

건설이슈포커스

해외건설 계약 및 클레임 관리 실태와 대응 방안

2012. 9

김원태 · 이영환

■ 논의 배경	4
■ 글로벌 건설시장의 분쟁 발생 현황	5
■ 국내 건설업체의 해외공사 계약 및 클레임 관리 실태 조사	8
■ 국내 건설업체의 해외공사 클레임 사례 분석 및 시사점	14
■ 해외건설 계약 및 클레임 대응 방안	24
■ 맺음말	30

요 약

- ▶ 본고는 글로벌 건설시장의 분쟁 발생 동향을 살펴보고 국내 건설업체의 해외공사 계약 및 클레임 관리 실태 조사와 사례 분석을 통해 대응 방안을 제시하고자 함.
- ▶ 2011년 글로벌 건설시장에서 발생한 분쟁의 평균 금액은 367억원이며 평균 분쟁 해결 기간은 10.6개월로 산정됨.
 - 특히, 우리나라 건설업체의 진출이 활발한 중동 지역의 건설 분쟁 규모는 평균 1,296억원이며, 아시아 지역의 경우 평균 605억원에 달함.
- ▶ 국내 건설업체가 해외공사 수행시 직면하게 되는 클레임 및 분쟁 규모는 계약금액 대비 2~5% 수준이며, 10%를 초과하는 사례도 빈번히 발생하고 있음.
 - 2~5%대의 클레임 규모란 당해 사업의 원가율이나 수익성을 결정하는 수준인 동시에 심각한 경우 기업의 생존까지 위협할 수 있음.
- ▶ 해외공사에서의 클레임 및 분쟁 관련 관리 역량의 중요성에도 불구하고, 국내 업체의 계약 관리 수준은 아직까지 초보 단계인 것으로 평가되고 있음.
 - 국내 건설업체는 해외공사에서 △적절한 계약 행정의 실패, △계약도서의 불명료성, △공기 연장의 승인 및 관련 보상 거부, △당사자간 이해 충돌, △불완전한 설계 정보 및 발주자의 요구 조건, △발주자가 부과한 변경, △계약자에 대한 비현실적인 리스크 전가 등의 사유와 관련한 다양한 분쟁 사례를 실제 경험하고 있는 것으로 확인됨.
 - 해외공사 수행자들은 클레임 제기 및 분쟁 해결 과정에서 전반적으로 불만족하고 있었는데 △클레임 및 분쟁과 관련한 계약관리 전문 지식 및 참조 자료의 결여, △현장 차원의 준비 및 대응 미흡, △본사 차원의 지원 및 협조 부족 등이 문제점으로 지적됨.
- ▶ 향후 건설업체는 해외공사의 수주에서부터 완공 시점까지 전사적 차원의 계약관리 체계를 구축하여 클레임에 능동적으로 대응할 필요가 있음.
 - 입찰 시점에서 사업수행 조건과 계약 요건에 대한 철저한 사전 검토가 필수적이며, 규명한 리스크를 계약 조항에 반영하거나 투찰가격에 원가화하는 것이 요구됨.
 - 해외공사의 영업팀과 현장팀의 단절을 극복하기 위해, 현장 개설 시점에 수주 및 계약 담당 직원을 현장에 투입하여 중점 관리 항목의 전파와 교육을 실시해야 함.
 - 당해 사업 차원의 계약 및 클레임 관리 전략의 수립이 요구되며, 필요시 사업 초기부터 계약관리 전담 직원을 배치하여 분쟁 당사자와의 적극적인 대응이 필요함.
 - 본사 차원에서는 주력 공종별로 계약관리 업무의 수행 매뉴얼이나 관리 절차를 개발하여 현장에 적용할 필요가 있음.
 - 산업 차원에서는 해외 건설시장의 진출 권역 또는 국가별 클레임 관련 자료의 축적 체계를 구축하는 방안도 검토가 필요함.

I. 논의 배경

- 최근 해외건설 수주 신기록 달성 하에서도 저가 수주 등의 문제로 사업의 수익성 논란은 물론이고 향후 분쟁 발생 소지의 문제가 제기되고 있음.
- 해외건설협회의 자료¹⁾에 따르면, 2000년 이후 10여 년 간 수행한 해외사업 중에서 대형 건설업체의 약 20%와 중소형 건설업체의 약 30%가 수익을 창출하지 못하는 적자공사인 것으로 파악됨.
- 동일한 자료에서는 국내 건설기업들이 해외사업 진출시 겪는 가장 큰 장애요인으로 계약 및 클레임과 관련한 사안²⁾을 지적함.
- 건설업체의 수익성 보장은 물론이고 기업의 생존까지도 위협할 수 있는 해외공사에서의 클레임 및 분쟁³⁾을 포함한 전반적인 계약관리 실태를 재진단해야 하는 시점임.
- 입찰에서부터 완공시점에 이르기까지 주도면밀한 계약관리 업무가 수행되어야 하나, 아직까지 해외공사의 계약 및 클레임 관련 업무를 안일하게 처리하는 경향이 있음.
- 국내의 수직 종속적 계약 문화와 관행에 익숙한 건설업체들은 해외공사에서 분쟁을 예방할 수 있는 계약조항의 사전 검토가 미흡하거나 근거 자료의 미확보 등으로 정당한 권리 주장을 못하고 있음.
- 본고는 국내 건설업체의 해외공사 수행시 가장 취약한 부문 중 하나로 평가되는 계약 및 클레임 관리 업무에 대한 평가와 대응 방안을 제시하고자 함.
- 글로벌 건설시장의 권역별 분쟁 발생 규모, 해결 수단, 발생 원인 등을 해외 문헌 자료를 통해 고찰함.
- 해외건설사업의 수행 실적이 많은 국내 대형 건설업체의 관련 실무자 및 계약관리 전문가와의 면담조사와 실제 발생한 클레임 사례 분석 등을 통해 국내 건설업체의 해외공사 계약 및 클레임 관리 대응 방안을 제시함.

1) 해외공사 수행매뉴얼 작성연구, 연세대학교·해외건설협회, 국토해양부, 2010.12, pp.16~20.

2) 해외시장 진출을 노리는 건설기업들은 계약서 작성 및 계약조항 검토, 공기 지연 등에 따른 클레임, 협약서 및 MOU 등 서류 작성, 입찰 준비 등에 대한 자문을 요청하고 있음.

3) 국내의 경우 클레임과 분쟁을 구분하지 않고 통상적으로 분쟁이란 용어로 사용되고 있으나, 협의의 클레임(claim)이란 '일방 계약 당사자의 권리 주장 또는 신청'으로, 계약 당사자간 권리의 주장 및 반박을 제기하는 시점을 '클레임 단계'로 볼 수 있음. 이에 반해 분쟁(dispute)이란 계약 당사자간 클레임 사안에 대해 합의 도출이 불가능한 경우 조정, 중재, 소송 등 "제3자가 개입되어 문제를 해결"하는 단계임. 본 연구에서는 클레임을 광의의 의미로 해석하여 클레임과 분쟁을 포괄하는 용어로 사용함.

II. 글로벌 건설시장의 분쟁 발생 현황⁴⁾

□ 2011년 글로벌 건설시장의 분쟁 규모 : 평균 367억원, 10.6개월 소요

- EC Harris社⁵⁾가 발표한 자료에 따르면, 2011년 건설 분쟁(dispute)의 평균 금액은 미화 32.2백만 달러(한화 367억원)에 달하며, 분쟁 해결에 소요되는 평균 기간은 10.6개월인 것으로 조사됨(<표 1> 참조).
- 2011년도는 2010년도 대비하여 건설 분쟁의 평균 금액이 약 8% 줄었으나, 분쟁 해결에 소요된 기간은 16% 증가
- 분쟁의 해결 기간 측면에서는 미국이 가장 장기간인 14.4개월, 영국이 가장 단기간인 8.7개월이 소요
- 건설사업의 규모 및 복잡성이나 선호하는 분쟁 해결 수단 등에 따라 각 지역별 분쟁 발생 규모나 해결에 소요되는 기간은 상이한 양상

<표 1> 글로벌 건설시장의 분쟁 발생 평균 금액 및 분쟁 해결 기간

지역	분쟁 규모(US\$ 백만)		분쟁 기간(개월)	
	2011년	2010년	2011년	2010년
영국	10.2	7.5	8.7	6.8
유럽	35.1	33.3	11.7	10
중동	112.5	56.3	9	8.3
아시아	53.1	64.5	12.4	11.4
미국	10.5	64.5	14.4	11.4
글로벌 평균	32.2	35.1	10	9.1

자료 : Global Construction Disputes ; Moving in the Right Direction, EC Harris, p.3.

- 2011년의 각 지역별 분쟁 금액 규모를 비교하면, 영국과 미국을 포함한 건설 선진국의 분쟁 규모는 중동과 아시아 지역에 비해 상대적으로 작은 것으로 나타남.
- 글로벌 건설시장의 주요 권역 중 아시아와 미국의 분쟁 평균 금액은 하락했지만, 중동과 영국을 포함한 유럽은 상승
- 계약관리 측면에 있어서 상당한 경험과 전문가를 갖춘 선진국의 경우 분쟁의 사전적인 예방을 통해 분쟁 발생 피해를 최소화하는 것으로 풀이됨.

4) 본 장은 Global Construction Disputes : Moving in the Right Direction, EC Harris(www.echarris.com) 자료를 토대로 작성된 것으로, 해외건설시장의 전반적인 분쟁 발생 동향과 추세를 살펴보는 목적이며 조사 결과치의 일반화에는 유의해야 함.

5) EC Harris社는 글로벌 건설 컨설턴트 전문 그룹으로서 19,000여 명의 직원이 세계 약 70개국에서 활동하고 있으며, 2008년 기준으로 영국 내에서 Top 100 Quantity Surveyors 랭킹에서 1위를 차지한 바 있음.

- 분쟁의 해결 방식⁶⁾ 측면에서는 계약 당사자간의 협상을 가장 많이 활용하며, 그 다음으로 조정, 중재, 재결, 소송의 순으로 나타남.
- 2011년도 글로벌 건설시장의 주요한 분쟁 발생 사유는 1) 적절한 계약행정의 실패, 2) 계약 도서의 불명료성, 3) 공기 연장에 대한 잠정적인 승인 거부 또는 관련 보상에 대한 거부, 4) 관련 당사자간 이해 충돌, 5) 불완전한 설계 정보 또는 발주자의 요구 조건 등으로 파악됨.

□ 중동 건설시장의 분쟁 규모 : 평균 1,296억원, 9개월 소요

- 국내 건설업체의 주 진출 지역인 중동의 2011년 평균 분쟁 금액은 미화 112.5백만 달러(한화 1,296억원)로 조사돼 2010년의 미화 56.25백만 달러에 비해 2배 이상 증가
- 2011년에 EC Harris社가 처리한 중동지역의 분쟁 사건 중 최대 규모는 미화 3억 5,000만 달러(한화 4,033억원)에 이름.
- 2011년 중동 지역의 분쟁 해결에 소요되는 평균 기간은 2010년도에 비해 다소 늘어난 9개월이지만, 조사된 전 지역 중 영국을 제외하고 가장 짧음.
- 중동 지역에서 나타난 분쟁 규모의 가파른 증가 배경으로는 시기적 요인, 풍부한 유동성, 분쟁 해결 조직의 등장 등이 지적됨.
- 시기적으로 중동에서 집행되고 있는 다수의 건설 프로그램은 완공 시점에 있으며, 계약 당사자들은 개별 입장을 정리하여 사업 말기에 분쟁을 가시화
- 중동 발주자들은 대개 풍부한 오일 머니를 소유하고 있기 때문에, 계약 상대방은 발주자의 자금 유동성 여력을 믿고 클레임을 제기하는 경우가 많음.
- 다수의 분쟁 해결 관련 위원회나 권위 있는 중재 센터가 중동지역에 설립⁷⁾되는 등

6) - 협상(negotiation) : 제3자의 개입 없이 계약 당사자간의 자율적인 협상에 의한 분쟁 해결 방식
 - 조정(mediation) : 제3자인 조정자의 지원을 받으며 계약 당사자간의 협상을 통한 분쟁 해결 방식으로 단기간이 소요
 - 재결(adjudication) : 제3자인 재결인이 잠정적인 구속력을 갖는 판정을 내리도록 의뢰하며 FIDIC의 경우 84일이 소요
 - 중재(arbitration) : 제3자인 중재인을 선정하여 구속력이 있는 판정을 의뢰하는 방식으로 사안에 따라 장기간이 소요
 - 소송(litigation) : 법정에 민사 소송을 제기하는 분쟁 해결 방식으로 가장 긴 시간이 소요
 7) 두바이는 세계 중재의 허브 도시로 부상하고 있으며, 걸프 국가 정부의 뉴욕협약(New York Convention)의 지지와 적용은 중재 판정에 불복하는 분쟁 당사자가 중재판정 결과를 거부할 수 없도록 규제하고 있어서 궁극적으로 중재판정의 실효성을 높여 주고 있음.

분쟁 해결 방식에 대한 성숙도와 관련 기관에 대한 신뢰성이 제고

- 중동지역에서 가장 많이 선호하는 분쟁 해결 방식은 중재인 것으로 나타났으며, 그 다음으로 분쟁 당사자간의 협상과 재결 등이 있음.
- 걸프 지역에서의 건설 사업은 다수의 주체들이 관여하게 됨에 따라, 강하고 독립된 제 3자적 목소리가 필요할 경우 재결 방식에 대한 선호도가 상승
- 중동지역의 분쟁이 발생한 근본 사유는 1) 적절한 계약행정의 실패, 2) 불완전한 설계 정보 또는 발주자의 요구조건, 3) 발주자가 요청한 변경, 4) 공기 연장에 대한 잠정적인 승인 거부 또는 관련 보상에 대한 거부, 5) 발주자로부터 계약자에 대한 비현실적인 리스크 전가 순으로 조사됨.

□ 아시아 건설시장의 분쟁 규모 : 평균 605억원, 12.4개월 소요

- 우리나라 건설기업의 해외건설 수주 규모 측면에서 두 번째 권역인 아시아의 2011년도 평균 분쟁 금액은 미화 53.1백만 달러(한화 605억원)로 2010년의 미화 64.5백만 달러에 비해 18% 감소한 것으로 나타남.
- 아시아 지역에서 분쟁 규모가 줄어든 배경으로 지배적 요인들을 특정할 수는 없으나, 관련 당사자간 협상이나 조정과 같은 분쟁 해결을 위한 사전적인 노력이 분쟁 규모의 축소에 기여한 것으로 풀이됨.
- 분쟁 당사자들이 가급적 분쟁 초기에 구조화된 협상과 중재를 통해 해결함으로써, 분쟁 제기 비용을 줄이는 동시에 투입되는 시간 및 인력 자원을 축소시킴.
- 분쟁 규모의 감소에도 불구하고, 아시아 지역에서의 2011년도 발생한 분쟁 해결에는 평균 12.4개월이 소요된 것으로 조사되어 2010년(11.4개월)에 비해 9% 증가한 것으로 나타남.
- 아시아 지역의 분쟁 해결 기간의 증가 원인으로는 가용한 중재인이나 변호인들의 부족 현상과 분쟁 관련 증빙 자료의 확보에 장기간이 소요된 것 등을 들 수 있음.
- 싱가포르, 홍콩, 말레이시아 등의 국가에서 신속한 분쟁 해결 방식을 제도화 및 법제화하는 긍정적 신호는 분쟁 기간 단축에 기여할 수 있을 것으로 전망

- 아시아 지역의 분쟁 발생 사유는 1) 공기 연장에 대한 잠정적인 승인 거부 또는 관련 보상에 대한 거부, 2) 발주자로부터 계약자에 대한 비현실적인 리스크 전가, 3) 관련 당사자간의 이해 충돌, 4) 입찰 단계에서 정의된 비현실적인 공사 기간 설정, 5) 불완전한 설계정보 또는 발주자 요구조건 등의 순으로 지적됨.

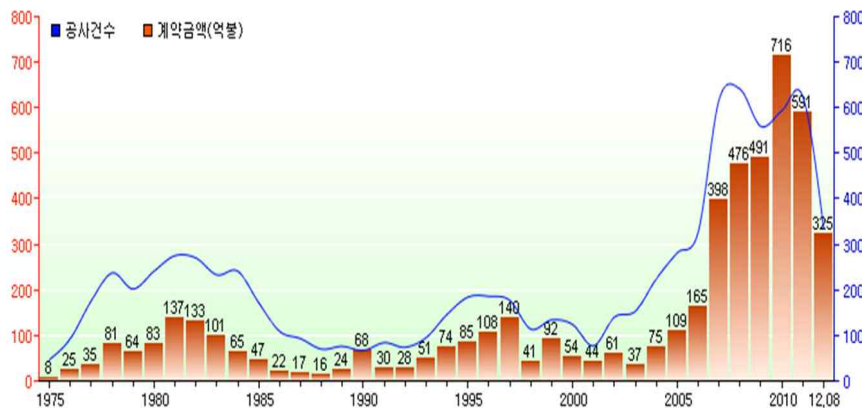
III. 국내 건설업체의 해외공사 계약 및 클레임 관리 실태 조사

1. 우리나라 해외건설 진출 현황

□ 2007년부터 급증한 수주물량의 계약 및 클레임 관리 난항 우려

- 우리나라는 최근 해외공사 누계 실적 5,000억 달러(한화 564조)를 돌파하는 위업을 달성하였으며, 특히 지난 2007년부터 6년 간 고공행진을 유지하고 있음.
- 1965년 태국 고속도로 공사의 수주 이래 해외공사 누계 계약 건수는 8,700여 건이며 누계 계약 금액은 5,120억 달러를 기록(2012년 6월 30일 기준)
- 해외수주 실적은 2007년 이후 가파른 상승세를 보이고 있으며, 2007년부터 2012년까지 누계 실적은 2,993억 달러로 전체 누계 실적 대비 58.4%의 비중을 차지

<그림 1> 국내 건설업체의 연도별 해외공사 계약 현황



자료 : 해외건설종합정보서비스, <http://www.icak.or.kr>.

- <표 2>의 해외건설시장 상위 20개 건설업체들의 진출 현황에서 보는 바와 같이, 최근 들어 소화해야 하는 공사 물량이 급증하고 있음.
- 업체별 총 계약누계 대비 최근 3년간 계약실적은 건수 기준으로 평균 28.9%, 계약금액 기준으로는 평균 46.4%를 차지
- 업체별 총 계약누계 대비 2012년 하반기에 시공 중인 공사의 비중은 건수 기준으로 평균 37.8%이었으며, 50%가 넘는 업체도 1/3을 차지
- 급증한 해외수주 물량을 소화할 수 있는 전문 인력과 수행 경험 부족이 클레임으로 이어질 경우, 그 파급 규모는 최소 수조원에 이를 수 있을 정도로 막대함.
- 입찰 및 계약 단계에서 걸러지지 못한 리스크가 계약 집행 단계인 시공 과정에서 노출될 개연성이 높으므로, 이에 대한 적절한 대응책 마련이 필요한 시점

<표 2> 해외건설 상위 20개 업체들의 계약 현황

해외공사 진출 업체명	계약 누계 현황		최근 3년간 계약 현황 (10년 1월~12년 7월)		2012년 하반기 공사	총 계약누계 대비 최근 3년간 계약 건수	총 계약누계 대비 최근 3년간 계약 금액	총 계약누계 대비 2012년 하반기 시공 건수
	건수 [1]	금액 [2]	건수 [3]	금액 [4]	건수 [5]	비율 [3]/[1]	비율 [4]/[2]	비율 [5]/[1]
현대건설	739	85,005,547	47	17,891,605	88	6.4%	21.0%	11.9%
삼성ENG	103	33,844,281	32	15,045,284	49	31.1%	44.5%	47.6%
GS건설	167	35,981,673	32	12,025,875	48	19.2%	33.4%	28.7%
포스코건설	152	16,179,762	61	11,076,621	76	40.1%	68.5%	50.0%
대림산업	353	30,135,140	21	10,634,212	38	5.9%	35.3%	10.8%
한화건설	17	11,613,402	8	9,826,907	9	47.1%	84.6%	52.9%
두산중공업	61	24,197,172	10	8,720,760	29	16.4%	36.0%	47.5%
대우건설	403	41,706,119	23	8,666,532	42	5.7%	20.8%	10.4%
현대ENG	72	10,307,748	38	8,455,300	46	52.8%	82.0%	63.9%
삼성물산	296	22,615,681	25	7,885,417	42	8.4%	34.9%	14.2%
SK건설	120	22,254,510	23	6,442,144	34	19.2%	28.9%	28.3%
현대중공업	56	21,950,072	10	6,042,016	19	17.9%	27.5%	33.9%
STX중공업	10	3,594,824	8	3,379,794	10	80.0%	94.0%	100.0%
STX건설	40	4,235,574	16	2,285,352	12	40.0%	54.0%	30.0%
롯데건설	143	3,749,530	22	1,436,680	32	15.4%	38.3%	22.4%
현대엔코	115	3,417,506	47	1,017,469	25	40.9%	29.8%	21.7%
대경ENG	1	1,000,000	1	1,000,000	1	100.0%	100.0%	100.0%
쌍용건설	139	8,812,100	11	961,485	17	7.9%	10.9%	12.2%
원건설	5	1,307,651	1	940,462	3	20.0%	71.9%	60.0%
경남기업	176	6,539,804	6	798,711	18	3.4%	12.2%	10.2%
소계	3,168	388,448,096	442	134,532,626	638			
평균						28.9%	46.4%	37.8%

자료 : 해외건설종합정보서비스, <http://www.icak.or.kr>.

8) 2007년부터 2012년 상반기 계약 누계 실적인 2,993억 달러 중에서 5%가 잠재된 클레임 대상이라고 가정할 경우, 약 150억 달러 (한화 17조원) 규모의 분쟁이 예측될 수 있음. 또한 연평균 600억 달러의 수주를 기준으로 5%의 잠재된 클레임 대상 규모는 30억불(한화 3조 4천억원)로 추정할 수 있음.

2. 국내 업체 해외건설 계약 및 클레임 관리 실태 조사

□ 조사 개요⁹⁾

- 해외건설시장 경험이 많은 대형 건설업체 소속 해외공사 유경험자와 클레임 및 계약 관리 전문가와의 면담을 통해 실태조사를 수행함.
- 해외공사의 클레임 및 분쟁 해결 과정을 포함한 전반적인 계약관리 실태를 파악하고 그 대응 방향을 모색하는 것을 목적으로 실시
- 해당 해외공사의 시설물, 발주 국가, 발주 기관, 계약 조건 등에 따라 클레임 및 분쟁의 발생 및 해결 과정은 상이하므로 일반화에는 무리가 있지만, 전반적인 계약관리 실태를 파악하는 데 의미를 둠.

□ 국내 업체의 해외공사 클레임 발생 실태 : 계약금액 대비 2~5% 규모

- 해외공사의 총 계약금액 대비 제기된 클레임 금액의 평균적인 비중은 약 2~5% 수준이며, 이 중 10%를 초과하는 사례도 빈번히 발생하고 심각한 경우 계약금액의 50%에 육박하고 있는 것으로 파악됨.
- 최근 경쟁적인 수주 환경에서 국내 업체들이 해외공사에서 기대할 수 있는 수익률¹⁰⁾이 상대적으로 저하되고 있음을 고려할 경우, 평균 2~5%대의 클레임 규모는 당해 사업의 수익성에 직결될 수 있는 문제로 이해할 수 있음.
- 국내 업체가 해외공사에서 제기할 수 있는 잠재된 클레임의 평균 건수는 사업의 특성별로 편차가 매우 심하며, 적게는 10여 건에서 많게는 100여 건에 달함.
- 제기된 클레임들은 대부분 계약 당사자간의 협상에 의한 방식으로 해결되고 있고, 이중 극히 일부만이 중재 및 소송으로 이어지고 있는 것으로 조사됨.
- 95% 이상의 클레임 사안은 현장차원에서 당사자간의 협상방식으로 타결되지만, 조

9) 본 계약 및 클레임 실태조사는 해외건설시장의 진출 실적인 많은 국내 대형 건설업체들의 해외공사 관련 담당직원(해외영업, 해외건설, 해외공무, 해외법무) 및 계약관리 전문가 10여 명과 면담한 결과를 토대로 정리한 것으로, 면담자의 개인적 경험과 판단이 종합적으로 반영된 것임.

10) 관련 연구에 따르면 국내 대형 건설업체들의 해외공사 평균적인 수익률은 평균 3~7% 수준이었으며, 국내 중소기업들의 해외공사 평균적인 수익률은 4~5%수준인 것으로 조사된 바 있음(전계서, pp.11~13).

- 정, 중재, 소송으로 인한 해결은 소수에 불과
- 많은 비용과 장기간이 소요되는 중재 및 소송 빈도가 낮은 것은 긍정적인 일 수도 있지만, 우리나라 건설업체가 해외공사에서 보다 적극적인 형태의 권리 주장이나 침해된 권리의 확보 노력이 미흡한 것으로도 해석될 수 있음.
- 해외공사에서 분쟁이 발생하고 있는 주요 사업 유형은 국가 및 공중을 불문하고 다양한 양상을 보이고 있음.
- 현재 국내 업체의 해외건설시장 진출은 산업·환경 플랜트 사업부문이 다수를 차지하고 있지만, 해외공사에서 클레임은 건축과 토목을 포함한 모든 공종에서 발생
- 중동과 아시아에서 분쟁의 발생 빈도가 높게 나타났지만, 이는 지역적 특색이라기보다 우리나라 업체들의 진출이 많은 국가이기 때문인 것으로 해석됨.
- 해외공사에서 계약 주체간 권리와 책임을 규정하는 계약문서의 양식은 국가, 공중, 발주기관 등에 따라 달라질 수 있으나, 건축 및 토목 공종의 경우 FIDIC¹¹⁾의 표준계약 양식이, 산업·환경 플랜트의 경우 FIDIC 기반의 발주기관 자체 양식이 주로 활용됨.
- 발주기관이 제시한 자체양식이 활용되는 경우 상당한 계약 집행상의 리스크가 시공자에게 전가되거나 불공정한 독소조항이 포함된 경우도 많은 것으로 지적
- 해외공사의 분쟁 발생시 청구하는 주요한 클레임 비용 항목은 현장에서 투입되는 직접비뿐만 아니라 간접비와 본사 관리비 및 수익을 포함하는 경우도 있음.
- 즉, 추가 또는 증가된 직접비(노무, 재료, 장비 등), 현장 부대 경비, 본사 일반관리비, 이자 및 자금 조달 비용 등을 포함하며, 사안에 따라 수익 부문까지 청구

□ 국내 업체의 해외공사 클레임 발생 유형 및 원인

- 해외공사에서 클레임을 제기하는 주요 주체는 발주자, 시공사, 하도급자 등이 있음.
- 시공자의 대(對)발주자 클레임, 발주자가 시공자를 상대로 제기하는 역(逆)클레임, 하

11) Federation Internationale Des Ingerieurs-Conseils(FIDIC, International Federation of Consulting Engineers, 국제 컨설팅 엔지니어 연맹)은 국제적으로 가장 인지도가 높은 국제표준계약서로 활용되는 서식들을 제공하고 있음. 글로벌 건설시장의 주요 국제기관인 세계은행(The World Bank)과 아시아개발은행(Asian Development Bank) 등에서도 FIDIC을 활용하고 있으며, 발주기관의 자체 계약양식도 FIDIC에 기반하거나 참조한 경우가 많음.

도급자의 대(對)시공사 클레임 등

- 특히 시공자를 대상으로 제기하는 하도급자의 클레임 청구가 빈번해지고 있는데, 지역 하도급업체와의 계약관리가 부실한 경우가 많은 것으로 지적
- 해외공사에서 클레임을 제기하는 주요 근거로는 계약문서와 설계도서, 관련 법령 및 제도, 발주자 및 발주자 대리인의 지시 등이 있음.
- 계약문서는 클레임을 제기하는 가장 중요한 근거가 되며, 관련 법령의 재개정에 따른 변경사항, 발주자가 요구하거나 지시한 변경 사안에 근거한 클레임 청구가 발생
- 입찰 단계에서는 입찰 안내서 검토 미흡, 부적절한 현장 조사 및 현장 정보 부족, 부실한 입찰 서류 준비 및 제출, 입찰 가격 산정상의 견적 오류 및 누락 등의 문제가 발생함.
- 국내 업체간 경쟁이 치열해짐으로 인해 수주 우선주의적 입찰 행태로 사업 수행 조건, 사업 집행 역량, 잠재된 리스크 등을 고려하지 않은 무분별한 입찰 참여와 저가 투찰 관행이 다수 발생하고 있는 것으로 파악
- 계약 단계에서는 계약문서의 부실 검토, 불공정한 계약(독소 조항 포함) 체결, 모호한 계약 조항으로 인한 해석 충돌 등이 발생하고 있었음.
- 이러한 문제의 근본 요인으로는 계약행정의 부실과 해외공사의 계약 전문가 부족 등이 문제점으로 지적됨.
- 시공 및 시운전 단계에서는 다양한 원인들이 지적되고 있는데, 인허가 지연으로 인한 착공 지연, 설계도서의 공급 및 승인 지연, 저품질 설계도서(설계 오류 및 누락)에 따른 시공 차질과 재시공, 사전 시공 계획 및 준비 미비, 해외공사의 시공 관리 역량 부족, 기자재 장비의 구매 및 반입 지연 및 차질, 전쟁이나 파업 등 불가항력적 사안 발생, 예측하지 못한 현장 상황(지반 조건 상이 등)의 변경 등이 있었음.
- 해외공사 담당자들은 해외 사업의 수행 경험 부족과 전문 인력 부족 등으로 인한 시공 관리 역량의 부족 문제를 매우 심각하게 받아들이고 있었음.
- 국내와 해외의 건설사업 수행체계나 업무 관행상의 호환성 부족으로 인하여 해외공

사의 경우, 지역 하도급자 선정에서부터 제3외국인 노무자 수급 등에 있어 취약점이 다수 존재

□ 국내 업체의 해외공사 계약관리 체계 및 클레임 대응 방식

- 해외공사에서 계약관리 및 클레임 사안을 처리하는 주요 담당자는 현장 직원(공무 및 관리 담당자)이 90% 이상이었음.
- 현재 해외공사의 클레임 및 분쟁 해결의 담당자는 개별 현장 차원에서 일부 부서(공무 내지는 관리 담당)의 고유 업무로만 인식되는 경우가 많음.
- 본사 인력(계약 및 리스크 관리 담당) 지원을 받는 경우는 실제 분쟁이 상당 부분 진행된 시점에서 단순 법적 검토 업무 수준에 그치는 경우가 다수
- 특히 소수의 대형 건설업체를 제외하고는 현장차원에서 외부 클레임 및 계약관리 전문가를 활용하는 경우는 거의 없었음.
- 해외공사에서 클레임 제기 및 분쟁 해결 과정에 대한 만족도를 묻는 질문에, 대부분의 면담자는 ‘불만족’하고 있다는 입장을 피력함.
- 불만족하고 있는 이유에 대해서는 클레임 및 분쟁 관련 전문 지식 결여, 현장 차원의 준비 및 대응 미흡, 본사 차원의 지원 및 협조 부족 등을 지적
- 궁극적으로 해외공사에서 계약 및 클레임 관리 역량이 아직까지는 부족하다는 것이 해외공사 담당자 및 계약관리 전문가들의 공통적인 의견
- 클레임 및 분쟁을 가장 효율적으로 관리하기 위한 중점 관리 단계를 묻는 질문에는 입찰 단계, 계약 단계, 시공 단계가 모두 중요한 것으로 조사되었음.
- 효율적인 계약 및 클레임관리를 위해서는 어느 특정 시점의 관리차원이 아니라 사업의 수주에서부터 사업의 완료시점까지 전 기간에 걸친 체계적인 준비와 대응이 필요
- 입찰단계에서는 면밀한 입찰 안내서 검토가 필요하며, 최소한의 수익성이 보장될 수 있도록 당해 사업에 관계된 리스크 규명 작업을 수행해야 하며, 관련 리스크를 원가화하여 입찰가에 반영하는 것이 요구됨.
- 계약단계에서의 계약문서의 작성 및 검토 업무는 클레임 및 분쟁에 관한 가장 중요한 업무이지만, 국내의 경우 해외 계약 관련 전문지식과 경험을 보유한 전문인력의

부족 등으로 만족스러운 업무 수행이 이뤄지지 않고 있음.

- 시공단계에서 공사 실적 및 클레임 증빙 자료 관리 업무, 발주자 관리 및 우호적 관계 형성, 적시 클레임 검토 및 제기 업무, 정확한 손실 측정 및 금액 청구 업무 등이 적절히 수행되어야 하는 것으로 지적

IV. 국내 건설업체의 해외공사 클레임 사례 분석 및 시사점

- 앞서 EC Harris社가 지적인 분쟁 발생 사유¹²⁾를 기준으로 국내 건설업체가 해외시장에서 경험하고 있는 클레임 제기 및 분쟁 발생 사례¹³⁾를 살펴보면 아래와 같음.

1. 국내 업체의 해외공사 클레임 발생 사례 분석

□ 사례 1 : 적절한 계약관리 실패 - 조달 물품의 인도조건 미확인

- 본 사례는 국내 건설업체가 중동 지역에서 설계-구매-시공관리(E-P-CM¹⁴⁾) 방식으로 수행한 플랜트 건설사업 과정 중 적절한 계약관리에 실패하여 발주자로부터 역(逆)클레임을 제기 받은 경우임.
- 계약자는 계약서상의 규정된 조건을 기준으로 품목과 규모에 따라 선적 방식을 결정해야 하지만 운송조건 및 운송방식을 제대로 파악하지 못하였고, 발주자는 운임 비용 보상 관련 역클레임을 계약자에게 제기함.
- 계약자와 발주자 간 운임을 반반씩 분담해야 한다는 발주자의 주장이 인정되어 운임의 절반을 계약자가 부담하게 됨.
- 본 사업은 계약자가 설계, 구매, 공사과정의 감독과 훈련을 책임지는 E-P-CM 방식으로 수행된 관계로 물품의 구매 및 조달에 관한 역무를 계약자가 수행함.

12) 1) 적절한 계약행정의 실패, 2) 계약도서의 불명료성, 3) 공기 연장에 대한 승인 거부 또는 관련 보상 거부, 4) 관련 당사자간의 이해 충돌, 5) 불완전한 설계정보 또는 발주자의 요구조건, 6) 발주자가 요청한 변경, 7) 발주자로부터 계약자에 대한 비현실적인 리스크 전가 등.

13) IV장의 클레임 사례 조사는 국내 건설업체 소속 해외공사 유경험자 및 계약관리 전문가와의 면담 과정에서 취한 자료를 토대로 분석된 것임.

14) Engineering-Procurement-Construction Management.

- 물품의 운송 방식은 본선인도조건¹⁵⁾(Free On Board, FOB)으로 운송상의 운임 및 보험 등은 발주자가 책임을 지는 방식이지만, 계약자는 발주자가 부담해야 할 운임 관련 비용을 최소화해야 할 의무가 있음.
- 계약자는 벌크선으로 운송해야 할 조달 물품을 일반화물선(컨테이너선)으로 선적함으로써 과도한 운임이 발생하였음.

- 당시 계약조건에 의하면 계약자는 조달 물품에 대하여 정확한 정보를 발주자에게 제공해야 하는 책임이 있으나 이 역시 소홀히 하였음.
- 계약자의 귀책사유로 인해 조달 물품의 인도 방식을 잘못 적용함으로써 발생한 비용에 대해 책임질 수밖에 없는 상황
- 조달 물품의 운송 조건 확인과 운송 방식에 대한 결정은 가장 기초적인 형태의 계약관리 업무이므로, 이에 대한 관리 부실은 부당한 운임 부담으로 이어질 수 있음을 주지해야 함.

□ 사례 2 : 계약도서의 불명료성 - 예비 부품공급에 대한 모호한 정의

- 본 사례는 중동 지역의 플랜트 건설사업에서 계약도서의 불명료성으로 인해 발주자로부터 역(逆)클레임을 제기 받은 경우임.
- 시공자는 계약서에 첨부되어 있는 예비 부품목록상의 물품을 공급할 계획이었으나, 예비부품의 공급물량과 금액산정에 대한 분쟁이 발생함.
- 본 사업에서 계약상의 예비 부품공급에 대한 정의는 “*예비준공증명서(Preliminary Acceptance Certificate) 발급 후 2년 간의 조업에 필요한 충분한 예비부품을 공급하되 양사가 사전 협의하여 확정한다*”로 규정
- 계약조건에는 ‘충분한’과 같은 발주자의 자의적 해석이 가능한 용어는 배제해야 함에

15) - 본선인도조건(Free on Board, FOB) : 매도인이 선적항의 본선난간 통과시 인도하고, 그 이후 매수인이 그 지점으로부터 물품의 멸실 또는 손상의 모든 비용과 위험을 부담

- 운송료포함인도조건(Cost and Freight, CFR) : FOB + 해상운송운임 추가(보험료 추가되지 않음)

- 운송보험료포함인도조건(Cost, Insurance and Freight, CIF) : FOB + 운임 (단 도착지 하역료는 매수인 부담) + 보험료

- 운송보험료지급인도조건(Carriage and Insurance Paid to, CIP) : CIF + 도착지 하역료 + 현장 운송비

도 불구하고, 이러한 용어가 사전에 검토되거나 명료화되지 못한 것임.

- 계약서에 첨부하는 예비부품 목록에 단순히 항목 및 수량만 정리하는 것이 아니라 공급 금액까지 함께 제시 필요
- 즉, 자의적 해석이 가능한 문구를 대신하여 금액을 특정하여야 추후 당사자간의 이견 발생을 최소화하는 것이 가능
- 예비부품뿐만 아니라 시운전 단계에 요구되는 각종 실험 및 시험에 소요되는 소모품 공급과 관련한 비용 부담 주체에 대해서도 계약 당사자간 사전 합의가 필요함.
- 참고로 향후 계약조건에 세계은행의 계약조건¹⁶⁾ 반영 여부 검토 필요

□ 사례 3 : 공기 연장에 대한 승인 거부 또는 관련 보상 거부

- 본 사례는 아시아 지역의 설계-구매-시공 턴키(E-P-C, Turnkey¹⁷⁾) 방식으로 수행한 플랜트 건설사업에서 발주자가 공기 연장에 대한 승인을 거부한 경우임.
- 계약자는 발주자측 대리인인 엔지니어에게 공사 초기부터 제출되었던 설계서 및 공문 등에 대한 검토와 승인이 지연되어 7개월의 공기연장을 요청함.
- 계약자는 발주자와 공정회의를 통해 공기연장의 사유와 공기연장 기간에 대해서 지속적으로 요구한 바 있음.
- 엔지니어는 계약자가 궁극적으로 승인을 득해야 할 책임이 있으며 클레임 통보(claim notice)를 계약조건상에 지정된 기일 이내에 제출하지 않았으므로 당해 클레임은 인정할 수 없다고 주장
- 당해 사업의 계약조건에 명시된 클레임 통지기한에 부합하게 계약자의 클레임 통지 여부가 추후 조정 및 최종 판정 결과에 중요한 판단 근거로 사용될 수 있음.
- 표준계약서식으로 통용되는 FIDIC¹⁸⁾의 경우, 클레임 사안의 발생 혹은 인지하였던

16) 25.1.2 The Employer shall supply the operating and maintenance personnel and all raw materials, utilities, lubricants, chemicals, catalysts, facilities, services and other matters required for Commissioning (발주자는 시운전에 요구되는 운전 및 유지관리 직원과 모든 원재료, 실용품, 윤활제, 화학약품, 촉매제, 시설물, 서비스, 그리고 기타 수단을 제공하여야 한다).

17) Engineering-Procurement-Construction, Turnkey.

18) FIDIC Conditions of Contract for EPC Turnkey Projects 20.1 [Contractor's Claim] "The notice shall be given as soon as practicable, and not later than 28 days after the Contractor became aware, or should have become aware, of the event or

날로부터 28일 이내에 서면으로 해당 클레임을 통지하도록 규정되어 있음.

- 통지기한을 준수하지 않을 시 계약자는 공기연장 요구에 대한 권리를 박탈당하며, 발주자는 클레임에 대한 모든 책임으로부터 면책됨.
- 엔지니어의 주장대로 계약자가 서면 통지를 하지 않았다면, 본 공기연장 사안에 대한 계약자의 클레임 청구는 발주자측에 의해 거부될 여지가 충분한 것임.
- 공정회의를 통하여 구두상으로 논의되거나 합의된 공기연장은 추후 계약 당사자간에 논란의 여지가 있을 수 있으므로, 계약조건에 부합하도록 공식적인 클레임 청구 조건을 준수하는 것은 매우 중요한 계약관리 업무 중 하나임을 명심해야 함.

□ 사례 4 : 관련 당사자간 이해 충돌 - 부분인수 증명서 발급 지연

- 본 사례는 아시아 지역의 도로건설사업에서 발주자가 시공부문을 도급받은 국내 건설업체에게 부분 완료 공사 구간에 대한 부분인수 증명서 발급을 보류한 경우임.
- 시공자는 부분완료 구간에 대한 부분인수 증명서(Partial Taking Over Certificate)의 발급을 요청하였으나, 발주자측에서는 6개월간 증명서 발급을 지연시켰음.
- 시공자는 6개월 발급 지연에 따른 추가간접비, 지연이자, 기회비용 등을 청구하였고 추후 분쟁재결위원회(Dispute Adjudication Board, DAB)에 당해 사안을 상정함.
- 발주자 귀책사유에 의해 증명서 발급이 지연됨을 사유로 DAB에 당해 사안을 상정하자, 발주자는 부분인수 증명서를 발급함.
- 발주자가 증명서 발급 이전에 부분적으로 완성된 공사 구간을 실질적으로 사용을 하였는지에 대한 사실 여부가 우선적으로 파악되어야 함.
- 만약, 발주자가 엔지니어의 증명서 발급 이전에 실질적으로 부분공사에 대해 사용하였다면, 시공자는 계약금액에 추가되는 비용 및 적정 이윤을 지급받을 수 있는 권리를 확보할 수 있음.

circumstance. If the Contractor fails to give notice of a claim within such period of 28 days, the Time for Completion shall not be extended, the Contractor shall not be entitled to additional payment, and the Employer shall be discharged from all liability in connection with the claim."

- 부분인수에 대해서 FIDIC 계약조건¹⁹⁾은 전적으로 발주자의 재량에 의한 판단에 따라 엔지니어가 증명서를 발급하도록 규정되어 있음.
- 부분 완료공사에 대해서는 발주자가 실질적 사용 여부를 증빙하여야 증명서 발급을 요청할 수 있으며, 증명서 발급 전 사용이 확인되면 발주자의 사용일로부터 28일 이내에 클레임에 관한 통지를 하여야 함.
- 클레임 통지를 한 이후에도 발주자의 증명서 발급이 지연될 경우에는 가급적 빠른 시일 내에 DAB에 상정하여 조속한 분쟁 해결을 시도할 필요가 있음.

□ 사례 5 : 불완전한 설계정보 또는 발주자의 요구조건 - 현장 점유권 침해

- 본 사례는 아시아 지역에서 설계시공일괄(Design-Build) 방식으로 수행된 토목건설사업의 현장 점유권이 부당하게 침해당한 경우임.
- 발주자는 인접 프로젝트와의 현장 경계지역에서 발생한 간섭 문제를 계약자가 인접 프로젝트 당사자와 모든 협의를 해야 한다고 주장하며 계약자의 협의 지원 요청을 수차례 거부함.
- 계약자는 인접 프로젝트의 공사로 인해 당해 공사의 주요 공정에 중대한 영향을 받았으며 그로 인해 지연이 발생한 것이므로 약 8개월의 공기연장과 관련 피해보상금액을 산정하여 청구함.
- 계약자는 현장 접근권(right of access to site)뿐만 아니라 현장 점유권(right of possession)을 보유하고 있으므로 이에 대한 부당한 권리 침해는 보상받을 수 있음.
- FIDIC 계약조항상²⁰⁾에는 발주자가 계약문서에 기재된 기한 이내에 현장의 모든 부분들에 대한 접근권 및 점유권을 시공자에 제공해야 하는 것으로 규정하고 있음.

19) FIDIC Conditions of Contract for Construction 10.1 [Taking Over of the Works and Sections] “The Engineer may, at the sole discretion of the Employer, issue a Taking-Over Certificate for any part of the Permanent Works. The Employer shall not use any part of the Works (other than as a temporary measure which is either specified in the Contract or agreed by both Parties) unless and until the Engineer has issued a Taking-Over Certificate for this part.”

20) FIDIC Conditions of Contract for Plant and Design-Build 2.1 [Right of Access to Site] “The Employer shall give the Contractor right of access to, and possession of, all parts of the Site within the time (or times) stated in the Appendix to Tender.”

- 당해 사업의 계약조건상에도 계약자는 발주자 및 엔지니어의 지원 하에 인접 부지의 지주와 조정²¹⁾하도록 되어 있으므로 협의 지원을 기피한 책임은 발주자측에 있음.
- 당사자간 협의 개최 요청 공문이나 향후 발주자 및 감리자의 서신 등을 추후 클레임 입증자료로 중점 관리할 필요가 있으며, 계약자의 조정 및 발주자측에 대한 협의 지원 요청 사실을 지속적으로 주지시켜야 함.
- 발주자 혹은 엔지니어의 지원이 필요한 사안에 대한 공문에는 계약조건의 근거 내용을 함께 송부함으로써 요청의 정당성을 증빙하여야 함.
- 이와 같은 현장 접근권 및 점유권에 대한 문제는 입찰 시점에서 현장 방문 등으로 충분히 예측될 수 있으므로 계약자는 이에 대한 사전적 검토와 적절한 대응이 요구됨.
- 현장의 부분 인수가 불가피하거나 공사 수행상의 차질이 예상되는 경우, 계약조건 내지는 계약자가 제출하는 시공계획서(programme)상에 현장 인도와 관련된 발주자측의 책무사항을 명확히 규정²²⁾해 둘 필요가 있음.

□ 사례 6 : 발주자가 부과한 변경 - 설계 오류에 따른 추가 공사

- 본 사례는 국내 건설업체가 아시아 지역에서 시공 부문을 도급받아 수행한 항만건설사업 수행 과정 중 경험한 설계 오류에 따른 추가 공사와 관련한 분쟁임.
- 시공자는 설계도서에 준하여 공사를 수행하였으나 제방의 반복적인 붕괴가 발생하였고, 이에 대한 책임소재가 제기되었음.
- 발주자와 발주자측 대리인인 엔지니어는 부실 시공으로 인한 시공자의 귀책사유를 주장하였으나, 시공자는 설계 오류(design fault)를 제기하며 긴급한 보수 공사분에 대한 공기연장과 관련 비용 지급을 요청하였음.

21) 당해 사업의 계약조건에서 “Contractor has to coordinate these activities with the respective owners of adjacent land with the assistance of the Engineer/Employer”로 규정하고 있음.

22) FIDIC Conditions of Contract for Plant and Design-Build 2.1 [Right of Access to Site] “If no such time is stated in the Appendix to Tender, the Employer shall give the Contractor right of access to, and possession of, the Site within such times as may be required to enable the Contractor to proceed in accordance with the programme submitted under Sub-Clause 8.3 [Programme].”

- 시공자는 현장 사진 촬영과 측량 작업 등의 지속적인 상황 기록과 함께 설계도면상에 설계요류를 근거자료를 통해 입증하여 보임으로써, 추가 공사분에 대한 공기 연장과 비용 보상을 인정받을 수 있었음.
- 유럽 선진국 출신 엔지니어는 당해 현장의 지질 조건과 하천 유속과 같은 특성을 명확히 인지하지 못한 채 자국의 제방 설계 기준을 그대로 적용하였음.
- 시공자가 공사 착수 시점 이후 축적하여 보관한 현장 기록과 채측 자료 등은 기술적 판단에 있어서 발주자측 엔지니어의 오류를 증명하는 근거를 확보하는 동시에 발주자의 신뢰를 얻는 기회가 됨.
- FIDIC 관련 조항²³⁾에서, 공사변경 대상 항목은 본 공사의 물량 변경뿐만 아니라 본 공사에 요구되는 추가적인 시험, 시추, 탐사, 실험 등을 포함할 수 있는 것으로 규정하고 있음.
- 본 사례에서도 당초 미화 1억 달러 규모의 공사에서 약 1,300만 달러에 달하는 추가 공사분에 대한 청구 내역에는 시추 및 탐사 등에 대한 작업도 포함되어 있었음.
- 기술적 근거를 토대로 한 시공자의 정당한 권리 주장은 궁극적으로 발주자가 추구하는 권익을 보호할 뿐만 아니라 시공자의 수익성을 양호하게 만들 수 있음.
- 국내 건설업체는 해외건설시장에서 신망 받는 시공자로서 발주자측 엔지니어의 기술적 판단을 무조건 수용하기보다는 적극적으로 대응하는 자세도 필요함을 보여주는 사례임.

23) FIDIC Conditions of Contract for Construction 13.1 [Right to Vary] “Each Variation may include:

(a) changes to the quantities of any item of work included in the Contract (however, such changes do not necessarily constitute a Variation),

(b) changes to the quality and other characteristics of any item of work,

(c) changes to the levels, positions and/or dimensions of any part of the Works,

(d) omission of any work unless it is to be carried out by others,

(e) any additional work, Plant, Materials or services necessary for the Permanent Works, **including any associated Tests on Completion, boreholes and other testing and exploratory work,** or

(f) changes to the sequence or timing of the execution of the Works”

□ 사례 7 : 계약자에 비현실적 리스크 전가 - 입찰시 비현실적 공기 설정

- 본 사례는 중동지역에서 설계-구매-시공 총액 턴키(E-P-C, LSTK)²⁴⁾ 방식으로 수행된 플랜트사업의 발주자가 계약자에게 비현실적으로 공정 리스크를 전가한 경우임.
- 발주자는 사업의 대외여건 및 수행 환경이 매우 열악한 가운데서도 매우 촉박한 공기를 제시하였고, 시공자는 이를 특별한 조건 없이 수용한 것이 문제의 발단이었음.
- 해당 국가의 일시적인 건설물량의 증대로 인해 시멘트, 철근, 크레인 등을 포함하는 기자재 수급 문제가 초래되었으며, 현장 노무자 공급상에도 요구 기술을 충족하는 기능공의 확보가 어려워 공정 차질이 발생함.
- 또한 기록적인 폭우와 같은 예상치 못한 현장 작업 환경의 변화로 당초 목표한 현장 생산성이 달성되지 못하였으며 공기지연이 심화되어, 당초 계약 공기에 비해 11개월 이상의 지체가 발생하였음.
- 글로벌 시장의 강성 발주자들은 입찰 시점부터 현실적으로 달성하기 힘든 매우 짧은 공기를 제시하며 공정 추진상의 리스크를 부당하게 시공자에게 전가시키고 있음.
- 발주자는 사업 종국에 계약자가 상정한 설계변경 관련 금전적 보상 클레임을 공기지연 부분에 대한 계약자의 지체보상금 보상(Liquidated Damage) 지급 면제와 무마시키는 전략을 구사하고 있음.
- 본 사례에서도 시공자는 수락한 계약 공기를 준수할 수밖에 없는 상황이었으나, 조기 완공을 원하는 발주자가 수용 가능한 수준으로 사업개선 제안서(Project Improvement Proposal)를 제출하며 지속적으로 발주자를 설득한 결과 공기연장을 승인받았음. 제안서는 아래의 내용을 포함하고 있음.
- 기존 공정표 분석 및 예상 지체일 산정
- 현실적으로 타당한 만회 공정계획 수립 및 예상 준공일 제시
- 사업의 파급 영향을 경감시킬 수 있는 시공자의 대응 조치
- 시공자의 제안에 대한 발주자의 지원 확약 등

24) Engineering-Procurement-Construction, Lump Sum Turn Key

- 공기 지체와 관련한 부당한 피해를 최소화하기 위해서는 공사 예정공정표 작성시 주요 장비 등의 제작, 운송, 통관, 발주자 승인 기간 등을 현장설치 시점으로부터 역산하여 마일스톤의 형식으로 공정표에 반영할 필요가 있음.
- 시공자의 귀책사유가 아닌 통관상 문제 발생시 공기연장 권한을 보유할 수 있도록 계약조항으로의 반영 여부도 검토가 요구됨.

2. 요약 및 시사점

- 글로벌 건설시장에서는 다양한 유형의 클레임 사례들이 일어나고 있는 반면, 일부를 제외한 국내 업체들의 전반적인 계약관리 수준은 아직까지 초보적인 단계에 머물러 있는 것으로 평가할 수 있음.
- 국내 건설업체는 해외공사에서 적절한 계약행정의 실패, 계약도서의 불명료성, 공기연장의 승인 및 관련 보상 거부, 당사자간 이해 충돌, 불완전한 설계정보 및 발주자의 요구조건, 발주자가 부과한 변경, 계약자에 대한 비현실적인 리스크 전가 등의 사유와 관련한 다양한 분쟁 사례를 실제 경험하고 있는 것으로 확인됨(<표 3> 참조).
- 국내 업체가 클레임에 성공적으로 대응한 사례도 목격할 수 있었지만, 관련 경험과 지식 부족으로 인한 실패 사례로 간주될 수 있는 경우가 다수
- 해외공사의 제 단계에서 계약 및 클레임 관리의 중요성에 대한 인식이 낮고, 분쟁을 사전에 예방하거나 적시의 권리 주장이 가능한 관리 체제가 확립되지 못한 실정임.
- 입찰 및 계약 시점에서 사업 수행 환경 및 제반 리스크가 제대로 파악되지 못하거나 계약조항에 대한 면밀한 검토가 미흡하며, 파악된 정보조차 시공단계의 현장 담당자에게 이전되지 못하고 있음.
- 구매단계에서는 해외공사 수행 경험과 계약 행정 지식이 부족하여 발주자로부터 역(逆)클레임을 제기 받아 불필요한 원가 손실을 초래
- 시공단계의 현장 담당자들은 클레임 제기 절차나 계약요건에 대한 기초적 이해가 부족해 당연히 구제받을 수 있는 권리까지도 포기하고 있는 상황
- ‘클레임 제기 = 사업 종결 시점’이라는 인식이 강하여 클레임 건별 대응보다는 사업 종료 시점에 일괄적으로 제기함으로 인해 근거 서류의 미확보와 시효를 상실하는 사태 발생

- 계약 및 클레임 관리를 해외공사의 성패를 가름하고 수익 수준을 좌우하는 중점관리 대상으로 간주하는 인식의 전환과 기업 경영층 및 현장 책임자의 지원이 필요함.
- ‘클레임 = 불손한 행위’로 간주하여 클레임 자체를 터부시하는 국내의 경영 및 관리 문화에서 벗어나, 해외시장에서는 클레임도 건설계약의 이행과정에서 필요한 것으로 이해하는 인식 전환이 필요
- 무한경쟁의 해외건설시장에서는 부당한 손실을 최소화하고 정당한 이익을 극대화하기 위한 계약 및 클레임 관리 전략과 세부 대응책 마련이 시급

<표 3> 국내 업체가 경험한 클레임 사례 요약 및 시사점

구분	원 인	결 과	시 사 점
사례 1	<ul style="list-style-type: none"> 계약도서에 명시된 조달 품목의 인도 조건이나 선적 방식을 미확인 조달 물품에 대한 운송 정보의 미제공 	<ul style="list-style-type: none"> 발주자는 계약자 상대 역클레임 제기 계약자가 과다 운임의 절반을 부담 	<ul style="list-style-type: none"> 구매단계에서 충분한 경험과 지식이 뒷받침된 계약행정의 중요성 발주자로부터의 역클레임 대비한 업무 수행 필요
사례 2	<ul style="list-style-type: none"> 계약조항에 예비부품공급에 대한 모호한 정의 자의적 해석이 가능한 용어에 대한 사전 검토 및 명료화 실패 	<ul style="list-style-type: none"> 예비부품의 공급물량과 금액 산정 문제로 발주자는 역클레임 제기 	<ul style="list-style-type: none"> 계약시점에서 계약도서의 철저한 사전 검토 실시 요망 계약적 구속력이 있는 용어의 사전 명료화 필요
사례 3	<ul style="list-style-type: none"> 계약조건에 규정된 공기연장과 관련한 클레임 통지기한 미준수 계약자는 공정회의를 통해 공기연장 청구를 구두로만 요청 	<ul style="list-style-type: none"> 계약자가 계약요건에 규정된 클레임 통지 기한을 준수하지 못한 사유를 근거로 엔지니어는 공기 연장 승인 거부 	<ul style="list-style-type: none"> 시공단계에서 계약요건에 규정된 클레임 처리 절차와 기한의 숙지 필요 현장직원들에 대한 계약관리 및 클레임 대응 교육 요망
사례 4	<ul style="list-style-type: none"> 부분인수 증명서 발급과 관련한 당사자간 이해 충돌 부분 완수공사에 대한 실질적 사용 여부에 대한 증빙과 클레임의 공식 통보 	<ul style="list-style-type: none"> 시공자는 분쟁재결위원회에 당해 사안을 상정 발주자는 부분인수 증명서를 발급 	<ul style="list-style-type: none"> 부분완공시점에서 발주자 사용부분에 대한 보상 가능 필요시 전문중재기관으로 조속한 중재 의뢰 및 사안 상정 필요
사례 5	<ul style="list-style-type: none"> 현장 경계지역에 발생한 간섭 문제로 공정 지연 발생 발주자 및 엔지니어가 당해 사안에 대한 협의 지원 거부 	<ul style="list-style-type: none"> 계약자는 현장 점유권 침해에 대한 이의 제기 	<ul style="list-style-type: none"> 입찰시점의 현장정보가 착공준비단계로의 이전 요구 계약요건 사전 파악과 적시 클레임 제기 필요
사례 6	<ul style="list-style-type: none"> 발주자측 엔지니어의 설계오류에 의한 반복적 제방 붕괴 발생 재작업 및 추가 공사분 발생에 대한 책임소재 공방 	<ul style="list-style-type: none"> 지속적 측량 및 상황 기록자료를 근거로 설계오류 입증 추가 공사에 대한 공사변경 클레임 제기 및 보상 인정 	<ul style="list-style-type: none"> 시공단계에서 발주자측 엔지니어를 설득할 수 있는 시공기술력 보유 필요 클레임 주장의 근거 준비 및 입증 자료 보관 필요
사례 7	<ul style="list-style-type: none"> 발주자 비현실적인 공기 제안과 계약자의 수락 예상치 못한 대외 사업 환경으로 인한 기자재 및 기능공수급 차질 	<ul style="list-style-type: none"> 계약자는 사업개선제안서를 제출하여 발주자를 지속적으로 설득 계약자의 지체보상금 면제와 공기 연장 승인 	<ul style="list-style-type: none"> 입찰시점에서 사업수행환경 및 리스크 확인 요망 현장차원의 적극적인 클레임 대응을 위한 계약 및 클레임 관리 전담 인력 필요

V. 해외건설 계약 및 클레임 대응 방안

- 본 장에서는 국내 대형 건설업체들의 해외공사 유경험자 및 계약관리 전문가의 면담 결과와 클레임 사례 분석 및 도출된 시사점을 토대로 해외 건설공사에서 건설업체가 효율적인 계약 및 클레임 관리를 위해 고려할 수 있는 대응 방안을 제시하고자 함.

□ 계약조건에 대한 철저한 사전 검토 이행

- 건설업체의 정당한 권리 주장의 가능 범위는 당해 공사의 수행조건과 계약내용에 대한 이해도 수준에 따라 결정되는 것이므로, 입찰 및 계약 시점에서 계약조건의 철저한 사전 검토가 필요함.
- 입찰 및 계약 단계에서 시공자측에 과다하게 부과된 사업적 리스크를 간과하고 불평 등한 계약조항을 수정하지 못하는 것은 시공자 자신을 보호할 수 있는 권리를 스스로 단념하는 행위임.
- 사업의 수익성을 좌우하는 불리한 계약조건 등이 입찰 및 계약과정에서 적절히 조치되지 못한다면, 입찰 참가나 계약 체결을 과감히 포기할 수 있는 협상 자세도 필요함.
- 시공자가 불리한 사업 수행 조건들을 감수해야 한다면 그 부정적인 영향을 원가화하여 입찰가격에 예비비(contingency) 형태로 반영하는 것이 요구됨.
- 계약적 리스크가 큰 사업의 경우, 계약체결 시점 전후에 당해 사업의 '계약 및 클레임 검토서'를 작성하고 이를 계약집행 단계에서 활용할 것을 권고함.
- 당해 공사의 입찰 및 계약 시점에서 파악된 주요한 발주자 요건사항이나 유·불리한 계약조항들을 '계약 및 클레임 관리 검토서'에 포함시켜야 함.
- 이는 계약집행단계의 현장차원에서 구체적인 대응방안에 대한 전략 수립이나 특별히 유의해야 하는 관련 문서처리와 기록보존 업무 등의 파악에 도움이 될 수 있을 것임.

□ 수주 및 계약 관련 부서가 참여한 계약 및 클레임 관리 교육 실시

- 해외공사의 계약 및 클레임 관련 사안에 보다 효율적으로 대응하지 못하는 근본적인

원인은 수주 관련 부서와 실제 공사를 집행하는 현장 부서와의 단절에 있음.

- 입찰 및 계약 시점에서 파악된 사업 관련 리스크나 중요한 계약조건에 대한 정보가 시공단계로 이전되어 활용되지 못하고 있음.
- 현재 대다수의 해외건설 현장에서는 입찰 및 계약 관련 정보의 공유 체계가 운영되고 있지 않거나 매우 제한적인 범위에서만 이뤄지고 있음.
- 해외공사의 입찰 및 계약 시점에 참여하였던 영업, 견적, 계약 등의 수주 관련 부서 담당자를 현장 착공준비(mobilization) 시점에서부터 최소 1달 이상 상주시킴으로써, 현장차원의 계약 및 클레임 관리 체계를 공고히 정립하도록 지원하는 정책이 필요함.
- 효율적인 계약 및 클레임 관리를 위해서는 현장에 투입되는 모든 직원들에게 주요한 공사 수행 조건이나 계약 조항 등이 사전에 충분히 설명되는 체계를 확립
- 현장 담당자는 이러한 계약 관련 정보들을 세부 시공계획 수립과 함께 현장 운영의 주요한 관리 포인트로 활용
- 본사차원에서도 현장 담당자에게 유용할 수 있는 계약 및 클레임 관리 교육 프로그램을 개발하여 모든 현장 직원들이 이수하는 것을 의무화하는 것도 검토될 수 있음.
- 효율적인 클레임 및 분쟁 대응 등은 현장의 특정 직원의 업무가 아니라 현장 전체 직원들이 담당해야 하는 기본 업무라는 인식을 지속적으로 숙지시켜야 함.

□ 클레임 전략 수립을 통한 적시 클레임 제기와 발주자의 역(逆)클레임 대비

- 계약자의 정당한 권리확보에 대한 신념을 바탕으로 계약 및 클레임 관리 전략이 사전에 수립되고 이행할 경우에만 계약자 스스로를 보호할 수 있음을 주지해야 함.
- 공사 착수 초기부터 당해 사업에 대한 클레임 대상 후보 항목을 사전에 파악한 클레임 전략이 수립되어 있어야 적시 클레임 제기에 필요한 관련 입증 자료 및 기록 관리를 일관되게 준비할 수 있음.
- 가령, FIDIC의 표준계약서를 기준으로 해외공사에서 시공자가 발주자를 상대로 제기할 수 있는 비용 보상 및 공기 연장의 클레임은 <표 4>와 같이 다양할 수 있음.
- 해외공사의 수익성 수준은 계약 및 클레임 관리 전략으로 관결될 수 있다는 적극적인 대응이 필요할 것임.

<표 4> FIDIC 계약서상의 시공자가 제기할 수 있는 클레임 예시

FIDIC 조항		사 유	비용 보상	공기 연장
1.9	지체된 설계도서 및 지시	설계도서 제공 지체나 엔지니어의 태만이나 무능력에 의한 지시가 적시에 제공되지 못한 경우	가능	가능
2.1	현장 접근 권한	시공자의 현장 접근권 또는 점유권이 침해되는 경우	가능	가능
4.7	시공 기준 설정	시공자의 비귀책사유로 시공 기준이 잘못 설정된 경우	가능	가능
4.12	예측하지 못한 물리적 조건	예측할 수 없는 물리적 장애물이나 시공 조건이 발생한 경우	가능	가능
4.24	화석	화석 등의 발견으로 엔지니어의 지시에 따른 처리로 공기 지연과 비용이 발생한 경우	가능	가능
7.4	시험	엔지니어가 추가적인 천공 및 시험 굴착 공사 등을 지시한 경우	가능	가능
8.4	준공 기한의 연장	계약조항에 규정된 준공 기한의 연장 요건에 부합하는 경우	-	가능
8.5	공공기관에 의한 지연	공공기관에 의한 작업 지연이나 방해가 발생하는 경우	-	가능
8.9	공사 정지	엔지니어의 공사 정지 지시로 시공자의 손실이 발생한 경우	가능	가능
10.2	부분 작업에 대한 인수	발주자가 공사 일부분의 인수 및 사용으로 시공자의 손실과 추가 비용이 발생한 경우	가능	-
10.3	준공 시험의 방해	발주자의 귀책사유로 준공 시험이 지연되거나 방해되는 경우	가능	가능
11.8	시공자의 원인 규명	엔지니어의 요구와 지시에 의거하여 시공자의 비귀책 사유인 하자에 대한 원인을 조사하는 경우	가능	가능
12.4	공사 변경에 의한 누락	발주자에 의해 작업 일부 또는 전체가 삭제된 경우	가능	-
13.2	가치 공학	엔지니어에 의해 승인된 가치공학 제안서가 설계 변경을 포함하는 경우	가능	-
13.7	법규의 변경	관계 법령의 변경에 따른 준공 지연이나 손실이 발생한 경우	가능	가능
14.8	지연된 지급	계약 규정상의 조건에 따른 기성금액 지급이 지연된 경우	가능	-
16.1	시공자의 중지 권한	발주자 및 엔지니어의 귀책사유로 공사 중지시 손실이 발생한 경우	가능	가능
16.4	공사 해지시 지급	계약 해지시 시공자의 이익 또는 기타 손실이 발생한 경우	가능	-
17.1	발주자의 면책	발주자의 면책 사유를 제외한 이유로 시공자에게 손실 및 피해가 발생한 경우	가능	-
17.4	발주자의 위험	계약조항에 규정된 발주자가 부담해야 되는 위험으로 인해 시공자에게 손실 또는 손상이 발생한 경우	가능	가능
18.1	보험에 관한 일반 요건	계약에 의한 보험 요건을 발주자가 준수하지 못한 경우	가능	-
19.4	불가항력	불가항력적으로 발생한 손실에 대한 보상을 보험조건으로 보상받지 못한 경우	가능	가능
19.6	선택적 공사 해지	불가항력적 계약해지에 따라 시공자에게 손실이 발생한 경우	가능	-
20.1	시공자의 클레임	계약조항 또는 기타 근거에 의거하여 준공기한의 연장 또는 보상에 대한 권리가 있는 경우	가능	가능

- 자료 : Michael D. Robinson, A Contractor's Guide to the FIDIC Conditions of Contract, Wiley-Blackwell, 2011, p.159.

- 해외공사의 일부 악성 발주자들은 시공자를 상대로 역(逆)클레임 제기를 빈번하게 취하고 있으므로, 계약조건상의 시공자의 책임 사항을 면밀한 검토한 후 그 의무를 성실히 충족시킬 수 있도록 대비해야 함.
- 당해 사업의 계약조건을 기준으로 발주자가 제기할 수 있는 클레임을 사전에 파악하고 이에 적절히 대응하는 전략을 구사 필요
- FIDIC의 표준계약서를 기준으로 할 경우 해외공사에서 발주자가 제기할 수 있는 클레임 사유는 <표 5>와 같이 다양할 수 있음.
- 특히, 눈높이가 더욱 높아지고 있는 글로벌 발주자의 요구 조건에 부응하기 위해서라도 논리가 뒷받침된 권리 주장과 협상을 주도할 수 있는 현장차원의 역(逆)클레임 대응 전략의 수립이 필요

<표 5> FIDIC 계약서상의 발주자가 제기할 수 있는 클레임 예시

FIDIC 조항		사유
4.18	계약상의 전력, 상수, 가스 인입	시공자가 계약으로 규정된 전력, 용수, 가스 인입 등의 제공 책무를 소홀히 한 경우
4.19	발주자 제공 장비 및 자재	발주자 지급 장비 및 자재에 시공자의 귀책사유로 인해 피해가 발생한 경우
7.5	결함이 있는 설비 및 자재의 거부	시공자가 제공한 설비, 자재 또는 시공 기술에 하자가 있거나 또는 계약과 적합하지 않는 경우
7.6	보수 작업의 미수행	시공자가 엔지니어의 보수 작업 지시서의 내용을 준수하지 못한 경우
8.6	진척률 산정	시공자가 공법을 변경함으로써 발주자에게 추가적인 비용 발생이 초래된 경우
8.7	지연에 의한 피해	시공자가 계약조항으로 규정된 준공기한을 준수하지 못한 경우
9.4	준공시 시험 통과 실패	시공자가 계약조건에 의거한 준공시험을 통과하지 못한 경우
11.4	결함 보완조치의 실패	시공자가 통지된 기한일 내에 하자 또는 손상을 보수하지 못한 경우
13.7	관련 법규의 변경	법규의 재개정으로 인한 공사범위의 축소시 감액분에 대한 클레임
15.3	계약 해지시 평가	계약 해지시 시공자의 소유 재산 사정에 대한 클레임 제기
15.4	계약 해지 후의 지급	계약 해지시 발주자의 손실과 피해에 대한 클레임 제기
17.1	면책	시공자의 귀책사유로 인해 발주자측 피해가 발생한 경우
18.1	보험에 관한 일반 요건	시공자가 가입해야 하는 보험조건을 충족하지 못한 경우
18.2	작업 및 시공자의 장비에 대한 보험	시공자가 공사 및 장비에 대한 보험의 가입 조건을 준수하지 못한 경우

- 자료 : A Contractor's Guide to the FIDIC Conditions of Contract, Wiley-Blackwell(Michael D. Robinson, 2011, p.161.

□ 계약 및 클레임 관리 전담자의 현장 배치

- 국내 건설업체가 수주하고 있는 해외공사의 규모가 점차 대형화되면서 수반되는 계약적 리스크도 점차 증가하고 있는 추세이므로, 현장차원에서 계약 및 클레임 관리 업무를 전담하는 직원의 배치를 고려할 수 있음.
- 현재 해외공사에서는 공무 내지는 관리부서가 계약 및 클레임 관련 조치 사안을 타 업무와 겸직하고 있어 가중된 업무 부담이나 전문성 결여 측면에서 문제가 야기됨.
- 당해 사업의 계약적 리스크가 크다면, 당해 공사 공종의 수행에 필요한 기술적 사안에 익숙한 동시에 계약적 지식과 경험도 갖춘 계약 및 클레임 관리 전담자를 계약 초기 시점에서부터 현장에 배치하여 적극적으로 대응하는 것이 필요
- 해외 현지 지역의 진출 경험이 부족하거나 클레임 문화나 외국어 구사 능력 측면에서 취약한 경우, 외부 계약 및 클레임 관리 전문가의 활용이 큰 도움이 될 수 있음.
- 전문적인 클레임 관련 공문 처리는 매우 섬세한 업무이므로, 관련 경험과 능력을 갖춘 해외 Quantity Surveyor와 같은 전문 인력의 활용도 고려될 수 있음.
- 다만, 클레임 및 분쟁 해결을 위한 기본 전략을 수립하는 담당자는 현장 책임자의 수준에서 확정되고 그 구체적인 지침이 외부 계약 및 클레임 전담 직원에게 제공되어야 함.
- 외부 계약 및 클레임 관리 전문가는 일임 받은 업무를 수행하거나 요청한 업무만을 지원할 뿐, 궁극적인 클레임 전략의 제시에는 소극적인 자세를 취하는 경우가 많기 때문임.

□ 시공 수준이 곧 교섭 수준, 해외공사의 시공관리 역량 고도화 필요

- 클레임 해결과정의 협상력을 제고하고 유리한 교섭 위치를 선점하기 위해서는 우선적으로 발주자가 만족할 수준으로 당해 공사의 성공적 완수가 전제됨을 주지해야 함.
- 계약 및 클레임 처리 과정에서 협상 기술력도 중요하지만, 가장 중요한 협상력의 기저에는 시공 완성품의 수준이 영향을 미침.
- 해외 발주자는 성능 보장, 생산성 보장, 공기 보장 등을 요구하고 있으며 이에 대한 준수 없이는 실질적인 협상력이 강화될 수 없음.

- 특히, 일부 국가들은 매우 엄격한 품질, 환경, 안전 기준을 제시하고 있으므로 이에 부합하는 시공관리 체계를 운영해야 함.
- 시공자의 시공 계획(planning)을 가시화시켜 발주자에게 제시할 수 있다면 클레임 예방 효과는 물론이고 시공자의 권리 주장에서도 승산이 클 수 있음.
- 예를 들어, 발주자측에서 준수해야 하는 책무 사항과 일정을 공정표 작성시 삽입하여 놓거나 시공계획서(programme)에 구체적으로 명시해 놓는 것이 유리
- 급증한 해외공사의 수주 물량에 따라 해외공사 유경험자의 현장 투입이 제한적임을 고려할 경우, 맞춤형된 시공관리 지원 체계의 마련이 요구됨.
- 해당 지역의 정보와 네트워크 부족을 극복하기 위해 시공관리 수행 매뉴얼이나 체크리스트 형태의 핸드북 등의 지원 체계를 개발하여 현장에 보급하는 것도 필요

□ 계약 및 클레임 관련 자료의 축적과 공유 체계 구축

- 해외공사 수행 과정에 겪는 계약 및 클레임 관련 성공과 실패 사례들은 반복되어 나타나는 경우가 많으므로 유사 사례 정보의 공유가 매우 필요할 수 있음.
- 해외 진출 경험이 부족할 경우 참조할 수 있는 계약 및 클레임 자료가 필요하나, 기업들은 실패 사례와 관련 자료 등의 외부 공개를 상당히 꺼려하고 있음.²⁵⁾
- 해외 국가 및 지역에 처녀 진출하는 건설업체는 사실상 당해 사업의 클레임에 무방비로 노출된 상태이므로 이를 개선하기 위해서 산업 차원에서 계약 및 클레임 자료 공유 체제의 확립이 필요
- 건설산업 차원에서 해외건설시장의 권역별, 국가별, 발주기관별, 공종별 계약 및 클레임 자료의 체계적인 축적과 자료 공유 체제의 구축이 필요함.
- 클레임 발생 유형별 또는 분쟁 의뢰 기관 및 해결 방식별로 클레임 자료를 제공한다면, 유사 클레임 자료의 검색과 참조를 통한 신속한 대처에 도움이 될 것임.

25) 본 연구의 면담 및 사례 조사 과정에서도 가능한 한 다수의 클레임 사례의 수집과 분석을 시도하였으나, 면담자들은 사실상 클레임 사례 공유는 회사 방침상 극히 제한적임을 밝혔음.

VI. 맺음말

□ 계약 및 클레임 관리 역량 제고를 위한 투자 필요

- 글로벌 건설시장에서 지속 가능한 경쟁력을 확보하기 위해, 기업 경영층은 계약 및 클레임 관리 기반 조성 작업을 서둘러야 함.
- 해외공사에서 공사관리 역량의 핵심 부문인 계약 및 클레임 관리는 사업의 수익성은 물론이고 회사의 생존에 영향을 미칠 수 있는 중대 업무로 받아들여야 함.
- 해외공사의 계약 및 클레임 관리 역량 강화에 초점을 맞춘 건설업체 내의 전문인력 양성과 업무 수행 체계의 개편, 지원 전산 시스템 구축 등이 뒷받침되어야 함.
- 중장기적 관점 하에서 이에 대한 투자는 현장의 관리 능력 향상과 수익성 개선으로 보상될 수 있다는 기업 경영층의 신념이 필요

□ 단위 사업별 계약 및 클레임 관리 전략 수립과 이행 점검 필요

- 단위 사업의 모든 참여 직원은 시공자의 권리 주장이 단기적으로는 혼란을 야기할 수 있지만, 궁극적으로는 부당한 피해를 최소화하거나 정당한 보상으로 부가적 수익 창출에 기여할 수 있음을 주지하고 능동적인 계약 및 클레임 대응 자세를 취해야 함.
- 입찰 및 계약 시점에서 계약 조건에 대한 철저한 사전 검토가 필수적이며, 착공 준비 시점부터 수주 및 계약 부서의 현장 계약 및 클레임 관리 교육 지원 요구
- 계약적 리스크가 큰 경우 계약 및 클레임 관리 전담자의 배치가 요구되며, 지속적인 시공 기술 역량의 고도화를 통한 클레임 교섭력의 향상을 도모
- 산업 차원의 계약 및 클레임 관련 자료의 축적 및 공유 체계가 구축된다면, 단위 사업의 계약 및 클레임 관리 전략의 수립에 큰 도움이 될 것으로 기대됨.

김원태(연구원 · wontkim@cerik.re.kr)

이영환(연구위원 · yhlee@cerik.re.kr)