

# 미국 로스쿨 ADR 교육의 현재

- 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -

I. 들어가며 : ADR의 중요성 부각과  
체계적 교육 필요성

II. 미국 로스쿨 ADR 교육의 특징

III. 페퍼다인 로스쿨 Straus 과정 소개

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

IV. 맺으며 : Straus의 특장점과 시사점

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

- 편집자주



장성원

언론중재위원회 전복사무소장



# 미국 로스쿨 ADR 교육의 현재\*

## - 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -

### I. 들어가며 : ADR의 중요성 부각과 체계적 교육 필요성

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

우리 법원은 소송 폭주에 대응하기 위해 미국 ADR 운동<sup>2)</sup> 이후 나타난 법원 부속 ADR 절차를 준용해 이미 2009년에 법원 부속 조정센터를 설치하였고, ADR을 수소법원 판사가 시행하는 부수적인 업무에서 독자적인 절차로 독립시키려는 노력을 하고 있다.

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

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

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

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

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

## II. 미국 로스쿨 ADR 교육의 특징

미국 로스쿨의 ADR 교육의 특징을 살펴보기에 앞서 로스쿨의 일반적인 교육방식이

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

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

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

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

6) 이로리(2013), 121쪽.

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

8) 이로리(2013), 122쪽.

개척자 정신도 미국 ADR 교육에 영향을 미친 것으로 보인다.

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

### Ⅲ. 페퍼다인 로스쿨 Straus 과정 소개<sup>9)</sup>

#### 1. Straus와 PON 비교

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

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

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

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

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

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

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

〈표〉 하버드 PON과 페퍼다인 Straus 비교

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

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

## 2. Straus의 정규 아카데미 과정

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

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

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

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

## 3. Straus 필수 ADR 과목과 수업 내용

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

피터 로빈슨 교수와 함께 Straus의 양대 축이면서 Academic Director를 맡고 있는

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

토마스 스티파노위치(Thomas Stipanowich) 교수<sup>14)</sup>의 협상 과목 주교재는 폴버그(Folberg) 교수와 골란(Golann) 교수 공저의 「Lawyer Negotiation : Theory, Practice & Law」이며, 로저 피셔(Roger Fisher) 교수 외 2인 공저로 미국 경영대학원 협상 수업에서 가장 많이 교재로 채택되고 있는 「Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In」이 부교재로 사용되고 있다.<sup>15)</sup>

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

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

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

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

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

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

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



〈사진〉 협상 수업 조별과제 발표 모습

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### IV. 맺으며 : Straus의 특징점과 시사점

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

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

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

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

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

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

---

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