

# 부산지역 무역클레임 해결방법 선호도에 대한 실증연구

A Empirical Study on Busan's trading companies' Preference On the Dispute Resolution Ways.

신군재(Gun-Jae Shin)

신라대학교 교수

## 목 차

- |                                     |          |
|-------------------------------------|----------|
| I. 서론                               | IV. 결론   |
| II. 클레임해결에 대한 선행연구 고찰               | 참고문헌     |
| III. 부산지역 무역기업의 클레임 해결 선호도에 대한 실태조사 | Abstract |

## Abstract

We are in an era of global business called one world market. These environments require Korean firms to face an unlimited competition and to resolve their dispute by ADR. Few study, however, on the ways of dispute settlement under the changed international business environment has been done. Thus the major purposes of this study are to investigate Busan's trading companies' preference on the dispute resolution ways.

Based on the results of my study, I suggest Busan's trading companies the following guidelines. First, Busan's trading companies should improve their negotiating power by using internet trade and problem solving ability through the establishment of claim information system. Second, They should write contract. Lastly, they should investigate their counterparty's credit.

Key Words : Busan's trading companies, dispute resolution ways, contract, negotiating power, problem solving ability.

## I. 서 론

21세기에 접어들면서 국제통상환경은 WTO에 의한 범세계적인 자유무역주의와 개별국가간의 지역적 자유무역주의라는 두 개의 축이 공존한다. 1993년 UR라운드협상의 타결로 WTO가 출범을 한 이후 10년이 지난 2002년부터 비로서 WTO의 다자간 무역협상인 DDA(Doha Development Agenda; 도하개발아젠다)가 진행중에 있으나, 아직까지 협상과정이 난항을 거듭하고 있는 실정이다. 이에 반하여 개별국가간 자유무역협정(FTA : Free Trade Agreements)이 1990년대 들어 확산되기 시작하여, 2000년도부터 급격히 증가하고 있다. 이는 각국이 DDA협상의 연속적 실패로 외형적으로 DDA 협상에 참여하고 있지만, 이해관계의 조정이 쉬운 지역통합에 우선순위를 두고 있는 결과에 기인한다고 할 수 있다. DDA와 FTA는 모두 무역자유화를 목표로 하고 있다는 점에서 공통점이 있다. 무역자유화는 국내 기업들로 하여금 무한경쟁에 직면하도록 함으로써, 새로운 시장에 접근가능성을 용인하게 만들어 이익창출의 기회를 갖게 만들기도 하지만, 다른 한편으로 경쟁에서 뒤떨어지면 낙오될 위험에 처하도록 하고 있다. 따라서 국내 기업들은 국제통상환경변화에 대한 대응력을 길러야만 살아남을 수 있다. 지금까지 국내 기업들의 국제경쟁력제고에 대한 연구는 주로 마케팅활동, 제품의 품질 등을 중심으로 이루어졌다.

그러나, 본 연구는 중소기업들이 해외마케팅활동으로 거래가 증가함에 따라 증가하는 클레임에 대한 대응력은 어떻게 길러야할 것인가라는 측면에서 고찰하고자 하였다. 무역은 격지자간에 상호 신뢰를 바탕으로 이루어지는 거래로서, 클레임이 발생하면 당사자 간 신뢰관계에 악영향을 미쳐 거래를 단절시킬 수도 있기 때문에 대외경쟁력을 떨어뜨리는 요인이 된다. 따라서, 기업들은 새로운 마케팅활동 못 지 않게 기존 고객과 발생한 크고 작은 클레임을 효율적이고 효과적으로 처리하는 것도 매우 중요하다 하겠다.

분쟁의 해결방법은 계약에 의하여 정해진 방법이 아니면, 상대방의 특성이나 분쟁의 성격과 내용에 따라 그 선택을 달리하여야 한다. 본 연구는 부산지역 기업들이 클레임이 발생하였을 경우 주어진 상황에 따라 어떤 클레임 해결방법을 선택하는가를 살펴보고, 향후 클레임 해결방향을 제시하는데 그 목적이 있다. 본 연구에서는 첫째, 부산지역 기업들이 왜 자체적인 분쟁해결수단을 선택하는지, 둘째, 제3자를 통해 클레임을 해결하고자 할 경우 누구를 선호하는지, 셋째, 클레임이 발생하였을 경우 선호하는 대처방법은 무엇인지, 마지막으로 계약서를 작성하는 경우 누구와 상의하는지 등 4가지 관점에서 분석하고자 하였다. 본 연구는 이러한 목적을 달성하기 위하여 부산에 있는 업체들을 중심으로 실태조사를 행하고, 기존의 문헌적 연구들을 중심으로 클레임 해결능력을 제고시키는 분쟁해결방향을 제시하고자 하였다.

## II. 클레임해결에 대한 선행연구 고찰

### 1. 무역클레임과 ADR

#### 1) ADR의 개념

WTO의 출범과 역내 투자 및 무역활성화를 위한 FTA 및 IT산업의 급격한 성장 등으로 인하여 경제적으로는 국경이 급격히 무너지고 있다. 그러나, 법적인 측면에서는 통일법제정, 통일된 분쟁해결기구의 창설 등이 현실적으로 매우 어려워, 분쟁이 발생하게 되면 소송으로 분쟁을 해결해야 한다. 따라서 기업들은 우선적으로 분쟁을 예방하는데 각별히 관심을 가져야 하지만, 이미 발생한 분쟁은 당사자들이 소송에 의하지 않고, 신속하고, 효율적으로 분쟁을 해결하는 것이 무엇보다 필요하다고 할 것이다. 즉, 기업들이 자율적으로 자주법정을 구성하여 그들의 정한 방식에 의해 ‘명분보다는 실리’를 우선하고, ‘감정보다는 이성’에 의하여 분쟁을 효율적으로 해결하면 기업들의 국제경쟁력도 높여질 수 있다. 이러한 시대적 변화는 미국을 비롯한 선진국 및 ICC 등 국제기구에서는 소송이외의 방법으로 분쟁을 해결하는 ADR(Alternative Dispute Resolution; 소송외분쟁해결제도)를 점차 제도화하도록 하고 있으며, 국내 기업들로 하여금 더욱 클레임해결능력을 배양시킬 필요성을 증가시켰다.

Coulson(1984)은 “ADR은 사적 분쟁해결체도로 강제적(compulsory)인 의미를 대체하는 자율적인 해결 제도이다”라고 하였다<sup>1)</sup>. Lieberman & Henry(1986)는 “ADR을 ① 당사자들의 이익을 위하여 분쟁을 법원 밖에서 해결하고, ② 기존의 소송에 의해 수반되는 고비용, 절차 지연의 폐해를 경감하며, ③ 법정 분쟁으로 발전하는 것을 막기 위한 일련의 절차”라고 정의하였다<sup>2)</sup>. Ponte and Cavenagh(1999)는 ADR 과정은 다음과 같은 절차적 특징을 갖는다고 하였다<sup>3)</sup>. 첫째, 소송에 비하여 덜 공식적이다. 둘째, 소송에 비하여 상대적으로 빠르고, 덜 비용이 든다. 셋째, 판결적 결정을 내리기 보다는 협상에 의한 합의를 촉진시킨다. 넷째, 비밀성이 보장된다. 다섯째, 법률규정에 구속을 받지 않기 때문에 사례별로 수용가능 하도록 융통성이 부여된다. 여섯째, 판사나 변호사보다는 사적인 실무자에 의하여 진행된다.

ADR의 형태는 제3자의 개입여부, 개입정도 및 역할에 따라 알선<sup>4)</sup>, 조정, 중재, 조정-중재<sup>5)</sup>, 간이심리<sup>6)</sup>, 음부즈만<sup>7)</sup>, 법원 ADR<sup>8)</sup> 및 사적판결<sup>9)</sup> 등 다양한 형태가 있지만, 가장 기본적인 형태는 협상, 조

1) Robert Coulson, *Professional Mediation of Civil Disputes*, American Arbitration Association, 1984, p.6.

2) Lieberman & Henry, "Lessons from the ADR Movement," 53 U. Clev. L. Rev, Spring 1986, pp. 425-426.

3) Ponte L. M. and Cavenagh, *Alternative Dispute Resolution In Business*, West Educational Publishing Company, 1999, p.28.

4) 대한상사중재원 및 대부분 대학교재에서는 알선과 조정을 구분하였으나, 본 고에서는 이를 구분하지 않았다.

5) 조정-중재(Med.-Arb.)는 제3자가 조정인을 역할을 하거나, 조정이 실패할 경우 중재인의 역할까지 하여 판정을 내리는 분쟁해결방법이다.

6) 간이심리(Mini-Trial)란 B2B분쟁 시 판결결과가 예측 불가능하거나, 감정이 악화되었을 경우 기업대표들이 참석하여 제3자가 공정한 입장에서 직접 해결하는 화해의 성격을 갖는 분쟁해결제도이다.

7) 음부즈만(Ombudsman)이란 특정 조직내 구성원들의 불만이나, 고충사항 또는 행정청에 대한 민원을 제3자가 이를 대변

정 및 중재이다. 협상은 당사자간 분쟁을 자체적으로 해결하는 제도로서, 절차와 결과에 대하여 모두 당사자들이 통제하는 해결방식이다. 조정은 당사자간 자체적으로 해결되지 않을 경우 제3자를 개입시켜 원만하게 협상이 이루어지도록 하는 해결제도로서 절차는 제3자에게 위임하되, 결과는 당사자들이 통제하는 방식이다. 중재는 제3자를 개입시켜 원만한 타협을 시도해보다가 합의가 되지 않을 경우 제3자가 최종 결정을 내리는 분쟁해결방법을 말한다<표 II- 1><sup>10)</sup>. 또한 영국의 Schmitthoff(1980)는 “중재는 소송보다 좋고, 조정은 중재보다 좋으며, 분쟁의 예방은 조정보다 좋다”라고 평가하였다<sup>11)</sup>. 그럼에도 불구하고, 우리나라에서는 아직까지 무역클레임은 소송이나 중재로만 해결하는 것으로 인식되고 있다. 소송외분쟁해결제도인 ADR에 대한 인식부족 및 협상력부족은 국내기업들이 외국기업과 효율적으로 클레임에 대처하지 못하도록 하고 있다.

<표 II - 1> ADR 유형별 비교

ADR 절차	과정 통제	결과 통제
직접 협상	높다	높다
조정	낮다	높다
중재	낮다	낮다

자료 : Cynthia E. Cohen and Murray E. Cohen, “Relative Satisfaction with ADR”, *Dispute Resolution Journal*, Vol.57, No.4, Nov. 2002/Jan. 2003, p.38에서 필요부분만 인용

## 2) 무역클레임과 ADR

### (1) 무역클레임해결을 위한 ADR의 필요성

무역은 마케팅활동이라는 경영측면과 이행을 위주로 한 계약활동이라는 법적측면이 복합된 분야이다. 또한, 무역은 법률, 관습, 문화 및 언어 등이 상이한 국가간의 거래이다. 이러한 무역의 특징으로서 무역거래에서는 국내거래보다 많은 클레임이 발생하게 된다. 무역클레임은 미시적으로는 당해 기업에 대하여 클레임처리로 인한 기업의 인적·물적 자원의 낭비를 가져오고, 손해배상이나 대금회수불능 등으로 기업손실을 가져다줄 뿐만 아니라 국제경쟁력을 약화시켜 당해 기업을 도산시키기도 하고, 협력업체의 연쇄적 도산을 유발하기도 한다. 한편, 무역클레임은 거시적으로 대외지급이나 회수대금의 결

해주고 옹호해주는 제도로서 복유립에서 이용하여 온 제도이다.

- 8) 법원ADR(Court Annexed ADR)이란 법원이 개입되어 행하는 ADR로서 법원중재, 법원조정, 모의배심심리 등이 있다. 우리나라 민사조정제도가 이에 해당된다.
- 9) 사적판결(Private Judging : Rent-a-Judge)은 당사자들의 합의가 있으면, 판사는 당사자들의 합의로 선정한 제3자(referee)에게 그 소송심리에 필요한 판사로서의 모든 권한을 부여하고, 제3자는 법원 밖에서 민사소송법에 의한 절차를 그대로 밟아 판결을 내린 다음 판사에게 판정결과를 제출하여 법원의 판결로 성립케하는 절차를 말한다.
- 10) Cynthia E. Cohen and Murray E. Cohen, “Relative Satisfaction with ADR”, *Dispute Resolution Journal*, Vol.57, No.4, Nov. 2002/Jan. 2003, p.40.
- 11) Cliff Schmitthoff, *Schmitthoff's Export Trade*, 7th ed., Stevens & Sons, 1980, p.411.

제거절로 인하여 국제수지에 악영향을 미치거나, 대외신인도를 손상시키기도 하며, 무역분쟁을 유발하기도 한다<sup>12)</sup>. 따라서, 기업들은 무역클레임이 발생되면, 상거래의 특성, 계약내용, 발생가능한 분쟁의 성격, 법규의 적용, 법 집행가능성, 관할권문제 등을 종합적으로 고려하여 가장 적합한 최선의 클레임 해결방법을 선택하고, 적극적으로 대처하는 것이 필요하다. 무역클레임의 내용이 순전히 법리적인 쟁점에 관한 문제라면, 법률전문가인 판사에 의한 해결이 바람직하지만, 사실관계에 관한 문제라면, 소송의 분쟁해결제도인 ADR에 의한 해결이 바람직하다 하겠다. 특히, 많은 무역클레임은 성격상 법률적 요소 이외에 언어, 상관습, 경제 등 다양한 기술적인 요소 및 감정적인 요소들이 포함되어 있어 소송에 의한 해결방법보다는 ADR에 의한 해결이 더욱 적합하다. 이러한 ADR은 우리나라의 전통적인 분쟁해결방법이라고 할 수 있다. 우리나라의 마을 생활은 고조선 때부터 철저히 협동으로 유지되어 왔다. 조선시대 향약은 덕업상권, 과실상규, 예속상교, 환난상휼 등 네 가지 강목을 주된 정신으로 삼고 있으며, 이러한 향약을 통해서 조정, 중재제도가 마을 생활의 규범으로 존재해 왔다<sup>13)</sup>. 이러한 사유로 인하여 60년대 이후에는 무역클레임을 대한상사중재원을 통해 조정<sup>14)</sup>과 중재에 의한 방법으로 해결해 오면서, 대한상사중재원이 무역클레임을 ADR를 통해 해결하는 국내 유일의 상설기관으로서 발전하도록 하였다. 이는 알선이라는 조정제도와 중재가 우리나라의 전통적인 문화에도 적합하고, 무역현장에서 가장 보편적으로 이용되는 분쟁해결제도라는 것에 기인한다고 할 수 있다.

## (2) ADR 활용상의 문제점

ADR은 소송에 비하여 많은 유용성을 가지고 있고, 그 형태도 매우 다양함에도 불구하고, 학계나 기업 등에서 이에 대한 올바른 인식이 되어 있지 못한 상황이라고 할 수 있다. 이러한 인식부족은 무역클레임이 발생되면 반드시 중재나 소송으로 밖에 해결할 수 없는 것처럼 오인하도록 함으로써 기업들의 클레임 해결능력을 떨어뜨리는 결과를 초래하였다. 즉, 분쟁당사자들은 분쟁이 발생한 경우 당사자간 지속적인 거래여부, 새로운 고객창출에 따른 마케팅비용, 분쟁금액 등등 자신의 주어진 상황에 따라 자신들에게 가장 적합한 분쟁해결제도를 선택하여야 한다. 그러나 많은 대학과 업계에서는 무역클레임이 발생되면 중재합의가 있으면 중재로, 중재합의가 없는 경우에는 소송으로 해결하여야 하는 것으로 인식되어 있어 ADR를 잘 활용하지 못하고 있는 실정이라고 할 수 있다. 또한 ADR방법 중 제3자에 의한 해결방법인 조정이나 중재는 제3자의 역할에 따라 신속하고 저렴하며, 분쟁을 원만하게 해결하여 당사자간 지속적인 거래를 유도할 수 있음에도 불구하고, 제3자들 역시 ADR제도에서 자신의 역할에 대한 인식부족으로 아직까지 당사자들의 원만한 분쟁해결에 도움을 주지 못하고 있다 하겠다.

12) 최장호, 「상사분쟁관리론」, 도서출판 두남, 2003, p.123

13) 대한상사중재원, 「상사중재30년사」, 대한상사중재원, 1996.3, p.37.

14) 대한상사중재원에서는 이를 알선업무라 칭하고 있지만, 넓은 의미에서는 조정절차의 일환임.

## 2. 부산지역 무역클레임 실태

### 1) 대한상사중재원 부산지부 클레임 접수 실태

부산지역 무역기업의 클레임은 대한상사중재원 부산본부에 접수된 사건이 공식적인 자료이다. 대한상사중재원에 접수된 클레임은 <표 II-2>에서 보는 바와 같이 중재사건은 2000년도에는 10건 2001년도에는 20건을 차지하고 있으며, 2002년부터는 약 30건 내외의 클레임이 접수되고 있는 실정이다. 반면에 조정사건은 50건에서 60건 정도에서 접수되고 있다. 대한상사중재원의 총 사건 중 중재사건이 차지하는 비중은 약 20%내외를 차지하고 있는 것과는 대조적으로, 부산지역은 약 50%를 차지하고 있다<sup>15)</sup>. 이는 부산지역의 많은 기업들이 대한상사중재원의 존재 자체를 잘 알지 못하고 있지만, 클레임이 발생하여 일단 대한상사중재원의 조정신청을 하고, 조정에 의해 분쟁이 해결되지 않을 경우 중재합의를 하여 중재절차를 진행한 결과에 기인한다고 할 수 있다.

<표 II-2> 부산지역 무역기업의 클레임 실태

년도	중재		조정(알선)	
	건수	금액(USD)	건수	금액
2000	10	2,217,840	54	2,488,249
2001	20	5,580,689	47	3,045,278
2002	28	8,431,150	69	3,896,534
2003	29	3,468,272	53	5,148,257
2004	30	5,612,162	59	4,450,617
2005	30	8,705,844	60	1,746,463

자료 : 대한상사중재원 부산본부

### 2) 대한상사중재원 부산지부 클레임 실태조사보고

대한상사중재원 부산지부의 1996년도 실태조사보고서에 의하면, 부산지역 기업들은 응답자 709개업체 중 약 66.7%가 클레임을 경험하였으며, 건수 면에서는 기업규모에 비하여 건수나 금액 면에서 10% 이내가 각각 55.7% 및 54.8%를 차지하는 것으로 나타났다(<표 II-3>참조). 한편, 20%이상의 클레임을 당한 경우가 5.0%를 넘지 않았는데, 이는 부산지역 무역업체들은 클레임이 발생하여 거래금액의 20%가 초과하는 경우에는 도산하는 것으로 추정하였다.

15) 신군재·김경배, “무역분쟁해결을 위한 각 ADR방법들의 유용성에 관한 고찰”, 「국제상학」 제18권제3호, 2003년9월, p.206.

〈표 11-3〉 부산지역 무역기업의 클레임 실태

건수	비중(%)	금액	비중(%)
10%이내	55.7	10%이내	54.8
11-20%	7.9	11-20%	6.9
21-30%	2.2	21-30%	2.9
31-50%	0.2	31-50%	1.6
51%이상	0.7	51%이상	0.5
전혀 없었다	33.3	전혀 없었다	33.3
계	100	계	100

자료 : 대한상사중재원 부산지부, 「'96부산지역 무역분쟁 실태조사보고서」, 1996.6, p.68.

### 3. 무역클레임에 대한 선행 연구의 검토

무역클레임에 대한 연구는 그다지 많지 않다. 이는 기존의 연구들이 소송에 대체되는 무역 클레임해결수단으로서 중재제도를 중심으로 이루어진 결과에 기인한다고 할 수 있다. 무역클레임에 대한 선행 연구는 몇 가지 유형으로 나눌 수 있다. 먼저, 무역클레임실태분석에 관한 연구이다. 이들 연구들은 무역클레임의 실태를 발생원인 및 처리현황 등을 토대로 향후 클레임해결방안을 제시한 논문이다 (박대위, 1979, 대한상사중재원, 1991, 1996; 한상현, 2003; 최정호·이제현, 2004). 두 번째는 무역클레임을 해결하는 방법으로서 중재제도에 관한 연구이다. 이들 연구들은 주로 중재제도의 유용성을 제시하거나, 각국의 중재제도를 비교하는 방법을 많이 활용하였다(박채균, 1980; 정기인, 1982; 김광영, 1988; 신한동, 1990; 오영철, 1994; 이순우, 2002; 홍성규·김중학, 2003; 홍창기, 2003; 이주원, 2004). 세 번째는 무역사기에 대한 예방과 해결방법을 제시한 논문이다(김원배, 2001; 김용재, 1995). 이들 연구는 무역사기의 유형을 제기하고, 이를 예방하거나 해결하는 방법을 제시하였다. 네 번째는 무역클레임의 해결수단으로서 각 ADR를 통한 해결방법을 제시한 논문이다(최장호, 2002; 신군재·김경배, 2003). 이는 무역클레임과 각 ADR의 유용성 및 개별국가와의 무역분쟁 해결수단으로서 ADR를 제시하였다. 이들 연구들은 각 연구목적에 의하여 무역클레임의 발생원인 및 해결수단들에 대한 유용한 정보나 논리적 근거를 제시한 점에서는 그 가치가 매우 크다 하겠다.

본 연구는 법무부서나 고문변호사가 없는 영세업체들이 효율적인 분쟁해결을 위해서 상거래의 특성은 물론 경제성이나 능률성, 비밀성 등 기업의 합목적성 그리고, 마케팅활동 등을 고려하여 당해 분쟁 해결방법을 선택하도록 하는데 도움을 주고자 하였다. 이러한 목적으로 본 연구는 기업들이 왜 자체적인 방법이나 제3자를 통한 방법을 선택하는지 그리고 어떻게 대처하고, 클레임 예방을 위한 계약서 작성시 누구와 상의하는지를 살펴보고자 하였다.

### Ⅲ. 부산지역 무역기업의 클레임 해결 선호도에 대한 실태조사

#### 1. 표본 및 분석방법

##### 1) 자료모집 및 분석방법

본 연구에서는 부산지역 기업들이 클레임을 해결하는 방법을 선택하는 선호도 및 어떻게 대처하고 있는지를 살펴보고자 하였다. 또한, 이들 선호도 및 대처방법들이 직장경력, 지위, 거래처수 및 거래상대방의 매출액 비중에 따라 어떻게 다른지를 살펴보고자 하였다. 이를 위하여 통계적 분석방법으로는 SPSS 10+를 이용한 교차분석을 행하였다. 분쟁해결방법을 선택하는 선호도에 차이가 있는지를 살펴보고자 하였다. 설문문의 구성내용은 연구의 목적에 부합하도록 기업적 특성과 클레임이 발생하였을 경우, 자체적 해결 이유, 제3자를 통해 해결하는 방법, 클레임에 대한 조치방안 그리고 계약서 작성시 누구와 상의를 하는지에 대한 내용으로 구성하였다. 자료의 모집은 조사원이 부산소재무역업체를 직접 방문하여 응답자로 하여금 직접 기입하도록 하였다. 조사기간은 2005년4월1일부터 동년 5월4일까지 실시한 조사하여 <표 III-1>에서 보는 바와같이 총 200부를 배포하였으며, 이중 응답내용이 부실한 22부는 분석대상에서 제외하고 나머지 178부를 가지고 실증분석을 실시하였다.

<표 III-1> 표본의 현황

구 분	총 배포부수	폐기부수	분석부수	회수율
부산지역무역업체	200	22	178	89%

##### 2) 표본의 특성

본 연구의 목적인 부산지역의 무역클레임에 대한 조사를 달성하기 위하여 부산지역에 소재한 기업들을 한국무역협회부산지부의 무역업 신고업체 중에서 추출·조사하였다.

<표 III-2>에 나타나 있듯이 설립연도는 5년이상 된 기업들이 152개업체(85.4%)로 가장 많았다. 종업원수는 30명이하인 기업들이 92개사(51.7%)를 차지하여 기업규모면에서 영세업체가 많음을 알 수 있다. 거래국가는 중국을 비롯한 아시아국가가 124개사(69.7%)를 차지하였다. 거래처의 수는 6개이상의 거래처를 가지고 있는 업체가 98개 업체로 55.1%를 차지하였고, 판매자(142개사)가 구매자(36개사)보다 훨씬 많은 것으로 나타났다. 이상의 결과를 볼 때, 부산지역기업들은 주로 영세업체가 많으며, 주 거래국가가 중국을 비롯한 아시아국가들임을 알 수 있다. 응답자중 47.2%는 무역실무의 교육조차도 받지 않은 상태에서 무역을 하고 있으며, 61.8%가 분쟁해결에 대한 교육을 받지 않은 것으로 나타났다.

〈표 III-2〉 응답자의 분포

구 분	빈도		%
	항 목내 용	빈도	
설립연도	3년이하	14	7.9
	3-5년	12	6.7
	5년이상	152	85.4
	계	178	100
종업원수	10명이하	47	26.4
	10-30명	45	25.3
	31-50명	20	11.2
	51-100명	28	15.7
	100명이상	38	21.3
	계	178	100
거래국가	중국	55	30.9
	일본	34	19.1
	동남아	35	19.7
	북남미	12	6.7
	유럽	34	19.1
	중동	6	3.4
	아프리카	2	1.1
	계	178	100
거래처의 수	2개이하	20	11.2
	3-5개	60	33.7
	6개이상	98	55.1
	계	178	100
역할	판매자	142	79.8
	구매자	36	20.2
	계	178	100
분쟁시 역할	제기자	82	46.1
	피제기자	88	49.4
	무응답	8	4.5
	계	178	100
무역실무교육	있다	94	52.8
	없다	84	47.2
	계	178	100
분쟁해결교육	있다	66	37.1
	없다	110	61.8
	무응답	2	1.1
	계	178	100

## 2. 교차분석에 의한 실증분석

### 1) 자체적 분쟁해결을 선호하는 이유

1996년 대한상사중재원의 보고서에 따르면, 부산지역기업들은 클레임에 대한 조언을 받지 않고 자체적으로 해결하려는 성향이 47.3%, 친분있는 다른 무역업체 25.2%, 한국무역협회 12.5%, 대한상사중재원 7.8% 순으로 나타나 자체적으로 해결하려는 성향이 가장 높은 것으로 나타났다. 자체적으로 해결하려는 이유로는 자체해결이 가능하기 때문이라고 한 응답자가 66.5%를, 제3자의 도움이 실질적으로 도움이 되지 않아서가 23.6%를 차지하는 것으로 나타났다<sup>16)</sup>. 또한, 클레임수령시 대처방법으로 당사자 간 우호적인 해결을 시도하거나(51.6%), 향후 거래를 고려(23.5%)하여 대처하는 반면에 객관적인 자료를 요구하는 경우가 20%로 매우 낮은 것으로 나타났다<sup>17)</sup>. 이번 조사에서는 대한상사중재원을 이용하지 않고 왜 기업들이 자체적으로 해결하고자 하는가를 살펴보고자 하였다. <표 III-3>에서 보는 바와 같이 기업들이 자체적으로 분쟁해결을 선호하는 이유는 오랜 거래처 및 주요 거래처 등 거래관계가 각각 38.2% 및 16.9%를 차지하여 전체의 총 55.1%를 차지하였다. 반면에 비용과 신속한 해결때문이라고 한 응답자가 각각 9.0%를 차지하여 총 18%를 차지하였다. 따라서, 부산지역에 있는 무역업체들은 상대방과의 거래관계가 다른 요인보다는 직접적으로 분쟁을 해결하고자 하는 것으로 나타났다. 이는 대체적으로 부산지역의 아이টে이 한정되어 있고, 동종업체간의 경쟁이 치열하기 때문에 기존의 고객들을 잘 관리하는 것이 기업의 생존에 매우 중요하며, 상대방이 제기한 클레임에 대하여 정당성보다는 '서로 좋은 게 좋은 것'이라며 신뢰관계를 우선적으로 고려하는 우리나라 문화에 기인하는 것으로 보여진다. 기업의 특성에 따라 이를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

자체적으로 클레임을 해결하는 이유에 대하여 세분하여 살펴보면, 직장경력이 10년이상이 되는 경우에는 10명의 응답자가 청구금액이 적은 경우에 자체적으로 해결하는 것으로 나타났다. 이는 의사결정 권한이 그 만큼 주어진다다가 청구금액이 적어 기존 고객을 관리하는 차원에서 상대방의 요구를 들어 준 것으로 보여진다. 이는 직위로 볼 때, 과장급이상에서만 청구금액이 적어서 자체적으로 해결하였다 는 응답자가 있었다는 것으로도 알 수 있다.

거래상대방이 매출액에서 차지하는 비중에 따른 자체적 해결이유는 오랜 거래처 및 주요 거래처 등 거래관계가 각각 38.6% 및 17.0%를 차지하여 전체의 총 55.6%를 차지하였다. 특이한 점은 거래상대방이 매출액에서 차지하는 비중이 30%이하인 경우에는 비용과 신속한 해결을 위해서라고 응답한 응답자가 각각 12건을 차지하였다. 따라서, 거래처 수와는 상관없이 상대방과의 거래관계가 다른 요인보다는 직접적으로 분쟁을 해결하고자 하지만, 거래상대방이 중요하지 않는 경우에는 비용이나 신속한 해결을 위하여 자체적인 해결을 선호하는 것으로 나타났다.

16) 대한상사중재원 부산지부, 「'96부산지역 무역분쟁 실태조사보고서」, 1996.6, pp.92-93.

17) 상게서, p.84

<표 III-3> 클레임을 자체적으로 해결한 이유

		자체적 해결이유(클레임3-1)							총 합
		오랜거래처	비용	청구금액	주요거래처	신속	협상력	기타	
직장 경력	3년이하	6	2	0	2	4	0	4	18(10.1%)
	2-7년	14	2	0	10	6	0	9	41(23.0%)
	7-10년	6	8	0	6	0	2	2	24(13.5%)
	10년이상	42	4	10	12	6	4	17	95(53.4%)
직위	대표이사	18	4	4	6	0	4	15	51(28.7%)
	이사	2	0	2	0	0	2	2	8(4.5%)
	부과장	20	8	4	12	4	0	9	57(32.0%)
	과장이하	28	4	0	12	12	0	6	62(53.4%)
거래처 수	2개이하	8	2	2	0	2	2	4	20(11.2%)
	3-5개	27	6	0	10	6	2	9	60(33.7%)
	6개이상	33	8	8	20	8	2	19	98(55.1%)
거래상 대방의 매출액 비중	30%이내	36	12	2	8	12	4	20	94(53.4%)
	30-50%이내	14	2	4	10	0	0	2	34(19.3%)
	50-70%이내	10	2	4	4	0	2	4	26(14.8%)
	70%이상	8	0	0	8	2	0	4	22(12.5%)
총 합		68	16	10	32	16	6	32	178(100%)
		(38.2%)	(9.0%)	(5.6%)	(16.9%)	(9.0%)	(3.4%)	(18.0%)	

2) 제3자를 통해 분쟁해결을 선호하는 이유

1996년 대한상사중재원의 보고서에 따르면, 대한상사중재원부산지부를 이용하지 않는 경우가 73.1%를 차지하였다. 그 이유는 대한상사중재원 부산지부의 존재자체를 알지 못해서가 33.0%, 큰 도움이 되지 않을 것 같아서가 31.0%를 차지하여 대한상사중재원에 대한 인식부족이 가장 큰 이유이었다<sup>18)</sup>.

<표 III-4>에서 보는 바와 같이 기업적 특성에 따라 제3자를 통해 해결하는 경우에는 동종업체나 알선을 통해 해결하는 경우가 각각 24.4% 및 20.0%로 전체에서 44.4%를 차지하였다. 부산지역업체들은 1996년도의 조사와 마찬가지로 약 25%정도가 클레임을 자체적으로 해결이 되지 않을 경우에는 동종업체에 상의를 하는 것으로 나타났다. 이는 부산지역 기업들은 클레임이 발생하였을 경우 법적인 해결보다는 당사자간의 해결을 원하기 때문에 공식적인 절차보다는 비공식적인 절차에 의하여 해결하고자 하는 성향이 높다는 것을 보여주는 예로서 분쟁해결방법으로서 ADR에 대한 인식제고가 매우 필요하다고 할 수 있다. 한편, <표 III-4>에 의하면, 직장경력이 많은 10년이상 응답자는 동종업체에 의존하는 경우와 알선을 의뢰하는 경우가 각각 11건과 14건을 차지하였다. 또한 대표이사인 경우에는 동종업체에 의존하는 경우와 알선을 의뢰하는 경우가 각각 12건과 6건을 차지하였다. 이 결과를 볼 때, 지위가 높은 대표인 경우에는 최종적인 의사결정을 내려야하는 과정에서 가능한 법적인 해결보다는 자체

18) 상계서, p.119

적으로 결정을 하기 위하여 동종업체나 알선에 의한 해결을 선호하는 것으로 보여진다. 이는 상대방이 매출액의 비중이 큰 경우에는 70%이상을 차지하는 경우에는 전적으로 동종업체에 의뢰(10건)하는 반면에, 30%이하인 거래처에 대해서는 소송에 의해 해결하는 경우가 14건을 차지한 결과로도 알 수 있다. 즉, 의사결정권한이 있는 의사결정자가 상대방이 중요한 거래처일 경우에는 주로 우호적인 해결방법을 상대방이 중요한 거래처가 아닌 경우에는 소송 등 경쟁적인 해결방법을 선호한다고 할 수 있다.

〈표 III-4〉 제3자를 통한 해결선호도

		제3자를 통한 해결이유(클레임3-2)						총 합
		동종업체	조정위원회	알선	중재	소송	기타	
직장 경력	3년이하	3	4	2	2	1	0	12(13.3%)
	2-7년	2	4	0	6	8	0	20(22.2%)
	7-10년	6	2	2	0	1	2	13(14.4%)
	10년이상	11	2	14	6	6	6	45(50.0%)
직위	대표이사	12	0	6	4	3	0	25(27.8%)
	이사	0	2	2	0	2	0	6(6.7%)
	부과장	4	0	6	2	5	6	23(25.6%)
	과장이하	6	10	4	8	6	2	36(40.0%)
거래처 수	2개이하	2	0	0	4	6	0	12(13.3%)
	3-5개	6	4	7	2	3	3	25(27.8%)
	6개이상	14	8	11	8	7	5	53(58.9%)
거래상 대방의 매출액 비중	30%이내	8	10	12	8	14	8	60(66.7%)
	30-50%이내	0	0	4	4	0	0	8(8.9%)
	50-70%이내	4	0	2	2	2	0	10(11.1%)
	70%이상	10	2	0	0	0	0	12(13.3%)
총 합		22 (24.4%)	12 (13.3%)	18 (20.0%)	14 (15.6%)	16 (17.8%)	8 (8.9%)	90(100%)

### 3) 클레임 조치방법

대한상사중재원의 2002년도 무역클레임실태조사에 의하면, 대체품송부 27.2%, 다음 거래시 가격할인 25.8%, 대금의 감액 20.5%를 차지하였으며, 1991년의 경우 22%가 대체품 공급, 21.5%가 대금감액, 20.2%가 다음 거래 시에 가격할인의 순으로 나타났다<sup>19)</sup>. 기업적 특성에 따라 클레임에 대한 조치방법이 어떻게 다른지는 <표 III-5>에서 보는 바와 같이 대체품을 송부하는 경우, 대금감액을 하는 경우, 가격할인을 하는 경우가 각각 35.3%, 23.5% 및 18.8%로 전체 77.6%를 차지하는 것으로 나타났다. 직장경

19) 최경호, “한국기업의 무역클레임 실태분석에 관한 실증연구”, 『경영논총』 제14-1집, 서강대학교 경영학연구원, 2003, p.155.

력과 지위로 비교해볼 때, 직장경력이 적거나 낮은 경우에는 다른 방법보다는 대체품을 송부하여 해결하려는 경향이 높으며, 직장경력이 많거나 지위가 높은 경우에는 대금감액, 대체품송부 및 가격할인 등을 적절히 사용하는 것으로 나타났다. 즉, 의사결정권한이 없는 경우에는 금전적인 측면보다는 상품에 의해서 해결하려고 하는 것을 알 수 있다.

<표 III-5> 클레임의 조치방안

		클레임의 조치방안(일반6-1)						총 합
		손해배상금지급	대금감액	대금반환	대체품송부	가격할인	기타	
직장 경력	3년이하	0	1	3	10	0	2	16(9.4%)
	2-7년	4	10	4	8	9	2	37(21.8%)
	7-10년	5	6	2	4	7	0	24(14.1%)
	10년이상	7	23	3	38	16	6	93(54.7%)
직위	대표이사	6	9	2	18	8	4	47(27.6%)
	이사	0	6	0	0	0	2	8(4.7%)
	부과장	4	15	2	18	16	2	57(33.5%)
	과장이하	6	10	8	24	8	2	58(34.1%)
거래처 수	2개이하	4	4	0	6	6	0	20(11.8%)
	3-5개	4	16	1	20	7	8	56(32.9%)
	6개이상	8	20	11	34	19	2	94(55.3%)
거래처 비중	30%이내	10	20	4	36	16	6	92(54.8%)
	30-50%이내	0	8	4	12	6	2	32(19.0%)
	50-70%이내	4	8	0	8	4	0	24(14.3%)
	70%이상	2	4	4	4	6	0	20(11.9%)
총 합		16 (9.4%)	40 (23.5%)	12 (7.1%)	60 (35.3%)	32 (18.8%)	10 (5.9%)	170(100%)

#### 4) 계약서작성시 상의 대상

<표 III-6>에서 보는 바와 같이 직장경력에 따라 계약서 작성시 직접 작성하는 경우가 51.2%를 차지하는 것으로 나타났다. 특히 대표이사의 경우에는 응답자 48중 67%에 해당하는 32명이 직접 작성한다고 한 반면에 과장이하의 경우에는 응답자 60명중 40%인 24명이 무역전문기관에 상의하여 작성한다고 하였다. 한편, 변호사와 상의하여 작성하는 경우는 거의 없는 것으로 나타났다. 변호사나 전문기관의 도움없이 최종 의사결정권자인 대표이사가 자신이 직접 계약서를 작성하는 경우에는 많은 위험이 내포되어 있다고 하겠다. 왜냐하면, 분쟁이 최종적으로 소송이나 중재로 해결될 경우 계약의 성립여부, 당사자 책임여부 등에 대하여 각국법이 달라 국내와는 다른 전혀 다른 판결내지는 판정이 내려질 수 있으며, 또한 국제거래는 영미법위주로 되어 있기 때문에 계약서문구에 대하여 국내와는 달리 해석될

소지가 있기 때문이다.

〈표 III-6〉 계약서 작성시 상의하는 대상

		상의 대상(일반3)				총 합
		변호사	무역전문기관	직접작성	기타	
직장 경력	3년이하	0	6	7	4	17(9.9%)
	2-7년	0	14	20	5	39(22.7%)
	7-10년	2	6	10	5	23(13.4%)
	10년이상	0	24	51	18	93(54.1%)
직위	대표이사	0	8	32	8	48(27.9%)
	이사	0	4	4	0	8(4.7%)
	부과장	2	14	24	16	56(32.6%)
	과장이하	0	24	28	8	60(34.9%)
거래처 수	2개이하	0	8	2	8	18(10.5%)
	3-5개	2	8	26	13	59(34.3%)
	6개이상	0	24	60	11	95(55.2%)
거래처 의 비 중	30%이내	2	28	40	18	88(51.8%)
	30-50%이내	0	10	20	4	34(20.0%)
	50-70%이내	0	8	14	4	26(15.3%)
	70%이상	0	4	12	6	22(12.9%)
총 합		2 (1.2%)	50 (29.1%)	88 (51.2%)	32 (18.6%)	172(100%)

### 5) 요약 및 시사점

부산지역에 있는 무역업체들은 무역클레임을 해결하는데 있어서 가장 중요한 것은 거래처와의 관계인 것으로 나타났다. 즉, 클레임이 발생하면, 자체적으로 해결하려고 노력하며, 제3자를 통해 해결하고자 할 경우에도 법적인 절차인 소송이나 중재보다는 비공식적인 절차인 동종업체에 자문을 구하거나 대한상사중재원의 알선을 통해 해결하려는 것으로 나타났다. 이는 아이템과 거래 상대방이 한정되어 있어 거래상대방과 클레임 발생시 상대방에게 적극적으로 자신의 주장을 제기하기보다는 원만한 분쟁 해결이 서로간에 이익이 발생시킨다고 생각하여 상대방의 요구를 수용한 결과로 보여진다. 이러한 결과로 볼 때, 기업들의 대외협상력과 문제해결능력을 배양시키는 것이 매우 시급하다고 할 것이다. 협상력을 증진시키기 위해서는 적극적인 마케팅활동을 통해, 새로운 거래처를 발굴하여 거래처를 다양화하는 것이 필요하다. 이번 조사에서도 상대방이 매출액에서 차지하는 비중이 적은 경우에는 소송이나 중재로 고려하겠다는 응답자가 많은 것에서도 볼 수 있다. 기업들이 새로운 거래처를 발굴하기 위해서는 중소기업들이 적극적으로 전자무역을 활성화시키도록 기업 자체적인 인식제고 및 제도적 뒷받침이

필요하다고 하겠다. 한편, 문제해결능력을 배양시키기 위해서는 기업들이 무역클레임을 전사적으로 지속적이며, 효율적으로 관리할 수 있는 클레임정보시스템을 구축하여야 할 것이다. 즉, 상대방의 신용조회내용, 계약내용뿐만 아니라, 클레임 금액, 클레임 발생빈도 및 원인 등 과거의 클레임 경험 등을 종합적이고 체계적으로 관리할 수 있는 정보관리시스템을 구축하여야 한다. 이는 이직율이 높은 중소기업체의 경우 이러한 정보시스템을 통해, 담당자가 바뀌더라도 계약부터 클레임에 관한 사항들을 쉽게 파악할 수있어 효율적으로 클레임을 관리할 수 있게 하기 때문이다.

클레임을 예방하는데 가장 중요한 것 2가지는 철저한 신용조사를 통해 신뢰할 수 있는 거래상대방과 거래하는 것과 계약서를 잘 작성하는 것이라고 할 수 있다. 본 조사에서 부산지역 기업들은 자체적으로 계약서를 작성하는 경우가 많은 것으로 나타났다. 클레임이 발생하면, 당사자들은 자신들의 권리의무에 따라 책임관계가 달라지는데, 이러한 책임은 계약으로부터 비롯된다. 또한 클레임이 소송이나 중재와 같은 법적인 절차로까지 진행될 경우에는 분쟁해결기관 및 준거법을 어느 나라로 정하느냐에 따라 당사자들의 책임관계 및 비용 등이 매우 달라질 수 있다. 따라서, 대한상사중재원 부산지부는 한국무역협회 등 무역유관기관의 협조를 얻어 회원가입, 계몽강좌, 상담 등으로 이들 기관에 방문하는 업체들에게 무료로 매매계약서를 배포하도록 하여야 할 것이다. 또한 중재제도위주로 되어 있는 클레임에 대한 계몽강좌나 교육을 ADR를 중심으로 한 분쟁해결기법에 대한 강좌로 전환하여야 할 것이다.

## IV. 결 론

WTO에 의한 DDA협상과 FTA로 점차 국제통상환경은 개방화되어 가고 있다. 이러한 무한경쟁 상황에서 기업들이 살아남기 위해서는 마케팅활동에 기업의 전 자원들을 동원하여야 할 것이다. 그러나, 적극적인 마케팅활동으로 거래가 증가되면, 기업들은 거래처와 크고 작은 분쟁에 직면하게 된다. 기업들이 이러한 분쟁이 발생하였을 경우 어떻게 대처하는가에 따라 상대방과 신뢰감을 형성하여 지속적인 거래를 할 수도 있으나, 그동안 쌓아 놓은 거래관계가 단절될 수도 있다 하겠다. 특히, 영세업체들은 한번의 클레임으로 기업자체가 도산하는 경우도 많다. 따라서, 법무팀이나 고문변호사가 없는 영세업체들은 분쟁을 예방하는 것이 무엇보다도 중요하지만, 필연적으로 발생하는 분쟁을 어떻게 대처하는가도 매우 중요하다고 할 수 있다. 본 연구는 기업들이 어떻게 분쟁을 해결하고 있고, 그러한 방법을 선호하는 이유가 무엇인가를 실증적으로 조사하고자 하였다. 이번 실증적 연구를 통해 볼 때, 부산지역기업들은 법적인 해결보다는 당사자간 해결을 매우 선호하는 것으로 나타나, 이들 업체에 대한 ADR에 대한 인식을 높이는 것이 매우 중요하다. 따라서, 대한상사중재원 부산지부 및 대학에서는 기존의 중재중심의 교육이나 홍보에서 ADR중심으로 방향을 바꾸어야 할 것이다. 한편, 이번 결과들을 토대로

기업들에게 다음과 같이 몇 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 협상력과 문제해결능력을 배양시켜야 한다. 협상력을 높이기 위해서는 전자무역을 활용하여 새로운 거래처를 많이 확보해두는 것이 필요하며, 문제해결능력을 배양시키기 위해서는 클레임정보시스템 구축을 통해 클레임에 대하여 종합적이고, 체계적으로 대처하는 것이 필요하다.

둘째, 계약서를 작성하도록 하여야 할 것이다. 계약서는 분쟁을 예방하기도 하며, 발생된 분쟁을 효율적으로 해결하도록 하는데 도움을 준다. 계약서를 작성하고자 할 경우에는 특히 클레임조항과 대한상사중재원의 표준중재조항을 삽입해두어야 할 것이다. 만약 상대방이 대한상사중재원의 표준중재조항에 대해 거부할 경우에는 피고지주의로 분쟁을 해결하도록 하는 조항을 삽입하여야 할 것이다.

마지막으로 무역클레임의 중요성에 대한 인식도를 높이고, 상대방에 대한 신용조사를 철저히 해두어야 하며다. 다양한 무역클레임의 관리방법을 이용하여 무역거래의 질적 향상을 가져와야 할 것이다. 또한, 무역거래는 격지자간의 거래이기 때문에 분쟁이 발생되면 해결하기가 매우 어렵다. 따라서 첫 거래시 외에도 최소한 1년에 한번 신용조사를 해두는 것이 필요하며, 상대방의 신용이 다소 의심스럽거나 다소 불리한 대금결제조건으로 계약이 체결된 경우에는 수출보험을 활용하여야 할 것이다.

본 연구에서는 설문지법을 통한 교차분석을 통해 결과를 도출하였고, 선행연구가 충분하지 않아 선행연구에 대한 분석이 체계적으로 이루어지지 않는 등의 한계를 가지고 있다. 향후 연구에서는 이러한 한계점에 대한 보완이 필요하다고 할 것이다. 위에서 언급한 한계점에도 불구하고, 기업체들의 클레임 대처방법에 대한 실태조사를 통해 기업들이 어떻게 클레임에 대처할 것인지에 대한 방향을 제시하였다는 점에서 향후 연구방법과 방향의 기틀을 마련하였다는 점에서 본 연구의 의의가 있다 하겠다.

## 참 고 문 헌

- 김경배, 조정합의 성립의 결정요인에 관한 실증적 연구, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2001.
- 김용재, “무역분쟁과 무역사기 예방에 관한 연구”, 「무역학회지」 제29권 제2호, 한국무역학회, 1995.6.
- 김원배, “한국기업의 무역사기에 관한 형태와 대응방안”, 「국제상학」 제16권 제1호, 한국국제상학회, 2001.5.
- 노형진, 「한글SPSSWIN에 의한 알기 쉬운 다변량분석」, 형설출판사, 1999.8.
- 대한상사중재원, 「상사중재30년사」, 대한상사중재원, 1996.3.
- 대한상사중재원부산지부, 「'96부산지역 무역분쟁실태조사보고서」, 1996.
- 신군재·김경배, “무역분쟁해결을 위한 각 ADR방법들의 유용성에 관한 고찰”, 「국제상학」, 제18권제3호, 한국국제상학회, 2003.9.
- 신군재, “무역분쟁해결수단으로서 ADR활성화 방안에 관한 연구”, 「무역상무연구」, 제20권, 한국무역

- 상무학회, 2003,8.
- 최정호, “한국기업의 무역클레임 실태분석에 관한 실증연구”, 「서강경영논총」 제14-1집, 서강대학교, 경영학연구원, 2003.
- 최정호·이제현, “한국수출기업의 무역클레임관리에 관한 실증연구”, 「서강경영논총」 제15-1집, 서강대학교, 경영학연구원, 2004.
- 廣田常久, "紛争解決手段としてのADR", *ジュリスト*, No.1207, 2001.9.1.
- Bercovitch J. and Houston A., "Why Do They Do It Like This", *Journal of Conflict Resolution*, Vol.44 No.2, April 2000.
- Clive Schmitthoff, *Schmitthoff's Export Trade*, 7th ed., Stevens & Sons, 1980
- Conlon D., and P. Fasolo, "The influence of speed of third-party intervention and outcome on negotiator and constituent fairness judgements", *Academy of Management Journal*, Vol.33, 1982.
- Cynthia E. Cohen and Murray E. Cohen, "Relative Satisfaction with ADR", *Dispute Resolution Journal*, Vol.57, No.4, Nov. 2002/Jan. 2003.
- James A. Wall, Jr. "Mediation", *Journal of Conflict Resolution*, Vol.37, No.1, March 1993.
- Jeffrey Z.Rubin, "Model of Conflict Management", *Journal of Social Issues*, Vol.50, No.1, 1994.
- Kleiboer M., "Understanding Success and Failure of International Mediation", *Journal of Conflict Resolution*, Vol.40, No.2, June 1996.
- Lieberman & Henry, "Lessons from the ADR Movement," 53 U. Clev. L. Rev, Spring, 1986.
- Maria-Paz Beltran Avery, "Mediator Neutrality and Disputant Perceptions of Fairness in the Community Mediation Setting : , Ph.D., Dissertation, Boston University Graduate School, 1999.
- McGillicuddy N.B., Welton G.L. and Pruitt D.G., "Third Party Intervention : A Field Experiment Comparing Three Different Models", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, No1. The American Psychological Association Inc., 1987.
- M. Hunter, J. Paulsson, N. Rawding and A. Redfern, *The Freshfields Guide to Arbitration and ADR*, Kluwer Law and Taxation Publishers, 1993.
- Orlando E. Blake, Jr., "Turning Points in Mediation : An Examination of Disputant Resolution Behavior", Ph.D., Dissertation, Claremont Graduate University, 1999
- Ponte L. M. and Cavenagh, *Alternative Dispute Resolution In Business*, West Educational Publishing Company, 1999.
- Pruitt D. G. and K. Kressel, "The Introduction : An Overview of Mediation Research", *Mediation Research*(ed.), San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1989.
- Robert Coulson, *Professional Mediation of Civil Disputes*, American Arbitration Association, 1984.
- Sharon C. Leniton and James L. Green, *Elements of Mediation*, Brooks/Cole Publishing Company, 1997.

Wall J. A., "Mediation", *Journal of Conflict Resolution*, Vol.37, No.1, March 1993.

Zubek J. M, Pruitt D. G, Peirce R. S., McGillicuddy N. B. and Syna H., "Disputant and Mediator Behaviors Affecting Short-Term Success in Mediation", *Journal of Conflict Resolution*, Vol.36, No.3, Sep. 1992.

[http : //www.kcab.or.kr/journal/296\\_5.html](http://www.kcab.or.kr/journal/296_5.html)

[http : //www.texasadr.org/adremployee.html](http://www.texasadr.org/adremployee.html)