

# 건설하도급분쟁에 대한 외부적 대응노력(컨설팅)의 효과에 대한 연구

배찬영<sup>1</sup> · 현병환\*

<sup>1</sup>대전대학교 대학원 융합컨설팅학과

## A Study on the Effect of External Response to Construction Subcontract Disputes

Bae, Chan Young<sup>1</sup>, Hyun, Byung Hwan\*

<sup>1</sup>Program of Graduate School Convergence Consulting at Daejeon University

**Abstract :** The purpose of this study is to find out how any organizational response or dispute-related consulting has a significant impact on management performance before or during a dispute over a construction subcontract dispute. In this study, multiple regression models were used to analyze the impact on consulting performance. According to the result of the analysis, the positive effects on the overall external consulting effect is influenced by five variables such as financial values, increase of the number of disputes, construction of response system by contents, construction of response system in each period, dispute response external response system. The original business operators were also more likely to be affected by internal activities of conflict response companies and the extent to which external response systems were established. This means that the supply and demand service provider's business environment is relatively poor, forcing it to be lower than the internal and external activities and influences of the original business operators of the conglomerates.

**Keywords :** Construction Subcontract Dispute, Principal Contractor, Subcontractor, Dispute Response Efforts, Risk Management, Consulting, Performance

## 1. 서론

### 1. 연구의 개요

현대 사회에서는 기술과 산업발전과 더불어 기업간 거래 시 다양한 분쟁을 겪으며 성장해간다고 할 수 있다. 이에 기업간 분쟁을 해결하는데 있어서 법과 제도적인 측면은 물론 기업경영에 도움을 줄 수 있는 경영컨설팅 방안을 연구하여 이에 대한 바람직한 정책적 제언을 모색할 필요가 있다.

지금까지 리스크관리나 경영컨설팅 등이 경영성과에 미치는 영향에 대한 선행 연구들은 많이 있었으나 기업분쟁을 효율적으로 관리하고 체계화하는 연구는 드문 것으로 파악되고 있다. 특히 건설하도급과 관련한 분쟁에 대한 사전 예방활동에서부터 분쟁이 시작되었을 경우 그 해결방안으로서 가장 효율적이고 적절한 대응에 대해서는 좀 더 연구가

필요하다고 본다. 분쟁 당사자들이 겪는 리스크를 원사업자와 수급사업자가 각각 어떻게 극복해 나아가야 하는지 좀 더 세밀하게 분석, 정립할 필요성이 있다.

특히 원사업자<sup>1)</sup>와 수급사업자<sup>2)</sup>간 하도급 분쟁 대응 노력 중 기업 내적 활동과 외적 활동을 어느 정도 비중을 두는지, 외부 전문가 컨설팅 활동을 활용하고 그 성과를 어느 정도나 올리고 있는지를 분석할 필요성이 크다.

본 연구는 건설하도급 분쟁에 대해 분쟁 발생 이전이나 분쟁 진행 과정 중에 어떤 조직적 대응이나 분쟁 관련 컨설팅이 경영성과에 어떻게 상호간에 유의미한 영향을 미치는지를 밝혀보고자 하는데서 출발하고 있다. 건설하도급 분쟁 당사자인 원사업자와 수급사업자 등 두 집단에서 발생하는 다양한 하도급분쟁 사안이 기본적 대상이고, 분쟁에 대해 범위반을 사전에 방지하기 위해 전문가 혹은 기관의 외부 컨설팅을 받은 경우와 내부전담조직을 운영하는 경우가 어떻게 유의미한 영향을 끼칠 것인가에 대해 분석한다.

\* Corresponding author: Hyun, Byunghwan, Department of Business Consulting, Daejeon University, 62 Daehakro, Dong-gu, Daejeon, 34519, Korea.

E-mail : hyunvv@gmail.com

Received June 21, 2019; revised -

accepted July 16, 2019

1) 원사업자란 중소기업자가 아닌 자가 중소기업자에게 제조 등의 위탁을 한 자임(하도급거래공정화에 관한 법률 제2조 제2항).

2) 수급사업자란 원사업자로부터 제조 등의 위탁을 받은 중소기업자를 의미함(하도급거래공정화에 관한 법률 제2조 제3항).

건설하도급 분쟁에 대한 원사업자 기업인 종합건설업체와 수급사업자 기업인 전문건설업체의 하도급 분쟁 대응 노력과 재무적, 비재무적 경영성과와 내부적 교육 등 대응의 영향이 차이가 있을 것으로 가정하여 외부 전문가 도움 즉, 경영컨설팅에 대한 효과 정도를 분석하는 모델을 수립하고, 설문용 설계하여 데이터를 취합한 후 세부적인 분석을 실시하고자 한다. 이러한 분석을 통하여 건설 하도급 분쟁에 대한 외부 전문가 도움 효과를 높이기 위한 전략이 경영성과와 내부 대응 노력이 어떻게 차이를 보이는지를 구분하고, 수급사업자와 원사업자간에 대응 전략의 차별화를 제시할 수 있을 것으로 본다.

## 2. 선행 연구 및 이론적 배경

### 2.1 건설하도급 분쟁 관련 용어의 정의

#### 2.1.1 건설하도급 분쟁 및 하도급의 정의

건설분쟁 또는 건설클레임(Construction Claim)이란 건설공사와 관련한 이해당사자간 계약내용에 대한 다툼으로 파악하며, 건설계약은 계약당사자간 일정한 의무의 이행을 전제로 하는 것인데 이러한 의무이행과 관련하여 당사자간에 발생하는 다툼을 말한다(Na, 2010). 건설하도급분쟁이란 건설공사에서의 원사업자와 수급사업자간의 하도급거래에서 발생하는 각종 다양한 분쟁으로 이해할 수 있으며 계약상대 상호간에 이견이 발생하여 상호협상에 의해서 해결하지 못하고 행정기관(공정거래위원회)으로 신고를 통한 조사결과 위법한 행위로 인정될 경우 행정제재 절차를 통하여 해결하거나 한국공정거래조정원, 대한건설협회 하도급분쟁조정협의회, 또는 대한상사중재원 등 제3자의 조정이나 중재 또는 법원에 의한 소송의 개념으로 진행되는 것이다(Bae, 2016).

하도급이란 자기의 업무영역에 속하는 업에 대해 일부나 전부를 다른 사업자에게 도급하는 것을 의미하거나 도급을 받은 수급인이 다시 그 도급내용의 일부나 전부를 다시 재 도급하는 거래 형태를 의미한다. 이러한 하도급거래에 대해 “하도급거래 공정화에 관한 법률”에서 정한 하도급거래란 “원사업자가 수급사업자에게 제조위탁(가공위탁을 포함), 수리위탁, 건설위탁 또는 용역위탁을 하거나, 원사업자가 다른 사업자로부터 제조위탁, 수리위탁, 건설위탁 또는 용역위탁 받은 것을 수급사업자에게 다시 위탁하고 이를 위탁받은 수급사업자가 위탁받은 것을 제조·수리·시공 또는 용역수행하여 이를 원사업자에게 납품·인도 또는 제공하고 그 대가를 수령하는 행위를 말한다”고 규정하고 있다.

#### 2.1.2 리스크 관리 및 경영컨설팅의 정의

리스크는 사업의 생애주기 동안 발생하여 사업에 손실을 줄 수 있는 리스크 인자들을 감소, 흡수, 전가시키거나 잠재적 기회를 증진시키는 사전 행위적 접근으로 정의하고 있

며(Smith, N. J., Merna., & Jobling, P., 2009), 리스크 관리의 기업 내에서 발생할 수 있는 부정적인 결과가 일어나지 않도록 사전에 예방하고, 필요한 경우 기업 스스로 신속하게 문제를 해결할 수 있는 계획의 수립과 방법을 마련할 수 있는 능력이라고 정의한다(Alfonso, 1994), 리스크 관리는 사업과 관련된 위험을 체계적으로 인지, 평가, 관리하여 사업성과를 증진하는 것(Champman & Ward, 1996), 프로젝트에 대한 리스크의 관리 기획, 식별, 분석, 대응기획, 감시 및 통제를 수행하는 프로세스를 포함하며(PMI, 1994), 긍정적인 사건의 확률 및 영향은 증가시키고 부정적 사건의 확률 및 영향은 감소시키는 것으로 정의하며, 리스크관리시스템은 분석과 관리가 가능한 동적 실체라고 한다.

경영컨설팅에 대해서는 많은 연구자에 의해서 다양하게 정의되고 연구가 이루어져 왔다. 경영컨설팅이란 기업이 투자나 리스크관리 재무, 인사 등 어떤 의사결정을 하는데 있어서 객관적이고 합리적으로 문제를 해결하기 위한 조직적인 활동이라고 말할 수 있으며 그 개념 정의를 선행 연구자들이 정의한 내용을 살펴보면 다음과 같다. 경영컨설팅이란 ‘경영책임이 있는 고객에게 독립적으로 경영과정에 대한 지원과 조언을 제공하는 것’으로 정의하고 있다(Shin, 2012). 컨설팅은 기업이 안고 있는 경영 및 기술개발 등에 관한 문제를 분석하고 대책을 강구해 경영기법이나 운영에 관한 전문적인 자문을 수행하는 산업 및 활동이라고 정의하고 있으며, 미국경영컨설팅엔지니어협회는 경영컨설팅이란 전문화된 지식과 기법 및 사실의 시스템적인 분석에 근거한 객관적인 판단을 적용하여 경영층으로 하여금 문제를 해결하거나 운영을 개선할 수 있도록 특별히 훈련되고 경험 있는 사람들에 의하여 수행되는 조직화된 노력이라고 정의하고 있다(Jung, 2014). 영국경영컨설팅협회에서는 ‘경영컨설팅은 경영 관련한 제반 문제점에 대한 규명과 이에 대한 적절한 조치를 찾아내거나 이들을 수행하는 데 도움을 제공하는 서비스’라고 하고 정의하고 있고(Hunt, A., 1997), 기업의 경우 경영상에 문제가 있거나 당면한 문제에 대한 보다 나은 해결책을 제시하고자 할 때 기업에 대해 진단을 하고 문제점을 찾아 예방치료 조치를 강구하는 일련의 활동을 수행하게 되는데 이러한 행위 및 서비스가 바로 컨설팅이라고 하고 있다(Kang, 1997).

Fritz Steele (1975)는 과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람들에게 과제수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않은 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 따라 도움을 제공하는 것으로 정의하여 기능적 측면을 강조하고 있다(Kim, 1999). Larry Greiner & Robert Metzger (1983)는 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객조직이 경영상의 문제들을 확인, 분석하는 것을 도

와주고 이러한 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것이며, 또한 고객 조직이 경영상의 문제들을 확인 내지 분석하는 것을 도와주고 추천하는 것이라고 정의(Milan Kubr, 1998)하고, 또한 조직의 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 어드바이스 서비스라 정의하면서 전문적 측면을 강조하고 있다.

기업 컨설팅은 기업이 직면하는 문제점 등이나 추구하는 목표들에 의해 연구와 조사를 통해 합리적인 해결책을 제시하거나 기업이 필요로 하는 기능적 측면에서의 도움을 주는 서비스라 하였으며(Shin, 2004), 경영컨설팅이란 기업의 경영자가 경영상 발생하는 제반 문제를 혼자서 해결하기에 곤란하거나 많은 시간과 비용을 필요로 하는 경우 이에 대한 해결방안을 적기에 제시하는 일련의 자문활동이라 하였다(Kwak & Jang, 2009). 컨설팅을 '특정분야에 대해 전매적인(Proprietary) 지식이나 정보, 전문성(Expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(Client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체'라고 하였으며(Kim, 2008), 컨설팅을 산업적인 측면에서 여러 산업에서 축적된 고도의 지식과 경험을 판매하는 산업이라고 정의하였다(Sharif, A. M., 2002).

### 2.1.3 건설하도급분쟁 관련 선행연구

건설기업의 원·하도급 기업간 갈등과 성과에 대한 연구(Yoon, 2008)에 의하면 첫째, 원·하도급 기업간의 갈등정도는 하도급 기업이 원도급 기업에 비해 더욱 높으며, 시공과정에서 발생하는 갈등은 어떠한 경우라도 성과에 부(-)의 영향을 미쳤고, 둘째, 합리문화유사성이 성과 악화를 감소시키는 요인으로 작용하였으며, 개발문화와 위계문화는 성과의 부(-)의 영향을 미쳤으며, 셋째, 조직구조가 유기적 구조일수록 업무갈등, 과정갈등, 관계갈등 등이 수행성과와 관계지속성에 대한 부(-)의 영향을 감소시키고, 마지막으로 협력적 갈등관리전략의 유사성은 갈등으로 인한 성과의 악화를 감소시키는데 큰 영향을 미치지 않는다는 결과를 도출하고 있다. 이 연구의 시사점으로는 원·하도급 기업간 갈등이 하도급기업에서 높게 나타나 하도급기업은 자체적인 노력과 발전이 관계개선에 필수적 성과에서 가치관과 견해차이의 대립인 관계 갈등은 부(-)의 역할을 한다. 원도급 기업이든 하도급 기업이든 합리문화의 특성을 강조하여 조직문화를 구축할 필요가 있으며, 쌍방의 조직특성진단 및 개선으로 긍정적 성과와 갈등의 방지가 가능하다는 것이다.

Shim (2016) 논문에서는 첫째, 원청기업과 하청기업간 인지하게 되는 상호간의 거래가 공정할수록 양기업 간의 파트너십은 더욱 견고할 것임, 둘째, 절차가 공정할수록 프로젝트 성과가 높게 나타날 것임, 셋째, 정보공유, 신뢰와 결속, 의존 중 상호신뢰만이 프로젝트 성과를 높여줌, 넷째, 파트너십을 매개효과로서 거래공정성은 프로젝트 성과에 직접적으로 양

의 관계를 보였다. 이러한 점을 보완하기 위해 현장별 파트너십 협의체 구성(발주자, 설계자, 원청자, 하청업자), 파트너십 현장 채택, 파트너십 계약서 작성, 파트너십 워크숍(감리자: 설계자, 컨설턴트, 감리자, 시공자:임원, PM, 현장 관리자, 하수급자: PM, 현장 관리자 기술자) 등을 제안하였다.

학습조직을 시행중인 건설기업 대상 210부 설문 자료를 수집, 분석한 결과 건설기업에서는 학습형, 토론형과 비교하여 문제해결형 학습조직이 경영성과 향상에 가장 유의미한 것으로 분석되었고 건설기업 학습조직이 규모가 큰 건설기업을 중심으로 형성되고 있으며, 학습성과도 건설기업의 규모에 따라 차이가 날 수 있을 것으로 추론된다는 결과를 도출하였다. 이는 지금까지 제조, 일반기업에서 논의 되고 실행되었던 학습조직에 대해 건설기업의 적용가능한 학습조직의 유형과 가장 효과적인 문제해결형 학습조직을 통해 학습조직 운영시스템, 직무성과, 직무만족, 조직몰입, 경영성과간 상관관계를 설문기법을 통해 모형설계/검증하고 이에 따라 건설업의 경영성과 향상을 위한 문제해결형 학습조직을 실적으로 분석하는 연구 방안을 제시한다는 점이 시사점이다(Kim, 2018).

Han (2012)은 건설업의 경영성과에 영향을 미치는 다양한 재무적, 비재무적 요인들을 분석하고 각 요인과 수익성 지표간의 관계성을 규명하고자 하였다. 경영성과에 영향을 미치는 재무적, 비재무적인 요인들을 분석하였으나 직원들의 사기 정도와 재무적 성과와의 관계, 기업의 물리적 환경과 재무적 성과와의 관계, 효율적인 인력관리와 재무적 성과와의 관계 등의 다양한 요소들을 분석한 심도 있는 연구가 필요하다는 시사점을 제기하고 있다. 세부적으로 영업비 변수는 복리후생비, 인건비 항목이, 복리후생비 변수에서는 광고선전비, 인건비 항목이, 광고선전비 변수는 인건비 항목이, 교육훈련비 변수에서는 인건비 항목이 각각 양(+)의 상관성이 높은 것으로 나타났다. 재무적 특성변수간의 관계에서는 총자산증가율과 총자본회전율, 유동비율과 총자본회전율이 양(+)의 방향성을 보이고 있고, 총자산증가율과 부채비율, 유동비율과 부채비율, 부채비율과 총자본회전율은 음(-)의 방향성을 보이는 것으로 나타났다. 건설업의 경영성과에 가장 유의한 영향을 미치는 것으로 분석된 요인은 총자산증가율과 총자본회전율로 나타났으며, 중간 수준의 유의한 영향을 미치는 요인은 유동비율, 부채비율, 복리후생비, 교육훈련비, 인건비, 자산주 지분율로 나타났다. 본 연구는 건설기업이 경영전략 수립 시 필요한 실증적 정보를 제공하여 경영 효율성 증진에 활용할 수 있을 것이며, 기업의 재무 건전성 확보와 경쟁력 강화를 위한 정책적인 지원이 필요함을 시사하고 있다.

경영컨설팅의 성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 나타나는데, 단기적으로 발현되는 경우도 있지만 중장기적인 시점에서 나타나는 경우도 많다.

선행연구 분석 결과 기업의 경영분석을 위해 대부분의 연구들이 재무적인 요인들과 경영성과와 비교 분석하였고, 경영성과에 미치는 요인들의 발굴에 대한 연구가 다양하게 이어져 왔다. 그러나 대부분의 연구들이 재무적인 요인만을 다루어 비재무적인 요인을 분석하여 시사점을 제시하는데 한계를 가지고 있었다. 한편 Brah, Tee and Rao (2002)는 싱가포르의 제조업과 서비스업 185개 업체를 대상으로 TQM<sup>3)</sup>과 경영성과와의 관계를 규명 하였으며 제조업과 서비스업체간의 품질과 성과구성요인 간의 유의한 차이가 나타나지 않았지만 TQM을 수행하는 기업과 그렇지 않은 기업간에는 통계적으로 유의한 차이가 있음을 밝혀내었다(Han, 2013). 이처럼 국내외 재무적, 비재무적 경영성과에 대한 선행연구를 살펴보면 재무적인 성과 평가에 중점을 둔 연구가 상대적으로 많이 진행되었고 연구 내용면에 있어서도 전체 산업, 제조업 등에 한정되어 건설산업의 경영성과분석은 제한적이었다.

전문건설기업을 비롯한 건설산업 전반의 혁신활동은 매우 미흡한 상태이다. 이는 무엇보다도 다음과 같은 혁신을 저해하는 내·외부 환경에 기인한다는 지적이다. 첫째, (3대 외부 환경) 가격 위주의 입·낙찰 제도 등 혁신에 적합하지 않은 제도·정책, 공사비 절감만을 목표로 하는 발주자 등 혁신을 필요로 하지 않은 고객 및 시장구조, 많은 자원이 투입되는 혁신을 통해 얻을 수 있는 효과의 불확실성이 전문건설기업의 혁신활동을 저해하고 있다. 둘째, 전문건설기업은 혁신비용을 감당하기 어려운 영세성, 혁신에 대한 수동적인 입장이며, 이해당사자와의 대립적 관계 등으로 인해 혁신을 추진하기 힘든 상황이다(Hong & Park, 2016).

기존의 건설하도급 분쟁과 관련된 연구는 물론, 경영혁신 활동에서 기업 내부적 조직, 인력교육, 분쟁 대응 체계 구축

등과 외부 전문가 혹은 기관의 도움, 컨설팅 등을 체계적으로 받은 경우 재무적 성과와 비재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 수행되지 않은 것으로 나타났다. 특히 원사업자 기업과 수급사업자기업 간 상호 대비되는 상황에서 하도급 분쟁에 대응하는 태세와 노력이 어떻게 다르게 영향을 미치는지에 대한 연구는 없었다. 본 연구에서는 원사업자와 하도급자간 대응과 경영(재무적, 비재무적)성과에 대한 연구는 새로운 하도급 분쟁의 대응전략과 외부 컨설팅에 대한 효과분석을 대상으로 한다.

### 3. 연구모형

#### 3.1 연구대상

본 연구의 연구 대상은 건설하도급 분쟁의 당사자인 건설 분야 원사업자와 수급사업자가 대상이다. 본 연구의 분석 모델에 맞는 설문지를 설계하여 전문가의 자문을 받아 최종 확정하고 원사업자와 수급사업자를 대상으로 설문을 실시하여 데이터를 수집, 분석한다.

구체적으로 설문대상으로는 첫째, 하도급범상 원사업자에 해당하는 종합건설업체 사장(CEO), 임원급과 둘째, 하도급범상 수급사업자에 해당하는 전문건설업체 사장(CEO), 임원급 등을 기본으로 하여 설문을 실시했다. 본 연구에서 실시한 설문지 내용 구성은 다음 <Table 1>과 같다.

3) TQM (Total Quality Management) : 전사적 품질경영으로서 제품 및 서비스의 품질을 향상시켜 장기적인 경쟁우위를 확보하기 위해 기존의 조직문화와 경영관행을 재구축하는 것이다. 최저비용으로 고객의 요구에 부응하는 것으로, 품질관리 책임자뿐만 아니라 마케팅·생산·노사관계 등 기업의 모든 구성원이 품질관리의 실천자가 되어야 한다는 내용이다.

Table 1. Composition of a survey on the impact of subcontracted conflict response efforts on management performance

Sortation	Detailed survey item configuration	Relative height
I. Company General and Business Type Items	Business name, location, major sports, business (construction) license type, phone number, e-mail, year of establishment of company	Subject expression Survey
II. Company financial and non-controlling performance	1. The business performance index of an enterprise [number of employees, sales, operating profit, number of projects promoted, number of discontinuation(s)] 2. Recognition of an increase in a company's management performance (increase in sales, increase in profits, increase in assets, increase in credit worthiness, increase in the number of business-promoted contracts, increase in the number of disputes)	Performance preparation a five-point scale
III. Causes and Causes of Construction Subcontract Risk	1. Specific frequency of occurrence and impact of subcontracted disputes (7 items) 2. Details of the construction subcontract dispute (5 items)	five-point scale
IV. Activities of the Construction Subcontract Dispute Response System	1. The degree to which a dispute response system for subcontracting is established (6 items) 2. Establishing specific methods of response by dispute (6 items) 3. Establishing specific response methods by time of dispute (5 items) 4. Assessing the establishment of an internal dispute response system in the enterprise (5 items)	five-point scale
V. Conducting Construction Subcontract Dispute Management Consulting	1. External Response Scheme for Dispute Resolution (6 items) 2. External Consulting Utilization System and Effects for Dispute Resolution (5 items)	five-point scale

\* Note : The composition of the 5-point scale is 1 very low (1 point) 2 low (2 points), 3 normal (3 points), 4 high (4 points), 5 very high (5 points), and the average value is presented as a weighted average multiplied by the number of responses.

Table 2. Current Status of Management Performance and Impact Analysis Survey on Subcontract Dispute Response

Sortation	Group to be analyzed (over)	Recovery status (recovery rate)	Relative height
Original business operator (comprehensive construction industry)	a member company of the Korea Construction Association(550)	208(37.8%)	the center of the capital area
Supply and demand business (specialized construction industry)	Korea Association of Professional Construction Companies(650)	218(33.5%)	national distribution
Sum	(1,200)	426(35.5%)	

Table 3. Results of a survey on the perception of increased management performance and factors in response to construction subcontracting disputes

(Unit: Weighted average out of 5-point scale)

Sortation		Sales Increase	incoming profits Increase	property Increase	credit increase	company value increase	Number of contracts increase	Number of disputes increase
1. Original business enterprise	Average	3.20	3.23	3.01	3.20	3.16	2.75	3.02
	N	208	208	208	208	208	208	208
	stand D	1.062	1.173	.898	.837	.913	.861	.924
2. Supply and demand business	Average	3.10	2.72	2.89	3.09	3.11	2.98	2.40
	N	218	217	218	218	218	216	218
	stand D	1.016	1.017	.937	.854	.832	.870	.941
Sum	Average	3.15	2.97	2.95	3.14	3.14	2.86	2.70
	N	426	425	426	426	426	424	426
	stand D	1.039	1.124	.919	.846	.872	.873	.983

설문 내용 구성은 큰 범주로 1) 회사일반사항, 2) 경영실적인식(재무적, 비재무적 실적), 3) 건설하도급 분쟁 발생 빈도 및 영향 요인, 4) 건설하도급 분쟁 관련 구체적인 분쟁 대응체계 활동, 5) 건설하도급 분쟁 해결을 위한 외부 대응체계 및 컨설팅 활용 효과 등 5개로 구성하였다.

경영실적에 대한 성과는 2016년부터 2018년까지 작성하도록 하였고, 각 재무적 비재무적 실적의 증가 등과 분쟁발생 및 대응 지표 등에 대해서는 5 point Likert scale(5점 척도) 방식으로 응답하도록 설계하였다.

### 3.2 분석대상 및 데이터 특성

본 연구의 분석 대상 조사 설문지 배포 및 회수방법으로는 2019. 4~5월 약 2개월(60일) 동안 대한건설협회 회원사(종합건설업체)와 대한전문건설협회 회원사(전문건설업체)를 대상으로 각각 1,200개를 모집단으로 하여 설문을 실시하였다.

설문지 회수 현황 및 분석대상 기업체 수는 <Table 2>와 같이 원사업자 기업은 대한건설협회 회원사(550)를 대상으로 208개를 회수하여 회수율 37.8%를 기록하였고, 수급사업자 기업은 대한전문건설협회 회원사(650) 중 218개를 회수(33.5% 회수율)하여 총 426개(회수율 35.5%)를 본 연구의 분석 대상으로 정하였다.

경영성과 요인별 증가 인식은 원사업자 기업과 수급사업자 기업간 큰 차이를 보이지는 않지만 매출 증가를 제외하고 수익, 자산 등 재무적 가치와 신용도, 회사가치, 계약건수 등

비재무적 가치 증가 인식은 원사업자 기업이 상대적으로 높게 응답되었다.

이러한 현상의 원인으로는 최근 건설경기가 침체되어 있는 상황에서 원사업자인 종합건설업체의 계약건수 및 경영여건의 변화보다 수급사업자인 중소기업의 전문건설업체의 경영여건이 상대적으로 열악하다는 점이 반영 되었다고 할 수 있다. 그런데 계약건수 증가 인식은 수급사업자 기업이 약간 높지만, 분쟁건수 증가 인식은 원사업자 기업이 상대적으로 높다고 인식하고 있다.

경영성과 요인별 영향 분석을 위해 기술통계분석, 상관관계분석, 각 산업별 회귀분석 가설검정은 SPSS 10.0, 신뢰도 검정을 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

### 3.3 영향 분석 모형

본 연구는 건설하도급 분쟁에 대해 분쟁 발생 이전이나 분쟁이 진행 과정 중에 어떤 조직적 대응이나 분쟁 관련 컨설팅이 경영성과에 어떻게 상호간에 유의미한 영향을 미치는지를 밝혀보고자 하는데서 출발하고 있다.

다양한 하도급분쟁 사안에 대해 재무적, 비재무적 경영성과와 기업 내부적(조직, 교육, 체계, 윤리경영인식 등) 대응 등이 외부적(경영, 리스크, 법적 컨설팅) 효과에 어떻게 영향을 미치는지를 분석한다. 이를 위해 다중회귀모형을 이용해 외부컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석한다.

Table 4. Determination of the management performance and impact analysis model variables by responding to construction subcontract disputes

Sortation	Detailed item (adjustment variable)
Dependent variable	1) Management (conflict management) consulting effect 2) Risk management consulting effect 3) Legal response consulting effect
independent variable	1) Increasing the number of disputes 2) The degree to which a dispute settlement system is established (average value of six items, including the operation of a dedicated organization for proactive response) 3) Establishing a specific response method for each dispute (average value of six items, such as building a payment method, etc.) 4) Establishing a specific response method by time of dispute (average value of five items, including preventive measures, before a dispute occurs) 5) Evaluating the establishment of an internal response system in a dispute-related company (average value of five items, including the degree of response system establishment by type of dispute) 6) External response system for dispute resolution (average value of six items, including experience with sub-contract dispute risk management consulting (including legal responses) 7) The system and effectiveness of external consulting for dispute resolution (average value of five items, including sub-contract

\* Note : Dependent variables are three 5-point scale values, and independent variables are the average 5-point scale values for each corresponding item.

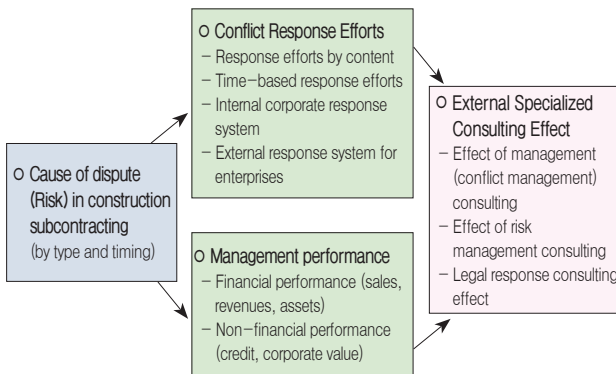


Fig. 1. Study Model

본 연구 대상 및 영향 관계 분석 모델과 각 변수 측정을 위한 데이터의 조정, 새로운 변수 확정 등을 실시하여 다중 회귀분석 모델을 수립하였다.

본 연구의 기본적 가설로는 총 다섯 가지로 정하였다. 다섯 가지 가설과 모델 변수와의 관계는 사전적으로 정하였다.

첫째, 건설하도급 분쟁에 대한 외부적 대응활동(컨설팅 수행)과 영향은 원사업자에 비해 수급사업자가 상대적으로 클 것이다.(분쟁 해결을 위한 외부 대응 체계, 분쟁 해결을 위한 외부 컨설팅 활용 체계 및 효과 등)

둘째, 건설하도급 분쟁에 대한 경영(분쟁관리)컨설팅 효과 영향은 수급사업자에 비해 원사업자가 상대적으로 클 것이다(건설하도급 분쟁 대응 체계 구축 정도, 재무적, 비재무적 성과 지표 중 관련항목).

셋째, 건설하도급 분쟁에 대한 리스크관리 컨설팅 효과 영향은 수급사업자에 비해 원사업자가 상대적으로 클 것이다.(건설하도급 분쟁 대응 체계 구축 정도, 재무적, 비재무적 성과 지표 중 관련항목)

넷째, 건설하도급 분쟁에 대한 법적 대응 컨설팅 효과 영향은 수급사업자에 비해 원사업자가 상대적으로 클 것이다.(건설하도급 분쟁 대응 체계 구축 정도, 재무적, 비재무

적 성과 지표 중 관련항목)

다섯째, 건설하도급 분쟁에 대한 내부 및 외적 대응활동과 영향은 분쟁발생 전의 활동이 발생 후의 활동에 비해 상대적으로 클 것이다(건설하도급 분쟁 대응 체계 구축 정도, 재무적, 비재무적 성과 지표 중 관련항목)

이러한 가설을 검증하기 위한 분석은 원사업자와 수급사업자를 대비하여 현황(빈도)분석과 상관관계분석, 다중회귀 분석을 실시하였다.

종속변수(외부 컨설팅 활용 체계 및 효과(하도급 분쟁관리 컨설팅 효과 등 3개 항목 값)) = f(분쟁 발생 건수 증가, 건설하도급 분쟁 대응 체계 구축 정도, 분쟁 내용별 대응 구체적 방법 구축, 분쟁 시기별 대응 구체적 방법 구축, 분쟁 관련 기업 내적 대응 체계 구축 평가, 분쟁 해결을 위한 외부 대응 체계, 재무적, 비재무적 성과지표)

N = 총괄 426개, (원사업자 208개, 수급사업자 218개)

## 4. 분쟁대응 노력의 영향분석 결과

### 4.1 외부컨설팅 활용체계 및 효과 분석

건설 하도급 분쟁에 대응한 활동 즉 재무적, 비재무적 성과, 분쟁 등 분석 대응 변수간 상관분석 결과 <Table 5>와 같이 재무적, 비재무적 가치와 준법정신경영영향, CSR활동공정 영향 변수 간 상관은 강한 유의수준(확률 99%이상)에서 중위 상관을 보이고 있는데 반하여 분쟁내용별 대응체계 구축정도와 재무적 가치 변수간 상관은 낮은 유의수준으로 나타났다.

한편 하도급분쟁 대응 변수, 컨설팅 효과 변수 간 상관분석 결과는 <Table 6>과 같이 건설 하도급 분쟁 내용별 대응 체계 구축정도에 대한 상관만 유의 수준이 낮게 보였고, 나머지 변수간 상관관계는 높은 유의 수준을 보이고 있다. 특히 재무적 가치와 비재무적 가치의 상관은 고위 상관이고,

Table 5. Correlation between response variables such as financial, non-financial performance

Sortation		Sales Increase	Incoming profits Increase	Credit increase	Company value increase	Number of contracts increase	Number of disputes increase	Compliance Mgt impact	CSR Activity Impact
Sales Increase	Correlation count	.710**	.638**	.463**	.531**	.426**	.154**	.189**	.180**
	significant probability	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	425	426	426	426	424	426	424	424
incoming profits increase	Correlation count		.689**	.486**	.550**	.350**	.040	.273**	.231**
	significant probability		.000	.000	.000	.000	.416	.000	.000
	N		425	425	425	423	425	423	423
credit increase	Correlation count			.629**	.675**	.481**	.084	.187**	.194**
	significant probability			.000	.000	.000	.085	.000	.000
	N			426	426	424	426	424	424
company value increase	Correlation count				.815**	.392**	-.068	.207**	.219**
	significant probability				.000	.000	.163	.000	.000
	N				426	424	426	424	424
company value increase	Correlation count					.485**	-.120*	.252**	.253**
	significant probability					.000	.014	.000	.000
	N					424	426	424	424
Number of contracts increase	Correlation count						.066	.027	.110*
	significant probability						.173	.583	.024
	N						424	422	422
Number of disputes increase	Correlation count							-.043	-.123*
	significant probability							.373	.011
	N							424	424
Compliance Mgt impact	Correlation count								.683**
	significant probability								.000
	N								424

\* The correlation coefficient is at 0.05 level (both)  
 \*\* The correlation coefficient is significant at 0.01 level (both)

Table 6. Correlation between Subcontract Dispute Response Variables and Consulting Effect Variables

Sortation		non-financial value	Establishment of Response System	enterprise internal response system	Subcontract Dispute Risk Management Consulting	Subcontract Dispute Risk Management Consulting	Conflict-related Risk Management Consulting	-related Law Response Consulting
financial value	Correlation count	.677**	.019	.169**	.275**	.145**	.165**	.144**
	significant probability	.000	.694	.000	.000	.003	.001	.003
	N	426	426	426	423	419	419	426
non-financial value	Correlation count		.061	.202**	.089	.009	.016	.002
	significant probability		.211	.000	.066	.855	.746	.972
	N		426	426	423	419	419	426
Establishment of Response System	Correlation count			.648**	.355**	.254**	.216**	.287**
	significant probability			.000	.000	.000	.000	.000
	N			426	423	419	419	426
Conflict enterprise internal response system	Correlation count				.543**	.285**	.240**	.290**
	significant probability				.000	.000	.000	.000
	N				423	419	419	426
Subcontract Dispute Risk Management Consulting	Correlation count					.468**	.425**	.474**
	significant probability					.000	.000	.000
	N					419	419	423
Conflict-related Risk Management Consulting	Correlation count						.848**	.923**
	significant probability						.000	.000
	N						419	419
Conflict-related Law Response Consulting	Correlation count							.911**
	significant probability							.000
	N							419

외부 컨설팅 활용 체계 및 효과를 구성하는 경영(분쟁관리) 컨설팅 효과, 리스크관리 컨설팅 효과, 법적 대응 컨설팅 효과 등 3개 변수간 상관은 고위 상관으로 나타났다.

## 4.2 외부컨설팅 활용효과 다중회귀분석 결과

### 4.2.1 외부컨설팅(종합) 효과에 대한 다중회귀분석 결과

외부컨설팅효과(종속변수)에 대한 9개 독립변수의 다중회귀분석 모델은 다음과 같다. 종속변수는 외부컨설팅효과(종합), 하도급분쟁관리 컨설팅효과, 분쟁관련 리스크관리컨설팅, 분쟁관련 법적대응컨설팅 등 4개로 정하여 각각 회귀분석을 실시한 결과를 제시하였다.

외부컨설팅효과 = f(재무적가치, 비재무적가치, 분쟁건수증가, 준법정신경영분쟁긍정영향, 대응체계구축정도, 내용별 대응체계구축, 시기별 대응체계구축, 분쟁대응 기업내적대응체계, 분쟁대응 외부대응체계)

외부컨설팅효과(종합)에 9개 독립변수(재무적가치, 비재무적가치, 분쟁건수증가, 준법정신경영분쟁긍정영향, 대응체계구축정도, 내용별 대응체계구축, 시기별 대응체계구축, 분쟁대응 기업내적대응체계, 분쟁대응 외부대응체계)가 어떠한 영향을 주었는지를 원사업자와 수급사업자를 대하여 다중회귀분석 결과는 <Table 7>과 같다.

전체 및 원사업자의 경우 외부컨설팅효과(종합)에 긍정적 영향은 재무적가치, 분쟁건수증가, 내용별 대응체계구축, 시기별 대응체계구축, 분쟁대응 외부대응체계 등 5개 변수가 영향을 확실하게 미치는 것으로 나타났다. 수급사업자는 재무적가치가 역의 영향이고, 분쟁건수증가와 외부대응체계 구축 정도가 긍정적 영향 관계였다.

### 4.2.2 하도급분쟁관리 등 외부컨설팅(종합) 효과 분석 결과

외부컨설팅효과(3개)에 9개 독립변수가 어떠한 영향을 주었는지를 원사업자와 수급사업자를 대하여 다중회귀분석 결과는 <Table 8~10>과 같은 결과로 나타났다.

Table 7. Results of multiple regression analysis of external consulting effects (comprehensive) variables

Sortation	Total(425)		Subcontractor (214)		Principal contractor (207)	
	standardization factor	t (significant probability)	standardization factor	t(significant probability)	standardization factor	t (significant probability)
(constant)	1.366	4.212 (.000)	.415	1.364 (0.174)	1.607	4.662 (.0000)
financial value	.0161	1.886 (.061)	-.182	-2.608 (.010)	.144	1.659 (.099)
non-financial value	-0.090	-1.154 (.250)	.111	1.566 (.119)	-.094	-1.185 (.237)
Increase in the number of disputes	.186	3.270 (.001)	.111	2.220 (.028)	.123	2.123 (.035)
Corresponding Mental Management Dispute Positive Impacts	-.079	-1.234 (.219)	-.035	-.703 (.483)	-.096	-1.487 (.141)
Conflict response system establishment degree	.052	.619 (.537)	-.045	-.599 (.550)	.058	.676 (.500)
Response System Establishment by Contents	.213	2.802 (.006)	.028	.405 (.686)	.152	1.972 (.050)
The degree of response system construction by time period	.433	3.321 (.001)	.103	.847 (.398)	.541	4.087 (.000)
Conflict enterprise internal response system	-.739	-5.006 (.000)	.003	.022 (.982)	-.793	-5.266 (.000)
Dispute Response External Response System	.529	8.163 (.000)	.686	12.557 (.000)	.544	8.276 (.000)
R <sup>2</sup>	0.643		0.738,		0.631,	
F-valuesignificant probability	15.528(0.000)		27.211(0.000)		14.461(0.000)	

Table 8. Results of multiple regression analysis of Subcontract Dispute Management Consulting Effect

Sortation	Total (417)		Supply and demand business (210)		original business operator (206)	
	standardization factor	t (significant probability)	standardization factor	t(significant probability)	standardization factor	t (significant probability)
(constant)	.984	4.567 (.000)	.415	1.274 (0.204)	1.607	4.662 (.000)
financial value	-.007	-.134 (.893)	-.130	-1.769 (.078)	.144	1.659 (.099)
non-financial value	-.063	-1.197 (.232)	.047	-1.381 (.169)	-.094	-1.185 (.237)
Increase in the number of disputes	.131	3.399 (.001)	.115	2.171 (.031)	.123	2.123 (.035)
Corresponding Mental Management Dispute Positive Impacts	-.031	-.756 (.450)	.029	.549 (.548)	-.096	-1.487 (.141)
Conflict response system establishment degree	-.054	-.831 (.406)	-.140	-1.747 (.082)	.058	.676 (.500)
Response System Establishment by Contents	.079	1.405 (.161)	.037	.499 (.618)	.152	1.972 (.050)
The degree of response system construction by time period	.312	3.136 (.002)	.085	.665 (.507)	.541	4.087 (.000)
Conflict enterprise internal response system	-.306	-2.771 (.006)	.101	.747 (.456)	-.793	-5.266 (.000)
Dispute Response External Response System	.631	13.983 (.000)	.623	10.761 (.000)	.544	8.276 (.000)
R <sup>2</sup>	0.671		0.703		0.631	
F-valuesignificant probability	37.147(0.000)		21.862(0.000)		14.461(0.000)	



Table 9. Results of multiple regression analysis of Effects of Conflict-Related Risk Management Consulting

Sortation	Total (417)		Supply and demand business (210)		original business operator (206)	
	standardization factor	t (significant probability)	standardization factor	t (significant probability)	standardization factor	t (significant probability)
(constant)	.851	3.713 (.000)	.328	.990 (0.323)	1.578	3.980 (.000)
financial value	-.023	-413 (.680)	-.124	-1.684 (.094)	.078	.847 (.398)
non-financial value	-.035	-.664 (.507)	.068	.906 (.366)	-.064	-.765 (.445)
Increase in the number of disputes	.112	2.855 (.005)	.086	1.623 (.106)	.111	1.808 (.072)
Corresponding Mental Management Dispute Positive Impacts	-.039	-.947 (.344)	.011	.204 (.839)	-.076	-1.101 (.272)
Conflict response system establishment degree	-.088	-1.341 (.181)	-.146	-1.821 (.070)	-.031	-.348 (.728)
Response System Establishment by Contents	.114	1.995 (.047)	.080	1.079 (.282)	.153	1.883 (.061)
The degree of response system construction by time period	.325	3.223 (.001)	.214	1.669 (.097)	.422	3.017 (.003)
Conflict enterprise internal response system	-.302	-2698 (.007)	-.039	-.291 (.771)	-.598	-3.755 (.000)
Dispute Response External Response System	.625	13.646 (.000)	.628	10.842 (.000)	.534	7.688 (.000)
R <sup>2</sup>	0.659		0.703		0.572	
F-valuesignificant probability	34.885(0.000)		21.862(0.000)		10.651(0.000)	

Table 10. Results of multiple regression analysis of Effects of Conflict-related Legal Response Consulting Effect

Sortation	Total (417)		Supply and demand business (210)		original business operator (206)	
	standardization factor	t (significant probability)	standardization factor	t (significant probability)	standardization factor	t (significant probability)
(constant)	1.020	4.512 (.000)	.464	1.338 (0.182)	1.872	5.130 (.0000)
financial value	-.016	-.248 (.777)	-.165	-2.684 (.032)	.143	1.596 (.112)
non-financial value	-.030	-.560 (.576)	.110	1.413 (.159)	-.098	-1.187 (.237)
Increase in the number of disputes	.131	3.300 (.001)	.101	1.844 (.067)	.128	2.126 (.035)
Corresponding Mental Management Dispute Positive Impacts	.001	.032 (.974)	.043	.788 (.432)	-.028	-.423 (.673)
Conflict response system establishment degree	-.016	-.2361 (.814)	-.088	-1.061 (.290)	.037	-.419 (.676)
Response System Establishment by Contents	.070	1.205 (.229)	.063	.821 (.412)	.081	1.018 (.310)
The degree of response system construction by time period	.248	2.427 (.016)	.191	1.434 (.153)	.298	2.171 (.031)
Conflict enterprise internal response system	-.321	-2.830 (.005)	-.111	-.791 (.430)	-.564	-3.614 (.000)
Dispute Response External Response System	.625	13.495 (.000)	.617	10.257 (.000)	.531	7.799 (.000)
R <sup>2</sup>	0.649		0.674		0.595	
F-valuesignificant probability	33.050(0.000)		18.604(0.000)		11.984(0.000)	

다중회귀분석 결과 외부컨설팅효과(3개)에 확실하게 영향을 미치는 독립변수는 분쟁대응 내부 및 외부대응체계와 분쟁건수증가에 대한 인식이었다. 원사업자에 비해 수급사업자는 재무적 가치 인식이 컨설팅 효과에 영향을 미치는 것으로 보였다. 이는 원사업자의 경우에는 컨설팅 효과에 영향을 미치는 변수가 다양한데 비해 수급사업자는 상대적으로 단순화되어 있는 상태로 분쟁 자체에 대한 관심은 물론 내·외부 대응체계 정도도 상대적으로 낮은 인식임을 증명하는 결과이다.

외부 컨설팅효과에 영향을 미치는 변수를 찾고자 하는 다중회귀분석 결과의 시사점은 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 비재무적가치에 비해 재무적가치가 상대적으로 큰 영향을 미치는 것으로 외부컨설팅의 효과를 높이기 위해서는 재무성과를 높이는 전략이 요구된다는 점을 시사하고 있다. 둘째, 내용별, 시기별, 하도급분쟁대응체계의 구축 정도가 높을수록 외부 컨설팅 효과에 큰 영향을 미친다는 점이

다. 이는 하도급 분쟁의 내용이 다양하고 분쟁발생 시기를 발생 전, 발생 후 분쟁대응체계를 구축하는 것이 실질적으로 외부컨설팅 효과를 기대할 수 있다는 것을 함의하는 것이다. 셋째, 하도급분쟁의 기업 내부대응체계 구축도 중요하지만, 외부 대응체계 구축 정도에 따라 외부컨설팅 효과가 큰 영향을 받는다는 점이다. 이는 일상적으로 분쟁에 대응할 수 있는 외부 관련기관과의 네트워크와 인적교류 등이 많아야 컨설팅 효과를 기대할 수 있다는 사실을 시사하고 있다.

### 5. 결론

현대 사회에서는 기술과 산업발전과 더불어 기업간 거래시 다양한 분쟁을 겪으며 성장해간다고 할 수 있다. 이에 기업간 분쟁을 해결하는데 있어서 법과 제도적인 측면은 물론 기업경영에 도움을 줄 수 있는 경영컨설팅 방안을 연구하여

이에 대한 바람직한 정책적 제언을 모색할 필요가 있다.

지금까지 리스크관리나 경영컨설팅 등이 경영성과에 미치는 영향에 대한 선행 연구들은 많이 있었으나 기업분쟁을 효율적으로 관리하고 체계화하는 연구는 드문 것으로 파악되고 있다. 특히 건설하도급과 관련한 분쟁에 대한 사전에 방화동에서부터 분쟁이 시작되었을 경우 그 해결방안으로서 가장 효율적이고 적절한 대응에 대해 좀 더 연구가 필요하다고 본다.

본 연구결과의 가설 중 첫째, '건설하도급 분쟁에 대한 컨설팅 효과에 대한 영향은 원사업자에 비해 수급사업자가 상대적으로 클 것이다'는 반대로 나타났다. 또한 내부적 대응 활동(조직, 교육, 체계, 인식 등)과 외부 대응체계와 재무적 가치의 영향은 원사업자에 비해 수급사업자가 상대적으로 큰 것으로 보였다. 'CEO의 윤리경영인식과 CSR 활동 등의 영향은 수급사업자에 비해 원사업자가 상대적으로 클 것이다'는 채택된다. 이에 따라서 건설하도급 분쟁에 대한 컨설팅 효과는 재무적 가치에 대하여 영향을 미치는 것을 확인하였으나, 수급사업자에 비해 원사업자들의 인식이 상대적으로 높은 결과를 보였다. 특히 분쟁 대응 기업 내적 활동과 외부 대응체계 구축 정도에 의한 영향에 있어서도 원사업자의 경우가 높았다. 이는 수급사업자의 경영 환경이 상대적으로 열악하여 대기업인 원사업자들의 내적, 외적 활동과 영향에 비해 낮을 수밖에 없다는 사실을 의미한다.

하도급 분쟁에 대응하여 경영분야, 리스크관리 분야, 법적대응 분야 등 다양한 수요에 따라 외부컨설팅을 받을 수 있는 것이 현실적인 상황이다. 이때 본 연구의 컨설팅 효과에 영향을 미치는 변수를 분석한 결과 재무적 성과, 분쟁대응체계구축, 외적 대응체계구축 등의 변수에 대해 영향을 확실하게 미치는 것으로 나타났다. 이는 재무성과, 내용별, 시기별 분쟁대응체계, 외적대응체계 등에 대해서는 특별히 관리를 할 수록 외부 도움을 받은 컨설팅 효과를 기대 할 수 있다는 것을 의미한다.

## References

Kang, S.H. (2014). "Unfairness and Problems in Construction Subcontracting." Discussion for Diagnosis of Construction Unfair Subcontracting Status and Improvement of System, pp. 28-44.

Kang, K.D. (1997). "A Study on the Components of Service Quality and Customer Satisfaction." A Ph.D. dissertation from Chung-Ang University.

Kwak, H.J., and Jang, Y.S. (2009). "An Analysis of Factors Affecting the Efficiency and Effectiveness

of Real Estate Consulting and Management Consulting." *Real Estate Studies*, 36(1), pp. 262-281.

Kim, S.T. (1999). "Strategies for Strengthening the Competitiveness of the Management Consulting Industry." 「KIET Policy Data Sheet, 144.

Kim, J.K. (2017). "The Influence of Dynamic Capacity and Innovative Activities on the Management Performance by the Type of Production Process." Ph.D. dissertation of Digital.

Kim, I.S. (2008). "An Analysis of the Impact of Small and Medium Business Consulting on Management Performance." *Korea and Germany's Social Science Editorial Writers*, 18(1), pp. 159-186.

Na, S.K. (2010). "A Study on the Settlement of Disputes in the Construction Industry - Focused on the Out-of-court Method -" Yonsei University Graduate School of Public Administration, Master's thesis.

Bae, C.Y. (2016). "A Study on the Alternative Dispute Resolution (ADR) in Subcontracting the Construction Industry." Master's thesis on Fair Trade Law at Korea University Law School.

Bae, T.M. (2011). "Construction Dispute Practices - Construction Dispute Case and litigation practice." Jinwon Temple.

Shin, S.S. (2004). "Business Services, Consulting Industry Competitive Strategies." KISTI Korea Institute of Science and Technology, p. 4.

Shim, E.T. (2016). "An Empirical Study on the Influence of Transaction Fairness on Project Performance." A doctoral dissertation at Korea National University of Industrial Technology.

Shim, J.H. (2017). "Under the Subcontract Act, Direct Payment Claims for Subcontracts." Korea Management Law Association.

Wei Pingliang (2014). "Structural Causes and Policy Alternatives of Subcontracting Unfair Trade." Discussion for Diagnosis of Construction Non-Construction Contracts and Improvement of the System, pp. 10-12.

Yoon, J.C. (2008). "A Study on the Relationship between the Conflict between the Original and Subcontractor Companies and Performance of Construction Companies." Graduate School of Hongik University, Ph.D. thesis.

- Jing, Y.S., and Kowloon, Hongju (2009). "A Study on the Influence of Consulting Performance for Consulting Management- Focused on Management Consulting and Real Estate Consulting," *Journal of Korean Intellectual Property*, 25, pp. 31-42.
- Jung, K.Y. (2016). "The Effects of Organization Management System, decentralization and Information Technology Support on Knowledge Management Activities and Management Performance- Focused on Construction," A Ph.D. dissertation in Business Administration at Anyang University.
- Jung, T.R. (2014). "A Study on the Influence of Management Consulting Factors on the Innovation Activities and Performance of Enterprises." A doctoral dissertation in the Graduate, p. 45.
- Han, J.T. (2012). "Impact of Financial and Non-financial Factors on the Business Performance in Construction Firmss." A Ph.D dissertation at Dongguk University Graduate School.
- Han, J.T. (2013). "Analysis of Factors Influencing the Construction Business Management Success." *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, KICEM, 14(4), pp. 46-54.
- Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y., and Mohammed, Y.F. (2007). "Organizational culture and knowledge sharing : critical success factors." *Journal of Knowledge Management*, 11(2), pp. 22-42.
- Andrew F. Barrett (2012). "Anonymity to promote peer feedback: Pre-service teachers' comments in asynchronous computer-mediated communication," CD Howard, AF Barrett, TW Frick.
- Anne, A. (2006). "Financial Management in the Nonprofit Sector." *Journal of American Academy of Business*, 4(2), pp. 53-64.
- Baroni, P., Giacomini, M., and Guida, G. (2005). "Self-stabilizing defeat status computation : dealing with conflict management in multi-agent systems." *Artificial Intelligence*, 165, pp. 187-259.
- Barcus Sam W., and Joseph W. Wilkinson (1995). *Handbook of Management Consulting Services*, New York : McGraw Hill.
- Hunt A. (1997). *The Management Consultant*, New York : John Wiley & Sons.
- Milan Kubr (1998). Han Jong-geuk (station), *Management Consulting - Guide to the World of Professional Vocational Work*, Seoul, p. 5.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2007). "Essentials of organizational behavior." 9th ed, Prentice Hall.
- Somers, T.M. (2003). "Opler, "Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument: Replication with in an ERP Domain." *Decision Sciences* 34(3), p. 83.
- Tan, H.H., and Tan, C.S.F. (2000). "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization." *Organizational Behavior Faculty of Business Administration National University of Singapore, Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), pp. 241-260.
- Quigley, N.R., Tekleab, A.G., and Tesluk, P.E. (2007). "Omparing Consensus and Aggregation Based Methods of Measuring Team-Level Variables : The Role of Relation ship Conflict and Conflict Management Processes." *Organizational Research Methods*, 10(4), pp. 543-583.

---

**요약 :** 본 연구는 건설하도급 분쟁에 대해 분쟁 발생 이전이나 분쟁이 진행 과정 중에 어떤 조직적 대응이나 분쟁 관련 컨설팅이 경영성과에 어떻게 상호간에 유의미한 영향을 미치는지를 밝혀보고자 하는데서 출발하고 있다. 본 연구에서는 다중회귀모형을 이용해 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석했다. 분석 결과 외부컨설팅효과(종합)에 긍정적 영향은 재무적가치, 분쟁건수증가, 내용별 대응체계구축, 시기별 대응체계구축, 분쟁대응 외부대응체계 등 5개 변수가 영향을 확실하게 미치는 것으로 나타났다. 특히 분쟁 대응 기업 내적 활동과 외부 대응체계 구축 정도에 의한 영향에 있어서도 원사업자의 경우가 높았다. 이는 수급사업자의 경영 환경이 상대적으로 열악하여 대기업인 원사업자들의 내적, 외적 활동과 영향에 비해 낮은 수밖에 없다는 사실을 의미한다.

**키워드 :** 건설하도급분쟁, 원사업자, 수급사업자, 혁신활동, 분쟁 대응노력, 리스크 관리, 경영 컨설팅, 재무적 경영성과

---