

# 도시정비사업(재건축·재개발)에서 전문가 의식조사를 통한 책임형 CM 활성화 방안에 관한 연구

이윤홍\*

<sup>1</sup>한국전력공사 재무처 부동산기획실 차장, 한양대학교 도시공학 박사

## A Study on the Plan to Activate Responsible CM through Expert Consciousness Survey in Urban Improvement Projects (Reconstruction·Redevelopment)

Lee, YunHong\*

<sup>1</sup>Senior Manager, Treasury Estate Planning Team, Korea Electric Power Corporation, Ph.D Urban Engineering, Hanyang University

**Abstract :** Urban renovation projects (reconstruction and redevelopment) have a longer licensing period than general housing projects, and many consultations with the licensing authorities require expertise. Most of the members of the union do not have basic knowledge of the maintenance business, so they have a lot of authority to promote smooth business Is entrusted to the union leader. However, contrary to the original purpose entrusted by the members, it is easy to find a case where the business is suspended because the union leader is exposed to corruption for the private interests of the union, and the members' disputes could not be resolved. In order to overcome this risk, the problem of the maintenance project was found through a questionnaire survey composed of practical experts, and a solution was presented through the KCSI evaluation model. This study mentioned the necessity of a responsible CM that can make independent business decisions without interference from the union, rather than a management-type CM limited to the cooperative's work assistance. In order to promote the construction industry's national role, it was necessary to revitalize responsible CM, so six practical alternatives were proposed.

**Keywords :** Urban Maintenance Project, Union Misconduct, Member Dispute, KCSI Evaluation Model, Revitalization of Responsible CM

## 1. 서론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

도시 및 주거환경정비법(약칭: 도시정비법)에서는 조합장의 금품수수 행위는 공무원과 같은 뇌물죄가 적용되어 형법상 강력한 처벌이 이루어지고 있다. 이러한 처벌조항이 있어도 조합장의 비리가 끊이지 않는 이유는 조합장의 권한이 막강한 반면 이를 통제하는 시스템이 부족하기 때문이다. 조합원의 대부분은 정비사업의 전문지식이 없어 모든 사업권한을 조합장에게 위임하고 있다. 조합장은 조합원이 위임한 공공목적과 달리 개인의 사리사욕에 활용하고 있어 이를 개

선할 수 있는 시스템 도입이 필요하다. 조합장의 비리는 많은 언론에서 보도되어 익숙하게 느껴진다. 비리의 대부분은 조합장이 건설사 및 협력업체 선정과정에서 뇌물을 받고 구속되는 사례이다.

Chosun Biz (2020) 강남 개포주공 1단지 및 송파 가락시영 재건축 조합장은 협력업체 선정과정에서 뇌물을 받아 구속되었다. Yunhap News (2012) 노량진 지역주택 조합장은 조합원이 납입한 분담금을 개인용으로 사용하여 공금횡령에 의해 구속되었다. 조합장의 비위행위를 차단하기 위해 정부는 많은 노력을 기울이고 있다. 정부의 통제방식은 사업에 대한 실질적인 개선방안이 아닌 조합의 감사와 징계 등에 국한되어 사업 진행과정에서 발생하고 있는 조합비리를 차단하는데 한계가 있다. 도시정비사업은 일반 개발사업과 달리 사업진행과정마다 조합원의 동의(전체 조합원의 3분의 2 찬성)가 필요하여 조합원들 간의 각기 다른 의견 충돌로 동의조건을 충족하지 못해 사업이 중단되는 경우가 많다.

\* **Corresponding author:** Lee, YunHong, Senior Manager Treasury Department Real Estate Planning Team, Korea Electric Power Corporation, Jeollyeok-ro 55, Naju-si, Jeollanam-do 58322.  
**E-mail:** miso1036@kepco.co.kr  
**Received** September 1, 2020 : **revised** September 24, 2020  
**accepted** October 8, 2020

서울 강동구 둔촌주공 재건축 사업은 거주중인 노후아파트를 철거하여 조합원의 이주가 완료된 상태이다. 정부의 부동산규제 강화로 분양금이 상승하자 조합원의 각기 다른 의견충돌로 분쟁이 발생하였다. 주택도시보증공사(HUG)가 제시한 일반분양 아파트의 분양가격이 시세보다 낮아 조합원의 분양금이 크게 상승하자 先(선)분양 방식의 동의를 받지 못했다. 이러한 분쟁원인은 조합장이 실무 전문성이 없어 사업에 대한 객관적인 판단을 하지 못하고, 조합원들에게 사업 단계별로 정확한 정보를 제공하지 못해 신뢰를 잃었기 때문이다. 도시정비사업은 전문성(시행/건축/금융 등)이 요구되어 실무경험이 많은 전문가만이 사업단계별로 문제점을 찾아낼 수 있고, 이를 개선할 수 있는 최적의 방안을 도출할 수 있다.

조합원들은 조합장의 비위행위를 차단하고, 조합원들의 분쟁을 해결하면서 신속한 사업추진을 할 수 있는 전문기관을 신뢰하고 있다. 신탁회사는 정비사업의 사업관리업체로 참여하였으나, 수수료비용 부담과 기술적인 전문성 부재로 조합원의 신뢰를 잃어 해임된 사례가 많았다. CM업체의 경우도 조합과 건설사와의 유착관계로 인해 부작용이 자주 발생하였다. 실무전문가의 설문조사를 통해 신탁 사업방식과 책임형CM 사업방식의 장단점을 분석하였다. 조합장의 비리차단과 조합원의 분쟁을 해결하여 사업이 성공할 수 있는 할 수 있는 사업방식을 찾기 위함이었다. 본 연구에서는 정비사업의 신속한 사업추진을 위해서는 조합장의 업무보조에 국한된 용역형CM이 아닌 조합장의 간섭을 받지 않고 객관적인 사업판단을 할 수 있는 책임형CM의 활성화가 필요함을 알 수 있었다.

## 1.2 연구의 범위 및 방법

책임형 CM도입의 필요성을 주장하기 위해서는 연구의 객관성을 높여야 하고, 현실에 맞는 대안을 찾아야 한다. 먼저 CM에 대한 선행연구를 바탕으로 CM이 활성화되지 못한 원인과 이를 극복할 수 있는 실질적인 대안을 제시해야 한다. 이를 위해서는 실무경험이 많은 전문가의 의견을 바탕으로 현실에 맞는 책임형CM을 구축해야 한다. 먼저 2장에서는 도시정비사업의 별척상환, 재건축 조합의 비리, 조합원 분쟁으로 사업 중단사례를 살펴본다. 3장에서는 KCSI (Korea Customer Satisfaction Index) 평가모델을 통한 책임형CM도입의 필요성과 경제적인 효과를 나타냈다. 4장에서는 책임형CM을 활성화하기 위해 6가지의 실질적인 대안을 제안하였다. 마지막 결론에서는 조합의 비리를 차단하고, 조합의 분쟁해결을 위해서는 책임형CM의 활성화가 필요함을 주장했다.

## 1.3 선행연구 고찰

선행논문은 각기 다른 목적에 의해 연구가 이루어졌지만, 사업의 객관성을 높이기 위해서는 건설사업관리(Construction Management)가 필요하다는 공통된 의견을 찾을 수 있었다. Lee (2006)는 조합분쟁을 해결하기 위해서는 조합장을 대신하여 기획, 사업타당성 검토, 설계자 선정, 설계관리, 사업비관리, 일정관리, 발주는 물론 건설사 선정, 시공 및 유지관리까지 통합 관리하는 CM도입이 필요하다고 주장하였다. Ahn et al. (2008)은 CM의 성공을 위해서는 참여주체의 협력관계가 요구되는데, 발주자의 입장으로만 관철되어 비위행위가 자주 발생하므로 발주자, 설계자, 건설사의 균형적인 시각을 바탕으로 한 성과측정 항목이 필요함을 주장했다. Kim & Kim (2012)은 프로젝트의 성공을 위해서는 사업비와 관련된 리스크요인을 분석하고, 그 요인들이 사업비 초과에 얼마나 큰 영향이 있는지를 나타냈다.

Yoo et al. (2009)은 국내 CM은 용역형CM에 국한되어 있어 조합장의 비위행위와 조합원의 분쟁이 자주 발생하므로 책임형 CM도입이 필요하고, 책임형CM을 활성화하기 위해서는 역량강화가 필요함을 강조했다. 책임형CM은 운영방식은 조합장의 간섭을 받지 않고, 진행단계마다 결정하는 사안을 조합원에게 객관적으로 공개하므로 조합장을 대신하여 사업을 추진할 수 있다고 주장했다. Yun et al. (2014)은 국내 공공사업의 CM활성화를 위해 발주자 만족도 평가체계를 수립하고, 이를 평가하여 공공사업자의 만족도를 분석하는 것이 중요함을 나타냈다. Lee & Kim (2012)는 공동주택 분쟁해결에 있어서 가장 중요한 사안은 건설사가 제시한 보상액과 조합이 요구하는 보상액을 합리적으로 조율하는 것이다. 이를 해결하기 위해서는 분쟁관리 프로세스(Process) 모델(Model)을 도입해야 한다고 주장하였다.

선행논문은 발주자(조합)입장에서 사업이 이루어지므로 조합장의 비리가 자주 발생하고, 조합원의 각기 다른 의견충돌로 분쟁이 자주 발생한다고 주장하였다. 이러한 위험을 벗어나기 위해서는 CM의 성과측정 모델도입, 분쟁관리 프로세스, 전문가로 구성된 책임형 CM도입의 필요성을 언급했다. 조합장이 요구하는 것을 그대로 관철시키는 것이 아니라 공공성의 목적으로 객관성이 담보되는 사업방식이 필요하다는 내용이다. 본 연구에서 실무전문가의 설문조사를 통해 조합장의 비리와 조합원의 분쟁으로 조합원들의 경제적 손실이 발생하는 문제점을 찾을 수 있었다. 본 연구는 선행 논문에서 찾을 수 없었던 정비사업의 문제점과 이를 극복할 수 있는 실질적 대안을 제시함으로써 선행논문과는 많은 차별성을 두었다.

## 2. 도시정비사업의 구조적인 문제점

### 2.1 정비사업 위법행위 처벌 법률

Yon (2018)는 정비사업의 위법행위 처벌에 관련된 법률은 “부정청탁 및 금품 수수의 금지에 관한 법률”, “부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률”, “도시정비법”, “형법”, “건설사 선정관련(건설산업기본법, 제38조 2의 위반)”으로 구분하였다<Table 1>.

### 2.2 국토교통부 조치내용

국토교통부(2016)는 도시정비사업에서 조합장의 비리가 지속적으로 발생하자 합동점검반을 꾸려 현장점검을 실시하였다. 점검목적은 용역계약의 적정성 및 회계처리 등 조합운영에 관한 내용이었다. 2017년 점검지역은 아파트가격 상승률이 높고, 조합장의 비리가 많은 서울중심지역(서초·강남·송파·강동) 총 8개 단지로 한정하였다. 현장점검결과 총 124건의 지적사항이 발견되었으며, 분야별로는 예산회계(57건), 용역계약(29건), 조합행정(29건), 정보공개(9건) 순으로 나타났다. 이중 6건은 수사의뢰(조합장교체·권고병행), 26건은 시정명령, 15건은 환수조치, 75건은 행정지도, 2건은 기관통보 등의 조치를 취하였다.

수사의뢰는 조합원에게 부담이 되는 계약체결로 조합원 총회의결을 받아야 하는 사안에도 총회의결 없이 조합장이 단독으로 수의계약을 체결하였다. 내부 감사보고서 등 다수의 중요서류에 대해 조합원에게 정보를 공개하지 않은 것도 적발되었다. 국토교통부(MLIT, 2017)는 수사의뢰 조합에 대해서는 법 위반사실이 명백한 만큼, 조합장에 대한 해임 및

개선권고 조치를 취하였다. 시정명령은 처벌 대상은 아니지만, 도시정비법령을 위반하여 조합의 개선이 필요한 경우에 대하여 내려진 조치이다. 용역계약 시 수수료가 과다하게 나오도록 수수료 산정방법을 다르게 책정하였다. 용역비 지급이 완료된 것도 대의원회에서 다시 지급 하도록 의결한 행위도 적발되었다. 종전 자산에 대한 감정평가는 종합과 구청이 각각 1개씩 감정평가업체를 선정해야 함에도 불구하고, 2개 업체 모두 조합 총회에서 선정하여 진행하였다. 조합장에게 부당하게 지급된 수당이나, 용역계약서 보다 과다하게 지급된 용역비용은 15건(약 95,000만원)으로 조합에 모두 환수조치 하였다<Table 2>.

Table 2. The details of the entrustment of the investigation and the request for the disciplinary action by the Ministry of Land, Infrastructure, and Transport.

The punishment provision	The grounds for the punishment
The violation of the resolution of the General Meeting	• Article 85 of the Urban Improvement Act: The imprisonment of 2 years or less or the penalty of 20 million won or less.
The non-disclosure of the important documents	• Article 86 of the Urban Improvement Act: The imprisonment of 1 year or less or the penalty of 10 million won or less.
The replacement of the President of the union	• Article 23 of the Urban Improvement Act: When, because of a violation of the Urban Improvement Act, the President of a union is sentenced to the penalty of 1 million won or more, he or she will retire, as a matter of course.
The improvement recommendation	• Article 77 of the Urban Improvement Act: The recommendation to improve by a member of the management is possible.

Table 1. The system of the upper limit of the penalty regarding an illegal act of the union in the maintenance business

Classification	The details of the illegal act.	The upper limit of the penalty (fine)
The Promotion Committee	<ul style="list-style-type: none"> <li>The forgery of a written agreement, the provision of a bribe, etc</li> <li>The organization of the Promotion Committee Union before the Promotion Committee approval</li> <li>The continued operation of the Promotion Committee after the establishment of the union</li> <li>The account book and the related documents were not yet transferred to the union</li> <li>The related, stenographic records, including those of the violation regarding the disclosure of the information, the General Meeting, etc., have not yet been kept</li> </ul>	5 years, 50 million won 2 years, 20 million won 2 years, 20 million won 1 year, 10 million won 1 year, 10 million won
The Union	<ul style="list-style-type: none"> <li>The provision of the money, the other valuables, and entertainment when selecting the cooperating companies, including a construction company and the others of the like</li> <li>The provision of the money, the other valuables, and the entertainment is impossible when electing a member of the management</li> <li>The violation of the time of the selection and the method of the selection of a construction company</li> <li>The selection of a reconstruction company before the permission of the carrying out of a business</li> <li>Proceeding with a business without a resolution of the General Meeting.</li> <li>The related, stenographic records, including those of the violation of the disclosure of the information, the General Meeting, etc., have not yet been kept</li> </ul>	5 years, 50 million won 5 years, 50 million won 3 years, 30 million won 3 years, 30 million won 2 years, 20 million won 1 year, 10 million won
The Residents' Representatives Meeting	<ul style="list-style-type: none"> <li>The pushing ahead with the business after discretionally organizing the Promotion Committee and the Residents's Representatives Meeting</li> </ul>	2 years, 20 million won
The maintenance company	<ul style="list-style-type: none"> <li>The business after a non-registration, an illegal registration, or a registration cancellation</li> <li>The rental of the name and the company name</li> </ul>	2 years, 20 million won 1 year, 10 million won

국토교통부는 조합장의 비리가 자주 발생하자 근본적인 운영(개선)을 위해 제도개선을 추진하였다. 조합의 용역계약에 대한 업무처리 기준을 국토교통부장관이 고시하도록 신설함으로써 조합에서 불필요한 용역을 발주하거나 과도하게 용역비를 지급하는 경우를 방지하였다. 관리처분 계획 수립 시 정비사업비가 10%이상 증가하거나, 조합원 1/5 이상이 요청하는 경우에는 인허가 전에 한국감정원 등 공공기관의 사전검증을 의무화하여 관리처분 계획의 적정성을 강화하였다.

### 2.3 조합의 범죄행위

정비사업의 범죄는 대리인이 사적이익을 위해 조합원들의 이익을 저해하는 반사회적인 행위로 해석된다. 범죄의 특징으로는 분쟁과 갈등을 유발하여 사업을 지연시키고, 추가 분담금의 발생으로 조합원에게 경제적으로 피해를 주는 특징이 있다. 정비사업의 비리는 정비구역지정 전(前) 위법·부당한 개입, 불필요한 비용 조합전가, 건설사 등 음성적 자금 지원, 브로커 역할을 대행하는 정비업체의 폐해, 조합 총회의 비민주적 탈법적 운영, 협력업체 선정에서 공사비 증액을 통한 인허가 로비가 대표적인 범죄유형이다

대법원 종합법률 정보에 의해 도시정비 사업의 비위행위를 찾을 수 있었다. 정비사업의 조합장이 건설사 및 협력업체 선정과정에서 특정업체가 선정되도록 뇌물을 수수하였다. 조합장에게 제공된 뇌물은 일반뇌물이 아닌 뇌물수재(배임수재) 및 특정범죄 가중처벌 등에 관한 법률 적용으로 구속되었다. 건설사 선정과정에서 조합장이 뇌물을 받아 구속된 사례가 가장 많았다(대법원: 2016도 9954, 2014도 8113, 2011고합 504, 2011노 188, 2006노 1833, 2006고합 1). 조합장이 협력업체 선정대가 명목으로 뇌물을 받고 구속된 사례도 많았다(대법원: 2016노 4, 2014노 578, 2012노 387, 2009고합 348, 2006고합 4).

### 2.4 조합원 분쟁으로 인한 사업지연

서울 둔촌주공 재건축사업은 조합원의 이주가 완료된 상태에서 조합원의 의견충돌로 인해 현재까지 착공도 이루어지지 못하고 있다. 정부가 부동산규제를 강화하면서 일반 분양아파트의 분양가격이 시세보다 현저히 낮아지자 조합원의 분담금이 상승하여 사업방식을 두고 분쟁이 발생하였다. 주택도시보증공사(HUG)는 둔촌주공 일반 분양가격을 3.3㎡당 2,900만원으로 산정하였고, 조합원들은 3.3㎡당 3,500만원을 요구하고 있다. 주택도시보증공사(HUG)가 제시한 가격으로 일반 분양을 추진할 경우 조합원들은 각 세대마다 1억 3,000만원의 분담금을 납부해야 한다.

분양가상한제는 토지비용을 감정가격으로 건축비용은 국

토교통부가 공시하는 표준건축비로 인정되어 주변시세보다 낮은 가격으로 분양가격이 산정된다. 일반적으로 분양가상한제가 주택도시보증공사(HUG)가 제시한 가격보다 낮게 책정된다. 하지만 조합원들은 주택도시보증공사(HUG)가 제시한 분양가격이 분양가상한제 가격보다 낮다고 주장하면서 後(후)분양으로 사업변경을 요구하고 있다. 이러한 분쟁은 전문지식을 바탕으로 조합원에게 유리한 사업방식을 제시하여 분쟁을 조기에 해결해야 한다.

## 3. 실증분석

### 3.1 신탁방식과 책임형CM 사업방식의 비교

외부전문가 설문조사를 통해 신탁방식과 책임형 CM방식의 장단점을 비교하여 선호도를 조사하였다. 대형건설사 부장 5명, 엔지니어링 및 건축사무소 부장 5명, 서울소재 재건축 재개발 조합장 5명, 신탁회사 부장 5명으로 구성되었다. 코로나 19로 인해 e-mail 방식으로만 조사가 이루어졌다. 2020.7.1.~7.15.(15일)간의 조사가 이루어졌으며 회수율은 100% 이다.

외부전문가들은 조합장의 비리차단, 조합원의 분쟁을 해소하기 위해서는 외부 전문기관에 사업을 위임하여 사업의 객관성을 높여야 한다고 주장하였다. 먼저 신탁방식의 경우는 자금관리의 노하우(Know-how)가 있어 분담금 관리의 객관성을 확보할 수 있으나, 공사단가의 적정성과 준공시점까지 필요한 기술력은 확보하지 못한 것으로 나타났다. 신탁방식은 수수료가 높아 조합원들이 선호하지 않는 것으로 조사되었다.

책임형CM의 경우는 전문 기술력 확보로 인해 건설단가와 준공시점까지의 필요한 자재 등의 품질구분과 원가절감에서 우수하다고 판단하였으나, 자금관리 능력은 신탁사업에 비해 전문성이 떨어진다고 판단하였다. 전반적인 사업관리 능력은 신탁사업보다 책임형CM 방식을 조합원이 선호한다고 주장하였다. 책임형CM 방식의 부족한 부분에 대해서는 보완의 필요성을 언급했다.

### 3.2 KCSI 평가방법

본 연구는 정비사업에서 조합장의 비리와 조합원의 분쟁 위험에서 벗어날 수 있는 측정모델이 필요하였다. 선행연구에서 검증되었던 방법을 고려하여 평가모델을 선정하였다.

(1) 평가모델의 성능이 사전에 검증되어 국내 논문에 많이 활용되어 있어야 한다.

(2) 조합장의 비리와 조합원 분쟁위험을 개선할 수 있는 책임형CM 적용방안을 평가에 반영할 수 있어야 한다.

(3) 중요인자 항목에 대한 측정이 차별적으로 이루어져야

하고, 측정의 객관성이 확보되어야 한다.

본 연구는 조합장의 비리차단과 조합원 분쟁해소를 위해 공신력 있는 자료와 실무전문가의 의견을 바탕으로 분석이 이루어졌다.

조합장 비위행위 원인은 한국건설관리학회에서 발표한 세미나자료(CM시장 확대를 위한 정비사업의 CM적용 방안) 3개를 활용하였다. 3개 발표 자료는 Choi (2018)의 정비사업 CM적용 확대를 위한 제도개선 방안, Shin (2018)의 정비사업 진행절차 및 단계별 건설사업관리자의 업무, Yon (2018)의 주택 재건축사업 범주의 원인고 분쟁의 위험비중이 높은 항목을 설정하였다. 조합원 분쟁원인의 경우는 CM관련 선행논문(Lee, 2006; Lee & Lee, 2006; Lee & Kim, 2012)과 CM세미나자료(Choi, 2018; Shin, 2018)를 바탕으로 중요항목을 설정하였다. 책임형CM 활성화 방안은 실무전문가의 설문을 통해 순위별로 항목을 선정하였다.

KCSI (Korea Customer Satisfaction Index) 평가는 Likert 방식의 ‘아주 낮음’ 1점부터 ‘아주 높음’ 5점으로 측정하였다. 분석 시에는 5점 만점의 평균점수로 환산한 점수를 이용하였다. 선행연구에서도 이러한 평가방식을 통해 결과 값을 도출하였다. Lee & Lee (2006)는 KCSI 평가모델을 활용하여 고객만족도가 높은 기업일수록 수익성에 긍정적인 영향을 미치고, 고객만족이 높은 기업이 기업가치도 높아진다는 결론을 찾았다. Kim & Hwang (2006)은 KCSI 평가모델을 활용하여 기업의 영업이익간의 관계를 학술적으로 규명, 기업들이 고객만족경영을 통해 중장기적인 재무성과를 향상시킬 수 있다는 실증적 사례를 제시하였다. Yun et al. (2014)은 건설사업관리(CM at Risk)의 고객만족도 분석을 위해 업무구성을 가장 잘 표현할 수 있는 KCSI 평가모델을 활용하였다. Lee (2020)는 KCSI 평가모델을 통해 중견건설사 신용리스크 위험도를 찾을 수 있었다<Table 3>.

Table 3. Prior studies using KCSI evaluation models

Researcher	Objectives of researches
Lee and Lee (2006)	• Research on whether the companies having high customer's satisfaction make the positive effect on their profitability
Kim and Hwang (2006)	• Research on the relation between KCSI and financial performance targeting all industries which KCSI published about
Yun et al. (2014)	• Research on the analysis of customer's satisfaction on the public organizations' CM at Risk
Lee (2020)	• Credit risk risk of mid-sized construction companies through KCSI evaluation model

### 3.3 KCSI 측정모델

KCSI (Korea Customer Satisfaction Index) 평가항목은 조합장 비리차단 및 조합원 분쟁발생을 최소화하는 중요요

소를 선정하였다. 본 연구는 공신력이 높은 기관의 자료를 바탕으로 KCSI평가모델 설정하여 연구의 객관성을 높였고, 실무전문가 설문조사를 통한 중요비율을 나타냄으로써 각 항목별 위험도를 측정할 수 있었다. KCSI 평가방법의 경우 조합장 비리 발생원인과 조합원 분쟁원인을 바탕으로 책임형 CM도입에 따른 극복방안을 실무전문가 동의비율(설문조사)의 가중치로 나타내어 현실에 맞는 정책을 제언할 수 있었다.

### 3.4 실무전문가 설문방법

본 연구의 객관성을 높이기 위해 실무경험이 많은 전문가 50명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사 방법은 코로나19로 인해 e-mail로만 조사가 이루어졌다. 실무전문가는 건설사, 엔지니어링, 설계사무소, 정비사업 조합장, 금융권 PF담당자로 제한하였다. 건설사는 2020년 시공능력 10위권의 대형건설사에 근무하는 정비사업 담당자로서 재건축·재개발을 수주 및 관리경력 10년 이상 근무한 중간관리자(차장·부장)로 한정하였다. 엔지니어링 및 설계사무소의 경우는 정비사업의 인허가를 담당하는 7년 이상 근무한 중간관리자(과장~부장)로 한정하였다. 정비사업 조합장은 강남구, 서초구, 송파구에서 재건축을 추진한 경험이 있는 전직조합장과 강동구와 성동구에서 재건축(재개발)을 추진하고 있는 현직 조합장으로 구성하였다. 금융권 PF담당자는 정비사업의 재건축·재개발 PF를 추진한 경험이 있는 10년 이상 중간관리자(차장·부장)으로 구성하였다. 설문조사는 2020년 7월 15일부터 8월 14일까지 총 30일 동안 진행되었다. 전체 배포 부수는 50부이며 설문회수 부수는 46부로 회수율은 92%이다<Table 4>

Table 4. A questionnaire survey investigation into a plan for the improvement of the criminal acts of the Presidents of the unions

Division	Overview of survey
Purpose	• An investigation into the criminal acts by the Presidents of the unions of the maintenance businesses and into a plan for the invigoration of the responsibility-type CM
Period	• 2020.07.15.~2018.08.14. (30 days)
Targets for investigation	• 20 persons at the large-sized construction companies, 15 persons at the engineering and designing offices, 5 Presidents of the unions, and 10 persons in the financial sector
Number of survey	• Total number of distribution 50, collected questionnaires 46 (collect rate 92%)

### 3.5 KCSI 평가결과

전문가로 구성된 KCSI 평가결과로 책임형CM에 대한 객관적인 결과 값을 얻을 수 있었다<Table 5>.

Table 5. The evaluation results of the KCSI

Division	Evaluation item	Very High	height	Usually	Lowness	Very Low	Sum	Risk factor score
Unfair conduct of unions and disputes among members								
The insufficiency of the business expertises of the members of the union.	The insufficiency of the authoritative interpretation of the maintenance business	15	13	12	4	2	46	4.22
	The insufficiency of the capability to push ahead with the business of the members of the union	20	12	14	2	-	48	4.73
	The suspension of the business due to a dispute among the members of the union	22	16	5	4	1	48	4.83
	The entrustment of the business to the President of the union because of the insufficiency of the expertise regarding the maintenance business	24	10	8	3	3	48	4.71
The criminal acts by the President of the union.	The deliberate delay of the business by the President of the union.	12	15	10	8	3	48	4.12
	The encouragement of a conflict between the members of the union by the President of the union	18	22	3	3	2	48	4.76
	The rise of the share of the expenses due to the self-interested greed of the President of the union	16	15	10	7	-	48	4.49
	The receipt of a bribe in the process of selecting the construction company	28	20	-	-	-	48	5.37
	The receipt of a bribe in the process of selecting a cooperating company	25	18	5	-	-	48	5.17
The role of the responsibility-type CM								
The phases of the Promotion Committee	The formulation of a plan for managing the business schedule	15	8	10	12	3	48	4.00
	The design and management of the plan	12	13	8	10	5	48	3.93
	The management of the estimated, shared expenses	19	18	10	1	-	48	4.85
	The examination of the design and the presentation of an alternative	12	10	15	10	1	48	4.05
The phase of establishing the union.	The examination of the design and the presentation of an alternative	12	10	15	10	1	48	4.05
	The decisions on the optimal, engineering method and the materials.	12	11	15	10	-	48	4.12
	The saving of the production costs through the value evaluations (VE's)	14	12	11	5	6	48	4.07
	The examination of the constructibilities between the construction types	11	10	8	11	8	48	3.63
	The budget management of the construction costs and the total business costs	12	10	10	12	4	48	3.85
	The management of the establishment and the process	10	8	11	10	9	48	3.51
The phase of preparing for the business.	An examination of the credit rating of the construction company	15	12	10	11	-	48	4.27
	An examination of the financial soundness of the construction company	13	12	12	10	1	48	4.15
	The examination of whether the procurement of the PF fund is possible	18	13	15	2	-	48	4.66
	An examination of the interest rate and the commission	17	12	15	4	-	48	4.54
	The examination of the construction capabilities and the brand value	18	8	10	10	2	48	4.24
	The production cost management	15	12	10	8	3	48	4.20
The construction phase	The production cost management	15	12	10	8	3	48	4.20
	The quality management	8	7	12	11	10	48	3.32
	The examination and the execution of the safety management plans	9	10	11	10	8	48	3.56
	The prevention of the change of the design/the reduction of the term of the work	12	15	12	9	-	48	4.24
	The management of the disputes and the daims	15	18	10	5	-	48	4.56
	The management of the organization of the project	14	12	11	10	1	48	4.20
	The risk management and the prevention of the opportunity loss	15	12	5	10	6	48	4.00
	The request for the approval of the use and the work of completing the construction	10	8	5	12	13	48	3.27
The phase after the completion of the construction	The trial running and the writing of a maintenance and management manual	6	10	13	10	9	48	3.37
	The transfer of the documents, including the construction completion drawings and the others of the like	10	8	12	12	6	48	3.61
	The writing of a summary report on the total business costs	15	12	10	11	-	48	4.27
The effects of the responsibility-type CM								
The organization of the practical affairs experts.	The maintenance business experts (The career experience in a large-sized construction company)	15	18	14	1	-	48	4.66
	Engineering and architect (Licensed career experience)	20	18	10	2	-	50	5.02
	Accounting expert (Certified public accountant).	19	10	14	5	-	48	4.56
	Financial expert (The career experience of the PF sales and the evaluations)	16	10	12	2	-	48	4.68
	Certified public appraisers (Specializing in the maintenance business)	15	17	10	6	-	48	4.51
	Lawyer (Specializing in the maintenance business)	14	12	18	4	-	48	4.39
	Tax accountant (The taxes of the union and the members of the union)	15	17	15	1	-	48	4.63
The interception of the corruptions of the President of the union.	The entrustment of the selection rights of the construction company and the cooperating company to the CM company	19	18	10	1	-	48	4.85
	The entrustment of the right to use the fund to the CM company	15	18	12	3	-	48	4.61
	The entrustment of the right to push ahead with the business to the CM company	16	18	12	2	-	48	4.68
	Blocking the business participation and the rights of the President of the union at the source	15	15	10	-	-	40	4.02
The minimization of the rise of the shared expenses of the members of the union	The minimization of the disputes between the members of the union	20	10	8	8	-	46	4.39
	The pushing ahead with the licensing as soon as possible	20	10	10	8	-	48	4.54
	The procurement of the PF fund at a low interest rate	22	15	10	1	-	48	4.93
	The securing of the price competitiveness when selecting the construction company and the cooperating company	21	18	9	-	-	48	4.98
	The interception of the unnecessary uses of the fund	24	20	4	-	-	48	5.17
The transparent use of the fund	The disclosure of the details of the use of the fund to the members of the union by month	22	25	1	-	-	48	5.20
	The obligatory disclosure of the price competitiveness when selecting a construction company and a cooperating company	23	21	4	-	-	48	5.15

조합장의 비위행위는 건설사 선정과정에서의 뇌물수수가 5.37로 가장 높았고, 2순위는 협력업체 선정과정에서의 뇌물수수가 5.17, 3순위는 조합장이 조합원의 갈등조장이 4.76로 나타났다. 조합원의 분쟁위험은 사업중단이 4.83로 가장 높고, 2순위는 조합원 사업추진능력 부족이 4.73, 3순위는 정비사업의 전문성 부족으로 조합장에게 사업위임이 4.71로 나타났다.

책임형CM 역할은 추진위원회 단계, 조합설립 단계, 사업준비 단계, 시공단계, 준공 후 단계로 구분하였다.

(1) 추진위원회 단계에서는 추정 분담금 관리가 4.85로 가장 높았고, 2순위는 사업일정관리 계획 수립이 4.00, 3순위는 계획 설계관리가 3.93로 나타났다. (2) 조합설립 단계는 최적공법 및 재료결정이 4.12로 가장 높았고, 2순위는 VE(가치분석)를 통한 원가절감이 4.07, 3순위는 설계검토 및 대안제시가 4.05로 나타났다.

(3) 사업준비 단계는 PF자금조달 가능여부 검토가 4.66로 가장 높았고, 2순위는 금리·수수료 검토 4.54, 3순위는 건설사 신용등급 검토가 4.27로 나타났다.

(4) 시공단계에서는 분쟁 및 클레임관리가 4.56로 가장 높았고, 2순위는 설계변경 방지/공기단축이 4.24, 3순위는 프로젝트 조직관리가 4.20로 나타났다.

(5) 준공 후 단계는 총사업비 요약보고서 작성이 4.27로 가장 높았고, 2순위는 준공도면 등 문서이관이 3.61, 3순위는 시운전, 유지관리 매뉴얼 작성이 3.37로 나타났다.

책임형CM의 효과는 조합 비리 차단, 조합원 분쟁 조정으로 나타났다. 조합 비리차단은 건설사 및 협력업체의 선정권한을 CM업체에 위임이 4.85로 가장 높았고, 2순위는 사업추진 권한을 CM업체에 위임 4.68, 3순위는 자금사용 권한을 CM업체에 위임이 4.61로 나타났다. 조합원 분쟁 조정을 위해서는 불필요한 자금사용 차단이 5.17로 가장 높았고, 2순위는 건설사 및 협력업체 선정 시 가격경쟁력 확보 4.98, 3순위는 낮은 금리의 PF자금 조달이 4.93로 나타났다.

선행연구와 실무전문가들은 조합장 비리를 차단하기 위해서는 책임형CM 도입의 필요성을 강조했다.

(1) 추진위원회 단계에서는 조합원들이 납입해야 하는 분담금을 측정하기 위한 추정 분담금 관리항목이 높았고, 조합설립 단계에서는 시대적 흐름(스마트시티 도입 등)에 맞는 최적의 공법 및 재료를 결정하는 것과 가격 경쟁력을 갖춘 원가절감 항목이 높았다.

(2) 사업 준비단계에서는 조속한 사업추진을 위해 PF자금 조달 가능여부, 금리 수수료, 건설사 신용등급 등의 정상적인 사업추진이 가능한지 여부와 투자비용 등의 항목이 높았다.

(3) 시공단계에서는 분쟁 및 클레임관리와 설계변경 방

지/공기단축의 항목이 높았다.

(4) 준공 후 단계에서는 조합원들의 분담금의 변화를 살펴보기 위해 총사업비 요약보고서 작성 등을 통해 준공전과 준공후의 사업비를 비교할 수 있는 항목이 높았다.

(5) 사업 준비 단계는 사업타당성, 시공단계에서는 우수한 공법, 준공 후에는 분담금 확인 등이 중요하다고 판단하였다.

책임형CM 실무전문가 구성에서는 엔지니어링, 건축사가 사업에 참여하여 도시 및 건축법 사전검토를 통해 인허가 위험을 최소화할 필요가 있다. 정비사업의 경험이 많은 전문가(대형건설사 출신)가 상품을 검토하여 조합원들의 자산가치를 극대화 할 수 있는 방안도 찾아야 한다. 조합장 비리차단에서는 건설사 및 협력업체의 선정권한, 자금사용권한, 사업추진 권한은 CM업체에 위임하여 조합장의 권한을 축소해야 한다. 조합원 분쟁을 해소하기 위해서는 사업추진 시 객관적인 사업검토를 통해 정확한 정보를 조합원에게 제공하고, 분담금을 최소화 할 수 있는 방안도 찾아야 한다. 불필요한 자금사용 차단, 건설사 및 협력업체 선정 시 가격경쟁력 확보, 낮은 금리의 PF자금조달이 높게 나타났다. 투명한 자금사용에서는 월별 자금사용내역을 조합원에게 공개하고, 건설사 및 협력업체 선정 시 입찰조건을 비교하여 가격경쟁력을 확보하는 것이 중요하다고 판단하였다.

#### 4. 책임형CM 활성화 방안

도시정비사업은 조합장 비리가 많고, 정부의 부동산규제(분양가상한제 등) 강화로 조합원의 갈등이 증가하고 있다. 선행연구에서 이러한 문제점을 해결하기 위해 많은 연구가 이루어졌지만, 제도정비가 갖추어지지 않아 현재까지도 개선되지 못하고 있다. 대형건설사가 수도권 인가지역의 정비사업을 독점하고 있는 상황에서 소규모관리업체가 독자적인 책임형CM을 추진하기에는 한계가 있다. 책임형CM을 활성화하기 위해서는 조합과 대형건설사의 간섭이 없이 건설관리업체가 객관적으로 사업을 추진할 수 있는 시스템이 도입되어야 한다.

##### 4.1 책임형CM 관련부서 신설 및 특별법 개정

CM이 국내에 도입 된지 20년이 지났으나, 현재까지도 활성화되지 못하고 있다. Global(글로벌)경쟁력 강화로 해외진출을 촉진한다는 취지로 건설기술관리법을 건설기술진흥법으로 개정하였으나, 부작용만 초래할 뿐 효과를 보지 못하고 있다. 정부는 국토교통부 주관으로 책임형CM을 정착할 수 있도록 관련부서 설립과 특별법을 개정해야 한다. 특별법에는 도시정비사업의 Volume(규모)를 정하여 책임형CM을 의

무적으로 도입해야 한다는 내용이 포함되어야 한다.

#### 4.2 감리역할을 포함한 책임형CM 도입필요

도시 및 주거환경정비법(주택법 포함)에서는 사업승인권자(시장, 구청장 등)가 감리자를 별도로 지정하도록 되어 있다. 발주자가 책임형CM을 활용하고 싶어도 주택감리를 제외한 나머지 부분에만 CM적용이 가능하여 관리비용의 이중 부담이 발생한다. 책임형CM의 경우 감리를 포함하여 CM을 수행할 수 있도록 제도를 정비해야 한다.

#### 4.3 건설사업관리자의 전문성 강화

건설사업관리자에 대한 자격인증제도가 필요할 것으로 판단된다. 정부의 체계적인 교육으로 전문기술인을 양성하고, 지속적인 관리를 통해 전문성을 향상시켜야 한다. 일정 기간 동안 의무적으로 교육을 받으면 자격증을 주고, 2~3년에 한번씩 체계적인 교육이 이루어진다면 기술력 향상에 큰 도움이 될 것으로 판단된다. 부정부패가 발생한 업체는 수주에서 배제하고, 관리자는 자격증을 박탈하는 조치도 필요하다.

#### 4.4 사업을 추진할 수 있는 개발전문가 도입

선행논문들은 시공책임형 CM의 주제로 공사비 절감과 품질향상에만 연구가 이루어졌고, 개발사업의 중요성은 언급하지 않았다. 정비사업은 일반사업에 비해 인허가과정의 승인 과정이 많고, 조합원의 동의를 얻어야 사업을 추진할 수 있다. 이렇게 복잡한 구조는 사업관리자가 개발노하우(Know-how)와 전문성을 갖추고 있지 않으면 사업을 성공할 수 없다. 개발사업을 성공하기 위해서는 사업을 객관적으로 판단할 수 있는 전문가가 필요하다. 인허가, 분양성, 사업성 등을 현실에 맞게 검토할 수 있는 능력을 갖춰야 하고, 조합원들의 분담금을 최소화하여 사업이익을 높일 수 있는 사업방향도 제시해야 한다.

#### 4.5 투명한 자금관리 및 내역공개

도시정비사업은 조합원의 분담금으로 준공시점까지 필요한 사업비용을 지불한다. 조합원의 분담금은 관리처분 단계에서 결정되는데, 토지와 건축물을 감정가격으로 책정하여 가격이 결정된다. 조합원의 분담금 사용내역은 월별로 투명하게 공개해야 한다. 사용내역은 객관적인 증빙자료와 사용 목적을 공개함으로써 조합원들의 알권리를 충족하여 신뢰를 회복해야 한다.

#### 4.6 조합 분쟁위원회 신설

도시정비사업은 사업단계별로 조합원간의 각기 다른 의견 충돌로 분쟁이 자주 발생한다. 이러한 분쟁을 조기에 해결되지 못할 경우에는 조합 전체적으로 확대되어 조합원간의 갈등이 심해진다. 조합원의 갈등을 해결하지 못할 경우 사업방향을 잡지 못하고, 사업이 중단될 위기에 직면한다. 조합원들 간의 의견충돌이 발생하면 분쟁원인을 찾아 이를 조정할 수 있는 협의체 구성이 필요하다. 이를 효과적으로 운영하기 위해서는 조합원이 주장하는 의견을 수렴하고, 이를 객관적으로 해결할 수 있는 대안을 제시해야 한다. 정비사업은 조합원들의 각기 다른 의견을 조율하고 협의하는 과정이 중요하다.

#### 5. 결론

본 연구는 실무전문가로 구성된 KCSI (Korea Customer Satisfaction Index) 평가모델을 통해 조합장 비리와 조합원의 분쟁으로 도시정비사업이 중단되는 위험을 알 수 있었다. 또한, 이러한 위험에서 벗어날 수 있는 현실적인 대안도 찾을 수 있었다.

먼저 조합의 비리는 건설사 선정과정에서의 뇌물수수가 5.37로 가장 높았고, 조합원 분쟁위험은 사업중단이 4.83로 가장 높았다. 책임형CM 역할은 추진위원회 단계, 조합설립 단계, 사업준비 단계, 시공단계, 준공 후 단계로 구분하였다. 먼저 추진위원회 단계에서는 추정 분담금관리가 4.85로 가장 높았다. 조합설립 단계는 최적의 공법 및 재료결정이 4.12로 가장 높았다. 사업준비 단계는 PF자금조달 가능여부가 4.66로 가장 높았고, 시공단계에서는 분쟁 및 클레임관리가 4.56로 가장 높았다. 준공 후 단계는 총사업비 요약보고서 작성이 4.27로 가장 높게 나타났다.

책임형CM의 효과는 실무전문가 구성, 조합장 비리 차단, 조합원 분쟁 협의를 통한 분담금상승 최소화, 투명한 자금사용으로 구분하였다. 먼저 실무전문가구성의 경우는 엔지니어링, 건축사의 인허가 경력이 5.02로 가장 높았다. 조합 비리차단은 건설사 및 협력업체의 선정권한을 CM업체에 위임이 4.85로 가장 높았다. 조합원 분쟁협의를 통한 불필요한 자금사용 차단이 5.17로 가장 높았다.

조합의 범죄행위는 조합장이 특정업체(건설사·협력업체)를 사업자로 선정되도록 조합원에게 홍보한 후 사업자로 선정되면 뇌물을 수수하는 경우가 많다. 조합원의 분쟁원인은 예상하지 못한 분담금 상승으로 사업추진에 대한 동력을 잃는 것이다. 문재인 정부가 들어서면서 부동산규제가 크게 강화되었다. 특히, 서울중심의 도시정비사업(재건축/재개발)은 분양가상한제가 적용되고, 임대아파트 의무비율이 최대



30%로 확대되면서 일반분양 아파트의 수익이 크게 줄어 조합원이 납입해야 하는 분담금이 상승하였다. 이러한 분쟁을 최소화하기 위해서는 객관적인 사업평가가 이루어져야 하고, 사업진행 내역을 조합원에게 투명하게 공개해야 한다.

조합원은 정비사업을 추진하여 최적의 상품설계와 건축 공법으로 자산가치를 높여주기를 기대한다. 조합장이 뇌물을 받아 조합원의 신뢰를 얻지 못하고, 전문성 부족으로 조합원의 분쟁을 해결하지 못한다면 도시정비사업은 중단될 수 밖에 없다. 이러한 이유에서 실무전문가들은 책임형CM이 활성화되어야 한다고 주장한다.

본 연구에서는 책임형CM 활성화를 위해 여섯 가지 대안을 제언하였다. 건설관리업체는 조합장의 간섭을 받지 않은 상태에서 객관적인 사업을 추진할 수 있어 조합의 비리와 조합원의 분쟁을 최소화 할 수 있다. 사업을 성공하기 위해서는 실무경험이 많은 전문가로 구성하여 사업을 신속하게 처리해야 하고, 건설사 및 협력업체 선정과정에서도 기술력과 가격경쟁력을 확보된 업체를 선정하여 사업비용을 최소화해야 한다. 도시정비사업은 일반사업에 비해 사업기간이 길고, 인허관청의 승인과정에 많아 사업에 대한 전문지식이 필요하다. 정부의 제도개선과 전문가로 구성된 책임형CM이 도입된다면 정비사업 조합원의 만족도가 상승하여 책임형CM이 활성화 될 것으로 기대된다.

## 감사의 글

본 연구의 설문조사에 참여해 주신 실무전문가님들에게 감사의 마음을 전합니다.

## References

- Ahn, E., Kim, J., You, B., and Lee, Y. (2008). "Measuring of the Performance of a Construction Management Project from Viewpoints of Project Participants (Focusing on Owner, Construction Manager, Designer and Constructor)." *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, KICEM, 9(3), pp. 197-205.
- Chosun biz. (2020). "Real Estate Engineer, World of Reconstruction Association."
- Choi, B. (2018). "A Plan for Improving the System for the Expansion of the CM Applications in the Maintenance Business." *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, A seminar presentation material. Institutional Policy Committee Seminar 1, pp.1-16.
- Kim, B., and Kim, Y. (2012). "The Analysis of the Major Cost (Increasing Risk Factors from the Perspective of Construction Management Focusing on Pre construction Phases)." *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, KICEM, 13(2), pp. 147-155.
- Kim, Y., and Hwang, H. (2006). "Latent growth curve modeling for the relationship among revenue, loyalty, and customer satisfaction." *Korean Management Review*, 35(4), pp. 1203-2221.
- yunhap news. (2012). "18 billion won embezzlement of Noryang-jin housing union head, 500 victims."
- Yun, M., Song, Y., Lee, K., Jung, S., and Chou, Y. (2014). "A Study of Customer Satisfaction Analysis in Construction Management (CM)." *Journal of Architectural Institute of Korea*, 30(11), pp. 61-68.
- Lee, Y., and Lee, C. (2006). "The Effects of Customer Satisfaction on Firm's Profitability and Value." *Journal of Korean Marketing Association*, 21(2), pp. 85-113.
- Lee, Y. (2020). "Study on the Plan for Reduction of Credit Risk of Medium-size Construction Companies Preparing for Restructuring." *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, KICEM, 21(5), pp. 64-73.
- Lee, J. (2006). "A study of Construction Management for the Application to the Residential Environment Improvement Project." *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, KICEM, 7(2), pp. 89-97.
- Lee, M., and Kim, D. (2012). "Development of Claim Management Model to the Apartment Reconstruction Projects Form a Viewpoint of Construction Management." *Journal of the Architectural Institute of Korea Planning*, 28(9), pp. 147-154.
- MLIT (2016). "The execution of the site inspections of the actual conditions of the operations of the reconstruction unions in Gang-nam."
- MLIT (2017). "A total of 124 cases exposed as a result of inspecting the reconstruction unions in Gang-nam."
- Shin, C. (2018). "The Procedure of the Proceeding of the Urban Improvement Business and the Work of the Construction Business Managers by Phase." *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, A seminar presentation material. Institutional Policy Committee Seminar 2, pp.1-20.
- You, S., Choi, S., and Son, C. (2009). "An Analysis of Capability of CM at Risk in Major Construction Company." *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, KICEM, 10(5), pp. 85-94.
- Yon, H. (2018). "A Study of the Causes of the Crimes in the Housing Reconstruction Businesses and the Plans for the Prevention." *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, A seminar presentation material. Institutional Policy Committee Seminar 3, pp.1-20.

---

**요약 :** 도시정비사업(재건축·재개발)은 일반 주택사업에 비해 인허가 기간이 길고, 인허관청과 협의내용이 많아 전문성이 요구된다. 조합원의 대부분은 정비사업에 대한 기초지식도 없어 원활한 사업추진을 위해 많은 권한을 조합장에게 위임하고 있다. 하지만 조합원이 위임한 본래취지와 달리 조합장의 사적이익을 위해 비리에 노출되고 있고, 조합원의 분쟁을 해결하지 못해 사업이 중단된 사례를 쉽게 찾아 볼 수 있다. 이러한 위험을 극복하기 위해 실무전문가로 구성된 설문조사를 통해 정비사업의 문제점을 찾아보고, KCSI 평가모형을 통한 해결방안을 나타낼 수 있었다. 본 연구는 조합장의 업무보조에 국한된 관리형CM이 아닌 조합의 간섭을 받지 않고 독자적인 사업판단을 할 수 있는 책임형CM의 필요성을 언급하였다. 건설산업 진흥의 국가적 역할을 위해 책임형CM 활성화가 필요하여 6가지 실질적 대안을 제안하였다.

**키워드 :** 도시정비사업, 조합비위행위, 조합원분쟁, KCSI평가모델, 책임형CM 활성화

---