

# 국내 건설업체의 해외공사 클레임 사례 분석을 통한 대응 방안



글 김원태 \ 한국건설산업연구원 건설관리연구소 연구위원 \ 전화 02-3441-0761 \ E-mail wontkim@cerik.re.kr



## 1. 시작하며

최근 해외건설 수주 신기록 달성 하에서도 저가 수주 등의 문제로 사업의 수익성 논란은 물론이고 향후 분쟁 발생 소지의 문제가 제기되고 있다. 해외건설협회의 자료<sup>①</sup>에 따르면, 2000년 이후 10여 년 간 수행한 해외사업 중에서 대형 건설업체의 약 20%와 중소형 건설업체의 약 30%가 수익을 창출하지 못하는 적자공사인 것으로 파악되었다. 동일한 자료에서는 국내 건설기업들이 해외사업 진출시 겪는 가장 큰 장애요인으로 계약 및 클레임과 관련한 사안을 지적하고 있다. 특히, 계약상대자로서의 정당한 권리 주장과 옹호가 필요하지만, 해외 건설공사에서 외국인이 본 우리나라 건설관계자의 태도는 비지성적인 용감성, 클레임에 대한 공황, 하위 직급에 대한 희생양 찾기, 시간이 문제를 해결해 줄 것이라는 막연한 기대, 공사 완공과 함께 잊어버리기 등으로 대변되고 있다는 지적<sup>②</sup>에 쓸쓸한 느낌이 드는 것을 피할 수가 없다.

건설업체의 수익성 보장은 물론이고 기업의 생존까지도 위협할 수 있는 해외공사에서의 클레임 및 분쟁을 포함한 전반적인 계약 관리 실태를 재진단해야 하는 시점이다. 입찰에서부터 완공시점

에 이르기까지 주도 면밀한 계약관리 업무가 수행되어야 하나, 아직까지 해외공사의 계약 및 클레임 관련 업무를 단일하게 처리하는 경향이 있다. 국내의 수직 종속적 계약 문화와 관행에 익숙한 건설업체들은 해외공사에서 분쟁을 예방할 수 있는 계약조항의 사전 검토가 미흡하거나 근거 자료의 미확보 등으로 정당한 권리 주장을 못하고 있는 것이다.

이에 보고는 국내 건설업체의 해외공사 수행시 가장 취약한 부문 중 하나로 평가되는 계약 및 클레임<sup>③</sup> 관리 사례를 살펴보고, 향후 건설업체의 대응 방향을 몇 가지 제시하고자 한다.

## 2. 글로벌 건설시장의 분쟁 발생 현황<sup>④</sup>

EC Harris社<sup>⑤</sup>가 집계한 글로벌 건설시장의 분쟁 발생 현황을 살펴보면 아래와 같다.

### 2-1. 글로벌 건설 시장의 분쟁 규모

EC Harris社가 발표한 자료에 따르면, 2011년 건설 분쟁(dispute)의 평균 금액은 미화 32.2백만 달러(약 350억 원)에 달하며, 분쟁 해결에 소요되는 평균 기간은 10.6개월인 것으로 조사되었다.

2011년도는 2010년도 대비하여 건설 분쟁의 평균 금액이 약 8% 줄었으나, 분쟁 해결에 소요된 기간은 16% 증가하였다. 분쟁의 해결 기간 측면에서는 미국이 가장 장기간인 14.4개월, 영국이 가장 단기간인 8.7개월이 소요되었다. 건설사업의 규모 및 복잡성이나 선호하는 분쟁 해결 수단 등에 따라 각 지역별 분쟁 발생 규모나 해결에 소요되는 기간은 상이한 양상이다.

2011년의 각 지역별 분쟁 금액 규모를 비교하면, 영국과 미국을

① 해외공사 수행매뉴얼 작성연구, 연세대학교-해외건설협회, 국토해양부, 2010.12, pp.16~20.  
② 해외건설사업의 클레임 사례분석을 통한 클레임 대응 방안, 중부대학교, 한국건설기술연구원, 건설교통부, 한국건설교통기술평가원, 2006.6, p.22.  
③ 국내의 경우 클레임과 분쟁을 구분하지 않고 통상적으로 분쟁이란 용어로 사용되고 있으나, 협의의 클레임(claim)이란 '일방 계약 당사자의 권리 주장 또는 신청'으로, 계약 당사자간 권리의 주장 및 반박을 제기하는 시점을 '클레임 단계'로 볼 수 있음. 이에 반해 분쟁(dispute)이란 계약 당사자간 클레임 시간에 대해 합의 도출이 불가능한 경우 조정, 중재, 소송 등 제3자가 개입되어 문제를 해결하는 단계임. 본고에서는 클레임을 광의의 의미로 해석하여 클레임과 분쟁을 포괄하는 용어로 사용함.  
④ Disputes : Moving in the Right Direction, EC Harris(www.echarris.com) 자료를 토대로 작성한 것임.  
⑤ EC Harris社는 글로벌 건설 컨설턴트 전문 그룹으로서 19,000여 명의 직원이 세계 약 70개국에서 활동하고 있으며, 2008년 기준으로 영국 내에서 Top 100 Quantity Surveyors 랭킹에서 1위를 차지한 바 있음.

포함한 건설 선진국의 분쟁 규모는 중동과 아시아 지역에 비해 상대적으로 작은 것으로 나타났다. 글로벌 건설시장의 주요 권역 중 아시아와 미국의 분쟁 평균 금액은 하락했지만, 중동과 영국을 포함한 유럽은 상승하였다. 계약관리 측면에 있어서 상당한 경험과 전문가를 갖춘 선진국의 경우 분쟁의 사전적인 예방을 통해 분쟁 발생 피해를 최소화하는 것으로 풀이된다.

표 1 글로벌 건설시장의 분쟁 발생 평균 금액 및 분쟁 해결 기간

지역	분쟁 규모(US\$ 백만)		분쟁 기간(개월)	
	2011년	2010년	2011년	2010년
영국	10.2	7.5	8.7	6.8
유럽	35.1	33.3	11.7	10.0
중동	112.5	56.3	9.0	8.3
아시아	53.1	64.5	12.4	11.4
미국	10.5	64.5	14.4	11.4
글로벌 평균	32.2	35.1	10.6	9.1

분쟁의 해결 방식<sup>⑥</sup> 측면에서는 계약 당사자간의 협상을 가장 많이 활용하며, 그 다음으로 조정, 중재, 재결, 소송의 순으로 나타났다. 2011년도 글로벌 건설시장의 주요한 분쟁 발생 사유는 1) 적절한 계약 행정의 실패, 2) 계약 도서의 불명료성, 3) 공기 연장에 대한 잠정적인 승인 거부 또는 관련 보상에 대한 거부, 4) 관련 당사자간 이해 충돌, 5) 불완전한 설계 정보 또는 발주자의 요구조건 등으로 나타났다.

## 2-2. 중동 건설 시장의 분쟁 규모

국내 건설업체의 주 진출 지역인 중동의 2011년 평균 분쟁 금액은 미화 112.5백만 달러(약 1,230억 원)로 조사돼 2010년의 미화 56.25백만 달러에 비해 2배 이상 증가하였다. 2011년에 EC Harris社가 처리한 중동지역의 분쟁 사건 중 최대 규모는 미화 3억 5,000만 달러(약 3,840억 원)에 이른다. 2011년 중동 지역의 분쟁 해결에 소요되는 평균 기간은 2010년도에 비해 다소 늘어난 9개월이지만, 조사된 전 지역 중 영국을 제외하고 가장 짧다.

중동 지역에서 나타난 분쟁 규모의 가파른 증가 배경으로는 시기적 요인, 풍부한 유동성, 분쟁 해결 조직의 등장 등이 지적된다. 시기적으로 중동에서 집행되고 있는 다수의 건설 프로그램은 완공 시점에 있으며, 계약 당사자들은 개별 입장을 정리하여 사업 말기에 분쟁을 가시화되고 있는 것으로 풀이된다. 중동 발주자들은 대개 풍부한 오일 머니를 소유하고 있기 때문에, 계약 상대방은 발주자의 자금 유동성 여력을 믿고 클레임을 제기하는 경우가 많다. 다수의 분쟁 해결 관련 위원회나 권위 있는 중재 센터가 중동 지역에 설립<sup>⑦</sup>되는 등 분쟁 해결 방식에 대한 신속도와 관련 기관에 대한 신뢰성이 제고되고 있다.

중동지역에서 가장 많이 선호하는 분쟁 해결 방식은 중재인 것으로 나타났으며, 그 다음으로 분쟁 당사자간의 협상과 재결 등의 순이다. 걸프 지역에서의 건설 사업은 다수의 주체들이 관여하게 됨에 따라, 강하고 독립된 제 3자적 목소리가 필요할 경우 재결 방식에 대한 선호도가 상승한다. 중동지역의 분쟁이 발생한 근본 사유는 1) 적절한 계약행정의 실패, 2) 불완전한 설계정보 또는 발주자의 요구조건, 3) 발주자가 요청한 변경, 4) 공기 연장에 대한 잠정적인 승인 거부 또는 관련 보상에 대한 거부, 5) 발주자로부터 계약자에 대한 비현실적인 리스크 전가 순으로 조사되었다.

## 2-3. 아시아 건설 시장의 분쟁 규모

우리나라 건설기업의 해외건설 수주 규모 측면에서 두 번째 권역인 아시아의 2011년도 평균 분쟁 금액은 미화 53.1백만 달러(약 580억원)로 2010년의 미화 64.5백만 달러에 비해 18% 감소한 것으로 나타났다. 아시아 지역에서 분쟁 규모가 줄어든 배경으로 지배적 요인들을 특정할 수는 없으나, 관련 당사자간 협상이나 조정과 같은 분쟁 해결을 위한 사전적인 노력이 분쟁 규모의 축소에 기여한 것으로 풀이된다. 분쟁 당사자들이 가급적 분쟁 초기에 구조화된 협상과 중재를 통해 해결함으로써, 분쟁 제기 비용을 줄이는 동시에 투입되는 시간 및 인력 자원을 축소시킨다. 분쟁 규모의 감소에도 불구하고, 아시아 지역에서의 2011년도 발생한 분쟁 해결에는 평균 12.4개월이 소요된 것으로 조사되어 2010년(11.4개월)에 비해 9% 증가한 것으로 나타났다.

아시아 지역의 분쟁 해결 기간의 증가 원인으로는 가용한 중재인이나 변호인들의 부족 현상과 분쟁 관련 증빙 자료의 확보에 장기간이 소요된 것 등을 들 수 있다. 싱가포르, 홍콩, 말레이시아 등의 국가에서 신속한 분쟁 해결 방식을 제도화 및 법제화하는 긍정적인 신호는 분쟁 기간 단축에 기여할 수 있을 것으로 전망이다. 아시아 지역의 분쟁 발생 사유는 1) 공기 연장에 대한 잠정적인 승인 거부 또는 관련 보상에 대한 거부, 2) 발주자로부터 계약자에 대한 비현실적인 리스크 전가, 3) 관련 당사자간의 이해 충돌, 4) 입찰 단계에서 정의된 비현실적인 공사 기간 설정, 5) 불완전한 설계정보 또는 발주자 요구조건 등의 순으로 꼽혔다.

⑥ - 협상(negotiation) : 제3자의 개입 없이 계약 당사자간의 자율적인 협상에 의한 분쟁 해결 방식  
 - 조정(mediation) : 제3자인 조정자의 지원을 받으며 계약 당사자간의 협상을 통한 분쟁 해결 방식으로 단기간이 소요  
 - 재결(adjudication) : 제3자인 재결인이 청정적인 구속력을 갖는 판정을 내리도록 의뢰하며 FIDIC의 경우 84일이 소요  
 - 중재(arbitration) : 제3자인 중재인을 선정하여 구속력이 있는 판정을 의뢰하는 방식으로 사안에 따라 장기간이 소요  
 - 소송(litigation) : 법정에 민사 소송을 제기하는 분쟁 해결 방식으로 가장 긴 시간이 소요  
 ⑦ 두바이는 세계 중재의 허브 도시로 부상하고 있으며, 걸프 국가 정부의 뉴욕협약(New York Convention)의 지지와 적용은 중재판정에 불복하는 분쟁 당사자가 중재판정 결과를 거부할 수 없도록 규제하고 있어서 궁극적으로 중재판정의 실효성을 높여 주고 있음.

### 3. 국내 건설업체의 해외공사 클레임 사례<sup>⑥</sup>

#### 3-1. 조달 물품의 인도조건 미확인 사례

본 사례는 국내 건설업체가 중동 지역에서 설계-구매-시공관리(Engineering-Procurement-Construction Management) 방식으로 수행한 플랜트 건설사업 과정 중 적절한 계약관리에 실패하여 발주자로부터 역(逆)클레임을 제기 받은 경우이다. 계약자는 계약서상의 규정된 조건을 기준으로 품목과 규모에 따라 선적 방식을 결정해야 하지만 운송조건 및 운송방식을 제대로 파악하지 못하였고, 발주자는 운임 비용 보상 관련 역클레임을 계약자에게 제기하였다.

계약자와 발주자 간 운임을 반반씩 분담해야 한다는 발주자의 주장이 인정되어 운임의 절반을 계약자가 부담하게 되었다. 본 사업은 계약자가 설계, 구매, 공사과정의 감독과 훈련을 책임지는 E-P-CM 방식으로 수행된 관계로 물품의 구매 및 조달에 관한 의무를 계약자가 수행하였다. 물품의 운송 방식은 본선인도조건<sup>⑦</sup>(Free On Board, FOB)으로 운송상의 운임 및 보험 등은 발주자가 책임을 지는 방식이지만, 계약자는 발주자가 부담해야 할 운임 관련 비용을 최소화해야 할 의무가 있다. 계약자는 벌크선으로 운송해야 할 조달 물품을 일반화물선(컨테이너선)으로 선적함으로써 과다한 운임이 발생하였다.

당시 계약조건에 의하면 계약자는 조달 물품에 대하여 정확한 정보를 발주자에게 제공해야 하는 책임이 있으나 이 역시 소홀히 하였다. 계약자의 귀책사유로 인해 조달 물품의 인도 방식을 잘못 적용함으로써 발생한 비용에 대해 책임질 수밖에 없는 상황이었다. 조달 물품의 운송 조건 확인과 운송 방식에 대한 결정은 가장 기초적인 형태의 계약관리 업무이므로, 이에 대한 관리 부실은 부당한 운임 부담으로 이어질 수 있음을 주지해야 한다.

#### 3-2. 계약 도서의 불명료 사례

본 사례는 중동 지역의 플랜트 건설사업에서 계약도서의 불명료성으로 인해 발주자로부터 역(逆)클레임을 제기 받은 경우이다. 시공자는 계약도서에 첨부되어 있는 예비부품목록을 기준으로 물품을 공급할 계획이었으나, 예비부품의 공급물량과 금액산정에 대한 분쟁이 발생하였다. 계약상의 예비부품공급에 대한 정의는 “예비준공증명서(Preliminary Acceptance Certificate) 발급 후 2년간의 조업에 필요한 충분한 예비부품을 공급하되 양사가 사전 협의하여 확정한다”로 규정되어 있었다. 계약조건에는 ‘충분한’, ‘합리적인’ 등의 발주자가 자의적 해석이 가능한 용어는 배제해야 함에도 불구하고 사전에 명료화되지 못한 것이다. 건설 계약도서 상

에서 기급적 그 사용을 삼가해야 하는 모호한 용어의 예로는 <표 2>를 들 수 있다.

계약서에 첨부하는 예비부품목록에 단순히 항목 및 수량만 정리하는 것이 아니라 공급 금액까지 함께 제시하여야 한다. 더불어 예비부품뿐만 아니라 시운전 단계에 요구되는 각종 실험 및 시험에 소요되는 소모품 공급과 관련한 비용 부담 주체에 대해서도 계약 당사자 간 사전 합의가 필요하다.

참고로 세계은행(World Bank)의 계약조건<sup>⑧</sup> 25.1.2 “The Employer shall supply the operating and maintenance personnel and all raw materials, utilities, lubricants, chemicals, catalysts, facilities, services and other matters required for Commissioning.”을 향후 계약조건에 반영하는 것도 고려할 필요가 있다.

표 2 해외 건설계약도서에서 부적합한 용어 예시

A few	Convenient	Just about	Reddish
A lot	Correctly	Large	Regularly
Able	Damage	Later	Relevant
About	Decent	Light	Required
Above	Detailed	Like	Respectable
Acceptable	Different	Little	Responsible
Accordingly	Discrepancy	Local	Safe
Adequate	Earliest	Local matters	Safe distance
Agreed upon	Easiness	Long	Satisfactory
Alleviate	Efficient	Maybe	Satisfying
Almost	Elements	Medium	Scheduled
Anticipated	Encumbrance	New	Secure
Apparent	Enough	Often	Semi-
Applicable	Excessive	Old	Short
Appropriate	Expensive	Or equal	Significant
Approximate	Expressly	Overall	Similar
Area	Extraordinary	Perfectly	Simple
Around	Extreme heat	Perhaps	Slanted
Average	Fair judgment	Pipe	Small
At least	Familiar	Pleasant	Smaller
Attribute	Feasible	Plenty	Soft
Bad	Few	Possible	Some
Bargain	Firm	Practical	Sound
Better	Foreign	Practically	Standard
Big	General	Precisely	Substantial

⑥ 해외건설시장 경험이 많은 대형 건설업체 소속 해외공사 유경험자와 클레임 및 계약관리 전문가의 의견을 통한 사례 조사를 요약한 것임.

⑦ - 본선인도조건(Free on Board, FOB) : 매도인이 선적항의 본선난간 통과시 인도하고, 그 이후 매수인이 그 지점으로부터 물품의 멸실 또는 손상의 모든 비용과 위험을 부담  
- 운송료포함인도조건(Cost and Freight, CFR) : FOB + 해상운송운임 추가(보험료 추가되지 않음)  
- 운송보험료포함인도조건(Cost, Insurance and Freight, CIF) : FOB + 운임 (단 도착지 하역료는 매수인 부담) + 보험료  
- 운송보험료지급인도조건(Carriage and Insurance Paid to, CIP) : OF + 도착지 하역료 + 현장 운송비

⑧ 25.1.2 The Employer shall supply the operating and maintenance personnel and all raw materials, utilities, lubricants, chemicals, catalysts, facilities, services and other matters required for Commissioning.

Bigger	Good	Probably	Such
Blue	Greater	Proficient	Such as
Bright	Hard	Proximity	Support
Clean up	Harmless	Qualities of	Thing
Clearly	Heavy	Quiet	Valuable
Close	Hereunder	Quick	Value
Comparable	Improvements	Really	Very
Competent	Included	Reasonable	-

자료: J.K. Yates, Global Engineering and Construction, p.18

### 3-3. 공기 연장에 대한 승인 거부 또는 관련 보상 거부 사례

본 사례는 아시아 지역의 설계-구매-시공 턴키(Engineering-Procurement-Construction, Turnkey)방식으로 수행한 플랜트 건설사업에서 발주자가 공기 연장에 대한 승인을 거부한 경우이다. 발주자측 대리인인 엔지니어에게 제출된 설계서 및 공문 등에 대한 검토와 승인이 지연되었고, 시공자는 발주자와 공정회의를 통해 약 7개월의 공기연장을 지속적으로 요구하였다. 엔지니어는 시공자가 궁극적으로 승인을 득해야 할 책임이 있으며 클레임 통보(claim notice)를 계약조건상에 지정된 기일 이내에 제출하지 않았으므로 당해 클레임은 인정할 수 없다고 주장하였다. 표준계약서식으로 통용되는 FIDIC의 경우, 클레임 사안의 발생 혹은 인지하였던 날로부터 28일 이내에 서면으로 해당 클레임을 통지하도록 규정(FIDIC Conditions of Contract for EPC Turnkey Projects 20.1 [Contractor's Claim]<sup>①</sup>)되어 있다.

통지기한을 준수하지 않을 시에는 공기연장 요구에 대한 계약상 대자의 권리를 박탈하며, 당해 클레임에 대한 모든 책임으로부터 발주자는 면책된다. 엔지니어의 주장대로 시공자가 서면 통지를 하지 않았다면, 본 공기연장 사안에 대한 시공자의 클레임 청구는 발주자측에 의해 거부될 여지가 충분한 것이다. 공정회의를 통하여 구두상으로 논의되거나 합의된 공기연장은 추후 계약 당사자 간에 논란의 여지가 있을 수 있으므로, 계약조건에 부합하도록 공식적인 클레임 청구 조건을 준수하는 것은 매우 중요한 계약관리 업무 중 하나임을 주지해야 한다.

### 3-4. 부분인수 증명서 발급 지연 사례

본 사례는 아시아 지역의 도로건설사업에서 발주자가 시공부문을 도급받은 국내 건설업체에게 부분 완료 공사 구간에 대한 부분인수 증명서 발급을 보류한 경우이다. 시공자는 부분완료 구간에 대한 부분인수 증명서(Partial Taking Over Certificate)의 발급을 요청하였으나, 발주자는 6개월간 증명서 발급을 지연시켰다. 시공자는 발주자 귀책사유에 의해 증명서 발급이 지연되었음을 분쟁심판위원회(Dispute Adjudication Board, DAB)에 상정하

자, 발주자는 부분인수 증명서를 발급해 주었다. 발주자가 엔지니어의 증명서 발급 이전에 실질적으로 부분완료 구간을 사용하였다면, 시공자는 계약금액에 추가되는 비용 및 적정 이윤을 지급 받을 수 있는 권리를 확보할 수 있다. 부분인수에 대해서 FIDIC의 계약조건은 전적으로 발주자의 재량에 의한 판단에 따라 엔지니어가 증명서를 발급하도록 규정(FIDIC Conditions of Contract for Construction(CONS) 10.1 [Employer's Taking Over])되어 있다. 부분인수공사에 대해서는 발주자가 실질적 사용 여부를 증빙하여야 증명서 발급을 요청할 수 있으며, 증명서 발급 전 사용이 확인되면 발주자의 사용일로부터 28일 이내에 클레임에 관한 통지를 하여야 한다. 클레임 통지를 한 이후에도 발주자의 증명서 발급이 지연될 경우에는 가급적 빠른 시일 내에 DAB에 상정하여 조속한 분쟁 해결을 시도할 필요가 있다.

### 3-5. 현장 점유권 침해로 인한 클레임 사례

본 사례는 아시아 지역에서 설계시공일괄(Design-Build) 방식으로 수행된 토목건설사업의 현장 점유권이 부당하게 침해당한 경우이다. 발주자는 인접 프로젝트와의 현장 경계지역에서 발생한 간섭 문제를 계약자가 인접 프로젝트 당사자와 모든 협의를 해야 한다고 주장하며 계약자의 협의 지원 요청을 수차례 거부하였다. 계약자는 인접 프로젝트의 공사로 인해 당해 공사의 주요 공정에 중대한 영향을 받았으며 그로 인해 지연이 발생한 것이므로 약 8개월의 공기연장과 관련 피해보상금액을 산정하여 청구하였다. 계약자는 현장 접근권(right of access to site)뿐만 아니라 현장 점유권(right of possession)을 보유하고 있으므로 이에 대한 부당한 권리 침해는 보상받을 수 있다. FIDIC 계약조항<sup>②</sup>상에는 발주자가 계약문서에 기재된 기한 이내에 현장의 모든 부분들에 대한 접근권 및 점유권을 시공자에 제공해야 하는 것으로 규정하고 있다. 당해 사업의 계약조건상에도 계약자는 발주자 및 엔지니어의 지원 하에 인접 부지의 지주와 조정<sup>③</sup>하도록 되어 있으므로 협의 지원을 기피한 책임은 발주자측에 있다.

당사자간 협의 개최 요청 공문이나 향후 발주자 및 감리자의 서신 등을 추후 클레임 입증자료로 중점 관리할 필요가 있으며, 계약자의 조정 및 발주자측에 대한 협의 지원 요청 사실을 지속적

① FIDIC Conditions of Contract for EPC Turnkey Projects 20.1 [Contractor's Claim] "The notice shall be given as soon as practicable, and not later than 28 days after the Contractor became aware, or should have become aware, of the event or circumstance. If the Contractor fails to give notice of a claim within such period of 28 days, the Time for Completion shall not be extended, the Contractor shall not be entitled to additional payment, and the Employer shall be discharged from all liability in connection with the claim."

② FIDIC Conditions of Contract for Plant and Design-Build 2.1 [Right of Access to Site] "The Employer shall give the Contractor right of access to, and possession of, all parts of the Site within the time (or times) stated in the Appendix to Tender."

로 주시시켜야 한다. 발주자 혹은 엔지니어의 지원이 필요한 사안에 대한 공문에는 계약조건의 근거 내용을 함께 송부함으로써 요청의 정당성을 증빙하여야 한다.

이와 같은 현장 접근권 및 점유권에 대한 문제는 입찰 시점에서 현장 방문 등으로 충분히 예측될 수 있으므로 계약자는 이에 대한 사전적 검토와 적절한 대응이 요구된다. 현장의 부분 인수가 불가 피하거나 공사 수행상의 차질이 예상되는 경우, 계약조건 내지는 계약자가 제출하는 시공계획서(programme)상에 현장 인도와 관련된 발주자측의 책무사항을 명확히 규정<sup>④</sup>해 둘 필요가 있다.

### 3-6. 설계 오류에 따른 추가 공사에 클레임 사례

본 사례는 국내 건설업체가 아시아 지역에서 시공 부문을 도급 받아 수행한 항만건설사업 수행 과정 중 경험한 설계 오류에 따른 추가 공사와 관련한 분쟁이다. 제방공사에서 반복적인 제방 붕괴가 발생하였고 이에 대한 책임소재가 제기되었다. 발주자와 발주자측 대리인인 엔지니어는 시공자의 부실 시공을 주장하였으나, 시공자는 설계 오류(design fault) 제기하며 긴급 보수 공사분에 대한 공기연장과 관련 비용 청구를 요청하였다. 시공자는 현장 사진 촬영과 측량 작업 등의 지속적인 상황 기록과 함께 설계도면에 대한 공기연장과 관련 비용 보상을 인정받을 수 있었다. FIDIC의 경우, 공사변경 대상 항목은 본 공사의 물량변경뿐만 아니라 본 공사에 요구되는 추가적인 시험, 시추, 탐사, 실험 등을 포함할 수 있는 것으로 규정<sup>⑤</sup>하고 있다.

본 사례에서도 1억불 규모의 공사에서 약 1,300만불에 달하는 추가 공사분에 대한 청구 내역에는 시추 및 탐사 등에 대한 작업도 포함되어 있었다. 기술적 근거를 토대로 한 시공자의 정당한 권리 주장은 궁극적으로 발주자가 추구하는 권익을 보호할 뿐만 아니라 시공자의 수익성을 양호하게 만들 수 있다. 국내건설업체는 해외건설시장의 신망 받는 시공자로서 발주자측 엔지니어의 기술적 판단을 무조건 수용하기보다는 적극적으로 대응하는 자세가 필요함을 보여주는 사례이다.

④ "Contractor has to coordinate these activities with the respective owners of adjacent land with the assistance of the Engineer/Employer."

⑤ FIDIC Conditions of Contract for Plant and Design-Build 2.1 [Right of Access to Site] "If no such time is stated in the Appendix to Tender, the Employer shall give the Contractor right of access to, and possession of, the Site within such times as may be required to enable the Contractor to proceed in accordance with the programme submitted under Sub-Clause 8.3 [Programme]."

⑥ FIDIC Conditions of Contract for Construction(CONS) 13.1 [Right to Vary] "Each Variation may include: (e) any additional work, Plant, Materials or services necessary for the Permanent Works, including any associated Tests on Completion, boreholes and other testing and exploratory work, ..."

### 3-7. 입찰시 비현실적 공기 설정 사례

본 사례는 중동지역에서 설계-구매-시공 총액 턴키(Engineering-Procurement-Construction, Lump Sum Turn Key) 방식으로 수행된 플랜트사업의 발주자가 계약자에게 비현실적으로 공정 리스크를 전가한 경우이다. 발주자는 사업의 대외여건 및 수행 환경이 매우 열악한 가운데서도 매우 촉박한 공기를 제시하였고, 시공자는 이를 특별한 조건 없이 수용한 것이 문제의 발단이었다. 특히, 해당 국가의 일시적인 건설물량의 증대로 인해 기자재 수급이나 현장 기능공의 확보에 차질이 발생하여 계약 공기에 비해 공정이 11개월 이상 지체되었다. 글로벌 시장의 강성 발주자들은 입찰 시점부터 현실적으로 달성하기 힘든 매우 짧은 공기를 제시하며 공정 추진상의 리스크를 부당하게 시공자에게 전가시키고 있다. 그리고 발주자는 사업 종국에 시공자가 상정한 설계변경에 대한 클레임을 공기지연에 대한 지체보상금보상(Liquidated Damage) 면제로 무마시키는 전략을 구사하고 있다. 본 사례에서도 시공자는 수락한 계약공기를 준수할 수밖에 없는 상황이었으며, 발주자의 지체보상금 클레임을 피하기 위해 돌판 작업을 수행하면서 상당한 비용적 손실을 감수해야 했다. 입찰 및 계약 단계에서 시공자측에 과도하게 부과된 사업적 리스크를 간과하고 불평등한 계약조항을 수정하지 못하는 것은 시공자 자신을 보호할 수 있는 권리를 스스로 단념하는 행위로 인식해야 한다. 사업의 수익성을 좌우하는 불리한 계약조건이 입찰 및 계약과정에서 적절히 조치되지 못한다면, 입찰 참가나 계약 체결을 과감히 포기할 수 있는 협상 자세도 필요하다.

### 3-8. 시사점

글로벌 건설시장에서는 다양한 유형의 클레임 사례들이 일어나고 있는 반면, 일부를 제외한 국내 업체들의 전반적인 계약관리 수준은 아직까지 초보적인 단계에 머물러 있는 것으로 평가할 수 있다. 국내 건설업체는 해외공사에서 적절한 계약행정의 실패, 계약도서의 불명료성, 공기 연장의 승인 및 관련 보상 거부, 당사자간 이해 충돌, 불완전한 설계정보 및 발주자의 요구조건, 발주자가 부과한 변경, 계약자에 대한 비현실적인 리스크 전가 등의 사유와 관련한 다양한 분쟁 사례를 실제 경험하고 있는 것으로 확인되었다.

국내 업체가 클레임에 성공적으로 대응한 사례도 목격할 수 있었지만, 관련 경험과 지식 부족으로 인한 실패 사례로 간주될 수 있는 경우가 다수였다. 해외공사의 제 단계에서 계약 및 클레임 관리의 중요성에 대한 인식이 낮고, 분쟁을 사전에 예방하거나 적시의 권리 주장이 가능한 관리 체제가 확립되지 못한 실정이다. 입찰 및 계약 시점에서 사업 수행 환경 및 제반 리스크가 제대로 파



약되지 못하거나 계약조항에 대한 면밀한 검토가 미흡하며, 파악된 정보조차 시공단계의 현장 담당자에게 이전되지 못하고 있다. 구매단계에서는 해외공사 수행 경험과 계약 행정 지식이 부족하여 발주자로부터 역(逆)클레임을 제기 받아 불필요한 원가 손실을 초래한다. 시공단계의 현장 담당자들은 클레임 제기 절차나 계약 요건에 대한 기초적 이해가 부족해 당연히 구제받을 수 있는 권리까지도 포기하고 있는 상황이다.

‘클레임 제기 = 사업 종결 시점’이라는 인식이 강하여 클레임 건별 대응보다는 사업 종료 시점에 일괄적으로 제기함으로 인해 근거 서류의 미확보와 시효를 상실하는 사태가 발생한다. 계약 및 클레임 관리를 해외공사의 성패를 가름하고 수익 수준을 좌우하는 중점관리대상으로 간주하는 인식의 전환과 기업 경영층 및 현장 책임자의 지원이 필요하다. ‘클레임 = 불손한 행위’로 간주하여 클레임 자체를 터부시하는 국내의 경영 및 관리 문화에서 벗어나, 해외 시장에서는 클레임도 건설계약의 이행과정에서 필요한 것으로 이해하는 인식 전환이 필요하다. 무한경쟁의 해외건설시장에서는 부당한 손실을 최소화하고 정당한 이익을 극대화하기 위한 계약 및 클레임 관리 전략과 세부 대응책 마련이 시급한 것이다.

## 4. 국내 건설업체의 해외공사 클레임 대응 방안

### 4-1. 계약조건에 대한 철저한 사전 검토 이행

건설업체의 정당한 권리 주장의 가능 범위는 당해 공사의 수행조건과 계약내용에 대한 이해도 수준에 따라 결정된다. 따라서 입찰 및 계약 시점에서 계약조건에 철저한 사전 검토가 필수적으로 수행되어야 한다. 계약 단계에서 시공자측에 과다하게 부과된 사업적 리스크를 간과하고 불평등한 계약조항을 수정하지 못하는 것은 시공자 자신을 보호할 수 있는 권리를 스스로 단념하는 행위임을 주지해야 한다.

사업의 수익성을 좌우하는 불리한 계약조건 등이 입찰 및 계약과정에서 적절히 조치되지 않는다면, 입찰 참가나 계약 체결을 과감히 포기할 수 있는 협상 자세도 필요하다. 또한, 시공자가 불리한 사업 수행 조건들을 감수해야 한다면, 그 부정적인 영향을 원가화하여 입찰가격에 예비비(contingency) 형태로 반영하는 것이 요구된다.

계약적 리스크가 큰 사업의 경우, 계약체결 시점 전후에 당해 사업의 ‘계약 및 클레임 검토서’를 작성하고 이를 계약집행 단계에서 활용하는 것도 고려할 수 있다. 당해 공사의 입찰 및 계약 시점에서 파악된 주요한 발주자 요건사항이나 불리한 계약조항들을 ‘계약 및 클레임 관리 검토서’에 포함시켜야 한다. 이는 계약집행단계의 현장차원에서 구체적인 대응방안에 대한 전략 수립이나

특별히 유의해야 하는 관련 문서처리와 기록보존 업무 등의 파악에 도움이 될 수 있을 것이다.

### 4-2. 수주 및 계약 관련 부서가 참여한 계약 및 클레임 관리 교육 실시

해외공사의 계약 및 클레임 관련 사안에 효과적으로 대응하지 못하는 근본적인 원인은 수주 관련 부서와 실제 공사를 수행하는 현장 부서사이의 정보 단절에 있다. 즉, 입찰 및 계약 시점에서 파악된 사업 관련 리스크나 중요한 계약조건에 대한 정보가 시공단계로 이전되어 활용되지 못하고 있는 것이다. 현재 대다수의 해외건설 현장에서는 입찰 및 계약 관련 정보의 공유 체계가 운영되고 있지 않거나 매우 제한적인 범위에서만 이뤄지는 것으로 파악되고 있다.

향후 공사 집행단계에서 보다 체계적인 계약 및 클레임 관리를 위해서는 해외공사의 입찰 및 계약 시점에 참여하였던 영업, 견적, 계약 등의 수주 관련 부서 담당자를 현장 착공준비(mobilization) 시점에서부터 최소 한달 이상 상주시키는 전략이 필요하다. 현장에 투입되는 모든 직원들에게 주요한 공사 수행 조건이나 계약 조항 등이 사전에 충분히 설명되는 체제를 확립하는 것이야말로 가장 효율적인 분쟁 방지 또는 클레임 대응책이 될 수 있기 때문이다. 현장 담당자는 이러한 계약 관련 정보들을 세부 시공계획 수립과 함께 현장 운영의 주요한 관리 포인트로 활용할 수 있을 것이다.

본사차원에서 현장 담당자에게 유용할 수 있는 계약 및 클레임 관리 교육 프로그램을 개발하여 모든 현장 직원들이 이수하는 것을 의무화하는 것도 검토될 수 있다. 효율적인 클레임 및 분쟁 대응 등은 현장의 특정 직원의 업무가 아니라 현장 전체 직원들이 담당해야 하는 기본 업무라는 인식을 지속적으로 숙시시켜야 한다.

### 4-3. 적시 클레임 제기와 발주자의 역(逆)클레임 대비

계약자의 정당한 권리확보에 대한 신념을 바탕으로 계약 및 클레임 관리 전략이 사전에 수립되고 이행할 경우에만 계약자 스스로를 보호할 수 있다. 해외공사의 수익성 수준은 계약 및 클레임 관리 전략으로 판결될 수 있다는 적극적인 대응이 필요할 것이다. 가령, FIDIC의 표준계약서를 기준으로 해외공사에서 시공자가 발주자를 상대로 제기할 수 있는 비용 보상 및 공기 연장의 클레임 사안들은 <표 3>과 같이 다양할 수 있다.

표 3 FIDIC 표준계약서에서 시공자가 제기한 클레임

	FIDIC 조항	금전보상	공기연장
1.9	설계도서 및 엔지니어의 지시가 지체	가능	가능
2.1	현장 접근권 또는 점유권의 침해	가능	가능
4.7	시공 기준 설정의 오류	가능	가능
4.12	예측하지 못한 물리적 장애물이나 시공 조건	가능	가능

4.24	화석 등의 발견	가능	가능
7.4	추가적인 천공 및 시험 굴착 등의 지시	가능	가능
8.4	준공 기한의 연장	-	가능
8.5	공공기관에 의한 작업 지연 및 방해	-	가능
8.9	엔지니어의 공사 중지 지시	가능	가능
10.2	부분 작업에 대한 인수	가능	-
10.3	준공 시험의 지연 또는 방해	가능	가능
11.8	엔지니어의 지시에 따른 시공자의 하자 원인 규명	가능	가능
12.4	발주자에 의한 공사 변경	가능	-
13.2	가치공학 제안서에 따른 설계 변경	가능	-
13.7	법규의 변경에 따른 지연 또는 손실 발생	가능	가능
14.8	기성 금액 지급의 지연	가능	-
16.1	시공자의 중지 권한 발생	가능	가능
16.4	공사 해지에 따른 시공자의 손실 발생	가능	-
17.4	발주자 부담 위험이 야기한 시공자의 손실 또는 손상	가능	가능
18.1	발주자의 보험요건 미준수	가능	-
19.4	불가항력적 손실에 대한 보상	가능	가능
19.6	선택적 공사 해지에 따른 시공자 손실 발생	가능	-
20.1	기타 계약 조항 및 기타 근거에 따른 클레임 권한	가능	가능

해외공사의 일부 악성 발주자들은 시공자를 상대로 역(逆)클레임 제기를 빈번하게 취하고 있으므로, 계약조건상의 시공자의 책임 사항을 면밀한 검토한 후 그 의무를 성실히 충족시킬 수 있도록 대비해야 한다. 또한, 당해 사업의 계약조건을 기준으로 발주자가 제기할 수 있는 클레임을 사전에 파악하고 이에 적절히 대응하는 전략을 구사해야 한다. 특히, 눈높이가 더욱 높아지고 있는 글로벌 발주자의 요구 조건에 부응하기 위해서라도 논리가 뒷받침된 권리 주장과 협상을 주도할 수 있는 현장차원의 역(逆)클레임 대응 전략의 수립이 필요하다.

#### 4-4. 클레임 관리 전담자의 현장 배치

국내 건설업체가 수주하고 있는 해외공사의 규모가 점차 대형화 되면서 수반되는 계약적 리스크도 점차 증가하고 있는 추세이므로, 현장차원에서 계약 및 클레임 관리 업무를 전담하는 직원의 배치를 고려할 수 있다. 현재 해외공사에서는 공무 내지는 관리 부서가 계약 및 클레임 관련 조치를 타 업무와 겸직하고 있어 가중된 업무 부담이나 전문성 결여 측면에서 문제가 야기되는 것이다. 당해 사업의 계약적 리스크가 크다면, 당해 공사 공종의 수행에 필요한 기술적 사안에 익숙한 동시에 계약적 지식과 경험도 갖춘 계약 및 클레임 관리 전담자를 계약 초기 시점에서부터 현장에 배치하여 적극적으로 대응하는 전략이 필요하다. 해외 현지 지역의 진출 경험이 부족하거나 클레임 문화나 외국어 구사 능력 측면에서 취약한 경우, 외부 계약 및 클레임 관리 전문가의 활용이 큰 도움이 될 수 있다.

전문적인 클레임 관련 공문 처리는 매우 섬세한 업무이므로, 관련 경험과 능력을 갖춘 해외 Quantity Surveyor와 같은 전문 인력

의 활용도 고려될 수 있다. 다만, 클레임 및 분쟁 해결을 위한 기본 전략을 수립하는 담당자는 현장 책임자의 수준에서 확정되고 그 구체적인 지침이 외부 계약 및 클레임 전담 직원에게 제공되도록 해야 한다. 외부 계약 및 클레임 관리 전문가는 일임 받은 업무를 수행하거나 요청한 업무만을 지원할 뿐, 궁극적인 클레임 전략의 제시에는 소극적인 자세를 취하는 경우가 많기 때문이다.

#### 4-5. 해외공사의 시공관리 역량 고도화 필요

해외건설 사업에서 시공 수준이 곧 교섭 수준으로 이어진다. 클레임 해결과정의 협상력을 제고하고 유리한 교섭 위치를 선점하기 위해서는 우선적으로 발주자가 만족할 수준으로 당해 공사의 성공적 완수가 전제됨을 주지해야 한다. 계약 및 클레임 처리 과정에서 협상 기술력도 중요하지만, 가장 중요한 협상력의 기저에는 시공 완성품의 수준이 영향을 미친다. 해외 발주자는 성능 보장, 생산성 보장, 공기 보장 등을 요구하고 있으며 이에 대한 준수 없이는 실질적인 협상력이 강화될 수 없다. 특히, 일부 국가들은 매우 엄격한 품질, 환경, 안전 기준을 제시하고 있으므로 이에 부합하는 시공관리 체계를 운영해야 한다.

시공자의 시공 계획(planning)을 가시화시켜 발주자에게 제시할 수 있다면 클레임 예방 효과는 물론이고 시공자의 권리 주장에서도 승산이 클 수 있다. 예를 들어, 발주자측에서 준수해야 하는 책무 사항과 일정을 공정표 작성시 삽입하여 놓거나 시공계획서(programme)에 구체적으로 명시해 놓는 것이 유리하다. 급증한 해외공사의 수주 물량에 따라 해외공사 유경험자의 현장 투입이 제한적임을 고려할 경우, 맞춤형된 시공관리 지원 체계의 마련이 요구된다. 해당 지역의 정보와 네트워크 부족을 극복하기 위해 시공관리 수행 매뉴얼이나 체크리스트 형태의 핸드북 등의 지원 체계를 개발하여 현장에 보급하는 것도 필요하다.

### 5. 맺음말

해외건설에서 직면할 수 있는 분쟁 규모는 막대할 수 있다. 그 영향력이 막대한 만큼 글로벌 건설시장에서 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해서, 건설기업 경영층은 수주만이 능사가 아니라 사업 집행단계에서의 계약 및 클레임 관리 기반을 조성하는 작업에 서둘러야 한다. 건설 계약자의 권리주장이 단기적으로는 혼란을 야기할 수 있지만, 궁극적으로는 부당한 피해를 최소화하거나 정당한 보상으로 부가적 수익 창출에 기여할 수 있음을 유념해야겠다. **S**

\* 알림 : 보고는 한국건설산업연구원에서 발간한 '해외건설 계약 및 클레임 관리 실태와 대응 방안'의 현안 보고서 내용을 요약 및 보완한 것으로, 보고서 전문은 [www.cerik.re.kr](http://www.cerik.re.kr)에서 다운 가능하다.