

상호협력관계 개선을 위한 파트너링 도입에 관한 연구

A Study on the Improvement of Mutual Cooperation Using Partnering

박재우[○]
Park, Jae-Woo

요약

국내 건설산업은 내부적, 외부적 환경에 의해서 급변하고 있으며 건설시장 개방이후 건설업체의 경영목표가 경쟁력 강화와 부실공사 방지가 핵심목표가 되고 있다. 효율적인 하도급업체관리를 위하여 파트너링 개념을 도입하여 원도급업체와 하도급업체의 관계를 재조명하고 상호발전관계를 모색하였다. 본 연구에서는 파트너링을 통한 상호협력체계 구축을 위해서 일반건설업체의 품질경영시스템을 샘플링하여 협력업체의 관리현황을 살펴보았으며, 전문건설업체의 설문조사를 통해 하도급관리의 문제점을 비교, 분석을 통해 파트너링을 통한 상호신뢰감을 바탕으로 공동의 목표를 설정하면, 능률향상에 따른 비용의 절감, 공사기간의 단축이 가능하게 될 것이며, 이에따른 건설업체의 경쟁력 강화를 통해 국가 건설경쟁력의 향상을 기대할 것으로 사료된다

키워드 : 파트너링, 하도급계열화, 상호협력

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

건설생산의 대부분을 하도급생산 방식에 의존하고 있는 건설산업의 특성상 협력업체 관리의 수준이 한 단계 더 발전하지 않고서는 건설업체의 경쟁력 강화와 부실공사의 방지라는 경영목표의 달성이 불가능할 것이다. 하지만 우리 나라 건설생산시스템의 경우 전통적으로 원·하도급 관계를 수직적 또는 종속적 관계로 인식하고 그러한 인식을 토대로 협력업체를 관리해 왔다. 그 결과 기존의 원도급자와 하도급자의 역할 분담 및 협조 체제가 제대로 이루어지지 않고 있으며 이러한 모호한 역할 분담은 하청 생산구조의 이중화를 초래하여 전문건설업자의 기술력 향상이나 전문화를 저해하고 수익 구조를 악화시키는 요인으로 작용하고 있다.

그러므로 원도급업체는 협력업체를 지배 종속적 개념이 아닌 상호보완적이고 신뢰를 바탕으로 협력업체에 재정, 기술지원, 인력지원 및 양성, 운영관리 등 모든 분야에서 협력업체를 동반자로 인식해야만 원도급업체의 경쟁력 강화뿐만 아니라 국가건설산업의 국가경쟁력도 강

화 될 수 있을 것이다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구에서는 원도급인 일반건설업체가 하도급인 전문건설업체를 어떠한 방법으로 관리하고 있는지를 살펴보고 그에 따른 문제점을 지적하고 파트너링 이론의 도입을 활용하여 일반건설업과 전문건설업의 건설하도급 관계에 있어서 상호보완적인 협력관계를 나아가기 위한 방향을 제시하고자 한다

2. 건설산업의 하도급제도

2.1 하도급의 정의

경제적·기술적으로 열등한 지위에 있는 중소기업이 특정 대기업에 종속하여 그 지배·통제아래에서 주문을 받아 생산하는 일로써 유럽에도 서브콘트랙트 시스템(subcontract system)이라는 일종의 하도급제가 있으나 그 범위는 우리나라만큼 넓지 않고 또 전문적 생산공장으로서 계열화가 잘 되어 있다. 하도급을 이용하는 이유는 대기업이 중소기업의 저임금을 우회적으로 이용하여 생산비를 절감할 수 있고 중소기업을 경기변동의 안전판으로 활용할 수 있으며 자본절약, 자본설비의 고정화를

* 일반회원, 한국건설기술연구원, 공학석사

피하는 이점 등에 있다. 대기업과의 계열화의 혜택을 누리는 일부 중소기업의 경우엔 상대적 안정성을 누릴 수 있으나 중소기업의 전체적 경향은 비정한 자본간의 경쟁에 의해 분해·몰락할 위험을 안고 있다.

2.2 하도급계열화의 개념

건설공사의 효율적인 수행을 도모하고 수급인과 하수급인간의 공동발전을 이룩하기 위해서는 원·하수급인간의 지속적이고 안정적인 상호협력관계가 유지되어야 한다. 이와같이 어느 일반 또는 특수건설업체와 다수의 전문건설업체가 건설공사 하수급에 있어서의 상호협력효과를 극대화하기 위하여 지속적인 유대관계를 형성하는 것을 하도급 계열화라 한다.

2.3 파트너링의 개념

파트너링은 발주자, 설계자, 시공사, 프로젝트 관계자들이 관계의 본질을 바꿔서, 이들을 하나의 팀으로 만들고자 하는 시도이며 각 참여주체들이 보유한 자원들의 효과를 극대화하여 해당 프로젝트의 목표를 달성하고자 하는 것으로서, 대립적인 관계를 조직적 경계에 관계없이 공유하는 문화로 바꾸고자 하는 방법이다. 이러한 관계는 신뢰, 공통의 목표에 대한 헌신, 상대주체의 기대와 가치에 대한 이해를 바탕으로 한다. 이를 토대로 생산과정에서 서로 긴밀히 협조하고 상대방을 이해하며, 발생하는 문제를 협동하여 해결해 나감으로써 프로젝트를 우수하게 생산해 나가는 일련의 과정이며 파트너링의 핵심요소는 (그림 1)과 같다.

적극성 Commitment	참여주체자, 경영진의 적극적 참여
형평성 Equity	모든 구성원들의 이익이 보장
신뢰성 Trust	서로의 믿고 정보를 공유
공동의 목표 Mutual Objectives	Win-Win Relationship 을 위한 공동목표의 개발 및 수립
이행 Implementation	공동목표를 달성하기 위한 전략을 수립하고 이행
지속적인 평가 Continuous Evaluation	목표달성을 위한 측정과 평가방법 공동 점검 및 피드백
적절한 조치 Timely Responsiveness	의사교류, 정보의 공유 문제점에 대한 조치

그림 1 파트너링의 핵심요소

또한 파트너링 통한 건설참여자들의 이점은(그림 2)와 같다.

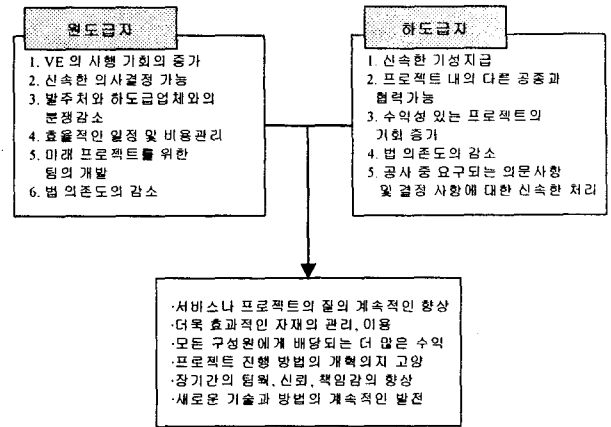


그림 2 파트너링의 주요이점

2.4 원도급업체 및 하도급업체의 불만사항

일반건설업체의 불만사항은 하도급업체의 문제점에 의한 것과 원도급업체 가하도급업자에 대한 선입견과 편견에 의해서 발생하기도 한다.

하도급자에 대한 원사업자의 선입·편견으로는 하도급자를 단순하게 일시적으로 이용하는 것으로 생각하고 하도급단가를 일방적으로 정하는 것이 하도급자에 대한 관리방법이라고 착각하며 또한 하도급자가 강화되면 오히려 원사업자의 말을 듣지 않을 위험이 있다고 생각하며 자사의 발전, 합리화 만 중요하게 생각하고 하도급자는 소모적 존재로 인식한다. 반면, 하도급업체의 불만사항은 원도급자가 과당경쟁을 유발시켜 저가투찰을 하게하고 하도급대금의 지연 및 장기어음 발행, 협력업체에 대한 지원의 미비, 불합리한 작업지시, 독점적 지위를 이용한 상하종속관계등이 불만인 것으로 조사되었다.

2.5 현행하도급관리체계의 문제점

현행 하도급관리체계의 문제점은 원사업자는 하도급자의 능력부족과 기술력향상을 위한 기술개발투자의 미흡을 이유로 하도급자를 단지 공사의 수행을 위한 하나의 부품으로만 생각하고 하도급자는 단지 공사물량확보를 위해서 저가입찰을 통한 수주로 공기단축 및 품질향상의 목표보다는 이윤추구를 목적으로 하고 있기 때문에 건설공사물의 질적 향상을 기대할 수 없다는 것과 불법 하도급이 늘어날수록 품질 확보 및 공정 관리상의 장애 요인이 증대한다는 점, 3차 하도급, 4차 하도급 등 중층 하도급이 이루어질 경우 하도급 단계마다 실제 공사에 투입되어야 할 공사비가 관리비 명목으로 유출된다는 점이다.

또한 원사업자가 하도급업체에 기술이전을 기피하는 이유로 원사업자 입장에서는 이전된 기술을 오직 자사의 공사를 위해서 사용되기를 바라지만 하도급업체입장에서는 안정적 공사물량확보를 위해 기술이전을 해준 회사뿐만 아니라 많은 일반건설업체와도 거래를 원하기 때문에 원사업자 입장에서는 함부로 기술의 이전을 꺼리고 있다. 입찰 및 계약 시스템 또한 마찬가지이다. 입찰 절차가 지나치게 형식에 치우쳐 있고, 지나치게 투명성 측면이 강조된 나머지 업체가 보유하고 있는 기술력 등에 대한 평가 요소가 제대로 반영되지 못하고 주로 가격에 의하여 낙찰자가 결정됨으로써, 업체간의 무모한 경쟁에 의한 덩핑 입찰을 초래하고 있다. (그림 3)은 현행하도급관리체

계의 문제점을 도식한 것이다.

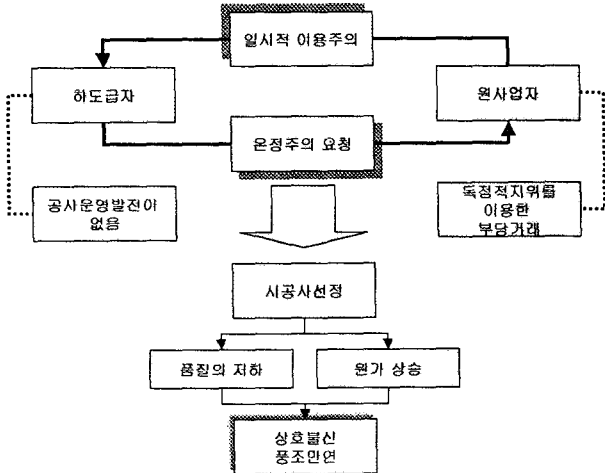


그림 3. 현행 하도급관리체계의 문제점

3. 건설업 발전을 위한 하도급발전 방향

3.1 원·하도급 관계의 수평적 관계 확립

부실시공을 방지하고 경제적이며 효율적인 시공방법을 추구하기 위하여 원·하도급관계에 있는 일반건설업자와 전문건설업자가 업무분담을 명확하게 하고 각자의 입장에서 책임과 의무를 수행하는 것이 필요하다. 그러기 위해 종래의 수직적 관계에서 하도급자를 자주적인 경영실체로 인식, 공동 목적 달성을 위한 동업자로서 수평적 관계를 모색하고 상호 합리적인 이해관계가 성립되어 보다 진전된 협력자로서의 공존공영을 지향할 목표로 하며 그러한 관계의 확립을 위해 다음과 같은 내용의 원·하도급 관계를 정립해야 한다.

- 기능 분담에 의한 협력체계 구축
- 브로커 성향 업체의 배제
- 협력업체의 전문화, 대형화
- 경영차원에서의 정책적인 지원, 육성책 강구 및 시행
- 우수협력업체에 대한 보상 및 인센티브의 도입
- 원도급·하도급업체간 기술인력 POOL제의 운영
- 원도급업체 직원들의 협력업체 관리의 인식변화 교육

3.2 하도급 계열화의 개선방향

하도급 계열화 정책은 원도급자인 일반건설업자와 하도급자인 전문건설업자 보호 및 전문건설업자 간의 하도급 관계를 계열화하는 것이 효율적인 건설 서비스 생산 방식이라는 인식 하에서 도입된 제도이다. 즉, 계열화된 하도급 구조는 하도급자의 탐색 및 선정에 드는 정보 수집 비용이 적고, 지속적으로 시공에 함께 참여한 등록업체와 협력업체들은 공사 수행 방식과 업무 처리에 방법에 상호 간에 익숙한 점등으로, 시공의 효율성을 기할 수 있어 하도급 계열화가 반드시 생산의 효율성을 제고시킨다는 인식에 바탕을 두고 있는 것으로 사료된다.

그러나, 산업의 효율성 제고가 정책의 우선 순위가 되는 시점에서 중소기업 보호가 정책 목표가 될 수는 없으며, 지속적인 하도급 거래 관계를 유지하는 하도급 계열화가 반드시 효율적인 생산 방식이 될 수 없다. 왜냐하면, 하도급 계열화를 유지하는 데에는 협력업체 관리비용 등 또 다른 비용이 들어 오려 하도급 계열화의 장점을 압도하여 비효율적일 수 있기 때문

이다. 다시 말하면, 강제성을 띤 하도급 계열화가 건설 서비스 생산의 효율성을 저해할 수도 있기 때문이다.

원도급자가 공사를 수행하는 과정에서 공사 전체를 전부 직접 시공할 것인가, 일부 시공 과정을 외부에 위탁(하도급)할 것인가, 위탁하는 경우에 하도급업체를 계열화하여 특정 거래선을 지속적으로 유지할 것인가, 아니면 필요 시 매번 일회적으로 하도급자를 선정하여 시공할 것인가는 기업이 처해 있는 환경, 공사의 종류 및 기술 수준에 따라 자율적으로 결정하여야 할 문제이다. 즉, 하도급 계열화도 기업이 선택할 수 있는 하나의 생산 방식에 불과하고, 가장 효율적인 생산 방식의 결정은 기업이 자율적으로 판단하여 결정하게 하는 것이 올바른 정책 방향이라고 판단된다.

3.3 품질보증체계 활성화 추진방안

원도급업체의 품질보증 체계의 정착을 도모하고 협력업체와의 효율적인 업무체계의 구축을 통한 협력관계를 긴밀히 유지함으로써 우수협력업체의 확보와 현장 시공 품질 및 생산성의 효과적인 향상을 목적으로 한다.

3.3.1 협력업체의 TQM프로그램의 도입

하나의 프로젝트가 완성되기 위해서는 수많은 하도급업체의 지원이 절대적으로 필요하다. 종합 시공업체에게 서비스를 제공하는 하도급업체는 품질 보증을 위한 작업 절차와 작업 수행능력의 전반적인 제고를 위한 방편으로서 자체 TQM프로그램을 도입할 것을 제안코자 한다. 종합 시공업체는 공사 현장에서 하도급업체의 품질관리 활동을 장려하고 지원하였다. 이를 통해 종합건설업체의 직원에서 하도급업체의 현장 근로자에 이르기까지 모든 공사 관계자가 고객의 요구를 충족시키기 위한 품질관리에 주력하여 양질의 제품을 생산하고 안전한 작업 환경을 조성할 수 있다.

3.4 파트너링을 활용한 상호 협력체계 구축

건설공사를 수행하는데 있어서는 다양한 이해관계를 가진 주체들이 참여하기 때문에 이들 주체들간에 의도적인 또는 비의도적인 갈등과 마찰 등으로 결과적으로 간섭이 발생하게 된다. 이로 인해 공기지연, 비용손실 및 공사 목적물의 품질저하, 그리고 많은 하도급업체들끼리의 적대적인 관계형성 등 직접 또는 간접적인 영향이 뒤따르게 된다. 따라서 원만한 공사수행을 위해서 원도급기업은 수많은 하수급업체가 투입되는 건설현장에서 각 공종 주체별간의 상호배타적 이해관계로 인해 타공종의 간섭으로 인한 손해의 발생 및 이로 인한 마찰의 가능성이 증폭될 수 있는 개연성을 사전에 차단하여야 한다.

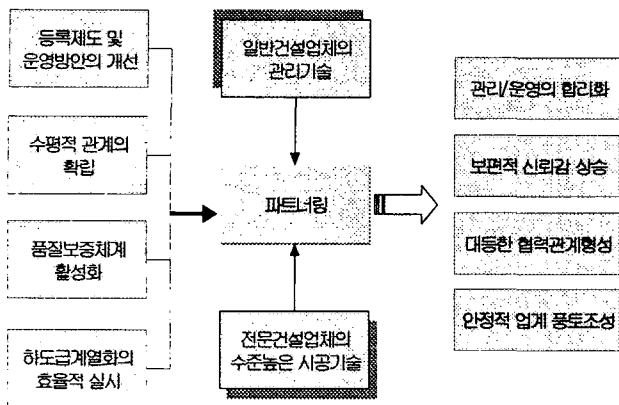


그림 4. 파트너링을 통한 상호협력체계

참고문헌

1. 박재우(2001) 파트너링개념을 활용한 건설업에서의 상호협력관계 개선 방안에 관한 연구. 중앙대학교 석사논문
2. 한양대학교 건설연구소·중앙대학교 생산공학연구소 “삼성건설부분-협력회사 육성을 위한 실태조사”, 1996.2
3. 현창택, “CM과 설계·시공·상호협력방안-파트너링과 시공성분석 프로그램을 중심으로” 1997,10
4. Anderson, D.E., and Gibson, G.E., “Partnering: A Tool for Communications Management”, Project Management Institute 26th Annual Seminar/Symposium Proceedings, pp.49-55, 1995.

4. 결론

현행 원·하도급의 수직적 종속관계가 현재와 미래의 건설환경변화에 바람직하지 못하므로 원·하도급관계의 수평적 관계의 확립, 효율적인 업무체계의 구축을 통한 협력관계의 유지, 하도급업체의 TQM도입을 통한 품질보증체계의 활성화, 하도급계열화를 통한 생산의 효율성의 제고 및 건설생산주체들간의 상호작용을 증진시킬 수 있는 방안으로서 파트너링을 통한 상호신뢰감을 바탕으로 공동의 목표를 설정하면, 능률향상에 따른 비용의 절감, 공사기간의 단축이 가능하게 될 것이며, 이에따른 건설업체의 경쟁력 강화를 통해 국가 건설경쟁력의 향상을 기대할 것으로 사료된다.

Abstract

The reinforcement of competitiveness and prevention of false construction has become the management goal of construction companies since construction market was opened. In this study, we introduced the concept, "Partnering" to effectively manage subcontractors, and shed light on again the relationship between contractor and subcontractor, and tried to find its mutual progressive relationship. This study looked at the theories through existing literature to build mutual cooperation system by "Partnering", and then sampled "Quality Management System" of general construction companies and looked into their present state in managing subcontractors, and then compared and analyzed the problems in managing subcontractors by questionnaire survey with specialized construction companies.

And, in order to establish a reasonable plan in managing subcontractors based on these problems, we progressed the study on how to build mutual cooperation system using "Partnering".