

# 건설동향브리핑

## 제439호 (2013. 12. 2)

---

### ■ 경제 동향

- 2013년 주택 대출 증가액의 65.2%가 공공기금 및 장기 모기지

### ■ 정책 · 경영

- 2014년, 실물 경기 회복되지만... 경쟁 여건은 악화
- 2014년 서울시 건설 예산 축소, 지역 경제 악화 우려돼

### ■ 정보 마당

- 미국, 민간 비영리 기관 통해 저소득층 주택 지속 공급

### ■ 연구원 소식

### ■ 건설 논단 : 후회 없는 의사 결정 방법

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

# 2013년 주택 대출 증가액의 65.2%가 공공기금 및 장기 모기지

- 최근 주택 대출 증가에 따른 은행 부실 우려는 낮아져 -

## ■ 4.1 대책 및 8.28 대책의 영향으로 크게 증가

- 최근 주택 대출의 증가는 국민주택기금 및 주택금융공사기금이 절반 이상을 차지하고 있어 정책 지원 대상(무주택 및 생애 최초 주택 구입자)의 주택 매매 수요가 증가하고 있는 것으로 판단됨.
  - 글로벌 금융 위기 이후 2011년까지의 주택 대출 증가액 중 금융기관을 통한 주택 대출이 80% 이상을 차지하였으며, 특히 예금은행의 비중이 50%를 상회함.
  - 2012년과 2013년에 들어 주택 대출 증가액 중 국민주택기금과 주택금융공사기금이 차지하는 비중이 50%를 상회하고 있음. 특히, 2013년 1~9월까지의 비중은 65.2%에 달함.
  - 무주택 및 생애 최초 주택 구입자를 지원하는 4.1 대책 및 8.28 대책의 영향으로 국민 주택기금 및 주택금융공사기금을 통한 주택 대출이 크게 증가함.

<취급 기관별 주택 대출 증가액 및 비중 추이>

(단위 : 십억원, %)

구분	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년1~9월
증가액	22,984	33,438	26,701	31,799	24,670	14,308
예금은행	8,972	18,951	15,936	19,254	9,350	4,020
비중	39.0	56.7	59.7	60.5	37.9	28.1
비은행예금 취급 기관	9,373	8,366	8,405	9,936	2,828	958
비중	40.8	25.0	31.5	31.2	11.5	6.7
기타 금융기관*	4,639	6,121	2,360	2,610	12,492	9,330
비중	20.2	18.3	8.8	8.2	50.6	65.2

주 : 비은행예금 취급 기관은 상호저축은행, 신용협동조합, 상호금융, 새마을금고, 우체국 등이며, 기타 금융기관은 국민주택기금 및 주택금융공사의 주택 대출임.

자료 : 한국은행

## ■ 거래 증가 대비 주택 대출 확대 규모는 작아

- 2013년의 주택 대출 증가액은 과거의 거래량 증가 시기에 비교하여 다소 적은 수준임. 이는 과도한 대출을 통해 고가의 주택을 매수하는 사례가 상대적으로 감소한 때문인 것으로 판단됨.

- 지금까지의 주택 대출 증가액은 주택 거래량의 변화와 양의 상관 관계를 보여 주택 거래량이 증가하면 주택 대출의 증가액도 급증하였음.
- 그러나, 2013년에는 주택 거래량 대비 주택 대출의 증가액이 과거에 비해 상당히 감소한 것으로 나타남.
- 이는 최근 중소형(중저가) 주택 중심으로 구매 패턴이 변화하면서 주택 대출의 규모가 축소되었거나, 또는 기존 주택의 거래가 증가하면서 주택 대출자의 부채 상황이 일부 이루어졌기 때문일 가능성이 있음.
- 따라서, 정부 대책에 따른 주택 거래 증가가 주택 금융의 부실로 확대될 가능성은 상대적으로 낮은 것으로 판단됨.

<주택 거래 호당 주택 대출 증가액>

구분	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년 1~9월
주택 대출 증가액(십억원)	22,984	33,438	26,701	31,799	24,670	14,308
주택 거래량(호)	1,179,742	1,133,637	1,037,229	1,231,393	1,004,006	820,684
주택 거래 호당 주택 대출 증가액(천만원)	1.9	2.9	2.6	2.6	2.5	1.7

주 : 1) 주택 대출 증가액은 예금 취급 기관 주택 대출과 주택금융공사(MBS 발행분 포함), 국민주택기금 증가액의 합계임.  
 2) 주택 거래 호당 주택 대출 증가액=주택 대출 증가액/주택 거래량  
 자료 : 한국은행, 온나라부동산포털

- 정부의 수익 공유형 상품 등이 시장에서 빠르게 소진되고, 주택 경기가 점진적으로 회복세를 나타내고 있어 민간 금융기관들도 실수요자 중심의 주택 금융 상품을 다양화하려는 시도에 참여할 것으로 기대됨.

■ 실수요자 중심의 거래 상당 부분 이루어져, 정부 대책 한계 직면 가능성 증대

- 연말 양도소득세 한시 감면 일몰<sup>1)</sup> 및 실수요자의 감소는 최근 회복 조짐을 보이는 주택시장을 다시 위축시킬 수 있으므로 다주택자 양도소득세 중과 폐지 등을 통해 주택 수요를 일정 수준 유지시킬 수 있는 방안이 필요함.
- 무주택 및 생애 최초 주택 구입자를 대상으로 대출하는 국민주택기금 및 주택금융공사기금을 통한 주택 대출이 증가함에 따라 주택을 구입할 수 있는 실수요자의 수는 감소함을 의미함.

엄근용(책임연구원 · kyeom@cerik.re.kr)

1) 2013년 말까지 취득한 주택에 대해 취득일로부터 5년 간 발생한 양도소득 금액은 과세 대상에서 공제

## 2014년, 실물 경기 회복되지만... 경쟁 여건은 악화

- 기성 감소로 버티기 경쟁 예상, 리스크 관리/대응·사업 기회 포착/선점·자금/재무 전략 주효 -

### ■ 2014년 건설업계, 성장/발전과 위축/퇴출의 변곡점 맞이할 전망

- 2014년의 국내외 실물 경기는 완만한 회복세를 보일 전망이나 건설산업을 둘러싼 자금, 규제, 경쟁 여건은 악화될 가능성이 큼.
  - 세계 경기의 완만한 회복세에 힘입어 우리나라 국내총생산(GDP) 성장률도 상반기에 3.9%, 하반기에는 소폭 하락한 3.7% 기록 전망
  - 건설투자의 증가는 둔화되는 가운데 건설수주는 민간 부동산 경기의 회복에 따라 좌우
  - 취약 업종인 건설업종에 대한 자금 조달 여건의 악화, 미국의 양적완화 출구 전략 시행시 금리 인상에 따른 금융 비용의 부담 증가 예상

### ■ 리스크 관리 및 대응, 사업 기회 포착 및 선점, 적정 자금/재무 전략 수립이 키워드

- 가장 우선적으로는 방어적인 측면에서 3대 리스크 관리 및 대응 전략의 수립에 대한 우선적인 고려 필요
  - 기 수주한 해외 사업의 비용 초과(Cost Over-run) 리스크에 대한 관리, 경제 민주화에 따라 증가하는 영업 리스크에 대한 관리 및 대응, 그리고 공공 입·낙찰 제도 등 각종 제도 변화에 따른 리스크의 관리 및 대응 여부가 경영 성과의 중요한 변수로 작용
- 매출 및 수익성의 확보는 변화하는 시장 기회의 포착과 선점을 통해 특정 시장을 블루오션화할 수 있느냐에 따라 좌우될 전망
  - 동남아 및 중동을 중심으로 한 해외 건설시장, 새롭게 전개될 제2막의 부동산시장, 그리고 변화하는 SOC 수요 속에서 어떻게 사업 기회를 잘 포착하고 선점하여 일정 기간 동안 자사의 블루오션으로서 역할할 수 있게 만들 수 있는 역량 필요
- 2014년도 내부 관리 전략의 핵심은 적정한 자금 조달 및 재무 전략의 수립
  - 업종 경쟁력의 약화로 전반적인 자금 조달의 어려움이 가중되는 상황에서 다양한 자금원을 확보하고, 자금 조달 기법을 동원하는 한편, 기업 내부의 재무 건전성에 대한 수시 점검 필요

<2014년 경영 전략 전개의 키워드>

리스크 관리/대응	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업에 대한 리스크 대응                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 철저한 사업관리를 통해 기 수주 공사 비용/수익성 관리</li> </ul> </li> <li>• 경제 민주화 등에 기인한 영업 리스크 대응                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 단기 영업재제에 따른 수주 확보책 및 하도급 거래 관계 검토</li> </ul> </li> <li>• 공공공사 입찰 등 각종 제도 변화에 따른 리스크 대응</li> </ul>
사업기회 포착/선점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규 분양시장 가격우위 경쟁, 민간사업을 통한 수익성 확보                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우수한 지역에 상대적으로 저렴한 가격으로 개발형 프로젝트 검토</li> </ul> </li> <li>• 생활형 SOC, 도시재생, IT와 SOC 결합 대응                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 신 수요 선점</li> </ul> </li> </ul>
자금 / 재무전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업종 경쟁력 약화로 자금 조달 어려움 가중                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 자금원 확보/자금조달 기법 검토</li> <li>- 기업 내부의 재무 건전성 점검 및 신용등급 관리</li> </ul> </li> </ul>

■ 제도 변화에 대한 선제적 대응 필요, 수익원 다각화는 여전히 중요한 과제

- 국내 공공사업의 경우, 최저가낙찰제 공사가 기술제안과 종합심사제로 나누어질 가능성이 높은 상황에서 2014년에는 우선적으로 기술제안 공사가 확대될 것으로 예상
  - 기술제안을 위한 설계 역량을 확보하는 한편, 시범 사업 이후 본격화될 종합심사제에 대응하여 기존 실적(전문화 정도), 기술자 경력 및 분야, 사회적 책임 항목 등의 적합성 점검 필요
  - 협력 업체, 지역 업체 및 융합산업 분야 기업들의 네트워크 확보 요망
- 민간 사업의 경우, Value Chain(가치 사슬)의 확대 및 수익원의 다각화는 여전히 유효한 전략
  - 경기 회복기에 발맞춘 사업 전개를 위해 적기/적정 자금 조달이 가능하도록 자금을 확보하여 가격 경쟁에 대응하고, 민자사업의 확대를 위한 조직 확보 필요
- 해외건설은 기존 사업의 점검을 우선하고, 다양한 정부 자금 지원책의 활용 방안 강구
  - 기존 사업의 현장 점검 및 사전 견적 능력 제고 필요
  - 신규 수주는 아시아 지역의 인프라 프로젝트, 중동 이라크 복구 사업 및 이란 등 사업 확대 검토
  - OECD 개발원조위원회 가입에 따라 확대되는 공적개발원조(ODA, Official Development Assistance) 사업을 통한 진출 방안 모색 필요

김민형(연구위원 • mhkim@cerik.re.kr)

## 2014년 서울시 건설 예산 축소, 지역 경제 악화 우려돼

- 2014년 서울시 예산안의 SOC 등 건설 예산 축소 편성 현황과 대책 분석 -

### ■ 2014년 서울시 예산 편성 개요

- 서울시는 2014년 예산안에 대하여 자체적으로는 ‘꼼꼼예산’으로 평가하였음. 즉, 강도 높은 세출 구조조정과 비상 재정 대책을 예산안에 반영하였다는 것임.
  - 전반적인 긴축 재정의 기조를 유지하기 위한 예산 편성으로, 이는 중앙정부를 비롯하여 거의 모든 지자체가 내년도 예산을 동일하게 유지할 것으로 보임.
- 서울시의 2014년 예산은 24조 5,402억원으로, 전년도 당초 예산 대비로는 9,973억원 (4.24%)이, 최종 예산 대비로는 7,980억원(3.37%)이 증액된 규모임.
- 세출 예산은 21조 5,678억원으로, 2013년의 20조 6,287억원 대비 9,391억원이 증액 편성되었음. 이 가운데 사업비 예산은 59.9%인 12조 9,290억원임.
  - 사회 복지 부문이 사업비 중 가장 큰 비중을 차지하였으며, 2013년 대비 8,944억원이 증액 편성되었음.
  - 반면, 도로·교통, 공원·환경, 도시 안전, 산업 경제, 도시 계획 및 주택 정비 등의 부문은 예산이 축소 편성되었음.

#### <2014년 서울시 사업비 예산의 주요 부문별 배분 현황>

(단위 : 억원, %)

	2014년		2013년		증감액	증감률
	금액	비중	금액	비중		
사회 복지	69,077	32.0	60,133	29.2	8,944	14.9
도로·교통	17,626	8.2	17,706	8.6	△80	△0.5
공원·환경	16,439	7.6	18,138	8.8	△1,699	△9.4
도시 안전	8,757	4.1	8,893	4.3	△137	△1.5
문화 관광	5,088	2.4	4,915	2.4	173	3.5
산업 경제	4,663	2.2	5,167	2.5	△504	△9.8
도시 계획 및 주택 정비	1,930	0.9	2,641	1.3	△712	△26.9

자료 : 서울시

### ■ 건설 예산 편성 현황

- 서울시가 2014년 예산을 편성하면서 SOC 예산은 기존 사업들의 마무리에 초점을 맞추

고, 신규 투자는 최대한 억제한다는 방침하에 편성됨에 따라 SOC 등 건설투자의 예산이 상대적으로 축소 편성되었음.

- 세부적으로 보면, 도로·교통, 도시 안전, 도시 계획 및 주택 정비, 공원·환경 등 주요 SOC 건설 및 도시 계획 관련 예산이 축소 편성됨.
  - 도로·교통 부문 중 도로 인프라 확충 관련 예산은 2013년 4,837억원에서 2014년에는 4,767억원으로 축소되었으며, 도시 시설물 관리 및 안전 관련 예산도 2013년 3,387억원에서 2014년에는 3,212억원으로 축소 편성됨.
  - 지난 4월, 서울시가 발표한 ‘푸른도시 선언’과는 반대로 공원 및 환경 관련 투자가 1,000여 억원 축소되었으며, 특히 공원 조성 관련 예산은 2013년 1,361억원에서 2014년에는 834억원으로 대폭 축소 편성되었음.

## ■ 건설 예산 축소 편성의 문제점과 대책

- 서울시의 SOC 등 건설투자 예산이 최근 몇 년 동안 지속적으로 축소 편성됨에 따라 사업 기간이 연장되고, 신규 예정 사업 착수 지연 등의 문제를 지속적으로 발생시켜 왔음을 고려할 때, 건설 투자 예산은 우선적으로 확보되어야 함.
  - 서울시가 당장의 건축 재정 목표 달성과 복지 예산의 확충을 위하여 SOC 등 건설투자를 축소 편성할 경우, 이에 따른 사업 지연과 도시의 필수 기능을 담당하는 인프라 시설의 지연 공급은 서울시의 건전한 운영을 지속적으로 압박하는 요인이 될 것임.
  - 따라서, 균형 있는 예산 편성 원칙을 유지하고 지속 가능한 도시 조성을 위하여 건설 투자 예산을 확보할 필요가 있음.
- 중장기적인 도시 경쟁력의 향상과 단기의 고용 및 도시 경제의 활성화 차원에서 일자리 창출 등 고용 및 생산 유발 효과가 큰 건설투자는 우선적으로 고려되어야 함.
  - 서울 지역 경제에서 건설산업이 5%의 높은 지역내총생산(GRDP, Gross Regional Domestic Product)을 차지하고, 6번째로 취업자의 비중이 높은 산업임을 감안할 때 지역 경제 활성화 및 안정적 복지 예산의 확보를 위해 지속적인 건설투자는 필수적임.
- 서울시의 안정적인 SOC 공급을 위한 민간투자사업의 활성화 등 제도적 뒷받침과 단·장기적인 재원 확보 방안의 마련은 서울시의 지속 발전을 위한 필수 조건임.

김영덕(연구위원-산업 · ydkim@cerik.re.kr)

## 미국, 민간 비영리 기관 통해 저소득층 주택 지속 공급

- 우리나라도 민간 주도·지역 밀착형 주택 공급 모델 개발 필요 -

### ■ 저소득층 주택 공급에도 민간 효율 필요

- 시장 환경의 변화에 따라 주택 공급의 주체 다변화에 대한 요구가 지속적으로 제기됨.
  - 지금까지 우리 주택시장은 저소득층에 대한 주택 공급은 공공 임대주택 등을 통해 공공이 주도하고, 일반 가구의 주택 공급은 민간이 담당하는 이원화된 체계로 해석할 수 있음.
  - 민간을 통해 일부 매입 임대주택과 건설 임대주택이 공급되었으나, 소득 계층별 차별화된 공급 지원 방식은 아니며, 민간을 통한 저소득층 주택 공급 프로그램은 극히 미미
  - 공공과 민간의 경쟁은 저소득층 주택 공급 부문의 효율성 향상에 기여할 수 있을 것임.

### ■ CDCs 저소득층 주택 공급에 주요한 역할

- 미국의 민간 비영리 기관인 CDCs(Community Development Corporations, 지역사회개발 회사) 모델을 통해 공급되고 있는 지불가능주택 프로그램의 성공 사례는 우리 주택시장에 시사하는 바가 큼.
  - CDCs는 공식적인 행정 조직, 공사, 공단, 비영리 법인 등 다양한 형태로 운영되고 있음.
    - ※ 다양한 형태로 운영됨에 따라 NHS(Neighborhood Housing Service), NIA(Neighborhood Improvement Association), CRC(Community Revitalization Corporation) 등 지역 기반의 개발 조직들이 CDCs 모델에 포함된다 할 수 있음.
  - CDCs 위원회의 1/3 이상이 지역 주민이며, 커뮤니티 재생(부동산 개발, 사업 대출, 기술 지원 등) 및 지원 서비스(분쟁 해결, 교육, 커뮤니티 조직 등)의 활동을 하고 있음.
  - 1960년대에 시작된 CDCs는 1980년대 이후 급증해 2005년 현재 4,600개에 달함<sup>1)</sup>. 이러한 CDCs의 성장에는 지불가능주택 공급의 중요 역할을 수행한 데서 찾을 수 있음.
- CDCs를 통한 주택 공급은 확대 추세이며, 연방정부 주택 공급의 35%를 담당<sup>2)</sup>
  - CDCs를 통해 공급되는 주택은 지속적으로 증가하고 있으며, 2006~10년 간 연간 평균 9.6만 호의 주택을 공급함.

※ 연간 공급 물량 : 1991~94년 : 2.7만 호→1994~98년 : 6.2만 호→1998~2005년 : 8.6만 호

1) <http://community-wealth.org>

2) National Alliance of Community Economic Development Associations, 2010, Rising Above : Community Economic Development in a Changing Landscape



- CDCs는 지불가능주택의 공급에 있어 핵심 역할을 수행하고 있으며, 2005~08년 간 연방정부가 공급한 주택의 35%를 담당함.
- 1988년부터 2010년까지 161.4만 호를 공급함. 지역 재생 사업을 통한 공급이 45%로 가장 많았고, 신규 개발 30%, 매입 공급 15%로 조사됨.

## ■ CDCs, 연방정부의 법률적·재정적 지원에 의해 작동

- CDCs의 성장 배경에는 공공 주도의 지불가능주택 공급이 축소되는 환경에서 CDCs 역할에 대한 연방 법률화, 재정적 지원, 지원 조직의 체계화에서 찾을 수 있음.
  - 1980년대 레이건 행정부 이후 지불가능주택에 대한 연방정부의 예산이 감소하기 시작
  - 1990년에는 National Affordable Housing Act에 지불가능주택 지원 자금의 일정 비율을 비영리기관에 배정해야 함을 명문화함.
  - HUD(U.S. Department of Housing and Urban Development, 주택도시개발부)의 지역 개발 일괄 보조금, 저소득 고령자 보조금, 저소득 장애인 보조금 등을 활용할 수 있음. LIHTC(Low Income Housing Tax Credit, 저소득 임대주택 세액 공제)와 농무부 자금 등도 다양하게 재원으로 활용 가능
  - CDCs가 지역 개발을 추진함에 있어 재정적·기술적 지원을 하는 조직이 1980년대 이후 다양화·체계화되기 시작함.

※ Enterprise Foundation, Local Initiatives Support Corporation, Neighborhood Reinvestment Corporation 등이 있음.

## ■ 저소득층 주택 공급을 위한 다양한 모델 개발 필요

- 우리나라도 저소득층에 대한 주택 공급을 위해 미국의 CDCs와 같은 민간 주도의 지역 밀착형 주택 공급 모델의 개발을 검토해야 할 것임.
  - 지금까지 추진하고 있는 공공 주도형 저소득층 주택 공급 모델은 한계에 직면
  - 공공의 재정적 어려움이 가중되고 있고, 주택시장은 국지적으로 다른 양상을 보이며 지역적 차별성이 강화되고 있음. 또한, 행복주택의 공급 사례에서 보듯이 주민 저항 등 지역 의견의 수렴 과정이 보다 중요해지고 있음.
  - 민간 주도의 지역 밀착형 주택 공급 모델은 주택시장의 차별화에 대응하고 지역 의견 기반하에 주택 공급이 이루어진다는 측면에서 긍정적인 효과를 발휘할 것으로 기대됨.

허윤경(연구원 · ykhur@cerik.re.kr)

■ 주요 정부 및 기타 공공, 유관기관 회의 참여 활동

일자	기관명	주요 내용
11. 25	경기도시공사	• '신사업 발굴을 위한 외부 전문가 간담회'에 건설경제연구실 허윤경 연구위원 참여
11. 26	스마트빌딩협회	• 'buildSMART Conference 2013'에 건설관리연구실 김우영 실장 토론자로 참여
11. 28	국민경제자문회의 지원단	• '제3차 국민경제자문회의-정기 전체 회의'에 건설경제연구실 김현아 실장 참여
11. 29	대한토목학회	• '2013년도 회무분과위원회 사업 실적 보고 및 연석회의'에 건설관리연구실 이영환 연구위원 참여

■ 「2013년 한·일 건설경제 워크숍」 참여

- 연구원은 2013년 12월 4~6일 간 일본 마쓰시마에서 개최되는 「2013년 한·일 건설경제 워크숍」에 참여할 예정
- 한·일 건설경제 워크숍은 한국과 일본 건설 전문가들의 양국 건설산업에 대한 이해 증진과 협력 강화를 목적으로 매년 개최되는 회의임.
- 이번 워크숍에는 건설산업연구실 심규범 실장이 '건설 인력 고령화 대책 방안'을 주제로 발표할 계획임.

■ 「민간투자사업 추진 전문 과정」 개설

- 교육 기간 : 2013. 12. 10(화)~12(목)
- 교육 장소 : 강남구 논현동 건설회관 9층 연수실
- 교육 대상 : 건설기업 민간투자사업 실무자 및 유관기관 및 단체 관련 실무자
- 교육 내용 : 민간투자사업에 대한 이해와 추진 전략, 사업성 분석 및 재무 모델 실습 등 실무 중심
- 문의 및 참조 : 기업지원팀(전화 : 02-3441-0691, 0848), 홈페이지(www.cerik.re.kr)

## 후회 없는 의사 결정 방법

의사 결정을 방해하는 네 가지 악당이 있다고 한다. 베스트셀러 「스틱」의 저자로 유명한 칩스 형제는 최근의 저서 「자신 있게 결정하라」에서 인간의 마음속에 자리잡고 있는 네 악당들이 좋은 의사 결정을 방해한다고 말한다. 따라서 이 악당들을 잘 관리하고 통제하면 후회 없는 의사 결정을 할 수 있다고 제안한다. 네 악당들의 정체를 하나씩 벗겨보자.

첫째, 우리 마음속에 도사리고 있는 ‘편협한 악당’은 다양한 선택 대안을 놓치게 만든다. 둘째, 우리는 대체로 마음 속으로는 이미 정해놓고 고민하는 시늉만하는 ‘고집스러운 악당’을 갖고 있다. 셋째, 우리는 흥분, 두려움 등 ‘감정적인 악당’으로 인하여 곧잘 의사 결정을 그르치고 만다. 넷째, 우리는 때론 마음 속 ‘확신에 찬 악당’으로 인하여 미래를 과신하기도 한다.

칩스 형제는 후회 없는 의사 결정을 하려면 WRAP 프로세스를 따르라고 권유한다. 즉, 선택안을 늘리고(Widen Your Options), 검증 과정을 거치고(Reality-Test Your Assumptions), 충분한 심리적 거리를 확보하고(Attain Distance Before Deciding), 실패의 비용을 준비하라(Prepare To Be Wrong)고 주문한다. 이런 올바른 프로세스가 최고의 결정을 만든다고 말한다. 그리고 프로세스를 신뢰하게 되면 리스크를 감수하게 될 자신감도 생긴다는 것이다.

올바른 의사 결정을 위해서는 일련의 프로세스를 거치는 것이 중요하다는 뜻이다. 그런데 그 내용들을 자세히 들여다보면 핵심은 의외로 간단해 보인다. 순서야 어떻든 문제에 너무 집착하지 말고 한발 물러나 냉철하고 폭넓게 생각하라는 주문처럼 들린다.

후회 없는 의사 결정은 개인뿐만 아니라 기업에게도 중요하다. 의사 결정 하나로 기업의 운명이 좌우되기도 한다. 그런데 실제 기업들도 개인들과 마찬가지로 무수히 잘못된 의사 결정을 범하고 만다. 하느냐 마느냐의 좁은 선택안을 놓고, 그것도 이미 심정적으로는 결론을 정해놓고, 합리화시키는 분석을 시도하는 방식이 그것이다. 반대 의견을 수렴하는 등 충분한 토론 과정을 거치지 않다보니 추진 동력은 떨어지고 실패시 치르는 코스트는 커질 수밖에 없다.

모르긴 몰라도 지금 수많은 건설업체들이 심각한 의사 결정의 기로에 놓여 있을 것이다. 이럴 때 네 가지 악당에 사로잡히다 보면 보다 나은 선택의 대안을 놓칠 수 있음을 명심할 필요가 있다. 비용 절감을 위하여 특정 사업 부문을 줄이느냐 마느냐의 ‘둘 중 하나’ 방식 말고도 줄이는 만큼 새로운 사업의 대안을 찾는 ‘둘 다’의 대안도 있음을 생각해야 할 것이다.

<건설경제, 2013. 11. 1>

윤영선(연구위원 · ysyoon@cerik.re.kr)