

2014

04

언론중재위원회
교육본부 연구팀

vol. 9
월차보고서
4월호

조정을 위한 설득과 수사의 자료

Persuasion &
Rhetoric Report

- 설득을 위한 경청(傾聽)
- 상대를 움직이는 논증의 기술 (I)
- 국가 간 협상의 지혜
- 루이지애나와 알래스카 판매 협정을 중심으로 -
- 프랑스의 사전 갈등예방 기구,
CNDP(국가공공토론위원회)의 현황과 사례
- 기고 : 노자가 전하는 갈등해결의 지혜



국민과 언론을 이어주는 —
언론중재위원회



조정을 위한 설득과 수사의 자료

Persuasion & Rhetoric Report

발행인 | 정학철

편집인 | 오광건

발행일 | 2014년 4월 1일

등록일 | 2013년 2월 21일

등록번호 | 서울중.라 00532

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

편집실무 | 언론중재위원회 교육본부장 심영진, 전문위원 장원상,
교육본부 연구팀장 류석창, 연구팀원 김주연, 김나래, 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.

| | |
|---|----|
| ■ 설득을 위한 경청(傾聽) | 1 |
| I. 설득은 경청에서 시작된다 | 3 |
| II. 경청에 대한 이해와 방법 | 4 |
| III. 상대의 듣기성향 파악과 대응 방법 | 10 |
| IV. 조정에서의 경청 | 13 |
| V. 맺음말 | 17 |
| ■ 상대를 움직이는 논증의 기술 (I) | 19 |
| I. 논증의 필요성 | 21 |
| II. 일반화 논증 | 22 |
| III. 인과관계 논증 | 29 |
| IV. 맺음말 | 34 |
| ■ 국가 간 협상의 지혜 | |
| - 루이지애나와 알래스카 판매 협정을 중심으로 - | 35 |
| I. 국가 간의 협상 | 37 |
| II. 프랑스와 미국의 루이지애나 판매 협정 | 38 |
| III. 러시아와 미국의 알래스카 판매 협정 | 44 |
| IV. 협정 체결 후 | 48 |
| ■ 프랑스의 사전 갈등예방 기구, CNDP(국가공공토론위원회)의 현황과 사례 | 51 |
| I. 툴레랑스와 솔리다리떼의 나라, 프랑스 | 53 |
| II. 프랑스의 ADR | 54 |
| III. CNDP의 현황과 대표적 토론 사례 | 57 |
| IV. 맺음말 | 64 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| ■ 기고 : 노자가 전하는 갈등해결의 지혜 | 67 |
| 안 성 재 (한국수사학회 총무이사/인천대 교육대학원 부교수) | |
| Ⅰ. 들어가면서 | 69 |
| Ⅱ. 갈등 해결의 기본 삼(三) 요소 | 69 |
| Ⅲ. 갈등 해결의 궁극 | 73 |
| Ⅳ. 지나친 법과 제도의 세분화 반대(不言: 불언) | 76 |
| Ⅴ. 신뢰(信) | 78 |
| Ⅵ. 신중함(慎) | 79 |
| Ⅶ. 나오면서 | 81 |

설득을 위한 경청(傾聽)

I. 설득은 경청에서 시작된다

II. 경청에 대한 이해와 방법

1. 듣기와 잘 듣기
2. 듣기에 관한 오해와 진실
3. 경청을 방해하는 요인
4. 경청의 방법

III. 상대의 듣기성향 파악과 대응 방법

1. 듣기성향에 대한 이해의 필요성
2. 듣기성향의 특색과 장·단점
3. 듣기성향에 따른 대응 전략

IV. 조정에서의 경청

1. 조정에서 경청을 방해하는 요인
2. 조정에서의 효과적 경청 방안

V. 맺음말

설득을 위한 경청(傾聽)

1. 설득은 경청에서 시작된다

우리 주변을 둘러보면 화술과 발표, 설득과 협상에 관한 정보들이 넘쳐나고 있다. 이는 상대방을 자기 의도대로 설득하고, 비즈니스에 있어 유리한 협상 결과를 기대하며, 달변가로 타인에게 인식되고 싶어 하는 사람들이 늘어나면서 자기 주장을 강조하는 이들이 많아졌기 때문이 아닐까 한다. 이에 반해 상대방의 말에 귀를 기울이는 ‘경청’을 잘하기 위해 노력하는 사람은 많지 않다. 우리 사회에서는 경청을 단순히 상대방에 대한 ‘예의’ 또는 사교에 있어서의 ‘매너’ 정도로 인식하는 경향도 있다. 유명인사의 멋진 말 한마디나 짧은 연설이 ‘불후의 명언’이 되어 인구에 회자되기도 하니 경청에 소홀해지는 게 어찌면 당연한 일인지도 모른다.

그러나 가만히 기억을 더듬어보자. 가까운 사람이나 자기와 갈등을 겪고 있던 누군가가 자신의 이야기를 진지하게 들어줄 때 스스로의 생각을 가다듬게 되고 자신을 돌아켜보는 기회를 갖게 된 경험, 가슴 속에 쌓여 있던 앙금이 걸러지고, 영꿨던 것들이 가지런히 정리된 경험이 없는가? 설득과 협상은 대화하는 사람끼리의 관계형성이 전제 되어야 하고, 올바른 관계형성에 ‘경청’만큼 효과적인 것은 없다. 그런 의미에서 경청은 갈등의 원인을 파악하는 수단이자 문제 해결의 출발점이라 하겠다.

경청(傾聽)은 ‘몸과 마음을 기울여(傾), 상대를 왕(王)처럼 존중하며 그가 하는 말을 귀(耳)와 눈(目)으로 집중하여(一心) 듣는 것(聽)’을 말한다. 혹자는 주의 깊게 듣는 것에 그치지 않고 상대를 존경한다는 의미를 포함하여 경청(敬聽)이라 하기도 한다. 그런데 우리는 상대방의 이야기를 경청하는 것이 좋다는 말은 많이 들었지만 제대로 경청하는 법을 생각하거나 배워본 적이 없다. 오히려 상대방을 제압하기 위해 의식적 내지 무의식적으로 타인의 이야기를 무시하는 기술을 자연스럽게 배웠다고 할 수 있다. 타인의 말을 배경음악처럼 흘려듣거나 말을 듣는 중 반격할 내용만을 마음속으로 준비한 적은 없는지 반문해볼 필요가 있다.

말하기와 달리 경청에는 특별한 기술이 없다. 이 글에서 언급하는 경청에 관한

기법도 그저 상대를 응시하면서 상대가 하는 말을 집중해서 듣고, 필요할 때 피드백을 주며, 때때로 질문을 하여 불확실한 부분을 해소하는 등의 평범한 내용으로 구성되어 있다. 말하기가 기술이라면 경청은 습관이라 할 수 있다. 경청의 필요성에 공감하고 반복해서 주의를 집중해 상대의 이야기를 듣다보면 어느 순간 경청에 익숙해질 것이다.

II. 경청에 대한 이해와 방법

1. 듣기와 잘 듣기

Hearing은 소리를 그냥 듣는 것이고, Listening은 주의를 기울여 듣는 것(To give close attention with the purpose of hearing)을 말한다. 그런데 경청은 여기에 더해 들은 내용을 올바르게 이해(Comprehension)하는 것까지 포함한다. 영어구사능력을 평가하는 어학시험에서 듣기 영역을 ‘Listening & Comprehension’으로 표현하는 것도 이 때문이 아닐까 한다.

남의 말을 ‘잘 듣고 이해하는’ 사람이 많으면 좋겠지만, 실제 사람들의 대화를 살펴보면 각자 다양한 듣기 습관을 갖고 있음을 알 수 있다. 경청을 제대로 이해하기 위해서는 우선 잘못된 듣기 유형에 어떠한 것이 있는지 알아볼 필요가 있다.¹⁾

- **절벽형** 자기 주장만 늘어놓는 대단히 고집이 센 유형으로, 남의 말을 듣는 척만 할 뿐 실제로는 전혀 들으려고 하지 않는다.
- **쇠귀형** 듣기는 하지만 말귀를 잘 알아듣지 못하거나 일부러 무시하는 유형으로 상대방의 말을 이해하는 노력이 부족한 유형이다.
- **건성형** 주의를 기울이지 않고 남의 말을 대충 흘려듣는 유형이다. 들으면서 속으로는 다른 생각을 하거나 한 귀로 듣고 다른 귀로 흘리는 식이다.

1) 잘못된 듣기 유형과 관련된 내용은 강영진, 2009, 『갈등해결의 지혜』(서울: 일빛), 94-98쪽을 참조했다.

- **매복형** 상대방의 이야기를 주의 깊게 듣지만, 이해하려는 입장이 아니라 경계하며 방어자세로 듣다가 허점이 보이면 곧바로 반격하는 유형이다. TV 시사토론에서 흔히 볼 수 있다.
- **직역형** 말 속에 담긴 뜻을 헤아리지 않고 겉으로 드러난 자구(字句)에 얽매이는 유형이다. 상대방의 말을 직역하여 문맥의 의미를 놓치는 것이다. 진지하게 듣기는 하는데 웬지 이야기가 겹도는 느낌이 들 경우 직역형 듣기를 하고 있을 가능성이 크다.

사람들은 평소 관심이 있거나 배움의 필요가 있는 상황에서는 대체로 주의를 기울여 잘 듣는다. 그러나 이해관계가 얽히거나 갈등이 심화된 경우에는 경청만큼 어려운 일도 없다. 예를 들어 TV로 중계되는 청문회나 시사토론에 나와 대화를 하는 출연자들을 보자. 자신의 주장을 알리기에만 급급할 뿐, 도무지 상대의 말을 이해하거나 들으려 하지 않는다. 갈등을 해소하고 대안을 도출하는 자리가 아니라 갈등을 증폭시키는 자리로 인식된다. 사회 갈등, 직장 내 갈등, 부부 갈등 등 서로 이해하는 자세로 귀를 기울인다면 꺾지 않아도 될 온갖 갈등이 경청의 부재로 인해 발생한다.

2. 듣기에 관한 오해와 진실

잘못된 듣기 유형에 이어 우리가 대화 중 듣기에 관해 일반적으로 갖고 있는 잘못된 생각에는 어떠한 것이 있는지 알아본다.²⁾

(1) 커뮤니케이션의 주도권은 화자(話者)가 쥐고 있다

화자가 온갖 아이디어와 기술을 동원해 분위기를 띄워보려 해도 청자(聽者)가 외면하거나 소극적일 경우 온전한 대화가 이루어지지 않는다. 대화의 주도권은 듣는 쪽에 있다.

2) 듣기에 관한 오해와 관련된 내용은 Barker, L. and K. Watson, 2008, 『마음을 사로잡는 경청의 힘』, 윤정숙 역(서울: 이아소), 52-59쪽을 참조했다.

(2) 들은 내용은 대부분 기억할 수 있다

대화의 기억에 관한 조사 결과에 따르면 사람들은 일반적으로 대화가 끝나고 10분도 안 돼 내용의 절반을 잊어버리고, 24시간이 지나면 10%도 정확하게 기억하지 못한다고 한다. 중요사항에 대해서는 반드시 메모가 필요하다.

(3) 내가 말하면, 상대방은 바로 듣기 시작한다

청자들은 화자가 말하기 시작한 후 얼마의 시간이 지나 이야기를 쫓아간다. 겨울철에 자동차 시동을 건 후 약간의 예열이 필요하듯이 적절한 자극을 통해 청자의 주의를 집중시킨 후 본격적인 주제에 들어가야 한다.

(4) 말하는 기술만 배우면 말을 잘 한다

대화의 성패는 화려한 수사와 유창함보다 상대방과 효과적으로 교감하는 의사소통 능력에 달려있다. 미국의 유명한 토크쇼 진행자인 오프라 윈프리카 래리 킹이 화려한 언변으로 진행자로서의 명성을 얻은 것으로 사람들은 알고 있다. 그러나 이들의 강점은 출연자의 발언을 주의 깊게 듣는 행위를 통해 그들과 공감하고, 대화 중 필요한 때에 적절한 질문을 하는 능력에 있다. 출연자들은 자신의 발언을 경청한 후 던지는 진행자의 질문을 이정표 삼아 자신의 이야기를 편안하고 생생하게 털어놓을 수 있게 되는 것이다. 결국 지금의 오프라 윈프리카 래리 킹을 있게 한 것은 ‘최고의 말하기’가 아니라 ‘최고의 듣기’에서 나왔다고 할 수 있다.

3. 경청을 방해하는 요인

경청의 핵심은 상대방 이야기에 대한 집중이다. 대화에 집중하는 것을 어렵게 하는 요인에는 어떤 것들이 있는지 짚어본다.

(1) 조바심과 분노

주제에 대해 급히 결론을 도출하려는 조바심을 갖게 되면, 상대방의 말을 가로채거나 성급한 해결책을 제시하게 된다. 걱정과 분노 또한 경청을 어렵게 한다. 대화를 함에 있어 조바심을 느끼거나 감정적으로 격앙되지는 않은지 항상 경계하는 마음이 짐을 갖고 있어야 한다.

(2) 시간적 제약과 피로

시간적 제약과 피로 또한 경청을 방해하는 요소이다. 시간이 없거나 컨디션이 좋지 않은 피로한 상황에서 무리하게 대화를 시도하는 것은 옳지 않다. 가능하다면 대화 시간을 연장하거나 다음 기회로 대화를 연기하는 방법을 택해야 한다.

(3) 복잡한 이슈

여러 이슈와 쟁점에 대해 논의를 하다보면 머리에 과부하가 걸려 경청하는 데 어려움을 겪게 된다. 이 경우 여러 쟁점이 섞여 혼란을 일으키지 않도록 마음속에 일종의 ‘구획화’ 작업을 하여 대화 시에는 화제로 삼고 있는 주제에만 집중할 수 있도록 한다.

(4) 낙관적 감정

부정적인 감정뿐만 아니라 상대의 호의적 반응에 의한 들뜬 기분, 지나친 낙관적 감정도 필요한 질문과 정보 수집을 소홀하게 만들고 주의 깊은 경청을 방해한다. 대화에서 감정을 분리하는 냉정함이 필요하다.

(5) 내면의 소리

우리는 주변 환경에 의해서 집중을 방해 받지만 우리 자신의 내면에서 들리는 소리에 의해서도 쉽게 산만해질 수 있다.³⁾ 내부의 목소리는 한 시도 쉬지 않고 우리에게 속삭인다. 다른 사람과의 대화에 집중하기 위해서는 우리 내면의 소리를 쉬게 하고 내가 아닌 화자의 입장에서 듣도록 노력해야 한다.

3) 이 단락의 내용은 Barker, L. and K. Watson(2008), 74-77쪽을 참조했다.

4. 경청의 방법

경청은 상대방의 말을 ‘주의 깊게 들어 이해하는 것’이라 했다. 잘 이해하기 위해서는 대화 도중에 상대방의 진의를 확인을 해야 하고, 필요하다면 적절한 질문도 던져야 한다. 아래에서는 경청을 하기 위해 우리가 익혀야 할 몇 가지 효과적인 요령에 대해 언급하고자 한다.

(1) 간추려 다시 말하기

상대가 한 말을 나의 언어로 요약해 상대에게 다시 확인한다.⁴⁾ 이를테면 상대가 사용한 단어나 문장이 애매하면 그 뜻을 다시 정리해 물어본다. “그러니까 당신 말은 ~ 하다는 것이지요?”라는 식으로 내가 상대의 말을 정확히 이해했는지 반문한다. 대화에서 상대가 동일한 표현을 반복하는 것은, 상대방이 자신이 하는 말을 내가 제대로 이해하지 못했다는 우려 때문일 수 있으므로 ‘간추려 다시 말하기’를 더 많이 해주는 것이 좋다. ‘간추려 다시 말하기’는 상대에게 내가 경청하고 있음을 알리는 동시에 상대가 한 말을 잘 기억할 수 있게 돕는 역할을 한다.

(2) 감정 반사하기(reflecting)

상대의 말과 어투, 표정을 읽어서 비록 상대의 말에는 포함되지 않았으나 대화 중에 나타난 상대의 기분이나 감정을 묘사해 상대에게 되풀이해 들려주는 것을 ‘감정 반사하기’라고 볼 수 있다.⁵⁾ 이를테면 “그 문제에 대한 당신의 느낌(기분)은 ~ 한 것 같습니다” 등으로 응대해주는 것이다. 그러나 감정 반사는 동정과 다르다. 동정은 그가 겪고 있는 곤란을 함께 나누는 것이고, 대화 도중에 하는 감정 반사는 이성과 분별력을 잃지 않고 상대를 객관적으로 관찰하는 것이다.

4) ‘간추려 말하기’와 관련된 내용은 강영진(2009), 100쪽을 참조했다.

5) ‘감정 반사하기’와 관련된 내용은 Barker, L. and K. Watson(2008), 128-135쪽을 참조했다.

(3) 신중한 끼어들기

상대방이 말하는 중에 끼어들기는 가급적 자제하는 것이 좋다.⁶⁾ 그러나 상대방의 이야기가 반복적으로 지루하게 이어질 경우나 말에 모순점이 발견될 경우 우리는 끼어들고 싶은 충동을 자제하기 어렵다. 끼어들고 싶은 욕구가 생길 때에는 일단 ‘침묵’을 유지하고 아래의 질문을 스스로에게 던져보는 것이 좋다.

- 이 문제에 대해 더 들을 필요가 있는가?
- 논의의 방향을 바꾸고 싶은가?
- 반론을 제기하여 상대의 관점을 재고시킬 필요가 있는가?
- 대화를 지금 끝내고 싶은가?

끼어들 때는 상대방 말의 허리를 자르지 말고 피드백 전략으로 이야기의 방향을 바꾼다. 상대가 지나치게 흥분하거나 분노할 때는 표정과 몸짓으로 이해와 공감을 표시하고, 두서없이 주제를 벗어날 때는 주제와 관련된 질문을 던지거나 “말한 내용을 다시 요약해주면 고맙겠다”는 식의 말로써 원래 주제로 돌아오게 한다. 그래도 여의치 않으면 주제와 상관없는 이야기임을 분명히 상기시킬 수 있다.

(4) 질문하기

일정한 규칙은 없지만 일반적으로 대화에서 80%는 듣고, 20%는 말하는 데 할애하 되, 20%의 말하기도 설명이나 주장을 하기 보다는 생산적인 질문으로 채우는 것이 좋다.⁷⁾ 이렇게 하면 대화의 주도권을 잃지 않으면서도 판단에 필요한 정보와 아이디어를 얻을 수 있다. 질문을 할 때에는 몇 가지 유의할 사항이 있다.

6) ‘신중한 끼어들기’와 관련된 내용은 Ferrari, B. T., 2012, 『리슨』, 정세현 역(서울: 걷는 나무), 75 쪽을 참조했다.
 7) - ‘질문하기’에 대한 보다 자세한 내용은 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제6호, 29-42쪽에 실려 있다.
 - 이 내용은 Ferrari, B. T.(2012), 77쪽을 참조했다.

- ‘예, 아니오’의 대답이 나오는 닫힌 질문이 아니라, 자유로이 답할 수 있는 열린 질문을 통해 많은 정보를 얻는다.
- 질문을 가장한 주장은 하지 않는다. 예를 들어 “이 제안에 계속 부정적으로 나오는 이유는 뭘니까?” 식의 질문 아닌 질문은 상대의 감정을 해치고 상황을 악화시킬 뿐이다.
- 요구 아닌 초대 형식의 질문을 한다. “이 제안은 당신에게 어떤 의미를 갖고 있습니까?”, “당신의 관점에 대해 좀 더 이야기 해 주는 것은 어떨까요?” 등의 우회적 초대 형식의 질문은 상대의 격앙된 감정을 다소 완화시킬 수 있다.

경청을 잘하려면 질문의 달인이 되어야 한다. 질문을 이용하여 대화 내용을 재구성함으로써 더 많은 정보를 습득할 수 있다. 사려 깊은 질문을 통해 기존의 가정을 변화시키거나 굳히고, 그것을 바탕으로 논의를 진행시켜 원하는 결론에 도달할 수 있다.

Ⅲ. 상대의 듣기성향 파악과 대응 방법

1. 듣기성향에 대한 이해의 필요성

경청은 효과적인 말하기의 출발점이라 했다. 경청은 듣기로 끝나는 것이 아니라 결국 상대방에 대한 질문과 설득을 염두에 둔 것이므로 효과적인 경청을 위해서는 나의 올바른 듣기 태도뿐만 아니라 상대방의 듣기성향을 파악하고 어떻게 대응하는 것이 좋은가에 대해서도 살펴볼 필요가 있다.

사람마다 듣는 스타일이 다르다. 듣기성향은 누가, 언제, 어디서, 어떻게, 어떤 종류의 정보를 듣고 싶어 하는지에 따라 결정된다. 어떤 사람은 전화 통화를 선호하는데 꼭 대면하고 이야기해야 마음이 편한 사람도 있다. 또 어떤 사람은 중요한 골자부터 듣기를 원하는데 반해 일화나 재미있는 이야기로 시작해야 몰입하는 사람도 있다. 듣기성향에는 어떤 것이 있는지 알아보고 그에 대한 대응 전략을 살펴본다.⁸⁾

8) 듣기성향 파악 및 대응 방법에 관한 내용은 Barker, L. and K. Watson(2008), 120쪽을 참조했다.

2. 듣기성향의 특색과 장·단점

먼저 **사람 지향적** 듣기성향을 갖고 있는 사람은 타인의 말을 들으면서 그의 감정 상태를 온전히 이해하고 선입견 없이 상대를 바라볼 것이다. 기본적으로 따뜻한 이해심을 갖고 있기에 개인적인 문제나 위기에 봉착한 사람들이 대화하기를 원하는 유형이다. **행동 지향적** 듣기성향인 사람은 자신이 맡은 임무에 집중하고, 상대방의 두서없는 이야기에 힘들어한다. 사람들이 주제에서 벗어나지 않도록 도움을 주고, 논리적·구조적 방식으로 정보를 제공하기 때문에 토론이나 회의에서 환영받는다. 다음으로 **내용 지향적**인 사람은 대화에서 오가는 모든 내용을 신중하게 평가하는 경향이 있다. 그들은 자세히 듣고 이면에 숨겨진 내용까지 파헤치기를 좋아한다. 전문적이고 기술적인 의견을 존중하고 난해하고 복잡한 정보에 귀를 기울인다. 마지막으로 **시간 지향적** 청자는 시간과 규칙을 중요시하는 사람이다. 시간을 낭비하거나 무계획적인 사람을 경멸한다. 이러한 성향은 효율성과 시간 관리를 중시하는 반면 일정과 계획을 지켜야 한다는 압박감 때문에 창조력을 발휘하는 데는 다소 약점이 있다.

〈듣기성향 별 장점과 단점〉

| 듣기 성향 | 장 점 | 단 점 |
|--------|--|--|
| 사람 지향적 | <ul style="list-style-type: none"> - 타인에 대한 관심과 배려 - 선입견이나 편견이 없음 - 대화 중 원활한 피드백 | <ul style="list-style-type: none"> - 타인의 잘못을 보지 못함 - 타인의 감정에 쉽게 휘말림 |
| 행동 지향적 | <ul style="list-style-type: none"> - 문제의 핵심에 빨리 접근 - 내용 속에 담긴 모순을 잘 파악 - 신속한 피드백 제공 | <ul style="list-style-type: none"> - 산만한 화자를 참지 못함 - 비판적이고, 성급한 결론 - 감정적 문제를 과소평가 |
| 내용 지향적 | <ul style="list-style-type: none"> - 기술적 정보를 높이 평가 - 복잡하고 어려운 정보를 환영 - 근거에 입각한 주장 | <ul style="list-style-type: none"> - 비전문적 정보를 간과 - 지나치게 세부사항에 집착 - 결정에 오랜 시간 소요 |
| 시간 지향적 | <ul style="list-style-type: none"> - 효과적 시간 관리 - 규칙에 입각한 업무 처리 | <ul style="list-style-type: none"> - 타인의 창의력 방해 - 인간관계에 긴장감 유발 - 집중력 저하 |

3. 듣기성향에 따른 대응 전략

(1) 사람 지향적 상대방

- 인간적 가치를 포함한 이야기를 한다.
- 나와 당신이 아닌 '우리'라는 공동체적 단어를 사용한다.

(2) 행동 지향적 상대방

- 전하려는 항목을 최소화한다.
- 빠르고 절제된 표현을 사용하고, 간략한 서론 후 바로 본론으로 돌입한다.

(3) 내용 지향적 상대방

- 신뢰성 있는 자료를 제시한다.
- 권위 있는 전문가의 발언이나 구체적인 데이터를 인용해 설득한다.

(4) 시간 지향적 상대방

- 불필요한 사례나 정보는 언급하지 않는다.
- 신속한 결론 유도하고, 가능한 예정된 시간 내에 대화를 종결한다.

사람마다의 고유한 듣기성향을 구분해보았으나, 실제 대부분의 사람들은 둘 이상의 다중적 듣기성향을 갖는다. 예를 들어 사람 지향적 성향과 시간 지향적 성향을 동시에 보이는 사람이라면 경우에 따라 느긋하게 대화에 참여하기도 하고, 때로는 성급하게 대화를 끝내려는 경향을 보일 것이다. 또 각각의 성향들은 서로 모순되기도 하지만 어떤 경우에는 서로 보완적 역할을 하기도 한다. 상대방의 태도를 보고 듣기성향을 파악하고, 또 상황에 따라 사람들의 듣기성향이 변할 수 있음을 고려하여 대화한다면 효과적인 커뮤니케이션이 가능할 것이다.

상대방에 대한 대응 전략이 효과가 있는지 알기 위해서는 피드백을 하면서 계속

점검해야만 한다. 만일 선택한 대응이 부적절하다고 판단되면 즉시 다른 전략으로 수정한다. 이와 함께 상대방의 말에 대해 우리 자신은 어떤 듣기성향을 갖고 있는지 확인하는 것도 필요하다. 대화에서 타인을 불편하게 만드는 습관이 없는지 스스로 살펴보아야 한다.

IV. 조정에서의 경청

1. 조정에서 경청을 방해하는 요인

경청을 방해하는 일반적 요인에 대해서는 앞에서 살펴보았으므로 여기에서는 조정에서 발생하는 방해 요인을 중복되지 않는 범위에서 간단히 설명하고자 한다.

(1) 시간적 제약의 문제

조정기관의 성격과 조정내용에 따라 차이가 있겠지만 조정위원이 하루에 많은 사건을 연이어 처리해야 하는 상황이거나, 결론을 속히 내려야 하는 시간적 압박을 받는 경우에는 당사자의 입장 청취가 불충분해질 수 있다. 이 부분은 충분한 경청이 이루어질 수 있도록 조정기관의 상황에 맞는 제도적 보완으로 해결해야 한다.

(2) 심리진행 관행의 문제

조정위원이 다수인 상황에서 당일 심리할 사건이 많은 경우, 심리에 참여한 사건 당사자에게 모든 조정위원이 각자 다른 질문을 하고, 사건 해결에도 모두 관여하게 된다면 시간 부족은 차치하고라도 사건 해결 방향이 흐려질 우려가 있다. 조정위원들의 다양한 아이디어와 해법 제시가 오히려 혼란을 야기해 사건 당사자의 진술과 입장 정리에 악영향을 줄 수 있기 때문이다.

(3) 사건 당사자의 문제

사건 당사자가 자기주장을 장황하게 늘어놓거나 쟁점을 요령있게 설명할 능력이 부족하면 조정위원이 집중하기 어렵다. 또 당사자 일방이 쉽게 흥분하여 상대를 공격하는 성향을 갖고 있을 때는 더욱 경청이 곤란해진다. 조정위원은 사건 당사자의 심리상태와 상황에 맞게 적절한 대응을 하여야 한다.

2. 조정에서의 효과적 경청 방안

(1) 조정 과정과 경청 자세

조정절차는 일반적으로 대화준비 단계를 거쳐, 조정위원이 기본적으로 나타난 쟁점의 요지를 설명한 후, 사건 당사자가 각자의 입장을 설명하도록 해 갈등을 풀어놓은 후, 문제를 규명하고, 해결 방안에 대해 논의해 결론을 내리는 과정을 거치고 있다. 이 과정에서 조정위원과 양 당사자 간에 설명과 확인, 질문과 답변이 오가게 되는데 경청은 이러한 일련의 모든 조정 과정에 적용된다고 하겠다. 앞에서 언급한 내용 등을 토대로 조정 과정에서 요청되는 기본적인 경청 자세에 대해 언급해 본다.

- 몸을 뒤로 젖히지 않고 바로 앉아, 편안한 눈으로 상대를 응시한다 (경청 준비)
- 사건의 쟁점을 정리하여 말한 후, 집중하여 사건 당사자의 입장을 청취한다 (경청)
- 사건 당사자의 진술이나 태도를 통해 적절한 대응전략을 모색한다 (듣기성향 파악)
- 사건 당사자가 진술하는 중에는 적절한 반응으로 이해와 공감을 표시한다 (감정 반사하기)
- 쟁점이 많은 복잡한 사건의 경우, 쟁점별로 메모하여 정리한다 (구획화 작업)
- 진술을 요약해 사건 당사자에게 확인시키고, 추가적인 정보가 필요할 경우 질문을 던진다 (간추려 다시 말하고, 질문하기)
- 발언 도중에 가능한 말을 자르지 않고 끝까지 경청한다 (신중한 끼어들기)

(2) 듣기 힘든 상황에서 경청하기⁹⁾

① 당사자가 사실과 다른 주장을 하는 상황

사건 당사자가 억지 주장이나 잘못된 사실을 이야기를 하더라도 바로 지적하지 않는 것이 좋다. 조정위원은 바로잡아야 할 내용을 메모해 두었다가 당사자의 발언이 끝난 뒤에 지적한다. 이때 유념할 것이 있다. 첫째, 겉으로 드러난 사실관계나 표현상의 문제보다는 상대방이 말하고자 하는 본뜻이 무엇인지에 초점을 맞추어 대응하는 것이 좋다(직역형 청자가 되지 않기). 둘째, 처한 상황이나 보는 관점에 따라 사실이 다를 수도 있다는 점을 염두에 두고 대응한다.

② 당사자가 혼자 장황하게 이야기하는 상황

사건 당사자 중에는 대화를 독점하려는 사람이 있다. 중언부언 장황하게 설명하고, 주제나 논점에 일관성이 없어 갈피를 잡기 힘들어 계속 경청하기 어려운 경우가 있다. 시간상 제약이 있는 상황이라면 더욱 그렇다. 그러나 말을 중단시키기 위해 “나도 말 좀 합시다” 또는 “그만 하시지요. 혼자 다 하실 건가요?”라고 하면 분위기가 싸늘해진다. 그 이후는 정상적인 대화가 힘들다. 그렇다고 이를 방치할 수도 없으므로 발언이 한 단락 끝나는 적절한 시점에 끼어들어 대화의 흐름을 바꿀 필요가 있다. 급제동이 아니라 방향 전환을 유도하는 것이다.

발언 요지를 정리해 이미 충분히 이해했음을 보여주고, 다음 단계로 넘어간다. “말씀 중에 죄송합니다만, 말씀의 요지는 ~로 이해됩니다. 추가적으로 말씀하려는 부분은 다음에 다시 논의하기로 하고, 지금은 ~에 대해 먼저 이야기하도록 하지요. 제 생각은 ~한데 ○○님의 생각은 어떠한지요?” 등으로 표현한다.

③ 당사자가 인신공격성 발언을 하는 상황

심리 중에 사건 당사자 일방이 타방에 대해 터무니없는 비난이나 인신공격성 이야

9) ‘듣기 힘든 상황에서 경청하기’에 대한 보다 자세한 내용은 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제3호, 19-35쪽에 실려 있다.

기를 할 때에도 조정위원의 입장에서 냉정하게 대응하는 게 가능할까? 쉽지 않은 일이다. 그러나 겉으로 드러난 발언자의 감정적 표현이 아니라 그 표현의 밑바탕에 깔린 당사자의 내심에 초점을 맞추면, 비난이나 험한 표현은 주의할 가치가 없는 대상으로 밀어낼 수 있다. 결국 조정위원이 거친 표현을 하는 사람의 ‘심리적 요청’-억울함, 안전, 인정, 신뢰, 관심 등-에 초점을 맞추어 이야기를 듣게 되면 발언자에게도 변화가 일어나 공격적 자세가 누그러질 수 있다고 본다.

④ 도저히 대화가 진행되지 않는 상황

온갖 방법을 구사해도 당사자 중 일방 또는 쌍방의 격앙된 감정으로 대화가 불가능한 경우도 있다. 이럴 경우에는 최종적으로 당사자에게 쟁점을 다시 환기시킨 후, 당사자 중 일방을 교대로 퇴장시키고 다른 일방만을 상대로 의견을 청취한다. 그래도 돌파구를 찾기 어려울 경우는 기일 속행을 결정하거나 서면으로 의견을 제출하도록 하는 방법도 생각해볼 수 있다.

(3) 조정위원의 역할 분담¹⁰⁾

앞에서 언급했듯이 심리 당일에 처리할 사건이 많은 상황에서 모든 조정위원이 사건 당사자에게 질문하고 의견을 피력할 경우 사건 해결에 혼란을 야기할 수 있다. 다양한 의견 개진으로 인해 쟁점이 흐려지고, 시간적으로 쫓기게 되는 상황이 발생하여 성급히 사건 종결을 도모할 우려가 있다. 따라서 사건 조정위원이 다수일 경우 조정위원 간의 사전 협의를 통해 해당 사건마다 주된 조정위원을 내부적으로 지정하는 것이 효율적일 것이다.

또 하나의 사건을 해결함에 있어서도 조정위원 간 역할을 분담하여, 이를테면 쟁점을 정리해 이야기를 풀어놓는 위원, 사건 당사자에게 질문하고 해결방안을 제시하는 위원, 도출된 해결방안을 수용하도록 사건 당사자 설득에 주력하는 위원 등으로 역할을 나누어 사건 해결을 도모하는 방안도 있다. 이렇게 되면 사건 당사자의 진술에 대한 조정위원의 집중도를 높이고, 당사자의 이야기를 경청할 시간도 더 확보할 수 있는 장점이 있다.

10) ‘조정위원의 역할’에 관한 보다 자세한 내용은 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제5호, 1-13쪽에 실려 있다.

V. 맺음말

우리가 상대방의 이야기를 경청한다고 해서 그와의 설득과 협상에서 반드시 더 좋은 결과를 얻게 된다고 보장할 수는 없다. 그러나 경청하는 습관을 통해 우리는 훨씬 더 많은 상호이해와 화합을 기대할 수 있고, 화자로부터 유의한 정보와 아이디어를 얻을 수 있는 것은 분명하다.

하버드 경영전문대학원에서 매월 발간하는 간행물인 ‘하버드 매니지먼트 업데이트(harvard management update)’ 1998년 7월호에 언급된 짧은 묘사가 ‘경청’의 의미를 함축적으로 표현하고 있다. “당신은 질문을 던진 후, 상대방의 대답을 재촉하지 않고 그저 그를 바라보며 가만히 앉아 있다. 당신은 메모를 하기도 하고 상대방 쪽으로 몸을 숙이기도 하며 가끔은 동의한다는 표시로 고개를 끄덕인다. 당신은 그렇게 자신이 듣는 단어 하나하나를 중요하게 생각한다는 것을 보여준다. 아무 말 하지 않고 상대방의 말에 반응만 함으로써 상대로부터 완벽하게 정보를 빨아들이고 있으며, 진정으로 그의 말에 귀 기울이고 있음을 알게 한다.”¹¹⁾

상대를 응시하고, 주의 깊게 들으며, 상대의 말을 요약해 다시 말해주고, 애매한 부분은 질의하여 확인하는 등 경청에 관한 조언은 대부분 상식적인 것이다. 그러나 경청은 수동적인 행위가 아니라 상당한 주의를 기울여야 하는 적극적 행위이다. 적극적 행위를 잘하기 위해서는 훈련이 따라야 한다. 경청에 관한 훈련에는 완성이 없다고 본다. 대화와 토론에 임하여 반복적으로 꾸준히 연습해야만 예기치 못한 상황에서도 자연스럽게 이루어질 수 있는 게 경청이라고 생각된다.

11) Stauffer, D., 1998, “Yo, listen up: A brief hearing on the most neglected communication skill,” *Harvard Management Update*, vol. 3, no. 7, pp. 10-11.

상대를 움직이는 논증의 기술 (I)

I. 논증의 필요성

II. 일반화 논증

1. 다수의 대표성 있는 예를 제시
2. 정확한 통계의 적절한 사용
3. 반대 사례에 대한 검토

III. 인과관계 논증

1. 상관관계에 대한 검토
2. 필요조건, 충분조건, 기여조건의 구별
3. 간접원인과 직접원인의 구별

IV. 맺음말

상대를 움직이는 논증의 기술 (I)

I. 논증의 필요성

논증이란 “어떤 사람이 논리적인 담론을 통해 다른 이들로 하여금 그가 원하는 것을 믿거나 행하도록 하는 활동이나 기술”¹⁾이다. 논증은 증거, 논리, 체계적 사고를 동력으로 삼는 설득으로서 감정이나 화자에 대한 신뢰에 호소하는 설득과는 차이가 있다.

이러한 논증은 주장과 반박을 이성적이고 합리적으로 만드는 주요 기제이므로, 의견 대립의 당사자는 논증의 과정을 통해 비로소 상호 견해의 비교 우위를 검토하고 이해하며 이로써 자발적인 합의로 나아가는 힘을 얻게 된다.

그러므로 조정에서도 논증 과정은 필요하다. 양 당사자 간의 의견 조율이 필수적인 조정에서 감정의 융화도 물론 중요한 부분이지만, 나의 주장을 합리적인 근거를 들어 전달하고 상대측 의견의 타당성을 이성적으로 검토하여 상호 간의 의견차를 줄여나가는 것은 기본적인 전제 작업이라 할 수 있다.

이 글에서는 조정에서 사용 가능한 여러 논증 형태에 대해 알아보려고 한다. 두 회에 걸쳐 다룰 예정으로, 이번 호에서는 개별적인 여러 사실로부터 일반화된 결론을 도출하는 ‘일반화 논증’ 및 규칙적인 연관성을 띠는 사실관계에서 원인과 결과를 추론하는 ‘인과관계 논증’에 대해 이들 논증을 활용한 다양한 사례²⁾를 함께 소개하면서 조정을 합리적으로 이끄는 논증 기술 방법을 알아보겠다.

1) Mcburney, J. H., J. M. O’Neill and G. E. Mills, 1951, “Argumentation and debate : Technique of a free society,” *Macmillan*, p. 1{Borchers, T.,2007, 『수사학이론』, 이희복·차유철·안주아·신명희 역(서울: 커뮤니케이션북스), 135쪽에서 재인용}.

2) 이 글에서 소개하는 조정 사례 및 회의 사례는 실제 있었던 것이 아니라 가상의 사례이다.

II. 일반화 논증

일반화 논증이란 개별적인 여러 사실을 가지고 집합 전체의 특성을 일반화하는 논증이다. 통계 자료나 직·간접 경험 사례 등을 제시, 이를 근거로 일반화 논증을 하여 자신의 주장을 정당화하는 것이다.³⁾ 가령 조정위원회는 관련 통계라든가 직·간접적으로 경험한 조정실무 경향을 근거로 일반적인 원칙을 도출하여 이를 통해 조정 당사자를 설득할 수 있을 것이다. 이때 유의해서 살펴보아야 할 점은 일반화 논증을 뒷받침하기 위한 대표성 있는 예시가 충분히 갖추어졌는지 여부, 통계 산출에 모호하거나 거짓된 부분은 없었는지, 또는 통계의 이용이 부적절하지는 않은지 여부, 일반화 논증 결론과 대비되는 사례 때문에 결론을 수정할 필요는 없는지 여부 등이다.

1. 다수의 대표성 있는 예를 제시

일반화 논증에서 한두 개의 예만으로는 결론을 제대로 뒷받침할 수 없고 충분한 수의 예시가 있어야 한다. 다만 일반화 결론이 적용되는 대상의 규모에 따라 예가 어느 정도 필요한지 차이가 있는데, 대체로 작은 규모의 집합보다 큰 규모의 집합에서 더 많은 예가 요구된다.

한편 예를 어떻게 추출할 것인가에 대하여, 작은 규모의 집합에 대해 일반화를 할 때는 속해 있는 사례 대부분을 고려하는 것이 좋고, 큰 규모의 집합에 대해 일반화를 할 때는 대표성이 있는 표본을 추출할 수 있어야 한다. 가령 일반화를 하려는 대상이 압구정동에 있는 약국이면 아마도 한 점포씩 살펴보는 과정이 필요할 것이지만, 전국에 있는 약국을 대상으로 일반화를 하려면 지역, 점포의 규모 등이 고르게 분포된 표본을 추출하여 일정 지역이나 규모 등에 편중되지 않도록 결론을 도출해야 할 것이다.

일반화 논증에 대해 잘 알면 조정에 도움이 된다. 다음은 설문조사 시행업체와 이 업체의 설문조사로 인해 금전적 손해를 입었다고 주장하는 회사 간의 조정 사례 예시로, 일반화 논증의 타당성 검토가 합리적인 조정 논의로 이어지는 모습을 보여준다.

3) 서영진, 2012, “TV 토론 담화 분석을 통한 논증 도식 유형화,” 『국어교육학연구』 제43집, 295쪽.

논증활용예시

젊은 남성을 주요 구매층으로 하는 미국의 A 화장품 회사가 한국 진출을 타진하기 위해 설문조사업체 B사에게 C 경쟁사 제품과 자사 제품의 구매 의사를 비교하는 설문조사를 의뢰했다. A사는 자사 제품의 구매 의사가 높게 나온 설문조사 내용을 신뢰하고 한국에 진출했으나, 실제로 A사 제품 구매율은 C사 제품 구매율보다 훨씬 저조하여 A사는 많은 손해를 입고 한국에서 철수했다. A사는 한국시장 진출에 따른 피해의 일부 배상책임이 설문조사를 잘못 시행한 B사에게 있다고 주장하여, A사와 B사 간 상사조정이 열리게 되었다. A사는 설문조사에 큰 오차가 발생한 책임을 B사에게 묻고 싶어 하지만, B사는 50,000여 가구의 집전화로 통해 이루어진 설문조사는 충분한 수의 표본을 확보하였기에 아무런 문제가 없다는 입장으므로, 양 측은 평행선만 달리고 있다.

이러한 경우 조정위원은 어느 부분을 살펴야 할까. 설문조사 응답자의 성별이나 연령대가 편향되었는지 여부를 확인해야 한다. 문제가 되고 있는 설문조사가 핸드폰이 아닌 집전화로 이루어진 점에 주목할 필요가 있다. 위 설문조사에는 가정주부에 해당하는 여성이 응답했을 확률이 높다. 반면 학생이나 직장인의 비중이 상대적으로 클 것이라 짐작되는 젊은 남성들(A사의 주요 구매층)은 주간에 집전화로 이루어진 설문조사에 응할 확률이 떨어지리라 예상된다. B사가 설문조사를 통해 일반화하고자 했던 집단을 대표할 수 있는 표본을 추출했는지 조정위원은 먼저 판단해 보아야 할 것이다.

2. 정확한 통계의 적절한 사용

일반화 논증을 할 때 논거로 자주 제시되는 것 중에 하나가 통계이다. 통계의 활발한 이용은 사람들이 통계에 가지는 강한 신뢰와 관련이 있다. 하지만 통계가 늘 정확한 사실을 담보하리라는 것은 사람들의 선입견이다. 통계 수치 자체가 사실과 다를 수도 있고, 아니면 통계는 정확하더라도 그 이용에 문제가 있을 수도 있기 때문이다. ‘통계 자체’와 ‘통계의 이용’이라는 두 가지 측면에서 통계를 검토해 보도록 하겠다.

(1) 통계 자체에 대한 검토

먼저 통계 자체에 문제가 있는 대략의 유형들을 살펴보겠다.

① 우선 통계 항목이 현실을 반영하기 미흡하여 최종적인 통계 수치가 실제 현실과 다르게 도출되는 경우가 있다.⁴⁾ 좋은 예가 우리나라의 실업률 통계인데, 실업률을 계산할 때 장기간의 구직활동 끝에 구직을 포기한 자, 불완전취업자(시간제 근로자, 아르바이트) 등은 실업자에 포함시키지 않고 실업률을 산출하기 때문에, 실업률 수치는 체감 실업률보다 낮게 나오는 문제가 발생한다.

② 통계자료가 조작이 쉬운 정보에 기반하고 있는 때도 통계의 신뢰성을 의심해 봐야 한다. 가령 2006년 여성건강기구(WHI)는 4만 8,835명의 여성을 조사하여 기름진 식사와 대장암, 심장 발작 발병률에 있어 유의미한 관계를 발견하지 못했다는 결과를 발표했는데, 이는 무엇을 먹었는지에 대한 참가자들의 기억(때때로 1년 전까지)에 의존하여 자료를 추출했기 때문에 정확하지 않은 통계라는 비판이 있다.

③ 불법체류자, 불법마약 거래, 뇌물 등 음성적인 불법 현상을 대상으로 하는 통계의 경우에는 정확히 집계하는 것 자체가 우선 불가능하므로 이 수치를 무조건 신뢰하는 것은 위험할 수밖에 없다.

④ 마지막으로 적절한 표본을 설정하는 것도 정확한 통계치를 얻기 위해 중요하다. 표본을 통해서 전체를 유추하게 되는데, 표본을 너무 넓거나 좁게 잡으면 자칫 그릇된 결론을 도출할 수 있기 때문이다.

가령 표본 설정의 차이에 따라 전혀 다른 통계 수치가 도출되는 예는 미국 풋볼 선수이던 O. J. 심슨이 아내를 살해한 혐의로 기소된 사건에서 찾아볼 수 있다.⁵⁾ 검사는 심슨이 평소 아내를 폭행하는 성향이 있었다는 것을 유죄의 정황 증거로 제시했는데, 변호인 측은 ‘남편에게 폭행당하는 아내 중 남편에게 살해당하는 경우는 1,000명 중 1명밖에 되지 않는다는 통계’를 들어 반박했다. 이에 대해 템플대학교 수학 교수인 파울로스는 변호인이 표본을 잘못 설정한 통계를 제시했다고 비판했다. 파울로스에 따르면 남편에게 폭행당하던 아내를 표본으로 해서 아내가 남편에

4) 통계 자체에 대한 검토를 다룬 다음의 세 단락은 Cavender, N and H, Kahane, 2013, 『논리와 현 대화술』, 김태은 역(서울: 도서출판 씨아이알), 156-160쪽을 참조했다.

5) O. J. 심슨 재판과 관련된 내용은 최훈, 2010, 『변호사 논증법』(서울: 웅진지식하우스), 297-298쪽을 참조했다.

게 살해당할 확률을 계산하면 0.1퍼센트에 불과하지만, ‘남편에게 폭행당하던 아내가 누군가로부터 살해당한 경우’에 그녀를 평소 폭행하던 남편이 범인일 확률은 80퍼센트로 높게 나타난다고 한다. 심슨의 아내는 난자된 채 발견되어 살해된 게 확실했다. 이러한 경우에 남편이 범인일 확률을 계산하기 위해 남편으로부터 폭행당하는 아내라는 광범위한 표본을 설정해서는 실제의 확률과는 다른 수치가 나올 수밖에 없다(아내가 살해당한 사실이 추가됐으므로 그녀의 남편이 살인자일 확률은 더 이상 0.1퍼센트일 수 없다). 이때는 남편으로부터 폭행당하던 아내가 누군가로부터 살해당한 경우를 표본으로 삼아 그 중에서 남편이 범인일 확률을 계산해야 한다는 게 수학자 파울로스의 설명이다.

(2) 통계의 이용에 대한 검토

정확한 통계일지라도 통계의 사용에 문제가 있어 결론을 뒷받침하는 논거로 부적합한 경우도 있다.⁶⁾

① 양자 간의 수치를 비교하는 경우에 상이한 대상끼리 비교하는 우를 범해서는 안 된다. 가령 사형제도를 반대하는 입장에서는 사형제도를 실시하지 않고 있는 미국 주(州)의 살인율이 사형제도를 실시하고 있는 주의 살인율보다 낮게 나온 통계를 제시한다. 하지만 이는 원래부터 상이한 주들 간의 수치를 비교한 것이므로 의미가 없는 통계의 비교이다. 사형제도를 택하지 않은 주의 살인율은 처음부터 낮았을 수도 있다. 사형제도가 실효성이 없다는 이유로 반대하려면 그 근거로서 일정한 주에 사형제도를 도입 또는 폐지한 전후를 비교하는 수치를 제시해야 한다. 통계의 올바른 이용과 관련한 이 같은 유의점은 양자 간의 통계 수치를 비교할 때 간과해서는 안 되는 점이다.

② 주장에 부합하는 통계 자료만 제시하고 다른 내용의 통계들을 모두 은폐하는 경우도 있다. 이에 대해 어떤 통계를 근거로 사용할지는 각자의 자유로운 판단이라고 생각할 수도 있다. 하지만 이와 같은 통계의 취사선택은 상대방이 현실을 제대로 볼 수 없게 만들고 잘못 파악한 사실관계를 바탕으로 결정을 내리도록 유도한다는 측면에서 옳바르지 않다.

6) 통계의 이용에 대한 검토를 다룬 다음의 세 단락은 Cavender, N and H. Kahane(2013), 160-162쪽을 참조했다.

통계의 의도적인 악용은 미국 민간보험사 HMO가 자사를 제재하는 법안을 논의 중이던 미 의회에 위 입법을 반대하기 위해 통계를 제시했던 사례에서 잘 나타난다. HMO는 과도한 이윤 추구 때문에 기본적인 의료서비스 제공을 등한시한다는 사회적 비판을 받고 있었다. 하지만 당시 HMO가 제출한 통계 수치에는 이러한 사정이 드러나지 않았다. HMO는 자신의 주요 거래기관인 미국보건계획협회가 통상의 미국인이 각자가 가입한 건강보험사에 대해 느끼는 전반적인 만족감 수치를 조사한 것을 통계 자료로 제시했다. 하지만 이 통계는 HMO에 문제가 있는지 여부를 살피기에는 부적절했다. 첫 번째 이유는 건강한 보통의 미국인은 보험 혜택 등의 문제로 보험 회사와 마찰을 겪을 일이 없고 따라서 건강보험에 만족하는 이가 대부분일 것이기 때문이었다. 또한 두 번째 이유는 통계 조사기관인 미국보건계획협회의 객관적인 지위가 불투명했기 때문이었다. 이 상황에서 적절하고 필요한 통계 자료는 최근 건강 문제가 있었던 사람들 중에서 HMO 가입자와 다른 건강보험 가입자 간의 만족도를 HMO와 관련이 없는 객관적인 제3기관에서 비교 조사한 통계였다. 실제로 당시 CNN이나 타임지, 하버드대학교 등 다른 기관에서 조사한 통계에서는 HMO 건강보험 가입자들의 만족도가 다른 건강보험 가입자들에 비해 낮게 나타나고 있었다.

상대방이 자신의 주장을 뒷받침하는 통계를 제시하는 경우에 과연 이 통계가 해당 문제를 검토하는 목적에 부합하는지, 또한 객관적인 지위에 있는 자가 만든 통계 자료인지를 검토하는 것이 필요하다.

③ 퍼센트 제시로 상대방을 착각하게 만드는 경우도 있다.⁷⁾ 예컨대 “김 시장 재임 기간에 고위공무원 부패범죄율이 50%나 줄었습니다” 혹은 “전 시장의 재임 중 부패 사례는 현 시장 아래에서보다 200%나 높았습니다”라고 말하는 사람이 있다고 하자. 이 말은 가령 1,000명의 고위공무원 중 현 시장 하에서의 부패 공직자가 전 시장 대비 4명에서 2명으로 감소한 상황에서도 맞는 말이다. 이 같은 형식의 백분을 말하기는 틀린 것은 아니지만, 듣는 이로 하여금 상황을 착시하도록 만들므로 지양할 필요가 있겠다.

7) 이 단락의 내용은 Gula, R. J. 2009, 『논리로 속이는 법 속지 않는 법』, 이경석·김슬옹 역(서울: 모멘토), 102쪽을 참조했다.

(3) 통계 논증의 활용례

객관적이고 과학적인 논증으로 일컬어지는 통계 논증에 대해서도 이렇게 조심할 점이 많다. 통계에 대한 지식을 갖추고 이에 대해 어떤 접근 방법을 취할지 알고 있는 사람은 보다 정확하게 사실을 파악할 수 있을 뿐만 아니라 통계를 근거로 한 상대방 주장에 대하여도 합리적인 검토와 반박을 할 수 있다. 조정 실무에서도 당사자 간, 당사자와 조정위원 간에 서로 주장을 교환하면서 통계가 사용되는 경우가 종종 있기에 통계에 대한 지식은 도움이 된다. 통계 논거가 제시된 조정 상황에서 논의의 합리적인 진행을 위해 조정위원이 검토할 만한 사항들을 되짚어 보면서, 실무에서 통계에 대한 지식이 어떻게 활용될 수 있을지 생각해보도록 하겠다.

먼저 아래는 학생과 대학 간 퇴학 처분을 둘러싼 조정의 예시로 통계 논증에 대한 타당한 비판의 예를 보여준다.⁸⁾

논증활용예시

농구 명문으로 유명한 A 대학에서는 소속 선수가 더 이상 팀에 필요하지 않으면 종종 퇴학처분을 내리는 일이 있었다고 하자. 그런데 어느 날 A대 학생인 B 운동선수가 퇴학처분을 받게 되었다. A대의 퇴학 처분은 부당하므로 이를 취소해달라는 내용의 조정이 열렸고, A대는 이를 받아들일 수 없다며 아래와 같이 반박하고 있다.

“4년 전 운동선수를 정당한 이유 없이 퇴학시킨다는 사유로 소송을 당한 이후에 운동선수가 졸업하는 비율이 높아졌습니다. 이제는 운동선수 가운데 70퍼센트 이상을 졸업시키고 있어요.”

현명하게 문제를 해결하기 위해서, 조정위원은 위와 같은 해당 통계와 관련해서 몇 가지 짚어 보아야 할 사항이 있다. 첫째, ‘예전의 운동선수 졸업비율은 어떠했는가’이다. 즉 운동선수의 졸업비율이 그 전에 비해 ‘유의미하게 높아졌다’고 할 수 있는 정도인지를 비교해 보아야 한다. 둘째, ‘운동선수를 제외한 나머지 학생들의 졸업비율은 어떠한가’에 대해서도 살펴보아야 한다. 다른 일반 학생들의 졸업비율과 비교했을 때 운동선수의 졸업비율이 여전히 지나치게 낮은 수준이 아닌지에 대해 알아볼 필요가 있다. 만일 70퍼센트라는 수치가 예년과 비교했을 때 아주 근소한 차이밖에 나지 않거나, 운동선수를 제한 학생들의 졸업비율이 70퍼센트와 비교하여 월등히 높다면, A대가 제시한 70퍼센트라는 수치는 일견 대단해 보이더라도, A대 주장의 논증 근거로는 부족할 가능성이 높다.

8) 아래 예시는 Weston, A., 2010, 『논증의 기술』, 이보경 역(서울: 필맥), 53-54쪽을 참조·각색했다.

아래는 계약직 근로자의 급여 수준이 적합한지를 다루는 노사분쟁조정 사례의 예시이다.⁹⁾

논증활용예시

계약직 근로자의 급여 수준이 적합한지에 대해 A사 노사 간의 조정이 열렸다. 이에 사측은 계약직 근로자의 평균 급여가 최저 생계비인 1,329,118원을 상회한다며 노조의 임금 인상안을 거절하고 있다. 이러한 사측의 주장에 대해 조정위원은 어떤 점을 확인해 보아야 할까.

평균 급여의 대표성이 사측의 주장을 뒷받침하기에 부족함이 없는지를 검토해 보아야 한다. 계약직 근로자의 평균 급여가 최저 생계비를 상회하더라도 최저 생계비도 받지 못하는 계약직 근로자의 비중이 높을 가능성이 있기 때문이다. 사측이 근거로 제시하는 **산술평균**(모든 연봉을 더한 뒤 인원수로 나누는 값)은 통계 자료의 경향을 나타내는 수의 값인 대푯값의 한 종류일 뿐이고, 대푯값에는 산술평균 외에도 ‘제시된 일련의 수치 중 가장 빈번하게 나오는 수’를 의미하는 **최빈값**, ‘크거나 작은 순으로 줄을 세웠을 때 한 가운데에 있는 수’를 의미하는 **중앙값**도 있다. 가령 계약직 근로자 중 일부 소수의 소득이 지나치게 높은 경우 산술평균은 높게 산출이 되지만, 최빈값이나 중앙값 수치는 훨씬 낮을 수 있다. 이는 최저 생계비도 받지 못하는 근로자의 수가 많을 수도 있다는 뜻이다. 그러므로 위와 같은 노사분쟁조정에서 조정위원은 A사 계약직 근로자의 산술평균 외에 최빈값과 중앙값에 대해서도 검토할 필요가 있다.

3. 반대 사례에 대한 검토

일반화 논증의 결론과 대비되는 반대 사례의 검토는 논증을 탄탄하게 하는 데 도움이 된다.¹⁰⁾ 이러한 검토는 일반화 논증을 보다 예리하게 하고 성급한 일반화의 오류를 방지할 뿐만 아니라 해당 주제를 깊이 들여다보게 하는 이점을 가진다.

쉬운 예를 들어보자. “감자튀김과 치킨은 건강에 좋지 않고, 밀크셰이크와 콜라도 건강에 좋지 않으므로, 패스트푸드는 건강에 좋지 않다”라는 일반화 논증을 하고자

9) 아래 예시는 Gula, R. J.(2009), 100-102쪽을 참조·각색했다.

10) 반대 사례에 대한 검토의 내용은 Weston, A.(2010), 58-60쪽을 참조했다.

한다면, 패스트푸드 중 하나인 통밀빵 샌드위치에 대해서도 생각해볼 수 있다. 반대 사례 검토를 통해서 “패스트푸드는 건강에 좋지 않다”라는 성급한 결론 대신에 “건강에 좋지 않은 패스트푸드가 많다”라는 결론을 내릴 수 있고, 패스트푸드의 어떤 측면이 건강에 유해한지에 대해서도 검토할 수 있다(전체 패스트푸드의 특징인 빠른 조리법 때문이 아니라 다수 패스트푸드의 특징인 고지방, 고당분이라는 점 때문에 건강에 나쁘다는 사실을 인식하게 된다).

일반화 논증에서 반대 사례의 검토는 스스로 주장을 펼치는 경우는 물론이고 반대로 상대방의 논증을 평가할 때에도 유용하고 손쉽게 활용할 수 있겠다.

Ⅲ. 인과관계 논증

어떤 현상을 두고 무엇이 원인이고 무엇이 결과인지를 밝히는 것이 인과관계 논증으로, 토론에서 빈번하게 활용되는 논증이다. 인과관계를 논증하다 보면 오류가 발생할 수도 있는데, 이를 예방하기 위해서는 먼저 상관관계에 대한 검토를 꼼꼼히 할 필요가 있고, 필요조건, 충분조건, 기여조건을 구별할 줄 알아야 하며, 간접원인과 직접원인도 분별할 수 있어야 한다.

1. 상관관계에 대한 검토

인과관계 논증은 규칙적인 연관성을 보이는 사실관계, 즉 상관관계로부터 원인과 결과를 찾는 것이다. 그런데 때때로 원인과 결과를 찾는 노력을 간과한 채 상관관계가 곧바로 인과관계를 나타낸다고 주장하는 경우가 있는데, 이는 자칫 그릇된 결론으로 이어지기 쉽다. 이러한 잘못을 미연에 방지하기 위해서는 상관관계로부터 인과관계를 도출할 때 유념해야 하는 몇 가지 기준을 마련해두면 좋다. 그 기준은, 첫째 ‘규칙적으로 보이는 두 현상이 실은 우연의 일치에 불과한 것은 아닌가’, 둘째 ‘두 현상 간 연관성이 인정되더라도 원인과 결과가 뒤바뀐 것은 아닌가’, 셋째 ‘문제되는 양 현상 모두를 초래하는 공통의 다른 원인이 있는 것은 아닌가’이다. 인과관계 논증을 검토할 때 위 세 가지 기준으로 옳고 그름을 따져보면 타당한 결론을 얻는 데 도움이 된다.

(1) 우연의 일치인지 여부

두 현상 사이에 규칙적인 연관성이 있는 것처럼 관찰되지만 사실은 우연의 일치에 불과해서 아무런 인과관계도 없는 경우가 있다.¹¹⁾ 예컨대 유아의 홍역 예방접종이 자폐증 발병 증가의 원인이라는 인과관계 논증을 통해서 위 예방접종은 금지해야 한다고 주장하는 자가 있다고 하자. 이 인과관계 논증은 홍역 예방접종이 있는 뒤 자폐아의 발병이 증가한 상관관계로부터 도출한 것이었다. 하지만 이 논증은 단순히 유사한 시기에 발생한 두 사건 사이에 인과관계가 존재한다고 착각한 오류가 있었다. 유아가 홍역 예방접종을 맞는 시기(15개월에서 17개월 사이)가 부모들이 자녀의 자폐증 증상을 알아채는 시기와 거의 비슷했기 때문에 벌어진 일이었다. 인과관계를 논증하려고 할 때는 이것이 단순히 비슷한 시기에 발생한 두 현상을 두고 착각하는 것은 아닌지에 대한 검토가 필요하다.

(2) 원인과 결과에 혼동이 있는지 여부

상관관계 자체는 무엇이 원인이고 무엇이 결과인지를 알려주지 못하므로 원인과 결과를 뒤바꿔서 생각하는 일이 있을 수 있다. 예컨대 경찰이 많은 지역이 범죄율도 높다는 통계를 두고 경찰이 많아지면 범죄율도 높아진다는 결론을 내리는 것은 어색하다. 이보다는 높은 범죄율이라는 원인으로 인해 많은 인원의 경찰 배치라는 결과가 나왔다고 보아야 한다. 원인과 결과를 혼동 없이 올바르게 파악하기 위한 방법으로는 사건이 일어난 시간적 순서를 고려하거나 원인과 결과를 반대로 가정했을 때 어느 쪽의 개연성이 더 높은지를 살피는 방법이 있다.

아래는 필수교과목 선정과 관련하여 인과관계 논증이 활용된 교내 회의의 한 장면이다.¹²⁾

11) 이 단락의 내용은 Cavender, N and H. Kahane(2013), 147-148쪽을 참조했다.

12) 아래 예시는 Gula, R. J.(2009), 173쪽을 참조·각색했다.

논증활용예시

A 대학에서는 필수교과목 선정에 대한 회의가 열렸다. 이때 미술 과목을 필수교과목으로 선정해야 한다는 주장이 있었다.

“모든 학생이 미술 과목을 이수토록 해야 합니다. 얼마 전 실시한 적성 검사 결과를 보면 미술을 전공한 학생들의 창의력이 가장 높게 나왔어요. 미술 과목을 필수교과목으로 선정하면 학생들의 창의력 신장에 큰 도움이 될 것입니다.”

이 주장에 대한 합리적인 의문은 위 인과관계 논증에서 과연 원인과 결과가 잘 설정되었는가 하는 부분이다. 미술과 수업이 학생들을 창의적으로 만들었는지, 아니면 창의적인 학생들이 미술 전공을 택했는지 대해서 검토해볼 필요가 있다. 만일 양쪽 모두 어느 정도 일리가 있다고 생각된다면 어떤 논증의 개연성이 더 높은가를 따져 주장의 타당성을 견주어볼 수 있을 것이다. 원인과 결과의 선후 검토를 위해 입학했을 당시부터 미술전공 학생들의 창의력이 높았는가를 알아볼 수도 있을 것이고, 또는 미술과 수업을 들은 타 전공 학생의 창의력이 얼마만큼 상승했는지에 대해서 살필 수도 있을 것이다.

(3) 다른 공통의 원인이 존재하는지 여부

가령 A와 B가 함께 발생하는 경향을 보일 때 A와 B 간에 인과관계가 성립하는 경우도 있지만 C라는 독립된 다른 원인 때문에 결과적으로 A, B라는 공통의 결과가 발생하는 경우도 있다. 예를 들어 ‘교실의 맨 앞자리에 앉으면 더 나은 성적을 얻는다’라는 논증을 검토한다면, 앞자리에 앉은 사실 때문에 더 나은 성적을 얻는 것 이라기보다는, ‘공부에 대해 열의를 가진 학생’이 교실의 맨 앞자리에 앉기도 하고 더 나은 성적을 얻기도 한다고 보는 편이 더 설득력이 있다.¹³⁾ 인과관계 검토 시 기저에 있는 다른 사실을 혹시 놓치고 있지는 않은지 살펴야 한다.

아래는 폭력 게임에 대한 잦은 노출이 폭행 행위로 이어진다는 보도에 대하여 가능한 반박의 예시이다.

13) Weston, A.(2010), 98-99쪽.

논증활용예시

A 방송사는 폭력성 있는 B사 게임에 대한 노출이 자녀의 폭행 행위를 초래한다는 보도를 했다. 이에 B사는 편향된 A사 보도로 인해 막대한 손해를 입었다면서 언론중재위원회에 손해배상청구를 하였는데, A사는 한 푼도 줄 수 없다는 완강한 입장이다. 조정위원은 방송 보도의 공익성이 인정되기는 하나 보도 내용이 B사에 지나치게 악의적이었고 B사도 억울한 측면이 있기 때문에 A사가 일부의 책임을 져야 한다고 사건을 파악했다.

A사의 강경한 입장을 누그러뜨리기 위해 조정위원이 다룰 수 있는 부분은 해당 보도가 단순히 B사 게임이 청소년의 폭행 행위를 초래하는 단면만을 다루었다는 점에서 균형 있는 인과관계 논증에는 취약했다는 점이다. 먼저 ‘개인이 본래 지니고 있던 폭력성’이라는 공통의 독립된 원인이 B사 게임에 대한 노출과 폭행 행위의 초래라는 결과를 야기했을 가능성에 대해서 취재 당시 고려했는지 짚어볼 필요가 있다. 또 한편으로는 자녀가 B사 게임이 아니라 C, D, E사 게임에 더 자주 노출된 상황이 있는지, 즉 자녀의 폭행 행위를 더 직접적으로 초래한 다른 원인의 존재 여부를 검토했는지에 대해서도 살펴야 할 것이다. 인과관계 논증에 대한 이러한 내용의 검토는 피해 보상과 관련된 다른 조정에서 감경 요소를 다룰 때도 생각해볼 만하다.

2. 필요조건, 충분조건, 기여조건의 구별

필요조건, 충분조건, 기여조건을 구별할 줄 아는 것도 중요하다.¹⁴⁾ 원인이 존재하지 않으면 그 결과도 일어날 수 없는 경우 그 원인을 필요조건이라고 하고, 원인이 존재할 때 그 결과가 필히 일어나면 그 원인을 충분조건이라고 하며, 원인이 결과를 일으킬 수 있는 여러 요인 중에 하나라면 그 원인은 기여조건이라고 한다.

필요조건은 결과 발생에 반드시 필요하지만 이를 갖추었다고 해서 결과 발생이 반드시 보장되는 것은 아니다. 가령 피아노를 잘 연주하려면 피아노 건반에 대해 알아야 하지만, 피아노 건반을 안다고 해서 반드시 피아노를 잘 연주할 수 있는 것은 아니다. 충분조건은 결과가 발생하기에 충분해서 이것만 갖추면 결과는 반드시 발생하지만, 이것이 없어도 다른 원인에 의해 결과는 발생할 수 있다. 예컨대 달귀

14) 필요조건, 충분조건, 기여조건의 구별에 관한 내용 설명 및 회의사례 예시는 Gula, R. J. (2009), 169-171쪽을 참조·각색했다.

진 섯조각을 잡으면 화상을 입는 것은 확실하지만, 화상을 입는 원인은 이 뿐만이 아니라 끓는 물, 뜨거운 난로 등 다양하다. 기여조건은 이것을 갖추면 결과가 발생하기도 하는 것으로, 흡연을 하면 폐암에 걸릴 수 있으므로 흡연은 폐암에 대한 기여조건이다. 그렇지만 흡연을 하지 않는다고 반드시 폐암에 안 걸리는 것도 아니고 흡연을 하면 무조건 폐암에 걸리는 것도 아니므로 필요조건, 충분조건과 차이가 있다.

아래는 국가 정책 회의에서 필요조건과 충분조건을 혼동하여 잘못 반박한 예시이다.

논증활용예시

국가 정책 회의에서 빈민층 해결 문제가 검토되고 있다. 이때 A는 “빈민층을 위한 일자리 마련에 우리가 협력하지 않는다면 그들의 처지를 개선하는 것은 불가능합니다”라고 주장한다. 이에 대해 B는 단순히 “A의 주장에 반대합니다. 일자리 마련만으로 이 문제를 해결할 수 없기 때문입니다”라고 반박한다.

이 회의의 문제점은 A가 일자리 마련을 빈민층 문제 해결의 필요조건(“일자리를 마련하지 않으면 처지개선을 할 수 없다”)으로 거론하고 있음에도 불구하고, B는 이러한 A의 의견에 반대하면서 일자리 마련은 충분조건(“일자리가 마련되면 처지는 개선될 것이다”)이 아니라고 하는 데 있다.

유사한 예로, 피아노 레슨 장면을 떠올려보자. 선생님 C는 학생 D에게 피아노를 잘 연주하기 위해 건반을 가르쳐주겠다고 하는데, 이에 D는 건반을 안다고 피아노 연주를 잘 할 수 있는 것은 아니니 건반을 배우지 않겠다고 한다. 이는 필요조건에 대해 이야기하는 사람에게 그것이 충분조건이 아니라고 반박, 거부하는 것으로, 위의 회의와 동일한 오류를 범한 것이다. 결국 D는 피아노 연주를 잘할 수 없을 것이다.

마찬가지로 이 회의에서 B가 한 반대도 당면한 문제를 해결하는 데 실익이 없다. 이러한 반대 대신에, 차라리 일자리 마련은 빈민층 처지 개선과는 관련이 없다거나(필요조건의 직접적인 반박), 아니면 빈민층 생활을 위해 개선되어야 할 다른 중요하고 시급한 문제를 제안하는 것이 건설적인 논의를 가능케 하는 적합한 반대일 것이다.

3. 간접원인과 직접원인의 구별

연관성이 먼 원인인 간접적 원인을 연관성이 가까운 직접적 원인과 혼동하지 않는 것도 중요하다.¹⁵⁾ 이는 자기 잘못을 정당화하는 오류를 예방해주는 효과가 있다. 예컨대 “A가 내 돈을 훔치지 않았다면 나는 화가 나지 않았을 것이고 술도 마시지 않았을 것이고 그러면 음주운전도 하지 않았을 것이고 사고도 나지 않았을 거야”라고 주장하는 이가 있다면, 이는 사고의 직접 원인인 음주운전 사실을 간과하고 연관성이 먼 원인인 A의 절도에 잘못을 미루는 것이다. 결과를 초래한 원인을 따질 때 결과와의 연관성이 어느 정도인지를 살피는 것이 필요하다.

IV. 맺음말

지금까지 설득에서 활용할 수 있는 논증에 대해 살펴보았다. 일반화 논증을 할 때 유의할 사항은 ‘다수의 대표성 있는 예가 제시되었는가’, ‘통계가 제시된 경우 통계는 정확하며 적절하게 사용되었는가’, ‘일반화 논증 결론과 반대되는 사례는 없는가’이다. 또한 인과관계 논증을 할 때는 ‘상관관계가 꼼꼼히 검토되었는가’, ‘필요조건, 충분조건, 기여조건의 혼동은 없는가’, ‘간접원인과 직접원인을 구별하였는가’에 대해 검토해 보아야 한다.

수사학의 체계를 잡은 고대 철학자 아리스토텔레스는 논증을 설득력 강화의 필수 요소로 본 바 있다. 그는 설득의 3요소 중 하나로 ‘말 스스로 주장을 입증하는 논증 능력’¹⁶⁾인 로고스를 제시했다. 한편 현대에 들어와 민주주의 사회에서 의사 결정을 할 때 논증이 담당하는 역할에 대해서도 수사학 연구가 이루어졌다. 독일의 저명한 사회학자 하버마스(Jürgen Habermas, 1929~)는 주요 사회 문제들을 다루는 이성적인 논증 공간인 공론장(Public sphere)이 민주주의의 기반을 이룬다고 이야기하면서 논증에 대해 ‘어떤 사안의 타당성 여부를 논거를 통해 뒷받침하거나 혹은 비판하는 대화 형태’라고 정의했다.¹⁷⁾ 이처럼 논증은 말을 더욱 설득력 있게 만드는 힘이면서 동시에 민주적이고 합리적으로 문제를 풀어가는 기술이다. 이것이 조정에서 논증이 필요한 이유일 것이다.

15) 이 단락의 내용은 Gula, R. J.(2009), 171-173쪽을 참조했다.

16) 강태완, 2010, 『설득의 원리』(남양주: 페가수스), 42쪽.

17) Borchers, T.(2007), 254-260쪽.

국가 간 협상의 지혜

- 루이지애나와 알래스카 판매 협정을 중심으로 -

I. 국가 간의 협상

II. 프랑스와 미국의 루이지애나 판매 협정

1. 시대적 배경
2. 토머스 제퍼슨의 전략

III. 러시아와 미국의 알래스카 판매 협정

1. 시대적 배경
2. 앤드류 존슨의 전략

IV. 협상 체결 후

국가 간 협상의 지혜

- 루이지애나와 알래스카 판매 협정을 중심으로 -

I. 국가 간의 협상

협상에 임해서는 자신의 입장을 지키는 것이 중요하다. 물론 자신의 입장만을 고집하며 상대방을 고려하지 않는다면 그 협상은 결렬될 위험에 처하게 될 수도 있다. 그러므로 원만한 협상을 위해서는 상대방도 어느 정도 만족할 수 있는 방법을 모색해야 할 것이다.

특히 국가 간의 협상은 매우 어렵다. 이는 협상에 참여한 당사자의 문제가 아니라 해당 국민의 이익과 직결되는 문제라 더욱 그러하다. 자유무역협정(FTA) 등 국가 간의 협상의 경우에는 결과에 따라 국민들의 반발이 일어나기도 한다. 자국민의 이익이나 만족도 중요하지만 그것과 자국의 이익이 충돌하는 경우가 있기 때문이다.

어찌되었든 국가 간의 협상은 자국민에게 최대한 이익이 돌아가게 해야 한다. 그렇게 하기 위해서는 상대 국가가 처해 있는 상황과 협상 당사자의 의중 등을 잘 파악해야 한다. 협상 당사자의 의중을 파악하기 위해 수단과 방법을 가리지 않는 경우도 있다. 가끔 문제되기도 하는 도청과 자료절도 등을 하기도 한다. 이렇듯 국가 간의 협상에 있어서는 자국과 자국민의 이익을 위해 협상 대상국의 약점을 파악하고 그에 따른 전략을 세우기도 한다. 유능한 협상가는 그들에게 닥치는 난관을 잘 헤쳐 나가면서 놀랄 만한 성과를 이뤄낸다. 이들의 협상 결과에 따라 한 나라의 운명이 바뀌기도 하고, 그 나라의 영토뿐만 아니라 영향력까지 바꿔 놓는다.

여기에서는 협상을 통해 영토도 넓히고, 자원도 확보했으며, 세계적 강대국으로 만든 미국의 사례를 들어 국가 간의 협상에 대해 알아본다.

II. 프랑스와 미국의 루이지애나 판매 협정

1800년 프랑스는 스페인과 비밀리에 산 일데폰소 조약(Treaty of San Ildefonso)을 맺어 ‘프렌치 인디언 전쟁(French and Indian War, 1755~1763)’으로 잃었던 현재 미국 중부의 214만km²의 땅을 되찾았다. 이는 당시 미국의 영토와 맞먹는 크기였다. 동쪽으로 미시시피 강, 서쪽으로 로키산맥 사이의 땅으로 17세기 프랑스 탐험가 라 실이 당시 국왕이었던 루이 14세에 바친 것이었다. 그래서 그 땅의 이름을 ‘루이왕의 땅’이라는 뜻의 루이지애나라고 붙였다.

프랑스는 이 땅을 기반으로 해서 장차 프렌치 아메리카 제국을 건설하려 했다. 나폴레옹 1세는 루이지애나를 팔라는 미국 3대 대통령 토머스 제퍼슨의 제안을 번번이 거절했다. 그런데 1803년 4월, 나폴레옹 1세가 갑자기 입장을 바꿔 루이지애나를 팔겠다는 의사를 표시했다. 물론 이 과정에 토머스 제퍼슨의 전략이 한 몫을 한 것이었다. 그 과정에서 이루어진 협상에 대해 알아본다.



〈1803년 당시 루이지애나 지도〉¹⁾

1) 사진의 출처는 “서부 개척과 연방 정부의 지원,” 네이버 지식백과 <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1005933>(검색일: 2014. 3. 26.)이다.

1. 시대적 배경²⁾

1700년대 북아메리카에서 프랑스의 주요 경쟁국은 영국이었다. 1700년대 중반까지 영국이 지배한 식민지는 북아메리카의 동부와 자메이카, 바하마 정도였고, 프랑스의 식민지는 현재의 캐나다 동부와 뉴올리언스 항구를 포함하는 루이지애나였다.

당시 유럽에서는 오스트리아가 프랑스, 러시아, 스페인과 손을 잡고 오스트리아 왕위 계승 전쟁³⁾에서 망신을 준 프로이센에게 복수하고자 했다. 이에 프로이센은 영국과 동맹을 맺었다. 이로써 유럽은 물론 유럽 국가들이 가지고 있던 식민지까지 전쟁에 휘말리게 되었다. 유럽에서 일어난 전쟁을 ‘7년 전쟁(1756~1763)’이라고 부르고, 특히 북아메리카에서 벌어진 프랑스·인디언 동맹과 영국 사이에 일어났던 전쟁을 ‘프렌치 인디언 전쟁’이라고 부른다.

사실 유럽에서 ‘7년 전쟁’이 일어나기 전부터 북아메리카에서는 프랑스와 영국 간의 소규모 충돌은 자주 있었다. 북아메리카에는 프랑스의 식민지가 영국에 비해 훨씬 넓었지만 그 곳에 살고 있는 프랑스인은 7만여 명에 불과했고, 영국인은 130여만 명이었다. 뿐만 아니라 영국의 13개 식민지⁴⁾에 스코틀랜드, 아일랜드, 네덜란드, 스웨덴에서 이민자들이 몰려들면서 인구가 급격히 늘어났다. 이에 영국은 서부 경계를 이루고 있던 애팔래치아 산맥의 서쪽으로 영토를 넓혀나갔다. 프랑스는 영국에 비해 절대적으로 인구의 열세에 있었지만 이러한 영국의 태도에 대해 견제를 늦추지 않았다.

2) 김성남, 2012, “미국독립전쟁 - 프렌치 인디언 전쟁과 영국의 식민지 억압,” http://navercast.naver.com/contents.nhn?rid=134&contents_id=14746(검색일: 2014. 2. 28.), “루이지애나 매매,” 두산백과 <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1089030&cid=40942&categoryId=31657>(검색일: 2014. 2. 28.)를 참조했다.

3) 오스트리아 왕위 계승 전쟁(1740-1748)은 여자의 왕위 계승을 금지하는 살리카 법(Lex Salica)에 따라, 오스트리아의 마리아 테레지아(Maria Theresia)가 합스부르크 왕가를 계승하는 것은 부당하다는 구실을 내세우며 프로이센이 오스트리아의 슐레지엔 지방을 점령하면서 시작된 전쟁이다. 프랑스와 스페인이 프로이센의 편에 섰고 영국이 오스트리아 편에 가담했다. 이로써 오스트리아 왕위 계승 전쟁은 국제 전쟁으로 발전했는데 1748년 아헨 조약을 맺어 오스트리아가 슐레지엔 지방을 프로이센에 넘기고 마리아 테레지아의 왕위 계승권을 인정받는 것으로 끝이 났다 (“오스트리아 왕위 계승 전쟁,” 위키백과 <http://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%98%A4%EC%8A%A4%ED%8A%B8%EB%A6%AC%EC%95%84.%EC%99%95%EC%9C%84.%EA%B3%84%EC%8A%B9.%EC%A0%84%EC%9F%81>(검색일: 2014. 2. 28.)).

4) 뉴햄프셔, 매사추세츠, 로드아일랜드, 코네티컷, 뉴욕, 뉴저지, 펜실베이니아, 델라웨어, 메릴랜드, 버지니아, 노스캐롤라이나, 사우스캐롤라이나, 조지아가 13개 식민지에 해당한다 (“13개 식민지,” 위키백과 <http://ko.wikipedia.org/wiki/13%EA%B0%9C.%EC%8B%9D%EB%AF%BC%EC%A7%80>(검색일: 2014. 2. 28.)).

유럽에서 1756년 이른바 ‘7년 전쟁’이 시작되었지만 프랑스와 영국은 1759년 이 전쟁에 본격적으로 개입하였다. 이와 함께 북아메리카에서도 영국과 프랑스 간의 싸움이 일어났는데, 1759년 9월에 제임스 올프가 이끄는 영국군이 프랑스령의 수도였던 퀘벡을 함락시켰고, 1763년 파리조약에 따라 캐나다 전체가 영국의 영향권에 속하게 되어 북아메리카의 주도권은 영국으로 넘어가게 되었다. 이로써 프랑스는 북아메리카의 식민지였던 캐나다 지역은 영국에게, 루이지애나는 스페인에게 빼앗겼다.

영국은 새로 획득한 식민지의 운영을 위한 자금 확보를 위해 1764년 ‘설탕 조례(Sugar Act)’를 강력하게 집행했으며, 1765년에는 북아메리카에 주둔하는 영국군의 주둔비용을 충당하기 위해 ‘인지 조례(Stamp Act)’와 군대 지휘관들이 민간 주택을 징발하여 휘하 병사들이 생활할 수 있도록 한 ‘군대숙영 조례(Quartering Act)’ 등을 제정하였다.

이렇듯 영국이 아메리카 식민지에서 식민지민들의 권리를 빼앗으려 한다는 인식이 확산되었고, 이에 일부 식민지인들은 이러한 영국의 부당한 간섭을 막기 위해 조직을 결성하였는데, 가장 알려진 조직이 ‘자유의 아들들(Sons of Liberty)’⁵⁾이다. ‘자유의 아들들’은 느슨한 연합체에 불과했지만 유력인사들을 하나로 모았고, 후에 구성원들이 독립운동을 주도한 대륙회의를 만들었다.

1773년 영국은 창고에 차가 많이 쌓였지만 팔 길이 없어지자 이를 식민지에 처분하기로 하고 ‘차 조례(Tea Act)’를 통과시켰다. 이에 따라 아메리카식민지에서는 이미 차를 많이 수입하고 있는데도 강제로 더 많은 차를 수입해야 하고 세금까지 물어야 했다. 식민지의 성난 군중은 보스톤 항구에 정박해 있던 배에 올라 324개의 차 상자를 바다에 던져 버렸다. 그러자 영국은 보스톤 차 사건으로 동인도회사가 입은 손해에 대한 배상을 명시한 ‘보스톤 항구 조례(Boston Port Act)’를 제정하였다. 이에 아메리카 식민지인들은 1774년 9월 첫 대륙회의를 열었으며, 민병대를 소집하였다. 결국 1775년 4월 아메리카 식민지인들과 영국군 사이에 전투가 벌어졌다.

영국의 힘이 약화되기를 바랐던 프랑스는 아메리카의 식민지에서 봉기가 일어나

5) 자유의 아들들(Sons of Liberty)은 미국 독립 전쟁 이전의 북아메리카 13개 식민지의 애국 급진파의 통칭이다. 그대로 이름을 딴 시민 조직이 각지에서 결성되었으며, 독립 전쟁에 많은 역할을 했다. 특히 새뮤얼 애덤스가 중심이 된 보스톤의 조직은 1773년 ‘보스톤 차 사건’을 일으켰다 [“자유의 아들들,” 위키백과 http://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%9E%90%EC%9C%A0%EC%9D%98_%EC%95%84%EB%93%A4%EB%93%A4(검색일: 2014. 2. 28.)].

자 재정난을 겪고 있었음에도 불구하고 독립군에게 거액의 자금을 지원했을 뿐 아니라 라파예트 등이 이끄는 수천 명의 군대를 파견하여 그들과 함께 싸우도록 했다. 파견된 프랑스군은 1781년 9월의 체사피크만 해전과 10월의 요크타운 전투에서 영국군을 물리치는 등 미국의 독립을 도왔다.

나폴레옹 1세가 권력을 장악하자 프랑스는 빼앗겼던 아메리카의 식민지를 되찾고자 노력했다. 그 첫 번째로 1800년 스페인과 비밀리에 산 일테폰소 조약을 맺어 잃었던 루이지애나를 되찾았다. 이 조약으로 인해 1795년 미국이 스페인과 맺은 ‘뉴올리언스를 계속 스페인의 영토로 두되 미국인의 미시시피 강의 자유 항행권과 뉴올리언스 무관세 선적권을 보장한다’는 내용의 핀크니 조약이 무효화되었다. 이로써 미국은 물류의 대동맥이라 할 수 있는 미시시피 강을 사용할 수 없게 될 위험이 많아졌다. 실제로도 나폴레옹 1세는 뉴올리언스에서 미국 배들의 무관세 선적권을 제한하는 법령을 선포하였고, 플로리다의 일부 거점과 생도맹그(아이티) 등에 병력을 파견하여 미국을 봉쇄하는 조치를 취하였다.

미국의 북부지방에서는 농업이 발달하였다. 이곳에서 수확한 많은 농산물을 보스턴이나 뉴욕 등 동부의 대도시로 운반해야 했다.

그러나 육로로 운반하려면 험난한 애팔래치아 산맥을 넘어야 하는 데다 가는 도중에 만나게 되는 인디언들의 약탈 위험까지 있는 상황이었다. 그래서 안전한 미시시피 강을 이용해 농산물을 운반하였는데, 미시시피 강 하구인 뉴올리언스 항구는 루이지애나에 속해 있어 농부들은 매년 프랑스 측에 거액의 통행료를 지불해야만 했다.

이에 미국의 당시 대통령이었던 토머스 제퍼슨은 프랑스로부터 뉴올리언스를 매입하고자 했으나 그의 제안을 나폴레옹 1세는 단칼에 거절하였다.

당시 미국인들은 프랑스령인 뉴올리언스 때문에 큰 불편을 겪고 있었다.

2. 토머스 제퍼슨의 전략

토머스 제퍼슨 대통령은 뉴올리언스를 팔라는 자신의 요구를 번번이 거절하는 프랑스 측을 압박하기 위해 전략⁶⁾을 준비했다. 그 전략을 논하기 위해서는 토머스 제퍼

6) 함규진, 2013, “루이지애나 매입 협정,” http://navercast.naver.com/contents.nhn?rid=134&contents_id=30753 (검색일: 2014. 2. 27.)을 참조했다.

손의 삶)을 되돌아 볼 필요가 있다.

토머스 제퍼슨은 미국의 제3대 대통령이며 미국 독립 선언서의 초안을 작성한 사람이다. 그는 영향력 있는 건국의 아버지 중 한 사람으로 지금까지도 미국인들로부터 존경을 받고 있다.

그는 영국과 프랑스의 계몽주의 철학자들에게서 영향을 받아 계몽사상을 자신의 평생 정치 철학으로 삼았다. 특히 그는 계몽주의의 기본 원칙인 ‘사람 밑에 사람 없고 사람 위에 사람 없다’, ‘모든 사람은 신 앞에 평등하다’며 인권을 중요시하는 사상을 펼쳤다.

또 그는 박학다식한 사람이었다. 원예가이고 정치인이었으며, 법률가, 건축가, 과학자, 고고학자, 고생물학자, 작가, 발명가, 농장주, 외교관, 음악가 등 여러 분야에서 탁월한 재능을 발휘했다. 그리고 버지니아 대학교를 설립하기도 했다. 그는 미국의 역대 대통령 중 재임기간 동안 거부권을 단 한 번도 행사하지 않은 유일한 대통령이다.

그는 1784년부터 1789년까지 벤저민 프랭클린의 후임으로 프랑스 주재 미국 공사 생활을 하였다.

그는 공사 생활을 하는 동안 파리의 살롱 문화를 좋아했다. 프랑스에서 영향력을 가진 인사들의 만찬 파티에 자주 초대되었으며, 그의 뛰어난 프랑스어 실력은 프랑스의 유명 인사들에게 인정을 받았고, 그들과 친밀하게 지낼 수 있었다.

그는 프랑스에서 보낸 5년간의 공사 생활을 통해 프랑스 주요 인사들과 교류(交遊)하며 프랑스의 정치적 상황에 대해 누구보다도 더 잘 알 수 있게 되었다.

토머스 제퍼슨은 프랑스가 1800년 산 일데폰소 조약으로 루이지애나를 다시 가지게 되자 뉴올리언스 항구를 미국이 이용하기가 어렵게 되었다는 것을 알게 되었고, 미국을 지키기 위해 무언가를 해야 한다고 생각했다.

그는 미국 북부의 농민들이 자신들이 생산한 농산물을 동부의 대도시에 운송하려면 뉴올리언스 항구를 이용하여야 하는데 그 항구가 프랑스령이어서 많은 어려움을 겪고 있는 것을 잘 알고 있었다. 그는 대통령 첫 임기의 취임사에서 국민의 불편을 없애기 위해 뉴올리언스를 미국이 인수할 수 있도록 하겠다는 자신의 비전을 피력하였다.

7) “토머스 제퍼슨,” 위키백과 http://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%86%A0%EB%A7%88%EC%8A%A4_%EC%A0%9C%ED%8D%BC%EC%8A%A8(검색일: 2014. 3. 3.)을 참조했다.

그는 1803년 프랑스 주재 미국 공사인 로버트 리빙스톤으로 하여금 뉴올리언스 매입 협상을 하도록 하였다. 그러나 협상은 나폴레옹 1세의 반대로 난항을 겪었다.

이에 토머스 제퍼슨은 나폴레옹 1세의 마음을 돌려놓기 위한 전략을 짰다. 프랑스 공사로서의 생활을 통해 잘 알게 된 프랑스의 사정을 활용한 것이었다.

당시 나폴레옹 1세는 ‘프렌치 아메리카 제국’의 건설을 위해 매제인 샤를 르클레르 장군에게 2만 5천 명의 병력을 주어 식민지였던 생도맹그의 독립운동을 진압하도록 했으나 황열병이 돌아 병력이 3분의 1로 줄어드는 바람에 철수를 지시할 수밖에 없었다. 그리고 숙적 영국과의 결전을 앞두고 있어서 전쟁자금이 필요했다. 결정적으로 나폴레옹 1세는 루이지애나의 참된 가치를 모르고 있었다. 사실 토머스 제퍼슨도 루이지애나의 가치를 모르고 있었기 때문에 전체보다는 뉴올리언스만을 절실하게 원했다.

토머스 제퍼슨은 프랑스가 뉴올리언스의 판매를 거부하자, 프랑스가 영국과 결전을 앞두고 있어 전쟁자금이 필요하며, 다른 나라가 영국과 동맹을 맺고 함께 프랑스와 싸우게 되는 것을 두려워하고 있다는 약점을 파고 들었다. 그는 자신의 오랜 친구이자 프랑스의 거물 정치인인 뒤퐁 드느무르를 통해 “미국은 적절한 가격에 뉴올리언스를 매입할 뜻이 있습니다. 그것이 이루어지지 않으면, 부득이 영국과 동맹을 맺고 프랑스와 전쟁을 벌일 것입니다”는 내용을 나폴레옹 1세에게 전했다. 그의 예상대로 나폴레옹 1세는 미국이 영국과 동맹을 맺고 프랑스에 대항할지도 모른다고 생각했다. 그래서 그는 뉴올리언스만이 아니라 루이지애나 전체를 매각하겠다는 의견을 제시했고, 미국은 이를 받아들였다. 이로써 미국은 루이지애나를 1,500만 달러에 살 수 있었다.

토머스 제퍼슨이 루이지애나의 매입 협상에 임하면서 사용한 전략은 프랑스의 약점을 이용하는 것이었다. 어떻게 보면 프랑스는 루이지애나를 반드시 팔아야 하는 절박함이 없었다. 절박함은 오히려 미국에 있었다. 프랑스의 약점을 찾는 데는 토머스 제퍼슨이 프랑스 주재 미국 공사로 활동했던 경험이 큰 몫을 차지하고 있다. 특히 그동안 프랑스 귀족들과의 교류가 많은 도움이 되었다.

프랑스가 부담스러워 하고 있는 점, 영국과의 전쟁을 앞두고 있어 전쟁자금이 필요하지만 더 큰 부담은 다른 나라가 영국편을 들어 전쟁에 참가하는 것이라는 것을 잘 알고 있었기 때문에 그러한 상황을 이용한 것이다. 사실 미국은 영국으로부터 독립한

지 얼마 되지 않았기 때문에 영국과 동맹을 맺을 생각이 없었다. 뉴올리언스의 매각을 반대하는 나폴레옹 1세를 압박하기 위해 영국과의 동맹카드를 사용한 것이다.

토머스 제퍼슨 대통령은 자신의 의도나 입장을 철저히 감춘 채 프랑스의 약점을 이용하여 유리한 협상을 진행한 것이다.

Ⅲ. 러시아와 미국의 알래스카 판매 협정

러시아는 1741년 탐험가 베링이 발견한 이후 알래스카를 계속 통치하고 있었다. 1800년대만 해도 알래스카의 가치는 큰 것이 아니었다. 그저 얼음에 덮인 땅으로 그 곳에서 생산되는 것이라야 물개가죽 정도에 불과했다.

그런데 캐나다 지역을 차지하고 있던 영국이 러시아를 견제하고, 북아메리카에서의 입지를 굳히기 위해 알래스카에 대해 관심을 가지고 있었다. 북아메리카에서 영국의 영향력이 커지는 것에 대해 우려하고 있던 미국의 17대 대통령 앤드류 존슨은 이를 견제하기 위해서라도 알래스카 매입의 필요성을 느끼고 있었다.



〈알래스카 지도〉

1. 시대적 배경⁸⁾

크림 전쟁(Crimean War, 1853~1856)은, 러시아가 오스만투르크 안에 있는 정교회 신자들을 보호하기 위한 것이 직접적인 원인이었지만, 실제로는 중동을 둘러싼 러시아와 유럽 열강이 충돌한 싸움이다. 러시아가 1853년 7월 남하정책을 추진하기 위해 오스만투르크의 지배하에 있던 도나우 강 연안의 몰도바와 왈라키아를 점령하자, 서유럽 열강의 지원을 받은 오스만투르크가 그해 10월 러시아에 선전포고를 하면서 전쟁이 시작되었다.

1850년 팔레스타인에서 기독교 성지의 권리를 두고 가톨릭교와 정교회가 다투게 되자, 프랑스의 나폴레옹 3세는 가톨릭교의 권리를 오스만투르크가 인정하도록 했다. 그러자 러시아의 니콜라이 1세는 1853년 1월 팔레스타인에서의 분쟁은 정교회 신자들의 주장대로 해결되어야 하며, 오스만투르크에 살고 있는 정교회 신자 1,200만 명의 보호권은 러시아에 있음을 인정하라고 오스만투르크에 통첩을 하였다. 오스만투르크는 협상 끝에 첫 번째 요구는 수락했으나, 두 번째 요구는 자주권에 대한 침해라며 인정할 수 없다고 주장했다.

1853년 7월 니콜라이 1세는 1774년에 러시아와 오스만투르크가 맺은 정교회 신자들의 보호권을 인정하는 내용의 조약을 거론하며, 오스만투르크의 지배하에 있던 몰도바와 왈라키아를 점령하였다. 러시아의 세력이 커지는 것을 견제하려는 영국과 프랑스는 지원을 약속하며 오스만투르크로 하여금 러시아에 선전포고를 하도록 했다. 전쟁 초기의 전세는 러시아에 유리하게 돌아가 러시아의 함대가 소아시아의 오스만투르크 기지를 공격하여 초토화시켰다.

영국과 프랑스는 1854년 2월 러시아에 몰도바와 왈라키아에서 퇴각할 것을 요구하였고, 러시아가 이에 대한 반응을 보이지 않자 그해 3월 영국과 프랑스는 오스만투르크 편을 들며 전쟁에 개입했다.

영국·프랑스·오스만투르크 연합군은 흑해는 물론, 발트 해, 백해, 베링 해에 이르기까지 모든 러시아 해안에서 함대와 요새에 공격을 가해 러시아에 막대한 타격을 입혔다. 그리고 1854년 9월에는 크림 반도에 상륙해 알마 강변의 언덕에서 러시

8) “크림전쟁,” 브리태니커 http://preview.britannica.co.kr/bol/topic.asp?article_id=b22k0619a (검색일: 2014. 3. 3.), 이무열, 2009, “무너지는 제정러시아 - 크림 전쟁,” <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1826239&cid=814&categoryId=1926>(검색일: 2014. 3. 3.)을 참조했다.

아군과 싸워 이겼다.

농노들이 주축을 이루는 러시아군의 사기는 날로 떨어졌고, 전쟁비용을 조달하기 위해 가혹한 징세와 지폐 남발로 인플레이가 격화되어 국민들 사이에 불만이 높아갔다.

1855년 3월 니콜라이 1세가 죽고 패색이 짙어가자 뒤를 이은 알렉산드르 2세는 1856년 3월 파리에서 강화조약을 체결했다. 그 결과 러시아는 흑해에 함대를 배치할 수 없게 되었다. 그리고 오스만투르크에 살고 있던 정교회 신자들에 대한 보호권 주장도 철회했다. 러시아는 나폴레옹 전쟁 이후 그 당당하던 위세를 잃고 처참한 굴욕을 맛보았다.

2. 앤드류 존슨의 전략

앤드류 존슨 대통령은 영국이 알래스카에 대해 눈독을 들이고 있다는 사실을 알고 북아메리카에서의 세력 확대에 대해 우려했다. 그래서 어떻게 하든 알래스카를 미국이 사들여야 한다고 생각했다. 알래스카 매입에 대한 그의 입장과 전략⁹⁾을 이해하기 위해서는 그의 삶¹⁰⁾을 알아 둘 필요가 있다.

1808년 노스캐롤라이나 주 롤리에서 출생한 앤드류 존슨은 세 살 때 아버지를 잃었으며, 너무 가난해 정규학교 교육을 받지 못했다. 14세 때 양복점 점원으로 들어갔고, 나중에는 테네시 그린빌에 자신의 양복점을 열었다. 18세 때 구두수선공의 딸인 엘리자 맥커들과 결혼하였다. 앤드류 존슨의 자기계발은 결혼한 후부터 시작됐다. 아내에게 글을 배워 매일 밤 책을 읽으며 교양을 쌓았다. 불혹의 나이가 됐을 때 그는 달변가요 명필가로 변해 있었다.

1864년 공화당은 링컨 대통령 후보의 러닝메이트로 민주당원이면서 남부사람이었던 앤드류 존슨을 지명했다.

1865년 링컨 대통령이 암살된 후 앤드류 존슨이 대통령직을 승계했다. 앤드류 존슨은 강직하고 존경 받을 만한 정치인이었지만 험난한 정국으로 인해 불행한 재임 기간을 보냈다. 의회에는 공화당 과격파 의원들이 포진하고 있었고 이들은 일사불

9) “알래스카 매매,” 위키백과 http://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%95%8C%EB%9E%98%EC%8A%A4%EC%B9%B4_%EB%A7%A4%EB%A7%A4(검색일: 2014. 2. 28.)를 참조했다.

10) “앤드류 존슨,” 네이버 지식백과 <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1714466&cid=481&categoryId=481>(검색일: 2014. 2. 26.)를 참조했다.

란한 조직과 가차 없는 전술로 당시 정국을 주도하고 있었다. 그가 이들을 상대하기엔 버거웠다. 그는 대통령으로서 많은 어려움을 겪었으며, 이들을 슬기롭게 극복해 나갔다.

이러한 경험은 그를 강하게 만들었고, 알래스카 매입과 같은 국가적으로 어려운 문제도 의회의 반대에도 불구하고 협정을 성사시켰다.

크림 전쟁이 끝난 후 영국은 알래스카에 대해 큰 관심을 갖고 있었다. 인디언들이 땅을 ‘거대한 땅’이라고 부르고 있었는데, 별명에 걸맞게 그 면적이 152만km²이었다. 영국은 이 땅을 소유하게 된다면 러시아의 기를 완전히 꺾을 수 있을 뿐만 아니라 북아메리카가 영국의 영향권 안에 들게 된다는 것을 알고 있었다. 그래서 알래스카를 호시탐탐 노리고 있었다. 앤드류 존슨도 영국이 알래스카를 지배하게 된다면 북아메리카 내에서 그 영향력이 커질 것이라는 것을 잘 알고 있었다.

그런데 러시아는 크림 전쟁에서 패함에 따라 재정난을 겪고 있었을 뿐만 아니라 전에 없던 흉년까지 겹쳐 어려움을 겪고 있었다.

영국의 세력이 커지는 것을 우려한 앤드류 존슨은 먼저 알래스카에 대한 영국의 입장에 대해 알아보았다.

당시 영국은 최초의 여성 군주였던 빅토리아 여왕이 통치하고 있었다. 그런데 1861년 여왕의 남편이었던 앨버트 공이 죽자 빅토리아 여왕은 남편을 잃은 슬픔에 잠겨 있어서 국제정세에는 관심이 없었다. 그래서 사람들은 이 시기를 ‘빅토리아의 갱년기’라고 불렀다. 영국의 입장은 알래스카를 간절히 원하고는 있으나, ‘빅토리아의 갱년기’ 동안에는 어떤 결정도 할 수 없었다.

앤드류 존슨은 이러한 사실을 확인하고 1867년 당시 국무장관이던 윌리엄 슈워드에게 은밀히 알래스카의 매입을 지시했다. 윌리엄 슈워드는 당시 미국 주재 러시아 공사인 에두아르트 스테클을 상대로 매입협상을 진행했다. 미국은 캐나다 지역에 주둔하고 있는 영국군이 알래스카를 무력으로 점령할지도 모른다고 생각하는 러시아의 약점을 파고 들어 설득하였다. 협상결과, 미국은 알래스카를 720만 달러라는 험값으로 매입하였다.

당시 러시아는 크림 전쟁을 끝낸 후라 기존의 러시아 영토 유지에 더 신경을 쓰고 있었다. 알래스카에 대해서는 영국군의 무력점령을 우려하고 있었다. 이에 알래스카를 미국에 매각한 것이다. 그러나 러시아가 알래스카를 미국에 판매하면서 간

과한 것이 있었다. 당시 영국은 미국과의 대립으로 알래스카를 침공할 수 있는 여력이 없었고, 미국은 남북전쟁의 피해회복에 더 힘을 쓰고 있었다. 그리고 러시아가 비록 크림 전쟁에서 패하긴 했지만 군사력은 여전히 세계 최고수준이었다. 이러한 점을 모두 감안했다면 러시아가 알래스카를 매각하지 않았을 것이다.

앤드류 존슨이 알래스카의 매입 협상에서 성공할 수 있었던 것은 뛰어난 정세분석 능력과 판단력 그리고 외교력에 있다 할 수 있다.

먼저 강력한 경쟁 상대국인 영국이 이른바 ‘빅토리아의 갱년기’였기 때문에 알래스카를 강력히 원하고는 있으나 차지하려는 의지가 적다는 것을 알아내 비밀리에 러시아와 알래스카 매입 협상을 진행했다.

그리고 러시아의 약점이라 할 수 있는 크림 전쟁의 패배에 따른 자금난, 영국과의 관계 등을 집중 공략한 미국의 집요한 전략이 알래스카의 매입을 가능하게 했다.

러시아로서는 매각 외에는 다른 방법을 찾을 수 없도록 한 점이 앤드류 존슨의 성공적인 알래스카 매입 협상 전략이라 할 수 있다.

IV. 협정 체결 후

미국인들은 토머스 제퍼슨의 루이지애나의 매입과 앤드류 존슨의 알래스카 매입을 환영하지 않았다. 오히려 아무 쓸모없는 땅을 터무니없이 비싼 가격으로 매입했다고 비판했다.

루이지애나의 매입의 경우, 토머스 제퍼슨은 나폴레옹 1세의 마음이 변할 것을 우려해 1803년 5월 1일에 서둘러 협정을 체결했다. 그러나 루이지애나의 매입에 반대하는 사람들은 “사람도 살지 않고, 있는 것이라고는 늑대, 떠돌이 인디언, 엄청난 쓰레기뿐인 땅을 가뜩이나 부족한 돈으로 사들였다”며 토머스 제퍼슨을 비난했다.

토머스 제퍼슨은 대통령과 연방 정부의 결정권을 엄격히 제한하는 헌법의 기초자 중 한 사람이었다. 그가 기초한 헌법에 따르면 대통령과 연방 정부는 ‘새로운 영토를 획득할 권한’이 없었다. 따라서 의회로부터 비준을 받기가 어려웠다.

토머스 제퍼슨은 평소의 소신까지 버리고 “미국 대통령은 외국과 조약을 체결할

권한이 있다. 루이지애나 매입 협정도 엄연한 조약이다”라며 야당의 반대에 대응했다. 토머스 제퍼슨의 설득으로 1803년 10월 20일 상원은 26대 5로 비준했고, 5일 뒤 하원에서 예산의 지출을 승인했다. 이에 따라 제임스 월킨슨 대령이 미국 정부를 대표하여 뉴올리언스로 가서 프랑스 대표에게서 루이지애나를 공식 인계받았다.

토머스 제퍼슨이 매입한 루이지애나는 지금의 루이지애나 주를 비롯해 아칸소, 텍사스 북동부, 오클라호마, 콜로라도 동부, 미네소타, 미주리, 캔자스, 아이오와, 네브래스카, 노스다코타, 사우스다코타, 몬태나, 아이다호 등에 이르는 광대한 지역이었다. 그러나 그때까지 루이지애나를 판 프랑스나 이를 인수한 미국은 그렇게 큰 지역인지 알지 못했다.

미국이 루이지애나를 인수함으로써 당시 영토를 2배 가량 늘리게 되었고, 서부개척의 발판을 마련하였다.

알래스카의 매입의 경우, 미국인들은 얼어붙은 아무 쓸모없는 땅을 720만 달러라는 거금을 주었다며, 알래스카 이름 대신 협상을 진행한 슈워드 의 이름을 붙여 ‘슈워드의 바보짓’, ‘슈워드의 냉장고’, ‘다 빨아먹은 오렌지’ 등으로 부르며 조롱했다. 따라서 이 역시 의회로부터 비준을 받는 것이 어려울 수밖에 없었다.

앤드류 존슨 대통령과 윌리엄 슈워드 장관은 “눈 덮인 땅이 아니라 그 안에 감추어진 무한한 보고(寶庫)를 사자는 것”이라는 논리로 의회를 설득했다. 1867년 4월 9일, 상원은 37 대 2로 협정을 비준했으나 알래스카 매입비용의 승인은 하원의 반대로 지연되었다. 하원은 상원에서 비준한 후 1년이 지난 1868년 7월 113 대 48로 매입비용의 지출을 승인하였다.

미국은 알래스카를 매입했지만 그 땅의 진정한 가치를 알지 못했다. 의회로부터 매입 협정에 대해 비준을 받아내긴 했지만 효용가치가 없는 땅을 샀다는 반대여론은 여전했다. 이로 인해 윌리엄 슈워드는 국무장관에서 물러났다.

그러나 알래스카의 진정한 가치를 평가받기에는 그리 오랜 시간이 필요하지 않았다. 매입 협정이 체결된 후 30년이 지난 1897년 유콘 강 기슭에서 금광이 발견되었다. 골드러시를 이루면서 3년간 채굴된 금의 양이 57만kg이나 되었다. 알래스카의 기적은 여기서 그치지 않았다. 1971년에는 유전이 발견되었고 확인된 매장량만 45억 배럴에 이르렀다.

현재 알래스카는 러시아를 견제할 수 있는 군사적 요충지로 이용되고 있으며, 지

구상에서 마지막으로 남은 생태계의 보고로 이름을 얻으며 인기 있는 관광지로 각광을 받고 있다. 알래스카는 기회의 땅, 기적의 땅이 되었다.

이러한 것들에 힘입어 이 땅을 산 것에 대해 놀림으로 사용되었던 ‘슈워드의 바보짓’이란 말이 지금은 ‘당대에는 알아주는 사람들이 없으나 훗날 높게 재평가 된다.’라는 뜻으로 사용되고 있다.

남북전쟁으로 갈라진 국가를 통합한 지도자로 추앙받고 있는 앤드류 존슨 대통령의 치적을 말할 때 미국 역사상 최대의 횡재였던 ‘알래스카 매입사건’은 빠지지 않고 있다.

토머스 제퍼슨이나 앤드류 존슨은 대통령으로서 미국의 발전을 위한 결정을 하였고, 협정을 반대하는 의원들을 확신을 가지고 설득했다. 이 협정들은 미국인들을 위한 것이었으나 그들의 정치생명에도 연결된 것이었다. 토머스 제퍼슨은 자신의 소신까지 버렸으며, 앤드류 존슨은 알래스카 매입 협정 후 정치생명이 끝이 났다. 인기에 연연하지 않고 내린 결정으로 그들은 당대에는 부정적인 평가를 받았지만, 그러한 결정이 오늘날 강대국 미국을 만드는 밑거름이 되었다는 것에는 의심할 바 없다.

프랑스의 사전 갈등예방 기구, CNDP(국가공공토론위원회)의 현황과 사례

I. 폴레랑스와 솔리다리떼의 나라, 프랑스

II. 프랑스의 ADR

1. ADR의 태동, 프랑스 대혁명
2. 사법제도의 위기와 ADR의 등장
3. ADR의 특징과 최근의 동향

III. CNDP의 현황과 대표적 토론 사례

1. CNDP의 현황
2. 대표적 토론 사례 소개

IV. 맺음말

프랑스의 사전 갈등예방 기구, CNDP(국가공공토론위원회)의 현황과 사례

I. 톨레랑스와 솔리다리떼의 나라, 프랑스

프랑스를 대표하는 두 개의 중요한 보편적 가치로 보통 ‘톨레랑스’(Tolérance)와 ‘솔리다리떼’(Solidarité)를 꼽곤 한다.¹⁾ ‘톨레랑스’는 다양성을 인정하는 관용적 태도를 말한다. 즉 주장이 대립하여 논쟁할 때 상대방의 생각을 바꿀 수 없다고 판단되면 서로의 차이를 인정하는 자세를 말하며 프랑스의 일상화된 토론과 설득 문화의 초석이라고 할 수 있다. ‘솔리다리떼’는 상호책임과 공동체 의식을 강조하는 ‘연대’의 가치를 뜻하며, 사회적 약자를 배려하고 구성원 간 화합을 강조하는 프랑스 문화의 근간이다. 이와 같이 프랑스에서는 상호 존중하는 가운데 자유롭게 토론하고, 상대방과의 차이를 인정하는 관용적 태도를 중시하면서 갈등이 있을 경우 열린 공론의 장에서 합의점을 찾아나가는 문화가 발달했으며, 화해와 양보를 중시하는 ADR(Alternative Dispute Resolution)²⁾의 제도화가 일찍부터 논의되어 왔다.

이러한 문화적 토대 속에서 프랑스는 정책 결정의 초기 단계에서 주민참여와 토론을 통해 갈등을 사전에 예방하는 것을 중요시하여 이를 법제화하기 위한 노력을 기울여왔다.³⁾ 특히 갈등의 사전예방 기제로서 프랑스는 1997년 ‘국가공공토론위원회’(Commission Nationale du Débat Public, 이하 ‘CNDP’라 한다)를 설립하여 운영하고 있는데, 이는 이해당사자들의 갈등과 반발이 예상되는 대규모 국책사업을 진행함에 있어 당사자들이 자유로운 토론을 통해 서로의 주장을 검토하고 대안을 함께 모색하여 이를 바탕으로 사업의 방향을 결정하기 위한 것이다.

1) ‘톨레랑스’와 ‘솔리다리떼’에 대한 내용은 김선미·박노경, 2012, 『프랑스 문화와 예술 그리고 프랑스어』(서울: 신아사), 38-47쪽을 주로 참조했다.

2) 프랑스에서는 ADR을 MARL(les modes alternatives de règlement des litiges)이라고 일컫는다.

3) 정정화, 2012, “공공갈등 예방을 위한 제도적 접근: 공공토론제도의 도입을 중심으로,” 『한국정책연구』, 제12권 제2호, 319쪽.

CNDP는 이해관계가 첨예하게 대립되어 자칫 극단으로 악화되기 쉬운 공공갈등을 성공적으로 해결하는 대화와 협력의 상징으로써 주목을 받고 있으며, 최근 우리나라에서도 CNDP의 성공적 운영 사례에 주목하여 그 역할과 국내 도입 가능성에 대한 관심이 높아지고 있다. 이에 프랑스 ADR의 발전 과정과 동향에 대해 먼저 간략히 알아본 후, CNDP의 설립배경과 의미, 역할, 현황과 대표적 토론 사례를 살펴보려 한다.

II. 프랑스의 ADR

1. ADR의 태동, 프랑스 대혁명

1789년에서 1794년까지 5년여에 걸쳐 프랑스 전역에서 일어난 대혁명은 전 국민이 자유로운 개인으로서 평등한 권리를 보장받기 위하여 일어난 시민혁명의 성격을 띠고 있다. 대혁명 이후 프랑스에서는 기존의 봉건 질서가 무너지면서 정치, 경제, 사회 전반에 걸친 대변동이 일어났다. 당시의 혁명가들은 각종 법제를 정비하면서 화해(Conciliation)를 분쟁해결의 이상적 방법으로 여겨 이를 법률로서 제도화해야 한다고 주장했고, 1790년에 이르러 의무적 화해절차를 법(La loi des 16-24 août 1790)에 규정하기에 이르렀다.⁴⁾ 이 법에서는 화해절차를 진행함에 있어 변호사나 검사와 같은 법률가는 배제하고, 직업적 법관이 아닌 치안판사(Juges de paix)가 ‘화해’를 예비적 분쟁해결의 차원에서 널리 활용하도록 규정했다.

대혁명 이후에도 200여 년에 걸쳐 임의 또는 의무적 화해 원칙이 법률에 다양한 형태로 시차를 두고 반영되어 왔으나, 20세기 초에는 사법제도에 대한 신뢰도가 증가함에 따라 의무적 화해 제도는 잠시 쇠퇴하는 양상을 보였다.⁵⁾ 그러다 1970년대에 이르러 다시 재판 외 화해 제도를 지지하는 움직임이 등장하였다.

4) 원용수, 2007, “프랑스의 ADR과 그 활용 현황에 관한 고찰,” 『중재연구』 제17권 제1호, 101-102쪽.

5) 임동진, 2012, “대안적 갈등해결방식(ADR)제도의 운영실태 및 개선방안 연구,”(서울: 한국행정연구원), 343-344쪽.

2. 사법제도의 위기와 ADR의 등장

1970년대 화해 제도에 대한 지지가 일어난 원인으로 20세기 중반 무렵 소송 건수가 늘어나 사법제도가 비용과 절차 측면에서 비효율적인 제도로 간주된 측면을 들 수 있다. 이러한 사법제도의 문제점을 타개하기 위해 사법부의 개입 없이 분쟁당사자 간의 화해 시도를 감독할 권한을 갖는 다수의 법원 조정인들이 등장했다. 이들은 법관이 아닌 제3자로서, 이들의 임무는 사법절차 밖에서 분쟁해결을 촉진하는 것이었다. 이들 법원 조정인들의 화해 권고와 관련하여 사법부는 당사자에게 다소 불리한 화해가 이루어질 가능성이 있다는 등의 우려를 하기도 했지만, 화해 제도는 임대인과 임차인 간 분쟁, 개인파산이나 기업 분야와 같은 사법외적 화해가 제도화된 특정 유형의 분쟁에 대해서는 성공적이었다는 평을 받았다.⁶⁾

1989년 임대차 분쟁과 개인파산 관련 법제에서 알선, 조정 제도가 도입되었으며, 1995년 2월에는 「법원조직과 민사·형사·행정절차에 관한 법률」(Code de Procédure Civile: CPC)이 제정되어 일반적인 알선, 조정 제도가 민사소송법에 편입되는 계기가 되었다.⁷⁾ 현대의 프랑스 ADR 법제의 핵심이라고 할 수 있는 이 민사소송법은 조정 절차, 조정인의 자격, 선임절차, 조정인의 권한 및 의무, 조정결정의 효력 등을 정하고 있다. 이 법은 세계에서 가장 정교한 ADR 관련 성문법으로 평가되고 있는데,⁸⁾ 특히 화해의 권고를 판사의 기본적인 임무 중 하나로 보고 화해와 조정에 대한 상세한 규정을 두고 있다.

이 법에 따르면 화해는 판사가 임명한 법원 조정인(Judicial Conciliator)이 당사자들의 입장을 듣고 해결책을 제시하고 권고하는 절차로서, 권고안의 수락 여부는 당사자의 의사에 달려 있다. 한편 조정은 화해와 성격을 약간 달리한다. 조정은 절차의 시작부터 전적으로 당사자의 동의에 기초하므로 판사가 직권 또는 당사자들의 신청에 의해 사건을 조정에 회부할 수 있으나 어느 경우에도 양 당사자가 이에 동의하여야 한다. 또한 모든 성격의 분쟁이 조정의 대상이 될 수 있고, 분쟁의 일부 쟁점에 대해서만 조정이 이루어질 수도 있다.⁹⁾ 조정인은 분쟁의 해결책을 제시하지

6) 임동진(2012), 344쪽.

7) 양경승, 2010, 『우리나라 ADR의 활성화방안과 기본법 제정을 위한 연구』, 언론중재위원회 연구보고서, 34쪽을 참조했다.

8) 박노형, 2008, “유럽연합의 대체적분쟁해결(ADR)제도에 대한 연구,” 법제처 보고서, 29-30쪽.

9) 민사소송법의 구체적 내용은 임동진, 2012, “대안적 갈등해결방식(ADR)제도의 운영실태 및 개선방안

않으며, 분쟁 당사자들이 스스로 원하는 방식으로 분쟁을 해결할 수 있도록 조력하는 역할을 한다. 사건 담당 판사는 당사자의 동의를 얻어 개인 또는 단체인 제3자를 조정인으로 임명할 수 있으나, 실제 조정절차에는 관여하지 않는다. 조정인은 조정을 수행하는 데 있어 일정한 자격요건을 갖추도록 규정되어 있는데, 해당 사건 분야에 대한 전문적 지식과 경험을 갖추고 이를 증명하도록 되어 있다.

3. ADR의 특징과 최근의 동향

프랑스의 ADR은 앞서 설명한 바와 같이 주로 법제의 정비를 통한 사법형 ADR을 중심으로 발달해왔다.¹⁰⁾ 민사소송법 외에 2002년 민법에서도 판사가 당사자들에게 조정인을 만나도록 권유하는 것을 허용하는 규정이 포함되었고, 2004년부터는 이혼사건의 경우 가사전담 판사가 당사자의 동의를 얻어 사건을 조정에 회부하거나 당사자에게 조정인을 만나도록 결정할 수 있게 되었다. 또한 1993년에는 형사소송법에서 검사가 기소 전 당사자의 동의를 얻어 화해를 시도할 수 있도록 규정하기도 했다.

행정형 ADR은 공공서비스 또는 행정 분야에서 발생하는 갈등을 해소하기 위한 제도이다. 특히 프랑스에서는 공공갈등을 관리하기 위한 기구를 사전적 갈등화해 역할을 수행하는 기관과 사후적 갈등화해를 도모하는 기관으로 나누어 갈등을 체계적으로 관리하고 있다. 전자의 경우 CNDP 외에도 경제사회환경위원회(CESE), 국가전략분석센터(CAS), 최고행정지문기관 등을, 후자의 경우에는 시민권익위원회(Defenseur Des Droits) 등을 대표적 기관으로 꼽을 수 있다. 이 중 시민권익위원회는 1973년 설립되었던 공화국조정인(Mediateur de la Republique, MR)을 대체하여 2008년에 설립된 기구로, 시민과 행정기관과의 분쟁이 있을 경우 이를 조정하는 중재자 역할을 수행한다. 시민의 불만 신청이 정당하다고 판단되면 행정기관을 대상으로 해결책을 제시하고 권고할 수 있으며, 이를 관보 게재 등의 방법으로 공중에 알리도록 하고 있다.

행정형 ADR 중에서 특히 소비자분쟁의 경우 ADR이 적극 활용되고 있는 편인데, 소비자에게 정보를 제공하고 분쟁 발생 시 원만한 해결까지 돕는 역할을 하고 있

연구.”(서울: 한국행정연구원), 341-359쪽을 주로 참조했다.

10) ADR 동향에 대한 이 단락의 내용은 양경승, 2010, 『우리나라 ADR의 활성화방안과 기본법 제정을 위한 연구』, 언론중재위원회 연구 보고서, 34-38쪽, 임동진, 2010, “중앙정부의 공공갈등관리 실태분석 및 효과적인 갈등관리 방안 연구,” 한국행정연구원 동향/연구보고서, 339-381쪽을 주로 참조했다.

다. 임대인과 임차인 간의 분쟁을 다루는 조정제도의 경우에는 각 지역마다 조정위원회가 설치되어 있고, 소송을 거치기 전에 반드시 조정을 먼저 거쳐야 하는 강제적 성격을 띠고 있다.

민간형 ADR은 미국 등에 비해 그다지 활성화되지 않은 편이나, 가족조정제도가 발전하기 시작하면서 민간조정센터가 다수 생겨났다. 또한 상사분쟁이 증가함에 따라 상사분쟁 발생 시 조정절차를 이용하도록 합의하는 조정헌장(Charte de la médiation Inter-entreprises pour le Règlement DES Conflicts Commerciaux)이 2005년 채택되어 재정부의 지지 아래 상당수 대기업들이 서명한 바 있다.

한편 지난 사르코지 정부(2007-2012)는 사법개혁의 일환으로 변호사가 주관하는 ADR 제도의 신설을 비롯한 다각적 ADR 촉진 방안을 추진하기도 했으며, 최근에는 프랑스 최초의 조정기관이자 상사조정 서비스를 제공하는 민간 기관인 파리조정중재센터(Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris: CMAP)의 활동이 두드러지는 추세이다. 특히 지난 2005년 상사조정 서비스를 제공하는 미국과 유럽의 5개 조정기관(네덜란드 ACB Mediation, 이탈리아 ADR Center, 영국 CEDR Solve, 프랑스 CMAP, 미국 JAMS)이 'MEDAL'(The International Mediation Services Alliance)이라는 국제연맹조직을 결성한 바 있는데, 각 회원국의 노하우와 경험을 공유하고, 국가 간 상사분쟁이 발생할 경우 협력팀을 구성하여 공동으로 관리하는 등의 다국적 접근을 가능케 한다는 데 그 목적을 두고 있다.¹¹⁾

III. CNDP의 현황과 대표적 토론 사례

1. CNDP의 현황

(1) 설립 배경

CNDP는 공공갈등의 성공적 해결을 위한 프랑스 국민의 열망과 특별히 환경정책에 대한 시민참여를 보장하자는 국제적 흐름 속에 설립된 기관이라고 할 수 있다.

11) Medal에 관한 내용은 <http://www.businesswire.com/news/home/20050927006084/en/Leading-Mediation-Providers-Join-Forces-Create-Global>(검색일: 2014. 2. 20.)을 참조했다.

1950년대 말에서 80년대 초반에 이르기까지 프랑스는 비약적인 경제 발전을 이루었다. 그러나 이 기간 동안 대규모 건설사업 등 국책 사업이 일방적으로 추진되면서 국가와 기업, 주민, 각 이익단체 간 갈등이 극대화되었고, 이에 따라 사업이 지연되거나 심지어 백지화되는 경우가 종종 일어났다.¹²⁾ 특히 1980년대 고속철도인 떤제베(TGV) 건설사업과 관련한 갈등의 여파로 5년 동안 건설부 장관 4명이 사임했던 사건이나, 르와르(Loire) 지방 재개발 사업과 관련하여 환경보호론자들의 반대로 보 건설 사업계획 중 일부를 철회하거나 기존의 보를 해체하였던 사건 등 갈등 관리에 실패함으로써 생긴 사회적 파장이 매우 컸다.¹³⁾ 이에 따라 국가 정책에 대한 시민 참여를 보장하여 공공갈등을 평화롭게 해결하는 방안을 모색해야 한다는 자각의 목소리가 잇따랐고, 정부주도형 정책 추진보다는 사회적 합의 형성 방식이라는 프랑스식 공공갈등관리 방안(Gestion des Conflits Publics à la Française)에 대한 연구가 이어졌다.

한편 1992년 브라질 리우데자네이루(Rio de Janeiro)에서는 각국 정상들이 모여 지구환경을 위한 지속가능한 개발(ESSD: Environmentally Sound and Sustainable Development)¹⁴⁾ 및 파트너십 형성에 대한 강령을 채택했다. 이 회의에서 채택된 리우 선언문의 주요 원칙 중 ‘원칙 10’은 ‘환경문제는 적절한 수준의 모든 관계된 시민의 참여가 있을 때 가장 효과적으로 다루어진다. 각 개인은 공공기관이 가지고 있는 환경 정보에 접근하고 의사결정과정에 참여할 수 있는 기회를 부여받아야 한다’고 정하고 있다. 이러한 추세 속에서 프랑스에서 제정된 「바르니에 법」(Loi Barnier)¹⁵⁾이 처음으로 CNDP의 설립과 구성, 공공토론의 개최방식에 대해 규정했고, 이에 따라 1997년 CNDP가 환경개발부 산하에 처음 설립되었다.

12) 이 단락의 내용은 은재호, 2011, “프랑스 공공갈등조정 기구의 현황과 전망,” 『행정포커스』제93권, 74쪽, 이세정, 2011, “재판 외 분쟁해결제도(ADR) 및 관련 법안,” 한국법제연구원 보고서, 90-91쪽을 주로 참조했다.

13) 박재근·은재호·장현주, 2012, “『국가공론위원회』설립 방안 연구 -프랑스 공공토론위원회(CNDP)의 한국 내 도입을 위한 탐색적 연구,” 한국행정학회 하계학술발표논문집, 3쪽.

14) ESSD의 주요 개념은 국토 및 환경개발은 환경가치를 고려해야만 경제개발을 지속해나갈 수 있다는 것으로, 경제개발과 환경보전은 서로 충돌하는 것이 아니라 공존 가능한 가치라는 것이다 [윤종설·최용만·김영은, 2011, “국토·환경개발사업의 지속가능한 입지결정에 관한 소고: 프랑스 국가공공토론위원회(CNDP)를 중심으로,” 『한국정책학회 하계학술대회 논문집』, 243쪽].

15) 프랑스 행정법에서 처음으로 공공토론의 형태로 대중 참여의 원칙을 천명한 법률로서, 국익과 관련된 대규모 국토개발사업을 결정하기 이전, 심의과정에 대중의 의사를 참여의 형태로 반영시키겠다는 취지로 만들어졌다 (박재근·은재호·장현주(2012), 2쪽).

1999년에는 프랑스를 비롯한 유엔 유럽 경제위원회(UNESE) 회원국들이 오르후스 협약(Aarhus Convention)을 맺었는데, 이 협약에서는 환경 분야에서의 정보공개와 공중참여를 정책결정 과정의 필수적 요건으로 규정하고 이에 대한 절차를 마련하도록 회원국에 요구했다. 이후 이를 반영하여 2002년 제정된 「폴뿌리 민주주의 관련 법」에서 ‘환경이나 국토 개발에 중대한 영향을 미치는 개발 사업이나, 설비사업 기획에서의 시민참여’라는 장이 포함되면서 CNDP는 독립 행정기관으로 승격되고 법적 지위와 권한이 강화되었으며, 토론의 소집 요건과 시민참여방식 등이 다양하게 확대되었다.¹⁶⁾

(2) 운영절차 및 최근 현황

CNDP는 독립행정기관으로서, 구성과 조직, 예산 측면에서 독립성과 자율성이 보장되어 있다. 위원의 구성은 상·하원의원 및 법조인, 환경보호단체 대표, 소비자 대표 등 입법부, 사법부, 시민대표가 모두 참여할 수 있도록 다양하게 구성되어 있다.¹⁷⁾

CNDP의 주요 활동은 1) 정부가 추진하는 대규모 사업의 계획 수립단계에서부터 전 과정에 걸쳐 대중의 의견 수렴이 제대로 이루어지고 있는지 확인하고, 2) 공공토론을 개최하여 이해당사자 및 대중의 의견을 종합하되 사전에 대중의 참여방식을 확정하여 토론이 효과적으로 진행될 수 있도록 하며, 3) 토론 결과를 사업시행자에게 전달함으로써 사업시행자가 그 결과를 고려하여 사업의 지속, 변경 또는 취소 여부를 결정하도록 권고하는 것이다.

정부 또는 기업이 대규모 국책사업을 추진하게 되면, 그 규모와 예산의 범위에 따라 CNDP에 의무적으로 안건을 회부하거나 사업자 또는 관련 당사자가 자율적으로 회부할 수 있도록 규정하고 있다. 이때 사업자는 사업의 목적과 주요 특징, 사회경제학적 중요성과 추정사업비, 환경 또는 국토개발에 미치는 중대한 영향 등에 관한 자료를 제출하게 된다. 특히 안건으로 회부된 사업 중 어떤 사업에 대해 공공토론을 거쳐야 하는지의 기준에 대해 행정법(L.121-9-1)에서는 ‘각 사업에 따르는 국익, 국토에 미치는 영향, 사업과 관련된 사회경제적 중요성, 환경이나 국가개발에

16) 윤종설, 2011, “프랑스의 국가공공토론위원회 벤치마킹 가능성 모색,” 『지방행정』 제693호, 31쪽.

17) 운영절차 및 최근 현황에 대한 이 단락의 내용은 최진하 외, 2012, 『충남갈등조정지원센터 설립 및 운영방안 연구』(공주: 충남발전연구원), 44-45쪽, 윤종설(2011), 32쪽, 윤종설·최용민·김영은(2011), 252-253쪽, 임동진(2012), 186-197쪽을 주로 참조했다.

미치는 영향에 따라 평가'하도록 규정하고 있다.

토론 개최가 결정되면 CNDP는 토론특별위원회(CPDP)를 별도로 구성하여 토론 개최를 위한 제반 절차를 정하고, 수차에 걸쳐 공개토론 및 공청회 등을 개최하여 이해관계자 및 일반 대중의 의견을 모두 취합한다. 불필요한 사업의 지연을 최대한 막기 위해 토론의 진행 기한은 총 4개월로 정해져있으며, 인정할 만한 사유가 있다고 판단될 때에는 2개월 간 연장이 가능하다. 토론 이후에는 종합보고서를 작성하는데, 이 보고서에는 위원회의 자체 평가의견은 반영하지 않는 것을 원칙으로 하고 있으며, 일반에게 모두 공개하도록 되어 있다.

공공토론의 결과가 발표되면 3개월 내에 사업자는 사업 속행 여부 및 변경 사항 등에 대해 결정하여 발표한다. 토론의 결과는 권고사항으로서 법적 구속력을 지니지 않기 때문에 사업시행자들은 이를 자율적으로 반영하고 있는데, 2011년 기준으로 공공토론이 실시된 사업 중 약 70% 이상이 원래의 추진 계획을 수정, 변경하였을 정도로 그 절차와 결과에 대한 신뢰를 얻고 있다. 또한 공공토론을 개최할 필요성은 없으나 사안의 성격상 갈등관리의 필요성이 인정될 경우에 CNDP는 사업자에게 조정 절차를 진행하도록 권고하기도 한다.

이전에는 안전으로 회부되는 사업의 내용이 주로 도로건설 등 교통 분야에 집중되어 있었으나, 최근에는 항만의 인프라 건설 및 전선, 가스관, 산업설비 설치사업 등 다양해지고 있다.

한편 최근 일부 학계에서는 CNDP의 공공토론이 이미 행정부에서 이루어진 결정을 공론화하여 정당성을 획득하려는 정치 커뮤니케이션의 일환이며, 행정집행속도가 떨어질 우려가 있다는 등의 비판이 제기되기도 했다.¹⁸⁾ 또한 성숙한 시민의식과 토론문화가 반드시 전제되어야만 원활한 운영이 가능하며, 애초의 사업계획이 변경될 경우 행정부, 또는 사업자의 수용과 지지가 뒷받침되어야 한다는 점 또한 한계점으로 지적되기도 했다.

18) 최진하 외(2012), 46쪽.

2. 대표적 토론 사례 소개

(1) 툴루즈 대형 우회도로 사업¹⁹⁾

2007년 2월 프랑스 남부의 대도시인 툴루즈(Toulouse)를 우회하는 유료 고속도로 건설 사업을 추진하기 위해 교통국토해양부 장관이 CNDP에 공공토론의 개최를 신청했다. 교통국토해양부에서는 이 유료 왕복 4차선 도로를 건설하기 위한 사업비가 약 6억에서 13억 유로가 소요될 것으로 예상했다. CNDP는 정해진 절차에 따라 토론특별위원회를 구성했고, 공식 일정과 프로그램을 확정, 공고한 후 사업자의 사업 계획서와 토론지 등을 인터넷 사이트 및 게시판, 전시관 등을 통해 공개하고 대중의 의견을 받았다. 공고 기간 동안 제출된 이해당사자들의 서면은 22건, 의견 제시는 390건에 달했다.

CNDP는 종합토론 외에도 교통, 국토개발, 환경에 대한 7건의 세부 주제를 지정하고 이에 대한 토론을 진행했다. 토론 기간 동안 16건의 공개회의가 개최되어 총 4,500여 명이 참석, 이를 바탕으로 한 토론보고서와 종합평가가 작성되어 다음 해 발표되었다. 여러 차례 개최된 공공토론에서는 교통 인프라 구축으로 도시 간 외곽 교통을 용이하게 하고 교통량을 분산하여 서비스 수준을 제고하는 등 고속도로 건설로 인한 이점이 제시된 반면, 해당 사업이 해당 지역의 농경지 및 자연지대에 미치는 환경적 영향 등을 신중하게 감안한다면 굳이 건설해야 할 필요성이 있느냐는 지역주민들 및 일반 국민들의 부정적인 의견이 다수 제시되었다.

결국 새로운 우회도로의 건설보다는 기존의 다른 도로 등을 보완하는 등의 대안이 필요하다는 의견이 우세했고, 교통국토해양부에서는 이를 반영하여 해당 고속도로를 건설하지 않기로 결정했다.

19) 이 건 사례는 윤종설·최용민·김영은(2011), 258-259쪽을 주로 참조했다.



〈CNDP의 공공토론 진행 모습〉²⁰⁾

(2) 풍력발전 공원 설립 사업²¹⁾

2009년 뒤 방 주식회사(La Compagnie du Vent), 르 아브르 연안 항구회사(le Grand Port Maritime du Havre)가 141대의 풍력 발전기를 보유한 풍력발전 공원을 해안에 설치하는 내용의 사업을 추진하면서 CNDP에 이에 대한 공공토론을 요청했다. 토론의 목적은 지속 가능한 전력 생산량을 창출해야 하는 현 상황에서 풍력 에너지가 사회 및 환경에 미칠 수 있는 각종 영향 및 파급 효과에 대해 평가하고 이를 사업에 반영하기 위함이었다.

토론 개시 이후 주제별 토론(‘해안에 풍력 발전소를 건설해야 하는가’, ‘어업 및 기타 해양 관련 활동에 어떤 영향을 미칠 것인가’, ‘지역 내 고용 및 교육 관련 전

20) 사진의 출처는 임동진(2010), 190쪽이다.

21) 이 건 사례는 이강원, 2012, “차기정부 소통과 통합관련 국정의제 - 국책사업국민토론회위원회 신설을 제안하며,” 국회 정책토론회 자료집, 13-21쪽을 주로 참조했다.

망은 어떠한가’, ‘생태계에 미칠 과급효과는 어떤 것인가’, ‘조경(造景)이나 해양 레저 사업에는 어떤 영향이 있을 것인가’) 및 지역별 모임이 수차에 걸쳐 이루어졌고 총 6,000여 명이 현장 토론 및 인터넷 토론에 참가했다.

한편, 토론을 개최한 결과 각 계의 입장 및 대안이 다양하게 나뉘었다. 사업 시행자 및 지역의 관련 기업들은 전력 생산 뿐 아니라 일자리 창출 효과 등 경제적 과급 효과가 크고, 관광업 및 레저산업의 발전에 도움이 될 것이라는 등 장점을 강조했다. 반면 지역 어업계에서는 어종의 이동 가능성이 있고 산란장 설치에 영향이 있다며 단호하게 반대 의사를 표명했다. 환경단체에서는 찬성과 반대가 나뉘었는데, 찬성하는 측에서는 신재생 자연에너지의 긍정적 측면에 대해 높이 평가했고, 반대하는 측에서는 풍력발전기 역시 지역에 생태학적 공해를 발생시킬 우려가 있다고 주장했다. 프랑스 조정 보호협회에서는 지상보다는 해상 발전소가 나올 것으로 예측했고, 지역 조류협회에서는 시행사의 선행 연구에서는 고려한 바가 없었던 조류학적 관점에서도 사안을 바라볼 필요가 있다며 전문적인 연구를 요청하는 등 각계의 의견이 쏟아졌다.

토론 결과 시행사는 주민들의 우려를 감안, 주된 거주지로부터 거리가 더 떨어진 곳에 공원을 조성하기로 결정하고 어부들의 조업 활동에 방해되지 않도록 방안을 마련하기로 했다. 특히 발전소 착공 이전까지 토론에서 제기되었던 문제점에 대한 연구를 다각적으로 실시하기로 결정하고, 각 단체의 대표들을 모아 협의를 계속해 나가기로 했다. 특히 사업 시행 이전까지 인근 주민들 중심의 정보 위원회를 발족하고 관련 정보를 공개 및 교류하기로 하는 등 토론에서 제시된 의견을 반영하여 사업을 추진하기로 결정했다.

(3) 시사점

위 두 사례를 살펴보면, 공통적으로 사업자가 토론 결과가 법적 구속력을 지니는 것이 아님에도 불구하고 사업 추진을 중단하거나, 또는 추진 과정에서 다수 주민의 의견을 반영하여 일부 사항을 변경하기로 결정한 것을 알 수 있다. CNDP의 공공토론은 이전의 행정적 조정과 같이 조정자의 권위와 전문성을 기반으로 해결책을 찾아 이를 권고하는 것이 아니라 이해관계자 또는 관심 있는 주민 전체에게 관련 정보를 모두 투명하게 공개한 후 자신의 주장을 펼 수 있는 공간을 마련해주고, 자신과 다른 입장에 있거나 관심사가 다른 상대방의 의견을 듣고 종합하여 사업자가 최

중 결정을 내리게 한 후 이를 일반에 알리고 이에 대한 정당한 사유를 제시하도록 하는 절차이다.²²⁾ 이는 곧 토론과 논쟁을 통한 다수의 결집된 의견을 받아들이고 이를 수렴하는 속의 민주주의(Deliberative Democracy)의 장점이 잘 반영된 예라고 할 수 있다. 법적 구속력이 없음에도 불구하고 토론의 결과를 반영하여 사업의 방향이나 내용이 변경될 정도의 현실적 구속력을 가졌다는 것은 대중의 참여와 협의를 통한 갈등 예방이 성공을 거두고 있음을 나타내는 것이다.

미국의 경영학자이자 칼럼니스트인 제임스 서로위키(James Surowiecki)는 저서 『대중의 지혜(The Wisdom of Crowds)』²³⁾에서 ‘평범한 다수가 탁월한 소수보다 현명하다’고 논평한 바 있다. 관련 정보가 공유되고 쉽게 접근 가능하다는 전제 하에, 넓은 시야에서 다각적이고 창의적인 대안을 창출할 수 있는 것은 전문적이지만 시야가 좁은 전문가 집단보다는 평범하지만 다양한 시각에서 문제를 바라볼 수 있는 대중이라는 것이다. 다양성은 집단이 내놓을 수 있는 해법의 범위를 확장시켜주며, 집단이 영향력이나 권위, 충성심에 의존하지 않고 사실에 근거하여 결정을 내릴 수 있게 도와주는 가치인 것이다.

앞서 소개한 두 사례를 통해 1) 다수의 참여를 보장하는 등 공정한 절차를 통한 합리성을 보장하고, 2) 해당 사업에 관련된 모든 정보를 투명하게 공개함으로써 설득의 기초가 되는 사실관계의 진위 논란을 효과적으로 해소하며, 3) 대중의 힘에 의해 다양한 대안과 보완책이 제시되는 등의 특징을 살펴볼 수 있었다. 이와 같이 CNDP는 일반 시민의 참여와 의견 수렴을 통해 성공적인 갈등 관리의 패러다임을 구축했다고 평가할 수 있다.

IV. 맺음말

삼성경제연구소의 2009년 분석에 따르면 한국 사회의 갈등수준이 선진국에 비해 높아 1인당 GDP의 27%를 비용으로 지불하는 등²⁴⁾ 막대한 사회경제적 손실이 있다고

22) 윤종철·최용만·김영은(2011), 250쪽.

23) Surowiecki, J., 2005, 『대중의 지혜』, 홍대운·이창근 역(서울: 랜덤하우스중앙).

24) 박준·김용기·이동원·김선빈, 2009, “한국의 사회갈등과 경제적 비용,” 『CEO 인포메이션』 제710호(SERI), 11쪽.

평가된다. 또한 갈등의 장기화, 극단화로 인한 부작용이 심각하다는 우려도 이어지고 있다. 갈등은 일단 발생하면 사후 수습이 쉽지 않다. 특히 대규모 국책사업의 경우 인근 지자체 및 관련 단체와의 이해관계 충돌, 주민의 의견수렴이 제대로 이루어지지 않거나 형식적으로 진행된다고 느끼는 데 따른 불만, 사업의 결과에 대한 불확실한 예측으로 인한 불안과 두려움 등으로 인해 갈등이 확대, 증폭되는 경향이 있고, 게다가 이미 투자된 예산, 정치적 논란, 경직된 행정절차 등의 문제가 더해지면 해결책을 찾기가 더욱 어려워진다.²⁵⁾

열린 논의의 장에서 이해관계자의 참여와 생산적 토론을 통해 합의를 이끌어내고, 갈등을 예방하고 있는 프랑스 CNDP의 운영 사례는 특히 주요 국책사업 부분에서 갈등을 경험한 바 있는 한국 사회에 시사점을 제공하고 있다.

25) 윤종설·최용민·김영은(2011), 239쪽.

노자가 전하는 갈등해결의 지혜

I. 들어가면서

II. 갈등 해결의 기본 삼(三) 요소

1. 검소(儉)
2. 자애로움(慈)
3. 감히 앞에 나서지 않는 겸손함
(不敢爲天下先: 불감위천하선)

III. 갈등 해결의 궁극

1. 객관성과 공정성(中)
2. 어느 누구하나 버리지 않는 조화(和)

IV. 지나친 법과 제도의 세분화 반대(不言之不言)

V. 신뢰(信)

VI. 신중함(慎)

VII. 나오면서



안 성 재

한국수사학회 총무이사
(인천대 교육대학원 부교수)

노자가 전하는 갈등해결의 지혜

I. 들어가면서

노자(老子)의 유일한 저서로 알려진 『도덕경(道德經)』은 그간 무위자연(無爲自然) 즉 억지로 작위하지 말고 자연으로 귀의하라는 독특한 인생과 처세술이 내포된 철학서로 간주되어 왔다. 하지만 실제로 이 『도덕경』은 국가의 최고 통치자가 마땅히 지켜야 할 도리를 5천여 자로 기록한, 고대 중국의 통치이념서적이라고 보아야 타당하다. 그리고 노자는 그 핵심을 ‘나’와 ‘너’를 편 가르지 않고, 모두가 함께 어우러져 사는 ‘우리’라는 개념의 대동(大同)사회로의 복귀에 두었다.

이렇듯 노자의 『도덕경』은 비록 그 취지가 한 나라의 최고통치자가 마땅히 지켜야 할 도리에 초점을 맞춘 것이지만, 이제 이를 오늘날 극도의 이기심으로 점철되어 있는 자본주의적 현대사회에 응용해본다고 해도 무리는 없을 것이다. 따라서 필자는 총 81장으로 구성된 『도덕경』의 내용들을 통해서, 노자가 과연 이 첨예한 대립속의 현대사회 갈등해결을 위해 어떠한 방법론을 제시하고 있는지 소개하고, 나아가 그 해결책을 모색하고자 한다.

II. 갈등 해결의 기본 삼(三) 요소

1. 검소(儉)

주지하다시피, 지금 우리는 철저하게 자본주의로 포장되어진 사회를 살아가고 있다. 그리고 그 자본주의는 우리에게 다른 이보다 더욱 많은 것을 소유하라는 욕망에 부채질을 하고 있고, 그럼으로써 사회 전반에 걸친 불균형과 갈등을 초래해왔다.

덕분에 ‘부익부, 빈익빈’이라는 말은 이제 사회 전반에 있어서 너무나도 보편타당한 진리로 각인되어졌고, 가진 이들은 더욱 갖기 위해서 그리고 그렇지 못한 이들

은 가진 이들을 쫓아가기 위해서 안간힘을 쓰고 있다.



이제 한 가지 문제점에 대해서 생각해 보자. 만약 가진 이들이 고급 승용차를 타고 다니며 과시하느라 바쁘다면, 그렇지 못한 이들은 과연 그것이 자신들의 운명이라고 푸념하며 현실을 받아들일까? 아니면 수단과 방법을 가리지 않고서라도 기를 쓰고 그들 흉내를 내려고 할까? 또 그렇게 되면, 우리가 살아가고 있는 이 사회는 어떠한 세상이 되어버릴까?

그러므로 노자는 이야기한다. “어떠한 것을 자신을 중시하는 것처럼 큰 재앙을 중시한다고 이르는가? 내게 큰 재앙이 있는 것은, 나 자신만을 돌보기 때문이다. 이에 나 자신을 돌보지 않는다면, 내게 무슨 재앙이 있을 수 있겠는가?(13장) 화려한 색은 사람의 눈을 어지럽히고, 번잡한 소리는 사람의 귀를 영활하지 못하게 하며, 푸짐한 음식은 사람의 미각을 상하게 하고, 절제하지 않고 마음껏 하는 사냥은 사람의 마음을 방탕하게 하며, 희소한 물건은 사람으로 하여금 규칙을 어기게 한다(12장). 그러므로 탐욕이 없게 됨으로써 사람들이 평정을 되찾게 되니, 세상은 장차 스스로 안정되게 될 것이다(37장). 스스로 만족할 줄 알면 곤욕스럽지 않고, 그칠 줄을 알면 위험하지 않으니, 이것이야말로 진정 오래할 수 있는 길이다(44장). 하지만 지금 세상은 그저 화려한 비단을 입고, 날카로운 검을 차며, 음식에 빠지고, 재물은 넘쳐난다. 이를 일컬어서 남의 것을 훔쳐서 자랑한다고 하니, 이것은 도가 아니다!(53장)”

2. 자애로움(慈)



현대사회에는 자기중심주의 풍조가 만연해있다. 그리고 그로 인한 갈등의 골은 더욱 깊어져만 가고 있다. 그러므로 타인에게는 관대하고도 너그럽게 대하지만 오히려 자기에게는 더욱 엄격한 잣대를 적용했을 때 비로소 갈등이 해소될 수 있는 것이니, 노자는 다음과 같이 말하고 있다. “정중하니 그것은 마치 포용하는 듯하다(15장). 유약함이 강직함을 이기게 되는 것이다(36장). 하지만 이와 반대로 포악한 자는 비명횡사하게 되니, 나는 장차 그림으로써 가르침의 규범을 삼는다(42장). 세상의 지극히 유약한 것이, 세상의 지극히 단단한 것을 제어한다(43장).


그러므로 세밀한 것을 관찰하는 것을 밝음이라 이르고, 연약한 것을 지키는 것을 진정한 강함이라고 일컫는다(52장). 무릇 자애로움이란, 그것으로서 전쟁에 쓰면 곧 승리하고, 그것으로서 수비에 쓰면 곧 견고해진다. 하늘이 장차 그를 구원하려 하면, 자애로움으로 그를 지킨다(67장). 그러므로 필적하는 군대가 서로 맞부딪히면, 자애로운 쪽이 이긴다(69장). 사람이 살아있을 때는 유연하지만, 죽으면 뻣뻣해진다. 만물의 초목이 살아있을 때는 부드럽지만, 죽으면 말라버린다. 그러므로 강경한 것은 죽음의 부류에 속하고, 연약한 것은 삶의 부류에 속한다. 이 때문에 무력으로 강박하면 곧 패배하고, 나무가 단단하면 곧 쓰임이 있게 되니 제 삶을 다할 수 없다. 강대함은 아래에 처하고, 부드러움이 위에 처한다(76장). 이를 물로 비유하자면, 세상에는 물보다 연약한 것이 없지만, 강경한 것을 공격하는 것으로는 물을 이길 수 있는 것이 없으니, 그것을 대체할 수 있는 것이 없다. 약한 것이 강한 것을 이기고, 연약한 것이 강경한 것을 이기는데, 세상에는 모르는 이가 없지만, 능히 행하는 자가 없도다(78장).”

3. 감히 앞에 나서지 않는 겸손함(不敢爲天下先: 불감위천하선)

성공하기 위해서는 남을 밟고 올라서는 것도 당연시되는 사회풍조에서는 영원히 같

등이 해소될 수 없다. 오히려 타인을 위로 올리고 자기 자신은 부족하다며 아래로 끌어내릴 때, 비로소 진정한 갈등 해소의 여건이 마련되는 것이다.

김구(金九)선생



삼천만 동포의 가슴에서
칠천만 거리의 큰 스승..

- **우리나라가 자주독립하여 정부가 생기거든 그 집의 뜰을 쓸고 유리창을 닦는 일을 해보고 죽게 하소서!**

‘한국인들이 가장 존경하는 인물은 누구인가?’라는 주제로 설문조사를 하면, 거의 예외 없이 세종대왕과 이순신 장군 그리고 김구 선생이 등장한다. 왜 그럴까?

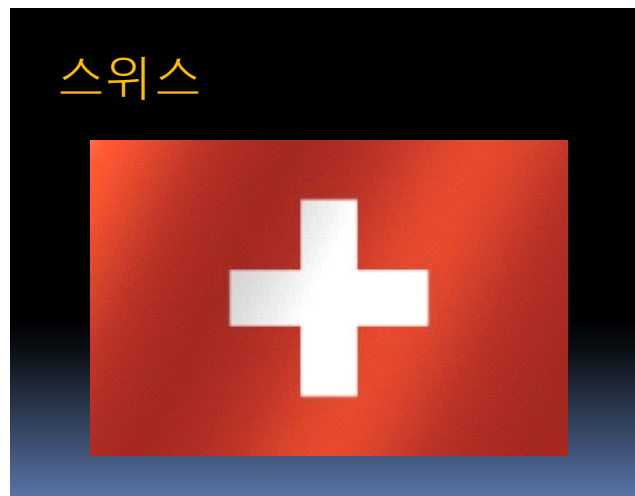
그 이유에 대해서, 노자는 다음과 같이 말하고 있다. “이 때문에, 성인은 자기를 남의 뒤에 두지만 자기가 남보다 앞서게 되고, 자기를 도외시하지만 자기를 보존할 수 있다. 자기를 사사로이 하지 않기 때문이 아닌가? 그러므로 오히려 사사로움을 이룰 수 있는 것이다(7장). 최고의 선은 물과 같으니, 물은 아래로 흐르면서 만물을 편리하게 하지, 결코 그들과 다투지 않는다. 이처럼 말없이 많은 이들이 싫어하는 아래쪽에 머물기에, 그러므로 도에 근접한다(8장). 공을 이루면 자신은 물러나는 것이, 하늘의 도리일지니(9장). 자신의 안목에만 의존하는 이는 명확하게 볼 수 없고, 스스로 옳다고 여기는 이는 시비를 분명히 가릴 수 없으며, 스스로 자랑하는 이는 공로가 없고, 거만한 이는 두각을 나타낼 수 없다. 그것은 도에 있어서, 먹다 남은 음식이나 군더더기라고 말하여, 만물이 그들을 싫어하니, 그러므로 도가 있는 사람은 그렇게 하지 않는다(24장). 따라서 귀함은 비천함을 근본으로 삼고, 높음은 낮음을 기반으로 삼는다. 이 때문에 천자와 제후는 스스로를 고(孤: 부모 없는 아이), 과(寡: 남편 없는 아낙), 불곡(不穀: 백성을 키우는 곡식보다도 못한 존재)이라고 칭

하였다. 이는 비천함을 근본으로 삼는 것이 아닌가? 아니한가? 그러므로 최고의 영예에 이르면 영예가 없는 것이다. 옥과 같이 귀하기보다는, 차라리 돌과 같이 단단한 것이 낫다(39장). 사람들이 싫어하는 것은 고, 과, 불곡이나, 천자와 제후는 그것으로써 호칭을 삼았다(42장). 모성의 부드러움이 항상 고요함으로 부성의 강함을 제압하는 것은, 고요함으로 아래에 처하기 때문이다(61장). 강과 바다가 모든 계곡의 우두머리가 될 수 있는 것은, 강과 바다가 능숙하게 계곡 아래에 있기 때문이니, 그러므로 모든 계곡의 우두머리가 될 수 있다. 이 때문에 백성의 위에 처하려면, 반드시 말을 함에 있어 백성에게 낮춰야 하고, 백성을 영도하려면, 반드시 몸을 백성들 뒤에 두어야 한다(66장).”

Ⅲ. 갈등 해결의 궁극

1. 객관성과 공정성(中)

중간의 입장을 취한다는 것은 오른쪽도 왼쪽도 아닌 정 가운데 선다는 의미가 아니라, 양쪽의 입장을 모두 수렴하고 그 안에서 각각의 장점과 단점을 객관적으로 파악하여 공정하게 판단하는 것을 의미한다.



이와 관련하여 한 가지 예를 들어보자. 1950년 6월 25일 한국전쟁이 터지자 미국을 중심으로 하는 민주주의국가들은 남쪽을 지지했고, 반면에 사회주의국가인 중국과 러시아는 북쪽을 지지했다. 그리고 또 세계에는 이 민주주의와 사회주의 어느 쪽에도 편입되지 않는 소위 ‘중립국’을 표방하는 나라들이 있다. 그 대표적인 국가가 스위스인데, 이 나라는 과연 한국전쟁에서 어느 쪽을 지지했을까? 분명한 점 한 가지는, 스위스는 당시 한국에 물자를 지원한 우리의 우방이라는 점이다. 그렇다면 왜 그랬을까? 그 이유는 스위스가 객관적으로 상황을 파악했을 때, 피해국이 한국임을 명확하게 인지하고 있었기 때문이라는 사실에서 찾을 수 있다.

따라서 이제 중(中)이라는 것이 그만큼 실천하기가 대단히 어려운 것이고, 또 중(中)을 실천하기 위해서는 반드시 먼저 양쪽의 입장을 모두 이해하여 최종적으로 공정하고도 객관적인 결론을 도출해야 하는 것임을 다시 한 번 이해할 수 있을 것이다.

그러므로 노자는 이야기한다. “말과 명령이 많으면 누차 곤궁해지니, 중간을 지키는 것이 낫다(5장). 관직을 줌에 있어서 공정하게 관찰하고도 통달함에 있어, 결점이 없을 수 있는가?(10장) 총애함과 모욕에 마치 놀란 듯 하는 것은, 자신을 중시하는 것처럼 큰 재앙을 중시하는 것이다. 어떠한 것을 총애를 얻음과 굴욕을 받음에 놀란듯하다고 일컫는가하니, 총애를 얻음은 아래에 있는 하등의 것이다. 총애를 얻음에 놀라는 듯하고, 그것을 잃음에 놀리는 듯하니, 이를 총애를 얻음과 굴욕을 얻음에 놀라는듯하다고 이른다(13장). 하늘의 도리는 그것이 마치 활시위를 당기는 것과 같다! 조준한 것이 높으면 그것을 낮추고, 낮으면 그것을 높여주며, 힘이 남으면 그것을 덜어주고, 부족하면 그것을 보충해준다. 따라서 하늘의 도리는, 남는 것을 덜어 부족함을 보충해준다. 하지만 세상 사람들의 도리는 그렇지 않아서, 부족함을 착취하여 그림으로써 남는 것을 돕는다. 그렇다면 누가 풍족함으로써 세상을 돕고 받을 수 있겠는가? 도가 있는 자이다(77장).”

2. 어느 누구하나 버리지 않는 조화(和)

‘1등만 기억하는 더러운 세상!’ 한때 널리 인구에 회자되던 말이다. 그리고 대한민국은 그 말에 뜨거운 환호로 화답한 적이 있었다. 그렇지만 고개를 돌리면 다시 냉혹한 현실. 실제로 한국은 1등만을 인정하고 금메달만을 대우해주는 풍토가 고착화된 지 이미 오래다. 이른바 우성인자만을 키우고 인정하며 열성인자는 도태시키고 경

시하는 현대 자본주의사회에서는 ‘무한 경쟁’이라는 장점도 부각되기는 하지만, 그만큼 몰인정한 세태를 부추기는 더 큰 부조리를 불러오게 된 것이다.

우리는 도대체 언제부터 ‘1등이 존재하는 이유는 2등이 있기 때문이고, 2등이 존재하는 이유는 3등이 있기 때문’이라는, 이 단순하고도 기본적인 인식을 공유하는 것이 무엇보다 소중한다는 사실을 까먹고 있던 것일까?



한 가지 예를 들어보자. 만일 우리가 일류 야구팀을 만들기 위해서 요새 가장 ‘잘나가는’ 류현진 선수를 모든 포지션에 세우게 된다면, 이 팀이 정말 최고의 팀이 될 수 있을까? 또 일류 축구팀을 만들기 위해서 손흥민 선수를 모든 포지션에 세우면, 정말 이 팀은 불패의 팀이 될 수 있을까?

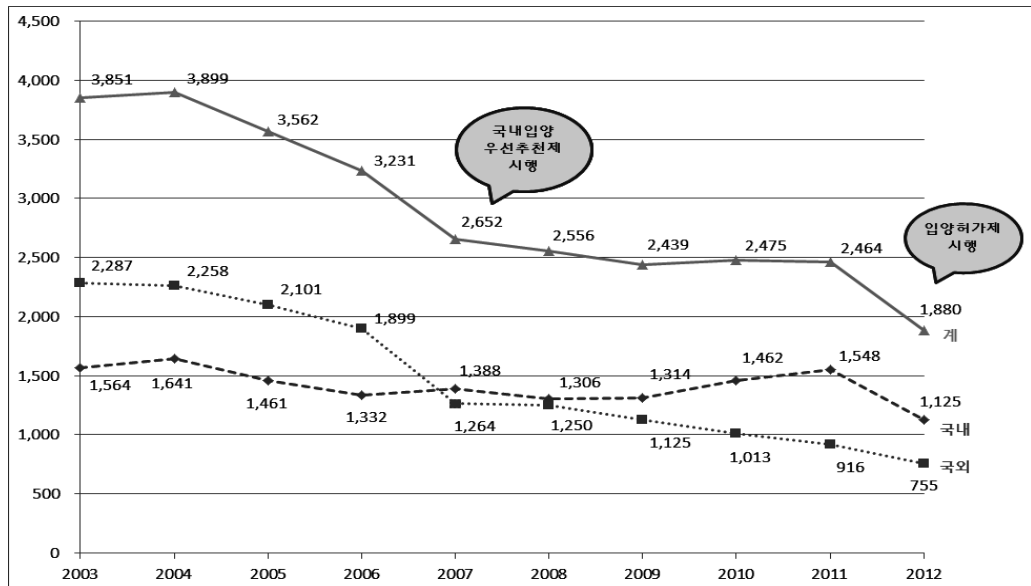
그러므로 노자는 다음과 같이 말하고 있다. “세상의 어떤 것이 아름다운지를 아는 것, 이는 바로 추함이 있기 때문이고, 어떤 것이 선한 것인지를 아는 것, 이는 선하지 못함이 있기 때문이다. 그러므로 있음과 없음이 함께 생겨나고, 어려움과 쉬움이 함께 형성되며, 길고 짧음이 함께 견주고, 높고 낮음이 함께 기울며, 소리와 음률이 함께 조화를 이루고, 앞과 뒤가 함께 따른다(2장). 이처럼 하면, 그 날카로움을 억누르게 하고, 그 분규를 해결하며, 그 광채를 조화롭게 하고, 그 속세와 한데 어우러진다(4장). 우리가 살고 있는 천지는 장구히 존재한다. 하지만 천지가 장구할 수 있는 것은, 그가 자기만 살려고 하지 않기 때문에, 그러므로 장구히 존재할 수 있는 것이다(7장). 예를 들어서 30개의 바퀴살이 하나의 바퀴통에 모였는데, 바퀴통 속이 비어있어야 수레의 작용이 있다. 진흙을 빚어 그릇을 만드는데, 그릇에 빈 공간을 만들어야 그릇의 쓰임이 있다. 창문을 내어 집을 짓는데, 집에 빈 공간

을 만들어야 집의 쓰임이 있다. 그러므로 있음으로써 이롭게 되고, 없음으로써 쓰이게 되는 것이다(11장). 이 때문에 성인은 항상 사람을 잘 구제하여 버려지는 사람이 없고 항상 사물을 잘 바로잡아서 버려지는 사물이 없다. 그러므로 선량한 이는 선량하지 못한 이의 스승이고 선량하지 못한 이는 선량한 이의 밑바탕이다. 스승을 존중하지 않고, 밑바탕을 사랑하지 않으면, 스스로 총명한 이라도 어리석게 될 수 있으니 이것을 오묘한 도리라고 한다(27장). 따라서 그 강함을 알고, 그 부드러움을 지키면, 개울이 되어서 세상이 모두 귀속한다. 그 밝음을 알고, 그 어두움을 지키면, 세상의 규범이 된다. 그 영화로움을 알고, 그 치욕을 감수하여 아래에 처하는 자세를 지키면, 세상이 모두 그에게 귀속한다(28장). 즉 만물은 음을 등에 업고 양으로 향하며, 음과 양의 기운이 충돌하여 그럼으로써 조화롭게 되는 것이다(42장). 그러므로 선량한 자는 내가 그를 선량하게 대하고, 선량하지 못한 자도 내가 그를 선량하게 대하면, 품행이 선해진다. 믿을 수 있는 자는 내가 그를 신임하고, 믿을 수 없는 자도 내가 그를 신임하면, 품행에 신의가 있게 된다(49장). 사람이 아름답거나 훌륭하지 못하다고 해서, 어찌 그를 버릴 수 있겠는가? 예부터 이러한 도를 귀히 여김은 어찌된 것인가? 아름다운 말을 말하지 않아도 연음을 구할 수 있고, 고귀한 행동을 하지 않아도 재앙을 면할 수 있는 것이다! 그러므로 세상이 귀히 여긴다(62장).”

IV. 지나친 법과 제도의 세분화 반대(不_言: 불언)

대한민국에는 과연 얼마나 많은 법과 제도가 존재할까? 그 숫자를 정확하게 아는 사람은 과연 또 몇이나 될까? 이러한 상황에서 모두가 인정하여 따를 수 있는 판단이 가능한 것일까?

따라서 그때그때마다의 미봉책으로 법과 제도를 자꾸 세분화하여 늘려가는 것보다는, 누구나 수긍할 수 있는 그리고 상황에 따라서 수시로 변하지 않는 가장 원칙적이고도 확고한 법과 제도를 수립하는 것이 그 무엇보다 필요한 때이다.



〈입양특례법의 모순〉

아마도 뉴스나 신문 등을 통해서 ‘입양특례법’에 대해서 들어본 기억이 있을 것이다. 입양특례법이란 국내입양과 아동 권익을 활성화하기 위해서 2012년 8월 5일부터 시행된 개정법이다. 하지만 위의 보건복지부 통계표를 보면, 국외는 물론 국내입양마저 하락세를 보이고 있다. 이에 두 가지 이유를 찾을 수가 있는데, 하나는 공개입양과 엄격한 범조항들로 인해서 입양부모들이 부담을 느낄 수 있다는 점을 들 수 있다. 그리고 이보다 더 큰 또 하나의 이유는 미혼모가 대다수인 현실에서, 출생신고 의무화에 따라 친부모가 신분 노출을 꺼려 아이를 포기하기 때문이다. 출생신고가 이뤄지지 않는 아이들은 입양되지 못하고, 이로 인한 피해는 입양부모를 통한 새로운 기회조차도 잡을 수 없는 아이들에게 고스란히 돌아간다. 오히려 선택 사람들의 발목을 잡는 세분화된 법과 제도들을 만들기에 급급하기 보다는, 문제점을 원천적으로 해결할 수 있는 근간이 되는 법과 제도를 수립하는 것이 무엇보다 중요한 때인 것이다.

이에 노자는 말하고 있다. “이 때문에, 성인은 억지로 작위하지 않는 무위로서 일을 처리하고, 억지로 말하거나 명령하지 않는 불언의 가르침을 행한다(2장). 말과 명령이 많으면 누차 곤궁해지니, 중간을 지키는 것이 낫다(5장). 따라서 지극히 공허함에 도달하고, 지극히 고요함을 견지한다. 근본으로 돌아감을 고요함이라고 하

니, 이를 복명(천명을 따름)이라고 한다. 복명을 ‘상’(변치 않음, 영원함)이라고 하고, ‘상’을 아는 것을 ‘명(밝음)’이라고 하는데, ‘상’을 알지 못하면, 경거망동하게 되고, 불행해진다(16장). 그러므로 유유하여, 말을 귀히 여기니 명령을 함부로 내리지 않는다. 일이 완성되어도, 백성들은 모두 우리가 본래 이러한 것이라고 말한다(17장). 이처럼 말과 명령을 적게 하는 것이 스스로 그러하게 하는 것, 즉 자연스러운 것이니, 그러므로 광풍은 아침까지 불 수 없고, 폭우는 온종일 내릴 수 없다. 천지의 난폭함 조차도 오래갈 수 없거늘, 하물며 사람에게 있어서야!(23장) 그러므로 불언의 가르침, 억지로 작위하지 않는 무위의 이로움, 세상에 는 이에 미치는 것이 드물다(43장).”

V. 신뢰(信)

‘믿을 신(信)’은 ‘사람 인(人)’과 ‘말씀 언(言)’이 합쳐져서 만들어진 회의자(會意字)이니, 그 본래의 뜻은 ‘사람이 말한 것은 믿을 수 있다’로 풀이된다. 따라서 중국의 허신(許慎)이 만든 문자 해설서인 『설문해자(說文解字)』를 보면, ‘믿을 신(信)’과 ‘정성 성(誠)’은 그 의미가 사실상 서로 통하는 글자로 ‘정성을 다하다’로 풀이된다고 설명하고 있다. 그도 그럴 것이 ‘정성 성(誠)’은 다름 아닌 ‘말씀 언(言)’과 ‘이룰 성(成)’이 합쳐진 역시 회의자로, ‘말한 것은 반드시 이룬다’는 의미를 지니고 있기 때문이다.

JOHNSON&JOHNSON



-
-

JAMES BIRKE
기업윤리

소비자 > 사원 > 지역사회 > 주주

이제 이와 관련하여, 한 가지 일화를 소개하고자 한다. 1982년 미국 시카고에서 7명이 사망하는 사건이 발생했는데, 이들의 공통점은 모두 사망하기 전날 누군가 무작위로 청산가리를 녹여 주사기로 주입한 타이레놀을 구입해 복용했던 것이다. 이에 제조회사인 존슨 앤 존슨은 1억 달러 손해를 감수하면서까지 전 세계의 모든 타이레놀을 회수하고, 상담원들을 대거 고용하여 걸려오는 문의전화를 일일이 다 받게 했으며, 또 기자회견을 통해서 사실을 있는 그대로 보도함으로써 더 이상의 피해자가 발생하지 않도록 했다. 하지만 이미 싸늘해진 사람들의 시선은 바뀌지 않아서, 37%를 차지했던 시장점유율은 6.5%로 급락했다. 그럼에도 불구하고, 당시 CEO이었던 고(故) 제임스 버크는 포기하지 않았다. 오히려 제품 포장기술을 개발하는데 적극 투자함으로써 액체였던 타이레놀을 오늘날의 알약으로 바꿨고, 그 결과 점유율을 29%까지 회복했던 것이다. 그리고 존슨 앤 존슨은 당시 가장 신뢰받는 기업으로 선정되기에 이르렀다.

따라서 노자는 17장과 23장을 통해서 두 번이나 “신용이 부족하면, 그에 대한 불신이 생긴다”라는 말을 강조하고 있다.

VI. 신중함(愼)

상술한 내용 외에도, 노자는 또 “주저하니 마치 겨울철 강을 건너는 듯하다. 망설이니 마치 사망을 두려워하는 듯하다”라고 말하고 있다. 그렇다면 이는 도대체 어떠한 의미를 함축하고 있는 것일까?



‘미리 예(豫)’는 ‘주저하다’는 의미를 지니는데, 사실 이 단어는 본래 ‘커다란 코끼리’를 지칭한다. 따라서 첫 문장인 ‘주저하니 마치 겨울철 강을 건너는 듯하다’는 ‘커다란 코끼리가 마치 겨울철 강을 건너는 듯하다’라는 뜻으로 풀이되는 것이다. 세상에 어떤 코끼리가 겨울철 강을 마구 건너겠는가? 즉 이는 그만큼 신중해야 함을 수사학적으로 표현한 것이다.

‘오히려 유(猶)’ 역시 ‘망설이다’는 의미를 지니지만, 애당초 이는 ‘원숭이’를 가리켰던 단어이다. 따라서 ‘망설이니 마치 사방을 두려워하는 듯하다’ 역시 본래는 ‘원숭이가 마치 사방을 두려워하는 듯하다’로 풀이해야 하는 것이다. 우리는 원숭이가 나무에서 내려와 땅에 있는 음식을 먹을 때 어떤 행동을 취하는지 잘 알고 있다. 그들은 경계심이 대단히 강해서 끊임없이 사방을 살펴보며 조심스레 먹거나, 금방 가로채서는 나무 위로 올라가 먹지 않던가.

따라서 오늘날의 법률용어인 ‘집행유예’는 그만큼 신중하게 지켜보겠다는 것이니, 즉각적인 형 집행을 잠시 유보하고 시간을 두면서 조심스럽게 판단하겠다는 의지를 표명하는 것이다.

노자는 뒤이어서 또 다음과 같이 말함으로써, 신중함의 의미를 다시 한 번 되새기고 나아가 강조하고 있다. “진중함은 경솔함의 바탕이고, 고요함은 조급함의 지배자이어서, 이 때문에 성인은 온종일 길을 가지만, 군수물자를 실은 수레 즉 무거운 수레를 떠나지 않는다. 따라서 경솔하지 말고 진중해야 하는 것이다. 경솔하면 근본을 잃고, 경박하면 군주의 지위를 잃는다(26장). 분주함은 추위를 이기지만, 고요함은 더위를 이기니, 맑고 고요함이 세상을 올바르게 한다(45장). 또한 어려운 일을 도모하려면 쉬울 때에 착수해야 하고, 큰일을 하려면 자잘한 일부터 시작해야 한다. 세상의 어려운 일은 반드시 쉬운 데서 양성되고, 세상의 큰일은 반드시 자잘한 데서 발생하는 법이니! 이 때문에 성인은 시종 일이 커지기를 기다렸다가 하지 않으니, 그러므로 큰일을 이룰 수 있다. 같은 원리로서 무릇 쉬이 승낙하면 반드시 실패가 적어지고, 지나치게 쉽게 보면 반드시 재난이 많아진다. 이 때문에 성인은 오히려 작은 일을 알보지 않으니, 그러므로 시종 어려움이 없다(63장). 따라서 그 상황이 안정적일 때 유지하기 쉽고, 그 사건이 징조를 보이지 않을 때 도모하기가 쉬우며, 그 사물이 무를 때 해소하기가 쉽고, 그 일이 미약할 때 없어지기가 쉬우니, 사건이 발생하기 전에 그것을 처리하고, 중요하기 전에 그것을 다스려야 한다. 아름드리와 큰 나무는, 지극히 작은 것에서 생겨난다. 구층의 높은 누각은, 한 층의 흙

을 쌓는 데에서부터 시작된다. 천리 길을 가는 것은 발아래 한 걸음으로부터 시작 되는 것이다. 이처럼 사람들이 일을 함에, 항상 거의 완성될 즈음에 일을 그르치니, 시작할 때처럼 끝까지 신중하면, 곧 일을 그르치지 않는다(64장). 화는 적을 가벼이 여기는 것보다 큰 것이 없으니, 적을 가벼이 보다가는 하마터면 나의 보물을 잃게 된다(69장). 이처럼 무릇 결점을 꺼리게 되면, 이 때문에 결점이 없다. 성인은 결점이 없는데, 그 결점을 결점으로 여기기에, 이 때문에 결점이 없는 것이다(71장).

VII. 나오면서

지금 많은 이들이 대한민국을 걱정하고 있다. 많은 이들이 더 이상 이대로 방치해서는 희망이 없다고 말하기까지 한다. 기업이든 개인이든 돈을 가장 중요한 가치로 여겨서 오로지 돈과 연관시켜 생각하고, 심지어 돈이면 무엇이든 할 수 있다는 배금(拜金)주의, 권력만 있으면 어떤 그 무엇도 두려울 것이 없다고 생각하는 권력지상주의, 오로지 명문대학에 진학해야 만이 인생에서 성공할 수 있다고 믿는 출세지향주의를 너무나도 당연한 것으로 받아들이고 있다. 그리고 이 폐단들은 대한민국을 병들게 하고, 지치게 하며, 심지어 구성원간의 갈등까지도 부추기고 있다. 그렇다면 이러한 풍조를 지양하고, 보다 건강한 사회로 나아갈 길은 진정 없는 것일까?

사람들은 『도덕경』의 저자를 노자로 인식하고 있고, 따라서 예부터 그를 도가(道家)사상 나아가 도교(道教)의 시조로까지 숭앙하고 있다. 하지만 사실 『도덕경』에 기록된 노자의 말은 노자가 직접 지어낸 것이 아니라, 『상서(尙書)』 등에 기록된 역사적 사건들을 정리하여 그 핵심내용을 체계적으로 뽑아낸 것으로 보아야 옳을 것이다. 그리고 또 이러한 관점에서 보았을 때, 공자(孔子) 역시 자신만의 고유 가치관을 피력한 것이 아니라, 예로부터 내려오던 사상을 오롯이 전달하고자 노력했다고 볼 수 있다.

다만 노자와 공자 두 인물은 태평성대로 가는 같은 길을 걸으며, 대동과 소강(小康)이라는 서로 다른 이상향을 바라보았다. 다시 말해서 공자는 노자와 근본적으로 대립되는 사상을 주장한 것이 아니라, 노자의 대동 사회에 대한 이상을 현실에 맞게 수정하여 소강사회로의 복귀로 피력한 인물이었던 것이다. 이제 이러한 차원에

서, 노자의 말로 시작한 이 글을 공자의 말로 마무리하는 것은 어떻게?

공자는 ‘온고이지신(溫故而知新)’이라고 한 바 있고, 또 ‘학이시습지, 불역열호(學而時習之, 不亦說乎)?’라고도 말한 바 있다. 이를 정리하자면, ‘옛 것을 익히고 그것을 통해서 새로운 것을 알게 되는 것이니, 배워서 항상 내 것으로 만들려고 부단히 노력한다면, 역시 기쁘지 아니하겠는가?’라는 의미로 풀이할 수 있을 것이다.

그런데 여기서 ‘습(習)’은 오늘날의 ‘익히다, 배우다’를 뜻하는 것이 아니라, ‘새가 날갯짓을 하여(翺: 우) 스스로 하늘을 날 수 있도록(自: 자) 부단히 연습하고 노력하다’라는 본연의 의미를 지니는 것이니, 결국 이는 초지일관하는 마음으로 부단히 노력해야 한다는 말이 된다.

세상에 쉬이 얻어지는 것은 존재할 수 없다. 언더라도 금방 사라진다. 따라서 얻고자 하면 반드시 그에 상응하는 피나는 노력을 해야 한다. 그리고 거기에 더하여, 초지일관하여 중간에 변치 않는 자세가 필요하다. 이제 우리는 옛사람인 노자가 전하는 갈등해결의 지혜를 통해서 오늘날의 사회가 필요로 하는 새로운 방법론을 제시하고, 나아가 변치 않고 부단히 노력함으로써 건강한 대한민국을 만들 때가 되지는 않았는가?

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

| | |
|-----------------------|--|
| 2013년 3월호 (창간호) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 마음을 얻는 조정기법 2. 법정의 수사학 - 설득을 위한 변론과 판결 3. 기고 : 경청으로 시작하여 합의로 매듭짓기 |
| 2013년 4월호 (vol.2) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 설득을 위한 말하기 전략 2. 설득을 위한 비언어 커뮤니케이션의 활용 3. 아리스토텔레스의 설득의 기법과 메시지 구성 |
| 2013년 5월호 (vol.3) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 상대방의 유형에 따른 설득의 전략 2. 난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법 3. 대화와 물음의 新수사학 |
| 2013년 7월호 (vol.4) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 공정한 조정 - 과정에서 결과까지 2. 그리스신화 속 갈등 조정 3. 한비와 귀족자의 수사학 4. 대체적 분쟁해결제도(ADR)의 의미와 이념 |
| 2013년 8월호 (vol.5) | <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 |
| 2013년 10월호 (vol.6) | <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. 기고 : 법원 조정제도의 현황과 조정 활성화를 위한 과제 - 서울중앙지방법원의 경우를 중심으로 - |
| 2013년 12월호 (vol.7) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 조정을 위한 첫걸음 - 갈등분석 2. 『조선왕조실록』에 나타난 설득의 리더십 (上) - 『태조실록』과 『세종실록』을 중심으로 - 3. 스몰토크(small talk)의 수사학 4. 중국의 법문화로 살펴본 인민조해(人民調解) 제도의 특징 5. 기고 : 언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법 |
| 2014년 2월호 (vol.8) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 기고 : 한국 사회 갈등 원인에 대한 일고(-考) 2. 감정을 이용한 설득과 조정 스피치 3. 『조선왕조실록』에 나타난 설득과 수사의 리더십 (下) - 『광해군일기』와 『정조실록』을 중심으로 - 4. 미국 또래조정(Peer Mediation)의 현황과 사례 |

안 내

- ☞ 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』는 언론중재위원회 홈페이지(www.pac.or.kr) 또는 모바일 웹(m.pac.or.kr)의 정보자료실에서도 보실 수 있습니다.
- ☞ 이 책자와 관련된 문의사항이 있으면 언론중재위원회 연구팀(02-397-3042~3044)으로 연락주시기 바랍니다.
- ※ 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』는 격월로 발간됩니다.