

2015

겨울호

—
vol.17
—

조정을 위한 설득과 수사

Persuasion &
Rhetoric Report

- 행동경제학으로 풀어보는 설득
- 스티브 잡스 스피치에 담긴 설득의 비기
- 조정·중재인을 위한 윤리 노트
- 서울시 갈등조정담당관의 분쟁해결이야기
- 호주인권위원회 ADR제도의 현황과 사례



국민과 언론을 이어주는 —
언론중재위원회

조정을 위한 설득과 수사 Persuasion & Rhetoric Report

발행인 | 박용상
편집인 | 권우동
발행일 | 2015년 12월 1일
등록일 | 2013년 2월 21일
등록번호 | 서울중.바 00163
발행처 | 언론중재위원회 (서울 중구 세종대로 124 프레스센터빌딩 15층)
편집실무 | 언론중재위원회 교육본부 연구팀
TEL. 02-397-3114 FAX. 02-397-3049 홈페이지 www.pac.or.kr
디자인·제작 | (주)계문사 (02-725-5216)

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

■ 행동경제학으로 풀어보는 설득	1
안 서 원 (서울과학기술대학교 경영학과 교수)	
I. 시작하며	3
II. 기준점과 조정(Anchoring and Adjustment)	4
III. 시스템 1과 시스템 2	5
IV. 프레임링(Framing)	7
V. 확증편향(Confirmation Bias)	10
VI. 마치며	13
■ 스티브 잡스 스피치에 담긴 설득의 비기	15
황 순 희 (부산대학교 교육인증지원센터 연구교수)	
I. 스티브 잡스 스피치의 전략	18
II. 스탠퍼드 졸업식 연설의 특징	21
III. 스탠퍼드 졸업식 연설의 설득과 수사	23
IV. 프레젠테이션에 나타난 비언어적 설득전략	29
V. 맺음말	31
■ 조정·중재인을 위한 윤리 노트	33
손 경 한 (성균관법학전문대학원 교수, 한국의료분쟁조정위원장)	
I. 글머리에	35
II. 조정중재인 윤리규범	36
III. 조정중재인의 고지의무	38
IV. 조정중재인의 절차적 공정의무	43
V. 조정중재인의 비밀유지의무	45
VI. 기타 조정중재인의 윤리	48
VII. 글을 맺으며	52

■ 서울시 갈등조정담당관의 분쟁해결이야기	53
홍수정 (서울시 갈등조정담당관)	
I. 서울시 갈등조정담당관 신설배경	55
II. 갈등예방을 위한 사전 갈등진단	56
III. 법제도를 보완하는 갈등조정	57
IV. 이해관계자 및 시민이 토론에 참여하고 대안을 모색하는 갈등조정	59
V. 지역주민의 자율적 갈등조정 움직임으로 확산	60
VI. 갈등조정 의 한계와 중요성	61
VII. 글을 마무리하며	62
■ 호주인권위원회 ADR제도의 현황과 사례	63
이현주 (호주인권위원회 선임조정인)	
I. 들어가는 말	65
II. 호주인권위원회의 조정제도	66
III. 호주인권위원회 조정인의 역할	70
IV. 조정제도가 기여하는 사회변화 및 개혁	72
V. 호주인권위원회 분쟁해결 사례와 의미	73
VI. 맺음말	75

행동경제학으로 풀어보는 설득

안 서 원
서울과학기술대학교 경영학과 교수

- I. 시작하며
- II. 기준점과 조정(Anchoring and Adjustment)
- III. 시스템 1과 시스템 2
- IV. 프레임링(Framing)
- V. 확증편향(Confirmation Bias)
- VI. 마치며

행동경제학으로 풀어보는 설득

I. 시작하며

1994년 미국의 Liebeck이라는 79세 여성이 맥도날드에 소송을 걸었다. 이 여성은 손자가 운전하는 차를 타고 가다가 맥도날드 Drive-thru에서 커피를 샀고, 커피에 설탕과 크림을 넣기 위해 뚜껑을 열었다가 이를 쏟아 자신의 허벅지와 엉덩이 등에 3도 화상을 입게 되었다. 화상치료와 피부이식을 위해 병원에 입원하여 치료를 받았고, 너무 뜨거운 커피를 팔아 화상을 입게 한 맥도날드를 상대로 2만 달러의 치료비용 합의를 제안하였다. 그러나 맥도날드는 이를 거절하였고, 이후 Liebeck은 한 변호사를 만나 맥도날드에 소송을 건다. 그 변호사는 맥도날드가 커피를 맛있게 하려고 매뉴얼에 나와 있는 온도보다 높은 온도의 커피를 판 것과 해당 온도의 커피가 피부에 닿았을 때 순식간에 화상을 입힐 수 있다는 것을 입증함으로써 재판에서 이길 수 있었다. 또한 1982년부터 1992년 사이 뜨거운 커피로 화상을 입은 사람들이 맥도날드를 상대로 배상을 청구한 것이 700건 이상이었음에도 맥도날드가 뜨거운 커피로 인한 위험을 고객에게 사전에 충분히 알리지 않은 점도 재판에서 고려되었다. 결국 배심원들은 맥도날드에 16만 달러의 보상금을 지급하도록 하였고, 맥도날드의 부적절한 대응방식에 대한 징벌적 손해배상으로 270만 달러를 추가 지급하라고 했다. 판사는 그 금액이 너무 많다고 판단하여 징벌적 손해배상을 48만 달러로 낮춰 총 64만 달러로 판결을 내렸다. 실제 치료비는 1만 1천 달러이고 보상 차원에서 2만 달러를 요구했는데, 64만 달러라니... 실로 비싼 커피가 아닐 수 없다.

그렇다면 배심원이 요청한 270만 달러의 징벌적 손해배상 금액은 어떻게 나온 것일까? 이후 알려진 바로는 변호사가 변론 중에 맥도날드 커피의 하루 전 세계 매출이 135만 달러라는 것을 언급했고, 배심원들은 이 금액에 이른바 ‘꽃혀’ 이 여성이 받은 고통에 대한 보상과 맥도날드의 방만함에 대한 처벌로 이

틀치 매출에 해당하는 금액은 충분히 줄만 하다고 생각한 것이다. 만약 변호사가 이런 정보를 주지 않았다면 금액은 어떻게 달라졌을까?

II. 기준점과 조정(Anchoring and Adjustment)

우리는 흔히 어떤 수치나 금액을 예측한다. 대개는 관련 정보를 찾고 이를 활용한다. 어떤 행사를 계획하고 어느 정도의 비용이 드는지 추정할 때 이전에 비슷한 행사가 있었다면 거기에 얼마가 소요되었는지 알아보고 당시와 현재의 상황을 비교하여 어느 정도를 추가하거나 삭감할지 조정(Adjustment)하게 된다. 그런데 경우에 따라서는 별로 상관없는 수치에 과도한 영향을 받기도 한다. 위 소송도 그런 예를 잘 보여준다.

징벌적 손해배상 금액을 정하기 위해서는 피해자가 입은 고통이나 정신적 충격을 금전적 가치로 환산해야 하는데, 이는 쉽지 않은 일이다. 합리적이고 타당한 여러 가지 요소를 고려하고 이에 근거해 배상액을 정해야 하는데, 배심원이 이를 정하기란 어려운 것이다. 그래서 재판 중에 언급된 숫자를 하나의 기준점(Anchor)으로 삼고 이를 조정하여 270만 달러라는 배상액을 내놓은 것이다. 판사가 최종적으로 조정하기는 했지만 애초에 270만 달러라는 금액이 제시되지 않았다면 판사의 최종 판결도 달라졌을지 모른다.

다음에 제시되는 심리학 실험은 이러한 점을 잘 보여준다. 1996년 채프먼(Chapman)과 본스타인(Bornstein)은 경구피임약 복용으로 인해 난소암이 발생한 여성들이 미국보건기구인 HMO를 상대로 소송을 제기한 시나리오를 제시하고 네 집단의 모의 배심원들에게 원고 측 요구 금액을 100달러, 2만 달러, 500만 달러, 10억 달러로 다르게 제시하였다. 그리고 각각의 경우에 판결 금액을 정하도록 하였는데, 평균 금액을 각 조건별로 보면 990달러, 3만 6천 달러, 44만 달러, 49만 달러로 같은 시나리오임에도 원고가 요구한 금액에 따라 판결 금액이 달라지는 것을 볼 수 있다. 더 많이 요구할수록 더 많이 받게 된다!

위의 현상은 ‘기준점과 조정’(Anchoring and Adjustment)으로 불리며, 행동경제학의 대가인 커너먼(Kahneman)과 트버스키(Tversky)가 제안한 판단 휴리스틱(Heuristics)의 하나이다. 어떤 수치나 금액을 추정할 때 자신에게 가용

한 정보를 기준점으로 삼고 그것을 기준으로 추정을 하는데, 대개의 경우 조정이 충분히 이루어지지 않아 원래의 기준점에 편향된 판단을 하는 것이다. 이때 실제로 추정해야 하는 값과 기준점이 전혀 상관이 없는 경우에도 사람들은 이에 과도하게 영향을 받는다.

행동경제학의 기본 전제는 기존 경제학에서 가정하는 합리성이 실제 인간에게서는 나타나지 않는다고 보는 것이다. 대신 제한된 합리성(Bounded Rationality)을 제안한다. 인간은 정보처리를 함에 있어 처리 용량의 한계를 보이고, 인간이 살고 있는 환경도 가용한 모든 정보를 제공하지 않는다. 효용을 극대화하는 선택을 하기 위해 필요한 모든 정보와 이의 완벽한 처리는 현실 세계에서는 허락되지 않는다. 불확실성과 관련된 판단을 할 때도 확률이론이나 통계이론을 따르기보다 주먹구구식 방법인 휴리스틱을 사용하는 경우가 많다.

Ⅲ. 시스템 1과 시스템 2

기준점과 조정 이외에도 여러 휴리스틱이 소개되었다. 카너먼은 2002년 노벨경제학상 수상 후 연설에서 시스템 1과 시스템 2라는 인간의 정보처리 시스템 두 가지를 소개한다. 휴리스틱의 사용과 그로 인한 편향된 판단은 시스템 1의 작동으로 나타나는 현상인데, 시스템 1은 직관적인 시스템으로 연상(Association) 작용을 통해 정보를 빠르게 자동적으로 처리한다. 그렇기 때문에 별다른 처리 에너지를 요구하지 않으므로 정보처리자의 노력을 요하지 않고 많은 정보를 동시에 처리할 수 있는 병렬적 처리가 일어난다. 연상 작용은 실제로 뇌에서 정보가 처리되는 방식에 기초해 나타나는 현상이다. 우리의 뇌는 뉴런(Neuron)이라는 신경세포로 구성되어 있고 이 뉴런들은 서로 연결되어 시냅스(Synapse)를 형성한다. 외부의 자극으로 해당 정보를 표상하는 일련의 뉴런들이 활성화되면 이 뉴런들과 연결된 다른 뉴런들도 활성화되면서 이후 정보처리 시 더 쉽게 사용될 수 있는 준비 상태에 놓이게 된다. 우리가 쥐를 생각하면 치즈나 고양이 가 떠오르는 것이 연상 작용의 쉬운 예이다. 앞서 기준점과 조정을 가지고 다시 설명하면, 내가 내려야 하는 판단과 전혀 상관이 없는 기준점이라도 그 정보에 노출이 되어 일단 처리가 되면 그 기준점과 관련된 정보가 자동적으로

우리 머릿속에서 연상 작용을 일으킨다. 즉 제시된 기준점과 관련된 정보가 활성화되면서 이후 우리가 판단을 하는 데 기본 자료로 사용되게 되고 그 결과 기준점에 편향된 판단을 하게 되는 것이다. 이렇듯 시스템 1은 우리가 통제할 틈 없이 자동적으로 정보가 처리되기 때문에 판단 상황의 새로운 요소나 변화를 반영하기가 쉽지 않고, 이런 의미로 학습이 어렵거나 느리다고 표현한다.

반면 시스템 2는 이성적인 시스템으로 통제된 방식을 통해 규칙에 기반하여 정보처리가 이루어지므로 느리고, 정보처리자의 노력을 요하며 한번에 하나씩 직렬적으로 정보를 처리한다. 그리고 상황의 변화에 맞게 융통성 있는 사고를 할 수 있다. 그런데 우리의 뇌는 효율성을 추구하는 기관으로 가급적 에너지를 많이 쓰지 않는 방식으로 정보를 처리하길 선호한다. 이런 뇌의 특징에 기초해서 수평적 사고를 주창한 드 보노(De Bono)는 생각의 목적은 생각을 하지 않아도 되는 상태로 가기 위한 것이라고 표현하기도 하였다. 즉 인간은 통제적인 방식으로 하나하나 꼼꼼히 정보를 처리할 수도 있지만 기본적으로는 그렇게 하기를 좋아하지 않는다. 가급적 머리를 쓰지 않는 식으로 상황에 적응해 행동하기를 더 좋아한다. 그러다 보니 시스템 1이 통상적으로 기본(Default) 시스템으로 작동한다. 그러다가 시스템 2의 작동이 요구되는 상황, 즉 자신에게 매우 중요한 사안이거나 새로운 문제여서 기존의 해결방식이 없거나 할 때만 시스템 2가 작동을 하며 개입하게 된다.

기준점과 조정 휴리스틱도 우리의 뇌에서 정보가 처리되는 방식으로 인해 나타나기 때문에 이런 편향이 나타난다는 것을 알고 있더라도 그 영향을 완전히 배제하기란 쉽지 않다. 그런데 이런 기준점과 조정 현상은 수많은 협상 과정에서 나타날 수 있다. 임금 협상을 한다든지, 기업 간 M&A를 한다든지, 이혼 수당을 정할 때 등 다양한 상황에서 양측은 자신에게 더 유리한 금액을 정하기 위해 노력한다. 협상의 주도권을 가지기 위해 먼저 협상안을 제시하고 자신의 제안이 타당하다고 소리 높여 주장한다. 상대의 제안을 기준점으로 삼게 되면 협상 과정에서 자신에게 유리하도록 아무리 금액을 낮추려 한다 하더라도 한계가 있다. 기준점의 영향력을 상쇄시킬 수 있는 방법으로 제안할 수 있는 것은 여러 개의 기준점을 사용하는 것이다. 기준점이 여러 개가 되면 관련 정보가 많아지고 그 중에 적절한 것을 선택하는 것은 다시 우리의 의식적인 시스템 2로 넘어가게 되며 그 과정에서 한 기준점의 과도한 영향력이 상쇄될 수 있다고 보는 것이다.

IV. 프레이밍(Framing)

행동경제학에서 제시한 선택이나 판단과 관련된 여러 심리 현상 중 조정과 설득 과정에 영향을 미칠 수 있는 다른 현상으로 프레이밍(Framing)을 들 수 있다. 틀 효과(Framing Effect)라고도 불리는 이 현상은 카너먼과 트버스키가 처음 제안할 때는 같은 대안을 긍정적 또는 부정적으로 표현하는 것에 따라 사람들이 대안에 대해 내리는 평가가 달라지고 이에 따라 선택이 달라지는 것을 가리킨다. 대표적인 예시로 아시아 전염병 문제가 있는데, 구체적인 내용은 다음과 같다.

지금 전국에 희귀한 전염병이 돌기 시작한다. 이 전염병으로 600명 정도의 사람이 죽을 것이라고 예측되고 있다. 이 전염병을 막기 위해 두 가지의 프로그램이 제시되었고 전문가는 각 프로그램의 결과를 다음과 같이 예측하고 있다.

프로그램 A가 채택되면 200명의 사람이 확실히 살 수 있고 프로그램 B가 채택되면 600명이 살 수 있는 확률이 1/3이고 아무도 살지 못할 확률이 2/3이다. (생존자 틀)

프로그램 A가 채택되면 400명의 사람이 확실히 죽게 되고 프로그램 B가 채택되면 아무도 죽지 않을 확률이 1/3이고 600명이 죽게 될 확률이 2/3이다. (사망자 틀)

두 집단의 사람들에게 각각 생존자 틀과 사망자 틀로 제시된 두 개의 대안(프로그램 A와 B)을 주고 선호하는 대안을 선택하라고 하면 생존자 틀에서는 프로그램 A가 많이 선택되는 반면, 사망자 틀에서는 프로그램 B가 많이 선택된다. 동일한 대안임에도 긍정적으로 표현할 때와 부정적으로 표현할 때 사람들의 선호가 달라지는 것이다. 카너먼과 트버스키는 사람들의 선택 행동을 설명하기 위해 경제학에서 제안한 기대효용이론(Expected Utility Theory) 대신 사람들의 실제 행동을 기술할 수 있는 심리적 모델인 프로스펙트 이론(Prospect Theory)을 제안한다. 기대효용이론에서는 최종 자산 상태를 절대 영점을 기준으로 평가하지만 프로스펙트 이론에서는 현재 자산 상태를 기준(준거점, Reference Point)으로 하여 이득 상황인지 손실 상황인지를 본다. 즉 자산의 변화 상태에

민감하게 반응하는 것이다. 예를 들어, 1,000만 원을 가진 사람이 내기를 해서 10만 원을 잃었다고 해보자. 기대효용이론에서는 990만 원에 대한 효용을 구하게 되고 이것으로 현재 이 사람의 주관적 상태를 가늠하게 된다. 반면 프로스펙트 이론에서는 10만 원을 잃은 손실감이 현재의 주관적 상태를 더 잘 나타낸다고 보는 것이다. 그런데 이득/손실에 따라 위험에 대한 태도가 달라진다. 이득을 얻는 상황이면 위험에 회피적인 태도를 가지고 ‘얻을 수 있는 금액이 크면서 불확실한 대안’보다 ‘얻을 수 있는 것이 적어도 확실한 대안’을 선호하게 된다. 반면 손실을 보는 상황에서는 위험 추구적인 태도를 가지면서 ‘확실하게 잃는 것보다 잃게 되는 금액이 다소 크더라도 불확실한, 즉 잃지 않을 가능성이 있는 대안’을 선호하게 된다. 위의 아시아 전염병 문제에서 생존자 틀의 경우 프로그램 B에서 아무도 살지 못할 가능성이 2/3이라는 것이 B를 선택하는데 걸림돌이 되지만 사망자 틀의 경우 프로그램 B에서 아무도 죽지 않을 확률이 1/3이라는 것이 B를 선택하는 데 매력적인 요소로 작용하게 된다.

이처럼 사람들은 이득을 얻는 상황인지 손실을 보는 상황인지에 따라 위험에 대한 태도가 달라지고 이에 더하여 손실에 더 민감한 반응을 보이기도 하는데, 이러한 현상을 손실 회피(Loss Aversion)라 한다. 즉 10만 원을 받게 될 때 느끼는 즐거움보다 10만 원을 잃을 때 느끼는 속상함이 더 크다는 것이다. 이러한 손실 회피는 여러 현상을 설명할 수 있는데, 대표적인 현상이 자산효과(또는 보유·소유효과, Endowment Effect)이다. 자신이 잠시라도 소유한 제품에 대한 가치 지각이 높아지는 현상인데, 이는 자신이 가진 것을 내어놓을 때 느끼는 손실감이 이를 내놓고 받을 수 있는 기회비용보다 크게 지각이 되기 때문에 한번 소유를 하면 쉽게 내놓지 못하는 것을 가리킨다. 카너먼, 네취(Knetch)와 탈러(Thaler)는 1990년 이를 실험을 통해 입증하였다. 실험의 내용은 다음과 같다. 심리학 실험에 참가한 사람들에게 감사의 뜻으로 대학 로고가 새겨진 머그컵을 하나씩 주었다. 조금 시간이 지난 뒤에 답례품이 모자라서 그러니 가진 것을 되팔 생각이 있는지 물었고, 판다면 얼마까지 받으면 되는지 물었다. 이것이 ‘Seller’ 조건이었고 이외에 두 개의 조건이 더 있었다. ‘Chooser’ 조건에서는 동일한 머그를 보여주고 다양한 금액을 짝지어 보여주면서 머그와 현금 중 하나를 선택하게 하였고 머그를 선택하다 현금으로 선택이 바뀌는 금액의 평균을 구했다. ‘Buyer’ 조건에서는 동일한 머그를 보여주고 머그를 산다면 얼

마까지 지불할 용의가 있는지 적도록 하였다. 동일한 머그에 가격을 매기도록 한 것인데, 조건에 따라 금액에 차이가 있었다. ‘Seller’ 조건에서는 평균 7.12달러, ‘Chooser’ 조건에서는 평균 3.12달러, ‘Buyer’ 조건에서는 평균 2.87달러를 적은 것이다. 자산효과로 자신이 컵을 가지고 있고 이를 내놓아 파는 상황에서는 손실감으로 머그의 가치를 더 크게 느끼게 된다. 이는 자신의 관점(Seller/Chooser/Buyer)에 따라 가치 지각이 달라질 수 있고 각자의 입장에서 합당하다고 생각하는 거래 가격이 달라질 수 있음을 잘 보여준다. 조정이나 협상 시 관점의 차이에서 오는 입장 차이가 있을 수 있음을 이해하는 것은 이후의 문제해결을 보다 쉽게 할 수 있을 것이다.

다시 위의 틀 효과로 돌아가 원래의 틀 효과는 동일한 대안을 긍정적 또는 부정적으로 표현하는 것에 따라 대안에 대한 평가나 선택이 달라지는 것을 가리키는데, 틀을 보다 넓게 해석하여 사물을 보는 관점으로 보기도 한다. 예를 들어, 이상기후에 직면한 조종사가 내려야 할 결정 상황을 살펴보자. 두 가지 가능한 대안은 계속 운항하는 것과 회항하는 것이다. 그런데 조종사가 상황을 안전 문제로 보게 되면 회항은 안전을 보장할 수 있는 대안으로 보이는 반면, 계속 운항하는 것은 승객 안전을 위협할 수 있는 위험한 대안으로 보이게 된다. 그러나 상황을 고객과의 약속으로 보게 되면 회항은 약속을 불이행하는 대안으로 보이는 반면, 계속 운항하는 것은 약속을 지키는 대안으로 보이게 된다. 어떤 문제로 보는지에 따라 어느 대안이 보다 매력적으로 보이는지가 달라진다.

그런데 틀은 다음과 같은 심리적 특성을 가진다. 첫째, 우리는 한 번에 한 틀을 통해서 현실을 보는 경향이 있고, 둘째, 한 틀에 안주하면 그것을 바꾸기가 어렵고, 셋째, 대부분의 문제들이 둘 이상의 틀로 검토되기 어렵다는 것이다. 앞서서도 언급했듯이 우리 정보처리의 기본 시스템은 시스템 1이다. 보통 우리가 무엇인가를 배우고 어떤 분야에 전문가가 된다는 것은 그것을 보는 특정한 관점을 습득하는 것이다. 그리고 이러한 관점이 습득되면 이 관점은 자동적으로 적용된다. 따라서 틀을 바꾸는 것은 의식적인 노력이 필요하다. 상황에 적절한 좋은 틀을 만들기 위해서는 자신이 무의식적으로 사용하고 있는 틀이 무엇인지를 스스로 알고 있고, 자신의 틀이 주어진 문제를 해결하는 데 부적절하다는 것을 알게 되었을 때 지혜롭게 틀을 재구성할 수 있어야 하며, 다른 사람과 함께 문제를 해결해야 하는 경우 자신이 영향을 미치고자 하는 사람들이 어떤 틀을 가지고 있는

지 파악하고 자신의 틀을 거기에 맞추거나 반대로 상대가 자신과 같은 틀을 갖도록 먼저 작업을 한 후 자신의 의견을 피력하는 것이 효과적이다.

그런데 새로운 틀을 가진다는 것이 생각만큼 쉽지는 않다. 다음의 문제를 보자.

1970년대 달 탐험시대에 미국과 소련은 격렬히 경쟁하고 있었다. 달에 우주인을 착륙시킨 아폴로와 같은 프로젝트 비용을 견딜 수 없었던 소련은 무인 달 탐사선을 발사하여 어두운 달 표면 뒤쪽에 자동 로켓 본체를 보내기로 하였다. 이 로켓의 임무는 지구에서 아직 보지 못했던 영상사진들을 전송하는 것이었다. 백열전구가 가장 좋은 광원으로 밝혀졌지만, 기존의 전구는 달 표면의 착륙 충격에 견딜 수 없었다. 군사용 탱크에 사용하는 가장 내구성이 좋은 전구조차도 시험 중에 유리 와 소켓 사이의 연결 부위가 깨졌다. 어떻게 하면 전구를 강화해서 착륙 시 깨지지 않도록 할 것인가?

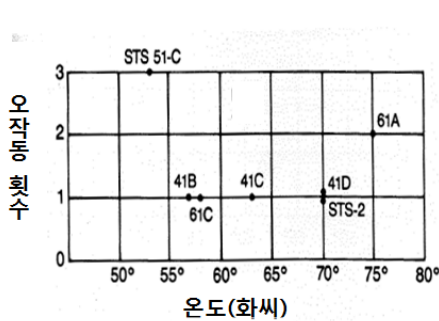
이 문제의 해결방안은 본고의 뒤쪽에 제시하고자 한다. 바로 방안을 제시하면 너무나 쉽게 느껴지기 때문이다. 어떻게 하면 이 문제를 해결할 수 있는지 한번 스스로 생각해보고 이후 그 방안을 확인해보자.

V. 확증편향 (Confirmation Bias)

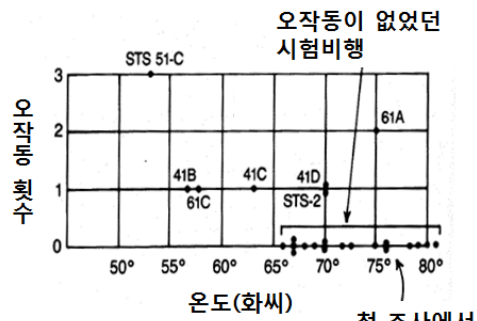
다음으로 조정과 설득 과정에 영향을 미칠 수 있는 현상으로 확증편향(Confirmation Bias)을 소개하고자 한다. 1986년 미국의 우주왕복선 챌린저호가 발사 73초 만에 하늘에서 공중 폭발하는 사건이 일어났다. 챌린저호에는 고등학교 선생님이 민간인 자격 최초로 탑승하여 더 큰 관심을 불러일으켰다. 그러나 발사과정이 전세계적으로 생중계되는 과정에서 우주선이 공중 분해되어 큰 충격을 주었다. 이후 사고의 원인을 조사한 결과 고체추진로켓에 들어가는 부품 중의 하나인 O-ring(고무링)이 추운 날씨로 제대로 작동하지 않아 사고가 난 것으로 밝혀졌다. 그런데 사고가 나기 전에 나사 과학자들은 O-ring의 오작동과 추운 날씨 간에 상관이 있다는 것을 의심하고 이를 조사하도록 하였다. 그리고 과학자들이 조사한 것은 시험 발사 시 오작동이 있었던 날의 기온을 확인하는 것이었다. 조사 결과 추운 날씨와 오작동 간에는 상관이 없는 것으로 판단을 내렸고,

실제 발사일에 날씨가 매우 추웠음에도 발사 결정을 내린 것이다. 그리고 폭발 후 다시 조사를 하였다. 사고 원인을 찾기 위해 전면적인 조사를 실시하면서 전체 시험 발사 자료가 검토되었다. 다음 두 개의 그림¹⁾은 발사 전에 조사한 자료와 발사 후에 조사한 자료를 보여준다. 왼쪽 그래프에서는 낮은 기온과 오작동 간의 관계가 명확하게 드러나지 않는다. 그러나 오작동이 없었던 시험 발사의 데이터까지 모두 포함한 오른쪽 그래프를 보면 기온이 낮을수록 오작동이 더 나타난다는 것이 드러난다.

나사의 과학자들은 낮은 기온과 O-ring의 오작동 간의 관계에 대한 가설이 있었고 자신들의 생각이 맞는지 확인하기 위해 오작동이 있었던 날의 기온을 확인하였는데, 이는 자신의 생각이 맞는지를 확인한 것이다. 그러나 그 과정에서 실제로 낮은 기온과 O-ring의 오작동의 관계를 보여줄 수 있는 오작동이 없었던 시험 발사일의 기온을 보여주는 데이터는 누락되었다.



〈그림 1〉 발사 전 검토자료



〈그림 2〉 발사 후 검토자료
첫 조사에서 무시된 자료

과학자들이 자신의 생각이 맞는지 틀린지 확인하기 위해서는 반증의 예를 확인해야 하는데, 그러지 못한 것이다. 이처럼 사람들이 자신의 생각이 맞는지를 확인하기 위해 자신의 생각이 맞다는 것을 보여주는 사례를 선택적으로 처리하고 이에 기초해 자신의 생각을 검증하는 경향을 확증편향이라고 한다. 결국 자신의 생각이 맞다는 것을 보여주는 예만 찾아보고 실제로 자신의 생각이 맞다고 생각하게 되는 것이다.

1) Russo, J. E. and P. J. H. Schoemaker, 1990, *Decision Traps* (Simon & Schuster).

조정과 설득에서 중요한 것은 상대방의 이야기를 잘 듣는 것이다. 그런데 내가 옳다는 생각으로 머릿속이 가득 차 있으면 상대방이 무슨 말을 해도 잘 듣지 않게 된다. 우리가 가지고 있는 상당 부분의 생각은 우리 경험을 통해 습득한 것이다. A가 좋은 사람인지 믿을 만한 사람인지는 그간 그 사람과의 경험을 통해 판단하게 된다. 학교에서 배우는 지식은 이미 많은 연구자들을 통해 검증된 사실인 경우가 많고 우리는 그것을 이해하고 믿으면 된다(실상 우리가 배우는 많은 지식도 불변하는 진리라고 보기는 어려운 것들이 많다. 특히 사회과학에서는 잠정적으로 맞다고 받아들이는 지식이 대부분이다). 그러나 우리 경험을 통해 습득하게 되는 지식은 이후 경험을 통해 수정될 수 있다. 이런 이유로 지금 우리가 알고 있는 것은 일종의 가설로서의 역할을 한다. 잠정적으로 맞다고 받아들이지만 이후 경험을 통해 검증되어야 할 지식인 것이다. 그러나 이 지식을 검증하는 과정에서 사람들은 편향된 방식으로 관련 정보를 처리한다. 자신의 생각이 틀릴 수 있음을 보여주는 예는 눈에 들어오지 않다 보니 자신은 옳고 상대는 틀린 것이 된다. 상대가 틀리다는 생각을 가지다 보니 상대가 틀리다는 것을 보여주는 것만 눈에 들어온다. 사고의 악순환이 벌어지는 것이다.

이런 확증편향을 가중시키는 것은 과신(Overconfidence) 현상이다. 이는 자신의 생각이 실제 이상으로 맞다고 확신을 갖는 것이다. 자신의 생각이 70% 정도 맞을 가능성이 있을 때 80~90% 이상으로 맞다고 생각하는 것이다. 실제로 어떤 것을 예측하게 했을 때 정보의 양이 많아져도 예측의 정확성은 제자리에 머물지만 정보가 많아질수록 자신의 예측이 정확할 것이라는 확신 정도는 높아지게 된다. 많이 볼수록 자신의 생각이 옳고 정확하다고 믿게 된다.

과신과 확증편향을 줄이기 위해서는 자신이 틀릴 수 있다는 생각을 갖고 그것을 보여주는 예를 적극적으로 찾는 노력을 해야 한다. 반증의 예를 찾는 것이 어렵다면 여러 개의 가설을 검증하는 것도 한 방법일 수 있다. 서로 다른 가설을 세우고 각 가설이 맞는지 보여주는 예를 찾다 보면 어느 가설이 더 타당한지 볼 수 있을 것이다. 내가 틀릴 수 있다는 생각을 갖게 되면 다른 사람이 하는 말을 경청할 수 있게 될 것이다. 상대방이 무슨 얘기를 하는지, 어떤 관점을 가지고 있는지 열린 마음으로 생각하다 보면 나의 관점을 바꿀 수는 없더라도 상대방의 입장에서 왜 그런 주장이나 요청을 하는지 조금은 이해할 수 있게 되고, 이러한 이해는 타협점을 찾기 위해 노력하는 출발점이 될 수 있을 것이다.

VI. 마치며

다시 착륙 시 깨지지 않아야 하는 전구 문제로 돌아가 보자. 어떤 해결책을 생각해보았는가? 유리구와 소켓 사이의 연결을 더 강하게 해줄 수 있는 방법이나 유리구를 강하게 만드는 여러 방법들에 대해 생각해 보았을 것이다. 그러나 해결 방법은 다소 엉뚱한데, 이는 백열전구에서 유리를 씌우는 것의 원래 목적을 생각하는 것이다. 유리구는 내부를 진공으로 만들기 위해 덮는 것이다. 그런데 달 표면은 이미 진공상태이므로 유리구가 없어도 필라멘트는 빛을 낼 수 있다. 우리에게 익숙한 전구에 고착되어 어떻게 하면 유리구가 깨지지 않게 할 것인지만 생각하다 보면 유리구가 없어도 된다는 것을 생각해내기 어렵다.

인간의 사고는 완벽하지 않다. 그러나 그렇다고 해서 제멋대로 생각하는 것은 아니다. 우리나라에도 번역되어 베스트셀러가 된 애리얼리(Ariely)의 저서 『상식 밖의 경제학』의 원제목은 “Predictably Irrational”이다. 직역하자면 예측할 수 있는 방식으로 비합리적이라는 것이다. 경제학적인 합리성을 기대할 수는 없지만 뇌가 정보를 처리하는 방식에 기초하여 휴리스틱한 방식으로 선택을 하다 보니 어디로 튈지 알 수 있다는 것이다. 여러 휴리스틱과 편향 현상을 이해하고 이를 줄일 수 있는 여러 기법(Debiasing Techniques)들을 여러 조정과 설득 상황에 적극적으로 적용해보고자 노력하는 것은 불완전한 인간 사이의 소통을 원활하게 하는 데 도움이 될 것이라 믿는다. 🍌

스티브 잡스 스피치에 담긴 설득의 비기

황 순 희
부산대학교 교육인증지원센터 연구교수

- I. 스티브 잡스 스피치의 전략
- II. 스탠퍼드 졸업식 연설의 특징
- III. 스탠퍼드 졸업식 연설의 설득과 수사
- IV. 프레젠테이션에 나타난 비언어적 설득전략
- V. 맺음말

스티브 잡스 스피치에 담긴 설득의 비기

기업 CEO로는 유례없이 전 세계에 가장 많은 팬을 거느렸던 인물. 스피치¹⁾ 분야 전문가가 아니었지만 연설과 프레젠테이션의 개념과 역사를 완전히 바꿔 놓은 사람. 스티브 잡스(Steve Jobs, 1955-2011)는 미국 기업인으로 애플의 공동 창립자 겸 전 CEO이다. 그는 2005년 스탠퍼드대학교 졸업식 축하 연설을 비롯하여, 1980년대 초 매킨토시 공개 행사부터 2010년 아이패드 공개 행사에 이르기까지 30여 년에 걸쳐 영향력 있는 스피치를 한 것으로 유명하다. 그는 애플의 주요 행사에서 기조연설을 하곤 했는데 그의 스피치는 대부분의 회사 대표들이 하는 스피치와는 본질적으로 달랐다. 스티브 잡스는 세계 최초로 개인용 컴퓨터 시대를 열고 매킨토시 등을 개발하면서 20대에 최고 갑부 대열에 올랐다. 그러나 30대에는 자신이 설립한 애플에서 해고당하며 좌절과 시련을 맛보았고 40대에 부활하여 50대에 절정기를 맞았다. 잡스는 아집과 이기주의로 타인과의 의견충돌이 잦았다고 한다. 그러나 그는 삶의 역경을 수차례 경험하면서 타인과 소통할 수 있도록 변모하였다. 이러한 변모의 원동력은 그의 스피치에도 고스란히 반영되어 있다. 그의 스피치는 청중에게 애플의 신제품, 더 나아가 신기술에 대한 기대감을 갖게 하였고 그들의 마음을 움직였다. 스티브 잡스는 무엇보다 ‘청중 중심’의 스피치를 구상했다. 설득은 상대방의 동의를 얻어 생각이나 행동을 변화시키는 기술이다. 이런 의미에서 스티브 잡스는 청중의 마음을 움직일 수 있는 효과적인 전략과 비기를 갖추고 있었다고 평가된다.

이 글에서는 청중이 열광했던 잡스의 스피치가 어떤 전략에 근거하고 있는지 살펴보고자 한다. 이를 위해 첫째, 스티브 잡스 스피치 전반에 나타난 수사적

1) ‘스피치’는 공적 말하기(Public Speaking)를 뜻하며 ‘공적 상황에서의 자기주장, 자기표현’을 의미한다. 예전의 스피치는 유명인사가 공식석상에서 하는 ‘연설’을 의미했으나 현대로 올수록 그 의미가 확장되었다. 최근의 ‘스피치’는 3W(Whoever, Whenever, Wherever) 원칙으로 설명되어 ‘누구나, 언제나, 어디서나’하게 되는 공적 말하기를 의미한다. 이 글에서는 스티브 잡스가 했던 연설과 프레젠테이션을 모두 ‘스피치’로 지칭하고자 한다.

전략을 알아보고 둘째, 그의 대표적 스피치라 여겨지는 스탠퍼드 졸업식 연설에 나타난 설득과 수사를 분석해보며 셋째, 프레젠테이션에 반영된 비언어적 설득 방식과 전략을 살펴본다.

I. 스티브 잡스 스피치의 전략

잡스는 2005년 스탠퍼드 졸업식 연설(이하 ‘스탠퍼드 연설’)을 비롯하여 수십 번의 제품 설명회에 해당하는 스피치, 프레젠테이션을 통해 전 세계의 이목을 집중시켰다. 그러나 엄밀한 의미에서 잡스가 했던 프레젠테이션은 자사의 신제품, 신기술의 개발을 알리는 일종의 마케팅 쇼였다. 일반적인 CEO나 제품 개발자라면 이러한 자리에서 상식적인 발표회를 했겠지만 잡스는 그러한 평범한 발표회를 탈피했다.

잡스의 스피치에는 크게 3가지 전략이 늘 포함되어 있었다. ① 첫 번째 전략은 이른바 **3의 법칙**이다. 그가 스피치 내용을 구성함에 있어 ‘매직 넘버 3’²⁾ 또는 3막 구성을 활용한 것은 널리 알려진 사실이다. 청중은 요점을 좋아한다. 그리고 적절한 요점의 숫자가 바로 3이다. 이것은 인간의 두뇌가 아무리 많은 정보를 접해도 이를 3-4가지 덩어리로 받아들이며 최적의 단위가 3이라는 여러 연구 결과에 의해서도 지지된다. 잡스도 3의 법칙이 갖는 설득력을 잘 알고 있었다. 스탠퍼드에서는 “별것 아닌 딱 3가지만 이야기하겠다”고 연설을 시작한다.

<p>Today I want to tell you three stories from my life. That's it. No big deal. Just three stories.³⁾</p>	<p>오늘 저는 여러분께 제 인생에 대한 3 가지 이야기를 해볼까 합니다. 대단한 이야기는 아닙니다. 딱 3 가지입니다.</p>
--	---

2) 인간이 숫자 3을 선호한다는 것은 인지과학의 대가 아트 마크만(Art Markman) 텍사스 주립대 교수가 주장한 Smart Thinking과도 관련이 있다. 인간이 어떤 정보를 한번에 듣고 이를 머릿속에 넣었다가 다시 끄집어낼 수 있는 걱정수준이 딱 3개이며, 따라서 수십 개의 내용을 들어도 남는 것은 3개밖에 없다는 것이다. 3의 마력에 착안하여 글로벌 컨설팅 회사 맥킨지는 프레젠테이션 기법으로 ‘3의 법칙’을 활용하여 어떤 것이든 3가지로 요약하고 정리할 것을 강조한다. 이 밖에도 하버드, MIT, 와튼스쿨 등에서도 3을 활용한 훈련과 연습을 자주 시행하고 있다.

3) 스탠퍼드 연설의 원문은 스탠퍼드 리포트, 14, June, 2005, <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html> (검색일: 2015. 10. 21.)을, 연설의 번역문은 Leo JJang, 2011, 『스티브 잡스의 세상을 바꾼 명연설』 (미르에듀)를 참조하였다.

3을 효과적으로 사용하면 청중의 마음을 쉽게 사로잡아 주위를 집중시킬 수 있다. 때문에 이른바 좋은 연설가들에게 3의 법칙은 설득에 효과적인 방법 중 하나로 통한다. 구체적으로 보면 잡스는 첫째, 상대방을 동참시킬 수 있는 목표를 설정하여 스토리를 제시하고 둘째, 목표를 이루기 위해 가장 중요한 사항을 3가지 설명하며, 셋째, 3가지 사항을 다시 한번 제시한다. 그리고 다양한 매체를 동원한 시연을 통해 청중을 참여시키곤 했다.

② 잡스의 두 번째 전략은 **어휘를 간결·명료하게 쓰고, 단도직입적 화법을 사용하는** 것이었다. 먼저 그는 전문용어나 긴 단어, 어려운 단어나 어휘는 거의 사용하지 않았다. 그는 추상적으로 설명하지 않고 간결하고 구체적으로 설명했다. 그리고 어려운 문장이나 표현 대신 이해하기 쉽고 간결한 표현을 사용했으며, 특유의 비유법과 단도직입적 표현을 선호했다. ‘시너지’, ‘동종업계’ 등과 같이 특정 업계에서 주로 사용하는 전문용어는 생각의 자유로운 흐름과 청중의 이해를 방해하여 결과적으로 설득력을 떨어뜨리기 때문이었다. 단도직입적 화법의 유명한 예로 펩시콜라 사장인 존 스컬리(John Sculley)를 애플로 영입할 때, “평생 설탕물이나 팔면서 여생을 보내고 싶습니까? 아니면 세상을 바꿀 기회를 잡으시겠어요?”(Do you want to spend the rest of your life selling sugared water, or do you want a chance to change the world?)라고 말한 것이나 스탠퍼드 연설 맨 마지막에 “항상 갈망하십시오. 늘 바보처럼”(Stay Hungry. Stay Foolish.)이라고 말한 것을 떠올릴 수 있다. 또한 잡스는 감정에 직접 호소하는 형용사(감정표현)나 일상적인 어휘를 많이 사용했다. 그는 gorgeous, wonderful, real magic, revolutionary product, really(대단한, 멋진, 진짜 마술, 혁신적 제품, 정말로) 등과 같이 일상적이고도 감정에 직접 호소하는 단어를 자주 사용했다. ‘놀랍다, 대단하다, 멋지다’와 같은 일상적 단어들은 단순하지만 명확하며 감정을 적극적으로 표현한다. 청중에게 변화를 일으키는 것이 목적이라면 단순하고 명료해야 한다는 것이다. 아울러 정말로 핵심적인 내용이라면 명확하게 몇 차례 - 그것도 3번씩 - 반복하곤 했다. 그의 스피치는 간결하고 정확했으며 이해하기 어렵지 않았다. 스티브 잡스 스피치의 가장 강력한 힘은 ‘단순함’이 갖는 영향력이었다. 한 연구는 IT 업계의 양대 산맥이라 불리는 스티브 잡스와 빌 게이츠의 프레젠테이션을 비교 분석하여 흥미로운 결과를 보고하였다. 스티브 잡스는 한 문장에 평균 10.5개의 단어를, 빌 게이츠는

21.6개의 단어를 사용했다. 또한 어려운 단어를 사용한 빈도는 스티브 잡스가 2.9%, 빌 게이츠는 5.11%로 잡스가 게이츠보다 두 배나 짧고 쉽게 말하는 경향을 보였다.⁴⁾ 이를 대변하듯 스티브 잡스는 1998년 〈Businessweek〉와의 한 인터뷰에서 “나의 주문 가운데 하나는 집중과 단순함입니다”라고 말하기도 했다. 이러한 단순함은 어휘선택, 내용구성, 프레젠테이션 슬라이드 구성 등의 전반은 물론이고 그의 프레젠테이션 시 복장⁵⁾에도 잘 반영되었다.

소요시간 면에서도 그의 스피치는 간결했다. 많은 연구들은 인간이 지속적으로 집중할 수 있는 최대시간이 20분을 넘지 않는다고 밝혔다. 따라서 유능한 프레젠테이터라면 이 20분 동안 청중의 관심을 사로잡아 유지시키며 말하고자 하는 바가 그들 마음 속에 깊이 각인되도록 해야 한다. 이러한 이유에서 잡스는 스피치에 당장이라도 트위터에 올릴 수 있을 분량의 헤드라인을 담곤 했다. 트위터에 글을 올리려면 빈칸, 문장부호를 포함하여 140자 이내로 문장을 만들어야 하기 때문에 트위터식 헤드라인은 간결함을 단적으로 보여준다. 잡스는 맥북 에어(MacBook Air)를 “세계에서 가장 얇은 노트북”(World’s Thinnest Notebook)이라고, 아이팟이 무엇인가에 대해서는 “주머니 속의 노래 1천곡”(One thousand songs in your pocket), 그리고 아이튠즈의 천재성에 대해서는 “서재에 복합 DJ를 가지는 것과 같다”(It’s like having a DJ mix the songs in your library)고 소개했다.

③ 세 번째 그의 스피치 전략은 **개인적 경험담을 활용하고 청중에게 이야기를 친근하게 건네는 것이었다**. 잡스는 자신의 경험담을 자주 예시로 들었다. 스탠퍼드 연설에서는 대학자퇴, 해고 등의 개인적 경험을 제시한다. 이를 통해 청중과의 교감과 상호작용이 쉽게 일어날 수 있었다.

4) 김은성, 2009, 『오바마처럼 연설하고 오프라처럼 대화하라』(위즈덤하우스), 158쪽.

5) 참고로 스티브 잡스는 프레젠테이션을 할 때 항상 검정색 터틀넥 셔츠, 청바지, 운동화의 지극히 단순한 복장을 오랫동안 고수했다.

<p>I was lucky – I found what I loved to do early in life. Woz [Steve Wozniak] and I started Apple in my parents' garage when I was 20 ... (중략) ... We had just released our finest creation – the Macintosh – a year earlier, and I had just turned 30. And then I got fired. How can you get fired from a company you started?</p>	<p>운 좋게도 저는 인생에서 정말 하고 싶은 일을 일찍 발견했습니다. 스무 살이 되었을 때 저는 스티브 워즈니악과 함께 부모님 차고에서 애플을 설립했습니다. ... (중략) ... 초기에 우리는 매킨토시라는 끝내주는 작품을 출시했지요. 그리고 서른 살이 되었을 때 저는 해고를 당했습니다. 제가 세운 회사에서 어떻게 저를 해고할 수 있었을까요?</p>
---	--

II. 스탠퍼드 졸업식 연설의 특징

본 절에서는 스탠퍼드 연설에 대해 간략히 살펴본다. 미국 대학의 졸업식에서 연설하는 것은 대단히 영예롭고 존경받는 일이다. 특히 스탠퍼드, 하버드 같은 유명 대학에서라면 더더욱 그러하다. 잡스는 2005년 스탠퍼드 졸업식에서 연설했다. 당시까지 잡스의 개인사에 관해서는 알려진 바가 거의 없었다. 실제로 잡스 스스로 자신의 성장배경과 가족, 사생활 등에 관해서는 오랫동안 함구해왔기 때문이다. 그러나 이 연설을 통해 잡스는 스스로 대중들에게 자신의 출생 비밀을 비롯한 사적인 이야기를 처음으로 꺼냈다. 특히 이 연설의 3번째 주제는 ‘죽음’이었는데 죽음은 미국문화에서는 금기시 되는 화제⁶⁾에 속한다. 그는 이러한 법칙마저 과감히 깼다.

‘좌절 속에서도 끝없이 도전하라’는 강한 메시지를 남긴 이 연설은 크게 3가지 이야기(‘불행한 출생’, ‘사랑과 상실’, ‘죽음’)로 구성되어 있다. 그리고 이 3가지 이야기는 다시 5가지 인생교훈⁷⁾을 중심으로 나눌 수 있는데 핵심내용은 다음과 같다.

6) 가디언 홈페이지 <http://www.theguardian.com/technology/2011/oct/09/steve-jobs-stanford-commencement-address> (검색일: 2015. 10. 22.)

7) Zetlin, M., 1, July, 2015, “5 Important Life Lessons Steve Jobs Wanted You to Learn,” <http://www.inc.com/minda-zetlin/5-profound-life-lessons-from-steve-jobs-iconic-stanford-commencement-speech.html> (검색일: 2015. 10. 22.)

So I decided to drop out and trust that it would all work out OK. It was pretty scary at the time, but looking back it was one of the best decisions I ever made.	그래서 저는 모든 것이 잘 풀릴 거라 믿고 자퇴하기로 마음먹었습니다. 정말 힘든 시간이었지만, 돌이켜 생각해 보면, 자퇴는 제 인생 최고의 결정 중 하나였습니다.
Sometimes life hits you in the head with a brick. Don't lose faith. I'm convinced that the only thing that kept me going was that I loved what I did. You've got to find what you love.	때로 세상이 여러분을 숙일지라도 결코 믿음을 잃지는 마십시오. 저는 제가 사랑하는 일을 반드시 해내고야 말겠다는 단 한 가지 사실에 대해서만큼은 신념을 잃지 않았습니다. 여러분도 자신이 사랑하는 일을 찾으셔야 합니다.
You are already naked.	여러분은 이미 발가벗고 있습니다.
Don't let anything drown out your inner voice.	내면의 소리가 묻히도록 그냥 두지 마십시오.
Stay hungry. Stay foolish.	항상 갈망하십시오, 늘 바보처럼.

그리고 이 연설은 15분간 진행된 짧은 연설이었다. 이른바 KISS(Keep It Short & Simple) 법칙을 염두에 둔 연설이다. 여러 선행 연구들에 의하면 역사상 영향력을 행사한 위대한 연설들은 공통적으로 간결한 내용 구성에 짧은 시간이 소요되었고 대체로 18분 이내에 완료되었다고 한다. TED⁸⁾ 또한 30년 역사를 통해 15-18분간의 연설이 청중을 지루하게 만들지 않으면서도 핵심적 메시지를 전달할 수 있는 가장 이상적인 길이의 시간이라고 보고했다.⁹⁾ 존 에프 케네디의 연설에는 15분, 마틴 루터 킹의 연설에는 17분이 소요되었다. 또한 에이브러햄 링컨의 게티즈버그 연설은 2분이 채 안 걸린 연설이었다. 잡스의 스탠퍼드 연설도 예외가 아니었다.

8) TED는 지식강연을 펼치는 미국의 한 비영리 재단으로, 퍼뜨릴만한 가치가 있는 아이디어(Ideas worth spreading)라는 모토 하에 1984년 설립되었다.
9) Gallo, C., 12, June, 2015, "Why Steve Jobs' Commencement Speech Still Inspires 10 Years Later," 포브즈 홈페이지 <http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2015/06/12/why-steve-jobs-commencement-speech-still-inspires-10-years-later/> (검색일: 2015. 10. 22.)

또한 이 연설은 인생에서 의미를 추구하는 청중들에게 반향을 일으킬 수 있는 힘 있고 일관된 주제 - “Do what you love”(여러분이 사랑하는 것을 하십시오) - 가 담겨있었다. 잡스는 개인적 사례를 통해 이 주제를 구체적으로 설명했다. 당시 잡스는 ‘까다롭다’는 평판을 듣고 있었지만 그의 진심어린 연설은 청중을 사로잡아 그에 대한 이미지를 완전히 바꿔놓았다. 훗날 그의 이 연설은 “간결하고 깔끔하며 날카롭지만 희망을 주는”(short, smart, poignant and uplifting)¹⁰⁾ 것으로 평가받고 있다.

<p>Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it.</p>	<p>일이라는 것은 여러분의 인생에서 많은 부분을 차지하기 때문에, 진심으로 만족하기 위해서는 스스로가 위대하다고 믿는 일을 해야만 합니다. 그리고 위대한 일을 하는 유일한 방법은 여러분이 하고 있는 그 일을 사랑하는 것입니다. 아직도 찾지 못했다면, 계속해서 찾으세요. 현실에 안주하지 마세요. 진심을 다하면 그것을 찾았을 때 알게 됩니다.</p>
--	--

Ⅲ. 스탠퍼드 졸업식 연설의 설득과 수사

아리스토텔레스는 『수사학』¹¹⁾에서 설득력을 높이고 자신의 주장을 입증하는 3가지 근거 수단으로 에토스, 로고스, 파토스를 제시하였다. 이 절에서는 스탠퍼드 연설에 나타난 에토스, 로고스, 그리고 파토스를 살펴보겠다.

10) “Top 10 Commencement Speeches,” 타임지 홈페이지 http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1898670_1898671_1898644,00.html (검색일: 2015. 10. 22.)

11) Aristotle, 2015, 『아리스토텔레스의 수사학』, 이종오 역(HUEBOOKS).

1. 에토스

에토스는 말하는 사람의 인품이나 지식, 전문성 등을 설득의 근거로 제시하는 것을 말한다. 말하는 사람의 품성이나 전문성이 듣는 사람에게 믿음을 줄 때, 사람들은 그가 말하는 내용도 쉽게 믿는 경향이 있다.¹²⁾ 특별히 아리스토텔레스는 에토스가 가장 강력한 설득의 근거라고 강조한다.¹³⁾ 그 이유는 듣는 사람이 말하는 사람을 한번 신뢰하기 시작하면 그의 주장을 쉽게 받아들이는 경향이 있기 때문이다. 때문에 실제로 똑같은 말이라도 청중은 말하는 사람이 누구냐에 따라 전혀 다른 평가를 내리기도 한다. 이러한 에토스는 스탠퍼드 연설에 잘 드러나 있다.

우선, 잡스는 ‘불행한 출생(미혼모의 아들)’, ‘사랑과 상실(해고)’, ‘죽음(암발병)’을 소재로 삼아 **청중과의 동질감을 형성하고 친밀감을 강조**하였다. 이것은 잡스와 같이 대단한 인물에게선 일어날 것 같지 않은 3가지 이야기를 통해 **청중과의 거리를 좁히고 공감대를 극대화**시킬 수 있는 에토스 전략에 해당한다. 또한 이러한 전략은 청중의 정서와 감정을 고려한 파토스와 연결될 때 더욱 강력한 영향력을 발휘하게 된다.

<p>It started before I was born. My biological mother was a young, unwed college graduate student, and she decided to put me up for adoption.</p>	<p>일단 제가 태어나기 전 이야기로 거슬러 올라가야 할 것 같습니다. 저를 낳아준 어머니는 젊은 대학원생 미혼모였습니다. 그녀는 저를 입양 보내기로 결정했습니다.</p>
<p>My second story is about love and loss.</p>	<p>2번째는 사랑과 상실에 관한 이야기입니다.</p>
<p>My third story is about death.</p>	<p>3번째는 죽음에 관한 이야기입니다.</p>

12) 강태완, 2010, 『설득의 원리』 (폐가수스), 18쪽.

13) 강태완(2010), 41쪽.

다음으로, 잡스는 대학자퇴를 인생 ‘최고의 결정’, 애플에서 쫓겨난 해고를 인생에 일어난 ‘최고의 사건’이라고 말한다. 이것은 ‘자퇴’와 ‘해고’에 대해 일반적으로 갖는 부정적 편견에서 벗어나 새로운 시각을 제공하는 효과를 낸다. 결과적으로 일반 대중이 갖는 고정관념을 벗어난 새로운 잡스, 자신의 이미지를 강조하게 되는 것이다. 또한 잡스가 꺼낸 3번째 이야기인 ‘죽음’ 역시 대중으로 하여금 고정관념을 탈피하게 만들었다.

<p>It was pretty scary at the time, but looking back it was one of the best decisions I ever made.</p>	<p>정말 힘든 시간이었지만, 돌이켜 생각해보면, 자퇴는 제 인생 최고의 결정 중 하나였습니다.</p>
<p>I didn't see it then, but it turned out that getting fired from Apple was the best thing that could have ever happened to me.</p>	<p>당시엔 깨닫지 못했지만 제가 애플에서 쫓겨난 것은 제 인생에서 일어난 최고의 사건이었습니다.</p>

그리고 에토스와 관련하여, 말하는 사람은 듣는 사람에 따라 어떠한 수사적 기법을 동원할 것인가 고려해야 한다. 스탠퍼드 연설의 청중은 일종의 엘리트 집단이었다. 이 청중은 잡스의 연설 내용에 대해 나름의 판단을 내리면서 그 기준으로 ‘자신들에게 유익한가’를 따졌을 것이다. 잡스는 연설을 통해 엘리트 청중이 옳은 선택을 할 수 있도록 ‘권유’와 ‘만류’를 반복하고 있다. 이러한 의미에서 스탠퍼드 연설은 숙의적(deliberative) 장르¹⁴⁾에 속한다. 숙의적 장르란 아리스토텔레스가 제시한 3가지 유형의 수사 장르 중 하나로 ‘정치’의 영역이다. 정치는 미래에 대한 판단이자 정책이며, 따라서 숙의적 장르의 청자는 미래에 실현될 정책적 대상을 현재 시점에서 숙의하고 판단하는 사람을 의미한다. 때문에 숙의적 유형의 연설은 청중을 권유하거나 만류하는 특성을 지니게 되는 것이다. 잡스는 이 연설을 통해 끊임없이 자신이 사랑하는 일을 찾으라고 권유하고 다른 사람들의 생각에 따라 살거나 타인들의 신조라는 덫에 걸려 살지 말라고 만류한다. 아래의 ㉠, ㉡, ㉢, ㉣에서는 직접적인 권유가, ㉤, ㉥에서는 만류가 이루어진다.

14) 강태완(2010), 116쪽.

<p>You can only connect them looking backward. So ㉠ you have to trust that the dots will somehow connect in your future.</p>	<p>여러분은 단지 과거를 돌이켜 보는 와중에 그것들을 연결할 수 있을 뿐이죠. 그러니 ㉠ 여러분은 그 점들이 미래에 어떤 식으로든 연결될 거라는 사실을 믿어야만 합니다.</p>
<p>It was awful tasting medicine, but I guess the patient needed it. ㉢ Sometimes life hits you in the head with a brick. Don't lose faith. I'm convinced that the only thing that kept me going was that I loved what I did. ㉣ You've got to find what you love.</p>	<p>입에 쓴 약이 몸에 좋다는 것을 확인시켜 준 셈이죠. ㉢ 때로 세상이 여러분을 속일지라도 결코 믿음을 잃지는 마십시오. 저는 제가 사랑하는 일을 반드시 해내고야 말겠다는 단 한 가지 사실에 대해서만큼은 신념을 잃지 않았습니다. ㉣ 여러분도 자신이 사랑하는 일을 찾으셔야 합니다.</p>
<p>Remembering that you are going to die is the best way I know to avoid the trap of thinking you have something to lose. You are already naked. ㉤ There is no reason not to follow your heart.</p>	<p>여러분이 언젠가 죽으리라는 사실을 기억하는 것은, 살면서 뭔가를 잃을 것이 있다는 생각의 함정으로부터 벗어나게 해주는 최고의 수단입니다. 여러분은 이미 발가벗고 있습니다. 따라서 ㉤ 자기의 가슴이 말하는 바를 따라가지 못할 이유가 없는 것입니다.</p>
<p>Your time is limited, so ㉥ don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma — which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, ㉦ have the courage to follow your heart and intuition.</p>	<p>여러분의 시간은 한정되어 있습니다. 따라서 ㉥ 다른 사람의 삶을 사느라 시간을 낭비하지 마십시오. 다른 사람들의 생각에 따라 살거나 타인들의 신조라는 덫에 걸려 살지 마십시오. 다른 사람들의 의견에서 비롯된 소음이 당신 내면의 목소리가 묻히게 그냥 두지 마십시오. 그리고 가장 중요한 것은, ㉦ 여러분의 마음과 직관을 따르는 용기를 갖는 것입니다.</p>

2. 로고스

이러한 속의적 유형의 스피치에는 논리로 상대방을 설득하는 방식인 로고스 중에서도 ‘예증법’이 가장 적합한 수사적 기법으로 꼽힌다. 예증법은 잘 알려진 구체적인 예를 근거로 하여 자신의 주장을 내세우는 논증을 말한다. 즉 구체적인 예를 동원하여 과거를 점검함으로써 미래를 예측하도록 돕는 것인데 잡스 역시 자신의 개인적인 3가지 이야기(과거 사례와 경험)를 논거로 권유와 만류를 계속하고 있으며 이를 통해 청중이 미래에 대한 올바른 선택을 하도록 돕는다. 아리스토텔레스는 가치나 정책을 논의하는 속의적 장르에서는 다른 어떤 분야보다 말하는 사람의 품성, 즉 에토스가 중요한 영향을 미친다고 보았다.¹⁵⁾

3. 파토스

파토스는 듣는 사람의 감정 상태를 파악하고 이를 동원하여 마음을 움직이는 것을 말한다. 또한 말하는 사람이 설득 목표를 실현하기 위해 듣는 사람에게 일정한 정서적 마음의 틀을 부여하여, 말하는 사람의 말에 동화시키는 기술이기도 하다.¹⁶⁾ 이때 중요한 것은 파토스를 통해 화자와 청자가 정서적 공감대를 형성하느냐 못하느냐이다. 따라서 머리가 아닌 마음이 납득할 때 진정한 설득이 일어난다.

스탠퍼드 연설에 나타난 파토스는 **질문제기**와 **대조법**으로 설명될 수 있다. 질문제기, 즉 의문문(또는 수사적 의문문¹⁷⁾)은 청중을 고려한 대표적인 파토스 언어이다. 일반적으로 청중의 가슴에 호소하는 방법 중 하나는 청중과의 상호 작용에 기반한 대화적 방식의 연설이다. 이를 위한 가장 쉬운 방법이 바로 ‘질문’을 제기하는 것이다. 잡스는 질문을 통해 청중의 마음에 호소하는 파토스를 동원할 수 있었다.

15) Aristotle(2015), 24쪽.

16) 강태완(2010), 41-42쪽.

17) ‘수사적 의문문’이란 형식상으로는 의문문이나 내용상으로는 직접 답변을 요구하지 않고 화자가 이미 알고 있는 사항을 확인하는 의문문이다. 이 의문문은 강한 긍정의 수사적 효과를 거두거나 상황에 따라 강한 부정의 효과를 거두기도 한다 [한국민족문화대백과 <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=540913&cid=46674&categoryId=46674> (검색일: 2015. 10. 30.)].

<p>I dropped out of Reed College after the first 6 months, but then stayed around as a drop-in for another 18 months or so before I really quit. So why did I drop out?</p>	<p>저는 리드 대학에 입학한지 6개월 만에 자퇴를 했습니다. 그래도 진짜로 그만두기 전까지 18개월 정도는 주변을 어슬렁거렸던 것 같습니다. 그렇다면 저는 왜 자퇴를 했을까요?</p>
<p>We had just released our finest creation - the Macintosh - a year earlier, and I had just turned 30. And then I got fired. How can you get fired from a company you started?</p>	<p>서른 살이 되었을 때 저는 해고를 당했습니다. 제가 세운 회사에서 어떻게 저를 해고할 수 있었을까요?</p>
<p>"If today were the last day of my life, would I want to do what I am about to do today?"</p>	<p>"만약 오늘이 내 인생 마지막 날이라면, 오늘 내가 하려고 하는 이 일을 과연 할 텐가?"</p>

위의 질문들은 결코 청중으로부터 답변을 듣기 위한 질문이 아니라 생각을 환기시키는 수사적 효과를 노린 장치이다.

대조법 역시 설득력을 높일 수 있는 유용한 파토스 언어이다. 대조법은 청중의 예상을 깨고 서로 반대되는 대상이나 내용을 들어 주장하고자 하는 바를 강조하는 방법이다. 따라서 말하는 사람은 우선적으로 청중의 마음을 파악할 필요가 있다. 잡스는 애플이 성장기에 접어들 당시 유능한 경영자를 채용하였으나 얼마 안 가 자신이 영입한 경영자로부터 해고당한다. 그는 해고 당시 상황을 예시로 들었는데, 이것은 전형적인 대조법으로 ‘인재영입’과 ‘해고’가 뚜렷하게 부각되도록 하였다.

<p>Well, as Apple grew we hired someone who I thought was very talented to run the company with me, ... (중략) ... But then our visions of the future began to diverge and eventually we had a falling out. When we did, our Board of Directors sided with him. So at 30 I was out.</p>	<p>애플이 점점 성장할 당시 저는 우리와 함께 할 수 있는 유능한 경영자를 채용해야겠다고 생각했습니다. ... (중략) ... 그런데 점점 우리의 비전은 서로 어긋나기 시작했고, 결국 우리 둘 사이도 어긋나고 말았습니다. 그때 이사회는 존 스컬리의 편을 들었고, 저는 서른 살에 쫓겨났습니다.</p>
--	---

대조법 사용이 더욱 두드러졌던 또 다른 스피치는 iPhone Keynote 2007¹⁸⁾ - 아이폰 출시 발표연설 - 이었다. 여기서 잡스는 먼저 아이폰이 가진 대표적인 기능을 3가지(MP3 플레이어, 휴대전화, 인터넷 통신기기)로 요약한 다음, 기존의 유명한 4종류의 휴대전화 - 모토로라 Q, 블랙베리, 팜 트레오, 노키아 E62 - 를 등장시켰다. 그런 다음 이들 휴대전화의 장점을 간략히 설명하고 곧바로 단점과 문제점을 지적했다. 그리고 반전으로 기존의 휴대전화가 가진 근본적인 문제점을 해결한 ‘혁신적 제품’이 출현했다고 선언하는데 그 해법, 즉 혁신적 제품이 바로 ‘아이폰’이라고 부각시켰다. 잡스는 ‘문제점’과 ‘해결책’을 제시하는 전형적인 대조법을 자주 애용했다. 스피치를 듣는 청중은 ‘문제점’을 듣게 되면 무의식적으로 ‘해결책’을 기대하는데 잡스는 이러한 설득의 기제를 잘 알고 있었던 것이다.

IV. 프레젠테이션에 나타난 비언어적 설득전략

본 절은 잡스의 프레젠테이션에 반영된 비언어적 설득전략을 살펴본다. 스피치 구성요소 중 비언어적 요소의 가치는 매우 크며, 실제로 비언어가 의사소통에서 차지하는 비중은 간과하기 어렵다. 이와 관련하여 앨버트 메라비언(Albert Mehrabian)은 비언어가 의미전달의 93%를 차지한다고 주장했고(메라비언의 법칙, Law of Mehrabian), 레이 버드휘스텔(Ray Birdwhistell)은 표현수단으로서 언어 대 비언어의 비율이 35대 65에 이른다고 주장했다. 스피치에서 비언어적 요소로는 외모와 태도, 옷차림, 자세와 움직임(동선), 제스처, 표정, 눈맞춤(Eye Contact)과 시선처리 등이 있다. 잡스는 항상 여유가 느껴지는 가벼운 미소, 한결같은 의상, 그리고 허리를 곧게 편 꼳꼳한 자세를 유지했다.

잡스의 비언어적 전략은 먼저 **눈맞춤**을 통해 드러난다.¹⁹⁾ 그는 무엇보다 청중과의 눈맞춤이 자연스럽고 원활했다. 눈맞춤은 스피치 경험이 많지 않은 초보자들에게는 상당히 어려운 일이다. 프레젠테이션가 청중과 눈맞춤을 잘 한다면

18) <http://genius.com/Steve-jobs-iphone-keynote-2007-annotated/> (검색일: 2015. 10. 30.)

19) “Great Ideas: The Presentation Secrets of Steve Jobs,” <http://www.profitguide.com/manage-grow/leadership/great-ideas-the-presentation-secrets-of-steve-jobs-29644> (검색일: 2015. 10. 31.)

이것은 자신감과 진정성을 대변한다. 스피치에 앞서 프레젠테이션은 청중과 눈맞춤을 어떻게 해야 하는지 아니면 준비해 온 원고를 읽거나 스크린만 응시할 것인지를 재빨리 결정해야 한다. 대부분의 많은 프레젠테이션은 프레젠테이션을 할 때 슬라이드 또는 준비한 내용을 그대로 읽는 데 많은 시간을 할애한다. 이 때문에 청중과의 눈맞춤이 거의 되지 않는다. 이처럼 프레젠테이션이 스크린이나 발표대본을 자주 본다면 청중과의 친근감이 그만큼 사라지고 설득력도 약화된다. 물론 절대로 발표대본을 보지 말라거나 없애라는 뜻은 아니다. 잡스 또한 스크린이나 발표대본을 완전히 없애지는 않았다. 다만 청중 눈에 띄지 않게 또는 청중이 볼 수 없는 곳에 발표대본을 두고 참고했으며, 거의 언제나 청중과 눈을 맞췄다. 그렇다면 청중과 눈맞춤을 잘 하려면 어떤 방법이 있을까? 잡스가 청중과의 눈맞춤이 자연스러웠던 이유는 무엇일까?

첫째, 무엇보다 각 슬라이드마다 어떤 내용을 담아서 말할 것인가 **내용을 정확히 아는 것이 중요하다**. “어떻게 그렇게 프레젠테이션을 잘 할 수 있느냐?”는 기자의 질문에 대해 잡스는 “나는 슬라이드마다 무엇을 말해야 할지 내용을 훤히 꿰뚫고 있다”고 답한 바 있다. 잡스는 매 슬라이드마다 “한편의 시를 쓰듯”(written like a piece of poetry)²⁰ 공을 들여 내용을 준비했다. 그리고 각각의 슬라이드마다 많은 시간, 여러 날을 들여 리허설을 했던 것으로도 유명하다. 그 무엇도 운에 맡기지 않았던 것이다. 덕분에 그의 프레젠테이션은 매우 자연스러웠다. 내용을 충분히 숙지하면 청중과의 눈맞춤, 상호작용이 원활해진다.

둘째, 프레젠테이션 **슬라이드를 시각적으로 만드는 것이다**. 잡스와 같이 슬라이드를 구성할 때 텍스트를 적게,²¹ 시각적 자료는 많게 구성한다면 프레젠테이션의 시선은 자연스럽게 청중을 향할 수밖에 없다. 잡스의 슬라이드는 지극히 단순하고 간결했으며 화려한 것과는 거리가 멀었다. 이처럼 간단하되 핵심적인 시각 요소를 통해 프레젠테이션은 청중에 더욱 집중할 수 있었다. 예를 들어 아이튠즈의 전 세계적 대중성을 설명할 때 그는 세계 여러 국가명을 나열하는 대신 23개의 국기를 제시해보였다. 아이폰 런칭 1주년 당시에는 촛불 한 개가 꽃힌 생일 케

20) “Presentation Secrets of Steve Jobs,” Presentation Magazine 홈페이지 <http://www.presentationmagazine.com/presentation-secrets-of-steve-jobs-1066.htm> (검색일: 2015. 10. 22.)

21) 파워포인트 슬라이드 1장에 40단어가 평균적으로 사용되지만 잡스는 슬라이드 전체를 통틀어 40 단어보다도 훨씬 적은 수의 단어만 사용하였다.

이크 이미지를 통해 1주년임을 알렸다. 2008년 맥북 에어를 소개할 때는 “세상에서 가장 얇은 노트북”임을 강조하기 위해 긴 설명 없이 얇은 서류봉투에서 노트북을 직접 꺼내보였다. 청중은 텍스트만 제공될 때보다 시각적 자료와 텍스트가 같이 제공될 때 추상적 개념을 훨씬 잘 기억할 수 있다.

이런 의미에서 이전 시대의 프레젠테이션 방식과 비교할 때 잡스의 방식은 완전히 새로운 것이었다. 대부분의 프레젠테이션이 텍스트가 가득 담긴 슬라이드에 의존하여 정보를 전달하기에 급급했다면 그는 청중과의 상호작용을 중시하며 대화하듯 프레젠테이션을 했다. 그는 프레젠테이션을 할 때 연단 뒤에 가만히 서 있거나 팔짱을 끼는 경우가 거의 없었고 청중과 자신 사이에 아무런 벽이 없다는 듯 행동했다. 그는 무대 위에서 연극하는 것처럼 자주 움직였다. 청중에게 다가가 질문하기도 하고 제품을 들고 다가가 직접 시연하기도 했다. 또한 시연할 때도 컴퓨터가 청중의 시야를 가리지 않도록 옆으로 앉았다. 그리고 내용을 강조할 때는 손짓을 통해 생각을 명료하게 정리하며 전달했다. 시카고 대학의 데이빗 맥닐(David McNeill) 박사의 연구결과에 따르면 손짓은 말과 밀접한 연관이 있다고 한다.²²⁾ 손짓은 사고과정을 분명하게 하고, 말을 보완하며 더 나아가 말을 더 잘하도록 돕는다는 것이다. 잡스와 같이 열정과 자신감이 넘치는 프레젠테이션은 손짓으로 생각의 명확성을 드러내는 편이다.

V. 맺음말

이 글에서는 스티브 잡스의 스피치에 나타난 대표적인 설득전략과 수사를 살펴 보았다. 그는 말하고자 하는 내용을 3가지로 압축하였고, 간결하면서도 감정에 직접 호소하는 어휘를 주로 사용했다. 또한 내용 및 슬라이드 구성에 있어서는 항상 집중과 단순함을 추구했다. “Less is more”(간결함 속에 때로 더 많은 이야기가 있다)는 스티브 잡스 스피치를 대변하는 말일 것이다.

‘청중 중심’의 스피치. 이것은 스티브 잡스가 늘 염두에 두었던 스피치이다. 스탠퍼드 연설에서는 에토스 전략을 동원하여 청중에게 권유와 만류를 반복했

22) Gallo, C., 2010, 『스티브 잡스 프레젠테이션의 비밀』, 김태훈 역(랜덤하우스코리아), 231쪽.

고, 자신의 경험을 예증법으로 표현해 로고스 전략을 사용하였다. 또한 질문과 대조라는 파토스 언어를 활용하여 설득력을 높였다. 프레젠테이션에서도 내용 구성 및 시각자료 활용 면에서 청중에 대한 배려를 아끼지 않았다. 그의 스피치가 오랫동안 기억될 이유이다. 🌈

조정·중재인을 위한 윤리 노트

손 경 한
성균관법학전문대학원 교수
한국의료분쟁조정위원장

- I. 글머리에
- II. 조정중재인 윤리규범
- III. 조정중재인의 고지의무
- IV. 조정중재인의 절차적 공정의무
- V. 조정중재인의 비밀유지의무
- VI. 기타 조정중재인의 윤리
- VII. 글을 맺으며

조정 · 중재인을 위한 윤리 노트

I. 글머리에

필자는 한국기업과 인도네시아기업 간 물품인도지연을 이유로 한 지체상금청구 사건의 중재인을 맡은 적이 있다. 중재지는 서울이었으나 증인심문과 검증을 위해 인도네시아로 출장을 갔다. 심문을 마치자 먼 길을 마다 않고 온 중재인들을 위로하고 인도네시아 민속무용을 소개하겠다고면서 인도네시아기업이 중재인들을 만찬에 초대했다. 만찬장소도 중재인들이 묵고 있는 호텔이었다. 중재인들은 고민에 빠졌다. 당사자의 호의를 받아들여도 좋은가, 아니면 이를 거절해야 하는가. 이처럼 조정인이나 중재인(이하 ‘조정중재인’)은 조정중재사건에서 윤리적인 결단을 내려야 하는 경우가 적지 않다.

이러한 경우 조정중재인은 여러 가지 사정을 고려해야 한다. 어떤 면에서는 법관보다 더 신중하게 처신해야 한다. 재판의 경우 “법관은 헌법과 법률에 의하여 그 양심에 따라 독립하여 심판”할 헌법상의 의무를 부담하고 있으므로 그 중립성과 공정성 그리고 재판관 적격성에 관해 의심을 할 여지가 법률적으로는 적어도 존재하지 않는다. 그리고 재판은 당사자 간 분쟁해결방법에 관한 합의가 없는 경우 원칙적인 분쟁해결방법이므로 당사자들은 이를 이용할 수밖에 없다. 그러나 ADR절차에서는 조정중재인의 공정성에 관하여 법관에 준하는 법률적인 담보가 없으며 당사자들이 의무적으로 이 절차를 이용해야 하는 것도 아니다. ADR제도의 존립근거는 이 제도에 대한 이용자의 신뢰 확보에 달려있으며 ADR제도의 장점이 잘 발휘되기 위해서는 이 절차에 관여하는 이들이 윤리를 지켜야 한다. 이러한 윤리는 조정중재인, 당사자, 대리인, ADR기관 종사자, 감정인, 증인, 비용부담자 등 모든 관여자들에게 부여된 의무라 할 수 있다.¹⁾ 이와 같은 ADR절차 관여자 중 특히 조정이나 중재 절차를 주재하는 조정중재

1) 예컨대 재판절차에서는 증인이나 감정인이 위증 또는 허위감정을 하면 위증죄 또는 허위감정죄로 처벌함으로써 증언의 진실성과 감정의 객관성을 담보할 수 있으나 ADR절차에서는 증인이 위증을 하거나 감정인이 허위감정을 하더라도 이를 처벌할 수 없다.

인이 윤리를 지키는지 여부가 ADR제도의 성패를 좌우하는 결정적인 요소라 할 수 있다.

과거 소수의 조정중재인이 자신의 활동영역에서 조정중재사건을 처리할 때에는 조정중재인의 윤리가 그렇게 강조되지 않았다. 왜냐하면 그들은 모두 해당 분야 전문가이자 오랜 경험을 가진 사람이었고, 조정중재인으로서의 윤리의식을 가지고 있었기 때문이다. 그러나 사회의 요구에 따라 각종 ADR절차가 나타나고 그에 따라 조정중재인에 대한 수요도 급격하게 증가하였으며 조정중재인 중 자신의 처신에 관한 직업적 윤리에 대한 이해가 부족한 사람들이 나타났다. 근래 ADR기관들은 조정중재인의 윤리를 강조하기 시작하였으며 조정중재인 윤리강령을 제정하여 그 준수를 요구하기에 이르렀다.

아래에서는 조정중재인의 윤리에 관한 규범을 개괄적으로 살펴보고 조정중재인의 고지의무, 공정의무, 비밀유지의무, 성실청렴의무, 능력구비의무 등으로 나누어 구체적으로 살펴보고자 한다.

II. 조정중재인 윤리규범

미국중재협회(American Arbitration Association, AAA), 국제변호사협회(International Bar Association, IBA), 공인중재인협회(Chartered Institute of Arbitrators, CIArb), 런던국제중재법원(London Court of International Arbitration, LCIA), 국제조정원(International Mediation Institute, IMI) 등에서 윤리강령을 제정하고 있다.

조정인 윤리규범으로는 미국중재협회의 조정인행위기준(The Model Standards of Conduct for Mediators, 이하 ‘AAA기준’),²⁾ 유럽조정인행동장전(European Code of Conduct for Mediators, 이하 ‘EC장전’), 국제조정원의 전문가행동강령(Code of Professional Conduct, 이하 ‘IMI강령’) 등이 있다.

2) 이 기준은 1994년 미국중재협회, 미국변호사협회(American Bar Association, ABA), 갈등해소 전문가협회가 공동으로 만든 것으로 2005년 개정되었다.

중재인 윤리규범으로는 국제변호사협회의 국제중재인윤리규칙(Rules of Ethics for International Arbitrators, 이하 ‘IBA규칙’),³⁾ 미국중재협회의 상사분쟁의 중재인윤리장전(The Code of Ethics for Arbitrators in Commercial Dispute, 이하 ‘AAA Canon’),⁴⁾ 공인중재인협회의 중재인윤리행동장전(Code of Professional and Ethical Conduct, 이하 ‘CIArb장전’)⁵⁾ 등이 있으며, 대한상사중재원도 2015년 중재인이 임명 전에 윤리규정의 내용을 숙지하게 하려는 취지에서 주요한 국제 윤리규범을 참조하여 중재인윤리장전(Code of Ethics for Arbitrators, 이하 ‘KCAB장전’)을 제정했다.

그밖에 국제상업회의소 중재법원(ICC International Court of Arbitration)이나 런던국제중재법원처럼 별도의 중재인윤리규칙을 정하지 않고 중재규칙에 이를 규정하는 경우⁶⁾도 있다.⁷⁾

3) 나아가 국제변호사협회는 2004년 국제중재상 이해충돌에 관한 지침(IBA Guidelines on Conflicts of Interest in International Arbitration, 이하 ‘IBA지침’)을 제정하고, 2013년 중재인의 인터뷰와 문서제출 등에 관한 지침을 정한 국제중재상 당사자 대리에 관한 가이드라인(IBA Guidelines on Party Representation in International Arbitration, 이하 ‘IBAg이드라인’)을 채택하였다.

4) 이는 1977년 미국변호사협회 특별위원회와 미국중재협회의 특별위원회가 공동 제정한 것으로 2003년 개정되었다.

5) 이는 2009년 10월 채택되었다.

6) 국제상업회의소 중재법원 중재규칙(이하 ‘ICC Rules’) 제11조, 런던국제중재법원 중재규칙 5.3조

7) 그 외 국제상사중재 카이로 지역센터(Cairo Regional Center for International Commercial Arbitration)의 윤리장전(Code of Ethics, CRC), 싱가포르 중재센터(Singapore International Arbitration Center)의 윤리장전(Code of Ethics, 이하 ‘SIAC장전’), 2015년 1월 국가중재포럼(NAF)의 중재인윤리장전(Code of Ethical Conduct for Arbitrators, 이하 ‘NAF Canon’), 밀라노국내외중재협회(Camera Arbitrale Nazionale e Internazionale Milano)의 윤리장전(Code of Ethics, 이하 ‘CAM’), 홍콩국제중재센터(Hong Kong International Arbitration Centre)의 중재인윤리장전(Code of Ethical Conduct for Arbitrators, 이하 ‘HKIAC Rule’) 등이 있다.

Ⅲ. 조정중재인의 고지의무

1. 조정중재인의 공정성과 이해충돌행위의 금지

(1) 조정중재인의 공정성

조정중재인은 공정성 및 독립성(Impartiality and Independence)을 견지해야 한다. 이는 서로 대립하는 당사자 사이에서 분쟁을 해결하는 조정중재인의 가장 기본적인 행동지침이다. 우리 중재법도 중재인이 공정성과 독립성을 전제로 당사자를 동등하게 대우할 것을 요구하고⁸⁾ 중재인이 공정성과 독립성에 의심을 살 만한 사유가 있을 때에 지체 없이 당사자에게 고지할 의무를 지운다.⁹⁾ 언론 중재 및 피해구제 등에 관한 법률도 중재위원의 직무상 독립을 규정하고 있다.¹⁰⁾ 조정중재인은 당사자가 제기하는 모든 쟁점을 숙려하고(AAA Canon V. A), 적절하고 독립적인 판단을 해야 하며(AAA Canon V. B), 모든 당사자를 평등하게 취급해야 하며, 외부압력·사회적 비난·비판 우려·자기이익 등에 의한 영향을 배제해야 한다(AAA Canon I. D, NAF Canon 1. C). 이러한 조정중재인의 공정의무로부터 고지의무가 도출된다.

(2) 조정중재인의 이해충돌행위 금지

조정중재인은 사건 처리 중 이해가 충돌할 수 있는 행위를 해서는 안 된다. 당사자의 요구가 있는 경우를 제외하고 중재인은 관재인 또는 수탁자 등의 계쟁물 또는 분쟁과 관련된 다른 직무에 종사해서는 안 되며 중재판정부는 중재판정부의 구성원을 그러한 직무에 임명해서도 안 된다(AAA Canon VI. D).

8) 중재법 제19조는 “양쪽 당사자는 중재절차에서 동등한 대우를 받아야 하고, 자신의 사안에 대하여 변론할 수 있는 충분한 기회를 가져야 한다”고 규정한다.

9) 중재법 제13조제1항. 나아가 이러한 사유는 중재인에 대한 기피사유가 될 수 있다(동조제2항).

10) 동법 제8조제1항은 “중재위원은 법률과 양심에 따라 독립하여 직무를 수행하며, 직무상 어떠한 지시나 간섭도 받지 아니한다”고 규정한다.

(3) 고지의무에 관한 사례

조정중재인의 고지의무에 관한 사례를 살펴보기로 하자. 중재인 후보자 A변호사는 갑(甲)과 을(乙)간의 중재사건에서 자신은 갑(甲)기업의 계열사인 병(丙)사를 대리하지 않으나 소속 법무법인의 B변호사는 과거 병(丙)사를 대리한 적이 있었다. 이 사실을 몰랐던 A변호사가 이 사실을 을(乙)에게 고지하지 않고 중재인으로 취임하였다. 을(乙)은 패소하자 중재판정취소청구의 소를 제기하였다. 여기서 법적 쟁점사항은 A변호사가 소속 법무법인의 B변호사가 과거 갑(甲)의 계열사인 병(丙)사를 대리한 적이 있었음을 모르고 고지하지 않은 것이 고지의무 위반에 해당하는지 그리고 이 고지의 부존재가 중재판정취소사유에 해당하는지 여부이다.

2. 고지의무의 개념

조정중재인의 공정성을 확보하고 이해충돌행위를 예방하기 위하여 고지의무(Duty of Disclosure)를 부과한다. 이는 조정중재인이 조정중재를 할 때 공정성과 독립성에 의심을 살 만한 사유에 대해 지체 없이 당사자에게 알릴 의무를 말한다. 중재인의 고지의무 발생기준을 ‘당사자 관점’으로 정함으로써 객관적 기준인 ‘정당한 의심’보다 엄격한 기준을 채택하기도 한다(ICC Rules, IBA가이드라인 및 KCAB장전). 고지의무 위반 그 자체만으로 사안의 중대성과 상관없이 중재인 제척, 기피사유가 될 수 있는지에 관하여 외국 기관의 예는 상반된 입장으로 나뉘는데, 그 자체만으로는 제척사유가 되지 않는 것으로 하되, 중재인들에게 고지의무의 동기를 부여하기 위하여 제척절차에서 고려될 수 있다는 것이 최근의 지배적인 관행이다. 만약 고지의무 완수 여부가 사후 제척절차에서 아무런 의미를 가지지 않는다고 했을 때 중재인들에게 ‘과소 고지’의 유인요소가 발생할 수 있기 때문이다.

3. 조정중재인 선임단계에서의 고지의무

선정 통지를 받은 조정중재인은 자신의 공정성 또는 독립성에 관하여 정당한 의문을 야기시킬 수 있는 사유가 있을 때에는 지체 없이 서면으로 이를 모두 사무국에 고지하여 당사자가 이를 알 수 있도록 해야 한다(IMI강령 2.2.1, KCAB장전 제25조제1항). 만약 고지 대상이 되는 정보가 비밀정보인 경우 정보에 대한 처분권한을 가진 자로부터 공개에 대한 승낙을 받아야 하고, 만약 이를 받지 못한 경우에는 선임을 거절하도록 명시하기도 한다(KCAB장전 제 3.7조). 이해충돌방지의무의 내용은 조정중재인이 당사자 일방 등과 개인적 거래관계를 가지는 경우, 조정중재결과로 직·간접 재정적 및 기타 이익을 얻는 경우, 조정중재인 및 조정중재인 소속 회사 구성원이 당사자 일방 등과 조정중재 이외의 서비스를 제공한 경우 등과 같이 이해충돌의 가능성이 있을 때 적용되는 사항이다(EC장전 2.1). 미국중재협회의 경우 합리적 개인을 기준으로 이해충돌 가능성이 있는 사항의 고지의무를 지우는 데 반하여(AAA기준 Ⅲ) 대한상사중재원은 장래 당사자의 관점에서 공정성과 독립성에 의심을 야기할 수 있는 모든 사실 또는 상황을 중재인으로 하여금 공개하도록 하고 있다(KCAB장전 제3.1조). 고지해야 하는 상황은 구체적으로 사교적이거나 직업적인 관계가 통상의 수준을 넘어서서 계속적이고 상당한 수준에 이르는 경우를 말한다(KCAB장전 제2.4조).

4. 조정중재인 업무수행단계에서의 고지의무

조정중재인이 업무를 개시한 이후 절차를 진행하는 과정에서도 양 당사자에게 불편부당해야 하며, 사건의 결정은 진상에 따를 뿐 다른 요소에 영향을 받아서는 안 된다. 조정중재인이 업무수행 중 고지의무의 대상이 되는 사실이 발생한 경우 이를 당사자에게 고지하여(IMI강령 2.2.1) 당사자에게 선택의 기회를 부여해야 한다. 고지의 결과 어느 한쪽 당사자가 조정중재인의 사임을 원하는 경우에는 조정중재인이 사임하는 것이 타당할 것이다. 일방 당사자만이 사임을 원하는 경우 중재기관 규칙에 따른 제척절차를 거칠 것을 요구하는 예도 있다(KCAB장전 제3.6조).

5. 고지의 대상

조정중재인과 조정중재절차 관련자 사이의 현재나 과거 금전적 또는 업무상 관계를 고지해야 한다. 과거의 업무관계는 중재인의 결정에 영향을 줄 수 있는 정도의 규모 또는 성질을 띠는 경우만 독립성에 손상을 줄 수 있다(IBA규칙과 가이드라인, KCAB장전 제2.3조). 이는 과거의 사소한 업무관계까지 문제 삼아 반대 당사자가 절차지연 등 악용 소지를 없애기 위한 취지이다. 물론 이 조항 역시 매우 일반적인 기준에 그치며, 실제 어느 정도, 어떤 성질의 과거 업무관계가 독립성을 저해하는지는 보다 구체적인 지침을 마련하거나, 사안별로 구체적 타당성을 기하는 수밖에 없다. 금전적이나 업무적 관계가 아닌 사교적 또는 직업적(professional) 관계는 그 성질이나 기간이 중대한 경우에만 고지의무가 있을 것이다.¹¹⁾

‘사안에 대한 편견’에 관한 고지의무는 예를 들어, 분쟁이 된 계약서의 협상 단계에서 조정중재인 본인이 한쪽 당사자를 대리하여 관여한 경우이거나 사안의 핵심적 쟁점에 관하여 본인이 어느 한쪽 방향을 지지하는 논문을 발표한 적이 있는 경우 등이 해당한다. 다만, 조정중재인이 자기 논문에 관련 쟁점을 다루고 있더라도, 어느 한쪽에 치우치지 않고 균형 잡힌 시각을 유지하고 있는 경우에는 오히려 해당 사안에 전문성을 보유하고 있는 경우이므로 이런 경우까지 사안에 대한 편견이 있다고 보지 않는 것이 일반적이다.

주요 관련인의 범위에는 대리인과 다른 동료 조정중재인도 포함된다. 예를 들어 과거에 자신 또는 자신이 속한 로펌이 중재사건의 당사자에게 법률서비스를 제공한 적이 있는 경우에, 그 서비스가 일회성이었는지 아니면 지속적인 업무관련성을 맺었는지, 또한 그 법률서비스 제공이 현재 사건과 얼마나 시간적 간격이 있는지, 그 서비스가 현재 사건과 직간접적으로 관련성이 있는지 등이 종합적으로 고려되어야 한다. 한편 중재인이 과거에 한쪽 대리인 소속 로펌에 재직할 경험이 있는 경우, 마찬가지로 그 근무기간, 재직 시점, 재직 시 위치(예컨대, 파트너 여부)나 부서(예컨대, 중재팀 소속 여부) 등이 고려요소가 될 것이다.

11) IBA규칙, IBA지침 및 KCAB장전.

이와 관련하여 대법원은 중재판정의 일방 당사자의 대리인과 같은 법무법인 소속 변호사가 중재인으로 선정되었던 사안에서 “민사소송법 제41조제4호 ‘법관이 당사자의 대리인이었거나 대리인이 된 때’와 같이 볼 수 있을 정도로 중재인의 공정성이나 독립성에 관하여 의심을 야기할 ‘중대한 사유’가 있다는 특별한 사정이 없는 한, 중재판정이 내려진 후 뒤늦게 중재인에게 공정성이나 독립성에 관하여 의심을 야기할 사유가 있었다거나 중재법 제13조제1항에 의한 중재인의 고지의무를 위반한 위법이 있다는 사유만으로는 중재판정 취소사유인 ‘중재판정부의 구성이나 중재절차가 중재법에 따르지 않은 경우’에 해당된다고 볼 수 없다”고 판시함으로써 고지의무의 대상을 ‘중대한 사유’로 제한하고 있다(대법원 2005. 4. 29. 선고 2004다47901 판결). 그러나 이 판시는 세계적인 추세와는 달리 고지의무의 범위를 지나치게 협소하게 해석하였다고 할 수 있다. 위 A변호사의 고지의무에 관한 사례에서 중재사건을 담당하는 변호사는 자신은 물론 자신이 속한 법률사무소가 조정중재 당사자와 이해관계가 있는지를 조사할 의무가 있다 할 것이고 이러한 조사 의무를 게을리하여 고지의무를 다하지 못하였다면 이는 고지의무 위반에 해당한다 할 것이므로 예외적으로 그러한 중재인이 내린 중재판정이 취소될 수도 있다 할 것이다.

미 연방대법원은 “당사자들에게 중재인으로 선정될 후보자에 대한 공정한 선택권을 보장하기 위해서 중재인 후보자는 당사자들에게 사소하지 않은 관계는 모두 공개해야 한다”는 입장을 취하고 있다.¹²⁾ 그러나 하급심 판결 중에는 문제된 A변호사의 과거 소송 수행경력을 ‘사소한 관계(중대하지 않은 사유)’로 보아 이를 고지하지 않은 사정만으로는 중재판정취소사유가 아니라고 판시한 것이 있다.¹³⁾

중재인에게 이해충돌 여부에 관한 합리적 수준의 조사의무가 있다고 할 것이며, 고지대상인지 아닌지 여부에 의문이 가는 경우에는 고지해야 할 것이다(KCAB 장전 제3.3조). 중재인 선임 이후 중재절차가 종료될 때까지 고지의무는 지속되며,¹⁴⁾ 고지는 서면으로 중재원 사무국과 당사자들에게뿐 아니라 다른 중재인들에게도 할 필요가 있다(KCAB장전 제3.5조).

12) Commonwealth Coatings Corp. v. Continental Cas. Co., 393 U.S. 145(1968).

13) Positive Software v. New Century Mortgage, et al, 04-11432(2007).

14) AAA기준 II, EC장전 2.2, IMI강령 2.2.3, KCAB장전 제3.4조.

IV. 조정중재인의 절차적 공정 의무

조정중재인 임명의 기본 조건으로 우선 본인이 사건 관련자 — 당사자, 대리인, 주요 증인과 동료 중재인 — 로부터 독립적이고 공정할 것이 요구된다. 장래의 중재인이 중재인 임명과 관련하여 사무국을 주도적으로 접촉하거나 사건 당사자나 대리인을 접촉해서는 안 된다(KCAB장전 제1.2조).

1. 당사자에 대한 공정기회 부여 의무

조정중재인은 조정중재절차에서 양 당사자가 적절한 기회를 가지도록 보장해야 한다(EC장전 3.2, IMI강령 3.2.2, AAA Canon IV. A, NAF Canon 1. C). 조정중재인이 참을성을 가지고 당사자를 정중하게 대하는 것은 당사자 등에게 그 절차 보장의 기회를 제공하는 데 효과적이다. 이 점을 감안하면, “중재인은 당사자, 대리인 및 증인에 대해 참을성을 갖고 정중하게 대해야 한다”는 규정을 두는 것은 실질적으로 의미 있는 일일 것이다(AAA Canon IV. A).

2. 당사자와의 개별면담 또는 연락과 공정 의무

조정중재인은 원칙적으로 당사자들과 개별면담을 하는 것이 금지된다. 조정중재인은 공정성을 확보하기 위해 사건에 관하여 당사자 일방하고만 교신하지 말아야 한다(IBA규칙 5.3, SIAC장전 4.3). 그러나 교신내용에 따라 예를 들어, 심문 장소·시간 등 중재절차를 수행하기 위한 이른바 관리에 관한 것인 경우, 중재인이 당사자의 일방과 통신하더라도 절차의 공정성에 반하는 것으로 인식되어서는 안 될 것이다(AAA Canon III. B (5)). 따라서 교신내용을 본안에 관한 것에 한정하고(CI Arb장전 Part2 Rule 6, HKIAC Rule 2), 그 이외의 것에 관해서는 교신내용을 상대방에게 알려야 할 것이다.

3. 화해 권유 시의 공정 의무

사안에 따라서 중재인이 화해나 중재 이외의 분쟁해결수단 활용을 권유할 수는 있으나, 절대적으로 이를 강요하는 것으로 비춰져서는 안 된다(AAA Canon IV, F). 중재인은 모든 당사자들이 동의하는 경우를 제외하고는 화해조건을 논의하는 데 참여해서는 안 된다. 만약 모든 당사자들의 동의나 요청이 있는 경우에도 결국 화해시도가 실패로 끝나 다시 중재절차를 진행해야 할 때, 본인이 사안에 대한 예단을 이유로 중재인을 사임해야 할 수도 있음을 반드시 당사자들에게 사전 고지해야 한다(KCAB장전 제6.4조). 이는 화해조건을 협의하는 과정에서 중재인이 어떤 방안을 제시하거나 당사자들이 제시한 화해조건에 대한 의견을 피력하는 과정에서 사안에 대한 본인의 견해를 표명해야 하는 경우가 있을 수 있고, 이는 소위 ‘사안에 대한 편견’ 문제를 발생시키기 때문이다. 중재인은 합의를 권유할 때 중재판정결과를 암시하여 당사자의 판단을 좌우하지 않도록 해야 한다(CAM 제10조).

4. 조정중재인 기피제도

대한상사중재원 소속 중재인 A는 5년 전에 갑(甲)법무법인에서 2년간 근무하였다가 을(乙)법무법인과 병(丙)법무법인을 거쳐 지금은 전업 중재인으로 활동하고 있는데 갑(甲)법무법인이 대리하는 중재사건의 중재인으로 취임하자 상대방이 기피신청 하였다. 여기서 법적 쟁점은 이 상황이 대한상사중재원 국제중재규칙 제13조제1항의 “중재인의 공정성과 독립성에 정당한 의심을 야기할 만한 사유가 있는 경우”에 해당하는지 여부였으며, 공정성과 독립성 판단에 있어 을(乙)법무법인과 병(丙)법무법인에서 일한 사실과 현재 전업 중재인인 사실이 어떤 영향을 미치는가 였다.

조정중재인 기피제도는 조정중재인에게 공정성이나 독립성에 의심을 살 만한 사유가 있는 경우 그 지위로부터 배제하여 이해충돌로 인한 불공정한 조정중재의 가능성을 미리 방지하기 위함이다. 각국의 조정법이나 중재법은 조정중재인의 기피제도를 규정하고 있다.¹⁵⁾ 당사자 일방을 과거에 대리한 적이 있다든가 중재의 핵심 증인과 관련한 다른 사건에서 대리인으로 활동한 경력이 있다든가

하는 경우에는 기피사유가 있다고 할 수 있다.¹⁶⁾

중재인에 대한 기피신청을 하였으나 중재판정부가 기피신청을 받아들이지 않는 경우 기피신청을 한 당사자는 법원에 해당 중재인에 대한 기피신청을 할 수 있을 것이다. 기피신청에 대한 법원의 기피결정에 대하여는 통상 불복을 할 수 없도록 하여 절차의 신속을 도모하고 있다.¹⁷⁾

V. 조정중재인의 비밀유지의무

1. 비밀유지의무의 중요성

세간의 이목을 끄는 중재사건에서 중재인이 중재심문기일 직후 언론과의 인터뷰에서 중재사건의 내용을 발설하여 중재인 기피신청을 당한 사례가 있다.¹⁸⁾ 또한 변호사인 중재인이 심문종결 후 같은 사무소에 근무하는 후배 변호사에게 기록을 주고 판정문 초고작성을 지시하여 후배 변호사가 이를 작성하였는데, 나중에 이 사실을 안 패소 당사자가 중재인, 후배 변호사 및 소속 법무법인에 대하여 중재인의 직접심리판정의무 위반과 비밀유지의무 위반을 이유로 손해배상을 청구한 사건도 있다. 비밀유지의무(Duty of Confidentiality)는 조정중재 뿐 아니라 타인의 프라이버시나 비밀사항을 다루는 모든 전문직에 필수적인 직무윤리이다. 또한 비밀유지를 위하여 소송보다 조정중재를 선택한 경우가 많기 때문에, 이러한 관점에서도 조정중재인의 비밀유지의무는 중요하다.

15) 영국 1996년 중재법 제24조, 한국 중재법 제14조 등.

16) 영국의 관련 판례를 살펴보면, A & Others v. B & Anr, EWHC 2345 (2011) 판결은 같은 시기에 전혀 관련이 없는 법적 절차에서 당사자의 대리인으로 활동했던 것만으로는 기피사유에 해당하지 않는다고 판시하였고, Goel v. Amega Ltd, EWHC 2454 (2010) 판결은 당사자가 절차를 장기화하여 중재가 진행되는 것을 방해하려는 목적으로 기피사유로서 편견의 주장을 한 경우에 해당한다며 그 기피신청을 기각한 바가 있다.

17) 한국 중재법 제14조제3항 및 제4항 등.

18) Permanent Court of Arbitration Case, Perenco v. Ecuador, IR-2009/1, (2009).

2. 비밀유지의무의 내용

(1) 조정중재절차의 비밀유지의무

중재인은 중재절차에 관한 비밀을 유지해야 함은 물론(SIAC장전 7.1), 중재판정에 관한 모든 사항에 대해서도 비밀을 유지해야 한다(AAA Canon VI. B). 복수의 중재인이 중재절차를 진행한 경우 중재인 간의 합의내용을 외부에 누설해서도 안 된다.

(2) 조정중재 중 취득한 사실에 대한 비밀유지의무

윤리규정에 따르면 조정인은 조정과정에서 획득한 모든 정보에 관한 비밀을 유지해야 하고(AAA기준 V, IMI강령 4.1.1, EC장전 4), 중재인은 그 직무에 관련된 신뢰관계 및 비밀에 충실해야 한다거나(CIAab장전 Part 2 Rule 8, HKIAC Rule 4) 중재인은 당사자와의 신뢰관계에 있어, 어떠한 경우에도 중재절차에서 취득한 비밀정보를 자신 또는 다른 사람의 이익을 위하여 또는 타인의 이익에 불리한 영향을 미치기 위하여 사용해서는 안 된다(AAA Canon VI. A, NAF Canon 5A, SIAC장전 7.1).

(3) 판정내용의 사전 고지 금지

중재인은 중재내용이나 절차에 관한 일반적 비밀유지의무 외에 당사자에 대한 중요한 의무를 부담한다. 즉 중재인은 어떤 판단이든 그것을 모든 당사자에게 말하기 전에 외부에 누설하여서는 안 된다는 것이다(AAA Canon VI. B).

(4) 조정중재 보조자의 비밀유지의무

중재인은 판단을 위해 필요한 범위 내에서 동료, 조사 보조자 또는 기타 다른 사람의 도움을 받을 수 있다. 그러나 그 사실을 중재인이 당사자에게 전달하고 또한 그 조력자가 비밀유지규정을 준수할 것에 동의한 경우에 한한다(AAA

Canon VI. B). 위에서 든 사례에서 중재인이 후배 변호사에게 주문을 가르쳐 주고 판정이유만 쓰게 하였으므로 직접판정의무 위반은 아니며 변호사는 형법과 변호사법상 비밀유지의무를 지고 있으므로 중재인, 후배 변호사 및 법무법인에 과실이 없다고 할 수 있는지가 문제된다. 이 경우에도 판정이유를 쓰는데 조력한 정도가 아니라 전적으로 후배 변호사가 작성하였다면 직접판정의무 위반이 문제될 수 있고, 조력한 정도에 그친다고 하더라도 사전에 그 사실을 당사자들에게 고지하고 그 조력을 제공하는 자 역시 비밀준수의무를 엄수한다는 약속을 하였어야 할 것이다.

(5) 중재 후속절차상의 비밀유지의무

중재인은 판정이 내려진 후 판정의 집행이나 취소절차에 어떠한 자격으로든 조력해서는 안 된다(AAA Canon VI. C, KCAB장전 제6.4조). 이러한 의무가 없으면 중재인, 특히 당사자가 선정한 중재인이 중재절차상의 비밀사항을 판정 집행 또는 취소절차에서 공개할 소지가 생기기 때문이다. 실제로 중재인이 집행절차 또는 중재판정취소절차에서 증언할 수 있는가가 문제된 사례가 있다. 이 사례에서는 중재판정 후 판정에 불복한 신청인이 중재판정취소의 소를 제기하면서 의장중재인을 증인으로 신청했다. 그런데 그 중재인은 증언을 거부하지 않고 법정에서 출석하였던바, 증인 신문에 대하여 의장중재인이 중재인 간 합의 내용을 공개하였다. 여기서 법적 쟁점으로 다른 당사자가 의장중재인에 비밀유지의무 위반을 주장할 수 있는지, 사전 증언금지를 신청할 수 있는지 여부가 문제되었다. 중재인은 비밀유지의무를 들어 증언을 거부하였어야 하고, 증언을 하더라도 합의내용은 비밀유지의무의 내용에 포함됨을 주장할 수 있었을 것이다.

3. 비밀유지의무 위반의 결과

중재인이 윤리규정상 비밀준수의무를 위반한다고 하여 그것이 중재판정취소의 사유가 되는 것은 아니다. 그러나 비밀유지의무 위반을 이유로 징계신청을 할 수 있는지 여부와 손해배상청구를 할 수 있는지 여부는 중재판정취소의 여부와는 별도로 문제될 수 있다. 위 증언사례에서 중재인은 비밀유지의무를 들어 증

언을 거부했어야 하고, 증언을 하더라도 합의내용은 비밀유지의무의 내용에 포함됨을 주장할 수 있었으므로 그에 따른 징계책임이나 손해배상책임을 면할 수 없을 것이다.

4. 비밀유지의무의 예외

당사자 간 별도의 합의가 있는 경우 또는 법률이나 규칙에 규정이 있는 경우에는 비밀유지의무의 예외가 인정된다. 예컨대 조정중재인이 법률상 사실을 공개할 의무가 있는 경우에는 비밀유지의무로부터 해방될 수 있다. 또한 조정중재인과 당사자 사이에 분쟁이 있는 경우와 조정중재인이 동료 조정중재인의 비리를 밝히는 데 필요한 범위에서 유지의무의 예외가 인정될 수 있을 것이다. IBA규칙에서는 명문으로 동료중재인의 비리를 밝히는 데 필요한 범위 내에서 예외를 인정한다. 또한 조정인이 사망이나 심각한 육체적 상해를 방지하는 데 필요하다고 보거나 불법적 행위가 일어날 수 있다고 믿는 한도 내에서 조정과정에서 얻은 비밀 정보를 사용하거나 공개할 수 있다고 규정하는 예도 있다(IMI강령 4.3).

VI. 기타 조정중재인의 윤리

조정중재인의 성실청렴의무, 능력구비의무, 비밀유지의무, 보수 관련 윤리, 조정중재 종료 후의 윤리에 대하여 살펴보기로 한다.

1. 조정중재인의 성실청렴의무

(1) 성실의무를 저버린 예

조정중재인의 성실의무와 관련하여 필자가 들은 사례를 보자. 한국과 캄보디아 기업 간 수출 분쟁 사건을 맡은 프랑스인 중재인은 애초 중재지가 파리였으나 인도네시아 발리를 중재지로 정하고 항시 1등석을 이용하여 파리-발리 간을 여

행하였다. 1주일간 심문기일을 진행하여 거의 사안이 판명되었으나 그 중재인은 심문을 종결하지 않고 2차, 3차 기일을 지정하여 진행했다. 그러다가 4차 기일 전에 갑자기 심장마비로 사망하여 한동안 중재절차가 중단된 사례가 있었다.

(2) 조정중재인의 성실의무

조정중재인의 성실의무는 조정인 계약 또는 중재인 계약상 조정중재인의 의무 이행이라는 측면을 살펴봐야 한다. 여러 ADR기관의 윤리규정에서도 계약상의 선관주의의무 및 신임의무를 규정하고 있다(IBA규칙 1, 7, NAF Canon 1, B). 먼저 조정중재인은 조정중재 진행에 필요한 충분한 시간을 확보해야 한다.¹⁹⁾ 만약 조정중재절차를 진행해야 할 기간 중에 다른 일로 충분한 시간을 확보할 수 없을 때에는 사건수임을 거절해야 한다. 충분한 시간을 투자할 수 있어야 한다는 요건과 관련하여 자신이 하고 있는 다른 업무를 고지하도록 하는 경우도 있다. 이는 중재인의 공정성·독립성에 직접 관련되는 사항은 아니지만, 중재인의 성실의무에 관련되는 것이다. 특히 중재전문가인 경우에는 현재 본인과 관련하여 진행되는 중재사건의 수나 관련 업무부담의 정도를 사전에 고지하도록 하여, 당사자나 기관으로 하여금 최종 임명 결정 시에 고려할 수 있도록 함이 바람직하다. ADR기관은 중재인의 선임과정에서 그 수락여부를 확인하면서 이와 관련한 정보를 사전에 고지하도록 요구해야 할 것이다.²⁰⁾

일단 사건을 수임한 조정중재인은 당사자들이 사건과 관련하여 합리적으로 기대할 만한 수준의 시간을 쏟아야 한다. 또한 당연한 의무이지만 분쟁을 제대로 파악하기 위하여 당사자들이 제시하는 사실관계, 법적 주장, 논쟁사항을 모두 잘 인지하고 있어야 한다.²¹⁾ 그리고 중재인이 심리에 최선을 다해야 하지만, 사건 계쟁금액에 비하여 불합리한 수준의 비용을 발생시키지 않게끔 절차를 진행해야 한다.²²⁾ 예를 들어 구두심리기일의 기간을 불합리하게 길게 잡는 다든가 사건규모가 작은데도 동시통역이나 녹취 등으로 과도한 비용을 발생시

19) AAA기준, SIAC장전, CAM 관련 규정.

20) ICC나 다른 국제적 중재기관에서도 비슷한 관행을 도입하고 있다.

21) KCAB장전 제6.1조, IBA규칙과 SIAC장전에서도 유사한 규정을 발견할 수 있다.

22) KCAB장전 제6.2조.

키는 것은 피해야 한다. 중재인은 양 당사자 사이에서 공평하게 절차를 진행시켜야 하며 양 당사자가 증거를 제시하거나 주장을 할 때 공평하게 기회를 제공해야 한다. 중재인이 당사자, 대리인, 증인에게 공손한 태도를 취해야 한다는 것도 성실의무의 한 표현이라 할 수 있다.

위 발리 중재사례에서의 법적 쟁점은 사망으로 중재인 지위를 상실하였으므로 중재인의 상속인에게 중재인의 성실의무 위반을 이유로 하는 손해배상청구가 가능한지였다. 이 사례에서 중재인은 성실의무를 심히 위반하였으므로 그에 따른 책임을 져야 할 것이다. 조정중재인은 사건처리를 지연시켜서는 안 되며 가능한 최대한 기간 내에 조정안의 제시 또는 중재판정을 하고, 절차 소요비용이 과다하게 지출되지 않도록 할 의무가 있다.

(3) 조정중재인의 청렴의무

조정중재인은 당사자와의 사적거래나 직무로 이익을 편취하지 않는 청렴한 자세가 필요하다. 당사자로부터 뇌물을 받거나 향응을 제공받는 경우 중재인은 공무원에 준하여 공무원 수뢰죄의 형사적 처벌을 받게 하는 우리 형법 제129조 “공무원 또는 중재인이 그 직무에 관하여 … (후략)”는 조정중재인의 청렴의무 요구를 제도적으로 입법화한 것으로 볼 수 있다.

2. 조정중재인의 능력구비의무

조정중재인은 특정사건을 담당할 능력(Competence)을 갖추고 있어야 한다. 능력부족이 문제된 사례로서, 해상법을 공부한 적은 있으나 용선계약 위반 사건을 한번도 처리해본 적 없는 A변호사가 용선계약 위반 중재사건의 중재인으로서 중재판정을 한 사례가 있다. 패소당사자가 A변호사의 용선계약에 대한 전문성 부족을 이유로 중재판정취소 및 손해배상청구를 하였다. 이 사안에서 법적 쟁점은 첫째, 전문성 부족이 중재판정취소사유가 되는지, 둘째, 용선계약사건을 처리해본 적이 없는 A변호사가 중재인을 수락한 것이 중재계약체결상의 과실 내지 불법행위가 되는지, 셋째, A변호사의 용선계약에 대한 전문성 부족을 사전에 알지 못한 패소당사자의 과실은 없는지였다. 이러한 취지에서 여

리 윤리규정은 조정중재인의 경험과 능력(Experience and Ability)의 필요성에 대하여 규정을 두고 있으며²³⁾ 조정중재인의 언어적 능력도 필요하다고 밝히고 있다(SIAC장전 제1.1조). 조정중재인의 능력구비의무는 해당사건을 처리할 수 있는 경험과 능력을 갖추 의무로서 성실과는 성격을 달리한다고 할 것이다.

3. 조정중재인의 사임의무

당사자 쌍방이 사임을 요구하는 경우 조정중재인은 사임할 의무가 있다.²⁴⁾ ADR제도가 앞서 본 바와 같이 당사자의 신뢰를 기초로 하는 제도라는 점에서 사임의무는 당연한 것이라 할 수 있다.

4. 조정중재인의 보수와 관련한 윤리

조정중재인은 사건을 처리함에 있어 적정한 보수를 청구해야 한다. 각 ADR기관은 보수약정이 공정한 표준에 따를 것을 요구하기도 하고²⁵⁾ 보상이 합리적인 것을 요구하기도 한다.²⁶⁾ 중재인의 보수를 결정하는 데는 사건의 난이도나 청구액(또는 해결액)에 국한하지 않고 제반사정을 감안해야 한다.²⁷⁾ 기관중재의 경우 일반적으로 기관이 보수결정 또는 증액청구의 연락경로 또는 주체가 된다고 규정한다.²⁸⁾ 대한상사중재원에서도 사무국의 명시적인 사전 동의 없이는 당사자나 대리인과의 추가보수나 비용을 위한 일방적인 약정을 금지하며, 보수나 비용과 관련한 당사자와의 의사연락은 항상 사무국을 통하도록 하고 있다. 또한 아주 예외적인 경우를 제외하고는 ADR절차 진행 중에 보수인상을 요구해서는 안 된다.²⁹⁾ 이러한 규정을 두는 이유는 중재인이 사건진행 중에 보수나 비

23) IBA규칙 제7조, NAF Canon 1. B, AAA Canon I. F.

24) AAA기준 IV, VI, CAM, CIArb장전 Part 2 Rule 4, HKIAC Rule 3 등. 규칙이 성실성과 함께 신속성과 효율성을 규정하고 있는 것(AAA Canon II. G)도 이러한 능력을 갖추 것을 규정한 것이라 할 수 있다.

25) AAA Canon VII. A.

26) CIArb장전 Part 2 Rule 9; HKIAC Rule 5.

27) 국제연합 국제무역법위원회(UNCITRAL) 중재규칙 제39조.

28) AAA Canon VII. B, SIAC장전 5.1 등.

29) AAA Canon VII. B. KCAB장전도 유사한 취지를 규정하고 있다.

용 관련 문제를 일방적으로 제기하여 당사자들로 하여금 거부하기 힘들게 만드는 상황을 미연에 방지하기 위함이다.

5. 조정중재 종료 후의 조정중재인 윤리

조정중재절차 종료 후 당사자 일방으로부터 업무요청을 받는 것은 조정중재인의 신뢰성, 나아가 절차 자체의 공정성에 의심을 품게 한다. 윤리규칙 중에는 중재 판정이 내려진 후 합리적인 기간 동안 공정성·독립성을 의심케 하는 행동을 해서는 안 된다고 규정하기도 하고³⁰⁾ 조정 후 12개월 동안 동일하거나 실질적으로 관련된 사안에서 조정당사자 쌍방의 명시적 동의를 얻지 않는 한, 조정당사자를 대리해서는 안 된다고 규정한 예도 있다(IMI강령 2.3.4).

VII. 글을 맺으며

최근 ADR제도가 각광을 받고 있다. 그러나 이러한 ADR제도가 정착하기 위해서는 조정중재인의 윤리 준수가 반드시 선행되어야 한다. 미국중재협회에서 발간한 중재인 교육지침서에서도 중재인의 윤리적 자세의 중요성을 강조하고 있다. 즉 좋은 중재인이 되기 위해서는 ① 훌륭한 인격(Personal Integrity), ② 건전한 판단력(Sound Judgement), ③ 전문지식(Specialized Knowledge)과 ④ 절차이해(Understanding of Procedures)를 요구하고 있는 바, 이 중 훌륭한 인격이라 함은 중재인의 윤리적 자세를 요구하는 것으로 이해된다.

앞에서 살펴본 바와 같이 각종 ADR기관은 윤리강령을 제정하였다. 조정중재인들이 자신의 직업윤리의 철저한 준수를 통하여 ADR제도에 대한 국민의 신뢰를 제고하고 법원의 재판 부담을 감소시킴으로써 한국 ADR제도 발전과 선진화에 일조할 수 있을 것으로 생각한다. 🍌

30) AAA Canon I. G.

서울시 갈등조정담당관의 분쟁해결이야기

홍 수 정
서울시 갈등조정담당관

- I. 서울시 갈등조정담당관 신설배경
- II. 갈등예방을 위한 사전 갈등진단
- III. 법제도를 보완하는 갈등조정
- IV. 이해관계자 및 시민이 토론에 참여하고
대안을 모색하는 갈등조정
- V. 지역주민의 자율적 갈등조정 움직임으로 확산
- VI. 갈등조정의 한계와 중요성
- VII. 글을 마무리하며

서울시 갈등조정담당관의 분쟁해결이야기

I. 서울시 갈등조정담당관 신설배경

‘어느 아파트 지구에서 A는 곱창가게를 운영하고 있었다. 가게를 열고 한동안은 고전을 면치 못했지만 2년 전부터는 월 매출 천만 원이 되었다. A는 가게 실내 인테리어도 새로 하고 좀 더 적극적인 장사를 위한 준비를 마쳤다. 어느 날 재개발이 결정되어 다른 곳으로 옮겨야 하는 상황이 되었다. 보상금은 6천만 원이었다. 상가세입자는 A 이외에 20여 명이 더 있었는데 거의 모두 조합에서 제시하는 보상금을 받고 이주해 나갔다. A 역시 구청에 조합과 A 간 협상중재를 요청하는 한편 이주해 나갈 가게를 여기저기 알아보았다. 조합이 제시한 보상금액으로는 마땅한 가게자리가 없었다. A는 보상금을 좀 더 올려달라고 조합에 요청했다. 협상은 결렬되었다. 조합은 이 사안을 토지수용재결위원회에 맡겼다. 최종 결정금액은 2천 7백만 원 가량 되었다. A는 승복하기 어려웠다. 법에 근거한 대집행으로 상가건물이 철거되는 과정에서 A의 아내가 부상 당해 10여 일간 병원치료를 받아야 했다. A는 이제 그만 포기하고 싶었지만 아내는 오히려 강경한 입장을 보였다. A는 구청 앞에서 1인 시위를 시작했다. 시간이 지날수록 조합과 A 간 감정의 골은 깊어만 갔다. 구청 차원에서 민원해결이 되지 않자 A는 장소를 시청 앞으로 옮겨 1인 시위를 이어갔다.’

‘B는 학부모이다. 하루는 구청에서 지역침수대책을 마련하여 설명회를 한다고 해서 참석했다. 지역침수대책을 위해 빗물펌프장을 건립한다고 했다. 설명회에 모인 지역주민들은 상습적인 침수를 경험했기 때문에 매우 환영하는 분위기였다. B는 빗물펌프장 건립위치가 아이들이 다니고 있는 학교 바로 앞인 것을 발견했다. 구청 관계자에게 반대의사를 표명했다. 공사를 진행하는 동안 소음과 진동 그리고 먼지로 인하여 아이들 면학분위기를 해칠 것이라는 염려 때문이었다. 공사차량이 학교 앞을 자주 왕래할 텐데 최근 학교 앞 교통사고가 빈발하였기에 B의 걱정은 점점 더 커져갔다. 구청에 지속적으로 민원을 제기했지만 혼자 힘으로는 역부족이었다. 구청은 지역침수대책을 해결하기 위해서는 어쩔 수 없다는 답변만 반복했다. B는 학부모들을 모아서 대대적으로 반대시위를 시작했다.’

위의 사례들은 신문이나 방송에서 흔히 볼 수 있는 뉴스이다. 서울에서 일어나는 갈등은 다양하다. 도로를 만들 때에는 토지보상 문제가 생길 수도 있고, 도로가 지나가는 지역의 주민들이 반대할 수도 있다. 임대주택의 경우에는 공공성을 위해 반드시 필요하지만 자신의 집값이 떨어질 것을 염려하여 반대여론이 형성될 수도 있다. 어느 날 갑자기 내 집 앞에 화장장이 들어설 예정이라고 가정해보자. ‘왜 하필이면 내 집 앞인지’ 알고 싶을 것이다. 대체할 수 있을 만한 부지는 없는지도 궁금할 것이다. 이러한 것들을 정부가 모두 검토하였고 내 집 앞 밖에 다른 대안은 없다고 해도 다시 한번 검토해보고 싶을 것이다. 정부 담당자에게 검토해달라고 하면 아마도 “이미 검토했다”는 이야기를 들을 것이다. 정부에 지속적으로 내 집 앞은 안 된다고 민원을 넣어도 공사는 이미 터파기를 시작했다고 생각해보자. 화가 날 것이다. 앞서 두 사례에서 본 바와 같이 사람들은 충분히 설명 듣지 못하고 자신이 제시한 대안이 검토되지 못했다고 생각되면 자신의 문제를 정부에서 등한시한다는 생각에 화가 날 것이다. 아무도 들어주는 사람이 없다고 생각하면 나는 어떻게 해야 하는가. 내가 동원할 어떠한 힘도 없다면, 아니면 어떤 힘을 동원해도 소용이 없다면 시위를 시작할 수도 있을 것이다. 이와 같은 사례들은 도처에서 발생할 수 있다. 만약 사전에 갈등으로 확산될 수 있다는 것을 인지하였다면 결과가 조금은 달라질 수 있을 것이다.

이러한 이유로 서울시는 2012년 1월 갈등조정담당관 제도를 신설했다. 갈등조정담당관의 목적은 갈등예방이다. 갈등예방을 위해서는 갈등이 발생할 소지가 있는 요소를 미리 파악하는 것이 가장 중요하다. 서울시가 추진하는 정책이나 사업에 대한 사전 갈등진단은 이러한 이유로 개발되었다.

II. 갈등예방을 위한 사전 갈등진단

서울시는 매년 초에 서울시가 계획한 주요 사업들에 대한 갈등진단을 실시한다. 갈등진단은 사전문진표에 해당사항을 체크하는 방식으로 매우 간단하게 이루어진다. 예를 들어 이해관계자가 몇 명인지, 집단인지 개인인지, 갈등이 발생할 만한 시기는 사업계획 발표시점인지 집행시점인지, 갈등이 발생했을 때 이

를 해결할 비용은 얼마정도인지 등이다. 갈등진단표는 사업계획서와 함께 갈등조정담당관 앞으로 제출된다. 갈등조정담당관은 내·외부 전문가들과 함께 갈등확산가능성을 집중분석하고 사업부서 담당자들과 토론을 통해 갈등을 어떻게 관리할 것인지 방법을 모색한다. 갈등관리 필요성이 있는 사업들은 중점관리대상으로 선정하여 갈등조정담당관들이 분기별로 모니터링하고 있다. 중점관리대상인 사업들 중에서 갈등 확산가능성, 심각성 등을 고려하여 갈등영향분석 대상을 선정하는데 선정여부는 갈등관리심의위원회에 상정하여 결정한다. 갈등영향분석은 이해관계자를 대상으로 집중 대면인터뷰를 통해 갈등의 배경, 이해관계자의 입장과 이해관계, 합의형성 가능성, 합의형성 절차설계 등을 포함한 일종의 갈등분석서이다. 갈등관리심의위원회에서는 갈등영향분석을 실시한 후 이를 토대로 갈등조정을 위한 방향을 제시한다. 이러한 일련의 과정들이 필요한 이유는 일단 갈등이 발생하고 심화된 이후에는 해결이 쉽지 않기 때문이다.

갈등을 진단하고 대응계획을 수립하며 필요 시 갈등영향분석까지 실시하는 과정은 실무담당자가 갈등이 발생했을 때 유연하게 대처할 수 있게 하고 단순 민원이라도 향후 첨예한 갈등으로 확산되지 않게 관리할 수 있도록 하는 효과도 있다. 실무담당자가 정작 해당 사안이 갈등이라고 생각해도 자신이 사업을 진행하는 과정이나 방법들이 맞는 것인지, 누구의 도움을 받아야 하는지 등에 대해 어려움을 겪을 수도 있기 때문에 사전에 사업추진과정에 대한 시나리오를 그려보고 어느 시점에 어떻게 대응할 것인지 일종의 마인드맵을 만들어보는 과정인 것이다. 구체적이고 반복적인 훈련은 실제 상황에서 그 효과를 발휘한다.

Ⅲ. 법제도를 보완하는 갈등조정

앞서 소개한 재개발지역의 조합과 상가세입자 사례는 갈등조정담당관이 갈등조정을 지원하여 당사자 간 합의에 이르렀다. 만약 갈등조정담당관이 없었더라면 ① 해당 사업부서가 민원 해결요청을 받았을 것이고 그 부서는 규정에 의거해 구청에서 처리하도록 했을 것이다. ② 구청은 다시 조합 측에서 해결하도록 요청하였을 것이다. 실제로 A의 경우와 유사한 사례들의 분쟁은 이와 같은 반복된 흐름을 보인다. 그 이유는 조합과 상가세입자 간 보상금 문제가 민간의 분쟁이라고 보기 때문이다.

시와 구청은 개인의 재산권에 관한 문제에 개입할 여지가 없다. 다만, 구청의 경우 인허가권이 있기 때문에 개입할 여지가 있으나 개인 간 문제를 정부에서 강제할 수는 없기 때문에 보상금액을 정한다든지 등의 합의를 요구할 수는 없다.

조합은 법적 절차에 근거하여 소송까지 했지만 상가세입자가 생각하기에는 모든 것이 억울했다. 그 이유는 현행 법규에 있다. 현행 법규상 상가세입자가 건물이 철거될 때 보상받을 수 있는 금액은 4개월 치 영업손실에 대한 보상과 이사비용이다. 예를 들어 가게 인테리어 비용이라든가, 가게입주 시 지급했던 권리금 등은 회수할 길이 없다. 철거에 따른 재산상실이나 위자료 등은 일반 민사소송을 통해 해결할 수밖에 없다. 또한 도시정비법에 근거하여 보상금협상을 위한 사전협의체를 구성하여 운영할 수 있도록 하고는 있으나 실제로는 열리지 않거나 형식상 운영에 불과한 경우가 많다. 이는 분쟁조정제도에 대하여 민간이나 공공기관 모두 익숙하지 않기 때문이다. 법원의 판결에 따라 법적 집행을 하는 것이 근거가 명확하고 행정수행에 있어서도 향후 다툼의 여지가 없어 이를 선호하게 된다. 대화를 통해 문제를 해결한다거나 토론을 통해 대안을 모색한다는 것은 통상 시간이 많이 걸릴 것이라고 인식하기 때문에 대화의 필요성을 전혀 느끼지 못할 수도 있다. 또한 법에 근거하지 않고 문제를 해결하는 것은 차후 또 다른 문제를 불러일으킬 가능성이 존재한다는 우려도 있다.

갈등조정은 법이 해결하지 못하는 사각지대를 메우는 역할을 함과 동시에 당사자 간 감정의 골을 메우는 역할도 할 수 있다. 갈등조정의 첫 단계가 당사자 간 감정해소이기 때문이다. 감정의 골이 깊은 경우 쉽게 해소되기는 어렵지만, 상대방이 화를 내는 이유를 인정하고 서로에게 바람직한 방향을 함께 모색하는 것이 필요함을 환기하는 것만으로도 갈등조정은 의미가 있다. 서로를 인정하게 되면 공동의 목표 즉, 문제해결을 위한 대안 모색에 적극적으로 되고 마침내 서로가 만족하는 대안을 찾아내어 합의 가능한 결과를 만들 수 있다.

조합과 상가세입자 간 수많은 갈등을 조정하기 이전에 법제도 보완의 필요성이 제기되어 왔다. 상가임대차계약의 세입자 보호기간은 5년이지만 재개발 등 정비사업구역에는 예외가 적용된다. 건물을 철거해야 하기 때문에 세입자를 내보낼 수 있어야 한다는 이유에서이다. 그러나 이 예외조항 탓에 재개발이 추진되는 지역에서는 상가세입자들이 가게 문을 연 지 얼마 되지 않았는데도 억대의 권리금을 날리고 가게에서 쫓겨나는 일이 빈번했다. 서울시는 2014년 법무

부와 국토교통부에 상가건물 임대차보호법 개정을 건의한 바 있다. 정비구역 내 상가세입자의 피해를 줄이고 계약갱신 권리를 최대한 보호하려는 게 개정안의 취지이다. 같은 해 9월 24일, 정부는 경제장관회의에서 임차 상인의 권리금을 법으로 보호·인정하는 내용의 상가건물임대차 보호법 개정을 확정해 발표했다. 상가권리금 보호법의 핵심은 건물주가 상가세입자의 권리금 회수를 방해하는 것을 금지하는 데 있다. 건물주가 권리금을 받는 것을 방해했다면 손해배상책임을 져야 한다. 문제는 상가세입자가 건물주에게 배상책임을 묻는 것은 소송을 통해서만 가능하고 권리금 회수 방해에 대한 입증책임은 세입자에게 있다는 것이다. 영세한 상가세입자는 소송이 어려울 것이다.

이에 서울시는 상가임대차 분쟁조정제도를 운영하고 있다. 2003년에 도입한 상가임대차 분쟁조정제도는 임대인이 조정에 응하지 않을 경우 강제성이 없어 활용도가 높지 않았지만 2015년 5월 상가건물임대차보호법 개정으로 임대인에게 임차인의 권리금 회수에 협력할 의무가 부여되면서 실질적인 조정이 가능하게 됐다. 법제도가 마련되었으나 이를 활용할 수 없는 특정한 경우 법에 근거 하되 분쟁조정제도를 통해 이를 보완하는 형식으로 어려움에 처해있는 영세 상가세입자를 도울 수 있을 것이다.

IV. 이해관계자 및 시민이 토론에 참여하고 대안을 모색하는 갈등조정

국민 대다수에게 혜택이 가지만 소수는 불편함을 감수해야 하는 시설들이 있다. 이러한 시설들을 기피시설, 혐오시설, 비선호시설이라 칭한다. ‘취지는 공감하나 우리 집 앞은 안 된다’는 것이 기피시설의 입지에 대한 국민들의 정서이다. 전통적으로 기피시설은 화장장, 원전, 송전탑, 교도소, 쓰레기소각장 등이었는데 최근에는 노인요양원, 장애인시설로 확대되었고 어떤 지역은 간절히 원하기도 하는 빗물펌프장도 이에 포함되었다. 지역주민들이 반대하는 첫 번째 이유는 주민들에게 물어보지 않았다는 것이다. 즉, ‘내가 그 결정과정에 참여하지 않았다’로 이해할 수 있다. 지역주민들이 기피하는 시설에 대해 입지를 철회

할 것인가 그대로 밀고나갈 것인가는 사업을 결정하는 의사결정자에게 달려있을 것이다. 그러나 종종 우리는 사업이 철회되는 모습을 발견하게 된다. 사업을 철회하기보다는 지역주민과 갈등이 발생하기 전에, 혹은 지역주민들이 문제제기를 했을 당시에 함께 모여서 깊이 이 문제에 관해 이야기해 볼 것을 제안하면 어떨까? 지역주민들 역시 정부가 하고자 하는 사업이나 정책에 대해 무조건 반대하기보다 함께 검토하여 대안을 마련하는 것이 어떨까? 이러한 생각이 갈등조정을 시도하는 노력의 기반이 되었다.

정부입장에서 공공성을 위해 꼭 하지 않으면 안 되는 사업들 가운데 지역주민들의 반대가 예상되는 사업이 있을 것이다. 이러한 경우 지역주민들에게 미리 알려 사업계획수립에 함께 참여할 수 있도록 하고, 심도 있는 토론과 과학적 공동조사를 통해 같이 대안을 마련할 수 있다. 신촌대중교통전용지구 조성 사업을 계획했을 당시 지역 상인들과 주민들은 신촌사거리에서 연세대 정문으로 통하는 도로를 대중교통만 다니게 한다는 데 반대했다. 장사가 잘 안될 것이고 자동차로 이동하는 데 불편이 있다는 것이 반대이유였다. 해당사업부서는 지역주민, 상인들이 함께 참여한 지역협의체를 구성하여 운영했다. 협의체에서 제기되는 문제점들에 대한 해결방안을 검토하고 나아가 대안을 함께 만들었다.

만약 사업을 계획하는 단계에서 지역주민들의 참여가 용이하지 않다면 갈등이 발생했을 때 충분히 문제에 대하여 토론할 수 있는 자리를 마련하는 것도 중요하다. 앞서 언급했던 빗물펌프장 입지문제가 그러하다. 아이들 통학통로와 겹치고 면학분위기를 해친다며 학부모들이 반대했던 빗물펌프장 입지문제는 위치를 조금 이전하고 공사차량 진출입로를 변경하는 대안을 마련함으로써 갈등이 종결되었다.

V. 지역주민의 자율적 갈등조정 움직임으로 확산

정부가 민간에서 일어나는 모든 갈등과 분쟁에 개입하여 해결할 수는 없을 것이다. 대표적인 사례가 층간소음 분쟁이다. 층간소음 분쟁으로 인한 이웃 간 다툼은 가족들이 모이는 명절에 살인사건이 발생하면서 근래 사안의 심각성을 더욱 드러내고 있다. 정부가 일일이 찾아다니며 해결할 수 없다면 일차적으로 지역에서 먼저 해결해 나가는 것은 어떨까?

서울시는 2013년 층간소음 분쟁해결을 위한 추진계획을 발표했다. 계획의 주 내용은 주민자율조정모형을 구축하는 것이었다. ‘서울YMCA’에서는 이미 이웃 분쟁해결센터를 설립하고 이웃 간 분쟁해결방법을 모색하고 있었으며, ‘평화를 만드는 여성회 갈등해결센터’는 이웃 간 평화를 위한 대화 및 조정교육을 실시하고 있었다. 서울시는 이 두 단체와 함께 시범으로, 조정모형을 만들어보길 희망하는 아파트단지를 대상으로 주민자율조정모형을 만들기로 했다. 먼저 자발적으로 자신들의 아파트단지에서 발생하는 층간소음 분쟁을 스스로 해결해 보기를 원하는 아파트단지의 신청을 받았다. 아파트단지 주민들은 우리가 생각했던 것보다 더 큰 그림을 그리고 있었다. 층간소음 분쟁뿐 아니라 주차, 흡연, 반려동물, 쓰레기분리수거 등 공동체 내에서 발생할 수 있는 크고 작은 문제들 까지도 주민들끼리 대화와 타협 그리고 약속을 통해 해결할 수 있기를 원했다. 그런데 어떻게 누가 문제를 공유하고 대화를 이끌어나가고 조정자가 될 수 있을지 방법을 잘 모르겠다고 했다. 그 방법을 정부에서 알려주기를 바랐다. ‘서울YMCA’와 ‘평화를 만드는 여성회 갈등해결센터’는 조정교육을 통해 주민자율협약(안)을 만드는 것, 주민들의 동의를 얻는 것 등의 절차를 지원했다. 층간소음 분쟁해결을 위한 주민자율협약을 만들고 주민자율위원회를 구성한 첫 사례는 은평구 은평뉴타운 제각말 아파트이다. 이 사례를 첫 시작으로 주민자율조정모형은 느리지만 공동체 회복효과를 보여주며 천천히 확산되어가고 있다. 서울시는 첫 사례에서 행정지원을 했을 뿐이지만, ‘서울YMCA’는 여전히 주민자율조정모형 구축 및 확산운동을 펼치고 있다. 이제는 다른 민간기관들도 점차 주민자율조정모형 확산 대열에 동참하는 추세이다.

VI. 갈등조정의 한계와 중요성

갈등조정에 적합한 사례가 있고 그렇지 않은 사례가 있다. 정부가 추진하는 모든 사업에 대해 대화하고 타협하고 지역주민들이 참여할 수 있는 테이블을 구성하는 것은 아니다. 갈등조정은 대안을 모색할 필요성이 있을 때, 문제제기 되는 쟁점에 대해 충분히 함께 토론하고 검토할 필요가 있을 때 더욱 용이하다. 다른 대안을 제시하거나 결정을 내렸을 때 도시 전체를 위한 기준이 흔들

릴 수 있는 사안이라면 갈등조정에 적합하지 않을 것이다. 법에 위반되는 것이라면 갈등조정을 하지 않을 것이다. 어떤 특정한 이해관계자들을 위하여 일방적으로 혜택을 주는 결과가 예상된다면 갈등조정은 적합하지 않다.

민간 간 갈등임에도 불구하고 정부가 인허가권이 있다면 정부에 해결을 요청하는 경우가 종종 있다. 아파트재개발뿐 아니라 호텔, 주유소, 충전소 입지를 반대하는 사례들이 여기에 해당한다. 최근 학계에서는 이와 같은 사례도 공공갈등에 포함해야 한다는 의견들이 확산되고 있다. 그러나 엄밀하게 보자면 개인의 재산권 행사에 관여하는 경우가 될 수 있기 때문에 권한이 없는 공무원이 개입하는 것은 위험하다고 생각하거나 자칫 이해관계자가 이를 부당하다고 생각할 수도 있다.

그럼에도 불구하고 갈등조정은 대화가 기본이기 때문에 조정대상이 아닐지라도 상대방이 대화하고자 한다면 적극적으로 임할 필요도 있다. 지역주민들은 대화 상대자로 공무원만을 원하기도 하고 제3의 조정자를 원하기도 한다. 사업 부서 공무원을 원하기도 하고 갈등조정담당관이 직접 조정하기를 원하기도 한다. 사업의 추진가능여부는 혜택을 공유하는 지역주민(국민 또는 시민)에게 달려있고 혜택을 받는 대상자들이 원하는 정책과 사업을 추진하는 것은 공무원의 몫일 것이다. 그러한 의미에서 갈등조정이 중요하다고 생각한다.

Ⅶ. 글을 마무리하며

학자들은 정부의 신뢰를 굳건히 하거나 회복하기 위해서는 갈등조정을 통한 당사자 간 합의가 필요하다고 한다. 서울시뿐 아니라 여러 지방정부들은 시민들과 소통하는 행정을 만들기 위해 갈등관리시스템을 구축·운영하고자 노력한다. 대구시, 인천시, 수원시, 성남시, 충청남도 등이 그러하다. 이러한 지방정부들은 갈등을 관리하는 첫 단계를 국민(시민)과 대화하고 그 과정에 시민이 참여하여 함께 결정하는 것이라고 생각한다. 물론 모든 것이 잘 되지는 않을 수도 있다. 그러나 정부가 구축한 갈등관리시스템이 점차 정부와 시민 간 서로 이해하고 대안을 모색해가는 하나의 장치가 될 수 있기를 기대해본다. 🌈

호주인권위원회 ADR제도의 현황과 사례

이 현 주
호주인권위원회 선임조정인

- I. 들어가는 말
- II. 호주인권위원회의 조정제도
- III. 호주인권위원회 조정인의 역할
- IV. 조정제도가 기여하는 사회변화 및 개혁
- V. 호주인권위원회 분쟁해결 사례와 의미
- VI. 맺음말

호주인권위원회 ADR제도의 현황과 사례

I. 들어가는 말

호주인권위원회(Australian Human Rights Commission, 이하 ‘위원회’)는 호주인권위원회법(Australian Human Rights Commission Act 1986)에 의해 설립된 연방정부 소속 독립기구이다.¹⁾ 위원회는 인종·성별·장애·연령과 관련하여 발생한 불법적 차별, 그리고 국제노동기구(ILO) 협약 제Ⅲ호에 규정된 차별행위 및 인권침해 등으로 제기된 민원을 조사하고 ADR 형태 중 하나인 조정(Conciliation)²⁾을 통해 당사자 간의 분쟁해결을 돕는다.

대면 회의, 전화 회의, 온라인 회의 혹은 조정인을 통한 서신·전화·이메일 교환 등을 통해 위원회는 민원인과 피민원인 사이의 분쟁해결을 돕는다. 이 글에서는 불법적 차별로 제기된 민원의 유형을 살펴보고, 위원회 조정제도의 운영현황을 알아본 후, 위원회의 조정제도가 호주 차별금지법이 추구하는 사회변화와 개혁에 어떻게 기여하는지 짚어보고자 한다. 나아가 위원회가 불법적 차

1) 1986년 호주인권과평등위원회법(Human Rights and Equal Opportunity Commission Act 1986)에 따라 ‘호주인권과평등위원회’가 설립되었다. 2009년 8월 호주인권위원회법(Australian Human Rights Commission Act 1986)에 의해 호주인권과평등위원회에서 ‘호주인권위원회’로 조직명을 바꾸고 기존의 업무를 계속 수행하고 있다.

2) 편집자 주 : 호주에서는 한국과 달리 ‘Conciliation’과 ‘Mediation’ 이 두 용어를 상호 호환되는 단어로 사용한다고 한다. 국내에서는 ‘Conciliation’을 주로 ‘알선’으로 번역하면서, 넓은 의미의 ‘조정’ 중 단순히 당사자들을 소환하거나 협상의 시기 및 장소를 정하고 의사소통을 원활하게 하는 기능만을 수행하고 사건에 대한 실체적인 평가를 내리지 않고 구체적인 조정안도 당사자에게 제시하지 않는 형태를 ‘알선’이라고 하는 경우가 많다 [사법연수원, 2009, 『ADR (판결 이외의 분쟁해결)』 (사법연수원), 8-9쪽]. 그러나 호주인권위원회에서 사용하는 ‘Conciliation’은 오히려 호주에서 사용되는 ‘Mediation’보다 당사자에 대한 개입이 더 많은 것으로 인식되고 있다. 일반 Mediator와 달리, 인권위 Conciliator는 당사자에게 관련 법을 설명할 뿐 아니라, 법원에서 해당사항이 어떻게 논의될지 법적 견해를 당사자에게 전달하기도 하고, 관련 판례도 소개하고, 합의를 이루기 위해 양 당사자들과 선택안을 도출하는 등 적극적인 역할을 수행한다. 이를 고려하여 이 글에서는 ‘Conciliation’을 ‘조정’으로 번역하였다.

별 관련 민원을 해결했던 사례를 검토하고, 이러한 해결사례가 다른 차별 관련 분쟁해결에 시사하는 바를 살펴보고자 한다.

II. 호주인권위원회의 조정제도

1. 호주인권위원회의 설립 및 관할권

위원회는 1986년 호주 연방의회가 호주인권위원회법(이하 ‘인권위법’)을 제정해 설립된 연방정부 소속 독립기구로서 법무부 장관을 통해 연방의회에 제반사항을 보고하도록 되어 있다. 인권위법에 따르면 위원회는 ① 인종 차별금지법(Racial Discrimination Act 1975)에 규정되어 있는 인종, 피부색, 출신 국가 및 출신 민족 등에 대한 차별 및 혐오와 관련된 인종 차별, ② 성 차별금지법(Sex Discrimination Act 1984)에 규정되어 있는 성희롱, 성별, 성 정체성, 임신, 결혼 및 모유수유, 가족사, 성적 성향 등과 관련하여 발생하는 성 차별, ③ 장애 차별금지법(Disability Discrimination Act 1992)에 규정되어 있는 육체적, 지적, 정신적 장애, 질병, 의학적 질환, 직장에서 입은 부상, 과거·현재·미래의 장애 상태 혹은 장애인과의 유대 등과 관련하여 발생하는 장애 차별, ④ 연령 차별금지법(Age Discrimination Act 2004)에 규정되어 있는 연령 차별과 같이 법으로 금지되어 있는 불법적 차별 관련 민원을 조사하고 조정한다. 또한 국제노동기구 협약 제Ⅲ호에 위반되는 ‘종교, 형사 기록, 노조활동, 정치적 견해, 사회적 배경 등과 관련한 차별’ 관련 민원 역시 조사하고 조정한다. 호주 연방정부 혹은 이를 대신한 단체들의 행위가 시민적 및 정치적 권리에 대한 국제규약(International Covenant on Civil and Political Rights), 아동권리협약(Convention on the Rights of the Child), 장애인 권리협약(Convention on the Rights of Persons with Disabilities)과 같은 특정 국제 인권규약을 위반한 것으로 간주될 경우에도 그에 관한 민원을 조사하고 조정하도록 되어 있다. 인권위법에 따르면 위에 나열된 차별금지법 및 국제인권규약 규정에 반하는 행위로 인해 피해를 받았다고 생각하는 사람은 누구나 위

위원회에 민원 신청을 할 수 있다.

설립 초기에 위원회는 민원에 대한 실질적인 결정을 하고 보상 혹은 사과 명령을 하였다. 하지만 1995년 호주 대법원이 ‘Brandy v Human Rights and Equal Opportunity Commission’ 사건에서 위원회가 행정기관일뿐 사법기관은 아니라고 판결하면서 위원회의 명령은 법적 강제성이 없어졌다.³⁾ 이에 따라 결과적으로 위원회는 조정을 통해 분쟁을 해결할 수 있지만, 민원 사건에서 불법적 차별행위가 실제로 이루어졌는지의 여부를 판단할 권한은 현재 가지고 있지 않다. 위원회는 여러 방식의 조정을 통해 당사자들이 민원 건을 자발적으로 합의, 해결하도록 유도한다. 그리고 민원인은 위원회가 민원 건을 종료한 날로부터 60일 이내에 호주연방법원(Federal Court of Australia)이나 호주연방순회법원(Federal Circuit Court of Australia)에 소송을 제기할 수 있다. 불법적인 차별행위 여부는 법정에서 판단하게 된다.

2. 호주인권위원회 조정제도의 운영현황

2013-2014년도 위원회 보고서에 따르면 해당 기간에 접수된 민원 수는 2,223건으로, 민원을 사안별로 분류했을 때 전체의 38%가 장애 차별금지법 관련 사건, 21%가 성 차별금지법 관련 사건, 17%가 인종 차별금지법 관련 사건, 8%가 연령 차별금지법 관련 사건으로 나타났다.⁴⁾ 그리고 나머지 16%는 국제노동기구 협약 제Ⅲ호에 규정된 차별행위 및 인권침해와 관련하여 제기된 민원으로 나타났다. 민원에서 제기된 불법 차별행위 영역은 주로 고용 및 재화·용역 제공 부문인 것으로 나타났다. 조정과정을 거친 민원 중 70%는 당사자들의 합의 하에 해결되었고, 민원이 접수되고 마무리되기까지 걸리는 처리기간은 평균 3.4개월로 나타났다. 한편 위원회 조정제도에 대한 피드백 조사⁵⁾를 작성한

3) Gunning, P., 1995, “Brandy v Human Rights and Equal Opportunity Commission,” Privacy Law & Policy Reporter 웹사이트 <http://www.austlii.edu.au/au/journals/PrivLawPRpr/1995/19.html> (검색일: 2015. 11. 1.)

4) 2013-2014년도 호주인권위원회 보고서 https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/document/publication/ahrc_annual_report_2013-14v2.pdf(검색일: 2015. 11. 1.), p. 132.

5) 위원회는 민원 결과에 상관없이 종료된 민원의 당사자들(민원인, 피민원인 모두 포함)에게 피드백 조사 참여를 권장한다. 2013-2014년도에는 463명이 조사에 참여했다. 그 중 민원인은 205명, 피민원인은 258명이었다.

97%의 당사자들이 제도에 만족한다고 응답했고, 그 중 77%가 제도 운영 방식에 대해 “아주 좋다” 혹은 “우수하다”라고 평가하였다.

위원회가 1986년 조정제도를 도입한 이래 위원회의 조정제도는 일반적으로 민원인과 피민원인 모두에게 긍정적으로 인식되어 왔다. 위원회의 조정제도는 당사자들에게 특별한 전문 지식을 요구하지 않고, 옹고 그림이 아닌 이해관계를 기반으로 하며, 전문적 지식과 경험이 있는 조정인을 통해 유익한 정보를 제공받은 당사자들이 자발적으로 해결 방안을 모색할 수 있게 촉진한다. 또한 관련 규칙이 적기 때문에 민사소송에서 입증하기 어려운 명백하지 않은 불법적 차별 민원을 다룰 때 유용하다.⁶⁾

3. 호주인권위원회 조정제도에 대한 비판

일반적으로 ADR제도는 분쟁해결 측면에서 법원의 소송과 비교했을 때, 훨씬 신속하고 효율적이라 인식되고 있다. 또한 2011년 호주 연방의회가 제정한 민사분쟁해결법(Civil Dispute Resolution Act 2011)에 따르면, 불법적 차별 관련 분쟁을 포함한 어떠한 민사소송도 연방법원과 연방순회법원에서 법적 절차를 밟기 전, 분쟁을 해결하기 위해 ‘일정한 단계’를 거쳐야 한다. 여기서 ‘일정한 단계’에는 ADR제도도 포함되며, 따라서 ADR제도의 활용이 권장된다.

하지만, 위원회 조정제도의 유용성에도 불구하고, 이 제도가 차별금지법 혹은 그에 상응하는 국제인권규약이 추구하는 사회개혁에 기여하기보다는 이를 오히려 방해한다는 비판적인 입장도 존재한다. 이러한 비판은 조정인의 ‘중립성’과 ‘비공개성’을 원칙으로 하는 ADR제도가 사회개혁에 기여하기에는 한계가 있다는 인식을 반영한다. 위원회 제도를 비판하는 사람들은 ‘중립적’인 조정인이 ‘비공개적’인 조정제도에 더해지면, 민원으로 제기된 불법적 차별 이슈가 사회적 맥락으로 인식되지 않는다고 주장한다. 즉, 사회전반의 구조적인 차별이 ‘단순한 오해’ 혹은 ‘일회성’ 사건으로 축소된다는 것이다. 또한 이들은 조정을 통해

6) Stallworth, L., L. Rute and T. McPherson, 2001, “Discrimination in the Workplace: How Mediation Can Help,” *Dispute Resolution Journal*, vol. 56, no. 1, p. 35., Gadlin, H., 2009, “Addressing the Thornier Complexities of Racial Discrimination Complaints in the Workplace,” *Dispute Resolution Magazine*, vol. 15, p. 25.

나온 해결방안들이 지극히 개별적이며, 따라서 자주 언급되는 정부 혹은 기업 등의 피민원인들에게 민원에서 제기된 불법적 차별 이슈의 원인을 궁극적으로 해결하려는 동기 혹은 필요성을 부여해 주지 못한다고 주장한다.⁷⁾ 더 나아가 ‘중립적’인 조정인은 당사자 간 존재할 수 있는 힘의 불균형 상태를 해결할 수 없고, 그로 인해 파생될 수 있는 불평등한 해결방안은 결국 차별금지법이 추구하는 사회변화 및 개혁을 오히려 방해한다는 것이다.⁸⁾

또한 이들은 ‘비공개성’을 토대로 하는 조정제도는 민원해결 시, 결과가 공표되지 않기 때문에 사례가 축적되지 않는 것에 대해 우려를 표하기도 한다. 사례가 축적되지 않으면 조정제도가 사회변화 및 개혁에 기여할 수 있는 바가 적다는 것이다. 물론 비공개성 조정제도에는 한계가 있을 수 있지만, ‘개인’과 ‘시스템’이 결국 서로 연결돼 있다는 것을 생각한다면, 조정제도가 사회변화를 방해하기보다는 오히려 지원, 촉진할 가능성이 더 크다는 것을 알 수 있다. 우선 위원회 조정절차는 ‘비공개’로 진행하지만 민원 해결방안의 내용과 결과에 관한 정보를 일반에게 공개하는 것을 원칙적으로 막지는 않는다. 인권위법에 명시된 교육과 보고 의무에 따라 위원회는 분쟁해결 사례들을 익명 혹은 비식별화 형태로 법적 사안별, 영역별로 나누어 일반 대중에게 공개한다.⁹⁾ 또한 조정과정은 비공개로 유지되지만, 조정결과가 절대 외부에 제공될 수 없는 것은 아니며 결과의 공개여부는 당사자들 스스로 결정한다. 경우에 따라서는 조정과정을 통해 얻은 결과를 일반 대중에게 공개하는 것을 합의 계약 체결 조건으로 삼는 당사자들도 있다. 예를 들면, 분쟁해결 결과로 기업이 고객들을 위한 기업 지침이나 절차를 도입하는 것일 경우, 긍정적인 기업 이미지를 실어줄 수 있기에 당사자들, 특히 피민원인은 조정결과를 대중에게 공개하는 것을 선호한다.

7) Thornton, M., 1990, *The Liberal Promise: Anti-Discrimination Legislation in Australia* (Oxford University Press), Thornton, M., 1995, *Revising Race in Racial Discrimination Act 1975: A Review* (Commonwealth of Australia), p. 81.

8) Thornton, M.(1990).

9) 위원회 웹사이트(<http://www.humanrights.gov.au>)에서 민원 창을 눌러 조정기록(Conciliation Register) 창으로 가면 위원회의 조정과정을 통해 해결된 분쟁해결 사례들을 볼 수 있다.

Ⅲ. 호주인권위원회 조정인의 역할

위원회의 조정제도가 사회변화를 달성하는 데 있어서 어느 정도의 한계가 있는 것은 사실이다. 하지만 조정제도를 통해 사회제도 및 인식을 변화시킬 수도 있다. 개별 민원에서 유래된 해결방안이 당사자뿐 아닌 일반 대중에도 영향을 미칠 수 있는 잠재력을 가지고 있기 때문이다.¹⁰⁾

또한 위원회의 조정인은 불법적 차별 관련 민원을 조정할 때 실제로 ‘중립적’이거나 ‘수동적’이지 않으며, 이들이 중립적이거나 수동적이지 않은 것은 법적으로도 합법에 해당한다. 당사자들의 위치나 당사자 간 힘의 불균형 등을 인지하고 그에 알맞은 유연한 조정절차를 도입한다. 또한 논쟁이나 관련 법률에 대해 당사자들에게 조언하며, 바람직한 해결방안에 관해서도 당사자들에게 조언할 수 있다.¹¹⁾

1. 조정인의 정보제공 역할

조정인은 논쟁, 조정과정, 해결방안 등에 대해 전문가여야 하며, 당사자 간 해결방안 모색 시, 논쟁이 시사하는 사회적 함의에 주목하여 적절한 해결방안을 촉진한다. 이러한 맥락에서 볼 때, 조정인이 당사자들에게 해당 조정사건과 관련된 차별금지법이 자신들의 분쟁에 어떠한 잠재적 관련성을 가지고 있는지 인식시켜주고, 관련 법에 명시된 권리와 책임이 무엇인지에 대한 정보를 제공하는 것은 타당한 것으로 간주된다. 더 나아가, 관련 판례에 대한 정보 및 사법기관이 당사자들의 분쟁을 어떻게 판결할 수 있는지에 관한 정보를 당사자들에게 제공함으로써 조정인은 당사자들에게 법규범을 심어주는 역할을 한다. 또한 관련 법에 명시되어 있는 가치를 되새기고, 동시에 관련 법의 목적을 당사자들이 자발적으로 따르도록 장려하는 역할을 한다.

10) Raymond, T., 19 February 2015, “Perspectives on the Racial Discrimination Act: Papers from the 40 years of the Racial Discrimination Act 1975,” Australian Human Rights Commission Conference, Sydney.

11) Raymond, T.(2015).

고려해 볼 수 있는 해결방안들에 관한 정보를 당사자들에게 제공하는 것은 조정인의 역할 중 하나이다. 이를테면, 비슷한 민원의 해결사례 혹은 비슷한 내용의 소송 판결문 등을 제공하는 것이다. 이러한 정보제공은 당사자들의 시야를 넓혀주고, 지극히 개인적인 해결방안을 넘어 당사자들이 관련 집단과 사회 다수에게 영향력을 미칠 수 있는 해결방안을 고려할 수 있도록 돕는다.¹²⁾

2. 조정인의 이해관계 기반 접근

조정에서 위원회의 조정인은 다소 적대적일 수 있는 권리 기반 접근(Rights-Based Approach)을 사용하기보다는 이해 기반 접근(Interest-Based Approach)을 사용한다. 즉, 조정 시 당사자들의 ‘권리’와 ‘요구’에 초점을 두기보다는 당사자들의 ‘이해관계’와 ‘욕구’에 초점을 두며, 당사자들이 상대방의 시각과 입장을 이해하게끔 돕는다. 이를 통해 당사자들은 자신의 이해관계를 드러내고, 대화를 나누며, 서로가 처한 위치를 돌아보고 상대방을 이해할 수 있는 기회를 갖는다. 이를 통해 자주적으로 문제해결에 나선다. 이러한 이해 기반 접근의 조정제도는 당사자들이 자신들의 공통된 관심 영역을 식별할 수 있게 해주며, 이를 통해 개인적 해결방안을 넘어 더욱 큰 가치를 창출하여 사회적 변화에 기여할 수 있는 해결방안을 모색하게 한다. 예를 들어 분쟁해결에서 민원인이 자신의 관심사는 ‘개인 손실에 대한 피해보상을 받고 앞으로 같은 일이 다른 사람에게 안 일어나는 것’이라고 가정해보자. 그리고 피민원인의 관심사는 “앞으로 민원을 방지하고 공정한 고용주로 인식되고 싶다”라고 해보자. 이런 경우, 조정인은 이해 기반 접근을 통해 당사자들이 해결방안을 모색하는 데 있어서 다음과 같은 방안을 활용할 수 있다. 피민원인(고용주) 대상으로 차별금지법 관련 연수 및 세미나를 실시하거나 차별금지법과 관련된 기업 지침이나 정책을 도입하는 것들이 이러한 방안에 해당한다. 이러한 해결방안은 당사자 간의 공통된 관심사를 다룸과 동시에 민원인과 비슷한 상황에 처한 다른 피고용인들에게도 유익한 효과를 가져올 수 있다.¹³⁾

12) Raymond, T. and J. Ball, 2000, *Alternative Dispute Resolution in the context of Anti-Discrimination and Human Rights Law: Some Comparisons and Considerations* (Human Rights and Equal Opportunity Commission).

13) Raymond, T.(2015).

IV. 조정제도가 기여하는 사회변화 및 개혁

대다수의 민원인은 개인이지만, 많은 민원인이 조직적인 차별 관련 이슈를 제기한다. 이러한 민원이 조정과정을 거치면, 민원 당사자가 속해 있는 관련 집단과 사회에 긍정적 영향을 미치는 해결방안을 촉구할 수 있다. 또한 민원인이 제기하는 차별행위가 비록 개별 행위더라도 그를 통해 얻는 해결방안은 민원인 당사자뿐만 아니라 다른 사람에게도 유용할 수 있다. 한 예로 휠체어를 사용하는 민원인이 계단으로만 접근 가능한 건물 안에 위치한 서비스 업체에 간접차별로 민원을 신청했다고 가정해보자. 피민원인 서비스 업체는 조정회의 전 준비과정에서 건물주와 상의하여 건물에 경사로를 지정된 기간 안에 건축하겠다는 확답을 받고 조정회의 중 민원인에게 건물주와의 상의내용을 제공함으로써 문제를 해결한다. 이렇게 경사로를 설치함으로써 민원인 개인뿐 아니라 건물 안 여러 서비스 업체들을 이용하고자 하는 휠체어 사용자가 건물에 접근할 수 있게 된다. 더 나아가 거동이 불편하거나 유모차를 가지고 건물 안 서비스 업체들을 이용하고자 하는 이들에게 좀 더 편리한 접근 방식을 제공하는 결과를 가져온다. 따라서 조정제도는 법원과는 다르게 오히려 사회 다수에게 영향을 미칠 수 있는 해결방안을 직접적으로 촉진할 수 있다. 이러한 시각에서 볼 때, 조정제도는 시간이 오래 걸리고 비용이 많이 드는 법원의 재판 절차 없이도 사회적 약자의 문제를 해결하고 실질적인 변화를 구현할 수 있는 효율적인 수단이다. 위원회의 조정제도는 개인의 태도를 변화시키고, 관련 법을 교육해 당사자들이 법 목적에 맞는 자발적 행위를 하도록 장려하는 제도이다.

위원회가 2007년부터 2008년까지 처리한 불법적 차별 관련 민원 사건의 피민원인 238개 단체들을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면, 절반 이상(54%)의 피민원인 단체가 조정과정을 통해 차별금지법 및 관련 법에 따른 자신들의 책임에 대해 이해하게 되었다고 답했다. 피민원인 단체가 민원에 대한 대응책으로 실시한 방법으로는 ‘반(反)차별 혹은 평등고용기회 정책을 도입하거나 기존 정책을 개선하는 것’이 39%, ‘반차별 혹은 평등고용기회 관련 연수 및 세미나를 개최하는 것’이 47%였다. 이들 47%의 단체는 민원으로 인해 자신들의 내부 관행 혹은 외부 서비스 제공 영역에서 차별을 방지하고 기회의 평등을 보장

하는 긍정적인 조치로 간주할 만한 다른 변화들도 만들었다고 응답했다. 더 나아가 7%의 단체는 민원으로 인해 접근의 평등(Equality of Access)을 보장하고자 소재지를 바꾸거나 시설을 고쳤다고 답했다.¹⁴⁾

V. 호주인권위원회 분쟁해결 사례와 의미

아래에서는 위원회의 조정제도를 통해 해결된 민원 사례를 소개하고 나아가 이것이 호주 내 차별 관련 분쟁해결에 시사하는 바를 알아보려 한다. 사례는 노던 테리토리(Northern Territory) 주 태머러(Thamarrurr) 원주민 지역사회 내 교육 영역에서의 인종차별·장애차별 관련 민원이다.

1. 사례 개요

노던 테리토리 주에 있는 와디여(Wadeye) 지역에는 태머러 원주민 지역사회가 있으며 그 지역사회의 지도자가 노던 테리토리 주정부와 연방정부를 상대로 민원을 접수하였다. 원주민 지도자는 교육 영역에서 인종 및 장애에 대한 차별이 존재한다고 주장하며, 와디여 지역 학교를 이전에 다녔거나 현재 다니고 있는 태머러 원주민 지역사회 사람들을 대표하여 민원을 접수했다.

와디여 지역사회의 학교는 가톨릭 교육재단에서 관리하는 선교학교였으며 민원인은 그 학교의 공동 교장이었다. 민원인에 따르면 노던 테리토리 주정부는 1979년 자체 주정부 출범 시, 선교학교에도 공립학교와 동일한 교육지원금을 지원할 것이라고 했음에도 불구하고 지난 30년간 공립학교 지원금에 비해 적은 지원금을 선교학교에 조달했다. 민원인은 이러한 지원금 차이가 해당 선교학교를 과거에 다녔거나 현재 다니고 있는 태머러 원주민 학생들에 대한 일종의 인종차별이며, 학생들은 동등한 교육을 제공받지 못했다고 주장했다. 피민원인인 주·연방정부는 민원인의 주장에는 동의하지 않았지만, 위원회 조정회의에 참석하기로 하였다. 위원회는 3일간 노던 테리토리 주의 수도인 다윈(Darwin)에

14) Raymond, T.(2015).

서 조정을 진행하였다. 당사자들은 조정을 통해 우선 자문 실무 그룹을 만들기
로 합의하였다. 최종적으로는 당사자들 간 합의 계약이 체결되었으며 그 내용
은 연방교육부 장관이 와디여 지역사회에 향후 3년에 걸쳐 770만 달러의 지원
금을 보장한다는 것이었다. 지원금은 첫째, 학교에 네 개의 교실을 새로 건설
하고, 둘째, 지역참여를 통해 학교출석률을 정규화하는 프로그램을 운영하고,
셋째, 장애 학생을 지원하며, 마지막으로, 지역사회 성인들에게 문해교육 및 직
업훈련을 제공하는 데 쓰이도록 명시하였다.¹⁵⁾

2. 의미와 시사점

(1) 사전 토론(Pre-Conciliation Discussion)의 유용성

본격적인 조정회의 이전에 조정인은 민원인 및 피민원인과 각각 민원에 관해
토론을 진행했다. 본 토론에서 조정인은 조정과정에서 당사자가 지켜야 할 기
본원칙을 설명해 주고, 조정인의 역할과 한계 또한 주지시켰다. 역사적으로 호
주 원주민과 정부 사이에는 과거 원주민에 대한 정부의 인종차별적 정책들로
인해 심한 불신의 벽이 남아 있다. 조정인은 이를 잘 인지하고 불신의 벽이 자
칫 조정과정에 끼칠 수 있는 편견 및 악영향을 감소시키고자 참여자들에게 조
정회의의 목적이 옳고 그름 혹은 승패 여부에 초점을 둔 것이 아닌, 문제해결
에 초점을 둔 것임을 상기시켰다. 또한 조정인은 본 토론을 통해 참여자가 ‘조
정과정에 임하는 것’에 대해 가질 수 있는 걱정을 들어주고 이러한 걱정을 완
화시킬 수 있는 방법을 같이 강구하였다. 주목할 만한 사항은 참여자들 모두가
조정이 형식에 구애받지 않아야 한다는 데 동의하고 이를 위해 참여자 모두가
조정회의에서 평상복을 착용하고 법률용어의 사용을 최소화하기로 이 사전 토
론에서 협의를 이뤘다는 데 있다. 이는 조정 당일, 티셔츠와 청바지 복장으로
참여한 양측 참여자들이 좀 더 편안한 분위기로 본 회의에 임하는 계기가 되었
다. 나아가 사전 토론을 통해 참여자들과 여러 해결방안들을 검토하고, 방안들

15) 호주인권위원회 Social Justice Report 2012 <https://www.humanrights.gov.au/our-work/aboriginal-and-torres-strait-islander-social-justice/publications/social-justice-report-11>
(검색일: 2015. 10. 30.), p. 80.

의 우선순위를 검토하여 타협점을 만들어 보았다. 이는 당사자들이 조정에서 효율적으로 합의하는 데 밑거름이 되었다.

(2) 새로운 해결방안의 창출

당사자들이 서로 드러내고 대화를 나누게 하는 촉진형 조정방법을 도입함으로써 조정은 당사자들이 상대방의 시각과 입장을 이해하도록 돕고 상호 간의 신뢰를 쌓는 데 기여하였다. 또한 이를 통해 민원에서 제기된 이슈만이 아닌 참석자들이 생각지 못했던 해당 지역사회에 긍정적 의미를 부여할 수 있는 해결방안까지 제시 및 논의해 봄으로써 지역사회와 해당 정부 사이에 존재했던 불신을 해소할 수 있는 방안들을 참여자들이 고려하도록 촉진했다. 그리하여 조정절차를 통해 법원에서 내릴 수 있는 한정적 판결과는 다른 더욱 가치가 창출되는 해결방안을 도출하는 데 이바지하였다. 여기에는 법원의 소송보다 당사자들에게 분쟁해결방식에 보다 많은 자율권을 부여하는 ADR제도의 특성도 한 몫했다. 나아가 이 사례는 소송에서 초래되었을 사회경제적 비용과 더불어 당사자들 간 적대감, 신뢰도와 유대관계의 훼손을 막았다는 점에서도 의의가 있다.

VI. 맺음말

위원회의 2013-2014년도 보고서에 따르면 조정과정을 거친 민원들 중 70%는 당사자들의 합의 하에 해결되었고, 민원이 접수되고 마무리되기까지 걸리는 평균처리기간은 3.4개월로 나타났다.¹⁶⁾ 이는 다수의 민원인이 소송이 아닌 위원회 조정제도를 통해 시간 및 비용 면에서 효율적으로 민원을 해결한 것으로 평가된다. 물론 ‘중립성’과 ‘비공개성’을 대원칙으로 하는 ADR제도가 사회개혁을 가져오는 데에는 한계가 있다는 비판도 있지만 ADR제도의 다양한 문제해결 방식, ADR로 해결되는 여러 사례를 통해 ADR이 사회에 다양한 변화를 가져올 가능성이 있다는 것 또한 사실이다. 앞서 서술한 위원회 현황과 분쟁해결 사례는

16) 2013-2014년도 호주인권위원회 보고서 https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/document/publication/ahrc_annual_report_2013-14v2.pdf(검색일: 2015. 11. 1.), p. 132.

조정제도가 조정인의 전문적 지식과 경험을 바탕으로, 개인적 차원뿐 아니라 사회적 차원의 인권과 평등 문제에 이바지할 수 있다는 가능성을 보여준다. 🌈

• 조정을 위한 설득과 수사 – 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 귀곡자의 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 수사 – Persuasion & Rhetoric Report』 과월호 목차 •

2014년 2월호 (vol.8)	<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
2014년 4월호 (vol.9)	<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, CNDR(국가공공토론위원회)의 현황과 사례 5. 기고 : 노자가 전하는 갈등해결의 지혜
2014년 6월호 (vol.10)	<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(訶言)의 은유법
2014년 8월호 (vol.11)	<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
2014년 10월호 (vol.12)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 분노를 다스리는 설득전략 2. 상대의 설득으로부터 자신을 지키는 방어 기술 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
2014년 12월호 (vol.13)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 문화의 유형과 갈등해결전략 2. 설득과정에서 범할 수 있는 논리적 오류와 극복방안 3. 삼국지를 통해 본 설득과 협상의 지혜 - 적벽대전(赤壁大戰)에 이르는 과정을 중심으로 - 4. 왜 조정을 하는가? 5. 미국 로스쿨 ADR 교육의 현재 - 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -

• 조정을 위한 설득과 수사 – Persuasion & Rhetoric Report』 과월호 목차 •

2015년 봄호 (vol.14)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조정에서 전략적 개입으로서 질문 2. 상대의 공감을 이끌어 내는 대화의 기술 3. 조선 역관에게 배우는 협상과 설득의 지혜 4. 국립서울병원 갈등조정 사례로 보는 성공적인 분쟁 해결의 방법과 지혜
2015년 여름호 (vol.15)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 우리문화의 특성에 기반한 맞춤형 조정전략 2. 갈등 당사자간 힘의 불균형을 극복하는 조정기법 3. 조정·중재를 성공으로 이끄는 ‘프레이밍’ 4. 맹자(孟子)에게 배우는 설득과 수사 5. 성공적인 공공갈등 해결의 방법과 지혜 - 경북울진 신화1리 원전관련 갈등조정 사례 -
2015년 가을호 (vol.16)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 당사자의 심리적 저항과 조정인의 설득 전략 2. 갈등을 증폭시키는 성격장애의 유형과 대응방안 3. 페리클레스의 추도사에 나타난 소통의 지혜 4. 밀양송전탑 건설사례로 조명한 갈등조정 전개과정과 반추



안 내

※ 격월간으로 발간하던 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』를 2015년부터는 『조정을 위한 설득과 수사』라는 제호로 연 4회 걸쳐 발간하게 되었음을 알려드립니다.

☞ 『조정을 위한 설득과 수사』는 언론중재위원회 홈페이지(www.pac.or.kr)의 정보자료실에서도 보실 수 있습니다.

☞ 이 책자와 관련된 문의사항이 있으면 언론중재위원회 연구팀(02-397-3044)으로 연락주시기 바랍니다.