

특 집

점검, 건설원 · 하도급

원가 경쟁력 강화 - 소수 정예주의로 신뢰도 높여야

- 협력업체 관리 방안, 전략적 관점에서 선별적 계열화가 바람직 -

앞서 제시된 협력업체 관리에 관한 실태 조사결과현제일반건설업체들의협력업체 관리에는 다음과 같은 문제점이 있는 것으로 나타났다.

낮은운용률로 충성도저하, 낙찰률 상승

첫째, 등록 협력업체의 운용률이 낮다는 점이다. 이는 준내부화(quasi-vertical integration)에 따르는 관리비용을 증대시킬 뿐만 아니라 등록 업체 1사당 발주하는 공사의단위당규모를작게만들고, 자사의 등록 업체에 대한 지속적인 발주를 어렵게 함으로써 결국 등록 업체의 충성도를 떨어뜨리며, 궁극적으로는 낙찰률을 상승시키는 결과를 초래한다.

현재업체당평균등록협력업체수와실적업체수를대비한등록업체운용현황을 보면, 응답 업체의 등록 협력업체한 해 평균 운용율은 약 50~55% 내외로 나타난다. 부문별로는 주택부문의 협력업체 운용률이 70% 내외로 가장 높았으며, 나머지 부문은 50%에 그치고 있다.

‘주먹구구식 외주공종관리’

둘째, 외주 공종에 대한 관리가 ‘과거의 관행 이나’ 타사가이렇게하니까’하는식으로, 전략적관점이결여된상태에서주먹구구식으로 이루어지고 있다. 현재 업체들이 외주로 관리하는 비중이 높은 공종이 실제로 중요한 공종인가를 알아본 결과 중요도가 높은 공종임에도 불구하고 다수의 기업에서 외주공종으로 관리되지 않거나, 중

2002, 2003년 등록업체 운용 현황

(단위: 개사, %)

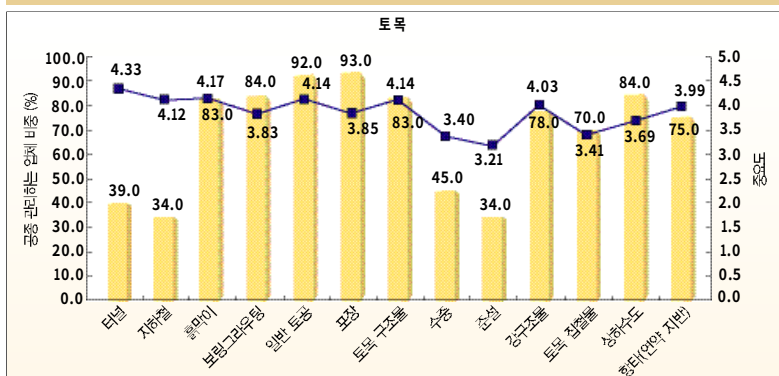
구분		전체	토목	건축	주택	플랜트	기타
2002년	업체당평균 등록업체수(A)	328.9	94.1	177.4	28.2	14.2	22.5
	업체당평균 실적업체수(B)	166.2	46.0	89.6	19.2	6.0	9.6
	B/A	50.5	48.9	50.5	68.1	42.3	42.7
2003년	업체당평균 등록업체수(A)	329.2	90.8	179.3	33.7	13.9	24.5
	업체당평균 실적업체수(B)	185.4	51.3	97.0	25.0	8.7	12.1
	B/A	56.3	56.5	54.1	74.2	62.6	49.4

요도가 낮은 테외주 관리 대상이 되는 공종이 다수 있는 것으로 나타났다.

이를 부문별로 보면 토목 부문의 경우 대부분 외주 관리 비중이 높은 공종이 중요도도 높게 나타났다. 그러나, 터널과 지하철은 외주 관리하는 업체 비중은 낮았으나, 중요도에 있어서는 4점이 상으로 평가되어 향후 관리 대상에 포함되어야 할 공종인 것으로

분석되었다. 또한, 비노임성 건축 부문의 경우 인테리어 공사, 하자 보수, 향타 등 3개 공종은 중요도가 4점(중요) 이상임에도 불구하고 외주 관리 업체의 비중이 90%에 미치지 못하고 있었다.

노임성 건축 부문의 경우에는 7개 공종 모두 외주 공종 비중이 90% 이상일 뿐만 아니라 중요도도 4점 이상으로 높은 것으로

공종 관리 업체 비중 대비 각 공종별 중요도(토목 부문)¹⁾

주: 1) 막대그래프는업체비중이며, 꺾은선그래프는중요도임.

2) 중요도 평가는 다음과 같음. 1: 전혀중요하지않음, 2: 중요하지않음, 3: 보통, 4: 어느정도중요함, 5: 매우중요함.

나타났다. 설비 부분의 고압가스는 4점 이상의 중요도에도 불구하고 외주 관리를 하는 업체의 비중은 72%에 그치고 있다. 반면, 오펜스 정화조, 자동 제어는 응답 업체의 86%가 외주 공종으로 관리하고 있으나 그 중요도는 고압가스보다 낮은 것으로 나타났다.

협력업체선정평가항목 및 기준모호

셋째, 현재 대부분의 건설업체들이 활용하는 평가 기준이나 방식은 각사마다 매우 상이해 객관적으로 납득할 만한 수준이 못 되는 등 협력업체선정을 위한 평가항목 및 기준이 모호하다. 즉, 정량적 평가는 비교적 일관된 지표가 사용되는 반면, 업체선정의 40%를 차지하는 정성적 평가는 각사마다 사용하는 지표뿐만 아니라 배점 기준, 난이도 등도 매우 상이하였다. 그 결과 한 업체에서 우수업체로 평가받은 업체가 다른 업체에서는 수준 이하로 평가받는 경우가 빈번히 발생되고 있는 실정이다.

이러한 경향은 원도급 업체 입장에서는 협력업체 선정과 관련하여 선정의 공정성 시비를 불러일으킬 소지를 내포하게 되며, 궁극적으로는 우수협력업체선정이라는 협력업체 관리의 최종 목적을 달성하지 못하게 하는 원인이 된다. 또한, 다수의 원도급 업체에 복수 등록을 해놓고 있는 경우가 대부분인 하도급 업체 입장에서는 각 원도급 업체마다 평가기준이 달라 관리 초점을 흐리게 되고 입찰 때마다 혼란을 겪게 됨으로써 기술과 경험의 축적보다는 임직원과의 인맥형성 등 경영외적인 일에 주력하도록 하는 결과를 낳는다.

평가체계 및 절차의 투명성·공정성 미흡

넷째, 업체선정을 위한 평가체계 및 절차의 투명성, 공정성 등이 미흡하다는 점이다. 실태 조사에서 나타난 바와 같이 현재 대다수의 기업에서 지명 업체의 추천은 거

의본사의 부서장급 이상이나 현장소장에게 한정되어 있으며, 최종 선정 권한은 최고 경영자에게 집중되어 있다. 이러한 현상은 시공능력 순위가 하위로 내려갈수록 더욱 심화되는 현상을 보인다.

또한, 임직원의 추천 없이 지명을 위한 평가 자체도 받을 수 없는 상황이므로 추천 여부가 협력업체 선정의 핵심이 되고 있는 실정이다. 평가에 있어서도 협력업체들과 실제로 가장 많이 접촉하고 있는 현장 기술자와 관리자의 의견이나 평가 자료가 종합되어 반영될 수 있는 장치가 미흡하다.

소수 정예주의로 신뢰 구축해야

이상과 같은 문제점들을 해소하고 하도급 거래의 본래 취지인 등록을 통한 준계열화의 효과를 발휘하기 위하여 향후 협력업체 관리는 다음과 같은 방향으로 개선되어야 할 것으로 판단된다.

먼저, 기본방향으로 소수 정예주의를 바탕으로 하여 신뢰를 구축하고 나아가 충성도를 높일도록 노력해야 할 것이다. 즉, 거래 비용 이론에서 나타나는 것처럼 단속적인 거래는 상호 신뢰 구축과 거래당사자의 기회주의적 행동의 극복을 어렵게 하여 결국 '상대적으로 높은 입찰 가격'이라는 결과를 초래한다. 따라서, 우수협력업체를 대상으로 지속적인 거래 관계가 유지되도록

핵심공종의 등록업체를 적정 수준으로 유지하고, 거래당사자 간에 거래 특유 자산의 구축을 통해 수직적 계열화의 효과를 더욱 증대시켜야 할 것이다.

단, 소수 정예주의를 채택할 경우 거래상대방인 협력업체가 기회주의적 행동을 취하면 원도급자는 전속된 자산의 손실로 인해 대규모의 매몰비용(sunk costs)이 발생될 소지가 높아진다. 따라서, 신규 우수업체의 지속적인 발굴 및 육성, 기존 협력업체들에 대한 지속적 평가 및 재검토 시스템, 그리고 자금 및 기술 지원 시 적절한 수준의 옵션 설정 등 이에 대응할 수 있는 장치의 마련을 통해 부작용을 제어하고 시장 상황을 반영할 수 있어야 할 것이다.

전략적 관점에서 선별적 계열화 추진을

이러한 기본 방향 아래 협력업체 관리 개선을 위한 대안을 제시해보면 다음과 같다.

첫째, 전략적 관점에서 협력업체를 선별적으로 계열화하고, 등록 - 적용 입 - 낙찰 방식 - 지도 - 지원을 연계한 관리 체계를 구축해야 할 것이다. 특히, 등록 업체들을 토목 및 건축 공사 등에서 개별 전문 공종이 지니는 중요도(매출액에서 차지하는 외주비 비중 사용)와 각업체의 전략적 관점에서 해

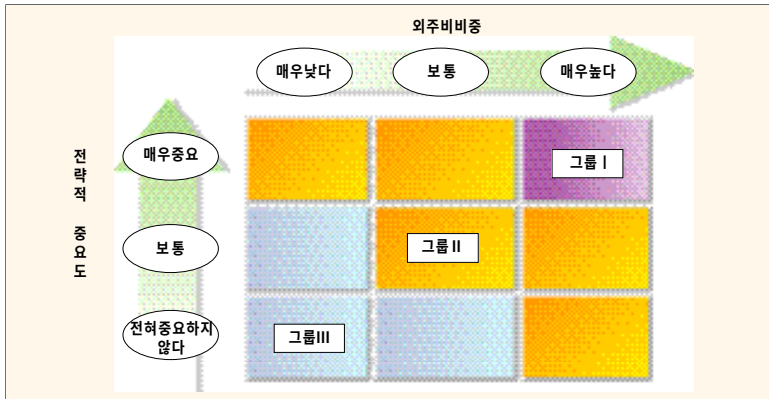
실태 조사 결과, 협력업체 운용과 관련하여 등록업체의 운용률이 낮다는 점과 협력업체 선정 평가 항목 및 기준이 모호하다는 점 등의 문제점이 나타났다.



특 집

점검, 건설원 · 하도급

외주비 비중과 전략적 중요도에 따른 외주 공종의 분류(안)



주: 동일한색은동일한그룹을의미함.

외주 공종 분류에 따른 관리 개선(안)

구분	그룹특성	해당공종	관리방안	입 · 낙찰방식	비고
그룹 I	전략 등록공종	- 8개공종 · 일반 토공, 토목 구조물, 흙막이, 강구조물, 형틀, 철근/콘크리트, 위생냉난방, 일반전기	- 지속적인물량제공을통한거래관계구축 - 파트너링관계설정	- 지명 경쟁 입찰 및수의계약	- 일반/전문간 업역 제한 폐지시 계열 화고려
그룹 II	일반 등록공종	- 37개공종 · 그룹 I 과그룹III을제외한공종	- 교육 등 역량 제고를 위한 지원 방안마련	- 지명경쟁입찰, 수의계약 - 공종에 따라 PQ 입찰	
그룹 III	Open 공종	- 6개공종 · 준설, 수중, Access Floor, 해체/철거, 흙음/단열, TAB	- 프로젝트별로 가장 적합한 업체 선정	- 일반경쟁입찰	



당공종이지니는중요도라는두변수를활용하여구분한후각그룹별특성을반영한외주관리전략을전개할필요가있다.

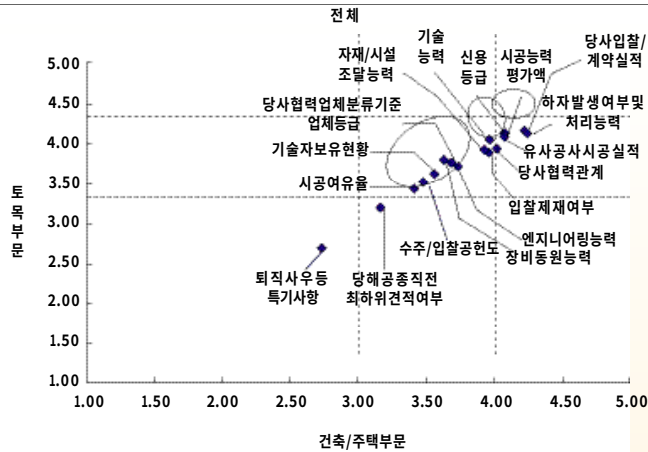
이에따르면, 그룹 I 은각공사의매출액에서차지하는비중도매우높고, 원도급업체의 전략적 관점에서 평가하는 중요도도매우높은공종, 그룹II는각공사의매출액에서 차지하는 비중이나 전략적 관점에서 평가하는중요도중하나가보통이상인공종, 그룹III은각공사의매출액에서차지하는 비중과 기업의 전략적 관점에서의 중요도중하나는보통정도이나다른하나는매우낮은그룹이된다.

이를 바탕으로 관리 방안을 제시해보면, 공사에서 차지하는 중요도도 높고 원도급업체 관점에서의 전략적 중요도도 높은 그룹 I 에 속하는 전문 공종 협력업체들의 경우에는 신뢰를 바탕으로 한 장기적인 관계 구축이필수적으로요구된다. 따라서, 이그룹에속하는공종업체들의경우가장우수한 업체들을 선정하여 등록시킨 후 지속적인거래관계를유지하기위한별도의지원체계를 구축하는 등 파트너링 관계 설정을 통해전략공종으로관리해야할것이다. 나아가향후일반과전문공종간의업역구분이 사라진후에는완전 내부화를통한수직적계열화도고려해볼수있을것이다.

다음으로, 외주비 비중이나 전략적 중요도중어느한쪽이보통이상인그룹II의경우등록업체수를적정수준으로유지해지속적인거래가능하도록하는한편, 우수협력업체를 선별해 지속적인 교육 등 역량제고를 위한 지원이 이루어지도록 해야 한다. 하지만그룹III에속하는공종의업체들의 경우 등록 업체로 관리하기보다는 프로젝트수행시마다최저가낙찰제를통한일반경쟁을 통하여 가장 적합한 업체를 선정해공사의원가경쟁력을높여야할것이다.

하도급 거래의 본래 취지인 등록을 통한 준계열화의 효과를 발휘하기 위해서는 소수정예주의를 추구하면서 신뢰를 구축하고 나아가 충성도를 높여도 노력해야 할 것이다.

입찰업체 선정 지표의 중요도 평가



협력업체 선정을 위한 평가 지표 개선(안)

구 분		평가항목(안)	중요도	
			중요도	비중
주기적평가결과		· 자체평가등급	중요	14.8%
		· 업체의전략적중요도*		
		· 발주의연속성정도*		
발주 시점 평가	경영상태	· 부채비율(차입금의존도)	매우 중요	24.7%
		· 자본금		
		· 경상이익(률)		
		· 신용등급		
	시공능력	· 당사계약실적	매우 중요	29.6%
		· 시공능력평가액		
		· 최근3년간동일/유사공사실적		
		· 최근3년간보유기술자수		
		· 하차발생처리능력		
	안전관련	· 재해율*	중요	9.9%
		· 사고발생건수*		
	시공여유정도	· 시공여유율(보유공사량대비)	보통	3.7%
협력도		· 수주/입찰공현도	중요	9.9%
		· 견적참여여부*		
		· 시공계획서참여여부*		
공사특성관련		· 현장의지리적조건*	보통	7.4%
		· 협력회사의희망*		

주: 1) * 표시를한지표는새로추가할것을제안하는지표임.

2) 비중은각평가항목의중요도를5점만점(매우중요5, 중요4, 보통3)으로평가한것 100%를기준으로환산한결과임.

이러한관리원칙에따라각공사별전문
공종들을 평가한 결과 일반 토목, 토목 구
조물, 흙막이, 강구조물(이상 토목), 형틀,
철근/콘크리트(이상 노임성 건축), 위생 냉
난방(설비), 일반 전기(전기)의 8개 공종이

그럼 I 의전략공종으로분류되었다. 준설,
수중(이상토목), Access Floor, 해체/철거,
흡음/단열(이상비노임성건축), TAB(설비)
의 6개 공종은 그룹III에 속하는 공종들로
분류되었다. 그리고이공종들을제외한37

개의 공종은 그룹II에 속하는 것으로 분류
되었다.

선정평가 지표에다양한측면반영해야

둘째, 협력업체선정에따르는시비를중
식시키고 경쟁력 있는 협력업체의 선정
을 위해 합리적인 평가 기준이 설정되어야 할
것이다. 이를위해설문조사를통해업체들
이제시한평가지표들중가장많이활용되
고있는것으로나타난 17개지표들(정량적
지표8개, 정성적지표9개)을선정해각지
표들이 건축+주택 부문과 토목 부문의 협
력업체 선정시 어느 정도 중요한지에 대한
평가를하였다. 그결과와일본의선정지표검
토 결과를 바탕으로 협력업체 선정을 위한
평가지표의개선(안)을제시하면앞의표와
같다. 즉, 새로운 평가 지표는 시공 능력과
경영 상태를 중심으로 역사적 평가와 발주
시점에서의평가, 원도급업체의전략적관
리의관점및실질적인협력정도와공사의
특성등다양한측면이적정한비중을가지
고반영되어야할것이다.

‘협력회사평가검토위원회 마련 바람직

셋째, 객관성·투명성·공정성을제고할
수있는평가및선정시스템이구축되어야
할것이다. 이를위해①협력업체의주기적
인평가를통한객관적인자료가업체선정
을 위한 평가와 지도·지원에 적절히 반영
되기위한일련의절차가마련되어야하며,
②협력업체의선정이특정개인의의해이
루어지는것이아니라공사및협력업체관
리와관련된모든부서의장이참여하여의
견을개진할수있는조직, 즉 ‘(가칭)협력회
사평가검토위원회’를 마련해 업체 선정 및
지도·지원이보다투명하고객관적이며공
정하게이루어질수있도록하는제도적장
치의마련이요망된다. CJ

김민형 한국건설산업연구원위원 mhkim@cerik.re.kr