

건축주 브리핑의 이론적 고찰 및 이의 국내 수행 방향 제언

Theoretical Reviews of Client Briefing and Suggestions for Conducting it in Korea

김 주 형*

Kim, Ju-Hyung

요 약

건설프로젝트 이전단계에서 건축주는 필요와 요구를 파악하고 분석한 후 이를 달성하기 위한 여러 대안을 세우게 된다. 이 단계에는 설계자, 엔지니어 설계자, 시공자 등 전통적인 건설전문가가 참여하지 않고 건축주 스스로 혹은 외부의 자문을 받아 건축주가 의사결정을 내리게 된다. 이렇게 건축주의 요구, 필요, 관심 및 우려 등을 파악한 후 건축주의 현재 업무내용과 보유자원을 종합하여 문제를 형상화 하고 해결해 가는 과정을 프로젝트 이전 단계의 건축주 브리핑이라고 한다. 건축주 브리핑은 프로젝트 이전단계에만 시행되는 한시적인 활동이 아니라 프로젝트 전 과정에 걸쳐 지속적으로 수행된다. 특히 프로젝트형성 이전 단계의 건축주 브리핑이 중요한 이유는 이 단계에서 건축주가 본연의 사업전략에 근거해 필요를 적절하게 규명하지 못할 경우 정해진 예산, 기간, 품질 목표를 달성한 건설프로젝트라 할지라도 최종적으로 건축주에게는 가치를 줄 수 없기 때문이다. 본 논문에서는 국외에서 최근 개념이 정립되고 있는 프로젝트 이전 단계의 건축주 브리핑에 관해 이론적으로 고찰하고자 한다. 이를 토대로 건축주 브리핑 수행 시 고려해야 할 사항을 중심으로 국내수행 방향을 제언한다.

키워드 : 건축주, 건축주브리핑

1. 서론

건설프로젝트 형성 이전 단계에서 내려지는 의사결정이 이후의 활동보다 프로젝트가 건축주에게 가져다 줄 수 있는 가치에 더 많은 영향을 미치기 때문에 프로젝트의 발주를 결정하기 전 가치를 규명하는 과정에 보다 많은 관심이 기울여 져야 한다.(Barrett and Stanley 1999; Blyth and Worthington 2001; Kelly and Male 1993)

최근 국내에서도 프로젝트 초기 단계에서 수행되는 타당성 분석(feasibility study)에 관한 연구가 활발하게 수행되고 있다. 그러나 타당성 분석은 건설프로젝트를 수행하기로 결정한 이후 여러 대안을 세우고 이를 평가하는 과정이며, 이러한 과정 이전에 건축주 스스로 자신의 필요와, 현재 이와 관련하여 보유하고 있는 자원을 규명하고 분석하는 과정이 있다. 프로젝트 수행 단계에서도 건축주가 지속적으로 설계결과와 입찰자 선정 과정 및

결과를 평가하고 승인하는 과정이 있다.

이러한 과정들은 프로젝트 참여 전문가들의 입장이 아닌 건축주 입장에서 건축주가 직접 수행해야 하며 필요에 따라서는 외부의 자문을 받을 수 있다. 이와 같이 “특정 건축주 조직의 필요와 자원을 이해하고 이를 건축주의 (시설물에 대한) 목적과 (건축주 조직의 고유) 업무와 부합시키는 점진적 절차”(Blyth and Worthington 2001)를 건축주 브리핑이라고 한다.

건축주 브리핑은 국외, 특히 영국에서 건축주의 필요에 의해 실무에서 먼저 독립된 용역으로 수행되었으며 최근에 이론적으로 체계화되기 시작하였다. 그러나 프로젝트 이전단계의 건축주의 의사결정과정이 복잡한 만큼 이와 관련한 보편적 이론을 제시하는 것이 어렵고, 건축주의 상황이 다양하여 이를 지원하기 위한 실용적인 건축주 브리핑 지원 방법을 체계화 하는 것에 한계가 있다. 또한 건축주 브리핑 이론과 실제 수행방법 중 상당부분은 타당성 분석과 가치공학과 같은 기존 분야와 밀접한 관련이 있어 그 차이를 구분하는 것도 쉽지 않다.

이에 본 논문에서는 여타 건설사업관리의 세부 분야의 절차나

* 동명정보대학교 건축공학과 전임강사, 공학박사

내용과 구분되는 건축주 브리핑을 프로젝트 이전 단계를 중심으로 고찰해 보고자 한다. 등장 배경 및 브리핑 내용을 이론적으로 고찰해 본 후 문헌 및 실험적으로 수행된 가치경영 워크샵 결과를 분석하여 관련 연구나 실무를 수행할 때 고려해야할 사항을 중심으로 국내수행방향을 제언하고자 한다.

2. 건축주 브리핑의 이해

2.1 건축주 브리핑의 등장 배경 및 발전 방향

(1) 공공주택 건설증대와 인간공학의 도입

1950년대에 영국의 중앙정부에 의해 발주된 공공주택 건설이 영국내 총 발주량 중 상당부분을 점유하게 된다. 당시 공공주택을 설계했던 일단의 건축가들은 설계방법과 브리핑생성 원리를 탐구하고자 시도하였다. 사회학(sociology)과 사회주의(socialism)에 영향을 받은 이들은 기존의 건축가 중심의 비정형적인 건축계획과정을 사용자가 이용하기 편리(ergonomic)하면서 세밀한 부분까지 분석하여 주거공간을 설계할 수 있도록 하는 절차로 체계화 시키고자 하였다.

(2) 영국 건설산업 환경의 변화

건축주브리핑이 새로운 분야로 정착하게 된 결정적인 계기는 영국 건설산업 환경의 변화이다. 영국 정부는 공공발주 프로젝트에 시장원리를 도입하여 관련자에게 최대한의 가치를 돌려주는 방법을 모색하게 되었다. 이에 따라 사용자의 필요를 밝혀내고 이를 프로젝트에 반영하는 방법을 필요로 하게 되었다. 또한 구매전략(procurement strategy)또한 변하게 되어 다양한 계약제도의 도입을 단행했다. 건설사업관리가 별도의 용역으로 입찰제도를 통해 발주된 것도 이 시기부터이다. 이는 설계자, 엔지니어링 설계자 및 시공사들 간의 역할을 변화시키게 된다. 이들 "전문 용역 제공자들의 입장에서 프로젝트를 성공적으로 수행했는가와 건축주의 입장에서 프로젝트 발주를 통해 최대의 가치를 달성했는지는 별개의 문제"(O'Reilly 1987)로 인식되면서 건축주의 가치를 분석하는 절차의 중요성이 증대되었다.

(3) 복잡해진 건축주 조직과 가치의 다원화

건축주 브리핑은 건축주에게 진정한 가치가 무엇인가를 규명하는 과정까지를 포함하는 것이라고 밝힌 바 있다. 따라서 가치를 '어떻게' 달성하느냐에 초점을 맞춘 가치공학(value engineering)보다는 '무엇이' 가치인지를 규명하는 가치경영(value management)에 그 이론적 기반을 두고 있다.(Blyth and Worthington 2001; Kelly and Male 1993) 이와 같이 가

치를 규명하는 과정은 프로젝트의 규모와 상관없이 건축주에게 필수적이다. 특히 개인건축주에 비해 건축주 조직에서는 구성원의 요구가 다양하고 완성된 시설물에 기대하는 가치 또한 상이하다. 더군다나 건축주 조직뿐만 아니라 건축 활동 또는 이의 결과물에 영향을 주고받는 관련자(stakeholder)들까지 고려할 수 있는 정교한 방법이 필요하게 되었다. 이에 따라 건축주 브리핑의 이론과 방법이 더욱 발전하게 되었다.

(4) 점유 후 평가 반영의 중요성 인식

건설프로젝트는 건축주가 현재 점유/사용하고 있는 시설물에 대해 새로운 필요를 느끼는 것부터 시작되는 경우가 많다. 현재 사용하고 있는 시설물은 새로 발주할 프로젝트를 통해 인도받을 시설물과 비교하는 판단기준이 될 것이다. 따라서 건축주를 만족시키기 위해서는 기존 시설물에 대한 평가를 수행하고 그 결과를 새로운 시설물을 기획하는 과정에 반영하는 것이 필요하다. 현재 건축주 브리핑 이론과 방법은 프로젝트 이전 및 진행과정뿐만 아니라 프로젝트 이후 단계까지를 그 대상으로 하여 시설물 사용 후 평가를 새로운 건설 프로젝트의 기획단계에서 반영하는 체계로 개발하는 방향으로 발전하고 있다.

2.2 건축주 브리핑의 정의 및 종류

건설 프로젝트의 초기단계는 '문제상황(problem situations)을 발견하고 해결하는 시도'라고 요약될 수 있다. 문제상황은 건축주가 가지고 있는 우려, 관심, 요구, 필요 및 제약 등으로 파악될 수 있다. 브리핑(briefing)은 문제상황의 파악 및 해결 과정이라 이해할 수 있으며 브리프(brief)는 이 과정의 결과이다.

미국에서도 이와 비슷한 개념인 프로그래밍(programming)이란 분야가 존재한다. 그러나 프로그래밍이 "프로젝트를 수행하기로 결정한 후 건축계획적 측면에서 건축가에게 여러 기획안 중 적정안을 선택할 수 있는 기준을 설정하는 과정"(Cherry 1999)이라는 점에서 프로젝트 초기단계에서 건축주에게 있어 진정한 가치가 무엇인가를 규명하는 것에 중점을 두는 브리핑과는 차이가 있다.

일반적으로 건축주 브리핑은 프로젝트 수행 절차와 연관지어 네 가지로 구분되며(Blyth and Worthington 2001) 이의 유사명칭은 표 1과 같다.

브리핑의 정의와 성격은 브리핑을 바라보는 전문가 집단의 배경에 따라 다양하게 해석되고 있다. 이에 따라 각 브리핑 단계에서 논의되는 중점 사항과 결과물의 성격도 다양하다. 설계를 책임지고 있는 용역제공자는 브리핑과정을 통해 이후 설계단계에서 이용할 수 있는 정보를 얻기를 원한다. 반면 건설관리를 염두에 둔 전문가들은 브리핑을 통해 구체적인 프로젝트의 윤곽을

확정짓기를 원한다.

표 1. 건축주 브리프의 종류와 이의 유사 명칭

브리프의 종류	내용 및 유사용어
필요기술	<ul style="list-style-type: none"> 건축주 조직의 사업목표를 (건설프로젝트를 통해) 만족시키기 위한 건축주조직의 필요에 관한 묘사(Blyth and Worthington 1999) Global 브리프(Barrett and Stanley 1999)
전략 브리프	<ul style="list-style-type: none"> 충당 가능한 자원, 프로젝트의 개략적인 범위 및 목적에 관한 기술(CIB 1997) Basic 브리프(Barrett and Stanley 1999)
프로젝트 브리프	<ul style="list-style-type: none"> 완성된 프로젝트를 통해 지원받는 건축주의 기능적/운영적 요구사항에 대한 전체적인 기술(CIB 1997) Brief for the definitive plan(Barrett and Stanley 1999)
세부 브리프	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 브리프에서 기술된 요구사항을 만족시키기 위한 계획안, 향후 수행해야 될 연구사항, 이전단계에서 정의된 계획과 관련한 요구사항이 포함된 문서(CIB 1997) Specification(Barrett and Stanley 1999)

2.3 절차로서의 건축주 브리핑과 내용

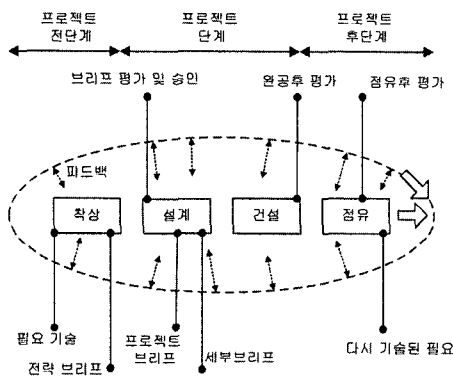


그림 1. 건설프로젝트 절차에 따른 건축주 브리프 (Blyth and Worthington 2001)

그림 1은 표 1에서 언급된 여러 브리핑을 프로젝트 절차와 연관지어 나타낸 것이다. 그림에서 타원의 점선은 피드백 시스템의 경계를 나타낸다. 피드백은 단일 프로젝트 세부 절차에서 연관관을 가지고 지속적으로 이루어지며 이후 프로젝트에 반영된다.

그림에서는 각 절차가 단절된 것으로 보이고 브리핑 또한 일회적인 것으로 간략하게 표현되어 있다. 그러나 실제 절차는 중첩되며 브리핑의 내용도 다음단계로 연결되어 점진적으로 발전한다. 이러한 중첩까지 고려하여 건축주 브리핑의 절차와 내용을 담은 절차모델¹⁾도 있다.

브리핑의 결과물은 이를 이용할 당사자 누구나 이해할 수 있고, 일관되어야 한다. 또한 누가 언제 어떻게 브리핑의 결과물을 생성해야 하는지도 명확해야 한다.

(1) 프로젝트 이전단계

표 2는 프로젝트 이전 단계의 건축주 브리핑 및 관련 절차의 행위 및 결과물을 Blyth and Worthington (2001)의 연구결과를 토대로 요약한 것이다.

표 2. 프로젝트 이전 단계의 건축주 브리핑 내용

세부절차 (참여자)	행위 결과물
필요기술 (건축주 조직의 경영자)	<ul style="list-style-type: none"> 필요기술 준비 건축주 조직의 업무 및 사업목적 변화의 필요 과거경험에 따른 필요 현재 건축주가 보유하고 있는 대지, 건물 및 기타자원 건축주 업무의 최고수준
동의 및 행동 (건축주 조직의 경영팀)	<ul style="list-style-type: none"> 건축주 조직 담당자가 조사에 동의 프로젝트 후견인(project sponsor) 규정 프로젝트 후견인이 사업사례팀 지명 건축주 전문가 지명
필요평가 (프로젝트대표, 사업사례팀)	<ul style="list-style-type: none"> 필요와 건축주 조직의 자원 평가 필요를 충족시킬 수 있는 옵션 생성(옵션은 아무것도 하지 않는 것을 포함) 대안 : 이익, 장애물 및 위험 포함
옵션평가 (프로젝트대표, 사업사례팀)	<ul style="list-style-type: none"> 위험평가 건축주 조직의 사업전략을 고려한 옵션 평가 건축주의 필요 및 가용자원 분석 사용자를 포함한 제3자와의 대화 시작 사업옵션 (Business options) 건설옵션 (Construction options) 업무처리 형태 변화 리모델링 기술사용 능력 향상 재건축 자원의 재배치 신축 공간 및 대지 입차
동의 및 행동 (프로젝트대표, 사업관리자, 사용자 포함 제3자, 프로젝트 위원회)	<ul style="list-style-type: none"> 규명된 옵션 확정 자급조달을 위한 신청 옵션 선택 선택된 옵션 발표 예산상의 문제점 및 개략적인 예산 동의 가치경영 실시 구매전략(procurement strategy) 동의 위험분석 수행 목적탐구 전략브리핑 준비
전략브리프 (프로젝트대표)	<ul style="list-style-type: none"> 평가에 의해 가중치가 부여된 목적 사용자의 필요 확인 및 명확화 브리핑 준비 프로젝트 계획 준비 건축주 조직의 부서별 목적 및 우선순위 건축주 조직의 구조 및 관계 위치 중합비용 수용능력 인도될 건물의 질적 수준 인도될 건물의 사용자 수준 구매(계약)절차 일정 핵심시점(milestones)
동의 및 행동 (건축주대표, 사업관리자, 사용자 포함 관련자)	<ul style="list-style-type: none"> 전략 브리프가 모든 관련자를 고려해서 생성되었으며 비용과 일정에 대한 동의가 이루어 졌음을 확정 가치경영과 위험평가가 수행되었음을 확정 향후 행동에 대한 계획 검토 프로젝트 참여 가능 전문가 리스트 선택 참여 가능 전문가들 접촉 참여가능 전문가 선택

1) CIB (1997) Construction Success: Code of practice for clients of the construction industry, Thomas Telford, London.

이 단계에서는 건축주가 주된 역할을 한다. 설계전문가가 이 단계에서 참여하는 경우도 있으나 이는 설계를 위한 것이 아니라 전략적인 대안을 설계 전문가의 입장에서 평가하게 위한 것이다.

건축주 조직의 경우 브리핑을 위해 별도의 팀을 구성하여 현재 건축주가 수행하고 있는 업무가 최고 수준에 달했을 때 (business case)를 가정해 이를 지원하기 위한 시설물의 상황이 어떠해야 하는지를 제시해야 한다.

표 2에서 건축주 및 관련자의 필요를 명확히 하기 위한 방법으로 가치경영이 언급되었다. 가치경영에 대해서는 3.1절에서 다시 언급하기로 한다.

현재 건축주와 사용자가 가지고 있는 자원과 연관시킬 때 건축가를 비롯한 관련 전문가들이 현재 시설물의 상태를 조사할 수 있다.

필요를 만족시킬 수 있는 여러 옵션은 근본적으로 달라야 한다. 이를 태면 신축은 하나의 대안에 지나지 않을 수도 있다. 아무것도 하지 않는 것도 대안이 될 수 있다.

전략 브리핑 단계에서 표 2에서 언급된 내용 이외에도 ①무엇이 사전에 기술되어야 하며 어느 부문에서 설계팀이 혁신적인 아이디어를 제공해야 하는지 결정, ②누가 어떤 결정을 언제 내려야 하는지 정의, ③의사소통 전략 수립, ④우선순위 결정, ⑤ 이후 브리핑을 수행할 팀 결정 등의 행위가 이루어져야 한다.

(2) 프로젝트 단계

설계담당팀이 전략 브리프를 전달받아 무엇을 건축주가 필요로 하는지에 관해 피드백하면서 이를 평가하게 된다. 이 단계에서는 과거의 선례가 있어서 새로운 개념으로 설계할 필요가 없는 부분과 혁신적인 개념으로 설계 되어야 할 부분을 나누게 된다. 디자인 팀은 여러 가지 설계 대안을 제안하고 검토하면서 프로젝트 브리프를 개발하게 된다.

프로젝트 과정 중에 설계팀은 전략 브리프에 기술된 요구와 프로젝트 팀의 성과를 평가하기 위한 중요 사안을 고려해야 한다. 이 단계에서 가치공학 및 위험경영 기법이 사용될 수 있다. 일반적으로 구체설계가 시작되기 전에 완성된 프로젝트를 통해 지원받는 건축주의 기능적/운영적 요구사항에 대한 전체적인 기술이 프로젝트 브리프 형태로 생성된다.

일단 프로젝트 브리프가 건축주에 의해 동의되면 설계팀은 이후 단계의 프로젝트 참여자를 위한 세부 브리프를 생성한다.

(3) 프로젝트 이후단계

일단 프로젝트가 완성되면 전체과정에 대한 고찰을 통해 설계팀이 얼마나 과업을 잘 수행했는가와 여러 브리핑 과정이 잘 수

행되었는지 파악할 수 있을 것이다. 이러한 정보는 이후 프로젝트를 위해 유용할 것이다. 건축물의 성능에 대한 체계화된 평가는 설계팀과 건축주 모두에게 기대에 비해 건축물이 역할을 하고 있는지에 대한 정보를 제공한다. 그러나 건축주와 설계팀은 잠재된 실패가 외부로 표출되는 것을 우려해 때때로 점유 후 평가를 수행하는 것을 주저하기도 한다.

3. 건축주 브리핑의 수행

3.1 가치경영의 이해

기존의 가치공학 기법이 기능중심이라면 가치경영은 가치 그 자체에 초점을 맞추고 있다. 가치공학은 모든 관련자가 건축물의 기능에 대해 동일한 인식을 하고, 기능은 시간의 흐름과 관계 없이 일정한 수준으로 남아 있어야 하며 여러 대안은 동일한 수준의 기능을 달성할 수 있다는 가정이 만족되어야 수행될 수 있다.(Green 1994) 가치는 비용의 절감에 의해 향상될 수 있기 때문에 대안은 비용을 결정적으로 고려해 평가된다.

문제는 관련자가 모두 제시된 가치에 동의하고 이를 달성하기 위해 수행해야 하는 기능도 명확하게 밝혀져 있는지의 여부이다. 그러나 표 2 프로젝트 이전 단계의 브리핑 결과물에서 파악할 수 있듯이 프로젝트 목적 자체가 구명되지 않은 시점에서 이와 같은 가치공학을 도입하기에는 무리가 있다. 이에 따라 관련자들에게 가치가 무엇인지 밝히는 접근이 필요하다. 가치경영은 가치공학과 같이 최적화를 목적으로 하는 것이 아니라 상충되는 목적과 필요 자체에 대한 논의를 통해 관련자가 동의할 수 있도록 이들을 규명하는 '과정'에 중점을 둔다. 따라서 이는 '학습'에 더 가깝다.

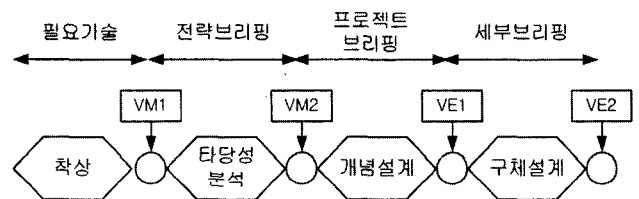


그림 2. 건축주 브리핑 절차별 가치 경영 및 공학 수행 시점

그림 2는 가치경영(VM) 및 가치공학(VE) 워크샵이 프로젝트 절차와 연관지어 언제 수행되는 지를 도식화한 것이다. 필요기술 및 3.3절에서 언급될 방법을 통해 취합된 관심사는 첫 번째 가치경영 워크샵(VM1)을 통해 건축주 조직의 구성원이 공유하게 된다. 이 단계에서는 제시된 필요나 요구가 건축주 조직의 업무사태와 관련이 있는지와, 만약 그렇다면 이를 만족시켰을 때 건축주 조직의 업무에 어떤 가치를 줄 수 있는지를 규명하게 된

다. 이 단계에서는 다양한 가능성을 염두에 두어야 하며 아무것도 하지 않는 것이 건축주에게 최대의 가치를 주는 경우도 있다. 두 번째 가치경영 워크샵(VM2)에서는 타당성 분석을 통해 평가된 대안 중 한 가지를 선정하게 된다. 구체적으로는 표 2의 전략브리핑 내용이 모두 규명되거나 확정되어야 한다. 가치공학에 대한 이론과 실례²⁾는 기존 문헌에서 찾아볼 수 있다.

3.2 건축주의 지식 향상을 위한 사전 준비

(1) 절차모델(process model)

건축주에게 건설프로젝트에 관한 기본지식을 쌓게 하는 매체 중 대표적인 것은 건축주 안내이다. 국외에서 발표되고 있는 건축주 안내의 핵심 내용은 건축주에게 프로젝트 절차를 이해시키기 위한 절차모델과 건축주가 선택할 수 있는 계약제도이다^{3),4)}. 건축주를 위한 절차모델은 건축주가 의사결정을 내려야 하는 시점과 이의 내용을 중심으로 작성되었기 때문에 프로젝트의 절차 중 중점된 부분이 표현되고 각 절차별 구성원의 역할과 책임까지 자세히 표현된 전문가를 위한 절차모델과⁵⁾는 차이가 있다.

그러나 건설프로젝트에 대한 전문지식이 부족한 건축주가 절차모델을 숙지한다고 해서 당위적 행동경로에 접어들 수 있는가에 대한 의문은 계속 제기되고 있다. 또한 프로젝트 이전 단계에서는 건축주의 요구가 규명되지 않은 상황에서 문제를 파악하는 단계이기 때문에 지나치게 정형화되고 세분화된 절차모델은 유연한 문제규명 및 이의 대안제시를 가로막을 수도 있다.

(2) 제품 상하관계 (product hierarchy)

건축주는 절차 혹은 정보의 흐름으로 브리핑을 이해하기 보다는 인도될 시설물의 구체화에 더 관심을 가진다. 이에 따라 각 브리핑 단계에서 구체적으로 고려해야할 시설물의 수준을 구분시켜 놓은 제품 상하관계가 제시되었다. Blyth와 Worthington(2001)은 이를 건물셀, 설비, 경관, 내부배치 등 4단계로 구분했다.

건물셀(building shell)은 건물의 외부와 구조로 건물의 생애와 그 주기를 같이한다. 통상 50년 이상으로 고려한다. 이 수준

에서 내려야 할 주요 의사결정 사항은 외형, 규모 그리고 조직 및 기술적 변화를 수용할 수 있는 능력 등이다. 이 단계와 관련된 의사결정은 장기적으로 내려져야 한다. 주로 전략 브리핑 단계에서 결정된다.

설비는 냉난방, 환기, 조명 및 배선 등을 포함하며 이들의 교체 주기는 15년에서 20년 사이이다. 이 단계에서 고려해야 할 사항은 신기술을 수용할 수 있는 유연성이다. 이 유연성 정도는 건물셀을 결정할 때 상당부분 결정된다.

경관(scenery)은 내장재의 노출부분으로써 천장, 칸막이벽, 마감 등이다. 설비보다 교체주기가 짧으며 통상 7년에서 10년 정도이다. 설비와 경관은 세부적인 사용자의 요구, 조직의 변화에 따른 사안, 개인의 특이성향 그리고 조직의 이미지와 부합되어야 한다. 이는 빌딩셀과는 독립적으로 조합될 수 있다.

내부배치는 가구 및 빌딩셀 내부에 있는 장비의 일상적인 배치이다. 칸막이와 가구는 조직의 변화를 수용하기 위해 재배치될 수 있다.

건설 관련 용역제공 전문가들은 위의 4가지 제품상하관계 이외에 더 세부적인 수준의 제품에 대한 지식을 가지고 있다. 그러나 건축주는 위와 같은 지식이 없으며 따라서 각 프로젝트 절차별로 어떤 방법을 이용하여 제품모델에 대한 지식이 없는 이들에게 향후 인도받게 될 제품에 대해 이해할 수 있게 하는지에 대한 방법을 염두에 두어야 한다.

(3) 건축주 자기 상황 인지 지원방법

건축주 자기 상황 인지 매트릭스는 Barret과 Stanley(1999)의 연구에 의해 만들어 졌다. 그들은 성공적인 건축주 브리핑 수행을 위해 다음과 같은 사항을 유념해야 한다고 주장하였다.

- 1) 건축주 권한 강화
- 2) 프로젝트의 가변적 상황 관리
- 3) 적정한 사용자 참여 유도
- 4) 적정한 프로젝트 조직 구성
- 5) 적정한 시각화 도구 사용

위의 각 사항에 대해 건축주 스스로 검증할 수 있도록 체크리스트를 그림 3과 같이 개발하였다. 체크리스트 항목별로 현재수준에서 얼마나 부합되는지와 어느 정도 노력을 기울이고 있는지를 각각 4점 척도를 이용하여 평가하고 이를 매트릭스에 표시한다.

이러한 과정을 통해 건축주는 현재 자신의 상황이 어떠한지와 이상적인 상황을 위해 자신이 얼마나 노력하고 있는지를 동시에 파악하여 부족한 점을 보완할 수 있는 체계적인 노력을 기울일 수 있게 된다.

2) 유명기, 건설사업관리 성공사례, 제6회 한국건설관리학회 영남지회 학술 세미나 자료집, pp36-50, 2004

3) CIB, Construction Success : Code of practice for clients of the construction industry, Thomas Telford, London, 1997

4) Bowen, P. A., Pearl, R. G. and Edwards, P. J., Client briefing processes and procurement method selection: a South African study. Engineering, Construction and Architectural Management, 6(2), p.p.91-104, 1999

5) RIBA Architect's Handbook, RIBA, 1992

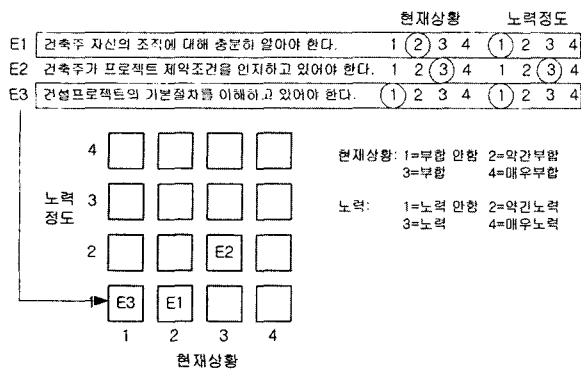


그림 3. 건축주의 자기상황 인지 매트릭스 예

Barret과 Stanley(1999)는 이러한 자기상황 인지를 통해 건축주 브리핑이 성공적으로 수행될 수 있다고 주장하였으나 이는 브리핑을 올바르게 수행하기 위해 건축주의 인식을 높이는 방법일 뿐 브리핑 자체를 지원하는 도구는 아니다.

3.3 건축주의 가치파악을 위한 데이터 수집

(1) 기명 소집단 기술

기명 소집단 기술 (nominal group technique)은 브레인스토밍과 매우 유사하나, 보다 공식적이며 아이디어를 제시하는 초기단계에서는 소집단 구성원간의 교류가 창조력을 저하시킬 수 있기 때문에 구성원간의 대화가 전혀 허용되지 않는다. 또한 이후 단계에서도 대화를 별로 수행하지 않는다. 절차는 ①아이디어는 최초에 개인적으로 제시되고 각자에 의해 메모된다. ②메모된 아이디어는 아무런 토론 없이 한번에 한 가지씩 소집단에 발표되고 모두 함께 볼 수 있는 매체에 기록된다. ③참여자는 이후 그들의 아이디어를 설명하고 다른 사람의 아이디어에 대해 의사를 개진한다. ④각 참여자는 이후 개인적으로 각 아이디어의 순위를 매긴다. 마지막으로 ⑤공통적인 이해에 도달하는 것을 돕기 위해 개개인이 매긴 순위가 취합된다.

(2) 델파이 방법

델파이 방법(Delphi method)은 문서화된 설문지를 이용하는 특징이 있다. 이 방법은 참여원이 워크샵에 참석하기 어려울 때 이점이 있을 수 있다. 특별하게 정해진 절차는 없지만 다음과 같은 주요단계가 있다. ①응답자는 최초 설문지에 답한다. ②제시된 아이디어는 모니터링 팀에 의해 모아진다. ③모아진 아이디어는 응답자들에게 보내진 후 이를 다른 참여자들의 아이디어와 비교하고 필요하다면 그들 스스로 최초 아이디어를 수정한다. ④응답자는 그들의 새로운 답을 보낸다. ⑤새로운 답변은 의견 일치가 있는지 상이한 의견이 있는지 파악하기 위해 모니터링

팀에 의해 분석된다. 만약 상이한 의견이 있다면 의견일치를 볼 때까지 위의 과정을 반복한다.

3.4 건축주의 가치 분석

앞서 언급한 도구로 건축주의 가치에 관한 데이터가 수집된 후 이를 분석하는 방법이 필요하다. 분석 방법에서 여타 용역 제공 전문가들을 대상으로 하는 방법과 다른 점은 건축주도 이해할 수 있는 쉬운 방법을 고안해야 한다는 것이다.

(1) 가치분기와 FAST

가치분기(value tree)⁶⁾는 프로젝트를 통해 건축주가 막연하게 기대하고 있는 가치를 파악하고 이의 중요도를 수치화 시키는 기법이다. 가치분기는 가치공학에서 이용되는 FAST(Function Analysis System Technique)⁷⁾와 원리는 유사하다. 그러나 가치분기와 FAST는 차이점이 있다. FAST는 기능분석 중심인데 반해 가치분기는 건축주가 생각하는 가치를 달성하기 위해 기능

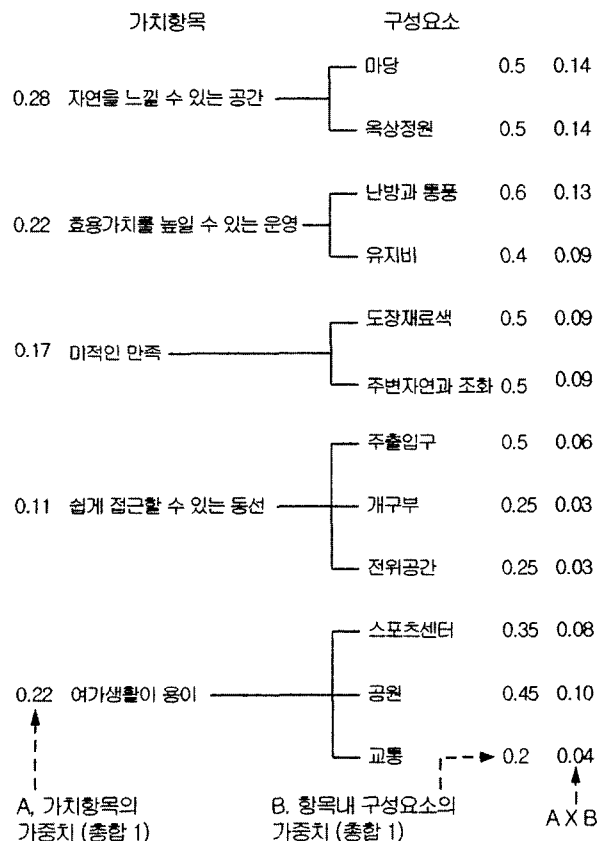


그림 4. 가치분기의 이용 예

6) Green, S., Beyond value engineering: SMART value management for building projects, International Journal of Project Management, 12(1), p.p.49-56, 1994
 7) 최석인, 건설 VE 프로젝트에서 효과적인 기능분석 적용방안, 제3회 한국 건설관리학회 학술발표대회 논문집, p.p.78-84, 2002

뿐만 아니라 기타 요소들도 포함될 수 있다. 가치분기는 프로젝트 이전단계와 전략 브리핑 단계에서 아직 프로젝트가 구체적으로 형상화 되어 있지 않은 상황에서 사용될 수 있다.

그림 4는 일반인을 대상으로 한 실험적 워크샵을 통해 그들이 전원주택에 대해 기대하는 가치를 가치분기를 이용해 실제로 분석해 본 예이다.

그림에서 가치항목은 '만족', '쉽게', '용이' 등과 같이 건축주가 생각하는 가치가 표현되어 있어야 한다. 가치항목내 구성요소는 실제로 평가할 수 있는 항목이어야 하지만 반드시 기능일 필요가 없다. 그림 4에서와 같이 '유지비'와 같이 정량적으로 표현이 되거나 '공원'과 같이 존재 유무로 평가할 수 있으면 된다.

그림 4에서 좌측 수치 A는 가치항목별로 가중치를 부여한 것이다. 항목별 가중치의 총합은 1이 되어야 한다. 항목별 구성요소에 다시 B와 같이 가중치를 부여한다. 가치항목의 가중치(A)와 항목내 구성요소의 가중치(B)를 곱해 전체에서의 각 구성요소의 가중치를 계산하게 된다.

그러나 가치분기를 이용한 방법도 몇 가지 문제가 있다. 가치항목의 구성요소가 많아지면 중요도에 상관없이 전체에서의 구성요소 가중치 값이 낮아진다. 또한 건축주는 일반적으로 자신이 중요하게 생각하는 것을 가치항목 및 이들의 구성요소와 같이 수준별로 밝히지 않고 무작위로 표현하는 경우가 많다. 이에 따라 가치경영을 지원하는 전문가가 구성요소를 적절한 가치항목으로 묶거나 수준을 분류할 필요가 있다.

FAST는 프로젝트 및 세부 브리핑 과정에서 사용될 수 있다. 그러나 Connaughton and Green(1996)은 FAST를 브리핑 과정에서 적용할 때 발생할 수 있는 다음과 같은 문제점을 인지하고 수행해야 한다고 주장했다.

- 1) FAST 다이어그램은 원래 제조업의 가치공학을 수행하기 위해서 개발되었다. 기본 논리는 건설프로젝트에 때때로 적합하지 않을 수 있다.
- 2) 많은 수의 부차적 기능 및 디자인 부재가 정의될 수 있고 이는 과다하게 복잡한 분석 및 다이어그램을 초래할 수 있다. 이러한 이유로 가치공학을 담당하거나 지원하는 전문가들이 적절한 수준으로 이를 묶어야 한다.
- 3) 많은 시각이 상위 기능에 영향을 별로 주지 않는 문제를 해결하거나 발전가능성이 없는 기술적 해결방안에 낭비될 수 있다. 가치경영 담당자를 지원하는 주체는 따라서 토론이 최대의 잠재력이 있는 분야에 집중되고 상위 기능에서 벗어나지 않도록 유념해야 한다.
- 4) FAST 다이어그램 생성에 소요되는 시간은 아마도 비전문적 참여자를 수동적으로 만들 수 있다.

(2) 집단 의사결정 지원시스템

Green(1994)에 의해 개발된 SMART방법은 상이한 관점을 가진 프로젝트 참여자들의 가치를 밝혀내어 브리핑 과정을 지원할 수 있도록 하였다. SMART는 앞서 언급한 건축주의 가치를 파악하기 위한 데이터 수집과 이의 분석과정을 하나로 묶어 프로그래밍화 시킨 것으로 이해할 수 있다. SMART역시 최종적으로 가치를 수치화 시키는 과정에서 가치분기와 같은 도구를 사용하였다. 그러나 가치분기에서의 가치항목과 구성요소를 도출해 내는 과정과 이에 가중치를 부여하는 과정에 사회과학에서 사용되었던 집단의사결정 방법을 도용한 특색이 있다. 구체적으로 연성시스템 접근(soft systems approach)에 기반을 두고 건축주 조직 구성원이 공통으로 느끼는 현재상황과 이상적인 상황을 도식화 하고 이들 두 상황간의 괴리를 극복하기 위한 대안을 세우는 절차로 체계화 시켰다. 현재상황과 이상적인 상황은 현재 시설물을 바탕으로 벌어지는 건축주 조직의 고유 업무 활동이 주를 이루며 이상적인 상황은 업무 활동이 어떤 식으로 전개되어야 하는지에 대한 방향과 이를 구현하기 위한 시설물의 내용으로 구성된다.

SMART의 단점은 연성시스템 방법의 단점과 궤를 같이 한다. 건축주의 가치를 규명하고 이를 동의하는 과정은 다른 프로젝트에 적용할 수 있어도 규명된 가치나 이의 중요도는 프로젝트별로 다르기 때문에 재사용할 수 없다. 또한 한번 이러한 과정을 거친 참여자는 다른 프로젝트를 위한 SMART과정 중 과거의 경험에 몰입해 자칫 새로운 접근을 시도하지 못할 수도 있다.

4. 국내 수행 방향 제언

이번 장에서는 건축주 브리핑 관련 연구를 수행하거나 실무에 적용할 때 고려해야 할 사항을 중심으로 국내 수행방향을 제언하고자 한다.

4.1 연구 및 제도 관련

(1) 건축주에 대한 이해 증진

국내에서는 무엇보다도 건축주 자체에 대한 연구가 수행되어 건축주의 실체를 파악하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 건축주 관련 연구의 범위, 내용 및 방향에 대한 논의⁸⁾가 먼저 진행되어야 할 것으로 보인다.

국내에서는 통계청에서 발주자별 공종별 발주규모를 금액 중

8) 김주형, 영국의 건축주 관련 연구 고찰 및 이의 국내 수행 방향 제언, 대한건축학회 논문집, 20권 3호, p.p.125-134, 2004

심으로 월별로 발표하고 있으며 과거 대형 건설프로젝트를 발주한 발주자들에 대한 정보도 공개하고 있다. 이를 토대로 모집단과 표본을 선정해 다양한 연구가 수행되어야 할 것으로 보인다.

우선적으로 수행되어야 할 조사 내용으로는 ①프로젝트 이전 단계에서 건축주가 느꼈던 어려움 ②프로젝트 이전 단계에서 건축주 스스로 수행했던 행위 ③이 과정에서 자문을 구한 전문가의 유형 및 이유 ④인도된 시설물 자체에 대한 만족도, ⑤건설프로젝트 과정에서의 건축주에게 프로젝트 과정을 이해시키는 것과 관련된 서비스의 질 등이 있다.

이와 같은 연구를 통해 건축주 브리핑 단계에서 건축주를 국가적 혹은 산업계 차원에서 어떻게 지원할 것인지에 대한 방향이 밝혀질 수 있을 것이다.

건축주의 상황별 브리핑 방법도 이러한 연구 결과에 따라 개발되어야 할 것이다. 실례로 프로젝트 규모별 건축주 유형에 따라 브리핑을 별도 용역으로 발주할 수 있는지 여부가 결정된다. 별도 용역 형태의 브리핑과 여건상 건축주에 의해 스스로 수행되어야 하는 브리핑을 지원하기 위한 방법은 차이가 있다. 프로젝트 재원에 따라서 민간 및 공공 건축주로 구분될 수 있으며 이 경우에도 각 유형별 브리핑 방법은 차이가 있다. 아울러 공공발주 프로젝트의 초기단계에서 브리핑 용역을 제공하기 위해서는 관련 제도와 법규의 개정도 필요할 것이다.

(2) 전문용역 제공자간의 역할 조정

현재 국내상황을 고려했을 때 우선적으로 프로젝트 이전단계의 건축주브리핑을 수행할 수 있는 전문가집단은 설계용역을 제공하는 주체들이다. 그러나 건축주의 관심사에 따라서 다른 전문가들도 프로젝트 이전단계에 참여하여 건축주 브리핑을 수행할 수 있다. 일례로 건축주가 경제적인 측면을 중요시한다면 부동산개발 관련 전문가가, 통신시설의 발전에 따라 이의 발전을 수용할 수 있는 시설물에 관심이 있다면 설비관련 전문가들도 참여할 수 있다.

그러나 전문분야와 상관없이 건축주 브리핑을 수행하기 위해서는 3장에서 언급한 건축주의 가치를 파악하고 분석하는 능력을 갖추고 있어야 한다. 설계, 엔지니어링 및 시공에 관련된 지식을 가지고 있는 것이 때때로 건축주의 입장에서 가치를 규명하는데 방해가 될 수도 있다. 이러한 이유로 영국의 경우 브리핑 용역이 설계용역과 분리되기 시작하였다. 공공발주 프로젝트에서는 건축주대표(client representative)에게 브리핑에 관여한 용역 제공자는 되도록 이후 단계에 참여시키지 않도록 권고하고 있다. 국내에서도 브리핑이 전문용역으로 자리 잡아 별도의 전문가 집단에 의해 수행되는 경우를 가정할 수 있다.

전문용역 제공자의 역할 조정과 함께, 현재 설계용역 과정 중

수행되고 있는 브리핑을 분리해 이에 대한 별도의 보수를 청구할 수 있는 제도나 풍토가 조성되어야 할 것으로 보인다.

4.2 건축주 브리핑 용역 제공자 관련

(1) 건축주 브리핑과 사업제안서의 차이점 인식

건축주 브리핑은 건축주의 입장에서 시설물에 대한 필요 및 요구를 파악하고 시설물의 인도를 통해 가치를 실현시킬 수 있는지를 파악하는 것이 주 목적인 반면 사업제안서는 외부에서 잠재적인 사업 가치를 발견하고 이를 구체화시키기 위한 일종의 사업개척 예비단계의 성격의 강하다. 이에 따라 사업제안서는 개발자들에 의해 사업형성 단계에서 만들어지는 경우가 많다. 사업제안서의 구성 항목을 건축주 브리핑 과정 중에도 역시 수행하는 경우가 있으나 건축주는 개발자와 다르다는 점을 유념해야 한다.

(2) 건축주 브리핑과 타당성 분석의 차이점 인식

브리핑의 일부 결과물이 타당성 분석에 필요한 내용을 포함하고 있어 브리핑을 타당성 분석과 혼동할 수 있다. 그러나 프로젝트 이전단계에서의 브리핑은 건축주 스스로 자신의 사업사례(business case)를 규정하여 이를 달성하기 위한 프로젝트의 방향을 정하는데 초점을 두는 반면, 타당성분석은 형상화되기 시작한 프로젝트를 개발 필요성, 경제적 측면 및 실현가능한 설계안 등을 제시하면서 수행된다는 차이가 있다.

(3) 구성원의 비현실적인 기대감 제어

건축주 브리핑 단계에서 주로 사용되는 방법과 기법은 일단 건축주(혹은 건축주 조직의 구성원)가 시설물과 관련해 기대하는 가치를 외부로 표현하는 것에 기초한다. 이 단계에서는 모든 가능성이 열려 있기 때문에 건축주가 자유롭게 자신의 가치를 표현하는 것을 장려해야 한다. 그러나 이러한 과정을 통해 건축주는 의식적으로 혹은 무의식적으로 앞으로 인도될 시설물에 대한 지나친 기대를 가질 수도 있다. 인도되는 건축물이 동원 가능한 자원에 비해 객관적으로 최대의 가치를 가져다 줄 지라도 건축주가 주관적으로 기대했던 수준에 미치지 못할 경우 차질 프로젝트가 실패했다는 인식을 초래할 수 있다. 이에 따라 적절한 수준에서 현실 불가능한 의견을 제어할 필요가 있으며 이는 건축주 브리핑을 지원하는 전문가의 능력에 달려 있다.

(4) 최적화의 적정수준 수행

3.1절 가치경영의 이해에서 살펴보았듯이 가치를 어떻게 달성하는 것도 중요하지만 어떤 것이 가치인가를 파악하는 것이 우

선되어야 한다. 잘못 파악된 가치를 비용절감을 통해 높인다 해도 최종적으로 이는 관련자에게 가치가 없는 결과를 줄 수도 있다. 프로젝트 형성단계에서 최적화를 우선시하여 가치공학기법을 도입할 경우 오히려 가치를 높일 수 있는 기회를 상실할 수도 있다. 이에 건축주 브리핑 용역 제공자는 가치경영과 가치공학을 적정한 시기에 수행해야 한다.

5. 결론

건축주 브리핑은 건축주의 입장에서 프로젝트 완료 후 얻을 수 있는 가치를 최대화시키기 위한 절차로서 기존의 타당성 분석이나 가치공학과 다르다. 건축주 브리핑에 대한 이론을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 프로젝트 이전 단계의 건축주 브리핑은 건축주에게 무엇이 가치인가를 규명하는 과정이다. 따라서 기존의 가치공학과 같은 최적화 기법보다는 사회과학분야의 집단 의사결정이나 학습 이론에 더 기반을 두고 있다. 실무에 도입할 수 있는 방법 역시 다양한 가치를 외부화 시키고 이의 충돌을 조정해 가면서 공유하는 데 초점을 맞추고 있다.

둘째, 건축주 브리핑은 일회적인 활동이 아니라 프로젝트 전 과정에서 행해져야 한다. 필요기술, 전략브리핑, 프로젝트 브리핑, 세부 브리핑 및 접음 후 평가는 순환적으로 연결된다.

건축주 브리핑을 국내에서 수행하기 위해서는 학계에서 건축주의 본질 및 상황에 관한 연구를 수행한 후 건축주의 유형별로 적합한 브리핑 방법을 제안해야 한다. 실무에서 이들이 수행되기 위해서는 제도적으로 용역제공자간의 역할이 조정되어야 하고 건축주 브리핑에 별도의 비용을 지불하는 풍토도 조성되어야 할 것으로 보인다.

건축주 브리핑을 수행하는 건축주 혹은 이를 지원하는 용역 제

공사는 최적화에 집착하여 더 큰 가치를 달성할 수 있는 기회를 놓치는 우를 범하지 말아야 한다. 프로젝트 이전 단계에서는 프로젝트 자체 보다는 프로젝트 발주를 통해 건축주 자신의 사업에 어떠한 가치를 줄 수 있는지를 먼저 파악해야 한다. 이 과정에서 관련자들에게 지나친 기대를 심어주는 것도 피해야 한다.

본 논문에서는 건축주 브리핑의 이론적 배경 및 수행 방법을 중심으로 기술하였다. 국내 상황에 맞게 이를 수용해야 할 것으로 보이며 후속 논문에서는 이에 관한 사례를 발표할 계획이다.

참고문헌

1. Barrett, P. and Stanley, C. "Better Construction Briefing", Blackwell Science Ltd., Oxford, UK, 1999.
2. Blyth, A. and Worthington, J. "Managing the Brief for Better Design", Spon Press, London, UK, 2001.
3. Kelly, J. and Male, S. "Value Management in Design and Construction", E & Fn Spon, London, UK, 1993.
4. O'Reilly, J. J. N., Better Briefing Means Better Building, Building Research Establishment, Garston, 1987
5. Cherry, E. "Programming for Design", John Wiley & Sons, Inc., NY, US, 1999
6. CIB, Briefing the Team: A guide to better briefing for clients, Thomas Telford, London, 1997
7. Green, S., Beyond value engineering: SMART value management for building projects, International Journal of Project Management, 12(1), p.p.49-56, 1994
8. Connaughton, J. and Green, S. Value Management in Construction: A client's guide, CIRIA, 1996

Abstract

Building industry clients are suggested to clarify requirements and needs properly at the pre-project stage. According to these they can develop options to meet their needs with considering their resources and business case. At this stage, they make decisions while professionals in the industry are not involving. This process is called client briefing at the pre-project stage. However, client briefing is not a discrete process only conducted at this stage; various clients briefings should be performed over a project life cycle. The client briefing at the pre-project stage is more important than others as the value for the clients is clarified at this stage - they may not be satisfied for the project results even when the project is finished on time within budget if the value itself is incorrectly defined. Given that the client briefing is important as stated, this paper aims to review theory on clients briefing focusing those at the pre-project stage. As a part of research, a prototype workshop for client briefing is held and findings from it are summarized. Finally, suggestions for conducting client briefing in Korea are presented in terms of directions of relevant research, systems in the industry and points that clients or client briefing consultants should consider.

Keywords : Building Industry Client, Client Briefing