http://www.cerik.re.kr

건설동향브리핑

CERIK

제982호
2024. 11. 22.

우크라이나 재건 사업 전망과 우리 기업의 경쟁력
건설산업 환경변화에 맞춘 인적자원관리 전략
연구원 소식

한국건설산업연구원
Construction & Economy Research Institute of Korea

우크라이나 재건 사업 전망과 우리 기업의 경쟁력

– 천문학적인 규모의 재건 투자 전망, 서방 국가·기업과 차별화된 경쟁력 확보 필요 –

전후(戰後) 피해 복구 및 재건 비용 규모, 약 4,862억 달러 전망

- 지난 2022년 2월 러시아의 우크라이나 침공사태가 예상보다 장기화함에 따라 인적·물적 피해 규모가 증가함. 현지 정부와 국제기구에서 추산한 피해 복구 및 재건 소요 비용 또한 지속해서 커짐에 따라 국제 사회의 현지 피해 복구 및 재건에 관한 관심이 증대하고 있음.
  - 우크라이나 정부·세계은행(World Bank)·유럽연합(EU) 집행위원회 등이 참여하여 작성한 '신속 피해·소요 평가(Rapid Damage and Needs Assessment)[1]' 자료를 보면, 전체 복구 및 재건 요구액 규모는 '1차(3,485억 달러), 2차(4,106억 달러), 3차(4,862억 달러)'로 지속해서 증가함.

<표 1> 우크라이나 복구 및 재건 필요 금액

(단위 : 십억 달러)

구 분		RDNA1	RDNA2	RDNA3
사회 부문	주택	69.0	68.6	80.3
	교육 및 과학	9.2	10.7	13.9
	보건	15.1	16.4	14.2
	사회 보장 및 설계	20.6	41.8	44.5
	문화 및 관광	5.2	6.9	8.9
인프라 분야	에너지 및 자원채굴	10.7	47.0	47.1
	운송·교통	73.8	92.1	73.7
	통신 및 디지털	3.3	4.5	4.7
	상수도 및 위생	5.4	7.1	11.1
	지방자치단체 서비스	5.7	5.7	11.4
생산 부문	농업	18.7	29.7	56.1
	상공업	20.8	23.2	67.5
	관개 및 수자원 관리	7.5	8.9	10.7
	재무 및 금융	8.0	6.8	2.3
공통 부문	환경, 천연자원 관리, 임업	1.2	1.5	2.3
	긴급 대응 및 시민 보호	0.7	1.5	2.3
	거버넌스 및 공공행정	0.2	0.6	0.7
	폭발물 위험 관리	73.2	37.6	34.6
합계		348.5	410.6	486.2

1) World Bank(2022.7), "Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA1)"; World Bank(2023.3), "Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2)"; World Bank(2024.9), "Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)"

- 우크라이나 정부와 국제 사회는 전후 복구 및 재건에 필요한 재원 조달을 위해 크게 '△공적개발원조(ODA)를 비롯한 국제 사회 지원, △민관협력사업(PPP) 등 민간 자본 유치, △서방에 동결된 러시아 자산의 수익금 활용' 등 다양한 재원 조달 방안[2]을 지속해서 논의 중인 상황임.
  - 2013년부터 2022년까지 국제 사회의 우크라이나에 대한 공적개발원조(ODA) 지원 실적[3]을 보면, 누적 금액 기준으로 약 431억 달러(무상: 61%, 유상: 39%)에 달함. 특히, 2022년 지원액은 288억 달러로 누적 지원액 중 67%를 차지함에 따라 러시아 침공 이후 국제 사회 지원이 대폭 확대된 것으로 보임.
  - 또한, 공적개발원조 지원 실적 중 인프라 분야 누적 지원액은 약 32억 달러(무상: 52%, 유상: 48%)로 전체 지원 실적 중 비중은 7.3%로 높지 않으나 2022년 조사 대상 전 기간 대비 큰 폭으로 증가함.

<표 2> 국제사회의 우크라이나 공적개발원조(ODA) 지원 현황(2013~2022년)

(단위 : 백만 달러)

구 분	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	총 계
전(全) 분야	762.0	1,371.3	1,674.7	1,672.1	1,317.0	1,300.3	1,389.1	2,584.6	2,229.4	28,798.8	43,099.3
식수공급 및 위생	0.4	6.9	8.7	5.0	7.0	10.3	8.7	9.8	24.3	23.0	104.0
교통 및 물류	139.3	1.9	3.7	100.6	5.6	30.0	66.2	42.0	92.6	661.5	1,143.4
통신	0.8	0.7	1.3	1.4	2.0	2.6	5.7	1.5	5.3	36.3	57.6
에너지	105.5	100.9	163.5	181.4	97.3	230.9	141.0	143.3	88.1	607.1	1,859.0

  - 지난 1990년 이후 민관협력사업(PPP) 실적[4]을 보면 총 84건(약 84억 달러)이 추진되었으며 전력 부문이 61건으로 가장 많으며 다음으로 '△천연가스(11건) △ICT(5건), △항만(4건)' 등의 순으로 파악됨.

<표 3> 우크라이나 민관협력사업(PPP) 인프라 분야별 실적 현황

(단위 : 백만 달러, 건)

구 분	전력	천연가스	ICT	항만	폐기물처리	상하수도
투자액	6,228	38	1,461	415	70	202
건수	61	11	5	4	2	1

  - 세계은행(WB)의 민관협력(PPP) 조달 벤치마킹 자료[5]를 보면, 현지 정부는 투자 유치와 인프라 산업 활성화를 위해 새로운 PPP 법안 제정과 투명한 PPP 프레임워크 개발 등 투자 환경 개선을 위한 일련의 조치를 시행 중이나 조달 및 계약관리 프로세스 강화를 위한 추가적인 개혁이 필요한 상황으로 평가함.

<표 4> 우크라이나 vs 유럽 및 중앙아시아 민관협력사업(PPP) 환경 평가 결과

(점수 : 1~100)

구 분	프로젝트 준비 및 평가		계약 및 사업 추진		운영 및 관리	
	2020년	2023년	2020년	2023년	2020년	2023년
우크라이나	68	73	65	74	66	71
유럽 및 중앙아시아	50	52	69	70	66	67

2) 장영욱 외 3인(2024.10), "전후 우크라이나 재건 사업의 국제 논의와 한국기업 참여 가능성 연구", 대외경제정책연구원.
3) OECD Data Explorer, "https://data-explorer.oecd.org/", <검색일자 : 2024.11.20>.
4) PPIAF Database, "https://ppi.worldbank.org/en/ppi", <검색일자 : 2024.11.20>.
5) World Bank(2024.9), "Benchmarking Infrastructure Development : PPP Regulatory Landscape - Assessing Quality and Exploring Reform".

러시아 침공 이후 미국과 EU(기관) 중심 대규모 지원 中[6]

- 지난 2022년 이후 현지 정부는 국제사회로부터 전쟁 수행에 필요한 무기를 비롯한 다양한 지원을 받고 있으며 누계 지원 실적 기준으로 '△미국, △EU(기관), △독일' 등의 순으로 나타남.
  - 지난 2022년 1월부터 2024년 8월까지 우크라이나 지원국(기관)은 총 42개국(기관)으로 지원 상위 10개국(기관)의 지원 총액은 2,118억 달러로 88.9%의 비중을 차지하는 것으로 조사됨. 우리나라는 동기간 지원액 기준으로 8.5억 달러(지원국 중 22위)로 일본과 비교 시 지원 규모가 상대적으로 저조함.

<표 5> 국제사회의 우크라이나 지원 현황(2022.1.24 ~ 2024.8.31)

(단위 : 십억 달러, %)

구 분	재정적 지원	인도주의적 지원	군사적 지원	합계	비중
미국	26.90	3.15	61.11	91.16	38.2%
EU(기관)	44.63	2.52	0.00	47.16	19.8%
독일	1.51	3.28	11.44	16.23	6.8%
영국	3.66	0.91	10.14	14.71	6.2%
일본	8.53	1.10	0.07	9.70	4.1%
캐나다	5.27	0.45	2.67	8.38	3.5%
덴마크	0.13	0.32	6.96	7.41	3.1%
네덜란드	0.77	0.62	5.53	6.92	2.9%
스웨덴	0.37	0.29	4.59	5.26	2.2%
프랑스	0.86	0.64	3.42	4.92	2.1%
대한민국	0.51	0.33	0.02	0.85	0.4%
기타 (31개국)	4.32	3.79	17.57	25.67	10.8%
총계	97.46	17.40	123.50	238.37	100.0%

- 국제사회의 지원액 중 피해 복구 및 재건 관련 비용(재정적 지원+인도주의적 지원)을 기준으로 보면 '△EU(기관), △미국, △일본' 등의 순으로 분석되었으며 우리나라는 14위를 기록함.
  - 국제 사회의 지원 총액 중 군사적 지원을 제외한 금액은 1,149억 달러(48.2%)로 가장 최근에 발표된 신속 피해·소요 평가(RDNA 3)에서 제시한 복구 및 재건 필요 금액(4,862억 달러) 대비 23.6%밖에 되지 않음에 따라 현지 정부는 재원 확보를 위해 국제 사회에 더 많은 지원 요청을 할 것으로 보임.
  - 특히, 러시아 침공 이전부터 '△현지 정부의 열악한 재정 상황, △상당 수준의 대외 채무 규모, △낮은 국가 신용 등급' 등으로 신규 차관 도입 혹은 국채 발행 등을 활용한 재원 조달은 어려운 상황임.

<표 6> 우크라이나 국내총생산(GDP) 대비 정부 부채 비율 & 국가신용등급 현황[7]

구 분		2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년	2024년
GDP 대비 정부 부채 비율		79.3%	79.5%	71.6%	60.4%	50.6%	60.6%	48.9%	77.7%	82.3%	95.6%
국제 신용평가사	S&P	B-	B-	B-	B-	B	B	B	CCC+	CCC	SD
	Fitch	CCC	B-	B-	B-	B	B	B	CC	CC	RD

6) IfW Kiel, "https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/", <검색일자 : 2024.11.20>.
7) International Monetary Fund, "World Economic Outlook(October 2024): General Government Gross Debt"; World Government Bonds, "https://www.worldgovernmentbonds.com/credit-rating/ukraine/"<검색일자 : 2024.11.20.>

우리 정부, 국내 기업의 재건 시장 진출 위한 적극적인 재건 외교 추진 中

◉ 지난 2022년부터 정부는 우크라이나 정부 기관 및 국제사회와 현지 재건 사업 참여 여건 마련을 위한 일련의 활동을 지속 추진, 이를 통해 우리 기업의 진출 교두보를 마련함.

- 국토교통부는 우리나라 공공 및 민간기업의 현지 진출과 함께 사업 참여를 위해 양국 정부 혹은 제3국 정부와 협의 및 업무협약(MOU) 체결 등을 통해 지원 중이며, 기획재정부는 공적개발원조(ODA)와 별도 기금 출연 등을 통해 양자간·다자간 지원 체계 구축 등을 추진 중인 것으로 파악됨.

<표 7> 우리나라-우크라이나 정부 간 재건 관련 논의 및 협력 주요 내용

구 분	주요 내용
이원재 1차관 "우크라이나 재건협력 강화하기로" [2022.11.24]	• 러시아-우크라이나 전쟁 이후 양국 간 우크라이나 재건복구 협력 방안 논의 - (우크라 요청 사항) 우크라이나 국가재건위원회 실무그룹에 재건 분야별 한국 전문가 참여 필요; 장기적으로 국토종합계획, 주거 안정, 물류시스템 운영, 인프라 구축(도로, 철도, 항공 등) 법·제도 및 시스템 구축을 위해 한국의 경험과 정보 등 협조 요청
우크라이나 교통인프라 재건을 위한 고위급 회담 참여 [2023.03.27]	• 우크라이나 교통 인프라 재건·공급 방안을 논의하기 위한 고위급 회담 참석 - 폴란드 인프라부와 OECD 산하 국제교통포럼(ITF) 공동 주체 → '영국, 미국, 일본, 독일, 프랑스, 우크라이나' 등 32개국 장·차관 참석 - 교통·물류 인프라 재건 및 개발 방안을 논의하는 국제회의 → 인프라 재건수요, 글로벌 연결성 강화를 위한 인프라 구축방안, 국제사회의 장단기적 지원 방안 등 논의
전후복구를 넘어 미래를 향하는 K-개발플랫폼, 우크라이나 재건과 국제무대에 공유 [2023.05.22]	• 우크라이나 재건을 위한 민간 주최 콘퍼런스 참석(한·우·폴 공동) - 우크라이나 재건지원을 위해 한국의 재건 경험 및 역량 등을 소개하고, 3개 국가 간 민간 분야 및 기업의 교류·협력 촉진 • 우크라이나 재건 협력 및 향후 재건 참여방안 등을 논의할 수 있도록 우크라이나·폴란드 고위급 면담 및 네트워크 형성 - (우크라이나) 한국 재건 경험에 관해 설명, 스마트시티·첨단산업단지·IT기반 교통망 등 국토개발뿐 아니라 인재 양성 등 한국의 노하우가 담긴 개발플랫폼 제공 희망 - (폴란드) 한국은 국토 재건과 빠른 경제 성장, 교통 인프라 조성 등 많은 경험과 기술력 보유, 폴란드는 우크라이나 재건 관련 유럽의 거점 국가로 협업 추진
인프라 개발 및 우크라이나 재건지원을 위한 한국-폴란드 협력관계 강화 [2023.07.13]	• 한-폴란드 우크라이나 재건 협력 MOU - 우크라이나 재건을 지원하기 위한 양국의 협업 강화 및 공공·민간 기업들의 교류·협력활동 장려·촉진 → △우크라이나 재건 및 개발 프로젝트 협력, △우크라이나 재건 관련 국토·도시·인프라 계획 협력, △양국의 공공·민간기업 간 교류 및 협력 확대
국제금융기구 수장들과 우크라이나 전후 재건사업 참여방안 논의 [2023.07.18]	• 우리나라 기획재정부 장관과 우크라이나 최대 기관투자자인 유럽부흥개발은행(EBRD) 총재와 우크라이나 전후 재건 사업 참여방안 논의 - 전후 성공적인 재건과 경제 성장 경험을 토대로 우크라이나 전후 재건 사업 참여 강조 - 우크라이나 지원을 위해 설립된 EBRD 「재난대응특별기금(CRSF)」에 신규 공여 계획 언급 - 대외경제협력기금(EDCF)과 유럽부흥개발은행(EBRD) 간 협조융자 추진 제안 - 유럽부흥개발은행(EBRD)과 주요 7개국(G7) 개발금융기관(Development Finance Institution)이 주도하는 우크라이나 투자플랫폼*에 한국 수출입은행이 참여할 수 있도록 관심과 지원 당부 * 우크라이나 재건 사업 공동투자 추진을 위한 협의체
한-우크라이나 대외경제협력기금(EDCF) 공여협정 정식 체결 [2023.09.15]	• 양국 정부 간 대외경제협력기금 차관에 관한 협정(공여협정 / Agreement, A/G) 정식 체결 - 대외경제협력기금을 활용한 재건 프로젝트를 지속 발굴하여 우리 기업의 참여 지원 - '23년 9월 G20 정상회의에서 발표된 20억 달러 이상의 우크라이나 중장기 지원 패키지 추진

<표 7> 우리나라-우크라이나 정부 간 재건 관련 논의 및 협력 주요 내용 -(계속)

구 분	주요 내용
민관 합동 재건협력 원팀 코리아, 우크라이나 첫 방문 [2023.09.15]	• 「한국-우크라이나 재건 협력 포럼」 개최를 통한 협력 프로젝트 논의 및 현지 네트워크 구축 등 - 민-관 합동 「우크라이나 재건 협력 대표단(원팀코리아)」 우크라이나 수도 키이우 방문 - 국토교통부, 해양수산부를 비롯한 공공 및 민간기업(총 18개社) 참여 - 한-우크라 협력 거버넌스 고도화, 6대 선도 프로젝트 추진, 민간 주도 사업을 위한 네트워크 구축, 재건 협력 플랫폼 가동 등
우크라이나 의회 협력관계 기반 재건협력 강화 [2023.10.06]	• 우크라이나 의원 및 주한 우크라이나 대사 등과 간담회를 통해 종전 후 신속한 재건 사업 착수를 위한 협력관계 구축 합의 - 우리나라 재건 협력 대표단의 키이우 방문 이후 양국 간 'G2G, G2B' 재건 협력 네트워크 구축을 위한 후속 조치 일환
우크라이나 재건사업 참여를 위한 한-체코 협력 강화 방안 논의 [2023.11.09]	• (체코 우크라이나 재건 특사) 우크라이나 재건 사업 참여를 위한 양국 간 협력 강화 방안 논의 - 체코 정부가 관심을 가진 5대 분야(주거, 교통, 보건, 에너지, 수자원 관리)를 포함한 다양한 분야에서 앞으로 우크라이나 재건 사업에 양국 기업이 함께 참여하는 방안 논의 - 구체적인 협력 프로젝트 발굴을 위해 해외건설협회(한국) - 상공회의소(체코) 간 화상회의 개최와 그 결과를 토대로 협력 논의를 발전시키기로 합의
'철도 원팀코리아',우크라이나 철도 재건사업 본격 참여 [2023.11.22]	• 철도원팀코리아(한국철도공사·국가철도공단, 현대로템) 우크라이나 키이우 방문 - 철도 분야 공공·민간기업이 함께 원팀코리아 구성 → 현지 철도 공사 면담 및 재건 필요 현장 방문 등 진행 / 우크라이나 철도 공사와 철도 재건 사업을 위한 업무협약(MOU)* 체결 *'철도노선 고속화' 사업과 추가 사업을 포함한 총 7개의 철도 재건 사업 추진
우크라이나 지원회의 참석 및 미주개발은행(IDB) 총재와 면담 [2024.04.18]	• 작년 9월 G20 정상회의를 계기로 발표한 23억 달러 규모의 우크라이나 지원 패키지 이행 발표 - 중장기적으로 21억 달러 규모의 EDCF를 집행함으로써 우크라이나에 대한 재건지원과 주요 인프라 사업 발굴, 인도적 지원 2억 달러를 연내 집행하여 긴급한 수요 대응 계획 설명 - 세계은행(WB)과 유럽부흥개발은행(EBRD)의 우크라이나 지원 기금에 각각 5천만 달러를 출연하여 국제기구를 통한 지원 강화 강조
우크라이나 지원을 위한 재난대응특별기금 5천만불 공여 협정 체결 [2024.05.17]	• 한국기술자문협력기금(KTCAF) 추가 출연 협정문(144만 달러) 및 우크라이나 지원을 위한 재난대응특별기금(CRSF) 신규 납입 협정문(5,000만 달러) 서명 - 재난대응특별기금에 한국 계정(Sub-accout)을 별도 설치 → 에너지, 수자원, 인프라 등 한국의 강점 분야를 중점 지원 분야로 설정 - 향후, 해당 분야에서 개발 경험이 풍부하고 우수한 경쟁력을 갖춘 한국 기업들이 기여할 수 있는 협력 기회 발굴 여건 마련
한-폴란드·스페인, 인프라 및 우크라이나 재건 협력 강화 [2024.11.12]	• 한-폴란드 인프라 및 우크라이나 재건 협력 포럼 참석 - 한국-폴란드-우크라이나 정부 간 협력 방안 논의 및 기업 간 구체적인 사전협의 지원 등

● 한국해외인프라·도시개발지원공사(KIND)는 국토교통부를 대신하여 전후 복구 및 재건을 위해 우크라이나 및 제3국 정부와 재건 협력과 인프라 건설 프로젝트 발굴 등 업무를 수행[8] 중임.

– 우리나라(국토부)와 우크라이나(인프라개발부) 정부 간 G2G 협의체에 총괄간사 기관 자격으로 참여하여 실질적인 재건 관련 논의를 주도하였으며, 현지 정부 수요를 반영한 대표 프로젝트를 토대로 Team Korea를 구성하여 작년 9월(재건협력포럼)과 11월(기업설명회) 2회에 걸쳐 우리 기업의 진출을 지원함.

– 이와 함께, 작년 9월 폴란드사무소(우크라이나 재건 협력센터) 개소를 통해 '△주요국 정부 부처, △다자간개발은행' 등과의 네트워크 구축과 재건지원 플랫폼 운용 등 중·동부 유럽을 아우르는 거점을 마련함.

8) 한국해외인프라도시개발지원공사(2024. 8. 1), "투자설명서(발행인에 관한 사항)".

- 또한, 현지 인프라개발부 요청으로 파괴된 시설재건 및 기존 시설 개선을 위해 4,848개 사업을 토대로 '△인프라(도로, 항만, 공항 등), △플랜트(전력, 에너지, BESS 등), △도시개발(스마트시티, 산업단지 등)' 등 전(全) 공종을 대상으로 타당성 조사(F/S) 및 마스터플랜(MP) 구상 개념부터 시작하여 주요 분야 사업 진출을 목표로 '△사업 정보 수득, △잠재 투자처 확보' 등 프로젝트 발굴을 진행 중임.
- 지난 2023년부터 우크라이나 관련 사업으로 '△키이우 도시 재건 및 교통인프라 개선 종합계획, △키이우 지역 교통 마스터플랜 수립 2단계 사업, △우만 스마트도시 마스터플랜 수립' 등을 지원함.

● 우크라이나는 우리나라 공적개발원조(ODA) 중점협력 대상국으로 「우크라이나 국가협력전략」[9] 자료를 보면 중점협력 분야로 '△교통, △산업, △보건위생, △공공행정' 등 4개 분야를 선정함에 따라 재건 사업뿐만 아니라 해당 분야에 관한 지원사업이 지속해서 이루어질 것으로 보임.

- 특히, 현지의 주요 경제 성장 장애요인인 교통물류 인프라 개선을 위해 '△노후된 교통 인프라 개선, △선진 교통 기술 전수, △대규모 철도·항만 등 인프라 구축 통합 지원' 등을 주요 지원 목표로 제시함.

우리 건설기업, 주요 국가 대비 상대적으로 현지 진출 실적 저조

● 지난 10년(2014~23년)간 글로벌 건설기업의 연도별 누적 활동 현황을 보면 튀르키예 기업 진출 건수가 48건으로 가장 많으며, 다음으로 '△중국(33건), △프랑스(15건), △이탈리아(14건)' 등의 순으로 나타남. 우리나라 건설기업은 2020년과 2021년 각각 1건씩 총 2건을 기록함.

- 특히, 튀르키예 건설업체는 지난 2014년 이후 현지에서 매년 지속적인 건설 공사 활동을 수행 중으로 지난 2022년 러시아 침공에도 불구 최근 2년간 가장 많은 기업(6개)이 활동 중인 것으로 파악됨.
- 다음으로 많은 누적 진출 현황을 기록한 중국 건설업체는 지난 2014년부터 활동(2개) 중으로 2020년에는 튀르키예 건설업체보다 많은 7개 기업이 진출하였으나, 2023년 기준 3개 기업으로 감소함.
- 국내 건설기업은 앞서 살펴본 2개 국가의 건설기업과 비교 시 현지에서 시공 활동을 수행한 기업이 저조한 상황이며, 지난 2020년부터 이듬해까지 GS건설이 현지에서 활동한 것으로 조사됨.

<표 8> 지난 10년(2014~23년)간 글로벌 건설기업(시공 부문)의 우크라이나 활동 현황[10]

구 분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년	합계
튀르키예	4	5	2	5	3	4	6	7	6	6	48
중국	2	1	-	3	1	5	7	5	6	3	33
프랑스	2	2	2	2	2	3	1	1	-	-	15
이탈리아	3	2	2	2	1	1	1	1	-	1	14
미국	3	1	2	1	-	1	1	1	-	-	10
오스트리아	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	9
대한민국	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2
기타	2	2	1	3	2	1	1	1	-	-	13
총합계	17	14	10	17	10	16	19	18	13	10	144

9) 관계부처 합동(2022.1), "우크라이나 국가협력전략(CPS)"
10) Engineering News Record, "Where the Top 250(225) International Contractors Worked(2015~2024)"

- 특히, 튀르키예의 'Onur Taahhut Tasimacilik Insaat Tic. Ve Sanayi AS'는 동기간 한해도 거르지 않고 현지에서 활동 중이며, 'Yapi Merkezi Insaat Ve Sanayi AS'는 2016년을 제외한 전 기간 활동 중임. 특히, Onur은 2024년 ENR에 우크라이나 사업 현황이 소개된 바 있음.
  - [Onur Group] 2004년부터 현지 건설시장에 진출하여 약 3,500㎞의 도로('21년 기준)를 건설하였으며 현지 시공 규모 1위 기업으로, 오랜 기간 일본 기업(Komatsu, Sumitomo 등)과의 전략적 파트너십 구축을 통해 에너지 및 인프라 프로젝트 수행 역량을 강화한 것으로 조사됨.[11]

<표 9> 글로벌 건설기업 오누르(Onur) 우크라이나 혼란 속에서도 버텨내다[12]

지난 2003년부터 우크라이나 현지에서 사업을 시작하였으며, 수년에 걸친 현지화 노력을 통해 현지 법인으로 발전함. **러시아-우크라이나 침공사태 이전 오누르(Onur)는 현지에서 최대 10,000명의 직원을 고용하였으나 현재는 3,500명으로 감소**(다수의 우크라이나 현지인의 군 복무로 현지 노동력이 부족한 상황)함. 이러한 인력 감소는 현지 프로젝트 수행 간 큰 장애요인으로 작용하며 현지 운영 책임자는 이 같은 문제 해결을 위해 "중요한 인프라 프로젝트 현장의 인원을 대상으로 정부로부터 특별 허가를 받는 등" 일련의 활동을 전개 중임.

전쟁 지역의 범위가 탄도 미사일의 사거리로 제한되어 있어 **공습 사이렌으로 인한 일상 업무가 빈번히 중단됨.** 특히, 현지 직원의 안전을 보장하기 위해 **모든 건설 현장에 안전한 대피소를 제공**하며, **불발탄 혹은 기타 위험 요소 발견 시 모든 작업을 중단하고 현지 지역 응급 및 구조 서비스와 연락하여 위험을 제거**함. 미사일 공격으로 일부 작업이 피해를 보았으나 사상자는 발생하지 않음.

오누르는 **우크라이나 정부와 총 40건의 계약(9억 달러 규모)을 진행 중**으로 **대부분 중요한 전력 및 교통 인프라 공사**이며, **총 100건의 계약(20억 달러 규모)이 분쟁으로 중단된 상황**임. 현지 운영 책임자가 말한 바로는 공사 대부분은 공공자금으로 진행되나 '△신재생 에너지 인프라, △주거용 건물, △개인 병원 등' 민간 자금 조달 프로젝트가 여전히 남아 있는 상황임. 때에 따라 **전후 재건을 목표로 산업 및 에너지 부문에 대한 자체 투자의 목적**으로 이러한 프로젝트를 진행 중임. **지난 1월에는 2030년까지 현재의 2배 수준인 5억 달러 규모의 추가 투자를 발표**함.

- 동기간, 글로벌 건설 Eng 기업의 연도별 누적 진출 현황을 보면 미국 기업 진출 건수가 69건으로 가장 많으며, 다음으로 '△중국(24건), △프랑스·튀르키예·네덜란드(21건), △영국(18건)' 등의 순으로 나타남. 국내 건설 Eng 기업은 2020년 이후 매년 1~2건의 진출 건수를 기록함.
  - 미국의 건설 ENG 기업은 지난 2014년 가장 많은 기업(14개)이 현지에서 활동하였으나 이후 전반적으로 증감을 반복하며 지난 2022년 이후 활동 중인 기업이 대폭 감소(4개)함. 다만, 이 같은 감소에도 불구 2023년 기준으로 현지 진출 외국 기업 중 가장 많은 기업이 활동 중인 것으로 파악됨.
  - 다음으로 많은 누적 진출 현황을 기록한 '△네덜란드, △튀르키예, △프랑스' 건설 Eng 기업의 연도별 진출 현황을 보면, 이들 국가 모두 2014년부터 현지에서 활동 중이며 2023년 기준으로 네덜란드와 튀르키예 기업은 각각 3개 기업이 진출하여 미국 건설 Eng 기업 다음으로 많은 기업이 활동 중임.
  - 우리나라 건설 Eng 기업은 지난 2020년 1개 기업(도화엔지니어링)이 진출한 후 2021년과 2022년 2개(도화엔지니어링, 유신) 기업이 활동하였으며, 2023년에는 도화엔지니어링만 활동 중인 것으로 조사됨.

11) Onur Group 홈페이지, "https://www.onurgroup.com/en/", <검색일자 : 2024.11.20>.
12) Engineering News Record(2024.9.16), "The Top 250 International Contractors".

<표 10> 지난 10년(2014~23년)간 글로벌 건설기업(엔지니어링 부문)의 우크라이나 활동 현황[13]

구 분	2014년	2015년	2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년	합계
미국	14	9	7	9	5	10	7	4	4	69
중국	-	-	3	2	3	6	5	2	3	24
네덜란드	2	2	2	2	2	2	3	3	3	21
튀르키예	1		2	3	4	3	3	2	3	21
프랑스	2	3	4	2	3	3	2	1	1	21
영국	4	2	2	2	3	2	1	1	1	18
대한민국	-	-	-	-	-	1	2	2	1	6
기타	15	16	21	17	19	15	14	11	10	138
총합계	38	32	41	37	39	42	37	26	26	318

우리 기업, 현지에서 사업수행 역량 및 경쟁력 확보를 위한 노력 경주 中

- 우리나라 총 해외 수주액 중 우크라이나 비중은 0.03%(3억 1,680만 달러, 25건)로 미미한 상황으로, 수주실적 중 1997년 대우건설이 수주한 '키예프 금융센터 건립공사[14]'가 가장 큰 프로젝트(2억 8,300만 달러)로 동국에서의 수주액 중 89.3%의 비중을 차지하는 것으로 조사됨.
  - 초도 진출 사업은 1993년 삼성물산이 수주한 '마카예프카 제철소 슬래그 처리설비공사(324만 달러)'로 상술한 대우건설 사업과 해당 사업의 합산 수주액이 현지 누적 수주액 중 90.4%의 비중을 차지함.
  - 이후, 수주 실적은 대부분 소규모 시공 혹은 용역(설계, 감리 등) 등으로 조사됨에 따라 현지에서의 대규모 사업에 관한 사업수행(엔지니어·숙련공·기자재 조달 등) 역량은 낮은 상황으로 이해할 수 있음.

<표 11> 우리나라 건설기업의 우크라이나 수주 공사 현황[15]

(단위 : 천 달러, 건)

구 분	1990년대	2000년대	2010년대	2020년대	합계
수주액	286,240	13,778	4,895	11,838	316,751
수주 건수	2건	5건	6건	12건	25건
진출 분야	토목(1건) 건축(1건)	용역(5건)	토목(1건) 건축(3건) 용역(2건)	건축(1건) 용역(11건)	토목(2건) 건축(5건) 용역(18건)

- 최근 컨설팅 기업에서 발간한 자료[16]에서 언급한 우리 건설기업의 우크라이나 진출 현황에 관한 확인 결과 일부 사업의 경우 수주가 아닌 업무협약(MOU)을 체결한 것으로 확인됨.
  - 최근 1년간 우리 기업의 수주 공사(총 6건)[17]를 발주처로 구분하여 보면 '국가철도공단(3건), 한국해외인프라·도시개발지원공사(2건), 코어(미국 NGO 단체, 1건)'로 국내 공공기관이 대부분 발주한 사업임.

13) Engineering News Record(2024.9), "Where the Top 225 International Design Firms Worked(2015~2024)".
14) 해외건설통합정보서비스(OCIS)에서 제공하는 '우크라이나 주요 완공 공사' 정보를 보면 해당 공사에 관한 정보가 부재함에 따라 실제 해당 공사의 완공 여부에 관해서는 추가 확인이 필요할 것으로 보임.
15) 해외건설통합정보서비스(OCIS), "https://www.ocis.go.kr/", <검색 일자 : 2024.11.18>.
16) 삼정 KPMG(2024.11), "도널드 트럼프 대통령 당선과 국내 산업 영향".
17) 해외건설통합정보서비스(OCIS), "https://www.ocis.go.kr/", <검색 일자 : 2024.11.20>.

<표 12> 한국 건설사의 주요 우크라이나 진출 현황

기업	시기	진출 분야	비고
현대건설	'23.07	국토교통부와 보리스필 공항 확장공사에 대한 협약을 체결	MOU 체결
	'23.11	우크라이나 전력공사로부터 1조 원 규모 송변전 사업 **수주**	**MOU 체결**
제일엔지니어링	'23.09	우만 시 스마트시티 마스터플랜 사업 수주	국토부(K-City Network 사업)
삼부토건	'24.06	호로독 시와 스마트시티 4.0 프로젝트 관련 MOU 체결	MOU 체결

- 우리 건설기업의 현지 지사 및 법인 설립 현황[18]을 보면 '△법인(대우건설), △지사(도화엔지니어링, 동명기술공단)'가 있으며, 지난해 현대건설이 현지 지사를 신규 설립[19]한 것으로 조사됨.
  - 다만, 현재 해당 지사와 법인의 운영 여부에 관한 확인을 위해 해당 기업 홈페이지와 사업보고서(영업보고서를 토대로 한 조사 결과 대우건설은 현재 법인을 운영 중이지 않은 것으로 조사됨에 따라 현재 시점을 기준으로 국내 기업 중 총 3곳(시공:1개, 설계:2개)이 현지 지사를 운영 중인 것으로 파악됨.
- 우리 건설기업은 튀르키예 및 중국 등 경쟁국 기업과 비교 시 상대적으로 진출 실적이 낮은 우크라이나에서의 경쟁력 확보를 위해 현지 및 제3국 기업 그리고 현지 정부(공공기관)와의 업무협약(MOU) 등의 체결을 통해 진출 교두보 마련 등 일련의 활동을 추진 중인 것으로 파악됨.
  - 현지에서 오랜 기간 사업 활동을 영위한 건설기업과 비교 시 상대적으로 열위일 수밖에 없는 수주 및 사업 경쟁력 보완과 사업수행 경험 부족에 따른 위험 분산 및 수익성 확보 등이 가능하며 중장기적으로 '△현지 네트워크 구축, △공사 수행 역량 향상, △지속적인 사업 기회 발굴' 등이 가능할 것으로 보임.

<표 13> 우리나라 건설기업 – 우크라이나 및 제3국 기업 간 MOU 체결 현황[20]

① 삼성물산·터키 Onur社·리비우市 간 리비우市 스마트시티 개발협력 3차 MOU
② 해외건설협회(ICAK)·우크라이나건설협회(CBU) 간 '우' 재건협력 양자 MOU
③ ICAK·CBU·폴란드건설협회(PZPB) 간 '우' 재건협력 3차 MOU
④ 현대건설·보리스필국제공항공사 간 보리스필공항 재건협력 양자 MOU

- 국내 타(他) 산업 분야 기업의 현지 진출 현황[21]에 관한 조사 결과 총 8개 기업(법인: 6개, 지사:3개)[22]이 법인과 지사를 설립하여 운영 중으로 프로젝트 오거나이징 역량을 보유한 종합상사는 '△포스코인터내셔널, △현대코퍼레이션'이 현지에서 사업을 영위 중인 것으로 파악됨.
  - [포스코인터내셔널] 미콜라이우주(州)와 '스틸 모듈러 제조시설 설립을 위한 양해각서(MOU)'를 체결하였으며, 이를 통해 모듈러 방식으로 주택과 학교 등 건축물의 신속한 건설을 지원[23]하기로 함.
  - [현대코퍼레이션] 지난 2010년 우크라이나 South Railways에 약 3,530억 원 규모의 고속 전동차를 공급[24]함. 또한, 지난 2020년 현대로템·한국수출입은행·한국무역보험공사와 함께 180억 달러 규모의 우크라이나 고속철 사업 수주전에 참여하였으나 러시아–우크라이나 전쟁으로 사업이 중단된 상황[25]임.

18) 해외건설협회, "https://www.icak.or.kr/", <검색 일자: 2024.11.20>.
19) "중요 승인의 건: 우크라이나 키이우 지사 설립 승인의 건(2023.8.26.)", 출처: 현대건설 사업보고서(2024.3.29).
20) 국토교통부 보도참고자료(2023.7.14), "우크라이나 재건 협력 한국이 주도한다".
21) Kotra 해외시장뉴스, "https://dream.kotra.or.kr/kotranews/index.do", <검색일자 : 2024.11.20>.
22) 포스코인터내셔널은 현지 법인과 지사 모두 존재.
23) 한국무역협회(2023.11.15), "포스코인터, '모듈러 공장' 건설로 우크라이나 재건사업 진출".
24) 현대코퍼레이션(2010.12.17), "단일판매 공급계약 체결".
25) 매일경제 기사자료(2023.6.22.), "[단독] 현대코퍼레이션 "우크라 재건 우리 손으로".

전후(戰後) 재건 사업 참여를 위한 민관의 지속적인 관심과 노력 필요

- 미국 대선 결과 트럼프 후보가 재선되며 러시아-우크라이나 전쟁의 조기 종전과 함께 본격적인 재건 사업이 추진될 것으로 보임에 따라 우리 기업의 재건 사업 참여 기대가 높아지는 상황임.
- 현지 정부는 피해 복구 및 재건 비용 조달 방안으로 국제사회의 원조(유·무상)에 의존할 것으로 전망됨. 이에 단기적으로는 무상원조 재원을 토대로 추진되는 재건 사업은 해당 공여국 건설기업의 참여 가능성이 높을 것으로 보임에 따라 미국 및 유럽연합 기업이 선점할 가능성이 큰 상황임.
  - 우크라이나 정부는 재건 사업에 우리 정부와 기업의 적극적인 협력 및 참여 요청과 함께 재건추진 사업 목록 등을 제공하였으나, 우리나라 지원액 규모가 크지 않아 단기적으로는 참여할 수 있는 재건 사업이 제한적일 것으로 보임에 따라 이에 관한 정부의 대응이 필요할 것으로 보임.
- 또한, 현지에서 경쟁력을 갖춘 튀르키예·중국 건설기업은 자국과 러시아 간 관계와 서방 국가와 비교 시 낮은 수준의 지원액을 제공함에 따라 재건 사업 참여 기회 확보에 어려움을 겪을 수 있음.
  - 지난 2023년 튀르키예 건설기업의 국가별 수주실적[26]을 보면 러시아(46억 달러)에서 가장 많은 수주액을 기록하였으나 우크라이나 수주액은 상위 10위 내에 포함되지 못한 것으로 파악[27]됨.
  - 중국 건설기업은 일대일로(一帶一路) 등 정부 지원을 토대로 진출하였으나 러시아 침공사태에 대한 중국 정부의 중립적인 태도로 현지에서 중국에 대한 반감이 지속해서 증가하고 있음.
- 향후 동시다발적인 재건 사업 추진 시 건설 인력 및 기자재 등의 수요 급증과 공급 차질 발생 시 급격한 공사 비용 증가로 재건 사업 참여 건설기업의 원가 부담으로 작용할 수 있음.
  - 현지 건설기업은 전문 인력(최대 40%)이 부족한 상황으로 현지 고용주 연합에 따르면 건설 부문에 공식적으로 등록된 근로자 수는 '22년 대비 25.4% 감소한 30만 명 수준[28]으로 전쟁이 종식되더라도 상당 기간 숙련공을 비롯한 건설 근로자 부족 문제가 지속할 것으로 보임.
- 과거 우리 건설기업의 재건 특수가 예상되었던 이라크와 리비아 등의 복구 사업 사례를 보면 '△자금조달 문제, △사업 환경 불확실성, △현지 정정 불안' 등으로 제한적인 참여와 공사 수행 중단 및 미수금 발생 등의 선례가 있어 진출 과정에서 면밀한 조사와 검토가 필요할 것임.
  - 이들 국가는 산유국임에도 불구하고 재원 마련에 어려움을 겪었기에 전쟁 전에도 재정 여력이 크지 않았던 현지 정부는 재건 사업 추진을 위한 자체 재원 확보에 난항을 겪을 것으로 보임.
  - 지난 2022년 러시아의 우크라이나 침공사태 이전부터 돈바스(동부지역)를 중심으로 오랜 기간 분쟁이 지속되었으며, 양국 간 종전이 아닌 휴전 협정 체결 시 계엄령 지속 발효 가능성과 이에 따른 대통령·국회·지방자치단체 선거 미시행 등 내부 정치적 문제 발생 가능성이 있음.

김화랑(부연구위원 · hrkim@cerik.re.kr)

26) 주튀르키예대사관(2024.3.6), "튀르키예 인프라 동향(2023년 해외건설 수주 실적 등)".
27) 튀르키예 건설기업의 연도별 총 해외 수주액 중 우크라이나 비중은 '2020년(4.7%, 5위), 2021년(5.2%, 4위)'를 기록하였으나, 지난 2022년부터 상위 10위 내에 포함되지 못함. <출처: Turkish International Contracting Services (1972-2022)>
28) 우크라이나 25시 기사자료(2024.6.16.), "건설 인력 부족 우크라이나 기업, 해외 인력 유치 시작…한국 건설업계 돌파구 기회될까".

건설산업 환경변화에 맞춘 인적자원관리 전략

– 기업문화의 재정립, 보상시스템 개선, 핵심 리더의 육성과 DEI의 적극적 수용 필요 –

건설산업의 향후 인적자원관리의 6대 대응과제

- 건설산업의 환경변화에 따라 건설기업 인적자원관리는 새로운 건설환경에 부합하는 합리적이고, 미래지향적인 인적자원관리체제를 구축할 필요가 있음.
  - 건설시장, 기술 및 핵심 경쟁요소의 변화에 맞추어 인적자원의 역량 강화와 변화 대응역량 강화를 위해 인적자원관리의 새로운 전략적 접근이 필요함.
- Building지에서는 건설기업 인적자원관리의 대응과제를 다음과 같이 6가지를 제시하고 있음.
- 첫째, 다양성, 형평성 및 포용성(DEI)에 대한 책임 요구에의 적극적인 대응임.
  - 건설기업에서 DEI의 우선순위를 정하고 투명성과 책임성을 높여 조직구성원의 신뢰를 구축할 필요가 있음. 특히, 조직 리더는 조직 내외부 고용 정책, 인력 배분, 성별 임금 격차 해소 전략을 명확히 할 필요가 있음.
- 둘째, 건설산업 환경변화에 맞춘 미래 인력 육성 프로그램에의 투자임.
  - 젊은 층을 유치하려면 학교, 대학을 대상으로 한 교육 이니셔티브에 건설산업 차원에서의 투자가 이루어져야 함.
  - 이를 위하여 건설기업을 비롯한 정부와 산업 차원의 협력은 건설 분야의 다양한 직업 기회에 대한 인식을 높이고 이러한 프로그램의 영향력을 확대시킬 수 있음.
- 셋째, 현재, 미래가 요구하는 기술 대응을 위해 숙련 스킬 관리시스템의 개편이 필요함.
  - 숙련 스킬 관리시스템은 진화하는 비즈니스 요구 사항을 충족하기 위해 더욱 민첩하고 대응력이 향상되어야 함.
  - 건설기업은 미래 숙련 스킬의 요구 사항을 예측하는 단순화된 시스템을 구축하고, 정부와 건설업계가 함께 현재의 대응 프레임 워크를 개편하고 사회, 경제적인 요구에 부응하는 투자가 필요함.
- 넷째, 지속적인 개인의 역량 개발의 촉진하는 인적자원관리를 강화해야 함.
  - 개인에게 지속적인 개인의 역량 개발을 유도하기 위하여는 무엇보다 조직구성원에게 명확한 성장 경로에 대한 제시하는 노력이 필요함.
  - 이를 위해서는 그룹의 특성별로 성장의 장벽을 이해하고 해결하려는 적극적인 노력이 요구됨.

- 다섯째, 건설기업 내부의 유연 근무에 대한 전략적인 접근성 향상임.
  - 향후 더욱 요구가 늘어날 것으로 예상되는 유연한 근무방식의 도입에 대하여 지속적으로 수용하려는 노력이 필요함.
  - 이를 위해 리더십 교육은 단순히 위치를 넘어 다양한 형태의 유연성을 성공적으로 구현하기 위해 필수적임. 특히 현장 기반 근로자의 민첩하고 유연한 근무 관행을 유도하는 협업시스템 구축은 실질적인 유연 근무방식 도입의 핵심 성공 요인임.

- 여섯째, 향후 건설산업의 새로운 기술과 경영 전반에 있어서의 핵심 경쟁력인 AI에 대한 교육 및 이해를 증진해야 함.
  - AI의 진전에 따른 조직구성원들의 두려움과 잘못된 오해를 해결하기 위해 인공 지능(AI)에 대한 교육과 커뮤니케이션을 개선해야 하며, AI가 일자리 기회를 창출하고 기술 격차를 좁히며 생산성을 높일 수 있는 잠재력을 입증함으로써 건설산업 내 AI 기술이 통합되어 미래 수요에 적응할 수 있도록 해야 함.

건설기업 인적자원전략의 구축 방향

- 인적자원관리의 성공에는 바람직한 조직문화, 합리적인 인사제도, 조직구성원의 적극적인 참여, 경영층을 비롯한 관리자의 리더십 역량, 최고경영자의 철학이 중요한 역할을 함.
  - 건설기업 인적자원관리의 성공적인 추진을 위해서는 전술한 요소들이 갖추기 위한 전략을 수립하고 실천할 필요가 있음.

- 건설경영환경의 변화에 맞춘 전략적인 조직과 인력 운영을 위해 필요한 요소는 기업문화의 혁신, 보상 패러다임의 전환, 핵심 리더의 육성으로 요약됨.

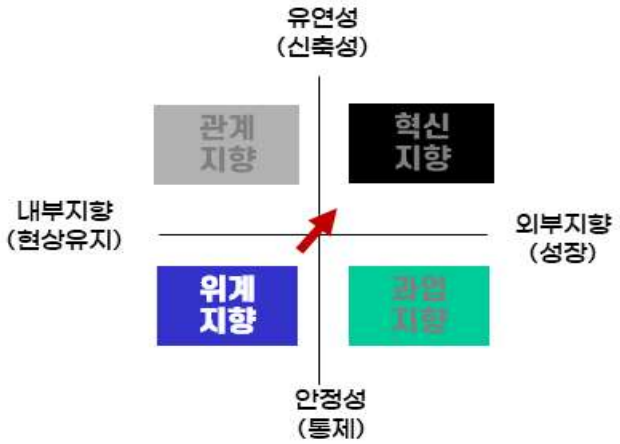
① 혁신의 대상, 전략이 아닌 기업문화

- 직장 평가 사이트 '글래스도어'가 2021년에 조사한 결과, 이직과 퇴직을 결정하는 데 가장 큰 영향을 미치는 요소는 기업문화인 것으로 나타남. 기업문화는 보상이나 복지제도보다 10배 이상 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인됨.

- 기업문화를 만들어내는 것은 조직 내 사람이고, 기업문화는 조직 내 사람을 만드는 핵심요소임.
  - 기업문화는 조직 내 사람에 의해 전달되는 과정뿐만 아니라 기업을 둘러싼 사회경제적 변화 또한 문화적 변이를 만들어냄. 사람이 가진 인지적 한계, 기업을 둘러싼 환경의 변화 등으로 인해 문화는 변할 수밖에 없으며, 변화해야만 살아남을 수 있음.

- 전략이 중요하나, 전략을 실행할 수 있는 것은 조직이고, 사람이기 때문에 전략이 실행되는 조직의 기업문화는 매우 중요함.
  - 전략의 실행력이 떨어지는 요인 중 상당 부분이 기업문화와 관련되어 있음. 기업문화는 전략의 목표를 달성하고, 생존하기 위해서 기반이 되는 정신적 운영체제임. 즉, 전략보다 기업문화가 더 중요한 이유임.

<그림 2> 기업문화의 유형과 변화 방향



- 건설산업은 지금 생산성 저하와 기술인력 및 건설근로자의 수급 애로, 건설사업이 수익성 저하 등 전반적인 혁신의 필요성이 증가하고 있으며, 디지털 건설기술의 발전과 시장 수요의 변화에 따라 지속 가능한 성장의 방향을 찾아 끊임없이 변화되어야 하는 과제를 안고 있음.

- 이러한 가운데, ESG 이슈의 확대에 따라 탄소중립정책의 강화와 환경규제 강화 등 환경부문과 인권 중시 노동 이슈 및 공급망 관리 이슈의 부상 등 사회부문 등에서 건설기업에 대한 사회경제적 요구가 증대되고 있음.

- 따라서 지속가능성과 혁신을 위한 노력이 다른 어느 때보다 요구되는 바, 기업문화는 지속가능성과 혁신을 만들어내는 적응성과 유연성을 갖추도록 하는 요소임.
  - 변화를 추진하는 많은 기업이 실제로 변화를 달성하지 못하는 것은 조직, 전략 등의 변화만 추진했을 뿐 리더십, 조직 심리 등 인간적 요소를 통합해 다루지 못했기 때문임.

- 결국, 기업문화는 조직의 성과를 창출하는 원동력이자 조직구성원의 몰입과 열정을 이끌어내는 핵심 성장요인으로서 기업 내 사람들의 변화를 도모하는 기업문화의 혁신이 필요한 상황임.
  - 존 맥러플린은 '바람직한 기업문화란 무엇인가'에 대해 ① 혁신과 위험감수, ② 디테일에 대한 강조, ③ 성과 지향, ④ 개인 존중, ⑤ 팀워크, ⑥ 경쟁심과 적극성, ⑦ 제도적 안정성을 좋은 기업

문화의 특성으로서 지적하였음.

- 또한, 조직에서 조직구성원의 창의성은 기업문화에 달려있음. 기업문화가 유연할수록 창의성이 증진됨.

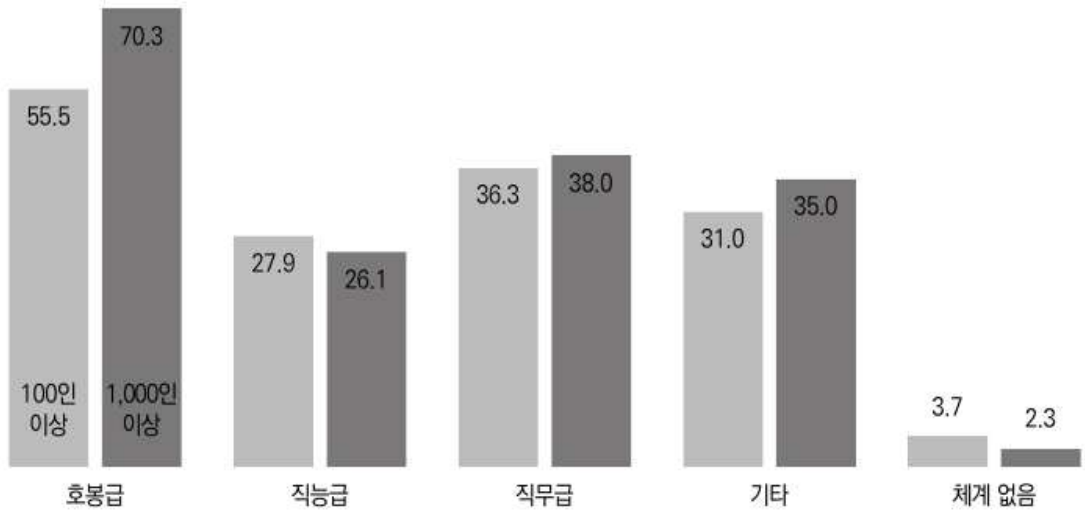
② 보상의 패러다임 전환

- 보상은 본질적으로 조직구성원들의 동기를 부여해 좋은 성과를 내기 위한 도구로서의 성격을 나타냄. 최근 다양한 일하는 방식과 업무환경의 빠른 변화는 조직구성원들의 동기부여를 위한 보상의 변화를 요구하고 있음.
  - 특히 MZ세대로 대변되는 다양한 세대의 요구가 발생함에 따라서 기존이 단순한 연공 또는 전통적인 다단계 직급 체계에 기반한 보상의 형태로는 더 이상 다양한 구성원들을 충족하는 데 한계가 있을 수밖에 없음.

- 건설산업에서는 인력 수요에 비해 공급 부족 현상이 지속되고 있으며, 디지털 기술의 진보로 인해 사업 기획 단계에서부터 시공 및 유지관리 전반에 걸쳐 인력 수요의 질적인 변화가 요구되고 있음.

<그림 3> 국내 기업의 임금 유형 현황(2021년)

(단위 : %)



자료 : 고용노동부.

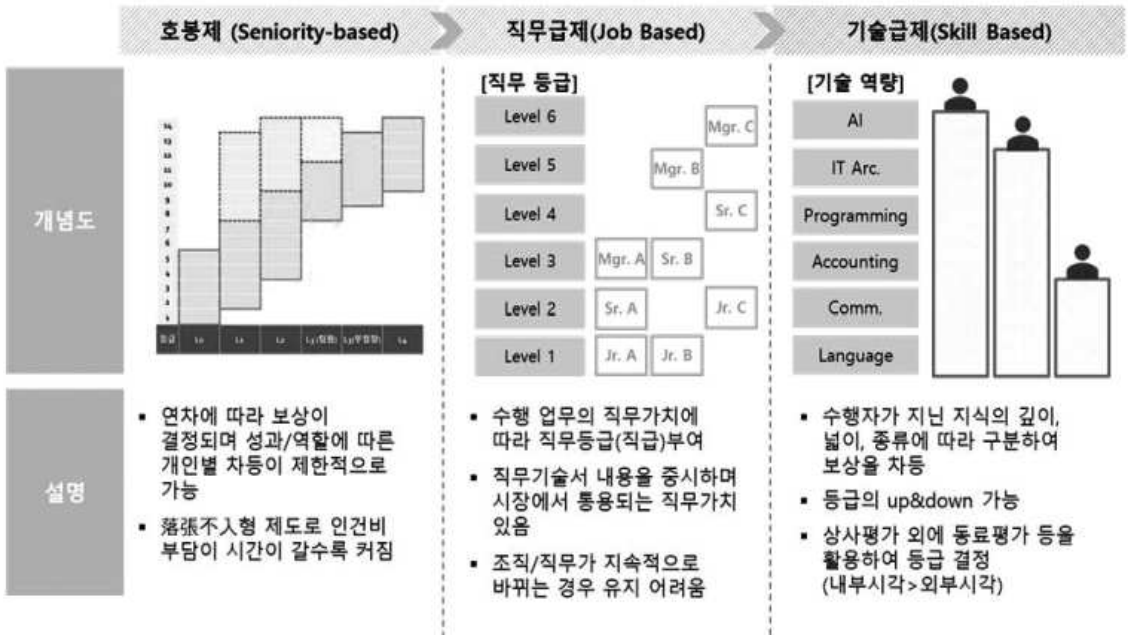
- 이러한 점을 고려할 때, 최근 보상에 대한 기대와 사회, 경제적인 보상 흐름을 반영하고, 건설기업의 인력 수요에 부응한 건설기업 보상제도의 변화를 꾀할 필요가 있음. 먼저, 보상에 있어 직무 기반 보상체계의 개선을 고려해야 함.

- 건설기업의 경쟁여건 변화와 새로운 시장·상품의 개발이 요구됨에 따라 중요 직무들에 대하여 경쟁력 있는 보상을 제시하고, 관련 직무의 인재들을 빠르게 확보할 수 있도록 하며, 인건비 안정성 확보에 있어서 직무 기반 보상체계 즉, 직무급은 매우 유용한 것으로 알려져 있음.
- 제도적으로도 정부에서는 공공기관을 중심으로 직무급을 확대하고 있으며, 노동개혁의 도구로서 성과 차등 보상과 직무급제 확대를 중요하게 고려하고 있음.
- 특히, 건설현장의 생산에 참여하는 인력에 대한 합리적이고, 설득력 있는 보상에 있어 직무 기반의 보상체계는 실질적인 성과를 거둘 수 있다는 측면에서 발전시켜 나갈 필요가 있음.

● 더 나아가 스킬 기반 보상체계의 구축을 중장기적으로는 모색할 필요가 있음.

- 최근 글로벌 보상 트렌드에 있어서 가장 큰 화두는 스킬 기반 보상임. 이는 개인들이 보유한 지식이나 스킬 또는 경험에 따른 보상의 개인별 맞춤화, 차별화의 니즈가 반영된 결과임.
- 디지털 기술의 건설산업 내 확산과 인적 구성원의 다양성이 가속화되는 가운데, 보다 업무 또는 직무, 그리고 지식과 스킬의 체계적 관리의 중요성이 커지고 있음.
- 따라서 포괄적이고 일반적인 역량이 아닌, 건설산업, 건설프로젝트, 업무 등 다양한 요소들에 따라 최적화된 일련의 지식·스킬 세트를 구축하여 평가하고, 이에 따른 합리적이고 공정한 기준에 따라 개인별 보상을 추구할 필요가 있음.

<그림 4> 보상 패러다임의 변화



자료 : 김승해, "After Corona 시대의 사무직 보상체계 개편방향", 임금·HR연구, 한국경영자총협회, 2023.

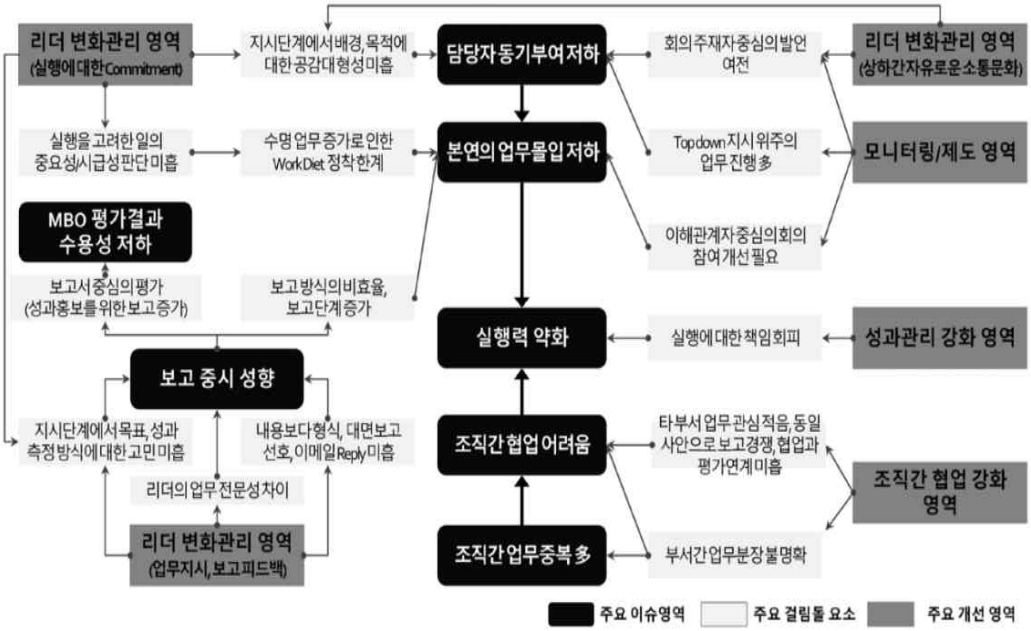
③ 핵심 리더의 확보와 역량 개발

- 디지털 기술이 발달하고, 산업에서 요구하는 기술이나 주요 사업 내용의 독점적 지위가 빠르게 변화하는 최근의 기업 환경에서, 기업이 확실히 차별화된 핵심 역량과 경쟁력을 갖추는 것은 매우 중요함.
  - 이러한 역량을 바탕으로 고객 가치를 창출하고, 가격 정책을 융통성 있게 수립하며, 경쟁력 있는 비용으로 상품을 생산할 수 있는 역량이 바로 전략적 기업 역량임.

- 이러한 전략적 기업 역량은 조직의 핵심 리더에 의해 확보됨. 핵심 인재란 조직의 목표 달성을 지원하며, 팀, 이해관계자, 사회에 긍정적인 영향을 미치는 데 필요한 리더십을 갖추고 단위 조직과 기업을 이끌어 가는 사람을 의미함.

- 핵심 리더들은 프로젝트 수행 시 조직구성원의 관점을 이해하고, 구성원들의 기여를 공감하며, 각자의 역할이 가치 있다는 믿음을 바탕으로 긍정적이고 건설적인 업무를 수행하도록 유도함으로써 신뢰 관계를 구축함.
  - 또한, 조직구성원들에게 지속적으로 영감을 주고, 명확하며 설득력 있는 비전을 수립해 이를 효과적으로 전달함.

<그림 7> 조직 내 핵심 리더와 조직 개선 프로세스



- 핵심 리더들은 구성원들이 가진 강점과 관심사에 맞춰 직무와 책임을 효과적으로 위임하며, 성공에 필요한 리소스, 교육, 지원을 제공함. 또한, 혁신, 협업, 지속적인 학습 문화를 조

성하기 위해 노력함.

- 아울러 구성원 각자에게 실행 가능한 피드백을 제공하고, 이를 서로 공유하며 개진하는 문화를 구축해 나가며, 학습과 개선 방식의 적용에 있어 모범을 보임.
  - 또한, 핵심 리더들은 위기 시에도 긍정적인 마인드를 유지하고 포기하지 않으며, 적극적으로 문제 해결 방법을 찾음으로써 조직 구성원들에게 비전과 용기를 주고, 이들을 한 방향으로 정렬함.
  - 이러한 핵심 리더를 확보하는 것은 향후 건설기업의 경쟁력 향상에서 가장 중요한 요소가 될 것임. 건설 경영 환경의 불확실성이 커지고, 혁신을 도모하는 데 있어 기업 전체를 성공적으로 이끄는 훌륭한 리더십을 갖춘 핵심 리더들의 역할은 매우 중요함.

- 핵심 리더는 전문성이 뛰어난 인재만을 의미하지 않음. 전문성이 부족하더라도 확실한 목표와 비전을 통해 탁월한 인재를 선발하고 효과적으로 활용하는 능력을 갖춘 리더를 말함. 인재를 제대로 알아보는 것 또한 핵심 리더의 중요한 역량이라 할 수 있음.

- 핵심 리더들이 사람들을 이끄는 행위가 바로 리더십임. 결국, 핵심 리더의 확보와 육성에서 핵심적인 요소는 리더십임. 리더십은 조직에 필수적이고도 직접적인 영향을 미치며, 후천적인 노력과 훈련을 통해 충분히 개발될 수 있는 역량임.

- 핵심 리더를 발굴하고 적시에 발탁할 수 있는 기업만이 성공적인 혁신을 이끌 수 있음.
  - 이를 위해서는 추천자의 혜안과 공정한 일 처리, 인사권자의 용기, 발탁 대상자의 개인 역량, 확고한 가치관과 조직에 대한 충성심, 인내심 등의 포괄적인 노력이 요구됨.
  - 특히, 현대 조직에서는 자기를 인정받지 못한 인재가 언제든 조직을 떠날 가능성이 큼. 현재 인재들은 새로운 기회를 찾기 쉬운 환경에 놓여 있으므로, 뛰어난 인재를 유치하고 관리하며, 조기에 후계자를 육성하고 이를 유지하는 것이 뛰어난 리더를 확보하는 데 꼭 필요한 과정임.

④ DEI의 중요성 인식과 내재화

- 향후 D(다양성), E(형평성), I(포용성)는 기업의 인적자원관리가 직면할 최대의 현안이 될 전망임.
  - 이 시대를 규정짓는 가장 두드러진 특징 중 하나는 다양성임. 교통과 정보통신의 급격한 발전, 그리고 인구의 고령화는 다양성을 높이는 핵심 요소임.

- 다양성이란 사람이 세상을 살아가는 방식과 그 세상에 사는 다른 구성원들 사이에 존재하는 다양한 차이를 의미함.

- 사고방식, 국적, 언어, 종교, 인종, 문화, 성별, 나이, 경험, 민족, 사회적 지위, 신체적 장애, 성적 정체성 등이 대표적인 다양성의 요소임.

- 형평성·포용성이란 조직 내 갈등, 즉 분쟁, 분열, 낭비, 비효율, 인간 존엄성의 침해와 같은 부작용을 유발하는 서로의 다름을 인정하고 이를 공정하게 관리하며 포용하는 것을 말함. 이는 기업의 생존과 발전에 있어 중요한 요소임.

- 창의성이 조직의 성공을 좌우하는 핵심 요소로서, 다양성에 대한 포용은 창의성과 직접적인 상관관계를 가짐.
  - 다양성이 풍부하고 이를 포용하는 문화를 가진 기업은 항상 역동적이며, 구성원들이 서로 학습을 통해 새로운 차원으로 발전할 기회를 다수 얻음.

- DEI를 중시하는 인적자원관리는 다음과 같은 조직에의 이점을 창출함.
  - 첫째, 의사결정 질 제고 및 혁신의 강화임. 포용적이고 공평한 다양한 팀은 다양한 아이디어, 이해 및 접근 방식을 활용할 수 있기 때문에 혁신적이고 더 나은 결정을 내릴 가능성이 더 큼.
  - 둘째, 경영성과 및 경쟁력 향상임. 강력한 DEI 관행을 갖춘 기업은 경쟁력이 더 높고 재정적으로도 더 나은 성과를 냄. 더 넓은 풀에서 최고의 인재를 유치 및 유지하고, 다양한 시장을 더 잘 이해하고 침투하며, 더 나은 서비스와 더 큰 공감을 통해 고객 만족도를 향상시킬 수 있음.
  - 셋째, 사회에 대한 더 큰 공정성 및 사회적 결속력을 창출함. 기업은 DEI를 적극적으로 홍보함으로써 사회적 불평등과 불의를 해결하고 더 큰 사회적 결속력과 안정성에 기여할 수 있음.
  - 넷째, 조직구성원의 참여도 및 사기 증진임. 공평하고 포용적인 기업에서는 조직구성원의 참여도가 높고 의욕이 넘치며 업무에 만족하는 경향이 있음.

- 건설기업에서는 외국인 근로자의 생산 과정 참여가 불가피한 상황으로, 외국인 근로자에 대한 수요가 지속적으로 증가할 것으로 전망됨.
  - 또한, 숙련 근로자 부족으로 여성 인력 활용이 증가하고 있으며, 이러한 추세는 향후 더욱 확대될 것으로 예상됨. 이에 따라, 다양성, 형평성, 포용성을 갖춘 인적자원관리는 선택이 아닌 필수가 됨.

- DEI를 효과적으로 구현하려면 지속적인 노력이 필요함. 이를 위해선 정책 변화뿐 아니라 기업과 지역사회 내 문화적 변화도 포함됨.
  - 교육 프로그램, 멘토링 기회, 다양한 채용 및 판촉 관행, DEI 목표를 향한 진행 상황에 대한 정기적인 평가가 포함될 수 있음.
  - 또한, 리더십은 포용적인 행동을 모델링하고, 보다 공평하고 포용적인 관행을 향한 변화를 추진하는 데 있어 중요한 역할을 함.

김영덕(선임연구위원 · ydkim@cerik.re.kr)

연구원 소식

<table>
<tr><th>유형</th><th>제목</th><th>주요 내용</th></tr>
<tr><td>세미나</td><td>주택 · 도시의 미래와 건설산업의 대응 방향 세미나 (11.28)</td><td>
• 한국건설산업연구원은, '25년 3월 개원 30주년을 맞아 건설산업의 혁신과 지속가능한 발전을 위한 시리즈 세미나를 진행하고 있음.
- 본 세미나는 'ESG 경영(10.8)', '스마트 건설(10.24)'에 이은 세 번째로, '주택·도시'를 주제로 미래 주택 및 도시공간 조성 환경변화를 살펴봄.
• 금번 세미나에서는 미래 주택 및 도시공간 조성 환경변화를 짚어보고, 환경변화에 부합하는 주택 및 도시개발의 미래지향적 방향을 모색하고자 함.

세미나 목적
• 한국건설산업연구원은, '25년 3월 개원 30주년을 맞아 건설산업의 혁신과 지속가능한 발전을 위한 시리즈 세미나를 진행하고 있음.
- 본 세미나는 'ESG 경영(10.8)', '스마트 건설(10.24)'에 이은 세 번째로, '주택·도시'를 주제로 미래 주택 및 도시공간 조성 환경변화를 살펴봄.
• 수택을 포함한 도시공간 조성 환경은 사회경제적 메가트렌드로 인한 공간 수요의 변화, 혁신적인 기술의 도입 등으로 빠르게 변화하고 있음.
- 주택과 도시 모두 새로운 공간 수요를 반영한 미래 방향 설정 필요성이 커지고 있으며, 핵심 주체인 건설산업도 미래 도시의 새로운 환경변화가 가져올 건설산업의 역할 변화에 대한 고민이 필요한 시점임.
• 금번 세미나에서는 미래 주택 및 도시공간 조성 환경변화를 짚어보고, 환경변화에 부합하는 주택 및 도시개발의 미래지향적 방향을 모색하고자 함.

세미나 개요
2024. 11. 28(목), 14:00
서울 강남구 건설회관 3층 대회의실

프 로 그 램
<table>
<tr><th>시간</th><th>내 용</th><th>비고</th></tr>
<tr><td>14:00~14:10</td><td>개회사</td><td>이 충 재 한국건설산업연구원 원장</td></tr>
<tr><td rowspan="3">14:10~14:50</td><td colspan="2">주제발표</td></tr>
<tr><td>[제1주제] 도시의 미래와 건설산업의 대응 과제</td><td>이 승 우 한국건설산업연구원 연구위원</td></tr>
<tr><td>[제2주제] 주택정책의 과제와 발전방향</td><td>허 윤 경 한국건설산업연구원 연구위원</td></tr>
<tr><td>14:50~15:10</td><td colspan="2">Break</td></tr>
<tr><td rowspan="2">15:10~16:20</td><td colspan="2">종합토론</td></tr>
<tr><td colspan="2">○ 좌 장 이상영 명지대학교 교수
○ 토론자 (가나다 순)
- 이동관 국회입법조사처 입법조사관
- 이동주 한국주택협회 본부장
- 이지용 매일경제신문 부동산부장
- 전성제 국토연구원 연구위원
- 진장익 중앙대학교 교수
- 최상희 LH토지주택연구원 선임연구위원
*상기 토론자는 변경될 수 있습니다.</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>