서는 發注者의 方向性과 需要者에 대응하는 수단에 의한다.

그러나 그 사무소가 무엇을 목표로 하고 그러기 위해서 어떻게 운영해 가는가는 무엇보다도 所長다운 최상의 의지와 책임있는 결정에 있으며 이것이 자연스러운 모습이다.

建築家로서의 파트너십이라는 방법은 업무 運營上의 팀워크에 대해서 連帶 및 共同의 책임을 지는 것으로서 이것을 經營의 범주까지 오버랩 시킬 수 있다면 조직의 中樞로서 이상적인 형태라 볼 수 있다. 특히 中·小事務所의 경우는 이같은 양면성(專門能力+經營能力)을 가진 經營幹部가 아니면 실제로 사무소로서의 성립이 곤란하다.

건축가는 一般企業과 다른 理想을 추구하는 조직이기 때문에 건축가를 지망한 인간적인 면에서 보면 대단히 強烈한 개성의 소유자가 많은 것도 사실이다. 이것은 선천적인 성격과 후천적인 환경과의 만남에서 형성된 것이겠으나 일상생활의 손해와 이득은 별도로 하고 건축가로서는 하는 수 없는 숙명적인 일이 아닌가 생각한다.

왜냐하면 건축가란 예술가의 延長線에서 살고 있는 者이며 또 匠人의 延長線에 위치하는 者로서 더우기 職業上의 강한 信念과 情熱의 所有者가 되어 함이 필수조건이기 때문이다.

그러므로 자기의 능력으로 사무소를 경영해 나가기 위해서는 강한 성격의 소유자가 아니면 아무리 실행해 보아도 잘되지 않는 것 같다. 단 그것을 겉으로 나타내느냐 안나타내느냐의 차이는 있겠으나 나 자신은 그와같은 건축가에게 호감을 가지게 한다.

<組織의 性格>—일반적으로는 이것을 「社是」에 의해서 그 목표를 규정하고 노력의 集積에 의해서 <社訓>으로서 명확한 형성이 보여지는 것이다.

물론 그 <社訓>이란 것은 敬仰의 가치가 있는 것과 再考의 가치성 등 여러가지의 차이는 있겠으나 組織의 對外的 신용과 평가를 결정하는 중요한 요소의 하나다. 그래서 그 <社訓>을 만드는 데는 所長 이하 직원을 포함한 全員의 마음기짐과 노력에 달려 있고 또 그 완성에는 상당한 시간이 필요하다.

그러나 自然發生的으로 放任해 두어서는 결코 바람직한 社訓이 될 수가 없고 지도자다운 최상의 신념과 <事業에 對理想>을 <意識的인 반면 長期的>으로 완성시키는 이외로는 도달할 필요가 없다.

설계사무소가 組織을 끌고가는 목표를 어떻게 두고 있는가. 2~3개의 예를 들어보자.

● N事務所의 예 (大事務所)

1. 우리는 건축이라 불리우는 創造活動을 통해서 사회에 공헌하고 살기 좋은 생활환경을 만드는데 봉사한다.

2. 우리는 構成員의 맡은 일에 따라 自主管理의 원칙에 의해서 물질과

정신을 만족 시킬 수 있는 조직으로 만든다.

3. 우리는 사회적 공헌과 개인의 목적을 兩立시키는 組織을 만드는데 노력한다.

● S事務所의 예 (小事務所)

1. 建築家가 업무를 수행하는 데 있어서 성실함을 최우선으로 한다.

2. 建築家가 업무를 수행하는 데 있어서 각자의 專門分野의 추구하고 결정에는 정확하게 할 것을 최대 목표로 한다.

3. 보다 좋은 건축을 창조하기 위해서 자신의 專門能力을 닦고 創作을 더하여 최선을 다한다.

여기서 말하는 <組織>이란 두가지의 의미를 가지고 있다. 하나는 단순히 <會社> 또는 <事務所>라는 것이고 또 하나는 建築家 업무를 수행하기 위한 인간을 중심으로 한 <시스템>이란 의미이다.

建築家 업무란 <專門職>이기 때문에 設計事務所의 경우는 어디까지나 <組織의 우두머리>는 建築家가 됨을 원칙으로 한다. 그것은 병원의 원장이 실업가였다든가, 법률사무소의 소장이 부동산회사 사장의 아르바이트였다든가 하면 사회 通念上 <이상하다>는 것과 같이 실업가나 기업가가 設計事務所의 長으로서 <經營>의 職分에 있음은 일의 성격에 바람직하지 못하다.

建築家 이외의 직업에서 유력한 인재를 設計事務所에서 받아들일 필요성이 그 <組織>에 있을 경우에 役員·

종 별	A	B	C	D	E
성 격 규 모 별	아틀리에적 작가형 소사무실	특정 종속형 소사무실	未組織 作家型 중사무실	조직화 기업형 중사무실	조직화 기업형 대사무실
특 징	소장의 역량과 개성에 의해 경영—조직에 관해서는 염두에 두지 않는다.	특정기업 패턴에 종속하여 업무를 수행, 업무의 전문화에 따라 조직·운영도 종속 타율적	A형이 발전한 것. 작품업적의 질이 높은 것이 특징	대단한 보스가 아니라도 협력과 조직으로 지속성이 높은 경영유지	전국규모로營業을 전개. 많은 대표적 기업과 결합
장 점	작품·운영에도 개성 발휘	조직운영이 간소화·합리화 용이·경영안정 얻기 쉽다.	업적·명성에 의해 여유있는 경영 가능·우수인재 모임	행동력 왕성·안정경영 기대	백화점적 능력과 업적과시·영업력 소화력 발군
단 점	一代에서 끝날 우려·경제적인 문제 우려	기업패턴에 따라 존립 우려	비근대적 패턴 그룹에 빠질 위험 내재	개성적인 작품없고, 상업주의에 빠질 위험	사회변화에 따라 적응력 의문, 정치적 결합에 위험
장래지향	소원의 독립 지향성 강함. 전문가적인 능력 향상	안정적 장점을 취하면 좋은 작품 기대. 새로운 경지 개척필요	인재 육성 등용하여 조직화 유도·작가형도 육성필요	기획력·연구개발을 무기로 우수인력 증대·독자노선 확보	국제경쟁력 강화·국내적으로는 맘모스화로 곤란에 빠짐

相談役·顧問 등이나 管理部門(人事·經理·企劃 등)의 專門人材를 받아들이는 것이 적절하다. 〈組織〉의 性格方向을 정하는 것은 設計事務所 경영의 長期的 목표, 理念이 어디에 있는가를 명확하게 해야한다. 그럼으로써 그 設計事務所의 존재이유를 주장하고 사회가 그 존재가치를 인식하게 된다. 그래서 存在價値의 사회적 평가는 業務實踐의 축적의 결과에 의해서 생기게 된다.

즉 어떠한 조직을 만들고 어떻게 경영을 하며 적당한 규모를 형성하여 운영하는가 라는 가장 근본적인 精神構成의 分野를 갖게 된다.

앞에서 〈所長의 意志決定에 따라〉라고 썼으나 좀더 실질적으로 말하면 所長의 성격과 능력에 달려 있고 또 〈組織〉의 構成, 人材水準에도 밀접하게 관련되는 문제이다.

設計事務所가 어떠한 성격과 규모를 가지고 경영되고 있는가는 표에 의해서 그 개념을 이해하고자 한다.

大小의 구별은 어디까지나 직원수를 대상으로 한 것으로 사무소의 질이나 유명도와는 무관하다.

小事務所란 所長 이하 3~10명, 中事務所란 20~30명, 大事務所란 50명 이상의 규모라고 보는 것은 「專門的 通念」으로 구분한 것으로서 그 중간에 속하는 事務所는 그 성격도 中間的 狀況으로 볼 수 있겠다. 관련해서 美國의 설계사무소의 예를 들면 8~10

명 정도의 직원으로 두서너명씩의 파트너십으로 구성되는 것이 전형적인 경영형태이고 大事務所로 보이는 SOM도 150명에서 200명 내에서 구성하고 있다(田辺博司氏·레이몬드建築設計事務所 專務理事의 조사자료에 의함).

日本에서는 사무소 수가 수요측의 시장에 비해 많아서인지 혹은 사무소의 單位規模가 외국에 비하여 너무 큰 것인지, 하여간에 종합적으로 보건대 양적인 공급 과잉현상을 만든 원인이 있음은 확실하다. 양적인 공급과잉은 질적인 경쟁으로 직결하여 수요자인 建築主에게 알맞은 서비스 향상으로 연결되지 않게됨은 商人과 다른 〈프로페션〉의 특질이다.

오히려 〈惡貨가 良貨를 驅逐한다〉는 현상을 만드는 격이 되어 사회로 보나 건축가로 보나 커다란 손실을 만드는 것이다.

지금부터 各設計事務所가 〈適者生存〉에 입각하여 올바른 의미로서의 〈優勝劣敗〉의 갈림길에 서서 〈내일에 살아남을〉 자신을 體得하기를 원한다면 다음의 4 가지 조건을 꼭 완수하지 않으면 안된다.

1. 專門的인 업무에 대한 社會·建築主의 요청이 있을 시 자신(事務所)이 충분히 대답할 수 있도록 대응 능력이 있을 것.

2. 建築主와 建築業界에 대해서 지도력있는 리더십을 구비할 것.

3. 同業他社와의 지나친 경쟁(人海戰術·판로경쟁·덤핑행위 등)이나 建設業者와의 〈힘으로의 경쟁〉을 피하고 建築家로서의 專門能力과 신뢰관계로서 경영을 성립시킬 것.

4. 主宰者로서의 建築家는 建築創造에 정열을 다하고 社會壓力이나 經濟的不遇에 굴하지 않고 직원의 共感과 自覺을 확립할 것.

2. 經營의 基本的 條件

일반적인 사회 통념상에서 말하면 事業經營의 목적은 첫째로 이윤의 추구와 기업의 확대이고, 그 수단으로서 여러가지의 기본 조건을 조직적으로 요구하는 것이다. 따라서 設計事務所의 경영과 조직의 문제를 해명하는 論議와 사업 경영의 일반론과는 사업적 관점에서는 커다란 차이가 생기는 것은 피할 수 없는 것이다. 그러나 經營의 기본 조건에는 어느 정도 공통적인 부분이 있고 方法論으로서 해명하려고 하는 의도인 경우에는 오히려 建築家는 종래보다 그 점에 관한 한 태만·무관심의 비난을 피하기가 어려운 것은 아닐까. 利益指向을 배제하면서 健全經營을 바라는 것은 利益至上主義의 실천보다는 더욱 어려운 것이 아닐까. 프로페션으로서 建築家經營者가 깊어져야 할 숙명적 십자가이다. 경영이 성립되어야 될 필요 조건으로서 일차적으로 다음과 같은 諸條件을 구비하지 않으면 안된다.

1. 일정한 水準以上の 사회적 신용과 專門家能力

2. 최고급의 經營者能力

3. 업무수준을 확보·향상시킬 수 있는 人材構成과 그 管理能力

4. 시기에 맞는 資金調達과 管理能力

5. 先見性과 營業能力

또 경영자로서 실천하여야 할 〈經營指針·5 원칙〉을 다음에 표시하면

1. 組織과 人材의 育成向上에 노력하는 일

2. 좋은 일을 할 수 있는 환경조건을 만드는데 노력하는 일

3. 자금운영에 있어 합리성과 계획성을 갖는 일

4. 經營能力과 經營規模와의 균형에 주의하는 일

5. 시간의 가치를 진지하게 평가하고 시간을 어떻게 활용하는가를 공통의 과제로 하는 일

— 社会的信用과 專門家能力 —

프로핏선의 업무로서 당연한 일이지만 사회적 신용, 의뢰자와의 신뢰관계가 전제가 된다. 그렇게 하기 위해서는 가능한 한 많은 사람들에게 자기의 인적·역량을 인식하게끔 평소부터 마음을 쓰는 것이 중요하다.

그러나 인간적 신뢰가 얻어졌다고 하더라도 전문가 능력의 수준의 여하에 따라서는 업무의 성립이 반드시 기대되는 것은 아니다. 또한 〈분수〉를 넘어서는 야망에는 커다란 위험이 따르는 것을 피할 수 없다. 어려운 일이지만 객관적으로 자기의 능력을 발휘하여 정확히 평가하고 세상의 어떠한 분야에 立脚點을 얻을 수 있는가를 둘러보는 것이 중요하다.

人間社會에는 파벌이 존재한다. 그것은 반드시 善惡을 초월한 엄연한 것으로서 현실적으로 존재하고 있다는 것을 直視하지 않으면 안된다. 가령 학벌·문벌·地域閥·企業閥·資本閥 등등 끝이 없을 정도로 多種多様な 형태로 존재하고 있는 것이다. 經營組織이 사회로부터 孤立해서 존재할 수 없다는 것이 자명한 이치인 이상 파벌에 파묻히든가, 不即不離한 자세를 堅持하든가 자신이 파벌의 〈보스〉가 되든가 또는 자신에게 그럴만큼의 능력이 과연 갖추어져 있는가를 熟考할 가치가 있

는 문제이다.

派閥이라는 표현에 저항이 있으면 人脈·金脈 또는 〈Group〉이라고 바꾸어도 좋다. 그것들은 구체적으로는 개인·기업·단체 또는 판로주의라는 형태의 상대이다. 상대로 부터의 신뢰와 자기의 역량이 있으면 擴大再生産에 의한 경영의 확립은 가능할 것이다.

결국은 확고한 신념을 갖고 일에 열중하고 일을 통해서 훌륭한 組織을 확립하는 것이 경영의 확립·발전에도 달하는 유일한 길이다. 어떠한 세계에 活路를 구하든지 간에 社会的信用과 專門家能力을 자기 것으로 하기 위해서는 人生觀·職業觀의 확립, 끊임없는 노력, 건축에 대한 정열, 봉사의 정신 등이 없어서는 아니되고 동시에 対応한 〈時間〉이 필요하다.

經營者에게는 그것에 対応하여 높고나가는 知力과 氣力, 体力이 필요하다.

— 最高的 經營者能力 —

經營의 神이라고 말하는 松下幸之助일지라도 〈事業은 運·不運이 8할, 努力이 2할〉이라고 한다. 大成功者로서 말할 수 있는 겸손한 말일 것이다. 失敗者의 입에서 나왔다면 같은 말이라도 〈변명〉이라고만 받아들일 수 있는 성격의 것이다. 그러나 실제로는 세상에 우연적인 요소가 결코 적지 않다는 것도 사실이다. 主觀에도 따르지만 나는 世上事의 우연성과 필연성은 반반이라고 생각하고 있다. 동시에 우연성과 필연성은 긴밀한 상호관계가 존재하는 것으로 결코 별개의 것이 아니다.

예를들어 말하면 정확하고 확실한 計劃力이나 노력이 幸運을 부르며 運이 억세계 좋은 때는 世上事가 萬事亨通되는 현상이 많다. 그 반대로 運이 나쁠 때는 어떤 일이든 뜻대로 되지 않는 경우가 많다. 50%의 불확실성이 있으니까 「생각해도 소용이 없다. 노력하는 것도 쓸데없다」라는 생각으로는 처음부터 經營者로서 失格이다. 조금이라도 確率을 높일 정열과 構想이 중요한 것이다.

이 절차에서는 經營者의 人格·個性·知力·氣力 등이 어느 정도 赤裸하게 發揮되기 때문에 外見上으로

보아도 그 能力水準, 思考習慣, 行動習慣 등에 주의하면 많이 배울점이 있을 것이다.

確立된 信念의 所有者나 억센 운세를 타고난 經營者에게는 반드시 일종의 風格이라고 할까, 敎祖의인 분위기의 소유자가 많다. 사람이나 물건에 대한 애정이 강한 반면 이론과 사리에 따라 냉철하게 일을 처리하는 면을 함께 갖고 있는 경우가 많다.

綜合的인 視野와 先見性과 決斷力은 經營者의 필수 조건이나 자기의 支配下에 있는 사람에게 최고의 指導方針을 이해시켜 다음 행동으로의 진전을 予知할 수 있는 기술이 필요하다.

그와 같은 마음의 준비가 없을 경우 부하는 有機的인 戰力이 되지않고 다만 部分品으로 하락되어 임기응변적으로 일을 끝내고, 戰意를 상실하게 된다.

建築家は 본래 事業家가 아니고로, 經營者로서의 책임을 맡으려고 해도 이익을 추구하는 것은 본래의 목적이 아니므로 이윤을 올리는 데에 의무감을 갖을 필요는 없다.

그러나 赤字經營으로서는 훌륭한 組織의 維持運營이 어려워 결국 곤경에 빠져 對外的인 신용의 유지도 곤란하게 된다.

〈양반은 얼어 죽어도 짚붙은 안 편다〉라는 마음가짐을 그대로 받아들일 수는 없으나 事業家·經營者와는 기본적으로 틀린 책임과 목적이 존재한다는 것을 잊어서는 안된다. 거기에 日本建築家協會나 日本建築設計監理協會連合會가 주장하고 추진하는 職能法人의 存在理由가 있다. 가끔 인용될 때 나오는 의사나 변호사의 직업상의 능력에 대해서 요구되는 社會性과 同質의 것이다.

社會構造의 변모에 따라 設計事務所도 건축가의 취미나 道樂의 범주 내에서 끝마칠 수는 없게 되었다. 새로운 機能, 새로운 能力을 〈時代〉가 要求하고 있는 것으로 생각된다. 이것을 거부하던가 또는 이것을 극복할 수 없는 建築家は 〈職人〉으로 만족할 수밖에 없는 것으로 느낀다. 職人으로 만족하는 것도 반드시 나쁜 것은 아니다. 어느 時代에도 職人은 필요하고 專門職의 基本型이고 各人の 숨씨에도 달되면 더욱 훌륭한 것이다.

그러나 職人의 길은 <生業>으로서 經營論의 범주 외의 것이므로 이 글의 論議에는 포함되지 않는 것으로 알아두기 바란다.

— 人材構成과 管理能力 —

<事業은 사람이다>라는 先人의 名言이 있으나 設計事務所의 運營에 있어서는 특히 그러한 느낌이 많다. 經濟社會에 있어서는 항상 需要와 供給의 原則이 作用하나 需要를 促進하는 内部的 원동력은 人材를 통해서 對外的 信用力에 있다. 바꾸어 말하면 組織에 對한 信賴와 그것을 뒷받침하는 專門能力에 있다. 經營者는 組織의 總介能力을 充分 발휘하는 동시에 적절히 調節해서 持續性있는 業務活動의 指揮者이기를 要한다.

經營者가 어디까지 經營상의 책임을 감수할 수 있는가는, 能力程度에 따라서 人材構成이 필연적으로 변하는 것이지만 단순하게 말하면 經營者가 能力的으로 自己 處理가 不可能하든가 또는 不足한 分野에 經營幹部의 存在가 필요한 것이다.

그 적절하고 정확한 判斷과 人材의 適正配置는 最高 經營者의 책임이고, 그 판단 능력은 經營者의 資質에 對한 수준을 評價하는 重要한 點이기도 하다.

個人的 特質이나 經營조직의 運營에 간여할 수 있는 多角의 能力을 갖춘 人材와 專門의 分野에 特性을 發揮하기 到 適合한 幹部의 人材가 있다. 專門家로서의 指導力을 갖춘 동시에 總介의인 視野가 뚜렷한 指導能力을 갖춘 人材를 發掘하여 訓練하는 것이 필요하나 先天的 資質을 갖추지 못한 人材는 訓練의 成果를 期待하여도 우선은 소용없다.

그것은 가령 造形感覺이 缺如된 技術者나 色盲을 일류 建築家로 만들려고 하는 努力에 가까운 性質의 것인 것이다.

<장래를 기약하는 사람>은 오늘의 課長이 내일의 部長이요, 오늘의 部長이 내일의 經營者이다. 立場과 責任의 差異는 있으나 共通된 人格과 能力을 요구케 되는 것이다.

經營規模의 設定과 判斷에 對해서는 經營能力을 窺들지 못하는 것이 당연하지만 <業務收入에서 判斷하는 方

法>과 <構成人員에서 確保하여야 할 業務量을 設定하는 方法>의 두 길이 있으나 現實로는 이것을 兩面에서 검색하여야 한다.

— 資金調達力과 管理能力 —

특권계급에 속하는 建築家는 어떨지 모르나 일반적인 經營者라도 이 점에 있어서는 똑같지만 設計事務所의 運營에도 때로는 資金不足을 가져오는 경우가 간혹 있는 것은 피할 수 없는 현실이다. 여유가 있을 때에 財務內容의 充實, 健全化를 도모하고 必要한 時期에 堅實한 借入을 쉽게하는 체제를 만들어 놓는 것이 重要하다. 최종적으로 是 業務의 收益과 均衡을 이루지 않으면 안될 성격의 <연결資金>인 高 短期의 借入金이어야 된다. 즉 <經營救濟資金>이어서는 안된다는 것이 원칙이다.

바꾸어서 <設備投資>에 속하는 資金의 調達은 <長期資金>, 즉 長期借入金 또는 增資에 의해서 조달되어야 된다. 물론 자기자금으로 충당될 수 있는 것이 가장 좋다는 것은 말할 나위도 없다.

借金에 對해서는 개인, 회사를 불문하고 <堅實한 返済計劃> 뒷받침의 有無가 建前經濟와 불建前經濟의 分岐點이다. 經營者는 이런 경우 借金を 얻는 能力, 信用力을 필요로 한다. 또한 건전한 목적과 건전한 방법에의 한 借金を 얻는 방법이 필요하다.

건전한 借入金이란 무엇인가. 金融機關의 株主, 顧客 등의 支援者, 자기일가 까지가 정상적인 범위일 것이다. 그런 경우에도 어디까지나 保證責任, 利息, 期間 등에 對해서는 書面에 의해서 작성된 約定이 必要하다. 이것은 자기의 책임을 명확히 하는 동시에 信用保持를 重要視하기 때문이다.

收入報酬의 정확한 파악과 적절한 運用을 도모하는 方法으로서 수시로 收支均衡을 검토함과 동시에 월별집계표의 검토와 합해서 年度初에 年間予算計劃書를 작성해서 年度의 目標設定을 하고 所內에 있어서의 資料로서 두는 것이 理想的이다. 작성의 실마리는 前年度 決算에 있어서의 <年間收支一覽表>이고 次年度 予測과 計劃을 加味한 目標設定이다.

— 營業能力 —

營業能力이라는 經營者 條件을 建築家의 立場에서 어떻게 처處하면 좋을 것이라는 點에 對하여 말하고 싶다. 建築家에게 <營業行爲>는 불필요하다는 의견도 있다. 理想家的인 기질을 가지고 있는 사람이 많은 建築家에게는 <營業>이라는 말을 心理的으로 生理的으로 어울리지 않는 감이 있는 것 같다.

그러면 다른 각도에서 이야기해 보자.

오늘날 數많은 建築家가 存在하고, 設計事務所의 業務活動이 行해지고 또다른 면에 있어서는 國家, 社會, 企業이 제작자의 目的을 가지고 사업활동을 行하고 있다. 그와 더불어 建築計劃, 建築生産이 발생하는 이유지만 이 前者와 後者의 연결, 즉 <依賴關係>는 어느 곳에서 接點을 찾을 수 있을 것인가—. 大別하면 다음의 두가지 이다.

1. 信賴關係에 의한 接點
2. 情報을 통한 接點

즉, 建築家가 行하는 <營業>이란, 이 두가지의 條件을 달성하기 위한 활동에 있다. 아마도 변호사나 공인회계사와 같은 建築家에 가까운 프롭셔널 분야에서도 똑같은 対応이 필요한 것은 아닐까—.

1. 利益誘導에 의한 營業을 하지 않는다.
2. 勞動集約型的 營業을 하지 않는다.
3. 營業의 宣傳活動을 하지 않는다.

以上과 같은 職能의 조건 중에서 안정된 업무량(營利業, 製造業같이 注文이 쇠도해서 쉴 틈이 없는 것이 좋다고 하는 것은 안된다)을 확보하고, 업무실적의 蓄積에 의한 對外的 信用을 自社의 組織에 반영해서 충실하게 하는 效果가 즉 <營業의 實績>이고 그것을 실현시키는 能力이 건축가로서의 <營業能力>이다.

일반적으로 <經營>이라고 하지만 設計事務所에 있어서의 그 범위는 대개 다음과 같다.

※經營

조직의 운영 · 연구 · 개선 · 관리 · 원가의 합리화 · 社會활동

※建築家の業務

업무 · 운영 · 조사 · 연구 · 기획 · 계획설계 · 기본설계 · 실시설계 · 감리 · 정보수집 · 관리

※營業

영업정보의 수집 · 관리
業務量の安定化 — 지속적인 영업, 개발적인 영업, PR

※資金

경리 · 회계 · 단기자금계획 · 장기자금계획 · 통계 · 분석

※人事 및 庶務

인사관리 · 교육훈련 · 사무관리 · 원가개산

이상의 經營항목에 대해서 경영자는 지도목표(이념)와 성과목표를 명확하게 하는 것이 중요하다.

指導目標—理念 · 指導

1. 경영자는 항상 목표를 설정하여 그 목표달성에 솔선수범 노력하고 부하에 대해서 적절한 지도에 힘쓸 것.

2. 경영자는 당면한 목표와 장기 목표를 절충할 것. 또 그 달성수단의 연구와 노력을 게을리 하지말 것.

3. 항상 경영자로서의 자각과 건축가로서의 명예를 가지고 조직의 질적 향상(업무레벨 · 인재레벨 · 객의레벨)에 노력할 것.

4. 사무소의 존속과 성패는 업무의 질과 그 사회적 평가에 의한 것임을 자각할 것. 경영의 기본인 신문업적 · 영업 · 인사 · 자금의 現況을 항상 파악하고 일상의 변화에 적절히 대응하는 한편 半期 · 年間 · 長期전망과 계획을 가질 것.

5. 상황의 변화를 先見하여 조직운영을 적응시켜 나가는 능력을 적시에 발휘할 수 있도록 할 것.

成果目標—計量 · 確認

1. 진행 중인 업무가 스케줄에 따라서 순조롭게 진행되고 있나를 항상 파악해둘 것. 또 그것이 질적으로도 충분히 목표에 적응하고 있는지를 확인해 둘 것.

2. 각부분에 있어서 업무분담과 처리狀況에 質과 量의 관계가 적절하게 진행되고 있는가를 항상 판단해서 필요한 지시를 하고 동시에 적당한 평가를 태만하지 말 것.

3. 業務動向과 収支動向과의 관계

가 잘 進行되고 있는가를 파악해 둘 것. 문제가 생기면 그 원인과 상황에 대처하여 철저한 대책으로 신속히 취할 것.

4. 對外的業務(建築主 · 協力事務所 · 감리담당현장 · 관계관청 등)와의 의사소통과 연락, 보고 등이 잘 이루어지고 있는가를 항상 파악해 둘 것.

5. 業務와 관계하는 각자의 입장(건축주의 주문 · 협조사무소 · 시공업자 등)이 그 업무의 현황과 成果에 만족하고 있는가를 정확하게 파악하고 있을 것.

만일 문제점이 생기면 그 原因을 규명해서 적절한 대책을 강구할 것.

3. 業務方向性的設定

建築家로서의 目的을 달성하기 위해서는 건축일을 하는 자체가 죽도록 좋다고 할 정도로 되어야 함은 앞에서 언급한바 있으나 建築家가 되었다고 해서 무엇이든 할 수 있는 것이 아니고 또 그렇게 기회가 많은 것도 아니다.

사회에서는 뛰어난 재능을 가진 建築家を 발굴해서 活用하고자 하는 안목있는 사람은 극히 드물고 무엇보다도 <実績主義>에 의해서 선별하는 경향이 강하다. 따라서 建築家の 우열적부의 판단능력이 부족한 건축주의 입장에서는 建築家가 과거에 어떤 종류의 건축을 많이 다뤘는가, 有名度는 어떤가, 또는 <紹介者>의 비중 등에 의해서 평가하는 경향이 있다.

더 나쁜 것은 <設計料를 얼마나 싸게 해 받을 수 있을까?>가 수준척도로 사용될 때가 있다.

규모가 큰 사무소 조직이라면 이상의 문제점을 해결하는데 그리 어려운 일은 아니겠으나 실제에서는 꼭 그렇지도 않다. 요즘도 덩핑행위로서 建築界를 문란시키는 것은 큰 사무소 쪽이 많고 다음으로 중간규모의 사무소이다. 작은 사무소가 자주 그와같은 흥내를 내다가는 그대도 도산에 직면케 됨은 당연한 일이다.

建築家로서 設計事務所의 <업무의 方向性을 설정>하는 意義는 무엇일까.

*建築家로서 자기가 하고 싶은 방향의 일에 중점적으로 에너지를 쏟음으로써 높은 레벨에 도달한다.

*자기가 가장 자신있는 분야를 선택 · 개척하여 작품의 효과를 높이고 他社의 추종을 불허하게 한다. 또한

의미없는 경쟁을 피한다.

*일반사회에서의 <実績主義>를 활용하여 업무활동을 자기 것으로 유리하게 전개한다.

*좋은 발주자를 선별하여 업무활동을 할 때 자연적으로 발주자의 사업방향과 성격에 따르도록 한다.

*신인 건축가나 경력이 적은 설계사무실이 他社에 압도되지 않고 발전하기 위해서는 자기가 가지고 있는 가장 자신있는 분야부터 공격해야 한다. 속담에도 <자신있는 손으로 뚫을 을러라>라는 말이 있듯이.

*건축가의 과거 발자취, 업무경력, 인간관계 등에 의해서 고객의 방향성은 어려움을 갖게된다. 그 선택에 의해 생기는 것으로는 예를 들어 관공서 건축 · 기업건축 · 상업건축 · 주택건축 등이 있다.

*설계사무소의 조직규모에 적합한 업무방향성의 선택을 專門化할 것. 한계성에서 높은 작품레벨을 확립하고 층이 두꺼운 실적을 축적함으로써 고도의 對外的 신뢰를 획득할 수 있다.

예 — 交通建築設計事務所 : 驛舎 · 터미널 건물 등

觀光企劃設計社 : 호텔 · 관광시설 건축 등

和設計事務所 : 사회교육시설 · 아동시설 등

또 觀點을 바꾼 다른 측면에서의 方向設定이 있다. 그것은 건축의 용도 · 목적과 업무의 보편성 · 특수성, 그리고 전문능력에 있어서의 難易度와 適應力에 따른 선택결정의 방향이다.

*과거에 대한 연구, 경험의 축적에 의해 독자적인 경지를 개척하고 확고한 분야를 확립해 갈 것.

예 — 佐藤武夫設計事務所 : 시청사 · 시민회관 종류

前川国男建築設計事務所 : 미술관 · 박물관 종류

日本設計事務所 : 초고층 사무소 건물

전문적인 직업분야에 한하지 않고 사람에 따라서는 <自身있는 분야>와 <自身없는 분야>가 있다. 건축이라는 專門世界에서도 고도화 · 복잡화되어진 오늘의 상황에서는 전문업무에서도 다시 전문적으로 分化된 업무가 있어도 별로 이상해 하지 않을 정도로 보편화 되어진 분야도 있다.

商店建築이라는 한정된 분야를 놓고 생각해도 쇼핑 센터와 일반 소매점, 레스토랑·식당·다방·클럽·카바레 등을 비교할 경우 모두 近似한 분야로 보이면서도 실제로는 상당한 차이가 있다. 예를 들어 건축가로서의 영업, 설계상의 어려움, 장사로서의 기능적인 수요, 요구되는 분위기와 정보 등, 각 포인트에서 비교해 보면 상당한 격차가 있는 별도 분야의 영업임을 알 수 있다. 그렇다면 그것들이 전혀 관계가 없는 세계의 것인가 하면 결코 그렇지 않고 명백히 공통된 부분이 있다.

예를 들면 다음과 같은 점에서

1. 물품을 판매한다는 목적. 그것이 購買者에게 매력력을 느끼게 하고 점포의 존재가 어필하도록 보다 나은 표현을 구하는 것.

2. 음식물을 일상생활의 週期에서 서비스하는 레스토랑·식당과 알콜類와 여성의 서비스에 의한 분위기를 중요시하여 상품화하는 클럽, 이 모든 것은 넓은 의미로 보아 음식영업이다.

3. 品種의 다소, 영업규모의 대소에 따라 법적 규제의 차등은 있으나 상품의 종류에는 특별하게 차이가 없는 대형점포나 일반 소매점.

4. 洋式과 日式的 차이는 있으나 레스토랑·클럽과 생선전문집·요정 등은 상품이나 서비스가 본질적으로 큰 차이가 없다는 공통점·유사점이 있다.

이상은, 다시 말하면 건축주의 측면에서 경영형태적으로 본 상위점과 공통점의 비유이며 건축가 측면에서 본 업무의 방향성에 있어서의 <상위점과 공통점>을 찾아보자.

상위점에 대해서는

1. 관공서의 企劃에 의한 건축과 기업의 營利를 목적으로 한 건축의 경우. 전자의 <지역 복지시설로서의 집회장·결혼식장>과 <영업으로서의 임대 홀이나 결혼식장>과는 이용목적은 같으나 存在目的이나 경영자세에 있어서는 전혀 다른 것이다. 업무로서 어푸로우치하는 人脈이라든가 설계의 발상부터 디자인方法까지에 많은 차이를 가져 온다.

2. 공단 분야아파트와 민간 분야아파트의 경우 모두 <中高層集合住宅>이라는 점에서는 같으나 건축목적·설

계방법·原価構成方法·이윤목적 등은 이질적이다.

3. 공공미술관과 사설미술관, 화랑의 3가지의 경영실태

經營財源에 대해서 근본적인 相違·존재목적·전시작품의 취급·상품성의 해석 등에 많은 상위점이 있다.

前項에서 공통적인 것은 <이용목적 또는 사용목적>이 동일한 것. 그리고 설계과정에서 <기능의 추구>가 질적으로 동일하고 혹은 근사하다는 것이 있다. 비상업성과 상업성의 차이로 인해 크고 작은 細部構成에 차이가 생기는 것은 당연한 것이지만 건축의 종류나 방향에서는 건축가로서의 近似한 발상과 <경험의 가치>란 것을 자각하게 됨은 틀림이 없다.

大型事務所가 어느 정도는 기업적, 백화점적인 체질로 변해가는 경향을 피하기가 어려울 것 같이 생각되지만 中型·小型事務所들까지 그것을 지향하거나 추구할 필요는 없다고 생각한다. 또 대형사무소의 수를 보면 日本은 세계에서 1 위이다. 오늘날의 시점에서 보면 설계사무소의 총수 자체가 <과잉>이다. 이 과잉현상에 대해 한마디로 <社会的인 不必要>라는 생각은 들지 않는다. 왜냐하면

1. 建築士法の 不備로 인한 설계와 시공의 합리화 문제. 설계와 시공을 완전하게 분리해야 한다는 주장은 아니다. 책임과 권한을 분리·명확히 하여 사회의 자세와 책임을 명확히 하자는 것을 강조하고픈 것이다.

2. 설계사무소의 수를 운운함은 의미가 없는 것으로서 업무의 질과 프로팰선으로서의 자세에서 内部的으로 많은 문제가 산적하여 오늘까지도 아직 미해결인 상태로 경과하고 있는 상황에 있다. 바른 비판, 바른 척도에 준하여 될 수 있는 한 조속히 <惡貨>가 도태되기를 바라고 있으며, 이것도 전문가의 자제와 사회 일반의 자각의 상호작용이 함께하지 않는 한 단시일 내에 기대할 수 없는 결론이다.

이들은 적어도 오늘의 상황보다는 사회상황에 비추어 바람직한 숫자가 가까워 지려는 과정에서 중·소사무소가 건전하고 건실하게 경영되는 방법을 찾기 위한 여러가지 실마리가 될 수 있다는 것을 제시한 것이다. 즉 対象으로서의 <中·小事務所의 作戰要

務令>이라면 우스꽝스럽겠으나 이것에 대한 힌트라고 볼 수 있겠다.

그 요약은 다음과 같다.

1. 중·소사무소는 專門店의인 방향의 선택이 중요하지 않을까.

건축의 용도·기능에 의해 선택되어 짐으로써 더욱 고도의 專門能力과 독자성을 채택하여 他社와의 무조건 경쟁에서 피하는 것을 마음에 들 것. 즉 比較條件이 약해서 가격(보수) 경쟁을 강제로 끌고 들어가야 하는 경우에 직면하게 되기 때문이다.

2. 單位專門店方式을 택하는 것은 효율적이지만 사회의 순환이 가속화된 현대에서는 위험도가 높다고 생각된다. 그 보완책으로 배려가 필요하다. 전문화의 방향을 複數化함으로써 조직의 성장·발전의 발판이 될 가능성이 있다. 고도화를 위해서는 상호 연관성있는 방향선택이 바람직하다. 예를 들면 주택+맨션+점포병용주택, 미술관+박물관+도서관 등의 類이다.

3. 安定化를 도모하기 위해서는 兩極方式이 이상적이긴 하지만 前者보다는 어푸로우치가 어렵기 때문에 상당한 연구가 필요하다. 예를 들면 하드(Hard)건축+소프트(Soft)건축, 생산적건물·경제적건축 등의 2가지 개발방식이다. 이상은 건축의 용도·기능면에서의 관점이고 다른 측면으로는 관공서건축+민간건축, 또 어디까지나 建築種別의 대상을 좁히는 것이 있겠다.

4. 사무소의 조직규모에 맞추어 독자성을 확보할 것. 대형사무소가 꼭 모든 면에서 뛰어난 것은 아니다. 정보전달이나 対応能力의 민첩함, 그리고 기업화로 인한 약점, 轉換能力의 문제 등을 체질적으로 안고 있을 위험도 큰 것이다.

업무의 性格上으로 보아 단순하게 말하자면 10인에서 40인의 범위가 여러가지 측면에서 종합해 볼 때 가장 조직효율에서 우위성이 있다.