

해외도시개발 협력의 정서적 요소에 관한 연구

A Study on Emotional Factors of the Overseas Urban Development Cooperation

임재빈¹ · 정창무²

Jae-Bin Lim¹ and Chang-Mu Jung²

(Received August 16, 2016 / Revised September 22, 2016 / Accepted September 23, 2016)

요 약

해외도시개발은 선진국이 해외시장을 개척하고, 개도국이 당면한 도시문제를 해결할 수 있는 바람직한 솔루션임에도 불구하고 위험성이 높다. 선진국과 개도국은 서로간에 잘 알지 못하기 때문에 위험성이 높은 과업을 착수하기에는 신뢰가 부족한 경우가 있다. 본 연구는 양자 간의 신뢰를 향상시킬 수 있는 협력 프레임워크를 구축하고자 한다. 결론적으로 신뢰구축을 위해서는 작은 규모라도 협업을 반복하는 경험을 쌓는 것이 중요하다. 신뢰의 감정은 카리스마와 공감이라는 기제를 통해 구축할 수 있다. 카리스마는 반복적인 성과와 성과에 대한 지속적인 노출이 중요한 역할을 하며, 공감은 공동작업과 공간의 공유가 중요하다. 이것은 협업이라는 공통점을 가진다. 다섯 개의 해외도시개발사례를 분석하여 카리스마와 공감의 기제를 적용하였으며 이를 통해 해외도시개발 협력 프레임워크를 구축하였다.

주제어 : 협력적 계획이론, 신뢰, 협업, 해외도시개발프레임워크

ABSTRACT

Overseas Urban Development is even risky although it is desirable for market-seeking developed countries and developing countries facing urbanization problems. Both sides do not know each other well so that they cannot trust each other to work on this risky projects. This study constructs a frame, which is enhancing trust between developed and developing countries. The first step is to start from small collaborations than a huge project. At the charismatic position, a enterprise from developed country proceeds its first work with its most advanced skills, cooperating with developing countries. By localization with executing projects smaller and easier than urban development project, like constructing facility or buildings, this enterprise can get closer to native elites and get to be supported from native people. And then, they can start huge urban development project. The study begins with trust theory, adding case studies contributing to constructing Cooperative Overseas Urban Development Frame. Five cases were studied and applied by the international urban development framework.

Key words : Cooperative Planning Theory, Trust, Collaboration, Overseas Urban Development Framework

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

본 연구는 그간의 해외도시개발 사업들이 왜 성공과 실패라는 다른 결과를 낳았는가 하는 질문에서 시작했다. 2000년대 초반 해외도시개발과 해외도시수출이라는 용어가 일반의 관심을 받고 20여 년이 지나면서 어떤 사업은 큰 화제가 되었다가 사그라졌으며, 일부는 살아남아 성공을 점치고 있기 때문이다. 이들의 차

이점을 찾아 이론화할 필요가 있다.

2000년대 초반에는 해외도시개발붐이 일면서 일어났다가 2008년 금융위기 이후 회복하지 못한 사례가 많았다. 1989년부터 불과 수년만에 건설된 분당, 일산 등 수도권 1기 신도시가 입주 10여년 만에 제자리를 잡고 소위 ‘친당 밑에 분당’이라는 평가까지 받으면서 2000년대 초반 한국의 신도시 개발 자신감은 크게 높아졌고 개발도상국의 협력사항으로 각광을 받았다. 그러나 국내에서도 쉽지않은 거대 규모의 도시개발사업이 기반이 부족한 해

1) 한국토지주택공사 토지주택연구원 책임연구원(주저자: jb.lim@lh.or.kr)

2) 서울대학교 건설환경공학부 교수(교신저자: plan@snu.ac.kr)

외에서 진행되기는 쉽지 않았으며, 국제적 경제위기를 거치면서 끝은 더 빨리 찾아왔다.

반면, 똑같이 어려운 상황 속에서도 성공적인 방향을 찾아나가는 사례들도 있었다. 베트남의 경제개방과 함께 1996년부터 추진하여 우여곡절 끝에 26년 만에 착공하고 분양을 앞둔 사례가 있으며, 2002년부터 진행하여 1단계를 성공하고 2단계를 진행 중인 사례도 있다. 이라크에서는 2012년에 시작해 빠르게 성과를 내고 있는 사업도 있다.

표 1. 연구 구조

논의수준	초점	양자관계	키워드	
			각 수준	공통
심층	인간관계이해	개인	카리스마, 공감, 신뢰	협력의 정서적 발현 기제
중층	이론적 연결점	조직	조직간 신뢰	
표층	실용, 구체적 행위리스트	국가	경험, 가치공유	

사실, 국제적 도시개발 협력은 계획 단계까지는 비교적 쉽다. 선진국은 경제개발계획, 국토·도시개발계획, 제도개선계획 등 장기적으로 중요하고 큰 계획들에 참여하는데, 발전의 경험과 지식을 녹여낼 수 있고 원조 자금도 일관성 있게 투입할 수 있기 때문이다. 많은 개도국들이 자국의 수도권 개발 계획 등 마스터 플랜은 많이 가지고 있다.

문제는 이들 계획에 근간한 협력 사업들이 실제로 실행되는 경우가 드물고(Zhu, 2010) 추진되더라도 외부 충격에 취약하며, 그 이유가 종종 불신에 의한 리스크에서 비롯한다는 점이다. 특히, 대규모 자본 투자가 필요한 도시·인프라 개발 사업에서 선진국과 개도국은 서로 한 발 물러선다. 선진국은 개도국이 성실하게 협력하지 않을 것으로 염려하고, 개도국은 식민 지배의 선례처럼 선진국 참여가 국부 유출 또는 안보적 종속화로 이어지지 않을까 우려한다(한상진, 2004). 이런 두려움은 개도국의 돌연한

비협조와 조건변경으로 나타나기도 하고, 선진국의 전격적인 철수를 초래하기도 한다.

따라서 협력 과정의 요인을 이해하고 협력의 정서적 요건을 강화하는 과정을 이론화할 필요가 있다. 재정적 사업성이 충분함에도 협력 참여자간의 신뢰가 부족하여 사업이 진행되지 않는다면, 이를 개선하는 방안을 찾아 양자가 혜택을 얻을 수 있도록 길을 열어줄 수 있을 것이다.

이를 목적으로 하여 본 연구는 해외도시개발 과정에 수반하는 선진국, 개도국간 협력 개발을 지속하는 요인을 신뢰의 관점에서 고찰하고, 이를 바탕으로 협력적 해외 도시 개발 프레임워크를 수립함으로써 개도국 정부와 국민들이 선진국과의 개발 협력을 환영하고 양자가 적극 참여할 수 있는 길을 모색하고자 한다.

1.2 연구방법

이론기반을 마련하기 위해 신뢰 이론을 연결점으로 협력의 과정을 이해한다. 카리스마와 공감을 바탕으로 한 정서적 동기화 논의에 중점을 두어 전개하여 해외도시개발협력의 분석틀을 설정하며, 이를 해외도시개발사례에 적용하여 해외도시개발프레임워크를 도출한다.

표 2. 연구 절차

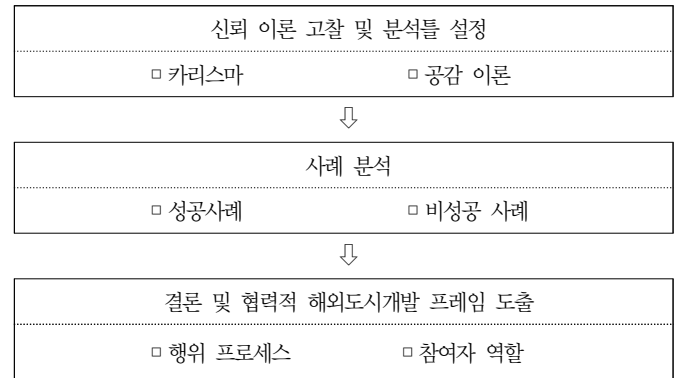


표 3. 사례 선정의 구조

구분	명칭(약어)	대상국	유형	규모	현황
1	SP	베트남	현지법인 합작투자	264만㎡ 33억 달러	2013년 1단계 입주 현재 2단계 인허가중
2	SL	베트남	단독투자개발	208만 m ² 25억 달러	2012년 승인·착공 2016년 분양
3	BM	이라크	EPC수주 (주택, 인프라)	1,803 만 m ² 101억 달러	2012년 수주·착공 2016년 일부 인도
4	BN	A국	현지법인 합작투자	600만 m ² 70억 달러	2007년 추진함의 현재 무산
5	GN	G국	수주 (주택)	900만 m ² 100억 달러	2011년 수주 현재 무산

본 연구가 상정하는 해외도시개발협력은 개도국에서 현지 정부와 협력하여 추진하는 투자개발형과 턴키형(EPC) 두 가지를 모두 포함하며, 관계자 인터뷰와 언론 기사, 관련사 홈페이지 게시자료를 토대로 조사하였다. 성공사례는 2015년 5월 현재 1단계 분양입주를 마치고 2단계 인허가 추진중인 P사의 베트남 SP 신도시(합작투자개발형) 사례와 분양을 앞두고 있는 D사의 SL 신도시 사례(단독투자개발형), 그리고 일부 준공분을 인도한 H사의 이라크 BM신도시(EPC 수주형) 사례이다. 또 성공적이지 못했던 일부 사례도 함께 분석하여 비교하였다.

1.3 기존 연구

신뢰는 개인뿐만 아니라 조직 간의 전략적 제휴와 합작투자 성과에 큰 영향을 미친다(신동엽, 2002; 신중경, 2013). 다수의 기존 연구는 1990년대 이후 20여년 간 조직간 협력의 성과가 가격과 수요, 공급에 기반을 둔 시장 기반의 관계 뿐 아니라 협력 관계인 조직들간의 신뢰 형성 여부에 결정적으로 영향을 받는다는 사실을 강조해왔다(한정희와 변상규, 2009; 신중경, 2013). 신뢰의 형성은 장기거래를 가능케 하여 거래비용을 줄이며, 사업 추진상 외부충격의 리스크를 협력체간의 신뢰 리스크로 내부화하여 유연성을 향상시킨다. 또 파트너간 개방성을 높여 더 정확한 정보를 공유하도록 한다(신동엽, 2002).

협조적 게임이론은 이익을 균등, 비례, 샤플리밸류 등의 방식으로 배분함으로써 참여자의 협력 의지를 유지한다. 국제개발원조의 참여국가간 시각을 비교 분석한 원종준·안건혁(2012)은 수원국은 도시개발비용감축을 우선시하고 공여국은 개도국의 제도 및 정책 개선을 우선시 한다고 분석하였다. 이때 양자의 경제적 이익은 공통의 우선요소이다. 우리나라의 원조우선순위 기준을 분석한 안용진과 원종준(2014)는 우리나라 전문가들은 국내기업의 진출가능성과 사업실행가능성을 가장 중요하게 보고 있으며, 수원국과의 긴밀한 협조에 의한 효율성은 크게 따지지 않는 것으로 밝히고 있다.

그러나 일반적인 게임 해는 거래비용을 계상하지 않으므로 거래비용이 불안정적인 상황에서는 불안정한 해가 될 수 있다. 거래비용은 계약비용과 이행비용으로 구분되며, 신뢰는 이들 비용을 줄이고 안정화하는데 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(김두환과 이강배, 2015). 이것은 국제협력사업의 이윤동기가 분명하고 상호 이익이 가시화함에도 협력구조가 깨지는 경우를 설명할 수 있는 실마리가 된다. 임창휘 등 (2011)은 해외도시개발의 장애가 되는 진출대상국의 불안정성과 지원정책의 부족을 해결하기 위해서는 가시적인 사업 단계보다도 비물질적인 사업화 단계에서 공공부문의 지원이 필요한 것으로 분석하였다. 나인수 등(2015)은 해외도시개발 역량을 개선하기 위해서는 자본, 기술력과 함께 정보력의 확충이 중요하다고 보았는데, 이는 신뢰의 구축을 바탕으로 하게 된다.

신뢰가 형성되는 경로는 다양하다. Swain and Tait(2007)와

Talvitie(2012)은 타인 신뢰의 이유를 이해관계, 개인적 친분, 상대방 성향에 대한 지식, 사회 제도로 구분한다. 또 참여자 상호간의 대화와 정보 교환, 상호지지 등을 통해 신뢰를 강화할 수 있다(Kumar and Paddison, 2000). 대인 관계와 달리 경제적 관계에서의 조직간 신뢰는 약속이행 의지와 선의의 신뢰뿐 아니라 실행 역량의 신뢰를 포함하며, 경제적 이해관계 일치에 명확한 인식, 장기적이고 반복적인 상호작용, 공동정체성 등에 의해 구축될 수 있다고 알려져 있다(신동엽 2002). 기본적으로 거래비용의 최소화와 연결된 문제이나 신뢰형성 과정이 유기적으로 다뤄진 예는 드물며, 상호작용과 공동정체성에 관해서는 상세한 메커니즘을 밝혀 서술한 연구를 찾아보기 어렵다.

2. 신뢰 이론의 고찰과 분석틀 도출

2.1. 카리스마에 의한 신뢰 형성

카리스마는 강력한 신뢰형성 도구이다. ‘무조건적인 신뢰’라 할 수 있는 카리스마에 사로잡힌 사람은 단지 리더가 그렇게 요구했기 때문에 그대로 행동한다. 추종자들은 복종에 의문을 품지 않고 결과에 개의치도 않는다(Lindholm, 2003).

카리스마는 자신의 능력 이상으로 주변의 평가와 인식이 중요하다. 카리스마는 특정인에게 타인들이 느끼는 감정이므로, 상호관계에서 발생한다. 따라서 카리스마적 존재 자체는 시대와 문명을 막론하고 인정되더라도 그 내용은 제각각으로 맥락에 따라 형성된다(Schrauwers, 2002: 436). 따라서 카리스마는 한정된 집단에서 유효하며, 한 집단에서 발휘하는 카리스마가 타 집단에서 당연히 받아들여지는 것은 아니다.

카리스마를 설명하는 핵심 개념으로 스키마(schemas)가 제시되는데, 반복 체험을 통해 객체와 사건을 기억하고 판단할 수 있도록 패턴화시킨 기억을 말한다(Gleitman et. al., 1995). 스키마는 기억 행위를 돕고 특정 행동을 유발시키는데, 입력 정보에 대한 행위 방침이 결합되어 있기 때문이다. 사람은 욕망이나 목표를 가질 때 그것들을 위한 스키마를 활성화시켜 특정 행위를 실시한다. 식사를 위한 젓가락질부터 운동선수의 위기대응에 이르기까지 많은 행위들이 합리적 판단 이전에 연습을 통한 패턴화된 기억에 따라 반응적으로 이뤄진다(Bear et. al., 2001).

한 집단 또는 개인이 반복적으로 성공적인 결과를 낼 때 이것을 관찰한 집단 또는 개인은 ‘성공자애의 위탁’이라는 스키마를 활성화하고 카리스마라는 감정으로 느끼게 된다. 한번 이런 스키마가 형성되면 이후에는 능력이 탁월한 자에게는 그 자체로 카리스마를 느끼게 된다.

카리스마는 개인 단위의 감정이지만 카리스마를 부여하는 스키마의 공유를 통해 둘 이상의 개체로 구성된 공동체 또는 사회로 확대할 수 있다. 스키마는 반복적인 학습을 통해 습득하게 되므로 사회 환경의 영향도 많이 받게 된다(D'Andrade, 1992). 따라서 같은 환경에 지속 노출된 개체들은 스키마를 공유할 가능

성이 커진다(White, 2004). Halbwachs는 사람의 기억이 단편적·발산적이며, 오직 사회 환경에 맞춰진 대화를 통해서만 응집될 수 있어서 그 존속을 위해서는 기억을 지속하는 집단이 전제된다고 한다(Cole, 2005).

스키마 공유 과정 중 언어 공유에 의한 기억 만들기과 공간 공유에 의한 기억 만들기를 중요한 요소로 꼽을 수 있다. 언어와 공간 체험이 스키마의 편집과 저장을 수행하는 매개도구이기 때문이다. 언어는 청각과 시각을 자극하며, 공간은 시각을 중심으로 청각, 후각, 촉각을 자극한다.

언어에 의한 기억 만들기 요소로 동기 어휘가 있는데(Csordas, 1997), 사람의 행위를 사회적으로 의미 있는 것으로 만들어준다. Schrauwers(2002)는 케이커고 지도자인 David Wilson의 카리스마적 리더십은 영(spirit), 인도(leading), 감동(impressions) 그리고 행동원칙(acting principle)이라는 단어를 자주 사용함으로써 사람들을 움직였다고 설명한다.

공간의 공유를 통해서 스키마를 심을 수도 있다. 영국인들은 처칠이 살았던 지역을 방문하면서 혈연적 동질감, 성스러운 상징성을 체험한다. 역사적 공간을 경험하면서 방문자들은 영국인 다움을 획득·강화한다(Palmer, 2003). Kwon(2010)은 북한 사람들이 어려운 경제 상황에서도 충성심을 유지하는 이유로 가족 국가의 의례로서 공간의 공유를 설명한다. 지도자의 혈연적 관계를 강조하고 선대 지도자 방문 지역에 후계자가 순례하여 정당성을 강화한다.

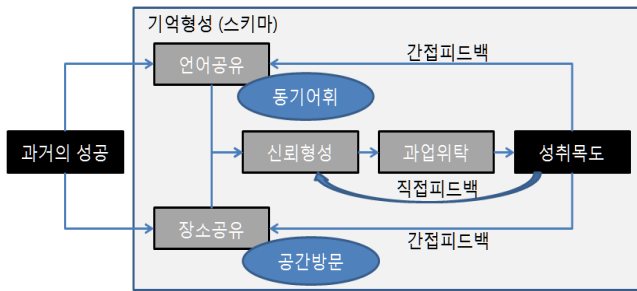


그림 1. 카리스마 형성의 기제

2.2. 공감에 의한 신뢰 형성

공감은 타자의 고통과 기쁨에 직면해서 그것을 생각하고 느끼는 기능이다. 공감을 통해 분리되어 있던 타자들은 하나의 공동체로서 자아의 일체감을 획득하며, 신뢰가 형성된다.

공감은 일체감을 통해 신뢰를 제고하고 협업을 동기화한다. 감정이입을 거쳐 궁극적으로 자신과 타인이 일체화됨으로써 점차 타인과 자기 자신에의 신뢰가 동일시된다. 한편으로, 카리스마에 의한 강력한 신뢰는 공감과 일체화로 이어지기 쉽다. 따라서 카리스마와 공감은 완전히 구분된다기 보다는 감정적 과정의 일면들이라 할 수 있다.

공감은 곧 감정의 공유이다. Hervert Spencer는 공감이란 한 종족이 자신을 유지하기 위해 같은 종족에 가지는 감정으로 학

습된 자기 방어 기능이며, 점차 그것을 기쁨으로 여기도록 발전하였다고 말한다. 생리적으로 타인 감정의 이미지를 떠올리게 된다고도 할 수 있다(Davis, 1994: 3~4). 타자의 감정을 따라 느끼는 것(감정 전이)과 함께 느끼는 것(감정 촉발) 두 가지로 구분된다. 약간의 차이는 있으나 이들은 모두 공감을 정서를 공유하는 것이라고 본다.

현대 공감이론은 공감의 매커니즘을 관점수용, 거울뉴런, 자동성 원리로 설명된다. 관점수용은 목표지향적 도움, 즉 팀웍을 위해 상대가 원하는 것이 무엇인지 짐작하는 것을 말한다. 또 거울 뉴런과 자동성의 원리는 상대가 처한 상황에 즉시적, 자동적으로 자기 자신을 대입하여 이미지화 하고 감정이입하는 인간을 포함한 일부 동물종의 생리적 현상을 의미한다(이영재, 2015). 공감의 즉시적, 자동적 활성화는 앞서 서술한 스키마와도 상통한다고 볼 수 있다.

공감 유도에 가장 중요한 것은 근접성이다. 공감의 작용은 근접성(proximity), 유사성(similarity), 친숙성(familiarity)에 기초한다고 알려져 있는데, 유사성과 친숙성은 이 작용을 돕는데 그치는 것이지만 근접성이 전제되지 않으면 공감은 거의 일어나지 않는다. 물리적인 거리의 근접성은 강력해서 사람들은 지구 반대편의 인간보다는 자기 곁의 말이나 소에 공감하며, 심지어 무생물인 건물이나 자동차에 공감하는 것으로 착각하기까지 한다(이영재, 2015).

근접성은 우연에 의해 이뤄지는 경우가 많지만 인위적으로는 공동작업이 주요한 계기가 된다. 공동작업을 위해서는 공간적으로 근접하기 마련인데 잦은 접촉과 공동 행동은 자아를 일체화시킨다. 같은 목적을 가지는 팀원으로서 ‘동료의식’은 가족과 같은 친숙성을 만들어내고 서로의 관점을 이해하려고 노력하게 해준다. 공동작업 중에 자연스럽게 서로를 학습하여 장점을 흡수하는 상호모방은 구성원의 유사성을 증진하고 ‘동료의식’을 형성한다.

동료의식과 동류의식은 일체감으로 연결된다. 관점수용과 감정이입(empathy)은 공감으로 진행하며 단계적으로 나타난다(Davis, 1994). 감정은 표현과 모방을 반복하여 증폭하다가 감정이입을 거쳐 일체화로 연결된다(Scheler, 1926). Lipps와 Tichener는 감정이입을 내적 모방으로 설명하는데, 관찰자는 대상자의 마음을 들여다보고 유사한 반응을 재생산한다.

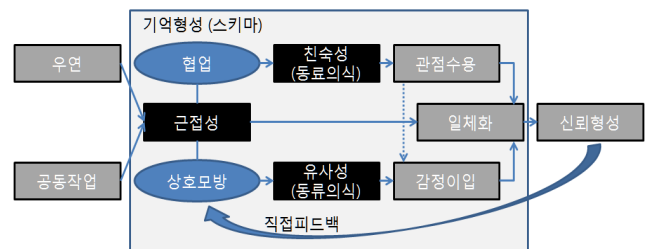


그림 2. 공감 형성의 기제

표 4. P건설의 베트남 내 카리스마 형성과정

카리스마 형성 과정	내용	비고
과거의 성공	한국에서의 성공	
언어공유(1차)	한국에서의 성공 신화	
장소공유(1차)	베트남 엘리트의 한국 방문	
신뢰형성 및 과업위탁	철강사업 요청으로 협력 시작	
성취목도 및 피드백	제철소, 철골구조건물, 도로 건설	10여년간 반복
언어공유(2차)	베트남내 자연스럽게 알려짐	
장소공유(2차)	베트남에 건설한 현대적 시설들을 시민들이 이용	
신뢰형성 및 과업위탁	도시개발사업 협력	
성취목도 및 피드백	1차사업 완수 및 2차사업 추진	

표 5. P건설의 베트남 내 공감 형성 과정

공감 형성 과정	내용
공동작업	철강사업 협력
근접성	베트남 합작 현지 법인 설립, 현지사업 지속 유지(10년 이상)
친숙성 및 관점수용(동료의식)	KOICA의 원조 사업 참여, 저소득층 지원사업 등 추진
유사성 및 감정이입(동류의식)	베트남인 직원 채용 등 현지 법인의 현지 기업화
일체화	베트남화된 외국 기업으로 인식됨
신뢰형성 및 피드백	도시개발사업 협력 추진

2.3. 카리스마와 공감의 연결점

두 정서적 요인을 살펴보면 결과로 공동의 과업 목표를 가지고 수행하는 한편, 공간적으로 근접하는 것이 카리스마와 공감을 촉발하여 신뢰를 형성하는 중요한 조건이 된다고 볼 수 있다.

카리스마에 의한 신뢰는 과업을 위탁하고 그것이 성취되는 것을 목도할 때 형성하는데, 성취물은 언어(소문)와 장소(과업대상지)로 전환하여 카리스마를 강화하고 새로운 과업으로 전개하도록 돕는다. 공감은 과업수행을 통해 협업과 상호모방을 반복함으로써 동료의식과 동류의식을 고취함으로써 일체화하여 신뢰를 형성하도록 한다고 할 수 있다.

공간적 근접성은 과업 수행의 신뢰형성 피드백을 배가시키는 요인이 될 수 있다. 즉, 물리적으로 근접함으로써 성취한 과업에 언어(소문)와 장소(과업대상지) 면에서 더 자주 접촉하고 협업과 상호모방의 빈도를 높여 동료의식과 동류의식을 강화한다고 생각할 수 있는 것이다.

3. 국제 개발 협력 사례 분석

3.1. 성공사례1: P사의 베트남 SP신도시

세계적 철강기업 P사는 제철소 건설을 앞세워 베트남에 진출하였고 베트남 정부와 신뢰관계를 쌓았다. 북안카잉 지역에 264만㎡규모, 총사업비 38억 달러의 도시개발 사업을 진행하였다. 1단계(아파트 496세대, 빌라 553세대)는 분양에 성공하여 입주까지 완료하였으며, 분양수익금으로 2단계를 착공, 추진 중에 있다.

협력이 시작된 것은 1995년 베트남의 요청에 의해서였다. 1992년 한-베트남 수교 이후 1995년 4월 베트남 최고지도자가 한국을 방문하여 P사의 도움으로 현대식 종합 제철 공장을 합작하기를 요청했다. P사의 자회사인 P건설은 동명의 현지법인을 설립하고, 동년 10월 철골합작공장을 착공하여 1년 만에 준공하였다. 이를 포함해 3년간 연간 3만 톤 규모의 파이프공장, 20만 톤 규모의 철강 생산 공장이 건설되면서 베트남에서 철강 업체로서의 이미지를 다졌다.

P건설은 공중을 제철소로 한정하지 않고 다른 건설 사업과 연계했다. 제철소 건설과 동시에 베트남 최초이자 대규모인 철골

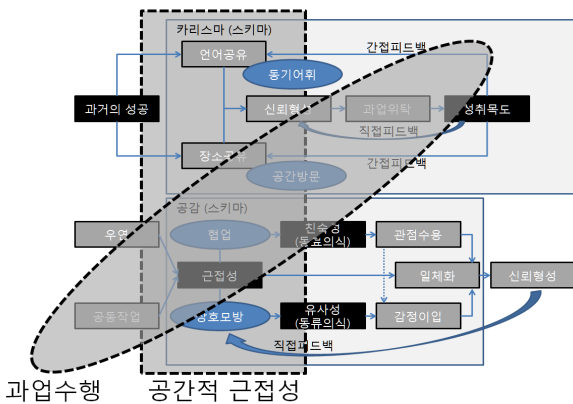


그림 3. 카리스마와 공감의 연결점

표 6. D건설의 베트남 내 카리스마 형성 과정

카리스마 형성 과정	내용	비고
과거의 성공	한국에서의 성공	
언어공유(1차)	한국에서의 성공 신화	
신뢰형성 및 과업위탁	전방위적 사업협력, 신도시 사업 추진	
성취목도 및 피드백	베트남내 공장 준공 운영, 대하비즈니스센터 건설	16년 소요
언어공유(2차)	베트남내 D그룹 브랜드 보편화, 정부엘리트 교육, 분당신도시, 서울강남 이미지 전달	
장소공유	대하비즈니스센터를 시민들이 이용 선진 기술을 보유한 D사 공장에서 베트남인 근무 베트남 공무원이 분당에 지속 방문, 벤치마킹	
신뢰형성 및 과업위탁	신도시 사업 승인, 대단위 아파트단지 수주	
성취목도 및 피드백	아파트단지 건설, 신도시 지속 추진	

구조 빌딩 건설에 참여함으로써 철강 기업으로서의 이미지를 확대하고 제철소가 생산할 강철의 수요처도 확보한 것이다. 해당 빌딩은 국제비즈니스센터, 백화점 등이 입점하여 이후 베트남 개방의 상징으로 더욱 알려졌다.

한-베트남 협력사업에도 적극 참여했다. 2002년부터 KOICA가 제공한 초등학교 20개 건설을 맡았으며, 2004년에는 아동병원을 준공했다. 2013년에는 KOICA와 협력하여 연 120명의 용접전문가를 배출하는 용접직업학교를 개교하기로 하였다.

도시개발 사업 논의가 시작된 것은 2002년이었지만 2006년까지 별다른 진전이 없었다. 베트남은 하노이가 빠르게 성장하자 신하노이 건설을 타진하였고, P건설을 비롯한 한국 건설사들이 참여하고자 하였다. 2004년 대통령 방문으로 사업이 다시 화제가 되었지만 오히려 P사는 이듬해 사업 불참을 선언하였다. 결국 신호치민시 개발은 검토 수준에서 끝나고 말았다.

2006년 7월 P건설 단독의 도시개발이 본격화하였다. 27.8km의 고속도로를 건설하면서 건설비 대신 하노이 남서쪽 6km에 264ha와 595ha의 토지와 개발권을 제공받아 신도시를 개발하기로 하였다. 2007년 기공, 2009년 분양을 시작하였다. 2012년에는 2단계 사업에 착공하였다.

P건설이 도시개발 사업을 실행단계까지 끌고 올 수 있었던 직접적인 비결은 고속도로 건설을 통해 만들어진 개발잠재력을 신도시 사업의 개발이익으로 연결하였다는 것이다. 그러나 이런 구도가 나오기까지 P건설과 베트남 정부간에 친밀, 우호 관계가 형성되어있었다.

P건설은 철강이라는 전문 영역에서 가지는 카리스마를 기초로 협력을 시작하였고 이를 바탕으로 업역을 도시개발사업으로 확대했다. 베트남은 P건설의 모회사인 P사에 철강사업 협력을 먼저 요청하였다. 이는 과거 낙후한 개도국의 기업이었던 P사가 세계적 철강 회사로 자리 잡고 한국이 선진국으로 성장하는데 크게 기여했다는 카리스마적 성공 스토리에 힘입었다고 할 수 있다. 이후 P건설은 관련된 다른 사업들도 하나씩 성공적으로 추진하며 철강에 관한 카리스마적 신뢰를 확인시켜주고 그 범

위를 확대해 왔다. 이는 P건설이 지난 20여 년간 꾸준히 베트남의 주요 철강 관련 시설 사업자로 참여해 왔다는 점에서 알 수 있다.

더하여, 베트남인의 공감을 얻을 수 있도록 다수의 협력 사업에 참여했다. 우선 P사는 초기부터 현지법인을 설립하고 현지화하였다. 처음부터 대형 사업을 노리지 않았으며, 작은 사업부터 지속적이고 반복적으로 협업하였다. KOICA의 협력 사업 중 건설 관련 사업은 지속적으로 참여함으로써 현지법인이 단순한 외국 기업이 아닌 베트남을 위한 기업으로 인지되게 하였다. 신하노이 사업 추진 당시 굴지의 국내 건설 기업들이 참여하고자 하였으나 결과가 좋지 않았고, P건설만이 사업이 가능한 방식을 채택할 수 있었다는 것은 오랜 시간동안 현지화된 기업이 가지는 인적 네트워크의 정서적 친밀성에 비롯한 바 크다.

정리하면, P사는 철강 전문기업으로서의 장점을 가지고 베트남에 진출하였으며, 현지법인을 조기에 설립하여 현지화하였다. 이후 크고 작은 사업을 반복적이고 성공적으로 추진하면서 신뢰를 더욱 높였다. 사업을 반복하는 과정에서 베트남인들과의 관계가 개선되고 믿을 수 있는 현지 기업으로 인지되면서 결국 도시개발사업을 추진하는데 성공할 수 있었다.

3.2. 성공사례2: D사의 베트남 SL 신도시

D사는 모그룹의 종합상사를 중심으로 다양한 분야로 베트남에 진출하면서 장기적으로 베트남 일반인들의 신뢰를 얻었다고 평가할 수 있다. 1996년에 파이호띠이 지역을 대상으로 시작한 신도시 프로젝트를 16년만인 2012년에 착공하는데 성공하여 2013년 2억 달러 규모의 PF에 성공하였으며, 2016년 5월 현재 분양을 앞두고 있다. 총면적 208만㎡, 사업비 25억 달러에 이르며, 정부사업이 아닌 순수 민간 사업이란 것이 특징이다. 신도시 기획부터 시작해 보상, 금융조달, 시공, 분양에 이르는 모든 과정을 민간건설사인 대우건설이 단독으로 진행했다.

D사의 모그룹인 D그룹은 베트남 개방기부터 전방위적으로 진출했으며, 베트남 국민들에게 국민기업이나 다름이 없다고 알

표 7. D건설의 베트남 내 공감 형성과정

공감 형성 과정	내용
공동작업	전 방위적, 패키지식 사업협력
근접성	베트남 합작 현지 법인, 공장 설립
친숙성 및 관점수용(동류의식)	현지 브랜드 노출, 다수 자회사 통한 협력사업 지속 그룹해체와 D사 워크아웃에도 불구하고 사업 유지, 베트남인들의 D사 공장근무
유사성 및 감정이입(동류의식)	합작법인 장기 존속으로 토착화
일체화	대형 사업의 파트너로 인식됨
신뢰형성 및 피드백	베트남 정부의 보상제도 개선, 사업승인

려져 있다. 1986년 개혁·개방 정책이 실시된 이후 발전가능성만 보고 가장 먼저 찾은 기업이 D그룹이었다. 1991년 5월 그룹 회장이 베트남 도무오이 총리를 만나면서 전자와 버스제조, 소비재상품, 원거리통신설비, 호텔 협력을 논의했다. 그해 현지 법인을 설립하였는데, 한-베트남 수교보다도 1년 빠른 것이었다. 같은 해 하노이시 산하 국영기업 하넬과 72대 25의 지분비율로 호텔건립에 대한 기본합의각서를 교환했으며, 수십만평 규모의 전자공단 설립을 본격화하고 D증권을 통해 한-베트남 합작은행 설립도 추진했다. 이듬해 4월에는 상용차 조립공장 설립에 합의했다. 1993년에는 브라온관 공장 착공식(95년 9월 준공), 전자부품 공장 기공식을 하고 농약공장 합작을 추진하였으며(94년 2월 기공, 95년 2월 준공), 비즈니스센터 및 호텔을 착공했다. 1994년에는 합작 자동차공장을 설립하기로 하는 한편(1995년 1월 기공), D전자 현지법인을 설립했다. 1995년에는 민간항공사업 합작도 추진했다.

1996년 D사는 하노이 도심에 대하비즈니스센터를 완공한다. 총 3만㎡부지에 18층짜리 D호텔과 16층짜리 아파트 및 오피스 건물을 건설한 것이다. D호텔은 하노이 첫 5성 호텔로 현지 파트너에게 자본주의 경영방식을 하나하나 교육하며 사업을 추진한 것으로 알려져 있다. 1996년에 연생산 2만대의 자동차공장이 운영에 들어갔다. 이후 4~5년 후에 베트남 거리의 자동차의 절반이 D사의 자동차로 보일 정도였다. 같은 달 하노이시기업과 합작하여 외교단지에 187가구의 고급주택과 골프장 등 128만㎡ 규모의 위락시설 건설을 발표했다.(이와 관련하여 1997년에 폭력시위가 발생하기도 하였으며, 외환위기로 골프장 사업은 포기했다.) 1996년에는 56km 길이의 도로공사를 수주하였으며(99년 5월 준공), 베트남 국영 종이회사와 공장합작, 베트남 철강회사와 제철소건설을 협의하기도 하였다. 1997년에 강관공장을 기공하였다.

도시개발의 아이디어가 나온 것은 1996년이였다. D그룹 회장은 당시 베트남 총리가 하노이 개발 아이디어를 달라고 하자 ‘송홍(紅河·하노이를 관통하는 하천)’ 개발계획’을 제안하고 분당과 일산을 모델로 하여 신도시 사업을 제안했다. 당시 하노이는 인구 증가로 도심이 포화상태에 이르렀을 때다. D사는 이후 하노

이에 있는 호수 ‘호떠이(西湖)’ 서쪽 지역 개발권 확보를 추진하게 되며, 이후 승인까지 10년이 걸린다. 일본, 미국 등 6개국 컨소시엄을 구성해 일산의 5배(7,200백만㎡)의 신도시, 15만가구 인구 70만 규모로 구상하였다.

D사는 이듬해 IMF(국제통화기금) 외환위기에 휘말리면서 그룹 해체라는 최악의 상황을 맞이하면서도 베트남 신도시사업은 포기하지 않고 지속 추진했다. 워크아웃(재무구조 개선작업)과 외부매각 등 모진 풍파를 겪는 와중에도 1999년 1월에는 베트남 공무원과 전문가들로 실무위원회를 구성하여 본격 추진을 시도하였다. 이들은 꾸준히 분당에 방문하면서 벤치마킹하였다. 2001년에는 신도시 타당성조사와 1차 개발계획이 완성되었는데, KOICA의 무상원조자금을 D사에에 용역을 주어 18개월간 작성한 것이다. D사는 미국의 백텔, 일본 건설사와 공동으로 분당을 모델로 한 75만 신도시 마스터플랜을 가지고 있었지만 지연되는 상황이었다. 2002년에는 정부와 건설업체 컨소시엄으로 현지조사팀을 파견하였다. 이 당시 조사팀에는 D사, 현대건설, LG건설, 삼성건설, 쌍용건설, 코오롱건설, 포스코이엔씨 등 업체와 토공, 주공이 참여하였다. 당시 베트남의 규제가 너무 심해 검토가 쉽지 않았다.

2003년 D사와 포스코, 코오롱 등 6개 건설업체 컨소시엄이 신도시사업 참여 의향서를 제출하였으나 추진이 쉽지 않았다. 신도시 1단계로 2010년까지 약 200만㎡의 부지를 주거 및 업무 시설 단지로 탈바꿈 한다는 내용이었다. 인구 2만명, 아파트 5천 가구였다. 당초에는 1년 후에 허가가 나올 것으로 예상했지만 1년이 지나도 승인이 없었고, 2004년에 대통령이 방문하여 승인을 약속받고 그해 10월 사업자 지정을 승인받았으나 투자허가서는 나오지 않았다. 원래는 2005년에 허가를 받아 3년간 토지사용권 보상을 한 후 2010년까지 인프라 구축을 끝낸다는 것이 계획이었다. 그러나 실제 투자허가서 발급은 2006년 1월에 이루어졌다. 승인이 늦어지게 된 것은 알짜배기 땅 개발권을 왜 외국기업에 주느냐는 불만이 컸기 때문이다. 같은 해 3월에는 조인트벤처가 설립되었다.

2006년 1월에는 베트남 투자기획부의 투자허가 승인을 받아 개발에 숨통이 트이는 듯했다. 신도시 개발법인도 설립했다. 대

표 8. H건설의 이라크 내 카리스마 형성과정

카리스마 형성 과정	내용	비고
과거의 성공	한국자체의 재건 성공, 예코메트로 사례	
장소공유	이라크 엘리트의 예코메트로 방문 H사 직원들의 이라크 방문시 답대함	
신뢰형성 및 과업위탁	사업수주	
성취목도 및 피드백	주택10만호 사업 추진(철저한 공기 준수) 선수금 계약분 전액지급, 이라크 정부의 제도개선	
언어공유	사업 순항을 이라크내 적극 홍보	지속반복
장소공유(2차)	전망대 개관, CCTV중개 완공지역의 우수성(방재 등) SNS 공유	
신뢰형성 및 과업위탁	추가수주	
성취목도 및 피드백	일부 준공분 인도, 기성지급, 사업 지속	

표 9. H건설의 이라크내 공감 형성과정

공감 형성 과정	내용
공동작업	신도시 건설사업
근접성	신도시 건설사업
친숙성 및 관점수용(동료의식)	테러 위험에도 철수하지 않음, 산업인재교육, 의료지원
유사성 및 감정이입(동류의식)	축구지원, 문화 교육과정, 한국드라마 방영
일체화	이라크 기업으로 인식됨
신뢰형성 및 피드백	적극적 사업지원, 추가수주

우건설은 대규모 도시계획의 경험이 없는 베트남 정부 관리들을 교육하고 설득했다. 2007년에 토지보상을 지속하였으나 다른 프로젝트등과 연계 등 보상에 문제가 있어서 하노이시 당국의 최종승인이 없어 착공은 계속 미뤄져 처음에는 2007년 말을 기대했지만 2번 연기된 끝에 2008년 4월 최종승인이 나왔다. 그러나 이미 2007년부터 조짐이 있던 글로벌 경제침체는 베트남이 IMF 구제금융을 받을 수 있다는 우려가 있을 정도로 심각해지고 있었고 베트남 주택시장에도 영향을 미치고 있었다. 2005년 7월 포스코건설이 먼저 컨소시엄을 탈퇴했으며, 2008년 글로벌 금융위기 여파와 원주민들의 토지수용 반발 등으로 사업이 지연되자 다른 건설사들도 포기했다. 결국 2011년 2월 대우건설이 컨소시엄 건설사들의 지분을 인수, 단독으로 사업을 추진하게 됐다. 산업은행이 대주주가 되면서 안정적인 금융조달이 가능해진 것이 컸다. 2006년 11월 대우건설은 금호아시아나에 인수되었으며, 2007년에는 금호건설과 합작하여 하노이에 20억 달러 규모의 대형 쇼핑몰을 추진하기도 하는 등 베트남에 대한 투자를 확대해나갔다.

2010년에는 D사는 다시 산업은행에 인수되었고 사업여건이 개선되기 시작했다. 2010년 베트남 토지보상법이 원주민에 불리한 쪽으로 개정되는 것이 예상되자 원주민들이 협조하기 시작했고 곧 보상이 50%를 넘어서면서 착공에 다시 기대를 걸었다. 보상은 2012년 5월에 완료했다. 2011년에는 2억달러 규모의 36층

4개동 1,316세대 수상복합 아파트 건설을 수주했다. 이미 많이 알려져 있던 D사에서 시공한다는 것으로 현지인들의 관심을 받았다. D호텔 프로젝트 이후 18년 만에 착공이 된 건축사업이며, 주택시장에는 첫 진출이었다. 베트남에서 D사의 브랜드 인지도가 높아 상표로 D사의 사명을 사용했다.

D사의 베트남 진출은 패키지식으로 이루어졌으며, 과도한 해외투자의 우려와 문제도 있었지만 전면적인 인상을 남기는데 효과적이기도 했다. 베트남은 외국인 투자 및 부동산 개발사업에 대한 일원화된 정부조직이 부재한 상태에서 투자계획국, 교통국, 도시건축계획국 등 각각 해당부서와 별개로 협의를 추진해야하는 어려움이 있었다. 대신, 장기화하는 동안 한국형 아파트는 널리 알려져, 덕분에 인기가 좋아 분양의 부담을 덜 수 있었다.

3.3. 성공사례3 : H사의 이라크 BM신도시

H사는 2012년부터 이라크에서 EPC방식으로 BM신도시를 건설하고 있다. 총 면적 1,830만㎡, 사업비는 101억 달러이며, 10만호의 주택 및 도시인프라와 서비스시설 건설이 포함된다. 이라크 정부가 재원조달, 지급보증, 분양을 하며 H사는 설계와 조달, 시공을 담당했다. 2012년 77억5천만 달러의 택지 및 주택 건설 사업을 수주한 후 2015년 도시인프라사업을 추가 수주하여 도시 전체를 건설해 양도하게 되었다. 2014년까지 단계적으로 77억5천만달러 계약의 25%를 선수금으로 인도받았으며, 토목

표 10. 타 사례의 카리스마 형성과정

카리스마 형성 과정	A국 사례	G국 사례
과거의 성공	한국에서의 성공	한국에서의 성공
언어공유	기업이 일원화 되지 않아 부족	한국에서의 성공신화
장소공유	엘리트의 상호 방문	엘리트의 한국 방문
신뢰형성 및 과업위탁	해당기업이 아닌 한국의 카리스마에 지나치게 의존하여 고유의 카리스마 형성되지 않음	카리스마 일부 형성
성취목도 및 피드백	사업 진행하였으나 좌초	사업 진행 추진

기성 2억을 수령했다. 2015년 12월에 8개 타운(59개 블록) 중 한 타운의 2개 블록이 완공되어 기성금 1억6,600만달러를 수령했다.

2012년 5월 H사는 이라크 국민주택 10만가구(인구60만) 건설 사업을 수주했다. 콘크리트 벽체와 슬래브를 생산하는 PC(Precast Concrete)플랜트, 건자재를 생산하는 PVC공장, 도로와 조정, 상하수도 관로, 하루20만톤 규모의 정수장, 하수장, 통신전기망을 포함하는 지하 공동구 등을 포함하는 10만가구의 사업비는 77억 5천만 달러, 공사기간은 7년이다. 2011년 5월 프로젝트 합의각서(MOA)를 체결하고 꾸준히 계약 조건 협의를 하여 1년 만, 사업성검토를 마친지 2년 만이었다.

계약이 긍정적으로 진행된 배경에는 H사의 인천 에코메트로(1만2천가구, 238만㎡) 도시개발사업지구를 이라크 관계자들에게 보여준 것이 주효했다. H사는 이라크에서 많이 알려져 있지 않았다는 약점을 보충하기 위해 정부 관계자가 한국을 방문했을 때 헬기를 이용해 공정을 80%인 현장으로 보여주어 시공능력에 신뢰를 얻었다. H사 직원들이 이라크를 방문했을 때는 바그다드 시내 곳곳에 설치된 콘크리트 방호막과 불안한 치안상황을 보고도 안정을 유지하는 모습을 보였다. 또 단순히 주택 10만호를 짓는 것이 아니라 신도시 자체를 공급하는 비전을 제시해 차별화된 제안을 하였다. 재건사업에 관련하여 이라크에서 한국의 이미지는 대체로 긍정적이었는데, 한국전쟁을 겪고 훌륭히 재건해냈다는 사실을 잘 알고 있었기 때문이다. 그들은 한국기업과 함께 재건하면 같은 결과를 얻을 수 있을 것으로 기대했다. 이라크 총리는 H사를 한국기업이 아니라 이라크기업이라고 발언할 정도로 지지했다.

H사의 모기업인 H그룹은 이라크 시민들의 지지를 얻고 지명도를 높이기 위해 노력했다. 진출 직후부터 이라크 인프라 재건 뿐만 아니라 산업인재 교육에도 참여하였다. 고등학교 졸업생들에게 일정 기간 기술 등의 교육을 해서 신도시 건설에 채용하는 것이다. 한편으로 이라크에서 근무할 임직원을 대상으로 문화 교육과정도 진행했다. 또 2012년 9월 이라크 축구 대표팀이 일본과 최종예선을 갖게 되자 한국으로 초청하여 적응훈련을 받을 수 있도록 후원했다. 2014년 아시안게임에서는 단체로 이라크 대표팀을 응원하기도 하였다. 2013년 5월 한화건설은 한국드라마인 ‘허준’을 이라크 전역에 방영하도록 하였다. 한류바람을 일

으켜 사업을 안정화하려는 의도였는데, 이슬람교 문화와 충돌이 적도로 성적 노출과 폭력이 적은 작품을 선정한 것이었다. 이후 허준은 재방영을 할 정도로 큰 인기를 끌었다. 또 공사현장을 이라크 전 지역에 실시간으로 중계하여 TV와 신문, 인터넷 등을 통해 일반인들도 신뢰를 얻을 수 있게 하였다.

무력충돌이 잦은 이라크에서 공기를 지키는 기업은 거의 없었음에도 H사는 꾸준히 건물을 올려 신뢰를 획득했다. 이 지역에서 시간을 철저히 지키는 모습은 커다란 메리트가 되었다. 2014년 6월에는 이슬람 극단세력이 바그다드 인근까지 점령하는 위기에 처했음에도 끝까지 현장을 지키며 공사를 진행해 이라크 정부와 국민의 절대적 신뢰를 얻었다. 2014년 7월에는 현장의 이라크인 직원 자녀의 다리를 절단할 수 있는 병에 걸리자 한국으로 데려와 치료해주기도 하였다. 지역주민들은 이 소식을 듣고 잔치를 벌이기도 하였다. 2014년 H사가 바그다드 일반시민을 대상으로 한 설문에서 93.8%의 시민이 비스마야신도시를 알고 있다고 하였으며, 이들 중 95.7%가 긍정적으로 평가했다. 한화건설 자체를 알고 있는 응답자도 54.5%에 달했다. 진출로부터 겨우 2년이었다. 2015년 11월에는 바그다드에 50mm정도의 비가와서 기존 시가지는 홍수가 났으나 비스마야 단지는 아무 문제가 없어서 화제가 되기도 하였다. 이런 긍정적인 모습들이 SNS를 통해 퍼지면서 더욱 신뢰를 쌓아갔다.

2012년 11월 H사는 BM 신도시 건설을 전담하는 BNCP 사업단을 출범했다. 또 건설사업의 치안을 담당하는 SMS사업단도 꾸렸다. H그룹은 발전 및 정유 프로젝트 뿐 아니라 보험부문 사업협력도 추진하는등 전방위적 협력을 통해 신뢰감을 높였다. 2012년 7월에는 수출입은행이 총 11억6천만달러의 보증을 제공했다. 초기에 8억달러에 달하는 선수금을 받지 못했을 때 큰 역할을 했다. 그룹회장을 믿고 사업을 맡겼는데, 회장이 구속되자 불안감을 표출하며 지급을 미뤘던 것이다. 그러나 수출입은행의 선수금환급보증서(AP)가 있었기에 부담을 덜었고 결국 한달 늦춘 9월에 지급이 이뤄졌다.

2013년 8월에는 비스마야 사업을 위해서 이라크정부가 특별시행령을 통과시켰다. 통관업무를 온라인화하고 해외자재 무관세 절차를 간소화하는 시행령으로 한화가 요청하여 겨우 1년만에 통과되었다.

2015년 4월에는 21억2천만달러 규모의 사회기반시설 건설을

표 11. 타 사례의 공감 형성과정

공감 형성 과정	A국 사례	G국 사례
공동작업	신도시 개발사업 협력 착수	신도시 개발사업 협력 착수
근접성	현지화 난항	현지법인 설립하였으나 불안정
친숙성 및 관점수용	정권교체로 무산	정권교체로 무산
유사성 및 감정이입	활동 부족	직업훈련센터, 도서관설립노력
일체화	형성 부족	형성 부족
신뢰형성 및 피드백	형성 부족	형성 부족

추가 수주했다. 300여개의 학교와 병원, 경찰서, 소방서, 버스터미널, 도로, 상하수도 등을 포함했다. 병원 사업비만 2억달러로 500병상에 달한다. 때를 같이하여 BM 전망대를 개관하여 홍보 효과를 확대했다. 2015년 9월 추가 수주 건에 대한 선수금 2억여 달러를 수령했다.

3.4. 다른 사례들

현재까지 해외도시개발사업은 본격적인 추진에 이르지 못하고 부진한 사업들이 다수이다. 위험도가 높은 해외 사업과 도시개발사업이 접목되어 있기에 더욱 성공하기 어려운 것이 직접적인 이유가 되겠으나 정서적 협업 동기 구축에서 공통된 문제를 안고 있는 경우가 많다.

2006년 해외도시개발사업의 붐을 불러일으킨 A국에서의 사업은 한국의 신도시 건설 능력을 내세우며 추진되었다. 그러나 일부 수주형 사업만을 추진할 수 있었을 뿐 정부간 협력사업으로 추진된 투자개발형 사업은 2010년 좌초하였다.

사업 실패의 직접적인 원인은 2008년 투자법의 변경에 따라 토지무상제공 합의가 깨진 것이었다. 그러나 근본적으로는 참여주체의 불안정성과 양국의 소통 부재가 문제가 되었다. 당초 이 사업은 특정 기업이 주도하지 않고 정부간 협력에 5~10개 건설기업이 참여하였다. 이들 기업들의 창구는 정부가 맡았으며, 기업의 현지화 과정보도 없었다. 그러나 한국의 정권이 교체되면서 정부 차원의 지원이 어려워졌다. 2008년 투자법이 바뀌어 투자환경이 사업진행이 불가능한 수준으로 불리해졌으나 이 과정에서 정부간 협력사업인 당 사업에 대한 특별조치는 없었다. 국내 기업들은 A국과의 장기적인 협력보다는 당장의 투자 상황에 민감하였고 협력은 정부의 일로 이해했다. 그러나 A국의 입장에서는 한국 정부와 기업이 협력 사업으로서의 진정성을 보여주지 못하자, 사업성에만 열중한 일개 외국 기업 이상으로 대우하지 않은 것이었다.

대형 중공업 기업 C사의 G국 진출은 P사의 사례와 많은 면에서 유사하지만 그 결과는 다르게 나타났다. C사 역시 세계적 수준의 기술을 기반으로 G국에 진출하고자 하였으며, 직업훈련센터, 도서관 설립 등 협력 사업도 제공하고자 하였다. 도시개발사업 계약까지는 추진할 수 있었으나 대내외 사정에 의해 사업이

중단되었다

가장 큰 문제는 합작법인의 불안정성이었는데, 처음부터 대규모 주택사업으로 시작하면서 환경 변화에 세밀한 조정이 어려웠다. 우선 합작 법인의 현지국 담당자와 소통과 협력이 어려웠다. 또 정부가 교체되면서 기존에 합의된 토지 무상 제공이 무산되었다. 오래전부터 현지에 영향력을 갖춘 경쟁국의 견제도 있었다.

사례들의 공통점은 거대 규모의 해외도시개발사업이 이전에 거의 교류가 없었던 참여자들 사이에서 급격히 발의되고 진행되었다는 것이다. 국내 기업은 현지화를 할 시간을 가지지 못했다. 따라서 진출국의 정치상황이 불안정해 지면 사업도 함께 표류하였으며, 상황변화에 능동적인 상황 대처도 어려웠다. 현지국에서도 국내 기업을 특별 대우할 아무런 이유가 없었다.

기업만의 강점을 제시하지 못하고 처음부터 도시개발 사업을 시작한 경우에는 더욱 어려움을 겪었다. 현지국은 필요에 따라 사업 조건을 변경하였으며, 이에 대한 대응을 할 주체는 존재하지 않았다.

4. 결론 및 해외도시개발 협력 프레임의 도출

본 연구는 개도국에서 추진하는 국제개발협력의 특수성을 고려, 정서적 차원에서 신뢰 형성 과정을 살피고자 하였다. 개도국 도시개발사업은 그들의 급격한 도시화로 인해 긴요하고 잠재력이 뛰어난 사업이지만 정치적, 경제적으로 불안정하여 선진국과 개도국 모두 서로를 신뢰하기 어렵기 때문에 사업이 난항을 겪을 수 있다.

이에 협력적 계획의 신뢰 문제를 국제 개발 협력 프레임워크에 적용하면서 정서적 신뢰의 메커니즘으로서 카리스마와 공감이라는 개념을 접목하였다. 나아가 카리스마로 관계를 시작하고 공감의 단계로 이끌어내는 이론 및 사례 근거를 제시하고자 하였다.

또 해외사업에 있어서 현지기업화를 통해 현지인에게 신뢰를 얻고 자생력을 가지는 방법에 초점을 맞췄다. 개도국의 정치적 불안정은 다자개발은행(MDB)이 일부 투자를 하고 중재자·감시자 역할을 맡는 것으로 일정 부분 보완할 수 있다. 그러나 쉽게 흔들리지 않는 현지화된 기업으로 자리잡는 것이 보다 근본적인

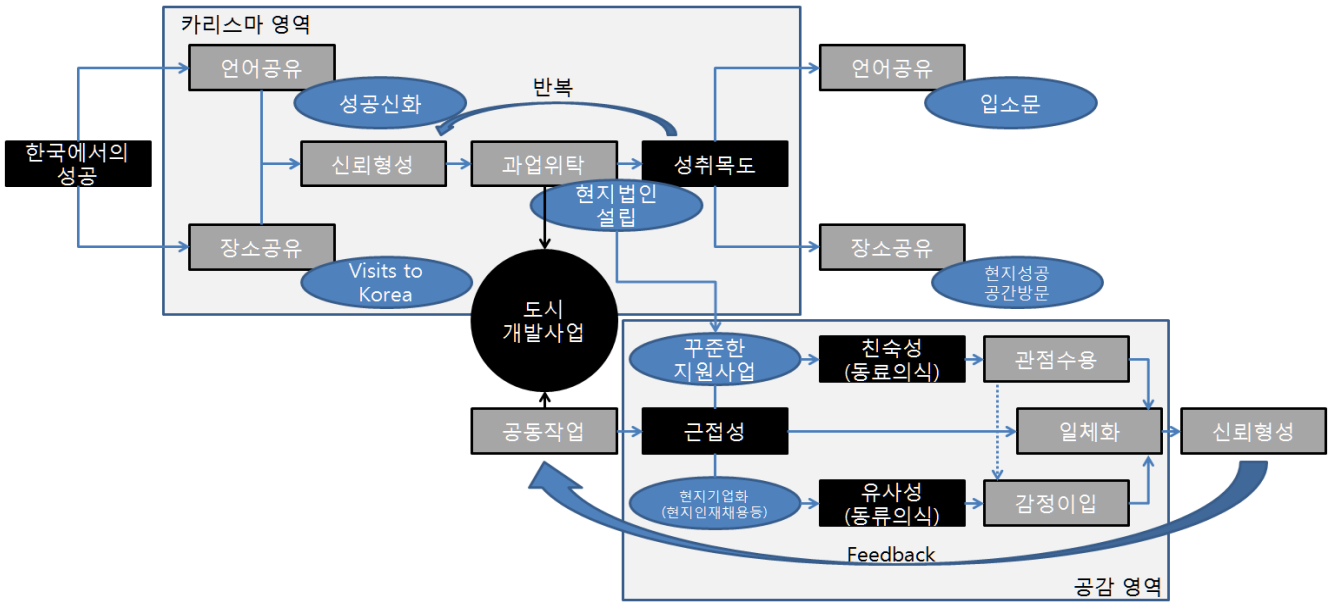


그림 4. 해외도시개발협력 프레임

대응이다.

개도국 진출 기업들은 전문분야를 바탕으로 시작하되, 우선 작은 사업부터 착수하고 반복적으로 성공시켜서, 성공하는 기업이라는 이미지를 갖추고 성공하는 네트워크를 구축해야 한다. 처음부터 큰 사업에 바로 착수하면 정치·경제 환경변화에 의해 한꺼번에 무너질 수 있다. 사실 많은 개발도상국 엘리트들은 발전의 제스처를 원할 뿐 실제로 변화에 따르는 고통을 외면하는 경우가 많다. 엘리트 입장에서는 굳이 그런 변화를 추구할 필요를 느끼지 못할 수도 있으며, 사회 안정성에 위협할 수도 있기 때문이다. 하지만 작은 사업은 그 영향이 덜하며, 이런 사업이 반복 성공되면 잠시 왔다가 돌아가는 외국 기업과 구별되는 현지화된 외국 기업이자, 한국에의 연결 창구로서 입지를 구축할 수 있다.

또 현지사회를 위해 진지하게 고민하고 노력하는 현지화된 외국인 기업으로서의 의지를 명확히하고 입지를 다져야 한다. 도시개발사업, 즉 대규모 택지개발 및 주택개발 사업으로 확장할 때는 개발 이익을 공유할 수 있는 구조로 구상하여야 하고 기업분의 이익도 현지 법인에 돌아갈 수 있도록 해야 한다. 산업단지에는 공업 학교를 제공, 운영하고, 주거단지에는 마을 작업장을 제공하는 등, 커뮤니티 자생적으로 발전해 나갈 수 있는 장치를 제공할 필요가 있다.

D사와 H사의 사례가 민간기업의 강력한 역할모델이 될 것임에 비해 P사의 사례는 국내 민간 기업보다 공기업의 역할을 자극한다. 한국의 공기업들은 각자 제 나름의 업역을 가지고 전문성을 확대해왔으며, 한국의 발전 과정에서 성공적인 역할을 하였음을 개도국 엘리트들도 잘 알고 있어 대표성이 크다. 또 외부의 시각에서 각 공기업들의 주력 업종이 무엇인지 인지하기가 단순 명쾌하다. 한편으로 오랜 기간의 투자는 당장의 이윤창출

이 필요한 민간 기업에게는 부담스러운 일이기도 하다.

공기업은 주력분야를 중심으로 독자적 또는 한국의 타 공기업과 협력하여 도시개발 사업도 진행할 수 있다. 초창기부터 사업 기획과 주도를 공기업이 맡고 그 실행은 한국 엔지니어링사와 건설사가 참여할 수 있을 것이며, 이 과정에서 민간 기업들도 공기업과 함께 해외 사업에 참여할 수 있을 것이다. 공기업간 협업, 공기업과 민간기업의 협업에서도 본 연구가 제시한 공감의 원리는 유효하다. 작은 사업부터 협업하고 채널을 확보해나간다면 보다 유리하고 익숙하게 사업을 확대할 수 있다.

이론과 사례를 토대로 정리하면, 본 연구가 도출할 수 있는 협력적 해외도시개발 프레임워크는 전문분야에 특화된 성공한 외국인 기업으로서의 카리스마를 통해 협력을 시작하고 작은 사업부터 협업을 반복해 성공시키면서 현지화된 기업으로서의 공감을 이끌어냄으로써 최종적으로 현지 엘리트의 인적 네트워크와 튼튼한 수요자 지지기반을 토대로 도시개발사업으로 업역을 확장하는 것이라 할 수 있다. 구체적으로 다음 네 단계의 과정을 도출할 수 있다.

첫째, 개발 협력 희망 기업은 우선 강점을 가지는 업역을 바탕으로 해당국에 진출한다. 철강업이 필요한 국가에 세계 굴지의 철강 기업이 댐이 필요한 국가에 세계 굴지의 수자원 인프라 기업이 진출할 때 좀 더 쉽게 시작할 수 있다. 종합상사는 그 나름의 장점을 살릴 수 있다.

둘째, 주력 분야를 중심으로 소규모 사업부터 반복적으로 지속 성사시켜 나가되 협력 영역을 넓혀나간다. 처음부터 대규모 사업을 벌일 경우에 정치·경제적 변화에 흔들리기 쉽다. 그러나 작은 사업들을 반복함으로써 성공적 기업 이미지를 쌓고 사업 과정에서 다수의 인적 네트워크를 형성함으로써 외부 충격의 저

활력을 확보할 수 있다. 현지법인을 단순한 연락창구로 활용하지 않고 현지에서 활동하는 살아있는 기업이 될 수 있도록 유도하는 것도 필요하다.

셋째, 개도국에서의 사업 뿐 아니라 사회·문화적 지원을 병행해야한다. 수도시설, 학교와 병원을 지원하는 한편, 공장이나 산업단지 개발할 경우 공업학교를 제공할 수 있다. 개도국 인재를 한국에 유치하여 적극적으로 교육할 수 있다. 공간의 공유 경험의 늘어날수록 공동체적 일체감도 증가할 것이며, 현지 법인을 이방기업이 아닌 지역기업으로 받아들일 수 있다.

아직 많은 성공사례가 나오지 못해 사례를 여러 국가에 걸쳐 폭넓게 인용하고 계량화하지 못한 것은 본 연구의 한계이다. 추후 성공사례를 추적하여 후속 연구로 확장해 나갈 필요가 있다.

참고문헌

1. 국가건축정책위원회(2012), 「해외도시개발활성화를 위한 협력방안 마련 및 제도개선 연구」.
2. 김두환, 이강배(2015), “거래비용을 고려한 기업 간 공유경제에서의 이익 배분 방안”, 「한국산업정보학회논문지」, 20(4): 111~126.
3. 나인수, 강봉준, 온영태(2015), “베트남 신도시개발 진출사례를 통해서 본 해외도시 개발의 특성분석 및 추진전략에 관한 연구”, 「한국도시계획학회지」, 16(1): 73~83.
4. 박경원(2001), “도시 가버넌스와 협력적 계획모형”, 「국토계획」, 36(5): 195~209.
5. 박인성(2010), “중국의 도시화 특성과 국토공간구조 형성 동향 고찰”, 「서울도시연구」, 11(2): 1~13.
6. 신동엽(2002), “조직간 협력 네트워크와 신뢰기반형 지배구조: 다른 나라 기업들 사이의 조직간 협력 네트워크에서 파트너 기업간 신뢰의 결정 요인과 성과”, 「전략경영연구」, 5(2): 49~84.
7. 신중경(2013), “조직간 신뢰, 몰입과 기업 역량이 연구개발협력 성과에 미치는 영향에 대한 연구”, 「벤처창업연구」, 8(1): 161~169.
8. 안용진, 원종준(2012), “국제개발협력사업 선정을 위한 지표별 가중치 선정: 도시개발/인프라 ODA 사업을 대상으로”, 「한국지역개발학회지」, 26(3): 71~84.
9. 원제무, 서충원(1998), 「계획이론」, 서울: 보성각.
10. 원종준, 안건혁(2012), “컨조인트 분석을 활용한 국제개발협력 당사국 간의 선호 체계 비교연구”, 「국토연구」, 75: 25~36.
11. 이가람(2009), 「감정노동」, 서울: 이매진.
12. 이을상(2002), 「동정의 본질과 형식」, 서울: UUP.
12. 임경수(2008), “How to cultivate and Develop Global Saemaul Undong Model Village”, 「한국지역개발학회지」, 23(4): 89~105.
13. 임재빈, 정연우, 최대식, 성장환(2015), “해외 신흥 도시개발 참여를 위한 유형 분류 연구: 중남미 주요 국가 진출여건 분석을 중심으로”, 「한국지역개발학회지」, 27(3): 97~118.
14. 임창휘, 양성돈, 강명구(2011), “해외도시개발의 장애요인 및 활성화 정책 분석 연구”, 「국토연구」, 69: 83~99.
15. 전상인(2007), “계획이론의 탈근대적 전환에 대한 비판적 성찰”, 「국토계획」, 42(6): 7~24.
16. 한국토지주택공사(2010), 「해외도시개발 활성화를 위한 정책 및 제도 연구」.
18. 한국토지주택공사(2013), 「한국형해외도시개발패키지 사업모델 개발 연구」. 한국토지주택공사.
19. 한상진(2004), “지구화, 공동체, 자활의 전략”, 「서울도시연구」, 5(2): 105~116.
20. 한정희, 변상규(2009), “지역 기업의 혁신활동을 위한 기업, 대학, 공공기관 및 연구기관의 협력관계에 대한 실증적 연구: 신뢰변수를 중심으로”, 23(3): 145~168.
21. Bear, M. F., B. W. Connors and M. A. Paradiso (2007), *Neuroscience: Exploring the Brain*, Baltimore: Lippincott Williams & Wilkins.
22. Chang, S. C. (1988), “The Nature of the Self: A Transcultural View”, *Transcultural Psychiatric Research Review*, 25: 169~203.
23. Cole, J. (2005), *Memory and Modernity, Companion to Psychological Anthropology*, MA: Blackwell Publishing Ltd.
24. Csordas, T. J. (1997), *Language, Charisma, and Creativity: The Ritual Life of a Religious Movement*, Berkely: University of California Press.
25. D'Andrade, R. G. (1992), *Schemas and motivation, Human motives and cultural models*, Cambridge: Cambridge University Press.
26. Davis, M. H. (1994), *Empathy: A social Psychological Approach*, IA: Brown&Benchmark.
27. De Waal, F. (2006), *Morally Evolved-Primate Social Instincts, Human Morality and the Rise and Fall of Veneer Theory, Primate and Philosopher: How Morality Evolved*, Princeton: Princeton University Press, 1~58.
28. Gleitman, H., Fridlund A., & Reisberg, A.(1999), *Basic Psychology*, NY: W.W. Norton&Co.
29. Hochschild, A. R. (1979), “Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure”, *American Journal of Sociology*, 85(3): 551~575.
30. Innes, J. E. (1996), “Planning Through Consensus Building: A New View of the Comprehensive Planning Ideal”, *Journal of the American Planning Association*, 62(4): 460~472.
31. Kumar, A. & Paddison, R. (2000), “Trust and Collaborative Planning Theory: The Case of the Scottish Planning System”. *International Planning Studies*, 5(2): 205~223.
32. Kwon, H. (2010), “North Korea's Politics of Longing”, *Critical Asian Studies*, 42(1): 2~24.
33. Lebra, T. S. (1992), *Japanese Sense of Self*, Cambridge: Cambridge University Press.
34. Lindholm, C. (2003), “Culture, Charisma, and Consciousness: The Case of the Rajneeshee”, *Ethos*, 30(4): 357~375.
35. Lindholm, C. (2008), *Culture and Authenticity*, MA: Blackwell.
36. Palmer, C. (2003), “Touring Churchill's England: Rituals of Kinship and Belonging”, *Annals of Tourism Research*, 30(2): 426~445.
37. Schrauwers, A. (2002), “Sitting in Silence: Self, Emotion, and Tradition in the Genesis of a Charismatic Ministry”, *Ethos*, 29(4): 430~452.
38. Strauss, C. (1992), *Models and motives, Human motives and cultural models*, Cambridge: Cambridge University Press.
39. Swain, C. and M. Tait (2007), “The Crisis of Trust and

- Planning”, *Planning Theory and Practice*, 8(2): 229~247.
40. Talvitie(2012), “The Problem of Trust in planning”, *Planning Theory*, 11(3): 257~278.
41. Viotti, P. & Kauppi, M.(2011), *International Relations Theory*, London: Pearson.
42. White, G. M. (2004), “National Subjects: September 11 and Pearl Harbor”, *American Ethnologist*, 31(3): 293~310.
43. Wierzbicka, A. 1999), *Comparing Emotional Norms across Languages and Cultures: Polish vs. Anglo-American, Emotions Across Languages and Cultures: Diversity and Universals*, Cambridge: Cambridge University Press.
44. World Bank (2009), *World Development Report: Reshaping Economic Geography*.
45. Zhu, Z. (2010), “Mekong Development and China's (Yunnan) Participation in the Greater Mekong Subregion Cooperation”, *Ritsumeikan International Affairs*, 8: 1~16.