전문건설 산업 발전전략 토론

CM(Construction Management)制 본격화 대비

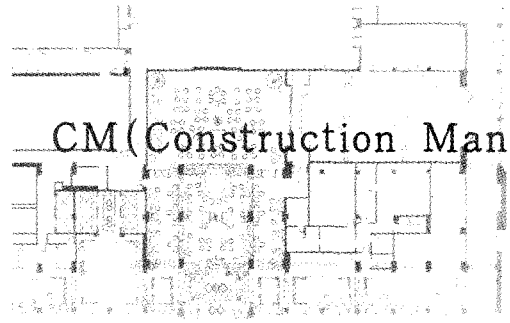
1. 서론

현재 국내 건설업계는 그 어느 때보다도 격변하는 시대적 조류의 한가운데 놓여 있다. IMF라는 거대한 파도의 여파로 건설업은 다른 어느 산업보다도 가장 먼저 그리고 가장 심각한 위기에 봉착하여 있으며, 이러한 건설산업 전반적인 변화의 파장은 서울과 수도권의 대형 건설업체는 물론 지방유수의 건설업체, 특히 실제 현장에서 최전선에 있는 전문건설업체로 확산되고 있다.

더욱이 정부의 구조 조정의 일환으로 건설업계의 부실요소가 드러나면서 건설업 자체에 대한 내·외부적 각성의 목소리가 증폭되고 있으며, 기존의 건설 관행이 철저히 경제 원리로 돌아서고 있는 이즈음은 건설업체 자신의 생사의 기로에 있다고 해도 과언이 아닐 만큼 급박한 상황에 직면하게 되었다.

98년 이후 건설업계의 하도급 공사도 전면 최저가 경쟁 낙찰로 전환되었다. 덤핑 수주로 건설업계가 어려워지면서 전문건설업체를 상대로 한 하도급 문화도 순식간에 바뀌었다. 협력업체라는 공존 공생관계로 유지되던 한식구 개념의 원·하도급 관계가 무너지고 있다. 지난해 이전까지만 하더라도 하도급 경쟁입찰시 등록된 하도급 업체만을 대상으로 하여 우수 협력업체에는 이윤을 보장해주는 적정 공사비 개념을 도입했었다. 그러나, 요즘은 협력업체개념이 파괴되면서 오직 무차별 최저가 낙찰만이 있을 뿐이다. 대형건설업체들은 최저 투찰로 발생할 수 있는 문제에 대해서도 우려하지 않는다. 그때 가서 해결하면 된다는 생각으로 우선 최저 투찰 업체를 낙찰시키고 잇다. 이러한 덤핑가격에도 물량이 없어 치열한 경쟁이 이루어지고 있다. 하지만 이러한 전문 건설업체들의 제살깍기, 또 전문건설업체에 대한 기름 짜기도 한계가 있다.

그리고, 지난 4월 15일 개정된 건설산업기본법 개정안에 의하며 상당한 물량의 발주가 일괄도급형태(Turnkey 발주)임과 동시에 건설사업관리형태(Construction Management)의 양상을 띠고 있음도 간과할 수 없다.



CM(Construction Management)制 본격화 대비

현재, 소위 1군 업체로 불리는 대형 종합건설업체들은 선진국의 많은 사례에서와 같이 점차 시공중심의 거대조직에서 관리중심의 AEC(Architecture/Engineering/Construction)화되고 있으며, 조만간 시공권을 포기하고 모든 회사의 조직을 CM형의 관리회사로 개편하려는 움직임이 일고 있는 것이 사실이다.

IMF 구제금융이라는 직격탄을 맞은 지난해가 생존을 위한 시기였다면, 새롭게 맞이한 99년은 새로운 천년을 앞둔 선택과 준비의 시기가 되어야 할 것이다. 새로운 환경 변화에 대응하기 위해 전문건설업계의 전략은 어느 방향으로 전개되어야 할 것인가? 전문건설업계체는 자신의 역량과 환경 변화를 고려할 때, 과연 어느 분야를 핵심사업으로 선정하여야 할 것인가? 이를 위해서는 또 어떠한 역량을 강화하여야 할 것인가? 이러한 선택의 기로에 서있는 것이다.

이와 같은 시대적 흐름을 생각할 때, 과연 전문건설업체는 어떤 방향으로 대응해야 자신들의 업역과 권익을 보장받을 수 있겠는가?

이러한 시점에서 건설업계는 그간의 관행에 대한 반성과 의식의 전환, 체계적인 조직의 마련이 시급하다는 결론에 도달하였으며, 거대한 시대적 흐름 속에 건설업계가 시급하게 갖추어야 할 사항들에 대한 철저한 고려가 필요하게 되었다.

이에 본고에서는 국가 경쟁력 향상과 효율성 향상이라는 목표를 두고 추진되고 있는 CM제도 본격화라는 상황아래서 국내 건설업의 최일선 역군인 전문건설업계가 취해야할 방안을 제시하고자 한다.

2. 본론

건설업의 변화

우리 건설업의 성장은 경제 성장과 밀접히 연관된 것이었고, 그 바탕에는 저임금의 우수한 노동력이 있었다. 이것이 함축하는 바는 저성장과 건설수요의 정체, 고임금 구조인 현재의 상황에서 앞으로는 이전과 같은 방식에 의해 건설업이 양적으로 성장하기 어렵다는 것이다.

IMF 체제 이후 건설업이 겪고 있는 사상 최대의 경영난은 여전히 지속되고 잇고, 이러한 건설업 경영난의 한 가운데 전문건설업체들이 서있다. 지난 1년여 동안 정부에서는 각종 건설경기 부양책을 구사해 왔으나 그 효과가 현재화 되기까지는 아직도 넘어야 할 산이 많다. 지난 해 수많은 건설업체들이 도산의 쓰라린 아픔을 겪었고, 하루아침에 일자리를 빼앗긴 건설 인력들도 부지기수이다. 이는 전문건설업체에 있어서도 예외는 아니였다.

그러나, 97년말의 외환 위기와 IMF 관리체제라는 큰 파도는 건설 환경을 변화시킨 결정적인 계기를 마련하여 주었다. 전문가들은 이를 계기로 건설업의 변화 속도가 빨라지고 있다는 점에 공감하고 있다. 즉, 경비 절감, 악화된 재무 상태의 건전화, 조직의 슬림화나 주력 사업의 강화 등 주로 기업의 경영과 관련된 각종 문제점을 분석하고 개선하는 속에 그 간 관행이라는 명목아래 이루어졌던 불합리한 요소들에 대한 개혁이 가속화되어지고 있는 것이다.

한 연구기관에 의해 수행된 설문 결과에 의하면(한국건설산업연구원, 1999.4) 향후 규제

완화에 따라 업역간 진입 장벽이 효과적으로 완화되어 일반, 전문, 엔지니어링 등의 업역에 대한 제한이 사라질 경우 건설업계의 현황에 대해 질문한 결과, 전체 응답자의 64%가 향후 건설산업의 구조는 "모든 업종을 겸업하는 대형 업체와 전문화된 소규모 업체로 양극화되는 현상이 초래될 것"으로 예측하였다. 이러한 양극화 체제는 향후 각 건설업체의 바람직한 역할 변화에서 더욱 구체적으로 드러났다. 이는 대형건설업체와 중소 건설업체가 기존의 동일한 분야에서 경쟁하는 양상을 보이는 것이 아니라, 건설 프로세스의 기능에 따른 적절한 역할 분담이 이루어져야 함을 시사한다.

즉, 대형 건설업체는 건설 상품의 Life Cycle 중에서 보다 종합적인 능력을 요구하는 상위 기능을 담당하고, 중소 건설업체는 이를 구체화시키는 기능인 시공을 중심으로 발전하여야 하며, 전문 건설업체는 업역을 무가치적으로 확대하여 제한된 자원을 분산하는 것보다는 기업자원의 집중을 통하여 향후 특정 분야에서 전문 기술력을 확보하는 것이 21세기에 경쟁력을 확보하는 첩경임을 밝혔다.

이러한 내용에 미루어 볼 때, 향후 건설 산업은 대형 System Organizer와 이보다 구모가 작은 각 분야의 전문 조직들로 이루어진 과거 양극화 체제의 획일적인 생산 방식에서 벗어나 이들 상호간의 다양한 협력 관계의 형성을 통한 다양한 생산 방식을 구축할 것으로 전망된다.

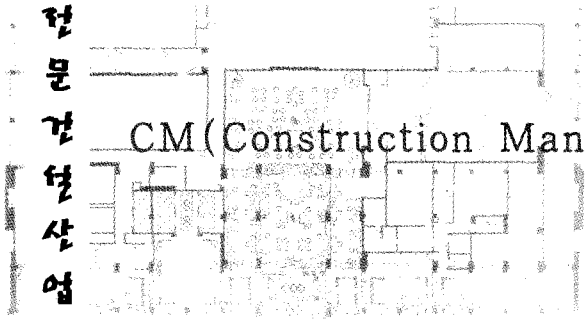
국내 건설산업에서 CM의 역할

국내 건설산업의 둘러싸고 있는 환경변화에 능동적으로 대처하고, 국내건설산업을 발전시키기 위한 정부의 건설정책 추진 방향은 국제 경쟁력 강화와 생산성 향상, 건설산업의 효율화, 그리고 부실 공사의 방지로 가시화 시킬 수 있는 가장 중요한 수단중의 하나가 바로 건설사업관리인 CM인 것이다.

그렇다면 과연 국내 산업에서 진정한 CM의 역할은 무엇인가? 이에 대한 명확한 이해와 해답을 구했을 때 우리는 이에 대한 실행 방안을 구체적으로 논의 할 수 있을 것이다. 이러한 CM의 역할은 발주자와 계약자의 관계, 또 사업 형태에 따라 다양한 역할을 수행하게 되지만 본고에서는 현시점에서 경쟁력강화와 생산성 향상, 효율화와 부실공사의 방지라는 강을 건너기 위해 반드시 선행되어야 하는 건설산업의 Restructuring에서의 역할에 주안점을 두고 논점을 전개하고자 한다.

CM의 역할 : 수평적 구조조정 - 건설공사의 영역 확대

국내 건설산업의 구조조정은 수평적 구조조정과 수직적 구조 조정으로 구분 할 수 있다. 먼저, 수평적 구조 조정은 한마디로 건설 공사의 영역 확대이다. 현재까지의 건설 공사의 범위는 전체 건설 공사의 Life Cycle 중에서 특히 시공단계에 국한되어 왔다고 해도 과언이 아니다. 이러한 시공단계에 국한된 건설공사의 범위는 또한 건설업체들의 전문화를 저해하여 국제 경쟁력을 악화시키는 결과를 초래했다. 즉, 시공단계에서는 공사의 종류에 관계없이 다양한 공사에 활용할 수 있는 공통 기반 기술이 다른 단계에 비하여 상대적으로 많다. 따라서 대부분의 건설회사들은 특정분야에 전문화를 달성하여 사업을 영위하기보다는 백화점 식으



CM(Construction Management)制 본격화 대비

로 가능한 여러 다양한 분야의 사업을 수주하기 위한 조직을 구성하여 왔다. 그러나, 기획이나 설계, 유지관리 분야는 시공단계와는 상이하게 공사의 종류에 따라 공통적으로 활용할 수 있는 기술이 극히 제한되어 있다. 그러므로, 건설 공사의 범위를 시공단계에서 기획, 설계, 시공, 유지관리 단계까지 확대시키고 이에 대한 영업을 하기 위해서는 건설업체들이 전문화를 달성하지 않고서는 어렵다. 미국의 Bechtel이나 Turner, Flour Daniel, Bovis등 세계 유수의 건설업체 같은 경우 이러한 이유로 이미 전문화를 달성하여 Bechtel은 플랜트, Turner는 초고층 빌딩 위주로 세계 각국을 그들의 시장으로 건설공사의 수요를 창출하고 수주하여 공사를 시행하고 있다.

우리 건설업이 시공단계 위주에서 탈피하기 위해서는 건설산업에 대한 수평적 구조 조정이 필요하며, CM은 이러한 국내 건설업체들이 건설공사의 영역을 확장하고 이에 대한 능력을 배가하는데 가장 중요한 수단이 될 것이다.

이를 전문 건설업체의 입장에서 재조명 해본다면.

세계 유수의 대형 건설업체들이 전문화를 달성하여 이를 실행하는데 있어서는 이들의 협력업체 또한 단순히 협력업체로서 뿐만 아니라, 각각의 전문건설업체마다 특화된 공종 개발 및 투자로 공종별 특수 하도급 업체로서의 성격을 강하게 하여, 이로 인한 업역 분산으로 과다한 경쟁 및 저가입찰을 감소시킬 수 있었다. 이러한 사항은 우리 전문건설업체들이 Benchmarking 해야할 사항이라고 사료된다. 즉, 업체별 특화된 전문 업역에 대한 경쟁력 배양이 시급하며, 이를 위한 전문 건설업체의 의식전환과 경영전략 개선이 선행되어야 한다. 이를위해서는 CM의 역할에대한 이해가 필요하며, 또 그 실행에 있어서 전문건설업체의 역할과 업역을 찾는 것은 다름 아닌 전문건설업체 자신에게 달려있다.

정리하여 보면, 건설공사의 영역확대는 건설업체의 전문화가 전제되어야 한다. 건설공사의 각 단계를 분석하여 보면 시공단계에서 멀어질수록 경쟁이 덜하므로 보다 더 많은 수익을 참여 업체에게 보장할 수 있다. 따라서, 전문화는 이를 달성한 업체에게는 경쟁력을 향상시켜 어느 정도의 수익을 보장할 수 있다. 그러므로, 건설업체 측면에서는 이러한 전문화를 달성하기 위하여 전략적 접근이 필요하다. 즉, 각 회사의 장점을 살릴 수 있는 방향으로 전문화를 달성할 수 있도록 회사는 나름대로 구조조정 작업이 완료된 후에는 각 전문업체에 적합한 CM능력을 배양하여 건설공사의 수주 영역을 보다 다양하게 전개 할 수 있다. 따라서, 건설업체의 입장에서 보면 우선적으로 전문화를 수행하고 이에 따라 CM 능력을 배양하여 건설공사의 영역을 확장하고, 최종적으로 건설공사를 상품화하여 발주자에게 세일즈 하여야 하겠다.

CM의 역할 : 수직적 구조조정 - 중층화를 통한 대.중.소 건설업체의 역할분담

건설산업의 수직적 구조조정은 한마디로 중층화이다. 현재까지는 정부는 중소건설업업체나 전문건설업체들을 보호 육성하기 위하여 의무하도급제, 부대입찰제 등의 제도를 마련해왔다. 그러나, 건설업체의 수의 증가율에 비해 공사계약 실적 증가율은 현저하게 떨어지고 있는 실정 속에 건설업체들은 우선 수주 위주로 입찰을 하게되고 당연히 저가 입찰이 만연했던 것이 사실이다.