

포스트 코로나 시대,
건설업체 경영 현안과 대응 과제

2021. 7

최은정

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

<차 례>

요 약	i
제1장 서론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 범위 및 방법	3
(1) 연구의 범위	3
(2) 연구의 방법	3
제2장 코로나19 대응을 위한 국내·외 정책 동향	7
1. 코로나19 관련 국내 대응 정책	7
(1) 전(全) 산업 관련 주요 부처의 코로나19 긴급지원 정책	7
(2) 건설 관련 주요 부처 대응 정책	10
2. 코로나19 관련 해외 주요국의 대응 정책	14
(1) 주요국의 코로나19 대응을 위한 지원 정책	14
(2) 해외의 건설업 관련 주요 대응 정책	16
3. 시사점	17
제3장 주요 기관이 제시한 코로나19 이후 기업 대응 방향	21
1. 주요 기관이 제시한 포스트 코로나 시대 기업의 대응 방향	21
(1) 정부의 대응 방향	21
(2) 주요 글로벌 컨설팅기관이 제시한 코로나19 이후 기업 대응 방향	22
2. 해외 건설업체의 코로나19 대응 동향	28
3. 시사점	31
제4장 국내 건설업체의 코로나19 관련 대응 실태 및 경영 현안 조사	33
1. 국내 건설업체의 코로나19 대응 동향	33
2. 코로나19 이후 건설업체 현안 및 향후 대응 방향 설문조사	34

(1) 설문조사 개요	34
(2) 지난해 코로나19 발생으로 인한 건설업체의 애로 사항	35
(3) 코로나19 이후 건설환경 및 경영환경 변화 전망	41
(4) 코로나19 이후 인력 운용 방향	46
(5) 코로나19 이후 조직 운용 방향	53
(6) 포스트 코로나 시대, 건설업체의 경영전략 방향	61
(7) 포스트 코로나 시대를 위한 향후 정부의 정책적 지원 방안	66
3. 시사점	70
(1) 기업 규모별·사업 분야별(해외 vs 국내) 코로나19로 인한 어려움 상이	70
(2) 코로나19 이후 경영전략 변화 필요 공감하나 기업 규모별로 대응 방안 마련 상이	71
(3) 건설업체 인력 운용 방식의 변화 필요 인식	73
(4) 비대면 시대를 대비한 조직 내 시스템 구축 필요 인식	74
(5) ‘비재무적 요인’의 중요성 부각에 따른 조직 내 준비 필요 인식	75
(6) 건설업에 도움이 되는 정부의 실용적인 정책 지원 필요	76

제5장 포스트 코로나 시대, 건설업체의 대응 방향과 과제 77

1. 포스트 코로나 시대, 건설업체의 경영환경 변화에 따른 대응 방향	77
2. 건설업체 대응 방향별 세부 과제	80
(1) 상생협력의 중요성 부각에 따라 ESG 경영 강화	80
(2) 위기관리 대응 체계 구축을 위한 리스크관리 경영 강화	82
(3) 고객 중심 서비스 증대를 위해 고객 니즈를 반영한 상품 개발	87
(4) 디지털 기반의 사업 시스템 준비를 위한 스마트 건설기술 활성화	89
(5) 디지털 기반의 사업 시스템 준비를 위해 ‘task’ 중심 업무 방식으로 전환	91
(6) 인력관리 방식의 변화를 위한 ‘소통’, ‘위기관리 능력’ 리더십 필요	93
(7) 인력관리 방식의 변화를 위한 ‘신뢰’, ‘공정성’ 중시의 조직문화 구축	94
3. 포스트 코로나 시대, 정부의 정책적 지원 방안	97
4. 맺음말	99

참고 문헌	101
부 록	103
Abstract	117

〈표 차례〉

<표 I-1> 주요 국가 경제성장률 전망	1
<표 II-1> 주요 정부 부처의 코로나19 긴급지원 정책 현황(2021년 2월 현재)	8
<표 II-2> 국토교통부의 중소·중견기업 지원 정책(2021년 2월 현재)	8
<표 II-3> 중앙정부의 코로나19 관련 건설업 주요 대응 정책(1)	10
<표 II-4> 중앙정부의 코로나19 관련 건설업 주요 대응 정책(2)	12
<표 II-5> 주요국 정부의 코로나19 대응 정책을 위한 지출 규모(2020년 6월 12일까지)	14
<표 II-6> 코로나19 관련 해외 건설업 대응 동향	16
<표 III-1> 포스트 코로나 5大 변화 및 8大 과제	22
<표 III-2> 코로나19 이후 변화에 적응하기 위한 조직의 대응 필요 분야	23
<표 III-3> 해외 건설업체의 코로나19 극복을 위한 주요 대응책	29
<표 IV-1> 중대형 건설업체 본사 및 현장의 코로나19 주요 대응책 구축 현황	33
<표 IV-2> 설문 응답자 특성	35
<표 IV-3> 코로나19로 겪은 경영상 어려움	37
<표 IV-4> 지난해 코로나19로 인한 경영 실적	37
<표 IV-5> 코로나19로 인한 분야별 영향 정도	38
<표 IV-6> 코로나19 이후 건설시장 상황 예측	42
<표 IV-7> 코로나19 이후 경영전략 변화를 위한 준비 여부	44
<표 IV-8> 향후 1년 내 인력 채용 계획	48
<표 IV-9> 코로나19 발생시 재택 및 유연근무제 실시 여부_본사	53
<표 IV-10> 코로나19 발생시 재택 및 유연근무제 실시 여부_현장	54
<표 IV-11> 향후 재택 및 유연근무제 실시 여부_본사	56
<표 IV-12> 향후 재택 및 유연근무제 실시 여부_현장	56
<표 IV-13> 현재 건설업의 ESG 수준 평가	64
<표 IV-14> 설문 결과_코로나19로 인한 건설업체 애로 사항	71
<표 IV-15> 설문 결과_코로나19 이후 건설환경 및 경영환경 변화 전망	72
<표 IV-16> 설문 결과_코로나19 이후 인력 운용 방향	73
<표 IV-17> 설문 결과의 종합_코로나19 이후 조직 운용 방향	74
<표 IV-18> 설문 결과의 종합_포스트 코로나 시대, 건설업체의 경영전략 방향	75
<표 IV-19> 설문 결과의 종합_향후 정부의 정책적 지원 방안	76

<표 V-1> 국내 주요 대형 건설업체의 ESG 경영을 위한 활동	81
<표 V-2> 건설업 주요 경영 지표	84
<표 V-3> 건설업 백분비 건설공사원가명세서	84
<표 V-4> 건설업 고용주 및 근로자의 COVID-19 점검 목록	85
<표 V-5> 코로나 이후 대형 건설업체의 차별화된 상품 개발 동향	88
<표 V-6> 업무 특성별 스마트 워크 유형 예	92
<표 V-7> 스마트 워크 근로자와 관리자 주의 사항 예	92
<표 V-8> 포스트 코로나 시대, 정부의 실효성 있는 정책적 지원 방안(예시)	98

〈그림 차례〉

〈그림 I-1〉 연구 프로세스	4
〈그림 II-1〉 코로나19 대응을 위한 국내·외 주요 추진 정책	18
〈그림 III-1〉 단기 및 중·장기 기대 효과	25
〈그림 III-2〉 위기 시 기업이 초점을 맞추어야 할 분야	27
〈그림 III-3〉 포스트 코로나 시대, 기업의 경영환경 변화에 따른 대응 방향	32
〈그림 IV-1〉 지난해 코로나19로 인한 어려움	36
〈그림 IV-2〉 본사의 코로나19 대응 방안	39
〈그림 IV-3〉 건설현장의 코로나19 대응 방안	40
〈그림 IV-4〉 코로나19의 여파 지속 시기	41
〈그림 IV-5〉 코로나19 이후 건설업체 경영환경 전망	43
〈그림 IV-6〉 코로나19 이후 경영전략 기조	44
〈그림 IV-7〉 포스트 코로나 시대, 건설업 인력 전망_본사 및 기술인력	45
〈그림 IV-8〉 포스트 코로나 시대, 건설업 인력 전망_기능인력	46
〈그림 IV-9〉 인력 채용시 애로 사항	47
〈그림 IV-10〉 포스트 코로나 시대, 건설인력이 갖추어야 할 역량	49
〈그림 IV-11〉 향후 건설인력 역량 강화를 위해 선호하는 교육 방식	50
〈그림 IV-12〉 포스트 코로나 시대, HR(인력관리)의 핵심 과제	51
〈그림 IV-13〉 코로나19 이전 중요 리더십 vs 포스트 코로나 시대 중요 리더십	52
〈그림 IV-14〉 근무형태 변화로 인한 애로 사항	55
〈그림 IV-15〉 코로나19 이후 업무방식 변화 형태	57
〈그림 IV-16〉 코로나19 이후 환경 변화 대응을 위한 건설업체의 준비 사항	58
〈그림 IV-17〉 포스트 코로나 시대, 본사 기능이 축소될 부서와 강화될 부서	59
〈그림 IV-18〉 코로나19 이후 현장에서 더욱 중요해질 분야	60
〈그림 IV-19〉 향후 건설업 성과에 영향을 미칠 리스크	61
〈그림 IV-20〉 코로나19 이후 건설업체의 경영(사업) 전략	62
〈그림 IV-21〉 향후 건설업 ESG 경영의 중요성 여부	63
〈그림 IV-22〉 ESG를 위해 현재 조직 내에서 준비하고 있는 사항	65
〈그림 IV-23〉 건설업체 윤리경영 저해 요인	65
〈그림 IV-24〉 코로나19 대응을 위한 정부 정책 지원 효과	66

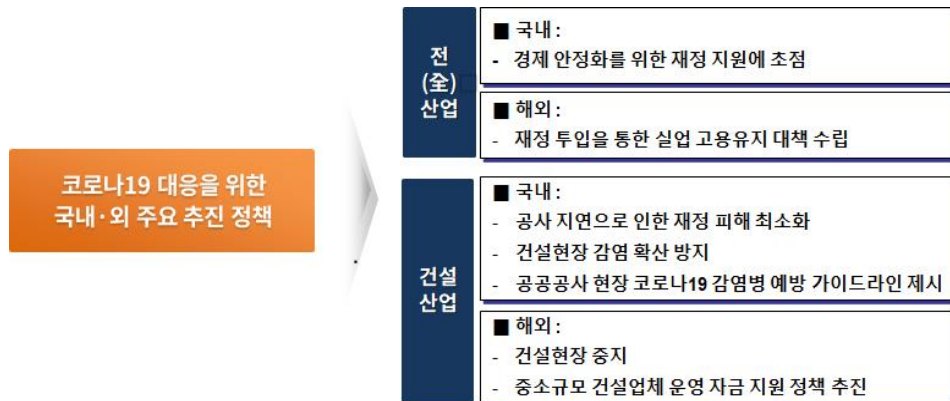
<그림 IV-25> 정부 정책별 지원 효과 점수 평균_기획재정부 및 행정안전부	67
<그림 IV-26> 정부 정책별 지원 효과 점수 평균_국토교통부	68
<그림 IV-27> 정부 정책별 지원 효과 점수 평균_고용노동부, 행정중심복합도시건설청 및 공정거래위원회	69
<그림 IV-28> 향후 정부의 정책적 지원이 필요한 부문	70
<그림 V-1> 코로나19 이후 기업 가치 평가 기준의 변화	77
<그림 V-2> 포스트 코로나 시대, 경영환경 변화에 따른 건설업체 대응 방향과 정책적 지원 방안	79
<그림 V-3> ESG 경영 활동	82
<그림 V-4> 스마트 건설기술 활용 수준이 진전되지 못하는 이유	90
<그림 V-5> 코로나19 이후 글로벌 CEO 관심 순위 변화	94
<그림 V-6> 세대별 특징 비교	95

요 약

1. 코로나19 이후 국내·외 대응 정책 동향

- 각국은 코로나19로 인한 위기 상황에 대처하는 주요 지원 정책을 발표함. 먼저, 전(全) 산업과 관련된 지원 정책을 살펴보면, 국내외 모두 경제 안정화를 위한 재정 지원에 초점을 두고 있음. 즉, 고용유지 및 일자리 안정 등을 위한 자금 지원과 중소기업과 자영업자를 위한 세금 감면 등에 초점을 두고 정책을 추진하고 있음.
- 건설업의 경우 현장 내 코로나19 확진자 발생시 계약 기간 연장 및 이에 따른 계약금액 조정, 건설현장 감염 확산 방지, 코로나19 예방을 위한 표준화된 현장 가이드라인 제공, 건설현장 중지 및 중소 건설업체의 고용 유지를 위한 보조금 지원 등의 방안을 실시함.

<그림 1> 코로나19 대응을 위한 국내·외 주요 추진 정책



- 우리나라를 비롯한 각국 정부는 예측치 못한 불가항력적 상황에 대처하기 위해 긴급한 상황에서 다양한 정책을 지원하였으나, 주로 영세업자 및 중견·중소 기

업의 근로자에 대한 재정 지원에 초점을 두고 있음. 특히, 건설업의 경우 공사 지연으로 인한 재정 피해 최소화를 위한 방안 마련과 건설현장 감염 확산 방지에 초점을 두고 정책을 추진함.

- 그러나 해외 건설현장에 대한 지원 등 글로벌 사업을 하는 건설업체에 대한 지원 방안 마련 등에 있어서는 미비하였음.

- 향후 코로나19와 같은 전 세계적인 팬데믹(pandemic)은 언제든지 일어날 수 있음. 따라서 장기적 관점에서 이러한 상황에 대비하기 위한 정책 관리가 필요함.

- 금번 수행한 정책에 대한 평가 및 모니터링을 통해 향후 유사한 위기사 신속하게 대응할 수 있는 제도 마련이 필요함.

- 또한, 금번 지원 대책의 실효성을 파악하여 실제로 건설업체가 필요로 하는 지원 제도가 무엇인지에 대한 파악을 통해 장래의 위기 상황에 대한 즉각적인 대응이 가능한 프로그램을 마련해야 함.

2. 코로나19 이후 경영환경 변화에 따른 주요 기관의 대응 동향

- 주요 기관은 코로나19 이후 변화된 환경에 대응하기 위한 기업의 대응 방향을 제시함. 주로 기업의 내부 역량 강화에 초점을 두고 있는데 공통된 특징은 사업의 연속성을 위해 비재무적 요인의 중요성이 부각되고 있다는 것임.

- 각 기관에서 제시한 포스트 코로나 시대, 기업 대응 방향을 정리하면 다음과 같음.

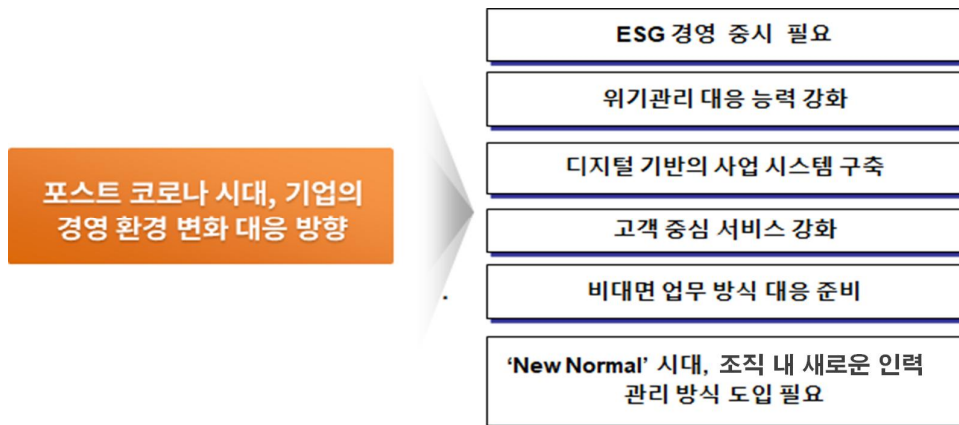
- 첫째, 지금까지 기업을 판단하는 데 있어 재무적 요소의 비중이 컸다면 향후에는 비재무적 요소의 중요성이 커짐에 따라 ESG 경영 강화 등의 준비가 필요함.

- 둘째, 코로나19와 같은 불가항력적 상황에 대비한 위기관리 대응 능력 강화가 필요함.

- 셋째, 4차 산업혁명으로 인해 생산성이 중요하게 부각됨에 따라 디지털 기반의 사업 시스템 구축에 힘써야 함.

- 넷째, 변화하는 환경에 대응할 수 있는 고객 중심의 서비스 강화가 필요함.
- 다섯째, 코로나19로 인한 비대면의 가속화로 조직 내 업무 방식도 이에 대응할 수 있는 준비가 이루어져야 함.
- 마지막으로, ‘New Normal’ 시대를 맞아 조직의 핵심 가치 내재화를 통한 조직의 역량 강화에 힘써야 함.

<그림 2> 포스트 코로나 시대, 기업의 경영환경 변화에 따른 대응 방향



- 해외건설업체의 경우, 코로나19 이후 비재무적 요인, 즉 ‘인력관리’, ‘디지털화’, ‘사업의 연속성’ 등이 중요해짐에 따라 이러한 부분에 초점을 맞춰 지속적으로 대응을 하고 있음.
- 반면, 우리나라는 최근 대형 건설업체를 중심으로 포스트 코로나 시대에 발맞춰 조직 내 전략 변화를 도모하고 있으나 경영 여건이 상대적으로 열악한 중견·중소 건설업체의 경우 대응이 용이하지 않은 상황임.
- 건설업체 스스로 환경 변화에 따른 대응 방향 수립과 함께 건설업에 실효성이 있는 정부의 정책 마련이 필요한 때임.

3. 국내 건설업체의 코로나19 관련 대응 실태 및 경영 현안 조사

(1) 설문조사 개요

- 설문조사는 시공능력평가 100위 이내 종합건설업체를 대상으로 2021년 4월 5일부터 4월 30일까지 총 4주에 걸쳐 진행됨. 본사와 현장의 인력 및 조직 관리 현황, 향후 경영 전략 등에 대한 문항이 주를 이루기 때문에 각 건설업체의 인사팀, 기획팀의 부장급 이상을 대상으로 설문을 진행하였음.
- 그 결과, 총 140부가 회수되었는데 이 중 설문에 불성실하게 응답한 19부를 제외한 121부가 분석에 사용됨.
 - 공종별로는 토건이 71.9%로 가장 많았으며, 순위별로는 시공능력평가 기준 상위 30위 이내 대형 건설업체가 57%를 차지함.

(2) 설문조사 결과

1) 업체 규모별·사업 분야별(해외 vs 국내)로 코로나19로 인한 어려움 상이

- 먼저, 코로나19로 인한 건설업체 애로 사항을 조사한 결과, 건설업체 규모별·사업 분야별(해외 vs 국내)로 그 어려움이 상이하다는 것을 유추할 수 있음. 즉, 해외 현장이 주를 이루는 건설업체의 경우 국내 현장 위주의 건설업체보다 코로나19로 인한 타격이 매우 컸을 것임.
 - 일례로 본 설문에는 나타나지 않았지만 시공능력 순위 30위 이내 대형 건설업체 중 해외 공사가 큰 비중을 차지하는 업체의 경우 코로나19로 인한 피해가 매우 컸을 것으로 예상됨.

- 향후 코로나19와 같은 불가항력적 상황이 발생할 경우 국내뿐만 아니라 해외 현장에 대한 정부의 적극적인 지원책 마련 준비가 필요함.

<표 1> 설문 결과_코로나19로 인한 건설업체 애로 사항

설문 세부 문항	설문의 주요 응답 결과
코로나19로 인한 어려움	- ‘기존보다는 다소 어려움을 느꼈다’ 55.4%, ‘코로나19 이전과 비슷하다’ 41.3%
코로나19로 겪은 경영상 어려움	- ‘현장 운영에서의 어려움’ 49.6%, ‘본사 업무 진행의 어려움’ 31.6%, ‘수주 감소로 인한 어려움’ 30.8% · 1-30위 건설업체 : 현장 운영 어려움, 본사 업무 진행 어려움, 공사원가 증가 순 · 31-100위 건설업체 : 수주 감소, 매출 감소, 현장 운영의 어려움 순
지난해 코로나19로 인한 경영 실적	- ‘당초 계획보다 부진하였다’ 47.1%, ‘당초 계획 수준과 비슷하였다’ 37.8% · 1-30위 건설업체 : 당초 계획 수준과 비슷 · 31-100위 건설업체 : 당초 계획보다 부진
코로나19로 인한 분야별 영향 정도	- 해외 현장 71.1%, 건축 현장 62.1%, 플랜트 현장 57.4%, 본사 55.9%, 토목 현장 54.6%
본사의 코로나19 대응 방안	- ‘위험지역 출장 제한, 출퇴근 시간 조정, 외부인 출입금지 등’ 74.6%, ‘건설현장 상시 모니터링 체계 구축’ 61.9%, ‘순환 재택근무 시행’ 44.1%, ‘시나리오별 대응 계획 구축’ 42.4%
건설현장의 코로나19 대응 방안	- ‘마스크 착용 의무화’ 87.7%, ‘근로자 체온 체크’ 84.2%, ‘열감지 카메라 설치’ 68.4%, ‘코로나19 발생시 현장 대응책 마련’ 63.2%

2) 코로나19 이후 경영전략 변화 필요 공감하나 업체 규모별로 대응 방안 마련 상이 : 1-30위 ‘신사업 창출’, 31-100위 ‘수익성 위주 선별 사업 추진’

- 설문조사 결과, 건설업체는 코로나19 이후 경영환경 변화에 대한 대응의 필요성에 공감하고 있는 것으로 나타남.

- 그러나 건설업체의 규모에 따라 이에 대한 준비는 차이가 있는 것으로 나타남. 즉, 설문조사 대상이었던 상위 30위 이내 건설업체의 경우 포스트 코로나 시대 대응을 위한 준비가 활발히 이루어지고 있는 것으로 나타남. 반면에, 31-100위 건설업체는 필요성에 대해 인지하고 변화에 대한 대응의 시작 단계인 것으로 나타남.
- 대형 건설업체에 비해 경영 여건이 열악한 중소 건설업체의 경우 코로나19 이후 경영환경 변화에 대한 준비가 더욱 미흡할 것임. 따라서 향후 이들 업체의 경영전략 수립을 위한 가이드라인 제시가 필요함.
- 또한, 건설업체의 규모에 따라 대응 방안 마련에 차이가 나타남. 즉, 1-30위 건설업체는 ‘미래 먹거리 확보를 위한 신사업 창출’을, 31-100위 건설업체는 ‘수익성 위주의 사업 선별로 내실 경영 강화’를 1순위로 꼽음.

<표 2> 설문 결과_코로나19 이후 건설 환경 및 경영환경 변화 전망

설문 세부 문항	설문의 주요 응답 결과
코로나19의 여파 지속 시기	- ‘2022년까지 지속’ 74.4%
코로나19 이후 건설시장 예측	- 변화가 없거나 ‘부정적’인 의견이 주
코로나19 이후 건설업체 경영환경 전망	- ‘점진적으로 변할 것이다’ 66.7%, ‘코로나 이전으로 돌아갈 것이다’ 21.7%
코로나19 이후 경영전략 변화를 위한 준비 여부	- ‘경영전략 변화를 위한 준비를 하고 있다’ 51.7%, ‘경영전략 변화를 위한 준비를 예정하고 있다’ 32.5%
코로나19 이후 경영 전략 기조	- ‘안정성 위주의 경영’ 77.6%
코로나19 이후 건설업체의 경영 전략	- ‘수익성 위주의 사업 선별로 내실경영 강화’가 59.2%로 1순위 · 1-30위 건설업체 : ‘미래 먹거리 확보를 위한 신사업 창출’이 1순위, ‘생산성 향상을 위한 스마트 건설기술 투자 강화’ 및 ‘ESG 경영 강화 가속화’가 각각 2순위

설문 세부 문항	설문의 주요 응답 결과
	· 31-100위 건설업체 : '수익성 위주의 사업 선별로 내실경영 강화'가 압도적인 1순위
포스트 코로나 시대, 건설업 인력 전망	- 본사인력, 기술인력, 기능인력 모두 '이전과 비슷'하거나 '감소할 것이다'가 40%대로 대부분 차지

3) 건설업체 인력 운용 방식의 변화 필요 인식

- 코로나19가 가속화 한 '비대면 사회'로의 전환은 지금까지의 인력 운용 방식에도 변화를 가져옴. 기존에 '회사를 나와서 일을 해야만 한다'라는 고정관념에서 벗어나 '업무를 할 수 있다면 장소는 관계없다'라는 사고방식의 전환을 요구하고 있음.
- 건설업도 이러한 변화에 대응하기 위한 노력을 기울여야 할 때임. 이를 위해 조직 운영의 근간이 되는 CEO의 리더십, 조직문화 등이 바뀌어야 함.

<표 3> 설문 결과_코로나19 이후 인력 운용 방향

설문 세부 문항	설문의 주요 응답 결과
인력 채용시 애로 사항	<ul style="list-style-type: none"> - '회사에서 필요로 하는 역량을 가진 지원자를 찾기 힘들다' 58.3%, '취업을 해도 퇴사 혹은 타(他) 산업으로 이직을 바로 한다' 45.2% · 특히, 31-100위 건설업체에서 '회사에서 필요로 하는 역량을 가진 지원자를 찾기 힘들다'라는 응답이 더 높음.
향후 1년 내 인력 채용 계획	- 건축을 제외한 나머지 부분(본사, 토목 현장, 플랜트 현장, 해외 현장)에서 과반수 이상이 '전년과 비슷'
포스트 코로나 시대, 건설인력이 갖추어야 할 역량	<ul style="list-style-type: none"> - 본사 인력 : '변화에 적응할 수 있는 유연한 사고' 78.3%, '위기 상황 대처 능력' 65%, '디지털 활용 능력' 61.7% - 기술 인력 : '새로운 기술에 대한 적응력' 73.1%, '변화에 적응할 수 있는 유연한 사고'와 '위기 상황 대처 능력'이 각각 62.2%

설문 세부 문항	설문의 주요 응답 결과
향후 선호하는 교육 방식	- ‘온라인 교육’과 ‘전문교육 훈련기관을 통한 교육’이 주
포스트 코로나 시대, HR의 핵심 과제	- ‘비대면 시대로의 전환에 대비한 인력 운용 방식 계획 수립’ 69.7% · 1-30위 건설업체 : ‘인력 운용 방식 계획 수립’, ‘조직 내 리더십 확립 및 개발’ 순 · 31-100위 건설업체 : ‘인력 운용 방식 계획 수립’, ‘직원 역량 강화 및 육성을 위한 계획 수립’, ‘우수 인재 확보’, ‘조직 문화 개선’ 순
포스트 코로나 시대 중요 리더십	- ‘위기관리 능력’ 68.6%, ‘변화에 유연한 사고 방식’ 67.6%, ‘의사소통 능력’ 50%

4) 비대면 시대를 대비한 조직 내 시스템 구축 필요 인식

- 또한, ‘일하는 장소’가 아닌 ‘성과 중심’의 업무가 이루어질 수 있도록 비대면 시대를 대비한 조직 내 시스템 구축이 필요함.
- 설문조사 결과에서도 건설업체들은 업무 방식의 변화 필요성에 대해서는 인지하고 있지만, 이를 측정하기 위한 시스템 구축은 이루어지지 않은 것으로 나타남.
- 코로나19가 가져온 ‘비대면’, ‘생산성 향상’ 등의 이슈에 대응하기 위한 디지털 기반의 사업 시스템 준비가 이루어져야 함.

<표 4> 설문 결과의 종합_코로나19 이후 조직 운용 방향

설문 세부 문항	설문의 주요 응답 결과
코로나19 발생시 재택/유연근무제	- 본사 : 코로나19 발생시 재택 및 유연근무제 적극 활용 · 1-30위 업체 : ‘적극적으로 재택 및 유연근무제 활용’ 1순위 · 31-100위 업체 : ‘코로나19가 발생하였어도 거의 실시하지 않

설문 세부 문항	설문의 주요 응답 결과
실시 여부	<p>있다' 1순위</p> <p>- 현장 : '전혀 실시하지 않았다'가 1순위</p>
근무형태 변화로 인한 애로 사항	<p>- '업무 생산성 감소' 45.3%, '원활한 커뮤니케이션 부재' 40.2%, '업무 통제의 어려움' 35%</p> <p>- 본사의 경우 '원활한 커뮤니케이션 부재'가 1순위, '업무 통제의 어려움'이 2순위, '업무 생산성 감소'가 3순위</p>
향후 재택/유연근무제 실시 여부	<p>- 본사와 현장 모두 '코로나19가 진정되면 이전으로 복귀할 것이다'와 '아직 결정하지 못하였다'라는 의견이 주</p> <p>· 31-100위 건설업체의 경우 '아직 결정하지 못하였다'가 1순위</p>
코로나19 이후 업무 방식 변화 형태	<p>- '업무 외 시간 모임 감소'가 70% 이상으로 1순위, '정기적인 회의 감소'와 '대면 보고에서 비대면 보고 증가'가 높은 응답률 기록</p>
코로나19 이후 환경 변화 대응을 위한 건설업체의 준비 사항	<p>- 본사 : '비대면 업무를 위한 대안 마련'이 75.8%로 1순위, '재택근무제/유연근무제 등의 확대 실시 및 이에 대한 지원 방안 마련'이 2순위</p> <p>- 현장 : '근로자의 안전을 위한 위생 강화'가 67.2%로 1순위, '생산성 저하를 막기 위한 방안 마련'이 2순위</p>
포스트 코로나 시대에 본사기능 축소될 부서, 강화될 부서	<p>- 축소될 부서 : '경영/관리 부서'가 47.4%로 1순위</p> <p>- 확대될 부서 : '수주/영업 부서'가 55.8%로 1순위</p>
코로나19 이후 현장에서 더욱 중요해질 분야	<p>- '안전' 74.2%, '보건' 60.8%</p>

5) '비재무적 요인'의 중요성 부각에 따른 조직 내 준비 필요 인식

- 코로나19라는 전 세계적 팬데믹 발생 이후 기업의 비재무적 가치, 특히 산업 내 '안전', '보건' 등에 대한 관심은 더욱 커질 수밖에 없을 것임.

- 고객과 근로자, 지역사회를 배려하면서 경영을 하는 것이 더욱 중요해짐에 따라 건설업체는 ‘이윤 추구’와 동시에 ‘상생’을 위한 경영에 힘써야 함.

<표 5> 설문 결과의 종합_포스트 코로나 시대, 건설업체의 경영 전략 방향

설문 세부 문항	설문의 주요 응답 결과
향후 건설업 ESG 경영의 중요성	- ‘중요해질 것이다(약간 중요+매우 중요)’ 84.1%
현재 건설업 ESG 수준 평가	- 자사의 ESG 수준이 ‘보통’ 이하라고 평가 · 31-100위 건설업체의 ESG 수준이 30위 이내 건설업체보다 더 낮게 나타남.
ESG를 위한 현재 조직 내 준비 사항	- ‘이해관계자 간 커뮤니케이션 방안 마련’ 35.6%, ‘ESG 비전 및 전략 수립’ 31.4%, ‘ESG 실행을 위한 전담 조직 구축’ 28.8% · 1-30위 건설업체 : ‘ESG 비전 및 전략 수립’이 1순위 · 31-100위 건설업체 : ‘이해관계자 간 커뮤니케이션 방안 마련’이 1순위
건설업체 윤리경영 저해 요인	- ‘여전히 경직적인 건설업 문화’가 61.3%로 1순위, ‘CEO의 의지 여부’가 51.3%로 2순위 · 31-100위 건설업체의 경우 ‘CEO의 의지 여부’가 1순위

6) 건설업에 도움이 되는 정부의 실용적인 정책 지원 필요

- 설문조사 결과에서도 나타났듯이 코로나19 대응을 위해 정부는 다양한 정책 지원을 하였지만, 그 실효성에 대해서는 높게 평가를 받지 못하였음. 따라서 건설업체가 체감할 수 있는 지원책 마련이 시급함.

<표 6> 설문 결과의 종합_향후 정부의 정책적 지원 방안

설문 세부 문항		설문의 주요 응답 결과
향후 건설업 성과에 영향을 미칠 리스크		- ‘정부의 건설 관련 정책 변화’가 61.7%로 1순위, ‘코로나19와 같은 불가항력적 전염병 발생’이 2순위
코로나19 대응을 위한 정부 정책 지원 효과		- ‘보통이다’ 55.6%, ‘효과 없었다’ 26.5%
정부 정책별 지원 효과 점수 평균	기획재정부 및 행정안전부	- ‘공공공사 입찰 및 계약보증금 인하’와 ‘공공공사 검수 기간 및 대금지급 기한 단축’이 3.5점(5점 만점) 이상으로 가장 높은 점수 - ‘공공공사 수의계약 한도 상향’은 지원 효과 가장 미미
	국토교통부	- ‘민간공사 보증수수료 인하’와 ‘중소기업 세금 감면 납부 연장 및 감면’이 3.5점(5점 만점) - ‘공제조합의 조합원 긴급 특별 융자’ 및 ‘민간공사 선급금 공동관리제도 한시 완화’는 상대적으로 낮은 평가
	고용노동부, 행정중심복합도시건설청 및 공정거래위원회	- ‘공공건설현장 코로나19 감염병 예방 가이드라인 제작’과 ‘코로나19 감염 예방을 위한 산업안전보건관리비 사용 확대’가 3.5점(5점 만점) - ‘공정거래이해 평가 기점 부여’는 가장 낮은 점수
	전체	- 평가 점수 대부분이 3점대(5점 만점)로 건설업체가 느끼기에 정책의 효과가 미미
향후 정부의 정책적 지원이 필요한 부문		- ‘건설투자 확대’ 85%로 1순위, ‘부동산 정책 완화’ 63.3%로 2순위

4. 포스트 코로나 시대, 건설업체의 대응 방향과 과제

- 코로나19 이후 기업은 지금까지와는 다른 경영 환경에 직면하게 됨. 이에 따라 기업 가치 판단의 기준은 기존의 ‘재무적 가치’에서 향후에는 ‘재무적 가치 + 비(非)재무적 가치’로 변화하고 있음.
- 코로나19라는 전 세계적 팬데믹 발생 이후 1년 가까운 ‘첫다운’ 기간을 거쳐 ‘회복기’에 접어들고 있는 시점에서 기업의 비재무적 가치는 더욱 중요해질 수밖에 없을 것임.

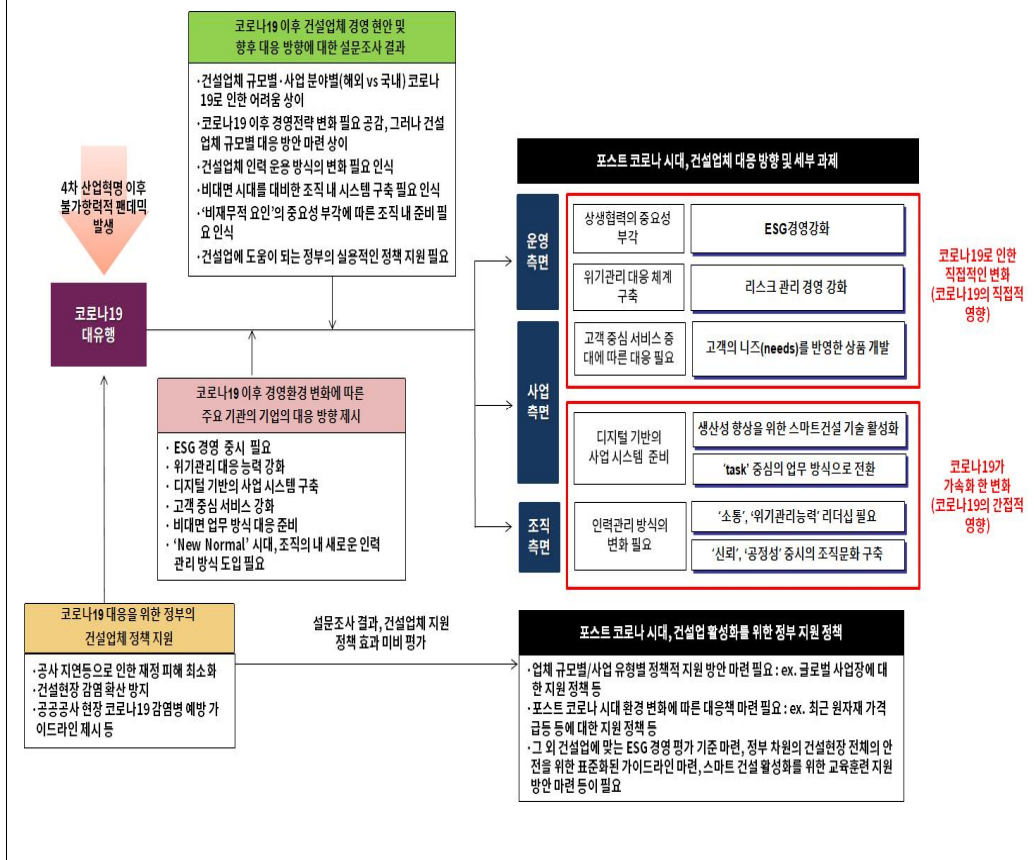
- 건설업 또한, 이러한 변화에 대응하기 위한 준비가 필요한 시점임. 설문조사 결과에서도 나타났듯이 건설업체는 코로나19 이후 경영환경 변화에 따라 인력 운용, 조직 관리, 사업 전략 등에 있어 새로운 방식으로의 전환이 필요하다는 것을 인식하고 있음.
- 즉, 조직 내 비재무적 요인이 기업 가치 평가의 기준으로 부각 됨에 따라 이에 대한 대응 방안을 모색하고 있는 것임.
- 본 연구에서는 <그림 3>과 같이 포스트 코로나 시대, 경영환경 변화에 따른 건설업체 대응 방향과 정책적 지원 방안을 제시함. 먼저, 건설업체 대응 방향은 크게 조직 측면, 사업 측면, 운영 측면으로 나누어볼 수 있음.
- 운영 측면의 대응 방향으로는 ① 상생협력의 중요성 부각에 따른 대응과 ② 위기관리 대응 체계 구축이 있음.
- 사업 측면의 대응 방향으로는 ③ 고객 중심 서비스 증대에 따른 대응과 ④ 디지털 기반의 사업 시스템 준비가 있음.
- 조직 측면의 대응 방향으로는 ⑤ 인력관리 방식의 변화가 있음.
- 이때, <그림 3>에서와 같이 건설업체의 대응 방향으로 제시된 5가지는 크게 ① 코로나19로 인한 직접적인 변화, 즉 코로나19의 직접적 영향과 ② 코로나19가 가속화시킨 변화, 즉 코로나19의 간접적 영향으로 인한 변화로 나누어볼 수 있음.
- 다음으로, 건설업체의 대응을 위한 7가지 세부 대응 과제를 제시함.
- ① 상생협력의 중요성 부각에 따른 세부 과제 : ESG 경영 강화
- ② 위기관리 대응 체계 구축을 위한 세부 과제 : 리스크관리 경영 강화
- ③ 고객 중심 서비스 증대를 위한 세부 과제 : 고객의 니즈(needs)를 반영한 상품 개발
- ④ 디지털 기반의 사업 시스템 준비를 위한 세부 과제 : 생산성 향상을 위한 스마트 건설기술 활성화, ‘task’ 중심의 업무 방식으로 전환

- ⑤ 인력관리 방식의 변화를 위한 세부 과제 : ‘소통’, ‘위기관리 능력’ 리더십 필요, ‘신뢰’, ‘공정성’ 중시의 조직문화 구축

- 마지막으로, 포스트 코로나 시대에 건설업 활성화를 위한 정부의 실효성 높은 정책 지원 방안을 제시함.

- 구체적으로 업체 규모별/사업유형별 정책적 지원 방안, 포스트 코로나 시대의 환경 변화에 대응한 정책적 지원의 필요성에 대해 언급함.

<그림 3> 포스트 코로나 시대, 경영환경 변화에 따른 건설업체 대응 방향과 정책적 지원 방안



5. 맺음말

- 본 연구는 지난해 코로나19로 건설업체가 겪은 애로 사항을 살펴보고, 포스트 코로나 시대에 건설업체의 대응 과제가 무엇인지를 살펴봄.
 - 먼저 분석 결과, 건설업체는 4차 산업혁명을 시작으로 코로나19가 가속화한 경영환경 변화에 대한 준비가 필요함을 인식하고 있었음.
 - 그러나 건설업체 규모별로 대응 방안 마련에 차이를 보임. 즉, 시공능력평가 기준 상위 30위 이내 건설업체의 경우 자체적으로 포스트 코로나 시대에 대비한 준비가 활발히 이루어지고 있는 반면, 31-100위 건설업체는 시작 단계인 것으로 나타남.
- 코로나19 발생 이후 건설업체가 경영상 겪었던 문제점 및 애로 사항 파악은 향후 건설업체의 내부 역량 강화를 위한 가이드라인을 마련하는 데 초석이 될 수 있을 것임.
- 그러나 본 연구는 업체 규모별, 즉 대형·중견·중소 업체별로 대응 방안을 구체적으로 제시하지 못한 한계를 가짐. 또한, 정책적 지원 측면에서도 코로나19 이후 건설업체에게 필요한 정책이 무엇인지에 대한 세부 제시가 미흡함. 추후 연구에서는 좀 더 세부적인 분석이 이루어져야 할 것임.
- 포스트 코로나 시대, 환경의 불확실성은 커질 것으로 예측되고 있음. 건설업 또한 지금까지와는 전혀 다른 경영 환경에 직면하게 됨에 따라 조직의 경쟁력 강화는 더욱 중요해질 수밖에 없을 것임.
- 건설산업은 국가 경제를 견인하고 국민의 생활과 밀접한 관련이 있는 산업인 만큼 포스트 코로나 시대의 민첩한 대응을 통해 경쟁력 있는, 팬창은(decent) 산업으로 자리하길 기대함.

1. 연구의 배경

- 2020년 초 발생한 코로나19(COVID-19)는 전 세계 경제에 극심한 타격을 줌. 실제 IMF에 따르면, 2020년 세계 경제성장률은 -3.5%로 1930년 대공황 이래 최악의 경기 수축이라는 평가를 받음.
- 그러나 2021년 세계성장률은 코로나 백신 개발과 경기 부양책 등으로 인해 5%대로 상향 성장이 전망되고 있음. 한국도 정부의 효율적인 방역 조치, 정부 정책 노력 등으로 인해 3%대의 성장이 예상되고 있음.

<표 1-1> 주요 국가 경제성장률 전망

IMF					OECD				
국가	2021년		2022년		국가	2021년		2022년	
	20년 10월	21년 1월	20년 10월	21년 1월		20년 12월	21년 3월	20년 12월	21년 3월
세계	5.2	5.5	4.2	4.2	세계	4.2	5.6	3.7	4.0
선진국	3.9	4.3	2.9	3.1	G20	4.7	6.2	3.7	4.1
한국 (3월)	2.9	3.6	3.1	2.9	한국	2.8	3.3	3.4	3.1
미국	3.1	5.1	2.9	2.5	미국	3.2	6.5	3.5	4.0
유로존	5.2	4.2	3.1	3.6	유로존	3.6	3.9	3.3	3.8
일본	2.3	3.1	1.7	2.4	일본	2.3	2.7	1.5	1.8
중국	8.2	8.1	5.8	5.6	중국	8.0	7.8	4.9	4.9

자료 : 1) 기획재정부(2021.01.26), 국제통화기금(IMF) 세계경제전망 수정 발표 보도자료, 한국의 경우 지난 3월 26일 정부와의 '2021년 연계 협의 결과보고서' 발표를 통해 기존 전망(1월) 대비 0.5%p 상향 조정함.

2) 기획재정부(2021.03.09), 경제협력개발기구(OECD) 중간 경제전망 발표 보도자료.

- 주요 기관의 2021년 세계경제성장률 전망치를 살펴보면, IMF는 5.5%, OECD는 5.6%로 상향을 전망함.

- 한국의 2021년 경제성장률은 IMF가 3.6%, OECD가 3.3%를 예측해 안정적인 경제 회복을 도모하고 있다는 것을 알 수 있음. 특히, IMF의 경우 지난 3월에 기존 전망(1월) 대비 0.5%를 상향 조정하였는데 수출·투자 증가세 및 정부의 추경안을 반영한 것으로 판단됨.
- 세계 각국의 경제 성장이 긍정적으로 예측되고 있는 상황에서 2020년 12월 백신 접종을 시작으로 전 세계는 포스트 코로나 시대에 더욱 가까워지게 됨. 뉴노멀(New Normal)로 불리는 포스트 코로나 시대의 도래는 기업이 변화된 환경 적응을 위해 이전과 달라져야 함을 의미함.
 - 특히, 코로나19로 인한 비대면 시대의 급격한 도래는 기업의 경영전략 수립, 조직 및 인력 운용 방식 등에 있어 새로운 변화를 요구하고 있음.
- ‘피플 비즈니스(People Business)’라 불리는 건설업 또한, 이러한 변화에 예외가 될 수 없음. 그동안 건설업은 제조업과 더불어 대표적인 일자리 창출 산업으로 꼽혀 왔지만 4차 산업혁명을 시작으로 코로나19가 가속화한 ‘자동화’, ‘비대면’ 등의 이슈는 산업 패러다임의 전환을 요구하고 있기 때문임.
- 결과적으로 포스트 코로나 시대를 대비한 건설업체의 사업 전략 및 조직 운영 대응 방안 마련을 통해 산업 전체의 지속가능성을 강화해야 할 때임.
 - 코로나19 이후 기업의 경영환경 변화에 따른 대응 방안 등에 관한 연구가 나오고 있지만 건설업과 직접적으로 관련하여 나온 연구는 미미한 상황임.
 - 기존 연구를 살펴보면, 크게 ① 코로나19 발생시 정책 대응 방안과 ② 코로나19 이후 대응 방향으로 나누어볼 수 있음.
 - 코로나19 발생시 정책 대응 방안과 관련하여서는 주요국(미국, 독일, 호주, 일본, 중국 등)의 정책적 지원 현황을 살펴본 후 우리나라의 지원 제도와 비교를 함으로써 시사점을 제공함. 또한, 글로벌 기업의 코로나19 대응 현황을 살펴봄으로써 이에 대한 정책 과제도 조사해 시사점을 제공함.

- 한편, 코로나19 이후 대응 방향 연구는 주로 산업계의 대응 실태와 향후 과제가 주를 이룸. 향후 과제는 기업의 대응 방향과 정책적 지원 방안으로 크게 나누어 제시되고 있음.
- 본 연구에서는 코로나19 발생 이후 건설업체가 경영상 겪었던 문제점 및 애로 사항 파악을 통해 향후 포스트 코로나 시대에 대응하기 위한 과제가 무엇인지를 제시하고자 함. 이는 궁극적으로 코로나19 이후 건설업체의 내부 역량 강화를 위한 가이드라인을 마련하는 데 초석이 될 수 있을 것임.

2. 연구의 범위 및 방법

(1) 연구의 범위

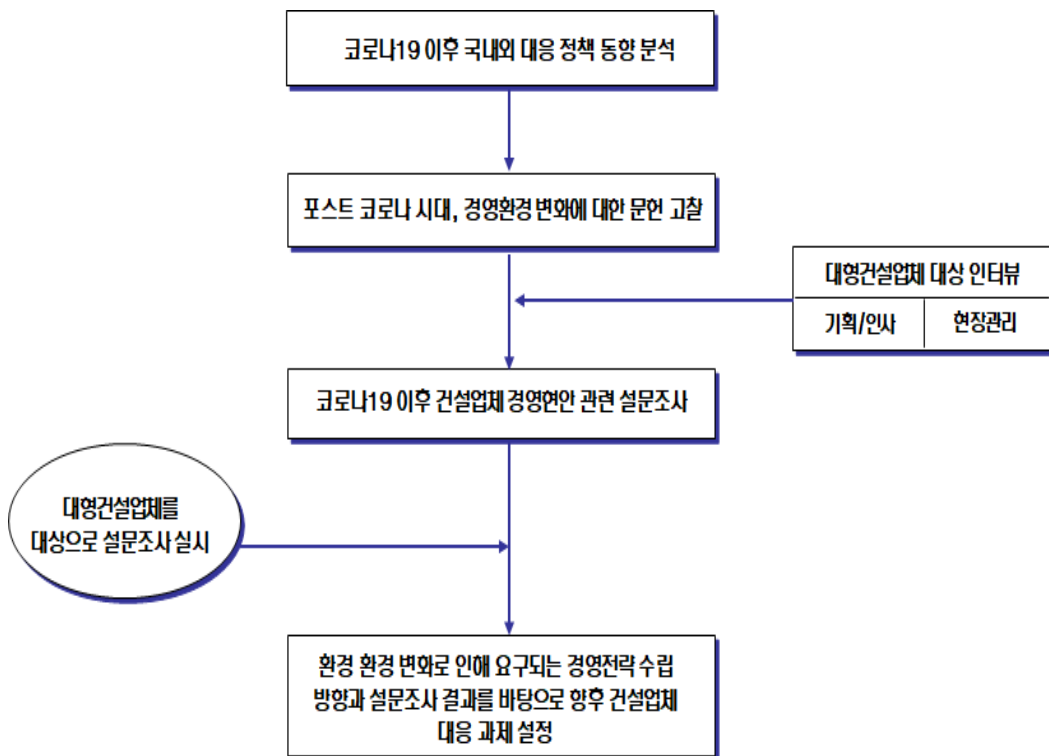
- 본 연구는 코로나19 이후 기업의 경영 현안을 파악해 내부 역량 강화를 위한 방안 제시에 목적을 둠. 구체적으로 시공능력평가 상위 100위권 내 종합건설업체를 대상으로 설문조사를 통해 코로나19 이후 겪었던 경영상 문제점 및 애로 사항이 무엇인지를 살펴본 후 대응 과제를 제시하고자 함.
- 대형 건설업체의 경영 현안 및 관련 대치는 중견·중소 건설업체에게 향후 가이드라인을 제시해줄 수 있을 것임.
- 설문조사는 본사 차원/현장관리 차원으로 나누어 분석함으로써 경영 현안 이슈 및 대응 방안이 각각 어떻게 차이가 있고 이를 위한 개선 방안이 무엇인지를 제시하고자 함.

(2) 연구의 방법

- 연구 방법은 다음과 같음.

- 첫째, 코로나19 이후 국내·외 대응 정책 동향을 살펴보고자 함. 구체적으로 국내의 정부의 코로나19 관련 지원 정책, 국내의 건설업 관련 주요 지원 정책을 파악한 후 시사점을 제공하고자 함.
- 둘째, 경영환경 변화로 인한 기업의 대응 방향이 무엇인지를 살펴보고자 함. 이를 위해 주요 기관(정부, 글로벌 컨설팅기관 등)에서 제시한 포스트 코로나 시대 기업의 경영 전략 방향이 무엇인지를 살펴보고자 함. 이를 통해 국내 건설업체의 경영 전략 수립에 시사점을 제공하고자 함.

<그림 1-1> 연구 프로세스



- 셋째, 시공능력평가 기준 상위 100위권 종합건설업체의 기획/인사/영업팀 부장급 이상을 대상으로 설문조사를 실시하고자 함. 설문을 통해 코로나19 이후 건설업체가 직면한 경영 현안이 무엇이고 향후 어떠한 방향으로 바뀌고자 하는지를 살펴보

고자 함. 구체적으로 ① 코로나19로 겪은 경영상 애로 사항, ② 향후 건설 환경 변화 전망, ③ 코로나19 이후 인력 운용 방향, ④ 코로나19 이후 조직 운용 방향, ⑤ 코로나19 이후 사업 전략 방향, ⑥ 향후 정책적 지원 방안 등으로 분류하여 문항을 구성하고자 함. 이때, 조사된 내용을 바탕으로 본사 차원/현장관리 차원에서의 경영 현안 이슈 및 대응 방안이 무엇인지를 비교 분석하고자 함.

- 마지막으로, 환경 변화로 인해 요구되는 경영전략 수립 방향과 설문조사 결과를 바탕으로 향후 건설업체의 내부 역량 강화를 위한 대응 과제를 제시하고자 함.

1. 코로나19 관련 국내 대응 정책

(1) 전(全) 산업 관련 주요 부처의 코로나19 긴급지원 정책 : 경제 안정화를 위한 재정 지원에 초점

- 코로나19 발생 직후 주요 정부 부처는 전염병 대응을 위한 각종 정책을 마련하였음. 그러나 2020년 말 코로나19의 3차 유행으로 인하여 다시 경제 위기를 겪게 됨에 따라 올해 초 고용노동부를 필두로 코로나19 긴급지원을 위한 정책을 추가로 마련함.
- 경제 안정화를 위해 긴급지원 정책은 주로 재정 지원에 초점을 두고 있음. 건설과 직접적으로 연관이 높은 국토교통부의 경우 주거위기 가구에 임시거처 공급을 함으로써 위기 상황에 대한 지원책을 마련함.
- 국토교통부의 경우 중소·중견기업 지원을 위한 정책을 별도로 만들어 지원하고 있는데 금융, 세제, 고용 등의 분야로 나누어 지원 정책을 제시하고 있음.
 - 먼저, 금융 정책은 중소기업 경영 정상화, 코로나19 피해기업 긴급 금융지원, 중소기업 활력 보강 등을 위해 대출 완화 및 금리 우대에 초점을 두고 있음.
 - 둘째, 세제 정책은 법인세, 부가세, 소득세 및 취득세 등의 납부기한 연장 및 감면을 주요 내용으로 하고 있음.
 - 셋째, 고용 정책은 고용 유지를 위한 유급 및 무급 휴업 수당 지원 등을 주요 내용으로 하고 있음.
 - 그 외에 고용보험, 산재보험 등의 사회보험료 부담을 경감시키기 위한 정책도 지원하고 있음.

<표 II-1> 주요 정부 부처의 코로나19 긴급지원 정책 현황(2021년 2월 현재)

주요 부처	추진 정책
고용노동부 (23개)	· 특별고용지원업종 무급휴직 신속지원 프로그램, [무급휴직] 지역고용 대응 등 특별지원 사업, 고용안정협약지원금, 고용유지비용 대부, 직접 일자리/비대면 디지털 일자리, 청년 디지털 일자리, 고용유지지원금(휴업), 방문돌봄서비스 종사자 및 방과후 교사 생계지원금, 생활안정자금융자, 예술인 고용보험, 청년일경험 지원사업, 법인택시 기사 소득안정자금, 2021년 고용유지지원금, 국민취업지원제도, 3차 긴급고용안정지원금, 소상공인 고용/산재보험료 납부 유예, 국민내일배움카드, 워라벨일자리 장려금, 유연근무제 간접노무비 지원, 직업훈련 생계비 대부, 체당금 조력 지원, 훈련연장급여 지원, 필수노동자 건강검진 지원
국토교통부(1개)	· 코로나19로 인한 주거위기 가구에 임시거처 공급
기획재정부 (3개)	· 신혼부부, 생애최초 특별공급 소득기준 완화, 8대 할인 쿠폰 지급, 국유재산 입주 중소기업의 임대료 인하
문화체육관광부 (4개)	· 문화예술 코로나19 지원 누리집, 공공도서관 비대면 도서대출서비스 지원 확대, 공연예술 분야 코로나19 전담창구 운영, 코로나19 피해상당 통합창구
보건복지부 (7개)	· 긴급복지지원제도, 내일키움일자리, 생활지원비, 입원치료/격리자 유급휴가비용 지원, 코로나19 손실보상금 지급, 보건복지상담센터, 코로나19 심리상담
산업통상자원부 (1개)	· 전국 소상공인 및 취약계층 대상 도시가스요금 납부 유예
중소벤처기업부 (7개)	· 코로나19 피해 소상공인 점포 재개장 지원사업, 폐업(예정) 소상공인 점포 철거비 및 원상복구비 지원, 소상공인 버팀목자금 지원, 소상공인 폐업점포 재도전 장려금, 소상공인 경영혁신 지원, 특별경영안정자금, 희망리턴패키지 사업
행정안전부(2개)	· 코로나19 극복 희망일자리사업, 온종일 돌봄 원스톱 서비스
환경부 (2개)	· 환경 관련 부담금 징수 유예 및 분할 납부, 재활용시장 코로나 대응 콜센터

자료 : 고용노동부(2021.2.19), 코로나19 긴급지원 정책(<https://www.korea.kr/etc/covid19List.do>).

<표 II-2> 국토교통부의 중소·중견기업 지원 정책(2021년 2월 현재)

종류	프로그램	세부 지원 내용
금융	힘내라 대한민국 특별운영자금	· 대출 - 중소기업 : 50억원 - 중견기업 : 100억원 · 금리 : 최대 0.6%p 우대

종류	프로그램	세부 지원 내용	
금융	중소기업 경영 정상화 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> · 대출 : 상위 신용등급 한도 부여 · 금리 : 최대 1.0%p 우대 	
	코로나19 피해기업 긴급 금융지원	<ul style="list-style-type: none"> · 금리 : 최대 0.9%p 우대 	
	중소기업 활력 보강 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> · 보증비율 : 90% 이상 · 보증료율 : 0.2%p 차감 	
	P-CBO * 신용도가 낮아 회사채를 직접 발행하기 어려운 기업의 회사채 신규발행 지원제도	· 주력 산업 등	<ul style="list-style-type: none"> · 중소 : 200억원 · 중견 : 350억원
		· 코로나19 대응	<ul style="list-style-type: none"> · 중견 : 700억원 · 대기업 : 1,000억원
	회사채·CP 차환발행	· 회사채·CP 차환발행	
	코로나19 특례보증	<ul style="list-style-type: none"> · 보증금액 : 3억원 · 보증비율 : 95% · 보증료율 : 1.0% 	
세제	수출기업 금융지원	<ul style="list-style-type: none"> · 수출 보험·보증 1년 만기연장 · 보험·보증료 50% 감면(특별재난지역 수출기업 6개월 전액 감면) · 수출기업 긴급 안정자금 보증(수출채권 조기 현금화 지원 확대 등) · 해외 프로젝트 수주시 보증 지원 	
	국세 신고 및 납부기한 연장	<ul style="list-style-type: none"> · 법인세, 부가세 신고 및 납부기한 연장(최대 9개월) 징수(최대 9개월) 및 체납처분(최대 1년) 유예 	
	지방세 신고 및 납부기한 연장	<ul style="list-style-type: none"> · 취득세, 지방소득세 등 신고 및 납부기한 연장(최대 1년) · 징수 및 체납처분 유예(최대 1년) 	
고용	특별재난지역 중소기업 세액감면	<ul style="list-style-type: none"> · 소득세·법인세 세액 감면(소기업 : 60%, 중기업 : 30%, 한도 2억원) 	
	고용유지지원금	<ul style="list-style-type: none"> · (유급휴업) 휴업수당의 최대 90% 지원 · (무급휴업) 평균임금의 50%(180일 지원) 	
	일자리안정자금 추가지원	<ul style="list-style-type: none"> · 5인 미만 : 1인당 18만원 · 10인 미만 : 1인당 16만원 · 10인 이상 : 1인당 13만원 	
고용	코로나19 지역고용 대응 등 특별지원	<ul style="list-style-type: none"> · 무급휴직 노동자 대상 고용안정 지원금(월 최대 50만원, 2개월) 	

종류	프로그램	세부 지원 내용
	고용유지자금 용자사업	· (유급휴업) 휴업수당의 최대 90% 지원 · (무급휴업) 평균임금의 50%(180일 지원)
	무급휴직 신속지원 프로그램	· 월 50만원(3개월)
기타	사회보험료 부담경감	· 고용보험 납부유예(3개월) · 산재보험 30% 감면(6개월) 및 납부 유예(3개월)
	부담금 경감	· 교통유발부담금 30% 경감

자료 : 국토교통부, 코로나 지원 방안(2021.3.2일 검색 기준)(<https://www.molit.go.kr/postcorona/main.jsp>).

(2) 건설 관련 주요 부처 대응 정책 : ① 공사 지연으로 인한 재정피해 최소화, ② 건설현장 감염 확산 방지, ③ 공공 현장 코로나19 감염병 예방 가이드라인에 초점

- 한편, 건설업과 관련하여 주요 부처에서 그동안 구체적으로 어떠한 정책이 마련되었는지 살펴보면 다음의 <표 II-3>과 같음.
 - 먼저, 기획재정부는 국가계약 공공공사에 대하여 코로나19로 인한 작업의 정지시 계약기간 연장과 추가비용 보전을 추진하였음. 또한, 수의계약 요건 확대로 ‘감염병 예방 및 확산 방지’를 도모하였으며, 입찰보증금 인하 등의 정책을 추진함.
 - 행정안전부도 지방계약 공공공사에 대하여 계약기간 연장 및 지체상금 제외 정책을 추진하였음. 또한, 수의계약 요건 확대 및 입찰보증금 인하 등의 정책을 추진함.
- 종합해 보면, 기획재정부와 행정안전부는 건설업체가 공사 지연으로 인해 입을 수 있는 재정적인 피해를 최소화하기 위한 정책에 초점을 두고 있다는 것을 알 수 있음.

<표 II-3> 중앙정부의 코로나19 관련 건설업 주요 대응 정책(1)

부처	구분	주요 정책
기획재정부	(국가계약) 공공공사	(일시정지) 신종 코로나 바이러스 확진자 또는 의심환자 발생 등으로 작업이 곤란하다고 판단되는 경우 발주기관에 의한 공사 또는 용역의 일시정지 가능
		(작업 일시정지 공사) 해당 기간에 대해 계약기간을 연장하고 계약금액을 증액하여 추가비용(공기 연장 비용) 보전

	계약 관리	(작업 일시정지 미조치 공사) 작업이 곤란하거나, 부품 수급 차질 등으로 불가피하게 계약의 이행이 지연되는 경우 지체상금을 면제하고, 계약금액 조정 요건 여부를 적극 검토하여 조정
		(수의계약 요건 확대) 발주기관의 수의계약 한도 2배 상향 (긴급 수의계약) 코로나19 관련 사업에 대한 긴급 수의계약이 가능하도록 긴급 수의계약 사유에 ‘감염병 예방 및 확산방지’를 추가 (수의계약 범위 확대) 2020년 말까지 한시적으로 1회 유찰시에도 수의계약 허용
		(긴급입찰) 입찰공고 기간을 단축하는 긴급입찰 사유로 ‘국가 재정정책상 예산의 조기집행’을 추가. 또한, 계약지침을 통해 2020년 말까지 긴급입찰 발주를 의무화하여 입찰공고 기간을 최대 40일에서 5일로 단축
		(입찰·계약 보증금 인하) 입찰보증금의 경우 입찰금액의 5%에서 2.5%로 인하. 계약보증금은 계약금액의 10%에서 5%로 인하
		(검사·검수, 대금지급 법정기한 단축) 검사·검수 기한은 14일에서 7일 이내로 단축. 대금지급 기한은 5일에서 3일 이내로 단축
행정 안전부	(지방 계약) 공공 공사 계약 관리	(계약기간 연장, 지체상금 제외) 부품·재료 수급 지연 등으로 계약기간 내 계약이행이 곤란한 경우 계약기간 연장 및 지연배상금 제외 (사업장 일시 폐쇄 등 확인시)
		(수의계약 요건 확대, 계약심사 제외) 입찰에 부칠 여유가 없는 경우로서 신속한 계약이행이 필요한 경우 계약심사 제외 및 수의계약 체결
		(소액 수의계약 금액 상향) 소액 수의계약 한도 종전 대비 2배 상향 (2020년 말까지 한시 적용) (긴급 수의계약) 코로나19 관련 사업에 대한 긴급 수의계약이 가능하도록 긴급 수의계약 사유에 ‘감염병 예방 및 확산방지’를 추가 (수의계약 범위 확대) 2020년 말까지 한시적으로 1회 유찰시에도 수의계약 허용
		(입찰·계약 보증금 인하) 지역 중소기업 부담 경감을 위해 입찰보증금의 경우 입찰금액의 5%에서 2.5%로 인하. 계약보증금은 계약금액의 10%에서 5%로 인하. 공사이행보증금의 경우 40%에서 20%로 인하(2020년 말까지 한시 적용)
		(검사·검수, 대금지급 법정기한 단축) 검사·검수 기한은 14일에서 7일 이내로 단축. 대금지급 기한은 5일에서 3일 이내로 단축(2020년 말까지 한시 적용)

원자료 : 기획재정부(2020), 코로나19 극복을 위한 계약제도 개편 시행, 보도자료 ; 기획재정부(2020), 신종 코로나 바이러스(CV) 대응을 위한 공공계약 업무 처리지침 시달, 행정안전부(2020), 신종 코로나바이러스 감염증 관련 계약집행 운영요령, 행정안전부(2020), 코로나19 극복 위한 지방계약제도 개편 시행.
 자료 : 최석인·임기수·전영준·이지혜·이광표·정광복(2020), 건설기업과 현장의 코로나19 극복대책, 한국건설산업 연구원.

- 국토교통부는 민간공사에 있어 코로나19로 인한 작업장 피해 발생시 공기 연장 및 이에 따른 계약금액 조정을 할 수 있도록 정책을 제시하였음. 또한, 운영자금 저리 대출 및 사업자금 유연성 확보를 위한 보증수수료 인하 및 선급금 공동관리제도를 한시적으로 완화함. 한편, 공정거래위원회는 하도급자 간접 지원을 위해 공정거래이행 평가가점 부여의 정책을 제시함.
- 인력을 담당하는 고용노동부의 경우 건설현장 감염 확산 방지에 초점을 두어 산업안전보건관리비 사용이 가능한 항목을 확대해 코로나19로 인한 피해를 최소화하기 위해 노력함. 또한, 현장이 폐쇄될 경우 가장 피해를 많이 입은 건설근로자들의 생활을 지원하기 위해 무이자 대출을 시행하는 정책을 제시하였음.
- 행복중심복합도시건설청에서는 그동안 공공 건설현장별로 상이한 방역 대책을 표준화한 ‘공공 건설현장 코로나19 감염병 예방 가이드라인’을 마련함.
 - 구체적으로 현장별 방역 책임자 지정 및 방역관리 전담팀(TFT)을 운영하도록 하였으며, 집단 감염 방지를 위한 야외 휴게공간 마련 및 공동 이용 공간의 환기소독을 강화함.
 - 또한, 영상회의 우선과 대면회의 불가피시 참석 인원 분산 실시, 외부 방문객 및 신규 근로자에 대한 방역 교육을 실시하도록 지침을 마련함.

<표 II-4> 중앙정부의 코로나19 관련 건설업 주요 대응 정책(2)

관련 부처	구 분	주요 정책
국토 교통부	민간공사 계약관리 (민간공사 표준도급 계약서 사용 공사 한정)	(공기 연장 조건 명확화) 건설사업자에게 코로나19 확진 환자 발생 등 현장 여건을 고려하여 민간 발주자에게 공기연장 요구가 가능하도록 규정. 발주자의 경우 즉시 그 사실을 확인하여 계약기간 연장 등 조치(코로나19 비상상황이 해제된 날부터 3일까지 준공기한 연장 가능)
		(공기 연장에 따른 계약금액 조정 조건 명확화) 코로나19에 따른 계약금액 조정시 일반관리비와 이윤 포함. 자재 등 가격변동이 큰 경우(잔여 공사금액 3% 이상)도 함께 반영 (지체상금 부과 금지) 연장된 공사기간에 대해 지체상금 부과 금지 명확화

관련 부처	구 분	주요 정책
	운영자금 저리 대출	(조합원 특별용자) 건설공제조합과 전문건설공제조합 주관 조합원 출자금에 비례하여 긴급 특별용자(금리 1.5% 내외) 시행
	사업자금 유연성 확보	(보증수수료 인하) 계약이행보증, 공사이행보증, 선금금보증 수수료 인하 (선금금 공동관리제도 한시 완화) 공사 선금금의 경우 사업자가 공제조합의 동의를 받아 사용하는 '선금금 공동관리제도'를 한시적으로 완화(기존 35%→17.5% 수준 축소, 3.16~6월 말)
공정 거래 위원회	하도급자 간접 지원	(공정거래이행 평가 가점 부여) 코로나19로 어려움을 겪는 협력사 지원시 공정거래협약 이행 평가 가점 부여(최대 5점, 금융지원 항목 배점 상향)
고용 노동부	현장 감염 확산 방지	(산안비 사용 대상 확대) 산업안전보건관리비 사용 가능 항목을 코로나19 위기상황 종료시까지 한시적 확대(감염 예방을 위한 마스크, 알콜용 손소독제, 체온계, 열화상 카메라 등 구입)
	건설 근로자 생활안정 지원	(건설근로자 생활안정자금) 건설근로자공제회에 적용된 퇴직금 제금 중 1,000억원을 활용하여 퇴직금제 적용일수가 252일 이상이며, 적립원금이 100만원 이상인 건설근로자의 경우 본인 적립금액의 50% 범위 내에서 최대 200만원까지 무이자 대부
행복 중심 복합 도시 건설청	공공 건설현장 코로나19 감염병 예방 가이드라인	(표준화된 가이드라인 마련) 그동안 공공 건설현장으로 상이한 방역대책을 표준화한 '공공 건설현장 코로나19 감염병 예방 가이드라인'을 마련 현장별로 방역 책임자 지정 및 방역관리 전담팀(TFT) 운영, 집단 감염 방지를 위한 야외 휴게공간 마련 및 공동 이용 공간의 환기소독 강화 영상회의 우선과 대면회의 불가피시 참석 인원 분산 실시, 외부 방문객 및 신규 근로자에 대한 방역 교육 실시

원자료 : 국토교통부(2020), '코로나바이러스감염증-19' 예방 및 확산 방지를 위한 건설현장 대응 가이드라(제5판) ; 국토교통부(2020), 코로나19에 따른 건설산업 영향을 극복하기 위해 정부와 업계가 힘을 합칩니다 ; 대한전문건설신문(2020.3.19), 전건협 “대구·청도 등 시평 관련 재무서류 5월 15일까지 제출” ; 공정거래위원회(2020), 공정위, 상생으로 위기를 극복해 나가는 기업을 지원한다 ; 고용노동부(2020), 신종 코로나 바이러스 감염 확대에 따른 산업안전보건관리비 사용 가능 항목 확대 ; 고용노동부(2020), '코로나19(COVID-19)' 예방 및 확산 방지를 위한 사업장 대응지침 ; 신아일보(2021.3.1), 행복청, 건설현장 감염병 예방 '가이드라인' 마련.

자료 : 최석인·임기수·전영준·이지혜·이광표·정광복(2020), 건설기업과 현장의 코로나19 극복대책, 한국건설산업연구원.

2. 코로나19 관련 해외 주요국의 대응 정책

(1) 주요국의 코로나19 대응을 위한 지원 정책 : 재정 투입을 통한 실업 및 고용 유지 대책 수립

- 해외 주요국도 코로나19로 인한 피해를 최소화하기 위해 광범위한 정책 조치를 취하였음. 국가별로 다소 차이는 있지만 재정 투입을 통해 실업 및 고용유지를 위한 대책을 수립함.
- 미국은 코로나19로 피해가 큰 취약계층 지원 및 소규모 기업 지원 조치, 실업급여 확대 조치 등의 정책을 추진함.
- 캐나다는 기업 및 개인에 대한 임금 지원 및 일자리 나눔 프로그램을 강화함.
- 프랑스는 근로시간 감소에 따른 임금 지원 및 소규모 기업이나 자영업자 등에 대한 복지혜택 연장 등을 위한 정책을 추진함.
- 독일은 소규모 기업 및 자영업자 등에 대한 보조금 지원 및 중소기업 부가세 한시적 감면 등의 정책을 추진함.
- 일본은 영업수익이 감소한 사업자에게 일부 금액 보조 및 금융기관 대출 보조금을 지원함. 또한, 경제회복을 위한 서비스 부문 소비 및 인프라 투자 등의 정책을 추진함.
- 영국은 고용유지 정책 추진 및 피해가 큰 소규모 기업에 대한 직접적 지원을 시행함. 또한, 취약계층에 대한 지원 등의 정책도 추진함.
- 이탈리아는 자영업자 지원 및 중소 규모 기업 임대료, 공공요금 지원을 위한 보조금 지급 등의 정책을 추진함.
- 호주는 소규모 사업체의 고용유지를 위한 세금 감면 및 급여지원, 저소득 취약계층 지원 등의 정책을 추진함.

<표 II-5> 주요국 정부의 코로나19 대응 정책을 위한 지출 규모(2020년 6월 12일까지)

국가	주요 내용	규모 (GDP 대비)
미국	- Coronavirus Preparedness and Response Supplemental Appropriation : 코로나19 관련 의료 지원 등을 위한 조치 마련	12.3%

국가	주요 내용	규모 (GDP 대비)
	<ul style="list-style-type: none"> - Families First Coronavirus Response Act : 취약계층 식량 지원, 실업보험 확대 등 가게 및 근로자 지원 조치 - Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act : 소규모 기업 지원 조치, 실업급여 확대, 피해산업 지원 등 - Paycheck Protection Program and Health Care Enhancement Act : 병원 및 검사 지원, 소규모 기업 용자 및 보조 등 	
캐나다	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 및 개인에 대한 임금 지원(병가, 고용보험이 없는 근로자 등), 부가가치세 감면과 양육비 지원, 기업보조금 지원 등 - 코로나19로 인해 어려움을 겪는 기업주와 근로자를 위한 일 자리 나눔 프로그램(Work-Sharing program) 강화 	5.6%
프랑스	<ul style="list-style-type: none"> - 근로시간 감소에 따른 임금 지원, 코로나19 영향을 받은 소규모 기업이나 자영업자, 프리랜서 등을 직접 지원, 실업 및 기타 복지혜택 연장, 사회프로그램에 대한 추가지출 - 관광부문에서 영향을 받은 기업에 대해 법인소득세·사회기여금 납입 감면 	2.7%
독일	<ul style="list-style-type: none"> - 소규모 및 자영업자 보조금, 양육비 및 기본 사회보장 혜택 확대, 코로나19 영향으로 주택 임대료나 전기, 가스 등 요금을 낼 수 없는 경우 일정기간 거주 및 계약 보장 등 - 단축 조업(Kurzarbeit) 지원 - 중소기업에 대한 일시적 VAT 감면 	9.4%
일본	<ul style="list-style-type: none"> - 국민에게 현금지급, 영업수익이 감소한 사업자에게 감소한 금액의 일부 보조, 금융기관 대출 보조금 - 경제회복을 위한 서비스부문 소비 및 인프라 투자 등 - 중소기업에 대한 자산세 부담 경감 등 	11.3%
영국	<ul style="list-style-type: none"> - 코로나19 고용유지 정책(Coronavirus Job Retention Scheme) - 자영업자를 위한 소득지원, 피해가 큰 부문(소매업, 숙박음식 등)의 소규모 기업을 위한 직접 지원 - 취약계층 지원, 임대료 지원 등 	6.2%
이탈리아	<ul style="list-style-type: none"> - 일시해고 및 자영업자를 위한 지원 - 중소 규모 기업의 임대료, 공공요금 지원을 위한 보조금 	3.5%
호주	<ul style="list-style-type: none"> - 연방정부 수준에서 고용유지를 위해 소규모 사업체 세금 감면 및 급여 지원, 저소득 취약계층 지원, 자산상각 확대 및 감가상각 공제 가속화, 항공사 및 공항에 대한 세금 감면 - 주 및 준주(territory) 수준에서 공공요금 감면, 취약계층 현금 지원, 기업에 대한 급여세금 감면 	8.8%

원자료 : IMF(2020).

자료 : 이기쁨(2020.10), 코로나19 확산 이후 국가별 정책 대응과 고용지표 현황, 한국노동연구원.

(2) 해외의 건설업 관련 주요 대응 정책 : 건설현장 중지 및 중소 규모 건설업체 운영 자금 지원 정책 추진

- 해외 주요국도 코로나19로 인한 피해를 최소화하기 위해 건설현장 중지 및 중소 규모 건설업체에게 운영자금 지원 등의 정책을 추진함.
- 미국은 소규모 기업 및 비영리단체에 최대 200만 달러의 저금리 운전자본 대출 및 ‘코로나 뉴딜’ 차원에서 2조 달러 규모의 인프라 투자 패키지를 추진하였음.
- 캐나다는 건설업 가이드라인 발표 및 소규모 고용주에게 임시 임금 보조금 지급의 정책을 추진함. 또한, 건설협회는 캐나다 정부의 지원 방법 명확화, 건설근로자를 위한 지침 확보, 공공계약 지연에 대한 명확한 규정 수립 등을 요구함.
- 호주도 건설업 코로나19 대응 가이드라인 제시 및 매출 5,000만 달러 미만 중소기업에게 고용 보조금 수혜를 줌.
- 영국은 한시적으로 건설사를 포함한 모든 영국의 사업체에 VAT 납부 연기를 해주었으며, 계약금 선지급 등의 내용을 포함한 공공조달에 관한 Procurement Policy를 발표함.
- 일본은 국토교통성 직할 건설현장의 수주자가 예방적 차원에서 일시중지를 희망하는 경우 이를 인정하고, 공사비 및 공기 연장을 진행하는 내용을 발표함. 또한, 건설업진흥회기금이 실시하는 하도급 세이프티 넷 채무보증사업 및 지역건설업 경영강화용자제도를 설치하여 중소 규모 건설업체의 운영자금 융통을 지원하는 정책을 발표함.

<표 II-6> 코로나19 관련 해외 건설업 대응 동향

국가	대응 동향
미국	<ul style="list-style-type: none"> - 뉴욕주를 비롯한 4개 주에서는 건설 활동을 포함한 모든 활동을 정지 - 케임브리지시와 보스턴시는 모든 건설현장 정지 - 4월 2일 기준 미국 2,110개의 현장에서 지연 발생(미 건설협회) - 중소기업청(U.S. Small Business Administration)은 피해가 발생한 소규모 기업 및 비영리단체에 최대 200만 달러의 저금리 운전자본 대출 제공 - 트럼프 대통령은 ‘코로나 뉴딜’ 차원에서 2조 달러 규모의 인프라 투자 패키지 추진(4월 1일)

국가	대응 동향
캐나다	<ul style="list-style-type: none"> - 브리티시 콜롬비아 주정부는 건설업 가이드라인 발표(엘리베이터 5명 이상 승차 금지) - 캐나다 건설협회(The Canadian Construction Association, CCA)는 캐나다 정부의 지원 방법 명확화, 건설근로자를 위한 지침 확보, 공공계약 지연에 대한 명확한 규정 수립 등을 요구 - 소규모 고용주에게 최대 3개월의 임시 임금 보조금 지급
호주	<ul style="list-style-type: none"> - 3월 23일 뉴사우스웨일스 주정부는 비필수적인 활동과 비즈니스 중단 시행(건설현장 제외) - 3월 25일 빅토리아주 마스터빌더협회는 건설산업 코로나19 대응 가이드라인 발표 - 매출 5,000만 달러 미만의 중소기업은 최대 25,000AUD의 고용 보조금 수혜
영국	<ul style="list-style-type: none"> - 3월 23일 영국 정부 lockdown 발표(건설현장 제외) - 3월 20일부터 6월 30일까지 건설업체를 포함한 모든 영국의 사업체에 VAT 납부 연기 - 내각부는 공공조달에 관한 Procurement Policy를 발표. 여기에는 공공 발주자가 가능한 한 빨리 지불할 것, 계약금액의 25%까지 선지급 가능, 업체 요구 시 계약내용 변경 등의 내용이 포함됨.
일본	<ul style="list-style-type: none"> - 2월 27일 국토교통성은 직할 건설현장의 수주자가 예방적 차원에서 일시중지를 희망하는 경우 이를 인정하고 공사비 및 공기연장을 진행하는 지시 발표 - 건설업진흥회기금이 실시하는 하도급 세이프티 넷 채무보증사업 및 지역건설업 경영강화융자제도를 설치해 중소 규모 건설업체의 운영자금 유통을 지원

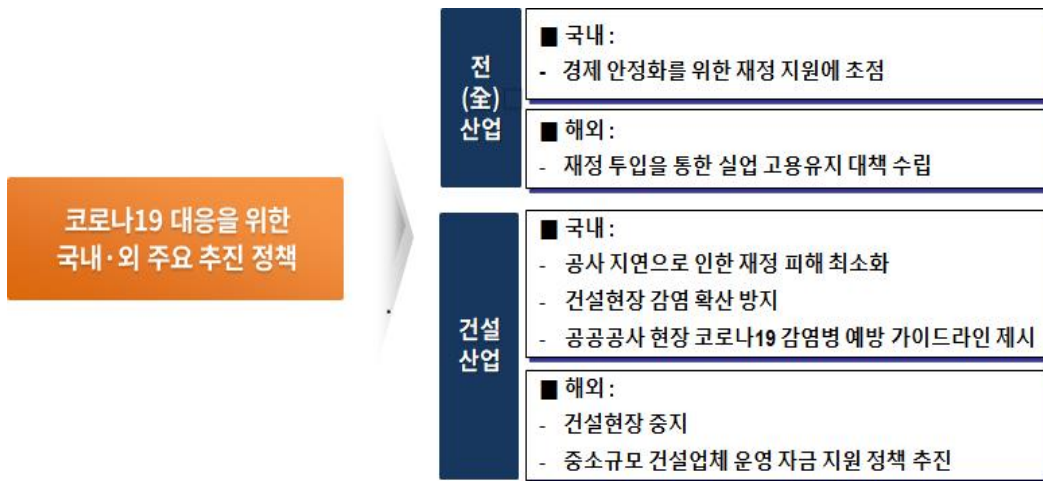
자료 : 대한건설정책연구원(2020.4), 코로나19 사태에 따른 건설산업 영향과 대응 방안.

3. 시사점

- 이상에서 살펴본 바와 같이 각국은 코로나19로 인한 위기 상황 발생 대처를 위한 주요 지원 정책을 발표함.
- 먼저, 전(全) 산업과 관련된 지원 정책을 살펴보면, 국내의 모두 경제 안정화를 위한 재정 지원에 초점을 두고 있음. 즉, 고용유지 및 일자리 안정 등을 위한 자금 지원과 중소기업과 자영업자를 위한 세금 감면 등에 초점을 두고 정책을 추진하고 있음.

- 건설업의 경우 현장 내 코로나19 확진자 발생시 계약기간 연장 및 이에 따른 계약금액 조정, 건설현장 감염 확산 방지, 코로나19 예방을 위한 표준화된 현장 가이드라인 제공, 건설현장 중지 및 중소 건설업체의 고용 유지를 위한 보조금 지원 등의 방안을 실시함.

<그림 II-1> 코로나19 대응을 위한 국내·외 주요 추진 정책



- 이와 같이 우리나라를 비롯한 각국의 정부는 예측치 못한 불가항력적 상황에 대처하기 위해 긴급한 상황에서 다양한 정책을 지원하였으나, 주로 영세업자 및 중견·중소기업의 근로자에 대한 재정 지원에 초점을 두고 있음.
- 특히, 건설업의 경우 공사 지연으로 인한 재정 피해 최소화를 위한 방안 마련과 건설현장 감염 확산 방지에 초점을 두고 정책을 추진함.
 - 그러나 해외 건설현장에 대한 지원 등 글로벌 사업을 하는 건설업체에 대한 지원 방안 마련 등에 있어서는 미비하였음.
- 향후 코로나19와 같은 전 세계적 팬데믹(pandemic)은 언제든지 일어날 수 있음. 따라서 장기적인 관점에서 이러한 상황에 대비하기 위한 정책 관리가 필요함.

- 금번 수행한 정책에 대한 평가 및 모니터링을 통해 향후 유사한 위기사 신속하게 대응할 수 있는 제도 마련이 필요함.
- 또한, 금번 지원 대책의 실효성을 분석하여 실제로 건설업체가 필요로 하는 지원 제도가 무엇인지를 파악함으로써 장래의 위기 상황에 즉각적인 대응이 가능한 프로그램을 마련해야 함.

1. 주요 기관이 제시한 포스트 코로나 시대 기업의 대응 방향

- 앞서 살펴보았듯이 코로나19로 인한 경제적 피해를 최소화하기 위해 그동안 우리나라를 포함한 세계 주요국은 다양한 정책적 지원책을 제시함. 그러나 기업은 유례없는 전염병에 대응하면서 기존의 경영환경 변화에도 영향을 받게 됨.
- 이에 주요 기관(정부, 글로벌 컨설팅기관 등)에서는 포스트 코로나 시대, 경영환경 변화에 따른 기업의 대응 방향과 관련한 내용을 발표함. 본 장에서는 각 기관의 내용을 토대로 주요 이슈를 정리해 보고자 함.

(1) 정부의 대응 방향 : 코로나19 이후 기업 ‘보건’, ‘비대면’, ‘상생’ 이슈 제시

- 먼저, 산업부(2020.5)는 코로나 이후 산업전략 추진을 위해 ‘포스트 코로나 5대 변화 및 8대 과제’를 발표함. 산업과 기업의 위기 대응을 위해 ① 보건환경, ② 경제환경, ③ 기업경영, ④ 사회가치, ⑤ 교역환경의 5개 분야로 나누어 각각의 대응 과제를 제시함. 구체적인 내용은 다음과 같음.
 - 보건환경의 대응 과제로 K-방역/K-바이오 글로벌 상품화, 감염병 발생시에도 생산 차질을 최소화하기 위한 산업현장 대응력 강화, 투명하고 안전한 첨단제품 생산 기지 구축을 위한 GVC(Global Value Chain)¹⁾ 재편을 제시함.
 - 경제환경의 대응 과제로 5G, 디지털 인프라, 4차 산업혁명 기술 등을 활용해 비대면 산업을 육성하는 한편, 에너지 소비 효율 향상과 재생에너지, 수소경제 등 에너지 신산업 확산으로 低유가를 산업구조 혁신과 에너지 전환의 기회로 활용하는 방안을 제시함.

1) 생산비용을 절감하고 효율성·시장 근접성을 높이기 위해 원자재·중간재 생산과 완제품 가공·조립 등의 생산을 여러 국가에 분산시킨 국가 간 분업 생산체계를 의미함.

- 기업경영의 대응 과제로 계획된 투자 프로젝트가 차질 없이 이행될 수 있도록 현장의 투자 애로를 직접 점검하고, 주력 산업의 과감한 사업재편을 촉진하는 동시에 신산업 분야 진출의 활성화를 제시함.
- 사회가치의 대응 과제로 대기업 및 중소·중견기업 협력,異업종 얼라이언스 등을 통해 업종·기업 간 한국형 산업 연대 및 상생협력 모범사례의 적극 창출을 제시함.
- 교역환경의 대응 과제로 보호무역 타파와 자유로운 인적·물적 교류 주창으로 글로벌 논의를 주도하는 협력 리더십을 제시함.

〈표 III-1〉 포스트 코로나 5大 변화 및 8大 과제

구분	BC (Before Corona)	AC (After Corona)	대응 과제
보건환경	간헐적 감염병	감염병 빈발	○ K방역·K바이오 글로벌 상품화 ○ 산업현장 대응력 강화
	글로벌 조달	로컬 조달	○ GVC 재편 → 청정 생산기지 구축
경제환경	대면 석유수요 증가	非대면 석유수요 감소	○ 비대면 산업 육성 ○ 산업구조의 친환경 전환
기업경영	비용 절감, 효율	재고확보, 회복력	○ 기업활력 촉진+사업재편 활성화
사회가치	개인, 효율	연대, 협력	○ 기업 간 연대 및 협력
교역환경	자유무역, 신자유주의	보호무역	○ 글로벌 협력 리더십

자료 : 산업통상자원부(2020.5.6), 포스트 코로나 산업전략 추진 보도자료.

(2) 주요 글로벌 컨설팅기관²⁾이 제시한 코로나19 이후 기업 대응 방향

- 1) 코로나19 이후 조직 재정비 방안 제시 : ‘위기관리 및 대응’, ‘인력’, ‘운영’, ‘금융’ 등의 측면에서 대응 필요 강조

- PWC³⁾는 코로나19 이후 조직이 변화된 환경에 적응하기 위해 비즈니스의 주요 영역

2) 대표적 글로벌 컨설팅기관인 PWC, KPMG, 딜로이트(deloitte) 컨설팅에서 코로나19 이후 조직의 대응 방안으로 제시한 내용들의 이슈를 정리함.

3) 본 내용은 PWC가 발표한 ‘COVID-19 : Impacts to business’ 내용을 요약한 것임. 자세한 내용은 ‘<https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19.html>’를 참조.

을 재정비해야 한다고 언급함. 이를 위해 조직이 6가지의 주요 분야에 초점을 두고 관리를 해야 한다고 제시함.

<표 III-2> 코로나19 이후 변화에 적응하기 위한 조직의 대응 필요 분야

주요 분야	주요 필요 활동
위기관리 및 대응	<ul style="list-style-type: none"> - 위기관리팀을 활용하여 위기 직후 대응 노력시 다음 단계 전환에 도움 - 안정화에 초점을 두면서 현재까지 조직의 대응 노력 평가 및 실시간 과정 수정 - 위기 프로세스 활용의 극대화를 위한 주기적 점검
인력	<ul style="list-style-type: none"> - 직원의 신체적·정신적 보호를 위한 지원 - 글로벌 불확실성에서 효과적으로 의사소통을 할 수 있도록 커뮤니케이션 방안 마련 - 작업의 연속성을 유지할 수 있도록 지원(원격 근무시 시스템 지원 등) - 인력 비용 평가를 통해 비용 절감과 고용 유지의 균형 유지 - 인력 계획과 비즈니스 전략과의 연계를 통해 코로나19 이후 변화된 환경에 적응하는 기틀 마련
운영 및 공급망	<ul style="list-style-type: none"> - 대체 공급망 시나리오 준비 필요. 특히 바이러스의 새로운 사례가 다른 지역에서 나타나면 사전 승인된 부품 또는 원료 대체의 활성화
금융 및 유동성	<ul style="list-style-type: none"> - 최악의 시나리오를 구성하여 현금에 미치는 영향을 평가하고 주기적으로 수정 - COVID-19로 인해 발생하는 재무 사항을 파악하고 계획 - 세금 조항 등에 대한 전망 필요
세금, 무역 및 규제	<ul style="list-style-type: none"> - COVID-19에 대응하는 정부 조치에 대한 주시 필요 - 불확실한 수익에 대비해 공급망 안정을 위한 조치 필요 - 불확실성에 보다 유연하게 대응하기 위한 기회 모색
전략 및 브랜드	<ul style="list-style-type: none"> - 원격 작업 전환으로 IT 인프라, 인력 계획 및 디지털 업스킬링의 격차가 발생할 수 있음에 따라 디지털 혁신 가속화 - 시나리오별 계획 수립 등을 통해 향후 기업의 성장과 수익성 보호 - 전염병으로 인한 시장 또는 비즈니스 모델의 변화에 대한 준비

자료 : PWC 홈페이지.

- 첫째, 위기관리 및 대응으로 중장기적인 ‘위기관리 프로그램 설계, 위기 계획 개발, 위기 훈련, 위기 연습 및 시뮬레이션 준비, 이해 관계자 참여, 위기 전략 및 시나리오 계획, 전략적 위기 조정, 전략적 위기 대응, 비즈니스 탄력성 구축’이 필요하다고 제안함.

- 둘째, 인력으로 직원의 신체적·정신적 보호를 위한 지원, 효율적인 커뮤니케이션 방안 마련, 재택근무 등에 대한 지원, 인력 계획 수립 등을 제안함.
- 셋째, 운영 및 공급망으로 돌발적인 상황에서도 원료를 공급하고 활성화할 수 있는 대체 공급망 시나리오 준비가 필요하다고 제안함.
- 넷째, 금융 및 유동성으로 최악의 시나리오를 구성하여 현금에 미치는 영향 평가, COVID-19로 인해 발생하는 재무 사항 파악 및 계획, 세금 조항 등에 대한 전망 등의 방안을 제안함.
- 다섯째, 세금무역 및 규제로 COVID-19에 대응한 정부 조치에 대한 주시, 불확실한 수익에 대비한 공급망 안정을 위한 조치, 불확실성에 유연하게 대응하기 위한 기회 모색 방안을 제안함.
- 마지막은 전략 및 브랜드로 원격 작업 전환으로 인한 디지털 혁신 가속화, 시나리오별 계획 수립 등을 통한 기업의 성장과 수익성 보호, 전염병으로 인한 시장 또는 비즈니스 모델의 변화에 대한 준비를 제안함.

2) 포스트 코로나 시대, 기업의 경영전략 제시 : ‘GVC 재설계’, ‘비대면 디지털 시대 준비’, ‘기업의 ESG 강화’, ‘고객 중심 서비스 강화’ 필요

- KPMG(2020)는 위드/포스트 코로나 시대, 기업들의 새로운 경영환경 대응을 위한 기업의 5대 경영전략⁴⁾을 제시함. 주요 내용은 다음과 같음.
 - ① GVC 재설계 필요성 대두 : GVC 참여도가 높고 공급망이 일부 국가에 편중된 산업은 코로나19로 인한 리스크에 민감함에 따라 공급망 다변화 및 현지화, 기업 간 협력 강화, 신기술 도입, 제품 포트폴리오 변화 등의 전략 재조정 검토가 필요함.
 - ② 보호무역주의 강화에 따른 대응 방안 마련 : 코로나19 이후 주요국의 보호무역주의 심화가 전망됨에 따라 수출입선 다변화, 주요 소재부품 국산화, 디지털 통상 강화 등에 대한 선제적 대비가 필요함.
 - ③ 비대면 디지털 경제 시대로의 진입 : 코로나19로 비대면 시대가 앞당겨지면서 기업들의 디지털 트랜스포메이션이 추진되고 있음. 이와 관련한 전략의 재점검 및

4) 본 내용은 KPMG(2020.11)에 발표한 ‘COVID-19 Business Report : 위드/포스트 코로나 시대, 기업의 5대 경영전략’의 내용을 요약한 것임.

변화에 대응이 필요함.

- ④ 기업의 ESG(Environment, Social, Governance) 경영 중요성 부각 : 코로나19로 인한 재앙은 환경 보호와 사회 안전망에 대한 필요성을 크게 함에 따라 기업들의 ESG 경영이 기업의 필수 생존 조건으로 부상함.
- ⑤ 소비자 행동의 대변화에 따른 新소비 트렌드 부상(Customer-centric) : 코로나19가 소비자의 의식주 모든 영역에 영향을 미침에 따라 라이프 스타일 및 소비 패턴의 급격한 변화가 관찰됨. 포스트 코로나 시대에 소비자의 니즈 변화를 선제적으로 포착하고 민첩하게 대응하는 고객 중심적인 경영전략을 수립하고 실행하는 것이 필요함.

<그림 III-1> 단기 및 중·장기 기대 효과



자료 : 삼정KPMG 경제연구원.

3) 불확실한 환경위기 극복을 위한 기업의 리질리언스 확보 제안 : ‘재무 리질리언스’, ‘운영 리질리언스’, ‘시장 리질리언스’ 측면에서 대응 방안 마련 필요

- 또한, 코로나19로 사업 환경의 복잡성 및 불확실성이 증대됨에 따라 기업은 위기를 극복하고 위기 이전의 상태로 회복할 수 있는 리질리언스(Resilience)를 확보해야 한다고 제안함.⁵⁾
 - 기업이 변화를 인지하고 위기를 기회로 전환하여 지속가능한 성장을 이루어 나가기 위해서는 리질리언스 수준을 높여야 하는데 ① 환경 이해력, ② 전략 수립력, ③ 목표 추진력 중 3가지 요소에 집중해야 함.
- 코로나19가 재무와 고객 수요, 공급망 등 기업 비즈니스의 모든 측면에 영향을 미침에 따라 위기 단계별로 가장 시급한 사안에 대해 관련 리질리언스 역량을 점검하여 적절한 대응책을 마련하는 것이 필요함. 구체적으로 ‘재무 리질리언스’, ‘운영 리질리언스’, 그리고 ‘시장 리질리언스’의 측면에서 대응 방안이 마련되어야 함. 주요 내용은 다음과 같음.
 - 재무 리질리언스 : ① 현금흐름, 운전자본 관리 강화 및 수익성 개선 방안 수립, ② 자금조달 관련 위험 요인 재검토 및 컨틴전시 플랜 수립, ③ 정상 및 위기 상황의 자금조달 계획 고려 전략이 필요함.
 - 운영 리질리언스 : ① 사업의 우선순위 설정과 실행 가능한 사업 모델 개발, ② 공급업체에 대한 위험도 평가 및 비상 공급망 구축, ③ 디지털 기술 기반 업무 지원 및 사이버 보안 강화 등이 필요함.
 - 시장 리질리언스 : ① 코로나19 소비 패턴 및 고객 경험 분석 Biz Intelligence 확보, ② 디지털 트랜스포메이션(transformation) 기반의 전략 수립, ③ 포스트 코로나 시대의 대응 사업 모델 개발이 필요함.

5) 본 내용은 KPMG(2020.4)에 발표한 ‘코로나19 극복을 위한 리질리언스 전략’의 내용을 요약한 것임.

<그림 III-2> 위기 시 기업이 초점을 맞추어야 할 분야



자료 : KPMG Global, 삼정KPMG 경제연구원.

4) 코로나19로 인한 기업 전략 변화 필요 : ‘위기관리 계획 수립’, ‘조직문화 변화’, ‘리더십 변화’, ‘ESG 경영 중시’ 방안 제시

- 딜로이트는 코로나19로 인해 기업 전략이 어떻게 재구성되어야 하는지에 대한 방안을 제시함. 이를 위해 5가지 주요 방안을 제시하였는데 다음과 같음.⁶⁾

- ① 장기적인 관점에서 균형 유지 : 전략적 선택이 그 어느 때보다 복잡해짐에 따라 불확실성을 해결하기 위해 최고관리자는 단기, 중장기 목표와 다양한 요인(예 : 인재 유지, 직원 안전, 브랜드 평판, 비용 구조 및 유동성 관리)의 균형을 맞추는 기업 성과에 대한 전체적인 관점을 고려해야 함.
- ② 여러 가능성을 고려한 불확실성의 포용 : 단기적인 미래보다 현재의 불확실성을 수용하고 조직을 계획하는 방식을 변경해야 함. 전통적인 전략 계획 프로세스는 현재 환경의 변화와 일치하지 않기 때문임. 따라서 조직은 여러 경우의 수를 감안한

6) 본 내용은 딜로이트(2020)에서 발표한 “How is COVID-19 reshaping the role of corporate strategy?”의 내용을 요약한 것임.

장기 시나리오를 개발해야 함. 이때, 위기 이후 경제가 어떻게 진행될지를 예측해야 하고 조직에 영향을 미칠 수 있는 가장 중요한 불확실성을 고려해야 함.

- ③ 무엇이 가능한지에 대한 재고려 : 불가항력적인 전염병의 발생은 그동안 ‘정통’이라고 불리는 뿌리 깊은 조직적 신념에 변화를 가져옴. 즉, 기업, 직원 및 고객은 다양한 방식으로 의사소통하고 협업하는 방법을 배워야 함. 변화의 순간에 기업이 적응 가능한 것이 무엇인지를 생각하고 실행해야 함.
- ④ 오케스트레이터(orchestrator) 역할의 상승 : 현재 비즈니스 환경에서 최고관리자는 오케스트레이터가 되어 직원들의 의견을 경청하고 다양한 기능과 리더에 걸쳐 노력을 조정하는 데 상당한 시간을 보내고 있음. 이러한 역할의 측면은 회사가 급변하는 환경에서 특히 중요해지므로 회사와 직원 전체에 걸쳐 신속하게 통합되고 간소화되기 위한 노력이 필요함. 따라서 오케스트레이터 역할로서 최고전략가의 임무는 필수적임.
- ⑤ 목적 지향 : 최근의 환경 변화는 사회 및 거버넌스(ESG) 포트폴리오(정기적인 재정적 고려 사항과 함께 환경, 사회 및 거버넌스 문제를 고려하는 포트폴리오)가 과거보다 중요해지고 있다는 것을 시사하고 있음. 따라서 조직도 향후에는 업무의 추진에 있어 목적과 사회적 책임을 우선시해야 함.

2. 해외 건설업체의 코로나19 대응 동향 : 비재무적인 요인, ‘인력관리’, ‘디지털화’, ‘사업의 연속성’ 등에 초점을 맞춰 대응

- 전술하였듯이 그동안 정부 및 글로벌 컨설팅기관 등에서는 포스트 코로나 시대 기업의 대응 방향을 제시함. 건설과 관련하여 살펴보면, 해외 주요 건설업체들도 코로나19 극복을 위한 다양한 대응 방안을 모색하여 운영해 오고 있음.
- <표 III-3>과 같이 해외 건설업체의 대응책을 살펴보면, 크게 ① 경영진 및 전사 차원의 코로나19 대응체계 구축, ② 발주자 등 고객 지원 확대, ③ 사업 수행 중인 지역사회 지원, ④ 직원 보호 등 사무실 및 현장 관리 강화, ⑤ 상생협력 차원의 공급망 파트

너 등 협력업체 지원, ⑥ 코로나19 대응을 위한 정책 제언으로 나눌 수 있음.⁷⁾

· 글로벌 건설업체들은 전사 차원의 자체적 대응체계 구축뿐만 아니라 고객, 지역사회, 협력업체 등 다양한 방법으로 지원을 하고 있음.

- 코로나19로 인해 비재무적인 요인, 즉 인력관리, 디지털화, 사업의 연속성 등의 중요성이 부각되면서 해외 업체들은 이와 관련된 방안을 지속적으로 만들어 대응하고 있음. 이는 앞서 언급한 주요 기관들이 코로나19 이후 제시한 기업의 전략 방향과도 일치하는 것으로 국내 건설업체들의 벤치마킹 사례로 활용될 수 있을 것임.

· 일례로 벡텔의 경우 코로나19 이후 기업의 비전을 수립하는 데 있어 ‘안전 및 건강’, ‘윤리’, ‘업무 환경의 개선’, ‘혁신’, ‘지속가능성’ 등을 중요 키워드로 삼으며 환경 변화에 대응한 경영 체제를 구축하기 위해 노력하고 있음.

<표 III-3> 해외 건설업체의 코로나19 극복을 위한 주요 대응책

구분	주요 대응책
경영진 및 전사 차원의 코로나19 대응체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> - WHO 및 정부, 지방정부(local government)의 지침, 가이드라인 준수(①, ②, ③, ④) - 코로나19 신속 대응을 위한 최고경영자(CEO) 직속 대응팀을 운영하거나 본사 대응팀 운영, 이외 시장별 코로나19 대응팀 운영(①, ③, ⑤) · 코로나19 관련 변화 모니터링, 정보 공유, 세부 지침 적용, 지역 내 사업 운영 지원 등 업무 수행 - 전사 차원의 전염병 전문 자문(pandemic advisory group) 그룹 활용(④) - 노트북·스마트폰 등 활용한 원격 업무처리가 가능한 환경 도입(①, ②) · 화상회의, 원격 시스템 접속, 기타 협업 지원 도구 활용 등 - 사업을 운영 중인 주요 국가별 대응 방안 마련(미국, 영국 등)(②) - 사업장의 지속적 운영을 위한 요구조건 마련(②) · 작업 유형별 기업 내부 보건·안전 지침 준수 · 정부 및 지방정부 지침 준수 : 예를 들어, 영국의 경우 건설리더십위원회(Construction Leadership Council)의 ‘현장 운영 절차(Site Operating Procedures - Protecting Your Workforce)’ 준수 · 일일 단위로 위험도 평가 시행 - 코로나19 극복을 위한 발주자, 파트너 및 협력업체 등과 협력적 대응(③, ④)

7) 본 내용은 ‘최석인·임기수·전영준·이지혜·이광표·정광복(2020), 건설기업과 현장의 코로나19 극복대책, 한국건설산업연구원’을 참고하여 인용한 것임. 보다 자세한 내용은 본 보고서 참조.

구분	주요 대응책
발주자 등 고객 지원 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 코로나19로 인해 발생한 계약적 이슈에 대응하고 발주자를 지원하기 위한 헬프데스크(Contract Services help desks) 운영(①) · 계약 및 조달 관련 전문가로 구성 · 영국, 호주, 뉴질랜드, 중동 지역에 운영 중 · 예를 들어, 영국의 경우 FIDIC 계약조건 등에 따라 운영되는 사업의 관리를 위한 실질적 방안을 제공하고, 단·중·장기적 계약적 위험과 상업적 영향에 대한 세부적 평가를 제공. 이 외에도 공급망 감시를 통한 잠재적 자연 위험에 대한 지침이나 가이드라인을 제공 - 프로젝트 폐쇄시 발주자의 상업적인 이익을 보호할 수 있는 가이드 제공(①) - 현장이나 사무실 폐쇄시 지원을 위한 세부 지침 또는 프로토콜(protocol) 제공(①)
사업 수행 중인 지역사회 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 마스크 등 구호 물품 기부(③) - 지역 비영리단체와의 파트너십을 통한 코로나19 구호금 기부(④, ⑤)
직원 보호 등 사무실 및 현장 관리 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 유증상자 및 감염 의심자의 적극적 보고 권장, 보호, 재택근무 및 자가격리, 이동 및 연락 추적(①, ④) - 근로자의 안전에 관한 질문 등에 대응하기 위한 감독자 가이드라인 또는 지침 마련(④) - 필수적이지 않은 국내 및 해외 출장 제한(①, ③, ⑤) - 정부에서 지정한 고위험국 여행자는 2주간 자체격리 후 사무실 또는 현장 출입(③) - 일정 규모 이상 인원이 참석하며 필수적이지 않은 회의 및 컨퍼런스는 참석 제한, 개최 연기 또는 취소, 가능한 범위에서 원격 회의 등 시행(①, ③, ⑤) - 사업장 및 사무실 폐쇄시 재택근무(②, ④) - 시스템(Safety Health Environmental Management System) 기반 근로자의 안전·보건·환경관리 수행(③) · 작업자 일일 업무 계획 수립 · 일일 위험 분석을 통해 위험 업무나 지역을 식별하고 완화 · 안전화, 안전모, 안전조끼, 안전장갑, 안면 보호대 등 개인 안전장비(Personal Protective Equipment) 사용 의무화(④) - 손 소독제 제공 및 개인위생 공간 마련, 전문가를 통한 방역(③, ④, ⑤) - 작업시 사회적 거리두기 시행, 원격 작업 및 교대 근무(③, ④) - 코팅 장갑 의무 착용, 불가피하게 업무 특성상 사회적 거리두기가 불가할 경우 추가적인 개인 안전장비(PPE) 착용(③) - 웹 또는 어플리케이션(App.) 기반 자체적 사이트 접속을 허용하여 코로나19 관련 정보 및 기업 정책 제공(③)

구분	주요 대응책
상생협력 차원의 공급망 파트너 등 협력업체 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 계약조건에 따라 기한 내 대금 지급(의도적 대금 지연 지급 지연)(②) · 계약 체결시, 현장이 폐쇄되더라도 정부 정책(예를 들어, 영국의 경우 'supplier relief payments' 등)에 근거하여 적절히 대금 지급 - 지속적 의사소통을 통해 협력업체의 코로나19 관련 보건·안전·복지 관련 이슈, 재정적 지원을 받을 수 있는 곳 등에 대해 조언 및 지원(②) - 폐쇄 예정인 현장에 대해 가능한 한 빠르게 정보 공유(②) - 기업 노하우를 바탕으로 공급망, 조달, 모듈화, 산업 사이버 보안, 투자 및 금융조달 등 측면에서 각종 전문적 서비스 제공(④)
코로나19 대응을 위한 정책 제언	<ul style="list-style-type: none"> - 코로나19에 효과적으로 대응하고 산업 활성화를 유도하기 위한 의견 제시(⑤) · 예를 들어, 광범위한 테스트 및 추적 기능을 통한 작업장 복귀, 공공부문의 수요(물량) 증대를 통한 민간부문 경기 위축 상쇄 및 고용 회복, 인허가 프로세스 간소화·효율화를 통한 민간부문 경기 활성화

주 : ① Turner&Townsend, ② UK Skanska, ③ USA Skanska, ④ BECHTEL, ⑤ Flour 각 사 홈페이지.

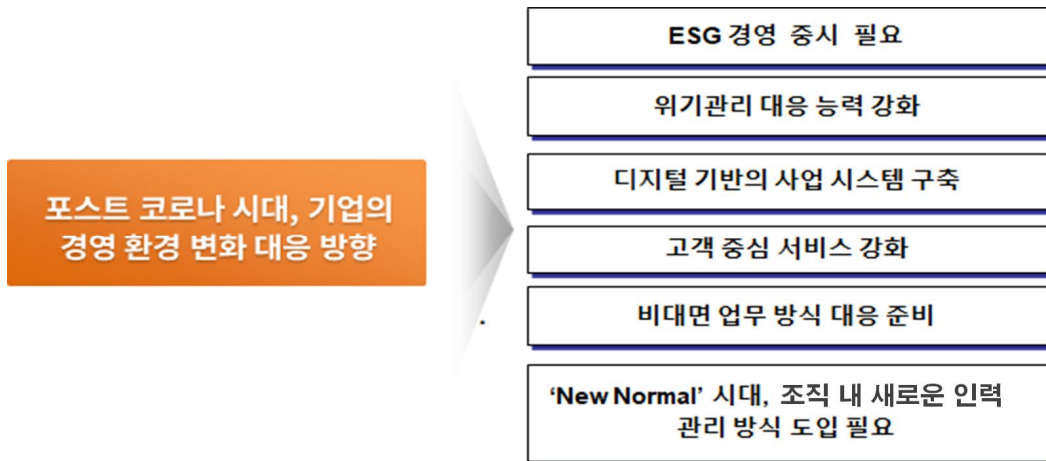
자료 : 최석인·임기수·전영준·이지혜·이광표·정광복(2020), 건설기업과 현장의 코로나19 극복대책, 한국건설산업연구원.

3. 시사점

- 주요 기관은 코로나19 이후 변화된 환경에 대응하기 위한 기업의 대응 방향을 제시함. 주로 기업의 내부 역량 강화에 초점을 두고 있는데 공통된 특징은 사업의 연속성을 위해 비재무적 요인의 중요성이 부각되고 있다는 것임.
- 각 기관에서 제시한 포스트 코로나 시대, 기업 대응 방향을 정리하면 다음과 같음.
 - 첫째, 지금까지 기업을 판단하는 데 있어 재무적 요소의 비중이 컸다면 향후에는 비재무적 요소의 중요성이 커짐에 따라 ESG 경영 강화 등의 준비가 필요함.
 - 둘째, 코로나19와 같은 불가항력적 상황에 대비한 위기관리 대응 능력 강화가 필요함.
 - 셋째, 4차 산업혁명으로 인해 생산성이 중요하게 부각 됨에 따라 디지털 기반의 사업 시스템 구축에 힘써야 함.
 - 넷째, 변화하는 환경에 대응한 고객 중심 서비스 강화가 필요함.

- 다섯째, 코로나19로 인한 비대면의 가속화로 조직 내 업무 방식도 이에 대응할 수 있는 준비가 이루어져야 함.
- 마지막으로, ‘New Normal’ 시대, 조직의 핵심 가치 내재화를 통한 새로운 인력관리 방식 도입이 필요함.

<그림 III-3> 포스트 코로나 시대, 기업의 경영환경 변화에 따른 대응 방향



- 해외 건설업체의 경우, 코로나19 이후 비재무적인 요인, 즉 ‘인력관리’, ‘디지털화’, ‘사업의 연속성’ 등이 중요해짐에 따라 이러한 부분에 초점을 맞춰 지속적으로 대응을 하고 있음.
- 반면, 우리나라는 최근 대형 건설업체를 중심으로 포스트 코로나 시대에 발맞춰 조직 내 전략 변화를 도모하고 있으나, 경영 여건이 상대적으로 열악한 중견·중소 건설업체의 경우 대응이 용이하지 않은 상황임.
- 건설업체 스스로 환경 변화에 따른 대응 방향 수립과 함께 건설업에 실효성이 있는 정부의 정책 마련이 필요한 때임.

1. 국내 건설업체의 코로나19 대응 동향

- 앞에서 향후 기업의 경영전략 방향 및 해외 건설업체의 코로나19 대응 동향을 살펴보았다면, 본 장에서는 국내 건설업체들이 코로나19 극복을 위해 어떠한 대응을 했는지 살펴보려고 함.
- 먼저, 중대형 건설업체의 코로나19 대응은 본사와 현장으로 나누어 살펴볼 수 있음 (<표 IV-1> 참조).
 - 본사의 경우 비상경영 체제를 가동하여 현금 유동성 확보, 선별 수주 등의 리스크 관리를 강화함. 또한, 재택근무 등 직원들의 안전을 지키기 위한 조치를 취함.

<표 IV-1> 중대형 건설업체 본사 및 현장의 코로나19 주요 대응책 구축 현황

건설기업 본사 주요 대응 현황	건설현장 주요 대응 현황
<ul style="list-style-type: none"> · 비상경영 체제 가동 · 신규 투자 검토 등 리스크관리 강화 · 원가 절감 등 현금 유동성 확보 · 사업계획 재점검 및 개편 · 건설현장 상시 모니터링 체계 구축 · 시나리오별 대응계획 구축 · 해외사업 선별 수주 · 신사업 추진 전략 점검 등 · 임원 급여 반납(20% 무기한 감축 등) · 순환 재택근무 시행 · 위험지역 출장 제한, 출퇴근 시간 조정, 외부인 출입금지 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 코로나19의 현장 유입 금지 대책 · 비상대책반 구성 · 열감지 카메라 설치 · 근로자 체온 체크 · (보건용) 마스크 착용 의무화 · 신규 건설근로자 채용 자제 · 현장 운영 중단(현장 폐쇄) 등 · 코로나19 발생시 현장 대응책(비상관리 체계 구축·운영) · 현장과 지역 보건소 직접 연결 · 지역 보건소와 현장의 공동 대응 등

자료 : 최석인·임기수·전영준·이지혜·이광표·정광복(2020), 건설기업과 현장의 코로나19 극복대책, 한국건설산업연구원.

- 현장도 코로나19로 인한 피해를 최소화하기 위해 비상대책반을 구성해 운영함. 열감지 카메라 설치, 마스크 등의 착용을 의무화하고 확진자 발생시 현장대응 매뉴얼 등을 만들어 적극적인 대처가 가능하도록 함.
- 이처럼 중대형 건설업체들은 코로나19로 인한 피해를 최소화하기 위해 적극적인 대처를 해온 것으로 나타남. 반면, 상대적으로 경영 여건이 열악한 중소 건설업체의 경우 비용상의 부담으로 열감지 카메라가 없거나 보건용 마스크 없이 열악한 환경에서 작업이 진행된 것으로 나타남(주로 중소형 민간공사).⁸⁾
- 지금까지는 코로나19 발생으로 인한 기업의 대응이 주를 이루었다면, 향후에는 포스트 코로나 시대에 대비한 경영전략 방향 설정이 중요할 것임. 이에 시공능력평가 100위 이내 종합건설업체를 대상으로 설문조사를 실시해 향후 인력 및 조직 운용 방향, 경영전략 방향 등을 살펴보고자 함.
 - 상위 건설업체를 대상으로 이들의 향후 전략을 살펴보는 것은 상대적으로 열악한 위치에 있는 중소 건설업체의 조직 운영에 있어서 시사점을 제공해줄 수 있을 것으로 보임.

2. 코로나19 이후 건설업체 현안 및 향후 대응 방향 설문조사

(1) 설문조사 개요

- 설문조사는 시공능력평가 100위 이내 종합건설업체를 대상으로 2021년 4월 5일부터 4월 30일까지 총 4주에 걸쳐 진행됨. 본사와 현장의 인력 및 조직 관리 현황, 향후 경영전략 등에 대한 문항이 주를 이루기 때문에 각 건설업체의 기획/인사/영업팀의 부장급 이상을 대상으로 설문을 진행하였음.

8) 본 부분은 ‘최석인·임기수·전영준·이지혜·이광표·정광복(2020), 건설기업과 현장의 코로나19 극복대책, 한국건설산업연구원’의 내용을 인용함.

- 그 결과, 총 140부가 회수되었는데 이 중 설문에 불성실하게 응답한 19부를 제외한 121부가 분석에 사용됨.
- 공종별로는 토건이 71.9%로 가장 많았으며, 순위별로는 시공능력평가 기준 상위 30위 이내 대형 건설업체가 57%를 차지함.

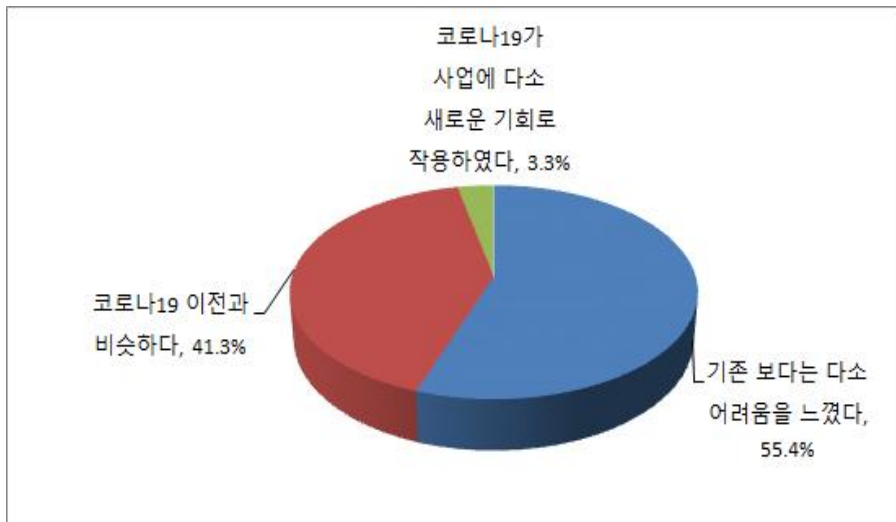
<표 IV-2> 설문 응답자 특성

공종별	빈도	비중	순위별	빈도	비중
토건	87	71.9%	1~10위	32	26.4%
토목	9	7.4%	11~30위	37	30.6%
건축	23	19.0%	31~50위	15	12.4%
조경	-	-	51~70위	23	19.0%
산업설비	2	1.7%	71~100위	14	11.6%
총계	121	100.0%	총계	121	100.0%

(2) 지난해 코로나19 발생으로 인한 건설업체의 애로 사항

- 1) 기존보다 다소 어려움 느꼈다, 55.4%
- 먼저, 지난해 코로나19 발생으로 인한 어려움이 어느 정도였는지를 물어본 결과, '기존보다는 다소 어려움을 느꼈다'라는 응답이 55.4%, '코로나19 이전과 비슷하다'라는 응답이 41.3%를 차지함(<그림 IV-1> 참조).
 - 응답자의 50% 이상이 코로나19로 인한 어려움을 겪은 것으로 나타났지만, 코로나 19 이전과 비슷하다는 의견도 40% 이상을 차지하였음. 설문조사의 대상이 시공능력평가 기준 상위 100위 이내 건설업체임을 고려해볼 때, 중소 건설업체보다는 상대적으로 코로나19로 인한 타격이 작았기 때문에 이러한 응답 결과가 나온 것으로 사료됨.

<그림 IV-1> 지난해 코로나19로 인한 어려움



2) 코로나19로 겪은 경영상 어려움 : 1-30위 건설업체 ‘현장 운영’, 31-100위 건설업체 ‘수주 감소’

- 그렇다면 코로나19로 어떠한 부분에서 어려움이 있었는지를 조사한 결과, 전체 응답자 가운데 49.6%가 ‘현장 운영에서의 어려움’이라고 답함. 다음으로 응답자의 31.6%는 ‘본사 업무 진행의 어려움’을, 그리고 30.8%는 ‘수주 감소로 인한 어려움’을 꼽음(<표 IV-3> 참조).

· 시공능력순위별로는 다소 차이를 보였는데 1-30위의 건설업체는 응답자의 60.3%가 ‘현장 운영의 어려움’을, 31-100위 건설업체는 53.1%가 ‘수주 감소’를 1순위로 꼽음. 30위 이내의 건설업체의 경우 상대적으로 안정적인 수주 물량 확보를 하였기 때문에 이와 같은 차이를 보인 것으로 풀이됨.

- 한편, ‘코로나19로 인한 어려움보다는 정부 정책 변화’로 인해 어려웠다는 응답이 전체의 31.6%를 차지함. 특히, 30위 이내 건설업체의 응답은 40% 가까이 차지해 정부 정책으로 인한 건설업체의 애로 사항이 크다는 것을 알 수 있음(<표 IV-3> 참조).

<표 IV-3> 코로나19로 겪은 경영상 어려움

항목	시공능력평가 순위별		전체
	1~30위	31~100위	
현장 운영에 어려움이 있었다	60.3%	34.7%	49.6%
본사 업무 진행에 어려움이 있었다	35.3%	26.5%	31.6%
인력의 이탈이 이전보다 증가하였다	5.9%	14.3%	9.4%
공사원가가 증가하였다	30.9%	22.4%	27.4%
매출이 감소하였다	14.7%	38.8%	24.8%
수주가 감소하였다	14.7%	53.1%	30.8%
자금조달 사정이 악화되었다	1.5%	6.1%	3.4%
단순히 코로나19로 인한 것보다 그 외 정책(부동산 정책 등) 변화로 인해 어려웠다	39.7%	20.4%	31.6%

주 : 중복응답.

3) 지난해 경영 실적 : 1-30위 건설업체 ‘당초 계획과 비슷’, 31-100위 건설업체 ‘당초 계획보다 부진’

- 지난해 코로나19로 인한 경영 실적에 대해서는 전체 응답자의 47.1%가 ‘당초 계획보다 부진하였다’, 37.8%가 ‘당초 계획 수준과 비슷하였다’고 답함.
- 시공능력순위별로 나누어 살펴보면, 상위 30위 이내 건설업체의 경우 ‘당초 계획 수준과 비슷하였다’가 49.3%로 1순위인 반면, 31-100위 이내 건설업체는 ‘당초 계획보다 부진하였다’가 60%로 1순위를 차지함.

<표 IV-4> 지난해 코로나19로 인한 경영 실적

항목	시공능력평가 순위별		전체
	1~30위	31~100위	
당초 계획보다 매우 부진하였다	-	2.0%	0.8%
당초 계획보다 다소 부진하였다	37.7%	60.0%	47.1%
당초 계획 수준과 비슷하였다	49.3%	22.0%	37.8%
당초 계획보다 약간 더 좋았다	7.2%	12.0%	9.2%
당초 계획보다 매우 더 좋았다	5.8%	4.0%	5.0%
총계	100.0%	100.0%	100.0%

- <표 IV-3>에서 31-100위 건설업체들이 코로나19로 겪은 경영상 어려움의 1순위가 ‘수주 감소’임을 고려해볼 때 이들 건설업체의 경영 실적이 30위 이내 건설업체보다 부진하게 나타날 수밖에 없을 것임.

4) 코로나19로 인한 분야별 영향 : 해외 현장 타격 가장 커

- 한편, 코로나19로 인한 분야별 영향 정도에 대해서는 ‘해외 현장의 타격(매우 타격이 컸다+약간 타격이 있었다)이 컸다’라는 응답이 전체의 71.1%로 가장 높게 나타남. 다음으로 건축 현장은 62.1%, 플랜트 현장은 57.4%, 본사는 55.9%, 토목 현장은 54.6%가 타격이 컸다고 응답함.
- 설문조사 대상인 상위 100위 이내 건설업체의 경우 해외 공사와 건축 공사 수주가 주를 이루기 때문에 이들 분야에 대한 코로나19 타격이 타 분야보다 상대적으로 크게 나타난 것으로 사료됨.

<표 IV-5> 코로나19로 인한 분야별 영향 정도

항목	본사	국내 현장			해외 현장
		건축	토목	플랜트	
매우 타격이 컸다	-	0.8%	1.7%	5.9%	37.1%
약간 타격이 있었다	55.9%	61.3%	52.9%	51.5%	34.0%
코로나19 이전과 차이가 없다	31.4%	26.9%	34.5%	31.7%	25.8%
별로 타격이 없었다	12.7%	10.9%	10.9%	10.9%	3.1%
전혀 타격이 없었다	-	-	-	-	-
총계	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5) 본사의 코로나19 대응 방안 : 주로 ‘위험지역 출장 제한, 출퇴근 시간 조정, 외부인 출입금지 등’ 및 ‘건설현장 상시 모니터링 체계 구축’ 조치

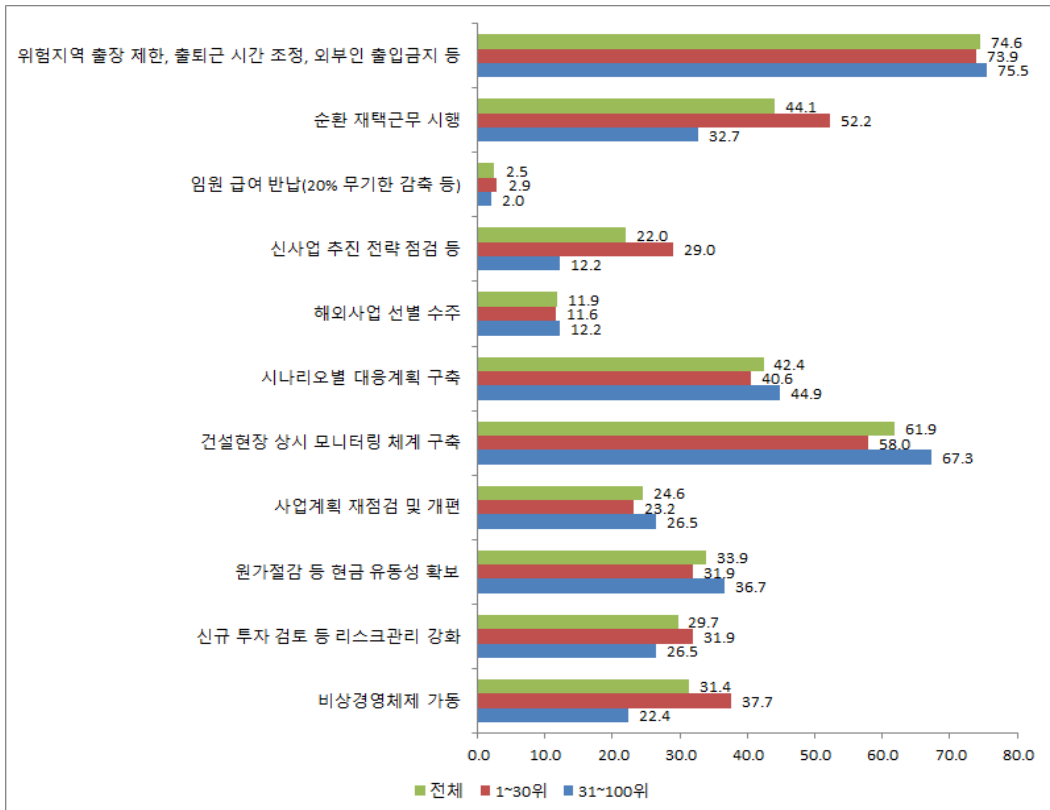
- 코로나19에 대한 대응을 위해 본사와 현장별로 어떠한 방안을 취하였는지를 조사함. 먼저, 본사의 경우 ‘위험지역 출장 제한, 출퇴근 시간 조정, 외부인 출입금지 등’의 조

취를 취했다는 응답이 전체의 74.6%로 가장 많았음. 다음으로, ‘건설현장 상시 모니터링 체계 구축’이 61.9%, ‘순환 재택근무 시행’이 44.1%, ‘시나리오별 대응계획 구축’이 42.4%로 뒤를 이음.

- 본사의 경우 현장의 원활한 공사 진행을 위한 지원과 회사 내 근로자의 안전을 보호하는 업무에 최우선을 두고 코로나19에 대한 대응 방안을 모색하였다는 것을 알 수 있음.
- 이때, 상위 30위 이내 건설업체의 경우 코로나19 대응을 위한 신사업 추진 및 신규 투자 검토 등을 통한 리스크관리 강화에도 좀 더 초점을 둔 것으로 나타남.

<그림 IV-2> 본사의 코로나19 대응 방안⁹⁾

(단위 : %)



주 : 중복응답.

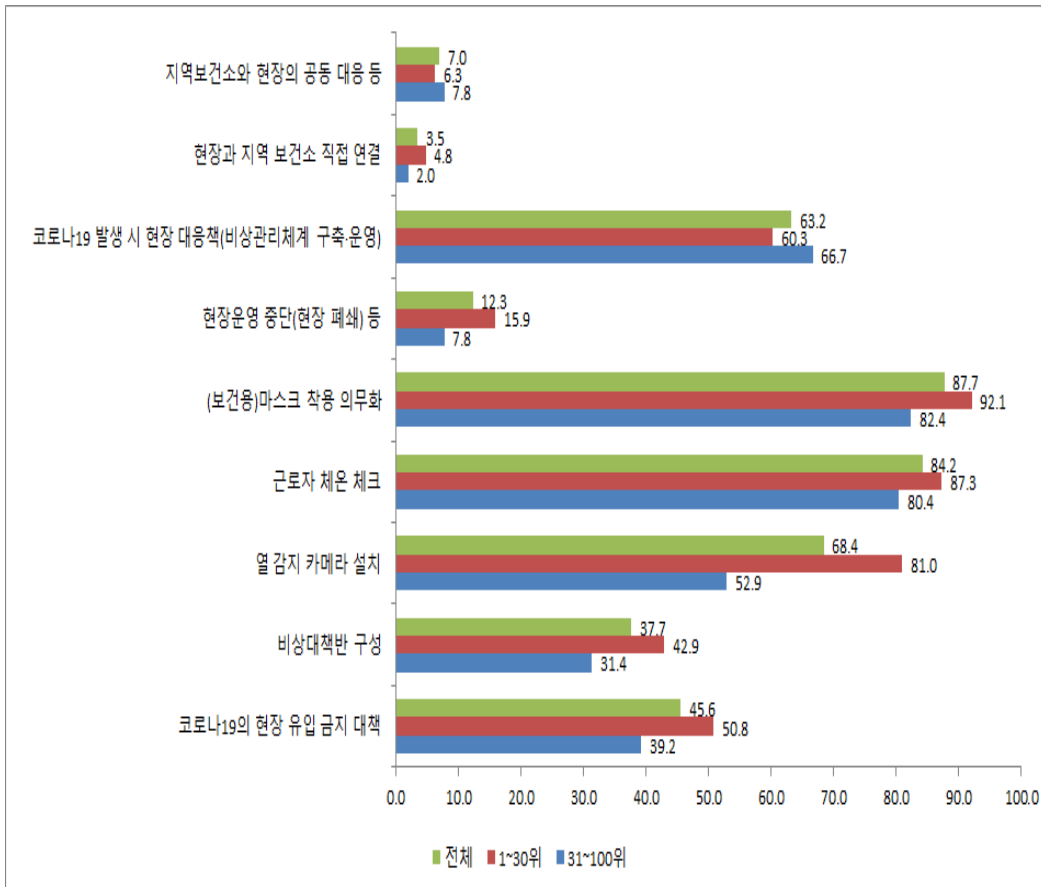
9) 설문 항목은 앞서 <표 IV-1>의 내용을 인용한 것임.

6) 현장의 코로나19 대응 방안 : 주로 ‘마스크 착용 의무화’ 및 ‘근로자 체온 체크’, ‘열감지 카메라 설치’ 조치

- 현장은 코로나19 대응을 위한 방안으로 ‘마스크 착용 의무화’가 87.7%, ‘근로자 체온 체크’가 84.2%로 가장 많았으며, ‘열감지 카메라 설치’가 68.4%, ‘코로나19 발생시 현장 대응책 마련’이 63.2%로 뒤를 이음.

<그림 IV-3> 건설현장의 코로나19 대응 방안¹⁰⁾

(단위 : %)



주 : 중복응답.

10) 설문 항목은 앞서 <표 IV-1>의 내용을 인용한 것임.

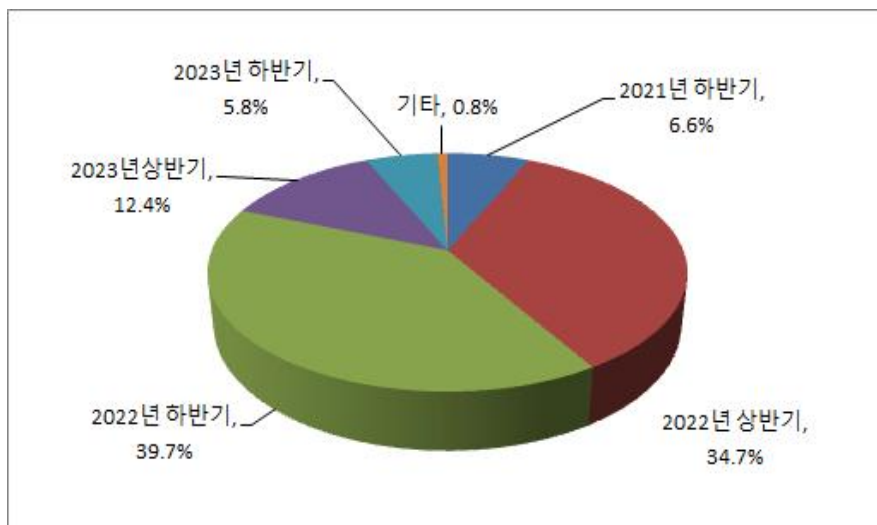
- 현장의 경우, 근로자들의 코로나19 감염 예방을 위한 보건수칙 준수에 초점을 두고 대응을 하였다는 것을 알 수 있음.
- 이때, ‘열감지 카메라 설치’는 30위 이내의 건설업체가 81%로서 31-100위 건설업체 (52.9%)보다 다소 높게 나타났는데, 이는 경영 여건의 차이 등이 그 원인으로 작용한 것으로 사료됨.

(3) 코로나19 이후 건설환경 및 경영환경 변화 전망

1) 2022년 하반기까지 코로나19 여파 지속 예상

- 코로나19 이후 건설환경 및 경영환경 변화 전망을 위해 현재의 팬데믹(pandemic)이 언제까지 지속될 것으로 예측하는지를 조사함. 그 결과, 2022년까지는 지속될 것이라는 의견이 전체 응답자의 74.4%(2022년 상반기+하반기)를 차지함. 백신의 공급이 이루어지고 있지만 코로나19 이전과 같은 상황으로 돌아가기에는 1년 이상의 시간이 필요한 것으로 예측하고 있음.

<그림 IV-4> 코로나19의 여파 지속 시기



2) 코로나19 이후 건설시장 상황 : ‘변화 없거나’ ‘부정적’인 의견이 대다수

- 코로나19 이후 분야별 건설시장 상황 예측을 조사한 결과, 전반적으로 변화가 없거나 ‘부정적’인 의견이 주를 이룸(<표 IV-6> 참조).

- 먼저 발주기관별로 살펴보면, 공공 시장과 민간 시장 모두 변화가 없거나 나빠질 것이라는 의견이 주를 이룸.
- 한편, 국내외별로는 해외 시장의 경우 응답자의 56.1%가 ‘나빠질 것’이라고 답해 국내 시장(47.4%)보다 더 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타남.
- 공종별로는 토목의 경우 변화가 없거나 나빠질 것이라는 의견이 주를 이루는 반면, 주거용 건축은 변화가 없거나 상황이 다소 좋아질 것이란 의견이 주를 이루었음. 그러나 비주거용 건축은 변화가 없거나 나빠질 것이라는 의견이 주를 이룸.

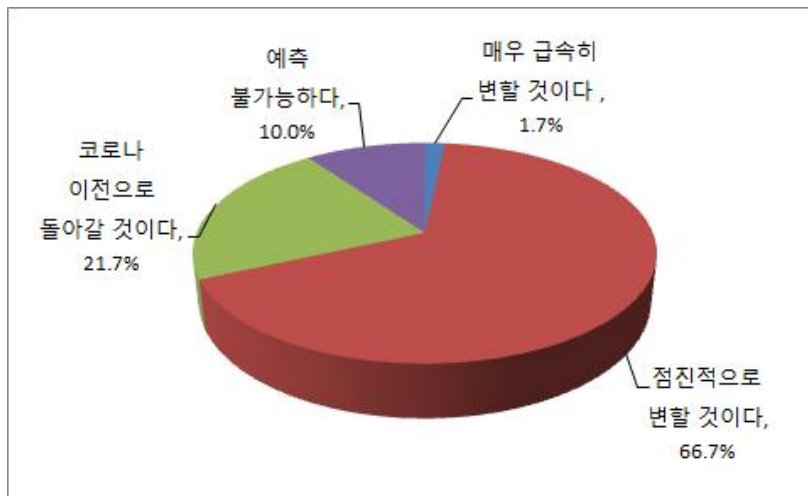
<표 IV-6> 코로나19 이후 건설시장 상황 예측

항목	발주기관별		국내외별		공종별				
	공공 시장	민간 시장	국내 시장	해외 시장	건축		토목		
					주거 용	비주 거용	일반 토목	전기 기계	플랜 트
매우 나빠질 것이다	2.5%	4.2%	2.5%	23.3%	0.8%	3.3%	0.8%	0.9%	3.6%
약간 나빠질 것이다	35.5%	37.8%	44.9%	32.8%	25.4%	38.3%	39.7%	33.9%	37.3%
변화가 없을 것이다	39.7%	27.7%	23.7%	22.4%	39.0%	39.2%	35.5%	41.7%	42.7%
다소 좋아질 것이다	20.7%	29.4%	28.8%	19.8%	30.5%	19.2%	23.1%	21.7%	16.4%
매우 좋아질 것이다	1.7%	0.8%	-	1.7%	4.2%	-	0.8%	1.7%	-
총계	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

3) 코로나19 이후 경영환경 전망 : ‘점진적으로 변할 것’이 과반수 이상

- 코로나19 이후 건설업체 경영환경 전망에 대해 응답자의 66.7%가 ‘점진적으로 변할 것이다’라고 답함. 반면, ‘코로나 이전으로 돌아갈 것이다’라는 응답은 21.7%에 그쳐 건설업체 스스로도 변화의 필요성에 대해 인식하고 있다는 것을 알 수 있음(<그림 IV-5> 참조).

<그림 IV-5> 코로나19 이후 건설업체 경영환경 전망



4) 코로나19 이후 경영전략 변화 : ‘준비 중’ 혹은 ‘준비 예정’

- 그렇다면, 코로나19 이후 경영전략 변화를 위한 준비를 하고 있는지에 대해 조사한 결과, 전체 응답자의 51.7%는 ‘경영전략 변화를 위한 준비를 하고 있다’를, 32.5%는 ‘경영전략 변화를 위한 준비를 예정하고 있다’라고 답함.
- <그림 IV-5>에서와 같이 시공능력평가 100위 이내 건설업체들은 경영환경 변화에 대한 인식을 함으로써 이에 대한 준비에 힘쓰고 있는 것으로 나타남. 특히, 상위 30위 이내 건설업체의 경우 ‘경영전략 변화를 위한 준비를 완료하였다’라는 응답도 있어 발 빠르게 변화에 대처하고 있음.

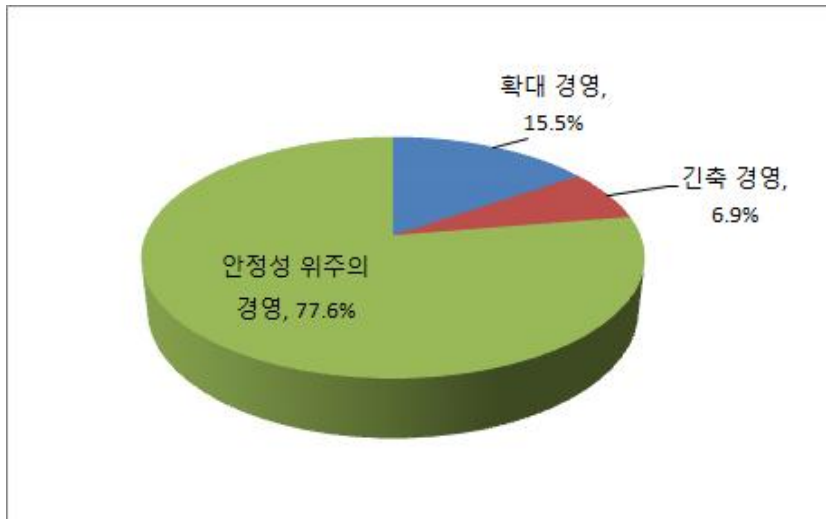
<표 IV-7> 코로나19 이후 경영전략 변화를 위한 준비 여부

항목	시공능력평가 순위별		전체
	1~30위	31~100위	
경영전략 변화를 위한 준비를 완료하였다	10.1%	0.0%	5.8%
경영전략 변화를 위한 준비를 하고 있다	50.7%	52.9%	51.7%
경영전략 변화를 준비할 예정이다	30.4%	35.3%	32.5%
경영전략 변화를 준비할 계획이 없다	4.3%	7.8%	5.8%
경영전략 변화를 위한 준비를 어떻게 해야 할지 모르겠다	4.3%	3.9%	4.2%
총계	100%	100%	100%

5) 코로나19 이후 경영전략 기초 : ‘안정성 위주의 경영’이 대다수

- 코로나19 이후의 경영전략 기초에 대해서는 ‘안정성 위주의 경영’을 할 것이라는 응답이 전체의 77.6%로 대다수를 차지함. 불확실한 환경 하에서 수익성 위주의 안정적인 경영으로 리스크를 최소화하기 위한 전략을 세우고 있는 것으로 사료됨.

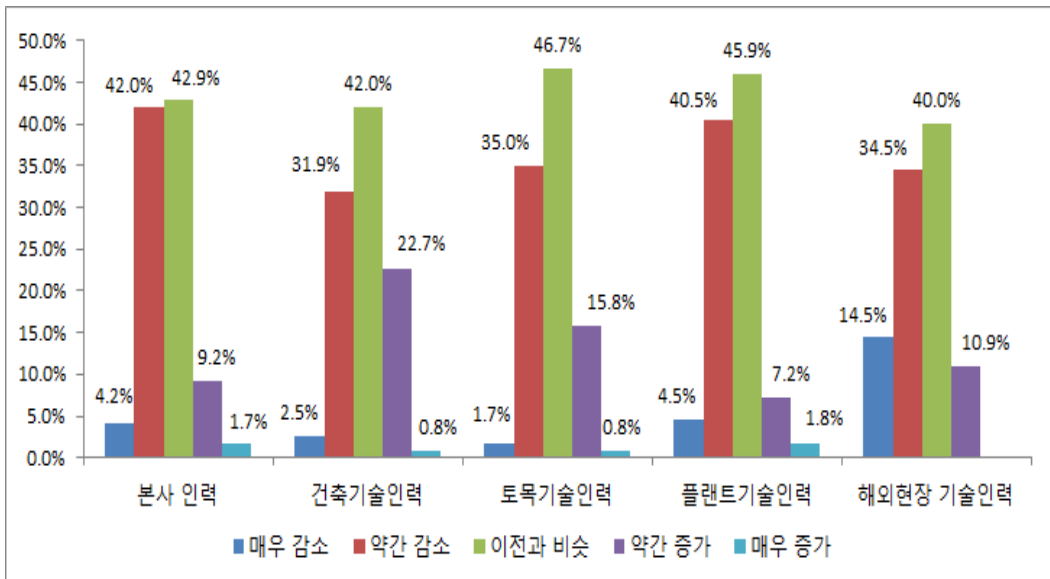
<그림 IV-6> 코로나19 이후 경영전략 기초



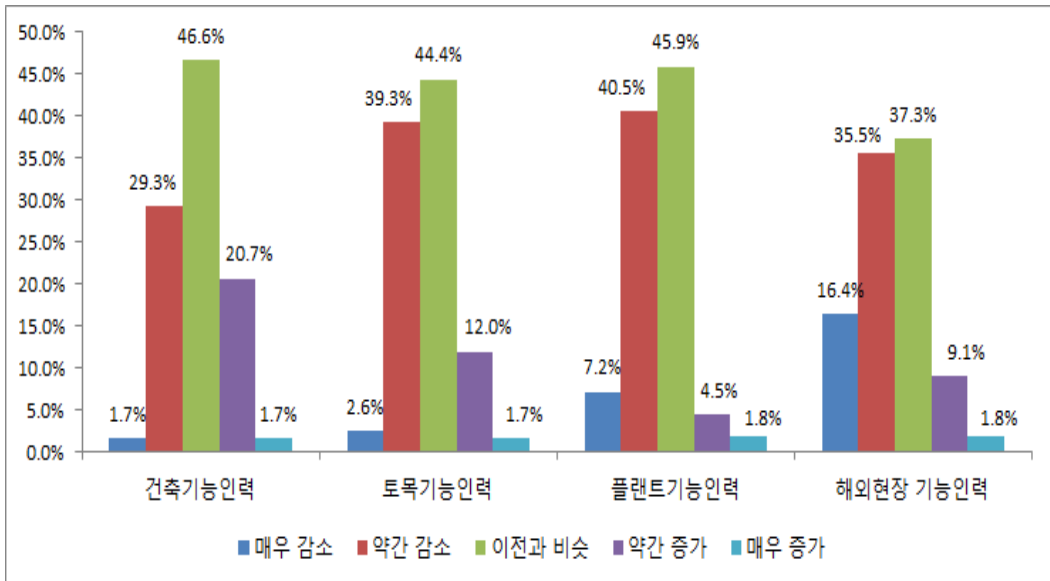
6) 포스트 코로나 시대, 건설인력 수요 전망 : ‘이전과 비슷’하거나 ‘감소’

- 포스트 코로나 시대의 건설인력 수요 전망에 대해서는 본사인력, 기술인력, 기능인력 모두 ‘이전과 비슷’하거나 ‘감소할 것이다’라는 응답이 각각 40%대로 대부분을 차지한 것으로 나타남.
- 분야별로 살펴보면, 건축과 토목 분야의 인력보다 본사와 플랜트 현장 및 해외 현장의 인력(기술, 기능 포함) 감소가 상대적으로 더 높을 것으로 나타남(<그림 IV-7>, <그림 IV-8> 참조). 이는 환경의 불확실성 증가로 향후 해외 현장 등에서의 근무가 용이하지 않기 때문인 것으로 풀이됨.
- 또한, ‘비대면 문화’의 확산, ‘스마트 건설기술’ 등의 도입으로 업무의 반복이 이루어지는 ‘본사 인력’과 기존의 단순한 업무를 하는 ‘기능인력’에 대한 수요가 기술인력보다 더 빠르게 감소할 것으로 유추할 수 있음.

<그림 IV-7> 포스트 코로나 시대, 건설업 인력 전망_본사 및 기술인력



<그림 IV-8> 포스트 코로나 시대, 건설업 인력 전망_기능인력



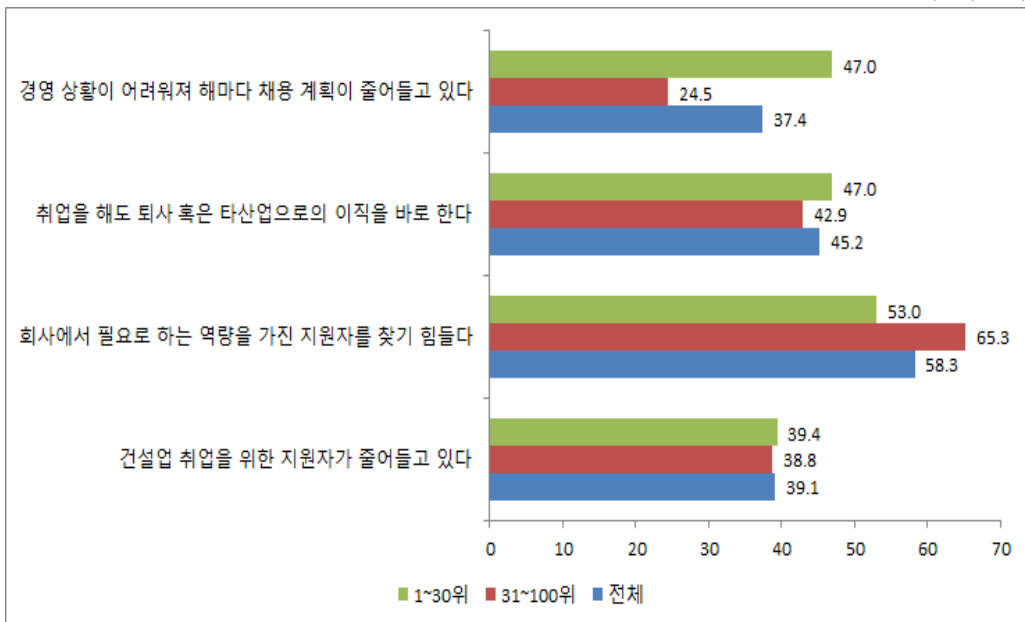
(4) 코로나19 이후 인력 운용 방향

- 1) 인력 채용 애로 사항 : ‘회사에서 필요로 하는 역량을 가진 지원자 찾기 힘들다’, ‘취업을 해도 퇴사 혹은 타(他) 산업으로 이직을 바로 한다’
- 건설업의 인력 채용에 있어 가장 큰 애로 사항으로 ‘회사에서 필요로 하는 역량을 가진 지원자를 찾기 힘들다’가 58.3%, ‘취업을 해도 퇴사 혹은 타(他) 산업으로 이직을 바로 한다’가 45.2%로 높은 비중을 차지함.
 - 특히, 31-100위 건설업체는 30위 이내 건설업체보다 ‘회사에서 필요로 하는 역량을 가진 지원자를 찾기 힘들다’라는 응답이 더 높아 건설업체의 규모가 낮아질수록 구 인난이 더 심각함을 알 수 있음.
 - 건설업 취업 지원자 감소와 취업 후 타 산업으로의 이직이 높다는 응답 결과는 세대 변화로 인하여 나타나는 특성을 고려하지 않은 채 건설업이 여전히 과거 보수적인 문

화에서 벗어나지 못하고 있어 젊은층의 산업 기피가 심화되고 있다는 것을 보여주는 결과라 할 수 있음(<그림 IV-9> 참조).

<그림 IV-9> 인력 채용시 애로 사항

(단위 : %)



주 : 중복응답.

2) 향후 1년 내 인력 채용 계획 : '전년과 비슷', 건축만 다소 증가

- 향후 1년 내 분야별 인력 채용 계획에 대해 건축을 제외한 나머지 부분(본사, 토목 현장, 플랜트 현장, 해외 현장)에서 응답자의 과반수 이상이 '전년과 비슷'하다고 답함.
 - 건축 현장의 경우 전년 대비 5% 증가할 예정이라는 응답이 전체의 31.9%를 차지하였는데, 이는 최근 주택 관련 수주의 증가로 인한 결과라 풀이됨.
 - 결국, 인력 채용의 증가 여부는 관련 공종의 수주와 연결되기 때문에 정부 정책과도 밀접한 관계를 가질 수밖에 없을 것임. <표 IV-3>에서 '코로나19로 인한 어려움'보다는 정부 정책 변화'로 인해 어려웠다는 응답이 전체의 31.6%를 차지하였는데 고용 창출 측면에서도 정부의 적극적인 건설업 지원 정책이 필요한 시점임.

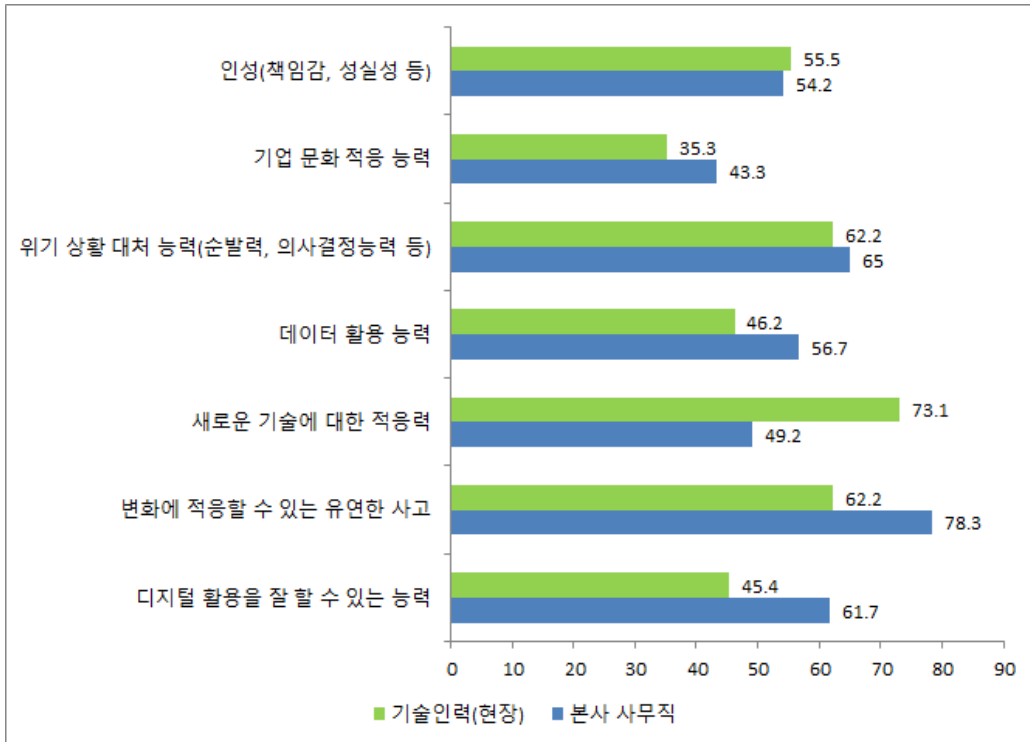
<표 IV-8> 향후 1년 내 인력 채용 계획

항목	본사 사무직	기술인력(현장)			
		건축	토목	플랜트	해외
전년 대비 5% 내외 감소 예정	10.0%	6.7%	7.6%	5.7%	13.1%
전년 대비 10% 이상 감소 예정	7.5%	4.2%	16.0%	22.6%	19.6%
전년과 비슷	65.8%	46.2%	52.9%	57.5%	56.1%
전년 대비 5% 내외 증가 예정	15.0%	31.9%	19.3%	9.4%	0.9%
전년 대비 10% 이상 증가 예정	-	9.2%	0.8%	-	1.9%
채용 계획이 없다	1.7%	1.7%	3.4%	4.7%	8.4%
총계	100%	100%	100%	100%	100%

- 3) 포스트 코로나 시대, 건설인력 필요 역량 : 본사는 ‘변화에 적응할 수 있는 유연한 사고’, ‘위기 상황 대처 능력’, ‘디지털 활용 능력’. 기술인력은 ‘새로운 기술에 대한 적응력’, ‘변화에 적응할 수 있는 유연한 사고’, ‘위기 상황 대처 능력’
- 포스트 코로나 시대에 건설인력이 갖추어야 할 역량에 대해 조사한 결과, 본사 인력의 경우 ‘변화에 적응할 수 있는 유연한 사고’가 78.3%로 가장 높았으며, ‘위기 상황 대처 능력’(65%), ‘디지털 활용 능력’(61.7%) 순으로 뒤를 이음.
 - 반면, 기술인력은 ‘새로운 기술에 대한 적응력’이 73.1%로 가장 높았으며, ‘변화에 적응할 수 있는 유연한 사고’와 ‘위기 상황 대처 능력’이 각각 62.2%로 뒤를 이음.
 - 본사와 현장이라는 차이가 있지만 요구하는 역량은 비슷하다는 것을 알 수 있음. 즉, ‘변화에 대한 적응 능력과 유연한 사고력’, ‘위기 상황 대처 능력’ 및 ‘환경 변화에 따른 업무 관련 새로운 기술 습득’이 향후 포스트 코로나 시대 건설인력의 공통적인 핵심 역량으로 나타남.

<그림 IV-10> 포스트 코로나 시대, 건설인력이 갖추어야 할 역량

(단위 : %)



주 : 중복응답.

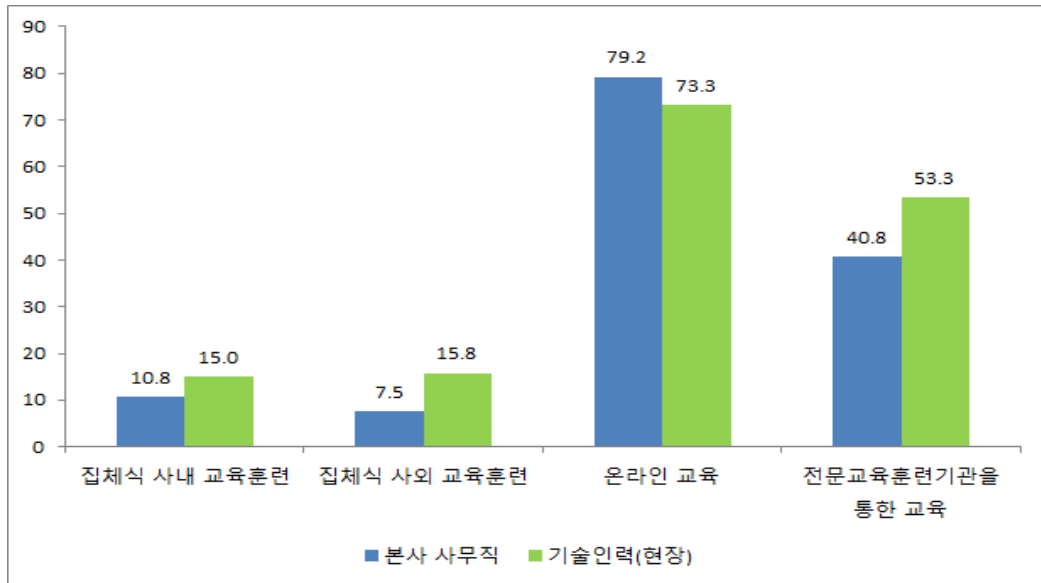
4) 향후 선호하는 교육 방식 : 온라인 교육 + 전문 교육훈련기관 교육

- 건설인력 역량 강화를 위해 선호하는 교육 방식에 대해 본사와 현장 인력 모두 ‘온라인 교육’을 가장 많이 선호하는 것으로 나타남. 다음으로는 ‘전문교육훈련기관을 통한 교육’이 뒤를 이음.
- 그러나 현재 건설인력이 요구하는 교육에 대한 준비는 미비한 실정임. 대형 건설업체의 경우 자체적으로 교육을 실시할 수 있는 여건이 마련되어 있지만, 중견·중소 건설업체의 경우 현실적으로 회사의 지원이 쉽지 않은 상황임.

- 따라서 향후 정부 차원에서 전문교육훈련기관의 온라인 교육 활성화 등을 위한 방안에 관심을 가지고 정책적 지원을 해야 할 것임.

<그림 IV-11> 향후 건설인력 역량 강화를 위해 선호하는 교육 방식

(단위 : %)



주 : 중복응답.

5) 포스트 코로나 시대, HR 핵심 과제 : ‘비대면 시대로의 전환에 대비한 인력 운용 방식 계획 수립’

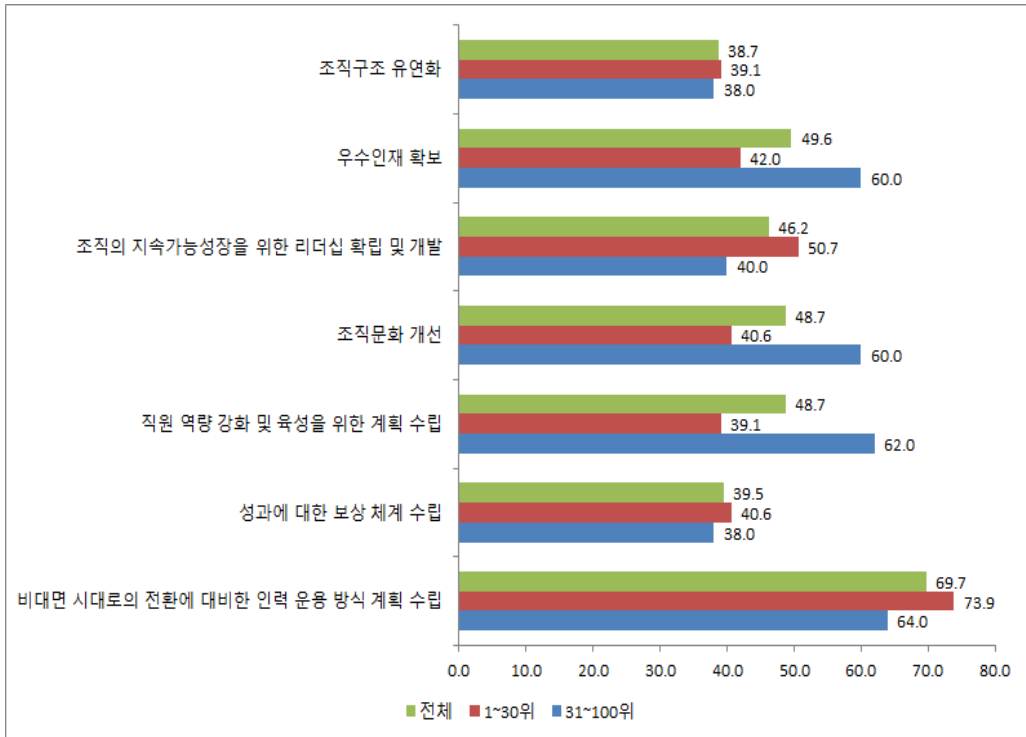
- 코로나19 이후 HR(Human Resource)의 핵심 과제가 무엇인지에 대해서는 ‘비대면 시대로의 전환에 대비한 인력 운용 방식 계획 수립’이 69.7%로 가장 높게 나타남. 재택 근무 확산 등 업무방식 변화에 건설업 또한 예외가 될 수 없는 상황에서 조직 구성원의 생산성 향상을 위한 방안 마련은 건설업체가 해결해야 할 핵심 과제로 부각될 수밖에 없는 것임.

· 한편, 그 외 시공능력순위별로 HR 핵심 과제에 다소 차이를 보이는데, 먼저 상위 30위 이내 건설업체의 경우 인력 운용 방식 계획 수립 다음으로 ‘조직 내 리더십 확립 및 개발’을 중요한 요소로 꼽음.

- 반면, 31~100위 건설업체는 인력 운용 방식 계획 수립 다음으로 ‘직원 역량 강화 및 육성을 위한 계획 수립’, ‘우수인재 확보’, ‘조직문화 개선’을 HR 핵심 과제로 언급함. 이는 30위 이내 건설업체에 비해 상대적으로 인력 부분에 대한 보완의 필요성을 더 크게 느끼고 있음을 시사함.

<그림 IV-12> 포스트 코로나 시대, HR(인력관리)의 핵심 과제

(단위 : %)



주 : 중복응답.

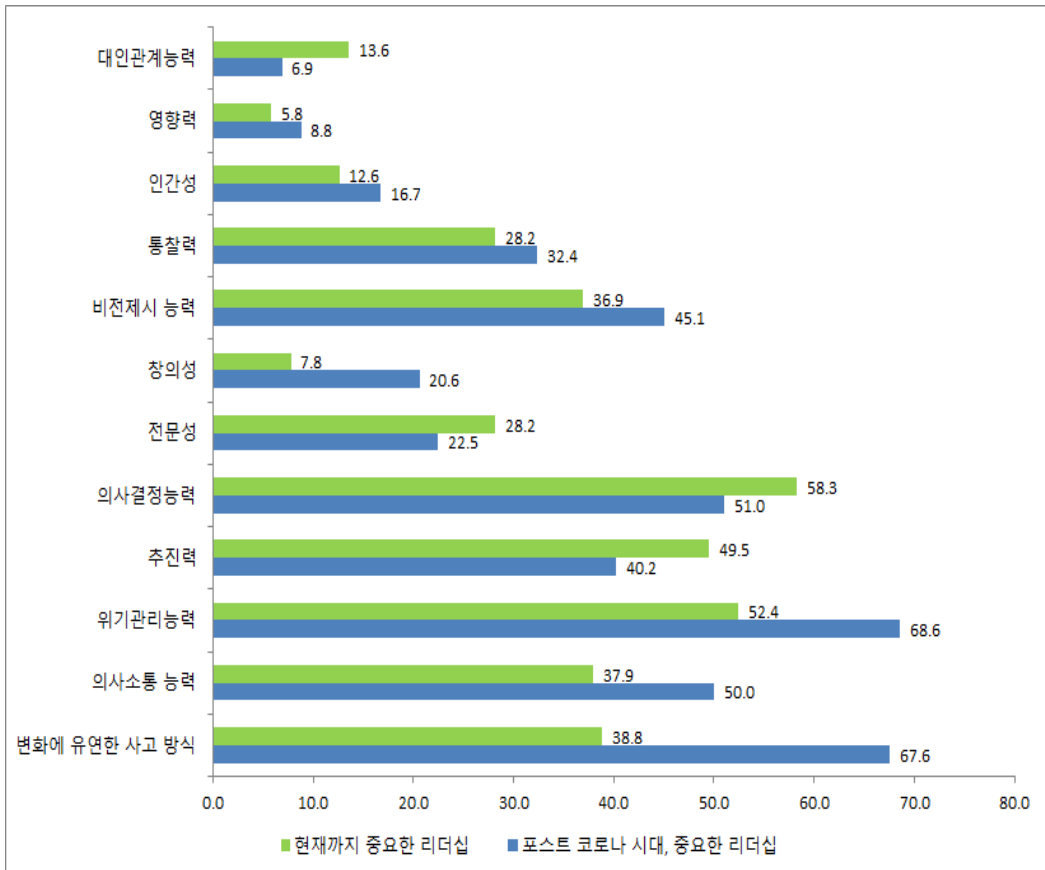
6) 포스트 코로나 시대, 건설업체 CEO의 중요 리더십 : ‘위기관리 능력’, ‘변화에 유연한 사고방식’

- 포스트 코로나 시대의 건설업체 CEO 리더십으로 중요한 역량이 무엇인가를 조사한 결과, 응답자의 68.6%가 ‘위기관리 능력’, 67.6%가 ‘변화에 유연한 사고방식’, 50%가 ‘의사소통 능력’을 꼽음.

- 이와 같은 결과는 코로나19 발생 이전 건설업체 CEO 리더십의 중요 역량으로 꼽혔던 항목과 비교해 볼 때 큰 차이를 나타냄. ‘위기관리 능력’과 ‘변화에 유연한 사고방식’, 그리고 ‘의사소통 능력’은 기존의 다른 항목과 비교해볼 때 우위를 차지하는 역량이 아니었기 때문임.

- 기존에는 ‘의사결정 능력’, ‘추진력’ 등이 주요 역량으로 꼽혔다면 코로나19 발생 이후에는 이러한 역량의 중요도가 상대적으로 감소함.
- 결과적으로 불가항력적 전염병 발생과 같은 위기 상황에서 필요한 리더십은 ‘비전 제시’나 ‘전문성’ 등을 뜻하지 않는다는 것을 알 수 있음.

<그림 IV-13> 코로나19 이전 중요 리더십 vs 포스트 코로나 시대 중요 리더십
(단위 : %)



주 : 중복응답.

(5) 코로나19 이후 조직 운용 방향

1) 본사의 코로나19 발생 시 대처 : 1-30위 이내 건설업체가 31-100위 건설업체보다 적극적으로 재택 및 유연근무제 활용

- 코로나19 발생 시 재택 및 유연근무제 실시 여부에 대해 본사와 현장 간, 시공능력평가 순위 간 차이를 보임. 먼저, 본사의 경우 코로나19 발생시 재택 및 유연근무제를 적극적으로 활용한 것으로 나타남. 특히, 1-30위 이내 건설업체의 경우 31-100위 건설업체보다 적극적으로 재택 및 유연근무제를 활용한 것으로 나타남.
- 특히, 시차출퇴근제와 탄력적 근로시간제의 활용 비중이 높은 것으로 나타남. 반면, 재택근무제의 경우 코로나19가 심각 단계에 있을 때만 사용했다는 응답이 상대적으로 높게 나타남.
- 한편, 시공능력평가 순위별로 살펴보면, 31-100위의 건설업체에서는 재택 및 유연근무제를 ‘코로나19가 발생했어도 거의 실시하지 않았다’는 응답이 1순위를 차지함. 30위 이내 건설업체가 다양하게 근무 형태의 전환을 시행한 것과 달리 업체의 규모가 작아질수록 코로나19에도 조직 운용에 있어 유연성이 발휘되지 못함.

<표 IV-9> 코로나19 발생시 재택 및 유연근무제 실시 여부_본사

본사	시차출퇴근제			탄력적 근로시간제			재택근무제		
	시공능력평가 순위별		전체	시공능력평가 순위별		전체	시공능력평가 순위별		전체
	1~30위	31~100위		1~30위	31~100위		1~30위	31~100위	
코로나19 발생 이후부터 실시하였다	61.8%	13.7%	41.2%	56.7%	10.2%	37.1%	40.6%	4.1%	25.4%
전혀 실시하지 않았다	10.3%	56.9%	30.3%	22.4%	63.3%	39.7%	14.5%	51.0%	29.7%
코로나19가 심각 단계에 있을 때만 시행하였다	27.9%	29.4%	28.6%	20.9%	26.5%	23.3%	44.9%	44.9%	44.9%
총계	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

2) 현장의 코로나19 발생시 대처 : 재택 및 유연근무제 ‘전혀 실시하지 않았다’

- 현장의 경우 시공능력평가 순위에 관계없이 재택 및 유연근무제를 ‘전혀 실시하지 않았다’는 응답이 1순위를 차지함. 정해진 공사 기간 내에 결과물을 만들어 내야 하는 현장의 특성상 코로나19로 인한 심각 단계가 발생하지 않는 한 본사처럼 근로 형태를 자유롭게 조정하기가 용이하지 않기 때문인 것으로 사료됨.

<표 IV-10> 코로나19 발생시 재택 및 유연근무제 실시 여부_현장

현장	시차출퇴근제			탄력적 근로시간제			재택근무제		
	시공능력평가 순위별		전체	시공능력평가 순위별		전체	시공능력평가 순위별		전체
	1~30위	31~100위		1~30위	31~100위		1~30위	31~100위	
코로나19 발생 이후부터 실시하였다	36.4%	8.5%	24.8%	39.4%	6.4%	25.7%	10.6%	4.3%	8.0%
전혀 실시하지 않았다	42.4%	72.3%	54.9%	39.4%	76.6%	54.9%	63.6%	83.0%	71.7%
코로나19가 심각 단계에 있을 때만 시행하였다	21.2%	19.1%	20.4%	21.2%	17.0%	19.5%	25.8%	12.8%	20.4%
총계	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

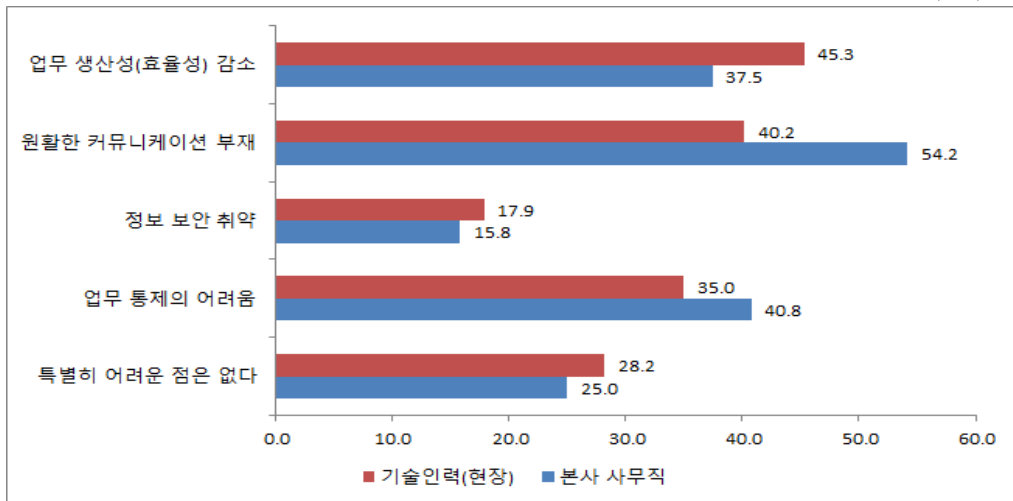
3) 근무형태 변화로 인한 애로 사항 : 현장 ‘업무 생산성 감소’, 본사 ‘원활한 커뮤니케이션 부재’

- 근무형태 변화로 인한 애로 사항이 무엇이냐는 질문에 현장의 경우 응답자의 45.3%가 ‘업무 생산성 감소’를 1순위로, 40.2%가 ‘원활한 커뮤니케이션 부재’를 2순위로, 그리고 35%가 ‘업무 통제의 어려움’을 3순위로 꼽음.

- 본사의 경우 응답자의 54.2%가 ‘원활한 커뮤니케이션 부재’를 1순위로, 40.8%가 ‘업무 통제의 어려움’을 2순위로, 37.5%가 ‘업무 생산성 감소’를 3순위로 꼽음. 본사의 경우 현장에 비해 재택 및 유연근무제의 비중이 높았기 때문에 커뮤니케이션 부재로 인한 애로 사항이 현장보다 더 컸던 것으로 사료됨.

<그림 IV-14> 근무형태 변화로 인한 애로 사항

(단위 : %)



주 : 중복응답.

- 4) 향후 재택 및 유연근무제 실시 여부 : 본사와 현장 모두 ‘코로나19가 진정되면 이전으로 복귀할 것이다’와 ‘아직 결정하지 못했다’가 대부분
- 향후 재택 및 유연근무제를 실시할 것인지에 대해 본사와 현장 모두 ‘코로나19가 진정되면 이전으로 복귀할 것이다’와 ‘아직 결정하지 못하였다’라는 의견이 주를 이룸.
 - 특히, 시공능력평가 기준 31-100위 건설업체의 경우 ‘아직 결정하지 못하였다’라는 의견이 ‘코로나19가 진정되면 이전으로 복귀할 것이다’라는 의견보다 높게 나타남.
 - 포스트 코로나 시대, 비대면으로의 전환은 거스를 수 없는 시대적 흐름임을 인지하고 있지만 건설업체의 규모가 작을수록 업무 성과를 측정할 수 있는 시스템 구축이 미비하기 때문에 선불리 판단을 하지 못하고 있는 것으로 사료됨. 특히, 재택근무제의 경우 성과관리를 할 수 있는 시스템 구축이 여의치 않을 것임.

<표 IV-11> 향후 재택 및 유연근무제 실시 여부_본사

본사	시차출퇴근제			탄력적 근로시간제			재택근무제		
	시공능력평가 순위별		전체	시공능력평가 순위별		전체	시공능력평가 순위별		전체
	1~ 30위	31~ 100위		1~ 30위	31~ 100위		1~ 30위	31~ 100위	
향후에도 지속적으로 실시할 것이다	31.3%	5.9%	20.3%	36.8%	8.2%	24.8%	13.2%	6.1%	10.3%
코로나19가 진정되면 이전으로 복귀할 것이다	49.3%	39.2%	44.9%	50.0%	38.8%	45.3%	66.2%	36.7%	53.8%
아직 결정하지 못하였다	19.4%	54.9%	34.7%	13.2%	53.1%	29.9%	20.6%	57.1%	35.9%
총계	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<표 IV-12> 향후 재택 및 유연근무제 실시 여부_현장

현장	시차출퇴근제			탄력적 근로시간제			재택근무제		
	시공능력평가 순위별		전체	시공능력평가 순위별		전체	시공능력평가 순위별		전체
	1~ 30위	31~ 100위		1~ 30위	31~ 100위		1~ 30위	31~ 100위	
향후에도 지속적으로 실시할 것이다	21.5%	6.4%	15.2%	31.8%	10.6%	23.0%	10.9%	10.2%	10.6%
코로나19가 진정되면 이전으로 복귀할 것이다	58.5%	34.0%	48.2%	54.5%	31.9%	45.1%	65.6%	36.7%	53.1%
아직 결정하지 못하였다	20.0%	59.6%	36.6%	13.6%	57.4%	31.9%	23.4%	53.1%	36.3%
총계	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

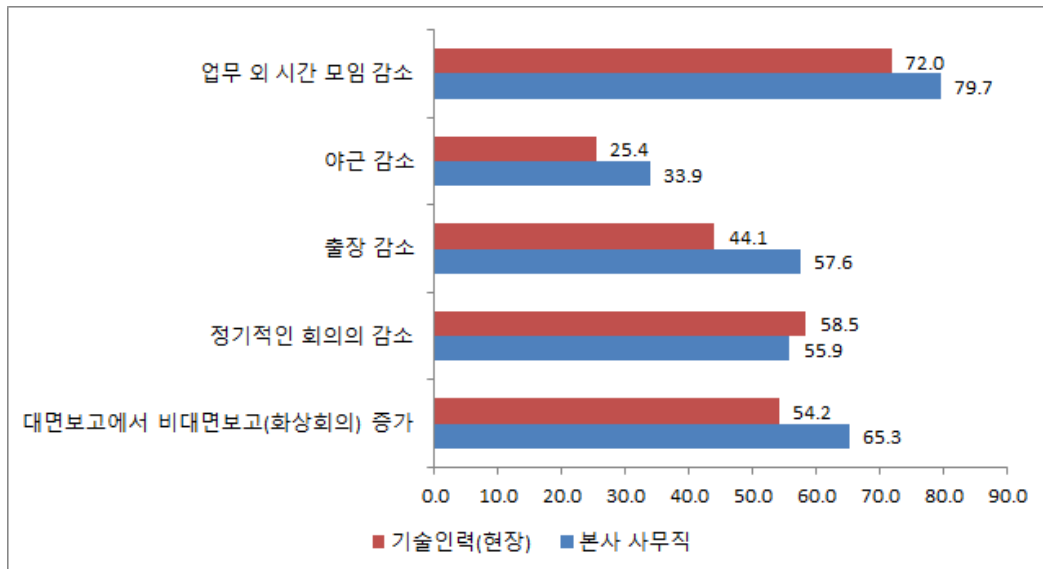
- 환경의 불확실성 증대로 인해 건설업체는 기존과는 다른 근무 형태로 전환해야 할 필요성에 대해 인지하고 있지만, 업무 성과 측정을 어떻게 할 수 있는지가 해결해야 할 과제임. 이에 향후 재택 및 유연근무제 실시에 있어 적극적일 수 없는 상황일 것으로 판단됨. 업무의 효율성을 높이기 위해 조직 내 시스템을 어떻게 운영할 것인지에 대한 고민이 필요한 때임.

5) 코로나19 이후 업무방식 변화 : 현장과 본사 모두 ‘업무 외 시간 모임 감소’

- 코로나19 이후 업무방식 변화에 대해 현장과 본사 모두 ‘업무 외 시간 모임 감소’가 전체 응답자의 70% 이상으로 1순위를 차지함. 다음으로 ‘정기적인 회의 감소’와 ‘대면 보고에서 비대면 보고 증가’도 높은 응답률을 보임.
- 코로나19로 인해 비대면이 증가하면서 업무 시간 내뿐만 아니라 업무 시간 외에도 조직 구성원 간 접촉이 줄어들었다는 것을 알 수 있음.

<그림 IV-15> 코로나19 이후 업무방식 변화 형태

(단위 : %)



주 : 중복응답.

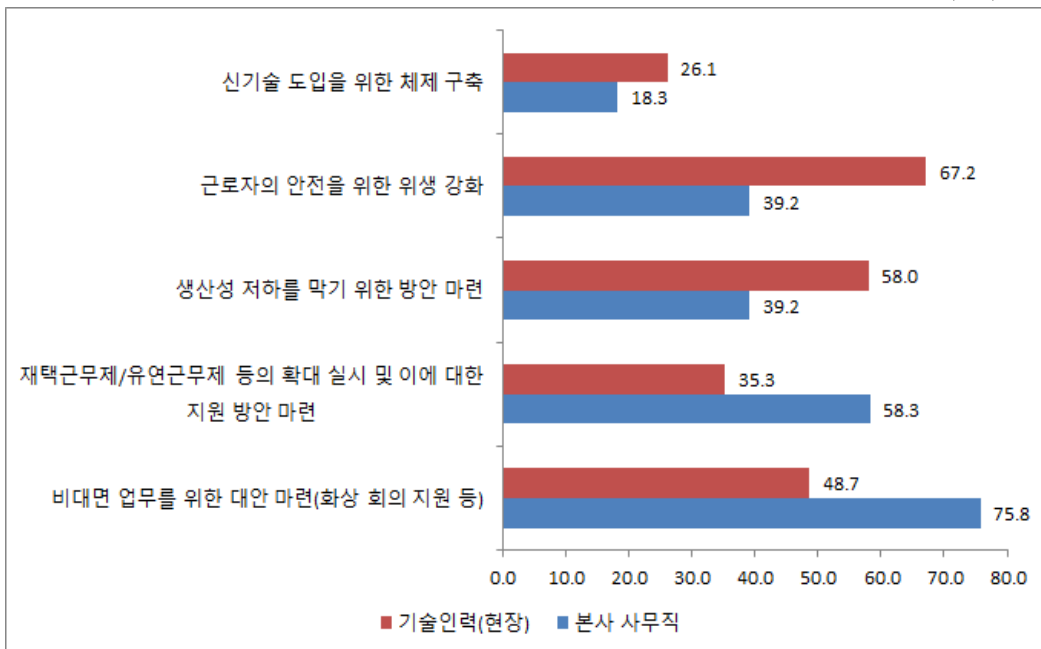
6) 코로나19 이후 환경 변화 대응을 위한 준비 사항 : 현장 ‘근로자의 안전을 위한 위생 강화’, 본사 ‘비대면 업무를 위한 대안 마련’

- 코로나19 이후 환경 변화 대응을 위한 건설업체의 준비 사항이 무엇인지에 대해 현장은 응답자의 67.2%가 ‘근로자의 안전을 위한 위생 강화’를 1순위로, 본사는 75.8%가 ‘비대면 업무를 위한 대안 마련’을 1순위로 꼽음.

· 다음으로, 현장은 ‘생산성 저하를 막기 위한 방안 마련’을 2순위로, 본사는 ‘재택근무제/유연근무제 등의 확대 실시 및 이에 대한 지원 방안 마련’을 2순위로 꼽아 현장과 본사 간 코로나19 대응을 위한 준비에 차이가 보임.

· 즉, 현장은 근로자의 안전과 비대면 전환에 따른 생산성 향상에 초점을 두는 반면, 본사는 업무방식 변화(예를 들어, 유연근무제, 화상회의 등)에 초점을 두고 포스트 코로나 시대를 대비하고 있다는 것을 알 수 있음.

<그림 IV-16> 코로나19 이후 환경 변화 대응을 위한 건설업체의 준비 사항 (단위 : %)



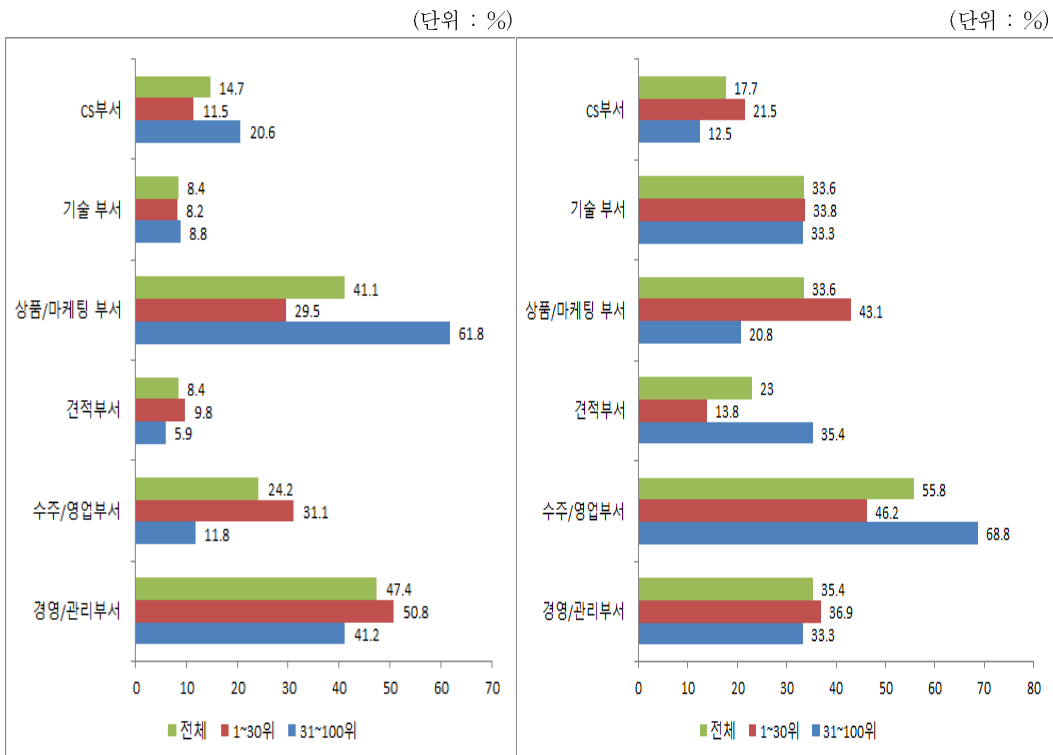
주 : 중복응답.

7) 포스트 코로나 시대에서 본사 기능 중 축소될 부서는 ‘경영/관리 부서’,
확대될 부서는 ‘수주/영업 부서’

- 업무 방식의 변화로 향후 본사의 기능 중 축소될 부서와 강화될 부서가 무엇이라고 생각하는냐는 질문에 축소될 부서로는 ‘경영/관리 부서’가 47.4%, 그리고 확대될 부서로는 ‘수주/영업 부서’가 55.8%로서 1순위로 꼽힘.

· ‘상품/마케팅 부서’의 경우 축소될 부서이자 확대될 부서로 언급이 됨. 이는 비대면 문화의 확산으로 온라인을 통한 홍보가 활발해지면서 기능이 축소될 것이라는 시각과 소비자의 니즈(needs)가 더 다양해지면서 상품 개발이 더욱 중요시될 것이라는 시각이 공존하면서 나온 결과라 판단됨.

<그림 IV-17> 포스트 코로나 시대, 본사 기능이 축소될 부서와 강화될 부서
<축소> **<확대>**



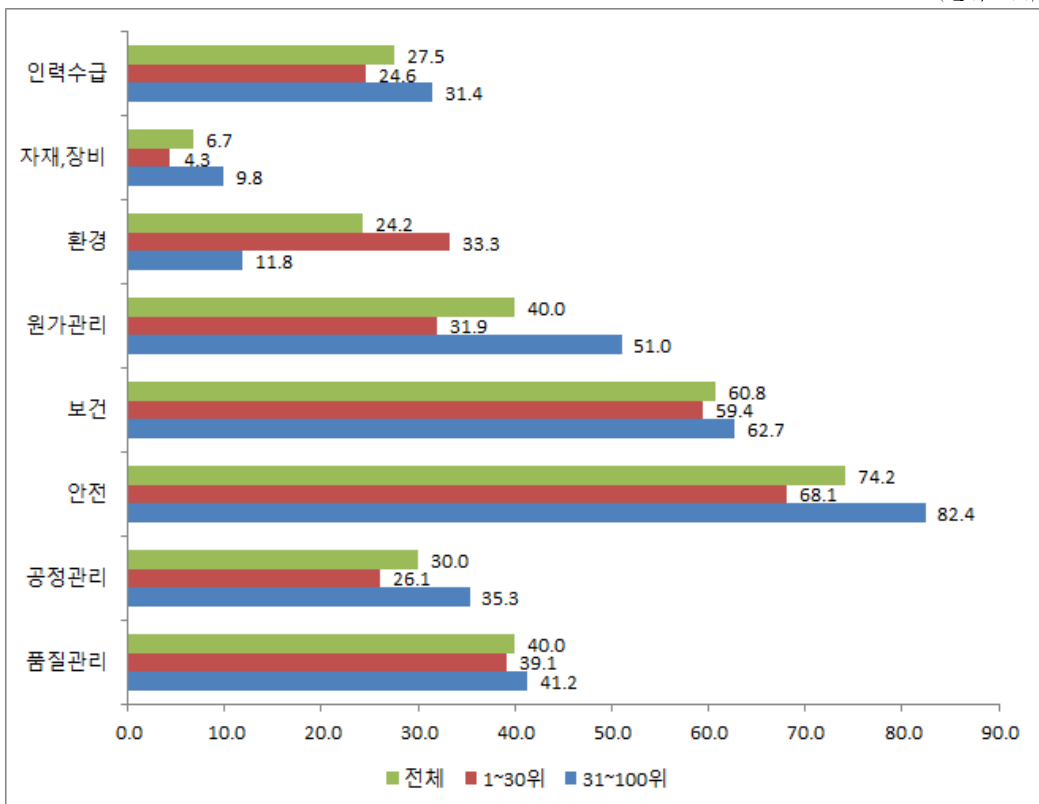
- 결과적으로 포스트 코로나 시대, 비대면·자동화 등의 이슈는 전산 등 기계의 대체가 가장 용이한 업무부터 축소를 가져오는 반면에 숙련된 노하우가 필요한 업무 등 기계가 대체할 수 없는 분야의 경우 그 기능이 강화될 것으로 예측됨.

8) 코로나19 이후 현장에서 더욱 중요해질 분야 : ‘안전’과 ‘보건’

- 코로나19 이후 현장에서 더욱 중요해질 분야에 대해 전체 응답자의 74.2%가 ‘안전’을, 60.8%가 ‘보건’이라고 답함. 이는 건설업체 모두 향후 근로자의 안전과 위생이 중요한 이슈로 부각될 것임을 인지하고 있다는 결과로 분석됨.

<그림 IV-18> 코로나19 이후 현장에서 더욱 중요해질 분야

(단위 : %)



주 : 중복응답.

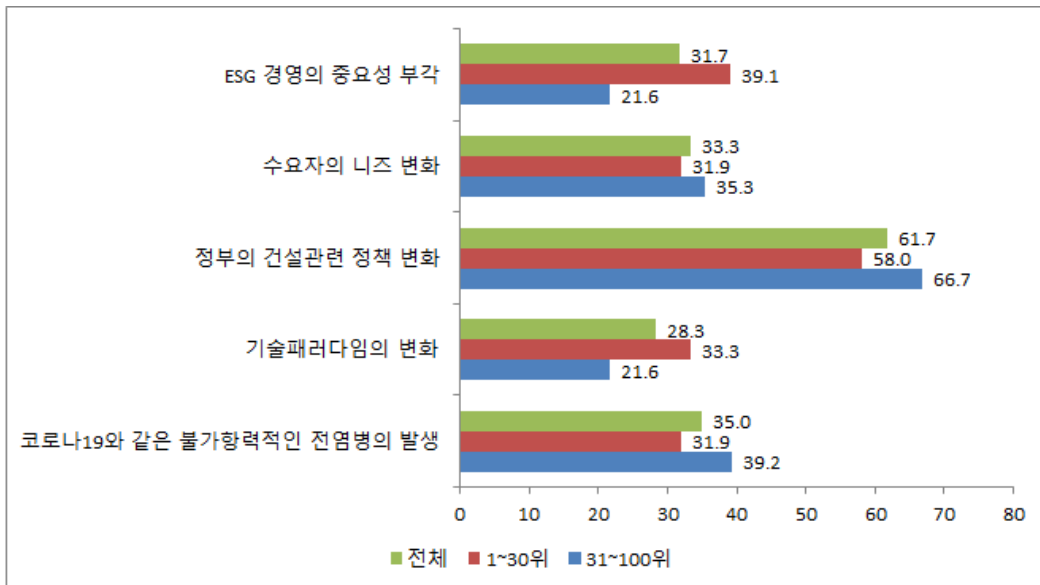
- 안전과 위생에 대한 대응 방안 중의 하나로 스마트 건설기술 도입이 있음. 즉, 근로자가 일하기 위험한 장소나 근로자 간 접촉을 줄일 수 있는 방안 중 하나가 스마트 건설기술 활성화라는 것임.
- 그러나 현재 스마트 건설과 관련된 교육은 미흡한 상태임. 업체의 규모에 상관없이 스마트 건설기술에 대한 습득을 용이하게 할 수 있도록 정부 차원에서 스마트 건설기술의 활성화를 위한 정책적 지원 방안 마련이 필요한 때임.

(6) 포스트 코로나 시대, 건설업체의 경영전략 방향

- 1) 향후 건설업 성과에 영향을 미칠 리스크 : ‘정부의 건설 관련 정책 변화’가 1순위
- 포스트 코로나 시대, 건설업체의 경영전략 방향이 무엇인지 살펴보기 위해 먼저 향후 건설업 성과에 미칠 리스크가 무엇인지를 조사함.

<그림 IV-19> 향후 건설업 성과에 영향을 미칠 리스크

(단위 : %)



주 : 중복응답.

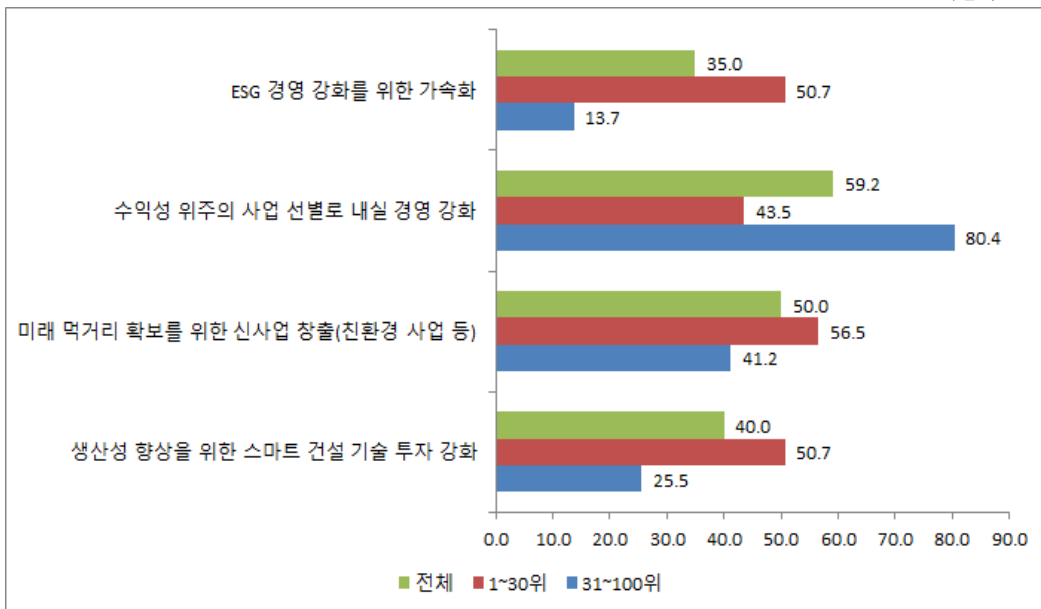
- 그 결과, ‘정부의 건설 관련 정책 변화’라는 응답이 전체의 61.7%로 1순위를 차지함. 예측 불가능한 환경 변화에도 불구하고 정부 정책이 건설업에 미치는 영향이 크다는 것을 알 수 있음.
- 그 외 ‘코로나19와 같은 불가항력적 전염병 발생’이 35%, ‘수요자의 니즈 변화’가 33.3%, ‘ESG 경영의 중요성 부각’이 31.7%로 그 뒤를 이음.

2) 코로나19 이후 건설업체의 경영전략 : 1-30위 업체 ‘미래 먹거리 확보를 위한 신사업 창출’, 31-100위 업체 ‘수익성 위주 사업 선별로 내실 경영 강화’

- 코로나19 이후 건설업체의 경영 전략이 무엇인지를 알아보기 위해 조사한 결과, 전체 응답자의 59.2%가 ‘수익성 위주의 사업 선별로 내실경영 강화’라고 응답해 1순위를 차지함. 즉, 재무 안정성 확보를 위한 방안으로 안정적인 신규 수주를 하겠다는 것을 알 수 있음.

<그림 IV-20> 코로나19 이후 건설업체의 경영(사업) 전략

(단위 : %)



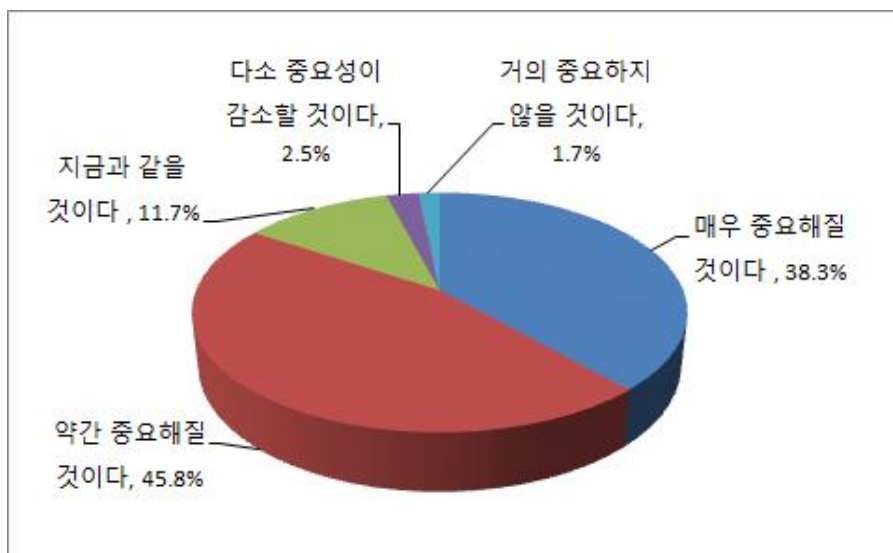
주 : 중복응답.

- 하지만 분석 결과 시공능력평가 순위별로 경영 전략에는 다소 차이를 보이는 것으로 나타남. 먼저, 1-30위 건설업체의 경우 ‘미래 먹거리 확보를 위한 신사업 창출’이 56.5%로 1순위, ‘생산성 향상을 위한 스마트 건설기술 투자 강화’와 ‘ESG 경영 강화 가속화’가 각각 50.7%로 2순위로 꼽힘.
- 반면, 31-100위 건설업체는 ‘수익성 위주의 사업 선별로 내실 경영 강화’가 80.4%로 압도적인 1순위를 차지함. 30위 이내 건설업체가 중요하게 꼽은 ‘생산성 향상을 위한 스마트 건설기술 투자 강화’와 ‘ESG 경영 강화 가속화’의 경우 상대적으로 중요하지 않은 것으로 나타남.

3) 향후 건설업 ESG 경영 : 대다수가 ‘중요해질 것이다’라고 응답, 경영전략 추진 여부와 관계없이 중요성 인식

- 향후 ESG 경영의 중요성에 대해 전체 응답자의 84.1%가 ‘중요해질 것이다(약간 중요+매우 중요)’라고 답해 경영전략 추진 여부와 관계없이 중요성을 인식하고 있었음.

<그림 IV-21> 향후 건설업 ESG 경영의 중요성 여부



4) 현재 건설업의 ESG 수준 : 31-100위 건설업체의 ESG 수준이 1-30위 건설업체보다 더 낮게 나타나, 두 집단 모두 ‘보통’ 이하

- 그러나 ESG 경영의 중요성을 인식하는 정도 대비 응답한 건설업체 모두 자사의 ESG 수준이 ‘보통’ 이하라고 답함.

· 시공능력평가 순위별로 살펴보면 31-100위 건설업체의 ESG 수준이 1-30위 이내 건설업체보다 더 낮게 나타남. 그러나 두 집단 모두 ‘보통’ 이하의 평가를 받아 향후 ESG 경영을 위한 준비가 이루어져야 할 것임.

<표 IV-13> 현재 건설업의 ESG 수준 평가

구분		매우 낮은 수준	↔		보통	↔		매우 높은 수준
		1	2	3	4	5	6	7
시공능력평가 순위별	1~30위							
	31~100위							
전체								

5) ESG를 위한 현재 조직 내 준비 사항 : 1-30위 업체 ‘ESG 비전 및 전략 수립’, 31-100위 업체 ‘이해관계자 간 커뮤니케이션 방안 마련’

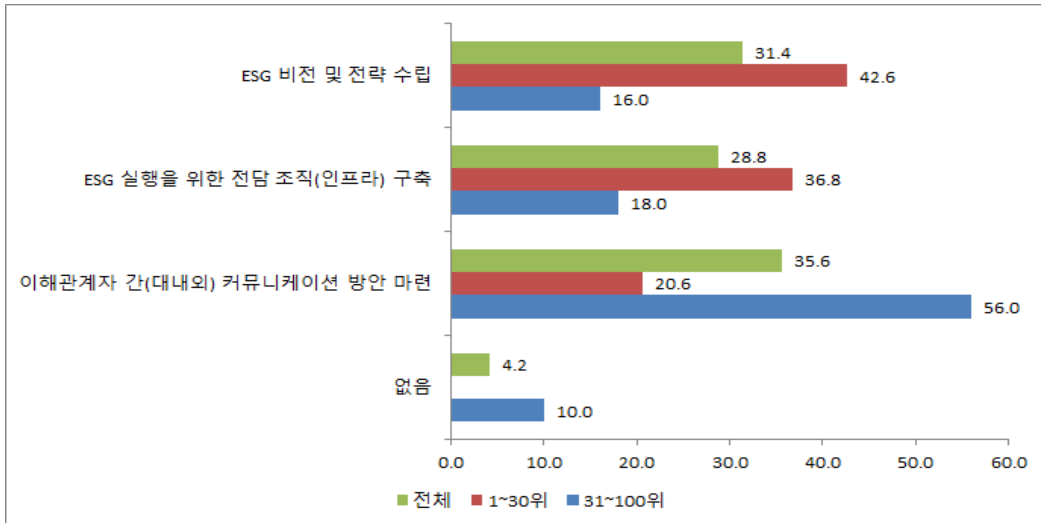
- ESG를 위해 현재 조직 내에서 무엇을 준비하고 있는지 묻은 결과, 응답자의 35.6%가 ‘이해관계자 간 커뮤니케이션 방안 마련’이라고 답해 1순위로 꼽힘. 다음으로 ‘ESG 비전 및 전략 수립’이 31.4%, ‘ESG 실행을 위한 전담 조직 구축’이 28.8%로 뒤를 이음.

- 그러나 시공능력평가 순위별로는 차이를 보여 1-30위 이내 건설업체는 ‘ESG 비전 및 전략 수립’이 42.6%로 1순위를 차지한 반면, 31-100위 건설업체는 ‘이해관계자 간 커뮤니케이션 방안 마련’이 56%로 1순위를 차지함.

- ESG 경영을 위해 대형 업체가 좀 더 잘 빠르게 준비하고 있음을 유추할 수 있음.

<그림 IV-22> ESG를 위해 현재 조직 내에서 준비하고 있는 사항

(단위 : %)

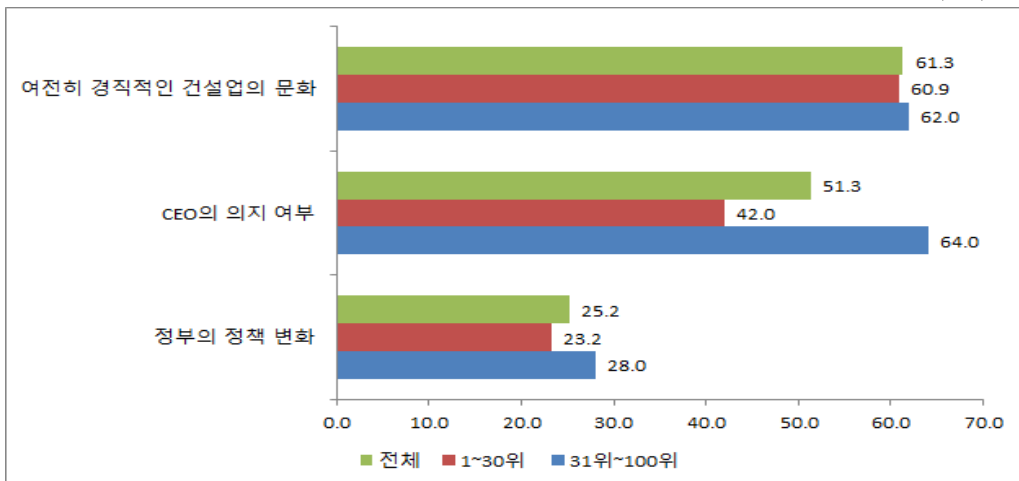


주 : 중복응답.

- 6) 건설업체 윤리경영 저해 요인 : 1~30위 업체 ‘여전히 경직적인 건설업의 문화’,
31~100위 업체 ‘CEO의 의지 여부’

<그림 IV-23> 건설업체 윤리경영 저해 요인

(단위 : %)



주 : 중복응답.

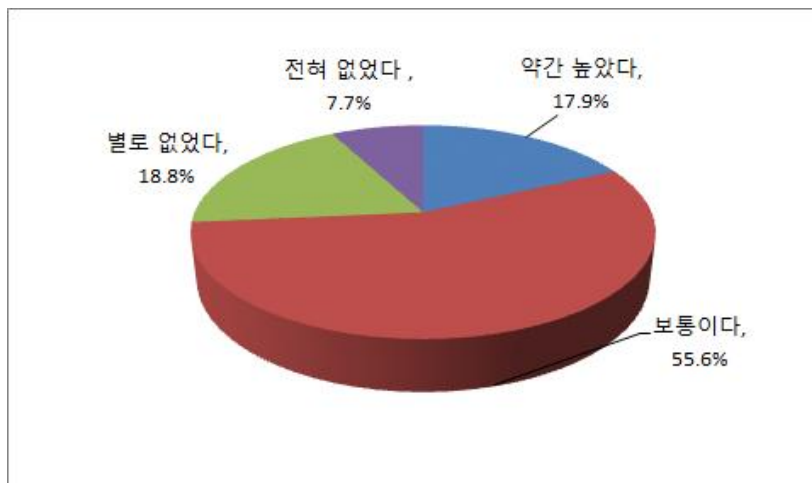
- ESG 경영을 위한 중요한 요인 중 하나가 건설업체의 윤리경영일 것임. 그러나 건설업체의 윤리경영은 여전히 용이하지 않은 부분 중 하나로 꼽히고 있음. 이에 그 원인이 무엇인지를 물어본 결과, 전체 응답자의 61.3%가 ‘여전히 경직적인 건설업의 문화’를 1순위로, 51.3%가 ‘CEO의 의지 여부’를 2순위로 꼽음(<그림 IV-23> 참조).
- 그러나 시공능력평가 순위별로는 차이를 보여 31-100위 건설업체의 경우 ‘CEO의 의지 여부’를 1순위로 꼽아 규모가 작아질수록 CEO의 역할이 기업 내에서 차지하는 비중이 높다는 것을 알 수 있음.

(7) 포스트 코로나 시대를 위한 향후 정부의 정책적 지원 방안

1) 코로나19 대응을 위한 정부 정책 지원 효과 : 건설업체 ‘보통이다’로 평가

- 앞서 코로나19 발생 시 정부의 건설업 지원을 위한 정책을 나열하였음. 이러한 정책의 효과를 물어본 결과, 응답자의 55.6%가 ‘보통이다’라고 답함. 즉, 응답자의 과반수 이상이 건설업을 위한 정책의 지원 효과가 미미하다고 느끼는 것을 알 수 있음.

<그림 IV-24> 코로나19 대응을 위한 정부 정책 지원 효과



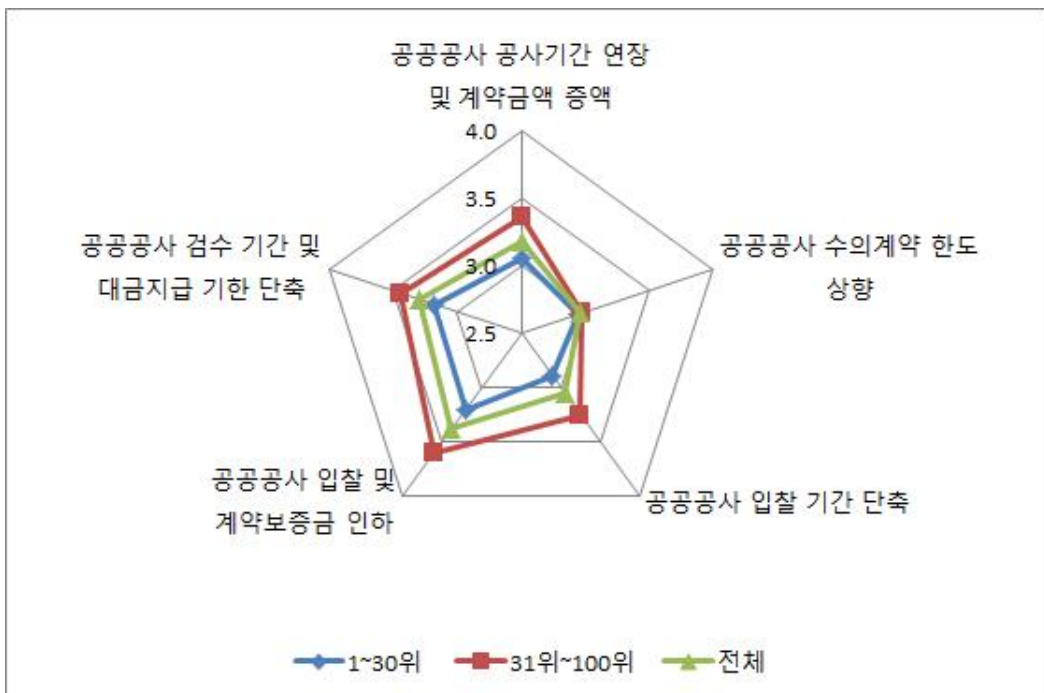
- ‘효과가 없었다’라는 응답도 26.5%를 차지해 10명 중 2명 이상이 코로나19 대응을 위한 정부 정책 지원에 대해 만족하지 못했다는 것을 알 수 있음(<그림 IV-24> 참조).

2) 부처별 지원 정책의 효과 : 평가 점수 대부분이 3점대(5점 만점)로 건설업체가 느끼는 정책 효과 미미

- 부처별 지원 정책 효과를 알아보기 위해 우선 기획재정부와 행정안전부의 정책 지원 효과 평가를 실시함. 그 결과, ‘공공공사 입찰 및 계약보증금 인하’와 ‘공공공사 검수 기간 및 대금지급 기한 단축’이 3.5점(5점 만점) 이상으로 가장 높은 점수를 받음(<그림 IV-25> 참조).

· 반면, ‘공공공사 수의계약 한도 상향’은 지원 효과가 가장 미미한 것으로 나타남.

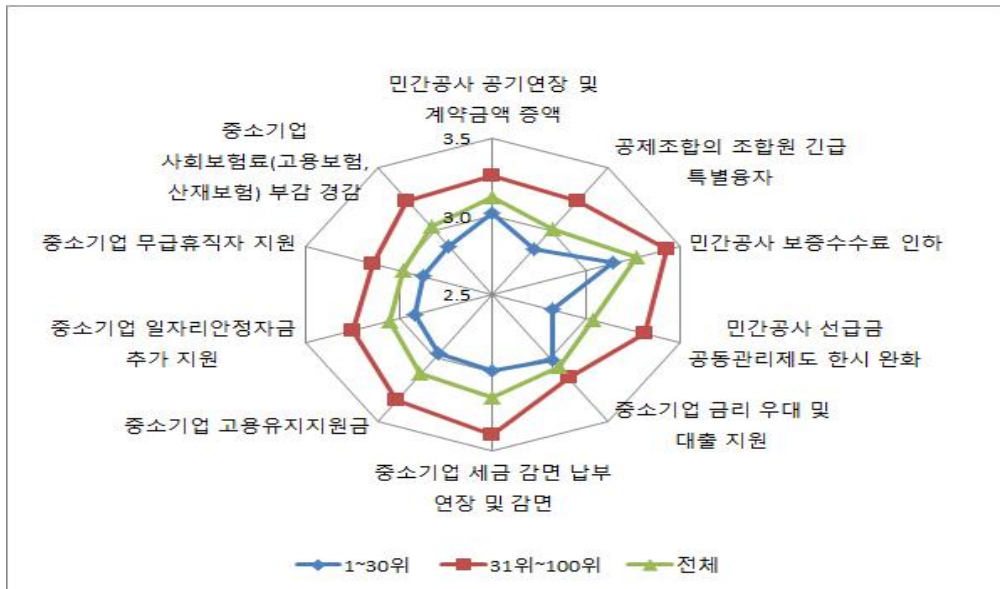
<그림 IV-25> 정부 정책별 지원 효과 점수 평균_기획재정부 및 행정안전부



주 : 5점 만점임.

- 다음으로, 국토교통부의 정책 지원 효과에 대해 ‘민간공사 보증수수료 인하’와 ‘중소기업 세금 감면 납부 연장 및 감면’이 3.5점(5점 만점) 가까운 점수를 받음.
- 반면, ‘공제조합의 조합원 긴급 특별용자’ 및 ‘민간공사 선급금 공동관리제도 한시 완화’와 같은 정책은 상대적으로 낮은 평가를 받음.
- 건설부문과 가장 직접적인 연관이 있는 국토교통부의 지원 정책이 실제로 건설업체에 큰 효과를 미치지 못했다는 것을 유추할 수 있음.

<그림 IV-26> 정부 정책별 지원 효과 점수 평균_국토교통부

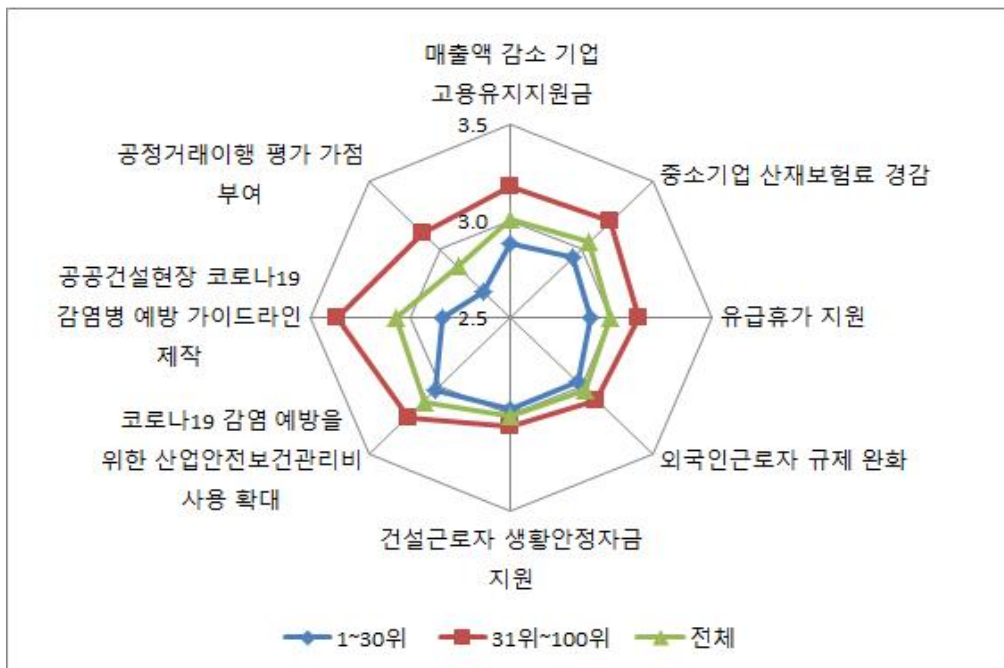


주 : 5점 만점임.

- 한편, 고용노동부 등의 정책 지원 효과에 대해서는 ‘공공 건설현장 코로나19 감염병 예방 가이드라인 제작’과 ‘코로나19 감염 예방을 위한 산업안전보건관리비 사용 확대’가 3.5점(5점 만점) 가까운 점수를 받음. 반면, ‘공정거래이행 평가 가점 부여’의 경우 가장 낮은 점수를 받음.

- 종합해 보면, 코로나19 대응을 위하여 정부가 실시한 지원 정책에 대해 건설업체의 대부분은 3점대(5점 만점)로 평가함. 즉, 건설업체가 느끼기에 정책 효과는 미미했다는 것을 알 수 있음.

<그림 IV-27> 정부 정책별 지원 효과 점수 평균_고용노동부, 행정중심복합도시건설청 및 공정거래위원회



주 : 5점 만점임.

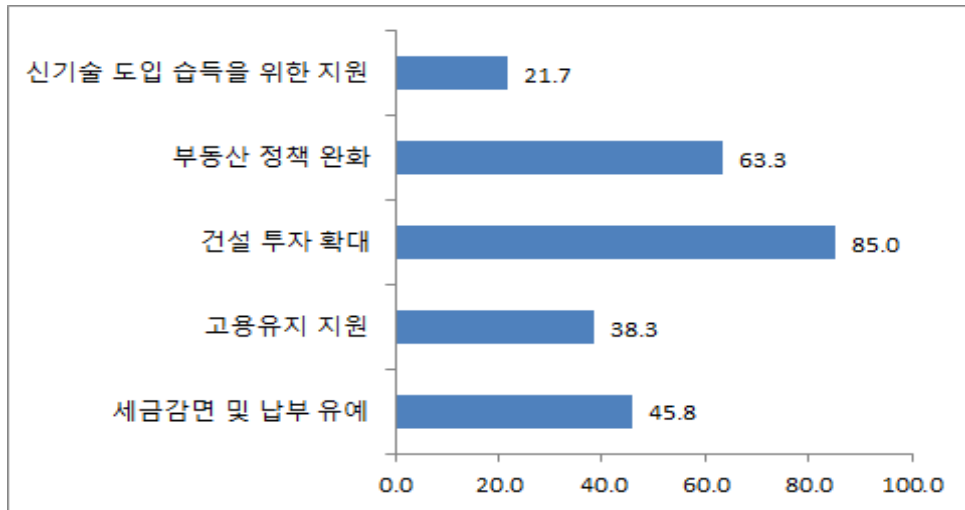
3) 향후 정부의 정책적 지원이 필요한 부문 : ‘건설투자 확대’, ‘부동산 정책 완화’

- 마지막으로 향후 정부의 정책적 지원이 필요한 부문이 무엇이라는 질문에 응답자의 85%가 ‘건설투자 확대’라고 답해 1순위로 꼽힘. 다음으로는 ‘부동산 정책 완화’가 63.3%로 그 뒤를 이음.
- 이를 통해 세금 감면 등의 정책도 중요하지만, 건설물량 창출을 통해 건설업체가 수

주할 수 있는 기회를 많이 가질 수 있도록 지원해 주는 정책이 더 필요하다는 것을 알 수 있음.

<그림 IV-28> 향후 정부의 정책적 지원이 필요한 부문

(단위 : %)



주 : 중복응답.

3. 시사점

(1) 기업 규모별·사업 분야별(해외 vs 국내) 코로나19로 인한 어려움 상이

- 먼저, 코로나19로 인한 건설업체 애로 사항을 조사한 결과, 기업 규모별·사업 분야별 (해외 vs 국내)로 어려움이 상이하다는 것을 유추할 수 있음. 즉, 해외 현장이 주를 이루는 건설업체의 경우 국내 현장 위주의 건설업체보다 코로나19로 인한 타격이 매우 컸을 것임.
- 일례로 본 설문에는 나타나지 않았지만 시공능력순위 30위 이내 대형 건설업체 중 해외 공사가 큰 비중을 차지하는 업체의 경우에는 코로나19로 인한 피해가 매우 컸을 것으로 사료됨.

- 향후 코로나19와 같은 불가항력적 상황이 발생할 경우 국내 공사뿐만 아니라 해외 공사에 대한 정부의 적극적인 지원책 마련 준비가 필요함.

<표 IV-14> 설문 결과_코로나19로 인한 건설업체 애로 사항

설문 문항	설문의 주요 응답 결과
코로나19로 인한 어려움	- '기존보다는 다소 어려움을 느꼈다' 55.4%, '코로나19 이전과 비슷하다' 41.3%
코로나19로 겪은 경영상 어려움	- '현장 운영에서의 어려움' 49.6%, '본사 업무 진행 어려움' 31.6%, '수주 감소로 인한 어려움' 30.8% · 1-30위 건설업체 : 현장은 운영 어려움, 본사는 업무 진행 어려움, 공사원가 증가 순 · 31-100위 건설업체 : 수주 감소, 매출 감소, 현장 운영 어려움 순
코로나19로 인한 지난해 경영 실적	- '당초 계획보다 부진하였다' 47.1%, '당초 계획 수준과 비슷하였다' 37.8% · 1-30위 건설업체 : 당초 계획 수준과 비슷 · 31-100위 건설업체 : 당초 계획보다 부진
코로나19로 인한 분야별 영향 정도	- '해외 현장' 71.1%, 건축 현장 62.1%, 플랜트 현장 57.4%, 본사 55.9%, 토목 현장 54.6%
본사의 코로나19 대응 방안	- '위험지역 출장 제한, 출퇴근 시간 조정, 외부인 출입금지 등' 74.6%, '건설현장 상시 모니터링 체계 구축' 61.9%, '순환 재택근무 시행' 44.1%, '시나리오별 대응계획 구축' 42.4%
건설현장의 코로나19 대응 방안	- '마스크 착용 의무화' 87.7%, '근로자 체온 체크' 84.2%, '열감지 카메라 설치' 68.4%, '코로나19 발생시 현장 대응책 마련' 63.2%

(2) 코로나19 이후 경영전략 변화 필요 공감하나 기업 규모별로 대응 방안 마련 상이 : 1-30위 '신사업 창출', 31-100위 '수익성 위주 선별 사업 추진'

- 설문조사 결과, 건설업체는 코로나19 이후 경영환경 변화에 대한 대응의 필요성에 공감하고 있는 것으로 나타난.

- 그러나 건설업체의 규모에 따라 이에 대한 준비는 차이가 있는 것으로 나타남. 즉, 설문조사 대상이었던 상위 30위 이내 건설업체의 경우 포스트 코로나 시대 대응을 위한 준비가 활발히 이루어지고 있는 것으로 나타남. 반면, 31-100위 건설업체는 필요성을 인지하고 변화에 대한 대응의 시작 단계인 것으로 나타남.
 - 대형 건설업체에 비해 경영 여건이 열악한 중소 건설업체의 경우 코로나19 이후 경영환경 변화에 대한 준비가 더욱 미흡할 것임. 따라서 향후 이들 업체의 경영 전략 수립을 위한 가이드라인 제시가 필요함.
- 또한, 건설업체의 규모에 따라 대응 방안 마련에 차이가 나타남. 즉, 1-30위 건설업체는 ‘미래 먹거리 확보를 위한 신사업 창출’을, 31-100위 건설업체는 ‘수익성 위주의 사업 선별로 내실 경영 강화’를 1순위로 꼽음.

<표 IV-15> 설문 결과_코로나19 이후 건설환경 및 경영환경 변화 전망

설문 문항	설문의 주요 응답 결과
코로나19의 여파 지속 시기	- ‘2022년까지 지속’ 74.4%
코로나19 이후 건설시장 예측	- 변화가 없거나 ‘부정적’인 의견이 주
코로나19 이후 건설업체 경영환경 전망	- ‘점진적으로 변할 것이다’ 66.7%, ‘코로나 이전으로 돌아갈 것이다’ 21.7%
코로나19 이후 경영전략 변화를 위한 준비 여부	- ‘경영전략 변화를 위한 준비를 하고 있다’ 51.7%, ‘경영전략 변화를 위한 준비를 예정하고 있다’ 32.5%
코로나19 이후 경영전략 기조	- ‘안정성 위주의 경영’ 77.6%
코로나19 이후 건설업체의 경영 전략	- ‘수익성 위주의 사업 선별로 내실경영 강화’가 59.2%로서 1순위 · 1-30위 건설업체 : ‘미래 먹거리 확보를 위한 신사업 창출’ 1순위, ‘생산성 향상을 위한 스마트 건설기술 투자 강화’와 ‘ESG 경영 강화 가속화’가 각각 2순위 · 31-100위 건설업체 : ‘수익성 위주의 사업 선별로 내실경영 강화’가 압도적인 1순위
포스트 코로나 시대, 건설업 인력 전망	- 본사인력, 기술인력, 기능인력 모두 ‘이전과 비슷’하거나 ‘감소할 것이다’가 40%대로 대부분을 차지

(3) 건설업체 인력 운용 방식의 변화 필요 인식

- 코로나19가 가속화한 ‘비대면 사회’로의 전환은 지금까지의 인력 운용 방식에도 변화를 가져옴. 기존에 ‘회사를 나와서 일을 해야만 한다’라는 고정관념에서 벗어나 ‘업무를 할 수 있다면 장소는 관계없다’라는 사고방식의 전환을 요구하고 있음.
- 건설업도 이러한 변화에 대응하기 위한 노력을 기울여야 할 때임. 이를 위해 조직 운영의 근간이 되는 CEO의 리더십, 조직문화 등이 바뀌어야 함.

<표 IV-16> 설문 결과_코로나19 이후 인력 운용 방향

설문 문항	설문의 주요 응답 결과
인력 채용시 애로 사항	<ul style="list-style-type: none"> - ‘회사에서 필요로 하는 역량을 가진 지원자를 찾기가 힘들다’ 58.3%, ‘취업을 해도 퇴사 혹은 타(他) 산업으로 이직을 바로 한다’ 45.2% · 특히, 31-100위 건설업체에서 ‘회사에서 필요로 하는 역량을 가진 지원자를 찾기 힘들다’라는 응답이 더 높음.
향후 1년 내 인력 채용 계획	<ul style="list-style-type: none"> - 건축을 제외한 나머지 부분(본사, 토목 현장, 플랜트 현장, 해외 현장)에서 과반수 이상이 ‘전년과 비슷’
포스트 코로나 시대, 건설인력이 갖추어야 할 역량	<ul style="list-style-type: none"> - 본사인력 : ‘변화에 적응할 수 있는 유연한 사고’ 78.3%, ‘위기 상황 대처 능력’ 65%, ‘디지털 활용 능력’ 61.7% - 기술인력 : ‘새로운 기술에 대한 적응력’ 73.1%, ‘변화에 적응할 수 있는 유연한 사고’와 ‘위기 상황 대처 능력’이 각각 62.2%
향후 선호하는 교육 방식	<ul style="list-style-type: none"> - ‘온라인 교육’과 ‘전문 교육훈련기관을 통한 교육’이 주
포스트 코로나 시대, HR의 핵심 과제	<ul style="list-style-type: none"> - ‘비대면 시대로의 전환에 대비한 인력 운용 방식 계획 수립’ 69.7% · 1-30위 건설업체 : ‘인력 운용 방식 계획 수립’, ‘조직 내 리더십 확립 및 개발’ 순 · 31-100위 건설업체 : ‘인력 운용 방식 계획 수립’, ‘직원 역량 강화 및 육성을 위한 계획 수립’, ‘우수인재 확보’, ‘조직문화 개선’ 순
포스트 코로나 시대 중요 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - ‘위기관리 능력’ 68.6%, ‘변화에 유연한 사고방식’ 67.6%, ‘의사소통 능력’ 50%

(4) 비대면 시대를 대비한 조직 내 시스템 구축 필요 인식

- 또한, ‘일하는 장소’가 아닌 ‘성과 중심’의 업무가 이루어질 수 있도록 비대면 시대를 대비한 조직 내 시스템 구축이 필요함.
 - 설문 결과에서도 건설업체는 업무 방식의 변화 필요성에 대해 인지하고 있지만 이를 측정하기 위한 시스템 구축은 이루어지지 않은 상황임.
- 코로나19가 가져온 ‘비대면’, ‘생산성 향상’ 등의 이슈에 대응하기 위한 디지털 기반의 사업 시스템 준비가 이루어져야 함.

<표 IV-17> 설문 결과의 종합_코로나19 이후 조직 운용 방향

설문 문항	설문의 주요 응답 결과
코로나19 발생시 재택/유연근무제 실시 여부	<ul style="list-style-type: none"> - 본사 : 코로나19 발생시 재택 및 유연근무제 적극 활용 · 1-30위 건설업체 : ‘적극적으로 재택 및 유연근무제 활용’ 1순위 · 31-100위 건설업체 : ‘코로나19가 발생했어도 거의 실시하지 않았다’ 1순위 - 현장 : ‘전혀 실시하지 않았다’가 1순위
근무형태 변화로 인한 애로 사항	<ul style="list-style-type: none"> - ‘업무 생산성 감소’ 45.3%, ‘원활한 커뮤니케이션 부재’ 40.2%, ‘업무 통제의 어려움’ 35% - 본사의 경우 ‘원활한 커뮤니케이션 부재’가 1순위, ‘업무 통제의 어려움’이 2순위, ‘업무 생산성 감소’가 3순위
향후 재택/유연근무제 실시 여부	<ul style="list-style-type: none"> - 본사와 현장 모두 ‘코로나19가 진정되면 이전으로 복귀할 것이다’와 ‘아직 결정하지 못하였다’라는 의견이 주 · 31-100위 건설업체의 경우 ‘아직 결정하지 못하였다’가 1순위
코로나19 이후 업무방식 변화 형태	<ul style="list-style-type: none"> - ‘업무 외 시간 모임 감소’가 70% 이상으로 1순위, ‘정기적인 회의 감소’와 ‘대면 보고에서 비대면 보고 증가’가 높은 응답률 기록
코로나19 이후 환경 변화 대응을 위한 건설업체의 준비 사항	<ul style="list-style-type: none"> - 본사 : ‘비대면 업무를 위한 대안 마련’이 75.8%로 1순위, ‘재택근무제/유연근무제 등의 확대 실시 및 이에 대한 지원 방안 마련’이 2순위 - 현장 : ‘근로자의 안전을 위한 위생 강화’가 67.2%로 1순위, ‘생산성 저하를 막기 위한 방안 마련’이 2순위
포스트 코로나 시대, 본사 기능 축소될 부서, 강화될 부서	<ul style="list-style-type: none"> - 축소될 부서 : ‘경영/관리 부서’가 47.4%로 1순위 - 확대될 부서 : ‘수주/영업 부서’가 55.8%로 1순위

설문 문항	설문의 주요 응답 결과
코로나19 이후 현장에서 더욱 중요해질 분야	- ‘안전’ 74.2%, ‘보건’ 60.8%

(5) ‘비재무적 요인’의 중요성 부각에 따른 조직 내 준비 필요 인식

- 코로나19라는 전 세계적 팬데믹 발생 이후에 기업의 비재무적인 가치, 특히 산업 내 ‘안전’, ‘보건’ 등에 대한 관심은 더욱 커질 수밖에 없을 것임.
- 고객과 근로자, 지역사회를 배려하면서 경영을 하는 것이 더욱 중요해짐에 따라 건설 업체는 ‘이윤 추구’와 동시에 ‘상생’을 위한 경영에 힘써야 함.

<표 IV-18> 설문 결과의 종합_포스트 코로나 시대, 건설업체의 경영전략 방향

설문 세부 문항	설문의 주요 응답 결과
향후 건설업 ESG 경영의 중요성	- ‘중요해질 것이다(약간 중요+매우 중요)’ 84.1%
현재 건설업의 ESG 수준 평가	- 자사의 ESG 수준이 ‘보통’ 이하라고 평가 · 31-100위 건설업체의 ESG 수준이 30위 이내의 건설업체보다 더 낮게 나타남.
ESG를 위한 현재 조직 내 준비 사항	- ‘이해관계자 간 커뮤니케이션 방안 마련’ 35.6%, ‘ESG 비전 및 전략 수립’ 31.4%, ‘ESG 실행을 위한 전담조직 구축’ 28.8% · 1-30위 건설업체 : ‘ESG 비전 및 전략 수립’이 1순위 · 31-100위 건설업체 : ‘이해관계자 간 커뮤니케이션 방안 마련’이 1순위
건설업체 윤리경영 저해 요인	- ‘여전히 경직적인 건설업 문화’가 61.3%로 1순위, ‘CEO의 의지 여부’가 51.3%로 2순위 · 31-100위 건설업체의 경우 ‘CEO의 의지 여부’가 1순위

(6) 건설업에 도움이 되는 정부의 실용적인 정책 지원 필요

- 설문조사 결과에서도 나타났듯이 코로나19 대응을 위해 정부는 다양한 정책 지원을 하였지만 그 실효성에 대해서는 높게 평가를 받지 못하였음. 따라서 건설업체가 체감할 수 있는 지원책 마련이 시급함.

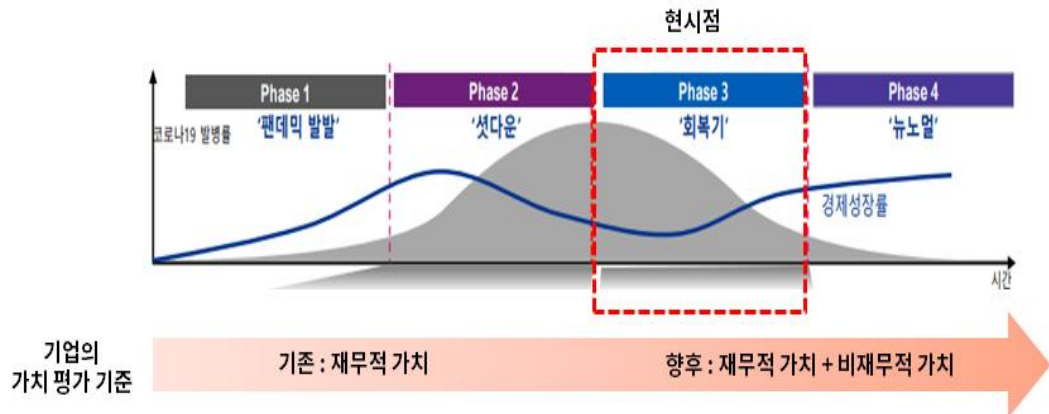
<표 IV-19> 설문 결과의 종합_향후 정부의 정책적 지원 방안

설문 세부 문항		설문의 주요 응답 결과
향후 건설업 성과에 영향을 미칠 리스크		- '정부의 건설 관련 정책 변화'가 61.7%로 1순위, '코로나19와 같은 불가항력적 전염병 발생'이 2순위
코로나19 대응을 위한 정부 정책 지원 효과		- '보통이다' 55.6%, '효과가 없었다' 26.5%
정부 정책별 지원 효과 점수 평균	기획재정부 및 행정안전부	- '공공공사 입찰 및 계약보증금 인하'와 '공공공사 검수 기간 및 대금지급 기한 단축'이 3.5점(5점 만점) 이상으로 가장 높은 점수 - '공공공사 수의계약 한도 상향'은 지원 효과 가장 미미
	국토교통부	- '민간공사 보증수수료 인하'와 '중소기업 세금 감면 납부 연장 및 감면'이 3.5점(5점 만점) - '공제조합의 조합원 긴급 특별용자' 및 '민간공사 선급금 공동관리제도 한시 완화'는 상대적으로 낮은 평가
	고용노동부, 행정중심복합도시 건설청 및 공정거래위원회	- '공공 건설현장 코로나19 감염병 예방 가이드라인 제작'과 '코로나19 감염 예방을 위한 산업안전보건관리비 사용 확대'가 3.5점(5점 만점) - '공정거래이행 평가 기점 부여'는 가장 낮은 점수
	전체	- 평가 점수 대부분이 3점대(5점 만점)로 건설업체가 느끼기에 정책 효과가 미미
향후 정부의 정책적 지원이 필요한 부문		- '건설투자 확대'가 85%로 1순위, '부동산 정책 완화'는 63.3%로 2순위

1. 포스트 코로나 시대, 건설업체의 경영환경 변화에 따른 대응 방향

- 앞서 살펴보았듯이 코로나19 이후 기업은 지금까지와는 다른 경영환경에 직면하게 됨. 이에 따라 기업 가치 판단의 기준은 기존의 '재무적 가치'에서 '재무적 가치 + 비(非)재무적 가치'로 변화하고 있음.
- 코로나19라는 전 세계적인 팬데믹 발생 이후 1년 가까운 '셋다운' 기간을 거쳐 '회복기'에 접어들고 있는 시점에서 기업의 비재무적인 가치는 더욱 중요해질 수밖에 없을 것임.

<그림 V-1> 코로나19 이후 기업 가치 평가 기준의 변화

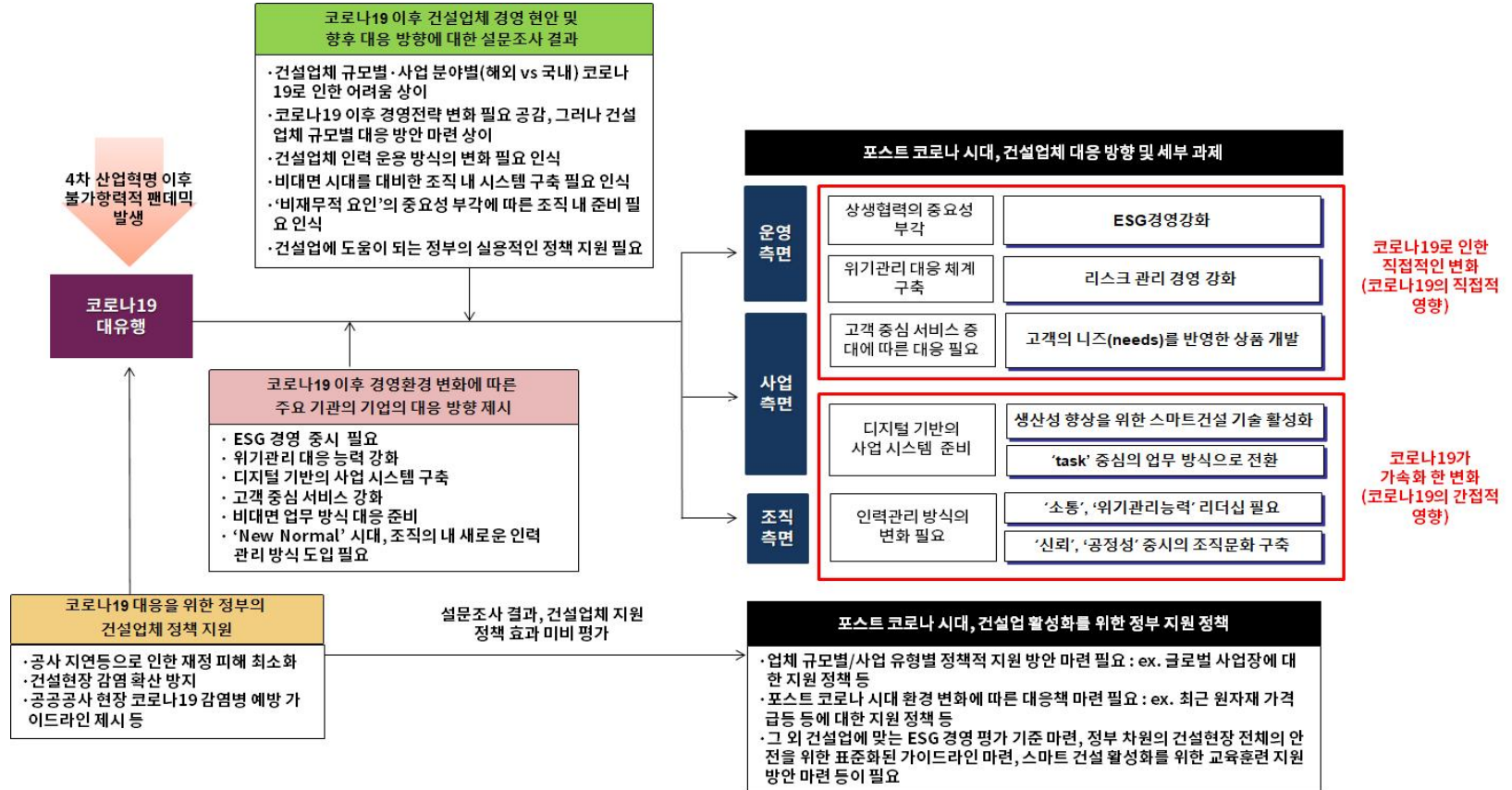


주: 본 그림은 삼정KPMG '코로나19 극복을 위한 리질리언스 전략' 보고서 중 제시된 그림을 인용해 필자가 현시점에 대한 기준을 조정함.

- 건설업 또한, 이러한 변화에 대응하기 위한 준비가 필요한 시점임. 설문조사 결과에서도 나타났듯이 건설업체는 코로나19 이후 경영환경 변화에 따라 인력 운용, 조직관리, 사업전략 등에 있어 새로운 방식으로의 전환이 필요하다는 것을 인식하고 있음.
- 즉, 조직 내 비재무적 요인이 기업 가치 평가의 기준으로 부각됨에 따라 이에 대한 대응 방안을 모색하고 있는 것임.

- 본 연구에서는 <그림 V-2>와 같이 포스트 코로나 시대, 경영환경 변화에 따른 건설업체 대응 방향과 정책적 지원 방안을 제시함. 먼저, 건설업체 대응 방향은 크게 조직 측면, 사업 측면, 운영 측면으로 나누어볼 수 있음.
 - 운영 측면의 대응 방향으로는 ① 상생협력의 중요성 부각에 따른 대응과 ② 위기관리 대응체계 구축이 있음.
 - 사업 측면의 대응 방향으로는 ③ 고객 중심 서비스 증대에 따른 대응과 ④ 디지털 기반의 사업 시스템 준비가 있음.
 - 조직 측면의 대응 방향으로는 ⑤ 인력관리 방식의 변화가 있음.
- 이때, <그림 V-2>에서와 같이 건설업체의 대응 방향으로 제시된 5가지는 크게 ① 코로나19로 인한 직접적인 변화, 즉 코로나19의 직접적 영향과 ② 코로나19가 가속화한 변화, 즉 코로나19의 간접적 영향으로 인한 변화로 나누어볼 수 있음.
- 다음으로, 건설업체의 대응을 위한 7가지 세부 대응 과제를 제시함. 각 대응 과제에 대한 구체적인 내용은 다음 절에서 서술하고자 함.
 - ① 상생협력의 중요성 부각에 따른 세부 과제 : ESG 경영 강화
 - ② 위기관리 대응체계 구축을 위한 세부 과제 : 리스크관리 경영 강화
 - ③ 고객 중심 서비스 증대를 위한 세부 과제 : 고객의 니즈(needs)를 반영한 상품 개발
 - ④ 디지털 기반의 사업 시스템 준비를 위한 세부 과제 : 생산성 향상을 위한 스마트 건설기술 활성화, ‘task’ 중심의 업무 방식으로 전환
 - ⑤ 인력관리 방식의 변화를 위한 세부 과제 : ‘소통’, ‘위기관리 능력’ 리더십 필요, ‘신뢰’, ‘공정성’ 중시의 조직문화 구축
- 마지막으로, 포스트 코로나 시대의 건설업 활성화를 위한 정부의 실효성 높은 정책 지원 방안에 대해 제시함.
 - 구체적으로 업체 규모별/사업 유형별 정책적 지원 방안, 포스트 코로나 시대 환경 변화에 따른 대응 방안 및 앞서 제시한 세부 과제에 대한 정책적 지원의 필요성에 대해 언급함.

<그림 V-2> 포스트 코로나 시대, 경영환경 변화에 따른 건설업체 대응 방향과 정책적 지원 방안



2. 건설업체 대응 방향별 세부 과제

(1) 상생협력의 중요성 부각에 따라 ESG 경영 강화

- 코로나19 이후 ESG 경영은 건설업을 포함한 전(全) 산업계의 화두로 떠오르고 있음. 기업의 존재 목적이 단순히 ‘이윤 추구’이던 시대에서 벗어나 지구 온난화, 대기오염 등 다양한 환경 문제로 인해 기업의 사회적 책임이 날이 갈수록 중요해지고 있기 때문이다. 즉, 기업 가치의 평가에 있어 재무적 요인뿐만 아니라 비재무적 요인의 중요성이 부각되고 있음.
 - ESG란 환경(Environment)과 사회(Social), 지배구조(Governance)의 머리글자를 딴 단어로 기업 활동에 친환경, 사회적 책임 경영, 지배구조 개선 등 투명 경영을 고려해야 지속 가능한 발전을 할 수 있다는 철학을 담고 있음. ESG는 개별 기업을 넘어 자본시장과 한 국가의 성패를 가를 키워드로 부상하고 있음.¹¹⁾
- 이에 국내 대형 건설업체를 중심으로 <표 V-1>에서와 같이 ESG 경영을 위한 다양한 활동이 시작되고 있음.
 - 대형 건설업체들은 크게 친환경 에너지 사업, 기술개발 지원, 협력업체와의 상생을 위한 펀드 조성 등을 통해 ESG 경영을 위한 사업을 추진하고 있음.
- 결국, ESG 경영은 고객과 근로자, 지역사회를 배려하면서 기업을 경영하는 윤리경영의 한 형태임. 따라서 향후 건설업체의 지속 가능한 성장을 위해 다음과 같은 측면에서의 노력이 필요함.
 - E(환경) : 환경에서 가장 핵심적인 사항은 기후변화와 탄소배출임. 따라서 건설업체는 탄소배출 절감, 환경 오염 완화를 위한 자원 및 폐기물 관리 등을 위해 힘써야 함. 이를 위해 앞서 사례들처럼 향후 친환경 사업 분야로의 투자 확대가 필요함.
 - S(사회적 책임) : 사회적 책임 측면에서는 건설업체가 근로자의 안전, 기업의 데이터 보호, 협력업체와의 동반성장을 위한 노력(예를 들어 펀드 조성을 통한 협력업

11) 네이버 지식백과

체 결제대금 조기 지급 등)에 주의를 기울여야 함.

- G(지배구조 개선) : 지배구조 측면에서는 앞서 환경과 사회적 책임을 건설업체가 잘 실현할 수 있도록 투명하고 신뢰성 높은 이사회 구성과 감사위원회 구축에 힘써야 함. 또한, 건설업은 대표적으로 뇌물이나 부패의 지수가 높은 산업이기 때문에 이를 방지하기 위한 기업윤리를 지속적으로 개발 및 관리하기 위한 노력이 필요함.

<표 V-1> 국내 주요 대형 건설업체의 ESG 경영을 위한 활동

구분	ESG 관련 활동 내용
A건설	<ul style="list-style-type: none"> - 기업의 사회적 책임 실천 및 ESG 관련 금융 비즈니스 모델 개발 · ESG 채권 발행 · 우수 기술 보유 협력사 발굴 및 향후 공동 기술개발
B건설	<ul style="list-style-type: none"> - 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 창출할 수 있는 친환경·신에너지 사업 본격화
C건설	<ul style="list-style-type: none"> - 친환경 분야 신사업 진출 검토 · 수소에너지와 CCS(Carbon Capture and Storage : 이산화탄소 포집 및 저장) 등 친환경 분야 새로운 사업 추진 - 현장 안전 만전 · 협력업체 근로자 및 학생, 지역사회에 안전 교육 강화
D건설	<ul style="list-style-type: none"> - 유엔의 지속가능 개발 목표 중 ‘노동/인권, 환경/안전, 상생, 컴플라이언스, 정보 보호, 사회공헌’ 등 비재무 6대 분야를 중심으로 ESG 전략 체계 구축
E건설	<ul style="list-style-type: none"> - 수소 연료 발전, 해상 풍력, 조력 발전 등 신재생에너지와 스마트팜, 바이오가스, 오염토 정화 등 친환경 분야 사업 투자 확대 - 동반성장 펀드 규모 확대를 통해 자금 확보에 어려움을 겪는 협력사 재무상태 개선을 위한 노력, 즉 상생하는 산업 생태계 조성
F건설	<ul style="list-style-type: none"> - 온실가스 배출량 감축 및 에너지 절약 실천 - 배터리 재활용 사업, 태양광 개발사업, 모듈러 사업 등 신사업에서도 친환경 추진 - 계열사별로 CGO(Chief Green Officer : 최고환경책임자) 직책을 신설해 이들로 구성된 ‘친환경협의체’ 신설
G건설	<ul style="list-style-type: none"> - 친환경 에너지 사업 강화

자료 : 건설이코노미뉴스(2021.3.17), 국내 대형 건설사 ESG 경영 ‘젠걸음’ 내용을 요약 정리한 것임.

- 한편, 이러한 ESG 경영 활동이 성공적으로 이루어지기 위해서는 ‘ESG 비전 수립’부터 ‘이해관계자 커뮤니케이션 방안’까지 ESG 경영체계를 갖추고, 각 단계별 액션 플랜(Action Plan)을 수립해 이를 막힘없이 추진해야 함(<그림 V-3> 참조).¹²⁾
 - 일례로 최근 대형 건설업체들은 ESG 경영을 위해 ‘ESG 실무위원회’를 신설하고, 그룹 내 최고지속가능경영자를 선임하는 등의 노력을 하고 있음. ESG 실무위원회를 통해 각 계열사 이사회에 ESG 관련 성과 및 이슈 관리 체계를 세우고 개선 활동을 하고 있음.

<그림 V-3> ESG 경영 활동



자료 : 삼정 KPMG.

(2) 위기관리 대응 체계 구축을 위한 리스크관리 경영 강화

1) 위험에 대비한 안정적 재무전략 수립

- 그동안 건설업체는 IMF 외환위기와 국제 금융위기를 겪으며 기업의 생존을 위해 재무구조를 지속적으로 개선해 옴. 코로나19 이후 불가항력적 상황의 발생으로 인한 리스크관리의 중요성이 커짐에 따라 건설업체의 안정적인 재무구조 유지는 다시 한번 그 중요성이 부각됨.

12) 본 내용은 “삼정KPMG(2021. 통권 제74호), ESG의 부상, 기업은 무엇을 준비해야 하는가?” 보고서를 참조한 것임.

- 먼저, 금융위기 이후 최근 6년간 건설업 주요 경영 지표 분석을 통해 재무관리를 어떻게 해왔는지 살펴본 결과, 주로 안정성 위주의 경영을 해온 것으로 나타남. 즉, 과거의 수주 위주의 무리한 사업 확장에서 벗어나 안정적인 사업 구조를 유지하기 위해 부채 비율 감소, 매출 원가 절감 등을 위한 노력을 해왔다는 것을 알 수 있음. 지표별 구체적 분석은 다음과 같음(<표 V-2> 참조).
 - 먼저, 건설 기성 감소로 매출액증가율은 2019년에 감소하였지만 총자산증가율과 자기자본증가율은 대폭 상승함. 매출액 감소는 수익성에도 영향을 미쳐 매출액영업이익률 등의 감소를 가져옴. 즉, 최근 성장성은 둔화되고 수익성은 다소 하락한 것으로 나타남.
 - 반면, 지불능력을 나타내는 유동비율은 2014년 141.5%에서 2019년에는 18.2%p 증가한 159.7%로 증가함. 부채비율도 2014년 143.1%에서 2019년 111.2%로 31.9%p가 감소해 안정성이 개선됨.
 - 또한, 부채 감소는 이자비용의 절감으로 이어져 2014년 매출액의 1.1%를 차지하였던 이자비용이 2019년에는 0.9%로 0.2%p 감소함.
 - 마지막으로 활동성 지표는 다소 낮아져 총자산회전율은 2014년 0.9회에서 2019년 0.8회로 0.1회가 줄어듦. 자본금회전율도 2014년 11.5회에서 2019년 10.3회로 1.2회 줄어듦.
- 한편, 건설업체의 안정적 재무관리 노력에도 불구하고 재료비 및 노무비, 외주비 비중은 각각 1.49%p, 0.71%p, 1.57%p 증가한 것으로 나타남(<표 V-3> 참조).
- 앞서 언급하였듯이 코로나19 이후 산업은 기업 간 협력 강화, 공급망의 다변화 및 현지화가 예상되고 있음. 건설업 또한 자재 관리, 하도급 관리, 인력 관리, 공사비 등에 있어 비용 상승이 예상됨에 따라 이러한 변화에 신속하게 대응할 수 있는 관리 능력을 보유하는 것이 필요함.
 - 자사의 경영 여건에 맞는 전략적인 비용 절감 방안과 원가관리 능력을 강화하는 시스템을 지속적으로 개발할 필요가 있을 것임.

<표 V-2> 건설업 주요 경영 지표

(단위 : %, 회)

경영 지표		건설업					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
성장성	매출액증가율	2.4	3.6	7.5	4.2	-0.5	-1.1
	건설매출액증가율	4.2	4.9	7.9	9.3	2.1	-0.6
	총자산증가율	3.3	14.8	2.5	1.1	1.7	6.9
	자기자본증가율	4.8	14.3	9.2	9.8	5.0	9.9
수익성	매출액영업이익률	2.2	0.6	4.3	5.9	5.7	5.0
	매출액순이익률	0.3	1.2	1.9	5.5	4.0	3.4
	자본금순이익률	4.0	14.5	24.3	73.5	50.6	34.8
	이자보상비율	201.9	58.2	420.9	707.8	633.7	541.4
안정성	유동비율	141.5	131.5	135.0	142.2	152.7	159.7
	부채비율	143.1	148.7	131.5	116.5	109.3	111.2
	자기자본비율	41.1	40.2	43.2	46.2	47.7	47.4
비용 지출	매출원가/매출액	90.8	91.6	88.1	87.3	87.3	87.9
	이자비용/매출액	1.1	1.1	1.0	0.8	0.9	0.9
활동성 (회)	총자산회전율	0.9	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8
	자기자본회전율	2.1	2.0	2.0	1.9	1.8	1.8
	자본금회전율	11.5	11.7	13.0	13.4	12.7	10.3

자료 : 대한건설협회, 2019년도 결산 건설업 경영분석.

<표 V-3> 건설업 백분비 건설공사원가명세서

(단위 : %)

구분	2014	2015	2016	2017	2018	2019			
						총합	소 기업	중 기업	대 기업
재료비	33.22	36.43	33.65	29.79	29.17	30.66	35.72	24.85	31.39
노무비	7.03	7.59	7.82	7.95	7.93	8.64	13.88	10.00	7.78
외주비	34.03	35.26	36.31	43.44	39.95	41.52	35.28	47.20	40.59
현장 경비	16.32	17.20	18.70	15.80	17.77	16.64	16.58	17.24	16.51
당기총공사비용	90.59	96.49	96.48	96.97	94.81	97.16	101.35	99.20	96.26
타계정전입액	1.47	1.13	1.13	0.49	0.58	0.61	0.05	0.17	0.77
기초미성공사지출금	2.30	1.80	2.05	1.98	2.08	2.52	3.61	3.36	2.22
합계	94.35	99.42	99.66	99.45	97.47	100.30	104.99	102.73	99.26
기말미성공사지출금	1.97	1.77	1.46	1.53	2.19	2.32	4.87	2.94	1.91
타계정대체액	-7.62	-2.35	-1.79	-2.09	0.02	-2.03	0.21	-0.20	-2.67
당기공사원가	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.0	100.00

자료 : 대한건설협회, 2019년도 결산 건설업 경영분석.

2) 불가항력적 전염병 대응을 위한 시스템 구축 필요

- 코로나19로 인해 부각된 보건과 안전은 향후 언제 발생할지 모르는 불가항력적 전염병에 대한 대응을 위해서도 기업 내 중요한 요인으로 자리잡을 것임. 이에 건설업체 스스로 근로자의 안전을 지키고 피해를 최소화하기 위한 준비가 필요함.
 - 미국 메사추세츠주의 Callahan Construction은 카풀 금지, 100% 마스크 및 장갑 착용, 손 씻기 스테이션 설치 등 사회적 거리두기와 작업자 건강 증진을 위한 다양한 방안을 시행하고 있음.¹³⁾
- 그러나 현재까지 우리나라의 경우 정부 차원에서 건설현장 전체의 안전을 위한 표준화된 가이드라인 마련이 부재한 상태임.
 - 단, 앞서 정책 현황에서 살펴보았듯이 올해 3월 행복중심복합도시건설청에서 ‘공공 건설현장 코로나19 감염병 예방 가이드라인’을 발표하였으나 건설업 전체를 아우르는 가이드라인은 부재한 상태임.
 - <표 V-4>에서와 같이 미국의 노동청에서는 코로나19 예방을 위한 건설현장 내 점검 목록을 만들어 각 업체에서 고용주와 근로자가 활용할 수 있는 가이드라인을 제공하고 있음.
- 따라서 단기적으로 회사 내 전염병 등의 리스크관리를 위한 대응 방안 마련시 해외 사례를 참조해 자사에 맞는 가이드라인을 수립해볼 수 있을 것임.

<표 V-4> 건설업 고용주 및 근로자의 COVID-19 점검 목록

건설업 고용주 COVID-19 안전 점검 목록	
위험 평가	- 위험평가를 실시하여 COVID-19 감염 근로자 간 또는 근로자와 일반 대중과의 밀접 접촉 등 코로나 바이러스 감염증(COVID-19) 유발 바이러스인 SARS-CoV-2 잠재 노출원 확인
통제 및 예방	- 고용주의 위험평가 결과에 맞게 제거, 대체, 기술적 제어, 행정 제어, 개인 보호장비(PPE) 등 적절한 통제 원칙을 선정해 실시

13) 손정욱(2020.5.20), 코로나 이후 뉴노멀 시대의 건설산업과 건설정책의 변화 방향, 대한건설정책연구원.

사회적 거리두기와 마스크 착용 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 근로자 사이 팔 2개 길이 이상 거리두기를 비롯해 사회적 거리두기 지침을 실시하고 마스크 착용 지침을 실천
청소, 소독, 손 위생	<ul style="list-style-type: none"> - 근로자와 방문객이 손을 씻을 수 있도록 비누, 물, 종이 타월을 제공하여 올바르게(20초 이상) 자주 손 씻기를 하도록 권장 - 알코올 60% 이상 함유 손 소독제를 제공하여 근로자가 손을 씻을 수 없을 때 자주 사용하도록 권장 - 손 소독제와 흐르는 물을 사용할 수 없는 경우 손 위생을 강화할 수 있는 대안을 모색 - 오염이 발생할 수 있는 이용이 잦은 구역과 표면, 공유 물품, 자주 만지는 물품을 파악해 청소 및 소독 강화
아픈 근로자 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 아픈 근로자를 파악하여 격리. 근로자 자가 모니터링 또는 선별 검사, COVID-19 증상이 있거나 COVID-19 감염자와 접촉한 근로자 격리 및 작업장 출입금지 조치
교육, 훈련, 홍보물 제공	<ul style="list-style-type: none"> - COVID-19 증상 및 근로자 SARS-CoV-2 노출 위험, 작업장 내 노출 가능 장소 및 경로, COVID-19 확산 방지에 대해 근로자에게 교육과 훈련을 제공
정신건강을 위한 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> - 업무 스트레스 관리를 위한 노력 - 팬데믹이 업무에 미치는 영향을 직원 및/또는 노조와 공개적으로 이야기함. 모든 사람에게 기대치에 대해 명확하게 전달해야 함. - 근로자 행동 변화 예측. 자극이나 분노 증가, 걱정 또는 슬픔 증가, 건강에 해로운 식습관 또는 수면 습관, 어려움 등 변화 예의주시 필요. 이는 근로자가 스트레스 또는 불안으로 어려움을 겪고 있다는 신호일 수 있음. - 도움이 필요한 직원을 파악해 정신건강 서비스를 제공하는 시스템이 회사에 있는지 확인
근로자 COVID-19 노출 후 작업장 복귀	<ul style="list-style-type: none"> - 업무 복귀 절차에 대해 근로자에게 고지 - 전화기, 책상, 기타 작업대, 작업 도구 및 장비를 포함해 다른 근로자와 물건이나 장비 공유를 가급적 피함. - 공유 도구, 기계, 차량, 기타 장비, 난간, 사다리, 문손잡이, 휴대용 화장실 등 자주 만지는 물건과 표면을 청소하고 소독 - 작업장에 알맞게 자가격리 해제 및 질병 후 직장 복귀, 노출 후 자가 예방격리 해제 및 모니터링 관련 지침 준수
건설업 근로자 COVID-19 안전 점검 목록	
관찰	<ul style="list-style-type: none"> - 기침, 숨가쁨, 호흡곤란, 발열, 오한, 근육통, 인후통, 미각이나 후각 상실 등 코로나 바이러스(COVID-19) 증상이 있는지 주의

사회적 거리두기와 마스크 착용	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적 거리두기 지침과 마스크 착용 지침 활용하기 : · 가능한 한 근로자 간 약 팔 2개 길이 이상 거리 유지 · 휴식 시간과 식사 시간에 사회적 거리두기 유지 · 트레일러와 같이 밀폐된 공간, 협소한/밀폐된 공간에 가지 않기 · 작업장에서 마스크 착용(코와 입을 모두 가리는 마스크를 착용)하고 사회적 거리두기 · 착용 중인 마스크 표면을 만지지 않기. 만일 만졌으면 손을 씻거나 알코올 60% 이상 함유 손 소독제로 소독
정신 건강	<ul style="list-style-type: none"> - 손 위생, 호흡기 위생/기침 예절, 청소 및 소독 실천 · 비누, 물, 종이 타월을 사용해 자주 손 씻기(20초 이상) · 손 씻기 용품이 없는 경우에는 알코올 60% 이상 함유 손 소독제를 사용해 자주 소독 · 기침이나 재채기할 때는 휴지와 소맷자락으로 코와 입 가리기 · 전화기, 책상, 기타 작업대, 도구, 장비를 포함하여 다른 근로자와 물건이나 장비 공유 가급적 기피 · 공유 도구, 기계, 차량, 기타 장비, 난간, 사다리, 문손잡이, 이동식 화장실 등 자주 만지는 물체와 표면을 청소하고 소독. 눈에 띄게 더러워진 표면은 소독하기 전에 비누와 물로 세척

자료 : Center for Disease Control and Prevention(CDC), 2021년 1월 26일 공고 기준.

(3) 고객 중심 서비스 증대를 위해 고객 니즈를 반영한 상품 개발

- 코로나19 이후 비대면 사회로의 전환은 주택에 대한 고객의 선호도에도 변화를 일으킬 것임. 이에 따라 대형 건설업체들은 포스트 코로나 시대 대비를 위해 우수한 기술력을 바탕으로 자사만의 차별화된 상품 개발을 통해 변화에 대비하고 있음.
 - <표 V-5>에서와 같이 코로나19 이후 대형 건설업체들은 ‘스마트홈’을 건설업체 핵심 화두로 꼽으면서 AI 기술 등을 활용해 차별화된 상품을 개발하고 있음.
 - 일례로 코로나19 이후 위생에 대한 관심이 커지면서 바이러스 살균, 제거 등을 위한 시스템 구축에 신경을 쓰고 있음. 동시에 비대면 시대의 준비를 위해 인공지능(목소리 인식, 스마트폰 앱을 기반으로 한 네트워크 연결 등)을 활용한, 스마트한 일상 제공이 가능하도록 시스템을 구축하고 있음.
- 과거 주거 선택의 기준이 ‘학군, 교통 입지’ 등이었다면 최근에는 ‘주거 서비스’로 고객들의 선호도가 바뀌고 있음. 즉, 시대에 따라 선택 기준이 변화하고 있음. 따라서 소비

자의 마음을 사로잡기 위해 건설업체도 단순히 물건을 판다는 전통적 사고방식에서 벗어나 ‘왜’ 새로운 변화를 모색해야 하는가로부터 시작하는 사고방식을 가져야 함.

<표 V-5> 코로나 이후 대형 건설업체의 차별화된 상품 개발 동향

구분	주요 내용
A 건설	<ul style="list-style-type: none"> - 단지 내 커뮤니티시설 안내와 예약을 도와주는 로봇 도입 계획 - 커뮤니티 로봇과 A.IoT 플랫폼 도입 등을 통해 다양한 비대면 기술 도입 - 얼굴 인식 기술을 활용한 출입 시스템, 세대 내 환기시스템과 연계되는 음성인식 IoT 홈큐브, 스마트폰 앱을 활용한 모바일 커뮤니티 예약 시스템 등 사용자 편의를 위한 비대면 기술들을 개발·적용
B 건설	<ul style="list-style-type: none"> - 건식 세차 공간인 ‘H 오토존’을 만들어 지하주차장에서 세차, 경정비, 튜닝까지 한 번에 가능하도록 설치 - 아이들이 미세먼지, 코로나19 걱정 없이 마음껏 뛰어놀 수 있는 ‘H 아이숲’ 개발 - 스마트홈 시스템인 ‘하이오티(Hi-oT)’를 개발해 가전제품과 홈 네트워크를 연결함. 냉장고, 세탁기, 에어컨, 조명, 가스, 난방 기기 등은 물론 엘리베이터와 공동 현관문까지 음성으로 제어하는 스마트한 일상을 제공 - 바이러스 살균·환기시스템인 ‘H클린알파 2.0’을 도입 - 광플라즈마에 의해 생성되는 수산화이온, 산소이온 등의 연쇄반응으로 부유하는 세균 및 바이러스 등을 분해
C 건설	<ul style="list-style-type: none"> - 바이러스 제로 시스템 도입을 통해 차량이 출입하는 초입부터 곳곳에 열화상 카메라 설치 - 신발 소독 매트, 신발장 살균기를 통해 위험 요소와 오염물질의 1차 필터링 실시 - 엘리베이터에는 공기정화 기능 및 살균 기능을 더하고 안티 바이러스 핸드레일, 터치리스 버튼, 풋버튼 등을 설치해 바이러스의 실내 유입을 원천 차단 - 집안은 공기청정 환기시스템을 통해 쾌적한 실내공기가 유지되도록 노력
D 건설	<ul style="list-style-type: none"> - 기존의 세대별 조명, 가스밸브, 가전제품 등을 원격으로 제어하는 IoT(Internet of Things) 기술에 건강(Health) 기능을 결합한 loHT(Home Internet of Health Things) 기술 구현 - 체성분, 운동능력 분석 등 현재 건강상태를 진단받고, 개인별 맞춤 운동 프로그램과 식단 정보 제공 - 또한, 생체징후 원격 모니터링과 각종 건강 교육 서비스가 가능한 인프라도 구축돼 원격진료 시대를 대비한 토탈 헬스케어 제공 - 실내 공기질을 측정해 최적으로 유지하는 지능형 환기시스템도 적용 - 홈네트워크와 연동해 공동현관 자동 열림, 엘리베이터 자동호출, 주차 위치 확인, 비상벨 호출 등 하나의 기기로 편리하고 안전한 생활이 가능

자료 : 1) 뉴시스(2020.4.24), [코로나 이후 신세계] 전략 다듬는 대형 건설사들...“첨단 기술, 선택 아닌 필수”.
 2) SK건설 홈페이지(2020.9.23), 최신뉴스 ‘SK건설, 홈 IoT에 헬스케어 도입해 입주민 건강 챙긴다!’.
 3) 현대건설 홈페이지, Hyundai E&C Newsroom, 힐스테이트의 스마트 기술! 지금, 만나러 갑니다.

(4) 디지털 기반의 사업 시스템 준비를 위한 스마트 건설기술 활성화

- 4차 산업혁명으로 인해 촉발된 건설업의 ‘스마트 건설기술’ 활성화는 건설현장 생산방식의 변화를 꾀하고 있음. 즉, 전통적으로 ‘인력 집약적 산업’이라고 일컬어지던 건설업이 ‘자동화’, ‘탈현장화’로의 전환을 모색하고 있는 것임.
 - 4차 산업혁명 시대의 대표적인 기술로는 사물인터넷, 빅데이터, 인공지능, 가상현실, 3D 프린팅, 로봇틱스, 무인항공기, 모바일 애플리케이션 등이 제시되고 있음.¹⁴⁾
- 이후 발생한 코로나19는 ‘비대면’ 문화를 양산하면서 4차 산업혁명으로 인한 건설현장 ‘스마트 건설기술’의 활용을 가속화시키는 결과를 초래함. 이에 따라 대형 건설업체를 중심으로 스마트 건설기술 활용을 위한 움직임이 가속화되고 있음. 특히, 현장의 안전 및 안전사고 예방을 위해 활용하려는 움직임도 최근 늘어나고 있는 추세임.
 - 설문조사¹⁵⁾에 따르면 상위 10대 건설업체 중 스마트 건설기술의 현장 적용 비율이 ‘50% 이상’이라고 답한 곳은 절반(5개사)에 달함.
 - 또한, 상위 30대 건설업체의 76.6%(23개)는 경영전략의 우선순위로 스마트 건설을 추진하고 있다고 답하였으며, 스마트 건설 전담조직(70%)과 전략·로드맵(63.3%)을 보유하고 있다는 응답도 70% 내외로 높게 나타남.
 - 이들 건설업체에서는 향후 스마트 건설기술을 활용하여 건설현장의 안전 문제를 해결하고 싶다는 응답도 23.3%로 높게 나타남. 일례로 OO건설은 통신업계와의 제휴를 통해 토목공사 현장에 스마트 안전 기술 도입을 준비하고 있음. 즉, 건설현장의 안전 사각지대를 없애고, 실시간 모니터링을 통한 스마트 안전관리를 추진하고 있음.
- 반면, 대형 건설업체에 비해 상대적으로 경영 여건이 열악한 중견·중소 건설업체의 경우 스마트 건설기술 활용 수준은 낮은 상황임.

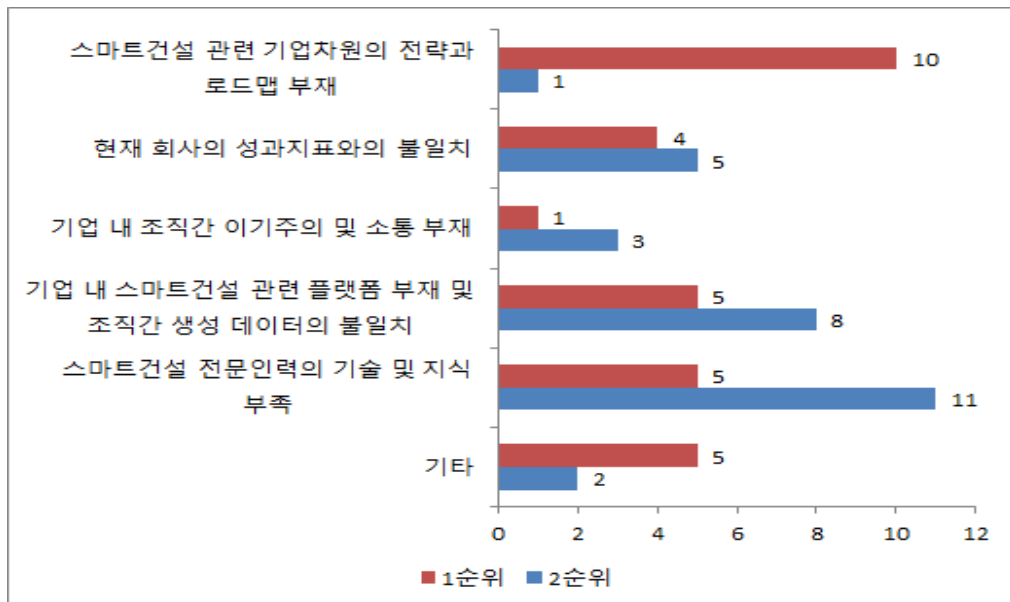
14) 손태홍·이광표(2019), 「미래 건설산업의 디지털 건설기술 활용 전략」, 한국건설산업연구원.

15) 본 설문조사는 e대한경제가 한국건설기술연구원 스마트건설지원센터와 공동으로 지난 3월 시공능력평가 순위 1~38위 건설사(분석 대상 30개사)를 대상으로 ‘스마트 건설 현황 및 성숙도 조사’를 진행한 결과임. 보다 자세한 내용은 ‘e대한경제(2021.3.2), [진화하는 K 스마트 건설] 건설사 10곳 중 7곳, 경영 전략 1순위… 전 문역량 확보 절실’ 기사를 참조하기 바람.

- 설문조사(2019)¹⁶⁾에서도 대형 건설업체에 비해 중견·중소 건설업체의 드론, 모듈리, 가상현실 및 증강현실, 3D 프린팅, 지능형 건설장비 및 로봇기술 활용 수준은 상대적으로 매우 낮게 나타남. ‘기술을 미인지’하거나 ‘기술을 미활용한다’라는 대답이 거의 대부분을 차지하고 있음.

<그림 V-4> 스마트 건설기술 활용 수준이 진전되지 못하는 이유

(단위 : 개사)



자료 : e대한경제(2021.3.2), [진화하는 K 스마트 건설] “건설사 10곳 중 7곳, ‘경영 전략 1순위’...전문역량 확보 절실”.

- 따라서 향후 건설업의 스마트 건설기술 활성화를 위해 정부 차원의 지원 방안 마련이 이루어져야 함. 개별 업체의 투자도 중요하지만 전술하였듯이 규모가 작은 건설업체의 경우 업체 스스로 기술을 개발하고 인력을 양성하기에는 한계가 있기 때문임.
- 국토교통부는 건설 생산성 혁신 및 안정성 강화를 위해 2018년 스마트 건설기술 로드맵을 발표함. 이후 2020년에는 건설산업 BIM 기본지침을 만들어 이를 활성화하기 위한 첫 단추를 꿴음.

16) 이광표·최수영·손대홍·최석인(2019), 국내 건설기업의 스마트 기술 활용 현황과 활성화 방향, 한국건설산업연구원.

- 그러나 이를 지원하기 위한 구체적인 방안, 예를 들어 전문인력 양성 및 관리, 기술 개발 등에 있어서는 아직 미흡한 상황임. 교육기관과의 연계를 통해 체계적인 커리큘럼의 개발 및 지원 등의 방안 모색이 필요한 때임.

(5) 디지털 기반의 사업 시스템 준비를 위해 ‘task’ 중심의 업무 방식으로 전환

- 앞서 설문조사에서도 나타났듯이 코로나19 이후 건설업체들은 기존과 다른 근무 형태로 전환해야 할 필요성에 대해서는 인지하고 있지만 이로 인한 업무 성과 측정을 어떻게 해야 하는지에 대한 고민을 하고 있음.
 - 향후 재택 및 유연근무제 실시에 있어 업무의 효율성을 높이기 위해 조직 내 시스템을 어떻게 운영할 것인지에 대한 대안 마련이 필요한 시점임.
- 한편, 환경의 불확실성 증대는 전통적인 업무의 변화도 가져올 것으로 예측되고 있음. 즉, 비대면 사회 전환으로 인한 자동화는 관리 부서(기획·인사·총무 등)의 역할 축소를 야기하는 한편, 수주/영업 등 기계가 대체할 수 없는 부서의 기능 강화를 가져올 것으로 보이고 있음.
- 따라서 지금까지 ‘장소’ 중심, 즉 ‘회사에 나와서 반드시 업무를 해야 한다’라는 전통적인 사고방식에서 벗어나 ‘task’ 중심, 즉 ‘업무 특성에 따라 장소는 중요하지 않다’라는 사고방식으로의 전환이 필요함. 궁극적으로 회사의 자원을 어느 곳에 어떻게 배치하고 어떻게 관리할 것인지에 대한 우선순위를 세워야 한다는 것임.
- 이를 위해 업무 특성을 고려해 스마트 워크(smart work) 제도의 도입을 고려해볼 수 있음. 예를 들어 수주/영업 등 외근 위주의 업무 부서의 경우 이동근무와 재택근무를 혼용할 수 있을 것임. 반면, 단독으로 하거나 성과를 객관적으로 평가할 수 있는 업무(회계, 총무 등)의 경우 재택근무가 가능할 것임.
 - 스마트 워크는 집에서 회사 일을 하거나 정보통신 기기를 이용해 장소에 얽매이지 않고 이동하며 근무하는 체계를 포괄하는 개념임. 우리나라의 스마트 워크 도입률은 25% 내외로 해외 선진국의 50%에 비해 상당히 낮은 편임.¹⁷⁾

17) 건설동향브리핑 758호(2020.5.25), 포스트 코로나 시대의 스마트워크, 한국건설산업연구원.

- 대형 건설업체의 경우 코로나19 이후 자체적으로 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation) 기반의 업무 환경을 조성해 스마트 워크를 위한 준비를 하고 있음. 그러나 중소 건설업체의 경우 이러한 준비가 여의치 않은 상황임.

<표 V-6> 업무 특성별 스마트 워크 유형 예

업무 분류	적합한 스마트 워크
외근 위주의 업무	이동근무(이동근무와 재택근무 혼용 가능)
고객과의 직접 접촉(Contact)이 적은 업무	재택근무
고객과의 직접 접촉(Contact)이 많은 업무	화상회의 등이 가능한 원격근무센터 근무
단독으로 하는 업무	재택근무
성과를 객관적으로 평가할 수 있는 업무	재택근무

자료 : 한국정보화진흥원(2006), u-work 표준참조모델 마련 및 단계적 도입 추진 사업 최종보고서.

- 이때, 근로자는 정확한 성과 평가를 받기 위해 자신의 업무에 대한 계획 설정 및 보고를 정기적으로 해야 함. 관리자 또한 근로자의 업무 보고에 대한 피드백을 문서로 명확히 해야 함.

<표 V-7> 스마트 워크 근로자와 관리자 주의 사항 예

스마트 워크 관리자 주의 사항	
1	업무상 지시는 명확하고 구체적으로 하며, 요구되는 성과와 그 평가 방법을 근로자에게 이해시킨다.
2	스마트 워크 근로자에게 업무 성과를 제출해야 할 마감일을 확실하게 전달한다.
3	장기간에 걸친 업무의 경우 근로자에게 중간보고를 해야 할 단계와 정기 보고 주기를 전달한다.
4	스마트 워크 근로자의 보고는 주의해서 읽고, 반드시 피드백한다.
5	업무상 지시를 변경할 경우에는 구두보고가 아닌 반드시 전자메일 등 문서로 한다.
스마트 워크 근무자 주의 사항	
1	업무 성과의 평가 방법 및 성과 마감일을 관리자와 확인한다.
2	업무 성과를 마감일까지 얻을 수 있는 업무계획을 설정한다.
3	업무의 진척 상황을 정기적으로, 중요한 포인트별로 관리자에게 보고한다.
4	동료와의 의견 교환을 정기적으로 한다.
5	스마트 워크 근무 중에도 출근 지시에 따를 수 있도록 한다.

자료 : 한국정보화진흥원(2006), u-work 표준참조모델 마련 및 단계적 도입 추진 사업 최종보고서.

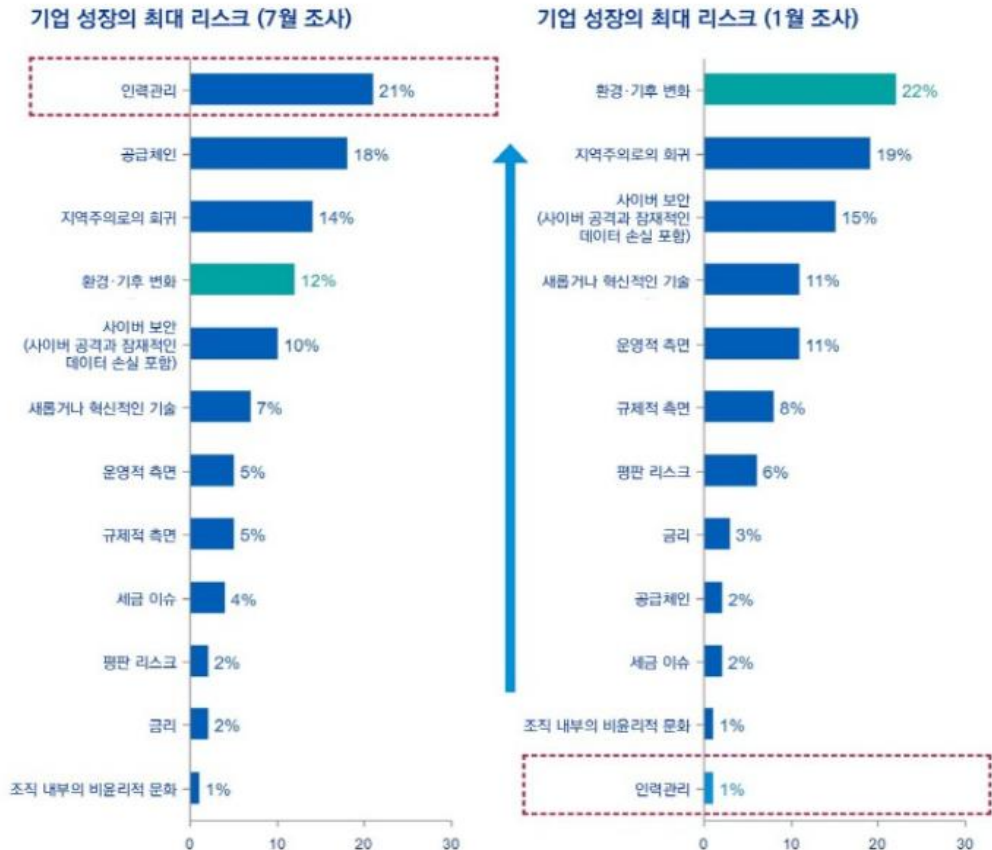
- 전술하였듯이 전통적인 업무 방식의 변화는 향후 조직 내 인력의 배치 및 부서별 기능 조정에도 영향을 미칠 것임. 따라서 건설업체별로 스마트 워크 도입을 위해 자사의 특성에 맞게 적용 범위와 대상의 설정, 정확한 업무 분석 및 규정 등에 대한 준비를 통해 다가올 변화에 대한 준비가 필요함.

(6) 인력관리 방식의 변화를 위한 ‘소통’, ‘위기관리 능력’ 리더십 필요

- 포스트 코로나 시대, 비대면 형태의 근무가 대두될 것으로 예상됨에 따라 조직 내 리더의 경영 스타일에도 기존과는 다른 변화가 필요함. 과거에는 ‘회사에 있음으로써’ 리더가 조직을 관리할 수 있었다면 원격 근무는 조직에 새로운 경영 관행을 요구하기 때문임.
 - 앞서 ‘회사’가 아닌 ‘task’ 중심의 업무로 전환이 필요하다고 제안하였듯이 이러한 변화에 맞는 새로운 리더십이 요구됨.
- 앞서 설문조사 결과에서도 코로나19 이후 건설업체 CEO 리더십의 중요한 요인으로 ‘위기관리 능력’과 ‘변화에 유연한 사고방식’이 꼽힘. 이는 기존에 ‘의사결정 능력’, ‘추진력’ 등이 중요 요인으로 꼽힌 것과 비교해볼 때 큰 차이를 나타냄.
- 결과적으로 환경의 불확실성이 증대하는 상황에서 CEO에게 필요한 덕목은 ‘비전 제시’, ‘전문성’보다는 ‘위기에 대처하는 능력’과 조직 구성원의 이탈을 막고 신뢰를 줄 수 있는 ‘소통 능력’이라는 것임.
 - 코로나19 이후 글로벌 CEO 관심 순위 변화를 조사한 결과(<그림 V-5> 참조)에서도 코로나19 이후 기업 성장의 최대 리스크로 ‘인력관리’를 1순위로 꼽음. 기존에 ‘환경·기후변화’가 1순위였던 것과 비교해볼 때 불가항력적 팬데믹으로 인해 인력 관리의 중요성이 부각된 것임.
- 포스트 코로나 시대, CEO의 리더십은 더욱 중요해질 것으로 예상됨. 또한, 비대면 근무·자동화 등이 일상화되면서 리더의 ‘소통’, ‘공감’ 능력은 더욱 중요한 키워드(keyword)로 부각될 것임. 개개인을 아우를 수 있는 포용력을 갖추고 위기 상황에 적

절하게 대처할 수 있는 리더십을 갖추기 위한 노력을 기울여야 할 것임.

<그림 V-5> 코로나19 이후 글로벌 CEO 관심 순위 변화



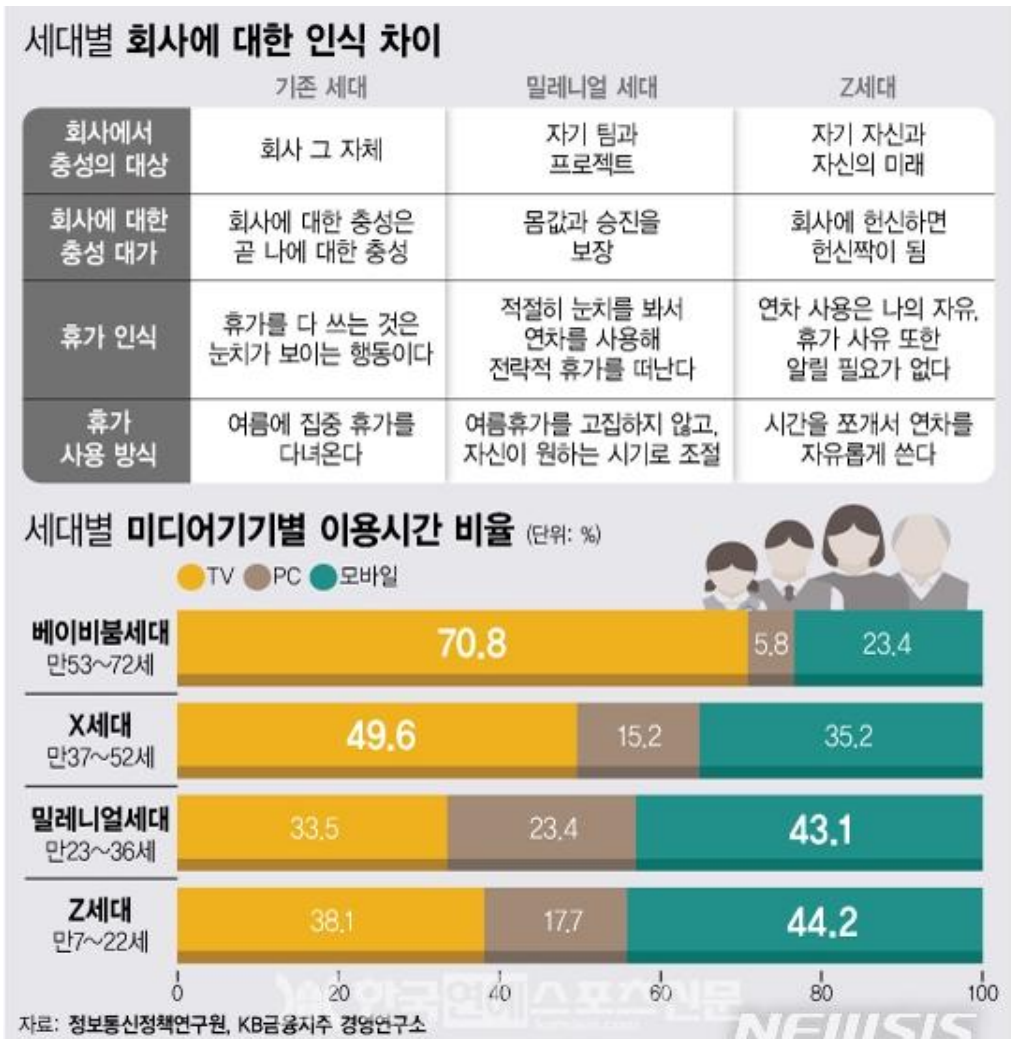
자료 : 매일경제(2020.8.26), 코로나 이후 글로벌 CEO의 관심 순위가 바뀌었다... 1순위는 인력관리.

(7) 인력관리 방식의 변화를 위한 ‘신뢰’, ‘공정성’ 중시의 조직문화 구축

- 코로나19로 가속화된 재택근무의 증가, 비대면 소통 방식으로의 전환은 지금까지 많은 기업들이 가지고 있던 전통적인 조직문화에 영향을 미침. 더욱이 코로나19의 발생은 최근 조직 내 ‘MZ세대’의 부각과 맞물려 포스트 코로나 시대로의 전환과 함께 조직 내 새로운 조직문화 구축 필요성에 트리거(trigger) 역할을 하게 됨.

- ‘MZ세대’는 1980년대 초~2000년대 초 출생한 밀레니얼 세대와 1990년대 중반~2000년대 초반 출생한 Z세대를 통칭하는 말임. MZ세대는 디지털 환경에 익숙하고, 최신 트렌드와 남과 다른 이색적인 경험을 추구하는 특징을 보임.¹⁸⁾

<그림 V-6> 세대별 특징 비교



자료 : 정보통신정책연구원, KB금융지주 경영연구소.

18) 네이버 시사상식사전

- MZ세대는 직장생활에 있어서도 기존 세대와 다른 가치관을 가짐. 즉, 기존의 세대는 ‘회사의 성장 = 자신의 성장’이었다면 이들에게 회사는 자신의 능력을 발휘하고 성취와 보람을 느끼는 곳임. 또한, MZ세대는 일과 개인의 삶을 나누어 인식하기 때문에 회사에는 이득이더라도 내 손해가 발생한다면 이를 받아들일 수 없다고 생각함(<그림 V-7> 참조).
 - 한편, MZ세대는 디지털에 익숙하여 인터넷, 스마트폰 등을 쉽게 이용하고 소셜네트워크(SNS)를 통한 의사 표현에 익숙함. 따라서 정보의 공개가 중요하며 일의 진행 과정에 있어 공정성을 중시함(<그림 V-7> 참조).
- 이는 타 산업에 비해 보수적이고 상명하복의 군대식 조직문화를 가지고 있는 건설업에도 변화의 필요성을 일으키고 있음.
- 건설업의 경우 제조업과 더불어 대표적인 일자리 창출 산업이지만 여전히 청년층이 기피하는 업종임. 실제로 통계청 조사에 따르면 2020년 5월 기준 15~29세 졸업/중퇴 청년층 취업자 312만 7,000명 중 건설업에 취업한 청년층은 14만 3,000명으로 4.6%에 그침. 이는 농림어업 다음으로 낮은 취업률 수치임.
- 최근 대형 건설업체를 중심으로 코로나19 이후 불확실한 환경에 대비하고자 내부 역량 강화를 위한 다양한 조직문화 개선 활동을 추진하고 있음. 즉, 복장 자율화, 수평적 호칭 도입, 직급 단계 축소 등 조직 개편에 나서고 있으며 젊은 직원들의 경영 참여를 확대하기 위한 프로그램 도입을 하고 있음.¹⁹⁾
- 예를 들어 A건설의 경우 기존의 사원·대리·과장·차장·부장 5단계에서 사원~대리는 매니저, 과장~부장은 책임매니저로 통합을 하여 직급을 간소화하였음.
 - 또한, B건설은 젊은 실무자로 구성된 청년중역회의, 즉 주니어보드를 만들어 정기 회의와 워크숍 등을 통해 신사업 개발·비효율적 업무 관행 개선·기업 문화 혁신 등의 다양한 아이디어를 제시하게 함.
 - C건설의 경우 팀장·그룹장·현장소장 등 리더와 팀원이 주기적으로 일대일로 코칭하는 프로그램을 도입해 구체적인 피드백을 통해 목표를 설정하고 수정해 최상의

19) ‘시사저널e(2020.10.21), 나이·직급 대신 ‘성과’...건설업계, 생존 몸부림’ 내용을 인용함.

업무 결과를 도출하게 함.

- 종합해 보면, 코로나19 이후 ‘New Normal’ 시대의 도래는 불확실성의 증대와 이에 따른 패러다임의 변화를 가져옴. 특히, 비대면 문화가 급속히 확산됨에 따라 포스트 코로나 시대의 조직 내 중요한 과제는 내부 경쟁력 강화를 통한 조직 구성원의 ‘생산성 향상’일 것임. 이를 위해 향후 조직문화는 ‘신뢰’를 형성하고 ‘공정성’을 인식시켜 줄 수 있는 방향으로 구축되어야 함.
 - 즉, 개인의 업무에 대한 명확한 배분과 성과에 대한 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 조직 내 시스템 구축과 인식의 전환이 이루어져야 함. 기존의 세대와 다르게 향후 주축이 될 MZ세대는 단순히 ‘위에서 시키니까’의 사고방식이 더 이상 통하지 않기 때문임.
 - 또한, 업무 수행 과정 및 조직과 관련한 사항에 있어서도 정보 공유를 통해 ‘신뢰’를 형성해야 함. 이러한 신뢰는 비대면 문화의 급속한 확산 속에서도 조직 구성원들에게 스스로의 업무에 대한 책임 의식을 심어줄 수 있을 것임.
- 결국, 환경 변화에 빠르게 적응하는 기업만이 생존할 수 있을 것임. 건설업체 또한 유기적이고 민첩한 협업이 이루어질 수 있도록 조직문화의 변화를 위한 다양한 노력을 기울여야 할 때임.

3. 포스트 코로나 시대, 정부의 정책적 지원 방안

- 상기 방안을 추진하기 위한 개별 건설업체 노력도 중요하지만 정부의 정책적 지원도 이루어져야 할 것임. 설문조사 결과에서도 나타났듯이 코로나19 대응을 위해 정부는 다양한 정책 지원을 하였지만 그 실효성에 대해서는 높게 평가받지 못하였음. 따라서 건설업체가 체감할 수 있는 지원책 마련이 시급함.
 - 본 연구의 조사 대상에서는 제외되었지만 경영 여건이 열악한 중소 건설업체는 코로나19 이후 경영환경 변화에 대한 준비가 더욱 미흡할 것이기 때문임.
 - 따라서 <표 V-8>에서와 같이 중견·중소 건설업체의 건설업에 맞는 ESG 경영 평

가 기준 마련, 스마트 건설 활성화를 위한 교육훈련 지원, 정부 차원의 건설현장 전체의 안전을 위한 표준화된 가이드라인 마련, 환경 변화에 적합한 건설인력 육성을 위한 교육 시스템 마련 등 보다 현실적인 지원책이 필요함.

<표 V-8> 포스트 코로나 시대, 정부의 실효성 있는 정책적 지원 방안(예시)

포스트 코로나 시대, 건설업체 대응 과제		정부의 정책적 지원 방안
ESG 경영 강화	→	중견·중소 업체에게 가이드라인으로 제공해줄 수 있는, 건설업에 맞는 ESG 경영 평가 기준 마련
위험에 대비한 안정적 재무 전략 수립	→	정부 차원의 전체 건설현장 안전을 위한 표준화된 가이드라인 마련
리스크관리 경영 체계 강화		
고객의 니즈를 반영한 상품 개발	→	스마트 건설 활성화를 위한 교육훈련 지원
생산성 향상을 위한 스마트 건설기술 활성화		

- 또한, 대형 건설업체 중에서도 해외 현장을 운영하고 있는 경우 해외 근로자 수급 차질 등으로 인해 지난해 어려움을 겪었으나 관련된 지원 정책은 미흡하였음. 현재 백신 접종이 시작되고 있지만 코로나19의 불확실성이 당분간 계속될 것으로 예상됨에 따라 국내 건설업체의 해외건설 수주가 원활히 이뤄질 수 있도록 정부의 정책적 지원이 마련되어야 할 것임.
- 종합해 보면, 중견·중소 건설업체에 초점을 둔 재무적 지원도 중요하지만 업체의 규모뿐만 아니라 사업의 유형에 따른 정책적 지원 방안 마련에도 힘써야 할 것임. 코로나19 이후 시장은 그동안 침체되어 있던 글로벌 경제의 빠른 회복이 예상되면서 급작스러운 문제에 직면하게 될 수 있음. 따라서 포스트 코로나 시대에 대비한 정부의 정책적 지원 방안 마련이 필요한 때임.
 - 대표적으로 최근 원자재 가격 급등으로 인해 수급 불안이 가중되고 있음에 따라 정부는 건설업체가 체감할 수 있는 물가 변동에 대한 안전장치 마련 방안을 고민해 보아야 할 것임.

4. 맺음말

- 본 연구는 지난해 코로나19로 건설업체가 겪은 애로 사항을 살펴보고 포스트 코로나 시대에 대응하기 위한 건설업체의 과제가 무엇인지를 살펴봄.
 - 먼저 분석 결과, 건설업체는 4차 산업혁명을 시작으로 코로나19가 가속화한 경영환경 변화에 대한 준비가 필요함을 인식하고 있었음.
 - 그러나 건설업체 규모별로 대응 방안 마련에 차이를 보임. 즉, 시공능력평가 기준 상위 30위 이내 건설업체의 경우 자체적으로 포스트 코로나 시대에 대비한 준비가 활발히 이루어지고 있는 반면, 31-100위 건설업체는 시작 단계인 것으로 나타남.
- 코로나19 발생 이후 건설업체가 경영상 겪었던 문제점 및 애로 사항 파악을 통해 향후 건설업체의 내부 역량 강화를 위한 가이드라인을 마련하는 데 초석이 될 수 있을 것임.
 - 건설업체의 세부 대응 과제로 ① ESG 경영 강화, ② 리스크관리 경영 강화, ③ 고객의 니즈를 반영한 상품 개발, ④ 스마트 건설기술 활성화, ⑤ ‘task’ 중심 업무 방식으로의 전환, ⑥ ‘소통’, ‘위기관리 능력’의 리더십 구축, ⑦ ‘신뢰’와 ‘공정성’ 중시 조직문화 구축의 7가지를 제시함.
- 그러나 본 연구는 업체 규모별, 즉 대형·중견·중소 건설업체별로 대응 방안을 구체적으로 제시하지 못한 한계를 가짐. 또한, 정책적 지원 측면에서도 코로나19 이후 건설업체에게 필요한 정책이 무엇인지에 대한 세부 제시가 미흡함. 추후 연구에서는 좀 더 세부적인 분석이 이루어져야 할 것임.
- 포스트 코로나 시대, 환경의 불확실성은 커질 것으로 예측되고 있음. 건설업 또한, 지금까지와는 전혀 다른 경영환경에 직면하게 됨에 따라 조직의 경쟁력 강화는 더욱 중요해질 수밖에 없을 것임. 건설업은 국가 경제를 견인하고 국민의 생활과 밀접한 관련이 있는 산업인 만큼 포스트 코로나 시대의 민첩한 대응을 통해 경쟁력 있는 펜클럽 산업으로 자리하길 기대함.

참고 문헌

1. 국내 자료

- 건설동향브리핑 758호(2020.5.25), 포스트 코로나 시대의 스마트워크, 한국건설산업연구원
- 뉴시스(2020.4.24), [코로나 이후 신세계] 전략 다듬는 대형 건설사들...“첨단 기술, 선택 아닌 필수”
- 대한건설정책연구원(2020.4), 코로나19 사태에 따른 건설산업 영향과 대응 방안
- 대한건설협회, 2019년도 결산 건설업 경영분석
- 대한경제(2021.3.2), [진화하는 K 스마트 건설] 건설사 10곳 중 7곳, ‘경영 전략 1순위’...전문역량 확보 절실’
- 매일경제(2020.8.26), 코로나 이후 글로벌 CEO의 관심 순위가 바뀌었다...1순위는 인력 관리
- 손정욱(2020.5.20), 코로나 이후 뉴노멀 시대의 건설산업과 건설정책의 변화 방향, 대한건설정책연구원
- 손태홍·이광표(2019), 「미래 건설산업의 디지털 건설기술 활용 전략」, 한국건설산업연구원
- 시사저널e(2020.10.21), 나이·직급 대신 ‘성과’...건설업계, 생존 몸부림’
- 이광표·최수영·손태홍·최석인(2019), 국내 건설기업의 스마트 기술 활용 현황과 활성화 방향, 한국건설산업연구원
- 이기쁨(2020.10), 코로나19 확산 이후 국가별 정책 대응과 고용지표 현황, 한국노동연구원
- 정보통신정책연구원, KB금융지주 경영연구소
- 최석인·임기수·전영준·이지혜·이광표·정광복(2020), 건설기업과 현장의 코로나19 극복 대책, 한국건설산업연구원
- 한국정보화진흥원(2006), u-work 표준참조모델 마련 및 단계적 도입 추진 사업 최종 보고서

2. 정부 기관

- 고용노동부(2021.2.19), 코로나19 긴급지원 정책
- 국토교통부, 코로나 지원 방안(2021.3.2일 검색 기준)
- 기획재정부(2021.1.26), 국제통화기금(IMF) 세계경제전망 수정 발표 보도자료
- 기획재정부(2021.3.9), 경제협력개발기구(OECD) 중간 경제전망 발표 보도자료.
- 산업통상자원부(2020.5.6), 포스트 코로나 산업전략 추진 보도자료

3. 컨설팅 기관

- KPMG(2020.4) ‘코로나19 극복을 위한 리질리언스 전략’
- KPMG(2020.11) ‘COVID-19 Business Report: 위드/포스트 코로나 시대, 기업의 5대 경영 전략’
- PWC, ‘COVID-19 : Impacts to business’
- 딜로이트(2020), ‘How is COVID-19 reshaping the role of corporate strategy?’
- 삼정KPMG(2021. 통권 제74호), ESG의 부상, 기업은 무엇을 준비해야 하는가?

4. 건설업체 홈페이지

- SK건설 홈페이지(2020.9.23), 최신뉴스 ‘SK건설, 홈 IoT에 헬스케어 도입해 임주민 건강 챙긴다!’
- 현대건설 홈페이지(2020.12.21), Hyundai E&C Newsroom, 힐스테이트의 스마트 기술! 지금, 만나러 갑니다

5. 기타

- Center for Disease Control and Prevention(CDC)
- 네이버 시사상식사전
- 네이버 지식백과

부 록

포스트 코로나 시대, 건설업체 경영 현안과 대응 과제 설문지

포스트 코로나 시대, 건설업체의 경영 현안 및 대응 과제 연구와 관련하여 종합건설업체를 대상으로 설문조사를 실시하고자 합니다. 금번 설문을 통해 코로나19 이후 건설업체가 겪은 애로 사항 및 문제점을 파악하고 향후 대응 방안을 모색하고자 합니다. 본 설문지의 응답 내용은 연구 목적 이외의 용도에는 사용되지 않을 것이며, 작성하신 분의 비밀을 보장할 것을 약속드립니다.

2021. 04.

한국건설산업연구원

주력 공종	① 토건 ② 토목 ③ 건축 ④ 조경 ⑤ 산업설비
2020년 시공능력순위	① 1위~10위 ② 11위~30위 ③ 31위~50위 ④ 51위~70위 ⑤ 71위~100위
근속연수	_____ 년
직급	① 대표 ② 임원급 ③ 부장

최근 1년간 코로나19 발생으로 인한 건설업체의 경영 현황

1. 지난해 귀사는 코로나19로 인해 사업을 영위하는 데 있어 어려움을 겪었습니까?

- ① 생존의 어려움을 느낄 정도로 매우 어려웠다(☞ 1-1로)
- ② 기존 보다는 다소 어려움을 느꼈다(☞ 1-1로)
- ③ 코로나19 이전과 비슷하다(별 차이가 없었다)
- ④ 오히려 코로나19가 사업에 다소 새로운 기회로 작용하였다
- ⑤ 오히려 코로나19가 사업에 매우 새로운 기회로 작용하였다

1-1. 그렇다면, 귀사가 코로나19로 인해 경영상 겪은 어려움은 무엇입니까?(중복 응답)

- ① 현장 운영에 어려움이 있었다
- ② 본사 업무 진행에 어려움이 있었다
- ③ 인력의 이탈이 이전보다 증가하였다
- ④ 공사원가가 증가하였다
- ⑤ 매출이 감소하였다
- ⑥ 수주가 감소하였다
- ⑦ 자금 조달 사정이 악화되었다
- ⑧ 단순히 코로나19로 인한 것보단 그 외 정책(부동산 정책 등) 변화로 인해 어려웠다
- ⑨ 기타()

2. 코로나19가 발생한 지난해, 귀사의 경영실적은 어떠하였습니까?

- ① 당초 계획보다 매우 부진하였다
- ② 당초 계획보다 다소 부진하였다
- ③ 당초 계획 수준과 비슷하였다
- ④ 당초 계획 보다 약간 더 좋았다
- ⑤ 당초 계획 보다 매우 더 좋았다

3. 지난해 코로나19로 인한 영향을 각 분야별로 나누어 살펴보았을 때 영향은 어느 정도였습니까?

항목	본사	국내 현장			해외 현장
		건축	토목	플랜트	
① 매우 타격이 컸다					
② 약간 타격이 있었다					
③ 코로나19 이전과 차이가 없다					
④ 별로 타격이 없었다					
⑤ 전혀 타격이 없었다					

4. 귀사의 코로나19에 대한 주요 대응 방안은 무엇이었습니까?(중복응답)

본사		현장	
① 비상경영체제 가동		① 코로나19의 현장 유입 금지 대책	
② 신규 투자 검토 등 리스크관리 강화		② 비상대책반 구성	
③ 원가절감 등 현금 유동성 확보		③ 열 감지 카메라 설치	
④ 사업계획 재점검 및 개편		④ 근로자 체온 체크	
⑤ 건설현장 상시 모니터링 체계 구축		⑤ (보건용)마스크 착용 의무화	
⑥ 시나리오별 대응계획 구축		⑥ 신규 건설근로자 채용 자제	
⑦ 해외사업 선별 수주		⑦ 현장운영 중단(현장 폐쇄) 등	
⑧ 신사업 추진 전략 점검 등		⑧ 코로나19 발생 시 현장 대응책 (비상관리체계 구축·운영)	
⑨ 임원 급여 반납(20% 무기한 감축 등)		⑨ 현장과 지역 보건소 직접 연결	
⑩ 순환 재택근무 시행		⑩ 지역보건소와 현장의 공동 대응 등	
⑪ 위험지역 출장 제한, 출퇴근 시간 조정, 외부인 출입금지 등			

코로나19 이후 건설 환경 및 경영 전망

5. 코로나19의 여파가 언제까지 지속될 것으로 예측하십니까?

- ① 2021년 상반기 ② 2021년 하반기 ③ 2022년 상반기 ④ 2022년 하반기
 ⑤ 2023년상반기 ⑥ 2023년 하반기 ⑦ 기타()

6. 코로나19 이후 건설시장 상황은 어떻게 변할 것이라 예측하십니까?

항목	발주기관별		국내외별		공종별					
	공공 시장	민간 시장	국내 시장	해외 시장	건축		토목			
					주거 용	비주 거용	일반 토목	전기 기계	플랜 트	
① 매우 나빠 질 것이다										
② 약간 나빠 질 것이다										
③ 변화가 없 을 것이다										
④ 다소 좋아 질 것이다										
⑤ 매우 좋아 질 것이다										

7. 포스트 코로나 시대, 건설산업 내 인력 전망은?

항목	본사 인력	국내 현장						해외 현장	
		건축		토목		플랜트			
		기술 인력	기능 인력	기술 인력	기능 인력	기술 인력	기능 인력	기술 인력	기능 인력
① 매우 감소									
② 약간 감소									
③ 이전과 비슷									
④ 약간 증가									
⑤ 매우 증가									

8. 코로나19 이후 건설기업 경영환경 전망은?

- ① 매우 급속히 변할 것이다
- ② 점진적으로 변할 것이다
- ③ 코로나 이전으로 돌아갈 것이다(큰 변화가 없을 것이다)
- ④ 예측 불가능하다
- ⑤ 기타()

9. 코로나19 이후 귀사는 경영전략 변화를 위한 준비를 하고 있습니까?

- ① 경영전략 변화를 위한 준비를 완료하였다
- ② 경영전략 변화를 위한 준비를 하고 있다
- ③ 경영전략 변화를 준비할 예정이다
- ④ 경영전략 변화를 준비할 계획이 없다
- ⑤ 경영전략 변화를 위한 준비를 어떻게 해야 할지 모르겠다
- ⑥ 기타()

10. 그렇다면, 코로나19 이후 귀사의 경영 전략 기조는 무엇입니까?

- ① 확대 경영 ② 긴축 경영 ③ 안정성 위주의 경영 ④ 기타()

코로나19 이후 인력 운용 방향

11. 현재 건설업 인력 채용 시 애로 사항은?(중복응답)

- ① 건설업 취업을 위한 지원자가 줄어 들고 있다
- ② 회사에서 필요로 하는 역량을 가진 지원자를 찾기 힘들다
- ③ 취업을 해도 퇴사 혹은 타산업으로의 이직을 바로 한다
- ④ 경영 상황이 어려워져 해마다 채용 계획이 줄어 들고 있다
- ⑤ 기타()

12. 귀사의 향후 1년 내 인력 채용 계획은?

항목	본사 사무직	기술인력(현장)			
		건축	토목	플랜트	해외
① 전년 대비 5% 내외 감소 예정					
② 전년 대비 10% 이상 감소 예정					
③ 전년과 비슷					
④ 전년 대비 5% 내외 증가 예정					
⑤ 전년 대비 10% 이상 증가 예정					
⑥ 채용 계획이 없다					

13. 포스트 코로나 시대를 대비해 향후 건설 인력이 갖추어야 할 역량은?(중복 응답)

항목	본사 사무직	기술인력(현장)
① 디지털 활용을 잘 할 수 있는 능력		
② 변화에 적응할 수 있는 유연한 사고		
③ 새로운 기술에 대한 적응력		
④ 데이터 활용 능력		
⑤ 위기 상황 대처 능력(순발력, 의사결정능력 등)		
⑥ 기업 문화 적응 능력		
⑦ 인성(책임감, 성실성 등)		
⑧ 기타()		

14. 향후 건설인력의 역량 강화를 위해 선호하는 교육 훈련 방식은?(중복응답)

항목	본사 사무직	기술인력(현장)
① 집체식 사내 교육훈련		
② 집체식 사외 교육훈련		
③ 온라인 교육		
④ 전문교육훈련기관을 통한 교육		
⑤ 기타()		

15. 코로나19 이후 HR(인력관리)의 핵심 과제는 무엇이라고 생각하십니까?(중복 응답)

- ① 비대면 시대로의 전환에 대비한 인력 운용 방식 계획 수립
- ② 성과에 대한 보상 체계 수립
- ③ 직원 역량 강화 및 육성을 위한 계획 수립
- ④ 조직문화 개선
- ⑤ 조직의 지속가능성 성장을 위한 리더십 확립 및 개발
- ⑥ 우수인재 확보
- ⑦ 조직구조 유연화
- ⑧ 기타()

16. 포스트 코로나 시대, CEO가 가져야 할 리더십은?(중복응답)

항목	현재까지 중요한 리더십	포스트 코로나 시대, 향후 중요한 리더십
① 변화에 유연한 사고 방식		
② 의사소통 능력		
③ 위기관리능력		
④ 추진력		
⑤ 의사결정능력		
⑥ 전문성		
⑦ 창의성		
⑧ 비전제시 능력		
⑨ 통찰력		
⑩ 인간성		
⑪ 영향력		
⑫ 대인관계능력		
⑬ 기타()		

코로나19 이후 조직 운용 방향

17. 코로나19로 재택 및 유연근무제 근무를 시행하였습니까?

항목	시차출퇴근 제		탄력적근로시간 제		재택근무제	
	본사	현장	본사	현장	본사	현장
① 코로나19 발생 이후부터 실시하였다						
② 전혀 실시하지 않았다						
③ 코로나19가 심각 단계에 있을 때만 시행하였다						

※ 시차출퇴근제 : 오전 출근 시간 때에 교통 수요가 집중되어 교통 혼잡이 유발되는 현상을 완화하기 위하여 기관별로 출근 시간을 달리 조절하여 출근하게 하는 제도.

※ 탄력적근로시간제 : 일정한 기간 내에서 어느 주 또는 어느 날의 근로시간을 탄력적으로 배치하여 운용하는 근로시간제

※ 재택근무제 : 정보 통신 기기 등을 활용하여 시간과 장소의 제약을 받지 않고 유연하게 일할 수 있는 제도

18. 근무형태 변화로 인한 애로 사항은 무엇입니까?(중복응답)

항목	본사 사무직	기술인력(현장)
① 업무 생산성(효율성) 감소		
② 원활한 커뮤니케이션 부재		
③ 정보 보안 취약		
④ 업무 통제의 어려움		
⑤ 특별히 어려운 점은 없다		
⑥ 기타()		

19. 귀사는 앞으로도 계속 유연근무제 혹은 재택근무제를 실시할 계획입니까?

항목	시차출퇴근제		탄력적근로시간제		재택근무제	
	본사	현장	본사	현장	본사	현장
① 향후에도 지속적으로 실시할 것이다						
② 코로나19가 진정되면 이전으로 복귀할 것이다						
③ 아직 결정하지 못하였다						

20. 코로나19 이후 업무 방식은 어떻게 변화하고 있습니까?(중복응답)

항목	본사 사무직	기술인력(현장)
① 대면보고에서 비대면보고(화상회의) 증가		
② 정기적인 회의의 감소		
③ 출장 감소		
④ 야근 감소		
⑤ 업무 외 시간 모임 감소		
⑥ 기타()		

21. 코로나19 이후 환경 변화에 대응하기 위한 기업 내 준비 사항은 무엇입니까?
(중복응답)

항목	본사 사무직	기술인력(현장)
① 비대면 업무를 위한 대안 마련(화상회의 지원 등)		
② 재택근무제/유연근무제 등의 확대 실시 및 이에 대한 지원 방안 마련		
③ 생산성 저하를 막기 위한 방안 마련		
④ 근로자의 안전을 위한 위생 강화		
⑤ 신기술 도입을 위한 체제 구축		
⑥ 기타()		

22. 포스트 코로나 시대, 본사의 기능이 축소될 부서와 강화될 부서는 각각 무엇입니까?

항목	기능이 축소될 부서			기능이 강화될 부서		
	1순위	2순위	3순위	1순위	2순위	3순위
① 경영/관리부서(경영, 재무, 인사, 구매 등)						
② 수주/영업부서						
③ 견적부서						
④ 상품/마케팅 부서						
⑤ 기술 부서						
⑥ CS부서						
⑦ 기타()						

23. 코로나19 이후, 현장에서 더욱 중요해질 분야는 무엇입니까?(중복응답)

- ① 품질관리 ② 공정관리 ③ 안전 ④ 보건
 ⑤ 원가관리 ⑥ 환경 ⑦ 자재·장비 ⑧ 인력 수급

포스트 코로나 시대를 위한 건설기업의 경영(사업) 전략 방향

24. 코로나19 이후 귀사의 경영(사업) 전략은 무엇입니까?(중복응답)

- ① 생산성 향상을 위한 스마트 건설 기술 투자 강화
 ② 미래 먹거리 확보를 위한 신사업 창출(친환경 사업 등)
 ③ 수익성 위주의 사업 선별로 내실 경영 강화
 ④ ESG 경영 강화를 위한 가속화
 ⑤ 기타()

25. 포스트 코로나 시대, 향후 건설업 성과에 영향을 미칠 리스크는 무엇이라고 생각하십니까?(중복응답)

- ① 코로나19와 같은 불가항력적인 전염병의 발생
- ② 기술패러다임의 변화
- ③ 정부의 건설관련 정책 변화
- ④ 수요자의 니즈 변화(예: 아파트의 IOT 기반의 설계 중시, 커뮤니티 요구도 증가 등)
- ⑤ ESG 경영의 중요성 부각
- ⑥ 기타()

26. 향후 건설업의 ESG 경영의 중요성이 커질 것이라고 생각하십니까?

- ① 매우 중요해질 것이다 ② 약간 중요해질 것이다
- ③ 지금과 같을 것이다 ④ 다소 중요성이 감소할 것이다
- ⑤ 거의 중요하지 않을 것이다

※ ESG란 기업의 비재무적 요소인 환경(Environment)·사회(Social)·지배구조(Governance)를 뜻하는 말임.

27. 귀사의 ESG에 대한 대응 수준은 어느 정도라고 생각하십니까?

매우 낮은 수준	↔		보통	↔		매우 높은 수준
1	2	3	4	5	6	7

28. 귀사의 ESG를 위한 준비 사항은 무엇입니까?

- ① ESG 비전 및 전략 수립
- ② ESG 실행을 위한 전담 조직(인프라) 구축
- ③ 이해관계자 간(대내외) 커뮤니케이션 방안 마련
- ④ 기타()

29. 기업의 투명 경영(윤리경영)을 저해하는 가장 큰 요인은 무엇이라고 생각하십니까?(중복응답)

- ① 정부의 정책 변화
- ② CEO의 의지 여부
- ③ 여전히 경직적인 건설업의 문화
- ④ 기타()

포스트 코로나 시대를 위한 향후 정부의 정책적 지원 방안

30. 코로나19 대응을 위한 정부의 정책 지원은 효과가 있었습니까?

- ① 매우 높았다 ② 약간 높았다 ③ 보통이다 ④ 별로 없었다 ⑤ 전혀 없었다

31. 그렇다면 각 지원 정책별 효과는 어느 정도였습니까?

	항목	매우 효과적	약간 효과적	보 통	다소 미흡	매우 미흡
기획 재정부 및 행정 안전부	① 공공공사 공사기간 연장 및 계약금액 증액					
	② 공공공사 수의계약 한도 상향					
	③ 공공공사 입찰 기간 단축					
	④ 공공공사 입찰 및 계약보증금 인하					
	⑤ 공공공사 검수 기간 및 대금 지급 기한 단축					
국토 교통부	① 민간공사 공기연장 및 계약금 액 증액					
	② 공제조합의 조합원 긴급 특별 융자					
	③ 민간공사 보증수수료 인하					
	④ 민간공사 선급금 공동관리제 도 한시 완화					
	⑤ 중소기업 금리 우대 및 대출					

	항목	매우 효과적	약간 효과적	보 통	다소 미흡	매우 미흡
	지원					
	⑥ 중소기업 세금 감면 납부 연 장 및 감면					
	⑦ 중소기업 고용유지지원금					
	⑧ 중소기업 일자리안정자금 추 가 지원					
	⑨ 중소기업 무급휴직자 지원					
	⑩ 중소기업 사회보험료(고용보 험, 산재보험) 부담 경감					
고용노동 부	① 매출액 감소 기업 고용유지지 원금					
	② 중소기업 산재보험료 경감					
	③ 유급휴가 지원					
	④ 외국인근로자 규제 완화					
	⑤ 건설근로자 생환안정자금 지원					
	⑥ 코로나19 감염 예방을 위한 산 업안전보건관리비 사용 확대					
행복중심 복합도시 건설청	① 공공건설현장 코로나19 감염 병 예방 가이드라인 제작					
공정거래 위원회	① 공정거래이행 평가 가점 부여					

32. 향후 정부의 정책적 지원이 필요한 부문은 무엇입니까?(중복응답)

- ① 세금감면 및 납부 유예
- ② 고용유지 지원
- ③ 건설 투자 확대
- ④ 부동산 정책 완화
- ⑤ 신기술 도입 습득을 위한 지원
- ⑥ 기타()

Abstract

The issues of 'automation' and 'non-face-to-face' accelerated by Covid-19 are calling for a shift in the industrial paradigm. Therefore, it is time for construction companies to prepare for the post-corona era by preparing business strategies and organizational management plans.

In this study, we would like to present a post-Covid era response task after identifying the problems that construction companies have experienced in management since Covid-19. Specifically, a survey was conducted on the top 100 general construction companies. The survey investigates the difficulties and direction of response of the construction company after Covid-19. The results of the survey are as follows.

First, the difficulties caused by Covid-19 differed by size of construction companies and by business sector.

Second, they agreed that a change in management strategy is needed after Covid-19. However, the countermeasures differed by the size of the construction company.

Third, after Covid-19, construction companies recognised the need to change the way people operate.

Fourth, we recognized the need to build systems within the organization in preparation for the non-face-to-face era.

Fifth, as non-financial factors became important, the entity recognised the need for arrangements within the organization.

Finally, practical government policy support will be needed to help the construction industry.

Taken together, construction companies recognize the need for a shift in workforce management, organizational management, and business strategy in response to changes in the business environment after Covid-19.

In this study, we present the direction of responding to construction companies and

policy support measures in the post-corona era. First, the direction of the construction companies response can be divided into organizational, business, and operational aspects. In terms of operation, there is a countermeasure for win-win cooperation and a crisis management response system. On the business side, there are responses to customer-centered service growth and digital-based business system preparation. There is a change in the way people are managed in terms of organization.

Next, I present seven detailed tasks. Specific details are as follows.

- ① Detailed tasks based on the importance of win-win cooperation: Strengthening ESG management
- ② Detailed tasks for establishing a crisis management response system: strengthening risk management
- ③ Detailed tasks for increasing customer-centered services: Product development that reflects customer needs
- ④ Detailed tasks for preparing a digital-based business system: activation of smart construction technology to improve productivity, and transition of work-oriented methods
- ⑤ Detailed tasks for changing the way people are managed: establishing an organizational culture that focuses on 'communication', 'crisis management ability' leadership, 'trust', and 'fairness'

Finally, in the post-corona era, the government's effective policy support for the construction industry is presented.

Specifically mentioning the need for policy support by company size and business type.

○ 저자 소개

최은정(kciel21@cerik.re.kr)

건국대학교 경영학 박사 (인사조직 전공)

현 한국건설산업연구원 연구위원