

나의 국제표준화회의 참가기

# 국제표준, 밀고 당기는 협상의 예술

이현우 한국산업기술평가관리원 차세대 이동통신 PD, TTA PG 701/709 의장

지난 호 글에서 표준활동은 외교와 비슷하다고 한 적이 있다. 다만, 외교에서 기본적으로 '어떻게 하면 많은 나라들과 오래도록 사이좋게 지내냐'는 공존성이 주된 관심사라면, 표준에서는 '누가 많이 가져가느냐'는 소유성이 더 부각되는 치열한 경쟁의 무대라는 점에서 차이가 있다. 이번 글에서는 자원과 전략과 눈치가 병존하는 표준 전쟁에서 어떻게 투자대비 수익을 최대화 할 수 있는 지 표준전사의 경험을 공개한다.

첫째, 나중에 반복할 여지를 남겨두는 일이다. 기술에서는 대개의 경우 절대 강자란 없는 법이다. 성능이 좋으면 복잡도가 높거나, 호환성이 좋으면 차별성이 낮다거나, 감도가 좋으면 다이내믹 레인지가 좁다거나 하는 식이다. 따라서 이거 아니면 절대 안된다는 식으로 주장하면, 나중에 타협에 의해서 다른 방향으로 결정이 이뤄졌을 때 후속작업이 난감해지기 마련이다. 따라서 주장을 하더라도 항상 탈출할 여지는 남겨둬야 한다. 그럼에도 불구하고 불가피하게 반복을 해야 할 상황이 발생하면 대화의 당사자를 상급자로 교체하는 것도 방법이다. 과장이 참석하여 열심히 '가'안을 주장했는데 결론으로 '나'안을 채택해야 할 상황이 오면, 과장급 대신 부장이 참석하여 '나'안에 동의해주는 식이다. 이렇게 하면 과장에게는 상부의 지시로 변경한 다라는 명분이 생기고, 부장에게는 '가'안은 실무자의 생각이라는 반복의 명분이 생기므로 나중에 lose face 하지 않고 논의에 계속 참여할 수 있다.

둘째, 나라마다 회사마다 다른 문화 차이를 파악하는 것이다. 유럽이나 북미쪽 회사는 대개 현장 실무자

의 의견을 존중해 주는 편이다. 반면, 중국은 보스의 명령이 절대적으로 중요하여 수시로 입장이 바뀔 수 있고, 일본은 사전에 입장을 결정해서 오는 경우가 많으므로 현지에서 결정을 수정하는 경우가 매우 드물다. 따라서 서구 회사를 상대하며 초반부터 상부에 압력을 넣어 동의를 구하고자 노력하는 것이나, 아시아 회사를 상대하면서 현장에서 실무자를 상대로 열심히 설득하는 것은 노력만큼 성과를 가져오지 못할 가능성이 높다. 어느 경우든 의사 결정권자를 미리 파악하는 것이 매우 중요하다. 특히 중국 회사의 경우는 비슷한 직급과 직책을 가진 사람이 여러 명 있기에 누가 핵심인물인지 파악하기 쉽지 않음에 유의해야 한다.

셋째, 장기적인 관점에서 바닥부터 차근차근한다는 자세가 필요하다. 처음 참석한 사람이 여러가지 기술을 강하게 주장한다면 심중팔구는 내용이 아무리 좋아도 거부되기 십상이다. 심지어 어떤 회의에서는 신입사원 길들이기식의 골탕먹이기를 하기도 한다. 예를 들어서 질문을 아주 길게 하거나, 영어를 의도적으로 빨리 말하거나 해서 초보자를 당황하게 만드는 것이다. 이러한 배타적인 분위기에서는 처음부터 기술을 들이밀기 보다는 밑바닥부터 차근 차근 밟아가는 자세가 필요하다. 즉 IPR과 무관한 에디토리얼 작업을 열심히 제출한다거나, 식사 자리에 부지런히 쫓아다니거나 해서 인간적인 신뢰감을 쌓는 것이 무형의 자산이 된다.

넷째는 제도상의 규정을 최대한 이용하는 것도 때로는 유용한 방법이다. 표준기구마다 다르기는 하지만 대개의 표준회의는 의사결정 절차가 실무급 회의에서는 만장일치(Consensus), 상위급 회의에서는 투표가



일반적이다. 만장일치의 경우에는 한 회사 또는 한 사람만이라도 반대하면 부결되고 따라서 일정이 지연된다. 진도를 나가야 하는 의장단 또는 주도하는 세력 입장에서는 극소수의 반대자가 있으면 매우 부담스러워지고 따라서 여러가지 당근으로 달래는 것이 일반적이다. 동양적인 문화에서는 다수가 찬성하는 상황에서 혼자 반대하는 의견을 내는 것이 금기시 되어 왔으나 서양에서는 얼마든지 가능한 방법이라는 것을 인식하는 것도 필요하다. 또 하나는 회의종료 압박해서 결론을 압박하는 것이다. 통상 회의 마지막 단계에서는 다들 지쳐있기도 하고 마감시간의 압박을 받게 되면 웬만하여 오케이하고 넘어가자는 분위기가 팽배해지는 것을 활용하는 것이다.

마지막으로 이이제이 등의 전통적 방법도 유용하다. 예나 지금이나 '적의 적은 동지다'라는 명제는 변함이 없으므로 적절한 조건을 제시하고 연대를 추진하는

것이 가능하다. 다만 연대범위를 제한적이고 명확하게 해야지 너무 포괄적, 장기적으로 해 놓으면 나중에 상대방으로부터 무리한 요구를 받을 수 있으니 유의해야 한다.

또한 투표의 경우에는 ETSI처럼 납입금에 따른 차등 투표권제도도 있지만 대개는 일사일표 또는 일국일표가 일반적이다. 따라서 후자의 경우에는 작은 나라, 작은 회사를 설득하는 것이 큰 나라, 큰 회사를 설득하는 것보다 훨씬 효과적이다.

정치든, 외교든, 표준이든 이해관계를 달리하는 사람들의 모임은 항상 경쟁과 승부가 불가피하다. 그러나 인내와 성실, 그리고 전문적 역량과 인간관계는 어디에서나 중요한 승부요소가 되는 것 같다. 아무쪼록 앞에서 언급한 경험들이 후배 제위들의 표준전투력 향상에 조금이라도 도움이 되었으면 한다. 

