



세종 건설클레임센터 Monthly Insight 5월호

2026.05.15

최근 건설현장에서는 원가 상승, 자재 납기 지연, 설계변경, 협력업체 투입 지연 등 다양한 변수가 동시에 발생하고 있습니다. 그러나 실제 분쟁 단계에 들어가 보면, 문제의 핵심은 단순히 “무슨 일이 있었는가”보다 **그 변수가 어느 시점에 어떤 공정에 영향을 주었고, 현장에서 이를 어떻게 관리·기록했는가**로 귀결되는 경우가 많습니다. 특히 공기지연, 돌관공사, 추가공사, 간접비 증가와 관련된 분쟁에서는, 결국 **기준공정표와 실제 진행 이력 사이의 정합성**이 가장 중요한 출발점이 됩니다.

국토교통부는, 2019. 1. 1. ‘공공 건설공사의 공사기간 사전기준’ 제정 이후 지속적으로 공사기간 산정 및 조정 관련 제도개선 연구를 추진하고 있고, 업계 조사에서도 다수의 건설사가 현재 공사기간이 적정하게 산정되지 않고 있다고 응답한 바 있습니다. 또한 공기 부족으로 인해 지연손해금을 부담하거나 돌관공사를 수행한 사례도 적지 않은 것으로 보도되고 있습니다. 이러한 흐름은 이제 공기 문제를 단순한 일정 관리 차원이 아니라, **기준공정표 설정, 변경공정표 관리, 영향 공정의 추적, 그리고 사후적인 설명을 위한 기록의 확보**라는 더 실질적인 문제로 보아야 함을 시사합니다.

실무에서는 공정표를 작성하지 않는 현장보다, **공정표는 작성하지만 나중에 설명이 되지 않는 현장**이 훨씬 더 많습니다. 계약 제출용 공정표, 현장 실운영 공정표, 발주처·감리 보고용 수정 공정표가 서로 다르게 작성·관리되고, 변경 사유와 영향 경로가 충분히 기록되어 있지 않으면, 막상 공기지연이나 추가공사비 분쟁이 발생했을 때 어느 공정표를 분쟁 해결의 기준으로 보아야 할지 혼선이 초래될 수밖에 없습니다. 이번 달 뉴스레터는 이러한 문제의식을 바탕으로, **왜 공정표가 증거가치를 인정받지 못하는지, 어떤 공정표가 실제 공정 현황을 설명할 수 있는 공정표인지, 그리고 지금부터 어떤 방식으로 기준공정표와 변경 이력을 관리해 두어야 하는지**를 실무 관점에서 정리하고자 합니다.

관련 자료

- ▶ 헤럴드경제, 「건설사 10곳 중 6곳 '적정 공사기간 맞추기 어렵다」
(2026.03.14)
- ▶ 국토교통부, 「공사기간 산정 및 조정 관련 제도개선 방안 연구」 용역 공고
- ▶ 국토교통부, 「중동발 공사 지연, 민간 건설현장도 공기연장 길 열린다」
(2026.04.13)

이번 달 핵심 메시지

1. 공정표는 일정표가 아니라, 추후 분쟁 단계에서 책임과 영향을 판단하는 기준선입니다

현장에서는 공정표를 착공 초기에 한 번 작성한 이후, 주로 보고용으로만 업데이트하는 경우가 많습니다. 그러나 분쟁 단계에서는 단순히 공정표의 존재 여부보다, 어떤 공정표가 기준선으로 작동하였는지, 그리고 이후 어떤 사유로 어떻게 변경되었는지가 더 중요하게 작용합니다.

특히 적정 공기 논의가 제도화되고, 공기연장 및 비용조정에 대한 판단 기준이 보다 엄격해지는 흐름에서는 공정표가 단순한 일정 관리 문서를 넘어, 공기지연, 추가공사비, 돌관공사, 간접비 증가를 설명하는 출발점으로 기능하게 됩니다.

나아가 실무적으로는 공기연장 및 계약금액 조정 판단 시 발주처의 승인을 받은 공정표가 기준이 되므로, 공정표의 승인 여부 자체가 해당 공정표의 증명력과 직접적으로 연결됩니다.

2. 많은 현장에는 공정표가 있지만, 제대로 된 증거가치를 인정받는 공정표는 많지 않습니다

실무에서는 계약 제출용 공정표, 현장 운영용 공정표, 발주자·감리 보고용 수정 공정표가 서로 다르게 작성·관리되는 경우가 적지 않습니다. 이러한 상황에서는 추후 분쟁 단계에서 어느 공정표도 분쟁 해결의 기준선이 되기 어렵습니다. 결국 중요한 것은 공정표를 많이 만드는 것이 아니라, 기준공정표-변경공정표-실제 진행 이력이 서로 연결되어 있는지, 그리고 그러한 변경의 사유와 영향을 받은 공정을 설명할 수 있는 자료가 남아 있는지입니다.

3. 공기지연·추가공사비 분쟁의 핵심은 '늦었다'는 결과보다 '어떻게 틀어졌는가'의 기록입니다

자재 납기 지연, 설계변경, 선행공정 차질 및 간섭, 작업중지, 협력업체 투입 지연은 거의 모든 현장에서 발생할 수 있습니다. 문제는 그 사실 자체보다, 그 사건이 어떤 후속 공정에 어떤 경로로 영향을 주었는지에 관한 기록이 정확히 남아 있느냐입니다. 즉, 공정표 관리는 일정 관리가 아니라 영향 경로를 증거화하는 작업으로 봐야 합니다.

주요 실무 이슈

1. 기준공정표와 실행공정표가 분리되는 순간, 나중에 설명이 어려워집니다

많은 현장에서 처음 제출한 공정표는 계약·보고용으로 남고, 실제 현장은 그와 별개로 현장 상황에 따라 수시로 조정되는 일정 중심으로 운영되는 경우가 많습니다. 문제는 이후 공기지연이나 추가비용이 발생하였을 때, 당초 기준과 실제 운영이 분리되어 있으면 어디서부터 차이가 발생했는지를 설명하기가 매우 어렵다는 점입니다.

각 현장에서는 아래 세 가지가 분리되어 있는지 점검해 볼 필요가 있습니다.

- 계약 또는 제출 당시의 기준공정표
- 현장에서 실제로 운영하는 실행공정표
- 사유 발생 후 수정된 변경공정표

이 셋이 따로 놓면, 나중에는 어느 공정표도 기준선이 되지 못합니다.

2. 공정지연의 원인보다 '영향 경로'가 더 중요합니다

분쟁 단계에서 자주 대두되는 문제는, 자재 납기 지연이나 설계변경 사실은 남아 있는데 그것이 어느 후행공정에, 언제부터, 얼마나 영향을 주었는지가 빠져 있는 경우입니다.

예를 들어 같은 자재 납기 지연이라도,

- 단순히 며칠 늦어진 것에 불과한지,
- 크리티컬 경로에 닿았는지,
- 대체공정을 검토했는지,
- 후행공정이 실제로 중첩·대기 상태가 되었는지

에 따라 설명의 무게가 완전히 달라집니다.

따라서 공정표 관리의 핵심은 "지연 원인 기록"이 아니라 원인-영향받은 공정-현장조치-결과를 시간순으로 연결해 두는 데 있습니다.

3. 변경공정표는 많은데, 변경 사유와 승인 과정은 빠져 있는 경우가 많습니다

실무상 가장 흔히 발견되는 문제점 중 하나는 공정표는 여러 번 바뀌는데, 왜 바뀌었는지와 누가 어떤 전제로 검토·승인했는지에 대한 기록이 잘 남아 있지 않다는 점입니다. 특히, 변경공정표가 발주처의 승인 없이 내부적으로만 운용되는 경우, 이후 공기연장이나 계약금액 조정 시 해당 공정표는 기존 공정표로 인정받기 어려울 수 있습니다.

다만, 실무에서는 시공사가 변경공정표 승인을 요청했음에도, 발주처가 명시적으로 승인하지 않거나 승인 여부를 장기간 보류하는 경우도 적지 않습니다. 이 경우 단순히 “승인을 받지 못했다”는 결과만 남기면, 이후에는 변경공정표가 시공사 내부 자료에 불과한 것으로 평가될 위험이 있습니다. 따라서 변경공정표를 제출한 일자, 승인 요청 내용, 발주처의 승인 거절·보류·보완요구 내용, 이후 재제출 또는 추가 협의 이력을 함께 남겨둘 필요가 있습니다. 실제로는 관련 파일은 다수 존재함에도 불구하고,

- 변경 전후 공정표 비교가 어렵고,
- 변경 사유는 단편적인 메모 수준에 그치며,
- 회의록과 공정표 간의 연계가 부족하고,
- 구두 협의 내용은 별도로 정리되지 않은 경우가 적지 않습니다.

이러한 상태에서는 공정이 변경공정표 기준으로 진행되었더라도, 승인된 공정표가 아니라는 이유로 최초 예정공정표를 기준으로 판단이 이루어질 가능성이 있습니다. 반대로 발주처가 변경공정표 승인을 부당하게 거절하거나 지연한 사정이 명확히 남아 있다면, 이후 공기연장 또는 계약금액 조정 논의에서 중요한 설명자료가 될 수 있습니다.

따라서 변경공정표는 단순히 새로운 버전을 만드는 데 그칠 것이 아니라, 변경 사유, 영향받은 공정, 대체조치 검토 여부, 승인 요청 이력, 발주처의 회신 또는 미회신 경과까지 포함하여 관리할 필요가 있습니다.

4. 공정표는 공기지연뿐 아니라 추가공사비와 돌관의 설명 구조를 바꿉니다

공정표는 흔히 “준공일 맞추는 도구”로만 보이지만, 실제로는 추가공사비, 돌관공사비, 간접비 증가를 설명하는 핵심 구조가 되기도 합니다.

예를 들어,

- 어떤 공정을 앞당기기 위해 어떤 인력과 장비를 추가 투입했는지,
- 어떤 공정을 중첩하면서 비효율이 발생했는지,
- 야간·휴일 작업이 어떤 경로로 증가했는지

가 공정표와 연결되어 있으면, 비용 증가 설명이 훨씬 선명해집니다.

결국, 공정표 관리는 일정관리만이 아니라 비용 구조에 대한 설명을 준비하는 일이기도 합니다.

예상되는 실무상의 고민

- 기준공정표와 실제 현장 운영 공정표가 달라지기 시작한 시점을 어떤 자료로 특정할 수 있는가
- 자재 납기 지연, 설계변경, 선행공정 차질과 같은 사건이 실제로 어느 후행공정에 영향을 주었는지를 어떻게 설명할 것인가
- 공정표를 여러 차례 수정해 왔더라도, 각 수정의 사유와 영향, 발주처 승인 요청 및 승인 거절·보류 경과를 어떤 방식으로 남겨두어야 하는가
- 작업일보, 회의록, 사진, 자재 납기자료, 기성자료를 공정표와 어떻게 연결해야 나중에 설명이 가능한 구조가 되는가
- 공기지연, 돌관공사, 추가투입, 간접비 증가 문제가 발생했을 때, 공정표를 중심으로 어떤 순서로 정리해야 설명력이 높아지는가

이번 달 실무 포인트

1. 기준공정표, 실행공정표, 변경공정표를 구분해서 관리할 것

당초 기준공정표, 현장 실운영 공정표, 변경공정표를 구분해 두고, 어느 시점에 어떤 공정표가 기준이었는지 명확히 설명할 수 있는 자료를 남겨둘 필요가 있습니다.

2. 공정지연의 '원인'보다 '영향 경로'를 먼저 정리할 것

공정 이슈는 단순한 사건 기록이 아니라, 사건-영향받은 공정-현장조치-결과의 순서로 정리해 두는 것이 좋습니다.

3. 공정표 변경 시에는 새 버전만 만들지 말고 변경 사유와 검토 흔적을 함께 남길 것

변경공정표는 자주 만들어지지만, 왜 바뀌었는지와 누가 어떤 전제로 검토했는지는 생략되는 경우가 많습니다. 특히, 공기연장이나 비용 조정과 직접 연결될 가능성이 있는 변경 사항은 변경 사유, 영향을 받는 공정, 대체조치 검토 여부, 관련 회의 또는 협의 내용뿐 아니라, 발주처에 대한 승인 요청 및 회신 경과까지 함께 관리할 필요가 있습니다. 발주처가 승인을 거절하거나 보류한 경우에도 그 사실과 사유를 명확히 기록해 두어야 이후 변경공정표가 단순한 내부 운영자료가 아니라 실제 공정 변경 경과를 설명하는 자료로 기능할 수 있습니다.

4. 공정표를 단독 문서로 두지 말고 작업일보·회의록·사진·자재자료와 연결할 것

공정표만으로는 실제 진행 상황을 충분히 설명하기 어렵습니다. 작업일보, 회의록, 사진, 자재 납기자료가 있어도, 따로 흩어져 있으면 공정표와 연결되지 않아 설명력이 떨어집니다. 실무적으로는 하나의 공정 이슈가 발생할 때마다 공정표, 작업일보, 회의록, 사진, 납기자료를 같은 흐름으로 묶어 두는 방식이 가장 효율적입니다.

5. 공정표는 일정관리 문서가 아니라 추가공사비·돌관공사비·간접비 설명의 기준선이라는 관점으로 볼 것

공정표는 흔히 준공일 관리용 문서로만 이해되지만, 실제로는 추가 인력·장비 투입, 작업 중첩, 야간·휴일 작업, 대기 손실, 재투입 비용을 설명하는 기준선이 되기도 합니다. 따라서 공정표 관리는 단순한 일정 관리가 아니라, 추후 분쟁 단계에서 비용과 책임을 설명하기 위한 기본 자료와 증거를 준비하는 일이라는 관점에서 다뤄질 필요가 있습니다.

이번 달 참고자료

1. 공정표 관리 점검표

[바로가기 >](#)

2. 공정지연 설명이 가능한 기록의 조건

공정 이슈를 사건-영향받은 공정-조치-결과의 순서로 정리하여 기록하기 위한 기준입니다.

[바로가기 >](#)

3. 회의·보고용 1페이지 공정 이슈 브리프 예시

현재 공정 상태와 주요 지연 사유, 영향받은 공정, 조치사항을 한 장으로 정리하는 기본 틀입니다.

[바로가기 >](#)

마무리

이번 달 이슈의 핵심은 공정표를 더 이상 단순한 일정 관리 도구로 볼 수 없다는 점입니다. 공기지연과 공정 변경이 빈번해지는 상황에서는

어느 시점에 어떤 공정이 기준선에서 벗어났는지, 그 변화가 어떤 경로로 다른 공정에 영향을 주었는지, 그리고 현장에서 어떤 대응이 이루어졌는지에 대한 설명이 가능한 구조로 남겨두는 것이 중요합니다.

공정표는 그 자체로 의미가 있는 문서가 아니라, 이러한 설명을 가능하게 하는 기준선이자 연결 구조입니다. 이번 뉴스레터와 별첨이 각 현장에서 공정표 관리체계를 점검하는 출발점이 되기를 기대합니다.

관련구성원

김용호

변호사

02-316-4202

yhokim@shinkim.com

이승수

변호사

02-316-4341

sslee@shinkim.com

최혁준

변호사

02-316-4507

hjchoi@shinkim.com

안헌준

변호사

02-316-1640

hjoahn@shinkim.com

여진아

변호사

02-316-1781

jahyeo@shinkim.com

이동희

수석전문위원

02-316-1763

dheelee@shinkim.com

고운섭

전문위원

02-316-1862

ysko@shinkim.com

박길범

연구위원

02-316-1737

gbepark@shinkim.com