

# 리더 역할 관점에서의 CM단장 역할 특성 분석에 관한 연구 - 설계단계를 중심으로 -

## Characteristics of Construction Managers' Roles from the Perspective of Leader's Roles - Focused on Design Stages -

김 동 희\*  
Kim, Dong Hee

김 한 수\*\*  
Kim, Han Soo

### 요 약

2000년대 초반 이후 대형사업의 발주가 늘어나고 전문적인 건설사업관리에 대한 중요성이 인식되면서 CM시장은 지속적으로 성장하고 있다. CM시장이 성장하면서 CM기업의 수도 증가하고 기업 간의 경쟁이 심화됨에 따라 경쟁력 향상을 위한 노력이 계속되고 있다. 특히 능력 있는 CM단장을 보유하는 것은 사업 수주나 CM기업의 경쟁력 향상에 중요한 현안이 되고 있다. 본 연구의 목적은 설계단계의 CM업무를 중심으로 전략계획설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가, 챔피언 등 5가지 리더 역할의 관점에서 CM단장의 역할 특성을 분석하는데 있다. 연구 결과, 설계단계 CM업무들의 특징에 따라 리더로서의 CM단장 역할 특성이 다른 것으로 나타났으며, CM업무 특성과 CM단장 역할 특성이 상호 연관성이 높은 것으로 나타났다.

**키워드 :** CM단장, 설계단계 CM업무, CM단장의 리더 역할, CM단장 역할 특성

## 1. 서론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

2000년대 초반 이후 대형사업의 발주가 늘어나고 전문적인 건설사업관리에 대한 중요성이 인식되면서 CM시장은 지속적으로 성장하고 있다(정영수 외 2004). CM시장이 성장하면서 CM기업의 수도 증가하고 기업 간의 경쟁이 심화됨에 따라 경쟁력 향상을 위한 노력이 계속되고 있다. 특히 능력 있는 CM단장을 보유하는 것은 사업 수주나 CM기업의 경쟁력 향상에 중요한 현안이 되고 있다.

효과적인 리더는 구성원들의 합의를 통해 조직 목표를 설정하여 목표달성을 위한 전략을 수립하고 리더로서 구성원들을 통솔하며 과업을 조정하고 구성원들의 생산성 향상에 기여한다(김균석, 2010). 조직에 있어서 조직성과를 향상시키기 위한 요인으로 리더의 중요성이 강조됨에 따라 리더의 역할에 대한 이해 증진은 중요한 사안이 되고 있다. 역할의 변화에 잘 적응하는 리더

는 환경에 적응 할 수 있고, 자신의 역할을 확실히 파악하고 실행에 옮길 수 있는 리더만이 업무를 수행하는 팀 조직에서 성과를 극대화 할 수 있다(박창희 외 2001).

본 연구의 목적은 설계단계의 CM업무를 중심으로 전략계획 설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가, 챔피언 등 5가지 리더 역할의 관점에서 CM단장의 역할 특성을 분석하는데 있다. 리더로서의 CM단장 역할 특성에 대한 이해는 CM업무를 수행함에 있어서 CM단장의 효과적인 리더십 발휘를 위한 중요한 사안이며 CM단장의 리더십은 CM조직의 성과 향상과 CM기업의 경쟁력 향상에 많은 영향을 끼친다.

### 1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구의 범위는 설계단계 CM단장의 역할을 중심으로 하고 있다. 시공이전(pre-construction) 단계는 건설사업의 성패를 가늠하는 중요한 단계이기 때문에 특히 CM단장의 역할이 중요하다. 기획 단계나 타당성 분석 단계도 매우 중요한 단계이지만,

\* 일반회원, 세종대학교 대학원 건축학과 석사과정, dhkim2513@naver.com

\*\* 종신회원, 세종대학교 건축학과 교수, 공학박사(교신저자), hskim@sejong.ac.kr

현재 국내에서 발주되고 있는 CM사업에서 CM사업자의 참여가 활발한 시공이전단계는 설계단계이기 때문에 이 단계를 우선적인 연구 범위로 설정하였다.

본 연구는 다음과 같은 절차로 수행 되었다.

첫째, 문헌조사를 통해 CM사업자의 역할 및 연구 동향을 파악하고 설계단계 CM업무 항목을 도출하였다.

둘째, CM단장의 역할 특성을 분석하기 위하여 리더의 역할을 전략계획설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가, 챔피언으로 분류하고 이들 역할 관점에서 CM단장의 역할을 정의하였다.

셋째, CM단장 유경험자 27명을 대상으로 설문 및 인터뷰 조사를 실시하여 CM업무별 리더로서의 CM단장 역할 특성을 분석할 수 있는 데이터를 수집하였으며 내적일관성을 검증하였다.

마지막으로 수집된 데이터를 중심으로 리더로서의 CM단장의 역할을 역할별과 CM업무 부문별로 구분하여 CM단장의 역할 특성을 분석한 결과를 제시하였다.

## 2. 리더의 역할 및 CM업무

### 2.1 리더 역할의 개념과 정의

리더의 역할이란 집단이 수행하는 과업과 조직 내 수평적, 수직적 분업구조 하에서 리더에게 기대되는 행위이다(김균석, 2010). 본 연구에서 리더로서의 CM단장의 역할이란 프로젝트를 수행함에 있어 CM의 업무수행 효율성과 조직성과를 높이기 위해서 수행하여야 할 CM단장의 기능으로 정의 하였다.

### 2.2 리더의 역할 특성

Nanus(1992)는 오늘날의 급격한 환경변화에서 효과적인 리더가 되기 위해 핵심적인 리더의 4가지 역할(방향 설정자, 변화 추진자, 대변자, 코치)을 제시하였다. 이 연구를 바탕으로 김영배 외(1994)의 연구에서는 리더의 역할을 전략계획설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가, 챔피언 등 5가지 역할로 재구성하였다. 이 결과를 이용하여 박창희 외 (2001)는 팀 리더의 5가지 역할이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구를 하였고, 한광령(2009)은 팀 리더의 5가지 역할이 조직구성원의 임파워먼트(권한부여)와 조직성과에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 김균석(2010)은 건설프로젝트에서 팀 리더의 5가지 역할이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 임창희 외(1998)는 팀 리더의 역

할을 전략계획 및 과업조정자 역할, 정보공유의 촉진자 역할, 팀 구성원의 경력관리 역할이 중요하다고 하였다.

본 연구에서는 선행 관련 연구의 분석 결과를 바탕으로 리더의 역할을 5가지로 구분하고 이를 중심으로 설계단계 CM업무별 CM단장의 역할 특성을 분석하였다.

### 2.3 기존 문헌 분석

본 연구의 주제와 연관성이 있는 주요 CM관련 연구들을 검토한 결과 CM사업자의 기능과 역할에 대한 다양한 연구가 수행된 것으로 파악되었다.

표 1. CM사업자의 역할 관련 주요 연구

저자	발행년도	주요내용
박상혁	2009	LEED 적용에 따른 CM의 역할
김경남 외	2008	수해복구 사업에서의 품질향상과 조기착공을 위한 CM역할의 중요성을 제시
윤재호	2002	민자유치사업과 CM의 역할
김찬중	2002	개발사업에 있어서의 CM의 역할 분석과 나아가야 할 방안 제시
김경남 외	2002	던키사업과 CM의 역할
김겨백	2001	리모델링 공사의 기획단계에서의 효율적 수행을 위한 CM의 역할에 대한 연구

〈표 1〉에 제시된 바와 같이 관련 연구들은 대부분 「CM사업자의 역할」을 중심으로 수행되었으며 「CM단장의 역할」이라는 관점, 특히 설계단계에 초점을 맞추어 리더로서의 CM단장 역할에 대해 분석한 유사 연구는 미진한 것으로 파악되었다.

### 2.4 설계단계 CM업무

설계단계 CM업무별 CM단장의 역할을 분석하기 위하여 설계 단계 CM업무 내용을 파악하는 작업이 필요하였다. 이를 위해 국토해양부의 건설사업관리 업무지침\*, 한국CM협회의 CM업무 절차서\*, 미국 CM협회의 CMAA 업무절차서,\*\* 주요 CM기업들의 홈페이지, 나라장터 CM입찰공고서 4편 등을 참고하여 설계단계 CM업무를 분석하였다.

그 결과로 설계단계 CM업무를 사업관리 일반, 계약관리, 사업비관리, 공정관리, 설계관리, 품질관리, 안전관리, 환경관리 등 8개 부문의 30개 업무 항목으로 분류하였다.

상기 업무들은 리더로서 CM단장이 수행해야 할 5가지 역할 특성을 조사하기 위한 설문서 작성에 활용되었다.

\*\* <http://www.cmak.or.kr/html1/cmdata/cm3.asp>

\*\*\* <http://www.cmaanet.org/>

\* 국토해양부 고시 제 2009-825호

표 2. 설계단계 CM업무 부문 및 항목

CM업무 부문	번호	설계단계 CM업무 항목
사업관리 일반	1	설계단계 회의주관
	2	설계단계 정보관리
	3	발주자 및 설계자의 의사소통체계 구축 및 운영
	4	각종 인허가 및 행정업무 지원
	5	금융업무 지원
계약 관리	6	공사 발주방식 검토
	7	설계 엔지니어링 업체 계약상태 확인
	8	외부전문가 섭외업무 지원
사업비 관리	9	설계 기성관리
	10	개략 공사비 추정 및 설계 조정
	11	견적 및 세부단가 적정성 검토
	12	적정 공사비 결정
공정 관리	13	설계일정 관리
	14	Fast Track 적용가능성 검토
	15	공사기간 추정 및 조정
	16	공기자연 요소 확인 및 대응방안 검토
설계 관리	17	발주자 요구사항의 설계도서 반영여부 확인 및 조정
	18	가치공학(Ve) 업무
	19	각 분야별 설계도서 일치여부 확인 및 조정
	20	시공성 검토
품질 관리	21	설계도서 품질기준 수립 및 관리
	22	예상되는 건축물의 성능검토
	23	시설물의 사용성 검토
	24	품질방침 변경 파급효과 검토
안전 관리	25	프로젝트 관련 각종 제약, 법, 안전기준 등 확인
	26	설계 성과물 안전관리 기준 적합여부 확인 및 조정
	27	잠재적 안전위험요소 발굴
환경 관리	28	환경법령 검토
	29	사전 환경성 검토
	30	환경, 교통, 재해영향 평가

### 3. 리더로서의 CM단장의 역할 구분 및 데이터 수집

#### 3.1 리더로서의 CM단장의 역할 구분

문헌 조사 결과를 바탕으로 리더로서의 역할을 전략계획설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가, 챔피언 등의 5가지 역할로 구분하였다. 각 관련 연구에 따라 5가지 역할을 정의하는 내용은 다소 차이가 있었지만 이들 중 공통적인 내용을 바탕으로 CM단장의 역할 특성을 분석하기 적합하게 용어를 수정하여 이들 5가지 리더의 역할을 CM단장의 역할 관점에서 재 정의하였다.

표 3. 리더로서의 CM단장 역할 구분

리더의 역할 구분	주요 내용	역할 키워드
전략계획 설정자	<ul style="list-style-type: none"> <li>CM프로젝트의 목표와 비전 설정</li> <li>CM업무 수행을 계획, 조정하며 업무의 목표와 개발범위 및 일정을 수립하는 기본적인 기능</li> <li>CM업무의 전체적 방향설정과 조직 내의 구성원에게 구체적인 업무 목표를 분담하고 조정</li> <li>사안별로 세부추진 일정을 수립하며 중간점검 및 보고계획을 세워 프로젝트의 방향을 확인하며 상황에 맞는 유연성이 있는 계획을 수립하는 역할</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>계획수립/일정관리</li> <li>업무조정</li> <li>목표/과업 설정</li> </ul>

표 3. 리더로서의 CM단장 역할 구분(계속)

리더의 역할 구분	주요 내용	역할 키워드
팀 형성자	<ul style="list-style-type: none"> <li>일하고 싶은 의욕을 고취시키며 혁신적 분위기를 창출, 유지 하도록 하는 분위기 창출자 역할</li> <li>CM조직의 응집력 구축 및 구성원에 대한 권한 부여</li> <li>프로젝트 참여자들간의 갈등 조정 및 해결의 역할</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>갈등해결</li> <li>응집력 구축</li> <li>팀 분위기 설정</li> <li>배려와 동기부여</li> </ul>
정보소식통	<ul style="list-style-type: none"> <li>CM조직 내외의 기술적 정보교환의 중심적 역할</li> <li>정보를 가공하여 전달하는 역할</li> <li>국내외의 전문가와 접촉 및 학회 등에 참석하여 최신 CM 기술정보 및 아이디어를 획득하고 회사 내의 다른 부문과의 정보교환 및 유대관계 형성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보원천과 교류</li> <li>기술/시장정보 전달</li> </ul>
전문가	<ul style="list-style-type: none"> <li>신선한 아이디어나 새로운 CM업무방법에 대한 제안</li> <li>기술적 문제에 부딪혔을 때 해결안이나 아이디어를 제공해 주는 역할</li> <li>CM조직 구성원의 능력배양</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>문제해결안 제시</li> <li>아이디어 제안</li> <li>가능성/문제점 평가</li> <li>기술적 상담역</li> </ul>
챔피언	<ul style="list-style-type: none"> <li>CM프로젝트에 사명감을 가지고 자발적으로 몰입하여 열성적으로 추진함으로써 구성원들로 하여금 금 프로젝트 수행에 능동적인 자세를 갖게 하는 역할</li> <li>CM프로젝트 실행을 위한 승인과 자원획득</li> <li>관련 부서와 제휴 및 연대</li> <li>대외적인 홍보와 세일즈맨 역할</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>협조/지원의 연대구축</li> <li>지원/자원 획득</li> <li>술선수법</li> </ul>

〈표 3〉의 5가지 역할은 각기 서로 다른 특성을 지니고 있으며 CM조직이나 프로젝트의 성과를 높이기 위해서 리더로서 CM단장이 수행하여야 할 중요한 역할이다.

#### 3.2 조사 개요

리더로서의 CM단장 역할 특성을 조사하기 위하여 설문과 인터뷰를 위한 조사 서식을 작성하였다. 조사 서식은 응답자 일반 사항과 CM업무별로 리더의 5가지 역할의 중요도를 응답할 수 있는 내용으로 구성하였다.

조사 대상자는 CM단장 경험자와 현재 CM단장 업무를 수행하고 있는 실무 전문가 27명을 대상으로 하였다. 응답자의 건설 산업 종사기간 및 CM단장 경력은 각각 평균 22년, 4년 이었으며, CM단장으로서 수행한 프로젝트의 건수는 평균 3회였다. 조사 방식은 설문 조사와 인터뷰 조사를 병행하였고 수집된 조사 내용에 의문점이 있는 경우는 추가적인 전화 조사를 실시하였다. 응답 방식은 각 업무별로 CM단장의 5가지 역할을 배치하여 각 역할별로 리더로서 CM단장 역할의 중요도를 5점 척도로 평가하는 것이었다.

#### 3.3 내적일관성 검증

수집된 설문 데이터에 대한 내적일관성을 측정하기 위하여 〈표 4〉의 크론바흐 알파계수(Cronbach Alpha)를 활용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 일반적으로 사회과학분야의 연구에서는 크

론바흐 알파계수 값이 0.6이상의 값을 취할 때 설문조사를 신뢰할 수 있다고 판단하고 있다(김홍준 2009). 이에 각 역할의 설문조사 결과는 통계적 신뢰도가 높은 것으로 검증되었다.

표 4. 신뢰도 분석결과

리더의 역할 구분	응답자 수	측정항목 수	Cronbach Alpha	신뢰도 평가기준
전략계획설정자	27	30	0.940	Cronbach Alpha > 0.6 (신뢰성 있음)
팀 형성자	27	30	0.943	
정보소식통	27	30	0.948	
전문가	27	30	0.974	
챔피언	27	30	0.975	

## 4. 리더로서의 CM단장 역할 특성 분석

### 4.1 총괄 분석

수집된 데이터를 통해 분석된 설계단계 CM단장의 역할은 <표 5>에 제시된 바와 같다. 설계단계 CM업무에서 리더로서의 5가지 역할 중 총괄적으로 가장 중요도가 높은 역할은 전략계획설정자(3.47)로 나타났으며 팀형성자(3.39), 전문가(3.32), 정보소식통(3.10), 챔피언(2.82) 순으로 나타났다.

표 5. 각 역할별 중요도 비교

업무부문	번호	설계단계 CM업무 항목	역할별 중요도				
			전략계획설정자	팀형성자	정보소식통	전문가	챔피언
사업 관리 일반	1	설계단계 회의주관	3.96	3.93	2.96	3.19	2.96
	2	설계단계 정보관리	3.19	3.04	3.37	3.19	2.59
	3	발주자 및 설계자의 의사소통체계 구축 및 운영	3.67	3.56	3.52	2.93	2.93
	4	각종 인, 허가 및 행정업무 지원	3.59	3.44	3.11	3.44	2.78
	5	금융업무 지원	3.11	2.74	2.74	2.81	2.22
		사업관리 일반 평균	3.5	3.34	3.14	3.11	2.7
계약 관리	6	공사 발주방식 검토	3.96	3.37	3.07	3.59	2.93
	7	설계 엔지니어링 업체 계약상태 확인	3.48	3.26	3.07	3.04	2.67
	8	외부전문가 섭외업무 지원	3.44	3.19	3.59	3.15	2.78
		계약 관리 평균	3.63	3.27	3.24	3.26	2.79
사업비 관리	9	설계 기성관리	3.59	3.33	2.93	3.48	3.07
	10	계약 공사비 추정 및 설계 조정	3.52	3.48	3.07	3.37	2.81
	11	견적 및 세부단가 적정성 검토	3.22	3.22	2.93	3.56	2.59
	12	적정 공사비 결정	3.93	3.67	3.3	3.85	3.22
		사업비 관리 평균	3.57	3.43	3.06	3.57	2.92
공정 관리	13	설계일정 관리	3.37	3.56	3.3	3.37	3.22
	14	Fast Track 적용가능성 검토	3.48	3.52	3.11	3.3	2.48
	15	공사기간 추정 및 조정	3.85	3.67	3.22	3.26	3.04
	16	공기 지연 요소 확인 및 대응방안 검토	3.85	3.63	3.22	3.52	3.15
		공정 관리 평균	3.64	3.6	3.21	3.36	2.97
설계 관리	17	발주자 요구사항의 설계도서 반영 여부 확인 및 조정	3.67	3.7	3.22	3.41	3.19
	18	가치공학(VE) 업무	3.52	3.59	3.37	3.48	2.89
	19	각 분야별 설계도서 일치여부 확인 및 조정	3.44	3.7	2.96	3.48	2.96
	20	시공성 검토	3.3	3.48	3.19	3.59	3.41
		설계 관리 평균	3.48	3.62	3.19	3.49	3.11

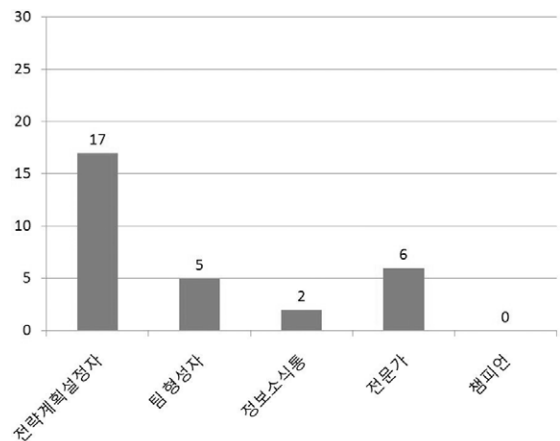
표 5. 각 역할별 중요도 비교(계속)

업무부문	번호	설계단계 CM업무 항목	역할별 중요도				
			전략계획설정자	팀형성자	정보소식통	전문가	챔피언
품질 관리	21	설계도서 품질기준 수립 및 관리	3.44	3.44	3.15	3.52	3.07
	22	예상되는 건축물의 성능검토	3.44	3.3	2.93	3.33	2.81
	23	시설물의 사용성 검토	3.63	3.48	3.15	3.07	2.7
	24	품질방침 변경 파급효과 검토	3.48	3.26	3.15	3.44	2.63
		품질 관리 평균	3.5	3.37	3.1	3.34	2.8
안전 관리	25	프로젝트 관련 각종 제약, 법, 안전기준 등 확인	3.07	3.07	3.26	3.26	2.81
	26	설계 성과물 안전관리 기준 적합 여부 확인 및 조정	3.07	3.19	2.7	3.3	2.7
	27	잠재적 안전위험요소 발굴	2.89	3.15	2.67	3.26	2.74
		안전 관리 평균	3.01	3.14	2.88	3.27	2.75
환경 관리	28	환경법령 검토	3.22	3.22	2.89	3.07	2.44
	29	사전 환경성 검토	3.37	3.33	2.85	3.15	2.41
	30	환경, 교통, 재해영향 평가	3.48	3.19	3.11	3.15	2.3
		환경 관리 평균	3.36	3.25	2.95	3.12	2.38
		총 평균	3.47	3.39	3.10	3.32	2.82

전략계획설정자로서의 역할이 가장 중요한 것은 8개 CM업무 부문 중 6개 부문에서 나타난 특징으로 이는 설계단계에서 CM 단장이 CM조직의 리더로서 업무의 계획을 수립하고, 그 일정을 관리하며 구성원들로 하여금 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 목표와 과업을 설정해주는 역할이 매우 중요하다는 것을 의미한다.

### 4.2 리더의 역할별 분석

리더로서의 CM단장 역할 특성을 분석하기 위하여 30개 각 CM업무에서 리더의 5가지 역할 중 중요도가 가장 높게 평가된 역할의 빈도를 도출하면 <그림 1>에 제시된 바와 같다.



상기 그림에 제시된 바와 같이 전략계획자설정자의 역할이 압도적으로 높은 최상위(1위) 빈도를 보였다. 상기 결과를 “4.1 총괄분석” 결과와 대비해보면 총괄 중요도 측면에서는 전략계획설



정자와 팀 형성자 및 전문가간의 중요도에 현격한 격차는 없는 것으로 보이지만 각 CM업무별로 역할의 중요도를 분석해 보면 전략계획설정자의 역할이 상대적으로 더 중요하다는 특징이 나타난다.

한 가지 흥미로운 특징은 챔피언과 정보소식통의 역할이 매우 낮은 최하위 빈도를 보이고 있다는 것이다. 이는 설계단계에서 솔루션범(챔피언)이나 조직 외부와의 정보교환(정보소식통)등의 역할보다는 프로젝트의 목표와 계획을 수립하고 조직 내의 갈등해결 및 응집력 구축, 조직원들의 기술적 상담역할을 담당하는 것이 CM단장에게 상대적으로 더 중요한 역할이라는 것을 의미한다.

물론 리더의 5가지 역할 중 어떤 역할이 상대적으로 더 중요한지는 각 CM업무의 특성에 따라 차이가 있을 수 있다. 따라서 역할 중요도가 가장 높은 상위 10개 항목을 중심으로 CM단장의 역할과 CM업무 특성을 분석하면 <표 6>에 제시된 바와 같다.

<표 6>의 결과에서 나타난 주요 특징을 분석하면 다음과 같다.

표 6. 역할 중요도 상위 10위 CM업무

순위	리더 역할	중요도	설계단계 CM업무 항목	업무 부문
1	전략계획설정자	3.96	설계단계 회의주관	사업관리 일반
2	전략계획설정자	3.96	공사 발주방식 검토	계약관리
3	팀 형성자	3.93	설계단계 회의주관	사업관리 일반
4	전략계획설정자	3.93	적정 공사비 결정	사업비 관리
5	전문가	3.85	적정 공사비 결정	사업비 관리
6	전략계획설정자	3.85	공사기간 추정 및 조정	공정관리
7	전략계획설정자	3.85	공기지연 요소 확인 및 대응방안 검토	공정관리
8	팀 형성자	3.70	발주자 요구사항의 설계도서 반영여부 확인 및 조정	설계관리
9	팀 형성자	3.70	각 분야별 설계도서 일치여부 확인 및 조정	설계관리
10	전략계획설정자	3.67	발주자 및 설계자의 의사소통체계 구축 및 운영	사업관리 일반

첫째, 상위 10위 역할 중 전략계획설정자 역할이 6개 CM업무에서 중요도가 가장 높은 것으로 나타났다. 이를 해당 CM업무 특성과 대비하면 공사발주방식, 적정공사비, 공기, 조달전략 등 프로젝트의 목표 및 전략 설정과 계획수립의 특징을 가진 업무들에서는 전략계획설정자 역할의 중요성이 높게 나타나고 있다.

둘째, 팀 형성자 역할은 3개 CM업무에서 중요도가 가장 높은 것으로 나타났다. 이를 해당 CM업무의 특성과 대비하면 설계단계 회의, 발주자 요구사항 설계도서 반영, 분야별 설계도서 일치 확인 등 발주자, 설계자, CM사업자간의 소통 및 조정이 중요한 업무에서는 팀 형성자의 역할이 중요하게 나타나고 있다.

셋째, 전문가 역할은 1개 업무에서만 중요도가 가장 높은 것으로 나타났다. 이는 CM단장은 조직의 리더로서 특정 분야의 전문 기술을 갖추는 것도 중요하지만 전략계획설정자나 팀 형성자의 역할보다는 상대적으로 역할 중요도가 낮다는 것을 의미한다.

상기 분석에서 나타난바와 같이 리더로서 CM단장의 역할 특

성은 해당 CM업무의 특성과 밀접한 관계가 있는 것으로 나타나고 있으며 이를 각 부문별로 세부적으로 살펴보면 다음에 분석된 바와 같다.

### 4.3 사업관리일반 부문의 역할 특징

사업관리일반 부문에서 리더로서의 CM단장 역할 특성을 도식화하면 <그림 2>에 제시된 바와 같다.

사업관리일반 부문에서 CM단장의 역할은 전략계획설정자의 역할이 가장 중요도가 높은 것으로 나타났다. 이는 전체적인 역할 특성의 결과와 유사하게 설계단계에서 프로젝트 조직을 리드하며 조정하는 역할의 중요성이 부각되는 것이라고 할 수 있다.

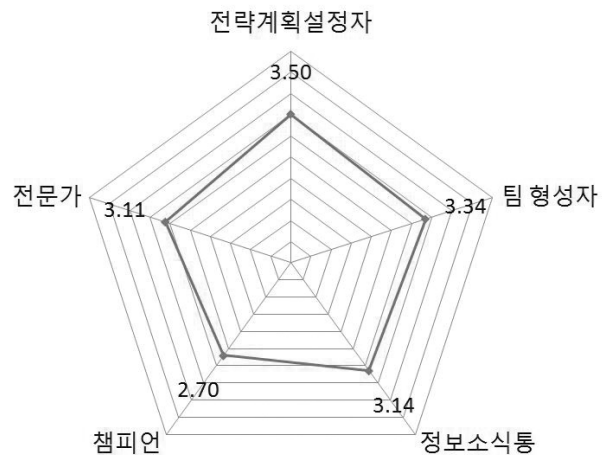


그림 2. 사업관리 일반 부문의 각 역할별 중요도

### 4.4 계약관리 부문의 역할 특징

계약관리 부문에서 리더로서의 CM단장 역할 특성은 <그림 3>에 제시된 바와 같다.

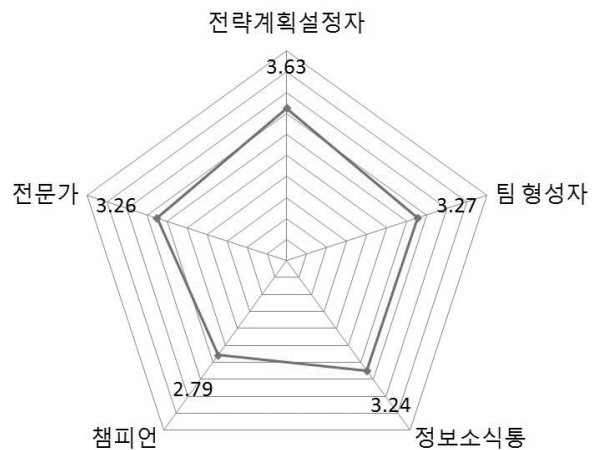


그림 3. 계약관리 부문의 각 역할별 중요도

계약관리 부문의 리더로서 CM단장의 역할은 전략계획설정자가 가장 중요도가 높은 것으로 나타났다. 이는 후에 발생할 수 있는 문제점들을 사전에 검토하여 계획이 변경될 수 있는 가능성을 줄여줄 수 있도록 설계단계에 프로젝트의 방향과 계획을 확인하여 계약 시 고려할 수 있도록 하는 것이 중요한 역할이라는 것을 시사하는 것이다.

#### 4.5 사업비관리 부문의 역할 특징

사업비관리 부문의 CM업무를 수행하는데 있어 CM단장으로서는 어떠한 역할이 중요한지를 분석하면 <그림 4>와 같다.

사업비관리 부문의 CM단장의 리더로서의 역할은 전략계획설정자와 전문가의 역할이 동일하게 가장 중요한 것으로 나타났다. 이는 전문적인 사업비관리 기술과 지식을 갖추고 CM팀원들이 문제에 부딪혔을 때 기술적인 문제를 해결해주고 이에 맞게 프로젝트 목표 및 전략을 조율하는 것이 CM단장의 중요한 역할이라는 것을 의미한다.

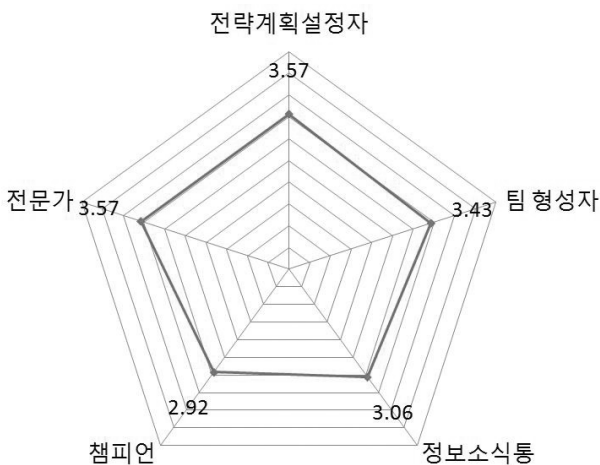


그림 4. 사업비관리 부문의 각 역할별 중요도

#### 4.6 공정관리 부문의 역할 특징

공정관리 부문의 CM업무를 수행하는데 있어 CM단장의 역할 특성은 <그림 5>와 같다.

공정관리 부문의 CM단장의 역할에서는 전략계획설정자와 팀 형성자의 역할이 유사한 중요도로 나타났다. 이는 설계자와 협력하여 공정을 계획 및 관리하고 이에 맞게 프로젝트 공정 목표를 관리하는 역할의 중요성을 반영하는 것이다.

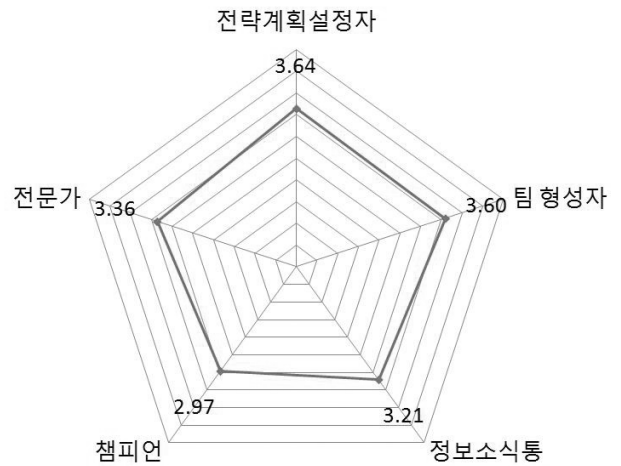


그림 5. 공정관리 부문의 각 역할별 중요도

#### 4.7 설계관리 부문의 역할 특징

설계관리 부문의 리더로서의 CM단장 역할 특성을 도식화하면 <그림 6>에 제시된 바와 같다.

설계관리 부문의 CM단장의 리더로서의 역할은 팀 형성자 역할이 가장 중요한 것으로 나타났다. 이는 설계관리자(design manager)로서의 역할을 수행하는 CM사업자와 설계자(designer)와의 협력이 중요한 업무의 특성상 나타나는 역할 특성이라고 할 수 있다. 즉, CM단장의 역할에 있어서 발주자의 요구사항이 설계도서에 반영될 수 있도록 하는 것과 원가절감 가능성을 확인하는데 있어 발주자와의 지속적인 신뢰와 설계자와의 협력관계를 구축하는 팀 형성자의 역할이 중요하다는 것을 시사하는 것이다.

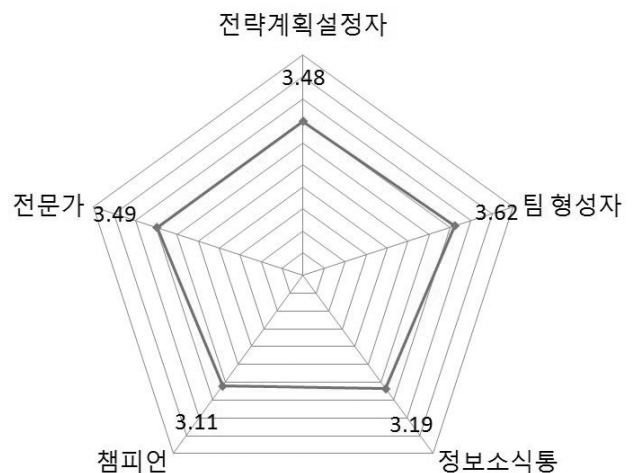


그림 6. 설계관리 부문의 각 역할별 중요도

### 4.8 품질관리 부문의 역할 특징

품질관리 부문의 CM업무를 수행하는데 있어 CM단장으로서 어떠한 역할이 중요한가를 분석하면 <그림 7>과 같은 결과가 도출된다.

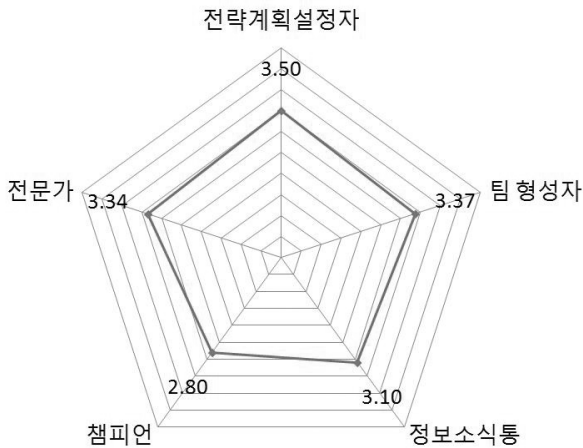


그림 7. 품질관리 부문의 각 역할별 중요도

품질관리 부문의 CM단장의 리더로서의 역할은 전략계획설정자 역할이 가장 중요하게 나타났다. 이는 품질관리 부문의 CM 업무들의 특성으로 인해 기준을 수립하고, 성능, 사용성, 파급효과를 설계단계에서 검토하여 예상되는 문제점을 사전에 예측하고 관리할 수 있도록 프로젝트의 방향을 설정하는 역할이 CM단장에게 중요하게 요구된다는 것이다.

### 4.9 안전관리 및 환경관리 부문의 역할 특징

안전관리 부문의 CM업무를 수행하는데 있어 CM단장의 역할 특성은 <그림 8>에 제시된 바와 같다.

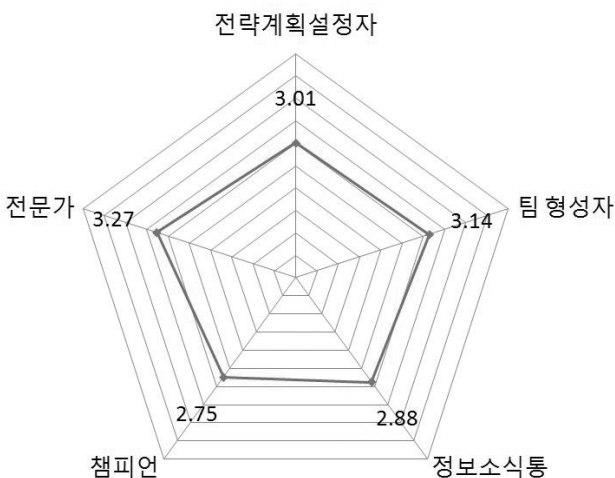


그림 8. 안전관리 부문의 각 역할별 중요도

안전관리 부문의 CM단장 역할에서 나타나는 주요 특징은 타 업무 부문에 비해 상대적으로 역할 중요도가 낮게 나타나고 있다는 것이다. 이러한 특징은 환경관리 부문에서도 유사하게 나타나고 있다.

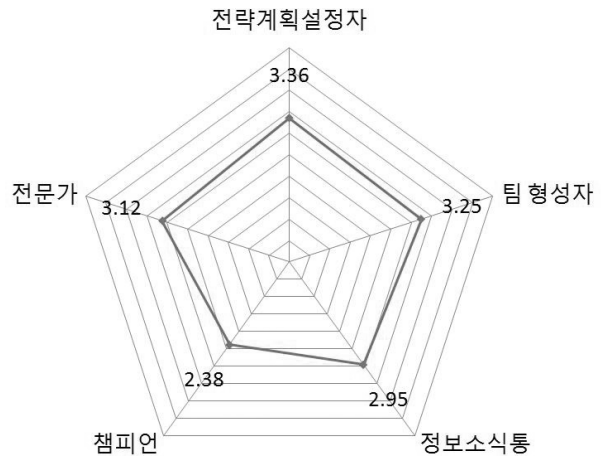


그림 9. 환경관리 부문의 각 역할별 중요도

이러한 특징이 나타나는 주된 이유는 타 업무 부문에 비해 안전관리 및 환경관리 관련 CM업무가 설계단계에는 상대적으로 덜 중요하게 다루어지고 있다는 것을 간접적으로 시사하는 것이다. 그러나 이러한 경향은 현재 안전과 친환경에 대한 중요성이 고조되고 있는 현 건설 환경의 변화를 고려할 때 향후 CM단장의 역할 중요도가 높아지는 CM업무 부문으로 예측된다.

## 5. 결론

본 연구는 설계단계의 CM업무를 중심으로 전략계획설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가, 챔피언의 5가지 리더 역할의 관점에서 CM단장의 역할 특성을 분석하는 목적으로 수행되었다. 리더로서의 CM단장 역할 특성에 대한 이해는 CM업무를 수행함에 있어서 CM단장의 효과적인 리더십 발휘를 위한 중요한 사안이며 이는 CM조직의 성과 향상과 CM기업의 경쟁력 향상에 많은 영향을 끼친다.

본 연구를 통해 도출된 리더로서의 CM단장의 주요 역할 특징은 다음과 같이 요약 정리될 수 있다.

첫째, 총괄분석을 통해 설계단계에서 리더로서 CM단장의 가장 중요한 역할은 전략계획설정자로 나타났으며 팀 형성자의 역할도 중요한 것으로 나타났다. 이는 설계단계에서 CM단장에게 전략적 팀 형성자(Strategic Team Builder)의 역할이 가장 요구된다는 것을 의미한다.

둘째, 전략계획설정자, 팀 형성자, 전문가의 역할의 빈도에 비

해 챔피언, 정보소식통의 역할이 매우 낮은 빈도를 보이고 있다. 이는 설계단계에서 솔루션수법이나 조직 외부와의 정보교환(정보소식통)등의 역할보다는 프로젝트의 목표와 계획을 수립하고 조직 내의 갈등해결 및 응집력 구축, 조직원들의 기술적 상담역할을 담당하는 것이 CM단장에게 상대적으로 더 중요한 역할이라는 것을 의미한다.

셋째, 설계단계 CM업무들의 특징에 따라 리더로서의 CM단장 역할 특성이 다른 것으로 나타나고 있으며 CM업무 특성과 CM단장 역할 특성이 상호 연관성이 높은 특징을 보여주고 있다.

넷째, 설계단계 CM업무 부문별 리더 역할의 중요도를 비교한 결과 전략계획설정자 역할이 중요도가 대체적으로 가장 높게 나왔으며, 설계단계 8개 CM업무 부문 중 안전관리, 환경관리 부문의 중요도가 타 업무 부문에 비해 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 향후 연구 방향은 CM단장의 역할에 따라 요구되는 핵심 역량 모델을 개발하는 것으로 CM단장의 역할과 역량에 대한 올바른 이해는 CM단장의 리더십 향상을 위해 중요한 과제이다.

### 참고문헌

김거백 (2001), “리모델링 공사의 효율적 수행을 위한 건설사업관리자의 역할에 관한 연구”, 연세대학교, 학위논문(석사)  
 김경남, 김종훈 (2002), “턴키사업과 CM의 역할”, 한국건설관리학회 2002년도 학술대회지 학술발표자료  
 김경남, 최재호 (2008), “수해복구공사 조기착공을 위한 CM의 역할 재조명 : 강원도 사례를 중심으로”, 대한토목학회논문집, 제28권 제3호, pp. 355~362  
 김균석 (2010), “건설프로젝트에서 팀 리더의 역할과 팀 특성이 조

직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교, 학위논문(석사)  
 김영배, 차중석 (1994), “프로젝트팀 리더의 역할과 팀성과” 한국경영과학회, 한국경영과학회지 제19권, 제1호, pp. 123~144  
 김찬중 (2002), “개발사업과 CM의 역할”, 한국건설관리학회 학술발표대회 논문집 제 3회  
 김홍준 (2009), “경영통계학”, 신광문화사  
 박상혁 (2009), “LEED 적용에 따른 CM의 역할”, 한국건설관리학회 건설관리 기술과 동향, pp.347~351  
 박창희, 박기동 (2001), “팀 리더 역할이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구” 한국기업경영학회  
 윤재호 (2002), “민자유치사업과 CM의 역할”, 한국건설관리학회 2002년도 학술대회지 학술발표자료  
 임창희, 가재산 (1998), “한국형 팀제를 넘어서”, 삼성경제연구소  
 정영수, 우성권, 박지호, 강승희, 이영환, 이복남 (2004), “건설사업관리에 대한 발주자 업무기능 역량평가”, 한국건설관리학회 논문집, 제 5권 제 3호, pp.128~136  
 한광령 (2009), “스포츠조직에 있어서 리더의 역할이 조직구성원의 임파워먼트와 조직성과에 미치는 영향” 한국체육과학회지, 제18권, 제1호, pp. 143~155  
 Naus, Burt (1992) “Visionary leadership : creating a compelling sense of direction for your organization”, The Jossey-Bass management series

논문제출일: 2010.10.08  
 논문심사일: 2010.10.15  
 심사완료일: 2010.12.10

### Abstract

Since early 2000s, the importance of CM services has been increasingly recognized and the CM market is continuously growing. As a consequence, the number of CM companies has increased, which means keener market competition. In order to increase their competitiveness, it has been a major task for CM companies to employ and foster competent construction managers who can play a role of efficient project leaders. The objective of the paper is to analyze key characteristics of construction managers' roles during design stages from the perspective of leader's roles including strategic planner, team builder, gatekeeper, expert, champion.

**Keywords :** Construction Manager, Construction Managers' Roles on Design Stages, Leader Roles of Construction Manager, Key Characteristics