

언론중재위원회
교육본부 연구팀

vol. 7
월차보고서
12월호

조정을 위한 설득과 수사의 자료

Persuasion &
Rhetoric Report

- | 제1주제 | 조정을 위한 첫걸음 - 갈등분석
- | 제2주제 | 『조선왕조실록』에 나타난 설득의 리더십 (上)
- 『태조실록』과 『세종실록』을 중심으로 -
- | 제3주제 | 스몰토크(small talk)의 수사학
- | 제4주제 | 중국의 법문화로 살펴본 인민조해(人民調解) 제도의 특징
- | 기 고 | 언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법



국민과 언론을 이어주는 —
언론중재위원회



조정을 위한 설득과 수사의 자료

Persuasion & Rhetoric Report

발행인 | 권 성

편집인 | 오광건

발행일 | 2013년 12월 1일

등록일 | 2013년 2월 21일

등록번호 | 서울중.라 00532

발행처 | 언론중재위원회 (서울 중구 세종대로 124 프레스센터빌딩 15층)

편집실무 | 언론중재위원회 교육본부장 심영진,

교육본부 연구팀장 구울화, 연구팀원 이정희, 김주연, 이다솔, 임미숙

TEL. 02-397-3114 FAX. 02-397-3069 홈페이지 www.pac.or.kr

디자인·인쇄 | (주)계문사 (02-725-5216)

- 이 책은 『방송통신위원회 방송통신발전기금』을 지원받아 제작한 것입니다.
- 저작권법에 따라 본지의 무단 복제와 전재 및 상업적 이용을 금합니다.

목 차

CONTENTS

제 1 주 제	「조정을 위한 첫걸음 - 갈등분석」	1
	Ⅰ. 들어가는 말	3
	Ⅱ. 갈등정보의 수집	4
	Ⅲ. 정보의 해석 및 갈등의 분석	9
	Ⅳ. 맺음말	15
제 2 주 제	「『조선왕조실록』에 나타난 설득의 리더십 (上)	
	- 『태조실록』과 『세종실록』을 중심으로 -」	17
	Ⅰ. 들어가는 말	19
	Ⅱ. 소통의 기록으로서의 『조선왕조실록』	20
	Ⅲ. 『조선왕조실록』에 나타난 군주의 설득법	22
	Ⅳ. 맺음말	31
제 3 주 제	「스몰토크(small talk)의 수사학」	33
	Ⅰ. 들어가는 말	35
	Ⅱ. 스몰토크 구사의 필요성	36
	Ⅲ. 조정 단계별로 살피는 스몰토크의 특징	37
	Ⅳ. 맺음말	46
제 4 주 제	「중국의 법문화로 살펴본 인민조해(人民調解) 제도의 특징」	47
	Ⅰ. 들어가는 말	49
	Ⅱ. 중국의 법문화와 전통적 조정제도	49
	Ⅲ. 인민조해 제도와 현대 중국의 ADR 동향	53
	Ⅳ. 맺음말	59

기 고 「언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법」	61
조 윤 신 부장판사(언론중재위원회 서울제6중재부장)	
Ⅰ. 들어가는 말	63
Ⅱ. 언론중재위 조정제도의 장점	64
Ⅲ. 조정에 임하는 바람직한 자세 및 조정기법	65
Ⅳ. 향후 조정제도의 방향 정립을 위한 제언	71
Ⅴ. 맺음말	73

제 1 주제

조정을 위한 첫걸음
- 갈등분석

I 들어가는 말

복잡하게 엉켜있는 실타래를 상상해보자. 빨리 풀어버리려는 급한 마음에 선불리 여기저기 잡아당기면 자칫 더 엉켜버리거나 실이 끊어진다. 그러나 침착하게 들여다보면 어디서부터 얽혀있는지, 어느 지점을 풀어내야 할지 알 수 있으며, 바로 그 곳을 풀어주면 아무리 복잡하게 엉킨 실타래라고 하더라도 의외로 쉽게 풀 수 있다.

갈등도 마찬가지다. 대부분의 갈등에는 여러 사람의 이해관계가 한데 얽혀있으며, 당사자들은 서로 오랫동안 감정대립, 책임공방을 거듭해오는 동안 왜 갈등이 시작되었고 자신들의 어떤 문제가 해결되기를 바라는지 모르는 경우가 많다. 이런 상황에서 조정위원이 갈등의 본질을 파악하지 못한 채 갈등을 조정하려 한다면 자칫 갈등을 확산, 증폭시키거나 나아가 당사자의 관계를 단절시키는 결과를 초래할 수 있다.

그러므로 조정위원은 갈등을 분석하여 당사자가 내세우는 주장 이면의 진심을 파악하고, 당사자 간의 책임공방이나 상대방에 대한 감정적 비난 등에서 벗어나 지금 일어나고 있는 문제의 실체가 무엇인지 정확하게 파악해야 한다. 나아가 당사자가 자신들의 문제를 그러한 시각에서 바라볼 수 있도록 도와주는 것도 조정위원의 몫이다.

이 글에서는 갈등의 첫 단계에서 필요한 갈등의 분석에 대해 살펴보고자 한다. 우선 이해를 돕기 위해 사례를 제시한다. 이 사례는 돌아가신 아버지가 남긴 유산을 분배하는 과정에서 빚어진 남매간의 갈등에 대한 것이다.

사 례

- 남매인 A와 B는 얼마 전 사망한 부친의 재산을 상속받는 과정에서 갈등을 겪고 있다. 부친이 남긴 재산의 가액은 총 70억 원이며, 민법에 의하면 딸인 A와 아들인 B가 각각 20억 원의 법정 상속분을 가지게 된다.
- A는 상속재산 중 시가 30억 원 상당의 건물을 동생 B와 공유하는 형태로 상속분을 받겠다고 주장하고 있다.
- B는 아버지가 사망하기 10년 전에 누나 A에게 현금 10억 원을 증여한 사실이 있으므로, 이미 A는 상속분 중 일부를 미리 받은 것이라 볼 수 있고, 자신이 부친의 재산 증식에 기여한 바가 크며, 앞으로 홀로되신 어머니를 부양해야 하는 점을 고려할 때 B가 30억 원, A가 10억 원을 상속받는 것이 타당하다고 주장한다.

- 또한 B는 건물을 공동 소유할 경우 공유물 분할 과정에서 금전적으로 손해를 볼 수 있으므로 자신이 건물을 단독소유하고 A에게는 10억 원 상당의 주식을 배분하는 형태로 상속재산을 분할하기를 원한다.

두 사람은 각자 자신이 원하는 방식으로 유산이 분배되기를 바라고 있으며, 오랜 갈등과정에서 서로에 대한 배신과 불신이 컸던 탓에 상대방의 이야기를 들으려 하지 않는 상황이다. 하지만 기한 내에 상속신고를 하지 않으면 막대한 세금을 부담하게 된다는 사실도 인지하고 있으며, 갈등이 빠른 시일 내에 종결되기를 바란다.

갈등을 종결하기 위해 가장 우선 필요한 것은 갈등이 무엇인지 알아내는 것이다. 조정위원은 갈등을 분석하여 갈등의 본질을 파악하고, 당사자에게 자신들이 다루고 있는 문제의 실체가 무엇인지 알려주어야 한다. 이하에서는 제시된 사례를 통해 갈등이 분석되는 과정을 살펴보고자 한다. 갈등을 분석하기 위해 조정위원이 어떤 정보를 어떻게 수집해야 하는지, 그리고 수집한 정보를 분석하는 전략은 무엇인지 알아보겠다.

II

갈등정보의 수집

갈등의 본질은 조정위원이 직관으로 파악하거나 정의내리는 것이 아니다. 조정위원은 우선 갈등의 역사, 발달과정, 당사자의 관계 등에 관한 정보를 충분히 수집하여 갈등 상황을 올바르게 이해하고, 수집한 정보를 분석하는 과정을 통해 무엇이 갈등인지 찾아내야 한다.

1. 정보수집의 방법

(1) 서면을 통한 수집

갈등의 당사자가 법원을 비롯한 조정기관에 서면으로 조정을 신청한 경우라면, 조정위원은

1차적으로 당사자가 작성한 서면, 즉 신청서, 답변서 등을 통해 갈등에 대해 당사자가 주장하는 바와 입장을 이해할 수 있다. 또한 당사자의 주장을 뒷받침 하는 정보를 얻기 위해서는 2차적 자료를 검토해야 하는데, 위 사례의 경우라면 부동산이나 주식의 시가 및 현황과 관련한 자료를 통해 정보를 수집할 수 있다.

때로 갈등의 전개 상황 및 배경이나 당사자 사이의 역학관계에 대한 정보를 얻기 위해 조정위원이 적극적으로 서면 자료를 수집해야 할 경우도 있다. 예를 들어 공공갈등의 경우에는 해당 갈등과 연관된 신문이나 잡지 기사, 관련 연구 보고서를 검토하면 도움이 된다. 의료분쟁, 교통사고 분쟁 등과 같은 사건, 사고와 관련한 갈등의 경우에 관련 기사를 통해 갈등을 좀 더 이해할 수 있다. 또한 임금을 둘러싼 노사 간의 갈등이라면 동종 업계의 임금에 대한 통계나 현황 등도 도움이 된다.

(2) 대화를 통한 수집

당사자가 제출한 서면만으로 갈등 상황을 파악하는 것은 위험하다. 조정위원은 당사자의 의사가 제한적으로 나타나는 서면에만 의존하여 갈등을 파악해서는 안되며, 반드시 당사자와의 면담 및 대화를 통해 갈등에 대한 정보를 수집해야 한다. 당사자의 말을 통해 갈등의 원인, 상황, 자신의 입장 등을 듣는 과정에서 조정위원은 갈등에 대한 자세한 정보를 수집할 수 있다. 대화의 대상은 갈등 당사자 뿐만 아니라 주변의 이해관계자, 또는 필요하다면 관련 전문가도 포함한다.

2. 정보수집과 커뮤니케이션

조정위원은 정보의 수집단계에서 많은 정보를 수집하는 동시에, 당사자가 조정절차에 대해 신뢰와 적극성을 갖도록 해야 한다. 정보 수집의 단계에서 조정위원이 당사자와 커뮤니케이션을 함에 있어 주의해야 할 사항을 살펴보기로 한다.

(1) 평가하거나 단정하지 않는다

조정 초기 단계에서 조정위원이 당사자와 커뮤니케이션을 하는 목적은 갈등에 대한 풍부한 정보를 수집하는 것이지, 갈등의 해결방안을 제시하거나 당사자의 주장을 평가하고자 함

이 아니다. 따라서 조정위원은 갈등의 정보를 수집하기 위해 당사자와 대화함에 있어서 갈등원인이나 상황에 대해 평가하는 발언은 삼가야 한다.¹⁾ 조정위원이 1차적으로 서면을 통해 얻은 정보를 바탕으로 선입견을 가지고 갈등에 대해 평가한다면 당사자는 더 이상 자신의 문제에 대해 털어놓고 싶지 않게 된다. 앞의 사례에서 조정위원이 A나 B에게 “왜 그리 욕심을 부리느냐”, “돌아가신 아버님께 부끄럽지 않느냐”라는 식의 발언을 한다면, 더 이상 원활한 커뮤니케이션이 이루어지기 어렵다.

(2) 열린 질문으로 갈등의 구체적인 모습을 파악한다

갈등의 구체적인 모습을 파악하기 위해 조정위원은 다양한 질문을 해야 한다. 이 때 당사자가 자신의 느낌이나 생각을 자유롭게 설명할 수 있도록 열린 질문을 하는 것이 중요하다.²⁾ 열린 질문이란 “예”, “아니오”라는 결론 대신에 결론을 내리게 된 사고의 과정과 생각을 자세히 말할 수 있도록 유도하는 질문이다. 예를 들어 “갈등이 …때문에 시작되었나요?”라는 질문보다는 “갈등이 어떻게 시작되었나요?”라고 물을 때 당사자로부터 많은 정보를 얻을 수 있다.

갈등 분석을 위한 열린 질문의 예시

- 이 상황을 어떻게 생각하십니까?
- 왜 그 건물을 소유하는 것이 당신에게 중요하니까?
- 어머니는 이 문제에 대해 어떻게 생각하시죠?
- 어떻게 하면 이 문제가 해결될 수 있을까요?

가장 좋지 못한 질문은 원하는 답을 얻기 위한 유도질문이다. 조정위원이 사전에 얻은 정보를 바탕으로 선입견을 갖거나 예단하여 “…해서 상대방에게 감정이 쌓이게 됐군요”, “그래서 조정을 신청하게 된 것 아닌가요?” 등 자신의 도덕적 기준, 편견을 드러내는 질문을 한다면 당사자의 신뢰를 잃을 수 있다.

1) 이 단락의 내용은 Moore, C. W., 2003, *The Mediation Process* (CA: Jossey-Bass), pp. 131-132을 주로 참조하였다.

2) 이 단락의 내용은 Moore, C. W.(2003), pp. 133-134을 주로 참조하였다.

3. 정보수집의 대상

갈등을 효과적으로 분석하기 위해 조정위원은 갈등의 여러 요소와 관련된 정보들을 수집해야 한다. 이는 조정의 초기 단계에서 풍부하고 다양한 정보를 수집하고, 더불어 하나의 갈등을 다각적인 측면에서 살펴보기 위함이기도 하다. 이하에서는 육하원칙에 입각, ① 누가 ② 언제 ③ 어디서 ④ 어떻게 ⑤ 무엇을, 왜로 분류하여 각각의 원칙과 관련하여 수집해야 하는 정보를 정리하고자 한다.³⁾

(1) 누가 - 갈등의 당사자는 누구인가

갈등은 그 당사자와 매우 밀접한 관련을 갖는다. 당사자의 태도, 행동, 상대방에 대한 입장의 차이에 따라 갈등의 향방이 크게 달라지는 것이다. 따라서 조정위원은 당사자의 지위, 성향, 상대방과의 관계 및 태도, 문제 해결 의지 등을 파악해야 한다. 특히 집단을 대표하거나 권한을 위임받은 대리인이 있다면, 그 권한의 범위가 어디까지인지도 분명히 알아야 한다.

중요하게 살펴야 할 요소 중 하나는 당사자 간에 힘의 불균형이 있는가 하는 점이다. 갈등 당사자의 위치가 대등하지 않다면 원만한 조정을 위한 조정위원의 전략 역시 달라질 수밖에 없다. 조정위원은 당사자가 갈등 해결을 위해 동원할 수 있는 법률 지식이나 경제적 능력의 차이에 관한 정보를 사전에 수집해야 한다.

또한 갈등에는 직접적인 당사자뿐만 아니라 개인이나 집단이 관련되어 있는 경우가 있다. 앞의 사례에서는 갈등의 당사자인 A와 B 외에, A와 B의 어머니, 그리고 각자의 배우자 등이 이해관계인이 될 것이다. 만약 조정의 초기단계에서 이들의 이해관계나 갈등에 대한 입장 등을 간과한다면, 기껏 진행한 조정이 무위로 돌아가는 일이 발생할 수 있다. 따라서 조정위원은 갈등의 당사자 외에 2차적으로 관련되어 있는 개인이나 집단이 있는지, 이들과 갈등 당사자 사이의 관계는 어떠한가 하며 갈등에 대한 입장은 무엇인지 살펴보아야 한다.

(2) 언제 - 갈등의 시점과 역사

모든 갈등에는 나름의 역사가 있다. 당사자 사이에 발생한 크고 작은 여러 가지 사건과, 그 사건들에 대한 인식의 차이가 갈등을 유발하기도 한다. 조정위원은 갈등정보의 수집 단계에서

3) 육하원칙에 의한 갈등정보 수집의 방법에 관한 내용은 대통령자문 지속가능발전위원회, 2004, 『공공갈등관리의 이론과 기법』(서울: 논형), 103-110쪽을 주로 참조하였다.

언제, 어떤 사건이 발생했으며 당사자는 그 사건에 대해 어떻게 생각하는지 살펴보아야 한다.

위 사례에서 B는 아버지가 생전에 누나에게 준 10억 원이 미리 상속을 갈음해서 준 것이라고 주장하며, A는 아버지 생전에 받은 돈과 상속분은 별개라고 주장한다. B는 자신이 아버지의 재산 증식에 더 기여했다고 생각하고 A는 그렇지 않다고 생각한다. 같은 사안을 두고 다른 해석을 하는 것은 자신의 이해관계와 직접적으로 연관되어 있기 때문이기도 하고, 서로 커뮤니케이션을 함에 있어 오해가 있기 때문이기도 하다. 조정위원은 당사자 쌍방이 사안을 이해함에 있어 어느 정도의 차이를 보이는지, 서로 사건을 다르게 이해하는 과정에 커뮤니케이션 상의 오해가 있었던 것은 아닌지, 오해가 생겨난 원인은 무엇인지 파악해야 한다.

(3) 어디서 - 갈등에 영향을 주는 구조적 원인은 무엇인가

때로는 당사자 사이의 관계나 감정보다, 당사자가 속한 사회의 지역적 또는 구조적 특성으로 인해 갈등이 유발되기도 한다. 예를 들어 양성평등이나 장애인 채용과 관련한 갈등, 개발과 보존을 둘러싼 갈등과 같은 경우 당사자가 속한 지역, 집단, 계층의 영향과 불완전한 법률, 사회적 지원제도의 부족 등으로 인해 갈등이 발생하는 것이다. 이러한 경우 조정위원은 갈등이 발생한 지역적, 구조적 원인을 파악하고 갈등과 관련한 법, 제도의 현황과 문제점, 정책의 시행 등에 대해 정보를 수집해야 한다.

물론 조정위원이나 당사자가 이러한 구조적 요인에 직접 개입해 갈등을 해결할 수 있는 여지는 많지 않다. 그러나 조정위원이 당사자로 하여금 갈등의 전체적인 그림을 이해하게 하고 갈등의 일부가 구조적 문제에서 비롯되었음을 인식하도록 돕는다면, 당사자 간의 무조건적인 비난을 자제시키면서 서로에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있을 것이다.

(4) 어떻게 - 갈등은 어떻게 형성되고 발전해왔는가

갈등은 역동적이다. 변화하고 발전하며 강도가 세지거나 약해지기도 한다. 갈등이 고조될수록 당사자와 조정위원의 에너지는 크게 소모되고, 갈등을 해결할 수 있는 방법은 점점 줄어들어간다. 조정위원은 갈등이 어떤 요인에 의해 형성되었는지, 그리고 갈등이 더 이상 심화되는 것을 막기 위해서는 무엇을 조심해야 하는지 파악해야 한다. 예를 들어 당사자가 과거에도 서로 갈등을 겪었던 경험이 있다면 당시 어떤 방법으로 해결되었으며 당사자 사이에 아직 해소되지 않은 감정이 있는지, 당사자가 자신의 입장이 유리해지도록 언론을 이용하거

나, 관련 소송을 진행하고 있는지, 갈등을 고조시키는 당사자의 언어습관이나 행동은 없는 지 등에 관한 정보를 수집할 필요가 있다.

사례에서 A는 B의 편을 들어 자신에게 상속분의 일부를 포기할 것을 권하는 어머니 때문에 무척 화가 나 있었다. 성장과정에서 딸이라는 이유로 부당한 차별을 받았다고 생각하는 A는 어머니가 아들인 B에게 더 많은 재산을 주기 원한다고 생각하고 있으며, 그 분노가 갈등을 고조시키는 원인이었다. 이런 경우라면 일방 당사자의 부정적 감정을 심화시킬 가능성이 있는 이해관계인인 어머니를 배제한 상태에서 두 사람 당사자 간의 대화로 조정을 진행하는 것도 한 방법이다.

(5) 무엇을, 왜 - 갈등의 쟁점은 무엇인가

갈등의 본질을 파악하기 위해서는 당사자가 현재 어떤 문제에 대해 다투고 있으며, 상대방에 대해 무엇을 기대하고 요구하고 있는지 알아야 한다.

갈등의 당사자는 같은 사안에서도 사실관계나 가치평가, 소망과 목표, 법적, 도덕적 규범과 가치 등 다양한 쟁점을 두고 다툴 수 있다. 당사자가 다투고 있는 쟁점이 많을수록 복잡하고 어려운 갈등이라고 생각하기 쉬우나 그렇지 않다. 당사자가 다양한 쟁점에 대해 다룰수록 서로 쟁점을 교환하고 합의할 기회가 더 많아진다. 사례에서 조정위원은 A와 B에게 이 갈등으로 인해 본인의 어떤 권리가 침해받았다고 생각하는지, 얼마나 손해를 보았으며 앞으로 예상되는 피해는 어느 정도인지, 갈등으로 인해 지금 어떤 어려움에 처해있는지, 현재 상대방에게 무엇을 바라고 있는지 등을 질문하여 최대한 많은 쟁점을 파악해야 한다.

III

정보의 해석 및 갈등의 분석

정보 수집의 다음 단계는 수집한 정보를 해석하여 갈등을 세밀하게 분석하는 것이다. 갈등의 분석이란 수집한 정보를 정확하게 분석하는 것에서 나아가, 이를 합리적으로 해석함으로써 당사자로 하여금 갈등에 대해 통합적인 관점에서 바라보게 함과 동시에 해결책을 강구

하게 하는 것이다. 갈등 분석의 가장 큰 목적은 갈등 해결로 나아가기 위함이므로, 조정위원은 갈등 해결을 위한 올바른 전략을 수립하는 데 초점을 맞추고 갈등을 분석해야 한다.

이하에서는 갈등을 분석하는 전략을 ① 당사자 분석 ② 갈등의 원인 분석 ③ 갈등의 쟁점 분석 ④ 문제의 해결방안 분석의 4가지로 나누어 정리하고자 한다.

1. 당사자 분석

(1) 당사자의 갈등에 대한 태도

당사자 분석에 있어 가장 중요한 것은 갈등해결 및 해결책에 대한 태도이다. 사례에서 조정위원은 A와 B가 손해를 감수하고서라도 자신의 주장을 굽히지 않을 것인지, 또는 자신의 입장을 양보하고 해결책을 찾을 의사가 있는지, 양보할 가능성이 있다면 어느 정도인지 등을 파악해야 한다. 만일 당사자가 조직이라면 조직의 문화 또는 집단 내부의 분위기는 어떠한지도 분석해야 한다.

(2) 당사자의 서로에 대한 감정

서로에 대해 부정적인 감정을 가지고 있는 당사자들은 정작 해결해야 하는 쟁점보다는 상대방에 대한 원망, 불만 등의 내용을 토로하게 된다. 이러한 감정이 해소되지 않은 채 조정을 진행하게 된다면 전략적이고 이성적인 갈등조정이 어려워진다. 조정위원은 당사자가 어떤 감정적 어려움을 겪고 있는지, 당사자의 부정적인 감정이 어디에서 기인한 것인지 분석해야 한다.

갈등상황에서 당사자가 두려움, 분노, 서운함 등의 감정을 느끼게 되는 원인은 4가지로 나누어 볼 수 있는데, ① 자신, 또는 자신과 동일시되는 중요한 개인이나 집단의 관심사의 침해 또는 위협 ② 상대방의 규범위반이나 권리침해 ③ 이에 대한 상대방의 책임인식 부족 ④ 상대방의 납득할 수 없는 정당화이다.⁴⁾ 다시 말해 당사자 또는 그가 속한 집단의 관심사가 상대방의 잘못에 의해 침해되거나 위협을 받는 상황에서, 상대방에게 책임이 있음에도 불구하고 그것을 인지하지 못하는 데다가, 도리어 상대방이 자신의 행위를 정당화할 때 분

4) Boll, T., 1998, *Analyse kognitiver und motivationaler Aspekte spezieller Emotionen* (Hamburg: Kovac) (문용갑, 2011, 『갈등조정 심리학』(서울: 학지사), 301-302쪽에서 재인용) .

노하게 된다는 것이다. 사례에서 A와 B가 서로에 대한 불편한 감정을 가지고 있는 이유는 자신이 정당하게 받아야 할 상속분이 상대방에게 의해 침해당했으며, 상대방이 자신의 입장을 정당화하는 사유를 당사자는 납득할 수 없기 때문이다. 조정위원은 무엇이 당사자에게 부정적인 감정을 겪게 했는지 파악하여 그 부분에 초점을 맞추어야 쟁점에 좀 더 쉽게 접근할 수 있다.

2. 갈등의 원인 분석

조정위원은 수집된 정보를 바탕으로 갈등이 발생한 원인을 파악해야 한다. 하나의 갈등에서도 여러 가지의 원인이 있을 수 있으며, 각각의 원인에 대해 각기 다른 유형의 해결방법으로 접근해야 하므로 갈등의 원인을 파악하는 것이 중요하다.

미국 갈등조정이 훈련기업 CDR(Collaborative Decision Resources)의 설립자인 크리스토퍼 무어(Christopher Moore)는 갈등의 원인을 5가지로 분류하고, 각 유형별로 적절한 조정기법을 활용해야 한다고 설명한다. 크리스토퍼 무어가 분류한 갈등원인의 5가지의 유형은 다음과 같다.⁵⁾

- ① **사실관계 갈등**은 같은 사건, 혹은 자료에 대해 서로 이해하는 바에 있어 차이가 발생하여 사실관계에 대해 각자 다른 입장을 주장할 때 발생하는 갈등이다.
- ② **이익 갈등**은 자원이나 자리는 한정적인데 비해 원하는 사람이나 집단이 많을 때 생겨나는 갈등이다. 주로 이익이나 자원을 분배하는 과정에서 발생한다.
- ③ **구조적 갈등**은 구조적 문제나 한계 때문에 발생하는 갈등으로서, 적합하지 않은 제도, 규제, 풍습, 힘의 불균형 등에 의해 빚어지는 갈등이다.
- ④ **가치관 갈등**은 개인이나 집단사이의 신념이나 가치관의 차이에서 오는 갈등이다.
- ⑤ **인간관계 갈등**은 지속적으로 관계를 유지해야 하는 사람들이 오해, 불신, 편견 등에 의해 관계형성이나 유지에 어려움을 겪는 갈등상황이다. 주로 의사소통의 왜곡으로 인해 발생하며 다른 원인에 의해 발생한 갈등도 쉽게 관계상의 갈등으로 전이되는 경우가 많다.

제시한 사례에서 나타나는 갈등은 언뜻 유산이라는 자원을 둘러싼 하나의 이익 갈등으로 보이지만 대부분의 갈등은 그렇게 간단하지 않다. A와 B 사이에는 돌아가신 아버지가 주신

5) Moore, C. W.(2003), p. 64.

10억 원이 상속에 갈음하는 것이었는지, B가 아버지의 재산 증식에 어떤 기여를 했는지에 대한 사실관계 갈등이 있으며, 서로 불신과 배신감을 느끼는 등 인간관계 갈등도 겪고 있다. 또한 아들과 딸의 역할, 효도에 대한 서로 다른 가치와 신념에서 빚어진 가치관 갈등도 존재한다.

이렇듯 하나의 갈등에도 여러 가지 유형의 원인이 존재하므로, 각 유형마다 서로 다른 방법으로 갈등을 해소해야 한다. 조정위원은 앞서 수집한 정보를 바탕으로 해당 갈등을 일으키는 문제들이 어떤 유형에 해당하는지 파악하고 갈등의 해결방안을 모색할 필요가 있다.

3. 갈등의 쟁점 분석

(1) 당사자의 진의 파악

갈등의 분석단계에서 중요한 것은 눈에 보이는 것 외에 당사자가 진정 원하는 것이 무엇인지 파악하는 것이다. 당사자의 진의를 알아내기 위해 조정위원은 당사자의 입장(당사자가 원하는 것, 요구하는 것)과 이해관계(그것을 원하는 이유)를 분석해야 한다.

대체로 갈등의 당사자는 자신의 입장, 즉 자신이 원한다고 표명하는 것을 내세우고 상대방과 입장을 조율하려 한다. 그러나 그런 입장 뒤에는 당사자가 입장을 취하게 된 이유, 즉 이해관계가 있기 마련이며, 이해관계가 무엇인지 밝혀낸다면 양 당사자의 요구를 모두 만족시키는 대안을 도출할 수 있다.

앞서 제시한 사례에서 A는 B가 제안하는 주식 대신에 건물을 공동소유하고 싶어한다. 이것은 입장이다. 공동소유라는 불편을 감수하고서라도 A가 굳이 건물을 원하는 이유는, 자신이 주식투자에 대한 경험이 전혀 없기 때문에 위험성이 있는 주식보다는 매달 월세를 보장하는 건물이 안정적이라고 생각하기 때문이다. 바로 이것이 A가 진정 원하는 것, 이해관계이며 A의 이해관계를 만족시키기 위해서는 가장 수익성이 좋은 우량 주식을 A에게 배분한 다음, A가 주식을 처분하여 건물을 구입하는 등의 대안을 도출할 수 있는 것이다.

이해를 돕기 위해 또 다른 예를 들어본다.⁶⁾ 남편과 아내가 여름 피서지를 두고 다툼을 벌인다. 아내는 산으로 가기를 원하며 남편은 바다로 가기를 원한다. 두 사람 모두 한 치의 양보도 없고 두 사람의 입장을 조율하는 것은 요원해 보인다.

6) 이 사례는 Beer, J. E., 1997, *The Mediator's Handbook* (Gabriola Island: New Society Publishers), p. 111에서 인용하였다.

이런 경우 가장 좋은 방법은 산과 바다가 모두 있는 곳으로 피서지를 정하는 것일까? 일견 당사자 모두를 만족시키는 것처럼 보이지만 이는 두 사람의 입장을 절충한 것일 뿐, 당사자의 이해관계는 전혀 고려하지 않은 결정이므로 임시방편일 뿐이다. 진정으로 문제를 해결하기 위해서는 당사자가 내세우고 있는 입장 뒤에 숨어있는 이해관계를 파악해야 한다.

그러므로 조정위원은 “왜”라는 질문을 해야 한다. 왜 아내는 산으로 가기를 원하는지, 왜 남편은 바다로 가기를 원하는지 물어야 한다. 아내가 산으로 피서를 가고 싶어 하는 이유는 자신이 해양 스포츠에 능하지 않기 때문에 심심할 것이 우려되어서이고, 남편이 바다로 가고 싶어 하는 이유는 조용하고 따뜻한 곳에서 휴식을 취하기 위해서이다. 바로 이것이 이해관계이며, 둘 사이의 이해관계를 절충한다면 바다로 피서를 가되 해양 스포츠를 하지 않고 조용히 휴식을 취하는 것으로 결정하는 등 두 사람의 이해관계를 모두 만족시키는 조정을 도출할 수 있을 것이다.

(2) 기본적인 욕구의 파악

당사자의 진의를 파악하기 위해 특별히 찾아내야 할 것은 가장 밑바닥에 자리잡고 있는 기본적인 욕구이다. 많은 갈등학자들은 심각하고 뿌리 깊은 갈등의 밑바닥에는 항상 기본적인 욕구가 존재한다고 주장한다. 여기서 욕구란 의식주를 비롯한 동물적 생존에 필요한 것 이외에 사회적 존재로서의 인간이 개인적, 또는 집단적으로 삶을 영위하는 데 필수적인 것을 말한다. 하버드 법과대학의 명예교수인 로저 피셔(Roger Fisher)는 갈등을 일으키는 기본적인 욕구를 ① 자신의 생각이나 느낌, 행동의 가치를 인정받고자 하는 **인정** ② 동료로 대접받고자 하는 **협력** ③ 중요한 문제에 대해 의사결정권을 존중받고자 하는 **자율** ④ 지위를 인정받고 제대로 대접받고자 하는 **지위** ⑤ 자신의 역할과 활동에 만족하고자 하는 **역할**의 다섯 가지로 분류했다.⁷⁾ 바꾸어 말해 상대방으로부터 인정받지 못하거나, 적으로 간주될 때, 또는 자율성이 침해당하고, 자신의 지위가 무시되거나, 역할이 축소 또는 제약받는다고 판단되는 경우 갈등이 유발된다는 것이다.

기본적인 욕구가 침해당하거나 좌절됨으로써 생겨나는 갈등은 그 욕구가 충족될 때까지 지속, 재발된다. 따라서 갈등을 해결하기 위해서는 가장 기본적인 욕구의 침해나 억압상태를 먼저 해소시켜야 한다.

앞의 사례에서 자신의 법정 상속분 전부와 건물의 공동소유를 원하는 A의 내면에는 장녀

7) Fisher, R., D. Shapiro, 2007, 『논리와 이성을 뛰어넘어 감성으로 설득하라』, 이진원 역(서울: 두드림), 32-35쪽.

임에도 불구하고 딸이라는 이유로 제대로 대우받지 못한다는 생각이 자리잡고 있다. B도 마찬가지로 아버지의 재산 증식에 기여한 자신의 공을 누나가 인정하지 않는다고 생각하여 누나의 상속분 일부를 자신이 받아야 한다고 주장하는 것이다. A와 B의 내면에 있는 기본적인 욕구를 해소시키지 않으면, 일견 합리적으로 보이는 대안이라 할지라도 당사자 중 누군가의 불만은 남을 수밖에 없다.

휴가지를 둘러싼 부부의 사례를 다시 살펴보자. 여름 휴가를 산으로 가고 싶어하는 아내의 이해관계와 바다로 가고 싶어 하는 남편의 이해관계가 파악되었음에도 불구하고 아내는 여전히 만족하지 못할 수 있다. 그동안 매년 휴가 때마다 남편이 원하는 곳으로 피서를 떠났던 아내에게는 이번만은 자신이 원하는 곳에서 휴가를 보내고 싶은 욕구가 있기 때문이다. 즉 자신의 지위가 무시되고 역할이 축소되고 있다고 느끼고 있으므로 자신의 자율성과 자기결정권을 보장받기를 원하는 아내의 욕구를 만족시키지 못한다면 내년에도 똑같은 갈등이 재발할 수 있는 것이다.

이렇듯 입장과 이해관계를 구분하면 하나의 문제해결책을 둘러싸고 있는 비생산적인 대립을 해소할 수 있으며, 가장 밑바닥에 존재하는 기본적 욕구에 해당하는 이해관계를 찾으면 근본적이며 합리적인 방법으로 갈등을 해결할 수 있다. 그러므로 조정위원회는 수집한 정보를 분석하여 입장과 이해관계를 분석하고, 당사자의 기본적인 욕구를 파악해야 한다.

4. 갈등의 해결방안 분석

(1) 공통점과 차이점의 분석

이해관계를 파악한 다음에는 복수의 이해관계 사이의 공통점과 차이점을 분석해야 한다. 서로 공통점을 인식하고, 공동의 이익달성을 위해 차이점을 교환하거나 조절하면 양 당사자를 모두 만족시키는 대안을 만들 수 있다.

A와 B의 이해관계를 파악해보면, 두 사람 모두 아버지의 유산이 손실 없이 잘 지켜지기를 바란다는 점, 최소한의 상속세를 부담하기를 바란다는 점 등의 공동이해관계가 있다. 따라서 이러한 공통점을 인지한 후 상속재산의 분배액에 관한 입장 차이는 분배의 방식이나 세금 부담의 방법 등 여러 가지 이해관계를 조정하는 방법으로 대안을 모색할 수 있다.

이렇듯 아무리 대립하고 있는 갈등 당사자라도 최소한 하나의 일치점, 즉 갈등이 해결되기를 바란다는 공통점은 있다. 갈등의 분석결과 발견된 공통점에 기반해 공감대를 형성하고

서로의 입장에 대해 이야기를 나누다보면 상대방을 이해할 수 있는 계기가 마련될 수 있으므로, 조정위원은 당사자의 갈등을 분석하여 그들 사이의 공통점과 차이점을 찾아야 한다.

(2) 내용과 절차의 분석

갈등에는 문제의 내용과 관련한 요소와 그 문제를 해결하기 위한 절차와 관련한 요소가 있다. 일반적으로 문제의 내용과 관련한 갈등에 있어서는 상대방을 완벽하게 설득시키지 않으면 해결이 어렵고, 상대방도 쉽사리 설득당하지 않는다. 이에 비해 절차와 관련한 갈등은 상대적으로 상대방이 쉽게 합의를 하는 경향이 있다.

또한 절차에 관해 미리 합의하는 것은 본격적인 갈등해결 과정에서 장애가 될 수 있는 사소한 갈등을 제거하는 효과가 있다. 조정에 앞서 A와 B 사이에, 서로 말하는 도중에 끼어들거나 참견하지 말 것, 인신공격을 하지 않을 것, 상대방을 기다리게 하지 말 것 등의 원칙을 정해놓으면 서로 힘을 합해 갈등해결로 한 발씩 나아가는 느낌을 갖게 하여 긍정적인 결과를 가져오는 데 도움이 된다.

(3) 갈등해결의 장애요소 분석

갈등 해결방법을 구상하기 위해서는, 이 방법이 실행될 경우 향후 나타날 수 있는 장애물, 또는 제약이 무엇인지 분석하여 파악해야 한다. 제시한 사례에서는 상속재산의 분배방법을 결정했을 때 반대하거나 방해할 이해관계자가 있는지, 세금관계를 비롯한 법적인 영향은 없는지, 당사자의 시간적, 경제적 제약은 없는지 등이 갈등의 장애요소에 해당하므로 미리 파악하는 것이 좋다.

IV

맺음말

병에 걸린 환자가 겪을 수 있는 가장 큰 괴로움은 자신의 병명도 모르는 채 고통에 시달리는 것이다. 마찬가지로 갈등의 당사자들은 무엇인가 잘못되었다는 것은 인지하고 있으나 그 실제

가 무엇이며, 진정으로 해결되어야 할 문제가 무엇인지 알지 못하는 상황이 괴로울 수밖에 없다. 상대방에게 갈등의 책임을 전가하며 감정적인 반응을 보이는 것도 이런 이유에서다.

그러므로 조정위원이 가장 먼저 할 일은 갈등이 무엇인지를 분석하여 문제의 실체를 당사자에게 제시하는 것이다. 갈등에 관련한 정보를 육하원칙에 입각하여 수집, 정리한 뒤, 이를 토대로 당사자의 갈등에 대한 태도, 갈등의 원인, 입장 뒤에 숨어있는 당사자의 진의를 파악하면 당사자들이 조정을 통해 해결하고자 하는 문제점이 보일 것이다.

모든 당사자에게는 갈등을 스스로 해결할 힘이 있다. 그 역량을 이끌어내는 것이 조정위원의 몫이며 갈등 분석의 목적이기도 하다. 그러므로 조정위원은 갈등 분석을 통해 당사자 스스로 문제의 본질을 발견하도록 도와야 한다. 갈등을 분석하여 문제를 제시하는 것은 갈등 해결의 출발이자 핵심이며, 당사자의 자율성 및 역량의 존중이라는 조정의 목적과 본질에 다가가는 과정이기도 하다.

제 2 주제

『조선왕조실록』에 나타난 설득의 리더십 (上)

- 『태조실록』과 『세종실록』을 중심으로 -

I 들어가는 말

역사를 돌아보며 현재를 살아갈 혜안을 얻는 것은 그것이 문자로 기록되어 있는 덕분이다. 역사의 기록 중에서도 으뜸은 실록(實錄)이다. 실록은 조정에서 일어나거나 보고되는 일들을 기록한 궁정(宮廷)의 일기(日記)다. 현존하는 우리나라의 유일한 실록인 『조선왕조실록』은 당대의 정치, 외교, 경제 및 사회와 종교 등 다방면의 역사적 사실을 총망라하고 있는 중요한 사료다.

『조선왕조실록』에는 임금의 명령, 각 관청 관료들의 보고 및 건의사항, 지방에서 올라오는 상소나 공사(公私), 시비(是非) 등에 이르는 광범위한 국정 내용이 기록되어 있다.¹⁾ 실록에 기록된 대화의 장(場)에서는 국가의 정책과 국사를 둘러싼 다양한 의견이 오갔다. 왕과 신하들은 하나의 사안에 대해 서로 다른 의견을 보이기도 했는데, 이 때 다양한 의견이 하나로 수렴되기까지는 서로 다른 입장의 조정이 필수적이었다. 각자의 주장을 상대에게 관철시키기 위해서는 상대방의 입장 변화를 이끌어내는 것이 필요했고, 이 노력은 설득의 장으로 이어지기도 했다.

이러한 점에서 이 글은 『조선왕조실록』 속 설득의 순간을 살펴보고자 한다. 이번호와 다음호에 걸쳐 조선 전기와 후기로 나누어 각 시기의 대표적인 시대를 살펴볼 계획이다. 이 번호에서는 조선 전기를 다룬다. 조선을 건국한 태조(太祖, 재위1392-1398)의 한양 천도 논쟁, 세종(世宗, 재위1418-1450)의 인재 등용의 과정을 통해 조선시대 왕들은 자신의 정치 이상을 펼치기 위해 어떻게 신하들을 설득했는지 구체적으로 정리하겠다.²⁾

1) 박홍갑, 2008, “조선왕조실록의 의의와 편찬방식,” 『코리아나』 제22권 제3호.

2) 실록의 기록은 “『조선왕조실록』 온라인 데이터베이스 국역 자료” (국사편찬위원회 조선왕조실록 홈페이지 http://sillok.history.go.kr/intro/intro_info.jsp 검색일: 2013.11.07.)를 근거로 하며 해당 내용은 실록의 연, 월까지 각주로 표기했다.

II

소통의 기록으로서의 『조선왕조실록』

1. 『조선왕조실록』의 의의

『조선왕조실록』은 『태조강헌대왕실록(太祖康獻大王實錄)』부터 『철종대왕실록(哲宗大王實錄)』에 이르기까지 472년간에 걸친 25대 임금들의 실록 28종을 통틀어 지칭하는 것으로³⁾, 2,000여 권에 달하는 역사 기록이다. 『조선왕조실록』은 국보 제151호 및 유네스코 세계기록유산으로 지정되어 있는데, 이는 한 왕조의 역사 기록으로는 세계에서 가장 오랜 기간이라는 점과 역사 기술에 있어 높은 진실성과 신빙성을 인정받은 결과다.

2. 『조선왕조실록』에 나타난 당대 정치커뮤니케이션의 특징

조선왕조의 설득의 순간을 살펴보기에 앞서 당대 정치커뮤니케이션의 특징을 알아봄으로써 설득이 활발하게 이루어질 수 있었던 시대적 분위기와 상호 설득의 장이 생겨난 배경을 이해하고자 한다.

조선왕조는 군신공치(君臣共治)⁴⁾를 지향해 임금과 신하가 함께 의견을 모아 국정을 운영하는 것을 바람직한 것으로 여겼다. 이것은 정치커뮤니케이션의 관점에서 ‘공론정치(公論政治)’로 규정할 수 있다. 공론은 본디 서구에서 민의(民意, public opinion)를 뜻하는 것이나 신분 질서가 엄격한 조선에서 모든 백성들의 의견이 조정까지 닿는 것은 현실적으로 어려운 일이었다. 따라서 조선의 공론정치는 백성의 대표로서 대신들의 의견을 수렴하는 것에 의의가 있었다. 역사가들은 조선의 공론정치를 ‘합리적이고 이성적인 집단인 조정 관리나 사람들이 토론과 비판이라는 합리적 의사결정과정을 거쳐 수렴된 공통의 의견’⁵⁾이라 본다.

3) 『조선왕조실록』에는 『고종태황제실록(高宗太皇帝實錄)』과 『순종황제실록(純宗皇帝實錄)』은 포함시키지 않는다. 이들은 1927-1932년 간 조선총독부가 편찬한 것으로 일본의 대한제국 국권 침탈과 황제, 황실의 동정에 관한 기록에서 왜곡이 많으며 조선시대의 엄격한 실록 편찬 규례에서 맞지 않기 때문이다.

4) 국사를 왕의 독점적 권한으로 결정하는 것이 아니라 왕권과 신권이 조화를 이루어 서로를 견제하는 가운데 결정하고, 이를 통해 국가의 발전을 도모하려는 정신을 뜻한다.

5) 김영주, 2002, “조선왕조 초기 공론과 공론형성과정 연구,” 『언론과학연구』 제2권 제3호, 87쪽.

조선왕조에 이러한 분위기가 형성된 것은 성리학 및 중국의 영향과 무관하지 않다. 우리 역사는 오랜 세월을 걸쳐 중국의 영향을 많이 받았다. 조선 시대에도 예외가 아니었으며, 성리학적 유교 전통 사회에서 형성된 조선의 공론 정치사상에도 중국 문화의 영향이 남아 있다. 고대 중국에서도 공론정치를 높은 정치 이상으로 여겨 ‘여정(輿情)은 여론(輿論)’이라며 공론을 ‘치우치지 않은 의론’ 또는 ‘공평한 의론’ 등으로 정의한 바 있다.⁶⁾ 중국 송대(宋代)의 성리학자 회암(晦庵) 주희(朱熹)는 주자대전(朱子大全)에서 “군왕은 비록 명령을 제정하는 것으로 직분을 삼는 것이나, 반드시 대신과 함께 도모하고 간관(諫官)의 의견을 참고해야 합니다. 그들로 하여금 충분히 의논하게 하여 공론의 소재를 구해야 합니다.”⁷⁾라고 말하며 공론정치의 의의를 설명한 바 있다.

군신간의 정치적 커뮤니케이션을 활발히 해 공론 정치를 실현하고자 했던 뜻은 『조선왕조실록』의 기록에도 잘 나타나있다. 『태조실록』에는 “공론이란 것은 천하국가(天下國家)의 원기입니다.”⁸⁾라는 기록이 있다. 『세종실록』에는 ‘공론’의 유사개념인 ‘여론’이라는 단어를 이용해 “엎드려 바라옵건대, 신의 정성을 굽어 살피시고 ‘여론’에 좇아 이 일을 파하시면, (중략) 백성의 큰 행복입니다.”⁹⁾라는 말이 기록되어 있다. 『성종실록』에는 “공론을 따르면 치평(治平)하고 공론을 폐하면 위난(危難)해진다”¹⁰⁾는 기록도 있다.

이러한 공론정치의 분위기 속에서 논쟁과 설득의 순간은 ‘언로(言路)’를 통해 나타났다. 언로는 상소 등으로 나타나는 간쟁(諫辯), 임금의 과오를 바로잡도록 말하는 것, 봉박(封駁, 임금의 명령에 대해 논박하는 것)을 의미하기도 했고, 어전회의인 시사회의(視事會議, 국정 전반에 대해 의견을 나누는 자리) 및 성리학적 사상에 영향을 받은 강학회의(講學會議, 학문적 토론의 자리)를 뜻하기도 했다.¹¹⁾ 『성종실록』에서는 ‘공론폐즉언로색(公論廢則言路塞, 언로가 막히면 공론이 막힌다)’¹²⁾이라고 명시해 표현하기도 했다. 조선시대에는 신하와 군주의 토론과 상호 비판을 바람직한 소통의 방식으로 여겨 ‘정론(正論)’이 ‘정론(政論)’으로 채택되는 것을 지향했다.

조선시대에는 이와 같이 다양한 의견이 오가는 소통의 장을 바람직한 정치라 여겼다. 서로 다른 의견을 조화시켜 하나의 안으로 수렴해 나가는 과정은 곧 각자의 주장을 피력하는 가운데 상대를 설득시키는 노력으로 이어졌다.

6) 김영주, 1992, “고대중국의 여론개념과 여론수렴제도”, 『사회과학연구』 제4집, 312쪽.

7) 『주자대전』 14권 26엽(김영수, 2009, “세종대의 정치적 의사소통과 그 기제”, 『역사비평』 제89호, 37쪽에서 재인용).

8) 『태조실록』 1년 11월.

9) 『세종실록』 23년 11월.

10) 『성종실록』 23년 12월.

11) 이현출, 2002, “사림정치기의 공론정치 전통과 현대적 함의”, 『한국정치학회보』 제36집 3호, 120쪽.

김운태, 2002, 『조선왕조 정치·행정사』(서울: 박영사)를 참조하였다.

12) 『성종실록』 23년 8월.

III

『조선왕조실록』에 나타난 군주의 설득법

이 글에서는 『조선왕조실록』 중 『태조실록』과 『세종실록』을 중심으로 군주의 설득법을 살펴보고자 한다. 『태조실록』의 기록은 조선 건국 직후 한양 천도의 과정을 중심으로 살펴보고, 『세종실록』에서는 세종이 인재를 등용하는 과정에서 반대 세력을 설득해 나가는 과정을 살펴본다.

1. 이청득심(以聽得心), 귀를 기울여 마음을 얻은 태조¹³⁾

서울이 오늘날 정치, 경제, 문화의 중심지로 기능하게 된 것은 조선시대의 도읍이 되면서부터다. 1392년, 조선의 건국 직후 태조는 한양으로 천도했다. 조선 건국 과정에서 위화도회군(威化島回軍)¹⁴⁾으로 새로운 국가 건설의 기반을 마련했던 태조는 기존의 왕조를 무너뜨리고 새로운 왕조를 세우는 과정에서 강경한 추진력을 보였다. 이와 같은 사실을 고려할 때, 조선의 천도 과정 또한 태조의 독단적인 결정과 명령에 의한 것이었으리라 생각하기 쉽다. 그러나 『조선왕조실록』에 기록된 천도의 과정을 살펴보면 태조를 청정(聽政)의 리더십을 가진 인물로 평가하기에 충분하다. 1392년부터 1394년 10월까지 한양으로 수도를 옮기는 과정은 태조가 대신들의 다양한 안(案)에 귀 기울이고, 그 중 가장 합리적인 안으로 의견을 모아 가는 설득의 시간이었다.

건국 직후 태조가 풍수도참설(風水圖讖說)¹⁵⁾을 원용해 한양 천도를 결정하자 신하들은 동요하기 시작한다. 그러자 태조는 궁궐 및 성곽 등 제반 여건의 미비를 이유로 들어 천도를 미루는데, 실질적으로는 중신들의 반대가 주된 이유였다.¹⁶⁾ 태조는 일단 독단적인 의사 결정을 멈추고 신하들의 의견에 귀 기울이기 시작했다. 이것은 태조가 이전부터 “예로부터 왕

13) 태조의 한양 천도 과정은 김흥순, 2009, “조선개국 초 한양천도 논쟁,” 『국토계획』 제44권 제4호를 참조하였다.

14) 고려말기인 1388년, 요동정벌에 나선 고려의 장수 이성계(李成桂)가 압록강의 위화에서 군사를 돌려 정변을 일으키고 권력을 장악한 사건이다. 태조 이성계의 조선 건국의 발판이 되었다.

15) 고려 말, 조선 초에 유행했던 사상으로 산천(山川)·수로(水流)의 모양을 인간의 길흉화복(吉凶禍福)에 연결시켜 설명한다. 특히 지리와 터가 인간과 혈족, 국가의 운명을 결정짓는다고 믿는 사상이다.

16) 『태조실록』 1년 9월.

조(王朝)가 바뀌고 천명(天命)을 받는 군주는 반드시 도움을 옮기게 마련인데”¹⁷⁾라며 하루 빨리 천도하고자 하는 강한 의지를 보인 것에 비추어 볼 때, 한 걸음 물러나는 큰 결정이었으리라 여겨진다. 자유로운 논의의 장이 마련되자 신하들은 다양한 의견을 제시한다. 천도지로 논의된 곳은 한양, 계룡산, 무악, 불일사와 선고개, 광실원 동쪽 계족산, 고려조의 신경터, 도라산 등이었는데 그 중 핵심이 되는 것은 한양, 계룡산, 무악을 둘러싼 논쟁이었다.¹⁸⁾

먼저 문하부판사(門下府判事) 권중화(權仲和)의 건의에 따라 계룡산이 천도 후보지로 급부상하자 태조는 직접 계룡산에 올라¹⁹⁾ 그 적절성을 평가했다. 태조는 서운관원(書雲觀員)²⁰⁾이라는 술사(術師)²¹⁾ 관료 집단을 만들어 입지의 적정성을 분석하도록 했는데 주요 내용은 조운(漕運)의 편리함, 도로 접근성, 성곽 축조의 용이성 등이었다.²²⁾ 태조는 또한 종묘, 사직, 궁전, 조시(朝市, 조정과 시정) 등 실제 시설의 도상배치를 통해 계룡산 입지의 적정성을 분석했다.²³⁾ 태조는 이를 위해 왕사(王師) 자초(自招, 무학대사)를 데리고 현장에 나서 그의 의견을 묻기도 했는데, 자초를 비롯한 전문 관료들은 대체로 계룡산이 도움지로 최적인지 확신할 수 없다는 의미로 “알 수 없다”고 말하며 반대했다.²⁴⁾ 결국 계룡산 천도는 태조2년 12월에 중단된다.

태조는 이어 경기도관찰사 하륜(河崧)의 주장에 따라 지금의 신촌, 연희동 일대인 무악을 천도지로 검토했다.²⁵⁾ 그러나 권중화와 문하우시중(門下右侍中) 조준(趙浚)을 비롯하여 지관(地官)들은 대체로 무악이 좋지 않다는 데 의견을 모았다.²⁶⁾ 태조는 지관들이 계속하여 반대하자 유신들에게 또 의견을 물었다.²⁷⁾ 많은 이들의 의견 중 가장 논리적인 답을 한 이는 정도전(鄭道傳, 1342-1398)이었다. 그는 “국가의 잘 다스려짐과 어지러움은 사람에게 있는 것이지 지리의 성쇠에 있는 것이 아님을 알 수 있습니다.”라고 말하며 왕이 풍수에 미혹되지 말 것을 상언하면서 도움은 국토 중앙에 위치하여 조운에 유리하고 궁궐과 조시, 종사(宗社, 종묘와 사직)를 세우기에 적당한 곳으로 정해야 한다고 주장했다.²⁸⁾ 이후 터가 좁다

17) 『태조실록』 2년 2월.

18) 김연호, 2008, “조선 초 천도 논의에 대한 고찰 : 「지리신법」 적용에 의한 재조명,” 『민족문화논총』 제39집, 582쪽.

19) 태조1년 2월 8일부터 13일까지 계룡산에 간 것으로 기록되어 있다.

20) 서운관은 고려시대부터 존재하던 기구로 천문학, 지리학, 책력 등의 업무를 맡아보던 관청이다. 태조1년에 다시 설치되어 정3품 판관 등을 중심으로 천문, 재상, 역일 등에 대한 연구를 했다.

21) 술사란 도술에 능한 사람을 일컫는다.

22) 『태조실록』 2년 2월.

23) 『태조실록』 2년 2월.

24) 『태조실록』 2년 2월.

25) 『태조실록』 3년 2월.

26) 『태조실록』 3년 6월.

27) 『태조실록』 3년 8월.

28) 『태조실록』 3년 8월.

는 이유로 무악 역시 천도후보지에서 최종 탈락하게 된다.²⁹⁾

여러 안이 무산되자 태조는 한양(현재의 서울)으로 향했다. 왕은 지관 윤신달(尹莘達)에게 한양의 지세를 묻고, 자초(무학대사)에게도 의견을 구했다. 개경을 주장한 윤신달은 “개경 다음으로 지세가 좋으나 북쪽이 낮아 물과 샘이 마르다”³⁰⁾는 의견을 내놓았고, 자초는 “사면이 높고 수려하며 중앙이 평평하니, 성을 쌓아 도읍을 정할만하다”³¹⁾라고 말했다. 신하들 중에서도 무악을 지지했던 하륜과 기존의 세력 기반인 개경을 고수하려는 일부만이 반대할 뿐 대체로 한양이 적절하다고 동의했다. 신하들은 “조운하는 배가 통하고 사방의 이수(理水)도 고르니, 백성들에게도 편리할 것이다.”³²⁾라는 의견을 내놓았다. 이후 도평의사사(都評議使司)³³⁾에서 한양 천도를 정식으로 건의해³⁴⁾ 태조3년 10월 25일 마침내 한양으로 도읍을 옮기게 되었다.

(1) 경청 설득법

태조는 자신의 의견을 관철시키기 위해서 처음부터 자신의 의견만을 무조건적으로 강요하지 않고 신하들의 의견을 경청하는 것을 우선시했다. 새로운 의견을 제안할 수 있는 활발한 의사소통의 기회를 마련했을 뿐만 아니라, 새로운 안에 대한 각계의 다양한 관점을 수렴하려 노력했다는 점이 특징적이다. 계룡산과 무악의 안이 새로이 제시되었을 때 서운관원이나 술사관료집단 및 유학자들의 의견에 귀 기울였다는 점이 이러한 노력을 보여준다.

경청의 설득은 첫째로 설득하는 자가 본인이 원하는 방향으로 논의를 이끌어 갈 수 있게 해준다.³⁵⁾ 『경청의 힘』의 저자이자 커뮤니케이션 컨설턴트인 래리 바커(Larry Barker)와 키티 왓슨(Kittie Watson)도 “대화의 주도권은 경청하는 자의 것”이라 말한 바 있다. 경청하는 자는 경청을 통해 상대의 의견을 먼저 인정하고 이에 대한 의견을 덧붙이면서 논의의 틀을 정교화 해나가는 데 주도권을 갖게 되기 때문이다. 태조가 신하들의 의견에 본인의 의견을 덧붙여 한양 천도의 안(安)으로 수렴해나가는 과정도 경청을 통해 논의의 틀을 정교하게 다듬는 과정으로 볼 수 있다.

29) 『태조실록』 3년 11월.

30) 『태조실록』 3년 8월.

31) 『태조실록』 3년 8월.

32) 『태조실록』 3년 8월.

33) 도평의사사는 고려 말, 조선 초의 국가 최고 정무기관이다.

34) 『태조실록』 3년 8월.

35) 경청의 설득에 대한 내용은 Barker, L., K. Watson, 2013, 『마음을 사로잡는 경청의 힘』, 윤정숙 역(서울: 이아소)을 주로 참조하였다.

둘째로 정치의 관점에서 볼 때 청정(廳政)은 대신들과의 호의적인 관계 형성에 긍정적인 영향을 미쳤다. 유대인의 지혜와 처세를 담은 『탈무드』에는 “인간에게 귀가 두 개이고 입이 하나인 것은 적게 말하고 많이 듣기 위해서이다”라는 말이 나온다. 경청의 자세는 상대방의 호의를 이끌어내는 힘이 있다. 경청은 곧 존중의 태도이며 사람들은 대체로 자신의 말을 경청하는 사람을 신뢰하는 경향이 있기 때문이다.³⁶⁾ 즉 자신의 의견이 존중받은 만큼 상대의 의견을 존중하게 되는 것이다.

경청의 설득은 특히 지속적인 관계 유지에 필수적이다. 건국 직후의 도읍 이전 문제의 중요성을 고려할 때 태조의 청정은 의미 있는 노력이었다. 정권 성립 초기의 천도는 왕이 지난 왕조의 지배 세력의 힘을 약화시키고 자신의 지지 세력을 형성해 새로운 정치 체제를 구축해 가겠다는 의지를 담은 문제였다. 태조가 하나의 왕조를 함께 설계하고 이끌어 나갈 대신들을 규합한다는 지속적 관계의 측면에서 청정은 효과적인 설득법이었다.

(2) 반론과 재반론의 설득법

태조가 한양으로 도읍을 정하기까지의 과정은 단순히 다양한 의견을 수렴해 한양으로 귀결되는 과정이 아니었다. 태조는 의중이 이미 한양을 향하고 있는 와중에 대신들의 제안을 존중하면서 동시에 이를 반박하는 방법으로 한양 천도의 설득을 높이는 전략을 구사했다. 태조가 처음부터 한양을 염두에 두었다는 단서가 여러 곳에서 발견된다는 사실이 이를 뒷받침하는데, 이는 태조가 즉위 직후 한양 천도를 명했다는 점과 무악에서 반대 의견이 나오자 기다렸다는 듯이 한양으로 향한 점, 군신 간에 합의를 이루자마자 신속하게 한양으로 천도했다는 점에서 알 수 있다.³⁷⁾

설득력 강화에는 자신의 설득 논리에 힘을 부여하는 것뿐만 아니라 상대의 설득 논리를 약화시키는 것도 중요하다. 태조는 이러한 측면에서 ‘반론과 재반론의 설득법’을 구사했다. 반론의 논거에 대한 적절한 부정의 논거를 대는 재반론은 자신의 의견에 대한 상대의 비판이 틀렸음을 논리적으로 증명하는 과정을 일컫는다.³⁸⁾ 태조의 ‘반론과 재반론’의 설득법은 첫째로 신하들이 제시한 안에 대해 논리적이고 합리적인 사고로 반박하는 것을 가리키며, 둘째로 한양의 안에 대해 신하들이 반대 했을 때 그 반대의 이유에 대해 재반박함으로써

36) 백미숙, 2006, “효과적 리더십으로서의 효과적 경청,” 『속명리더십연구』 제4집, 86쪽.

37) 김흥순(2009), 27쪽.

38) 반론과 재반론의 설득법에 대한 설명은 이시한, 2012, 『논리로 설득하고 스토리로 공감하라』(서울: 경향미디어)를 참조하였다.

상대의 비판에 논리적인 근거로 대응하여 설득에 성공하는 것을 가리킨다.

『태조실록』에 따르면 태조는 신하들이 새로운 안을 제시했을 때 ‘그 이유는 무엇인가’를 반드시 확인했는데 이는 논거의 적절성을 합리적으로 따져보려는 시도였다. 태조는 조운의 편리함, 도로 접근성, 성곽축조의 용이성 및 종묘, 사직, 궁전 등 시설과의 배치 등을 근거로 계룡산 안을 반대했다고 기록되어있다. 무악의 안에 대해서도 서운관언 유한우(兪漢遇)가 지리의 법을 들어 무악이 좋지 못하다고 말했을 때, 태조는 “그 이유를 말하라”고 명했고 이에 제대로 대답하지 못하자 지관들의 행태를 비판하기도 했다.³⁹⁾

또한 지관들을 비판하며 유신들에게 대답을 물었을 때 정도전이 도읍으로서 어느 특정 지역을 제안한 것이 아니라, 도읍이란 마땅히 어떠해야 하는지 그 조건을 제시한 것은 반론과 재반론의 설득법 중 하나인 ‘전제 반론’에 해당한다고 볼 수 있다.⁴⁰⁾ 전제 반론이란 어떠한 주장이나 근거가 나오게 되는 사고의 과정 중 가장 기저에 있는 원론을 비판함으로써 관점 자체에 대한 토론을 가져 오는 것으로 설득에 있어 생각의 틀을 전환하는 효과가 있다.

태조는 마지막에 한양을 제시했을 때 개경파인 지관 윤신달이 한양에는 장점도 있으나 지세가 단점이라고 말하자, 개경도 부족한 점이 많으며 모든 조건을 완벽하게 갖춘 곳은 없다는 취지로 윤신달의 주장에 재반론했다. 재반론의 근거에 더해 태조는 한양이 국토의 중앙에 위치해 사방으로 통하는 거리가 고르며 배와 수레가 통한다는 이점을 갖고 있다는 것도 강조했다.⁴¹⁾

태조는 이러한 반론과 재반론의 과정을 거친 후, 이곳이 신하들의 반대가 다른 안에 비해 최소화 되었다는 점에서 명분과 실리를 모두 갖춘 곳이라 평가해 최종적으로 천도를 결정지었다.

2. 애민주의(愛民主義), 백성을 최고의 가치로 삼은 세종

훈민정음을 창제한 세종은 백성을 사랑한 왕으로 잘 알려져 있었다. ‘어리석은 백성을 불쌍히 여겨’라는 훈민정음 서문은 세종의 애민(愛民)정신을 상징한다. 훈민정음을 창제하는 과정 또한 세종의 애민정신을 잘 보여준다. 당시에 한자 사용으로 기득권을 누린 사대부와 관료들은 훈민정음의 창제가 부당하다며 세종26년, 집현전(集賢殿)⁴²⁾ 부제학⁴³⁾ 최만리(崔萬

39) 『태조실록』 3년 8월.

40) 이시한(2012)은 전제 반론과 전제 부정이 논거 부정보다 더 강력한 설득 기제라고 강조했다.

41) 김홍순(2009), 28쪽.

42) 세종2년 궁중에 설치한 학문연구기관으로 30여명 내외의 정예 관원들을 선발해 유교주의적 의례, 제도, 문화 연구에 힘쓴 곳이다.

43) 부제학은 조선시대 궁중의 경서(經書)·사적(史籍)을 관리한 홍문관과 그 전신이었던 집현전의 정3품 당상관직이다.

理) 등을 중심으로 반대 상소를 올렸다.⁴⁴⁾ 세종은 “이제의 언문은 백성을 편리하게 한 것이다”⁴⁵⁾라고 하며 백성을 위하여 생각할 것을 강조했다. 이 정신은 다양한 국가 정책을 추진 시켜나가는 원동력이었다. 세종은 ‘백성을 위함’을 최고의 가치로 내세워 국책의 결정 과정에서 필연적으로 발생하는 반대 의견을 잠재웠다.

세종의 애민정신은 인재를 등용하는 과정에서 반대파를 설득하는 데에도 큰 역할을 했다. 세종의 시대가 앙부일구(해시계), 측우기(물시계), 혼천의(천체 관측기) 등 역사상 최고 수준의 과학 기술 시대가 될 수 있었던 것은 세종이 장영실(蔣英實)의 등용을 둘러싼 반대 세력을 설득하는 데 성공한 덕분이었다. 당대에 궁중기술자로 종사했던 장영실이 제련(製鍊), 축성(築城), 농기구 및 무기 수리 등에 뛰어나다는 점이 널리 알려지게 되자 세종은 그에게 관직을 주고자 했다. 그러나 장영실에게 정5품 상의원(尙衣院)⁴⁶⁾ 별좌(別坐) 자리를 주는 것을 둘러싸고 예조판서 허조(許稠) 등을 중심으로 반대 여론이 급격하게 일기 시작했다. 장영실은 노비 출신이었기에 철저한 신분제, 계급제 사회였던 조선 사회 분위기에서 그를 높은 관직으로 등용하는 것은 용납할 수 없는 일이었다. 일각에서는 ‘기생의 소생’이라는 비판도 이어졌다.

세종은 먼저 자신의 뜻을 접고 신하들과 논의하는 자리를 마련했다. 이때 그는 백성을 위한 생활 과학의 발전을 도모하려면 장영실이 필요함을 역설했다. 즉 백성을 위해 일할 수 있다면 신분이 아닌 능력이 우선되어야 한다고 피력했다. 또한 능력이 있다면 인재 등용에 차별이 없어야 함도 강조했다. 재상(宰相)⁴⁷⁾이었던 황희(黃喜)와 맹사성(孟思誠) 등도 세종의 의견에 설득되어 황희는 “김인(金寅)은 평양의 관노였으나 날래고 용맹함이 보통사람에 뛰어나므로 태종(太宗)께서 특별히 호군(護軍)을 제수하셨고, 그것만이 특례가 아니오라, 이 같은 무리들로 호군 이상의 관직을 받는 자가 매우 많사운데, 유독 영실에게만 어찌 불가할리 있겠습니까.”⁴⁸⁾라고 말했다. 대신 유정현(柳廷顯)도 “상의원에 임명할 수 있다”⁴⁹⁾고 동의했고, 이러한 지지를 기반으로 세종은 장영실을 등용했다. 이후 장영실의 성과가 대내외적으로 인정받게 되면서 세종의 인사정책도 신뢰받게 되었다.

44) 훈민정음 창제는 비밀리에 진행되었기에 『세종실록』에도 창제의 과정에 대한 기록은 미미하며 다만 최만리 등이 올린 반대 상소의 내용이 기록되어 있다.

45) 『세종실록』 26년 2월.

46) 조선시대의 상의원은 왕의 의복과 궁중에서 사용하는 물품을 담당하는 기관이었다.

47) 재상은 임금을 돕고 모든 관원을 지휘하고 감독하는 일을 맡아보던 정2품 이상의 벼슬을 말한다. 황희와 맹사성은 조선 전기의 문신으로 다양한 요직을 두루 역임했으며 청백한 명재상으로 알려져 있다.

48) 『세종실록』 15년 9월.

49) 『세종실록』 15년 9월.

인사를 둘러싸고 신분의 경계를 허파하려는 세종의 애민정신은 유학생 파견 정책에서도 드러났다.⁵⁰⁾ 세종은 성리학과 유교의 발상지이자 문화와 학술의 중심지인 명나라에 유학생 파견을 구상한 적이 있다. 이때 그 대상자의 자격을 두고 신하들과 의견차가 발생했다. 도승지(都承旨)⁵¹⁾ 안송선(安崇善)이 사대부집 자제로 제한하려고 하자, 세종은 “사대부 집 자제이거나 시골에서 뽑아 올린 보통 백성이거나를 물론하고(막론하고) 나이 적고서 총명하고 민첩한 자를 선택하게 하라. 보통 백성의 자제라고 어찌 취할만한 자가 없겠는가.”⁵²⁾라고 말했다. 신분제의 벽으로 인해 재야의 인재들이 그 능력을 펼치지 못하는 것을 안타깝게 여긴 세종은 인재 등용에 있어서는 철저한 애민주의를 최고의 원칙으로 내세워 반대하는 신하들을 설득했다.

‘인사만사(人事萬事)’ 이념으로 신분에 관계없이 능력 있는 자들을 등용하고자 한 세종의 노력은 백성들을 사랑해 기회의 공평함을 실현하고, 훌륭한 인재로 백성들을 이롭게 하려는 ‘애민주의’ 정신의 발현이었다. 이의 실현을 위해서도 반대파를 설득하는 데 ‘애민’의 설득들을 이용했음을 알 수 있다.

(1) 검양의 설득법

세종은 소통의 군주였다. 세종이 왕위에 오른 후 맨 처음 한 공식 발언이 “의논하자”⁵³⁾였을 만큼 그는 신하들과 다양한 의견을 주고받는 논박의 과정을 중시했으며 이는 국사를 결정하는 데 있어 필수 과정이었다. “더불어 의논한다(與論)”가 『세종실록』에 가장 빈번하게 등장하는 표현이라는 사실이 이를 뒷받침한다.⁵⁴⁾ 특히 세종대의 군신간의 소통은 경연(經筵)⁵⁵⁾을 통해 이루어지는 경우가 많았는데 세종은 집현전이 주관한 경연을 매우 선호하여 재위기간 중 1,898회나 참석한 것으로 기록되어있다.⁵⁶⁾ 또한 세종은 육조직계제(六曹直啓制)를 폐지하고 의정부서사제(議政府署事制)를 복구시켜 의정부를 중심으로 재상들 간의 활발

50) 세종대의 명나라 유학생 파견과 관련한 내용은 박병련, 2007, “세종대의 정치엘리트 양성과 인사운용의 특성,” 『동양정치사상사』 제6권 제1호, 43쪽을 참조하였다.

51) 도승지는 조선시대 왕명을 출납하던 승정원(承政院)의 정3품 관직이다.

52) 『세종실록』 15년 9월.

53) 『세종실록』 1년 8월.

54) 김홍우, 2005, “한국정치사상 연구의 새로운 지평,” 『정치사상의 전통과 새지평』, 7쪽.

55) 경연이란 조선시대에 임금이 학문이나 기술을 강론, 연마하고 신하들과 국정을 협의하던 자리를 말한다.

56) - 박현모, 2009, “세종정부의 의사결정 구조와 과정에 대한 연구: 제1, 2차 여진족 토벌 사례를 중심으로,” 『동양정치사상사』 제8권 1호, 166쪽.

- 세종이 경연에 1,898회 참가한 것은 역대 왕들의 재위 기간 중 경연 참가 횟수와 대조해볼 때 그 수치의 의미를 가늠해 볼 수 있다. 태조 23회, 정종 36회, 태종 80회, 문종 210회로 기록되어 있다.

한 국정 논의를 가능케 했다.⁵⁷⁾

오늘날 크고 작은 공론의 장이 그러하듯, 당대에도 공론의 장은 곧 논박의 장이었다. 국가 정책을 둘러싸고 신하들이 찬성파와 반대파로 나뉘어 갈등하기도 했고 세종과 신하들 간의 의견차도 빈번했다. 세종은 최대한 많은 의견이 자유로이 오고가도록 활발한 발언을 독려했는데, 이 과정에서 도출된 수많은 의견을 하나로 모아가는 것 또한 중요한 과제였다. 이 때 세종은 신하들에게 ‘백성을 위하여’ 필요한 것이 무엇인지를 생각하도록 하며, 애민정신을 그 수렴점으로 설정했다. 애민사상이 최고의 국정 원칙이었던 것이다.

세종은 애민정신을 강조하기 위해 자신을 낮추어 말하는 자가비하(自家卑下)의 설득법을 사용했다. 실록에는 다음과 같은 대목이 많이 나온다. 세종은 “나라가 태평하게 다스려지도록 도모하였으나 그 은택이 백성에게 미치지 못하여”⁵⁸⁾, “농사가 한창인 지금 한재가 너무 심한데, 그 이유를 깊이 생각해보니 잘못된 진실로 나에게 있는 것”⁵⁹⁾이라 말하며 민중의 어려움의 이유로 자신의 부덕을 탓하는 모습을 자주 보였다. 이것은 신하들이 스스로를 반성하도록 하며 애민정신을 발휘할 것을 독려하는 대목이었다.

세종의 설득은 또한 ‘이보전진(二步前進)을 위한 일보후퇴(一步後退)’였다.⁶⁰⁾ 장영실 등용에 대한 양반들의 반대가 거세지자 세종은 일단 그 뜻을 접어두고 신하들과 논의하는 자리를 마련했다. 완고한 입장을 고수하는 것이 아니라 유연한 태도로 반대 의견을 충분히 수렴하는 태도는 설득의 성공으로 이어졌다. 세종이 신하들을 설득하는 과정 없이 자신의 주장만을 고수했다면 장영실을 등용하는 것은 정당성을 부여받지 못하며 장영실이 관직에 오른 이후에도 그는 대신들과 조화를 이루는 데 어려움을 겪었을 것이다. 세종이 장영실을 등용하는 과정에서 한걸음 물러나 대신들의 의견에 폭넓게 귀 기울이는 양보의 태도는 상대방에게 존중받고 있다는 느낌을 주고 기분을 좋게 한다는 점에서 상대의 입장을 변화시키는 바탕이 될 수 있었다.

57) 육조 직계제는 태종과 세조 대의 정치체도로 모든 정무를 육조(六曹, 이조, 호조, 병조, 형조, 예조, 공조)에서 왕에게 직접 보고하는 체제다. 세종은 육조직계제를 폐지하고 의정부서사제를 시행했는데, 이는 3정승이 모여 육조에서 올라온 보고 내용을 검토한 후 왕에게 보고하는 체제를 가리키는 것으로 세종이 의정부 대신들과 보다 긴밀한 관계를 유지하고자 했음을 나타낸다(최승희, 1994, “세종조의 왕권과 국정운영체제,” 『한국사 연구』 제87호를 참조하였다).

58) 『세종실록』 7년 6월.

59) 『세종실록』 7년 6월.

60) 양보의 설득적 효과에 대한 내용은 Thomas, J., 2007, 『협상의 기술』, 이현우 역(서울: 세종서적)을 참조하였다.

(2) 당위의 설득법

세종이 꿈꾼 세상은 민본(民本) 중심의 유교적 이상국가였다. 오랜 성리학의 전통으로 인간으로서 마땅히 해야 할 도리와 예의에 대한 규범이 강했던 조선 사회에서 백성을 위한다는 것은 정당성을 얻을 수 있는 큰 근원이었다. 예나 지금이나 국가의 녹봉을 받는 관료는 국가를 위해 일하는 것이 당연하기에 ‘백성을 위함’은 국가 관료가 마땅히 추구해야 하는 도리였다. 이러한 세종의 애민정신은 그 자체만으로도 설득력이 컸다. 여기에 반대하면 유교 덕목을 부정하는 명분 없는 반대가 될 수 있다는 점에서 이것은 최고이자 궁극의 논거로 그 어떠한 반대 의견도 잠재울 수 있는 강력한 설득 기제였다.

세종의 애민주의 설득법은 ‘당위의 설득법’이다.⁶¹⁾ 당위란 ‘마땅히 해야 옳은’ 것으로 행동의 전제가 되는 순리(順理)를 의미한다. 가령 인간이라면 마땅히 지켜야 하는 윤리나 도덕, 행동 양식 등이 이에 해당한다. 또는 사회적인 대의, 공익의 틀을 제시하거나 ‘옳은 것’, ‘해야 하는 것’이라는 정당하고 합리적인 의미를 부여해 상대방의 행동 변화를 촉구하는 것을 의미한다. ‘자연을 생각한다면 마땅히 우리를 선택해야 한다’고 설득하는 기업 광고(유한킴벌리, ‘우리강산 푸르게 푸르게’)나 경제 활성화를 위한 마땅한 선택을 촉구하는 설득 전략(기업은행, ‘기업은행에 예금하면 기업을 살리고, 기업이 살아야 일자리가 늘어난다’)은 당위의 설득의 대표적인 예다.

상대방이 거절하기 어려운 당위적인 틀을 제시하고 그 속에서 자신의 의견을 전개해 나가는 방법은 상대의 반발을 최소화할 수 있다는 점에서 유용한 설득 전략이다. 당위는 갈등 상황에서 갈등을 타파해야 하는 궁극적이고 본질적인 이유를 다시금 일깨우기 때문이다. 장영실을 등용하는 문제를 논할 때도 ‘민중을 위함’이라는 당위는 단순히 관직을 하사하는 논의에서 한 단계 더 나아가, 합의를 모색해야 하는 궁극적인 이유를 생각하게 했다. 이러한 당위는 설득의 목적을 달성하게 하는 핵심이었을 뿐만 아니라 신하들에게 올바른 정치의 자세를 강조하는 역할을 하기도 했다.

세종의 애민주의 설득법은 ‘백성을 위하는 정치인’으로서 왕에게 요구되는 역할 수행을 가능하게 했다. 유교를 국가 이념으로 선택한 국가 지도자로서, 정적(政敵)들과 화해해야 하는 정치인으로서, 사대부와 나약한 백성들 간의 대치되는 이해관계를 해결해야 하는 조정자로서 세종은 자신의 역할이 좁게는 자신의 안위와 넓게는 국가의 안위를 결정지을 수 있음

61) 당위적 설득에 대한 내용은 홍성준, 2013, 『차별화의 법칙』(서울: 21세기 북스)을 참조하였다.

을 일찍이 알았다.⁶²⁾ 다양한 세력들 간의 서로 다른 이해 다툼 사이에서 세종이 ‘애민’을 갈등 조정의 절대적 궁극점으로 설정한 것은 하나의 목표로 정책이 수렴하도록 하여 자주적으로 정책을 실현하기 위한 실제적 설득 전략이었다.

IV

맺음말

학창시절 국사에 특별히 큰 흥미를 가진 사람이 아니라 할지라도 우리 역사 속 조선왕조 이야기는 많은 이들에게 익숙하다. 텔레비전 드라마 및 영화뿐만 아닌 문학에도 조선왕조를 배경으로 한 작품이 많기 때문이다. 대중에게 친숙한 매체에서 그리고 있는 왕의 모습은 유사한 점이 많다. 화려한 복색은 물론이고 수십 여 명의 내관을 내려다보는 자리에 앉아 강직한 어조로 대신들에게 자신의 의견을 피력하는 장면은 쉽게 상상할 수 있다. 대체로 왕의 역할을 생각해보면 왕의 모습을 강력한 통치권을 가진 인물로 설정하는 것도 무리가 없다. 이것이 대부분의 사람들이 가진 왕에 대한 인식이기도 하다.

사람들은 왕이 엄격한 상하관계 속에서 거대한 권력을 누린 것으로 생각하지만, 지금까지 살펴본 실록의 기록은 이러한 보편적 인식과 대조적인 점이 많다. 태조의 한양 천도와 세종의 인재 발탁 과정에 대한 실록의 기록이 주목할 만한 것도 바로 이 때문이다. 왕이 자신의 절대적 권력으로 뜻한 바를 맹목적으로 추진한 것이 아니라, 반대 세력의 의견에도 귀 기울이고 그들을 설득해 의견을 조율하면서 국정을 이끌어 나갔다는 사실은 인상적이다. 천도의 중요성에 대한 충분한 인식을 바탕으로 자신이 목적인 바를 관철시키기 위해 수많은 대신들의 다양한 의견을 경청한 태조와, 백성을 위한다는 유교적 명분과 당위에 부합하는 설득의 틀로 반대 의견을 설득한 세종의 노력은 설득에서 중요한 태도는 자신의 의견만을 강하게 주장하는 것이 아님을 알려준다.

62) 이영경, 2011, “정치인 세종대왕의 수사에 나타난 이미지 연구: 『세종실록』 내용 분석을 중심으로,” 한국외국어대학교 대학원 신문방송학과 석사논문, 44쪽.

한 나라의 지도자로서 태조와 세종의 태도는 설득적 리더십의 가치를 전한다. 중요한 결정의 순간에 발휘한 설득의 지혜는 역사의 연장선상에서 현대인들에게 현재와 미래를 살아가는 혜안을 준다. 일상에서 상호간의 의견 차는 필연적으로 존재한다. 이 때 자신의 입장을 강하게 내세우는 것만이 유일한 해답은 아니다. 유연한 자세의 경청과 당위의 설득이 상대의 입장을 변화시키는 핵심이 될 수 있다.

제 3 주제

스몰토크(small talk)의 수사학

I 들어가는 말

스몰토크는 ‘좋은 분위기를 만드는 위트나 칭찬, 가벼운 소재에 대해 부담 없이 나누는 대화’를 총칭하는 말이다. 이러한 스몰토크의 비중은 간과되는 경우가 많지만, 우리들이 하는 일상 대화 중 상당수에는 스몰토크가 섞여 있다. 예컨대 오늘의 날씨, 어제 있었던 스포츠 경기, 오늘 아침에 본 텔레비전 드라마는 스몰토크에 자주 등장하는 소재이다.

사소한 대화를 뜻하는 이러한 스몰토크는 목적을 가지고 누군가를 설득해야 하는, 즉 사소하다고 볼 수 없는 공적인 자리에서도 유용하게 활용된다. 스몰토크는 설득 상대방과의 간격을 좁히는 의미가 있다. 이에 대해 남부 캘리포니아 중재협회의 회장인 제프 키체븐(Jeff Kichaven)¹⁾은 업무상 만남을 시작할 때 바로 업무에 대한 논의를 시작하지 말고, “그 사업을 어떻게 하게 되셨습니까?”라는 상대방에 대한 순수한 관심을 표현하는 말을 건넬 경우 그 업무가 대부분 성공적으로 끝났다고 말한 바 있다.²⁾ 중국 전국시대의 고전으로 동양의 설득 교과서로 불리는 『귀곡자(鬼谷子)』도 설득을 시작할 때 먼저 상대방의 유대감 쌓기에 힘쓰고, 본격적으로 설득할 때는 칭찬을 잘 활용하라고 조언하였다.³⁾ 이러한 예들은 동서고금의 능수능란한 설득가들이 본격적인 주제로부터 비껴서 있는 대화에까지도 관심을 기울였다는 사실을 보여준다. 그들은 주장, 그 자체를 어떻게 전할지의 문제만큼이나 어떤 형식으로 대화의 포문을 열고 어떻게 상대의 기분을 좋아지게 만들지에 대한 문제에도 많은 주의를 기울였다.

조정에서도 당사자들이 상호 적절한 안으로 합의할 수 있도록 조정위원의 설득이 필요한 순간이 있다. 이에 이 글에서는 스몰토크의 필요성을 살피고, 조정의 단계에 따라 활용되는 스몰토크의 특징들을 다양한 조정의 예와 함께 다루고자 한다.

1) 제프 키체븐 상사조정센터(Jeff Kichaven Commercial Mediation Center)의 조정장(Principal Mediator)으로서 1996년부터 중재 업무에만 종사하고 있으며(Full-time Mediator), 한 해에 평균 150건의 조정을 처리하고 있다. 2006년에 올해의 캘리포니아 변호사 상을 수상하기도 했다.

2) Goulston, M., 2010, 『뱀의 뇌에게 말을 걸지 마라』, 황혜숙 역(서울: 타임비즈), 99쪽.

3) 『귀곡자』에 대한 내용은 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제4호, 38-45쪽에서 살펴본 바 있다.

II

스몰토크 구사의 필요성

1. 스몰토크는 마음을 여는 열쇠

누군가를 설득하는 자리에서 스몰토크의 주된 기능은 상대의 마음을 열고 그와의 심리적 간격을 좁히는 데에 있다. 주장을 뒷받침하는 근거 등을 나열하는 것만으로는 상대방이 나에게 마음을 열게 할 수 없다. 물론 상대방의 마음이 닫힌 상태에서도 주장에 승복하는 경우는 있을 것이나, 상대방의 마음이 열렸을 때 설득이 훨씬 용이해지고 그 성공 확률도 높아질 것이 분명하다. 스몰토크가 구사되는 아래의 구체적 장면을 보면 스몰토크의 필요성을 이해하기 한결 더 쉽다.⁴⁾

A는 대기업 CFO(Chief Finance Officer)인 B와 사업상 만남을 가졌다. B는 냉철한 인물로 알려져 있었다. 첫 만남에서 A는 B가 책상 위에 보트 사진을 놓아둔 것을 주목하고, “직접 보트를 운전 하세요?”라고 B에게 물었다. 이에 B가 “그렇습니다. 당신도요?”라고 되물었는데, A는 “저도 보트 운전을 해보고 싶어요. 전 패러세일링을 하는데 얼마 전 비행에서는 타박상을 입었어요.”라고 대답했다. 그러자 B는 이에 관심을 보이며 무슨 일이 있었는지 물었고, A는 타박상을 보여 주며 사고에 대해 이야기했다. 곧 B는 긴장을 풀고 보트 운전에 대해 즐겁게 이야기하였다. 이러한 부드러운 분위기는 업무 상 논의 때까지 이어져 A는 B로부터 일을 의뢰받는 데 성공했다. A는 상대의 주요 관심사를 간파하고, 자신의 상처를 보여주고 경험담을 공유하는 접근을 시도한 것이다.

‘패러세일링과 보트 운전 이야기’는 그들이 종국적으로 논해야 하는 사업과는 관련이 없는 스몰토크였다. 하지만 패러세일링과 보트 운전, 즉 레저 스포츠라는 공감대는 그들을 이완시키고 상대와의 심리적 거리를 좁혀, A와 B가 원활하게 사업 문제를 논의할 수 있는 부드러운 분위기를 조성했다. 대부분의 사람들은 상대방을 한 번 편안하고 친밀하게 대하고 나면 그에 대하여 다시 인색하고 냉정하게 돌아서는 것을 어려워하는데, 합의와 협상을 이끌어내야 하는 자리에서 스몰토크가 가진 힘은 이 지점으로부터 출발한다.

4) 아래 사례는 Roane, S., 2009, 『일단 만나』, 김무겸 역(서울: 지식노마드), 76쪽에서 인용하였다.

2. 조정에서도 통하는 스몰토크

스몰토크는 조정에서도 필요하다. 언론중재위원회는 2013년 2월, 조정을 통한 분쟁해결 과정에 있어서의 문제점 및 개선사항을 진단하기 위해 현직 중재위원과 조정절차를 담당한 경험이 있는 조사관 총 110명을 대상으로 설문조사를 진행한 바 있다.⁵⁾ 설문조사 내용 중 ‘조정 당사자를 설득하여 합의에 이르게 한 경험’을 묻는 주관식 문항이 있었는데, 이에 대해 ‘날씨나 옷차림 등에 대한 가벼운 대화를 사전에 진행했다’, ‘심리 시작 전 당사자 간 악수를 유도한 후 신청인에게 피신청인의 장점을, 피신청인에게 신청인의 장점을 이야기해주는 등 편안한 분위기를 조성했다’는 답변이 있었다. 이는 적절한 스몰토크와 조정 성립의 관련성을 뒷받침하는 것이다.

스몰토크가 위와 같이 조정에서 활용되는 이유는 이것이 편안한 대화를 가능하게 하는 주요 기제로서 조정을 ‘조정답게’ 만드는 윤희유 구실을 하기 때문이다. 엄숙한 분위기에서 진행되는 재판과 달리, ‘편안하고 인간적인 대화’ 속에서 당사자가 스스로 결정하도록 하는 게 조정인데, 스몰토크는 조정의 이러한 고유한 특징이 잘 살아나도록 만든다. 게다가 대화를 나누는 조정 당사자들이 갈등을 빚고 있는 관계라는 점에서도 이들의 낯선 감정을 진정 시키는 스몰토크는 더욱 필요하다.

III

조정 단계별로 살피는 스몰토크의 특징

스몰토크는 조정 전반에 걸쳐 두루 활용될 수 있다. 조정 초반부에 자연스럽게 말문을 트고, 중간 중간 칭찬이나 유머 등을 통해 긍정적인 분위기를 만들고 마무리 단계에서 참여에 대한 감사를 표시하는 것은 스몰토크의 몫이다.

5) 2013. 2. 실시한 언론중재위원회의 설문조사는 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제1호, 6-8쪽에 실려 있다.

1. 조정의 시작, 스몰토크로 ‘말문 트기’

조정에 본격적으로 들어가기에 앞서 당사자의 직업, 옷차림, 당사자들 간의 친분, 그 날의 날씨 등을 고려한 5~10분 정도의 대화는 어색하거나 경직된 분위기를 누그러뜨려 원활한 조정에 도움이 된다.⁶⁾

(1) 대화 소재 고르기

말문을 열 때 어려운 것 중 하나가 대화 소재를 고르는 일이다. 조정위원은 당사자 모두와 관련이 있는 보편적인 내용이 대화 소재가 되도록 신경 써야 한다. 특히 전문적인 내용이거나 특정 부분에 한정된 이야기는 가급적 제외해야 하는데, 예를 들어 바깥 날씨가 좋으니 특정 스포츠를 하기 좋겠다고 언급하기보다는 두루뭉술하게 실외 운동을 하기에 좋겠다는 정도로 첫 말문을 트는 게 좋다.⁷⁾

또한 상대방에 대한 관심 또는 배려를 보여주는 질문도 말문을 트는 데 효과적이다. 조정을 시작하는 적절한 질문의 예로서는 “오는 길이 쌀쌀하지 않았나”, “여기까지 어떻게 오셨나” 등이 있고, 특히 일방 당사자가 먼저 조정실에 온 경우에는 다른 일방이 도착할 때까지 기다리게 하지만 말고 먼저 도착한 당사자에게 “요즘 체감 경기는 어떤가”, “식사는 하셨는가”, “차라도 한 잔 하시겠는가” 등을 물어 긴장을 완화시키면 이후 본격적으로 조정을 진행할 때 서로 간 소통에 도움을 준다.⁸⁾ 조정 당사자는 당사자 자신의 감정이나 상황 등에 초점을 맞춘 조정위원의 질문을 받으면 조정위원이 그들에게 마음을 기울이고 있다는 느낌을 갖게 되고, 이는 당연히 긍정적인 조정 분위기로 이어진다.

반면 조정위원 자신의 이야기를 하고자 할 때에는 상대와 공감대를 형성할 수 있는 소재를 언급하는 것이 좋다. 조정에서 농촌 주민이 당사자였던 경우 조정위원이 농사일 때문에 생긴 자신의 손가락 상처 자국을 보여주며 소 먹이던 일, 풀을 베던 일, 배추 씨앗을 뿌리던 일 등 유년 시절의 농촌 생활에 대한 이야기를 건네자, 당사자들이 유사한 성장 환경을 가진 조정위원에게 마음의 빗장을 열었다는 경험담⁹⁾은 조정을 여는 첫 순간이 어떠해야 하

6) 강민구(現 서울고등법원 부장판사), 2005, “민사조정 활성화 방안에 관한 실무노트,” 『법조』, 제54권 제11호, 222쪽을 참조하였다.

7) 이기주, 2013, 『적도 내 편으로 만드는 대화법』(서울: 황소북스), 82-83쪽.

8) 우인성(現 대법원 재판연구관), 2010, “조정기법에 관하여,” 『재판실무연구 2010(1)』, 서울남부지방법원, 182-183쪽을 주로 참조하였다.

9) 강민구(2005), 222쪽.

는지를 잘 보여주는 대목이라 하겠다.

한편 대화 소재를 잘 정하기 위해서는 조정 당사자의 약력 등을 미리 파악해두는 것도 도움이 된다. 상대의 직업, 직장명, 직함, 때로는 직장의 소재지도 대화의 훌륭한 단서가 될 수 있기 때문이다.

(2) 질문 · 답변하기

만약 상대방에 대한 질문으로 대화를 시작하려 한다면 단답형의 대답이 따라오는 닫힌 질문보다는 상대방의 자유로운 대답을 유도하는 열린 질문이 좋다.¹⁰⁾ 예를 들어 “휴가 계획은 벌써 세우셨나요?”라는 질문은 “아니요”라는 대답 한 마디면 끝나 버릴 수도 있기 때문에, 이보다는 “이번 휴가 계획은 어떻게 되세요?”와 같은 열린 질문이 상대방과의 대화를 유도하는 데 있어 효과적이다.

반대로 답변을 하는 입장이 된다면 ‘당신과 대화를 이어나가고 싶다는 의지’를 보여주는 것이 필요하다. “잘 지내십니까?”라는 질문을 받고 “네. 잘 지냅니다”라고 대답을 하면 틀린 것은 아니지만, 이러한 대답에는 질문자의 후속 질문이 따르기 힘들어 대화가 단절될 가능성이 높다. 이보다는 “네. 지난주에는 여행도 다녀오고 요새는 그림도 배우고 있어요”와 같이 대답해서 상대가 말을 이을 수 있게 해주는 게 좋다.

2. 조정의 진행, 스몰토크로 ‘분위기 조성하기’

조정의 전반(全般)에 걸쳐 긍정적인 분위기 형성을 위해 감초처럼 활용할 수 있는 대표적인 스몰토크에는 칭찬과 유머가 있다. 더불어 상황에 맞게 당사자를 높여 호칭하면 이 역시도 조정의 우호적인 분위기 형성에 큰 도움이 된다.

(1) 칭찬하기

대부분의 사람들은 다른 이로부터 인정받고 싶은 욕구가 있어서 칭찬을 받으면 좋은 감정을 느낀다. 그러므로 다른 이를 설득하는 자리에서 상대를 인정해주는 ‘칭찬’은 매우 유용한

10) Martin, D., 2008, 『통하려면 똑똑하게 대화하라』, 박희라 역(서울: 비즈니스북스), 49쪽.

기술 중 하나이다. 조정에서도 마찬가지이다.

① 칭찬의 활용 예

아래 예시를 통하여 조정에서 칭찬이 활용되는 모습과 그 효용가치에 대해 생각해볼 수 있다.

예컨대 범죄 신고를 받고 출동한 경찰 A가 열악한 장비 탓에 피해자의 위치를 제대로 파악할 수 없어 사건 현장에는 도착하지 못하고 근방만 수색한 일이 있었다고 하자. 그런데 언론 B에서는 이러한 사태가 마치 해당 경찰 개인의 무능함 때문인 것처럼 보도하였고, 곤란해진 A는 모욕감을 느끼고 정정보도 등을 요구하는 조정을 신청하기에 이른다. 이때 A의 분노를 누그러뜨리기 위해서는 A가 어려운 환경에도 불구하고 성실하게 공무를 수행하고 있는 점을 조정위원이 칭찬하면 효과적이다. 말은 바 소임에 충실했음에도 불구하고 이러한 사실관계가 언론보도에서 왜곡되어 A의 감정이 훼손된 경우이므로, 무엇보다 이 부분에 대한 인정과 칭찬이 있을 때 A가 가장 빨리 평정심을 회복할 수 있을 것이기 때문이다.

한편 조정위원의 입장에서는 언론사 B가 조정을 받아들이게끔 하는 분위기를 만들어야 할 때도 있다. 이런 경우에 조정위원은 B의 폐쇄적이고 딱딱한 태도를 먼저 유연하게 변화시킬 필요가 있는데, 이때 활용되는 것이 ‘칭찬’이다. 예컨대 위 상황에서의 대표적인 칭찬의 예로는, “이 기사가 범죄 피해를 줄이기 위한 공익적인 목적을 가지고 좋은 의도로 작성된 것을 잘 압니다”, “B 언론사는 우리나라의 주류 언론사로 늘 타 언론사에 모범이 되지 않았습니까”와 같은 것들을 생각해볼 수 있겠다. 실제로 이와 같은 말로 유화적인 조정 분위기가 조성되어 합의까지 이르게 된 경우도 적지 않다. 이렇듯 칭찬은 조정 당사자의 기분을 풀어 좋은 분위기를 형성하며, 이는 종국적으로 당사자 간의 합의에도 영향을 끼칠 수 있다.

② 칭찬을 구사할 때 유의할 점

그런데 이따금 칭찬을 잘못 하면 오히려 역효과가 날 수도 있으므로 다음의 사항을 주의해야 한다.

㉠ 일방에게 편향된 칭찬은 하지 않기

당사자들에게 조정위원의 공정성은 민감한 문제이므로 조정위원은 일방 당사자에게 편향된 칭찬을 해서는 안 된다. 이러한 칭찬은 칭찬의 대상에서 제외된 상대방의 기분을 해할 수 있을 뿐더러, 조정에 대한 당사자의 신뢰도를 떨어뜨리는 주요한 요인이 되기도 한다.

특히 양 조정 당사자가 처음에는 가까운 사이였으나 갈등으로 인해 감정의 골이 깊어진 경우라면 편향된 칭찬은 더욱 조심해야 할 부분이다. 예를 들어 조정위원이 이혼 당사자

중 일방을 적극적으로 칭찬한다면 ‘저 조정위원은 나만큼 내 전처에 대해 잘 알지도 못하면서 저런 칭찬을 하다니, 이미 내 전처에게 기울었군’이라고 생각하기 쉽고 격화된 감정에 기름을 붓는 격이 될 수 있다.

따라서 조정위원은 양 당사자를 번갈아 칭찬함으로써 칭찬의 균형이 깨어지지 않도록 세심한 주의를 기울일 필요가 있다. 한편 “두 분 모두 우리 경제에 기여하고 열심히 살아가는 모습이 보기 좋습니다”와 같이 동시에 양 당사자를 칭찬하는 것도 조정의 공정성이 잘 드러나는 방법이라고 하여 추천되기도 한다.¹¹⁾

㉔ 칭찬할 영역/칭찬하지 않을 영역 구분하기

조정에서 칭찬을 피해야 하는 영역도 있을 수 있다. 이 문제에 대해 자녀양육권 분쟁의 전문가로서 1977년부터 현재까지 5,000건이 넘는 자녀양육권 분쟁을 조정한 도널드 사포스넥(Donald T. Saposnek)도 자녀양육권 조정 사례를 들어 설명한 바 있다.¹²⁾ 이를테면 자녀양육권 분쟁에서 자녀의 외모 등 자녀의 긍정적인 특성, 직업, 취미와 같은 당사자의 개인적인 역량, 그리고 자녀를 위해 두 배우자가 함께 기울인 공동의 노력에 대한 칭찬은 조정 분위기를 유하게 하는 데 효과적이지만,¹³⁾ 일방 당사자의 양육법, 자녀와의 감정적 유대, 자녀를 지원할 수 있는 경제적 능력, 그리고 유순함, 정직함 같은 자녀와의 관계에 도움이 되는 성품 등 자녀양육권의 향방을 결정하는 데 주요한 근거가 될 수 있는 내용에 대한 칭찬은 부적절하다고 보았다.

조정에서 주요 논점에 대한 칭찬은 신중하게 할 필요가 있다는 점을 짐작할 수 있다. 조정위원이 핵심적인 부분에 관하여 한 쪽 당사자를 칭찬한 경우, 반대급부로 이 조정절차에서 자신이 원하는 바를 얻을 수 없겠다고 판단하는 다른 쪽 당사자의 협조성은 약화될 수밖에 없고 이로 인해 조정의 분위기는 경색된다. 따라서 조정위원은 한 쪽 당사자의 어떤 부분에 대해 칭찬을 하기 전에 이 내용이 다른 쪽 당사자가 민감하게 받아들일 부분이 아닌지를 한 번 더 생각해보고, 만일 그러하다면 이 부분에 대한 칭찬은 자제하는 편이 좋겠다.

11) 우인성(2010), 183쪽.

12) 자녀양육권 조정에서의 칭찬 방법에 대해서는 Saposnek, D. T., 1983, “Strategies in child custody mediation: A family systems approach,” *Conflict Resolution Quarterly*, Issue 2, pp. 41-42을 주로 참조하였다.

13) 쉬운 이해를 위해 위 내용에 대한 구체적인 칭찬의 예를 소개한다.

- 자녀의 외모 등 자녀의 긍정적인 특성 : “5살짜리 애가 벌써 책을 읽어요? 대단하네요”, 만약 자녀가 조정에 참석하지 않았더라도 지갑의 아이들 사진을 보여 달라고 한 뒤, “와, 정말 이쁘게 생겼네요”
- 직업, 취미와 같은 개인적인 역량 : “당신은 벌써 여러 번 마라톤을 완주했군요”
- 자녀를 위해 두 배우자가 함께 기울인 공동의 노력 : “아이들이 당신들과 같은 부모를 가진 것은 행운이네요. 당신들은 같은 지역에 살기로 결정해서 아이들이 당신들 모두와 관계를 이어갈 수 있게 해 주었잖아요”{Saposnek, D. T.(1983), pp. 41-42}.

㉔ 아부로 보이는 칭찬 하지 않기

상대방이 칭찬을 의례적인 격식이나 아부로 느끼지 않도록 하는 것도 중요하다. 이를 위해서는 구체적으로 표현된 칭찬이 좋다. 예컨대 조정위원이 막연히 “조정에 임하는 자세가 좋습니다”라고 하기보다 “답변서를 정말 잘 쓰셨더군요”, “상대방 말을 이렇게 잘 경청해 주시는 분은 거의 못 보았어요” 등과 같이 구체적으로 칭찬하면 칭찬에 대한 상대방의 신뢰도를 더욱 높일 수 있다.

이와 비슷한 맥락에서 커뮤니케이션 전문가인 레일 라운즈(Leil Lowndes)는 진부한 어휘로 이루어진 칭찬을 피하라고 권한다.¹⁴⁾ 예컨대 “좋은 아이디어군요”보다는 “기발한 착상이군요”, “결정적인 기여가 기대되는 생각이군요” 등과 같은 세심하고 참신한 칭찬이 상대방에게 인정받고 있다는 느낌을 더 줄 수 있다고 설명한다.

한편 처음 만나는 사람을 칭찬할 때는 그의 성품이나 인격에 대해서보다는 오히려 외모나 옷차림 등 외적인 부분, 고향, 직장 등 소속 집단을 칭찬하고 호감을 드러내는 편이 낫다는 의견이 있다.¹⁵⁾ 처음 대면하는 사람의 성품이나 인격에 대해서는 파악이 어려운 경우가 대부분이기 때문에, 이러한 칭찬은 오히려 아부성 칭찬으로 오해받을 가능성이 있다.

마지막으로 칭찬의 말과 요청의 말을 한 번에 전달하는 것도 되도록 조심해야 하는 행동이다. 칭찬의 말 뒤에 곧바로 요구사항을 붙인다면, 상대방은 그 칭찬이 말하는 사람의 진심이 아니라 요청을 위해서 꾸며한 말이라고 의심할 가능성이 높다.

(2) 유머 구사하기

호주의 빅토리아 주는 특정 사건을 조정, 심판 등의 방법으로 해결하는 VCAT(Victorian Civil and Administrative Tribunal)¹⁶⁾라는 기관을 운영하고 있는데, 최근 연구에서 VCAT의 조정위원의 3분의 2 이상이 조정 현장에서 유머를 사용하며, 유머가 법률 분쟁을 해결하는데 도움을 준다는 결과가 나왔다.¹⁷⁾ 이 연구에 따르면 유머는 갈등의 분위기를 완화하여 당사자들의 스트레스를 완화시켜주며 힘든 상황을 타개하게끔 도와준다는 것이다.

14) 이 단락의 내용은 Martin, D.(2008), 166-167쪽을 주로 참조하였다.

15) 이 단락의 내용은 나이토 요시히토, 2011, 『칭찬 심리학』, 최선임 역(서울: 지식여행), 187쪽을 주로 참조하였다.

16) 경미한 상사분쟁, 주거용 건물에 대한 분쟁 등 특정 분야에 대하여 적은 비용과 시간으로 분쟁을 효과적으로 해결하도록 한 기관이다.

17) 이 연구에 대해서는 Coburn, C., B. Batagol and K. Douglas, 2013, “How a dose of humour may help mediator and disputants in conflict,” *Australasian Dispute Resolution Journal*, vol. 24, No. 1, pp. 18-25를 주로 참조하였다.

① 유머의 활용 예

유머가 활용된 이혼 조정의 한 장면을 소개한다.¹⁸⁾

이혼 조정의 당사자인 남편과 아내는 이혼 사유를 놓고 조정실에서 다투었는데, 남편은 아내의 외도가 이혼 사유라고 주장했고, 아내는 남편과의 별거 중 다른 사람을 만난 것이므로 외도가 이혼 사유는 아니라고 싸웠다. 이에 대한 공방은 오랫동안 이어졌는데, 그들의 싸움은 이미 여러 번의 리허설을 치른 것처럼 방어와 반박이 더할 나위 없이 완벽해서 끝이 날 것 같지 않았다. 이 지리한 공방을 종결시킨 조정위원의 한 마디는 “이 문제로 이미 이전에도 많이 싸우셨군요”라는 유머러스한 말이었다. 이는 그들의 싸움이 너무나 능수능란한 데에서 착안한 것이었지만, 동시에 이 문제를 다투는 논쟁이 오랜 시간 무용했음을 넌지시 알리는 것이기도 했다. 이에 조정 당사자들은 함께 속스럽고 멋쩍게 웃고 난 뒤 평정심을 찾았고, 당초 조정을 통해 합의하려고 했던 사안에 대해 대화할 수 있게 되었다.

이를 통해 알 수 있듯이 유머는 논점을 일탈했거나 혹은 적대감, 불안감 같은 감정으로 인해 당사자들이 이성적인 대화를 하지 못하고 있는 경우에 유용한 기법이다. 또한 유머는 당사자들을 함께 웃게 하여 상호간에 협조적인 마음을 싹트게 한다. 이를 보여주는 증거로 협상 전에 재미있는 동영상 보여준 경우가 그렇지 않은 경우에 비해 합의에 이르는 확률이 더 높았다.¹⁹⁾

② 유머를 구사할 때 유의할 점

하지만 유머는 매우 조심해서 사용되어야 한다. 미국에서는 조정에서의 유머가 부적절하여 TV 프로그램에까지 보도된 경우가 있었다.²⁰⁾ 한 조정위원이 조정실 테이블에 점성술에서 쓰이는 수정 구슬(Crystal ball)을 올려놓고, 해당 조정에 대한 자기의 견해를 설명한 다음, 수정 구슬의 버튼을 눌러 (마치 수정 구슬이 막 끝난 조정위원의 말이 옳다고 인정하듯이) “Yes”라는 소리가 나오도록 한 우스꽝스러운 사건이었다. 곧바로 그는 당사자에게 “상황은 이런 거죠. 이게 바로 당신이 얻을 수 있는 겁니다”라고 말하였다. 조정위원이 고작 수정

18) 아래 사례는 Kadish, J., 1992, “Revelations of a family law mediator what goes on behind the closed doors to help divorcing couples reach agreements?”, pp. 27-28(Meers, W., 2008, “The funny thing about mediation: A rationale for the use of humor in mediation,” *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, vol. 10, p. 679에서 재인용)을 참조하였다.

19) Freshmen, C., A. Hayes and G. Feldman, 2002, “The lawyer-negotiator as mood scientist: What we know and don't know about how mood relates to successful negotiation,” *Journal of Dispute Resolution*, vol. 1, p. 1, 11(Meers, W.(2008), p. 662에서 재인용).

20) 이 사례는 Kichaven, J., D. Rothman, 2003, “Make it funny: It's a risk, but humor can ease ADR tension,” *Alternatives*, vol. 21, no. 3, p. 67을 참조하였다.

구술을 장난스럽게 작동하는 것으로 자신을 설득하려 한 데 대해 당사자는 이후에 그 조정위원이 얼마나 자신을 하찮게 여기는지를 알 수 있었다고 진술했다. 이는 극단적인 예이기는 하지만, 유머의 부적절한 구사가 해당 당사자에게는 잊을 수 없는 부정적인 인상을 남긴다는 것을 잘 보여주는 사례이다. 이러한 측면에서 유머 구사 시의 유의점²¹⁾에 대해 알아보는 것은 꼭 필요한 일이다.

먼저 유머를 구사할 때는 해당 조정의 성격이 어떠한지를 살필 필요가 있다. 예컨대 사람의 사망, 중상해 등과 관련한 의료분쟁 조정, 교통사고 위자료 분쟁 조정 등 그 사안이 매우 심각하고 무거운 때에는 유머의 구사가 독이 될 수 있다. 반면 사람의 생명, 신체와 관련이 없는 가벼운 성격의 민사, 상사 분쟁 조정과 같은 경우에는 유머가 조정 분위기에 긍정적으로 작용할 확률이 상대적으로 높다고 하겠다.

한편 유머를 구사할 때 무엇보다 중요한 것은 유머의 타이밍인데, 쟁점에 대한 이성적인 논의가 잘 진행되고 있는 와중에 갑자기 유머를 구사하여 그 분위기를 깨뜨리는 것은 현명하지 못하다. 또한 당사자의 감정이 극한에 처해 있는 경우에도 사용을 자제해야 하는데, 이러한 상황에서 유머를 잘못 구사하면 조정위원과 당사자들 간의 관계가 소원해지기 쉽기 때문이다.

다음으로 어떤 유머의 구사가 좋을지에 관하여, 유머의 종류에는 나를 높이거나, 나를 낮추거나, 또는 다른 이를 공격하는 유머 등이 있는데, 이 중에서 나를 낮추는 유머가 조정에 가장 적합하다. 겸손함을 담고 있는 이러한 유머는 다른 이에 대한 공격성을 띄지 않아 조정 당사자에게 가장 친근함과 안정감을 줄 수 있다. 한편 유머의 소재를 고를 때는 성(性), 종교, 정치 등 자칫 상대방과의 관계에서 거리감을 조장할 수 있는 주제는 피해야 한다.

(3) 당사자 호칭하기

호칭의 힘을 보여주는 것으로 병원의 노령 환자 중 상당수는 ‘어르신’ 또는 ‘할아버지’와 같은 호칭보다 ‘김 부장님’, ‘최 지점장님’과 같이 병마와 싸우기 전 사회에서의 직함으로 불리고 싶어 하고, 실제로 이렇게 불러 주었을 때 병세가 호전되었다는 이야기가 있다.²²⁾

조정에서도 호칭의 힘은 통용된다. 적절한 호칭의 사용으로 조정의 분위기를 전환시킨 실제 사례가 있다.²³⁾ A와 B는 60대 동갑 여성들로 원래 친분이 있던 사이였는데, B가 A의

21) 유머 구사 시 유의점을 다룬 다음의 세 단락을 Meers, W.(2008), pp. 657-685를 주로 참조하였다.

22) 이기주(2013), 5-6쪽.

23) 이 사례는 최인석(現 부산고등법원 수석부장판사), 2007, “사람은 대접받은 대로 행동한다,” 『창원지방법원 소식지』, 제79호, 2-3쪽을 참조하였다.

돈을 갚지 않아 조정이 열렸다. A가 계속 거칠게 말하자, 이를 듣고 있던 조정위원은 A에게 “김여사님, 시장에서나 하실 말씀을 판사실에 와서 하시면 되겠습니까?”라고 주의를 주었다. A는 바로 사과했다. 이 사건에서 ‘김여사님’이라는 호칭은 중요한 의미를 갖는다. ‘여사님’이라는 호칭으로 조정위원이 A를 높였기에, A는 조정위원으로부터 자신이 충분히 존중받고 있다고 느꼈을 것이며, 나아가 조정에서 보인 자신의 행동이 이 호칭에 부적절했다고 판단했을 가능성도 높기 때문이다.

조정이 막바지에 이르러 조정위원은 “누님들, 옛날에는 좋은 사이였다면서요? 조금씩 양보해 편히들 사시지요”라며 설득했다. 결국 이 조정은 4,000만 원 이상이던 채무액을 1,000만 원으로 줄여 합의에 성공했다. ‘누님’이란 호칭은 조정 당사자들의 좋았던 관계를 회상하게 하고, A의 인간적인 양보를 끌어내는 데 효과적인 역할을 담당했을 것이라 추측이 가능하다. 조정위원도 해당 조정에서 호칭이 분위기 조성에 결정적인 역할을 했으리라 보았다.

이처럼 상황에 맞는 적절한 호칭은 대화 분위기를 형성하는 데 주요한 역할을 한다. 일반적으로 조정에서는 ‘신청인(원고)’, ‘피신청인(피고)’이라는 호칭을 사용하지만, 경우에 따라서는 다른 호칭도 활용해볼 수 있다. 예컨대 양육권 조정에서 자녀에 대한 애정을 상기시켜야 할 때는 ‘~의 아버님/어머님’을, 사회적 지위가 있는 조정 당사자를 높여줄 때는 사회적 직함을, 학교 안에서의 분쟁을 다루는 또래 조정에서 친구 간의 친밀함을 강조해야 할 때는 이름을 호칭으로 고려해 볼 수 있겠다.

3. 조정의 끝, 스몰토크로 ‘감사 표시하기’

조정 마무리 단계에서 조정위원이 건네는 한두 마디의 스몰토크와 체스처는 조정 과정에 대한 조정 당사자의 전체적인 기억에 중요한 영향을 끼친다. 그러므로 조정위원은 조정이 마무리되고 나서 조정 당사자에게 감사의 표현을 하는 것이 좋다. 예컨대 조정이 성립된 이후 “양 당사자가 보여준 양보와 배려로 어려울 수 있었던 조정이 이렇게 잘 합의에 이를 수 있었습니다”와 같은 조정위원의 감사 인사는 조정 과정에 대한 당사자의 만족도를 제고시킨다. 이로써 조정안의 성실한 이행을 담보하는 효과까지도 기대해 볼 수 있다. 설령 조정불성립으로 종결된 상황이라도 조정 당사자의 노력과 참여에 대한 감사의 표시는 해당 조정을 긍정적으로 회상하는 데 도움을 주고, 이는 조정 제도 자체에 대한 호감도 상승으로 이어질 수 있기에 의미가 있다.

한편 조정에 변호인 등 대리인이 동석한 경우 조정위원은 이들의 노고에 대한 감사도 잊지 않는 것이 좋다. 사건에 따라서는 변호인의 노력에 의해 조정의 성패가 좌우되기도 하

기 때문이다.²⁴⁾ 그러므로 조정 성립 후 조정위원이 “이 사건은 당사자들의 깊은 상호 이해와 양보에 터 잡아 합의가 되었으니 감사를 드리고, 특히 쌍방 대리인의 철저한 준비, 서면 작성, 구두변론 등으로 인해 사건 파락이 조기에 되어 이것이 가능했음을 명심하셔야 하며, 결코 조정위원 혼자만의 노력만으로 이루어진 것이 아님을 깊이 이해를 해 주시면 좋겠습니다”라는 내용의 말을 덧붙여 변호인의 역할에 힘을 실어주는 것이 궁극적으로 조정의 활성화에 기여할 것이라는 의견도 있다.²⁵⁾

IV

맺음말

스몰토크는 긴장을 완화하고 긍정적인 분위기를 조성하기 위해서 하는 말이므로, 갈등의 원만한 해결을 목적으로 하는 조정의 현장에서 요긴하다. 특히 조정에서는 엄격한 법률상 판단을 내리는 게 아니라 대화를 통한 자발적인 합의를 유도하므로, 스몰토크 구사의 필요성은 더욱 크다고 하겠다. 스몰토크로 처음의 어색한 분위기를 해소하고, 때때로 칭찬과 유머로 긍정적인 분위기를 만들며, 상황에 맞는 호칭으로 당사자를 어루만지고, 감사의 표현으로 조정을 마무리하는 조정위원은 더 부드럽게 조정을 이끌어간다.

어떠한 상황에서 누구와 말을 해도 자연스럽게 말을 이어가고 대화 분위기를 주도하는 능력은 타고난 천성이라고 보는 사람들이 많다. 하지만 누구나 조금의 노력과 주의만 기울이면 스몰토크를 구사할 수 있다. 위에서 살핀 것처럼 스몰토크의 기법은 어렵지 않기 때문이다. 현명한 스몰토크의 구사는 조정 현장을 한결 편안하게 만들 것이다. 이것이 우리가 스몰토크에 관심을 가지고 이를 구사해야 하는 이유다.

24) 우인성(2010), 187쪽.

25) 강민구(2005), 249쪽.

제 4 주제

중국의 법문화로 살펴본
인민조해(人民調解) 제도의 특징

I 들어가는 말

중국은 그 역사만큼이나 문화적 저변과 철학적 깊이가 풍부한 나라로서 오랜 세월 동안 중국 문명은 주변국에 지대한 영향을 끼쳐 왔다. 특히 중국 문명의 정신적 뿌리라고 할 수 있는 유교사상은 사람이 근본이며 법률과 도덕은 사람을 다스리기 위한 일종의 수단에 불과하다는 인본주의(人本主義)를 기반으로 한다. 중국은 이러한 인본주의에 근거해 소송을 경계하고 화해를 권장하는 등 전통적으로 ‘비소송주의’를 표방하고 있다. 중국의 뿌리 깊은 화해 중시 풍조는 중국인에게 분쟁해결 기제로서의 조정이 갖는 의미를 잘 나타내준다.

화해를 중시하는 중국의 역사적 전통과 문화적 기반은 중국의 각 시대별로 발달했던 다양한 조정제도를 통해 구체적으로 살펴볼 수 있다. 근대화 이후 현대 중국에서는 시장경제의 확대 발전 속에 분쟁이 다양해지고 사회적 모순이 증가하였으나, 여전히 인민조해(人民調解) 등의 제도에서 이전의 전통이 이어져 왔다. 중국의 고유한 법문화와 전통적 조정제도의 양상을 바탕으로 현재의 모습과의 관련성을 살펴보는 것은 중국의 조정제도의 뿌리와 흐름을 이해하는 첫 걸음이 될 것이다.

이 글에서는 유교를 바탕으로 한 중국의 전통적 법문화의 특징을 알아보고, 이러한 중국의 문화적 특징이 특히 잘 드러난 전통적 ADR의 모습을 살펴보고자 한다. 아울러 현대의 인민조해 제도의 역사적 배경과 실제 사례, 최근 중국에서 불고 있는 조정 활성화의 움직임 등을 함께 살펴보겠다.

II 중국의 법문화와 전통적 조정제도

1. “반드시 소송이 없도록 하라”

유교에서는 예치(禮治)의 구현을 위해 양심(良心)과 수신(修身), 나아가 극기복례(克己復禮)

하는 인격 함양과 함께 사회적으로는 양보하고 배려하여 조화로운 공동체를 형성해야 한다고 말한다. 소송은 조화에 대한 파괴이자 충돌, 구성원 상호 간의 극단적 대립을 의미하였기에 유교가 바라는 이상적인 모습은 ‘무송(無訟)의 상태였던 것이다.¹⁾ 따라서 유교 사상을 숭상한 사회의 지배계층은 쟁송을 일으키지 않도록 백성을 교화하기 위해 온 힘을 기울였다.

유교를 바탕으로 한 중국의 법문화는 유교 정신의 집약체인 사서삼경(四書三經)에 잘 나타나 있는데, 특히 공자(孔子, BC 551-BC 479)의 가르침을 담은 『논어』는 “반드시 소송이 없도록 하라”(子曰 聽訟 吾猶人也. 必也使無訟乎²⁾)는 공자의 말을 전하고 있다. 공자는 노나라에서 ‘대사구(大司寇)라는 벼슬에 이르렀는데, 이는 오늘날의 법무부 장관 또는 대법원장의 자리에 해당하는 최고 재판관의 지위였다. 송사를 처리하는 것이 자신의 직무였음에도 불구하고 ‘반드시 소송이 없도록 해야한다’고 강조했던 것은 송사를 공명정대하게 처리하는 것도 중요하지만, 그에 앞서 천하에 송사가 없도록 분쟁이 조기에 조화롭게 해결되는 비송(非訟)사회의 건설을 꿈꿨던 공자의 이상을 드러낸 것이라고 할 수 있다.

사서삼경 중 하나인 『역경』(易經) 또한 “소송은 가장 큰 흉이다”(訟有孚窒惕中吉 剛來而得中也 終凶 訟不可成也)³⁾라고 이르고 있으며, 전국시대 제자백가의 유파 중 하나로 법치주의를 제창한 법가(法家) 역시 법률의 목적을 ‘공평과 정의의 실현’보다는 ‘법으로 백성을 다스리고 교화하는 것’에 두었으므로 사인 간의 분쟁에 대해서는 법률에의 호소를 장려하지 않았다.⁴⁾ 도가(道家)의 사상가인 장자(莊子, BC 369-BC 289)도 ‘법은 세상을 혼란스럽게 할 뿐이며, 모든 사회문제의 근원에 바로 법이 있다’고 보았다.

이처럼 중국에서는 기원전부터 소송을 회피하고 당사자 간 화해를 적극적으로 권장했던 역사적 배경이 존재했으며 이러한 풍토가 오랜 기간을 거쳐 이어져 왔다는 것을 알 수 있다.

1) 박순선, 2006, “중국민사소송에서의 조해(調解)제도,” 고려대학교 대학원 법학과 석사논문, 28쪽.

2) “자알, 청송 오유인야 필야사무송호 : 공자께서 말씀하시길, 송사를 재판하여 처리하는 것은 나도 남들과 같지만, 송사는 반드시 없어져야 한다는 것이 내가 바라는 바이다.”

『論語』, 안연편(顔淵篇) {공자, 2012, 『논어』, 김원중 역(파주: 글항아리), 225쪽} .

3) “송유부질척중길 강레이득중야 종홍 송불가성야 : 이길 믿음이 서로 있어 화해가 되지 않으니 마음을 바꾸어 중간에 그만 두는 것이 좋으며, 소송을 끝까지 밀어부치면 흉하게 된다.”

『周易』, 주역원경(周易原經) {2012, 『주역』, 유덕선 역(서울: 홍문관), 334-336쪽} .

4) 이 단락의 법가와 도가 사상에 관한 내용은 황밍허, 2008, 『법정의 역사』, 이철환 역(서울: 시그마북스), 359-360쪽을 주로 참조하였다.

2. 명판관의 중요성

사회정의를 추구함에 있어 법적인 절차 등 제도적인 장치를 충실히 마련하여 정의를 실현해야 한다는 서구적 관점과 달리 제도보다는 제도를 운영하는 사람, 즉 정의로운 재판관의 판결에 의지하는 것이 중국의 전통적 사고방식이다.

서양에서는 성문화된 법률과 제도를 통해 정의를 실현해야 한다고 여기므로, 결과에 앞서 결과가 도출되기까지의 절차적 공정성과 투명성을 중시하는 경향이 있다. 미국의 저명한 철학자인 존 롤스(John Rawls, 1921-2002)의 『정의론』(A Theory of Justice)에 따르면, “바르고 공정한 절차가 있어서 그 절차만 제대로 따르면 내용에 상관없이 그 결과도 마찬가지로 바르고 공정하게 된다. (중략) 따라서 이를 위해서는 정의로운 제도의 체계가 설립되고 공평하게 운영될 필요가 있다”⁵⁾고 하여 결과의 평등보다는 기회의 균등과 절차적 정의를 강조하는 이러한 경향을 잘 설명하고 있다.⁶⁾ 따라서 재판관은 정해진 절차와 법에 따라 재판을 진행하는 역할을 할 뿐, 중요한 것은 제대로 된 절차를 마련하는 일이었다.

반면 중국의 전통적 법문화에서는 도덕이 정치와 사회생활의 중심이 되면서 법과 도덕의 경계가 상당히 모호하였다. 고대 중국에서는 법은 곧 도덕이며, 절대적 진리와 정의, 옳고 그름을 가리는 것은 법이라는 제도보다는 재판관 개인이었다. 재판관 개인의 역량과 품성이 시시비비(是是非非)를 가리는 주된 열쇠이므로 개별 사건에 대한 재판관의 재량권이 매우 컸다. 공명정대한 명 재판관인 청천(青天)이 약자를 대변하여주는 이야기가 아직까지도 다수 남아있어 이러한 특징을 잘 보여주는데, 특히 송나라 시대 유명한 판관이었던 포중(包拯)은 중국 무속에서 신으로도 숭배되고 있으며, 최근까지 소설 및 드라마의 주인공으로 수차례 각색되기도 했다.

특히 중국에서는 소송 외 분쟁해결 과정에서도 당사자 간 협상보다는 공평하고 덕망 있는 제3자가 사실관계를 파악하고 당사자의 심정을 헤아려 조정안을 권고하는 경우가 많아 조정자의 역할이 상대적으로 중요했으며, 교도적(教導的) 성격이 짙었음을 알 수 있다.

5) Rawls, J., 2003, 『정의론』, 황경식 역(서울: 이학사), 136-137쪽.

6) 절차상 하자가 있는 재판의 결과를 가리켜 ‘독이 있는 나무의 열매’라고 표현한 서양의 법언은 절차가 정의롭지 않다면 재판의 결과가 정의롭더라도 가치가 없다는 이러한 철학을 잘 나타내고 있다. 미국의 전 미식축구 선수인 O. J. 심슨이 살인 혐의로 기소된 후 법정에서 무죄를 선고받아 전 세계적인 화제를 낳은 바 있는데, 이와 관련하여 한 TV 방송국에서 미국 시민들을 대상으로 진행한 인터뷰에서 대다수의 응답자는 실제 결과와 상관없이 심슨이 공정한 재판을 받았다는 점이 가장 중요한 것이라고 답했다고 한다 (황명혜(2008), 336-337쪽).

3. 전통적 조정제도의 모습

중국의 이러한 화해를 중시하는 문화적 바탕은 여러 시대를 거쳐 중국의 사회적 특징과 맞물리면서 각 시대의 특징적인 조정제도로써 자리를 잡았다. 중국 전통사회에서는 사법기능이 행정기능과 분화되지 않았고, 특히 광대한 국토를 관장할 만큼 관료의 수가 충분하지 않았기에 사적분쟁의 해결은 마을공동체에 맡겨지는 경우가 많았다.⁷⁾ 기록에 따르면 약 3,000년 전 서주(西周) 시대에서부터 이미 조정이 이루어진 모습을 찾을 수 있고 진(秦), 한(漢) 시대에는 향(鄉) 이하의 마을 단위에 조정기관을 설립하였다고 한다.⁸⁾ 각 시대별 조정의 모습 중 특징적인 몇 가지를 아래에 소개한다.⁹⁾

- (1) 진나라의 비공실고(非公室告) : 엄격한 법치주의를 표방했던 진나라는 정책적으로 범죄의 고발을 장려하였다. 그러나 가족 간 분쟁 등 일부 범죄에 대해서는 고발을 금지하는 규정을 두고, 마을의 장로, 시골유지 등이 유교적 가치와 관례 등을 근거로 조정하도록 했다. 특히 진나라에서는 5천 호 이상의 큰 향(鄉)에는 유질(有秩), 작은 향에는 색부(嗇夫)라는 관직을 두어 조세와 부역을 형평 있게 부과하도록 하고 민간 분쟁을 조정, 화해시키는 책임을 맡게 했다.¹⁰⁾
- (2) 한나라의 춘추결옥(春秋決獄), 이례입법(以禮入法) : ‘춘추’(春秋)는 공자가 엮은 중국의 사서로, ‘춘추결옥’은 유교의 가르침에 따라 형벌을 결정하며, ‘이례입법’은 ‘예로써 법을 세운다’는 뜻이다. 한무제(漢武帝)는 법률에서 죄에 따른 형벌을 정하고 있더라도 법률보다는 유교적 가르침을 우선하여 예외를 인정하는 등 법률로써 시비를 가리기보다는 사전 조정을 선호하였다.
- (3) 명나라의 신명정(申明亭) 제도 : 명나라에서는 훈인, 택지, 구타 등과 관련한 경미한 분쟁은 이장 또는 마을의 연장자가 당사자에게 사실관계를 설명하고 설득하여 분쟁을

7) 김철, 2004, “현대 중국의 법문화,” 『사회이론』 제26권, 141쪽.

8) - 진시황(始皇帝, BC 259-BC 210)은 강력한 중앙집권을 실시하면서 전국을 36개의 군(郡)으로 나누고 그 아래에 현(縣), 향(鄉), 정(亭), 리(里)를 두었다. 진, 한에서는 전국을 통치하기 위한 단위로써 진시황의 이러한 군현제(郡縣制)를 기본으로 하였다.

- 龚廷泰, 2006, “中國の民間調停制度,” 『慶應法學』 제6권, pp. 469-470 {허대원, 2012, “중국 인민조정법에 관한 연구,” 『일감법학』 제22호, 333-334쪽에서 재인용} .

9) 아래에서 소개하는 각 시대별 조정제도에 대해서는 전의명, 2011, “중국 조정제도에 관한 법적 연구,” 동아대학교 대학원 법학과 박사논문, 26-27쪽을 주로 참조하였다.

10) 김지수, 2003, “전통 법문화의 현대적 발전 -분쟁의 예방과 평화적 해결의 法史를 중심으로-,” 『법사학연구』 제27호, 286쪽.

해결하도록 하였다. 이들을 ‘리갑노인’(里甲老人)이라고 불렀는데, 마을에서 공평 정직하고 존경을 받는 원로를 추대하여 관청에 정식으로 등록하고 경미한 분쟁은 반드시 이들의 판단을 거친 뒤에야 비로소 관청에 소송을 제기할 수 있었다. 이들은 분쟁의 조정 외에도 불효하는 자들의 성명을 공개적으로 써붙이는 등 백성을 교화하고 훈시하는 역할도 수행하였다.¹¹⁾ 지역 수령들도 되도록 마을 내에서 분쟁을 해결하도록 권장했으며, 조정으로 해결되지 못한 극소수가 관청으로 이송되었다.

- (4) 청나라의 경우 중농억상(重農抑商) 정책의 완화와 상업경제의 발전 등으로 재산을 다투는 민사 소송이 급격히 증가하였는데, 이러한 분쟁에 대해 조정과 소송절차를 병용하여 처리하였으며, 대부분 소송 제기 이후 지역의 권위자가 조정을 통해 해결한 것이 다수였다. 특히 흥미로운 것은 찻집 주인들이 분쟁 당사자들이 차를 마시면서 이야기를 나누도록 자리를 마련한 후 합의를 권하여 이로써 수입을 삼기도 했다는 것인데, 이를 ‘흘강차’(吃讲茶, chiang-ch'a)라고 칭했다.¹²⁾

III

인민조해 제도와 현대 중국의 ADR 동향

1. 인민조해 제도의 특징과 「인민조해법」

(1) 인민조해 제도란

조정을 중국에서는 ‘조해’(調解)라고 표기하는데, 인민조해(人民調解), 행정조해(行政調解), 법원조해(法院調解)를 중국의 3대 조정으로 통상 구분하고 있다.¹³⁾ 분쟁의 종류와 성격에

11) ‘리갑노인’에 대한 내용은 김지수(2003), 290-292쪽을 주로 참조하였다.

12) Wall, J. A., 1993, “Community Mediation in China and Korea: Some Similarities and Differences,” *Negotiation Journal*, vol. 9, no. 2, p. 143.

13) - 연구에 따라 인민조해, 행정조해, 법원조해, 중재조해 등 4가지 유형으로 나누기도 한다. 중재조해는 중재기관에 의해 중재절차 중 실시되는 조정으로 중재절차의 일부로 볼 수 있으며, CIETAC(중국국제경제무역 중재위원회)이 대표적 중재기관이다.

- 이하 인민조해제도에 대한 이 단락의 내용은 허대원(2012), 전의평(2011)을 주로 참조하였다.

따라 각 분쟁의 조정을 담당하는 행정기관이 별도로 존재하여 각 기관에 조정을 신청하거나 또는 법원의 민사조정이 대부분인 우리나라의 방식과 달리, 중국에서는 각종 경미한 분쟁에 대해 인민조해를 거치고 있다는 점에 주목할 만하다.

인민조해 제도는 “당사자들의 자주적인 의사로 인민조해위원회가 법률, 법규, 규칙, 정책 및 공서양속에 따라 설득이나 충고, 협의 등의 방법을 통해 민간분쟁을 해결하는 활동을 의미한다.”¹⁴⁾ 즉 인민조해위원회의 주관 하에 조해위원들이 각종 민사 분쟁과 경미한 형사 사건을 조정으로 해결하며, 합의는 민사계약의 효력을 가진다. 인민조해위원회는 각 지역, 기업, 단체 등에서 자유롭게 구성할 수 있는데 일정한 수준의 법률, 문화적 소양을 갖춘 사람은 누구나 위원이 될 수 있다고 그 자격을 폭넓게 명시하고 있다. 민간분쟁에서 가족, 혼인관련 분쟁이 차지하는 비율이 증가함에 따라 여성위원을 필수적으로 두도록 하였으며, 특히 민족 간 분쟁을 해결하기 위해 다민족이 거주하는 지역의 위원회에는 반드시 소수 민족 출신의 위원을 두도록 하는 등 위원의 구성에 주의를 기울이고 있다.

인민조해 제도는 지역의 명망 인사 또는 관리가 제3자로서 분쟁의 해결을 돕고 화해를 도모하였던 중국의 전통적 문화의 특성이 두드러지게 나타나는 제도로, 시대와 지역에 따라 다른 양상을 띠고 있으나 ① 중립적인 제3자가 개입하여 ② 양 당사자의 합의에 따라 분쟁을 해결하고 ③ 합의의 내용이 현행 법률의 강행규정을 위반하지 않도록 한다는 3가지 공통적 특징을 가지고 있다.

인민조해 제도는 ‘분쟁화해의 첫 번째 방어선’이라고 볼 수 있다. ‘화해는 귀중한 것’(和爲貴)이라는 가치(旗幟) 아래 중립적인 제3자의 의견을 들어 분쟁을 초기에 해결하고자 하였던 전통적 유교 문화와 이를 바탕으로 한 오랜 조정의 역사가 만들어낸 인민조해 제도는 대중의 자발적 분쟁해결 메커니즘으로써, 전통사회의 관습과 인정, 향촌의 인간관계를 보존하여 사회의 질서와 소통을 유지하는 역할을 하고 있다고 볼 수 있다.

(2) 「인민조해법」 제정의 배경

이미 산발적으로, 비공식적으로 존재해오던 전통 촌락의 조정 제도는 공산당이 집권하고 정부를 세우게 되면서 ‘인민조해’라는 공식 이름을 얻고 법적 근거를 갖게 되었다.¹⁵⁾ 1954년

14) 인민조해법(人民調解法) 第二條：本法所稱人民調解，是指人民調解委員會通過說服、疏導等方法，促使當事人在平等協商基礎上自願達成調解協議，解決民間糾紛的活動。

(중국 전국인민대표대회 홈페이지 http://www.npc.gov.cn/huiyi/cwh/1116/2010-08/28/content_1593152.htm 검색일：2013.11.07.)

15) 이 단락의 내용은 허대원(2012), 334-336쪽을 주로 참조하였다.

중화인민공화국 중앙인민정부는 ‘인민조해위원회잠행조직통칙’(人民調解委員會暫行組織通則)을 공포·시행함으로써 인민조해위원회를 각 도시의 가도(街道), 농촌의 향(鄉)을 단위로 설치하도록 규정하였고, 각종 민사분쟁 및 경미한 형사사건을 조정하도록 명시한 바 있다. 문화혁명 이후 개혁·개방정책에 따라 각종 법규가 재정비되었는데, 1989년에는 해당 통칙을 개정하여 대중적 자치조직으로서 각 촌락 뿐만 아니라 기업 또는 사업체에서도 필요 시 설치할 수 있도록 했으며, 위원회의 성격, 구성, 위원의 자격 및 선출방법 등을 명확히 했다.

특히 2007년 후진타오(胡錦濤) 총서기가 ‘조정을 많이 이용하라’고 거듭 강조한 이후 법원을 중심으로 조정사건의 비율이 크게 늘어났고, ‘대조정’(大調解, 인민조정, 행정조정, 사법 조정을 유기적으로 결합하여 조정을 촉진시킴), ‘조정열’(調停熱, 중국 내 광범위한 조정의 열풍을 뜻함) 등의 용어가 생겨나는 등 조정 확산의 분위기가 생겨났다.

이어 2010년에는 인민조해의 권위를 높이고 실효성을 제고하기 위해 「인민조해법」(人民調解法)을 발효하였다. 인민조해법은 인민조해에 대한 국가와 지방정부의 책임을 강화하고 사회단체 등이 수요에 따라 자유롭게 인민조정위원회를 구성할 수 있도록 규정하였으며, 또한 협의 이후 필요한 경우 당사자가 법원에 사법 확인(司法 確認)¹⁶⁾을 신청할 수 있고 확인 이후에는 강제 집행의 신청이 가능하도록 하는 등 인민조해 제도를 체계적으로 뒷받침하기 위한 법률적 발판을 마련하였다.

2. 인민조해 제도를 이용한 사례

아래에서는 인민조해 제도를 이용하여 조정된 사례를 두 건 소개하도록 한다.

16) 인민조해법 제33조에서는 “인민조정위원회를 통해 조정 협의를 달성함에도 불구하고 양측의 당사자가 사법 확인할 필요가 있다고 인정되는 경우 협의가 효력을 발하는 날로부터 30일 내에 양측 당사자가 함께 인민 법원에 가서 사법 확인을 신청할 수 있다”고 규정하고 있다. 즉 사법 확인이란 조정합의된 내용에 대해 법적인 효력이 있음을 법원이 증명해주는 절차이다.

사례 1

A는 한 아파트의 1층을 임대한 세입자로, 1층 창고에 식료품 등을 보관하고 있었다. 어느 날 위층 주민들이 하수도를 수리하던 중 파열되어 물이 1층으로 흘러들어가 A는 창고에 보관 중이던 식료품 등을 전부 사용할 수 없게 되었다. A씨는 자신이 시간제로 근무하던 음식점의 자재를 대신 보관 중이었으므로 직장을 잃고 2,000위안을 배상해야 하는 피해를 입었다. 이에 A는 해당 아파트의 위층 5가구가 각 150위안을, 집주인이 100위안을 배상할 것을 요구했으나 주민들은 액수가 너무 많으며 5위안을 제시했다. 이에 격분한 A는 1층 창고에 송수관의 밸브가 있다는 점을 이용하여 아파트 전체 동의 물 공급을 끊었고, 주민들은 인민조해위원회에 조정을 신청했다. 조해위원은 파출소, 종합처리사무소, 주민 등을 소집하여 의견을 들었는데, 주민들은 단수로 인해 감정이 격해져 있었고 A 또한 손해배상을 하지 않을 경우 밸브를 열지 않겠다고 응수했다. 조해위원회는 양 측의 입장을 들은 후 A에게 주민들이 소송을 제기할 경우 일반적으로 밸브를 잠근 A에게 매우 불리하다는 점을 상기시켜 배상액을 조정할 것을 권했고, 주민들에게는 A의 피해가 매우 크다는 점을 지적하며 배상의 필요성을 강조하였다. 오랜 설득 끝에 A에게 집주인이 100위안을, 그 외의 가구들이 130위안을 각 배상하는 것으로 합의되어 협의서를 작성하였다. /민주지아(民主街) 인민조해위원회/ 2012.08.30.¹⁷⁾

사례 2

중국의 몽고족, 만족 거주구역의 모 촌에 거주하고 있는 A와 B는 오랜 이웃사촌으로 2008년 봄 마을 남쪽에 있는 20묘(중국식 토지 면적의 단위)의 땅을 다른 4명과 함께 도급받았다. 1년이 지난 2009년 봄, A는 작년 토지 분배에 있어 자신이 손해를 보았다고 생각, B의 밭이랑 한 줄을 요구했다. B가 거부하자 A는 환김에 B의 밭이랑 한 줄을 훼손하고 자신의 밭에서 나는 작물을 심었다. 이튿날 이를 발견한 B도 동 밭이랑을 훼손한 후 인민조해위원회에 해결을 신청했다. 인민조해위원회에서는 현장에 도착해 경작을 도급 받은 6가구의 밭 면적을 정밀히 측정하여 면적이 모두 같다는 것을 증명했고, A의 토지는 이랑이 고르지 못해 다소 작아 보이는 것뿐임을 A씨에게 이해시켰다. 또한 A에게 토지 훼손은 B의 권리를 침해하는 행위이므로 이에 대한 손해보상과 사과가 있어야 한다고 지적했다. 결국 위원회의 설득 끝에 B의 양해로 금전적 보상 없이 A가 B에게 사과하는 것으로 합의되었다. /캉핑(康平)현 타이핑(太平)마을 인민조해위원회/ 2009¹⁸⁾

3. 영화 <귀주 이야기> - 중국의 근대화와 전통적 가치와의 충돌

1992년에 개봉한 장예모(張藝謀) 감독의 영화 <귀주 이야기>(秋菊打官司)¹⁹⁾는 평범한 시골의

17) <http://wenku.baidu.com/view/adb7a28283d049649b6658a8.html> (검색일: 2013.10.29.)

18) <http://wenku.baidu.com/view/5196006fb84ae45c3b358c87.html> (검색일: 2013.10.29.)

촌부로 만삭의 임신부인 ‘귀주’의 남편이 마을 이장과의 언쟁 끝에 폭행을 당해 다치면서 시작한다. 귀주는 이장의 사과를 받기 위해 찾아가지만, 이장은 귀주의 남편이 먼저 시비를 걸었다며 사과할 마음이 전혀 없다. 아무리 이장이지만 함부로 사람을 때려서는 안 된다고 생각한 귀주는 마을 공안을 데려오는데, 공안은 이장이 치료비를 부담하도록 설득하지만 여전히 이장은 사과할 마음이 전혀 없고, “원하는 게 돈이냐”며 귀주를 모욕한다. 공안은 화가 난 귀주에게 ‘화해를 바라는 이장의 선물’이라고 거짓말까지 하면서 귀주에게 선물을 건네주어 화해를 시도하지만 이장이 아닌 공안의 선물임을 알게 된 귀주는 현의 공안국을 찾아간다. 현에서도 역시 대단찮은 일이 아니니 좋게 화해하라며 치료비 일부만 부담하도록 결정을 내리자 귀주는 농사지은 고추를 팔아 돈을 마련하여 대도시의 공안국을 찾아간다. 공안국장도 귀주의 처지를 동정해 도와주려 하지만 폭행사건에 대한 결정은 현의 결정과 동일하게 내려지고, 이를 받아들일 수 없는 귀주는 변호사를 선임해 소송을 제기한다. 한편 소송 제기 후 집으로 돌아온 귀주는 아기를 낳으면서 난산으로 사경을 헤매다 이장의 도움을 받아 큰 병원으로 옮겨져 무사히 출산하고, 아기의 백일 잔치를 벌여 이장을 초대하는데, 귀주의 주장이 받아들여지면서 이장은 하필 잔칫날 구속된다.

적지 않은 시간과 비용, 노력을 투자한 귀주의 소송은 이렇듯 귀주의 주장이 받아들여지면서 마무리되었지만 분쟁이 이로써 완전히 종결되었다고 보기는 힘들다. 귀주에게 절박하게 도움이 필요했던 순간, 손을 내밀어 준 이장을 결국 구속에까지 이르게 한 그녀의 선택을 과연 정답으로 볼 수 있을지 확신할 수 없다. 다만 이 영화를 통해 생생하게 볼 수 있는 것은 이웃 간의 다툼을 되도록 평화롭게 무마하려는 마을 사람들과 몇 번씩 마을을 오가며 귀주를 달래고 이장을 설득하는 마을 공안의 노력, 그리고 이장의 사과를 받기 위해 변호사까지 선임하여 소송을 진행한 귀주의 모습이다. 이는 각각 중국의 전통적 향촌 사회의 ‘비소송주의’와 근대화된 중국의 현대 법치주의의 물결을 상징하며, 현재 중국의 모습이기도 하다. 중국은 중화인민공화국이 수립되고 중국인들의 생활방식, 제도, 문화가 급격히 근대화되면서 전통 사회와는 분명히 달라지고 있으나, 그럼에도 불구하고 수천 년 동안 중국인의 의식 속에 남아있는 전통적 가치관은 여전히 중국 사회의 중요한 부분을 차지하고 있다. <귀주 이야기>의 마을 사람들과 공안의 노력이 그러하였듯이 인민조해 역시 화해를 중시하는 전통적인 가치관이 잘 드러난 제도라 할 것이다.

19) 1992년 베니스영화제 금사자상을 수상하고, 여배우 공리가 중국 북부의 한 시골 아낙네인 주인공 ‘귀주’ 역할을 맡아 여우주연상을 수상한 이 영화는 근대화 물결이 일던 중국의 전통과 현대적 가치의 충돌, 여전히 남아있는 뿌리 깊은 남아선호 사상, 사회문제로 대두된 빈부격차 등 현대 중국의 모습을 매우 사실적으로 묘사하고 있다.



※ 사진은 영화 <귀주 이야기> 중 주인공 귀주가 제기한 행정소송이 진행되는 장면

4. 최근의 동향

중국은 최근 국가적인 차원에서 정책적으로 ADR의 확산을 장려하고 있는데, 특히 각종 조정제도 관련 규정 및 법률을 정비하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

그 일환으로 2011년 5월, 법원, 검찰,公安部 등이 연합하여 「모순분쟁 대조정 업무의 추진에 대한 지도의견」(關於深入推進矛盾糾紛大調解工作的指導意見)을 발표하여 ‘조정 우선의 원칙에 인민 조정, 행정 조정, 사법 조정이 충분히 이뤄지도록 해야 한다. 인민 조정을 여타 조정, 소송 등의 방법 전에 진행하여 미리 경계하고 소통하며 모순분쟁을 예방하고 조정해야 한다’고 지적하는 등 ‘조정우선의 원칙’을 천명하고 각 조정의 연계와 협동을 촉진하는 등 적극적으로 조정을 시행하도록 하였다. 또한 최근 인민조해 제도의 이용률이 감소하자 인민법원은 이에 대한 대책으로 ‘인민조정합의와 관련된 민사사건의 심리에 관한 규정’(關於審理涉及人民調解協議的民事案件的若干規定) 등을 발효하는 등 이용률 제고를 시도하고 있다.²⁰⁾

특히 중국의 조정은 당사자를 따로 불러 ‘서로 등을 맞대는’(背靠背) 개별심리 방식이 일반적이는데, 당사자 간 이해를 촉진하는 합동심리 방식의 중요성도 점차 부각되고 있다. 한편

20) 이 단락의 내용은 전의평(2011), 32-22쪽을 주로 참조하였다.

‘차탁조해’(茶卓調解)라고 하여 법원에서도 민사조정 시 당사자와 담당 조정위원이 차를 앞에 두고 마시면서 대화를 나누는 등 편안한 분위기 조성을 위해 노력하는 추세이다.²¹⁾

IV

맺음말

이제까지 중국의 법문화와 전통적 조정제도의 모습, 인민조해 제도의 의미와 사례, 현대 중국의 최근 조정 동향 등을 살펴보았다. 소송과 형벌이 없는 ‘대동사회’(大同社會)를 이상으로 삼아 대중을 교화함으로써 대중이 스스로 분쟁의 발생을 피하도록 하고, 일단 분쟁이 발생하면 서로 합의하도록 하여 화합을 실현하는 것이 중국의 분쟁해결의 모습이었고, 따라서 조정은 중국 고대사회의 일관적인 민사 분쟁의 관리 모델이었다.²²⁾

『논어』의 가르침 중에는 ‘법으로 이끌고 형벌로 다스리면 백성들은 이를 피하되 부끄러워함이 없게 되며, 덕으로 이끌고 예로써 다스리면 부끄러움을 알며 잘못을 바로잡게 된다’²³⁾는 구절이 있다. 이는 덕치주의의 중요성을 강조한 것으로서, 법치주의의 실현인 일도양단식(一刃兩斷式) 재판보다 당사자가 스스로 깨달아 합의점을 찾고 갈등을 해결할 수 있도록 도와주는 조정제도와 일맥상통한다고 볼 수 있다.

중국의 풀뿌리 조정제도인 인민조해와, 최근 중국에서 불고 있는 조정 열풍 등 화해를 존중하고 사람과 사람 간의 관계를 중시하는 유교적 전통 문화를 현대적으로 연계시키려는 중국의 노력은 우리에게 시사하는 바가 크다. ‘자기 마음과 소송하면 상스럽고, 남과 소송하면 재앙이 온다’(訟心者祥 訟人者殃, 송심자상 송인자양)는 중국의 속담을 한번쯤 되새겨 볼 필요가 있다.

21) <http://news.cpd.com.cn/n19016/n47141/c15051405/content.html> (검색일: 2013.11.12.)

22) 전의평(2011), 26쪽.

23) “子曰, 導之以政 齊之以刑 民免而無恥 導之以德 齊之以禮 有恥且格”(자왈, 도지이정 제지이형 민면이무치 도지이덕 제지이에 유치차격)
『論語』, 「爲政」 {공자(2012), 49쪽} .

기 고

언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법

조 윤 신

서울중앙지방법원 민사30부 부장판사
언론중재위원회 서울제6중재부장



I 들어가는 말

필자가 언론중재위원회(이하 ‘언론중재위’라고 줄인다)의 중재위원으로 위촉되어 활동한 지 약 1년이 되어 간다. 그동안 법원에서 각종 민사사건을 처리하면서 조정, 화해에 관심을 가지고 있었지만, 언론중재위에서 활동하면서 법원에서의 조정보다 언론중재위의 조정 성공률이 훨씬 높음을 알게 되어 사전 분쟁해결기관의 필요성 및 조정의 유용성에 더욱 주목하게 되었다.

최근 민사분쟁이 더욱 전문화되고 복잡해지면서 사안의 실체를 정확히 파악하여 올바른 판결을 내리는 것이 얼마나 어려운지 더욱 실감하고 있다. 또한 판결은 승, 패가 나날 수밖에 없어 양 당사자 모두를 만족시키는 것이 원천적으로 불가능하고, 패소한 당사자는 대부분 상소를 하게 되어 분쟁이 종결되지 못한 채 다툼이 계속되니 마음도 개운하지 못하다. 요사이의 판결에 의한 분쟁해결은 정말 최후의 수단으로 ‘어쩔 수 없을 때’ 하는 것이라는 생각이 들어 되도록 화해적 해결이나 조정을 권하고 있는데, 이러한 생각은 언론중재위원이 되면서 더욱 확고해진 것 같다.

이하에서는 필자가 법원이나 언론중재위에서 조정사건을 처리하면서 느낀 점을 토대로, 언론중재위에서의 조정이 성공적으로 이루어지는 이유를 나름대로 분석해 보고자 한다.¹⁾ 또한 조정에 어떠한 자세로 임하는 것이 바람직한지, 조정에서 당사자를 설득하는 데 있어 어떠한 방법들이 활용되는지 등을 필자가 경험한 사례들을 중심으로 살펴본 다음, 앞으로 조정이 나아가야 할 방향에 관하여 살펴보려 한다.

1) 언론중재위가 전문적인 사전 분쟁해결기관으로서 모범적인 역할을 하고 있는 것으로 보이는 바, 그 요인을 분석하여 봄으로써 다른 사전 조정이나 분쟁해결기관의 성공을 위한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

II

언론중재위 조정제도의 장점

1. 사전 분쟁해결 제도

법원에도 처음부터 합의를 구하는 조정 신청이 없는 것은 아니지만, 그 수는 소송 건수에 비하여 극히 적다.²⁾ 그런데 언론중재위에 대한 조정 신청은 당사자가 합의할 것을 전제로 하는 것이므로, 소를 제기하여 판결을 구하는 경우보다는 당사자들이 분쟁을 대하는 자세가 훨씬 유연한 면이 있다. 물론 언론중재위의 조정절차에서도 사실관계에 관한 다툼이 적지 않고 당사자들이 서로 감정다툼을 하는 경우도 있으나 기본적으로 합의를 위하여 양보할 의사가 있는 것이므로, 설득의 시작이 비교적 용이하다는 장점이 있다고 본다.³⁾

2. 언론중재위의 구성

언론중재위의 각 중재부는 대개 언론계에서 다년간의 경험을 쌓고 명망이 있는 원로 언론인, 언론 사건에 관심이 많은 중견 변호사, 언론이나 커뮤니케이션 등을 강의하는 교수, 현직 부장판사 등 5인으로 구성되어 있고, 언론조정·중재에 대하여 많은 경험과 노하우를 가지고 있는 조사관이 중재위원들을 보좌하고 있다. 언론분쟁의 실제나 법리에 대하여 정통한 인물들로 구성되어 있어 다양한 각도에서 사안을 분석하고 당사자가 수긍할 수 있는 합리적인 조언과 권고를 해 줄 수 있는 최상의 조합을 이루고 있고, 당사자를 설득하는 데 있어서도 적절한 역할 분담이 가능하다.⁴⁾

2) 조정을 신청하는 경우에는 인지대가 소제기 시의 1/5로 저렴함에도 불구하고 그 신청비용은 매우 적다.

3) 기본적으로 조정, 화해의 성공 여부는 당사자가 해당 분쟁을 조정이나 화해로 종결할 생각을 가지는가, 아니면 끝까지 판결을 고집하는가에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 그래서 당사자 설득의 많은 부분이 당사자에게 조정, 화해적 해결의 장점을 설명하여 이러한 조정, 화해적 해결을 선택하도록 하는 것에 있는데, 소송을 제기하여 상당히 심리가 진행된 사건에서는 이미 시간과 비용을 상당히 투여한 이후이므로 판결 결과를 받아보고자 하는 욕구도 있고, 또한, 승소할 가능성이 높다고 보는 당사자는 양보가 어려워 조정, 화해가 성립되기가 쉽지 않다.

4) 법원 조정의 경우에 있어서도 각 분야의 전문가를 조정위원으로 선임하여 전문적 지식이 필요한 사건들(IT 분야 사건, 건설 분쟁 사건, 의료 분쟁 사건 등)에서 전문가 조정위원들을 활용하여 어느 정도 성과를 거두고 있기는 하다.

3. 신속한 피해 회복의 가능

이는 일반 조정에서도 장점으로 나타나는 것이지만, 특히 언론조정·중재 사건에서는 피해자가 조정을 신청할 수 있는 기간이 비교적 단기간으로 정해져 있을 뿐만 아니라, 심리도 단기간 집중적으로 이루어지고, 비용도 전혀 들지 않아 저렴한 비용으로 신속히 훼손된 명예를 회복할 수 있도록 하고 있다는 점에서 합의를 촉진시키는 장점이 있다.

4. 분쟁해결 방법의 다양성

필자가 경험한 바로는 언론사건의 조정에서는 다른 사건에서 보기 힘든 다양한 분쟁해결 방법을 가지고 있는 점을 장점으로 들 수 있다. 물론 일반 민사사건에서도 판결보다는 조정, 화해가 당사자의 구체적 사정에 따라 채무의 변제기간 유예, 분할 지급 등에서부터 장래의 거래관계 설정까지 다양한 해결책을 제시할 수 있지만, 언론사건에서는 정정보도나 손해배상뿐만 아니라, 반론보도, 기사 삭제, 당사자 합의에 의한 인터뷰나 후속보도, 추후보도 등 언론만이 가질 수 있는 여러 대안을 활용할 수 있어 피해자가 어느 정도 양보 의사를 가지고 있으면 합의에 이를 가능성이 높다.

III

조정에 임하는 바람직한 자세 및 조정기법

1. 사전 준비의 철저

조정에 임할 때는 미리 기록을 철저히 검토하여 관련 법리를 검토해 보고, 당사자의 주장의 진위 여부가 불분명한 경우에는 가능한 범위에서 사실조사를 충분히 하여 사안의 실체를 정확히 파악한 후 중재위원 사이에 사전 논의를 충실히 해야 하는 것이 당연하다. 이렇게 철저히 사안을 검토하여 사전 논의를 거친 사건의 경우에는 조정에 임하여 당사자를 자

신 있게 설득할 수 있을 뿐만 아니라, 중재위원들에 대한 당사자의 신뢰도가 높아져 합의를 이끌어내기 용이하다.

2. 경청과 공감

대개 언론보도로 인한 피해자는 언론사에 대한 분노의 감정을 가지고 있는 경우가 많은데, 이러한 감정을 먼저 해소시켜야 비로소 객관적인 시각을 가지게 되어 합의에 이르게 된다. 따라서 조정에 임해서는 당사자의 주장을 충분히 경청하고, 당사자로 하여금 중재위원들이 경청하고 있다는 것을 알게 해야 한다.

충분한 경청을 통해 당사자의 부정적 감정을 해소시켜 합의에 이르렀던 실제 사례를 아래에 소개한다.

조 정 사 례

A 언론사는 대리운전업을 운영하는 업체를 상대로 해당 업체의 소속 직원들이 시위하는 현장을 촬영, 보도하였는데, 보도된 화면 속 플래카드에 기재된 업체의 상호 및 업체 대표인 신청인 B의 성명 등이 그대로 방송에 노출되었다.

이에 신청인 B는 보도로 인해 영업에 막대한 지장이 초래되었고, 일반인들로부터 악덕기업주로 오인 받아 자녀들까지 피해를 입고 있다며 언론사를 상대로 상당한 액수의 손해배상을 청구하였다. 신청인 B는 감정이 격해진 상태로 지방에서 서울까지 올라왔는데, 중재위원들이 피해자의 주장에 일부 공감을 표시하며 열심히 경청하자 분노의 감정이 완화되었고, 결국 문제된 사진의 삭제와 언론사의 진지한 사과만으로 충분하다며 나머지 청구는 모두 포기하여 원만히 합의되었다.

아래는 경청을 통해 쌍방의 주장 속에 담긴 공통 분모를 찾아내어 이에 기초하여 당사자를 설득, 원만히 합의에 이른 사례이다.

조 정 사 례

A 언론사는 한 인터넷사이트에 모 가수가 태국 여행 중 게이바에 출입하였다는 글이 게재되어 논란이 되고 있다고 소개하면서 ‘개인의 성적 취향을 너무 흥미 위주로 다루는 것은 개인의 프라이버시를 침해할 우려가 있다’는 취지로 보도하였다.

한편 B 언론사는 A 언론사의 기사가 해당 사례를 너무 상세히 언급하였고, 관련 사진도 함께 게재하여 오히려 그 기사의 내용과 사진이 성적 소수자들의 인권을 침해할 우려가 있다며 이를 비판하는 기사를 게재하였다.

이에 A 언론사는 공익적 취지로 작성된 기사를 B 언론사가 왜곡하여 보도하였다며 정정보도와 손해배상을 청구하였다.

중재부가 당사자들의 주장을 모두 들어본 결과, A와 B 모두 언론이 개인의 프라이버시 영역에 속하는 성적취향 문제를 보도함에 있어 신중을 기해야 한다는 점에 대해서는 동일한 주장을 펼치고 있음을 알게 되었다. 중재부는 이 점을 적절히 지적하면서 양 당사자를 설득하여 명백히 사실관계가 잘못된 사항에 대해 일부 정정보도하되, 궁극적으로 양 언론사의 기사를 모두 삭제하는 합의를 권하여 조정이 성립되었다.

3. 진정한 분쟁의 원인과 당사자의 진의 파악

정치인, 고위 공무원, 연예인 등 공적 인물은 허위보도로 인해 명예가 훼손되어 정정보도와 함께 손해배상을 청구하더라도, 정정보도 또는 반론보도를 통하여 명예 회복이 어느 정도 이루어지면 그 목적이 달성되었다고 보고 손해배상을 포기하는 합의를 하는 경우가 많다. 따라서 이러한 공적 인물의 경우에는 그 당사자의 진의가 어디에 있는지를 정확히 파악하는 것이 합의를 이끌어 내는 데 중요하다. 특히 원만한 합의를 위해서는 당사자의 진의 및 진정한 분쟁의 원인을 파악해야 한다.

한편 신청인에 따라서는 일부라도 반드시 정정보도를 해 주기를 요구하기도 하는데, 이 경우에는 보도 내용에 오류가 있는지를 정밀히 검토하여 일부라도 정정보도를 할 만한 오류가 있다면 언론사를 설득하여 정정보도 및 반론보도를 권유할 수도 있다.

아래는 피해자가 일부라도 정정보도를 반드시 관찰하려 한 사안에서 다시 보도내용을 검토한 결과 사실보도에 있어 일부 오류가 있다고 볼 수 있는 것이 발견되어 언론사를 설득하여 합의에 이르게 한 사례이다.

조 정 사 례

A 언론사는 B모 단체장이 퇴임을 앞두고 공석인 이사를 임명하려고 한 의혹이 있다고 보도하였다. 이에 대해 신청인 B는 그러한 사실이 없다며 정정보도와 손해배상을 청구했다.

조정 심리결과 B모 단체장이 그 이사가 임명되도록 하기 위하여 모종의 활동을 한 정황은 있는 것으로 드러났다.

그러나 중재부는 해당 단체의 장은 주주총회에 이사 추천권을 가질 뿐 직접 이사를 임명할 수 있는 권한이 없다는 점에 주목, '명시적으로 추천권을 행사한 사실이 없다'는 취지로 일부 사실에 대한 정정보도를 하는 조정안을 당사자들에게 권유하여 조정이 성립되었다.

최근에는 언론사가 명백히 허위의 사실을 보도하였다고 인정되는 사안의 경우에는 정정보도와 함께 상징적으로나마 손해배상을 반드시 받고자 하는 당사자가 증가하였다. 이러한 경우 언론사에게는 국민의 권리의식 증진으로 손해배상을 포기하지 않는 당사자가 늘고 있고, 법원에서도 손해배상액수가 고액화하고 있는 사정 등 바뀐 언론 분쟁환경을 설명하고, 신청인에게는 반드시 받고자 하는 상징적인 손해배상액이 어느 범위에 있는지를 이야기해 달라고 하여 이를 토대로 피해자를 설득해서 합의에 이르게 하고 있다.

한편 정정보도 및 손해배상을 청구하였으나 실제로는 언론사로부터 사과를 받는 것이 목적이거나 정정보도 등과 함께 부수적으로 사과를 받고자 하는 경우가 있다. 이러한 경우 우리 중재부는 언론사가 조정석상에서 사과를 표명하는 것으로 하되, 유감이나 사과를 표명하는 내용을 문안으로 작성하여 합의조항에 삽입하고 이를 언론기관이 낭독하는 형식으로 격식을 갖추어 하도록 하고 있는 바, 단순한 사과 표명보다 당사자의 만족도가 높아 합의를 촉진하는 데 유용하였다.

4. 역할 분담

당사자들을 설득하는 데 있어, 중재위원들 간의 역할 분담도 매우 중요하다. 사건기록을 검토하고 먼저 사전 논의하여 대략의 조정안을 마련한 후, 이러한 조정안을 당사자들이 받아들일 수 있도록 하기 위한 적절한 설득의 수단을 활용해야 한다. 구체적인 설득의 수단은 각 사안의 성격이나 상황에 따라 다를 것이나, 위원들 간 역할을 적절히 나누어 대체로 ‘언론기관의 잘못이 무엇인지를 객관적으로 지적하는 역할’,⁵⁾ ‘판례의 경향에 비추어 이러한 사례에서 소송으로 이행할 경우 언론기관에게 부과될 수 있는 손해배상 액수 등을 설명하는 역할’, ‘피해자에게 합의가 되지 않아 소송으로 이행될 경우 막대한 시간과 경비가 소요되고 권리 구제가 지연될 수 있으나, 조금만 양보하면, 신속하게 권리구제가 가능하다는 이점을 설명하며 피해자의 양보를 이끌어 내는 역할’ 등을 적절히 분배하여 양 당사자를 설득하는 것이 바람직하다.

5) 이를 지적한 후에는 언론기관이 나름대로 사실보도를 위해 기울인 노력, 분쟁 당시의 상황 등에 대해 적절히 공감해주는 역할이 필요한 경우도 있다.

5. 분리, 교차 신문의 활용

우리 중재부는 당사자를 분리하여 교대로 그 진술을 듣는 경우가 많은데, 이러한 절차를 통하여 당사자의 내심의 의사를 파악하고, 또 상대방이 있는 장소에서 말하기 어려운 당사자에게 불리한 부분을 지적하여 주어 양보를 이끌어 내는 경우가 많다. 다만 주의할 것은 양 당사자에게 거의 동일한 시간과 기회를 제공함으로써 공정성에 의문을 제기하는 일이 없도록 하여야 한다는 점이다.

6. 상호성의 법칙의 활용⁶⁾

조정은 대체로 상호간의 양보를 통해 이루어진다. 언론 조정에서 신청인은 대개 허위보도로 인한 정정보도와 손해배상을 청구하는데, 이에 대해 언론기관은 처음에는 이를 모두 받아들이기 어렵다고 답변하는 경우가 많다.

예를 들어 중재부의 논의 결과 일부는 정정보도를, 일부는 반론보도를 하는 것이 적절하나, 손해배상까지 인정하는 것은 적절하지 않다고 판단될 경우, 일단 양 당사자를 분리하여 설득해 본다. 그 결과 피해자는 일부는 정정보도 대신에 반론보도가 가능하나 손해배상을 포기할 수 없다고 하고, 언론기관은 반론보도는 가능하나 정정보도나 손해배상은 곤란하다고 한다고 하자. 이때 중재부는 다시 피해자를 불러 언론기관이 반론보도는 가능한 것으로 양보했는데, 중재부가 일부라도 정정보도를 하는 것으로 언론기관의 양보를 받아볼 테니 피해자도 손해배상 부분을 양보할 수 없는지 의견을 들어 보는 것이 좋다. 이때 피해자가 이를 받아들이면, 언론기관에게는 피해자가 손해배상을 양보했으니 일부에 대하여는 반론보도를 하는 대신에 정정보도를 받아들일도록 권유하여 합의에 이르게 할 수 있다. 이러한 상호성의 법칙은 특히 손해배상 액수를 구체적으로 조정할 때 효과적이다.

7. 권위의 법칙의 활용(중재위원의 직업이나 경력 등의 언급)

정당한 권위에 따르는 것은 우리 사회에서 중요한 가치 중의 하나이다. 따라서 조정 시작

6) 이하의 상호성의 법칙, 권위의 법칙, 사회적 증거의 법칙의 활용 등은 Cialdini, R. B., 2002, 『설득의 심리학』, 이현우 역(파주: 21세기북스)에 나오는 설득의 법칙들을 조정 사례에 대입시켜 본 것이다.

전이나, 진행 중 중재위원의 직업이나 경력 등을 언급하는 것이 바람직할 때가 많다. 당사자들이 중재위원들의 지식이나 경력 등을 이해하면, 그렇지 않을 경우에 비해 조정안에 대한 신뢰도가 높아져 그만큼 설득도 쉬워질 것이기 때문이다.

조 정 사 례

A 언론사는 교통사고가 발생할 경우 운전자들이 과실 비율의 산정 기준을 잘 몰라 보험처리가 지연되고 있다는 취지로 보도하면서 교통사고를 경험한 바 있는 신청인 B의 인터뷰를 함께 내 보냈다.

이에 신청인 B는 인터뷰 당시 모자이크 등의 처리를 요청했음에도 불구하고 그대로 초상을 내 보내 피해를 입었다며 손해배상을 청구하였고, A 언론사는 B가 거부 의사를 명시적으로 밝힌 것은 아니었다고 항변하였다.

양 당사자의 입장을 모두 경청한 후, 방송사에 근무한 경험이 있는 중재위원이 자신의 경험을 토대로 신청인 B의 모자이크 처리 요청이 있었던 것으로 해석함이 타당하다는 의견을 제시, 이를 바탕으로 A 언론사를 설득한 결과 합의가 이루어졌다.

위 사례와 같이 주로 언론사에 근무한 경험이 있는 중재위원들이 언론사들을 설득하면 효과를 보는 경우가 많은데, ‘언론인 출신의 중재위원들은 언론인 편이지 않을까’ 하는 막연한 의구심을 갖던 피해자들이 중재부의 조정안을 신뢰하게 되어 합의에 이르기 쉽다.

8. 사회적 증거의 법칙의 활용(유사한 사례나 판례의 설명)

해당 사안과 유사한 조정 사례나 판례를 예로 들어 설명하는 것은 당사자를 설득하는 데 있어 매우 유용하다. 사람들은 다른 사람들이 어떻게 생각하고 행동하는지를 자신의 행동 기준으로 삼는 경향이 있기 때문이다.

한 사건을 여러 언론사에서 거의 유사한 내용으로 보도하였을 때, 제일 먼저 이를 보도한 언론사나 규모가 큰 언론사와 합의에 이르게 되면, 후속보도를 한 언론사나 규모가 작은 언론사의 경우는 이를 존중하여 대개 같은 내용의 합의에 이르게 되는 경우가 많은데, 이것도 이러한 법칙을 응용한 것이라 할 것이다.⁷⁾

7) 물론 그 보도의 내용이 일부 상이하여 피해자의 권리를 침해한 부분이 별도로 발견되거나 또는 감경요소가 발견될 경우 전자의 경우에는 책임을 가중하며, 후자의 경우에는 이를 감경하여 각 합의하는데, 이 경우에도 기존의 다른 언론사와의 합의가 기준으로 작용한다.

조 정 사 례

A 언론사는 모 단체의 B 회장이 회의석상에서 막말을 하고, 공식 연수를 ‘여행’이라고 발언하는 등 공과 사를 구분하지 못한다는 취지로 수 차례 보도하였다.

이에 대해 B 회장은 당시 발언의 의미는 보도의 취지와 전혀 다른 것이었다며 정정보도와 손해배상을 청구하는 조정을 신청하였다.

중재부에서는 보도상 표현의 수위가 지나쳐 형법상 모욕죄의 성립이 가능하고, 민사상으로도 상당한 액수의 손해배상이 가능하다는 것을 A 언론사에 설명해 주고, 반면 신청인에게는 일부 배상액을 양보할 것을 권유하였다. 양 당사자는 신청인의 입장에 대한 반론보도 및 손해배상으로 원만히 합의하여 조정이 성립되었다.

9. 조정제도의 취지와 한계 설명

한편 일정한 액수 이상의 손해배상액의 지급을 요구하면서 그 고집을 꺾지 않는 당사자나 정정보도가 이루어지지 않으면 타협할 수 없다는 식으로 자기주장만을 관철시키려 하는 당사자의 경우에는 조정제도의 취지와 한계를 설명하는 것이 효과적이다. 즉 언론중재위에서의 조정은 당사자의 상호 양보를 통한 합의를 전제로 하는 것으로서, 언론중재위는 법원에서 판결을 선고하는 것처럼 강제적인 권한이 없다는 점을 설명하고, 대신 빠른 권리 구제가 가능하며, 여기에서 합의가 되지 않아 소송으로 이행하게 되면 권리 구제를 받을 때까지 많은 시간과 경비가 소요된다는 점을 설득하면 합의에 이르는 경우가 많다.

IV**향후 조정제도의 방향 정립을 위한 제언****1. 사전 분쟁해결기관의 확대**

우리 국민은 실리보다는 명분을 중시하고 양보를 패배로 받아들이는 성향이 있어 양보와 타협을 전제로 하는 조정이나 화해에 친하지 않은 것으로 알려져 있다. 그리고 사회적으로

도 사전에 분쟁을 해결할 수 있는 조정, 중재기관이 발달한 편이 아니어서 대부분의 분쟁이 법원의 판결을 통하여 해결되는 경향이 있다. 그러나 사안이 복잡해지고 전문적인 사건들이 늘어나면서 최종 판결에 이르기까지는 상당한 시간과 비용의 지출이 예상되고, 판결이 반드시 적절한 해결을 보장할 수 있는지에 대한 의문이 제기될 수 있다. 따라서 이러한 사건들은 소 제기 이전에 사전 분쟁해결기관을 통한 조정이나 화해적 해결을 하는 것이 바람직하며, 앞으로 이러한 사전 분쟁해결제도를 확대하여야 할 것이다.⁸⁾ 이런 점에서 언론중재위의 조정, 중재제도는 사전 분쟁해결제도로서 아주 중요한 역할을 수행하고 있고, 앞으로 우리 조정제도가 나아갈 방향에 있어 하나의 모델이 될 수 있다고 본다.

2. 교육의 필요성

한편 이러한 사전 분쟁해결로서의 조정, 화해가 활성화되기 위해서는 사회적으로 대화와 협상을 통한 조정, 화해, 타협의 문화를 확산시킬 필요가 있다. 이를 위해서는 ADR의 유용성, 대화와 타협의 기술 등을 교육을 통하여 널리 홍보하고, 조정 능력과 자격을 갖춘 조정전문가를 양성하는 것이 무엇보다 중요하다. 언론중재위는 각종 프로그램을 통하여 예비 법조인, 언론기관 뿐만 아니라, 공무원, 초·중고 교사, 기관·기업의 임직원에 이르기까지 다양한 직군의 사람들에게 이러한 교육기능을 수행하고 있는데, 매우 바람직하다고 할 수 있다.⁹⁾ 그리고 최근에는 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』라는 책자의 발간을 통하여 조정기법이나 주요 각국에서의 조정의 역사나 제도, 사례를 소개하고 있는데, 필자도 이를 통하여 조정제도나 조정기법을 이해하는 데 많은 도움을 받고 있다. 앞으로 더욱 발전하기를 기원한다.

8) 최근 법원에서도 법원에 제소된 사건들을 일단 조정센터 등 조기 조정에 회부하여 나름대로의 성과를 거두고 있다.

9) 또한 이러한 대화와 타협의 기술을 어렸을 때부터 습득할 수 있도록 학교 내 분쟁을 해결하는 방법을 다루는 ‘또래조정’ 제도도 지원하고 있어 고무적이다.

V

맺음말

언론중재위원으로서 1년을 지내며 그동안 법원에서의 경험과 언론중재위에서의 경험을 토대로 두서없이 조정에 대한 평소 생각과 조정기법 등에 관하여 써 보았다. 요사이 점점 더 드는 생각은 ‘최악의 화해도 최선의 판결보다 낫다’는 법 격언처럼 민사사건에서는 화해나 조정이 더욱 활성화되어야 한다는 것이다. 그러기 위해서는 하루 빨리 조정이나 화해의 문화가 널리 확산되어 사전 분쟁해결기관들을 통한 분쟁의 조기 해결이 정착되기를 기대해 본다.

■ 『조정을 위한 설득과 수사의 자료-Persuasion & Rhetoric Report』 과월호 목차

<p>2013년 3월호 (창간호)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 마음을 얻는 조정기법 2. 법정의 수사학 - 설득을 위한 변론과 판결 3. 경청으로 시작하여 합의로 매듭짓기
<p>2013년 4월호 (vol.2)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 설득을 위한 말하기 전략 2. 설득을 위한 비언어 커뮤니케이션의 활용 3. 아리스토텔레스의 설득의 기법과 메시지 구성
<p>2013년 5월호 (vol.3)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 상대방의 유형에 따른 설득의 전략 2. 난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법 3. 대화와 물음의 新수사학
<p>2013년 7월호 (vol.4)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 공정한 조정 - 과정에서 결과까지 2. 그리스신화 속 갈등 조정 3. 한비와 귀곡자의 수사학 4. 대체적 분쟁해결제도(ADR)의 의미와 이념
<p>2013년 8월호 (vol.5)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 리스킨(Leonard L. Riskin)의 조정인 유형 분류에 따른 설득의 전략 2. 역사의 순간에서 배우는 설득의 지혜 - 고려 최고의 외교가 서희와 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라를 중심으로 - 3. 공자와 맹자의 인(仁)의 수사학 4. 미(美) 공공갈등 분야의 성공적 ADR 사례
<p>2013년 10월호 (vol.6)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조정을 위한 공간활용의 전략 2. 고대 그리스 문학의 효시, 호메로스의 『일리아스』 속 설득의 순간 3. 질문의 수사학 4. 일본의 협상 문화로 짚어본 산업폐기물 분쟁 조정사례 5. 법원 조정제도의 현황과 조정 활성화를 위한 과제 - 서울중앙지방법원의 경우를 중심으로 -

구독안내

- ☞ **신 청** 언론중재위원회 연구팀(02-397-3041~3045)
- ☞ **구 독 료** 1년 30,000원(배송료 포함) / 날권 5,000원(배송료 1,000원 별도)
- ☞ **납입방법** 무통장 입금/ 계좌번호: 농협 301-0041-5052-71 (예금주: 언론중재위원회)
입금 후 독자의 이름, 주소, 전화번호, 구독기간을 알려주십시오

※ 「조정을 위한 설득과 수사의 자료」는 격월로 발간됩니다.