

건설동향브리핑

CERIK

제744호
2020.2.10

정책동향

■ 노후 인프라, 투자 재원 마련 시급하다

시장동향

■ 건설업, 40대 일자리 활성화 대책 마련 필요

산업정보

■ '재난·재해 대응 시설물 공급을 위한 모듈러 건설의 활용'

■ 2020년 다보스포럼의 주요 키워드

건설논단

■ 애자일 경영과 위대한 기업

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

노후 인프라, 투자 자원 마련 시급하다

- 시설물 재투자 비용 조달을 위한 신규 자원 발굴 및 민간자본 유도 필요 -

■ 최근 노후 인프라에 대한 관리 체계 크게 강화

- 2018년 1월부터 「지하안전관리에 관한 특별법」, 「시설물의 안전 및 유지관리에 관한 특별법」이, 금년 1월부터는 「지속가능한 기반시설 관리기본법」이 본격 시행되었고, 금년 5월에는 다시 「건축물관리법」이 시행될 예정이다.
- 이들 법령의 제정으로 사회적으로 안전관리의 중요성이 큰 주요 시설물을 중심으로 5년 단위의 법정 관리계획의 수립·집행, 시설물 관리를 위한 정보시스템 구축·운영, 안전(성능)관리 기준 및 관리 주체(관리자)의 책임 강화 등의 조치가 이루어지고 있음.

■ 노후 인프라에 대한 관리 주체들의 비용 부담이 크게 증가할 것

- 국내 시설물들은 기본적으로 각 시설물을 소유·관리하고 있는 관리 주체에 의한 분산 관리되고 있음. 그런데 노후 인프라에 대한 법제가 정비되면서 안전점검·보수 등 유지관리 의무가 부과되는 시설물의 대상 범위가 확대되었고, 그에 따라 관리 주체들의 비용 부담도 증가할 것으로 예상됨.

<표 1> 주요 시설물의 관리 주체

구분	관리 주체 구분		
	국가 또는 지자체	공공기관	민간
교통	일반도로, 항만·여항	고속도로(도공), 철도(철도공단), 항만(항만공사), 공항(공항공사)	민자도로(17개 업체)
방재	시군저수지, 하천	댐(수공·한수원), 저수지(농어촌공사)	-
지하관로	상수도, 하수도, 송유관(3%, 공군), 열수송관(6%, 서울·부산)	광역상수도(수공), 송유관(2%, 석유공사), 가스관(10%, 가스공사), 열수송관(52%, 지역난방공사 등)	송유관(95%, 송유관공사 등), 가스관(90%, 34개 업체), 열수송관(42%, GS파워 등 33개)
지하구	공동구	전력구(한전)	통신구(KT)

자료 : 관계부처 합동(2019.6), 「지속가능한 기반시설 안전강화 종합대책」, 정부 발표자료 p.3의 표 인용.

「지속가능한 기반시설 관리기본법」 제10조(유지관리)

- ① 관리 주체는 소관 기반시설을 제11조에 따른 최소유지 관리 기준 이상으로 유지관리를 해야 한다.
- ② 관리 주체는 「건설산업기본법」에 따라 등록한 유지관리업자 등 대통령령으로 정하는 자에게 기반시설의 유지관리를 대행하게 할 수 있다.
- ③ 기반시설의 유지관리에 드는 비용은 관리 주체가 조달하며, 관리 감독기관의 장은 제11조 제1항에 따른 최소유지 관리 기준 이상으로 관리되도록 관련 시책을 수립하고 필요한 재원이 투입될 수 있도록 지원하여야 한다.

■ 국가지자체 차원에서의 지원은 제대로 이루어지기 어려운 상황

- 국가나 지자체 소유 시설물, 공공기관이나 민간이 사용·수익하는 일부 시설의 경우 국비·지방비 또는 기관 자체 예산으로 유지·관리 등 재투자에 필요한 재원조달이 어느 정도 가능함. 하지만 민간이 소유한 많은 시설물의 경우 정부나 지자체의 지원 없이 관리 주체가 비용을 스스로 조달하기 어려움.
- 하지만 현행법상 민간 소유의 시설물에 대해 국가나 지자체가 지원하는 것은 법 제도적, 그리고 재정적으로 크게 제약됨.
 - 「지속가능한 기반시설 관리기본법」에서는 기반시설의 유지관리 및 성능 개선을 위해 국가나 지자체가 비용을 지원할 수 있는 대상을 지자체, 공공기관, 지방 공기업으로 한정하고 있음(법 21조).
 - 「시설물의 안전 및 유지관리에 관한 특별법」에서는 국가가 3종 시설물의 ‘지정’과 ‘안전점검’에 대해서만 지원을 할 수 있도록 하고 있고(법 15조), 향후 시행될 「건축물 관리법」에서도 일정 요건을 만족하는 소규모 노후 건축물에 대해서 ‘점검비용’만을 지자체가 부담하도록 규정하고 있음(법 26조).
 - 이런 법률적 제약 외에도 제한된 국가 및 지자체의 재정적 여력을 감안할 때, 민간 소유의 소규모 노후 건축물에 대해서까지 비용을 지원하는 것은 현실적으로 용이하지 아니함.

■ 새로운 투자재원 발굴과 민간자본 유입을 유도하기 위한 제도적 틀 형성이 시급

- 기존 시설물 유지관리 체계 하에서 공공 노후 시설물의 경우 국가나 지자체의 예산에 기반하지 않고는 유지보수 등에 필요한 투자가 이루어지기 어려움. 민간 시설물의 경우에도 개발에 따른 수익성이 있는 경우를 제외하고는 국가나 지자체의 지원 없이 재투자가 이루어지기는 쉽지 않음.
- 결국 현실적으로 새로운 공적 재원을 마련하는 것이 가장 중요한 과제임.
 - 각 지자체에서 운영하는 재난안전기금, 지역개발기금 등을 활용해 노후 인프라에 대한 새로운 재원을 조성하는 방안을 적극 모색해야 함.
- 아울러 민간자본을 노후 인프라 투자 시장으로 유도하기 위한 민간투자사업의 새로운 제도 틀을 형성해야 함.
 - 노후 공공 시설물이나 민간이 사용·수익하고 있는 기반 시설물에 대해서 「사회기반시설에 대한 민간투자법」을 적용해 민간투자사업 방식으로 재투자를 실행하는 방안이 아이디어 차원에서 제시되고 있음. 하지만 민간투자사업에 대한 일반인들의 부정적 인식, 관련 법제의 미비로 인해 제약사항이 존재하는바, 이에 대한 해소가 시급함.

김정주(연구위원 · kjj@cerik.re.kr)

건설산업, 40대 일자리 활성화 대책 마련 필요

- 전년 동월 대비 40대 취업자 수 1.9%, 고용률 0.6%p 감소 -

2019년 고용 동향 분석 결과 40대 고용 지표 하락 두드러져

- 2019년 12월 기준, 고용 지표의 전반적인 개선에도 불구하고, 40대 고용 지표는 하락한 것으로 나타남.
 - 전년 동월 대비 15세 이상의 경우 전체 취업자 수, 고용률은 증가한 반면, 40대 취업자는 대비 1.9%, 고용률은 0.6%p 각각 감소함.

<표 1> 2019년 고용 동향

(단위 : 천명, %, %p)

항목	15세 이상 전체		40대(40~49세)	
	2019년 12월	전년 동월 대비	2019년 12월	전년 동월 대비
인구(천명)	44,661	0.8	8,268	-1.2
경제활동인구(천명)	28,095	1.9	6,611	-2.2
취업자(천명)	27,154	1.9	6,483	-1.9
실업자(천명)	942	-0.2	128	-15.8
비경제활동인구(천명)	16,566	-1.0	1,657	3.2
경제활동참가율(%)	62.9	0.7	80.0	-0.8
실업률(%)	3.4	0	1.9	-0.4
고용률(%)	60.8	0.7	78.4	-0.6

자료 : 통계청, 경제활동인구조사, 각 년도.

건설업의 경우 40대 피보험자 수가 전 산업에서 3번째로 가장 많이 감소

- 2019년 11월 기준, 건설업은 제조업, 사업시설관리 및 사업지원 서비스업 다음으로 40대 피보험자 수가 가장 많이 감소한 것으로 나타남.
 - 건설업의 피보험자 감소 수는 2018년 11월 1,800명에서 2019년 11월 2,600명으로 44.4% 증가함.
- 같은 기간 40대의 산업별 구직급여 지급자 수 증감을 살펴보면 건설업은 도소매업, 운수업, 숙박음식점업 다음으로 증가 규모가 가장 큰 것으로 나타남.

<표 2> 대분류 산업별 40대 피보험자 증감 추이(전년 동월 대비)

(단위 : 천명)

구분	2018년 11월	2019년							
		4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월
제조업	-15.1	-15.4	-14.5	-13.4	-10.2	-8.2	-7.6	-5.0	-5.2
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	-1.6	-3.4	-3.2	-5.3	-4.6	-3.6	-3.4	-3.0	-3.3
건설업	-1.8	-2.8	-3.7	-3.7	-2.9	-2.7	-2.7	-2.4	-2.6
부동산업 및 임대업	0.1	-1.5	-1.9	-1.9	-1.7	-2.0	-2.0	-1.9	-1.6

자료 : 1) 한국고용정보원의 '고용보험통계로 본 40대 고용 동향(2020.01.03)'의 자료를 인용함.

2) 전체 산업에서 40대 피보험자 수 감소가 가장 많은 상위 4개 직종만을 표로 만들.

<표 3> 산업별 구직급여 지급자 수 증감(전년 동월 대비)

(단위 : 천명)

구분	2017년 11월	2018년 11월	2019년					
			6월	7월	8월	9월	10월	11월
전 연령 전 산업	2.98	49.79	51.63	54.79	37.47	50.14	27.79	28.32
제조업	-2.57	6.33	3.61	5.23	2.81	6.76	2.75	5.75
건설업	1.90	14.49	10.93	10.00	6.58	7.35	4.59	3.99
도소매업	1.09	5.22	6.61	7.67	6.03	7.97	5.15	5.11
운수업	-0.72	1.66	2.27	3.17	3.28	3.60	2.80	2.60
숙박음식점업	2.49	2.99	4.34	5.12	4.46	5.59	4.36	3.96
40대 전 산업	0.22	9.52	7.10	7.78	3.92	6.54	2.32	2.35
제조업	0.11	0.43	-0.66	-0.21	-0.72	0.11	-0.32	0.12
건설업	0.18	3.18	1.36	1.19	0.49	0.87	0.28	0.27
도소매업	0.08	1.57	1.32	1.61	1.19	1.76	1.05	0.85
운수업	-0.12	0.23	0.31	0.58	0.71	0.70	0.59	0.57
숙박음식점업	0.23	0.28	0.34	0.54	0.42	0.69	0.43	0.40

자료 : 1) 한국고용정보원의 '고용보험통계로 본 40대 고용 동향(2020.01.03)'의 자료를 인용함.

2) 전체 산업에서 구직급여 지급자 수가 많은 대표 직종만을 표로 만들.

40대 일자리 활성화를 위해 정부의 건설업 지원 대책 마련 필요

- 국내외 건설 경기 위축으로 건설업의 고용은 부진을 면치 못하고 있음. 경제의 주축이 되는 40대 일자리 감소는 궁극적으로 국제 경제에도 악영향을 미칠 것임.
- 건설업은 대표적으로 고용 유발 효과가 큰 산업임. 따라서 건설산업 활성화를 위한 정부의 지원 확대 및 건설업 일자리의 질적 향상을 위한 개선안 마련이 시급함.

최은정(부연구위원 · kciel21@cerik.re.kr)

'재난·재해 대응 시설물 공급을 위한 모듈러 건설의 활용'

- 중국, 우한에 모듈러 공법으로 응급 전문병원 2개소 10일 만에 건설 -

■ 국내외 재난·재해 대응을 위한 임시 시설물과 모듈러 건설

- 홍수, 지진, 태풍, 테러 등 재난·재해 발생시 임시 시설물의 공급은 신속한 재난 대응을 위한 필수 요소로 각국 정부와 국제기구, NGO, 민간 기업 등은 대피소, 의료시설, 임시 주거 공간 등 목적에 따라 다양한 시설물 기준을 수립 및 활용하고 있음.
- 임시 주거시설 등 시설물 공급의 경우 재난 지역 외부에서 제작한 패널, 모듈 등을 조달해 시공하는 모듈러공법의 활용 비중이 높는데, 토네이도·허리케인 등으로 피해가 잦은 미국의 연방재난관리청(FEMA)¹⁾도 모듈러 주택을 활용하고 있음.
 - 2005년 발생한 허리케인 '카트리나'로 40만명의 이재민이 발생하자 FEMA는 4억 달러를 투입해 1만 163호의 임시 또는 영구 주택을 공급하였음. 이때 미시시피, 루이지애나, 텍사스, 앨라배마 등 4개 주에서 1~3실 규모의 주택 모듈을 생산, 조달한 바 있음.

■ 중국, 신종 코로나바이러스 대응을 위해 열흘 만에 응급 전문병원 2개소 건설

- 중국 정부는 신종 코로나바이러스 확산으로 병상 등 의료자원 부족, 환자 수용 한계가 도래함에 따라 '휘선산', '레이선산' 등 두 개의 응급 전문병원을 건설했음.
 - 중국은 지난 2003년 사스 바이러스 확산 당시에도 베이징에 약 4,000여 명의 인력을 투입하여 착공 7일 만에 '샤오탕산' 병원을 건설한 경험이 있으며, 이번 우한 병원 건설사업에 베이징과 동일한 설계를 활용한 것으로 알려짐.
 - '휘선산' 병원은 1,000개 병상, 2만 5,000㎡ 규모로 지난달 23일 착공, 이달 2일 준공하여 환자 수용 및 진료를 시작하였으며, '레이선산' 병원은 1,600개 병상 규모로 지난달 26일 착공하여 6일 공사가 완료됨.
- 해당 규모의 병원 건설은 통상 최소 2년 이상의 공사 기간이 소요되나, 중국 당국은 대규모 인력·장비의 투입과 모듈러공법의 적극적인 활용, 그리고 이러한 과정을 조율하기 위한 고도화된 로지스틱 및 사업관리 역량으로 이를 극복하고 있음.

1) Federal Emergency Management Agency.

- 7,000여 명의 인력과 800대 이상의 건설장비가 24시간 투입된 병원 건설사업에는 ① 골조와 패널의 결합, ② 골조 구조에 병원 모듈을 끼워 넣는 인필(Infill) 공법, ③ 모듈을 쌓아 올리는 라멘식 공법이 모두 적용되었음(<그림 1~4> 참조).

<그림 1> 골조시공 및 패널 결합



자료 : Zuma Press, WSJ.

<그림 2> 병원 모듈의 라멘식(적층) 시공



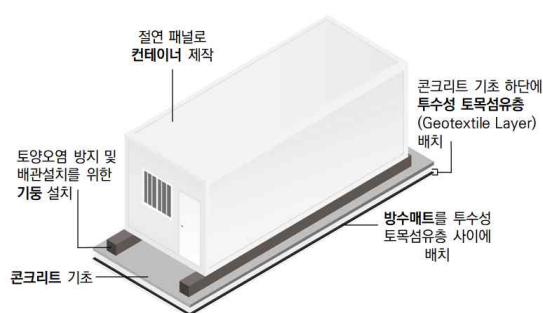
자료 : 중국국제방송(CGTN).

<그림 3> 모듈 시공 후 설비 시공



자료 : Xinhua/Associate Press, WSJ.

<그림 4> 병원 모듈의 구성 요소



자료 : China State Construction Engineering, WSJ.

재난·재해 증가에 따른 임시 시설물 필요성 증대, 고도화된 대응 계획 수립 필요

- 중국 사례는 재난 대응을 위한 임시 시설물의 활용 및 조달을 위한 국가 차원의 전략 수립과 역량의 중요성을 시사함. 최근 지진, 산불 등 자연재해와 사회재난 증가 추이를 고려할 때 우리나라도 관련 대응 계획을 고도화할 필요가 있음.
- 중국의 경우 체제의 특수성, 노동조합의 부재, 인건비가 저렴한 근로자 확보, 원활한 건축자재의 수급 여건 등이 임시병원 건설 성공에 기여한 부분이 존재함.
- 국내는 재난·재해 발생시 기존 학교나 체육시설을 긴급 대피소로 이용하는 경우가 대부분이며, 국민안전처의 ‘재해구호계획 수립지침(2018)’에도 ‘재난대비 지정·관리시설 제공, 필요시 조립식 주택(목조) 제공 검토’ 등의 지침만 언급되어 있어 대규모 임시시설 공급을 위한 유형 및 구체적 설계 기준 등에 대한 계획은 미흡한 실정임.
- 따라서 증가하는 재난·재해에 효율적으로 대처할 수 있도록 임시시설의 유형 및 규모별 시설기준을 정하는 한편, 시설물의 조달 방안에 대한 검토가 필요한 것으로 판단됨.

박희대(부연구위원 · hpark@cerik.re.kr)

2020년 다보스포럼의 주요 키워드

- 환경과 기술 변화에 맞서 지속가능성 높이기 위해 상호연관성 강조 -

■ 2020년 50회를 맞은 다보스포럼 1월 21일~24일 개최

- 올해 다보스포럼은 기후위기, 기술변화, 사회의 지속가능성 위기 등의 문제에 맞서 “결속력 있고 지속가능한 세계를 위한 이해 관계자들(Stakeholders for a Cohesive and Sustainable World)”을 핵심 의제로 삼고 ‘이해관계자 자본주의(Stakeholder Capitalism)’ 확립을 주요 성명으로 채택함.

- 논의된 7개 중심 주제는 다음과 같음.

- ① 지구 살리기(How to Save the Planet) : 미래 세대의 지속가능성을 위협하는 중대한 요인으로 등장한 기후변화에 대응하는 각국 정부와 공동체의 신속하고 과감한 행동이 시급함. 경제 주체들은 저탄소와 기후변화를 고려하는 경제로 효율적으로 전환하기 위해 노력해야 함.
- ② 지정학을 넘어(Beyond Geopolitics) : 냉전 이후 특히 사회주의 블록의 붕괴 이후 강화된 미국 중심의 국제질서가 초강대국으로 부상한 중국의 영향, 민족주의 대두, 포퓰리즘의 부각, 대규모 이민, 사이버 공격, 테러리즘, 기후변화, 무역분쟁, 군사적 대결 위험 증가 등의 요인으로 변화하는 추세를 보이고 있음. 정보, 자본 등의 상호의존성이 전 지구적으로 증가하는 상황에서, 이해 관계자들은 경쟁보다는 협력적인 지정학을 형성하는 결정을 내려야 함.
- ③ 미래 건강(Health Future) : 인류 전체의 평균수명이 70세를 넘어섰고 유아 사망률도 크게 줄어드는 등 보건의료 서비스 측면에 큰 성과가 있지만, 후진국에서는 보편적 의료보장에 필요한 비용을 국가가 부담하지 못해 본인 의료비 부담 규모가 급증함. 또한, 선진국 등에서는 건강보험 시스템의 비효율성으로 공공 및 개인의 비용이 지출되는 상황이 발생함. 선진국과 후진국의 건강보험 시스템 격차 문제와 전 지구적 인구 고령화 시대에 대비할 수 있도록 인공지능, 사물인터넷 등을 이용한 효율적인 글로벌 헬스케어 시스템을 구축해야 함.
- ④ 미래 사회와 일자리(Society & Future of Work) : 4차 산업혁명 등의 영향으로 현재 직업의 절반 정도가 기계로 대체될 것이라는 전망과 함께 새로 생길 일자리의 수가 사라질 일자리 수보다 2배는 많을 것이라는 전망이 대두되고 있음. 미래의 생산 시스템에 부합할 수 있도록, 미래 노동자 육성에 필요한 새로운 교육 및 훈련 시스템과 함께 현재 노동자들을 미래 사회의 수요에 적응시키기 위한 재교육 및 훈련 시스템도 필요함. 그뿐만 아니라, 미래 세대의 노동과 삶에 대한 태도에 부합할 수 있도록 기업의 거버넌스 구조와 작업장 환경도 개혁해야 함.

- ⑤ 인류에 유용한 기술(Tech for Good) : 최근 급격하게 발전해 온 유전자 조작 기술, 인공지능, 자율주행 차량, 사물인터넷 등 혁신적인 기술이 인류의 생활을 구체적으로 변화시키려는 시점임. 이러한 기술 진보가 인류에 미치는 부정적 영향을 최소화하고 긍정적 영향을 최대화하기 위해서는, 기술 진보와 그 이용에 대한 새로운 거버넌스 시스템 구축이 필요함.
 - ⑥ 더 공정한 경제(Fairer Economies) : 경제적 성과의 불균등한 분배, 성과에 따른 사회·경제적 차별 등을 2020년대 글로벌 경제 성장을 저해하는 요인으로 인식하고, 이를 해결해 장기적으로 지속가능한 사회·경제 시스템을 만들어야 함.
 - ⑦ 보다 나은 비즈니스(Better Business) : 사회적 불평등 심화, 지정학적 갈등, 기후변화의 대두 그리고 빅데이터의 산업적 이용 증가 등을 통해 주주, 노동자, 소비자, 시민사회, 국제사회, 미래 세대 등 이해 당사자 간의 갈등을 조화롭게 해결하는 것이 중요하게 됨. 주주의 이익을 극대화하는 주주 자본주의에서 이해관계자 자본주의로 전환해야 함.
- 2020년의 글로벌 리스크에는 기후변화 대응 실패, 기상이변 등 환경 부문 리스크와 지정학적인 갈등, 그리고 데이터 범죄, 사이버 공격, 정보 인프라 장애 등 기술 부문의 리스크 등이 선정되었음.

■ 시사점

- 50주년을 맞은 다보스포럼은 4차 산업혁명과 기후변화 문제에 직면해, 문제 해결 능력을 상실한 이전 시기의 자본주의 모델을 대체할 새로운 모델로서 이해관계자 자본주의를 내세움.
 - 해당 모델에서 기업은 이윤 극대화를 추구하는 조직이 아님. 대신 빈부격차 심화로 지속가능성을 위협받는 현재 사회는 물론, 사회경제적 불평등 심화 추세와 기후변화로 인해 존재 자체에 위협을 받게 된 미래 세대에 대한 책임이 있는 존재로서 새롭게 정의됨.
 - 사물인터넷, 인공지능 등을 통한 빅데이터의 산업적 이용 확대로 이해 당사자의 범위는 확대될 수 밖에 없음. 이해 당사자 간의 갈등 조절에 적합한 새로운 거버넌스 체계를 구축해 포퓰리즘의 선동에 맞서고, 민주주의적 가치를 보호하고 지정학적 갈등 가능성을 줄이는 것이 필요함.
- 4차 산업혁명기에 우리 사회·경제와 건설업의 지속가능성을 담보하기 위해서는 과거에 형성된 정부의 규제 체제와 그러한 환경에 대한 적응의 산물인 오늘날의 경제, 산업, 그리고 기업의 관행을 ‘혁신적인 기술 발전’과 ‘이해관계자 자본주의’의 적용으로 개선해야 할 것임.

빈재익(연구위원 · jipins@cerik.re.kr)

애자일 경영과 위대한 기업

새해를 맞아 발표된 주요 대기업의 신년사를 보면 조직을 '애자일(agile)'하게 만들겠다는 언급이 많다. 애자일 경영은 가장 최근의 경영 트렌드로 보인다. '애자일'이란 영어 단어의 사전적 의미는 '민첩한', '기민한'이다. 애자일 경영은 '속도'를 강조한다. 급변하고 불확실하며 복잡하면서 모호한 시대에는 조직도 민첩하고 기민하게 움직여야 한다. 적자생존은 과거의 생존전략이고 오늘날은 속자생존(速者生存), 즉 빠른 자가 살아남는다고 한다.

애자일 경영 이전에 전 세계적으로 큰 반향을 불러일으켰던 '위대한 기업' 연구자들의 시각은 다르다. 짐 콜린스와 모튼 한센은 '위대한 기업의 선택(2011)'에서 "세상이 '빠르게' 돌아가니까 결정도, 행동도 '빠르게' 해야 한다는 생각은 파멸을 자초하는 지름길"이라고 했다. 이들은 무엇이든 빨리하지 않으면 실패한다는 믿음이야말로 '뿌리 깊은 미신'일 뿐이라고 한다. 그보다는 "언제 빠르게 움직여야 할지, 언제 그러지 않아야 할지를 아는 것이 중요하다"고 했다.

새해 벽두부터 글로벌 정치경제 상황은 한마디로 '오리무중'이다. 안개가 자욱이 끼어 있어서 한 치 앞이 보이지 않고, 어떻게 대처해야 할지 갈파를 잡기 어렵다. 미국이란 간의 분쟁, 마중 무역분쟁, 브렉시트, 북한 핵문제와 같은 대외적인 문제에 더하여 국내도 4월 총선 등으로 어수선할 것이다. 이처럼 불확실하고 복잡한 상황은 올해 11월 미국 대선 때까지도 지속될 것이다. 당면한 글로벌 정치경제적 사건의 결과는 사전에 예단하기 어렵다. 이런 때일수록 어떤 결과가 나오든지 신속하게 적응할 수 있는 조직역량이 중요하다.

사실 애자일 경영은 속도만 강조하는 것이 아니다. 그보다는 일하는 방법의 근본적인 변화를 요구하고 있다. 세계은행의 지식경영 책임자로 일했던 스티븐 데닝은 애자일 경영 패러다임을 작은 팀의 법칙, 고객의 법칙, 네트워크의 법칙으로 요약했다. 혁신을 위해서는 문제를 작은 단위로 세분화해서 소규모의 자율적인 기능혼합팀이 맡도록 해야 한다는 것이 작

은 팀의 법칙이다. 고객의 법칙은 시장의 권력이 판매자에서 구매자(=고객)로 이동했기 때문에 고객을 최우선으로 해야 한다는 것이다. 그리고 전체 조직이 네트워크를 형성하여 상호작용을 할 수 있어야 민첩하고 기민한 조직이 될 수 있다는 것이 네트워크의 법칙이다. 애자일 경영은 이 세 가지 법칙으로 이루어지며, 이 세 가지 법칙이 애자일 조직의 근간이라고 한다.

'위대한 기업'의 특성과 '속도'를 강조하는 애자일 경영은 얼핏 보면 상충되는 것처럼 보인다. 하지만 애자일 경영의 세 가지 법칙은 '위대한 기업'의 속성과도 다르지 않다. 만약 애자일 경영을 도입하고자 하는 기업이라면, 영어 단어의 사전적 의미인 '속도'를 중시할 것인지 작은 팀, 고객 우선, 네트워크와 같이 애자일 조직의 근간을 이루는 세 가지 법칙을 중시할 것인지를 깊이 있게 생각해야 한다. 애자일 경영에서 말하는 '속도'는 세 가지 법칙이 조직에서 구현될 때 결과적으로 자연스럽게 나타날 것이다.

새해에는 애자일 경영을 하겠다고 선언한 건설기업도 꽤 있다. 건설기업은 관료제적 조직구조를 근간으로 고객보다는 내부를 우선시하면서, 네트워크보다 파편화된 조직 단위로 움직이는 경우가 많다. 그러다 보니 변화의 속도가 느리다. 최근 들어서는 건설기업도 작금 파괴, 호칭 파괴 등을 추진하면서 애자일 조직을 만들려는 시도가 늘어나고 있다. 바람직한 현상이다. 그런데 단순히 작금을 한두 단계 축소하고, 호칭을 부장이나 차장 대신에 '○○프로' '○○님'이라고 부른다고 해서 애자일 조직이 되는 것이 아니다. 또한 의사결정과 실행의 속도만 빠르게 높이다가는 남보다 더 빨리 망할 수도 있다. 애자일 경영을 위해서는 조직운영 방법론에 내재된 사고방식과 철학을 조직구조와 문화에 체화시키는 것이 더 중요하다. 그래야만 애자일 경영의 성과를 기대할 수 있다. <아주경제, 2020.1.28>