

미국의 민간형 ADR의 운영에 대한 실태 조사;
JAMS 방문 인터뷰

미국의 민간형 ADR의 운영에 대한 실태 조사; JAMS 방문 인터뷰

함영주*

가. JAMS의 운영에 대한 질문 및 답변

일시; 2011년 2월 9일 수요일 14:00-16:00

장소; 뉴욕 맨하탄 뉴욕타임스 건물 34층 JAMS 사무실(620 Eighth Avenue 34th Floor)

답변자; 1) Elizabeth Carter, Esq., General Manager, New York, JAMS.
2) Peter H. Woodin, Esq., Mediator & Arbitrator, New York, JAMS.

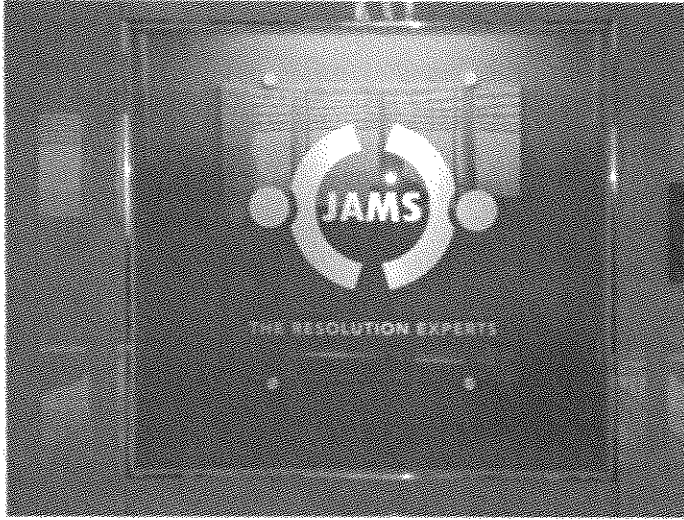
질문자; 함영주 중앙대학교 법학전문대학원 부교수

* 질문은 1주일 전에 질문서를 보낸 후 현장에서 질문서대로 질문을 하나 필요한 경우 세부사항을 추가하는 방식으로 진행하였습니다.

* 질문서는 서울법원조정센터의 황덕남 상임조정위원과 한국 대법원의 함윤식 판사의 도움을 받아 이론적인 면보다는 실제 센터운영에 필요한 내용에 대하여 문의하는 것을 목표로 삼았습니다. 질문서의 초안마련에 도움을 주신 두 분께 감사드립니다(JAMS 관계자에게도 인터뷰 전에 이 부분을 상세히 설명함).

* 질문에 앞서 조정관련 시설 및 직원들에 대하여 자세한 안내를 받음(이하 사진 및 설명 참조).

* 중앙대학교 법학전문대학원 교수 법학박사.



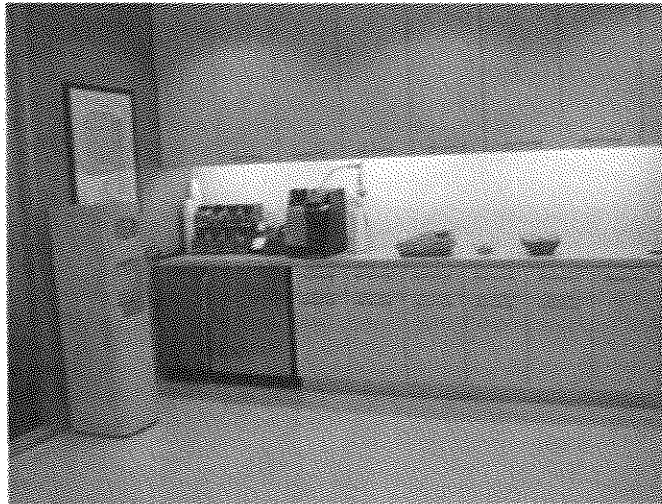
JAMS 현관입구 벽에 있는 상징마크



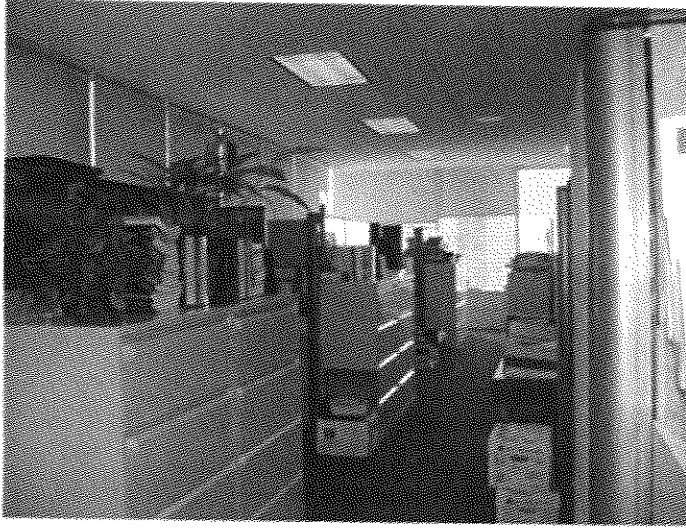
JAMS 안내 창구 및 외부전망



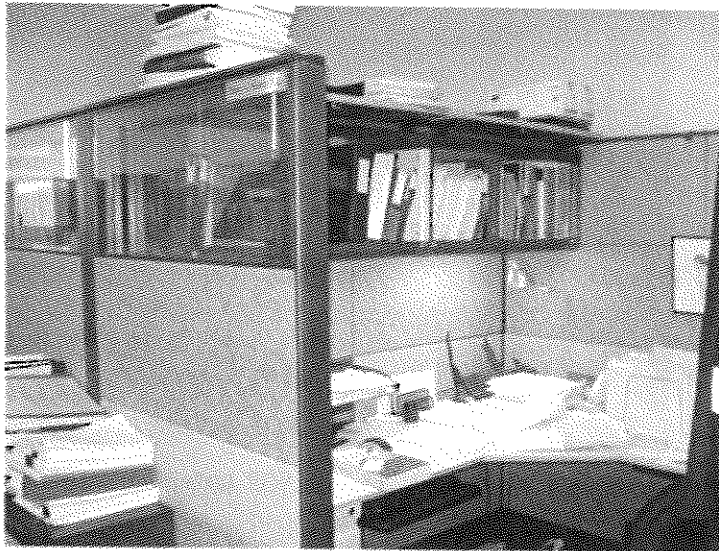
조정당사자들 및 중립인(neutral)들이 JAMS현관에 도착하여 대기하는 장소



조정당사자들, 중립인(neutral), 행정임원들을 위한 cafe. 상당히 넓고 가정의 거실이나 부엌같이 자연스러운 분위기를 내고 있음



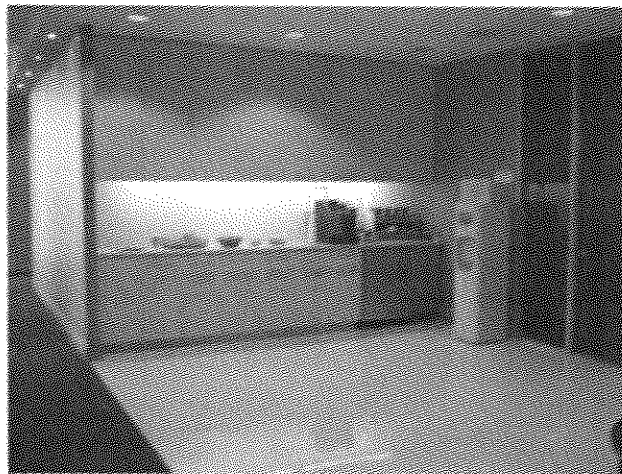
상임중립인(neutral)을 위한 개인 사무실 공간. 중립인(neutral)을 위한 전용조정실이 마련되어 있는 경우도 있음(뒤의 사진 참조)



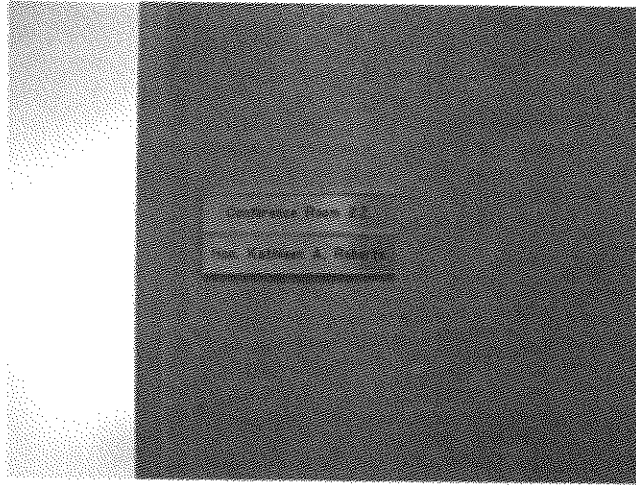
상임조정위원의 행정실 공간: 이 자리의 주인인 상임 중립인은 맨하탄이기 때문이기는 하나 개인 공간이 너무 협소하다고 하면서 서울에서 이와 유사한 시설을 만들 경우에는 개인 공간에 대한 배려를 좀 더 할 것을 주문함.



상임조정위원실의 배치



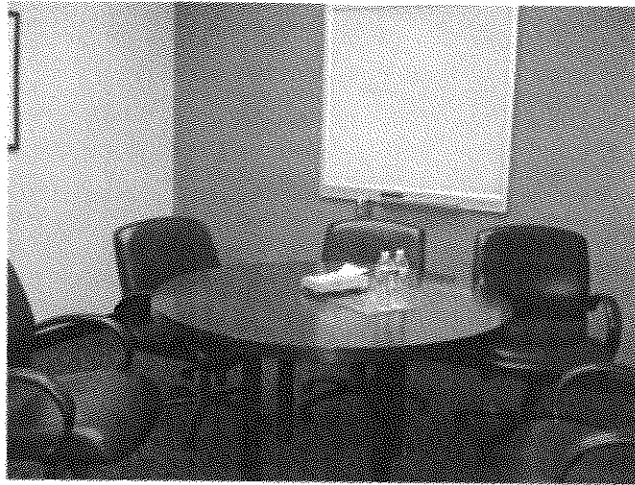
JAMS 정면입구를 기준으로 왼쪽 편에 설치된 또 하나의 cafe. 조정당사자들이 좀 더 편리하게 이용할 수 있고 집중적으로 진행되는 조정을 도와주는 역할을 한다고 함. 뉴욕 JAMS에는 총 3개의 cafe가 있음



중립인(neutral) 중 전용조정실을 주는 경우도 있음. 많은 경우 자신의 사무실, 집, 기타 장소를 조정장소로 사용한다고 함



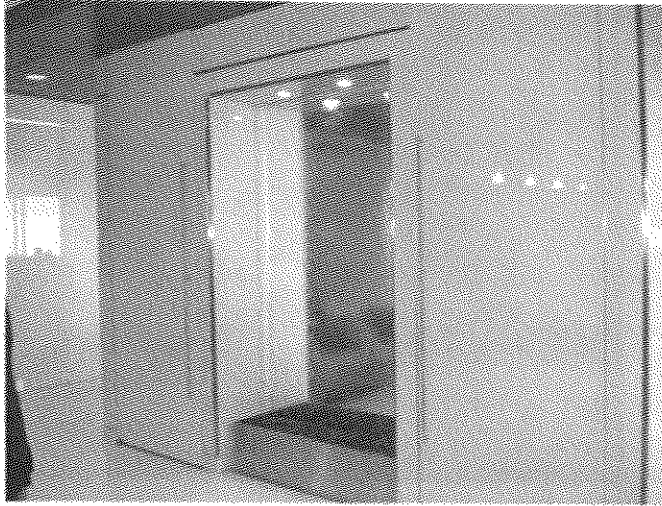
Peter H. Woodin의 전용조정/중재실(상임 조정/중재인(full time mediator/arbitrator)이라고 하여 모두 전용조정실/중재실이 있는 것은 아니라고 함)



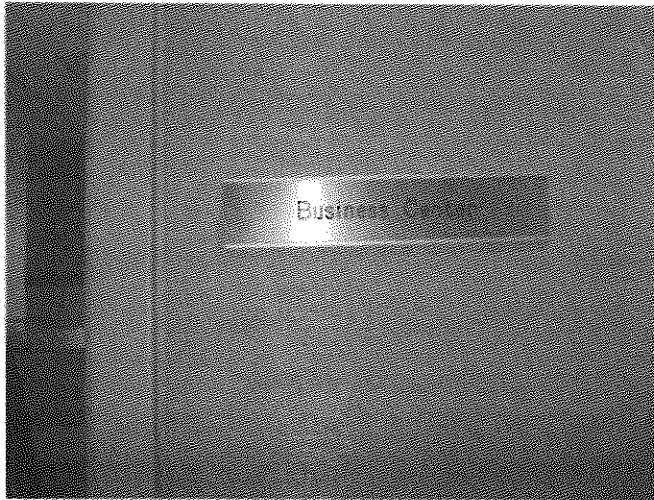
조정실 내부(의자의 배치가 조정실마다 약간씩 다름). 뉴욕 JAMS의 조정실/중재실 수는 총 30개임. 대체로 작은 방은 조정실로 쓰고 큰 방은 중재실로 쓰고 있음



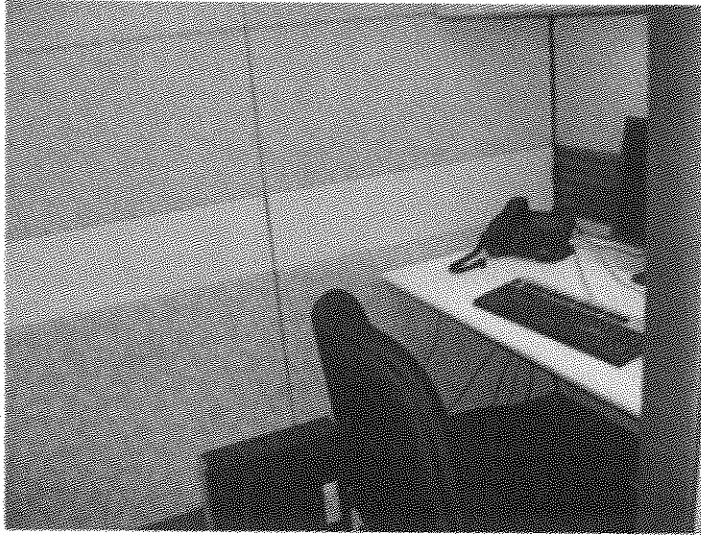
조정당사자, 조정위원 및 행정담당자들을 위한 식당(열린 공간으로 되어 있어 언제나 주변의 사람들과 함께 식사가 가능함. 이 공간은 JAMS 안내데스크 및 출입구와 물이 흘러내리는 벽(다음 사진 참조)으로 부분적으로만 차단되어 있음. Interior room, exterior room으로 부르고 있음. 이 자리에서 식사를 하고 있던 14년 경력의 case manager(일정협의scheduling, 의뢰인 연락client contact 등의 업무)를 만났으나 사진촬영을 원하지 않아 간단한 질문만 함). Case manager는 많은 경우 변호사이거나 때로는 법률사무원(paralegal)이 담당하는 경우도 있음. 실제 사건의 관리 및 운영에 중요한 역할을 함



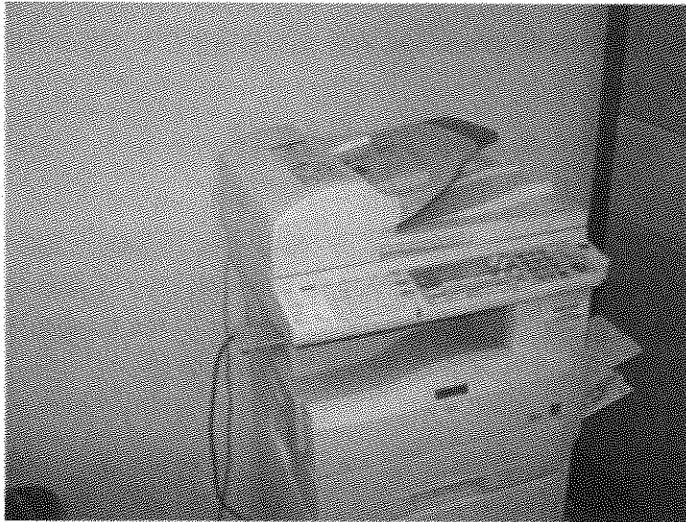
식당과 JAMS 입구 사이에 있는 간이 벽으로 물이 흘러내리도록 되어 있는 조형물: 아늑한 분위기를 만들어내면서 흘러내리는 물이 조정당사자들의 마음을 진정시키는 효과가 있다는 설명이 있었음



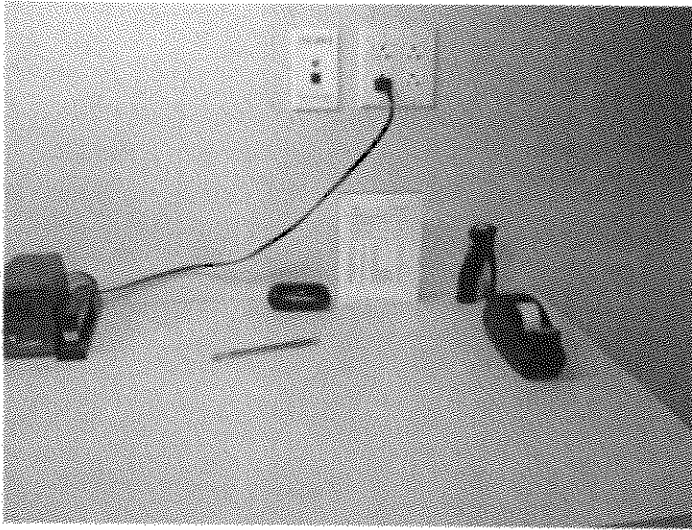
조정당사자들이 개인업무를 볼 수 있도록 마련한 시설들. 여기에는 아래에 계속되는 사진과 같이 전화, 팩스, 컴퓨터 등의 시설이 마련되어 있음



조정당사자들이 이용할 수 있는 전화, 팩스, ipod, iPad, laptop, 인터넷 이용이 가능한 컴퓨터 등. 자주 이용되지는 않으나 당사자들이 자신들의 행정업무에 사용한다고 함



중립인(neutral)들을 위한 복사기



중립인(neutral)들을 위한 사무용품

- 인터뷰는 JAMS 건물 내 규모가 큰 conference room에서 이루어졌습니다. 다만, Peter H. Woodin 변호사는 당일에도 진행 중인 조정 건이 있어 짧은 시간 면담을 하였고 상세한 답변은 서면으로 보내주기로 하였습니다. 아직 서면이 도착하지 않아 Elizabeth Carter, Esq.와의 인터뷰내용만을 실었습니다.

(1) 일반적(거시적 차원의) 질문

- ① 성공적인 조정을 위해서는 조정사건의 성격, 조정당사자의 의식, 중립인(neutral)의 역할이 중요하다고 할 수 있습니다. 조정을 성공적으로 수행하고 있는 JAMS에서는 이 삼박자를 어떻게 조화시켜나가는지 궁금합니다. 이 요소들 중 가장 중요한 요소는 무엇이라고 생각하시는지요? JAMS에서 이들 요소를 조화롭게 구성하는 어떤 특별한 방법이 있는지요?

Carter: 저는 행정과 사건관리 분야를 담당하고 있으므로 그 부분에 한정하여 대답하겠습니다. 우선 JAMS는 조정인/중립인들이 소유자들입니다. 그들이 버는 수입으로 JAMS는 운영됩니다.

부동산(임대)이나 봉급을 주기 위하여 JAMS는 조정인들의 수입 중 일부를 분배 받는 방법입니다. JAMS는 조정인들로부터 2-5%의 수수료(administrative fee)를 징수합니다. JAMS의 조정인은 독립적인 계약을 맺고 활동하는 사람들입니다. 그들은

JAMS에 고용된 사람들이 아니며 수입을 일정부분 나누어 가지는 사람들입니다.

함: 프로보노로 활동하는 사람들은 없습니까?

Carter: 프로보노로 활동하는 사람은 없습니다.



Elizabeth Carter.

- ② JAMS가 사적기구임에도 불구하고 잘 운용이 되는 이유는 무엇입니까? 변호사들이 조정에 대하여 변호사의 수입만을 줄어둘게 할 뿐 도움이 되지 않는다는 비판을 하고 있지는 않는지요?(한국에서는 상당수의 변호사 또는 변호사단체들이 조정에 그리 적극적이지 않습니다. 때로 의뢰인으로부터 돈을 받기 위하여 사건을 악화시키는 경우도 있다는 지적도 있습니다.)

Carter: 미국에서 JAMS와 같은 시스템이 만들어지기 위해서는 많은 시간과 절차가 필요했습니다. 아시다시피 기업은 분쟁해결을 위해 사내변호사를 고용하고 있었습니다. 그러나 그들에 의한 소송은 너무 많은 비용이 들었고 소송자료 역시 막대한 분량에 이르렀습니다. 이에 판사들은 소송보다 조정에 의할 것을 희망했고 이 때문에 조정이라는 새로운 방법이 생겨나기 시작했으나 그 역할을 제대로 수행할 변호사나 양당사자의 신뢰를 얻을 권위 있는 중립인들은 절대적으로 부족했습니다. 이를 만족시키기 위하여 JAMS와 같은 조직을 생겨났다고 보면 됩니다.

현재 사용 중인 뉴욕타임스 건물 내 JAMS 사무실은 2년 전에 이사를 하면서 마련한 것입니다. 캘리포니아에서는 30년 전부터 JAMS가 설립되어 활동하고 있지만

뉴욕의 JAMS 조직은 조직구조와 소유주체의 면에서 많은 변화를 겪었습니다.

③ 동아시아 문화와 관련된 질문; 한국, 중국 및 일본

- | |
|---|
| <p>1) 유사한 점(유교사상에 기반을 두었다는 점에서)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 체면중시(체면살리기, 체면회복) - 겸손을 미덕으로 강조함 <p>2) 차이점</p> <ul style="list-style-type: none"> - 한국; 시민의 권리의식이 상대적으로 강함, 개인주의 성향이 강해지고 있으나 국가주의, 민족주의, 집단주의의 성향도 여전히 강함, 관료 및 학계의 영향력이 여전히 강함 - 중국; 시민들의 권리의식이 상대적으로 약함, 국가주의 및 집단주의 경향이 있음, 관료와 공산당의 힘이 강함. - 일본; 시민들의 권리의식이 상대적으로 약함, 개인주의가 강하며 동시에 집단주의 성향도 강함, 정부관료와 기업의 힘이 아주 강함. |
|---|

④ 위에 열거한 특징에 비추어 볼 때 미국(또는 서구)의 조정시스템이 한국에서도 제대로 기능할 수 있다고 생각하는지요?

Carter: 그 부분은 잘 모르겠습니다. 상황이나 여건에 달린 문제가 아닌가 합니다. 또한 그 부분은 직접 조정인의 역할을 하는 Peter가 더 잘 대답할 수 있다고 생각합니다.

(2) 실무관점에서의 구체적(미시적 차원의) 질문

(가) 중립인/조정인(경우에 따라서는 중재인)에 대하여

① 중립인을 확보하는 구체적인 절차를 알고 싶습니다. 예를 들어 추천, 평가과정 (누가, 어떻게), 중립인의 배경/기록에 대한 정보확보 방법, 양식 등

Carter: JAMS가 AAA와 다른 점은 모든 중립인이 JAMS에서만 조정/중재서비스를 하고 있다는 점입니다. 우리는 주로 곧 은퇴할 것으로 보이는 판사, 사람들로 부터 좋은 평가를 받는 변호사를 중립인으로 영입합니다. 저의 경우는 일주일에도 몇 차례나 조정인이 되기를 희망하는 사람들의 전화를 받습니다. 우리는 아주 신중히 조정인을 선발합니다. 선발에서는 법률실무분야에서의 좋은 평판(good practice)을 중시합니다. 판사의 경우에도 판사직에 있으면서 화해(settlement)를 얼마나 효율

적으로 이끌어내었는지에 대한 평판을 검토하고, 변호사는 조정이나 화해에서 의뢰인들을 얼마나 만족시켰는지를 세밀히 조사하고 그들의 의견을 청취합니다.

때로는 어느 판사의 로클력이었는지, 그 판사의 평가는 어떤지도 자세히 검토합니다.

또 다른 경우로 신청인과 피신청인들이 JAMS를 찾아와서 은퇴한 특정 판사를 조정인으로 해 줄 것을 요청하는 경우도 있습니다. 이 경우는 그 사건의 조정인을 그들이 원하는 사람으로 합니다. 그 경우도 조정인 선발의 한 방법이라고 할 수 있겠습니다.

- ② 중립인을 평가하는 절차는 어떻게 되어 있습니까? 예를 들어 양식, 처음부터 평가를 하는지, 내부/외부평가 여부, 현재의 평가방법, 평가에 대하여 책임지는 사람과 평가방법을 변경하는 사람 등

Carter: 중립인을 평가하는 양식과 질문서가 있습니다. 그 내용은 조정을 얼마나 사전에 충실히 준비했는지, 사건을 얼마나 이해하고 있는지, 필요한 시설이 잘 갖추어져 있는지, 조정인으로서의 지식이 충분한지, 그 사건의 결론에 대한 만족도, 과정 등에 대하여 평가를 합니다.

- ③ 중립인에게 자격을 부여하는 방법은? 예를 들어 계약, 지명, 사안별 선임 등

Carter: 중재의 경우에는 주로 계약으로 중립인이 되는 경우가 많습니다. 그러나 정식 Jams Panel이 되기 위해서는 우선 경험이 많아야 합니다. JAMS Panel이 되기 위한 자격으로 파악하기 보다는 당사자들이 JAMS에 사건해결을 의뢰하면 case manager가 전문분야별로 상세하게 나뉘어져 있는 panel 중에 적절한 중립인에게 사건을 배분한다고 하는 접근이 좀 더 적절합니다. 많은 panel 중에 적절한 사람이 없으면 당사자들이 외부에서 구해오는 것도 가능하기 때문입니다.

패널은 자격이 아니라 평판과 당사자들의 수요로 유지되는 것이라고 볼 수 있습니다. JAMS 사무국에서 할 수 있는 일은 기존 panel 중에서 적절한 사람을 추천하는 일 정도라고 할 수 있습니다. 그런데 이 부분 역시 당사자가 선택하는 경우가 대부분입니다. 다만 15년 전인가 case manager인 멀라니가 고용사건에서 비비안 슬랜스키를 추천한 경우가 있었습니다.

그 사건에 한정하여 중립인으로 선임되는 경우는 뉴욕 JAMS에는 없습니다. JAMS 조정인은 모두 일정한 수준 이상의 명성을 가진 사람들입니다. JAMS 조정인이라는 직함이 있다는 것 자체만으로도 그는 상당히 지명도가 있는 사람이라고 보

면 됩니다.

- ④ 중립인의 자격이 유지되는 방법은? 예를 들어 종신제이나 추후에 자격박탈 가능, 계약기간 설정, 계약갱신 거절 등

Carter: JAMS는 중립인들과 서비스 협정(service agreement)을 맺습니다. 다른 직업을 갖는다든지, 병 때문에 더 이상 업무를 할 수 없는 경우나 본인이 희망하는 경우에는 그만두기도 하지만 대부분 계약을 갱신합니다. 이 때문에 젊은 중립인도 있지만 많은 분들이 나이가 많습니다. 나이가 든 중립인의 경우 일을 줄여나가다가 은퇴를 하는 경향이 있습니다.

함: 드물겠지만 그래도 혹시 JAMS측에서 중립인과 계약갱신을 거절하는 경우는 있지 않은지요?

Carter: 예 아주 드물지만 있기는 합니다. 그 경우에는 미리 고지하거나 대화를 많이 합니다. 다만 이런 문제는 실제 거의 일어나지 않습니다.

- ⑤ JAMS에서의 중립인 분류방법은? 전문분야별, 수준별 등

Carter: 기본적으로 전문분야별로 구분됩니다. JAMS 홈페이지에 중립인별로 자세한 전문분야정보가 제공됩니다. 수준별 분류는 없습니다.

- ⑥ 중립인의 보수는 얼마이며 그 보수의 확보방법은? 예를 들어 기금확보, 중립인별 또는 사건별 보수표 설정, 사안별 또는 시간별 보수, 사안에 따라 고정된 비용이나 변동비용 등

Carter: 중립인의 보수는 중립인별로 매우 다릅니다. 중립인들은 자신의 보수기준을 시간당 얼마로 스스로 정합니다. 대부분의 중립인들은 아주 바쁘면 보수도 매우 높습니다. 사건의 난이도나 신청자에 따라 보수가 달라질 수도 있습니다.

함: 보수의 범위가 어느 정도인지요?

Carter: 뉴욕 JAMS의 조정인들은 시간당 약 1,000 - 500,000달러를 받습니다. JAMS에서 조정을 받는 데는 상당히 비싼 비용이 듭니다. 그렇지만 법원에서 소송으로 하는 경우보다는 저렴합니다.

함: 조정비용을 부담하는 경우가 많은지요?

Carter: 조정비용은 대부분 양당사자들이 부담합니다. 물론 중재사건에서 당사자일방이 모두 부담하는 경우가 있기는 하지만 대부분의 경우 비용을 부담합니다.

- ⑦ 중립인이 되도록 교육하는 프로그램이 있는지요? 예를 들어 교육주체/기관, 교육프로그램 등

Carter: 중립인이 최초로 되는 경우에 교육프로그램이 있습니다. 교육프로그램은 주로 주제별로 나뉘어져 있습니다. 예를 들면 e-discovery와 같은 분야에 대한 프로그램을 개설하는 식입니다.

함: 누가 가르치나요?

Carter: JAMS의 현직 중립인, 전문가들(general counsel), 그 외 특별한 소수의 사람들이 교육을 담당합니다.

- ⑧ 중립인이 된 후 계속하여 중립인을 교육하는 프로그램이 있는지요? 예를 들어 그 프로그램의 참가가 강제되는지, 그 프로그램에 참가여부에 따라 이익 또는 불이익이 있는지 등

Carter: 중립인을 계속하여 교육하는 프로그램도 중립인이 된지 얼마 되지 않는 사람들에게는 제공합니다. 교육프로그램에 관심이 있는 다른 사람들도 들을 수는 있습니다. 변호사에게 의무지우는 것과 같은 지속적인 법률교육(continuing legal education)은 없습니다. 다만 중립인이 되는 별도의 교육 자체는 필요합니다.

- ⑨ 현재 JAMS의 중립인 수는? 예를 들어 중립인의 수; 변호사, 일정한 자격을 갖춘 법학교수 등

Carter: 중립인(neutrals)의 수는 약 200명 이상 정도가 됩니다. 그 중 100명 정도는 자신의 사무실/회사를 가지고 있습니다.

함: 뉴욕의 중립인 수인가요?

Carter: 뉴욕 JAMS에만 한정하면 중립인 수는 36-70명 정도(JAMS 홈페이지의 명단에는 49명이 올라 있으나 신청인들이 특정인을 원하는 경우가 있어 그 수가 유동적임) 됩니다.

중립인은 거의 대부분 변호사입니다. 다만 지금까지 단 한명 변호사 자격이 없는

중립인이 있었습니다. 그녀는 노동 및 고용분야의 조정을 담당했는데 법학 학위가 없었습니다.

⑩ JAMS 웹사이트에서 절차전문가(process expert)란 무슨 의미인지?

Carter: 아마도 case manager를 말하는 것 같습니다. 조정, 중재, 기타의 절차에서 화해, 협상, discovery를 담당하는 사람을 말하는 것일 수도 있겠고요. 그 문제는 peter가 좀 더 자세한 대답을 해 줄 수 있을 것 같습니다.

⑪ JAMS운영의 기금을 출연하는 기관/개인은 있는지? 공사기관, 기구 또는 개인, 주, 연방 등

Carter: 외부에서 기금을 받는 경우는 없습니다. 한때 JAMS가 투자회사들에게 넘어가 그들이 관리를 한 적이 있기는 하지만 그 투자회사들의 지분을 회사 소속의 조정인들이 모두 사들여 이제는 외부의 도움을 일절 받지 않고 있습니다.

함: 그 부분이 JAMS의 특징이라고 해도 되겠네요.

Carter: 그렇다고 할 수 있습니다. JAMS는 외부의 어떠한 도움도 받지 않고 독자적으로 운영되고 있습니다.

⑫싼 것이 무조건 좋다는 인식이 조정제도의 발전에 바람직한 방향인지요?

Carter: 예 질문하신 대로 어떤 특정 사건은싼 것이 더 좋을 수도 있습니다. 프로보노로 진행하는 것이 적당할 수 있습니다. 그러나 사건에 따라서는싼 것이 항상 좋은 것은 아닙니다.

의뢰인(신청인)들이 항상 값싼 것을 원하는 것도 아닙니다. JAMS의 서비스는 기본적으로 법원의 서비스와 비교하여 저렴하다고 할 수 있습니다만 저렴한 것을 운영원리로 삼고 있지는 않습니다. 또 조정이 항상 법원의 소송절차를 이용하는 것보다 저렴한 것도 아닙니다.

함: 한국에서는 조정이 저렴한 절차로 홍보가 되고 프로보노가 원칙인 것처럼 인식되는 경향이 있습니다만...

Carter: JAMS 중립인들의 명성, 평판, 실력이 매우 높고, 또 사건의 가액이 매우 큰 경우 프로보노방식은 적절하지 않습니다. 신청인들이 원하는 것도 아니고요. 많은 의뢰인들이 시간당 수천달러를 지불하고 실력이 매우 출중한 중립인으로부터 조정을 받길 원합니다. 값싼 것이 항상 더 좋은 것은 당연히 아닙니다.

함: 한국의 경우 변호사비용을 제외하면 법원이용비용자체는 높지 않다고 할 수 있습니다. 미국의 경우는 어떤지요?

Carter: 아시다시피 미국도 변호사비용이 매우 높습니다. 디스커버리 등의 절차로 소송에서 드는 총비용이 굉장히 높습니다. JAMS는 소송절차를 이용하느라 고액의 비용이 드는 경우에 비하여 비교우위에 있다고 할 수 있습니다.

(나) 조정사안 자체에 대한 질문

- ① 조정사건을 확보하기 위하여 어떻게 하고 있으며 얼마나 노력하고 있나요? 예를 들어 법원 회부사건, 당사자신청사건들이 어느 정도의 수이며 어느 정도의 비율인지 등

Carter: 법원, 당사자의 신청 등 사건이 매우 많습니다. 정확한 수를 파악하고 있지는 않지만 당사자 신청 사건이 좀 더 많은 것으로 알고 있습니다. 조정사건을 확보하기 위한 노력을 하는 차원이라기 보다는 JAMS의 명성을 유지하는 것에 주력하고 있습니다.

함: 한국에서는 아직 당사자들이 직접 서울법원조정센터에 조정을 신청하는 경우는 거의 없습니다.

Carter: 당사자들이 조정을 적극적으로 신청하는 단계에 이르기까지 시간이 좀 걸릴 수 있습니다. 제도가 좀 더 성숙하기를 기다리는 것이지요.

- ② 사건을 배당할 때 어떤 기준이 있는지요? 예를 들면 배당원칙이나 사건당 중립인의 수 등

Carter: 없지는 않지만 현재 그리 중요하게 다루고 있지 않습니다. 과거에 기준을 두고 배당한 적은 있습니다. 가장 중요한 기준은 의뢰인들이 누가 조정인이 되기를 원하느냐입니다.

당사자들이 누구를 조정인으로 선정해야할지 잘 모르는 경우에는 멜라니(앞서 사진에서 언급한 case manager)가 조정인을 추천해 줍니다. 노동사건, IP사건 등 사건의 성격에 맞추어 조정인을 추천해 줍니다. 그러나 실제 그렇게 추천을 해 주어야 하는 사건은 많지 않습니다. 과거에는 추천을 해주는 경우가 지금보다 훨씬 많았습니다. 그 점에서 조정이 발달하기 시작한 한국의 경우라면 사건배당의 원칙 등이 중요할 수 있겠다고 생각합니다. 현재 조정인 추천기준은 그리 중요하지 않습니다.

함: 추천을 하는 멜라니는 나름의 기준을 가지고 있겠지요?

Carter: 자신의 지식(knowledge)에 기초하여 나름의 기준을 만들고 있는 것으로 알고 있습니다.

함: 그렇지만 그 기준이 절대적인 것은 아니겠고요.

Carter: 사람들마다 패턴이 있어서 그것을 고려하는 것이 아닌가 합니다. 사건 별 성격도 고려하고 이 사건은 이 사람이 잘하겠다는 것 등이지요.

③ 조정비용은 어떻게 그리고 얼마나 지불하나요? 예를 들어 법원회부사건, 당사자신청사건등의 경우

Carter: 이미 언급한 것처럼 뉴욕 JAMS의 조정인들은 시간당 약 1,000 - 500,000달러를 받습니다. 이 조정비용은 JAMS의 행정을 담당하는 저희들이 당사자에게 청구합니다. 통합청구서에 조정비용, 행정비용 등이 세목으로 나뉘어 있는 형태입니다.

④ 조정 중 사건의 성격이나 크기가 바뀌는 경우 어떻게 처리하나요? 예를 들어 관할, 민사/행정/형사 등의 경우

Carter: 그 경우는 사건을 분할하거나 당사자를 추가하는 방식을 사용합니다. 비용 역시 구분되어 청구되고요. 성격이나 크기가 바뀌기 전과 바뀐 후를 분리하여 별도로 관리하고 비용도 별도로 청구합니다.

⑤ 조정과정 중에 법원이나 JAMS에 보고를 하는 시스템이 되어 있는지요? 예를 들어 사항(항목), 양식 등

Carter: 당사자나 조정인이 작성하도록 되어 있는 양식이 있습니다. 당사자들은 조정이 성공적이었는지 만족스러웠는지 등을 기록하게 됩니다.

함: 일본의 경우는 조정 중간에 조정에서 일어난 상세한 내용을 그 사건을 조정에 회부한 법원에 보고하도록 하고 있습니다. 매우 상세히 보고하는 것으로 알려져 있는데 미국의 경우는 어떤지요. 그리고 그 조정사건이 조정으로 종결되지 않으면 다시 법원으로 돌아갑니다.

Carter: 조정결과를 기재한 계약은 기속력(binding)이 있습니다. 화해계약(settlement agreement)이니까요. 조정이 되지 않으면 법원으로 돌아가는 것은 미국도 마찬가지입니다.

함: 일본은 조정과정에서 일어나 상세한 내용도 보고하도록 하여 사건이 다시 조

정으로 돌아가는 경우 당사자들이 부담을 느끼도록 하고 있습니다. 조정에서 자신의 주장이나 행동이 사건이 다시 법원에 돌아갔을 경우 부담으로 작용할 여지는 없습니까?

Carter; 아시다시피 조정과 법원은 철저히 비밀보호(confidentiality)로 분리되어 있습니다. 조정을 시작하는 단계에서 조정협약(mediation agreement)에서도 이 점은 분명히 전제가 되어 있습니다. 그러한 문제는 일어나지 않습니다. 조정절차와 소송 절차는 철저히 분리되어 있습니다.

⑥ JAMS가 처리하는 사건 수는? 예를 들어 사건 수, 연간 수입, 연간 기금조성액

Carter; 수천 건이어서 잘 모릅니다. 대략 60%가 조정, 40%가 중재입니다. 그런데 어떤 해는 70%가 중재, 30%가 조정이 되기도 합니다. 구체적인 숫자는 잘 모릅니다. 다만 중재사건에 대해서는 AAA와 경쟁관계에 있습니다.

함; 그럼 조정사건에 대해서는 AAA에 비해 절대 우위에 있다는 말인가요? 평판의 면에서?

Carter; 예... 예 그렇다고 할 수 있습니다. 사건관리와 중립인의 면에서요.

(다) 조정당사자들에 관한 질문 (on the mediation parties)

① 당사자들이 강제로 참가하게 하는 방법이 있는지요? 예를 들어 기금으로 운용되는 경우, 당사자사 비용을 지급하는 경우, 법원이 회부하는 경우 등으로 구별.

Carter; 강제로 참가하게 한다가보다 사전에 전화로 당사자들에게 전화를 하여 자세한 내용을 정리합니다. 시간이 많이 들지만 다양한 방식의 서류를 받거나 메모를 하기도 합니다. 전화과정에서 최종결정권을 가진 사람(authority)이 참석을 하도록 합니다. 조정인들도 그 조정을 담당할 가장 적합한 사람이 참석하도록 노력을 경주합니다.

함; 혹 당사자들의 참여가 강제되는 사건유형이 있는지요?

Carter; 법원이 조정에 회부한 사건의 경우 그러한 규정이 부가되는 경우가 있습니다. 판사가 그러한 조건을 붙여서 회부하는 경우입니다.

② 조정으로 협약을 맺은 경우 그 협약에 집행력이 부여되는지요? 집행을 한다면

누가 하는지 등의 문제

Carter: 임의이행이 안 되는 경우가 간혹 일어나기는 합니다. 그러나 조정이 성립된 후 최종합의문에 서명을 하면 그것이 또 하나의 계약이 되므로 나중에 법원에 가서 버틸 수가 없게 됩니다. 판사가 당신이 이 조정문에 서명을 하였는데 어떻게 된 것이냐고 물을 것이기 때문입니다.

- ③ 당사자들이 조정과정에 항의하거나 비협조적인 경우의 대응방법은? 예를 들어 조정을 거부하거나 방해하는 당사자, 변호사 등의 문제

Carter: 조정인들의 일을 도와주는 저의 업무상 조정과정에 비협조적인 경우가 무엇을 말하는지 정확히 잘 모르겠습니다. 조정인과 조정절차 중 어느 부분에 대하여 항의하는 것인지요?224)

함: 조정인에 대한 것입니다.

Carter: 저는 사건관리를 주로 하나까요. 조정인들에게 당사자들이 항의하는 경우로는 조정인이 조정비용을 너무 많이 요구하는 경우(overbilled)가 있었습니다.

- ④ 당사자들이 조정비용납부에 호의적인지요? 예를 들어 조정비용, 행정관련 비용 등의 문제

Carter: 대부분은 호의적입니다. 때로 그렇지 않은 경우도 있습니다. 조정비용은 조정비용과 행정관련비용으로 나뉘어지는데 당사자들은 조정비용을 대체로 잘 냅니다. 법원에서 소송을 한 경우보다는 저렴하고 또 당사자들이 원하여 행한 절차이니 까요.

- ⑤ 조정에 들어가기 전에 조정당사자의 특성을 분석하는 프로그램이 있는지, 있는지와 있다면 그 프로그램의 결과를 사건배당에 참고하는지? 예를 들어 조정 전 전화 등의 문제

224) 질문자 추가 주석: 싱가포르 조정센터에서의 교육과정에서 사건당사자들이 조정인의 지시를 따르지 않거나 조정인 존재자체에 대하여 항의하는 경우에 대하여 논의가 되었는데 그런 부분을 잘 다스리는 것이 조정인의 자질 중 하나라는 언급이 있었습니다. 조정인별로 다양한 노하우를 가지고 당사자들을 통제해 나가는 것 같습니다. 다만 JAMS의 경우는 당사자들이 조정인을 선택한 것이므로 싱가포르 조정센터에서처럼 법원이 일괄 배당한 경우와는 다르지 않을까 합니다(질문자 추가 주석). 좀 더 자세한 내용은 Peter Woodin의 대답을 참조해야 할 필요가 있어 보입니다.

Carter: 전화를 합니다. case manager인 멜라니가 또 다른 case manager에게 전화를 하여 분쟁의 성격, 당사자, 추천할만한 조정인 등의 문제를 논의합니다.

함: 그럼, case manager의 역할이 매우 크겠군요.

Carter: 그렇습니다. 역할이 아주 막중하다고 할 수 있습니다.

- ⑥ 조정진행과정에서 중립인(neutral)의 교체를 원하는 당사자들이 있는지 여부 및 대응방법? 예를 들어 당사자의 이의 또는 중립인(neutral)의 결정 등의 문제

Carter: 그런 경우는 일어나지 않습니다. 때로 조정인이 만족스럽지 못해 그런 일이 일어날 듯도 하지만 실제로는 일어나지 않습니다. 조정인을 선임할 때 이미 많은 논의가 있고 세심하게 검토가 되기 때문입니다.

- ⑦ 조정평가에 얼마나 많은 당사자들이 참여하는지? 평가참여자들은 평가절차에 호의적으로 임하는지? 그 평가가 JAMS의 중립인(neutral)에 대한 다른 평가와 어느 정도 일치하는지?

Carter: 우리는 의뢰인의 의뢰를 받아 조정을 한 모든 변호사들/중립인들에게 평가를 받을 것을 요구합니다. 사건이 커서 열 명의 의뢰인을 대리하는 10명의 변호사가 있으면 10건을 평가합니다. 당사자를 대리한 모든 변호사들을 평가한다고 보면 됩니다. 또한 비용을 지급하는 사람은 누구나 평가도 한다고 보면 됩니다.

함: 평가를 하면 어느 정도의 비율로 응답이 돌아옵니까?

Carter: 사정에 따라 다릅니다. 평균 50-60%정도가 회수됩니다.

함: 그 정도면 상당히 많은 비율이 아닌가요? 그만큼 의뢰인들이 우호적이라는 것인가요?

Carter: 대개는 우호적이지만 항상 그런 것은 아닙니다.

- ⑧ 실제 위 회사에서 취급한 사건 중 조정당사자의 비협조로 조정이 제대로 진행되지 못한 경우가 있는지 여부 및 빈도는?

Carter: 정확한 수는 모릅니다. 더러 일어나는 것 같습니다. 조정이라는 절차가 원래 비밀유지의 성향이 강하고 조정인과 의뢰인들간의 관계에 관한 것이어서 조정 세션에서 일어나는 빈도를 파악하기는 어렵습니다.

⑨ JAMS에서 취급한 사건의 당사자들이 중립인(neutral)들에 대하여 평가한 결과는?

Carter: 대부분 긍정적입니다만 부정적인 경우도 있습니다.

(라) 조정관리에 대한 질문

① 중립인(neutral)을 제외한 직원의 수는? 예를 들어 행정요원, 행정직원의 총원 방법 등

Carter: 뉴욕의 경우 case manager 7명, 케이스 매니저를 돕는 case coordinator 3명, 프론트 데스크 직원이 3명, 케이스 매니저를 돕거나 음식이나 시설 기타 기술적인 일을 하는 보조 매니저(assistant manager) 2명이 있습니다.

함: 직원들의 학력이나 경력은 어떻습니까?

Carter: 뉴욕의 경우 행정직원들은 대학졸업학위, 법대졸업학위 등이 있는 사람들입니다. 물론 그러한 학위들이 필수적인 것은 아닙니다.

② 조정사건 확보를 위한 노력이 있는지? 예를 들어 회부법원과의 협조, 일반홍보 등

③ 우수한 중립인(neutral)을 확보하기 위한 노력이나 비법은? 예를 들어 포상, 승진, 보수 등

Carter: 돈입니다. 보수를 많이 주면 됩니다. 하하하.

함: 돈 말고 다른 것을 원하는 경우도 있을 수 있지 않나요?

Carter: 물론입니다. 어떤 경우는 상임으로 일하지 않고 일정한 시간만 일하기를 원하기도 합니다. 왜냐하면 조정인들 중 몇 분은 90세가 넘기도 하기 때문입니다.

함: 은퇴한 판사가 조정인으로 오는 경우가 많으니까요! 연방판사의 경우는 종신인데도 은퇴하고 JAMS의 조정인으로 오지 않습니까.

Carter: 연방판사의 경우는 종신이고 주법원은 주마다 차이가 많습니다. 연금도 차이가 있고요. 연금을 받는 비율도 많이 다른 것 같습니다. 판사의 종류, 재직기간 등에 따라 매우 다릅니다.

- ④ 경쟁사의 존부(민간조정전문회사로서의 경쟁사) 및 경쟁사가 있는 경우 경쟁 대응 방법은? 예를 들어 AAA, 법원조정 등. 비용 감액이나 일반 광고가 가능한지 여부 및 시행 여부 등

Carter: AAA가 경쟁사라고 할 수 있기는 한데 근래 AAA의 중재사건도 JAMS로 많이 넘어오고 있습니다. 자질이 있는 중립인을 확보하고 의뢰인들의 신뢰를 얻는 것이 방법이 아닌가 합니다.

- ⑤ 중립인(neutral)에 대한 보수 대 일반 직원의 급여의 비율? 예를 들어 프로보노 경우나 당사자들의 비용지급 경우, 기금에 의한 비용지급 등

Carter: 중립인은 JAMS에서 경험, 경력 등에 따라 보수를 지급하는 비율이 다릅니다. 행정직원과 비교하기는 어렵습니다. 왜냐하면 중립인의 보수자체가 천차만 별이기 때문입니다. 근본적으로 중립인의 보수와 행정직원의 보수는 비교가 어려울 정도로 차이가 많습니다.

함: 한국은 경력이 오래된 순서로 지급하는 경향이 강합니다. 공무원으로 인식하기 때문에 경력을 중시합니다.

Carter: JAMS는 기본적으로 공무원이 아닙니다. 그렇기 때문에 오래 근무했다고 하여 보수가 자동적으로 올라가는 것도 아닙니다. 그 점은 아시아나 유럽의 경우와 다른 점이 아닌가 합니다.

- ⑥ 조정장소는 특별히 정해진 곳이 있는지? 예를 들어 자체 시설 확보나 외부(법원 포함) 장소 활용 등. 중립인(neutral)이 장소를 확보하여야 하는지 여부 등

Carter: 장소는 자유롭게 정할 수 있습니다. 변호사사무실에서 조정을 해도 상관 없습니다. 다만 JAMS에서는 약간의 행정비용만 부담하면 음식이나 샐러드 등이 제공되고 회의실도 갖추어져 있으므로 편리합니다.

- ⑦ 조정장소 선정에서 고려할 사항들?

Carter: 장소자체가 그렇게 중요한 요소로 작용하지는 않는 것 같습니다. 활용 가능한 공간이 있으면 됩니다.

⑧ 조정절차에 대한 JAMS가 보유하고 있는 매뉴얼이 있는지?

Carter: 훈련용 자료(training materials)는 제공합니다만 매뉴얼이라고 할만한 것은 없습니다.

함: 한국에서는 법원이 조정절차에 관한 매뉴얼을 만드려고 하는 것 같습니다.

Carter: 법원에서는 매뉴얼이 필요합니다. 마치 로스쿨에서 교재가 필요하듯이 말이예요. 그러나 JAMS에서는 내부용 훈련교재(internal training materials)는 있지만 별도로 모두가 따를 기준이 되는 매뉴얼을 만들 필요는 느끼지 못하고 있습니다.

함: 많은 부분을 중립인에게 일임한다는 의미인가요?

Carter: 예 기술적인 부분은 중립인 나름의 노하우에 따르라는 의미입니다. 초보자들에게 제공하는 것과 같은 매뉴얼은 적합하지 않은 면이 있습니다.

⑨ JAMS에서는 중립인(neutral)에 대하여 사건이 배당되는 경우 조정진행절차에 대하여 구체적 안내나 매뉴얼을 교부하는지?

Carter: 앞서서와 같은 이유로 별도의 매뉴얼은 없습니다.

⑩ JAMS가 담당하는 대상지역은 미국 전역인지? 전역이라면 사건별 적절 중립인(neutral)을 전국을 대상으로 확보하는지 여부 등

Carter: 미국 전역에 23개 사무소가 있습니다. 우리는 새로이 다른 나라에도 관리자(new managing directors international)를 두기도 했습니다. 런던과 로마에 분소를 두고 있습니다만 아직 국제적인 진출은 매우 느립니다.

함: 한국에 진출하실 생각이 있습니까?

Carter: 아직 아시아 쪽은 생각을 못해 봤습니다. 런던과 로마도 아직 시작 단계입니다. 새로운 시장이고 성장하는 지역이기는 하지만 아직은 생각하지 않고 있습니다.

⑪ JAMS가 국제 조정사건도 다루는지? 다룬다면 어느 정도의 수인지 등

Carter: 국제 중재사건은 일반화되어 있는데 조정사건은 많지 않습니다. 한 줌 정도 밖에 안되는 것 같습니다.

⑫ JAMS를 관리하는 것은 누구인지? JAMS Foundation, JAMS Society 등

Carter: JAMS는 수백 명의 중립인/조정인으로 구성되어 있습니다. 물론 JAMS에도 이사회가 있고 집행임원(executive staff), CEO, COO(chief operating officer; JAMS의 경영에 실질적으로 참여하는 임원. 기술적인 것, 자금문제, 조정의 질, 기타 모든 문제 등을 관리하고 CEO에게 보고함)가 있습니다.

⑬ JAMS의 전자 ADR시스템의 현황을 소개해 주시겠습니까?

Carter: 전자파일링 시스템은 구축하고 있습니다. 다만 아직 이 부분은 중재 분야에 한정되어 있습니다. 온라인, 웹사이트, 이메일링 등에 활용하고 있습니다.

합: 전자파일링에서 조정, 중재의 구별이 큰 의미가 있는가요?

Carter: 중재의 경우 파일이 좀 더 많습니다.

합: 장시간 동안 세세한 질문에 친절하게 대답해 주셔서 감사합니다.

Carter: 예 마침내 질문이 끝났군요. 어려운 시험을 치르듯 마침내 우리가 함께 해 냈습니다. 뉴욕에 올 기회가 있으면 꼭 다시 방문해 주세요. 감사합니다.

나. AAA의 조정시스템에 관한 인터뷰

• AAA의 조정시스템에 대한 인터뷰는 AAA 국제부(AAA International Division) 소속이면서 싱가포르 ICDR(International Center for Dispute Resolution)의 Director로 아시아를 대표하고 있는 Michael D. Lee 변호사와의 전화 인터뷰로 작성되었습니다. 바쁜 시간에도 불구하고 자세한 설명을 해 주신 Michael D. Lee 변호사님께 깊은 감사를 드립니다.

(1) 일반적(거시적 차원의) 질문

① 성공적인 조정을 위해서는 조정사건의 성격, 조정당사자의 의식, 중립인(neutral)의 역할이 중요하다고 할 수 있습니다. 조정을 성공적으로 수행하고 있는 AAA/ICDR에서는 이 삼박자를 어떻게 조화시켜나가는지 궁금합니다. 이 요소들 중 가장 중요한 요소는 무엇이라고 생각하시는지요? AAA/ICDR에서 이들 요소를 조화롭게 구성하는 어떤 특별한 방법이 있는지요?

Lee: 조정당사자의 의식이 가장 중요하다고 생각합니다. 이 점이 아시아 국가와

서구가 가장 다른 점이기도 합니다. 미국에서는 분쟁해결절차 중 조정을 변호사가 아닌 사건 당사자들이 직접 참여할 수 있는 기회로 삼고 소송은 첫 번째의 선택이 아닌 마지막 절차로 보는 인식이 강합니다.

다음으로 조정인의 독립적 역할이 중요하다고 생각됩니다. 서구에서의 조정인은 강제력을 가진 판단자라기 보다는 기본적으로 촉진자(facilitator)입니다. 촉진자로서의 조정인이 제대로 역할을 하기 위해서는 교육이 필수적입니다. 다만 조정인의 교육은 조정인의 역할이나 능력자체보다는 당사자들의 이야기를 경청하고 법적 결론보다 이면에 숨어있는 실질적 이해관계를 찾아내는 것이 더 중요합니다. 때로는 돈 이외의 요소가 더욱 중요한 경우도 있습니다. 이 때문에 조정교육의 실효성에 의문을 제기하는 견해가 있기도 합니다. 그러나 지식이 아니라 조정인의 촉진자(purely facilitator)로서의 역할, 중립인(neutral)으로서의 역할을 인식하게 하는 교육은 꼭 필요합니다.

동시에 아시아 또는 한국에서 조정제도가 성공적으로 운영되기 위해서는 위와 같은 조정의 범 세계적인 일반적인 특질 이외의 요소에 대한 고려도 필요합니다. 그러기 위해서는 조정자체에 대한 정의를 다시 할 필요도 있습니다. 그렇다고 하여 판사가 조정인 겸 판단자를 하는 것까지 조정이라는 이름으로 포섭하라는 것은 아닙니다. 판단자가 아닌 촉진자인 조정의 근본 특질은 유지하면서 한국적 상황을 고려한 활성화 대책을 고려할 필요가 있다는 의미입니다.

잘 아시다시피 미국 또는 AAA/ICDR에서의 일반적 조정은 동석조정(joint session) 또는 별석조정(caucus)에서 나눈 이야기의 비밀유지(confidentiality)가 철저한데 이 점이 실제 조정을 성공하게 하는 중요한 역할을 합니다. AAA는 규칙으로 조정당시에 나눈 대화와 관련 자료들이 후에 소송에서 불리한 자료로 이용되지 않는다는 점을 분명히 하고 있습니다. 또한 이는 당사자들이 중재나 법원에 의한 소송처럼 타인의 결정에 대하여 당사자들이 자신의 의지와 상관없이 승복해야 하는 강제성 있는 상황보다 상호 협상에 의한 분쟁해결이 최선이라는 것을 인식하고 있기 때문에 가능한 것이기도 합니다. 그러므로 법관이 모자만 바꿔 쓰고 계속 판단자의 역할을 하는 형식의 conciliation은 조정과는 거리가 있습니다. AAA/ICDR의 policy 상 당사자들이 합의하여 선택하는 것이라면 물론 conciliation이나 Med-arb같은 다른 형태의 조정도 가능하지만 이들은 실질적인 효과가 불확실한 측면이 있습니다.

- ② AAA/ICDR가 사적기구임에도 불구하고 조정절차가 잘 운용이 되는 이유는 무엇입니까? 변호사들이 조정에 대하여 변호사의 수입만을 줄어들게 할 뿐 도움이 되지 않는다는 비판을 하고 있지는 않는지요?(한국에서는 상당수의 변호사 또는 변호사단체들이 조정에 그리 적극적이지 않습니다. 때로 의뢰인으로부터

돈을 받기 위하여 사건을 악화시키는 경우도 있다는 지적이 있습니다).

Lee: AAA/ICDR이 도입한 조정절차의 특징이라면 회사의 단기적 이익보다는 분쟁당사자들의 상황을 먼저 고려하여 문턱을 낮추는 데 있습니다. 일례로 AAA는 모든 조정의 접수료/인지대(filing fee)를 받지 않습니다. 사건당사자들은 조정인의 보수에 대해서만 재정적인 부담을 집니다. 10,000달러 이하의 소액사건 등은 온라인상으로 조정을 신청하고 진행하는 것이 가능하도록 설계되어 있고 조정인의 보수를 포함한 모든 비용은 50달러의 flat fee로 가능합니다.

또 미국경제의 불황으로 플로리다 주에서 집단으로 발생한 집주인들의 담보대출금 상환지체(Mortgage nonpayment)로 인한 은행의 압류사건과, 허리케인 피해로 인한 피해가정과 보험회사와의 분쟁에서, 주정부의 협력 하에 소송전에 은행이나 보험회사가 절차비용을 부담하는 형태로 AAA/ICDR가 조정을 하도록 한 제도도 매우 특징적인 제도라고 할 수 있습니다.

더욱이 AAA/ICDR은 조정이 아닌 모든 중재사건에서도 사안관리자들(case manager)이 사건당사자들에게 전화(conference call)로 합의를 할 의지가 있는지를 먼저 묻고 조정을 강력히 추천하고 있습니다.

동시에 전화 및 자료를 통하여 당사자들의 성향을 어느 정도 파악하고 나서는 그 동안의 사건처리 및 평가를 통해 파악한 중립인들 중 성향, 기술, 특질 등이 적절하다고 생각되는 사람을 5명 정도 선발하여 당사자들에게 제시합니다. 당사자들은 이렇게 제시된 5명에 대하여 부적절하다고 생각되면 배제를 할 수 있고 적절하다고 생각되는 경우에도 순위를 부여하여 선정할 수 있습니다. 이처럼 조정인의 선발에 당사자의 최종선택권을 부여하는 것은 매우 중요합니다.

합: 구체적으로 조정을 촉진시키는 방법은 없나요?

Lee: 조정의 촉진을 위해 AAA/ICDR가 취하고 있는 조치로 접수된 중재사건의 사안관리자(case manager)가 조정을 추천하여 양당사자들이 조정을 해보는 것으로 합의를 하는 경우에는 조정의 성공여부와 상관없이 50달러를 지급하는 인센티브를 주고 있습니다. 조정을 하면 행정업무는 증가하는데 비해 오히려 접수비도 못받는다는 점을 감안하면 AAA/ICDR의 이러한 방침은 조정을 촉진하기 위한 특별한 노력이라고 할 수 있습니다.

AAA/ICDR 역시 중재에 관한 사건접수비를 통해 수입을 얻는 조직이기는 합니다. 하지만 비영리단체(Non-profit)라는 조질기의 특성상 수익창출이 어렵더라도 사건당사자들에게 최선일 수 있는 조정을 강력히 권유하는 약간의 사치는 부리고 있는 셈입니다. 절차진행에 시간적 여유가 없는 경우에는 조정과 중재를 동시에 진행시키는 경우도 있습니다. 이 때문에 AAA/ICDR의 중재는 조정으로 해결하지 못한

나머지 사건으로 시도한다고 보실 수 있습니다.

함; 변호사들의 태도에 대하여 자세히 설명해 주십시오.

Lee; 변호사들의 인식이 한국과 상당히 다른 것 같습니다. 미국의 변호사들은 기본적으로 의뢰인, 기업들, 당사자들에게 가장 좋은 것이 중요하다는 입장을 가지고 있는 듯합니다. 의뢰인에게 최선을 다하는 것이 “the best right thing”이라는 인식이 있습니다. 한국에서와 같은 현상이 미국 역시 초창기에는 없지 않았던 것으로 보이는데 잘못된 이해관계가 얽혀있어 그렇게 되는 것이 아닌가 합니다. 변호사 시장이 좀 더 투명해져서 눈앞의 이득보다 의뢰인과의 장기적인 관계정립이 더욱 중요하다는 인식이 생기면 이러한 부분은 해소될 수 있을 것입니다.

변호사들의 인식에 대하여 좀 더 보태면, 미국의 경우는 한국에 비해 상대적으로 많은 변호사들이 매년 배출됩니다. 그러므로 특권층이라는 개념보다는 경쟁구도가 잘 잡혀 있어 장기적인 것을 보고 하는 업무(long term business)라든 인식하에 발 벗고 뛰는 자세를 보입니다. 이 때문에 눈앞의 이득보다는 보다 장기적인 관계를 유지하는 데 노력을 더 기울입니다. 그 분야에서 계속하여 영업(business)을 하기 위해서는 의뢰인들과 좋은 관계를 유지하는 것이 매우 중요하기 때문입니다.

의뢰인들 역시 스스로 사건을 처리하다가 어쩔 수 없이 변호사를 선임한다는 인식보다는 나를 위해 조언을 하는 나의 변호사(my lawyer)라는 인식이 강합니다. 실제로도 변호사업무는 변호사와 의뢰인간의 신뢰를 기본으로 해야만 유지될 수 있는 업무분야가 아닌가 합니다.

변호사윤리의무 역시 엄격하여 눈앞에 드러난 반칙을 보면 반드시 신고하도록 하는 “신고의무”를 부과하고 있습니다. 변호사가 되는 것은 쉬우나 변호사로 밥먹고 살기는 어려운 곳이 미국이라고 할 수 있습니다.

함; 구체적으로 경험한 것이나 느낀 점이 있으면 말씀해 주십시오.

Lee; 그렇지 않은 분들도 실제 있겠지만 변호사들은 자기 사건의 당사자들이 조정을 통하여 합의를 하면 좋아하고 자신의 수입이 줄어들기 때문에 실망하는 모습보다는 진심으로 좋아하고 축하해 주는 모습을 많이 봅니다.

③ 동아시아 문화와 관련된 질문; 한국, 중국 및 일본

- | |
|---|
| <p>1) 유사한 점(유교사상에 기반을 두었다는 점에서)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 체면중시(체면살리기, 체면회복) - 겸손을 미덕으로 강조함 <p>2) 차이점</p> <ul style="list-style-type: none"> - 한국; 시민의 권리의식이 상대적으로 강함, 개인주의 성향이 강해지고 있으나 국가주의, 민족주의, 집단주의의 성향도 여전히 강함, 관료 및 학계의 영향력이 여전히 강함 - 중국; 시민들의 권리의식이 상대적으로 약함, 국가주의 및 집단주의 경향이 있음, 관료와 공산당의 힘이 강함. - 일본; 시민들의 권리의식이 상대적으로 약함, 개인주의가 강하며 동시에 집단주의 성향도 강함, 정부관료와 기업의 힘이 아주 강함. |
|---|

④ 위에 열거한 특징에 비추어 볼 때 미국(또는 서구)의 조정시스템이 한국에서도 제대로 기능할 수 있다고 생각하는지요?

Lee; 조정의 장점에 초점을 두고 보면 조정은 당사자의 감정조절과 실리를 따지는 지혜/자세를 유도해 내면 성공하는 것이라고 할 수 있습니다.

일례를 들자면 AAA/ICDR의 국제중재사건은 모두 처음에 조정으로 해결할 것을 권하는데 이중 10%만이 조정을 한번 받아보겠다고 하고 나머지 90%는 거부합니다. 그런데 그 10% 중 약 85-90%가 조정에 성공하여 합의를 합니다. 이 비율은 매우 놀라운 것입니다.

이는 조정으로 가기가 어려워 그렇지 가기만 하면 매우 효과적인 분쟁해결수단이라는 의미도 됩니다. 결국 조정의 성공여부는 조정이라는 장으로 당사자들이 오느냐에 달려 있습니다. 조정에 대한 두려움을 없애주어 그 절차에 오도록 한다면 조정시스템은 어느 나라에서나 성공할 수 있을 것이라고 생각합니다.

소송이나 조정에서 미국사람들은 주로 '돈(money)'을 중심으로 이야기 합니다 (speak one language 'money'). 이에 비해 아시아 쪽 사람들은 돈문제에 문화적 차이를 추가합니다. 그러나 문화적 차이를 감안한다 해도 결국 조정은 당사자들이 돈 또는 실리의 문제에 관심을 집중할 수 있도록 해 주면 성공할 수 있지 않나 합니다. 결국 세계 어느 나라 사람들이든 조정이라는 장에 데리고 와서 실리를 따지게 해주면 문화적 차이를 극복하고 실리를 챙기는 경향이 있다고 생각합니다.

다만 조정제도를 만들면서 조정의 가장 깊숙한 부분인 원래의 장점(merit)은 건드리지 않는 것이 좋습니다. 당사자들이 서로의 실리를 찾아 타협점을 찾도록 도와주

고 촉진시켜주는 것이 조정이지, 압박을 하거나 판단을 하게 되면 조정의 본질을 벗어나게 됩니다. 이러한 관점에서 보면 한국의 conciliation(민사조정)이나 조정을 갈음하는 결정(강제조정)은 조정의 본질에서 어느 정도 벗어나 있다고 생각됩니다.

- ⑤ 미국(또는 서구의) 조정시스템이 한국에서도 기능할 수 있다면 어떤 점에 초점을 두어야 할까요? 예를 들어 행정/사법주도 방식, 사적 분야/변호사협회/시민단체 주도 방식, 이 둘의 복합방식 등

Lee: 조정과 조정인에 대한 이미지를 개선하는 것이 중요합니다. 조정이 아직 활성화되지 않은 초기단계에서는 조정인으로 활동하는 사람들의 이미지 형성이 매우 중요합니다. 특히 한국처럼 어느 정도 권위나 강압적인 것이 받아들여지는 분위기에서는 제도의 출발을 관(官)에서 하는 것도 의미가 있습니다.

더군다나 조정은 재판이나 중재와 달리 조정인이 최종 판단권을 가지고 있지 않기 때문에 조정인에게 권위 또는 힘을 부여하는 장치가 필요합니다. 일반인들에게 조정이라는 절차에 대한 믿음을 주고 조정인에게 권위를 실어주기 위한 실험적인 방법의 시도도 필요하다고 생각합니다. 예를 들어 한국에서도 실현이 가능할지 모르겠으나 성공적인 국제조정 후 얻게 된 당사자들의 합의에 집행력을 강화하는 것도 시도할만 합니다. AAA/ICDR에서는 그 합의를 중재인을 통하여 집행이 가능한 중재결정문으로 바꾸어 만들기도 합니다. 이와 비슷한 방식으로 한국에서도 당사자들의 합의로 만들어진 합의를 법원을 통하여 일종의 판결문이나 그와 상응하는 문서로 바꾸어주는 제도를 만든다면 조정과 조정인의 권위를 세우면서도 조정의 진정한 발전을 이룰 수 있지 않을까 합니다.

함: 그 부분은 이미 시행중인 서울중앙지방법원의 조기조정제도의 업무처리방식과 매우 닮았고 민사소송법의 조정조서에 확정판결과 동일한 효력을 인정한 것을 떠올리게 합니다. 조정절차를 제대로 거쳐 당사자의 진정한 합의를 얻어낸다는 전제하에 법원의 확정판결과 동일한 효력을 부여하는 것이니까요.

Lee: 또 다른 방법 중의 하나가 조정인 교육프로그램(training program)의 강화입니다. 또 다른 하나는 플로리다 주에서 그랬던 것처럼 은행이 압류한 가옥에 대한 사건에 대하여 반드시 조정을 거치도록 입법을 하는 것입니다. 특히 후자와 같이 조정이라는 방에 무조건 들어가게 하는 것은 일단 시작하면 매우 효과가 큰 것이 조정이라는 점을 감안할 때 의미가 있습니다.

함; 한국에서도 일정 사건을 무조건 조정을 거치게 하는 것을 ‘조정전치주의’라는 이름으로 논의를 하고 있습니다. 혹 위험이라는 의견은 없나요?

Lee; 재판으로 못 가게 하는 것이 아니라 조정을 반드시 거치라고 하는 것이니 재판을 받을 기회(access to court)는 보장된다고 보고 있습니다.

⑥ 일본은 ADR(촉진)법을 만들었습니다. 이 법에 의하면 일본 법무성은 법에 정한 일정한 요건을 갖춘 기관이 인증(creditation)을 신청하면 중립인(neutral) 개인이 아니라 기관에게 인증을 하도록 하고 있습니다. 물론 일본식 시스템이 아직 실험단계에 있어 깊이 있는 평가를 하기는 이르다는 한계가 있을 수 있지만, 정부기관의 제도운용이 편리할 것이라는 이점을 감안하더라도 조정제도 자체를 활성화시키는 데는 한계가 있어 보입니다. 담당 행정공무원은 조정기관 인증을 신청한 기관에 대하여 금고의 유무, 문서파쇄기의 유무, 중립인(neutral)의 선발 절차, 비용 등의 형식적인 요건만을 보고 인증여부를 판단할 가능성도 있습니다. 이 때문에 일부 학자들과 법관들은 일본과 다른 방식의 조정시스템을 구축하자는 주장도 하고 있습니다. 일본의 조정시스템에 대해 어떻게 평가하시는지 그리고 일본의 시스템과 다른 한국의 시스템이 될 대안은 없을까요?

Lee; 일본의 조정이 조정인이 아니라 조정시스템을 운영하는 기관에 중점을 두고 있는 점은 특이한 예가 아닌가 합니다. 조정을 조정인의 촉진자(purely facilitator)로서의 역할에 바탕을 둔, 당사자 스스로의 문제해결과정이라고 보는 입장에서 일본의 제도는 조정당사자도 조정인도 아닌 조정시스템을 운영하는 기관의 관리에 중점을 둔 제도로 매우 독특합니다.

함; 어떤 면에서 일본의 기관인증제도는 일본이라고 하는 사회의 관료중심주의, 집단주의, 타인의 눈치를 많이 보는 체면문화 등과 어울리는 측면도 있다고 할 수 있습니다. 많은 고민 끝에 나온 제도로 보이기는 합니다만...

Lee; 어느 나라이건 새로이 제도를 만들때는 외국의 제도를 기초로 하여 발전시키는 것이 매우 좋은 일이라고 생각합니다. 문제는 어느 나라의 것을 기초로 삼느냐입니다. 제 개인적으로는 일본이 ADR에 관하여는 최고수준의 선진국에는 아직 미치지 못했다는 생각입니다. 많은 실패와 조정을 통해 검증받은 앞서가는 나라가 얼마든지 있는데 문화적인 유사성만을 판단의 기준으로 삼아서는 안된다고 생각합니다.

앞서 말씀드린 것처럼 조정의 실패여부는 문화적 차이보다 스스로 실리를 찾도록 자리를 제공해주는 조정의 핵심적인 부분을 보장하느냐 여부에 달린 것으로 생각합니다.

니다. 일본의 ADR을 그대로 따라 가는 것은 고민해야할 부분이 아닌가 합니다.

함: 안 그래도 그 점 때문에 한국에서는 장래 ADR 시스템의 구축방안에 대하여 고민이 많습니다. 또 다른 아시아 국가인 싱가포르까지 감안하면 어떤지요?

Lee: 싱가포르는 아시아 국가이지만 유연한(flexible) 제도운영이 장점입니다. 문화 전체가 다양성을 인정하고 있습니다. 로스쿨 제도도 오래 전부터 취하고 있습니다. 변화를 두려워하지 않는 특성도 있고요. 게다가 기본베이스를 보통법(common law)으로 잡고 있기도 합니다. 물론 엄격한 부분은 매우 엄격합니다.

함: 그러면 한국이 일본처럼 관주도는 허용하면서 싱가포르처럼 유연성을 살리는 방식을 추구할 수는 없을까요?

Lee: 관에서 주도하면서 권력을 남용하지만 않도록 하면 됩니다. 관에서 개입은 하되 공인서, 자격심사, 엄격한 교육 등을 통해 공적인 신뢰와 투명성을 얻어야 되지 않을까 싶습니다.

함: 그래서 얼마 전 한국조정법학회의 질의·토론에서 제가 법원이 ADR을 주도하고 지원은 하되 간섭은 하지 않았으면 좋겠다고 말한 적이 있었는데요.

Lee: 그렇습니다. 진정한 의미의 조정이 가능하려면 여러 문제 중 특히 일반 대중에게 비치는 모습과 실질적으로 조정의 문턱의 높이가 문제가 됩니다. 권위는 지키며 비용을 낮추기 위한 방법은 저희같이 대규모의 비영리단체를 설립하거나 관의 적극적 지원이 필수적이 아닌가 합니다.

⑦ AAA/ICDR의 조정절차에서 소위 아시아적 기법이라고 불리는 체면살려주기(face saving)나 체면회복과 같은 기법이 사용되고 있는지요?

Lee: 문화의 차이를 감안하더라도 체면살려주기는 어디나 마찬가지입니다. 아시아에서만 통하는 것은 아니라고 봅니다. 아시아인들이 집단주의적이라고들 하지만 또 어떤 때는 지극히 개인주의적이기도 하거든요. 한국 사건은 당사자가 대기업인 경우와 관인 경우가 해결이 어려웠습니다. 타협하는 것을 졌다는 것으로 이해하는 경향이 있지 않나 합니다.

또한 체면살려주기는 중재판결에서 더 많이 나타납니다. 혹자는 중재판결문이 진 사람을 위해 쓰는 문서라고 말하기도 하거든요. 경험많은 국제중재인들이 모서리부분을 조금 다듬어(Rounding off rough edges) 판결문을 쓰는 것이 바로 이런 이유입니다.

이에 비해 조정은 판단이 아니라 당사자의 합의에 의하여 결론에 도달하는 절차이므로 실질적으로 체면살려주기가 중재보다 덜 사용될 것 같은데요.

- ⑧ 사적부분에서 행하는 조정이 어떻게 법원의 재판에서의 공적인 신뢰 또는 전문성에서 법원에 뒤지지 않거나 그를 능가할 수 있는지요?

Lee: 앞서 언급한 것처럼 조정의 진정한 신뢰는 사건당사자들의 실리관계에서 나오고 공적인 신뢰와 전문성은 관과 관련 조직의 끊임없는 노력의 결과물이라고 봅니다. 미국같은 경우는 80여년의 경험을 통해 쌓아온 것이어서 주정부 또는 연방정부에서 AAA/ICDR에 대한 신뢰는 상당합니다. 빠른 시간 안에 달성하기엔 무리가 있을 듯하나 경쟁구도보다 앞서 제안한 방법과 같이 상호협력관계를 만들어 준다면 적절한 해결책이 될 수 있지 않을까 합니다.

(2) 실무관점에서의 구체적(미시적 차원의) 질문

(가) 중립인/조정인(경우에 따라서는 중재인)에 대하여

- ① 중립인을 확보하는 구체적인 절차를 알고 싶습니다. 예를 들어 추천, 평가과정(누가, 어떻게), 중립인의 배경/기록에 대한 확보 방법, 양식 등

Lee: 미국 또는 AAA/ICDR의 경우 중립인이 되기 위한 기본자격 요건은 상대적으로 느슨합니다. 그러나 실제 능력 있는 중립인으로 인정받는 것은 매우 어렵습니다.

함: 구체적인 선정절차가 어떻게 됩니까?

Lee: AAA/ICDR의 중립인 선정절차는 체계화가 되어 있습니다. 먼저 AAA/ICDR의 국제중립인(ICDR international panel)의 경우에는 되고자 하는 사람이 신청을 합니다. 신청자격자체는 매우 간단하여 변호사일 필요는 없으나 15년 이상의 경력과 두 명의 추천서가 필요합니다. 이를 먼저 매년 vice president 회의를 통해 상당부분 추려냅니다. 다음으로 실제 사용자들로 구성되어 있는 외부위원회에서 이력과 경력을 보고 점수를 매겨 검토합니다. 이 두 단계의 절차자체는 외부에도 잘 알려져 있으나 회의내용은 비공개입니다. 그런데 이 두 단계의 절차를 거치는 것이 쉽지 않아 이것을 통과한 것만으로도 영광으로 생각합니다.

- ② 중립인을 평가하는 절차는 어떻게 되어 있습니까? 예를 들어 양식, 처음부터 평가를 하는지, 내부/외부평가 여부, 현재의 평가방법, 평가에 대하여 책임을 지는 사람과 평가방법을 변경하는 사람 등

Lee: 매년 기존 패널을 심사합니다. 이것은 사건 후 입수한 질문서(survey)나 사건을 직접 담당한 사건관리자 등의 의견 및 여러 사항들을 고려하여 내부회의(Internal executive committee)를 통하여 결정이 됩니다. 내부회의의 임원은 총 4명의 세계지역 대표들과 총책임 senior vice president로 구성되어 있고 이곳에서 1차심사가 이루어집니다.

중립인은 선임도 중요하지만 유지관리(maintenance)가 더욱 중요합니다. 평가방법의 핵심은 완충장치를 두고 있다는 점입니다. 내부평가로 평가를 마무리하지 않고 최종결정권은 외부 위원회(committee)에 일임합니다. 이렇게 하는 이유는 패널로 계속 올려주는 사람보다 안 올려주는 사람이 많기 때문입니다. 그런데 이것을 내부에서 모두 판단하게 되면 부담도 크고 부정이 개입될 여지도 생길 수 있습니다.

- ③ 중립인에게 자격을 부여하는 방법은? 예를 들어 계약, 지명, 사안별 선임 등

Lee: 중재의 경우 사건 발생 후 중재인들이 3인인 경우 상당수의 사건이 당사자들이 한명씩 선임하고 의장은 저희 중재인 명단(Arbitrator's list)제도를 사용하여 당사자들의 의견을 수렴하여 결정됩니다. 이들의 자격은 계약에 의한 것이라고 보면 됩니다. 중재인이 한명인 경우나 조정과 같이 한명의 중립인이 필요한 경우에는 위의 조정인 명단이나 중재인 명단을 통해 당사자들의 의견을 수렴하여 결정됩니다.

- ④ 중립인의 자격이 유지되는 방법은? 예를 들어 종신제이나 추후에 자격박탈 가능, 계약기간 설정, 계약갱신 거절 등.

Lee: 곤란한 질문인데요. 자격을 박탈하는 것은 미국의 문화에서도 어렵기는 마찬가지입니다. 가장 중요한 것은 사건당사자들의 판단입니다. 많은 경우 당사자들이 스스로 판단하여 임명하므로 저희가 직접 임명에 관여하는 일(Administrative appointment)은 굉장히 드문 일입니다.

- ⑤ AAA/ICDR에서의 중립인 분류방법은? 전문분야별, 수준별 등

Lee: 전문분야별, 특히 사건발생 카테고리별로 구분됩니다. 아시아권의 경우는

초빙된 경우가 많습니다. 수준별 분류는 없습니다.

- ⑥ 중립인의 보수는 얼마이며 그 보수의 확보방법은? 예를 들어 기금확보, 중립인별 또는 사건별 보수표 설정, 사안별 또는 시간별 보수, 사안에 따라 고정된 비용이나 변동비용 등

Lee; 사건에 따라 약간 복잡적입니다. 대다수의 경우 중립인들(조정인과 중재인)은 시간당 보수를 받습니다. 구체적인 보수액은 중립인으로 선발되는 과정에서 자신의 이력서에 본인의 경험에 맞추어 시간당 보수를 자발적으로 쓰도록 하고 있습니다. 너무 큰 액수를 쓰면 사건당사자들이 중립인으로 추천되어 온 10-15명 중에서 선택하는 과정에서 선택이 되지 않을 것입니다.

결국 보수는 중립인이 스스로 정하는 것처럼 보이지만 당사자들에게 최종선택권이 있다는 점에서 당사자들이 주도한다거나 시장에서 정해진다고 볼 수 있습니다. 간혹 시간당 보수를 너무 높게 써내어 사건을 한 건도 하지 못하는 경우도 있는데 그 경우에는 중립인에게 보수수준을 낮추라고 조언을 하기도 합니다.

보수청구는 AAA/ICDR에서 합니다.

- ⑦ 중립인이 되도록 교육하는 프로그램이 있는지요? 예를 들어 교육주체/기관, 교육프로그램 등

Lee; 다양한 교육프로그램이 있습니다. 비디오로 녹화되어 언제나 볼 수 있도록 되어 있습니다. AAA/ICDR 홈페이지에 가시면 AAAU(AAA University)라고 별도로 사이트를 만들어 교육프로그램을 제공하고 있습니다. 교육프로그램을 분쟁유형 또는 주제별로 검색하여 교육참가신청을 하거나 온라인 교육을 이용할 수 있습니다.

함; 누가 가르치나요?

Lee; AAA/ICDR의 내부구성원이 기본적인 틀과 형식의 진행을 하고 조정과 중재에 관하여 명성이 있는 분들이 Faculty로 초빙되어 교육을 합니다.

- ⑧ 중립인이 된 후 계속하여 중립인을 교육하는 프로그램이 있는지요? 예를 들어 그 프로그램의 참가가 강제되는지, 그 프로그램에 참가여부에 따라 이익 또는 불이익이 있는지 등

Lee; 예 교육프로그램이 아주 많이 있습니다. 수강이 강제되는 프로그램은 2일

간 심포지엄(training이라면 싫어하므로 심포지엄으로 부름)이 있으며 그 외의 프로그램은 자발적으로 선택하여 수강하도록 합니다.

- ⑨ 현재 AAA/ICDR의 중립인 수는? 예를 들어 중립인의 수; 변호사, 일정한 자격을 갖춘 법학교수 등

Lee: 저희 패널에 올라와 있는 중립인(neutrals)의 수는 아주 많습니다. 패널만해도 여러 개가 있습니다. 상사분야(Commercial panel)의 경우 중립인 수만 해도 4천 명이 넘습니다. 국제조정중재(International panel)의 경우도 650명 정도 됩니다. 그 외 분야로 건설(Construction), 고용(Employment), 보험(Insurance), 오일석유분야(Oil&Gas) 등의 패널도 있습니다. 상당히 다양한 분야의 많은 분들이 계시고 변호사 외에 법대 교수나 Engineer 등도 상당수에 달합니다.

함: 굉장히 많은 수이군요. 경쟁관계로 자주 비교되는 ICC가 매년 국내·국제 사건을 합해 약800건인 데 비해 AAA/ICDR은 연간 국내사건이 약15만건이고 국제사건만 해도 888건인 것으로 알고 있습니다. 사건 규모면에서 단연 세계 최대라고 할 수 있는데 이런 조직끼리의 경쟁관계에 대해서는 어떻게 생각하십니까?

Lee: 외부에서는 경쟁구도로 보는 경우가 종종 있는데 경쟁관계라기 보다는 ADR을 발전시키기 위한 협력구도로 보는 게 더 정확한 표현인 듯 싶습니다.

함: JAMS는 어떤가요?

Lee: JAMS는 조직형태나 중립인들과의 관계가 저희와는 약간 다른 것으로 알고 있습니다. 자세한 부분은 제가 잘 몰라서 송구스럽습니다.

- ⑩ AAA/ICDR운영의 기금을 출연하는 기관/개인은 있는지? 공사기관, 기구 또는 개인, 주, 연방 등

Lee: 비영리단체라는 성격상 재정적으로 여유는 많지 않지만 외부에서 보조금 형식으로 기금을 받는 경우는 거의 없습니다. 이러한 연유로 세계의 여러 조정중재 기관들이 수없이 만들어졌다가 사라지곤 합니다. 독자생존이 어려우니까요. 현재 이름이 많이 알려진 국제중재기관들 중에서도 최근에야 적자를 면한 곳이 있다고 들었습니다. 그 때문에 이런 기관들이 종종 행사를 개최해 자금난을 해결하려고 합니다. 다만 국제분쟁에 관하여는 실질적인 법원의 역할을 한다는 점을 감안할 때 돈이 목적이 되는 연발성행사는 바람직하지 않다는 생각입니다.

① 싼 것이 무조건 좋다는 인식이 조정제도의 발전에 바람직한 방향인지요?

Lee: 싼 비용으로도 조정기관을 유지할 수 있다면 좋겠지만 대개 운영이 어렵습니다. 이를 위하여 조직구성의 초기에 조정비용까지 저렴하게 하자면 일정부분 국가 또는 공공기관 등의 지원이 필수적입니다.

(나) 조정사안 자체에 대한 질문

① 조정사건을 확보하기 위하여 어떻게 하고 있으며 얼마나 노력하고 있나요? 예를 들어 법원 회부사건, 당사자신청사건들이 어느 정도의 수이며 어느 정도의 비율인지 등

Lee: AAA/ICDR는 사건이 매우 많습니다. 앞서 말한 바와 같이 가능한 모든 중재사건에서 조정을 권유하고 있으며 미국내의 사건만 해도 말씀하신대로 15만건의 중재가 접수되고 국제사건도 900여건에 이릅니다. 미국내 조정사건에 대해서는 확실한 정보를 가지고 있지 않습니다만, 현재까지 약 30만건 정도의 조정을 다룬 것으로 알고 있습니다.

또한 플로리다 주에서 시행하고 있는 것처럼 주차원의 사건에 대하여 AAA/ICDR의 조정시스템을 활용하도록 입법을 하는 경우도 있습니다. 법원회부나 당사자신청건만이 아니라 플로리다 주처럼 주의 협력, 미국올림픽위원회(USOC)의 스포츠중재조례에 의한 지원, 약물복용건 관련 분쟁해결지원, *entreatment arbitration*, 야구선수 연봉협상에도 AAA/ICDR가 지원을 하는 프로그램이 있습니다. AAA/ICDR의 조정 및 분쟁해결분야에서의 노력은 전방위적인 것이며 적용이 어려운 형벌분야를 제외한 전분야라고 할 수 있습니다.

② 사건을 배당할 때 어떤 기준이 있는지요? 예를 들면 배당원칙이나 사건당 중립인의 수 등

Lee: 사건배당의 기준이라는 관점보다는 사건배당절차를 설명하는 것이 도움이 될 것 같습니다. 우선 사건배당은 사건관리자(*case manager; select counsel*)가 담당합니다. 그러나 절차상 사건관리자가 사건배당을 독점하는 일은 불가능하게 되어 있습니다. 사건관리자는 원래 행정업무와 조정 및 중재의 관리를 동시에 담당하는 사람이며 사건진행을 촉진시키기 위하여 어느 정도 압박하는 역할(*pushing paper*)도 하거든요.

사건배당은 여러 사람의 의견이 모여져서 사건당사자들에게 제공되고 최종결정권은 바로 당사자에게 주는 방식을 사용하기 때문에 부정의 가능성을 막고 사건에 맞는 최적의 인물을 선정할 수 있게 해 줍니다.

간략하게 말하자면 먼저 사건관리자는 당사자들과 초기회의(Administrative conference call)를 통하여 사건을 알아보고 당사자들의 의견을 수렴하여 보유하고 있는 조정인 풀에서 적합한 조정인을 5명(중재의 경우 5-10명)을 선발합니다. 이는 곧 Supervisor에게 전달이 되고 Supervisor는 관리자와 유사한 과정을 거쳐 사건관리자가 작성한 명단을 수정 보완하여 책임 vice president에게 제출하고 유사한 과정을 거친 명단은 최종적으로 vice president에게서 작업이 끝나 사건관리자에게 돌아오며 약 총5일 정도의 시간이 소요됩니다. 이렇게 완성된 명단은 사건당사자들에게 제시되어 당사자이 최종적으로 결정권을 행사합니다. 이로써 사건배당절차에서 생길 수 있는 많은 문제들이 미연에 방지됩니다.

아주 간혹 마지막 단계에 있는 vice president가 저와 같은 지역대표들에게 의견을 묻는 경우도 있지만 상당히 드문 일입니다. 중립인을 AAA/ICDR 패널에 올릴 수 있는 권한을 가진 자와 이 패널에 오른 사람들을 실제 명단에 올려 선정하는 사람들 사이는 이런 제도를 통하여 분리되어 있습니다. 당연히 나름의 기준을 가지고 전문분야, 사건해결의 정도, 평판 등을 고려하지만 가장 중요한 부분은 당사자가 선택할 수 있다는 점입니다. 당사자가 5명 전부를 거부하면 새로이 조정인을 분배받을 수도 있습니다.

함: 사건관리자는 어떻게 선발하나요?

Lee: 국내 사건관리자의 경우는 예외이지만 국제사건관리자들은 대부분 세계 각지에서 엄선된 변호사들로 구성됩니다. 역시 한꺼번에 선발하지 않고 여러 단계를 거쳐 올라와서 최종선발이 되게 됩니다. 한 분야나 하나의 절차에서 바로 선발하지 않기 때문에 특정 집단이나 개인이 선발에 영향력을 행사하기 어렵게 되어 있습니다.

③ 조정비용은 어떻게 그리고 얼마나 지불하나요? 예를 들어 법원회부사건, 당사자신청사건등의 경우

Lee: 이미 언급한 것처럼 조정비용은 조정인이 써낸 이력서에 시간당 보수가 기재되어 있고 그렇게 제시된 단가가 당사자들에게 제시되어 조정인을 선발하는 단계에서 참작이 되도록 하고 있습니다. 그러므로 조정비용이 얼마라고 일률적으로 말할 수는 없습니다. 대다수의 조정은 1-2일 내에 완결된다는 점을 감안할 때 비용은 그리 부담이 안된다는 생각입니다. 다만 미화 10,000달러 이하의 소액사건은 사건당 50달러의 Flat fee로 조정인의 보수까지 포함하도록 되어 있어 이용자들의 부담을

낮추고 있습니다.

- ④ 조정 중 사건의 성격이나 크기가 바뀌는 경우 어떻게 처리하나요? 예를 들어 관할, 민사/행정/형사 등의 경우

Lee: 그 점이 크게 문제가 되는 경우는 없는 것 같습니다. 조정의 성격상 행정이나 형사의 문제를 제외하곤 진정한 사건의 결말을 얻기위해 대부분 문제가 다루어지므로 절차상의 유연성(Flexibility)이 이런 경우를 위해 존재하지 않나 생각합니다. 물론 조정으로 해결하지 못하는 어려움이 제기될 수도 있는 데 이런 때에는 조정의 본질때문이라기보다는 사건의 특성때문이 아닌가 합니다.

- ⑤ 조정과정 중에 법원이나 AAA/ICDR에 보고를 하는 시스템이 되어 있는지요? 예를 들어 사항(항목), 양식 등

Lee: 조정은 비밀보호(confidentiality)가 강하게 보장되는 제도이므로 조정 중에 내용보고를 하도록 하는 절차는 없습니다. 조정이 끝난 후에도 조정이 합의에 도달했는지 확인해주는 절차가 있을 뿐입니다.

- ⑥ AAA가 처리하는 조정사건 수는? 예를 들어 사건 수, 연간 수입, 연간 기금조성액 등

Lee: 작년엔 AAA가 처리한 미국 내 조정건수는 대략 1800건 입니다.

(다) 조정당사자들에 관한 질문

- ① 당사자들이 강제로 참가하게 하는 방법이 있는지요? 예를 들어 기금으로 운용되는 경우, 당사자사 비용을 지급하는 경우, 법원이 회부하는 경우 등으로 구별

Lee: 변호사들만 나와서는 의미 있는 조정을 할 수 없습니다. 조정자체가 소송전의 도구로 남용될 가능성이 있기 때문입니다. 이 때문에 사전에 전화로 당사자들과 통화를 하는 것이 중요합니다.

또 당사자들이 참가하는 경우 사장, 부사장과 같이 그 사건의 결정권을 가진 사람(full authority)의 참석이 중요합니다.

- ② 조정으로 협약을 맺은 경우 그 협약에 집행력이 부여되는지요? 집행을 한다면 누가 하는지 등

Lee; 진정한 의미의 조정으로 만들어진 합의는 자발적인 이행이 약 95%이상 이루어 진다고 봅니다. 이 점을 감안할 때 그리 염려할 부분은 아니지만 그래도 임의 이행이 안 되는 경우를 대비하기 위하여 AAA/ICDR에서는 조정으로 화해가 된 합의서를 중재인을 통해 중재판결문으로 바꾸는 경우도 있습니다. 화해결정 후 조정인이 중재인의 역할을 잠깐 하거나 따로 중재인을 임명하여 매듭을 짓는 것입니다. 조정으로 해결이 된 분쟁을 중재결정문을 통해 집행가능한 문서로 만든 것이지요. 그렇게 해 두면 국제사건의 경우 뉴욕협약에 따라 집행력이 발생합니다. 사건당사자들이 스스로 실리를 계산하여 이행가능한 부분만을 합의한 것이기에 중재결정문으로 바꾸는 것에 저항이 없고 오히려 선호하는 경우가 많습니다.

함; AAA의 특성을 심분 활용한 방법이라고 할 수 있겠네요.

Lee; 예 그렇습니다.

- ③ 당사자들이 조정과정에 항의하거나 비협조적인 경우의 대응방법은? 예를 들어 조정을 거부하거나 방해하는 당사자, 변호사 등의 문제

Lee; 조정의 중심에 당사자들의 분쟁해결을 위한 스스로의 갈망이 초석으로 자리잡고 있어야 합니다. 애초에 조정의 의사가 없다면 조정은 당연히 불가능할 것입니다. 한국과 같이 기존의 조정이 가지고 있는 문제점들을 개선하는 과정 중에는 조정인과 조정에 관한 불신과 어느 정도의 실수는 나오리라 예상됩니다. 과도기에 치르는 흥역과 같은 것으로 단기적인 것이겠지요. 다만 당사자들간에 감정이 격화되어 조율이 가능한 분쟁을 그르치는 경우가 있을 텐데요. 이 경우도 조정인마다 달리 대처하는 것 같습니다. 어떤 분들은 당사자들간의 싸움을 한동안 말리지 않고 소위 감정표출(ventilation)이 충분히 되도록 내버려 둔다고 합니다. 또 어떤 분은 감정해소와 업무(business)에만 주목을 하게 하고 법적인 판단은 되도록 뒤로 미룬다고 합니다. 바로 이런 점에서 조정인의 실력차이가 미묘하게 드러나는 것이겠지요.

- ④ 당사자들이 조정비용납부에 호의적인지요? 예를 들어 조정비용, 행정관련 비용 등

Lee; 당사자들이 처음부터 조정인을 선택하는 시스템이므로 조정비용납부에 호의적입니다. 조정이 합의로 끝난 경우는 조정비용을 절반으로 나누어 각자가 분담합

니다.

- ⑤ 조정에 들어가기 전에 조정당사자의 특성을 분석하는 프로그램이 있는지, 있다면 그 프로그램의 결과를 사건배당에 참고하는지? 예를 들어 조정 전 전화 등

Lee: 특성분석을 위해 특별히 마련된 프로그램은 없습니다. 대부분 조정전의 사전전화로 어느 정도 가능성이 가능하며 관련 직원들도 이러한 여러 가지를 고려하여 사건배당을 하게 됩니다. 이런 절차상의 장점은 절차자체가 단순한 행정업무에 그치지 않고 직원들의 분석과 참여를 장려하는데서 나옵니다.

- ⑥ 조정진행과정에서 중립인(neutral)의 교체를 원하는 당사자들이 있는지 여부 및 대응방법? 예를 들어 당사자의 이의 또는 중립인(neutral)의 결정 등

Lee: 절차 자체가 이런 많은 경우들을 미연에 방지하게 해 줍니다. 간혹 이런 경우는 촉진자인 조정인보다 판단권한을 가진 중재인에게 더 많이 발생합니다. 이런 경우 중재규칙상 한쪽 당사자가 중립인도 모르게 AAA/ICDR에 이의(challenge)를 하는데 양쪽의 의견이 불일치할 경우 저희가 교체여부를 결정합니다. 교체결정이 나면 그때서야 중립인은 교체사실을 알게 되지만, 교체가 되지 않고 계속 진행결정이 나는 경우 중립인은 스스로 교체될 뻔 했다는 사실조차 모르고 진행을 하게 됩니다. 그러므로 신속한 결정과 철저한 비밀유지가 꼭 필요하다고 할 수 있습니다.

- ⑦ 조정평가에 얼마나 많은 당사자들이 참여하는지? 평가참여자들은 평가절차에 호의적으로 임하는지? 그 평가가 AAA/ICDR의 중립인(neutral)에 대한 다른 평가와 어느 정도 일치하는지?

Lee: 조정평가는 특별한 제도적 장치라고 할 것은 아닙니다. 중립인에 대한 평가는 대부분 조정의 성공여부만 가지고도 어느 정도 짐작이 됩니다. 현재 미국내 조정은 약90% 이상의 성공률을 보이고 있으며 자진이행률도 상당히 높아 좋은 평가를 받고 있다고 생각합니다.

이 때문에 주정부나 법원측에서도 적극 장려하지 않나 합니다. 중립인의 평가는 앞에서 말씀드린 것처럼 전적이나 사건관리자의 경험의 일부가 되어 매년 위원회에 반영이 됩니다.

중재의 경우는 조정과 달리 합의성공률이 아닌 당사자들의 저렴한 비용을 가능하게 하는 효율성 및 판단자로서의 역량도 반영이 됩니다. 항상 저희의 판단이 옳을

수는 없겠지만 절차를 투명하게 해서 오류를 최소화하려는 노력이 중요한 것 같습니다.

- ⑧ 실제 AAA에서 취급한 사건 중 조정당사자의 비협조로 조정이 제대로 진행되지 못한 경우가 있는지 여부 및 빈도는?

Lee: 조정의 실패원인을 정확히 특정하는 것은 힘이 듭니다. 다만 양당사자의 충분한 의견수렴 및 합의로 선택한 조정인이 선정이 되므로 기관에서 독단적으로 선정하는 시스템에 비해 조정인에 대한 불만으로 인해 조정이 실패하는 경우는 훨씬 적지 않나 합니다. 조정당사자가 협조하지 않는 경우라면 조정인 선정자체가 어려운 경우이겠지요.

- ⑨ AAA/ICDR에서 취급한 사건의 당사자들이 중립인(neutral)들에 대하여 평가한 결과는?

Lee: 그 결과는 조정인 패널의 유지여부와 연결되어 관리됩니다.

(라) 조정관리에 대한 질문(on the case management of mediation).

- ① 중립인(neutral)을 제외한 직원의 수는? 예를 들어 행정요원, 행정직원의 충원 방법 등

Lee: 직원의 수는 약 600명 정도 되며 여느 회사와 별 차이없이 서류전형과 면접 등을 통하여 충당됩니다.

합: 직원들의 학력이나 경력은 어떻습니까?

Lee: 사건을 직접 관리하는 국제사건 관리자의 경우는 대부분 변호사이지만 그 외의 직원들은(홍보, 교육, 재정 등) 분야별로 다른 학력과 경력이 요구됩니다.

- ② 조정사건 확보를 위한 노력이 있는지? 예를 들어 회부법원과의 협조, 일반홍보 등

Lee: 연방의회를 비롯해 많은 기관과 협력을 하고 있고 다양한 기관의 협조를

받고 있습니다.

- ③ 우수한 중립인(neutral)을 확보하기 위한 노력이나 비법은? 예를 들어 포상, 승진, 보수 등

Lee: 이미 말씀 드린 것처럼 AAA/ICDR는 중립인을 선발하는 시스템이 2단계에 걸쳐 잘 자리잡고 있습니다. 동시에 AAA/ICDR의 중립인이 된다는 것 자체가 영광이고 매우 많은 수의 사람들이 중립인이 되기를 원하므로 공급은 그리 문제가 되지 않습니다. 한국에서도 조정에 대한 이미지가 공권력과 적당히 조화를 이루면 처음에는 힘들겠지만 갈수록 쉬워질 거란 생각이 듭니다. 더 어려운 문제는 그 중에 어떤 절차와 교육을 통해 정말 좋은 중립인을 양성해 내느냐는 것입니다. 보수에 대해서는 자율경쟁이나 시장에 의한 결정으로 굳이 포상 등을 사용하지 않아도 되는 장점이 있습니다. 있

- ④ 경쟁사의 존부(민간조정전문회사로서의 경쟁사) 및 경쟁사가 있는 경우 경쟁 대응 방법은? 예를 들어 JAMS, 법원조정 등. 비용 감액이나 일반 광고가 가능한지 여부 및 시행 여부 등

Lee: 어느 사업이나 경쟁은 있게 마련이고 또 경쟁이 조직을 건강하게 만들기도 합니다. 실제로 미국내에서도 여러 조직들이 생기고 또 문을 닫곤 하는데요. 이 와중에서도 살아남기 위한 전략은 본질을 잊지 않고 근본에 충실하는 것입니다. 그저 좋은 이야기를 한다 싶으시겠지만 실상 절대 그렇지 않습니다. 한 예로 저희는 스스로 소비자보호장치(Consumer protection protocol)를 만들어 상대적으로 힘이 약한 소비자들이 기업들의 횡포로 인해 공평하지 못하게 중재에 회부되는 사건 등은 수입을 포기하더라도 접수를 거부합니다. 물론 다른 조직에서 이런 사건을 받아들여 중재자체의 이미지를 흐리는 경우도 있긴 하지만 저희의 이런 자발적인 노력이 현재까지도 세계 최대의 ADR provider로써 인정받는 이유가 아닌가 합니다. 국제분쟁에서 ICC는 어떻게 보면 경쟁관계에 있다고 볼 수도 있는데 실질은 20-30년간 매년 공동 프로그램을 진행해 올 정도로 협력하는 관계에 있습니다. 경쟁하고 동시에 협력하면서 발전한다고 생각합니다.

- ⑤ 중립인(neutral)에 대한 보수 대 일반 직원의 급여의 비율? 예를 들어 프로보노 경우나 당사자들의 비용지급 경우, 기금에 의한 비용지급 등

Lee: 중립인은 AAA/ICDR에서 경험, 경력 등에 따라 자신이 스스로 정한 보수

를 시간당 비율로 지급 받습니다. 그것도 당사자들이 지정하였을 때 말입니다. 그러므로 행정직원과 일괄하여 비교하기는 어렵습니다.

직원은 대부분 변호사인데 보수는 뉴욕 로펌의 1/3수준으로 결코 많지 않습니다. 다양한 경험축적이 가능(연간 70-80건을 경험)하고 이 곳의 경험이 다른 곳에 취직을 하는 경우에도 중요한 경력으로 인정을 받습니다. 물론 이 때문에 이직이 많다는 것이 문제이기도 합니다.

- ⑥ 조정장소는 특별히 정해진 곳이 있는지? 예를 들어 자체 시설 확보나 외부(법원 포함) 장소 활용 등. 중립인(neutral)이 장소를 확보하여야 하는지 여부 등

Lee: 지역에 따라 약간 차이가 있을 수 있지만 하루에 약 150달러를 내면 AAA/ICDR의 조정실을 조정장소로 쓸 수가 있습니다. 따라서 상당수가 AAA/ICDR의 사무실을 사용합니다. 다만 장소가 부족하므로 한쪽 변호사나 조정인의 사무실을 조정장소로 사용하기도 합니다.

- ⑦ 조정장소 선정에서 고려할 사항들?

Lee: 물론 중립성이 공인된 장소가 제일 좋지만 현실상 모든 여건을 충족시키는 장소를 구하는 것이 어려운 때가 있습니다. 하지만 실질적으로 장소는 그렇게 중요하지 않습니다. 중립성이 확보되는 공간이면 되는 것 같습니다. 당사자들의 합의로 결정할 사안이기도 합니다.

- ⑧ 조정절차에 대한 AAA/ICDR가 보유하고 있는 매뉴얼이 있는지?

Lee: 조정절차에 대한 다양한 교육자료를 제공하고 있습니다. 그 자료를 일종의 매뉴얼로 활용할 수 있을 것입니다.

- ⑨ AAA/ICDR에서는 중립인(neutral)에게 사건을 배당하는 경우 조정진행절차에 대하여 구체적 안내나 매뉴얼을 교부하는지요?

Lee: 굳이 매뉴얼 형태의 책은 아니지만 다양한 Handbook Series를 통해 많은 분야를 다루는 책이 있고 실질적인 안내는 담당사건관리자를 통해 직접 중립인들이 행합니다. 실제로 저희의 중립인들은 이미 검증된 분들만으로 구성되어 있기 때문에 절차에 대한 불만은 거의 없는 듯 싶습니다. 한국의 경우에는 반드시 있어야 하는

핵심요소인 것 같고 많은 자료의 수집과 별도의 논의가 있어야 할 듯 보입니다.

- ⑩ AAA/ICDR가 담당하는 대상지역은 미국 전역인지? 전역이라면 사건별 적절 중립인(neutral)을 전국을 대상으로 확보하는지 여부 등.

Lee: 당연히 미국 전역을 대상으로 합니다. 그러나 사건별, 사안별 중립인은 실제 그 지역에서 사건을 담당하는 경우가 많습니다. 사건의 성격에 달린 문제가 아닌가 합니다.

- ⑪ AAA/ICDR가 국제 조정사건도 다루는지? 다룬다면 어느 정도의 수인지 등.

Lee: 이미 언급했듯이 매년 800-900건의 국제중재사건을 접수하는 세계최대의 기관이지만 국제 조정사건은 이의 약 10%인 80-90개에 그치고 있습니다. 이 정도의 조정사건수도 사실 다른 기관에서는 이루기 힘든게 국제적 실정입니다. 국내조정이 자리를 잘 잡은 국가는 여럿이지만 국제분쟁에 관하여는 각자 다른 생각들을 가지고 있는 듯합니다. 국제사회에서의 조정에 대한 정의, 가능성, 성공여부, 이미지 개선 등이 제가 책임지고 있는 분야 중의 하나이고 풀어야 할 숙제라고 생각합니다.

- ⑫ AAA/ICDR를 관리하는 것은 누구인지?

Lee: AAA/ICDR는 구조적인 면에서는 기업이라고 할 수 있습니다. 회장인 CEO가 있고 그 아래에 그룹별로 Senior vice president, Vice president, Marketing department 등이 구성되어 있습니다. 이사회는 약 110명 정도의 인사들로 구성되어 있습니다. 이사회는 회사의 경영에 참여하는 실질적인 권한은 없으나 AAA/ICDR의 큰 문제나 방향의 전화 등에 대하여 매년 모임을 통해 보고를 받으며 다양한 분야의 인사들이 망라되어 있어 AAA/ICDR의 위상을 제고하는데 많은 역할을 합니다.

- ⑬ AAA/ICDR의 전자 ADR시스템의 현황을 소개해 주시겠습니까?

Lee: 전자 ADR시스템은 상당한 투자를 통해 구축을 해 두었는데 투자에 비해 아직 사용이 잘 안되는 것 같습니다. 아마도 조정/중재의 성격상 사람과 사람이 직접 행하는 것을 선호하는 것 같습니다. 하지만 서류제출(filing)이나 접수된 서류의 열람 등에서는 이용도가 좀 있습니다. 시간이 지나면 어느 정도 사용이 늘 것으로 생각되지만 한계는 있는 것 같습니다.

함: 끝으로 조정 전체를 포괄하여 한 말씀 해 주세요.

Lee: 예 감사합니다. 법원의 부담을 줄인다는 단순한 발상에서가 아니라 실질적으로 분쟁을 겪고 있는 국민들에게 스스로 해결책을 찾을 수 있는 저렴한 공간을 만든다는 의미에서 조정의 활성화는 너무나 중요합니다. 외국에서 행하는 조정의 핵심내용은 반영하지 않으면서 형식만 따르는 무의미한 조정이나 한국의 현실에도 맞지 않는 증명되지 않은 형태를 도입하면 도리어 해가 될 수도 있습니다. 진정한 의미에서의 조정이 한국에서 자리잡기 위해선 여러분들의 창조적인 발상과 이를 현실화하기 위한 추진력이 절실히 필요하다고 생각합니다. 비록 먼 곳에 있지만 언제나 한국의 발전을 응원하겠습니다.