

21세기 건설산업 경영전략의 방향

이규재 대림산업 이사

1. 머리말

건설산업은 인류역사상 가장 오랜 산업적 전통을 가진 장수산업으로서, 사회환경과 과학기술상의 모든 첨단적 변화의 과정과 발전의 결과를 수용하고, 사회적 요구에 부응하여 요람에서 무덤까지의 모든 인간활동을 포용하는 온갖 건축물과 도로·철도·항만 등의 토목 기반시설을 건설하는 중차대한 기능을 담당하고 있음은 주지의 사실이라 할 것이다.

그러나 역사상 가장 오래된 산업의 역사로 말미암아 우리 건설산업은 새롭게 등장한 첨단산업과 대비되어 비첨단적 낙후산업이란 오명을 벗어나기 어려운 불이익을 감수해야 할 뿐만 아니라 폭넓은 산업적 보편성과 포용성은 당연한 것으로 인정하더라도 결코 존중하거나 높이 평가할 대상이 못되는 중속산업의 위상에 머무르고 있는 것이 현실이다.

실제로 건설산업은 실용적 산업기술을 밀착(backbone)으로 하여 시대적 요구수준에 부응하는 사회간접자본을 형성함을 산업의 중점과제(backbone task)로 삼고 있기 때문에 시대를 앞서가고 기술발전을 선도하기보다는 타 첨단분야에서 개발되고 검증된 신기술을 도입하여 실용화하고 통합 운용하는 쪽의 비중이 클 수밖에 없는 약점을 가지고 있다.

그러므로 건설산업은 인류문명의 발전을 선도하는 첨단산업의 범주에 포함될 수 있는 수준의 기술적 성취와 전문성을 인정받지 못하는 물론이고, 힘들고 위험한 일을 기피하는 현대사회 풍조 하에서는 산업적 환경과 활동영역의 특수

성으로 인하여 '3h' - 험하고, 힘들고, 후진 후투성이 - 업종의 하나로 평가절하되는 데까지 이르렀다.

돌이켜 보면 우리 건설산업이 처해 있는 90년대의 사회환경 변화는 무수한 변화가 중첩되고 동조되어 변화의 본질과 맥락을 파악하기 어려운 만큼 유례없이 현란하고 복잡다기한 특성을 나타내고 있다.

더욱이 근래에 와서 세기말의 시대적 특성을 반영하는 듯한 무수한 사회적 재난이 빈발하고 있는 것도 그 원인과 책임의 몫은 건설산업에 지워야 마땅하다는 여론이 들끓고 있는 실정임을 감안할 때, 자칫 잘못하면 건설산업의 미래는 혼돈과 정체(停滯)의 구렁텅이로 전락하는 길목으로 접어든 것이나 아닌지 심각한 우려를 금할 수 없다.

그러나 건설업계의 일원으로 스스로의 학문적 뿌리를 건설산업에 내리고 있는 전문가의 입장에서 우리 몫의 책임과 과실에 대한 뼈아픈 반성과 거듭나는 각오를 필요로 함을 절감함과 아울러 우리 사회의 건설업 두들기기(construction bashing)가 과연 공정한 수준의 것인지 짚고 넘어가야 할 사안임을 명백히 밝혀야 할 것이다.

건설이 사회의 시대적 요구에 부응하여 소요수준의 사회적 기능을 수용하는 사회의 그릇(social container)이라 한다면, 부정하고 울끈지 않으며 과정보다는 결과를 중시하고, 제대로 마무리하는 것보다 대충 적당히 빨리 끝내는 것을 선호하는 사회를 담아오면서 담아온 그릇의

책임은 과연 어디까지 라고 할 수 있을지 모르겠다.

부패된 음식과 썩은 물을 담은 그릇은 부식되어 물이 새게 마련이고, 못생긴 얼굴은 거울을 닦하고 바꾼다고 해서 좀 더 나아지는 것이 아님을 알아야 한다. 그렇다고 해서 우리 사회의 후진적인 문화와 사회수준을 투영하고, 현생사회의 소요기능을 수용하는 현재 수준에서 건설산업이 머물러 있음을 불가피한 것으로 받아들일 때 우리의 목전에 임박한 21세기에도 사회의 건설업 두들기기는 계속될 것임이 명백하다.

오늘의 건설산업의 명제는 다소 억울한 현재의 책임의 면탈에 있다기 보다는, 미래의 건설산업이 어떻게 새로운 21세기 사회의 긍정적 변화와 획기적 발전에 따른 보다 높은 사회기준과 혁신적인 소요기능에 부응할 수 있으며, 나아가서는 새로운 개척시대가 될 21세기 인류 사회를 선도하는 기술집약적 혁신산업으로 변화할 수 있을 것인지의 해결책을 추구하는 데 있다고 할 것이다.

본고에서는 우리 건설업계가 21세가 원년까지 남아있는 2천일 남짓의 시간을 최대한 활용하여, 목전에 다가온 새로운 변혁과 전환의 시대인 21세기로의 진입준비와 건설산업의 미래를 향한 획기적 발전구상의 근간을 마련하고, 이에 따른 실체적 경영 전략의 방향을 모색하여 21세기를 선도하는 대표적 유망 산업으로 변신할 수 있는 절호의 기회로 삼기위한 희망의 실마리를 풀어 보고자 한다.

2. 21세기 사회 환경변화와 건설산업의 발전방향

[1] 21세기 사회환경변화

21세기 건설산업 경영전략의 방향을 모색하기 위해서는 먼저 21세기 사회환경변화의 전반적인 큰흐름(megatrend)을 파악한 후 이를 근

간으로 건설산업과 관련된 변화의 추세를 예측하고 이에 따른 건설산업의 발전구상과 경영전략의 방향을 구체화하는 접근방식을 택함이 바람직할 것이다.

그러나 눈부시게 변화하는 세계정세와 급속한 과학기술의 발전속도를 감안할 때, 21세기의 사회발전방향을 정확히 예측하여 이에 부응하는 21세기 건설산업의 발전구상을 제시하고 경영전략의 방향을 모색한다는 과제는 무수히 많은 환경변화 요인을 내포하는 건설산업의 불확정적 특성으로 인하여 미래학(futurology) 분야에서도 가장 어려운 난제중의 난제에 해당된다.

본고에서는 21세기 건설산업의 긍정적인 미래상을 그려보고 이를 실현하기 위한 건설업계 시각의 발전구상을 구체화하려는 여망에서, 과거의 데이터를 바탕으로 현재의 연장선상의 미래를 전망하는 식의 종래의 접근방법을 과감히 버리고, 정성적 성격의 사회변화상 큰흐름(megatrends)을 파악하려는 기존의 주장들을 참조하고 이를 발전시켜 좀더 공감이가는 발전구상과 경영전략의 방향을 제시하는 바탕으로 삼고자 한다.

미래사회에 대하여 일찌기 'Fortune'지가 전망한 바에 의하면 21세기에는 다음과 같은 확실한 변화가 있을 것으로서

첫째, 미래의 경제는 서비스 경제가 될 것이며

둘째, 신경제는 컴퓨터와 원거리 통신(C&C) 기술을 집중 활용하게 될 것이고

셋째, 각종 산업의 영역확장과 새로운 산업영역의 등장에 따른 관련 산업간의 업역경쟁이 심화될 것으로, 모든 산업분야에서 생존과 발전을 위한 새로운 '업'의 개념을 정립함으로써 혁신적 변화에 대비해야 한다는 것이다.

또한 미국의 저명한 미래학자인 존네이스비트(John Naisbitt)은 그의 저서인 메가트렌즈(Mega Trends)를 통해 미래사회를 정보화사회로 정의하면서, 국가경제는 세계경제로 발전하며 중앙집권화는 지방분권화로, 수직적 계층구조(hierarchies)는 수평적 망상구조(networ-

king)로 변화할 것이라고 전망한 바 있다.

그는 또한 미래의 사고방식은 이원적·단기적 사고에서 다원적·장기적 사고로 전환될 것이며 비선택적이고 과학중심적 강제기술(forced technology)성향에서 선택적이고 인간중심적인 고도기술(high technology)과 고감도기술(high touch technology)성향으로 변모될 것이라고 사회환경 변화의 큰흐름을 예측하였다.

이와 같은 21세기 사회 환경변화를 전제로 하고, 우리보다 상당한 격차를 두고 앞서있는 선진국의 발전 패턴(pattern)을 참조하여 볼 때 21세기의 한국사회는 선진국형의 경제발전과 생활수준의 향상에 따른 수요의 고급화·다양화·개성화의 추세를 보일 것으로 예측할 수 있다. 또한 의식구조의 선진화와 개인주의 경향의 팽배로 말미암아 단독세대가 증가하게 되고 여가 증가에 따라 개인적 활동범위가 확장되며 이에 따른 교통량의 폭주를 해결하기 위해 새로운 교통수단에 의한 신교통계획이 대두될 것으로 보인다.

한편 도시화 현상이 가속화되어 2천년대의 도시화율은 80%에 접근하게 되며 도시 인구집중에 따른 과밀화로 거주환경은 악화되고, 산업발전과 에너지 수요의 폭발로 인한 환경오염의 심화를 방지하기 위한 환경관련 사업이 급진장할 것이라는 시나리오(scenario)도 거의 확정적일 것이다.

또한 의학의 발달과 경제발전이 힘입어 평균수명이 연장되고, 고령인구가 증가하여 21세기 초에는 65세 이상의 인구비가 7%를 초과하는 고령화사회에 진입하게 되며, 여성근로자의 비율이 증가되면서 건설업을 중심으로 고난도 위험작업에 대한 작업방식의 변화가 일어나게 될 것으로 전망한다.

[2] 21세기 건설산업의 발전방향

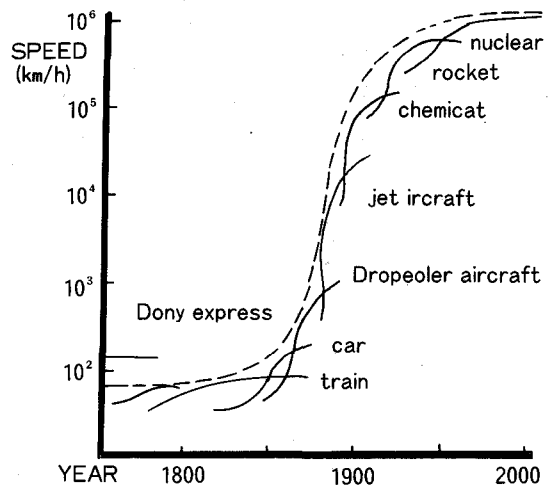
21세기를 향한 사회환경과 시장여건의 변화

가 급속할 수록 이에 대응하는 우리 건설산업의 새로운 '업'의 개념정립을 위한 선결과제는 과거 또는 현재의 업무표준이 아니라 21세기를 목표로 하는 미래의 업무표준 - 업무형태, 주력분야, 서비스 범위, 요구수준 등 - 을 충족하는 변혁 목표(goal)의 설정에 있다.

그러나 사회변화의 속도와 양상은 미리 예측하고 대응하기가 매우 힘들 뿐더러, 특히 과학기술의 발전을 근간으로 하는 산업적 변혁의 경우에는 더욱 그러하다. <표 1>의 교통산업의 발전추이를 나타내는 큰 S곡선 - 또는 베르헨스트(verhulst) 곡선 - 은 8개의 작은 S곡선으로 구성되어 있음을 알 수 있다. 마차에서 기차로, 또 자동차, 비행기, 제트기를 거쳐 원자력 로켓(rocket)까지 각기의 새로운 교통수단이 발전하는 과정의 S곡선은 독자적인 교통수단의 흥망성쇠를 나타내고 있다.

그러나 전체적인 교통산업 발전의 큰흐름은 8가지 교통수단의 발전양상을 종합적인 차원에서 포괄하는 가상의 대표 s곡선(envelope curve)으로 파악해야 함을 알 수 있다.

<표 1>의 교훈은 마차산업과 기차산업의 흥왕



[표 1] 교통산업의 발전추이

기에는 초창기의 자동차 산업이 절대로 마차나 기차를 추월할 수 있는 주요 교통산업의 후계가 될 수 없다고 오판한 것처럼, 단기적이거나 국부적인 변화의 양상에서 산업 전반의 변화를 유추해서는 안된다는 것이다.

따라서 21세기 건설 산업의 발전 방향을 예측하는 방법으로는, 교통산업의 발전 추이에 대한 선례의 문제점을 고려하여 미국, 일본 등 선진국의 대표적인 선도업체에 대한 사례조사와 심도 있는 벤취마킹(bench marking)을 활용하되, 현존하는 격차와 발전단계의 차이를 적절히 조정하는 편이 보다 손쉽고도 신뢰도가 높을 것이라고 할 수 있다.

(1) 미국의 대표적인 선도 건설회사들의 90년대 발전 전략

- ① 경영 다각화(diversification)와 구조 재편(restructuring)
- ② 지역 다변화와 범세계 구매(worldwide procurement) 및 현지화 노력
- ③ 프로젝트 금융 전문화
- ④ 프로젝트 일괄 수행능력의 강화
- ⑤ 컴퓨터 활용 설계관리 능력(CAD, CADD, CAM 등) 향상

(2) 일본 건설산업계의 90년대 성장조건

- ① 공공부문 수주 경쟁력 보유
- ② 다양한 고객요구에 대응한 EC능력 구축
- ③ 경제변동에 강한 재무구조 체질화
- ④ 제 3섹터 대형프로젝트 참여 가능한 자금력
- ⑤ 낮은 위험부담 공사보유(해외 및 개발사업 back-log) 비율
- ⑥ 신개발지역 연고 및 지정학적 유대 보유

(3) 21세기 건설산업의 발전방향

21세기 건설시장은 올해의 W.T.O 본격 가동과 민간 건설시장 개방 그리고 97년 정부조달협상(G.P.A)의 발효에 따라 시장 구조가 재편되고, 이에 상응하는 새로운 시장전략과 경영기법

이 등장함으로 인하여 경쟁력의 핵심인 기술 우위를 확보하기 위한 국가 총력전 양상의 기술패권(techno-hegemony)주의가 흥미하게 되는 무국경, 무차별, 무제한 경쟁의 각축장이 될 것으로 관측된다.

이에 대해, 그 동안 무수히 많이 거론되었던 건설산업의 21세기 발전전략과 부수적 대응책을 간추리고, 앞서가는 선진국의 전략방향을 참조함으로써 맥락을 가다듬은 21세기 한국 건설산업의 발전방향은,

첫째, 세계지향의 지역적 다변화(세계화),

둘째, E.C.화와 기술고도화를 근간으로 하는 수직적 계열화,

셋째 건설본업 고수에서 벗어나 부동산개발과 금융업 등 360도 전방위의 관련 및 비관련 사업으로의 업역확장을 도모하는 사업영역적 다각화로 요약할 수 있다.

이와 같은 발전방향을 추구하기 위한 구상이 자못 추상적인 개념상의 허구로 오도되지 않도록 하기 위해서, 필자는 공간(space)축상의 세계화와 인간환경(enviriment)축상의 쾌적화 그리고 시간(time)축상의 미래화를 발전구상의 삼대축(S.E.T.축)으로 하는 방안을 제시한다. 다양한 발전구상의 구체적인 항목들이 이 세축상의 좌표를 갖는 전향적 목표로서 설정됨으로써 구체성을 갖게 되며 상호간의 연관 관계를 명확히 파악할 수 있어 21세기 한국 건설산업의 발전을 위한 체계적 구상의 통합적 노력에 보탬이 될 수 있을 것으로 믿는다.

3. 건설산업의 세계화

[1] 세계화의 개념 정립

앞서 제시한 건설산업 발전구상의 삼대축 중에서도 인간환경축상의 생활환경의 질을 높여 쾌적화 하려는 방향이나 시간축상 우리가 선진제국 보다 뒤떨어진 부분을 뛰어넘어 미래화하려는 방향은 비교적 쉽게 이해될 수 있을 것이다.

그러나 국제화와 세계화에 대한 정의와 개념

상의 차이를 구명(究明)할 수 있는 확연한 논리적 설명이 없으므로 해서 아직까지도 공간축상 세계화의 방향에 대해서는 적지 않은 혼동이 발생하고 있는 것 같다. 특히 개념정립에 약한 건설산업계에서는 혼동과 오용의 정도가 심한 형편이므로 21세기 건설산업의 3대 발전방향중 하나인 세계화에 대한 개념상의 명확화를 기할 필요가 있다.

경제적 관점에서 본 세계화와 국제화의 차이는 국가와 기업과 세계와의 관계가 어떻게 구성되는가의 차이에 의해 판별된다고 한다.

기업을 중심으로 볼 때, 국제화는 기업의 생산활동 범위가 한나라에 국한되므로, 국가의 통제하에 있는 기업은 세계와 국제무역을 통한 상업적 관계만을 형성할 수 있는 수준의 교류가 가능함을 뜻한다.

반면에 세계화는 기업이 생산활동 범위를 여러 나라에 걸쳐 확장함으로써 독자적인 내부화(internalization)영역을 구축하고, 이에 따라 초국가적 지위를 획득하게 되어 세계와는 자유로운 생산이전을 통한 기업내 무역이란 직접적 교류 관계를 형성하는 것으로 해석할 수 있다.

여기서 좀 더 쉽게 세계화와 국제화의 차이를 판별할 수 있는 방법은 국내와 국외를 명백히 구분하는 국경의 설정여부에 있다고 하는데, 즉 국경의 존재하에서 이를 넘나드는 교류가 국제화라면, 국가간의 국경을 철폐하고 제도적 차이의 완화를 전제로한 교류를 세계화라고 풀이한다는 것이다.

그러나 위의 설명만으로는 포괄적 입장과 관점에서의 세계화와 국제화의 구별이 아직도 어려울 것이므로, 필자가 나름대로 해석한 세계화와 국제화의 개념상 차이점을 간추린 내용을 부연하기로 한다.

첫째로 지역적인 측면에서 세계화는 세계 각지의 복수 국가와의 교류다변화를 도모함으로써 우리 나라가 다자간 교류의 주체가 될 수 있도록 주도권(initiative)을 가지

는데 비해, 국제화는 세계 일부 지역의 단일 또는 소수국가와의 개별적 교류에 한정됨으로써 주도권을 갖지 못하는 경우에 해당된다고 할 수 있다.

둘째로 생산활동 대상이 있어, 세계화는 교류국가 상호간의 진출을 뜻하는 데 비해 국제화는 대상국가로의 일방적 진출에만 한정될 수 있다. 즉 한국은 세계로의 경우가 국제화라면 한국은 세계로, 세계는 한국으로의 쌍방교류가 세계화인 것으로 풀이한다.

셋째로 국제화를 향유 교류 대상국에 대한 언어, 관습, 문화, 법제, 경제 등의 지식습득과 그 운용능력에만 좌우되는 것으로 인식하는 데 반해서 세계화는 이를 기본으로 하되 교류 대상국에 대해 우리 나라의 언어, 관습, 문화, 법제, 경제 등의 지식을 전파하고 교육할 뿐만 아니라 우리 나라에 대한 자발적인 지식습득 의욕을 고취하여 상호 이해에 의한 교류증진이 실현될 수 있도록 하는 것이라 해석한다.

다시 말해서 남의 것을 알고 배우는 한국의 세계학습이 국제화라면 우리의 것을 남에게 알리고 가르치는 것을 병행하여 우리 교유의 가치관과 문화의 장점을 세계에 전파하는 것 - 즉 세계의 한국학습을 보편화하는 것 - 이 세계화의 지름길인 것이다.

[2] 한국 건설산업의 세계화

한국 건설산업의 21세기 발전방향은 공간(space)축상의 세계화와 인간환경(environment)축상의 쾌적화, 그리고 시간(time)축상의 미래화, 이 세축(S, E, T 축)상의 전략적 목표를 실현하기 위한 통합적 노력을 근간으로 하여 최단시일 이내에 최대한의 폭넓은 세계화와 최고수준의 인간환경 쾌적화를 실현하는데 있다는 결론으로 귀착될 수 있을 것이다.

현실적인 측면에서 본 건설산업의 세계화는 먼저 세계로의 진출과 교류의 폭과 질을 향상시키는 데 있다. 세계진출의 지역적 편중에서 벗어나 가까이는 일본과 중국시장의 문을 두드리고, 멀리는 유럽·미주·동구권을 가리지 말고 새로운 시장 다변화를 추진해야 한다.

기존의 중동과 동남아 시장 및 신규지역 시장에서 현지화(localization)전략을 수립하여

현지고용과 현지구매의 폭을 최대한 넓히고 경영의 현지화를 도입한다면 건설산업의 다국적화 내지는 세계화를 도모할 수 있을 것이다.

또한 최근까지도 우리의 주력시장으로 삼고 있는 단순 토건시공 프로젝트분야를 단계적으로 저개발국 건설업체에게 물려주고, 고부가가치의 기술 집약적 대형프로젝트와 턴키프로젝트 시장에서 선진국업체들과 겨룰 수 있도록 경영체제의 개혁과 기술의 혁신을 서둘러야 한다.

지금과 같은 전환기에는 새로운 변화에 빨리 적응할 수 있도록 낡은 체제와 과거의 경험 그리고 오래된 지식을 과감히 버리고, 새로운 체제와 지식을 받아들일 수 있도록 하는 능력(unlearning capacity)이 무엇보다 필요할 것이다. 우리 나라 고유의 전통과 특성, 관습과 기술도 이와 같이 세계에 알리고 깨우쳐 우리의 장점이 될 수 있는 것은 아끼고 보존하되, 세계화에 역행하고 지장을 초래한다고 생각되는 요소들은 과감히 정리해야 한다.

한국 건설산업의 세계화를 조속히 실현하기 위해서는 이외에도 지역적 다변화와 세계교류의 주도권 확보, 건설교류 대상국과 win-win 전략 개념에 의한 상호진출, 그리고 건설의 세계화를 위한 초석인 당사국 상호간의 사회·문화적 교류의 확대 등이 활발히 추진되어야 할 것이다.

4. 21세기 건설산업의 전망

[1] 21세기 건설산업의 사명

21세기는 인류가 환경에 도전하고 새로운 활동영역을 개척하여 보다 쾌적하고 인간적이며 풍요로운 삶을 보장할 수 있는 새로운 환경을 창출함으로써 더욱 넓고 다양한 인간활동의 영역을 확장하는 신개척시대(new frontier age)가 될 것이다.

21세기 건설산업의 중추적 사명은 바로 이와 같은 '인간활동영역의 확장'과 '쾌적환경의 창출

'이라는 두 가지 지상목표의 달성을 위한 인류의 미래를 향한 도전의 주역이 되어 신개척시대의 새로운 역사를 여는 주도적 역할과 핵심적 기능을 자임하는데 있다고 할 것이다.

그리고 이와 같은 건설산업의 지상목표를 추구하여 최단시일내에 산업 선진화를 이룩하고 세계일류의 기술능력 기반을 구축함으로써 이를 바탕으로 사회의 요구에 부응하는 다양한 선택의 서비스를 최적공기내에 제공할 수 있는 유연성과 다양성(flexibility & variety)을 보유할 수 있도록 해야 한다.

그러나 우리의 현실을 돌이켜 볼 때 U.R.의 실질적 파급효과 예측조차 아직 가늠하기 어려운 처지에 있을 뿐더러, 향후 속속 등장할 예정으로 있는 선진국 블럭 주도의 새로운 환경라운드(Green Round), 기술라운드(Techno Round), 노동라운드(Blue Round), 경쟁라운드(Competition Round) 등은 또 어떻게 작용할 것이며, 우리 나라 건설산업의 세계경쟁력에 어떤 영향을 미칠 것인지 전망하고 대비해야 하는 과제는 아직 본격적인 검토조차 제대로 못한 숙제로서 남아 있는 실정이나 아닌지 우려된다.

21세기를 맞이하는 건설산업은 이러한 사회환경의 급속한 변화와 비약적으로 발전하는 기술발전의 속도 그리고 21세기 신인류의 인식과 사고의 전환에 이르기까지 모든 획기적 변화의 과정과 발전의 결과를 포용하고 21세기 사회가 요구하는 새로운 건설의 기능과 기술적 첨단성을 발휘할 수 있도록 장기적인 시각에 입각한 탄실하고 구체성이 있는 발전전략을 마련해야만 한다.

십년전이나 지금이나 별로 달라진 것이 없는 낡은 기술공법과 구태의연한 경영수준, 그리고 아직도 가격 경쟁 증시의 수조전략이외에는 별다른 대안이 없는 회사가 태반인 우리 건설산업이 지금보다 좀 더 열심히 뛰겠다는 의욕만으로

는 21세기에 능동적으로 대처하여 산업적 위상과 세계 경쟁력을 높일 가능성이 전혀 없다고 단언할 수 있다.

요컨대 우리건설산업이 현재의 건설'업'의 개념과 경쟁의 논리, 그리고 기존의 수주시공 패러다임(paradigm)이 거의 무용지물화 되고 새로운 세계 건설시장 구조의 재편과 새로운 건설 패러다임의 구축이 본격화될 21세기 건설산업 변화의 대계(大系)를 명확히 인식하여 신개척시대인 21세기의 대표적 선도산업이 될 수 있도록 기술혁신과 정보혁명에 부응하며, 신건설산업으로 변신할 수 있는 경영개혁과 시장변환 전략을 하루 빨리 수립해야만 할 것이다.

[2] 21세기 건설산업 전망

21세기의 건설시장은 U.R.의 타결과 W.T.O.의 본격 가동, 그리고 정부조달협정(G.P.A.)의 발효로 인한 지역 건설시장의 세계화가 바야흐로 실현되는 무국경, 무제한 경쟁의 각축장이 될 것으로 보인다.

주지하는 바와 같이 선진건설산업의 발전전략은 이미 세계지향의 지역적 다변화, EC화와 기술고도화를 근간으로 하는 수직적 전문 계열화, 그리고 건설본업에서 탈피하여 부동산 개발과 금융업 등 전방위의 관련·비관련 사업으로의 업역확장을 도모하는 수평 및 전후방 사업영역의 다각화 등으로 다양하고 차원 높은 미래지향적 목표를 추구하고 있다.

(1) 일본의 건설산업 구조개선

우리보다는 훨씬 선진적인산업구조를 갖고 있는 일본에서도 2차에 걸친 건설산업 구조개선 추진계획을 7년에 걸쳐 준비한 끝에 단계적으로 시행에 옮기고 있다고 하는데 구조개선 계획의 요체인 중점과제는 다음과 같다.

1. 고용근로 조건의 개선과 인재의 확보 육성
2. 생산성의 향상
3. 건설생산 시스템의 합리화 추진
4. 불량·부적격업자의 배제

5. 안전확보 대책의 강화

6. 건설산업에 대한 이해의 증진

위의 여섯 가지 과제중 첫째와 다섯째 과제는 건설산업의 인간존중과 인재확보 차원의 성격을 갖고 있으며 둘째와 셋째 과제는 건설생산의 합리화와 생산성 향상에 관한 내용이고, 넷째와 다섯째 과제는 건설산업의 위상제고와 공익사업 개념의 이미지 향상에 관련된 성격의 과제라고 할 수 있다.

이러한 과제의 내용으로 미루어 볼때, 일본에서도 건설산업의 이미지는 그리 좋은 것만은 아닌 것 같다.

(2) 미국 건설산업의 직업적 위상

이와 같은 상황은 미국에서도 크게 차이 나는 수준은 아닌 것이, 건설산업에 대한 사회의 인식은 부패, 완고, 구태의연, 대형사고, 노사분규, 교통체증 등 부정적인 측면에 훨씬 더 많은 실정으로, 92년 태풍 앤드류(Andrew)의 피해로 인한 주택의 부실시공문제까지 부각되어 건설산업의 인기는 거의 하중가 수준이라 하겠다.

실제로 92년도 직업연감(Job rated almanac)에 의하면 건설노동자는 250개 직업중 248위에 올라 있고, 현장반장은 228위, 전기기사가 32위, 그리고 가장 평가가 높은편인 토건기사(civil engineer)가 겨우 16위에 올라 있음이 이와 같은 현실을 대변하고 있다.

우리 나라 건설산업과 비교하여 기술 발전과 경영관리의 수준이 현격히 앞서 있는 선진국의 경우에도 건설산업의 사회적 평가와 위상은 그리 높은 편이 못되는 것이 20세기 건설업의 현실인 것이다.

(3) 국내 건설시장 전망

본고에서는 과연 21세기에 접어들어서도 우리나라 건설산업이 '3' - 힘들고 험하고 후진 흉투성이 - 업종으로 남을 것인지, 건설산업 관련 전문가들은 여전히 푸대접을 받을 것인지, 그렇더라도 건설산업의 시장은 계속 성장하여

건설 전문인들이 일자리 걱정은 없을 것인지 등의 많은 의문에 대해, 메가트렌즈의 네이스빗(Naisbitt)방식을 빌어 정성적인 접근에 의한 전망을 시도해 보기로 한다.

첫째, 한국경제는 선진국형으로 발전하여 잠재적 성장률도 현재의 7%선에서 3~4%선으로 낮아질 것이나 생활수준의 향상에 따라 건설수요는 고급화, 다양화, 개성화, 차별화 되어 고품위 건설의 수요가 발생하기 될 것이다.

또한 주 5일 근무제와 사무자동화, 서비스 산업의 발달로 여가시간이 늘어남으로써, 체육위락시설의 수요가 급격히 증대될 것이다.

이에 따라 이동식 주택과 D.I.Y. 가구 및 주말 주택 등 신규 사업영역이 신장될 전망이다.

둘째, 대기와 수질오염은 날로 심각해지고 중국의 신공업지역의 확장에 따른 환경오염 피해도 심화될 것이므로 환경사업 플랜트의 신규수요가 크게 늘어나고 재개발 및 재건축으로 인한 건설폐자재 처리문제도 심각해 질 것이다. 필요에 의해 골재 재생공법과 내환경 성능이 강화된 구조재와 골조공법이 등장할 것으로 전망된다.

셋째, 지방자치제 실시에 따른 분권화와 지방화 추세에 따라 지방재정이 개선되고 도농간의 생활수준이 평준화되어 지방의 도시화가 급속히 진행될 것이다. 이에 따른 도시형 고층주거와 업무시설 및 상업시설의 신축수요가 급격히 증대할 것이고, 아울러 거점도시간의 철도, 운하, 터널은 물론 자동화도로에 이르기까지 초고속 교통시설이 눈부시게 발전하게 될 전망이다.

넷째, 고령인구의 증가와 독신가구의 증대로 평균수명이 늘어나며, 소형편의 주택의 수요가 확대될 것으로서 미래형 가변주택과 이동 및 성장주택의 신규사업 전망이 밝을 것이다.

다섯째, 남북통일이 실현되면, 단기간에 엄청난 신규주택 건설수요가 발생할 것인데 이를 재래식 공법 또는 중량 P.C. 주택으로는 해결할 수

없으므로 경량 프리캐브 주택공법이 다양하게 발전할 것이다.

여섯째, 우리 나라 건설시장은 근래에 와서 성장세가 다소 둔화되는 경향에도 불구하고 시장규모는 앞으로도 계속 신장을 거듭하여 GDP점유율은 현재의 15%선에서 20%선을 다시 넘어서게 될 것이다. 그러나 경제구조가 선진국형으로 정착되면 다시 10% 전후 수준으로 하락하여 안정선을 유지하게 될 것이다.

일곱째, 건설산업의 기계화, 장비화 및 로봇시공 공법이 획기적으로 발전됨으로써 현장의 시공 및 관리인력이 현격히 감소하게 되고, 대형 건설회사의 성격이 프로젝트 관리, 감리 및 엔지니어링 업무중심으로 변모함으로써 현재 60내지 70퍼센트를 차지하는 현장근무 직원 비율이 20내지 30퍼센트 정도로 줄어들며, 담당하는 업무도 작업관리 및 시공감독 업무로부터 공정, 원가, 품질, 안전 등 공사전반 관리자로서의 건설 경영적 업무로 바뀌게 된다. 업무경력 및 능력상 이러한 변화에 적응하지 못하는 관리자는 전문 건설회사로 자리를 옮기거나 도태될 위험에 처하게 될 것이다.

여덟째, 앞으로 2천년까지의 산업구조 조정, SOC 사업의 확대, 환경보존시설의 확충과 주택 250만호 계획, 그리고 경제호황에 따른 민간부문의 제조업 설비투자가 이루어 질 것으로 감안하면 2천년도의 건설투자액은 50조원(85년도 불변가 기준)을 상회할 것으로 예상되며 이는 연평균 5~6%의 안정적 경제성장률과 7%의 건설투자 증가율 그리고 평균 18% 수준의 GDP 점유율을 근거로한 건설협회의 자료에 의거한 전망으로서 이 기간 동안은 여전히 건설시장이 여전한 호황을 유지할 수 있다고 보는 것이다.

아홉째, 국내 대형 프로젝트 중 원자력발전소와 LNG발전소, 경인운하, 해저터널 등 상당수

는 미국, 일본, 독일, 프랑스의 대형회사들이 수주하여 국내 중위권 건설회사들과 하청 또는 공동도급 방식으로 집행하게 되며, 초기에는 대형 회사들이 상당한 타격을 받지만 일부 회사를 제외하고는 외국회사들과의 협력체제를 구축하여 상호국 시장 진출 및 제삼국시장 공동진출 등의 방법으로 난국을 타개하고 일부 전문분야에서는 해외 엔지니어링 회사를 M&A에 의해 획득함으로써 기술이전에 성공하여 세계시장 진출도 가능하여질 것이다.

열째, 현장여건이 개선되고 위해작업과 고난도 작업을 로봇으로 시공하는 등 완력을 소요하는 작업이 감소됨에 따라 현장의 여성근로자 비율이 현재 미국수준인 5내지 10퍼센트를 뛰어넘어 10내지 20퍼센트 선까지 현격히 증가하게 된다.

또한 중국교포와 동남아 저개발국 근로자의 유입이 증대되어 20퍼센트에 가까운 점유율을 보이게 될 것이다.

열한째, 우리 나라와 직결된 세기적 G.S.P. (Global Super Project)로서는 베세토(Be-Se-To)시대의 현실적 필요성에 의해 한일 해저터널과 장산곶과 산동반도를 잇는 한중 해저터널 프로젝트 등의 사업타당성이 검토되고 공동사업 주체가 구성되어 일부 프로젝트는 21세기 초입에 착수될 것이다.

열두째, 국내건설 시장에서는 산업적 발전 전망이 양호한 자동차, 반도체, LCD, 항공기 및 첨단전자 정보산업 분야와 같은 첨단기술산업분야의 신규설비투자에 관련된 건설프로젝트의 전망이 밝을 것이다. 향후 십년간 소요되는 이 분야의 설비투자 규모는 제조업 전체 설비투자의 30%에 해당하는 167조원 규모에 달한다고 할 때 관련 건설투자 규모 역시 엄청날 것으로 제조업과 계열관계에 있는 건설회사의 외형이 대폭 늘어날 것이다.

(4) 세계 건설시장 전망

Post U.R.의 시장개방시대에 걸맞게 우리 나라를 포함한 세계각국의 국제발주시장을 세계건설시장이라 정의하면서, 앞에서와 같은 시각에서 본 21세기 세계 건설시장의 정성적 추세변화와 일부 시장규모 발전전망에 대해 살펴보기로 한다.

첫째, 전세계 신규 건설투자액은 ANIES를 포함한 신흥공업국들의 경제성장에 힘입어 급성장을 계속할 것으로 94년 기준 약 3조달러 규모에 도달하였으며 연평균 5%이상의 신장세와 저개발국가에 대한 선진국의 자본참여형 프로젝트들이 증가하는 추세로 볼 때 21세기 이전에 4조달러선을 넘어설 것으로 전망된다.

둘째, 95년도 국제 발주시장규모는 총신규 건설투자액의 6~7%에 불과한 약 1,880억달러 선으로 추정되나, 건설시장 세계화와 B.O.T. 및 B.O.O. 등 자본참여형 프로젝트의 증가추세에 따라 21세기초에는 4천억달러에 접근하는 수준이 될 것이다.

셋째, 기술라운드(T.R.)가 본격 발휘되어 국가경쟁력의 원동력인 기술력과 자본력의 본격적인 무제한 경쟁의 시대가 열린 것으로, 건설의 고도기술집약 산업화를 선도하는 선진국들의 기술패권주의(techno-hegemony)에 대응하기 위한 기술 후발국들의 연대노력이 구체화될 것이다.

넷째, 건설선진국간의 소프트기술 중심형 턴키 프로젝트와 C.M.프로젝트 수주경쟁이 심화되고, 우리 나라를 비롯한 일부 중진국의 단순 토건 프로젝트시장 졸업과 소프트기술 프로젝트 시장 진입이 실현될 것으로 전망된다.

다섯째, 환경라운드의 영향으로 천연가스 발전소와 오염방지산업 플랜트의 신규건설이 증대되고, 건설산업의 '3형 - 미국식으로는 '3D' - 문제를 개선하기 위한 현장의 자동화, 로봇과 메카트로닉스 기술을 이용한 기계화시공기술이 눈부시게 발전할 것이다.

특히 미국, 유럽등의 노후화된 화력발전소가 많은 나라에서는 2005년까지 절반 가까운 화력발전소가 대체되어야 할 것이다.

미국의 경우 약 80만 메가와트의 발전용량 중 약 20퍼센트는 20세기말까지, 그리고 나머지 30퍼센트는 2010년까지 신규발전소에 의해 대체되어야 한다고 한다.

이 경우 신규발전소 건설프로젝트의 유망공법으로 액화 도는 기화 석탄 연소식 발전공법이 각광을 받고 있다.

여섯째, 환경사업 시장규모가 21세기에는 현재의 세배인 6천억불에 달하게 되는데 아시아시장의 그중 삼분지 일을 차지하게 될 것이며 특히 중국, 인도네시아, 인도시장 등의 신장을 주목해야 할 것이다.

일곱째, 특허, 실용신안, 기술공법 및 노우하우 등에 대한 지적재산권 분쟁이 급증하고, 일반적인 건설 및 설계용역 관련 제소와 클레임 청구가 엄청나게 발생하게 되어 각국별로 국제 계약법 전문가와 클레임 전문 컨설턴트의 수요가 폭주하게 될 것으로 분쟁조정 위원회의 강화와 기술심판제도의 도입이 앞당겨 질 것이다.

5. 21세기 건설산업 경영전략의 방향

[1] 21세기 건설산업의 과제

21세기에 접어들어서도 우리 건설산업이 첨단산업의 뒷전에서 종속적인 역할과 평가절하된 위상에 머무르는 '3하' 산업으로 계속 존속하도록 방치해서는 안될 것이다.

지금까지 건설산업의 위상이 이렇게 평가절하되어 왔던 원인은 건설산업이 실용적 산업기술을 밀천으로 하여 시대적 요구수준에 부응하는 사회간접자본을 형성함을 산업의 중점과제로 삼고 있으며, 시대를 앞서가고 기술발전을 선도하기보다는 타 첨단분야에서 개발되고 검증된 관련 신기술을 도입하여 실용화하고 통합 운용

하는 쪽에 치중할 수밖에 없는 한계를 가지고 있기 때문이다.

또한 열악한 환경조건의 현장조립작업이 주는 외형적 이미지로 인하여 건설행위를 경원하고 전통적으로 학자(선비)이외의 전문가(장이)를 하시는 한국 사회의 그릇된 풍토 역시 위에 버금가는 원인으로 생각할 수 있을 것이다.

그렇다면 우리의 건설산업이 어떻게 이와 같은 원인을 극복하고 험하고, 험되고, 후지다는 산업적 오명을 깨끗이 청산하여 새로운 '3하' 산업 - 희망있고, 활력이 넘치며, 희열을 느낄 수 있는 산업의 발전구상을 제시하고 이에 따른 경영전략의 방향을 모색할 수 있겠는가 하는 명제가 21세기로 진입하기 전에 우리 건설 전문가들이 기필코 해결해야 할 최우선의 과제로 대두된다고 할 것이다.

건설산업이 여하히 고부가가치의 첨단기술 집약산업으로 변신할 수 있을 것인가 하는 문제는 인간활동의 지역적 확장을 위해 지상영역을 벗어난 미개척의 새로운 활동영역(new frontier) 즉, 지상영역하의 지하영역(geo-front), 지상영역과 연결되는 해양영역(weate-front), 보다 높은 지상공간개발을 도모하는 초고층영역(ultra-high-front), 그리고 더 높고 넓은 우주공간에의 꿈을 펼치는 우주영역(space-front) 등이 21세기의 새로운 건설 개척지도에 포함되어 주요 건설 대상영역으로 등장함으로써 신개척시대의 고부가가치 건설시장으로 각광을 받게 되는 데서 해결의 실마리를 찾을 수 있을 것으로 생각한다.

[2] 21세기 건설산업 경영전략의 배경

우리나라 건설산업의 환경은 현하의 추세인 세계화와 무제한, 무국경의 총력 기술경쟁을 배경으로 하는 자동화, 정보화, 고도화, 기술집약화의 물결속에서 21세기를 맞이하는 건설업계가 획기적 전환의 변화를 대안없는 선택으로서

받아들이도록 촉구하고 있다.

UR-GNS 협상과 정부조달협정의 타결에 따른 우리 건설시장의 개방이 본격화됨으로써 초래된 피할 수 없는 건설 세계화와 기술경쟁의 소용돌이 속에서 각기의 건설기업이 살아남기 위해서는, 새로운 시장여건에 부응하는 상황대응적 시장전략과 선진 기술경쟁력 강화를 바탕으로 한 기술혁신 전략을 근간으로 하는 새로운 전략경영 체제로의 개혁이야말로 절체절명의 필수 선결과제가 아닐 수 없기 때문이다.

상황대응적 시정전략이란 건설시장의 개방에 따른 세계화와 급격한 수주환경의 변화, 그리고 건설수요의 고도화 및 선진화와 아울러, 건설기업 내부에서 일어나는 업역확장 및 특화영역의 필요성 증대, 기술발전의 비전(vision)제시 요구, 그리고 구체적인 경영전략의 방향제시와 세부전략의 선택 등 내부 환경변화에 대해서도 공히 대응할 수 있는 탄력적 전략을 뜻한다.

선진 기술경쟁력 강화를 바탕으로 한 기술혁신 전략에 대한 배경으로서 스스로를 엄밀하게 평가할 경우 우리나라 건설산업의 기술력은 첨단적인 신기술을 바탕으로 구축되어 있다기 보다는 중상류 수준의 구기반기술을 저변으로 하는 일반기술에 주로 의존하고 있다고 하겠다.

또한 기술력의 축적이 조직체계에 의해 보유되는 것이 아니라 소속 기술자의 개인적 능력의 합으로서 보유되기때문에 기술력 수준의 한계성과 기술발전을 위한 혁신적 변화 수용의 제약으로 인한 문제가 가중되고 있는 실정이다. 더욱이 건설환경이 획기적 변화와 급속한 라이프패턴(life pattern)의 발전에 따른 건설수요의 고도화, 다양화, 전문화, 차별화의 추세는 개인적인 업무 역량과 직무 지식(expertise)의 수준으로서는 도저히 감당할 수 없는 차원의 복

잡다기한 건설활동을 요구하고 있으므로 사회 전반의 혁신적 발전을 수용하여 업계 전반의 수준을 높일 수 있도록 정보혁명과 관리혁신에도 대응할 수 있는 경영전략의 방향 제시 역시 초미의 과제로서 대두되고 있다 하겠다.

[3] 건설산업 경영전략의 구성

경영전략의 세부전략(subset)은 자체 특성과 내외부 여건 그리고 달성목표의 설정 등에 따라 무척 다양한 전략의 조합이 가능하도록 구성되어 있다고 하겠다.

그러나 본질적으로는 내외부 여건에 따라 건설 본업 고수의 안정전략인가 아니면 사업다각화·다변화의 성장전략인가의 두가지 선택에 좌우되어 세부전략의 대부분이 결정될 수 있을 것이다.

우리나라 건설산업의 21세기 경영전략은 <표 2>에서와 같이 당연히 변혁기에 즈음한 상황대응적 성장전략을 전제로 하되 부분적으로 안정전략의 세부전략을 병용하는 성격의 구성이 될 것으로 판단된다.

[4] 21세기 건설산업 경영전략의 방향

한국 건설산업의 21세기 발전구상의 기틀을 정형화하기 위한 방법론으로 공간(space)축, 환

[표 2] 건설산업의 경영전략과 세부전략 구성

◎ 안전전략(본업고수)		◎ 성장전략(다각화 / 다변화)	
가. 가격전략(저가 / 중품질)	VS.	품질전략(고가 / 고품질)	
나. 시장점유율(M/S) 전략	VS.	차별화전략(고급화 / 고부가가치)	
다. 추종(follower) 전략	VS.	선두(leader) 전략	
라. 개선(evolution) 전략	VS.	개혁(revolution) 전략	
마. 결과지향(resultism) 전략	VS.	과정지향(processism) 전략	
바. 광역(보편화) 전략	VS.	협역(특화) 전략	

경(environment)축, 시간(time)축의 세축을 열개로 하는 SET 개념을 설정하고 각축상의 발전방향에 따라 각각 세계화, 쾌적화, 미래화의 전향적 설정 목표를 단계별로 실현하기 위한 통합적 노력을 가시화하는 방안을 앞서 주장한 바 있으며 경영전략의 구성이 어떻게 되어야 할 것인가에 대해서도 기본적인 틀을 <표 2>에서와 같이 제시한 바 있다.

이를 바탕으로 하여 21세기 건설산업의 경영 전략을 좀더 손쉽고 구체적으로 전개할 수 있도록 보편타당성 있는 전략의 추진방향을 다음과 같이 정리할 수 있을 것이다.

- 1) 표준화 (Standardization)
- 2) 단순화 (Simplification)
- 3) 체계화 (Systemization)
- 4) 전문화 (Specialization)
- 5) 서비스화 (Servicization)
- 6) 세계화 (Globalization)
- 7) 스피드 (Speed)화

위와 같은 경영전략의 방향은 선진제국의 유수업체들이 지향하는 발전방향에 대한 벤취마킹(bench marking)의 결과를 반영한 것이다.

6. 맺음말

21세기 건설산업 경영의 요체는 첨단요소 기술의 도입·응용·연구개발의 제기능을 통합 운영하는 시공기술(hard technology) 측면의 고도기술 집약화, 건설산업의 5M 투자자원을 관리 운영하는 관리기술(soft technology) 측면의 건설관리 합리화, 그리고 건설산업의 사업적 3요소인 고객(customer), 경쟁(competition), 변화(change)를 기획·조정·추진하는 서비스기술(service technology) 측면의 서비스 체계화로서 이 세가지 기술의 균형 발전을 도모하는 차원의 발향설정이 바로 21세기 건설산업 경영 전략의 모체가 되는 것이라고 할 수 있을 것이다.

끝으로 21세기 초일류기업의 성장비결을 활

력(vitality)과 적응력(adaptibility)이라 주장하며 이러한 성장을 주도하기 위한 역동적 조직(dynamic organization)을 활용하고 기술혁신과 경영개혁을 단행하여 80년초 미국 10위권의 기업인 G.E.를 10년만에 미국3대기업의 하나로 끌어올린 잭웰치(Jack Welch) 회장의 성공사례에서 우리 건설산업의 배워야할 교훈을 한가지 인용하기로 한다.

그는 3S - Speed, Simple, simple, Self-confidence - 즉 빠르고 단순하며 자신감에 넘치는 구성원과 조직을, 똑같은 원칙에 따라 경영하되 G.E.가 절대로 포기할 수 없을 것으로 여겨지던 가진부문을 포기하고 전혀 관련 가능성을 예상치 못한 NBC를 인수함으로써 급세기 최고의 미국 경영자로 인정받게 되었다.

이와 같이 우리 건설산업도 지금까지의 전통적인 수주시공의 낡은 패러다임(paradigm)에서 벗어나 21세기 신건설의 새로운 패러다임을 학습해야할 시기인 것이다.

어제와 같은 오늘이 되리라 믿고, 내일도 또 다른 오늘이 될 것을 기대한다면 내일의 발전이란 있을 수 없으며, 내일의 발전이 없다면 21세기 건설산업의 영광된 앞날을 기대할 수 없기 때문이다.

결국 우리 건설산업의 21세기로 향한 발전의 시초는 기술과 관리와 서비스의 혁신을 가져올 수 있는 인식의 전환으로 부터 시작되어야 한다고 단언할 수 있는데, 건설산업의 찬란한 미래를 위한 첫걸음으로서의 인식의 전환은, 급한 일(critical matter)을 중요시 하기보다는 중요한 일(important matter)을 급하게 생각할 줄 아는데서 비롯됨을 첨언하고 싶다.

본내용은 전적으로 발표자 개인의 의견이므로 소속 기관의 공식의견과 다를 수 있음