

# 일반건설업체의 효과적인 협력업체 지원·육성 방안

— 현행 지원 육성 방안의 효과와 만족도 평가를 중심으로 —

2008. 3.

김민형

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

## <차 례>

요 약 .....	i
I. 서론 .....	1
1. 문제의 제기 및 연구의 목적 .....	1
2. 기존 연구의 검토와 본 연구의 의의 .....	3
3. 연구의 범위 및 방법 .....	4
II. 일반건설업체의 협력업체 지원·육성책 및 관련 제도 현황 .....	7
1. 건설 환경 변화와 협력업체의 중요성 .....	7
(1) 건설업의 특성과 협력업체의 중요성 .....	7
(2) 건설산업 구조의 고도화와 협력업체의 시공 비중 증대 .....	8
(3) 건설 생산 방식 다양화에 따른 협력업체 역할 확대 .....	10
2. 일반건설업체의 협력업체 지원·육성 현황 .....	13
(1) 지원·육성책의 유형 및 내역 .....	13
(2) 협력업체 규모별 및 공종별 지원·육성책 차별화 여부 .....	16
(3) 일반건설업체가 평가하는 지원·육성책의 효과 및 협력업체의 만족도 ....	17
(4) 일반건설업체 관점에서 향후 강화가 필요한 지원·육성책 .....	19
3. 협력업체 지원·육성 촉진 관련 제도 .....	20
4. 소결론 : 일반건설업체의 지원 육성 실태 및 관련 제도의 문제점 .....	24
III. 현행 협력업체 지원·육성 방안의 유효성 평가 - 협력업체에 대한 설문조사 결과를 중심으로 - .....	27
1. 조사 설계 .....	27
2. 유효성 평가를 위한 협력업체 조사 결과 분석 .....	29
(1) 응답 업체 개관 .....	29
(2) 일반건설업체와의 거래 관계 현황 .....	31

(3) 지원·육성책 수혜 현황 .....	35
(4) 지원·육성책의 협력업체 경영 및 생산성 개선 효과 .....	40
(5) 지원·육성책에 대한 만족도 평가 .....	43
3. 분석 결과의 요약 및 시사점 .....	46
<b>IV. 주요 외국의 협력업체 지원·육성책 사례 검토 .....</b>	<b>49</b>
1. 일본 건설업체의 협력업체 지원 .....	49
2. 영국 및 미국의 파트너링제도 .....	50
(1) 영국의 파트너링 개념 및 사례 .....	51
(2) 미국의 프로젝트 파트너링 .....	54
3. 외국 사례 검토의 시사점 .....	57
<b>V. 협력업체 지원·육성의 실효성 제고를 위한 개선 방안 .....</b>	<b>59</b>
1. 개선의 기본 방향 .....	59
2. 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 지원 육성 방안 .....	61
3. 공종 및 규모에 따른 지원 육성 방안 .....	65
4. 지원 육성의 실효성 제고를 위한 제도 개선 방안 .....	66
<b>VI. 결론 .....</b>	<b>71</b>
<b>참고문헌 .....</b>	<b>73</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>74</b>
<b>부록 .....</b>	<b>75</b>

## <표 차례>

<표 II-1> 일반건설업자와 전문건설업자와의 관계 .....	8
<표 II-2> 연도별 완성공사 원가 요소별 구성 비율 추이 .....	10
<표 II-3> 다양한 생산 방식의 예시 .....	11
<표 II-4> 현재 활용하고 있는 지원·육성 방안의 주요 내용 .....	15
<표 II-5> 협력업체 규모별 및 공종별로 지원·육성책에 차이가 없거나/있는 이유 ...	17
<표 II-6> 가장 효과적이라고 생각하는 지원·육성책(일반건설업체 관점) .....	18
<표 III-1> 설문지의 구성 .....	28
<표 III-2> 2005년 전문건설업체 업종별 구성비와 응답 업체의 구성비 비교 .....	29
<표 III-3> 응답 업체의 부문별 및 규모별 분포 .....	30
<표 III-4> 협력업체로 등록되어 있는 일반건설업체 수 .....	31
<표 III-5> 연간 입찰 건수 및 공사 수행 건수(업체 당 평균) .....	32
<표 III-6> 기간별 거래 관계를 지속하는 일반건설업체 수(업체당 평균) .....	33
<표 III-7> 주거래 일반건설업체에 대한 매출 의존도 .....	34
<표 III-8> 부문별 및 규모별 자금 및 기술 관련 지원 세부 수혜 현황 .....	37
<표 III-9> 부문별 및 규모별 경영·교육 및 기타 부문 지원 세부 수혜 현황 .....	39
<표 III-10> 수혜 지원·육성책의 자사 경영 및 생산성 개선 효과 .....	41
<표 III-11> 수혜 지원·육성책에 대한 만족도 평가 .....	44

## <그림 차례>

<그림 I-1> 연구의 구성 .....	5
<그림 II-1> 건설업 범위의 확대 .....	9
<그림 II-2> 설계시공 분리 방식 및 일괄 방식에 의한 생산 체계 개념도 .....	11
<그림 II-3> 다양한 생산 방식의 예시 .....	12
<그림 II-4> 지원·육성 방안 종류별 실시 현황 .....	14
<그림 II-5> 협력업체 규모별 및 공종별 차별화 여부 .....	16
<그림 II-6> 일반건설업체가 평가하는 자사의 지원·육성책에 대한 협력업체의 만족도 .....	19
<그림 II-7> 향후 필요시되는 지원·육성 방안 .....	20
<그림 II-8> 건설공사별 상생협업체 구성도 .....	22
<그림 II-9> 파트너링 건설공사 방식 체계도 .....	22
<그림 II-10> 하도급공사 정보망 .....	23
<그림 III-1> 지원·육성책 유형별 수혜 현황 .....	35
<그림 III-2> 응답 업체 부문별 및 규모별 지원육성책 수혜 현황 .....	36
<그림 IV-1> 파트너링(partnering) 구조와 기대 효과 .....	51
<그림 V-1> 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 자금 관련 지원의 구분 ..	62
<그림 V-2> 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 기술 관련 지원의 구분 ..	63
<그림 V-3> 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 경영 관련 지원의 구분 ..	64
<그림 V-4> 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 교육 관련 지원의 구분 ..	64
<그림 V-5> 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 기타 지원의 구분 .....	65

## 요 약

### 제1장 서론

- 최근 건설관련 각종 제도들의 지속적 개선에 따라 건설 생산 체계에 다양성과 유연성이 부여되고, 최저가낙찰제도도 확대됨. 또한, 민간 부문에 있어서도 주택 경기 침체와 분양가상한제 등으로 가격 압박이 가중됨에 따라 수익성 확보가 더욱 어려워질 전망이다. 이와 같은 일련의 변화는 이제 생존을 위해 원가경쟁력을 확보하는 것이 경쟁의 필수 요소임을 시사함.
- 건설 원가 중 가장 큰 비중을 차지하는 부분은 외주비임. 더욱이 현재 중견 이상의 대다수 일반건설업체들이 시공보다는 소프트 능력 강화를 통해 코디네이터(coordinator)로서의 역할을 강조함에 따라 일반건설업체들의 외주비 비중은 더욱 높아지고 있음.
- 이와 같이 일반건설업체의 시공 품질과 원가경쟁력이 시공을 직접적으로 담당하는 협력업체에 의존하는 비중이 더욱 높아짐에 따라 일반건설업체들은 우수 협력업체의 선발(등록 및 지명)뿐 아니라 기 선발된 협력업체에 대한 각종 지원·육성책의 강화를 통해 우수 협력업체와 지속적인 거래 관계를 유지할 필요성이 증대됨.
- 이에 따라 본 연구는 일반건설업체의 협력업체 관리 사항 중 특히 하도급업체(자재업체 등 제외)의 지원·육성 실태를 파악하여 현행 지원·육성책의 문제점을 도출하고, 이를 바탕으로 보다 효과적이고 체계적인 지원·육성책을 제시하고자 함. 더불어 일반건설업체의 협력업체 지원·육성을 촉진하기 위한 정부의 유인 제도들을 검토하고 보다 적극적인 지원·육성을 가능하게 하는 제도적 개선점도 모색해 보고자 함.

## 제2장 일반건설업체의 협력업체 지원·육성책 및 관련 제도 현황

### 1. 건설 환경 변화와 협력업체의 중요성

- 건설업의 ① 수주 산업으로서의 특성, ② 전문화된 여러 가지 업종이 생산 과정에 따라 참여하는 복합 산업적인 생산 체계, 그리고 ③ 건설상품의 규격 생산의 어려움과 노동집약적인 산업이지만 공사 규모나 성격, 건설 경기와 계절성에 따라 노동 인력 수요가 매우 유동적이라는 건설 시공상의 특징에 따라 협력업체는 건설 생산의 효율성과 품질을 좌우하는 중요한 요소가 됨.
- 시공 중심에서 시공 전(pre-construction) 단계인 기획 및 엔지니어링과 시공 후(post-construction) 단계인 유지 보수 단계까지 건설업의 범위가 확대되는 등 건설산업의 고도화 진전 역시 협력업체의 중요성을 부각시킴. 더불어 공사의 대규모화와 복잡화는 다양한 수직적 및 수평적 협력 관계(partnering)에 의한 사업 방식을 부상시켜 전체 공사에서 차지하는 협력업체의 비중은 점차 증가하고 있음.
- 한편, 정부가 추진하고 있는 건설 생산 체계 개선 역시 일반건설업체들의 조정/관리(coordination) 기능을 확대시키는 한편, 실질적인 시공 기능에 대한 협력업체의 의존도를 높임으로써 협력업체의 역할을 증대시킬 것으로 예상됨.

### 2. 일반건설업체의 협력업체 지원 육성 현황

- 현재 유형별로 가장 많이 실시되고 있는 지원 육성책은 자금 지원(77.3%, 17개사)이었으며, 다음으로는 교육 지원(59.1%, 13개사)과 경영 지원(50.0%, 11개사)임. 기술 관련 지원은 가장 저조한 것으로 나타남(31.8%, 7개사).

- 자금 지원 중에서는 현금결제가 가장 많았으며, 교육 지원 중에서는 품질 관리와 안전 관리에 대한 정기적 또는 비정기적 교육을 실시하는 기업이 가장 많았음. 경영 지원으로는 우수업체에 대한 수의계약 등을 통한 입찰 기회의 확대가 가장 많았음.
- 한편, 협력업체에 대한 지원이 협력업체의 규모별 또는 공종별 차별화되었는지의 여부를 조사한 결과 ‘아니다’라는 응답이 과반수 이상(59.1%)을 차지함.
  - 차별화된 지원·육성책을 실시하지 않는 주된 이유로는 첫째, 발주 규모에 비해 업체 수가 너무 많아 선별이 어렵거나, 둘째, 지원·육성책의 체계가 미흡하여 차별화된 지원 육성책을 실시하기 어렵거나, 셋째, 공통적이고 일반적인 지원 육성책 시행에 그치고 있기 때문인 것으로 나타남.
- 일반건설업체 관점에서 가장 효과적이라고 생각하는 지원 육성의 유형으로는 자금 관련 지원과 경영 관련 지원이라는 응답이 각각 13개사(복수응답)로 가장 많았음. 또한, 만족도의 경우 보통이라고 생각하는 업체들과 만족(매우 만족 포함)할 것이라고 생각하는 업체들이 각기 반 정도를 차지하고 있었음.
  - 가장 효과적인 지원책으로는 자금 관련 지원 중에서는 현금성 결제, 경영 관련 지원에서는 수의계약인 것으로 인식되고 있었음. 반면, 현재 일반건설업체에서 자금 지원 다음으로 많이 실시하고 있는 교육 지원의 경우에는 효과적이라고 응답한 업체가 하나도 없었음.
- 일반건설업체의 관점에서 향후 협력업체에게 필요하다고 생각되는 지원·육성 방안으로는 자금 지원이라는 응답이 27.3%, 수주 기회 제공과 교육 지원이 각각 22.7%와 18.2%를 차지함.



### 3. 협력업체 지원·육성 촉진 관련 제도

- 현재 건설업에서 시행되거나 또는 도입이 검토되는 상생 관련 제도들은 대부분 일반건설업체와 협력업체의 관계에 초점이 맞추어져 있으며, 협력업체의 지원·육성을 유도하고자 하는 성격이 짙음.
- 협력업체 지원과 관련된 대표적인 제도 중의 하나로 ‘저가하도급심사제도’가 있으며, 2006년 3월 이후 정부는 「건설산업 상생협력 방안」을 발표하고 그 구체적인 실천 계획으로 파트너링 공사 방식(주계약자 공동도급제도)의 도입과 ‘상생협의체’를 구성, 운영하도록 함.
- 이외에도 대·중소기업의 해외건설 공동 수주 활동의 지원 확대, 공사 입찰단계에서 하도급 관리계획서 제출 의무화 확대 및 강화, 하도급 관리계획에 대한 심사와 관리 강화 및 건설산업 관리 정보망에 하도급 정보망 추가, 불법 재하도급에 대한 형사처벌 신설, 「하도급법」 위반 관련 과징금 부과 기준 마련 등 협력업체 보호를 위한 제도를 강화함.
- 또한, 공정거래위원회는 대·중소기업 간의 공정한 하도급 거래 질서 확립을 위해서는 법 위반에 대한 감시 및 시정과 함께 자율적 공정거래 여건 및 상생 협력 기반을 조성하기 위하여 새로운 개념의 대·중소기업 협력사업인 삼각공조프로그램(TCP : Triangle Cooperation Program)을 2007년 9월 17일부터 본격적으로 추진함.

### 4. 소결론: 일반건설업체의 지원·육성 실태 및 관련 제도의 문제점

- 현재 일반건설업체들의 협력업체 지원육성책은 첫째, 협력업체에 대한 지원이 명확한 목적 없이 주로 협력업체의 단기적이고 즉각적

인 자금난 해소나 물량 제공에 초점이 맞추어져 있으며, 둘째, 주로 기업 차원(firm-level)의 지원이 중심이 되고 있어 지원에 따르는 명확한 성과 측정이 불가능하고, 셋째, 그 결과 지원 육성에 대한 feed-back이 거의 이루어지지 못하고 있는 실정임.

- 한편, 정부가 상생이라는 명분하에 협력업체의 지원 육성을 위해 실시하는 제도들의 경우 원도급업체와 하도급업체의 win-win을 추구하기보다는 원도급업체의 일방적인 희생을 강요하거나, 원하도급업체의 협력을 통해 건설 생산품의 품질이나 효율성 제고와 같은 분명한 성과를 추구하기보다는 형식적인 공동입찰만을 협력의 목표로 삼고 있는 것으로 보임.

### 제3장 현행 협력업체 지원·육성 방안의 유효성 평가

#### — 협력업체에 대한 설문조사 결과를 중심으로 —

- 일반건설업체와의 거래 현황을 보면, 대다수의 협력업체들이 비교적 장기적인 거래 관계를 유지하고 있어 하도급 거래의 본래 목적 중의 하나인 ‘장기적인 관계를 유지한다’는 취지에는 부합하고 있음. 그러나, 실제로는 대다수의 업체들이 10개사 내외의 일반건설업체에 중복 등록되어 있으며, 입찰 대비 낙찰 성공률은 30% 이하로 매우 낮고 주 거래업체에 대한 매출 의존도도 전반적으로 낮아 원도급업체에 대한 충성도(royalty)가 낮을 수밖에 없는 상황임.
  - 이러한 상황에서 자산의 전속성(asset specificity)을 높이는 지원육성책의 시행은 협력업체들이 기회주의적인 행동을 할 가능성을 높이며 이에 따르는 피해를 오히려 크게 하여 지원육성책의 효과에 부정적인 영향을 주는 요소로 작용할 개연성이 높음.
  - 따라서 지원육성책의 실효를 높이기 위해서는 소수정예주의를 통해 기회주의적으로 행동할 가능성을 낮추는 한편, 협력업체에 대한 평가 및 관리의 수준을 높일 필요가 있음.

- 지원 유형별로는 교육 관련 지원의 비중이 가장 높았으며, 기술 관련 지원의 비중이 가장 낮았음.
  - 교육 관련 지원의 경우 구체적인 교육 내용이 뒷받침되는 교육은 지원 효과와 만족도가 비교적 높은 반면, 내용이 분명치 않은 교육의 경우에는 효과와 만족도가 낮은 것으로 나타남.
  - 기술 관련 지원의 경우 특히 특허 공법에 대한 참여 요구가 높았으나 실제로 이루어지는 비중은 낮았음. 이는 하나의 협력업체가 대부분의 경쟁사에도 동시에 협력업체로 등록되어 있는 현 상황에서 자사의 특허 공법을 공유한 협력업체가 기회주의적으로 행동할 것에 대한 일반건설업체의 우려를 반영하였기 때문인 것으로 풀이됨.
- 전체 지원 중 40% 이상을 차지하는 경영 관련 지원과 자금 지원의 경우, 지원을 통한 경영 개선이나 만족도가 상대적으로 높은 것으로 나타났음에도 불구하고, 협력업체의 역량 제고와는 거리가 먼 지원이 대부분임.
  - 거의 대부분의 지원들이 기업 차원의 지원들로 구성되어 있어 원하도급업체 간의 공통의 목표 설정이 불가능하고 지원을 통한 실질적인 성과 측정도 어려워 일반건설업체 관점에서 지원을 위한 동기가 미미할 수밖에 없는 상황임.
- 아직 미미한 수준이기는 하나, 협력업체의 공종별 및 규모별로 실시되는 지원육성책에 차이가 있었으며, 각각의 지원육성책에 대한 협력업체의 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에도 차이가 있었음.
  - 전반적으로는 협력업체의 규모가 클수록 지원의 효과와 만족도도 큰 것으로 나타남.
  - 자금 지원의 경우 현금성 결제의 확대에 있어서는 거의 모든 협력업체가 효과가 높다고 지적하였으나, 기업의 규모가 클수록 간접 자금 지원에 대한 효과가 컸으며, 공종별로는 노임성 공종의 경우 상대적으로 현금의 직접 지원에 대한 요구가 높았음.

- 기술 지원에 있어서는 기업의 규모가 클수록 기술 지원의 효과도 큰 것으로 나타났으며, 공중별로는 노임성 및 비노임성 건축 공중에 있어서 특히 우수 사례 및 하자 사례집 배포에 대한 효과가 큰 것으로 나타남.
- 경영 지원의 경우에는 기업 규모가 클수록 업무 시스템의 전산화에 대한 지원의 효과가 컸음.

#### 제4장 주요 외국의 협력업체 지원·육성책 사례 검토

- 우리나라 일반건설업체의 협력업체 지원의 경우 직접적인 자금 지원과 경영 지원 중 안정적인 물량 제공이 주를 이루고 있음. 그러나, 일본 제네콘의 경우 기업 베이스로 장기간에 걸친 지속적인 관계 형성을 목표로 하고 있다는 점에서는 우리나라와 유사하지만, 지원책은 시공 기술 및 제품 기술 등 기술 지원과 IT 시스템 지원, 현장 관리 시스템 구축 등 시스템 지원이 주를 이루고 있음. 한편, 영국 및 미국의 파트너링의 경우에는 주로 프로젝트 단위에서의 지원이 주가 되고 있음.
- 우리나라의 경우 협력업체의 단기적인 유동성 개선과 안정적인 물량 확보 등 공사 기간 중 협력업체의 부도를 방지하는 데 초점이 맞추어진 반면, 일본, 영국과 미국의 파트너링은 현장의 공기 단축, 원가 절감, 재해율 감소, 품질 제고 등 현장의 효율성 제고가 지원의 주목적이 되고 있음.
- 우리나라 일반건설업체들의 경우 지원의 목표에 따라 지원의 효과를 명확하게 측정하기 어려운 반면, 프로젝트 베이스로 지원의 목표를 명확히 하는 영국이나 미국의 파트너링의 경우 해당 프로젝트별로 지원에 따르는 효과(공기 단축, 절감된 원가, 재해율 감소 정도 등)에 대한 명확한 측정과 협력 주체 간의 가시적인 성과의 배분 또는 공유가 가능함.

- 이와 같이 일본, 영국, 미국에서 이루어지는 협력업체에 대한 지원은 ‘단순히 원도급업체의 입장에서 자사보다 규모가 작고 교섭력이 떨어지는 하도급업체나 자재업체와 같은 협력업체에게 일방적으로 혜택을 준다’는 개념이 아니라 건설 프로젝트에 참여하는 다양한 주체 상호 간의 협력을 통해 공통의 목표를 달성하고 그에 따르는 성과를 공유한다는 win-win의 개념에 기반을 두고 있음을 알 수 있음.

## 제5장 협력업체 지원·육성의 실효성 제고를 위한 개선방안

### 1. 개선의 기본 방향

- 현재 일반건설업체들에 의해서 시행되는 다양한 지원육성책들을 보면 목전의 경영 개선이나 유동성 확보에 치중되어 있는 경향을 보임. 이는 원하도급자 사이에 우호적인 관계 형성에는 도움이 되지만 상호 간의 협력을 통해 양자 모두에게 이익이 될 수 있는 소기의 성과를 달성하는 데에는 효과적이지 못해 원도급업체의 관점에서는 지원 동기가 취약해질 수밖에 없음.
- 따라서 향후 지원은 첫째, 기업 차원에서 장기적인 협력 관계를 지속하기 위한 지원과 현장의 성과를 제고하기 위한 지원을 명확히 하고, 프로젝트별 지원의 경우 성과 측정이 가능한 명확한 목표를 설정한 후 성과의 배분을 가시화할 수 있는 지원이 이루어져야 할 것임.
- 둘째, 기업 차원의 협력 관계 지속을 위한 지원도 단기적이고 즉각적인 효과를 추구하는 직접적인 자금 지원과 물량 지원 중심의 지원 비중을 점차적으로 축소하고 중장기적으로 협력업체의 경영 및 기술을 제고할 수 있는 지원의 비중을 늘려나가야 할 것임.
- 셋째, 규모별 및 공종별로 차별화된 지원육성책을 실시하여야 할 것임.

- 넷째, 지원의 효과성을 제고하기 위해서는 지원의 목표가 프로젝트의 품질과 공기 및 원가 절감 등 프로젝트의 효율성을 제고하기 위한 지원이나 또는 해당 협력업체와 장기적으로 우호적인 신뢰 관계를 구축하기 지원이나에 따라 지원 대상과 지원의 내역 등이 달라져야 할 것임.

## 2. 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 지원 육성 방안

- 단기적으로 한정된 자원을 바탕으로 이루어지는 협력업체 지원육성책의 실효성을 제고하기 위해서는 협력업체의 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도가 높은 지원의 비중을 늘리는 한편, 경영과 생산성 개선 효과가 떨어지는 지원의 비중은 낮추어 나가거나 다른 지원으로의 대체를 검토할 필요가 있음.
- 자금 관련 지원의 경우 전반적으로 현금성 결제 확대, 명절 전 특별기성금 지원, 선급금 지원의 세 가지 지원이 협력업체의 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도가 모두 높은 것으로 나타나므로 이 세 가지 지원을 우선적으로 시행할 필요가 있음.
  - 그러나 이 세 가지 지원은 모두 장기적인 관계 설정을 목표로 한 전략적 지원의 성격을 지니며, 즉각적인 유동성 개선 효과가 있기는 하나 중장기적으로 경영 및 생산성을 개선할 수 있는 지원이라고 보기는 어려움.
  - 따라서 중장기적으로는 현금성 결제는 현재의 비중을 유지하는 한편, 간접적인 자금지원 방식과 선진국에서 주로 활용되는 이익공유제와 같은 프로젝트별 지원의 범위를 점차 확대할 필요가 있음.
- 기술지원의 경우 동일 결함 방지를 위한 하자사례집 배포는 만족도

는 높으나 경영 및 생산성 개선 효과는 중간 정도인 것으로 나타났으며, 개선 효과가 가장 높은 당사 특히 공법 참여 유도는 만족도에서 떨어지는 것으로 나타남. 따라서 실효성 제고를 위해서는 일반건설업체들이 보다 적극적으로 협력업체들의 자사 기술 참여를 유도할 필요가 있음.

- 특히 이는 프로젝트별 지원제도에 속하는 것이어서 공통의 목표 설정이 쉽고, 목표 달성시 성과의 공유도 가능해 일반건설업체와 협력업체 양자 모두 협력을 통해 소기의 성과를 거둘 수 있는 지원이기 때문임.
  - 다만, 이 경우 원가 절감, 재해율 감소, 공기 단축 등 공유에 따르는 목표를 명확히 하고 목표 달성 여부에 대한 feed-back을 통해 향후 지원을 차별화시켜 나가야 할 것임.
- 경영 관련 지원 중 만족도와 개선 효과가 높다고 평가된 지원 중 공종별 간담회 실시, 전자 시스템을 통한 조달, 그리고 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감은 중장기적으로 협력업체의 업무 역량과 생산성 및 업무 효율 제고에 기여할 수 있는 것으로서 하도급 거래의 본래의 목적에도 합당한 것이므로 더욱 확대되어야 할 것임.
- 교육 관련 지원의 경우에는 세부 내역별로 만족도와 실제 개선 효과에 있어서 상당한 차이를 보임. 개선 효과와 만족도가 모두 보통 이상인 것은 계층별(대표, 임원, 현장소장) 교육, 안전관리 및 품질관리 교육, 그리고 협력업체 PM 교육인 것으로 나타남.
- 교육지원의 경우 목표와 교육 내용이 분명한 교육 지원은 협력업체의 만족도와 경영 및 생산성의 개선에 영향을 미치는 반면, 교육의 목표와 내용이 명확하지 않은 교육은 지원을 받는 협력업체 뿐 아니라 원도급업체에게도 성과없이 시간과 비용을 지출하는 결과만을 초래한다는 사실을 알 수 있음.

### 3. 공종 및 규모에 따른 지원육성 방안

- 전반적인 지원 효과와 만족도가 낮은 소규모 협력업체의 경우 소수의 우수 협력업체를 선별하여 각 지원 유형 중 가장 효과가 큰 것으로 나타난 자금 지원의 비중을 늘리는 한편, 교육 지원 중 효과가 큰 계층별 교육, 안전 및 품질 관리 교육 등을 통해 역량을 제고할 수 있도록 유도하여야 할 것임.
- 중대형 협력업체들의 경우에는 자금 지원 중 간접지원 방식의 지원 비중을 늘려나가며, 기업 규모가 클수록 기술 지원의 효과도 크므로 특히 공법 참여 유도뿐 아니라 공동 기술 개발 등 프로젝트 파트너링 방식의 협력을 유도하고, 전자입찰이나 업무의 전산화 등 시스템 전반의 지원을 통해 업무 및 생산의 효율성을 제고할 수 있도록 지원을 확대할 필요가 있음. 교육에 있어서는 계층별 교육, PM 교육 등 관리 측면이 강화된 교육과 국내 연수나 사이버 교육 등 전반적인 역량 강화를 위한 교육이 우선되어야 할 것임.
- 공종별로는 노임성 공종과 그 외 공종, 그리고 토목 공종과 건축 공종을 구분하여 차별화된 지원을 실시하여야 할 것임.
  - 노임성 공종의 경우 대부분이 인건비로 구성되므로 결손금 지원이나 명절자금 등 직접적인 자금 지원이 더욱 요구됨. 기술 지원으로는 숙련을 목표로 동일 결합 방지를 위한 하자사례집이나 우수 시공 사례 전파 등에 초점을 맞출 필요가 있음.
  - 또한, 입찰의 공정성을 확보할 수 있는 전자입찰을 확대하고 우수 업체에 대해서는 안정적인 물량 확보를 할 수 있도록 배려해야 할 것임.
  - 비노임성 공종의 경우 자금 지원 중 선급금 지원의 비중을 상대적으로 높이며, 기술 개발에 있어서도 토목 공종의 경우에는 숙



련보다는 신공법 개발 등에 중점을 둔 기술 개발 지원이 요구되며, 건축공종의 경우에는 비노임성이라도 결함 방지를 위한 사례집 등 숙련을 위한 지원의 비중을 늘려나아가야 할 것임.

#### 4. 지원·육성의 실효성 제고를 위한 제도 개선방안

- 협력업체 지원의 합리성을 제고하고 일반건설업체의 자발적인 지원 육성을 유도하기 위해 다음과 같은 제도 개선이 요망됨.
- 첫째, 최저가낙찰제도가 적용되는 공사의 경우 저가하도급심의제도에서 제외하든가 그것이 불가능하다면 최소한 저가하도급 심사를 위한 심사항목을 조정하여야 할 것임.
- 둘째, 원하도급자가 공통의 목표를 설정하고 이의 달성을 통해 이룩한 소기의 성과를 공유한다는 프로젝트별 파트너링제도인 주계약자 공동도급제도가 형식적인 공동 도급에 그치지 않고 본래의 취지를 살려 성과를 거두기 위해서는 원하도급자의 공통의 이해를 반영하는 명확한 목표의 설정이 요구되며, 이를 어떻게 측정할 것인가와 성과 배분에 대한 절차와 프로세스가 뒷받침되어야 할 것임.
- 셋째, 일반건설업체의 자발적인 지원 육성의 활성화를 위해서는 규제나 처벌을 강화하기 보다는 보조금 지급 등 정부의 보다 적극적인 지원이 요구됨.
  - 표창이나 PQ제도의 가산점이라는 소극적인 방법이 아니라 보조금 지급과 같은 보다 적극적인 방법을 통해 협력업체에 대한 일반건설업체들의 자발적인 지원 육성을 유도하여야 할 것임.
  - 구체적으로는 현재 중소기업청에서 시행되고 있는 ‘정보화 구축 지원사업’ 확대를 통한 업무 전산화를 위한 지원과 교육 환급금의 확대가 요망됨.

- 이에 부가하여 현재 지방 공사시 지방자치단체에서 ‘사업자 준수 사항’이라는 명분하에 과도하게 요구하고 있는 지역 하도급업체 참여 요구는 등록업체를 유지하고 해당 업체들을 적극적으로 지원 육성하여 장기적이고 지속 관계 구축을 통해 win-win하고자 하는 하도급 거래 본래의 취지에 어긋나는 것이므로 개선되어야 할 것임.

## 제6장 결론

- 하도급 거래는 거래 상호 간의 조직적 기술 교류, 인간 관계 등을 전제로 신뢰와 협력이 바탕이 되어 장기·계속적인 거래 형태를 띠는 지속적 협력 관계를 형성하는 데 그 근본 취지가 있음. 여기서 협력업체에 대한 지원·육성은 이를 촉진시키는 촉매제로서의 역할을 함.
- 협력업체의 등록, 입·낙찰과 더불어 일반건설업체의 협력업체 관리의 3대 요소 중 하나로 현재 그 중요성이 더욱 강조되고 있는 지원육성이 효과적으로 이루어지기 위해서는 지원의 효과와 만족도를 고려하여 보다 전략적으로 지원하고자 하는 기업의 노력과 더불어 정부의 지원제도들이 합리적인 방향으로 개선되어야 필요가 있음.
- 향후의 협력업체 지원 육성의 지속적인 개선을 위해서는 정량적인 측정을 통한 효과를 평가해보는 연구가 시도될 필요가 있음. 이와 더불어 내년부터 활성화될 프로젝트 파트너링이 형식에 그치지 않고 본래의 효과를 발휘하기 위해서는 파트너링의 명확한 개념과 이를 위한 절차, 목표, 성과 측정 및 성과 배분 방법 등에 대한 보다 구체적인 지침과 공동 기술 개발 등을 활성화시킬 수 있는 정부의 지원방안에 대한 심도있는 연구가 이루어져야 할 것임.



# 제1장 서론

## 1. 문제의 제기 및 연구의 목적

2000년 이후 우리나라 건설산업은 큰 변화를 겪고 있다. 수요 측면에서는 경제성장률이 둔화되면서 점차 저성장기에 접어들어 건설 투자가 감소하는 추세를 보이고 있으며, 건설 관련 제도들도 국제 경쟁력 강화를 목표로 글로벌 스탠더드와 시장 기능을 지향하여 지속적인 개선이 이루어지고 있다. 이에 따라 2008년도에 일반 건설업과 전문 건설업의 업역 통폐합을 시작으로 그간 업역을 제한하여 왔던 각종 제도들이 속속 개선되고 있으며, 공공공사의 효율성이 강조되면서 턴키 발주뿐 아니라 CM 발주 등 다양한 발주 방식이 속속 도입되고 있다. 이러한 각종 제도 변화에 따른 건설 생산 체계의 변화뿐 아니라 변별력을 강조한 입·낙찰제도 개선, 그리고 산업의 글로벌화는 건설산업의 구조 조정을 가속시킬 것으로 예상된다.

특히 업역의 확대와 더불어 건설 생산 체계의 변화는 건설 생산에 다양성과 유연성을 부여하는 한편, 이러한 유연성과 다양성을 바탕으로 가격과 기술력에서 경쟁력을 지닌 업체만이 생존할 수 있는 무한 경쟁의 시대로 접어들었음을 시사한다. 이제 공공·민간 시장을 불문하고 발주자들에게 보다 폭넓은 선택의 기회가 제공됨에 따라 가장 효율적이며 효과적인 방식을 통해 목적물을 제공하는 건설업체에 대한 발주자들의 선호는 더욱 뚜렷해질 것이다.

더욱이 2003년도에 다시 도입된 최저가낙찰제도의 시행으로 현재 공공공사의 낙찰률이 지속적으로 하락하는 추세를 보이고 있다. 따라서 저가심의제도의 보완에도 불구하고, 향후 최저가낙찰제도가 적용되는 공사의 범위가 확대됨에 따라 낙찰률의 하락이 지속될 가능성이 높다. 이에 따라 특별히 첨단 기술력을 요하는 프로젝트를 제외한 대부분의 프로젝트에 있어서 가격 경쟁력은 더욱 치열해질 것으로 예상된다. 또한 민간공사의 경우에도 최근 수년간 건설업계의 수익성을 유지시켜준 주택 경기가 침체되고 분양가상한제 등 가격에 대한 압박이 가중됨에 따라 민간 부문에서의 수익성 확보도 더욱 어려워질 전망이다. 이와 같은 일련의 변화는 이제 기업의 생존을 위해 원가경쟁력을 확보하는 것이 경쟁의 필수 요소로 부상함을 시사한다.

건설 원가 중 가장 큰 비중을 차지하는 부분은 외주비이다. 더욱이 현재 중견 이상의 대다수 일반건설업체들이 시공보다는 기획, 설계, 엔지니어링, 공사 관리(CM) 등 소프트 능력을 집중적으로 강화하여 코디네이터(coordinator)로서의 역할을 강화하고자 함에 따라 일반건설업체들의 외주비 비중은 점차 높아져 1996년에 47.5%였던 것이 2005년에는 55.0%로 7.5%p나 증가하였다. 따라서 향후 건설업체들은 보다 자율적이고 유연해진 하도급생산제도의 틀 아래서 원가경쟁력을 제고할 수 있는 가장 효율적인 생산 체계를 구축하고 이를 효과적으로 관리할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다.

이와 같이 향후 일반건설업체의 시공 품질과 원가경쟁력이 시공을 직접적으로 담당하는 협력업체에 의존하는 비중이 더욱 높아짐에 따라 일반건설업체들은 공종별로 공사 관리 능력과 시공 기술력을 갖춘 우수한 협력업체를 보유하는 것이 경쟁력 제고에 필수적인 과제가 되었다. 이를 위해서는 우수 협력업체의 선발(등록 및 지명)뿐 아니라 기 선발된 협력업체에 대한 각종 지원·육성책을 강화할 필요가 있다. 이는 우수 협력업체와 지속적인 거래 관계를 유지할 수 있게 할 뿐 아니라 협력업체의 경쟁력 제고를 통해 특화된 공사 관리 능력과 시공 기술력 확보할 수 있게 하는 대안이 되기 때문이다. 더불어 이는 원·하도급자 간에 대등한 협력 관계 구축을 통해 건설산업 구조를 개편하고자 하는 정부의 시책<sup>1)</sup>에 부응함으로써 원·하도급 관계와 관련하여 공공공사 수주에서 불이익을 당하는 경우를 방지할 수 있을 것이다.

이에 따라 본 연구는 일반건설업체의 협력업체 관리 사항 중 특히 하도급업체(자재업체 등 제외)의 지원·육성 실태를 파악하여 현행 지원·육성책의 문제점을 도출하고, 이를 바탕으로 보다 효과적이고 체계적인 지원·육성책을 제시하는 데 그 목적이 있다. 이와 더불어 일반건설업체의 협력업체 지원·육성을 촉진하기 위한 정부의 유인 제도들을 검토하고 보다 적극적인 지원·육성을 가능하게 하는 제도적 개선점을 모색해 보고자 한다. 구체적으로는 첫째, 현재 일반건설업체에서 시행되고 있는 협력업체에 대한 지원·육성 방안의 실태에 대해 살펴보고, 둘째, 현재 일반건설업체의 관점에서 시행되는 지원·육성 방안과 협력업체에서 요구하는 지원·육성 방안 간에 미스 매칭(mis-matching) 여부를 파악해 본 후, 셋째, 공종별, 협력업체 규모별 및 해당 협력업체에 대한 일반

1) 정부는 2006년 3월 건설산업의 양극화 해소를 통한 경쟁력 강화와 산업 구조 선진화를 위해 ‘원·하도급자 간의 대등한 협력 관계 구축’을 주된 내용으로 하는 「건설산업 상생 협력 혁신방안」을 발표하였다. 이는 건설산업 참여 주체 모두의 발전과 상생 협력은 건설산업의 경쟁력 강화와 산업 구조 선진화를 위한 개혁을 위해 필수적이며, 이것이 곧 건설 상품의 품질 향상과 건설 시공을 위한 전제라는 기본 인식하에 출발한 것으로서 상생을 위해 가장 우선적인 과제인 원·하도급자 간의 대등한 협력 관계 구축을 위해 “참여 주체 모두가 상생 협력을 통해 선진화되고 경쟁력 있는 건설산업 육성”이라는 비전하에 ① 파트너링 확산, ② 하도급 질서 확립, ③ 성장 기반 확충이라는 3대 정책 목표를 설정하였다.

## 2 · 일반건설업체의 효과적인 협력업체 지원·육성방안

건설업체의 전략적 중요도 등에 따른 보다 효과적인 지원·육성을 위한 대안을 모색해보는 데 목적을 두고자 한다.

## 2. 기존 연구의 검토와 본 연구의 의의

지금까지 건설업의 협력 관계에 관한 연구들은 주로 원하도급의 수직적인 협력 관계를 수평적인 협력 관계, 즉 파트너링 관계로 전환하기 위한 방안들과 양극화 해소의 대안 중의 하나로 「하도급법」의 개선과 더불어 하도급업자 육성 및 보호를 위한 제도적 개선안들에 초점이 맞추어져 있으며, 원도급자의 관점에서 하도급업체의 지원·육성 방안을 집중적으로 다룬 연구는 김원정의 연구(1992)를 제외하고는 거의 찾을 수 없다. 김원정의 연구도 S건설의 사례를 중심으로 이루어진 것으로 매우 제한된 내용을 다루고 있다. 이 중 주요 연구를 살펴보면 다음과 같다.

김원정(1992)은 ‘건설업의 협력업체 육성 방안’에서 우리나라의 경우 대형 일반건설업체들의 협력업체에 대한 경영 관리와 기술 개발에의 지원이 매우 취약하다는 점을 지적하고 일반건설업체의 경쟁력 제고를 위해서는 협력업체의 발전 및 육성이 새로운 전략적 과제라고 제시하였다. 이러한 문제 제기와 더불어 저자가 근무하고 있는 S건설의 협력업체 육성 추진 실태를 소개하였으며, 향후 협력업체 육성을 위해서는 장기 안정적 하도급 물량 제공, 하도급 단가의 적정화, 그리고 품질 및 기술 개발 유도가 필요하다고 지적하였다.

김명수(1997)는 「중소 건설업체의 경쟁력 제고 방안 —전문건설업체를 중심으로—」에서 향후 건설 환경이 변화함에 따라 전문건설업체의 역할과 비중이 증대할 것이라고 전제하고, 설문조사를 통하여 전문건설업체가 당면한 애로 사항을 경영 활동 전반, 금융 여건, 기술 투자 및 조직 관리, 해외 진출 등 사업 다각화, 인력 수급의 다섯 가지 측면에서 검토하여 각 분야별로 경쟁력을 강화하기 위한 대안을 제시하였다.

박신우(2002)는 「파트너링 개념을 활용한 건설업에서의 상호 협력 관계 개선 방안」에 관한 연구(원도급업체와 하도급업체를 중심으로)에서 공정거래위원회의 조사 결과를 바탕으로 건설업 하도급 실태와 문제점을 파악하고 하도급 관리의 합리화를 위한 방안으로 등록제도 및 계약의 발전 방안, 원하도급 관계의 수평적 관계 확립, 품질 보증 체계 활성화 추진, 하도급 계열화 개선 방안 및 파트너링을 활용한 상호 협력 체계 구축 방안 등을 제시하였다.

그러나 전술한 바와 같이 이러한 대부분의 연구들은 특정 업체를 대상으로 하였거나, 하도급 관리 전반 혹은 전문건설업체의 경쟁력 강화라는 광범위한 차원에서 협력업체의 지원·육성이 부분적으로 다루어졌으며 지원·육성 방안이 체계적이며 구체적으로 검토되지 못하였다. 따라서 지원·육성을 위한 구체적인 개선안에 대한 제시도 미흡한 실정이다.

따라서, 본 연구에서는 일반건설업체들의 협력업체 지원·육성 방안의 실태와 전문건설업체의 관점에서 요구되는 실질적인 지원·육성 방안에 대한 조사, 나아가 현실과 바람직한 방안 사이의 미스 매치 상황에 대한 검토를 통하여 실질적이고 구체적인 협력업체 지원·육성 방안을 제시하고자 한다.

### 3. 연구의 범위 및 방법

본 연구는 일반건설업체의 경우 시공능력순위 1~100위 업체들(특히 외주관리협회의 소속 업체들)을 대상으로 하였다. 그 이유는 2004년 본 연구자에 의해서 수행된 「원가 경쟁력 제고를 위한 협력업체 관리 방안 — 등록업체 운용 및 입찰/지명 평가 시스템을 중심으로」의 조사 결과에 따르면 현재 어느 정도 협력업체 관리가 되고 있다고 판단되는 일반건설업체들은 주로 시공능력순위 1~100위 사이의 업체들이었기 때문이다. 또한, 전문건설업체의 경우에는 대한전문건설협회 서울시회 소속 업체들 중 일반건설업체에 협력업체로 등록된 업체들을 대상으로 하였다.

물론, 연구의 신뢰성을 높이기 위해서는 연구 대상이 되는 일반건설업체와 해당 일반건설업체의 협력업체로 등록된 전문건설업체를 대상으로 연구를 진행하여야 하나, 실제로 이를 매치시켜 조사를 진행시키기가 매우 어려울 것으로 판단되었다. 특히 서울시에 주소지를 둔 전문건설업체들의 경우 대부분 일정 수준 이상의 규모를 가지고 있으며, 대형 일반건설업체에 협력업체로 등록된 업체들인 것으로 판단되어 이와 같은 연구 대상의 설정이 연구 결과의 신뢰성에 크게 영향을 미치지 않을 것으로 사료되었다.

연구 내용상 지원·육성 방안의 범위는 기존 연구에서 다루어졌던 ‘등록업체 운용 및 입찰/지명 평가 시스템’과 관련된 사항(등록 및 업체 선정 방법의 개선, 소수 정예화를 통한 지속적인 물량 제공, 계열화 등)은 제외하고 지도·육성과 관련된 사항을 집중적으로 다루었다.

앞서 언급한 바와 같이 본 연구 목적의 달성을 위해서는 기본적으로 일반건설업체와 전문건설업체 양자 모두에 대한 실태를 파악할 필요가 있어 양자에 대한 사례 조사와

#### 4 · 일반건설업체의 효과적인 협력업체 지원·육성방안

설문조사를 병행하였다. 사례 조사 중 일반건설업체의 협력업체 지원·육성 내용에 대한 조사는 기본적으로 외주 관리 매뉴얼과 사례 조사를 통하여 확인하였으며, 하도급 당사자인 전문건설업체들을 대상으로 한 설문조사를 통하여 현재 원도급업체로부터 시행되고 있는 지원육성책, 하도 계약 및 공사 수행시 애로 사항, 그리고 실질적으로 지원되기를 원하는 지원육성책 등을 조사하였다.

본 연구의 구성은 다음 <그림 1>과 같다.

**<그림 I-1> 연구의 구성**

구성	주요 연구내용	주요연구방법
제1장 서론	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 문제의 제기 : 일반건설업체의 관점에서 협력업체의 지원 육성의 필요성</li> <li>- 연구 방법 및 구성</li> <li>- 기존 연구의 검토 및 본 연구의 의의</li> </ul>	- 문헌 연구
제2장 현행 협력업체 지원·육성책 및 관련 제도 현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 일반건설업체의 협력업체 지원·육성 방안의 현황 분석</li> <li>·시공능력순위 1~100위 사이의 대형 및 중견업체 대상(특히 외주관리협의회 회원사)</li> <li>- 지원·육성을 촉진하기 위한 정부의 관련 제도 파악</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사례 조사</li> <li>- 문헌 연구</li> <li>- 관련자 면담</li> </ul>
제3장 현행 지원· 육성 방안의 유효성 평가 및 문제점 파악	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현행 지원 육성 방안의 유효성 평가</li> <li>·대한전문건설협회 서울시회 소속 전문건설업체 대상</li> <li>- 현행 지원 육성 방안과 전문건설업체가 요구하는 지원 육성 방안과의 미스 매치 분석을 통한 문제점 파악</li> <li>·공종 특성별, 하도급업체 규모별 차이 분석</li> </ul>	- 설문조사
제4장 주요 외국의 지원·육성 방안 사례 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가능한 범위 내에서 일본, 미국 등 주요 외국 건설업체들이 협력업체와의 지속적인 협력 체계 구축을 위해 활용하는 지원·육성 방안 검토</li> </ul>	- 문헌 연구
제5장 지원·육성의 실효성 제고를 위한 개선 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업 전략적 측면</li> <li>·공종 특성을 고려한 효과적인 지원 육성 방안</li> <li>·협력업체 규모를 고려한 효과적인 지원 육성 방안</li> <li>·일반건설업체의 전략적 중요도를 고려한 효과적인 지원 육성 방안</li> <li>- 정부 제도적 측면</li> <li>·지원 육성을 촉진하기 위한 제도적 개선 방향 모색</li> </ul>	- 관련자 면담
제6장 결론	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구 결과의 요약 및 본 연구의 의의, 한계점, 향후 연구 방향</li> </ul>	-



--	--	--

6 · 일반건설업체의 효과적인 협력업체 지원·육성방안



## 제2장

# 일반건설업체의 협력업체 지원·육성책 및 관련 제도 현황

### 1. 건설 환경 변화와 협력업체의 중요성

#### (1) 건설업의 특성과 협력업체의 중요성

건설업은 노동, 자본, 자재 등의 생산 요소를 결합하여 특정한 토지 위에 구축물을 만들어내는 산업이다. 이와 같은 건설업은 국민생활의 근간이 되는 주택 건설에서부터 도로를 비롯한 각종 사회간접자본의 건설, 그리고 국토 개발에 이르기까지 광범위한 고정자본을 형성하는 국가 경제의 기간산업으로서의 역할을 담당하고 있다. 이러한 건설산업을 시공을 중심으로 살펴보면 다음과 같은 특성을 찾을 수 있다. 첫째, 수주산업으로서의 특성이다. 건설업은 선판매 후생산되는 시스템을 가지므로 공사 수주에 따르는 가격 및 비가격 경쟁이 치열하다. 따라서 기업의 원가경쟁력은 공사 자체와 수익성의 문제이기도 하지만, 원천적으로 수주 여부를 결정짓는 핵심 요인이 된다. 현재 공사 원가 중 외주비가 55%를 차지한다는 점에 비추어볼 때, 결국 수주를 결정짓는 가격 경쟁력은 협력업체에서 나온다고 해도 과언이 아니다.

둘째, 건설업은 건축, 토목, 그리고 세부적으로는 전기, 통신, 소방, 조경 등 전문화된 여러 가지 업종이 생산 과정에 따라 참여하는 복합 산업적인 생산 체계를 갖고 있는 것이다. 따라서 다양한 전문직별 기술이 생산 과정에 투입되어야 하므로 하도급 생산이 필수적이며, 궁극적으로 건설 상품의 질이 시공을 담당한 협력업체에 의해 결정된다. 즉, <표 II-1>에서 보는 바와 같이 원·하도급자 간의 계약에 의해 일반건설업체의 공사 관리 기술과 협력업체의 시공 기술이 적절히 조화되어 분업화 및 전문화 원리에 의해 비용이 절감되고 생산성을 향상시킬 수 있다. 여기서 협력업체는 전문적인 기술과 기능을 보유하여 하드한 시공 부문의 최종 생산자로서의 역할을 담당한다.

〈표 II-1〉 일반건설업자와 전문건설업자와의 관계

구분	일반건설업자	전문건설업자
지배 종속 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문공종 하도급시 주로 최저가 경쟁 입찰로 하도급업체 선정</li> <li>- 협력업체에게 자재와 자본 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일반건설업자에게 자격 지배력 예측</li> </ul>
지원 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 등록업체로 유지하고 있는 협력업체의 경영 상태와 기술력 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지원받은 반대급부로 일반건설업체에 관리받는 지위 감수</li> </ul>
상호 보완 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소프트한 관리 부문을 주로 담당</li> <li>- 각각의 기술 분야에서 서로 보완하거나 전수받음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 하드한 실제 시공 부문 담당</li> <li>- 자재와 설비의 일부 조달 역량 확보</li> </ul>
신뢰 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문건설업체의 의존도가 높아짐</li> <li>- 공사 관리에 필요한 기술 및 자금력 보유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일반건설업체로부터 건설 생산에 관한 기능 이양</li> </ul>

자료 : 매일건설신문·매일건설통신, 「하도급거래 공정화를 위한 세미나」, 1997.

셋째, 건설 상품은 각각 다양성과 이질성, 비분화성을 갖고 있어서 규격 생산이 어려우며 다른 산업에 비해 기계화가 곤란한 노동집약적 산업이고, 공사 규모나 성격, 그리고 건설 경기와 계절성에 따라 노동 인력 수요가 매우 유동적이다. 따라서, 일반건설업체 입장에서는 필요 인력을 상시로 보유할 수 없을 뿐 아니라 보유시 관리 비용이 증대하므로 생산의 효율성 제고를 위해서도 협력업체에 의존하여 공사를 수행하게 된다. 이 상과 같이 건설업, 특히 건설 시공이 지니는 근본적인 특징에 따라 협력업체는 건설 생산의 효율성과 상품의 품질을 좌우하는 중요한 요소가 되고 있다.

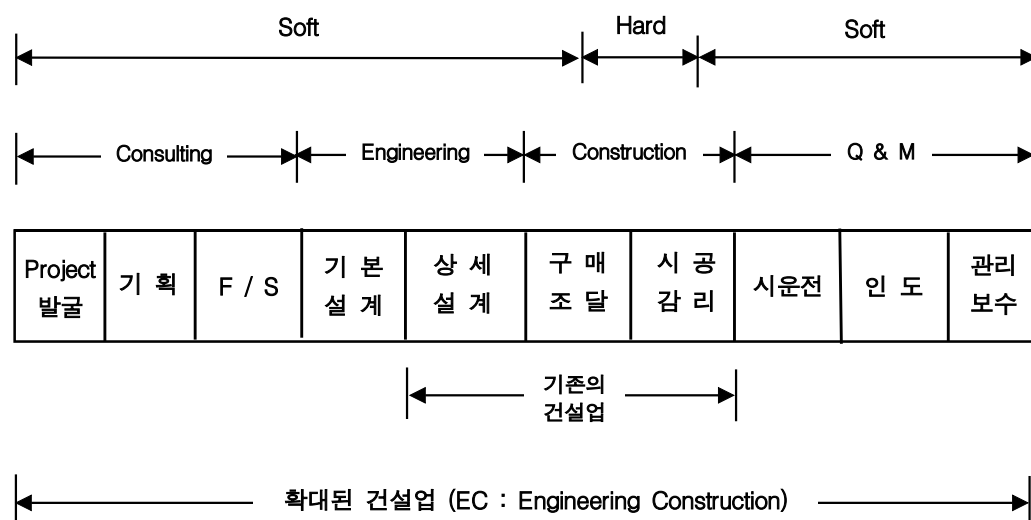
## (2) 건설산업 구조의 고도화와 협력업체의 시공 비중 증대

정보통신 기술의 발달, 첨단 산업의 진전, 환경 친화적 개발에 대한 수요 증대, 대형 프로젝트 증가 등으로 건설산업은 점차 고도화, 기술 집약화 추세를 보이고 있다. 소득의 증가는 국민들의 소비 패턴을 삶의 질을 향상시키는 방향으로 유도하여 문화 및 여가 생활의 증대, 개성의 중시 등에 관심을 가지도록 하고 있다. 이와 같은 생활 수준의 향상과 그에 따른 국민 의식 수준의 변화는 건설산업에 있어서도 과거와 다른 수요 패턴을 창출하고 있다.

한편, IMF를 거치면서 진행된 건설 환경의 변화는 건설산업의 공급 구조를 변화시켰다. 즉, 건설업이 단순 도급 사업에서 벗어나 아파트 분양 사업, 재개발/재건축 사업, SOC 민자 사업 등으로 다양화되면서 개발 사업의 성격이 짙어졌으며, 이에 따라 일반건설업체와 협력업체뿐 아니라 부동산 개발업자, 시행사 나아가 금융기관 및 투자자 등 다양한 주체들의 사업 참여가 이루어지고 있다. 이러한 참여 주체의 다양화는 이해 관계를 다양화하여 프로젝트의 구조를 더욱 복잡하게 만들고 있다.

또한, 턴키/대안 및 CM 발주 등 사업의 효율성을 강조한 발주 방식의 증가로 건설 제품의 범주에 대한 인식이 <그림 II-1>에서 보는 바와 같이 시공 중심에서 시공 전(pre-construction) 단계인 기획 및 엔지니어링과 시공 후(post-construction) 단계인 유지 보수 단계까지 확대되었다. 또한, 공사의 대규모와 복잡화는 다양한 수직적 및 수평적 협력 관계(partnering)에 의한 사업 방식을 부상시켜 전체 공사에서 차지하는 협력업체의 비중은 점차 증가하고 있다. 즉, <표 II-2>의 1996~2005년까지 원가 구성 요소별 비중에서 보는 바와 같이 1996년에는 전체 공사 원가에서 47.5%를 차지하던 외주비 비중이 2005년에는 55.0%로 7.5%p나 증가한 것을 알 수 있다. 이와 같이 향후 건설산업의 범위가 더욱 확대되면서 산업의 고도화가 진전됨에 따라 건설 생산에서 협력업체가 차지하는 비중은 더욱 증가할 것으로 전망된다.

<그림 II-1> 건설업 범위의 확대



〈표 II-2〉 연도별 완성공사 원가 요소별 구성 비율 추이

(단위 : %)

구 분	1996	1998	2000	2002	2004	2005
재료비	28.57	24.57	24.45	24.36	23.2	25.0
노무비	12.85	11.11	9.22	9.59	8.8	7.0
<b>외주비</b>	<b>47.53</b>	<b>51.83</b>	<b>52.72</b>	<b>53.54</b>	<b>54.4</b>	<b>55.0</b>
현장경비	11.05	12.50	13.61	12.41	13.6	13.0
공사 원가	100.00	100.00	100.00	100.00	100.0	100.0

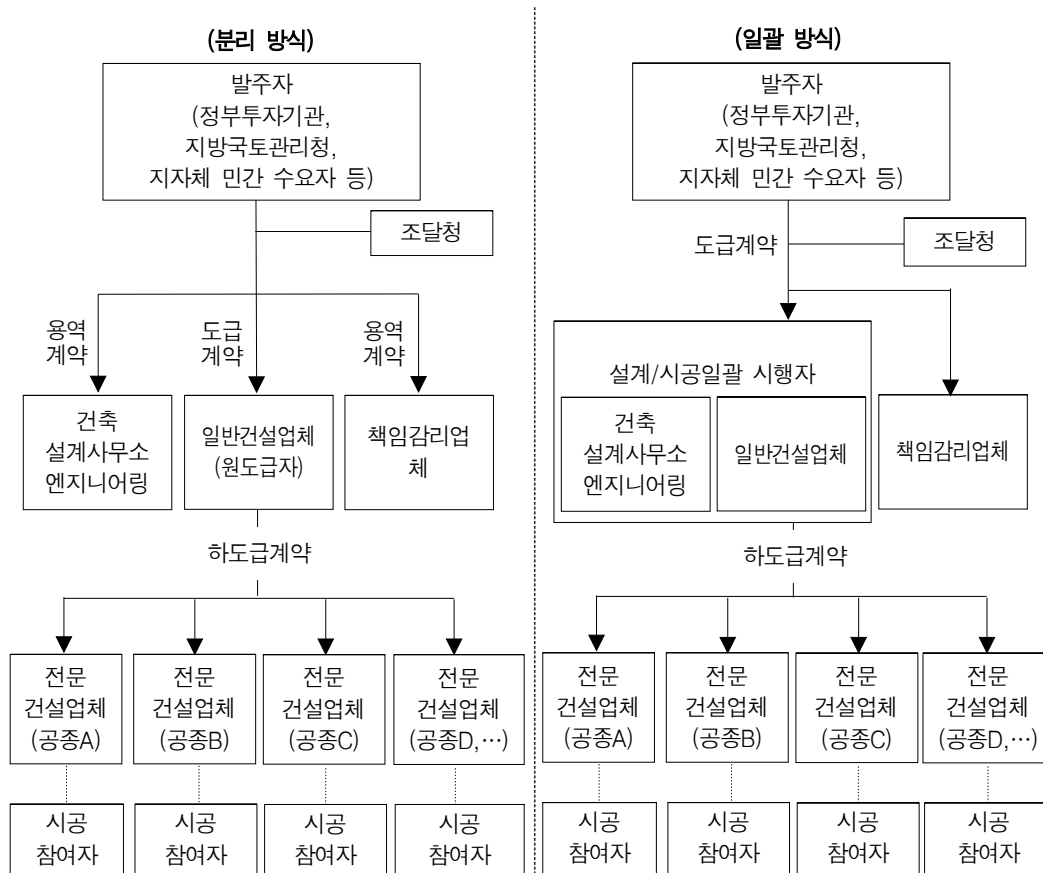
자료: 대한건설협회, 「완성공사원가구성분석」, 해당 연 호.

### (3) 건설 생산 방식 다양화에 따른 협력업체의 역할 확대

정부는 건설산업이 기존의 ‘고비용 저효율’구조에서 벗어나지 못하고 있는 것이 불합리하고 비효율적인 생산 체계에서 비롯된 것이라는 인식하에 건설 생산 체계의 개선을 유도하기 위한 제도 개선 노력을 기울이고 있다. 즉, 기술 경쟁보다는 가격 경쟁에 의존하고, 부적합한 업체를 퇴출시킬 수 없으며 건설시장의 참신한 창의력을 이끌어내지 못하는 기존의 건설 생산 체계가 건설산업 부실화에 큰 요인이라 보고 건설 수요자인 발주자가 자율적으로 건설 생산 방식을 선택할 수 있도록 제도 개선을 추진하고 있다. 즉, 건설 비용을 절감하면서 건설 품질을 향상시킬 수 있도록 입찰 방식이나 절차를 발주자가 자율적으로 규정하여 운용하도록 하고자 하는 것이다.

구체적으로는 건축·토목·산업설비·조경공사 등 건설 공종뿐만 아니라 기획, 타당성 조사, 분석, 조달, 계약, 설계, 감리, 시공 관리, 평가, 사후 관리와 시공 등 건설 업무를 고려하여 다양한 공사 방식을 도입할 수 있는 선택의 기회를 확대하도록 유도하고자 한다. 그 일환으로 이미 2008년 일반건설업과 전문건설업 간의 겸업 제한을 폐지하기로 하였으며, 현재 시공업체에게 금지하고 있는 건축 설계 업무도 서서히 완화하는 방향으로 개선이 추진되고 있다. 이와 같은 제도 개선에 따라 건설의 생산 방식은 <그림 II-2>에서 보는 바와 같이 기존의 천편일률적인 생산 방식에서 벗어나 <표 II-3> 및 <그림 II-3>과 같은 다양한 형태의 생산 체계로 분화될 전망이다. 이와 같이 다양한 발주 방식의 출현에 따른 하도급의 중층화와 건설업체의 역할분담은 결국 다양한 주체들의 협력을 통한 생산 방식의 도입을 촉진시키며, 이는 결국 일반건설업체들의 경우 조정/관리(coordination) 기능을 확대시키는 한편, 실질적인 시공 기능에 대한 협력업체의 의존도를 높임으로써 협력업체의 역할을 증대시킬 것으로 예상된다.

〈그림 II-2〉 설계시공분리 방식 및 일괄 방식에 의한 생산 체계 개념도

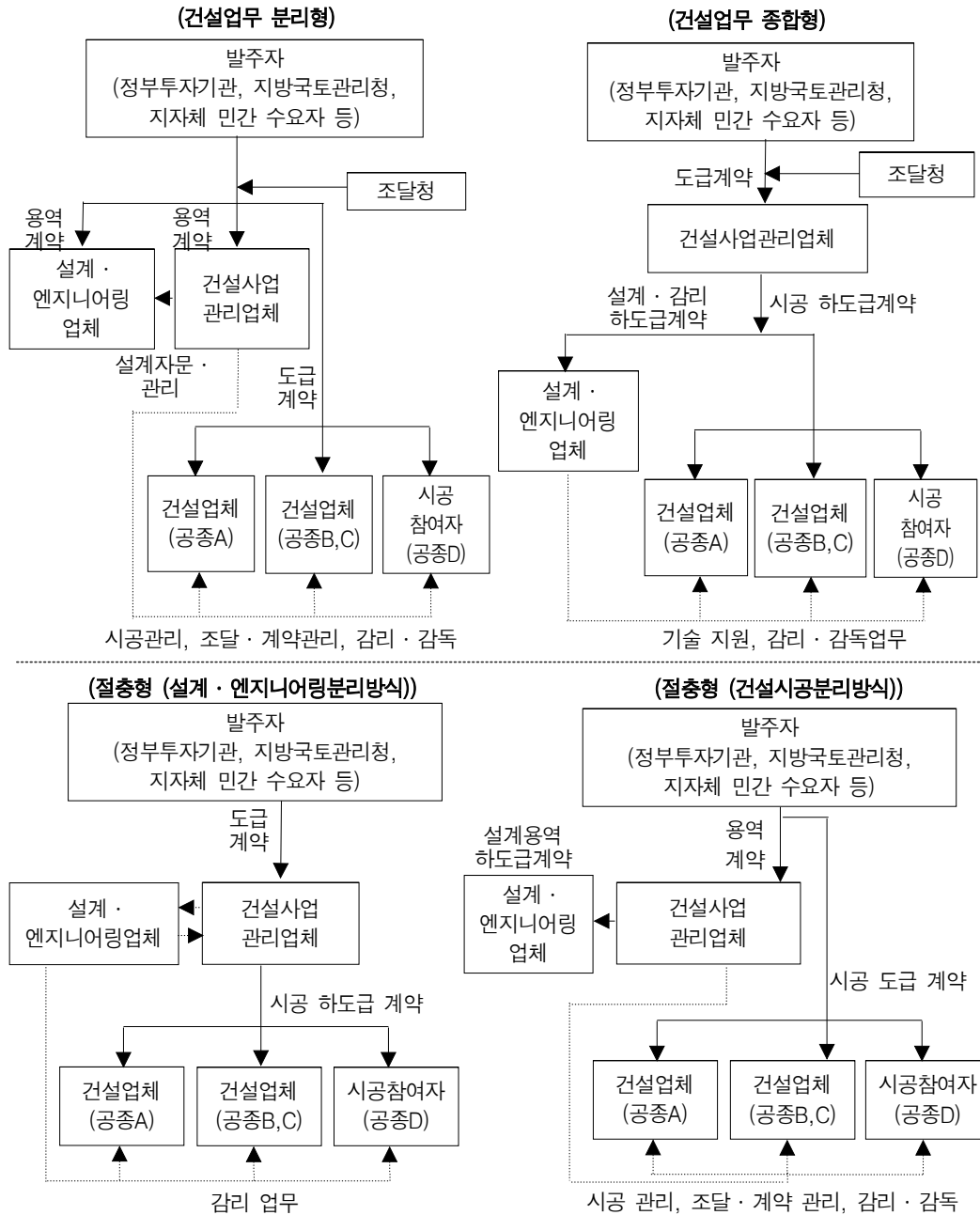


〈표 II-3〉 다양한 생산 방식의 예시

명 칭	업무 범위	유사 제도	입찰계약 방식
분리형	설계·엔지니어링업무, 건설사업관리업무, 건설 시공업무 분리	설계·시공분리를 전제로 하는 기타공사	최저가낙찰 방식
일괄형	건설사업관리자가 설계·엔지니어링업무, 건설사업관리업무, 건설 시공업무일괄계약, 분야별 하도급 가능	턴키공사	Cost+fee GMP 방식
절충형(1)	일괄형에서 설계·엔지니어링업무 분리 계약	-	Cost+fee GMP 방식
절충형(2)	일괄형에서 건설 시공업무 분리 계약	-	최저가낙찰 방식

자료 : (구)건설교통부(2002), 「제2차 건설산업진흥기본계획」.

〈그림 Ⅱ-3〉 다양한 생산 방식의 예시



주 : 시공관리에는 공정 관리, 비용 관리, 안전 관리, 정보 관리 등을 포함  
 자료 : (구)건설교통부(2002), 「제2차 건설산업진흥기본계획」.



## 2. 일반건설업체의 협력업체 지원·육성 현황

2004년 정부는 건설산업의 기술 발전과 글로벌화 추세에 대응하기 위하여 광범위한 건설생산제도 개편을 위한 제도 개선 작업에 돌입하였다.<sup>2)</sup> 이에 따라 정부는 건설산업의 효율성 제고를 위한 목표와 기본 방향을 설정하고 이를 실천하기 위한 방안들을 설정하였는데, 그 중 하나가 건설업체 간의 협력과 상생을 유도하고 건설산업의 건전한 발전과 성장에 기여하는 하도급제도와 중소건설업체의 육성·지원 방안을 강구한다는 것이었다.<sup>3)</sup> 이에 따라 원도급자의 의무를 강화하는 방향으로 하도급 관련 제도들이 개편되었으며, 계약 과정의 투명성을 제고하고 원도급자의 하도급 관리 지원을 위해 PQ 심사시 하도급 관리 우수 업체에 대한 가점이 실시되기에 이르렀다.

이와 같은 제도 개선과 때를 같이하여 대형 건설업체를 중심으로 한 대다수 건설업체들은 원가경쟁력에서 차지하는 협력업체의 중요성을 인식하고 지금까지 주먹구구식으로 이루어졌던 협력업체 관리를 체계화하기 시작하였다. 그 주된 노력으로는 소수 정예 주의를 바탕으로 우수 협력업체를 선별, 등록업체로 확보하는 한편, 향후 장기간에 걸쳐 지속적인 거래 관계를 유지할 등록 협력업체에 대한 지원·육성책을 강화하기 위한 다양한 방안들이 강구되었다.

이와 같은 지원·육성책의 강화에 따라 현재 일반건설업체에서 실시되고 있는 지원육성책을 보면 크게 ① 자금 관련 지원, ② 기술 관련 지원, ③ 경영 관리 관련 지원, ④ 교육 관련 지원, 그리고 ⑤ 기타 지원의 다섯 가지 유형으로 구분된다. 따라서 여기서는 외주협의회에 소속된 일반건설업체를 대상으로 구체적으로 어떤 지원이 어떤 방식으로 이루어지나를 살펴보고자 한다.<sup>4)</sup>

### (1) 지원·육성책의 유형 및 내역

먼저, 지원·육성책의 유형별 실시 현황을 보면, <그림 II-4>에서 보는 바와 같이 가장 많이 이루어지는 지원·육성책은 자금 지원으로 전체 응답 업체의 77.3%(17개사)가 자금 지원을 실시하고 있었다. 자금 지원의 구체적인 형태로는 현금 결제가 가장 많았으

2) (구)건설교통부 선진기획단(2004), 「건설산업의 선진화 전략」, p.35.

3) 이에 대한 보다 자세한 내용은 후술하는 협력업체지원육선폭진 관련 제도에서 설명하고자 한다.

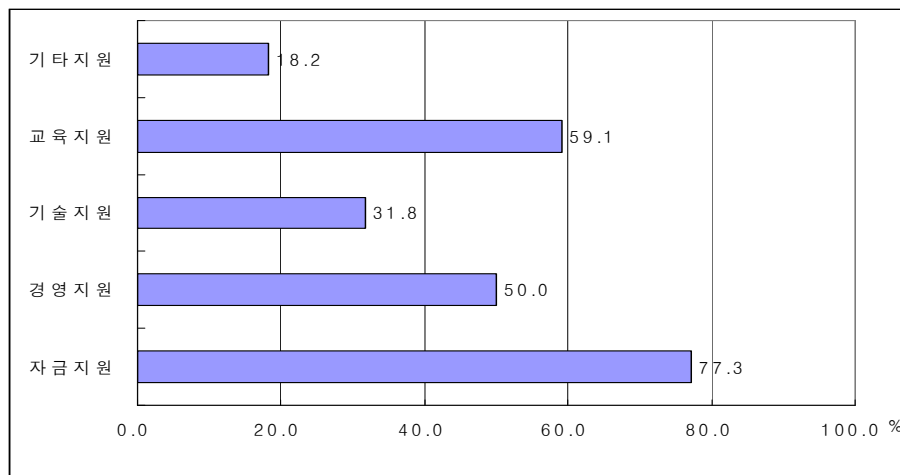
4) 이하에 제시되는 내용은 2007년 3월 23일 건설업체외주협의회 정기총회시 외주협의회 소속 건설업체를 대상으로 자사에서 시행되는 협력업체 지원 육성 방안에 대해 조사한 내용을 정리한 것이다. 조사에 응답한 업체는 22개사였다.

며, 이외에 긴급 자금의 지원, 자금 대급 기간의 단축 등인 것으로 나타났다. 특히 한 기업의 경우에는 파트너 플러스제도를 도입, 현재 (구)산업자원부에서 원·하도급업체 간의 상생을 위해 적극적으로 유도하고 있는 이익(성과)공유제(Benefit Sharing)를 실시하고 있었다(<표 II-4>참조).<sup>5)</sup>

다음으로 많이 활용되는 지원·육성 방안은 교육 지원(59.1%, 13개사)과 경영 지원(50.0%, 11개사)이었다. 교육 지원의 주요 내용으로는 품질 관리와 안전 관리에 대한 정기적 또는 비정기적 교육을 실시하는 기업이 가장 많았으며, 이외에 일부 기업에서는 우수 사례에 대한 교육이나 해외 연수 등이 실시되고 있었다. 경영 지원으로는 우수 업체에 대한 수의계약 등을 통한 입찰 기회 확대가 가장 많았으며, 다음으로 계약 이행 보증을 면제해주거나 업무 전산화를 통한 간접 비용 절감을 지원하는 경우도 볼 수 있었다.

예상 외로 기술 관련 지원의 경우 가장 저조한 것으로 나타났다(31.8%, 7개사). 지원 내역도 매우 취약하여 공동 기술 개발에의 참여를 유도한다는 기업은 2개사에 지나지

〈그림 II-4〉 지원·육성 방안 종류별 실시 현황



주 : 전체 조사 업체 수는 22개사이며, 복수응답임. 이하 동일  
 자료 : 건설업체의주협의회 설문조사 결과, 2007.3.23, 이하 동일

5) 정부는 대중소기업의 상생 협력 방안의 일환으로 「대중소기업 상생 협력 촉진에 관한 법률」(2006.6 발효)을 제정, (구)산업자원부 주도로 한국생산성본부에 성과공유제확산본부를 설치하고 성과공유제 확산에 노력하고 있다.

않았으며, 기술 개발을 위한 자금을 지원하는 기업도 1개사에 불과하였다. 이외에 자사의 특허 공법 활용에 참여를 유도한다고 응답한 기업 2개사와 하자 감소를 위해 사례집 등을 발간한다고 응답한 기업도 2개사에 불과하였다. 이외에 기타 지원 사항으로는 일부 공종의 하자 발생시 본사가 직접 수행한다든가, 투명성 확보를 위한 공개 개봉, 그리고 저가심의제도 등이라고 응답하였다.

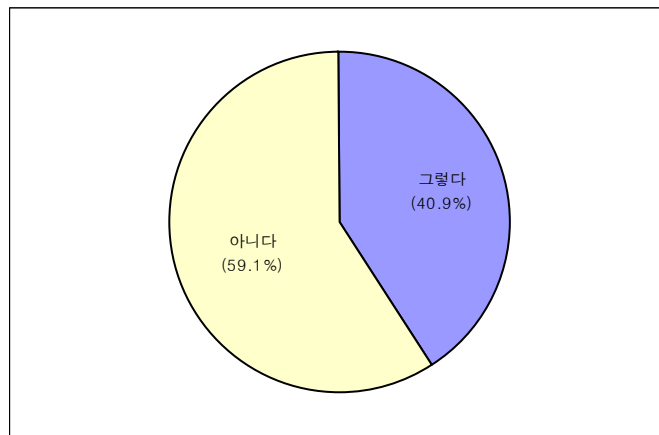
〈표 II-4〉 현재 활용하고 있는 지원·육성 방안의 주요 내용

유 형	내 역
자금 관련 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 우수 협력사 선급금 및 결손금 지원</li> <li>- 현금성 결제</li> <li>- 명절 전 특별 기성금 지급</li> <li>- 금융권을 통한 협력업체 운전 자금 및 공사 대금 대출 지원</li> <li>- 최우수 협력업체 대금 지급 30일 단축</li> <li>- 어음 지급분 일정 부분 현금 지원</li> <li>- 이익공유제 실시(파트너 플러스제)</li> <li>- 우수 업체 대금 지급 조건 단축(60일 또는 30일→15일)</li> <li>- 주요 공종에 대한 선급금 지원</li> <li>- 긴급 자금 필요시 선지급</li> </ul>
기술 관련 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공동 기술 개발 및 자금 지원(연 2억원)</li> <li>- 하자 사례집 배포를 통한 동일 결함 발생 방지</li> <li>- 공동 신기술 개발 참여</li> <li>- 당사 특허 공법 참여 유도</li> </ul>
경영 관련 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수의계약, 특별 선택 발주 추진 등 입찰 기회 확대</li> <li>- 계약 잔액 전년 매출 30%에서 80%까지 확대</li> <li>- 계약 이행 보증 감면</li> <li>- 업무 전자화를 통한 부대 비용 절감 지원(전자보증서 발급, 전자기성실적 증명서 발급 등)</li> <li>- 우수 업체 계약 이행보증 면제 등 입찰 기회 확대</li> <li>- 전자 조달 시스템을 통한 조달</li> <li>- 공종별 간담회 개최</li> <li>- 과투입 발생시 적자 보전 실시</li> </ul>
교육 관련 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해외연수</li> <li>- 국내 연수</li> <li>- 사이버 교육</li> <li>- 협력업체 간담회 실시</li> <li>- 계층별 교육(대표, 임원, 현장소장 등)</li> <li>- 우수 협력사 외부 워크숍 참석 지원</li> <li>- 품질 관리 및 안전 관리 교육</li> <li>- PM 교육</li> <li>- 분과별 회의</li> <li>- 우수 공사 사례 전파 교육 실시</li> </ul>
기타 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 포상 실시</li> <li>- 공개개봉제도와 저가심의제도 운영</li> <li>- 일부 공종(골조, 파일, 조적, 미장 등) 하자 이행 면제 실시</li> </ul>

## (2) 협력업체 규모별 및 공종별 지원·육성책 차별화 여부

다음으로 현재 협력업체에 대한 지원이 협력업체의 규모별 또는 공종별로 차별화되어 있는지에 대하여 조사하였다. 조사 결과 <그림 II-5>에서 보는 바와 같이 ‘아니다’라고 응답한 업체가 59.1%로 과반수 이상을 차지하였다. 이는 아직 많은 일반건설업체들의 협력업체 지원육성책이 협력업체의 규모나 공종 등에 관계없이 과거 관행이나 타사의 사례 등에 의거하여 주먹구구식으로 이루어지고 있음을 시사한다.

<그림 II-5> 협력업체 규모별 및 공종별 차별화 여부



이러한 현상과 관련하여 협력업체의 규모별 및 공종별로 차별화된 지원·육성책을 실시하고 있는 업체들과 그렇지 못한 업체들에 대해 각각 그 이유에 대해 조사하였다. 결과 현재 차별화된 지원·육성책을 실시하지 못하고 있는 업체들의 경우 지원육성책의 효과 제고를 위해서는 지원·육성책이 차별화되어야 한다는 점에 대해서는 동의하지만 여러 가지 이유들로 시행하지 못하고 있는 것으로 나타났다(<표 II-5>참조).

먼저 차별화된 지원·육성책을 실시하는 기업의 경우 그렇게 하는 주요 이유로는 첫째, 협력업체의 규모별로 운영 체계가 상이하야 일반건설업체 입장에서 규모에 따른 지원 방향을 설정할 필요가 있고, 둘째, 현장 규모별 또는 공종별로 실질적 지원 효과가 다르며, 셋째, 일반건설업체 관점에서 협력업체 공종의 전략적 중요도에 따라 지원육성책의 실시 여부를 결정하여야 하기 때문이라고 지적하였다. 반면, 차별화된 지원·육성책을 실시하지 않는다고 응답한 업체들의 경우 그 주된 이유로 첫째, 발주 규모에 비해 업

체 수가 너무 많아 선별이 어렵거나, 둘째, 지원·육성책의 실시 기간이 짧거나 지원·육성책의 체계가 아직 미흡하여 차별화된 지원육성책을 실시하기 어렵거나, 셋째, 아직 공통적이고 일반적인 지원육성책 시행에 그치고 있기 때문이라고 응답하였다.

이 같이 볼 때, 현재 차별화된 지원·육성책을 실시하지 못하고 있는 업체들의 경우에도 협력업체 관리가 어느 정도 체계화되면 협력업체의 규모나 공종 또는 자사의 전략적 중요도에 따라 차별화된 지원·육성책의 시행이 이루어질 필요가 있다는 점에 대해서는 공감하고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 II-5〉 협력업체 규모별 및 공종별로 지원·육성책에 차이가 없거나/있는 이유

차이가 있는 이유	차이가 없는 이유
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공종별 우수 협력사에 대한 별도 관리 필요</li> <li>- 협력업체 규모별로 운영 체계 등이 상이</li> <li>- 주요 공종(당사 7개 공종)의 우수 업체(16개사 선정)를 선정하여 별도 관리 필요</li> <li>- 업체 규모에 따른 지원 방향 선정(각 사가 필요로 하는 사항 지원)</li> <li>- 규모나 공종별로 경영 개선 효과 또는 실질적 지원 효과가 다르므로</li> <li>- 현장 공종에 따른 중요도가 다르기 때문에</li> <li>- 지원 육성의 필요 및 효과가 다르기 때문에</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 발주 규모에 비해 업체 수가 너무 많아 선별이 어려움.</li> <li>- 당사의 직접적인 지원보다는 금융권에서 협력을 평가하여 지원 규모를 결정하므로</li> <li>- 회사별로 차별화하여 적용하기 어려움.</li> <li>- 아직 지원·육성책 실시 기간이 짧아 장단점 파악이 미흡함.</li> <li>- 현재까지 지원·육성책에 대한 체계가 미흡함.</li> <li>- 아직까지 적극적인 지원·육성보다 보편적이고 공통적인 지원이 대세임.</li> <li>- 공통 적용 부문 중심의 지원이기 때문에</li> </ul>

### (3) 일반건설업체가 평가하는 지원·육성책의 효과 및 협력업체의 만족도

그렇다면 일반건설업체들은 현재 시행하고 있는 지원 육성 방안 중 어떤 것을 가장 효과적이라고 생각하며, 그렇게 생각하는 이유는 무엇인지에 대하여 질문하였다. 그 결과 <표 II-6>에서 보는 바와 같이 일반건설업체의 관점에서 가장 효과적이라고 생각하는 지원 육성의 유형으로는 자금 관련 지원과 경영 관련 지원이라는 응답이 각각 13개사(복수응답)로 가장 많았다.

특히 다양한 자금 관련 지원 중 가장 효과적인 것으로는 현금성 결제가 지적되었는데, 이는 현금성 결제가 일반건설업체가 자금 관련 지원을 통해 협력업체에게 기대하는 협력업체의 유동성 개선에 가장 직접적으로 작용하며, 그 효과도 가장 빠르게 나타나기 때문인 것으로 조사되었다. 경영 관련 지원의 경우에는 안정적인 수주 지원과 관련된 수익계약이 가장 효과적인 것으로 인식되고 있었으며, 다음으로는 수익계약 외에 수주 지원

과 관련된 이행보증면제, 우수 업체에 대한 인센티브 제공, 그리고 업무 처리 시간을 단축시키고 원도급업체에 대한 불필요한 방문과 그에 따른 비용을 절감하도록 하는 업무 전산화라는 응답이 각각 동일하게 조사되었다.

반면, 현재 일반건설업체에서 자금 지원 다음으로 많이 실시하고 있는 교육 지원의 경우에는 효과적이라고 응답한 업체가 하나도 없었다. 이는 지원을 실시하고 있는 일반건설업체조차도 그 지원의 실효성에 대한 뚜렷한 검증없이 지원이 이루어지고 있음을 시사한다. 또한, 건설공사에서 시공을 담당하는 협력업체에게 가장 중요하다고 판단되는 기술 지원의 경우에도 효과적이라고 응답한 업체는 1개사에 불과하여 기술 지원의 실효성 역시 의문시된다.

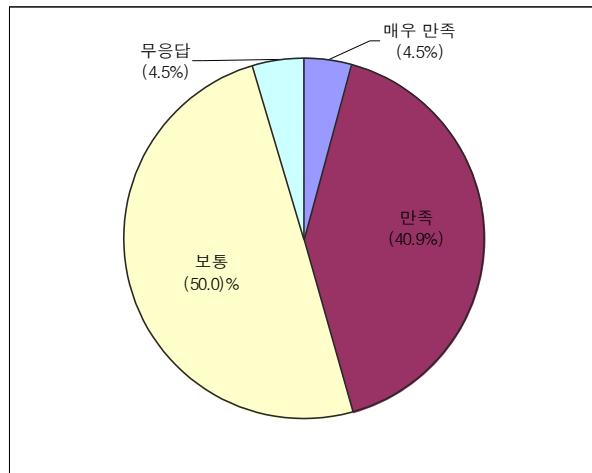
다음으로 일반건설업체들은 협력업체가 자사가 현재 실시하는 지원·육성책에 어느 정도 만족하고 있다고 생각하고 있는가에 대해 조사하였다. 그 결과 보통이라고 생각하는 업체들과 만족(매우 만족 포함)할 것이라고 생각하는 업체들이 각각 절반 정도를 차지하는 것으로 나타났으며, 불만족할 것이라고 생각하는 업체는 없는 것으로 조사되었다(<그림 II-6>참조). 이와 같은 결과는 본 설문이 건설업체외주협의회에 소속된 어느 정도 규모가 있는 건설업체들로서 상대적으로 협력업체에 대한 다양한 지원육성책을 시행하고 있는 업체들을 대상으로 하였기 때문인 것으로 풀이된다.

〈표 II-6〉 가장 효과적이라고 생각하는 지원·육성책(일반건설업체 관점)

유형	가장 효과적이라고 생각하는 지원·육성책	응답 업체 수	이유
자금 관련 지원	현금성 결제	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유동성 개선이 가장 중요</li> <li>- 빠른 기간 내 효과 발생</li> </ul>
	긴급 자금 지원	1	
	이익공유제	1	
	대급지급 기일 단축	1	
	특별기성금 지급	1	
	소계	13	
경영 관련 지원	수의계약	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 안정적 수주 지원</li> <li>- 업무 처리 시간 단축 및 불필요한 방문 및 그에 따른 비용 절감</li> </ul>
	경영 관리 지원/육성	2	
	안정적 수주물량 확보	1	
	업무전산화	2	
	이행보증면제	2	
	우수 업체 인센티브 부여	2	
	소계	13	
기술 관련 지원	현장공사 시공 지원	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 계약 내용에 대한 이행 지원</li> </ul>

주 : 복수응답임.

〈그림 II-6〉 일반건설업체가 평가하는 자사의 지원·육성책에 대한 협력업체의  
만족도

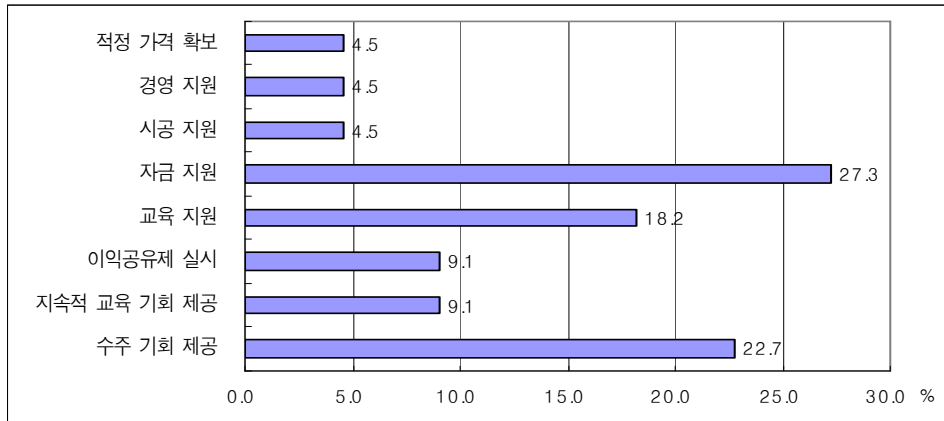


#### (4) 일반건설업체 관점에서 향후 강화가 필요한 지원·육성책

마지막으로 일반건설업체의 관점에서 향후 협력업체에게 필요하다고 생각되는 지원·육성 방안이 무엇인지에 대해 질문하였다. 그 결과 <그림 II-7>에서 보는 바와 같이 자금 지원이라는 응답이 27.3%로 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 수주 기회 제공과 교육 지원이 각각 22.7%와 18.2%를 차지하였다. 전자의 두 가지는 앞서 질문한 가장 효과적이라고 생각하는 지원·육성 방안에 대한 답변 결과와 같은 선상에서 해석되는 결과인 것을 알 수 있다.

즉, 현재 일반건설업체들이 전문건설업체들에 대한 지원시 가장 중요하게 고려하는 것은 중장기적인 관점에서 전문건설업체의 역량을 제고하는 것이기보다는 당장의 공사 수행 중 발생할 수 있는 전문건설업체의 부도 가능성을 감소시키면서 지원의 효과가 가장 빠른 시일 내에 나타날 수 있는 지원 방안이었다. 다만, 교육 지원의 경우 지원의 효과를 평가한 질문에서 실효성이 의문시되는 것과는 달리, 향후 필요시되는 지원에서는 18.2%를 차지하여 긍정적으로 평가되었다. 즉, 이는 목전의 효과보다는 좀더 긴 안목에서 협력업체를 파트너로 인식하여 동반 성장하고자 하는 인식이 일반건설업체 간에 확산되고 있는 것으로 보인다.

〈그림 II-7〉 향후 필요시되는 지원·육성 방안



### 3. 협력업체 지원·육성 촉진 관련 제도

2004년 이후 정부는 대·중소 업체의 상생 협력을 촉진한다는 기치 아래 기술, 인력, 자금 지원, 성과공유제 및 불공정거래 개선, 공동 R&D 등 다양한 유형의 정책 수단을 마련하였다. 이는 협력업체의 역량 개발·신뢰 구축·열린 기업 생태계 조성이라는 목표 아래 제조업을 필두로 유통, 에너지 등의 업종으로 확대되고 있는 추세이다. 이러한 정책에 따라 건설산업에서도 상생을 위한 각종 정책들이 시행되고 있으며, 일반건설업체의 입장에서는 자의반 타의반으로 이에 순응하지 않으면 안 되는 상황을 맞았다. 현재 건설업에서 시행되거나 또는 도입이 검토되는 상생 관련 제도들은 대부분 일반건설업체와 협력업체의 관계에 초점이 맞추어져 있으며, 협력업체를 지원·육성하고자 하는 성격이 짙다.

이와 같이 협력업체 지원과 관련된 대표적인 제도 중의 하나가 ‘저가하도급심사제도<sup>6)</sup>’이다. 국무조정실 규제개혁단은 지난 2005년 11월 22일 발표한 「건설산업규제 합리화 방안」에 ‘저가하도급심사제도를 합리화하여야 한다’는 내용을 포함시켜 저가하도급심

6) 저가하도급심사제도는 1983년 7월 1일 재정경제부 회계예규인 공사계약일반조건에 처음 도입된 후 몇 차례 개정을 거쳐 시행되어 왔으나, 1998년 이중계약서 작성 등의 폐해가 늘어남에 따라 폐지되었다. 그러나 1999년 8월 6일 「건설산업기본법」 시행령 제34조 제2항 하수급인의 변경요구 조항에 발주자가 하도급계약 금액의 적정성을 심사할 수 있는 근거규정을 마련하고 2000년 5월 건설공사하도급심사지침을 제정하였으며, 2003년 1월 이를 건설공사 하도급 심사 기준으로 변경하였으며, 2005년 저가하도급심사제도를 모든 공공공사에 의무화하였다. 이에 대한 보다 자세한 내용은 이의섭(2006), “저가하도급심사제도의 합리화 방안”, 한국건설산업연구원을 참고하기 바란다.

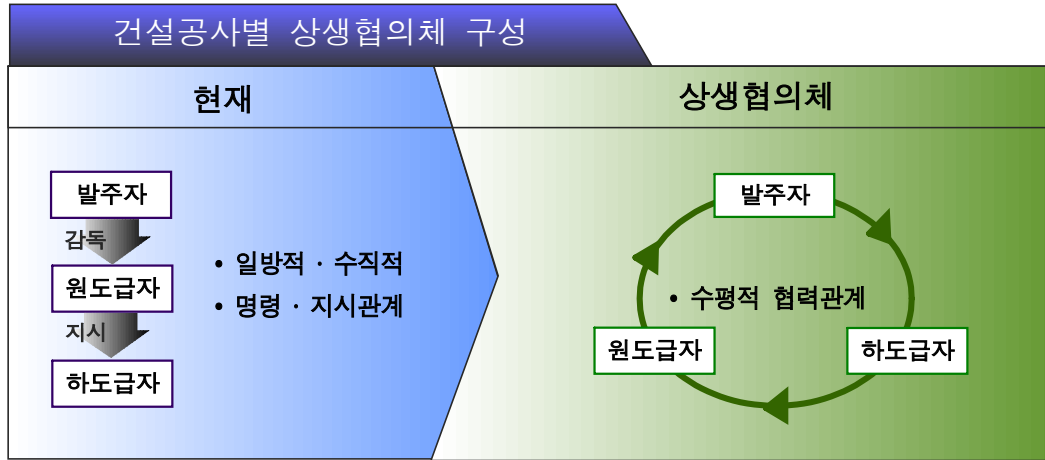


사제도를 모든 공공공사에 대하여 의무화하도록 하였다. 규제개혁단은 「건설산업규제 합리화 방안」에서 기존의 저가하도급심사제도의 경우 발주청이 저가하도급 심사를 기피하고자 원도급자에게 하도급계약 금액 조정을 강요하는 사례가 종종 발생하여 이에 따라 원도급자가 이중계약서를 작성하는 등으로 인해 경영 투명성이 저하되고 탈세 등을 야기하고 있다고 지적하였다. 나아가 하도급 심사 기준도 하도급 가격의 직접 조정보다는 저가하도급으로 인한 공사 수행 능력이나 품질 확보에 문제가 있는지를 심사하는 기준을 마련할 것을 권고하였다. 그러나 최저가낙찰제도 적용 공사의 확대로 공공공사의 낙찰가격이 지속적으로 하락하고, 공개경쟁입찰을 통한 하도급업체의 선정이 확대되면서 강화된 저가심사제도는 현실과 괴리된 불합리한 점을 지니게 되었다. 이에 따라 정부는 2006년 7월 19일 하도급 심사 기준을 개정하여 공개경쟁입찰방식으로 하도급자를 선정한 경우, 하도급관리계획서 상의 하도급 조건에 따라 계약을 체결한 경우, 그리고 하도급공사의 시공 및 품질 확보에 지장이 없다는 객관적인 자료를 제출하여 발주자가 인정하는 경우(건설공사 하도급 심사 기준 제9조)에는 하도급계약 내용 또는 하수급인의 변경을 요구하지 않을 수 있도록 하였다. 또한, 세부 심사 기준 중 원도급공사의 낙찰 비율의 경우 기존에 공사 규모로 구분하던 것을 공사 낙찰 방식별로 낙찰률이 크게 차이가 나는 현실을 반영하여 적격심사 대상 공사의 경우 88% 이상을, 최저가낙찰제 대상 공사의 경우에는 75% 이상을 만점으로 하도록 개정하였다.

한편, 2006년 3월 (구)건설교통부는 건설업계에서 대중소 업체간의 상생 협력을 본격적으로 추진하기 위하여 3대 목표와 11개 추진과제로 이루어진 「건설산업 상생 협력 방안」을 발표하였다. 여기서 언급된 3대 정책 목표는 ① 업체 간 불신, 대립 및 과당 경쟁에서 벗어나 상생 협력의 파트너링 형성하고 이를 확산하며, ② 하도급 과정의 불공정과 불투명을 개선하여 하도급질서를 확립하고, 공정, 투명화를 지향하며, ③ 후진적인 생산 구조와 취약한 생산 기반을 개선하여 건설 생산 체계를 선진화하고 성장 기반을 확충한다는 것이었다.

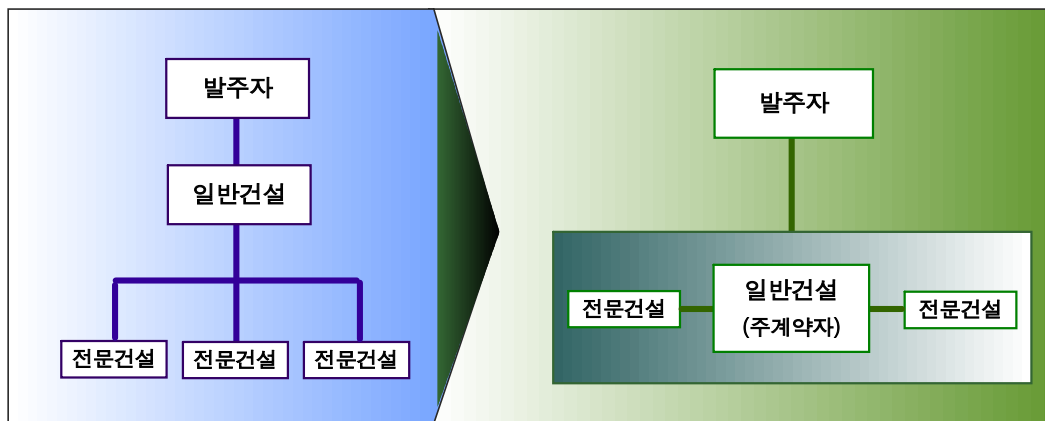
이러한 목표를 달성하기 위한 추진 계획으로는 먼저 파트너링 형성과 확산을 위해 18개 공공공사 현장에 시범적으로 발주기관과 원·하도급업체가 공동으로 참여하는 ‘상생 협의체’를 구성하여 운영하였으며, 2007년에는 상생협의체 구성을 확대해 국토관리청은 1,000억원 이상 공사 현장에, 산하기관은 500억원 이상 공사 현장에 각각 상생협의체의 구성을 의무화하도록 하였다(<그림 II-8>참조). 또한, 원도급자와 하도급자가 공동으로 응찰하여 입찰시 일반건설업자와 전문건설업자를 동시에 심사하는 파트너링 공사 방식(주계약자형 공동 도급제도)의 도입을 추진한다는 것이다(<그림 II-9>참조).

〈그림 II-8〉 건설공사별 상생협업체 구성도



자료: (구)건설교통부 건설경제팀(2006. 3), “건설산업 상생 협력 혁신보고회”, 보도자료

〈그림 II-9〉 파트너링 건설공사 방식 체계도

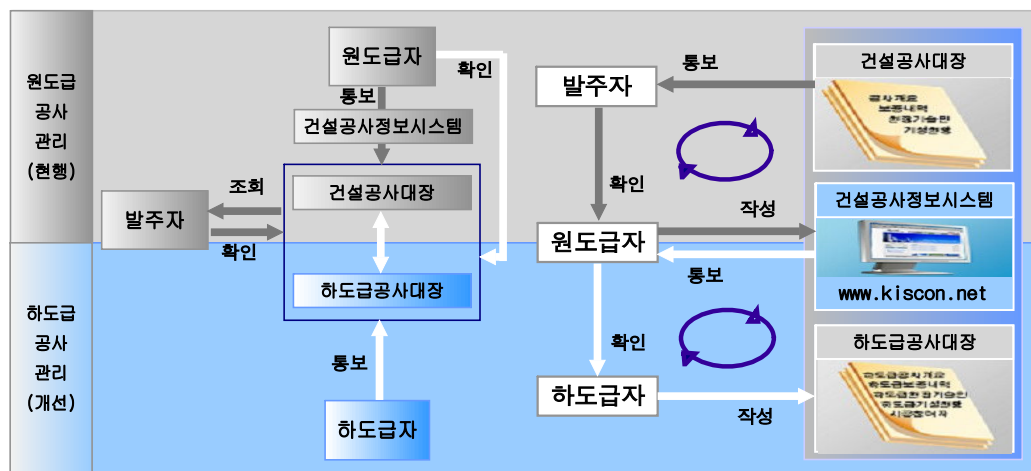


자료 : (구)건설교통부(2006), 전계서

이외에도 대·중소기업의 해외건설 공동 수주 활동을 지원하여 향후 대·중소기업이 해외건설에 공동으로 진출하는 경우 대외경제협력기금(EDCF)이나 시장개척지원자금 지원시 우대하고, 대·중소기업 협력 건설기술 개발을 지원하기 위하여 5개 분야 10개 과제를 선정, (구)건교부가 R&D 예산을 지원하며, 대기업이 중소기업과 기술 공유시 인센티브를 부여하는 방안 등이 모색되었다.

또한, 공사 입찰단계에서 원도급자에게 하도급 관리계획서 제출을 의무화하였으며, 2007년 들어와서는 이를 더욱 강화, 최저가 낙찰제 공사까지 확대하였으며, 하도급 관리계획에 대한 심사와 관리를 강화하고, 건설산업 관리 정보망에 하도급 정보망을 추가로 구축(<그림 II-10>참조)하여 계약시 발주자에게 제출된 하도급계획 및 실행 내용을 하도급공사 정보망에 통보하는 등 철저한 조사와 조치를 취하도록 하였다. 더불어 하도급 보호제도의 실효성 확보를 위해 보증서 발급 여부를 철저히 확인, 특히 원도급자가 선급금 수령 후 하도급대금 지급보증서를 제출하지 않을 경우 차후 기성금을 지급하지 않도록 제도를 개선하였다.

〈그림 II-10〉 하도급공사 정보망



자료 : (구)건설교통부(2006), 전계서

이외에도 건설산업기본법령에 불법 재하도급자에 대한 형사처벌 규정이 신설되며, 원도급자에게 불법 재하도급에 대한 관리 감독 책임이 부과된다. 즉, 「하도급법」이 상습법위반 사업자와 독과점적 원사업자의 불공정거래행위에 대해 제재를 강화하는 방향으로 개편되어 부당 단가인하 및 부당 감액 심사지침이 마련되었고 「하도급법」 위반 관련 과징금 부과 기준을 제정하며, 신고포상금제도가 도입되었다.

한편, 공정거래위원회는 대·중소기업 간의 공정한 하도급거래질서 확립을 위해서는 법 위반에 대한 감시 및 시정과 함께 자율적 공정거래 여건 및 상생 협력 기반을 조성하는 것이 중요하다는 판단하에 원사업자(대기업)와 수급사업자(중소기업), 정부가 함께 협력하고 지원하는 새로운 개념의 대·중소기업 협력 사업인 삼각공조프로그램(TCP :

Triangle Cooperation Program)을 2007년 9월 17일부터 본격적으로 추진하고 있다. 이 협약은 ① 하도급을 위탁할 때나 변경할 때는 반드시 서면 계약 체결, ② 하도급 납품단가 결정 또는 변경시 원자재가격 연동제 실시 등 객관성과 공정성 보장, ③ 하도급 대금 전액 현금성 자금으로 지급, ④ 협력업체 등록·취소 기준, 절차의 객관성 및 투명성 보장, 그리고 ⑤ 자율적인 불공정 행위 예방·감시를 위한 내부심의기구 설치 등을 주요 내용으로 한다.

공정거래위원회는 협약 체결 후 1년이 경과한 시점에서 협약 이행 여부를 평가해 우수한 원사업자에 대해서는 직권조사 면제와 표창수여 등의 인센티브를 제공할 예정이다. 구체적으로는 평가에서 95점 이상을 받은 업체에 대해서는 직권조사(서면실태조사 포함)를 2년 간 면제하며, 3개사 이내에서 표창(위원장급 이상) 등을 수여하게 된다. 또한, 90점 이상은 1년간, 85점 이상은 서면 실태조사가 각각 1년간 면제된다. 또한, 3대 가이드라인을 도입·운용할 경우 법규 위반으로 과징금 처분을 받더라도 최대 50%까지 경감해준다. 3개 가이드라인이란 첫째, 하도급거래질서 확립의 기반이 되는 계약 체결의 공정성·객관성 확립 둘째, 협력업체 선정(등록)과정, 절차의 객관성·투명성 보장 셋째, 자율적인 불공정 행위 예방 및 감시를 위한 내부장치 도입 등이다. 현재 공정거래위원회에 따르면, 지난해 9월부터 시행한 하도급공정거래협약을 체결한 업체는 모두 10곳으로 이중 건설업체가 8곳에 이른다고 밝혀 건설업체를 중심으로 하도급공정거래협약 체결이 크게 늘 전망이다.

#### 4. 소결론 : 일반건설업체의 지원 육성 실태 및 관련 제도의 문제점

일반건설업체들의 협력업체 지원육성책의 실시 현황을 통해 나타난 문제점은 다음과 같다. 첫째, 협력업체에 대한 지원이 명확한 목적없이 주로 협력업체의 단기적이고 즉각적인 자금난 해소나 물량 제공에 초점이 맞추어져 있다. 물론, 협력업체들이 가장 시급하게 생각하고 있는 것이 자금난 해소와 물량 확보일 것이다. 그러나 이와 같은 근시안적인 안목에 따른 지원의 효과는 지원되는 그 순간에만 그칠 뿐 지속적인 협력업체의 역량 제고를 통해 완성품의 품질을 높이고 생산의 효율성을 개선하여 원도급업체와 하도급업체가 상호 win-win한다는 지원 육성의 본래의 목적을 달성하기 어렵게 만든다.

둘째, 현재 일반건설업체의 지원 육성은 주로 기업 차원(firm-level)의 지원이 중심이 되고 있어 지원에 따르는 명확한 성과 측정이 불가능하고, 그 결과 지원 육성에 대한 feed-back이 거의 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 협력업체에 대한 지원이 자발적으

로 보다 활성화되기 위해서는 지원에 따르는 성과가 명확히 측정되어 그것이 지원을 받는 협력업체뿐 아니라 지원을 하는 원도급업체에게 어떠한 효익을 제공하는가에 대한 명확한 분석이 요구되나 이는 거의 이루어지지 않고 있다. 그러나 향후 협력업체의 지원 육성에 대한 정부의 요구가 늘어남에 따라 지원을 확대하는 것이 불가피한 상황에서 보다 효과적인 지원 육성을 실시하기 위해서는 지원 육성에 따르는 성과 측정을 통한 feed-back이 가능한 방향으로 추진하여야 할 것이다.

한편, 현재 정부가 상생이라는 명분하에 협력업체의 지원 육성을 위해 실시하는 제도들의 경우 원도급업체와 하도급업체의 win-win을 추구하기보다는 원도급업체의 일방적인 희생을 강요하거나, 원하도급업체의 협력을 통해 건설 생산품의 품질이나 효율성과 같은 분명한 성과를 추구하기보다는 형식적인 공동 입찰만을 협력의 목표로 삼고 있는 것으로 보인다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 건설공사 하도급심사기준의 경우, 물론 2006년 개정으로 많은 부분이 보완되기는 하였으나 여전히 불합리한 점들을 내포하고 있다. 즉, 최근 확대가 검토되고 있는 최저가낙찰공사의 경우 평균낙찰률이 70%대 이하로 계속 하락하고 있음에도 불구하고 하도급업체의 낙찰률은 일률적으로 82%대로 고정되어 있다. 또한, 하수급 변경에 대한 몇 가지 예외규정에도 불구하고 원도급업체들에게는 가격 경쟁을 유도하는 반면, 협력업체들에게 생산성 제고나 원가 절감에 대한 동기 부여의 유인이 취약하다. 따라서 이러한 제도들은 단기적으로는 하도급업체의 보호막의 구실을 할 수 있을지 몰라도 중장기적으로는 경쟁력을 저하시키는 원인으로 작용할 가능성이 높다.

둘째, 현재 상생을 위해 도입되고 있는 다양한 제도인 파트너링제도(주계약자공동 도급)나 상생협의체 구성 등이 본래의 효과를 발휘하기 위해서는 각 프로젝트별로 원가 절감, 공기 단축, 재해율 감소 등과 같이 원도급자와 하도급자가 협력을 통해 달성해야 할 구체적인 목표가 설정되고, 목표 달성 여부를 구체적으로 측정하며, 목표 달성을 통한 성과를 어떻게 배분할 것인지 등에 대한 명확하고 구체적인 지침과 절차가 요구된다.<sup>7)</sup> 그러나 현재 정부에서 추진하고 있는 상생 정책들은 이러한 사항에 대한 구체적인 내용들은 전혀 없고 단순히 협력업체들과의 공동 입찰이라는 형식적인 측면만을 강조하고 있다. 따라서 협력을 통해 원도급업체와 협력업체가 모두 win-win한다는 본래의 취지를 무시한 이와 같은 형식적인 제도의 도입은 결국 과거 무리한 하도급저가심의제도에서 보는 바와 같이 이중계약서 등의 폐해만을 낳을 가능성이 높다.

---

7) 이에 대한 보다 구체적인 내용은 제4장 주요 외국 업체의 지원 육성 사례 중 영국과 미국의 파트너링 사례의 내용을 참조하기 바란다.



## 제3장

# 현행 협력업체 지원·육성 방안의 유효성 평가

- 협력업체에 대한 설문조사 결과를 중심으로 -

### 1. 조사 설계

앞 장에서는 현재 시행되고 있는 일반건설업체의 협력업체 지원 육성 방안과 일반건설업체의 관점에서 현 지원·육성 방안을 어떻게 인식하고 있는지를 살펴보았다. 본 장에서는 반대로 일반건설업체에서 시행하고 있는 지원 육성 방안에 대한 협력업체의 인식을 살펴보고, 일반건설업체와 협력업체 양자 간의 인식 차이를 비교해봄으로써 현행 협력업체 지원 육성 방안의 실효성을 평가해보고자 한다.

이를 위하여 먼저 대한전문건설협회 서울특별시회 소속 전문건설업체 600개사를 대상으로 2007년 9월 10일부터 21일까지 열흘에 걸쳐 우편조사와 대면조사방식으로 1차 설문조사를 실시하여 112개사(회수율 18.7%)로부터 설문을 회수할 수 있었다. 그런데, 1차 조사에 응답한 업체들이 조사 설계시 계획된 23개의 전문 공종을 모두 포함하지 않고 공종별로 다소 편중된 경향을 보였다. 이에 따라 되도록 모든 공종의 전문업체를 포함하여 좀더 신뢰할 수 있는 결과를 도출하기 위해 누락된 공종을 중심으로 2차 설문조사를 실시하였다. 2차 조사는 9월 27일부터 10월 5일까지 약 일주일만에 걸쳐 OO건설의 협력업체를 대상으로<sup>8)</sup> E-mail로 실시하였다.

이와 같은 2차에 걸친 조사를 통해 최종적으로 16개 주요 전문 공종에 대해 총 160개사에서 응답을 받을 수 있었다. 그러나 이 중 16개 사는 일반건설업체의 협력업체로 등록되어 있지 않은 전문건설업체였으므로 결과 분석에서 제외되어 최종적으로 총 144개사의 응답이 분석에 사용되었다. 응답은 회사의 전반적인 관리 상황의 파악이 가능한 관리자 또는 대표가 하도록 하였다.

설문지는 ① 일반건설업체와의 거래 관계를 묻는 질문<sup>9)</sup>을 시작으로 ② 지원육성책의 수혜 현황, ③ 지원 육성 방안의 효과평가 및 평가 이유, ④ 수혜 지원 육성 방안의 만

8) 2차 조사 역시 무작위로 표본을 선정하여 실시하여야 하나, 시간과 비용상의 제약으로 특정 건설업체의 협력업체를 대상으로 할 수밖에 없었다.

9) 거래 관계에 대한 첫 질문을 일반건설업체에 대한 협력업체로서의 등록 여부를 묻는 선별 질문으로 구성하여 협력업체가 아닌 경우에는 설문을 중단, 제외가 가능하도록 하였다.

족도, ⑤ 향후 강화되기를 원하는 지원 육성 분야의 다섯 가지 부문에 걸쳐 구성하였다. 설문지의 구성을 표로 나타내면 <표 III-1>과 같다. 질문의 형태는 다지 선다형과 ‘아주 많이(매우 만족)’와 ‘거의 없음(매우 불만족)’에 이르기까지 주어진 문항에 대한 응답자의 동의나 반대의 정도를 표시하는 Likert의 5점 척도, 그리고 자유응답형(open-ended)이 병용되어 사용되었다.

〈표 III-1〉 설문지의 구성

구분	조사 대상 변수
1. 일반건설업체와의 거래 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일반건설업체에의 협력업체 등록 여부</li> <li>- 일반건설업체에의 등록 현황</li> <li>- 연간 입찰 및 공사 수행 건수</li> <li>- 지속적 관계 유지 여부</li> <li>- 일반건설업체와의 평균 거래 기간</li> <li>- 주요 거래 업체에 대한 매출 의존도</li> </ul>
2. 지원육성책 수혜 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 최근 3년 간 받아 본 지원 내역</li> <li>·자금 관련 지원(각각 세부 내역 포함)</li> <li>·기술 관련 지원( " )</li> <li>·경영 관련 지원( " )</li> <li>·교육 지원( " )</li> <li>·기타 지원( " )</li> </ul>
3. 지원육성책의 효과와 그 이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상기의 지원이 해당 협력업체의 경영 개선 및 생산성에 미친 효과 평가</li> <li>·자금 관련 지원(각각 세부 내역 포함)</li> <li>·기술 관련 지원( " )</li> <li>·경영 관련 지원( " )</li> <li>·교육 지원( " )</li> <li>·기타 지원( " )</li> <li>- 지원·육성책의 효과를 상기와 같이 평가한 이유</li> </ul>
4. 지원육성책에 대한 만족도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 원도급업체에서 실시하고 있는 지원육성책에 대한 만족도</li> <li>·자금 관련 지원(각각 세부 내역 포함)</li> <li>·기술 관련 지원( " )</li> <li>·경영 관련 지원( " )</li> <li>·교육 지원( " )</li> <li>·기타 지원( " )</li> <li>- 상기와 같이 만족/불만족으로 평가한 이유</li> </ul>
5. 향후 강화가 요망되는 지원 육성 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 향후 강화되어야 할 지원 육성 분야</li> <li>- 향후 꼭 필요한 지원·육성책</li> </ul>



## 2. 유효성 평가를 위한 협력업체 조사 결과 분석

### (1) 응답 업체 개관

응답 업체들의 업종별 분포를 2005년을 기준으로 한 전문건설업체 전체의 분포와 비교해 보면 <표 III-2>와 같다. 전반적으로 살펴볼 때, 응답 업체의 업종별 분포가 2005년 말을 기준으로 한 전문업체 전체 공종별 업체 분포와 유사하여 응답 업체들이 비교적 잘 분포된 것으로 판단되었다. 다만, 철근콘크리트, 설비 그리고 미장·방수·조적의 세 업종에 있어서 다소 과부족이 있었다. 즉, 모집단의 경우 철근콘크리트 업체들이 전체 업체의 24.9%로 전문 공종 중 가장 높은 비중을 차지하는 반면, 응답 업체에 있어서는 철근콘크리트가 9.0%로 다소 낮았으며, 설비업체가 25.0%로 가장 높은 비중을 차지하였다. 또한, 미장·방수·조적의 경우에는 모집단의 경우 3.3%에 불과한 반면, 응답 업체에 있어서는 10.4%로 모집단에 비해 다소 높은 비중을 차지하였다.

<표 III-2> 2005년 전문건설업체 업종별 구성비와 응답 업체의 구성비 비교

업종	합계	실내 건축	토공	미방 조적	석공	도장	비계	금속 창호
등록업체 수	63,828	3,374	7,578	2,091	3,172	2,137	1,687	5,844
구성비	100.0	5.3	11.9	3.3	5.0	3.4	2.6	9.2
응답 업체 수	144	13	17	15	2	2	1	11
응답 업체 비중	100.0	9.0	11.8	10.4	1.4	1.4	0.7	7.6
업종	지붕 건축	철콘	설비	상하	보링	철도	포장	수중
등록업체 수	579	15,910	4,802	6,853	1,077	39	1,993	380
구성비	0.9	24.9	7.5	10.7	1.7	0.1	3.1	0.6
응답 업체 수	2	13	36	6	4	0	4	1
응답 업체 비중	1.4	9.0	25.0	4.2	2.8	0.0	2.8	0.7
업종	조식	조시	강구	철강재	삭도	준설	승강기	시설물
등록업체 수	1,894	1,328	647	35	10	23	315	2,060
구성비	3.0	2.1	1.0	0.05	0.02	0.04	0.5	3.2
응답 업체 수	5	2	3	0	0	0	1	6
응답 업체 비중	3.5	1.4	2.1	0.0	0.0	0.0	0.7	4.2

주 : 미방조적은 미장방수조적, 철콘은 철근콘크리트, 상하는 상하수도, 조식은 조경식재, 조시는 조경시설물, 강구는 강구조물임.

자료 : 「2005년 기준 전문건설업 통계연보」, 2006.

다음으로 응답 업체의 부문별 분포를 살펴보기 위하여 각각의 개별 업종을 토목 부문(보령, 철도, 포장, 수중, 준설, 강구조물, 상하수도, 토공), 비노임성 건축 부문(금속창호, 석공, 실내건축, 비계, 도장, 지붕건축, 조경식재, 조경시설물, 시설물), 노임성 건축 부문(철콘<sup>10)</sup>, 미방조적), 설비 및 승강기의 4가지 부문으로 분류하였다. 그 결과 <표 III-3>에서 보는 바와 같이 비노임성 건축 부문이 응답 업체 중 다소 높은 비중을 차지하였으며, 노임성 건축 부문이 다소 낮은 비중을 나타내었으나, 전반적으로는 토목 부문 24.3%, 비노임성 건축 부문 30.6%, 노임성 건축 부문 19.4%, 그리고 설비 및 승강기 부문 25.7%로 4개 부문이 거의 비슷한 분포를 보였다. 따라서 향후 분석시 각각의 업종들을 이와 같이 4개 부문으로 구분하여 분석하여도 큰 무리가 없을 것으로 판단되었다.

한편, 응답 업체들을 연평균 매출액 규모별로 살펴보면, 100억원 미만 업체들이 53개사, 36.8%로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 다음으로는 100억원 이상 500억원 미만 업체들이 41개사, 28.5%, 그리고 500억원 이상 대형사들도 15개사, 10.4%를 차지하였다. 전체적으로 연평균 매출액 100억원 이하 업체들의 비중이 다소 높았으나, 이는 전문건설 업체의 특성에 기인한 것으로 규모별 기업 간의 다소간의 편차는 불가피한 것으로 사료된다.

<표 III-3> 응답 업체의 부문별 및 규모별 분포

(단위 : 개사, %)

부문	업체 수(비중)	연평균 매출액	업체 수(비중)
토목 부문	35(24.3)	100억원 미만	53(36.8)
비노임성 건축 부문	44(30.6)	100억 ~ 500억원 미만	41(28.5)
노임성 건축 부문	28(19.4)	500억원 이상	15(10.4)
설비/승강기 부문	37(25.7)	무응답	35(24.3)
합계	144(100.0)	합계	144(100.0)

10) 철콘은 외주관리가 주를 이루기 때문에 일반건설업체 입장에서 노무관리성 업종으로 구분하는 경우가 많아 본 연구에서도 노무성 공종으로 분류하였다.

(2) 일반건설업체와의 거래 관계 현황

지원·육성 실태에 대한 분석에 앞서, 먼저 일반건설업체와의 거래 관계를 파악하기 위한 조사를 실시하였다. 먼저, 현재 몇 개의 일반건설업체에 협력업체로 등록되어 있는 지에 대해 조사하였다. 그 결과 <표 Ⅲ-4>에서 보는 바와 같이 전체적으로는 1~5개의 일반건설업체에 등록된 업체가 응답 업체의 36.7%(47개사)로 가장 많았으며, 6~10개사라는 응답도 24.2%(31개사)로 과반수 이상의 업체들이 1~10개사의 일반건설업체에 중복 등록되어 있는 것으로 나타났다.

<표 Ⅲ-4> 협력업체로 등록되어 있는 일반건설업체 수

(단위 : 개사, %)

구분	부문별				
	합계	토목 부문	비노임성 건축 부문	노임성 건축 부문	설비/승강기 부문
1~5개사	47(36.7)	7(5.5)	17(13.3)	6(4.7)	17(13.3)
6~10개사	31(24.2)	6(4.7)	9(7.0)	12(9.4)	4(3.1)
11~15개사	19(14.8)	4(3.1)	2(1.6)	5(3.9)	8(6.3)
16~20개사	10(7.8)	3(2.3)	3(2.3)	2(1.6)	2(1.6)
21개사 이상	21(16.4)	4(3.1)	12(9.4)	5(3.9)	0(0.0)
합계	128(100.0)	24(18.8)	43(33.6)	30(23.4)	31(24.2)

구분	연평균 매출 규모별			
	합계	100억원 미만	100억~500억원 미만	500억원 이상
1~5개사	35(32.7)	29(27.1)	6(5.6)	0(0.0)
6~10개사	28(26.2)	13(12.1)	14(13.1)	1(0.9)
11~15개사	14(13.1)	2(1.9)	8(7.5)	4(3.7)
16~20개사	9(8.4)	5(4.7)	2(1.9)	2(1.9)
21개사 이상	21(19.6)	4(3.7)	9(8.4)	8(7.5)
합계	107(100.0)	53(49.5)	39(36.4)	15(14.0)

주 : 1) 부문별 및 매출 규모별 합계가 차이가 나는 것은 각 항목별로 무응답 업체가 있기 때문임. 무응답 업체는 분석시 제외함. 이하 동일  
2) ( )안은 비중임.

부문별로 보면, 토목 부문과 노임성 건축 부문의 경우에는 10개사 이하의 일반건설업체에 등록된 업체들이 다수였다. 그러나 비노임성 건축 부문의 경우에는 1~5개 일반건

설업체에 등록된 업체가 17개사인 반면, 21개 이상의 일반건설업체에 등록된 업체도 12개사나 되어 업체 간에 차이가 큰 것으로 나타났다. 한편, 설비와 승강기 업체들은 과반수 이상이 5개 이내의 일반건설업체들에 등록되어 있는 것으로 나타났다.

연평균 매출 규모를 기준으로 보면, 100억원 미만 업체의 경우에는 1~5개 일반건설업체에 등록된 업체들이 가장 많았으며, 100억~500억원 미만 업체들은 5개 이상의 일반건설업체에 등록한 것이 일반적이었으며, 500억원 이상 업체들은 대다수가 21개사 이상의 일반건설업체에 등록되어 있었다. 이와 같이 볼 때, 일반적으로 일반건설업체에의 등록 여부는 협력업체의 규모와 비례한다는 것을 알 수 있다.

수주의 안정성이라는 관점에서 볼 때, 전문건설업체들은 가능한 한 많은 일반건설업체에 등록되어 있는 것이 유리할 수 있다. 그러나, 일반건설업체 관점에서 보면 자사의 협력업체가 지나치게 많은 일반건설업체들에 등록되어 있는 경우 협력업체가 기회주의적으로 행동할 가능성이 높아져 자사에 대한 충성도(royalty)가 저하되고, 지원육성책 시행의 실효성이 떨어지는 등 등록업체 운용의 효과가 반감될 가능성이 높다는 문제점을 가진다.

다음으로 응답 업체들의 연간 평균 입찰 건수 및 공사 수행 건수를 조사한 결과는 <표 III-5>와 같다. 먼저 응답 업체들을 전체적으로 보면, 업체당 연간 약 104건의 입찰을 시도하여 실제 공사를 수행하는 것은 25건 정도로 낙찰 성공률은 24%에 지나지 않는 것으로 파악된다. 부문별로는 비노임성 건축 부문과 설비/승강기 부문의 경우 각각 28.7%와 28.1%로 상대적으로 낙찰 성공률이 높은 데 비해 노임성 건축 부문은 23.0%, 그리고 토목 부문은 11.7%에 불과하여 수주의 불안정성이 더욱 큰 것으로 나타났다.

〈표 III-5〉 연간 입찰 건수 및 공사 수행 건수(업체당 평균)

(단위 : 건, %)

구분	전체	부문별				연평균 매출 규모별		
		토목 부문	비노임성 건축 부문	노임성 건축 부문	설비/ 승강기	100 억원 미만	100~500 억원 미만	500 억원 이상
연간 업체당 평균 입찰 건수(A)	104	111	136	100	57	57	151	176
연간 업체당 평균 공사 수행 건수(B)	25	13	39	23	16	14	30	53
낙찰 성공률(B/A)	24.0	11.7	28.7	23.0	28.1	24.6	19.9	30.1

규모별로는 500억원 이상 대형 업체들의 경우 상대적으로 보다 안정적인 수주가 가능하였으며, 100억~500억원 미만의 중간 규모 업체들의 낙찰 성공률이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 이는 중간 규모 업체들의 경우 일에 대한 뚜렷한 차별성을 지니기 어려워 작은 규모의 공사는 100억원 미만 업체들이, 그리고 어느 정도 규모가 있는 공사는 500억원 이상 대형 업체들이 수주를 하게 되는 경우가 빈번히 발생하기 때문인 것으로 풀이된다.

거래비용 관점에서 볼 때, 협력업체를 등록업체로 운용하는 방식의 핵심은 장기적인 거래 관계의 형성이다. 즉, 하도급 거래는 상호간 조직적 기술 교류, 인간 관계 등을 전제로 신뢰와 협력이 바탕이 되는 장기·계속적인 거래 관계를 형성함으로써 불완전한 계약에 따르는 기회주의적인 행위를 극복하고자 하기 때문이다. 이러한 취지로 각 협력업체가 기간별로 거래 관계를 지속하는 일반건설업체가 어느 정도인지를 조사하였다.

그 결과 <표 III-6>에서 보는 바와 같이 전체적으로는 응답 업체당 평균적으로 3~5년 미만의 거래 관계를 형성하고 있는 일반건설업체가 6개사 정도이며, 5년 이상 거래 관계를 지속하고 있는 업체도 12개사 정도나 되는 것으로 나타났다. 부문별로는 비노임성 건축 부문과 토목 부문은 비교적 장기적인 관계를 형성하고 있었으나, 노임성 건축 부문, 설비/승강기 부문은 상대적으로 거래 기간이 짧은 것으로 조사되었다. 규모별로는 규모가 클수록 지속적인 거래 관계를 형성하는 일반건설업체가 많은 것으로 나타났다.

〈표 III-6〉 기간별 거래 관계를 지속하는 일반건설업체 수(업체당 평균)

(단위 : 개사)

구분	전체	부문별				연평균 매출 규모별		
		토목 부문	비노임성 건축부문	노임성 건축부문	설비/ 승강기	100억원 미만	100억~ 500억원 미만	500억 원 이상
1년 미만 거래 업체	4	3	4	3	4	5	2	4
1~3년 미만 거래 업체	4	3	5	4	5	3	4	5
3~5년 미만 거래 업체	6	4	8	5	5	6	6	5
5년 이상 거래 업체	12	13	16	9	7	7	14	18

그렇다면, 협력업체들은 주거재 일반건설업체에 어느 정도 매출을 의존하고 있는 것일까? 주거재 일반건설업체에 대한 매출 의존도를 조사한 결과 <표 Ⅲ-7>과 같다. 즉, 응답 업체의 약 37.7%가 30% 미만이라고 응답하였으며, 33.3%는 30~50% 미만이라고 응답하여 60% 이상의 업체들이 50% 미만인 것을 알 수 있다. 부문별로도 큰 차이가 없었으나, 비노임성 건축과 노임성 건축 부문의 경우 30% 미만이라고 응답한 업체의 비중이 다소 높았으며, 토목과 설비/승강기의 경우에는 30~50% 미만이라는 응답의 비중이 다소 높은 것으로 나타났다. 또한, 규모별로도 큰 차이가 없어 규모가 큰 협력업체라 하더라도 주거재 일반건설업체에 대한 매출 의존도는 그리 높지 않은 것으로 나타났다.

이와 같이 낮은 매출 의존도는 앞서 살펴본 많은 일반건설업체에의 중복 등록 현상 및 낮은 낙찰 성공률과도 일맥상통하는 것으로 대다수 업체들이 협력업체로 등록한 주거재 일반건설업체를 통해 안정된 기업 운영을 보장할 수 있는 정도의 물량을 확보받기가 어려운 상황임을 단적으로 드러내준다. 이와 같은 현상은 일반건설업체들이 실시하는 지원육성책의 효과에 부정적인 영향을 주는 요소로 작용할 개연성이 높다.

〈표 Ⅲ-7〉 주거재 일반건설업체에 대한 매출 의존도

(단위 : 개사, %)

구분	부문별				
	합계	토목 부문	비노임성 건축 부문	노임성 건축 부문	설비/승강기 부문
30% 미만	49(37.7)	8(6.2)	22(16.9)	11(8.5)	8(6.2)
30~50% 미만	43(33.1)	10(7.7)	11(8.5)	8(6.2)	14(10.8)
50~70% 미만	23(17.7)	4(3.1)	8(6.2)	7(5.4)	4(3.1)
70% 이상	15(11.5)	3(2.3)	2(1.5)	4(3.1)	6(4.6)

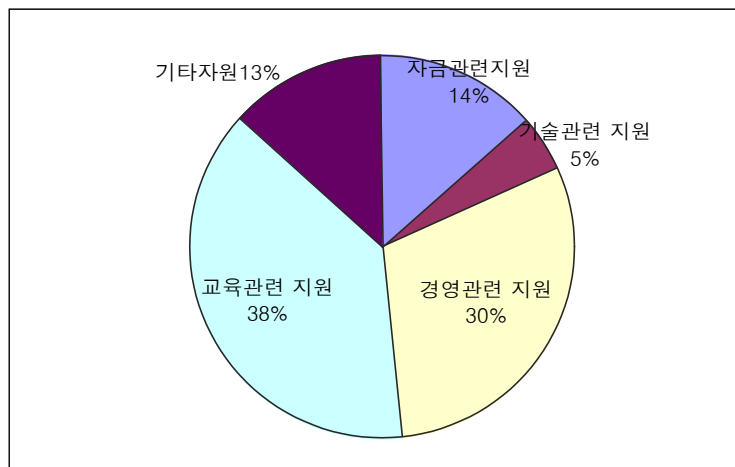
  

구분	연평균 매출 규모별			
	합계	100억원 미만	100억~500억원 미만	500억원 이상
30% 미만	39(36.1)	17(15.7)	16(14.8)	6(5.6)
30~50% 미만	38(35.2)	21(19.4)	12(11.1)	5(4.6)
50~70% 미만	19(17.6)	9(8.3)	7(6.5)	3(2.8)
70% 이상	12(11.1)	7(6.5)	4(3.7)	1(0.9)

### (3) 지원·육성책 수혜 현황

응답 협력업체들의 지원·육성책 수혜 현황 조사 결과는 제2장 2절의 <그림 II-4>에서 나타난 일반건설업체들의 지원·육성책 실시 현황과는 다소 차이가 있었다. 전술한 일반건설업체들의 지원·육성책 실시 현황에서는 자금 지원이 77.3%로 가장 많았고 다음으로 교육 지원 59.1%, 경영 지원 50.0%의 순이었으나, 응답 협력업체들의 지원·육성책 수혜 현황<sup>11)</sup>을 조사한 결과 <그림 III-1>과 같이 교육 관련 지원이 38%로 가장 많았으며, 다음으로는 경영 관련 지원 30%, 자금 관련 지원 14%의 순을 나타내었으며 기술 관련 지원은 5%로 매우 미미한 실정이었다. 제2장의 일반건설업체들을 대상으로 한 조사와 본 조사 결과의 차이는 2장에서 조사 대상이 된 일반건설업체들의 경우 외주협의회에 속한 대형 건설업체들인 반면, 본 조사의 대상이 된 협력업체들의 경우 대다수가 대한전문건설협회 서울시회에 속하는 전문건설업체들을 대상으로 무작위로 실시된 것이기 때문인 것으로 사료되어 본 조사 결과가 더욱 일반적인 결과로 볼 수 있을 것이다.

<그림 III-1> 지원·육성책 유형별 수혜 현황

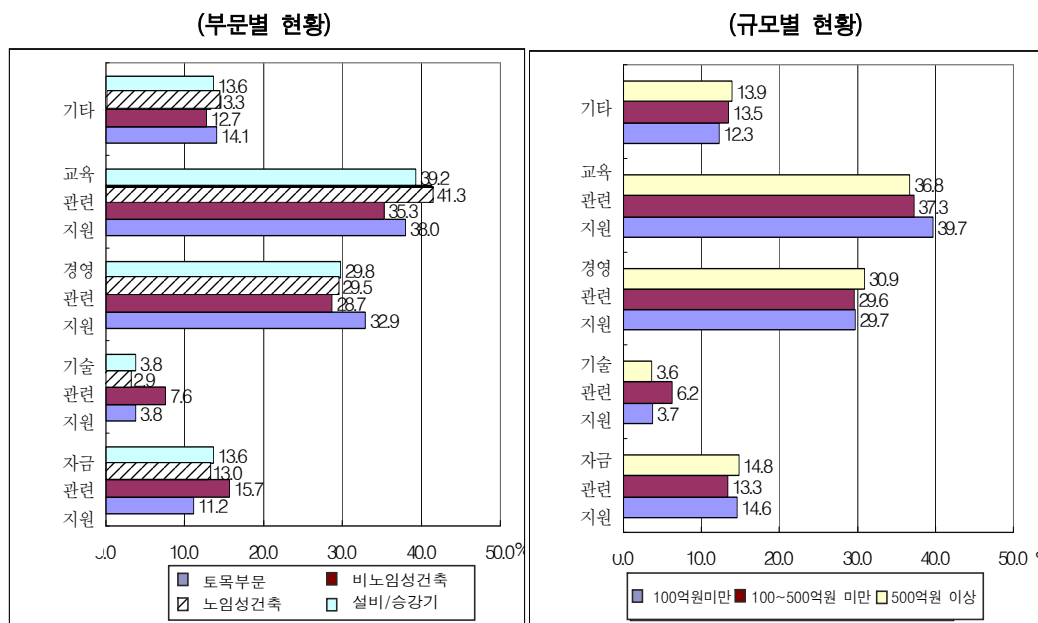


다음으로 지원·육성책의 수혜 현황이 등록업체의 부문별 및 규모별로 차이가 있는지를 살펴보았다(<그림 II-2>참조). 먼저 부문별로 보면 전반적으로 교육 관련 지원이 가장 많았으나, 토목 부문의 경우 경영 관련 지원의 수혜 비중이 타 부문보다 다소 높은 것으

11) 이는 최근 3년간 응답 업체가 받아본 지원·육성책을 표시하도록 한 것이다.

로 나타났으며, 노임성 건축과 설비/승강기 부문은 교육 관련 지원의 비중이 다소 높았다. 규모별로는 교육 관련 지원의 경우 기업 규모가 작을수록 수혜 비중이 높아 100억원 미만 업체들이 가장 높았으며, 500억원 이상 업체들의 경우 상대적으로 낮았다. 반면, 경영 관련 지원과 자금 관련 지원의 경우 기업 규모가 클수록 수혜 비중이 높았다. 이와 같이 볼 때, 협력업체의 부문별 및 기업 규모별로 실시되는 지원 육성 방안에 다소 차이가 있음을 알 수 있다.

〈그림 Ⅲ-2〉 응답 업체 부문별 및 규모별 지원육성책 수혜 현황



주 : 중복응답임.

이와 관련하여 협력업체들이 지원받은 구체적인 지원육성책은 무엇인지 살펴보았다. 먼저, 자금 및 기술 관련 지원의 수혜 내역을 보면 <표 Ⅲ-8>과 같다. 즉, 자금 관련 지원의 경우 가장 수혜 비중이 높은 것은 전체 응답의 36.1%를 차지한 선급금의 지원이었으며, 다음으로 명절전 특별 기성금의 지원(24.5%), 현금성 결제 확대(15.6%)의 순을 나타내었다. 이는 부문별 현황에서도 비슷한 추이를 보였는데, 다만 토목 부문 업체들의 경우 선급금 지원의 비중이 47.5%로 여타 지원보다 유독 높게 나타났다. 이는 토목공사의 경우 공공공사가 대부분이고 토목 부문 업체들의 경우 공사비중 장비 또는 기자재의 비중이 높아 공사 개시 전에 비용이 소요되기 때문인 것으로 풀이된다.



또한, 규모별로도 전반적으로는 전체를 대상으로 한 결과와 큰 차이가 없었다. 그러나, 100억원 미만 업체들의 경우 금융권을 통한 협력업체 운전 자금 및 공사 대금 대출 지원의 수혜 비중이 17.9%로 6.8%나 0.0%를 나타낸 타 규모 업체들보다 높았으며, 500억원 이상 대형 업체들의 경우에는 우수업체에 대금 지급 기일 단축의 비중이 12.1%로 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이는 각 규모별 특성을 반영한 것으로 100억원 미만의 소규모 업체들의 경우 공사의 원활한 진행을 위한 자금 부족이 빈번한 반면, 공사 수행 능력을 어느 정도 갖추고 있으며, 재무 상태로 우수한 대형 업체들의 경우에는 상대적으로 우수 협력업체로 지정되기가 용이하기 때문인 것으로 사료된다.

협력업체들이 실제 시공을 담당함에도 불구하고 기술 관련 지원은 앞의 <그림 III-1>에서와 같이 전체 지원 중 5%에 불과하여 실시 현황은 아직 매우 미미하다. 그럼에도 불구하고 기술 관련 지원 중 동일 결함 방지를 위한 하자 사례집 배포가 응답 업체 전체 뿐 아니라 부문별 및 규모별로도 모두 50% 이상을 차지하였으며, 다음으로는 당사 특허 공법 참여 유도의 순을 나타내었다.

〈표 III-8〉 부문별 및 규모별 자금 및 기술 관련 지원 세부 수혜 현황

(단위 : %)

유형	내역	전체	부문별				연평균 매출 규모별		
			토목	비노 임성 건축	노임 성 건축	설비/ 승강 기	100 억원 미만	100억 ~ 500 억원 미만	500 억원 이상
자금 관련 지원	·결손금 지원	2.2	2.9	1.6	2.2	2.8	3.2	1.4	3.0
	·현금성 결제 확대	15.6	17.1	15.6	15.6	13.9	12.7	16.4	18.2
	·명절 전 특별 기성금 지원	24.4	14.3	28.1	28.9	22.2	23.8	26.0	24.2
	·금융권을 통한 협력업체 운전 자금 및 공사 대금 대출 지원	8.9	2.9	7.8	6.7	19.4	17.5	6.8	0.0
	·우수 업체 대금 지급 기일 단축	7.2	8.6	6.3	8.9	5.6	3.2	9.6	12.1
	·이익공유제 실시(파트너 플러스제)	2.2	5.7	1.6	2.2	0.0	1.6	4.1	0.0
	·선급금 지원	36.1	45.7	37.5	31.1	30.6	34.9	32.9	39.4
	·긴급 자금 필요시 선지급	3.3	2.9	1.6	4.4	5.6	3.2	2.7	3.0
기술 지원	·공동 기술 개발	12.7	0.0	16.1	0.0	30.0	6.3	14.7	0.0
	·기술 개발을 위한 자금 지원	9.5	16.7	9.7	0.0	10.0	6.3	11.8	0.0
	·동일 결함 발생 방지를 위한 하자 사례집 배포	52.4	50.0	48.4	70.0	50.0	56.3	61.8	37.5
	·당사 특허 공법 참여 유도	23.8	33.3	22.6	30.0	10.0	25.0	11.8	62.5
	·기타	1.6	0.0	3.2	0.0	0.0	6.3	0.0	0.0

주 : 중복응답임.

부문별로는 세부 지원 내역별로 다소 차이가 있어, 토목 부문의 경우 기술 개발을 위한 자금 지원의 비중이 16.7%로 여타 부문에 비해 높은 비중을 나타냈으며, 비노임성 건축과 설비/승강기 부문의 경우에는 공동 기술 개발의 비중이 각각 16.1%와 30%로 상대적으로 높았으며, 노임성 건축 부문의 경우 동일 결함 발생 방지를 위한 하자 사례집 배포가 70%를 차지하였다. 규모별로 보면, 500억원 미만 업체의 경우에는 동일 결함 발생 방지를 위한 하자 사례집 배포의 비중이 높은 반면, 500억원 이상 대형 업체의 경우에는 당사 특허 공법 참여 유도가 62.5%를 차지하여 500억원 이상 업체와 미만 업체 간에 기술 지원 수혜 내역이 뚜렷하게 구분되었다.

다음으로 경영, 교육 및 기타 부문의 구체적인 지원 수혜 내역을 살펴보면 <표 III-9>와 같다. 먼저 경영 관련 지원의 경우 전체적으로 두드러지게 수혜 비중이 높은 지원책은 보이지 않았으나, 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감 지원이 20% 내외를 차지하여 수혜 비중이 가장 높은 지원책인 것으로 나타났으며, 다음으로는 전자 조달 시스템을 통한 조달과 공종별 간담회 실시가 각각 18% 내외를 차지하였다. 그러나, 입찰 기회의 확대(특별 선택 발주 추진)의 경우는 극히 드물어 1% 내외에 지나지 않는 것으로 나타났다.

부문별이나 규모별 수혜 현황에는 다소 차이가 있었다. 특히 노임성 건축 부문의 경우 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감의 비중은 상대적으로 낮았으며, 상생 협력 계약 체결을 통한 목표제 도입의 비중이 토목 부문과 더불어 상대적으로 높게 나타났다. 규모별로는 연평균 매출액 100억원 미만 업체들의 경우에는 전자 조달 시스템을 통한 조달의 비중이 높은 반면, 100억원 이상 중대형 업체들의 경우에는 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감 지원의 비중이 가장 높게 나타났다. 이와 같은 현상은 노임성 건축 부문 업체들 중 대다수가 100억원 미만 소규모 업체로 구성되어 있으며, 이러한 소규모 업체들의 경우 자사의 전반적인 업무 전산화 정도가 미흡하기 때문인 것으로 파악된다.

현재 협력업체 입장에서 가장 수혜의 비중이 높은 교육 관련 지원 중 가장 높은 비중을 차지하는 것은 안전 관리 및 품질 관리 교육의 실시였으며, 다음으로는 하도급 협력업체 간담회 실시, 계층별 교육 실시의 순으로 나타났다. 이러한 결과는 응답 업체 전체 뿐 아니라 부문별 분석에서도 동일한 결과를 보였다. 다만, 부문별 분석에 있어서 토목 부문에서는 우수 공사 사례 전파 교육이, 노임성 건축 부문에서는 협력업체 PM 교육이 각각 12.6%와 16.1%로 타 부문보다 높은 비중을 차지하였다.

규모별로는 연평균 매출액 100억원 미만 업체들이 안전 관리 및 품질 관리 관련 교육의 비중이 가장 높은 반면, 100억원 이상 500억원 미만과 500억원 이상의 중대형 업체들의 경우에는 국내 연수 지원이나 사이버 교육 지원 등의 비중이 더 높았으며, 이는 기업 규모에 비례하여 비중도 높아지는 것으로 나타났다.

마지막으로 기타 지원 부문을 보면, 포상과 저가심의제도의 비중이 각각 36% 내외로 높은 비중을 차지하였다. 부문별과 규모별로도 두 가지가 가장 높은 비중을 차지한다는 점에서는 동일하였으나, 세부 내역별 비중에서는 다소 차이가 있었다. 즉, 토목 부문과 노임성 건축 부문, 그리고 100억원 미만 업체의 경우에는 하자 이행 면제의 비중이 상대적으로 높은 반면, 비노임성 건축 부문과 500억원 이상 대형 업체의 경우에는 포상의 비중이 매우 높았다.

〈표 Ⅲ-9〉 부문별 및 규모별 경영·교육 및 기타 부문 지원 세부 수혜 현황

(단위 : %)

유형	내역	전체	부문별				연평균 매출 규모별		
			토목	비노임성 건축	노임성 건축	설비/ 승강기	100억 원 미만	100억 ~500 억원미 만	500억 원 이상
경영 관련 지원	입찰 기회 확대(특별 선택 발주 추진)	1.0	1.0	0.9	1.0	1.3	1.6	0.6	1.4
	계약 이행 보증 감면	16.7	14.6	17.9	18.6	15.2	15.6	17.3	18.8
	과투입 발생시 적자 보전 실시	13.2	12.6	11.1	14.7	15.2	14.1	13.6	11.6
	전자 조달 시스템을 통한 조달	18.7	18.4	19.7	16.7	20.3	20.3	17.9	17.4
	공종별 간담회 실시	17.7	16.5	18.8	17.6	17.7	18.0	17.3	17.4
	업무 전산화를 통한 부대 비용 절감 지원(전자보증서 발급 및 전자기성실 적증명서 발급 등)	20.2	21.4	21.4	17.6	20.3	18.8	20.4	20.3
	상생 협력 계약 체결을 통한 목표제 도입	11.2	14.6	9.4	12.7	7.6	10.2	11.7	11.6
	기타	1.2	1.0	0.9	1.0	2.5	1.6	1.2	1.4
교육 관련 지원	해외 연수 지원	9.0	10.1	9.0	8.4	8.7	8.8	9.8	7.3
	국내 연수 지원	9.2	10.1	9.0	8.4	9.6	7.6	9.8	11.0
	사이버 교육 지원	10.2	10.9	9.0	9.8	11.5	9.4	10.3	11.0
	하도급 협력업체 간담회 실시	14.5	12.6	15.3	15.4	14.4	14.0	13.7	17.1
	안전 관리, 품질 관리 관련 교육 실시	17.6	16.0	18.8	17.5	18.3	20.5	16.2	14.6
	계층별 교육(대표, 임원, 현장소장 등) 실시	14.5	13.4	15.3	15.4	13.5	15.2	13.2	15.9
	협력업체 PM 교육 실시	13.7	12.6	13.2	16.1	12.5	14.0	14.2	13.4
	우수 공사 사례 전파 교육 실시	10.4	12.6	9.7	9.1	10.6	9.9	11.3	9.8
기타 지원	기타	0.8	1.7	0.7	0.0	1.0	0.6	1.5	0.0
	포상 실시	36.5	36.4	40.4	32.6	36.1	35.8	36.5	38.7
	저가심의제도	36.0	31.8	36.5	39.1	36.1	34.0	36.5	38.7
	하자 이행 면제	23.6	27.3	19.2	26.1	22.2	26.4	21.6	22.6
	기타	3.9	4.6	3.8	2.2	5.6	3.8	6.4	0.0

주 : 중복응답임.

#### (4) 지원·육성책의 협력업체 경영 및 생산성 개선 효과

그렇다면 실제로 이러한 지원·육성책들이 협력업체의 경영 개선과 생산성에는 어느 정도 기여하고 있는 것일까. 이를 조사한 결과를 정리하면 <표 III-10>과 같다. 먼저 지원·육성책의 유형에 따른 경영 및 생산성 개선 효과를 보면, 경영 지원이 3.6(5점 만점)으로 개선 효과가 가장 높은 것으로 평가되었으며, 다음으로는 기타 지원(3.4), 자금 관련 지원(3.3), 교육 지원(3.0)의 순으로 나타났으며, 기술 지원이 2.9로 가장 낮았다. 이를 일반 건설업체의 관점에서의 조사 결과인 <표 II-6>과 비교해보면, 경영 지원의 경우 일반 건설업체의 인식과 동일하게 협력업체들도 자사의 경영 개선과 생산성 개선에 가장 효과가 있다고 생각하고 있었으며, 일반건설업체 대상 조사에서 경영 지원과 동일한 비중으로 나타난 자금 지원의 경우 협력업체의 경영과 생산성 개선 효과는 보통에서 조금 넘는 수준으로 포상이나 저가심의제도, 그리고 하자 이행 면제 등 기타 부문보다 낮게 평가되었다. 한편, 협력업체의 수혜 비중이 가장 높지만, 원도급업체의 입장에서 단기간에 그 효과가 정확히 파악되지 않았던 교육 관련 지원의 효과는 보통 정도의 수준은 되는 것으로 평가되었으며, 기술 지원의 경우에는 원도급업체의 관점과 유사하게 그 효과가 보통 수준에도 미치지 못하는 것으로 평가되었다.

이를 다시 세부 내역별로 살펴보면, 자금 관련 지원의 경우 현재 가장 지원이 많이 이루어지고 있는 지원은 선급금 지원인 반면, 가장 효과가 크다고 평가되고 있는 것은 현금성 결제의 확대였다. 그러나 부문별 및 규모별로 효과가 크다고 생각하는 지원·육성책에는 다소 차이가 있어 노임성 건축 부문의 경우 자금 관련 지원의 효과가 가장 크다고 평가하고 있었으며, 여러 가지 지원책 중 특히 결손금의 지원, 현금성 지원의 확대, 명절 전 특별 기성금 지원 등 직접적인 현금 지원과 관련된 지원책의 효과를 높게 평가하였다. 그러나, 어느 정도의 자재와 장비를 필요로 하고 공공공사가 대부분인 토목 부문과 비노임성 건축 부문의 경우에는 선급금 지원에 대한 효과를 높게 평가하고 있었다. 규모별로는 500억원 이상 대형 업체일수록 자금 관련 지원 중 간접 지원인 우수 업체 대금 지급 기일 단축, 이익공유제, 선급금 지원 등에 대한 효과를 높게 평가하는 것으로 나타났다.

기술 지원의 경우도 원도급업체에서 현재 가장 많이 이루어지는 지원과 협력업체가 가장 효과가 높다고 생각하는 지원 간에는 다소 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 전술한 바와 같이 현재 가장 많이 시행되고 있는 지원은 동일 결함 발생 방지를 위한 하자 사례집인 반면 협력업체들이 가장 효과가 있다고 평가하는 지원책은 당사 특허 공법 참

〈표 Ⅲ-10〉 수혜 지원·육성책의 자사 경영 및 생산성 개선 효과

유형	내역	전체	부문별				연평균 매출 규모별		
			토목	비노 임성 건축	노임 성 건축	설비/ 승강 기	100 억원 미만	100억 ~500 억원 미만	500 억원 이상
자금 관련 지원	·결손금 지원	3.3	3.2	3.2	4.1	2.7	2.8	3.2	3.7
	·현금성 결제 확대	3.8	3.8	3.7	4.1	3.8	3.6	4.0	3.9
	·명절 전 특별 기성금 지원	3.5	3.4	3.4	3.8	3.5	3.4	3.7	3.5
	·금융권을 통한 협력업체 운전 자금 및 공 사 대금 대출 지원	3.2	3.4	3.0	3.3	2.8	3.0	3.3	2.8
	·우수 업체 대금 지급 기일 단축	3.3	2.9	3.3	3.6	3.1	2.3	3.7	3.8
	·이익공유제 실시(파트너 플러스제)	2.8	2.4	3.2	2.9	2.5	2.5	2.8	3.1
	·선급금 지원	3.4	3.7	3.5	3.1	3.3	3.1	3.5	3.6
	·긴급 자금 필요시 선지급	3.3	3.2	3.3	3.6	3.0	3.0	3.6	3.1
	자금 관련 지원 전반	3.3	3.3	2.9	3.6	3.1	3.0	3.5	3.4
기술 관련 지원	·공동 기술 개발	2.4	2.5	2.7	3.0	1.0	2.0	2.0	4.0
	·기술 개발을 위한 자금 지원	3.0	2.7	3.2	3.1	2.8	2.4	3.4	2.8
	·동일 결함 발생 방지를 위한 하자 사례집 배포	3.0	2.9	3.3	3.4	1.9	2.7	3.1	2.8
	·당사 특허 공법 참여 유도	3.3	3.1	3.4	3.5	3.2	2.8	3.7	3.2
	기술 지원 전반	2.9	2.8	3.2	3.3	2.2	2.5	3.1	3.2
경영 관련 지원	·입찰 기회 확대(특별 선택 발주 추진)	3.2	4.0	2.0	3.0	5.0	2.0	4.5	-
	·계약 이행 보증 감면	3.9	3.9	3.9	3.8	3.8	3.2	4.3	4.1
	·과투입 발생시 적자 보전 실시	3.6	3.4	3.6	3.5	3.8	3.0	3.8	3.9
	·전자 조달 시스템을 통한 조달	3.5	3.3	3.5	3.8	3.4	2.5	3.8	4.0
	·공종별 간담회 실시	3.7	3.4	3.8	3.7	3.6	3.4	4.0	3.6
	·업무 전산화를 통한 부대 비용 절감 지원 (전자보증서 발급 및 전자기성실적증명서 발급 등)	3.2	3.0	3.1	3.2	3.5	2.8	3.7	2.8
	·상생 협력 계약 체결을 통한 목표제 도입	3.8	3.7	3.9	4.0	3.7	3.6	4.0	3.8
	경영 지원 전반	3.6	3.5	3.4	3.6	3.8	2.9	4.0	3.7
교육 지원	·해외 연수 지원	1.6	-	2.0	2.0	1.0	1.8	1.1	-
	·국내 연수 지원	2.9	3.0	2.9	3.0	2.4	2.1	3.2	3.0
	·사이버 교육 지원	3.0	3.2	3.0	3.3	2.7	2.2	3.4	3.2
	·하도급 협력업체 간담회 실시	3.0	3.1	3.0	3.3	2.4	2.5	3.2	3.1
	·안전 관리, 품질 관리 등 교육 실시	3.3	3.6	3.1	3.2	3.1	2.8	3.6	3.1
	·계층별 교육(대표, 임원, 현장소장 등) 실시	3.5	3.7	3.4	3.4	3.4	3.1	3.9	3.1
	·협력업체 PM 교육 실시	3.2	3.3	3.2	3.1	3.0	2.5	3.6	3.1
	·우수 공사 사례 전파 교육 실시	3.2	3.0	3.2	3.3	3.2	2.8	3.5	3.1
	교육 지원 전반	3.0	3.3	3.0	3.1	2.7	2.5	3.2	3.1
기타	·포상 실시	3.4	5.0	3.0	4.0	2.5	2.0	4.3	5.0
	·저가심의제도 운영	3.4	3.1	3.4	3.7	3.4	3.0	3.4	3.9
	·하자 이행 면제	3.3	3.1	3.4	3.6	3.0	2.7	3.5	3.8
	기타 지원 전반	3.4	3.7	3.3	3.8	3.0	2.6	3.7	4.2

주 : 1점 거의 없음, 2점 조금 있음, 3점 보통, 4점 많음, 5점 매우 많음을 의미.

여 유도였다. 이는 아마도 원도급업체의 특허 공법에 참여함으로써 실질적으로 새로운 기술을 익힐 수 있는 학습 기회를 가질 수 있기 때문인 것으로 풀이된다. 부문별 및 규모로는 설비/승강기 부문 업체들과 100억원 미만의 소규모 업체들의 경우 기술 지원에 대한 효과를 가장 낮게 평가하고 있었으며, 기업 규모가 클수록 기술 지원의 효과에 대해 긍정적인 평가를 하는 비중이 높았다. 특히 500억원 이상 대형 업체들의 경우에는 공동 기술 개발의 효과에 대해 4.0으로 매우 높게 평가하여 대형 협력업체들의 경우 원도급업체와의 기술 개발에 적극적인 것을 알 수 있었다.

다음으로 경영 관련 지원을 보면, 현재 가장 비중이 높은 지원책인 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감 지원의 효과는 보통 정도 수준인 것으로 평가되었으며, 생산성 및 경영 개선 효과가 가장 높다고 평가된 것은 계약 이행 보증의 감면(3.9)이었으며, 다음으로 상생 협력 계약 체결을 통한 목표제 도입(3.8)인 것으로 조사되었다. 이는 부문별로도 큰 차이가 없었다. 한편, 기업의 규모별로 보면, 규모가 클수록 경영 관련 지원에 대한 효과가 높은 것으로 나타났다. 특히 100억원 이상 500억원 미만의 중규모 업체들의 경우 경영 관련 지원의 효과를 가장 크게 평가하고 있었는데, 이는 전술한 <표 III-5>에서 나타난 바와 같이 중규모 업체들의 낮은 낙찰 성공률에 기인한 것으로 중규모 업체들의 경우 지속적인 수주 확보가 더욱 중요한 이슈이기 때문인 것으로 파악된다.

현재 협력업체의 수혜 비중이 가장 높은 교육 지원의 경우 전반적인 개선 효과는 보통(3.0) 정도 수준인 것으로 평가되었다. 세부 내역별로 보면, 가장 효과가 큰 것으로 평가된 교육 지원은 계층별 교육인 것으로 나타났다. 이외에 토목 부문의 경우 안전 관리, 품질 관리 교육의 효과가 큰 것으로 평가하였으며, 규모별로는 100억원 이상 500억원 미만의 중규모 업체들에 있어서 가장 교육의 효과가 크다고 평가하였다. 또한, 중규모 업체들의 경우 협력업체에 대한 PM 교육에 대한 평가도 긍정적이었다. 반면, 100억원 미만의 소규모 업체들과 설비/승강기 부문 업체들의 경우에는 교육의 효과를 보통 이하로 평가하고 있었으며, 특히 국내외 연수는 그 기회가 적어서인지 개선 효과를 매우 낮게 평가하고 있었다.

기타 부문으로 분류된 포상과 저가심의제도, 하자 이행 면제는 모두 경영과 생산성 개선 효과가 큰 것으로 평가되었다. 특히 규모별로 100억원 이상 500억 미만과 500억원 이상의 중대형 업체들에 있어서 매우 긍정적으로 평가되었는데, 이는 중대형 업체의 경우 상대적으로 포상받기가 용이하기 때문인 것으로 풀이된다.

## (5) 지원·육성책에 대한 만족도 평가

마지막으로 협력업체들이 현재 원도급업체에서 실시하고 있는 각종 지원육성제도에 대해 어느 정도 만족하고 있는지에 대해 조사해보았다. 현재 많은 일반건설업체에서 실시 또는 계획하고 있는 지원육성책이 신뢰 구축을 통해 협력업체의 기회주의적인 행동에 따르는 거래 비용을 절감하고 장기적인 협력 관계를 구축함으로써 원하도급자가 서로 win-win한다는 소기의 성과를 달성하기 위해서는 시행되는 지원육성책이 협력업체의 경영과 생산성 개선에 효과가 있어야 할 뿐아니라 만족할만한 것이어야 하기 때문이다. 각 지원육성책의 만족도를 평가한 결과는 <표 III-11>에서 보는 바와 같다. 먼저 지원육성책의 유형별 만족도를 보면 경영 관련 지원과 교육 관련 지원이 보통 수준 정도의 만족도를 나타냈을 뿐 나머지 지원육성책의 만족도는 보통 이하인 것으로 나타났다. 이는 앞서 일반건설업체의 관점에서의 만족도 조사 결과인 <그림 II-6>에서 과반수 이상의 일반건설업체들이 자사의 지원육성책에 대하여 협력업체가 만족(매우 만족 포함)할 것이라고 응답한 것과는 매우 차이가 있는 것이다. 즉, 일반건설업체의 인식과는 달리 현재 시행되고 있는 지원육성책에 대한 협력업체들은 그다지 만족스럽게 느끼지 못하고 있는 것이다.

이를 보다 구체적으로 살펴보면, 먼저 자금 관련 지원의 경우 전반적인 만족도는 보통 이하로 평가되었는데, 세부 내역 중 그나마 보통 이상의 만족도를 나타낸 것은 현금성 결제 확대와 명절전 특별 기성금의 지원이었다. 부문별로는 노임성 건축 부문과 설비/승강기 부문의 만족도가 가장 낮았는데, 특히 노임성 건축과 토목 및 비노임성 건축 부문의 세부 내역별 만족도에는 다소 차이가 있었다. 즉, 전자는 현금성 결제가, 후자는 선금금과 우수 업체에 대한 대금 지급 기일 단축이 만족도가 높게 나타나 지원육성책의 효과에 대한 조사 결과와 그 맥락을 같이했다. 규모별로는 대형 업체일수록 자금 관련 지원의 만족도가 높은 것으로 나타났다. 그러면 자금 지원이 이와 같이 만족도가 낮은 이유는 무엇일까. 조사 결과 대다수의 업체들이 지원이 거의 도움이 되지 않을 정도로 미미한 수준에 그치기 때문이라고 응답하였다. 즉, 제도는 있으나 거의 시행되지 않거나 또는 형식적으로 그치는 경우가 많다는 지적이었다.

기술 지원은 경영 및 생산성 개선 효과뿐 아니라 만족도도 가장 낮은 것으로 조사되었다. 세부 내역별로는 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도 간에 다소 차이가 있어 가장 수혜 빈도가 높은 하자 사례집 배포의 만족도가 높게 나타났으며, 경영 및 생산성 개선

〈표 Ⅲ-11〉 수혜 지원·육성책에 대한 만족도 평가

유형	내역	전체	부문별				연평균 매출 규모별		
			토목	비노 임성 건축	노임 성 건축	설비/ 승강 기	100 억원 미만	100~5 00억원 미만	500 억원 이상
자금 관련 지원	·결손금 지원	2.4	2.6	2.8	2.3	1.7	2.3	2.5	2.3
	·현금성 결제 확대	<b>3.3</b>	3.3	3.4	<b>3.4</b>	2.9	3.1	3.3	3.8
	·명절 전 특별 기성금 지원	3.2	3.3	3.5	3.2	2.7	3.1	3.3	3.3
	·금융권을 통한 협력업체 운전자금 및 공사 대금 대출 지원	2.8	2.7	3.1	2.9	2.6	2.9	2.5	3.3
	·우수 업체 대금 지급 기일 단축	3.0	2.9	<b>3.8</b>	3.0	2.2	2.9	2.7	3.7
	·이익공유제 실시(파트너 플러스제)	2.4	2.9	2.5	2.3	2.0	2.5	2.2	2.6
	·선급금 지원	3.1	<b>3.4</b>	3.4	2.9	2.6	3.0	3.1	3.5
	·긴급 자금 필요시 선지급	2.7	2.9	3.1	2.5	1.9	2.6	2.6	2.6
	자금 관련 지원 전반	2.9	3.0	3.2	2.8	2.3	2.8	2.8	3.1
기술 지원	·공동 기술 개발	2.7	2.8	3.0	2.4	2.5	2.5	2.5	3.0
	·기술 개발을 위한 자금 지원	2.6	2.8	3.2	2.2	2.2	2.6	2.4	2.9
	·동일 결함 발생 방지를 위한 하자 사례집 배포	3.1	3.3	3.3	3.2	2.6	2.8	3.2	3.6
	·당사 특허 공법 참여 유도	2.7	3.0	3.1	2.4	2.3	2.8	2.4	3.4
	기술 지원 전반	2.8	3.0	3.2	2.6	2.4	2.7	2.6	3.2
경영 지원	·입찰 기회 확대(특별 선택 발주 추진)	3.4	3.6	3.8	3.2	2.9	3.2	3.2	<b>3.9</b>
	·계약 이행 보증 감면	3.2	3.1	3.6	3.1	2.8	3.0	3.0	<b>4.0</b>
	·과투입 발생 시 적자 보존 실시	2.6	2.8	3.3	2.0	2.4	2.7	2.4	2.9
	·전자 조달 시스템을 통한 조달	<b>3.6</b>	<b>3.5</b>	<b>3.8</b>	<b>3.5</b>	<b>3.4</b>	3.5	<b>3.7</b>	3.7
	·공종별 간담회 실시	3.2	3.2	3.3	3.1	3.1	3.0	3.2	3.5
	·업무 전사화를 통한 부대 비용 절감 지원 (전자보증서 발급 및 전자기성실적증명서 발급 등)	<b>3.6</b>	<b>3.5</b>	<b>3.9</b>	<b>3.8</b>	3.2	3.3	<b>3.6</b>	<b>4.1</b>
	·상생 협력체결을 통한 목표제 도입	2.9	3.1	3.2	2.5	2.3	2.6	2.6	<b>3.8</b>
	경영 지원 전반	3.2	3.3	3.6	3.0	2.9	3.0	3.1	3.7
교육 지원	·해외 연수 지원	2.5	2.7	3.0	2.3	1.8	2.6	2.5	2.2
	·국내 연수 지원	2.6	2.7	3.3	2.3	2.1	2.8	2.5	2.8
	·사이버 교육 지원	2.7	2.7	3.2	2.9	2.2	2.8	2.6	3.2
	·하도급 협력업체 간담회 실시	3.3	3.3	3.5	3.0	3.1	3.0	3.2	3.6
	·안전 관리, 품질 관리 등 교육 실시	<b>3.5</b>	3.4	<b>3.8</b>	3.4	3.1	<b>3.3</b>	<b>3.5</b>	<b>3.8</b>
	·계층별 교육(대표, 임원, 현장소장 등) 실시	3.3	3.3	<b>3.6</b>	3.4	2.9	3.1	3.3	<b>3.8</b>
	·협력업체 PM 교육 실시	3.2	3.2	3.5	3.1	2.9	3.0	3.2	3.5
	·우수 공사 사례 전파 교육 실시	3.2	3.3	3.3	3.1	3.0	3.0	3.2	<b>3.8</b>
	교육 지원 전반	3.0	3.1	3.4	2.9	2.9	3.0	3.0	3.3
기 타	·포상 실시	3.2	3.3	<b>3.5</b>	3.2	2.8	3.1	3.3	<b>3.7</b>
	·저가심의제도 운영	2.8	3.0	3.2	2.4	2.8	2.5	2.9	3.2
	·하자 이행 면제	2.7	2.8	2.7	2.8	2.4	2.6	2.6	3.1
	기타 지원 전반	2.9	3.0	3.1	2.8	2.7	2.7	2.9	3.3

주: 1점 매우 불만족, 2점 불만족, 3점 보통, 4점 만족, 5점 매우 만족을 의미.



효과가 가장 큰 것으로 조사된 특허 공법 참여 유도의 만족도는 다소 낮았다. 부문별로는 역시 토목 부문과 비노임성 부문의 만족도가 다소 높았으며, 규모가 클수록 기술 지원에 대한 만족도도 높은 것으로 나타났다. 기술 지원의 만족도가 낮은 이유로는 현장 여건이 불충분하거나, 기술 개발에 중소기업의 참여가 거의 불가능하며, 기술 개발을 해도 그 적용사례가 부족하고, 기술 개발에 따른 협력업체의 부담이 증가하기 때문인 것으로 조사되었다.

경영 관련 지원의 경우에는 수혜 빈도가 가장 높고, 경영 및 생산성 개선 효과도 높으며, 전반적인 만족도도 보통을 다소 상회하여 현재 5가지 지원 유형 중에서는 가장 높은 것으로 조사되었다. 세부 내역별로는 역시 수혜 빈도가 가장 높은 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감 지원과 전자 조달 시스템을 통한 조달의 만족도가 높은 것으로 나타났다. 경영 및 생산성 개선 효과가 높다고 지적된 계약 이행 보증 감면과 공종별 간담회의 만족도는 보통 정도인 것으로 조사되었다. 부문별 및 규모별로 보면, 이 역시 앞의 두 유형의 지원과 같이 토목과 비노임성 건축 부문의 만족도가 높았으며, 특히 기업의 규모가 클수록 업무 전산화 지원에 대한 만족도가 대단히 높은 것으로 파악되었다.

전반적으로 보통 정도의 만족도를 나타낸 교육 관련 지원을 세부 내역별로 보면, 이도 역시 가장 수혜 빈도가 높은 안전 관리, 품질 관리 교육의 만족도가 가장 높았으며, 아직 수혜 기회가 적은 국내외 연수의 만족도는 보통 이하인 것으로 조사되었다. 부문별 및 규모별로는 비노임성 건축 부문과 대형 업체의 경우 계층별 교육의 만족도도 높은 것으로 평가되었다. 한편, 교육 관련 지원이 실시되는 비중이 높음에도 불구하고, 만족도가 낮은 것은 이유를 조사한 결과 교육의 내용이 형식적인 경우가 많고, 실무자들이 업무상의 문제로 참석하기 어려우며, 지나치게 포괄적인 내용의 교육이 이루어져 오히려 시간만 낭비하게 되는 경우가 생기고, 공종별 시공 사례 및 기술력 지원 교육 등 시공성 향상을 위한 교육이 미비하기 때문인 것으로 지적되었다.

마지막으로 기타 부문의 경우 경영 및 생산성 개선 효과는 비교적 높은 것으로 평가된 반면 만족도는 낮게 평가되었다. 부문별로는 그나마 보통 이상의 만족도를 보인 것이 포상제도였으며, 이 역시 규모가 클수록 만족도가 높았다.

### 3. 분석 결과의 요약 및 시사점

협력업체를 대상으로 한 설문조사 결과 나타난 시사점은 다음과 같다. 첫째, 일반건설업체와의 거래 현황을 보면, 대다수의 협력업체들이 비교적 장기적인 거래 관계를 유지하고 있어 하도급 거래 본래 목적 중의 하나인 ‘장기적인 관계를 유지한다’는 취지<sup>12)</sup>에는 부합하나, 실제로는 대다수의 업체들이 10개사 이외의 일반건설업체에 중복 등록되어 있으며, 입찰 대비 낙찰 성공률은 30% 이하로 매우 낮고, 주거래 업체에 대한 매출 의존도도 전반적으로 낮아 원도급업체에 대한 충성도(royalty)가 낮을 수밖에 없는 상황이다. 이러한 상황에서 자산의 전속성(asset specificity)을 높이는 지원육성책의 시행은 협력업체들이 기회주의적인 행동을 할 가능성을 높이며 이에 따르는 피해를 오히려 크게 하여 지원육성책의 효과에 부정적인 영향을 주는 요소로 작용할 개연성이 높다.<sup>13)</sup> 따라서 지원육성책의 실효를 높이기 위해서는 소수정예주의를 통해 기회주의적으로 행동할 가능성을 낮추는 한편, 협력업체에 대한 평가 및 관리의 수준을 높일 필요가 있다.

둘째, 지원 유형별로는 교육 관련 지원의 비중이 가장 높았으며, 기술 관련 지원의 비중이 가장 낮았다. 교육 관련 지원의 경우 구체적인 교육 내용이 뒷받침되는 교육은 지원 효과와 만족도가 비교적 높은 반면, 내용이 분명치 않은 교육의 경우에는 효과와 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 또한, 기술 관련 지원의 경우 특히 특허 공법에 대한 참여 요구가 높았으나 실제로 이루어지는 비중은 낮았다. 이는 아마도 하나의 협력업체가 대부분의 경쟁사에도 동시에 협력업체로 등록되어 있는 현 상황에서 자사의 특허 공법을 공유한 협력업체가 기회주의적으로 행동할 것에 대한 일반건설업체의 우려를 반영하였기 때문인 것으로 풀이된다.

셋째, 전체 지원 중 40% 이상을 차지하는 경영 관련 지원과 자금 지원의 경우, 지원을 통한 경영 개선이나 만족도가 상대적으로 높은 것으로 나타났음에도 불구하고, 협력업체의 역량 제고와는 거리가 먼 지원이 대부분이다. 또한, 기업 차원의 지원들로 구성되어 있어 원하도급업체 간의 공통의 목표 설정이 불가능하고 지원을 통한 실질적인 성과 측정도 어려워 일반건설업체 관점에서 지원을 위한 동기가 미미할 수밖에 없는 상황이다.

12) 거래비용이론은 거래 상대방의 기회주의적인 행동에 따르는 비용을 감소시키기 위한 방안으로 신뢰와 협력이 바탕이 되어 장기계속적인 거래 형태를 띠는 ‘지속적 협력 관계’를 형성하는 것이라고 제안하고 있다.

13) 원도급자와 협력업체 사이에 기밀적인 생산원가, 새로 개발된 생산 기술과 같은 기업 고유의 독점적 정보까지 공유할 경우 이를 경쟁자에게 제공하거나 판매하는 행위를 통해 원치 않는 기업의 기밀이 유출될 가능성이 있고 이를 통해 막대한 피해를 입을 가능성이 높다.

넷째, 아직 미미한 수준이기는 하나, 협력업체의 공종별 및 규모별로 실시되는 지원육성책에 차이가 있었으며, 각각의 지원육성책에 대한 협력업체의 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에도 차이가 있었다. 전반적으로는 협력업체의 규모가 클수록 지원의 효과와 만족도도 큰 것으로 나타났다. 각 지원책의 유형별로 보다 구체적으로 살펴보면, 자금 지원의 경우 현금성 결제의 확대에 있어서는 거의 모든 협력업체가 효과가 높다고 지적하였으나, 기업의 규모가 클수록 간접 자금 지원에 대한 효과가 컸으며, 공종별로는 노임성 공종의 경우 상대적으로 현금의 직접 지원에 대한 요구가 높았다. 기술 지원에 있어서는 기업의 규모가 클수록 기술 지원의 효과도 큰 것으로 나타났으며, 공종별로는 노임성 및 비노임성 건축 공종에 있어서 우수 사례 및 하자 사례 등 사례에 대한 효과가 큰 것으로 나타났다. 한편, 경영 지원의 경우에는 기업 규모가 클수록 업무 시스템의 전산화에 대한 지원의 효과가 컸다.



## 제4장

# 주요 외국의 협력업체 지원·육성책 사례 검토

앞서 살펴본 바와 같이 현재 대형 일반건설업체들을 중심으로 협력업체에 대한 지원 육성책의 실시가 확대되고 있으나 아직 협력업체들의 경영 및 생산성 개선에 대한 효과는 미흡한 실정이다. 협력업체가 일반건설업체의 생산성과 시공성에 미치는 영향이 점차 증대되는 현 시점에서 일본, 미국 등 외국 건설업체들은 협력업체들을 위해 어떠한 지원을 실시하고 있는가를 알아보고자 한다.

### 1. 일본 건설업체의 협력업체 지원

일본 건설업에서는 과거부터 형성되어 온 관계를 계속 유지하는 것을 중시하여 과거부터의 수직적 협력 관계에 의존하고 있는 경향이 높다. 즉, 대체로 건설 생산은 원도급자와 많은 하도급자, 즉 전문업체에 의해 이루어지므로 이에 따라 중층적인 하도급 구조를 가지고 있는데, 특별한 이유가 없는 한 기존의 거래를 바꾸지 않고 발주자와 수주자, 원도급자와 하도급자 서로가 인적 인연과 신뢰성을 중시한다.

전통적으로 제네콘이라고 불리는 일본의 대규모 원도급자는 대부분 우리나라의 일반 건설업체와 유사하게 협력업체들의 ‘협력회’를 구성하여 운영하고 있다. 그러나, 최근 국제화·정보화·저성장에 대한 반성·공급 과잉 등의 여건 변화로 인해, 최근 건설산업 내부적으로도 기존의 원하도급 관계에 대한 반성이 생겨나기 시작하였다. 즉, 일본에서도 건설업체 수가 증가하면서, 원하도급 관계에서 저가 수주, 기술을 무시한 가격에만 의존한 하도급자 결정, 계약 전의 시공 요구(2005년 「전문공사 하도급거래 실태조사」) 등 하도급 거래에 문제가 발생하기 시작한 것이다. 이에 따라 일본의 국토교통성은 건설 생산 시스템의 합리화를 기하고 완성품의 품질을 확보하기 위하여 원하도급자 간의 문제를 해결하기 위한 방안을 강구하기 시작하였다. 이를 위해 먼저 원하도급자 간의 공사 조건을 명확히 하기 위하여 ‘시공 조건 범위 리스트(표준모델): 건설 생산 시스템 합리화 추진협의회’의 활용을 권장하도록 하고 있다.

미국이나 영국의 파트너링 사례와는 다소 차이가 있지만, 일본 대형 제네콘들의 ‘협력회’를 구성하여 긴밀한 협조 체제를 유지하는 사례를 살펴보면 다음과 같다.

**(사례 1) : 다이세이건설의 기술 지도를 통한 전략적 파트너십 구축**

- 파트너십 기술 제공 서비스 : 협력업체 중 중소기업, 지방 업체에 한하여 지도, 컨설팅, 업무 대행 등을 통하여 프로젝트별 및 안전별로 최적의 기술을 제공
- 제품 개발 공유 : 주택 및 소규모 점포, '빙축열식공조·급탕시스템'을 주요 협력회사 및 납품사와 공동으로 제품을 개발하여 특허 및 이익을 공유

**(사례 2) : 가지마건설의 정보 공유를 통한 전략적 파트너십 구축**

- 건설 현장용 정보 공유 ASP 서비스 : 현장용 IT 시스템을 자체적으로 개발, 프로젝트 관련 정보를 실시간 공유함으로써 업무 효율 향상 및 협력회사 중복 투자 방지
- ※ 오바야시구미, 다케나카공무점도 IT 시스템을 개발
  - 오바야시구미의 OC-COMET : 현장 업무 지원 및 안전·건설 등 자체 노하우 제공
  - 다케나카공무점의 Taking-Net : 원·하도급사 간 정보 전달 및 협력업체 간 커뮤니케이션 역할도 수행

**(사례 3) : 시미즈건설의 무재해를 위한 전략적 파트너십 구축**

- 협력업체용 안전 관리 시스템 보급 : 「건설업 노동 안전 위생 매니지먼트 시스템 (일본 건설재해방지협회)」을 중소건설업체가 손쉽게 할 수 있도록 '清水 COH SMS-Support'를 개발
- 관련 서류(370건), 재해 사례(1,000여 건)에 대한 분석 및 대책 등을 제공, 안전 전문가가 아니더라도 짧은 시간 내에 대기업 수준의 체계화된 안전 대책 수립이 가능

## 2. 영국 및 미국의 파트너링제도<sup>14)</sup>

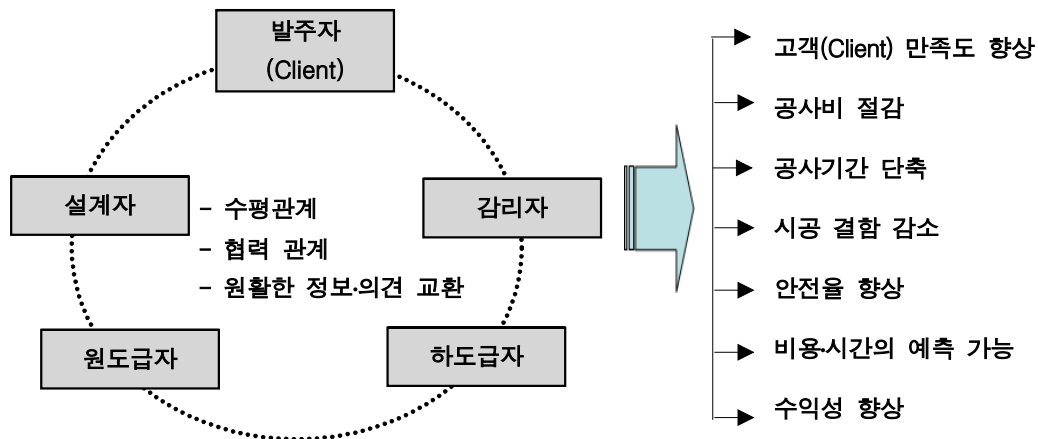
영국 및 미국에서는 건설 참여자 간의 파트너링(partnering)을 통해 협력 분위기를 조성하여 시공의 효율성을 극대화하고 있다. 파트너링 개념은 처음에는 발주자와 건설업자 간의 협력을 강조하였지만, 점차 건설업의 공급 사슬 전반에 걸쳐 발주자는 물론, 원도급자, 하도급자, 자재 및 부품 공급업자 등 건설 참여자의 모두의 협력을 중시하는 방

14) 영국과 미국의 파트너링 사례는 김승업, 이상호, 하정임(2006), 「건설업 분야 대중소 기업 상생 협력 방안」에서 중소기업연구원에서 발췌한 것이다.

향으로 확산되고 있다. 파트너링은 하도급 계약의 구조를 전략적으로 상호 윈-윈(win-win)할 수 있는 장기적이고, 관계 지향적 협력 관계로 발전시켜나가고자 하는 데 그 기본 취지가 있다고 할 것이다.

즉, 파트너링은 발주자, 설계자, 시공사, 프로젝트 관련자들이 하나의 팀을 이루어 시공의 효율성을 극대화시키는 것으로서 이를 위해서는 시공 단계 전에 워크숍을 통하여 프로젝트의 전반적인 목표를 확인하고 생산 주체 각자의 역할을 이해시키고, 구체적인 행동 강령, 문제 해결 방법 등을 정하여 협약을 체결한다. 그리고 이를 토대로 생산 과정에서 긴밀히 협조하고 상대방을 이해하며, 시공 중 발생하는 여러 가지 문제를 원도급자, 하도급자 등을 포함한 프로젝트 관련자들이 협조하여 해결해 나감으로써 프로젝트의 효율성을 극대화시키는 일련의 과정이라 할 수 있을 것이다. 그 기본적인 구조와 이를 통한 기대 효과는 <그림 IV-1>에서 보는 바와 같다.

<그림 IV-1> 파트너링(partnering) 구조와 기대 효과



자료 : (구)건설교통부(2006), “건설산업 발전을 위한 상생 협력 사례 연구”

## (1) 영국의 파트너링 개념 및 사례

영국은 1990년대 초반부터 건설업계에 만연한 비효율을 개선하기 위하여 다양한 혁신 활동을 전개해 왔다. 그 일환으로 1998년 발표된 Egan Report인 「Rethinking Construction」에서는 건설업계의 혁신을 위해 건설업계의 협력, 이른바 파트너십을 강조하고 있다. 즉, 보고서 제안자인 Egan은 자기 회사인 British Airports Authority의 실천 경험

을 토대로 건설 생산에 있어서도 협력 관계인 파트너링(partnering)을 강조하였다. 여기서 파트너링이라 함은 ‘공동 목표를 도출하고, 분쟁 해결 방안을 고안하며, 지속적 개선, 성과 측정, 이익 공유를 통해 함께 협력하는 조직’을 의미한다. 이와 더불어 그는 건설산업의 성과를 획기적으로 제고하기 위해서 5대 필수 요소(drivers)가 필요하다고 역설하고, 이를 토대로 실제 변화가 필요한 4대 주요 공정(process)을 강조하였다.

- |   |   |
|---|---|
| ① | 공급 사슬의 파트너링(Partnering the Supply Chain) : 공급 사슬과 지속적 개선에 기초한 장기 관계를 구축 |
| ② | 부품 및 자재(Components and Parts) : 부품의 생산 및 조달을 개선하기 위한 지속적 프로그램 개발        |
| ③ | 최종 제품 중심(Focus on End Products) : 최종 사용자의 니즈에 맞도록 생산 공정의 통합 및 강화        |
| ④ | 시공 과정(Construction Process) : 낭비의 제거                                    |

또한, 영국의 Housing Forum에서는 알파벳을 이용하여 아래와 같이 7행시로 파트너링의 개념을 규정하고 있다.

P	Plan	명확한 목표 설정. 핵심 파트너 발굴 및 참여
A	Attitude	각각 다른 특성을 지닌 조직의 구성원들 간에 팀워크를 수용할 수 있는 업무 환경 및 태도
R	Risk & rewards	리스크와 보상에 대한 메커니즘 설정
T	Trust	상대 파트너의 비즈니스 이해, 공동 목표 명확화, 개방된 관계를 위한 기반에 대한 상호 동의를 통한 신뢰 구축
N	No conflict	상호 기대 사항 명확화 및 문제 해결을 위한 전략 구축을 통한 갈등, 분쟁 억제
E	Evaluate	KPI(Key Performance Index)를 이용한 성과 측정 및 차후 프로젝트 적용을 위한 피드백
R	Repeat	지속적인 협력 체계 구축을 위한 노력



이후 ‘건설산업 현대화(Modernizing Construction, 2001)’에서는 파트너링의 개념을 더욱 구체화하여 프로젝트 협력과 전략적 협력의 두 가지로 구분하여 제시하였다. 여기서 프로젝트 파트너링(project partnering)은 도급 결정 이후의 발주자와 업체 간에 이루어지는 다양한 협력 관계를 의미하며, 전략적 파트너링(strategic partnering)이란 연속적인 사업들을 공동으로 수행하면서 지속적으로 협력성과를 공유하는 협력 관계를 의미한다고 설명하고 있다. 이 두 가지 유형은 모두 개념적으로 공급 사슬 파트너링(partnering the supply chain)이라 할 수 있으며, 고객-원도급자-하도급자(자재·부품 조달업자 포함)를 포함한 생산 조직 전체가 단일 팀(a coherent team)을 구성하여 활동하는 것을 의미한다. 영국에서는 이러한 파트너링을 통해 불신과 갈등, 상호 의사 소통의 부족 해소를 통해 작업 결함을 최소화하고, 공기를 단축함으로써 비용을 절감하며, 안전사고율을 감소시키는 등의 효과를 거두고 있는 것으로 나타난다.

#### (사례 1) : 가스배관 공사

- 규모 : 19m 파운드
- 기간 : 2000년 5월에 소개
- 발주자 : BG Transco plc
- 시공사 : Laing Limited Utilities Division

##### ○ 주요 내용

- 12개월만에 90mm 가스배관을 34km에 걸쳐 설치한 공사
- BG Transco plc와 Laing Limited Utilities Division회사가 함께 일하면서 효율성을 극대화시킴(하나의 관리 팀을 만들어 운영).
- BG Transco는 배관의 구입, Laing은 설계, 시공, 보조 자재에 대한 책임을 졌지만, 팀 구성원들은 책임감을 공유했고 적용 가능한 최상의 기술과 경험이 활용됨.

##### ○ 협력을 통한 이익

- 총 비용은 유사 공사와 비교하여 현격하게 감소. 논쟁을 일삼는 낭비적 관료주의를 없애고 엔지니어링에 시간을 투자함.
- 공사 기간은 배관공사 평균보다 1% 높게 잡았지만, 파트너링을 통해 당초 계획보다 3% 단축
- 예측 가능성 : 공사의 모든 공사 패키지는 예산 및 시간범위 내에서 완료
- 인도할 때까지 배관은 無 결함
- 안전사고율은 산업 평균의 절반 수준 기록(사고로 단지 4일만 공사 지체)

#### (사례 2) : 북부 아일랜드의 난방 공사

- 규모 : 9.1m 파운드
- 기간 : 2003년 1월에 소개
- 발주자 : Northern Ireland Housing Executive(NIHE)
- 계약자 : Northern Ireland Heating Company(NIHCO), H&A Mechanical Services

##### ○ 주요 내용

- 2,800여 세입자들을 위해 구식 석탄 난방에서 현대식의 가스 및 기름 난방 체계로 대체하는 공사
- 이 공사는 계약자들이 숙련된 인력을 총원하고 훈련시킬 수 있고, 최고가치(value for money)를 제공해줄 수 있는 공급 체계(supply chain)를 개발할 수 있는 안정적·장기적 계약을 추구
- 이를 통해 단위당 가격을 낮추고 낭비적 관리 비용을 절감하고 세입자들의 만족도를 높임.
  - ※ 과거 NIHE는 난방 공급·설치를 위해 매년 30여 개의 공사를 관리해야 했고, 매 공사마다 약 10여개의 입찰 참여자가 있었음. 관리 노력에도 불구하고 공사의 품질에 문제가 많았고, 그 문제는 6개월 후에는 유지·보수 업자 몫으로 돌아감.
  - ※ 새로운 계약에서는 5개 분야에 3개의 5년 계약(4번의 1년 연장 계약이 가능함)이 제공됨. 계약은 초기에 세입자와 접촉, 서베이, 설계, 공급, 설치, 보증을 포함함. 현재 계약이 완료되면, 장기 유지 계약이 부가됨.

##### ○ 협력을 통한 이익

- 예산 유지 : 최종 비용은 예측치의 0.3% 오차 범위로 들어옴(목표는 5%내).
- 최고가치(value for money) : 평균 비용은 12% 증가했지만, 과거 NIHE에서 수행했던 세입자 접촉, 설계 서비스 등을 계약자가 수행함. 보증 기간도 12개월로 연장됨. 무작업 결함
- 보다 높은 공사 품질 및 만족도 획득

## (2) 미국의 프로젝트 파트너링

미국에서 프로젝트 파트너링은 1989년 미육군공병단(U.S. Army Corps of Engineers)에 의하여 미국 건설업계에 처음으로 도입되었다. 이 개념은 현장, 계약자측 및 발주자측 모두의 주요 관리자들 간에 프로젝트의 목표와 목적에 대한 상호간의 이해를 높이는

데 그 목적이 있다. 즉, 이는 공사 집행을 위한 파트너십 현장 개발 및 공약(development of and commitment to a partnership charter)에 중점을 두고 있으며, 실제로 어떤 절차에 의해 이루어지는가는 미건설협회(the Associated General Contractors of America ; AGC) 및 기타의 기관에서 규정하고 있다. 이와 같이 파트너링은 미육군공병단, 연방도로국, 그리고 몇몇 주의 운송국(departments of transportation)과 같은 여러 대형 기관의 프로젝트에 도입되어 클레임의 현격한 감소를 가져옴으로써 신망을 받게 되었다.

미국 건설산업연구소(CII)의 정의에 의하면, 파트너링은 ‘참여자들이 보유한 자원의 효과성을 극대화함으로써 특정한 사업 목적을 달성하기 위하여 두 개 이상의 조직들 사이의 장기적 약속’을 지칭한다고 하겠다. 이는 전통적 관계를 조직의 경계를 넘어서 하나의 공유 문화(a shared culture)로 전환하는 것을 요구하며, 이러한 새로운 관계는 신뢰, 공동 목적에의 헌신, 다른 참여자들의 기대와 가치에 대한 이해를 토대로 하고 있다. 이와 같은 파트너링에서 기대할 수 있는 편익으로는 효율성 향상, 비용 효과성, 혁신 기회의 증가, 고급 제품과 고급 서비스의 지속적인 향상을 들 수 있다.

이러한 프로젝트 파트너링은 건설공사 과정에서 야기되는 민원 및 불만 사항의 감소와 이를 통한 비용 절감, Value Engineering 절감 효과의 극대화, 사업의 공기 내 또는 조기 완공을 목표로 하는 방안으로 채택되고 있다.

#### (사례 1) 미국 주정부 시행 파트너링제도

##### ○ 목표

- 미국의 오하이오주 및 버지니아주에서는 파트너링은 시행 사업 이해 관계가 대등한 관계로 하나의 팀을 구성, 상호 신뢰와 공개적이고 정직한 자세를 바탕으로 수행 사업의 성공적이고 효율적인 완공을 위한 방안을 모색하는 과정으로 활용
- 건설공사 과정에서 야기되는 민원 및 불만 사항의 감소 및 이를 통한 비용 절감, Value Engineering 절감 효과의 극대화, 사업의 공기 내 또는 조기 완공을 목표로 하는 방안으로 채택되고 있음.

##### ○ 추진 배경 및 현황

- 오하이오주는 사업 품질 제고 및 분쟁 감소를 통한 사업의 성공적이고 공기 내 완수를 위한 방안으로 2001년도 주교통국 전략 과제의 하나로 이를 선정하고,
- 이해 관계자가 참여하는 회의체를 구성, 파트너링 매뉴얼을 완성하였으며, 2000년 10월 19일 주정부, 건설 및 용역, 포장 등 건설 분야 협회 관계자가 참석한 가운데 시행에 합의함에 따라 교통 분야 사업에 시행 중임.

○ 시행 대상 사업

- 주교통국이 발주하는 모든 사업에 적용하고 있음.
- 버지니아주와 오하이오주 교통국의 경우 주정부 시행 교통시설공사 낙찰자에 대하여 낙찰 조건으로(part of the award package) 시행자(주정부), 낙찰자, 하도급자 등 이해관계자가 참여하는 파트너링을 하도록 의무화하고 있음.

○ 참여 대상별 역할

- 사업시행자인 주교통국(Construction Manager) 및 원도급자(Prime Contractor), PM(Project Manager)은 사업수행 리더로서 파트너링의 전체적이고 총괄적인 책임을 지며, 파트너링 용역업체(Facilitator) 선정, 사전 회의 및 워크숍 계획 수립 등의 역할을 수행함.
- Facilitator는 사업 시행자 및 PM을 도와 파트너링 워크숍에 팀 구성원이 최대한의 결과를 도출할 수 있도록 워크숍 과정을 준비하는 임무를 수행하며, Facilitator는 회사 내에 경험 있는 인사가 있는 경우 이를 활용할 수 있고 또한 민간 전문 컨설팅업체에 위탁할 수도 있음.
- 하도급업체(subcontractor) 및 자재조달업체(suppliers), 연방정부 관계관, 학교 및 지역 관계자 등은 파트너링의 성패를 좌우하는 핵심 요소로서 문제 해결 및 의사 결정 도출 과정에 적극 참여해야 함.

○ 과정

- 1단계 : 사전 계획 수립 및 오리엔테이션(pre-planning and orientation)
- 2단계 : 정식 파트너링 세션(formal partnering session)
- 3단계 : 회의(ongoing meetings)
- 4단계 : close-out meeting/celebration/follow-up)

○ 파트너링 현장 채택

- safety
- environment
- quality
- issue resolution
- communication
- cooperation
- public relationship
- scheduling and on-time delivery
- on-budget

### 3. 외국 사례 검토의 시사점

전술한 제2장과 제3장에서 살펴본 우리나라 일반건설업체들의 협력업체 지원 육성 방안과 본 장에서 살펴본 일본의 지원제도, 그리고 영국 및 미국의 파트너링제도를 비교해서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 우리나라 일반건설업체의 협력업체 지원의 경우 직접적인 자금 지원과 경영 지원 중 안정적인 물량 제공이 주를 이루고 있다. 한편, 일본 제네콘의 경우 기업 베이스로 장기간에 걸친 지속적인 관계 형성을 목표로 하고 있다는 점에서는 우리나라와 유사하나, 지원책은 시공 기술 및 제품 기술 등 기술 지원과 IT 시스템 지원, 현장 관리 시스템 구축 등 시스템 지원이 주를 이루고 있다. 반면, 영국 및 미국의 파트너링의 경우에는 주로 프로젝트 단위에서의 지원이 주가 되고 있다.

둘째, 우리나라의 경우 협력업체의 단기적인 유동성 개선과 안정적인 물량 확보 등 공사 기간 중 협력업체의 부도를 방지하는 데 초점이 맞추어진 반면, 일본, 영국 및 미국의 파트너링은 현장의 공기 단축, 원가 절감, 재해율 감소, 품질 제고 등 현장의 효율성 제고가 지원의 주목적이 되고 있다.

셋째, 이와 같이 지원의 목표에 따라 우리나라 일반건설업체들의 경우 지원의 효과를 명확하게 측정하기 어려운 반면, 프로젝트 베이스로 지원의 목표를 명확히 하는 영국이나 미국의 파트너링의 경우 해당 프로젝트별로 지원에 따르는 효과(공기 단축, 절감된 원가, 재해율 감소 정도 등)에 대한 명확한 측정이 가능하며, 그에 따라 협력 주체 간의 가시적인 성과의 배분 또는 공유가 가능하다.

이상과 같이 일본, 영국, 미국에서 이루어지는 협력업체에 대한 지원은 ‘단순히 원도급업체의 입장에서 자사보다 규모가 작고 교섭력이 떨어지는 하도급업체나 자재 업체와 같은 협력업체에게 일방적으로 혜택을 준다’는 개념이 아니라 건설 프로젝트에 참여하는 다양한 주체 상호간의 협력을 통해 공통의 목표를 달성하고 그에 따르는 성과를 공유한다는 win-win의 개념에 기반을 두고 있음을 알 수 있다.



## 제5장

# 협력업체 지원·육성의 실효성 제고를 위한 개선 방안

### 1. 개선의 기본 방향

거래비용 이론에서 제기하는 바와 같이 하도급 거래의 출발은 수직적 통합에 따르는 비효율성을 줄이면서 거래비용을 최소화하기 위한 것이다. 즉, 하도급 거래는 ‘원도급자와 하도급자 상호간 조직적 기술 교류, 인간 관계 등을 전제로 신뢰와 협력이 바탕이 되어 장기·계속적인 거래 형태를 띠는 지속적 협력 관계’로 정의된다. 따라서 양자 간의 신뢰를 구축하고 장기 계속적인 거래 관계를 유지하고 나아가 건설 상품의 품질과 생산성을 제고를 위해 원도급업체의 지원육성책은 상호 Win-Win을 추구할 수 있는 대안이라 하겠다.<sup>15)</sup> 더욱이 최근 정부의 각 제도들은 원도급업체로서 일반건설업체들의 이러한 노력이 불가피하도록 만들고 있다.

그런데 전술한 지원육성책 현황에서 살펴본 바와 같이, 현재 일반건설업체들에 의해서 시행되는 다양한 지원육성책들을 보면 목전의 경영 개선이나 유동성 확보에 치중되어 있는 경향을 보인다. 물론, 이는 협력업체가 단기적인 유동성 개선이나 직접적인 자금 지원을 원하는 비중이 높기 때문이기도 하지만, 일반건설업체들도 장기적인 관점에서 협력업체의 경영 개선이나 기술력 향상을 유도하기보다는 즉각적인 효과가 나타나는 지원을 선호하는 것으로 보인다.<sup>16)</sup>

그러나 이러한 지원육성책들은 원도급자와 하도급자 사이에 우호적인 관계를 형성하는 데 도움이 되지만 상호간의 협력을 통해 양자 모두에게 이익이 될 수 있는 소기의 성과를 달성하는 데에는 효과적이지 못해 원도급업체의 관점에서는 지원 동기가 취약해질 수밖에 없다. 따라서 선진국의 사례에서 보는 바와 같이 지원육성책을 통해 나타나는 성과가 원도급업체와 협력업체 모두에게 이익이 될 수 있는 방향의 지원 육성이 이루어져야 할 것이다.

15) 하도급 거래의 의의와 건설 하도급에 대한 보다 자세한 내용은 김민형(2004), 「원가경쟁력 제고를 위한 협력업체 관리 방안」, 한국건설산업연구원의 ‘제2장 하도급 거래의 의의와 건설 하도급’을 참조하기 바란다.

16) 제2장 2절에서 보는 바와 같이 일반건설업체들도 향후 강화되어야 할 지원으로 자금 지원과 경영 지원을 꼽고 있으며, 그 이유는 효과가 즉각적이기 때문이라고 응답하고 있다.

이를 위해서는 첫째, 영국의 프로젝트 파트너링과 전략적 파트너링에서 보는 바와 같이, 기업 차원에서 장기적인 협력 관계를 지속하기 위한 지원과 현장의 성과를 제고하기 위한 지원을 명확히 하고, 프로젝트별 지원의 경우 성과 측정이 가능한 목표를 중심으로 명확한 목표를 설정한 후 성과의 배분을 가시화할 수 있는 지원이 이루어져야 할 것이다. 현재 정부는 공공공사에 있어서 파트너링제도의 일환인 주계약자공동도급제도를 적극적으로 도입하고자 한다. 그러나 영국이나 미국의 사례에서 살펴본 바와 같이 파트너링제도는 단순히 공동으로 입찰에 참여하도록 강제하거나 일반건설업체의 무조건적인 희생을 강요한다고 해서 소기의 성과를 달성할 수 있는 것이 아니다. 의사 소통의 단절을 없애고, 건설 상품의 품질을 확보하며, 협력을 통해 얻어진 성과를 공유하기 위해서는 협력업체와 원도급업체가 서로 win-win할 수 있는 공통의 목표를 설정하고 자발적인 협력을 통해 이를 달성하고 그 성과를 공유할 수 있는 시스템의 지원이 요구된다.

둘째, 기업 차원의 협력 관계 지속을 위한 지원도 단기적이고 즉각적인 효과를 추구하는 직접적인 자금 지원과 물량 지원 중심의 비중을 점차적으로 축소하고 중장기적으로 협력업체의 경영 및 기술을 제고할 수 있는 지원의 비중을 늘려나가야 할 것이다. 물론, 현재 협력업체들의 취약한 상황을 고려해볼 때 단기적인 자금 지원을 급격하게 축소시킬 수는 없을 것이다. 그러나 자금 지원도 현금을 직접적으로 지원하기보다는 대금 지급 기일 단축, 선금금 지원 등 간접적인 지원을 확대하는 방향으로 나가야 할 것이며, 장기적으로는 경영 개선이나 기술력 향상을 위한 지원의 비중을 늘려나가야 할 것이다.

셋째, 규모별 및 공종별로 차별화된 지원육성책을 실시하여야 할 것이다. 현재 대다수의 일반건설업체들이 공종이나 기업의 특성과 무관하게 지원을 실시하고 있다. 그러나 제3장의 협력업체를 대상으로 한 설문조사 결과에서 보는 바와 같이 부문별로는 노임성 부문과 그 외 부문, 규모별로는 연평균 매출액 500억원 이상의 대형 협력업체들과 중소 규모 협력업체들에 있어서 지원육성책의 효과와 만족도에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서, 지원책이 협력업체의 경영 및 생산성 개선과 만족도에 미치는 영향을 고려한 지원이 되어야 할 것이다. 특히 대형 협력업체의 경우 기술 지원에 따르는 개선 효과와 만족도가 상대적으로 크게 나타났다. 따라서, 일본의 예에서 보는 바와 같이 대형 협력업체의 경우에는 협력업체의 시스템을 개선하거나 역량을 제고할 수 있도록 지원의 방향을 설정하여야 할 것이다.

넷째, 지원의 효과성을 제고하기 위해서는 지원의 목표가 프로젝트의 품질과 공기 및 원가 절감 등 프로젝트의 효율성을 제고하기 위한 지원이나, 또는 해당 협력업체와 장기적으로 우호적인 신뢰 관계를 구축하기 위한 지원이나에 따라 지원 대상과 지원의 내역



등이 달라져야 할 것이다. 즉, 장기적인 관계 형성을 위한 지원의 경우에는 원도급업체 관점에서 전략공종 및 우수 협력업체를 대상으로 지원이 이루어져야 할 것이며, 프로젝트의 효율성 제고를 위한 지원의 경우에는 현재 협력 관계를 형성하고 있는 가능한 한 많은 업체들을 대상으로 지원이 이루어져야 할 것이다.

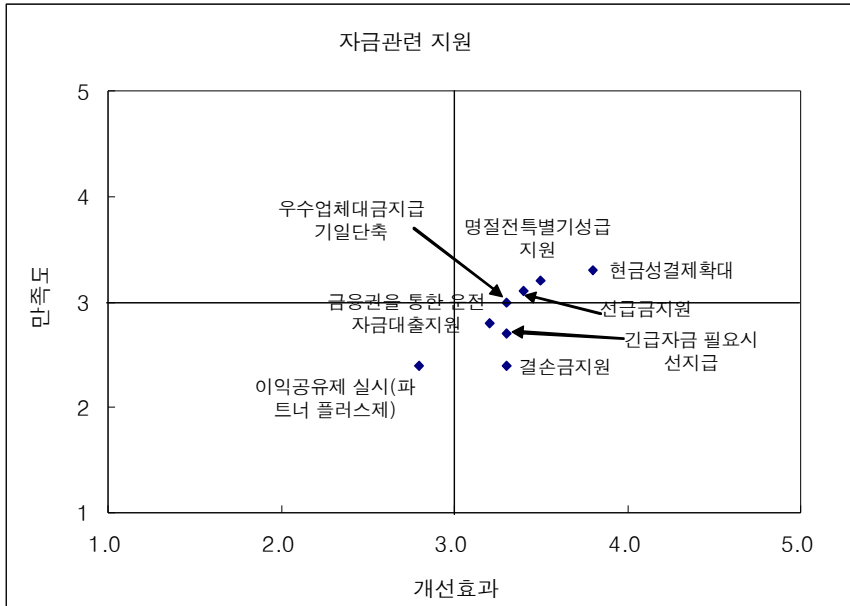
## 2. 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 지원 육성 방안

단기적으로 한정된 자원을 바탕으로 이루어지는 협력업체 지원육성책의 실효성을 제고하기 위해서는 가능한 한 자금, 기술, 경영 등 각 유형의 지원 중 협력업체의 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도가 높은 지원의 비중을 늘리는 한편, 경영과 생산성 개선 효과가 떨어지는 지원의 비중은 낮추어 나가거나 다른 지원으로의 대체를 검토할 필요가 있다. 이를 위해 각 유형별 세부 지원 내역을 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도를 기준으로 구분해보면 다음과 같다.

먼저, 자금 관련 지원의 경우 협력업체의 공종 및 규모별로 다소 차이가 있겠지만, 전반적으로는 <그림 V-1>에서 보는 바와 같이 현금성 결제 확대, 명절 전 특별 기성금 지원, 선급금 지원의 세 가지 지원이 협력업체의 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도가 모두 높은 것으로 나타났다. 따라서 자금 관련 지원 중에서는 이 세 가지 지원을 우선적으로 시행할 필요가 있다.

그러나 이 세 가지 지원은 모두 프로젝트별 지원이 아니라 장기적인 관계 설정을 목표로 한 전략적 지원의 성격을 지닌다. 또한, 즉각적인 유동성 개선 효과가 있기는 하나 중장기적으로 경영 및 생산성을 개선할 수 있는 지원이라고 보기는 어렵다. 그러므로 중장기적으로는 현재 경영 개선 효과가 가장 높은 현금성 결제는 현재의 비중을 유지하는 한편, 선급금 지원은 앞의 설문조사 결과에서와 같이 상대적으로 개선 효과가 크다고 나타난 토목 부문을 중심으로 확대하고, 여타 부문의 경우에는 간접적인 자금 지원 방식인 우수 업체 대금 지급 기일 단축이나 금융권을 통한 운전 자금 및 공사 대금 대출 지원 등으로 유도하는 방안을 고려하여야 할 것이다. 나아가 아직 국내에서는 시행이 미미하여 경영과 생산성 개선 효과가 낮은 것으로 나타나지만, 선진국에서 주로 활용되는 이익 공유제와 같은 프로젝트별 지원의 범위를 점차 확대할 필요가 있다.

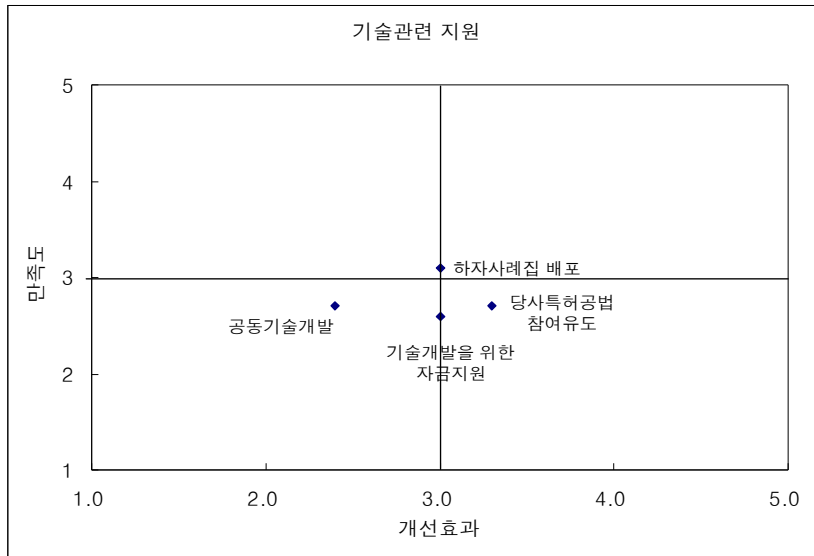
<그림 V-1> 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 자금 관련 지원의 구분



주 : 비중을 나타내는 축의 구분선은 자금 지원 방안 전체를 100%로 보았을 때 각각의 세부 자금 지원의 수혜 비중에 대한 평균임. 이하 동일.  
(1점 거의 없음, 2점 조금 있음, 3점 보통, 4점 많음, 5점 매우 많음을 의미.)

다음으로 기술 관련 지원을 보면, <그림 V-2>에서 보는 바와 같이 동일결함 방지를 위한 하자사례집 배포는 만족도는 높으나 경영 및 생산성 개선 효과는 중간 정도인 것으로 나타났으며, 개선 효과가 가장 높은 당사 특허 공법 참여 유도는 만족도에서는 떨어지는 것으로 나타났다. 이와 같이 평가된 이유는 하자사례집 배포의 경우 현재 기술 지원 중 가장 많이 실시되기 때문인 것으로 풀이된다. 또한, 공동 기술 개발은 만족도와 개선 효과 모두에서 낮은 점수를 기록해 실효성이 떨어지는 지원인 것으로 평가되었다. 따라서 기술 지원의 실효성 제고를 위해서는 일반건설업체들이 보다 적극적으로 협력업체들의 자사 기술 참여를 유도할 필요가 있다. 특히 이는 프로젝트별 지원제도에 속하는 것이어서 공통의 목표 설정이 쉽고, 목표 달성시 성과의 공유도 가능해 일반건설업체와 협력업체 양자 모두 협력을 통해 소기의 성과를 거둘 수 있는 지원이기 때문이다. 다만, 이 경우 원가 절감, 재해율 감소, 공기 단축 등 공유에 따르는 목표를 명확히 하고 목표 달성 여부에 대한 feed-back을 통해 향후 지원 여부를 차별화시켜 나가야 할 것이다.

〈그림 V-2〉 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 기술 관련 지원의 구분

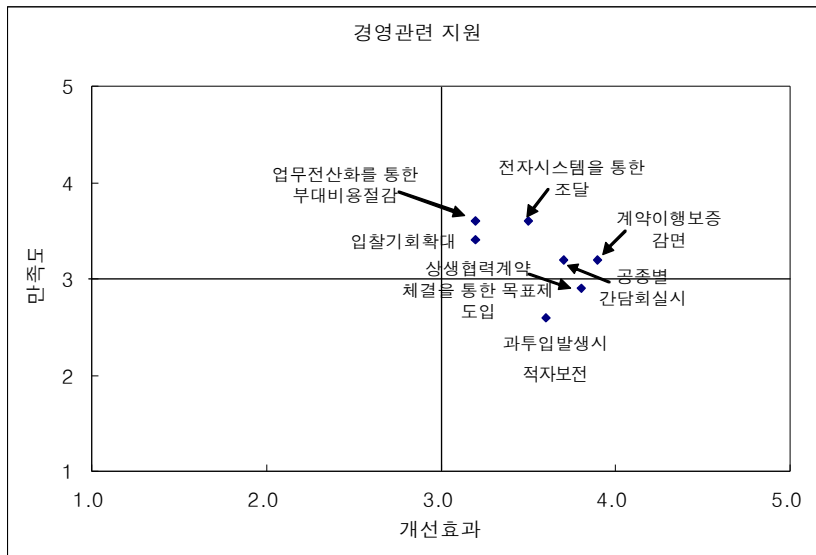


경영 및 생산성 개선 효과와 만족도를 중심으로 세부 경영 관련 지원책들을 구분한 결과는 <그림 V-3>와 같다. 즉, 현재 시행되고 있는 모든 경영 관련 지원이 보통 이상의 경영 개선 효과가 있다고 지적되었으며 상생 협력 계약 체결을 통한 목표제 도입과 과투입 발생시 적자 보전의 두 가지를 제외하고는 만족도도 보통 이상으로 평가되었다. 특히 경영 관련 지원 중 만족도와 개선 효과가 높다고 평가된 4가지 지원 중 계약 이행 보증 감면을 제외한 3가지 지원, 즉 공종별 간담회 실시, 전자 시스템을 통한 조달, 그리고 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감은 중장기적으로 협력업체의 업무 역량과 생산성 및 업무 효율 제고에 기여할 수 있는 것으로써 하도급 거래의 본래의 목적에도 합당한 것이므로 더욱 확대되어야 할 것이다.

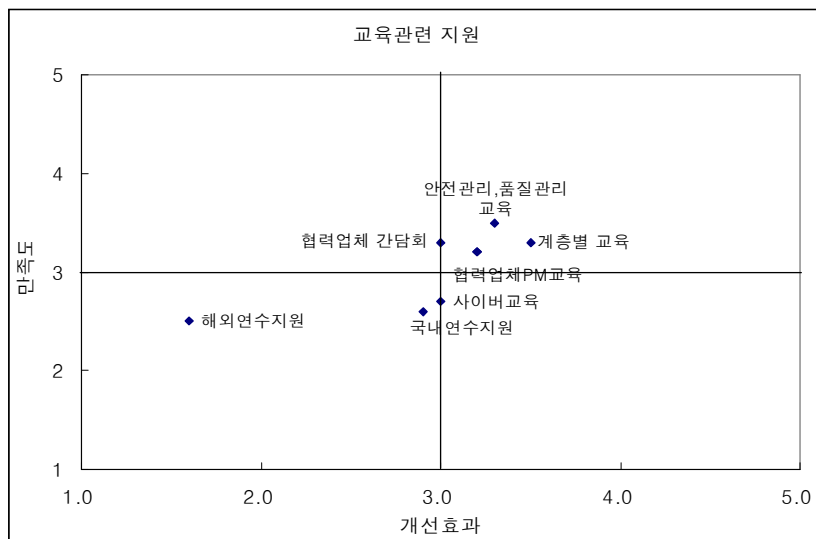
현재 가장 많이 이루어지고 있는 지원인 교육 관련 지원의 경우에는 <그림 V-4>에 서와 같이 세부 내역별로 만족도와 실제 개선 효과에 있어서 상당한 차이를 보였다. 먼저, 개선 효과와 만족도가 모두 보통 이상인 것은 계층별(대표, 임원, 현장소장) 교육, 안전 관리 및 품질 관리 교육, 그리고 협력업체 PM 교육인 것으로 나타났다. 반면, 협력업체 간담회는 만족도는 높지만 실질적인 개선 효과는 그리 높지 않은 것으로 나타났으며, 국내외 연수 지원, 사이버 교육 등은 만족도와 개선 효과 양자 모두 보통 이하로 평가되었다. 이러한 결과를 종합해보면, 교육의 경우 목표와 교육 내용이 분명한 교육 지원은 협력업체의 만족도와 경영 및 생산성의 개선에 영향을 미치는 반면, 교육의 목표와 내용

이 명확하지 않은 교육은 지원을 받는 협력업체뿐 아니라 원도급업체에게도 성과 없이 시간과 비용을 지출하는 결과만을 초래한다는 사실을 알 수 있다.

〈그림 V-3〉 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 경영 관련 지원의 구분

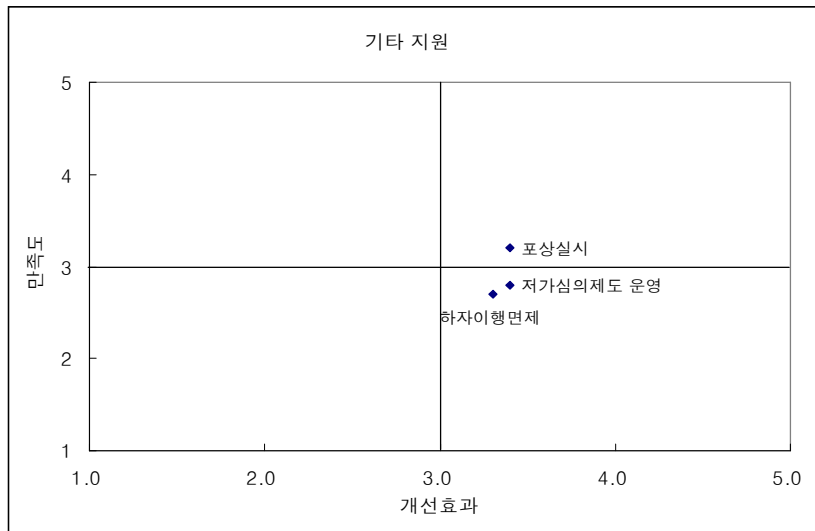


〈그림 V-4〉 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 교육 관련 지원의 구분



마지막으로 기타 부문에 포함된 포상, 저가심의제도 및 하자 이행 면제의 세 가지 지원의 경우 포상은 개선 효과와 만족도 모두 보통 이상으로 분류되었으며, 저가심의제도와 하자 이행 면제는 개선 효과는 보통 이상이었으나 만족도는 낮은 것으로 나타났다. 이는 앞서 살펴본 바와 같이 공종별 및 규모별로 만족도에 차이가 있기 때문인 것으로 풀이된다.

〈그림 V-5〉 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도에 따른 기타 지원의 구분



### 3. 공종 및 규모에 따른 지원 육성 방안

제3장의 협력업체 지원 육성 방안에 대한 유효성 평가에서 나타난 바와 같이 각 유형별 세부 지원 내역에 대한 협력업체의 만족도는 협력업체의 공종 및 규모에 따라 달라진다. 따라서 지원 육성의 효과를 제고하기 위해서는 이러한 업체 특성을 반영하여 지원의 포트폴리오와 중점 지원 내역을 달리할 필요가 있다. 제3장의 조사 결과를 바탕으로 공종 및 규모에 따른 지원 육성 방안을 이를 정리하면 다음과 같다. 먼저, 전반적인 지원 효과와 만족도가 낮은 소규모 협력업체의 경우 소수의 우수 협력업체를 선별하여 주로 각 지원 유형 중 가장 효과가 큰 것으로 나타난 자금 지원의 비중을 늘리는 한편, 교육 지원 중 효과가 큰 계층별 교육, 안전 및 품질 관리 교육 등을 통해 역량을 제고할 수 있도록 유도하여야 할 것이다.

중형 및 대형 업체들의 경우에는 자금 지원 중 간접 지원 방식의 지원 비중을 늘려나 가며, 기업 규모가 클수록 기술 지원의 효과도 크므로 특허 공법 참여 유도뿐 아니라 공동 기술 개발 등을 활성화하고 나아가 프로젝트 파트너링 방식의 협력을 유도하여야 할 것이다. 다만, 이 경우 다른 일반건설업체와의 공사에서는 해당 기술을 사용하지 않는다는 등의 개별 협약을 통해 협력업체의 기회주의적인 행동을 방지하여야 할 것이다. 또한, 경영 지원 중 전자입찰이나 업무의 전산화 등 시스템 전반의 지원을 통해 업무 및 생산의 효율성을 제고할 수 있도록 하는 지원을 확대할 필요가 있다. 교육에 있어서는 계층별 교육, PM 교육 등 관리 측면이 강화된 교육과 국내 연수나 사이버 교육 등 전반적인 역량 강화를 위한 교육이 우선되어야 할 것이다.

공종별로는 노임성 공종과 그 외 공종을 구분하여 지원하여야 할 것이다. 노임성 공종의 경우 대부분이 인건비로 구성되므로 선급금보다는 결손금 지원이나 명절자금 등 직접적인 자금 지원이 더욱 요구되며, 기술 관련 지원으로는 신기술 개발보다는 숙련을 목표로 동일 결함 방지를 위한 하자 사례집이나 우수 시공 사례 전파 등에 초점을 맞출 필요가 있다. 또한, 대부분 규모가 작은 업체라는 특성을 감안하여 입찰의 공정성을 확보할 수 있는 전자입찰을 확대하고 우수 업체에 대해서는 상생 협력목표제를 도입, 안정적인 물량 확보를 할 수 있도록 배려해야 할 필요가 있다.

비노임성 공종의 경우 자재나 장비가 필요한 경우가 많으므로 자금 지원 중에서는 선급금 지원의 비중을 상대적으로 높일 필요가 있다. 기술 개발에 있어서도 토목 공종과 건축 공종이 다소 차이가 있는데, 토목 공종의 경우에는 숙련보다는 특허 공법 참여 유도 등 새로운 공법 등에 중점을 둔 기술 개발 지원이 요구되며, 건축공종의 경우에는 비노임성이라도 결함 방지를 위한 사례집 등 숙련을 위한 지원의 비중을 높여나갈 필요가 있다.

#### 4. 지원 육성의 실효성 제고를 위한 제도 개선 방안

앞서 지적된 바와 같이 현재 정부에서 협력업체 지원 육성을 위해 제시한 상생 관련 제도들은 다양한 문제점을 안고 있다. 2006년 다소 보완되었다고는하나 하도급저가심의 제도의 경우 여전히 합리성이 결여된 부분이 있고, 상생협의체와 파트너링제도의 일환인 주계약자공동도급제도는 형식에 그칠 가능성이 매우 높다. 더욱이, 지금과 같은 상황이라면 협력업체 지원 육성에 따르는 모든 부담을 일반건설업체만이 지고 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 이와 같이 협력업체의 지원 육성을 위한 현 제도들이 공통의 목표

달성을 통한 win-win이라기보다는 일반건설업체의 일방적인 지원에 머물러 있다는 점을 감안해볼 때, 향후 지원 육성이 보다 효과적으로 이루어지기 위해서는 다음과 같은 제도 개선이 요구된다.

첫째, 최저가낙찰제도가 적용되는 공사의 경우 저가하도급심의회제에서 제외하든가 그것이 불가능하다면 최소한 저가하도급 심사를 위한 심사 항목을 조정하여야 할 것이다. 즉, 최저가낙찰공사의 경우 원도급 공사의 낙찰 비율을 현재의 75%에서 더 낮추거나 폐지하고, 하도급자의 시공능력 공시액 점수 산정 스케일을 조정하며, 공사의 품질과 관계없는 하도급자의 신뢰도 항목을 폐지하며, 발주자의 자의적 해석이 가능한 공사의 난이도의 경우에는 명확한 기준 설정이 요구된다.<sup>17)</sup>

둘째, 원하도급자가 공통의 목표를 설정하고 이의 달성을 통해 이룩한 소기의 성과를 공유한다는 프로젝트별 파트너링제도인 주계약자공동도급제도가 형식적인 공동 도급에 그치지 않고 본래의 취지를 살려 성과를 거두기 위해서는 원하도급자의 공통의 이해를 반영하는 명확한 목표(원가 절감, 재해율 감소, 공기 단축 등)의 설정이 요구되며, 이를 어떻게 측정할 것인가와 성과 배분에 대한 절차와 프로세스가 뒷받침되어야 할 것이다. 이러한 사전 준비가 없는 상태에서 실시된 파트너링제도는 자발적인 협력보다는 원도급자의 일방적인 희생을 요구하며, 나아가 과거 저가심의제도에서 나타난 바와 같이 이면 계약과 같은 위법만을 발생시키며 협력업체의 실질적인 역량제고는 이루어지지 않을 가능성이 높다.

셋째, 일반건설업체의 자발적인 지원 육성의 활성화를 위해서는 규제나 처벌을 강화하기보다는 보조금 지급 등 정부의 보다 적극적인 지원이 요구된다. 표창이나 PQ제도의 가산점이라는 소극적인 방법이 아니라 보조금 지급과 같은 보다 적극적인 방법을 통해 협력업체에 대한 일반건설업체들의 자발적인 지원 육성을 유도하여야 할 것이다.

구체적으로는 ① 업무 전산화를 위한 지원과 ② 교육 환급금의 확대가 요망된다. 중장기적인 관점에서 협력업체의 역량 제고를 위해서는 즉각적인 자금 지원이나 물량 지원보다는 업무 전산화를 통해 업무 효율성을 높이고 기술 개발을 지원하는 등의 지원이 필요하다. 그러나 업무 전산화와 같은 시스템 지원이나 기술 개발 지원은 매우 많은 비용 투자가 요구되는 부분이며, 현재 대다수의 협력업체들은 적게는 5개사 내외에서 많게는 20개사에 이르기까지 다수의 일반건설업체에 등록되어 있는 상황에서 특정 기업의 지원으로 이루어진 업무 시스템 개선이 해당 기업과의 거래 관계에서만 활용되는 것이

---

17) 심사 항목 조정에 대한 구체적인 이유는 이의섭(2006), 「저가하도급심사제도의 합리화 방안」, 한국건설산업연구원, 13~14쪽의 내용을 참조하기 바란다.

아니기 때문에 지원의 효과도 공공재적인 성격을 지니게 될 수밖에 없다. 이와 같은 상황에서 일반건설업체가 자발적으로 협력업체의 업무 시스템 전산화를 위한 지원 육성에 충분한 투자를 할 것으로 기대하기는 어렵다. 따라서 공적 자금 활용을 통한 지원이 필요하다.

이와 관련하여 현재 중소기업청에서 중소기업들을 대상으로 실시하고 있는 ‘정보화 구축 지원 사업’을 검토해볼 필요가 있다. 이 사업은 중소기업 경영 관련 정보 시스템 구축 지원을 통해 업무 처리 및 의사 결정 효율화를 도모한다는 목적 하에 실시되는 것으로 그 지원 대상은 「중소기업기본법」 제2조 제1항의 규정에 의한 중소기업으로 정의되어 있다. 지원 내용을 구체적으로 살펴보면, 업무의 통합, 의사 결정의 정보화, 생산성 제고 등의 성과를 가시화할 수 있는 CRM, EIP, ERP, RFID/USN, 전자무역 솔루션 등 정보 시스템 구축을 위한 총 사업비의 50% 이내(최대 5천만원 한도)를 지원하도록 되어 있다.<sup>18)</sup> 이와 같이 중소기업의 정보화를 지원하기 위한 기존의 우수한 제도가 있음에도 불구하고 건설업종은 현재 중소기업청에서 지원하는 사업에서 배제되고 있는 실정이다. 따라서 부처 간의 협조를 바탕으로 이러한 제도의 운영 개선을 통해 업종에 따른 부처 간 이해 관계를 이유로 선량한 중소기업이 기존 지원제도에서 배제되지 않도록 배려하여야 할 것이다.

이에 부가하여 현재 지방 공사시 지방자치단체에서 ‘사업자 준수 사항’이라는 명분하에 과도하게 요구하고 있는 지역 하도급업체 참여 요구도 개선되어야 할 것이다.<sup>19)</sup> 전술한 하도급 거래의 의의에서 지적인 바와 같이 각 일반건설업체가 등록업체를 유지하고 해당 업체들을 적극적으로 지원 육성하고자 하는 것은 이들과 장기적이고 지속 관계를 전제로 하고 있다. 이 같은 상황에서 함께 공사를 수행한 경험이 전혀 없어 생소한 지역 하도급업체를 하도급 금액의 약 40% 내외까지 참여하도록 요구하는 것은 일반건설업체의 등록 협력업체에 대한 지원 육성 동기를 상실시키는 요인으로 작용할 수밖에 없다. 따라서 일반건설업체들이 협력업체 지원 육성이 곧 자사의 공사 품질을 제고하는 길임을 인식하여 보다 적극적으로 협력업체들을 지원 육성하도록 유도하기 위해서는 하도급 거래의 본래 취지를 왜곡하는 발주처의 이러한 불합리한 요구는 시급히 개선되어야 할 것이다.

‘상생’은 단어의 뜻 그대로 양자가 함께 성장과 발전을 한다는 것을 의미한다. 이를 위해서는 공통의 이해를 포괄할 수 있는 목표가 필요하고, 목표 달성 결과 나타난 성과를

18) 중소기업청, ‘정보화 구축 지원사업’, [www.smba.go.kr](http://www.smba.go.kr), 2007.12

19) 이에 해당하는 구체적인 사례는 첨부하는 <부록 1>를 참조하기 바란다.



공유할 수 있어야 한다. 만약 정부의 상생 정책이 어느 한쪽의 일방적인 희생을 요구한다면 그 정책은 형식적으로 흐르거나 시장의 왜곡을 초래할 가능성이 높다. 따라서 정부는 원도급자와 하도급자 양자가 공동으로 추구할 수 있는 상생의 목표가 무엇이 되어야 하는지에 대한 신중한 검토와 더불어 이를 달성할 수 있는 구체적인 절차와 시스템은 어떻게 되어야 하는지에 대해 고민하여야 할 것이다. 이러한 고민이 전제가 된 정책만이 상생 본래의 목표를 달성할 수 있을 것이다.



## 제6장

### 결론

전술한 바와 같이 하도급 거래는 거래 당사자 간의 기회주의적인 행동에 따르는 기회 비용을 최소화시키면서 수직적 통합에 따르는 비효율성을 줄일 수 있는 대안적인 거래 형태로 시장 거래와 내부 거래의 중간적인 형태이다. 따라서 하도급 거래는 거래 상호간의 조직적 기술 교류, 인간 관계 등을 전제로 신뢰와 협력이 바탕이 되어 장기·계속적인 거래 형태를 띠는 지속적 협력 관계를 형성하는 데 그 근본 취지가 있다. 따라서 협력업체에 대한 지원·육성은 이를 촉진시키는 촉매제로서의 역할을 한다고 할 수 있다. 더욱이 2005년 이후 상생이라는 기치 아래 도입된 각종 관련 제도들은 원도급업체로서 일반건설업체의 협력업체에 대한 지원 육성이 선택이 아니라 필수가 되도록 유도하고 있다. 따라서, 일반건설업체들로서는 이러한 지원이 보다 효과적으로 이루어져 원하도급업체가 상호 win-win할 수 있는 공통의 목적 추구를 통해 소기의 성과를 달성할 수 있도록 하여야 할 것이다.

이와 같이 협력업체에 대한 지원 육성은 협력업체의 등록, 입낙찰과 더불어 일반건설업체의 협력업체 관리의 3대 요소 중 하나로 현재 그 중요성은 더욱 강조되고 있다. 그럼에도 불구하고 지금까지 협력업체 관리의 초점은 등록과 입낙찰에만 맞추어져 있어 지원 육성에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다. 이에 따라 본 연구는 첫째, 현재 협력업체에 시행되고 있는 지원 육성의 현황에 대해 살펴보고 둘째, 지원 육성 방안의 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도 측정을 통해 현재 실시되고 있는 지원 육성의 유효성을 협력업체의 공종별 및 규모별로 평가해 본 후 셋째, 보다 효과적인 지원육성책의 실시를 위한 개선 방안을 제시하였다.

연구 결과 향후 협력업체에 대한 지원은 첫째, 지원의 중심을 프로젝트 지원에 두어 공통의 목표를 설정하고 이의 달성을 통해 원하도급자가 상호 win-win할 수 있는 방향으로 전환하여야 할 것이며, 둘째, 단기적이고 즉각적인 효과를 추구하는 직접적인 자금 지원과 물량 지원 중심의 비중을 점차적으로 축소하고 중장기적으로 협력업체의 경영 및 기술을 제고할 수 있는 지원의 비중을 늘려나가며, 셋째, 규모별 및 공종별로 차별화된 지원육성책을 실시하여야 할 것이며, 넷째, 지원의 효과성을 제고하기 위해서는 지원의 목표가 프로젝트의 품질과 공기 및 원가 절감 등 프로젝트의 효율성을 제고하기 위

한 지원이나 또는 해당 협력업체와 장기적으로 우호적인 신뢰 관계를 구축하기 지원이나에 따라 지원 대상과 지원의 내역 등이 달라져야 할 것이다. 마지막으로 단기적으로 지원의 효과를 높이기 위해서는 현재 지원육성책들 중 협력업체의 경영 및 생산성 개선 효과와 만족도를 고려한 차별화 지원이 이루어질 필요가 있다.

한편, 현재 정부에서 추진하는 지원제도들도 합리적인 방향으로 개선될 것이 요구된다. 비록 다소 보완이 되기는 하였으나, 여전히 최저가낙찰제도가 적용되는 공공공사에 대해서는 저가하도급심사제도의 합리화가 요망되며, 파트너링제도의 일환인 주계약자공동도급제도가 공동 입찰이라는 형식에 그치지 않고 제대로 성과를 거두기 위해서는 명확한 목표와 성과의 측정 및 성과 배분에 대한 원칙과 절차가 보완되어야 할 것이다. 나아가 다수의 일반건설업체에 등록되어 있어 협력업체의 기회주의적인 행동에 따르는 피해를 피해나갈 수 없는 현 시점에서 공동 기술 개발 등을 촉진시켜 하도급업체의 역량을 제고하기 위해서는 공동 기술 개발과 업무 시스템 개선 등을 뒷받침하기 위한 정부의 지원이 요망된다.

협력업체 지원 육성에 대한 명확한 효과 측정을 위해서는 정량적인 목표를 설정한 후 시행 전후의 성과를 측정할 필요가 있다. 그러나 본 연구에서 밝힌 바와 같이 현재 이루어지고 있는 지원육성책들은 대부분 그것이 불가능한 사항들로 구성되어 있다. 따라서 본 연구에서는 협력업체들이 응답한 대답에 의존할 수밖에 없다는 한계를 지닌다. 그 결과 자금 지원과 물량 확보에 도움이 되는 경영 지원이 가장 효과가 큰 것으로 나타날 수밖에 없었던 것으로 보인다. 따라서 향후의 연구는 정량적인 측정을 통한 효과를 평가해보는 연구가 시도될 필요가 있을 것이다. 이와 더불어 내년부터 활성화될 프로젝트 파트너링이 형식에 그치지 않고 본래의 효과를 발휘하기 위해서는 영국의 Housing Forum에서 제시한 바와 같이 파트너링의 명확한 개념과 이를 위한 절차, 목표, 성과 측정 방법 및 성과 배분 방법 등에 대한 보다 구체적인 지침과 공동 기술 개발 등을 활성화시킬 수 있는 정부의 지원 방안에 대한 심도있는 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

- (구)건설교통부(2002), 「제2차 건설산업진흥기본계획」  
——(2006), “건설산업 발전을 위한 상생 협력 사례 연구”  
(구)건설교통부 건설경제팀(2006), “건설산업 상생 협력 혁신보고회”, 보도자료  
(구)건설교통부 선진화기획단(2004), 「건설산업의 선진화 전략」  
김명수(1997), 「중소 건설업체의 경쟁력강화 방안 연구 —전문건설업체를 중심으로—」, 국토연구원  
김민형(2004), 「원가경쟁력 제고를 위한 협력업체 관리 방안」, 한국건설산업연구원  
김승임·이상호·하정임(2006), 「건설업 분야 대중소 기업 상생 협력 방안」, 중소기업연구원  
김재영 외(2007), “비전 2030 실현을 위한 건설산업 양극화 해소방안”, 국토정책 Brief, 국토연구원  
김지현(2002), 「국내 건설사업의 파트너링 적용 전략에 관한 연구」, 세종대학교 대학원, 석사학위 논문  
대한건설협회, 「완성공사 원가 구성분석」, 해당 연호.  
매일건설신문·매일건설통신1(1997), 「하도급거래 공정화를 위한 세미나」  
박신우(2001), 「파트너링 개념을 활용한 건설업에서의 상호협력관계 개선 방안에 관한 연구(원도급업체와 하도급업체를 중심으로)」, 중앙대학교 대학원 석사학위 논문  
이의섭(2006), “저가하도급심사제도의 합리화 방안”, 한국건설산업연구원  
일간건설신문(2006), 「Win in Quotient를 높여라, 초일류로 가는 상생 노하우」  
중소기업청(2007), ‘정보화 구축 지원사업’, [www.smba.go.kr](http://www.smba.go.kr)  
「대·중소기업 상생 협력촉진에 관한 법률」

# Abstract

## A Study on the Effective Assistance System of Subcontractors in Construction Industry

The efficiency of production is emerged the most important issue in the construction industry of Korea, recently. In according to, a general contractor become to consider that a subcontractor is more important rather than the past in their construction production.

The purpose of a subcontract transaction in construction industry is to build up the continuous cooperation relationship between general contractors and subcontractors. The effective assistance system for the subcontractors serve as the promoter in this cooperation relationship between general contractors and subcontractors.

Therefor, this research attempted to understand the present assistance system for subcontractors of the general contractors, and suggested the more effective and systematic assistance system for subcontractors.

The results of this research are as follows; First, the general contractors need to focus the assistance system for subcontractors on the project based assistance. Second, the general contractors should be reduce the portion of the direct financing assistance and the quota of quantity, and need to increase the portion of the management and technical assistance steadily. Third, the general contractors need to adopt different assistance plan depend on the size and the type of works of subcontractors. Fourth, the assistance objects and the assistance contents must be differentiated the project based assistance from the firm based assistance. In addition to, the assistance systems to drive government will be improved reasonably.

The results of this research can use the basic data to make up the more effective assistance system from a general contractor's view.

## <부록 1>

### 사업자 준수사항

#### 1. 안내 사항

가. 지역 건설하도급업체의 보호·육성을 위하여 하도급 발주 시 지역하도급업체가 하도급금액의 40% 이상 참여토록 하시고(권장) 관할구청에 착공신고 시 이행계획서를 제출하여 주시기 바랍니다.

#### 2. 공사의착공, 집행, 사용검사보고-관할구청에 제출

가. 착공보고 : 착공 7일 이내 보고서 1부(착공사진 1매 포함)

나. 공사집행상황보고 : 매월말 기준으로 작성 익월 5일까지 보고서 1부

다. 사용검사보고 : 사용검사 승인일 7일 이내 보고서 1부(준공 전경사진 포함)

#### 3. 공사장 안전관리

가. 공사현장에는 대중이 잘 보이는 곳에 사업주체, 사업규모, 사업기간, 감리자, 연락처 등이 명시된 안내표지판을 설치할 것

나. 공사현장은 위해 방지에 필요한 안전시설을 설치하여 인근에 피해가 없도록 하고 보행자의 안전 및 보행에 지장이 없도록 하여야 하며, 특히 기존건축물 철거에 따른 안전시설의 설치와 소음·진동으로 인한 인접지 및 학교·학생수업에 지장이 없도록 제반조치를 강구

다. 공사 진행 중에는 관련 규정에 의한 정기적인 안전검사를 실시하고, 안전관리자를 상시 배치하여 안전 점검을 이행하고 기록 유지

#### 4. 환경관리

가. 에너지절약형 기자재 설치 및 대체에너지 시설 설치

· 건축자재는 고성능 단열재를 사용하여 에너지 낭비 최소화

· 분수대주변 및 단지내 설외 조명장치중 전력소비가 적은 보안등, 가로등을 태양광 전지 가로등 설치 검토

· 각세대별 고효율 전구등 에너지 절약형 기기, 가전제품 설치

나. 공사시 비산먼지 및 소음·진동 방지 대책 강구

· 대기환경보전법 제28조 및 동법시행규칙 제62조 규정에 의한 비산먼지발생사업

## <부록 2>

협력업체 지원·육성 방안에 관한 설문조사

안녕하십니까?

한국건설산업연구원과 대한전문건설협회 서울특별시회에서는 **원·하도급자간의 보다 원활한 협력 관계 구축을 조성**하기 위한 일환으로 **일반건설업체의 협력업체 지원·육성에 관한 조사**를 실시하고자 합니다.

본 설문지는 일반건설업체의 협력업체를 대상으로 일반건설업체에서 시행하는 지원육성책의 현황과 효과를 조사하여 지원·육성이 보다 효과적으로 시행되도록 제안하고자 작성되었습니다.

본 조사 결과는 **순수한 연구 목적**으로만 사용되며 **철저히 비밀이 보장**됩니다. 바쁘시더라도 적극 협조하여 주시기 바랍니다. 본 설문의 **응답**은 회사의 전반적인 관리 상황에 대한 파악이 가능한 **관리자 또는 대표**께서 작성하시어 **9월 21일(금)까지 우편이나 FAX로 회송**해 주시기 바랍니다. 귀사의 일익 번창과 귀하의 발전을 기원합니다. 감사합니다.

2007. 9

한국건설산업연구원장 최 재 덕

대한전문건설협회 서울특별시회장 이 규 준

한국건설산업연구원 서울시 강남구 논현동 71-2 건설회관 11층

담당 : 박은아 연구원 (02-3441-0714)

김민형 연구위원(02-3441-0607/8)

FAX : 02-3441-0707, 02-3441-0890, 02-544-6234

대한전문건설협회 서울특별시회 서울시 동작구 신대방2동 395-70 전문건설회관 9층

담당 : 회원봉사실/건설경영 지원부 김원진 대리(02-3284-0622)

FAX : 02-3284-0601

☐ 작성자 기재 사항

업체명		작성자 성명	
주 업종		부서 및 직급	
시공 능력 순위		연락처	
연 평균 매출 규모		Fax 번호	

◎ 다음은 일반건설업체와의 거래 관계에 관한 질문입니다 ◎



1. 귀사는 일반건설업체의 협력업체로 등록되어 있으십니까?

① 예(☞ 2번으로)

② 아니오(☞ 설문 중단)

2. 귀사는 현재 몇 개의 일반건설업체에 등록업체로 등록되어 계십니까?

① 1~5개사    ② 6~10개사    ③ 11~15개사    ④ 15~20개사    ⑤ 21개사 이상

3. 귀사의 연간 입찰 및 공사 수행 건수는 어느 정도이십니까?

- 입찰 건수      (연      건)

- 공사 수행 건수 (연      건)

4. 귀사는 동일한 일반건설업체와의 어느 정도 지속적인 관계를 유지하고 계십니까?

4-1. 기간 별 거래 업체 수

- 1년 미만 업체      (      개사)

- 1~3년 미만 거래 업체 (      개사)

- 3~5년 미만 거래 업체 (      개사)

- 5년 이상 거래 업체    (      개사)

4-2. 등록 일반건설업체와 평균 거래 기간은?

① 1년 미만

② 1~3년 미만

③ 3~5년 미만

④ 5년 이상

5. 귀사의 매출 의존도가 가장 높은 일반건설업체에 대한 매출 비중은 연간 총 매출액의 몇 % 정도나 되십니까?

① 30% 미만

② 30~50% 미만

③ 50%~70% 미만

④ 70% 이상

◎ 다음은 지원·육성 방안 수혜 현황에 대한 질문입니다 ◎

5. 다음 중 최근 3년간 귀사가 받아 본 지원 사항은 무엇이었습니까? 해당되는 사항에 모두 √표시를 해 주십시오. 기타 사항은 쓰고 표시해 주십시오(이하 동일).

유형	내역	수혜 여부
자금 관련 지원	- 결손금 지원	
	- 현금성 결제 확대	
	- 명절 전 특별 기성금 지원	
	- 금융권을 통한 협력업체 운전 자금 및 공사 대금 대출 지원	
	- 우수 업체 대금 지급 기일 단축	
	- 이익공유제 실시(파트너 플러스제)	
	- 선급금 지원	
	- 긴급 자금 필요시 선지급	
	- 기타 :	
기술 관련 지원	- 공동 기술 개발	
	- 기술 개발을 위한 자금 지원	
	- 동일 결함 발생 방지를 위한 하자 사례집 배포	
	- 당사 특허 공법 참여 유도	
	- 기타 :	
경영 관련 지원	- 입찰 기회 확대(특별 선택 발주 추진)	
	- 계약 이행 보증 감면	
	- 과투입 발생시 적자 보존 실시	
	- 전자 조달 시스템을 통한 조달	
	- 공종별 간담회 실시	
	- 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감 지원(전자보증서 발급 및 전자 기성실적증명서 발급 등)	
	- 상생 협력체결을 통한 목표제 도입	
	- 기타 :	
교육 지원	- 해외 연수 지원	
	- 국내 연수 지원	
	- 사이버 교육 지원	
	- 안전 관리, 품질 관리 등 관련 교육 실시	
	- 계층별 교육(대표, 임원, 현장소장 등) 실시	
	- 협력업체 PM 교육 실시	
	- 우수 공사 사례 전파 교육 실시	
	- 기타 :	
기타 지원	- 포상 실시	
	- 저가심의제도 운영	
	- 일부 공종(골조, 파일, 조적, 미장 등) 하자 이행 면제	
	- 기타 :	
	- 기타 :	

◎ 다음은 지원·육성 방안의 효과에 대한 질문입니다 ◎

6. 상기의 지원의 귀사의 경영 개선 및 생산성에 얼마나 도움이 된다고 생각하십니까? 해당되는 칸에 √표시를 해 주십시오.

유형	내역	아주 많이	많이	보통	조금	거의 없음
자금 관련 지원	- 결손금 지원					
	- 현금성 결제 확대					
	- 명절 전 특별 기성금 지원					
	- 금융권을 통한 협력업체 운전 자금 및 공사 대금 대출 지원					
	- 우수 업체 대금 지급 기일 단축					
	- 이익공유제 실시(파트너 플러스제)					
	- 주요 공종에 대한 선급금 지원					
	- 긴급 자금 필요시 선지급					
	- 기타 :					
	- 기타 :					
기술 관련 지원	- 공동 기술 개발					
	- 기술 개발을 위한 자금 지원					
	- 동일 결함 방지를 위한 하자 사례집 배포 등					
	- 당사 특허 공법 참여 유도					
	- 기타 :					
	- 기타 :					
경영 관련 지원	- 입찰 기회 확대(특별 선택 발주 추진)					
	- 계약 이행 보증 감면					
	- 과투입 발생 시 적자 보전 실시					
	- 전자 조달 시스템을 통한 조달					
	- 공종별 간담회 실시					
	- 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감 지원(전자보증서 발급 및 전자기성실적증명서 발급 등)					
	- 상생 협력체결을 통한 목표제 도입					
	- 기타 :					
교육 관련 지원	- 해외연수 지원					
	- 국내 연수 지원					
	- 사이버 교육 지원					
	- 하도급 협력업체 간담회 실시					
	- 안전 관리, 품질 관리 관련 교육 실시					
	- 계층별 교육(대표, 임원, 현장소장 등) 실시					
	- 협력업체 PM 교육 실시					
	- 우수 공사 사례 전파 교육 실시					
	- 기타 :					
기타 지원	- 포상 실시					
	- 저가심의제도 운영					
	- 일부 공종(골조, 파일, 조적, 미장 등) 하자 이행 면제					
	- 기타 :					
	- 기타 :					

7. 상기의 지원·육성 제도에 대해서 6번과 같이 평가한 이유는 무엇입니까? 보기 중 해당사항의 번호를 기록해 주십시오(중복 응답 가능). 기타의 경우에는 써 주십시오.

보기	
도움이 된 이유	①업무 프로세스가 개선됨 ②자금 유동성이 개선됨 ③생산성이 증대됨 ④안전/품질에 대한 관심이 제고됨 ⑤업무 효율성이 높아짐 ⑥관리 비용이 절감됨 ⑦하자가 감소함 ⑧직원들이 원가마인드가 제고됨 ⑧기술력이 제고됨 ⑨원청사에 대한 이해도가 높아짐 ⑩원청사와 협력사간의 신뢰 관계가 형성됨 ⑪안전사고가 감소함 ⑫현장 관리능력이 제고됨 ⑬물량 확보에 대한 우려가 감소함 ⑭수익성이 향상됨 ⑮기타
도움이 안된 이유	①지원이 거의 도움이 안될 정도의 미미한 수준에 그침 ②내용이 충실하지 못함 ③형식적인 연례행사에 그침 ④효과에 대한 평가가 이루어지지 않고 형식적으로 시행됨 ⑤협력업체들의 애로 사항을 반영하지 못함 ⑥기타

유형	내역	도움 된 이유	조금/거의 도움 안된 이유
자금 관련 지원	- 결손금 지원		
	- 현금성 결제 확대		
	- 명절 전 특별 기성금 지원		
	- 금융권을 통한 협력업체 운전 자금 및 공사 대금 대출 지원		
	- 우수 업체 대금 지급 기일 단축		
	- 이익공유제 실시(파트너 플러스제)		
	- 주요 공종에 대한 선금금 지원		
	- 긴급 자금 필요시 선지급		
	- 기타 :		
	- 기타 :		
기술 관련 지원	- 공동 기술 개발		
	- 기술 개발을 위한 자금 지원		
	- 하자 사례집 배포를 통한 동일 결함 발생 방지		
	- 당사 특허 공법 참여 유도		
	- 기타 :		
	- 기타 :		

보기	
도움이 된 이유	①업무 프로세스가 개선됨 ②자금 유동성이 개선됨 ③생산성이 증대됨 ④안전/품질에 대한 관심이 제고됨 ⑤업무 효율성이 높아짐 ⑥관리 비용이 절감됨 ⑦하자가 감소함 ⑧직원들이 원가마인드가 제고됨 ⑧기술력이 제고됨 ⑨원청사에 대한 이해도가 높아짐 ⑩원청사와 협력사간의 신뢰 관계가 형성됨 ⑪안전사고가 감소함 ⑫현장 관리능력이 제고됨 ⑬물량 확보에 대한 우려가 감소함 ⑭수익성이 향상됨 ⑮기타
도움이 안된 이유	①지원이 거의 도움이 안될 정도의 미미한 수준에 그침 ②내용이 충실하지 못함 ③형식적인 연례행사에 그침 ④효과에 대한 평가가 이루어지지 않고 형식적으로 시행됨 ⑤협력업체들의 애로 사항을 반영하지 못함 ⑥기타

유형	내역	도움 된 이유	조금/거의 도움 안된 이유
경영 관련 지원	- 입찰 기회 확대(특별 선택 발주 추진)		
	- 계약 이행 보증 감면		
	- 과투입 발생시 적자 보존 실시		
	- 전자 조달 시스템을 통한 조달		
	- 공종별 간담회 실시		
	- 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감 지원(전자보증서 발급 및 전자기성실 적증명서 발급 등)		
	- 기타 :		
	- 기타 :		
교육 관련 지원	- 해외연수 지원		
	- 국내 연수 지원		
	- 사이버 교육 지원		
	- 하도급 협력업체 간담회 실시		
	- 안전 관리, 품질 관리 관련 교육 실시		
	- 계층별 교육(대표, 임원, 현장소장 등)		
	- 협력업체 PM 교육 실시		
	- 우수 공사 사례 전파 교육 실시		
	- 기타 :		
기타 지원	- 포상 실시		
	- 저가심의제도 운영		
	- 일부 공종(골조, 파일, 조적, 미장 등) 하자 이행 면제		
	- 기타 :		
	- 기타 :		

◎ 다음은 지원·육성 방안의 만족도에 관한 질문입니다 ◎

8. 귀사(하)는 현재 원도급업체인 일반건설업체에서 실시하고 있는 협력업체 지원·육성 방안에 얼마나 만족하십니까? 해당되는 칸에 √표시를 해 주십시오.

유형	내역	매우 만족	만족	보통	불만 족	매우 불만족
자금 관련 지원	- 결손금 지원					
	- 현금성 결제 확대					
	- 명절 전 특별 기성금 지원					
	- 금융권을 통한 협력업체 운전 자금 및 공사 대금 대출 지원					
	- 우수 업체 대금 지급 기일 단축					
	- 이익공유제 실시(파트너 플러스제)					
	- 주요 공종에 대한 선급금 지원					
	- 긴급 자금 필요시 선지급					
	- 기타 :					
	- 기타 :					
기술 관련 지원	- 공동 기술 개발					
	- 기술 개발을 위한 자금 지원					
	- 동일 결함 방지를 위한 하자 사례집 배포 등					
	- 당사 특허 공법 참여 유도					
	- 기타 :					
	- 기타 :					
경영 관련 지원	- 입찰 기회 확대(특별 선택 발주 추진)					
	- 계약 이행 보증 감면					
	- 과투입 발생 시 적자 보존 실시					
	- 전자 조달 시스템을 통한 조달					
	- 공종별 간담회 실시					
	- 업무 전산화를 통한 부대 비용 절감 지원(전자보증서 발급 및 전자기성실적증명서 발급 등)					
	- 상생 협력체결을 통한 목표제 도입					
	- 기타 :					
교육 관련 지원	- 해외연수 지원					
	- 국내 연수 지원					
	- 사이버 교육 지원					
	- 하도급 협력업체 간담회 실시					
	- 안전 관리, 품질 관리 관련 교육 실시					
	- 계층별 교육(대표, 임원, 현장소장 등) 실시					
	- 협력업체 PM 교육 실시					
	- 우수 공사 사례 전파 교육 실시					
	- 기타 :					
기타 지원	- 포상 실시					
	- 저가심의제도 운영					
	- 일부 공종(골조, 파일, 조적, 미장 등) 하자 이행 면제					
	- 기타 :					
	- 기타 :					

8-1. 상기 지원에 대하여 만족 또는 불만족으로 평가하신 이유는 무엇입니까? 매우 만족, 만족으로 평가한 경우에는 만족한 이유를, 매우 불만족, 불만족으로 평가하신 경우에는 불만족한 이유를 각각 적어주십시오.

유형	만족한 경우 이유	불만족한 경우 이유
자금 관련 지원		
기술 관련 지원		
교육 관련 지원		
경영 관련 지원		
기타 지원		

☐ 설문에 협조하여 주셔서 감사합니다 ☐

○ 저자 소개

김민형([mhkim@cerik.re.kr](mailto:mhkim@cerik.re.kr))

숙명여자대학교 및 동대학원 졸업(경영학 석사 및 박사)

숙명여대, 숭실대, 명지대 투자정보대학원, 단국대 및 동대학원, 국립 서울산업대 및  
주택대학원 등 강사 역임

(구)건설교통부 대형 국책사업 평가기획위원 및 (구)건설교통부 민간평가위원 역임  
현 한국건설산업연구원 연구위원

<주요 저서 및 논문>

건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단

건설업체 가치 극대화를 위한 재무전략

원가경쟁력 제고를 위한 협력업체 관리 방안

중소 건설업체의 해외시장 진출 활성화 방안

부동산 개발 사업의 리스크 요인 분석 및 관리 방안

세계 건설시장 전망과 중장기 대응방안

환경변화와 건설 경영 패러다임 전환 외 다수