

베트남의 분쟁해결문화와 비즈니스협상전략: 지역연구 방법론을 중심으로*

The Dispute Resolution Culture and Negotiation Strategy in Vietnam Based on Area Studies
Methodology

정용균(Yongkyun Chung)

강원대학교 경영대학 경제무역학부 교수

목 차

I. 서론	V. 결론
II. 연구방법론과 연구모형	참고문헌
III. 베트남의 문화와 제도	ABSTRACT
IV. 베트남 분쟁해결방식과 협상전략	

국문초록

최근 베트남은 한국의 3대 교역국으로 부상하고 있다. 우리나라는 베트남과 교역규모가 크게 신장하고 있으며, 베트남에 대한 해외직접투자 역시 증가하고 있다. 한국과 베트남의 교역이 신장됨에 따라서 우리나라 기업과 베트남 기업 간의 분쟁 역시 증가할 소지가 크다. 본 연구는 첫째, 베트남의 문화와 제도적 특징을 분석하고자 한다. 둘째, 베트남의 고유한 분쟁해결방식 및 분쟁해결문화를 연구한다. 셋째, 베트남인과의 비즈니스에 있어서 협상전략을 연구한다. 지역연구방법론을 활용하여 연구한 결과 베트남은 여성 및 명예중시문화, 집단주의 문화적 특징을 보이는 것으로 나타났다. 베트남은 협상전략에 있어서 반면 시스템 등, 중개인을 활용하는 간접적 의사소통방식을 선호하며, 합의에 의한 의사결정, 장기적 협상방식, ADR을 통한 분쟁해결 및 서면합의를 중시하고 있는 것으로 나타나고 있다.

주제어 : 베트남, 분쟁해결문화, 협상전략, 지역연구방법론

* 저자는 2016년도 강원대학교 대학회계 학술조성비(관리번호 520160289) 지원을 받아 연구하였음.

I. 서론

최근 출범한 아세안경제공동체(AEC)는 인국 6억3천만 명으로 세계 3위의 인구규모를 자랑하고 있으며, 높은 경제성장률을 기록하고 있는 역동적인 경제공동체이다. 더구나 2050년에는 아세안경제공동체의 인구는 8억 명으로 추정되는 등¹⁾ 그 규모는 더욱 커질 것으로 전망되고 있어 우리나라 해외시장 개척에 있어 매우 중요한 지역이라고 할 수 있다. 이처럼 역동적인 AEC내에서도 베트남은 그 경제적 역동성과 함께 우리나라와의 밀접한 관계²⁾로 인하여 더욱 주목의 대상이 되고 있다. 최근 베트남은 미국, 중국과 함께 한국의 3대 교역 국으로 부상하고 있다. 더구나 베트남은 2016년 7월 현재 인구가 9천5백만 명 수준이며 곧 1억 명 인구를 달성할 예정으로 있어 베트남 시장 자체의 잠재력이 커지고 있다 또한 중국의 인건비가 상승함에 따라 우리 기업들의 베트남에 대한 해외직접투자 역시 증가하고 있다.

우리나라와 베트남 간 교역규모가 증대함에 따라서 베트남 비즈니스 파트너와의 무역상담 및 기업협상이 중요해지고 있다. 베트남인은 명예를 중시하며, 여성을 중시하는 문화와 집단적 의사결정시스템 등 독특한 문화, 조직적 특성을 가지고 있다. 우리나라 기업들은, 이러한 특성에 대한 이해 부족으로 인하여, 현지 비즈니스 협상에서 많은 어려움을 겪고 있다. 한편 현지 합작투자공장의 근로자들과 한국인 경영층간의 분쟁해결 역시 중요한 문제로 등장하고 있다. 지금까지 알려진 바로는 베트남 당국은 해외직접투자를 유치하기 위하여 외국기업에 관대한 편이며, 베트남의 노동조합은 경영층에 우호적이라고 알려져 있다.³⁾ 그러나 최근 들어 노동조합과 관련 없이, 근로자들이 주도하는 불법파업이 현저하게 증가하고 있다. Gramberg et. al(2013)에 의하면 파업은 주로 외국인 투자기업에서 발생하고 있다.⁴⁾ Clarke(2006)는 파업이 특히 한국이나 대만계 기업에서 발생하고 있다고 보고하고 있으며, 이

- 1) 이요한, "AEC내 태국의 산업정책과 기업진출 전략: 생산과 물류 허브를 꿈꾸는 태국", 한국의국어대학교 동남아연구소 콜로키움 발표자료, 2016년 10월.
- 2) 한국과 베트남 간의 교류의 역사는 멀리 고려시대까지 거슬러 올라간다. 조흥국(2012)에 의하면, 고려시대 베트남 리왕조의 리퐁뜨영 왕자가 고려에 정착하여 화산 이씨를 창건했다는 기록이 있다. 또한 베트남 학자 반따오(2001)에 의하면, 14세기 초에도 베트남인 막딘찌가 1308년 베이징에서 고려사신과 만나 교류하였으며 후일 막딘찌의 후손이 고려에서 문필로 이름을 날렸다고 한다. 20세기 들어서는 월남전쟁에 우리나라가 군대를 파병하였으며, 베트남이 도이모이 정책을 시행하면서 1992년 양 국가 간 국교가 수립되었다. 21세기에 이르러서는, 우리나라 기업들의 대 베트남 진출이 활발하게 이루어졌으며, 최근 우리나라 3대 교역 국에 까지 이르고 있다.
- 3) 베트남투자법 제20조 제5항에 의하면, 근로자들의 정치 사회조직 설립을 존중할 것을 규정하고 있다. 그런데 베트남의 노동조합은 국가조직의 일부로 여겨지기 때문에, 한국의 경우와 같이 노동조합이 기업의 이해관계와 대립되는 경우와는 차이가 있다. 따라서 기업관리자가 조합장을 맡고 있는 경우도 많아서 대체적으로 노동조합이 기업에 우호적이라고 알려져 있다. 권오승, 김대인, 이상현, 「베트남의 체제전환과 법」, 서울대학교출판문화원, 2013, p.188.
- 4) 2010년 발생한 424건의 파업 중에서 80%가 외국인투자기업에서 발생하였으며 20%는 국내 민간기업에서 발생하였고 오직 0.25%만이 정부국영기업에서 발생하였다. Gramberg, Van, Bernadine, J. Teicher, and T. Nguyen, "Industrial Disputes in Vietnam: The Tale of the Wildcat", *Asia-Pacific Journal of Human Resources*, Vol.51, 2013, p.261.

러한 분쟁발생 원인의 하나로 한국이나 대만 기업의 권위주의적 경영기법에 분쟁의 원인이 있다는 견해⁵⁾를 제시하고 있어 분쟁해결에 대한 연구가 시급히 요청되고 있다.

그러나 베트남의 분쟁해결 및 협상에 대한 연구는 국내의 경우 매우 제한적이며 초기단계에 머물러 있다고 해도 과언이 아니다. 정연길(2004)은 베트남, 인도네시아, 말레이시아 3국의 협상전략을 연구한 바 있으며, 신군재·안영환(2008)이 베트남만의 협상전략을 연구한 바 있다. 그러나 최근 베트남과의 무역거래량이 가파르게 상승한 데 비해서는 베트남의 분쟁해결문화나 협상전략에 대한 후속연구는 많지 않은 실정이다. 본 연구는 관련 문헌이 많지 않은 환경에서 베트남의 분쟁해결 및 협상전략을 연구하기 위해서 다양한 학문분야를 통섭하여 연구하는 지역연구 방법론을 채택하고자 한다. 구체적으로 본 연구는 Hofstede et.al(1980, 2010)와 Hall(1976), Trompenaars and CHampden-Turner(1998)의 이문화 경영이론, 유인선(1996, 2011, 2014), 송정남(1996, 2016), 최병욱(2006, 2008, 2009)의 역사연구, McMillan and Woodruff(1999), Quinn(2002), Gillespie(2011)의 법학연구, Williamson(1975), Rubinstein and Wolinsky(1987), Li(1998), Roland(2004)의 거래비용 경제학이론 등 다양한 학문을 활용한 학제적 연구를 시도한다. 본 연구는 첫째, 베트남의 문화, 제도적 특징을 분석하고자 한다. 둘째, 베트남 고유의 분쟁해결방식 및 협상전략을 연구한다. 셋째, 한국기업들이 베트남에 진출하는데 필요한 비즈니스 협상전략을 연구한다.

II. 연구방법론 및 연구모형

1. 지역연구방법론

베트남 분쟁해결에 대한 본 연구의 연구방법론은 지역연구 방법론을 채택하고자 한다. 본 연구가 지역연구 방법론을 채택하는 이유는 분쟁해결분야 자체가 종합적 관점에서의 접근방식이 필요하기 때문이다. 쓰보우치 요시히로(1998), 정해조(1998), 하병주(2000) 등 일련의 연구에 의하면, 지역연구 방법론 특징의 하나는 해당 지역을 종합적, 전체적으로 이해하려고 한다는 점이다.⁶⁾ 특히 쓰보우치 요시히로교수는 “지역연구에서 중요한 것은 현상에서 분리된

5) Clarke, Simon, “The Changing Character of Strikes in Vietnam”, *Post-Communist Economics*, Vol.18, No.3, 2006, p.348.

6) 쓰보우치 요시히로, “전문분야와 지역연구”, 야노 토루(아시아지역연구회 역), 「지역연구의 방법」, 전예원, pp.72-93.1998, pp.72-73. 정해조, “지역연구의 방법론(1)”, 「국제지역연구」, 제2권 제2호, 1998, pp.317-334. 하병주, “미국의 지역연구 형성과정과 배경”, 「한국중동학회논총」, 한국중동학회, 제21-1호, 2000, pp.25-39.

경제, 정치, 사회에 대한 기술이나 분석이 아니라, 이들 요소 간의 상호관련성에 대한 이해를 배경으로 하는 기술이나 분석⁷⁾이라고 지역연구의 종합적 측면을 제시하고 있다. 이러한 종합적 이해에 기초한 지역연구방법론은 특히 분쟁해결 및 협상전략을 연구하기 적합하다. 각국의 분쟁해결방식 및 협상전략은 각 나라의 독특한 문화적, 관습적 토대 하에서 이루어지기 때문에 단순히 분쟁해결 현상 자체만을 연구해서는, 왜 베트남인들이 그러한 분쟁해결방식을 활용하는지 이해하기 어렵다. 따라서 어떤 국가의 분쟁해결방식 및 협상전략을 제대로 이해하기 위해서는 그 지역 및 국가 문화에 대한 연구가 선행될 필요가 있다. 보통의 경우, 문화란 쉽게 변화하는 것이 아니며, 오랜 시간에 걸쳐서 구체화되는 것이기 때문에, 분쟁해결 연구는 역사학의 도움을 받을 필요가 있다. 한편 중국의 경우, 농촌의 주요 분쟁해결수단인 조정의 경우, 마을의 연장자 여성이 분쟁해결에 있어 주된 역할을 하고 있는 것으로 보고되고 있다.⁸⁾ 베트남의 경우는 사회 내에서 여성의 역할에 대한 연구도 필요하며 이를 연구하기 위해서는 문화인류학이나 사회학의 연구 또한 필요하다. 그리고 분쟁해결이라는 분야는 넓은 의미에서 소송과 대체적 분쟁해결기법(ADR)까지 포괄하는 범위 내에 있기 때문에 법학적 관점에서의 연구도 요청된다.

본 연구는 “지역연구란 잔존하는 자료를 사용하는 것이 아니라 필요에 의하여 자료를 발굴해가는 것⁹⁾이라는 방법론에 입각하여 세 종류의 자료를 발굴하여 베트남의 분쟁해결문화 및 협상전략을 분석하고자한다. 첫 번째 유형의 자료는 베트남인이 직접 저술하거나, 베트남 현지에 장기 체류하고 있는 한인 사업가 또는 베트남 비즈니스 관련 업무에 종사한 경험이 있는 한인들이 출간한 현지보고서들이다. 이러한 발간물들의 장점은, 한 가지 주제에 집중하는 연구논문과는 달리, 다양한 사실들이 혼합되어 제공함으로써 연구자에게 베트남 사회의 다양한 면모를 제공한다는 점이다.¹⁰⁾ 현지 보고서의 두 번째 장점은 현지조사를 보완하기 때문이다. 후루카와 히사오(1998)에 의하면, 지역연구의 중요한 축으로는 현지조사가 있다.¹¹⁾

7) 쓰보우치 요시히로, 상계논문, pp.72-93. p.80.

8) Wall and Blum, “Community Mediation in the People’s Republic of China”, *Journal of Conflict Resolution*, Vol.44, No.4, 1991, pp.3-20.

9) 쓰보우치 요시히로, 전계논문, p.75.

10) 이러한 보고서의 단점은 다양하게 나열된 주장들이 검증을 거치지 않은 경우가 많다는 점이다. 이러한 단점으로 인하여 지역연구를 수행함에 있어서 이러한 자료를 간과할 가능성이 크다. 그러나 현지보고서의 대척점에 있는 실증분석 연구들 역시 한계점을 가지고 있다. 첫째, King, et. al(1995)이 지적하듯이, 계량적 기법에 의한 실증분석 연구들은 연구 설계 단계가 소홀히 취급되고 임의적으로 가설을 세운 뒤, 데이터를 통제하여, 원하는 결과를 얻는데 치중할 위험이 존재한다. 이러한 경향으로 말미암아 실증분석 연구들은, 최병선(2006)이 지적하듯이, 처음부터 상당수 요인들은 외생변수로 묶어 놓고, 오직 관심이 있는 변수의 인과관계에만 중점을 둘 가능성이 존재한다. 그 결과 정작 중요한 요인임에도 불구하고 분석에서 제외되는 오류가 발생하게 될 위험이 발생한다.

11) 후루카와 히사오, “현지조사: 걷기. 보기. 듣기”, 야노 토루(아시아지역연구회 역), 「지역연구의 방법」, 전에원, 1998, pp.171-208.

그러나 이전(2004)이 지적하듯이 현지조사기법은 적지 않은 비용과 시간이 수반되어, 그 시행이 쉽지 않은 것이 사실이다.¹²⁾ 본 연구자는 현지조사 기법을 활용하고 있지 않으므로 현지조사에 대한 대안으로 베트남 현지보고서들을 활용하고자 한다. 두 번째 유형의 자료는 역사학, 정치학, 경제학, 법학 분야 학자들이 베트남에 대하여 연구한 논문과 저서들이다.¹³⁾ 이 자료들은 종합적 이해, 학제 간 연구라는 지역연구의 방법론을 적용하기 위한 것이다. 세 번째 유형의 자료는 비교문화경영이론 및 협상전략에 대한 연구물들이다. 특히 비교문화경영이론의 연구들은 여타 국가들 간의 비교분석 결과를 제시하고 있어, 본 연구에서 폭넓게 활용하고자 한다.

2. 연구모형

전술한 바와 같이 베트남 비즈니스에서 분쟁해결에 대한 연구는 갈수록 중요해지고 있다. 그 이유는 한국과 베트남간의 교역 및 투자규모가 증가하고 있기 때문이다. <표 1>을 보면, 한국의 대 베트남 투자는 2009년 이후 5년 만에, 투자건수 면에서 두 배 이상 증가함을 알 수 있으며, 투자액 면에서 살펴보아도 4배 이상 증가함을 알 수 있다. 이처럼 한국의 대 베트남 투자가 증가함에 따라서, 불가피하게, 한국과 베트남 비즈니스 관련자 간 분쟁 역시 증가할 수밖에 없다. 일례로 베트남의 노사분쟁에 있어서, 국영기업보다 외국인 투자기업에서 파업 빈도수가 크게 나타나고 있다. 그리고 그중에서도 대만, 한국, 일본 등 동북아시아 국가들이 운영하는 외국인 투자기업에서의 파업빈도수가 높게 나타나고 있다.

<표 1> 한국의 대 베트남 투자

(단위: US백만달러, 신고기준)

년 도	2009	2010	2011	2012	2013	2014
건 수	247	325	345	332	458	684
투자액	1,661	2,356	1,466	1,178	4,293	7,327

자료: 베트남기획투자부

12) 이전, “해외지역연구의 방법과 과제”, 『한국지역지리학회지』, 제10권 제2호, 2004, p.233.

13) 일반적인 실증분석 논문은 하나의 연구 분야에서 자료를 수집하고 이에 대한 통계적 검증을 거쳐서 자기의 주장이나 가설을 논증한다. 본 연구는 흥미로운 현상에 대하여 여러 전문분야에서 증충적으로 어떤 흥미로운 현상이 주장되거나 이에 대한 설명이 있으면, 현상 자체가 증명되지는 않았으나 어느 정도 진리성을 확보하고 있다고 추정한다. 사실상 실증연구의 기반이 되는 통계적 기법 역시 전체 모집단 중의 일부 표본만 추출하여 검증하는 기법이므로 이 자체가 완벽하다고 할 수 없다.

<표 2>는 베트남에서 발생한 파업건수 자료이다. 동 자료에 의하면 이천년 대 들어서 베트남 내 파업건수가 크게 증가한 것을 알 수 있다. 2000-2008년 기간 동안 대만과 한국계 투자기업에서 대략 전체 파업의 3분의 2가 발생하였으며, 2009-2014년 기간 동안에는, 대만과 한국계 투자기업에서 발생한 파업 비중이 감소하여 전체 파업의 48.9퍼센트를 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다.¹⁴⁾ 이처럼 동북아시아 기업들이 투자한 현지 기업에서 파업이 빈번하게 발생하는 데는 여러 가지 요인들이 있겠으나, 동북아시아 국가들이 공통적으로 집단주의 사회여서, 공동체 전체를 위하여 개인은 희생해야 된다는 가치 관념도 그 요인 중의 하나로 지적할 수 있을 것이다. 같은 아세안 회원국인 태국에서 외국인 투자기업 내부 갈등 연구에 의하면, 태국 근로자들은 일본인 관리자에 대하여 일중독자라는 인식을 가지고 있다. 동 연구에 의하면 태국 근로자들은 일본인 관리자들이 회사에 갖는 집착과 헌신을 이해하지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다.¹⁵⁾

<표 2> 베트남 노사관계 현황

기 간	전 체	한국투자기업	대만투자기업
1995-1999	174	53 (30.5)	58 (33.3)
2000-2008	1,767	521 (29.5)	683 (38.7)
2009-2014	3,120	760 (24.4)	764 (24.5)

주: 이계경, 김용민(2010), 「베트남 진출기업의 노사관계」(한국노동연구원)와 베트남노총(VGCL)에서 발표한 자료를 합해서 저자가 작성한 표임.

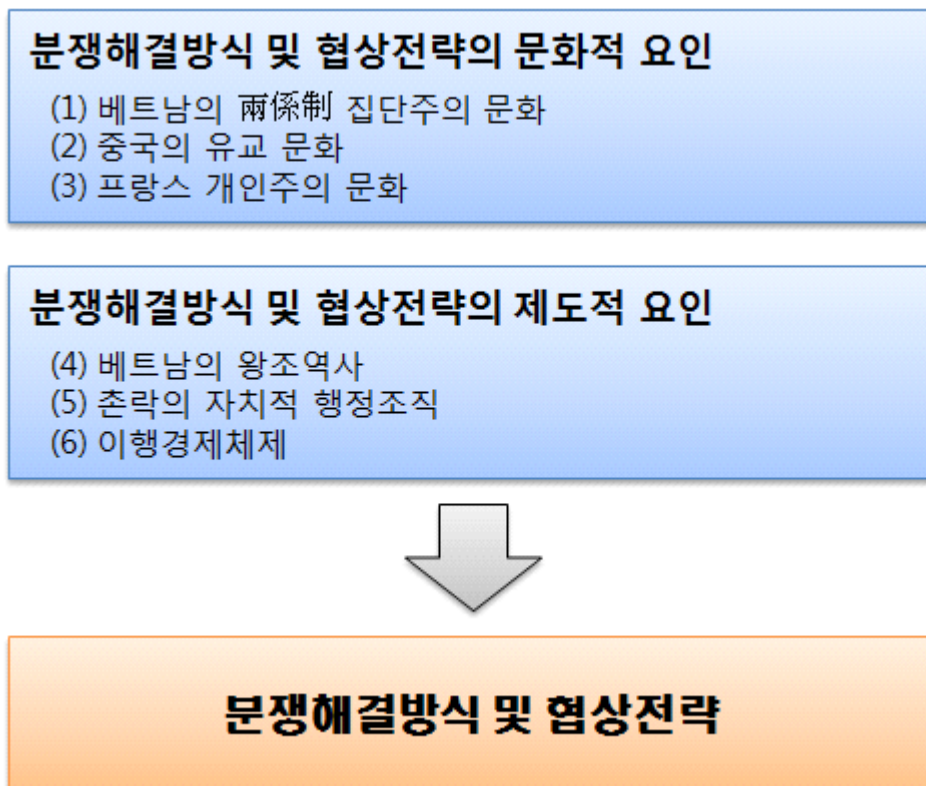
이러한 지적은 70-80년대 고도성장기에 회사에 몰입했던 한국의 비즈니스맨들에 대해서도 적용될 수 있는 얘기라고 할 수 있을 것이다. 따라서 베트남의 분쟁해결을 제대로 이해하기 위해서는 베트남의 문화와 분쟁해결간의 맥락에서 살펴보아야 할 것이다. 본 논문의 연구모형은 베트남의 자연환경과 인간 활동 영역으로서의 왕조의 역사 속에서 형성된 베트남 고유의 문화와 제도가 베트남의 분쟁해결방식 및 협상전략에 영향을 미쳤을 것이라는 데 기반을 두고 있다. 문화가 분쟁해결 및 협상에 있어서 중요한 요인이라는 점은 널리 인정되고 있다. Brett(2000)은 국제협상연구에서 문화를 중요한 요인으로 포함시켰다. Graham, et.al(1988)은 한국과 미국의 협상방식에 있어 차이가 있음을 밝혔는데 한국과 미국은 문화적 측면에 있어서 많은 차이점을 보이고 있어서 국가 문화의 차이가 협상방식에도 영향을 미친다는 점을 보여

14) 대만, 한국, 일본계 기업에서의 파업 빈도수가 높게 나타나고 있다.

15) Swierczek, F. W. and J. Onishi, "Culture and Conflict: Japanese Managers and Thai Subordinates", *Personal Review*, Vol.32, No.2, p.198.

준다고 하겠다. Adair et.al(2004)의 연구에서는 미국, 프랑스, 일본, 러시아, 브라질, 홍콩 등 6개국의 문화적 특징이 각국의 협상방식에 어떠한 영향을 행사했는지 연구함으로써 개별 문화의 특성에 따라서 협상방식에 차이가 있음을 밝힌 바 있다. 한편 저명한 국제중재인인 Cremades(1998)는 국제상사분쟁의 주요해결수단인 중재에 있어서 문화적 요인이 중요함을 일깨운 바 있다.

〈그림 1〉 연구모형



일찍이 문화가 분쟁해결방식 및 협상전략에 영향을 준다는 견해는 Hofstede(1980)의 국가문화에 대한 연구 이후 더욱 공고해졌다고 할 수 있다. Hofstede는 국가문화를 집단주의-개인주의, 불확실성회피, 권력격차, 남성위주문화 여부 등 네 가지 기준으로 국가문화를 분석한 바 있다. 한편 제도 역시 베트남의 분쟁해결방식과 협상전략에 큰 영향을 주고 있는 것으로 보인다. 이와 관련하여 제도주의(Institutionalism)학파에서는 제도가 개인의 행동 및 선호에 영향

을 미친다는 점을 분명히 하고 있다.¹⁶⁾ 개인의 행동이 제도에 의하여 영향을 받는 것은 불확실성 하에서 인간이 제한된 합리성(Bounded Rationality)을 가질 수밖에 없기 때문에 개인의 행동은 거래비용을 절감해줄 수 있는 다양한 제도에 의존할 수밖에 없다는 점이다.¹⁷⁾ 또한 하나의 조직이나 제도가 일단 경로를 밝게 되면, 그 조직이나 제도는 지속되는 경로종속성을 가지는 경향을 보인다고 주장한다.¹⁸⁾ 따라서 일단 어떤 조직이나 제도가 구축이 되면, 그 조직이나 제도는 특정 경로에 따라서 존속되는 경향을 지니게 된다.

베트남의 분쟁해결방식 및 협상전략에 영향을 주는 요인은 크게 문화적 요인과 제도적 요인으로 구분해 볼 수 있다. 문화적 요인 중 내생적 요인으로는 (1) 베트남이 집단주의사회가 내포하는 문화적 특징을 가진다는 점이다. 베트남은 열대 몬순기후의 영향으로 이모작 농경사회¹⁹⁾이며 이모작 농경을 가능하게 하기 위해서, 여러 사람들이 협력해야 하는 수도작 문명의 특성상 집단주의 사회라는 것이다. Triandis(2002)에 의하면, 집단주의 사회내의 개인은 자신의 개인적 목표보다는 집단 전체의 목표에 우선순위를 두며 집단구성원의 기대를 저버릴까 두려워한다.²⁰⁾ 따라서 집단 내 개인 간 분쟁이 발생하면, 개인은 갈등을 증폭시키기보다는 집단 내 구성원간의 조화를 통하여 집단 전체 차원에서 분쟁이 해결되도록 노력한다. 한편 베트남은 모계사회와 부계사회가 병존하는 兩係制 사회의 특징을 가지고 있다. 즉 여성의 역할이 남성 못지않게 존중되는 사회이다. 여성은 별도의 재산을 소유할 수 있으며, 고위공직에도 여성이 임명되는 경우가 적지 않다.²¹⁾

베트남 분쟁해결 및 협상전략에 영향을 준 문화적 요인 중 외래적 요인으로는 (2) 베트남이 중국의 지배를 천년이상 받아오는 과정에서 중국문화의 영향을 강하게 받아온 국가라는 점이다. 그 결과 베트남 단어의 60퍼센트 정도는 중국 한자에서 기원한다고 알려져 있다.²²⁾ 유인선(2011)에 의하면 15세기 이후 유교철학은 베트남의 통치이념이 되었다. 중국 밖에서 문묘를 세우고, 국가감을 세워서 유교사상을 교육하고 과거제를 채택하여 관리를 선발한 국가는 흔치 않다. 심지어 유교 뿐 만 아니라 도교 사상 역시 중국에서 전래된 만큼 중국의 영향은 막대하다고 볼 수 있다. Pham Duy Nghia(2005)에 의하면, 특히 유교철학은 갈등보다는

16) 안희남, “신.구 제도주의 비교연구”, 『현대사회와 행정』, 한국국정관리학회, 제12권 제13호, 2002, p.27.

17) North, Douglas, “Institutions and Economic Growth; A Historical Introduction”, *World Development*, Vol.17, No.9, 1989, pp.1319-1320.

18) 안희남, 상계논문, p.20.

19) 베트남 북부 홍강 델타지역은 이모작 사회이며 베트남 남부 메콩강 델타 지역은 삼모작 사회이다. 다만 베트남 남부 지역은 베트남이 영역을 확장하는 가운데 진랍으로부터 얻은 지역이다.

20) Triandis, Harry, “Generic Individualism and Collectivism”, Martin Gagnon and Karen Newman (ed), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell, 2002, p.33.

21) 최근 베트남 국회의장으로 여성이 선출되었으며 국회의원의 10-20퍼센트가 여성이다.

22) 김영웅.남기만, 『5억아시아 황금시장의 중심 베트남 이코노믹스』, 한국경제신문, 2009, p.37.

조화를 강조하고 있어 베트남의 법 운용 등 분쟁해결문화에도 적지 않은 영향을 준 것으로 나타나고 있다.

(3) 한편 베트남은 18세기 중반이후 프랑스로부터 백년가까이 지배를 받았다. 프랑스는 개별 시민이 기본권을 보장받고, 각자 재산권을 가지게 된 근대시민사회이다. 분쟁해결의 측면에서 프랑스는 근대민법을 준거법으로 하여 법원에서 분쟁을 해결하고 있다. 이에 비하여 베트남의 집단주의 사회는 공동체 내의 조화를 강조하며 촌락 내 관습법에 의하여 분쟁을 해결한다. 따라서 원래 집단주의사회인 베트남이 근 백년간 프랑스의 지배를 통하여 얼마나 개인주의의 영향을 받았는지는 흥미로운 연구주제이다.²³⁾ 본 연구는 베트남이 집단주의 사회의 특징과 유교문화의 요소가 결합하여 한층 공동체내에서의 조화를 강조하며 공동체 내에서 자체적으로 분쟁을 해결하는 문화적 특징을 보이고 있다고 추정한다. 왜냐하면 Gillespie(2011)가 지적하듯이, 베트남의 분쟁해결문화는 공동체 외부에서 강제된 법을 직접적으로 바로 적용하기 보다는 베트남 고유의 ‘정’ 문화를 활용하여 공동체 내에서 분쟁당사자간 조화를 통해서 분쟁을 해결하는 면을 보이고 있기 때문이다.²⁴⁾

베트남의 분쟁해결방식 및 협상전략에 영향을 주는 제도적 요인으로는 무엇보다도 왕조의 역사가 중요하다. (4) 역사적 관점에서 보면, 베트남은 북부와 중부, 남부가 확연히 구분되는 공간이다. 하노이를 중심으로 한 북부지역과 천년이상 참파왕국²⁵⁾이 지배해 왔던 중부지역, 원래 캄보디아 영토였던 남부 지역²⁶⁾은 오랜 기간 동안 별도의 역사 제도적 공간이었다. 최병욱(2008)은 이러한 역사적 배경으로 말미암아 베트남은 어느 국가보다도 지역주의의 충돌 현상이 있어 왔다는 견해를 밝히고 있다. 현재의 영토범위 내에서 단일국가로서의 베트남이 출범한 것은 베트남의 유구한 역사에서 보면 상대적으로 짧은 시기에 불과하다. 따라서 베트남은 하나의 통일왕국을 형성하기 위해서 각 지역의 의견을 존중하는 제도를 발달시킬 유인이 작동하게 된다. (5) 베트남 촌락은 자치적 성격이 강한 특징을 보이고 있다. 즉 베트남 왕조들의 중앙정부 권력이 촌락내부에는 영향을 미치지 못하였다. 베트남 촌락의 자치적 행정 조직은 기목(稽目)과 같은 공조직과 갑(甲)과 같은 사조직이 정교하게 씨줄과 날줄같이 연계

23) 이처럼 장기간 동안, 동양의 대국과 서양의 대국의 지배를 모두 받은 국가는 많지 않다. 동남아시아에서 인도네시아, 필리핀이나 싱가포르, 네덜란드, 미국, 영국이라는 단일 국가의 지배를 받았다. 따라서 이들 국가를 이해하고 분석하기 위해서는 원주민 문화와 외래문화라는 두 가지 요소로 구성된 연구모형을 사용하여 분석하면 된다. 그러나 베트남의 경우는 보다 중층적이라고 할 수 있다.

24) Gillespie교수가 ‘sentiment’로 번역한 단어가 송정남교수가 강조한 베트남 문화의 ‘정’으로 보인다. Gillespie, John, “Exploring the Limits of the Judicialization of Urban Land Disputes in Vietnam”, *Law & Society Review*, Law & Society Association, Vol.45, No.2, 2011, p.259. 송정남, 「베트남 사회와 문화 들여다보기」, 한국외국어대학교 지식출판원, 2016.

25) 참파왕국은 말레이-폴리네시아어를 사용한 참인들이 세운 국가로서, 인도로부터 힌두문화를 받아들였다. 참인들은 베트남 북부의 탕롱(지금의 하노이)을 중심으로 활동한 비엡족과는 민족적으로 차이가 있다. 서규석, 「잊혀진 문명 탐파: 베트남 정글에 묻힌 힌두문명 속으로」, 리북, 2013, pp.24-25.

26) 베트남 남부지역은 주로 크메르족이 거주하고 있던 지역이었다.

되어 있어, 한층 베트남 촌락의 자치성을 강화시키고 있다. 이러한 촌락의 자치성은 베트남 중앙정부의 법률이 적용될 가능성을 약화시키는 작용을 한다. (6) 베트남 분쟁해결 및 협상 전략에 영향을 미치는 제도적 요인 중 하나는 이행경제체제를 들 수 있다. 현재 베트남은 이행경제체제에 속하는 국가로 분류되고 있다. 즉 사회주의 경제의 낮은 생산성을 올리기 위하여 시장경제체제를 도입하고 있는 국가이다. 이달곤(1996)이 지적하듯이, 사회주의 국가들은 특히 협상에 있어서 이데올로기의 영향을 많이 받는 것으로 알려져 있다. 따라서 사회주의 요소와 시장 경제적 요소가 병존하고 있는 베트남 협상전략에 있어서도 이데올로기의 영향을 고려할 필요가 있을 것으로 판단된다. 요약하면, 본 연구는 베트남의 분쟁해결 및 협상전략을 연구함에 있어서 동남아시아 주도작 문명이라는 내생적 요소, 유교를 중심으로 전개된 중국문화의 요소, 프랑스 문화, 왕조의 역사, 자치적 촌락행정조직, 이행경제체제라는 여섯 가지 요소로 구성된 연구모형을 사용하여 중층적으로 분석하고자 한다.

Ⅲ. 베트남의 문화와 제도

1. 여성중시 문화와 兩係制 사회

베트남사회의 가장 큰 특징의 하나를 꼽으라면 베트남 사회가 여성중시 문화를 가지고 있다는 점이라고 할 것이다. Hofstede et al(2010)의 최근 연구결과에 의하면, 전체 76개 국가 지역 군 중에서 동북아시아의 일본, 중국, 홍콩은 남성적 문화 순위로 보면 각각 1, 11-13, 25-27위로 나타나서 이들 국가들이 남성적 문화권에 속하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 베트남은 남성적 문화 순위로는 55-58위 순위를 차지하고 있다.²⁷⁾ 이러한 결과는 상대적으로 베트남이 남성적 문화 특징보다는 여성적 문화특징을 나타낸다고 해석할 수 있다. 베트남의 이러한 여성중시문화는 모계사회의 영향이 남아 있는 데 연유한다고 보인다. 역사학자인 유인선(1996)은 베트남 사회의 특징을 모계제 사회와 부계제 사회의 특징이 병존하는 兩系制 사회로 보았다. 유인선(2011)은 부계제 사회의 근간 도덕인 유교사상은 상당히 후기 사회에 작동하였으며, 그 이전까지는 불교의 영향력이 더 크게 작용했다고 보았다.²⁸⁾ 유인선

27) 동남아시아지역에서 베트남보다 더 여성중시문화가 나타난 국가는 태국으로 나타났다. Hofstede, Geert, Hofstede, J. Gert, and Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3ed, 2010 (차재호 나은영 공역, 「세계의 문화와 조직」, 제3권, 학지사, 2014), p.170.

28) 유인선, “유교가 베트남에서 국가이념으로 성립되는 과정”, 「수완나부미」, 제3권 제1호, 2011년 6월, pp.1-23.

교수는 유교의 가족도덕은 과거시험을 통해서 관리로 출세하려는 소수의 지식층에 영향을 끼쳤을 뿐이고 대다수 농민은 모계적 사회의 성격을 유지해왔다는 견해를 제시하고 있다. 즉 베트남 사회에 본격적으로 유교를 도입한 레 타인 동(黎 聖宗)은 남자가 결혼 후 3년간 여자 집에 머무르는 관행을 유교도덕에 벗어나는 악습으로 규정하고, 이를 법으로 금지하였지만 이러한 妻居制를 쉽사리 없앨 수 없었다고 한다.²⁹⁾ 이러한 모계사회 전통은 ‘썬베’라는 조혼 풍습에서도 찾아볼 수 있다.³⁰⁾ 이 제도는 결혼식이 거행된 후, 신부가 친정으로 돌아가서 일정기간동안 머무르는 제도로서, 신부는 친정에 3개월에서 3년까지 머물렀다. 동 기간이 경과한 이후, 신랑이 처가를 방문하여, 신부를 데리고 가는 것을 허락받은 이후에야, 비로소 신부는 시댁에서 살게 된다.³¹⁾ 이러한 여성중시 문화는 종교에서 두드러지게 나타나고 있는 바, 베트남인 저술가, 부 썬 투이(2003)에 의하면, 외래종교인 불교도 그 창시자가 남성인 부처가 아니라 여성 창시자로 변모하여, 베트남에 들어왔다.³²⁾ 4월 8일에 태어났다고 전하는 만(Man) 남자의 딸은 베트남 불조(佛祖)로 여겨지며 만 남자 자신은 불모(佛母)가 되었다.³³⁾ 이 윤선(2010)에 의하면, 베트남 토속신앙에서 가장 높은 신은 여성신인 성모(聖母)로 나타나고 있다.³⁴⁾

Hofstede et. al(2010)에 의하면 여성적 문화가 지배적인 사회에서는 남자나 여자나 모두 책임감을 가져야 한다는 특징을 보인다.³⁵⁾ 실제로 베트남 여성은 그 경제적 역할이 상당한 것으로 나타나고 있다. 유인선(2014)이 언급한 자료들에 의하면 베트남 여성들은 홍강 델타의 경우 이모작이 행해졌으므로 가족 구성원 모두가 농사일에 매달려야 했으며 여성들도 예외는 아니었다고 한다. 또한 자료에 의하면 베트남 여성들은 상공업에 종사하는 경우도 많았다. 특히 집안 형편이 넉넉하지 못한 선비의 경우 선비가 과거준비를 하는 동안 부인들은 농작물이나 수공업제품을 시장에 가져다 팔아서 생계를 유지하는 경우도 있었다.³⁶⁾ 이처럼 여성이 생계를 돕기 위하여 교역활동을 했다는 관념에서 진일보 하여 베트남 여성들이 적극적으로 베트남 상업 활동을 주도하였다는 견해도 제기되고 있다. 최병욱(2006)의 연구에 의하

29) 처거제가 뿌리깊어서 베트남민요에 “나는 사위가 되어 일꾼 노릇을 하며 당신 집의 야채를 무수하게도 먹었노라”는 구절이 생겨났다. 유인선, “전근대 베트남 사회의 兩系의 성격과 여성의 지위”, 『역사학보』, 1996년 6월, p.227.

30) 동 제도는 15세기까지 보편적으로 행해졌으며, 20세기에도 일부 지방에서 행해졌다.

31) 부 썬 투이(배양수역), 전게서, p.87.

32) 부 썬 투이(배양수역), 『베트남 베트남 사람들』, (주)대원사, 2003, p.221.

33) 송정남, 『베트남 사회와 문화 들여다보기』, 한국외국어대학교 지식출판원, 2016, p.217.

34) 베트남 판테온(만신전)에 의하면, 성모인 ‘마우’가 최고신이며, 여성신격 밑에 남성 신인 완런, 옹황, 까우 등이 자리잡고 있다. 이윤선, “베트남 사파(Sapa)지역 신전의 신격 구성고찰: 덴항포(Den Hang Pho)를 소재 삼아”, 『역사민속학』, 제 34집, 2010, p.262. p.278.

35) Hofstede, Geert, Hofstede, J. Gert, and Michael Minkov, 전게서, p.187

36) 유인선, 『근세베트남의 법과 가족』, 위더스북, 2014, p.91

면, 베트남 여성들은 국내 및 국제교역활동에 있어서 주도적인 역할을 한 것으로 나타나고 있다.

베트남 여성들은 가장 전통적 촌락단위인 싸(社) 시장에서 여성 간 거래를 활발하게 하였으며, 36가지 물품의 수공업 길드조직이 모여 있던 수도 탕롱(昇龍)의 36거리에서도 거래 주체가 여성이었다. 더 나아가 17세기 임진왜란 때, 일본군에 납치된 진주 선비 조완벽은 일본 상선에서 일하게 되어 하노이까지 갔는데, “왜국상선이 왔다는 말을 들으면, 비록 고위관료의 처첩들이더라도 모두 가마를 타고 일가 자녀 권속을 이끌고 와서 왜인들과 가격을 흥정한다”고 전하고 있다.³⁷⁾ 1602년 국제무역항 호이 안을 방문한 네덜란드 무역상 제로니르스본데라에르가 기록한 바에 의하면 그는 베트남 여성을 통역요원으로 고용하였는데 이들은 상인이며 중개인 역할을 하고 있었다. 이들이 상담을 벌인 비즈니스 파트너는 베트남 여성 후추상인이었다. 이 후추상인들은 네덜란드 무역상과 가격을 흥정하였으며 가격이 적정하지 않자 미련 없이 거래를 단념하는 노련한 모습을 보였다.³⁸⁾ 또한 1794년 11월 베트남에 표류했던 일본인 선원이 귀국 후 기록한 바에 의하면, “(베트남)의 풍습으로 말하면 여자가 상당히 현명하고 굳건하여 장사의 흥정도 열의 아홉은 여자가 한다”고 말하고 있다.³⁹⁾

따라서 베트남에서는 오래전부터 여성이 경제활동을 하는데 있어서 동북아시아 유교국가와는 다르게 많은 제약이 없었던 것으로 보인다. 이러한 문화적 전통은 오늘날에도 베트남에 여성사업가가 많은 것을 설명해주는 것이 아닌가 한다.⁴⁰⁾ 이은주·전미경(2015)의 최근 연구에서도 베트남 여성들은 여성도 가정 경제를 지탱하기 위하여 역할을 해야 한다는 의식을 가지고 있는 점을 설문조사 연구를 통하여 밝히고 있다.⁴¹⁾ 베트남 현지 사업가인 이창근(2008)에 의하면 월남전쟁 이후 베트남 정부는 국영기업체장을 비롯하여 기관장들 중에서 30% 정도를 여성들에게 할당하였으며, 현재도 비즈니스업계에서 여자 사장들이 많으며 시장 가게 주인들도 대부분 여자사장들이라고 한다.⁴²⁾ 역사학, 민속학, 비교문화이론, 베트남 현지인의 저술 등을 종합해 보면, 베트남은 여성이 가정을 넘어서 사회적으로도 상당한 역할을 수행하고 있는 것으로 해석된다. 따라서 베트남에는 여성의 가족 내 그리고 사회적 역할을 인정하는 문화가 존재한다고 해석된다.

37) 최병욱, “전통시대 베트남 여성의 교역활동: 촌락에서 대양으로”, 『동양사학연구』, 동양사학회 2006. 9월, p.161.

38) 최병욱, 상계논문, p.163.

39) 유인선, 전계서, p.90.

40) 이창근, 「베트남 모르고 가면 큰 코 다친다」, (주)에세이퍼블리싱, 2008.

41) 이은주·전미경, “베트남 여성의 가족인식, 성역할 가치관, 노부모 부양 가치관에 대한 연구”, 『한국가정관리학회 학술발표대회 자료집』, 2015년 11월, pp.252-265.

42) 이창근, 전계서, p.92.

2. 명예중시문화와 국가정체성

베트남은 명예를 중시하는 국가이다. 베트남의 명예중시 문화는 속담에서도 엿볼 수 있다. 베트남에 구전되어온 “일 원의 품삯도 일전의 상금만 못하다”는 속담은 열배의 품삯보다 명예가 더 중요하다는 뜻이다.⁴³⁾ 명예는 자신에 대한 자존심과 정체성을 전제로 한다⁴⁴⁾고 볼 수 있는 데, 베트남에 대한 여러 문헌들은 공통적으로 베트남인들이 자존심과 정체성이 강하다는 것을 지적하고 있다. 현지 한인 사업가인 이창근(2008)은 베트남인들이 자존심이 강하다고 지적하고 있으며,⁴⁵⁾ 일본 역사학자인 후루타 모토오(2008)에 의하면, 베트남인들의 정체성을 ‘베트남의 남국의식’이라고 정의하였다. 베트남은 천여 년 중국의 지배를 받아왔으나, 11세기 리(李)왕조의 장군 리 토크(李常傑)의 한시에는 북쪽에 중국 송나라가 있다면 남쪽의 나라에는 황제가 있다고 읊고 있다.⁴⁶⁾ 이처럼 베트남은 천 년 전부터 중국과 대등한 국가라는 역사관을 견지해오고 있다. 후루타 모토오(2008)는 베트남은 고대 사회에서 중화세계를 보편세계로 파악하고, 베트남은 자신을 이러한 보편세계의 일원으로 파악하고 있다고 해석하고 있다. 즉 베트남은 중화세계의 일원이지만, 오랑캐가 아닌 문명국이고, 중국에 대해서는 독자적인 풍습을 가지고 있다고 파악하였다. 최병욱(2009)에 의하면, 19세기에 들어서 베트남 통일왕조에서는 당시 중국 왕조의 국호인 대청(大清)과 대등하게 국호를 대남(大南)으로 하였으며, 중국본토가 오랑캐인 만주족에게 지배를 받는 데 비하여, 보편세계로서의 중화세계에서 베트남이야말로 진정한 중화세계의 실현자라고 생각하였다.⁴⁷⁾

이러한 역사적 인식으로 말미암아 베트남은 국가에 대한 충성을 강조하고 있다. Pham Duy Nghia(2005)에 의하면, 일본은 유교문화의 충(忠)의 대상이 황족에 대한 충성이라면, 베트남에서의 충의 대상은 국가와 국가 방위를 대상으로 한다고 지적한 바 있다.⁴⁸⁾ 이와 관련하여 몽골제국을 물리친 영웅인 진흥도(Tran Hung Dao)장군은 16세기 이후 베트남에서 신격화되어 많은 사당에서 신으로 모셔지고 있다.⁴⁹⁾ 이처럼 구국영웅이 神으로 격상되어 숭배대상이 된 것은 그만큼 국가가 중요하다는 간접적 증거라고 할 수 있다. 국가에 대한 충성은 베트남 현

43) 부 쥘 투이(배양수역), 전계서, p.173

44) 후루타 모토오 (박홍영역), 「베트남의 세계사: 중화세계에서 동남아시아 세계로」, 충북대학교 인문사회연구총서 4, 도서출판 개신, 2008, p.27.

45) 이창근, 전계서, p.135.

46) “남쪽의 나라에는 남국의 황제가 있음이 일찍이 정해진 바, 하늘의 도리이며 당연하거늘 어떠한 침략(중국의 송)이 있다 한다면 그들에게 패배의 맛을 보여주리라”. 후루타 모토오 (박홍영역), 전계서, p.23.

47) 최병욱, “19세기 베트남의 단일민족 만들기: 漢夷有限에서 一視同仁으로”, 『동북아역사논총』, 제23권, 2009, pp.77-78.

48) Pham Duy Nghia, “Confucianism and the Concept of the Law in Vietnam”, John Gillespie and Pip Nicholson (eds), *Asian Socialism and Legal Change: The Dynamics of Vietnamese and Chinese Reform*, 2005, p.79.

49) 진흥도장군의 사당은 모두 223개나 되며, 사과지역의 신전에는 최고신인 성모와 거의 동등하게 대우받고 있다. 이원선, 전계논문, p.267. p.278.

법에 명시되어 있다. 2001년 개정 베트남 헌법에 의하면 전문에 “베트남 인민은 --- 애국심을 전적으로 발휘하여⁵⁰⁾ --- 조국건설과 방위에 보다 더 큰 승리를 쟁취 한다”고 규정하고 있어, 애국심에 대하여 별도로 헌법에 규정하고 있다.⁵¹⁾ 이처럼 베트남은 국가 최고 법인 헌법에 애국심과 조국 방위를 강조하고 있다. 이는 베트남이 헌법에 명시할 만큼 애국심을 강조하는 것은 베트남인의 정체성과 자존심을 강조하고 있다고 할 수 있다. 이처럼 다양한 학문분야 및 현지 체험에서 나오는 진술들을 요약해 볼 때 베트남인들은 집합적 단위에서는 국가 정체성이 있고 개인의 차원에서는 자존심이 내재되어 있는 것으로 나타나고 있다고 파악된다.

최근 경영학에서의 리더십(leadership) 연구에 의하면, 경영층의 고압적 감독행동은 피고용인들에게 적대적 감정을 불러일으키고, 기업 성과에도 부정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다.⁵²⁾ Harris et al(2007)에 의하면, 경영층의 잘못된 감독행위와 피고용인들의 성과 간에는 부(負)의 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다.⁵³⁾ Tran et. al(2014)은 베트남 하노이시 243개 기업들에 재직 중인 323명의 근로자들로부터 수집한 자료를 활용하여 리더십에 대한 실증연구를 시행하였다. 본 연구에서도, 경영층의 부정적 리더십은 근로자들의 충성도에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.⁵⁴⁾ 정연길(2004)은 베트남인이 명예를 소중히 여기므로 베트남인을 동료들 앞에서 잘못을 야단치거나 베트남인의 머리를 손으로 만지면 구타의 일종으로 간주하므로, 조심할 것을 제안하고 있다.⁵⁵⁾ 따라서 현지 합작투자 공장에 근무하고 있는 베트남 근로자들을 대할 때, 그들이 상당히 명예를 중시하는 문화를 가지고 있다는 점에 유의해야할 것이다.

3. 촌락의 자치성과 공동체 조직

다수의 역사학자들은 중국의 천년 지배에도 불구하고 베트남의 정체성이 유지된 것은 베트남 촌락 특유의 자치성에서 그 원인을 찾을 수 있다고 보았다. 부 썬 투이(2003)와 송정남(2016)은 베트남 마을은 자치성을 띄면서, 왕조 정부와 독립하여 별개로 존재하였다는 견해

50) 강조한 부분은 저자가 추가한 부분임.

51) 권오승, 김대인, 이상현, 「베트남의 체제전환과 법」, 서울대학교출판문화원, 2013, p.100.

52) 고압적 감독행동은 관리자들이 자신들에게 지속적으로 적대적이고 언어적, 비언어적 행동을 한다고 피고용인들이 인식하는 것을 의미한다. Tran, Q., Tian, Y., and Sankoh, F. “Impact of Destructive Leadership on Subordinate Behavior via Voice Behavior, Loyalty and Neglect in Hanoi, Vietnam”, *Journal of Applied Science*, Vol.14, No.19, 2014, p.2321.

53) Harris, K.J., K.M. Kacmar, and S. Zivnuska, “An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship”, *Leadership Quarterly*, Vol.18, 2007, pp.252-263.

54) Tran, Q., Tian, Y., and Sankoh, F. 전계논문, p.2326.

55) 정연길, “이문화 지역간 무역협상 관행 및 진출전략에 관한 연구: 베트남, 인도네시아, 말레이시아를 중심으로”, 『사회과학논총』, 제17집, 2004, p.211.

를 제시하고 있다.⁵⁶⁾ 일례로 “왕의 법이 마을의 규례에 진다”는 속담이 이러한 점을 시사하고 있다. 그래서 베트남에서는 마을을 소왕국 또는 소조정이라고 한다.⁵⁷⁾ 베트남 촌락은 촌락이 중앙정부로부터 독립된 공간으로서 중앙정부의 힘은 촌락내부에 까지 힘이 미치지 못하였다. 일례로 1242년 쩌 타이 똥은 촌락에 관리를 파견하여 중앙정부가 직접 촌락을 통제하려 하였으나 1397년 쩌 투언 똥 시대에 이를 폐지한바 있다. 1466년 레 타인 똥 치세에 다시 행정개혁을 시도하였으나 성공하지 못하였다. 19세기 들어 다시 프랑스 식민정부가 까이 르엉 호영 쩌 개혁을 세 차례 시도하였으나 이 역시 성공하지 못하고 촌락의 자치성은 원상 복구되었다.

이처럼 베트남 촌락공동체가 자치성이 강한 것은 촌락 내부가 공조직 및 사조직으로 강하게 규율되는데 그 이유가 있다고 사료된다. 김종욱(2003)에 의하면, 베트남 촌락들은 향약에 의하여 규율이 되는 촌락행정조직에 의하여 운영되어 왔다. 대표적인 조직체로는 기로(耆老), 기목(耆目)과 기역(耆役)이 있다. 기로는 60세 이상 마을의 원로들로 구성되며 촌락행정실무에 관여하지 않고 자문기구의 역할을 수행하였다. 기목은 휴직, 퇴직중인 관리, 과거 시험 합격자, 지주, 고령자 등으로 구성되는 촌락내의 상위 행정조직으로서 15명에서 20명 정도로 구성되어 있다.⁵⁸⁾ 여기서 결정된 사항은 기역을 통해서 집행된다. 기역은 건강한 신체와 한문지식이 있는 촌락민 가운데 선발되었다. 한편 송정남(2016)에 의하면, 베트남 촌락은 공식적 촌락행정조직과 아울러, 남성만으로 구성되는 갑(甲)이라는 사조직⁵⁹⁾을 통하여 이중 삼중으로 구성원간 단결을 꾀하고 있어서, 촌락의 자치성이 매우 강한 것으로 나타나고 있다. 이러한 촌락공동체의 자치성은 오늘날에도 남아있다. 한도현(2007)은 북부 베트남 마을 현지조사 결과, 제사권이 재산권보다 상위에 있음을 보여주는 등 베트남 현대사회의 종족의식이 매우 강함을 보고하고 있다.⁶⁰⁾ 또한 최호림(2003)에 의하면, 하노이 같은 도시지역에서도 국가는 마을을 직접 통치하지 않고 국가와 사회의 중간지대인 프엉을 통하여 간접적으로 통치하고 있다.⁶¹⁾ 따라서 오늘날 까지도 베트남은 촌락의 자치성이 존재한다고 판단된다.

56) 송정남, 전개서 p.84. 부 쩌 투이(배양수역), 전개서, p.125.

57) 송정남, 상계서, p.101.

58) 김종욱(2003), p.205.

59) 甲은 보통 동족끼리 형성하며 아들이 태어나면 베트남 촌락민들은 그 아이를 자신이 속한 갑에 반드시 가입시킨다. 아이가 장성하여 18세가 되면, 갑의 정식회원이 되어 소속 마을과 국가에 의무를 지고 권리를 갖게 된다. 의무는 세금, 군역 등을 지는 것이며 권리는 마을 행사에 직접 참여하고 公田을 받는 것을 의미한다. 송정남, 상계서, p.123.

60) 베트남 현지 조사에서 문중관련 사업에 돈을 내는 데 있어서 베트남 마을 주민들은 한국의 비교대상 마을 보다 더 적극적인 것으로 나타나고 있다. 한도현, “한국과 베트남의 두 종족마을(동성마을)의 종족 의식 비교”, 『농촌사회』, 제 17집 제2호, 2007, p.184.

61) 최호림, “베트남 도시 마을에서의 국가-사회 관계: 하노이 ”프엉 응옥 하“(Phuong Ngoc Ha)를 중심으로”, 『비교문화연구』, 서울대학교 비교문화연구소, 제9권 제1호, 2003, pp.29-74.

4. 풍수 등 전통문화

한국과 중국, 대만을 비롯한 동북아시아 권 국가들은 모두 풍수를 중시한다.⁶²⁾ 베트남인들 역시 풍수 사상과 명리학의 영향을 많이 받고 있는 것으로 알려지고 있다. 베트남의 수도인 하노이를 건설할 때에도 1010년 건설하였는데 하노이의 옛 지명은 용이 승천한다는 뜻의 탕롱이다. 왜냐하면, 왕이 이 지역이 용이 승천하는 형세를 가져서 수도를 호아르에서 탕롱으로 옮기라고 명령했기 때문이다. 부썬 투이(2003)에 의하면, 베트남인들은 집을 지을 때도, 풍수를 고려한다. 또한 집을 지을 때는 집을 짓는 사람의 나이를 고려한다. 사람들은 주인의 생년월일을 살펴보고 음양팔괘에 맞추어 본 뒤에 결과가 좋은 경우에만 집을 짓고, 결과가 안 좋으면, 다음 해까지 기다린다.⁶³⁾ 송정남(2016)에 의하면 베트남은 음양의 조화를 중시하는 문화를 가지고 있다. “태산과 같은 아버지의 공덕, 샘에서 흐르는 물과 같은 어머니의 은의”라는 베트남 속담⁶⁴⁾에서 보듯이, 산으로 표현된 양(陽)의 존재로서 아버지와 물로 표현된 음(陰)의 존재로서 어머니의 은혜가 조화를 이루고 있다. 더 나아가 태산이라는 강한 존재로서의 아버지와 샘물에서 연상되는 부드러운 존재로서의 어머니가 조화를 이루고 있다. 베트남인들은 음양조화를 중시하여 집을 지을 때 주택의 방향을 중시한다. 예로부터 남향은 양기를 돋우는 방향으로 보았으며 북향은 음기가 강하여 사기가 있다고 보았다.

베트남사회는 풍수사상과 함께 민간 무속적 경향이 강해서 베트남인들은 동물 숭배사상을 가지고 있다. 정환국(2014)에 의하면, 베트남은 인간과 동식물의 정령을 믿는 신앙을 가지고 있었다.⁶⁵⁾ 일례로 이윤선(2010)에 의하면, 베트남 북부에서는 뱀 신앙을 가지고 있다고 한다.⁶⁶⁾ 이러한 무속신앙의 영향으로, 베트남인들은 길을 지나갈 때, 거미나 뱀이 지나가면 좋은 징조로 여기고 있다.⁶⁷⁾ 따라서 베트남 비즈니스 협상 파트너와 상담할 때 이러한 요소들을 고려해야 바람직한 협상결과가 나올 것이라고 사료된다. 베트남사람들은 사람을 만날 때 길일을 선택해서 만난다고 알려져 있다. 더 나아가 공적인 활동에서도 베트남인들은 프로젝트를 마무리하는 회의나 기공식을 할 때에도 핵심담당자의 길일 여부를 따져서 일시를 결정하는 풍습을 보이고 있다. 이러한 사례는 베트남에서 IT분야의 한국과 베트남 공동프로젝트

62) 우리나라의 경우, 조선시대 초 서울을 수도로 정할 때, 풍수사상을 활용했다는 것은 유명한 이야기이며, 오늘날에도 일부 집을 이사할 때도 손 없는 날에 이사하는 풍습이 남아있다. 그리고 아직도 아이가 출산하면 그 아이의 장래를 사주 명리학을 활용하여 예측하기도 하며 아이의 이름을 지을 때도 명리학을 활용하기도 한다.

63) 부 썬 투이(배양수역), 전게서, p.97.

64) 송정남, 전게서, p.406.

65) 정환국, “베트남 불교서사의 성격”, 『한국어문학연구』, 한국어문학회, 제63집, 2014, p.188.

66) 고대인들이 뱀을 통해 느꼈던 공포는 죽음에 대한 공포였으며 뱀은 탈피를 통하여 다시 재생되는 것으로 믿어졌으므로 신앙의 대상이 되었다. 이윤선, 전게논문, p.277.

67) 부 썬 투이(배양수역), 전게서, p.165.

수행을 요약한 저술에서 잘 나타나고 있다. 베트남 농업은행에 전산시스템을 구축한 이영희, 이종호(2011)의 사례보고서에 의하면 베트남 측 파트너는 한국에서 파견된 프로젝트 책임자의 생년월일을 물어서 시스템 오픈일 행사 날짜를 정하고 있다⁶⁸⁾ 이처럼 풍수 등은 우리나라 경우에서도 보듯이 그 나라 문화의 일부라고 해석할 수 있다. 따라서 베트남 파트너와 상담을 진행하거나 협상을 할 때에는 상대방 국가의 풍습을 미신으로 치부할 것이 아니라 이를 존중하여 금기가 있으면 피해주는 것이 협상이나 상담을 원활하게 진행하는 데 있어 도움이 된다고 사료된다.

IV. 베트남의 분쟁해결방식과 협상전략

1. '반띵'시스템과 중개인

의사소통방식은 크게 보면 직접적 의사소통방식과 간접적 의사소통방식으로 나눌 수 있다. 직접적 의사소통방식은 주로 서양문화권, 특히, 독일계 스위스인, 독일인, 스칸디나비아인 등 게르만계 문화의 특징에서 잘 나타나고 있다.⁶⁹⁾ 노명환(2004)에 의하면, 독일인들은 의사소통에 있어서 정확하고 상세한 정보를 토대로 직설적 화법을 선호하는 특징을 보인다.⁷⁰⁾ 한편 간접적 의사소통방식은 동양문화권, 특히 일본, 태국, 인도네시아 등 동아시아 문화권에서 잘 나타나고 있다. 특히, 인도네시아 자바인의 경우, 아는 사람 사이에 분쟁이 발생하면 간접적이거나 소극적인 방식으로 분쟁을 해결하려고 시도한다. 즉 길거리를 가다가 분쟁당사자와는 만날 가능성이 보이면 다른 길로 간다든지, 직접적인 충돌을 회피하는 소극적인 방식을 선호한다. 설령 적극적으로 분쟁을 해결하려고 하더라도 매개자를 개입시키는 우회적인 방법을 사용한다.⁷¹⁾ 부션투이(2003)에 의하면, 베트남인들은 자바인과 유사하게 중개인을 내세워 의사소통하는 공통점을 보이고 있다. 특히 관계를 정립하는 데 있어서 베트남인들은 '반띵' 시스템이라는 간접적 의사소통방식을 선호한다.⁷²⁾ 반띵 시스템에서 어떤 일을 하기 위한 첫 번

68) 이영희, 이종호, 「코리아 IT: 베트남 금융시장을 가다」, 진한엠앤비, 2011, p.261.

69) 정용균, “수출마케팅 협상과 국가문화의 연관성에 관한 연구: Hofstede와 Hall의 이문화경영론을 중심으로”, 「국제지역연구」, 한국외국어대학교 국제지역연구센터, 제11권 제1호, 2007, p.277.

70) 노명환, “독일의 국가문화(National Culture)와 의사소통방식”, 「국제지역연구」, 한국외국어대학교 국제지역연구센터, 제8권 제2호, 2004, p.16.

71) 정용균, “인도네시아의 분쟁해결방식에 관한 연구: ADR의 관점을 중심으로”, 「동남아연구」, 한국외국어대학교 동남아연구소, 제25권 제3호, 2016년 1월, p.84.

72) 반 띵이란 소식 전달을 의미한다.

째 단계는 자신의 의견을 상대방에게 전달되게 하기 위하여 중개인 또는 제3자를 고르는 것이다. 두 번째 단계는 중개인을 통하여 상대방을 살펴보는 것이다. 즉 상대방이 자신의 의견에 대하여 어떤 반응을 보이는 지 살펴보는 것이다. 이때, 상대방이 순조로운 반응을 보인다고 판단되면, 상대방을 직접 대면할 방법을 찾거나, 점차 자신의 의사를 분명하게 드러낸다. 만약 상대방의 반응이 긍정적이지 않다고 판단되면, 세 번째 단계로 들어간다. 이때 베트남인들은 두 가지 선택 중 하나를 따르게 될 것이다. 한 가지 방법은 상대방이 자신의 의견을 받아들일도록 강한 압력을 넣은 방법이고 다른 한 가지 방법은 상대방의견에 따라서 자신의 의견을 조정하는 것이다.⁷³⁾

시장을 통한 거래에서 중개인의 역할은 거래비용 경제학을 통하여 설명이 가능하다. 일찍이 Williamson(1975)은 시장에서의 계약이 체결되기 위해서는 거래비용의 존재가 중요함을 지적한 바 있다. 그 이후 Rubinstein and Wolinsky(1987), Biglaiser(1993), Biglaiser and Friedman(1994), Li(1998) 등의 일련의 연구에서는 거래비용 이론적 관점에서 중개인의 역할을 탐구하였다. 핵심내용은 거래비용은 정보 탐색비용과 평가비용이 주를 이루는데, 이러한 거래비용의 존재로 인하여 직접 수요자와 공급자가 직거래를 하는 것 보다, 중개인을 내세워서 거래하는 것이 전체적으로 거래비용을 줄이는 효과가 있다는 것이다. 특히 거래되는 상품 자체가 품질 면에서 차이가 커서 그 상품의 품질을 제대로 파악하기 위해서는 상당한 추가적 투자가 필요하다는 측면에서 공급자와 수요자간의 정보비대칭이 존재할 때, 중개인은 이 정보비대칭을 해소해주는 기능을 수행함으로써 시장에서 거래를 원활하게 해준다.

이러한 베트남 고유의 분쟁해결문화와 이행경제체제하의 베트남 비즈니스 환경을 토대로 하여 판단해 보면, 더욱 중개인의 역할이 중요해진다고 하겠다. Liesbet and Sen(2010)에 의하면, 법률 등 사회제도가 아직 확실하지 않은 과도기적 상황에서 베트남인 사업가들은 비즈니스 파트너를 찾는데 있어서 친구, 친척 등 비공식 제도를 활용하고 있는 것으로 나타나고 있다.⁷⁴⁾ 그러나 베트남 현지에 진출한 외국인 사업가는 그러한 친구 등 비공식제도를 활용할 수 없다. 따라서 더욱 중개인의 존재가 부각된다고 하겠다. 이때 베트남 진출 사업가 입장에서 중개인이 제공하는 서비스 품질이 매우 다양하게 나타날 것이다. 신뢰성 있는 중개인을

73) 부 썬 투이(배양수역), 전계서, p.192.

74) Liesbet, Steer and Kunal Sen, "Formal and Informal Institutions in a Transition Economy; The Case of Vietnam", *World Development*, Vol.38, No.11, 2010, p.1608. 기업 간 거래관계를 연구한 McMillan and Woodruff(1999)에 의하면, 베트남 기업들은 거래상대방과의 관계를 중요시하고 있는 것으로 나타났다. 동 연구에서 흥미로운 점은 설령 거래상대방이 계약을 위반하여 손해를 입히더라도 거래관계를 유지한다고 응답한 기업들이 적지 않다는 점이다. 조사대상 기업 한 군데는 "손해를 끼친 거래기업의 채권액은 잊어버리고 거래기업과 관계를 유지하려고 한다"고 응답하였다. 구체적으로는 "더 이상 그 기업에 물품을 공급하지는 않지만, 좋은 관계를 유지함으로써 언젠가 미수금 회수를 기대한다고 한다. 사실 그 기업은 1년 반 동안의 끈질긴 협상 끝에 미수금을 돌려받았다"고 한다.

만나면 사업에 큰 도움이 될 것이고 불성실한 중개인을 만나면 사업에 큰 낭패를 볼 것이다.

한편 베트남에서는 비즈니스 상대방을 찾는 방법에 있어서, 여전히 인간관계와 같은 비공식 채널이 중요한 수단으로 활용되고 있지만, 점차 공식적인 채널을 활용하는 경우가 늘어나고 있다.⁷⁵⁾ Guthrie(1998)의 연구에 의하면 베트남과 유사하게 판시가 중요한 중국의 경우도 판시의 중요성이 감소하고 있음을 보고하고 있다.⁷⁶⁾ 결국, 베트남에 진출하려는 우리나라 기업들은 이러한 합의에 기초한 문화가 베트남의 비즈니스문화라는 점을 인식하는 동시에, 점차 부상하고 있는 공식채널을 통한 비즈니스도 고려할 필요가 있다고 하겠다. 이처럼 비공식 채널을 통해서 거래정보를 획득하는 사회에서 상품이나 사업기회 등에 대한 정보는 그 품질이 천차만별일 수밖에 없다.⁷⁷⁾ 이는 외국인 사업가가 베트남 현지에 도착해서 사업을 해보려고 할 때, 베트남의 사업기회가 진실로 이윤창출기회를 제공할 것인지 아닌지 알기 어려울 것이다.

더구나 외국인 사업가와 중개인 간에는 정보비대칭이 존재한다. 이러한 경우, 중개인은 기회주의적 행동을 할 가능성이 커지게 된다.⁷⁸⁾ 그리고 회사비밀을 공유하게 되면, 외국인 사업가는 중개인을 함부로 해고하기도 어렵게 된다. Hakkala and Kokko(2007)에 의하면, 베트남은 전반적으로 고급인력 부족 문제에 시달리고 있다,⁷⁹⁾ 이러한 고급인력부족 현상은 중개인의 경우도 마찬가지인 것으로 나타나고 있다. 이창근(2008)에 의하면, 중개인들의 경우 무역경험이 축적된 중개인은 드물고 경험이 일천한 반면, 과도한 수수료를 요구하는 경우가 많아 주의를 요한다는 견해를 밝히고 있다.⁸⁰⁾ 이와 관련하여 조영태(2016)는 중개인으로 인한 피해사례를 보고하고 있다.⁸¹⁾ 따라서 조영태(2016)는 베트남 현지에서 중개인의 서비스 품질을 개선하기 위하여 베트남 중개인의 육성을 제안하고 있다.

75) Liesbet, Steer and Kunal Sen, 상계논문, pp.1603-1615.

76) Guthrie, Douglas, "The Declining Significance of Guanxi in the China's Economic Transition", *China Quarterly*, 1998, pp.254-282.

77) 이는 마치 Akerlof이 얘기한 중고차의 품질과 같다. 중고차의 경우, 잘 만나면 저렴한 가격에 질 좋은 자동차를 운행할 수 있지만, 운이 나쁜 경우는 품질이 나쁜 중고차를 사는 바람에 계속 수리하면서 시간을 보내는 것과 마찬가지 상황이 된다.

78) Liesbet, Steer and Kunal Sen, 전계논문, p.1605.

79) Hakkala, Katarina, and Ari Kokko, "The State and the Private Sector in Vietnam", *Stockholm School of Economics Working Paper* 236, 2007.

80) 이창근, 전계서, p.73.

81) 하노이 북부에 진출하여 공장을 운영하던 한국 회사에서 경리와 통역을 겸하던 여직원이 8년에 걸쳐 공금을 빼돌려 타격을 입은 사례도 보고하고 있다. 조영태, 「동남아시아의 넥스트 코리아 베트남에서 기회를 잡아라」, 매일경제신문사, 2016, p.193.

2. 집단적 의사결정시스템

베트남의 의사결정 방식은 관계 당사자들이 대다수 참여하여 의사를 결정하는 방식이다. 이러한 집단적 의사결정방식은 회사조직 내 의사결정과 같은 비즈니스 의사결정구조에 적지 않은 영향을 끼치고 있는 것으로 알려지고 있다.⁸²⁾ 베트남 기업의 집단적 의사결정방식은 직 간접적 의사결정자들 간의 상호 포용성을 전제로 한다. 그러면 과연 베트남 문화가 포용성을 가지고 있느냐 하는 문제가 제기될 수 있다. 이와 관련하여 Hofstede et.al(2010)의 연구는 하나의 시사점을 제시하고 있다. 동 연구는 불확실성회피지수가 낮게 나타난 국가는 타 민족이나 외국인에 대한 포용성이 크고, 불확실성회피지수가 높게 나타난 국가는 타민족이나 외국인에 대한 포용성이 낮을 것이라는 견해를 제시한 바 있다.⁸³⁾ Hofstede et.al(2010)의 연구결과, 베트남은 불확실성 수용사회의 특징을 강하게 보여주고 있어서 국가 자체가 소수민족들을 포용할 가능성이 있는 것으로 추정할 수 있다.⁸⁴⁾ 베트남 사회가 포용성을 가질 가능성 여부는 베트남의 민족구성에서 찾을 수 있다. 베트남은 54개 민족으로 이루어진 다민족 국가⁸⁵⁾여서, 베트남이 하나의 국가로서 기능하기 위해서는 소수민족도 끌어안아야 하며, 의사결정 과정도 합의방식을 채택해야 내부 불만을 최소화할 수 있다는 데 그 이유가 있다고 사료된다.⁸⁶⁾

베트남의 집단적 의사결정시스템은 정치권력의 배분에서도 찾아볼 수 있는데, 20세기 들어 베트남정부의 국가운영방식은 집단지도체제 형식을 취한다. 즉 당서기장은 이념을 담당하고 있고, 국가주석은 대외관계를 담당하며, 총리는 국내 업무를 총괄하고 있다. 행정학자인 김현재(2013)에 의하면, 최근 국회의장도 중요한 권력기관의 하나로 부상하여 베트남은 총리, 당서기장, 국가주석, 국회의장의 네 개 기관이 권력을 분점하고 있는 것으로 나타나고 있다.⁸⁷⁾ 베트남의 집단지도체제는 지역적 관점에서도 시행되고 있다. 즉 정치적으로 중요한 권력기관인 당서기장, 국가주석, 총리는 대체적으로 베트남의 북부, 중부, 남부 지역 인사가 각각 맡

82) 김영웅.남기만, 전계서, p.44.

83) Hofstede, Geert, Hofstede, J. Gert, and Michael Minkov, 전계서, p.264.

84) 같은 동아시아문화권에서 불확실성회피 지수는 매우 다르게 나타나고 있다. 중국은 불확실성회피 정도가 매우 낮게 나타난 반면, 일본은 불확실성회피 정도가 매우 높게 나타나고 있어서 대조를 이룬다.

85) 베트남은 54개 민족으로 구성되어 있다. 가장 큰 민족은 총 인구의 85% 이상을 차지하는 쩡족이며, 소수민족으로 가장 큰 인구집단인 타이족이 1.9%를 차지하고 있으며 그 뒤를 타이족이 잇고 있다. 그 다음으로는 므엥족이 있으며 크메르족, 호아족, 농, 허몽족이 총인구 중 1%이상을 점유하는 민족들이며 다른 민족들은 매우 적은 숫자로 이루어져 있다. 소영일, 「경영자를 위한 베트남경영전략: 투자 환경론」, 지구문화사, 2008, p.236.

86) 최병욱(2009)에 의하면, 19세기 통일왕조 초대황제인 자 통 황제의 한이유한(漢夷有限) 정책을 시행한 바 있다. 한이유한이란 베트남(漢)인과 이민족(夷)는 구별이 있어야 한다는 입장이다. 즉 베트남 쩡족과 베트남 내 거주하고 있는 비베트남인의 다름을 인정하고 함께 살아야 한다는 주장이다. 그러나 2대 황제는 포용정책보다는 통합정책을 시행하여서 베트남이 지속적으로 포용정책을 시행했는지에 대해서는 주의를 요한다.

87) 김현재, “베트남 리더의 배경과 특징에 대한 고찰: 당서기장, 국가주석, 정부수상을 중심으로” 「한국부패학회보」, 한국부패학회, 제18권 제2호, 2013, p.46.

아서 지역적 편중이 되는 것을 막고 있다.⁸⁸⁾ 이는 인종 문화적으로 엄연하게 다른 베트남 내 각 민족을 하나의 정치체제로 통합시키려는 노력의 일환이다. 이처럼 분명하게 구분된 지역과 다수의 민족들로 구성된 통일국가에서는 여러 집단의 이해관계를 조율하기 위하여 집단 지도체제가 선호되었다고 볼 수 있다.

이러한 집단지도체제에 의한 의사결정방식은 정치제도 뿐 만 아니라, 정부기관내의 의사결정 뿐 만 아니라 일반 회사의 의사결정구조에도 영향을 끼치고 있다.⁸⁹⁾ 따라서 베트남 비즈니스 파트너와 협상을 할 때, 상대방 기업이 하나의 단일체가 아니라, 다양한 이해관계를 가지고 있는 구성원들로 이루어져 있음을 인식하고 파트너 기업의 대표자만 협상의 대상으로 볼 것이 아니라, 구성원들을 개별적으로 고려하여 비즈니스 협상을 진행해야할 필요가 있다고 하겠다. 따라서 김영웅·남기만(2009)과 이영희·이종호(2011), 조영태(2016)의 사례에서 제안하듯이 비즈니스 협상 시, 합의에 참여하는 직접적 당사자 뿐 만 아니라 직접적 당사자와 관련이 있는, 고객, 정부기관 등 간접적 당사자 까지 모두 고려할 필요가 있다고 하겠다.

3. 장기적 협상방식

우리나라 기업인들이 베트남인과 만나서 협상할 때 고려해야할 사항의 하나는 베트남 파트너의 시간 개념이라 할 것이다. 협상 상대방이 장기적 협상방식에 입각하여 협상에 임하느냐 아니면 단기적 협상방식에 입각하여 협상에 임하느냐에 따라서 우리 측 협상방식을 조율해야할 것이기 때문이다. 베트남 비즈니스파트너는 시간의 관점에서는 상대적으로 장기적 관점을 가지고 있다고 알려져 있다. 상경계 학자인 정연길(2004)⁹⁰⁾의 견해와 베트남 현지 경험자 이귀수(2007)⁹¹⁾의 보고에 의하면, 베트남인들의 협상방식은 시간이 오래 소요되는 특징을 보이고 있고 중국식 협상방식에 가까운 편이라는 견해를 제시하고 있다. 사실 베트남과 중국의 협상술은 다양한 측면에서 공통점을 가지고 있다. 중국과 베트남이 장기적, 전략적 차원에서 협상을 전개하는 데는 세 가지 요인이 작용한다고 할 수 있다.

첫째, 베트남과 중국은 두 국가 모두 장기지향적 문화권에 속한다는 점이다. Hofstede et al(2010)에 의하면, 베트남은 한국, 대만, 일본, 중국 등 동북아시아 문화권 국가들이나 중국문

88) 베트남을 북부, 중부, 남부지역으로 구분하는 것은 프랑스가 인도차이나반도를 지배하면서 생겨난 구분이다. 프랑스는 베트남을 북부 톤킨지역, 중부 안남지역, 그리고 사이공 중심의 코친차이나지역으로 구분하고, 코친차이나 지역은 프랑스 직할령으로 삼고, 중부지역인 안남과 북부의 톤킨지역을 보호령으로 삼아 베트남을 삼분하여 다스렸다. 후루타 모토오 (박흥영역), 전계서, p.45.

89) 김영웅·남기만, 전계서, p.44.

90) 정연길, 전계논문, p.205.

91) 이귀수, “베트남에서 사업하기”, 베트남플라자편집부, 「이것이 베트남이다」. 와이미디어, 2007, p.208.

화의 요소가 강한 싱가포르보다는 장기지향성이 낮게 나타났으나 말레이시아, 태국, 필리핀 보다는 장기지향성이 높은 것으로 나타나고 있다.⁹²⁾ 그리고 베트남은 조사대상 93개 국가 지역 군에서 장기지향 순위가 36위를 기록하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 베트남이 전체 표본 중 대략 상위 3분의 1 집단에 속하고 있어서 장기지향적 문화권에 속한다고 평가할 수 있다. 이러한 장기지향성은 유교문화권의 영향력으로 해석할 수 있다. 주지하다시피 베트남은 오랜 기간 동안 과거제를 시행해온 유교문화권에 속한 국가이다. 이러한 요소가 베트남의 장기지향적 국가문화를 가져왔다고 할 수 있을 것이다.

둘째, 중국인의 협상술은 전략적 차원에 근거하여 협상을 전개한다고 알려져 있는데 베트남 역시 그러한 전략적 협상술을 활용할 가능성이 크다는 점이다. 이와 관련하여 베트남과 중국은 사회주의 국가라는 공통점이 있다. 이달곤(1996)과 백권호(1999)는 사회주의 국가들은 국가 이데올로기와 관련된 부분은 전략적 목표로 설정하고, 협상과정에서 이를 고수하는 협상방식을 채택하는 경향이 있음을 지적하고 있다. 이달곤 교수에 의하면 “(사회주의 국가들은) 협상 처음부터 공산주의식 이념노선과 그에 따른 행동노선에 입각하여 쟁취해야할 목적을 협상의 최종결론으로 내세운다”⁹³⁾는 견해를 밝히고 있다. 백권호(1999) 역시 중국식 협상은 이기느냐 아니면 지느냐의 제로섬 협상전략을 사용한다고 한다.⁹⁴⁾ 일레로 정치학자인 민귀식(2010)에 의하면, 중국의 주은래 수상은 중국의 초기 외교협상에서 많은 성공을 거두었는데 그 요체는 “협상 첫 마디에 일찌감치 최후의 입장을 발표하고는 끝까지 그 입장을 고수하는 전략적 입장을 고수한다”는 것이다.⁹⁵⁾ 이러한 협상방식은 무역협상에도 나타나서 이신규(2006)는 중국인의 무역 협상관행의 하나는 협상의 전체적 측면을 중시하고, 자신의 주장을 강력하게 고수한다는 점을 지적하고 있다.⁹⁶⁾

셋째, 베트남인과 중국인은 인내심을 가지고 있다는 공통점이 있다. 주지하다시피 중국의 협상술은 인내심을 가지고 장기간 시간을 요하는 협상방식에 능하다. Hofstede and Bond(1998)는 장기지향성이 유교문화에 기인한다고 보았다.⁹⁷⁾ 유교문화권에 속한 사람들은 근면성이 있고 교육투자에 관심이 있다고 알려져 있다. 베트남 역시 수백 년 이상, 과거시험에 붙기 위한

92) Hofstede, Geert, Hofstede, J. Gert, and Michael Minkov, 전게서, pp.289-291

93) 이달곤, 「협상론: 협상의 과정, 구조, 그리고 전략」, 법문사, 1996, p.56.

94) 백권호, “중국식 기업협상전략의 개념적 틀에 관한 연구”, 『국제학논총』, 계명대학교, 제3권, 1999, p.95.

95) 민귀식, “중국의 전통협상술과 현대외교협상”, 『현대중국연구』, 제11권 제2호, 2010, p.10. 중국인들은 전국시대 귀족자의 대화술 중 상대방에게 먼저 개방과 공개를 유도하여 그의 진의를 토로케 하고 자신은 마음의 문을 닫고 침묵의 태도를 유지하는 협상술을 활용한다. 신군계, “중국, 미국, 이슬람문화의 협상관행에 관한 비교연구”, 『국제상학』, 한국국제상학회, 제20권 제1호, 2005, p.52.

96) 이신규, “국제무역협상의 구조와 주요 지역 국가별 무역협상 관행 및 특성연구”, 『무역연구』, 제2권 제1호, 2006, p.35.

97) Hofstede, Geert and Bond, M. “The Confucian Connection: From Roots to Economic Growth”, 『Organizational Dynamics』, Vol.16, 1988, pp.4-21.

노력들이 행해져왔으며, 이러한 교육투자는 인내심을 요하는 작업이라고 할 것이다. 더구나 베트남은 오랜 기간 동안 외세에 대응해서 인내심을 가지고 대항하면서 국가를 유지해왔기 때문에 국민성이 끈질기고 인내심이 있다고 말할 수 있다. 요약하여 말하면, 중국과 베트남은 유교문화, 사회주의 정치문화, 인내심 등 다양한 면에서 공통점을 갖고 있다고 할 수 있을 것이다. 역사학, 비교문화경영이론, 정치학, 현지 경험담 등 다양한 분야의 저술을 종합해 보면, 베트남 비즈니스 파트너는 시간축면에서는 장기적 협상방식을 활용할 가능성이 크다고 할 것이다.

한편 중국인과 베트남 협상술은 모두 임기응변을 전제로 하고 있다. Ding(1996)에 의하면 중국인들이 선호하는 갈등관리 유형은 장기적 계획 하에서 행동하지만, 환경이 변화하면 이에 적응하여 행동하는 유형이다.⁹⁸⁾ 베트남인들 역시 임기응변에 능한 것으로 알려지고 있다. 송정남(2016)에 의하면, 베트남인들은 변화에 능하다고 하고 변신의 귀재라고 말해진다고 한다.⁹⁹⁾ Pham Duy Nghia(2005)에 의하면, 베트남에서는 “너무 똑똑하면 망할 것이고, 너무 우둔해도 망할 것이다. 그러나 만약 어떻게 사는가를 안다면, 생존할 수 있을 것이다”¹⁰⁰⁾라는 말이 있다고 한다. 이는 베트남인의 임기응변성을 나타낸다고 하겠다. 이러한 중국인들과 베트남인들의 임기응변성은 다중가치성에 근거하여 설명이 가능할 수 있다. 민귀식 박사는 중국 협상술의 임기응변성은 중국문화의 다중가치성에 근거한다고 보았다. 다중가치성이란 사물의 옳고 그름을 기준으로 시시비비를 가리기 보다는 그 정도의 차이를 기준으로 판단하기 때문에 가치의 기준점이 하나로 존재하지 않는다는 것을 의미한다. 임기응변전략은 다중가치 기준을 실현시키는 수단이다.¹⁰¹⁾ 중국문화는 유교와 도교의 발원지이며, 대승불교와 라마불교, 이슬람교 등 다양한 종교가 외부에서 들어왔다. 베트남 문화의 다중가치성에 대하여 직접적으로 논한 저술은 많지 않지만, 베트남 종교가 상당히 융합적이라는 사실, 일찍이 유교, 불교, 도교의 삼교동원¹⁰²⁾을 강조한 점이나, 베트남이 참파왕국을 점령한 다음에 들어온 힌두교, 프랑스 점령 후 주요 종교로 등장한 천주교 등 베트남 문화는 상당히 다중 가치적 특성을 가진다고 볼 수 있다. 이러한 문화의 다중가치성은 어느 한 가지 가치에 집중하기 보다는, 상황에 따라서 임기응변식으로 대처하는 융통적인 태도를 가져올 가능성이 크다고 할 것이다.

98) Ding, Daniel, “Exploring Chinese Conflict Management Styles in Joint Venture in the People’s Republic of China”, *Management Research News*, Vol.19, 1996, pp.45-55.(곽노성, 「글로벌경쟁시대의 국제협상론」, 경문사, 2004, p.254에서 재인용)

99) 송정남, 전게서, p.213.

100) Pham Duy Nghia, “Confucianism and the Concept of the Law in Vietnam”, John Gillespie and Pip Nicholson (eds), *Asian Socialism and Legal Change: The Dynamics of Vietnamese and Chinese Reform*, 2005, p.80.

101) 민귀식, 전계논문, p.10.

102) 송정남, 전게서, p.216.

이와는 대조적으로 우리나라 기업문화는 대체로 목표 달성위주 문화와 효율성을 강조하고 있다. 또한 우리나라 사람들은 성질이 급한 편이어서 한두 번 협상으로 모든 비즈니스를 종료시키려 하는 경향을 보이고 있다. Graham et. al(1998)에 의하면, 한국인들의 협상방식은 미국인의 문제해결식 접근방식과 일본인의 지위 지향적 접근방식의 두 가지 측면을 모두 가지고 있다고 한다.¹⁰³⁾ 이러한 견해가 타당하다면, 한국인 비즈니스 사업가들은 대체로 문제해결식 접근방식을 선호하므로, 효율성을 강조한 나머지, 분쟁해결이나 기업협상에서 단기적 성과를 거두려 할 가능성이 크다고 할 것이다. 한국인 사업가와 미국인 중소기업 사업가 간 무역상담사례를 연구한 정현숙(2005)에 의하면, 한국인 비즈니스 담당자들은 상대적으로 인내심이 적은 것으로 알려져 있다.¹⁰⁴⁾ 그리고 허영도(2013)에 의하면, 한국인은 협상 시 감정에 치우치는 경우가 있어서¹⁰⁵⁾, 미국의 협상 대표는 “한국인이 항상 과거의 감정을 짐처럼 뒤에 지고 다닌다고 말하고 있다”는 점을 인용하고 있다.¹⁰⁶⁾ 만약 성급히 협상을 종결하려는 측과 느긋이 협상을 하는 측이 만나서 협상을 한다면 이익은 느긋한 쪽이 얻어갈 가능성이 크다. 베트남 현지 경험을 기록한 이귀수(2007)에 의하면, 한국사업가들은 한두 번 만나서 최종 협상안을 제시하나 베트남 사람들은 그 제안을 중간과정 정도로 생각해서 가격도 더 협상하고 유리하게 진행하려고 한다. 또한 한국 비즈니스 사업가 입장에서 협상이 종료되었다고 생각할 때에도 베트남 비즈니스 파트너는 새로운 협상주제를 가지고 나올 가능성이 있다.¹⁰⁷⁾ 이러한 베트남의 협상술은 중국식 협상문화와 유사한 면이 있음을 알 수 있다. 백권호(1999)에 의하면 “중국식 협상문화에서는 협상이 타결되어 이행단계에 들어간다고 하더라도 이를 협상의 종료로 간주하지 않고 새로운 양보를 이끌어낼 수 있는 새로운 기회의 시작으로 간주 한다”¹⁰⁸⁾. 지금까지 논의한 것을 살펴보면, 베트남의 협상술은 상당한 정도로 중국의 협상술과 유사함을 알 수 있다. 따라서 실무현장에서의 견해와 같이, 베트남인들과 협상하려면 인내심을 가지고 협상에 임해야 된다고 사료된다.

103) Graham, J.L., D. Kim, C. Lin and M. Robinson, “Buyer-Seller Negotiations around the Pacific Rim: Differences in Fundamental Exchange Process”, *Journal of Consumer Research*, Vol.15, 1988, pp.48-54. (곽노성, 「글로벌경쟁시대의 국제협상론」, 경문사, 2004, p.213에서 재인용)

104) 정현숙, “한-미문화간 비즈니스 협상사례연구: 한국인 무역중개인 경험담을 중심으로”, 「커뮤니케이션학연구」, 제13권 제4호, 2005, p.180.

105) 허영도, “한국인의 협상문화와 협상성공에 관한 연구”, 「경영연구」, 제28권 제2호, 2013, p.6.

106) 정현숙, 전제논문, p.176.

107) 이귀수, “베트남에서 사업하기”, 베트남플라자편집부, 「이것이 베트남이다」. 와이미디어, 2007, p.209.

108) 백권호, 전제논문, p.103.

4. 체면중시 문화

Pham Duy Nghia(2005)에 의하면, 베트남인들은 체면을 중시한다고 알려져 있다.¹⁰⁹⁾ 따라서 분쟁해결이나 비즈니스 협상에 임할 때, 상대방의 체면을 세워주어야 한다. 이처럼 상대방의 체면을 세워준다는 문화의 이면을 생각해 보면, 상대방 체면 세워주기는 상대방이 나 보다 더 상위직급자인 경우 더욱 상대방 체면을 세워주어야 하는 것이 자연스럽다고 할 것이다. 이 문제에 Hofstede et. al(2010)의 권력격차개념을 적용하면 사회 내에 권력격차가 클수록 체면중시 문화가 만연할 것으로 예상할 수 있다. Hofstede et. al(2010)의 76개국 표본조사에 의하면, 총 76개 국 중에서 권력격차가 큰 순위로 살펴보면, 베트남은 22-25위권에 속하고 있어서 상당히 권력격차가 큰 국가군에 속하고 있다. 동남아시아 국가군 중에서 말레이시아는 동 조사에서 권력격차 1위 국가로 나타났으며 필리핀이 5위, 인도네시아가 15-16위 순위를 기록하고 있다. 이들 국가의 공통점은 문화가 다중가치성 보다는 단일가치성을 가지는 경우라고 보여진다. 말레이시아와 인도네시아는 일신교인 이슬람교가 다수 종교이고 필리핀 역시 일신교인 천주교가 주요 종교이다. 이들 국가들은 기저문화의 단일가치성 문화로 인하여 권력격차가 크게 나타난 것이 아닌 가 추정이 된다. 베트남은 위의 국가들보다는 순위가 밀리지만, 권력격차가 상당히 큰 국가군에 속하고 있다.

이러한 결과 밑바탕에는 베트남이 유교문화권에 속해있다는 것이 하나의 설명이 될 수 있다. Hofstede et. al(2010)의 권력격차 연구에서도 유교문화권의 중국, 홍콩, 싱가포르가 모두 12-14위, 19위, 27-29위권으로 나타나서 유교문화가 영향력이 국가에서는 권력격차지수가 높게 나타나고 있다. 이러한 유교문화의 핵심 특징 중의 하나는 예(禮)를 중시하는 사상이다. 예라는 것은 외면으로 나타난 것을 중시하는 사상이다. 내면으로는 어떠한 생각을 하든, 일단 외적으로는 예를 지켜야 하며, 결국 상대방 체면을 존중하는 경향을 지니게 된다. 유인선(2011)에 의하면, 베트남은 매우 오래전 3-4세기부터 중국으로부터 유교를 받아들였으며, 과거제도를 시행하였다. 특히 레왕조에 이르러, 성군이라고 칭송받는 레 타인 푹 황제는 유교를 적극적으로 보급하기 시작하였다.¹¹⁰⁾ 유교가 뿌리내린 결과, 베트남 역시 체면을 중시하는 것이 아닌가 생각된다. 이러한 베트남의 체면중시 문화는 현대에 이르러서도 통용된다고 할 수 있다. 현재 베트남은 산업화 초기에 있기 때문에 서구의 합리주의 문화보다는 체면중시 문화가 베트남 문화의 기저에 있다고 해석할 수 있다. 따라서 베트남과 분쟁해결이나 비

109) Pham Duy Nghia, "Confucianism and the Concept of the Law in Vietnam", John Gillespie and Pip Nicholson (eds), *Asian Socialism and Legal Change: The Dynamics of Vietnamese and Chinese Reform*, 2005, p.80,

110) 유인선, 상계논문, pp.1-23.

즈니스협상을 할 때에는 베트남의 분쟁당사자나 협상당사자의 체면을 세워주는 방식으로 일을 처리해야 협상에서 성공할 수 있을 것으로 보인다.

5. 비언어적 의사소통방식

분쟁해결 및 협상방식에 있어서 중요한 요인 중의 하나는 의사소통을 할 때, 감정을 언어를 통하여 표현하는지, 또는 언어 보다는 비언어적 의사소통방식을 활용하는가 여부이다. 베트남 비즈니스 파트너와의 협상이 어려운 점은 외국의 비즈니스 파트너 입장에서 볼 때, 베트남 파트너들이 이해하기 어려운 문화적 특성을 가지고 있기 때문에 더욱 협상이 난관에 부딪칠 수 있다는 점이다. Trompenaars and Hampden-Turner(1998)에 의하면, 대인관계에서 감정을 표현하는 정도의 순위를 분석해 보면, 동아시아문화권에서 조사 대상 국가들 중에서 일본이 가장 감정 표현을 하지 않았으며, 홍콩과 중국이 그 뒤를 이었다. 인도네시아¹¹¹⁾, 싱가포르가 다음 순위로 감정표현을 하지 않은 국가로 나타났다. 이와는 대조적으로 태국과 말레이시아는 대인관계에서 상대적으로 감정표현이 풍부한 국가로 나타났으며, 필리핀은 상당히 감정표현을 많이 하는 국가로 나타나고 있다.¹¹²⁾ 그러나 이들의 연구에는 베트남이 빠져있어서 정확하게 베트남의 감정표현 정도여부를 알 수는 없다. 다만 베트남 한인 사업가인 이창근(2008)은 외국인이 보기에 베트남인들이 속내를 감추고 표현하지 않는다는 경향이 있다는 언급을 하고 있다.¹¹³⁾ 또한 베트남인 저술가인 부 썬 투이(2003)¹¹⁴⁾나 송정남(2016)¹¹⁵⁾교수는 “베트남인들은 직설적으로 문제의 핵심을 지적하지 않고, 땀을 들이고 말을 빙빙 돌리는 경향이 강하다”고 지적하고 있다. 베트남의 언어적, 비언어적 의사소통방식에 대한 전문적 연구조사가 없는 상황에서 추론해 보건대, 유교문화권에서는 대체로 감정을 절제하는 성향을 보인다는 점에서 유교문화의 영향을 많이 받은 베트남인들은 감정표현을 절제하는 면이 있을 것으로 추정된다.

베트남인의 의사소통과 관련된 두 번째 특징은 비언어적 의사소통의 하나인 웃음과 관련이 있다. 일찍이 Hall(1976)은 의사소통관점에서 문화를 분류한 바 있다. 즉 저맥락 사회에서

111) 특히 인류학자 Geertz(1973)의 현지조사에 의하면, 인도네시아의 경우 어떤 분쟁이 발생하더라도 가능한 한, 감정을 드러내어 표현하는 것에 조심하는 경향을 보이고 있다. 한편 태국의 경우에는, 어떤 사안에 대하여 표현 보다는 침묵을 선호하고 있어서 표현의 개방성과 감정 자체가 병존하고 있는 것으로 보인다. 정용균, “태국의 분쟁해결 및 협상 전략: Hofstede의 비교문화경영이론을 중심으로”, 『한국태국학회논총』, 한국태국학회, 제21권 제1호, 2016, 8월, p.122.

112) Trompenaars, Fons and Charles Hampden-Turner, *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, Second Edition, McGraw-Hill, 1998, pp.70-71.

113) 이창근, 전게서, p.135.

114) 부 썬 투이(배양수역), 전게서, p.172.

115) 지역적으로는 베트남 북부지방 사람들이 이러한 경향이 심하다고 한다. 송정남, 전게서, p.415.

는 언어가 구체적이고 정확한 의미를 지닌다. 그러나 고맥락 사회에서는 언어가 간접적이고 상징적 의미를 가지며, 의사소통의 상당부분은 비언어적 의사소통방식을 활용한다.¹¹⁶⁾ 베트남과 같이 아세안 국가에 속하는 태국의 경우, 언어로 의사를 전달할 수 있는 경우에도 침묵을 지킴으로써, 역설적으로 의사를 전달하는 고도의 고맥락적 의사소통방식을 사용한다고 한다.¹¹⁷⁾ 여기서 중요한 개념은 가슴(heart)이다. 언어가 아닌 가슴을 통해서 의사를 전달한다는 것이다.¹¹⁸⁾ 김귀수(2007)¹¹⁹⁾, 조영태(2016) 등의 현지보고서들은 베트남인의 웃음으로 인한 오해에 대하여 언급하고 있다.

베트남 근로자들은 자신들이 잘못을 저질러 상대방이 화가 났을 때도 웃는 경우가 많아, 외국인들의 오해를 불러일으킨다고 한다.¹²⁰⁾ 또한 베트남 현지보고서에서 김귀수(2007), 이창근(2008)과 조영태(2016) 모두 베트남 근로자들이 명백한 증거가 나오기 전까지는 잘못을 시인하지 않는 경향을 보이고 있다고 지적하고 있다. 또한 잘못을 시인하는 경우에도 웃음으로 대처하려고 하는 경향이 있다고 보고하고 있다.¹²¹⁾ 서구문명의 가치관에서는 잘, 잘못을 분명하게 따져야 하고 잘못을 저지르면 이에 대한 책임을 져야한다는 사고방식이다. 그러나 베트남인들은 웃음으로 이러한 것들을 포괄적으로 해결하려고 한다. 이렇게 본다면 베트남인의 웃음을 통한 의사소통방식은 베트남이 고맥락사회임을 나타내는 증거로서 베트남 고유의 문화적 특징을 나타내는 특징이라고 해석할 수 있다.

이러한 가치관의 차이는 김진욱.보티홍반(2007)이 지적하듯이 협상과정에서 서로 오해를 불러일으킬 것이라고 예상된다.¹²²⁾ 우리나라 사업가의 협상방식이 Graham et. al(1998)이 지적하듯이, 문제해결적 접근방식과 지위 지향적 접근방식을 가지고 있다면, 해외에서 공장을 운영할 때, 더욱 목표 지향적 협상방식에 의존할 가능성이 크다고 할 것이다. 즉 목표를 달성하기 위하여 지위에 의존하여 현지의 하위직급자에게 지시, 강요하는 태도를 가질 가능성을 배제할 수 없을 것이다. 더구나 정현숙(2005), 허영도(2013)의 지적과 같이, 한국인 사업가나 한국인 경영층이 협상이나 분쟁상황에서 감정적 태도를 보인다면¹²³⁾, 베트남인의 웃음은 분

116) Hall, Edward, *Beyond Culture*, Garden City, 1976 (최호선역 「문화를 넘어서」, 2000, 한길사), 정용균(2007), p.263.

117) 정용균, “태국의 분쟁해결 및 협상전략: Hofstede의 비교문화경영이론을 중심으로”, 「한국태국학회논문집」, 한국태국학회, 제21권 제1호, 2016, 8월, p.123.

118) Intachakra, S. “Politeness Motivated by the ‘Heart’ and ‘Binary Rationality’ in Thai Culture”, *Journal of Pragmatics*, Vol.44, 2012, pp.619-635.

119) 이귀수, 전개문헌, p.273.

120) 조영태, 전개서, p.64.

121) 이귀수, 전개문헌, p.273. 조영태, 「동남아시아의 빅스트 코리아 베트남에서 기회를 잡아라」, 매일경제신문사, 2016, p.181.

122) 김진욱.보티홍반, “베트남 기업과 현지 한국기업의 인적자원관리의 비교연구”, 「국제경영리뷰」, 한국국제경영관리학회, 제11권 제3호, 2007, p.19.

123) 더구나 한국인의 비즈니스문화는 친절함 면이 있는 반면, 가끔은 공격적일 때가 있다. 김미정.채대석, “한.중.일 비즈니스 협상과 문화의 고찰”, 「통상정보연구」, 한국통상정보학회, 2010, p.427.

쟁을 더욱 악화시킬 가능성도 배제할 수 없다고 할 것이다. 따라서 현지에 파견될 한국인 경영층의 태도를 개선하기 위하여 교육 훈련이 필요하다고 사료된다.

6. ADR에 의한 분쟁해결

베트남의 분쟁해결방식은 공동체내의 인간관계를 중시하면서 관습법에 의하여 분쟁을 해결하는 특징을 보이고 있다. 타카다 요오코. 이경주(2003)에 의하면, 프랑스가 베트남을 지배하던 시대에서도 혼인, 재산, 상속 등 민사부문은 현지 고유의 관습법이 유지되었다.¹²⁴⁾ 송정남(2016)에 의하면, 20세기 초인 1904년에도 촌락 내 직책 중에는 분쟁해결을 담당하는 ‘향정(鄉政)’이라는 직책도 나타나고 있다.¹²⁵⁾ 따라서 베트남 촌락공동체는 분쟁이 발생하면 향약이라는 관습법 하에서, 외부간섭 없이 분쟁을 자체적으로 해결한 것으로 보인다. Hofstede et.al(2010)의 불확실성 회피 순위조사에 의하면, 베트남은 전체 76개 국가들 불확실성 회피지수가 높은 순서로부터 보면, 최하위권인 70-71권에 위치해 있다.¹²⁶⁾ 이는 베트남이 불확실성 수용사회라는 점을 강력하게 시사한다. 그런데 불확실성 수용사회는 국가가 제정한 법률에 의지하는 정도가 낮으며, 관습법이나 불문법에 의지하는 정도가 크게 나타난다는 특징을 보여준다고 한다.¹²⁷⁾ 베트남이 관습법을 중시하는 사회인 점은 베트남이 불확실성 수용사회라는 연구결과와 일맥상통한다고 할 수 있다.¹²⁸⁾ 최근 베트남은 시장경제로의 경제개혁으로 인하여 90년대 말 부터는 분쟁의 유형이 더욱 다양해지고 복잡해졌으며, 노사분쟁과 토지분쟁 등 새로운 유형의 분쟁이 발생하게 되었다. 이에 따라서 다양한 분쟁해결방법을 모색할 필요성이 제기되고 있다.

이때 가장 중요한 분쟁해결방법은 조정으로 나타나고 있다. Viet Quoc Nguyen(2006)에 의하면 아직도 유교문화가 가져온 공동체 규범이 베트남 사회를 규율하고 있다는 견해를 제시하는 만큼 공동체 규범의 영향력은 크게 나타나고 있다.¹²⁹⁾ Quinn(2002)에 의하면, 베트남의 조

124) 타카다 요오코 이경주, “프랑스식민지배기 베트남에서의 유럽법과 관습법”, 『법사학연구』, 한국법사학회, 제27호, 2003, p.128.

125) 베트남 남부에서는 촌락 통치조직을 회계(會濟)라고 부르며 북부와 중부에서는 이 조직을 기목회동이라고 부른다. 통치조직 내의 각 직책에는 향직의 수장인 호영 까이, 율례를 해석하는 향사(鄉師), 치안, 교통, 운송을 담당하는 향관(鄉管), 마을과 지방정부간 조율을 담당하는 사장(社長) 등이 있었다. 송정남, 전게서, pp.110-111.

126) Hofstede, Geert, Hofstede, J. Gert, and Michael Minkov, 전게서, p.224.

127) Hofstede, Geert, Hofstede, J. Gert, and Michael Minkov, 상게서, p.255.

128) 각 촌락은 최고의 헌법인 향약을 가지고 있었다. 인도네시아나 말레이시아 역시 아닷이라는 마을의 관습법이 존재하였다. 중국의 영향을 많이 받은 베트남은 최고의 법으로서 향약이 존재하였다. 향약은 각 마을의 책임 권리 생활 의례 서열 안보 제사, 상벌 등에 대한 마을 사람들의 규약이다. 또한 향약에는 국가에 대한 마을의 납세, 각 가정별 세율, 국가에 대한 마을의 부역 및 병역의무 등이 규정되어 있었다. 부 썬 투이(배양수역), 전게서, p.125.

129) Viet Quoc Nguyen, “The Dilemmas and Obstacles to the Rule of Law in Transition Economies: The Case of Vietnam” in

정방식은 그 형식과 기능에 있어서 상당한 융통성을 보이고 있어서, 상황에 따라서는 분쟁이 구두로 해결될 수도 있고, 혹은 보다 공식적인 심리절차가 행해지기도 한다.¹³⁰⁾ 토지분쟁의 경우 2003년 제정 베트남 토지법 제134조에 의하면, 분쟁이 발생하면 법원으로 사건을 이송하기 전, 지방정부 조정위원회에서 분쟁해결을 시도하도록 의무화하고 있다.¹³¹⁾ Gillispic(2011) 사례연구에 나타난 조정 사례를 살펴보자. 2001년 틴씨는 토지를 미화 5,500달러에 상당한 금액으로 Hao부인에게 팔았다. 이때 계약서가 작성되었으나 법적 효력은 미흡하였고 토지는 아직 이전되지 않았다. 그 뒤에 토지가격의 폭등하여 매매 계약했던 토지가치가 상승하자, 틴씨는 추가로 미화 10,500달러를 추가로 요구하였으나 Hao부인이 거절하였다. 그러자 틴씨는 매매계약 이행을 거부하였다. 동 사건은 조정위원회에 회부되었다. 조정위원회는 틴씨가 마을내의 조화를 깨트리고 갈등을 조장함으로써, 결과적으로 틴씨의 공동체내 명예가 손상되고 있다고 틴씨를 비난하였다. 이에 틴씨는 집 짓는 것을 포기하고 토지 이전에 동의하였다. 이때 조정위원회는 Hao 부인에게 조상의 은덕에 기하여 토지가치의 상승분이라는 과실을 틴씨와 나눌 것을 제안하였다. Hao 부인은 공동체 규범에 따라서 틴씨에게 추가로 미화 2,600달러 상당의 돈을 주기로 합의함으로써 토지분쟁이 해결되었다.¹³²⁾ 동 사건에서 보듯이, 조정을 통한 분쟁해결은 공동체 규범이 중요하게 작용하고 있음을 알 수 있다. 한편 2006년 베트남투자법 제12조 제2항에 의하면, 투자 관련 분쟁은 베트남 법원이나 중재위원회에서 해결함을 원칙으로 하고 있고, 특히 분쟁당사자 일방이나 쌍방이 외국인 투자가일 경우, 외국중재기관을 통하여 분쟁을 해결할 수 있도록 허용하고 있다(제12조 3항).¹³³⁾ 요약하면, 도이모이 정책이후 시장을 개방하고 있는 베트남은 베트남 투자법 입법을 통하여 중재를 통한 분쟁해결방식을 입법하였으며, 일반시민의 분쟁해결은 여전히 조정이 중요한 수단임을 알 수 있다. 이처럼 베트남이 법원에 가서 분쟁을 해결하기 보다는 공동체 내에서 관습법이나 조정을 통해서 분쟁을 해결하는 것은 일본이나 중국 등 동아시아 문화적 전통과도 일맥상통하다고 볼 수 있다.¹³⁴⁾

Explaining the Transition to the Rule of Law in Vietnam, Ph.D Dissertation, Kassel im Mai, 2006, p.62.

130) Quim, J.M. Brian, "Legal Reform and Its Context in Vietnam", *Columbia Journal of Asian Law*, Vol.15, No.2, 2002, p.254.

131) 이때 지방정부 조정위원들은 국가가 지명하며 지방정부 토지, 건설관련 부서 공무원과 재향군인회 공무원 등으로 구성된다.

132) Gillespie, John, "Exploring the Limits of the Judicialization of Urban Land Disputes in Vietnam", *Law & Society Review*, Law & Society Association, Vol.45, No.2, 2011, pp.258-259.

133) 권오승, 김대인, 이상현, 전계서, p.187.

134) Kim, Chin-Hyon and Chung, Yongkyun, "Legal Culture and Commercial Arbitration in the United States and Japan", *Journal of Arbitration Studies*, Vol.23, No.3, 2013, pp.185-212. Yongkyun Chung, "Combining Arbitration with Mediation: Two Cultures of China and Malaysia", *Journal of Arbitration Studies*, Vol.26, No.3, 2016, pp.152-158.

7. 서면 계약

베트남에 대한 여러 지침서 및 연구에 의하면 베트남은 일반적인 고맥락 사회의 사례와는 달리 계약 체결 시 이를 문서화하는 관습이 있다. 일반적으로 저맥락 사회는 문서를 존중하고 고맥락 사회는 구두표현을 중시하는 편이다. 따라서 저맥락 사회인 미국이나 독일 등지에서는 계약 체결 시 문서 작성이 중요하다.¹³⁵⁾ 그러나 대부분의 동아시아 고맥락 사회에서는 문서 보다는 정감의 교환이 중요하다. 베트남의 경우, 정감을 중시하면서도 계약체결 시에는 문서작성을 중시하고 도장보다는 서명문화가 보편화되어 있어서 은행거래 공문서 계약서 작성 시에도 도장을 날인하기 보다는 서명을 하고 있다는 점¹³⁶⁾에서 일반적인 동아시아 국가들과는 차이가 있다. 더구나 베트남은 McMillan and Woodruff(1999)에 의하면, 비즈니스 계약에서도 현지 기업들은 법적 효력이 없는 경우에도 구두계약 보다는 문서로 계약서를 작성하는 것으로 나타나고 있다.¹³⁷⁾ 그 이유로는 설령 문서로 작성된 계약서가 법적 효력이 없어도 계약내용을 문서로 작성해 놓으면 복잡한 거래관계에서 거래 당사자들이 계약내용에 대하여 동일한 이해를 한다는 점에서 도움이 되기 때문이라고 설명하고 있다.¹³⁸⁾ 한편 이행경제체제에 있는 베트남은 시장거래를 보장하는 데 필요한 법원의 역할이 매우 작은 것으로 보고되고 있다.¹³⁹⁾ 법원은 법의 집행을 통하여 시장거래가 이행되는 것을 보장하는 기능을 수행한다. 그러나 이행경제체제하의 베트남에서는 그러한 법원의 기능이 약하기 때문에 더욱 보조적인 수단으로서 계약서 작성이 필요한 것으로 보인다.

따라서 베트남에서는 계약체결이나 분쟁해결 시 모든 비즈니스의 상세한 내용이나 구체적인 분쟁해결 내역을 아주 구체적으로 명확하게 문서화해서 서명해야 한다. 신근재, 안경환(2008)은 베트남인과의 거래 시 반드시 계약서를 작성하고 계약서에 대한상사중재원의 표준 중재

135) 정용관 (2007), 전계논문, p.263.

136) 이처럼 베트남사회가 고맥락 사회임에도 불구하고 계약서 작성 등 문서작성에 중점을 두는 까닭은 김영웅, 남기만 (2009)의 견해처럼, 베트남이 프랑스 지배를 받은 데서 기원한 것이 아닌가 한다. 베트남은 19세기 중반부터 20세기 중반까지 거의 백년간에 걸쳐서 프랑스의 지배를 받았다. 이 백년간의 과정에서 베트남에는 프랑스의 문화가 깊이 들어왔다고 볼 수 있다. 서양에서 기원한 외래종교인 천주교는 16세기경부터 스페인 포르투갈 프랑스 사제에 의하여 베트남에 소개되었으며 현재는 약 550만명의 신자가 있다고 전해지고 있다. 현재 천주교는 외래종교 중에서 두 번째로 큰 종교이다. 이러한 서양문화가 베트남에 문서작성에 대한 문화를 도입한 것이 아닌가 추측이 된다. 김영웅, 남기만, 전계서, p.38.

137) McMillan, John and Christopher Woodruff, "Dispute Prevention without Courts in Vietnam" *Journal of Law, Economics and Organization*, 1999, Vol.15, No.3, p.645.

138) 제조업체들은 고객에게 판매할 때, 주문생산의 경우는 75% 정도 계약서를 작성하고 있으며, 가지고 있던 재고에서 고객에게 물품을 판매할 경우는 35% 정도가 계약서를 작성하고 있다고 응답하였다. McMillan, John and Christopher Woodruff, 전계논문 p.645. 이처럼 주문생산과 재고에서 물건을 판매하는 것의 계약서 작성 차이는 Williamson(1975)의 거래비용의 차이로 보인다. 주문 생산할 경우는 그 만큼 계약 위반 시, 물품을 다른 데로 팔기 어렵기 되는 자산 특유성(asset specificity)이 커지기 때문인 것으로 사료된다.

139) McMillan, John and Christopher Woodruff, 전계논문, p.638.

조항을 삽입하는 것이 중요하다고 지적하고 있다.¹⁴⁰⁾ 김영웅·남기만(2009)에 의하면, 우리나라 투자자나 무역업자들의 경우 사소하다고 문서화하지 않은 부분들이 나중에 문제의 소지가 되기도 한다. 노사관계에 있어서도 종업원들의 지각 결근 등 가벼운 규정위반에서부터 중한 징계사유에 해당되는 것 까지 구두로 야단만 칠 것이 아니라 사실 확인 서명을 받거나 경고장을 교부하는 등 문서화해야 한다. 문서화되지 않은 구두경고는 불성실한 근로자를 해고하기 어렵다.¹⁴¹⁾ 어떠한 연유이든 간에 베트남은 아시아문화권에서는 보기 드물게 문서작성을 특징으로 하고 있다. 따라서 베트남과 비즈니스협상을 할 때에는 가능하면 계약내용을 문서로 작성하는 것이 바람직하다고 할 것이다. 더구나 외국의 비즈니스 당사자 관점에서는 베트남에서 사업하기 위해서 상담이나 협상과정에서 벌어진 일들을 문서로 남기는 것이 중요하다. 이창근(2008)은 그 이유로서 개발도상국의 비즈니스맨들이 구두약속을 지키지 않는 점을 들고 있다.¹⁴²⁾

8. 통역의 중요성

상당수 분쟁해결문헌이나 국제협상 연구에서 언급하고 있지 않는 주제 중의 하나가 통역 문제이다. 그러나 국제협상 특히 비즈니스 협상이나 국제상사중재 등 분쟁해결절차에서 가장 어려움을 많이 내포하고 있는 분야 중의 하나가 통역문제이다. Jandt(1995)는 일찍이 통역 상의 문제에 언급한 바 있다. 예를 들어, 극지방에 거주하는 사람들은 눈에 대하여 여러 단어를 가지고 있다. 그러나 영어에는 snow 한 단어뿐이다.¹⁴³⁾ 따라서 극지방에 사는 거주인들의 언어를 영어로 통역하는 데는 한계가 있다. 또한 개념이 동일하지 않을 수도 있다. 예를 들어 미국 영어 중 freedom이라는 단어는 다른 국가에서 자유라는 개념과 동일하지 않을 수도 있다.¹⁴⁴⁾ Ulmer(2011)는 중재의 정확성을 기하는데 있어서 언어문제가 중요함을 지적한 바 있다.¹⁴⁵⁾ 사실 베트남의 현지 실무자들의 보고서에 의하면 공통적으로 통역의 중요성을 강조하고 있다. 베트남 현지 사정에 대하여 저술한 배용락(2007), 이창근(2008)과 김영웅·남기만(2009)의 보고서에서는 모두 비즈니스 협상 시, 통역의 중요성을 강조하고 있다. 왜냐하면 베트남어를 외국인이 습득하기 어렵기 때문이다. 또한 한. 베트남 유능한 통역을 구하기 어려

140) 신군재·안경환, “효율적인 계약체결을 위한 베트남인의 협상관행에 대한 연구”, 『국제상학』, 한국국제상학회, 제23권 제2호, 2008년, p.43.

141) 김영웅·남기만, 전계서, p.51.

142) 이창근, 전계서, p.19.

143) Jandt, E. Fred, *Intercultural Communication: An Introduction*, Sage Publications, 1995, p.111.

144) Jandt, E. Fred, 상계서, p.112.

145) Ulmer, N., “Language, Truth and Arbitral Accuracy”, *Journal of International Arbitration*, Vol.28. No.4, 2011, pp.295-311.

운 것이 사실이다. 현재 우리나라에는 베트남어를 습득할 수 있는 학과가 많지 않다. 베트남에서 비즈니스를 하기위해 진출하는 외국기업들은 통역에 대한 중요성을 이해하여야 한다. 통역의 문제는 매우 중요한 문제이지만 이를 공식적으로 다룬 문헌은 많지 않다. 왜냐하면 통역에 관련된 문제를 그냥 단순히 실무적인 문제로 치부해버리기 때문이다. 그럼에도 불구하고 외국인과의 상담을 진행할 때 통역의 중요성은 매우 중요한 것이다. 사실상 이에 대한 문헌이 많지 않은 것도 사실이다. 실제로 베트남에서 오랜 기간 체류하면서 사업의 경험이 있는 이창근(2008)에 의하면, 베트남에서 비즈니스를 할 때 유의사항으로 통역의 문제를 제기하고 있다. 즉 통역요원들이 협상 당사자들의 의사를 제대로 전달하지 않고, 통역요원 자신의 생각을 상당히 섞어서 전달하는 바람에 협상 당사자가 의도하는 바대로 협상이 진행되지 않는 경우가 많이 발생한다고 한다.¹⁴⁶⁾ 문제는 적지 않은 경우, 통역이 중개인의 역할을 담당하는 경우가 있다는 점이다.

이는 자칫 비즈니스를 편중되게 만들어 비즈니스 자체를 무산시키는 부작용을 가져올 수 있어 주의를 요한다. 배용락(2007)은, 한국에서 유학하거나 일을 하다가 돌아온 베트남인 통역요원 중에서 한국어를 절반이상 이해하고 있는 통역요원은 전체 통역요원의 20-30%밖에 되지 않는다고 보고 있다. 다 나아가 한국 체재 경험이 있는 베트남인 통역요원으로서, 한국어를 70% 이상 이해하고 있는 베트남인 통역요원은 전체의 5%을 넘지 않는다고 보고 있다.¹⁴⁷⁾ 배용락(2007)은 한국 체재 경험이 없는 베트남인 통역요원들은 한국어를 이해하지 못하므로 한국의 입장에서 통역을 하지 않는다는 견해를 밝히고 있다. 베트남인 통역요원의 입장에서 더욱 한국인 비즈니스 사업가의 통역이 어려운 이유는 한국인 비즈니스맨이 구사하는 한국어가 순수하게 한국어만으로 되어 있지 않고, 영어나 일본어 등 외래어가 한국어 내에 섞여 있기 때문에 베트남 통역요원 관점에서는 더욱 한국인 비즈니스맨의 한국어 통역이 어려운 점이 있다.¹⁴⁸⁾ 김영웅.남기만(2009)은 중요한 협상에는 베트남인 통역과 한국인 통역 2명을 채용할 것을 조언하고 있다. 베트남인 통역에게는 통역만 맡기고, 한국인 통역에게는 대화를 기록하게 하고, 통역에게는 통역 이외의 업무는 절대로 맡기지 말 것을 조언하고 있다.¹⁴⁹⁾ 이러한 현실적인 어려움으로 인해서 배용락(2007)은 베트남에서 통역을 구할 때는 일급 통역을 구해서 써야한다는 견해를 제시하고 있다. 이창근(2008)은 통역을 구하는 것이 어렵기 때문에 현지에 진출하는 기업인들이 직접 베트남어를 공부할 것을 조언하고 있다.¹⁵⁰⁾

146) 이창근, 전게서, p.19.

147) 베트남플라자편집부, 「이것이 베트남이다」, 2007, p.313.

148) 베트남플라자편집부, 상게서, p.315.

149) 김영웅.남기만, 전게서, p.127.

150) 이창근, 전게서, 2008,

V. 함축성 및 결론

본 연구는 베트남의 분쟁해결 및 협상전략에 대하여 연구하기 위하여 베트남 고유의 문화와 제도에 대하여 고찰하였다. 이러한 연구전개는 분쟁해결 및 협상전략이 베트남 고유의 문화와 제도에 의하여 영향을 받는다는 견해가 전제되어 있다. 이러한 논리에는 국가가 다르면, 문화와 제도가 다르고, 문화와 제도가 다르면, 그 국가에 속하는 개인의 행동양식도 다르다는 이론적 연계성이 존재하고 있다. 다만 제도주의 학파는 구 제도주의, 신 제도주의, 합리적 선택 제도주의 등 다양한 세부 학파들로 구성되어 있으며, 학파에 따라서 제도의 개념에 대하여 상당히 다른 견해들이 존재하고 있다.¹⁵¹⁾ 예를 들어 Douglas North 교수는 제도와 조직을 구분하고 있다. 즉 제도는 규칙이나 규범에 관한 것으로서 헌법, 법률과 같은 공식적 규칙과 공동체 구성원들이 지켜야 할 행동준칙과 같은 비공식적 제약으로 나누어진다고 보았고, 조직은 규칙이나 규범에 영향을 받고 있는 개인들의 집합체로 파악하고 있어서, 그의 제도 개념에는 조직이 들어가 있지 않다.¹⁵²⁾ 그러나 일반적인 용례에서는 제도란 조직을 포함하고 있다. Roland(2004)는 이를 종합하여, 제도를 ‘신속히 움직이는’ 제도와 ‘천천히 움직이는’ 제도로 분류하였다. 시간이 지나도 쉽게 변화하지 않는 종교적 가치나 문화는 천천히 움직이는 제도로 파악하였고, 정치제도는 신속히 움직이는 제도로 파악하였다.¹⁵³⁾ Roalnd(2004)의 분류에 따르면, 본 연구에서 베트남 문화는 천천히 움직이는 제도로 분류할 수 있고, 베트남 왕조의 역사나 이행경제체제와 같은 정치경제체제는 문화에 비하여 신속히 움직이는 제도로 파악할 수 있다.

본 논문의 연구 결과, 특히 베트남은 여성중시 문화를 갖고 있는 것으로 나타나고 있다. 베트남의 여성중시문화는 단순히 현대적 현상이 아니고, 모계제사회의 영향이 역사적으로 나타난 것으로 파악된다. 이러한 점은 한국기업들이 마주칠 비즈니스 파트너가 베트남 여성일 가능성이 적지 않다는 점을 내포하고 있다. 따라서 베트남 진출 한국기업들은 피상적으로 베트남인들의 협상전략에 대한 연구에 그칠 것이 아니라, 베트남 여성들의 협상전략에 대한 연구로 보다 세분화된 연구를 추진해야 할 것이다. 본 연구가 파악한 베트남 문화의 두 번째 특징은 베트남인들이 상당한 정도로 명예를 중시한다는 점이다. 이는 베트남인들이 체면을 중

151) 제도주의의 다양한 전개에 대해서는 안희남(2002)을 참조하시오.

152) North, Douglas, "Economic Performance Through Time: The Limits to Knowledge", Unpublished Paper, Washington University, St. Louis, 1996, p.2.

153) Roland, Gerard, "Understanding Institutional Change: Fast Moving and Slow Moving Institutions", *Studies in Comparative International Development*, Vol.38, No.4, 2004, p.116.

시한다는 점과 아울러 베트남 비즈니스 파트너의 협상태도를 결정짓는 중요한 요소의 하나라고 보여 진다. 따라서 베트남 비즈니스 파트너와의 협상을 성공으로 이끌기 위해서는 상대방 파트너의 명예와 체면이 손상되지 않도록 의전에 신경을 써야할 필요성이 제기되고 있다고 할 것이다. 또한 협상 현장이나 분쟁해결 현장에서 어떤 것이 베트남인 관점에서 명예가 보존되고 체면이 세워지는 일인지 심층연구가 필요하다고 사료된다. 또한 이와 반대로 어떤 행동이 베트남인의 명예를 손상시키고 체면을 손상시키는 행동인지, 베트남 금기에 대한 연구도 필요하다고 보인다. 베트남 문화의 세 번째 특징은 촌락의 자치성이다. 베트남 촌락은 소왕국이라고 불리울 만큼 자치적이며 그 내부에서는 촌락 고유의 관습법이 주요한 규범으로 받아들여지고 있다. 따라서 베트남에서는 분쟁이 발생할 때, 법원에 가기 보다는 공동체 내부에서 관습법에 의하여 분쟁을 해결하는 것이 바람직하다고 사료된다.

베트남의 분쟁해결방식 및 협상전략에 관해서는 첫째, 베트남 비즈니스 파트너가 직접 상대방과 의사소통하지 않고 중개인을 통하여 상대방의 진의를 타진하는데 익숙하다는 점이다. 따라서 한국기업이 베트남에서 사업기회를 얻기 위해서는 중개인을 활용할 필요성이 있다고 할 것이다. 문제는 전문 인력으로서의 중개인 숫자가 많지 않으므로 향후 중개인의 육성에 관심을 가져야 할 것으로 보인다. 더구나 시간의 차원에서 살펴보면, 베트남인들은 장기적 협상방식을 선호하고 있다. 특히 한국인은 협상에서 감정을 드러내고 성급히 결과를 얻으려는 성격이 있으므로, 베트남 비즈니스 파트너와의 협상을 위해서는, 단기적 이익을 얻기 보다는 장기적 이익을 얻는 방향에서 협상을 개시해야할 것이다. 이와 관련하여 한국의 협상대표는 협상에서 한국 측 단기적 이익이 무엇이고 장기적 이익이 무엇인지 파악해야할 것이다. 베트남의 협상 및 분쟁해결방식 특징의 하나는 집단적 의사결정시스템을 선호한다는 점이다. 목표달성에 몰입하는 패턴을 보이고 있는 한국 측 비즈니스 사업가는 상대방 협상파트너를 너무 좁은 범위에 한정시킬 가능성이 크다고 할 것이다. 그러나 베트남에서 사업을 영위하기 위해서는 보다 넓은 범위에서 관련 당사자들을 파악할 필요가 있다고 할 것이다. 마지막으로 많은 연구들은 문화적 차이로 인하여 비언어적 의사소통방식이 오해를 불러일으킨다는 점을 지적하고 있다. 문화적 차이로 인한 오해를 해소하기 위해서는 사전에 베트남의 비언어적 의사소통방식에 대한 교육이 필요하다고 사료된다.

본 연구의 한계점은 첫째, 지역연구의 한계점이기도 하다. 즉 다시 말해서 베트남의 문화, 역사, 정치, 경제, 제도를 개인연구자가 하나의 논문에 담을 수 없는 것은 자명한 이치이다. 따라서 모든 분야를 고려해야 하면서도, 하나의 분야에 깊이 심층적으로 연구할 수 없음은 본 연구의 한계점이라고 할 것이다. 그럼에도 불구하고, 하나의 전문분야에 깊이 천착하게

되면 나무는 보나 숲을 보지 못하는 한계가 존재하게 된다. 사실 지역연구를 한다는 것은 그만큼 타자의 입장에서 새롭고 낯선 지역을 연구한다는 의미이며, 새롭고 낯선 만큼 자료가 부족할 가능성이 크다고 할 것이다. 그러므로 지역연구란 자료부족현상을 제약조건으로 출발하는 연구라고 해석할 수 있다. 다른 하나의 관점은 연구대상지역이 다른 지역이며 낯선 지역인 만큼 전체적 개취탈트를 가지고 있지 못한 상황에서 연구를 시작해야한다는 것이다. 따라서 무엇보다도 초기연구에서는 지역의 전체상을 파악하는 것이 중요하다고 할 것이다. 그러한 관점에서 지역연구의 한 축으로서 종합적 이해가 중요하다고 볼 수 있다. 특히 지역을 이해하고 파악한다는 것은 단순히 해당 지역의 어떤 한 부분을 잘라내어서 본다고 한다면 한계가 있을 것이다. 그 보다는 오히려 해당지역의 각 부분들을 짜 맞추어서 하나의 그림으로서 완성된다면, 연구 초기에는 미완성의 어설픈 그림이기는 하지만, 그 지역이나 사회의 어떤 보고자 하는 본질이 한눈에 파악될 수 있을 것이다. 따라서 하나의 지역을 여러 가지 다양한 세부 학문분야를 동시에 종합적으로 적용하여 분석하는 것은 지역연구에 있어서 유효한 방법 중의 하나의 방법일 것이다.

둘째, 본 연구는 분쟁해결문화와 협상전략을 별도로 구분하지 않고 하나의 논문에 담은 한계점이 존재한다. 향후, 보다 연구를 심화시켜 분쟁해결부분과 협상전략을 별도로 연구할 필요성이 있다고 하겠다. 셋째, 본 연구는 역사, 법학 등 다양한 분야의 연구를 활용하여 베트남의 문화와 제도가 분쟁해결문화 및 협상전략에 어떠한 영향을 주었는지 중점을 두었다. 그런 결과 구체적인 분쟁해결제도 자체에 대한 분석은 미흡하다고 할 수 있다. 이 영역은 차후 연구과제로 남겨두고자 한다. 넷째, 본 연구에서 사용한 연구모형은 아직 정교한 수준에 미치지 못하고 있다. 보다 정교한 모형을 활용한 연구는 미래의 과제로 남겨두고자 한다. 본 연구의 독자층은 전문적인 학자와 동시에 베트남 현지에서 비즈니스를 수행하는 현지진출 기업 관계자가 될 것이다. 따라서 학문적 깊이 면에서는 알다고 하더라도 지역연구라는 관점에서는 불가피하게 분석의 깊이와 얕음 모두를 포용하는 수준에서 논리를 전개하였으며 전문적인 학자뿐 만아니라 베트남에 진출하여 사업을 시작하려는 기업인들에게도 도움이 되기를 희망한다.

참 고 문 헌

- 곽노성, 「글로벌경쟁시대의 국제협상론」, 경문사, 2004.
- 권오승. 김대인. 이상현, 「베트남의 체제전환과 법」, 서울대학교출판문화원, 2013.
- 김미정.채대석, “한·중·일 비즈니스 협상과 문화의 고찰”, 「통상정보연구」, 한국통상정보학회, 2010, pp.409-438.
- 김영웅.남기만, 「5억 아시아 황금시장의 중심: 베트남 이코노믹스」, 한국경제신문, 2009.
- 김진욱.보티홍반, “베트남 기업과 현지 한국기업의 인적자원관리의 비교연구”, 「국제경영리뷰」, 한국국제경영관리학회, 제11권 제3호, 2007, pp.1-26.
- 김현재, “베트남 리더의 배경과 특징에 대한 고찰: 당서기장, 국가주석, 정부수상을 중심으로”, 「한국부패학회보」, 한국부패학회, 제18권 제2호, 2013, pp.23-50.
- 노명환, “독일의 국가문화(National Culture)와 의사소통방식”, 「국제지역연구」, 한국외국어대학교 국제지역연구센터, 제8권 제2호, 2004, pp.3-38.
- 다카야 요시카즈(高谷好一), “지역이란 무엇인가?”, 야노 토루(아시아지역연구회 역), 「지역연구의 방법」, 전예원, 1998, pp.44-67.
- 민귀식, “중국의 전통협상술과 현대외교협상”, 「현대중국연구」, 제11권 제2호, 2010, pp.1-42.
- 반따오, “막딩치(莫挺芝)와 14세기 대월(大越)과 고려(高麗) 관계-베트남. 한국 간 우정의 계승 발전을 생각하며” 동아시아에 있어서의 한국과 베트남의 역사와 현실 제2회 한.베트남 국제학술대회, 서울: 중앙대학교, 2001.
- 백권호, “중국식 기업협상전략의 개념적 틀에 관한 연구”, 「국제학논총」, 계명대학교, 제3권, 1999, pp.87-114.
- 베트남플라자편집부, 「이것이 베트남이다」. 2007.
- 소영일, 「경영자를 위한 베트남경영전략: 투자 환경론」, 지구문화사, 2008.
- 송윤아. 부띠푸엉따오, “한국의 국가이미지와 제품이미지가 베트남 소비자의 전자제품 구매 의도에 미치는 영향: 한류의 조절효과를 중심으로”, 「통상정보연구」, 한국통상정보학회, 제17권 제4호, 2015, pp.73-96.
- 송정남, “베트남 남부의 영토 확장과 토지제도 일 고찰: 16세기 중반에서 18세기까지를 중심으로”, 「역사와 경계」, 부산경남사학회, 제36집, 1996년 6월, pp.49-71.
- 송정남, 「베트남 사회와 문화 들여다보기」, 한국외국어대학교 지식출판원, 2016.
- 서규석, 「잊혀진 문명 탐파: 베트남 정글에 묻힌 힌두문명 속으로」, 리북, 2013.

- 신군재, “중국, 미국, 이슬람문화의 협상관행에 관한 비교연구”, 「국제상학」, 한국국제상학회, 제20권 제1호, 2005, pp.39-58.
- 신군재.안경환, “효율적인 계약체결을 위한 베트남인의 협상관행에 대한 연구”, 「국제상학」, 한국국제상학회, 제23권 제2호, 2008년, pp.27-46.
- 안희남, “신.구 제도주의 비교연구”, 「현대사회와 행정」, 한국국정관리학회, 제12권 제13호, 2002, pp.1-41.
- 유인선, “전근대 베트남 사회의 兩系的 성격과 여성의 지위”, 「역사학보」, 한국역사학회, 1996년 6월, pp.215-248.
- 유인선, “유교가 베트남에서 국가이념으로 성립되는 과정”, 「수완나부미」, 제3권 제1호, 2011년 6월, pp.1-23.
- 유인선, 「근세베트남의 법과 가족」, 위더스북, 2014.
- 이달곤, 「협상론: 협상의 과정, 구조, 그리고 전략」, 법문사, 1996.
- 이전, “해외지역연구의 방법과 과제”, 「한국지역지리학회지」, 제10권 제2호, 2004, pp.223-234
- 이신규, “국제무역협상의 구조와 주요 지역 국가별 무역협상 관행 및 특성연구”, 「무역연구」, 제2권 제1호, 2006, pp.19-39.
- 이영희.이종호, 「코리아 IT: 베트남 금융시장을 가다」, 진한엠앤비, 2011.
- 이요한, “AEC내 태국의 산업정책과 기업진출 전략: 생산과 물류 허브를 꿈꾸는 태국”, 한국외국어대학교 동남아연구소 콜로키움 발표자료, 2016년 10월.
- 이윤선, “베트남 사파(Sapa)지역 신전의 신격 구성고찰: 덴항포(Den Hang Pho)를 소재 삼아”, 「역사민속학」, 제34집, 2010, pp.253-281.
- 이은주.전미경, “베트남 여성의 가족인식, 성역할 가치관, 노부모 부양 가치관에 대한 연구”, 「한국가정관리학회 학술발표대회 자료집」, 2015년 11월, pp.252-265.
- 이창근, 「베트남 모르고 가면 큰 코 다친다」, (주)에세이퍼블리싱, 2008.
- 쓰보우치 요시히로, “전문분야와 지역연구”, 야노 토루(아시아지역연구회 역), 「지역연구의 방법」, 전예원, 1998, pp.72-93.
- 쓰치야 겐지, “문화의 번역: 의미공간의 성립”, 야노 토루(아시아지역연구회 역), 「지역연구의 방법」, 전예원, 1998, pp.237-265.
- 조흥국, 「한국과 동남아시아의 교류사」, 소나무, 2012.
- 정연길, “이문화 지역간 무역협상 관행 및 진출전략에 관한 연구: 베트남, 인도네시아, 말레이시아를 중심으로”, 「사회과학논총」, 제17집, 2004, pp.201-217.

- 정용균, “수출마케팅 협상과 국가문화의 연관성에 관한 연구: Hofstede와 Hall의 이문화경영론을 중심으로”, 「국제지역연구」, 한국외국어대학교 국제지역연구센터, 제11권 제1호, 2007, pp.253-290.
- 정용균, “인도네시아의 분쟁해결방식에 관한 연구: ADR의 관점을 중심으로”, 「동남아연구」, 한국외국어대학교 동남아연구소, 제25권 제3호, 2016, 1월, pp.73-108.
- 정용균, “태국의 분쟁해결 및 협상전략: Hofstede의 비교문화경영이론을 중심으로”, 「한국태국학회논문집」, 한국태국학회, 제21권 제1호, 2016, 8월, pp.91-136.
- 정환국, “베트남 불교서사의 성격”, 「한국어문학연구」, 한국어문학회, 제63집, 2014, pp.175-216.
- 정해조, “지역연구의 방법론(1)”, 「국제지역연구」, 제2권 제2호, 1998, pp.317-334.
- 정현숙, “한·미문화간 비즈니스 협상사례연구: 한국인 무역중개인 경험담을 중심으로”, 「커뮤니케이션학연구」, 제13권 제4호, 2005, pp.171-193.
- 조영태, 「동남아시아의 넥스트 코리아 베트남에서 기회를 잡아라」, 매일경제신문사, 2016.
- 조흥국, 「한국과 동남아시아교류사」, 소나무, 2012.
- 최병선, “정책 사례연구 다시보기: 사례연구에 대한 오해와 편견”, 「한국정책학회보」, 제15권 제1호, 2006년, pp.171-197.
- 최병욱, “전통시대 베트남 여성의 교역활동: 촌락에서 대양으로”, 「동양사학연구」, 동양사학회, 2006. 9월, pp.149-174,
- 최병욱, “20세기 통일베트남 만들기: 지역주의의 충돌과 극복”, 「한국학연구」, 제18집, 2008, pp.301-328.
- 최병욱, “19세기 베트남의 단일민족 만들기: 漢夷有限에서 一視同仁으로”, 「동북아역사논총」, 제23권, 2009, pp.73-97.
- 최호림, “베트남 도시 마을에서의 국가-사회 관계: 하노이 ”프엉 응옥 하“(Phuong Ngoc Ha)를 중심으로”, 「비교문화연구」, 서울대학교 비교문화연구소, 제9권 제1호, 2003, pp.29-74.
- 타카다 요오코. 이경주, “프랑스식민지배기 베트남에서의 유럽법과 관습법”, 「법사학연구」, 한국법사학회, 제27호, 2003, pp.113-138.
- 하병주, “미국의 지역연구 형성과정과 배경”, 「한국중동학회논문집」, 한국중동학회, 제21-1호, 2000, pp.25-39.
- 한도현, “한국과 베트남의 두 종족마을(동성마을)의 종족 의식 비교”, 「농촌사회」, 제17집 제2호, 2007, pp.183-224.
- 허영도, “한국인의 협상문화와 협상성과에 관한 연구”, 「경영연구」, 제28권 제2호, 2013, pp.1-28.

- 후루타 모토오 (박홍영역), 「베트남의 세계사: 중화세계에서 동남아시아 세계로」, 충북대학교 인문사회연구총서 4, 도서출판 개신, 2008.
- 후루카와 히사오, “현지조사: 걷기. 보기. 듣기”, 야노 토루(아시아지역연구회 역), 「지역연구의 방법」, 전예원, 1998, pp.171-208.
- Adair, W., J. Brett, A. Lempereur, T. Okamura, P. Shikhirev, C. Tinsley, and A. Lytle, “Culture and Negotiation Strategy”, *Negotiation Journal*, Vol.20, 2004, pp.87-111.
- Biglaiser, Gary, “Middlemen as Expert”, *RAND Journal of Economics*, Vol.24, No.2, 1993, pp.212-223.
- Biglaiser, Gary and James W. Friedman, “Middlemen as Guarantors of Quality”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol.12, 1994, pp.509-531.
- Brett, M. Jeanne, “Culture and Negotiation”, *International Journal of Psychology*, Vol.35, No.2, 2000, pp.97-104.
- Clarke, Simon, “The Changing Character of Strikes in Vietnam”, *Post-Communist Economics*, Vol.18, No.3, 2006, pp.345-361.
- Cremades, B. M. “Overcoming the Clash of Legal Cultures: The Role of Interactive Arbitration”, *Arbitration International*, Vol.14, No.2, 1998, pp.157-172.
- Ding, Daniel, “Exploring Chinese Conflict Management Styles in Joint Venture in the People’s Republic of China”, *Management Research News*, Vol.19, 1996, pp.45-55.
- Geertz, Clifford, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, 1973(문옥표 역, 「문화의 해석」, 일조각, 2012)
- Gillespie, John, “Exploring the Limits of the Judicialization of Urban Land Disputes in Vietnam”, *Law & Society Review*, Law & Society Association, Vol.45, No.2, 2011, pp.241-275.
- Graham, J.L., D. Kim, C. Lin and M. Robinson, “Buyer-Seller Negotiations around the Pacific Rim: Differences in Fundamental Exchange Process”, *Journal of Consumer Research*, Vol.15, 1988, pp.48-54.
- Gramberg, V. Bernadine, Julian Teicher and Tien Nguyen, “Industrial Disputes in Vietnam; The Tale of the Wildcat”, *Asia-Pacific Journal of Human Resources*, Vol.51, 2013, pp.248-268.
- Guthrie, Douglas, “The Declining Significance of Guanxi in the China’s Economic Transition”, *China Quarterly*, 1998, pp.254-282.
- Hakkala, Katariina, and Ari Kokko, “The State and the Private Sector in Vietnam”, Stockholm

- School of Economics Working Paper 236, 2007.
- Hall, Edward, *Beyond Culture*, Garden City, 1976 (최호선역 「문화를 넘어서」, 2000, 한길사)
- Harris, K.J., K.M. Kacmar, and S. Zivnuska, “An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship”, *Leadership Quarterly*, Vol.18, 2007, pp.252-263.
- Hofstede, Geert, *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills Sage, 1980.
- Hofstede, Geert and Bond, M. “The Confucian Connection: From Roots to Economic Growth”, *Organizational Dynamics*, Vol.16, 1988, pp.4-21.
- Hofstede, Geert, Hofstede, J. Gert, and Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3ed, 2010 (차재호 나은영 공역, 「세계의 문화와 조직」, 제3판, 학지사, 2014).
- Intachakra, S. “Politeness Motivated by the ‘Heart’ and ‘Binary Rationality’ in Thai Culture”, *Journal of Pragmatics*, Vol.44, 2012, pp.619-635.
- Jandt, E. Fred, *Intercultural Communication: An Introduction*, Sage Publications, 1995.
- Kim, Chin-Hyon and Chung, Yongkyun, “Legal Culture and Commercial Arbitration in the United States and Japan”, *Journal of Arbitration Studies*, Vol.23, No.3, 2013, pp.185-212.
- King, G., R. Keohane, and S. Verba, “The Importance of Research Design in Political Science”, *American Political Science Review*, Vol.89, No.2, 1995, pp.475-481.
- Kotler, P., Katajaya, Hermawan, and Hooi Den Huan, *Think New ASEAN*, 2015, (홍윤주 역), 「필립 코틀러의 아세안마케팅: 차세대 성장엔진 아세안을 주목하라」, 시그마북스, 2016)
- Li, Yiting, “Middlemen and Private Information”, *Journal of Monetary Economics*, Vol.42, 1998, pp.131-159.
- Liesbet, Steer and Kunal Sen, “Formal and Informal Institutions in a Transition Economy; The Case of Vietnam”, *World Development*, Vol.38, No.11, 2010, pp.1603-1615.
- McMillan, John and Christopher Woodruff, “Dispute Prevention without Courts in Vietnam”, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1999, Vol.15, No.3, pp.637-658.
- North, Douglas, “Institutions and Economic Growth; A Historical Introduction”, *World Development*, Vol.17, No.9, 1989, pp.1319-1332.
- North, Douglas, “Economic Performance Through Time: The Limits to Knowledge”, Unpublished Paper, Washington University, St. Louis, 1996.

- Pham Duy Nghia, "Confucianism and the Concept of the Law in Vietnam", John Gillespie and Pip Nicholson (eds), *Asian Socialism and Legal Change: The Dynamics of Vietnamese and Chinese Reform*, 2005, pp.76-90,
- Quinn, J.M. Brian, "Legal Reform and Its Context in Vietnam", *Columbia Journal of Asian Law*, Vol.15, No.2, 2002, pp.219-291.
- Roland, Gerard, "Understanding Institutional Change: Fast Moving and Slow Moving Institutions", *Studies in Comparative International Development*, Vol.38, No.4, 2004, pp.109-131.
- Rubinstein, Ariel and Asher Wolinsky, "Middlemen", *Quarterly Journal of Economics*, 1987, pp.581-593.
- Swierczek, F. W. and J. Onishi, "Culture and Conflict: Japanese Managers and Thai Subordinates", *Personal Review*, Vol.32, No.2, pp.187-212.
- Tran, Q., Tian, Y., and Sankoh, F. "Impact of Destructive Leadership on Subordinate Behavior via Voice Behavior, Loyalty and Neglect in Hanoi, Vietnam", *Journal of Applied Science*, Vol.14, No.19, 2014, pp.2320-2330.
- Triandis, Harry, "Generic Individualism and Collectivism", Martin Gagnon and Karen Newman (ed), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell, 2002, pp.16-45.
- Trompenaars, Fons and Charles Hampden-Turner, *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, Second Edition, McGraw-Hill, 1998.
- Ulmer, N., "Language, Truth and Arbitral Accuracy", *Journal of International Arbitration*, Vol.28, No.4, 2011, pp.295-311.
- Viet Quoc Nguyen, "The Dilemmas and Obstacles to the Rule of Law in Transition Economies: The Case of Vietnam" in *Explaining the Transition to the Rule of Law in Vietnam*, Ph.D Dissertation, Kassel im Mai, 2006, pp.48-79.
- Wall and Blum, "Community Mediation in the People's Republic of China", *Journal of Conflict Resolution*, Vol.44, No.4, 1991, pp.3-20.S
- Williamson, Oliver, *Markets and Hierarchies*, Free Press, 1975.
- Yongkyun Chung, "Combining Arbitration with Mediation: Two Cultures of China and Malaysia", *Journal of Arbitration Studies*, Vol.26, No.3, 2016, pp.149-173.

ABSTRACT

The Dispute Resolution Culture and Negotiation Strategy in Vietnam Based on Area Studies Methodology

Yongkyun Chung*

This study examines the dispute resolution culture and negotiation strategy in Vietnam. We adopt area studies methodology in order to analyze dispute resolution and negotiation strategy in Vietnam, since the dispute resolution and negotiation strategy are keenly connected with the culture, law, institution, and economic system of the society. Our findings are as follows. First, Vietnamese society has the culture that has the characteristics of maternal society and patrilineal society. Vietnamese women has traditionally participated in the economic activity. Second, Vietnamese people showed loyalty to the nation. Third, Vietnamese society is shown to belong to the culture of collectivism. In addition, we investigate the multi-faced characteristics of Vietnamese dispute resolution culture and negotiation strategy. Our findings are as follows. First, Vietnamese people utilize middlemen in implementing dispute resolution and negotiation. Second, Vietnamese people prefer long-term negotiation style. Third, Vietnamese people is accustomed to face-saving culture. Fourth, Vietnamese people prefer the indirect communication style. Fifth, Vietnamese people prefer written document instead of oral agreement in contract. Sixth, Vietnamese people and firms prefer ADR to formal law.

Key Words : Vietnam, dispute resolution culture, negotiation strategy, area studies methodology

* Professor, Division of Economics and International Trade, Kangwon National University