

建築設計事務所의 經營 (Ⅱ)

組織의 役割

자료 : 田中 清著 <建築設計事務所의 經營>에서

서구적인 思潮와 技術을 모체로 하여 서기 1885년부터 1895년 사이에 발생했던 설계사무소는 일반적으로 서기 1935년경까지 규모의 대소를 막론하고 거의가 아틀리에의 경영의 원맨 컨트롤에 의해 존재했었다. 당시의 재벌과 밀접한 관계를 가졌던 사무소라 할지라도 그 예외는 아니었다.

거기에는 경영적 개념을 토대로 한 조직과 체제는 있었지만, 建築主는 페이트런(Patron)이었고 소장은 선생격인 보스였으며 직원은 어시스턴트 또는 제자로서 인간적·제도적인 연대관계에 있었다.

그후 제 2차 세계대전의 격화로 인하여 政府·軍關係 또는 軍需企業에 대처하기 위한 조직규모를 피하여 일부 사무소는 기업적인 경향으로 변모하였고 아틀리에의 사무소는 서기 1945년대 후반까지 침체의 늪에서 벗어나지 못하였다. 그러나 전후 한때 進駐軍施設建築에 대한 협력요청에 의해서 활발해진 설계사무소 업무는, 빛나간 업무활동의 是非는 차치하고서라도 커다란 체질적 변화를 이루어 부흥기를 맞이하였으며 그것이 새로운 高度經濟成長期였다.

이상의 경위에서 알 수 있듯이 오늘날 표면적으로 하나의 비약을 보이고 있는 일본의 설계사무소 현황은 실질적인 存在基盤에 있어서도 戰前과 비교하여 어느 정도 변화하여 온 것만은 사실이다. 따라서 그 변화에 대한 長短点·功罪를 비교하여 볼 때 조직과 경영, 조직과 직원의 人事에 관계되는 문제의 근본을 찾는 작업이 순서일 것이다.

1. 組織上的 變化

(1) 대규모 건축의 증대에 의한 기업적 규모의 대형사무소 속출. 거기에 따른 설계사무소의 일반화된 영업행위

(2) 설계사무소와 건축가의 업무에 대한 사회적 인식 제고. 동시에 건축가 지방 학생의 급격한 증가

(3) 모색적 단계에서 보인 경영·조직의 근대화 및 합리화로의 탈피경향

(4) 기술적인 진보의 스피드 업(S-peed-up)에 대응하기 위한 각 관련분야와의 전문적 연계수법의 진보발달

(5) 조직력·자본력을 배경으로 한 大建設業者의 영업·기술적인 추세 부상

(6) 일본의 설계사무소와 건축가들의 實力高揚에 따른 국제적 활동의 전개와 높은 평가

(7) 국내 교통기관의 발달과 情報化時代의 필연적 경향으로 영업성과 지역성의 無限定化. 거기에 따른 중앙과 지방의 경합 격화

(8) 건축관계법령의 복잡화·엄격화에 따른 고도의 전문화 요구

(9) 고도화·복잡화 아래에서는 설계감리업무를 적응시킬 수 없다는 일반사회·건축주의 인식과 경제적 평가의 모순

(10) 세계에서 보기 드문 경제발전에도 불구하고 국민교양과 문화의 未成熟으로 인한 언밸런스의 노출

이상의 변화가 오늘날 프로페션으로서의 건축가들이 갖고 있는 고뇌를 증대시키는 원인과 관계된다.

프로페션의 존재는 社會動向에 따

라서 유동적으로 변화하는 피할 수 없는 현상이다. 오늘의 사회에서는 자본주의와 경제우선주의가 文化와 人心을 황폐화시키고 있으며 일본인 다수의 정신상태와 생활에서 나타나듯 세상에 부상하자마자 하락세를 보이고 있는 未成熟의 民主主義社會의 자세를 노골적으로 표현하는 하나의 과도기에 처해 있다.

다음은 업무에의 対応理念과 자신의 능력에 따른 지향성에 의한 선택의 기준에서 오는 차이의 문제, 그리고 組織論의 전개를 위해 편의상 中型事務所에 목표를 두고 의견을 말하고자 한다.

2. 組織의 基本條件

(1) 組織集團의 자격으로 우선 이념과 職能에 대한 높은 정열이 밑바탕에 존재하여야 한다.

(2) 조직구성을 중심으로 하여 人間의 集團이 존재하기 때문에 개개의 관계가 理解와 張力(Tension)으로 긴밀히 연결되지 않으면 안된다.

(3) 특히 조직의 존재에 의해서 전체의 효율과 업무의 정확도가 상승적으로 향상되는 결과를 얻어서는 안된다.

(4) 완전한 조직을 위해서는 사회적 신용과 전문능력을 독점하여 높은 효과를 얻을 수 있는 재능이 뛰어나야 한다.

(5) 조직은 만들어지지만 단순하지 않으며, 관리는 필요 최소한의 범위라고 생각하는 것을 원칙으로 한다.

(6) 필요에 따라서는 즉시 조직의 長(소장 또는 경영간부)이 임의로라도

人材를 확보해두지 않으면 안된다.

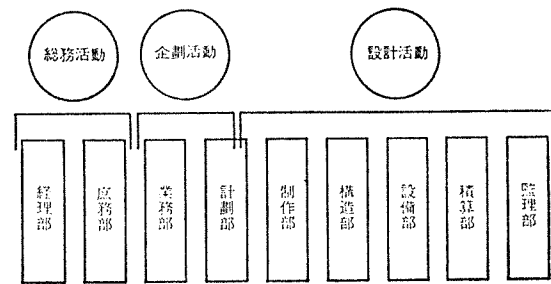
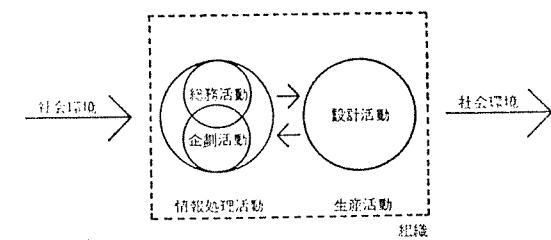
(7) 조직은 시대와 함께 진화한다.
또 조직은 그 목적에 부응하여 構築하지 않으면 안된다.

3. 設計事務所の 組織活動

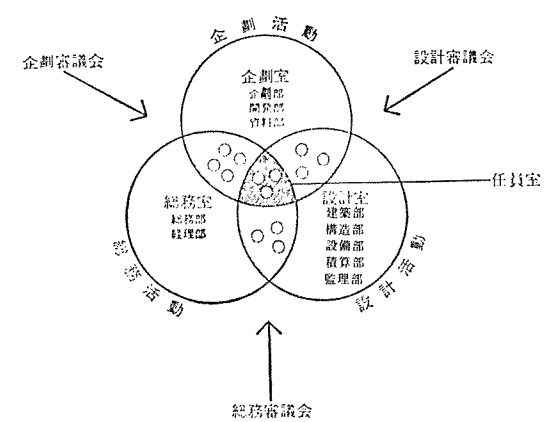
설계사무소 경영에 있어서의 조직 활동은 總務活動·企劃活動·設計活動의 3가지의 기능에 의해 지배된다.

사무소 경영의 성과는 이 3가지 그룹 활동이 합쳐지므로서 이상적으로 얻을 수 있다.

다음은 某有力事務所の 組織圖를 인용하여 독자의 이해를 돕고자 한다.



모델 1 : 設計事務所の 組織構成

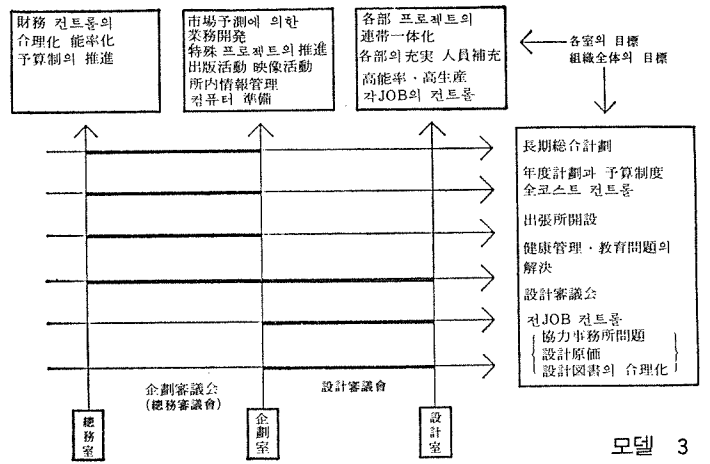


모델 2 : 組織의 骨組

이 시스템은 다음과 같은 3개의 역할을 담당한다. 즉

- (1) 각각의 기능이 2개씩 組合되어 심의 회로 나누어져 평가(Evaluation)
- (2) 3개의 기능이 오버랩(Overlap) 하여 任員室가 되어 결정(Decision)
- (3) 기획·총무·설계와 같은 각각의 기능 영역이 실제적인 업무를 수행.

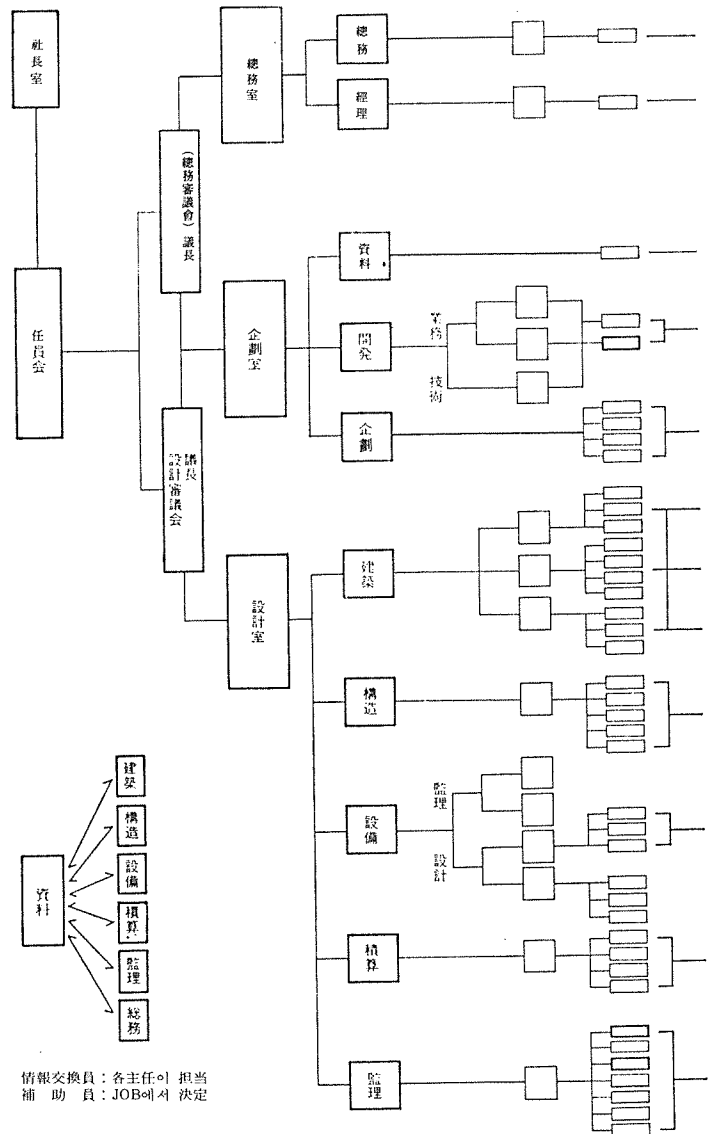
즉 행동(Action)



모델 3

목표를 명확히 한다.

조직활동은 명확한 定義로서 이루어진 目標群의 총계에 의해서 성립된다. 목표군이란, 즉 조직전체의 목표, 총무·기획·設計 各室의 목표, 그리고 그 가운데의 각 그룹의 목표, 각 개인의 목표 등이다.



情報交換員: 各主任이 担当 補助員: JOB에서 決定

註: □은 部長 □은 部長待遇 □은 主任

組織의 人員配置圖와 情報交換圖(左下)

4. 組織과 個人

조직의 一員으로서 자신의 存在理由를 표현하는 것은 경영자와 직원을 불문하고 모두의 공통된 과제이며, 또 개인자격으로서의 직업관·인생관의 문제와 관련되는 일이기도 하다.

직원을 그 예로 들면 건축에의 정열과 일에 대한 의욕을 가지고 理念과 方法을 추구하는 것이 조직의 역할이며 教育·訓練의 목적이기도 하다. 따라서 우수한 조직을 위해서는 지도자의 능력과 인격이 前提로서 필요하게 된다. 그리고 조직의 모럴과 士氣(의욕)의 高揚을 목표로 침체와 저하를 방지하는 제반의 배려가 필요하다.

이상의 요건을 충족시키기 위해서는 다음의 사항에 유의하여야 한다.

(1) 정열을 가지고 소장자 직원이 일체가 되어 일에 임하여야 한다.

(2) 건축가로서의 올바른 營業姿勢를 堅持하여야 한다. 설계사무소에 있어서의 營業목적은 自社의 존재의식을 높이고 사회·건축주와의 신뢰관계를 증진시키기 위하여 정보와 기획을 업무에 결부시켜야 한다.

(3) 덤핑受注의 배제. 덤핑은 직원 모럴의 저하, 경제환경의 악화를 초래한다. 그 하나의 예로 직원 생활조건 압박과 사기를 저하시킨다. 또 同業事務所 사이에 불신이 발생하며 自社의 신용과 평가를 손상하는 결과를 가져온다.

(4) 연간 實勤務回數의 下限(損益分岐點)을 저하시키기 위하여 경영자는 노력하여야 한다. 실은 이러한 조건을 커버하는 것은 안이한 방법이다. 왜냐하면 악질적인 방법으로 덤핑受注를 일삼는 일부 사무소가 존재하여 건축계에 해를 끼치고 있기 때문이다. 예를 들면 그러한 수단은 자기희생을 동반함과 동시에 他社에도 영향을 끼친다.

(5) 이상의 제반 문제점에 대처하기 위하여 矛盾이나 相剋을 견디어내야 하며, 프로페션에 적합한 경영조직체를 형성하여 수주업무에 대한 선택능력을 길러야 한다. 無差別的인 수주에 의해서 점차적인 경영을 유지하려는 것은 모래 위의 누각 격이므로 피해야 한다.

(6) 組織內的의 경우 건축가교육·전문

가교육 또는 목표설정에 의한 조사·연구의 시스템 등, 교육·훈련의 기회를 만들어 공부할 필요가 있다. 창조적 사고와 적극적 의욕을 유지하여, 간부나 직원은 조직의 士氣를 지속시키는 중심적 존재가 되어야 한다.

조직의 역할은 共通目的에 대한 의욕을 높이고 어떤 방법을 규정하여 개인의 능력을 고도로 발휘케 함으로써 목표를 달성, 集團의 힘에 의한 상승효과를 좀더 기대할 수 있다. 그리고 개인이 가지고 있는 개개의 약점을 상호보완하는 작용을 할 수도 있다.

그러나 조직은 단순히 내부를 규제하는 데에만 그치지 않으며 조직자체를 형성하는 개인도 사회조직의 一員으로서, 또는 그 가운데의 한 그룹이라는 것을 잊어서는 안된다. 조직은 사회와의 連帶에 의해서 존재하므로 그와같은 사실을 잊고서는 사회로부터의 容認도 合意도 기대할 수 없다.

개인이 조직에 기대하는 것은

(1) 업무를 통한 전문가로서의 성장 경험과 그 기회

(2) 프로페셔널로서의 생활의 자립과 향상

(3) 組織內와 社會에서 인식하고 기대하여 주는 전문가 능력과 자신의 프 라이드 요구

(4) 자신이 추구하려는 건축의 창조에 대한 더 좋은 환경과 조건 요구

(5) 더 좋은 그룹 속에서 자기완성을 원함

개인이 조직으로부터 요구하는 것은

(1) 조직에 의해서 개인의 존재이유와 존재가치를 인식하게 한다.

(2) 그와같은 경우 직무에 대해서 일정레벨 이상의 직책을 수행하게 되며 조직역할의 효과도 높일 수 있다.

(3) 조직 가운데의 연계능력(상승효과를 높이는 능력 등) 및 지도능력(리더십)

경영자가 해결해야 할 개인과 조직의 관계

(1) 개인에 대한 평가는 중요하기 때문에 組織人으로 하여 개인 탭런트를 평가-사무소의 성격을 결정하는 요소로서 중요하다.

(2) 조직으로서의 책임과 명예, 개인

으로서의 책임과 명예 혹은 신용·신뢰관계를 어떻게 조화시킬 것인가.

(3) 人材의 유기적 조직화 또는 교육·훈련방법을 어느 정도 탄력성 있게 추진하여 향상시킬 것인가.

(4) 업무영역의 확대·변화와 개인능력의 적응을 어떻게 평가할 것인가. 適材適所의 개념과 조직상의 요청을 어떻게 조정할 것인가.

(5) 경영관리자와 기술자, 전문가와의 價值體系 비교, 処遇評價의 연구

5. 組織과 人材

조직은 사회적으로 독립된 하나의 비즈니스로서 성립하기 때문에 대외적인 신용·지원·자본 등의 기반이 필요하다는 것은 말할 필요가 없다. 또한 組織內部에 있어서 人材가 우선이라는 것은 누차 말한바 있다.

人材라는 조직을 유도하고 통솔하는 인재, 조직에 융화하여 조직력을 키우는 인재, 조직 가운데에서 최대한의 힘을 기울여 업무를 취급하고 소화시키는 인재 등이 있다. 그러한 예를 보더라도 사람의 힘은 개개의 존재에 의해서 커진다는 것을 알 수 있다.

그와같은 생각에서 오늘의 대학은 사회가 요구하는 인재를 배출해 내기 위하여 노력한다. 그러나 고도화된 전문지식을 체득하여 사회에 진출하는 사람과 자신의 의식과 노력에 의하여 素材로서 평가받는 사람과는 커다란 개인차가 있는 것이 사실이다.

이러한 사실을 놓고 생각할 때 학교차·학력차·교수진과 학생의 질의 관계, 혹은 學風에서 차이가 나타나는 것을 여실히 감지할 수 있다.

대표적인 일류대학을 보더라도 인재배출에 있어서 압도적인 강세를 보이고 있음은 부인할 수 없다. 따라서 一流校와 二流校, 一流素材와 二流素材에는 명백한 차이가 있다는 것을 부정할 수 없는 것이 현실이다. 그것은 교육환경·가정환경·본인의 노력과 재능의 차이가 集積되어 결과로서 나타나는 한 사실이라 하겠다.

다음은 시대풍조에 따른 오늘날 설계사무소의 人事構造上的 변화를 살펴본다.

6. 組織·人事上的의 構造變化

(1) 건축가 지망생의 증가로 인해 필

연적으로 전문가능력에 커다란 격차가 존재하는 상황이 발생한다. 또한 量的으로 몹시 차이가 나는 — 이익만을 앞세운 건설업자에 의해 생산되는 — 건축물과 혼재하여 있는 都市建築群은 무엇보다도 일반인의 건축에 대한 평가를 불가피하게 한다.

(2) 다음 세대를 위해서도 우수한 人材層을 필요로 한다. 특히 근대화·합리화에 따른 사무소 조직에 있어서는, 장기적으로 정착되고 확장되는 건축활동에 만족하여 반드시 자주독립을 최종목표로 삼는다.

(3) 조직·인사관리기술이 주목을 받는 시대에서, 内部單位로는 취업규칙 등이 정비되었고 직원협의회·사원조합이 용인되었다. 그리고 國家單位로는 年金法·노동기준법에 의한 보호법이 제정되었다. 이러한 경향은 戰前에서부터 延長線上에 있던 自由職業人이라는 개념으로부터 어느 정도 組織從屬型職業人の 영역으로 접근하는 결과를 발생케 하였다.

(4) 프로페션의 이념과 모순에 의해 발생한 組合이 주로 대형사무소의 일부에 결성되어 설계사무소의 모체로서 공존하는 것은 是非善惡을 불문하고 매우 흥미로운 사실이다.

경제우선의 사회적 풍조와 민주주의에 의한 권리의식의 獨走에 의해 자칫하면 勞動者的 觀念에 빠지기 쉬우며 쉬운 예로 엘리트意識을 상실할 염려가 있다.

(5) 조직의 대형화 경향과 稅制의 불합리에 의해서 법인조직에 의한 설계사무소로의 移行이 증가하고, 형태나 意識까지 변혁을 피하는 현상, 즉 積極營業에 의한 競合現象 등이 우후죽순격으로 나타났다.

이상의 예에서 알 수 있듯이 조직이나 개인의 개념변화가 지금으로부터 30년 전후 사이에 발생하여 금후에는 지나친 변모를 가져올 것이다. 그러나 현재의 상황으로는 건축가 세계뿐 아니라 사회전체가 어떠한 유동적 상황의 방법으로 변할지는 알 수 없다.

조직의 위기를 피하고 건전한 발전을 기하는 방안은 人材를 양성하여 우수한 人材를 확보하는 길밖에 없을 것이다. 따라서 뛰어난 재능을 확보하여 조직의 양상과 확립을 표현하여야

한다.

필자 자신에게도 그것에 대한 명확한 지침이 없으며 다만 하나의 이미지로서 構想을 표현하는 방법 밖에 도리가 없다. 그 하나가 個人經營의 소규모 사무실이다.

소규모 사무소라 할지라도 최소한 불가결적인 경영기능은 필요한 것이며 어디까지나 소장 개인의 책임에 의한 운영과 능력, 신용의 범위에서 의지적으로 또는 효율적으로 경영이 행해져야 한다. 이 경우, 특히 유의해야 할 점은 다음의 3가지 조건이다.

(1) 소장의 경영능력과 전문가능력의 범위 내에서 건디어 내야 한다. 또 소장 자신의 대외적 평가와 대내적 신뢰가 그 활동범위를 한정시키는 요소이다.

(2) 溫存하여야 할 人材와 내보내야 할 人材를 명확히 함과 동시에 각 직원의 성격과 특징을 파악하여 본인의 자질·능력에 합당한 지도를 성의껏 하여야 한다.

(3) 신뢰로서 이루어진 協力事務所나 전문그룹과의 긴밀한 연계시스템을 정비하여야 한다.

또하나는 어소우시에이트(Associate)로서의 조직에 의한 경영이 있다.

이 조직은 既成概念이 가지고 있는 共同經營과는 작은 차이의 의미가 있으며, 대등한 입장이나 직무권한에 의한 共同化組織은 아니다. 때문에 법인조직에 가까운 계통화된 조직형태 가운데에서 경영자로서의 책임을 완수하는 것이 중요하다.

일반 企業法人의 조직에 있어서는 경영진 가운데에 株主經營者가 있고 종업원이 있어 혼성적 구성으로 되어 있으나 어소우시에이트의 경우는 경영자 전원이 주주경영자인 점이 다르다.

물론 어소우시에이트의 조직에도 경영자와 직원의 지위 구별은 존재하지만 직원이 합의에 의해 경영자로서 변신할 수 있는 기회는 일반법인과 같이 개방되어 있지 않으면 안된다.

다음은 우수한 인재를 집결하여 효율적인 운영을 기대할 수 있는, 조직을 만드는 조건이 무엇인가를 생각하여 본다.

(1) 조직의 中心存在인 경영자의 경영능력·전문가능력·인간적 매력 등을 종합하여 비상한 리더십을 발휘할 수 있는 점이 중요하다.

(2) 조직운영(업무운영·인사운영)에 있어서 계획적인 운영원칙은 계획→실행→관리통제→평가→대책→계획의 순서가 항상 계속적으로 반복되어야 한다.

조직구성의 인자로서 인간적인 軸과 기술적인 軸의 조합에 의한 하나의 유니트가 생각하는데, 그 유니트의 集合數에 의해서 전체규모가 결정된다. 즉 個人레벨→小集團레벨→全組織레벨이 개개의 업무 및 全社의業務와 관계되어야 한다.

(3) 조직의 構成分子인 직원의 소질(입사 전)과 교육·훈련(입사 후)의 문제가, 조직전체의 질의 레벨과 장래의 成長性을 크게 좌우하는 중요한 요소이다. 少數精銳主義를 일관하려는 경우에서도 적은 인원이지만 직원의 교육·훈련을 등한히 해서는 안된다.

(4) 知성과 프라이드로서 집결된 집단이어야 한다.

프로페션을 지망하는 자는, 사소한 일은 손해를 각오하고 참으며 정신적인 엘리트가 되기 위하여 노력해야 한다. 본래 엘리트의 진정한 의미는 정신적·인격적인 데에 있다. 따라서 좋은 의미의 프라이드를 자신과 관련시켜 생각하지 않으면 안된다.

본인이 가지고 있는 知성과 프라이드는 연구심과 직무에의 추구심을 자발적으로 성장시키는 원동력이 된다.

건축가의 길이 엄격하고 유달리 멀며 시간이 걸리는 이유는 建築에 대한 愛情에 있다. 따라서 직원교육은 전문교육과 인간교육을 병행하여 행하지 않으면 안된다. 그 점에 있어서 이윤추구를 최대목표로 하는 기업의 社員教育과는 커다란 차이가 있다.

(5) 조직규모에 적응할 수 있는 經營管理機能이 필요하다.

過大·煩瑣한 기구가 결코 근대적·합리적인 것만은 아니다. 융통성 있고 탄력적인 조직이 되지 않으면 안된다.

의지결정에 대해서는 책임있는 원맨 컨트롤方式이 효율적이며, 업무운영에 있어서는 플랜(위원회·심의회 등)에 의한 協議制가 채택되는 것이

바람직하다.

(6) 뛰어난 情報管理機能이 정비되어 있지 않으면 안된다.

정보는 경영·영업관계 정보와 기술적·전문적인 정보로 大別되며 조직의 개성 및 경영규모에 적응하여 방향설정과 한계설정을 훌륭하게 컨트롤하는 역할을 하여야 한다.

7. 人材에게 활력을 부여하는 조건

조직의 규모나 형태를 불구하고 인재를 육성하여 개인에게 활력을 부여하는 목적과 조건을 열거하여 본다.

(1) 목표를 명확히 한다. 또 그 목표에 의해서 意義를 자각하게 한다.

(2) 목표달성의 목적과 수단에 관해

서는 기본적인 지도를 해야 하며, 세부실행에 대해서는 본인의 자주적인 판단과 활동에 맡긴다.

(3) 업무를 적극적으로 추진하려는 자세가 자기성장과 관계되는 조건 중의 하나이다.

(4) 조직 가운데에서 創意工夫·創造性を 발휘할 수 있는 상황을 만들어 준다.

(5) 개인의 업적이 정당하게 평가되는 기준과 룰(Rule)을 만들어 그것을 전 직원에게 알려야 한다.

8. 人事考課의 목적과 방법

人事考課의 목적을 大別하면 다음의 2가지이다.

(1) 능력의 육성과 활용

인재배치·교육훈련·인사이동의 기초자료가 된다.

(2) 처우관리의 자료

각 개인의 능력과 공헌도에 대한 평가와 업적에 대응한 임금, 또한 상여금의 기준 평가를 만들어 공정하게 실행할 수 있다.

다음의 모델은 표준적인 예로서 각 개인의 업적평가와 능력평가에 主目標을 두고 있다. 따라서 본인의 개인적인 성격이나 행동에 관계되는 비평은 대상에서 제외되어 명쾌하다. 즉 업적에 의한 본인의 프로세스와 결과를 주안점으로 하는 방법이다.

勤 務 成 績 考 課		이 름	
業績	구체적인 업적을 채택하여 등급을 올린다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
利潤面	회사의 이익과 관련된 창조력, 이윤을 증대시키는 발상, 그 실현에 대한 수완을 채택함.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
業務面	설계·감리·대의절중·사무처리 등의 사업수행 수완을 채택함.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staff業務	助言·助力·報告·進行 등에 대한 보좌는 질적·양적울 우선으로 함.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
經濟面	최소한의 시간과 경비로서 최대의 효과를 얻을 수 있는 수완 여부	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
知力	신중하고 주도면밀하게 업무를 진행시키고 있는가.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
洞察力	당면한 사태와 관련된 문제로서 사태의 발전·방향 등의 통찰력 여부, 임기응변에 대처할 수 있는 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
創造力	직무상 필요한 리더십에 불가결한 창조성의가능 여부	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
分析力	문제의 파악과 관련된 문제. 인식 및 그 輕重의 판단력 여부	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
判断力	進言·결단 및 조치에 대한 건전한 태도능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
管理能力	관리자로서의 능력은 어느 정도인가.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
計劃性	필요의 예측·목표·방침·수속절차의 확립 등, 기획력에 역점을 둔다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
組織化 및 權限委讓	직책을 효과적으로 부하에게 분담시켜 권한을 부여하는 점에서의 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
指導力	공통된 목적을 놓고, 부하에게서 마음으로부터 협조를 얻어 그 일을 부하와 함께 유기적으로 처리할 수 있는 가능성	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
教育訓練	부하를 선택하여 평가하고 훈련시키는 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
統制力	부하의 직책 범위를 한정시켜 업무태도를 평가하고 결과를 해석하여 수정조치를 부여하는 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
人間關係	대인관계는 어떤가.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
協調性	회사이익을 목적으로 관계자와 협력하여 업무를 수행하는 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P·R性	관공서·타회사·지역사회·공중과의 절충관계에서의 수완 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
自制力	역경에 처했을 때 사태를 냉정하고 합리적으로 취급하는 수완	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

勤 務 成 績 考 課		이 름	
커뮤니케이션	적절한 시기에 적절한 방법으로 口頭나 書面으로 助言하여 자기의 생각을 정리하고 표현하는 방법은 어떤가.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
知識	자기 직무상의 지식 및 보조적 지식을 업무에 적용시키는 능력은 어떤가.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
職務上 補助的 範圍	자기 직무에 대한 지식의 정도 회사업무에 대한 제반 보조적인 지식은 어떤가. 인간 및 사회·경제·정치 등의 지식을 자기 직무와 관련시킬 수 있는 일반적 지식은?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
活用	직무상의 보조적 지식을 업무에 활용시키는 점은 어떤가.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
綜合評價	上記 업무에 관한 각종 요소를 참고로 함과 동시에 본인의 직무와 밀접하게 관계하는 것에 중점을 두고 고려한다. 그런 다음 업무를 정확하게 평가하여 기입한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

評 価	備 考
5 - 우수	
4 - 표준 이상	
3 - 보통	
2 - 보통 이하	
1 - 불가	
× - 불명	

※ 리스트의 사용방법

- (1) 직속상사(설계부장·감리부장·총무부장 등) 이상, 소장을 포함한 경영간부가 개별적으로 평가하여 그것을 종합한다.
- (2) 별도로 본인이 자기평가를 同表에 의해서 기입하여 제출한다.
- (3) 이상의 방법에 의한 경우 본인의 자기평가는 실제와 20~30%의 격차가 생기기 마련이다. 따라서 부분적인 자기평가가 강부측의 평가와 반대의 결과를 낳는 경우에는 그 부분에 대한 문제점을 검토하여 좋은 결과를 기대할 수 있는 자료가 된다.
- (4) 비교란은 상기의 각 항목에 표시하기 어려운 특기사항이나 概評·懇見 등을 기재한다.
- (5) 이 표와는 별도로 개인은 (자기개발의 목표)를 작성한다.
- (6) 근무성적 考課表의 종합내용의 결과를 본인에게도 알려 대화를 나누고 장래의 지도 지침으로 삼는다.
- (7) 1년마다 考課를 행하는 것이 적당하다.
- (8) 업무배치·승진·승급·상여금 등의 검토자료로서 사용한다.