

효율적인 공동도급 운영모델에 관한 연구

- 국내 대규모 건축공사 사례를 중심으로 -

A Study on the Effective Operation Model of Joint-Venture Contract

- With a Focus on the Example of Domestic Construction Industry -

서 명 석* · 김 무 한**

Suhr, Myong Suk · Kim, Moo Han

요 약

공동도급은 상호 수행하기를 원하는 프로젝트가 있을 때, 시장성확보, 조직, 프로젝트 수행등의 이유로 둘 이상의 회사가 함께 힘을 합쳐 조직을 구성하는 것을 말한다. 공동도급은 상호 보완하는 것에 기초하게 되는데 기술력, 설계-시공능력, 지리적 위치, 자본력 등 수주를 하기 위하여 반드시 필요한 요소가 부족할 때 이러한 취약성을 극복하기 위하여 만들어 지는 것이 기본적인 취지이다.

본 연구의 목적은 효율적인 공동도급 운영모델에 관한 연구로서 국내 대규모 건축공사 사례를 중심으로 공동도급의 발전 방향을 제시하고 합리적인 조직을 구성하는 대안을 제시하는데 그 목적이 있다.

키워드 : JV, 공동도급, 프로젝트 수행, 상호보완, 발전방향

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

우리나라의 건설경기가 IMF 구제금융의 위기를 겪으면서 건설공사 총 계약금액이 74조를 상회하던 규모가 IMF 이후 급격히 저하하여 건설공사 총 계약금액이 47조 까지 그 규모가 크게 저하하였으나 다시 상승세가 지속되어 건설공사의 총 계약금액의 2002년 전망치가 62조로서 건설공사규모가 IMF 이전 수준으로 회복되어 가는 단계에 있다.

또한, 정부에서는 공공공사를 중심으로 한 사회간접자본 시설공사에 많은 물량의 발주를 통하여 건설경기의 진작에 힘쓰고 있다. 특히 공공공사의 발주물량이 많아지면서 공동도급공사에 의한 계약이 증가하였으며 1983년 예산회계법에 공동도급에 관한 내용이 신설된 이후 계속되는 개정을 거치며 현재는 공동도급에 의한 공공공사의 수행이 주류를 이루고 있다.

본 연구는 현재 공공공사가 대부분 공동도급에 의하여 수행

되고 있으므로 공동도급에 대한 특성을 알아보고 공공공사로 시행되었던 대규모 건축공사인 ○○청사에 대하여 분석·고찰함으로써 효율적인 공동도급 운영방안을 제안하고자 한다.

1.2 연구의 방법 및 범위

연구의 방법은 그림 1과 같이 문헌조사와 공동도급의 현황조사, 현장의 기록, 운영조직에 대한 면담을 통하여 문제점 분석

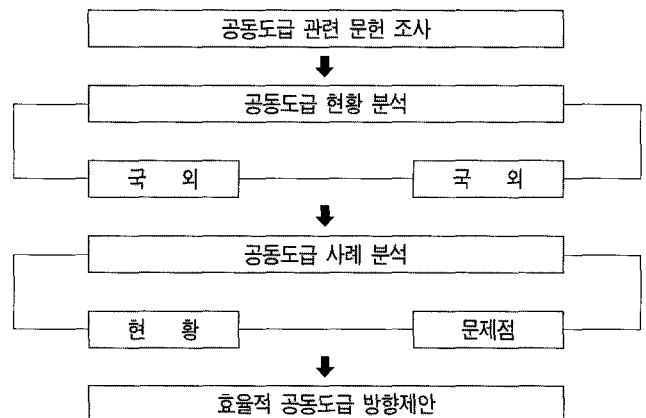


그림 1. 연구의 흐름

* 일반회원, 경동대학교 건축환경공학부 전임강사, 충남대 박사수로

** 일반회원, 충남대학교 건축공학과 교수·공학박사

및 효율적 공동도급 수행방안을 제시하고자 하였으며 우리나라 대규모 건축공사로 시행되었던 ○○청사에 대하여 분석·고찰함으로써 효율적 공동도급 조직운영을 위한 방안을 제안하고자 한다.

2. 공동도급제도의 내용

2.1 공동도급의 의미

공동도급(Joint-Venture)이라 함은 일반적으로 2인 이상의 사업자가 공동으로 손익을 분담하면서 공동사업을 영위함을 말한다. 따라서 공동도급은 건설업 특유의 제도가 아니고 미국에서는 타 산업분야 또는 금융관련 사업 등의 여러 가지 공동사업에도 이용되고 있다. 다만, 건설공사와 같이 일정기간 안에 사업이 종결되고 그때마다 정산이 가능한 업종이 공동도급에 적합하다는 점에 있어 공동도급은 건설업 분야에서 현저히 발달하게 되었다.

우리나라의 공동도급제도는 건설업계의 필요에 의하여 자생적으로 확립된 것이 아니라 정부가 중소기업체에 수주기회를 확대시켜 중소기업 육성 및 지방경제활성화에 기여하고자 정책적으로 도입한 것이다.

2.2 공동도급의 효용성

건설공사에 있어서의 공동도급은 특정공사를 2인 이상의 건설업자가 결합하여 공동으로 시공하는 것이 더 효율적일 때 이루어지는 것인 만큼, 건설공사에 있어서의 공동도급의 일반적인 효용성은 다음과 같다.

(1) 위험의 분산

건설공사는 예측할 수 없는 위험요소(Risk)를 비교적 많이 내재하고 있으므로 위험사고 발생의 개연성을 최소화시키는 것이 필요하다.

(2) 자격 또는 능력의 보완

대규모공사 또는 특수한 기술이나 경험을 필요로 하는 공사를 도급 받고자하나 시공능력평가공시액·특수기술·실적 등의 부족으로 단독수주가 불가능한 건설업자는 자신의 미비점을 보완하여 줄 수 있는 파트너와 결합함으로써 그 목적을 달성할 수 있다.

이와 같이 공동도급은 건설업체 상호간에 수급자격 또는 시공능력의 보완수단으로 활용될 수 있으며, 나아가서 각 구성원의 자금부담을 덜어주고 책임의 공유를 통한 대외적 신뢰도를 제고시키는 부수적 효과도 기대할 수 있다.

(3) 공사관리의 합리화

상호신뢰와 공존공영을 필요로 하는 공동도급은 필연적으로

합리성과 보편성을 추구하게 마련이므로 단독수주공사의 경우에 있을 수 있는 주먹구구식 공사관리라든가 노출을 꺼리는 음성적 관리방식의 개선을 가져와 합리적이고도 과학적인 공사관리체제를 유도할 수 있게된다.

(4) 중소기업체의 육성 및 기술이전 촉진

대기업과 중소기업간의 공동도급을 통하여 대기업체의 시공기술이 중소기업체에 이전될 수 있는 기회를 갖게 됨에 따라 중소기업체의 시공능력 향상에 도움을 주게될 것이며, 중소기업의 수주기회를 증대시켜 중소기업의 지원육성이 가능하고, 외부의 대기업과 현지사정에 밝은 중소기업간의 공동도급으로 지역적 특수성을 효과적으로 극복하거나 활용하여 공사를 원활하게 수행할 수 있다.

2.3 공동도급의 형태

2.3.1 결합형태에 의한 구분

(1) 원도급 형태

구성원 전원이 공동으로 경영에 참가하는 형태를 말하며, 일본의 경우 초기의 공동도급은 모두 이 방식에 의하였으나, 업무수행상의 비능률 등 많은 문제점이 노출되어 점차 대표자를 선정하는 방식으로 전환되고 있다.

(2) 대표자 선정 형태

원도급 형태의 단점을 보완하기 위하여 대표자를 선정하여 운영하는 형태가 생겼으나 이 경우에도 대표자의 권한의 정도에 따라 다시 세 가지로 구분된다.

- 공동수급체 대표자의 권한을 “자기의 명의로 도급대금의 청구 및 수령과 공동수급체에 속하는 재산을 관리하는 권한”으로 국한하여 대표자를 단순히 공동수급체 운영상 간사의 역할을 담당하도록 하는 형태
- 위의 권한외에 “발주자 및 기타관서와 절충하는 권한”까지를 부여하는 형태
- 위 두 가지 권한외에 “도급계약의 체결, 계약의 이행, 기타 계약에 관한 일체의 사항을 처리할 권한”까지를 망라하는 형태.

(3) 별개 회사 설립 형태

구성원과는 전혀 별개의 조직으로서 독립된 회사(대체로 주식회사의 형태)를 설립하는 경우로 국내의 도급계약에서는 아직 찾아볼 수 없고, 해외건설공사의 경우에 드물게 예를 찾아볼 수 있다.

2.3.2 계약이행의 방식에 의한 구분.

(1) 공동이행방식

공동이행방식은 공동수급체의 각 구성원이 자금을 각출하고, 인원·기자재 등을 공여하여 공동계산으로 이행하는 방법이다.

표 1. 공동이행방식과 분담이행방식의 비교

내 용	공동이행방식	분담이행방식
공동수급체 구성 내용	출자비율에 의한 구성	공사를 분담하여 구성
공동수급체 대표자 권한	대금의 청구, 수령 및 공동도급체의 재산관리	대금의 청구, 수령 및 공동도급체의 재산관리
계약이행 책임	구성원 전체의 연대책임	분담내용에 따른 구성원별 각자 책임
하도급	다른 구성원의 동의 없이 공사일부의 하도급 불가	각 구성원은 자기책임하에 분담부분의 일부하도급 가능
하자담보 책임	공동수급체 해산후 당해 공사에 하자발생시 연대책임	분담내용에 따라 각 구성원별 각자 책임
손익의 배분	출자비율에 의한 배분	분담공사별로 배분 다만, 공동비용의 경우는 분담공사금액의 비율에 의한 배분
중도탈퇴에 대한 조치	구성원중 일부가 파산 또는 해산하는 경우 잔존구성원이 연대하여 계약이행 책임	구성원중 일부가 파산 또는 해산하는 경우 잔존구성원이 연대하여 계약이행 책임
시공능력평가액의 적용	각 구성원의 시공능력 평가액을 합산하여 적용, 시공능력평가액과 출자비율은 원칙적으로 무관	분담공사별로 당해 구성원의 시공능력평가액을 각각 적용
효력기간	서명과 동시에 발효, 당해 계약의 이행을 종결. 다만, 발주자 또는 제3자에 대하여 공사와 관련한 권리의무 관계가 남아 있는 한 협정서의 효력은 존속	서명과 동시에 발효, 당해 계약의 이행을 종결. 다만, 발주자 또는 제3자에 대하여 공사와 관련한 권리의무 관계가 남아 있는 한 협정서의 효력은 존속
시공실적의 인정범위	금액 : 공동수급체의 구성원별 출자비율에 해당하는 금액, 규모 또는 량 : 분리 구분 가능 시에는 실제 시공한 부분	공동수급체 구성원별 분담부분 회계 통첩 2210-786

따라서 이 방법에 의한 경우에는 공동수급협정서에 각 구성원의 출자비율과 이익배분 및 손실부담에 관한 사항이 구체적으로 명시된다.

공동이행방식은 미국에서 특히 발달한 유형으로서 각 구성원의 연대성이 가장 농후하다 하여 이를 완전공동도급이라고도 하며, 특히 건축공사에 적합한 공동도급형태로 인식되고 있다.

건축공사는 수직적 기초를 공통으로 하는 경우가 대부분이기 때문에 각 구성원이 외형을 분할하여 시공하기에는 일체식 구조로서의 상호 연관적 기능을 해칠 우려가 있어 적합하지 아니하며, 설사 독립된 수 개의 건물 등으로 분할할 수 있는 경우라 할지라도 시공상 부득이한 대기부분이 생긴다든지 시공품질의 차이, 자재관리의 곤란 등 시공관리상의 무리가 따르게 되기 때문이다.

(2) 분담이행방식

분담이행방식은 공동수급체의 각 구성원이 계약의 목적물을 분할하여 각자 그 분담부분에 대하여서만 자기의 책임으로 이행하고 손익을 계산하되 공통경비만을 각출하여 계약을 이행하는 방법이다.

따라서 이 방법에 의한 경우에는 공동수급협정서에 각 구성원의 분담내용과 공통경비의 분담에 관한 사항이 명시될 뿐이고, 공동이행방식의 경우와 같이 출자비율과 손익배분에 관한 사항 등은 포함되지 않는다.

이와 같이 분담이행방식은 각 구성원에 대한 계약이행책임의 분담이 지나치게 강조되어 구성원간 능력의 보완과 책임의 공유를 통한 이른바 결합이득을 추구하는 공동도급제도의 본질을 이탈하는 면이 없지 않으나 토목공사와 같이 공구의 분할이 용이할 경우에는 보다 편리하게 활용될 수 있는 방법이 되

고 있다.

표1은 공동이행방식과 분담이행방식을 비교한 것이다.

3. 국내·외 공동도급 현황분석

3.1 국내 공동도급 현황

표 2¹⁾는 국내 공동도급현황 및 최근 건설계약액 현황을 나타낸 것으로서 국내의 공동도급의 현황은 1992년에는 공공분야이며 발주관청이 조달청일 경우 9.5%의 공동도급이 이루어졌으나 해마다 증가하여 1994년의 같은 경우에 35.3%, 1996년에는 41.6%의 공동도급의 계약이 이루어 졌으며 2001년의 경우 90%이상이 공동도급으로 시행되고 있는 실정이다.

표 2. 공동도급 계약현황

(단위 : 억원)

구 분	'92	'93	'94	'95	'96	
건설 공사 계약	총계약	348,511	409,113	508,757	599,285	737,885
	공공분야(A)	160,229	161,246	201,160	243,508	325,283
	민간분야	188,282	247,867	307,597	355,777	412,602
조달청 소관 약관	총계약(B)	37,720	51,976	57,187	44,259	82,419
	공동도급 계약(C)	3,580	8,845	20,715	19,389	34,281
	지방업체 수주지분	2,137	2,788	4,760	5,132	7,557
건설공사계약중 조달청 소관계약의 비율 B/A(%)	23.5	32.2	28.4	18.2	25.3	
조달청 소관계약중 공동 도급 계약의 비율 C/B(%)	9.5	17.0	35.3	43.8	41.6	

1) 공공공사 입찰 및 계약절차, 조달청, 1997. 4
조달청 통계자료, 1997. 5

3.2 국내공동도급의 문제점

국내에서 행하여지고 있는 건설공사의 공동도급은 여러 가지의 많은 문제점이 있으나 입찰단계 및 운영단계에서 대표적인 문제점을 분석하여 살펴보고자 한다.

첫째, 구조물이 소재하고 있는 해당지역업체의 육성차원이 지나치게 강조되어 시행되어지고 있어 기회의 균등차원에서 배치가 되는 실정이다.

둘째, 업무분담 및 절차가 명확하지 않으므로 공동도급수행시 효율적인 업무진행에 어려움이 발생할 수 있으며 커뮤니케이션(Communication)과 코디네이션(Coordination)이 어렵게 된다는 점이다.

3.2.1 입찰시점의 문제점

공동도급의 입찰단계의 중요 문제점으로는 공동도급의 취지에 맞도록 공동도급의 구성으로 인한 기회의 확대 및 기술력 이전에 대한 장점을 살릴 수 있도록 대기업과 잠재력있는 중소기업, 대기업과 전문기술보유업체의 공동도급의 구성이 바람직하지만 그러하지 못한 실정이며 주로 공사목적물이 위치한 지역업체의 공동도급구성을 의무화하므로 그 기회를 균등히 제공하게 되는 호혜평등의 원칙에 위배되며 능력이 없는 지역업체를 포함시킴으로써 능력있는 대기업의 관리기술등 및 시스템의 기술이전을 소화하지 못함과 동시에 공동도급의 운영상 문제점으로 목적과 위배되어 발생하는 페이퍼 조인트(Paper-joint)가 될 수 있다.

3.2.2 운영시점의 문제점

공동도급운영시 구성사간의 업무분담 및 업무절차에 대한 명확한 규정을 제정하지 않으면 운영시 혼란을 야기 시킬 뿐만 아니라 능률적인 운영이 어렵게 되어 결국은 공기의 지연이 예상되며 그로 인한 품질저하 및 원가상승이 가중되는 막대한 부담이 초래된다.

이러한 문제점을 해결하기 위하여 본 연구를 통하여 대규모 건축공사 사례를 분석함으로써 공동수급체 구성초기의 공동수급 기본협정서 및 업무절차서, 각종관리규정을 고찰함으로써 합리적인 공동수급체의 운영과 효율적인 공사관리에 될 수 있는 필요한 기초를 제시하고자 한다.

3.3 외국의 공동도급 현황

3.3.1 일본

그림 2는 일본의 공동도급 결성관련 입찰절차를 나타낸 것으로서 일본의 공동도급제도는 국내에서 행하여지는 경우와 유사하게 1951년 이후부터 공동도급의 시행을 적극 권장하고 있으

며 각 구성원이 계약당사자로서 공동도급계약서에 서명하는 현명공동도급과 대표사만 도급계약서상에 나타나는 기타의 회사는 익명으로 수행하는 익명공동도급으로 시행되고 있으며 다음의 순서에 따라 공동도급이 결성되어 시행된다.

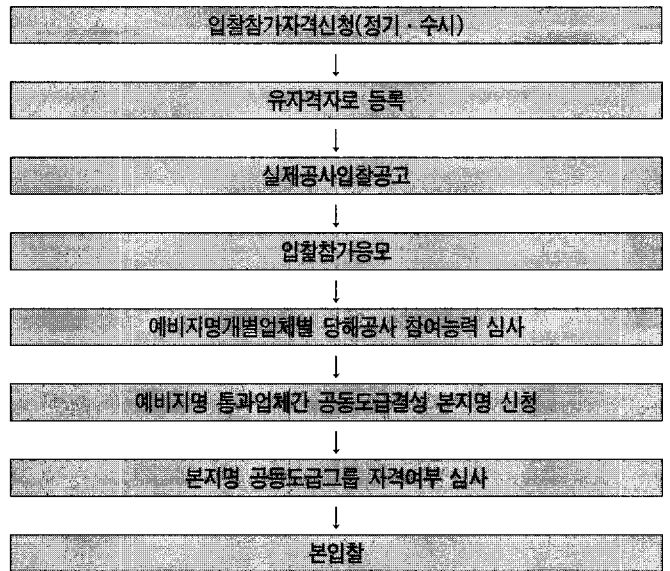


그림 2. 일본의 공동도급 결성관련 입찰절차

(1) 입찰참가자격신청(정기·수시)

건설업체 공공기관발주공사에 참가를 원하면 발주기관에 매년 1회 입찰참가 자격심사를 받아야 하며 자격심사에 통과한 자에 한하여 유자격자로 등록된다.

(2) 입찰참가응모

입찰에 참가하기 위하여 발주처에 경쟁참가 자격심사 신청서를 제출하고 심사를 득하여야 하며 동시에 개별업체별로 공사 참여능력을 심사하며 당해공사금액에 따라 유자격자로 등록된 업체에 한하여 지명을 한다.

(3) 본지명

본지명은 예비지명통과업체간 공동도급이 결성될 경우 심사하여 본지명 자격을 부여한다.

(4) 입찰

업체선정은 최저가낙찰제를 원칙으로 하고 있으며 발주처가 덤핑의 소지가 있다고 판단되면 저가심의를 실시하여 공사수행에 대한 가능여부를 판단한다.

3.3.2 미국

미국의 공동도급은 대기업일수록 사전자격심사제를 통과하기 위하여 결성되는 경우가 많으며 중소기업일수록 상대의 업종을 활용하기 위하여 결성되는 경우가 많다.

미국의 종합건설협회²⁾에서 작성된 지침서에는 공동도급이 크게

두가지로 파트너쉽(partnership)과 스폰서쉽(sponsorship)의 두 타입으로 나눌 수가 있다. 전자는 공동수급체 구성원 전원 새로운 법인을 설립하며 각자의 생산요소를 출자하는 것이고 후자는 공동도급의 운영을 한 구성원에게 일임하고 다른 구성원들은 생산요소만을 제공하는 방식이다

3.3.3 독일

독일은 수십 년 전부터 공동도급에 의한 공사수행을 시행하고 있으며 공사의 특성에 맞추어 공사가 대규모일 때 공동도급업체를 구성하여 몇 개의 업체가 리스크를 분담하고 각 업체의 능력을 조직적으로 결합하며 활용을 극대화한다. 공동도급에 대한 법적 근거는 민법에 의해 준용되며 공동도급에 대한 표준 또한 민법의 규정에 따른다.

독일에서 발행된 “공동도급 시공계약”이 공동도급의 표준이 되고 있으며 현재는 독일건설협회와 토목공사협회가 작성한 공동도급시공에 관한 표준규정이 널리 활용되고 있다.

3.3.4 프랑스

프랑스는 공동도급에 의한 공사수행이 2차 세계대전 후 시행되어 왔으며 1976년에 공동도급에 의한 공사수행이 전체공사의 7.2%를 차지하였으나 점차 공동도급의 비중이 증가하는 추세에 있다.

국가에서도 공공공사에 대하여 공동도급에 의한 수행을 권장하고 있으며 대기업과 중소기업의 결합에 의한 공동도급에 무게를 두는 실정이다.

3.3.5 영국

영국의 경우 공공공사와 민간공사 공히 공동도급형태를 띠고 있으나 그 형태는 공사의 성격과 기업의 형태, 또한 경영상태 및 재무구조에 따라 차이가 있다. 공동도급에 의한 수행이 공사가 대형화, 복잡화 될수록 공동도급을 형성하여 공사를 수행하여 나간다.³⁾

이상의 외국의 현황에서 살펴본 바와 같이 우리나라의 경우보다 공동도급의 시행이 오래 전부터 이루어지고 있으며 일본의 경우는 예비지명 통과업체간에 공동도급이 결정되므로 공동도급의 구성 및 운영이 효율적으로 진행될 수 있는 방법이 되고 있으며 미국의 경우 공동도급의 수행목적이 명확히 구분되어 진행되는 특징이 있으며 프랑스의 경우 중소기업 기술력 향상에 많은 비중을 두고 공동도급이 운영되고 있는 실정이다.

4. 공동도급관련 법적근거

4.1 국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률

중소건설업자의 수주영역 확대방안으로 1976년부터 건설업계에서 지속적인 논의가 되어 왔으나 1983년 3월 28일에 예산회계법 시행령 제 76조 제3항에 공동도급에 대하여 신설되었으며 동년 4월 25일에 공동도급계약 운용요령이 제정되었다.

또한 1987년 4월 1일에 법이 개정되어 공동도급계약이 곤란하다고 인정되는 경우를 제외하고는 가능한 한 공동도급을 하도록 하였으며 1989년 3월 31일에 예산회계법 시행령 제91조에 법 조항으로 명문화하였으며 동년 12월 29일 시행령 제74조에 개정되어 문구가 공동계약이 부적절하다고 인정되는 경우를 제외하고는 가능한 한 공동계약에 의하여야 한다고 표현하였으며 1994년 6월 30일에는 시행령 제74조 3항에 각 수요기관의 장이 건설업의 균형 발전을 위하여 필요하다고 인정되는 경우 공사현장에 소재한 지역업체중 1인 이상을 의무적으로 참여토록 하였으며 1995년 7월 6일에는 예산회계법의 계약편이 국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률로 제정되었으며 1998년 4월 7일에 건설교통부 고시 제 1998-107호에 대형건설업체와 중소기업의 상호협력을 유도하기 위한 주계약자형 공동도급제도가 도입되었다.⁴⁾

4.2 건설산업 기본법 · 시행령

공동도급과 관련하여 언급되어 있는 법규에 대하여 알아보면

표 3. 00청사 추진연혁

시행규칙	추진내용
1982. 5.13	수도권내 공공청사등 건축 규제에 관한 논의
1985. 5. 7	수도권 인구분산 대책안 성안
1985. 5.28	중앙행정기관 및 외청 배치 계획(안) 확립
1986. 7.11	중부권 종합개발계획 수립회의 개최(건설부)
1987. 4.29	중부권 및 동남권 종합개발계획 수립회의
1987. 5	00청사 신축계획(안) 수립
1988. 8.16	수도권내 공공기관 이전 계획 수립
1988. 9.12	수도권 공공기관의 지방 이전계획(안)
1989. 4.27	수도권 대책 실무기획단 규정 개정 수립
1989. 5.29	수도권 대책과 지역 균형 발전을 위한 정책토론회
1989. 6. 7	지역균형발전기획단 규정 공포
1990. 6.26	정부청사 시설 특별회계 설치(안)
1990. 8. 2	청 단위 중앙행정기관 지방 이전계획에 대한 회의
1990. 9.25	청 단위 중앙행정기관 지방 이전계획(안) 확정
1990.10.11	00청사 건립 간담회
1990.11.14	중앙행정기관 청사 용지 추가 확보 확정
1990.11	00지구 택지 개발 사업
1991.12.11	00청사 부지매입 계약 체결

2) The Associated General Contract of America

3) 대한건설협회, 유럽제국의 공동도급제도, 1993

4) 대한건설협회, 국가계약관계법령, 1999.

표 4. 공동도급계약현황

(단위 : 백만원)

구 분	A사	B사	C사	D사	계	비 고
건 축	50,307	33,538	-	-	83,845	A사:60% B사:40%
토 목	6,372	4,248	-	-	10,620	
기 계	26,700	17,800	-	-	44,500	A사:100%
포 장	5,880	-	-	-	5,880	
소 방	1,023	-	2,302	1,790	5,115	A사:25% C사:45% D사:35%
합 계	90,282	55,586	2,302	1,790	149,960	

표 5. 분야별 공사비 현황

(단위 : 천원)

구 분	도급비	관급비	합 계	비율(%)
건축 공사	111,398,000	16,944,209	128,342,029	45.36
기계설비공사	52,895,000	6,555,300	59,450,900	21.00
소화설비공사	6,284,000	-	6,284,000	2.23
토목 공사	18,132,263	2,408,368	20,540,631	7.26
전기 공사	22,979,271	15,532,925	38,512,196	13.61
통신 공사	20,263,500	4,219,552	24,483,052	8.65
조경 공사	5,264,600	80,860	5,345,460	1.89
합 계	237,217,234	45,741,034	282,958,268	100

표 6. OO청사 총사업비

(단위 : 백만원)

구 분	1993년	1994년	1995년	1996년	1997년	총 계
총 액	9,422	47,660	67,391	151,130	140,546	426,149
기본설계비	710			13		723
실시설계비	1,660			22		1,682
토지매입비	1,354	12,000	12,000	65,106	22,000	112,460
시 설 비	5,176	34,733	54,194	83,946	115,773	293,822
감 리 비		802	1,024	1,709	2,384	5,919
시설부대비	522	125	173	334	389	1,543

건설산업기본법 및 동 시행령에 각각 언급되어 있는데 기본법 48조에는 건설업의 균형있는 발전과 건설공사의 효율적인 수행을 위하여 일반건설업자와 전문건설업자간의 상호협력관계 및 대기업인 건설업자와 중소기업인 건설업자간의 상호협력관계를 유지하도록 하도급·공동도급 등에 관한 지도를 할 수 있도록 하고 있다.

5. OO청사 공동도급 추진사례

5.1 개요

OO청사 신축공사의 프로젝트는 표 3과 같이 수도권 인구의 지방분산을 위하여 오랜 시간에 걸쳐서 계획되었으며 이 프로젝트의 시행시점 이전에는 많은 프로젝트가 문서로만 공동도급의 형태를 취하는 형태(Paper joint)였으나 바로 OO청사 프로

젝트를 시작으로 건축공사에서도 실질적인 공동도급이 이루어지기 시작하였으며 대규모 건축공사로서 공동도급의 효시라고 할 수 있다.

OO청사의 사업규모로는 표 4와 같이 대규모의 금액이 투입되었으며 공동도급의 구성지분 및 회사는 건축공사·토목공사·기계공사에 대하여 A사 및 B사가 각각 60% 및 40%의 계약의 지분을 가지고 있으며 포장공사는 A사가 100%, 소방공사는 A사, C사, D사가 각각 25%, 45%, 35%로 구성된 지분의 형태를 띠고 있으며 공동이행방식과 분담이행방식을 병행하여 발주가 된 사례이다. 표 5 및 표 6은 분야별 공사비 현황 및 총사업비를 나타낸 것이다.

5.2 위원회의 구성원 및 관리규정

5.2.1 운영위원회

구성된 위원회의 상위조직으로는 운영운영회로서 그림 3과 같이 최고의 결정기관으로서의 역할을 하여야하며 OO청사 공동도급조직에 대하여 대외적으로 대표하며 공동수급체의 기본 방향 및 예산의 승인, 현장조직을 포함한 각 위원회의 조직, 하도급에 관한 사항까지 많은 결정사항에 대하여 권한과 책임이 주어지는 조직이다. 표 7은 각 위원회 및 각종관리 규정을 나타낸 것이다.

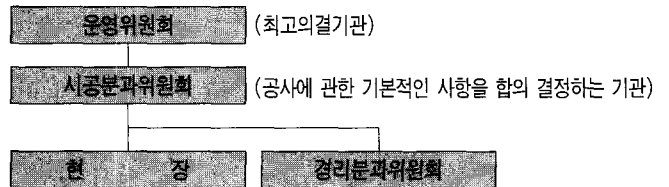


그림 3. 위원회별 조직 위계도

5.2.2 시공분과위원회

시공분과 위원회의 업무는 공사의 기본적인 사항을 합의 결정하는 기관으로 업무로는 다음과 같은 사항이 있다.

- 1) 공사의 기본방침검토와 운영위원회 상신
- 2) 공사의 실행예산 및 결산심의
- 3) 발주자에 대한 견적, 결제, 계약관리에 대한 사항
- 4) 시공분과위원회 전결범위 금액에 해당하는 하도급 계약 및 기자재의 조달
- 5) 시공관리본부의 조직과 운영심의

5.2.3 공동도급의 효율적 운영방향

(1) 조직

공동도급 현장은 각 사의 본사와는 독립되어 별도로 구성된 조직이므로 본사에서 수행하여야 할 업무 즉, 하도계약, 자재구

표 7. 각 위원회 및 각종 관리 규정

제 규정명칭	구 성 원	주 요 의 결 사 항
운영위원회 규정	① 각 사 전무 또는 부사장으로 구성되어 있으며 최고의결기관임 ② 대표사인 A사 임원이 위원장임	① 공사의 기본방향 ② 공사실행예산의 승인 및 결산승인 ③ 중요한 하도급계약 및 기자재 조달 ④ 현장의 조직과 운영에 관한 사항 ⑤ 실행예산변경에 대한 승인사항
시공분과 위원회 규정	① 각 사 건축직 상무급으로 구성 ② 위원장은 현장소장 ③ 소장의 기술적사항 오류를 예방하기 위하여 중요사항에 중지를 모으고자 함이 목적	① 현장소장의 권한과 책임 ② 현장내의 업무분담 및 인원편성 ③ 하도급자 및 기자재 납품업자의 선정 ④ 공사원가관리 ⑤ 노무 및 안전관리 기본후생에 관한 사항 ⑥ 기타 현장운영 사항
경리분과 위원회 규정	① 각 사 이사 및 부장급으로 구성 ② 위원장은 경리업무 주관사인 B사 중역으로 선임.	① 회계기간 ② 회계장표 및 보고서류 ③ 지출과목 및 원가비목 ④ 대금지불조건 ⑤ 기성금 수령 및 출자금처리
현장관리 규정	① 현장의 원활한 운영을 위한 것임.	① 복리후생비(직원숙소, 차량유지비, 기타) ② 정기 건강진단 ③ 종업원 지급품 ④ 여비교통비, 경조비 등
하도급업체 선정 및 구매관리 규정		① 업체선정방법(추천업체 선정방법 및 입찰방법, 업체선정방법 등) 가. 운영위원회에서 의결할 하도급 선정 나. 시공분과위원회 전결 하도급 선정 다. 현장소장의 수의계약 조항
취업규정	① 공동수급체 파견 직원의 복무 수칙	① 근무시간 및 휴식시간, 휴일, 휴무 등 ② 결근, 지각, 조퇴 ③ 일, 숙직 근무 ④ 기타 근무조건
인사관리 규정		① 직원의 수급요령 ② 소장의 인사관리 기준 ③ 소장의 인사관리 책임 ④ 직원급여 계상 지원 ⑤ 현장 채용직원 급여 지급원칙 ⑥ 출장여비 규정 ⑦ 기 타
하자책임 담보에 대한 약정		① 일부 공종은 하자 보증기간이 10년 이어서 협정서는 준공인도 후 10년간 유효해야 하므로 이 기간동안 하자보수 공사에 관한 별도의 상세약정임

때, 기성지불 등의 업무에 대하여 현장에서 수행하여야 하므로 현장에서 가능한 한 업무를 추진 할 수 있는 조직구성원이 필요하다.

공사 수행시 각 사의 조직특성을 고려하여 업무를 분담하며 각 사 조직의 장점을 살려 효율적으로 현장이 운영될 수 되도록 조직을 편성함이 바람직하다.

발주처와 공동도급회원사의 계약서상 가능한 한 계약된 지분에 따라 인력을 파견하는 것이 바람직하며 파견되는 인력은 효율적인 운영을 위한 공동도급 현장의 구성내용 즉 요구되는 기술 및 관리인력, 경력, 직책에 맞도록 공동도급 회원사 각각에서 해당인력을 파견하여야 한다.

공동도급시행 초기의 회의를 통하여 구성원 각 사는 참여지

분을 고려하여 그에 합치되는 직책의 안배를 하여야 하며 그 직책을 수행할 수 있는 효율적인 수행직원 구성이 필요하다.

(2) 공동수급협정서

공동도급현장의 원활한 수행을 위하여 공사 착공전 합리적인 공동수급 협정서가 작성되어 그 내용이 지속적으로 준수 될 수 있도록 하여야한다.

공동수급협정서에는 구성사 간에 공동도급조직으로의 직원 파견이 명시되어야 하는데 직원파견이 원활히 이루어 질 수 있도록 각 사의 파견직원에 대한 효율적 급여의 계상이 필요하다. 다시 말하면 파견 직원에 대한 급여를 직원의 소속사로 이체할 때 직원 파견에 대한 보상차원의 보다 많은 급여를 이체하여야 만 공동도급 회원사가 직원 파견에 대하여 자발적인 의지를 가

표 8. 공동도급업무절차도

(●:주관, ○:의무사항, ▲:협의, □:통보)

구 분	운영위원회	시공분과위원회	경리분과위원회	현장소장
1. 조직구성				
가. 위원회구성	●			
현장소장 선임				
나. 현장조직구성		●	○	○
다. 조직승인	●			
라. 통보		●		
2. 실행예산				
가. 예산작성지침수립	●			
나. 예산작성		●		○
다. 검토/승인	●			
라. 통보		●	□	□
3. 공사집행계획				
가. 착공계획서 작성			○	●
나. 검토		●		
다. 착공회의				●
라. 승인	●			
4. 사전(추가)착공품의				
가. 실정보고				●
나. 검토	●	●		
다. 승인				
라. 통보		●	□	□
5. 변경예산편성				
가. 실정보고				●
나. 검토 및 변경대비		●		
다. 변경안작성		●		●
라. 검토		●		
마. 승인	●			
바. 통보		●	□	□
6. 하도업체 선정				
가. 공구수 결정				●
나. 하도업체 추천의뢰				●
다. 추천업체 접수		●		
라. 현장설명				●
마. 공개경쟁입찰 (유찰시 3회입찰)	□	□		●
바. 견적서 검토				●
사. NEGO		▲		●
아. 업체결정	●	□		●
자. 계약체결				●
차. 하도급계약 통보 (발주처)	□	□	□	●
7. 자재청구				
가. 관계부서에서 수요판단				●
나. 청구서 작성				●
다. 검토(전용여부확인)		●		
라. 거래처 선정		●		
마. 입찰 또는 견적서 접수				●
바. 검토/결정				●
사. 계약체결 및 납품의뢰	▲	●		●
아. 검수 및 입고				●
자. 전표작성				●(자재)
차. 자금집행				●(경리)

표 9. 위임전결사항

구 분	위임전결사항	운영위원회 위원장	시공분과 위원회위원장	시공관리 본부장
건축·토목	1. 5억원이상	○		
	2. 3억원이상 5억원 미만		○	
	3. 3억원미만			○
기계설비·소방	1. 4억원이상	○		
	2. 1억원이상 4억원 미만		○	
	3. 1억원미만			○
기계설비·소방	1. 10억원이상	○		
	2. 5억원이상		○	
	3. 5억원미만			○
불용장비 물품처분	1. 5억원이상	○		
	2. 3억원이상			○
	3. 3억원미만			
부기	1. 처분의 기본방침 결정			
	2. 구체적 처분집행			
사안을 입안하는 시공관리본부장은 공사 또는 자재의 성격과 내용, 시방등을 검토 결과 시공분과위원장 또는 운영위원장의 검토 또는 지침을 따로 받을 필요가 판단될 때에는 위임 전결 사항 규정에 불구하고 해당위원장에게 품의, 결정을 받을수 있다.				

The Job Training)개념이 도입되어 공동도급조직의 새로운 업무절차와 조직문화에 익숙해 질 수 있는 시간적 여유를 계산하여 가능한 한 조기에 투입하는 것이 바람직하며, 투입직원에 대해서도 사전에 계획·검토가 이루어져 투입시점 및 인원계획에 맞추어 공동도급수행조직에 합류될 수 있도록 하여야 한다.

(3) 공동도급 업무수행절차서

공동도급의 구성원이 소속회사의 업무흐름에 익숙하기 때문에 공사 수행 전 사전에 가장 효율적인 업무 절차를 정하여 소속직원이 그 절차서를 숙지하고공사진행 과정 중 그 절차에 의하여 이행함으로써 인하여 공사수행 중 업무의 혼선이 발생하지 않도록 조직, 예산, 공사시행계획, 사전착공, 예산변경, 하도급 선정, 자재청구 등에 관하여 표 8과 같이 공동도급특성에 적합한 업무 절차서를 제정함이 바람직하다.

(4) 위임전결사항

공동도급현장은 각 회원사간의 업무규정의 차이로 인하여 분쟁의 소지가 있는 내용에 대하여 사전에 명백하게 규정함으로써 공사 진행시 불협화음을 막을 수 있다. 특히 하도업체의 선정 및 자재구매과정에서 대상업체의 선정 및 계약등에서 분쟁의 소지가 있다. 그러므로 중요사항에 대하여 예시된 표 9와 같이 전결규정 제정으로 인하여 공사진행중 신속한 업무의 처리 및 분쟁발생의 억제가 요구된다.

6. 결론

지고 효율적인 직원구성에 참여 할 수 있기 때문이다.

또한 투입이 예상되는 상·하위 전체 직원에 대하여 OJT(On

본 연구는 공동도급의 운영에 대하여 문헌조사와 ○○청사에

대하여 분석하여 공동도급의 조직이 효율적으로 운영될 수 있도록 방안을 제시하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 공동도급의 조직이 효율적으로 운영되며 본사

차원의 업무가 현장에서 수행될 있도록 조직이 초기에 이루어져야 하며 회원사의 조직의 장점이 현장에 반영될 수 있도록 조직의 구성이 필요하다.

2) 공동도급 협정서의 작성시 공동도급으로 구성되는 각 사가 직원에 대한 자발적인 투입 및 높은 기술력을 갖춘 직원이 투입될 수 있도록 가능한 대책이 강구되어야 하며 이러한 내용이 효율적으로 운영될 수 있도록 기본협정서의 작성이 중요하다.

3) 공동도급이 효율적으로 진행될 수 있도록 업무수행 절차서와 현장의 업무처리의 신속을 위하여 효율적인 관리방안이 필요하다.

참고문헌

1. 국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률, 2001
2. 건설산업기본법, 2000
3. 공동도급 운영실무해설서, 대한건설협회, 1993
4. 박찬식외, 공동도급공사의 효율적 운영 및 관리 방안에 관한 연구 -공공공사에서의 공동이행방식을 중심으로-, 대한건축학회논문집 13권6호, 1997.6
5. Robert L. Kimmons, James H Loweree. Project Management- A Reference for Professionals, Marcel Dekker, Inc, 1989
6. Becker, M.V., Construction Joint Venture: Form and Practice Guide, John Wiley and Sons, 1992

Abstract

A joint venture approach to the marketing, organization, and execution of a project should be considered when the combined strengths of two or more entities result in a joint organization with unique credentials in a targeted business area. A joint venture is based on a complementary relationship: one party may lack one or more major elements needed for market penetration, such as technology, design-construct capabilities, geographic location, or financial strength; the other party should be able to compensate for these areas of weakness.

The purpose of this study is that suggests the development direction of a joint venture, the proper organizational approach

Keywords : JV, Project, Complementary Relationship, Development Direction