

CM 전문회사 단장 활용실태 및 개선방안

Analyzing the Engagement of Professional Construction Managers in Construction Management firm and Its Improvement Measures

손 창 백* 허 영 기** 이 동 은***
Son, Chang-Baek Huh, Young-Ki Lee, Dong-Eun

Abstract

The number of construction management firms has been increased as construction management delivery system has been active in Korean construction market. The capability of leading construction management professional, who is responsible for managing project administration, is important for commissioning construction management contracts. The quality of project proposal and the capability of leading construction management professional, which are assessed by the board of contract awarding committee, are the major contributors for commissioning the public construction management projects administered by the Korean public procurement service for contracting. Therefore, employing a very competent leading construction management professional is the critical strategy for awarding contract to the construction management firms' part. That is why the firms should secure a fixed number of leading construction management professional in a waiting list to proceed the contract commissioning process for expectant candidate projects, even if there is no project assignable to the leading construction management professionals. However, a measure that makes effectively use of the leading construction management professional in a waiting list has not been systematically implemented in the firms. In turn, the firm suffers considerable loss in a project personnel supply and demand plan. Expert opinions were obtained by the survey questionnaires administered to top management of the construction management firms which are engaged in the construction management contracts for commissioning the public construction management projects administered by the Korean public procurement service either as principal or co-principal deliverer. This paper presents the findings obtained by investigating the actual employment state of the leading construction management professional in the waiting list and by analyzing the issues involved in mobilizing and demobilizing them. It contributes to implement a practical guide for searching effective solutions to the issues.

Keywords : CM firm, Construction Management Professional, Project Personnel Supply and Demand

1. 서론

1.1 연구배경 및 목적

국내 건설공사는 기술의 발달로 인해 프로젝트가 대형화 및

전문화됨에 따라 프로젝트 목표(예, 공기단축 및 비용절감 등)달성이 어려워지고 있는 실정이다. 이에 정부는 건설 프로젝트 조달시스템을 선진화하기위해 건설프로젝트 생애주기(예, 기획단계부터 유지관리단계) 전반에 걸쳐 프로젝트 관리업무를 전문용역으로 수행하는 건설사업관리(CM) 제도를 도입하였고, 2001

* 종신회원, 세명대학교 건축공학과 교수, 공학박사, cbson@semyung.ac.kr
** 종신회원, 부산대학교 건축공학과 부교수, 공학박사, ykhuh@pusan.ac.kr
*** 일반회원, 경북대학교 토목·건축공학부 부교수, 공학박사(교신저자), dolee@knu.ac.kr

년에 건설기술관리법에 시행령이 공포되면서 수요가 꾸준히 증가하고 있다. 이처럼 CM시장이 활성화됨에 따라 CM전문회사의 수도 증가하였고, 이에 따라 전문회사들의 경쟁이 심화되어 실제 프로젝트 관리를 담당하는 CM단장의 능력은 CM사업 수주를 위한 중요한 요소가 되었다. 특히, 조달청에서 발주하는 공공 건설사업의 경우, 프로젝트 기술제안서의 수준 및 CM단장의 발표능력 등에 따라 수주결과가 결정되고 있다. 이로 인해 유능한 CM단장을 확보하는 것이 각 CM전문회사들에게 중요한 수주전략의 하나가 되었으며, 현재 담당 프로젝트가 없더라도 후속 프로젝트의 수주를 위해 일정수의 CM단장을 대기상태로 확보해야하는 입장에 놓이게 되었다. 그러나 프로젝트관리와 관련된 지식체계 및 경험이 풍부한 대기상태 CM단장을 어떻게 효율적으로 활용할 것인가에 대한 방안이 체계적으로 수립 및 실행되지 않아 인력활용 측면에서 상당한 기회손실을 유발하고 있다. 따라서 본 연구는 현재 CM전문회사가 보유하고 있는 대기상태 CM단장들의 활용실태 및 문제점을 분석하고, CM단장의 효율적인 활용을 위한 개선방안을 모색하기위한 실무적 기초자료를 제시한다.

1.2 연구범위 및 방법

표 1. 조사개요

구분	기초자료수집	본 조사
조사 대상	2011년도 CM능력평가 순위 상위권 4개 업체	2011년도 CM능력평가 순위 1위~59위 중 20개 업체
조사 방법	직접 방문을 통한 면담조사	직접 면담조사 및 E-mail / Fax를 통한 설문조사
조사 기간	2012.3~2012.4	2012.7~2012.8
주요 조사	CM단장의 자격조건, 고용 및 근무형태, 업무내용, 연봉수준 등 본 조사에 활용할 신뢰성 있는 설문지 작성을 위한 기초자료 조사 및 분석	· CM인력 보유 및 매출현황 · CM단장의 고용 및 근무형태 · CM단장 급여수준 · CM단장의 업무내용 · 대기상태 CM단장의 활용 상의 문제점 및 개선방안

민간 CM사업의 경우 기술제안서의 수준 및 CM단장의 능력 등에 대한 체계적인 평가를 통하여 낙찰자를 선정하지 않고 발주자와의 협의에 의해 수의계약하거나 PQ심사만으로 낙찰자를 선정하는 경우가 많아 CM단장의 능력에 대한 평가는 체계적으로 이루어지지 않는 것이 현실이다. 본 연구는 CM단장의 활용실태 분석 및 개선방안을 모색하기 위해, 조달청 발주 공공 CM사업에 주관사 또는 부관사로 참여한 경험이 있는 20개 CM전문회사를 대상으로 임원급이상의 전문가 설문조사를 실시하였다. 이들 회사들은 CM단장의 능력이 조달청 발주 공공 CM사업 수주에 중요한 요소라는 사실을 경험을 통해 잘 알고 있고, 유능한

CM단장을 확보하기위해 CM단장을 대기상태로 확보하며, 그로 인해 CM단장의 효율적인 활용방안을 모색해야하는 입장에 놓여있기 때문에 조사 대상으로 선정하였다.

1.3 선행연구 고찰

건설 프로젝트가 대형화 및 전문화되어감에 따라 성공적인 프로젝트 조달을 위해서 프로젝트 관리를 전문기술용역으로 수행하는 CM발주방식의 적용이 증가하고 있는 추세이다. 이러한 추세를 수반하여 표2에 제시된 것처럼 CM의 계약방식, CM시장, CM제도, 그리고 CM단장의 역량 등 다양한 측면에서 선행연구들이 수행되었다. 이러한 선행연구 중, 김동희 외 1인(2011)는 CM단장의 역할에 초점을 맞추어 설계단계의 CM업무를 중심으로 CM업무의 특성 및 CM단장 역할의 상관관계를 규명하였고, CM단장의 역량을 분석하여 핵심역량을 제시하였다.

선행연구들은 CM단장의 리더로서의 역량을 제시하고는 있으나, 대기상태 CM단장의 활용실태와 문제점을 분석하여 개선방안을 제시한 연구는 미흡한 실정이다. 본 연구는 기존 연구의 범위를 확장하고 한계점을 보완하기 위해, 대기상태 CM단장의 활용실태 및 문제점을 분석하고, 향후 효율적인 활용을 위한 개선방안을 제시한다.

표 2. 선행연구 고찰

연구자	연구내용
강인석 외 2인 (2004.2)	용역형 CM계약방식에서 발주자의 업무 및 역할을 공사진행 단계별로 구분하여 분석하고, 세부적 CM업무 항목별 절차를 발주자 위주로 모형화하여 제시함.
김신규 (2006.12)	국내 CM시장의 문제점을 CM전문가들을 대상으로 설문조사하여 도출하고, CM업체간 협력체계 구축을 위한 모델을 제안함.
김상철 외 1인 (2010.3)	국내 CM 및 감리 기업 종사자들을 대상으로 국내 CM제도에 대한 설문조사를 실시하여 국내 건설사업관리자에 대한 인식 및 CM제도에 대한 개선항목을 도출함.
김동희 외 1인 (2011.1)	설계단계의 CM업무를 중심으로 리더 역할의 관점에서 CM단장의 역할 특성을 분석하여 CM업무 특성과 CM단장 역할 특성의 상호 연관성을 제시함.
정민 외 1인 (2011.2)	CM회사를 선정할 수 있는 의사결정권자를 대상으로 설문조사를 실시하여, CM회사의 선정요인을 추출하고, 고객특성별 CM선정요인의 특징을 분석함.
김찬규 (2011.5)	현재 CM시장의 상황을 통계자료를 통해 분석하고, 중소형 CM업체의 CM시장 진출방안 모색과 발전전략을 제시함.
김동희 외 1인 (2011.11)	선행연구 및 델파이 조사를 통해 CM단장의 역량항목을 도출하고, AHP기법을 활용하여 CM단장의 핵심역량을 제시함.

2. 국내 CM시장 동향 분석

국내 CM시장은 공공 및 민간 모두를 포함하여 그림 1에 제시된 것처럼 연도별로 꾸준히 확장되어왔다. 2001년에 건설기술관리법에 CM 발주방식이 제정된 이후 국내 CM시장은 활성화되기 시작해서 2007년도까지 해마다 증가하는 경향을 보이고 있다. 2007년 이후에는 거시적인 건설경기의 침체로 인해 상대적으로 감소 추세를 보이나, 2007년도 이전의 실적들에 비해 매우 높은 성장을 기록하고 있다. 이는 국내 CM전문회사의 공기업 축, 비용절감, 그리고 품질확보 등과 관련된 능력 향상이 큰 기여를 한 것으로 판단되며, 이러한 CM발주방식에 대한 긍정적인 인식이 보편화되고 있음을 반영하는 것이라 사료된다.

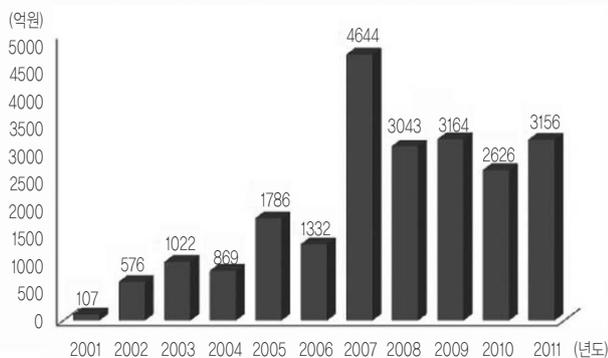


그림 1. 연도별 CM 실적 현황 (한국CM협회 2011)

표3에 제시된 2011년도 CM능력평가 상위 20개사의 회사별 CM실적에 대한 분석결과는 다음의 사실을 시사한다. 첫째, 전반적으로 공공부문의 경우 민간부문에 비해 프로젝트 발주량이 많지 않아 공공부문보다 민간부문의 실적이 많은 것으로 집계된다. 둘째, 공공부문이 프로젝트 기술제안서 및 CM단장 발표평가를 통하여 낙찰자를 선정하는 까다로운 방식을 적용하기 때문에 공공 CM사업의 수주경쟁에 참여한 경험이 적거나 기술제안서 작성과 관련된 경쟁력이 다소 미흡한 CM전문회사들은 오히려 민간부문에 주력하는 것으로 사료된다. 셋째, 향후 이들 회사들이 공공부문으로 사업영역을 확장하기 위해서는 기술제안서 작성능력의 향상뿐만 아니라 유능한 CM단장의 확보 및 효율적인 활용을 위한 방안을 모색하고 이를 실행하는 것이 절실히 요구되는 것으로 판단된다. 다섯째, 전체 CM 실적을 분석해 보면, CM능력평가 상위 20개사라 하더라도 상위그룹 및 하위그룹의 실적이 상당한 격차를 지니는 것으로 조사된다.

표 3. 2011년도 CM실적 현황(공공/민간)¹⁾

(단위 : 백만원)

업체	공공		민간		기타 ²⁾	합계
	정부	지자체	제조업	비제조업		
a	2,961	856	8,701	20,646	7,303	40,467
b	3,645	1,895	3,232	11,371	12,708	32,851
c	65	-	176	29,921	78	30,240
d	1,803	-	581	9,148	16,900	28,432
e	-	-	3,517	15,743	-	19,260
f	-	-	109	18,403	-	18,512
g	-	-	-	-	13,924	13,924
h	-	-	-	12,054	1,152	13,206
i	44	726	-	2,238	10,173	13,181
j	-	10,208	-	-	380	10,208
k	-	-	-	9,928	-	9,928
l	965	-	99	5,537	2,689	9,290
m	-	-	9,057	-	-	9,057
n	733	18	438	-	6,173	7,362
o	57	26	-	2,078	5,201	7,362
p	35	-	-	-	5,302	5,337
q	1,442	241	-	-	3,583	5,266
r	-	-	451	4,076	-	4,527
s	350	198	-	2,810	583	3,941
t	1,016	-	-	-	2,690	3,706
합계	13,116	14,168	26,361	143,953	88,839	286,437

3. CM단장 활용실태 분석

본 연구는 CM전문회사의 단장 활용실태를 규명하기 위해, 각 CM전문회사의 인력활용 현황과 관련된 정확한 정보를 지니고 있는 임원급 이상의 전문가들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문항목은 현재 각 CM전문회사의 인력 보유현황, CM단장의 자격조건 및 고용형태, 급여수준, 그리고 업무내용 등으로 구성된다.

3.1 CM인력 보유현황

각 CM전문회사의 인력보유현황을 파악하기 위해 CM전문회사 20개 업체를 대상으로 각 분야별 인력현황을 설문조사하였다. 표4에 제시된 것처럼 CM분야의 인력현황은 2011년도 및 2012년도에 각각 149명 및 142명으로 다소 감소하였다. CM분야 전체인력 중 CM단장의 비율은 약 21% 정도이고, CM단장 중, 대기상태 CM단장의 비율은 약 32%로 조사되었다. 대기상태 CM단장은 발주예정인 후속 프로젝트에 관여하면서 대기하

1) 자료는 2011.1~2011.12까지의 공공/민간 실적으로 분석하였음. (* 한국CM협회(<http://www.cmak.or.kr/>))

2) 기타 기관은 발주자가 중소기업은행, 한국산업단지공단, 한국과학기술원, 부산항만공사 등 공공기관(정부/지자체)과 민간기관(제조/비제조업)이 아닌 경우의 기관을 칭함.

표 4. CM전문회사 CM인력 현황

업무 분야			인원 수(명)								
			2011년도				2012년도				
			최소	최대	평균	표준편차	최소	최대	평균	표준편차	
설계 분야			0	750	179	212.69	0	800	193	223.16	
감리 및 CM 분야			76	750	325	179.75	42	700	309	171.6	
CM 분야	단장	현장근무 단장	1	100	21	29.01	1	100	20	29.04	
		대기 상태 단장	Project 준비 (PQ 대기)	1	15	5	3.81	1	12	4	2.86
			순수대기	1	10	5	3.11	1	20	5	4.67
	일반 CM관리인력	현장파견 관리인력 (현장보조기술자)	3	300	78	103.39	3	300	74	99.71	
		본사지원인력 (본사근무CM인력)	2	250	40	63.52	2	250	39	62.74	

는 경우와 후속 프로젝트에 대한 관여 없이 순수 대기하는 경우가 각각 비슷한 비율인 것으로 조사되었다. 표4에 제시된 결과 값들의 표준편차가 크게 나타난 것은 조사대상 CM전문회사의 회사규모가 큰 차이가 나기 때문인 것으로 판단된다. 또한 최근 2년간 설계분야의 평균 보유인력은 약 186명이며, 2011년 대비 2012년도에 약 14명 증가한 것으로 조사된다. 반면 감리 및 CM 분야 전체의 평균 인력은 약 317명으로 전년 대비 다소 감소한 것으로 조사된다.

총 CM인력에서 CM단장이 차지하는 적정 비율 및 대기상태 CM단장의 적정 인력 수에 대해 설문조사한 결과 CM단장의 적정 비율은 평균 약 15%로 조사되며, 대기상태 CM단장 적정 인력 수는 규모가 큰 업체의 경우 10명 내외, 규모가 작은 업체의 경우 3명 내외가 적정한 것으로 응답되어 평균 약 5명 정도인 것으로 파악된다. 이를 표 4에 제시한 CM인력 보유현황과 비교해보면, 현재 CM단장 보유비율과 대기상태 CM단장 인력수는 적정 비율 및 인력수보다 약 2배 정도 많은 것으로 판단된다. 그리고 현재 각 CM전문회사에서 보유하고 있는 CM단장의 건설업 종사경력은 평균 약 23년이고, CM업무 수행경력은 평균 약 4년 정도인 것으로 조사되었으며, CM인력 1인당 연간 목표 부가가치생산액은 약 1.1억 원으로 조사되었다.

상기한 대기상태 CM단장은 각 CM전문회사별로 후속프로젝트 준비 및 우수 단장 확보전략 차원에서 불가피하게 고용하고 있으며, 대기기간은 명확한 규정이 없이 후속프로젝트의 수주시기 및 CM단장의 발표 및 업무수행능력에 따라 다양하여 고용비용측면에서 많은 부담이 되고 있는 것이 현실이다. 이와 같은 경험이 풍부한 고급인력인 대기상태 CM단장을 효율적으로 활용하기 위한 개선방안의 모색은 CM전문회사들이 당면하고 있는 중요한 현안이다.

3.2 CM단장 자격조건

CM단장이 갖추어야 할 가장 중요한 자격조건을 분석하기 위해, 각 CM전문회사의 CM단장 선정 시 가장 중요한 평가항목에 대해 조사하였다. 표5에 제시된 것처럼 CM단장의 가장 중요한 자격조건은 프레젠테이션 능력이며, 다음으로는 유사 프로젝트 경험, 업무수행능력 등의 순으로 나타났다. 이는 앞에서도 언급한 바와 같이 조달청 발주 공공 CM사업의 사업자 선정방식이 프로젝트 기술제안서 및 CM단장 발표평가를 통하여 낙찰자를 선정하기 때문인 것으로 사료된다.

표 5. CM단장 선정기준

구 분	응답수	응답률(%)
CM단장의 경력	3	15
프레젠테이션 능력	6	30
인간관계	-	-
자격증(기술사, CMP등)	1	5
유사 프로젝트 경험	5	25
업무수행능력	4	20
기타의견	1	5
합계	20	100

3.3 CM단장의 고용 및 근무 형태

CM단장의 고용형태를 현장근무 단장과 대기상태 단장으로 구분하여 비교하였다. 표6에 제시된 것처럼 현장근무 및 대기상태 CM단장 모두 본사 소속 정규직으로 채용하는 경우가 대부분인 것으로 나타났다. 대기상태 CM단장을 현장근무 CM단장과 같이 본사 소속 정규직으로 고용하고 있는 것은 후속 프로젝트의 수주를 위해 발표능력이 뛰어나고 경험이 풍부한 CM단장 확보차원에서 회사에 대한 소속감과 자부심 고취를 위한 것으로 판단된다. 또한, 대기상태 CM단장의 근무형태는 표7에 제시된 것처럼 대부분이 본사 근무하는 것으로 나타났다.

표 6. CM단장 고용형태

구 분	응답수	
	현장근무	대기상태
본사 소속 정규직 채용	16	17
현장 소속 정규직 채용	2	1
본사 소속 비정규직 채용	1	2
현장 소속 비정규직 채용	-	-
당해 프로젝트 기간만큼 기간제로 채용	1	-
합계	20	20

표 7. 대기상태 CM단장 근무형태

구 분	응답수	응답률(%)
본사 출근	16	80
현장 출근	-	-
후속 프로젝트 배정시까지 재택근무	1	5
상황에 맞게 본인 스스로 근무	2	10
기타의견	1	5
합계	20	100

3.4 대기상태 CM단장의 업무내용

대기상태 CM단장의 주요 업무내용을 조사한 결과, 후속 프로젝트 수주를 위한 준비업무가 가장 많은 것으로 나타났고, 그 다음으로는 본인의 업무능력향상을 위한 자기개발 등의 순으로 나타났다. 이는 후속 프로젝트를 위한 자료수집, 기술제안 아이디어 구상 및 제안서 작성 등의 업무를 수행하고, 감리 및 CM교육과 프레젠테이션 연습 등 자기개발을 통해 경쟁력을 강화함으로써, 후속 프로젝트의 수주기회를 확대하고자 하는 회사의 수주 전략에 기인하는 결과이다.

표 8. 대기상태 CM단장의 주요 업무

구 분	응답수	응답률(%)
후속 프로젝트 수주를 위한 준비업무	12	60
본사의 일반 관리업무 수행	1	5
기존 현장의 애로사항 해결을 위한 기술지원	1	5
본인의 업무능력향상을 위한 자기개발 (감리 및 CM교육, 프레젠테이션 연습 등)	6	30
신입사원 및 직원들을 위한 기술교육	-	-
회사 및 프로젝트를 위한 대외 홍보활동	-	-
기타의견	-	-
합계	20	100

3.5 CM단장의 급여수준

후속 프로젝트의 수주를 위해서는 실무경력이 풍부하고 전문적인 지식과 발표능력을 갖춘 CM단장을 확보해야 하므로, CM 단장의 급여수준은 개인의 능력 및 회사의 경영전략에 따라 다를 수 있고 대외비적인 성격을 가지고 있다. 따라서 본 연구는 CM단장의 급여수준 결정에 있어 가장 중요한 고려요인에 대해

표 9. CM단장의 급여책정 시 고려요인

구 분	응답수	응답률(%)
건설업 총 경력	-	-
CM수행 경력	5	25
자격조건(자격증 등)	4	20
나이	-	-
프레젠테이션 능력	-	-
업무수행능력	11	55
기타의견	-	-
합계	20	100

설문조사하여 표9에 제시한다.

설문결과 회사에서 고려하는 가장 중요한 요인은 업무수행능력이며, 이는 앞에서 기술한 CM단장 선정기준에서 프레젠테이션 능력이 가장 높게 나타난 것과는 다소 다른 결과를 제시한다. 이처럼 CM전문회사가 프로젝트 수주를 위해 CM단장의 프레젠테이션 능력을 중요한 선정기준으로 고려하고 있으나 급여책정에 있어 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 업무수행능력을 가장 중요한 요소로 반영하고 있는 것은 CM단장의 발표능력과 업무수행능력이 반드시 일치하지는 않는다는 사실을 실제 프로젝트 수행에서 실무적으로 경험하기 때문인 것으로 판단된다. 그러나 현재 CM전문회사는 CM단장의 급여책정에 있어 기준이 되는 업무수행능력을 객관적으로 평가할 수 있는 평가기준이 정립되어 있지 않기 때문에 향후 이를 위한 적절한 평가지표의 개발이 필요할 것으로 사료된다.

또한, 현장근무와 대기상태 CM단장의 급여수준을 비교한 설문결과를 표10에 제시한다. 대부분의 회사는 현장근무 및 대기상태 CM단장 모두 연봉개념으로 차등을 두어 책정하는 경우가 가장 많았다. 그러나 동일하게 일괄 책정하는 경우도 다수 있는 것으로 조사된다. 이는 현장근무 CM단장의 경우, 현재의 프로젝트가 종료되면 주로 대기상태가 되어 후속 프로젝트를 위한 준비업무나 자기개발을 위한 업무를 수행하는 것이 일반적이다. 그러나 유능한 CM단장의 확보와 사기진작을 위해 급여수준을 거의 대등하게 지급할 수밖에 없기 때문인 것으로 판단된다.

표 10. 현장근무 및 대기상태 CM단장의 급여수준

구 분	응답수	응답률(%)
현장근무 및 대기상태 CM단장 구분없이 연봉개념으로 동일하게 일괄 책정	8	40
연봉개념으로 책정하나, 현장근무 및 대기상태 CM단장을 차등하여 책정	10	50
기본급은 동일하게 일괄 책정하고, 현장근무 CM단장에게 별도 수당 추가지급	1	5
기본급도 차등하여 책정하고, 현장근무 CM단장에게 별도수당도 추가지급	1	5
합계	20	100

3.6 CM단장의 적정 대기기간 및 조치사항

CM단장의 적정 대기기간은 그림 2에 제시된 것처럼 응답자의 거의 대부분이 6개월 이하가 적정하다고 응답하였다. 이는 대기기간이 길어질수록 사기저하를 초래하고, 경영측면에서 인력손실로 받아들여지기 때문인 것으로 판단된다.

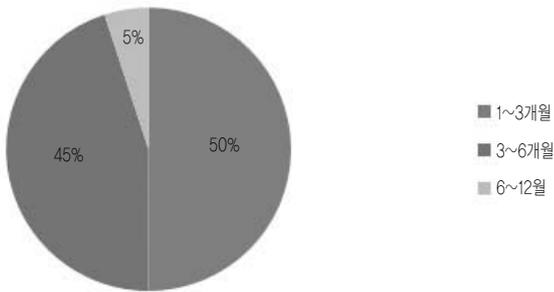


그림 2. CM단장의 대기상태 적정기간

CM단장의 대기기간이 적정기간 보다 길어질 경우, 어떠한 조치가 필요한가에 대한 설문조사 결과가 표11에 제시된다. 프레젠테이션 능력 등의 향상을 위한 계속 교육, 본사의 일반 관리업무 및 기타 업무를 수행하도록 하는 방안이 가장 높게 나타났고, 후속 프로젝트 수주까지 본사대기 또한 높은 것으로 조사되었다. 이는 CM단장의 사기저하와 회사의 인력손실 측면에서 보면 타 프로젝트의 보조기술자로 배치하거나 권고사직 등의 조치를 취하는 것이 유리하나, 후속 프로젝트의 수주를 위해 유능한 CM단장을 확보하는 전략차원에서 불가피한 선택으로 사료된다.

표 11. CM단장의 대기기간에 따른 조치방안

구 분	응답수	응답률(%)
후속 프로젝트 수주까지 본사대기	5	25
프레젠테이션 능력 등의 향상을 위해 계속 교육	6	30
본사의 일반 관리업무 및 기타 업무수행	6	30
타 프로젝트에 보조기술자로 배치	1	5
권고사직 등의 조치	1	5
기타의견	1	5
합계	20	100

4. 대기상태 CM단장의 활용상 문제점 및 개선방안

대부분의 CM전문회사는 대기상태 CM단장을 보유하고 이를 활용하고 있다. 본 연구는 CM전문회사가 대기상태 CM단장을 보유해야 하는 이유 및 이로 인한 문제점을 도출하고, 이에 대한 개선방안을 CM전문회사의 의견을 수렴하여 제시한다.

4.1 대기상태 CM단장의 활용상 문제점

대기상태 CM단장의 보유 및 활용상 문제점을 분석하기에 앞서, 대기상태 CM단장을 일정 수 보유해야 하는 이유를 설문조사하였다. 조사대상 20개 업체 중, 19개 업체가 응답하였으며, 조사결과를 표12에 제시한다. 응답결과를 종합해 보면, 대부분의 회사가 후속 프로젝트 수주를 위한 준비를 위해서, 그리고 각 프로젝트가 지나는 다양한 특성 때문에 해당 프로젝트에 최적화된 단장을 필요로 하기 때문에 대기상태 CM단장을 보유하는 것으로 요약된다. 이는 표8에 제시한 대기상태 CM단장의 업무 중 후속 프로젝트 수주를 위한 준비업무가 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것과 직접적인 관계가 있는 일관성 있는 결과이다.

또한, 대기상태 CM단장의 보유 및 활용상의 문제점을 도출하였다. 조사대상 20개 업체 중, 18개 업체에서 응답한 30개의 문제점을 분석한 결과, 크게 8가지로 압축되었다. 표13에 제시된 것처럼 현재 대기상태 CM단장의 보유 및 활용상의 문제점은 프로젝트 수주의 불확실성에 따른 대기기간 증가로 CM단장의 인건비 부담 및 개인 능력개발 비용 발생 등 고용비용 증가가 가장 큰 문제점으로 나타났다. 또한 대기기간 장기화로 인한 CM단장 불안감 증대와 CM단장의 단장이외의 업무수행능력 부족 및 본사 기술지원업무에 제한적 활용이 많은 것으로 조사되었다.

표 12. 대기상태 CM단장을 보유해야 하는 이유

업체	전문가 의견
a	차기프로젝트의 수주를 위한 준비
b	프로젝트 용도별, 규모별, 발주방식별 조건이 각각 상이함에 따라 경쟁력 보유한 해당 프로젝트 최적화 단장 각각 필요.
	보유기간 동안 기술교육, 발표연습, 질의응답연습 등 소요기간이 평균 3개월 소요되며, 사전준비가 수주경쟁력에 미치는 영향이 큼.
c	발주임박 프로젝트 대비
d	후속 프로젝트 수주를 위한 준비
e	발주 물량 부족으로 발생하며, 후속 프로젝트를 위해 보유
f	차기 후속 프로젝트를 위해 지속적으로 관리
g	발주 공고일 기준으로 프로젝트에서 요구하는 기술자가 CM전문회사에 재직상태로 있어야 하는 관련규정 때문
h	CM단장이 경험한 유사프로젝트 용역발주 참여 준비
i	건축물의 종류와 입찰방법 및 경력평가방법이 다양하기 때문에 최소한 시설별로 특성화된 단장보유 (ex : 업무시설단장, 의료시설단장, 문화집회시설단장 등)
j	프로젝트의 다양한 특성에 따른 수주
k	발주 예상사업 중 수주목표로 하고 있는 사업에 적합한 CM단장의 확보
l	차기 프로젝트 준비
m	차기 프로젝트 수주를 위한 예비인력
n	차기 프로젝트 준비
o	현행 제도상 후속 프로젝트 준비를 위해 필수적임
p	발표능력 및 기술력 확보
q	공고일 기준 인력보유
r	후속 CM발주 용역을 위한 보유인력 필요
s	어떤 시기에 어떤CM용역이 발주될지 모르기 때문에 해당용역에 적합한 CM단장을 대기상태로 보유해야만 CM용역에 참여가 가능

표 13. 대기상태 CM단장의 보유 및 활용상의 문제점

문제점	응답수
프로젝트 수주의 불확실성에 따른 대기기간 장기화로 CM단장 불안감 증대(사기저하)	5
프로젝트 수주의 불확실성에 따른 대기기간 장기화로 CM단장 인건비 부담 발생(수익성 악화)	12
프로젝트별 PQ조건 상이함에 따른 대기상태 CM단장 확보 문제 발생	2
CM단장 개인 능력개발 비용(프레젠테이션, 업무수행능력) 발생	3
CM단장의 능력보다 낮은 프로젝트 참여 문제	2
CM단장 연령에 따른 단장업무 이외의 업무수행능력 부족	3
CM단장의 현장 및 본사 기술지원 업무 활용이 제한적	2
대기기간 장기화로 인한 우수인력의 이직 문제 발생	1
합계	30

이를 종합해 보면, 대기상태 CM단장에 대한 문제점은 크게 고용비용 증가와 현장 및 본사 업무지원능력 부족 및 제한적 활용으로 압축된다. 따라서 향후 CM전문회사들은 대기상태 CM단장의 보유에 따른 고용비용 경감과 효율적 활용방안의 모색이 시급한 것으로 판단된다.

물론 조달청 발주 공공 CM사업의 경우 프로젝트 기술제안서의 수준 및 CM단장의 발표능력에 따라 수주결과가 결정됨으로써, 유능한 CM단장을 확보하는 것이 중요한 수주전략의 하나가 된 현시점에서 후속 프로젝트의 수주를 위해 일정수의 대기상태 CM단장을 확보하고 있지 않으면 않되는 CM전문회사의 입장에서 볼 때, 불가피한 선택사항일 수밖에 없다. 그러나 3장에서 분석한 바와 같이 현재 각 CM전문회사의 대기상태 CM단장의 보

유수가 적정 보유수의 약 2배에 달하는 것으로 나타난 바, 대기상태 CM단장의 보유로 인한 고용비용의 경감을 위해서는 대기상태 CM단장을 적정 인력 수로 조정하는 것이 필요한 것으로 판단된다. 본 연구는 이러한 업계의 현실을 반영하여 대기상태 CM단장의 효율적인 활용방안의 모색에 초점을 맞추어 개선방안을 제안하는 것으로 한정한다.

4.2 대기상태 CM단장 활용방안

앞의 표 8에서 분석한 바와 같이, 현재 대기상태 CM단장은 후속 프로젝트 수주를 위한 준비업무와 본인의 업무능력향상을 위한 자기계발 업무에 대부분의 시간을 할애하는 것으로 나타났다. 본 연구에서 대기상태 CM단장의 효율적인 활용을 위한 방안모색을 위해 전문가 설문조사를 통해 의견을 수렴한 결과 총 25개의 의견이 제시되었고, 이를 종합하여 표14에 제시한다. 이는 현장 및 본사 기술지원, 그리고 수주능력 강화 및 제도 개선 사항으로 분류하였다. 조사결과, 현장 애로사항 해결을 위한 기술지원 인력으로 활용하자는 의견이 가장 많았고, 본사 직원의 기술교육 및 기술지원 업무(예, VE업무 등)에 활용하자는 의견이 제시되었다. 그 외에 발주 예정 프로젝트에 대한 사전조사 및 CM 마케팅인력으로서의 활용, 수주진행중인 단장의 보조업무 지원과 기술제안서 작성 및 설계도서 검토, 동료 CM단장의 발표 훈련 지원, 경험이 풍부한 CM단장의 기술적 노하우를 기술백서로 발간 등과 같은 업무에 활용하는 방안이 제시되었다. 상기한 활용방안들의 일부는 이미 CM전문회사에서 활용되고 있으나 이들에 대한 구체적인 방법론은 각 회사의 경영상태, 방침 및 수주전략 등에 따라 다를 수밖에 없으므로, 향후 이에 대한 지속적인 연구가 추천된다. 또한, 대기상태 CM단장은 후속 프로젝트의 수주를 위해 발표력 강화에 총력을 기울여야 한다는 의견도 다수 제시되어, CM단장의 프레젠테이션 능력이 프로젝트 수주에 결정적인 역할을 하고 있음을 시사하고 있다.

그리고 향후 대기상태 CM단장의 보유에 따른 경영압박을 경감하기 위해 현행 인력중심의 평가방식에서 업체중심의 평가방식으로 전환하고, CM단장의 보유시점을 프로젝트 낙찰후로 하는 제도개선이 필요하다는 의견도 추가적으로 제시되었다. 그러나 이는 CM업체 선정에 있어 CM단장의 역할이 중요한 평가요소일 수밖에 없는 현 CM발주제도 내에서는 다소 현실성이 떨어지는 방안으로, 향후 CM발주제도 개선 등에 관한 연구에서 고려해 볼 사항이라 판단된다.

표 14. 대기상태 CM단장의 활용방안

구분	활용방안	응답수
현장 및 본사기술 지원	현장의 애로사항 해결을 위한 관리 및 기술지원 인력으로 활용	6
	본사 직원의 기술 교육(자문 등) 인력으로 활용	3
	본사의 VE업무 및 기술 지원인력으로 활용	3
	발주예정 프로젝트에 대한 사전조사 인력으로 활용	1
	수주 진행중인 단장 보조업무 지원 인력으로 활용	1
	각종 기술제안서 작성 및 설계도서 검토 지원 인력으로 활용	1
	동료 단장의 PT훈련 및 자문역으로 활용	1
	CM단장의 노하우를 문서화 한 기술백서의 제작 및 각종 데이터베이스 구축 인력으로 활용	2
	법규 변경사항이나 친환경 관련 법규 및 공법 등의 연구	1
	본사 CM마케팅 인력으로 활용	1
수주능력 강화	후속 프로젝트의 수주를 위한 프레젠테이션 능력 강화	3
제도 개선사항	CM단장 보유를 발주시점에서 낙찰 후 보유하는 것으로 개선	1
	CM사 선정 평가방법을 인력중심에서 업체중심으로 전환	1

5. 결론

본 연구는 대기상태 CM단장을 효율적으로 활용하기 위한 개선방안을 모색하는 실무적 기초자료를 제시한다. 이를 위해 조달청 발주 공공 CM사업에 주관사 또는 부관사로 참여한 경험이 있는 CM전문회사의 임원급이상 전문가를 대상으로 현재 CM전문회사가 보유하고 있는 대기상태 CM단장들의 활용실태 및 문제점과 개선방안에 대해 설문조사를 실시하였으며, 다음의 결론을 얻었다.

- 1) CM전문회사의 현재 CM단장 보유비율과 대기상태 CM단장 인력 수는 적정 비율 및 인력 수에 비해 약 2배 정도 많은 것으로 분석된다.
- 2) CM전문회사는 CM단장의 선정기준으로 프로젝트의 수주를 위해 프레젠테이션 능력을 가장 중요한 요소로 고려하고 있으나, 급여책정에 있어서는 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 업무수행능력을 가장 중요한 요소로 고려하고 있다.
- 3) 대기상태 CM단장의 보유 및 활용상 문제점은 크게 고용비용 증가와 현장 및 본사 업무지원능력 부족 및 제한적 활용으로 요약된다.
- 4) 대기상태 CM단장의 효율적인 활용을 위한 개선방안을 현장 및 본사 기술지원과 수주능력 강화 및 제도개선사항으로 분류하여 제안하였다.

향후 CM단장의 업무수행능력을 객관적으로 평가할 수 있는 구체적인 평가지표의 개발 및 대기상태 CM단장의 효율적인 활용을 위한 구체적인 방법론의 개발을 위한 후속 연구가 추천된다. 그리고 해외 CM기업의 유희 기술인력 관리 및 활용현황을 조사, 분석하여 국내 CM기업의 벤치마킹자료로 활용할 수 있도록 하는 후속연구 또한 필요할 것으로 사료된다.

감사의글

본 연구는 2012년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 기초연구사업 지원을 받아 수행된 것임 (2011-0028987)

참고문헌

강인석 · 이흥기 · 이우식 (2004), “용역형 CM계약방식에 따른 발주자 업무프로세스 모형화 연구”, 대한건축학회 논문집 구조계, 제20권 제2호, pp.71~80

김동희 · 김한수 (2011), “리더 역할 관점에서의 CM단장 역할 특성 분석에 관한 연구 - 설계단계를 중심으로 -”, 한국건설관리학회 논문집, 제12권 제1호, 한국건설관리학회, pp.125~132

김동희 · 김한수 (2011), “CM단장 핵심역량 발굴에 관한 연구”, 한국건설관리학회 논문집, 제12권 제6호, 한국건설관리학회, pp.93~100

김상철 · 윤준선 (2010), “국내 건설사업관리의 시장 분석 및 인식에 대한 고찰, CM의 성과평가, 제도개선 - 역량분석을 중심으로 -”, 대한건축학회 논문집 구조계, 제26권 제3호, pp.85~92

김선규 (2006), “국내 CM시장의 지속적 발전을 위한 CM업체간 전략적 협력체계 구축 모델”, 대한건축학회 논문집 구조계, 제22권 제12호, pp.139~146

김찬규 (2011), “중소형 CM 사업자의 시장참여 증대와 발전전략에 관한 연구”, 대한건축학회 논문집 구조계, 제27권 제5호, pp.127~134

정민 · 이강 (2011), “CM선정요인과 고객특성 관계에 대한 연구”, 대한건축학회 논문집 구조계, 제27권 제2호, pp.125~132

논문제출일: 2012.10.18
 논문심사일: 2012.10.19
 심사완료일: 2012.12.31

요 약

국내 CM시장이 활성화됨에 따라 경쟁이 심화되어 실제 프로젝트 관리를 담당하는 CM단장의 능력은 CM사업 수주를 위한 중요한 요소가 되었다. 이로 인해 각 CM전문회사는 유능한 CM단장의 확보를 위해 현재 담당 프로젝트가 없더라도 후속 프로젝트의 수주를 위해 CM단장을 일정수 대기상태로 확보하고 있으나, 효율적인 활용방안에 대해서는 체계적인 방법이 마련되지 못한 실정이다. 이에 본 연구는 현재 CM전문회사가 보유하고 있는 대기상태 CM단장들의 활용실태 및 문제점을 분석하고, CM단장의 효율적인 활용을 위한 개선방안을 모색하기 위한 실무적 기초자료를 제시하고자 하였다. 본 연구결과, CM전문회사의 현재 대기상태 CM단장 인력수는 적정 비율 및 인력수에 비해 약 2배 정도 많은 것으로 나타났고, CM단장의 선정기준으로 프로젝트의 수주를 위해 프레젠테이션 능력을 가장 중요한 요소로 고려하고 있었다. 그리고 대기상태 CM단장의 보유 및 활용상 문제점은 크게 고용비용 증가와 현장 및 본사 업무지원능력 부족 및 제한적 활용으로 요약되었고, 대기상태 CM단장의 효율적인 활용을 위한 현장 및 본사 기술지원과 수주능력 강화 및 제도개선 등에 관한 개선방안을 제안하였다.

키워드 : CM전문업체, CM단장, 대기상태
