

## 중소건설업의 경영실태 및 개선방안

- 중소기업 경쟁력 결정요인의 파악 및 경쟁력 강화전략을 중심으로-

연구책임자: 김민형

연구원: 김진아

I . 서론 .....	5
1. 경쟁의 심화와 보호막 상실 .....	5
2. 기존 연구의 검토 .....	6
3. 본 연구의 목적 및 범위 .....	8
4. 연구방법 및 구성 .....	9
II . 중소건설업에 대한 기본인식의 제고 .....	10
1. 최근의 환경변화와 중소건설업 .....	10
1. 세계 경제환경변화와 국내시장 파급효과 .....	10
2. 국내 거시환경의 변화 .....	10
3. 건설산업 환경의 변화와 중소건설업체에 대한 영향 .....	10
2. 중소건설업의 정의 및 특성 .....	10
1) 중소기업의 일반적 정의 .....	10
2) 중소건설업의 정의 .....	16
3. 건설관련제도와 중소건설업 .....	오류! 책갈피가 정의되어 있지 않습니다.
1) 면허제도의 변화와 중소건설업 .....	오류! 책갈피가 정의되어 있지 않습니다.
2) 입·낙찰제도의 변화와 중소건설업 .....	오류! 책갈피가 정의되어 있지 않습니다.
3) 주요국의 중소건설업 지원제도 .....	오류! 책갈피가 정의되어 있지 않습니다.
III . 중소건설업의 현황분석 .....	31
1. 주요 부문별 현황분석 .....	31
2. 경영성과 지표 분석 .....	34
3. 건설산업내에서 중소건설업의 위상과 문제점 .....	40
IV . 중소건설업 경영실태 조사 .....	42

<b>1. 조사의 설계 .....</b>	<b>42</b>
1) 실태조사의 목적 .....	42
2) 조사내용과 항목의 선정 .....	44
3) 자료의 수집 .....	55
4) 설문지의 구성 .....	55
5) 자료의 분석방법 .....	58
<b>2. 조사결과의 분석 .....</b>	<b>59</b>
2) 신뢰도 및 타당도 검증 .....	62
3) 기업규모별 분석 .....	63
4) 성장유무별 분석 .....	87
<b>3. 분석결과의 요약 및 시사점 .....</b>	<b>93</b>
<b>V. 중소기업 경쟁력 강화를 위한 추진전략.....</b>	<b>98</b>
<b>1. 중소기업체 경영전략의 기본방향과 그 우선순위 .....</b>	<b>98</b>
1) 경쟁우위의 확보: 집중화/전문화 .....	98
2) 집중화/전문화 전략의 전제: 시장/산업세분화 .....	99
3) 차별화 전략 .....	101
4) 집중화를 통한 성장: 집중적 다각화 전략 .....	103
<b>2. 경쟁력 강화를 위한 실천전략 .....</b>	<b>104</b>
1) 커뮤니케이션이 원활한 조직풍토의 조성 .....	104
2) 기업가 정신의 발휘 .....	105
3) 인재양성을 위한 적극적인 투자와 각종 동기유발제도의 활용 .....	107
4) 노사간 신뢰와 화합을 바탕으로 한 결속력의 확보 .....	108
5) 기획능력의 강화 .....	109
6) 자재관리시스템의 재설계 .....	109
7) 차별화 원천의 강화 .....	110
8) 정부지원정책의 적극적인 활용 .....	112
<b>3. 중소기업 관련제도의 개선방안 .....</b>	<b>112</b>
1) 건설업 관련제도 개선의 기본원칙 .....	112

2) 면허제도 개선방안 .....	113
2) 입·낙찰제도의 개선방안 .....	114
3) 하도급 관련제도의 개선방안 .....	115
4) 지원제도의 개선 .....	116
<b>VI. 결론.....</b>	<b>118</b>

## I. 서론

### 1. 경쟁의 심화와 보호막 상실

최근 세계경제는 새로운 경쟁구도의 구축을 위하여 빠르게 변화하고 있다. UR의 타결로 WTO가 출범함에 따라 국내 건설시장도 개방이라는 커다란 변화의 물결을 맞이하였다. 이에 따라 국내 건설산업도 새로운 구조조정기에 들어서게 된 것이다. 이와 더불어 금년 말로 확정된 우리나라의 OECD 가입은 이 변화를 더욱 가속시킬 것이다.

건설시장 개방이 중소형 일반건설업체들(이하 중소 건설업체)<sup>1</sup>에게 미칠 파급효과는 크게 다음과 같이 두가지로 구분될 수 있다. 그 하나는 외국 건설업체들이 국내 시장에 진입함에 따라 국내 대형건설업체들이 시장을 하향 확대하리라는 것이다. 즉 그동안 중견 및 중소건설업체들의 주시장이었던 중규모 건축 및 주택공사에 가지도 대형건설업체들의 참여가 이루어질 것으로 예상된다. 이에 따라 현재 중견업체들이 서어브하고 있는 시장에서 서의 경쟁이 더욱 심화될 것으로 전망된다.

다른 하나는 과거 40여년 간 중소 건설업체들에게 일종의 보호막으로 작용하였던 각종 제도들의 폐지이다. 1994년 건설업 면허의 완전개방으로 면허는 더이상 기존업체의 이익을 보장해 주는 진입장벽으로서의 역할을 상실하게 되었다. 또한 그동안 인위적으로 업역을 제한하여 기업 규모별로 일정한 시장을 보장해 주었던 도급한도액 제도도 폐지되고 시공능력공시제도로 바뀔 예정이다. 더불어 지방 중소 건설업체들의 업역확보에 지대한 공헌을 해 왔던 지역의무 공동도급제도 역시 철폐되는 등 기존 제도들이, 국제적 상관행에 맞는 경쟁풍토의 조성이라는 명제하에, 빠르게 변화하고 있는 것이다. 따라서 중소건

---

<sup>1</sup> 일반적으로 중소건설업은 일반건설업체와 전문건설업체로 구분할 수 있으나, 본 연구는 기본적으로 중소형 일반건설업체(일반 및 특수면허업체)를 대상으로 한정하였다. 즉 “중소기업법” 제2조 및 동법시행령 제2조 및 3조에 의거, 상시종업원 수 200인이하인 일반건설업체를 의미한다.

그런데 소기업은 그 기준이 1995년 7월 1일을 시점으로 상시종업원 30인이하로 상향조정되었다. 따라서 기존의 통계자료들을 이용한 제3장 중소건설업 현황분석에서는 상시종업원 20인을 기준으로 한 기존의 소기업 기준을 따르며, 설문조사 결과의 분석이 주를 이룬 제4장의 실태조사에서는 개정된 기준인 30인이하를 따랐다.

설업체들은 조직의 유연성을 살려 이러한 환경변화에 신속히 대응해야 할 것이 요구된다.

그러나 현재 중소 건설업체들은 조직구조가 취약하고 자금 등 경영자원이 부족할 뿐 아니라 경영분석 능력, 위기관리 능력 및 기획력이 부족하다. 또한 기술 및 영업력 등에서도 뒤떨어진다고(김선국, 1995). 따라서 조직구조의 유연성(flexibility)이라는 중소기업의 장점을 살릴 수 없을 뿐만 아니라 자원을 충원하여 환경변화에 대응하기도 매우 어렵다.

더우기 면허개방에 따른 업체수의 대폭적인 증가는 업체간의 과당경쟁과 자금난, 인력난을 유발하였다. 이에 따라 중소건설업체는 경영 내실에 있어서 대기업과의 격차가 더욱 심화될 뿐 아니라 경영상태가 크게 악화되고 있는 실정이다. 중소 일반 건설업체들의 심각한 경영난은 최근 급속히 증가하고 있는 부도사태를 통하여 단적으로 드러난다. 즉 1995 년 한 해 동안 부도가 난 일반건설업체의 수는 사상 최고인 145 개에 달했으며, 이 중 140 개사(약 96.6%)가 중소 일반 건설업체였다. 또한 1996 년 8 월말 현재 부도가 난 일반 건설업체 수는 136 개사에 이르는데, 이중 우성건설을 제외한 135 개사가 일반 중소형 업체들이다.

중소기업이 한 나라의 경제에서 차지하는 중요성<sup>2</sup>을 굳이 언급하지 않더라도, 일반 건설업체의 90%이상이 중소 건설업체이며, 그 비중 또한 급격히 증가하고 있음을 감안할때, 중소 건설업체들의 부도사태는 국내 건설산업의 전반적인 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용할 것임이 자명하다. 특히 1995 년 현재 약 75%가 지방 소재인 중소 일반건설업체의 심각한 경영난과 계속되는 부도사태는 지방인력의 고용기회 상실에 따른 실업을 증가시켜 지역경제의 기반을 약화시키는 직접적인 원인이 될 것이다. 따라서 지역경제의 활성화를 위해서도 건설한 중소 건설업체의 육성방안을 강구하여야 할 것이다.

## 2. 기존 연구의 검토

이러한 중소 건설업체의 중요성에도 불구하고 여타 업종에 비하여 중소 건설업의 경영합

---

<sup>2</sup> 중소기업은 첫째, 자본집중의 심화과정에서 잠재적으로 경쟁을 촉진하여 국민경제가 전체적으로 독점의 비효율로 흐르는 것을 저지하며, 둘째, 기업심과 창업심이 강한 개인에게 창업기회를 제공하여 시장경제의 신진대사(regenerative)기능을 하며, 셋째, 정치사회안정의 근간인 고용기회를 제공하며, 넷째, 지방인력의 수용과 지역경제의 기반을 형성하여 지역사회의 발전에 기여하는 등의 역할을 수행하여(김종재, 1991; 김광희, 1995) 특정산업 및 한 국가의 시장경제 발전에 초석이 되는 주지의 사실이다.

리화나 정부지원 정책에 대한 체계적인 연구는 매우 미미한 실정이다. 이는 지금까지 우리나라 정부의 정책기조가 대기업과 제조업에 편중되어 시행되어 왔기 때문이다. 그간 급속한 경제발전을 위해 양산체제를 지향했던 정부는 정책의 초점을 대기업에 맞추었으며, 간혹 정부의 공업화 정책의 일환으로 중소기업에 대한 문제가 정책과제로 제안된 경우라도 제조업 부문이 중심으로 다루어졌다.

일반 중소형 건설업체들의 육성에 관한 기존 연구들을 살펴보면, 먼저 중소 건설업체들의 육성을 위해서는 기존 업체들에 대한 면허기준을 완화하고, 중소 건설업체간의 Joint Venture 나 Joint Bidding 의 확대를 통하여 도급한도액 제도에 의한 한계를 극복하고(한주섭, 1978, 대한건설협회 1987), 중소 건설업체에 대한 신용보증제도 및 정책자금 지원제도를 확대하고, 중소건설업을 위한 전문 연구기관 및 행정지원 기구의 신설하는 방안이 제기되었다(한주섭, 1978).

이외에도 중소 건설업 문제의 체계적인 해결을 위해 건설부 장관이 주도하는 중소건설업 정책심의회를 설치하고, 중소 건설업체 보호육성 요강을 국무회의 의결로써 조속히 제정, 실시하며, 제조업을 주대상으로 하는 중소기업 관련법상의 중소기업 육성방안을 중소 건설업에도 적용될 수 있도록 하여야 한다고 제시하고 있다(대한건설협회, 1987).

또한 중소 건설업자들의 도급영역 확보를 위해 대규모 동질 또는 단순 공사의 분할발주를 유도하며, 건설산업조직 합리화를 위해서는 일반 대형 건설업체와 중소형 건설업체간의 하도급제한 조항을 철폐하고, 신규면허 발급을 제한하며 면허기준을 완화하여야 한다는 주장도 제기되었다. 입찰 및 낙찰제도에 있어서는 조달청의 이른바 한도비례 공평그룹제 입찰방식을 지양하고, 영세규모 공사는 중소 건설업체에게 우선발주하는 제도를 마련하고, 공사노임과 기타 자재의 단가를 현실화하며, 공사예정 가격 구성체계를 합리적으로 계편하고, 내역입찰제도를 확대하며, 공사대금의 지연방지를 위한 제도를 확립하고, 선금급제 및 물가연동제를 실질적으로 활용하는 방안의 강구가 제시되기도 하였다.

이밖에도 금융 및 자금지원을 위한 제도로는 중소 건설업 진흥기금의 설치와 건설공제조합 기능의 보강이 요구되었으며, 중소 건설업체업의 합병 촉진을 위해 조세감면혜택을 주어야 한다는 주장도 제기되었다.

기타 경영개선을 위한 사항으로는 지역별, 업종별 중소건설업자 단체 조직의 허용과 건설협회 등을 통한 경영지도가 바람직한 방향으로 제시되었으며, 기술촉진을 위해서는 신기술 개발자에 대한 보상금 및 보조금 등의 인센티브제를 실시하여야 한다고 제시하였다

(1987, 대한건설협회).

특히 지역 중소건설업체의 육성을 위해서는 수주 증대를 위해 중앙의 집중조달 방식에서 지방자치단체에서 분산발주 조달방식으로의 전환이 요구되며, 장기계속공사를 가능한 한 분할발주하며, 지역제한 대상공사 금액을 상향조정하고, 제한경쟁 입찰대상 공사의 도급 한도액 2 배수 제한을 상향 조정 내지는 폐지하고, 정부 노임단가를 현실화하는 방안 등이 지적되었다(1990, 정조근외).

그러나 이러한 연구들은 첫째, 시장개방이 초래할 건설산업의 환경 변화에 대한 예측이 없이 이루어져 제시된 개선안이 현재의 환경변화 내용을 반영하지 못하고 있다. 하나의 예로 ‘국제적인 상관행에 맞는 공정한 경쟁품토의 조성’이라는 명제하에 진행되는 시장 개방하에서 면허제한 등의 진입규제를 통해 업역을 확보하고 기존업체를 보호, 육성한다는 대안은 더이상 유효하지 않을 것이다.

둘째, 대부분의 대안들이 경영의 합리화를 통한 내부 자생력 확보보다는 제도적 개선을 통한 업역 확보와 기존 업체의 보호에 초점을 맞추고 있다. 그러나 시장개방이 본격화된 이후에는 이러한 직접적인 지원은 불가능할 뿐아니라 중소기업에 대한 정부의 정책적 기조도 보호, 육성정책에서 자생적 경쟁력 확보로 전환되고 있다.<sup>3</sup> 따라서 향후 중소 건설업체의 육성, 발전을 위한 대안도 제도적 개선을 통한 수주확보라는 직접적 지원보다는 경영합리화를 통한 자생력 확보에 맞추어져야 할 것이다.

### 3. 본 연구의 목적 및 범위

기존 연구의 한계를 고려하여, 본 연구는 건설시장 개방이라는 급격한 환경변화에 당면한 중소형 일반 건설업체들이 경영합리화를 통해 자생적 경쟁력을 확보하기 위한 대안을 제시하는데 초점을 맞추었다. 이제 중소 건설업체들은 과거 40 여년 간의 경쟁품토와는 판이하게 달리 전개될 새로운 경쟁구도를 맞이할 것이다. 그럼에도 불구하고 중소 건설업체들은 비용, 인력 및 시간상의 제약으로 이에 대한 대응 전략을 수립할 수 있는 노력

---

<sup>3</sup> 중소기업청장에 따르면(이우영, 1996.3), 향후 중소기업에 대한 정부 정책의 최우선 순위는 자생적 경쟁력 확보에 두어져 있다고 한다. 이를 위하여 첫째, 잠재적 경쟁력이 있는 중소기업을 지원하고 둘째, 자동화, 정보화 등을 통한 구조조도를 추진하며 셋째, 기술개발 및 품질향상을 지원하고 넷째, 중소기업과 대기업간 동반자적인 협력관계를 조성하고 다섯째, 지방중소기업을 육성한다는 기본방향을 설정해 놓고 있다.



을 기울이지 못하고 있는 실정이다.

대응전략의 수립을 위해서는 먼저 문제점에 대한 정확한 진단이 전제되어야 한다. 따라서 본 연구는 첫째, 중소 건설업체의 경영에 대한 심도있는 조사를 통하여 중소 건설업체의 현 상황을 진단, 문제점을 도출하고 그 원인을 분석하며 둘째, 기존 업체중 잠재적인 경쟁력을 가지고 있다고 판단되는 업체들을 선정, 나머지 업체들과의 비교, 분석을 통하여 중소 건설업체의 경쟁력을 결정하는 요소는 무엇인가를 파악하고 셋째, 이를 바탕으로 중소 건설업체들이 경쟁력을 강화하기 위한 경영전략의 기본방향과 실천전략을 제시하고자 하였다.

이는 개별 중소 건설업체에게 자사의 경영현황을 타사의 그것과 비교해 볼 수 있는 벤치마크를 제공할 것이다. 특히 최근의 급격한 환경변화에도 불구하고 상대적인 도급한도액이 지속적으로 성장하는 중소 업체들에 대한 분석은 자사의 경영합리화를 위한 전략 방향의 설정에 훌륭한 지침을 제공할 것이다. 또한 정부관계자에게는 중소형 일반 건설업체들의 현황을 정확히 알려줌으로써 이들의 자생력 확보를 위한 정책적 지원의 필요성을 일깨움과 동시에 적절한 지원책의 강구를 위한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

#### 4. 연구방법 및 구성

본 연구는 기본적으로 중소 건설업체와 관련된 기존 문헌 및 통계자료에 대한 광범위한 검토와 업체에 대한 實査를 병행하였다. 먼저, 중소건설업의 개념, 역할 및 중요성에 대한 이해를 돕기위하여 기존문헌들을 검토하였다. 또한 기존에 발표된 통계자료들을 바탕으로 중소 건설업체의 수, 자본금, 상시종업원 수, 연도별 계약액 등 각 부문별 현황과 경영성과를 분석하였다. 이를 통하여 현재 중소 건설업체들이 건설산업내에서 차지하는 위상과 그에 따르는 문제점을 파악하고자 하였다.

또한 중소 건설업체에 대한 면담과 더불어 체계적으로 구성된 설문지를 이용한 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 대기업을 포함한 전 일반건설업체를 대상으로 개별업체의 경영효율성을 좌우한다고 판단되는 조직구조, 리더쉽스타일, 인사, 기업문화, 업무시스템, 경영전략 및 조직의 강점의 7 가지 부문과 더불어 특히 중소 건설업체에서 중요시 된다고 판단되는 정부의 정책을 포함, 총 8 개항목에 대하여 실시하였다.

본 연구는 총 6 장으로 구성되었다. 제 1 장의 서론에 이어 제 2 장에서는 최근 중소건설업을 둘러싼 환경변화와 그것이 중소건설업체에 미치는 영향, 중소건설업의 정의 및 면허제도, 입찰제도, 입찰제도가 중소건설업에 미치는 영향과 주요국의 중소건설업 지원제도 등을 살

퍼봄으로써 중소기업에 대한 기본인식을 제고하고자 하였다. 제 3 장에서는 기존의 자료들을 이용하여 중소건설업체들의 주요 부문별 현황과 경영성과 분석을 통하여 건설산업 내에서 중소건설업체들의 위상과 문제점을 파악한다.

제 4 장에서는 중소건설업체들의 경영에 대한 체계적이고 포괄적인 조사를 통하여 중소건설업체가 당면한 내부경영 및 제도상의 문제점 진단과 경쟁력 결정요소를 파악한 후 제 5 장에서는 4 장의 조사결과를 바탕으로 중소건설업의 바람직한 육성을 위한 경영전략의 기본방향과 실천전략 그리고 이를 뒷받침하여야 할 건설관련제도의 개선안을 제시하였다. 이어 제 6 장의 결론에서는 본 연구의 시사점과 한계점 그리고 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

## II. 중소건설업에 대한 기본인식의 제고

### 1. 최근의 환경변화와 중소건설업

1. 세계 경제환경변화와 국내시장 파급효과

2. 국내 거시환경의 변화

3. 건설산업 환경의 변화와 중소건설업체에 대한 영향

(1) 공급측면

(2) 수요측면

(3) 정책 및 제도

### 2. 중소건설업의 정의 및 특성

#### 1) 중소기업의 일반적 정의

(1) 중소기업 정의의 기준 및 범위

중소기업에 대한 개념은 원래 상대적이며 구조적인 것으로 이에 대한 기준과 범위는 국가마다 다르다. 즉, 이는 자본주의 경제의 발전과정에서 경제적 문제상황과 경제정책 이념의 변천에 따른 중소기업문제에 대한 의식의 변화와 더불어 변천하여 왔다(황병준, 1975) 따라서 이에 대한 획일적인 기준은 없으며, 국가의 정책적 기조가 어디에 초점을 두느냐에 따라 다르게 나타난다. 국민경제적 관점에서 볼때, 중소기업의 구조적 특성을

규정하는 중요한 이유는 그것이 한 국가의 중소기업정책 구현을 위한 기초가 된다는 점에 기인한다.

중소기업을 구분하는 기준으로는 양적인 기준과 질적인 기준이 사용된다. <표 1>에서 보는 바와 같이 각 국에서는 양적인 기준과 질적인 기준을 적절히 혼합하여 그 나라의 특성을 반영한 기준을 사용하고 있다. 즉 우리나라와 일본은 중소기업기본법에서 종업원 수와 자산규모등 양적기준을 사용하며, 대만, 미국 등은 질적인 기준을 우선적으로 규정하고 있다. 또한 영국, 프랑스 및 독일 등은 질적인 기준을 중요시하고 있으나, 법적인 체계상에 중소기업을 규정하고 있지는 않다.

각국의 중소기업에 대한 정의와 범위를 살펴보면 첫째, 각국은 자국의 특성과 자국내에서 각 산업의 특성을 반영하여 중소기업의 범위를 각기 다르게 정의하고 있으며 둘째, 질적인 정의를 우선시하는 국가들에서도 중소기업 정책 범위를 규정하기 위하여 질적인 정의의 기초위에 양적인 범위를 규정하고 있다. 셋째, 양적인 기준으로는 종업원 수, 매출액, 자본금 규모 등이 사용되는데, 중소기업에 대한 기준이 다양한 것은 중소기업과 대기업을 완전히 구분할 수 있는 기준은 존재하지 않음을 시사해 준다고 하겠다.

<표 II-1> 주요국의 중소기업에 대한 정의

국별	주요업종	구분	비고
한국 (중소기업 기본법 제 2 조)	광업	상시 근로자수 300 인 이하	- 광업, 제조업, 운송업의 경우에 소기업은 상시근로자 50 인 이하 - 기타 제조업의 경우에는 각 업종마다 400 인에서 700 인까지 다양함
	무연탄 채굴업	" 700 인	
	제조업	" 300 인	
	전기·가스 및 수도사업	" 20 인	- 소기업은 상시근로자 30 인 이하 - 전기·가스 및 수도사업, 도·소매업 기타 서비스업의 소기업은 상시근로자 10 인 이하
	가스제조 및 배관공급업	" 100 인	
	건설업	" 200 인	
	전기공사업	" 100 인	- 도·소매업 진흥법에 위한 도매센타의 경우에는 300 -
	통신공사업	" 100 인	
	도·소매업 기타 서비스업	" 20 인	
	자동차 도매업	" 50 인	
	자동차 수리업	" 100 인	
	자동차 부품 및 부속품 판매업	" 50 인	

대만 (중소기업 보도준칙 제 4 조)	제조업, 가공업 및 수 공업  광업  무역업, 상업, 운수업 및 기타 서비스업	등기 자본액 NT\$ 4,000 만 이 하, 자산총액 NT\$ 1 억 2,000 만 이하  등기 자본액 NT\$ 4,000 만이하  매년 영업액 NT\$ 4,000 만이하	- 중소기업에 대한 엄밀한 정의는 아직 없으며, 현재 사용하고 있는 것은 1967 년 9 월에 행정원의 정령에 의해 제정된 중소기업보도준칙에 의함 - 여기서 중소기업이라함은 법에 의해 등록되고 독립경영을 하며 양적인 기준 에 해당하는 기업을 의미함. - 대만의 대부분의 산업이 노동집약적이 므로 종업원 수기준은 배제함. - 경제여건의 변동에 따라 5~6 년 마다 범위를 조정.
일본 (중소기업 기본법 제 2 조)	광공업  도매업  소매업·서비스업	300 인 이하나 자본금 1 억엔이 하 100 인 이하나 자본금 3 천만엔 이하 50 인 이하나 자본금 1 천만엔 이하	- 해당 중소기업시책에 관계된 법률에 따라 달리 정의됨. 가장 일반적인 것은 중소기업기본법에 의한 것임 - 종업원과 자본금 규모를 함께 사용
미국  (SBA; Small Business Act 제 3 조)	- “독립하여 소유,운영되고 그 사업분야에 있어 지배적 이 아닐 것” 이외의 더 자세한 규정은 중소기업청이 종업원 수와 매출액을 기준으로 각 산업의 상이한 본 질을 반영하여 각 지원시책별로 달리 규정함.  - 용자대상으로서의 분 류시 기준(예) 서비스업  소매업 도매업 건설업 농업·동관련업 제조업	연매출액 200 만 ~ 800 만달러 이하 " 200 만 ~ 750 만 달러 이하 " 950 만~ 2200 만 달러 이하 " 950 만 달러 이하 " 100 만 달러 이하 연간 평균종업원 수 500 ~ 1,500 인 이하	중소기업청(SBA)에서의 일반건설업의 분류는 3 년 평균 매출액이 1,700 만불이 라인 기업으로 정의하고 있으며, 전문건 설업의 경우에는 700 만불이하로 정의 함.
영국	- 중소기업법이 특별히 없음. 정부의 시책시 통일된 기준이나 규범을 사용하지 않기때문에 중소기업의 정 의에 관하여 명확한 규정이 없음. - 볼튼위원회의 경제적 정의 ① 시장점유율이 상대적으로 작고, ② 기업소유자가 개 인의 판단으로 기업을 운영하며, ③ 소유자와 경영자가 동일인으로서 독립하고 있으며, 외부의 지배에 대하여 자유일 것		- 볼튼위원회에서 중소기업의 정의내림; 질적인 정의를 중요시하여 3 가지 경제 적 정의를 내림. 그러나 현실적인 편의 상 업종마다 각기 다른 양적기준을 사 용하여 정의를 내림

	- 볼튼위원회 양적 정의(1963) 제조업 소매업 도매업 건설업 광업 채석 자동차 판매업 각종서비스 육상수송 음식점업	종업원 200 명 이하 연거래액 50,000 파운드이하 연거래액 200,000 파운드이하 종업원 25 명 이하 상동 연거래액 50,000 파운드 이하 연거래액 100,000 파운드이하 트럭 5 대 이하 연쇄점 및 양조소 직영의 선술집 제외	- 1963 년의 정의를 기준으로 1979 년과 1980 년 각각 인플레이션율을 반영하여 개정이 행해짐
독일 (구서독)	- 중소기업 개념에 대한 통일된 견해는 없음. 일반적으로 기업의 목적에 따른 구분방법을 따름. - 질적인 기준(K. J. Gantzel): “소수의 개인이나 또는 한 사람에게 경영과 자본이 결합된 형태이며 또한 독립성을 가지고 있다”라고 규정하여 경제적인 독립성과 법적인 독립성을 규정함. - 대표적인 양적 기준으로는 중소기업연구소(des Institute für Mittelstandsforschung)의 기준과 독일연방정부의 기준이 사용됨. - 중소기업연구소의 분류는 각 업종별로 대, 중, 소기업을 종업원 수와 매출액을 기준으로 분류함. <sup>4</sup>		- 중소기업이 시장경제에서 담당하고 있는 경제적인 기능과 사회공동체적인 기능에 따른 질적인 분류법이 우선적으로 적용되고 양적인 기준이 부가됨.
	독일연방정부의 분류 제조업 수공업 건설업 도매업 소매업 호텔업 및 요식업 교통업	소기업                      중기업 50 명까지                      500 명까지 (크기를 구분하는 특정치를 두지 않았음) -                                      50 명까지 -                      매출액 2 천 5 백만마르크까지 -                      매출액백만마르크까지 (크기를 구분하는 특정치를 두지 않았음) (크기를 구분하는 특정치를 두지 않았음)	- 이는 1976 년에 발표된 중소기업에 관한 보고서의 내용임. 그러나 이에 의하면 양적인 기준은 중요한 의미를 갖는 것은 아니며, 질적인 기준을 사용하는 것이 적절하다고 분석함. - 건설업과 제조업만을 종업원 수를 기준으로 분류함. - 연방정부의 행정부서내에서도 각기 상이한 분류법을 종종 사용.

자료: 국회사무처 입법조사국, 「주요국의 중소기업지원제도」, 1993.12 의 해당국의 내용을 요약, 정리한 것임.

## (2) 우리나라 중소기업의 정의 및 범위의 변천

<sup>4</sup> 이에 대한 자세한 사항은 국회사무처 입법조사국에서 발간된 「주요국의 중소기업지원제도」, p. 410 을 참조할 것.

우리나라에서 중소기업에 대한 정의가 처음으로 규정된 것은 1961년 7월 「중소기업은행법」이 제정되면서 부터이다. 당시 한자법에서는 『중소기업은 상시 종업원수가 5인 이상 100인 이하(광업은 200인 이하)로서 총자본액이 2천만원 이하의 제조업 또는 광업을 경영하는 자연인 또는 법인』으로 규정하고 있었다. 그후 同年 12월에 제정, 공포된 「중소기업협동조합법」에서는 종업원 수와 자산규모의 택일기준을 채택함으로써 중소기업에 대한 기준이 완화되었으며, 그 후 동법이 개정되는 과정에서 자산규모와 종업원 수가 상향조정되어 왔다.<sup>5</sup>

우리나라 경제에서 명실공히 중소기업의 정의 및 육성을 위한 근간이 마련된 것은 1966년 12월 「중소기업법」이 제정되면서 부터이다. 동법은 1963년 제정된 일본의 중소기업기본법을 모체로 한것으로 상시종업원 수와 자산총액을 중소기업의 기준으로 사용하였다. 이후 기본법은 <표Ⅱ-2>에서 보는 바와 같이 3차의 개정을 거쳐 오늘에 이르고 있다.

이러한 개정과정을 살펴보면 첫째, 개정의 주요내용은 정부정책의 대상이 되는 중소기업자의 범위규정에 관한 것이었다. 둘째, 중소기업 보호, 육성정책이 적극적으로 시행된 것은 중소기업지원정책을 보장, 발전시키기 위한 정부의 강력한 의지가 표명된 제 3차 개정(1982.12)이후이다.

셋째, 제 3차개정(1982.12.31)이후 중소기업의 정의에 업종간의 특성을 반영하도록 함으로써 점차 일본적 규정으로 부터 미국적 규정에 접근하였는데, 이는 실제적으로 중소기업의 범위를 확대시키는 결과를 가져왔다.

넷째, 그 동안 중소기업자의 범위는 확대되는 방향으로 개편되어 왔다. 이는 국가경쟁력 강화를 위하여 중견규모 중소기업의 지원체제를 강화하기 위한 것이었다.<sup>6</sup> 그러나 이러한 정책은 한편에 있어서는 경쟁력이 취약하여 개발, 육성의 대상이 되는 소영세기업에 대한 지원을 약화시켰다. 그 결과 정책의 혜택을 받는 중견규모의 중소기업과 그렇지 못한 소영세기업간의 발전의 단층이 형성되어 중소기업 내의 이중구조문제가 제기되게 이르렀다.

다섯째, 제 3차 개정에서는 종업원 수를 중소기업의 기준으로 통일하였다. 그러나 비교적

---

<sup>5</sup> 한주섭, 건설업에 있어서 중소기업문제, 심포지움 한국건설업의 현황과 과제, 1979.2.21: 104-106.

<sup>6</sup> 국회사무처 입법조사국, 「주요국의 중소기업지원제도」, 1993.12: 16.

노동집약적인 산업인 경우 상시종업원 수를 더 확대하고(기본법시행령 별표 1), 자본집약적 산업에 속하는 업종인 경우에는 자산규모라는 지표를 사용하여 중기업자의 범위를 확대하고 있다(기본법시행령 별표 2). 또한 소기업에 대한 육성정책 강구를 위해 소기업과 중기업을 구분하여 규정하였다. 제 4 차개정에서 서기업의 범위를 상향조정하여 영세소기업에 대한 지원책을 강화하였다.

이와 같은 과정을 거쳐 현재 우리나라 중소기업기본법에서는 상시종업원수를 기준으로 중기업과 소기업을 구분하고 있으며, 업종의 특성에 따라 자산규모를 탄력적으로 적용하도록하고 있다.

<표 II - 2> 중소기업기본법의 개정상황

제정(1966.12 법률 제 1840 호)		1 차개정(1976.12 법률 제 2996 호)		2 차개정(1978.12 법률 제 3125 호)		3 차개정(1982.12 법률 제 3650 호)		제 4 차개정(1995.1. 법률 제 4897 호)	
○ 중소기업자의 범위 - 범위기준(택일) [ 상시종업원 자산총액 - 범위구분		○ 중소기업자의 범위 확대 - 범위기준(택일) [ 상시종업원 자산총액 - 범위구분		○ 중소기업자의 범위규정에 변경 상시종업원 300 인이하, 자산총액 5 억원 이하의 획일적 규정에서 각 시책별로 따로 법률로 정함. - 범위구분		○ 중소기업자 범위기준 변경 - 범위기준: 상시종업원수만 사용 - 중소기업을 소기업과 중기업으로 구분 - 범위구분		○ 소기업 범의의 상향조정 - 범위구분	
구분	중소기업	구분	중소기업		구분	소기업	중기업	구분	소기업
공업 제조업 광업 운송업	상시종업원 200 인이하, 자산총액 5 천만원이하	공업 제조업 광업 운송업	상시종업원 300 인이하, 자산총액 5 억원이하		공업 제조업 광업 운송업	상시종업원 20 인이하	상시종업원 21~300 인이하	광업 제조업 운송업	상시근로자 50 인이하
상업 서비스업	상시종업원 20 인이하, 자산총액 1 천만원이하	건설업	상시종업원 50 인이하, 자산총액 5 억원이하		건설업	20 인이하	21~200 인이하	건설업	상시근로자 30 인이하
		상업 제조업 과 관련 있는 서 비스업	상시종업원 20 인이하, 자산총액 5 천만원이하 (도매업은 2 억원이하)		상업 및 서비스 업	5 인이하	6~20 인이하	전기·가 스 및 수 도사업, 도·소매 업 기타 서비스업	상시근로자 10 인이하

					(업종의 특성과 자산규모 등을 참작하여 재통령령으로 구분기준을 달리할 수 있음) - 규모확대, 합병 등의 이유로 중소기업자 범위를 벗어난 자도 3 년간은 중소기업자로 봄 - 소기업육성시책, 창업조성지원시책, 사업전환시책, 지방소재 중소기업육성시책, 민속공예육성시책 등 보강 - 중소기업정책심의회기능 강화	- 소기업 육성시책의 강화
--	--	--	--	--	--	----------------

자료: 중소기업협동조합중앙회, 중소기업기본법 해설, 1987.8: 10-13 의 내용을 보완한 것임.

## 2) 중소건설업의 정의

### (1) 건설업의 특성과 중소건설업 정의

정책의 구현을 위한 대상으로서 중소기업의 범위는 특정국가의 국민경제적 특성과 그 국가내에서의 해당산업의 특성을 반영하여 규정되어야 한다. 따라서 중소건설업 범위에 대한 규정을 논하기에 앞서 건설산업의 특성을 이해하는 것이 우선되어야 할 것이다. 중소건설업의 정의와 관련된 건설업의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

건설산업은 첫째, 발주자의 주문에 의한 수주산업이다. 따라서 시장기능에 의해 가격이 결정되는 제조업과 달리 경쟁입찰에 의한 도급계약 형식을 따른다. 따라서 건설상품의 수요자이자 구매자인 발주자가 독점력을 갖는 독점적 수요구조를 가지게 된다. 또한 공급구조 역시 독점적 수요자가 공사의 공종별, 규모별, 전문분야별로 공급자를 인위적으로 선정하므로 경쟁적 시장질서에 의해서 이루어질 수 없다.

둘째, 건설업이 주문생산이라는 점은 건설용역 공급의 모집성()과 불가분성()이라는 특성을 갖게 한다. 그러나 건설생산구조는 복합적 성격을 가져 공종별, 전문분야별로 분할 도급형태의 수직적 분업구조를 가진다.

셋째, 타산업에 비해 고정자산에 투하되는 설비투자의 비중이 낮고 생산공정의 노동의존도가 비교적 높은 노동집약적 산업으로서의 특성을 갖는다. 반면, 주문생산에 의존하는 정도가 높기 때문에 일관성있는 생산계획 수립과 그에 따르는 노동력의 지속적인 보유가



어려우며, 기술수준이 높은 기능인력을 보유하는 비용이 타산업에 비해 상대적으로 매우 높다.<sup>7</sup>

넷째 중소기업과 대기업이 원하도급 관계를 이루는 제조업이나 건물건설업과는 달리 중소형 일안 건설업체는 대형 건설업체와 동일한 원도급업자로서의 경쟁관계에 한다. 따라서 기술등 경영자원이 열악한 중소건설업체의 존립특성이 타 산업과 다를 수 밖에 없다. 이와 같이 건설업의 특성은 타산업과는 다르다. 그러므로 정부의 정책대상으로서의 중소건설업의 범위설정도 타산업과 같이 획일적으로 이루어져서는 안될 것이다.

제조업과는 다른 건설업의 특성이 중소기업기본법에 반영된 것은 제 1 차개정(1976.12) 이후인 것으로 보인다. 즉 중소기업기본법 제정 당시에는 제조업과 동일한 기준이 적용되다가 1 차 개정시 중소 건설업의 범위를 여타 제조업과 구분하여 종업원 수 50 인 이하와 자산총액 5 억원이하를 기준으로 명시적으로 규정하였다. 이때 자산총액은 타산업과 동등한 기준을 사용하였으나 종업원 수에 있어서는 하향조정된 기준을 적용하였다. 이는 건설업이 비록 노동집약적인 산업이지만 하도급에 의한 수직적 분업이 가능하여 다수의 상시 종업원을 유지할 필요가 없다는데 그 원인이 있는 것으로 사료된다.

그후 3 차개정에서 전업종 모두 종업원 수만을 기준으로 중소기업을 분류하고, 소기업과 중기업을 구분하도록 함에 따라 건설업 역시 종업원 수를 기준으로, 소기업은 상시종업원 수 20 인이하로, 중기업은 상시종업원 수 200 인 이하로 대폭 상향조정하였다. 그리고 1995 년 1 월 제 4 차개정시 영세 소기업에 대한 지원폭의 확대를 위해 소기업의 기준을 상시종업원 수 30 인 이하로 상향조정하여 현재에 이르고 있다.

이밖에 금융 지원대상으로서의 중소건설업 범위를 살펴보면, 먼저 중소기업은행법에서는 상시종업원 200 인 이하로 정의하여 중소기업기본법과 일치하고 있다(제 2 조 제 1 항과 동법시행령 제 1 조). 「국민은행법」에서는 제 1 조의 「소기업에 대한 금융편의에 관한 조항」에 의거하여 상시종업원 20 인이하이거나 총자산액 5 천만원이하(택일)로 규정하고 있으며, 신용보증기금법에선 중소건설업자의 범위를 따로 명시하지 않아 중소기업기본법상의 범위와 일치되는 것으로 간주하고 있다. 또한 조세감면규제법(동법시행령 제 11 조)에 나타난 조세감면대상으로서의 중소건설업의 범위 역시 종업원 200 인 이하로 규정하여 중소기업기본법과 일치하고 있다.

---

<sup>7</sup> 건설산업의 특성은 왕세중, 「건설산업과 국민경제」, 한국건설산업연구원, 1995.12: 35-39 의 내용을 중소건설업의 관점에서 요약, 재구성한 것임.

이상에 의하면 중소건설업의 범위는 중소기업의 범위와 동일하에 지속적으로 확대되어 왔음을 알 수 있다. 이는 그동안 중소기업에 대한 정부의 정책적 기조가 국가경쟁력의 강화를 위한 중견기업의 지원강화에 그 초점이 두어져 왔음을 의미한다. 그 결과 1995 년 말 현재 중소형 일반건설업체의 수는 전체 건설업체의 95.6%인 2,768 개업체에 이르고 있다.<sup>8</sup> 또한 국민은행법에서 소건설업에 관한 범위를 제외하고는 일괄적으로 상시종업원 수 200 인 이하를 기준으로 그 범위를 설정하고 있다.

## (2) 중소 건설업 정의의 기준 및 범위의 검토

### 가. 중소건설업의 기준

중소기업의 규정과 관련하여 논의되는 가장 중요한 문제는 그 기준 및 범위와 관련된 것이다. 각국에서 가장 일반적으로 사용하는 중소 건설업의 개념의 양적 정의기준은 양적으로 정의하는 기준 종업원 수<sup>9</sup>이며, 이외에도 각국별로 매출액, 자본금 등이 사용되는 것을 알 수 있다. 따라서 여기서는 현재 각 국에서 중소건설업을 정의하는데 사용되는 기준의 타당성을 검토해보고, 중소 건설업체를 구분하는데 현실을 가장 잘 반영할 수 있는 기준은 무엇인가와 그 범위설정의 타당성을 검토해 보기로 한다.

---

<sup>8</sup> 일본의 경우 1993 년 현재 건설업 허가업자 수는 약 53 만에 이르며, 이중 자본금 1 억원 미만의 중소건설업체 및 개인업체가 99%에 달한다. 일본에서 중소 건설업체가 차지하는 위치는 우리나라 만큼 중요한데, 이는 단지 업체수가 많다는 것뿐아니라 중소 건설업체들이 수행하는 공사건수와 공사금액에서도 기인한다. 일례로 1992 년 2 월분 공공공사에 있어서 공사건수로는 전체의 약 80%를 중소건설업체들이 수행하였으며, 공사비형가액으로는 42.6%를 차지하고 있다; 長門 昇, よくわかる建設業界, 日本失業出版社, 1994, pp. 20-21

대만의 경우에는 1990 년을 기준으로 전 건설업체 28,419 개사중 2 만 6 천 454 개사(93.1%)가 중소 건설업체인것으로 나타났다; 대만 경제부 중소기업처, 「중화민국 중소기업 통계」; 국회사무처 입법조사국, 전제서, p. 135 재인용.

<sup>9</sup> 지금까지 조직 규모를 변수로 연구한 연구들 가운데 80%이상이 조직규모를 전일제 상근 근로자(full-time employee) 총수로 정의하고 있다. 즉 여러 연구결과 종업원 총수를 기준으로한 측정치가 다른 측정치에 비해 가장 나은 측정치로 인정 받고있다. J. R. Kimberly, "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal," Administrative Science Quarterly(December, 1976, pp. 571-579; 양참삼, 조직이론, 서울, 박영사, 1990.12, p.310 재인용,

먼저 중소건설업은 정의하기 위하여 사용되는 기준들이 지니는 문제점들을 살펴보면, 첫째, 종업원 수를 사용하여 분류하는 경우 생산방법 (노동집약적인 산업과 자본집약적인 산업)에 따라 그 기준이 달라져야 할 것이다. 즉, 생산의 구조를 고려하지 않고 단지 종업원 수만으로 중소기업의 범위를 규정하는 것은 전산업의 노동집약도가 거의 동일하다는 가정하에서만 가능할 것이다. 이와 같은 이유도 현행 중소기업기본법에서는 업종별 종업원 수를 탄력적으로 적용하고, 비교적 자본집약적인 산업에 대해서는 별도의 자산기준을 적용함하여 이러한 단점을 극복하고자 하고 있다.

둘째, 매출액을 분류기준으로 삼는 경우, 경기의 변동에 따라 특정산업이 생산량이 급격히 증가하거나 감소한다면 기업규모와 매출액 규모가 일치하지 않게된다. 또한 물가 변동에 따라 매출액의 규모도 달라지므로 특정부문의 물가가 다른 부문보다 큰 폭으로 상승한다면, 해당 중소기업은 실물생산의 증가없이 기업규모에 있어 달리 분류되게 된다는 문제를 안는다.

셋째, 자본금을 분류기준으로 사용하는 경우 개인 중소기업에 있어서는 실질 자본금의 파악이 불가능하며, 타인자본이 많은 기업과 적은 기업을 구분하기가 어렵다.

이와 같이 어떠한 양적인 기준도 중소기업과 대기업을 명확히 구분하기 어렵다는 문제를 안는다. 따라서 국내 중소 건설업 정의의 기준 및 범위는 우리나라 건설산업의 특성을 기반으로 정책이념, 경제발전단계 및 건설산업의 Life Cycle 단계에 따라 결정되어야 할 것이다. 이러한 취지하에 중소건설업의 적정한 기준 및 범위를 검토해 보면 다음과 같다.

먼저 중소 건설업 기준으로서의 종업원 수에 대한 적지 않은 논란이 제기되며, 그 대안으로 매출액(또는 도급한도액)이나 도급순위가 고려된다. 그런데 매출액 기준의 경우 첫째, 국내 건설업체들의 매출액 등 경영성과는 건설경기과 인플레이션에 의하여 크게 좌우되며<sup>10</sup>, 인플레이션을 자체도 상당히 높은 편이며, 둘째, 건설업은 정부의 경기조절수단

---

<sup>10</sup> 이재우, 한은석(1994)이 건설업체의 매출액증가율, 경상이익증가율, 부채비율, 부가가치율, 총자본회전율의 다섯가지 경영지표와 국민소득 증가율, 광공업 성장율, 통화증가율, 도매물가 상승율의 4가지 거시지표와의 상관관계를 연구한 결과에 의하면, 실질국민소득증가율과 통화량상승율 그리고 도매물가상승율이 매출액 증가율과 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 건설업의 경우 정부의 경기확장정책이나 재정지출에 따른 통화량의 증가 및 물가변동 등에 크게 영향을 받는 것으로 나타났다. 이재우, 한은석, 「건설기업의 경영평가에 관한 연구」, 국토개발연구원, 1994.12, PP. 4-10.

으로 주로 사용된다. 따라서 건설경기가 호황인 해에는 종업원 수로 분류되는 타산업에 비해 중소기업 건설업 범위가 상대적으로 축소될 우려가 있다.

또한 현행 도급순위의 경우 첫째, 내년 부터 도급한도액제도가 「수주능력고시제도」로 변경됨에 따라 장기적으로는 그 효력이 희석될 것이며, 둘째, 중소기업 건설업의 기준은 본 보고서의 논의의 대상이 되는 일반 중소기업 뿐 아니라 전문건설업체까지를 포함하여야 하는데, 도급순위를 그 기준으로 사용할 경우 전문건설업을 포함하여 포괄적으로 구분하기 어렵다는 문제를 낳는다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 대안적으로 검토된 기준들 역시 문제점을 내포하고 있기는 마찬가지이다. 따라서 각각의 기준이 지닌 특성들을 고려하여 각 시책별로 적절한 기준의 적용이 검토될 수 있을 것이다. 즉 중소기업 건설업에 대한 지원을 수주확보, 세제 및 금융상의 지원의 세가지로 구분할때 수주확보를 위한 지원제도는 건설산업내에서만 이루어지는 것이므로 경기변동에 의한 타업종과의 형평성을 고려할 필요가 없을 것이다. 따라서 매출액이나 도급한도액을 기준으로 구분하여도 무관할 것이다.

그러나 세제나 금융상의 지원은 타업종과의 형평성을 고려하여야 하므로 현행과 마찬가지로 종업원 수를 기준으로 하되, 현재 ‘중소기업의 임원과 일용근로자를 제외한 모든 종업원’<sup>11</sup>이라고 정의된 ‘상시종업원’을 건설업의 특성을 반영하여 ‘계약직, 임시직 및 일용직을 제외한 전일제 당근 정규직원’만으로 분명히 정의하여 보완하도록 하여야 할 것이다.

#### 나. 중소기업 건설업의 범위

또한 중소기업 건설업의 범위는 중소기업에 대한 정부 정책의 일관된 틀안에서 건설업의 Life cycle 단계를 고려하여 설정되어야 할 것이다. 따라서 우선적으로 검토되어야 할 사항은 현재 중소기업에 대한 정부 시책의 초점이 어디에 맞추어져 있는가일 것이다.

중소기업 정책에 대한 정부의 최근 발표에 따르면 정부 시책의 기본방향은 기존의 보호

---

<sup>11</sup> 소득세법시행령 제 40 조에 의하면, 일용근로자의 범위는 ‘근로를 제공한 날 또는 시간의근로성과에 따라 급여를 계산하여 지급받은 자로서 근로계약에 따라 일정한 고용주에게 3원 이상 계속하여 고용되어 있지 아니한 자를 말한다’고 정의하고 있다. 중소기업협동조합중앙회, 「중소기업기본법해설」, 1987.8, pp. 38-39.

육성정책에서 자생력 경쟁력 확보 방향을 전환, 자원의 종류도 의무대출 비율이나 정책 자금과 같은 직접자원에서 간접지원을 확대하여 잠재적 경쟁력이 있는 중소기업에 대해 선별지원할 것이라고 한다. 이와같이 볼때 현재 정부 정책기조의 큰틀은 시장기능으로의 회귀에 있다고 볼 수 있다. 따라서 중소건설업의 범위도 건설산업내의 시장기능 회복 즉 경쟁의 촉진을 고려하여 설정되어야 할 것이다.

즉 각 산업별 또는 업종별로 자본의 집중도를 고려하여 자본의 집중도가 높은 산업에서는 지원의 범위를 확대하여 경쟁을 촉진시키며, 현재 경쟁이 활발히 이루어지고 있는 산업에서는 지원의 범위를 축소, 소규모 영세기업만이 혜택을 받을 수 있도록 배려하여야 한다.

국내 건설업의 경우 대기업의 시장 점유율이 매년 조금씩 낮아지고 있으나 현재까지 대기업의 자본 집중도가 높은 구조적 독과점상태<sup>12</sup>라고 볼 수 있다. 아직까지는 지원의 목적이 경쟁을 촉진시키는 방향으로 두어져야 할 것이다.

---

<sup>12</sup> 이재우 (1996)에 따르면, CR5 를 기준으로 할때, 대기업의 시장점유율은 20.9%(‘90) → 23.5%(‘91) → 20.8%(‘92) → 20.2%(‘93)으로 매년 조금씩 낮아지는 추세이기는하나 매출액 시장점유율은 여전히 높아 건설시장의 구조적 과점화 현상이 지속되고 있다고 한다.

-전체 건설시장을 단일 사람으로 보는 경우 CR3 14.2%, CR5 20.2%, CR10 30%

- 100 대 기업군을 단일시장으로 보는 경우 CR3 19.7%, CR5 28.1% (93 년)

; 이재우, 21 세기 건설산업의 시장구조, 1996.7.

(1) 일본의 중소건설업 지원제도<sup>13</sup>

일본의 중소건설업 지원제도는 크게 공공공사의 수주확보를 위한 지원제도와 세제지원 및 자금지원제도로 구분할 수 있다. 먼저 수주확보를 위한 제도로는 공공공사에 있어 발주기관의 발주방침을 규정하는 법령으로 회계법, 예산결산 및 회계령외에 「官公需에 있어 중소기업자의 수주의 확보에 관한 법률 (官公需法)」이 있다. 회계법 등이 공공공사 발주의 전체적인 틀을 나타내고 있는데 반해 관공수법은 구체적으로 각 발주기관의 발주방침을 지도하고 있다(<표Ⅱ-8>참조).

<표Ⅱ-8> 官公需에 있어 중소기업자의 수주의 확보에 관한 법률

대상	목적	주요 내용	비고
대상이 되는 건설업자는 자본금 1억엔 이하의 회사 또는 상시 종업원이 300인 이하의 개인이나 회사로 규정하고 있음. 그 외에도 사업협동조합, 기업조합, 협업조합도 중소기업자로 취급하고 있음.	국가 및 공사, 공고, 공단이 건설공사 등의 계약을 행할 경우, 회계법령의 기준범위내에서 중소기업에게 발주할 수 있는 것인가를 항상 염두에 두고 가능한것에 관해서는 가능한 한 중소기업자에게 수주기회를 제공하기 위함임.	1. 직접적인 수주 확보가 목적이 아니라 수주기회의 확보를 목적으로 하고 있음. (예, 지명경쟁의 경우 중소기업자가 참가할 수 있도록 노력) 2. 제 4 조를 바탕으로 중소기업자에 관한 국가 등의 계약방침을 매년마다 각의에서 결정함 3. 계약방침의 실효를 확보하기 위해 매년도 종료후 각 성청의 장이 소관 사업의 계약실적을 통상산업대신에게 통지. 통산대신은 필요한 경우, 각 성청의 장 등에 대해 필요한 조치를 강구하도록 요청할 수 있음. 4. 지방공공단체는 직접적으로는 대상이 되지 않으나 그와 관련된 시책을 강구하도록 요청 받음.	중소기업자에 대한 계약목표 및 실적은 매년마다 그 비율이 상승하고 있으며, 1993 년도의 경우 수주목표와 실적은 각각 총 발주액의 39.9%,와 37.7%로 나타났음.

자료: 山城 章, 경제조사출판부, これから中小建設業經營, 1980, pp.202-211.

각의 결정의 취지에 따라 건설성은 매년 “건설성 소관사업의 집행에 관하여”라는 통달을 통하여 각 공공발주기관으로 하여금 중소건설업자의 수주기회를 확보하기 위해 발주표준의 준수( 계약예정금액에 대응하는 등급보다 상위의 건설업자를 선정하는 것을 피하도록 함), 공동도급제의 활용, 분할발주의 추진 등의 내용을 지도하고 있다.

<sup>13</sup> 일본의 중소건설업 지원제도는 山城 章, 경제조사출판부, これから中小建設業經營, 1980 와 長門 昇, よくわかる建設業界, 日本失業出版社, 1994 의 내용을 참조할 것임.

1994 년 현재 중소건설업자의 수는 약 53 만 8,000 사로 전체 건설업자의 98.9 를 차지하고 있으며, 건설성 직할공사의 약 50%(공사금액 기준으로는 약 52.1%)가 중소기업에게 발주되고 있다.

세제와 금융상의 지원제도는 기본적으로 소화 38 년(1963)에 제정된 중소기업근대화촉진법에 의존하여 이루어지고 있다. 본 법의 구조는 크게 지정업종과 특정업종으로 나누어지는데, 지정업종의 경우, 근대화를 촉진할 필요가 있다고 인정되는 업종에 대해 政令으로 지정해서 실태조사를 실시한 후 중소기업근대화심의회 의견에 들어 주무대신(건설업의 경우 건설대신)이 근대화 사업계획을 책정하면 금융상의 조성조치를 받을 수 있게 된다.

이중 긴급히 구조개선을 해야 할 필요가 있는 업종을 업계가 자주적으로 [구조개선계획]을 작성, 주무대신의 승인을 얻은 경우에는 특정업종으로 지정된다. 이 경우 구조개선사업을 실시, 중소기업사업단에 의해 고도화 용자 등 근대화계획책정 때보다 금융상 유리한 조성조치와 할증상각 등 세제상 우대처치를 받을 수 있다.

중소건설업을 위한 세제 지원은 개인사업자를 위한 조치, 법인사업자를 위한 조치, 협동조합을 위한 조치 그리고 설비투자촉진을 위한 특별조치로 이루어져 있다. 이를 하나씩 살펴보면, ①개인사업자를 위한 일반적 조치 : 개인사업자는 소득세 및 주민세에서 기초공제, 배우자특별공제, 부양공제 등의 소득공제와 청색신고특별공제, 청색신고사업전종사자 급여공제제도에 의해 세부담이 경감된다. 또한 사업세에 있어서도 사업주공제가 인정되므로 이에 따라 공제금에 대해서도 퇴직소득으로 처리된다.

② 법인사업자를 위한 일반적 조치 : 중소기업법인사업자에게는 법인세율이 경감되고, 동족회사 보류금 과세 공제, 지방세 중 법인사업세 경감, 법인주민세 균등 경감 등의 조치가 있다. ③ 협동조합 등을 위한 조치 : 협동조합은 일반 법인세율보다 낮고, 법인세 중 사업분량배당의 손금산입, 조합가입금 이익금을 산입하지 않기도 하고, 유보소득의 일부 손금이 산입되지 않으며, 지방세의 사업세도 경감되고, 사업소의 고정자산세의 비과세, 사업소세 경감 등의 특별조치가 취해진다. 또, 조합발행 출자증서, 저금 및 각 통장과 출자자의 수취서에 대해 인지세가 과세되지 않는다.

④ 설비투자 촉진을 위한 특별 조치 : 중소기업의 근대화와 구조개선 추진을 위해 중소기업이 기계 등을 설치, 자원절약을 위한 설비를 갖추게 하기 위해 상공조합 등의 구성원의 기계등에 대한 할증상각(조특법 46 조등), 시험연구용 고정자산의 압축기장, 조합원

부과금(기계장치분)의 임의상각 등의 세액공제 특별조치가 갖추어져 있다.

다음으로 중소기업업자의 자금지원을 위한 위한 공적융자제도를 살펴보면, 중소기업금융공고, 국민금융공고 등 정부계 중소기업금융기관에 의한 특별대부제도, 중소기업 체질강화자금조성제도, 설비근대화자금대부제도, 중소기업사업단의 고도화자금융자제도, 재단법인 건설업 진흥기금에 의한 신용(채무)보증제도 등의 5 가지로 나눌 수 있는데 이들 내용을 간략하게 알아보면 다음과 같다.

① 정부계중소기업금융기관에 의한 특별대부제도: 중소기업은 민간계 금융기관으로부터 융자를 받기 어려운점이 있어 정부계 금융 3 개기관에 의해 보완금융을 실시하고 있다. 이 3 개 기관이란 중소기업금융공고, 국민금융공고, 상공조합 중앙금고를 말한다.

가. 중소기업금융公庫 : 일반금융기관에서는 받기 힘든 설비 자금이나 장기운전자의 융자를 목적으로 한다. 전액 정부출자 금융기관이며 대부 형태에는 특별대부와 일반대부가 있는데, 가장 이용하기 쉬운 일반 대부는 건설업의 경우 자본금 1 억엔 이하 종업원 수 300 명 이하의 회사나 개인, 건설관련 서비스업에서는 자본금 1,000 만엔 이하이거나 종업원수 50 인하의 회사나 개인을 대상으로 설비자금, 장기운전자금으로 융자가 가능하다.

나. 국민금융公庫: 국민금융公庫는 중소기업체 중에서도 비교적 소규모 기업을 대상으로 소액사업자금을 대부를 위해 소화 24(1949)년 전액정부출자로 설립되었다. 이 금고는 자본금 1,000 만엔이하인 회사나 종업원 100 인이하의 회사나 개인, 건설업관련 서비스업에 있어서는 자본금 1,000 만엔이하인 회사나 종업원수 50 인이하인 회사나 개인을 대상으로 설비자금 및 장기운전자금으로 융자한다.

다. 상공조합중앙公庫: 상공조합중앙公庫법에 의해 중소기업협동조합 기타, 주로 중소기업의 사업자를 구성원으로하는 단체의 원활한 금융을 위해 필요한 업무를 목적으로 소화 11(1936)년에 설립되었다. 소액자금 이용 희망자를 위해 신용조합 등을 대리점으로 하는 대출업무를 위탁하고 있다. 대출대상은 상공조합중앙公庫에 소속된 자격있는 단체 중에서 실제 출자한 단체(조합)와 그 구성원 및 상공조합중앙公庫에 속하는 업무로 일정 요건에 해당하는 것으로 자격이 제한되어 있으며, 설비자금, 운전자금 등을 대부를 해주고 있다.

② 중소기업 체질강화자금조성제도 : 국가나 지방 정부가 출자하여 신용보증협회를 경영, 금융기관에 위탁한 것을 중소기업체가 융자할 수 있도록 한 제도이다. 이 제도는 창설 목적에 따라 여러 가지로 나뉘어 질 수 있는데, 그 중 건설업이 이용하기 쉬운 것으로는



긴급경영지원대부, 경영안정대책대부, 지역진흥대책대부, 조합공동사업대책융자 등이 있다. 기본적인 융자조건은 정해져 있지만 구체적인 조건을 각 지방에 따라 다르다.

③ 설비근대화자금 대부제도: 이 제도는 중소기업체의 설비근대화를 촉진시키기 위해 중소기업체가 신예설비를 도입할 경우 자금의 1/2 를 무이자로 대부해 준다. 원칙적으로 종업원 100 인이하의 중소기업체이면서 토목공사업, 管공사업, 건축공사업, 형틀, 목수공사업, 전기공사업, 지질조사업을 하는 자를 대상으로 한다. 대부를 받기 위해서는 보증인이나 담보가 필요하다.

④ 고도화자금융자제도: 중소기업단과 都道府縣이 공동출자한 것으로 중소기업체가 협력해서 공동사업을 실시할 경우 필요한 토지, 건물, 설비 등의 자금 일부를 장기.저리로 융자해주는 제도이다. 이 제도는 자금의 융자에 그치지 않고 사업의 계획수립 단계에서 각 지방이 전무가에 의한 진단 지도등이 의무화되어 고도화사업의 목적을 위한 것이라 할 수 있다. 고도화융자 조성에는 여러 종류가 있지만 그중 건설업에서 이용가능한 사업으로는 공동시설사업, 설비니스사업, 건설업사업소공동이용사업, 공해방지시설공동이용사업, 구조개선 등 고도화사업등이 있다.

⑤ 신용보증제도 : 중소기업자가 자금을 대출받을 경우 채무 보증을 해주는 제도이다. 보증대상은 협회의 사업구역내에서 사업을 실시하고 있는 중소기업자나 조합이다. 보증을 할 때에는 원칙적으로 보증인이 필요하고 고액의 보증일 경우에는 담보가 필요하다.

이상에서 살펴 본 일본의 중소기업 지원제도의 특징을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 중소기업근대화촉진법이 타산업과 구분없이 일괄적으로 적용되고 있다. 둘째, 가능하면 전 중소기업건설업자를 포용하려는 정책적 의지가 엿보인다. 셋째, 중소기업체체를 대상으로 수주기회 확보를 위한 지원조치로 매년 일정한 목표액을 각의로 결정하고 있다. 넷째, 다양한 세제지원과 금융지원이 타산업과 구분없이 이루어지고 있다. 다섯째, 특히 정부계금융기관에서는 장기운전자금과 건설기계장비에 대한 설비자금의 지원이 이루어지고 있는데, 자금지원의 경우에는 일반적인 중소기업의 기준보다 낮은 기준이 적용되어 보다 소규모 건설업체에 초점을 맞추고 있음을 알 수 있다.

## (2) 미국의 중소기업 지원제도<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> (재)건설경제연구소, 중소기업체질의 전환방향을探る조사연구보고서, 평성 7년, 3 월을 참조하였음.

미국의 경우에는 중규모 기업을 지원하는 제도는 없고 소규모기업 및 소수인종이 경영하는 기업을 보호할 목적으로 소기업법(Small Business Act)에 의한 지원프로그램이 운영되는데, 여기서는 이중 연방정부에 의해 운영되는 연방조달청(GSA)의 우선조달 프로그램을 중심으로 살펴본다.

우선조달 프로그램은 (중)소기업청(SBA)에 의해 규정된 소기업(일반건설업에 있어서는 과거 3년간 평균 연간수입이 950만 달러에서 1,700만 달러<sup>15</sup>사이의 기업을 말하며, 이는 업종에 따라 다름. 또한 전문건설업자는 700만달러임), 소규모·사회경제적 약자(Minority) 소유기업<sup>16</sup>, 여성소유기업<sup>17</sup>, 노동력 과잉지역 기업<sup>18</sup> 및 시력장애자·중증신체장애자 작업소를 대상으로 하고 있다. 즉 대통령과 연방의회는 모든 행정기관에 대해 이러한 업체들에 대한 참가목표를 설정하도록 요구하고 있다. 정부의 전체 목표가 설정되면 각 행정기관은 매년 참가 목표를 설정하며, 회계년도 말에 SBA에 보고하고, SBA 내의 법무관실 (Office of Advocacy)은 그 자료를 취합하고 대통령과 연방기관에 제출하기 위한 보고서를 작성한다.

1995년 대통령과 연방의회가 설정한 정부전체의 목표는 소규모 기업에 25%, Minority 소유기업에 5%, 여성소유기업에 대해서 5%로 1995 회계년도 예정조달총액은 1억 5천 474만 500달러인데, 그중 원도급업자에 관한 예정조달 우선목표는 소규모 기업에 23.7%였다.

---

<sup>15</sup> 참고로 1\$를 800원 기준으로 환산하면, 1700만달러는 약 130억원이 되는데, 이는 1996년 우리나라 도급한도액을 기준으로 볼때 102위정도에 해당되고, 950만달러는 약 76억원으로 129위에 해당된다. 1995년도 국내업체들의 도급순위를 기준으로 중소기업기본법에 의한 대형건설업체가 131개업체였음을 감안할 때 미국의 소기업의 기준은 우리나라 중기업에 해당한다.

<sup>16</sup> 소규모 사회경제적 약자소기업이란, 1인이상의 사회적경제적으로 불리한 조건을 가진 개인 또는 주주가 적어도 51%를 소유하는 소규모 기업.경영 및 일상사무도 1인이상의 불리한 조건을 가진 개인에 의해 관리되어야 한다.

<sup>17</sup> 여성소유 소규모기업이란, 1인 이상의 미국시민인 여성이 51%의 소유권을 가지고 관리, 운영하는 기업을 의미한다.

<sup>18</sup> 노동력 과잉지역 기업이란, 제 1층의 하청업자의 함께 노동성에 의해 [노동력과잉] 지역으로 분류되어 있는 미국내의 지역에서 주로 활동하는 기업을 의미한다.

이러한 기본적인 목표하에 연방조달청 기업개발과, 운수성, 중소기업청, 육군공병대 등에서는 특별히 건설업의 경우 소규모기업, Minority 기업, 여성소유기업, 상이제대군인이 소유하는 기업에 우선적으로 공사를 할당하는 우선발주 프로그램(Set Aside Program)을 연방, 주, 지방도시의 레벨에서 시행하고 있는데, 이는 지역업체의 우대조치<sup>19</sup>와는 다르다.

연방기관은 발주의 10%를 이들 기업에 유보하고 있다. 또한 2 만 5000 달러 이하의 공사는 set aside 의 대상이 되며, 공사가 100 만달러가 넘어 본드가 필요한 경우, 공사를 분할 발주하여 유보의 대상으로 할 수 있다.<sup>20</sup> 그중 연방조달청 (GSA)에서 시행되는 소규모 기업 프로그램은 적어도 소규모 기업 2 사로 부터 입찰이 있고 계약이 공정시장가격에서 이루어지는 경우 몇가지의 조달은 일부 또는 전부가 이 기업들을 위해 유보된다. 또한 2 만 5000 달러 이하의 계약은 소규모 기업만의 경쟁을 허용한다. 소규모기업의 원도급 및 하도급자에 대한 1995 년도 예정조달 우선 목표는 각각 32%였다.

이상에서 살펴 본 미국의 중소건설업 지원제도의 특징은 다음과 같다. 첫째, 미국의 중소기업에 대한 정책적 초점은 약자보호에 놓여져 있다. 둘째, 따라서 지원의 대상이 주로 소규모 기업에 초점을 맞추고 있다. 셋째, 일본과 마찬가지로 정부차원에서 중소기업(중소건설업)을 위한 일정한 목표를 설정, 이를 시행하고 있다. 이와 더불어 캘리포니아와 버지니아주 등에서는 공공조달법상 해당주를 본거지로 하는 건설업체들에게 입찰 우선권을 주고 있음이 주목된다.

### (3) 이탈리아<sup>21</sup>

현재 이탈리아의 중소건설업이 당면하고 있는 상황은 조만간 국내 건설시장이 당면할 현

---

<sup>19</sup> 미국은 대부분의 주에 주내의 기업이용을 촉진하는 프로그램을 확립해 두고 있는데, 예를 들면 각주를 본거지로 하는 기업에게 입찰 우선권을 주는 등을 캘리포니아의 목표지역계약우선법이나, 버지니아주의 공공조달법 등을 들 수 있다. (재)建設經濟研究所, 中小建設業の企業體質轉換の方向を探る調査研究 平成 6 年度 .

報告書 J1995)

<sup>20</sup> 그러나 참고로 소기업이나 Minority 소유기업에 필요 이상의 할당으로 역차별이라는 주장에 의해 목표를 퍼센트로 정하지 말도록 최고 재판소 판결이 1989 년 처음으로 나오게 되었다.

<sup>21</sup> (재)건설경제연구소, 제 12 차구미조사보고서, 평성 7 년 12 월을 참조하였음.

상과 매우 유사한 것으로 보인다. 따라서 이탈리아에서는 중소건설업체들을 위하여 어떤 정책을 실시하고 있는가를 검토하는 것은 국내 중소건설업체들을 위한 제도적인 대안의 제시에 매우 유용할 것이다.

이탈리아의 건설산업은 GNP 의 약 10%(약 500 억 파운드)를 차지하며, 건설업자 수는 약 20 만이고, 그중에서 1 인기업이 약 9 만 5 천개사이며, 종업원 7 인이상의 업체 수는 약 1 만 2 천개사이다. 종업원 80 명 이상의 업체가 완성고의 40%를 점하고 있으며, 중소건설업체가 60%로 GDP 의 6%를 차지하고 있다.

현재 이탈리아에서는 건설업의 불황에 의해 일량이 감소되어 종래 대규모 공사에 집중하였던 대기업들이 보다 규모가 작은 공사도 수주하려고 하면서 중소기업의 시장점유율을 압박하고 있다. 또한 종래 대기업은 수주한 공사를 직영해 왔으나, 현재는 건설사업관리(CM)가 발전하기 때문에 공사의 상당 부분을 하청에 주고 있다. 따라서 중소건설기업이 직접 클라이언트와 접촉하는 기회가 감소하는 추세이다. 또한 과거에는 클라이언트 측이 기술자를 고용하여 工種마다 공사를 분리발주하여 중소건설업체들이 경쟁하도록 하였으나 현재는 대부분 일괄 발주하게 되어 중소건설업체는 하도급업체로서만 공사를 맡게 되었는데, 대부분의 하도급은 일괄발주에 의해서 이루어지고 있다.

이러한 어려운 상황에도 불구하고 중소기업에 대한 정책의 기본방침은 정부의 시장 개입을 최소화하는데 두고 있다. 그러나 다른 한편으로는 중소건설업뿐만 아니라 모든 중소기업이 정치적으로도 매우 중요하다고 생각하고 있으므로 중소기업의 경쟁력과 창조력을 높이고, 시장 점유율을 유지하는 정책을 추진하려고 노력하고 있다.

구체적으로는 첫째, 발주자가 지역토착업체에게 우선 발주하도록 지도하고 있다. 지역에 대한 지식이 있다는 것은 비용면에서 상당히 유리하기 때문이다. 둘째, 자주적으로 지역업체끼리 콘소시움(JV)을 형성하여 대기업에 대항하도록 하여 경쟁력을 높이도록 하고 있다. JV 의 구성은 전문 공사업자만인 경우도 있고, 종합건설업자와 전문 공사업자로 편성되는 경우도 있다. 이외에 정부차원에서 수행하고 있는 지원제도로는 다음과 같은 것들이 있다.

가. 정보제공: 최근에 비즈니스링크라는 것을 구성하였다. 이것은 건설업뿐만 아니라 소중소기업을 대상으로 금융, 기술 등의 다양한 컨설턴트 서비스를 제공하는 센타로 중소기업 경영자들에게 무료로 여러 가지 원조를 줄 수 있는 정보를 제공하고 있다.

나. 물적 원조: 무역산업성에서는 연구 개발비의 보조금, 컨설팅에 대한 보조금 등을 제

공한다. 또한 성공한 중소기업을 방문해서 연수를 하는 기구가 있는데, 이것은 몇개의 기업이 모여서 어떤 문제를 공동으로 해결해 나가려는 클럽적 존재로 정부는 기업이 모이는 환경을 조성하고 있다.

다. 벤취마킹: 예를 들어 현장에서의 재료 취급, 임금지불 등 기타 다양한 테마를 설정하고 벤취마킹을 한다. 벤취마킹이란 예를 들면 임금지불에 대한 日數에 관해서 기업 명을 숨기고, 各社의 정보를 서로 내놓으면 자사가 어느 위치에 존재하는가를 파악한 후에 개선의 포인트를 발견하는 것과 같이 정보교환을 통해 기업을 육성한다는 것이다. 현재 4 개의 클럽이 현장에 대한 에너지 효율, 콘크리트 2 차제품의 제조비용에 관해서 연구를 하고 있다. 하나의 클럽에는 12 부터 20 의 기업의 참가하고 있다. 시행결과 참가하는 기업은 연구 테마와 관련하여 개선의 여지가 있었으며 경쟁력이 증가하였다.

이탈리아의 중소건설업에 대한 정책은 앞서 살펴 본 두 국가와는 매우 다르다. 첫째, 수주확보 등의 직접적 지원은 찾아볼 수 없으며, 지원의 초점이 경영상의 경쟁력 강화를 위한 간접지원에 두어지고 있다. 둘째, 지역업체, 즉 지역사정에 대하여 잘 알고 있는 지역업체의 이점활용을 강조한다. 셋째, 콘소시움의 구성, 공동노력을 통한 경영 및 기술상의 문제해결 등 중소건설업체들간의 공동노력을 통한 대응을 강조하고 있다.

이러한 이탈리아의 지원제도는 시장개방을 맞이하여 제도적인 보호장치가 점차 제거되어지는 우리나라 중소건설업체들과 중소건설업체들에 대한 지원방안을 고심하는 정부관계 기관 및 협회에 유용한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

#### (4) 우리나라의 중소건설업 지원제도 및 문제점

우리나라의 일반 중소건설업 지원과 관련된 제도들은 거의 수주확대를 위한 직접적인 지원에 그 초점이 맞추어져 있다. 이와 관련된 제도들로는 도급하한제도, 지역제한제도, 제한군발주제도, 소규모공사 수의계약제도, 공동도급제도 등이 유지되고 있다. 그럼에도 불구하고 전체 공공공사에 대한 중소건설업체들의 수주비중은 <표Ⅱ-9>에서 나타나는 바와 같이 1991년에는 45%수준이었으나 1994년에는 42.9%로 지속적으로 감소하고 있다.

<표Ⅱ-9> 중소기업의 발주자별 공사계약실적

단위: 사, 억원

구 분	1991	1992	1993	1994
총 공공부문(A)	123,910	141,354	165,071	191,900

공공부문(B)	55,700	63,382	71,462	82,299
민간(C)	88,438	79,750	121,836	133,840
중소업자수(비중 %)(D)	814(88.9)	1,581(93.6)	1,521(92.8)	2,496(94.0)
중소기업 공공부문 수주율(B/A)	45.0	44.8	43.3	42.9
업체당 공공부문 수주액 B/D	68.43	40.09	46.98	32.97
업체당 민간부문 수주액 C/D	108.65	50.44	80.10	53.62

자료: 대한건설협회, 중소건설업 실태조사보고, 각년도

주: 중소기업은 종업원수 200 인이하를 기준, B 와 C 는 중소기업에 의한 계약액임.

물론 이것은 면허개방에 따른 업체수의 급격한 증가에도 그 원인이 있겠으나, 공사의 대형화 등의 환경변화에도 불구하고 도급하한제나 제한군발주제에 있어서 기존의 기준들이 그대로 적용되고 있다는 점도 중요한 요인으로 지적된다. 또한 우리나라에도 중소기업기본법상에 중소기업의 육성과 지원을 위한 다양한 시책들이 규정되어 있는 데에도 불구하고 중소건설업체에 대해서는 거의 어떠한 지원책도 적용되지 않고 있다.

그중 특히 중소건설업체의 금융지원과 관련된 제반여건은 매우 열악한 실정이다. 현재 금융지원과 관련된 제도로는 선금급제도와 공제조합에 의한 신용보증제도가 운영되고 있는데, 후술하는 바와 같이 선금급 역시 현재까지 제대로 지급되지 못하고 있다. 또한 중소기업에 대한 신용보증기금의 보증한도액에 있어서도 3,000 만원을 초과하는 보증에 대하여 건설업체에 대한 차별적인 보증한도를 적용하고 있다.

이에 부가하여 1995 년을 기하여 건설공사 대전어음이 한국은행의 할인대상에 포함되었다고는 하나 제조업 80%대 비제조업 20%로 그 비율이 매우 낮은 실정이며, 제조업에 있어서는 제도권 금융기관의 의무대출 비율이 국책은행 30%, 시중은행 40%로 규정되어 있어 상대적으로 건설업체들은 차별대우를 당하고 있는 실정이다.

이와 같은 수주나 금융관련 지원외에도 중소기업기본법에서 규정하고 있는 중소기업의 경영 및 기술개선을 위한 경영지도나 향후 그 중요성이 배가될 정보화 사업등에 대해서도 전혀 혜택을 받지 못하고 있는 실정이다.

이러한 중소건설업에 대한 우리나라의 지원제도를 전술한 일본, 미국 및 이탈리아 등과 비교해 볼때, 국내 중소건설업 지원제도는 첫째, 수주관련제도에만 한정되어 있으며, 둘째, 다른 나라들과는 달리 중소제조업에 비하여 지원제도의 혜택의 범위가 매우 제한되어 있으며 셋째, 중소건설업체들간의 협동을 통한 노력 역시 이루어지지 못하고 있음을 알 수 있다. 따라서 정부는 중소건설업체의 중요성과 불합리하게 적용되는 지원제도의

실태를 올바로 파악하여 실효성있는 제도의 개선을 위하여 적극적인 노력을 경주하여야 할 것이다. 중소건설업과 관련된 각 제도들의 개선방안은 제 5 장에서 구체적으로 논의하기로 한다.

### Ⅲ. 중소건설업의 현황분석

본 장에서는 중소 건설업체들의 현황을 업체수 분포, 공사계약실적 등 총량자료를 이용한 분석과 재무비율을 이용한 경영성과 분석의 두 부분으로 크게 구분하여 살펴 보고자 한다. 이는 건설산업내에서 중소형 일반건설업체의 위상을 파악하고 현재 이들이 안고 있는 구조적인 문제점에 대한 인식을 가능하게 할 것이다.

#### 1. 주요 부문별 현황분석

##### 1) 업체수 분포 추이 및 현황

면허개방이 이루어지기 전인 1988 년 부터 면허개방이 이루어진 1995 년까지 기업 규모별 건설업체의 분포 추이 및 현황은 <표>과 같다. 이에 따르면 면허개방 이후 중소 건설업체의 수가 급격히 증가하였으며, 특히 지방 중소 건설업체의 증가가 두드러진다. 즉 1995 년말 현재 전체 일반 건설업체중 96.5%가 중소 건설업체이며, 이중 73%가 지방 중소 건설업체들이다.

4 차에 걸친 면허개방과 더불어 1989 년 시행된 주택 2 백만호 건설은 중소 건설업체들의 지속적인 증가를 촉진시켰으며, '94 년과 '95 년에 걸친 경기의 호황은 영세 건설업체의 진입을 유인하는 직접적인 계기로 작용하였다. 이와 더불어 지방자치제의 본격적인 실시 는 지방 건설업체들의 수주를 증가시킬 것이라는 기대감을 불러일으켜 지방 중소 건설업체들이 급증하는 원인을 제공하였다.

따라서 1988 년말에는 총 402 개사(소기업 10 개사, 중기업 392 개사)에 불과하였던 중소 건설업체가 1 차 면허개방 이후인 1989 년에는 소기업 208 개사, 중기업 639 개사로 각각 1,980%와 63%로 대폭적으로 증가하였다. 이후 2, 3, 4 차에 걸친 면허개방으로 1995 년말 현재 소기업이 1 천 919 개사(66.3%), 중기업은 849 개사(29.3%)를 차지한다.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> 1995 년에 들어와서 소기업체의 수가 상대적으로 증가하고 중기업체의 수가 다소 감소하는 추세를 보이는 것은 동년 7 월 1 일을 기하여 소기업의 기준이 상시 종업원 수 30 인이하로 상향조정되었기 때문이다.

특히 1989 년 39.3%였던 서울 업체의 비중이 1995 년에는 27%로 점차 감소한 반면, 지방 업체의 비중은 60.7%에서 73%로 증가하여 지방 중소 건설업체의 경우 89 년과 비교할때 375.9%라는 엄청난 증가율을 보이고 있다. 이는 현재 지방 중소 건설업체들이 심각한 수주난에 직면해 있음을 간접적으로 대변해 준다.

<표> 기업 규모별, 지역별 업체수 현황

## 2) 공사 계약액 현황

중소 건설업체의 전반적인 공사계약 현황을 살펴보면, <표>과 같이 중소 건설업체의 업체당 평균 계약실적은 대기업에 비해 매우 저조하며, 면허개방에 따라 그 차이는 더욱 심화되고 있다. 즉 대기업의 경우 4 차에 걸친 면허개방 연도마다 계약액이 약간 저하하였으나, 매년 거의 안정적인 실적을 나타내며 꾸준히 증가하여 1994 년말 현재 2 천 3 백 46 억원에 이르고 있다. 따라서 대기업은 면허개방의 영향을 거의 받지 않음을 알 수 있다.

반면, 소기업은 면허개방이 이루어진 1989 년과 92 년 그리고 94 년에 업체당 평균 계약실적이 급격히 감소하여 면허개방의 영향을 가장 크게 받고 있었으며, 전반적으로 계약액이 점차 감소하여 1994 년 현재 업체당 평균 계약실적은 13 억(4.1 건)에 불과하다. 중기업의 경우에도 역시 면허개방 연도마다 계약실적이 감소하고는 있으나 소기업보다 감소의 폭은 적어 비교적 안정된 추세를 보인다. 그러나 업체당 평균 계약액은 소기업과 마찬가지로 점차 감소하여 1994 년 현재 15 억 3 천만원(26.5 건)을 나타낸다.

<표> 기업 규모별 공사계약실적 추이

## 3) 공종별 계약실적 추이 및 현황

중소 건설업체의 공종별 계약실적은 <표>과 같다. 1994 년 현재 중소 건설업체의 공종별 계약실적은 소기업의 경우 건축 85.5%, 토목 13.3%이며, 중기업은 건축 75%, 토목 23.9%로 중소기업 모두 건축공사가 차지하는 비중이 높다. 대기업 역시 건축공사의 비중이 높으나, 기업 규모가 작을수록 건축공사의 비중이 더 높은 것으로 나타난다.

연도별 추세를 살펴보면, 대기업은 토목과 건축의 비중이 약 30:70 으로 일관된 반면, 중소기업의 경우에는 연도별로 토목공사와 건축공사의 비중이 매우 달라짐을 알 수 있다. 이와 같이 볼때 중소 건설업체의 수주는 자사의 공종별 전문영역이나 장기적인 수주계획



에 의해 이루어지기 보다는 그때 그때 시장의 발주상황에 크게 의존함을 시사한다. 한편, 특수공사의 비중은 대,중,소 모든 기업에 있어서 점차 낮아지고 있다.

#### <표> 기업규모별, 공종별 계약실적

공종별 계약실적을 다시 발주기관별로 구분하여 보면, 80%이상이 공공부문 발주인 토목공사의 경우 중소 건설업체의 업체당 평균 계약실적은 점차 감소하여 1994 년 현재 소기업의 공공 토목공사 실적은 2 억원, 민간 토목공사는 실적이 없는 것으로 나타나며, 중기업도 공공 토목 공사의 경우 31 억원, 민간은 6 억원에 불과하여 업계 평균에도 못미치는 실정이다. 반면, 대기업은 민간 토목 공사의 경우 거의 100 억원대 내외로 매년 비슷한 수준을 유지하며, 공공 토목공사 비중은 점차 증가하여 598 억원을 나타내고 있다.

이는 한편으로는 중소 건설업체 수의 증가와 다른 한편으로는 공공 토목공사의 대형화 추세를 반영한 결과라고 사료된다. 따라서 이같은 추세가 계속된다면, 향후 공공공사에 있어서 중소 건설업체들의 참여가 더욱 배제될 것이라는 우려를 낳는다.

민간 공사가 대부분인 건축 공사의 경우에도 중소 건설업체의 업체당 평균 계약액은 토목 공사와 마찬가지로 공공, 민간 양 부문에 있어 모두 업계 평균에도 미치지 못하고 있는 실정이다. 소기업의 경우에는 민간, 공공 모두 연도별로 계약실적의 부침이 심한 것으로 나타난다. 특히 면허개방이 이루어진 92 년(공공 1 억원, 민간 6 억원)과 94 년(공공 1 억원, 민간 10 억원)의 계약실적은 극히 저조하다.

중기업은 대기업에 비해 상대적으로 계약실적이 저조하기는 하나 소기업에 비해 비교적 안정된 상태를 나타낸다. 반면, 대기업은 공공 건축공사의 경우 비교적 안정된 수준을 유지하며, 민간 건축공사 실적은 지속적인 증가추세를 나타내는데, 이것 역시 공사의 대형화 추세를 반영한 것이라고 풀이된다. 따라서 이와 같은 추세가 계속된다면, 중소 건설업체의 상대적인 영세성은 더욱 심화될 것이라고 예측된다.

#### 4) 발주자별 계약실적 추이 및 현황

#### 5) 공사규모별 계약실적 추이 및 현황

로 공종별 수주계획이나 소규모 기업일수록 건축분야의 비중의 높고 토목분야의 비중이 낮음을 알 수 있다. 연도별로는 특수공사의 경우 대,중,소기업 모두에서 그 비중

이 점차 낮아지고 있다. 으며, 저 1994 년 현재 소기업은 1.2%(183 억원)을 차지하고 있으며, 중기업은

전체 건설업체에서 차지하는 중소 건설업체의 자본금 비중은 중소 건설업체 수의 증가에 따라 크게 증가하였다. 현재 소기업 2 조 9181 억원(19.5%), 중기업 5 조 8,050 억원(38.9%)으로 전체 건설업체 자본금 중 58.4%를 차지, 1988 년의 14.5%에 비해 크게 증가하였다. 그러나 업체당 평균 자본금 규모는, 기존에 중기업으로 분류되었던 업체들이 소기업으로 분류된 '95 년을 제외하면, 예년과 비슷한 수준을 유지하고 있다. 이는 대기업의 자본금 규모가 증가하고 있음을 고려할 때 중소 건설업체들의 자본금 규모가 상대적으로 영세해짐을 시사한다.

중소 건설업체의 상시 종업원 수는 1995 년 현재 소기업이 3 만 723 명으로 13.5%를 차지하고 있으며, 중기업은 5 만 5 천 405 명으로 24.4%를 차지하여 97.6%의 중소 건설업체가 차지하는 상시 종업원 수의 비중은 37.9%에 지나지 않는다. 물론 이전과 비교하여 전체 건설산업에서 차지하는 상시 종업원 수의 비중이 증가하기는 하였지만, 이는 업체수 증가로 인한 것으로 여전히 중소 건설업체의 규모는 대기업에 비해 상대적으로 대단히 영세하다.

업체당 평균 종업원 수를 살펴보면, 1993 년까지는 시장개방 이전과 비슷하여 소기업은 평균 약 15 명, 중기업은 55~60 명 내외 수준을 유지하다가 업체 수가 급격히 증가한 1994 년에는 소기업이 약 11 명, 중기업은 52 명으로 중소 건설업체의 상시 종업원 수가 급격히 감소하여 당시의 중소 건설업체의 신설에 따른 인력 확보의 어려움과 스카웃 전쟁이 심각하였음을 짐작케 한다. 1995 년들어 업체당 평균이 증가한 것은 소기업의 분류기준이 30 인 이하로 달라진 결과이므로 이를 바탕으로 중소 건설업체가 라 할 수 있다.

## 2. 경영성과 지표 분석

### 1) 총액지표를 이용한 현황분석

#### (1) 자본금 규모별 업체수 현황

<표>에서 보는 바와 같이 소형업체들은 과반수 이상이 자본금 5 억-10 억원 미만 업체들

로, 1994 년 현재 57.4%를 차지하고 있다. 중형 건설업체들의 경우에는 20 억-50 억 미만인 업체들과 10 억-15 억 미만인 업체들이 대부분으로 1994 년 현재 각각 43.1%와 23.8%를 차지하고 있다.

연도별로는 소기업의 경우 영세업체들의 증가와 기존업체들의 자본금 규모의 확대 추세를 나타내며, 중기업도 자본금 규모가 상대적으로 커진 업체 수가 증가하는 추세를 보인다. 소형 건설업체의 경우 92 년과 94 년 자본금 10 억원 미만 영세업체 수의 급격한 증가에도 불구하고 그 구성비에 있어서는 큰 차이를 보이지 않는 반면, 10 억-15 억 미만 업체들의 경우에는 90 년 14.0%에서 94 년에는 25.5%로 증가하였다. 이는 소형 건설업체들의 경우 한편으로는 자본금 10 억원 미만의 영세업체들이 증가하였으며, 다른 한편으로는 기존업체들이 자본금 증가하였음을 의미한다. 중형업체들 역시 20 억-50 억 미만 업체들이 90 년에는 25.5%에서 94 년에는 43.1%로 증가하였으며, 50 억-100 억미만 업체들의 비중도 점차 증가하여 94 년 현재 7.1 를 나타낸다.

#### <표> 자본금 규모별 업체수 현황

##### (2) 매출액 규모별 업체수 현황

매출액 규모별 업체수 현황은 <표>과 같다. 전반적으로 소기업들의 매출액은 대부분 20 억원 미만이며, 중기업은 20 억원-100 억원미만인 반면, 대기업은 90%이상이 680 억원 이상을 나타내어 매출액에 따른 중소기업과 대기업의 분포가 매우 극단적인 모양을 나타낸다. 또한 매출액 규모가 680 억원 이상인 대기업체들의 비율도 90 년에 77.9%였던 것이 94 년에는 88.5%로 매년 증가한 것을 감안할 때 대기업과 중소 건설업체간의 상대적인 매출액 격차는 더욱 심화되고 있는 실정이다.

소형 건설업체의 경우 특히 면허개방이 이루어진 92 년과 94 년에는 신규업체의 증가로 매출액 20 억원 미만인 업체들이 각각 88.9%와 73.6%에 달하고 있다. 또한 20 억원-100 억원사이의 업체 수도 92 년과 94 년에 급격히 감소하는 것으로 나타나 이 시기에 소기업들의 경영상태가 매우 악화되었음을 시사한다.

중기업도 소기업과 마찬가지로 92 년과 94 년에 20 억원-100 억원 미만의 업체들의 감소 추세를 나타내나 소기업 만큼 변동의 폭이 심하지는 않으며, 200 억원-300 억원 미만 업체 수도 조금씩 증가하여 소기업에 비해 상대적으로 안정적인 수주를 하고 있는 것으로 판단된다.

## <표> 매출액 규모별 업체수 현황

### (3) 부채 총액별 업체수 현황

<표>에서 보는 바와 같이 기업 규모가 클수록 부채총액이 많은 업체수의 비중이 늘어나는 것을 알 수 있다. 즉 소기업은 대부분 부채 총액이 10 억원 미만이었다. 연도별로는 91 년과 93 년에 있어서 부채 총액이 10 억원에서 50 억원 미만인 업체의 비중이 늘어난 반면, 대다수 업체들의 매출액이 감소하고 있는 92 년과 94 년에는 중소기업체들의 부채가 오히려 줄어들어 일반적인 상식과는 다른 현상을 보인다. 이는 92 년과 94 년의 매출액 감소가 경영상태를 악화시키고, 이에 따라 중소 건설업체의 신용도가 떨어짐으로써 외부 자금 조달의 어려움이 가중되었음을 간접적으로 시사해 준다.

소규모 기업일수록 부채가 적음은 부채총액별 중소건설업체의 분포와 대기업의 분포의 비교에서도 알 수 있다. 즉 대부분의 대기업들이 350 억원이상에 속하며 이 비율은 90 년 89.5%에서 94 년 현재 95.4%로 점차 증가하고 있다.

## <표> 부채총액별 업체수 현황

### 2) 재무비율을 이용한 현황 분석

지금까지 기업 규모별 자본금, 매출액 및 부채의 분포를 통하여 중소 건설업체들의 상대적인 현황을 살펴보았다. 여기서는 재무비율을 이용하여 중소 건설업체들의 과거 10 년간 및 현재의 재무상태 및 경영성과 -- 성장성, 수익성, 안전성 및 활동성<sup>23</sup>-- 진단하고자 한다.

#### (1) 성장성 분석

기업의 외형적인 신장세를 판단하는 대표적 지표인 매출액 증가율(매출액 증가액/전기말 매출액\*100)의 추이를 살펴보면, 전반적으로 대기업의 증가율은 업계 평균과 유사하고 중기업은 업계 평균을 약간 상회하여 비교적 안정적인 성장을 구가하는 것으로 나타난다. 그러나 95 년에는 중기업의 매출액 증가율이 하락하여 전반적인 시장 점유율이 감소한

---

<sup>23</sup> 각 부문별 경영분석을 위한 지표는 건설업 경영관리의 결정요인 분석(대한건설협회,1996.2)와 건설업 경영평가에 관한 연구(이재우,19) 에서 중소 건설업체에서 중요시 여긴다고 조사되거나 건설업체에 대한 경영평가지 유의적이라고 평가된 항목들로 선정하였다.

것을 알 수 있다. 한편 소기업은 경기나 업체 수의 증가 등에 따라 매출액 증가율의 변화 폭이 커 대다수의 업체들이 안정적인 성장을 구가하지 못하고 있는 것으로 사료된다.

즉 건설업의 전반적인 매출액 증가율 추이를 살펴보면, 올림픽 특수와 주택 200 만호 건설계획이 시행된 88 년이후 지속적인 증가추세를 나타내다가 면허개방이 이루어진 92 년부터 서서히 하여 하락하였다가 최근 다시 상승하기 시작한 것으로 나타난다. 기업규모 별로는 대기업의 경우 업계 평균 매출액 증가율과 비슷한 추세를 보인다. 또한 중기업은 86 년이래로 계속 업계 평균 매출액 증가율을 상회하여 안정된 추세를 나타냈으나, 95 년에는 업계 평균 증가율(31.7%)보다 떨어진 23.2%에 그치고 있다.

한편 소기업의 매출액은 건설경기과 업체수 증가에 따라 크게 달라져 외부 환경변화에 가장 민감한 것으로 나타난다. 즉 89 년과 92 년 그리고 94 년에 매출액증가율이 급격히 상승하였는데, 89 년의 경우는 누차 설명한 바와 같이 올림픽 특수와 주택 200 만호 계획의 시행이 주된 원인으로 작용한 것으로 파악된다. 또한 92 년과 94 년은 면허개방에 따른 업체수의 급격한 증가가 주요했던 것으로 보인다. 반면, 올림픽 특수가 사라지고 주택 200 만호 건설이 거의 막바지에 이른 91 년과 과당경쟁에 따른 부도업체가 서서히 늘어나기 시작한 93 년, 이와 더불어 경기가 하강세를 보인 95 년의 소기업의 매출액 증가율은 급격히 하락하였다.

#### <그림> 매출액 증가율 추이

##### (2) 수익성 분석

중소 건설업의 경우 주된 영업활동뿐 아니라 어음할인료등 금융비용이 차지하는 비용이 이익에 매우 중요한 영향을 미친다. 따라서 수익성을 측정하기 위한 지표로는 이를 모두 감안할 수 있는 매출액 경상이익률(경상이익/매출액\*100)을 선정하였다. <그림>에서 나타나는 바와 같이 건설업 전체의 매출액 경상이익율은 80 년대 후반에 회복기를 거쳐 90 년대 초반에 점차 상승하다가 최근에 다시 하락세를 타고 있는 것을 알 수 있다. 이를 기업규모별로 살펴보면, 대기업의 매출액 경상이익율이 업계 평균을 선도하여 나가는 반면, 소기업의 이익율은 외부 환경변화에 민감하여 부침이 심하게 나타나며, 중기업의 이익율은 지속적으로 악화되어 95 년에는 급기야 적자로 전환되었다.

즉 소기업은 88 년과 89 년에 업계 평균을 상회하는 이익율을 나타내다가 90 년대 이후 이익율이 하락하여 91 년과 92 년에 최저치를 보였다. 최근 들어서는 조금씩 회복기미를 보이기는 하나 건설업의 전반적인 이익율 저하에 따라 95 년에는 0.8%라는 낮은 이익율

을 보이고 있다. 특히 88년부터 89년에 걸쳐 중소기업의 이익율이 높아지는 것은 전술한 바와 같이 주택 200만호 건설계획과 88올림픽 특수에 의한 것이라 볼 수 있다.

그러나 면허개방과 더불어 이러한 높은 이익율은 과도한 신규업체의 진입을 촉진시키는 작용을 하여 90년대에 들어서는 매출액 경상이익율이 급격히 낮아진 것으로 판단된다. 특히 1992년의 경우 매출액 증가율이 상승하고 있음에도 불구하고 매출액 경상이익율은 가장 낮은 ??%를 나타내어 당시 대다수 중소 건설업체들이 과당 경쟁에 의한 출혈수주도 감수하였다는 것을 쉽게 짐작케 한다.

한편 중기업은 91년까지는 업계 평균을 상회하는 이익율을 유지해 오다가 91년 이후 점차 하락하여 93년과 94년에는 업계 평균을 밑돌았으며, 95년에는 적자로 전환하여 -0.2%를 기록하고 있다. 이러한 현상을 후술하는 '95년도 기업 규모별 레이더 차트와 대비하여 살펴보면, 중기업의 마이너스 이익율은 수주부진에 따른 매출액 저하와 어음할인료, 지급이자 등 과도한 금융비용이 동시에 작용한 결과(부채비율이 높고 매출액 영업이익율에 비하여 매출액 경상이익율이 현저히 낮음)라고 추정된다.

<그림> 매출액 경상이익율 추이

### (3) 안전성

안전성을 나타내는 부채비율과 유동비율(특히 유동비율은 단기 자금 지급능력을 나타냄)을 살펴보면, <그림>에서 보는 바와 같이 전반적으로 중소기업일수록 부채비율이 낮아 전술한 부채 규모별 업체 분포현황과 그 맥을 같이 한다. 중소기업의 경우 85년과 86년의 건설업 경기 불황기를 지나 88년 이후 최근까지 부채비율이 업계 평균을 하회하고 있다.

한편 중기업은 89년을 제외하고 계속 업계 평균보다 낮은 부채비율을 보이다가 93년 이후 부채비율이 상승하여 95년 현재에는 업계 평균을 상회하는 557.2%를 나타낸다. 따라서 93년 이후 중기업의 매출액 경상이익율이 점차 하락하여 95년에는 적자를 나타내는 것은 과도한 차입금 이자에 따른 결과인 것으로 보인다. 특히 92년 이후 중기업의 유동비율(유동자산/유동부채\*100)이 지속적으로 악화되어 95년에는 100%이하인 96.8%로 저하되었다(100%이하의 불량한 상태를 나타냄). 이는 중기업의 단기 운전자금의 외부차입이 크게 늘고 있음을 시사한다.

반면, 중소기업의 유동비율은 매출액과 마찬가지로 경기 등 외부환경에 크게 좌우되는 것으로 보인다. 즉 88년 이후 대폭 상승하여 하였다가 업체 수가 급격히 증가한 93년과 94

년에는 다시 악화된 것으로 나타난다. 95년 소기업의 유동비율이 상승한 것은 아마도 소기업의 분류기준 변화에 따른 영향을 배제할 수 없을 것이다. 따라서 단기운전자금의 부족이 94년과 95년 중소 건설업체 부도의 한 원인으로 작용한 것으로 판단된다.

#### (4) 활동성 분석

#### (5) 경영성과의 종합 평가:레이더 차트<sup>24</sup>의 분석

경영의 전체적인 밸런스를 파악하기 위해서는 모든 경영비율을 동시에 파악할 수 있어야 한다. <그림>은 대, 중, 소 건설업체의 95년도 경영현황을 레이더 차트로 나타낸 것이다. 전반적으로 대기업이 가장 양호하며, 중기업의 경영상태가 가장 나쁜 것을 알 수 있다. 소기업의 경우에는 특히 성장성을 나타내는 지표인 총자본증가율, 자기자본증가율 및 매출액증가율이 양호한 것으로 나타난다. 그러나 이는 업체수 증가에 따른 소기업 전체의 절대액 증가를 의미하는 것이므로 개별업체의 성장성을 의미한다고 볼 수 없다. 이는 소기업의 자기자본비율( $\text{자기자본}/\text{총자본} \times 100$ )이 높은 반면, 자기자본회전율( $\text{매출액}/\text{자기자본}$ )은 상대적으로 낮은 것으로도 확인할 수 있다. 이에 부가하여 95년도 소기업의 기준 변화가 경영지표에 미친 영향도 감안하여야 할 것이다.

또한 소기업은 매출액 경상이익율보다 매출액 영업이익율이 낮아 영업외 비용의 비중이 상대적으로 과다한 것으로 평가된다. 따라서 소기업들은 매출액의 증가를 통하여 자기자본의 효율을 높여야 할 것이며, 과다한 영업외 비용의 근거를 파악하여 이를 줄이는 방안을 강구하여야 할 것이다.

중기업은 매출액증가율과 자기자본비율이 낮아 상대적으로 성장성이 부진하다. 또한 부채비율은 높은 반면, 당좌비율과 유동비율이 상대적으로 낮아 부채에 대한 의존성이 높고, 단기지급능력이 떨어지는 것으로 나타난다. 낮은 자기자본비율을 감안할때 자기자본회전율이 높은 것은 상대적으로 자기자본이 적은 결과로 보인다. 또한 총자본경상이익율

---

<sup>24</sup> 레이더 차트는 항공기의 움직임을 레이더로 포착하여 한 가운데 표적이 나타나면 미사일을 발사하여 명중시키는 레이더의 기본원리를 재무비율 분석에 도입한 것이다. 즉 회사의 주요비율을 산업평균이나 경쟁사 등의 비율과 비교하여 도표화시킨 차트이다. 따라서 레이더 차트상의 회사 비율이 안으로 밀집된다는 것은 상당히 불량한 상태를 의미한다.

과 매출액경상이익율이 적자를 보이고 있는 실정으로 중기업의 경영상태는 매우 심각한 악화양상을 나타낸다. 그러므로 중기업들은 성장을 추구하기 보다는 선별수주를 통하여 이익율을 제고하고, 점진적인 내부유보를 통하여 자기자본의 충실을 기하며, 과다한 경비지출과 차입금을 줄여 단기지급능력을 확보하는 등 내실을 다지는 경영전략을 강구하여야 할 것이다.

<그림> 95년도 기업규모별 경영지표

### 3. 중소건설업의 위상과 문제점

#### 1) 중소기업 민간 건축공사 위주의 수주

전술한 중소 건설업체의 주요 부문별 현황분석에 따르면, 중소 건설업체들의 주요 공종은 민간발주의 건축공사인 것으로 나타난다. 이를 다시 공사규모별로 살펴보면, 소기업의 경우 50 억미만 공사가 대부분을 차지하였으며, 중기업은 최근 들어 100 억이상 공사의 비중이 확대되기는 하지만, 대체로 100 억미만 공사가 주종을 이루고 있다.

이는 중소 건설업체들의 규모의 영세성에서 오는 공사관리의 한계라는 측면도 있으나, 중견업체의 경우에는 그보다 도급한도액 제도와 이에 따른 제한군 발주제도 등 기업규모별로 업역을 제한한 기존의 제도들이 중견업체의 100 억원이상 공사의 기회를 원천적으로 봉쇄한 결과라고도 볼 수 있다. 이와 더불어 최근 PQ 대상 공사의 확대도 100 억원 이상의 대형 공공공사에서 중소 건설업체를 배제하는 하나의 요인으로 작용할 것이다. 따라서 향후 공공공사의 대형화 추세를 감안할때 100 억원이상 공사에서 중소 건설업체들이 배제되지 않도록 하는 방안이 강구되어야 할 것이다.

#### 2) 규모의 영세성의 심화

<표>는 면허개방전과 면허개방후의 중소 건설업체와 대기업체간의 각 부문별 현황을 비교한 것이다. 표에서 보는 바와 같이 중소 건설업체들의 상대적인 경영 규모는 면허개방에 따른 업체 수의 증가와 반비례하여 날로 영세해져 가고 있는 실정이다.

먼저 중소 건설업체수의 경우 개방전인 88년에는 85%였던 것이 94년에는 95%로 증가하였다. 업체 수의 증가 실태를 대기업에 대한 중소 건설업체 수의 비중으로 살펴보면, 면허개방전에는 566.2%였던 것이 면허개방후인 1994년에는 1,9053.3%로 중소 건설업체의 수가 상대적으로 대폭 증가한 것을 알 수 있다. 특히 지방 중소기업 對 대기업의 비



중은 4300%나 된다.

반면, 중소 건설업체들이 수주하는 공사물량은 개방전에는 42.3%였던 반면, 개방후에는 40.9%로 감소하였는데, 이는 대기업의 69.3%에 불과하다. 이를 다시 업체당 평균으로 계산해 보면, 대기업에 대한 중소 건설업체의 비중이 개방전에는 13%였던 것이 개방후에는 3.6%로 중소 건설업체들의 업체당 수주실적이 대기업에 비해 상대적으로 훨씬 더 영세해진 것을 알 수 있다.

또한 대기업에 대한 중소 건설업체의 종업원 수 비중은 전체 종업원 수 기준으로는 18.6%에서 56.2%로 상대적으로 증가하였지만, 이는 업체수의 증가에 따른 것으로 업체당 평균 종업원 수의 비중은 3.0%로 오히려 줄어들고 있는 것을 볼 수 있다.

<표> 면허개방 전후의 대기업과 중소 건설업체들의 경영현황 비교

### 3) 업체수의 증가에 따른 이익률의 저하

<그림>은 중소 건설업체의 업체당 평균 공사계약액(1990 년 불변가격 기준)과 매출액 경상이익을 그리고 업체수의 증가를 나타낸 것이다. 그림에서 보는 바와 같이 중소 건설업체들의 업체당 평균 공사계약액은 업체 수의 증가와 반비례 관계를 나타내며, 매출액 경상이익율도 업체 수의 증가와 무관하지 않는 것으로 나타난다. 즉 업체수가 급격히 증가

한 92 년과 94 년에 계약액과 이익율이 모두 감소하고 있는데, 특히 94 년에는 이익율이 현저히 저하되고 있다.

건설업의 기업 규모별 매출액 경상이익율을 제조업과 비교한 <그림>은 이제 더이상 건설업이 높은 이익을 보장하는 산업이 아님을 단적으로 보여준다. 그림에서 보는 바와 같이 90 년 93 년까지는 건설 대기업의 이익율이 제조 대기업의 이익율을 훨씬 상회하고 있을 뿐 아니라 중소 건설업체의 이익율은 중소 제조업체뿐만 아니라 대형 제조업체에 비해서도 매우 높은 수준임을 알 수 있다. 특히 93 년의 경우에 중소 건설업체의 이익율은 중소 제조업체의 거의 4 배에 달하였다. 따라서 면허개방에 따라 상대적으로 높은 이익율을 구가하는 건설업에 신규 업체들이 속속 진입한 것은 이익을 추구하는 자본주의 경제에서는 어찌면 당연한 귀결일 것이다.

그러나 그 결과 94 년에는 중소 건설업체 수가 대폭적으로 증가하여 중소 건설업체의 이익율이 중소 제조업체보다 낮아졌다. 또한 대형 건설업체의 이익율도 연이은 대형사고와 이에 따른 규제 강화, 부실시공에 대한 사회 전반의 인식 전환 등으로 지속적으로 감소하였다. 이러한 이익율의 급격한 감소로 95 년 중소 건설업체의 이익율은 급기야 0.05% 까지 저하되었으며, 대기업도 0.9%에 불과하게 되었다.

이제 각 업체들은 건설업에 대해 다시 한번 생각해 보아야 할 때이다. 바야흐로 치열한 경쟁체제로 들어선 것이다. 향후 본격적인 시장 개방은 경쟁을 더욱 가열시킬 것이며, 이에 따라 새로운 시장 구조로의 개편이 빠르게 진행될 것으로 예상된다. 따라서 이제는 진정으로 경쟁력을 가진 업체만이 건설업을 영위할 수 있게 될 것이라 전망된다.

<그림> 건설업 대 제조업의 매출액 경상이익율

## IV. 중소건설업 경영실태 조사

### 1. 조사의 설계

#### 1) 실태조사의 목적

시장개방에 따른 일련의 제도변화, 특히 면허 개방은 신규 중소 건설업체들을 급격히 증가시켰다. 이에 따라 과당경쟁, 자금난, 인력난 등 중소 건설업체들의 경영상태는 지속적으로 악화되었으며, 급기야 부도라는 심각한 사태를 초래하였다. 이와 관련하여 건설업자들을 대상으로 실시된 조사에 의하면 건설산업의 급격한 환경변화에 대응하기 위한

경영전략으로써 경영관리시스템의 개선 및 간접부문 합리화가 가장 중요한 요인으로 지적되었다. (대한 건설협회, 1994, 1996) 중점적으로 추진해야 할 경영혁신 분야로는 경영관리운동(33.4%)과 의식개혁운동(27.3%)이라고 응답하였다. 이와 더불어 건설업체들의 부도방지를 위한 대책을 조사한 바에 의하면 가장 중요한 항목으로 기업 경영의 내실화(39.7%)가 지적되었다(<표IV-1>참조).

따라서 본 조사의 주목적은 중소 건설업체들에 대한 경영의 각 부문별 실태조사를 통하여 그들의 지니고 있는 내부 경영상의 구조적 취약성의 실체를 파악하여 기업규모별, 성장유무별 차이분석을 통하여 중소 건설업체의 경쟁력에 영향을 미치는 요소는 무엇인지를 파악하여 경쟁력 강화를 위한 전략적 대안을 제시하는데 있다. 구체적으로는 첫째, 기존의 조사결과를 바탕으로 경영의 각 부문에 있어서 기업 규모별로 차이가 있다고 나타난 부문에 대한 보다 구체적인 항목들에 있어서 중소건설업체들이 지를 검증하고, 차이가 있다면 어떻게, 어느정도 차이가 있는 지를 파악해 본다.

둘째, 이러한 차이와 급격한 환경변화에도 불구하고 동 규모의 타업체와 비교하여 지속적으로 상대적인 도급 순위가 상승하고 있는 중소 건설업체들은 과연 어떤 특징을 가지고 있는가를 확인한다. 이를통해 중소 건설업체의 경쟁력에 영향을 미치는 요인이 무엇인가를 파악하고자 하였다. 그러므로 본 조사는 ‘기업 규모별 및 성장유무별<sup>25</sup> 및 업력별로 업체들의 각 부문별 경영관리수준에는 차이가 있을 것이다’라는 기본적인 가설하에 실시되었다.

<표IV-1> 중소건설업체의 중점경영전략분야

단

위: %

건설업경영실태조사보고서 (1994. 7)		건설업경영관리의 결정 요인분석 (1996.2)	건설업실태조사 (1996.5)
환경변화에 대응한 경영 과제(중소건설업)	중점 경영혁신 분야 (중소건설업)	주요 경영전략 분야 (중소건설업)	부도방지 대책 (건설업 전체)

<sup>25</sup> 기업의 성장성 여부를 판단하는 기준으로는 자본금 규모, 매출액 등 여러가지가 있을 수 있으나 본 연구에서는 상대적 도급순위를 사용하였다. 즉 1990년까지 최근 5년간의 도급순위를 업체수로 나눈 (매해마다 업체수가 달라지므로 이를 반영하기 위한 것임)수치인 상대적 도급순위를 계산한후 3개년이상 지속적으로 상승한 업체를 성장업체로 정의하였다.

경영풍토쇄신 및 의식개혁	16.0	의식개혁운동	27.3	기업풍토쇄신 및 경 영이념의 재정립	13.9	기업경영의 내실 화	39.7
기술개발력 강화	19.5	경영관리운동	33.4	경영관리시스템 개 선 및 합리화	27.2	공공발주 체계의 개선	12.8
경영관리시스템의 개선 및 간접부문 합리화	20.8	기업문화운동	2.1	국제화 추진	2.5	면허발급 제도의 개선	9.6
사업구조 다각화 및 사업구조 전환	16.6	고객만족경영	12.8	인재의 육성과 활용	16.4	금융제도의 개선	29.5
소비자, 시장지향 적 경영체제 구축	8.5	생산혁신운동	10.3	기술개발의 강화	6.6	주택공급체계의 개선	8.3
사업의 국제화	1.4	사무합리화(간 접부문효율화)	13.7	품질향상 및 고부가 가치화	19.4		
인재육성과 활용	17.1	기타	0.4	사업의 다각화 및 사업구조 전환	14.0		
<sup>26</sup> 계	100.0	계	100.0	계	100.0	계	100.0

## 2) 조사내용과 항목의 선정

1980년 피터스(T. J. Peters)와 워터맨(R.H. Waterman)은 타성적 조직관을 혁신하기 위해서는 서로 분리될 수 없는 7가지 요소 - 조직구조(Structure), 최고경영자의 스타일(Style), 인사관리(Staff), 공유가치(Shared value), 기술 또는 자사의 강점(Skill/Strength), 경영전략(Strategy) 그리고 업무시스템(System) - 를 동시에 고려해야 한다고 설명하였다. 또한 맥킨지(Mckinsey)社は 이를 7S라고 명명하고 이 요소들이 얼마나 잘 조직화하느냐에 따라 기업의 성공(경영효율성)이 좌우된다고 제시하였다.<sup>27</sup> 그 후 파스칼(R.Pascale)과 아토스(A.Arhos)는 이러한 7가지 변수를 사용하여 일본기업의 경영상의 특징을 미국기업과 비교하였다. 미국기업들은 이른바 “hard S”인 조직, 구조 및 전략에 치중하고 있음을 발견하였다. 그러나 조직을 혁신하는 데는 “sofe S”인 리더십 스타일, 구성원 및 공유가치가 중

<sup>26</sup> 양참삼, 조직이론, 서울, 박영사, 1990.12, p.512

<sup>27</sup> 맥킨지社는 벡텔, 후로우 다니엘 등 건설업체들을 포함한 6개산업의 62개 업체들을 대상으로 체계적인 인터뷰와 문헌조사를 통하여 기업의 성공(경영 효율성)을 좌우하는 7가지 요소를 제시하였음. Tom Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, 1982, pp. 8-26.

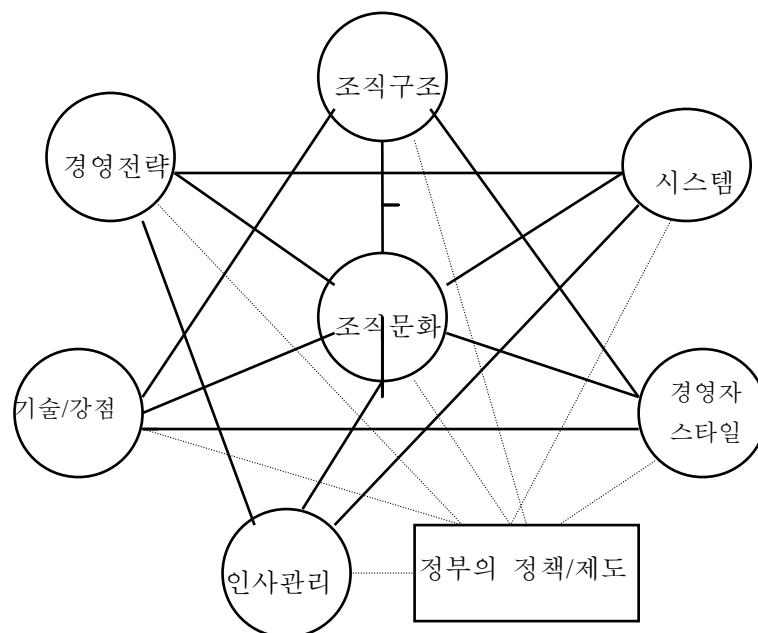
요하다고 설명하였다. 중소기업의 경우 이외에도 정부 지원이 기업경영에 미치는 영향이 지대하므로 정부의 지원제도를 배제하고 생각할 수 없을 것이다(<그림IV-1>참조).

따라서 본 조사에서는 기업 경영 효율성을 좌우한다고 판단되는 7 가지 경영요소와 중소기업 경영의 기반을 조성하는 정부 지원제도의 실효성 및 개선요망 사항을 포함하여 총 8 가지 부문에 대하여 조사하였다. 각 분야에 대한 기본적인 조사항목은 대한건설협회에서 발간하는 「중소건설업 경영애로실태조사」와 「건설업 경영관리의 결정요인 분석」의 내용을 바탕으로 작성하였다.

### (1) 조직구조

대부분의 중소기업의 문제는 상대적으로 조직규모가 영세하다는 데에서 유래한다. 따라서 중소기업은 소규모 조직의 장점인 조직의 유연성을 살리고 조직의 응집력을 높임으로써 경영자원의 부족이라는 단점을 극복하여야 할 것이다. 즉 몇단계에 걸친 정보전달과 의사결정의 필요성을 감소시키고, 계획이나 절차 등 관리상의 제요소들을 명확히함으로

<그림IV-1> 중소건설업 경영 효율성 결정요인



자료: Tom Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, 1982, p. 8 를 수정한 것임.

써 경영 효율성을 제고하여야 할 것이다.<sup>28</sup>

현재 중소 건설체들의 조직구조를 살펴보면, 과반수 이상이 원시적 조직이나(14.2%), 기능별 조직구조(52.2%)로 이루어져 있다. 이러한 조직구조는 조직의 효율성에 최고경영층의 의사결정과 조직의 상하계층과 부서간의 조정과 통제가 매우 중요한 역할을 한다. 따라서 중소기업은 적절한 직급별 권한위양을 바탕으로 조직구조를 명확히 함으로써 조정과 통제수준을 높여야 할 것이다.

한편 건설업의 발전을 위하여 시급히 개선되어야 할 조직내의 또다른 문제점으로 직급상 하간의 원활한 의사소통과 원만한 인간관계(39.5%)가 가장 중요시 되었다. 특히 원활한 의사소통은 중소기업에 있어서 조직 유연성과 응집력 확보에 매우 중요한 요인으로 작용할 것이다.

따라서 본 조사에서는 조직체계의 명확화 수준, 권한위임 정도, 조직내 커뮤니케이션의 원활성 정도 및 조직형태의 조사를 통하여 중소건설업체의 조직 구조를 파악하고자 하였다.

<표IV-2> 건설업 종사자들이 지적한 업무개선사항

단위: %

항 목	1 순위	2 순위
장비/공법의 현대화	9.9	26.1
현장 부대시설의 개선/확충	2.6	8.4
작업안전성 향상	10.7	14.9
사무자동화	4.8	11.3
교육훈련/정보교환 시급	14.9	16.3
상하간 의사소통/원활한 인간관계	39.5	12.8
인력보충 필요	5.5	6.3
본사 쉴때 현장도 쉬어야	11.0	2.9
기타	1.1	1.0

자료: 이의섭, 김민형, 「건설업 이미지 및 취업환경 인식조사」 한국건설산업연구원, 1995.12, p.57.

## (2) 리더쉽 스타일

<sup>28</sup> 김종재, 앞의 책, pp.46-51.

Woodruff 와 Mayer 등<sup>29</sup>이 중소기업의 도산원인을 조사하기 위하여 도산기업과 성공기업을 분석한 연구에 따르면, 중소기업은 거의 원맨(one-man)경영에 의존하므로 경영자의 전문적인 능력이나 퍼스넬리티가 기업 경영의 결정적인 요소로 작용하는 것으로 나타났다. 중소기업의 경우도 예외가 아니어서 대한건설협회에서 조사한 「건설업 경영관리의 결정요인 분석」에 의하면, <표IV-3>에서 보는 바와 같이 창업자가 사장인 경우가 대부분(74.2%)으로 소유와 경영의 미분리 정도가 매우 높으며(미분리: 45.8%, 큰 영향력 행사: 42.0%), 전적으로 사장이 의사결정을 하는 사장중심형이 대기업보다 높은 것을 알 수 있다.

따라서 본 조사에서는 최고경영자의 스타일을 파악하기 위하여 최고경영자의 환경변화 대응노력, 종업원 및 경영에 대한 가치관 그리고 자기혁신 노력의 세가지 사항에 관하여 조사하였다.

<표IV-3> 중소기업의 최고경영자에 관한 개관

사장의 출신지위		사장의 운영방식		소유와 경영의 분리정도	
창업자 사장	74.2	사장중심형	23.7	완전분리(책임경영제)	12.2
2,3 세 사장	7.9	구성원의견 참고형	34.4	분리는 되어 있으나 소유자의 영향력이 큼	42.0
전문경영인 사장	10.7	구성원의견 중심형	41.2		
내부승진 사장	5.4	기타	0.7	미분리	45.8
기타	1.8				
계	100	계	100	계	100

자료: 대한건설협회, 건설업경영관리의 결정요인분석, 1996.2, pp. 19-34.

### (3) 인사(노무)관리

중소기업의 경영애로요인은 인력난과 자금난으로 대표된다. 중소기업도 예외가 아니어서 “인력확보 및 관리의 어려움”이 1990 년 이후 계속되는 중소기업체들의 주요한 애로사항 중의 하나로 지적되고 있다(<표IV-4> 참조). 특히 인력이 부족한 분야로는 우수한 기술자(30.6%)와 숙련된 기능공(29.7%) 및 기술자, 기능공의 절대수 부족(26.7%)으로 나타나 대부분 기술인력의 부족현상을 드러낸다. 또한 기술직과 기능직 사원이직율도 각각

<sup>29</sup> 신용보증기금, 중소기업도산론, 이론과 실제, 1988, pp. 128, 133 재인용.

26.4%, 21.9%로 대기업에 비해 높다.<sup>30</sup>

그런데 <표IV- 6>에서와 같이 중소 건설업체의 종사자들이 전직을 고려하는 사유로는 저임금(22.7%)과 사원복지 미비(19.3%)가 가장 중요한 사유로 지적되고 있다. 중소기업의 경우 경영자원의 부족으로 대기업과의 임금격차는 불가피한 것이므로 이를 상쇄할 수 있는 임금체계의 명확성, 승진 승급체계의 공정성 확보, 사원복지시설의 충실화 및 종업원 유지확보를 위한 철저한 계획 등 인사관리를 위한 철저한 계획을 통하여 인력확보에 노력하여야 할 것이다.

따라서 본 조사에서는 임금 결정의 적절성, 모집노력과 채용절차의 합리성 및 종업원 교육, 훈련 및 동기유발을 위한 제도 등을 통하여 보수관리, 확보/선발관리 그리고 유지관리의 세가지 측면에 대하여 조사하고자 하였다.

<표IV- 4> 중소건설업체의 인사부문 경영애로 사항

단위: %

경영애로사항			인력부족 분야	
항목	1990	1993	(1993)	
공사수주활동	17.2	8.4	우수한 경영관리자	7.8
자금운용	6.7	25.9	우수한 기술자	30.6
시공기술	0.8	4.9	숙련된 기능공	29.7

<sup>30</sup> 기업규모별, 직종별 이직율은 다음과 같다.

단

위: %

직종	대기업			중소기업			종합		
	A	B	A-B	A	B	A-B	A	B	A-B
사무직	13.6	10.4	3.2	33.6	20.0	13.6	20.6	13.8	6.8
기술직	13.3	9.7	3.6	38.8	26.4	12.4	19.8	13.9	5.9
기능직	3.0	5.3	-2.3	28.8	21.9	6.9	5.6	5.6	0.0
기타직	29.2	21.9	7.3	36.7	19.0	16.8	31.8	21.2	10.6
계	10.5	8.8	1.7	35.7	23.3	12.4	16.5	12.2	4.3

주: A= 입사율, B=퇴사율, 입·퇴사율은 1993 년도 중 입·퇴사자수를 1992 년말 종업원 수로 나눈비율임.

자료: 대한건설협회, 1993 년도 건설업경영애로실태조사보고, 1994.7, p. 25.



채산성 확보	-	32.1	기술자, 기능공의 절대수 부족	26.7
자재구매 조달	35.6	6.4	현장노무자	4.8
인력확보 관리	38.6	21.7	기타	0.4
중장비운용	1.2	0.6		
기타	-	0.0		
계	100.0	100.0	계	100.0

자료: 대한건설협회, 1993 년도 건설업경영애로실태조사보고, 각 년호.

<표IV-6> 중소건설업 종사자의 전직 사유

항목	구성비(%)	항목	구성비(%)
비적성	5.7	낮은 사회적 평가	14.8
저임금	22.7	오지근무	5.7
사원복지 미비	19.3	불확실한 장래성	15.9
승진기회 부족	3.4	잡은 근무지 이동	4.6
나쁜 회사분위기	8.0	계	100.0

자료: 이의섭, 김민형, 「건설업 이미지 및 취업환경 인식조사」 한국건설산업연구원, 1995.12, p. 49.

#### (4) 업무시스템 및 공사관리시스템

최근 중소기업의 가장 심각한 문제는 채산성 확보이다. (<표IV-1>참조). 채산성은 곧 경영성과를 의미하는 것으로, 기업의 경영성과는 인력, 기계설비, 기술, 정보 등 제 투입요소들의 효율적인 결합관계에 따라 결정된다고 할 수 있다. 건설업체의 경우 기업 구성요소 결합관계의 효율성은 본사의 업무시스템과 현장 공사관리 시스템이 동시에 고려되어야 함에도 불구하고 지금까지 대부분의 조사는 현장의 공사관리 시스템의 문제에만 그 초점이 맞추어져 왔다. 즉 중소 건설업체의 공사 시공상의 주요 애로요인으로는 <표IV-7>에서 보는 바와 같이 시공인력 확보의 어려움(59.3%), 시공기간상의 애로(14.7%) 및 자재수급상의 애로(11.6%)가 지적되고 있다.

따라서 본 조사에서는 중소건설업체의 업무시스템을 현장의 공사관리, 즉 자재관리, 하청업체관리, 품질 및 안전관리, 공사기간 관리뿐만 아니라 본사의 사무업무에 대한 효율성까지 포함하여 조사하였다.

<표IV-7> 공사시공상의 애로요인

단위: %

항목	중소기업	대기업	전체
시공인력확보의 곤란	59.3	54.1	58.8
자재수급상 애로	11.6	6.6	11.1
시공기간상 애로	14.7	13.1	14.6
안전관리상 애로	5.9	6.6	6.0
설계변경상 애로	7.6	13.1	8.1
건설장비상 애로	0.4	0.0	0.3
기타	0.5	6.6	1.1
계	100.0	100.0	100.0

자료: 대한건설협회, 「1993년도 건설업경영애로실태조사보고」, 1994.7, p. 23.

## (5) 경영전략

경영전략이란 기업이 변화하는 외부 환경에 대응하기 위한 대처방안으로서, 전략적 목표를 달성하기 위한 기업의 action plan 이라고 설명할 수 있다. 즉 전략이란 조직을 어떻게 운영하여야 할 것인가, 조직을 원하는 위치로 바꾸어 줄 경영적, 경쟁적, 기능적 접근과 행동은 무엇인가로 구체화될 수 있다.<sup>31</sup> 따라서 효과적인 경영전략의 수립은 기업의 목표달성을 위해 필수적인 과제라 할 수 있다.

그런데, 중소건설업체들은 <표IV-8>에서 보는 바와 같이 대기업에 비하여 재무구조(25.8%), 인력관리 및 영업활동(24.8%)부문의 전략이 더욱 취약하다. 따라서 중소 건설업체의 효과적인 경영전략의 전개를 위해서는 특히 합리적인 재무계획과 마케팅계획(수주계획) 및 인사계획이 요구된다. 이중 인사계획은 인사관리부문에서 다루어지므로 여기서는 중소 건설업체들의 전사적 및 장기계획 수립여부와 경영전략중 특히 재무계획과 수주계획에 대하여 조사하였다. 또한 이와 더불어 앞으로의 전략의 전개방향을 파악하기 위하여 향후 경쟁력 향상을 위한 중점투자부문도 조사하였다.

<표IV-8> 건설업체의 경영전략 전개시 애로요인

단위: %

구분	중소기업	대기업	전체
----	------	-----	----

<sup>31</sup> Thompson Strickland, Strategic Management - Concepts and Cases-, Vol.1, Business Publications. Inc., 1987, p.18.

인재의 부족	25.5	26.9	25.6
재무구조의 취약	25.8	21.2	25.5
기술력의 부족	14.3	25.0	15.2
영업활동의 취약	24.8	21.2	24.5
시장정보의 부족	8.9	3.8	8.4
기타	0.7	1.9	0.8
계	100.0	100.0	100.0

자료: 대한건설협회, 건설업 경영관리의 결정요인분석, 1996.2, p.69.

#### (6) 기술 및 강점

중소 건설업체들의 연구 개발활동은 극히 미미하다. <표IV-9>에서 보는 바와 같이 현재 기술연구소를 보유하고 있는 중소 건설업체는 1.9%에 불과하며, 매출액 대비 연구개발비가 증가하고는 있지만 그 증가율은 극히 저조하다. 이러한 현상은 연구개발 형태로도 알 수 있는데, 대다수의 기업이 국내 동업종 기업과의 제휴를 통한 연구개발을 제외하고는 연구개발이 거의 이루어지지 않고 있는 형편이다(<표IV-10> 및 <표IV-11>참조). 연구개발의 부진의 주요 원인으로서는 <표IV-12>에서 나타나는 바와 같이 연구자금(42.6%)과 연구인력(38.5) 양면에서 모두 매우 부족한 것을 알 수 있다. 따라서 중소 건설업체들의 연구개발 부진은 전반적인 경영자원 부족에서 기인한다고 판단된다.

본 연구에서는 중소 건설업체의 상대적인 기술수준을 파악하기 위하여 중소기업들의 기술력을 생산기술 수준과 현장의 공사관리 기술 수준으로 구분하여 평가해 보고자 하였다. 또한 경쟁우위도 함께 평가하도록 하여 기술력이외에 중소건설업체들 스스로가 평가한 경쟁우위는 무엇인지에 대하여 조사하였다.

<표IV-9> 기술연구소 보유 현황(1995)

단위: %			
구 분	대기업	중소기업	전체
있 다	70.0	1.9	7.5
없 다	22.0	74.6	70.3
계획중이다	8.0	23.5	22.2
계	100.0	100.0	100.0

자료: 대한건설협회, 건설업 경영관리의 결정요인분석, 1996.2, p. 80.

<표IV-10> 매출액 대비 연구개발비

단위: %

구분	대기업			중소기업		
	1993	1994	1995	1993	1994	1995
없다	8.7	6.5	2.1	66.7	57.2	44.9
0~1%미만	54.4	47.8	29.8	25.0	27.3	24.9
1~2%미만	28.2	30.4	42.5	5.7	10.4	14.1
2~4%미만	6.5	15.3	19.2	2.6	4.7	10.2
4~6%미만	2.2	0.0	6.4	0.0	0.4	4.8
5%이상	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.2
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료: 대한건설협회, 건설업 경영관리의 결정요인분석, 1996.2, p. 81.

<표IV-11> 연구개발 형태

단위: %

구분	대기업		중소기업		전체	
	활용	비활용	활용	비활용	활용	비활용
사내연구소의 활용	57.7	42.3	6.5	93.5	10.7	89.3
자회사의 활용	21.2	78.8	11.7	88.3	12.5	87.5
국내동업종 기업과의 제휴	34.6	65.4	21.1	78.9	22.2	77.8
국내이업종 기업과의 제휴	3.9	96.1	3.8	96.2	3.8	96.2
국내 대학과의 제휴	25.0	75.0	6.6	93.4	8.2	91.8
국공립연구기관의 활용	25.0	75.0	8.2	91.8	9.6	90.4
해외기업과의 제휴	25.0	75.0	0.7	99.3	2.7	94.3
해외연구소의 활용	5.8	94.2	0.4	99.6	0.8	99.2
연구자의 스카웃	19.2	80.8	4.2	95.8	5.4	94.6
기타	3.8	96.2	0.7	99.3	1.0	99.0

자료: 대한건설협회, 건설업 경영관리의 결정요인 분석, 1996.2, p. 82.

<표IV-12> 연구개발시 애로사항

단위: %

구분	대기업	중소기업	전체
연구자금의 부족	18.4	42.6	39.5

연구인력의 부족	55.1	38.5	40.6
정보의 부족	20.4	16.9	17.3
기타	6.1	2.0	2.6
계	100.0	100.0	100.0

자료: 대한건설협회, 건설업 경영관리의 결정요인 분석, 1996.2, p.83.

#### (7) 공유 가치(기업문화)

기업문화란 조직구성원의 행동을 지도하기 위한 행동규범을 창조하는 공유가치와 신념 체계를 말한다.<sup>32</sup> 일례로 IBM의 소비자 서비스, Delta 항공의 가족적 분위기, Sears의 최저 가격 최고품질 등의 기업슬로건 또는 신념을 들 수 있다. 이러한 기업의 공유가치와 신념은 기업의 경영효율성을 좌우하는 내부 관리요소들을 결합시키는(bonding the administrative fits) 역할을 함으로써,<sup>33</sup> 조직 구성원들이 어떤 가치를 공유하고 있는지가 경영의 효율성에 미치는 영향은 지대하다.

현재까지 나타난 중소 건설업체들의 기업문화는 <표IV-13>에서 보는 바와 같이 한국적이며(58.0%), 결과지향적이고(53.8%), 다소 보수적(41.0%)인 것으로 드러나고 있다. 본 연구에서는 이를 바탕으로 보다 구체적으로 각 기업이 중요시 여기는 정신적 가치, 구성원들의 행동양식 그리고 구성원들의 응집력에 대해 조사하였다.

<표IV-13> 중소건설업체의 조직문화

단위: %

기업문화			경영방침			조직 분위기		
구분	대기업	중소기업	구분	대기업	중소기업	구분	대기업	중소기업
매우 한국적	21.6	14.5	매우 과정지향	2.0	3.5	매우 보수적	19.6	5.5
다소 한국적	47.0	43.5	다소 과정지향	9.8	14.1	다소 보수적	45.1	35.5
중간	29.4	37.2	중간	19.6	28.6	중간	21.6	38.2
다소 서구적	2.0	4.8	다소 결과지향	56.9	46.0	다소 혁신적	9.8	19.4

<sup>32</sup> J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, John & Sons Inc., 1985, p. 103.

<sup>33</sup> Thompson Strickland, op., cit., pp. 251-252.

매우 서구적	0.0	0.0	매우 결과지향	11.7	7.8	매우 혁신적	3.9	1.4
계	100.0	100.0	계	100.0	100.0	계	100.0	100.0

자료: 대한건설협회, 건설업 경영관리의 결정요인 분석, 1996.2, pp. 62-64.

#### (8) 정부의 정책 및 제도

중소기업은 경영내부적 요소들 뿐아니라 정부의 제도와 정책에 지대한 영향을 받는다. 더우기 건설업의 경우 정부정책의 이반자일 뿐 아니라 주요고객(발주자)가 되므로 정부가 어떠한 발주 및 계약 방식을 채택하느냐하는 것이 중소기업체의 매출액에 절대적인 영향을 미치게 된다.

현재 중소 건설업체의 지원을 위해 시행되고 있는 정부의 관련제도들은 크게 중소 건설업체의 수주기회 확대를 위한 수주관련제도와 자금지원을 위한 제도 및 기술인력 확보를 위한 제도로 대별된다. 그러나 이러한 제도들의 실효성은 매우 의심스럽다. 일 예로 <표IV-14>의 선금수령실적을 살펴보면, 민간공사는 물론이고 공공기관 발주공사의 선금수령실적도 정부기관을 제외하고는 50%에도 미치지 못하는 수준임을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 정부의 정책 및 제도를 크게 현재 시행되고 있는 중소기업 지원 제도의 실효성에 대한 평가와 향후 개선이 요망되는 제도들은 무엇인지로 구분하여 조사하였다. 먼저 실효성 평가부분에서는 수주관련제도, 자금지원제도 및 기술인력확보를 위한 제도에 대하여 조사하였으며, 개선이 요망되는 제도로는 이외에 공공공사 계약제도, 하도급 관련제도 및 금융관련제도이다.

<표IV-14> 발주기관별 최근 2년간 선금수령실적

단위: %

발 주 기 관	연 도	선금수령건수		선금수령실적	
		총수주건수	총수주실적	선금대상공사수주건수	선금대상공사수주실적
공	정부기관	93	57.1	18.7	66.8
		94	58.0	17.9	65.3
공	지방자치단체	93	29.4	11.5	37.0
		94	34.1	16.4	40.3
기	공공단체	93	9.3	9.4	12.9
		94	13.6	8.9	17.3

관	국영기업체	93	14.2	4.7	21.5	4.8
		94	9.4	1.8	14.2	1.8
합계		93	29.7	11.5	37.9	11.6
		94	33.4	12.2	40.2	12.3
주한외국기관		93	15.4	2.3	18.2	2.3
		94	20.0	4.5	25.0	4.7
민간		93	30.6	4.2	34.0	4.3
		94	28.8	4.3	31.9	4.3
총계		93	30.0	7.8	36.4	7.9
		94	31.4	7.9	36.6	7.9

자료: 대한건설협회, 건설공사선금급 실태분석, 1994.10

### 3) 자료의 수집

본 조사는 1996년 5월 8일~10일까지 업체 면담을 통한 예비조사 결과를 바탕으로 5월 29일부터 7월 5일에 걸쳐 실시되었다. 조사는 대한건설협회의 후원하에 체계화된 설문지를 사용하여 2,965 개사의 전 일반 건설업체를 대상으로 우편조사방법으로 실시되었다. 설문은 회사의 전반적인 파악이 가능한 기획 또는 관리부서의 長이상의 관리자가 응답하도록 하였다.

설문지가 배포된 업체중 670 개사(22.7%)가 조사에 응하였는데, 이중 불성실하게 응답한 경우와 종업원 수로는 중소기업에 속하나 그룹계열회사인 경우를 제외한 635 부를 최종 분석에 이용하였다. 이중 소기업(상시종업원 수 30 인이하)이 457 개사로 과반수이상(약 70%)를 차지하였으며, 중기업(상시종업원 수 31 인~200 인이하)이 26.5%(173 개사), 대기업이 3.5%(23 개사)로 중소기업이 전체의 96.5%를 차지하였다.

### 4) 설문지의 구성

본 조사에 사용된 설문지는 기본적으로 대한건설협회에서 발간된 중소기업경영애로실태조사와 건설업경영결정요인을 바탕으로 건설업체의 면담을 통한 수정을 거쳐 작성되었다.

설문지의 내용은 전술한 바와 같이 조직, 리더쉽 스타일, 인사관리, 공유 가치, 업무시스템, 경영전략 그리고 기술 또는 경쟁우위의 7 가지 경영내부 관리요소와 정부의 중소기업 관련 정책 및 제도를 포함한 8 개 부문으로 구성되었다. 그런데 중소기업에 대한

상대적 비교기준으로서의 역할을 할 대기업은 그 경영현황이 중소기업과 다를뿐아니라 정부에 대한 요구사항 등에도 차이가 있으므로 중소기업에 대한 설문문항중 경영전략 부분과 정부의 정책 및 제도부분을 수정한 별도의 설문지를 배포하였다.

설문지는 총 92 개 문항이 크게 9 개부분으로 구성되었다. 이를 표로 나타내면 <표IV-14> 과 같다.

질문의 형태는 다지선다형과 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘정말 그렇다’에 이르기까지 주어진 문항에 대한 응답자의 동의나 반대를 표시하는 Likert 의 5 점척도 그리고 자유응답형을 병용하였다.

<표IV-14> 설문지의 구성내용

구분	조 사 대 상 변 수		중소건설업체	대형건설업체
조직	조직체계의 명확화 수준	- 정관 및 조직도상의 업무와 권한의 명확화 - 직무분석에 따른 직무평가 - 비공식적 시스템의 활용정도 - 업무분장표에 위한 중복업무여부 - 결재단계의 합리화	I -1 I -2 I -3 I -5 I -10	중소업체用과 동일
	권한위임의 정도	- 직급별 권한 위양정도 - 전결한도액 정도	I -4 I -11	"
	커뮤니케이션 의 원활성	- 상하간 커뮤니케이션 수준 - 현장, 본사간 업무협조수준 - 협력업체와의 협조수준	I -6 I -7, 8 I -9	"
	조직 구성	- 직급별, 직종별 인원현황 - 조직형태	I -12 I -13	"
리더쉽 스타일	환경변화 대응노력	- 외부환경변화 파악에 대한 경영자의 적극적 성 향 - 유인물 구독을 통한 외부정보 습득 노력 - 다양한 인간관계	II -1, 2, 3, 4, 5  II -10 II -11	"
	가치관	- 종업원에 대한 인격적 대우, 인간적 친밀성 유 지노력 - 참여적 의사결정수준 - 업무환경개선 노력	II -6  II -7 II -8	"
	자기혁신의지	- 경영자로서의 자기관리 노력 - 경영전문지식의 함양	II -9 II -12	"
	인사 (노	보수관리	III -1	"
	확보(선발) 관리	- 모집노력의 적극성 - 채용절차의 합리성	III -2 III -3	"



무) 관 리	유지관리	- 종업원 능력개발을 위한 노력 정도 - 동기부여를 위한 노력 정도 - 안전관리방법 - 복리후생제도 수준	Ⅲ-4 Ⅲ-5 Ⅲ-6 Ⅲ-7	"
정 부 정	수주관련제도의 실효성/활 용수준	- 도급한도액제도 - 지역제한제도 - 제한군 발주제도 - 소규모공사 수의계약제도 - 공동도급제도	IV-1 IV-2 IV-3 IV-4 IV-5, 10	IV-2
책 및	건설업 경쟁력 강화를 위한 제도적 개선사항			IV-1
제 및	자금지원제도의 실효성/활 용수준	- 중소기업특별자금지원제도 - 신용보증기금제도 - 선급금제도	IV-6 IV-7, 11 IV-8, 12	IV-3
도	기술인력 확보를 위한 제도	- 종업원 병력특례제도	IV-9	중소업체用과 동일
	수주확대를 위한 개선사항 공사계약제도의 합리화를 위한 개선사항 하도급관련규제 개선사항 금융관련 지원사항 기술인력확보를 위한 정책적 대안		IV-13 IV-14 IV-15 IV-16 IV-17	IV-4 IV-5 IV-6 IV-7
기 업 문 화	정신적 가치	- 경영이념/ 사훈 - 종업원 인성평가의 주요항목	V-1 V-2	중소업체用과 동일
	행동양식	- 자율성 - 개인/조직 중심형 - 인간관계/업무성과 중심형	V-3-1) V-3-2) V-3-3)	"
	응집력	- 일체감 - 자부심 - 공감대	V-4-1) V-4-2) V-4-3)	"
업 무	사무효율성 수준	- 사무양식 및 절차의 표준화 정도 - 표준화의 이행정도 - 표준화 개선노력 - 업무자동화 수준	VI-1-1) VI-1-2) VI-1-3) VI-2	"
시 스 템	공사기간 관리 수준 자재관리 수준 안전관리 수준 하도급업체 관리 수준		VI-3 VI-4 VI-5 VI-6	"
	전사적 경영전략 수립여부	- 중장기 계획수립 여부 - 시장개방 대응계획 수립 여부	VII-1 VII-2	"

영 영 전 략	영업(수주) 전략	- 수주활동의 주체 - 주요사업영역 - 수주 및 개발사업계획 수립 여부 - 주요 수주정보원 - 수주확대노력의 정도	VII-3 VII-4 VII-5 VII-6 VII-7	"
	재무전략	- 회계시스템 확립여부 - 재무계획 수립여부 - 분야별 재무분석 실시여부 - 공사원가관리 수준 - 합리적인 자금조달원 확보 및 조달방식 - 기타: 재무상태에 대한 준조세의 영향	VII-8, 9, 10 VII-11 VII-12, 12-1 VII-13 VII-15, 16 VII-14, 14-1	VII-8 VII-9 VII-10 VII-11 VII-13, 14 VII-12, 12-1
	경쟁력 강화 를 위한 중점 투자 분야	- 기술 - 영업 - 관리시스템 - 재무 - 인력관리 - 기타	VII-17-1),4),8),11) VII-17-5),12),13),14) VII-6) VII-17-10) VII-17-7),15),16) VII-17-9)	중소업체용과 동일
기 술 및 경 쟁 우 위	경쟁우위 수준	- 기술력 - 재무력 - 영업력 - 관리능력 - 경험 - 기타	VIII-1-1), 5), 7) VIII-1-2),12),15) VIII-1-3), 14) VIII-1-4),8),10),13) VIII-1-11) VIII-1-6), 9)	"
	생산기술 수준	- 주요투자부문 - 기술인력 보유현황 - 주요기술개발부문	VIII-2 VIII-4 VIII-3	"
	현장관리능력 수준	- 준공평가항목 수준 - 특정 공사시 본사인원 파견수준	VIII-5 VIII-6	"
일 반 사 항	· 건설업 면허종류 및 취득연도 · 1996.5 현재 자본금 · 1996.5 현재 상시종업원 수 · 기업형태 · 건설관련 가입협회 명 · 주요공종 · 최근 3년간 발주자별 수주액		IX-1 IX-2 IX-3 IX-4 IX-5 IX-6 IX-7	"

### 5) 자료의 분석방법

자료의 분석은 먼저 조사대상 기업들의 전반적 특성을 알아보기 위하여 일반사항의 항목들로 빈도분석을 실시하였다.

다음으로 설문지의 각 항목들에 대한 분석을 실시하기에 앞서 크론바하 알파(Cronbach's

alpha)계수를 이용하여 Likert 의 등간척도로 구성된 설문항목들의 신뢰도(내적일관성)를 검증하였으며, 타당도를 검증하기 위하여 인자분석(factor analysis)을 실시하였다.

본 보고서의 주요내용인 성장업체와 일반업체 및 기업규모별 차이분석을 위해서는 등간척도의 항목인 경우 집단간 불균형 분산분석<sup>34</sup>을 실시하였으며, 유의적인 차이가 나타난 항목에 대해서는 어떠한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 Duncan Mean test 를 수행한 후, 빈도표를 제시하여 그 구체적인 내용을 소개하였다.

또한 명목형 변수들중 복수응답 변수들에 대해서는 역시 응답한 갯수를 가지고 불균형 분산분석을 수행하였으며, 다지선다형 변수들에 대해서는 PROC CATMOD(Categorical data modeling)를 수행하여 차이분석을 실시한 후, 차이를 나타낸 변수들에 대해서는 앞서와 마찬가지로 빈도표를 제시하여 그 구체적인 내용들을 확인할 수 있도록 하였다. 자료의 분석은 SAS(Statistical Analysis System)를 이용하여 수행하였다.

## 2. 조사결과의 분석

### 1) 표본의 특성

응답 업체들의 개관을 살펴보면 <표IV-15>과 같다. 먼저 규모별 분포현황을 살펴보면, 소기업이 457 개업체(70.0%)로 가장 많고 중기업 26.5%(173 개업체) 그리고 대기업이

<표IV-15> 응답업체들의 개관

단위: 개, %

구 분		소기업	중기업	대기업	구 분		소기업	중기업	대기업
지 역	서울	49 (10.8)	17 (9.8)	12 (52.2)	자 본	5 억원 미만	5 (1.2)	1 (0.6)	0 (0.0)
	부산	28 (6.2)	12 (6.9)	1 (4.4)		5 억원~10 억원미만	146 (33.6)	3 (1.8)	0 (0.0)
	대구	38 (8.4)	17 (9.8)	1 (4.4)		10 억원~15 억원미만	122 (28.1)	29 (17.1)	0 (0.0)
	인천	29 (6.4)	12 (6.9)	0 (0.0)		15 억원~20 억원미만	61 (14.0)	18 (10.6)	0 (0.0)
	광주	16 (3.5)	9 (5.2)	2 (8.7)		20 억원~25 억원미만	54 (12.4)	49 (28.8)	0 (0.0)
		9	2	0			14	22	0

<sup>34</sup> 본 연구의 경우 기업규모별, 및 성장유무별로 집단간에 표본 갯수의 차이가 크므로 일반 분산 분석과는 달리 불균형 분산분석을 수행하였음.

별 분 포	대전	(2.0)	(1.2)	(0.0)	금 규 모	25 억원~30 억원미만	(3.2)	(12.9)	(0.0)		
	경기도	35 (7.7)	14 (8.1)	1 (4.4)		30 억원~35 억원미만	12 (2.8)	8 (4.7)	0 (0.0)		
	강원도	24 (5.3)	4 (2.3)	0 (0.0)		35 억원~40 억원미만	4 (0.9)	5 (2.9)	0 (0.0)		
	충청도	48 (10.6)	11 (6.4)	2 (8.7)		40 억원~50 억원미만	7 (16.7)	11 (7.5)	0 (0.0)		
	전라도	77 (17.0)	35 (20.2)	1 (4.4)		50 억원~100 억원미만	3 (15.8)	14 (8.2)	2 (8.7)		
	경상도	74 (16.3)	31 (17.9)	3 (13.1)		100 억원~200 억원미만	5 (1.2)	7 (4.1)	3 (13.0)		
	제주도	27 (6.0)	9 (5.2)	0 (0.0)		200 억원이상	2 (0.5)	3 (1.8)	18 (78.3)		
	무응답	2	1	0		무응답	22	3	0		
	영 업 년 수	~88 년이전 면허취득업체	38 (8.3)	54 (31.4)		22 (95.7)	업 종	토건	198 (43.4)	148 (86.1)	22 (95.7)
		89~ 93 년 면허취득업체	86 (18.9)	79 (45.9)		1 (4.3)		건축+토목	12 (15.1)	3 (1.7)	0 (0.0)
94 년도 면허취득업체		332 (72.8)	39 (22.7)	0 (0.0)	건축	174 (38.2)		!& (9.9)	1 (4.3)		
무응답		1	1	0	토목	69 (15.1)		4 (2.3)	0 (0.0)		
'95 수 주 액 규 모	50 억미만	361 (79.0)	85 (49.1)	0 (0.0)	토목+조경	3 (0.7)		0 (0.0)	0 (0.0)		
	50 억원~100 억원미만	62 (13.6)	17 (9.8)	1 (4.8)		무응답		1	1	0	
	100 억원~150 억원미만	21 (4.6)	16 (9.3)	0 (0.0)		기 업 형 태		개인기업	16 (3.6)	2 (1.2)	0 (0.0)
	150 억원~200 억원미만	10 (2.2)	17 (9.8)	1 (4.8)	주식회사			419 (93.5)	163 (94.8)	21 (91.3)	
	200 억원~250 억원미만	2 (0.4)	15 (8.7)	0 (0.0)	합명/합자회사			13 (2.9)	7 (4.1)	0 (0.0)	
	250 억원~300 억원미만	0 (0.0)	6 (3.5)	0 (0.0)	그룹계열사			0 (0.0)	0 (0.0)	2 (8.7)	
	300 억원~500 억원미만	0 (0.0)	9 (5.2)	0 (0.0)	무응답		9	1	0		
	500 억원이상	0 (0.0)	9 (5.2)	19 (90.5)	규모별 업체 합계 <sup>35</sup>		457 (70.0)	173 (26.5)	23 (3.5)		

<sup>35</sup> 업체 규모별 현황은 소기업은 상시종업원 30 인이하인 변경된 기준으로 한 것임. 기존의 기준을 적용할 경우 소기업(상시종업원 20 인이하) 316 개사(48.5%), 중기업(상시종업원 21~200 인이하) 313 개사(48.0%) 그리고 대기업은 23 개사(3.5%)임.

	무응답	1	0	2
--	-----	---	---	---

주: %의 수치는 무응답 업체는 포함하지 않은 것임.

3.5%(23 개업체)를 차지하였다. 그런데 소기업을 기준으로 분류기준(종업원수 20 인 이하)을 사용하여 구분하면, 소기업 48.5%, 중기업 48% 그리고 대기업 3.5%로 나타나, 역시 기존의 분류를 사용한 1994 년말 일반건설업 전체의 기업규모별 분포현황(소기업 45.7%, 중기업 49.3%, 대기업 5.0%)을 반영하고 있다.

지역별로는 응답 중소기업중 약 90%정도가 지방업체들인 반면, 대기업은 52.2%(12 개업체)가 서울업체들이었다. 면허취득연도에 따른 업력별로 구분해 보면 응답 소기업은 건설업 면허가 완전개방된 1994 년이후 면허를 취득한 업체가 72.8%(332 개사)로 가장 많았다. 또한 중기업은 1, 2 차 면허개방이 이루어진 1989~1993 년사이에 면허를 취득한 업체가 45.9%(79 개사), 1988 년 취득업체가 31.4%(54 개사), 1994 년 이후 취득업체가 22.7%(39 개사)의 순이었다. 반면, 대기업은 95.7%(22 개사)가 1988 년 이전에 면허를 취득한 업체였다. 응답업체들의 지역별 분포와 업력별 분포를 감안해 볼 때 본 조사에 응한 업체들 중 특히 소기업은 대다수가 1994 년 이후 면허를 취득한 신설 지방업체인 것으로시료된다.

자본금 규모별로는 소기업의 경우 5 억원~15 억원미만인 업체가 61.7%(268 개사)로 과반수 이상을 차지하였으며, 중기업은 10 억원~30 억원미만인 업체가 69.4%(118 개사)였으며, 대기업은 78.3%(18 개사)가 200 억원 이상이였다. 이를 전술한 자본금 규모별 1994 년도 업체수 현황과 비교하여 살펴보면, 전체 소기업의 경우 응답업체들의 분포현황과 마찬가지로 5 억원~15 억원미만인 업체가 82.7%로가장 많았으며, 중기업과 대기업 역시 자본금 규모별 전체 업체수 현황과 응답업체들의 현황이 유사한 분포를 나타내었다.

1995 년도 수주액에 따른 응답업체의 현황을 살펴보면, 소기업의 경우 50 억원미만인 업체가 79.0%(361 개사)로 가장 많았으며, 50 억원~100 억원 미만인 업체를 합하면 전체 응답업체의 92.6%가 이에 해당하였다. 중기업은 그 비중이 약간 낮기는 하지만, 역시 50 억원 미만인 업체가 49.1%(85 개사)로 가장 많았으며, 나머지 업체들은 500 억원 이상까지 고르게 분포되어 있었다. 대기업은 90.5%(19 개사)가 500 억원이상이었다. 이와 같이 기업규모별로 수주액에 있어서 매우 큰 차이가 남을 알 수 있다.

업종별로는 중기업과 대기업은 대부분이 종합건설업인 토건이 주종을 이루었으며(중기업 86.1%, 대기업 95.7%), 소기업의 경우에는 토건과 건축이 각각 43.4%와 38.2%를 차지하였다. 또한 기업형태별로는 본 조사에 응답한 건설 소기업의 93.5%와 중기업의 94.8%가

소유권과 경영권이 분리되고 기업성장이 용이한 주식회사 형태가 대부분이었다. 이는 중소기업의 경우 1993년 법인형태인 것과 매우 큰 대조를 이룬다.<sup>36</sup>

## 2) 신뢰도 및 타당도 검증

설문항목에 대한 분석에 들어가기에 앞서 응답자의 주관을 묻는 설문항목 중 다수문항으로 구성되어 동일한 개념을 측정하고 있는 문항들에 대한 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 이러한 항목들로는 조직체계의 명확화 수준(I-1, 2, 3, 5), 커뮤니케이션의 원활성(I-6, 7, 8, 9), 환경변화 파악에 대한 리더의 성향(II-1, 2, 3, 4, 5), 리더의 가치관(II-6,7,8), 수주관련 제도의 실효성(IV-1, 2, 3, 4, 5), 자금 지원제도의 실효성(IV-6, 7, 8), 기업문화 중 응집력(V-4-1, 4-2, 4-3), 사무효율성 수준(VI-1-1, 1-2, 1-3), 경쟁력 강화를 위한 중점 투자 분야의 기술(VII-17-1, 17-4, 17-8, 17-11), 영업(VII-17-5, 17-12, 17-13, 17-14), 인력관리(VII-17-7, 17-15, 17-16) 그리고 경쟁우위를 평가한 기술력(VIII-1-1, 1-5, 1-7), 재무능력(VIII-1-2, 1-12, 1-15), 영업력(VIII-1-3, 1-14), 관리능력(VIII-1-1, 1-8, 1-10, 1-13), 및 기타(VIII-1-6, 1-9)등이다. 대한 타당성과 신뢰성(내적일관성; internal consistency reliability)검증을 실시하였다.

먼저 선정된 각 항목들이 과연 동일한 개념을 나타내고 있는 지를 검증하기 위하여 신뢰도<sup>37</sup>를 측정하였다. 크론바하 알파계수를 사용하여 각 변수의 신뢰성을 분석한 결과 대부분 알파계수가 0.6~0.8 사이의 높은 신뢰도를 나타내었다.<sup>38</sup>

다음으로는 각 변수들의 개념적 타당성을 측정하기 위하여 인자분석(factor analysis)<sup>39</sup>을

---

<sup>36</sup> 중소기업협동조합중앙회, 중소기업연감, 1994, p. 463.

<sup>37</sup> 신뢰도 측정이란 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 분석에서 제외시킴으로써 측정의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로서 말한다. 채서일, 전개서, pp. 181-184.

<sup>38</sup> Nunnally(1979)에 의하면 연구초기단계의 신뢰도는 0.5~0.6 이상이면 충분하다고 제시하였다. J. Paul Peter, Reliability: A Review of Psychometric Basic and Recent Marketing Practice,” Journal of Marketing Research, Vol.16, February 1979, p.15.

<sup>39</sup> 인자분석에 의한 개념타당성 평가는 서로 상이한 개념에 대하여 여러가지의 측정수단(항목)들을 이용하여 측정을 실시한 후, 각 항목들에 의한 측정치들의 인자를 분석하였을 때 그 결과로 나온 요인들이 원래 의도한 개념을 대표할 수 있는가를 평가하는 것이다. 즉 인자분석의 기본원

시행하였다. 그 결과 최종적으로 고유값(Eigenvalue)이 1 이상인 10 개의 인자가 선정되었으며, 이들의 변수들에 대한 설명력은 63.55%로 높은 편이었다. 그런데 이 과정에서 개념적 타당도가 낮은 것으로 나타난 다음의 16 개 항목은 분석시 제외하였다.

이 항목들로는 조직구조의 ‘조직체계의 명확화 수준’을 측정하는 항목중 I-2(직무분석에 따른 직무평가 여부)와 I-3(비공식적 시스템의 활용수준), ‘정부정책 및 제도’의 수주관련 제도의 실효성을 측정하는 항목중 IV-4(소규모공사 수의계약제도), ‘경영전략의 경쟁력 강화를 위한 중점 투자분야’를 측정하는 항목중 VII-17-1(건설신기술 및 신공법개발), 17-2(시공품질의 향상), 17-3(고객에 대한 서비스 강화), 17-6(우수 협력업체 육성 및 관리), 17-9(기업이미지 제고), 17-10(원가절감), 17-14(해외시장의 개척 및 수주확대) 그리고 ‘기술 및 경쟁우위수준’을 평가하는 항목중 VIII-1-1(독특한 공법이나 내부능력의 보유), 1-5(연구개발에 대한 투자), 1-6(조직구성원의 애사심), 1-7(전문기술인력의 확보), 1-9(기업이미지), 1-11(수주 및 기성규모)이다.

따라서 최종적으로 선택된 항목들을 가지고 다시 신뢰도를 검증하고, 본 분석에는 이 항목들만을 사용하였다. 분석결과 제시된 각 설문 항목별 인자적재량(factor loading)은 각 항목에 대한 비중을 의미하므로 이 항목들에 대한 검증시 원래 자료의 값에 이를 곱하여 사용하였다. 각 항목에 대한 신뢰도와 타당성의 분석결과는 <부록 1>과 <부록 2>에 수록하였다.

### 3) 기업규모별 분석

중소건설업체들이 기업 규모의 영세성에서 유래하는 한계를 극복하고 나름대로의 경쟁력을 가지기 위해서는 어떻게 하여야 할 것인가에 대한 해답을 얻기 위하여 본 연구에서는 먼저 앞서 제시된 경영 내부 요소들중 기업규모별로 어떤 요소에 어떠한 차이가 있는지를 살펴보았다. 이는 중소건설업체들이 대기업에 비하여 상대적으로 어떤 부문에서 뒤떨어져 있는지를 밝혀주어 차별적인 전략대안의 수립을 가능하게 할 것이다.

그러나 중소건설업체들의 경우 경영 자원의 부족에서 오는 전략의 한계는 불가피할 것이다. 따라서 중소기업 문제를 다룸에 있어서 정부의 관련 정책 및 제도의 실효성과 개선

---

리는 항목들간에 상관관계가 높은 것끼리 묶어내어 하나의 요인을 형성하고 형성된 요인들은 상호 독립적(orthogonal)이 되도록 하는 것이다. 따라서 하나의 요인에 묶여진 것은 동일한 개념을 측정한다고 간주할 수 있다. 채서일, 마케팅조사론, 서울, 학연사, 1992, pp. 184-192.

방안을 언급함을 필수적이다.

#### (1) 조직구조

중소기업의 규모의 영세성은 경영자원의 부족이라는 피할 수 없는 약점을 파생시킴으로써 중소기업의 경영전략 수립 및 수행을 제약한다. 따라서 중소기업은 조직의 유연성을 살리고 응집력을 높임으로써 이러한 한계를 극복해 나가야 할 것이다.

중소 건설업체들의 조직구조를 파악하기 위하여 본 조사에서는 조직체계의 명확화 수준, 권한위임의 적절성, 조직내 커뮤니케이션의 원활성 및 조직형태에 대하여 조사하였다. 조사 결과 조직체계의 명확성과 결재단계의 합리성, 권한위임의 정도 그리고 직급별, 직종별 인원현황에 따른 조직형태에 있어서 기업규모별로 차이가 있는 것으로 나타났으며, 조직내의 커뮤니케이션의 원활성에 있어서는 차이를 나타내지 않았다.

먼저 그중 가장 눈에 띄는 기업규모에 따른 조직형태의 차이를 살펴보면, 중기업과 소기업간에는 직급별 및 직종별로 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았으나, 중소기업과 대기업간에는 유의적인 차이를 나타내었다(<표IV-16>, <표IV-17>참조). 즉 규모가 작아질수록 전체 사원중 임원과 사무직원이 차지하는 비중이 높은 것으로 나타났다.

구체적으로 응답기업의 직급별 인원현황을 살펴보면, <그림IV-2>에서 보는 바와 같이 대기업의 경우 직급이 올라갈수록 인원수가 줄어들어 피라밋형태를 나타내었다. 반면, 중기업과 소기업은 중간관리 계층의 수가 상대적으로 매우 적고 임원수가 많아 호리병 모양의 조직형태를 나타내었으며, 이러한 현상은 소기업일수록 더욱 두드러졌다. 또한 직종별 인원현황에 있어서도 중소 건설업체는 대기업체보다 사무직원의 비중이 높은 반면, 기술직원의 비중은 낮았다. (<그림IV-3>참조).

<표IV-16> 직급별 인원구성에 대한 차이분석 및 Duncan Mean-Test

<표IV-17> 직종별 인원구성에 대한 차이분석 및 Duncan Mean-Test

<그림IV-2> 직급별 인원 구성 현황

<그림IV-3> 직종별 인원 구성 현황

기업 규모에 따라 조직 형태별로도 차이가 있었다. 즉 <그림IV-4>에서 보는 바와 같이 중소 기업체의 경우 기능별 조직이 가장 많았으며(소기업 79.0%, 중기업 52.1%), 대기업



은 순수한 기능별 조직은 찾아볼 수 없었고 대규모 조직에서만 가능한 부분별 조직과 기능별 조직과 사업부 조직의 장점을 결합한 매트릭스 조직이 각각 47.1%(각각 8 개사)였다. 그런데 중기업의 경우에는 기능별 조직과 제품별(토목, 건축, 플랜트, 주택 등) 사업부 조직을 결합한 형태의 매트릭스 조직도 44.6%(54 개사)나 되었다.

#### <그림Ⅳ-4> 조직형태

조직체계의 명확성에 있어서는 예상과 같이 기업의 규모에 따라 차이를 나타내었는데, 대기업과 소기업간에는 확연한 차이가 있었으며, 중기업은 그 중간형태를 띠었다.(<표Ⅳ-18>참조). 이를 항목별 평균으로 살펴보면, <그림Ⅳ-5>와 같이 기업 규모가 클수록 정관 및 조직도상에 업무와 권한이 명확히 규정되어 있고, 업무분장표 등에 의해서 중복업무를 가능한 한 배제하여 업무가 효율적으로 수행되고 있었다.

#### <표Ⅳ-18> 조직구조에 대한 규모별 차이분석 및 Duncan Mean-Test

#### <그림Ⅳ-5> 조직체계의 명확성

결재단계 역시 기업규모별로 차이가 있어 소기업의 경우 60.6%가 4 단계 이하였으며, 중기업은 65.8%가 5 단계 이하인 것으로 나타나 78.3%가 5 단계 이상인 대기업과 비교하여 볼때 대다수의 중소건설업체들이 의사결정의 신속성이라는 중소기업의 장점을 어느 정도 살리고 있는 것으로 보인다. 그러나 소기업의 39.4%와 중기업의 34.3%는 각각 5~6 단계 이상의 다단계의 결재단계를 밟고 있어 중소규모 조직의 장점을 살리고 있지 못하고 있음을 알 수 있다(<그림Ⅳ-6>참조).

#### <그림Ⅳ-6> 결재단계

마지막으로 권한위임의 정도를 파악하기 위하여 알아 본 전결한도액 규모에 있어서는 <표Ⅳ-19>에서 나타나는 바와 같이 중소건설업체의 경우 100 만원이하인 업체가 대부분(소기업 72.2%, 중기업 66.4%)을 차지한 반면, 대기업은 약 50%가 300 만원 이상이라고 응답하였다.

이상의 조사결과 나타난 중소건설업체의 조직구조상의 특징과 그에 따르는 문제점은 다음과 같다. 첫째, 직급별 인원현황에서 나타난 바와 같이 중소건설업체의 경우 대기업과는 달리 임원층이 비대하며 부장, 차장 등 중간관리계층이 매우 빈약하다. 이와 같은 결과는 후술하는 수주활동의 주체에서 드러나는 바와 같이 중소건설업체의 경우 사장을 비

못한 임원이 대부분 수주활동을 전담하고 있는데 따르는 당연한 결과라고 할 수 있다. 그러나 건설업이 현장 경험을 중시하는 산업임을 감안할 때 5~10 년 정도의 현장 경험을 쌓은 중간관리 계층이야말로 향후 경쟁력의 원천이 될 것이다.

임원층의 비대는 또한 과다한 관리비용의 지출, 의사결정의 지연, 과잉관리 및 통제에 과다 등 관리의 비효율성의 근원으로 작용한다.<sup>40</sup> 실제로 응답업체들의 기업 규모별로 관리자(임원~대리) 1 인당 통제의 폭(span of control)을 계산해 보면, 대기업의 경우 임원 2.7 명, 부장 1.6 명, 차장 1.4 명, 과장 1.3 명 그리고 대리가 1.6 명인 것으로 나타난다. 반면, 중기업의 경우에는 임원 0.7 인, 부장 1.0 인, 차장 1.6 인, 과장 1.2 인 그리고 대리는 3.1 인이며, 소기업은 임원 0.5 인, 부장 0.7 인, 차장 1.9 인, 과장 1 인 그리고 대리는 2.5 인으로 중기업의 임원과 소기업의 임원 및 부장은 통제의 폭이 1 인에도 채 미치지 못하다.<sup>41</sup>

따라서 중소 건설업체에서는 임원 수를 적정 수로 제한하는 대신 중견관리자의 수를 대폭적으로 늘려야 할 것이다. 향후에는 관리능력이나 기술력이 아닌 향흥의 제공, 인맥 이나 업계 자율조정등을 통한 수주에는 한계가 있을 것이기 때문이다.

둘째, 사무직 인원에 비하여 기술직 인원이 상대적으로 적다. 건설업은 그다지 큰 설비를 요하는 장치산업도 아니며, 자본집약적인 산업이라고도 말할 수 없다. 따라서 몇 몇 특수한 장비를 요하는 경우를 제외하고는 건설업의 경쟁력의 원천은 곧 기술경쟁력을 좌우하는 인재를 얼마나 확보하는가에 달려 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 따라서 향후에는 기술직 인원의 비중을 점차 늘려 인력의 확보가 곧 경쟁력으로 연결될 수 있도록 하여야 할 것이다.

---

<sup>40</sup> 양창삼, 조직이론, 서울, 박영사, 1990.12, pp.194-197.

<sup>41</sup> 적정한 관리의 폭과 관련하여 페이올 등 고전이론가들은 6 명정도가 적정선이라고 주장하였으며, 어윅(L. Urwick)은 관리의 폭은 관리계층에 따라 달라지는데, 상위계층의 경우 3~8 명, 하위계층의 경우 5~6 명이 적정하다고 주장하였다. 또한 1960 년 록히드사는 이에 대한 실증연구를 통하여 상위계층은 관리 폭이 5~10 명, 중간관리층은 평균 3.2 명, 하위관리층은 평균 15~18 명이 적정한 폭이라고 설명하였다. 일반적으로는 3~6 명을 적정선으로 보지만, 아직 적정선이 몇명이나에 대한 기준은 아직 없다. Lyndall F. Urwick, "The Manager's Span of Control," *Harvard Business Review*, Vol.34, No.3, May-June 1950, p.41; James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Dallas, TX: Business Publications, 1976, pp. 245-247; 양창삼, 전제서, pp. 195-197 재인용.

세제, 소규모 조직의 장점이라고 할 수 있는 조직내 커뮤니케이션의 원활성에 있어서도 대기업과 차이를 나타내지 못하고 있으며, 동시에 조직체계의 명확성도 대기업에 미치지 못하고 있는 실정이다. 단, 결재단계는 대기업보다 짧아 신속한 의사결정을 통한 업무의 효율성이라는 장점은 어느 정도 살리고 있는 것으로 보인다. 따라서 향후 중소 건설업체들은 한편으로는 직급별로 책임과 권한을 명확히하여 종업원들 사이에 업무에 대한 책임 회피 또는 권한의 남용이 없도록 하여야 할 것이다. 또한 다른 한편으로는 비공식 조직이나 상하간의 잦은 대면접촉을 통한 긴밀한 의사소통을 통하여 조직내의 업무 효율성을 높여야 할 것이다.

## (2) 리더십 스타일

중소기업에 있어서 최고경영자의 결단력, 추진력 그리고 경영스타일이 조직의 경영성과에 미치는 영향은 대기업의 그것보다 훨씬 크다. 따라서 여기서는 최고경영자의 환경변화 대응노력, 경영 및 종업원에 대한 가치관 그리고 자기혁신 노력의 정도를 통하여 리더십이 기업 규모별로 어떤 차이를 나타내는지를 파악해 보고자 하였다.

분석 결과 리더의 외부 환경변화 대응노력과 자기혁신노력 있어서 기업규모별로 차이가 있었다. (<표IV-20>참조). 먼저 외부 환경변화 파악에 대한 경영자의 적극적인 성향을 측정하는 항목에 있어서 대기업의 최고경영자는 소기업의 최고경영자보다 적극적이었으며, 중기업은 대기업과 소기업의 중간정도에 속해 전반적으로 기업의 규모가 클수록 외부환경 변화에 더욱 민감하게 대처하는 것으로 보인다.

외부환경중 중소 건설업체 경영자들이 가장 관심이 높은 분야는 <그림IV-7>에서 보는 바와 같이 역시 정부 정책, 세제 및 금융환경의 변화였으며, 다음으로는 경쟁사의 동향파악의 順이었다. 반면, 해외시장 정보의 파악은 보통이하(2.7)여서 시장개방에도 불구하고 대다수 중소 건설업체들이 해외시장 진출에 아직 관심이 적은것을 알 수 있다.

<표IV-20> 리더십 스타일에 대한 차이 분석 및 Mean test.

<그림IV-7> 리더의 외부환경 변화 파악의 적극성

환경변화 대응노력에 대한 차이는 유료 유인물 구독을 통한 외부 정보 습득 노력과 리더의 인간관계의 다양성에서도 드러난다. 외부 정보 습득 노력 정도를 파악하기 위해 조사된 유료 유인물 구독 갯수의 경우<표IV-21>에서와 같이 대기업은 업체당 평균 7.7 개, 중기업은 5.2 개 그리고 소기업은 4.1 개를 구독하고 있어 기업 규모가 클수록 더욱 많은 유

인물 구독을 통하여 외부정보를 습득하려는 리더의 성향도 높음을 시사하였다.

구독중인 주요 유인물로는 대기업의 경우 중소기업 유관단체 간행물을 제외한 8 가지 간행물에 있어서 모두 60%이상의 높은 구독율을 보였다. 반면, 조사에 의한 중소기업 모두가 과반수이상의 구독율을 나타낸 것으로는 대한건설협회 간행물(소기업 86.7%, 중기업 92.5%), 경제신문(소기업 79.0%, 중기업 92.0%) 및 건설기술 전문잡지(소기업 59.7%, 중기업 72.3%)의 3 가지에 불과하였으며, 중기업은 이외에 정부부처 간행물과 시사전문지에 있어서도 비교적 높은 구독율을 보였다.

<표IV-21> 유료유인물 구독 현황에 대한 차이분석 및 Mean test.

<그림IV-8> 유료유인물 구독 현황

원맨 경영에 의존하는 중소기업에 있어서 리더의 다양한 인간관계는 매우 중요하다. 기업규모별로 리더가 한달에 한번이상 접촉하는 사람들을 조사한 결과, 기업 규모별로 접촉하는 대상자의 수에 차이가 있었다. 즉 대기업의 경영자는 업체당 월평균 4.1 개 직종의 사람들과 접촉을 가지고 있었으며, 중기업은 3.5 개 직종 그리고 소기업은 3.1 개 직종의 사람들과 접촉하고 있어 중소기업 경영자들 보다 폭 넓은 인간관계를 유지할 필요가 있음을 시사하였다(<표IV-22>참조).

이를 구체적으로 살펴보면, 중소 건설업체 경영자의 경우 同규모 건설업체 종사자와 접촉이 가장 높은 비중을 나타냈으며(소기업 80.3%, 중기업 79.2%), 다음으로는 금융기관 종사자, 공무원의 順이었다. 반면 대기업의 경영자는 건설대기업 종사자의 접촉 비중이 가장 높았으며(82.6%), 다음으로는 공무원, 금융기관 종사자, 중소규모 건설업체종사자의 順이었다. 그런데 여기서 주목할 것은 대기업의 경우 연구원이나 학자/교수와의 접촉비율도 비교적 높게 나타나 학계/연구계 및 연계와의 교류도 상당부분 이루어지고 있음을 알 수 있었다.

최고경영자의 자기혁신 의지를 측정하기 위한 지표 중의 하나인 최근 3 년간 리더의 전문교육경험을 측정한 결과도 기업규모별로 차이가 있었다. 즉 중소기업은 교육 경험 없거나(소기업 46.1%, 중기업 31.2%), 1 회인 경우(소기업 36.4%, 중기업 35.9%)가 대부분 이어서 47.3%가 2 회 이상의 교육경험을 가지는 대기업에 크게 미치지 못하고 있는 실정이었다.

<표IV-23> 리더의 전문교육경험에 대한 차이분석 및 Mean test.

#### <그림 IV-9>리더의 전문 교육 경험 현황

이상의 조사결과 나타난 중소 건설업체 리더의 성향과 그에 따르는 문제점은 다음과 같다. 첫째, 외부 환경변화를 적극적으로 파악하고 이에 민감하게 대처하고자 하는 노력이 부족하다. 중소기업이 대기업에 비하여 가지는 장점중의 하나는 외부 환경변화에 대하여 상대적으로 탄력적이고 신축적으로 대처할 수 있다는 것이다.<sup>42</sup> 그런데 현재 중소 건설업체는 외부 환경변화를 파악하는 노력 자체가 대기업에 비해 떨어지므로써 중소기업이 외부환경 변화에 대하여 가질 수 있는 이러한 비교우위를 살리지 못하고 있는 실정임을 알 수 있다.

둘째, 종업원에 대한 인간적 친밀성과 업무환경 개선을 위한 노력에 있어서는 기업 규모 간에 차이가 없는 것으로 나타난다. 이러한 결과는 중소 건설업체 경영자들이 중소기업의 상대적 이점이 될 수 있는 인간적 친밀성을 통한 가족적인 결속력과 의사결정시 종업원의 참여의 폭을 넓힘으로써 일에 대한 자부심을 갖도록 하는 노력을 기울이고 있지 못함을 시사한다.

셋째, 소유경영자가 대부분인 경영자의 자질함양을 위한 전문적이고 지속적인 교육이 거의 이루어지지 않고 있다. () 중앙집권적인 의사결정에 의하여 기업주의 주관과 판단이 경영에 미치는 영향이 지대하여 지속적인 교육을 통하여 전문지식의 함양이 필수적임에도 불구하고 실제로는 거의 이루어지지 않고 있다. 반면 대기업의 경영자들은 전문스텝들의 지원뿐아니라 계속적으로 새로운 지식을 습득하는 기회를 갖고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 중소 건설업자들이 저렴한 비용으로 경영 및 기술에 대한 새로운 지식과 정보를 습득할 수 있는 다양한 기회가 주어져야 할 것이다.

#### (3) 인사관리

전술한 바와 같이 중소기업이 당면하는 고질적인 문제중의 하나가 바로 인력의 확보이다. 특히 중소 건설업체는 인력 채용시 3D 업종이라는 산업특성에 따르는 불이점과 중소기업이라는 이중의 부담을 안고 있는 셈이다. 이런 까닭에 ‘인력확보 및 관리의 어려움’은 매년 중소건설업체가 당면하는 고질적인 문제의 하나로 지적된다.

본 조사에서는 중소 건설업체의 인력관리 체계를 파악하기 위하여 보수관리(임금결정시

---

<sup>42</sup> 신유근, 한국기업의 특성과 과제, 서울, 서울대학교출판부, 1984, pp.300-301.

고려요인), 종업원 확보/선발관리(상시종업원 모집노력의 적극성과 채용절차의 합리성) 및 유지관리(종업원 능력개발을 위한 노력, 동기부여를 복지제도 수준, 안전관리 수준, 복리후생제도 수준)의 3 가지 측면에 대하여 조사하였다. 조사결과 종업원의 채용방법과 절차, 교육훈련 및 안전관리 그리고 동기부여를 위한 복지제도 및 복리후생 시설에서 대기업과 차이가 있었다.

먼저 종업원의 확보/선발관리의 합리성 여부를 판단하기 위하여 조사한 상시종업원 채용 방법 및 절차를 살펴보면, 중소기업설업체의 경우 연고자의 추천이 소기업 67.3%, 중기업 59.7%로 1 순위중 가장 높은 비중을 차지하였으며, 2 순위로는 신문광고와 학교에의 의뢰가 높게 나타났다. 반면 대형 건설업체 신문광고가 65.2%로 1 순위중 가장 높았으며, 2 순위중에서는 연고자의 추천(43.5%)이었다(<표>참조).

채용절차에 있어서는 대형 업체가 중소형 업체보다 다양한 절차를 거쳐 종업원을 선발하고 있었다. (<표>참조). 즉 <그림>에서 보는 바와 같이 대다수의 중소기업체가 이력서 제출, 면접, 자격증명서 제출을 요구하고 있었으며, 그밖에 과반수의 업체들이 경력 확인 절차를 거치고 있었다. 반면 형업체들은 비교적 다수의 업체들이 이외에도 현장실습(견습기간)과 필기시험을 치르고 있었다.

<표> 상시종업원 채용방법(빈도표)

<표> 상시종업원 채용절차의 차이분석 및 Mean test

<그림> 상시종업원 채용절차 현황

종업원의 능력개발을 위한 교육훈련에 있어서도 기업규모별로 차이를 보였다. 즉 <그림>에서와 같이 대기업은 2 개사(9.1%)만이 교육, 훈련을 실시하지 못하고 있다고 응답한 반면, 소기업은 과반수가 넘는 55.5%(166 개사)가, 중기업은 37.0%(110 개사)가 실시하지 못하고 있다고 응답하였다. 또한 실시한다 하더라도 연간 계획에 따라 체계적으로 실시하는 경우는 소기업 6.0%, 중기업 12.5%로 매우 적고, 대부분 필요에 따라 수시로 실시한다고 응답하여 중소형 업체들에 있어서 종업원 교육, 훈련은 거의 형식에 그치고 있는듯이 보인다 ()

교육훈련 실시 방법 갯수에 따른 차이분석에서도 대기업은 3 가지 이상의 방법을 동원하여 교육훈련을 실시하는 반면, 중소기업설업체, 특히 소기업에서는 0.98 개로 나타나 거의 실시하지 않고 있다는 앞서의 결과를 뒷받침해 준다(<표>참조). 교육 훈련을 실시하는 경

우 주요방법으로는 <그림>에서와 같이, 중소 건설업체는 교육 훈련기관에의 파견과 자격취득 지원을, 대기업은 이와 더불어 외부강습 지원과 정기적인 사내교육 실시등 이었다.

<그림> 종업원 교육훈련 실시여부

<표> 교육훈련 실시 수준에 대한 차이 분석 및 Mean test

<그림> 주요 교육훈련방법 현황

건설업에 있어서 종업원의 유지관리를 위해 반드시 고려해야 하는 방안중 하나가 종업원의 안전에 대한 배려일 것이다. 기업 규모별로 안전관리 실시 방법 수에 대한 차이분석 결과 기업의 규모가 클수록 안전관리를 위해 다양한 방법을 실시하고 있었다.(<표>참조).

현재 실시중인 안전관리 방법으로는 소기업의 경우 안전관리를 위한 현장 지침마련, 정기적인 안전교육 및 안전점검의 실시의 順이었으며, 중기업의 71.7%는 이외에도 안전관리 요원의 현장 배치를 의무화하고 있었다. 대기업의 경우에는 동절기, 우기 및 주요공정을 위한 안전관리 Task Force Team 을 운영하고 있다고 응답한 업체도 39.1%나 되었다(<그림>참조).

<표> 안전관리 수준에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 안전관리 현황

마지막으로 종업원의 동기유발을 위하여 실시중인 복지제도와 복리후생시설을 조사한 결과 이 역시 기업규모별로 현저한 차이를 나타내었다. 현재 실시중인 복지제도의 수를 살펴보면, 대기업은 평균 10.6 개, 중기업은 6.5 개 소기업은 5.3 개로 중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 저조한 실정이다.(<표>참조).

그 내용을 살펴보면, <그림>에서와 보는 같이 대다수의 대기업들은 기본적인 작업복 지급, 의료보험제도 및 산재처리에서 부터 자녀의 학자금 지급(87.0%)에 이르기까지 다양한 복지제도를 운영하고 있었다. 반면 중소기업체들은 주로 의료보험제도, 산재처리, 작업복 지급만이 실시되었으며, 이외에 과반수 정도의 업체들만이 사내체육대회/야유회(중소전체 60.5%)나, 유급휴가제도(중소전체 51.8%)를 운영하고 있었다.

그러나 종업원의 결속력을 높일 수 있는 사내취미써클(소기업 8.8%, 중기업 20.1%)이나 순환근무제도(소기업 4.4%, 중기업 8.0%)의 활용과 종업원의 장기근속을 유도하기 위한 장기근속 보상제도(소기업 22.4%, 중기업 32.3%) 등의 활용비율은 낮게 나타났다. 따라서 중소건설업체의 대다수가 법제화되어 있는 제도외에 종업원의 사기진작을 위한 별개의 제도를 운영하지 않고 있음을 시사한다.

<표> 복지제도 수준에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 종업원 복지제도 현황

근무환경을 좌우하는 복리후생시설의 경우 대기업은 업체당 평균 4.1 개, 중기업은 2.4 개, 소기업은 1.5 개의 시설을 유지하고 있어 기업규모별로 큰 차이를 보였다(<표 >참조). 소기업에 있어서 가장 높은 비중을 차지한 복리후생시설로는 현장직원의 숙소제공(47.5%, 139 개업체)인데, 이것도 응답업체의 과반수에도 미치지 못하고 있었다. 중기업의 경우에는 소기업보다 전반적으로 다소 나은 편이나 역시 현장숙소제공만이 65.5%(205 개사)로 과반수를 넘고 있는 실정이다.

한편 현장에서 반드시 필요하다고 판단되는 현장샤워장과 쉼터의 운영에 있어서 소기업은 각각 16.1%(51 개사)와 18.0%(57 개사)에 그치고 있었으며, 중기업도 각각 33.9%(106 개사)와 23.3%(73 개사)에 머무르고 있었다.

이상의 조사 결과에서 나타난 중소 건설업체의 인사관리부문의 특징과 문제점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 종업원의 확보 및 선발에 있어서 대다수의 중소 건설업체가 거의 연고자의 추천에 의존함으로써 종업원 확보를 위한 중소건설업체의 노력은 소극적인 수준이었다. 비용 부담때문에 신문광고를 활용하기가 어렵다면 학교에의 추천의뢰나 적극적인 홍보등 보다 다양한 방법을 활용하여 인력확보를 위한 적극적인 대책을 마련하여야 할 것이다.

둘째, 종업원에 대한 교육훈련은 거의 형식에 그치고 있음을 알 수 있다. 중소 건설업체의 경쟁력은 능력있는 인재를 얼마나 확보하느냐에 달려있다. 인력확보를 위해서 중소 건설업체가 가질 수 있는 대안은 외부에서 인력을 채용하던가 사내에서 필요 인력을 양성하는 길이다. 따라서 외부에서 필요 인력의 확보가 어려운 중소 건설업체라면 현직 종업원을 대상으로 한 교육훈련에 적극적으로 투자하여야 할 것이다. 자원의 한계를 감안한다 하더라도 장기적인 경쟁력 확보를 위해 반드시 이루어져야 할 일이다.



셋째, 안전관리, 복지제도 및 복리후생시설 등 종업원 유지관리를 위한 제도의 운영이 매우 취약하다. 물론 중소 건설업체는 자본의 한계로 대형업체에 비하여 여러가지 복지제도 및 복리후생 시설이 열악함은 불가피할 것이다. 그러나 중소 건설업체가 기업이 대형업체와의 임금격차에서 오는 한계와 잦은 이직을 극복하기 위해서는 비교적 적은 비용으로 가능한 사내 취미씨클과 가족동반 단합대회 등의 비공식 조직의 활용을 통하여 종업원간의 가족적 결속력을 돈독히하는 노력이 우선되어야 할 것이다. 또한 순환근무 제도를 도입하여 종업원들에 대한 회사 차원의 경력관리를 통해 장래에 대한 불안감을 해소하며, 장기근속에 따른 인센티브를 제공하는 등의 방법도 강구되어야 할 것이다.

#### (4) 공유가치

기업의 공유된 가치는 조직의 기본개념 및 신념을 나타내는 것이다. 이는 기업문화를 형성하는 한 요인으로 작용하며, 그 조직이 어떤 가치를 공유하는냐에 따라 궁극적으로는 조직전체의 생산성에 영향을 미치게 된다. 본 조사에서는 중소기업의 공유가치를 파악하기 위하여 각 업체별 종업원 인성에 대한 주요 평가항목, 종업원들의 행동양식에 대한 평가 그리고 종업원들의 응집력에 대하여 조사하였다.

조사결과 기업규모별로 종업원들의 행동양식이 다르게 나타났지만 그 차이가 통계적으로 유의적이지는 않았다. 즉 중소 건설업체 종업원들은 대형 업체의 종업원들보다 조직 중심적이라기 보다는 개인 중심적이며(소기업 2.5, 중기업 2.8, 대기업 3.5), 업무성과 중시적이라기 보다는 인간관계 중시적 (소기업 2.8, 중기업 3.0, 대기업 3.0)인 성향을 나타냈으며, 이러한 경향은 소기업일수록 높았다.

이것은 중소기업의 경우 경영자와 종업원간의 인간적인 유대감과 가족적 결속력이 중요시됨에 따라 나타나는 당연한 결과라고 생각할 수 있다. 그러나 지나치게 인간관계를 중시하다보면 조직 전체의 업무목표나 조직구성원의 업무성과에 대해 정확히 평가 할 수 없다는 등의 불합리한 문제를 발생시킬 소지가 높다. 따라서 조직의 목표달성을 통하여 개인의 목표를 이루도록 유도하며, 인간관계의 충실화와 더불어 업무에 대한 책임과 권한의 명확화가 뒤따라야 할 것이다.

#### (5) 업무시스템

업무시스템은 크게 본사의 사무업무와 현장의 공사관리 업무(공정관리, 자재관리, 안전관리 하도급업체 관리)로 구분하여 조사하였다.

먼저 공정관리를 위해 채택하고 있는 관리방법의 수에 대한 차이분석 결과, 중소 건설업체는 평균 2 가지 정도의 방법을 사용하는 반면, 대기업은 평균 3 가지 정도의 방법을 사용하여 중소 건설업체의 공정관리 수준은 대기업보다 낮았다(<표>참조). 기업 규모별로 사용하는 방법들을 살펴보면, 중소 건설업체들이 가장 많이 사용하는 방법으로는 작업일 정표 작성(소기업 77.3%, 중기업 72.5%)이었으며, 다음으로는, 그 순위에서 약간의 차이가 있으나, 작업진도현황표 작성(소기업 55.8%, 중기업 56.9%)과 공정회의(소기업 53.0%, 중기업 61.0%)가 주로 사용되었다. 그러나 PERT(Project Evaluation and Review Technique)/CPM(Critical Path Method)과 같은 공학적인 방법을 통하여 일정관리를 하는 중소 건설업체는 10%내외에 지나지 않아 대기업의 52.2%와 큰 차이를 보였다.(<그림>참조).

<표> 공사기간관리 수준에 대한 차이분석 및 Mean-test

<그림> 시행중인 공사기간 관리방법 현황

자재관리방법 역시 기업 규모별로 차이가 있었다. 즉 대기업은 중기업 보다, 중기업은 소기업 보다 다양한 기법을 사용하여 자재를 관리하는 것으로 나타나 기업 규모가 작을수록 자재관리의 수준도 낮았다. (<표>참조). 각 기업별 주요 자재관리 방법으로는 <그림>에서 보는 바와 같이 중소 건설업체의 경우 자재가격 및 납품업체에 대한 정보관리(소기업 56.8%, 중기업 57.8%)와 재고관리(소기업 45.1%, 중기업 58.5%)였다. 그러나 효과적인 재고관리를 위해서는 자재분류의 체계화가 우선되어야 하는데 이를 수행하는 업체는 소기업 24.7%(78 개사), 중기업 33.5%(105 개사)로 나타나 대기업의 69.6%(16 개사)에 크게 미치지 못하였으며, 재고관리 자체를 수행하지 않는 중소업체도 8.3%(52 개사)나 되었다.

<표> 자재관리 수준에 대한 차이분석 및 Mean-test

<그림> 시행중인 자재관리 방법 현황

안전관리 수준은 현장의 안전관리 지침서 사용여부와 하자 및 안전사고 처리방법을 통하여 측정하고자 하였다. 이중 안전관리 지침서 사용여부에 있어서 기업규모별로 차이가 있었다. 즉 대기업의 71.4%(15 개사)가 효율적으로 운영된다고 응답한 반면, 소기업의 58.6%(181 개사)와 중기업의 52.4%(161 개사)가 ‘있으나 형식적으로 운영된다’고 응답하였으며, ‘없다’고 응답한 업체도 소기업 19.1%(59 개사), 중기업 12.4%(38 개사)나 되었다.

<표> 안전관리 지침서 사용 현황

업체 관리수준을 파악하기 위하여 실시중인 하도급업체 관리방법 수에 대한 차이분석 결과 이 역시 기업 규모별로 차이를 보여 중소 건설업체의 하도급 관리수준이 대기업 보다 낮은 것으로 나타났다(<표>참조). 대부분의 중소 건설업체들이 우수업체에 대한 수의계약 혜택만을 부여(소기업 63.4%, 중기업 58.5%)하는 반면, 대기업에서는 수의계약뿐만 아니라 우수 협력업체 선정을 위한 기준개발(65.2%)을 통하여 우수협력업체를 선별하고, 표창제도 (60.9%) 등 보상체계를 마련하여 우수 협력업체의 선정에서 유지 및 관리에 이르기까지 일관된 시스템 개발을 위한 노력을 경주하고 있었다.<그림>참조).

<표> 하도급업체 관리 방법에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 하도급업체 관리 현황

마지막으로 사무양식 및 절차의 표준화와 그 이행정도 그리고 개선노력으로 측정한 사무효율성 수준에 있어서도 중소 건설업체가 대형 업체에 비해 현저히 떨어졌으며 중기업과 소기업간에는 차이를 보이지 않았다.<표>, <그림>참조).

<표> 사무효율성에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 사무효율성 수준 현황

이상의 조사 결과 나타난 중소 건설업체의 업무시스템의 특징과 문제점은 다음과 같다. 첫째, 공정관리, 자재관리, 안전관리 및 하도급업체 관리등 공사 관련업무 시스템 전반에 걸쳐 중소 건설업체가 대형 건설업체에 비해 그 수준이 낮았다. 특히 안전관리와 하도급업체 관리는 시급히 개선할 것이 요구된다. 건설업에 있어서 산재저감은 방어적인 원가절감으로 귀결되는 것이므로 중소 건설업체들은 원가절감뿐만 아니라 이미지 개선을 위해서도 장기적인 안목에서 이에 대한 적극적인 대책을 수립하여야 할 것이다. 또한 향후 일반 건설업체의 시공능력이 우수 협력업체의 확보여부에 달려있음을 감안할 때 우수 협력업체의 선별과 그에 대한 충분한 보상체계의 마련은 비단 대기업만의 문제는 아닐 것이다.

둘째, 중소 건설업체들은 사무작업에 있어서도 그 효율성이 낮아 업무시스템 전반에 걸쳐 경쟁력의 취약성을 드러내었다. 지금까지 건설업체에 있어서 효율성이란 건설 현장관리에 국한되어 고려되었다. 그러나 이제는 현장 업무이외의 사무작업의 효율성에 대하여도 논의되어야 할 것이다. 특히 대부분의 의사결정이 현장독립채산제라기 보다는 중앙집권체제하에서 이루어지는 중소 건설업체에서는 현장을 뒷받침해 줄 수 있는 신속한 의사

결정을 위해서도 사무작업의 효율성 향상은 필수적이다.

## (6) 경영전략

수주산업이라는 건설업의 특성상 지금까지 건설업은 경영전략이 특별히 요구되지 않는 산업으로 인식되어 왔다. 그러나 이제 건설업체들은 수동적으로 수주만을 기다리기 보다는 적극적인 경영전략의 수립을 통하여 수요를 창출하지 않고서는 그 생존을 보장할 수 없는 단계에 이르렀다. 따라서 본 조사에서는 중소 건설업체들의 전사적인 경영전략 수립여부와 부문별 전략으로서 영업전략과 재무전략 그리고 경쟁력 강화를 위한 중점투자 분야에 대하여 조사하였다.

기업의 장기 비전을 제시해 주는 전사적인 경영계획 수립여부를 조사한 결과 기업규모별로 차이가 있었다. 즉 중소 건설업체의 약 71%가 전사적인 계획을 수립하고는 있었으나 대부분이 단기계획에 그쳤으며, 이중 2년~5년사이의 중장기계획을 수립하고 있는 업체는 소기업이 22.2%(72 개사), 중기업이 24.6%(75 개사)에 그쳐 47.6%인 대기업에는 크게 미치지 못하였으며, 연간계획을 수립하지 않고 있는 업체도 17.1%(중소기업 전체 108 개사)나 되었다(<표 >참조).

### <표> 전사적인 경영전략 수립 현황

전사적인 경영전략과 관련하여, 특히 시장개방에 대한 대응책을 조사한 결과 중소 건설업체보다 대형업체가 더욱 다양한 대응책을 강구하고 있는 것으로 나타나 기업규모별로 차이를 보였다(<표>참조). 이를 구체적으로 살펴보면, <그림 >에서 보는 바와 같이 중소기업은 기술인력 확보를, 그리고 가장 우선적인 대응책으로(소기업 61.1%, 중기업 57.2%) 대기업은 ISO 인증의 취득(87.0%)을 가장 우선적으로 대응책이라고 응답하였다. 이외에도 중소 건설업체들은 하도급업체와의 계열화 강화와 시공기술의 개발을 주요 대응책이라고 지적하였으며, 대기업들은 중소 건설업체들이 지적한 상기의 네가지 것외에도 해외시장으로의 진출(52.2%)을 주요 대응책으로 지적하였다.

### <표> 건설시장 개방 대응책에 대한 차이분석 및 Mean test

#### <그림> 건설시장 개방 대응책 현황

건설업체 전략의 핵심부분인 영업전략의 경우 영업활동의 주체, 중점사업분야, 수주 및 자체개발 계획 수준, 주요 수주 정보의 원천 및 수주확대를 위한 노력의 전체 항목에 걸

쳐 중소건설업체와 대형업체 사이에 차이가 있는 것으로 나타났으며, 중기업과 소기업간에는 차이가 없었다.

영업(수주)활동의 목표를 설정하는 계획 수립 여부 및 정도에 있어서 중소 건설업체들의 계획 수립은 대기업에 비하여 극히 초보적인 단계에 머물러 있었다.(<표>참조). 즉 <그림>에서 보는 바와 같이 차지하였다. 수주계획을 수립한다고 응답한 중소 건설업체가 약 91.7%로 계획수립여부에 대해서는 높은 비중을 나타내었다 하여 비교적 높은 비중을 차지하였다. 그러나 대기업들이 공종별(68.2%), 발주자별(65.8%) 및 기간별(52.2%)로 계획을 수립한다고 응답한 반면, 중기업체의 42.8%와 소기업체의 43.8%가 전체 목표량만 계획한다고 응답하였다.

<표> 수주/자체개발 계획 수립 여부 및 정도에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 수주/자체개발 계획 수립 여부 및 정도 현황

영업활동의 주체에 있어서, 소기업은 사장(41.1%)이나 상근임원(23.1%)이 수주하는 비중이 가장 높고, 영업담당부서를 둔 경우는 15.2%로 비중이 낮았다. 반면, 중기업은 영업담당 부서에 의한 경우가 41.3%로 비교적 높았으나 여전히 사장이나 상근임원에게 의지하는 비중이 가장 높아 51.6%나 되었다. 이러한 결과는 소기업일수록 전체 인원중 기업규모에 따른 직급별 인원구성 결과를 뒷받침한다. 즉 그들이 바로 수주활동을 담당할 주체이기 때문이다.(<표>참조).

주요 사업영역별로는 대다수의 중소기업에 있어서 수주사업이 차지하는 비중이 가장 높았다. 그러나 중기업의 경우에는 자체개발사업이라고 응답한 업체가 25.3%로 대기업이나 소기업보다 그 비중이 높다. 대기업은 수주사업과 자체개발사업의 비중이 비슷한 업체가 비교적 많아 기업의 규모가 커질수록 자체개발사업의 비중이 높아지고 있음을 볼 수 있다(<표>참조).

<표> 수주활동의 주체

<표> 주요 사업영역

다음으로 수주정보의 원천을 살펴보면, 대형 건설업체가 중소 건설업체 보다 다양한 경로를 통하여 수주정보를 수집하고 있었다. (<표>참조). 이를 보다 자세히 살펴보면, 기업 규모와 관계없이 소기업 74.4%, 중기업 75.1% 그리고 대기업 78.3%가 협회 등 건설관련

단체를 가장 중요한 수주정보 원천이라고 응답하였다. 그외에 소기업의 49.7%가 전문잡지를, 그리고 중기업은 전문잡지(61.9%)와 신문/TV(46.2%)를 중요한 수주정보 원천으로 지적하였으며, 대기업은 이외에도 동종 타업체(47.8%)와 기존의 거래업체를(43.5%)중요한 원천이라고 응답하였다.<그림>참조).

<표> 수주정보원천에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 수주정보원천 현황

영업전략과 더불어 건설업체의 중요한 전략중의 하나가 재무전략이다. 회계시스템 확립 여부, 재무계획 수립 분야, 주요 재무분석 실시분야, 공사원가 관리 수준 그리고 장.단기 자금조달원 및 조달방식에 대하여 조사한 결과 재무계획 수립 분야, 공사원가 관리 수준 및 준조세의 영향을 제외한 전 항목에 걸쳐서 기업규모별로 차이가 있었다.

먼저 회계시스템의 확립정도를 파악하기 위하여 중소 건설업체만을 대상으로 최고경영자의 공금 私用여부와 재무제표 작성의 주체에 대하여 조사한 결과, <표>에서 보는 바와 같이 소기업, 중기업 모두 70%이상의 업체들이 최고경영자가 공금을 사적으로 사용한 적은 없다고 응답하였다. 그러나 간혹 또는 자주 그런일이 있더라, 개인자금과 기업자금을 분리하지 않는다고 응답한 업체도 소기업 27.5%(85 개사), 중기업 20.1%(60 개사)나 되어 소기업일수록 회계의 기본원칙이 제대로 지켜지지 않고 있지 않고 있다.

또한 소기업의 과반수 이상이 재무제표 작성을 세무사나 회계사에게 대행한다고 응답한 반면, 중기업은 69.8%(215 개사)가 직접 작성한다고 응답하였다. 이러한 결과를 미루어 볼 때 소형 건설업체는 아직까지 전반적인 회계시스템이 확립되어 있지 못함을 단적으로 드러내 낸다.<표> 참조) 회계서류의 최종점검자에 대한 조사 결과 대기업일수록 회계사등 외부 전문가를 통한 철저한 회계서류의 점검이 이루어지고 있었다(<표>참조).

<표> 최고경영자의 공금 사용 여부

<표> 재무제표 작성 주체

<표> 회계서류의 최종점검자

다음으로 재무분석 실시여부와 주요 재무분석 분야를 통하여 조사한 중소 건설업체의 재무분석 수준 역시 대기업에 비해 상대적으로 취약하다. 년중 주 1 회 체계적으로 실시한다고 응답한 업체는 소기업 39.2%, 중기업 43.6%에 지나지 않았으며, 과반수 이상의 업

체들이 가끔 실시하거나 실시하지 않는다고 응답하였다(<표>참조). 재무분석을 실시하고 있는 경우에도 주요 대기업은 업체당 평균 7 개 항목이상을 분석하는 반면, 중소 건설업체들은 3~4 개항목만을 분석하였다. (<표>참조).

주요 재무분석 분야로는 <그림 >에서 보는 바와 같이 기업규모와 관계없이 공사원가 분석이 가장 높은 비중을 차지하였으며 (소기업 71.6%, 중기업 78.6%, 대기업 100.0%), 다음으로는 매출액 대비 이익분석이었다. 그러나 대기업은 공사원가 분석과 매출액 대비 이익분석 뿐아니라 간접비 분석을 제외한 거의 모든 설문항목에 대하여 과반수 이상의 높은 응답비중을 나타내었다.

<표> 재무분석 실시 수준

<표> 주요 재무분석 분야에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 주요 재무분석 분야

중소 건설업체들은 장단기 자금의 부족을 어떻게 조달하는 것일까. 기업 규모별로 장단기 자금조달원을 조사한 결과 <표>에서 보는 바와 같이 중소 건설업체의 장기자금 조달은 대부분 은행과 공제조합에 의존되었다. 그런데 특히 소기업은 공제조합에 의존하는 비중이 높았다. 반면, 대기업은 은행이 단연 우세하였으며, 과반수 이상이 회사채를 발행하여 장기자금을 충당하여 중소 건설업체에 비하여 상대적으로 금융비용 부담이 적다.

중소 건설업체의 단기자금 조달원은 공사대금, 은행 및 공제조합의 順이었다. 그런데 소기업의 경우에는 사채에 의존하는 업체들이 63 개사나 되어 소기업의 자금조달 어려움을 대변해 주고 있었다. 이와는 달리 대기업은 공사대금과 단자회사가 단기 주요 자금조달원이었다.

전반적으로 볼때 기업의 규모가 작을수록 은행이나 단자회사 등의 금융기관을 통하여 자금을 조달하는 비중이 낮게 나타나 신용과 담보력에서 뒤떨어지는 중소 건설업체들의 자금조달의 어려움을 시사해 주고 있었다.

<표> 주요 자금조달원

금융기관 거래방식에 있어서도 기업 규모별로 상당한 차이가 나타났다. 소기업은 과반수 이상의 업체들이 특정 한, 두개의 금융기관과 집중적으로 거래하고 있었으며, 중기업은 대다수가 몇 몇 금융기관과 거래하고 있다고 응답하여 중소 건설업체의 대부분이 한정된

금융기관과 거래를 하고 있었다. 반면, 대기업은 66.7%가 다양한 금융기관과 거래한다고 응답하여 금융거래선의 다변화가 이루어지고 있음을 알 수 있었다(<표>참조).

마지막으로 최근 3 년간의 경쟁력 강화를 위한 주요 투자분야를 조사한 결과 기술, 영업, 인력관리 분야에 있어서 중소 건설업체와 대형업체 사이에 유의적인 차이가 있었으며, 소기업과 중기업간에는 차이를 나타내지 않았다(<표>참조).

이를 각 항목별로 살펴보면, <그림>에서 나타나는 바와 같이 중소 건설업체의 경우 기술 부문에서는 공정관리 및 공법개선에, 영업부문에서는 특정 프로젝트나 발주처에 대한 적극적인 수주활동에 그리고 인력관리 부문에서는 전문기술인력의 확보에 중점적으로 투자하고 있었다. 그러나 이러한 투자 경향은 기업 규모와 무관하게 거의 동일한 경향을 나타내고 있음을 알 수 있다.

<표> 경쟁력 강화를 위한 중점 투자 분야에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 경쟁력 강화를 위한 중점 투자 분야 현황

지금까지의 분석을 통하여 나타난 중소 건설업체들의 경영전략의 특징과 문제점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 전사적인 장기목표 및 비전의 부재이다. 장기계획 또는 전략적 계획은 ① 미래를 예측하고 이에 대비하며, ② 조직의 목표와 이에 따른 조직구성원들의 뚜렷한 행동 방향을 제시함으로써 구성원간의 협력체계를 구축하며 ③ 이를 통해 통제의 역할을 수행한다. 그러나 대다수의 중소 건설업체들은 이러한 장기 목표와 비전이 없는 것으로 나타나 장기적인 안목에서 미래의 환경변화를 예측하여 이에 대응하지 못하고 있으며, 동시에 조직 구성원들에게 뚜렷한 목표와 그에 따른 행동의 방향을 제시하지 못하고 있다.

둘째, 영업전략이 극히 초보적인 단계이다. 즉 대다수의 중소 건설업체들이 계획수립시 전체 목표량만을 계획하고 공종별, 발주자별 등에 따른 계획은 전혀 하지 않고 있는 것으로 미루어 보아 시장세분화를 통한 전문화는 전혀 기대할 수 없는 상태였다. 또한 영업활동이 사장 및 임원등 경영층에 집중되어 있으며, 수주정보를 입수하는 경로도 제한적이었다. 이와 같은 사실은 중소 건설업체들이 영업활동에 전문성이 없으며, 정보관리능력도 취약함을 시사한다.

셋째, 특히 소기업은 회계시스템이 극히 미비한 상태이며, 재무관리 분야의 기능도 제대



로 이루어지지 않고 있다. 즉 회계의 기본 공준중의 하나인 ‘기업실체의 공준<sup>43)</sup>’이 제대로 지켜지지 않고 있으며, 재무분석 등도 형식적으로 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 불명확하고 체계화되지 않은 회계 및 재무시스템은 정확한 공사원가와 이익의 산출을 불가능하게 만들뿐아니라 경영자로 하여금 자사의 재무상태에 대한 정확한 파악을 불가능하게 할 것이다.

넷째, 중소건설업체는 은행 등 금융기관을 통해 자금을 조달하는 비율이 낮아 금융기관 및 회사채의 발행을 통해 장기자금을 조달하는 대기업에 비하여 금융비용의 부담이 상대적으로 과중하다. 또한 금융거래방식에 있어서는 거래 금융기관이 한 두곳에 집중되어 있었다. 중소 건설업체의 자금이 제한되어 있음을 감안할때 이러한 집중거래방식의 채택을 통하여 한, 두 은행과 지속적인 신뢰를 쌓아가는 것이 필요하겠으나, 동시에 만약 이들이 거래를 중단하거나 대출을 거부할 경우 이를 대치할 만한 대안이 거의 없다는 위험도 내포되어 있다.

다섯째, 중점 투자분야의 경우 중소건설업체와 대형 건설업체가 거의 동일한 투자, 경향을 나타낸다. 즉 기업규모와 관계없이 모든 일반 건설업체가 공정관리와 공법의 개선(기술), 특정 프로젝트와 발주처에 대한 적극적 수주활동(영업), 전문기술인력의 확보(인력)에 투자하고 있다. 타업종의 중소기업과는 달리 중소 일반건설업체가 대기업들과 경쟁관계를 감안할때, 한정된 자원을 가진 중소 건설업체들의 이러한 투자 경향은 자신들을 차별화시킬 수 있는 경쟁 우위를 제공하기 어려울 것으로 판단된다. 따라서 중소건설업체들이 차별적인 우위를 지니기 위해서는 제한된 자원을 가장 효과적인 분야에 집중적으로 투자할 수 있는 전략이 요구된다.

#### (7) 기술 및 경쟁우위

다음으로는 중소 건설업체들의 경쟁우위를 알아보기 위해 선정된 기술력, 재정능력, 영업력, 관리능력, 경험 및 기타의 6 가지 항목중 신뢰도가 낮은 것으로 나타난 3 가지 항목을 제외한 재정능력, 영업력 및 관리능력에 대한 경쟁우위 수준을 평가한 결과, 재정능력 과 관리능력에 있어서 중소기업과 대기업간에 차이가 있었다.<표>참조).

---

<sup>43)</sup> 기업실체의 공준이란 ‘기업은 특정 개인이나 집단에 소속됨이 없이 기업 그 자체로서 경영활동을 수행한다’라는 회계시스템이 성립되기 위한 기본 가정중의 하나이다. 회계에서는 이러한 가정을 설정함으로써 기업의 재산이 소유주 또는 경영자의 재산과 분명히 구분되어 회계처리를 하도록 규정하고 있다.이정호 , 「회계원리」,경문사, 1990 pp.30-32

이를 세부 항목별로 살펴보면, <그림>에서 보는 바와 같이 재정능력중 원가절감 능력에 있어서 중소기업은 대기업과 비슷한 수준을 나타내어 상대적으로 경쟁우위 요소로 작용한다고 평가되는 반면, 자금조달 능력과 재무구조의 우수성에 있어서는 대기업보다 뒤떨어진다. 관리능력 평가 항목중 우수한 협력업체의 확보와 최고경영자의 리더십 부분에서는 대기업과 거의 비슷한 수준으로 평가된 반면, 품질관리 능력, 안정적인 자재관리 능력에 있어서 취약함을 드러냈다. 이러한 결과는 중소건설업체의 재무전략과 자재관리 수준이 대기업에 비하여 낮은 것으로 나타난 앞의 결과를 뒷받침해 준다.

<표> 경쟁우위 수준에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 경쟁우위 수준 현황

다음으로는 건설업체에서 가장 중요한 경쟁우위 요인으로 작용할 수 있는 생산(공정)기술력과 공사관리력 수준에 대하여 조사하였다. 생산기술력 수준을 평가하기 위한 대리 지표로 사용된 기술인력 보유현황에 있어서 대기업과 중소기업간에는 큰 차이를 나타낸 반면, 중기업과 소기업간에는 차이가 없어 중소 건설업체들이 전반적으로 심각한 기술인력난을 겪고 있음을 실감하게 하였다(<표>참조).

구체적으로는 <그림>에서 보는 바와 같이 기술사의 경우 대기업은 업체당 평균 40.3 명 인데 반해 중기업은 0.7 명, 소기업은 0.2 명을 보유하고 있었으며, 기사 1 급과 기사 2 급의 경우에도 비슷한 현황을 나타내었다.

<표> 기술인력 보유현황에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 기술인력 보유현황

그외에 기술경쟁력 강화를 위한 주요 투자부문과 기술개발이 시급히 요구되는 부분에 대해서도 기업 규모별로 차이를 보였다. (<표>참조). 기술력 강화를 위한 주요 투자부문의 경우 현재까지 특별한 투자를 하지 않는다고 응답한 중소 건설업체들이 소기업 36.8%, 중기업 32.0%로 높게 나타나 중소 건설업체의 기술력 향상에 대한 전망을 어둡게 하였다.

투자를 하는 경우에도 기업 규모와 무관하게 고급기술자의 확보에 가장 중점을 두고 있었는데, 기업 규모가 클수록 투자의 비중도 높았다. 이와 더불어 중소 건설업체는 다수의 기능인력을 확보하는 것에, 대기업은 연구개발에 중점을 두고 있었다.

기술개발이 시급히 요구되는 부분 역시 차이를 나타내어, 중소 건설업체의 경우 시공기

술의 개발에 가장 역점을 두고 있었다. 그런데 일부 중소기업에서는 엔지니어링 기술을 개발하고자 하는 욕구도 엿보였다. 반면, 대기업에서는 단연 소프트한 기술인 엔지니어링 기술과 건설사업관리(CM)기법의 습득에 역점을 두는 것으로 나타나 향후 기업 규모별로 기능의 양분화된 가능성을 시사하였다(<표>참조).

<표> 기술경쟁력 강화를 위한 주요 투자부문

<표> 기술개발이 시급히 요구되는 부분

공사관리 수준을 측정하기 위해 조사한 각 공사규모별 본사인력 투입현황에서는 유의적인 차이를 나타내지 않은 반면, 준공평가항목 부분에서는 기업 규모별로 차이가 있었다.(<표>참조). 즉 중소 건설업체는 원가자료(소기업 52.4%, 중기업 63.9%), 작업일지(소기업 48.3%, 중기업 42.5%, 대기업 87.0%) 및 자재투입현황(소기업 47.3%, 중기업 49.8%, 대기업 78.3%)을 주로 사용하고 있었으며 대기업은 이외에도 외주공사 투입현황과 기술자료 등 다양한 자료들을 이용하여 다각도로 평가하고 있었다. 이와 같은 결과를 미루어 볼때 현재 중소 건설업체의 공사관리 수준이 대기업보다 낮은 것은 인력과 결부된 기술의 문제라기 보다는 세밀한 부분까지 관리되지 못하는 관리 시스템의 문제라고 결론지을 수 있을 것이다.

<표> 준공평가수준에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림>준공평가항목 현황

이상의 분석 결과 나타난 중소 건설업체의 경쟁우위 및 기술력 수준의 특징과 문제점은 다음과 같다. 첫째, 가격경쟁력에서는 상대적인 우위가 있는 반면, 자금조달력과 재무구조가 취약하고 품질관리 및 자재관리 등 업무시스템이 미비하였다. 또한 재정능력과 관리능력에서도 대기업에 비해 상대적으로 뒤떨어짐을 알 수 있다. 중소 건설업체들의 경우 재정능력의 취약성에서 초래되는 금융비용과 체계적인 관리시스템 정착의 미비에서 유발되는 비용의 증가를 상대적으로 저렴한 인건비와 종업원 한사람이 다수의 업무를 처리함으로써 메꾸고 있는 것으로 사료된다.

둘째, 중소 건설업체의 생산기술 수준 역시 낮은 것으로 나타난다. 즉 국가공인 기술자가 절대적으로 부족할 뿐아니라 소기업의 36.8%와 중기업의 32.0%의 업체들이 기술경쟁력 강화를 위하여 어떠한 투자도 하지 않는 것으로 나타나 향후 중소 건설업체들의 기술경쟁력에 심각한 문제가 있음이 지적된다.

셋째, 공사관리 수준 역시 낮았다. 그런데 공사규모별 본사 인력 투입현황에서는 유의적인 차이를 보이지 않는데 반해 준공평가항목에서 차이를 나타냄으로써, 이는 인력과 결부된 기술의 문제라기 보다는 공사관리시스템의 미비에 따른 문제인 것으로 사료된다.

#### (8) 정부의 정책 및 제도

중소기업은 정부의 각종 제도가 미치는 파급효과는 대기업과 달리 매우 광범위하다. 상기의 7 가지 요소들이 기업 내부의 경영 효율성을 좌우하는 요소라면, 정부의 정책과 제도는 원활한 기업활동이 가능하도록 그 제도적 기반을 형성해 주는 역할을 함으로써 기업의 경영활동에 간접적인 영향을 미친다. 특히 건설업에 있어서 정부는 정책의 입안자일 뿐만 아니라 주요한 고객(발주자)으로서의 의미를 지니므로 정부의 정책의 변화에 따라 중소 건설업체들의 연간수주액은 직접적인 영향을 받게된다.

따라서 본 조사에서는 중소 건설업체 지원과 관련된 수주, 금융 및 기술인력 확보제도들의 실효성과 수주확대를 위한 방안 그리고 건설업체(대기업포함)의 원활한 경영활동을 위하여 개선이 요망되는 공사계약제도, 하도급관련제도, 금융관련제도 및 기술인력확보를 위한 제도는 무엇인지에 대하여 조사하였다. 이중 중소건설업 지원제도의 실효성 부분에 대해서는 중기업과 소기업간의 차이분석을 시도하였으며, 나머지 개선 요망사항에 대해서는 어떤 항목에 대한 개선을 가장 바라고 있는 지에 대한 빈도분석만을 실시하였다.

먼저 중소건설업 지원 관련 제도들에 대한 업체들의 전반적인 반응은 각 항목들에 대하여 대체로 긍정적으로 나타났다(<그림>참조). 그중 선급금제도(중소기업 모두 4.0)가 가장 높은 점수를 받아 중소기업들이 상당히 유익한 제도로 느끼고 있었으며, 다음으로는 지역제한제도(중기업 4.4, 소기업 4.3), 공동도급제도(중기업 4.0, 소기업 3.9), 소규모공사 수의계약제도(중기업 3.9, 소기업 3.8)의 順이었다.

특히 지역제한제도와 공동도급제도의 점수가 높게 나타난 것은 응답업체의 88%가 지방업체인데서 기인한다고 하겠다. 중기업과 소기업간의 제도의 실효성에 대한 차이를 분석해 본 결과 수주관련제도에서만 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 중기업이 소기업보다 관련제도들의 실효성을 높게 평가하고 있었다(<표>참조).

중소 건설업체의 수주확대를 위한 개선사항에서 지역제한제도 대상공사금액의 상향조정이 1 위를 차지함(중기업 42.9%, 소기업 29.7%)으로써 응답업체들중 높은 지방업체의 비중을 반영하였다. 반면 도급한도액제도나 중소기업특별자금지원제도, 신용보증기금제도 그리고 중소기업 병역특례제도는 중소 건설업체들의 경영에 실질적인 도움을 주지 못하

는 것으로 나타났다.

<그림 5> 중소건설업관련 지원제도의 실효성(삽입)

<표> 수주관련제도의 실효성에 대한 차이분석 및 Mean test

<표 19> 중소건설업 수주확대를 위한 개선사항(표로 삽입)

선급금제도와 관련하여 수령시의 문제점을 질문한 결과 아직도 선급금과 관련된 불합리한 행정관행들이 잔재해 있음을 드러내었다. 즉 선급금 수령시기가 종종 지연되며(중기업 35.8%, 소기업 30.9%), 관련공무원과의 인간관계에 따라 선급금 지급여부가 달라지거나(31.6%), 소기업에서는 계약시 선급금 지불여부에 관한 불리한 조항을 삽입하도록 요구소 기업(30.6%)하는 경우가 있다고 응답하였다.

<표 18> 선급금 수령시 문제점(중소기업 부분만, 막대그래프)

한편 대부분의 중소 건설업체들이 공동도급이 매우 유익하다고 느낌에도 불구하고 실제로는 중기업의 44.4%(136 개사)와 소기업의 72.8%(219 개사)가 공동도급에 의한 경험이 없는 것으로 나타났다. 경험이 없는 주된 이유로는 과반수 이상이 기회가 없었기 때문이라고 응답하여 공동도급의 의사가 있음에도 불구하고 아직도 많은 중소기업들에게 공동도급의 기회가 주어지지 않고 있음을 시사하였다(중기업 76.9%, 소기업 86.4%).

<표 15, 16> 공동도급에 의한 수주경험, 공동도급 경험이 없는 이유(중소기업만)

그렇다면 경영환경의 개선을 위해 중소 건설업체들에게 절실히 요망되는 규제완화 사항은 무엇일까. 먼저 공사계약제도와 관련하여 가장 절실히 요망되는 사항으로는 대기업(21.7%, 5 개사), 중기업(52.8%, 160 개사), 소기업(53.2%, 160 개사) 모두 연대보증인제도의 폐지라고 응답하였다.

또한 2 순위중 가장 높은 비중을 나타낸 것은 발주자 귀책사유에 따른 계약 불이행시 발주자 보상의무화였다(대기업 30.4%, 중기업 26.1%, 소기업 23.2). 현행 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」 내의 공사계약 일반조건에 의하면 설계변동, 물가변동 그리고 발주자 귀책사유에 의한 공사기간 연장 등에 따른 계약금의 조정사유(공사계약 일반조건 제 14, 제 15, 제 16 조)가 발생했을시에도 발주자와 시공자간의 의무조항이 대등하게 규정되어 있지 않다. 즉 시공사에 일방적으로 “....해야한다”라고 의무규정화되어 있으므로 계약 당사자간의 동등한 관계를 인정치 않고 있는 것이다.

<표 20> 공사계약제도의 합리화를 위한 개선사항(표로 삽입)

하도급 관련제도에 있어서도 기업규모에 관계없이 가장 요망되는 규제완화 사항으로 일반업체간의 하도급 금지제도의 완화/폐지(대기업 39.1%, 중기업 37.0%, 소기업 51.2%)였으며 2 순위로는 일괄하도급 금지제도의 완화/폐지(대기업 39.1%, 중기업 23.9%, 소기업 22.4%)로 지적되었다.

<표 21> 개선이 요망되는 하도급 관련제도(대기업 포함, 표삽입)

다음으로 중소건설업의 육성을 위하여 요망되는 금융지원사항을 조사한 결과, 소기업에서는 건설공제조합에 대한 정책자금의 지원(42.1%, 125 개사)을, 중기업에서는 신용보증기금의 보증한도를 제조업과 동일한 수준으로 확대해 줄 것(44.0%, 131 개사)을 요망하고 있었다. 이는 응답소기업의 61.5%(195 개사)와 중기업의 53.0%(166 개사)가 장기자금의 주요 조달원이 공제조합이라고 응답한 점을 감안할때 당연한 결과라고 판단된다.

<표 22> 중소건설업체 육성을 위한 금융지원제도 개선사항(대기업은 제외, 막대그래프로 삽입)

마지막으로 중소 건설업체의 경쟁력을 좌우하는 기술인력 확보를 위한 방안으로는 중, 소기업 모두 인정기술자제도의 활성화를 가장 요망하고 있었으며(중기업 54.5%, 소기업 56.1%), 다음으로는 건설관련 국가기술자의 수를 대폭적으로 늘려줄 것(중기업 36.5%, 소기업 35.8)을 바라고 있었다.

<표 23> 중소건설업 기술인력 확보 방안( 막대그래프로 삽입, 대기업은 제외)

정부의 정책 및 제도에 대한 조사 결과는 다음과 같다. 첫째, 중기업과 소기업간의 정부 지원제도 실효성에 대한 차이분석 결과 중기업이 소기업보다 수주관련 지원제도의 실효성을 크게 느끼고 있었다. 이는 상대적으로 소기업보다 중기업이 지원제도들을 잘 활용하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 향후 수주관련 지원은 소기업에게도 실질적인 혜택이 돌아갈 수 있도록 배려되어야 할 것이다.

둘째, 전반적으로 중소 건설업체들은 선급금제도, 지역제한제도 및 공동도급제도의 실효성이 높다고 평가하고 있었다. 이는 응답 업체들의 대다수가 지방 중소업체인데서 기인한 것으로 판단된다. 반면, 자금지원을 위한 제도와 인력확보를 위한 제도는 실효성이 낮은 것으로 나타나 중소 건설업체들의 자금 및 인력확보를 위한 정책의 개선이 요구된다.

셋째, 특히 선급금과 공동도급제도와 관련한 조사 결과, 선급금 지급시 아직도 행정관청의 우월적 지위를 이용한 불합리한 관행이 잔존해 있어 이에 대한 건설교통부의 철저한 감독과 시정이 요구된다. 또한 대다수의 중소기업체들이 공동도급 의사가 있음에도 불구하고 기회의 얻지 못하고 있었다. 물론 공동도급에 따르는 문제가 적지않지만 중소기업체들의 지원뿐만 아니라 대기업과 중소기업간의 건전한 협력 관계확립을 위해서도 운영의 묘를 살려 지역의무 공동도급제도를 유지해 나가는 방향으로 정책이 전개되기를 기대해 본다.

넷째, 건설업체의 경영개선을 위한 제도개선 사항으로는 연대보증인제도의 폐지, 일반건설업체간의 하도급 금지제도의 폐지 또는 완화, 건설공제조합에 대한 정책자금의 지원 및 신용보증한도액에 있어서 제조업과의 차별폐지, 인정기술자제도의 적극적 활용 및 국가기술자 수의 증대를 요망하고 있었다.

입찰보증, 하자보증 등 17 가지로 이루어진 연대보증제도의 폐지는 지금까지 업체에서 계속적으로 주장하여 온 것으로써 한 공사의 시공업체가 도산할 경우 연대보증을 섰던 업체들에게 연쇄적으로 그 충격이 돌아갈 뿐만 아니라 입찰관계에 상호보증을 위하여 일시적인 사채조달을 통한 껍데기뿐인 업체를 무분별하게 설립하여 건설업체의 질서를 어지럽히는 병폐를 낳는 주범이 되고 있다.

또한 현재 국내 건설산업의 구조조정 과정이 가속되고 이에 따라 건설산업의 구조 고도화가 이루어지면, 업체간 기능의 분화가 진전됨을 불가피할 것이다. 이러한 추세에 비추어 볼때 향후 대기업들은 공사관리, 기획 및 자금조달 등 소프트한 부문에 주력할 것이며 중소 건설업체들은 실질적인 시공을 담당하는 방향으로 전개될 가능성이 크다. 따라서 이러한 추세에 맞추어 일반업체간 하도급 금지제도 점진적인 개선이 요구된다.

#### 4) 성장유무별 분석

앞서의 분석을 통하여 중소 건설업체의 경영기반이 대기업과 비교하여 상대적으로 매우 취약하다는 사실을 확인하였다. 그렇다면 중소 건설업체들은 생존하기 위해서 어떻게 해야 할 것인가.

이렇듯 취약한 경영기반과 업체수의 지속적인 증가에 따른 과당경쟁에도 불구하고 만약 상대적으로 성장을 구가하는 업체가 있다면 이 업체들은 동 규모의 타 업체들에 비하여 상대적인 경쟁우위를 가진 것으로 판단할 수 있다. 따라서 이 업체들의 경쟁우위가 과연 어디에 있는가를 파악해 봄으로써 중소 건설업체들이 경쟁력 향상을 위하여 어떠한 노

력을 기울여야 하는가에 대한 해답을 얻을 수 있을 것이다.

이를 위하여 응답업체들을 기업규모별로 구별한 후 동 규모의 타기업과 비교하여 상대적으로 성장한 업체(상대적인 도급순위가 3 년간 지속적으로 상승한 업체) 와 그렇지 않은 업체들로 구분하여 차이분석을 실시하였다. 성장업체들의 개관은 <표>과 같다.

먼저 기업 규모별 성장업체를 살펴보면, 소기업 5.7%, 중기업 23.7%, 대기업 30.4%였다. 소기업의 비중이 상대적으로 적은 것은 조사에 응한 소기업의 경우 대부분 1994 년 이후 설립된 신설업체이기 때문인 것으로 판단된다.

성장업체들의 지역별 분포를 살펴보면, 전라도가 가장 많아 16.2%를 차지하였으며, 다음으로는 서울과 경상도가 비슷한 분포를 나타낸다. 그런데 1994 년도 지역 건설시장 발주 총액을 살펴보면<sup>44</sup>, 경상도가 8 조 4 천 772 억원 가장 많았으며, 다음으로는 서울과 전라도가 각각 8 초천 103 억과 8 조 407 억원으로 2,3 위를 차지하여 성장업체들의 지역별 분포가 지역건설시장의 발주액과 관련성이 있는 것으로 보인다.

또한 면허 취득년도에 따른 영업년수별로는 1989 년~ 1993 년사이에 면허를 취득한 업체가 가장 많았다. 이를 다시 규모별로 구분하여 보면, 성장 중소기업의 경우 1988 년 이전에 면허를 취득한 업체가 각각 5 개사와 10 개사였으며, 성장 대기업은 모두 1988 년 이전에 면허를 취득한 업체였다. 1989 년(1 차 면허개방) ~ 1993 년까지 면허를 취득한 성장업체는 소기업이 21 개사, 중기업이 31 개사로 성장 중소건설업체의 80%이상이 이 시기에 면허를 취득한 업체이다. 그런데 1994 년에서 1996 년 현재까지 부도를 낸 업체들중 1989 년 면허개방 이후 면허를 취득한 업체들의 비중이 상대적으로 높다는 것을 감안할때<sup>45</sup>, 이 시기에 건설업에 신규 진입한 업체들간에 질적인 차이가 매우 큼을 알 수 있다.

<sup>44</sup> 대한건설협회, 건설업통계연보, 1995.10.

<sup>45</sup> 1994 년~1996 년 6 월 말까지 면허 취득 연도별 부도업체 수 현황을 살펴보면 다음과 같다.

구분	1988 이전	1989	1992	1994	1995	합계
1994	5 (10.0)	17 (34.0)	28 (56.0)	-	-	50 (100.0)
1995	22 (15.2)	21 (14.5)	60 (41.4)	36 (38.0)	6 (4.1)	145 (100.0)
1996	9 (8.3)	12 (11.1)	30 (27.8)	41 (38.0)	16 (14.8)	108 (100.0)

자료: 왕세중, 「건설업부도실태」, 1996, 미간행자료.



기업형태별로는 주식회사가 단연 가장 많았으며, 업종으로는 토건이 80.8%로 대부분이었다.

<표> 성장업체들의 개관

단위: 개, %

지역별 분포	업체수(%)	자본금 분포	업체수(%)	기업규모별 분포	업체수(%)
서울	10(13.5)	5 억원 미만	1(1.4)	소기업	26(35.1)
부산	6(8.1)	5 억원~10 억원미만	8(10.8)	중기업	41(55.4)
대구	8(10.8)	10 억원~15 억원미만	15(20.3)	대기업	7(9.5)
인천	2(2.7)	15 억원~20 억원미만	8(10.8)	‘95 수주액분포	업체수(%)
광주	4(5.4)	20 억원~25 억원미만	13(17.6)	50 억미만	33(44.6)
대전	1(1.4)	25 억원~30 억원미만	4(5.4)	50 억원~100 억원미만	9(12.2)
경기도	2(2.7)	30 억원~35 억원미만	8(10.8)	100 억원~150 억원미만	5(6.8)
강원도	3(4.1)	35 억원~40 억원미만	2(2.7)	150 억원~200 억원미만	7(9.5)
충청도	6(8.2)	40 억원~50 억원미만	2(2.7)	200 억원~250 억원미만	5(6.8)
전라도	12(16.2)	50 억원~100 억원미만	2(2.7)	250 억원~300 억원미만	1(1.4)
경상도	17(13.0)	100 억원~200 억원미만	2(2.7)	300 억원~500 억원미만	3(4.1)
제주도	3(4.1)	200 억원이상	7(9.5)	500 억원이상	11(14.9)
무응답	0	무응답	0	무응답	0
영업년수	업체수(%)	업종	업체수(%)	기업형태	업체수(%)
~88 년이전	22(29.7)	토건	59(80.8)	개인기업	0(0.0)
89~93 년	52(70.3)	건축+토목	2(2.7)	주식회사	68(94.4)
94 년이후	0(0.0)	건축	11(15.1)	유한/합자회사	3(4.2)
		토목	1(1.4)	그룹계열사	1(1.4)
		무응답	0	무응답	1

주: %수치는 무응답은 제외한 것임.

#### (1) 소기업

성장 소기업과 일반 소기업을 대상으로 각 조사대상 변수들에 대한 차이분석을 시도해 본 결과 직급별 인원현황을 제외하고는 거의 차이가 있었다. 직급별 인원현황의 경우 <표>에서 보는 바와 같이 중간관리계층인 부장과 차장에서 유의적인 차이가 나타났는데, [성장 소기업의 업체당 평균 부장 및 차장의 인원 수가 각각 2.6 명과 2.0 명으로 일반업체의 1.7 명과 1.2 명보다 많았다.

<표> 직급별 인원 현황에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 직급별 인원현황

## (2) 중기업

성장 중기업의 경우 일반 중규모 기업과 비교하여 총 4 개부문에서 차이가 있었다. 이를 하나씩 살펴보면, 먼저 조직구조중 커뮤니케이션의 원활성에서 차이를 보였다. (<표>참조). 즉 <그림>에서 보는 바와 같이 성장 중기업은 일반 중기업보다 조직의 상하간, 현장과 본사간, 부서간 및 협력업체와의 사이에 의사소통이 원활히 이루어지고 있음을 알 수 있다.

전술한 건설업 취업환경 인식조사에서 건설업 종사자들이 건설업의 발전을 위하여 가장 시급히 개선되어야 할 사항으로 직급 상하간의 원활한 의사소통과 인간관계를 지적한 것을 상기해 볼때, 조직내의 커뮤니케이션이 원활한 기업일수록 훌륭한 성과를 나타낼 수 있음을 알 수 없다.

<표> 커뮤니케이션의 원활성에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 조직내 커뮤니케이션 수준

다음으로는 리더십 스타일중 경영 및 종업원에 대한 리더의 가치관과 경영자의 자기혁신 노력에 있어서 성장 중기업과 일반 중기업 사이에 차이가 있었다. (<표>참조). 즉 <그림>에서 보는 바와 같이 성장 중기업의 경영자들은 일반중기업의 경영자들 보다 종업원들을 인격적으로 대우하며, 종업원의 의견을 의사결정에 더욱 많이 반영하고, 업무환경 개선을 위하여 더욱 노력하고 있었으며, 자기관리를 위한 노력 수준도 높은 것으로 나타났다.

<표> 리더의 가치관 및 자기관리 노력에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 성장유무별 리더십 스타일

기업문화중에서는 조직 구성원의 행동양식이 인간관계 중시적인가, 업무성과 중시적인가를 묻는 항목과 조직 구성원들의 응집력에서 차이를 보였다. 즉 성장 중기업의 경우 평균 3.8 을 나타내어 2.0 을 나타낸 일반업체 보다 업무성과 중시이었다. 또한 조직 구성원의 응집력도 높아서, 일체감, 공감대, 자부심의 전 항목에 있어서 일반 중기업보다 높은

점수를 보였다.<표>, <그림>참조).

마지막으로 유의적인 차이를 나타낸 부문은 자사의 경쟁우위에 대한 평가였다. 성장 중기업은 일반 중기업보다 영업능력과 관리능력에서 우위가 있는 것으로 나타났다(<표>참조). 영업능력에 있어서는 일반업체들보다 수주활동에 보다 적극적이며 또한 정보관리능력도 우수하였다. 또한 관리능력에 있어서는 일반 중기업보다 우수한 협력업체를 확보하고 있었으며, 최고 경영자의 리더십도 우수한 것으로 평가되었을 뿐아니라 품질관리능력과 안정적인 자재조달 능력에서도 우수하다고 평가하였다.

<표> 영업능력과 관리능력에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 영업능력 및 관리능력 수준

### (3) 대기업

성장 대기업의 경우도 성장 소기업과 마찬가지로 안전사고의 처리 방법(<표>참조)을 제외하고는 차이를 나타내는 항목이 거의 없었다. 단, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지는 않았지만, 성장 대기업의 경우 일반 대기업에 비하여 대리에서 부장에 이르기까지의 하위 및 중간관리자 계층이 두터워 소기업과 비슷한 결과를 보였다(<그림>참조).

<표> 안전사고 처리방법에 대한 차이분석 및 Mean test

<그림> 직급별 인원 구성 현황

성정 유무별 분석 결과 대, 중, 소 기업중 성장 중기업이 일반 중기업과 비교하여 가장 많은 비교 우위를 지니고 있는 것으로 나타남으로써 장래성 성장 가능성이 높음을 시사해준다. 따라서 중소기업에 대한 정부의 정책적인 지원의 초점이 보호 육성에서 자생력 확보로 전환되어가는 현시점에서 한탕주의를 위하여 건설산업에 뛰어들 건설업체를 배제하고 나름대로의 건전한 경영활동을 통하여 경쟁우위를 키워나가고 있는 중소 건설업체를 지원하기 위해서는 이와같이 나름대로 비교우위를 갖춘 업체들에게 지원의 초점이 주어져야 할 것이다. 이는 경제력 집중에 따르는 경쟁의 제한을 막고 건전한 경쟁을 촉진시키고자 하는 중소기업의 이념과도 그 맥락을 같이 하는 것이라고 하겠다.

이상의 분석을 통하여 나타난 성장업체들의 경영의 각 부문별 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성장 기업은 일반 기업에 비하여 상대적으로 중간관리 계층이 두텁다. 직급별 인원 구성에 대한 기업규모별 분석시 중소 건설업체의 중간관리계층이 대기업에 비해 상대적으로 적은 것으로 나타난 반면, 성장 소기업 및 대기업은 중간관리계층이 일반업체보다 두텁게 형성되어 있었다. ① 이러한 사실은 건설업이 경험에 의존하는 경향이 크므로 다년간의 현장 경험이 있는 중간관리계층이야말로 경쟁력의 원천이며, ② 성장업체에서는 상대적으로 조직내 조정과 통제보다 적절히 이루어지고 있음을 대변해 준다.

둘째, 원활한 커뮤니케이션 풍토이다. 전술한 조직내 커뮤니케이션의 원활성에 관한 기업 규모별 분석 결과에서는 중소 건설업체들이 대기업과 유의적인 차이를 나타내지 않음으로써 소규모 조직의 장점인 유연성과 응집력을 살리지 못하고 있는 것으로 나타났었다. 그러나 성장 중기업의 경우에서 보여준 바와 같이 성장업체들은 일반업체보다 상대적으로 조직내의 커뮤니케이션이 원활히 이루어지고 있었다. 이는 성장 업체들이 상대적으로 소규모 조직의 이점을 살리고 있음을 알려 준다.

셋째, 최고경영자의 민주적이고 배려적인 리더십과 적극적인 자기관리 노력이다. 기업규모별 분석시에는 경영자의 가치관 및 업무환경개선 노력과 자기관리노력에 대한 항목에서 유의적인 차이는 나타내지 않은 반면, 성장업체의 리더들은 일반업체의 리더보다 종업원들을 인격적으로 대우하며, 종업원들의 의견에 귀를 기울이고 있으며, 또한 자기 개선을 위한 노력을 기울인다고 평가받고 있었다. 이러한 결과를 미루어 볼때 예상과 같이 종업원과의 인간적 친밀성을 유지하여 가족적 결속력을 높이고, 업무환경 개선에 노력하며 의사결정에 있어서 종업원의 참여의 폭을 넓힘으로서 업무에 대한 동기가 유발되도록 하는 리더의 역할이 중소 건설업체의 경영 효율성 제고에 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다.

넷째, 노사공감대의 형성을 통한 높은 응집력이다. 성장업체의 경우 조직내의 응집력이 일반업체 보다 높게 나타난 것은 전술한 조직내의 원활한 커뮤니케이션과 소규모 조직의 장점인 결속력을 살리고 종업원들의 동기유발에 적극적인 리더십에 따른 당연한 결과라고 판단된다. 그런데 기업규모별 분석 결과에서는 중소기업의 응집력이 대기업과 차이가 없는 것으로 나타남으로써 성장 중기업의 경우 일반업체보다 높은 응집력이 경쟁우위요소의 하나로 작용하고 있다고 판단된다.

다섯째, 업무중심적인 조직풍토를 형성하고 있었다. 기업규모별로 유의적인 차이를 나타내지는 않았지만, 중소 건설업체의 종업원들이 보다 개인중심적이며, 인간관계 중시적이라는 특징을 나타냈으며, 소기업일수록 이러한 경향이 강했다. 그러나 성장 중기업은 이

와는 반대로 항목별 평균이 3.8 로 대기업(3.0)보다도 더 업무성과를 중시하는 풍토인 것을 알 수 있었다. 이는 조직 구성원에 대한 평가라 중소기업과는 달리 사적인 관계라기 보다는 철저히 업무를 바탕으로 이루어지고 있음을 시사한다.

여섯째, 영업능력과 관리능력에서 우위를 가진다. 기업규모별 분석 결과에서는 중소기업체들이 가격경쟁력 부문에서 대기업과 차이를 나타내지 않음으로써 상대적인 우위가 있는 것으로 나타난 반면, 성장 중기업은 이와 더불어 안정된 시스템의 정착을 통해 발휘되는 영업능력과 관리능력에 강점을 가짐으로써 경쟁력을 유지하고 있음을 알 수 있다.

가격 경쟁력을 바탕으로 한 원가우위 전략의 성공은 기업이 경쟁자보다 낮은 가격을 제공하면서도 상대적으로 저렴한 가격이 주는 매력을 상쇄하지 않을 만한 가치를 고객에게 제공하여야만 한다. 그런데 이러한 가치는 ① 경쟁자에 대비한 기업의 가치사슬<sup>46</sup>의 구성, ② 기업의 각 가치활동이 원가동인에서 차지하는 상대적 지위에 의해 이루어진다.<sup>47</sup> 따라서 이러한 기업의 가치활동의 우의를 통하여 달성되지 않은 원가우위는 지속성을 가지지 못하여 진정한 경쟁우위요소로 작용할 수 없다. 그런데 기업규모별 분석 결과와 성장유무별 분석결과를 종합해 보면, 성장 중기업의 경우 가격경쟁력의 원천이 우수한 영업능력과 관리능력에서 연유된다고 분석할 수 있다.

### 3. 분석결과의 요약 및 시사점

기업의 내부 경영효율성을 좌우한다고 판단되는 일곱가지 요소에 대한 기업규모별 분석과 성장유무별 분석결과를 요약하면 <표>과 같다. 기업규모별 분석면과 나타난 중소기업체들의 경영 현황을 그림으로 나타내면 <그림>과 같다. 첫째, 조사된 거의 전분야에 걸쳐서 중소기업체들이 대형 건설업체에 비하여 취약한 것으로 나타났다. 그런데 이러한 결과는 한편으로는 중소기업체의 경우 상대적인 규모의 영세성에서 초래되는 기업자원 부족과 다른 한편으로는 초창기 기업이 가지는 특징(특히 소기업의 경우)에서 연유된다고 볼 수 있다.

---

<sup>46</sup> 가치사슬이란 하나의 제품이나 서비스가 원재료로 부터 최종 소비에 이르기까지 거치게 되는 다양한 단계를 나타내기 위하여 쓰인다. 즉 기업의 경영활동을 하나의 동질적인 총체로 보지 않고 각기 상이한 경제적 성격을 지닌 이질적 단위 활동의 구성으로 보는 개념이다.

<sup>47</sup> Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; 조동성, 경쟁우위, p. 117-139 재인용.

즉 전술한 바와 같이 중소기업체가 자원의 한계로 인하여 경영전략의 수립 및 집행에 제한을 가지게 됨을 불가피한 일일 것이다. 본 조사에서 나타난 결과중 중소기업체들이 다양한 유료 유인물을 구독하지 못하거나 각종 복지제도와 복리후생시설의 수준이 대기업보다 뒤떨어지고 연구개발에 대한 적극적인 투자를 하지 못하고 있음은 아마도 이러한 단적인 예일 것이다.

동태적인 관점에서 조직을 연구한 학자들에 따르면, 조직은 생성, 성장, 쇠퇴의 일정한 조직 수명주기(Organizational life cycle)를 가진다고 한다.<sup>48</sup> 따라서 조직이 어떤 단계에 와 있는냐에 따라 전략과 조직형태 그리고 요구되는 지식과 기능들도 달라진다고 설명하고 있다. 민츠버그(H. Mintzberg)는 조직성장의 단계를 ① 조직 시작 단계: 재능·창업적 구조 ② 전문화·표준화단계: 관료적 구조 ③ 시장지향단계: 부문별 구조 ④ 제품·지역의 혼합 단계: 매트릭스 구조의 4 단계로 구분하였으며, 라피트(G. L. Lippitt)와 슈미트(W. H. Schmidt)는 탄생기, 청년기, 성숙기로 구분하여 각 단계별로 주요 관심사와 핵심과제 및 그에 따르는 필요 지식과 기능이 달라진다고 설명하였다.

또한 캐넌(J. M. Cannon)은 조직의 발전을 5 단계로 구분하고 각 단계별 특징은 <표>과 같이 설명하였다.

구분	1 단계	2 단계	3 단계	4 단계	5 단계
특성	창업가 중심	기능별 분화	분권화	스택조직	중앙집권
전략결정	최고경영자가 대 부분 결정	최고경영자 이외 의 경영자	통제불능	기획부문이 결정 보고	최고경영층이 결 정
조직구조	비공식적 활동	기능단위로 전문 화	분권화 문제발 생, 산업·제품별 조직	기획부문이 최고 경영자 결정 보 조	2 단계와 유사

그레이너(L. E. Greiner)는 <그림>에서 보는 바와 같이 조직의 발전단계를 조직착수단계, 조직정립단계, 조직확대단계, 조정통합단계, 참가단계의 5 단계로 구분하였다. 조직은 각 단계마다 닥치는 위기를 극복하는 혁신과정을 반복함으로써 성장하는데, 각 단계에 따라 맞게되는 오는 위기(당면하는 문제점)와 성장의 성격도 달라진다고 설명하였다. 즉 1 단계는 기업 초창기로서 창업가의 창업정신, 창업가의 인적·물적자원과 노력에 따라 제품과 시장을 창출하는 단순한 조직구조를 이루며, 공식구조가 설계되는 과정에 해당한다. 따라

<sup>48</sup> 양참삼, 전게서 pp. 625-641.

서 창업자의 지도성이 조직성장에 가장 중요한 문제가 된다.

유능한 전문경영자를 고용함으로써 리더의 지도성 문제를 해결하고 지휘 및 관리체계를 잡은 기업은 2 단계로 성장한다. 2 단계는 보다 집권적이며, 기능적인 조직구조를 이루며, 기능적 부문화가 주로 사용된다. 권한은 상위층에 집중되어 있고 스탭층의 통제가 증가함에 따라 조직의 기동성이 저하되어 자율성의 위기를 맞게 된다.

3 단계는 집권적 통제에 따르는 위험을 권한의 위임을 통한 분권적 관리체제로 전환함으로써 성장한다. 최고경영자는 예외적인 것에 대해서만 의사결정을 한다. 이러한 분권화에 따라 사업단위 사이의 경쟁, 비협조, 자원의 낭비가 초래되며 통제의 위기를 맞게 된다.

4 단계에서는 통제의 위기를 전사적 통제프로그램을 통해 극복하며 성장한다. 기업규모가 커지고 조직구조가 복잡해짐에 따라 환경변화에 신속히 대응하지 못하는 효율성의 문제가 제기되며 라인부서, 종합기획, 조정스텝사이에 불화가 발생한다.

5 단계로의 성장은 레드테이프의 위기를 협력제도를 도입함으로써 성장한다. 이 단계에서는 공식적인 제도보다 인간상호간의 협조가 강조된다.

#### <그림> 조직 수명주기상의 위기·성장·구조의 관계

본 조사에 응답한 중소건설업체의 성장주기단계를 이상과 같은 조직 성장주기에 대입하여 구분해 보면, 앞서 응답업체의 개관에서 보는 바와 같이 소규모 건설업체의 경우 약 73%가 94 년도에 면허를 취득한 업체인 것으로 나타나 조직성장 단계중 전형적인 1 단계

(청년기) 조직에 해당함을 알 수 있다. 따라서 거의 모든 영업활동을 비롯한 임원에게 의존하며, 조직체계상의 책임과 권한이 불명확하고, 공사기간관리, 자재관리, 하도급업체관리 등 거의 모든 업무시스템의 수준이 낮게 나타나는 것은 창업자에게 전적으로 의존하며 공식조직 구조의 설계단계라는 1 단계 조직의 전형적인 특성을 반영한 당연한 결과라고 볼 수 있다.

그러나 소규모 건설업체의 경우 자원의 영세성과 무관하고 초창기 기업의 성장을 위해서도 필수적인 경영자의 리더십에서도 대기업과 차이를 나타내지 않거나 그 수준이 떨어졌다. 향후 성장을 위한 잠재적인 리더십의 문제를 내포하고 있음을 시사한다.

둘째, 조직 규모와 업력으로 보아 조직 수명주기상 2 단계 내지는 3 단계(청년기)에 해당하는 중규모 건설업체의 경우 자재관리, 회계시스템의 확립 정도 등 몇몇 항목을 제외하고는 중기업과 거의 차이를 보이지 않았다. 따라서 이는 대부분의 중규모 업체들이 종업원 수 측면에서만 확대되었을 뿐 1 단계 또는 2 단계에서 나타나는 지도성 및 자율성의 위기를 극복하고 관리체계의 확립을 통한 진정한 성장을 이루지 못하고 있음을 시사한다.

이외에 성장유무별 분석은 상대적으로 성장을 구가하는 중규모 건설업체들이 소규모 조직의 이점을 살리면서 조직발전단계상 1 단계의 초창기 기업에서 다음 단계로 성장하는데 따르는 리더십의 문제를 잘 해결하고, 조직을 혁신하는데 보다 중요한 ‘soft S’에 충실한 업체라는 것을 보여준다. 즉 이 업체들은 원활한 커뮤니케이션과 민주적·배려적인 리더십으로 조직의 응집력을 높이고, 업무성과를 중시하고 영업 및 관리체계의 확립 등 공식조직 체계를 정비함으로써 규모의 영세성에서 초래하는 자원 부족의 한계를 극복하고 있음을 알 수 있다.



<표>기업규모별 및 성장유무별 분석 결과 나타난 중소건설업체와 성장업체의 특징 비교

## V. 중소기업 경쟁력 강화를 위한 추진전략

제 2 장의 중소기업체들의 경영현황과 제 3 장의 경영실태조사에서 나타난 중소기업체의 특징과 문제점을 바탕으로 본 장에서는 첫째, 중소기업체들이 급변하는 환경에 대응하여 생존하기 위한 대안적인 경영전략과 그 전개방향에 대하여 설명하고, 둘째, 앞서의 실태조사를 바탕으로 기업규모별로 이를 달성하기 위하여 혁신(또는 개선)되어야 할 각 경영관리 부문들을 구체적으로 제시하고자 한다. 여기서 제시되는 전략의 기본방향은 조직의 성장단계에 따른 전략전개의 우선순위가기도 하다.

중소기업체들이 이러한 목표를 달성하기 위해서는 정부의 적극적인 환경개선 노력과 지원이 필요함은 두말할 나위가 없으므로 그 중요성에 비추어 제도적 개선방안은 절을 따로하여 제안한다.

### 1. 중소기업 경영전략의 기본방향과 그 우선순위

#### 1) 경쟁우위의 확보: 집중화/전문화

앞서 실태조사에서 나타난 바에 의하면 몇몇 중규모 업체들을 제외하고는 현재 대부분의 중소기업체들이 거의 동일한 관리시스템 수준에, 동일한 분야에 투자하며, 유사한 전략을 구사하고 있는 것으로 나타난다. 이러한 상황에서 만약 특정 기업이 차별적 우위를 가진다면 이 기업은 다른 기업과의 경쟁에서 우월한 지위를 차지할 것임이 분명하다. 따라서 중소기업체들은 우선 특정 분야에서 경쟁우위를 확보한 후에 이를 바탕으로 성장할 수 있는 길을 찾아야 할 것이다.

포터(M. Porter)에 의하면 기업이 경쟁우위를 확보하기 위하여 선택할 수 있는 본원적인 전략적 대안으로 원가우위전략(overall cost leadership)과 차별화 전략(differentiation), 집중화 전략(focus)이라고 한다. 거듭 언급하거니와 중소기업의 가장 큰 약점은 규모의 영세성에서 초래되는 경영자원의 부족이라는 점을 감안할 때 중소기업체들이 경쟁우위를 획득할 수 있는 전략적 대안은 집중화이다.

집중화 전략이란 특정한 구매자 집단이나 생산라인별 부문, 또는 지역적으로 한정된 시장을 집중적인 목표로 삼는 것이다.<sup>49</sup> 이 전략은 한정된 전략 목표를 선정하고 이를 보

---

<sup>49</sup> M. E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, 1980; 조동성, 정몽준 역, 경쟁전략, 서울, 경문사, 1985, p.53.

다 효과적이고 능률적으로 달성함으로써 하나의 특정 분야에서 경쟁우위를 확보하고자 하는 것이다. 따라서 집중화 전략은 기업이 취할 수 있는 다양한 성장전략 중 전문화 전략과 동일시 된다. 중소기업체는 자사의 한정된 자원을 한 분야에 집중시킴으로써 특정 분야에서 전문성을 획득하고 장기적인 경영활동의 기반인 명성과 신뢰를 쌓아나갈 수 있을 것이다.

## 2) 집중화/전문화 전략의 전제: 시장/산업세분화<sup>50</sup>

그런데 이러한 집중화 전략을 수행하기 위해서 필수적으로 전제되어야 할 것이 시장/산업 세분화(market or industry segmentation)이다. 시장 세분화란 특정 제품 및 서비스의 전체 시장을 소비자수요의 이질성(구매자의 특성, 지역, 제품 등)에 의하여 몇개의 세분시장으로 나누는 것<sup>51</sup>을 의미한다. 시장/산업 세분화 통하여 기업은 1) 특정 산업내의 어느 시장에서 경쟁할 것이며, 2) 세분화된 시장 사이에 장벽을 구축함으로써 집중화 전략의 유지가 가능한 세분시장들에는 어떤 것들이 있는지를 확인하여야 한다.

그런데 포터에 의하면 세분산업내의 구조적인 차이를 가져 세분화를 위한 변수로 주로 사용될 수 있는 것에는 1) 생산되거나 생산가능하며 독립적으로 구별이 가능한 제품종류들, 2) 특정 산업의 제품을 구매하고 있거나 구매할 수 있는 구매자의 유형들, 3) 촌락, 지역, 국가 국가집단에 의해 특징지워지는 구매자들의 지리적 위치 그리고 4) 최종 소비자들에 도달하기 위해 채택되고 있거나 채택가능한 유통경로들이라고 설명하고 있다.

이를 건설업에 적용하면, <그림>에서 보는 바와 같이 공중(제품), 발주자(구매자) 그리고 지역별 시장(지리적 위치)으로 세분화될 수 있을 것이다. 이러한 각각의 세분시장은 먼저 주택, 건축, 토목, 플랜트별로, 더 나아가서는 주택이라 할지라도 재개발 이냐 또는 전원

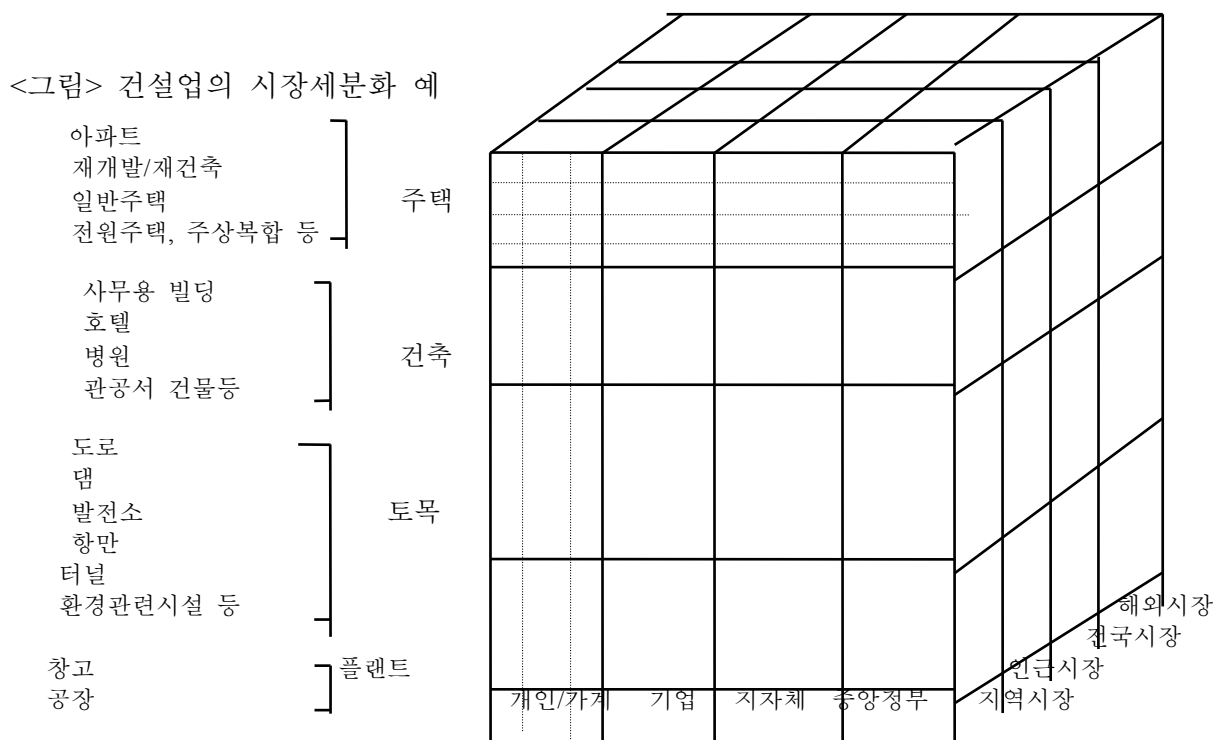
---

<sup>50</sup> 포터(M. E. Porter)는 경쟁전략의 수립을 목적으로 특정 산업을 보다 세분화된 하부단위로 분할하는 산업 세분화는 시장 세분화보다 보다 포괄적인 개념이라고 설명하고 있다. 즉 시장세분화가 구매자의 욕구와 구매행도에 따른 세분화에 초점을 맞추고 있는 반면, 산업 세분화는 원가행태까지를 포괄한다고 한다. 산업세분화는 세분화된 산업간의 구조적 매력성의 정도의 차이, 여러 세분 산업들에 동시에 참여함으로써 생길 수 있는 갈등요소들을 밝혀 준다고 설명하였다; 그런데 본 연구에서는 시장세분화와 산업세분화를 구분하지 않고 사용하기로 한다; 이에 대한 보다 자세한 내용은 M. E. Porter 전제서, 제 7 장 산업세분화와 경쟁우위를 참고하기 바란다.

<sup>51</sup> 반병길, 국경없는 무한경쟁시대의 마케팅관리 제 2 판, 서울,박영사, 1995, p.255.

주택이나에 따라 요구되는 기술의 수준과 장비, 그리고 필요한 원재료 등에 차이가 있을 것이다. 또한 각 제품별/발주자별로도 기대하는 서비스(즉 공기, 원가, 품질)에 차이가 있을 것이며, 지형과 기후, 지역주민의 선호도 등에 따라서도 제품이 달라져야 할 것이다.

따라서 중소건설업체는 각기 상이한 특성을 가지는 세분시장 중 어떤시장을 목표시장으로 삼을 것인가를 결정하여야 한다. 일반적으로 목표시장의 선정은 첫째, 각 세분시장의 규모와 성장성 및 세분시장의 구조적 매력성을 평가하고 둘째, 자사의 목표와 자원에 대한 평가를 바탕으로 최적의 목표시장(target market)을 선정하여야 한다.<sup>52</sup>



세분시장의 규모와 성장성에 대한 평가에 있어서는 매출액의 규모가 크고, 성장율과 이익율이 높은 세분시장이 바람직하다고 평가되지만, 이런 시장의 경우 대부분의 기업에 의하여 매력적이라고 판단되므로 경쟁이 매우 치열한게 일반적이다. 따라서 중소기업의

<sup>52</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing, sixth edition, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994, pp. 252-254.

경우 자사의 기술과 자원의 한계를 고려하여 상대적으로 덜 매력적이지만 잠재적인 이익이 높은 한, 두시장을 선택하여야 할 것이다.

세분시장의 규모와 성장성이외에 기업은 또한 장기적인 관점에서 세분시장의 매력성을 평가하기 위하여 ① 현재 및 잠재적 경쟁자, ② 대체상품, ③ 가격인하의 요인으로 작용할 구매자의 상대적인 교섭력, ④ 원가상승의 요인으로 작용할 원재료, 장비, 노동 등 공급업자의 상대적인 교섭력 등을 평가하여야 한다.

세분시장에 대한 이러한 평가와 더불어 기업은 자사의 장기적인 목표와 기술 및 자원에 대한 평가를 바탕으로 자사가 경쟁사보다 우수한 기술과 자원을 보유하고 있어 구매자의 욕구를 충족시켜줄 수 있다고 판단되는 시장을 목표시장으로 선정하여야 한다.

이러한 기본적인 인식하에 중소건설업체의 목표시장을 고려해보자. 먼저 중소건설업체들은 해당 지역의 기후와 지형에 익숙하고 지역주민의 선호에 보다 민감하게 대처할 수 있다. 또한 해당 지역 하도급업체와의 네트워크의 형성을 통하여 외지업체들과 비교하여 상대적으로 발생할 수 있는 거래비용(transaction cost) 절감의 효과를 가져 상대적인 원가우위를 발휘할 수 있을 것이다. 따라서 중소건설업체들의 지역별 시장의 1 순위는 해당 지역시장과 인접지역시장이 될 것이므로 지역밀착형 경영에 전략의 우선순위가 두어져야 할 것이다.

또한 일례로 <그림>의 세분시장 중 개인이나 가계를 대상으로 하는 재개발이나 재건축, 일반주택 등의 주택과 사무용빌딩 등은 일반적으로 낮은 가격이 주요한 경쟁의 우위로 작용할 것이며, 이러한 원가상의 경쟁우위를 상쇄하지 않을 만한 품질과 공기가 제공되어야 할 것이다. 그러나 주택 중에서도 전원주택이나 주상복합 건물 등은 특수한 수요를 만족하여야 하는 것이므로 원가이외의 특별한 자재의 사용하고, 편리하고 독특한 설계를 통하여 수요자의 욕구를 만족시키는 것이 주요한 경쟁우위요소가 될 것이다.

### 3) 차별화 전략<sup>53</sup>

집중화/전문화 전략과 더불어 수행되어야 할 전략이 차별화 전략이다. 기업은 단순히 제품만을 제공하는 수준을 넘어서서 독특한 구매자의 가치 -- 사용가치 혹은 심리적 가치 -- 를 제공함으로써 경쟁자들로 부터 자신을 차별화시킨다. 차별화는 매출액을 증대시킨다

---

<sup>53</sup> 이에 대한 보다 자세한 내용은 M. E. Porter, op., cit., 제 4 장을 참조할 것.

든가 경기변동에도 불구하고 안정적인 이익을 보장해 주는 경쟁우위의 원천이 된다. 따라서 중소기업체들은 시장세분화를 통하여 선정된 목표시장에서 차별화를 달성함으로써 차별적 이익을 실현할 수 있다.

그런데 이러한 차별화는 기업의 최종 생산품과 마케팅만이 아니라 기업의 하부구조, 인적자원관리, 기술개발, 획득활동 등 기업의 전분야에 걸쳐 물류의 투입에서 사후 서비스 활동에 이르기까지 경영의 모든 활동을 통하여 달성될 수 있으며, 결과적으로는 고객에서 상대적으로 낮은 가격을 제시하는 원가우위나 차별적인 가치의 제공으로 실현된다. 기업의 차별화를 가능하게 하는 기본적인 동인으로는 1) 기업이 어떤 활동을 수행할 것이며, 어떻게 수행할 것인지 -- 예를 들면 제품의 수준, 서비스의 강도, 투입물의 수준, 개인의 기술수준 및 경험과 교육, 훈련 수준, 중요시 여기는 경영활동 -- 에 대한 정책적 의사결정, 2) 공급자나 유통경로와의 연계, 3) 타이밍, 4) 기업의 입지, 5) 이종업체와의 상호관련성, 6) 제조공정에 대한 학습과 전이효과, 7) 기능의 수직적 통합, 8) 기업의 규모, 9) 제도적 요인들이다.

중소건설업체는 이러한 다양한 동인들중 자사에게 가장 적합한 동인을 사용하여 차별화 전략을 수행할 수 있다. 이러한 차별화 전략을 수행하기 위해서는 자사의 위치와 무엇으로 경쟁할 것인가를 명확히하고 이를 경영시스템의 가운데 일관된 시스템으로 구축해야 한다.

성장유무별 분석 결과 나타난 성장업체들의 특징은 <그림>과 같이 나타낼 수 있는데, 이는 곧 중소기업 차별화의 일예가 될수 있을 것이다. 이를 차별화 동인별로 살펴보면 첫째, 성장업체의 경우 민주적 배려적 리더십과 우수한 품질관리 및 자재정보관리 능력을 바탕으로 조직하부구조를 형성하고 둘째, 정보관리 능력 공정에 차별적 학습효과의 원천이 될 수 있는 다년간의 공사경험을 보유한 중간관리계층을 다수 확보하고 있으며 셋째, 상대적으로 안정적인 자재조달원의 확보와 우수한 하청업체의 확보 등 공급업자와 연계를 이루고 있음을 알 수 있다. 즉 이러한 요인들이 총체적으로 작용함으로써 차별성을 창출해내고 있다고 설명할 수 있다.

이러한 예를 바탕으로 중소기업체들의 경영의 각 부문별 차별화 전략의 대안은 다음 절에서 살펴보기로 한다. 이는 곧 중소기업체들의 부문별 경영혁신(개선)사항이기도 하다.

<그림> 성장 건설업체의 차별화 요인(수주사업의 경우)<sup>54</sup>

기업하부구조	민주적, 배려적 리더십, 우수한 품질관리 및 자재정보관리 능력				이
기술개발					
인적자원관리		경험있는 중간관리계층의 확보			운
획득(구매)활동 (지원활동)		안정적인 자재조달원의 확보			
		우수한 하청업체 확보			
특정프로젝트에 대한 적극적인 수주					
	영업(수주)활동	(물류)투입활동	시공활동	사후서비스활동	
	(본원적 활동)				

#### 4) 집중화를 통한 성장: 집중적 다각화 전략

리더십의 위기를 극복하고 전문화와 차별화를 통하여 일정한 성장을 이룩하여 조직수명 주기의 제 3 단계나 4 단계로 진입한 기업들은 도약을 위한 새로운 성장전략의 모색이 요구된다. 이러한 기업들이 성장하기 위하여 채택할 수 있는 전략적 대안은 집중적 다각화(concentric diversification strategy)를 통한 업역의 확대이다. 집중적 다각화 전략이란 특정기업이 지금까지 채택하여 온 제품, 생산기술, 마케팅 방법 등과 동일하거나 유사한 것을 활용하여 새로운 고객집단(시장)에 소구하는 전략<sup>55</sup>을 말한다.

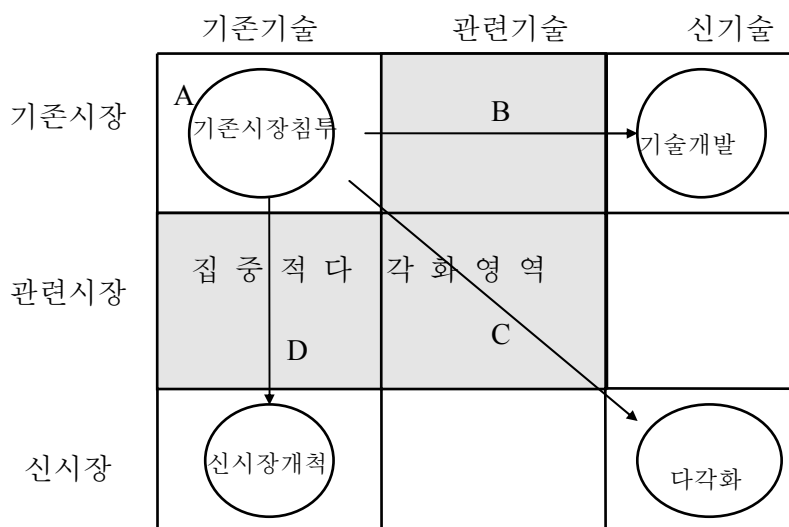
<그림>에서 보는 바와 같이 중소건설업체들은 전문화와 차별화 전략을 통하여 축적된

<sup>54</sup> 이는 포터가 제시한 기업의 본원적 활동(물류투입활동, 운영활동, 물류산출활동, 마케팅과 판매활동, 서비스활동)과 지원활동(기업하부구조, 인적자원관리, 기술개발, 획득활동)중 본원적 활동을 건설업에 맞추어 필자가 재구성한 것임.

<sup>55</sup> 예를 들어 우유를 생산하는 회사가 유사한 기술을 활용하여 아이스크림, 요구르트, 치즈 등을 생산함으로써 시장을 확대해 나가는 것을 의미한다. 반병길, 경영학원론, 서울, 박영사, 1992.12.

경험과 핵심기술을 바탕으로 유사한 기술이나 경험이 요구되는 분야로 업역을 확대해 나감으로써 지속적인 성장을 구가할 수 있다. 세계적인 건설업체인 벡텔의 성장전략에서 이러한 대표적인 예를 볼 수 있다. 벡텔은 석유파이프라인 건설에서 부터 시작하여 댐건설→ 석유화학 플랜트 건설→ 잠수함 및 무기운반선 건조/항공기공장 건설→ 원자력발전소를 포함한 종합적인 핵실험 설비 건설→ 산업전체의 product line 재정비(유지, 보수 및 개조)로 핵심기술을 바탕으로 기동성있게 사업영역을 확장시켜 나갔다.<sup>56</sup>

<그림> 중소건설업체의 집중적 다각화전략의 방향



자료: Fumio Hasegawa & The Shimizu Group FS, Built by Japan, 1988, p. 109 의 그림을 인용하여 수정한 것임.

## 2. 경쟁력 강화를 위한 실천전략

전문화, 차별화, 집중적 다각화에 이르는 일련의 전략을 수행하기 위하여 중소건설업체들이 채택하여야 할 경영 혁신의 내용을 각 부문별로 제시하면 다음과 같다.

### 1) 커뮤니케이션이 원활한 조직풍토의 조성

인사관리측면에서 커뮤니케이션은 “의사(opinion)를 소통하고 정보를 교환하며 감정(sentiment)을 이입시키는 행위의 수단”이라고 정의할 수 있다.<sup>57</sup> 이러한 커뮤니케이션은

<sup>56</sup> 벡텔그룹의 성장전략에 대한 자세한 내용은 대우경제연구소, 21C 를 향한 벡텔그룹의 경영전략, 1994.7 과 벡텔스토리, 1994 를 참조할 것.

<sup>57</sup> 유기현, 인간관계론, 서울, 무역경영사, 1994.6, p. 92.



경영조직의 수평·수직적인 인간관계에서 인간 상호간의 이해를 돕고 집단내에서 상호 불신하는 환경을 배제하고 동시에 목표지향적 인간행동의 협동체계를 조성하는 데 필수적이다. 특히 소규모 기업에서는 상대적으로 원활한 커뮤니케이션 풍토의 조성을 통하여 조직의 유연성을 확보하는 것이 하나의 강점으로 작용할 것이다.

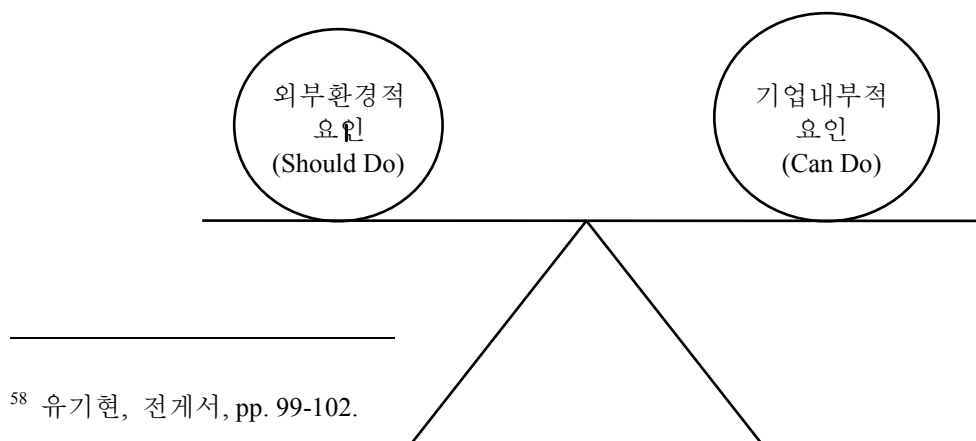
조직내의 원활한 커뮤니케이션을 위해서는 특히 다음과 같은 사항에 유의하여야 할 것이다.<sup>58</sup>

1) 수신자의 반응을 파악할 수 있는 유용한 모든 피드백 원천을 이용할 것, 2) 단순하고 직접적인 용어를 직접 사용하도록 할 것, 3) 독창적인 표현을 사용할 것, 4) 관리자가 적극적으로 확실한 행동을 통하여 부하직원이 말을 하도록 강요할 것(actions to reinforce words)

## 2) 기업가 정신의 발휘

기업가는 기업의 설립에서 부터 운영에 이르기까지 모든 활동을 담당하는 최고책임자이다. 기업가정신(entrepreneurship)이란 출자와 이에 따르는 위험을 감수하며, 기업의 실질적인 운영자로서 리더십을 갖추고 더 나아가 혁신(innovation)을 주도하는 것이다. 스펀더는 이중 기업가정신의 요체는 혁신에 있다고 강조하였다.<sup>59</sup> 특히 경영자에게 거의 전적으로 의존하는 창업기업이나 중소기업에 있어서 기업가가 어떠한 특성을 갖느냐가 기업의 성공에 중요한 영향을 미치는 두말할 나위가 없다. 이러한 최고경영자의 역할을 단적으로 나타내면 <그림>과 같다. 이러한 관점하에 기업규모와 성장유무별 분석 결과를 바탕으로 중소건설업체의 최고경영자가 발휘해야 하는 기업가정신을 설명하면 다음과 같다.

<그림> 최고경영자의 지렛대 역할 모형



<sup>58</sup> 유기현, 전계서, pp. 99-102.

<sup>59</sup> 김원수, 현대기업론, 서울, 문음사, 1990.

기업가적  
요인  
(What to do)

---

자료: 신유근 외, 조직환경론, 서울, 다산출판사, 1987.

### (1) 인간존중의 경영

성장유무별 분석에서 나타난 결과와 같이 성장업체들의 리더는 종업원들을 인격적으로 대우하고 종원들의 의사를 존중하여 경영에 반영하는 수준이 높고 업무환경개선에 힘쓰는 것으로 나타났다. 또한 경영자로서 책임과 의무를 다하고 전문지식의 함양 등 자기관리를 위한 노력에도 충실한 것으로 파악되었다. 이러한 기업가적 정신의 발휘는 종업원들을 결속시키고 바람직한 기업풍토의 조성에 기여할 것임이 분명하다.

### (2) 대인관계능력의 강화

민츠버그는 경영자의 역할은 대인적 역할(interpersonal roles), 정보자 역할(informational roles) 및 의사결정자 역할(decisional roles)로 대별된다고 설명하였다. 이중 대인적 역할이란 최고경영자의 대인관계에 초점을 맞춘 것으로써, 경영자는 조직내부뿐만 아니라 조직외부의 중요한 인물들과도 상호접촉을 빈번히 해야 한다는 것이다. 특히 민간건설공사의 경우 현재까지는 인맥에 의존하는 경우가 많으며, 또한 건설업은 광고전략 등 특별한 촉진전략에 의존하는 비중이 극히 적으므로 활발한 외부접촉을 통한 홍보와 영업전략이 매우 중요시된다. 기업규모별 분석시 나타난 바와 같이 현재 중소건설업체 경영자들의 대인관계의 폭은 대기업에 비해 매우 낮은 수준이므로 대인관계능력의 강화가 요구된다.

### (3) 환경대응능력의 강화

정보의 부족과 신속한 환경대응능력의 부족은 경영을 실패로 몰고 갈 수 있는 중요한 요인중의 하나이다. 과거 우리나라 대형건설업체들의 경영전략의 실패 원인이 경영환경 변화에 능동적이고 적극적으로 대처하지 못한 결과라는 지적<sup>60</sup>과 같이 환경변화에 대응한 적극적인 전략의 추진은 혁신을 통하여 기업을 성공으로 이끌어가기 위해 경영자가 발휘해야 할 필수적인 능력인 것이다. 특히 건설시장개방이라는 급격한 환경변화하에서 중소건설업체의 경영자는 다양한 정보망의 구축을 통하여 정보를 획득하고 장기적인 안

---

<sup>60</sup> 남충희, 전환기를 맞은 우리나라 대형건설업체의 경영혁신, 한국건설, 창간호, 1994, pp.26-46.

목에서 사업을 계획하는 노력을 기울여야 한다.

#### (4) 현장중심의 리더십

마지막으로 특히 중소건설업체에서 강조되어야 할 기업가정신중의 하나는 현장중심의 리더십일 것이다. 즉 사무실에서만 업무를 하는 경영자가 아니라 종업원들과 호흡을 같이 하며, 직접 현장을 순회한다면, 현장직원들의 소외감을 없애고 현장에서 발생하는 문제점이 무엇인지를 직접 눈으로 확인함으로써 이를 해결하고자 하는 노력을 통하여 종업원의 사기양양과 더불어 신속한 문제해결을 통한 경영의 효율성이 배가될 것임이 분명하다.

### 3) 인재양성을 위한 적극적인 투자와 각종 동기유발제도의 활용

#### (1) 교육·훈련의 강화

개인의 기술수준과 경험 및 교육·훈련이 경쟁우위의 원천으로 작용함은 이미 지적인 바와 같다. 특히 건설업의 경쟁력은 우수한 인력의 확보에 좌우된다 하여도 과언이 아닐 것이다. 그런데 중소건설업체들은 3D 업종과 중소기업이라는 난제를 안고 있으므로 우수한 기술인력의 확보에 큰 어려움을 겪고 있음은 실태조사 결과에서도 지적된 바와 같다.

따라서 중소건설업체들이 가질 수 있는 또다른 대안은 내부인력의 교육훈련의 강화를 통한 인재의 양성이다. 비록 중소건설업체들이 자원에 한계를 가진다 하더라도 경쟁력을 가진 대다수의 성공적인 중소기업에서 보듯 장기적인 안목에서의 교육투자의 강화는 필수적일 것이다. 구체적으로는 기술자격취득에 대한 지원은 물론이거니와 자사의 전문화된 영역과 관련된 전문기술과 신공법에 대한 정기적인 교육, 공사관리 능력의 향상을 위하여 경쟁업체에 대한 적극적인 벤치마킹 등이 그 내용이 될 수 있을 것이다.

#### (2) 인센티브제도의 활용

또한 중소건설업체는 적극적인 인센티브제의 활용을 통하여 종업원의 근로의욕을 고취시키고 생산성을 향상시키며, 이직율을 낮추는 노력을 기울여야 할 것이다. 즉 공사기간이나 원가, 품질면에서 차별화를 이룩한 현장에 대해서는 적극적인 포상휴가나 금일봉 또는 인사고과에의 반영 등의 인센티브를 제공하여 근로의욕을 고취시키며, 장기근속에 따르는 혜택을 부여하여 종업원의 잦은 이직율을 낮추도록 하여야 할 것이다.

#### (3) 제안제도의 활용

종업원의 동기유발과 적극적인 경영에의 참여를 유도하기 위한 제도중의 하나가 바로 제안제도이다. 성장중기업에 대한 분석결과에서 나타나는 바와 같이 경영에 대한 종업원의 참여도가 높을수록 상대적으로 좋은 성과를 나타냄을 알 수 있다. 최고경영자는 아무래도 공사현장의 세세한 문제점까지 발견하고 이를 개선하는데 한계가 있을 것이다. 따라서 현장경험에 바탕을 둔 부하직원의 참신한 아이디어를 경영에 활용할 수 있는 제안제도를 적극적으로 도입하여야 할 것이다.

#### 4) 노사간 신뢰와 화합을 바탕으로 한 결속력의 확보

대기업에 비하여 중소기업의 가장 큰 강점은 가족적 친밀감을 통한 강한 결속력일 것이다. 성장유무별 분석 결과 성장 건설업체들의 응집력이 일반 건설업체들의 응집력보다 우수하게 나타난 것은 어쩌면 당연한 결과라고 볼 수 있다. 따라서 중소건설업체들은 노사간의 화합을 다질수 있는 방안을 개발하여 이를 적극적으로 활용해야 할 것이다.

##### (1) 종업원들을 대상으로 한 경영설명회 개최를 통한 공개경영

노사화합을 깨뜨리는 가장 중요한 원인은 불신이다. 따라서 노사간에 신뢰가 확보된다면 불경기에 따르는 일시적인 경영위기도 종업원간의 단결을 통하여 극복하고 더 나아가 종업원들의 자발적인 협력을 통한 시너지 효과의 극대화를 이룰 수도 있을 것이다. 신뢰를 확보하기 위한 가장 효과적인 대안중의 하나는 종업원들은 대상으로 자사의 경영상태를 숨김없이 공개하는 것이다. 이를 통하여 경영자는 기업의 위기시에는 종업원들의 자발적인 협력을 이끌어내고, 경영상태가 좋을 시기에는 앞서 제안한 인센티브 제도를 통하여 종업원 개개인에게 성과가 골고루 배분될 수 있도록 배려함으로써 노사간의 결속력을 높일 수 있는 것이다.

##### (2) 취미씨클이나 가족모임 등 비공식조직의 활용

가족적 결속력을 향상시킬 수 있는 또 다른 대안은 비교적 적은 금액의 투자로 가능한 취미씨클이나 가족모임 등의 복지제도를 활용하는 것이다. 인간관계론의 대표적인 연구인 호오손 실험은 경영관리에 있어서 노동생산성은 물리적 환경에 대한 제조건(휴식시간, 임금 등)과 같은 물질적 또는 비인간적인 요인보다는 종업원이 조직내에서 수평적, 수직적으로 상호 존재하는 감정과 태도 및 사기 등과 같은 인간적 요인이 절대적이라는 결과를 나타내 준다.<sup>61</sup> 따라서 인간관계를 강조한 비공식적 모임의 활용은 종업원들 사이에

<sup>61</sup> 유기현, 인간관계론, 서울, 무역경영사, 1994.6, pp. 12-33.

결속력을 높이는데 크게 기여할 것이다.

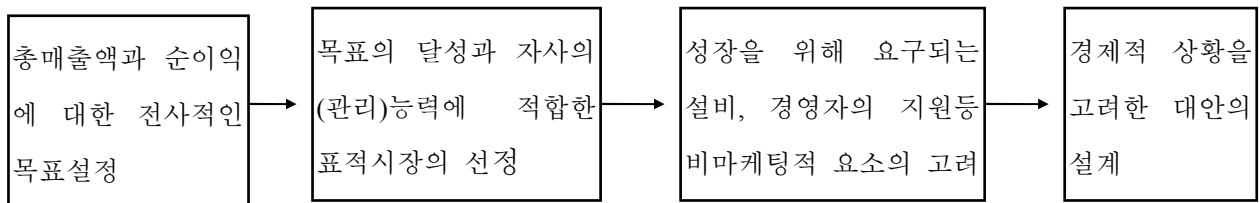
## 5) 기획능력의 강화

경영계획은 계획(plan)→ 수행(do) → 통제(see)로 이어지는 경영과정의 첫번째 단계이며, 기업의 목표인 동시에 통제를 위한 기준이 된다. 그런데 설문조사 결과 나타난 바와 같이 현재 중소건설업체의 기획기능은 매우 취약하다. 특히 중장기 계획은 거의 이루어지지 않고 있는 형편이며, 영업전략은 물론 재무계획도 제대로 이루어지지 않고 있다.

대부분의 중소건설업체들은 ① 중장기 계획은 대형업체들만의 일이며, ② 지금도 잘 하고 있고, ③ 자사의 미래를 예측할 수 없으며, ④ 중장기 계획을 세울만한 자금의 여유가 없으며, ⑤ 계획수립은 너무 복잡한 과정이라는 이유<sup>62</sup>등으로 중장기 계획수립을 하지 않고 있다. 그러나 장기적인 안목을 가진 경영자라면, 오늘의 자산이 내일의 이익을 보장해주지 않는 사실을 인식해야 할 것이다.

중소건설업체들의 중장기 계획과정을 나타내면 <그림>과 같다. 중소건설업체들은 이외에도 전단 등을 이용한 지역광고를 통한 인지도의 확보와 잠재고객에 대한 사전조사, 타업종 회사와의 협조 방안을 모색 등 다양한 영업전략이 요구된다.

<그림> 중소건설업체의 중장기 전략 수립과정



자료: Warren Friedman, Construction Marketing and Strategic Planning, McGraw-Hill Book Company, 1984, p. 12 의 내용을 정리한 것임.

## 6) 자재관리시스템의 재설계

### (1) 집중구매시스템의 확립

<sup>62</sup> Warren Friedman, Construction Marketing and Strategic Planning, McGraw-Hill Book Company, 1984, p.13.

일반적으로 건설업에 있어서는 현장독립채산제에 따라 현장에 권한을 광범위하게 위양하고 있는 것이 보통이다. 그중에서도 원가에 관한 책임을 지고 있는 현장에서 발주와 계약의 결정은 대단히 중요시된다. 그런데 구매업무는 현장협정이라고 하여 현장소장과 업자사이에 구매계약이 직접적으로 이루어지는 것이 보통이다.

이러한 현장의 구매업무를 본사의 구매부 등에 이관하여 발주계약 업무를 집중적으로 처리하는 집중구매방식의 도입은 대량구매를 통하여 원가절감을 실현하고, 복수의 현장을 운영하는 경우 현장 Needs 의 조정을 가능하게 할 것이다. 또한 시장동향이 불안정한 경우 선행발주를 실행함으로써 원가와 납기에 대한 위험을 배제하고, 창구의 일원화를 통하여 거래업자의 선정, 평가에 필요한 정보를 수집이 용이하고 각 현장에서 중복처리되었던 사무업무를 감소시키는 등의 효과를 가져 올 것이다.

## 7) 차별화 원천의 강화

### (1) 원가우위적 집중화

앞서 살펴 본 바와 같이 원가는 중요한 경쟁우위 요소중의 하나이다. 중소건설업체의 경우 건설의 전 영역에 있어서 원가우위 전략을 펼치기는 어렵지만, 집중화된 영역에 있어서 원가우위를 확보하는 것은 가능하고 유효한 전략이다. 원가우위 집중화 전략을 채택하기 위해서는 먼저 자사가 집중화하고 있는 목표시장에 있어서 원가우위를 창출할 수 있는 동인이 무엇인가를 확인하여야 한다.

여기서 1986 년 이후 일본의 아파트 시장에서 불붙은 원가우위 경쟁과 이에 대한 업체들의 대응방안을 간략히 제시하고자 한다.<sup>63</sup> 이는 시장개방 등을 맞이하여 국내 건설업, 특히 건축시장의 경우 머지않아 현재 타산업에서 보는 바와 같은 치열한 가격경쟁이 벌어지게 되리라 예측되므로 이에 대응하고자 하는 국내업체들에게 시사하는 바가 클 것이라고 사료된다.

일본은 1986 년 이후 미일 건설협회가 진행되면서 미일간의 건설 cost 가 대비되는 경우가 늘어났다. 그런데 건설성의 조사에 의해서 일본의 건설 cost 가 미국에 비해 2~3 배 높다는 결과가 발표되었다. 상대적으로 높은 자재가격 등 일본의 건설 cost 가 높아질 수밖에 없었던 몇가지 이유에도 불구하고 일본의 아파트 업자들은 가격을 낮추는 경쟁을 벌이기

---

<sup>63</sup> 건설업미래연구소, 건설업개조계획, 대우건설(역), 1994.8, pp.100-101.

시작하였으며, 그 결과 아파트 가격을 2,3 년전과 비교하여 반액정도로 내려갔다.

어떻게 하여 이런 결과가 가능했던 것인가. 그 가장 중요한 요인은 먼저 일본 건축업자들의 발상의 전환에 있었다. 즉 그들은 주문에 의해 설계를 하고 이에 맞추어 건적을 행하던 현재까지의 방식을 바꾸어 평당 ‘가격’을 먼저 정한 후에 그 범위안에서 어떻게 품질과 기능을 높여 고객을 만족시킬 것인가를 연구하였다.

즉 그들은 ① 벽과 천정의 단차이를 없애 각 방호의 치수를 표준화하여 형틀작업을 줄이고, ② PC 판을 시작으로 철근가공과 실비배관의 유니트화 등으로 공장생산을 늘리며, ③ 발코니를 이용하는 등 양중방식을 연구해 비계 등의 가설을 줄이며, ④ 자방, 욕실, 문 등의 설비와 부재를 통일해 조달 cost 를 낮추는 등의 방식을 이용하여 cost down 을 실현하였다. 이것은 cost down 뿐아니라 아파트에 있어서 설계 후에 제시된 건축비가 품질과 대응하여 썩지 비싼지에 대한 벤치마크를 제공하는 결과를 가져왔다.

## (2) 타임베이스드 경쟁(Time based competition)<sup>64</sup>

“90 년대의 경영에 있어서 기업이 경쟁상대와 차별화할 수 있는 가장 중요한 컨셉트중의 하나는 시간이다.” 라는 보스톤 컨설팅 그룹의 지적과 같이 제조업의 적기공급생산(Just-in time)과 유사하게 건설업에서도 “시간”은 중요한 차별화 요소중의 하나이다. 그런데 여기서 시간이란 회사측의 시간이 아니라 ‘고객’의 시간을 의미한다. 건설업의 경우 건설의 착공에서 준공까지의 공사기간과 One-stop 서비스를 요구하는 경우라면 설계단계까지를 포함한 공사의 착수에서 준공까지의 납기기간을 고객의 요구에 맞추어야 한다는 것이다.

이를 위해서는 첫째, 착공(착수)에서 준공까지 현재 자사에서 이루어지는 업무프로세스 관찰하고 둘째, 이들을 상호관련이 깊은 기능끼리 분류한 후 셋째, 이를 시간의 경과에 맞추어 재배치하는 작업을 통하여 시간이 낭비되는 부분이나 시간단축이 가능한 부분이 있는가를 검토한 후 이에 대한 대안을 마련하고 넷째, 각각을 하나의 시스템으로 체계화하는 노력이 요구된다. 이것이 곧 업무프로세스의 리엔지니어링을 의미한다.

## (3) 기업간 연계(제휴)를 통한 가치 창조

국내 동규모 기업간의 연계, 대기업과의 관계강화, 이중업종과의 연계, 외국기업과의 J/V, 또는 제휴관계의 강화

---

<sup>64</sup> 이순철, 신경영기법, 매일경제신문사, 1996.4 제 7 장의 내용을 참고할 것.

### 8) 정부지원시책의 적극적인 활용

정부의 지원시책이 중소기업에 미치는 영향은 지대하다. 특히 수주 산업이며, 경기조절을 위한 정책산업으로 종종 활용되는 건설업에 있어서 정부의 발주와 계약에 대한 정책은 중소기업체들의 경영성과에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 정부의 정책변화를 정확히 파악하고 이에 민감하게 대처하며, 각종 지원제도를 적극적으로 활용하는 지혜가 요구된다.

현재 중소기업체들은 두가지 기회를 맞이하고 있다. 즉 대선을 앞둔 국책사업 물량의 대폭적인 증가와 중소기업 지원책의 확대이다. 이에 따라 중소기업청이 신설되고 중소기업부도방지를 위한 특별자금이 신설되었으며, 신용보증기금의 정부출현액도 1995 년의 4,100 억원에서 1995 년에는 5,000 억원으로 확대되었다.<sup>65</sup> 이러한 기회의 효과적인 활용은 중소기업체들이 기반을 마련할 수 있는 계기가 될 수 있을 것이다.

## 3. 중소기업 관련제도의 개선방안

제 2 장의 중소기업 관련제도에 관한 분석에서 나타난 결과를 바탕으로 여기서는 중소기업체들의 경쟁력 강화를 위한 관련제도들의 개선방안을 개선의 기본원칙과 면허관련제도, 입찰관련제도, 하도급 관련제도 및 지원제도로 구분하여 살펴보고자 한다.

### 1) 건설업 관련제도 개선의 기본원칙

중소건설업 관련제도를 개선함에 있어서 그 기본적인 원칙은 다음 세가지 점에 두어져야 할 것이다. 첫째, 자생력 강화를 위한 기반의 조성이다. 금년 3 월 중소기업청장이 밝힌 바에 의하면 향후 정부의 중소기업의 정책방향은 중소기업의 경쟁력을 제고하는데에 정책의 최우선순위를 두고자함을 시사한 바 있다.<sup>66</sup> 따라서 중소기업체와 관련된 제도의 개선방안도 이러한 큰 틀 안에서 조정되어야 할 것이다.

서론에서도 언급한 바와 같이 건설시장개방이 빠른 속도로 진행되는 현시점에서 기업자체의 경쟁력이 확보되지 않은 상태에서 제도의 개선에 의존해 업역을 확보하고성장, 발전하는 데에는 한계가 있을 것임이 분명하다.

---

<sup>65</sup> 이우영, 한국경제와 중소기업의 역할, 고려대학교 부설 기업경영연구소, 1996.3.

<sup>66</sup> Ibid. pp. 14-16



둘째, 중소건설업체들을 위한 제도의 개선이 불합리한 규제를 완화하고 공정한 경쟁의 풍토를 마련하기 위한 방향으로 전개되어야 한다는 것이다. 현재 한국 기업들의 경쟁력을 저하시키는 가장 중요한 요인이 정부의 과도한 규제라는 사실은 이미 알려진 사실이다. 건설업에 있어서도 앞서 언급한 각 부문에 있어서 다양한 규제들이 존재한다. 따라서 이러한 규제들을 시류에 맞게 완화하는 방향으로 개선이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 제조업과의 차별적인 제도들은 가능한 한 철폐되어야 한다. 현재 단일 업종으로서는 건설업이 국내 총생산에서 차지하는 비중이 가장 높을뿐만 아니라 건설업은 타산업에 대한 산업연관효과와 고용효과도 매우 높은 것으로 나타난다. 그러므로 다른 나라에서는 찾아볼 수 없을 정도의 제조업에 비해 상대적인 차별적인 시책들은 하루 빨리 시정되어야 할 것이다.

## 2) 면허제도 개선방안

앞서 살펴 본 바와 같이 면허제도의 급격한 개방은 중소건설업체들이 치열한 경쟁에 대한 면역력이 채 생기기도 전에 이루어져 업체들의 지속적인 부도라는 최악의 상태까지 초래하였다. 따라서 이러한 사전진입규제의 완화를 대치하고 공사의 품질을 보장할 수 있는 사후적인 제도를 마련하여 한탕주의를 위해서 건설업에 뛰어든 업체를 배격하고 건설한 업체를 선별하기 위한 제도적인 방안이 강구되어야만 할 것이다. 이를 위한 대안으로는 다음과 같은 두가지 방안이 요구된다.

### (1) 보증제도의 활성화를 통한 엄격한 신용평가

현재 국내 건설업체의 보증은 건설공제조합, 전문건설공제조합, 주택사업공제조합에서 주로 담당하고 있다. 그러나 이들 조합은 신용평가의 대상인 고객이 바로 출자자이라는 속성상 엄격한 신용평가가 불가능하다. 물론 현재 우리나라에도 보증보험을 취급하는 민간 보험회사들이 소수 존재하지만 그 수수료가 대단히 저렴한 건설공제조합과는 경쟁할 수 없기 때문에 성장, 발전하지 못하고 있는 실정이다.

오랜 보증보험의 역사를 가진 미국의 경우<sup>67</sup> 민간 보증보험회사들은 엄격한 신용평가를 통하여 보험을 인수함으로써 적격한 공사입찰자를 선택하는 동시에 부적격자의 시장배제의 역할을 동시에 하고 있다. 따라서 우리나라의 경우도 공제조합의 신용평가 기능의 강

---

<sup>67</sup> 남충희, 김민형, 김상희, 전계서, 1995.4, pp. 69-70.

화를 통하여 적격업체만이 공사를 시공할 수 있도록 하고 부적격업체는 자연히 도태되는 풍토가 마련되어야 할 것이다.

## (2) 업종전환시 세제상의 혜택 부여를 통한 한계기업의 퇴출유도

또 다른 방안중의 하나는 한계기업들이 부도라는 상황에 직면하기 전에 퇴출을 유도하기 위하여 건설업에서 다른 업종으로 업종을 전환하는 기업에 대하여 소득세나 법인세등을 일정기간 면제해 주는 세제상의 혜택을 고려해 볼 수 있을 것이다. 전술한 중소건설업의 경영현황에서 나타난 바와 같이 지금까지는 중소건설업의 매출액 경상이익율이 중소제조업보다 현저히 높아 신규 중소건설업체들의 진입동기가 되었으나, 면허주기가 1 년으로 바뀐 1994 년에는 제조업보다 떨어지고 있음을 알 수 있다. 따라서 중소건설업체들을 대상으로 이와 같은 상황의 변화를 인식시키고 자생력을 확보하지 못한 기업에게는 적극적으로 업종의 전환을 유도하여야 할 것이다.

## 2) 입·낙찰제도의 개선방안

### (1) PQ 심사항목의 공종별 차별화와 PQ 운영의 이원화<sup>68</sup>

앞서 PQ 제도에 관한 문제점에서도 지적한 바와 같이 현행 PQ 심사제도에 있어서는 각 PQ 대상공종에 요구되는 기술의 난이도 등에서 차이가 남에도 불구하고 모든 공종에 대하여 동일한 심사항목이 적용되어 각 공종별 특성을 살릴 수 없게 되어 있다. 이것은 또한 PQ 공사에 대한 중소건설업체들의 수주를 원천적으로 봉쇄하는 결과를 가져온다.

제 2 장의 주요국의 중소건설업체에 대한 지원제도에서도 나타난 바와 같이 대부분의 국가에서 중소건설업체들을 위해 중소건설업체들만의 제한경쟁방식을 취하고 있음을 알 수 있다. 따라서 각 공종별 및 프로젝트의 규모별로 PQ 제를 이원화하여 대규모의 기술집약적인 공사에는 현행의 체제를 유지하며, 상대적으로 공사의 규모가 작고 고도의 기술을 요하지 않는 공종에 대하여 중소건설업체를 대상으로 등급별 심사제를 통한 제한경쟁을 실시함으로써 중소기업들의 실질적인 PQ 공사참여가 가능하도록 길을 터주어야 할 것이다.

### (2) 지역제한제도 적용금액의 확대

---

<sup>68</sup> 이에 대한 자세한 내용은 문정호, 현행 PQ 제의 개선방안, 한국건설산업연구원, 1996 을 참조할 것.

면허개방에 따른 지방중소건설업체들의 수의 기하급수적인 증가, PQ 공종의 확대, 서울업체들의 지방화 전략은 지방 건설투자의 지속적인 증가에도 불구하고 업체당 평균수주실적을 현저히 감소시켜 건전한 중소기업 조차 부도를 낼 수 밖에 없는 결과를 초래하였다. 그런데 지역에 따른 시장세분화 전략의 대안으로 제시된 바와 같이 지방업체가 해당 지역의 공사를 수행함으로써 해당지역을 이해하고 하도급업자를 물색하는 것 등에서 발생하는 거래비용을 줄일 수 있다는 이점을 가진다. 이러한 예는 발주자들에게 자기 고향의 건설업체를 고용하도록 하는 이탈리아의 중소기업 지원제도에서도 찾아볼 수 있다.

따라서 지역업체에게 해당지역 공사를 배당해 주는 지역제한제도가 적용되는 공사금액을 상향조정할 것이 요망된다. 1995년 11월 1일을 시점으로 지자체발주공사에 대한 지역제한 기준금이 20 억원에서 50 억원으로 상향조정되었으나, 정부발주공사는 여전히 20 억원에 머무르고 있다. 그런데 1994년 현재 전체발주기관중 지자체가 발주하는 공사의 비중은 금액기준으로 14.8%에 지나지 않으므로 지역제한제도가 실효성을 가지기 위해서는 정부조달협정의 범위안에서 정부발주공사의 지역제한 기준금도 상향조정되어야 할 것이다.

### 3) 하도급 관련제도의 개선방안

#### (1) 일반건설업체간의 하도급의 점진적인 허용

설문조사 결과에서도 나타난 바와 같이 현재 일반중소건설업체들이 하도급제도와 관련하여 가장 요망하는 사항이 일반업체간의 하도급 금지제도의 완화이다. 앞서 이탈리아의 현재 건설업계의 상황에서 나타난 바와 같이 우리나라도 향후 대형공사가 증가함에 따라 공사의 일괄발주제도(턴키제도)가 증가할 전망이다. 또한 건설사업관리(CM)제도의 도입은 규모별 업체간의 기능분화를 가져와 대형업체들은 소프트한 부분에, 중소기업들은 하드한 시공부분에 전문화하는 방향으로 전개되어질 것이다. 따라서 일반건설업체간의 하도급의 허용은 중소기업의 업역의 확보차원에서 뿐만아니라 건설산업의 구조고도화를 위해서도 불가피한 일일 것이다.

#### (2) 일괄하도급 금지제도의 개선

일반건설업체간의 하도급 허용과 더불어 이루어져야 할 것이 일괄하도급 금지제도에 대한 개선이다. 전술한 바와 같이 시장개방에 따른 외국건설업체들의 국내시장 진입과 CM제도의 도입은 필수적으로 일괄하도급 금지제도의 개선을 요구할 것이다. 왜냐하면 외국업체의 경우 공사를 수주한다 하더라도 직접시공은 어려운 것으로 사료되며, CM at risk 형

태로 공사를 수주한 업체의 경우도 직접 시공은 하지 않을 것이기 때문이다.

#### 4) 지원제도의 개선

##### (1) 수주기회 확보를 위한 제도의 개선

가. 구체적인 목표설정을 통한 중소기업 우대발주제도(set aside)의 실시

전술한 미국이나 일본의 경우, 중소기업의 수주확보를 촉진하기 위한 개별법이 존재하나 우리나라는 이에 해당되는 법률이 없는 대신 중소기업기본법에(제 7 조) “정부는 물품, 용역조달에 있어 중소기업의 수주기회를 증대시키기 위한 필요한 시책을 실시하여야 한다”라고 규정하고 있으며 관련 법률에서 구체적인 지원시책 등이 제시되고 있지만, 건설업은 이러한 법률이 실질적으로 적용을 되지 않고 있다. 따라서 일정량의 확보를 위한 제도적 장치가 요구된다.

현재 중앙 조달사업의 경우 매년 조달청에서는 중소기업에 대한 수주 및 확보와 관련된 법률<sup>69</sup>과 지난 2-3 년간의 실적을 근거로 중소기업에 대한 구매 및 발주계획 수립하고 있으나, 법내에서 직접적 목표설정은 하지 않고 있다. 그런데, 중소기업과 중소기업 조달 비율을 살펴보면, <표>에서 보는 바와 같이 총사업체 중 중소기업이 차지하는 비중으로는 제조업과 건설업이 약 6%정도 차이가 나지 않는 반면, 중소기업자에게 발주되는 시설공사 발주 물량은 중소기업에 대한 내자구매 물량보다 19.0%(1993 년 기준)나 떨어지는 것을 알 수 있다. 따라서 중소기업의 수주기회를 넓히기 위해 매년 사회적, 경제적 여건을 고려하여 그에 필요한 목표 설정이 이루어질 수 있도록 하는 제도적 장치를 마련하고 중소기업과 형평성을 유지할 수 있도록 중소기업자 특히 소규모 업자를 대상으로 한 공공부문의 발주량의 증대가 요구된다.

<표> 조달사업에서의 중소기업 지원

단위: 억원

구분		1990	1991	1992	1993	1994
내자부문	총내자부문(A)	22,997	28,241	34,226	36,480	36,703
	중소기업지원(B)	11,758	14,977	19,441	22,628	21,627
	구성비(B/A)	0.51	0.53	0.57	0.62	0.59

<sup>69</sup> 중소기업 기본법, 중소기업 진흥 및 제품구매 촉진에 관한 법률, 협동조합법 등

시설공사부문	총 시설공사(A)	27,009	28,728	37,720	51,976	57,187
	중소기업지원(B)	8,854	14,144	17,974	22,203	24,216
	구성비(B/A)	0.33	0.49	0.48	0.43	0.42

자료: 조달청, 조달연보, 1994

#### 나. 도급하한제의 상향조정

앞서 설명한 바와 같이 현행 도급하한금액은 그 기준이 모호할 뿐아니라 공사의 대형화라는 현 추세를 반영하지 못하고 있다. 그런데 도급한도액제를 대치할 만한 객관적인 시공능력 평가기준이 제시되기 전까지는 도급하한제의 기능도 발휘될 것이므로 도급하한의 설정을 위한 보다 객관적인 기준을 마련하고 공사 대형화 추세에 발맞추어 상향조정하여야 할 것이다.

#### 다. 중소건설업체간의 협력 활성화

경영자원이 부족한 일반 중소건설업체가 대기업과 경쟁할 수 있는 길은 중소건설업자끼리 협력을 통하여 문제를 해결하고자 하는 것이다. 일본이나 이탈리아의 예에서 보여지는 바와 같이 정부는 중소건설업체들의 협동조합 조직을 통한 자재의 공동구매, 공동 연구개발을 위한 연구비의 보조 등 다양한 방법을 통하여 중소건설업체들간의 협력을 유도하고 있다. 현재 우리나라의 경우 중소건설업체들간의 협력과 정보교환을 위한 어떠한 방안도 마련되어 있지 않은 상태이다. 따라서 대한건설협회나 관련 연구원 등을 이용하여 중소건설업체들의 협력을 유도할 수 있는 구심점을 마련하고 이의 지원을 통해 중소기업체간의 협력을 유도하여야 할 것이다.

### (2) 자금지원제도의 개선방안

#### 가. 중소건설업을 위한 정책자금의 마련

##### 나. 신용보증기금의 보증한도액 확대

#### 다. 한국은행 어음재할인 폭의 상향조정

### (3) 구조개선을 위한 제도 개선사항

#### 가. 정보 network 구축을 통한 정보화 사업의 지원

##### 나. 중소건설업체의 공동 연구개발비의 지원

다. 경영지도사업의 지원

## VI. 결론

<참고문헌>



구분	조직구조	리더십스타일	인사관리	업무시스템	경영전략	기술/경쟁우위	공유가치	정부정책 /제도
중소전체(기업규모별 분석 결과)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 임원층과 사무직인원 비대</li> <li>- 커뮤니케이션의 원활성, 조직체계의 명확성 수준 낮음</li> <li>- 의사결정의 신속성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외부환경변화 대응 노력의 취약</li> <li>- 외부정보습득 노력의 취약</li> <li>- 리더의 인간관계의 다양성 취약</li> <li>- 종업원과 인간적 친밀성 확보 및 업무환경 개선 노력 취약</li> <li>- 전문지식함양노력 미비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상시종업원 채용방법 및 절차의 체계화 수준 낮음</li> <li>- 종업원 교육, 훈련 실시 수준 낮음</li> <li>- 안전관리 체계 미비</li> <li>- 복지제도 및 복리후생시설의 미비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공사기간관리, 하도급업체관리 및 안전관리수준 낮음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 장기전략 및 비전의 부재</li> <li>- 초보적인 영업전략</li> <li>- 수주정보 경로의 취약, 정보관리 수준 낮음</li> <li>- 회계시스템의 미비</li> <li>- 재무시스템의 역할과 기능 미비</li> <li>- 공정관리, 공법개선(기술), 특정프로젝트와 발주처에 대한 적극적 수주활동(영업), 전문기술인력의 확보(인력)에 중점 투자함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 원가절감 능력 상대적 우위로 작용</li> <li>- 재무능력(자금조달 능력, 재무구조의 우수성)과 관리능력(품질관리능력, 안정적인 자재조달 능력)에서 취약함.</li> <li>- 국가공인기술자의 부족과 기술경쟁력 강화에 대한 투자부족에 따른 생산기술력 취약</li> <li>- 관리시스템 미비에 따른 공사관리 능력 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 규모별로 차이없음. 단, 대기업일수록 업무성과 중시적인 것으로 나타남.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-중기업이 소기업보다 수주관련 지원제도의 활용도 높음</li> </ul>
성장업체(성장유무별 분석 결과)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-중간관리 계층이 두터움</li> <li>- 원활한 커뮤니케이션 풍토</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 종업원들에 대한 인격적 대우</li> <li>- 높은 참여적 의사결정 수준</li> <li>- 업무환경개선을 위한 노력의 경주</li> <li>- 자기관리에 충실</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 차이없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 차이없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-차이없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 영업능력(적극적 수주, 정보관리능력)우수</li> <li>- 관리능력(협력업체 관리, 최고경영자의 리더십, 품질관리능력, 안정적인 자재조달 능력)우수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인간관계 중시적이라기 보다는 업무성과 중시적임</li> <li>- 조직구성원의 일체감, 공감대 자부심 높음</li> </ul>	

<표> 기업규모별 및 성장유무별 분석 결과 나타난 중소건설업체 전체와 성장업체의 특징 비교



