韓國人의 貿易協商方式에 관한 硏究

-일본인의 협상방식비교-

姜 辰 錫*

Ⅰ. 序 論
Ⅱ. 무역협상에 관한 개관
Ⅲ. 한국인의 무역협상 방식
Ⅳ. 일본인의 무역협상 방식
Ⅴ. 結 論

Ⅰ. 序 論

새천년 세계경제질서는 세계의 모든 사람들과 경쟁할 수 있는 기량과 안목의 국제경쟁력을 키우는 것이 매우 중요하다. 더욱이 우리나라의 경제사정이 IMF의 한파로 인한 지금의 현실에서 어느때보다 수출의 중요성이 대두되고 있다. 이러한 국제경쟁력을 향상시키는 방법중의 하나는 외국인과 각종 계약을 성립시키기 위하여 협상에 임하는 협상자의 협상능력을 재고시키는 것이라 할 수 있다. 이는 국내에서 생산한 제품 및 용역이 모든 면에서 국제경쟁력을 갖추었다고 하더라도 최종적으로 계약을 성사시키는 경제활동의 주체인 협상자 개개인의 협상능력에 따라 결정되기 때문이다.

무역협상의 능력에 대한 관심은 1970년대 미국에서부터 본격적으로 시작되었다. 미국은 1970년대 이후로 무역이 차지하는 비중이 점차로 증가하고 그에 따른 대외무역수지의 적자가 확대되자 국제 마케팅활동의 일환으로 무역협상에 대한 관심이 증가되었다. 외국인과 무역협상을 보다 효과적으로 수행

* 경원전문대학 무역과 부교수.

하기 위하여 협상에서 기본전략에 대한 이해 못지않게 외국인의 협상스타일도 중요하다는 결론을 맺었다. 최초의 조사연구문헌들은 미국의 무역업자들이 외국인과의 협상테이블에서 외국의 문화를 이해하지 못하고 자신들의 협상스타일로 협상에 임할 경우 많은 경우에 무역협상이 결렬된다고 보고 외국인과의 협상지침을 정리한 것이 대부분이었다.

이를 근거해서 우리나라와 지리적으로 가까운 일본과의 교역에서 무역수지 불균형이 계속 심화되고 있어 무역수지 불균형을 극복하기 위해서는 제품에 대한 국제경쟁력을 갖추는 것과 그렇지 못한 경우에는 개인의 협상력을 증진시키는 것이 중요하다고 할 수 있다. 개인의 대외협상력을 증진시키기 위해서는 개인이 협상에 관한 전문지식을 습득하고 국제협상에 참여하여 경험을 쌓은 것 못지 않게 상대방의 협상방식을 사전에 숙지하고 협상에 임하는 것이 매우 중요하다. 예로서, 미국의 Graham 교수에 의하면 미·일 무역수지의 불균형의 원인 중 하나는 양국의 협상방식의 차이에 기인한다고 하였다.

이에 본 논문은 우리나라와 많은 교역을 하면서 계속적으로 무역수지 불균형이 심화되고 있는 일본기업과의 각종 무역계약을 체결하기 위한 협상을 효율적이고 효과적으로 하기 위하여 한국과 일본인의 무역협상방식의 특징을 고찰하고 향후 일본인과 어떻게 협상을 할 것인가를 제시하는데 있다.

Ⅱ. 무역협상에 관한 개관

1. 무역협상의 의의

본 연구에서의 협상에 관한 정의는 마켓팅에서의 정의를 따르고자 한다. 협상이라는 것은 '자신들의 목적을 가진 두 당사자들이 공동의 이해라는 문제에 대해 상호 만족스러운 합의에 도달하고자 함께 협의하면서 자신들의 목적을 조정해 가는 동태적인 과정'[1]이며 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 협상이라는 것은 협상당사자가 자신들의 입장, 요구, 목표를 제시하고, 서로가 만족할 수 있는 결과를 모색하는 문제해결과정이라는 것이며 둘째, 사

1) P.D.V. Marsh, *Contract Negotiation Handbook,* A Gower Handbook, 1984, p.1

업은 영속성이 요구되어지기 때문에 협상 당사자 모두가 만족하는 Win-Win 상황을 어떻게 발견하는가? 가 중요하다. 따라서 기업은 협상시 협상당사자 모두가 만족하는 상태가 되도록 항상 고객 지향적이어야 한다.

무역협상은 일반 마켓팅 협상의 정의와 마찬가지로 문제해결과정으로 이루어지지만 특징적인 것은 서로 문화적 배경을 달리하는 당사자간에 이루어지기 때문에 각국의 협상행태가 합의에 도달하는지 여부에 영향을 미친다는 점이다. 특히, 무역상무론에서 무역협상이 중요한 이유는 첫째, 어떻게 협상을 하느냐에 따라 계약의 체결여부가 결정되며, 둘째, 체결된 계약이 기업의 손익에 직접적으로 영향을 미친다. 셋째, 계약의 이행과정이나 종료시 발생할지도 모르는 클레임을 예방할 수 있고, 넷째, 발생한 클레임을 효과적이고 효율적으로 해결할 수 있으며, 마지막으로 현재 우리나라 기업들은 신용장, 인코텀즈와 같은 무역실무에 대한 지식과 더불어 협상력을 갖춘 협상전문가가 무엇보다도 필요하다는 점이다. 결국 기업이 협상력을 증진시킨다는 것은 곧 국제경쟁력을 갖추는 것이라고 할 수 있다.

2. 무역협상과 문화

무역협상은 협상당사자가 이질적 문화환경의 배경으로 인하여 협상테이블에서 다른 전략 또는 행위를 보이기 때문에 상대방에 대한 문화를 사전에 숙지하는 것이 중요하다. 이처럼 협상에 관한 문화의 중요성은 협상테이블에서의 당사자가 취하는 행동의 목적이나 결과보다는 협상의 과정이나 전략를 예측하거나 해석하는데 있다. 협상자가 다른 문화의 특성을 일단 인식하게 되면 상대방이 협상테이블에서 행하는 행위를 예측하고 이해할 수 있으며 또한 상대방의 행위에 대하여 확신을 갖고 대응할 수 있다.[2)]

기존의 무역협상에 관한 실증적 연구 및 문헌적 연구에 의하면 국가 및 문화적 차이에 따라 협상행위의 차이가 존재한다고 하였다. Tung은 협상관행에 관한 문화적 차이을 인식하는 것이 성공을 위한 충분조건은 아니지만 필요조건이 된다고 하여 문화적 차이가 협상의 성공에 절대적인 결정요인은 아니지

2) Hawrysh B.M. & Zaichkowsky J.L., "Cultural Approaches to Negotiation : Understanding the Japanese", *International Marketing Review*, 1990, Vol.7 No.2, p.28

만, 협상이 결렬되는데 있어서는 중요한 요인이 된다고 하였다.[3] 또한 Herbig와 Kramer는 이질문화간 협상에서 성공하는 길은 상대방을 완전히 이해하고 각 당사자가 협상으로부터 얻고자 하는 것을 실현하기 위하여 자신의 잇점을 활용하며 협상을 win-win 상황으로 만드는 것이라고 하였다.[4]

따라서 본 연구에서는 외국인과 협상에 임하는 협상자에게 실패를 최소화하면서 무역계약을 성사시켜 무역수지를 조금이나마 개선시키는데 도움을 주고자 기존의 연구문헌을 토대로 사회구조적 측면에서 협상행태를 살펴보고자 하였다. 협상행태의 특징을 살펴보기 위하여 Stephen & Stripp가 제시한 12 가지 고려요인을 이용하였다.[5] 즉, 협상은 방침의 설정, 대화, 토의 및 결과 등 4 가지 과정이 순환하는 과정이라고 정의하였다. 방침은 협상의 핵심이 되는 협상자의 철학, 욕구 및 선발기준 등을 말하며, 대화는 협상자들이 요구 및 대안을 제시하면서 정보를 교환하는 과정이라고 정의하였다. 또한 토의는 교환된 정보를 토대로 상대방을 설득시키면서 상호간의 요구 및 대안을 조정하는 과정을 말 하며 결과는 토의의 결과로 도달한 합의의 내용 및 방식이라고 정의하였다. 또한 외국인과 협상에 임하는 협상자는 12 가지의 요인들을 사전에 조사하여야 한다고 하였다. 따라서 12 가지의 요인들을 기준으로 한·일 무역협상 방식를 고찰하고자 한다.

Ⅲ. 한국인의 무역협상 방식

1. 협상자의 방침

(1) 기본개념

한국인의 협상방식 특징은 전통적인 사고 방식 및 행동양식에 영향을 미친 두가지 요소 즉 유교와 농경산업으로 인한 대가족주의에서 찾아볼 수 있다. 한

---

3) *Ibid.*, p.29.

4) Paul A. Herbig & Hugh E. Kramer, "Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiations," *Industrial Marketing Management,* Vol.21, 1992, p.288.

5) 電通異文化間コミュニケーション研究所 譯, 國際ビジネス交涉術,勁草書房,1991, pp.134~140.

국인의 가치규범은 정신적으로는 유교에 근본을 두고 있지만 생활면에서는 농경문화에 밑바탕을 두고 있다. (이용환, 한국기업의 세계화 전략, 서울 프레스, 1995, 5면)

유교사상은 한국인의 의식면에서 매우 큰 영향을 미치고 있는 지배 정신이라고 볼 수 있다. 유교는 조선왕조의 500년이라는 긴 세월 동안에 국가의 기본적인 종교로 지배계급에 의해서 숭상되었고 그 교의에 입각한 규범에 의해서 일상생활이 규제되어 왔기 때문에 오늘의 한국인 전체의 가치관에 깊이 잠재해 있는 것으로 생각된다. (신유근, 한국의 경영, 박영사, 1993, 448면)

유교사상은 가장 중요한 덕목으로 '조화'를 강조하였으며, 자기통제를 고도의 자기수양으로 보았다. 유교의 가르침에 의하여 오늘날 한국 기업내에서는 경영주에 대한 구성원의 충성심과 구성원에 대한 경영주의 자애, 상하간의 위계질서, 그리고 동료들간의 신뢰적 관계를 중요시하고 있다.

공동체 의식은 농경문화를 기반으로 한 부락공동체에서 싹튼 것으로 미작(米作)의 농업자연은 가족노동을 요구하고 이 가족노동이 공동체 의식을 강하게 하였으며 '나' 보다는 '우리' 라는 집단을 강조하였고, 공동체내에서의 질서와 인화를 위하여 '효' 와 년장자에 대한 존경심을 강조하였다.

유교사상과 한국의 전통적인 윤리인 '효' 사상이 조화를 이루어오면서 삼강오륜이 가치기준으로서 확고하게 자리를 잡아 오랫동안 가정윤리뿐만 아니라 사회윤리를 확립시켜 경제활동에도 영향을 미쳤다.

이러한 유교사상과 대가족주의로 인해 한국의 협상문화의 우세한 점은 조화를 유지하는 것이다.[6] 한국인들은 특정 집단내에서 조화를 이루고자 자기자신을 드러내 보이지 않으려는 성향으로 자신의 판단보다 분위기에 의하여 자기행동을 결정하려고 하며, 이는 한국인으로 하여금 '눈치' 라는 의사소통을 발전시켰다. 남 앞에서 자신을 드러내지 않으려는 자세는 사회질서 차원에서는 양보와 화합을 가져오는 장점이 있는 반면에, 상황에 따라 구분되지 못하고 일률적인 행태로 나타날 때에는 경쟁이 이루어지지 못함은 물론, 적극성이나 창의성을 저해하는 요인으로 작용할 가능성도 있다.

분위기를 좋아하는 한국인의 성향은 협상에 있어서도 특정 협상쟁점에 대한 논의보다는 협상당사자간의 인간관계를 먼저 구축하고자 협상의 여러 단계중

6) 電通異文化間コミュニケーション硏究所 譯, 전게서 212면.

비사무적 탐색과정 즉, 사업거래에 있어 접대 및 환대를 중요시 하도록하였다. 한국에서 기분이라는 심리상태는 타인과의 관계에 많은 영향을 주는 요소중 하나이다. 즉 타인과의 관계나 자신의 행동에 있어서 기분에 의해 많이 좌우하는데, 협상자가 기분이 좋을 때는 협상의 결과를 좋은 방향으로 이끌지만 기분이 좋지 않을 경우에는 협상의 진행이 곤란해진다.

또한 한국인에게 있어서는 지위관계가 중요하여 모든 개인은 상대적으로든 절대적으로 높거나 낮은 지위에 있는 수직적 관계를 갖고 있어 경칭어가 발달하였으며, 생활속에서 자신의 적절한 지위와 위치가 인정되지 않았을 경우 상대방으로부터 무시되었다고 느낀다.[7] 이는 전통적으로 사농공상이라는 철저한 신분사회에서 살아왔기 때문이다.

한국인들은 이러한 엄격한 신분계층의 관념에 사로잡혀 체면을 중시하였으며, 또한 어떤 일을 하는데에 있어서 무엇보다도 명분과 형식을 중요시하였다. 따라서 협상을 하는데 있어서도 논쟁을 하여 보아야 실익이 없는 것이 판명되고 자신이 만든 명분에 얽매여 해결을 보는 데 필요이상의 시간이 지체되는 경우도 많다.

(2) 협상자의 선정

유교는 실질보다는 가치를 지향하여 인간의 개인적인 능력보다는 전반적인 품성이나 덕을 강조하였다. 즉, 유교는 한국기업으로 하여금 인간의 '이성'이라기보다는 '덕'을 강조하여 조직내의 구성원을 바라봄에 있어 능력이나 직무 등과 같은 요소보다는 인간의 성격 자체를 포괄적으로 파악하려고 하는 자질중시의 전인주의를 채택하도록 하고있다. 전인주의는 조직에서 사람을 선발하고 개발시키며 평가하는 과정이 전인격체로서 갖추어야 할 요소로서 주로 고려되는 것으로 지·덕·체의 3가지 요소를 들 수 있는데 이중에서도 능력이나 기술 등의 지적인 면보다는 덕 즉 품성을 매우 중요시하였다. 이런 가치관은 오늘날에도 계승되어 한국 기업들은 일반적으로 사람중심의 인사관리를 선호하여 사람을 선발하고 평가하는데 있어서 우선 사람으로서 기본적으로 갖추어야 할 자질이나 인간적 덕목을 보다 중요시한다.

이러한 자질중시의 인사관리관행은 기업들이 신입직원을 선발할 때 원만한

7) Paul A. Herbig & Hugh E. Kramer, *op.,cit.,* p.291.

성격과 건전한 가치관을 갖고 있는가에 대한 정보를 얻기 위하여 면접을 중요시하도록 하며, 명문대학 졸업생들은 훌륭한 자질을 가졌을 것으로 가정하여 명문대학 졸업생들을 특별채용토록 하고 있다.

한국에서의 자질중시의 가치관은 협상자를 선발하는 데에도 반영되고 있다. 협상자를 선발하는 데에 있어서도 지위, 지식, 전문성을 고려하지만, 일반적으로는 특정 분야나 직무에 대한 전문 지식보다는 기본적인 지식이나 기술뿐만 아니라 여러 관련 분야의 경험과 지식을 함께 갖춘 제너럴리스트(generalist)를 선호하는 경향이 있다.

협상팀은 최고 경영자로부터 일정한 의사결정권을 부여받은 팀장과 팀원으로 구성되는데 팀장은 통상 팀의 최고 연장자 또는 최고 직책을 갖고 있는 사람이 되며, 팀의 구성원들은 거의 팀장의 의견을 존중한다. 이는 유교의 장유유서의 대가족주의에 기인한 것으로 대가족제도에서는 한국에서 평등의 원리에 입각한 개인의 능력을 고려하지 않고 질서를 유지시키기 위하여 나이를 가장 중요한 기준으로 삼았기 때문이다.[8] 한국기업의 구성원들이 연장자와 지위가 높은 사람에 대하여 갖는 자발적인 존경심과 복종심은 한국인이 갖고 있는 좋은 품성으로서 이것은 조직에서의 상하관계를 계속 유지하게 함으로써 일사불란한 경영활동의 수행을 가능케 하는 원동력이 된다.

그러나 요즈음 한국에서는 연장자와 직책을 중심으로 협상자를 선발하는 관행은 다소 변화하고 있는데, 이는 기업내 리더쉽을 갖는 엘리트층이 존재하기 때문이다. 즉, 이전에는 협상팀의 최고 선배가 의사결정자로서 보여졌지만 지금은 고도의 교육과 훈련을 받았으며, 유능하고, 헌신적이며 창업 2세들과 특수 연고관계를 갖고 있는, 젊은 세대의 사람들도 의사결정과정에서 중요한 역할을 하고 있다.

(3) 개인의 역할

한국에서는 전통적으로 개인보다는 집단을 중요시하였으며, 가족과 특수 연고자가 사회에서 가장 중요한 것으로 지목되었다. 이는 전통적인 농업국의 가족제도인 대가족주의에 의하여 '나' 라는 사고보다는 '우리' 라는 개념이 강조

8) Kim, Kong Ki, "The Impact of the traditional Korean Values on Korean Patterns of Management," 경영노총, 고려대학교, 1995, 65면.

되고 있다.

공동체를 형성하는 집단의식이 형성되었으며 공동체내 구성원들로 하여금 상부상조를 강조한 계, 두레, 품앗이 등과 같은 전통적인 생활공동체적 관행은 오늘날에도 사회활동에서 협동하는 의식으로 이어져 왔고 이는 농촌에서 뿐만 아니라 산업체에서의 결속된 집단행위의 특성을 결정짓는 근거가 되었던 것이다.

그러나 집단지향성향, 즉 '우리' 의식은 상당히 범위가 제한되어 있는데 대체적으로 친분이 있는 사람이나 집단에 대해서는 비교적 개방적이고 친절하지만 이해관계가 상충되거나 처음 만나는 사람들에 대해서는 상당히 폐쇄적(배타적)이라고 할 수 있다. 이러한 의식적 특성을 친소의식이라고 한다. 한국인들은 내집단과 외집단을 구별하는 성향이 강하여, 전자에 속한 사람에 대해서는 후자에 대해서보다 훨씬 더 양보하며 계산하지 않고 희생을 무릅쓰는 경향이 크다. 즉 연고관계 등 이해관계가 밀착된 내집단에 대해서는 '우리' 의식이 높아서 응집력과 정의성을 많이 보이지만 그 범위를 넘어선 외집단에 대해서는 마음의 창이 닫혀 있는 것을 흔히 볼 수 있다.(신유근,p.499)

이러한 사실은 기업내에서 구성원들이 공식적인 업무관계를 중심으로 행동하기보다는 비공식적인 학연.지연 등의 연고관계 중심으로 행동하는 특성을 통해서도 알 수 있다. 즉 조직중시의 인간관계보다는 특수연고관계를 중시하는 개인적 인간관계가 보편적이어서 公과 私가 혼동되는 역기능을 나타내기도 한다.

한국인들은 집단을 개인보다 상위의 개념으로 보아 집단이나 조직에 대하여 종속심[9]과 동조성[10]을 가지며 개인의 역할은 극히 제한되어 있다. 개인보다는 그가 속한 집단을 우선시하는 집단지향주의성향으로 인하여 이러한 조직 구성원들의 집단주의적 성향은 "회사는 내인생에 있어 제 2의 가정이다."라는 문항에 동의하는 지 여부 및 "만일 회사에 불이 난다면 어떠한 희생도 무릅쓰고 회사의 귀중한 재산을 건져내겠다."는 문항에 동의하는지 여부에 대한 질문에서 각각 90.8 % 및 70.4 %가 동의한다고 대답한 응답에서도 알 수 있다.(신유근, p.524)

---

9) 종속심(subordination)이란 집단이나 조직에서 정한 규범이나 규율에 대한 조직구성원의 복종심을 의미한다

10) 동조심이란 조직에 대해 강한 종속심을 가질수록 조직이 지향하는 가치나 규율에 대해 적극 참여하며, 그것을 공유하려고 하는 태도를 말함

(4) 협상에티켓

한국은 유교적인 전통에 의해 예를 중요시하는 사회이어서 거래협상에 있어서도 일반적인 의례를 중요시하여 상대방에 대한 예의를 지키는 것이 대단히 중요하다.

한국에서는 협상장소에서 고개를 약간 숙이면서 악수를 나눈 후 첫 대면시에는 명함을 교환한다. 명함은 사업에 관한 이야기를 하기 전에 내놓으며 오른손으로 꺼내어 내놓는 것이 바람직하다. 명함에는 통상 자신의 이름, 직책, 주소, 전화번호 등을 기재하며, 형식은 이들 내용을 자국어로 앞면에 기재하고 뒷면에는 같은 내용을 영어로 뒷면에 기재한다. 그리고 악수이외의 직접적인 상대방과의 신체적 접촉을 하지 않으며, 상대방이 여자일 경우에는 악수도 생략하고 간단히 목례만 한다.

한국에서는 한 음절의 성씨(family name)에 직책을 붙여 호칭하며 퍼스트네임(first name)을 부르지 않는다. 이는 한국에서의 이름은 유교의 영향을 받아 그 자체로서 숭고한 의미를 가지고 있어서 퍼스트네임을 부르는 것은 조심없는 무례한 것으로 받아들여진다. 한국인은 협상테이불을 공식적인 자리로 보고 복장을 깔끔하게 입으며 통상 하얀 긴 소매의 와이셔츠에 넥타이를 맨다.

한국에서 인간관계를 돈독히 하기위하여 선물을 주는 경우가 있는데, 선물은 다소 비싼 것을 선택하는 경향이 있다. 그리고 선물은 선물을 준 사람 앞에서 개봉을 하여서는 안된다.[11]

한국에서는 이러한 예를 준수하지 않는 사람은 다른 사람들로부터 인간이하의 사람이라는 평가를 받는다.

(5) 협상의 쟁점

유교적 전통에 의하여 한국에서의 협상은 거래조건이나 내용보다는 인간관계형성 및 협상자의 성실성과 양심이 무엇보다도 중요하다. 따라서 비록 협상이 결렬되었다고 하더라도 잠재적인 고객과 다음 거래를 위하여 화기애애한 분위기를 만드는 것이 중요하다.[12]

---

11) Kim Ki-hong, "Cross-Cultural Differences between Americans and Korean in Nonverbal Commumication," 동서문화, 제 8 집, 계명대학교 동서문화연구소, 1975, 50 면

12) Jang Song-Hyon, *Negotiating in Korea,* Business Korea, march 1985, p.37.

한국인들은 기업의 이익이 특정 사업을 행하는데 있어 가장 중요한 동기이지만 항상 기업의 이익 그 자체만을 중요시하기보다는 시장점유율 및 성장에 대하여 관심을 가지고 있다.[13] 이는 한국의 산업화 과정에서 국제시장에서 외국의 기업들과 경쟁에서 품질 등에서 비교우위를 갖지 못하였던 기업들이 생존전략으로서 기업의 이익 그 자체보다는 시장점유율 및 성장에 비중을 더 두었기 때문이다. 즉 협소한 국내시장과 자본, 기술력의 부족으로 질적인 면에서의 제품경쟁력이 미약한 한국기업으로서는 해외시장에서의 가격경쟁력을 통한 양위주의 강압적 판매방식을 채택해 왔으며, 이를 통해 오늘날과 같은 기업의 외형적 성장의 발판을 마련했다.

한편, 계약내용이나 거래조건에 대한 협상 쟁점에 있어서는 가격조건이 가장 중요한 쟁점이다. 따라서 가격을 협상한 후 품질, 수량, 선적, 대금결제에 대한 쟁점을 타결하지만 무역클레임과 중재조항 및 권리침해조항에 대해서는 특별한 비중을 두고 있지 않는다.[14] 그리고 중요한 계약조건중 하나인 '가격조건'에 대한 협상에서 가격을 깎는데에도 능숙하다고 알려졌으며, 협상시 조금이라도 이익을 많이 내기 위하여 최초의 가격을 높게 부르는 경향이 있다.

2. 협상자의 대화

(1) 의사전달

한국인들은 상호의존과 집단간의 조화를 중시하는 문화적 가치때문에 함축적이고 모호한 어휘를 사용하며, 입으로 말하기보다는 말하지 않는 쪽을 더욱 중요시하여 좋은 일이건 나쁜 일이건 밖으로 드러내놓지 않으려는 속성을 갖고 있다. 또한 직접적으로 의사전달을 하는 것보다는 돌려 이야기한다. 특히 이러한 심리는 동양사회에서 자아실현적 인간상 즉, 자기통제를 고도의 자기수양으로 보았다.[15] 이러한 특징으로 인하여 상대방의 마음을 헤아리고 자신의 의중을 은폐시키기 위하여 '눈치'가 발달하여,[16] 나를 표현하고 남의 의중을 판

13) Rosalie L., Tung, *Handshakes Across The Sea : Cross-Cultural Negotiating For Business Success,* p.35.

14) 백진원, 한국인의 무역협상에 관한 실증적 연구, 광운대학교 대학원, 석사학위논문, 1992. 8, 37 면.

15) 오세철, "의사소통형태에 미치는 문화의 영향 : 한국과 미국을 중심으로," 동서문화, 계명대학교 동서문화연구소, 1987, 12, 317 면

단하는 수단으로 논쟁기법이 발달하지 못하였다.

한국의 문화는 불교사상과 유교의 윤리가 지대한 영향을 미친 관계로 침묵과 집단우선언어표현이 지배적이다. 한국은 중용, 겸손, 자신의 억제 등을 도덕적 이상으로 삼았는데 이런 도덕적 특성은 적극적인 자기표현이나 주장이 권장되는 사회에서는 찾아보기 힘든 의사소통행위 가 발달하여 웅변술과 논리대신 침묵의 미학을 개발하게 하였다. 한국인은 침묵을 자기실현과 승화에 필수적인 것으로 간주한다.

인간관계를 중요시하는 가치관은 의사소통이 있어 의존성(dependent),온정(warm), 공식성(formal)을 강조함으로써 감정에 호소한다. 따라서 부탁을 하거나 중요한 문제를 상의할 때 주변적 혹은 부수적인 사항을 먼저 언급하고 나중에 중요하고 핵심적인 사항을 말한다.

한국인들이 비록 '예'라고 대답하더라도 이는 반드시 긍정적인 대답을 의미하는 것이 아니라 당신의 상황을 이해한다는 의미이고 합의에 따르고자 하는 의도를 의미하지 않으며 단정적인 발언을 한다는 인상을 주지 않기 위하여 '아마', '어쩌면', '혹', '다소', '십중팔구' 등과 같은 한정사를 사용하기를 좋아한다.

(2) 설득의 수단

한국인과의 협상은 조화를 유지하는 것이 중요하다. 실질적인 협상의 쟁점인 가격에 대하여 값을 흥정하면서도 조화를 유지하고 상대방을 비판하지 않는 것이 중요하다. 따라서 협상시 상대방의 주장내용에 대하여 일방적으로 비난을 하지 않고, 자신을 낮추는 겸손한 태도로 상대방을 설득하여 상호간의 체면을 세울 수 있는 방법을 모색하고자 한다. 따라서 협상시 합의에 도달하기 위해서는 상호간의 일체감을 형성할 수 있는 명분이 주어져야 한다. 왜냐하면 명분이라는 것은 자기 체면을 세울 수 있는 일차조건인 동시에, 자기가 소속한 집단의 체면도 살려주는 역할을 하기 때문이다.

(3) 시간의 가치

한국에서도 시간을 엄수하는 것은 중요하여, 약속시간에는 필히 도착하지 않으면 안된다. 그러나 시간을 엄수하지 않는 것에 대하여 관대함도 보인다.

16) 오세철, 문화와 사회심리이론 : 조직행동이론의 구성, 박영사, 1982, 318면.

즉, 정시에서 늦는 것에 대해 관용을 베푼다. 이는 개인적인 차원에서 약속을 지키지 못한 경우보다는 상사로부터의 갑작스러운 다른 지시가 있었다거나, 다음 약속이 현재의 약속보다도 더욱 중요할 경우에는 손님을 기다리게 하는 것이 관용된다.

한국에는 '코리안 타임'이라는 것이 있어 약속시간에 다소 늦는 것에 대해 용인해주는데 이는 자신의 작은 과오나 실수, 잘못은 겸연쩍게 웃어보이거나 뒤통수를 긁으며 용서를 바라는 과실문화의 웃음으로 용서를 받을 수 있는 조그마한 과실에 불과하다는 심리를 갖기 때문이다. (이규태, 한국인의 의식구조 (상), 신원문화사, 1983, p.148)

한국인들은 10년이나 20년 후의 보다 큰 이익을 위해 현재의 작은 이익을 포기하지 못하며 매사 모든 일에 서두르는 경향이 있다. 이는 어느 시한내에 어떤 일을 끝마쳐야 하는 기후지대의 벼농사를 짓는 것에 기인한다.

이러한 시간에 서두르는 경향은 과정을 무시한 채 결과에 집착하는 결과주의 성향을 갖도록 하여 무슨 일이든 빨리 할수록 미덕으로 삼았으며, 또한, 자신의 세대에서 어려움을 모두 극복하고 다음 세대에는 보다 나은 편안한 삶을 물려주려는 '우리세대'라는 한국인의 사고는 장기적인 계획보다는 비교적 단기적인 결과에 집착을 하도록 하였다.

한편, 한국에서의 협상시한은 보통 정하여 있지 않고 상황에 따라 신축적으로 협상시한을 정한다.

3. 협상자의 토의

(1) 신용의 가치

신용은 한국의 상인들의 전통적인 정신으로서 협상시 다른 무엇보다도 중요하다. 따라서 첫 거래시에는 서로를 잘 알고 있는 사람이 개입하는 경우가 많다. 이러한 신뢰는 서서히 그리고 경험에 의하여 구축되며, 일단 신뢰가 구축되면 오랜 기간동안 지속되는 것이 일반적이다. 때문에 상호간의 신용을 지킨다는 것은 마음자세가 바르다는 것으로 신뢰감을 구축할 수 있으며 이는 곧 마음이 계약서 작성보다 더욱 중요하기 때문이다.

그러나 신용을 지키지 않을 수만 있으면 지키지 않으려는 심리가 있다. 한국

인들은 단기적인 성과에 집착한 나머지 손아귀에 들어와 있는 일시적인 돈 곧 결과를 중요시하여 손아귀에 들어와 있지 않지만, 영속성을 갖는 신용 곧 과정을 무시하는 경향이 있다. 이는 만성적인 결과주의와 기후 및 지형 때문이라 할 수 있다. 즉 단기적이고 결과주의적인 가치관을 가져 눈앞에 있는 이익에만 급급하고 먼훗날의 이익인 신용에 대해서는 거의 고려하지 않는다.

한 조사보고서에서는 한국의 최고 경영자들은 신용에 대한 중요성에 대한 질문에서 매우 중요하다고 느끼는 응답이 81%나 되면서도 실용면에서 36%에 불과한 응답율을 보였는데 이는 자신의 행동에서는 신용을 중시하지 않더라도 남을 평가할 때는 내세우는 경향이 있다는 것을 의미한다. (김경동, 한국인의 가치관과 사회의식, 박영사, 1993, p.213)

(2) 위험 선호경향

한국인은 일반적으로 체면과 조화를 중요시하기 때문에 매사에 조심하여 위험을 기피하는 성향이 있다.이는 사회 나 조직의 구성원들이 미래의 변화와 불확실성에 어떻게 대처하는지에 대한 성향인 위험회피성향에 대한 호프스테드의 분석에서도 한국은 일본에 비하여 불확실성 회피성향이 가장 높은 것으로 나왔다.(이학종, 한국의 기업문화, 박영사, 1993. pp190) 집단중심성이 강한 한국인들은 가족이나 특정집단에 대한 충성심이 강하게 작용하여 자아실현보다는 체면이 이들 행동을 제약한 중요한 요인으로 작용한 결과라 할 수 있다.

그러나 한국의 경영자들은 자신의 계산하에 높은 위험을 감수하려고 하는 경향을 갖고 있다. 한국기업의 기술수준이 워낙 낮아 경쟁이나 시장원리에 입각하여 산업발전이 이루기는 어려운 실정이었으며 시장의 불완전성과 불확실성으로 개인적인 기업가의 능력이 중시되었다.

이러한 상황에서 한국의 기업가 특히 창업 1세대 소유경영자들은 '하면 된다의 정신'(Can Do Sprit)를 갖고 기업을 오늘날처럼 성장시켰다. '하면된다'의 정신은 말 그대로 낯설고 어려운 일이라도 자신감을 갖고 시도하고 노력한다면 성공할 수 있다는 신념으로서 한국의 기업가들은 이러한 신념을 바탕으로 무모해 보이기까지 한 새로운 사업에 뛰어들어 전례없는 성공을 보였다. 몇몇의 창업자를 제외한다면 한국의 소유자들은 대부분 가정형편도 어려웠고, 교육도 제대로 받지 못했다. 그리고 일찍부터 이 분야에 뛰어들어 스스로의 노력

을 통해 자수성가한 소유경영자들이 대부분이다. 그래서 고도성장 기간에 있어서 한국재벌 기업의 소유경영자의 위험선호성향은 매우 높았던 것으로 보인다. 이러한 위험선호성향을 갖게 된 배경에는 대체로 어려운 환경에서 스스로의 노력을 통해 자수성가한 개인적인 배경과 정부의 지원 및 불완전 시장하에서 독과점의 이익을 얻고자 시장을 선점하기위한 신규사업에 과감한 투자 등 여러 상황적 요인 때문이었다.

이러한 위험선호성향은 최고 경영자들을 대상으로 한 1991 년 한 조사보고서에서도 볼 수 있는데 이들 최고 경영자들중 75.7 %에 이르는 응답자들이 "위험이 따르더라도 신규사업에 진출하려 한다."라고 응답하였다. 또한 "경험이 부족하더라도 해외시장을 개척하여야 한다."라고 응답한 비율이 66.5 %에 이르는 것을 보아 알수 있다.(신유근, p.280) 그러나 최근 들어 한국 기업들은 창업 2 세대를 맞이하면서 높은 위험선호 성향이 다소 약화되고 있는데 실패의 위험이 뒤따르더라도 신규사업에 진출하거나 사업을 확장하려는 성향은 다소 약화되고 있는 것으로 보여진다.

(3) 의사결정

한국기업은 가치면에서 집합주의적 의사결정을 선호하고 있지만 실제로는 개인의사결정과 집단의사결정이 혼용되고 있다. 한국기업에서는 형식적으로 개인주의적 의사결정방식을 따르는 듯 보이지만 그 실상을 들여다보면 상사의 의견을 따른다든지 이미 비공식적 협의를 통해 결정된 대안을 정해 놓고 그 의견에 동의하는 식의 집합주의적 방식을 따르고 있다. 한국에서도 일본에서와 마찬가지로 품의제도가 활용되고 있지만 이는 일본과는 달리 리더쉽 약화나 책임회피의 수단이 될 소지가 많고, 매우 중요한 사안은 최고 경영자 중심의 의사결정이 이루어진다.[17] 한국기업에서는 하위계층으로의 권한이양이 제한되어 있고 중요한 의사결정은 소수의 소유·경영자들에게 집중되어 있어서 일반적으로 집권화된 조직체계와 의사결정체계를 형성하고 있다. 예를 들면 대기업의 경우 무역협상시 대부분의 의사결정권이 부·차장 등에서 위임된 듯하나 실질적으로는 최고 경영자로부터 매사 지시를 받고 협상을 진행하며, 중소기업의 경우에는 의사결정권이 사장이나 임원에게 집중되어 있다.

17) 愼侑根, 韓·日間 經營制度의 比較, 經營論集, 서울대학교, 1992, 9, 제 26 권 제 3 호,50 面.

한국에서의 의사결정권한은 로얄 패밀리 라고 일컬어지는 소유자/의사결정자들에게 집중되어 있으며 부하가 상사에게 무조건 복종하는 수직적 의사결정을 강조하는 전통적인 군대조직의 형태를 취한다. 따라서 어떤 문제에 대하여 일단 결정이 내리면 그것을 반드시 지켜야 하고 부하들의 의견과 상사의 의견이 다를 경우에는 일단 상사의 의견을 우선시하는 것이 바람직하다고 생각하고 있는 것이다. 이러한 의사결정관행으로 인하여 일본이나 중국과 같은 다른 아시아 국가들보다 의사결정이 빨리 이루어진다.(Rosalie Tung, op., cit., p.34)

4. 합의의 형태

한국인은 협상이 끝난 후 합의가 이루어지면 별도로 서면 계약서를 작성하지만 통상 계약서상에 융통성이 있는 조항을 첨부해둔다. 이는 필요시 계약내용을 변경시키기 위한 것이다. 그러나 앞서 살펴본 바와같이 이러한 계약서보다는 상호간의 신뢰감이 더욱 중요하다.

한국의 동질사회는 서로가 잘 알고 있기에 법적관계보다 [공동 이해]가 있고 계약문서에 구애되기보다는 [상호의 배려]와 화(和)의 정신을 선행시킨다. 따라서 한국에서의 계약은 계약이라기보다 일반적인 활동지침에 불과하고, 그것은 절대로 지켜지지 않아도 되며 상황의 변화에 따라 변경할 수 있는 가변성을 당연시한다. 즉, 계약에 대한 관념은 계약내용자체의 이행 여부보다는 상대방이나 제3자로부터 모질다고 욕먹지 않는 그런 인간성의 유지가 더욱 중요하다. 즉 굳이 계약대로 행동함으로써 [피도 눈물도 없다]는 평을 받는다는 것은 앞으로의 장사 뿐 아니라 인품 자체에 마이너스 효과를 가져온다고 여긴다.(이규태, p.103)

Ⅳ. 일본인의 무역협상 방식

1. 협상자의 방침

(1) 기본개념

일본인의 협상방식은 전통적인 가치관인 집단주의와 응석(아마에)에 의하여 크게 영향을 받았는데 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

일본인의 협상과정은 상호관계에 있어서 조화의 유지에 그 중요성을 두고 있다. 조화는 응석과 마찬가지로 일본문화의 중심적 가치관으로서, 그 규범은 타인에 대한 책임, 자비심, 타인의 태도에 대한 존중을 토대로 나타난다. 이는 어머니 무릎에서부터 사회적 갈등을 피하라고 배워 세상에서 가장 하기 싫어하는 일 중 하나가 공식적인 협상테이블에서 협상을 하는 것이다. 따라서 공식적인 협상테이블에서 협상을 하지 않기 위하여 정중한 의식을 통하여 성심성의껏 노력하여 대치국면을 피하고자 한다. 즉 하라게이(haragei)라는 것을 통해 상대방의 관심을 이해하고 동정하며 이를 만족시키는 방법으로 협상을 피한다. 일본인들의 협상스타일은 아와세(awase)라고 특징지울 수 있는데 이는 당사자들이 상대방의 입장을 추론하고 상대방의 의도를 가정하여 상황에 적응하는 스타일이다. 일본인의 협상은 아버지와 아들간의 협상처럼 지위관계가 명백하다. 아들은 아버지가 결정한 사항에 대하여 번복할 수 없어 결정을 내리기 전에 자신의 상황을 장황하게 설명하면서 많은 것을 요청하지만 일단 아버지가 결정을 내리면 자신의 입장을 고려하여 결정하였을 것이라고 믿고 아버지의 결정을 받아들인다.

일본인들은 협상에서 조화를 중요시 여기는 것은 협상과정의 목적이 상대방과의 장기적인 협조관계를 유지하는 데에 있기 때문이다. 따라서 일본인들 커피 또는 차를 여러번 마시면서 인간관계를 정립하는데 집중한 이후에 실제적 협상은 상호입장을 조정하는데 목적을 둔다.

(2) 협상자의 선정

일본인과 협상하기 위해서는 일정한 수준의 지위에 있어야하며 상대방의 조직과 개인적인 관계를 가지고 있지 않으면 안된다. 이는 종적관계의 사회로서 일본에서의 협상은 지위관계에 의해 이미 결정되어 있고 협상은 단지 규정된 행동을 갖고 치르는 하나의 형식적인 의식이기 때문이다.

일본인들은 협상자를 선발하는데 있어 자질을 중요시하는데, 개인의 교육, 성격 및 배경이 이러한 자질의 주요한 기준이 된다.[18]

일본인은 외국인과의 협상시 협상팀에 기술적 전문가가 거의 대부분 포함되지만, 변호사들은 포함되지 않는다. 이는 일본인과 외국인 상대방간의 장기적인 사업관계는 변호사들이 강조하는 법률적 기반에 의하기보다는 오히려 상호신뢰, 우의 및 협력의 원칙하에서 이루어져야 한다고 보고, 변호사의 출현을 불신의 표시로서 받아들이기 때문이다[19].

일본에서는 상대적으로 전문주의를 바탕으로 준제너럴리스트를 선호하는 경향이 높다. 처음 조직에 들어온 신입사원에 대해서는 제너럴리스트가 되도록 다양한 직무로의 순환을 시키다가 중간관리자(과장)에 대해서는 전문성을 강조하여 스페셜리스트가 되도록 하며, 고급 관리자(부장)에 대해서는 다시 기업조직에 대한 안목을 갖는 준제너럴리스트가 되도록 직무순환을 시킨다. 따라서 협상팀은 기술적 그리고 실질적인 전문성을 갖는 중간관리자층으로 구성되며 공식적인 협상팀의 팀장은 국내적 합의에 대해 상징적 대표로서 업무를 수행하기에 충분한 지위를 갖는 상사이다. 이 팀장은 특정 주제에 대해 거의 아는 것이 없고 말하지도 않으며 팀에 있는 전문가에 맡긴다.[20]

(3) 개인의 역할

일본인들은 자기가 속해 있는 집단의 조화를 위해 인내하고 돌출된 언행을 자제한다. 일본의 문화는 집단지향적인 성향을 가지고 있다. 이러한 성향으로 인해 상대방의 기분이나 입장을 고려하여 표현하고 행동하며, 상대방에게도 이러한 방식으로 행동해줄 것을 기대한다. 승락과 거절을 명확히 표현하지 않는

18) Sak Onkvisit & John J. Shaw, *International Marketing,* Merrill Publishing Company, 1989 p.247.
19) Paul A. Herbig & Hugh E. Kramer *op, cit.,* p.289.
20) Nathaniel B. Thayer & Stepher E. Weiss, *op., cit.,* p.63.

경향이 있는데 이것은 상대방과의 마찰을 피하기 위한 전통이다. 일본인 사회에서는 개인의 자각 및 존엄의 의식이 불충분하기 때문에 가정, 마을, 혈연, 지연 집단 등등에 대한 귀속의식 및 충성심이 우선하였다.[21] 따라서 협상자들은 회사의 이익을 위하여는 개인적인 목표는 포기되어진다. 이러한 집단주의는 신교, 유교, 불교의 가르침에 기인한다. 일본인들은 개개인의 능력보다는 조직을 통한 단체의 힘을 발휘하는데 탁월한 점을 갖고 있는 듯하다. 이러한 성향은 그들 자신이나 가족들보다는 자신들의 회사에 더욱 밀접하다고 보기 때문에 다른 나라의 사람들보다도 그들의 업무에 열심히 하고 보다 더 시간을 보낸다.[22]

(4) 협상 에티켓

일본에서는 협상시 예의를 상당히 중요시 여긴다. 일본인의 예의범절은 3가지 단계가 있다. 최초의 사업상 모임에서와 같이 가장 예의를 지켜야 하는 경우는 중요한 고객과 높은 존경심을 나타내지 않으면 안되는 사람에게 이용되는 경우이고 그 다음 단계는 교섭이 시작된 후 자주 주고받는 사람과 동료들간에 이루어지는 경우이며 매우 낮은 단계는 친구간에 이루어지는 단계이다. 이러한 3단계의 예의 범절의 차이점을 명확히 분간하여 이용하는 것이 협상에 있어서 효율을 1단계 더 높이는 것이 된다. 즉 모든 회합은 예절로 시작해서 예절로 끝난다. 특히 외국인들은 이러한 일본인들의 정중하고 예의바른 행위에 너무 깊은 인상을 받아 협력하고자 하는 욕망이 생기게 된다.[23]

일본인들은 절을 하는 것이 습관화되어 절의 각도 및 절의 횟수가 자신이 만나는 사람에 따라 중요한 의미를 가지지만 외국인과 사업상 만남에서는 일반적으로 악수가 행해진다.[24] 최초 공식 회의에서는 명함이 교환되는데 명함에는 통상 이름 및 직책이 인쇄되어 있어 상대방의 지위를 확인하고 행동의 지침을 정하게 된다. 일본인들은 옷을 입는 데에도 보수적이다. 그래서 일본인과의 협상에서 편안하게 옷을 입는 것은 적절한 행동이 아니다. 일본인들은 깔끔하고 잘 정돈된 복장을 좋아한다.

---

21) 삼성인력개발원, Country File : 일본, 삼성지역연구소, 1992, 6면.

22) Boye Lafayette DeMente, *Japanese Etiquette & in Business,* (6th ed.,), NTC Business Books, 1994, p.132..

23) Boye Lafayette DeMente, *op., cit.,* p.136.

24) Mayumi Otsubo, "A Guide to Japanese Business Practices", *Review,* Vol.XXViii No. 3, spring, 1986, p.28.

일본인은 상대방을 부를 때 좀처럼 퍼스트 네임을 부르지 않고 직위로 부르는 일이 많은데, 일본에서는 개인적으로 가장 친한 친구사이가 아니면 퍼스트 네임을 사용하지 않는다. 일본인과 첫 대면시 상대방에게 부담을 주지 않는 선물을 주는 것은 대화의 문을 여는 기능을 하며 인간관계를 형성하는 기폭제가 된다. 특히 선물은 협상시에는 협상 분위기를 부드럽게 하기도 하며, 상대방에게 답례에 대한 의무를 부여한다. 일본인에 있어 선물은 내용 즉 얼마나 비싼 것이냐가 아니라 형식 즉 얼마나 정당한가가 중요하다.[25]

일반적으로 일본에서의 사업관계는 적절한 연결고리를 통해서만 세워지기 때문에 제3자의개입이 중요하다. 즉 양 당사자와 친숙한 제3자(은행 또는 무역회사 경영인)가 최초의 회합을 주선하고 참석한다. 제3자인 소개인은 협상의 나중단계에서 일이 잘못될 경우 갈등을 알선해주도록 요청을 받는다.

접대와 환대는 비즈니스상의 중요한 부분을 차치하고 있다. 일본인은 접대를 상대방을 깊이 알기 위한 기회라고 하고 받아들이며 사업상의 중요한 논의를 해오고 있는 것이다.

(5) 협상의 쟁점

일본인들의 협상은 장기적으로 상호이익이 되는 관계에 대한 잠재성과 당사자들의 동기와 같은 근본적인 쟁점들에 대한 차분한 탐색으로 시작한다.[26] 그래서 상대방 협상자와의 사이에서 성실성과 호의는 그 협상에 있어서 조정결과와 같을 정도로 가치가 있다.[27] 좋은 인간관계는 장기적인 관계를 중요시 여기는 일본인에게는 특히 중요하다. 즉, 협상시 주요 쟁점은 내가 이 거래에서 얼마만큼 돈을 벌 수 있을까? 라는 점보다는 상대방 협상자 및 기업과 어떻게 하면 잘 지낼 수 있을까? 에 대한 것이다.[28] 따라서 일본에서는 상대방과 좋은 관계를 세우는 것이 훌륭한 사업을 하는데 필수이며, 외국인과 장기적인 사업관계를 형성하는데 있어 전제조건은 호의적인 관계를 개발하는 것이다. 이는 개인적 우정을 통하여 인간적 신뢰가 형성되면 당사자간의 협력이 증진됨을

25) Nathaniel B. Thayer & Stepher E.weiss, *op., cit.,* p.57.
26) Vern Terpstra & Kenneth David, *The Cultural Environment of International Business* (3rd eds.), South-Western Publishing Co, 1991, p.9.
27) 電通異文化間コミュニケーション, 전게서,186 면.
28) Paul A. Herbig & Hugh E. Kramer, *op, cit.,* p.293.

의미한다.

2. 협상자의 대화

(1) 의사소통

일본은 고배경 문화권에 속하여 단지 몇 마디 말로서 복잡한 메시지를 전달한다. 의사소통의 배경이 대단히 복잡하다. 일본문화는 매우 동질성이 높아 서구인들보다도 더욱 비언어적인 의사소통을 하게 된다. 즉 일본인들은 말을 사용함이 없이 몸짓, 행동, 옷차림 등을 통해 직감적으로 서로를 이해할 수 있다.

특히 외국인들이 일본인과의 협상시 가장 싫어하는 문화적 노이스(Noise)는 비언어적 행동인데 이중에서도 특히 일본인의 침묵과 오랫동안 뜸을 두는 대답인데, 협상시 고개를 끄덕거리거나 상대방이 말을 할 때 눈을 감는다. 이러한 침묵은 협상시 막다른 골목에 도달하였을 때 대답을 회피하기 위하여 사용된다. 이러한 협상행태는 응석(아마에)이라는 가치관과 이중적인 가치관 즉, 겉으로 표현한 것과 자신의 본심이 서로 다른 가치관에 기인한다.

일본인의 의사소통의 본질은 인간관계를 문제해결(협상의 성과)보다 우선한다는 점이다. "대립·대결하여 인간관계를 악화시키더라도 협상성과를 얻는다."라는 것에는 부정적인 가치관이 존재하기 때문에 여러가지 특징적인 의사소통 형식이 나온다.[29]

이 인간관계 우선 대인행동은 일본인들이 의식하지 않아도 상대방에게 여러가지 영향을 미칠 수 있어 여러가지 강점과 약점을 보여주기도 한다. 일본인들은 상대방의 협상제안에 대한 부정적인 대답은 원칙적으로 존재하지 않으며 부정적인 대답을 하고자 할 경우 <표Ⅳ-1>과 같이 교묘한 방법을 이용한다.[30] 이질문화의 협상에 대한 모의실험 연구보고서에 의하면, 일본인 협상자들은 30분당 2번 이하 'No'라는 단어를 사용하는 반면에 한국인들은 7번 'No'라는 대답을 하였다고 하였다.[31] 한편, 조화의 중요성때문에 일본인 협상자로부터 'No'

---

29) (사)한국능률협회세미나 자료, 일본인의 교섭의 특징, 한국능률협회,9 면.

30) John Graharn and Yoshihiro Sano, *The Japenese Negotiation Style,* Roy J.,Lewicki,Joseph A. Litterer,David M.Saunders and John W. Minton, Negotiation, Irwin 1993, p.546.

31) *Ibid.,* p.546.

라는 대답을 얻기도 힘들지만 합의에 의한 의사결정문에 'Yes'라는 대답을 얻기도 힘들다.

<표Ⅳ-1> No'라고 말하는 것을 피하는 18가지 방법

1. 모호한 "No".	2. 모호하고 애매한 "Yes" or "No"
3. 침묵	4. 반대질문
5. 동문서답	6. 자리를 박차고 나감
7. 거짓말 (애매한 말 또는 변명)	8. 질문자체에 대한 비평
9. 질문에 대한 대답 거절	10. 조건부 "No"
11. 에, 그렇지만..	12. 대답의 지연 (즉, 편지로 답해드리겠읍니다)
13. 내적으로는 "Yes", 외적으로는 "No"	14.내적으로는 "No", 외적으로는 "Yes"
15. 변명	16.영어의 "No"의 상당어구
17. 주제를 바꿈	
18. 낮은 직급에 있는 사람으로 하여금 비공식적인 자리에서 "No"라고 말하도록 함	

자료: Keiko Ueda, "Sixteen ways to Avoid saying Noin Japan", in J.C. Condon and M.Saito, eds, Intercultural Encounters with Japan, Simul Press, 1974, pp185~92[32]

(2) 설득의 수단

설득이라는 개념은 일반적으로 일본인의 이익에 반하는 것 처럼 보여 그들은 협상에 있어서 발생하는 대결이라든지 논쟁의 상황을 싫어하는 경향이 있다. 그래서 일본인들은 광범위한 범위에 걸쳐 상세한 정보를 교환하는 것을 중요시하여 논쟁이라기보다는 상대방이 자신의 입장을 추론할 수 있도록 자신의 입장을 설명하는 방법을 택하고 있다. 첫번째 설명은 모호하고 비결론적인 이야기를 하며 뒤에 보다 상세한 설명을 한다.[33] 따라서 협상은 직감, 체험 혹은 감정에 의하여 좌우된다. 그리고 협상절차는 사전협상에 의하여 이루어진 합의를 동의하는 형식적인 절차로 생각한다. 즉, 협상테이블에서 진행되고 있는 협상은 레스토랑, 목욕탕 및 사무실에서 수많은 개인적 대화를 통하여 이미 사전에 정해진 것을 승인하는 의식적인 절차인 것이다.

32) 게이코 우에다의 16 개 방법에서 2 가지로 추가로 삽입시킴.
33) Nathaniel B. Thayer & Stepher E. Weiss, *op., cit.,* p.59.

종종 일본인들도 공식적인 협상이 회의중인데도 새로운 입장을 제의하는 경우가 있는데 통상 협상테이블이 아닌 휴게소등에서 이루어지며 모든 당사자들의 관심을 모두 만족시키고자 최후의 입장을 상당히 수정한다.[34]

일본에서의 협상테이블은 앞서 설명한 바와같이 협상자의 마음을 변화시키는 장소가 아니기 때문에 협상중 논리적, 인식적 혹은 지적으로 행하는 설득적인 호소는 적절하지도 않고 비효율적이다.

일본인들은 상대방의 위협에 대하여 맞대응을 하기보다는 대결국면을 피하기 위하여 주제를 바꾸거나 침묵을 지킨다거나 또는 철회함으로써 대응한다. 판매 협상에서 일차적인 설득전술은 자진해서 더욱 정보를 주는 것이다.[35]

일본인 협상자는 그들 자체에서 합의에 도달하는 것이 어렵기 때문에 최초의 입장만을 반복하면서 최초의 목적을 만족시키는 올바른 방법만을 찾는데 주력한다. 또한 논쟁 및 다른 공격적인 언어적 수단을 통해 핵심을 강요하는 것을 싫어한다. 상대방 입장을 언어적으로 공격하거나 역공격하기보다는 경청하는데 상당한 시간을 보내기 때문에 일본인들은 최소한 협상테이블에 있는 동안에 반대 논쟁을 하는 것에 둔감하다. 따라서 양보를 한발짝 한발짝씩하는 것이 아니라 협상후반부에 대폭 양보하는 경향이 있다.[36]

또한 협상이 난국에 빠졌을 때, 회의를 중단하고 제안에 더이상 흥미가 없는 것처럼 행동한다. 그러나 아직 당해 협상에 흥미를 갖고 있는 경우에는, 이런 의도의 목적은 상대방이 당황하여 수락할 수 있는 양보를 행할 때까지 기다리는 것이다.

(3) 시간의 가치

일본인은 어떠한 서구인보다도 시간을 주관적으로 취급하는 경향이 있다. 서구인들이 통상 3 일간에 걸쳐 결론에 도달하는 회의도 일본에는 대개 2 주일이 걸린다고 한다. 일본에서 시간을 끄는 전술을 이용하는 이유는 부분적으로는 우정/관계지향적이기 때문에도 있지만 이보다 더욱 중요한 것은 협상의 결과에 영향을 받는 모든 부서로부터 승인을 얻어야 하기 때문에 어떠한 제안

34) *Ibid,* p.55.
35) Graham J.L, Cross-cultaral Sales Negotiations : A Multilevel Analysis, ph. D. Dissertation, University of California, Barkeley, 1980, p.268.
36) Nathaniel B. Thayer & Stepher E. Weiss, *op., cit.,* p.68.

또는 쟁점에 대해서 심도깊은 연구를 행하고자 한다. 일본인들은 품의제가 운영될 수 있도록 많은 시간을 갖도록 회의스케쥴을 잡는다.[37] 반면에 협상에서 정보를 교환하고 현상을 인식하고 분석하는데 많은 시간을 소비하는 문제제기형으로서 상대방으로부터 불만을 느끼게 하는 경우가 많다. 즉 문제를 정확히 파악하기 위하여 여러 부서와의 사전 협의나 의견조정에 많은 시간을 소비한다, 그리고 반대로 대단히 효율적이기 때문에 중요한 쟁점에 대한 데드라인은 철저하게 지키는 면도 있다.

위에서 살펴 본 바 같이 시간에 대하여 양면적인 사고방식을 가지고 있는데 일본인들은 시간은 무한하게 존재한다는 사고방식과 시간이라는 것은 제한되어 있다는 사고 방식을 모두 가지고 있다.

3. 협상자의 토의

(1) 신용의 가치

일본인들은 상거래를 포함한 모든 인간관계를 계약이나 권리, 의무관계보다는 상호신뢰를 중요시하며 상거래에 있어서도 장기적 안정성에 중점을 둔다. 이러한 신용을 중시하는 가치관은 일본인들의 철저한 장인정신에 기인한다. 이 장인정신때문에 일본에서는 한 세대 단위의 단기완성주의보다는 여러 세대에 걸쳐 자신의 직업을 전수시켜 나가며 장기적 안목에서 일을 처리해 가는 태도를 갖고 있다. 따라서 일본인의 전통적인 기업문화 중 하나는 종신고용제이며 직장을 선택하거나 협상에 임할 경우 장기적인 관계를 내다보고 행동을 취한다. 이 때문에 상대방과의 높은 신뢰관계를 구축하려고 힘쓰고 있다. 이러한 신뢰를 구축하기 위하여 상당한 시간을 비사무적 활동에 보낸다. 즉 협상의 첫 단계에 소요되는 시간들을 중대한 투자로 본다. 따라서 협상시 접대와 같은 일련의 비업무적인 관계를 통해 협상 상대방의 개성과 상대방 회사의 성격 및 신뢰성을 알아내기 위한 방법으로 생각하고 있다. 한 조사에 의하면 일본기업의 접대비용은 일본의 GNP에 대한 방위예산(0.9%)보다 많은 GNP의 1.5%에 이른다고 하였다.[38] 외국인 입장에서 보면 이것은 과소비일런지도 모르지만 그

37) Paul A. Herbig & Hugh E. Kramer, *op., cit.*, p.292.
38) Graham, "A Hidden cause of America's Trade Deficit With Japan", p.6.

러나 이러한 활동을 통하여 서로간의 신뢰가 구축되면, 만약 차후에 일이 잘못되어 분쟁이 발생하였을 경우 경비가 많이드는 소송을 피하는데 도움을 준다고 믿고 있다.

일본인은 협상에 있어 핵심적인 정보는 장기적인 질, 사업거래와 관련되어 존재하는 개인관계에 관심을 갖는 것이다. 개인적인 관계를 개발하고 긍정적인 신용을 쌓기 위하여 협상에서 널리 보편화된 것은 사소한 것에 대한 장시간 토론을 하는 것인데 이 신용은 사업거래를 계속할 것인지 여부를 결정하기 때문이다.

(2) 위험 선호경향

일반적으로 일본인은 불확실성과 위험을 회피하는 경향이 있는데 이는 일본의 외교와 상거래의 기본원칙이다. 체면을 유지하고 협상의 과정에 실패하지 않기 위하여 위험을 회피하는 성격에 대한 아주 세밀한 배려를 요하는 것이다. 권력중심성은 우리나라보다 다소 낮지만 불확실성회피성 우리나라보다 다소 높은 일본의 기업체에서는 문제해결을 상위계층에 의존하지만 사전에 문제발생을 방지하거나 조정하는데에 많은 노력을 기울이는 경향이 있다. 즉 사전교섭을 통해 조직내 관련자 사이에서의 합의에 상당한 시간을 소비한다.

또한 일본기업과의 거래에서는 이러한 위험회피성향으로 인하여 소개자의 존재가 상당히 중요하다. 이러한 소개자는 단지 거래만 성사시켜 주는 것이 아니라 차후에 분쟁이 발생하였을 경우 당사자간의 분쟁을 해결해 주기도 한다.

(3) 의사결정

일본기업에서는 사업단위나 특정기능에 대한 권한과 책임이 개별관리자보다는 관리집단에게 부여되어 전반적으로 의사결정권한이 하위계층에 많이 위임되어 있다. 그래서 일본기업들과의 모든 거래에 있어 실무자의 판단이 중요시되고 있는데 통상 실무자에게 권한을 많이 부여하고 있으며 전체적인 방향만 결정되면 그 범주내에서 모든 내부사항은 실무자의 의사대로 결정 처리된다. 많은 비교관리 문헌에서 일본인 기업의 의사결정은 '하의상달' 및 '집단적 의사결정'방식에 의하여 이루어진다고 하였다. 일본기업은 거래개시를 포함한 모든 일에 있어, 이해당사자 또는 관련부서간의 사전교섭을 통해 의견을 조정하여

처리한다. 서로간의 의견을 수렴하고 정리하여 구두로 협의가 끝난 다음에 품의서라는 형식을 취한다. 즉, 품의제도를 통해 과장을 중심으로 한 회람식의 의사결정이 이루어지고 있다. 일본에서 품의제도와 같은 의사결정방식이 존재하게 된 것은 그들의 역사적 배경에서 살펴볼 수도 있겠지만 현실적으로 사무실을 공동으로 쓰고 여러 정보가 구성원간에 공유될 수 있기 때문에 의사결정 항목에 대해서 공통된 안목을 지닐 수 있다는 점과 문서에 의한 업무처리가 습관화되어 있다는 점 때문이다. 이 품의제도의 장점은 모든 사람들에게 관련 사항을 미리 알린 후에 공개적인 반대를 막을 수 있다는 점이며 단점으로는 책임을 분산시키고, 리더쉽을 좌절시키며 사소한 문제들에 큰 관심을 갖는다는 것이다. 이러한 집단적 의사결정은 협상과정에서 나타나 상대방 협상팀의 의사결정권자를 찾아서 그를 상대로 설득적인 노력을 하도록 하는 서구의 마아케팅활동은 일본에서는 통하지 않는다. 이러한 집단적 의사결정은 의사결정이 느리다는 단점을 가지고 있지만 정해진 결정에 대하여 빠르게 실행할 수 있다는 장점이 있다.

4. 협의의 형태

일본에서 계약은 관계의 시작을 상징한다. 그래서 일본인들은 타인과의 계약을 체결할 때 중요한 것은 계약 그 자체보다는 계약을 발생시키게 한 호의라든지 우정이다. 따라서 일본에서는 법률에 의한 형식보다는 명예와 신뢰, 의리.인정, 우정, 진심 등의 정서로 관계의 폭을 넓히는 것이 중요하다

일본인은 협상에서 이루어진 합의에 있어 기본방침을 간단히 문서화하는 것을 선호하는 경향이 있지만 당사자간의 신뢰가 법적 구속력을 갖는 계약서보다 더욱 중요하다. 협상에 의하여 이루어진 합의는 합의 내용을 확고하게 이행하기 위한 것이라기보다는 보편적인 합의로 간주하고 합의후 어떤 상황이 변화 하였다면 쟁점들에 대해 미래에 재협상 할 수 있을 것으로 간주한다. 따라서 합의서에는 아주 짧은 합의서가 많다

〈표Ⅳ-2〉 한·일 기업형태 비교

	한 국	일 본
기업문화	* 기업주, 경영주 중심의 집권적 경향과 일방적 의사소통 * 영공 위주의 인사행정 * 연장자와 상급지위에 대한복종심 * 인화지향적 리더쉽 행동	* 하위자의 충성심과 상위자의온정 * 인화와 집단주의 * 개방성과 공동의식
경영철학	* 영웅적 역할수행 * 비합리주의 * 정신주의 * 파벌주의(집단주의)	* 조직의 성장 * 개작주의 * 도덕성 중시 * 집단주의
경영개발	* 조직의 확산	* 조직의 개발
기업목표	* 단기목표(생존을 위해서)	* 장기경영목표(존립 지속을 위해서)
경영전략	* 원가절감과 품질 향상 중시 * 판매부문강화 * 기업간의 제휴 등 그룹간의 촉진	* 성장지향(매 상고신장률, 신제품)중시 * 생산기술중시 * 급격한 변화에 대한 씨뿌리기 * 인적자원에의 관심 * 간접금융중시의 재무전략
조직구조	* 기업주 중심의 집권적 경향 * 구조화된 직무체계 * 권위적 권한	* 본사집권적 조직 * Task Force Project team * 자주적 관리제도(소집단활동)
인사정책	* 장기계약고용* 급속한 평가 * 비 체계화 * 지역 및 지연적	* 종신계약고용 * 완만한 평가-승진 * 비전문적 일반경력 계획제도 * 연공서열주의
의사결정	* 위에서 아래로 * 신속 * 합의적(소수핵심인물중심의 의사결정)	* 밑에서 위로 * 지연 * 합의적(공동의사결정)
책임	* 개인책임	* 집단책임
인간관계	* 감정적, 공격적	* 온정적

Ⅴ. 結 論

지금까지 한국과 일본간 협상방식의 특징들에 대해 비교하여 살펴보았다. 양국은 역사 및 지형적 특성 등으로 각 협상자의 가치관을 비롯한 문화적 특성이 다르기 때문에 협상자는 상대방의 문화 및 협상방식이 특징을 사전에 조사하여 '해야할 일' 과 '해서는 안되는 일' 에 대한 세심한 주의가 요구된다.

한국과 일본은 유교사상과 농경문화 등으로 협상방식에 있어서 동일한 점이 많이 있다. 예로서 인간관계를 중요시하고 지위관계가 중요하며 비언어적 의사소통이 발달하였다. 그러나 섬나라와 반도국가라는 지리적 여건, 역사적 배경 등으로 몇가지 면에서는 다른 점도 본 연구에서 밝혔다. 특히 일본인의 협상방식은 겉과 속이 다른 2중성을 갖는 사고 방식을 형성시켜 협상중 상대방에게 자신의 솔직한 감정을 확실하게 표현하지 않는 의사소통을 발달시켰다.

이러한 한일간의 협상방식의 차이로 한국기업인들이 일본인과의 매매계약을 체결하기 위한 협상을 효율적으로 하기 위해서는 다음과 같은 점에 유의하여야 한다.

첫째, 계약내용에 관한 협상을 하기 전에 인간적인 신뢰관계를 구축하여야 한다. 이를 위하여 상담을 위해 미리 전화를 한다든지, 방문시 조그마한 선물을 준비한다든지, 약속시간을 지키는 일 또는 제3자를 통해 상대방을 소개받는 것 등이 중요하다.

둘째, 첫 면담에 앞서 사전준비를 철저히 하여야 한다. 일본인 회사에 대한 사전지식뿐만 아니라 일본인의 협상방식에 대한 준비를 철저히 하여야 한다. 특히 일본인들은 협상시 조화를 중요시 여기므로 부정적으로 표현하는 대답방식에 대하여 주의를 하여야 한다.

셋째, 인내하고 또 인내하여야 한다. 일본에서의 의사결정은 사전협상에 의한 하의상달식의 방식을 취하고 있어 의사결정시간이 상당히 오래 걸리며, 또한 협상테이블에 참석한 어느 누구도 협상전에 자신의 조직내에서 이미 정해진 결정사항을 번복할 수 있는 권한을 갖고 있지 않으므로 일본인과의 협상시 조급한 결정을 기대하는 것은 금물이다.

마지막으로, 협상팀에 양국의 문화에 정통한 구성원을 포함하되 가능한 변호사를 대동하는 것을 피하는 것이 중요하다.

본 연구에서 각 문화는 하나의 공유된 가치관을 가지고 있으며 이러한 가치관의 차이로 인하여 다른 협상방식을 갖고 있다는 전제하에 한국인과 일본인의 협상방식의 특징을 도출하였다는데 한계점을 가지고 있다. 이러한 한계점에도 불구하고 이들과 각종 계약체결 및 클레임 해결을 위해 협상을 준비하는 실무자들이 가장 먼저 겪게 되는 문화적 차이로 인한 혼돈과 갈등을 잘 관리함으로써 서로 상이한 문화적 배경을 갖는 협상자와 효율적으로 협상을 하는데 도움을 줄것으로 기대된다.

參 考 文 獻

김경동, 한국인의 가치관과 사회의식, 박영사, 1993.

Kim Ki-hong, "Cross-Cultural Differences between Americans and Korean in Nonverbal Commumication," 동서문화, 제 8 집, 계명대학교 동서문화연구소, 1975.

Kim Kong Ki, "The Impact of the traditional Korean Values on Korean Patterns of Management", 경영논총, 고려대학교, 1995.

백진원, 한국인의 무역협상에 관한 실증적 연구, 광운대학교 대학원, 석사학위논문, 1992.8.

삼성국제경영연구소 역, 해외비스니스 문화를 알아야 성공한다, 21세기북스, 1995.
(원제, Farid Elashmawi & Philip R. Harris, *Multicultural Management : New Skills for Global Success*).

신유근, 한국의 경영, 박영사, 1993.

愼侑根, 韓日間 經營制度의 比較, 經營論集, 서울대학교, 1992, 9, 제 26 권 제 3 호.

오세철, 의사소통형태에 미치는 문화의 영향 : 한국과 미국을 중심으로, 동서문화, 계명대학교 동서문화연구소, 1987, 12.

오세철, 문화와 사회심리이론 : 조직행동이론의 구성, 박영사, 1982.

이규태, 續 韓國人의 意識構造(上), 신원문화사, 1983.

이용환, 한국기업의 세계화 전략, 서울 프레스, 1985.

이학종, 한국의 기업문화, 박영사, 1993.

Jang Song-Hyon, "Negotiating in Korea", *Business Korea,* march 1985.

(사)한국능률협회세미나 자료, 일본인의 교섭의 특징, 한국능률협회, 현대종합상사주식회사, 국가별문화차이, 내부자료용.

電通異文化間コミュニケーション研究所 譯, 國際ビジネス交涉術, 勁草書編, 1991, (原著, Robert T., Moran & William G., Stripp, *Dynamics of Successful International Business Negotiation*, Gulf Publishing Company, Houston, 1991).

Boye Lafayette DeMente, *Japanese Etiquette & Ethics in Business*,(6th ed.,). NTC Business Books, 1994.

Graham J.L, Cross-cultaral Sales Negotiations : A Multilevel Analysis, ph. D. Dissertation, Universith of California, Barkeley, 1980, p.268.

Graham J.l., "A Hidden Causes of America's Trade Deficit with Japan," *The Columbia Journal of World Business,* Fall 1981.

Hawrysh B.M. & Zaichkowsky J.L., "Cultural Approaches to Negotiaion : Understanding the Japanese", *International Marketing Review,* Vol.7 No2, 1990.

John Graham and Yoshihiro Sano, *The Japanese Negotiation Style,* Roy J.,Lewicki,Joseph A. Litterer, David M.Saunders and John W. Minton, Negotiation, Irwin 1993.

Mayumi Otsubo, "A Guide to Japanese Business Practices", *Review,* Vol.X X V iii No. 3, spring, 1986.

Nathaniel B. Thayer & Stepher E. Weiss, Japanese Negotiating Styles, Hans Binnedijik(ed.), National Negotiating Style, Foreign Service Institute, U.S. Department Of State, 1987.

Paul A. Hervig and Hugh E. Kramer, "Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiation", *Industrial Marketing Management,* Vol. 21, 1992.

P.D.V. Marsh, *Contract Negotiation Handbook,* A Gower Handbook, 1984.

Rosalie L., Tung, *Handshakes Across The Sea : Cross-Cultural Negotiating For Business Success.*

Sak Onkvist & John J. Shaw, *International Marketing,* Merrill Publishing Company, 1989.

Vern Terpstra & Kenneth David, *The Cultural Environment of International Busines s,* 3rd ed., South-Western Publishing Co., Ohio, 1991.

ABSTRACT

A Study on the Comparative Pattern of Trade Negotiation between Korea and Japan

Kang, Jin-Seok

This study investigates the different pattern of trade negotiation between Korea and Japan. For the Korea, it is inevitable to enhance nation's competitiveness position amid the rapidly changed international environment. Especially, Korea's recent experience of IMF credit under economic crisis during 1997-1999 tells us the importance of international trade and trade negotiation.

Our main interest is focused on the comparative pattern of both countries with the recognition that the role of the negotiation can not be over-emphasized for the Korea. This is because Korea has continuously recorded the huge trade deficits with Japan for the long time. Although we consider the different degrees of products quality, industrial structure, productivity, and national competitiveness of both countries, it is necessarily required to pay special attention on different pattern of negotiation skills and tactics between two countries.

In the paper, we suggest some important guidelines for Korea to improve its negotiation technique with Japan.

First, valuing human relation between negotiators, rather than negotiating process. Second, preparing for negotiations: the negotiators should try to carve out enough time to prepare for the bargaining.

Third, appreciating the power of patience: very essential to effective outputs. Fourth, being a specialist on both countries' culture and avoiding lawyers' intervention for conflict resolution .

Keywords : Trade Negotiation