

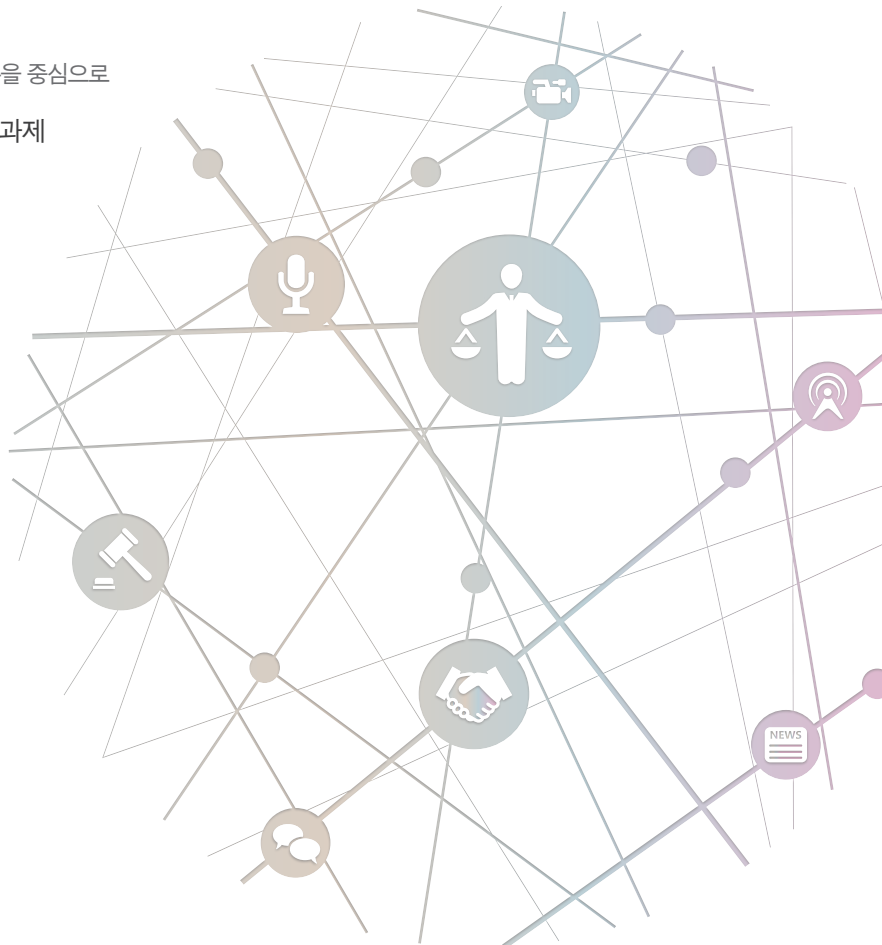
# 조정을 위한 설득과 수사

Persuasion & Rhetoric Report

2017  
봄호

Vol. 22

- 순간의 마음을 사로잡는 '초(超)설득'의 심리학적 기제
- 설득 상대방의 유형 판별과 설득전략
- 배심원을 향한 설득
  - 국민참여재판에서의 배심원 선정과 변론을 중심으로
- 매체 융합의 시대, 영국 ADR의 대응과 과제



2017 | 봄호 vol.22

## 조정을 위한 설득과 수사 Persuasion & Rhetoric Report



국민과 언론을 이어주는  
언론중재위원회

---

**발행인** 박용상

**편집인** 권우등

**발행일** 2017년 3월 1일

**신고일** 2016년 9월 23일

**신고번호** 서울중, 바00188

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

**편집실무** 언론중재위원회 교육본부 연구팀  
TEL. 02-397-3044 FAX. 02-397-3049 홈페이지 [www.pac.or.kr](http://www.pac.or.kr)

**디자인·제작** 세일포커스 02-2275-6894

---

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

## 조정을 위한 설득과 수사





# 차례

- 순간의 마음을 사로잡는 ‘초(超)설득’의 심리학적 기제 | 김재휘** ..... 1
  - I. 서론 ..... 3
  - II. ‘초설득’의 개념과 특징 ..... 4
  - III. 자신감 (Confidence) ..... 5
  - IV. 공감 (Empathy) ..... 7
  - V. 지각된 이익 (Perceived self-interest) ..... 8
  - VI. 단순함 (Simplicity) ..... 10
  - VII. 의외성 (Incongruency) ..... 13
  - VIII. 맺음말 ..... 15
  
- 설득 상대방의 유형 판별과 설득전략 | 김종명** ..... 19
  - I. 유형분류의 의의 ..... 22
  - II. 새로운 틀, SCAF ..... 24
  - III. SCAF의 유형판별과 설득방법 ..... 28
  - IV. 현장적용 사례와 한계점 ..... 33

# CONTENTS

■ 배심원을 향한 설득   문일환 .....	39
I. 서론 .....	41
II. 배심원 선정 절차 .....	43
III. 공판 절차 .....	47
IV. 결론 .....	53
■ 매체 융합의 시대, 영국 ADR의 대응과 과제   최은경 .....	57
I. 들어가며 .....	59
II. 분쟁 해결제도란? .....	60
III. 영국 통신분야 ADR 모델의 특징 .....	67
IV. 맺음말 .....	74



조정을 위한 설득과 수사



# 순간의 마음을 사로잡는 '초(超)설득'의 심리학적 기제

김재휘

중앙대학교 심리학과 교수





# 순간의 마음을 사로잡는 '초(超)설득'의 심리학적 기제



## 1. 서론

설득(persuasion)은 광고 마케팅, 정치 커뮤니케이션과 같은 매스 커뮤니케이션을 통해서만 존재하는 것이 아니라, 계약, 협상, 연애와 같이 대인 간에도 흔히 존재하고 있으며, 우리는 매일같이 수를 헤아리기 어려울 정도로 많은 설득 상황에 노출되어 있다. 설득에 대한 개념적 정의는 학문분야에 따라서 다를 수 있지만, 일반적으로는 '선택에 영향을 주기 위한 의도된 커뮤니케이션'이라는 간단명료한 정의가 받아들여지고 있다. 정의에서의 '의도된'이라는 용어에서 알 수 있듯이, 설득은 어떠한 방향이든 수용자의 태도변화 혹은 행동변화라는 목적을 갖고 있다. 하지만, 설득이 상대방의 태도나 행동을 변화시키고자하는 시도라고 한다면, 능동적 정보처리자로 가정되는 수용자는 반대로 자신의 태도를 지키거나 행동을 바꾸지 않으려 하는 현상유지 동기를 가질 것으로 예상할 수 있다. 따라서 설득이라는 것은 단순히 메시지를 나열하거나 전달하는 것으로는 그 효과를 얻기 어려우며, 당연히 치밀하게 계획된 전략적 접근이 필요하게 된다.

오늘날 많은 사람들이 설득의 이론과 기술에 관심을 갖게 되면서 상대방을 설득하는 것은 점점 더 어려워지고 있다. 그리고 설득에 이르기까지의 노력과 비용이 한층 더 요구되는 것이 사실이다. 실제로 광고나 마케팅에서 제품에 대한 선호나 구매를 유도하기 위해서 들이는 노력과 비용은 매년 더 높아지고 있다. 이러한 시점에 쉽게 설득하는 기술이나 방법이 있다고 한다면 누구나 관심을 가질 수밖에 없을 것이다.

2010년경에 국내에 번역 출판된 한 권의 책에 의해서 알려진 '초(超)설득'이라는 개념은, 영국의 심리학자인 케빈 더튼(Kevin Dutton)에 의해 소개된 것으로, 이는 설득자의 의도를 알아차리지 못할 정도로 '빠르고 순간적으로 효과를 낼 수 있는 설득기술' 혹은 '수용자의 저항이나 방어를 뚫어내는 강력한 설득기법'이라는 의미로 사용되고 있다. 나아가 케빈 더튼은 이러한 초설득(supersuasion)의 5가지의 핵심 요소를 나열하고 있는데,

그것은 의외성(incongruency), 단순성(simplicity), 지각된 이익(perceived self-interest), 자신감(confidence), 공감(empathy) 등과 같은 요소들이다.

여기서는 이러한 5가지 핵심요소 각각이 왜 효과를 유발하는가에 대해서 기존의 설득 이론에 비추어 타당성을 논의해보고자 한다. 나아가 이러한 논의가 독자들이 보다 효과적인 설득기술을 구사하는 데 도움이 될 것으로 기대한다.

## II. ‘초설득’의 개념과 특징

전통적으로 설득 커뮤니케이션은 정보원(설득자), 메시지 그리고 수용자(피설득자)라는 구성 요소로 구분할 수 있으며, 설득의 목적 혹은 결과로서 태도변화를 전제로 한 행동 변화를 포함하고 있는 것이 일반적이다. 하지만 ‘짧은 시간에 순간적으로 설득’된다는 점을 강조하는 초설득(supersuasion)의 특징을 본다면, 다양한 주변 단서가 정보원의 특성을 추론하게 하고, 주변 단서 자체가 설득메시지로서의 역할을 하게 만드는 경우가 많으며, 또한 전통적인 설득에서 전제로 하는 안정적이고 지속적인 태도 변화가 아니라 일시적이라 하더라도 즉각적인 변화(효과)를 목적으로 하는 특징을 갖고 있다. 또한 수용자의 태도와 반하는(반대되는) 반응을 유도하고자 할 때 사용되는 경우도 적지 않을 것이다.

초설득에서 케빈 더튼이 강조한 5가지의 핵심요소들을 기존의 설득 커뮤니케이션 과정과 연결시켜 본다면, ‘자신감’과 ‘공감’ 그리고 ‘이익 지각’은 수용자의 정보원 특성 추론에서 효과를 일으킬 가능성이 높으며, ‘의외성’과 ‘단순함’은 메시지 특성이 가져오는 효과와 관련이 높다. 하지만 초설득의 핵심요소들이 설득에 영향을 미치는 이유는 수용자의 주관적 해석과 관련성이 높으므로 수용자의 심리 과정에 대한 이해가 필요하다. 따라서 설득심리학의 이론에 근거해서 초설득의 5가지 핵심요소들에 대해 상세히 검토해 보고자 한다.

### III. 자신감 (Confidence)

전통적인 설득커뮤니케이션의 이론에서 정보원의 효과로 가장 먼저 강조하는 것이 정보원의 '공신력(credibility)'이다. 공신력은 초기에는 정보원이 갖는 객관적 특성이라고 보았으며, 대개 지도력, 카리스마, 권위적 영향력 등으로 정의되었으나, 1950년대 이후에는 사회심리학자인 호블랜드(Hovland)가 주장한 것처럼 수용자에 의해 지각되고 평가되는 주관적 개념으로 변하였다. 즉 공신력은 수용자의 입장에서 판단되는 주관적인 개념이며, 복잡하고 다차원적으로 구성된 것이라 할 수 있다. 설득을 연구하는 심리학자들은 공신력이 크게 '전문성'과 '신뢰성'으로 구성되었다고 보고 있으며, 전문성이란 정보원(커뮤니케이터)이 타당한 주장을 하며, 그 주장이 해당 분야에 대한 전문적 지식에 근거하고 있다고 수용자가 지각하는 정도를 말한다. 그러나 정보원의 전문성이 높다고 하더라도 수용자들이 설득의도가 순수하지 못하다고 생각하면 수용자들은 그 설득을 받아들이지 않을 것이다. 이것이 두 번째 특성인 '신뢰성'이다. 신뢰성이란 정보원이 메시지를 전달하는 의도에 대한 신뢰를 말하는 것이다. 다시 말해 수요자가 인식하기에 정보원이 얼마나 사심 없이 정당한 주장을 하는가에 대한 인식이다.

정보원의 공신력에 관한 다른 주장은 공신력에 영향을 미치는 이차적 차원이 존재한다는 것이다. 실제의 커뮤니케이션에서는 정보원의 전문성이나 신뢰성과 같은 공신력 정보가 명확하게 제시되지 않은 경우가 많으며, 이런 경우에는 주어진 단서를 통해서 공신력을 추론할 수밖에 없다는 것이다. 이를 공신력의 이차적 차원이라고 하며, 정보원의 외향성, 침착성, 사회성, 고취성 등이 여기에 해당한다.

케빈 더튼이 주장한 자신감 역시 수용자가 주관적인 관점에서 정보원의 공신력을 바라본 것이다. 즉 자신감은 전문성이라는 특성을 추론하는 데 중요한 역할을 하는 이차적 차원의 공신력에 해당한다고 볼 수 있다. 나아가 정보원의 신뢰성 추론은 정보(메시지)의 신뢰성 추론에도 기여할 수 있다. 순간적 설득 상황이나 초대면의 경우는 수신자가 정보원 특성에 관한 객관적 정보를 얻기 어려울 것이며, 외형적 단서들을 통해서 정보원의 공신력을 추론해야 할 것이다. 예를 들어, 우리가 TV광고에서 백의(의사의 가운)를 입고 있는 정보원의 모습에서 그의 전문성을 무의식적으로 믿게 되는 것처럼, 설득자(정

보원)의 말투나 몸짓에서 읽을 수 있는 자신감은 정보원의 전문성을 유추하는 데 크게 기여하기 때문이다. 더욱이 초설득의 상황에서는 메시지보다 정보원에 대한 정보처리가 먼저 일어나거나, 혹은 메시지가 단독 처리되지 않고 정보원과 함께 동시에 처리되는 과정을 밟게 되므로, 정보원의 공신력의 이차적 차원에 해당할 수 있는 자신감이라는 요소는 더욱 중요성을 갖게 된다. 그러나 정보원의 공신력이 낮다는 객관적 증거들이 있는 경우라면 이차적 차원에 해당하는 ‘자신감’의 효과는 나타나지 않을 수 있다.

설득자의 자신감이 설득에 긍정적 영향을 미치는 실제의 사례는 광고나 마케팅 영역에서는 쉽게 찾을 수 있는데, 대표적인 것이 현대자동차의 마케팅 전략을 들 수 있다. 미국시장에서 후발 주자인 현대자동차가 미국시장 공략을 위해서 당시 미국시장에서 평판이 좋은 독일 및 일본자동차의 두 배 수준인 10만 마일의 품질보증을 내건 사례이다. 이것은 모험일 수 있지만 자동차의 품질에 대해서 상당한 자신감을 보여준 것으로, 미국 내의 시장 점유율을 단숨에 끌어올린 것으로 평가받고 있다.

또 다른 사례는, “사용해보고 맘에 들지 않으면 반품해도 좋다” 혹은 “우리 점포보다 더 싸게 파는 곳이 있다면 전액 환불해주고 차액도 보상해주겠다”라는 광고를 본 적은 없는가? 웅진코웨이 정수기와 이마트가 오래전 사용했던 광고문구이다. 상당한 자신감을 보여준 것으로 이들 기업의 매출을 크게 높여준 광고로 알려져 있다.

위의 두 가지 사례는 메시지 정보에 대한 인지적인 정보처리를 통한 설득의 경우이지만, 초설득에서의 상황과 같이 주변적 단서로서의 자신감이 효과를 내는 경우도 적지 않다. 즉 자신감을 암시하는 마케팅의 사례로서는 자신의 이름을 상표로 내건 경우를 들 수 있다. 자신의 이름을 걸고 제품을 판다는 것은 자신의 가문의 명예를 내건다는 의미도 포함되어 있어서 상당한 자신감을 피력하는 것으로도 해석될 수 있었다. 1955년에 국내에서 최초로 등록된 상표인 ‘이명래고약’은 지금도 우리에게 익숙하다. ‘이찬진컴퓨터교실’, ‘김정문알로에’ 등도 소비자의 신뢰를 얻은 브랜드로 기억에 남아 있다.

## IV. 공감 (Empathy)

공감이 설득에서 매우 중요한 역할을 한다는 주장은 최근 많은 책에서 소개되고 있다. 이는 설득에서 수신자를 헤아리는 것이 중요해졌다는 사실을 의미한다. 즉, 수신자를 수동적인 정보처리자가 아니라 감정을 갖는 능동적인 사고자로 보며, 수신자는 정보원이 보내는 메시지를 단순히 처리하는 것이 아니라, 정보원(설득자)이 누구이며, 왜 이러한 메시지를 보내는가에 대한 의도 추론을 한다는 것이다.

최근 정보원의 공신력의 세 번째 요소인 '선의(good will)'라는 개념이 등장하고 있는데, 이는 지각된 배려와 같은 의미이다. 상대방을 염려하고 그에게 진심에서 우러나온 관심을 보여주는 것이 선의를 드러내는 것이다. 선의는 다른 사람의 생각이나 감정, 욕구에 대한 이해를 표명함으로써 드러난다. 또한 선의는 상대방이 처한 상황이나 감정과 동일시함으로써, 즉 공감을 나타내는 것으로 드러나며 상대방의 설득 시도에 대해 알아차리고 반응하는 것에서도 나타난다.

따라서 '공감'이라는 것은 단지 메시지 정보의 내용 측면을 넘어서, 정보원의 설득의도(설득지식) 추론과 연관되어 있으며, 공감이 높다는 것은 설득의도 추론을 억제하며, 정보원의 신뢰성과 선의에 대한 추론을 높여줄 것이다. 특히, 우리가 메시지를 빠르게 처리해야 하는 상황이라면 인지적 처리보다 정서적 처리를 할 가능성이 높으며, 이때 정서차원에 가까운 공감이라는 것이 긍정적 정서를 유발하는 빠른 효과를 발생시킬 것이라고 가정할 수 있다.

공감이라는 요소와 연결시킬 수 있는 또 하나의 정보원 특성 이론으로서 '유사성'의 역할을 들 수 있다. 유사성은 수용자가 정보원을 어떻게 인식하는가의 개념이며, 설득에 크게 영향을 미칠 수 있다. 정보원 유사성은 구성원 유사성과 태도적 유사성으로 구분하고 있는데, 태도적 유사성은 어떤 사안에 대해서 정보원이 자신과 비슷한 태도, 가치 또는 의견을 가지고 있으리라 기대하는 것이며, 이는 공감 지각에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 특히 정보원의 유사성이 설득 메시지와 연관되어 있을 경우는 수용자는 전문성을 높이 평가하게 된다. 예를 들어, 금융세일즈맨이 금융상품에 대한 고객의 태도(금융상품의 선택이 어렵다거나, 손실을 두려워하고 있다는 등)가 자신과 비슷하다는 것을 밝

...  
하고 이에 공감하는 태도를 보여주었을 때, 세일즈맨에 대한 호감도와 전문성 평가는 더 높아지며 궁극적으로 설득의 효과도 높아진다.

공감이 설득에 효과적이라고 한다면, 설득상황에서 어떻게 공감을 유발할 수 있을까에 대해서도 검토해보자. 정보원의 특성에서 제시하였듯이 ‘선의’를 보여주거나 ‘유사성’을 통해서 공감을 갖게 만드는 것이 가능할 것이다. 선의라는 것은 상대를 위한 배려라는 점 이외에 ‘진심’이라는 것이 전제가 되어야 할 것이다. 따라서 솔직한 표현과 같이 자신의 진심을 보여주는 것이 빠르게 공감을 얻을 수 있는 방법이기도 하다. 또한 태도적 유사성을 보여줌으로써 전문성의 추론을 손상시키지 않고 설득효과를 얻을 수 있다.

예를 들어, 최근의 SNS에서 ‘좋아요’ 혹은 ‘하트’라는 것을 보내는 것은 상대의 의견이나 태도에 찬동을 하는 태도적 유사성을 보이는 측면도 있지만, 너무나 손쉽게 자주 행함으로써 진심이라는 것을 의심받기도 한다. 즉 진정성을 통한 유사성이나 선의의 표시만이 공감을 얻을 수 있다.

공감을 통한 설득효과를 얻으려는 시도는 사기 사건과 같이 부정적인 설득에서도 쉽게 찾을 수 있지만, 광고 커뮤니케이션에서도 자주 시도되고 있다. 하나의 예로서, 벌써 10년 이상 지난 오래전의 광고이지만, 장진영과 정준호가 등장하여 “열심히 일한 당신, 떠나라”라는 광고 카피를 사용한 현대카드사의 광고는 지금도 많은 사람들이 당시 정말 공감이 갔다고 칭찬하는 광고이다.

## V. 지각된 이익 (Perceived self-interest)

인간의 행동이 형성되거나 유지되는 원리에 대한 간단명료한 심리학적 설명은 학습이론으로 가능하다. 심리학에서 정의하는 학습이란 ‘인간이 그를 둘러싼 환경 속에서 접하는 다양한 사상들을 통해 행동을 습득하거나 변화시켜 나가는 과정’을 의미한다. ‘자극-반응 심리학’이라고 부르는 행동주의적 관점에서는 긍정적 자극의 연합을 통해서 반응(행동)을 유발하거나 혹은 긍정적 보상이 주어진 반응만이 학습(행동유지)을 가져온다고 설

명하고 있다. 즉 모든 인간이 태어날 때부터 어떤 미지의 대상에 대한 태도를 가지고 태어나는 것은 아니므로, 학습과정을 통해서 태도가 형성될 것이며, 학습과정에서의 핵심은 긍정적 결과를 예견하거나 야기되는 방향으로 반응이 일어난다는 것이다.

이런 설명은 순간적인 설득에서도 매우 유용하다. 즉 수용자에게 아무런 의미를 갖지 못한 자극(메시지)이 행동(설득효과)을 유발하기 위해서는, 설득자가 제시하는 자극을 긍정적 자극과의 연합을 통해서 이익으로 지각하게 한다거나 혹은 자극이 유도하는 방향으로 하는 행동이 긍정적 결과를 야기할 것이라는 기대를 하도록 해야 한다는 것을 의미한다. 이같은 설명이 초설득에서 강조한 '지각된 이익'의 효과성과 연결될 수 있다.

지각된 이익이 설득효과(행동)을 유발하는 것은 너무나 당연하지만, 이를 보다 잘 활용할 수 있는 정교한 이론적 설명도 존재한다. 즉각적인 설득상황에서 설득자가 수용자에게 자신의 이익임을 빠르게 이해시키고 동기유발과 함께 의사결정을 하도록 하기 위해서는 프레이밍(framing)이라는 접근이 유효하다. 이는 “당신이 ~을 하면 이익을 본다” 대신에 “당신이 ~을 하지 않으면 손해를 본다”라는 메시지가 효과적이라는 것이다. 즉 동일한 의미의 메시지를 다른 형식으로 제시하는 것이 프레이밍이다. 프레이밍 효과에 대한 연구를 보면, 긍정적 소구보다는 부정적(negative) 소구가 더욱 효과적이다. 이는 이익추구의 동기보다 손실회피의 동기가 두 배 이상 더 크기 때문이다. 따라서 설득 상황에서 빠르게 이익지각을 만들기 위해서는 대개 네거티브 프레이밍으로 접근하는 경우가 많다.

아래 광고의 예를 보자. “아이의 지능을 위해서 이때를 놓치면 평생 후회할 것이다”라고 하는 분유광고 이외에, “오늘만 반값 할인”, “100개 한정 판매” 등과 같이 희소성 메시지 전략을 사용하는 광고 커뮤니케이션도 소비자들에게 ‘지금 구매하지 않으면 손해’라는 느낌을 주면서 당장 구매에 나서도록 재촉하고 있다.

이처럼 이익 지각을 손실회피 동기를 통해서 출발하는 것은 설득의 시작단계에서 중요하다. 인간은 현상유지 편향이라는 것으로 인해 아무것도 하지 않는 것을 선호한다. 즉 설득을 당해서 태도(행동)가 변화하는 것에 대해 저항감을 갖게 된다. 이것은 설득에 대한 저항이기도 하지만 그 자체로서 현상유지 편향에 해당한다. 아무것도 하지 않으려는 수용자를 움직이게 하기 위해서는 이익의 유인가적 동기유발보다 손실을 전제로 주

고 손실회피를 유도시키는 것이 더 효과적이다.

보이스피싱에 대한 경각심을 높인다는 의미에서 보이스피싱에서 사용되는 설득전략(?)의 경우를 보자. 경찰청에서 제시한 아래의 실제 사례를 보면, 보이스피싱 사기도 손해라는 상황을 먼저 전제(기준점)로 하고, 시간적 여유를 제한하여 사람들의 침착한 판단을 할 수 없도록 함으로써 손실을 막기 위한 행동을 유도하는 설득 전략에 속한다.

가짜 상담원: 강○○씨인가요? 여기 ○○농협마트인데요. 강○○씨의 신용카드로 물건을 구매하는 손님이 있는데 수상해서 전화했어요. 지금 급히 서둘러야 해요. 현금인출도 하려고 하는데요.

피해자: 내 신용카드는 집에 있는데요?

가짜 상담원: 도용해서 사용하는 것입니다. 저 여자 잡아야 해요. (잠시 후, 멀리 있는 사람을 부르는 것처럼)

가짜 상담원: 여보세요~ 마침 경찰관이 왔어요.

가짜 경찰: 서초경찰서 ○○경위입니다.

## VI. 단순함 (Simplicity)

초설득에서는 ‘단순함’이 효과적이라는 점을 강조하고 있다. 단순함의 효과성을 정보처리의 부하량과 관련지어 본다면, 심리학에서 말하는 ‘처리용이성’이라는 장점을 갖는다. 하지만 반대로 단순함은 수용자의 태도를 바꾸기 위한 주장(긍정적 정보)의 많고 적음이라는 가치(value) 측면에서는 부정적일 수 있다. 즉, 설득의 주장이 많을수록 정보적 가치는 향상되지만, 정보처리적 관점에서는 복잡해지고 어려워지는 딜레마가 존재한다.

설득상황에서 수용자를 수동적 존재로 가정한다면 메시지의 주장은 많을수록 효과적일 수 있다. 긍정적 메시지의 정보적 가치가 증가하면 상대의 태도를 바꾸는 설득의 힘도 증가하기 때문이다. 하지만 수용자를 능동적 정보처리자로 본다면, 수용자들은 설득자의 수많은 메시지에 대해 저항할 것이고 반박할 논리를 찾을 것이며, 나아가 계속되는 메시지에 싫증(짜증)을 느낄 수도 있다. 즉 단순함은 수용자가 저항을 가질 때 침투성이

높고 동시에 반박을 피해갈 수 있다는 장점을 갖는다. 이와 더불어 단순함은 반복을 쉽게 하여 수용자의 기억에서의 자동적인 암송(리허설)을 용이하도록 만들어주는 긍정적 기능도 갖는다.

나아가 단순함의 효과는 메시지의 정보처리 이외에 수신자의 설득자(정보원) 추론과도 관련이 있다. 설득자에 대한 저항이나 설득 메시지에 대한 반박이 가정된다면, 많은 주장과 메시지를 보내는 설득자에 대해서는 설득자의 공신력(특히, 선의나 신뢰성)을 떨어뜨릴 수 있다. 반대로 말하면, 메시지가 간결하고 단순할수록 공신력의 저하를 막아줄 것이며, 설득의도의 추론도 억제할 수 있는 효과를 가질 수 있다.

또한 메시지 정보가 불충분할 정도의 단순함은 불확실성의 정도를 높일 수 있으며, 이 때 메시지 이외의 주변적 단서가 크게 활용될 가능성이 높아진다. 정보원의 외모나 목소리, 제스처 등과 같은 주변 단서가 설득에 영향을 미치게 되며, 이럴 경우에는 설득의 메시지가 논리적이지 않아도 주의를 기울이지 않게 되며, 설득자에게 유리한 상황이 만들어질 가능성이 있다.

바로 지난 2월 초, 미국의 국방장관 매티스(Mattis)가 한국을 방문하였다. 트럼프 정부에서도 한국과의 방위조약에는 변함이 없다는 점을 알리기 위함일 것이다. 수많은 말로 한미방위조약의 굳건함을 설명한 것보다 그가 한국어로 남긴 한마디, “같이 갑시다”라는 메시지는 간략했지만 우리에게는 강한 믿음을 주었다.

이와 같은 단순성의 사례는 광고 카피에서도 많이 접할 수 있다. “반하나? 안반하나?”(빙그레 바나나맛 우유), “쓱”(SSG닷컴) 등의 문구들은 “힘이 들 때 바나나맛 우유를 드세요”라든지, “쇼핑할 때는 SSG닷컴 사이트를 방문하세요”라는 식의 문구보다 실제로 더 효과적이었다고 알려져 있다.

단순함 자체가 항상 효과를 유발한다기보다는 어떻게 메시지를 함축하는가에 따라서 효과가 달라질 수 있다. 즉, 전달하고자 하는 많은 메시지를 어떻게 압축하고 간략하게 전달할 것인가의 궁리가 중요할 것이다. ‘상징(symbol)’이나 ‘각운(rhyme)’의 사용은 단순함의 장점을 효과적으로 응용한 예가 된다. 종교의 포교나 선전 그리고 정치 연설에서도 이들의 예를 찾을 수 있다.

‘상징’의 예는 기독교의 전파에서도 찾을 수 있다. 초기 기독교는 그 성격상 사회의 낙

오자, 노예, 소외계층을 포교대상으로 하였다. 기독교의 교리는 힘든 세상에서 살아갈 수 있는 희망의 메시지를 던져 주는 것, 하나님과 타인에 대한 사랑, 평등함 등 인간의 감정적인 면에 소구하는 설득 전략을 담고 있다고 할 수 있다. 이때 ‘십자가, 어린양, 사자, 처녀, 아이, 나팔소리, 악마꼬리 등’의 시청각적인 상징물을 사용함으로써 강력한 효과를 얻었다.

또 다른 사례로 십자군 전쟁에서 햇불을 밝힌 로마교황 우르반 2세(Urban II)의 예를 들 수 있다. 그는 1095년 남부프랑스에서 추기경, 주교, 귀족들을 모아놓고 아름답고 성스러운 분위기를 연출한 회의장에서 이슬람 이교도들에 의해 자행된 야만적인 행동을 매우 시각적인 표현으로 묘사하여 사람들의 감정에 호소하고, 직접적 전쟁을 선포하기 보다는 ‘꿀과 우유’라는 상징적 표현으로 성스러운 땅을 찾아야 한다는 연설을 하여 수 많은 순례자들을 전쟁에 나서게 하였다.

‘각운’을 사용한 간단한 예는 “순간의 선택이 십년을 좌우한다”라는 LG전자의 오래된 광고문구이다. 지금도 기억하는 사람들이 적지 않은 것을 보면 꽤 설득력이 있었다고 할 수 있다.

지난 1월, 제45대 미국 대통령으로 트럼프가 취임하면서 한 연설은 역대의 미국대통령의 연설과 마찬가지로 각운을 많이 활용하고 있는 듯하다. 이런 표현은 많은 메시지도 듣는 사람들에게 친숙하게 들리게 하고 정서적 소구와 같이 감성을 유발할 수 있으며 반박을 예방하고 궁극적으로 설득효과를 높이게 된다. 지난 1월 말, 트럼프 연설문의 일부를 살펴보자.

“잊혀졌던 이 나라의 모든 사람들이 더 이상 잊혀지지 않을 것이다”(The forgotten men and women of our country will be forgotten no longer)

“워싱턴은 번창했지만..., 정치인들은 번영했으나..., 기독교인은 자신들을 보호했지만..., 그들의 승리이지 여러분의 승리가 아니였고...”(Washington flourished, but the people did not share in its wealth. Politicians prospered, but the jobs left and the factories are closed. The establishment protected itself, but not the citizens of our country. Their victories have been your victories. Their triumphs have not been your triumphs)

## Ⅶ. 의외성 (Incongruency)

태도변화와 설득에 관한 인지주의 이론은 기본적으로 인지의 일치를 강조하고 있다. 인간은 자신이 가지고 있는 태도와 행동 간의 인지적 균형을 유지하려는 경향 내지 욕구를 가지고 있다. 이 균형상태가 어떤 자극에 의해 깨지면 인간은 심리적 긴장이나 불안감을 느끼게 된다.

설득상황은 심리적 일관성을 무너뜨리거나 균형을 깨트리는 상황이라고 볼 수 있다. 일반적으로 설득자는 피설득자의 기존 태도에 반하는 주장을 펼치는 경우가 많으므로 설득자의 주장은 균형을 깨트리려는 시도이며, 수용자는 이를 받아들이는 것보다 거부하는 방향으로 힘이 작용할 것이다. 이때 설득자가 주장하는 메시지의 주장이 강하거나 직접적일수록 반대의 힘도 강해진다는 것이 인지이론의 설명이다. 따라서 효과적인 설득을 위해서는 설득자는 자신의 주장성을 무작정 높이기 보다는 수용자의 저항이 높지 않도록 궁리를 할 필요가 있다. 즉 설득적 메시지의 강도를 낮추기도 하고, 수용자의 예상과 달리 비설득적 메시지를 던짐으로써 혼란을 야기하기도 하고 저항을 낮출 수도 있을 것이다. 또한 의외성이 높은 비설득적 메시지는 인지적 요소의 변화를 가져올 수 있는데, 인지 일치이론에서 설명하듯이, 설득자와 수용자 간의 관계설정을 '+'(정적 방향)로 변화시키고 이후 설득메시지와와의 관계를 다시 '+'(정적 방향)로 만드는 역할을 하기도 한다.

의외성이라는 요소가 설득에서 효과적일 것이라는 가정은 '설득의도'와도 관련이 있다. 설득의도는 수용자의 관점에서 설득자가 자신을 설득하려는 의지 혹은 의도가 얼마나 강한가를 추론하는 것이다. 당연히 설득의도가 높을수록 수용자는 설득을 당하지 않으려고 저항할 것이며, 더 나아가 설득자를 부정적으로 평가하거나 믿지 않으려고 한다. 설득의도가 높은 경우에는 설득자(정보원)에 대한 신뢰성이 크게 낮아지는 부정적 효과가 발생하며, 반대로 설득의도가 낮다고 추론되면 정보원에 대한 신뢰가 높아지고 이와 연결되어 정보원의 메시지에 대해서도 신뢰가 높아진다. 다시 말해 설득자가 자신의 이익에 반하는 (자신에 불리한) 내용의 설득적 메시지를 전달할 때, 그렇지 않은 메시지보다 훨씬 설득력이 있게 느껴진다. 이는 귀인이론(Attribution theory)으로 설명될 수 있

다. 이글리, 우드, 차이켄(Eagly, Wood, & Chaiken, 1978)의 연구에 의하면, 설득적 상황에서 메시지 수용자들은 일반적으로 설득자가 그 자신의 이익에 부합하는 메시지를 주장할 것으로 미리 기대하고 있다고 한다. 즉 수용자들은 설득자가 자신의 입장을 옹호하는 이유를 다음과 같은 내적 요인에 귀인하고 있다. 하나는, 수용자들이 생각하기에 설득자가 자신의 이익에 부합하는 편향된 지식만을 가지고 있을 것이라고 생각하는 것인데, 이를 지식편향(knowledge bias)이라고 한다. 또 하나는, 수용자들이 생각하기에 설득자가 메시지 주제와 관련이 있는 정보 중에서 설득자 자신에게 유리한 정보들만 전달할 것이라고 생각하는데, 이를 보고편향(reporting bias)이라고 한다. 메시지 수용자들이 설득자가 지식편향이나 보고편향을 갖고 있다고 생각한다면, 설득자의 주장(설득적 메시지)을 진실하지 않은 것이라 생각하기 쉽고 심리적으로 저항하게 된다. 따라서 이 경우 ‘절감의 원칙’에 의해 설득의 효과가 떨어질 것이다. 그러나 만약 설득자가 자신의 이익과 상반되는 입장을 지지한다면, 절감원칙과 반대로 ‘증대의 원칙’ 효과가 발생할 것이다. 결론적으로 메시지의 의외성이라는 것이 바로 보고편향과 지식편향을 막아주고 설득효과를 높여줄 것이다.

의외성이 설득 효과를 가질 수 있는 이유는 유머 소구의 장점과 비슷하다. 즉 의외성은 메시지에 대한 호기심이나 관심을 높이고, 설득에 대한 저항에 주의 집중하게 하는 것(반론을 만들어 내는 것)을 억제한다. 유머소구의 광고처럼 의외성은 사람들의 관심을 끌어올 것이며, 설득자에 대한 호감을 증가시킬 수 있으며, 정보원에 대한 신뢰성을 향상시킬 것이며, 메시지를 주의깊게 처리하지 않도록 주의를 분산시킬 수 있다.

의외성을 이용한 광고의 사례로서 유명한 AVIS렌터카의 광고를 보자. 대개의 광고는 구매의도를 유발시키고자 자사 제품이 최고라고 알리고 있다. 그런데, 이 광고는 자사 제품이 ‘2등’이라고 한다. 소비자들은 다소 의아하게 생각하면서 주목을 하게 된다. 그리고 다음에 있는 문구, “2등이라서 열심히 한다”라는 메시지를 보면서 “AVIS가 진짜 2등이구나”, “AVIS는 정직하구나”, “2등이라는 것도 괜찮은 편인데...” 등과 같은 생각이 이어진다. 즉, 자신이 최고라고 주장하는 광고와 달리 소비자의 거부나 저항은 거의 느껴지지 않는다.

국내의 광고에서도 의외의 광고 카피가 화제가 된 적이 있다. “침대는 가구가 아닙니

다”라는 것이다. 소비자들은 이를 듣고 “그럼 뭐지?”라는 의문을 갖게 되었고, 이어서 “침대는 과학입니다”라는 메시지에 대해서 또 다시 “침대가 왜 과학이지?”라는 의문을 갖도록 만든 꽤 성공적인 사례이다.

최근 국내에서는 대통령선거 이슈가 뜨겁다. 그런데 대권 후보자 중에서 진보성이 높은 것으로 평가받은 후보자가 역으로 보수적인 정책의 주장을 하는 경우가 있었다. 이런 의외성을 접하게 되면, 그 후보자의 정책 주장에 대한 설득력이 높아질 수 있다.

## VIII. 맺음말

지금까지 초설득에 대한 핵심요소를 다루면서 느끼게 되는 것은 이것이 일반적인 설득 상황과는 다르다는 것이다. 즉, 논리적 주장을 통한 태도의 변화를 다루는 설득상황이 아니라, 불충분한 정보와 불확실한 상황을 가정하는 설득상황이라고 보아야 할 것이다. 이런 설득의 상황은 ‘불확실성 아래의 의사결정’이며, 카네만과 트베르스키(Kahneman, & Tversky, 1979)가 주장한 프로스펙트 이론(Prospect theory)이나 최근 탈러(Thaler) 등과 같은 행동경제학자들의 이론이 매우 유용하리라고 생각된다.

초설득의 상황이라면 수용자들이 손실회피에 대해서 지나치게 민감하므로, 이익의 지각을 손실이라는 시작점을 제공함으로써 행동을 유발시키거나, 이미 손실을 본 상황이라고 가정되면 사람들이 위험을 회피하려 하기보다 위험추구를 통해 손실을 줄이려는 행동을 한다. 또한 ‘넛지(Nudge)’와 같이 사소하고 무관할 것 같은 자극들이 중요한 역할을 한다는 사실을 기억할 필요가 있을 것이다.

또한 공격하려는 자와 공격당하지 않으려는 자의 무술 시합에서처럼, 초설득 상황에서는 짧은 순간에 상대의 빈틈을 찾아내는 전술이 필요하며, 상대의 힘을 이용하는 기술이 유효하다고 할 수 있다. 설득자가 공격하는 자로 가정한다면 수용자는 반드시 수비의 태세를 취할 것이며, 설득자의 공격을 그대로 받으려 하지는 않을 것이다. 설득자의 공격은 빠르고 간결해야하며, 의도가 파악되지 않아야 하며, 동시에 공격이 먹히기 쉽도록

상대의 빈틈을 만들 수 있도록 상대를 움직이게 하고 이를 위해서 흔들어야 할 것이다.  
이것이 초(超)설득의 기술이다.

## 〈참고문헌〉

김영석 (2008). <설득 커뮤니케이션>. 파주: 나남출판.

김재휘 (2013). <설득 심리 이론>. 서울: 커뮤니케이션북스.

Dutton, K. (2009). *Extreme Persuasion: The Art Of Split-Second Persuasion*. 최정숙 (역) (2010). <극한의 협상, 찰나의 설득>. 서울: 미래의창.

Eagly, A. H., Wood, W., & Chaiken, S. (1978). Causal Inferences About Communicators and Their Effect on Opinion Change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 424~435.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.



조정을 위한 설득과 수사



# 설득 상대방의 유형 판별과 설득전략

김 종 명

한국설득연구소 소장  
철학박사







## 들어가면서...

왜 이렇게 설득이 힘들까? 일상에서 내가 원하는 대로 타인을 움직이는 것은 쉽지 않다. 더구나 조정 현장의 설득은 이해관계가 첨예하게 얽혀있어 더 정교한 설득전략이 필요하다. 기본적으로 설득은 발신자(communicator)가 메시지를 보내어 수용자(receiver)의 지식, 감정, 행동을 변화시키는 커뮤니케이션 방법이다. 그래서 설득을 잘 하려면 발신자의 매력을 강화하고 메시지의 신뢰성과 적합성을 향상시켜 수용자의 동의를 이끌어 내야 한다. 그런데 대체로 설득현장에서는 자기변화가 좀 더 용이한 발신자와 메시지의 변화에 더 집중한다. 그러다 보니 수용자의 변화무쌍한 심리환경과 성격이라는 벽 앞에 자주 막힌다. 그리고 “열 길 물속은 알아도 한 길 사람속을 알기 어렵다”는 좌절감을 읊조린다.

최근 들어 범죄와 설득심리 등의 분야에서는 타인을 움직이는 데 효과적인 심리법칙들을 다수 선보이고 있다. 이러한 진전은 수용자의 메시지 수용성을 향상하는 방법개발로 연결되면서, 기존의 심리유형 진단을 설득의 한 방법으로 활용하기 시작했다. 일찍이 칼 융이 개척한 성격유형이 MBTI나 DISC 같은 현장심리진단으로 개발되면서 수용자의 성격패턴과 설득효과에 대한 관심도 높아졌다.

상담심리 전문가 칼 로저스의 제자인 데이비드 라이백은 기존의 성격유형을 감성지능(emotional intelligence)이라는 새로운 틀로 재구성한 SCAF 유형진단방법을 제시했다.<sup>1)</sup> 본고에서는 라이백의 SCAF를 토대로 설득에 있어서 사람의 유형, 곧 수용자 유형 분류(type classification)의 의의와 방법을 정리하고 SCAF 유형판별(type distinction)의 현장적용 사례를 예시하여 그 타당성과 효용성을 살펴보고자 한다. 아울러 설득 상대방의 유형판별에 의해 보다 과학적이고 객관적인 설득방법을 체계화 해보고자 한다.

1) 본고에서 소개하는 SCAF 유형판별과 설득전략의 기초적인 구조와 사례는 라이백(Ryback, 1997)의 212-250쪽을 재구성하였다.

## I. 유형분류의 의의

사람을 일정한 방향으로 움직이기 위해 어떻게 해야 하나? 여기에 새로운 힌트가 하나 있다. 미래학자 다니엘 핑크는 전통적 거래동기인 이윤동기와는 달리 본질적인 동기인 내재동기(intrinsic motive)가 더 중요한 요인일지 모른다고 조심스럽게 제시한 바 있다. 내재동기는 사람마다 갖고 있는 일정한 자신만의 핵심가치로, 일종의 심리적 보상인 셈이다. 사람마다 핵심가치가 다르기에 일정한 패턴을 포착하여 그것을 유형으로 분류할 수 있다면 심리적 보상을 좀 더 전략적으로 발휘할 수 있을 것이다(Pink, 2009, 54-58쪽; Deci, & Ryan, 1985).

칼 융이 지적한대로 사람은 심리와 욕구가 단순하지 않고 추구하는 방향과 관점이 다른 심리적 복합체(complex)이다. 그런데 사람은 오랜 세월 지각을 발달시켜오면서 타인과 사물에 대한 인식을 일정한 패턴화에 의존해왔다. 사람을 일정한 유형, 곧 패턴으로 인식하기 시작한 것은 사람 본래의 지각한계 때문이라고 보았다. 패턴으로 포착하는 능력이 인류진화 과정에 포섭되면서 다양한 패턴포착 오류를 겪게 된다. 그런 오류에도 불구하고 사람들을 일정한 패턴으로 분류하고 인식하는 것이 그렇게 하지 않는 경우보다 실익이 있기 때문에 인식의 한 관습으로 자리 잡게 되었을 것이다(Shermer, 2011, 89-93쪽).

다시 말하면 유형분류를 하고 그 유형패턴에 적합한 메시지를 발휘하는 편이 그렇게 하지 않는 경우보다 다소의 오류를 감수하더라도 설득성과의 달성에 더욱 이익이 될 것이다. 이 점에서 설득현장에서는 일상에서 다양하게 체득한 유형 인식들을 발견할 수 있다.

필자는 군시절 논산훈련소 교관직을 수행하면서 2년 동안 전국 각지의 입대자를 다양하게 만났다. 입대자들은 같은 지역의 장정들로 같은 기간과 장소에서 한 달간의 훈련을 이수해야 한다. 훈련이 종료되면 전방 등 각 부대로 배속을 받고 떠나는데 이때 교관과 조교들의 훈련병에 대한 소감이 발표되고 공유된다. 얼핏 보면 교육수준도 비슷하고 나이도 거의 동일하고 같은 말을 쓰고 같은 나라에 사는데도 불구하고 미세한 행동차이와 습관, 태도 같은 심리적인 차이까지 인지되고 공유되었다. “A지역 사람들은 동작이 느리고 말 안 듣고 덤비고 이기적이다. B지역의 사람들은 싹싹하고 눈치 빠르며 동료들을 배

려한다. C지역의 사람들은 잘난 체하고 나서기 좋아하며 쾌활하다. D지역의 사람들은 소극적이고 수동적이며 비관적이다.” 이런 정도의 패턴화가 집단학습으로 공유되고 전파되었다. 사실 이런 유형분류가 그 교육훈련 현장에서는 큰 도움이 되었다. 그 유사한 지역사람들이 입대했을 때 그런 유형의 사람들을 어떻게 움직여야 하는지 좀 더 효과적인 대응이 가능했다. 물론 이는 특정한 체험이었고 일반화하기 힘든 사례일 수 있다. 하지만 이런 방식의 패턴성 인식이 오래전부터 사람행동의 중요한 특징으로 발달해온 것은 아닐까?

고대에서는 이러한 유형분류가 주로 의술과 주술에 연관되어 개발되었다. 그리스의 히포크라테스가 유형화했던 네 가지 체액에 의한 네 가지 기질, 곧 다혈질, 담즙질, 우울질, 점액질, 동양에서는 주역의 4괘, 8괘, 64괘 같은 패턴, 근세의 사상체질에 이르기까지 다양하다. 물론 과학적인 접근이 어려웠던 고대와 중세의 한계 때문에 지속적인 효용은 떨어질 수밖에 없었다. 비과학적 인식의 한계를 극복하고 최초로 과학적인 접근을 시도한 사람이 칼 융이다. 심리적 복합체와 심리유형 연구의 선구자인 칼 융은 사람을 내향성과 외향성으로 구분할 수 있다고 제시했다. 그의 저서 『Psychologische typen』(심리유형)에서는 사람의 성격을 내향성과 외향성이라는 두 가지 큰 방향으로 구분하여 그것의 심리학적, 철학적, 문학적, 의학적 타당성을 분석하고 검증했다(Jung, 2003, 171-174쪽). 이로부터 내향성과 외향성은 성격분류의 핵심변수로 자리 잡았다. 이후에 등장하는 다양한 성격심리진단들은 칼 융의 핵심변수를 좀 더 세분화한 파생상품들이라고 해도 무방하다.

칼 융은 외향적인 유형의 사람들을 보면 관심이 대상을 향해 바깥쪽으로 쏠리고, 내향적인 유형의 사람들의 관심은 대상보다는 주체, 곧 자신의 심리작용으로 쏠린다고 했다(Jung, 2003, 9-10쪽). 곧 대상과 주체 중 어디에 우위를 두느냐가 내향성과 외향성을 가르는 기준이 된다. 물론 칼 융은 내향성과 외향성의 가설로 사람들을 심리적으로 2개의 큰 집단으로 나누지만 이 분류는 피상적이고 일반적인 성격이 강하여 일반적인 구분밖에 허용하지 않는다고 그 한계를 인정했다(Jung, 2003, 12쪽). 그런 면에서 다시 패턴인식의 오류와 유형분류의 실익 사이에서 고민해야 할 것이다.

어쩌면 사람유형의 분류는 겨우 걸음마단계에 있지 않을까 싶다. 앞으로 뇌과학 등 인

간과학의 탐구가 지속되면 미래의 어느 날 사람유형에 대한 보다 객관적이고 명확한 해명을 만날 수 있을 것이다. 그런 점에서 오늘 무엇인가를 정리하는 것은 그야말로 소박한 과학적 도전에 불과할지 모르겠다.

## II. 새로운 틀, SCAF

설득을 ‘지피지기’라고 한다면 설득에서는 성격심리의 자기진단보다 관상전문가 같은 타인진단이 더 필요하다. 사람의 혈액형을 알아내기 위해서는 반드시 혈액을 채취하고 검사를 해봐야 한다. 하지만 설득현장에서는 이해관계가 대립하는 갈등상황에서 대화가 벌어지기 때문에 상대방의 커뮤니케이션 혈액을 채취하는 것은 불가능하다. 그래서 어떻게 하면 간단한 대화를 통해 상대방의 유형을 쉽게 판별하고 거기에 적합한 설득메시지를 발휘할 수 있을까 하는 점이 타인진단의 핵심일 것이다.

라이백이 제시한 SCAF는 기존의 성격유형진단을 최대한 활용하면서도 타인진단에 좀 더 쉽게 다가갈 수 있도록 전략화했다. 이를 도와준 2000년 초반 미국경영학회의 큰 흐름 중 하나가 바로 감성지능(Emotional Intelligence)이었다. 1995년 대니얼 골먼이 『감성지능』이라는 저술을 발표한 이후 감성이 경영과 사람개발의 중요한 역량으로 자리 잡았다.

라이백은 기존의 성격유형진단에서 보인 유형분류의 다양한 핵심변수를 ‘지배수준’이라는 하나의 변수로 묶었다. 그렇게 하면서 새로운 변수 한 가지를 추가했는데 이것이 바로 ‘감정표출’이었다. 라이백은 용이한 타인판별을 위해 지배수준에 있어서는 행동과 의사표현의 외향성과 내향성, 감정표출에 있어서도 그것의 외향성과 내향성이라는 축으로 구조화했다.

라이백도 사람의 성격유형을 판별하는 데 시간이 많이 소요되면서 값비싼 검사에 의존할 필요가 없다는 점을 강조했다. 단지 두 가지 인간특질을 이해하기만 하면 사람을 네 가지 성격유형의 하나로 정확하게 판별할 수 있다는 것이다. 지배수준과 감정표출 정

도가 다 같이 높은 사람은 표출형일 가능성이 매우 높다. 지배수준은 높지만 감정표출 정도가 낮은 사람은 단호한 성취형일 가능성이 높다. 지배수준이 낮으면서 감정표출이 높은 사람은 지지적이고 공감적인 우호형일 가능성이 많다. 마지막으로 지배수준과 감정표출이 다 같이 낮은 사람은 세부지향적인 분석형일 가능성이 높다. 라이백은 설득현장에서 상대방과의 대화를 통하여 다음의 여섯 가지 질문 정도만 던지면 상대의 성격유형을 쉽게 판별할 수 있다고 주장했다(Ryback, 1997, 214쪽).

〈표 1〉 상대의 성격유형 판별을 위한 6가지 질문

1. 일에 대한 책임을 지거나 아니면 수동적으로 회피하는가?
2. 일에 적극적으로 직면하거나 아니면 심사숙고하면서 수용하는가?
3. 일을 강력하게 밀어부치는가 아니면 조용히 한발 빼는가?
4. 감정을 자연스럽게 표출하는가 아니면 자기통제적인가?
5. 충동적인가 아니면 보다 생각을 많이 하며 냉담한가?
6. 따뜻하게 감정을 표출하는가 아니면 보다 차갑게 움츠리는가?

이 질의응답을 통해 지배수준과 감정표출 정도를 높고 낮은지 금방 구분할 수 있고 다음의 도표로 상대방의 유형을 확정할 수 있다.

〈표 2〉 지배수준과 감정표출에 따른 상대방의 유형

지배수준	감정표출	유형
높다	높다	표출형
낮다	높다	우호형
높다	낮다	성취형
낮다	낮다	분석형

대화에서 상대방이 자신의 행동과 의견을 표현하는 데 있어 외향적이고 자기주장이 강한지 아니면 내향적이면서 동조적인지, 감정을 표출하는 데 있어 직접적인지 아니면 간접적으로 통제하는지를 파악하기만 하면 상대방의 유형을 판별할 수 있다. 이는 사실 대화를 몇 분만 전개하고 토론을 한두 가지 진행해보면 상대방의 지배수준과 감정표출

이 외향적인지 내향적인지를 파악할 수 있다.

범직심리학자 샘 고슬링(Gosling, 2009)은 저서 『스noop(Snoop)』에서 상대를 파악하는 3단계의 가장 초보적인 1단계를 바로 이 같은 상대의 대화와 감정의 내향성과 외향성이라고 제시하였다. 그러면서 상대방의 속마음과 정체성까지를 알고 싶다면 상당한 시간을 투자하여 교감을 나누어야만 가능하다고 하였다(54-64쪽). 그런 관점에서 SCAF는 기본적인 대화를 통해 상대의 유형을 쉽게 판별하고 상대를 움직일 수 있는 동인을 모색하는 전략적인 방법이라고 하겠다.

원래 라이백은 SCAF의 네 가지 유형 이름을 설득자(Persuader), 성취자(Achiever), 경청자(Listener), 조사자(Fact-finder)로 명명했다. 이후 설득교육 솔루션으로 개발하는 과정에서 설득자라는 유형과 설득개념의 충돌을 피하고 경청자의 행동적 취지를 더 살리기 위해 표출형(Speaker), 우호형(Carer), 성취형(Achiever), 분석형(Finder)으로 수정했다(김종명, 2008, 175쪽). 라이백도 언급했지만 당시 가장 강력한 성격유형진단은 바로 DISC였다. SCAF의 구조 또한 DISC의 사교형(I), 안정형(S), 주도형(D), 신중형(C)에 각각 대응된다. 세부적인 면모를 보더라도 SCAF와 DISC는 매우 유사하다.

DISC의 주도형은 빠르게 결과를 얻고, 어려운 문제를 처리하며, 의사결정을 신속하게 내린다. 반면 다른 사람에 대해 무관심하고, 제한 받는 것을 참지 못하고, 다른 사람들에게 많은 요구를 한다. 이는 SCAF의 성취형이 추구하는 핵심가치, 행동방식과 유사한 특징을 보인다. 또 DISC의 사교형은 사람들과 접촉하고, 열정적이며, 사람들을 즐겁게 만들며, 말솜씨가 좋고, 다른 사람을 동기유발시킨다. 반면 일의 마무리가 부족하고, 너무 말을 많이 하며, 충동적으로 행동하고, 무리하게 약속을 하고, 결과에 대해 지나치게 낙관적이다. 이로 볼 때 SCAF의 표출형에 가깝다. 표출형이 왜 그렇게 타인들 앞에 자신의 의사와 감정을 드러낼까? 결국 집단적 인기와 타인의 인정이라는 핵심가치, 곧 남으로부터 표를 얻는 것이 목표이기 때문이다. 그런 점에서 DISC의 사교형이 타인과 관계맺기를 좋아하는 본질적 이유를 추정할 수 있다.

또한 DISC의 안정형은 예측가능하고 일관성이 있으며, 충성심을 보이고 참을성이 많다. 게다가 이야기를 잘 들어주고, 다른 사람을 돕고 지원하고, 안정되며 조화로운 업무 환경을 만든다. 반면 급격한 변화를 꺼리며, 지나치게 관대하고, 일을 미루며, 우유부단

하고, 갈등을 회피한다. 안정형이 타인에게 분노나 혐오 같은 부정적 감정을 통제하는 것과 타인에게 호감, 호의, 배려, 경청, 공감, 맞장구를 잘 표현하는 SCAP의 우호형과 크게 다르지 않다.

마지막으로 DISC의 신중형은 정리정돈을 잘하며, 세부사항에 신경 쓰고, 유능하며 정확하고 철저하며 분석적이다. 반면 지나치게 조심스럽고, 세부적인 일에 얽매이며, 의심이 많다. 이로 볼 때 신중형은 데이터와 안전이라는 핵심가치를 추구하는 SCAP의 분석형과 거의 동일하다.

라이백은 DISC 같은 기존의 진단을 직접 이용하지 않고 왜 새로운 틀을 제시했을까? 기본적으로는 감성지능의 부상과 함께 조직과 대인관계에서의 감성의 중요성을 강조해야 할 필요성을 느꼈기 때문이다. 조직과 사회생활에서 적절한 감정을 잘 표현하고 감정을 교류하며 타인의 감정에 동조하는 행동특징이야말로 새로운 유형분석의 중요한 변수가 되었다. 의사표현이 논리적인 힘에 가깝다면 감정표출은 감성적인 역량에 속한다. 따라서 효과적인 기존진단의 존재에도 불구하고 새로운 감성지능이라는 관점에서 재해석하고 특히 타인판별을 좀 더 용이하게 할 수 있도록 간편화한 유형분류방법인 SCAP를 만들었다.

다만 SCAP는 유형별 대표인물로 라이백이 제시하고 있는 면면을 보더라도 그 선택이 매우 직관적임을 알 수 있다. 객관적 데이터나 통계보다 상담과 문헌을 통해 지각된 대표인물의 핵심적인 특징을 더 중요하게 고려한 것으로 보인다.

감성적 표출형으로는 맥아더 장군을 해임하면서까지 갈등을 정면 돌파했던 강력한 의사결정의 해리 트루먼 대통령, “국가가 당신을 위하여 무엇을 해줄 것인가를 묻지 말고, 당신이 국가를 위하여 무엇을 할 것인지를 물어라”라고 취임식에서 설득적 연설을 했던 케네디 대통령, 한 장례식에서 군중들이 정치적 이유로 한 흑인 경찰관을 무섭게 공격할 때 자신의 몸을 날려 돌을 막았던 데스몬드 투투 주교 같은 인물들을 예시했다.

단호한 성취형으로는 토마스 제퍼슨이 “어떤 계절도 환경도 그가 하고자 하는 것을 막지 못했다. 자신의 목표 달성을 위해서는 겨울 눈밭과 얼어붙은 강위로 뛰어 드는 사람이었기에”라고 기술할 정도로 서부 개척의 길에 불꽃을 올린 루이스와 클락 탐사여행팀의 메리웨더 루이스, 미국에서 처음으로 성공적인 농장 노동자조합을 결성하고 “만약 당

신이 진정으로 무엇인가를 하기 원하면 그것을 죽도록 해보라”고 외쳤던 시서 샤페스, 누구보다도 신념에 차 있고 책임질 줄 알며 결과지향적인 힐러리 클린턴, 소프트웨어 산업에 대한 위협을 감수하고 경쟁적이고 개척자적 접근을 통하여 하나의 제국을 건설한 빌 게이츠 같은 인물들을 예시했다.

지지적인 우호형으로는 선거 유세에서 지극히 사교적이면서 참모들의 고충을 경청해 주었던 빌 클린턴 대통령, “당신이 순수하고 성실한 동기를 갖고 있다면, 다른 사람들에 대하여 친절과 동정심, 사랑과 존경심에 기반한 올바른 태도를 가질 것”을 강조하면서 솔직과 성실을 최고의 미덕이라고 주장했던 달라이 라마 정도의 인물을 꼽았다. 마지막으로 세부지향적 분석형으로는 살인자가 활보를 하고 있을 때 더욱 기민해지는 셉록 홈즈, 지미 카터 대통령, 로켓 공학의 선구적 영역에서 활약한 폰 브라운 등을 예시했다 (Ryback, 1997, 215-228쪽).

### Ⅲ. SCAF의 유형판별과 설득방법

라이백이 제시한 지배수준도 대화에서 어렵지 않게 판별할 수 있지만 교육훈련과 상담, 조정현장적용에서 타인판별을 하고자 할 때 지배수준을 좀 더 쉽게 파악하기 위해 의사표현의 수준으로만 한정하는 것이 더 효과적이었다(김종명, 2008, 176쪽). 다음의 도표와 같이 지배수준의 한 요소인 의사표현에 있어서 주장하는 편인지, 아니면 수용하는 편인지만 판단하면 훨씬 더 쉽게 상대방의 유형을 판별할 수 있다.

〈표 3〉 SCAF의 유형판별

의사표현	감정표출	유형
주장	직접	표출형
수용	직접	우호형
주장	간접	성취형
수용	간접	분석형

## 1. 표출형 판별과 설득방법

표출형은 의사표현을 할 때 주로 자기의견을 주장하면서 감정을 숨기지 않고 바로 드러낸다. 조직보다는 개인적 이해관계에 관심이 높고 업무추진보다 사람관계에 초점을 둔다. 표출형이 추구하는 핵심가치는 주로 다른 사람 앞에 나서고 그들로부터 인기와 인정을 받는 것이다. 표출형의 행동특성은 한마디로 전시성향이 높은 편이다. 사무실에 수료증, 사진, 트로피 등을 진열하기를 즐기고, 매우 열정적이고 말이 많은 편이다. 모든 제안에 과도하게 열광하며 동의하고, 충동적이며, 가끔 최신 패션의 옷을 입고 다니기도 한다. 일반적으로는 매우 전문가적인 풍모를 풍긴다. 사람에게 친절하고 매우 사교적이며 몸과 손동작을 다소 과장되게 취한다. 자신의 성공담과 무용담 이야기와 일화들을 늘어놓는 데 정신이 없다.

지금 현장에서 바로 그런 박 사장을 만나 보자. 박 사장은 당신을 보자 매우 밝은 표정으로 과장된 제스처를 취하면서 활달하게 인사를 한다. 그리고는 쉴 새 없이 자기자랑 비슷한 이야기를 쏟아낸다. 박 사장의 말에 끼어들기 힘들 정도다. 새로운 화제를 꺼내는 데 거의 선수이다. 새로운 사업에 특히 관심이 많고 많은 네트워크를 동원하여 일을 크게 벌이고 싶은 모양이다. 만약 이런 표출형 박 사장을 설득해야 한다면 어떤 전략을 동원하는 것이 유리할까? 표출형은 자신의 인기와 사회적 인정에 초점을 두는 사람들이다. 그러므로 대화 시에는 다음의 설득방법을 가동하면 좋겠다.

〈표 4〉 표출형의 설득방법

1. 화제 : 상대방의 명성과 사람관계와 이익을 확대할 수 있는 새로운 이벤트
2. 질문 : 대화를 통제하기 위해 세부사항을 확인하는 질문
3. 응답 : 상대방이 제시하는 정보에 감사하는 맞장구와 가벼운 농담
4. 제시 : 상대방의 이익과 관심을 끄는 이슈 제시
5. 자료 : 참고자료 정도 언급
6. 음색 : 명랑하고 쾌활한 목소리로 대응
7. 의상 : 화려하고 밝은 색상과 새로운 디자인 위주의 의상

## 2. 우호형 판별과 설득방법

우호형은 의사표현을 할 때 주로 상대의견에 동조하면서 감정을 숨기지 않고 바로 표출한다. 혼자보다는 집단의 화합과 협력에 관심이 높고 업무추진보다 사람관계에 초점을 둔다. 우호형이 추구하는 핵심가치는 타인과의 성실한 관계와 변함없는 우정, 곧 안정을 바탕으로 사람과의 관계를 구축하는 것이다. 만약 자신과 자신이 속한 조직에 변화가 일어나면 거기에 대한 적응이 잘 되지 않으므로 저항하게 된다. 한번 맺은 관계를 통해 상대방도 지속적인 성실과 신뢰를 보여주기를 기대한다.

우호형의 행동특성은 한마디로 관계성향이 높은 편이다. 다른 사람들을 보살피고 주고 다른 사람들을 걱정하고 다른 사람과 함께 그들의 분위기를 살피며 집단의사결정하기를 좋아한다. 사무실에 가족사진을 게시하는 가정적인 사람이다. 책상도 비교적 깔끔하게 정리되어 있는 편이다. 이야기를 나누면 당신의 이야기에 줄곧 귀를 기울일 것이다.

지금 현장에서는 바로 그런 사람을 만난다. 최 과장은 당신을 보자 매우 밝은 표정으로 다소곳이 인사를 한다. 만면에 미소를 머금고 있어 당신도 기분이 좋아진다. 당신은 이 불경기에 어떻게 살아가고 있는지 물어본다. 조그만 반응에도 맞장구가 끊임없이 터진다. 대화를 통해 상대방의 제안을 열심히 들어주는 편이다. 게다가 상대방의 어려운 점을 예상하고 그런 점까지 챙겨준다. 만약 이런 우호형 최 과장을 설득해야 한다면 어떤 전략을 동원하는 것이 유리할까? 우호형은 성실과 신뢰를 바탕으로 다른 사람과의 관계를 지속적으로 유지하기를 바라는 사람들이다. 우호형을 설득하고자 할 경우 다음과 같은 사항을 유의하여야 한다.

〈표 5〉 우호형의 설득방법

1. 화제 : 소속 조직과 구성원의 친화를 도모하는 이벤트
2. 질문 : 자신의 프라이버시와 관련된 질문보다 타인과의 관계에 대한 질문
3. 응답 : 비판보다 배려와 동조를 보이는 맞장구
4. 제시 : 자신을 드러내는 다양한 이야기와 조직의 단합을 도모하는 이슈
5. 자료 : 정성이 표시될 수 있는 자료 준비
6. 음색 : 부드럽고 정다운 목소리도 좋지만 때로는 카리스마 있는 목소리
7. 의상 : 다소 고전적이며 튀지 않는 의상

### 3. 성취형 판별과 설득방법

성취형은 의사표현을 할 때 주로 자기의견을 주장하면서 감정을 직접적으로 드러내지는 않는다. 혼자보다는 조직의 목표와 성과에 관심이 높고 사람관계보다 업무추진에 초점을 둔다. 성취형이 추구하는 핵심가치는 주로 과업통제와 목표 달성에 있다. 항상 목표를 입에 달고 산다. 오직 결과에만 관심이 있기 때문에 그것을 위해 다른 것을 희생한다. 주로 조직을 이끄는 리더들에게 성취형의 성향이 자주 나타난다.

성취형 유형의 사람들은 권력과 권위, 위신과 지위, 금전과 손에 잡히는 보상에 대해 큰 관심을 갖는다. 성취형의 행동특성은 한마디로 도전성향이 높은 편이다. 성취형의 사람은 끼어들고 간섭하고 공격적이고 지배적이다. 사무실과 책상 위가 대체로 엉망이다. 강력하고 공격적인 악수를 한다. 다른 사람을 똑바로 쳐다본다. 비판적이고 타인의 결점을 찾는 성향이 매우 높다.

지금 현장에서는 바로 그런 사람을 만난다. 김 부장은 당신을 보자 간단히 목례를 하고는 자신의 시계를 자세히 들여다본다. 물어보지도 않고 시간이 되었으니 미팅을 시작하자고 제안한다. 김 부장은 대화에서 거의 자신의 감정을 드러내지 않는다. 하지만 이미 스스로 어떤 대안이나 답을 갖고 있는 것처럼 느껴질 정도로 관심없는 대안에 대해서는 비판적이다. 자신의 니즈와 연결되는 부분이 나오면 그 기대효과에 대해 특히 관심을 보인다. 만약 이런 성취형 김 부장을 설득해야 한다면 어떤 전략을 동원하는 것이 유리할까? 성취형은 자신의 과제수행과 목표달성에 초점을 두는 사람들이다. 성취형을 설득하고자 할 경우 다음과 같은 사항을 고려하는 것이 좋다.

〈표 6〉 성취형의 설득방법

1. 화제 : 소속 조직의 새로운 도전과 과제수행 후의 성과와 관련된 이야기
2. 질문 : 질문 받는 것을 싫어하지만 의사결정에 도움 되는 유도형 질문
3. 응답 : 정교한 경청에 의한 핵심 메시지에 대한 동조적 맞장구
4. 제시 : 상대의 목표달성과 기대효과를 보여주는 핵심내용 중심의 이슈
5. 자료 : 일의 결과와 기대효과 중심의 자료 준비
6. 음색 : 강한 자신감과 분명한 목소리
7. 의상 : 전문가의 풍모를 보여주는 개성이 강한 의상

#### 4. 분석형 판별과 설득방법

분석형은 의사표현을 할 때 주로 상대의견에 동조하면서 감정을 직접적으로 드러내지 않는다. 집단보다는 개인적 활동과 성과에 관심이 높고 사람관계보다 업무추진에 초점을 둔다. 분석형이 추구하는 핵심가치는 주로 표준과 절차, 사실과 데이터에 근거하는 것이다. 영성한 자료 구성이나 사실에 맞지 않는 과장, 표준 절차를 무시한 시도 등을 결코 용납하지 않는다. 뛰어난 성과를 올렸던 발명가, 과학자, 분석가 등은 모두 분석형인 경우가 많다.

또한 안전이라는 가치를 추구한다. 그래서 의사결정에 있어서는 모든 정보를 비교분석하여 가장 위험이 적은 방법을 선택한다. 분석형의 행동특성은 한마디로 과학자와 비슷하다. 매사에 사실관계를 확인하고 싶어 하고 데이터수집하기를 즐긴다. 대체로 사무실이 잘 정돈이 되어 있어 말쑥한 편이다. 시간을 정확하게 지키고 당신이 보낸 사전자료를 읽어서 온다. 완벽주의자의 경향이 있다. 세부사항이 일정한 절차에 따라 논리적으로 전개되어 있지 않으면 짜증을 낸다.

양 팀장은 당신을 보자 인사를 하는 등 마는 등 다소 수줍어하면서 가방에서 두툼한 다이어리를 꺼내어 새까맣게 메모가 된 노트를 한 장씩 넘긴다. 그러면서 수시로 질문을 쏜다. 어떤 대안을 제시하더라도 쉽게 수용하지 않는다. 좀 더 나은 정보와 대안이 필요하다. 만약 이런 분석형 양 팀장을 설득해야 한다면 어떤 전략을 동원하는 것이 유리할까? 분석형은 사실과 데이터에 초점을 맞추는 사람들이다. 그러므로 그 사람들에 대한 설득 시 다음과 같은 사항을 유의하여야 한다.

〈표 7〉 분석형의 설득방법

1. 화제 : 업무수행 절차와 관련 정보와 관련된 이야기
2. 질문 : 정확한 포인트와 대안을 스스로 찾도록 도와주는 해결형 질문
3. 응답 : 데이터에 기반 하는 정교하고 논리적인 응답
4. 제시 : 자세한 제원을 소개하고 기능적 측면에서 논리적 선후 연결
5. 자료 : 사실을 바탕으로 한 진실된 정보, 특히 타기관 비교자료 제시
6. 음색 : 조용하고 낮으면서 또렷한 목소리
7. 의상 : 전문가 냄새가 나는 단일 색상의 의상

## IV. 현장적용 사례와 한계점

2004년 이후 SCAF 솔루션을 주로 기업교육현장에 적용하면서 그 효용성과 확장성을 다양한 현장적용도 조사로 확인한 바 있다. 특히 2009년에 방영된 EBS 다큐프라임 『16인의 도전, 설득의 비밀』은 우리나라 최초의 현장설득 실험이었다. SCAF와 관련해서는 5부작 중 제3부 「설득 레이더를 맞추라」에서 유형판별과 설득미션 수행이 이루어졌다. 재연배우들을 동원하여 SCAF 각 유형을 연기하도록 사전에 준비한 후, 4명으로 구성된 팀별로 유형판별과 설득에 도전하도록 하였다(김종명·EBS제작팀, 2009, 149-181쪽).<sup>2)</sup> 그 결과 SCAF 유형판별의 전략적 의의와 현장설득에서의 효용성에 대한 중요한 의미를 다수 발견할 수 있었다(김종명, 2014, 312-317쪽).

### 1. SCAF 현장실험에서의 발견점

#### 무엇보다 정확한 유형판별이 중요하다

도전자 일부는 성취형을 분석형으로 판단하기도 하였다. 성취형과 분석형은 과제수행을 선호하고 감정표출을 자제하는 공통점 때문에 가장 헷갈리는 유형들이다. 처음부터 상대방 유형을 잘못 읽게 되면 계속 엉뚱한 제시와 접근이 일어나게 된다. 성취형을 분석형이라고 판단을 내렸기 때문에 주로 데이터를 제시하는 대응책을 강구했던 것이다. 성취형에게 아래와 같은 설득 메시지가 계속 제시된 결과 설득은 실패로 끝났다. 성취형에게 관심 없는 자료를 제시하거나 목표보다 세세한 데이터를 강조하는 오류를 범하고 말았다.

2) EBS 방송 5부작 다큐프라임 『16인의 도전, 설득의 비밀』(2009년 5~6월 방영), 제3부 「설득 레이더를 맞추라」 참조

“흥미 있는 자료를 좀 가져왔습니다.” (관심 없는 자료 제시)

“저희가 맞추어놓은 데이터가 있어요. 그 데이터에 맞게 예산을 잡을 수가 있으니까 우선은 그렇게 해주시면 좋겠는데요.” (목표보다 세세한 데이터 강조)

### 자기주장이 강한 성취형은 과시욕이 강하다

성취형에 해당하는 상대방을 설득할 때에는 인간적인 호소를 하기보다는 상대방과 관련이 있는 이익, 특히 명예와 관련된 이익을 제안하는 것이 바람직하며 한편으로는 경쟁심을 부추겨 적극적으로 몰입할 수 있도록 유도하는 전략이 효과를 발휘한다. 이 실험에서 투자의 기대효과를 제시하고 경쟁심을 자극하며 상대의 권위주의적인 태도를 건드리는 것이 매우 효과적임을 보여 준다.

“기부를 투자하신다는 개념으로 하시면 어때요? 사장님 회사 이미지 제고에 충분히 도움이 될 것 같은데요.” (기대효과 제시)

“요즘같이 경기가 안 좋는데 쉽지는 않은 일이라고 생각합니다. 하지만 지금 경쟁업체에서는 솔직히 1억 원을 기부를 했습니다.” (경쟁심 자극)

“사모님께 상품권 선물할 때 최소한 10만 원권 정도는 하시겠죠. 조금 더 쓰셔서 천만 원 선까지 기부하시는 것은 어떠실까요?” (권위주의 자극)

### 사람 좋은 우호형은 시간이 걸린다

우호형은 상대방에게 수궁을 잘 해주고 맞장구도 잘 쳐 주는 편이다. 또, 감정이입을 잘 하며 폭넓은 관계 확장보다는 기존의 관계를 공고히 하는 데에 관심이 많다. 실제 미션 수행에 들어가자 도전자들은 우호형 중고차 딜러가 쉽게 설득되리라 착각했다. 사실 우호형은 의사결정에 있어서 혼자 하지 않는다. 반드시 가족이나 팀원이나 상사와 협의한다. 그래서 시간이 걸린다. 게다가 이 딜러는 회사조직에 소속된 사람이기에 자신의 회사 이익을 배반하지 않을 것이다. 어쨌든 설득이 쉬워 보인 우호형에 대해 결과적으로는

한 팀도 성공을 거두지 못했다. 도전자들은 새로운 관계를 확장하는 것이 중요하고 판매는 일정한 모험과 변화가 필요하다는 점을 강조했다. 게다가 친밀감을 표시하는 진부한 표현도 별로 효과를 발휘하지 못했다.

“주변에 차 살 사람 많이 알아요. 다 연결을 시켜드릴게요.”  
(새로운 관계의 확장을 강조하는 실수)

“한번 거래를 하는 게 아니잖아요.” (모험 권유의 실수)

“사장님이 너무 좋으셔서 솔직히 이런 차를 사고 싶네요.” (진부한 친밀감 조성의 실수)

우호형은 상대하기 쉬운 사람으로 비쳐지지만 실제로는 상당히 까다로운 사람이다. 우호형은 관계 확장이 아니라 기존의 관계를 공고히 유지하기를 원한다. 무엇보다 자주 찾아가면 언젠가는 자신의 월급을 털어서라도 상대를 배려해 줄 것이다.

### 자기표현이 강한 표출형은 감정 설득에 약하다

표출형은 자기표현이 강하고 말이 많으며 과시욕도 강하다. 그러나 감정이 담긴 설득에는 약한 편이기 때문에 표출형을 설득할 때에는 감성적인 접근을 통하여 과시욕이 충족될 수 있는, 명예와 관련된 부분을 자극하는 것이 효과적이다. 도전자들은 대학의 학생회 간부들로 축제를 준비 중이다. 그들은 학교 선배인 유명 연예인을 섭외해 그를 무료로 초대해야 한다. 도전자들이 성공한 부분은 아래와 같이 유사성의 법칙을 활용하고 감성적 접근을 펼치면서 궁극적으로 상대를 인정하고 칭찬했다.

“저희 학교 선배님이시잖아요.” (유사성의 법칙 활용)

“형님, 손 한번만 잡아보겠습니다.” (감성적 접근 전략)

“형님, 이번 축제 행사 때 형님을 사회자로 모시고 싶습니다. 다른 것은 모르겠고, 이번

기회를 통해서 우리나라 최고의 MC가 형님이라는 사실을 부각시켜드리겠습니다.” (사회적 인정과 칭찬 전략)

## 데이터를 좋아하는 분석형은 리스크 없는 방안을 추구한다

분석형은 기록과 메모를 잘 하고 상황을 끊임없이 점검하는 성격이며 주변의 상황과 관계없이 분석에 몰입할 정도로 집중력이 강하기 때문에 가장 설득하기 힘든 유형에 해당한다. 따라서 분석형을 설득하려면 감정적인 접근은 피하고 세밀한 데이터를 바탕으로 상대방에게 필요한 정보를 제공해야 한다. 표출형이 정보를 뿌리고 다니는 사람이라면 분석형은 정보를 넘마주이처럼 모으고 기록하는 사람이다. 이번 미션은 아파트회사의 광고기획팀이 예산탕장을 상대로 새로운 광고를 만들기 위해 설득하는 상황이다. 한 팀이 설득에 성공했는데 이들은 적정한 데이터를 준비하고 리스크를 최소화하는 유효한 솔루션을 제시했다.

“그럼 3천만 원을 지원해 주시고, 나머지 7천만 원에 대해서는 저희가 예산을 확보하겠습니다. 톱스타 A양이 저희하고의 계약 내용을 위반했기 때문에 거기에 대한 위약금을 받아 충당하겠습니다.” (리스크가 없는 대안 제시)

## 2. 한계점과 개선방향

SCAF는 타인판별과 적용에 있어 간편하고 쉽지만 사람을 기본적으로 네 가지 유형으로 구분하고자 하기 때문에 판별오류를 겪을 수밖에 없다. 어떤 대상자는 A형인 것 같으면서도 F형의 특징을 다수 보여주는 경계선에 걸쳐있는 사람도 있고, 또 다른 대상자는 SCAF의 모든 특징을 고루 갖추고 있는 경우도 있다. 다시 말하지만 이런 유형분류의 오류보다 적용의 이익이 클 경우 유형판별과 대응전략은 유효할 것이다.

SCAF의 유형특징 데이터가 상당히 직관적으로 수집되었기에 보다 엄밀한 변수 설정이 필요하고 자료의 타당성을 더욱 강화해 나가야 한다. 내향성과 외향성이라는 범주 또한 칼 용이 앞서 지적한대로 완벽한 구분 틀이 아니기 때문에 현장에서의 유형판별 도전과 실험이 계속되어야 할 것이다. 감성지능의 경영이슈에 힘입어 SCAF가 탄생한 것이

라면 향후 또 다른 이슈가 제기될 때 새로운 유형진단의 틀이 만들어질 것이다. 그런 면에서 SCAF는 불완전한 유형진단일지 모른다. 다만 이러한 다양한 한계에도 불구하고 설득상황에서 수용자의 심리에 교감하는 최소한의 효용만큼은 인정되어야 하고, 그런 의미에서 SCAF는 유형판별과 설득전략의 유효한 하나의 방법이라고 생각된다.

## 〈참고문헌〉

- 김종명 (2008). <설득은 밥이다: 사람을 움직이는 마법의 주문>. 서울: 좋은책만들기.
- 김종명 (2014). <설득 블랙북>. 서울: 한국설득연구소.
- 김종명·EBS제작팀 (2009). <(EBS 다큐프라임) 설득의 비밀>. 고양: 쿠폰북.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Jung, C. G. (2003). *Psychologische typen*. 정명진 (역) (2014). <칼 융의 심리 유형>. 서울: 부글북스.
- Gosling, S. (2009). *Snoop: What Your Stuff Says About You*. 김선아 (역) (2010). <스noop: 상대를 꿰뚫어보는 힘>. 서울: 한국경제신문.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (2<sup>nd</sup> ed). 김주환 (역) (2011). <드라이브>. 서울: 청림출판.
- Ryback, D. (1997). *Putting Emotional Intelligence To Work* (1<sup>st</sup> ed). 김종명 (역) (2003). <설득의 리더십>. 서울: 시대의창.
- Shermer, M. (2011). *The Believing Brain: From Ghosts and Gods to Politics and Conspiracies How We Construct Beliefs and Reinforce Them as Truths*. 김소희 (역) (2012). <믿음의 탄생: 왜 우리는 종교에 의지하는가>. 서울: 지식갤러리.

조정을 위한 설득과 수사



# 배심원을 향한 설득

- 국민참여재판에서의 배심원 선정과 변론을 중심으로 -

문 일 환

경남개발공사 이사  
변호사





# 배심원을 향한 설득

- 국민참여재판에서의 배심원 선정과 변론을 중심으로 -



## I. 서론

국민참여재판제도가 시행된 지 올해로 10년이 되었다. 사법의 민주적 정당성과 신뢰를 높이기 위하여 2007년 6월 1일 관련법(국민의 형사재판 참여에 관한 법률, 이하 ‘국민참여재판법’)이 제정되어 2008년 1월 1일부터 시범적으로 시행되었고, 현재까지 전국적으로 약 2천여 건의 형사사건이 국민참여재판으로 이루어졌다. 필자는 2010년부터 2016년까지 창원지방법원 국선전담 변호사로 근무하면서 52건의 국민참여재판 사건을 변호하였다.<sup>1)</sup>

1) (1) 창원지법 2010. 4. 21. 선고, 2010고합27호 살인 판결, (2) 창원지법 2010. 6. 16. 선고, 2010고합91호 강도상해 판결, (3) 창원지법 2010. 6. 30. 선고, 2010고합95호 특수강도등 판결, (4) 창원지법 2010. 7. 14. 선고, 2010고합89호 강도상해 판결, (5) 창원지법 2010. 10. 27. 선고, 2010고합128호 살인미수 판결, (6) 창원지법 2010. 11. 24. 선고, 2010고합268호 특정범죄 가중처벌 등에 관한 법률 위반(절도) 판결, (7) 창원지법 2010. 12. 22. 선고, 2010고합280호 특정범죄 가중처벌 등에 관한 법률 위반(절도) 판결, (8) 창원지법 2011. 2. 14. 선고, 2010고합372호 폭행치사 판결, (9) 창원지법 2011. 4. 18. 선고, 2011고합40호 살인 판결, (10) 창원지법 2011. 5. 16. 선고, 2011고합27호 특수강도 판결, (11) 창원지법 2011. 6. 27. 선고, 2011고합82호 강도상해등 판결, (12) 창원지법 2011. 10. 7. 선고, 2011고합151호 폭행치사 판결, (13) 창원지법 2011. 11. 7. 선고, 2011고합184호 성폭력범죄의 처벌 등에 관한 특례법 위반(주거침입강간등) 판결, (14) 창원지법 2011. 12. 5. 선고, 2011고합195호 살인미수등 판결, (15) 창원지법 2012. 1. 6. 선고, 2011고합235호 살인 판결, (16) 창원지법 2012. 5. 1. 선고, 2012고합6호 강도등 판결, (17) 창원지법 2012. 6. 4. 선고, 2012고합29호 살인등 판결, (18) 창원지법 2012. 8. 14. 선고, 2012고합168호 상해치사등 판결, (19) 창원지법 2012. 8. 27. 선고, 2012고합210호 살인 판결, (20) 창원지법 2012. 10. 19. 선고, 2012고합214호 특수강도 판결, (21) 창원지법 2012. 11. 26. 선고, 2012고합410호 특수강도미수등 판결, (22) 창원지법 2013. 1. 28. 선고, 2012고합500호 강간상해등 판결, (23) 창원지법 2013. 5. 13. 선고, 2013고합43호 자살방조 판결, (24) 창원지법 2013. 7. 1. 선고, 2013고합80호 강간치사 판결, (25) 창원지법 2013. 7. 22. 선고, 2013고합109호 마약류 관리에 관한 법률 위반(향정) 판결, (26) 창원지법 2013. 8. 12. 선고, 2013고합133호 살인미수 판결, (27) 창원지법 2013. 8. 26. 선고, 2013고합121호 특정범죄 가중처벌 등에 관한 법률 위반(도주차량)등 판결, (28) 창원지법 2013. 9. 30. 선고, 2013고합131호 성폭력 처벌 등에 관한 특례법 위반(주거침입강간등) 등 판결, (29) 창원지법 2013. 10. 22. 선고, 2013고합221호 살인미수 판결, (30) 창원지법 2013. 11. 11. 선고, 2013고합223호 성폭력 처벌 등에 관한 특례법 위반(강간살인) 판결, (31) 창원지법 2013. 11. 25. 선고, 2013고합256호 폭행치사 판결, (32) 창원지법 2013. 12. 16. 선고, 2013고합268호 살인미수 판결, (33) 창원지법 2014. 1. 20. 선고, 2013고합323호 폭행치사 판결, (34) 창원지법 2014. 5. 20. 선고, 2014고합20호 특정범죄가중처벌등에관한법률위반(절도) 판결, (35) 창원지법 2014. 7. 8. 선고, 2014고합65호 강도상해등 판결, (36) 창원지법 2014. 8. 19. 선고, 2014고합35호 강도상해등 판결, (37) 창원지법 2014. 10. 20. 선고,

국민참여재판이 도입되기 전까지 반세기 동안 우리나라의 형사 사법 절차에는 일반인들이 관여할 수가 없었다. 사법시험, 사법연수원이라는 균일한 시스템을 통해 양성된 직업법조인끼리 법기술적인 법적공방을 통해 재판결과를 도출하여 왔기 때문이다. 하지만 국민참여재판을 통해 일반 시민들도 배심원으로 형사 재판에 참여하여 재판부와 함께 공판 절차를 직접 보고 평의, 평결을 하기 때문에 그들에 대한 설득이 매우 중요해졌다. 필자는 재판에 유리한 결과를 얻기 위해 배심원을 어떻게 선출해야 하며, 선출된 배심원을 어떻게 설득해야 하는지 많은 고민을 하였고, 설득을 위한 법심리화적인 기제를 적극적으로 재판에 활용하여 많은 무죄 판결을 이끌어 내었다.<sup>2)</sup>

필자는 이러한 실무적인 경험을 바탕으로 국민참여재판 각 절차에 있어서 배심원의 성향을 파악하고 어떻게 그들을 설득해서 원하는 결과를 이끌어 낼 수 있는지에 대하여 본고를 통해 살펴보고자 한다.

2014고합127호 살인미수 판결, (38) 창원지법 2014. 12. 29. 선고, 2014고합233 살인등 판결, (39) 창원지법 2015. 6. 16. 선고, 2015고합79호 준강도미수 판결, (40) 창원지법 2015. 6. 29. 선고, 2015고합86호 특수강도등 판결, (41) 창원지법 2015. 7. 7. 선고, 2015고합58호 폭행치사 판결, (42) 창원지법 2015. 7. 20. 선고, 2015고합98 특수강도 판결, (43) 창원지법 2015. 10. 5. 선고, 2015고합192호 특수강도 판결 (44) 창원지법 2015. 10. 26. 선고, 2015고합177호 준강도등 판결, (45) 창원지법 2015. 12. 29. 선고, 2015고합187호 특정범죄가중처벌등에관한법률위반(도주차량)등 판결, (46) 창원지법 2016. 1. 19. 선고, 2015고합226호 특정범죄가중처벌등에관한법률위반(도주차량) 판결, (47) 창원지법 2016. 2. 2. 선고, 2015고합257호 살인미수 판결, (48) 창원지법 2016. 3. 22. 선고, 2015고합249호 판결, (49) 창원지법 2016. 6. 14. 선고, 2016고합64호 판결, (50) 창원지법 2016. 8. 16. 선고, 2016고합137호 특수상해 판결, (51) 창원지법 2016. 10. 31. 선고, 2016고합202호 강간미수 판결, (52) 창원지법 2016. 12. 27. 선고, 2016고합212호 특정범죄가중처벌등에관한법률위반(도주치사) 판결.

2) 변론한 총 52건의 사건 중 피고인이 유무죄를 다투었던 사건이 35건이었는데 그 중 14건에서 무죄 판결이 선고되었다(일부무죄 포함). 전국 형사합의사건 1심의 무죄 선고율이 3.5%에 불과하고 국민참여재판으로 진행된 사건의 무죄 선고율은 그보다 2.5배 정도 높은 9.8%인데 반해, 필자의 무죄 선고율은 다투는 사건 기준으로 40%에 이른다.

## II. 배심원 선정 절차

### 1. 개요

국민참여재판은 국민이 배심원의 형태로 참여하는 재판이므로 국민참여재판의 핵심은 배심원이라고 할 수 있다(문일환, 2013, 175쪽). 재판을 받는 당사자에게 있어 재판에서의 심리과정 못지않게 자신에 대한 처분을 결정할 사람이 누구인지도 매우 중요한 문제이다. 배심원 선정은 편향성이나 편견을 가질 것으로 의심되는 후보자들을 걸러 배심원단이 공정하게 구성되도록 하는 과정이다(배용찬, 2010, 41쪽).

선정절차는 배심원 선정기일에 출석한 배심원 후보자들을 대상으로 이루어진다. 국민참여재판법에 규정된 배심원으로서의 결격사유, 제외사유, 제척사유, 면제사유의 심사는 재판장이 방청석에 착석한 배심원 후보자들에게 일괄적으로 질문을 하는 방식으로 진행된다. 결격 사유가 있는 후보자는 재판장이 직권으로 불선정결정을 한다. 이후 나머지 후보자들 중 일부를 무작위로 추첨하여 배심원 자리에 착석시킨 후 소송 당사자인 검사와 변호인이 순서대로 배심원 후보자들을 대상으로 질문을 하고 그 답변을 바탕으로 기피권을 행사한다.

기피권은 크게 이유부, 무이유부 기피권으로 구분되는데<sup>3)</sup> 실무에서는 주로 무이유부 기피권이 많이 행사된다.<sup>4)</sup> 배심원 후보자들에 대한 정보가 잘 드러나기 어려운 현행 방식하에서 기피를 할 만한 근거를 찾기도 어렵거니와 무이유부 기피권만으로도 충분한 기피권 행사가 보장되기 때문이다(문일환, 2013, 184쪽). 결국 이 무이유부 기피권 행사를 통해서 검사와 변호인은 자기 측에게 불리해 보이는 배심원을 배제시킬 수 있으므로 기피권을 행사하기 위해 배심원 후보자로부터 가능한 한 진정성 있는 많은 정보를 얻어

3) 이유부 기피권은 행사 횟수에 제한이 없으나 배심원이 부당한 편견을 가졌음을 소명하지 않으면 기각이 되는 위험이 따른다. 무이유부 기피권은 행사 횟수에 제한이 있으나(배심원 9인의 경우 5인까지, 7인의 경우 4인까지 등) 기피권 행사에 이유를 제시할 필요가 없고, 그 기피권 행사의 효력으로 바로 후보자는 배심원에서 배제된다.

4) 필자가 52건의 국민참여재판 사건을 변호하면서 이유부 기피권을 행사한 경우는 3회에 불과하다. 그리고 그 기피권 역시 필자의 이유부 기피권을 받아들여서 재판부가 불선정 결정을 한 것이 아니라 필자가 상대방인 검사, 재판부와 법대에서 상의하여 재판장이 직권으로 불선정 결정을 하는 방식으로 처리한 것이다.



심원 후보자의 명예나 사생활이 침해되지 않도록 하여야 한다고 규정되어 있을 뿐이다.<sup>6)</sup> 따라서 질문의 범위와 내용은 소송당사자들에게 상당한 재량이 주어진 것으로, 질문개발을 위한 노력이 필요하다.

질문을 개발하기 위한 첫 번째는 바로 당해 사건을 깊이 있게 분석하는 것이다. 사건의 유형 및 쟁점, 피고인의 행위 태양 및 수법, 피해자를 비롯한 관련자들과의 관계, 피해자 및 목격자 진술의 모순점, 전과관계를 포함한 피고인의 인생전력 등 그 모두를 고려하여야 한다. 지역적, 성별적, 환경적 차이 같은 일반적인 지표도 중요하지만 그보다는 그 사건에 맞는 특정되고 구체적인 질문을 해야 한다. 추상적이고 당위적인 질문으로는 배심원 후보자들이 학습을 통한 일종의 모범답변을 하게 되고 그러한 정보는 배심원 선정에 있어 의미가 없다.<sup>7)</sup>

필자는 사건의 쟁점과 관련된 가상의 상황설정을 하여 배심원 후보자들이 이를 어떻게 평가하는지를 알아보는 방식을 취하였다(상황설정형 질문). 가장 많이 활용한 질문은 바로 이습우화 양치기 소년을 이용한 질문이다. 양치기 소년이 이미 두 번이나 거짓말을 해서 마을 사람들을 속였는데 세 번째 늑대가 나타났다는 외침에 우화에서는 아무도 가지 않았지만 배심원 후보자들은 가볼 것인가를 묻는 질문이다. 형사 재판을 받는 피고인들 중에는 전과가 있는 경우가 많은데 전과 있는 사람이 또 범죄를 저질렀을 때 전과자라는 편견에 빠져 쉽게 당해 사건에서도 같을 것이라는 판단을 할 수 있기 때문이다.<sup>8)</sup> 즉, 이런 편견에 빠질 가능성이 농후한 배심원 후보자를 가려내기 위한 정보를 얻기 위한 질문이다.

6) 국민의 형사재판 참여에 관한 규칙 제20조

7) “① 열 명의 범죄자를 풀어주더라도 한 명의 억울한 사람을 만들어서는 안 된다는 법원칙에 대해서 어떻게 생각하나요. ② 법관이 유죄의 확신을 가질 수 없을 때에는 피고인의 이익으로 판단해야 한다는 법원칙에 동의하나요. ③ 피고인이 구속되어 있으면 죄를 지었을 가능성이 더 높다고 생각하나요.” 등이다. 위 질문들은 그 답변에 있어 가치판단이 가능하기 때문에 자신의 실제 성향을 숨기고 가치가 우월한 모범 답변을 선택할 가능성도 배제할 수 없었다. 실제 선정기일에 누군가에게 먼저 가부에 대한 답변을 시키면 나머지 후보자들도 그 사람의 의견에 동조하는 솔림현상이 심하게 일어나 개별적인 배심원 후보자들의 성향을 알아내기가 어려웠다(문일환, 2013, 183쪽).

8) 이러한 심리학적 오류를 법심리학에서는 대표성 휴리스틱(이전 사건과 당해 사건은 아무런 연관성이 없고, 당해 사건은 그 자체로 발생 확률을 따져야 함에도 이전 사건과 당해 사건이 연속성이 있다고 생각하여 발생 확률을 높게 보는 오류)과 기본적 귀인오류(행동의 원인이 상황일 가능성이 높음에도 행위자의 내적 성향에 귀인하려는 오류)로 설명한다.

목격자 없이 피고인과 피해자만 있는 사건에서(대부분의 성범죄가 그러하다) 피고인과 피해자 중 누구의 말을 더 신뢰할 것인지와 관련해서는 어린 형제가 방안에서 장난감을 가지고 놀던 중에 장난감이 부서졌을 때 배심원 후보자들이 어머니라면 어떻게 반응할 것인가를 물었다. 그리고 여러 정황상 당해 피고인이 범행을 했을 것이라는 의심은 들지만 결정적인 물증이 없는 사건에서는 야구공이 날아와 집 유리창이 깨졌는데 근처에 야구를 하는 동네 아이들만이 보일 때 그 아이들이 모두 자신들이 아니라고 하는 경우 배심원 후보자들이 집주인이라면 어떻게 반응할 것인지를 물었다. 기타 피고인이 외국인인 경우, 심신미약이나 정당방위를 주장하는 경우에는 그러한 조건을 어떻게 판단할 것인지도 비유적으로 물었다.<sup>9)</sup>

무엇보다 주도적 배심원을 파악하는 것이 중요한데 각 질문에 답변하는 태도와 적극적인 자세 등의 태도 증거와 평소 모임에서 대화를 많이 하는 편인지 등의 질문을 통해 정보를 얻었다.

#### (4) 질문에 대한 배심원의 반응

질문을 하면서 질문자 스스로의 경험이나 성향을 고백한다면 편안한 분위기를 유도할 수 있다(Ball, 2003, 107-109쪽). 배심원 후보자의 솔직하고 정직한 대답을 듣기 위해서는 질문자에 대한 경계를 낮출 필요가 있다. 다만 배심원 후보자들은 자신의 편향성을 알면서도 다른 사람들의 평가 때문에 솔직하지 못할 수 있고, 특히 집단 질문 시에는 집단의 다수가 제시한 의견과 동조하는 경향이 강하다. 그러므로 질문할 대상과 질문의 순서를 무작위로 해서 미리 준비한 답변을 못하게 하는 것도 필요하다.

필자가 52건의 국민참여재판을 진행하면서 대체적으로 배심원 후보자들에 대해 느끼는

9) 상황설정형 질문을 함에 있어서 사건과 직접적인 관련성이 있는 질문은 부적절하다. 간접적이고 우회적인 질문을 주로 사용해야 한다. 필자가 처리한 사건 중 창원지법 2012고합214 특수강도 사건은 두 사람이 중고차를 산다고 피해자를 불러내어서 시범운전을 한다는 이유로 피해자를 차에 태우고 다니다가 협박해서 차를 빼앗은 사건인데 법정에서 한 피고인은 다른 피고인의 협박행위에 전혀 가담하지 않았고, 단지 차에 앉아 있었다고 주장하여 특수강도의 정범 성립을 다투었다. 검사는 배심원 후보자들에 대하여 “깡패가 돈을 빼앗을 때 그 옆에서 담배를 피우고 있는 사람도 죄가 있다고 생각하느냐”는 질문을 하였는데 상황을 다소 비유적으로 표현하긴 했지만 사실상 공동정범 성립 여부를 직접적으로 묻는 것이기 때문에 필자는 부적절하다고 보았는데 재판장이 직권으로 제지하지는 않았다(문일환, 2014, 269쪽).

바는, 자신의 정보에 대하여 적극적으로 밝히는 사람은 드물다는 것이다. 배심원 후보자들의 소극성을 극복하기 위해서 배심원 후보자와 대화식 질문을 하고, 배심원 후보자가 가능한 한 많은 말을 할 수 있도록 유도하고, 그 말을 진지한 태도로 경청하면서 관심을 표명하는 등으로 배심원 후보자와 공감대를 형성하는 것이 매우 중요하다(문일환, 2013, 183쪽). 그렇게 배심원 후보자들의 정보를 최대한 확보한 이후 기피권을 적절히 활용하여 우호적인 배심원단을 구성할 수 있다면 이미 그 재판은 절반은 성공한 것이다.

### III. 공판 절차

배심원 선정절차를 통해서 배심원단이 구성되면 바로 본격적인 공판절차가 시작된다. 국민참여재판은 배심원을 착석시킨 본 재판을 진행하기 이전에 준비재판을 거치는데 그 준비재판에서 본 재판에 주장할 내용과 증거관계를 모두 정리한다. 따라서 준비재판 시에 현출되지 않은 주장과 증거는 본 재판 당시에는 현출할 수 없다. 만약 이를 허용하면 상대방은 그 주장과 증거에 대하여 방어 준비를 못했기 때문에 예기치 못한 불이익을 받기 때문이다.<sup>10)</sup>

10) 창원지법 2016고합212호 특정범죄가중처벌등에관한법률위반(도주치사) 사건에서 본 기일 당시 검사가 공소장에 기재되어 있지 않은 피해자에 대한 2차 역과를 주장하였다. 필자는 이러한 검사의 주장은 피고인의 방어권 침해로 허용할 수 없다고 다투었고, 검사는 공소장 변경을 허가해 달라고 재판부에 요청하였다. 변호인은 이미 1심에서는 준비 기일을 도과한 이상 실기한 주장이므로 항소심에서 변경하지 않은 이상 불가하다고 주장하였는데 검사는 2차 역과만 따로 분리하여 살인죄로 기소할 수 있다고 맞섰다. 재판부는 변호인의 방어권 침해 주장과 검사의 공소장 변경 주장이 모두 타당하다는 판단하에 3시간 넘게 검사, 변호인과 상의한 끝에 재판을 다음 기일로 연기하였다. 다만 당일 소집된 배심원을 다시 소집하는 절차 등의 문제와 피고인 측이 국민참여재판을 철회하여(2차 역과를 포함하게 되면 국민참여재판으로 진행되는 것이 피고인에게 더 불리하다는 판단 하에) 당일 국민참여재판 진행을 취소하고 일반 재판으로 진행하였다. 필자가 7년간 52건의 국민참여재판 사건을 변론해오면서 재판 중에 배심원단이 해산된 경우는 이번이 처음이었다.

## 1. 모두절차

모두절차는 검사의 공소사실 진술로 시작된다. 공소사실은 기소를 하는 검사가 당해 사건을 바라보는 일종의 스토리텔링이다. 당해 피고인이 어떠한 범행동기를 가지고, 어떠한 경위에서, 어떠한 행위를 하였는지 범죄 구성요건에 따라 구체적으로 적시하게 된다. 검사는 이 공소사실과 향후 입증계획 진술을 통해서 배심원에게 1차적인 정보를 제공한다. 따라서 이에 맞서는 변호인 역시 그에 상응한 대응을 해야 한다. 이 경우 변호인이 유의해야 할 심리학적 요소는 크게 세 가지이다.

첫째, 맥락효과이다. 맥락효과란 내용상 핵심적인 정보나 시간상 처음에 제시된 정보가 맥락을 형성하게 되면 이 맥락 속에서 부수적인 정보나 나중에 제시된 정보를 해석하기 때문에 그 정보의 의미를 다르게 평가하는 것을 가리킨다. 특히 맥락효과 중에서 먼저 제시된 정보가 나중에 제시된 정보보다 더 큰 영향력을 행사하는 것을 초두효과라고 한다(김상준, 2013, 13쪽). 모두절차에서는 검사의 공소사실이 먼저 진술되기 때문에 배심원에게 이런 심리적 효과를 미칠 수 있음에 주의해야 한다.

둘째, 확증편향이다. 확증편향이란 어떤 대상에 관한 기대를 가지고 있는 사람이 그 기대와 합치하는 정보만으로 선택적으로 탐색하여 궁극적으로 그 기대의 내용이 옳음을 '확증'하려는 편향된 사고 처리 경향을 말한다. 배심원들은 공소사실을 먼저 듣게 되므로 검사의 이야기 틀, 즉 공소사실이라는 프레임하에 놓이게 되고 그 기대와 합치되는 정보만을 탐색하여 그 기대의 내용이 옳다는 것을 확증하려는 성향을 보이게 된다(문일환, 2013, 10, 31.).

셋째, 교집합 오류이다. 어떤 사건들의 각본이 세부적으로 장식되면 그 모든 사건들이 동시에 발생할 확률은 줄어들지만, 사람들은 휴리스틱(어림값)을 사용하여 그 상황이 발생할 가능성이 높다고 결론을 짓는다(김상준, 2013, 7-8쪽). 확률에 근거한 증거(강간외상 증후군을 여러 사람들의 반응을 일반화한 확률론적인 개념으로 보는 전문가 증언)가 일화적인 증거(구체적인 사례에 기초한 전문가 증언)보다 덜 구체적이고, 덜 생생하고, 덜 두드러지기 때문에 배심원들에게 영향력이 제한되는 것이다.<sup>11)</sup>

따라서 변호인은 맥락효과와 확증편향을 극복하기 위해서 검사의 공소사실에 맞서는

스토리텔링을 제시해야 한다. 검사의 공소사실보다 더 구체적이고 풍부하게 스토리 라인을 설정해야 하고 무엇보다 개연성이 있어야 한다. 그리고 이 개연성을 위해서 일정부분 교집합 오류를 활용할 필요도 있다.<sup>12)</sup>

## 2. 증거조사 절차

증거조사 절차는 크게 검사가 수사를 통해 확보하여 법정에 제출하는 서증에 대한 조사와 증인신문으로 이루어진다. 변호인도 서증을 제출하는 경우는 있지만 형사법정에서는 많지 않다. 검사 제출 서증과 관련하여 변호인 입장에서 가장 난감한 것이 바로 전과기록이다. 특히 유무죄를 다투는 사건에서 당해 사건과는 아무런 관련성이 없는 과거의 기록일 뿐이지만 심증형성에 있어 그 영향력은 막강하다(문일환, 2014, 273쪽). 따라서 검사도 이를 잘 알고 있기 때문에 단순한 전과 기록뿐만 아니라 그 전과 사건의 구체적인 내용이 실시되어 있는 판결문까지 제출하는 경우가 많다. 현행 공판절차는 유무죄 인정 절차와 양형심리절차가 일원화되어 있기 때문에 양형자료로서 전과기록이 제출되는 것을 막을 수는 없다. 하지만 이 전과기록은 기본적 귀인오류나 대표성 휴리스틱 같은 심리학적 기제를 발동시켜 배심원들에게 유죄의 심증을 형성하는 데 많은 영향을 끼치게 된다. 따라서 변호인은 이 전과 기록이 법정의 배심원들에게 현출되는 것을 재판장의 소송지휘권을 활용해 최소화해야 한다.<sup>13)</sup>

11) 속칭 괴담이나 음모론이 마치 사실인양 많은 사람들에게 영향을 미치는 것은 바로 이러한 교집합 오류 때문이다. 필자가 거주하는 곳 근처의 모 초등학교의 초등학생이 장기 매매범에 납치될 뻔 했다가 우연히 근처를 지나가던 초등학생 아버지에게 발견되어 미수에 그쳤다는 괴소문이 학부모들 사이에 크게 퍼져 지역사회에 문제가 된 적이 있었다. 하지만 소문만 돌았을 뿐 그런 사실이 있었다는 언론 매체 보도는 전혀 없었다. 초등학생이 하갯길에 납치될 뻔 한 확률(1/100), 마침 그 근처를 지나가던 초등학생의 아버지에게 우연히 사건 현장이 발각될 확률(1/100), 그 납치범이 장기매매범일 확률(1/100)은 그 각 한 가지 사실만으로도 매우 낮은 확률(1/100은 예시 값이다)의 사실들이다. 그리고 이들이 모두 이어지는 사실관계라면 그 확률은 훨씬 더 낮아져야 함에도(1/100×1/100×1/100 = 1/1000000) 오히려 결합됨으로서 사람들에게 더 신빙성을 가지는 그럴싸한 이야기로 파급효를 가지게 되는 것이다.

12) 필자는 52건의 국민참여재판 사건을 진행하면서 그 어느 사건에서도 검사의 공소사실보다 빈약하게 모두 진술을 한 적이 없다. 최근에는 국민참여재판을 수행하는 공판검사들도 필자의 영향을 받았는지 공소사실만을 단순히 읽지 않고 공소사실을 구성하는 각각의 사실을 세분하여 풍부하게 진술하려고 노력하고 있다.

13) 필자는 피고인에 대한 죄명과 처분이 나열식으로 기재되어 있는 범죄 경력 조회가 현출되는 것은 감수하였지만, 그 이상으로 그 범죄 사실이 구체적으로 기재되어 있는 공소장이나 판결문이 현출되는 것은 막기

배심원들은 검사가 낭독하는 서증보다는 당해 사건의 목격자, 피해자 같은 사건을 체험한 증인들의 증언을 더 중요시한다. 하지만 증언은 사람의 불확실한 기억력을 바탕으로 과거에 체험한 사실을 진술하는 것이고, 고의적인 위증의 위험성도 있다. 변호인은 피고인에게 유리한 증언은 배심원에게 더 설득력을 주도록 유도하여야 하고, 불리한 증언은 배심원이 그 증언을 믿기 어렵게 하도록 탄핵을 하여야 한다. 따라서 가용성 휴리스틱의 활용이 중요하다. 사람들은 마음속에 떠올리기 쉬운 예들에 기초해서 특정 대상에 관한 판단을 하는 성향이 있다(김상준, 2013, 9-10쪽). 따라서 증인의 증언 내용이 구체적이고 풍부하게 나올 수 있도록 짧은 개방형 질문을 사용하고, 그 답변을 토대로 심화질문으로 이어질 수 있도록 해야 한다. 검사는 공소사실을 입증하기 위해 목격자나 피해자 같은 증인들에게 질문 자체에 특정한 전제 사실을 내포하는 장문단답의 유도 질문을 하는 경우가 많다. 이러한 부적절한 질문에 담겨진 정보 자체에 증인의 기억 자체가 왜곡될 수 있다(이종엽, 2010, 195쪽). 따라서 검사가 증인에게 어떤 사실에 대한 장문단답형의 유도 질문을 하여 특정한 답변을 들었다고 하더라도 변호인은 그 사실에 대하여 다시 질문을 할 필요가 크다.

증언과 관련하여 변호인은 추가적으로 유의해야 할 부분이 있다. 일반인뿐만 아니라 법률전문가들도 증인이 확신감에 찬 증언을 한다면 그 증인의 증언이 객관적인 사실에 부합할 것이라고 생각하는 경향이 있다. 하지만 안타깝게도 매우 자신 있게 “확실히 저 범인이 맞다”라고 말한 증인의 증언은 그렇지 않은 증인보다 약간 더 나은 정도의 정확성만을 보인다는 것이다(이종엽, 2010, 186-187쪽). 이러한 확신감이 증가하는 가장 중요한 요인 중 하나가 반복된 진술이다. 목격자나 피해자는 이미 수사기관에서 여러 번 진술을 한 상태이고 수사기관은 종국적으로 기소를 위한 증거를 수집하는 곳이기 때문에 그와 같은 목적에서 진술을 유도하고 그에 따른 피드백(좋습니다, 잘했습니다 등)을 주게 된다. 결국 같은 진술을 반복할수록 스스로 그 진술에 대한 확신감을 가지게 되고 그 상태에서 법정에서 증언을 하게 되면 이미 과도된 확신감이 최고조에 이른 상태일 가

---

위해 노력했다. 배심원들이 피고인에 대해 부당한 편견을 가질 수도 있기 때문이다. 필자의 이런 노력으로 인해 많은 재판장들도 단순한 전과기록은 현출을 허용하였지만 판결문 등은 현출하지 못하도록 소송지휘를 하였다.

능성이 높다. 변호인은 증인의 확신감에 찬 불리한 증언이 바로 이러한 심리학적 오류에 바탕을 둔 것이라고 판단된다면 적극적으로 다투어야 한다. 즉, 다른 증인과 정황 증거들을 바탕으로 그 증인의 증언이 객관적인 근거 없는 오도된 확신감에 찬 증언이라는 것을 배심원에게 보여주어야 한다.

### 3. 피고인 신문

일반 형사사건에서는 피고인 신문이 생략되거나 또는 이루어지더라도 형식적으로 행하여지는 경우가 많다. 피고인의 진술도 피해자나 목격자의 증언만큼 중요한 가치가 있는 증거지만 실제 실무에서는 조금 간과되는 측면도 없지 않다. 하지만 국민참여재판에서는 전혀 그렇지 않다. 배심원들은 피고인 신문을 다른 증언과 동일 가치로 판단하려는 경향이 강하다. 수사의 객체로서 그 연장선에 있는 사람이 아니라 검사와 마찬가지로 재판의 한쪽 당사자에 불과하다고 생각하기 때문이다(문일환, 2013. 10. 31.).

그런데 문제는 배심원의 이와 같은 성향이 변호인 입장에서 마냥 좋다고만 할 수는 없다. 우선 피고인 신문은 공소사실의 입증을 위해 검사의 신문이 먼저 이루어지고 변호인은 검사의 신문이 종료된 이후 반대신문 형태로 신문을 한다. 따라서 검사가 장문단답식의 유도신문으로 공소사실의 열개에 피고인의 진술을 맞추려 시도한다. 그리고 피고인은 수동적으로 신문을 받는 입장이다 보니 적극적으로 자기 진술을 할 수 없게 된다. 때문에 모두진술에서 언급한 확증편향이나 기본적 귀인오류에 배심원이 빠질 가능성이 높아진다.

변호인은 이런 분위기를 적극적으로 반전시킬 필요가 있다. 변호인은 반대신문에서 단문장답식의 개방형 질문을 통해 당해 사실관계가 구체적으로 어떠하였는지 배심원의 주의를 환기시켜야 한다. 그리고 피고인이 사실관계를 너무 산만하게 진술한다면 변호인은 적절히 그 진술을 끊어줄 필요가 있다. 한 템포씩 끊으면서 “피고인이 방금 말한 내용이 정리하자면 이러한 것이 맞나요?” 식의 정리 질문을 해줄 필요성도 크다. 배심원이 진술내용을 이해하지 못하면 아무리 피고인 신문을 잘 했다하더라도 아무런 의미가 없기 때문이다. 항상 배심원의 눈높이에서 신문을 해야 함을 유의해야 한다.

그리고 재판을 받는 피고인의 경우 대다수는 전과가 있는 경우가 많다. 특히 검사 측의 피고인 신문을 통해 피고인의 전과관계, 불성실한 생활태도, 원만하지 않은 사회적 유대관계가 드러나게 된다. 변호인은 피고인의 답변에 절망하지 말고 왜 피고인이 그런 식으로 살아올 수밖에 없었는지 그 경위를 다시 피고인에게 확인을 해야 한다. 그런 사정이 발생하게 된 경위를 피고인이 자세히 설명할 수 있다면 배심원들이 기본적 귀인요류에 빠지는 것을 막아줄 수 있다.

#### 4. 종결절차

검사가 먼저 최종 변론을 한다. 그리고 변론과 더불어 피고인에게 얼마의 형을 선고하라는 구형 의견을 제시한다. 검사가 먼저 변론을 하고 그 다음에 변호인이 변론을 하는 방식이기 때문에 검사의 변론에 대해서 탄핵을 할 수 있다는 점은 유리하다. 하지만 대체로 최후 변론은 재판이 이렇게 진행될 것이라 예상하고 그 가정하에서 PPT로 준비해오는 경우가 많기 때문에 검사의 변론을 하나하나 집어가면서 탄핵하기는 쉽지 않다. 따라서 변호인은 긴 공판절차가 머릿속에 짊고 굵직하게 정리가 되어 있어야 하며 그래야만 검사의 변론에 대해 바로바로 반박 의견을 낼 수 있다.

배심원들은 최종 변론을 들으면서 자신이 바라보는 사건의 스토리텔링을 최종적으로 정리한다. 불완전하고 뒤죽박죽 섞여 있는 배심원 각자의 사건에 대한 이해를 변호인이나 검사의 변론들로 더욱 완성도 있게 형성해 나가게 된다. 따라서 배심원들 각자의 이야기 중 피고인에게 유리한 이야기에 대한 연결고리를 변호인이 최후 변론에서 채워주지 못하면 평의 과정에서 그 이야기는 현출이 되지 못하고, 결국 피고인에게 불리한 이야기가 채택될 가능성이 높다.<sup>14)</sup>

양형과 관련하여서 검사의 구형의견에 정박되는 앵커링 효과를 주의할 필요가 있다.

14) 특히 그림자 배심원을 대상으로 한 실증적인 연구결과에 따르면 배심원들은 평의 중 첫 유무죄에 대한 투표를 평의를 시작하자마자 한 경우가 34.7%로 가장 많았고, 평의가 시작하고 10분 이내에 한 경우가 26.7%로서 그 다음으로 많았다. 즉 '증거 지향적'이 아닌 '평결 지향적' 평의에 더 가깝게 평의가 이루어지고 있는 셈이다. 따라서 실제 배심원들도 이런 식으로 평의를 진행한다면 결국 검사, 변호인의 최종 변론에서 형성된 유무죄의 판단이 별다른 변화 없이 그대로 그 배심원의 최종 판단으로 굳어질 확률이 매우 높게 된다. 따라서 국민참여재판에서는 최종 변론이 매우 중요하다고 볼 수 있다(이재협 등, 2013, 230쪽).

사람들은 기본적으로 제시되는 양을 ‘사회적으로 바람직한 평균적인 양’으로 해석하는 경향이 있다. 이를 앵커링 효과라고 한다.<sup>15)</sup> 따라서 검사의 구형 의견은 한쪽 당사자의 의견 제시에 불과한 것이지 배심원들이 그 구형 값에 맞추어 양형을 생각할 필요가 없다고 적극적으로 변론할 필요가 있다. 배심원들은 양형의견을 개진함에 있어서 대법원 양형 기준표를 바탕으로 한 양형 자료를 받게 되는 바 검사의 구형의견에서 전혀 자유롭게 판단하면 되는 것이다.

## IV. 결론

국민참여재판을 준비함에 있어서 검사나 변호인이 가장 중요하게 생각해야 하는 것은 바로 배심원이다. 물론 아직까지 국민참여재판법상의 배심원 평결의 효력은 권고적 효력에 그치지만 배심원이 만장일치로 평결한 유무죄 판단을 당해 재판부가 뒤집는 경우는 명백한 법리오해 이외에는 매우 드물다.<sup>16)</sup> 필자도 변호인으로서 담당한 52건의 국민참여재판 사건 중 배심원이 만장일치로 무죄 평결을 내렸음에도 재판부가 유죄 판결을 선고 한 경우를 명백한 법리 오해 평결을 했던 단 2건을<sup>17)</sup> 제외하고는 본적이 없다. 즉

- 
- 15) 형사재판에서는 검사의 구형과 법관의 선고형량 및 집행유예 판단 사이에 연관성이 크다고 연구결과 확인되었으며, 민사재판에서는 원고의 청구금액이 높으면 높을수록 실제적인 손해배상액 또는 위자료가 많아진다고 한다(사법연수원 심리기법 연구반, 2011, 55쪽).
  - 16) 국민참여재판으로 진행된 제1심에서 배심원이 만장일치의 의견으로 평결을 한 경우 제1심법원은 배심원의 평결 결과를 존중하여야 하고, 특히 증인이 한 진술의 신빙성 등이 주된 쟁점이 되는 사건에 관하여 배심원이 만장일치로 무죄의 평결을 하였다면, 그와 같은 평결이 제1심법원이 적법하게 채택하여 조사한 증거들에 비추어 명백하게 잘못되었다고 볼만한 특별한 사정이 있다거나, 평결 결과를 그대로 받아들이는 것이 현저하게 부당하다고 인정되는 등의 예외적인 경우에 해당하지 않는 이상, 이를 존중하여 수용하는 것이 바람직하다. 나아가 위와 같은 특별한 사정이나 예외적인 경우를 인정할 때에는 신빙성 있는 객관적 증거를 바탕으로 치밀한 논증을 거쳐 합리적이고 신중하게 판단하여야 한다(서울고등법원 2014. 5. 23. 선고 2013노2133 판결). 하급심 판결이기는 하지만 배심원의 만장일치 평결을 법원이 어떻게 바라보는지에 대한 좋은 예이다.
  - 17) 창원지법 2011고합 82호 강도상해 등 사건은 빈 지갑을 훔친 것이 절도가 아니라는 무죄 평결을 내렸으나 절도죄의 재물성을 잘못 이해한 배심원들의 명백한 법리오해가 있었다. 빈 지갑도 재물로서 절도죄의 객체인데 지갑이 비어 있으므로 절도를 한 것이 아니라는 것이다. 재판부는 이러한 부분을 지적하며 유죄 판결을 하였다. 2013고합121 특정범죄가중처벌등에관한법률위반(도주차량)등 사건은 피고인이 사고 발생 후 바로 도망가지 않고 피해자를 태우고 경찰서나 병원이 아닌 엉뚱한 곳에 데려갔는데 피해자가 중간에 내려서

배심원을 설득하는 것이 바로 국민참여재판의 요체이다.

필자는 배심원을 설득함에 있어서 심리학적인 기법을 많이 사용하였다. 이러한 필자의 노력이 필자의 국민참여재판 무죄율이 매우 높은 것과 사이에 유의미한 인과관계가 있다고 생각한다. 배심원은 직업 법조인이 아니다. 하지만 사실관계를 판단하는 눈은 직업 법조인과 별반 차이가 없다. 오히려 자신의 직역에서는 더 높은 판단능력을 보인다. 배심원을 설득함에 있어서 법 논리는 그다지 중요하지 않다. 형사재판에서 그렇게 복잡한 법논리가 나오기도 어렵다. 따라서 국민참여재판을 준비하는 검사나 변호인은 자신이 생각하는 이 사건의 사실관계, 즉 스토리텔링을 어떻게 배심원에게 잘 주지시킬 수 있을지 항상 고민을 해야 한다.

---

가버린 경우이다. 도주차량에서의 도주의 법률적 의미는 사고자가 자신의 신원을 알려주지 않고 피해자에게 적절한 구호조치를 취하지 않으면 인정된다. 그런데 배심원들은 여기에 사고 즉시 현장을 이탈해야 한다는 요건까지 필요하다고 보아 무죄평결을 하였다. 하지만 배심원의 그러한 해석은 동법에서 규정하지 않는 요건을 추가한 것으로서 명백한 법리 오해가 있는 것이다. 따라서 재판부는 유죄 판결을 하였다.

## 〈참고문헌〉

- 김상준 (2013). <법률가의 판단과 의사결정 - 올바른 의사결정을 위한 판단오류의 자각>. 부산고등법원 국선전담 워크숍.
- 문일환 (2013). 국민참여재판 배심원에 대한 실무적 접근 - 배심원 선정, 평결, 양형을 중심으로. <저스티스>, 135호.
- 문일환 (2014). 국민참여재판의 여러 실무적 쟁점 등에 대한 고찰. <사법>, 28호.
- 문일환 (2013, 4, 11). 국민참여재판 배심원 선정 기법에 관한 연구. <법률신문>, 4117호.
- 문일환 (2013, 10, 31). 법심리학적 관점에서의 국민참여재판 변론 분석. <법률신문>, 4170호.
- 배용찬 (2010). 미국대배심제도. <형사법의 신동향>, 28호.
- 사법연수원 심리기법 연구반 (2011). <재판이론과 법적실무 - 법적판단>. 사법연수원 교육 발전 연구센터.
- 이재협·우지숙·이준웅 (2013). 배심제 평의의 합리성에 관한 연구 - 국민참여재판에서의 그림자 배심 평의 분석. <저스티스>, 139호.
- 이종엽 (2010). 범심리학적 관점에서 본 진술증거의 평가방법. <저스티스>, 제120호.
- 한상훈 (2008). 국민참여재판제도의 정착방안. <저스티스>, 106호.
- Ball, D. A. (2003). *Theater tips and strategies for jury trials* (3rd ed). 구본진 등 (역) (2007). <배심재판을 위한 연극 기법과 전략>. 서울: 박영사.



조정을 위한 설득과 수사



# 매체 융합의 시대, 영국 ADR의 대응과 과제

최 은 경

고려대학교 미디어학부 강사  
커뮤니케이션학 박사







## I. 들어가며

갈등이 없는 사회는 없다. 갈등은 보편적 현상이고 어느 사회도 예외가 될 수 없다. 갈등은 분쟁으로 발전하는 경우가 있어 이것을 중재하기도 하는데, 분쟁의 성격에 따라 그 개입의 정도와 과정에 차이가 나기도 한다. 예컨대 갈등이 누구에게서 그리고 어떤 성격인가에 따라 그 갈등으로 인해 벌어진 거리를 좁혀야 할 때가 있고, 갈등을 겪는 당사자들을 중재 혹은 조정해야 하는데 무엇보다 갈등의 원인과 배경을 제대로 진단해야 갈등 상황을 개선할 방법을 찾을 수 있기 때문에 그 방법과 절차는 숙의적이고 민주적이어야 한다.

한편 20세기 방송과 통신의 눈부신 발전으로 올드 미디어와 뉴 미디어는 충돌하고 접합하며 발전을 거듭했고, 21세기 방송과 통신의 융합 문화, 즉 ‘컨버전스 컬처(convergence culture)’ 시대를 맞이했다. 이른바 미디어 생산자와 소비자 간에 복잡하게 상호작용하면서 풀뿌리 미디어와 기업이 교차하며, 미디어 생산자의 힘과 소비자의 힘이 예측할 수 없는 방식으로 대립과 갈등, 협력을 한다는 것이다(Jenkins, 2008). 게다가 인터넷과 디지털 매체의 확산 이후, 매체 환경의 변화만큼 사용자의 매체 활용에 방식과 기대, 평가가 다양해지고 있어, 이용자(user)는 소비자이면서 생산자의 지위를 동시에 갖고 있다. 결국 서비스를 제공하는 자와 이용하는 자의 경계도 흐려질 뿐만 아니라, 서비스 제공자는 이용자와 활발한 소통을 하면서 새로운 유형의 서비스가 계속 출현하는 시대가 도래한 것이다.

매체 환경의 변화를 주도한 통신 기술과 서비스는 많은 사람들의 일상에도 역시 많은 영향을 주었다. 실제 한국인 10명 중 9명은 스마트폰을 사용하고 있으며, 한국 시장에서 스마트폰 사용률이 91%로, 데스크톱 PC와 노트북 등 컴퓨터 사용률 73%보다 훨씬 높다(Masao, 2016).

영국의 경우 2015년 1/4분기 기준, 영국 성인의 93%가 모바일을 소유하고 있는데, 그 중 71%가 스마트 폰이다. 이것은 2012년과 비교할 때 무려 27% 퍼센트가 성장한 것으로 스마트폰의 보급도 연령에 상관없이 빠르게 확산되고 있다(Ofcom, 2015). 스마트폰으로 누릴 수 있는 서비스가 그야말로 무한하다보니, 스마트폰이 컴퓨터와 텔레비전, 전화, 카메라, 팩스 같은 전통적 매체를 이미 대체하고 있다. 매체 이용에 영향을 미치는 시간과 공간의 제약, 나아가 국경 간 경계를 허물고 있다.

국내 정보통신 분야 소비자 분쟁조정 사례를 보더라도 상당수가 이동통신 단말기, 즉 스마트폰과 태블릿 PC 관련이 있다. 예컨대 정보통신 산업 내 사업자 간 혹은 사업자와 이용자 간 해결해야 할 분쟁과 민원이 증가하고 있는 것이다. 이에 본 글은 국내 분쟁 해결 제도의 개선을 위해 영국의 현황을 살펴볼 예정이다. 즉 영국은 지금의 분쟁 해결 제도를 마련하기 위해 어떠한 법적, 제도적 환경을 마련했으며, 나아가 영국이 2016년 유럽연합의 회원국으로서의 지위를 포기하면서 글로벌 매체 환경의 변화에 어떻게 대응할 것인가를 마지막으로 논의해 볼 예정이다.

## II. 분쟁 해결제도란?

분쟁을 해결하는 가장 전통적인 방법은 재판으로 해결하는 것과 소송 없이 분쟁을 해결하는 소송 외 분쟁해결절차 혹은 대체적 분쟁해결절차(Alternative Dispute Resolution, 이하 ADR)가 있다. ADR은 소송절차에 의한 판결에 의존하지 않고 분쟁을 해결하는 것으로 광범위한 분쟁해결 수단을 모두 포함하고 있다. 소송 없이 분쟁을 해결하는 방식은 18세기 상사중재, 종교단체 그리고 지역공동체 등에서 시작되었는데, ADR이라는 용어는 1960년대 후반 미국이 시작하여 사용되고 있다. 일본, 독일, 영국 등 선진국에서도 ADR법을 제정하고 제도화하였는데, ADR이 갖는 장점은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 우선 ADR은 소송과 비교할 때 신속하고 저렴하며 당사자의 이익을 충족하는 다양한 결론을 내리는 데 적합하다. 분쟁해결 절차가 비공개로 진행되어 당사자의 명예나 사생활이

보호되며, 당사자 스스로 합의에 이른 만큼 당사자가 만족감을 가질 뿐 아니라 합의한 부분에 대해서도 자진해 이행할 가능성이 크다. 두 번째 장점은 법원의 재판 부담을 덜어 줄 수 있다. 늘 과중한 재판업무와 부족한 법관의 수로 인해 법관은 한꺼번에 여러 사건을 담당하는데, ADR은 이런 현실적 문제에 대안이 되고 있다. 국내에서도 ADR의 중요성이 강조되면서 최근 ADR의 절차도 민사사건뿐만 아니라 가사사건, 행정사건, 형사사건에서도 논의되고 있다. 이는 공공갈등을 예방하고 해결하기 위한 갈등관리 차원에서 ADR절차가 중요하다는 것을 보여준다. ADR현황에 따라 사법형, 행정형, 민간형 ADR로 분류되는데, 이는 영미법을 따르는 영국의 사법형과 또한 차이가 난다.

## 1. 우리나라 분쟁 해결제도의 특징

ADR은 그 동안 재판의 분쟁해결방식, 분쟁해결제도, 재판의 분쟁해결절차, 재판의 분쟁해결제도, 소송대체적 분쟁해결절차, 판결이외의 분쟁해결, 대체적분쟁해결처리제도, 대체적분쟁해결제도 등 다양하게 불리었는데, 이론적으로 재판 이외의 방법으로 분쟁해결을 도모하는 과정 전반을 포함하고 있다. 때문에 관여하는 제3자의 역할이나 개입형태, 강제성 유무 등에서 절차와 제도적 측면에서 차이가 난다. ADR은 해결과정 중에 상담, 화해 같은 소송상의 절차도 있을 수 있지만, 기본적으로 조정, 알선과 같은 조정형 절차와 행정형, 민간형, 사법형 절차도 포함한다. 다음은 ADR 기관의 설치자 및 운영자가 법원(사법형), 행정기관(행정형), 민간기관(민간형) 중 어느 쪽인가를 기준으로 ADR을 분류한 것으로, 이를 통해 방송과 통신관련 ADR 제도가 어떤 차이점을 갖고 있는지 알 수 있다.

첫째, 법원이 설치·운영하는 ‘사법형 ADR’은 민사조정법상의 조정, 가사심판법상의 조정, 노동심판법상의 조정 등이 있다. 이것은 당사자의 합의에 기초한 절차로 소송상의 화해로 보이지만 법원의 개입이 없는 경우의 합의적 성격을 나타내기 때문에 광의의 ADR로 볼 수 있다. 사법정책으로서의 ADR은 법원의 자원을 이용할 수 있는 장점이 있지만 절차내용이나 해결합의의 유연성과 절차주재자의 선택 그리고 소송절차와의 연속성 등에서 일정한 제한이 있다는 단점이 있다.

•••

둘째, ‘행정형 ADR’은 담당 기관이 관할 사항에 대해 보다 효율적이고 실효적인 관리를 지향한다. 즉 일반적인 행정규칙이나 지침을 적용하며 그것으로 대처할 수 없는 부분을 발견해 새로운 규범을 만들기 때문에 정책의 실시수준을 높일 수 있다. 또한 ADR을 통해 해당 행정기관이나 주무관청은 분쟁의 발생원인, 발생빈도, 당사자(기업)이름, 제3자에의 영향 등 분쟁을 자세하게 파악할 수 있다. 행정형 ADR에는 상대방 당사자(사업자) 이름의 공표 등 행정상의 제재가 법률상 인정되는 경우도 있고, 또한 그렇게 강한 조치는 아니라도 상대방 사업자와는 밀접한 관계가 있는 경우가 많기 때문에 분쟁해결의 실효성을 꾀하기 쉽다. 이러한 시스템은 개개의 분쟁해결을 넘어 그와 관련된 일반적인 정책의 실현에도 유용하다. 같은 유형의 분쟁의 잠재 가능성이나 그 소재를 예측하여 예방적 정책을 입안하고 법령으로 규제할 수 있기 때문이다. 우리나라의 행정형 ADR기관은 대략 40여 개이지만, 대부분 운영 실적이 저조한 편이다(법무부, 2016, 12-13쪽).

행정형 ADR의 대부분은 개별 법률에 근거하고 있으며, 조정위원은 주로 주무관청의 장이 임명하거나 위촉하는데, 해당 분야의 학식과 경험이 있는 인사를 중심으로 법조계, 학계, 공무원그룹 등이 그 주를 이루고 있다. 행정형 ADR에서도 조정, 알선, 재정 등을 행하고 있지만, 이 중 조정이 가장 많이 이용되고 있다. 행정형 ADR은 행정기관 자체에 설치된 경우, 행정기관 산하기관에 설치된 경우, 자율적 조직 및 민간단체에 설치된 경우가 있으나 현실적으로 서로 큰 차이는 없으며, 개별법에 근거하여 각종 분쟁조정위원회를 설치하는 방식으로 그 수가 점점 늘어가고 있지만 활발히 이용되는 ADR은 그리 많지 않아서 유명무실한 경우가 많다. 또한 그 효력에 대한 규정도 제각각이어서 효력규정을 일관성 있게 통일하기 위하여 조정절차에 관한 규정을 정비해야 한다는 비판도 있다(유병현, 2006, 296쪽). 언론중재위원회와 한국저작권위원회는 독립적인 분쟁조정위원회로, 행정기관 소속하에 두거나 행정기관의 산하기관 또는 법인 소속하에 두는 조직들과 달리 조정 외 알선, 중재를 한다(〈표 1〉 참고).

〈표 1〉 국내 대표적 행정형 ADR과 그 현황

위원회명	법적근거	소속기관	분쟁이슈	해결방식	조정시한	조정효력
인터넷주소분쟁 조정위원회	인터넷주소 자원에 관한 법률 제 16조	방송통신위원회	인터넷주소 등록과 사용 분쟁	조정	14일	당사자 간 조정서와 동일한 효력
전자거래분쟁 조정위원회	전자거래 기본법 제32조	정보통신산업진흥원	전자거래 관련 피해구제 분쟁	조정	45일	당사자 간 합의와 동일한 효력
한국 저작권위원회*	저작권법 제112조	한국저작권위원회 (문화체육관광부)	저작권 관련 분쟁	알선, 조정, 중재	알선 60일/조정·중재 90일	재판상 화해
소비자분쟁 조정위원회	소비자기본법 제60조	한국 소비자원 (공정거래위원회)	소비자불만 및 피해관련 분쟁	조정	30일	재판상 화해
언론중재위원회*	언론중재 및 피해구제 등에 관한 법률 제7조	-	언론 보도 피해 관련 분쟁	조중, 중재	14일, 직권 조정은 21일	조정-재판상 화해/중재-확정 판결

출처: 법무부, 2016, 13쪽 재구성

셋째, 민간형 ADR은 사법형, 행정형 이외의 모든 ADR을 포함하는데, 국내에는 대한상사중재원이 거의 유일하다. 민간형 ADR은 절차운영을 위한 자금 조달을 사법형, 행정형과 달리 분쟁당사자로부터 수수료만 받아 운영하기 때문에, 수수료가 높은 편이라 ADR이 필요한 당사자가 선택하는 데 부담이 된다. 이런 단점에도 불구하고 일본의 경우 민간형 ADR을 독립형, 업계형, 혼합형으로 나누어 검토하며 발전시키고 있다.

다음으로 분쟁 절차종류에 따라 ADR이 구분되기도 하는데, 절차주재자의 개입의 적극성 및 절차결과의 효력에 따라서 상담·조언, 조정형 절차(조정·알선), 재단형 절차(중재) 등이 있다.

첫째, 상담·조언의 절차는 상담자가 상대방과 직접 접촉하지 않고, 상담자에게만 조언을 하고 상대교섭 등의 방법으로 해결을 촉구한다. 물론 실무적으로 상담자가 상대방과 연락을 취하고 상호 간 주장을 교환함으로써 상대교섭이 성립할 수도 있다. 하지만 이 절차는 제3자를 통한 조정 절차가 이루어진다는 것을 전제로 하기 때문에 광의의 ADR

이 된다. 둘째, 상담자가 개입하면서 주관적 의견으로 상대방의 화해 성립을 지향하고, 교섭의 촉진이나 설득을 하는 경우는 조정 절차에 속한다. 상담과 조언으로 그치는 것이 아니라, 보다 적극적으로 충돌에 대응하는 것으로 행정형 ADR과 업계형 ADR에서 상담 서비스를 제공하고 있다. 또한 조정형 절차는 절차주재자(조정인)가 분쟁당사자 간에 화해가 성립하는 것을 지향하여, 그 중개를 행하는 것이다. 조정인의 중립성이나 화해중개의 모습에는 변형이 가능하며, 어느 쪽을 염두에 두는가에 따라 조정형 절차의 이미지는 크게 변하게 된다. 고충을 접수한 ombudsman이 화해의 중개를 행한 경우도 조정으로 분류된다. 마지막으로 중재는 제3자가 대립하는 당사자 간의 분쟁에 관하여 강제력 있는 판단을 내리는 재단형 절차이다. 절차결과로서 내려진 중재판정은 확정판결과 동일한 효력을 가진다.

우리나라에서도 화해, 상담, 알선, 조정, 중재와 같은 ADR에 의한 분쟁해결이 점차 많아지고 있는데, 이 중 대표적인 것은 조정과 중재이다. 조정이란 원래 중립적 위치에 있는 제3자가 분쟁당사자를 중개하고 쌍방의 주장을 절충하여 화해에 이르도록 도와주는 것을 말하는데, 현재는 법원에서 제도적으로 행하는 민사조정을 가리키는 것이 보통이다<sup>1)</sup>. 이에 대하여 중재는 양쪽 당사자가 그들 사이에 분쟁에 대하여 제3자인 중재인에게 그 해결을 맡겨서 중재인의 판정에 따를 것을 약정하고, 그에 기초하여 중재인이 행하는 절차로서, 일종의 사적 재판이라고 할 수 있다. 우리 대법원은 법관의 부족으로 인한 재판 부담을 덜기 위한 방안으로 조정제도의 활성화를 적극적으로 모색해왔는데, 1990년 여러 개별법상의 민사조정 관련 조항을 통폐합하여 민사조정법을 제정하여 일원화한 것은 이러한 연장선상에 있다고 할 수 있다(법무부, 2016, 21쪽).

1) 언론중재위원회는 실질적으로 조정기구에 해당하는 독립적인 분쟁조정위원회이다.

## 2. 영국 분쟁 해결제도의 특징

영국의 ADR은 미국의 영향을 많이 받으면서, 대륙법계의 다른 유럽 국가들과 비교할 때 상대적으로 ADR제도가 잘 확립되어 있다. 1990년대 민간 ADR기구가 창설되었고, 상원의원이던 울프경의 사법개혁에 의하여 1999년 민사절차법(Civil Procedure Rules: CPR)이 통과된 이후 법원에 의한 ADR의 활용이 제도적으로 정착되기 시작하였다. 즉 법원은 공식적으로 소송절차를 개시하기 전에 분쟁당사자들에게 ADR에 대한 정보를 제공하고, ADR의 이용을 고려하도록 권유하는 방식으로 사법형 ADR의 이용을 장려했고, 비영리 ADR기구들은 1999년 민사절차법이 통과된 이후 활성화 되었다.

영국은 헌법부(Department of Constitutional Affairs: DCA)의 관할하에 정부출연 기관으로 국가조정지원라인(National Mediation Helpline)을 설치하였는데, 여기에 민간협력기구들이 공동으로 참여하고 있다는 점이 특징이다(Kallipetis & Ruttlen, 2006, p.211; 임동진, 2012). ADR의 활성화는 2002년 정부지출재심백서(the Government's 2002 Spending Review White Paper)의 발표에 따라 DCA의 중요한 전략적 임무가 되었는데, 법무부의 공공서비스계약(Public Service Agreement)은 ADR의 활성화뿐만 아니라 법원에 제기되는 분쟁의 비율을 감소시키는 것을 목표로 하고 있다. 특히 민사재판에 의하여 해결될 배분사건의 수를 줄이도록 ADR의 제도적 활용을 적극 권하고 있다.

〈표 2〉 영국의 ADR 제도 유형

- ① 옴부즈만(Ombudsman)
- ② 규제기관(Regulators)
- ③ 중재(Arbitration)
- ④ 중개(Mediation)
- ⑤ 중립평가(Neutral Evaluation)
- ⑥ 조정(Conciliation)
- ⑦ 전문가결정(Expert Determination)

1) 옴부즈만(Ombudsman)은 행정형 ADR로 공공기관 또는 민간분야 서비스에 대한 일반 시민의 불만을 다루기 위한 제도적 성격이 강하다. 영국에는 법에 의해 인정

...  
된 다수의 옴부즈만제도가 존재한다. 예를 들면 ‘영국 및 아일랜드 옴부즈만 협회’ (British and Irish Ombudsman Association, 이하 BIOA)는 ‘옴부즈만 서비스사’ (The Ombudsman Service Ltd., 이하 OS)가 옴부즈만 기능을 수행하기 위해 회원 승인 및 인증을 해주고 있다.

- 2) 규제기관(Regulators)은 의회법(Act of Parliament)에 의해 창설된 기관으로 정의 되는데, 정부와는 거리를 두고 활동하는 기관으로 조사(inspection), 위탁(referral), 제3자에 대한 조언(advice to a third party), 허가(licensing), 신임(accreditation) 또는 집행(enforcement) 권한을 갖는다.
- 3) 중재(Arbitration)는 많은 측면에서, 법원과 같이 서류 및 증거의 비공개와 같은 장점들을 규율하는 절차규칙을 갖는 소송에 대한 대안적 형태인데, 소송과의 차이 점은 중재는 공적성격보다는 사적 성격을 갖는다는 점이다.
- 4) 중개(Mediation)는 상사, 인적 피해 및 의료태만과 관련된 분야에서 그 이용이 증가하고 있으며, 분쟁 당사자 또는 당사자들에게 독립된 제3자, 즉 조정인의 도움으로 법원의 심리없이 합의에 도달할 기회를 제공한다.
- 5) 중립평가(Neutral Evaluation)는 중립적인 제3자가 분쟁사항에 대하여 구속력 없는 평가를 제공하는 것을 말한다.
- 6) 조정 혹은 알선(Conciliation)은 분쟁해결절차에서 제3자가 보다 많은 개입을 한다.
- 7) 전문가 결정은 독립적인 전문가가 사건을 결정하는 데 이용된다. 중립적인 사실조사는 중립적인 전문가가 사건의 사실 관계를 조사하고 사안에 대하여 구속력 없는 결정을 내리는 복잡한 기술적 사안이 수반되는 사건에 이용된다. 조정-중재 (Med-Arb)는 당사자들이 조정에 합의하였으나 조정이 성공적이지 못한 경우 분쟁을 조정절차에 회부하도록 합의하는 경우를 말한다.

이러한 다양한 ADR제도를 가지고 법원뿐만 아니라 민간에서도 효과적 분쟁해결센터 (Centre for Effective Dispute Resolution, 이하 CEDR)<sup>2)</sup>, 칙허중재인협회(Chartered

---

2) CEDR는 ‘커뮤니케이션 & 인터넷 서비스 심판 판결제도’(Communications & Internet Services Adjudication Scheme, 이하 CISAS)에 승인을 해주는 독립 민간 기구이다.

Institute of Arbitration), Mediation UK 등 다양한 ADR 기관이 활동을 하고 있다. 영국은 CEDR 외에도 민사 및 상사분쟁의 조정을 촉진하는 CMC(Civil Mediation Center), 주로 건설 관련 분쟁을 다루는 CIArb(Chartered Institute of Arbitration), 그리고 민간 갈등을 조정하는 대표적 민간 기구 중 하나인 CPS(Center for Peaceful Solutions) 같은 민간형 ADR 제도가 정착되어 운영되고 있다.

### III. 영국 통신분야 ADR 모델의 특징

#### 1. 규제기관 Ofcom의 민·관 공조 ADR

EU는 2002년 3월, 종래의 정보사회에 관한 20개의 지침(Directive)을 정비하였는데 그 중 주요한 것으로는 ‘접속지침(Directive 2002/19/EC)’, ‘인가지침(Directive 2002/20/EC)’, ‘기본지침(Directive 2002/21/EC)’, ‘보편적서비스 지침(Directive 2002/22/EC)’ 및 ‘프라이버시 지침(Directive 2002/58/EC)’의 5가지가 있으며, 동 지침에 따른 새로운 규제를 시행하기 위해 2003년 7월까지 각국의 국내법을 정비하도록 하는 의무가 부과되었다. EU의 분쟁처리와 관련된 지침의 세부 규정은 Framework Directive의 Article 20(Dispute resolution between undertakings) 및 Article 21(Article 21 Resolution of cross-border disputes) 부분에 규정되어 있다(EU, 2002). EU의 기본지침에 따르면 분쟁의 처리에 대해서는 각국의 규제기관(NRA: National Regulatory Authority)이 실시한다고 규정되어 있다. 이에 영국은 EU지침에 따르기 위해 2003년 통신법을 커뮤니케이션법(Communication Act 2003, UK, 이하 ‘2003 커뮤니케이션법’)으로 개정하고, 이 법률에 근거해 출범한 영국의 방송통신 융합규제기구 Ofcom(Office of Communications)은 동법 제3조에 따라 이용자의 권익 증진과 경쟁을 보호하고 이를 위해 필요한 사항을 사업자의 허가조건에 부과할 수 있는 권한을 갖게 됐다. 특히 동법 제52조(5)(a)항에서는 Ofcom이 공중전자통신사업자와 이용자 간 민원 및 분쟁 처리절차에 관한 사항을 제

정할 의무를 일반 허가조건(general condition)에 포함하도록 규정하고 있다. 그리고 제 14조 규정에 따라 이용자 민원처리 및 ADR 관련 의무에 관한 구체적인 사항을 관리해야 한다<sup>3)</sup>. 일반허가조건 제14조 제7항은 개별 공중전자통신사업자와 이용자 간의 자율협상이 결렬될 경우 민원을 제기한 이용자가 조정을 신청할 수 있는 ADR 기구를 사전에 지정하여 관련 사항을 사업자 운영규정(code of practice)에 명시해야 하고, 분쟁조정기구의 결정사항을 준수할 의무를 규정하고 있다(Ofcom.org.uk)<sup>4)</sup>. 따라서 영국의 공중전자통신서비스 이용자는 사업자에게 민원을 제기하여 일정기간 동안 자율적인 해결책을 모색하되, 자율협상이 실패한 경우 통신 사업자가 가입한 ADR 기구를 통해 중재받을 수 있는 권리가 법으로 보장되어 있다.

결국 보통의 이용자 민원은 1차적으로 사업자와 접촉하여 자율협상을 통해 문제를 해결하고 충분한 협상결렬 시 ADR 기구에 중재를 요청할 수 있다. ADR 기구의 중재결과에 만족하지 못하는 경우 이용자가 Ofcom에 직접 민원을 제기할 수 있으나, 규제기관이 직접 개입할 필요가 있는 사안에 한하여 Ofcom이 조사를 개시하므로 통상적인 이용자 민원은 ADR을 통해 처리된다(오기환·배동민, 2008; 김병일·권오성, 2010).

## 2. 독립된 민간 ADR 기구들

소비자 상담 및 피해구제와 관련해서는 Ofcom과 긴밀한 협력을 하고 있는 독립된 민간 기구들이 있다. 예를 들면 특정 지역을 관할하는 TSI(Trading Standards Institute)<sup>5)</sup>, OFT(The Office of Fair Trading), Citizens Advice Bureaux, 옴부즈만 등이 있다. 영

3) 일반허가조건 제14조 제4항 및 제14조 제7항에서 공중전자통신사업자(providers of public Electronic Communications Services or Networks)의 의무사항으로 전자통신사업자의 이용자 민원처리에 관한 사항을 규정하고 있다. 통신법상 공중전자통신사업자는 일반허가조건 제14조 제4항에 따라 최종이용자 및 중소통신사업자가 서비스 이용에 불만을 제기하는 경우 이를 처리할 수 있는 민원처리 처리절차를 사업자 정관(code of practice)에 명시해야 하고, 제14조 제7항에 따라 분쟁조정제도(dispute resolution scheme)를 시행해야 한다(오기환·배동민, 2008, 4-5쪽).

4) 제14조 제7항 공중전자통신서비스를 제공하는 사업자(communications provider)는 서비스 제공과 관련하여 일반 가정 및 중소통신사업자와의 분쟁조정을 위해 분쟁조정제도(dispute resolution scheme)를 시행하고, 분쟁조정제도에 따라 설치된 ADR의 결정사항을 준수해야 한다.

5) 과거 TSD(Trading Standards Department)에서 변경되었다.

국 지방자치단체의 상담 및 피해구제는 260여 지방자치구(local council)에 설치되어 있는 TSI에서 상담업무를 비롯한 소비자보호 업무를 담당하며, 온라인으로 소비자가 전국 어디에서나 불만을 제기하고 필요한 정보를 요청할 수 있는 소비자 민원제도의 운영을 지원한다. 그러나 TSI는 소비자보호 관련 법령을 집행하여 소비자와 정직한 사업자를 보호하는 것을 주요 목적으로 하고 있다. 그 대상 업무가 계량, 안전, 공정거래, 소비자 신용, 품질기준, 식품, 동물건강, 부동산중개 등으로 광범위하게 인정되고 있어 우리나라의 한국소비자원과 유사한 조직이다. 즉 TSI는 제품과 사업자를 검사, 범위반사업자의 고발, 소비자와 사업자 교육 및 상담을 수행하고, 소비자 분쟁에 대한 조언 및 중재를 담당하고 있어 방송통신 분쟁의 해결과는 간접적으로 연결되어 있다.

하지만 통신 분야에 해당하는 분쟁을 담당하는 기구에 대해서는 최근 큰 변화가 있었다. 예컨대 2003 커뮤니케이션법에 따라, Ofcom은 사업자와 소비자 간의 분쟁을 해결할 독립된 ADR 기구들로 Otelo(the Office of the Telecommunications Ombudsman)와 CISAS(Communication and Internet Services Adjudication Scheme)를, 사업자 간의 분쟁 처리를 위해 OTA(Office of Telecom Adjudicator)의 설립을 승인했다.

### 1) Ombudsman Services Ltd.에 통합된 Otelo

2000년대 초반, 당시의 전기통신서비스 규제기관이었던 Oftel(The Office of Telecommunications, Ofcom 전신)에는 연간 약 10만 건의 불만조사 신청이 있었고, 이에 Oftel에서는 사업자가 스스로 소비자의 불만족 사항 등을 처리하는 것을 장려하였다. 그러한 Oftel의 정책에 따라 2002년 사업자들을 회원으로 하는 OS(Ombudsman Service Limited)<sup>6)</sup>가 설립되어 2003년 1월부터 서비스를 개시하였고, 같은 해 Oftel이 공표한 분쟁조정절차기구가이드라인에 따라 공식적인 ADR 기구로 승인되었다. 하지만 2011년 4월, OS에 조직이 통합되면서 10여 년 동안 Otelo가 담당했던 업무들이 일부 축소, 통합되어 OS로 이관되었다.

Otelo라는 조직이 OS로 통합된 배경을 이해하기 위해서는 우선 Otelo라는 조직을 이

6) <https://www.ombudsman-services.org/>

해할 필요가 있다. 과거 Otelo는 일반 이용자나 소규모 사업자가 공중통신사업자(Public Communication Provider, PCP)<sup>7)</sup>의 분쟁을 담당했다. 유선전화, 이동전화, 인터넷 회사들이 주요 회원사였으며, 분쟁 당사자들의 의견을 청취하여 이상적인 해결방안을 도출하고, 중립적 위치에서 사업자의 분쟁해결 방안 개발, ADR 운영을 통한 회원사들의 기업 가치를 제고하는 것이 주요 업무였다.

그런데 Otelo는 OS의 독립성 및 중립성을 보호하도록 하는 하위의 기관으로 Otelo의 분쟁해결에 대한 최종 결정 및 운영과 재정에 관한 모든 권한은 실제 OS가 가지고 있었다. OS는 또한 ‘영국 및 아일랜드 옴부즈만 협회(BIOA)’로부터 회원 승인 및 인증을 받기 때문에 처리 절차가 복잡할 수밖에 없었다. 예를 들면 Otelo의 분쟁해결 절차는 민원 접수 이후에, 민원은 해당 집행부의 담당관에게 이송되고, 해당 조사 담당관은 민원 제기자와 해당 회사가 제출한 모든 자료를 면밀히 검토한다. 조사를 진행하는 동안 정보가 더 필요한 경우는 민원제기자에게 추가적으로 필요한 정보에 대한 요구를 할 수 있는데, 이 모든 정보를 검토한 후에 ‘예비결론(Provisional Conclusion)’을 내리고 민원 제기자와 해당 사업자 모두에게 이 결과를 우편으로 통보했다. 통보를 받은 양자는 28일 이내 수용 또는 거부여부를 응답해야 하며, 만약 예비결론에 동의하지 않으면 해당 당사자는 추가적인 의견을 서면으로 제출해야 한다. 이후 추가적으로 제출한 자료를 바탕으로 Otelo는 최종 결중(final decision)을 내리고 그 결정문 사본을 발송한다. 이후에도 민원 제기자가 옴부즈만이 결정한 사항을 수용한다면, 해당 회사는 결정을 준수하고 옴부즈만의 요청사항에 대하여 적절한 조치를 취하는 식의 복잡하고 상대적으로 여러 단계의 검증 및 결정 절차를 거쳐야 했다(오기환·배동민, 2008, 9-13쪽).

또한 Otelo의 업무가 축소된 배경에는 지난 10년간 영국의 유선 전화 가입 및 사용이 급격히 줄고, 우편 서비스 사업이 쇠퇴한 것이 원인이 되고 있다. 영국 내 다수의 국민들이 이미 모바일과 인터넷 서비스로 빠르게 이동하면서 인터넷과 인터넷 전화 서비스 분쟁을 담당하는 기관과 업무가 중복되기 시작했고 오랜 절차를 거쳐야 하는 번거로움에 대한 효율성이 큰 문제로 제기되었기 때문에, 결국 Otelo는 상위 OS조직에 편입된 것이다.

7) 공중통신사업자(PCP)란 공중(일반국민) 또는 소규모사업자들에게 전기통신 네트워크 또는 서비스를 제공하는 사업자이다.

현재 OS는 독립된 민간 기구로 커뮤니케이션(전화, 모바일, 인터넷 서비스 회사들), 에너지, 부동산(property)의 3가지 산업 영역에서 옴부즈만 서비스를 제공하고 있으며, 모든 불만 사항 접수, 문의는 온라인으로 바로 가능하다. 통신 분야의 경우, OS의 조사 결과 회사에 잘못이 있을 경우 OS가 직접 처벌을 하는 것이 아니라, 소송을 할 수 있는 근거를 제공하며, 사업자에게 사과(apology), 잘못에 대한 해명, 문제를 바로 잡기 위한 실질적인 대응 그리고 최대 10,000파운드(한화 약 1500만 원)의 금전적 보상을 받도록 도움을 준다.

## 2) CISAS

앞서 언급한 대로 CISAS<sup>8)</sup>는 2003년 커뮤니케이션법에 의해 효과적 분쟁해결센터(CEDR)의 승인을 받아 설립되어 현재 200여 개의 회사들의 분쟁을 다루고 있다. 커뮤니케이션 회사들에게 직접 불만을 접수할 수 있도록 하는 CISAS는 초기에는 Otelo과 같이 인터넷 관련 회원사들이 회원으로 가입했지만, 2011년 Otelo가 OS에 통합된 이후, 현재 브로드밴드, 모바일, 주문형 서비스(On-demand services), Pay TV 그리고 프리미엄 요금 서비스(Premium rate services) 분야와 관련된 분쟁을 다루고 있다. CISAS는 ‘독립(Independence)’, ‘진실함(Integrity)’, ‘불편부당(Impartiality)’이라는 3가지 가치를 강조하면서 사업자와 소비자 간의 분쟁 절차를 온라인으로 접수하도록 하며, 그 절차와 조정 절차를 공개하고 있다.

CISAS의 재원은 전액 가입한 회원사로부터 충당되어 지며, 이는 가입비와 사건수임료로 구성된다. 따라서 소비자들은 CISAS의 ADR제도를 무료로 이용할 수 있다. <표3>은 CISAS가 2015년 7월부터 2016년 6월 동안 받은 3,316개의 불만 내용 중 CISAS가 다루는 범위에 해당하는 2,075개의 내역으로 모두 국내에서 접수된 것들이다.

8) <https://www.cedr.com/cisas/>

<표 3> CISAS의 분쟁 처리 내용 (2015년 7월~2016년 6월)

분쟁 내용	건수
통신 서비스 문제	680
고지서(billing) 분쟁	253
서비스 손해	184
요금 부가 분쟁	144
부정확한 정보 제공	106
구체적이지 않은 불만들	85
장비 오류	84
미접속/재접속	65
설치 문제	64
소비자 서비스	59
조기 종영 요금	48
ISP 서비스	27
사업자 연결 어려움	16
작동 어려움	11
PAC 코드	7
프라이버시	7
고객의 미동의	5
대기 전화	2
전화 사기	1

출처: CEDR·CISAS, 2016

CISAS는 2003년 12월 이후 접수되고 다루었던 모든 불만/분쟁 조정 사건과 보상 받은 사례들의 목록을 홈페이지에 공개했는데, 2010년부터는 연도별로 약 16~20건의 대표 사례를 모아 만든 모음집을 올려놓고 있다. 소비자들이 중재 신청을 하기 전, 구체적인 보상과 쟁점에 대한 내용을 모두 열람할 수 있어 만족도가 높다.

### 3) OTA2

OTA는 Ofcom이 영국 최대 통신사업자인 BT(British Telecommunications plc)의 LLU(Local Loop Unbundling: 가입자선로 공동활용)를 촉진하고자 BT와 다른 사업자 간의 LLU에 관한 분쟁을 전문적으로 처리하기 위해 2004년 7월에 설립한 기관이다. 현

재는 2007년 3월부터 OTA의 후속 조직으로 OTA<sup>29)</sup>가 있다. OTA의 Telecom Adjudicator에 의한 분쟁처리는 Ofcom이 작성한 ‘Telecommunications Adjudicator Scheme’에 의해 BT와 다른 사업자가 개별적으로 협정을 체결하도록 하고 있다. Telecommunications Adjudicator Scheme의 내용에는 Ofcom이 Adjudicator의 임명 방법, 당사자 간의 대화 촉진절차 및 분쟁해결 절차 등이 규정되어 있다. OTA는 BT와 기타 사업자와의 사이에 LLU(가입자선로공동활용, Local Loop Unbundling)에 관한 합의가 이루어지도록 지원하고, 합의가 잘 되지 않을 경우 대화를 촉진하는 등 LLU에 관한 분쟁을 처리한다. 일단 OTA의 Adjudicator에 의해 BT와 다른 사업자와의 LLU에 관한 합의가 도출되면 이는 원칙적으로 당사자를 구속하는 효력이 있다. OTA의 분쟁처리는 그 신청절차의 접근 방법에 따라 두 가지로 나누어지는데, 사업자가 Telecommunications Adjudicator에 직접 신청하는 경우에는 결정(Ruling)의 신청을 하게 되고, 사업자가 Ofcom에 분쟁해결 신청을 한 후 Ofcom이 Telecommunications Adjudicator에 신청할 경우에는 재정(Adjudication)의 신청을 하게 된다. OTA에 분쟁해결 신청이 있게 되면, 우선 Telecommunications Adjudicator는 대화촉진 절차가 잘 진행되고 있는지 및 분쟁신청을 수리할 것인지의 여부를 판단한 후 분쟁신청이 수리되면 상대방 당사자에게 사본의 송부, 당사자들의 답변 및 의견 수령 절차를 반복하는 등의 절차를 거쳐 분쟁신청 수리 후 14영업일 이내에 결정 또는 심의 절차가 종료하게 된다(Ofcom, 2004b). OTA2의 위원들은 Ofcom과 사업자 대표자들로 구성되며, 현재 회원들은 BT, Openreach, BSKyB, Everything Everywhere, Exponential-e, Gamma Telecom, Level 3, O2, SSE, TalkTalk Group, Virgin Media 그리고 Vodafone이 있다.

9) <http://www.offta.org.uk/>

## IV. 맺음말

지금껏 살펴본 우리나라와 영국의 사례를 보면, 양국 모두 자율적으로 당사자 간에 분쟁을 해결하도록 하려는 것의 취지에 공감하며, 다양한 기관이나 단체가 ADR 기능을 수행할 수 있도록 제도적으로 다양성을 취하고 있다. 하지만 분쟁 해결을 위한 ADR 제도의 운영 방식이나 절차 등에서는 차이를 나타낸다. 또한 분쟁 해결을 위한 사법적, 행정적 차원의 접근과 법리적 해석의 차이는 실질적인 기구가 설립되고 운영되는데 영향을 주고 있다. 예컨대 규제 부담과 업무의 효율성, 운영 방식에 대한 목표와 가치에 따라 현실에서의 ADR의 규제 환경이 크게 차이가 난다. 또한 ADR 제도의 경제적 효율성과 사회갈등 해소 (혹은 예방)이라는 긍정적 측면에 치중하다 보니, 사안에 따른 해결 방안을 규범화한다거나, 법적 기준으로 표준을 성립하기 어려워진다는 한계가 드러나기도 한다. 또한 사회적으로 안정된 규범과 제도가 바탕이 될 때, ADR 제도는 소비자와 사업자 모두에게 제대로 영향을 발휘할 수 있다. 그렇지 않은 경우 소비자와 사업자 간의 불균형한 힘의 논리로 인해 부당함, 차별, 인권침해 같은 문제를 배제하기 힘들고 결국 약자에게 불공평한 결과를 초래할 수도 있다.

이러한 사회적, 제도적 풍토의 차이를 감안할 때, 영국의 통신 분야 ADR 제도는 다음과 같은 특징이 나타났다. 첫째, 빠르게 변화하는 매체 환경 변화에 제도적 차원에서 적극적이고 빠르게 대응하고 있다. 방송과 통신의 융합 환경에서 나아가 모바일 인터넷 서비스로 빠르게 옮겨가는 이용자들의 현실을 경직되고 쉬운 규제기구에서부터 협력 단체들까지 대응하고 있다는 것이다. Otel로 OS에 통합시키면서 인터넷과 모바일 분야 분쟁에 집중할 수 있도록 한 사례에서도 그 변화를 엿볼 수 있다.

둘째, 이용자의 권익을 보호할 수 있는 예방적 수단으로서의 ADR을 적극 활용하고 있다. 이용자 민원의 사후 처리보다는 이용자가 갖고 있는 불만이 어떤 원칙과 과정에 의해 처리되는지 운영규칙, 처리 절차, 감독 과정과 내용 등을 투명하게 공개하고 관련 정보를 제공하고 있기 때문이다. 마지막으로, 민간 기구들이 독립적이고 공정한 심사를 할 수 있도록 부여받은 자율성은 정부 행정기관의 긴밀한 협력과 공조에 의해 이루어진다는 점이다. 준정부기구만큼의 법적 지위를 가질 수 있도록 민관이 서로 지지할 수 있

는 환경이 중요하다.

다음은 국내 ADR 시스템의 발전을 위한 기존의 제언들을 정리한 것으로, 국내 ADR이 현 제도를 개선하는 데 우선적으로 고민해야 할 사항들이다. 첫째, 국내 행정형 ADR은 그 종류가 다양함에도 불구하고 구체적인 분쟁에 관하여 어떤 기관의 어떤 ADR에 분쟁해결을 신청해야 하는지에 대하여 법률전문가조차 알기 어려운 실정이다. 뿐만 아니라 시효중단효, 조정위원회와 조정부의 관계, 조정의 성립요건, 성립된 조정의 효력 등에 관한 규정이 체계적으로 정비되어 있지 않아 기본적인 절차규정이 법률마다 다르고 일관성이 없다는 비판을 받고 있다(황해봉, 2011, 64쪽). 때문에 분쟁 당사자가 적절한 절차가 무엇인지를 선택할 수 있도록 정보제공시스템이 공개되어야 하며, 적극적으로 홍보될 필요가 있다. 특히 행정형 ADR기구에 대하여 전체적으로 파악하여 홍보하거나 안내를 담당할 부서나 시스템을 갖추는 것이 시급하다. 둘째, 현 행정형 ADR에서 조정 등이 성립된 경우 그 효력에 관하여 논의할 필요가 있다. 즉 ADR기구의 독립성과 중립성이 보장되어야 하며, 조정이나 중재에 적용되는 절차가 신중하고 공정하게 이루어지는 것이 필요하기 때문에 준사법기구적 성격을 가질 수 있는 방안을 고민해야 한다. 셋째, 조정전문가들의 적극적 참여가 이루어져야 한다. 지금처럼 고위공무원 중심의 극소수의 조정위원만으로 이루어진 조정위원회로는 행정형 ADR의 활성화를 기대할 수 없기 때문에 공무원뿐만 아니라, 조정능력, 경험, 전문성 등을 고루 갖춘 민간인 전문가를 대폭 참여시킴으로써 국민 참여를 실현하는 것이 행정형 ADR에 대한 신뢰도를 높이게 될 것이다(법무부, 2016, 29쪽).

한편 영국이 2016년 유럽연합의 회원국으로서의 지위를 포기하면서 글로벌 매체 환경의 변화에 어떻게 대응할 것인가를 지켜보는 것도 의미가 크다. 방송통신 융합 환경을 대비했던 2003 커뮤니케이션법 이후 규제 환경 특히 방송통신 분야의 분쟁해결 구조에 큰 변화가 있었다. 예를 들면 영국에서 통신관련 분쟁의 처리를, 2003년 커뮤니케이션법 이전의 전기통신에 관한 규제기관이었던 Oftel뿐만 아니라 Telecom Adjudicator 또는 Ombudsman과 같은 다른 ADR도 할 수 있게 된 것이다. 또한 공정경쟁과 관련된 사항은 경쟁당국이 집행하여야 한다는 EU 기본지침의 내용에도 불구하고, 영국은 다른 나

라들과 달리 전기통신 분야에서의 경쟁법 위반이나 보편적서비스의 조건, 시장지배적 사업자(SMP: Significant Market Power)에 대한 조건 및 접속조건의 위반에 관한 사항에 대해서도 경쟁당국과 Ofcom이 동일한 권한을 가지고 처리할 수 있다고 규정을 한 것이다(Ofcom, 2004a). 이렇게 유럽 회원국이었지만 유럽의 규제를 따르지 않고 독자적 통신 정책을 펼쳤던 영국이 유럽 연합을 탈퇴하면서 많은 지각 변동이 예상된다. 우선 지금까지 EU회원국으로서 누렸던 지위에 변화가 예상되는데, 특히 규제 의무와 권한에 대해 회원국으로 협력하지 않았던 부분들은 재논의가 이루어질 가능성이 높다. 실제 2016년 1월 EU 회원국 사이 발효된 ‘온라인 분쟁 해결에 대한 유럽 규제안’(European Regulation on Online Dispute Resolution)을 영국이 따를 것인지, 아니면 규제안의 개별적 충돌 사항에 대해 재협상을 할 것인지 주변국의 관심이 집중되고 있다.

## 〈참고문헌〉

- 김병일·권오성 (2010). ADR을 통한 통신 분쟁 해결의 현황 및 개선 방안. <유라시아연구>, 7권 4호.
- 김유환 (2004). 갈등대응체계의 진단과 개선방안. <대통령 자문 지속가능발전위원회 자료집>.
- 법무부 (2016). ADR 제도 활성화를 위한 변호사의 역할에 관한 연구. URL:  
[http://www.prism.go.kr/homepage/theme/retrieveThemeDetail.do?sessionId=77D41EBE87CE464C91B88527154D82C0.node02?cond\\_research\\_name=&cond\\_organ\\_id=&cond\\_research\\_year\\_start=&cond\\_research\\_year\\_end=&cond\\_brm\\_super\\_id=NB000120061201100041870&research\\_id=1270000-201600007&pageIndex=1&leftMenuLevel=110](http://www.prism.go.kr/homepage/theme/retrieveThemeDetail.do?sessionId=77D41EBE87CE464C91B88527154D82C0.node02?cond_research_name=&cond_organ_id=&cond_research_year_start=&cond_research_year_end=&cond_brm_super_id=NB000120061201100041870&research_id=1270000-201600007&pageIndex=1&leftMenuLevel=110)
- 오기환·배동민 (2008). ADR 기구를 이용한 통신 민원처리 제도: 영국 사례. <정보통신방송정책>, 20권 17호.
- 유병현 (2006). 우리나라 ADR의 발전방향. <안암법학>, 22호.
- 임동진 (2012). 대안적 갈등해결방식(ADR)제도의 운영실태 및 개선방안 연구. <KIPA 연구보고서>. 한국행정연구원.
- 조대연 (2003). 한국중재법의 현황과 과제. <중재연구>, 12권 2호.
- 장문철 (2000). 개정중재법 해설. <인권과 정의>, 284호. 대한변호사협회.
- 하용득 (2000). 중재법의 개정경과와 주요내용. <중재>, 295호. 대한상사중재원.
- 홍성규 (2007). 일본 ADR법의 주요내용과 시사점. <무역학회지>, 32권 2호.
- 황승흠 (2006). 한국사회의 소송폭발현상과 사법개혁의 과제: 연구서설. <사법개혁과 세계의 사법제도>, 4권. 한국사법행정학회.
- 황해봉 (2011). 행정조정제도의 문제점과 개선방안. <분쟁해결>, 창간호. 한국조정학회.
- CEDR·CISAS (2016). ADR Entity Reporting - Annual Report. URL:

...  
[https://www.cedr.com/docslib/ADR\\_Entity\\_Reporting\\_-\\_CISAS\\_AR.pdf](https://www.cedr.com/docslib/ADR_Entity_Reporting_-_CISAS_AR.pdf)

EU (2002). Official Journal of the European Communities, L108, 33-50.

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. 김정희원·김동신 (역) (2008). <컨버전스 컬처: 올드 미디어와 뉴 미디어의 충돌>. 서울: 비즈앤비즈.

Kallipetis, M., & Ruttle, S. (2006). Better Dispute Resolution – the Development and Practice of Mediation in the United Kingdom Between 1995-2000. In C. Goldsmith, H. Gerald, & A. Pointon (Ed.). *ADR in Business*. (p. 211). Netherland: KLUWER LAW International.

Masao K. (2016). Mobile Apps in APAC: 2016 Report. URL:  
<http://apac.thinkwithgoogle.com/articles/mobile-apps-in-apac-2016-report.html>

Ofcom (2004a), Guidelines for the Handling of Competition Complaints, and Complaints and Disputes about Breaches of Conditions Imposed under the EU Directives. URL:  
[https://www.ofcom.org.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0029/37946/guidelines.pdf](https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0029/37946/guidelines.pdf)

Ofcom (2004b), Telecommunications Adjudication Scheme for Local Loop Unbundling. In B. Williamson, *Commitment and adaptability in telecoms regulation*. (p. 23). London: Indepen.

Ofcom (2015). The Communications Market Report. URL:  
[https://www.ofcom.org.uk/research-and-data/cmr/cmr15#Communications Market Report 2015](https://www.ofcom.org.uk/research-and-data/cmr/cmr15#Communications%20Market%20Report%202015)

<https://www.ofcom.org.uk/>

<https://www.ombudsman-services.org/>

<https://www.cedr.com/cisas/>

<http://www.offta.org.uk/>



2013년 3월호  
(창간호)

1. 마음을 얻는 조정기법
2. 법정의 수사학 - 설득을 위한 변론과 판결
3. 경청으로 시작하여 합의로 매듭짓기

2013년 4월호  
(vol.2)

1. 설득을 위한 말하기 전략
2. 설득을 위한 비언어 커뮤니케이션의 활용
3. 아리스토텔레스의 설득의 기법과 메시지 구성

2013년 5월호  
(vol.3)

1. 상대방의 유형에 따른 설득의 전략
2. 난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법
3. 대화와 물음의 新수사학

2013년 7월호  
(vol.4)

1. 공정한 조정 - 과정에서 결과까지
2. 그리스신화 속 갈등 조정
3. 한비와 귀족자의 수사학
4. 대체적 분쟁해결제(ADR)의 의미와 이념

2013년 8월호  
(vol.5)

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)

1. 조정을 위한 공간활용의 전략
2. 고대 그리스 문학의 효시, 호메로스의 『일리아스』 속 설득의 순간
3. 질문의 수사학
4. 일본의 협상 문화로 짚어본 산업폐기물 분쟁 조정사례
5. 법원 조정제도의 현황과 조정 활성화를 위한 과제  
- 서울중앙지방법원의 경우를 중심으로 -

2013년 12월호  
(vol.7)

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. 언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법

2014년 2월호  
(vol.8)

1. 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)

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. 노자가 전하는 갈등해결의 지혜

2014년 6월호  
(vol.10)

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. 장자의 우언(寓言)·중언(重言)·치언(卮言)의 은유법

2014년 8월호  
(vol.11)

1. 창의적 분쟁해결을 위한 조정의 기법
2. 설득을 위한 논쟁
3. 광고 카피를 통해 본 수사학적 표현술  
- 문채(文彩)를 중심으로 -
4. 분쟁의 성공적 해결을 위한 조정절차 고찰

2014년 10월호  
(vol.12)

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. 한국사회의 공공갈등과 해결방안에 대한 소고

2014년 12월호  
(vol.13)

1. 문화의 유형과 갈등해결전략
2. 설득의 과정에서 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 ADR교육의 현재  
- 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -

---

**2015년 봄호**  
(vol.14)

1. 조정에서 전략적 개입으로서 질문
2. 상대의 공감을 이끌어 내는 대화의 기술
3. 조선 역관에게 배우는 설득과 협상
4. 국립서울병원 갈등조정 사례로 보는 성공적인 분쟁 해결의 방법과 지혜

---

**2015년 여름호**  
(vol.15)

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

---

**2015년 가을호**  
(vol.16)

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

---

**2015년 겨울호**  
(vol.17)

1. 행동경제학으로 풀어보는 설득
2. 스티브 잡스 스피치에 담긴 설득의 비기
3. 조정·중재인을 위한 윤리 노트
4. 서울시 갈등조정담당관의 분쟁해결이야기
5. 호주인권위원회 ADR제도의 현황과 사례

---

**2016년 봄호**  
(vol.18)

1. 행동경제학으로 풀어보는 설득 II  
- 불확실한 상황하에서의 설득전략 -
  2. 키케로의 연설로 보는 수사학의 진수  
- 섉스투스 로스키우스 변론을 중심으로 -
  3. 영화 속 협상의 노하우
  4. 형사사건도 조정으로 해결한다?!
  5. 영국 방사성폐기물관리위원회 사례와 ADR로서의 퍼실리테이션
-

2016년 여름호  
(vol.19)

1. 행동경제학으로 풀어보는 설득 III  
- 접근-회피동기에 기반한 소통과 조정 -
2. 크리톤과 소크라테스의 마지막 대화 속 설득과 변론
3. 다이아몬드 모델에 기반한 협상전략과 설득
4. 독일 프랑크푸르트 공항 확장 사례로 보는 공공갈등과 ADR

2016년 가을호  
(vol.20)

1. 내러티브(Narrative) 메시지를 통한 공감과 소통전략
2. 소피스트 대 소크라테스  
- 설득의 중심, 어디에 놓을 것인가? -
3. 오해와 불신 해소를 통한 집단갈등의 해결  
- 진로소주와 마산 평암리 주민 간 공장중설 갈등 사례를 중심으로 -
4. USPS 사례로 보는 미국의 전환적 조정제도의 의미와 시사점

2016년 겨울호  
(vol.21)

1. 정공법과 우회법, 어느 편을 선택할 것인가?
2. 심리학으로 살핀 설득의 과정
3. 조정 현장에서 살펴보는 설득의 노하우  
- 새로운 옵션 개발을 통한 이해관계 조율 -
4. 공공갈등 중재의 새로운 시도, 시민배심원 제도  
- 울산광역시 북구 음식물 자원화 시설 설치를 둘러싼 갈등 중재 사례 -

▶▶▶▶ 안 내

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

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