

設計事務所の 組織과 運營

田辺博司

1 設計事務所の 經營計劃에 대하여

A. 民間設計事務所の 危機

'71年은 日本經濟가 일찌기 볼 수 없었던 規模의 新型不況에 직면한 해였다. 一고하는 憶測이 方面에서 들려오고 美國에 있어선 失業率이 6%를 초과하고 유럽에서의 金融事情의 건박함에서도 볼 수 있는 世界的經濟流動期에 처했다. 일본에서도 海外低金利에서 오는 달러세프트를 염려하고 또 國內의 景氣回復을 企圖해서 公定가격의 보조를 맞추기위한 再引下가 今年 1月부터 계속되었으며 昨年이래의 金融引締政策에 의한 各企業의 設備投資는 停滯를 지속하고 있어, 이것들의 影響이 우리들 建築設計活動에도 重大한 影響을 미치고 있다는 것은 말할 필요도 없다.

나는 設計事務所の 經營計劃을 세우는데 있어서 經營者(建築士)는 적어도 經理面에 精通할 必要는 없어도 다음 3개의 사항에 留意해 둘 것들을 提案해 두고 싶다.

1. 우선 제일먼저 우리들이 처해있는 環境, 즉 設計事務所の 經濟社會的인 立場을 다른 設計業種, 例를 들자면 建設施工公社, 官庁學校 등의 設計組織과의 관련에서 그 움직임을 파악한다.
2. 事務所의 經濟的規模를 어떻게 세울 것인가 하는 通正規模에 의한 科學的 經營管理를 推進한다.
3. 經濟變動, 企業으로서의 設計事務所の 지속에 대해 다른 經濟界의 움직임을 注目한다.

B. 우리들이 처하고 있는 狀況

國民總生産이 自由主義 國家중에서 제2位란 經濟成長을 이룩해온 日本經濟속에서 建設業이 현저한 好경기의 연속을 가져왔으며 그 바닥에는 民

間設計事務所가 맡아온 設計監理의 業務量도 적지 않으며 특히 이 業種이 원맨콘트롤로서는 감당할 수 없게 되었고, 한편 設計監理란 소위 建築生産上의 撰擇權을 한손에 지는듯 보이는 이 妙味있는

業種을 既成의 商事主義와 大企業이 그냥보지않고 이미 대부분의 商事公社에서는 設計技術者 까지도 옹호해서 지금까지 팔아온 既成의 信用위에 設計監理業務 그것도 包含한 패키지된 딜러로서의 業務를 開始한 것은 周知의 事實이다. 大規模産業의 傍系公社로서의 콘설탄드業務, 혹은 特定의 公社團體를 배경으로하여 그 일을 한꺼번에 引受하는 專門店과 같은 事務所까지도 나타내고 있다.

다시금 注目하지않으면 안될것은 大建設會社의 設計部門의 強化다. 다음에 보여 주는 것은 이 特定의 大規模 建設會社와 中規模의 建設會社가 받는 주문量의 設計者別內譯이다.

昭和 44年 10月~45年 9月까지 實數에 의함				
	A ₃ 大業者의 例	A ₂ 大業者의 例	B 二流業者의 例	C 小業者의 例
自社設計施工	34.8%	64.5%	28.5%	65%
民間設計事務所設計	52.1	31.0	45.0	28
官庁營繕	10.0	1.0	16.0	0
기 타	3.1	3.5	10.0	7
計	100.0	100.0	100.0	100

(A₂는 특히 自社設計施工을 重點의 으로 推進한 大手業者)

이것을 보아도 判明될 수 있듯이 設計施工의 一体化가 建設施工者의 内部에는 推進되어 왔다는 것이 明白해진다.

이와같이 建築設計組織을 運營, 管理해온 經營者에 대해서는 組織의 内部와 外部의 環境의 變化란 두개의 크다란 돌덩이에 치어있는 듯한 現狀이 아닌가 생각된다.

外的條件에 대해서는 一企業에 있어서 大勢에 편승되어 얻는 것은 限度가 있으나 한번 우리가 처해 있는 情況을 認識할 필요가 있다는 것은 말할 필요도 없으며, 한편 内部條件의 變化에 대해서는 각 設計組織에 응한 對應策이 얻어지지 않으면 안된다. 말하자면 設計事務所 經營管理体制의 再編成의 時期에 逢着되었다는 것이다. 이 時期에 있어서 우리들은 무엇을 할 것인가 하는 것은 즉 設計事務所の 社會的役割은 무엇인가하는 점에서 建築士란 무엇인가하는 물음을 끊임없이 반복하지 않으면 안된다는 것은 말할 필요도 없을 것이다.

C. 企業으로서의 設計事務所

設計事務所の 企業形態를 從業員數에서 보면...

美國엔 設計事務所の 約80% 이상이 10人 以下の 小事務所이고, 100名 以上の 大規模의 事務所는 全 A. I. A 公員事務所の 内 1%前後란 것이 判明되었다.

우리 日本建築家協會의 會員事務所の 構成員 別의 表는 다음과 같다.

表 I 日本建築家協會會員 事務所 報告에서 (필자조사) 1969年

構 成 員	本部 東京	關西	東海	九州	計
1~4	52	8	6	1	67
5~9	91	27	17	3	138
10~19	88	26	19	8	141
20~39	51	22	10	5	88
40~99	14	9	2	0	25
100以上	10	3	0	0	13
計	306	95	54	17	472

表 II 所屬別一級建築士概算表(昭和43年 9月 15日 現在)

	民間設計 事務所	請負業者	官庁學校	기 타	計
퍼센트	25.2%	38.1%	21.9%	14.8%	100%
人 數	14,789.6人	22,360.5人	12,852.9人	8,686.0人	58,689人

여기서 判明되는 것과같이 20名以下の 小事務所가 全体數에 있어 大多數를 차지하고 있다.

設計事務所가 과연 企業으로서 成立되는가, 逆說的으로 말한다면 企業性이 있는가하는 말은 현재 전혀 未知數는 아니다. 大多數의 建築家(士) = 經營者는 建築設計를 利潤追求의手段으로까지는 이르지 않았어도 過去의 라이트와 코르부죄와 같은 作家的建築家가 登場해서 획득한 社會的基盤은 이미 잃었으며 建築家(士)는 高度의 教育과 經驗을 必要로 하는 醫師 또는 辯護士와 同列로 취급할수 있다는 意見이 大勢를 점해왔다.

9 : 6 : 4 (쿠로용)란 말이 있으나 이것은 稅法上의 得點의 順位를 보여주는 것으로서 一般給與所得者 즉 사라리멘은 全收入의 거의 100%가 분명하게 多少의 알바이트와 다른 收入이라도 9割은 稅金의 對象으로 나가게 되는 것이다. 그러나 個人經營의 商店主와 農家は 크게잡아 全收入의 6割이 申告되며, 全收入의 4割밖에 내놓지않는 것이 醫師와 辯護士이다. 이것은 租稅特措置法에 있어서 醫師의 경우는 어떠한 理由가 있는 全收入의 70%는 最低必要經費로서 租稅의 對象에서 陰外가된다는 것이다.

그와 반대로 小說家라든가 콘설턴드·애드바이서와 같은 經驗과 頭腦에 의해 價值를 創造해내는類의 職業은 全收入의 30%만이 經費로 인정될 뿐이다. 그 이상 든 費用에 대해서는 그 支出을 증명할수 있는 領收證을 提出하고 특히 그 이면에 조사를 받아야하는 것이다.

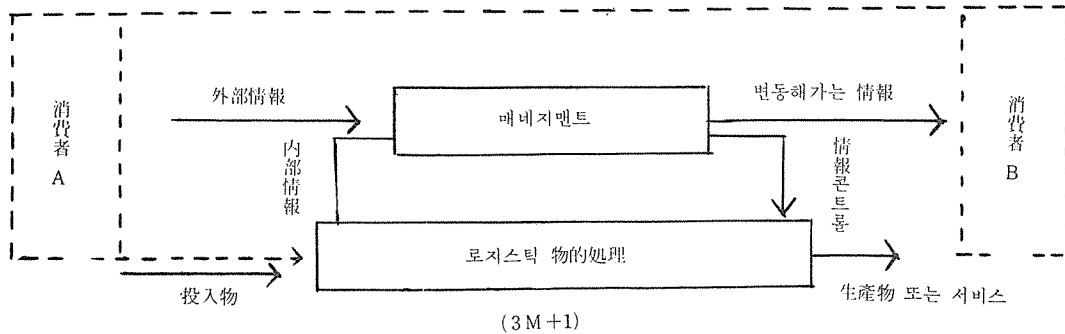
(建築設計도 종이의 鉛筆만으로 일할 수 있는 이들 正身勞動者와 同等하게 이들業種과 같이 稅制上에는 取扱하고 있다.

따라서 원래는 醫師또는 辯護士들과 同等의 社會的地位를 주고 있는 歐美에 비해 이 나라에서는 建築家(士)의 社會的評價는 아직도 낮은 형편이다.

그 職能的成立過程에서 본다면 獨立의 人格을 갖고 藝術的創作活動을 할 수 있는 建築設計의 組織은 이 나라에서는 그 우대 조치가 없기 때문에 기대 할수 없으나 따로 適當한 組織, 例로 現在 建築家協會에서 提案하고 있는 設計監理法人과 같은 制度가 存在한다면 그 職能에 最適의 法人人格을 形成할 수 있으며, 現在 大中事務所가 株式會社의 形態를 採用하고 있는 것은 設計事務所の 存在理由에서 본다면 참모습은 아니며 주로 稅制上의 處理를 위한 便宜의인 法人이기 때문에 여러가지의 不

합리까지 생겨나고 있다.

一般的인 企業의 活動모델은 다음그림과 같다.



로지스틱이란 企業으로서 現業이 이루는 프로세스이며 外部에서 企業가운데 資源이 인프트되면서부터 企業의 外部環境에 生産物 또는 서비스가 生産되기까지의 全프로세스를 포함하고 있으며 그리고 많은 次元을 갖고 있다.

주요한 次元은 3M + 1, 즉 Material, Money, man이며, 1은 最近 특히 重視된 Information 이 있으나 一般企業에 있어서는 消費者 A는 단순히 外部정보의 提供者에 지나지 않는다.

設計監理란 서비스를 프로듀서하는 設計組織에 있어서는 消費者A는 設計監理란 서비스를 만들어 내기 위한 要求 즉 資源을 提供하는 것이며 또 급여를 받는 입장이기도 하다.

一般企業에 있어서 企業의 目的은 製品 혹은 서비스를 産出하는 것. 이自体뿐 아니라 資本主義經濟社會에 있어서는 企業의 目的은 利潤追求라는 目的意識이 明確하며 톱매너지먼트의 課提는 利益을 增大시키기위해 環境을 어떻게 조성할 것인가 하는 것이며 거기에 따라 意思決定을 행하는 것이다.

建築家에 있어서는 이와같은 目的意識은 잊어버리기 쉬운 것보다는 오히려 表面的으로 나타나지 않으며 金銭의利潤은 設計行爲 혹은 設計活動의 結果로 나오는 問題로서 하나의 謙讓의 美德과 같은

姿勢에 사로잡혀왔으며 現在도 그렇다.

그러나 새로운 組織, 새로운 法律에 의해 保護된 法人으로 생겨나 변하지 않는 동안은 建築設計를 그 業으로하는 組織은 個人經營은 어쨌든 過去의 因襲을 버리고 現行法아래 둔 最大의 科學的經營管理를 少数精에主義로서 관찰하는 企業으로서 再編成하든가 아니면 그와같은 眼目으로서 現狀을 把握해가는 것이 當面의 課題같이 생각된다.

大多數의 建築設計事務所의 組織은 크다란 한사람의 建築家(士)의 오랜 經驗과 實績과 명성 거기에 그사람의 能力에 의해 運轉되어진다. 소위 1人中心經營이 대부분이란것은 否定할 수 없는 事實이다.

대부분의 建築家(士)는 實務에 있어서 비지네스, 또는 經營面을 重視하지 않고 建築家(士)의 職能 또는 創作藝術의인 側面을 強調해온것이 지금까지의 設計事務所의 所長이었다. 한편 그 밑에서 움직이는 所員도 大學이나 高等學校를 나와 어떤 設計事務所에 就職한다는 것은 어떻게 말한다면 醫師의 大學病院의 인턴制와 같아 어떤 一定期間동안 有名建築設計事務所의 보스의 위치에 있어 技術的, 人格的인 建築家(士)의 접촉에 이끌려 장차는 스스로도 獨立된 建築士로서의 社會的인 成

功을 꿈꾸어오기 때문에 급여에 비해 苛酷한 勞働條件에도 참아온 例가 많았다.

D. 計劃經營

建設産業의 通例로서 現場生産, 주문生産의 特性에서 온 오랫동안의 旧弊로서 計劃經營을 해나가는 企業에서는 생각할 수 없는 것이다. 「鹿島建設」의 鹿島守之助氏は 昭和 13年代에 目標을 둔 計劃的 經營을 단행해왔는데 最近 10年間的 建設工事業界는 거의 對반이 各社가 제각기 特色있는 새로운 經營計劃을 樹立해서 이를 實行해 오고 있다.

企業으로서의 經營計劃은 建築設計業界는 아직 따라가지 못하고 있다. 그것은 設計監理業務의 委託받는 件數에 대해 全혀 未知이며 不確定하기 때문에 計劃이 세워지기 곤란하다는 根本的인 原因

因이 있다. 따라서 그러한 意味로는 극도로 不安定한 企業으로 急激히 膨脹할 때와 急激히 衰退해질 때를 알지 못한다는 期待過剩과 危機感의 極端을 동시에 갖고 있기 때문에 그것은 한층 計劃經營이 必要하다고 말할 수 있는 것이다.

나의 事務所는 株式會社組織으로 되어 20年이 되었는데 每年 作業이 끊이지 않을까 每年 年頭에는 이번해는 作業이 적지 않을까 하는 등 不安感에 사로잡히면서도 結果에 있어서는 每年 所員數에 맞는 適當한 作業이 있고 每年 극단히 많지도 적지도 않고 前年比 10% 정도 全收入이 增加해가면서 20年이 지나왔는데 지금와서 생각한다면 더욱 일찌기 經營計劃을 세웠더라면 經營規模도 內容도 安定되어가면서 보다 좋은 成果가 이루어지지 않았을까 생각되어진다.

編輯部

〈公 告〉

本協會 會員에겐 金벗지를 職員은 同型的 銀벗지를, 補助員에겐 小型의 銀色 벗지를 부착키로 되었읍니다. 아직도 벗지를 구입 못하신 분은 本協會 總務部에서 구입 하시기 바랍니다.

벗지 代金

(ㄱ) 會員用 金벗지	(1.1cm × 1.1cm)	1,500원
(ㄴ) 職員用 銀벗지	(1.1cm × 1.1cm)	200원
(ㄷ) 補助員用 "	(0.9cm × 0.9cm)	200원

