

케냐 현장에서 찾은 국제개발 전문가의 의미

- 이름 : 문영훈
 - 근무기구 및 부서 : The World Bank - Trade and Competitiveness Global Practice
 - 직위 : Consultant
 - 지원 경로 : 개별 지원
 - 근무 기간 : 2014.10.6. - 2015.4.30.
-

현장으로 떠나자!

콜롬비아 국제정책대학원의 졸업 프로젝트의 일환으로 UNDP 의 Bureau of Development Policy (BDP)팀과 약 7개월간 함께 컨설팅 업무를 수행한 적이 있다. 이 프로젝트는 UNDP 본부와의 직접적인 업무로, 전 세계의 많은 남남협력 (South-South Cooperation) 프로젝트들의 성공요인을 분석하는 프로젝트였다. 작은 표본숫자와 직접적인 현장의 이해 없이 보고서만으로 성공공통분모를 찾아서 프로젝트의 성공과 실패를 가늠한다는 것이 현장 경험이 없는 나에게는 탁상공론처럼 느껴졌다. 또한 국제기관에서 활약하고 있는 많은 선배들의 현장 경험에 대한 조언들은, 서류와 이론으로만 점철되었던 나의 경험의 갈증을 해소 시켜주는 방법을 알려주었다. 국제개발 전문가가 되기로 한 나는 결심했다. 어서 현장으로 떠나자!

드디어 The World Bank-케냐에서 첫 현장 경험

좋은 기회로 대학원 과정동안 뉴욕의 국제개발컨설팅사에서 인턴쉽을 수행하면서, 나의 이러한 현장경험의 대한 갈증을 잘 알고 계셨던 대표님의 배려 덕분에, 졸업 후 대표님과 함께 컨설턴트로 케냐에 있는 World Bank의 Trade and Competitiveness Global Practice 팀과 근무 할 기회를 얻었다. 국제기관과 일하는 첫 현장에서의 업무였고, 부푼 마음을 가지고 케냐로 향하게 되었다.

프로젝트의 목적은 가치사슬분석을 기반으로 케냐의 기울어가는 가죽 산업을 다시 활성화시키기 위한 정책 전략 자문을 하는 제공하는 것이었다. 내가 위치한 나이로비 사무실을 중심으로, 다국적으로 구성된 나이로비, 워싱턴 DC, 싱가포르에 상주하는 World Bank 및 국제금융공사(IFC) 직원 4명과 프로젝트를 진행했다. 또한, 프로젝트 관리자로서 모든 결과물과 방향성을 뉴욕에 상주하는 대표님과 조율하였다. 업무적으로는, 현실적인 자문을 위해 우선, 케냐 가죽 시장의 경쟁력뿐만 아니라 세계 가죽 시장의 동향의 조사가 필요했고 철저한 케냐 가죽 산업 경쟁력 분석이 기반이 되어야했다. 실질적인 현장경험과 프로젝트 관련 경험이 부족했던 나에게는, 매번

새롭게 부딪혀야하는 프로젝트 운영과 업무가 쉽지 않았다. 하지만, 프로젝트를 통하여 이전에는 느낄 수 없었던 정말 많은 경험을 하게 되고 많은 것을 배우게 되었다.

프로젝트가 시작되기 전에 중요하게 인지를 해야 할 것은 우선 나의 클라이언트에 대한 이해였었다. 내가 진행하였던 프로젝트를 감독한 World Bank의 Private Sector Development 전문가와 주클라이언트인 케냐 산업부 장관은 무엇보다 실질적인 근거를 중시하는 성향을 보였었다. 이들을 설득하고 움직이게 하기 위해서는 모든 정책 자문의 바탕에 실증적인 데이터가 받침이 되어야 한다고 판단되었다. 아니나 다를까 World Bank 프로젝트 감독관과의 첫 미팅에서 데이터의 중요성은 여러 번 언급되었다. 드디어 대학원에서 고생하며 배웠던 많은 분석 도구들을 적용할 수 있을 기회라 생각하였었다. 이러한 기회에 흥분한 나는 커피향이 가득한 커피숍에 앉아 신나게 케냐 정부, 싱크탱크, 국제기구의 사이트를 뒤지며 케냐 전반적 제조업 및 가죽 산업 관련 데이터를 파헤치기 시작했다. 방대하게만 느껴졌던 인터넷의 자료량은 기대와 흥분으로 끓어오르는 나에게 찬물을 끼얹었다. 미리 주어진 데이터를 가지고 작업하거나 데이터가 충분한 케이스만을 골라했던 학교 프로젝트와는 달리 나의 첫 현장 프로젝트인 케냐에서는 기본 거시경제 지표를 제외하곤 적절한 데이터를 찾을 수 없었다. 재빠르게 산업부 산하 기관으로서 산업부에 정책 및 전략 조언을 하는 Kenya Leather Development Council의 CEO 및 실무자들을 만났다. “산업부 장관의 요청으로 위와 같은 프로젝트를 하려고 합니다. 이 기관에서 보유하는 데이터 공유를 부탁드립니다” 라는 말에 그들은 기대에 찬 나의 얼굴에 멧쩍은 미소를 지으며 “저희도 그게 있었으면 좋겠네요” 라고 대답했다. 맛있는 파전을 만들려고 하는데 파를 찾을 수가 없는 격이었다.

대망의 첫 현장 프로젝트인데 쉽게 포기 할 수는 없었다. 오랜 고민과 상의 끝에 우리 팀은 획기적인 데이터 수집법을 고안해냈다. 크지 않은 프로젝트 규모와 기간을 고려해 가죽분야 전문가들의 소견을 반영하는 델파이법 (Delphi Method)을 본뜬 방법론을 적용하기로 결정했다. 따라서 본인은 케냐 가죽 산업 내 공급사슬 (supply chain)을 넘나들며 가죽 무두질 공장, 거래상, 정부 관료, 케냐 가죽개발위원회, 제조업자, 제조 공장, 싱크탱크 등, 60명 이상의 전문가 및 산업 종사자들을 직접 만나 인터뷰하며 케냐 내 가죽 cluster mapping을 완성 했고 수요와 공급을 조사하여 케냐 내수시장에서 소화해 내는 가죽 량과 생산되는 가죽 제품의 물량, 비공식 부문 근로자 인구, 생산단가, 비공식부문 수출량 등 케냐에 존재하지 않던 유용한 자료들을 만들어냈다. 몸과 마음이 고단한 과정이었지만 케냐 가죽 산업과 직접적으로 연관된 개개인들과 변화를 만들어보자는 희망을 함께 꽃피우며 많은 힘을 얻었다.

예상치 못한 난관이 구석구석 숨어 있을 수밖에 없는 것이 현장에서의 프로젝트이다. 좌절하지 않고 거기에 대응할 수 있는 융통성이 매우 중요하다는 것을 배웠다.

국제기관 전문가 의미의 재발견

막판 리포트와 발표 준비를 하는 동안 나는 기계적으로 반복되는 엑셀을 이용한 데이터 분석에 파묻혀 가끔 일의 참 목적을 잊어버릴 때가 있었다. 그때마다 힘이 되었던 것은 케냐 영세 제조업자 및 소상공인들과의 만남이었다. 국제기구의 본부에서 일하면 느낄 수 없는 가장 큰 요소가 있다면 그것은 수혜자들과의 직접적인 만남일 것이다. 뉴욕에서 일 할 때 보다 큰 보람을 얻을 수 있었다.

나를 믿어준 World Bank 책임자와 컨설팅회사 대표님 덕분에 본인은 프로젝트에 나만의 색깔을 입힐 수 있었다. 프로젝트가 끝나면 외부 컨설턴트는 떠나겠지만 케냐 정부는 자문 내용들을 이행해야한다. 평소 일방적인 상의하달식 정책이나 프로젝트가 주인 없이 흐지부지 실패하는 사례들에 대해 공부했었다. 이에 각 자문 아이디어 뒤에는 정부 실무자 및 산업 근로자와 함께 구상하며 그들에게 주인의식을 키울 수 있도록 노력했다. 예를 들어보겠다. 연구 결과 케냐 가죽 산업의 대부분의 노동자들은 정부의 레이더망 밖에서 운영되는 비공식 부문에 속해있다는 것을 배웠다. 단기적으로 이미 생산성 있는 비공식 부문 영세 제조업자들과 소상공인들을 지원하고 그들이 점차적으로 공식 부문으로 흡수될 수 있도록 하는 전략이 필요하다고 생각했다. 이에 본인은 비공식 부문 영세 제조업자 및 소상공인들을 수차례 만나 전략을 함께 구상하고 산업부 장관에게 하는 최종 발표 날 두 팀에게 한 달간 함께 구상해 온 프로젝트를 피력할 자리를 주었다. 공식적인 자리에서 발표해 본 경험이 없는 소상공인들의 긴장과 서투름 사이로 진한 진실성이 묻어났고 프로젝트에 대한 그들의 헌신을 유감없이 보여주었다. 케냐 산업부 장관 Adan Mohamed는 그들의 열정과 제안에 감동을 받았고 수년간 정부의 지원을 전혀 받지 못한 비공식 부문 영세 제조업자들 지원을 약속을 했다.

2015년 10월, 실제로 산업부 장관은 비공식 부문 영세 제조업자들이 일하는 가장 큰 가죽 시장을 방문했고 정부의 지원을 약속했다. 본인은 프로젝트 후에도 산업부와의 미팅에 참여했던 영세 제조업자들과 연락을 종종 주고받는다. 현재 그들은 프로젝트에 대한 주인의식과 책임감을 갖고 정책 이행이 잘될 수 있도록 최선을 다하고 있다. 이런 개개인과의 만남이 힘든 현장에서 내가 더 열심히 할 수 있도록 영감이 되었고 내가 왜 국제개발 전문가를 꿈꾸는지 다시 한 번 되돌아보는 의미심장한 경험이었다.

케냐 산업부 장관앞에서의 발표

프로젝트 시작 전에 중요했던 클라이언트의 이해가 다시 한 번 중요하다는 것을 배웠다. 프로젝트의 궁극적 목표는 “내 분석을 들어 달라”가 아니라 케냐 산업부 장관이 제한된 자금을 유망한 산업에 투자하고 증거 중심의 정책 결정을 할 수 있도록 인도하는 것이다. 하지만 클라이언트가 듣기 싫은 말을 해야 할 때는 어떻게 해야 할까? 똑같은 메시지라도 그것을 어떤 식으로 전달하느냐가 무척 중요하다. 나의 클라이언트의 의도를 이해하려 노력했다. 장관과의 미팅 및 미디어를 통해 난 산업부 장관은 이미 그는 가죽 산업단지 건설과 같은 큼직한 프로젝트에 막대한 자금을 부을

준비가 되었고 그 접근법에 대해서 듣기를 원했던 것이라는 것을 이해하게 되었다. 하지만 우리 팀의 시장과 동향 분석 결과는 “케냐의 가축 산업은 경쟁력이 약하므로 가축 산업 단지는 실패할 것이다” 였다. 있는 그대로 얘기 했다가는 우리의 보고서는 순식간에 잊혀져버리고 책장의 장식품이 될 것이라 느꼈다. 그래서 같은 데이터를 바탕으로 “케냐의 현재 가축 산업의 경쟁력으론 단기간에 빠른 성장을 기대하기는 어렵다” 대신 “케냐의 현재 경쟁력은 타 국가들에 비해서 약하고 당장은 투자 유치가 힘들다. 목표를 이루기 위해서는 아래 5가지 결정적인 요소들을 고려해야한다” 라고 접근을 달리했다. 이렇게 산업부 장관의 야심찬 계획에 찬물을 끼얹지 않고 꼼꼼히 짚어가며 성급한 판단을 하지 않도록 인도했다. 그 후 장관은 실무자들에게 다시 한 번 고려해 볼 것을 지시했고 현재 산업단지 타당성조사 중이다.

첫 프로젝트인 만큼 배움의 자세 열린 마음으로 최선을 다한 결과 프로젝트는 성공적으로 마쳤고 우리의 분석 보고서는 World Bank를 통해 책으로 출판되었다. 그리고 위 프로젝트 경험을 통하여 나는 국제개발전문가로서의 첫 단추를 멋지게 끼웠다고 생각한다.

성공적인 국제기관 근무를 위해서

국제기관하면 떠오르는 것은 외국어 능력 등 너무나도 많은 역량들이 있다. 본인 역시 예전에 당선된 훌륭한 국제기관 체험 수기들을 읽었고 많은 도움을 받은 적이 있다. 이전 수기들에 언급된 관련 전문 지식, 언어능력, 열린 사고와 같은 덕목들을 여기서도 똑같이 반복하지는 않겠다. World Bank라는 국제기관에서 컨설턴트로 근무한 경험을 바탕으로 “어떻게 하면 국제기관에 들어갈 수 있나” 에서 한발 더 나아가 어떻게 하면 국제기관에서 국제개발 전문가로서 멋진 커리어를 가꿔갈 수 있을까에 대해서 고민해 보았다.

내가 생각하는 가장 중요한 덕목은 첫째, 수단과 목적의 뚜렷함이다. 본인은 운 좋게 뉴욕, 과테말라, 케냐 등에서 공부하고 일하면서 세계 곳곳에서 온 수 많은 유능한 사람들을 만났다. 이들 중 국제기관에 단순히 “속한다” 에 만족하지 않고 크든 작든 자신의 영향권 안의 세상을 멋지게 바꿔가는 사람들은 따로 있다는 것을 배웠다. 그들은 그 무대가 유엔이든 세계은행이든 NGO든 기관과 자리를 수단으로 삼고 세상을 바꿔보겠다는 뚜렷한 목적을 갖고 달려가는 사람들이었다. 단순히 멋있어 보여서 국제기관을 목표로 삼고 국제개발이라는 분야를 수단으로 삼는 시작부터 거꾸로 된 생각을 안고 뛰어드는 사람을 대학원에서도 국제기관 내에서도 많이 보았다. 경쟁률 높은 국제기관에 들어가는 것 자체만으로도 물론 큰 목표의 달성이겠지만 사실 꿈을 펼쳐 나갈 수 있는 시작인 것이다.

둘째, 프로젝트를 구상하고 이행할 때 열린 사고를 갖고 성실한 지역적 문화적 고민을 하는 겸손함이 뒤따라야 한다고 생각한다. 국제 개발은 아무래도 순수과학이 아닌

사람과 사람의 창조물인 사회 및 시장을 바탕으로 하는 경제학에 기반을 두는 분야이기에 변수는 많고 절대적인 것은 없다.

한국은 국제개발 분야에서 대표적인 벤치마킹의 모델이다. 우리는 수혜 국에서 공여 국으로 변신한 대한민국의 국민으로서 국제기관을 통해서 세계 개발도상국들에게 제공할 수 있는 경험 및 조언이 너무나도 많다. 하지만 위에서 언급했듯이 정책 자문에 있어서 한국의 경험에 근거하되 지역적 환경적 요소들을 잘 살핀다면 본인을 포함한 많은 국제개발전문가가 되기를 꿈꾸는 이 수기를 읽는 후배들은 세계 많은 국가들의 미래에 큰 기여를 할 수 있으리라 믿는다. /끝/