

2014

12

언론중재위원회
교육본부 연구팀

vol. 13
월차보고서
12월호

조정을 위한 설득과 수사의 자료

Persuasion &
Rhetoric Report

- 문화의 유형과 갈등해결전략
- 설득과정에서 범할 수 있는 논리적 오류와 극복방안
 - 삼국지를 통해 본 설득과 협상의 지혜
 - 적벽대전(赤壁大戰)에 이르는 과정을 중심으로 -
 - 왜 조정을 하는가?
- 미국 로스쿨 ADR 교육의 현재
 - 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -



국민과 언론을 이어주는 —
언론중재위원회



조정을 위한 설득과 수사의 자료 Persuasion & Rhetoric Report

발행인 | 박용상

편집인 | 권우동

발행일 | 2014년 12월 1일

등록일 | 2013년 2월 21일

등록번호 | 서울중.마 00065

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

편집실무 | 언론중재위원회 교육본부장 조남태, 교육본부 연구팀장 김주용,
연구팀원 김나래, 염아영, 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.

■ 문화의 유형과 갈등해결전략	1
I. 갈등과 문화	3
II. 문화적 갈등접근방식	4
III. 문화의 유형에 따른 갈등접근방식	5
IV. 맺음말	17
■ 설득과정에서 범할 수 있는 논리적 오류와 극복방안	19
I. 들어가는 말	21
II. 합리적 논증의 장애물	22
III. 오류의 종류와 극복방안	25
IV. 좋은 논증을 위한 합리적 사고방법	31
V. 맺음말	34
■ 삼국지를 통해 본 설득과 협상의 지혜 - 적벽대전(赤壁大戰)에 이르는 과정을 중심으로 -	37
I. 들어가는 말	39
II. 적벽대전으로의 길 1 : 설전군유(舌戰群儒)	40
III. 적벽대전으로의 길 2 : 공명의 협상 같은 설득	44
IV. 적벽대전으로의 길 3 : 공명의 탁월한 협상	47
V. 맺음말	49

■ 왜 조정을 하는가?	51
I. 어느 경제학자의 질문	53
II. 세 개의 조정사례와 몇 가지 통계자료	54
III. 조정의 운영원리	61
IV. 경제학자의 질문에 대한 답변	63
■ 미국 로스쿨 ADR 교육의 현재	
- 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -	65
I. 들어가며 : ADR의 중요성 부각과 체계적 교육 필요성	67
II. 미국 로스쿨 ADR 교육의 특징	68
III. 페퍼다인 로스쿨 Straus 과정 소개	70
IV. 맺으며 : Straus의 특징점과 시사점	77

문화의 유형과 갈등해결전략

I. 갈등과 문화

II. 문화적 갈등접근방식

1. 문화의 정의 및 기능
2. 갈등에 대한 문화적 접근방식의 필요성

III. 문화의 유형에 따른 갈등접근방식

1. 문화의 유형에 따른 갈등접근방식
2. 문화 유형화의 한계

IV. 맺음말

문화의 유형과 갈등해결전략

I. 갈등과 문화

서로 다른 문화를 가지고 있는 두 명의 조정 당사자가 있다고 가정해보자. 이들의 갈등을 해결하고자 할 때 조정인은 어떤 점에 유의하면서 두 사람을 대해야 할까. 문화는 거의 모든 것에 편재해 있지만 명시적으로 드러나지 않을 때가 많아 갈등 해결 시 쉽게 간과되는 측면이 있다. 그러나 문화를 잘 인지하고 이해하지 않으면 애초에 해결하고자 했던 갈등이 더 증폭되기 쉬우며 문제를 해결하기 더욱 어려워진다. 왜냐하면 어떤 조정 당사자에게는 문화적으로 당연하게 받아들여지는 갈등접근방식이 타문화에 속해있는 조정 당사자에게는 이상하게 보이거나 불쾌하게 받아들여질 수 있기 때문이다.

『Conflict Mediation across Cultures』의 저자 데이비드 옥스버거(David Augsburg)는 “갈등은 보편적이지만 문화마다 독특하다”¹⁾라고 주장한 바 있다. 인간 사이의 접촉이 이뤄지고 관계가 형성되는 거의 모든 집단에서는 갈등이 발생하므로 갈등은 보편적이지만, 갈등이 생기는 원인과 전개되는 방식, 그리고 갈등에 대한 대응과 해결 방식은 문화에 따라 다르다는 것이다. 바로 여기에 보편적이지 않고 독특한 갈등의 모습이 있다.

따라서 갈등을 해결해야 하는 갈등조정기관이나 조정인은 문화마다 갈등접근방식을 달리해야 한다는 점을 염두에 두어야 한다. 설령 갈등의 발생원인이 문화와는 관련성이 적더라도(예를 들어 상사 분쟁 등) 갈등을 조정하고자 하는 사람은 조정 당사자들을 대하고 상호작용함에 있어 당사자의 문화 유형을 고려할 필요가 있다. 문화의 유형이란 문화 간 유사성과 차이점을 설명해 줄 수 있는 다양한 틀²⁾을 말하는데 당사자가 어떠한 문화의 유형에 속하는지에 따라 갈등접근방식은 달라질 수 있다. 이에 이 글에서는 문화적 갈등접근방식의 필요성에 대해 우선 알아보고, 문화의 유형에 따라 어떠한 갈등접근방식이 있는지 살펴보고자 한다.

1) 이 문단은 정주진, 2010년, 『갈등해결과 한국사회』(아르케), 38쪽을 인용 및 참조했다.

2) 최윤희, 2013, 『문화 간 커뮤니케이션』(커뮤니케이션북스), 13쪽.

II. 문화적 갈등접근방식

1. 문화의 정의 및 기능

문화는 특정 집단의 사람들이 개인 및 집단의 노력과 상호작용을 통해 많은 세대를 지나면서 획득한 경험, 가치, 성향, 신념, 태도, 의미, 절차, 역할, 공간적 관계, 적절한 시기 ... (후략) 등이 축적된 결과이다.³⁾ 이러한 문화는 언어, 행동, 활동에 영향을 주며 수용 가능한 일상의 상호작용 형태를 위한 모범과 기준을 제공해준다. 따라서 갈등이 발생했을 때 조정 당사자의 문화를 이해하면, 그 당사자가 수용할 수 있는 상호작용 방식에는 어떠한 것들이 있는지 예측할 수 있게 되어 문화적 갈등접근방식의 범위를 알 수 있게 된다.

2. 갈등에 대한 문화적 접근방식의 필요성

한국사회는 일상에서 접촉하는 사람들이 자신과 동일한 문화 속에서 성장하고 같은 문화를 공유하는 사람들이기 때문에⁴⁾ 굳이 문화에 대해 의식적으로 인지하거나 이해하는 등의 문화적 갈등접근방식을 쓰지 않아도 갈등해결에는 지장이 없을 거라고 생각하기 쉽다. 그럼에도 갈등해결 시 문화적 접근을 간과하면 안 되는데 그 이유는 다음과 같다.

첫째 서양문화에서 구조화되고 발전된 갈등해결 이론과 실천 방법이 비서양문화에 전해지거나 적용될 때, 이론과 실천 방법의 보편성만이 강조되고 현지 문화의 특수성에 대한 고려가 이뤄지지 않는 상황이 발생할 수 있다.⁵⁾ 그런 접근은 설사 갈등해결을 도출해 내더라도 이론과 실천이 근거하고 있는 서양문화를 강요하는 결과를 초래할 수 있다. 더욱이 그런 접근을 고수하다보면, 서양문화에 속한 구성원에게 당연하게 받아들여지는 갈등조정 환경이 비서양문화의 구성원에게는 다소 억압적으로 느껴질 수 있어 실질적으로는 갈등해결에 오히려 해를 끼칠 수 있다. 예컨대 미국은 갈등해결 관련 연구가 가장 많이 이루어지는 국가 중 하나이며, 미국의

3) 문화의 정의는 정주진(2010), 36쪽을 인용 및 참조했다.

4) 정주진(2010), 36쪽.

5) 정주진(2010), 40쪽.

조정 모델⁶⁾은 한국을 비롯한 비서양국가에서도 많이 활용되는데, 이때 중요한 점은 미국의 조정 모델에 미국문화가 반영되어 있다는 것을 인식하는 것이다. 한국의 조정인은 자신이 교육받은 특정 조정 모델이 무조건 옳다고 생각하기 쉽지만 실제로 그 모델에는 미국문화와 같은 다른 문화가 반영돼 있을 수 있어 조정 현장에서 그 모델 방식을 잘 받아들이지 못하는 조정 당사자도 얼마든지 맞닥뜨릴 수 있다. 대신 조정인은 조정 당사자들이 지닌 문화를 고려한 조정 방식을 사용함으로써 보나온 결과를 얻을 수 있을 것이다. 따라서 갈등해결 이론과 실천 방법을 도입 및 적용하면서 비서양문화에 해당하는 한국의 가치관이나 성향, 의사소통 방식 등을 고려할 필요가 있다.

둘째 비교적 동질적이라고 평가되는 한국사회라도 한국사회 내에 한 가지 문화만 존재하는 것은 아니며 그 문화 내에서도 가치관이나 성향, 의사소통 방식 등이 서로 달라 상이한 갈등접근방식이 존재할 수 있다. 조정 당사자들 간 상이한 문화를 지닐 수도 있고 또한 조정인도 당사자들과 다른 문화를 가질 수 있다. 특히 조정인은 조정 당사자들이 자신과 동일한 문화를 공유한다고 선불리 전제해서는 안 된다. 그러므로 한국문화와 같은 포괄적인 문화적 맥락은 물론 한국문화 내에서도 존재할 수 있는 문화적 차이를 이해하는 것은 갈등대처과정에서 매우 중요하다.

III. 문화의 유형에 따른 갈등접근방식

1. 문화의 유형에 따른 갈등접근방식

여기에서는 조정 상황에서 조정 당사자의 문화 유형에 따라 달리 나타날 수 있는 갈등접근방식을 중심으로 살펴보고자 한다. 조정인이 문화의 유형에 대해 잘 인지하고 있으면, 자신이나 당사자 중 일부의 문화가 나머지 다른 이들의 문화와 다르더라도 서로 다른 가치관, 성향 및 의사소통 방식을 이해할 수 있어 여러 상황에 유연하게 대처하는 데 도움이 된다. 갈등해결과 관련된 문화의 유형을 나누는 주요

6) 미국의 조정 모델에서는 집단주의 가치보다 개인주의 가치가 우선시 되고, 간접 표현보다는 직접 표현을 더 많이 사용하며, 시간의 이용에 있어 단일 시간 문화 유형을 따르는 경향이 있다. 이하의 각 부분에서 이러한 특징에 대해 간략히 살펴볼 예정이다.

한 기준으로는 (1) 개인주의와 집단주의, (2) 직접 표현과 간접 표현, (3) 비언어적 의사소통, (4) 공간의 이용, (5) 시간의 이용, (6) 젠더, (7) 체면 등을 들 수 있다. 이하에서 이에 대해 하나씩 살펴해보도록 하겠다.

(1) 개인주의와 집단주의

개인주의 문화 유형은 개인의 이익에 큰 가치를 부여하는 태도로, 개인주의자들은 스스로를 독립적이라 생각하며 자신이 속해있는 집단과 느슨하게 연결돼 있다고 여긴다.⁷⁾ 이들은 다른 사람과 관계를 설정할 때 그 관계를 통해 얻을 수 있는 이익을 따진다. 개인적인 선호나 욕구, 권리 그리고 목표 등은 개인주의자들의 주요한 관심사이며, 이들은 개인의 자유와 성과에 높은 가치를 두는 경향이 있다. 독립심과 경쟁은 개인주의자들의 공통된 특징이다. 개인의 목표가 집단의 목표와 상충될 때 개인주의자들은 자신의 개인적 목표에 우선순위를 둔다.

반면 집단주의 문화 유형은 집단의 이익에 큰 가치를 부여하는 태도로, 이들은 스스로를 집단 의존적이라 생각하고 자신들이 하나 이상의 집단과 밀접하게 연결되어 있다고 여긴다. 이들은 종종 집단에 대한 책임이 자신에게 불이익이 되어도 그 집단에 대한 헌신을 유지하려고 한다. 집단의 규범이나 집단에 대한 의무 등이 집단주의자들의 주된 관심으로, 그들은 집단의 조화와 결속에 높은 가치를 두는 경향이 있다. 겸양과 협동은 집단주의자들의 공통된 특성이며, 개인의 목표가 집단의 규범과 충돌할 때 집단주의자들은 집단의 규범을 따르는 경향이 있다.

많은 연구가들은 개인주의와 집단주의를 동서양 문화를 구분하는 큰 틀로 본다. 특히 서양 중에서 미국은 다른 가치에 비해 개인주의 성향이 매우 높게 나타나는 반면, 한국은 개인주의 성향이 낮게 나타난다.⁸⁾ 미국의 조정 모델은 미국의 이러한 개인주의 문화가 반영된 결과라 할 수 있다.⁹⁾ 미국의 조정 모델은 한국의 조정 현장에서 많이 활용되는데, 이때 한국은 개인주의가 아닌 집단주의 문화가 우세하

7) 개인주의와 집단주의에 대한 내용은 Wright, W., 2000, "Cultural Issues in Mediation," <http://www.mediate.com/articles/wright.cfm>(검색일: 2014. 10. 31.)을 인용 및 참조했다.

8) 우충환, 2011, 『한미 문화코드와 커뮤니케이션』 (한국문화사), 30쪽.

9) Lederach, J., 2000, "The Mediator's Cultural Assumptions," *Mediation and Facilitation Training Manual: Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation* (Mennonite Conciliation Service), pp. 101-104.

게 나타나므로 미국의 조정 모델을 그대로 따르기보다 한국문화의 특징을 일정 부분 감안하여 현장에 적용할 필요가 있다.

또한 나라마다 개인주의자와 집단주의자가 공존하므로 크게 집단주의 문화로 분류되는 한국 내라도 조정인은 조정 당사자들이 개인주의자와 집단주의자로 구분되는 조정 상황에 얼마든지 처할 수 있다. 또 조정인 본인이 집단주의적 가치관을 가진 조정 당사자들과 달리 개인주의적 가치관을 지녔을 수도 있다. 이렇게 조정인과 조정 당사자 중 일부의 문화가 다른 나머지 사람들의 문화와 다를 때 갈등 자체에 대한 시각은 달라질 수 있으며 그로 인해 갈등 해결을 위한 접근방식 역시 달라질 수 있다. 따라서 조정인은 개인주의 문화와 집단주의 문화의 특징에 대해 전반적으로 알아둘 필요가 있다.

개인주의자들은 갈등 자체를 인간 상호작용의 자연스런 일부분으로 보는 경향이 있다. 예컨대 개인주의 문화가 지배적인 미국의 갈등해결시스템은 갈등을 ‘다른 이해관계를 가진 사람들이 서로를 대할 때 일정하게 발생할 수밖에 없는 것’으로 규정하며, 갈등이 종종 부정적인 측면을 갖고 있기도 하지만, 개인적·사회적 변화를 추동해 내는 긍정적 측면도 많다고 본다.¹⁰⁾ 이렇게 갈등을 자연스러운 현상으로 보는 개인주의자들은 갈등을 인정하고 조정 절차에 참여하는 것을 수치스럽게 여기지 않는다.

반면에 집단주의자들은 갈등을 일탈로 생각한다. 한 설문조사 결과¹¹⁾에 따르면, 한국인들은 갈등을 ‘다른 사람들과 조화로운 관계를 유지하지 못한 부끄러운 무능’ 정도로 생각하는 경향이 있다. 또한 집단주의자들은 갈등을 암묵적으로 인정하는 것만으로도 수치스럽게 느끼는 경향이 있다. 이들에게는 조정 절차에 참여하는 행위 자체가 달갑지 않은 경험이며, 조정참여가 선택적인 경우 이를 거부하기도 한다. 만약 조정을 피할 수 없으면 집단주의자들은 조정에 대한 근심을 나타내기도 한다. 집단주의 문화에서 회피는 비교적 흔한 갈등접근방식 중 하나이며 종종 다른 방식보다 선호되기도 한다. 따라서 만약 조정인이 조정에 참여하는 것을 꺼리는 당사자를 발견했을 때 그가 집단주의 성향이 강한 사람은 아닌지 살펴볼 필요가 있다.

10) Kovach, K., 2008, *Mediation: Principles and Practice* (West Academic Publishing), pp. 2-3, LeResche, D., 1992, “Comparison of the American Mediation Process with a Korean-American Harmony Restoration Process,” *Mediation Quarterly*, vol. 9, no. 4, p. 323.

11) LeResche, D.(1992), p. 326.

한편 개인주의자와 집단주의자는 선호하는 조정인 유형이 다르다. 개인주의자는 조정 과정에 특화된 전문 교육을 받은 조정인을 선호하는 경향이 있다. 집단주의자는 전문적인 자격증에 대한 관심은 상대적으로 적는데 반해, 조정인이 갈등의 맥락을 잘 이해할 수 있는 사람인지 여부가 관심대상이다. 또한 조정인의 역할에 대한 인식 차이를 보면, 개인주의자는 조정인을 의사소통과 협상의 조력자 내지 촉진자로 이해한다. 집단주의자는 갈등의 맥락을 잘 알고 갈등에 대한 해결방안을 제시할 수 있어서 조정 당사자 양쪽은 물론 그들이 속한 집단의 관계도 회복하는 데 도움을 줄 수 있는 ‘평가형 조정인’에 대한 선호가 높게 나타난다. 이는 집단주의 조정 당사자가 자신의 개인적 목표뿐만 아니라 자신이 속한 집단의 목표도 함께 고려하는 경향이 있기 때문이다. 조정인과 당사자들이 조정인에 대한 서로 다른 기대를 가지고 있으면 마찰이 일어날 수 있는데 이를 피하려면 조정인은 당사자들과 함께 각자가 상정하는 조정인의 역할이 무엇인지에 대해 얘기를 나눠 이에 대해 합의를 이루고 조정에 임하는 것이 좋다.

(2) 직접 표현과 간접 표현

조정은 하나의 사안을 놓고 이견이 있는 당사자들과 이들의 갈등해결을 돕는 조정인의 의사소통으로 이루어져 있다고 봐도 과언이 아니다. 따라서 의사소통 방식은 갈등해결에 큰 영향을 미칠 수 있는데, 여기에서는 저맥락 문화(Low Context Culture)와 고맥락 문화(High Context Culture)로 나누어 의사소통 방식의 차이에 대해 살펴보고자 한다.¹²⁾

문화인류학자 에드워드 홀(Edward Hall, 1914-2009)은 의사전달 행위가 고맥락 또는 저맥락의 의사소통 체계에 따라 이뤄진다고 말했다. 저맥락 의사소통은 정교한 언어 메시지에 주로 의지하며 명확한 의사소통 형태를 보인다(직접 표현). 이에 비해 고맥락 문화는 상황적 단서를 중요하게 여기며 함축적이고 간접적인 의사소통 형태를 보인다(간접 표현). 그러나 이러한 유형은 양자택일의 것은 아니므로 비교적

12) - 저맥락 문화(직접 표현)와 고맥락 문화(간접 표현)에 관한 내용은 정주진(2010), 43-47쪽, 최윤희(2013), 16-17쪽, Wright, W., 2000, "Cultural Issues in Mediation," <http://www.mediate.com/articles/wright.cfm>(검색일: 2014. 10. 31.) 등을 인용 및 참조했다.

- 참고로 저맥락 문화는 개인주의 문화에서 많이 나타나며, 고맥락 문화는 주로 집단주의 문화에서 나타난다 [정주진(2010), 43쪽].

명확한 메시지 또는 비교적 함축적인 메시지는 어떤 문화에서도 발견될 수 있다. 한국은 보통 고맥락 문화에 속한다고 분류된다. 그렇지만 앞에서 살펴본 개인주의·집단주의 문화 구분에서와 같이 한국사회 내에도 저맥락 문화는 존재하며 따라서 한국 내 갈등조정이라 하더라도 조정 당사자 간 혹은 조정 당사자와 조정인 간의 의사소통 방식이 다를 수 있다.

미국의 조정 모델을 한국의 조정 현장에 그대로 적용하는 경우가 종종 있는데 이때 미국은 저맥락 의사소통 성향이 강한 나라임을 고려해야 한다. 즉 미국의 조정 모델은 저맥락 의사소통 방식에 근거하고 있으나¹³⁾ 고맥락 의사소통이 많은 한국에서는 이러한 방식에 익숙하지 않기 때문에 조정 과정에서 이 모델을 무조건적으로 수용할 경우 고맥락 문화의 조정 당사자와 갈등을 해결하기 어려워질 수 있다. 조정인은 각 의사소통 유형에 대해 이해하고 고맥락 문화의 조정 당사자가 저맥락 의사소통으로 진행되는 조정 방식으로 인해 불편하지 않도록 이를 조절할 필요가 있다.

조정 당사자들의 의사소통 방식이 저맥락 문화와 고맥락 문화로 나뉘질 경우, 이들은 상대방의 의도를 오해하거나 서로 다른 의사소통 방식에 불만을 느낄 수 있다. 예를 들어 조정 과정에서 저맥락 문화의 조정 당사자가 자신의 요구에 관한 솔직하고 직접적인 발언을 했을 때 고맥락 문화의 조정 당사자는 이를 예의 바르지 못한 것으로 여겨 불쾌감을 느낄 수 있다. 반대로 저맥락 문화의 조정 당사자는 고맥락 문화의 조정 당사자가 사용하는 은유적인 표현을 이해하지 못할 수 있으며, 직설적이지 않고 모호하게 말한 그 사람의 신뢰성을 낮게 판단할 수 있다. 그래서 저맥락 조정 당사자는 고맥락 조정 당사자와의 대화를 시간 낭비로 보기도 한다. 또한 저맥락 문화의 조정 당사자는 고맥락 문화의 당사자가 자신의 제안에 대해 명확하게 Yes 혹은 No 하지 않는 것에 대해 이상하게 여길 수 있다. 반면에 고맥락 당사자에게 저맥락 당사자는 무례하고 무감각하게 느껴지기 쉽다. 이로 인해 갈등이 오히려 증폭되기 쉬운데 이런 상황에서 조정인은 조정 당사자들에게 문화권마다 표현의 방식에 차이가 있다는 점을 숙지시켜 서로에 대해 가질 수 있는 오해를 줄여나갈 수 있다. 또한 조정인은 당사자들이 좀 더 서로에게 인내심을 가지고 자신의 문화에 근거하여 일방적으로 상대방을 판단하지 않도록 권유함으로써 당사자 간 문화적 가교 역할을 수행할 수 있을 것이다.

13) Lederach, J.(2000), pp. 101-104.

한편 저맥락 문화에서는 조정인이 조정의 기본적인 원칙에 대해 설명하고 나면, 당사자들은 자신의 관점에서 바라본 갈등의 근본적인 원인 등에 대해 서로 설명할 기회를 가진다. 저맥락 문화에서는 조정인의 매개 없이 조정 당사자 간 직접적이고 직설적으로 이루어지는 이러한 의사소통(면대면 접근방식 Face-to-Face Dealings)이 대개 적절한 것으로 받아들여진다. 반면 고맥락 문화의 사람들은 반대편 조정 당사자를 처음 만나는 자리에서 직접적이고 직설적으로 의사소통하는 것을 불편하게 여긴다. 조정인은 두 당사자 사이에서 정보나 합의에 대한 의견 등을 전해주는 ‘왕복 외교 방식(Shuttle Diplomacy, 두 당사자 간 사이를 오가며 펼치는 조정 방식)’을 사용하는 것이 좋다.

(3) 비언어적 의사소통

비언어적 의사소통은 조정 상황에서 간과되기 쉬운 측면인데 문화에 따라 비언어적 의사소통의 의미가 달라질 수 있으므로 문화적 차이를 파악하고 존중해야 한다. 어느 조정 당사자에게는 자연스러운 비언어적 의사소통이 다른 조정 당사자에게는 자연스럽지 않을 수 있다. 따라서 조정 상황에서 불필요한 오해를 발생시키지 않으려면 비언어적 의사소통의 문화 유형 및 각 비언어적 의사소통의 의미 차이를 알아둘 필요가 있다. 여기에서는 비언어적 의사소통 중에서도 조정 상황에서 많이 접할 수 있는 악수와 눈맞춤(Eye Contact), 침묵(Silence)에 대하여 살펴보고자 한다.¹⁴⁾

갈등해결을 위해 조정인과 조정 당사자들이 모인 자리에서 서로 악수를 나누는 경우가 있는데 이때 핵심은 문화적 차이에 따라 상대방이 느끼는 편안함의 정도를 고려하여 악수하는 것이다. 만약 손을 너무 짝 쥐거나, 장시간 흔들거나, 맥없이 느슨하게 잡는 등의 악수를 할 경우 부정적 인상을 초래할 수 있다. 무엇이 좋은 악수인지는 문화적 맥락에 따라 좌우되는데 가령 남성과 여성 간 악수에서 남성이 손을 너무 짝 쥐는 행동은 상대방 여성에게 불쾌한 느낌을 줄 수 있다. 이런 상황은 오해를 초래할 수 있으므로 유의해야 하는데 다만 상대방은 단순히 자신의 문화에 따라 악수한 것일 수 있으므로 상대방이 만일 불쾌한 악수를 했더라도 무조건 불쾌

14) 악수에 관한 내용은 Navarro, J. and T. S. Poynter, 2010, 『우리는 어떻게 설득당하는가』, 장세현 역(위즈덤하우스), 97-98쪽, 258-260쪽, 눈맞춤과 침묵에 관한 내용은 Beer, J. and E. Stief, 2007, *The Mediator's Handbook* (New Society Publishers), p. 83을 인용 및 참조했다.

감을 표시하기보다는 갈등해결 절차의 다음 단계로 나아가는 것이 유용할 수 있다. 잊지 말아야 할 점은 되도록 악수를 나누는 상대방의 행동을 그대로 따라하는 것이다. 상대방의 악수 방식을 감지하여 더도 말고 덜도 말고 딱 그만큼만 힘을 준다든지 등과 같은 방법이 좋다.

한편 조정 상황에서 조정인과 조정 당사자들은 서로 의사소통하면서 상대방의 눈을 쳐다보는 경우가 있는데 이러한 행위는 각자가 속한 문화 유형에 따라 달리 해석될 수 있다. 함께 대화중인 상대방의 눈을 똑바로 응시하는 것은 ① 상대방의 이야기를 주의깊게 듣고 있다는 표시이거나 혹은 ② 상대방에 대한 도전의 의미로 받아들여질 수 있다. ①의 경우, 눈맞춤은 정중하게 여겨지며, 오히려 상대방의 눈을 응시하지 않는 사람은 무언가를 숨기고 있는 것처럼 보인다. 반면 ②의 경우, 눈맞춤은 정중하지 못한 것으로 취급된다. 조정 상황에서 조정 당사자의 눈맞춤을 ②의 경우로만 받아들여 오해를 하지는 않았는지 유의할 필요가 있다.

또한 조정인은 조정 당사자들과 의사소통할 때, 어느 한 조정 당사자가 말하지 않고 침묵하는 상황에 종종 처할 수 있다. 이럴 경우, 조정 당사자의 침묵은 ① ‘언급된 내용에 동의하는 것’ 혹은 ② ‘언급된 내용에 대해 탐탁찮아 하거나 아예 의사소통 과정에 참여하길 거부하는 것’과 같이 크게 두 가지 의미로 나누어 생각해 볼 수 있다. 이때 조정인은 다른 비언어적 의사소통과 마찬가지로, 자신이 어느 하나의 문화적 의미로만 이 침묵 행위를 평가하여 당사자를 오해하지는 않았는지 생각해 볼 필요가 있다.

(4) 공간의 이용

다른 사람들과 상호작용할 때 공간을 이용하는 방식과 서로 간에 유지하는 거리는 그 문화권의 가치 체계와 직접적으로 관련되어 있다.¹⁵⁾ 에드워드 홀은 저서 『숨겨진 차원』에서 ‘근접학(Proxemics)’이라는 용어를 통해 이와 관련된 연구를 소개한 바 있다. 즉 사람들이 공간을 이용하는 방식이나 다른 사람과 거리를 두는 방법을 결정할 때 자신의 문화에 따르는 경향이 있다는 것이다. 예를 들어, 자리 배치¹⁶⁾는

15) 공간의 이용에 관한 내용은 Navarro, J. and T. S. Poynter(2010), 260-262쪽을 인용 및 참조했다.

16) 언론중재위원회, 2013, “조정을 위한 공간활용의 전략,” 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제6호, 10-12쪽에서 조정 심리실의 자리배치에 관하여 ① 거리형 배치, ② 상석형 배치, ③ 법정형 배치, ④ 코너형 배치, ⑤ 거실형 배치 등으로 구분하여 살펴본 바 있다.

문화마다 차이가 있다. 미국의 경우 조정 당사자끼리 서로 마주보고 이야기하려는 경향이 있어 상대방 맞은편에 앉는 경향이 있지만, 중국의 경우 이렇게 조정 당사자가 서로 마주보는 배치는 당사자들의 불안감을 야기할 수 있으므로 세심한 주의가 필요하다. 중국에서는 상대방과 마주하기 보다는 옆으로 나란히 앉는 방식을 선호한다. 언론중재위원회의 조정 심리실 자리 배치를 살펴보면, 역시 조정 당사자들이 서로 마주보지 않고 나란히 앉는 방식임을 알 수 있는데 이는 한국문화와 중국문화 간 유사점이 아닐까 한다. 평소에 이러한 문화 요소를 잘 의식하지 못할 뿐이는 이미 갈등해결전략의 곳곳에 숨어있다.

한편 사람들은 저마다 쾌적하게 느낄 수 있는 자신들만의 특정한 거리를 가지고 있다. 어떤 사람에게는 적절한 거리가 다른 사람에게는 달갑지 않게 느껴질 수 있는데 이 때문에 상호작용 과정에서 불필요한 오해를 낳기도 한다. 서로 다른 문화권 사이에서 허용되는 거리가 얼마 만큼인지 혹은 남성과 여성 사이에 유지해야 하는 적절한 간격은 어떻게 되는지 등을 알기 위해서는 관찰력을 발휘하여 상대방이 얼마큼의 공간을 확보하는 것을 편안하게 여기는지 주의 깊게 가늠해보아야 한다. 확신이 서지 않을 때는 지나치다 싶을 만큼 조심하는 것이 좋다. 예컨대 악수를 나누었으면 옆이나 뒤로 약간 물러난 다음 상대방이 어떻게 하는지 살펴보아야 한다. 상대방이 내 쪽으로 다가오거나 혹은 내 쪽으로부터 멀어지는 것이 공간에 대한 그 사람의 욕구를 암시해주기 때문이다. 상대방의 공간에 대한 욕구를 세심하게 이해하고 다룰 줄 안다면 이는 갈등해결전략의 큰 밑거름이 될 것이다.

(5) 시간의 이용

시간은 문화마다 아주 달리 해석되는 요소 중 하나이다.¹⁷⁾ 에드워드 홀은 문화에 따라 시간을 단일 시간(Monochronic Time) 또는 복합 시간(Polychronic Time)으로 구별한 바 있다. 단일 시간 문화 유형은 시간을 선형적이고 세분된, 그리고 관리 가능한 대상으로 본다. 미국은 대표적인 단일 시간 문화권이며 미국의 조정 모델은

17) 시간의 이용에 관한 내용은 LeBaron, M., 2003, "Culture-based Negotiation Styles," <http://www.beyondintractability.org/essay/culture-negotiation>(검색일: 2014. 10. 30.)을 인용 및 참조했다.

이러한 단일 시간 문화 유형의 특성을 띤다.¹⁸⁾ 즉 이들은 한번에 한 가지 일을 처리하는 것을 선호하고 그 일에 집중하는 편이며 정해진 일정 안에서 일을 처리하고 싶어한다. 이들은 이러한 식으로 더 많은 일을, 더 효율적으로 처리할 수 있다고 생각한다.

반면 복합 시간 문화 유형의 사람들은 시간을 총체적으로 취급하며 정해진 시간 없이 수시로 하게 되는 활동을 중요시 여긴다. 또한 일에 관한 일정보다는 사람 관계를 더 중요하게 여기는 경향이 있다. 복합 시간 문화에서 시간은 실체가 있는 것으로 인식되지 않으며 단일 시간 문화에서처럼 관리의 대상으로 여기지 않는다. 이러한 시간관은 자연 발생적이며 비구조화된 특성을 지닌 삶의 방식을 만들기도 한다.

한국인은 단일 시간 문화 유형과 복합 시간 문화 유형 모두에 해당된다. 즉 어떤 경우에는 단일 시간 문화적으로 행동하다가도 어떤 경우엔 복합 시간 문화적으로 행동하는 경향이 있다. 따라서 한국인 조정 당사자에게 단일 시간 문화가 반영된 조정 방식에 무조건 따르도록 요구할 경우, 이는 그 당사자에게 다소 억압적인 환경으로 느껴질 수 있다. 가령 조정 심리의 정해진 종료 시간을 꼭 엄수하도록 한다든지 혹은 의제를 반드시 하나씩 논의하도록 한다든지 등의 조정 방식은 복합 시간 문화 유형의 한국인에게는 적절하지 않을 수 있다. 조정인은 조정 당사자가 어느 문화 유형에 속하느냐에 따라 아래 표와 같이 시간을 이용하는 방식에 차이가 있을 수 있으므로 조정 심리 시간을 설정하거나 의제를 처리하는 방식을 결정함에 있어 각각의 특성을 고려할 필요가 있다.

단일 시간 문화 유형	복합 시간 문화 유형
<ul style="list-style-type: none"> ● 회의의 시작 시간과 종료 시간을 엄수한다 ● 휴식시간을 미리 정해놓는다 ● 다른 사람의 말이 끝났을 때 발언을 시작하는 것을 선호한다 ● 의제를 하나씩 처리한다 	<ul style="list-style-type: none"> ● 회의의 시작 시간과 종료 시간을 유연하게 잡는다 ● 필요할 때 휴식시간을 갖는다 ● 가끔 다른 사람의 말이 끝나기도 전에 말을 시작한다 ● 여러 개의 의제를 동시에 종합적으로 고려하여 처리한다

18) Lederach, J.(2000), pp. 101-104.

(6) 젠더

이 부분에서는 젠더라는 개념을 통해 남성과 여성이 갈등접근방식에서 어떠한 차이를 보이는지 살펴보고자 한다.¹⁹⁾ 우선 정의를 살펴보면, 젠더(Gender)란 사회학적인 의미의 성을 말하는데, 이때 이는 통상적인 의미의 생물학적인 성, 즉 섹스(Sex)와는 차이가 있다. 일반적으로 젠더란 사회적으로 구성되는 남녀의 정체성, 즉 사회·문화적으로 길들여진 성을 말한다.

남성 조정인과 여성 조정인의 조정 방식에 관한 연구를 살펴보면, ‘요약하여 다시 말해주기’, ‘리프레이밍(Reframing)’ 등과 같은 조정 스킬을 사용하는 횟수에 있어서는 남성과 여성 모두 비슷한 양상을 보이지만, 여성 조정인이 이러한 스킬을 통해 메시지의 뜻을 명확히 이해하려고 할 때 남성 조정인은 조정 과정 자체를 통제하려는 모습을 보인다는 점에서 남성과 여성은 차이가 있다. 또한 남성 조정인은 좀 더 지시적이고 제안을 제시하는 편이며, 조정 당사자들의 상황에 변화를 주고자 하는 경향이 있다.²⁰⁾

한편 조정인과 조정 당사자 간 젠더 일치 여부가 당사자의 조정인 혹은 조정 과정에 대한 지각에 영향을 줄 수 있다는 연구가 있다. 조정 당사자들과 동일한 젠더의 조정인이 없는 경우, 그 조정 당사자들은 조정 과정의 의사소통이 효과적이었다고 느끼는 경향이 있다. 그러나 어느 한 조정 당사자와 조정인의 젠더가 일치하는 반면 다른 당사자와는 젠더가 일치하지 않는 상황에서는, 일치하는 젠더가 없는 당사자가 조정 과정의 의사소통이 효과적이지 못했다고 판단하는 경향이 있다. 어느 한 쪽만 젠더가 일치하는 이런 상황에서 당사자는 조정인이 일방의 편만을 들고 있다고 느끼기 쉬운 것이다.

이와 같이 조정 절차에서 어느 당사자 한 명만 젠더가 다를 경우 본인이 하찮게 취급된다고 느낄 수 있고 이것이 부정적인 조정결과를 초래할 수도 있으므로 조정인의 젠더 구성에 유의해야 한다. 당사자들의 젠더가 서로 다른 경우를 대비하여 조정인의 젠더를 다양하게 구성할 때 당사자의 만족도를 높일 수 있는 기회를 얻게

19) 젠더에 관한 내용은 Charkoudian, L. and E. K. Wayne, 2009, “Fairness, Understanding, and Satisfaction: Impact of Mediator and Participant Race and Gender on Participant’s Perception of Mediation,” *Conflict Resolution Quarterly*, vol. 28, no. 1,을 인용 및 참조했다.

20) 그러나 조정인의 실제 젠더보다 조정인의 행동이 젠더에 따라 달라질 것이라고 생각하는 사람들의 사회적 기대가 보다 더 중요하다고 보는 시각도 존재한다.

될 것이다. 만약 조정인의 젠더 구성이 다양하지 못할 경우에는, 젠더 매치(Gender Match)가 이루어지지 못한 당사자가 조정 과정에 대한 부정적인 인식을 가질 수 있다는 점을 조정인이 인지하여 그 당사자가 소외받는 느낌이 들지 않도록 조정인이 적극적으로 피드백을 준다든지 등의 노력을 기울여야 한다.

(7) 체면

체면은 남을 대하기에 떳떳한 도리나 얼굴을 뜻하는 말로, 한국에서 가장 중요하고 유 문화요소 중 하나이며, 서양의 페이스(Face)와는 다른 개념으로 구분된다.²¹⁾ 페이스가 개인적인 자아에 대한 이미지인 반면 체면은 보다 사회적인 자아와 관련되어 있고, 페이스가 사회적 상호작용을 통해 주장되고 강화되는데 반해 체면은 대부분 사회에 의해 거의 일방적으로 부과되는 것이다. 또한 페이스는 연속성의 개념인 반면 체면은 주로 그것을 지켰느냐 혹은 잃었느냐의 이분법적인 잣대로 평가된다. 또한 체면은 종종 본인에게만 국한된 것이 아니라 개인이 소속된 내집단에까지 확장되어 적용된다.

그러나 위와 같은 개념상의 차이점이 존재함에도 불구하고 거의 대다수의 문화권에서 사회구성원들은 다른 사람들과 의사소통할 때 체면이나 페이스를 유지하려고 노력한다. 또한 체면이나 페이스는 불확실한 상황(예컨대 갈등 상황)에서 특히 문제가 되고 중요하게 생각된다. 가령 갈등 상황에서 자신 혹은 자신이 속한 집단의 잘못을 인정하는 것은 큰 수치로 다가올 수 있으며 이 경우, 개인과 조직은 스스로의 체면을 유지하기 위해 소통 자체를 회피하거나 상당히 공격적인 소통 전략을 사용하여 갈등을 심화시키기도 한다.

아래 기사는 A건설 인수를 둘러싸고 B그룹과 C그룹 간에 벌어진 법정공방을 보여주고 있다. B그룹이 C그룹을 상대로 허위사실을 유포한 것과 관련한 소송을 벌였지만 사실상 그 근저에는 체면을 지키기 위한 양측의 극심한 대립이 자리 잡고 있음을 알 수 있다. 이러한 사례에서 알 수 있듯이 체면이 갈등해결을 위한 원활한 의사소통에 장애요인으로 작용하는 경우가 빈번하다.

21) 체면에 관한 내용은 김영옥·양정은, 2010, “체면, 소통 그리고 갈등해소,” 『이화여자대학교 석사학위논문』을 인용 및 참조했다.

법정에서 양측은 상대방이 먼저 사과를 하면 재판을 끝내겠다고 한 치도 물러서지 않는 모습을 보였다. B그룹 측은 이 소송은 서로의 자존심과 **체면**이 걸려있는 문제인 만큼 이번 소란에 대해 피고 측이 사과한다면 얼마든지 다른 방식으로 해결 가능하다고 강조했다. C그룹 측은 이에 대해 적반하장이라며 소송을 통해 문제제기를 한 것은 B그룹 측인 만큼 사과를 받아야 할 사람은 우리라고 반발했다.

(한국경제, 2011년 5월 6일자)

이러한 상황에서는 조정 당사자가 상대방과의 직접적인 타협을 거부하거나 직접적인 대화를 한다 하더라도 그것이 효과적이지 않기 때문에 조정인, 즉 제3자의 소통 역할이 더욱 중요시된다. 특히 사회적인 성격이 강한 체면일수록 사람들은 그 체면을 지키기 위해 제3자의 개입에 우호적으로 반응하는 경향이 있으며, 제3자의 개입 상황에서 극단적인 대립성향도 조금은 잦아드는 경향이 있다. 조정을 연구하는 학자들은 예로부터 동양 문화권에서 조정이 갈등해소의 수단으로 자주 사용되어 왔음을 주목한다. 제3자인 조정인을 통할 경우 자신의 체면을 보호할 수 있을 뿐 아니라 상대의 체면 또한 보호해 줄 수 있다. 특히 한국의 경우, 조정인은 조정 당사자들보다 사회적으로 높은 지위 혹은 권위를 가지고 있는 경우가 많은데 이는 새로운 권위를 도입함으로써 체면 손상을 희석하고자 하기 때문인 것으로 보인다.

한편 조정 심리와 관련해서는 분리 심리를 활용하여 조정 당사자들이 자신의 체면이 손상되는 모습을 상대방에게 모두 다 드러내지 않아도 되게끔 조치하는 것이 갈등 해결에 도움을 줄 수 있을 것이다. 조정 당사자들의 체면은 겉으로 잘 드러나지 않지만 조정인이 조정 과정에서 반드시 고려해야 하는 근본적인 이해요소이다.

2. 문화 유형화의 한계

지금까지 문화의 유형에 따라 갈등접근방식이 다를 수 있다는 것을 살펴보았다. 앞서 살펴본 유형을 인지하고 있으면 조정인은 다양한 문화 배경을 지닌 조정 당사자들과의 상호작용을 위한 토대를 마련한 셈이다. 그러나 이러한 유형들은 그 유형에 속한 사람들의 전형적인 행위에 관한 일반적인 예측을 가능케 하지만 한편으로 이를 무조건적으로 적용할 경우, 특정인 혹은 특정 집단에 대한 고정관념의 문제를 낳을 수 있다.²²⁾ 따라서 무분별한 유형화 적용을 경계해야 하며, 각 유형의 구성원

22) 최윤희(2013), 6-11쪽을 인용 및 참조했다.

들마다 차별화되는 독특한 속성, 태도, 행위 등을 면밀히 종합적으로 고려하는 세심함이 필요하다. 즉 당사자를 무턱대고 유형화하기보다 그 사람과의 상호작용 행위를 의식적으로 인식하거나 주의를 기울이는 노력을 병행할 필요가 있다.

IV. 맺음말

문화마다 갈등을 해결하는 방식이 다를 수 있다. 다른 문화권의 갈등접근방식을 한국에 바로 적용하기 어려울 수 있으며, 조정에 참여하는 사람들의 문화가 서로 이질적인 경우 조정 과정에서 오해가 발생할 가능성이 있다. 갈등을 효과적으로 해결하기 위해서 조정인은 자신이 활용하는 조정 모델이 어떠한 문화적 가정에 근거하고 있는지 인지해야 하고, 문화 간 차이가 조정 합의에 이르지 못하게 하는 장애요인이 되지 않도록 상호작용 방식을 적절히 조절할 필요가 있다.

갈등을 다루고 해결함에 있어 가장 현명한 방법은 갈등과 문화의 관계를 염두에 두되 그것을 너무 소홀하게도 혹은 지나치게도 취급하지 않는 것이다.²³⁾ 갈등과 문화의 관계를 소홀히 할 경우 비교적 쉽게 해결될 수 있는 갈등을 복잡하게 만들거나 확대시킬 수 있다. 반대로 갈등의 문화적 맥락에 지나치게 초점을 맞추게 되면 문화적 속성이 갈등에 영향을 미쳤을 거라는 선입견을 가지고 갈등에 접근하게 되며 그 결과 역시 갈등의 해결을 어렵게 만들 수 있다. 갈등과 문화와의 관계에 대한 균형적 시각을 견지하면서 조정 당사자들의 문화 유형을 적절히 활용할 때 갈등 해결은 한 걸음 더 가까워질 것이다.

23) 정주진(2010), 40쪽.

설득과정에서 범할 수 있는 논리적 오류와 극복방안

I. 들어가는 말

II. 합리적 논증의 장애물

1. 조직에 기인한 사고
2. 편견
3. 자기기만
4. 변화에 대한 두려움

III. 오류의 종류와 극복방안

1. 무지에 호소하는 오류(Argument from Ignorance)
2. 원칙혼동의 오류(Misuse of Principle)
3. 정황적 오류(Fallacy of Circumstantial Argument)
4. 피장파장의 오류(Fallacy of Tu Quoque)
5. 다의어 사용에 의한 오류(Fallacy of Equivocation)

IV. 좋은 논증을 위한 합리적 사고방법

1. 논증의 타당성·건전성 점검하기
2. 5Whys, '왜 그렇지?'라고 질문하기
3. 'MECE' 방식으로 사고하기
4. '로직트리(Logic Tree)'로 쟁점의 구조 파악하기

V. 맺음말

설득과정에서 범할 수 있는 논리적 오류와 극복방안

I. 들어가는 말

신뢰할 만한 전제와 결론으로 구성된 논증은 말의 내용을 더 합리적이고 타당하게 만든다. 그래서 논증은 언어적 표현의 단순한 미사여구가 아니라 내용으로 설득력을 갖게 하는 힘이 있다. 또한 자신의 견해를 합리적으로 전달하고 상대방의 주장과 의도를 명확하게 파악하는 데 도움을 주는 효과적인 설득의 방법 중 하나이다.

하지만 논증은 ‘잘 생각하는 것’뿐만 아니라 ‘그 생각 자체가 옳은가’에 대해서도 함께 고려해야 하는¹⁾ 높은 수준의 사고력을 필요로 한다. 그리고 논증을 통해 설득에 이르는 과정에는 너무나 다양한 변수가 존재하기 때문에 전제로부터 결론을 이끌어내기까지 많은 실수가 발생하기 쉽다. 전제와 결론의 논리구조를 잘못 파악하거나, 신뢰할 만한 전제를 제시하지 못하는 등 불완전한 논증을 펼치며 오류를 범하는 것이다.

따라서 이 글에서는 합리적 논증과 설득을 방해하는 요인에는 어떠한 것들이 있는지 알아보고 다양한 오류의 종류와 그 극복방안을 다루고자 한다. 그런 다음에는 올바르게 주장을 펼치려면 어떻게 해야 하는지, 좋은 논증을 위한 사고방법에는 어떤 것들이 있는지 살펴볼 것이다. 잘못된 논증 방식을 충분히 이해하고 숙지해두면 실수를 피할 수 있고, 올바르게 사고하는 데 도움이 되기 때문이다.

사실 오류의 종류는 매우 다양하기 때문에 오류 발생의 모든 경우의 수를 파악하는 것은 불가능에 가까울 것이다. 하지만 빈번하게 발생하는 오류를 접해봄으로써 논리적인 사고와 설득과정에서 오류를 최소화하고 효과적으로 논리와 설득을 전개해 나갈 수 있을 것이다. 또한 엉뚱한 결론을 도출하거나 미처 생각지 못한 오류를 범하여 설득 시 위기에 봉착했을 때 참고할 만한 자료가 될 수 있을 것이다.

1) 이창후, 2011, 『나를 성장시키는 생각의 기술』(소울메이트), 26쪽.

II. 합리적 논증의 장애물

인간을 합리적인 추론가가 되지 못하게 만드는 다양한 요인들이 있다. 여기에서는 원활한 의사소통을 가로막고 사회 갈등의 원인이 되는 요인을 주로 조직적·개인적 차원에서 네 가지로 나누어 살펴보고자 한다. 합리적 논증을 방해하는 요인이 어떻게 작용하는지 이해하는 것은 합리적 사고의 시작이라 할 수 있다.

1. 조직에 기인한 사고

사람은 고립되는 것을 싫어하고 무리지어 살려고 하는 집단본능을 가지고 있다. 집단본능에 의해 사람은 어느 집단의 일원이 되어 다른 구성원들과 교류하면서 공동체의식을 갖게 되고 안정감과 소속감을 느낀다. 그런데 이러한 공동체의식은 조직의 단결과 화합을 도와 문제해결을 위한 촉매 역할을 하기도 하지만 반대로 합리적 사고를 방해하는 장애물이 되기도 한다. 특히 어떠한 책임이나 이익과 관련하여 조직 내·외부에서 갈등이 발생하는 경우는 더욱 그렇다. 지나치게 집단의 이해관계를 중심으로 모든 사물을 바라보게 되면 사고의 폭이 좁아질 수 있기 때문이다. 상황에 따라 주어진 대안들을 충분히 고려해야 함에도 집단이 선택한 대안에 대해서는 의심하지 않는 것이다.

설령 한 구성원이 조직의 비합리적인 결정에 반하는 생각을 갖고 있다고 하더라도 이러한 의견을 주장하는 것은 쉽지 않다. 이를 발설할 경우 집단으로부터 비난·제재·소외 등을 겪게 될 수 있음을 잘 알고 있기 때문이다. 특히 ‘하면 된다’식의 분위기가 집단 내에 조성되면 의사결정자가 무모한 위험성을 감수하기도 하고, 구성원들은 비현실적인 결정에 쉽게 동의하는 경우도 생긴다.

이러한 집단적 사고에 기인한 오류를 막기 위해서는 다양하고 깊이 있는 아이디어를 환영하는 분위기를 조성해야 하고, 집단 사고의 폐해를 방지하기 위한 제도적 안전장치를 준비해 둘 필요가 있다.²⁾

2) 조직에 기인한 오류를 막을 수 있는 방법에 대한 설명은 안병진·김상익, 2012, 『문제해결의 통합적 이해』(한나래), 161쪽을 참조했다.

2. 편견

편견은 합리적인 증거 없이 다른 사람이나 집단에 대해 부정적인 생각을 갖고 있는 것을 의미한다. 만약 특정집단에 대하여 편견을 갖고 있으면 어떤 사람이 단지 그 집단에 속했다는 이유만으로 그에 대한 부정적인 평가를 내리는 것이다. 이럴 경우 지나치게 단순하고 부정적인 특징을 부여하게 되어 편향적으로 정보를 처리함으로써 잘못된 결론에 이르는 오류를 범하게 된다.

예를 들어 특정 인종에 대한 편견이 불러온 오류 사례는 어렵지 않게 접할 수 있다. 한 실험에서 실험 참가자들에게 신사복을 입은 흑인과 면도칼을 든 백인의 사진을 보여주고 나서 그 사진을 회상하도록 요청했다. 실험 결과 많은 사람들은 백인이 신사복을 입었고 흑인이 면도칼을 들고 있었다고 회상했다.³⁾ 이것은 실험 참가자들이 흑인과 백인에 대한 자신의 편견에 부합하는 방향으로만 생각하면서 사진을 기억했기 때문이다.

이러한 편견은 자신 또는 자신이 속한 집단이 책임의 상당 부분을 져야만 하는 상황에서 비난의 화살을 돌릴 수 있는 희생양을 만들어내기도 한다.⁴⁾ 제국주의 세력이 식민지 민족들에게 부여했던 부정적인 편견을 그 예로 들 수 있다. 앵글로색슨족이나 아리안족은 문화적·생물학적 우월성에 대한 믿음을 바탕으로 아프리카 민족들에게 멍청하고, 단순하고, 게으르다는 편견을 부여함으로써 식민지 통치 행위를 정당화했다.

좋은 추론가는 자신 안에 내재된 경향성, 즉 어떤 대상에 대해 무의식적으로 옳고 그르다고 판단하는 경향성을 배제하고 현재 자신이 가진 정보만을 신뢰하려고 노력해야 한다는 점을 기억해 둘 필요가 있다.

3. 자기기만

자기기만은 스스로를 속인다는 뜻으로, 자신의 신조나 양심에 벗어나는 일을 무의식중에 행하거나 의식하면서도 강행하는 경우를 의미한다.⁵⁾ 이러한 자기기만은 민

3) 이 사례는 한규석, 2002, 『사회심리학의 이해』(학지사), 288쪽. {“합리적 의사결정 과정에서 편견과 집단의 문제 : 사회심리학을 중심으로,” 『한국고원대학교 석사학위 논문』, 43쪽에서 재인용 하였다.

4) 이 사례는 Cavender, N. and H. Kahanne, 2013, 『논리와 현대화술』, 김태은 역(씨아이알), 200-202쪽을 참조하였다.

5) 국립국어원 <http://stdweb2.korean.go.kr/main.jsp>(검색일: 2014. 11. 20.)

고자 하는 것에 대한 무의식적 소망을 기반으로 한다. 그렇기 때문에 자신이 옳다고 생각하는 사안에 있어서는 자신이 보고 싶은 것만 보려 하고, 믿고 싶은 것만 믿으려 하며, 보여 주고 싶은 것만 말하려는 경향이 있다. 자신의 예측이나 주장과 반대되는 정보는 무시하기도 한다.

쟁점이 되는 사안을 자신에게 가장 유리한 방법으로 해석하기 때문에 결론은 편파적이기 마련이며 대부분의 경우 자신의 이익을 반영하고 있다. 하버드대 경영대학의 하워드 라이파(Howard Raiffa) 교수가 학생들을 상대로 실험을 해 보았더니 이런 현상이 여실히 드러났다.⁶⁾ 그는 두 그룹으로 나누어 실험을 진행하였다. 한 그룹에게는 기업을 사기 위한 협상을 하도록 권유했고, 다른 그룹에게는 그 기업을 팔기 위한 협상을 하도록 했다. 그런 다음 각 그룹에게 그 회사의 가치를 최대한 객관적으로 평가하도록 요청했다. 실험 결과 회사를 팔려는 집단은 공정하게 평가된 시장가치보다 30% 정도 높게 값을 책정했고, 사려는 집단은 30% 정도 낮게 책정했다. 각 그룹은 자신도 모르게 스스로에게 유리한 쪽으로 생각을 발전시켰던 것이다.

자신을 기만하는 사고를 피하기 위해서는 주어진 상황에 객관적인 태도를 취하고, 남들에게 적용하는 기준을 자기 자신에게도 동일하게 적용하는 것이 중요하다. 그리고 자신의 관점뿐만 아니라 상대방의 관점에서 생각해 보도록 노력해야 한다.

4. 변화에 대한 두려움

사람들은 일반적으로 현재 상태를 그대로 유지하려는 습성이 있다.⁷⁾ 현재 상태를 바꾼다는 것은 곧 행동한다는 뜻이다. 그런데 행동을 하면 그에 상응하는 책임을 져야 하고 결과에 따라 비난이나 후회를 감수해야 하므로 현재 상태에 머물고자 하는 것이다.

공무원 집단의 경우 국민으로부터 손가락질 받는 것을 두려워하는 풍토가 있다.⁸⁾ 무난함이 행동 준거가 되어 정책이나 조직 변화에 있어 항상 신중한 입장을 취한다. ‘굽어 부스럼 만들지 말자’ 또는 ‘상황이 좀 더 무르익을 때까지 기다리자’는 식의 논리를 펼치는 경우를 종종 볼 수 있다.

6) 이 사례는 Stone, D., 2003, 『대화의 심리학』, 김영신 역(21세기북스), 62-63쪽을 인용했다.

7) 변화에 대한 두려움에 대한 내용은 안병진·김상익(2012), 163쪽을 참조했다.

8) 이 사례는 고바야시 유타카, 2002, 『문제해결력을 기른다』, 이왕호 역(지식공작소), 45쪽을 인용했다.

기존의 패러다임이 새로운 패러다임으로 대체되는 과정에서도 사람들이 가지고 있는 변화에 대한 두려움이 잘 나타난다. 오랜 기간 동안 많은 사람들에게 인정받아 온 하나의 패러다임에 대항하는 새로운 패러다임이 등장하면 많은 반발과 저항을 받게 된다. 설사 새로운 패러다임이 명확히 참이라 할지라도 사람들은 이 변화를 쉽게 받아들이지 못한다.

1610년 갈릴레오 갈릴레이(Galileo Galilei, 1564-1642)가 “그래도 지구는 돈다!”며 천동설에 반기를 들었다.⁹⁾ 천동설은 당시 기독교적 우주관과 일치했기 때문에, 의심의 여지가 없는 유럽의 우주관이었으며 진리로 여겨졌다. 이에 정면으로 반기를 든 지동설에 대해 신학자들은 ‘철학적으로 우매하고 신학적으로 이단적’이라고 비난했고, 추기경위원회는 갈릴레이에게 “태양이 세계의 중심이고 돌지 않으며, 지구는 돌고 있다는 견해를 완전히 포기해야 한다. 지금부터 말과 글을 포함하여 어떤 방식으로든 그 견해를 지속적으로 주장하거나, 가르치거나, 옹호하지 말라”는 명령을 내렸다. 하지만 갈릴레이는 이를 지키지 않았고 1633년 다시 교황청에 소환되어 형을 받았다. 종신 가택연금을 비롯해 사후 장례식도 못하고 묘비도 세우지 못하게 하는 내용까지 포함하고 있었다. 세상의 진리로 여겨졌던 것에 의심을 품고 새로운 세계관을 제시하는 데는 목숨을 거는 용기가 필요했을 것이다.

이처럼 사람들은 과거부터 형성해 온 사고의 틀 안에서 문제를 분석하고 해결하려 한다. 하지만 이러한 습관은 자유로운 사고와 창의력 발휘를 제한해 합리적 논증을 막는 결과를 초래하기도 한다. 옳다고 여겨지던 수많은 사실에도 의심을 품는 회의적 자세와 비판적, 독립적으로 사고하는 습관이 필요하다.

Ⅲ. 오류의 종류와 극복방안

오류를 범하지 않기 위한 최선의 방법은 오류가 발생할 수 있는 상황들을 이해하고, 오류를 범하지 않도록 스스로 경계하는 것이다. 따라서 그러한 오류가 발생하는 유형을 알아둘 필요가 있다. 이 글에서는 이러한 오류의 유형을 일상적인 대화 속에서 흔히 범해지는 것들을 중심으로 ‘무지에 호소하는 오류’, ‘원칙혼동의 오류’, ‘정황적

9) 이 사례는 이상현, 2011, 『답은 밖에 있다』 (쌤앤파커스), 85-86쪽을 인용했다.

오류’, ‘피장파장의 오류’, ‘다의어 사용에 의한 오류’ 등 다섯 가지 종류로 나누어 살펴보고자 한다.

1. 무지에 호소하는 오류(Argument from Ignorance)

무지에 호소하는 오류란 어떤 명제가 참이라는 근거를 제시할 수 없다는 이유만으로 그 명제를 거짓이라고 주장하거나, 반대로 거짓이라는 근거를 들 수 없다는 이유만으로 그 명제를 참이라고 주장하는 경우를 의미한다.¹⁰⁾ ‘그것에 대해 모른다’는 사실만을 근거로 상대방을 설득하고 있기 때문에 불완전한 논증에 해당한다.

한 예로 A회사 직원들이 회사가 직원들의 사적인 대화를 감시했다는 의혹을 제기하며 국가인권위원회에 구제를 신청하였다.¹¹⁾ 이에 국가인권위원회는 감시의 구체적인 정황을 포착할 수 없었다고 발표했다. 그러자 A회사는 이 발표를 근거로 허위 사실을 유포한 직원들을 엄중히 처벌하겠다고 했다.

이 경우 드러난 사실만으로 볼 때, A회사의 주장이 옳다고 하기에는 무리가 있다. 회사가 사적인 대화를 감시했다는 증거를 찾지 못했을 뿐, 그 의혹 자체가 잘못된 것은 아닐 수 있기 때문이다.

논증의 대상이 되는 쟁점에 대한 증거를 찾지 못했다는 이유만으로 사실이 아니라고 주장할 수 있는 경우는, 증거가 존재한다면 그 시안을 입증할 가능성이 매우 높을 때만이다. 예를 들어 의사가 혈액 검사에서 바이러스를 발견하지 못했기 때문에 바이러스에 감염되지 않았다는 결론을 내리는 것은 오류에 해당하지 않는다.¹²⁾ 바이러스가 존재한다면 찾을 가능성이 매우 높다는 전제로부터 올바르게 추론되었기 때문이다.

무지에 호소하는 오류를 범하지 않기 위해서는 구체적인 자료 제시를 통해 상대방을 설득해야 한다.¹³⁾ 명확한 근거와 자료를 제시하면 설득의 당사자들은 그것을 기준으로 판단을 내릴 수 있기 때문에 불필요한 갈등을 줄일 수 있고, 논리가 명쾌해진다. 주장을 하는 쪽은 반론에 대비하여 충분한 자료를 갖추고 주장을 펴야 하

10) 송하석, 2010, 『리더를 위한 논리훈련』(사피엔스), 188쪽.

11) 이 사례는 정재환·신소혜, 2012, 『논리 속의 오류, 오류 속의 논리』(한국외국어대학교 출판부), 66쪽을 참조했다.

12) 이 사례는 Cavender, N. and H. Kahane(2013), 128쪽을 인용했다.

13) 무지에 호소하는 오류를 극복하는 방안에 대한 내용은 EBS제작팀·김종명, 2009, 『설득의 비밀』(쿠폰북), 215-217쪽을 참조했다.

고, 반론을 피는 쪽도 상대방이 어떤 주장을 펼 것인지 예상하고 그에 대해 즉각적으로 반박할 수 있는 자료를 마련해 두어야 한다. 또한 구체적인 자료를 제시하는 것은 상대방을 설득하고 문제를 해결하기 위해 노력하고 있다는 점도 보여줄 수 있어 상대방을 설득하는 데 유리하다.

2. 원칙혼동의 오류(Misuse of Principle)

원칙혼동의 오류란 일반적인 법칙을 적용할 수 없는 특수한 경우임에도 일반적인 법칙을 적용하여 추론하는 경우¹⁴⁾를 의미한다. 대부분의 경우 일반적인 법칙은 참이며 살아가는 데 필요한 지침이 된다. 그러나 어떤 때에는 일반적인 법칙들을 적용하지 않아야만 더 나은 결과를 가져올 수 있다.

지난 2008년 경기도의 소도시에서 한 남성이 동생의 아내와 조카딸을 엽총으로 살해하는 사건이 발생했다.¹⁵⁾ 문제는 관할지구대가 사냥용으로 허가·보관해왔던 엽총을, 정신병원 입원치료까지 받았던 사람에게 별다른 고려 없이 내주었다는 점이다. 심신상실자, 마약·대마·향정신성의약품 또는 알코올 중독자와 이에 준하는 정신장애자에게는 총기허가가 금지돼 있지만 수렵기간 동안에는 총기 출고가 자유롭다는 일반규정을 적용해 관할지구대가 엽총을 내준 것이다.

총기는 사람의 생명을 앗아갈 수도 있는 위험한 물건이므로 철저히 관리해야 한다. 따라서 이 경우 ‘말긴 무기라도 정신이 온전치 못한 사람에게는 함부로 되돌려주어서는 안 된다’는 특수한 법칙을 적용했어야 한다. 하지만 관할지구대는 특수법칙을 적용해야 할 상황에 일반규정을 적용해 원칙혼동의 오류를 범한 것이라고 볼 수 있다.

일반적으로 암묵적 합의를 이룬 사실은 어떤 경우에도 적용할 수 있는 올바른 원칙이라고 생각하기 쉽다. 그런데 문제의 성격과 상황이 완전히 다름에도 정확한 사실관계를 확인하지 않고, 원칙만을 적용하여 주장을 펼치거나 문제해결을 시도한다면 결과적으로 더 큰 화를 가져올 수 있다.

만약 두 가지 원칙 중 어느 것을 선택해야 하는지 고민이 된다면 상황 정보들을 신중하게 살펴 가장 개연성 있는 설명이 가능한 원칙을 선택해야 한다. 일반적인 원칙이 아닌 특수한 원칙을 적용해야 하는 경우가 아닌지, 일반적인 원칙을 적용할

14) 정재환·신소혜(2012), 184쪽.

15) 이 사례는 정재환·신소혜(2012), 185쪽을 참조했다.

경우 발생할 수 있는 문제가 없는지 그리고 어떤 원칙을 왜 선택하지 않았는지 등에 대해 그 이유를 설명할 수 있어야 한다.

3. 정황적 오류(Fallacy of Circumstantial Argument)

정황적 오류란 어떤 주장이나 행위를 그 내용과 관련된 근거를 들어 비판하는 것이 아니라, 그 주장이나 행위를 하고 있는 사람이 처해 있는 정황을 이유로 비판하거나 일축하는 것을 의미한다.¹⁶⁾ 논증 그 자체에 관심을 두지 않고, 논증을 펴는 사람의 특정한 상황에 관심을 두기 때문에 발생한다. 상대방의 논증을 비판하거나 공격할 때에는 그 논증과 관련된 정당한 근거를 가지고 비판하거나 논외하는 것이 올바른 방법인데, 논증과는 관련 없는 상대방의 특별한 처지나 상황을 비판하면서 자신의 주장을 펴 나가면 이는 올바르지 못한 논증이 되어 결국 오류가 발생한다.

예를 들어 신공항 입지 선정 문제를 두고 여러 지역이 경합을 벌이고 있다고 가정해보자. A지역에 지역구를 둔 한 의원이 신공항 유치의 필요성, 지리적 적합성, 사업성 등 충분한 근거를 들며 A지역이 최적의 입지조건을 갖추었다고 주장했다. 그러자 다른 지역의 의원이 “A지역에 지역구를 둔 당신이 A지역에 신공항을 유치해야 한다고 주장하는 것은 지역구 표심을 고려한 것으로밖에 볼 수 없다”고 반박했다. 이러한 반박은 상대방의 주장과 논거를 살펴보려하지도 않고 상대방이 처한 정황만을 근거로 그의 주장을 일축한 것으로 정황적 오류에 해당한다고 할 수 있을 것이다.

정황적 오류를 포함하고 있는 논증은 실질적인 전제가 존재하지 않아 합리적 결론도출에 도움이 되지 않는다. 따라서 합리적인 논증을 위해서는 논증의 주장에 해당하는 결론이 무엇이고, 그 주장을 뒷받침하는 전제가 무엇인지를 파악해야 한다. 어떠한 쟁점에 대해 자신의 생각을 자연스러운 순서대로 나열한 다음 ‘증명하려는 것이 무엇인가’ 또는 ‘결론은 무엇인가’ 등의 질문을 하며 전제와 결론을 명확하게 구분하고 논증의 구조를 갖추어 나가는 과정이 필요하다. 논증의 쟁점을 파악하고 전제와 결론을 구조적으로 정리하는 구체적인 방법은 후술하는 ‘IV. 좋은 논증을 위한 합리적 사고방법’에서 살펴보도록 하겠다.

16) 정황적 오류의 정의는 이창후(2011), 115-116쪽을 참조했다.

4. 피장파장의 오류(Fallacy of Tu Quoque)

피장파장의 오류는 자신의 주장이나 행동이 비록 잘못되기는 했지만 다른 사람도 같은 잘못을 저질렀기 때문에 괜찮다며 자신의 행동이 정당함을 주장하는 것¹⁷⁾이다. 합리적인 이유를 들어 논증을 반대하거나 반박하는 것이 아니라 “너는 안 그래?” 또는 “너도 똑같잖아!”와 같은 식으로 공격하기 때문에 발생하는 오류이다.

2014년 일본의 공영방송사 NHK의 회장 모미이 가쓰토(Momii Katsuto)가 위안부 문제와 관련해 “전쟁을 했던 어떤 나라에도 위안부는 있었고 독일과 프랑스에도 있었다”고 주장하며 일본군의 위안부 문제를 정당화하려고 했다. 실제로 베트남 전쟁 당시 프랑스도, 2차 세계 대전 당시 독일도 군내 성매매 조직이나 강제 성노예가 존재했을 수는 있다. 하지만 그것으로 인해 피식민지의 여성들을 강제동원한 일본군 위안부 문제가 정당화 될 수는 없다. 프랑스도 독일도 유사한 사례가 있는데 왜 일본만 문제 삼느냐는 식의 주장은 전형적인 피장파장의 오류라고 할 수 있다.

잘못된 관행이나 관습을 반복하여 행하는 것 역시 피장파장 오류에 해당한다. 세월호 참사 당시 그동안 지속적으로 지적되어왔던 취재·보도관행상의 문제점이 표면 위로 떠올랐다. 재난보도에서 사실 검증이 무엇보다 중요하다는 전제가 배제된 채 출입처가 제공하는 보도자료를 그대로 인용하거나 다른 언론의 기사를 재편집해 내보내는 바람에 오보가 넘쳐났다. 대부분의 언론은 이러한 관행이 잘못되었다는 것을 알고 있지만 다른 언론사도 이런 관행을 따르기 때문에 큰 문제의식을 느끼지 않은 것이다.

한때 이치에 맞던 관행이나 전통도 사회의 변화와 시간의 흐름에 따라 더 이상 합리적이지 않을 수 있고 불공정하다고 여겨질 수 있다. 잘못된 관행에서 혜택을 본 사람들은 이런 관행에 잘못이 있다고 생각하기 어려운 것이 사실이다. 하지만 관행에 문제가 있다는 것을 발견했을 때에는 그런 전통을 재평가하고 바꾸고자 하는 노력이 뒤따라야 한다.

신뢰할 만한 전제를 바탕으로 한 논증을 펼치기 위한 유용한 방법 중 하나는 논증의 전제 모두에 대해 적절한 근거를 찾아내는 것이다. “왜 그렇게 말할 수 있지?”, “그 전제를 뒷받침하는 근거는 무엇이지?”와 같은 방식으로 질문하며 답을 찾아가는 과정에서 전제를 뒷받침하는 알맞은 근거와 정보들을 축적해 나갈 수 있다.

17) 이창후(2011), 118쪽.

이는 설득에 나서기 전 자신이 제시하고자 하는 전제들이 믿을만한 출처에서 비롯되었는지를 가려내고, 잘 알려진 사례들을 설득의 현장에서 이용할 수 있는 상태로 보충하는 과정이다. 이러한 작업을 통해 스스로 자신의 전제들 가운데 있는 오류를 수정하게 되고, 이를 통해 그래서 더욱 합리적인 결론을 도출하게 될 것이다.

5. 다의어 사용에 의한 오류(Fallacy of Equivocation)

다의어 사용에 의한 오류란 두 가지 이상의 말로 해석될 수 있는 단어나 구절의 뜻을 분명하게 정의내리지 않고 사용하여 혼동을 일으키는 것을 의미한다.¹⁸⁾ 고의적이든 우연의 일치든 표현이나 단어가 가져오는 전제의 모호성 때문에 잘못된 결론을 도출하게 만드는 논증의 오류를 말한다.

한 예로 단어 ‘라이트(Light)’는 대개 ‘성분이 적게 함유된’이라고 정의되는데, 필립 모리스(Philip Moris)사는 담배에 ‘라이트’라는 단어를 사용하여 소비자들이 보통 담배보다 덜 해롭다고 생각하도록 광고했다는 이유로 소송을 당했다.¹⁹⁾ 이에 필립 모리스사의 대변인은 ‘라이트’는 성분의 함유량과 같은 내용물에 대한 것이 아니라 담배의 맛을 지칭한다고 해명했다. 하지만 이는 다의어 사용에 의한 오류를 유발할 가능성이 크다. 흡연자들이 ‘라이트’ 담배를 구매한 이유는 타르나 니코틴을 덜 함유한다고 생각했기 때문이고, 담배회사도 그것을 의도했다고 볼 수 있다. 흡연자들은 ‘라이트’라는 단어의 의미를 혼동해 ‘라이트’ 담배를 피우면 건강에 덜 해로운 것이라 생각하며 흡연을 합리화하는 오류를 범하게 될 것이다. 이와 관련된 소송에서 미국 일리노이주 항소법원은 올해 5월, 담배에 ‘라이트’라는 이름을 붙여 덜 해로운 것처럼 표현하는 것은 소비자를 오도하는 것이라고 판결하였다.²⁰⁾

문장 속 다의어는 여러 번 반복하여 읽어보고 맥락을 살펴보면 정확한 의미 파악이 가능하다. 하지만 구두로 전해 듣는 상대방 주장 속 다의어는 흐름에 의존하여 그 의미를 파악해야 하기 때문에 놓치기 쉽다. 상대방의 표현에 모호함이 포착된다면 말이 나온 즉시 대화의 흐름을 방해하지 않는 범위 내에서 추가적인 설명을 요청하며 대화를 주고받아야 오류 발생을 방지할 수 있다.

18) 다의어 사용에 의한 오류에 대한 내용은 송하석(2010), 170쪽을 참조했다.

19) 이 사례는 Cavender, N. and H. Kahane(2013), 125-126쪽을 참조했다.

20) 참고로 이에 대해 필립모리스사는 판결에 불복해 일리노이주 대법원에 상고했다.

IV. 좋은 논증을 위한 합리적 사고방법

앞에서도 설명했듯이 오류란 불완전한 논증의 방식, 잘못된 생각의 진행방식이다. 이러한 오류를 줄일 수 있는 방법이나 좋은 논증의 기준을 무엇일까. 다음에서는 이에 대해 살펴보고자 한다.

1. 논증의 타당성·건전성 점검하기

논리학에서는 좋은 논증을 ‘타당성’과 ‘건전성’이라는 개념으로 구체화했다.²¹⁾ 먼저 타당성에 대해서 살펴보면, 전제가 참인 경우에 결론도 반드시 참인 논증을 타당한 논증이라고 한다. 전제들이 모두 참이면서 결론이 거짓인 경우인 사례는 있을 수 없다. 그런데 이 타당성은 논증을 구성하는 전제와 결론이 실제로 참인지 아닌지 여부와는 무관하다. 전제와 결론이 실제로는 모두 거짓이지만 논증이 타당한 경우도 있기 때문이다.

따라서 주장의 결론을 받아들이기 위해서는 논증이 타당하다는 것만으로는 충분하지 않다. 그 주장을 뒷받침하기 위해서 주어진 전제들이 실제로 참인가를 따져보아야 한다. 즉 어떤 논증의 결론이 참이 되기 위해서는 그 논증의 전제가 결론을 뒷받침하는 타당성을 가져야 할뿐만 아니라, 결론을 뒷받침하기 위해서 사용된 전제 역시 참이어야 한다. 이렇게 형식적으로 타당하고 논증에 사용된 전제들이 실제로 참인 논증을 건전한 논증이라고 한다.

[전제1] 만일 국제 평화가 유지된다면, UN은 불필요하다. 또 만일 국가 간 전쟁이 일어난다면, UN은 전쟁 방지라는 목적을 성취하지 못한 것이기 때문에 불필요하다.

[전제2] 국가 간에는 평화 아니면 전쟁 상태만 존재한다.

[결론] 따라서 UN은 불필요하다.

위 사례를 살펴보면 [전제1]과 [전제2]가 참이라고 한다면 [결론]은 필연적으로 참이 된다. 그러므로 이 논증은 타당성이라는 기준을 충족시킨다. 하지만 두 전제에 대

21) 논증의 타당성·건전성에 관한 정의와 사례는 송하석(2010), 39-41쪽을 인용했다.

해 다음과 같은 비판을 제기할 수 있다. 첫째 UN의 목적이 단순히 전쟁 방지를 위해 있는 것은 아니라는 점, 둘째 국가 간에는 평화 아니면 전쟁 상태만 있는 것이 아니라 전면적인 전쟁도 아니고, 평화도 아닌 긴장 상태가 있을 수 있다고 말함으로써 [전제1]과 [전제2]를 부정할 수 있다. 따라서 이 논증은 형식적으로 타당성 기준에는 부합하지만 건전성이라는 기준에는 부합하지 않는다.

2. 5Whys, ‘왜 그렇지?’라고 질문하기

‘5Whys’ 방식은 간단히 말하면 ‘왜’라는 질문을 반복적으로 묻고 답하는 과정이다.²²⁾ ‘왜 그렇지?’라고 질문하고 인과관계를 설명할 수 있는 답이 나오면 또 다시 그 답에 대해 ‘왜 그렇지?’라고 묻는다. 그러나 질문에 대해 인과관계를 논리적으로 설명하지 못하면 멈추어야 한다. ‘왜 그렇지?’라고 묻는 것을 중지하거나 이전 단계로 돌아가 인과관계를 설명할 수 있는 다른 답을 찾아보아야 한다. 이와 같은 단계를 다섯 번 정도 반복하면 근본적인 원인을 찾아내는 데 충분하다고 해서 ‘5Whys’ 방식이라고 부르지만 반드시 다섯 번만 할 필요는 없다.

꼬리에 꼬리를 물고 ‘왜 그렇지?’라는 질문을 던지고 이에 답해 나가다 보면 논증의 전제를 밝혀낼 수 있다. 즉 ‘왜 그런 일이 발생했지?’라는 질문에 답을 찾아가는 과정에서 문제의 본질적 원인에 도달할 수 있는 것이다. 이는 쟁점이 갖고 있는 원인과 결과를 명확하게 드러내주는 수단이 되어 논증이 잘못된 전제에서 시작하거나, 잘못된 결론을 도출하는 오류를 막을 수 있다.

예를 들어 ‘우리 회사 상품의 매출이 왜 저하되고 있는가?’라고 묻는다면 그 문제에 대한 추정원인이 몇 가지 떠오를 것이다. 그러면 그 각각의 추정원인에 대하여 ‘왜 그렇지?’라고 또 묻는다. 이런 과정을 거듭하면 곧 문제의 하위요소이자 근본적인 원인이 드러나게 된다. 이처럼 ‘5Whys’ 방식은 문제를 해결하려는 당사자가 가설을 세우고 논리를 전개할 때 발생할 수 있는 실수를 피해가도록 도와주고, 근본적인 문제의 원인과 연관관계가 있는 연결고리를 추적할 수 있도록 해준다.

22) ‘5Whys’ 방식에 대한 내용은 이상협(2011), 250-253쪽, 테루야 하나코·오키다 케이코, 2001, 『로지컬 씹킹』, 김영철 역(일빛), 114-118쪽을 참조했다.

3. ‘MECE’ 방식으로 사고하기

어떤 쟁점을 주제로 삼아 논리적으로 사고를 전개시키고자 한다면 우선 그 쟁점을 구성하는 모든 요소들을 빠짐없이 고려해야 한다. 다시 말해 각 부분의 합이 전체가 되지 못하도록 일부 누락된 것이 있거나 혹은 중복되는 부분이 있어 부분의 합이 전체를 이루고도 남아서 안 된다는 뜻이다. 만약 중복되거나 누락된 부분이 생긴다면 이는 충분한 논리적 사고를 하지 못했다는 의미이다.

이를 도와주는 논리적 사고법을 ‘MECE’ 방식의 사고라고 한다. ‘MECE’란 ‘Mutually Exclusive Collectively Exhaustive’의 약자인데 번역하면 상호 배타적이면서 누락된 것이 없는 것으로, 중복되지 않으면서 빠진 것도 없는 상태를 말한다.²³⁾ 논리적 사고와 분석적 사고를 하려면 사고의 틈이 없어야 하는데 ‘MECE’는 이를 가능하게 해준다. 복잡한 문제라 하더라도 ‘MECE’ 방식을 활용할 경우 대부분 해결책을 찾을 수 있다.

예를 들어 직장 상사가 부서에 입수된 정보에는 어떤 것이 있는지 설명해달라는 업무지시를 내렸다고 가정했을 때 ‘MECE’ 방식을 통해 정보를 효율적으로 정리할 수 있다.²⁴⁾ 우선 정보를 정기적 또는 부정기적 정보, 공개된 또는 비공개된 정보, 유료 또는 무료 정보, 업계에 관한 정보 또는 관련되지 않은 정보 등으로 구별할 수 있다. 이것으로 가장 범위가 큰 카테고리의 누락과 중복은 피할 수 있다. 그런 다음에 정기적인 정보를 월간, 격 주간, 주간 등의 빈도로 정리한다. 부정기 정보에 관해서는 정보의 형태에 따라 인터넷 게시형, CD, 비디오, 그리고 인쇄매체로 다시 나눌 수 있다. 이런 방식으로 큰 범주에서부터 범위를 좁혀가며 정보를 분류하면 듣는 사람도 이해하기 쉽고 상대방이 알고 싶어 하는 내용에 대해 간결하지만 포괄적으로 대답할 수 있다.

4. ‘로직트리(Logic Tree)’로 쟁점의 구조 파악하기

논리적 사고를 도와주는 컨설턴트들은 ‘Do not boil the ocean!(바닷물을 전부 끓일 필요는 없다!)’라는 문구를 자주 사용한다.²⁵⁾ 어떤 문제를 분석할 때도 모든 쟁점을

23) ‘MECE’ 방식에 대한 내용은 이상협(2011), 271-273쪽을 참조했다.

24) 이 사례는 안병진·김상익(2012), 91-92쪽을 주로 참조했다.

25) 로직트리에 대한 내용은 이상협(2011), 291-297쪽, 강태완, 2013, 『논리는 개발이다』(룩스문디), 47-48쪽을 참조했다.

분석할 필요는 없다. ‘MECE’ 방식을 통해 가능한 경우의 수를 모두 고려해 보았다면 그 다음에는 중요한 논점과 중요하지 않은 논점을 구분하고 중요하지 않은 것은 과감히 버릴 줄 알아야 한다. 이때 유용한 것이 로직트리인데 복잡한 문제들을 한 눈에 파악할 수 있도록 쟁점별로 도식화하는 사고를 위한 도구다. 로직트리는 뿌리에서부터 줄기를 거쳐 꼭대기에 이르는 논리의 전체 구조를 정리해, 시각적으로 일목요연하게 파악할 수 있다.

로직트리를 만들기 위해서는 논점 분류의 기준을 설정해야 한다. 이 기준은 ‘내가 왜 로직트리를 만드는가’ 하는 목적의식에 대한 명확한 인식이 뒷받침 되어야만 찾아낼 수 있다. 로직트리의 목적에 따라 분류의 기준이 달라지기 때문이다. 기준이 바뀌면 같은 주제를 가지고도 다른 로직트리가 나온다. 그 다음 기준들 중에서도 중요한 기준은 우선순위에 두고 개별적 쟁점들에 대해 논증을 해 나가다 보면 이를 누적하는 방식으로 최종적인 결론에 도달할 수 있다.

이러한 로직트리가 유용한 이유는 첫째 사고가 엉뚱한 곳으로 흘러가버릴 염려가 없다. 근거 없는 결론이 도출될 여지가 없다는 것이다. 로직트리란 논리를 통해 구성요소들을 분해해 나가는 절차이기 때문이다. 둘째 짧은 시간 안에 쟁점의 구조를 파악할 수 있어 원인을 밝히거나 이 원인에 대한 해결책을 효율적으로 찾아낼 수 있다. 또한 인과관계 역시 명확히 파악할 수 있다. 논리적 명쾌함이 전제된 사고를 종이 위에 펼쳐 놓은 것이 로직트리이다.

V. 맺음말

이상에서 살펴보았듯 사람들은 설득과정에서 종종 논리적 오류를 범하며 매우 불완전한 사고를 한다. 그리고 이러한 불완전함을 스스로 교정할 수 있을 만큼의 풍부한 지식과 논리력을 갖고 있는 사람도 많지 않다. 그러므로 이 글에서 살펴본 합리적인 사고를 방해하는 원인, 이로 인해 발생하는 오류의 종류 그리고 합리적 논증을 통해 상대방을 설득할 수 있는 방법들을 익히고 실전에 적용해 보는 것은 좋은 설득가가 되는 데 큰 도움을 줄 수 있을 것이다.

평소에 논리적인 사고력을 기르기 위해 일상생활 속에서 조금씩 연습하는 방법도 좋다. ‘과연 내가 믿고 있는 경험과 지식들이 진실인가? 편견과 같은 오류가 개입되

어 있지는 않은가?’라고 스스로 질문에 질문을 거듭해 보는 것이다. 그리고 무엇보다도 타인의 관점을 받아들이려는 열린 생각을 가져야 한다. 내가 아는 것이 틀릴 수도 있다는 사고, 내가 아는 것이 그리 많지 않다는 겸손한 마음, 자신이 가진 한정된 지식과 경험을 던고 다양한 지식을 가진 사람들과 생각을 공유하려고 시도하는 열린 자세야말로 설득과정에서 범할 수 있는 논리적 오류를 극복할 수 있는 기본 바탕이 될 것이다.

삼국지를 통해 본 설득과 협상의 지혜

- 적벽대전(赤壁大戰)에 이르는 과정을 중심으로 -

I. 들어가는 말

II. 적벽대전으로의 길 1 : 설전군유(舌戰群儒)

1. 공명과 보졸
2. 공명과 설종
3. 공명과 육적
4. 공명과 정덕추

III. 적벽대전으로의 길 2 : 공명의 협상 같은 설득

IV. 적벽대전으로의 길 3 : 공명의 탁월한 협상

V. 맺음말

김기홍
부산대학교
경제학부 교수



삼국지를 통해 본 설득과 협상의 지혜*

- 적벽대전(赤壁大戰)¹⁾에 이르는 과정을 중심으로 -

I. 들어가는 말

적벽대전은 삼국지에서 가장 장엄한 전쟁이다. 조조가 이 전쟁에서 승리했다면 그는 여세를 몰아 천하를 통일할 수도 있었을 것이다. 그리고 손권이 이 전쟁에서 패했다면 동오(東吳)도 몰락의 길을 가게 되었을 것이다. 유비 또한 비밀 언덕도 없는 처지에서 천하삼분이라는 비전은 꿈으로만 남게 되었을 것이다.

이런 적벽대전을 가능하게 한 사람이 공명이다. 공명은 유비의 사신으로 손권에게 가 동오의 진영에 들끓고 있는 항복론을 일축시키고 ‘세치 혀’로써 조조군과 일촉즉발(一觸卽發)의 대전을 벌이게끔 유도한다. 그 과정에서 공명은 동오의 신하들과 일대 설전(舌戰)을 벌이고 손권, 주유와 협상 같은 설득을 한다.

비록 나관중의 창작을 통해, 또 작가 황석영의 번역본을 통해 접하는 것이지만 공명의 설득은 놀랍기만 하다. 저자세의 설득보다는 공세적인 토론이라는 방법을 사용하고, 설득이라기보다는 협상을 하는 것 같고, 단순한 말의 수사라기보다는 현란한 전략을 보는 것 같다. 공명과 동오의 신하들, 그리고 손권과 주유의 대화 혹은 협상을 통해 말은 어떻게 하는 것인지, 사람은 어떻게 설득할 수 있는 것인지, 그 현란한 비법의 편린을 엿보기로 한다.

* 이 글은 필자가 집필한 김기홍, 2007, 『설전 삼국지』(부표)의 제2부를 이 글의 주제에 맞게 요약하고 그것을 설득과 협상이라는 관점에서 다시 수정 보완한 것이다. 이 책과 마찬가지로 이 글에 포함된 삼국지 주요 인물들의 대사는 나관중, 2003, 『삼국지』, 황석영 역(창비)에서 인용한 것이다.

1) 적벽대전이란 후한(後漢) 말기에 조조(曹操)가 손권(孫權)과 유비(劉備)의 연합군과 싸웠던 전투를 말한다. 당시의 정세를 자세히 말하면 다음과 같다. 원소(袁紹)를 무찌르고 화북(華北)을 평정한 조조는 형주목(荊州牧)을 지키고 있는 유표(劉表)를 정복하고 형주 땅을 차지하기 위해 대군을 이끌고 남하였다. 유표의 급사로 손쉽게 형주를 차지한 조조는 강릉으로 달아나는 유비를 추격하였다. 조조군은 강강을 따라 동쪽으로 이동하였고 적벽에서 손권·유비 연합군과 대치하게 되었다. 그러나 조조군은 손권의 장수 황개(黃蓋)가 화공(火攻) 계략을 세워 전선(戰船)이 불타는 대패를 당하고 화북으로 후퇴했다. 이 결과 손권의 강남 지배가 확정되고 유비도 형주(荊州; 湖南省) 서부에 세력을 얻어 천하 3분의 형세가 확정되었다. 그러나 적벽대전은 삼국지 중반부의 하이라이트라고 할 수 있다. 즉, 이를 통해 의지할 곳 없었던 유비는 축을 얻게 되었고, 조조는 천하를 통일할 기회를 놓치게 되었다. 자세한 내용은 네이버 지식백과에서 참조할 수 있다.

II. 적벽대전으로의 길 1 : 설전군유(舌戰群儒)²⁾

조조와 전쟁을 벌이도록 설득하러 온 공명에게 동오의 신하들은 결코 우호적이지 않다. 공명은 우선 이런 비우호적인 동오의 신하들을 설득해야 한다. 그것을 설전군유(舌戰群儒)로 표현한다. 한 무리의 유림들과 말로써 일대 결전을 벌이는 것이다.

1. 공명과 보졸

보졸은 말 잘한다는 그 명성 하나로 우리를 설득하러 온 것 같은데 결코 그렇게 쉽게 되지 않을 것이라고 공명을 압박지른다.

보졸은 다음과 같이 말한다. “공명은 소진(蘇秦)과 장의(張儀)의 언변을 본받아 우리 동오를 설득하러 온 것이오?”³⁾ 공명 당신도 소진과 장의처럼 말로써 우리를 설득하여 조조와 전쟁을 벌이도록 하려는 것이 아니냐는 것이다. 일반적으로 이런 질문을 받으면 예 혹은 아니오 라는 답이 나오기 쉽다. 자기 본심을 들켜 당황하기 쉽기 때문이다. 하지만, 공명은 이런 보졸의 공격을 우선 슬쩍 비껴간다.

“자산(子山, 보졸의 자)은 소진과 장의가 변사라는 것만 알았지 그들이 호걸이라는 것은 전혀 모르셨던 게로구려. 소진은 일찍이 여섯 나라의 재상을 지냈으며, 장의는 두 번이나 집나라 재상이 되어 나라와 백성들을 보살폈소이다.”

소진과 장의의 인물됨을 바르게 말하는 것쯤으로 만족할 공명이 아니다. 한 걸음 더 나아가 보졸과 같은 동오의 신하들은 소진과 장의보다 못한 인물들이라고 매섭게 말한다. “이들은 모든 나라를 바로잡은 뛰어난 인물로, 강한 자를 두려워하고 약한 자를 업신여기며 칼을 두려워하고 창을 피하는 자들과는 비교할 수 없지요.” 이 말이 의미하는 바는 무엇일까? 쉽게 말해 너희들은 졸장부라는 것이다.

공명은 여기서 내친 김에 또 한 걸음 더 나아가 아예 보졸의 말문을 막아버린다.

2) 여기에 나오는 일곱 명의 동오의 신하(분량을 고려하여 본고에서는 그 중 네 명의 신하와의 설전을 설명하였다)는 조조와의 전쟁을 반대하는 신하들이다. 그래서 공명이 동오를 방문했을 때 공명이 찾아온 목적을 알고 아주 날카로운 반응을 보인다.

3) 이 글에서 나관중의 삼국지 대사는 다른 글꼴을 사용하고 밑줄을 그어 구분하였다.

“그대들은 조조가 함부로 지어낸 거짓 격문 한 장에 그만 두렵고 무서워 항복하기를 청하면서 소진과 장의를 비웃으려 하니, 오히려 소진과 장의가 그대들을 비웃을 것이요.” 강한 자를 두려워하는 졸장부들이 어찌 소진과 장의 같은 호걸을 거론하여 이치에 맞지도 않는 말을 하느냐는 것이다. 설득하지 말라는 보졸의 공격을 되받아 오히려 완벽하게 설득을 한 셈이다.

대화와 설득의 과정에서 상대방이 질문할 때 그 질문에 바로 답하려하지 말고 우회적으로 돌려 말하는 것이 좋다. 예컨대 “설득하러 왔는가?” 하고 물으면 예스 혹은 노라는 방식으로 말하지 말고, 설득이 무엇인지 아는가, 혹은 설득의 대상이 무엇인지 아는가와 같이 우회적 방법으로 질문을 피하면서 상대방의 질문에 대처하는 것이다.

2. 공명과 설종

이제 동오의 신하들과의 설전은 조조가 어떤 사람이냐는 것에 다다른다.

설종은 묻는다. “공명은 대체 조조를 어떤 사람이라고 생각하시오?”

공명의 답은 매우 간단하다. “조조는 한나라의 역적인데 새삼 물을 게 뭐 있소?” 한나라의 역적. 군더더기 없다. 동오를 설득하러 온 이 자리에서 조조가 한나라의 역적이 아니라면 달리 할 말이 없다.

설종은 현실론을 들고 나온다. “공의 말씀이 틀렸소이다. 한나라가 이제 천수(天數)를 다해가는 터라, 조공이 천하의 3분의 2를 차지하여 백성들의 마음이 모두 조조에게 기운 형편이요. --- 그러니 어찌 패하지 않겠소이까?”

조조가 천하의 3분의 2를 차지한 사실을 반박하기는 어렵다. 틀린 말이 아니기 때문이다. 공명은 이런 현실에 맞서 명분론을 들고 나온다. 충과 효라는 봉건시대의 기본 덕목을 들고 나오며 설종을 아비도 없고 임금도 없는 사람으로 몰아붙인다.

“경문(敬文, 설종의 자)은 어찌하여 아비도 임금도 없는 사람처럼 말을 하시오? --- 그대는 한나라 신하가 되었으니, 신하노릇을 하지 않는 자를 보면 당연히 힘을 모아 그를 없애려 하는 것이 신하된 자의 도리요. 이제 조조가 대대로 한나라의 녹을 먹고도 그 은혜를 갚을 생각은 않고 도리어 반역할 마음을 품어 천하 모든 사람들이 분노하고 있거늘, 그대는 이것을 오히려 천수로 돌리니 참으로 아비도 없고 임금도 없는 사람이구려. 더불어 얘기할 상대가 못 되니 다시는 입을 열지 마시오!”

설중이 할 말이 없는 것은 아니다. 충과 효라는 봉건질서의 기본은 승자(勝者) 중심의 가치관이니 조조가 새로이 천하를 통일한다면 조조를 중심으로 한 새로운 충의 질서가 생겨나기 마련이다. 중국의 역사가 그것을 보여준다. 설중이 이런 측면으로 공명을 공격했다면 이 대화는 더 길어졌을지도 모른다. 하지만, 공명은 이런 사실을 예견했는지 아니면 짐짓 명분의 화신으로 화했는지 별걱 화를 내면서 설중의 말문을 막아버린다.

공명이 사용한 설득 혹은 대화의 방법은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 현실론에는 명분론으로 대응하라. 현실을 있는 그대로 말하면 그 현실에 대해서는 더 이상 논쟁의 여지가 없다. 그럴 때는 그 현실을 해석하는 것으로 대응하라. 둘째, 새로운 현실이 새로운 명분을 만들 기회를 주지마라. 고조도 새로운 나라를 만들어 나라를 이어온 것이니 조조도 새로운 나라를 만들면 새로운 충의 기준이 되는 것이 아니냐. 이런 기회를 주면 안 된다. 그러니 짐짓 화를 내는 것이 그래서 필요하다. 셋째, 현재의 명분이 탁월하면 그 명분으로 상대방을 세차게 몰아쳐라. 충과 효라는 명분은 누구도 반대하지 못하는 것이다. 그러니 공명은 이것을 의지하여 설중을 코너로 몰아붙인다.

3. 공명과 육적

육적이 거론하는 문제는 유비와 조조의 출신성분에 대한 것이다. 조조는 조참의 후예이지만, 유비는 뜻자리나 짜고 짚신이나 삼던 사람이 아니냐. 그런데 그런 미천한 신분의 사람이 어찌 조조에 맞서 싸우느냐는 것이다. 공명의 대처방안이 매우 재미있다. 육적의 출신성분을 들고 나온다. “공은 원술의 면전에서 곁을 훔치던 육랑(陸郎)이 아닌가?”이 말을 듣는 육적의 기분은 어떠했을까?

그러면서 공명은 다음과 같이 말을 이어간다.

“조조가 조상국의 자손이라면 저도 한나라 신하가 분명한데, 지금 함부로 권세를 희롱하여 임금을 업신여기니, 이는 임금을 업신여기는 것일 뿐 아니라 제 할아버지 옥보이는 것이며, 한나라 황실의 난신(亂臣)일 뿐만 아니라 조씨의 적자(賊子)요. 그러나 유예주께서는 당당한 황제의 자손으로 지금 황제께서 족보를 살펴보고 벼슬을 내리셨거늘, 어찌하여 증거가 없다고 하시오? --- 육공은 소견이 어린아이 같으니 족히 높은 선비와 더불어 한자리에서 논할 위인이 못 되요.”

이제 본격적으로 공명은 육적의 질문에 답하기 시작한다. 그 요지는 다음 세 가지이다. (1) 육적 네 말대로 조조가 조참의 자손이라면 한나라 신하인데 지금 임금을 업신여기니 역적이 아니냐. (2) 황제가 족보를 보고 유비에게 벼슬을 내렸는데 증거가 없다니 그게 무슨 말이나. (3) 한의 고조도 동장의 신분으로 천하를 얻었는데 뜻자리 짜고 쫓신을 삼은 게 무슨 잘못이나. (1)의 답변은 육적이 제기한 질문 바로 거기서 출발한다. 조조가 조참의 후예인 것은 맞다. 그러면 한나라 신하가 아니냐? 그런데 지금 한나라 신하로서 올바르게 행동하고 있느냐? (2)의 답변은 유비가 황실의 후손이라는 증거가 없다는 주장에 ‘족보’라는 분명한 증거를 제시한다. (3)의 답변은 과거의 사례를 들어 육적의 질문이 정당하지 못함을 역설한다. 설사 황실의 후손이 아니더라도 한의 고조(유방)도 동장의 지위에서 출발하여 황제가 되었는데, 뜻자리 짜는 것이 무슨 허물이 될 수 있느냐.

어디 공명의 논리에 빈 자리 하나 있는가? 이렇게 말하면서 공명은 육적이 더 이상 이런 문제로 시비를 걸지 못하도록 췌기를 박아버린다. 소견이 어린아이와 같으니 어찌 이야기를 계속 할 수 있느냐. 세객의 처지에서 즐지에 어린아이로 전략했으니 그런 상태에서 육적이 어찌 반론을 제기할 수 있겠는가.

4. 공명과 정덕추

이번에는 정덕추가 공명의 학식, 혹은 외형적 학문을 공격하기 시작한다.

정덕추는 말한다. “공이 큰소리는 치지만 제대로 된 학문이 없으니 선비들의 웃음거리나 되지 않을까 걱정이요.”

정덕추는 공명의 가방 끈이 짧으니 선비들의 웃음거리가 된다고 조롱한다. 이런 공격을 받는다면 일반적으로는 (1) 제대로 된 학문이 있다는 것을 설명하거나 (2) 선비들의 웃음거리가 아니라는 식으로 반론을 한다. 하지만, 공명은 이런 일반적인 방식을 따르지 않는다. 그는 ‘선비들의 웃음거리가 된다’는 구절에서 선비라는 단어를 따워서 공격을 한다. 선비 중에도 군자와 소인이 있는데 소인은 글만 따지다 실제로는 천하를 움직일 한 가지 계책도 없으니, 이런 소인이 무슨 가치가 있는가? 이런 소인이 오히려 군자를 비웃으니 그게 우스운 일 아닌가. 그렇지 않은가? 이런 말이다.

“선비 중에도 군자와 소인이 있으니, 군자는 임금에게 충성하고 나라를 사랑하며, 바른 것을 지키고 감사한 것을 싫어하니, 그 덕이 당대에 미치고 그 이름은 후세에 길이 남는 법이오. 소인은 그저 책벌레처럼 글줄이나 파고 문장을 다듬는 데만 교묘하여, 젊은 시절에는 부(賦)나 짓고 늙어서는 경서를 연구하며, 붓을 들면 비록 천 마디를 써내지만 가슴속에는 한 가지 계책도 없는 법이오.”

바꾸어 말하면 정덕추 그대는 소인이고 소인인 그대가 비웃는 나는 군자다. 공명은 이렇게 말하는 것이다. 정말 기발하지 않은가? 답변의 어디에도 ‘나는 선비들의 웃음거리가 아니다’는 말을 한 적이 없다. 단지 내용 그 자체로서 상대방의 말문을 막히게 할 뿐이다. 정덕추와의 설전 내용 역시 지금까지 언급했던 대화의 방법을 다시 한 번 생각나게 한다. **‘상대방의 질문 내용 그 자체에 그대로 답변해야 한다고 생각할 필요가 없다.’**

보졸, 설중, 육적, 정덕추. 공명은 이렇게 일곱 명⁴⁾의 동오 선비와 설전군유(舌戰群儒)를 벌인다. 이 설전군유에서 드러난 바와 같이 공명이 압도적 우위를 차지한다. 논쟁을 효과적으로 한 것이다. 그리고 이런 설전군유 전체를 보면 공명이 모든 설전에서 충분히 ‘공세적인 형태’로 논쟁을 하면서 ‘상대방을 압도’해 갔다는 것을 알 수 있다.

Ⅲ. 적벽대전으로의 길 2 : 공명의 협상 같은 설득

공명은 설전군유를 통해 동오의 신하들과의 설전에서 일단 그들의 논리를 제압한다. 하지만 이것만으로는 충분하지 않다. 봉건시대에서 최종 결정은 어디까지나 군주의 몫이다. 그래서 나관중은 적벽대전으로 이르는 두 번째 단계로서 공명과 손권⁵⁾의 대화를 준비하고 있다.

4) 우변, 장소와 엄준과의 설전은 지면 부족으로 이 글에서는 제외하였다. 이들과의 설전은 김기홍(2006), 『설전 삼국지』를 참고하기 바란다.

5) 주지하는 바와 같이 손권은 동오의 젊은 군주다. 과거 전쟁의 결정은 오롯이 군주의 몫이다. 신하들이 아무리 반대하더라도 군주가 결정하면 그대로 따를 수밖에 없다. 그런 점에서 손권과 나누는 공명의 대화는 이전 신하들의 그것과 다를 수밖에 없다. 신하들과의 대화가 공세적이었다면 손권과의 대화는 복선과 복선이 연결되는 한 판의 놀이와 같다.

공명과 손권의 대화는 크게 3부로 나누어진다. 1부는 현재 천하의 형세와 조조군의 군사능력에 대한 것이고, 2부는 전쟁과 항복이라는 동오의 결정에 대한 공명의 조언, 3부는 유비의 태도에 대한 공명의 설명이다.

손권이 묻는다. “대체 조조의 군사가 얼마나 되요?” 조조와 전쟁을 벌이도록 설득하러 온 것이니 조조의 군사가 얼마냐는 물음에는 조금 과소평가를 해도 무리가 없다. 하지만 공명은 반대로 대답한다. “기병·보병·수병이 대략 백만이 넘습니다.” 혹 과장이 아니냐는 손권의 질문에 공명은 가차 없이 대답한다. “다 따져보면 이것만 해도 150만을 넘습니다. 제가 백만이라 말씀드린 것은 그나마 강동사람들이 놀랄까 염려해서였습니다.” 공명의 의도는 무엇인가? 사실을 있는 그대로 말한 것일까? 아니면, 과장이 아니라는 자신의 말에도 불구하고 조조의 군대 규모를 과장되게 말한 것일까? 공명의 말을 듣는 노숙의 표정이 변한다.⁶⁾ 이 대목이 여간 재미있는 것이 아니다. 노숙⁷⁾은 공명이 조조의 군대를 가볍게 말해주기를 바라고 있었다. 그래야 손권이 조조와의 전쟁을 결심할 수 있기 때문이다.

다음 2부. 공명의 의도야 어쨌든, 조조의 군대가 막강하다는 말을 들으면 손권으로서도 심란할 수밖에 없다. 그래서 묻는다. 어떻게 했으면 좋겠냐고.

“장군께서는 부디 강동의 힘을 헤아리시어 의견을 정하십시오. 만약 오(吳)와 월(越)의 군사로써 능히 증원과 힘을 거루실 수 있겠거든 속히 조조와 연을 끊어야 할 것이나, 만약 그렇지 못한다면 모사들의 말씀대로 군사를 거두어 무기를 버리고 북면(北面, 왕이 남면하므로 신하로서 북면한다는 것은 왕을 섬김을 뜻함)하여 조조를 섬기는 게 옳을 줄로 압니다.”

공명은 원칙론을 말한다. 지금 조조의 군대는 막강하고 그 위용은 하늘을 찌를 듯하다. 강동은 자신의 힘을 헤아려 결정을 해야 한다. 조조에 버금가면 전쟁을 하는 것이고, 그렇지 않으면 항복을 해야 한다. 공명은 이 원칙론을 말하면서 ‘모사들의 말씀대로’라는 말을 슬쩍 끼어 넣는다. 당신네 모사들도 항복하기를 권하고, 현실도 조조군사의 위용이 휘황찬란하니 항복하는 것이 좋다는 것이다. 어디 하나 논리의

6) 나관중은 본문에서 노숙의 태도를 다음과 같이 묘사한다. 결에서 이 말을 들던 노숙은 낮빛이 변했다. 그는 몇 번이나 던지시 공명에게 눈짓을 보냈으나, 공명은 모른 체할 뿐이다.

7) 노숙은 동오의 전략가이다. 그는 동오가 반드시 조조와 일전을 거둬야 한다고 생각한다. 그래서 공명을 초청하여 조조와 전쟁을 벌이기를 주저하는 동오의 신하와 손권을 설득해주기 바란 것이다.

일관성이 없는 것이 없다. 천하의 정세도 그러하고, 자신의 모시들도 충고하고, 공명마저 그렇게 말하니 — 손권으로서 내심 항복하는 쪽에 마음이 기울어질 수도 있다.

마지막 3부. 하지만 한 가지 의심이 있다. 천하의 정세가 그렇다면 왜 유비는 조조에게 항복하지 않는가? 손권은 마침내 그것을 묻는다. “정세가 선생의 말과 같다면 유예주께서는 어째서 조조에게 굴복하지 않는 것이오?” 공명의 치밀한 계획은 다음과 같은 대답에서 여실히 드러난다.

“지난날 전횡(田橫)은 한낱 제나라의 장수에 지나지 않았건만 의리를 지켜 적에게 항복하지 않았습니까. 하물며 유예주는 황실의 후예로, 영특하신 재주가 세상을 덮어 모든 선비들의 추앙을 받는 터가 아닙니까? 일이 이루어지지 않는 것은 오로지 하늘의 뜻이거늘, 어찌 몸을 굽혀 남의 지배를 받을 수 있겠습니까?”

이 말을 들은 손권의 심정이 어떠한지라는 것은 구태여 말할 필요도 없다. 분노와 자존심의 손상, 공명에 대한 진노.

이 대화는 단순히 말하면 공명이 손권의 자존심을 건드림으로써 조조와의 전쟁을 결정하도록 유도하는 것이다. 천하의 형세가 아무리 급박하다 해도 유비는 황실의 후예이기 때문에 항복을 할 수 없고, 손권 당신은 그렇지 않으니 항복해야 한다. 이런 말이 어찌 손권의 자존심을 건드리지 않을 수 있겠는가. 그러니 이는 상대방의 약점 혹은 자존심을 건드려 의도한 바를 달성하려는 전략으로 볼 수 있다.

그렇다면 이것은 하나의 단순한 전략(A Simple Strategy)이다. 하지만, 이 대화는 단순한 전략 이상의 시사점을 가지고 있다. 협상의 관점에서 보면 더욱 그렇다.

협상의 과정에서 가장 중요한 것은 자신의 협상 목표를 분명하게 설정하는 것이다. 노숙을 따라 동오에 온 공명의 제일가는 협상목표는 ‘손권이 조조와 전쟁을 하도록 결정하는 것’이다. 그래야 유비가 살아남을 수 있기 때문이다. 다른 모든 목표는 여기에 뒤따른다. 협상의 목표가 결정되었다면 이제 협상 상대방을 제대로 알아야 한다. 영특한 군주, 손권. 형 손책이 창업한 동오를 수성(守成)의 단계로 끌어올린 군주. 하지만, 그는 아직 젊다. 나이가 좀 더 있다면 자존심을 지키는 것과 진정한 용기의 차이를 구분할 수 있지만, 젊은 나이에서는 진정한 용기보다는 자존심을 지키는 것이 더 강할 수 있다. 공명은 이런 계산을 했을 것 같다. 그래서 조조와 전쟁을 하는 것이 타당하다는 명분에 근거한 설득보다는, 그 자존심을 건드리는 것

이 오히려 손권의 결심을 유도할 수 있다고 생각했으리라.

IV. 적벽대전으로의 길 3 : 공명의 탁월한 협상

공명이 손권과의 대화를 통하여 일단 손권의 마음을 뒤흔드는 데는 성공했다. 손권은 조조와 일전불사를 하기로 생각하면서도, 항복을 권유하는 수많은 모사들 때문에 깊은 시름에 잠긴다. 그러던 차, 손책이 세상을 뜨면서 나라밖의 일은 주유와 상의하라는 말을 떠 올리고 주유를 불러오게 한다. 공명 역시 최종적으로 주유를 움직이는 것이, 손권을 움직이리라는 것을 안다. 공명은 어떻게 주유를 움직일까?

이 설전은 크게 2부로 나눌 수 있다. 1부는 ‘항복을 하느냐 혹은 전쟁을 하느냐’는 기본 결정에 관한 것이고, 2부는 효과적으로 항복을 하기 위한 계획에 대한 것이다.

먼저 1부. 주유는 이미 항복을 하기로 결정을 내렸다. 손권보다 좀 더 세상의 경험에 있는지라, 어떻게 보면 일시적 항복이라는 진정한 용기에 마음이 기울었을 수도 있다. 이런 주유의 말에 노숙이 가만있을 리 없다. 동오와 같이 험난한 지형과 주유와 같은 영웅적인 장군이 있으니 조조가 쉽게 이길 리 없다. 그러니 뜻을 바꾸시오. 이런 말씨름을 바라보는 공명이 가만히 웃고 있으니 주유가 이를 궁금히 여겨 묻는다. 드디어 공명이 개입할 기회를 잡는다.

“공근(公瑾, 주유의 자)이 조조에게 항복하자고 뜻을 정한 것은 이치에 합당하다고 생각하오.” --- “조조는 용병이 뛰어나 천하에 당할 자가 없소이다. 지난날 겨우 여포·원소·원술·유표 등이 감히 대적했는데, 모두 조조에게 패하여 지금은 천하에 그와 맞설 사람이 아무도 없는 판국이오. --- 이제 장군께서 조조에게 항복하기로 결단 하셨으니, 가히 처자를 보전할 것이고 부귀 또한 온전히 지킬 수 있을 것이오. 그까짓 나라의 운명이야 하늘에 달렸으니 우리 같은 사람이 애석해 할 일이 뭐가 있겠소?”

영똥하게, 동오에 유비의 사신으로 온 목적과는 달리, 공명은 조조에게 항복을 하는 것이 이치에 맞다고 주장한다. 주유는 공감을 하지만, 노숙은 당연히 발끈할 수밖에 없다. 공명의 표현이 재미있다. 항복을 하기로 했으니 ‘처자를 보존할 것이고 부귀 또한 온전히 지킬 수 있을 것’이라고 한다. 틀린 말은 아니나 드러나지 않게 주유

의 자존심을 살며시 굽는다. 하지만, 노여움은 오히려 노숙에게서 나온다. 역적에게 항복하라니, 말이 되느냐고. “공명, 그대는 우리 주공더러 무릎을 꿇고 국적(國賊)에게 항복을 하라는 말인가!”

다음 2부. 이런 노숙의 항의를 들은 체도 않고 공명은 쉽게 항복하기 위한 한 계획을 설명한다. 조조가 동오를 치는 것은 사실상 동오의 아름다운 두 미인 강동 이교(二喬)를 얻기 위한 것이니, 이 두 미인을 조조에게 보내면 사실상 조조와의 전쟁이라는 위기는 종결된다. 공명은 말한다. “조조가 말하기를, ‘내가 두 가지 소원이 있으니. 하나는 사해를 평정해 제업(帝業)을 이루는 것이요. 또 하나는 강동 이교(二喬)를 얻어 동작대에 두고 만년을 즐기는 것이라.’ --- 실상은 대교와 소교를 얻기 위함이니, 장군은 속히 교공을 찾아서 천금을 주고라도 두 딸을 사서 조조에게 보내도록 하십시오.” 주유는 감정을 드러내지 않은 채 조조가 두 미인을 얻기 위한다는 것이 과연 사실인지 거듭 확인한다. 공명은 동작대부라는 시를 읊으면서 그것이 사실이라는 것을 증명한다. “강동의 교공(橋公)이라는 사람에게 두 딸이 있어, 큰 딸은 대교(大喬)요 작은 딸은 소교(小喬)인데, 하나같이 자태가 물 속에 노니는 물고기, 모래펄에 내려앉는 기러기와 같다 하고, 그 미색은 구름 속에 숨은 달, 수줍어하는 꽃과 같다는 것이오. 그리하여 조조가 두 미인을 얻고 나면 더없이 흠족하여 필시 군사를 거두어 돌아갈 게 분명하니.” 공명의 이 말에 주유가 어떻게 반응했는지는 물을 필요도 없다. ‘늙은 역적 놈이 나를 이렇게까지 모욕하는구나.’ 주유의 노함이 터져 나온다. 깜짝 놀라는 공명에게 ‘대교는 손책의 부인이고 소교는 자신의 부인’이라는 것을 밝힌다. 공명은 짐짓 이 사실을 몰랐다고 하면서 사과를 하고 뒤로 물러서지만, 이것으로써 주유의 결정은 내려진다. 조조와 전쟁을 하는 것으로, 주유가 이런 결정을 내리면 손권 또한 자연히 주유를 따라가게 된다.

삼국지에 조금이라도 관심을 가지고 있는 사람이라면 공명이 암송한 동작대부라는 시가 조작된 것을 안다. 동작대부에 나오는 이교(二喬)가 손책과 주유의 부인인 대교와 소교를 가리키는 것이 아니라 두 개의 다리를 뜻하는 이교(二橋)인 것을 안다. 그러니 공명이 글자 하나를 살짝 비틀어 시 내용의 일부를 바꾸어버린 것이다.

공명이 취한 방법은 기본적으로 손권과 말로써 협상할 때의 방법과 같다. 협상에서 목표설정이 중요하고, 그 다음 중요한 것은 상대방의 특징을 제대로 파악하는 것이다. 공명의 목표는 이전과 같이 동오가 조조와 전쟁을 하도록 유도하는 것이다. 단, 협상의 대상인 손권과 주유는 다르다. 손권이 조금 젊기 때문에 진정한 용기보

다는 혈기에 좌우되기 쉽다면, 주유는 그와는 달리 동오라는 한 나라의 장래를 생각하여 자신의 혈기를 다스릴 수 있다. 그러면 어떻게 해야 하는가? 사람이 가지고 있는 가장 깊고도 소중한 영역을 건드리는 것. 공명은 그런 방향으로 가기로 했다. 동오를 창건한 손책과 동오의 군대를 책임지고 있는 주유의 두 부인들을 건드리려고 한 것이다. 조조가 이 두 사람의 부인을 탐한다. 증거도 있다. 동작대부라는 시(詩)에는 분명히 두 사람의 부인을 이야기하고 있다. 그리고 중요한 것은 공명은 짐짓 동작대부에 나오는 두 명의 여인이 손책과 주유의 아내라는 것을 전혀 모르고 있었다고 하는 것. 적어도 그런 체 하는 것. 그럼으로써 공명은 자기가 목적인 바를 달성한다.

V. 맺음말

공명은 설전군유, 손권, 주유를 상대로 때로 설득을 펼치고 때로 논쟁을 벌여 결국 이들을 적벽대전으로의 길로 인도한다. 서두에서 말했지만, 이 적벽대전으로 인해 삼국지에서 위, 촉, 오 삼국정립(三國鼎立)이 이루어진다.

말이 무슨 힘을 가지느냐고 말할지 모르지만, 경우에 맞는 말, 사리에 맞는 말, 상대방을 움직이는 말, 상대방을 의도적으로 격분케 하는 말, 그런 말의 조합에 의해 개인을 움직이고 그 개인은 다시 사회와 역사를 움직이게 된다. 공명은 자신이 의도한 바대로 자신의 말의 조합을 통해 하나의 역사를 만든 셈이다.

하지만, 단순한 말의 수사만으로 그런 결과가 이루어지는 것은 아니다. 그 말을 사용하기 위한 목적, 그 말의 대상인 사람의 성격에 대한 연구, 그 사람이 살아온 과거와 행적에 대한 연구 등이 결합되지 않으면 그런 결과가 나오지 않는다. 공명이 손권과 주유의 개인적 특성을 정확히 알고, 동작대부라는 시(詩)까지 인용하여 소기의 목적을 달성한 것은 이에 대한 구체적인 실례이다. 그런 점에서 말의 사용은 협상의 과정과 매우 비슷한 형태를 가진다. 목적이 가장 중요하다는 것, 그 목적을 달성하기 위해서는 대상에 대한 정확한 정보가 중요하다는 것이 그렇다. 그러니 공명은 단순히 말을 잘하는 사람이 아니라, 자신은 의도하지 않았을지 모르나 협상을 매우 잘하는 협상의 달인이었던 셈이다.

왜 조정을 하는가?

- I. 어느 경제학자의 질문
- II. 세 개의 조정사례와 몇 가지 통계자료
- III. 조정의 운영원리
- IV. 경제학자의 질문에 대한 답변

황 덕 남
서울법원 조정센터
상임조정위원



왜 조정을 하는가?

I. 어느 경제학자의 질문

1. 최근 한 학술대회에서 법원정책에 관하여 발표를 한 경제학 교수 한 분이 다음과 같은 논거를 제시하면서 ‘왜 조정을 강조하는가?’하는 의문을 제기하였다.

(1) 세계은행은 2004년부터 국가별 기업환경을 비교하고 평가하는 Doing Business 보고서를 발간하고 있는데, 2012년의 경우 우리나라는 소송기간이 전체 조사대상국 중 두 번째로 짧은 것으로 조사되었다. 즉, 우리나라 법원에서는 소송사건이 그 증가 추세에도 불구하고 다른 나라들에 비해 매우 신속하게 처리되고 있다.

(2) 판결의 공정성을 항소율로 정의하고 1심판결의 항소율 분석을 해본다면, 주요국가의 항소율과 대비하여 볼 때 비정상적으로 우리나라의 항소율이 높은 편이라고 볼 수는 없다.

(3) 법원의 분쟁해결제도 운영에 적지 않은 예산이 사용되고 있음에도 이를 포괄적으로 평가하는 실증적 연구는 매우 드물고, 그 실효성이 불분명함에도 ADR을 법원의 부담을 줄이는 효과적인 대안이라고 주장하는 것은 무리이다.

2. 이 글에서는 필자가 직접 처리한 세 개의 조정사례를 먼저 소개한 후 몇 가지 통계를 들어 조정의 운영원리에 대한 필자의 의견을 제시하면서, 위 경제학자의 질문에 답변하고자 한다.

II. 세 개의 조정사례와 몇 가지 통계자료

1. 세 개의 조정사례

(1) 부자간 대여금 청구 사건

① 사안의 개요

아버지(원고)가 아들(피고)을 상대로 결혼할 때 지원한 수억 원의 전세보증금은 대여금이므로 반환하라는 소송을 제기하였다. 재판부에서는 원고의 소장을 받고 피고가 간단한 답변을 제출한 후 조정센터의 조정에서 회부하였다.

② 조정진행경위

소장의 내용만 본다면, 보통은 부모가 어려운 살림에도 상당한 금액을 마련하여 아들에게 전세보증금을 지원하였건만 아들 부부는 결혼 후 부모님을 모른 채하고 지내 부모님의 마음을 섭섭하게 하고, 경제적 조력도 전혀 하지 않는 상황을 예측할 것이고, 이런 경우 마음이 아버지 쪽으로 기울고 아들에 대하여 도의적으로 비난하는 마음이 생길 것이다. 솔직히 필자 역시 같은 생각이었다.

그런데, 막상 조정기일에 참석한 당사자들은 외모부터 필자가 생각하였던 모든 선입견을 쓸데없는 것으로 만들어 버렸다. 부자 모두 여유있는 분위기가 물씬 풍겼다.

첫 기일부터 예상보다 많은 시간을 들여 양측의 사연을 들었는데, 우선, 원고는 수십억대의 재산가이고, 아들에 대한 소송의 제기는 금전적인 것보다도 아들의 진로선택이 아버지의 뜻에 맞지 않기 때문이라고 하였다. 한편, 피고는 괜찮은 기업의 신입사원으로 근무 중이고, 피고 부부의 결혼 후 어떤 사유가 생겨 부모님이 이혼을 하게 되었는데, 아버지가 위 이혼과정에 자신이 관여되어 있다고 생각하여 아들을 비난하고, 회사의 신입사원으로 힘들게 근무하는 것이 마음에 들지 않는다고 하면서 아버지의 말을 듣지 않으려면 지원한 전세보증금을 반환하라고 하기 시작하였다고 한다. 젊은 아들은 부모님의 이혼이 못마땅하여 부모님 모두와 거리를 유지하고 있었는데 아버지가 전세보증금을 돌려달라고 하니 화김에 돌려드리겠다고 하였다는 것이다.

양측의 주장을 들어보니, 이 사건은 단순한 대여금 청구 사건이 아니라 복잡한 가족 간의 갈등이 얽힌 사건이었다. 원고에게 “대여금청구 부분 말고, 현재 아들과 관련하여 가장 섭섭한 것이 무엇인지?” 질문하였더니, 원고는 “며느리를 데리고 백화점에 가서 쇼핑도 시켜주고 맛있는 것도 함께 먹고 싶은데, 아들과 관계가 멀어지면서 며느리와 손자마저 볼 수 없는 것”이라고 하였다. 이에 서로 얼굴 마주보기를 거부해하는 양측을 설득하여 일단 한 달에 한 번씩 조정기일을 정하기로 하고, 피고에게는 처와 아기를 대동하여 출석할 것을 권하였다.

이후 8번의 조정기일을 정하여 원고와 피고의 가족(피고가 출장인 경우 처와 아기만이라도 참석하도록 하였음)을 대면하도록 하였는데, 원고는 아들을 만날 때마다 ‘그 돈 언제 갚을래?’라는 말만 반복하였고, 조정기일이 끝난 후에는 며느리와 손자를 데리고 점심식사를 같이 하였다. 그러나 9번의 조정기일 운영에도 불구하고 같은 상황만 반복될 뿐 합의점을 찾아내지는 못하였다.

할 수 없이 일단 대여금 사건은 원고가 소를 취하하는 것을 내용으로 하는 조정에 갈음하는 결정을 하였다. 결정문에는 원고의 이 사건 청구는 가족 간의 복잡한 갈등에서 유발된 오해로 인해 아들에 대한 애정과 신뢰가 무너진 것이 동기로 보인다는 점, 그 동안 양측이 오해를 불식시킬만한 대화의 시간을 갖기 어려운 가족 간 갈등이 있었다는 점, 원고의 제소가 금전적 이해관계에 터 잡은 것이 아니라 아들에 대한 섭섭함에서 유발되었고, 따라서 금전적 청구에 대한 판단이 있다고 하여 부자간의 문제가 해결되는 것은 전혀 아니라는 점, 조정과정에서 시작된 가족 간 접촉을 지속하여 가족 간의 관계를 회복하는 것이 우선이며 금전적 청구는 그 이후에 해결할 수도 있을 것이라는 내용을 담아 일단 원고가 청구를 취하하고, 피고는 이에 동의하는 것이 바람직하겠다는 장문의 이유를 기재하였다.

③ 조정결정 이후

큰 기대를 한 것은 아니었지만, 원고가 이의신청을 하자 1년에 가까운 노력이 수포로 돌아가 허탈한 심정이었다. 그런데, 몇 달이 지난 어느 날, 우연히 담당재판부의 재판장을 만나게 되었는데 그 사건에 관하여 이야기하면서 “결정문을 보고 도대체 어떤 당사자들인지 얼굴 좀 보려고 하였더니 소를 취하하여 얼굴을 보지 못하였다”라는 것이다. 결국, 조정은 성공하지 못하였어도 부자간의 오해는 어느 정도 해소된 것으로 생각된다.

(2) 아파트 피트니스 센터 관리용역계약 사건

① 사안의 개요

경영자가 동일한 두 개의 회사가 OO아파트의 입주자 대표회의와 위 아파트 내 피트니스 센터에 관하여 그 기간을 5년으로 하여, 한 회사는 시설리스계약을 체결하여 인테리어공사 및 시설물 등을 설치한 후 렌탈료를 받기로 하고, 한 회사는 시설운영계약을 체결하여 위 시설을 관리하고 시설운영인력을 제공하면서 관리비 및 인건비를 받기로 하였다.

시설운영 2년 경과 후, 아파트 입주자 대표회의의 운영진이 교체되면서 새로운 운영진은 위 계약들이 불합리하고 과다하게 많은 비용이 지출되고 있다는 이유로 렌탈료 등의 지급을 거절하였다. 위 두 개 회사의 경영자는 위 아파트의 입주자이기도 하여서 시설을 방치할 수 없어 대가가 지급되지 않음에도 시설운영 및 관리를 계속하였다. 위 두 개의 회사가 아파트 입주자 대표회의를 상대로 미지급 렌탈료 및 관리비 등의 지급을 청구하였는데, 피고측은 이 사건 계약체결과정에 위법요소가 있고, 원고들이 청구하는 비용에 기망적 요소가 있다고 하면서, 그 근거로 모 회계법인의 의견과 다른 아파트 단지의 시설운영 비용의 예를 들고, 위 계약들의 해지를 주장하였다.

② 조정진행경위

최초 기일에 양측 의견을 듣고 과거의 비용뿐 아니라 향후 문제도 있으므로, 계약 관계를 유지할 것인지, 계약을 해지하고 정산할 것인지를 선택하여 거기에 따른 조정안을 준비하여 줄 것을 부탁하였다.

다음 기일에 양측은 감정적으로 대립되어 있어서 모두 관계를 청산할 것을 선호한다고 답변하였으나, 관계청산에 따른 정산에 관한 의견은 양측 모두 준비하지 아니하였다. 간접적으로나마 조정을 할 의사가 없다는 것을 표시한 것으로 보아야 할 상황이었다. 필자는 다시 기일을 정하면서 관계청산 시 렌탈료, 관리비, 인건비 등 정산에 대한 조정안과 아울러 양 당사자들이 선택하지는 않았지만, 만료 시까지 계약을 유지하는 경우 희망하는 계약내용 조정사항도 준비하여 줄 것을 부탁하였다.

3차 기일에 양측 모두 두 경우에 대한 조정안을 제출하였다. 그런데, 양측의 조정안을 받아 비교해보니 뜻밖에 두 경우 모두 차이가 있기는 하였으나 의견일치를

위한 접근이 불가능하지는 않아 보였다. 그런데, 이미 2년은 계약이 이행되었고, 대금 미지급상태에서 1년이 경과하여 남은 기간이 전체 계약기간의 반이 되지 않았다. 이러한 점을 고려하여 먼저 계약관계 유지를 전제로 협상을 하여 보자고 하였다. 양측 모두 감정의 골이 깊어 계약관계 유지를 전제로 하는 조정안은 조정위원의 요구로 준비는 하였으나 계약관계를 유지할 의사가 없음을 주장하면서 약간의 저항이 있었다. 이에 어차피 이 조정안이 이루어지지 않으면 정산협상을 하게 될 것인데, 순서상 계약관계 유지 여부가 먼저가 아니겠느냐고 하면서 설득하였다. 양측은 마지못해 일단 협상에 응하였는데, 각각의 항목별로 의견접근을 시도하자 양측 모두 상대방의 조정안에 대하여 의외였는지, 쉽게 절충안이 드러나기 시작하였다. 몇 가지 의견차이가 있는 부분이 명확히 드러났으나 시간이 많이 지나 1주 이내로 4차 기일을 정하였고, 협상과정에서 드러난 견해 차이에 대한 조정안과 미리 예상하지 못한 부분들에 대한 의견을 준비하여 줄 것을 부탁하였다. 그 시점에서, 피고에게 피고측이 당초에 제기한 계약과정의 불투명성 등의 문제들은 대부분 피고측 내부의 문제인 것을 지적하자 피고측도 수긍하고 있는 분위기가 역력하였다.

4차 기일에 계약기간 종료 시까지 계약유지를 전제로 각 항목별로, 기 이행분(2년분), 경과분(1년분), 남은 기간(2년)에 대하여 양측이 제시한 조정안을 바탕으로 절충안을 제시하여 양측 의견을 물으니 모두 이를 수용하겠다고 하였다. 이 사건은 계약관계청산을 전제로 한 정산에 대한 요구는 더 이상 거론되지 않고 합의가 이루어져 조정이 성립되었다.

(3) 자동차 화재원인에 따른 구상금 사건

① 사안의 개요

원고(손해보험회사)는 피고(자동차제조, 판매회사)로부터 차량을 구입한 소비자와 자동차보험계약을 체결하였다. 위 소비자가 구입한 차량을 약 1년 가량 운행하던 어느 날, 귀가하여 아파트 지하 주차장에 주차시킨 후 약 15분 정도 지나서 지하주차장 CCTV상 위 차량 본넷에서 불길의 목격되었고, 차량이 전소되었으며 불길이 번져 주차장 천정에 설치된 생활용수관까지 연소되는 사고가 발생하였다. 원고는 위 차량의 보험자로서 위 화재사고로 인한 차량손해 및 용수관 복구비용을 지급한 후 위 화재는 차량의 하자로 인한 것이라고 주장하면서 피고에게 위 손해배상 비용

의 구상을 청구하는 소송을 제기하였다. 피고는 위 사고는 방화를 포함한 차량외부적 요인에 의한 화재라고 주장하면서 책임을 부인하였다. 양측 모두 차량화재 전문가인 대학교수로부터 위 화재사고에 관한 분석의견서를 제출하였다.

② 조정진행경위

조정준비를 위하여 기록을 검토하였는데, 양측이 제출한 두 개의 분석의견서는 서로 다른 결론을 지지하고 있었지만 조정위원으로서는 모두 논리적인 모순을 찾기 어려웠다. 아무래도 전문가의 도움이 필요한 사건으로 보였다. 조정기일 진행을 위하여 서울중앙지방법원으로부터 위촉받은 조정위원들을 대상으로 화재전문가를 찾아보았는데, 단 1명이 있었다. 여러 차례 통화를 시도하였으나, 끝내 통화를 할 수 없었다. 일단 조정기일을 지정하면서 이 사건은 양측의 의견대립이 첨예하여 전문가의 의견이 반드시 필요하지만, 법원에 이미 위촉되어 있는 조정위원 중에는 적당한 전문가가 없으므로 민사조정법 제10조의 2를 활용하여 보기로 하였다.

민사조정법 제10조의 2는 “조정위원회를 구성하는 조정위원은 당사자가 합의하여 선정한 사람 또는 제10조 제1항의 조정위원 중에서 사건마다 조정장이 지정한다”고 규정되어 있다. 즉, 양측이 합의하는 사람을 조정위원으로 하여 조정위원회를 구성하여 조정절차를 진행할 수 있다. 이에 화재에 관한 가장 권위있는 기관을 확인하여 본 결과 국립과학수사연구원이 가장 적격인 것으로 생각되었다.

제1차 조정기일에 참석한 양 회사의 대리인으로부터 양측의 입장을 듣고, 화재잔존물 중 발화지점으로 추정되는 부품을 원고회사가 보관중임을 확인하였다. 이후 양측 대리인에게 양측의 보고서나 양측 대리인의 진술이 모두 옳은 것 같은데 결론이 서로 다르니 판단을 할 수가 없어서 전문가의 도움이 필요한 사건으로 생각된다는 솔직한 심정을 전달하였다. 그리고, 국립과학수사연구원에 도움을 요청하여 화재전문가를 추천받아 조정위원회를 구성하면 어떻겠느냐고 의견을 구하였다. 양측 대리인 모두 흔쾌히 승낙하였다. 이에 부수적인 내용으로 추천된 조정위원에 대한 수당지급문제를 의논하였는데 양측 모두 이 부분에 대하여도 흔쾌히 승낙하였다. 차회기일은 일단 지정하지 아니하고, 조정위원이 추천되는지 여부에 따라 지정하기로 하였다.

1차 기일진행 후, 국립과학수사연구원장에게 사안의 내용을 설명하고 조정위원 추천을 부탁하는 서면을 발송하고 미리 양해를 구하는 통화를 하여 두었다. 다행히 빠른 시일 내에 화재전문가를 추천하는 답신을 받게 되었다.

답신을 받은 후, 추천된 전문가와 통화를 하면서, 조정을 위하여 법원에 출석 가능한 일정을 확정하고, 사안의 개요를 설명한 후 진행상황을 설명하고, 향후 진행 방향에 관하여 논의하였다. 추천된 전문가는 양측이 제출한 분석의견서 및 원고측이 보관중인 화재잔존물을 검토하고, 양측의 분석의견서를 작성한 교수들과도 대화를 나누기로 하였다.

이를 바탕으로, 양측 대리인에게 추천된 전문가를 특정하여 조정위원으로 지정함에 대한 동의서를 받고, 화재잔존물 검토를 위한 일시와 장소, 참석이 가능한 조정기일을 특정하고, 양측이 제출한 분석의견서를 작성한 교수들을 조정기일에 참석하도록 협조를 요청하였다.

나머지 조정위원 1인은 법원에 이미 위촉되어 있는 조정위원들 중 변호사인 조정위원으로 지정하여 조정위원회를 구성하였다.

1차 조정기일로부터 약 한 달 반 경과한 날짜에 2차 조정기일을 열었고, 전문가 조정위원은 조정시간 전, 원고측 보관장소에서 양측 관련자들의 참석하에 화재잔존물을 검토하였다.

2차 조정기일에는 조정위원회, 양측 대리인과 담당 직원, 분석의견서를 제출한 교수들이 참석하여 화재원인에 대하여 심도있는 의견을 나누었다. 그 결과, 소훼된 자동차 전체가 남아있다면 보다 정확한 화재원인 분석이 가능할 것이나, 원고측이 발화지점이라고 하여 보관중인 잔존물만으로는 이 부분이 화재의 원인일 수도 있고, 화재의 결과일 수도 있다는 전문가의 설명에 어느 정도 공감대를 형성하게 되었다. 전문가 조정위원은 참석자들에게 일반적인 자동차화재의 원인과 차체결함보다는 방화인 경우가 더 많음을 설명하였다. 화재 잔존물에 대한 분석과 화재원인에 대한 설명을 들으면서 양측이 어느 정도 협상의 여지를 보였고, 구상금 지급 비율에 관한 의견제시를 할 수 있게 되었다.

양측이 제시한 의견을 바탕으로 일정한 비율로 구상금을 지급할 것을 내용으로 하는 조정을 갈음하는 결정을 하였고, 위 결정은 그대로 확정되어 종결되었다.

2. 몇 가지 통계

(1) 우리나라와 일본의 2008년 민사분쟁신청사건의 수, 그 처리 건 수, 상고심 사건의 수는 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 한국과 일본의 민사분쟁신청사건 비교

구 분	민사소송 제기건수	조 정 신청건수	1심민사본안 처 리 건 수	판결건수	조정화해 건 수	상고심 접수건수
한 국	1,259,031	9,216	1,284,430	850,643	83,082	15,564(민사·가사·행정)
일 본	773,245	150,161	746,825	247,825	137,811	4,978(민사·행정)

* 인구수는 2007년 일본이 우리나라의 약 2.7배임

(2) 필자가 2010. 5. 1.부터 2013. 4. 30.까지 3년 동안 서울법원 조정센터에서 처리한 사건들의 처리내역과 위 사건들 중 조정불성립 또는 조정을 갈음하는 결정에 대한 이의신청으로 조정에 실패하여 소송으로 회부된 사건들이 재판부에서 처리된 결과를 추적한 결과는 다음 <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 2> 조정사건 처리내역

기 간	총처리건수	성공건수		기 타	실패건수	
		조정성립	결정확정		불성립	이의신청
2010.5.1.~2011.4.30.	547	92.5	122.5	58	122	152
2011.5.1.~2012.4.30.	504	67	120.5	47	125	144.5
2012.5.1.~2013.4.30.	600	77	136	54	150	183

<표 3> 실패사건의 소송회부후 진행내역

기 간	총실패건수	회부한 심급종결	판결선고	판결전종결	판결전 종결비율
2010.5.1.~2011.4.30.	274	252	156	96	38.10%
2011.5.1.~2012.4.30.	270	235	166	69	29.36%
2012.5.1.~2013.4.30.	333	292	189	103	35.27%

Ⅲ. 조정의 운영원리

1. 조정과 소송에 관한 두 가지 비유

(1) 비유 1

분쟁의 발생과 처리과정을 도로를 통행하는 것에 비유하여 볼 수 있다. 우리는 골목길에서 또는 아파트 단지 내 주차장에서는 중앙선을 의식하지 않고, 서로 상대방의 움직임을 지켜보면서, 때로는 수신호를 주고받으면서 자동차를 운행한다. 그러다가 사고가 발생할 수도 있다. 그런데, 이러한 경우, 사고가 발생하면 그 때부터는 중앙선을 그어놓고 누구의 책임인지 밝혀보려고 할 수 있을까? 사고의 처리과정도 당연히 운행당시를 전제로 하여 논의하여야 할 것이지, 갑자기 고속도로처럼 중앙선을 전제로 하여 판단할 수는 없을 것이다. 분쟁의 경우도 마찬가지이다. 소송이 제기된 사건 중 상당수는 분쟁이 발생하는 경우를 예상하여 기준을 정하고, 이러한 기준을 전제로 한 행위에서 발생하는 것이 아니다. 모든 일이 원만하게 진행되리라는 전제하에, 상호의 입장과 처지를 반영한 조건을 정하여 행동한다. 그럼에도 불구하고, 분쟁이 발생하면 반드시 ‘법대로’, ‘판사의 판결에 따라’ 판단되어야만 하는 것일까?

(2) 비유 2

신체적으로 이상이 생기면 일단 병원에 가서 검사와 진단을 받고, 처방을 받아 단계적으로 치료하는 것이 원칙일 것이며, 급작스런 사고로 인한 외상 등을 제외하고는 아프다고 곧바로 외과수술대로 올라가겠다고 하는 사람은 없을 것이다. 이러한 원칙에 이의를 제기하는 사람은 없다. 치열하게 ‘법대로 판결’을 외치던 사람들도 이러한 설명에는 일단 수긍을 하고 잠잠해진다. 분쟁발생의 경우에도 분쟁발생의 원인과 향후 예후에 대하여 한번쯤은 객관적인 제3자에게 허심탄회하게 이야기하고, 진단과 처방을 받아 보아야 하는 것은 아닐까?

2. 앞서 든 사례들을 이러한 비유에 비추어 본다면, ① 부자간 대여금 사건의 경우 전혀 법률적 문제로 인식하지 않고 시작되었던 일이 가족 간 갈등이 깊어지면서 갑자기 고속도로처럼 중앙선을 그어놓고 또는 아무런 조치 없이 곧바로 외과수술대에 올라 수술을 받겠다고 하는 경우와 비슷할 것이다. ② 아파트 피트니스 센터 관리용역 사건의 경우, 그나마 계약서 등 법률적인 판단과 행위가 있었던 것으로 보이지만, 이것도 계약서에 따라 법대로 판단을 하자고 하는 것은 지속적으로 협조관계가 유지되어야 하는 당사자들의 입장에서 볼 때 누가 재판에서 승소하든 몸의 일부분을 잘라내어야 하는 외과수술부터 하고 보지는 사건이었다. ③ 자동차 화재 구상금 사건은 예상치 않은 화재의 발생으로 분쟁이 야기되었지만, 모두 각자의 자료와 판단만을 가지고 외과수술을 하려 들었던 사건이었다.

3. 위 사건들이 모두 소송에 의하여 판결이 선고되었다면, 그 결과에 대하여 양측 모두 승복할 수 있었을까? 분쟁의 발단이야 어찌되었든지, 판결에서 어느 편이 승소를 한다고 하더라도 이에 대한 불복이 있었을 사건이고, 양측의 관계는 회복할 수 없을 만큼 무너지게 되었을 것이다. 또한, <표 1>의 통계에서와 같이 우리나라의 지난해 치게 많은 1심판결의 수를 더 늘리고, 상급심 법원의 부담마저 가중시켰을 것이다.

4. ‘조정은 신속하고 저렴한, 판결의 대체적 분쟁해결수단’이라는 인식에서 벗어나 조정의 운영원리를 새롭게 세워야 할 것이다.

(1) 조정은 분쟁해결의 원칙적 과정으로의 환원이다. 분쟁이 발생하면 당사자 간의 협상, 조정, 중재, 소송의 단계적 분쟁해결이 필요함에도 조정을 외면한 채 민사소송 사건의 수가 증가하고, 판결일변도의 경향을 보여오던 것을 위 원칙적 과정으로 환원시키는 것으로 보아야 할 것이다. 과거 조정을 판결 대체적(alternative) 분쟁해결 방법으로 보던 것을 이제는 적절한(appropriate) 분쟁해결방법으로 인식하여야 할 것이다.

(2) 조정은 자율적 분쟁해결방법이다. 우선, 분쟁당사자들이 복잡한 여러 가지 문제를 그들의 선택에 따라 해결하는 것으로 보아야 할 것이다. 분쟁은 소송의 쟁점뿐만이 아니라, 양측의 관계, 감정상태, 소 제기의 동기, 양측의 경제상태, 집행의

문제 등 다양한 원인이 관여되어 있고, 때로는 이러한 주변사정들이 소송의 쟁점보다 더 큰 갈등요인이 되기도 한다. 따라서, 조정에서는 소송의 쟁점만이 아니라 양측의 감정상태부터 여러 가지 분쟁발생경위 및 향후 예후에 이르기까지 여러 가지 요소들을 거론하여 분쟁에 대한 앞으로의 해결방안을 논의하고 양측의 입장과 처지를 반영하여 스스로 정리하게 함으로써 양측에 내재한 갈등을 해소하고 분쟁을 해결하는 절차이다. 그래서, 앞으로 조정은 적절한(appropriate) 분쟁해결방법에서 나아가 관계를 회복시켜 주는(amicable) 분쟁해결방법으로 인식되어야 할 것이다.

(3) 그렇다면, 모든 분쟁은 원칙적으로 조정을 경유하여야 할 것이다. 조정사건의 성과분석에 있어서도 조정성공율보다는 얼마나 많은 사건들이 판결에 앞서 조정을 경유하는지에 더 관심을 가져야 한다. 그래야 분쟁에 대하여 해결자체보다는 분쟁해결방법의 전환을 통하여 ‘분쟁의 원만한 해결’을 도모하게 될 것이기 때문이다.

IV. 경제학자의 질문에 대한 답변

1. 서두에서 언급한 경제학자의 질문에 대한 답변은 자명해진 것으로 생각된다. 조정은, 국가안보나 사회질서에 영향을 미치지 아니하는 한, 행위 시 사적자치의 원칙에 따라 선택을 하는 것처럼, 분쟁발생 시에도 그 해결 절차나 내용을 자율적인 의사결정으로 선택하는 절차이다.

2. 경우에 따라서는 조정자체에 소요되는 시간이 부자간 대역금 청구사건의 경우처럼 소송에 의한 판결을 받는 것보다 훨씬 더 많이 걸릴 수도 있다. 그러나 궁극적인 갈등의 해결은 소송에 의한 판결로는 기대하기 어려울 것이다.

3. 판결에 대한 불복은 그 비율을 따지기 전에, 절대적인 사건 수가 문제된다. 아파트 피트니스 센터 관리용역계약 사건 또는 자동차 화재원인에 따른 구상금 청구 사건의 경우처럼 조정은 분쟁을 그 발생초기에, 관련된 모든 요소들을 감안하여 해결하는 방법을 선택함으로써 복잡한 관련분쟁을 일시에 해결하여 1심판결의 수를

절대적으로 줄일 수 있고, 비록 항소율이 높아진다고 하더라도 상급심 사건의 수를 절대적으로 줄일 수 있다.

4. 조정이 아무리 좋은 제도라 하더라도 예산이 소요되는 만큼 그 실효성이 확보되고, 실증적으로 검증되어야 하는 것은 당연하다. 그런데, 아직 우리 국민들이 분쟁발생 시 찾아가는 기관은 법원이 절대 다수인 듯하다. 그렇다면, 법원외 조정기관이 아무리 좋다고 하더라도 일단은 분쟁이 모여있는 곳에서 조정을 정착시키려는 시도, 즉 예산이 투입되어야 함은 당연하다. 법원에 의한 조정은 그 실효성에도 불구하고, 재판의 속성 및 법관의 역할 등에 비추어 여러 가지 문제점이 지적되어 왔다. 다행히 적어도, 법원과 관련된 조정기관에서의 법원에 의하지 아니한 조정은 그 실효성에 대하여 전반적으로 실증적 연구가 이루어진 바는 없다고 하더라도, 앞서 든 통계들에 비추어 본다면, 조정을 거친 사건은 그 60% 정도가 조정을 통해 해결되었거나 조정에 실패했더라도 소송으로 회부된 후 판결 전에 종결되므로 그 실효성을 부정하기는 어렵다. 그럼에도 불구하고, 조정센터에서의 조정이든, 일반조정위원회에 의한 조정이든 법원조정에 국가예산이 배정되지 않고 있다는 점은 참으로 유감스러운 일이다.

5. 분쟁 당사자들이 직접 머리를 맞대고 앉아 협상을 하기는 어려운 현실에서, 조정인의 개입 하에 당사자들이 자율적으로 분쟁을 해결할 수 있도록 유도하는 조정은 사회의 갈등지수를 낮출 뿐만 아니라, 갈등으로 인한 경제적 부담 또한 감소시키는 역할을 할 수 있을 것으로 기대한다.

미국 로스쿨 ADR 교육의 현재

- 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -

I. 들어가며 : ADR의 중요성 부각과
체계적 교육 필요성

II. 미국 로스쿨 ADR 교육의 특징

III. 페퍼다인 로스쿨 Straus 과정 소개

1. Straus와 PON 비교
2. Straus의 정규 아카데미 과정
3. Straus 필수 ADR 과목과 수업 내용

IV. 맺으며 : Straus의 특장점과 시사점

이 글은 언론중재위원회가 실시한 해외실무연수에 참여, 미국 페퍼다인대학교 로스쿨 분쟁해결 전문 석사(LL.M. in Dispute Resolution)를 취득한 연수자가 작성한 것으로, 조정에 참고할 수 있는 ADR 교육 제도를 구체적으로 소개하고 있어 이번 호에 수록합니다.

- 편집자주



장성원

언론중재위원회 전복사무소장

미국 로스쿨 ADR 교육의 현재*

- 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -

I. 들어가며 : ADR의 중요성 부각과 체계적 교육 필요성

한국 사회는 민주화가 가속화 하면서 권리와 자유 신장의 장년기로 접어들어 폭주하는 분쟁과 갈등의 관리와 해결이 주요한 국가과제로 부상하고 있다. 매년 법원에 접수되는 민사사건 역시 2007년 이후 매년 120만 여건에 이르고 있다. 이에 따라 국가 행정 및 사법 분야에서 소요되는 비용과 시간을 줄이면서도 분쟁 당사자들이 분쟁 해결 과정에 참여할 수 있는 절차에 대한 수요가 늘어나고 있다. 이에 따라 법원 재판(Litigation)보다 쉽게 접근할 수 있는 권리구제수단과 절차를 제공하는 대체적 분쟁해결(Alternative Dispute Resolution, 이하 ADR 또는 DR)의 필요성 및 중요성이 어느 때보다 커지고 있다.¹⁾

우리 법원은 소송 폭주에 대응하기 위해 미국 ADR 운동²⁾ 이후 나타난 법원 부속 ADR 절차를 준용해 이미 2009년에 법원 부속 조정센터를 설치하였고, ADR을 수소법원 판사가 시행하는 부수적인 업무에서 독자적인 절차로 독립시키려는 노력을 하고 있다.

* 이 글은 필자의 페퍼다인 로스쿨 분쟁해결 전문 석사 졸업 세미 논문(Independent Study Project)인 “The Future of ADR Education in Korean Law Schools : Could a Korean Straus Institute Possible? (한국 로스쿨 ADR 교육의 미래 : 한국형 Straus는 가능할 것인가?)” 중 Straus에 대한 고찰 부분 및 귀국 연수 보고서 내용 일부를 수정 보완한 글임을 밝힌다. 참고로 미국 로스쿨 ADR 교육을 다룬 국내 논문은 흔치가 않아 필자의 졸업 논문은 주로 계명대 법학과 이로리 교수의 다음 논문을 참고 인용하였다. 이로리, 2013, “미국 로스쿨에서의 협상교육 방법론에 관한 연구,” 『중재연구』 제23권 제2호(한국중재학회), 115-139쪽.

1) 김상찬·양영화, 2012, “우리나라 ADR제도의 활성화 방안,” 『법학연구』 제45집(한국법학회), 248쪽.
2) 폭주하는 소송에 대한 대안을 모색하기 위해 1976년 당시 미국 대법원장(Chief Justice)인 워렌 버거(Warren E. Burger)는 파운드 회의(Pound Conference)를 소집했는데, 여기서 주로 논의된 내용은 소송에 적합한 유형의 사건은 어떠한 것이며, 또한 소송 외에 신속하고 비용감소적인 절차는 어떠한 것이 있는지 등이었다. 이 회의에서 프랭크 샌더(Frank Sander) 하버드대 로스쿨 교수가 당사자가 효과적인 절차를 선택할 수 있는 ‘Multi-door Courthouse’ 개념을 주장하고 이후 법원 부속형 조정 및 중재 프로그램이 설치되면서 미국 법조계와 학계에서 ADR 운동(ADR movement)이 시작되었다 [이로리(2013), 123쪽].

이러한 수요 증대에 맞춰 법학 등 관련 학계에서도 이에 부응하기 위해 연구를 계속해 왔으나, 그동안 연구가 주로 ADR의 필요성이나 미국 ADR 제도, 기구 간의 단순 비교 또는 ADR 기본법 제정 및 민간형 ADR 기구 확충 등 제도 개선에 집중되어, 실제로 ADR을 수행할 전문 조정인 및 중재인 양성·교육 프로그램의 체계화 및 구체적인 내용과 방법에 대해서는 논의가 상대적으로 부족했었다.³⁾

앞으로 한국의 분쟁해결 문화를 개선할 수 있으면서도 국내 사정에 적합한 외국의 제도를 연구·도입하는 것 못지않게 중요한 것이 ADR 전문 인력의 양성·교육 과정에 대한 체계적 연구로 보인다.⁴⁾ 이를 위해서는 ADR이 가장 활발히 이용되고 있는 미국에서의 전문 ADR 교육에 대해 잘 파악할 필요가 있다. 참고로 미국 대학에서는 일찍이 설득, 협상, 조정, 중재 분야를 학문의 지위에 올려 법학, 경영학, 행정학, 커뮤니케이션학 등 각종 학과에서 강의 및 연구를 하여 왔으며, 특히 각 대학의 로스쿨 내 전문 과정으로 각종 분쟁해결(DR) 프로그램을 설치 운영함으로써 미국 내 ADR 제도와 실제에 있어 학문적 배경과 실천적 바탕이 되고 있다.⁵⁾

이런 연장선에서 이 글에선 미국 로스쿨 내 전문과정으로 설치된 ADR 프로그램 중 좋은 평가를 받고 있는 페퍼다인 대학교 로스쿨의 Straus Institute(이하 Straus)의 과정과 수업 내용을 대략적으로 살펴보고자 한다. 먼저 ADR 선진국인 미국 로스쿨의 ADR 교육의 배경과 역사는 어떠한지를 살펴본 후, Straus의 ADR 과정 및 대표적인 수업은 어떻게 구성되어 있는지 필자가 수학한 협상, 조정, 중재 등 필수 기본 과목을 위주로 고찰하고 끝으로 Straus 과정에 대한 소견을 언급하고자 한다.

II. 미국 로스쿨 ADR 교육의 특징

미국 로스쿨의 ADR 교육의 특징을 살펴보기에 앞서 로스쿨의 일반적인 교육방식이

-
- 3) 경영학 분야에서 유일하게 미국 경영대학원(MBA)의 협상교육을 분석한 국내 논문은 다음과 같다. 조남신, 2009, “협상교육, 무엇을 어떻게 가르칠 것인가: 미국 경영대학원의 협상교육 내용과 방법 분석을 통한 제언,” 『경영교육연구』 제12권 제3호(한국경영학회 경영사례연구원), 207-241쪽.
 - 4) 서울대 로스쿨 정선주 교수는 체계적인 조정인 양성 교육을 받고 조정에 대한 전문 지식과 기술을 지닌 사람만이 조정인으로 활동하여야 한다고 말한다 [정선주, 2008, “법학전문대학원 체제에서 ADR의 활성화를 위한 제언,” 『언론중재』 2008년 봄호(한국상사중재원), 8쪽].
 - 5) 장성원, 2008, “해외실무연수 보고서: Gain Perspective, Broaden Vision, Share Experience,” 『언론중재』 2008년 겨울호(언론중재위원회), 124쪽.

어떠한지 고찰할 필요가 있다. 미국 로스쿨 교육방식의 가장 큰 특징 중 하나는 1870년대 하버드 로스쿨 초대학장 랭델(Langdell)이 도입한 ‘소크라테스식 사례 중심 교육’이라고 할 수 있다.⁶⁾ 이 방법의 주된 내용은 주요 판례의 분석과 적용 그리고 판례에 대한 선행학습을 전제로 가상 사례에 대한 교수와 학생들 간의 후속 토론으로 구성되어 있다. 이렇게 학생들을 훈련시키는 목적은 졸업 후에 ‘문제 해결형(Problem-solving)’ 법률 전문가를 양성하기 위함이다. 실정법을 중심으로 이론과 개념 위주 교육방식을 택하는 대륙법계(Civil Law)와 달리 판사가 만든 법인 판례법(Case Law)을 중시하는 영미법계(Common Law)의 실용적이고도 실제 사례 적용을 우선하는 법적 전통이 이러한 교육방식 발전에 기여한 것으로 보인다.

이러한 케이스 중심의 교육은 곧 미국 로스쿨 교육의 주류로 자리 잡았는데, 교수와 학생 간 문답을 주로 하는 소크라테스 방식은 단순한 개념 및 이론을 기계적으로 암기하는 방식보다는 효과적인 측면이 더 많은 것이 사실이다.⁷⁾ 하지만 방대하면서도 때로는 일관성이 없는 결론을 내리는 수많은 판례에 대한 사전 조사 내지 숙지(Reading)는 학습량 자체의 과다라는 문제점도 내포하고 있다. 또한 준비가 덜 된 학생과의 토론은 학습 주제에 대한 효과적인 접근을 어렵게 할 수 있으며, 지나친 사례 중심 교육은 법학에 대한 학문적이고 체계적인 접근을 소홀히 할 위험성도 갖고 있는 것으로 보인다. 이렇듯 판례를 분석하고 이를 통해 법적 논거를 찾는 케이스 중심 교육방식이 미국 로스쿨에서 주류가 되면서, 변호사의 송무 업무 밖의 다른 역할을 오히려 제한하는 인식을 학생들에게 심어줄 수 있다는 우려를 일으키기도 했다.⁸⁾

미국 ADR 교육의 일반적인 특징으로는 (1) 이론이나 판례 중심 교육보다는 실무 중심의 수업, (2) 소송에 비해 ADR의 절차적 장점인 시간 및 비용 절감에 중점을 둬, (3) 자기결정권(Self-determination), 자발성(Voluntary Nature), 비밀성(Confidentiality) 등 ADR의 고유한 특징에 대한 강조 등을 들 수 있다. 이 중에서 자기결정권 및 자발성에 대한 강조는 현재 일어나고 있는 분쟁의 표면적인 해결뿐만 아니라 분쟁의 이면에 깔려 있는 당사자의 근본적인 이해관계를 조율하는 데 기여하고 있다. 그밖에 미국 문화의 특징 중 하나인 민주주의에 대한 강조, 개인적 권리에 대한 존중과

6) 이로리(2013), 121쪽.

7) 하지만 미국 로스쿨은 이후 케이스 중심 교육 자체의 문제점뿐만 아니라 엘리트 위주의 교육과 높은 등록금이라는 문제점이 노정되었고, 이는 사회 전체적인 법률비용 상승으로 이어지게 되었다.

8) 이로리(2013), 122쪽.

개척자 정신도 미국 ADR 교육에 영향을 미친 것으로 보인다.

미국 ADR 분야가 기존 소송 중심의 분쟁해결방식의 실용적인 대안으로 등장한 배경과 ADR 자체의 참여성과 자발성 특징 때문에 ADR 수업내용은 단순 토론이나 퀴즈 위주의 일반 법학 과목 수업들보다 더욱 참여적이고 실습 위주의 교육방식을 택하고 있다. 예를 들면 게임(Game), 역할극(Role-play), 시뮬레이션(Simulation), 팀별 과제 및 토론, 현장 실습(실제 조정인 활동으로 이뤄진 클리닉, 인턴 활동) 등이 있다.

Ⅲ. 페퍼다인 로스쿨 Straus 과정 소개⁹⁾

1. Straus와 PON 비교

Straus의 정식 명칭은 ‘Straus Institute for Dispute Resolution’으로, 현재 Straus의 교수 겸 Managing Director인 피터 로빈슨(Peter Robinson)이 1986년에 세운 페퍼다인 로스쿨 내 ADR 전문교육기관이다. ‘이론을 현실로 접목시키다(Translating Theory into Practice)’라는 모토를 가지고 있으며, 매년 미국 대학교 및 대학원 등 고등교육기관을 평가하는 시사 잡지인 U.S. News and World Report지의 로스쿨 내 분쟁 해결(DR) 교육 부문에서 최근 10년 연속 1등을 차지하고 있을 정도로 ADR 교육에서 우수한 명성을 가지고 있다.¹⁰⁾

Straus와 비교할 때 하버드 로스쿨의 협상 연구소인 PON(Program on Negotiation)¹¹⁾은 협상 관련 교육 교재용 Free Report 및 관련 Article 게재와 공유, 정부 고위 공직자 및 기업 임원들 대상 세미나 활동(Executive Education)에 주력하고 있다. 또한 PON의 커리큘럼은 ‘협상 조정 클리닉’을 중심으로 기본적인 협상, 조정 및 국제상사중재 과목 위주이다.¹²⁾ 이에 비해 Straus의 커리큘럼은 협상, 조정(클리

9) Straus 과정 및 수업과목은 “Viewbook(안내 브로슈어),” 페퍼다인대학교 <http://law.pepperdine.edu/straus/content/Viewbook2014.pdf>(검색일: 2014. 10. 20.)에서 참조할 수 있다.

10) 해당 랭킹은 <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-law-schools/dispute-resolution-rankings?int=991208>(검색일: 2014. 10. 20.)에서 참조할 수 있다.

11) 하버드 로스쿨의 협상 연구소 <http://www.pon.harvard.edu/>(검색일: 2014. 10. 20.)

12) 하버드 로스쿨 커리큘럼 <https://helios.law.harvard.edu/CourseCatalogs/hls-course-catalog-2014-2015.pdf>(검색일: 2014. 10. 20.)

닉 포함), 중재 기본 수업 및 Family, 고용과 같은 전통적인 ADR 분야와 커뮤니케이션 기술과 관련된 과목들(갈등의 심리학, 커뮤니케이션과 갈등, 사과와 용서,異문화 간 분쟁)뿐만 아니라 종교, 연예, 스포츠, 금융, 보건, 지적 재산권, 음부즈맨, ADR 시스템 디자인, ADR 윤리 등 거의 모든 ADR 분야를 망라하고 있다. 커리큘럼만 비교해서는 Straus가 PON보다 훨씬 더 다양함을 알 수 있다.

〈표〉 하버드 PON과 페퍼다인 Straus 비교

구 분	Program on Negotiation (PON)	Straus Institute for Dispute Resolution
설치 대학 (위치)	하버드대 로스쿨 (매사추세츠주 케임브리지)	페퍼다인대 로스쿨 (캘리포니아주 말리부)
설립년도	1983년	1986년
특 징	보스턴 지역 3개 대학 연합 프로젝트로 경영, 국제정치, 행정 등 사법 외 협상도 다룸	사법 분야의 협상, 조정, 중재, 국제상사중재 중심
주요 과정	ADR 전문 LLM 없음 Executive Education, 세미나 등	ADR 전문 정규 학위 과정 (수료, LLM, MDR) 비정규 세미나, 워크숍 등
주요 수업	협상 조정 클리닉 위대한 협상가와 효과적 외교 등	협상 이론과 실제 조정 이론과 실제 조정 클리닉 중재 이론과 변호 등
대표 교수 (직위)	Robert Mnookin (PON 집행위원회 위원장)	Peter Robinson (Straus 운영본부장)
전문 잡지(U.S. News and World Report) 평가	2014년 4등 (2008년 2등)	최근 10년간 연속 1등 유지

한편 Straus의 과정은 크게 두 가지로 나눌 수 있는데, 하나는 정규 아카데미 과정이며 다른 하나는 비학위 과정으로 세미나, 워크숍, 심포지엄 등의 행사 및 전문 연수 프로그램으로 구성되어 있다. 아래에서는 지면 관계상 정규 과정만 다루고자 한다.

2. Straus의 정규 아카데미 과정

Straus의 정규 아카데미 교육 과정은 크게 Certificate, MDR, LLM 세 종류로 구성되어 있다. 첫째, 분쟁해결 수료 과정(Certificate in Dispute Resolution)은 14학점을 수강하게 되며, 주로 로스쿨의 정규 3년 학위과정인 JD(Juris Doctor) 학생들이 일반 JD 학위에 더해 ADR 부전공 명목으로 이 과정을 밟고 있다. 또한 페퍼다인 대학교의 경영대학원(MBA)이나 심리학과 또는 교육학과 등 ADR과 관련 있는 대학원 학생들 역시 이 과정을 선택해 사실상 복수 전공의 장점을 누리고 있다.

둘째, MDR(Master of Dispute Resolution) 과정은 법학이 아닌 다른 학사 학위를 가진 학생들이 ADR 전문 학위과정으로 선택하는 과정이다. 32학점을 취득해야 하는 과정으로 28학점인 LLM보다 2과목을 더 들어야 하며, 이 과정은 수료과정과 마찬가지로 정규 JD 과정의 학생들이 복수 학위(Joint Degree) 형태로 밟는 경우가 대부분이다.¹³⁾

셋째, 분쟁해결 전문 법학 석사 과정(LL.M. in Dispute Resolution, 이하 LLM)은 미국 내 로스쿨 JD학위를 취득한 사람 또는 미국 외에서 법학 학사 학위를 취득한 사람들이 전문 분야인 ADR을 전문적으로 공부할 수 있도록 개설된 과정이다.

LLM과 관련해서 Straus의 새로운 LLM 집중 과정이 최근 신설되었는데 날로 커져 가는 국제상사중재(International Commercial Arbitration, 이하 ICA)의 중요성을 고려해 ICA 전문 LLM 집중 과정이 새로 시작되었다. 참고로 LLM 과정은 크게 미국 법 기본을 배우는 일반(General) LLM과 조세, 국제법, 환경, ADR 등 전문 분야를 배우는 전문(Special) LLM으로 나뉘는데, 후자인 ADR 스페셜 LLM에 더 스페셜한 ICA 전문 과정(Track)이 생긴 점은 주목할 만하다.

3. Straus 필수 ADR 과목과 수업 내용

(1) 협상 이론과 연습(Negotiation Theory and Practice)

피터 로빈슨 교수와 함께 Straus의 양대 축이면서 Academic Director를 맡고 있는

13) 참고로 미국에서 소송뿐만 아니라 조정중재 Practice를 같이 하고 있는 변호사들 프로파일이나 명함을 보면 Attorney/Mediator 또는 Attorney/Arbitrator라고 소개하고 있는 것을 볼 수 있다.

토마스 스티파노위치(Thomas Stipanowich) 교수¹⁴⁾의 협상 과목 주교재는 폴버그(Folberg) 교수와 골란(Golann) 교수 공저의 「Lawyer Negotiation : Theory, Practice & Law」이며, 로저 피셔(Roger Fisher) 교수 외 2인 공저로 미국 경영대학원 협상 수업에서 가장 많이 교재로 채택되고 있는 「Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In」이 부교재로 사용되고 있다.¹⁵⁾

이 과목의 목적은 향후 변호사로서 계약을 체결하거나 법적 분쟁을 해결하고 권리 주장을 관철시키기 위한 협상의 기술과 과정을 습득하는 것이다. 주요 수업 내용은 인지적 오류로 인한 판단 착오를 피하는 법, 공정성의 개념, 감정을 다스리거나 이용하여 협상하기, 분배적·경쟁적 협상 스타일과 협력적·통합적 협상 스타일의 차이를 이해하고 실제 협상에 적용하기, 변호사와 의뢰인 간의 관계에서 파생되는 문제점을 이해하고, 관련 법규를 이해하는 것이다.¹⁶⁾

이 수업의 대표적인 실습 중 하나는 이메일 협상인데, 인터넷 시대에 흔히 벌어지는 온라인상 협상의 특징을 이해하고 장단점 또한 파악하기 위한 과제이다. 미동부에 있는 한 로스쿨 학생(이름과 이메일 주소만 알려줌)과 파트너가 되어 미리 나눠준 지침에 따라 이메일로 협상을 해보는 것이다. 참여 학생은 로펌의 새 변호사로 필요가 없게 된 법률서적 등을 매각하거나 구매하는 역할을 맡는데, 거래 상대방 로스쿨 학생과 이메일로만 연락하면서 1주일 간 가격 협상을 진행해야 한다. 협상 후 오고간 이메일 전체를 갈무리해 제출하면서 성공 또는 실패 결과와 이유에 대한 리포트를 제출한 후 교수의 강평을 들어야 한다.

또 다른 실습은 팀별 시뮬레이션 협상 실습인데, 학생 4명씩 팀을 나눠서 한 팀은 주된 세금 수입원이 목재공장뿐인 시골 도시의 시장, 시의회 의장, 부시장 등을 맡는다. 다른 한 팀은 이 도시에서 목재공장을 운영하는 대기업의 부회장, 공장장 등의 역할을 맡는다. 이들은 신규투자를 진행하면서 발생한 환경규제로 인한 비용을 지자체와 적당한 선에서 분담하고 싶어한다. 이렇게 나누어진 두 팀이 비용은

14) 스티파노위치 교수는 일리노이 공대 학부 및 석사출신 건축공학도로 졸업 후 건축가로 일하다가 일리노이 로스쿨에서 JD 학위를 받았다. 이후 로펌에서 공학지식을 활용하여 이 분야 전문 변호사로 활동하다가 켄터키대 로스쿨 교수로 임용되었고, 이후 CPR(International Institute for Conflict Prevention & Resolution)이라는 비영리 ADR기구 회장을 맡아서 활동했고, 현재 페퍼다인 로스쿨 교수로 협상 및 중재과목을 가르치고 있으며, 건설 분야 분쟁 전문 중재인으로도 활발히 활동하고 있다.

15) 조남신 교수가 2009년 조사한 바에 따르면 미국 경영대학원의 62개 협상 수업 중 58.1%에 해당하는 36개 강의에서 이 책을 교재로 채택하고 있다고 한다 [조남신(2009), 211쪽].

16) Stipanowich, T., 2013, "Syllabus of Negotiation Theory and Practice," Straus (Fall 2013).

들지만 환경에는 도움이 되는 환경오염 저감 시설에 대한 비용분담 협상을 한 후 공동 기자회견문을 작성해서 결과를 발표하는 것으로 과제는 마무리된다. 이런 과제를 할 때에는 공동 지시사항을 나눠 준 후, 개별적인 역할마다 비밀 지시사항 (Confidential Instruction)을 별도로 주는데 실제와 흡사한 이런 이면의 상황들이 자칫 무미건조하고 인위적일 수 있는 시뮬레이션 협상을 흥미롭게 만들어 준다.¹⁷⁾



〈사진〉 협상 수업 조별과제 발표 모습

(2) 조정 이론과 연습(Mediation Theory and Practice)

Straus에서 가장 많이 개설되는 과목은 앞서 언급한 협상과 아래에서 소개하는 조정 수업으로, 필자는 피터 로빈슨 교수의 조정 수업을 수강했다. 강의 계획표에 따르면 조정 수업의 학습목표는 다음과 같다. 첫째, 학생들로 하여금 조정의 방법론적 접근에 대한 지식과 이해를 습득하고 시연할 수 있도록 한다. 둘째, 법적 분쟁에서 조

17) 예를 들어 목재회사 부사장에게는 사장 자리가 곧 공석이 될 것이니까 이사회에 잘 보이기 위해서 강성으로 협상을 밀어붙이라는 지시를 하거나, 공장장에게는 당신은 환경주의자이고 은퇴가 얼마 안 남았으며 자리에 연연하지 말고 소신껏 협상하라고 지시하는 식이다.

정의 세부적인 기술을 적용하게 된다. 셋째, 조정인의 윤리적 또는 비윤리적 행동의 차이를 알게 되며, 잠재적인 윤리적 딜레마와 그 해결책을 파악하게 된다. 끝으로 조정을 직업으로 하는 경우 따라오는 법적 또는 공공 정책적 문제에 대해 알게 된다.¹⁸⁾

수업 내용을 소개하자면 Riskin's Grid라 불리는 리스킨의 4가지 조정인 유형(평가적 조정과 촉진적 조정 등), 조정의 5단계(소환, 오프닝, 협상, 조율, 종결)와 각 단계별로 주의해야 할 사항들, 조정인이 해야 할/피해야 할 질문, 경청의 종류와 활용법, 통합 심리(Joint Session)와 분리 심리(Private Session, Caucus)의 장단점, 분배적 조정과 통합적 조정의 차이에 대한 이해, 조정의 비밀성에 관한 제문제들, 조정의 중립성(Neutrality)과 공정성(Fairness) 사이의 상충 문제(Trade-off), 변호사 대리인 참여시 유념해야 할 사항, 조정인의 윤리 등이다.

구체적으로 중립성 및 공정성 간의 상충에 대한 수업에서 교수는 중립성 개념은 사람, 문화, 나라마다 다르다면서, 예를 들어 독일에서는 조정인이 양 당사자에게 모두 잘 해주는 것을 중립이라고 생각한다고 소개한다. 또한 조정인의 역할은 양 당사자가 '모든 사실을 다 고려한 판단(Informed Decision)'을 할 수 있도록 도와주는 것이므로 중립성에 너무 매몰될 필요는 없다고 말한다.¹⁹⁾ 다시 말해 피터 로빈슨 교수는 결과를 기준으로 볼 때 공정하지 못한 조정은 지양하는 것이 바람직하다는 입장이다. 예를 들어 한쪽 당사자가 범을 너무 모르는 상태에서 불공정한 내용으로 합의하려고 할 때와 같이 너무 불공정한 결과가 예견되는 경우에는 조정인은 당사자에게 합의하기 전에 변호사와 상담해 보라는 권유를 하는 것이 좋은데, 이런 권고가 중립성 원칙에는 위반되지만 공정한 조정과 Informed Decision에 도움이 되기 때문이라고 설명한다.

(3) 중재 연습 및 변호(Arbitration Practice and Advocacy)

스티파노위치 교수의 중재 과목 교재는 폴버그, 콜란, 스티파노위치 및 클로펜버그

18) Stipanowich, T., 2013, "Syllabus of Mediation Theory and Practice," Straus (Fall 2013). 로빈슨 교수는 조정의 활용이 빈번해지면서 과거 ADR의 'Sleeping Giant(잠자고 있는 거인)'라 불린 조정이 잠을 깬다고 표현한다.

19) 로빈슨 교수는 '조정인은 절차의 마스터이고 합의 내용의 마스터는 당사자들'이라고 하면서도, 조정의 핵심은 '유연함(Flexibility)'이고, 실제 조정인은 사안에 따라서 당사자들을 따라가기도 하지만 어떤 경우에는 합의 내용을 리드하기도 하고 특정 방향으로 몰아가기도 한다고 말한다.

교수 공저의 「Resolving Disputes: Theory, Practice and Law」 중 Arbitration 부분으로, 스티파노위치 교수가 집필한 것으로 알려져 있다.

이 강의의 목표는 첫째, 중재의 핵심 원칙에 대한 습득과 소비자 및 근로자가 관련된 공정성 이슈에 대한 이해, 둘째, 소송과 다른 중재의 특징 이해, 셋째, 계약서에 들어간 중재 합의조항에 대한 협상 및 작성, 넷째, 실제 중재절차(심리전 준비절차, 오프닝, 타임테이블 세팅, 증거조사, 중재결정문 작성 및 발표)에 대한 이해 등이다.

강의 내용 중 중재와 관련해 2011년 미 500대 기업 상대로 조사한 결과, 1997년 조사 때에 비해 중재 활용 비율이 감소하고 대신 조정 활용 비율이 증가한 점을 주목할 만하다. 물론 소비자, 기업금융, 제조물 책임 등 일부 분야에서 중재의 활용이 증가했으나, ADR의 주요 수요자인 기업들이 중재가 소송만큼 비용과 시간이 더 들면서도 단심제이기 때문에 리스크가 커진다는 점을 고려하고 있는 것으로 보인다.

스티파노위치 교수의 중재과목 강의 역시 실습과 팀 과제가 있지만, 소송절차에 가장 근접한 중재의 특성상 판례와 규칙(Rule)을 숙지하는 것이 계약법 등 일반 JD 과목과 유사한 특징을 보이고 있다. 대표적인 실습 중 하나는 2명씩 짝이 되어서 상대방 2명과 A회사가 B회사와 합병하려고 하는데 합병 계약 안에 계약과 관련해 분쟁이 발생할 경우 이를 중재로 해결하기 위한 중재 조항(Arbitration Clause)을 작성하는 것이다. 일종의 쌍무계약에서 계약서 작성 같은 것인데, 중재 규칙 모델을 제공하는 미국중재협회(American Arbitration Association, AAA)와 JAMS(Judicial Arbitration and Mediation Service)의 규정이 약간씩 차이가 나는 관계로 이를 숙지하고 반영하는 데 주의를 기울여야 한다. 그리고 종합 시뮬레이션 실습으로 50페이지 분량의 사건기록을 나눠 준 후 국가대표팀 감독 출신인 모 유명 프로팀 코치와 광고 스폰서 계약을 맺은 회사가 이 코치와 트러블이 생겨서 계약을 해지하려고 하자 코치가 거절한 케이스의 모의 중재 심리를 하는 시간이 있다. 학생들이 중재인, 당사자, 증인 역할을 나눠서 맡는데 이 모의 심리가 끝난 후 팀을 다시 구성해서 중재결정문을 팀 과제로 작성, 제출하는 과제를 수행해야 한다.

중재와 관련하여 주의할 점은 중재 자체는 구속력이 있을 수도 있고, 반대로 없을 수도 있다는 점이다. 법원 부속 중재(Court-annexed Arbitration)는 거의 구속력이 없는 것(Non-binding)이 일반적이며, 따라서 구속력 있는 중재를 위해 보통 각종 계약 시 넣는 중재 조항에는 구속력 있는(Binding) 중재라고 적시해주는 것이 중재의 장점을 살리고 향후 해석상 분쟁을 막기 위해 중요하다고 한다.

IV. 맺으며 : Straus의 특징점과 시사점

지금까지 Straus 과정을 중심으로 미국 로스쿨의 일반적인 교육방식을 포함해 ADR 교육 과정과 주요 수업 내용을 살펴보았다. 국내에서 앞으로 ADR 교육 과정 설계와 적용 그리고 평가에 관한 연구가 활발히 이뤄지길 바라면서 Straus 과정에 대한 소견을 언급하고자 한다.

앞서 언급한 대로 Straus의 가장 큰 장점은 ADR의 모든 분야를 포괄하는 40과목이 넘는 학위과목 커리큘럼과 4명의 전임 교수를 포함해서 35명 이상의 전문 외래 교수진이다. 협상, 조정, 커뮤니케이션과 갈등, 성격 분석 및 심리 치료, 중재 등 관련 분야에 오랫동안 종사해 실무 경험이 풍부한 교원의 확보와 그들의 전문적인 지식 활용 및 네트워킹 구축이 성공적인 교육과정에 가장 중요한 요인인 것으로 보인다.

또한 학생들 수요에 부응하기 위한 융통성 있는 복수 또는 부전공 학위 과정과 정기 워크숍, 세미나 등 ADR 전문가 연수과정 등도 Straus의 명성을 유지하는 데 기여를 하고 있으며, 또한 각종 정부기관, 법원, ADR 전문 로펌, 사설 조정회사, 시민단체, 대학교, 외국 법원 및 중재기구 등 다양한 실무 수습 기관들을 파트너로 삼고 있다는 점도 학생들의 성취도를 높이고 있는 것으로 보인다.

수업 내용 역시 롤플레이팅, 게임, 팀 과제, 시뮬레이션 등 적극적 참여를 전제로 하는 실습 위주로 구성되어 있고, 교수 및 동료들의 상세한 피드백(Debrief)을 받을 수 있어 자신의 부족한 점을 쉽게 파악할 수 있다. 단순한 리포트 작성을 통한 평가 외에 수업 참여도 및 팀 과제에 대한 평가 역시 수업 집중도 및 참여도를 높이는 좋은 방법이다.

결론적으로 Straus 과정 중 협상, 조정, 중재 등 기본 필수 과목의 내용 및 교습 방법 등은 국내 로스쿨 또는 관련 학과에서 큰 변용 없이도 도입할 수 있는 내용으로 보인다. 그것은 한국 역시 미국의 민주주의 및 자본주의를 채용하고 있고 최근 미국식 로스쿨 및 배심제도를 도입하고 있으며, 분쟁의 원인 및 사안의 성격, 당사자들의 태도 그리고 ADR 전문인의 스타일 등과 같은 갈등·분쟁 해결의 주된 요소들은 이기심, 명분, 리스크 회피 등 보편적인 인간 본성과 심리에 근거한 측면이 강한 것으로 보이기 때문이다. 다만 미국과 한국 간 문화 및 법제의 차이를 고려해 내용과 사례의 일부 변경은 필요해 보인다.

끝으로 중재와 관련해 주목할 만한 사실은 애리조나 등 미국의 일부 주는 당사자들 중 일방이 애리조나 법원 소속 중재인의 중재결정(사실상 조정결정)에 불복해서 법원 정식 재판을 청구하는 경우, 법원의 판결이 중재결정보다 25프로 이상 더 유리하게 나오지 않는 경우에는 불복한 당사자에게 중재인의 수당 등 제 비용을 부담하게 하는 벌칙을 가하고 있다는 점이다.²⁰⁾ 되도록 구속력 없는 중재결정에 대한 이의신청을 줄여서 한정된 사법 자원을 효율적으로 이용하려는 시도로 보이는데, 이를 국내 조정에 도입하는 방법도 연구할 필요가 있다.

20) Wissler, R. and B. Dauber, "Court-Connected Arbitration in the Superior Court of Arizona: A Study of Its Performance and Proposed Rule Changes," *Journal of Dispute Resolution*, vol. 2007, no. 1.

■ 『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

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

<p>2014년 2월호 (vol.8)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 기고 : 한국 사회 갈등 원인에 대한 일고(一考) 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
<p>2014년 4월호 (vol.9)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 설득을 위한 경청(傾聽) 2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (I) 3. 국가 간 협상의 지혜 - 루이지애나와 알래스카 판매 협정을 중심으로 - 4. 프랑스의 사전 갈등예방 기구, CNDP(국가공공토론위원회)의 현황과 사례 5. 기고 : 노자가 전하는 갈등해결의 지혜
<p>2014년 6월호 (vol.10)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조정과 협상전략 2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (II) 3. 『줄리어스 시저』에 나타난 설득과 수사 - 브루터스와 안토니의 연설을 중심으로 - 4. 한 통의 편지가 단초가 된 미(美)·소(蘇) 간 군축협상 5. 기고 : 장자의 우언(寓言)·중언(重言)·치언(卮言)의 은유법
<p>2014년 8월호 (vol.11)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 창의적 분쟁해결을 위한 조정의 기법 2. 설득을 위한 논쟁 3. 광고 카피를 통해 본 수사학적 표현술 - 문채(文彩)를 중심으로 - 4. 기고 : 분쟁의 성공적 해결을 위한 조정절차 고찰
<p>2014년 10월호 (vol.12)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 분노를 다스리는 설득전략 2. 상대의 설득으로부터 자신을 지키는 방어기술 3. 탐사보도에 나타난 수사학 - <PD수첩> '광우병'편 보도를 중심으로 - 4. 통합을 이끈 링컨의 설득과 수사 - <게티즈버그 연설>을 중심으로 - 5. 기고 : 한국사회의 공공갈등과 해결방안에 대한 소고

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 2015년부터 분기별로 발간될 예정입니다.