

한국 통상협상 국내 이해관계자 분석

Stakeholder Analysis on Korea's Trade Negotiation

고 보 민* Bo-Min Ko

목 차

I. 서론	IV. 결론 및 시사점
II. 프로젝트 이해관계자 관리 모델	참고문헌
III. FTA협상 이해관계자 분석 및 관리	Abstract

국문초록

본 연구는 '프로젝트 이해관계자 관리 모델'을 응용하여, 한국의 통상협상에서 중요한 역할을 하는 국내 이해관계자들을 식별 및 체계화하고, 이들의 참여 관리 및 갈등통제 방안을 제안하고자 한다. 퍼트남(Putnam)의 양면게임('two-level' game) 모델에 따른 대내협상 원활화의 기본은 정부와 통상협상 내·외부 이해관계자들 간의 의사소통 시스템을 구조적으로 확보하는 것이다. 이를 위해 현존하는 한국 통상협상 이해관계자를 구체적으로 식별하고 그 특징을 분석할 필요가 있다. 프로젝트 이해관계자 관리 모델은 이해관계자 식별, 관리 계획 수립, 참여 관리 및 참여통제의 4단계로 나뉜다. 본 연구는 국내 통상협상 이해관계자 식별 및 분석 후 소비자와 노동자들을 위한 공식 채널 마련, 국내대책기구의 일원화 등을 제안한다.

<주제어> 한국 통상협상, 국내 이해관계자, 프로젝트 이해관계자 관리 모델, 양면게임 모델

* 가톨릭대학교 국제학부(통상트랙) 조교수 (bomingo@catholic.ac.kr)

I. 서론

한국의 통상협상은 다자협상의 역사로는 GATT(General Agreement on Tariff and Trade) 케네디 라운드(Kennedy Round) 참여인 1967년부터 계산하면 올해(2017년)로 50주년을 맞이하였다. 총 8차의 GATT 협상 중 제 6차 협상인 케네디 라운드 이후, 8차인 우루과이 라운드(Uruguay Round)을 거쳐, 1995년 WTO가 설립되면서 현재까지도 제9차 협상인 DDA 라운드(Doha Development Agenda Round)가 16년이 지나도록 표류 중이다. 한편 양자협상의 역사로는 한-칠레 FTA 1차 협상 시작(1999년)부터 본다면 2년 후에 20주년을 앞두고 있다.¹⁾ 한국은 그간 칠레, 싱가포르, EFTA, ASEAN, 인도, EU, 페루, 미국, 터키, 호주, 캐나다, 중국, 뉴질랜드, 베트남, 콜롬비아 등 52개국과의 총 15개의 FTA를 발효시켰다. 현재 한중일, RCEP(Regional Comprehensive Economic Partnership) 등과 협상이 진행 중이며, 동아시아 내에서는 중국, 일본 등과의 FTA를 통해 동아시아 지역통합에 기여한다는 구상을 가지고 있다. 한국이 다자 및 지역 통상협상에 참여하는 과정에서 국내의 다양한 이해관계자들의 목소리를 수렴하기 위해 서서히 노력을 기울여 왔다. 제도적인 면에서 두드러진 수확은 2012년 ‘통상조약의 체결절차 및 이행에 관한 법률’(이후 통상조약법)의 발효이다.²⁾ 그러나 이마저도 한-중, 한-호주, 한-캐나다 FTA 등의 협상을 거치면서 이해관계자 각계의 목소리를 잘 반영하는지에 대해 비판적 검토가 있었다.³⁾

시장 개방에 따른 소위 ‘승자와 패자’가 나뉘는 국내의 혼란과 반발을 최소화하는 최선의 접점을 찾으려면 ‘민주적 통상 거버넌스(governance)’가 필요하다는 것이다. 즉, 통상협상 과정에 농어민·중소기업·노동계 등 이해 관계자의 의견이 적절히 반영되어야 한다는 것이다. 하지만 현행 통상조약법의 한계로 통상당국이 국회에 제출하는 통상조약 체결 계획 등의 보고서는 내용이 부실하며, 협상 과정에서 국회가 자료제출을 요구해도 통상당국이 “진행 중인 협상이라 곤란하다”며 거부하는 게 사실상 관행화 돼 있다는 지적도 나온다. 이는 통상조약법이 국회에 보고 의무를 규정하면서도 ‘협상의 급박한 진행 등 즉시 보고가 어려운 불가피한 사유가 있는 경우’를 특정해 빠져나갈 구멍을 만들어 놓아 자료제출 요구권을 무력화시킨 탓이 크다. 이는 미국 통상당국인 무역대표부(USTR)가 내부에 각종 산업무역자문위를 두고 제조업은 물론 농업, 노동계 등 직접 이해관계자들

1) 한국무역협회(2017), FTA 정부공식 사이트(www.fta.go.kr) 참고

2) 고보민(2015) p.446~447. 한편 본 연구를 통상협상의 한 종류인 FTA 협상으로 국한하지 않는 이유는 통상협상의 종류 자체가 양자통상협상인 FTA만이 아니라 3개 이상의 국가들의 조약인 지역(regional or mega) FTA, 그리고 WTO에서 벌어지는 다자통상협상 등 여러 차원이 있으며, 본 고에서 시도하고자 하는 이해관계자 체계화의 경우 FTA 협상에 국한되지 않고, 지역 및 다자통상협상의 구조 하에서도 적용이 가능하기 때문이다.

3) 한겨레신문(2014.11.11.)

700여명을 참여시키고 있는 것과 크게 대비된다.

한편 실제 민간 및 학계에서는 통상정책에 대한 적극적인 목소리를 내고 있다. 예를 들면 지난 4월에 개최된 문화와 저작권 관련 학회 및 단체에서는 ‘문화와 저작권정책’에 대한 컨퍼런스를 개최하여 30개의 저작권 관련 핵심정책을 정부에 직접 제안한 바 있다.⁴⁾ 이 중에는 ‘세계와 소통하고 함께하는 동반자’로서의 저작권 정책을 주장하였는데, 한류 국가의 저작권 의식 및 보호 역량 제고를 위한 국제협력 확대, 국내업계 협력을 통한 한류 유통정보서비스 제공 및 해외진출 지원, 민간 참여 기반의 해외 저작권 침해 대응 체계 구축, 양자간 및 다자간 저작권 통상협상 역량 강화를 위한 전문 인력 양성, 저작권 국제 규범 형성을 주도하기 ‘저작권통상지원센터’ 설치 등의 업계로부터의 실질적인 저작권 관련 통상정책이 대안으로 제시되었다. 이번 컨퍼런스는 미래저작권정책포럼과 함께 한국 저작권법학회, 한국저작권단체연합회, 저작권해외진흥협회가 주최하고, 한국저작권위원회와 한국저작권보호원이 주관한다. 하지만 이와 같이 관련 업계와 학계의 목소리가 반영될 만한 공식적인 조직인 통상추진위원회(위원장 : 산업부장관) 산하의 통상산업포럼 내의 ‘서비스 분과’ 내 ‘문화컨텐츠’ 관련 위원으로는 한국지식재산보호협회, 한국콘텐츠진흥원, 한국케이블TV 방송협회 등 만 참여하고 있다. 즉, 관련분야 주요 통상 이해관계자의 중요한 통상정책적 제안들이 정부에게 전달되어 정책에 반영되기에는 의사소통 구조상 한계가 있다.

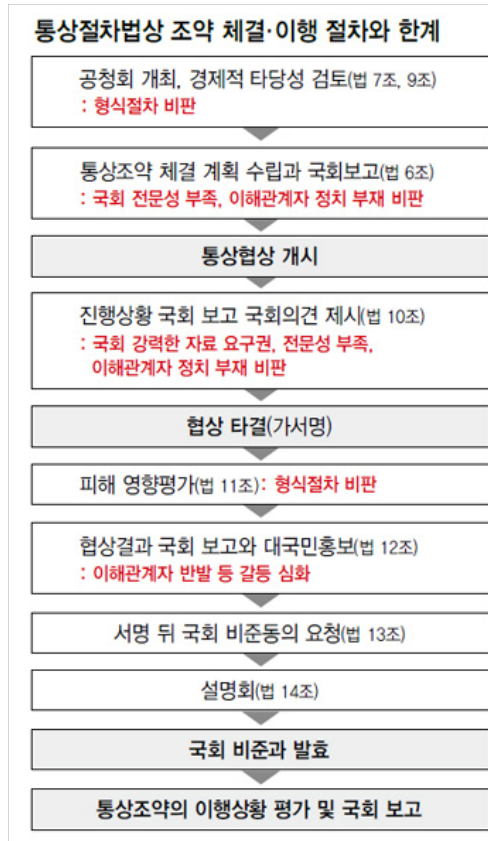
본 연구는 한국 통상협상에서 중요한 이해관계자 식별 및 체계화하고 이들 참여 관리 및 갈등 통제 방안 제안을 위해 기업경영을 위한 프로젝트 관리 모델을 참고하여 설계하고자 한다. 통상협상은 협상의 목적, 이해관계자, 관련 대안, 정보 확보 및 인간관계 형성 등이 중요하다는 면에서 경영학에서 말하는 ‘프로젝트’의 성격과 유사한 특징이 있다. 프로젝트 이해관계자 관리 모델은 3단계, 즉 이해관계자 식별, 이해관계자 관리 계획 수립, 이해관계자 참여 관리 및 참여통제로 나뉜다. 한편 기존 선행 연구들의 경우 이해관계자 참여 관리 및 통제에 관한 부분에 국한한 연구가 대부분이다.⁵⁾ 물론 이진면·어명근·김세원 (2014)에 따르면 정책논의, 정책결정, 정책실행, 정책평가 각 FTA 추진 단계별 홍보 전략이 제안된바 있으나(pg125, [표 4-4]), 정작 홍보의 대상이 되는 이해관계자 체계화가 안 된 상태의 제안이다. 또한 정원준(2017)의 경우도 다양한 이해관계자들이 관여하는 통상정책의 특징과 과정을 명시한 후, 의견수렴과 공감대 형성, 더 나아가 소통대상별 맞춤형 소통 활동(target marketing)이 요구된다고 언급하고 있다. 하지만 정작, 소통대상을 정의하지 않고, 소통활동을 맞춤형으로 하자는 제안은 사상누각이다. 본 논

4) 『매일경제신문』(2017.04.19.)

5) 이진면·어명근·김세원(2014), 정원준(2017)

문은 한국의 통상협상에서 중요한 역할을 하는 이해관계자 관리를 프로젝트 관리 모델을 이용해 처음으로 시도해 보고, 이들의 식별, 참여 관리, 그리고 갈등통제 단계 수립이 가능한지 살펴보고자 한다.

〈그림 1〉 통상조약법과 국내 이해관계자⁶⁾



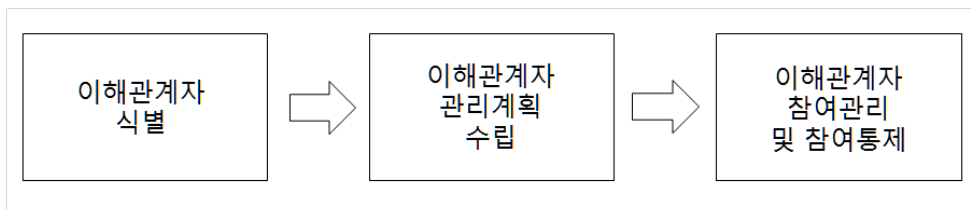
6) 「한겨레신문」(2014.11.11.) 그림 인용 및 고보민(2015) [그림 4] 참고

II. 프로젝트 이해관계자 관리 모델⁷⁾

1. 모델의 개요

프로젝트란 “특별한 프로젝트, 서비스 혹은 결과를 창출하기 위한 일시적 노력의 투입”을 의미한다.⁸⁾ 통상협상은 ‘협상결과의 도출과 실행’이라는 목표를 향해 협상당사국들이 일시적인 기간 내에 각자에 유리한 결과를 확보하고자 총력을 다 한다는 면에서 프로젝트의 한 종류로 해석 할 수 있다. 또한 통상협상은 협상의 목적, 이해관계자, 관련 대안, 정보 확보 및 인간관계 형성 등이 중요하다는 면에서 경영학에서 말하는 ‘프로젝트’의 성격과 유사한 특징이 있다. 프로젝트 이해관리자란 프로젝트의 의사결정과 활동 및 결과물에 영향을 주거나 받을 수 있는 모든 사람, 집단, 또는 조직을 의미한다. 경영학적으로 이들의 역할은 프로젝트 예산확보, 요구사항제시, 검수, 대금지급, 협조 및 지원 등으로 다양하고 폭넓게 해석이 된다. 이해관계자 관리 모델이란 이해관계자 식별, 이해관계자 관리 계획 수립, 이해관계자 참여 관리, 그리고 이해관계자 참여 통제하는 과정을 통칭한다. 이해관계자를 관리하는 목적은 이해관계자의 특성 및 요구사항과 기대사항을 파악하고 이들과 긍정적이고 우호적인 관계를 형성하고 유지하고자 함에 있다. 또한 분쟁의 소지가 되는 이슈를 조기에 파악하여 충돌되는 이해관계를 조정 및 해결하는 것도 목표 중 하나이다. 더불어 프로젝트 의사결정과 활동에 적절한 이해관계자의 참여를 촉진하기 위해 변동되는 이해관계자 파악, 관계형성 및 참여 유도, 이해관계자 만족도 향상 등을 관리하여 다른 프로젝트를 위한 자산으로 삼게 된다.

〈그림 2〉 프로젝트 이해관리자 관리 과정⁹⁾



7) PMI(2013) 13장(p.391-415) 내용 일부 발췌 및 저자 정리

8) PMI(2013) 1장 p.3

9) PMI(2013) 13장 p.392 표 재도식화

2. 이해관계자 식별

이해관계자 식별 과정이란 이해관계자를 파악하여, 프로젝트 성공에 미칠 영향력 및 이해관계, 참여도, 상호 의존 관계에 대한 정보를 파악, 분석하여 문서화 하는 과정이다. 즉, 이해관계자의 인적사항, 이해관계자가 프로젝트의 성공과 실패에 미칠 수 있는 잠재적인 영향력, 요구사항, 이해관계, 참여 수준, 상호 의존관계에 관한 정보를 정리하고 문서화하는 과정이다. 특히 프로젝트의 초기에 관련 이해관계자를 식별하고 그들의 요구사항 및 기대사항, 영향력 및 관심 사항을 분석하는 것은 프로젝트 성공에 중요한 요소라고 할 수 있다. 경영학적으로 내부 이해관계자의 예로는 프로젝트 매니저(PM) 및 팀원, 협력사 등이 포함된 프로젝트 수행팀, 프로젝트 발주사(클라이언트 혹은 스폰서), 프로젝트 수행팀이 소속된 회사 구성원들(최고경영자, 기능 및 라인 관리자, 타 프로젝트 수행팀, 지원 및 서비스 부서 등)이 있다. 한편 외부 이해관계자의 예로는 정부 및 규제기관, 시민단체 및 언론, 일반 국민, 단체 및 협회, 감독 및 감리기관 등이 있다.

〈그림 3〉 프로젝트 이해관계자 식별 - 현저성 모델

항목	내용
권력 (Power)	이해관계자가 프로젝트에 미치는 영향력을 말한다. 통상 회사에서의 직위 및 직책 등에 따라 영향력은 달라진다.
상호작용/합법성 (Legitimate)	이해관계자가 프로젝트와 관련하여 요구사항을 요구할 수 있는 합법적인 위치에 있는 경우로서 통상 프로젝트와 관련된 역할에 따라 달라진다. 가령, 사용자 및 현업 등은 프로젝트에 대해 시스템의 기능 및 비기능적 요구사항을 제시하고, 최종 산출물에 대한 검수 역할
긴급성 (Urgency)	프로젝트에 요구하는 사항의 긴급성을 말한다. 긴급성은 상황에 따라 중요할 수도 있고 중요하지 않을 수도 있다.

이해관계자의 식별 방법에는 세 가지가 있다. 첫 번째는 이해관계자를 권력(Power)과 관심(Interest)으로 구분한다. 권력이 높고 관심이 적으면 '집중관리'를 하고, 권력과 관심이 동시에 높으면 만족도 유지 방안 모색한다. 한편 권력이 낮지만 관심이 높으면 '정보 제공'에 더 신경을 쓰고, 권력과 관심 모두 낮으면 보다 더 관찰을 한다. 두 번째는 이해관계자를 영향(Influence)과 관심(Interest)으로 구분하는 것이다. 잠재적 이해관계자처럼 영향력이 높고 관심수준이 낮은 그룹이 있는가 하면, 무관심 이해관계자처럼 영향력

및 관심이 둘 다 낮은 집단이 존재한다. 한편 영향력과 관심 모두 높은 후원적 이해관계자가 있을 수 있고, 영향력은 낮으나 관심수준이 높은 옹호적 이해관계자가 있을 수 있다. 이를 통상협상 주요 이해관계자에 응용을 해보면 대표적인 후원적 이해관계자는 행정부의 수장 대통령이며, 통상협상팀 입장에서는 ‘만족도 유지’ 관리를 해야 하고, 대표적인 잠재적 이해관계자인 국회는 ‘집중관리’가 요구된다. 또한 옹호적 이해관계자로 볼 수 있는 기업 및 언론에게는 정보제공을 해야 하고, 전통적으로 무관심 이해관계자로 볼 수 있는 소비자는 관찰이 필요하다. 세 번째는 현저성 모델(salience model)¹⁰⁾ 이는 이해관계자를 권력(Power), 합법성(Legitimate), 긴급성(Urgency) 구분한다. 세 조건을 모두 충족시키는 이해관계자는 ‘결정적인 혹은 궁극적인(ultimate)’ 이해관계자이며, 이 분류의 이해관계자는 프로젝트에 미치는 권력 또는 영향력이 크며, 프로젝트와 관련한 요구사항을 요구할 수 있는 합법적 권한이 있으며, 프로젝트 주제에 대해 긴급한 입장을 취하고 있으므로 가장 중요하게 관리되어야 하는 그룹이다.

3. 이해관계자 관리계획 수립

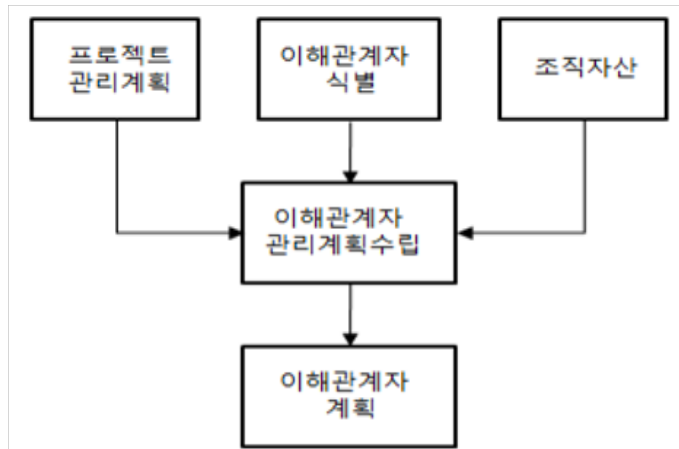
이해관계자관리 계획 수립 과정이란 식별된 이해관계자의 프로젝트에 대한 요구사항 및 관심사항, 프로젝트에 미치는 영향력 등의 분석 결과를 바탕으로, 프로젝트 생명주기 동안 이해관계자를 효율적으로 참여를 유도하고 필요한 협조 및 지원을 받기 위한 이해관계자 참여 방안 및 전략을 수립하는 과정이다. 이 과정에서는 ‘이해관계자 관리 계획서’가 작성되며, 이러한 계획서를 통해 프로젝트의 성과물이나 결과물이 관련 내·외부 이해관계자들에게 어떤 영향을 주고받는 지를 확인 할 수 있다. 또한 프로젝트 관리자가 관련 내, 외부 이해관계자를 프로젝트 수행 시에 효율적으로 참여시키고, 이해관계자의 요구사항과 기대사항을 파악하고 관리하여 프로젝트 목표 달성에 기여를 하도록 하는 다양한 방법을 개발 가능하다.

이해관계자 관리계획을 작성하기 위해서는 <그림 4>와 같이 이해관계자 식별 과정에서 등록된 이해관계자 목록과 프로젝트 관리계획서 작성된 내용 중 이해관계자 관리계획서에 참고할 내용 그리고 조직 자산의 일종으로 기존 유사 프로젝트에서 사용되었던 이해관계자 목록 등을 활용하여 이해관계자 관리계획을 작성한다. 이해관계자 관리 내용에 포함되는 것은 이해관계자의 신원정보, 평가정보, 대내 및 대외로의 구분, 현재 및 미래의 바람직한 참여 수준, 이해관계자 간 상하관계 및 잠재적 중복성에 관한 정보, 의

10) PMI(2013) 13장 p.396 및 <그림 3> 참조

사소통 요구사항, 배포하는 정보의 사유 및 이해관계자에게 미치는 영향, 배포하는 정보의 수준 및 내용, 배포 정보의 시기 및 시기 등이 자세히 정리될 필요가 있다.

〈그림 4〉 이해관계자 관리계획 수립과정



4. 이해관계자 참여관리 및 참여통제

이해관계자 참여 관리 및 통제 과정이란 프로젝트 기간 동안 이해관계자의 요구 및 기대사항을 충족시키기 위해 이해관계자와의 협력관계를 유지하고, 발생하는 이슈를 조정 및 해결하고 프로젝트 수행과정에 이해관계자의 참여를 유도하는 과정이다. 또한 넓게는 프로젝트 이해관계자들의 관계를 관찰하고, 시간이 지남에 따라 변동이 생긴 이해관계자의 관계, 참여 전략, 계획을 조정하는 과정도 포함된다. 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는 프로젝트에 대해 지원 및 후원, 더 나아가 주도하는 이해관계자가 있는 경우 프로젝트 수행을 훨씬 수월하게 추진 가능하다. 한편 프로젝트에 저항하거나 반대하는 이해관계자가 있는 경우 프로젝트 수행에 많은 어려움이 따르므로 프로젝트에 저항하는 이해관계자는 일단 중립으로 변화를 유도하고 더 나아가 프로젝트 지원을 하도록 노력 할 필요가 있다. 이 과정에서 중립적인 이해관계자는 프로젝트의 지원으로 유도할 필요가 있다. 이처럼 프로젝트를 성공적으로 완료하기 위해 이해관계자의 참여는 매우 중요하다. 이해관계자의 참여 수준은 <표 1>과 같이 무인지, 저항, 중립, 지원, 및 주도(리딩; leading)로 구분할 수 있다.

〈표 1〉 이해관계자 참여수준 분류¹¹⁾

참여수준	개념	프로젝트 관리 상 예시	한국통상협상 이해관계자 예시
무인지 (unaware)	프로젝트에 대해 무관심하고 프로젝트에 대한 잠재적 영향력을 인지하지 못하는 수준	프로젝트와 전혀 관련 없는 사람	일반 국민들
저항형 (resistant)	프로젝트에 대한 잠재적 영향력을 인지하고 변화에 저항하는 수준	프로젝트로 인해 손해를 보는 사람	농업 등 비교열위 산업 종사자 노동자, 일부 언론 및 시민단체 등
중립형 (neutral)	프로젝트를 인지하지만, 프로젝트에 대해 지원이나 저항도 하지 않는 수준	프로젝트의 결과로 손해도 이득도 없는 사람	소비자 및 비교우위산업 종사자 일부 등
지원형 (supportive)	프로젝트 및 잠재적 영향력을 인지하며 변화를 지원하는 수준	프로젝트로 인해 이득을 보는 사람	제조업 등 비교우위산업 종사자 일부 등
주도형 (leading)	프로젝트 및 잠재적 영향력을 인지하며 프로젝트의 성공을 위해 적극적으로 참여하는 수준	프로젝트 성공이 본인의 성공 및 실패와 직접 관련된 사람	통상협상 담당부처 공무원 등

프로젝트에 참여하는 이해관계자들은 〈표 2〉와 같이 경제적 이득 혹은 손해, 사회적 변화, 업무적 의사결정 방식, 시간관리, 환경변화, 신체적 건강, 안전 및 보안, 및 정신적 건강등과 같은 다양한 사항들에 관심이 많다. 따라서 프로젝트 관리자는 프로젝트 참여자들의 다양한 요구사항과 주요 관심사항에 유념하여 안전하면서 동시에 불만족이 발생하지 않도록 프로젝트 수행환경을 조성할 필요가 있다.

11) PMI(2013) 13장 p.403 〈표 13-7〉 수정. 한편 이진편·어명근·김세원(2014)에 따르면 관여도가 높고 낮음에 따라, 그리고 다시 관련 지식이 높고 낮음에 따라 활동공중, 관심공중, 인지공중, 비활동공중으로 나뉜다. 예컨대, 대부분의 일반국민의 경우 관여도도 낮고, 관련 지식도 낮은 (무관심한) 비활동공중에 속한다. (p.109, 〈표 4-1〉) 한편 박종민·이두희(2003)는 쟁점 관리를 위한 각 공중별 대응전략을 소개된 바 있다. (p.273, 〈표 4〉)

〈표 2〉 이해관계자 주요 관심 사항

항목	내용
경제적 이득 및 손해	프로젝트 결과에 의해 관련 산업 및 회사, 조직에 대해 경제적 차원에서의 이득 및 손해가 발생, 프로젝트에 투입되는 비용 대비 투자 효과(ROI : Return On Investment)가 기대수준보다 높아야 프로젝트를 착수할 수 있으며 프로젝트가 완료시 실제 투입 비용 대비 돌아오는 효과가 높아야 프로젝트서 성공적이라고 평가
사회적 변화	지역 주민은 프로젝트로 인해 사회 분위기 변화 혹은 문화차원의 발전에 기여하는지 관심
의사결정 방식	프로젝트에 참여하는 팀원들은 업무 수행시 의사결정 방식에 관심
근태관리	프로젝트 참여자들은 업무 수행시 근태관리에 관심, 가령 휴가, 초과근무, 유연근무제, 대체 휴가 등 제도는 생산성 증가
환경변화	프로젝트로 인해 주변 환경의 변화에는 환경보호 단체 및 지역공동체에서 관심, 가령, 자원 보호, 기후 변화 대처 등 변화는 비즈니스에 영향
신체적 건강	프로젝트에 참여하는 팀원들은 신체적 건강을 유지할 수 있는 체력 단련 시설 등에 관심

이해관계자가 프로젝트 성공에 지속적으로 참여하고 기여를 할 수 있도록 각 프로젝트 단계별 역할에 따라 해당 이해관계자의 참여 유도할 필요가 있다. 즉, 프로젝트의 목표를 범위, 일정, 비용, 품질 제약 범위 내에서 달성하도록 보장하기 위해 관련 이해관계자와의 협상과 효과적인 의사소통을 통해 이해관계자의 요구사항 및 기대사항 관리하여야 한다. 특히 아직 이슈화되지 않은 잠재적인 문제 혹은 이슈를 사전에 파악하여 해결하는 것이 중요하다. 이러한 예방적 조치를 통해 향후 이해관계자가 제기할 수 있는 문제를 사전에 그 징후를 파악하여, 예상되는 문제 혹은 이슈는 가능한 빨리 예측 및 파악하여 논의함으로써 선제적 관리가 가능하다. 이해관계자와의 갈등 해결 방안은 대표적으로 협상, 조정, 중재의 세 가지가 있다. 즉, 이해관계자간 협의, 조정을 시도하는 협상 방식, 제3자가 개입하여 당사자 간 합의 도출 유도하는 조정 방식, 그리고 제3자가 당사자를 대신하여 법적 구속력이 있는 의사결정을 하는 중재 방식이다.

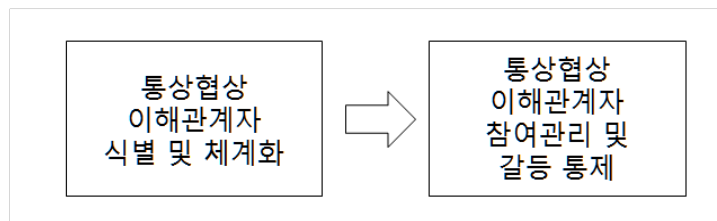
이해관계자 참여 통제는 프로젝트 관련 전체 이해관계자의 관계를 관찰하면서, 이해관계자의 신상 변동으로 인해 이동 및 조직 변동이 발생하거나, 요구사항 및 기대사항이 변동이 발생할 경우, 관련 이해관계자의 식별 및 분석, 참여 관리 계획 및 전략을 수정하고 조정하는 과정이다. 이러한 과정을 통해 프로젝트가 진척되고 환경이 변화함에 따른 이해관계자의 변동으로 인한 참여 활동의 효율과 효과를 유지하고, 더 나아가 확대하고자 하는 것이다. 이해관계자 참여 관리 및 통제를 원활히 하기 위해서는 관련 이해관계자들에게 계획대비 실제 수행된 작업의 진척도, 품질 성과 지표, 예산 대비 지출성과,

이슈 및 해결 상황 등의 이른바 성과 정보를 제공 할 필요가 있다. 경영학에서는 이러한 작업성과 정보가 프로젝트 관리 정보시스템(PMIS : Project Management Information System) 혹은 e-Mail 등을 통해 관련 이해관계자들에게 필요한 시점에 배포하는 것을 권장하고 있다.

III. 통상협상 이해관계자 분석 및 관리

통상협상은 협상의 목적, 이해관계자, 관련 대안, 정보 확보 및 인간관계 형성 등이 중요하다는 면에서 경영학에서 말하는 ‘프로젝트’의 성격과 유사한 특징이 있다. 프로젝트 이해관계자 관리 모델에 따르면 3단계, 즉 이해관계자 식별, 이해관계자 관리 계획 수립, 이해관계자 참여 관리 및 참여통제로 나뉜다. 한국의 통상협상에서 중요한 역할을 하는 이해관계자 관리에도 이들의 식별, 관리계획 수립, 참여 관리 및 갈등통제 단계가 반드시 필요하다. 프로젝트 이해관계자 유형 분류에서도 내부이해관계자와 외부이해관계자로 분류를 하는데, 통상협상에서도 퍼트남의 국제협상 ‘양면 게임 또는 이중구조게임 (two-level game)’의 통상사례 분석을 통해 대내 및 대외협상 이해관계자가 나뉠 수 있다.¹²⁾ 하지만 여기서 주의할 것은 본 연구에서 표현하는 대내 및 대외의 기준은 한국 내에서 직접 협상을 담당하는 행정부(산업통상자원부) 조직 내부와 외부라는 점이다. 이는 국가 간 협상에서의 국경을 존재로 하는 외부협상과 내부협상과는 구분된다.

〈그림 5〉 통상협상 이해관리자 관리 과정



12) 김기홍(2012), Ko(2014)

1. 통상협상 이해관계자 식별 및 관리¹³⁾

통상협상 내부 이해관계자는 현재 통상교섭을 관장하는 산업통상자원부(이후 산업부) 내에서 찾을 수 있다. 특히 2차관실 내 통상교섭실이 협상의 실질적인 주체(이른바 통상협상 프로젝트 수행팀)라면 주요 내부 이해관계자는 같은 2차관실 내 통상정책국 및 통상협력국, 그리고 산업부 1차관실 내 무역투자실 하부의 무역정책관, 투자정책관, 통상국내대책관 관련 직원들을 들 수 있다. 통상협상 국내 대책 관련 업무의 경우 2차관 밑에 통상정책국 밑에 통상정책총괄과에서 '통상추진위원회', '통상산업포럼' 및 '통상교섭민간자문위원회'를 관장한다. 한편 제1차관 하의 무역투자실 밑에 '통상국내대책관' 4개 과가 있고, 그 중에서 '총괄기획과'에서 '통상조약국내대책위원회'를 별도로 관장한다. 즉, 국내 이해관계자와 관련된 국내 대책을 관장하는 조직이 산업부 1차관 내 조직과 2차관내 조직으로 나뉘어져 있는 양상이다.

경제 5 단계 중 하나인 무역협회가 관장하는 통상산업포럼에는 4개의 분과가 있어서 통상협상에 대한 산관 의사소통의 장으로 활용되고 있다. 제조업 관련 분과12개, 중소기업 관련 2개, 의료바이오를 포함한 서비스 관련 14개, 농림축수산 관련 4개 등 있다. 한국무역협회에 따르면 대표적인 양자통상협상인 FTA 추진 과정에서 업계와 정부간 의사소통은 3단계로 발전을 거듭한 후 현재의 '상시소통' 확보 상태로 진화하였다.¹⁴⁾

통상협상의 경우 통상협상을 발주 및 수행하는 측은 행정부의 수장인 대통령 및 중앙부처라고 할 수 있다. 대통령은 행정부의 수장으로 국무회의 및 국민경제자문회의의 도움을 받아 대외경제장관회의에서 확정되는 통상협상에 대한 세부 내용을 결정한다. 대외경제장관회의는 기획재정부에서 주관하는 부처 간 협의체로 그 하부에는 대외경제장관회의 실무조정회의를 둔다. 산업부는 이외에도 무역위원회, 경제자유구역기획단 및 7개의 지역 자유무역지역관리원을 하부기관으로 두고 있으며, 대한무역투자진흥공사와 한국무역보험공사 등을 소관 공공기관으로 두고 있다.

한편 통상협상은 관련된 행정부 내 부처도 많다. 산업부 외에 전반적인 정책 및 예산 조정 역할을 맡은 기획재정부, 가장 많이 국내 대책을 필요로 하는 농림축산식품부, 해양수산부 및 산림청, 국제조약의 국내법 합치성을 따져야 하는 법무부 및 공정거래위원회, 규범 및 서비스 등 미래 산업과 관련된 교육부, 고용노동부, 미래창조과학부, 문화체

13) 권영민(2004), 최원목(2008), 정영진, 이재민(2012), 한국무역협회(2014), 정인교(2016) 포괄적으로 참고

14) 한국무역협회(2014) pg16-18

(1) 정부 주도 의견 수렴

→ (2) 민간 자문의 제도화 및 산업계의 자발적 활동

→ (3) 민관 합동 기구의 출범을 통한 '상시 소통'의 관계

육관광부, 보건복지부, 국토교통부, 방송통신위원회, 금융위원회 등이 존재한다. 이 밖에도 관세청, 조달청, 중소기업청, 특허청, 식품의약품안전처, 국가기술표준원 등도 직간접적으로 통상협상의 중요한 내부 이해관계자라고 할 수 있다. 이외에도 개별 조직 내에 관내 무역증진과 투자유치를 위한 국제통상 부서를 별도로 운영하고 있는 시·도 지방자치 단체도 중요하다. 또한 서울산업진흥원, 인천개발공사, 제주개발공사 등 지자체 관련 기관들도 광의의 내부 이해관계자라고 할 수 있다. 앞선 이해관계자 관리 식별 모델 중 현저성 모델에 따르면 내부 이해관계자들은 보통 권력, 합법성 내지는 상호작용, 긴급성 세 영역 중 두 개 영역에서 두드러지는 결정적인(ultimate), 지배적인(dominant), 의존적인(dependent) 혹은 오히려 위험한(dangerous) 이해관계자 유형에 속한다고 분석될 수 있고, 이들에게 요구되는 주의 수준은 외부 이해관계자들에 비해 높은 반면 현저성(salience)은 떨어진다고 할 수 있다.

한편 가장 중요한 외부 이해관계자는 국회이다. 특히 국회 상임위원회 중 산업통상자원위원회(소속 국회의원 30명)가 가장 중요하다. 국회 내의 통상입법 지원 기관인 입법조사처 내 경제산업조사실도 주목할 만하다. 한편 산업 내 사측의 이해관계를 대변하는 경제 5단체인 대한상공회의소, 무역협회, 중소기업중앙회, 한국중견기업연합회, 한국기업연합회(전, 전경련)도 중요한 외부 이해관계자이다. 한편 주요 농림축수산식품 관련 단체로는 농협동조합(농협, 수협, 축협), 업종별 생산자 단체 및 협회(한국 낙농육협회, 한국농어민후계자 연합회, 군 단위 농민회 등), 한국식품산업협회 및 전국농민회총연맹(전농연)과 한국농업경영인중앙연합회(한농연)가 있다. 그 외에도 노동자 단체, 시민단체 및 비정부기구(NGO), 학계 및 민간전문가, 그리고 언론이 매우 중요한 외부 이해관계자이다. 이들은 정보제공 및 관찰 관리가 필요함과 동시에 종종 잠적적(dormant) 유형에서 요구하는(demanding) 유형으로 돌변할 수 있는 가능성이 있다.

마지막으로 한국 통상협상의 주요 외부 이해관계자로는 소비자 관련 단체가 있다.¹⁵⁾ 한국소비자단체협의회는 1976년 4개의 발기단체를 시작으로 2017년 현재 10개의 회원단체와 전국 255개 지역단체들이 목적을 함께하며 소비자운동을 전개하고 있다.¹⁶⁾ 소비자들은 무역이론에 따르면 전통적으로 무역개방으로 인해 이익을 보는 이해관계자 그룹이다. 이번에 들었던 문재인 정부에서는 ‘소비자집단소송제’ 입법을 지원하려는 입장이다.¹⁷⁾ 즉, 가슴기살균제로 인한 소비자의 사망과 건강상의 피해, 폭스바겐 연비조작, 대형유통사와 카드사의 개인정보 불법매매, 이케아(IKEA) 가구 소비자피해 등 국내 및

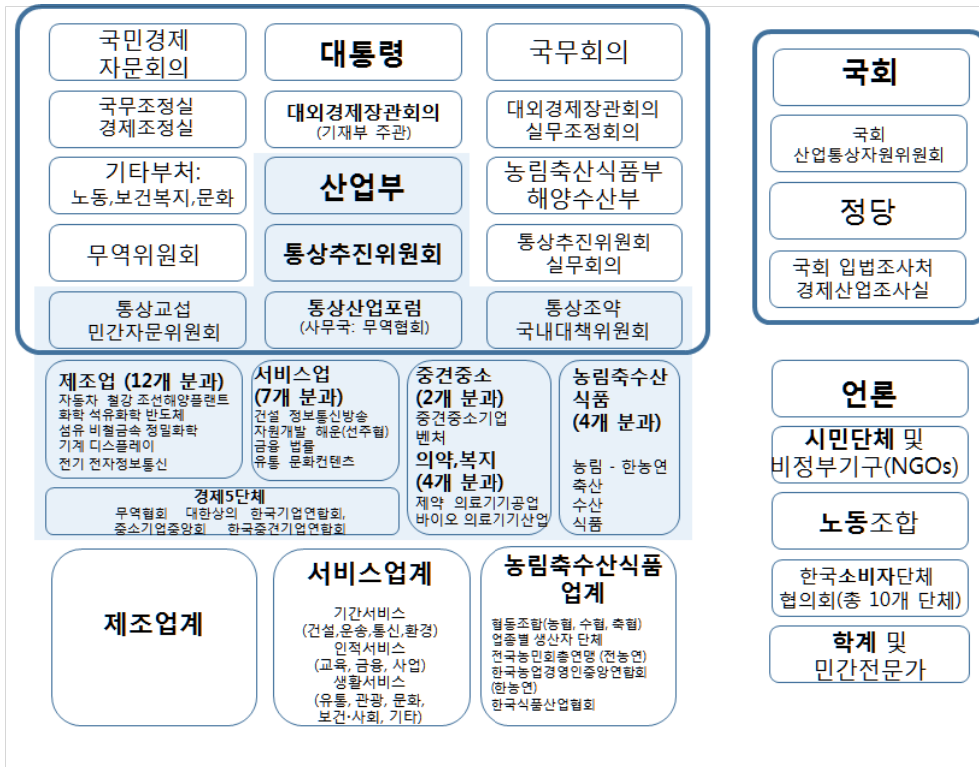
15) 참고사이트 : <http://www.consumer.or.kr/>

16) 한국부인회, 소비자시민모임, 소비자공익네트워크, 한국소비자연맹, 녹색소비자연대, 한국여성소비자연합, 소비자교육중앙회, 한국소비자교육원, 한국YWCA연합회, 한국YMCA전국연맹

17) 『아시아경제』(2017.09.09.)

해외 생산품과 관련된 소비자피해에 대해 ‘소비자 집단소송제도’를 도입하여 소비자의 권리를 확보하려고 한다. 그 외에도 일회용 생리대, 용가리 과자, 계란, 햄버거 병 등 식품과 의약외품 안에 유해물질이 함유돼 직·간접적인 소비자 피해가 발생하면서 피해구제를 위한 관련 제도 도입과 피해구제지원위원회 설치 등이 최근 정부 내에서 활발히 논의 중이다.

〈그림 6〉 통상협상 국내 이해관계자 유형



〈표 3〉 산업부 내 통상 이해관계자 담당 조직

명칭 (구성 시기)	관할부서	구성 및 운영	기능	전단계 기구
통상 추진 위원회 (13.05)	제2차관 통상정책국 통상정책 총괄과	산업부장관이 위원장 중앙부처 차관급 공무원을 위원으로 구성 상임위원으로 기재부, 외교부, 식약청, 관세청 등 20개 기관 관여	부처 간 통상협상 및 「통상조약법」에 따른 국회 보고 이전에 협의하고 정보를 공유할 수 있는 장(場)을 마련	FTA 추진 위원회
통상 산업 포럼 (13.05)		22개 분과 연3회 개최 비관세장벽 협의회 발족	업종별 통상현안 논의 및 정부 건의	
통상 교섭 민간 전문 위원회		국회, 학계, 업계, 관계부처 등으로부터 추천받은 대외경제 및 통상분야 전문가 30인	통상정책 수립 및 통상협상 과정에서 대외경제 및 통상분야 전문가들의 자문 및 건의	FTA 민간 자문회의 ¹⁸⁾
통상 조약 국내 대책 위원회	제1차관 무역투자실 통상국내 대책관 총괄기획과	공동위원장 포함 40인 정부위원 18명 민간위원 18명 (학계 및 산업계)	통상조약이 국민적 지지를 바탕으로 순조롭게 체결 및 비준 될 수 있도록 지원하고, 관련 국내 보완대책 등에 관해 심의	FTA 국내대책 위원회 ¹⁹⁾ (07.05) FTA 민간대책 위원회 ²⁰⁾ (04.03)

18) 한-칠레 FTA 이후 마련된 FTA 체결절차규정을 통해 FTA 추진위원회 산하에 30인 규모의 민간 전문가 및 업계 대표자가 참여하는 FTA 민간자문회의가 설치되며 업계의 참여를 제도적으로 보장

19) 사회적 갈등 조정 등을 담당하던 한-미 FTA 체결지원위원회가 '07.5월 상설기구인 FTA 국내대책위원회로 확대·개편되었고, 동 위원회에는 정부 측에서 관련 부처 장관 등이, 민간 측에서 경제계, 언론계, 학계, 시민사회단체가 참여하여 국내보완대책 등을 마련

20) FTA 민간대책위원회에는 무역협회, 한국기업연합회(전 전경련), 대한상의, 중소기업중앙회, 은행연합회 등 주요 경제 단체가 공동위원장을 맡고 있고 제조업, 서비스업, 농수산업 등의 업종별 단체, 연구기관 등 총 42개 기관이 참여

2. 통상협상 이해관계자 참여관리 및 갈등 통제 방안

통상협상 이해관계자 참여 관리 및 통제 과정이란 좁게는 협상 시작부터 서명까지, 넓게는 비준 및 발효 이후의 시기까지 이해관계자의 요구 및 기대사항을 충족시키기 위해 이해관계자와의 협력관계를 유지하고, 발생되는 이슈를 조정 및 해결하여 프로젝트 수행과정에 이해관계자의 참여를 유도하는 과정이다. 통상협상에서 국내적 정책목표는 개방의 피해는 최소화함과 동시에 개방의 이득은 최대로 누리는 데 있다. 이를 위해 현재 통상산업포럼의 4개 분과처럼 오직 사측 입장만을 반영한 일부 업계 및 단체뿐 만이 아니라 소비자 및 노동자 단체가 통상협상 주체인 산업부에 의견을 개진할 수 있는 공식적인 채널을 마련해야 한다.

통상협상 국내 대책 관련 업무의 경우 현재는 <표 3>과 같이 산업부 1차관 내 조직과 2차관 내 조직으로 나뉘어져 있는 양상이다. 따라서 국내대책관련 위원회 이원화 되어 관리 중 이다. 즉, 2차관실 내 통상정책국 내 ‘통상정책총괄과’가 ‘통상교섭민간자문위원회’²¹⁾를, 1차관실 내 무역투자실 내 통상국내대책관 내 ‘총괄기획과’가 ‘통상조약국내대책위원회’²²⁾를 담당한다. 현재는 각 위원회 참석자들의 기관이 겹치거나, 서로 소통하거나 의견을 통합하는 제도적 장치가 존재하지 않는다. 이를 가능하면 한 개로 통합하여 이해관계자 참여 관리 및 갈등 통제를 한 조직에서 담당하는 것을 제안한다. 그리하여 협상의 목표 및 과정에 대해 저항하거나 반대하는 이해관계자가 있는 경우 일단 중립으로 변화를 유도하고 더 나아가 적절한 정보 제공과 의사소통 채널로의 초대를 통해 협상에 의미 있는 의사개진을 할 수 있도록 노력 할 필요가 있다. 또한 중립적이거나 무관심한 이해관계자는 협상에 우호적이 되도록 유도할 필요가 있다. 이 과정에서 각 이해관계자의 주요 관심 사항이 무엇인지 이해관계자 별로 정확히 파악하여 대응하여야 한다. 더불어 아직 이슈화되지 않은 잠재적인 문제 혹은 이슈를 사전에 파악하여 해결하는 것이 중요하다. 국내 대내협상에서 이해관계자들의 참여를 높이고 제도를 투명하고 공정하게 운영할수록, 협상론적으로 오히려 합리적인 국내적 이유 확보를 통해 협상 상대국에 대해 대외협상력을 높일 수 있으며 동시에 국내 이해관계자와도 안정적인 신뢰관계를 구축할 수 있다.

이해관계자 참여 통제는 협상 기간 내에 전체 이해관계자의 관계를 관찰하면서, 이해관계자의 신상 변동으로 인해 이동 및 조직 변동이 발생하거나, 요구사항 및 기대사항이

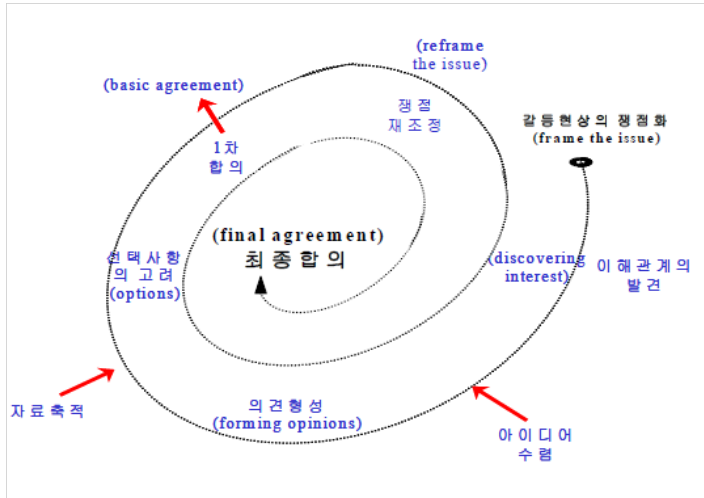
21) 총 28명 - 교수 17명, 협회부회장 3명(무협, 상의, 중소기업회), 연구원장 4명(KIET, KIEP, KREI, KMI), 소비자단체 1명, 변리사 1명, 외국변호사 2명

22) 총 36명 - 정부관료 18명, 교수 7명, 협회회장 3명(무협, 상의, 중소기업회), 의료기기협회 1명, 제약협회 1명 / 건축사협회 1명, 한농연 1명, 수협 연구원장 1명, 여성농업인단체 1명, 여성경제단체 1명, 여학사협회 1명

변동이 발생할 경우, 관련 이해관계자의 식별 및 분석, 참여 관리 계획 및 전략을 수정하고 조정하는 과정이다. 이해관계자 참여 관리 및 통제를 원활히 하기 위해서는 관련 이해관계자들에게 계획대비 실제 수행된 협상의 진척도, 객관적인 경제적·비경제적 협상 관련 지표, 예산 대비 지출성과, 이슈 및 해결 상황 등 의 이른바 협상관련 정보를 제공 할 필요가 있다. 프로젝트 모델에서 제시하듯이 이른바 통상협상 관리 정보시스템(TNMIS : Trade Negotiation Management Information System)등의 디지털 시스템의 구축도 좋은 방안이 될 수 있다. 한편 이진면·어명근·김세원(2014)에 따르면, 최근에는 홍보대상을 더욱 세분화 하여 홍보대상별 맞춤형 홍보활동(target marketing)을 실시하고 있으며, 고관여 및 저관여 군으로 크게 분류하여 홍보방식을 달리하고 있다. 또한 FTA와 같은 통상협상의 경우 일반 정책과는 다르게 정책 결정단계인 협상과정에서 쟁점이 가장 많이 발생한다. 따라서 정책논의(협상준비단계)단계에서 부터 각 공중별 예상 쟁점을 파악하고, 해당 공중들의 반응과 갈등에 어떻게 대응할 것인지를 준비해놓아야 한다. 즉, 정책의 모든 단계에 걸쳐 상시모니터링을 실행하여 이슈 발생 시 빠른 초기 대응과 대처로 이슈변형을 사전에 방지할 수 있다. 또한 조사회사의 수치화된 여론조사가 아닌 실질적 민의를 파악하는 방법을 모색하고, 동시에 여론과 이슈가 어느 단계에 있는지를 파악하여, 각 매체의 기능과 역할을 고려한 매체별 홍보전략을 마련해야 한다.

이해관계자와의 갈등 해결 방안은 대표적으로 협상, 조정, 중재의 세 가지가 있는데 이중에서 당사자 간 공식적 및 비공식적 협상과 정부에 의한 조정과정의 중요성을 강조하고자 한다. 이러한 해결 방안의 목표인 갈등 그 자체는 통상협상 이해관계자 간에 자연스럽게 발생하는 것이며, 갈등 해결의 중요한 출발점은 오히려 주어진 갈등 현상을 적절한 수준에서 쟁점화 하여 갈등해결을 위한 기본적 토대를 마련하는 것이다. 앞서 시행한 국내 통상협상 이해관계자의 식별 및 참여관리를 통해 현재와 미래의 상황에 대해 의견 형성 및 쟁점 조정을 보다 원활하게 진행하게 되면 결과적으로 민주적이고 합리적인 최종합의를 도출할 가능성이 크다.

〈그림 7〉 갈등해결을 위한 협상과정²³⁾



한편 Kim et al(2016)에 따르면 정부는 대내 및 대외 협상이 존재한다는 인식론적 정책에서 벗어나 이른바 내부협상 마스터 과정 매뉴얼(Master Process Manual : MPM) 도입해야 함을 주장한다.²⁴⁾ 즉, 국내 대책에 대한 부처별 정책 추진 일정과 기대 효과의 달성 및 진척도 등을 상시적으로 점검하고 조정하여 내부협상의 원활화를 추구할 필요가 있으며, 특히 통상 절차법에 명시된 각종 주요 절차를 내부협상 과정 내용에 포함시켜 그 진척도와 성과에 대한 상시적 점검과 조정 작업을 진행하는 것이 필요하다는 것이다. 더 나아가 진보 혹은 보수의 과도한 정치적 이해관계에 휘둘리지 않는 공정한 내부 반응 진단 도구의 도입 필요성을 주장하였다. 예를 들어 언론사 사설 집계, 시위 건수, 기업인 설문, 소비자 설문 등의 집계 내역을 종합하는 지표를 개발하여 내부 반응 진단 도구로 활용하는 것도 제안하고 있다. 한편 기업의 경우에도 노조협상 담당, 사내 여론 진단 담당 및 대외 협상 업무 등에 필요한 인력을 전문적으로 양성 및 활용하고 있다는 점을 감안한다면 내부협상의 전략과 전술을 전문적으로 담당할 인력을 양성할 필요가 있다. MPM에 있어 한국행정의 강점인 디지털 시스템의 구축을 시도하고, 매체별 홍보전략을 넘어선 이해관계자 주체별 홍보전략이 수립되어야 한다.

23) 서문기(2004) p.208 〈그림 8〉 인용

24) Kim, J.S. et al(2016) p.178-180

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 ‘프로젝트 이해관계자 관리 모델’을 응용하여, 한국 통상협상 시 주요 국내 이해관계자들의 분석을 시도하였다. 통상협상은 협상의 목적, 이해관계자, 관련 대안, 정보 확보 및 인간관계 형성 등이 중요하다는 면에서 경영학에서 말하는 ‘프로젝트’의 성격과 유사한 특징이 있다. 통상협상은 ‘협상결과의 도출과 실행’이라는 목표를 향해 협상당사국들이 일시적인 기간 내에 각국에 유리한 결과를 가지고 가고자 모든 국력을 쏟는다는 면에서, 한 국가 내에서 상당히 중요한 프로젝트라고 할 수 있다. 프로젝트 이해관계자 관리 모델에 따르면 3단계, 즉 이해관계자 식별, 이해관계자 관리 계획 수립, 이해관계자 참여 관리 및 참여통제로 나뉜다. 한국의 통상협상에서 중요한 역할을 하는 이해관계자 관리에도 이들의 식별, 관리계획 수립, 참여 관리 및 갈등통제 단계가 반드시 필요하다. 즉, 한국 내에서 직접 협상을 담당하는 행정부(특히 산업부) 조직 내부 이해관계자와 외부 이해관계자의 구분을 통해 해당 이해관계자의 통상협상에 대한 태도 및 관심 수준, 주요 관심 사항 등을 보다 구체적으로 파악할 수 있다. 더 나아가 이해관계자 간의 갈등 현상을 적절한 수준에서 쟁점화 하여 갈등해결을 위한 기본적 토대를 마련하고 민주적이고 합리적인 최종합의로 이끌기 위한 기본적 정보의 역할을 할 수 있다.

한편 엄밀한 의미로 공공성을 담보로 하는 한 국가의 통상정책 이해관계자 관리 기법을 경영학적 의미의 ‘프로젝트’ 관리 모델로 분석할 수 있는지는 좀 더 연구가 필요하다. 즉 한국의 통상정책에서 국내 이해관계자 관리 모델을 구축하기 위해 개별 기업의 사적 이익추구를 위한 ‘프로젝트 이해관계자 관리’ 모델을 가지고 설명하는 것이 논리적 일관성이 있을까 하는 것이다. 하지만 통상협상이 목표로 하는 통상개방을 일종의 공공프로젝트로 인식한다면, 이해관계자 관리라는 각론에 있어서는 경영학적 관리 기법의 도입은 효율성과 투명성 면에서 상당히 기여할 점이 크다고 할 수 있다.

참고문헌

- 고보민(2015), “한국형 선진통상국가를 위한 통상입법 및 행정 개선방안 연구.” 「입법과 정책」, 제7권 제1호, pp.439-458.
- 권영민(2004), “한국의 개방정책 진단과 향후 통상정책 방향.” 연구보고서 04-27호, 한국경제연구원
- 김기홍(2012), “한국의 대외통상조직의 변화와 대외협상력 - 통상교섭본부를 중심으로.” 「무역학회지」, 제37권 제1호, pp.69-91.
- 관료들 'FTA 협상' 독점...이해관계자들 내용 까잠 (2014.11.11.), 「한겨레신문」
available at http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/664073.html
- 국내 주요 저작권 학회·단체, 30개 저작권 핵심정책 제안(2017.04.19.), 「매일경제」
available at <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2017&no=265148>
- 박종민·이두희(2003), “Stakeholder 관계 관리에 있어 협상분석학의 적용 가능성.” 「홍보학 연구」, 제7권 1호, pp.254-293.
- ‘생리대·용가리과자·계란...’ 집단소송제 도입 움직임 본격화 (2017.09.09.), 「아시아경제」
available at <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?sec=it99&idno=2017090815454968946>
- 서문기(2004), “한국의 사회갈등 구조 연구 - 갈등해결 시스템을 모색하며.” 「한국사회학」, 제38권 제6호, pp.195-218.
- 송상엽·신호철 (2010), “건설 프로젝트에서 커뮤니케이션 행위가 프로젝트 성과에 미치는 순차적 영향.” 「경영사학」, 제25집 제1호, pp.119-146
- 이진면·어명근·김세원(2014), “FTA·통상 정책의 대국민 소통강화 및 홍보전략 수립 방안”, 협동연구총서 14-20-01, 경제·인문사회 연구회.
- 정원준(2017), “정책 결정 과정에서 커뮤니케이션 요소가 정책 수용도에 미치는 영향 연구.” 「한국광고홍보학보」, 제19권 3호, pp.98-135
- 정인교(2017), FTA 통상론, 제2판, 율곡출판사
- 채욱, 김세원, 유재원(2006), “선진통상국가 실현을 위한 중장기 통상전략 연구”, 연구자료 06-04, 대외경제정책연구원
- 최원목(2008), “우리나라의 자유무역협정의 추진과정과 법적 과제”, 법제연구 제33호, pp7-35.
KIEP 연구보고서, 06-01. 대외경제정책연구원
- 한국무역협회(2014), “한국 FTA 추진 10년의 발자취-한국의 FTA 10년의 성과 (1)” Trade Focus 제13권 제18호. 한국무역협회 국제무역연구원

- 한국무역협회(2017), “한국의 GATT 가입 50주년 기념 포럼 - 무역자유화 50년의 역사와 한국 통상의 나아갈 길” 포럼 자료집, 무역협회, 서울대학교 국제대학원 공동주최
- Ko, Bomin(2014), “From Road Map 2003 to the New Road Map 2013:” Two-level “Game Analysis of Korea’s FTA Policy.” *Journal of International Trade & Commerce*, Vol.10 No.6, pp.83-102.
- Kim, J. S., Ko, B., Heo, Y., & Lee, J. H. (2016). Reshaping institutional arrangements for TPP ratification in Korea. *Journal of Korea Trade*, Vol. 20 No.2, 167-185.
- Project Management Institute(or PMI) (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (the Project Management Body of Knowledge or PMBOK Guide)*, Project Management Institute.

Stakeholder Analysis on Korea's Trade Negotiation

Bo-Min Ko

Abstract

This study is to conduct a stakeholder analysis using Project Stakeholder Management Model established by US Project Management Institute (or PMI) in order to identify current stakeholder related to Korea's trade policy and to establish the stakeholder management process for Korea's trade negotiation. Project Stakeholder Management Model includes four stages such as identifying, planning, managing, and controlling stakeholder. The stakeholder management process for Korea's trade negotiation classifies domestic stakeholder into two category; internal stakeholder and external stakeholder. This research suggests that Korea should invite consumer groups, labor unions, and farmer's association into the official communication channel of trade authority while unifying the current stakeholder management divisions and relevant advisory committees within the trade ministry.

(Key Words) Stakeholder Analysis, Korea's Trade Negotiation, Project Stakeholder Management, Two-level Game