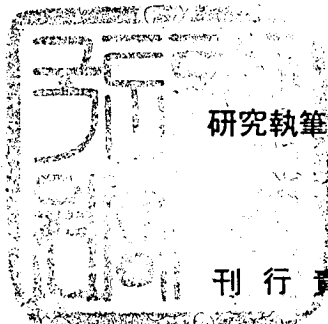


3P24  
333.53

# 共產主義協商戰術

진보진영  
정신적/신체적  
"정신  
정신적/신체적  
정신적/신체적



研究執筆責任：朴 一 聖  
(國土統一院 常任研究委員)

刊行責任：徐 成 雨  
(調查研究室 補佐官)

國土統一院 調查研究室



## 目 次

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| I. 러시아人과의 接觸方法 (美 中央情報部 報告)..... | 3   |
| 1. 政府間 交涉 .....                  | 5   |
| 2. 民間 交涉 .....                   | 19  |
| II. 倣聯式 交涉術 (木村 汎).....          | 35  |
| 第 1 章 倣聯式「交涉」이란 무엇인가 .....       | 37  |
| 第 2 章 倣聯式「交涉」觀 .....             | 49  |
| 第 3 章 倣聯式「交涉」行動樣式 .....          | 59  |
| 第 4 章 倣聯式「交涉」戰術 .....            | 81  |
| 第 5 章 日本의 對倣姿勢와 戰術 .....         | 108 |
| III. 붉은 商人과의 協商要領                |     |
| 一 對倣民間經濟交涉 — (木村 汎) .....        | 123 |
| 1. 러시아—倣비에트의 特殊性 .....           | 125 |
| 2. 通商戰術 .....                    | 146 |
| 3. 歐洲的인가 亞細亞的인가? .....           | 169 |
| IV. 其他 (參考資料) .....              | 181 |
| 1. 大韓航空機被墜事件에서 얻은 教訓 .....       | 183 |
| 가. 常識이 通하지 않는 倣聯外交戰術             |     |
| — 辯明術 — .....                    | 183 |
| 나. 倣聯交涉術의 特異性.....               | 186 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 다.  ㅅㄹ을 「解 积」하는 方法 .....       | 188 |
| 2.  其  他 .....                 | 191 |
| 가.  ㅅㄹ인의 “平和, 恐喝外交”의 張本人 ..... | 191 |
| 나.  ㅅㄹ외교를 배우는 實習 .....         | 192 |
| 다.  ㅅㄹ式 商術 .....               | 195 |
| 라.  ㅅㄹ인과의 接触方法 .....           | 196 |
| 마.  中共과 ㅅㄹ의 外交戰術 比較 .....      | 199 |

# I. 러시아인과의 接觸方法

(美 CIA)



## 1. 政府間 交渉

### ○ 交渉을 위한 準備

소련의 交渉팀은 면밀한 準備를 해가지고 美國側과의 會談에 나온  
다. 우선 徹底한 交渉相對의 人物研究와 交渉內容의 實質研究를 하고  
詳細한 “게임·프랜”을 위한 生資料를 내놓는다.

그것은 소련閣僚會議(內閣), 때로는 黨政治局의 承認을 얻는다. 이  
事前準備節次는 段階的인 計劃을 거쳐 交渉을 成功으로 이끈다는 點에  
서 結果的으로는 체스의 戰略과 매우 흡사하다.

### ○ 게임·프랜

이같이 詳細한 事前準備의 結果 “게임·프랜” 즉 交渉팀에의 指  
令計劃이 作成된다.

여러가지點으로 보아 交渉資料의 蒐集과(政府內) 各部 間의 調整에  
責任을 지고있는것은 次官이다.

이 文書들은 上司인 閣僚(例 對外貿易長官)에 提出된다.

重要한 交渉의 경우 閣僚는 다음 事項을 閣僚會議에 提出하고 그  
承認을 求하는 責任을 진다.

即 交渉의 目標와 契約條件, 交渉參加者의 리스트, 代表團長의 交渉權  
限을 記述한 書簡, 其他 關係資料等이다.

“게임·프랜”에서는 交渉의 目標, 戰略과 戰術을 具體的으로 記述하  
고 있다.

이와함께 重要한 것으로 美國의 豫想되는 態度에 關한 想定도 包含  
된다.

## ○ 美代表團員에 對한 分析

소련은 交渉相對의 人物과 그 사람들의 워싱턴政界内部와의 政治的 聯關性을 探知하려고 努力한다. 소련當局者는 交渉開始에 앞서 美代表團長의 “進擊命令”의 “알맹이”(團長이 어느程度의 權限을 가지며 協定을 即時로 締結할 수 있도록 어느程度 壓力을 받고있는가, 團長에의 指令이 政府各部局間에 어느程度로 調整되어 있는가)를 豫測하려고 한다.

豫測結果의 分析에서는 워싱턴의 소련大使館과 地方의 소련代表部가 美國内에서 行하는 公式的이며 定期的인 交流를 통해서 얻은 情報가 큰 役割을 하게된다.

여기에 補完하여 소련國家保安委員會(KGB)의 擔當官이나 主要한 國際問題研究의 所員들이 準備한 것으로 보이는 人物研究의 情報가 加味된다.

## ○ 調査와 運營

소련各部, 党機關, 主要研究所의 專門家들이 豫定된 議題에 담겨 있는 여러가지 問題들을 檢討한다. 그 結果 소련交渉팀은 達成코저 하는 目標에 關해 明白한 생각을 가지게된다.

한편 소련代表團도 至今까지의 對美交渉의 歷史를 檢討한다. 소련에서는 通常 交渉을 擔當하는 사람들의 異動이 頻함으로 이같은 일들은 하기쉽다. 소련의 上級交渉團員이 西方側 諸國政府의 協定締結에 關해 10年 또는 그以上の 經驗을 가지는것은 別로 드문일이 아니다.



交渉準備의 分野에서 朝鮮이 서든것은 交渉이 美國에서 行하여질 경우인데 交渉의 日程作成이나 其他의 運營에 問題가 있다.

朝鮮의 先發팀은 會合의 準備나 其他의 問題에 責任을 지고있으면서도 어쩐지 決定을 내리는 權限을 거의 가지고 있지않다.

實際로 交渉日程의 最終決定이 交渉팀의 團長이 美國에 到着된 뒤에 이루어지는일도 드물지 않다.

말하자면 對朝會談의 場所에는 拘해받지 않으며 場所에 따라서 어느 便이 利益을 본다든가하는 생각은 하지않는것 같다.

그러나 西方側 나라를 가끔 訪問한 經驗이 있는 어느 年輩의 上級 團員은 開催地로서 모스크바를 좋아하는것 같다.

아마 그것은 連絡, 의사소통이 훨씬 容易하고 資料나 行政, 事務서비스 등이 손쉽게 利用되기때문일 것이다.

이에 反해서 西方側 나라들에 나오는 機會가 限定된 젊은 團員들은 外國에서의 開催를 좋아하는것 같다.

實際로 交渉의 運營을 할 境遇에는 朝鮮側이 美國側에의 親密度든가 信賴性を 考慮할때가 매우 많다.

朝鮮人은 한번 決定한 交渉의 推進方法을 突然變更하거나 하면 매우 神經을 쓴다. 慣例나 前例를 大端히 重要視한다. 이를테면 社交行事의 場所決定까지에도 神經을 쓰므로 輪番制로 하는것이 普通이다.

#### ○ 議題와 其他의 作業文書

議題는 交渉의 基礎로서 雙方이 合意하는것을 말한다.

그러나 이제까지 大概의 경우 朝鮮側은 議題를 模糊하거나 一般的인

表現으로 하고 싶어하는 態度를 堅持해 왔다. 朝鮮人들은 그같은 議題로 하는 便이 유연한方法으로서 交渉의 範圍와 方向을 決定할 수 있다고 생각하고 있다.

朝鮮은 自己側의 提案議題를 준비하긴 하지만 提出치 않고 美國側의 提案議題를 본뒤에야 反應을 나타낸다. 이것은 法則과도 같이 朝鮮이 定해놓은 手法이다. (이 때문에 美交渉者는 적어도 交渉의 一箇月前에는 提案議題 = 英文과 러시아語文 雙方이 = 의 카피를 모스크바에 보내는것이 좋다는 것을 알게되었다)

이러한 朝鮮側의 態度는 「交渉主權國이 議題起草의 責任을 진다」는 標準的인 國際慣例에 어긋나는 것이다.

朝鮮側은 一應 議題에 納得되면 그 뒤에는 絶對로 바꾸기 좋아하지 않는다.

朝鮮人은 이같은 方法이 負擔없이 좋기때문에 변경하는 것에는 反對인 것이다.

美蘇經濟交渉은 一般的인 國際交渉과 같이 代表團全員이 出席하는 本會議, 專門家作業그룹會議, 雙方의 代表團長에 依한 非公式討議의 세가지 方式으로 推進된다. 作業의 殆半은 專門家會議가 하며 解決되지 않는 問題는 非公式討議에 맡겨진다.

標準的인 會議形式은 公式的인 本會議에서 交渉을 始作하는것으로서 基礎討議資料가 거기에 提出된다. 이어서 各小作業그룹會議가 열리며 代表들이 具體的인 問題의 交渉을 한다. 이러한 會議와 並行하여 美蘇의 代表團長이 非公式會談을 하여 큰 問題點을 解決하려고 한다.

代表團의 中堅들이 하는 非公式接觸도 連絡, 意思疎通의 채널로서 有用하다.

이러한 면 交渉中의 立場變化를 일으키는 시그널役을 한다. 交渉이 順調롭게 끝나면 兩國代表團은 다시 本會議를 열어 協定の 檢討와 承認을 한다. 大概의 美蘇交渉은 이같은 脈絡을 따르게 된다. 基準에서 벗어나는것도 있을수 있다.

### ○ 交渉팀의 特徵

소련의 交渉팀은 몇개의 部와 局課를 代表하는 高度의 프로들로 構成된다. 代表들 가운데 殆半은 交渉經驗이 豊富하다. 交渉팀의 멤버는 各分野의 專門家들이다.

그와 함께 重要한 點으로서 그들은 事전에 가끔 함께 일한일이 있는 사람들이라는 것이다.

이때문에 소련의 交渉팀은 實質問題에 關해서나 過去의 美蘇交渉의 細目에 對해서도 一種의 “데타뱅크” 役割을 하게 된다.

### ○ 代表團의 構成

大部分의 美蘇交渉에서는 次官이 代表團의 指導를 擔當하며 때로는 閣僚가 責任을 진다.

普通 소련은 交渉팀의 團長으로서 美國의 團長과 同一랭크의 사람을 任命하려고한다. 代表團員은 各部 및 國家委員會로부터 모아진다.

이를 테면 貿易關係의 交渉팀에는 對外貿易部, 國家對外經濟連絡委員會, 國家計劃委員會(고스프란) 其他機關의 代表가 包含된다. 그러나 主된 役割은 반듯이 對外貿易部 職員에 맡겨진다.

그리고 代表團의 助役으로서 多數의 下級專門家가 있다. 그들은 젊

고 技術面에서 뛰어나며 特殊한 問題에 對해서 專門知識을 提供한다. 그룹으로서의 下級專門家들은 매우 保守的이며 官僚的이다. 앞으로 問責될만한 行動이나 決定은 極力回避하려고 한다. 이밖에 代表團에는 몇사람의 나이먹은 監視役이 包含된다. 그들은 주로 黨과의 깊은 聯性으로 따라온자들이지만 實質問題와는 通하지 않는것이 많다.

最後로 國家保安委員會 ( KGB ) 의 監視擔當이 있다. 그들은 普通 “顧問” 또는 通譯의 資格으로 代表團에 加擔한다. 그리고 朝鮮의 交渉팀은 全員이 그地位와는 關係없이 會議中에 熱心히 메모를 하며 뒤에 交渉의 參考資料로서 그것을 使用한다.

#### ○ 交渉팀의 規律과 體面維持

朝鮮交渉팀은 嚴格한 規律을 그 特徵으로 한다. 모든 公式會談에서는 團長이 朝鮮代表團의 唯一한 스포크스맨이 된다. 代表團員이 公共然하게 다른 意見을 말하는일은 좀처럼 일어나지 않는다. 反對로 그들은 團長이 아주 잘못되게 말해도 그것을 弁護하는 일마저 있다.

交渉팀의 規律이 紊亂해지는 일은 거의 없지만 下級團員의 조바심이 原因되어 그것이 일어나는수가 있다. 規律이 紊亂해지는 또하나의 原因은 交渉팀의 사람들이 너무나 피곤한끝에 作業에 염증을 느꼈을 경우다.

朝鮮側은 儀典에는 格別히 敏感하다. 朝鮮의 交渉팀은 서로가 年令·地位·經驗에 相應하게 處偶하며 美側交渉팀으로부터도 그같은 待偶를 받고싶어한다. 美國側의 젊은團員이 年上의 朝鮮交渉團員에 說得하는 狀況은 朝鮮側으로선 容納하기 힘든 일이다. 美國側의 그 젊은이가 地

位로 윗사람이라해도 마찬가지다. 소련은 嚴格한 内部規律과 儀典을 지키려고만 하는것이 아니라 美國側도 그러한 行動을 하기를 바란다. 美國의 交渉팀이 혼히하는 못된장난 따위는 소련側으로선 전혀 받아들일 수 없는일이다.

### ○ 代表團의 交渉權限

소련代表團은 그때까지 中央에서 承認된 具體的인 計劃과 指令의 範圍 안에서 交渉을 한다. 代表團의 權限과 交渉戰略을 事전에 周到綿密하게 準備된것으로서 自主的인 判斷을 내릴 餘地가 거의 없다.

뭔가 귀찮은 問題가 發生되면 그것은 代表團長과 모스크바의 上司와 의 定期的인 通信, 意思疎通의 채널을 통해서 處理된다. 代表團長이 豫想外의 事態에 即刻的으로 對應할수있는가의 基準은 問題가 他部處와 關聯되는가 아닌가, 代表團長의 政治的인 聯關과 團長個人的 權限의 크기 등에 關係된다. 代表團長의 交渉權限과 指令에 담겨진 裁量의 幅 또한 어느 政治레벨의 누가 交渉計劃을 承認했는가에 달려있다.

大概의 경우 代表團에게 부여된 指令은 競合되는 各部, 處, 局의 總意를 나타내는것이다.

따라서 美國의 提案에 對應하는 代表團長의 權限은 반듯이 明確하다고는 할수없다. 그 境遇에 團長은 이들 各部와 相議하여 새로운 指令을 얻지않으면 아니된다.

그러나 交渉팀이 오로지 하나의 部를 代表할때에는 代表團長 한사람의 “上司”계만 報告하면 된다. 이 경우에는 새 指令을 받는 過程이 꽤 빠르게 된다.

## ○ 소련의 交渉戰術

소련은 모든 標準的인 國際交渉의 手法을 使用하여 소련側提案을 옹호한다.

交渉戰術의 主要點은 다음과 같은것이지만 이같은 여러가지 戰術의 基礎가 되는것은 모스크바의 有名한 “늘리기戰術” 「時間은 소련側에 有利하게 움직인다」는 思考方式이다.

## ○ 提案할때에 使用하는 戰術

△ “쇼핑·리스트”戰法：소련이 愛用하는 戰術中の 하나로서 過大한 要求를 담은 긴 리스트를 提案한다는 말이다.

소련側은 實際로 그러한 要求의 아주 적은 部分만을 通過시킬 생각 밖에 없을때에도 많은 要求條件을 提示한다. 個人的 問題를 둘러싸고 數時間 說往說來하는동안 소련은 美國에 數多한 讓步를 하는것처럼 보여지게 될 것이다. 그러나 두세개의 問題-소련의 利益에 重要하게 關連된 問題-만 남게되는 어떤 時點에 倒達하게 되면 소련代表團長은 美國側이 分割하는式의 均衡된 讓步를 할것을 要求해 올 것이다.

△ 물타기戰法：最初의 提案은 여러가지 部分에 골고루 물타기로 量을 늘인다. 거기서 소련側은 한個部分에서만 讓步해도 實際로는 重要한 利益을 희생시키지 않게 된다.

△ 美側으로 하여금 먼저 提案하게 하는 戰法：소련側은 美國의 立場이 大體로 隱和하기 때문에 去來를 트기에 좋은 出發點이라고 생각한다. 그러나 이 戰術로 소련側은 美國代表團의 交渉權限 範圍를

測定할 수가 있다. 이 점은 第1 라운드의 흥정뒤에 朝鮮側이 對案을 提出할때 매우 重要하다.

○ 選擇的인 흥정戰術

△ 美側에의 情報提供을 꺼리는 戰術 : 朝鮮側은 「 檢討中의 問題에 關係있는 情報를 提供해 주기를 바란다」는 美側의 要求에 即刻的인 反應을 보이지 않는다.

△ 다른分野에서 交換方式의 흥정을 하는 戰法 : 朝鮮의 交渉에 臨하는 態度는 個別的 問題에 關한 妥協에는 重點을 두지않는다. 오히려 朝鮮은 “심한 흥정”에서는 「美國이 問題B에서 讓步하면 朝鮮은 問題A에서 讓步한다」는 式으로 나온다.

△ 遲延戰法 : 古典的인 戰術로서 두가지 方式으로 實行된다. 朝鮮代表團長은 作業구룹內의 專門家의 한사람에게 모든 妥協을 拒否하여 交渉을 大幅 지연시키는 “妨害”役을 시킨다. 그렇게 해 놓고는 交渉의 다음段階에서 代表團長이 “客觀的인 立場에서 妥協을 企圖”, “善意的 調整을 試圖하는 사람”의 役割로 다시 登場한다는 것이다.

遲延戰法의 다른 하나는 代表團長 自身이 지연시키는 方法이다. 朝鮮의 一部 베테랑가운데는 “交渉을 위한 交渉”만을 하는 사람도 있다. 그들은 西方諸國과 時間만 끌지 실속없는 交渉을 하는 專門家로서 有名하다.

○ 協定締結을 希望하지 않는것을 暗示하는 戰術

이 戰術은 ① 사소한 것으로 交渉을 窮地에 몰아넣는것 ② 美國의 交渉팀이 要求한 情報의 提供을 지연시키는것 ③ 資本主義體制에 反對하는 論爭을 걸어 長舌를 털어놓는것 等이다.

이같은 一方的인 發言의 一部는 明白히 定해놓은 儀式이다.

그리고 其他의 發言은 美國의 交渉팀의 意志를 누르거나 아니면 單純히 진지한 交渉을 回避하기 위한 지연戰術로서 意圖적으로 행하여진다.

○ 美國政策에 關한 理解

조聯代表團은 交渉前이나 交渉中에 美國의 交渉팀이 어떤 政治的 聯關(例: 白堊館이나 議會와의 親分)을 알려고 여러가지로 打診한다. 조聯은 또 美當局者間의 政策論爭을 조금이라도 利用함으로써 交渉의 進行에 영향을 주려고 한다.

조聯의 交渉擔當者들은 美國의 政治體制에 關해서 通하지는 않지만 漸次 理解를 깊히하려고 한다. 그리고 美政界의 情報은 워싱턴의 上部, 下部機構等 여러 水準의 美國人과의 接觸等 情報채널을 통해서 얻어진다.

이러한 채널은 워싱턴의 조聯大使館員에 依해 數年間에 걸쳐 構築된 것이다.

조聯大使館員中 많은 사람들은 美國政府機關을 定期的으로 많이 訪問하며 美議會의 委員會에의 出席도 이같은 公共然한 活動의 一部다.

그 結果로서 個人과 政治問題에 關한 데타等 對美交渉에 寄與될 많



은 情報들을 大量으로 얻게 된다.

### ○ 公開忌避

對美交涉에서 ㅅㅅ이 秘密保持에 熱心이란것은 잘 알려져있다. 美國의 交渉팀이 故意 또는 偶然하게 交渉의 內容을 西方側 新聞에 漏說하면 ㅅㅅ人은 눈에 머울程度로 動搖한다.

ㅅㅅ人은 모든 討論의 秘密이 保全되는일에 敏感함과 同時에 提案된 協定の 條項을 둘러싼 雙方代表團長의 非公式會談에 關係서는 有別하게 神經過敏이다.

그러므로 ㅅㅅ은 恒常 西方側 新聞이 美蘇交涉에 關한 情報를 얻는 것을 制限하려고 한다. 勿論 이같은 態도의 어느程度까지는 ㅅㅅ의 秘密主義와 國內新聞에 對한 嚴格한 檢閱에 由來될 것이다.

그러나 그것은 또 西方側 資本主義社會에서의 新聞의 役割에 關한 理解가 不充分한데도 起因된다.

### ○ 通譯의 役割

ㅅㅅ의 通譯은 交渉팀에서 ㅅㅅ없는 一部다. 그들은 交渉팀의 作戰會議에 全面的으로 參加하며 美國側과의 公式會議에서는 具體적으로 메모까지 하며 交渉過程에서의 美側立場에 關해 適時的인 情報와 展望을 上司에게 提供한다.

ㅅㅅ의 通譯들은 “技術者” 以上の 것임을 示唆하는 것으로서 其中 몇 사람은 뒷 段階의 交渉에서 代表團長 또는 作業班의 長으로 再登場한 事實이 있다.

소련의 통역은 권한을 가진 프로다. 통역들이發言을 故意로 誤譯한 例는 알려져 있지 않다.

그러나 그들은 代表團長이 「文字대로 譯하라」고 타이르지 않을 境遇에는 代表團의 사람들이 使用하는 稟位없는 말을 “깨끗하게 고치는” 多小의 權限을 가지고 있는것 같다.

國際會議에서는 主催國이 通譯을 提供하는것이 原則이나 雙方이 自己 通譯을 同行시키는 것이 通例다.

交渉이 모스크바에서 이루어질때에는 소련側은 하나의 問題에 關한 交渉에서는 同一通譯으로 一貫하려고 한다. 이같은 方法으로 繼續性이 確保되며 다시 또 交渉팀의 “데타 뱅크”에 새로운 데타가 살짝 加해지는 것이 된다.

이點에서는 소련代表團長은 美國代表團長에 對해서 가끔 優位에 설수가 있다.

소련側 通譯이 때때로 「美側이 지금까지의 會議에서 取하던 立場으로부터 離脱하고 있다」고 上司에 警告하는 일도 있을 程度로 소련 通譯은 交渉休憩時間에는 “로비스트”와 “通報者”의 役割을 遂行한다.

소련交渉擔當者들의 大部分은 英語로 말하며 듣기때문에 그들은 通譯을 有效하게 利用하여 會議의 進行을 調節할수가 있다. 이틀테면 소련側은 議事로 進行시키고 싶은때는 하나하나 번복하는것을 省略하는 수도 있다(一部の 美蘇交渉은 同時通譯을 使用하지만 다른 交渉은 普通의 通譯만으로 한다. 이것은 소련側이 交渉의 慣例를 깨고 하나의 方法에서 다른 方法으로 移替하는것을 좋아하지 않기 때문이라고 한다)

또 소련側은 느릿느릿하게 通譯을 시켜 時間을 벌며 美國의 質問

에 생각할 時間을 얻은뒤에 對答하는 수도 있다.

### ○ 文書의 用語

大概의 境遇 一般的인 言語使用의 協定을 바란다. ㅅㅅ인은 유순하게 定義한 文書의 便이 協定이 實施될때에 유연성을 가진다고 생각한다. 一應 文書가 作成되면 ㅅㅅ인側은 合意本 用語의 變更을 바라지 않는다. 美側이 最後瞬間에 變更하자고 하면 그 裏面의 意圖를 매우 의심한다.

ㅅㅅ인의 代表團은 上司에 對한 自己處地에 敏感하며 突然變更되거나 하면 交渉者로서의 自己權限에 對한 侮辱으로 看做한다.

하물며 바로 그러한 때에 協定文이 承認을 얻기위해 모스크바로 보내졌을 경우에는 더욱더 ㅅㅅ인代表團長의 不快感은 크게 될뿐이다.

### ○ 個人的關係

美蘇代表들 사이에서는 非公式의 “友好”關係가 歡迎된다.

그러나 ㅅㅅ인側은 그같은 關係가 政府間 交渉을 進行시키는데 妨害가 되지않도록 注意한다.

이 “事業과 個人關係의 分離”原則은 KGB 部員으로 보이는 代表團의 “監視役”의 存在로 더욱 嚴格한 것으로 된다.

ㅅㅅ인側은 交渉이 막 始作되었을때는 形式的인 態度를 取하며 交渉相對에 強力한 信賴感을 갖지 않는限 形式的인 態度를 取한다.

그러므로 交渉의 成否는 非公式의 個人的 關係보다는 事業上의 關係 - 相互理解와 信賴에 基礎한 關係가 甚 重要하다고 말할 수 있을것

같다.

個人的關係가 어떤 타입의 것이 되어야 하는가에 相關없이 朝鮮人이 큰 關心을 가지는 것은 美國交渉팀의 構成이 繼續性을 가지는가의 與否다. 朝鮮人は 慣例와 先例를 매우 尊重함으로 “未知의 사람”이 美國代表團을 指導하게 되면 異常스러운 程度로 不快感을 나타낸다.

美國의 C級代表團員 가운데는 朝鮮의 경우보다는 異動率이 훨씬 높기때문에 그러한 일도 자주 일어난다.

포드政權에서 카터政權으로의 過渡期에 朝鮮要員들은 將次的 交渉팀의 構成에 對해 나타날 程度로 걱정하였다.

夕食會, 昼食會, 각텔 파티와 같은 社交行事は 또 하나의 對話場이며 交渉에 關한 事業을 持續할수 있는 重要的 場所로 看做된다.

朝鮮代表團 全體(下級職員이나 補助職員을 包含하여)가 이러한 社交行事に 全力을 投入하여 “뒷 去來”를 한다.

즉 問題의 마무리, 對立點의 緩和, 美國팀을 分析 그 弱點을 分析한다.

朝鮮人は 立食形式의 파티를 좋아하는것 같다.

이 便이 正式席上에 앉는 夕食會의 경우보다 非公式의 對話를 하는 機會가 많아지기 때문이다.

## 2. 民間交涉

### ○ 交涉의 形式

美蘇의 商業交涉은 美國의 會社가 供給者일 경우에는 大體로 모스크바에서 열린다. 標準的인 國際商慣習에서는 賣渡側이 買受側의 營業場所에서 商談하는 것으로 되어있다. 對峙去來에서도 마찬가지다.

소련에서 交涉하는것이 外國會社에 對해서 有利하다고 생각한다. 모스크바에 駐在員事務를 가지지 않고 호텔房을 事業本部로 使用하지 않으면 아니될 會社에 對해서는 더욱 그러하다.

政府間交涉에서는 本會議나 作業구름, 團長間的 非公式會談이 있지만 그것과는 달리 商業交涉은 主로 交涉擔當者들이 全員出席하는 會議로 行하여진다.

그 期間은 2, 3日부터 2, 3個月 걸린다. 交涉期間이 어느程度 걸릴것인지는 소련側이 特定產品을 얼마나 必要한가에 달려있다.

大概 商業交涉의 形式은 다음과 같은 것이다.

먼저 發注數量과 그 技術仕様書가 檢討된다. 다음으로 擔保 및 保証과 같은 契約關聯事項이 決定된다. 最後로 交涉팀이 價格과 融資條件을 決定하게 된다.

交涉의 베이스와 期間을 決定하는 模型은 없는것 같다. 소련이 어떤 商品을 必要로 한다고 해서 그것만으로는 交涉이 얼마동안 繼續될것인가 또는 그것이 成功될것인가 어떤가를 나타내는 믿을만한 標準이 되지않는다. 어떤 美國의 會社는 實質問題를 둘러싼 각박한 흥정도 없이 一週間도 안돼 契約을 마무리지었다. 그러나 어떤 商業代表

團은 連續 12時間 걸린 마라톤交渉을 계속한 뒤로 最終會議가 열리기 까지 몇週間이나 기다린結果 모스크바를 떠날刹邦까지 뻑뻑한 흥정을 하지않으면 아니되었다.

交渉은 흔히 娑聯의 各貿易公團이 各己 保有하고 있는 「契約標本」에 따라 締結된다.

그리고 娑聯側은 提出한 契約案이 構成 및 內容에서 이미 굳어진것 이라고 하는것이 普通이지만 實際로는 大部分이 交渉對象이 된다. 卽 作業文書는 흔히 娑聯側으로부터 나오지만 交渉過程에서 修正되는것이 常例라는 말이다.

美國에 對해 처음으로 娑聯側과 맺는 契約은 매우 重要하다. 그것은 娑聯이 그 以前의 慣習이나 先例를 重要視하여 그 以後의 모든 흥정의 基礎로 되기때문이다. 實際로 어떤 美國의 會社는 同一型의 契約을 몇번이고 되풀이한 結果 그 契約書가 最初에 娑聯이 내놓았다는 것을 잊었다는 前例도 있다.

娑聯側이 “그들의 契約案은 交渉의 基礎다”라고 定해놓은 文句를 때로는 強調하지 않는일이 있다. 그럴 경우에는 모스크바가 어떤 産品을 緊急히 必要하다거나 美國側의 交渉相對를 높이 評價하기 때문인가 또는 그 두가지라고 생각해도 좋다.

### ○ 交渉팀의 特徵

娑聯의 商業交渉팀과 政府交渉팀은 構成, 規律, 權限에서 비슷비슷하다. 그러나 몇가지 重要的 差異點이 있다. 즉 商業代表團은 흔히 政府代表團보다 大型이며 專門家와 實需要者代表가 가끔 參加하여

들락날락한다.

商業交渉의 경우에 팀의規律이 흩어지는例가 많다. 朝鮮人は 政府間 交渉보다는 商業交渉의 경우가 朝鮮이 技術面에서 相對적으로 뒤떨어진 立場에 있다는데 格別히 敏感한것 같다.

### ○ 交渉팀의 構成

民間交渉에서의 朝鮮代表團은 20人以上으로 構成되며 普通은 美國보다 훨씬 人數가 많다. 交渉팀의 中核은 貿易公團의 代表와 政府各部의 中級, 上級公務員으로 이루어진다.

交渉이 高度의 技術的인 部分에 들어가면 專門家와 實需要者가 잠깐 나타나서 意見を 말하거나 必要한 情報을 提供한다.

다시 交渉이 妥結에 가까웠을 때에는 最終實需要者가 會議에 參加하는것이 普通이다. 契約이 正式으로 締結될 時點에서는 會議에 한번도 얼굴을 내밀지 않았던 高官이 出席하여 무게를 보인다.

政府間交渉의 경우와 같이 實際의 흥정에는 加擔하지 않으나 交渉팀의 全般的 戰略에 重要な 役割을 하는 사람들이 많이 있다. 이를테면 몇사람의 下級團員은 조용히 앉아서 會議의 進行相을 메모한다. 때로는 代表團長이 具體的 問題에 對해서 그들에게 專門家로서의 助言을 求한다.

朝鮮代表團에는 많은 “無言의 出席者”가 이름을 늘어놓고 있다. 그들의 役割이 확실히 明示되는 일은 없다. 勿論 一部の 사람은 國家保安委員會(KGB)의 監視役으로서 흔히 會議하는 동안 쪽 앉아있다.

그러나 때로는 KGB監視員들은 最初의 2, 3次의 會議에만 出席하

고 “疑心할만한 것”이 아무것도 일어나지 않을것 같다고 判斷되면 徐徐히 모습을 갖추는 일도 있다. 交渉이 朝鮮國外에서 行하여질때에는 役割이 正確치 않은 朝鮮人의 數가 大幅 늘어난다. 大部分은 單純한 “遠征隊의 시중役”에 不過한지도 모른다.

### ○ 交渉팀의 規律

交渉에 臨하는 朝鮮人들은 民間交渉에서도 嚴重한 規律의 基準을 지키며 儀禮를 尊重한다. 그들은 하나의 그룹으로서 内部對立없이 連帶되어 있다는 印象을 준다. 朝鮮의 立場을 代表하고 主張하는 것은 代表團長뿐이다. 때로는 團長이 特定の 問題에 關해서 말할것을 部下에게 要求한다. 그러나 商業交渉은 政府間 交渉보다는 딱딱하지 않은 분위기속에서 行해지며 職業的 交渉擔當者아닌것 같은 最終 實需要者代表도 包含됨으로 交渉팀의 規律이 무너지는 일이 아주 많다.

交渉初期의 技術的 會談에서 팀의 結束이 混亂되는일이 있으나 그렇게 심각한 것은 아니다. 이같은 팀의 混亂은 다음 두가지에 起因되는 일이 많다.

우선 交渉에서 重要的 役割을 가지는 下級 中級の 專門家가 지금까지 한번도 함께 交渉에 從事해본일이 없는 境遇 이것은 現在 두사람이 同一部門에서 일하는 境遇에도 그렇다. 두번째는 會議의 무드가 썩 느슨해진 境遇다. 즉 雙方이 테이블을 둘러싸고 누구나 自由롭게 意見을 提示하던지 質問하던가 하는 境遇다.



## ○ 儀禮尊重

쑤련側은 年令, 地位, 儀典等에 辟 神經을 쓴다. 政府當局者가 아닌 上級專門家들 마저도 美國側으로부터 尊待받으려고 期待한다. 이 尊待가 缺하였다고 생각되면 그 쑤련人은 짜증내기 시작한다.

## ○ 代表團의 交涉權限

쑤련의 商業交涉을 擔當하는 사람들은 政府間交涉을 行하는 사람들보다 現場에서 決定내리는 權限이 적다. 그것은 다음과 같은 두 가지 理由때문이라고 생각된다.

① 商業交涉에 臨하는 사람들側이 大體로 地位가 낮고 政治力이 弱하며

② 商業交涉에 包含된 여러가지 問題 - 價格, 數量, 契約條件 - 은 詳細한 指令에 依해 事前에 準備되어야할 事項이라는 事實等이다. 代表團은 좁은 責任範圍를 넘어 決定을 내릴 權限이 없으므로 쑤련의 交涉팀은 오히려 이제까지의 先例에 따라 交涉하려고 한다.

交涉팀은 흔히 交涉開始前에 어떤型의 設備를 買入하면 좋을것인지 잘 알고있다.

貿易公團은 自體로 事前調査하지만 그렇다고 쑤련側이 交涉過程에서 ( 주로 一部の 大型去來에서 ) 仕様書를 變更치 않는것은 아니다. 그러나 大概의 境遇 交涉에 臨하는 사람들에의 指令이 매우 詳細히 적혀있으므로 쑤련側은 一種의 “ 眩氣狀態 ”가 되어 美側供給者들로부터 매력적이라고 생각되는 提案마저 놓치는 수가 있다.

交渉場所에서 볼때 交渉이 美國에서 이루어질때는 소聯의 交渉팀은 權限이 적으며 주어진 指令에서 벗어나는 것은 許容되지 않는다.

그리고 흔히 交渉이 많이 이루어지는 모스크바에서는 소聯의 交渉팀은 自由의 餘地가 더욱 적다.

소聯의 交渉팀에서는 代表團長을 包含하여 누구든지 指令에 正確히 明示되지 않는 問題에 關하여 現場에서 決定지을 權限을 가지지 못한다.

그 結果 代表團이 內閣의 部나 貿易公團의 職員들과 “協議”하는 동안 交渉은 가끔 進行되지 않게 된다. 이같은 遲延은 하루에서 5, 6週間까지도 걸린다.

#### ○ 소聯 交渉팀 内部의 對立

소聯側이 如何히 努力해도 소聯代表團의 結束이 各部, 各局間의 軋轢으로 보기에다 뽳뽳이 되는수가 있다. 生産部門의 各部가 美國의 供給者와의 契約交渉에 責任을 지는 貿易公團의 “遲延作戰”에 참지못하면 그같은 内部軋轢이 發生된다.

貿易公團도 實需要者가 公團을 適當히 해놓고 外國의 會社와 直接 흥정하는것을 보면 눈에 떠올程度로 氣分나빠 한다.

美國의 여러가지 商業代表團이 交渉過程에서 소聯側의 派閥對立에 말려든 일이 過去에 여러번 있었다.

○ 意思疎通과 政府의 支援

交渉이 모스크바에서 이루어질 때에는 朝鮮代表團은 적어도 每年 上司와 만나서 交渉經過에 關한 最新情報를 報告한다. 그러나 政府의 各部, 各局間의 意思疎通의 問題가 여러가지 있으며 큰 미스를 犯할때가 자주있다. 그리고 書記나 事務面에서 政府는 朝鮮팀을 도와 주고 있으나 이또한 不注意나 非能率的인것이 눈에 띈다. 實際로 政府의 支援은 매우 貧弱한 境遇가 많다. 때문에 會談이 中斷되거나 延期되는수가 많다.

모스크바에서는 朝鮮代表團長은 大體로 每日같이 會談이 끝나면 上司에 連絡한다. 交渉의 內容에 따라서는 交渉에 直接的으로 關係치 않는 研究所員內의 “關係者”에게 會議의 詳細한것이 即刻 傳해진다. 交渉이 美國에서 이루어질 때에는 朝鮮代表團長은 것처럼 빈번치는 않으나 大使館의 채널을 통해서 報告를 모스크바에 보낸다.

朝鮮官僚側內部的 部局間의 意思疎通과 調整은 어느程度 疎忽하게 다루어 지는것 같다. 때로는 이같은 不誠實性이 交渉에서 意圖와는 逆行되는 結果를 招來할 程度다. 交渉이 朝鮮에서 이루어질때 마저도 朝鮮交渉팀에 對한 朝鮮政府의 支援은 西方側 商業交渉의 水準에 훨씬 미치지 못한다.

朝鮮側은 흔히 書類를 없애거나 그 處理 “能力”은 傳說的이라고 까지 말할 수 있다. 또 타이프라이터, 複寫, 其他의 事務上의 支援을 適時에 效果的으로 賦與할 能力도 없다.

## ○ 交渉戰術의 概要

소련이 여러가지 交渉戰術에는 國際商談場에서 흔히 하는 많은 흥정이 包含된다.

그 위에 소련은 相對의 代表團을 초조하게 만들어 놓고 몰아치는 特殊한 戰術도 여러가지로 開發하였다. 이들 戰術을 보면 소련의 商業交渉팀이나 政府交渉팀이 交渉技術面에서 서로 비슷하다는 것을 알 수 있다.

소련側이 즐겨 쓰는 戰法中에는 다음과 같은 것이 있다.

- ① 말할것도 없이 有名한 “遲延戰術”
- ② 豫告없이 代表團長을 交替하는것으로서 “強硬”路線에서 “柔軟”路線으로 轉換한다.
- ③ 美國代表를 巧妙하게 다루어 소련側交渉팀과 上司와의 軋轢에 介入시킨다.
- ④ 西方側의 競爭相對를 對立시켜 “漁夫之利”를 얻으려고 한다.

大部分의 交渉에서 使用되는것은 “遲延作戰”이다.

觀測通들이 보는바에 따르면 “소련은 世界의 누구보다도 能熟하게 이 게임을 演出한다”는 것이다.

이 戰術은 ① 美國의 交渉팀은 너무나 忍耐性이 없다. ② 外國의 實業家들은 빈손으로 歸國하기 싫어함으로 普通때면 拒否할것이라도 나중에는 同意한다-라는 假定에 立脚하고 있다.

소련側이 1時間 乃至 2時間 1次會談을 한다음 美國側 交渉팀을 몇 올리고 기다리게하고 美側에 壓力을 加하여 “出發時間 빠듯하게 決斷”을 내리도록 하는것도 別로 稀貴한 일은 아니다.

그러나 美國의 會社가 砵聯이 緊急히 必要로하는 獨特한 商品을 가지고 있을때에는 待期時間은 매우 短縮된다.

두번째로 잘 알려진 戰術로서는 美側에의 豫告나 說明없이 砵聯交涉팀의 指導部를 交替하는 일이 있다(砵聯은 商業交涉의 경우가 政府間交涉때 보다 이 哄정법을 잘 使用한다)

興味있는것은 砵聯側이 強硬路線으로부터 柔軟路線으로 移行할때나 그와 反對일 때에도 代表團長을 交替한다는 事實이다.

砵聯이 즐겨 쓰는 또하나의 戰術은 美國의 交涉팀을 砵聯代表團員과 모스크바의 그의 上司間의 軋轢에 介入시키는 일이다. 砵聯側은 上部機關이 提案된 契約의 몇가지 部分을 倒底히 受諾할것 같지 않다고 느껴졌을때 그같은 方法으로 나온다. 그럴 境遇에는 砵聯側은 契約을 成立시키기 위해 “一括哄정”하는 最善의 方法을 美側과 協議하게 될 것이다.

또 砵聯의 交涉擔當者들이 官僚主義에 依한 混亂狀態를 收拾하려고 美側의 도움을 求할때도 있다.

砵聯이 즐겨 使用하는 또하나의 戰術은 두個 또는 그 以上の 美國(또는 西方諸國)의 競争者들과 모스크바에서 交涉하는 일이다. 이같은 競合狀態에서 交涉함으로써 砵聯側은 어느社와 다른社를 對立시켜 놓고 “漁夫之利”를 얻을 수 있는 것이다.

이 戰術은 大概의 境遇 하나의 交涉에서 얻은 情報를 選別的으로 利用 다른 交涉에서 檢討中인 契約條件에 影響을 미치려고 한다.

이 致密한 手法과는 對照的으로 砵聯側은 가끔 美國의 會社가 特定問題에 讓步치 않으면 “바로 至今 모스크바에 와있는 競合社와 契約을 맺겠다”고 露骨的으로 通告하기도 한다.

以上에서 列挙한 四種의 戰術外에도 鈔聯이 使用하는 手法은 많이 있다. 그가운데는 다음과 같은것이 있다.

- 契約文을 받기는 받는다. 그러나 뒤에가서 「2, 3의 言語를 變更하면 契約은 우리들의 上司에게 더욱 接受시키기 쉬워질것」이라고 말한다.

- 몇百萬弗어치의 契約에 應하면서도 最終承認直前에 2, 3弗에 지나지 않는 商品값에 투덜대기도 한다.

鈔聯人은 이 戰術을 使用하고는 “交渉에서는 어떤 사소한 틈도 없었다”고 하는것을 上司에게 印像주려고 하는 것이다.

- “홍정의 포즈만 取하는” 戰術. 至今으로선 相對會社와의 契約을 진지하게 생각하지 않으나 앞으로는 뻔어도 좋다고 鈔聯側이 생각할때에 이 戰術을 使用한다.

### ○ 社交行事の 役割

商業交渉이 모스크바에서 이루어질때에는 社交行事は 사소한 役割밖에 못한다. 이것은 政府間交渉에서 社交가 重要な 役割을 하는것과는 對照的이다. 鈔聯側은 美國代表團을 위한 2, 3回의 저녁食事와 점심食事を 하지만 大概是 儀典的인 것뿐이다.

이러한 파티에서는 事業이야기는 하지 않는다. 政府間交渉때에 가끔 하는 酒宴도 좀처럼 하지 않는다. 契約調印時에는 거의 例外없이 社交行事が 한번 있게된다. 그때에 鈔聯交渉팀은 職場에서 자그마한 祝賀파티를 開催 상펜乾杯로 마지막을 매듭짓는다.

드물게는 鈔聯側이 特別配慮로서 訪蘇中の 實業家들을 招請하는일이

있다. 그러나 그것은 그 實業家의 人物을 높이 評價한 境遇거나 또는 職業上의 地位를 높이 산 境遇의 歡迎인것 같다. 그런데 交渉이 美國의 實業家의 本社(또는 第3國)에서 이루어질때에는 美側은 當然한 일로서 盛大히 待接한다. 勿論 거기에는 朝鮮側도 感謝하는것 같다. 美國의 代表團長이 朝鮮人을 自宅으로 招待하여 “純美國式”의 저녁食事나 바베큐로 待接할때에는 더욱 그렇다.

모든面에서 朝鮮人은 美國에서 交渉할때가 開放的이며 소탈한 行動을 한다.

그들은 地域의 쇼핑센터에 나가서 마음드는 商品을 닥치는데로 사기 때문에 “선반을 비워버린다”고 한다. 朝鮮人側도 美國側을 위한 深夜파티를 主催하여 朝鮮으로부터 “持參한” 珍味를 내놓는다.

### ○ 個人的關係

美蘇交渉을 擔當하는 사람들 사이에서 個人的關係가 오래 持續되는 일은 매우 드물다. 그러나 함께 交渉한 經驗을 通해서 徐徐히 길러진 相互信賴感은 여간한 重要性을 가진다. 하지만 朝鮮側은 美國代表團員과의 깊은 友好關係를 發展시킬수 있는 機會를 좀처럼 주지않는다.

어떤 意味에서 이 狀態는 西方側 實業家에 對해서 “遲延戰術”을 쓰는 모스크바의 基本戰略때문이기도 하다. 朝鮮側은 아무런 說明도 없이 交渉을 지연시키고 會議를 取消하며 「情報을 提供해 주었으면 좋겠다」는 따위의 要求에는 모르는체하며 그룹이나 個人의 社交行事を 조금밖에 아니한다. 이것은 實業家들이 朝鮮以外의 國際去來에서 期待하는 行動과는 正反對의 것으로서 個人的關係를 深化시키기 힘든 분위

기를 造成하는 理由로 된다.

쑤련側이 個人的關係를 深化시키는 것을 許容한 例가 두, 세번 있다 해도 그것은 例外였지 事情은 變함이 없다. 그러나 個人的關係를 깊이하는것이 許容된 경우에도 交涉妥結에 利用하기 위한것은 아니다.

쑤련側이 무엇보다도 重視하는것은 相對의 會社가 契約을 實行할 意圖와 能力( 다시 말해서 過去의 實績)에의 信賴感이다. 그리고 조심하지 않으면 아니될것은 이 信賴感이란 것은 會社의 “個人”이 아니라 “團體” - 即 會社 그것에 對한 信賴感이란 點이다.

○ 政府間交涉과는 對照的

政府間交涉과는 매우 對照的으로 쑤련은 西方側 會社와의 交涉細目을 秘密로 하는데는 全然 無關心이다. 事實 쑤련側은 좋은 契約條件을 끄집어내기 위해 어떤會社에 라이벌社와의 交涉細目を 傳하는 戰術을 즐겨 使用한다.

그러나 西方側 비지니스의 基準에서보면 競爭相對를 相互對立시켜서 漁夫之利얻으려는 쑤련의 手法은 말할것도 없이 亂暴한 것이다.

○ 最終協定에 細目を 담는다.

쑤련의 商業交涉團은 大概 美國과의 契約에 될수있는限 詳細한 內容을 담으려고 한다( 이것은 政府間交涉에서 쑤련側이 하는 方法과는 다르다) 그러나 쑤련人은 擔保나 保証에 關해서는 매우 一般的인 節次로만 매듭지으려고 努力한다. 이것은 쑤련側이 外國의 供給者에 對해 크레임을 붙일 境遇에 自由로운 解釈의 餘地를 남기기 위한 것이



다.

소련은 普通의 國際商去來의 境遇보다도 훨씬 詳細하고 具體的인 內容의 最終協定을 만들고 싶어한다. 普通의 國際商去來의 境遇 大部分은 먼저 買入發注契約이 作成된다. 그리고 電話로 흥정이 完了되고 테렉스로 確認하는수가 많다. 따라서 契約에는 要點만 담는데 이러한 方式의 契約은 對소交涉에서는 거의 發見되지 않는다.

擔保나 保證으로서 소련이 要求하는 用語는 契約의 他部分과는 棼對照的이다. 이點에서 소련側은 될수있는限 一般的이며 自由롭게 解釋할 수 있는 用語로 하게끔 버틴다. 이러한 用語로 해두면 後日에 美側메이커에 對해 크레임을 불이려고 생각할때 大概의 경우 適用된다 고 생각한다.

그러나 西方側의 會社가 設備의 現場點檢을 위해 介入하는것을 소련이 계속 拒否하기때문에 美蘇代表는 이러한 關聯部門의 用語를 둘러싸고 가끔 對立되는 일이있다.

#### ○ 交渉者로서의 對소人 = 소련과 西方側의 代表的慣行의 比較

對소商業交渉은 典型的인 國際商業交渉과는 매우 다른 “게임”의 標本이다.

가장 큰 差異는 西方側實業家が 當然한 것으로 보는 많은 商業慣習, 態度, 假定은 소련의 境遇에는 다르다는 것이다.

이를테면 西方側비지네스 一般의 基準에서 말하자면 소련의 交渉方法은 “감직함”이 없고 “프로”답지 않은 것이 많다.

특히 美國의 會社가 去來하고 있는 모든 나라가운데서도 소련은 通

信, 意思疎通의 點에서 좀처럼 信賴할수 없는 相對라고 할런지 모른다. 모스크바에서 交渉이 벌어질 境遇에서 조차 그러하다. 朝鮮人は “누구에게나 받아들여지는 비지네스方法”에 關해서 “二重의 基準”을 가지고 있다고 밖에 생각되지 않는다.

이를테면 그들은 美國의 交渉팀이 先例를 지키고 豫想대로의 行動으로 나올것을 期待한다. 그렇지만 美國實業家は 朝鮮側으로부터의 獨特하고 豫想조차하지 않았던 手法에 놀란다. 朝鮮人は 約束된 時間에 잘 늦어지며 豫告없이 會合의 約束을 取消한다. 會議가 豫定대로였어도 美國代表團이 出席을 豫想한 “同志 X”가 아니고(未知의) “同志 Y”와 얼굴을 맞대는수가 있다.

朝鮮人과의 交渉에서 또하나 다른것은 매우 “입이 무거워서” 美國 交渉팀에 技術情報나 其他 必要한 情報를 좀처럼 提供하지 않는다는 것이다.

假令 朝鮮側은 價格割當과 設備仕様書의 準備때문에 國際交渉에서는 通常要求되는 细节을 사소한것조차 좀처럼 밝히지 않는다.

美側供給者가 때로는 提供되는 設備가 結局 어디에 設置되는것조차 모르는 일이 있다.

이 秘密主義는 國際비지네스의 基準에 전혀 附合되지 않는 것으로서 그 原因은 統計上의 秘密을 지키려는 朝鮮의 傳統과 西方側비지네스의 動機에 對해서 좀처럼 疑問을 풀수없다는것과 結付된것이다.

美蘇交渉에서 西方側 國際去來의 經驗과는 判異한 第三의 分野는 「正式의 契約交渉」이 恒常 要求되고 있다는 事實이다.

이를테면 西方側去來에서는 販賣契約이 오로지 買入發注를 거쳐 締結된다는 것은 極히 通常的인 것이다. - 勿論 價格決定段階에서 얼마만큼

의 흥정은 있지만…….

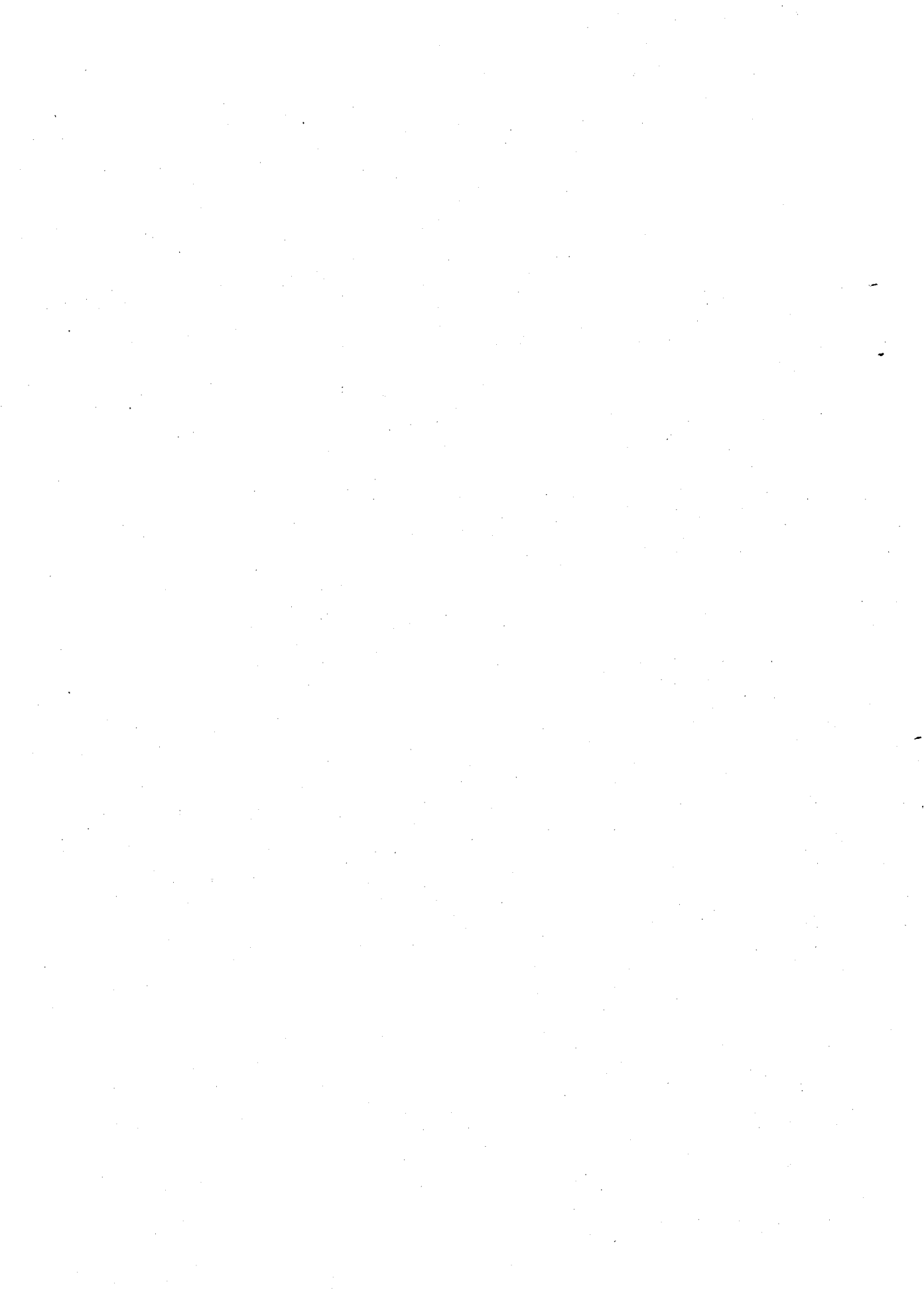
그와는 달리 ㅅㅅ의 貿易公團은 正式交涉을 要求하고 그 交涉에서 모든 細目을 들러싸고 文字 그대로 “하자 찾기”를 한다. 그리고 結局 이같은 方法이 ㅅㅅ交涉의 또하나의 特徵인 “時間벌기 戰術”과 結付되는것으로서 어떤 境遇에는 交涉이 契約完了까지 몇年씩 걸리는일이 있다. 그렇게 오래 交涉해도 買入數量은 처음에 이야기하던 몇分の 1로 減少되어버린일까지 있는것이다.

對ㅅㅅ交涉의 이같은 側面은 어느程度 ㅅㅅ體制의 特質에서 나왔을 것이다. 그것은 이를테면 代表團長의 權限이 制限되어있다는 것과 各部間의 對立이라고 하는것等이다.

그리고 몇번이나 言及된 바와같이 ㅅㅅ의 戰略가운데는 “遲延戰術”이 重要的 位置를 占하여 “時間은 ㅅㅅ側에 有利하게 움직이고 있다”는 想定이 있다.

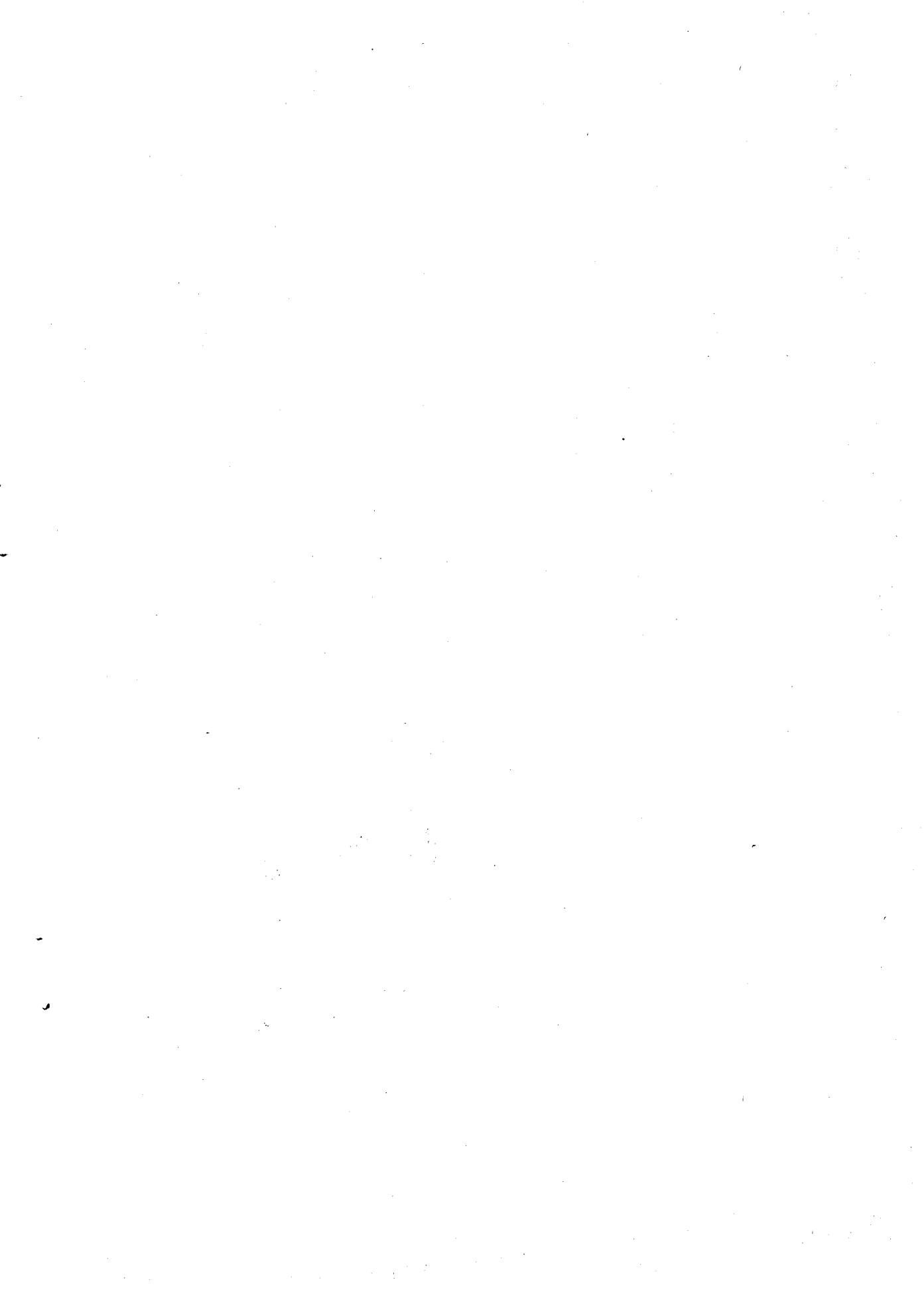
이것도 交涉이 오래 걸리는 原因가운데 하나로 보지않으면 아니 된다. (ㅅㅅ의 交涉方式은 西方側의 基準과 다를뿐아니라 東歐同監諸國의 方式과도 다르다. 많은 點에서 東歐側이 ㅅㅅ보다 西方側의 交涉基準에 훨씬 가깝다)

(日本サンケイ 1980.1.4~11)



## II. 蘇聯式交涉術

(木村 汎)



## 第 1 章 倂聯式「交涉」이란 무엇인가?

— 交涉은 「文化」와 國民性的의 反映 :

外交와 交涉은 人間이 하는 營爲의 하나다. 人間은 그時代와 環境의 産物이다. 卽 同鄉人이나 同僚들 가운데에 傑出한 人物이 있다고 하여도 그들은 타고난 時代와 環境으로부터 그렇게 顯著하게 떨어져거나 초월한 存在는 될수없는것이다.

그 環境을 形成하는 要因으로서는 地理, 歷史, 人種, 政治, 思想, 教育 ……… 等等 많은것을 들수있다.

이같은 諸要因으로 形成되는 環境을 이룰때면 廣意의 「文化」라고 한다면 人間은 不知中에 所屬集團의 「文化」의 影響을 받아 그 「文化」를 共有하는 사람들과 비슷한 生覺 및 行動樣式을 取하게 된다.

美國의 조지타운大學의 마이켈, 부레사博士는 一般的으로 「相違한 文化體制는 相違한 交涉스타일을 낳는다」고 主張하면서 다음과 같이 말하고 있다.

「어떤 一定한 文化的狀況에서 共通된 經驗을 가진 사람들은 事物의 處理方式에서 一定한 公式을 가지게되며 그文化를 가진 사람들의 行動은 結果를 어느程度로 豫想할수 있는 範圍內에서 定着된다」<sup>1)</sup>

1961~62년에 核實驗禁止交涉等에서 활약해온 美國의 아서·딘은 「外交스타일은 外交官이 태어나고 世界觀을 形成한 社會의 特徵을 反映하며, 國民的署名과도 같은것」이라고 말한다.<sup>2)</sup>

要件대 倂聯의 「外交, 交涉」에서 볼수있는 行動樣式은 西歐, 日本, 南美, 아시아, 아프리카諸國이 하는 方式과는 여러모로 다르다고해서 當

然할 것이다.

그러면 倣聯式 「交涉」術은 果然 어떤것인가?

여기서는 그것을 把握하기위한 豫備的作業으로 普遍的이라고는 할수없지만 一應, 西歐型的 外交, 交涉을 標準的인 모델로 생각하고 그것과 倣聯의 行動樣式을 比較해 보기로 한다.

## 1. 西歐의 交涉概念

- 「戰爭」, 「外交」, 「바게닝」

于先, 交涉의 正反對의 概念은 武力行使 乃至 「戰爭」이라고 할수있다.

個人 乃至 國際社會의 存續, 發展에는 利害衝突이 따르기 마련이다. 그의解決方法에는 大體로 戰爭을 包含하는 武力行使나 武力에 依하지않은 交涉等 두가지가 있다.

核武器의 過剩殺戮性때문에 交涉의 役割은 增大一路에 있다.

交涉과 類似한 概念으로 「外交」, 「바게닝」이란것이 있다.

「外交」(diplomacy)은 「外交」(negotiation)과 거의同意語로 쓰여진다. 그러나 그것을 嚴別하면 「外交」는 交涉에 依한 國際關係의 處理이며 「交涉」은 「外交의 重要道具」라고 할수있을것이다.

「바게닝」(bargaining : 去來, 흥정)이란말도 흔히 「交涉」과 同意語로 使用된다.

그러나 嚴密하게 말하자면 「交涉」은 「바게닝」의 한 形態이며 좁은 의미의 「바게닝」이라고 할수있을것이다.

그리고 「交涉」이라면 一應 正式으로 테이블에 對座하여 흥정하는



方式이지만 「바게닝」은 交渉當事者가 반듯이 對坐하지 않고 間接的 默示的으로 交換해도 되는것이다.

— 「交渉」의 定義 :

西歐에서 使用되는 「交渉」의 概念은 여러가지로 定義된다.<sup>3)</sup>

그러나 그最大公約數的인 것을 말하자면 「交渉」이란 「共通의 協定에 到達하기위해 對立하는 利害를 相互調整하는 過程」<sup>4)</sup>이라고 할수있다. 몇가지 注釋을 붙이면 다음과 같다.

첫째, 「交渉의 主體」-크게 個人, 組織, 政府等 세가지가 있지만 여기서는 政府(國家)를 交渉의 主體로 하는 境遇를 말한다. 交渉은 敵과 同志, 競爭國사이에서만 아니라 「友邦」, 同盟國內에서도 必要하다.

둘째, 交渉의 對象-國家運命을 거는것부터 儀式的, 技術的 未瑣事項까지 交渉對象이 된다.

셋째, 交渉의 限界-交渉은 利害對立을 前提로 한다. 그러나 當事者間의 意見對立이 클 境遇, 交渉은 成功못한다.

넷째, 交渉의 相互性原則-交渉에는 相對方의 立場을 理解하고 相互讓歩로 通해서 對立하는 利害를 調整함으로서만 可能하다. 즉 「기브 앤드 테이크」의 原則에서 妥協하는것을 뜻한다.

다섯째, 交渉上の 難點-交渉에선 自己立場을 어떻게 相對方에 傳達, 理解, 納得시킬것인가 하는것이 難點이 된다.

逆으로 相對方의 見解를 虛心膽懷하게 認識하는것도 簡單한것 같지만 꽤 힘들다. 相對方으로부터 啓蒙當하는것은 自己가 相對方을 說得하는것보다 훨씬 힘들다.

서로가 宣傳과 홍정의 藝術을 使用하기 때문에 相對方에 對한 猜疑

心은 倍加된다.

여섯째, 理想的인 交渉—가장 理想的인 交渉은 當初에 가졌던 이미지다. 利害가 交渉過程을 通해서 漸次 變形하여 最終적으로는 相對方의 그것과 完全하게 收斂, 同一化되는것이라고 할수있다.

따라서 交渉이란 兩側을 同時에 滿足시킬수 있는 利害의 存在를 發見하는 所謂 不可能을 可能케 하는 高度의 技巧이자 藝術이라는 것이다.<sup>5)</sup>

## 2. 倂聯式 「交渉」의 兩面性

### 가. 倂聯式 「交渉」의 뿌리

倂聯式 「交渉」形成의 3大要因으로서 「自然」, 「歷史」, 「思想」을 指摘할수 있다.

(1) 自然 또는 地勢的要因—倂聯의 國土는 廣大하다.( 地球 全陸地의  $\frac{1}{6}$ , 中國의 2倍, 美國의 3倍, 日本의 60倍)

그러나 自然條件은 매우 나쁘다. 때문에 倂聯에서의 人生은 鬪爭의 連續이다. 악착하고 끈질긴 사람만이 生存한다.

(2) 러시아와 倂聯의 歷史的經驗—러시아는 西歐諸國이 經驗한 르네상스, 宗教改革, 産業革命, 自由民主主義革命을 缺한 反面에 東로마의 비잔뜨帝國으로부터 러시아正教를 이어받고 蒙古타타르의 彈壓下에서 240年間 伸張했으며 現世의 神인 ㅈ아의 絶對的支配, 러시아의 專制를 遺物로 남겨놓았다.

그밖에도 19世紀初의 나폴레옹, 20世紀의 히틀러의 侵入等 外敵의

頻繁한 侵入을 받았다.

1917年 볼셰비키革命直後 列強의 干涉, 1920年代까지 繼續된 西方側의 共聯政權不承認, 1930年代의 資本主義의 包圍, 第2次大戰後의 封鎖政策, 最近의 美, 西歐, 中, 日에 依한 反蘇包圍網의 形成等은 共聯사람들에게 孤立感과 猜疑心을 強하게하였고 「힘」에 對한 信奉을 助成, 促進하려는데 無關하지 않았다.<sup>6)</sup>

(3) 마르크스主義의 이데올로기-專門家들에 따르면 마르크스의 이데올로기는 다음과 같은 여러 가지機能을 연출하고 있다한다.<sup>7)</sup>

① 認知, 分析機能: 事物을 認識, 分析, 珍斷하는 프리즘 乃至는 價値尺度의 役割을 한다.

② 規範的機能: 現存社會體制를 共產主義體制로 變形하는 過程을 促進시키기 위한 戰略을 賦與하며 行動을 選擇, 指導하는 指針의 役割을 한다.

③ 커뮤니케이션機能: 同一이데올로기信奉者들間에 獨特한 言語로 意思傳達, 行動統一을 위한 커뮤니케이션役割을 한다.

④ 合理化機能: 理論과 實踐사이의 矛盾, 乖離를 隱蔽, 自己政策을 正當化하는 役割

⑤ 象徴的機能: 體制에 支配的 正統性和 連續性을 賦與하는 機能을 한다.

西方側 專門家들은 후루시쇼프以後 이들 마르크스主義이데올로기가 遂行하는 諸機能中 날이 갈수록 ①과 ②의 機能은 적어지고 ④, ⑤의 役割이 主된것으로 되고있다고 말한다.<sup>8)</sup>

레닌은 以上과 같은 마르크스主義를 러시아의 風土에 適應할수 있도

록 變形하여 오늘의 共聯式「社會主義」를 만들었다.

英國의 러시아. 共聯史家 바안다드. 페어스가 『러시아』(1943) 가운데서 至今부터 40年前에 지적한 다음과같은 말은 오늘에 더욱 有效하다고 할수 있는것이다.

「러시아에서의 共產主義將來에 關해서 確實히 말할수 있는것은 다음의 點이다.

즉, 그것이 러시아인의 本能에 合致하는데서는 반듯이 擴大繁榮될것이며, 그것이 이本能과 合致되지않는데서는 반듯이 失敗할 것이다」<sup>9)</sup>

나. 共聯式 「交渉」은 交渉이 아니라는 主張

以上과 같이 西歐와 共聯사이에는 自然的, 歷史的, 思想的 差異가 있기때문에 兩者의 「交渉」을 单纯히 別個의 것으로 보는側과 兩者는 共히 「交渉」이란 用語를 使用함으로써 그것은 別個의 것이 될수 없다는側이 있다.

왜 두가지 見解가 생기는가? 그理由를 次例로 살펴본다.

- 하롤드. 니콜슨(Sir Harold Nicolson, 英國의 外交研究家) :

共聯外交는 마르크스. 레닌主義의 科學的辯證法의 立場이지만 그것이 國際關係政策에 寄與한 例를 본일이 없다. 共聯外交官의 對外行動과 國際會議에서의 動態는 脅迫, 攪亂, 強要이며 그 힘의 威脅을 한瞬間이라도 過少評價해서는 아니된다.....共聯外交는 外交가 아니라 그것은 뭔가 그以外的 것이다.<sup>10)</sup>

- 딘. 에치슨(Dean Acheson, 前美國務長官) :

西歐의 傳統에서 交渉이란 서로 바람직한 協定에 到達하기위한 바게닝이지만 共產主義的독트린에서는 交渉이란 相對方에 接受시킬수 없

는 自己目的을 달성하기 위한 政治的手段에 依한 戰爭이다.<sup>11)</sup>

- 프레드릭 . 오즈본 (Frederick Osborn, UN 原子力委員會 美側代表) :

    소聯과의 交渉은 흔히 말하는 意味의 그것이 아니다. 3년간의 對蘇會談에서 얻은 教訓은 當事者中에서 一方만이 實際로 交渉을 하려고 할때의 회담을 가르켜 交渉이란 用語를 使用해서는 아니된다는 것이다.

- 리피프 모즈리 (Philip E. Mosely, 前코롬비아大 러시아研究所長) :

    소聯代表는 慣例의意味에서의 「交渉者」라고 부를수 없다. 오히려 모스크바의 見解 및 要求를 機械的으로 代辯하는것으로 看做하는것이 좋을 것이다.<sup>12)</sup>

- 고든 크레이그 (Gordon Craig, 美國의 國際關係史家) :

    소聯의 交渉者에 있어서 外交란 國家利益을 守護하고 前進시키는 道具以上の 것이다. 그것은 資本主義社會에 對한 無制限의 能率을 위한 武器다.<sup>13)</sup>

다. 소聯도 一般的인 交渉을 한다는主張

- 크리스텔 엔손 (Christer Jonsson, 스웨덴의 新進政治學者) :

    소聯은 合意에 到達할 意圖가 없을때에는 西方側에 對해서 特異한 行動을 取한다. 그러나 合意에 到達하고싶을 境遇에는 「共產主義外交官이라해도 能率的이며 傳統的인 方法에 따라 行動한다」고 하면서 西方側의 固定觀念을 批判한다. 傾聽할 價値가 있다. 關心있는 讀者는 그의 著書 『소聯의 바게닝行動樣式-核實驗停止의 케이스』(뉴욕: 콜롬비아大學出版局 1979<sup>14)</sup>)을 읽으면 된다.

그러나 우리는 반듯이 엔손의 結論에 全적으로 贊成할수 없는 몇가지 約點을 指摘할수 있을것이다.

첫째는, 「交涉」을 어떻게 定義할것인가 하는것과 關聯된다. 엔손教授는 그自身の 分類中 果然 第Ⅰ, 第Ⅲ段階만을 交涉으로 보고 第Ⅱ段階를 전혀 交涉이라고 보지않는다면 그의主張에는 一貫性이 있다. 그러나 萬若 그렇지않는다면 第Ⅱ段階도 交涉의 한時期며 一部니까 그期間中에 娑聯交涉者가 어떤行動을 取하더라도 그것은 當然히 娑聯의 交涉行動樣式이라고 보지않으면 아니될 것이다.

둘째로, 엔손教授는 交涉이 妥結되는 最終結果만 보고 그過程上의 特殊性을 看過함으로 그런 結論을 내리는것 같은데 그것도 正當하지 못하다. 假令 人間이란 언젠가는 死亡하기마련인데 그렇다고 모든 사람은 同一하다고만 말할수 없는 것이다.

라. 娑聯도 交涉하게되었다는 主張

— 조세프. 웨란 (Adam B. Ulam) :

러시아는 歐羅巴外交舞臺에 늦게 登場했다.<sup>14)</sup> 짜리 (러시아皇帝) 들은 交涉의 重要性을 認識하고 재빠르게 그技術習得을 試圖했다. 19世紀까지 그들은 初期의 野蠻性에서 脫皮하여 歐羅巴外交官과 다른없는 價値, 文化, 職業意識을 나누어가지게 되었다.

그러나 1917년에 執權한 볼셰비키는 새로운 革命外交를 제창하면서 外務省을 解體하고 傳統的外交慣習을 拒否, 西方式外交行動을 一蹴했다.<sup>15)</sup> 그렇지만 얼마되지않아 그들은 外交의 重要性을 認識하게 되었다. (부레스트, 리토프스에서 對獨講和條約을 契機로) 娑聯政權을 歐羅巴外交에 接近시킨것은 트로츠키의 後任 치체린外務人民委員이었다. 그러나 1930年

대에 國際情勢의 惡化 및 스탈린獨裁權力確立으로 ㅅㅅ外交는 다시 急  
旋回하여 「스탈린化」 卽, 스탈린死亡時까지 外部世界에 對한 猜疑心,  
恐怖, 敵意, 「힘」의 重視, 脅迫과 非妥協………… 等等이 形成되었다.

이 時期에 ㅅㅅ外交, 交渉의 特性은 한마디로 말해서 「自己弱點을  
隱蔽하려고 오히려 外部世界에 對해서 強壓的인 態度와 手段을 使用하  
였다」고 할수 있을것이다.

그러나 스탈린死亡後 ㅅㅅ式外交, 交渉은 再轉換되었다. ㅅㅅ 軍事力의  
對美均衡과 核武器의 危險性等으로 크레무린首腦들은 美蘇共存路線을 진  
지하게 摸索하고 그들을 위한 交渉이 不可避하게 되었다고 웨란博士는  
主張한다.<sup>16)</sup>

#### (5) ㅅㅅ式「交渉」의 兩面性

##### — 웨란論批判:

ㅅㅅ도 歷史의 必要에 따라 西方側과 다를바 없는 交渉態度를  
가지게되었다는 웨란의 主張은 ㅅㅅ의 交渉行動樣式을 固定不變의 것으  
로만 生覺하기 쉬웠던 우리의 對蘇이미지修正에 重要한 貢獻을 했다.

그러나 ㅅㅅ이 時代의 「必要」에 따라 西方側交渉樣式을 取한다는것  
은 「必要」가 없어지면 西方側外交樣式을 取하지않는다는것을 同時에  
뜻한다. 우리는 美蘇戰略核兵器會談에서 보아왔다.

##### — ㅅㅅ外交의 兩面性:

ㅅㅅ의 交渉行動을 完全히 西方式이라던가 完全히 그렇지않다고도  
말할수 없다. 그것은 두가지 要素를 함께 配合한 複合體인 것이다.  
매와 場所에 따라 그濃度가 달라진다. 그것은 交渉分野와 爭點(卽, 自己

들이 不利하거나 弱한分野에서는 妥協的이다), 指導者, 交渉相對者에 따라 달라진다.

이兩面的인 性格은 이데올로기와 現實鬪爭과 協力, ㅅ聯과 러시아, 人爲的인것과 自然的인것……等等 ㅅ聯式 外交自體에 由來되는것이다.<sup>17)</sup>

— 著者の 立場 :

이冊에서 著者는 ㅅ聯式交渉의 特異性을 더욱 強調할 것이다. 그렇다고 ㅅ聯式交渉에도 西方式과 비슷한側面이 있다는것을 전혀 否定하는立場이 아님을 理解해주시기 바란다.



## 註

1. 마이켈·부레커 / 池井優譯 (사이マル出版會, 1976) P.249  
"Chapter 1: Basic Factors in International Negotiation: A Discussion," pp.20-21.
2. Arthur H. Dean, Test Ban and Disarmament: The Path of Negotiation (New York: Harper & Row: 1966), p.34.  
Louis J. Samelson, Soviet and Chinese Negotiating Behavior: The Western View (Beverly Hills, SAGE Publications, 1976), p.24; Stephen D. Kertesz and M.A. Fitzsimons, Diplomacy in a Changing World (University of Notre Dame Press, 1959), p.134
3. Committee on Foreign Affairs, Special Studies Series on Foreign Affairs Issue, Soviet Diplomacy and Negotiation Behavior: Emerging New Context For U.S. Diplomacy (Washington D.C.: U.S. Government Printing Office, 1979). 以下 Soviet Diplomacy로 略記함.  
Soviet Diplomacy, p.4-5; I. William Zartman, "The Political Analysis of Negotiation: How Who Gets What and When," World Politics (Vol.26, No. 3, April 1974), p.386-389.
4. Soviet Diplomacy, p.5.
5. Nicolson, op. cit., p.68;  
Samelson, op. cit., p.10; Monsieur de Callieres, "On the Manner of Negotiation with Princes," translated by A.F. Whyte (University of Notre Dame Press, 1963), p.7; Gordon A. Craig, "Totalitarian Approaches to Diplomatic Negotiation." in A.O. Sarkissian (ed.) Studies in Diplomatic History in Honor of G.B. Gooch (London: Langmans, 1961), p.107.  
Stanley Hoffmann, "The Hell of Good Intentions,"
6. Dimitri K. Simes, Detente and Conflict: Soviet Foreign Policy 1972-1977 (Beverly Hills: SAGE Publications, 1977), pp.14-15.
7. Christer Jonsson, Soviet Bargaining Behavior: The Nuclear Test Ban Case (New York: Columbia University Press, 1979), p.13; Vernon V. Aspaturian, Process and Power in Soviet Foreign Policy (Boston: Little, Brown and Company, 1971), p.337:
8. William Zimmerman, Soviet Perspectives on International Relations 1956-1967 (New York: Columbia University Press, 1969), p.287.

9. Bernard Pares, *Russia* (New York: The New American Library of World Literature, Inc., 1943), p.28;
10. Harold Nicolson, *The Evolution of Diplomatic Method* (London: Constable & Co., Ltd. 1953), p.90.
11. Dean Acheson, *Present at the Creation: My Years in the State Department* (New York: W.W. Norton & Company, 1969), p.378.
12. Philip E. Mosely, *The Kremlin and World Politics: Studies in Soviet Policy and Action* (New York: Vintage Books, 1960), p.5;
13. Gordon Craig, "Totalitarian Approaches to Diplomatic Negotiation," in A.O. Sarkissian, ed., *Studies in Diplomatic History and Historiography in Honor of G.P. Gooch* (London: Longmans, 1961), p.119.
14. *Ibid.*, p.27 ff; Gordon Craig, "Techniques of Negotiation," in Ivo J. Lederer, ed., *Russian Foreign Policy: Essays in Historical Perspective* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1962), p.354.
15. *Ibid.*, p.47 ff.
16. *Soviet Diplomacy*, p.459.
17. Charles E. Bohlen, *Witness to History 1929-1969* (W.W. Norton & Company, Inc., 1973), p.497; Robert C. Tucker, "Dialectics of Coexistence," in his *The Soviet Political Mind* (New York): W.W. Norton & Company, Inc., 1971), p.246; Ulam, *Expansion and Coexistence*, p.611.

## 第 2 章 蘇聯式「交涉」觀

### 一 問題意識과 接近方法：

소聯에서의 交涉의 意義와 價值는 무엇이며 交涉의 必要性은 어디서 나오며 소聯交涉의 難點은 어디 基因되는가?

本章은 이러한 問題意識을 가지고 또 蘇式交涉觀을 檢討해 보기로 한다.

그러나 맨 처음으로 부딪치는 問題는 여기에 關한 文獻이 매우 貧弱하다는 事實이다.

그렇다고 存在하는 資料들을 모두 수집해 보았자 그것은 努力의 낭비로 된다.

一黨獨裁權力下的 소비에트體制에서는 公認된 見解란 하나밖에 없기 때문이다.

따라서 極端的으로 말하자면 소聯式交涉에 關한 基本을 알려면 오로지 하나의 權威있는 問題만 체크하면 足하다고 할 수 있을 것이다.

그런면에서 소聯은 우리의 勞苦를 덜어 준다(?!)고 할 수 있을 것이다.

### 一 소비에트文獻에 있어서의 「外交·交涉」觀：

△ 卞·아·조린著「外交勤務의 基礎」(初版 1964, 增訂版 1979)<sup>1)</sup>을 들 수 있다.

여기서는 「外交란 國家의 指導 및 對外關係機關이 公的으로 行하는 活動이며 그 內容은 對外關係에서 國家를 代表하는 것. 支配階級の 利益에 따라 決定되는 對外政策上的 目標과 關係를 交涉 其他의 平和的 方法으로 實現하는 것, 國家의 海外權益을 平和的 方法으로

守護하는 것」<sup>2)</sup> 등으로 定義되고 있다. 西方側 外交概念과 다를 바 없다.

△ 外交辭典(全3卷, 그로미코現蘇外相監修. 初版 1961~64, 第2版 1971~73, 모스크바 政治出版社):

여기서도 「外交의 交渉이란 國際的平和와 安全을 確保하기 위한 共通의 政策을 遂行하는데 있어서 다른 여러나라들과의 協同을 確立하고 懸案問題의 平和的調整 및 國際的緊張緩和를 志向하기 위해 社會主義諸國에 依해 널리 利用되는 方法」<sup>3)</sup> 이라고 定義되어 있다.

△ 公文上의 定義와 行動의 不一致:

이러한 公聯式 公式出版物만으로는 公聯의 「外交」나 「交渉」에 對한 基本을 알었다고 해서는 아니된다.

一黨獨裁下의 出版報道物은 一定한 方向으로 内外의 對象을 動員·嚮導하는 效果를 노린 政治·宣傳文이다. 흔히 "프라우다" (公聯共産黨 機關紙, 露語로 「眞實」이란 뜻)에는 眞實이 없고 「이즈베스차」(公聯政府機關紙, 露語로 「報道」의 뜻)에 報道가 없다는 말이 있듯이 公聯의 公文書를 額面대로 믿어서는 아니된다.

이 「外交辭典」의 初版(1961)은 후루시초프가 東西平和共存路線을 提唱하면서도 다른 한편으로는 第2次 베르린危機(1958~61)와 쿠바危機(1961)를 造成하던 바로 그때에 나왔던 것이다.

이같이 公文書의 定義와 行動이 一致하지 않은 公聯式 外交觀을 어떻게 理解하면 될까?

## 1. 交渉은 鬪爭

소련식 「交渉」觀의 第1特徵은 交渉을 鬪爭이라고 把握하는 点이다. 러시아의 自然과 歷史와 마르크스主義的 階級史觀에서 뿌리를 살펴 보기로 한다.

### 가. 人生은 鬪爭의 連續

러시아人들에게 있어서 人生은 出生時부터 鬪爭의 連續이다. 苛酷한 自然 特히 길고도 긴 겨울과 싸인눈(雪)과의 鬪爭, 弱肉強食, 適者生存의 原則이 妥當한 곳은 바로 러시아가 아닌가 하는 생각이 든다. 無防備의 草原으로 이루어진 廣大한 國土는 外侵을 招來하기 쉽다. 蒙古, 나폴레온, 히틀러에 依한 侵略의 連續, 平和로운 生活은 오히려 例外라고 생각되는 러시아式 人生觀과 外交觀은 이러한데서 나온 것으로 推測된다.

### 나. 마르크스의 이데오로기

마르크스·레닌主義의 「階級鬪爭」說은 前述한 러시아의 傳統을 오히려 補強해 줌으로써 다음과 같은 세가지 點을 소련의 政治家, 外交官, 交渉者들께 注入시킨것 같다.

- (1) 全世界를 資本主義와 共產主義가 對決하는 兩大体制間의 分裂對立現象으로 認識하는데서 出發
- (2) 소련의 對外行動은 마르크스·레닌主義가 主張하는 社會發展, 繼級鬪爭, 힘의 關係等 諸法則에 服從하는 것이며
- (3) 社會主義陣營의 最終勝利는 既定事實이나 交渉은 그 過程을 앞당기는 手段으로 活用되는 것

이같은 소련의 外交觀은 이미 紹介된 조린의 「外交勤務의 基礎」와 그로미코의 「外交辭典」에 公共然히 表明되어 있을 뿐 아니라 오히려 저들의 外交와 交渉은 「勞動者의 利益이 되도록」 見質的狀況에 영향을 미치는 「새 形態의 外交」라고까지 主張한다.

#### 다. 交渉은 戰爭

스탈린 밑에서 外務人民委員을 지낸 막심 리토노프는 「소련 外交란 戰時에 소비에트 軍隊가 遂行하는 業務를 平時에 遂行하는 것<sup>4)</sup> 즉, "戰爭이란 다른 手段에 의한 政治의 繼續"이라고 한 獨逸의 軍事戰略家 크라우제비츠의 말을 逆으로 한 것이다」라고 말했다. 그는 소련 外交의 本質을 率直히 表現했다고 하겠다.

英國의 外交家이며 外交史家인 하롤드 니콜슨에 따르면 "원會議" 停滯時 러시아의 한 將軍은 「우리들에게 60萬 武裝軍이 있다면 이러한 交渉같은데 머리를 썩일 必要가 없을 것」<sup>5)</sup>이라고 하면서 러시아 外交의 本質을 들어낸 에피소드가 있다는 것이다.

그들은 軍事力을 使用할 수 없게 되면 하는 수 없이 交渉에 나오게 된다.

## 2. 交渉은 武器

소련 外交觀의 두번째 特色은 第1의 特色, 즉, ( 交渉을 鬪爭으로 보는 ) 見解의 連續으로서 交渉을 自己 目標를 達成하기 위한 手段乃至 武器로 보는 思考方式이다. <sup>6)</sup> 勿論 西方側에도 그러한 생각이 없는 것은 아니지만 소련의 濃度가 더 짙은 것이라고 할 것이다. 소련은 交渉中에 西方側처럼 目標의 修正과 같은 讓步나 妥協을 하지

않고 自己目的만 達成하려고 한다.

때로는 一時後退가 없지않지만 얼마후 一時後退가 妥協의 撤回 또는 金배기를 試圖한다. 그들은 目的과 手段을 分離한다는原則을 固守한다.

그러나 日本人들은 霧圍氣, 무드, 空氣等 情況에 홀려 自己포지손을 無差別 無原則하게 讓步한다.

### 3. 무엇보다도 「힘」을 重視

쏘聯式 外交의 세번째 特色은 쏘聯外交官들이 交渉을 左右하는것은 무엇보다도 「힘」이라고 생각한다는 事實이다.

가. 「힘」을 信仰하는 背景:

쏘聯式 外交의 뿌리가 쏘聯의 特殊한 自然, 歷史, 思想이라는것은 이미 앞에서 言及된바 있었다. 여기서는 그 뿌리가 「힘」을 重視하게 되는 側面에 關係 補充說明하겠다.

(1) 이미 言及된 바와같이 러시아인에 있어서 自然의 苛酷相과 地勢의 無防備型을 克服하는것은 「힘」以外에 아무것도 없다는 것이다. 그러한 러시아의 自然에 있어서 「숲」을 이야기하지않고서는 말이 아니된다.

러시아의 「숲」은 무엇이든 삼키는 抱容力, 猛獸들이 나타나는곳, 外敵侵入時 避難갈수 있는 곳으로 認識된다. 러시아인들은 이러한 숲속에서 살아남는 手段은 오직 「힘」뿐이라고 생각하게 되었다. 英國의 外交官이며 러시아史家로 有名한 버나드 페어즈(Sir Bernard Pares)는 러시아의 숲이 러시아인들의 思考와 行動樣式에 미치는 영향은 매우

크다고 한다.<sup>7)</sup>

피릴 모즈리博士도 러시아의 숲에서 받는 이러한 영향으로 볼셰비키는 不斷한 「警戒」를 強調하고 共聯의 外交官들은 밤중에 숲속을 걷는 나그네 처럼 어떤 사소한 소리나 事件에도 恒常 注意하게 되었다고 한다.

(2) 苛酷한 自然條件만 아니라 外部로부터의 不斷한 侵略을 받은 歷史上의 體驗도 러시아, 共聯人들에게 「힘」의 信仰의 뿌리로 된다.

1931年 全共聯社會主義工業活動家會議에서 스탈린은 「舊러시아의 歷史는 무엇보다도 러시아의 後進性때문이었다. 蒙古의 징기스칸, 터키의 豪族, 스웨덴의 封建領主, 폴란드=리트와니아의 地主, 英國, 프랑스의 資本家들의 彈壓과 捕奪, 그 모두는 러시아의 後進性 즉, 軍事的, 文化的, 行政的, 工業的, 農業的後進性에 基因된다」고 말하고 「힘」의 培養을 示唆했다.

共聯은 「힘」의 德分으로 政權을 유지할수 있었을뿐더러 勢力圈도 擴大하여 美國과 對等한 大國이 되었다.

(3) 마르크스主義의 이데올로기도 共聯政治家들과 交渉者들에게 「힘」의 重要性을 가르쳐주고 있다.

칼 마르크스는 「共產黨宣言」에서 「共產主義者는 至今까지의 모든 社會秩序를 힘으로 轉覆해야만 自己目的을 達成할수 있다고 公共然히 宣言한다」고 말했다.

共聯政治指導者의 어느 著書를 보아도 그들이 一貫하여 보여주는것은 「힘」乃至 「힘의 相關關係」가 모든것을 決定했다는 思考方式이다.

共聯外交官의 必讀書인 조리著 「外交勤務의 基礎」는 「共聯外交活動



의 理論的基礎는 모든 國家가 모든 集團, 모든 大陸의 發展에 따른 民族的 歷史的 特殊性을 考慮에 너은 國內的, 國際的, 社會的인 「힘」의 相關關係」라고 하였다.<sup>8)</sup>

#### 나. 強力한 指導者, 強力한 國家를 尊敬

러시아·소련인은 國內外를 莫論하고 「힘」만이 人間, 集團, 國家의 關係를 決定하는 最大要素라고 생각한다.

거기서 「힘」은 「正義」라는 權威主義的 思考方式이 發生된다. 러시아인은 옛날부터 強力한 君主를 尊敬해왔는데 「社會主義」소련이 오늘에도 그 習慣은 그렇게 변하지 않고 있다.

러시아인들은 大衆政治家였던 후루시초프보다는 大衆을 強壓하던 스탈린을 尊敬한다. 그들은 쿠바에서 屈辱的인 敗北를 當한 후루시초프 보다는 大祖國戰爭을 勝利로 이끈 強力한 指導者 스탈린을 崇拜하는 傾向을 보인다. 그것은 指導層에서도 마찬가지다. 소련外交研究의 第1人者인 美國의 前駐蘇大使 조지 케난도 自己 回顧錄에서 「러시아統治階級은 強者만을 尊敬한다」고 쓰고 있다.

후루시초프自身도 「후루시초프 最後의 遺言」가운데서 그自身の 交涉相對였던 두 사람의 美國大統領中 아이젠하워 보다는 존 에프 케네디를 尊敬한다고 述懷하였다.

러시아인들의 그같은 思考方式은 指導者에 對해서만 아니라 國家에 對해서도 擴大適用된다.

1959年 후루시초프가 訪美招請을 받았을때 그는 前約되었던 스칸디나비아諸國訪問을 延期했다. 후루시초프는 自身の 「最後의 遺言」에서도 美國의 實力에 決定的 重要性을 賦與하고 그에 敬意를 보내지않으면

아니 된다고 말했다.<sup>9)</sup>

反對로 日蘇間 交渉에서는 兩國間의 力學關係를 熟知하고있는 크레믈린은 恒常 强者로서의 自己地位를 徹底히 利用하려는 態度를 一貫시키고 있다.

#### 4. 理致와 倫理를 尊重치 않는다

쏘聯人들은 西方側사람들이나 日本사람들이 交渉에서 重要視하는 雄辯이나 道德같은것을 重要視하지 않는다는것이 쏘聯交渉觀의 네번째 特色이다.

가. 著者の 觀察: 日本의 前農務相이며 쏘비에트民族友好勳章을 받은바 있는 아카기(赤城 宗德)氏は 쏘聯사람들이 事理에 밝으므로 理致에 맞게 納得시키면 交渉은 圓滑히 進行될수 있다고 했다.<sup>10)</sup>

그러나 나(木村)의 研究結果와 經驗은 그렇지 않다. 쏘聯人들은 交渉에서 自己들에게 利益이 되는 提案만이 「建設的 提案」이라고 主張했다.

#### 나. 西方專門家들의 經驗談

- 레이터(英國의 前駐쏘大使): 쏘聯사람들은 雄辯으로 說得되지 않는다.

- 찰스. 바튼...마샬(美國의 前外交政策立案家): 對蘇交渉에서 「討論」의 役割을 過大評價해서는 아니된다.<sup>11)</sup>

- 찰스. 보렌(美國의 前駐蘇大使, 알타會談時 通譯): 스탈린은 非道德(immoral)的이 아니라 無道德(amoral)的일뿐이다.<sup>12)</sup>

— 로렌스 스타인하드(美國의 前駐蘇大使)가 韓 國務長官에게 보낸 便紙에서 밝힌 對倭外交觀 :

- 그들은 慣例로 되는 禮儀에 應하려하지 않으며 또 應하지도 않는다.
- 그들과의 사이에서 「國際的인 善意」를 創造한다는것은 不可能하다.
- 그들은 倫理나 道德的考慮에 影響을 받지 않는다.
- 個人的인 人間關係에 움직이지 않는다.
- 그들의 心理가 認定하는것은 確固한 態度, 權力, 힘이다.

(結論으로서) 나의 意見은 倭 官僚들과 交渉함에 있어서 以上の 것을 前提로 하며 그리고 以上の 것만을 前提로 하지않으면 아니된다는 事實입니다.」<sup>13)</sup>

## 註

1. <露文>베·아·조린『外交勤務의 基礎』(增改訂二版)(모스크바: <國際關係> 出版社, 一九七七)
2. 上右, P. 19
3. 『外交辭典』(全三卷)第一卷, P. 四八四-四六五
- ✓ 4. Arthur Upham Pope, Maxim Litvinoff (New York: L.B. Fischer Publishing Corp., 1943), p.190.
5. Harold Nicolson, The Congress of Vienna: A Study in Allied Unity: 1812-1822 (New York: Harcourt, Brace and Company, 1946), p.120.
- ✓ 6. Soviet Diplomacy, p. xxxv, 219, 524; Ulam, op. cit., p.510; Gordon A. Craig, "Totalitarian Approaches...", p.119.
7. Sir Bernard Pares, Russia-Its Past and Present (New York: The New American Library of World Literature, Inc., 1962), p.9;
8. <露文>조린, 前掲, P. 七四
9. Khrushchev Remembers: The Last Testament, p.370;
10. 赤城宗徳「ソ連とつきあう方法」, 『中央公論』一九七九年五月號,  
P. 二二九
11. Charles Burton Marshall, "The Problem of Incompatible purposes," in Ivo Duchacek (ed.), Conflict and Cooperation Among Nations (New York: Holt, Reinhardt and Winston, Inc., 1960), p.5.
12. Charles E. Bohlen, Witness to History 1929-1969 (New York: W. W. Norton & Company, Inc., 1973), p.339.
13. Soviet Diplomacy, p.85

### 第3章 소聯式「交渉」行動樣式

소聯의 「交渉」은 第2章에서 說明된 소聯의 「交渉」觀에 기초하며 그것과 密接하게 結付되어있다.

그렇다고 소聯式 「交渉」行動의 모든것이 소聯式「交渉」觀으로부터 論理的으로 導出되는것은 아니다. 다음에 그特徵을 살펴보기로 한다.

#### 1. 狀況志向性

##### — 소聯外交는 社會主義外交인가?

自他가 公認하는 바와같이 소聯은 마르크스·레닌主義를 信奉하는 나라다.

따라서 소聯이 行하는 外交와 交渉은 마르크스·레닌主義思想을 그대로 忠實히 實踐하는것 처럼 생각하기 쉽다. 그러나 이같은 觀點은 틀린것이다. 그것은 마르크스·레닌主義와 모순되며 社會主義를 背信하였다.

부레스트=리토포스크講和, 라바로條約, 獨蘇不可侵條約 등의 締結, 領土 無併合의 原則(過去 레닌이 提唱했음), 日蘇中立條約의 侵犯, 中蘇對立, 헝가리, 체코스로바키아, 아프카니스탄等 同胞「社會主義」諸國에의 軍事侵入………… 等等.

소聯外交는 마르크스·레닌主義的 이데올로기以外的 要因에 소聯의 國民性과 國家利益等 이데올로기以外的 要因에 依해서도 많은 作用을 받고있다는것을 認識해야 할것이다.

##### — 오히려 「狀況對應型」外交:

假令 「外交·交渉」을 長期目標와 中短期目標를 達成하기위한 行

動 또는 手段이라고 하자. 그럴진대 共聯의 境遇, 前者는 마르크스·레닌主義의 獨트린에 따라 世界여러나라의 共聯型 「社會主義」化 乃至는 共聯邦의 衛星國化를 規定하게 될것이나, 後者인 中短期的인 것은 이데올로기의 制約을 떠나 當面目的을 達成할수있는것이라면 무엇이든지 다 利用할수 있다는 柔軟性을 띠게되는 것이다.

事實上 實際의 外交活動에서는 相對方이란것이 있고 狀況도 時時刻刻으로 變하는것이다. 「自主外交」라든가 「主體的의 外交」라는것은 그림의 떡이라 할수있을 것이다.

外交研究의 第1人者인 英國의 「하롤드 니콜슨」卿도 「어떤 나라라도 一貫된 外交政策을 計劃할수 없지 않은가」고 까지 말하고 있다.

要컨대 共聯外交는 마르크스·레닌主義 獨트린에 基礎한 一定한 世界戰略에 따라 理論整然, 計劃적으로 着着 前進한다고하기 보다는 相對方의 「힘」 또는 態度를 包含한 廣義의 「狀況」에 對한 反應이라고 보는것이 眞實에 가까울 것이다.

#### - 「힘」의 測定 :

共聯式 外交가 重視하는 「狀況」속에서 가장 注目되는것은 「힘의 相關關係」다. 이것이 共聯式外交의 두번째 特色이다.

따라서 共聯外交官들이 交渉에 臨함에있어서 萬事排除하고 맨먼저 着手하는것은 相對方의 「힘」을 測定하는것이다.

即, 交渉雙方間의 國力一般과 個別的의 爭點을 比較해 볼때 自己의 交渉立場은 相對方의 그것과 比較해서 優位에 있는가 劣等한가를 實證·正確하게 分析檢討하는 것이다.

- 强者를 노리고 弱者를 누른다 :

소련外交의 第3의 特徵은 힘의 測定에도 不拘하고 힘의 立場을 誇示, 自身の 脆弱點을 隱蔽하려고 「强氣의 姿勢」를 보이는 것이다.

그것도 모르는 美國을 비롯한 西方國들은 戰後에는 勿論, 또는 소련의 힘이 相當히 弱할때에도 감쪽같이 그같은 소련의 示威(biggest-bang)<sup>1)</sup>에 속아 큰 利得을 준 事實이 許多했다.<sup>2)</sup>

하버드大學教授 아담 유람(Adam Ulam)의 다음과 같은 한 節만을 引用한다.

「弱氣를 보이거나 마음속 걱정이나 두려움을 露出시키면 도리킬수없는 危險에 빠진다는것이 소련政策立案家들의 傳統의信念이었다. “ 힘의 立場”에서 外交해야한다는 印象을 주어야한다. 이것이야말로 美國에서 오래前부터 流行되던 對蘇外交의 金科玉條의 하나였다. 1930年代의 소련指導部는 內心으로는 對蘇攻擊을 참을수 없을程度로 걱정하면서도 公式席上에서는 추호도 그러한 氣色을 보이지않았다. 이를테면 모로토프는 입만 열면 붉은軍隊의 힘을 疑心하는者는 攻擊해보면 알것이다. 기꺼히 맞아줄것이라고 反復했던 것이다.」

- 對 抗 法 :

以上과 같은 소련式外交에 對抗하는 主된 方法은 美國과 같은 大國이나 日本, 스웨덴과 같은 中級國家를 莫論하고 單한가지만 있을뿐이다.

即, 그같은 소련의 手法을 내다보고 展示用 强氣와 威脅을 看破하여 의연한 態度로 소련과 接觸, 自己利益을 斷乎히 지킨다는 姿勢를 보여 주는것 - 바로 이것뿐이다.

그밖에 저들의 뛰어난 狀況志向的 乃至는 機會主義的 對應行動에 對한 最善의 對抗措置는 좀 생각하기 힘들것이다.

## 2. 두個의 類型

쏘聯은 外交를 始作하기前에 相對方의 「힘」을 測定하고도 相對方이 自己들보다 強하던 弱하던 共通的으로 「強氣의 姿勢」로 나오는것이 特徵이지만 얼마안가서 그들의 交涉行動樣式은 相對方과의 「힘의 相關關係」如何에 따라 다음과 같이 두가지 類型을 보인다.

### 一 先制攻擊을 取할 境遇：

即, 쏘聯側이 相對方보다 強力하다고 判斷되는 케이스, 이境遇 쏘聯이 即刻的으로 勇猛과 강한 攻勢를 펴는수가 많다.

美國의 존 딘은 比諭해서 말하기를 「相對方이 無力할때엔 容恕없이 무는 개」처럼 쏘聯의 一般의 行動樣式은 遺憾없이 發揮된다는 것이다.

그렇게해서도 相對方의 抵抗이 없으면 쏘聯은 一擊, 二擊을 繼續하려고까지 한다. 相對方의 強力한 抵抗이 있음으로 하여 비로소 쏘聯은 攻擊을 中止하고 처음으로 協議의 交涉을 開始한다.

쏘聯은 交涉開始前에 自己軍事力 其他의 先制, 強制手段으로 이룩한 既成事實을 前提 乃至 出發點으로 하는 條件에서만 交涉하려든다.

交涉하지않는것이 쏘聯에 有理할때에는 「遲延作戰」이나 「악울리기」 作戰으로 交涉에 應하려하지 않는다.

한편 會談開催中 相對方이 既成事實이나 不當한 要求에 屈服하지않을 境遇 쏘聯은 때때로 後退하다가 相對方이 交涉決裂도 不辭할 覺悟로 斷乎한 姿勢를 나타내는 最後段階에 이르러서야 비로소 若干의 讓步를



했다.<sup>3)</sup>

- 이니시아티브를 取하지않을境遇 :

    쏘聯의 힘이나 「立場」이 相對方에 比해서 劣等하고 나쁜케이스:  
    이境遇에도 쏘聯은 强氣를 보이긴하지만 實際行動에 있어서는 결코  
    이니시아티브를 掌握하려들지않고 오직 相對方만이 提案토록한다. 이것은  
    스탈린時代의 쏘聯外務人民委員 막심리토비노프가 잘쓰던 方法이라고  
    한다.

    이것을 「리토비노프方式」이라고 하는데 第2次大戰末期에 쏘聯은 美  
    英兩國과 聯合關係에 있으면서도 「모든 提案을 英國 또는 美國側에  
    依해 나오도록 하였다.」<sup>4)</sup>고 조지 딘은 말하고 있다.

    大戰後의 伯林問題와 70年代의 SALT I 交渉에서도 提案을 하는것은  
    오직 美側이었다는것이 알려져 있다.

- 어느것이 有利한가 :

    對蘇交渉에서 美國이 먼저 提案한것이 有利한가의 與否에 對해서  
    는 贊反兩論이 있다.

    솔트 I, II 交渉 美側代表의 한사람이든 레이몬드 가르토프 (Raymond  
    L. Garthoff) 같은 사람은 對蘇交渉에서 이니시아티브를 잡는데서 美國  
    이 먼저 提案하는것을 主張했다.

    同一한 솔트交渉에 參加한 알렉세스 존슨 (前駐日大使)은 美國이  
    먼저 提案할境遇 쏘聯의 遲延作戰에 利用되어 쏘聯側 修正提議에 말려  
    들 危險이 있다고 主張한다.

    이러한 兩論은 日本에도 있다. 어느편이 有利하고 不利한가 하는것과  
    는 別途로 쏘聯의 交渉行動樣式에는 相對方으로부터 먼저 提案이 나오

도록하려는 傾向이 없는것만은 確實하다.

웨란은 그것이 「쏘聯固有의 官僚主義적이 많은 超保守主義<sup>19)</sup>」에 起因되는것처럼 말한다.

그것도 옳은 말이지만 그全部는 아닐것이다. 쏘聯은 自己들이 먼저 提議하는것으로서 自身の 손바닥을 보이려하지 않으며 相對方을 약올리게 하는것이 交渉을 有利하게 운영하는 技倆이라고 굳게 믿는데서도 기인되는것 같다.

— 美國專門家들의 歪曲 :

쏘聯사람들의 이와같은 消極性和 保守性은 쏘聯行動의 「한 側面」에 不過함에도 不拘하고 美國의 對쏘交渉經驗者들은 흔히 「쏘聯이란 以外로 慎重, 겁장이, 保守的, 注意깊은 나라」라고 말한다.

그러나 日本과 같이 쏘聯에 比해서 弱한 나라사람들은 큰나라 美國사람들의 그와같은 對쏘觀을 믿어서는 아니된다.

쏘聯의 外交行動樣式은 힘의立場이며 「狀況主義」 또는 「機會主義」的이기 때문이다.

### 3. 弱者의 對處方法

弱者는 내가 앞에서 提示한 第1形態(弱한 나라에 對한) 쏘聯式 行動樣式을 充分히 認識하고 對蘇交渉에 臨해야 할 것이다.

즉, 쏘聯의 先制攻撃이나 強硬한 態度에 屈服하거나 既成事實이나 뻔뻔스러운 提案을 받아들여서는 아니된다. 될수있는限 迅速·斷乎하게 拒否하여 抵抗의 信號를 보내는것이 緊要하다. 쏘聯에 이쪽을 誤解시켜서는 아니된다. 쏘聯같이 階層이 많은 나라에선 그릇된 報告가 크레무린

에 到達된 뒤에는 그것을 修正하기가 매우 힘들다.

여기서 銘心해야 할것은 크레무린의 「外交·交渉」의 最少한 一部를 形成하는것은 다른아닌 相對方의 態度라는 事實이다.

#### 4. 相對方側 事情을 보지않는다

프랑스俗談에 「모든 事情을 알게되면 모두 容恕하게 된다.」는 말이 있다시피 交渉者가 相對方事情을 너무 잘 알게되면 디렐마에 빠진다.

그러나 소聯의 對西方交渉은 그와같이 디렐마로 苦心하는것 같지 않다. 소聯外交家들은 相對方國家事情에 깊이 빠져 그捕虜가 되지않도록 指令과 訓練을 받게된다.

그結果 소聯의 交渉者들은 相對方이 茫然失色할 程度로 眼下無人格으로 自己本位の 姿勢와 立場으로 一貫한다.

이렇게 没人情한것이 소聯外交行動樣式的 네번째 特色이다. 그것을 좀더 具體的으로 說明하면 다음과 같다.

##### — 크레무린의 情報政策 :

소聯사람들의 對外知識은 매우 不均衡하다. 시베리아의 奧地에 사는 一般市民까지도 비틀즈, 케네디, 러펠라, 그리고 西方의 스타들의 生活이나 流行에 關해서는 西方사람들에 못지않게 잘 아는데는 놀라지 않을수 없다. 그러나 西方側 生活基盤이나 方式 그리고 原理나 精神에 對해서는 놀랄程度로 무식하다. 그것은 크레무린의 情報調整때문이다.

소聯은 프라우다나 이스베스차를 통해서 美國의 失業率이나 돈이 많이드는 醫療問題에 關해서만 報道시키는 反面에 失業保險制나 醫療保險制가 存在하고있는 事實에 對해서는 전혀 알려주지 않는다.

크레물린의 이같은 選擇的 報道政策의 結果 소비에트一般市民의 對外 知識 不均衡은 不可避한 것이다.

外交官이나 政治家를 包含한 上層에리트의 境遇에는 程度의 差異는 있지만 基本的으로는 비슷한 實情이다.

크레물린當局의 情報政策의 基本은 階層別로 選擇的이며 區分的이다. 크레물린內의 부레지네프를 爲始한 한층의 高位指導層만이 綜合的情報를 獨占하게 된다.

그實例로서 솔트 I (第 1 次 戰略兵器制限交涉)時 소비에트側은 同一任務 (對美交涉)에 從事하는 外交官 (外務長官包含)과 軍人사이에도 情報交換을 禁止하던 事實을 들수있다.

- 다른 나라의 政治制度에 對한 無知 :

이같은 크레물린의 情報政策은 여러가지 結果를 가져온다.

소비에트政治家나 外交官들 가운데는 美國의 大統領制에 對하여 完全히 모르는 사람들이 많다. 美國의 大統領權限은 英國이나 日本의 首相의 그것에 比해서 훨씬 크지만 소비에트의 共産黨書記長보다는 훨씬적다.

일순大統領이 署名한 國際聯盟加入案이 美上院에서 批准되지 않았으며 카터大統領이 締結한 솔트Ⅱ가 亦是 美議會의 批准을 받지못했던 事例은 소비에트의 最高指導者들도 理解하기 힘들어하는것 같다.

1978年 11月 訪蘇中인 美國議員團의 한사람인 애부러함 리비코프 上院議員에게 소비에트共産黨 政治局員中 最年少者(56歲)인 구리고리 로마노프는 質問하기를 「카터大統領自身이 贊成한 솔트Ⅱ批准에 反對하는 民主黨員이 있다는것은 都大體 무슨일인가? 그같은 者들을 증계처 분할수 없는가?」.

옆에서 듣던 美國의 다른 上院議員 존·그렌은 無意識中 「저들은 上院이 무엇인지 전혀 理解못한다。」고 소리쳤다고 한다.

— 國民感情에 動搖되지 않는다:

알타會談時 루즈벨트와 스탈린의 通譯을 지낸 찰스 보렌前駐蘇美國大使는 自己回顧錄에서 스탈린에 關係 「그는 人間의 感情과는 인연이 없는 사람」이라고 쓰고있다. 不幸하게도 이것은 스탈린에게만 아니라 이하 大部分의 蘇聯政治家들에게 適用되는것이라고 말해도 큰 잘못은 아닐것이다.

존 딘 亦是 「나의 經驗에 따르면 소비에트官僚들은 聰明하고 빈틈없는 官僚들이다. 그들은 蘇聯의 利益이 걸린 交涉에서는 感情의 役割이 演出되는것을 容恕치 않는다。」고 斷言한다.

그러나 蘇聯指導者들이 보이는 「눈물」이란 매우 수상하다. 蘇聯指導者들이 보이는 눈물은 巧妙하게 計算된 演技이기때문이다.

닉슨前美大統領은 부레지네프가 만찬회席上에서 닉슨의 演說에 두번이나 「눈물을 글성거린」<sup>6)</sup>뒤에 突然 깊은 밤중에 닉슨의 房을 訪問, 極히 「高姿勢」<sup>7)</sup>로 交涉을 再開하던 일을 回顧, 부레지네프의 「쇼크 戰術」<sup>8)</sup>이나 「計算된 危險性있는 作戰」<sup>9)</sup>에注意할것을 그의 回顧錄에서 警告하였다.

— 善意에 對한 答禮가 없다:

感情과 함께 善意, 好意, 友情같은것도 對蘇交涉에서는 큰役割을 하지못한다고 보아도 잘못은 없을것이다.

蘇聯사람들께 있어서는 自己行動, 感情까지도 自己가 代表한 國家에 어떻게라도 寄與하지않으면 아니된다. 이것이 蘇聯사람들의 思考方式이다.

前駐蘇美國大使(1946~49) 윌터 스미스는 『모스크바 3年』(1950)에서 「共產黨理論에 따르면 모든 外國代表는 自國政府의 利益을 위해 行動하는 것이며 어떤 일을 해도 그렇게만 해명된다는 것이다. 따라서 外國代表에 親切하거나 寬容의 美德을 보이면 그것은 利敵行爲로 규정된다」<sup>10)</sup>고 써놓았다.

존 딘도 그의 『奇妙한 同盟』(1946)에서 第2次大戰初期에 美國은 ㅅ聯의 要求를 全部 充足시키려고 하였다. 美國의 援助나 寬大性은 ㅅ聯當局에 友好와 感謝의 氣分을 造成, 後日 美國에 有利하게 作用할것을 期待했기 때문이다.

그러나 그와는 달리 美國의 寬大는 美國의 弱함을 나타내는 싸인으로 接收되어 ㅅ聯指導者들은 더욱 많이 要求하게 되었다..... 美國은 必要없는 宥和政策을 持續하였다. 美國이 강한 立場을 取하면 오히려 美蘇關係는 改善되었다. 나는 確信을 가진다. ㅅ聯의 要求에 即時 應하는것보다는 頑強한 恫嚇태도를 보이는것이 오히려 ㅅ聯官僚들을 滿足시키고 友好的으로 만들며 疑心을 弱하게 하는것이다」<sup>11)</sup>고 말했다.

그理由를 조지 케난은 自己「回顧錄」에서 다음과 같이 서술하고 있다. 「美國인들이 讓步와 友情으로 ㅅ聯人들을 說得하려할境遇 그것은 오히려 ㅅ聯의 對美要求條件을 增加시키는것과 같은 正反對의 結果를 招來하기 때문이다」<sup>12)</sup>라고 말했다.

모즈리博士 亦是도 「西方代表들에게 있어서 “善意”는 交涉過程의 潤滑油로 되지만..... ㅅ聯交涉者들에게 있어서 그것은 저들의立場이 相手方보다 강한것으로 생각하게 된다. 그들은 相手方의 “善意”를 믿지 않기 때문이다. 그들은 “資本主義에 依한 包圍”라는 惡意를 前提로 삼고 交涉할것을 教育받는다.」<sup>13)</sup>고 말했다.

感傷主義를 拒否하는 共聯人들은 現實主義的立場을 重視한다. 『奇妙한 同盟』가운데서 존 디는 對共交涉에 있어서는 「感傷主義 아닌 現實主義에 따라 行動하는 사람들과 交渉한다는것을 理解할 必要가 있다」<sup>14)</sup>고 말했다.

부레즈네프書記官은 道義外交를 提示한 카터=부레진스키팀 보다는 오히려 “매과”인 反蘇主義者로 보이는 닉슨=키진저팀과 比較的 잘 協調하였다. 1972年 닉슨은 訪蘇前에 中國을 訪問하고 越남港灣에 機雷封鎖를 敢行했지만 이러한것들이 모스크바에 依한 美蘇頂上會談의 取消까지는 되지않았다. 마찬가지로 크레무린이나 北京은 日本에 對해서도 國內基盤이 弱한 三木武夫 보다는 田中角榮에 많은 敬意를 보내는 徵候가 있었다.

#### — 情報制限의 부메란效果 :

부레지네프等 最高指導者들의 情報獨占은 雜音과 妨害없이 일하기 쉬우며 交渉對象國에의 情報流出을 防止할수 있게한다. 그러나 情報의 獨占은 「양날의 칼」처럼 마이너스機能을 免치못하게 된다. 卽 부메란效果(原點으로 돌아와서 던진 사람도 傷하게하는 效果)도 가지게된다.

卒者들은 萬能을 誇示하는 頂上들에게 有利한 情報만을 傳達하고 不利한 情報은 加減하거나 報告하지 않는다. 獨裁일수록 爲政者는 情報에 어둡게 된다.

外國에 派遣된 特派員, 外交官, 情報蒐集員들은 共聯指導層이 듣기좋은 歪曲된 情報만을 報告하게 된다.

『소비에트의 交渉術』의 著者인 모즈리博士에 따르면 駐在國家의 國民感情에 動搖된 報道나 行動을 하지않는것이 外國에 派遣된 共聯代表

들의 鐵則이라고 한다. 外國에 派遣된 朝鮮代表들이 “帝國主義的, 國際主義的 影響의 포로가 되었다.”고 비난받는것을 무엇보다도 두려워한다.

때문에 그들은 外國의 見解나 感情을 本國政府에 傳하는 채널이라기 보다는 오히려 그러한 傳達을 妨害하는 障礙物로 된다고 한다.

또 그들은 前時代的인 마르크스主義視角을 通해서 觀察할뿐 아니라 그 이데올로기의 用語로 報告하지않으면 아니되므로 마르크스主義로 說明될수없는 現代的 여러가지現象에 對해서는 默殺 또는 過少評價해 本國에 報告하게 된다.

하물며 計測不可能의 國民感情, 무드, 霧圍氣等에 對해서야 그 누가 報告하려 할것인가? 전혀 報告되지 않는것이다.

英國의 前駐蘇大使 헤이더는 交涉相對國의 國民感情, 性格, 動機等에 關해 전혀 無視한것이 朝鮮外交의 큰 缺陷이라고 말한다.<sup>15)</sup>

조지 케난은 이미 20年前의 『러시아, 原子, 西方』(1958)에서 「朝鮮政府는 統計的으로 나타나는 相對方의 經濟, 軍備, 科學的情報는 잘把握하면서도 相對方의 動機나 生活樣式에 對해서는 전혀 알지못하며 알 必要가 없다고 한다.

그것을 알게되면 共産黨의 虛構性과 比較되기 때문이란 것이다. 그들은 相對方의 細密한것까지 觀察하면서도 相對方의 全體像을 모른다.」<sup>16)</sup>고 쓰고 있다.

#### 一 公開社會와 閉鎖社會 :

外交·交涉에 있어서 두社會體制에는 各各 長短點이 있다. 公開社會는 短期戰에 不利하고 長期戰에 有利한 反面에 閉鎖社會는 그反對다. 前者의 境遇 反對派의 主張이 相對方에 알려지고 利用되는 短點이



있으나 時間이 걸려도 輿論이나 國民의 結束이 上部로부터의 命令에 依해서가 아니라 對話를 통해서 形成되기 때문에 그 基盤이 매우 튼튼하다. 그러나 後者의 境遇 위로부터의 命令에만 따르므로 秘密로 保全되고 機動性도 빠르지만 時間이 갈수록 저들의 脆弱點이 나타나게 된다.

포이 콜러(Foy D.Kohler, 前駐蘇美大使)에 따르면 「眞實을 無視한 無責任한 提案을 일삼는 그들의 能力에 依해서 얻어지는 宣傳效果는 分明히 短期的이다. 虛僞는 早晚間에 放火者를 逆襲하는 習性을 가지다」<sup>17)</sup>고 한다.

#### 5. “기부 앤드 테이크”가 없다

소련「交渉」의 行動樣式의 特色으로서 다음에 指摘할것은 “기부 앤드 테이크”의 思考方式이 없다는 事實이다.

소련交渉者들게는 西方側과 같은 “기부 앤드 테이크”原則이 없고 “테이크 앤드 테이크”만을 貫徹시키려고 한다.

英國의 헤이터 前駐蘇大使는 「러시아人들은 恒常 勝利만을 志向하는 交渉을 한다. 그들에게는 互惠的인 協定에 到達하려는 생각이 없다」<sup>18)</sup>고 한다.

美國의 헤리만 前駐蘇大使는 「소련人들의 交渉基準은 오직 “기부 앤드 기부 앤드 기부”를 要求하는것 뿐이다」<sup>19)</sup>고 한다.

#### — 「妥協」이란 用語가 없는가?

나폴레온의 辭典에는 「不可能」이란 單語가 없다고 하지만 소련 製 辭典에는 「妥協」이란 用語가 없다고까지 말한다.

露語辭典에 「妥協」이란 單語가 없는 것은 아니다. 그러나 모즈리博

士에 따르면 「妥協」은 볼셰비크의 思考方法과는 인연이 없다는 것이며 그것이 意識하는 「妥協」은 「隨落」이라든가 「腐敗」와 같은 修飾語 또는 뉴앙스를 지닌것으로 使用되는 傾向이 있다는것이다.<sup>20)</sup>

英國의 마이켈 라이트卿(Sir Michael Wright)도 그의 『軍縮과 檢證』(1964)에서 「어떠한 交渉에서도 마르크스·레닌主義者들의 主張을 額面대로 받아들인다면 그들은 自己들의 目的을 全面的으로 確保하려 하며 어떠한 妥協도 永續적인 解決策으로는 보지 않는다」<sup>76)</sup>고 말한다.

리차드 파이프스(Richard Pipes, 하버드大學 러시아歷史擔當) 教授는 說明하기를 「美國에서 처럼 商去來가 사람들의 第1關心事로 되어있는 곳에서는 妥協이 重要性이 認識되지만 共聯에서 처럼 사람들이 主로 生産과 消費活動에만 從事하고 商品을 排他的 獨占적으로 所有하는 나라에선 妥協을 排斥하는 形態가 造成되기 쉽다」<sup>21)</sup>는 것이다.

— 「讓步」도 싫다 :

共聯사람들은 「妥協」과 마찬가지로 「讓步」도 좋아하지 않는다. 레닌은 讓步하는것은 「資本主義에의 貢獻」을 뜻한다고 생각했다.<sup>22)</sup>

후루시초프도 일찌기 「우리들의 提案은 흥정을 위해 만들어진것이 아니다. 따라서 讓步하면 아니된다」<sup>22)</sup>고 말했다.

케네디大統領下에서 對蘇交渉에 從事한 아서 슈레진저·쥬니어教授도 『白堊館에서 케네디 1千日』에서 「후루시초프는 “當身들이 그것을 주면 우리는 이것을 줄것이다” 라는 商去來用 바케닝이란 用語를 拒否하고 “都大體 내가 무엇을 讓步하라는가?” 라는 態度였다」<sup>23)</sup>고 말한다.

## 6. 最終段階에서의 政治的妥協

그렇지만 現實的으로는 鈔聯이라해도 讓步도하고 妥協도 하지 않을수 없게 된다. 戰略核兵器의 놀라운 發展結果 한없는 軍擴競爭은 어데선가 스토프해야만 되겠다고 覺醒하게된 크레무린當局은 妥協에 依한 交涉妥結에서 西方側과 共通된 利害를 發見하게 되었다.

이것때문이기도 하지만 「讓步」와 「妥決」이란 用語에 對한 기왕의 侮辱的인 態度는 最近 갑자기 적어졌다. 그것이 저사람들의 變化의 조짐이라면 크게 歡迎할만한 것이다. 아무튼 소비에트의 最近主張 한두가지를 우선 있는그대로 紹介한다.

### — 「平和共存」에로의 路線變更 :

오·베·보그다노프著『交渉은 國際問題의 平和的解決의 基礎』(후루시초프權力이 確立되던 1958年出版)는 「交渉은 兩當事者에게 接受될수있는 解決方法을 지향하는 相互의 努力, 相互의 讓步 및 妥協을 前提로 한다. 왜냐하면 그와같은 方法에 依해서만 獨立主權國家間의 見解差를 除去할수 있기 때문이다. 國際協力の 過程에서 國家는 서로가 讓步하고 妥協하지 않으면 아니된다. 그리고 그러한 讓步와 妥協은 雙務的·互惠的·自發的인 것이 아니면 아니된다」<sup>25)</sup>고 1960年代에 出版된 소비에트文獻들은 妥協의 重要性을 더욱 強調한다. 論文集『現代소비에트 外交』(1963)에서 게·아·리보린의 論文은 「妥協없이는 平和共存이란 있을수 없다. 妥協을 拒否하는者는 平和共存을 拒否하는 것으로 된다」<sup>26)</sup>고 力說하였다. 같은 論文集에서 아·이·스체파노프의 論文은 元來 레닌에 依해 敎示되었던 讓步와 妥協의 重要性은 자칫하여 스탈린個人崇拜期에는 망각되기 쉬웠던 것이고 그는 레닌이 1920년에 쓴『共產主

義内部的 「左翼主義」 小兒病』에서 妥協을 - 단, 戰術로서 - 正當化한 事實을 強調한다. 좀 길지만 妥協이 왜 必要한가를 호소한 레닌의 論文 속의 한 토막을 紹介하면 다음과 같다.

「우리들은 흐랑크후르트의 한小冊子로 부터 引用한글 가운데서 「左派」가 斷固하게 (「어떤妥協도 안한다」)는 스톱강을 내건것을 본다. …… 맑스主義者로 自認하는 사람이나 맑스主義者임을 自處하는 사람이 맑스主義의 基本的眞理들을 忘却하는 것을 보는것은 슬픈 일이다…… 어떤境遇에라도 쓰여질수 있을 만한 處方 或은 一般的인 基準(「어떤妥協도 안한다」)을 끄집어낸다는것은 어리석은 일이다…… 볼셰비키의 歷史全體는 10月革命의 以前 以後에 迂回政策이나 協調政策에서 부르조아政黨을 包含한 다른 政黨과의 妥協으로 充滿되었다는 事實을 獨逸의 左派가 모를리 없다. 國際부르조아지를 打倒하기 爲한 戰爭을 함에 있어서…… 可能的 同盟者와 協助 妥協하는 일을 事前부터 拒絶한다는것은 節度를 벗어난 웃음겨리가 아닐까? 이것은 마치도……산으로 올라감에 있어서 때로는 지그자그로 나가며 때로는 뒤로 물러서며 때로는 한번 選擇했던 코스를 포기하는등 여러가지 코스를 試圖해 보는것을 事前부터 拒絶하는것과 같지 않을까?」

스체파노프는 不幸하게도 이같은 레닌의 貴重한 敎示가 스탈린個人崇拜期에는 看過되었다가 1956년의 第20次共產黨大會에서 소비에트外交路線이 스탈린時代의 「전쟁不可避論」에서 레닌主義的(?)「平和共存」으로 轉換되었음을 指摘 戰爭을 回避하기 爲해서는 妥協을 주저해서는 아니 된다고 主張했다. 現代소비에트 外交官을 위한 敎課書인 『外交勤務의 基礎』(1977)에서는 「國際的交涉過程에서 여러가지 妥協의 使用은 係爭問題의 平和的解決을 保障하는 社會主義外交의 가장 重要한 方法」<sup>27)</sup>이라

고 까지 말하고 있다.

— 솔트 (第2次 戰略武器制限 協定)에서의 부레지네프의 讓步:

公式文獻에서만 아니라 現實國際交涉에서도 크레무린은 若干의 讓步를 하는것이 事實이다. 솔트등 蘇聯의 運命이 걸려있는 交涉에서 蘇聯의 行動樣式은 西方側의 그것과 本質的으로 다를바 없는 妥協을 하는가 하면 讓步도 하는것이 觀察된다.

그實例로서 솔트Ⅱ 交涉을 마무리하는 美·蘇頂上(카터·부레지네프)會談에서 美側은 蘇聯의 백파이에 爆擊機를 「現行比率」로 凍結한다는 蘇聯代表團의 約束에 對해서 具體的으로 「30台」라는 數量을 못박을 것을 要求하여 부레지네프의 「讓步」를 얻은 일이 있었다.

— 蘇聯式「妥協」의 特色:

이렇게 스탈린以後의 蘇聯外交가 妥協이나 讓步를 正當化하고 또 現實的으로 그것을 實踐한다는 事實은 틀림 없는 일이다.

그러나 여기서 다시 指摘할 것은 蘇聯式「妥協」에도 그特色이 있다는 事實이다. 그것은 다음과 같은 付帶條件이 同伴되는 特殊型的 妥協이라는 點이다.

첫째, 讓步를 하지않으면 蘇聯의 보다 큰 利益이나 立場이 오히려 損失된다고 判斷될 境遇 例外的, 一時的, 戰術的으로 讓步한다. 왓즈워즈는 共產主義外交에서 交涉은 相對方을 敗北시키기 위한 大戰略의 一部로 본다. 라이트도 共產主義者들은 「妥協」을 「永遠한 解決策」으로 보지않는다. 부라이안트·윳즈와 시립·무라무초의 共同論文도 「소비에트는 妥協을 할 境遇라도 基本立場을 바꾸지 않는다」<sup>28)</sup>고 지적한다.

둘째, 蘇聯은 特殊狀況, 特殊分野에서만 讓步한다. 即 戰略核兵器, 貿易,

科學, 技術交流, 宇宙開發分野에서 相對적으로 讓步하는 일이 많다. 그러나 共聯이 根幹(政治的·經濟的·社會的·文化的 體制的 根幹)에 關連된 人權이나 이데올로기分野에선 한걸음도 讓步치 않는다.

그리고 共聯은 相對方이 中小國이나 第3世界면 大體로 妥協을 考慮치 않는다.

셋째, 一旦 自己(어디까지나 最高位層의) 立場이나 主張을 바꾸기로 決心하기만 하면 언제 그랬더냐는式으로 從前에 主張하던 立場이나 論理와 矛盾되건 말건 모든것에 구해됨이 없이 從來의 主張을 표면, 아무런 수척감없이 合意에 同意하는 것이 特色이다.

以上の 諸特色때문에 「妥協」이란 同一用語를 쓰면서도 共聯式「妥協」과 西方式「妥協」에는 「解釋의 差異」<sup>29)</sup>가 있다고 말하게 된다. 따라서 사람들은 西方側妥協은 自己基本立場에 關한 妥協도 包含시키는데 比해서 共聯式妥協은 「量的인」妥協은 해도 決코 基本立場만은 讓步하는것이 아니라고 한다.<sup>30)</sup> 조린도 『外交勤務의 基礎』에서 社會主義外交가 紛爭의 平和的解決手段으로서 「妥協」을 決코 排除하는 것이 아니라고 말한 다음 「柔軟하면서도 同時에 確固하고 一貫된 原則的인 對外政策과 外交가 社會主義外交의 基本特徵」이라는 말을 덧붙이고 있다.

## 7. 休息없는 鬭爭

交渉을 하나의 鬭爭으로 보는 共聯式思考方式에 따르면 條約締結은 全鬭爭過程의 한地點에 不過하다. 그것은 自己힘을 한層強化하기까지의 一時的合意 以外の 아무것도 아니다. 共聯은 때로 「退却」은 하지만 決코 「屈服」은 하지 않는다. 時期를 기다릴뿐이다. 이것은 레닌의 『一

步前進 二步後退』(1904)以後의 朝鮮의 基本戰術이다.

레닌은 「讓步는 資本主義에의 贖物을 뜻한다. 그러나 우리는 時間을 번다. 時間을 번다는것은 모든것을 손에 넣는다는 것이다」<sup>32)</sup> 라고 하였다.

스탈린도 「退却의 戰術과 逃亡의 戰術」과의 區別을 強調했다.

이러한데면 朝鮮은 一旦 合意된 後라도 事實上 그것을 死文化시키는 努力을 怠慢하지 않는다. 第2次大戰中 美英兩國마저 朝鮮의 그와같은 術策에 몇번이고 繼續 苦杯를 마신일이 있었다. 이러한 經驗에 對한 反省에 基礎하여 모리즈博士는 「戰時中 美英兩國이 對朝鮮交涉에서 빠진 主要陷井中의 하나는 “原則으로서의 合意” 到達에 依存하는 나머지 그實行過程에 必要한 여러 스텝을 充分히 상세히 明記하지 않은데 있었다」<sup>34)</sup>고 말한다.

모리즈博士는 그實例로서 알타協定을 든다. 알타에서 朝鮮政府는 當時 폴란드國民의 大多數를 占하는 非共產主義者들에게 若干의 政治的自由를 賦與하는 폴란드政府의 再建에 “合意” 해놓고 實際로는 朝鮮政府가 한 일은 폴란드의 少數派인 共產黨을 積極支援하여 아무도 挑戰할수 없도록 同黨을 強化시켰던 것이다.

이로서 알타에서의 “合意”는 事實上 김빠진 것으로 되었던 것이다. 알타에서 朝鮮政府는 國民政府만을 中國을 代表하는 政府로 取扱하자는 “原則에 同意” 하였지만 여기서도 朝鮮은 行政權과 日本軍兵器를 中共軍에 引渡함으로서 알타에서의 “合意”를 無意味하게 만들었던 것이다.<sup>35)</sup>

모리즈博士는 「原則에는 合意하고 實踐에서는 反對」하는 크레몰린의 習性에 放心하지 말것을 警告한다.

쏘聯은 公文書에 署名한 境遇에도 이렇게 하고 있으니 口頭合意程度는 아무것도 아니다. 日蘇魚業協定締結交渉에서 쏘聯側은 一旦 口頭로 合意해 놓고도 아직 協定案에 調印하지 않았으니 交渉은 繼續中이라는 口實로 修正案을 들고 나왔던 것이다. 그에 對해서 日本側은 斷乎한 態度를 보이므로써 쏘聯側을 後退시킨일이 있었다.



## 註

1. Albert L. Weeks, *The Other Side of Coexistence: An analysis of Russian Foreign Policy*. (New York: Pitman Publishing Corporation, 1970), pp.161-180.
2. *Soviet Diplomacy*, p. 283.
3. Cyril Muromcew, "Soviet Negotiating Behavior," p.12.
4. Deane, "Negotiating on Military Assistance," p.8.
5. *Soviet Diplomacy*, p.141.
6. Nixon, *op. cit.*, Vol. 2, p.429;
7. *Ibid.*, p.430;
8. *Ibid.*, p.430;
9. *loc. cit.*;
10. Walter Bedell Smith, *My Three Years in Moscow* (New York: J.B. Lippincott Company, 1950), pp.109-110;
11. Deane, *The Strange Alliance*, p.297.
12. Kennan, *Memoirs 1925-1950*, p.291, 562.
13. Mosely, *op. cit.*, pp.33-34;
14. Deane, *op. cit.*, p.304.
15. Hayter, *op. cit.*, p.32.
16. George F. Kennan, *Russia, The Atom, and The West* (London: Oxford University Press, 1958), pp.21-23,
17. Foy D. Kohler, "Negotiation as an Effective Instrument of American Foreign Policy," *U.S. Department of State Bulletin* (Vol.38, June 2, 1958), p.907.
18. Hayter, *op. cit.*, p.28.
19. *Soviet Policy*, p.108

20. Mosely, op. cit., p.32;  
Bryant Wedge and Cyril Muromcew, "Psychological factors in Soviet disarmament negotiation, The Journal of Conflicte Resolution (Vol. 9, No. 1, March 1965), p.33.
21. Richard Pipes, "Some Operational Principles of Soviet Foreign Policy," Memorandum Prepared for Subcommittee on National Security and International Operations of Committee on Governmental Operations, U.S. Senate, (Washington, D.C.: Government Printing Office 1972), p.13.
22. <露文>『레닌全集』(第5版)(모스크바 : 國家政治文獻出版社, 一九六三)第四四卷, P. 4
23. Gordon A. Craig, "Techniques of Negotiation," in Ivo J. Lederer (ed.), Russian Foreign Policy: Essays in Historical Perspective (new Haven; Yale University Press, 1962), p.368.
24. Arthur M. Schlesinger, Jr., A Thousand Days: John F. Kennedy in the White House (Boston: Houghton Mifflin Company, 1965, p.362;
25. <露文>오·베·보그다노프『交渉은 國際問題의 平和的解決의 基礎』(모스크바 : <知識>出版社, 一九五八) P. 12.
26. <露文>게·아·리보린「소비에트對外政策과 外交의 發展에 있어서 歴史的段階」, 베·제·레베제프編『現代ソビエト外交について』(모스크바 : 國際關係出版社, 一九六三)所收, P. 51.
27. <露文>조린, 前掲, P. 35.
28. Blaker, op. cit., p. 11;
29. The Christian Science Monitor, November 2, 1978, p.23.
30. loc. cit.
31. <露文>『레닌全集』(第五版)第四四卷, P. 49 ~ 50.
32. <露文>조린, 前掲, P. 36.
33. Leites, op. cit., p.498
34. Mosely, op. cit., pp.25-26.
35. loc. cit.

### 第4章 公聯式「交涉」戰術

公聯式 「交涉」戰術이라면 論理上 以上의지 檢討된 公聯式「交涉」의 公聯式「交涉」行動樣式으로부터 出되거나 그延長線上의지 作動되어야 할것이다. 그러나 크레무린은 그의 目的達成의 道음만 된다면 公聯式戰術이든 公聯「外交」觀이나 「交涉」行動樣式과 矛盾되는 境遇라도 서슴없이 探求된다.

#### “戰術研究”의 重要性

위의같은 理由에서 公聯式「戰術」은 各別의 研究할 必要가 있다고 生覺한다. 特히 “本質論”만 重要時하고 “戰術”論을 경시하는 國民의 批단을 막기위해서도 이것은 重要的한 것이다. 技術이 本質을 左右하고 結定하는 케이스가 적지않은 것이다. 때문에 外交와 交涉에는 戰術이 必須의이런것이 歐美式 思考方式으로 되어있다. 對公交涉의 第1 入者인 倭, 케난은 「外交의 世界에 있어서는 方法 (methodology) 이나 戰術 (tactics) 이 概念 (Concept) 이나 戰略 (Strategy) 에 決코 忒리지 않는 重要性을 가진다」<sup>1)</sup> 고 말하고 戰術이란 用語는 元來 軍事科學用語로서 出發되었지만 오늘에는 다른 모든 分野에 擴大作用되어 “戰術”이란 「目標을 達成하며 또는 바람직한 結果를 초래하기 위한 手段 또는 技術」(워프인스태大事典)<sup>2)</sup> 로 解釋되고 있다. 特히 公聯은 目標達成을 위해서는 모든 權謀術數를 가리지않는것을 當然한 것으로 生覺하는 나라이기 때문이다.

## 1. 空聯의 戰術

특별한 戰術을 作用하는가?

사람들 가운데는 空聯의 外交官들이나 交涉者들은 西方側과는 다른 어떤 特殊한 戰術의 手段을 使用한다고 말하는 사람들이 있다.

가령 美國統合參謀本部를 代表하는 空聯交涉團의 한사람인 에드워드.

L. 로우니웅장을 그典型으로 보아도 좋을 것이다. 그는 6年間 交涉

團의 軍代表로 있었으나 카터大統領의 의뢰 締結된 슬트프의 內容을

支持할 수 없다면서 軍務를 辭任한 強骨派였다.(1979.6.3) 레이건 執

權後 그는 다시 空聯兵器規制軍縮交涉美側 特別代表로 就任하였다. 동중

장은 “空聯과 交涉한다”라는 題下의 論文에서 「空聯은 交涉에서 우

리와는 다른 基本的인 아프로치를 가지고 있다」<sup>3)</sup> 면서 空聯認識과

경계를 力說하고 있다.

西方側의 多數經驗者들은 空聯의 戰術을 個別的으로 잘 관찰해

보면 제 아무리 空聯에트의 戰術이라해도 그역시 人間이 不安해 면 것이

기 때문에 거기에서 奇想天外의 것이란 發見되지 않는 것이라는 見解

를 가지고 있다. 當然하다면 當然하고도 답음이 있는 見解다. 那

에도 不拘하고 이렇게 말하는 多數說도 다음과 같은 點에 空聯式「交

渉」戰術의 特徵이 있음을 認定하고 있다.

첫째, 그들은 交涉에서 勝利하는데 도움이 되는 것이라면 무엇이든

주지치 않고 利用하려는 경향이다. 이것은 交涉에서만 아니라 아마도

革命成就를 위해서는 이世상에 存在하는 것으로서 利用될 수 있는 것

이라면 무엇이든 利用해버리라고 說破한 레닌主義의 由來하는 傳

統이라고 할 수 있을 것이다.

레닌은 볼셰비키당이 아직 非合法的인 일개음모組織에 불과했던 1904년에 「음모組織의 全技術은 存在하는 모든것을 利用하는데 있다」고 했던 것이다. (레닌全集第7卷14면)

이같은 레닌主義乃至 볼셰비키의 傳統은 지금까지도 共產主義者들에게 철저히 繼承되고 있다.

헝가리의 前外交官스테판D. 케르테스에 따르면 共產國家代表들은 共產主義目標를 促進시킬수있는 手段이라면 시비를 가리지않으며 目的이 手段을 正当化하기 때문에 어떤戰術도 許用된다는 것이다.

둘째, 倂聯式 「交渉」戰術의 第2의 特徵은 戰術의 種類가 아니라 戰術使用方法에 있다.

倂聯의 交渉者는 西方側外交擔當者들과 大同小異한 여러가지 戰術을 使用한다. 그러나 西方側은 그것을 無分別하게 쓰는데 비해 共產主義者들은 보다 合目的的으로 「系統的, 定期的」<sup>4)</sup>으로 使用하는 點에 特色이 있다.

셋째, 그럼에도 不拘하고 그들에게는 倂비에트最多用戰術이라고해서 西方側도 使用하는것 가운데서도 그들이 각별히 좋아하며 번번히 使用하는 類의 戰術이 있다는 것이다. 그代表的인 몇가지를 다음에 說明한다.

## 2. 倂聯이 각별히 좋아하며 번번히 使用하는 戰術

### (1) 협 박

이것은 힘을 行事하겠다고 위협하면서 相代方로부터 讓步를 얻어내려는 戰術이며 倂聯의 特技라 할수있다. 이것은 倂聯式 「交渉」

行動樣式의 特徵인 「힘」의 立場에 付合되며 또 거기서 由來된 것이 라고 볼수있다.

소련의 협박戰術을 몇가지 紹介한다.

一. 高圧的手法 = 뽀가자찌 ( nokazamu ) 의 手法 :

소련은 대개의 경우 힘을 믿고 거만한 態度로 交渉에 임한다. 相對方이 美國처럼 自己보다 強한 나라에 對해서도 그리하며 또 自己地位가 相對方보다 弱한 경우에 마저도 高壓的인 態度로 나온다. 그것은 事實과는 달리 自己便을 強하게 보이려는 위협戰術가운데 하나다. 「미사일 깃」기타에서 美國은 보기 좋게 이戰術에 말려들어 소련을 過大評價한 事例가 적지않다.

外交에서의 「힘」의 行事形態에는 대사등 外交團의 召喚, 人的交流의 凍結, 貨物禁輸, 經濟援助의 中止, 貿易通商의 停止, 文化, 스포츠交流의 뽀이코트.....등등 多樣한 것이 있다. 이것은 國際社會에서 흔히 볼수 있는 外交戰術이다. 그러나 소련의 境遇 그技法이 特異하다. 即 소련은 위와같은 有形의 힘을 行事할 마음은 갖고있지 않으면서도 外見上으로는 行事할것처럼 보이려는 ( 포카자치 ) 技法이 대단한 것이다.

여담이지만 “포카자치” 即 事物을 實際보다 다른 形態로 보이고 싶어하는 傾向은 러시아人 特有的의 民族의特色이라고 名루포루타쥬 『러시아』( 1978 ) 의 著者로버트 가이저 ( Robert G. kaiser ) 는 指摘한다. 카이저에 따르면 「소련의 生活에서 中心的要素」, 「그社會的 風土의 一部」를 形成하는 “포카자치” 는 도저히 合理的으로 說明될수 없는 말이며 그에 相當한 영어는 存在하지 않는다고까지 할수있을 程度라고 한다. 그러나 그같은 소련의 高壓的 態度나 위협의 背景과

관련사항을 냉정하게 檢討해보면 그것은 하나의 위험戰術에 不過하다는 것을 자주발견하게 된다.

### 一. 外交에서의 軍事使用

“ 힘 ”을 背景으로한 外交, 交渉의 境遇 公聯以外的 나라들도 軍事力을 협박용으로 使用한다는 것은 통례로 되고 있다.

그러나 公聯의 境遇 그들은 일본에 比해서는 물론 西方側보다도 軍事力을 最大限으로 活用한다는 特色을 가지고 있다.

日本の 境遇 前國防會議事務局長우미하라씨는 「旧帝國陸海軍은 國策수행 수단이었는 데 對해 오늘의 自衛隊는 國策수행과 아무런 關係도 없다」 고 했다.

그러나 公聯에 對해서는 西歐諸國에서보는 「三權分立」의 原理가 否認되는데 그理由는 勤勞者階級の 利益과 權力은 分離될수 없는 立体的인 것이며 그같은 理由로 公聯軍도 다른 諸機關, 諸團體들과 같이 公聯國家의 利益增進에 必要한다면 盡力해야만 된다는 것이다.

公聯軍이 政治外交의 技能을 擔當하는 것을 公聯當局者들은 감추려 하지 않는다.

公聯海軍總司令官에스. 게. 고르시로프는 「國家는 軍事, 政治課題의 解決을 保障하기 위해 海軍을 포함한 軍事力을 保有한다. ……軍事力……은 平時에는 國家政策의 道具의 하나로서 重要役割을 遂行하며, 戰時에는 軍事的鬭爭의 政治的 目的達成의 強力한 手段이다」라고 말했다.

크레무린이 美國과의 「대등」한 軍事力에 滿足치 않고 越等해지려는 추세를 보이는데 關해서 많은 理由가 指適되고 있다.

그理由 가운데는 압도적우위의 軍事力에 의해서 초래될 政治, 外交의 果

實을 크레무린이 重視하는 경향을 가지고 있다는 事實을 잊어서는 아니될 것이다.

베.엠.그리신이라는 蘇聯人戰略家は 「眞正한 戰略的優位를 획득하는 것은 恒常적극적인 交外政策遂行을 爲해 가장 主要한 前提條件의 하나였다. 왜냐하면 다른나라에 의해 힘의 優位가 認定된다는 自体는 이 들나라로 하여금 때로는 현저한 양보를 하게하고……服從하지 않을수 없게 하기때문이다」라고 했다.

#### 一. 軍事力에 依한 心理的恐渴

自己軍事力の 誇示로 相對方에 心理的 威壓感을 주어 소기의 成果를 얻으려는 手法은 옛날부터 전해온 心理戰 技術의 하나다. 오늘날 크레무린지도자들이 格別히 愛用하는 手段은, 軍事力の “뽀가자찌”라 할것이다.

그같은 蘇聯의 本心을 투시한 처칠前 英國首相은 「나로서도 蘇聯이 戰爭을 바란다고는 믿지않는다. 그들이 바라는 것은 戰爭의 果實이다」<sup>5)</sup>라고 갈파했던 것이다.

西方側國際政治學者들은 지나칠 程度의 핵병기의 發達로 軍事力은 이제 直接的 物理的인 強制의 手段으로부터 心理的乃至 政治的영향력行事의 道具로 變했다고 말 할수 있다는 것이다.

蘇聯은 「砲艦外交」의 威力, 即 蘇聯艦隊의 國際的示威만 아니라 10월 革命軍事퍼레이드等 모든機會를 포착하여 内外에 自己軍事力을 열심히 示威한다.

蘇聯이 最近 世界的 規模의 해군연습, 일본근해연습, 키에프級航母민스크, 중거리미사일 SS-20 백파이어 폭격기의 極東配置등의 배후에도



最少한 부분적이라도 크레무린의 이와같은 의도가 내포되어 있을 것이다.

(2) 「時間」의 效果的 利用 :

「時間」의 效果的利用은 「힘」의 위협전술과 더불어 朝鮮 사람들이 가장 좋아하는 전술이다. 「시간」의 전술에는 具體적으로 「 지연 », 「약올리기 », 「반복」의 戰術이 있다. 朝鮮의 外交官들은 참을성 많고 決코 서두루지 않는다. 몇백번이고 동일한것을 되풀이한다. 核實驗금지교섭에중사 ( 1958 - 1964 )한 美國의 아서·H. 던代表는 1966年에 出版한 著書에서 「朝鮮外交官들은 西方側外交官들과는 판이한 시간개념을 가진자들임을 발견하고 우리는 질겁했다.<sup>6)</sup> .....

그들은 매일같이 아무런 結論도 유도할 方法도 없이 會談테이블에 지긋이 눌러 앉을 각오가 되어있다. 뿐만아니라 그들은 교섭테이블에 앉은 사람들이 完全히 通達할수 있게된 대본을 지칠줄 모르고 反復한다」<sup>7)</sup> 고 쓰고 있다.

英國의 前駐소大使헤이더卿도 「러시아인들은 반영구적인 교섭테이블에 눌러앉을 용의가 있는것처럼 보여진다.....그들은 西方側이 이미 받아들일수 없다고 되풀이한 제안을 몇번이고 매일같이 계속 가지고 온다」<sup>8)</sup> 고 했다.

— 왜 對소交涉에는 時間이 걸리는가?

거기에는 여러가지 理由가 있다.

첫째, 自然的要件에 由来하는 러시아의 國民性, 가혹한 自然條件, 特히 긴겨울, 朝鮮사람들은 一般적으로 인내깊고 강인한 기질로 培養되었다. 무엇이든 時間이 걸리고 設使 시간이 걸려도 해결되지 않는 일 때까지

도 잘 소양되어 있다.

둘째, 마르크스·레닌主義教養을 들어도 틀림 없을 것이다. 마르크스는 시간의 흐름, 궁극적으로는 세계를 사회주의 내지 공산주의에로 유도할수 있다고 생각했다.

레닌도 「시간을 얻는자가 모든것을 손에 넣을수 있다」<sup>9)</sup>고 熱辯했다. 스탈린後 特히 1956年이후 소聯의 公式이데오로기에 따르면 國際무대에서 모든 「힘의 상관관계」는 소聯을 우두머리로하는 社會主義陳營에 유리하게 移行되고 있으니 서둘 필요가 없다. 익은감이 떠러지는 것처럼 시간의 經過만 기다리고 있으면 된다. - 소聯은 진심으로 이같은 정세판단을 믿을 可能性이 있다.

셋째, 소비에트政治体制의 特殊性을 들수있다. 거기서는 政治家, 交渉者에게 임기가 없다. 1969年에 始作한 以後 10年이된 戰略兵器제한 交渉期間중 美國의 大統領은 5명이나 교체되었으나 소聯은 부레지네프(1964年부터) 한사람이 최고권좌에 앉아 있다. 그동안 美國의 국무장관은 헤아릴수 없이 교체되었지만 소聯外務長官은 그로미코(1957年부터) 한사람이다.

또 과거 10年間 美國의 솔트교섭담당 수석대표나 병기규제군축청장관은 대략 2年마다 바꾸어 졌지만 상대측인 소聯수석대표는 한사람인 우라지밀·세미요노프다.

임기에 목겨진 西方側 정치가들이나 外交官들은 自己任期中에 일정성과를 올리려고 서두르지 않을수 없게 된다.

넷째, 西方側資本主義諸國에선 「시간이 돈」이라는 哲學에 젓어 비용 棼效果概念을 信奉한다. 그리고 交渉成果에 棼한 輿論을 의식하지만

소련사람들은 그같은 道義的 心理的重壓에서 解放된다.

오히려 그들은 正反對로 下部機關에 不過한 自己판단으로 交渉을 前進시키는 일을 禁止當하고 있다.

一. 모로토프 或은 그로미코主義 :

소비에트政治体制에서는 自己便交渉者에 임기의 制限이 있는 것도 아니며 中央의 訓練없으면 아무것도 決定할수 없다.

이것이 対소交渉을 必要以上으로 持續시키는 理由가운데 하나라고 生覺해도 좋다. 第2次大戰中 美國의 駐소軍部代表였던 존·딘은 「소聯方에서는 오직 한사람의 人間만이 “그자리에서” 決定을 내릴수 있다. 그 사람의 이름은 요시프·스타린, 모로토프이건, 비신스키이건, 그로미코이건, 마리크이건 기타의 모든것은 멧센자보이以上の 아무것도 아니다」<sup>10)</sup>라고 회상한다. 프랑크린·D. 루즈벨트大統領의 전기를 썼던 로버트 샤푸드도 「스타린이 外交關係를 取扱하는데 唯一한 사람이란 것은 의문의 여지가 없다. 討論事項의 모든것에 관하여 스타린의 訓令을 가지지않은 스타린以外の 人間과 交渉한다는 것은 거의 時間의 浪費였다」<sup>11)</sup>고 썼다.

스타린의 가장忠實한 멧센자보이는 모로토프 였다. 獨소協定을 모로토프와 締結했던 獨逸外交官그스타프. 히르가는 「모로토프는 決코 個人的이니셔티브를 志向하지 않으며 스타린의 지시에만 충실하려는것 같이 보였다. 問題가 發生될때마다 그가 입버릇처럼 하는말은 “政府”와 相談하지 않으면 아니된다는 定해진 文句였다」<sup>12)</sup>고 했다.

“모로토프主義”란 이처럼 自己自身은 勿論 후배들도 最高政治指導者에 忠實하게 育成하려는 方式임을 지적한다. 英國의 前駐소大使헤이터

는 그같은 모로토프의 복사판의 典型으로 ̑聯의 現外相그로미코를 예시한다.<sup>13)</sup> 한마디로 그로미코는 「미스타 니에트(논)」의 별명으로 이름난 사람이지만 실은 그것이 모로토프의 다크네임이 였다. 그들은 그렇게도 上官에게 충실하였다. 그로미코식을 하나더 소개하자. 보렌前駐쑈大使의 회고록에 따르면 그로미코의 쑈비에트적 公과 私의 區別은 매우 훌륭하다고 감탄할 정도였다는 것이다. 그로미코는 職業上의 接觸以外에 個人的초대 같은것은 전혀하지 않았다.<sup>14)</sup>

#### 一. 訓令待機 :

西方側外交官이라해서 本國中央의 訓令을 위반해도 좋다는 것은 아니다. 그러나 西方側外交官은 交涉中 公的 私的 立場에서 相對方과 接觸, 情報蒐集, 獨自的批斷, 때로는 自由裁量에 基礎한 결정을 許容받게 된다.

그러나 ̑聯側交涉者들은 오직 크레물린최고정책 결정자로부터의 訓令에 따라 交涉하지 않으면 아니된다.

쑈비에트外交官과 訓令關係에 ̑해서 피리프. 모즈리는 「쑈聯專門家들이나 外交官들은 모스크바가 訓令을 보내줄때까지 전혀 발언하지 않는다. 왜냐하면 아직 결정되지 않은 생각이나 의도를 正確하게 표현하는데 실패할런지 모르기 때문이다.

그들은 모스크바가 발언한 뒤에 자기들에게 부여된 正確한 公式을 반복할 뿐이다. 모스크바가 必要한 추가 訓令을 보내올때까지는 어떠한 변경도 그공식에 추가 해서는 아니된다」<sup>15)</sup> 고 말한다.

모리즈에 따르면 쑈비에트代表團에 부여되는 唯一한 訓令은 쑈비에트代表團은 「어떤일에도 코미트해서는 아니된다」, 「어떤決定도 내려서는

아니된다」, 「오직 報告만을 태만하지 말라」<sup>16)</sup>는 따위의 것이 관례로 되고 있다는 것이다. 조지·하자드(콜롬비아大學 명예교수)에 따르면 소비에트代表團에 있어서 「交渉場所는 決定場所가 아니며 그곳은 오히려 모스크바에 보낼 정보를 蒐集하고 決定을 기다리는 場所이며 決定은 어떠한 境遇에도 모스크바決定訓令이 到着한 다음날에 取해진다는 것이다.<sup>17)</sup>

이같은 메카니즘을 알지못하고 소비에트側 交渉者들에게 決斷을 促求해 보았자 그것은 우이득경밖에 아니된다. 아서·딘은 「一定한 테프라인을 定해놓고 소聯代表와 交渉해서 成功될수 없다」고 結論내린다.<sup>18)</sup>

### (3) 「分斷」作戰

소聯이 愛用하는 「交渉戰術의 세번째로 지적할것은 「分割統治」(divide and rule) 내지 「分斷作戰」이라 할 것이다.

이것은 소聯사람 아니더라도 동서고금을 通해서 누구나 使用할수 있는 보편적인 戰術이다.

#### 一. 「分離, 分離, 하번더 分離」

이것은 레닌이 한 말이다. 그는 이古典的戰術을 自己主義및 運動의 근간에 裝置해 놓았다.

1903年 開催 第2次黨大會에서 그는 러시아社會民主黨을 分裂시키고 自己生覺에 심취된 자들로 볼셰비키(노어로 「多數」의 뜻)派를 結成, 漸次 마르토프等 멘셰비키(「少數」)派를 孤立시켜 끝내는 非合法化하고 말았던 것이다. 레닌은 自身の 이같은 敵의 分斷, 孤立作戰을 決코 감추려 하지 않았다.

1920年12月6日 演說에서 레닌은 「共產主義者의 政策의 實際的 任務는 敵을 利用하는것. 即, 敵을 서로 對立시켜 利用하는것」<sup>19)</sup> 이라고 말하고 이어 「힘이 優勢한 敵을 타승하는 것은……반듯이 가장 면밀하게, 注意깊게, 慎重히, 오묘하게, 비록 아무리 적은 것이라도 敵國間의 모든 〈잔금〉을 利用하며, 大衆의 同盟者, 가령 일시적이며, 동요하며, 不確實하며, 믿을수 없으며 條件的인 同盟者라도 손에 넣을 수 있는 것이면 (그것이 아무리 적은것이래해도) 모두 利用할 境遇, 비로소 可能한 것이다. 이事實을 利害하지 못하는 者는 맑스主義와 科學的, 現代社會主義 一般을 조금도 理解하지 못하는자라고 했다.<sup>20)</sup>

레닌후의 政權鬭爭에서 스탈린은 우선 지노비에프 및 카메네프와 聯合하여 最大의 敵 트로츠키를 孤立 타도하고 같은 手法으로 부하린, 톨스키, 루이코프등과 結合 이번에는 지노비에프와 카메네프를 매장했으며 스탈린後에도 板에 적은 뜻이 이歷史가 反復되었다. 서열 5位밖에 아니되던 후루시초프는 마렌코프, 모로토프, 보로시로프와 짜고 베리아를 타도한後 불가닝·쥬코프의 손을 빌어 마렌코프, 모로토프를 쳤으며 最終적으로 불가닝·쥬코프를 除籍하고 自己獨裁權을 確保했다. 現부레지네프 또한 同一한 패턴과 戰術을 使用, 自己獨裁를 굳혔는데 그는 우선 포드고로니·코쉬킨과 同盟하여 후루시초프를 失脚시키고 漸次로 「도니에풀·마피아」로 別稱되는 옛친구들과 후배들을 登用함으로서 포드고로니, 코쉬킨등 경쟁자들 그리고 다시 세레핀·보리얀스키등 잠재적 경쟁자들의 勢力을 弱화 自己權力을 確立했던 것이다.

## 一. 對日戰術의 要點

베·아·조린著의 『外交勤務의 基礎』(1977)는 레닌의 적국간의 <틈> 利用戰術을 그대로 引用한 것으로서 「政治的 鬭爭의 戰術에 關한 레닌의 命題는 外交的戰術을 爲한 基礎이기도 하다. 外務省, 諸外國에 設置한 大使官의 모든 活動은 이 레닌主義的 命題에 依據하지 않으면 아니된다」<sup>21)</sup>고 했다.

原子力 에네르기에 關한 <對소交涉>에 對한 論文中 후레드리크·오즈본(Frederick J. Osborn) 美國代表는 「소비에트代表는 항상 다른 나라들을 分裂시키고 서로 分散시키라는 訓練을 받는다」고 말했다.<sup>22)</sup>

크레믈린은 한꺼번에 日本全體를 敵으로 돌리려는 어리석은 戰術을 決코 使用치 않고 日本國民의 分斷을 시도한다.

가령 美國을 對한 境遇 저들은 美國 指導者는 「악귀」, 그러나 人民大衆은 親소의이므로 敵인 指導者와는 鬭爭하지만 同志인 美國民과는 協力한다는 것인데 소聯의 對日戰法도 이같은 對美 이중戰略과 비슷한 것이다.

1977年 日소魚業交涉時의 境遇 소聯代表와 선전기관들은 이分斷作戰을 正석대로 구사, 日本의 대다수 인민은 소聯과의 우호를 希望하지만 少數인 反소, 反共主義者들 때문에 日·소關係가 잘 풀리지 않는다는 식으로 선전하면서 官民離間을 劃策하였다.

1977年 4月 소비에트 「文學新聞」은 日소魚業交涉에 對해 「日本政府交涉團의 非現實主義的立場 때문에 會談이 延期되어 日本魚民들은 소聯의 太平洋沿岸 近海에서 어로할 機會를 상실했다」면서 마치도 日本政府가 要求하는 北方<sup>23)</sup> 領土問題는 「生鮮」을 바라는 魚民들의 意思

가 아닌것 같은 인상을 부식하려 했다.

#### 一. 最近의 부레지네프 演說

日中平和友好條約締結(1978.8), 아프키니스탄事件(1979.12)以後 크레무린의 最新 對日政策은 1980年8月29日의 알마·아타에서의 부레지네프의 演說 또는 1981年2月23日의 第26次 黨大會에서의 부레지네프의 演說에서 나타난다. 알마·아타의 演說에서 그는 「北京과 워싱턴은 소리를 합쳐 “소련의 위협”이란 낱아빠진 테마로 日本을 협박한다. ……그러나 日本政治家들은…美國 또는 中國이 그려는 것과는 달리 事態를 있는 그대로 보는 能力을 가지고 있다」면서 日本과 미중을 離間시키려고 했다.

이러한 것은 미중, 일간에 썩기를 넣어 「反소포위망」 形成을 꼭 저지하겠다는 冷徹한 計算에서 發生된 크레무린의 일본포섭 내지는 견제의 戰術인 것이다.

#### 一. 선의의 조정役

이것은 소련이 使用하는 또 하나의 「交渉」術이다. 交渉이 교착狀態에 들어 갔을때 그들은 「선의의 조정역」내지는 「客觀적인 타협자」라 불리우는 人物을 등장시키는 戰術이다.<sup>24)</sup> 이를테면 미리 소련代表團內에 役割을 分擔시킨다. 한편의 그룹은 모든 타협을 拒否하게 하고 相對方으로 부터 미움을 받게 한다. 결렬직전순간에 선의의 조정역」을 登場시키면 西方側은 「비들기」파를 만난양 그선의(?)의 중개자가 제출한 解決案에 넘어가고 마는 것이다.

그중개자가 제시한 양보조건도 미리 크레무린에서 계산된 범위내에서 하는 것이다.



#### (4) 自由自在의 「린케이지 (연관)」

소련外交, 交渉戰術의 네번째는 「린케이지」術이다. 이것은 어떤 것을 다른 어떤것과 關聯시켜 烘證하는 것이다.

##### 一. 相互依存의 進展의 現實

1974年9月1日 美上院에서 헨리·키신저는 自身の 對소 린케이지 政策을 다음과 같이 說明했다.<sup>25)</sup> 그는 우선 現代를 「테크노크라트의 發達이 地球를 좁게만들고, 모든 나라민간의 相互依存을 깊게 하는 時代」라고 認識한다. 다음으로 對소關係에서는 「소련의 의도에 따르기 보다는 相互利益의 바란스에 따르는것」이 좋다고 생각한다. 이같은 두가지 前提에 서서 그는 「廣範하고 여러가지 交渉을 推進함으로써 하나의 영역에서 얻은 진보가 다른 영역내서의 진보를 促進하는데 기여하는 계기가 되도록」하는 것이 自身の 接近方法이라고 한다. 마지막으로 키신저는 자신을 가지고 이야기하기를 「소위 린케이지·폴리틱스라는 用語에 나타나는 諸係争問題間的 相互關係」란 것은 우리들이 「發明」한 것이 아니고 「美소의 모든 利益이 相互依存하는데서 부터 오는」 「現實」의 確認에 不過하다고 말했다. 카터大統領時代, 그 初期에 있어서는 닉슨=키신저外交에 對한 一種의 反動으로서 린케이지 戰術은 반스國務長官등에 依해서 배척되었다. 그렇지만 中盤期가 되더니 소련에서의 人權抑壓에 항의하는 有効手段으로서는 石油굴착기계 등의 高度技術의 對소禁輸밖에 없다고 하는 사무엘. 한진턴 (당시 국가안보회의 멤버·現하바드대학교수) 등의 主張에 의해 린케이지 戰術은 다시 숨을 쉬게 되었다.

소련의 아프칸 浸政後 카터行政後期에 와서 소련의 「軍事」 介인에

대한 제재手段으로서 「高度技術」보다는 「곡물」, 「올림픽」등 일견 조사나 外交와는 關係가 없는 分野까지도 總動員되어 링크되게 되었다.

그리고 카터의 뒤를 이은 레이건大統領이 서둘러 링크이지 戰術을 自身の 対소外交의 基礎로 삼을 것을 설명하기까지 한것은 주지의 事實이다.

#### 一. 倂式 링크이지 戰法

그特性이란 무엇인가? 「人間은 孤島가 아니다。」(英國시인 존·단 1623)<sup>26)</sup>라고 한것 처럼 모든 국가는 完全히 다른나라로부터 自己를 排除한 오타키(자급자족)을 실시하는 것은 현시기 점차 困難하게 되었다. 그리하여 人間活動의 다른分野(政治, 經濟, 文化, 스포츠……등등)이 모르는 사이에 링크되어 간다. 거기서 의식적으로 그것들을 링크시키는 戰術이 보다 빈번하게 使用되는 것이 이상할것 없는 것이다. 이것은 自身の 어떤分野의 단점과 他分野의 長点を 補完하는 것으로서 人間の 本能的인 知慧라고 할수있을 것이며 그自体로는 決코 特殊소비에트의戰術이 아닌 것이다. 그렇지만 도대체 소비에트式 링크이지 戰術의 特異性이란 무엇인가에 着眼하지 않으면 아니될 사정이 있다.

한마디로 해서 링크이지는 제멋대로 하는데 그特徵이 있다. 自身の 편의에 따라 自由自在로 모든 分野를 링크도 하고 分離도 한다. 그러면서도 相對側에 對해서는 결코 그것을 認定하려하지 않는다.

一. 이것이야 말로 倂式 링크이지의 진수인 것이다. 흥미있는 것은 이같은 제멋대로의 것을 倂自身은 감추려고 하지 않는다는 事實이다.

소련은 自己便에 편할때는 政治, 經濟, ……… 모든 人間의 活動分野를 서로 연관시켜 影響할수 있도록 配合하는 것이 当然하다는 立場이다. 소련이 所謂 “토탈外交”<sup>27)</sup>의 가치와 必要性을 자각하고 總合的 시야에 서서 外交를 促進하려고 하는 것과 關係있는 것이다.

소련은 日本이 軍事問題와 關係되는 北方領土問題을 提起하면 그것은 日소間의 다른分野 特히 「貿易」이나 「魚業」分野의 協力關係를 현저히 손상시킨다면 그러한 問題를 즉시 制止할 것을 要求한다. 그것은 「貿易」이나 「魚業」을 새삼 링크시켜 그分野에 從事하는 日本國民들과 「軍事」를 分斷하려는 시도인 것이다.

一. 「정경일치」 또는 「정경분리」의 어느것이나 자유자재로 만약 크레무린이 일관해서 “토탈외교” 또는 “링크이지법”을 使用한다면 그것으로 좋다. 그러나 그렇치 않고 자기가 불리하면 체면없이 제멋대로 變更시키는것이 困難하다.

1979年7月3日字 「이스베스차」는 日本과의 關係에서 「소련은 전면적인 호혜관계의 발전을 目標로 한다」고 해 놓고 이어 「그러나 그러한 關係發展을 저해하는 것은 있지도 않는 영토문제다」라고 하니 이거야 말로 저들멋대로의 링크이지술이라 하지 않을수 없는 것이다. 그런데 링크이지술을 把握하면 그같은 소련의 論理는 理解될수 있다고 하겠으나 다음과 같은 것에 대해서는 도대체 알수 없다는 것이다. 즉 「政治」와 「經濟」와의 關係인데 한번 소련식 링크이지에 걸리기만 하면 「정」과 「경」은 때와 場所에 따라 結合도 되고 分理도 되는데 거기에는 一貫性이 없다는 것이다.

소련側은 「經濟協力の 促進이 國家間的 政治關係를 改善하는 手段」

이라고 하다가도 自己便에 不便하게 되면 서슴없이 「정경一致」論을 탄핵한다. 이를테면 倣聯은 아세아제국과 中國에 대한 日本의 政策이 明白히 政經一致를 노리고 있다고 非難한다. 自己들은 恒常「政經一致」 政策을 추구한다고 主張하면서도 他國(日本)에 對해서는 자원소국이라는 弱점을 찢러 「정경분리」 政策을 취하도록 하는 것이 크레무린의 作戰이다. 論理的 矛盾도 이만저만 아니지만 바로 이것이 倣聯式 린케이지술이다.

(5) 「바자르」

이것은 倣聯의 대외교섭에서 빈번히 사용하는 다섯번째의 技술이다.

一. 사람이면 누구나 사용하는 技술

「바자르」( bazaar )란 「시장」을 뜻하는 페루시아語에서 온 것이다. 日本에선 이것이 자선시를 뜻하지만 다른 하나는 아랍식方法으로서 백화점에 가격 正찰표도 붙이지 않고 몇배비싼 가격을 불러 놓고 흥정하는 상법을 말한다. 그런데 이아랍 상법에는 하나의 中 要결함이 있다. 즉 그런 戰術에 속는 것도 한두번이지 여러번 겪으면 相對方도 그전법을 逆利用, 마음먹고 賤값으로 때려보게 된다. 뿐만 아니라 손님들로 하여금 正찰을 붙인 다른 상점으로 가게 한다. 이같은 「바자르상인」 멘타리티는 눈앞의 利益을 위해 긴 안목으로 보는 利益을 무시하는 심정이 있다.

倣聯사람들은 아랍인중처럼 「바자르상인」 戰術을 매우 애호한다. 그들은 最初에 도저히 받아들일수 없는 無理한 要求를 제시하여 相對方이 만의 한번이라도 먹어주면 그게 어디냐는 式이다. 만약 그

대로 먹지 않아도 상대방의 눈치를 봐서 극히 조금씩만 까까주는식을 좋아하는 경향을 볼수 있다. 소련사람들은 상대방이 완강히 저항하면 그때서야 소걸음처럼 서서히 後退하기 始作한다는 것을 이미 지적한바 있다.

— 리트비노프가 特히 愛用

스타린時代의 外務人民委員(후일 外相, 주미대사)이든 그는 재미 交渉 일번타자라 할수 있다.

그는 처음에 터무니 없는 要求를 내걸고 마지막 순간까지 양보치 않으면 일단 양보하는척 하다가는 상대방 눈치에 따라서는 꺼리김없이 다시 要求하는 「바자르 상인」전술의 명수였다.

— 리트비노프만이 아니다.

이것은 모든 소련 外交官들이 愛用하는 수법이다. 모로토프, 그로 미코에게서도 볼수 있다. 고오든 크레이그(Gordon A. Craig)에 따르면 소련 交渉者들에게 一括된 것은 바로 西方側이 절대로 굴복하고 싶지 않은 그時点에서 西方側에 양보할 必要가 있다고 強調한다는 것이다. 그리고 자기들로 말하면 西方側의 양보에 比較해서 아주 적은 점 에서 양보하는 것만으로도 西方側을 위무할수 있다고 생각한다는 것이다. 이같은 그들의 作戰을 탄다는 것은 저들이 죄이면 된다는 그들의 신념을 더욱 조장하는 것이 된다는 것이다」<sup>28)</sup>

美國의 병기규제 軍축청장관으로서 対소 第1次 솔트(戰略兵器 제한 交渉)에서 활약한 프렛트. 이크레는 자신의 體驗을 통해 이같은 소련式 바자르戰術에 絶對로 걸려들지 말아야 하며 소련側에 對해서는 완강한 態度를 견지할것을 당부한다.

— ㄱ 日善隣 協力條約

ㄱ 聯이 一方的으로 政府機關誌「이스베스차」(1978.2.23)에 發表한 ㄱ 日善隣協力條約」案의 內容은 바자르 戰術의 전형일 것이다. 우선 一方的으로 發表했다는 것이 그것이다. 그리고 日本側이 北方領土問題를 包含한 平和條約을 체결하자고 하는데 對한 東問西答이다. 그 초안은 1978年1月 소노다外相이 모스크바 訪問時 그로미코로부터 物理적으로 받았지만 日本側은 그것을 外務省 금고속에 保管할뿐 전혀 問題로 삼지 않았다. 그러자 ㄱ 聯側은 그內容을 一方的으로 發表했는데 그發表 方法도 그렇거니와 그內容이란 동구제국이나 베트남, 인도, 아프카니스탄, 방그라데쉬, 이라크, 에치오피아등 개발도상국가들과 체결한 條約內容과 비슷한 것이다. 오히려 日本을 그들이하로 취급한 느낌이 다. ㄱ 聯, 에치오피아 條約中에는 條約의 有効期間이라도 명기되어 있지만 對日條約 草案에는 그것마저 없기 때문이다. 社會黨의 오카다 하루 오씨는 「中央公論」誌上에 동초안이 日本의 「핀란드化」를 노린 것이라고 분격하는 일문을 쓴일까지 있었다. 日本側이 불용태세를 보이자 ㄱ 聯側은 「이스베스차」를 통해서 그렇다면 日本側代案을 提示해 보라는 것이었다.

日本側이 繼續 平和條約(北方領土問題 包含)체결을 主張하자 ㄱ 聯側은 또 미토리·페토로프(극동연구소 일본부장)를 「선의의 조정자」로 登場시켜, 그로하여금 日本側 主張의 「平和條約」과 ㄱ 聯側主張의 「선진협력조약」을 하나로 합쳤다가 둘로 나누는 식의 「中間的 條約」<sup>29)</sup>의 체결을 호소하게 했다. 日本側이 만약 자칫해서 그런 戰術에 넘어가면 結局엔 領土問題를 단념하는데까지 물리게 될 것이다.

쏘聯式「바자르」 戰術을 조심 조심.

一. 北方領土 軍事施設의 建設

이것도 크레믈린에 의한 일종의 「바자르」 戰術에 基礎한 것으로 보아지는 側面을 가진다. 즉 元來는 「섬」 全體의 반환을 要求했던 것인데 오히려 軍事基地까지 設置해 놓았으니 어찌면 日本側이 그 軍事基地만이라도 철거해 달라고 要求할런지도 모르니 쏘聯側은 그때 그것을 들어 주는척 하면서 최소한의 양보로 領土問題의 해결을 볼수 있지 않겠는가하고 생각한 것인지도 모른다. 과연 日本側은 言論界 民間團體를 包含해서 쏘聯의 그와 같은 바자르전법에 자꾸만 걸려 들어가는 느낌이다.

(6) 其他의 戰術

一. 原則으로서의 合意

英語로 말하면 agreement in principle, approval in principle 이란 戰術도 쏘聯이 잘쓰는 테크니크다. 쏘聯은 맑스·레닌主義를 국시로 하는 國家인 關係도 있고해서 으당 「原理」, 「原則」으로 밀고 나가려 하며 아무도 反對하지 못하는 「平和」, 「安定」, 「友好」, 「善隣」, 「協力」……등등 아름다운 스로강을 내걸고 우선 그러한 一般적 原則의 承認을 相對便에 要求한다.

만약 그러한 原則이나 一般的 協定에 合意해 놓으면 그다음부터는 것잡을 수 없는 함정에 빠지게 된다. 對쏘 部分核實驗 停止條約交涉 美側 代表 아더·딘 ( Arthur H. Dean )은 함정에 빠지지 않으려면 原則의 概念差를 認識해야 한다면서 다음과 같이 말한다. 英美사람들에게 있어서 「原則으로서의 協定」은 外交官이 대체로 그선에 따

라 時間을 들여 遂行할수 있다고 믿을수 있는 약속이다. 그렇지만  
 朝鮮사람들에게 대해서 그것은 반듯이 최종적으로 遂行될수 있는 협  
 정을 뜻하지 않는다. 오히려 당사당국자들의 수행을 향하여 努力하  
 는 一般的인 目標에 불과한 것이다」<sup>30)</sup> 라고 말한다. 現對朝鮮軍備  
 콘트롤군축 交渉의 美特別代表 에드워드·로니 ( Edward L. Rowny )  
 증장은 “ 朝鮮사람과 交渉하다 ” 제하의 「워싱턴, 퀴타리」 ( 1980동  
 계호 ) 제재 論文에서 「 朝鮮사람들은 交渉테크닉스로서 우리들에게  
 “ 原則으로서 동의한다 ” 는 것을 강요한다. 그들은 그렇게 하면 우  
 리들이 “ 값을 싸고 덜 흥정 할것 ” 이라는 점을 이용하는 것이다.  
 그결과 애매한 점을 남기지 않도록 確實한 합의에 도달하고 싶다는  
 우리들의 주장을 관철시키는데 우리側은 실패하는 것으로 된다. 왜냐  
 하면 그시점에서는 그렇게 하는것이 그렇게 중요하지 않은 사소한  
 것처럼 보여지기 때문이다. 우리들은 朝鮮사람들이 그같은 ( 일방적인 )  
 협정의 “ 정신 ” 에 충실할 것이라고 가정하기 쉽다. 그렇지만 그들  
 은 모든 빠질길을 이용, 용어가 許容하는 範圍까지 자기 나름대로  
 해석 한다」<sup>31)</sup> 고 말한다.

#### 一. 「뽑아 먹기」 戰術

美國사람들은 이것을 Cherry Pieking 이라 불르는데 이 역시  
 朝鮮사람들의 가보로 되는 戰術이다. 이것은 「 건포도가 든 빵이나  
 케이크에서 건포도만 뽑아먹는 式의 제멋대로의 戰法」을 말한다.  
 朝鮮側 交渉者들은 「니에트」를 연발하면서 相對方의 各種 제안이나  
 의제까지도 전면적으로 거부하는 態度를 보이는 일이 실로 많다.  
 어떤제안을 제시해도 들지 않으면서 相對方을 초조하게 만든다. 그



러다가 보면 하나, 들썩 소련사람들에게 매력있는 떡들을 끼워넣어야 되겠다는 생각이 든다. 이것은 흔히 “패케이지(경품부) 거래라고 한다. 호니중장의 經驗에 따르면 소련側은 그러한 “패케이지” 속에서 自己들이 좋아하는 부분만을 끄집어 내고 마음에 들지않는 部分을 無視해 버리는 傾向을 보인다는 것이다. 西方側사람들이 그것을 조심하지 않는 것은 아니나 交渉時間이 오래걸려 피곤해지면 모르는 사이에 그같은 것을 許容하는 케이스가 적지않게 나타나는 것이다.<sup>32)</sup>

「나의 것은 나의것, 네것은 나누어 먹는 方式을 交渉하자」는것이 소련式 交渉態度라고 까지 말하는 사람도 있다.<sup>33)</sup>

저들은 自己便의 것을 양보하려 하지 않고 相對方의 양보만 강요한다.

알마아타演說(1980.8.29) 및 第26次 党大會 演說(1981.2.23) 등에서 부레지네프 書記長은 「이웃나라 日本과의 經濟 및 其他의 接觸을 發展시켜 나갈 用意가 있다」고 몇번이고 강조했다. 이것도 소련이 日本에 바라는 것은 「經濟」뿐이고 나머지(特히 「領土」)는 論外로 친다는 「뽀아 먹기」 戰術의 전형이외의 아무것도 아닌 것이다. 요컨대 <나의것(=「領土」)은 나의것, 너의것(=「經濟力」)만을 交渉對象으로 하자>—이것이 크레무린의 對日 戰略, 戰術의 基礎에 있다고 結論할수 있다.

#### — 「비단벌레」式 해결

이것은 소련아니더라도 各交渉國이 最後찰나 결착지혜의 하나로 쓰여지는 수단이다. 즉 의도적으로 막연하게 복수의 해석을 許容하

는 協定條文을 만들어 交渉当社國들이 자기 주관적(특히 國內에서) 만족을 얻으려는 方法이다. 「白」으로나 「黑」으로 해석될수 있는 회색地域(그레이존)의 설정 또는 許容이 그 좋은 例다.

이것은 鈔聯이야말로 가장 愛用하고도 남음이 있는 戰術의 하나다. 그것은 왜? ①鈔聯의 交渉者들은 元來 「타협」이나 「양보」를 좋아하지 않으며 또 하기 힘든 立場이다. 그럼에도 不拘하고 ②鈔聯이라해도 交渉에 應하여 交渉을 最終的 決裂로 終末시키고 싶지 않다고 판단될 境遇 역시 뭔가 타협, 양보, 接近을 하지 않으면 아니된다.—이것이 바로 이 方法대로 하면 對外的으로는 타협이나 對內的으로는 결코 타협이 아닌 것이라고 說明이 可能하다. 또 對外的으로도 그當時의 타협을 실은 타협이 아니었다라고 後日에 主張할 여지를 남길수 있다. 이렇게 말하고 보면 크레무린에 있어 이렇게 좋은 편법이란 따로 좀 찾기 어려울 程度다. 명분이나 체면에 구해되어 그本心과의 乖離에 신경쓰지 않으면 아니될 鈔聯外交官에게 있어 안성마춤의 戰術인 것이다.

一. 對鈔交渉에서는 文書로 約束해야 한다.:

田中訪鈔時 發表된 「日鈔共同聲明」(1973.10.10) 속에 双方은 第2次大戰時부터 「未決의 問題」의 解設에서 日本側은 「領土問題」가 當然히 包含된다고 해석하는데 對해 鈔聯側은 그것이 包含되지 않는다고 強弁한다.

西方側의 對鈔交渉者들은 鈔聯을 相對로 할때에는 반듯이 誤解의 余地가 없는 形態의 文書로 만들어 두는것이 緊要하다고 입을모아

말한다. 「말로한것은 報告되지 않으나 文書로 하면 어떤것이라도 傳達된다」고 모즈리博士는 말한다.<sup>34)</sup> 同博士는 交換文書에 解釋上의 상치가 생계 서로 다른 解釋 즉 「비단벌레」式 해석이 發生되지 않도록 対峙交渉者는 格別히 留意해야만 된다고 忠告한다.

「交換된 各己의 文書나 聲明이 러시아語로 明確히 번역되어 있는 가를 체크해야 된다. ……………萬若 英語로 쓰여진 覺書의 한部分이 러시아語로 明確히 번역되지 않았을 境遇에도 번역에 있어서 애매한 點이 있지않도록 英文쪽을 改書할 必要가 있다」<sup>35)</sup> 고 말한다.

## 註

- 1) Kennan, *Memoirs 1925-1950*, p.290.
- 2) Webster's New Twentieth Century Dictionary (unabridged) (second edition) (Collins & World Publishing Co., Inc.), p.1856.
- 3) Edward L. Rowny, "Negotiating with the Soviets," *The Washington Quarterly* (winter 1980), p.62,63.
- 4) Samelson, *op. cit.*, p.9.
- 5) Randolph S. Churchill (ed.), *The Sinews of Peace: Post-war Speeches by Winston S. Churchill* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1948), p.193.
- 6) Arthur H. Dean, *Test Ban and Disarmament: The Path of Negotiation* (New York: Harper & Row, Publishers, 1966), p.44.
- 7) *loc. cit.*
- 8) Hayter, *op. cit.*, pp.68-69.
- 9) <露文>『레닌全集』(第五版)第四四卷, P. 四九-五〇.
- 10) Deane, "Negotiating on Military Assistance," p.27.
- 11) Robert E. Sherwood, *Roosevelt and Hopkins* (New York: Harper & Brothers, 1948), p.391.
- 12) Gustav Hilger & Alfred G. Meyer, *The Incompatible Allies: A Memoir-History of German-Soviet Relations: 1918-1941* (New York: The MacMillan Company, 1953), p.290.
- 13) Hayter, *op. cit.*, p.22; Hayter., *Russia and the World: A Study in Soviet Foreign Policy* (New York: Taplinger Publishing Company, 1970), p.32.
- 14) Hayter, *The Kremlin and the Embassy* (New York: The MacMillan Company, 1966), p.42.
- 15) Mosely, *op. cit.*, p.9; 日譯, P.9.
- 16) *Ibid.*, pp.11-12; 邦譯, P10-11.

- 17) John N. Hazard, "Negotiating Under Lend-Lease, 1942-1945", in Dennett and Johnson (eds.) op. cit., p.33.
- 18) Dean, Test Ban and Disarmament, p.45.
- 19) <露文> 『레닌全集』(第五版)第四二卷, P. 六一
- 20) <露文> 上右, 第四一卷, P. 五五.
- 21) <露文> 조린, 前掲, P. 七六.
- 22) Frederick J. Osborn, "Negotiating on Atomic Energy, 1946-47," in Dennett and Johnson (eds.), Negotiating With The Russians, p.234.
- 23) F.B.I.S. (SOV) (April 13, 1977), p.M1.
- 24) Soviet Diplomacy, p.567; 川中子眞他譯, P. 二〇四. 木村. 松島譯, P. 一五九.
- 25) Henry A. Kissinger, "Detente with the Soviet Union: The Reality of Competition and the Imperative of Cooperation," in Detente and Defense: A Reader, ed. by Robert J. Pranger (Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1976), pp.158-159.
- 26) Walter C. Clemens, Jr., The U.S.S.R. and Global Interdependence: Alternative Futures (Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1978), p.61 부터 再引用
- 27) Soviet Diplomacy, p.523.
- 28) Craig, "Techniques of Negotiation," p.366.
- 29) 『朝日新聞』 一九八〇・二・二〇.
- 30) Arthur H. Dean, Test Ban and Disarmament, pp.45-46.
- 31) Edward L. Rowny, "Negotiating with the Soviets," p.61.
- 32) loc. cit.
- 33) loc. cit.
- 34) Mosely, op. cit., p.37; 前掲譯, P. 二七.
- 35) loc, cit.; 同右.

## 第 5 章 日本의 對應姿勢와 戰術

訳者：著者は 「적을 알고 나를 알면 백전이 두렵지 않다」는 손자병법을 인용하면서 이상과 같은 소련의 外交戰法에 對処하기 위해서는 日本의 長短점을 알고 匹차間에 차이를 檢討한 基礎위에서 作戰을 세워야만 成功할수 있다고 한다. 그러면서 그는 日本사람들의 交渉觀과 交渉스타일의 特殊性으로부터 始作하여 具體적인 對소戰術論에까지 이야기를 진전시키고 싶다고 한다. 他山之石이 될것 같으므로 繼續 그內容을 추려본다.

### 1. 日本式 交渉스타일

日本人만큼 自己가 他國이나 外國人들로부터 어떻게 보이고 있는가에 神經을 쓰는 國民도 드물것이다. 日本人의 交渉行動樣式에서의 特殊性을 알기위한 가장 손쉬운 方法은 外國人에게 그特徵을 지적받아 보는것이다. 日本人의 交渉行動樣式에 關한限 미카엘·부레카 (Michael Blaker) 博士 (현조지타운대학)의 「日本人의 國際交渉스타일」보다 더 낱을것이 아직 없다.<sup>1)</sup>

#### (1) 「技術」의 경시

마루야마 마사오 (丸山眞男)의 정의에 따르면 「技術」은 「權力」과 「倫理」와 함께 政治의 三大構成要素의 하나다. 즉 「權力」이 政治의 現實이고 「倫理」가 政治의 理念이라면 「技術」은 現實과 理念을 매개하는 機能이다. 때문에 技術에 缺하게되면 「權力」만능주의와 현실윤리의 추상적 「理念」사이를 왕복하게 되며 安全性

이 없어지고 만다고 한다.<sup>2)</sup> 交渉도 政治의 한形態다. 그렇다면 交渉에서 技術은 不可缺의 要素로 된다. 따라서 交渉은 戰術을 必要로 하며 戰術이 없는 交渉같은 것은 生覺될수 없게 된다. 對峙交渉의 베테란 조지·케난은 말한다. 「外交의 세계에서는 方法 (methodology) 과 戰術 (tactics) 은 概念 (Concept) 이나 戰略 (Strategy) 에 결코 떠러지지 않는 중요성을 가진다는 것은 자명의 진리다」<sup>3)</sup>

#### 一 戰術불신

既述한 바와같이 本質論을 좋아하는 日本人은 技術論을 경시하는 一般的傾向을 가진다. 日本人은 權謀術數로 相對方의 허점이나 약점을 利用하는 것은 美德이 아니라는 道德的 價值 基準을 가지고 있고 둘째, 戰術 有効性에 對한 회의심을 가지고 있다. 부레카도 이점을 지적하면서 日本人은 「그러한 戰術을 日本보다 강한 나라와의 交渉에서는 더욱 회피해야만 한다」고 생각한다는 것이다.<sup>4)</sup>

#### (2) 커뮤니케이션 낙관론

人爲的 공간을 좋아하지 않은 日本人의 思考方式에는 다시 意思의 傳達 (커뮤니케이션) 에 관한 낙천성이 있다. 부레키의 설명에 따르면 日本人은 왕왕 自己主張이 가지는 정당성에 절대적이라고 할 수 있을 정도의 確信感을 품고 있으며 그때문에 그主張을 관철시키는데 세삼 特別한 術策을 使用할 必要가 없으며 성의를 다해서 끈질기고 強力하게 설명만 하면 반듯이 相對側도 이해하고 수락할것이 틀림없다는 「어리광」 내지는 「방종심」 이라고 할수있는 낙천적 자신내지는 信念이 있다는 것이다.

「뜻있는데 길이 있다」는 世界的 格言을 소박하게 믿는 民族가운데

하나가 日本人일 것이다.

오늘의 日本은 그기원이야 어찌되던 「世界에서 아마 가장 一律化되고 文化的으로도 均질한 大人間集團」(라이샤워)<sup>5)</sup>

地理的으로도 프라이버시 같은 것이 전혀 存在치 않을 程度로 협소한 이웃사촌들과 生活하며 世界에서 가장 能率的이며 스피드한 정보사회의 住民들이 기도하다. 즉 日本이라는 나라는 우선 同質的, 集團主義的인 社會構成이 의심 전심 정보를 傳해주는 이상적 매체로 된테다가 電信, 電話, 郵便, 鐵道, 航空等 정보 傳達手段이 世界에서 가장 發達된 나라다.(그레고리·크라크)<sup>6)</sup>

그럼에도 日本政府의 대내, 대외 선전비는 先進諸國에 비해 극히 낮은 편이다. 가령 政府施策 대국민 弘報豫算은 겨우 국민 1人當 183엔, 西獨의 371엔, 英國의 405엔과 比較해서 절반이하<sup>7)</sup>이며, 海外弘報豫算은 20 億엔이며, 이것은 美國의 800 億, 프랑스의 430 億, 西獨의 88 億, 英國의 55 億, 캐나다의 30 億엔에 比較해서 너무나 貧弱하다. (各各 1977-78年 調査), 또 海外弘報 從事人員數는 美國-3,100名 英國-975名, 西獨-203名, 캐나다-65名, 프랑스-36名, (단, 外務省 勤務, 其他는 未確認)에 比較 日本은 21名으로 되어 있다.

#### 一 具體的 事例

가령 「北方領土」반환요구의 일에만 보더라도 日本側은 「固有의 領土」論의 정당성을 과신하는 나머지 반듯이 그러한 理論을 믿을 것이라고는 말할수 없는 朝鮮을 어떻게하면 交渉테이블에 나오도록 할 것인가 하는 보다 核心的이라 할수 있는 技術論이 경시되기 쉬운것이다.

「北方領土」交渉에서는 日本側의 法理論的 地位가 朝鮮의 그것보다



強하기 때문에 어쩌면 日本側에는 부레커가 말하는 「자기정당성의 確信」<sup>8)</sup> 어리광과 방만이란 形態로 나타나기 쉽다. 魚業交渉의 境遇, 오늘에 와서는 이미 日倭間에 큰問題로 되지 않고 있다. 200 해리 時代의 막이 열렸던 1977年 봄은 大騷動이었다.

當時 “성의만 다하면 倭聯이라해도 알아줄것이다.” “우리도 人間, 倭聯人들도 人間, 理解一致안될 理由없다”, “잔재간을 通하지 말고, 實際로 부딪쳐본다.” 아마 “산보다 더 큰 꿈은 나오지 않을 것이다” 하면서 政府人士들이 모스크바를 다녀왔지만 倭倭交渉에서는 “성심성의”가 만능약이 아니란것을 각성하게 된것이다.

### (3) 非言語的 커뮤니케이션

#### 一 言語는 不完全한 傳達手段

日本人 交渉行動樣式의 세번째 特徵은 言語에 依한 傳達를 구라파人들처럼 重要視 하지 않는다는 것이다.

西歐社會에서도 確實히 日本과 같이 <能弁은 銀, 沈黙은 金>이라는 말이 있다. 그렇지만 도메니코. 라가나씨의 말을 빈다면 구라파는 「말이 많은 論理」인데 倭해서 日本은 「말이 적은 論理」라고 해야 할 것이다. 그리고 라이샤워教授도 「日本人은 마음속에 있어 말하기 힘든것은 非言語的手段 내지는 서로의 肯定的 接觸關係를 通해서 비로소 交換하는것이지 言語에 의한 의사소통같은 것을 천박한 것에 불과하다는것이 그들의 사고방식이라」<sup>9)</sup>고 했다.

#### 一 “이심전심”이나 “하라게이(腹藝)”

전자는 言語로서는 表現될수 없는 사상이나 의사가 서로의 마음과 마음으로 傳達되는 것이며, 후자는 형식이나 論理를 초월 뱃심이나

경험으로 사물을 처리하는것을 말하나 最近에는 양자를 동의어로 使用해도 무방하다. 日美纖維交渉에 앞서 故佐藤榮作(사또에이사꾸) 首相은 「닉슨과 나는 구면이자 親하기 때문에 이번 交渉에서는 대화 3부 하라게이 7부로 하겠다」고 말한 일이 있다.

1956年 日소魚業交渉時 故河野一郎(고오노 이찌로오)씨는 불가닝首相과 直接 만나 實力者끼리 터러놓고 이야기하겠다면서 통역도 없이 단신으로 방문했다. 그결과는 더 말할 必要도 없이 비참한 것이었다.

소聯人 통역을 대리고 會見에 臨한 불가닝에 의해 고오노(河野)는 同意하지 않은것까지도 同意했다고 主張한 대목을 보고 놀란 나머지 소聯側 通訳을 붙잡고 항변했지만 소용없던 것이다.

여기서 우리는 다음과 같은것을 명심해들 必要가 있다.

① 文化的 異質性, 多樣性을 가진 다른 社會나 國家에 있어서는 “이심전심”과 같은 의사전달 方法이 반듯이 存在하지도 않고 適用도 되지않는다는것, ② 하물며 자기 異質的인 政治文化를 背景으로한 諸國間의 外交나 交渉에 있어서 日本이 그같은 非言語的인 의사傳達手段에 의거한다는 것은 禁物이라는것, ③ 어디까지나 論理性에 基礎한 自己立場의 明確한 제시에 입각한 說得과 디베트만이 國際社會에 있어서의 主要交渉手段임을 알아야 한다는 것이다.

## 2. 一般的 要領

— 다른 國民이라는 基本 認識을 가리자.

이것은 歐美諸國의 對소어프로치의 基本이다. 즉 西方側의 소聯研究家들이나 對소交渉의 체험자들은 러시아, 소聯人들이 자기

들 西方側 人間들과 어떻게 다른 人種인가를 明確, 그리고 冷情히 認識하는것 이것이 娑聯研究나 娑聯交涉의 出發點이라고 強調한다.

英國의 라이트 밀러 (Wright Miller) 는 『國民으로서의 러시아인』 이란 著書에서 「많은 러시아인은 英國사람들과 비슷하다. 그러나 러시아인은 英國사람들과 다른 國民이라는 立場에서 出發해야 한다」<sup>10)</sup> 고 했다. 人種, 歷史, 人生哲學, 制度, 利害關係等 다른것이 있으므로해서 交涉의 必要性이 發生되는 것이다. 그러나 日本에는 「우리는人間, 娑聯人이라해도 人間, 마음이 통하지 않을 까닭이 없다」는 式의 사람들이 많다. 협소한 紳사들의 사고방식이다.

#### 一. 一旦 娑聯側立場에 서자

「日娑交涉將棋盤」을 머리속에서 꺼꾸로 놓고 相對方의 「수」를 모두 읽은 다음에 解決하는 “이 한수”가 있다」고 그 方法을 說明할 수 있어야 한다.

「複眼的思考」라고도 말할수 있는 思考方式이다.

### 3. 對抗 戰術

단적으로 말하자면 앞에서 이미 言及된 娑聯戰術의 이면을 알고 우리의 弱點을 카바하면 된다는 한마디로 요약할 수 있다. 중복될런지는 모르지만 여기서는 다음의 다섯가지만 選擇해 보았다.

#### (1) “힘”의 正當한 評價

몇번이고 반복하는 말이지만 娑聯人이나 크레무린指導者들은 완고한 “힘”의 信奉者들이란 것이 그들의 特色이다.

부레즈네프는 「社會主義의 成果를 지키는데는 힘이 必要하다」고 한다.

“힘”에는 軍事力만 아니라 統治力, 危險管理能力, 工業力, 教育, 文化水準等等 저마다 重要な 것들이 있다. 1977年의 日소魚業交渉中에 보여준 日本國民이나 제정당間의 結束도 큰 “힘”이 었다.

1979年以後 “아프카니스탄事件”以後 美日協力外交는 소聯의 美日關係 認識에 큰 힘이 되었다. 소聯自身도 “힘”이라 말할때 공식적으로는 널리 政治, 經濟, 外交, 心理的 能力等 要素를 包含시킨다. (「코뮤니스트」1974年2月號의 샤프나자로프의 『세계에서의 힘의 상관관계 問題에 기함』을 参照) 그렇지만 소聯에서 “힘”이라 할 때 무엇보다도 軍事力이 가장 重要視 된다고 생각하면 틀림없을 것이다.

#### 一. 交渉과 “힘”의 關係

西方側 專門家들은 交渉当事者間의 “힘”내지 軍事力의 關係가 均等에 가까울수록 그만큼 交渉의 成功度가 높다고 생각한다.<sup>11)</sup> 심지어 키신저 같은 사람은 소聯을 슬트交渉에 끄집어 내기위해서는 美國의 軍事力增強템포를 일시 슬로우다운하여 소聯의 軍事力더러 美國의 그것을 따라 잡게하면 된다고 말했다고 한다. 日本의 境遇 소聯에 비해 軍事的으로 열등국이었다. 그렇지만 日美安保條約을 잘運 營하면 된다. 또 日本에는 소聯에 없는 經濟力, 「開放」体制의 長 点……등등 “힘”이 있다.

소聯의 軍事力 增強은 示威, 위협等, 政治, 外交上의 機能도 擔當하 고 있으므로 不必要하게 과대評價하는 것도 禁物이다.

日本의 “힘”을 어느程度 잘 정비하고 소聯의 “힘”을 正確히 評價하는것 이것이야 말로 対소交渉者가 明心해 두어야할 要点이다.

## (2) 結束만이 “힘”

日本側은 軍事力以外的 “힘”에 크게 依存해야만 되는데 그중의 하나로서 國民 결속이 무엇보다도 重要하다.

### 一 日本人의 國民性

日本國民은 라이샤워의 말대로 「태풍의 멘타리티」 즉 뜨거워지기 쉽고 차가와 지기 쉽다. 同時에 세계에서 由来없는 民主主義的 개방체제의 나라다. 유사시에는 단시간내에 團結하여 災難에 대처하나 平時에는 백가제방 말이 많고 파벌 鬪爭이 많다가 보면 만사를 놓치게 된다. 요컨대 방어적이지 積極的인 플러스는 아무것도 없다. 한편 朝鮮의 경우 가장 특기로 삼는 戰術가운데 하나가 상대방의 「分斷」내지는 「分割」작전인데 그의 對抗策은 약소국 外交研究에서 世界 第1人者로 일컫지는 안네트 폭스(Annet Baker Fox)女使의 結論도 中小國家가 超強大國에 대항하는 유일 最大의 무기는 國內의 結束 團結, 連帶밖에 없다고 助言한다.<sup>12)</sup>

日朝鮮漁業交渉타결후 「日本經濟新聞」은 「交渉 最大의 “힘”은 5개 정당 당수회담에 象徵된 對朝鮮國論의 統一이었다」고 기술하였다.

### 朝鮮의 分斷作戰

1977年 漁業交渉以後에도 朝鮮은 「漁業問題」와 「北方領土 問題」의 分斷을 畫策하고 있다.

「푸라우다」東京特派員 유리 부도빈은 “北海島는 따뜻하고 東京의 바람은 차다”라는 제하의 記事를 동지(80.12.22)에 썼다. 即, 「朝鮮危險論」은 東京製라면서 東京과 北海島의 分斷을 꾀하였다.

크레믈린은 日本內 親소派를 시켜 「魚業問題」와 「領土問題」의 分斷을 畫策한다. 모스크바는 美, 中, 日의 分斷도 노린다. 이같은 소聯의 戰術을 생각해 볼때 故太平(오오히라)首相이 美國의 對소, 아프카니스탄제재에 협력한것은 1석 3조의 對應策이었다. 猪木正道(이노끼마사미찌 博士의 지적대로(第1은) 美國民에 日本이 우방이라는 이미지를 높여 주었을 뿐아니라(第2는) 日本의 安全保障에 크게 寄與했다. (第3은) 소聯이 日, 美, 불가분의 關係를 認識, 日本을 갈보아서는 아니된다는 것을 알고 그結果 對日接近을 模索해 오고 있기 때문이다.

### (3) 綜合的 對소戰略의 確立

既述한 바와같이 소聯은 제멋대로인 린케이지 내지는 린케이지부정의 戰術로 들어댄다. 여기대해서는 全體的인 境地에서 대처해야 한다. 그러지 않으면 때로는 부분적인 利益때문에 國家 利益을 희생시키는 일이 있게된다.

對소 目標中 어느것을 우선시키며 연관시키는가에 대한 順位表를 반듯이 作成할 必要가 있다. 그러나 個中에는 병행적 내지는 상호보완적으로 推進해야 하는것이 있는가하면 때로는 이율배반적인것 (한쪽에 치중하면 다른 한쪽이 손상되는것)도 있다. <可能한 것부터 始作하자>는것 때문에 소聯에 편의한것만 넘겨주고 이쪽이 바라는것은 아무것도 얻지 못하는 結果로 끝맺게 된다.

그러나 일부 재미인사들은 크레믈린이 主張하는 「政經分理」論에 同調(소聯軍 아프카니스탄 浸透以後 外交와는 分離하여 소聯의 木材, 石炭을 輸入하려고 생각)하는 사람들이 있었다. 시베리아 開發等 對소 經濟協力을 「北方領土」返換의 카드로 使用하면 어떤가? 그리고 日本

이 아무리 小資源國家라해도 日本의 全貿易高의 不過 2-3%밖에 아니 되는 對소貿易을 最大 貿易파트나인 美國의 불쾌감을 싸가면서까지 해야 할 必要가 있을까?

對소經濟協力を 主張하는 사람들은 定해 놓고 經濟專門家들인데 그런 분들은 조금더 日소經濟協력이 가지는 政治的 意味에 對해서도 考慮해 보는 넓은 視野를 가졌으면 한다.

#### (4) 時間的 制約에 留意하지 말라

소聯이 굵고 끈질긴 民族이며 또 “時間”을 利用하는데 뛰어나 있다는것에 關해서는 기술한바 있지만 「산케이 新聞」 前모스크바 支局長 자와하나(澤英)氏의 記事는 이 事實을 아래와 같이 매우 간결하고 正確하게 表한다.

「“即時”라는 말에 該當하는 노어는 “세이챠스”인데 챠스는 한시간이다. 電話로 時間案内 서비스를 하고 있는데 다이알을 몇시몇분이 라 한다. 초는 떼어버린다.

소聯과의 交渉에서 골치아픈것이 이시간감각의 不尙致다. 交渉의 지연은 소聯이 특기로 삼는 戰術이라고 말하는 사람도 있으나 元來 時間的 리듬의 不一致가 있다는 것을 잊어버리고 같은 척도로 소聯人도 事物을 判斷한다고 착각하는데서 그러한 과오가 發生되는 수가 많다」<sup>13)</sup>

이같은 民族性, 戰術, 習性에 對抗하기 위해서는 소聯側에 뒤지지 않는 長期的 目標을 定立해 놓고 결코 양보치 않으며 서들지 않으며 끈질기게 交渉에 임하는 작오가 必要하다. 日本人은 「과제설정」보다도 「과제수행」型 國民이란 말이 있다.

對소交渉에서는 一定期間에 一定業績을 올리지 못하면 國民들을 불면

목이 없다는 틀린 責任感이나 단기적인 戰略을 버리고 때로는 共同코  
뮤니케도 내지 않은것은 勿論, 交渉場에서 자나리즘도 対소交渉이란 그  
러한 것임을 이해하고 즉흥성이나 즉효성을 기대해서는 아니된다.

— 스스로 마감시간을 決定하는것은 禁物

아더·딘은 「一定한 마감시간을 定해 놓고 소聯代表와 交渉해서  
成功될수는 없다」고 충고한다. 그러나 日本人들은 이충고를 지키지  
못하는것 같다.

소聯과의 交渉에서 초조해하거나 위축되는것은 日本人만은 아니  
다. 対소交渉 經驗者, 研究者들은 입을모아 소聯人 같이 인내깊  
게 交渉하여 지구전, 초조작전에 捲려들지 말도록 거듭거듭 말하  
고 있다.

獨逸의 社會主義의 指導者 크루트. 슈맛하는 名著『外交』의 著者 찰  
스·테이어 ( Charlesw. Thayer )에게 「당신들 美國人들은 러시아인들처  
럼 인내깊으면 병전에 지는일이 없을 것이다. 그리고 가령 一分이라  
도 좋으니 러시아인보다 길게 ( 交渉의 자리 )에 앉아 빠져있을 것을  
배우는 날이면 러시아인과의 交渉에서 이기기 시작했다고 말해도 좋을  
것」<sup>14)</sup> 이라고 忠告했다.

— 단기결전은 不可能하다고 각오하라.

소聯相対의 交渉은 몇回程度의 會晤으로 매듭지으려고 해서는 꿈  
에서라도 아니된다. 성과 없어도 몇 10 회, 몇백회를 각오해야 한다.

존·포스터·딜레스前美國長官의 술회를 들어보자. 韓國戰爭의 처리에  
2年, 회담총수는 57 회, 오지리로 부터의 소聯軍 철수 交渉은 8年  
約 400 회의 會議, 國際原子力委員會設立交渉은 거의 3年이 걸였다.



「文化接觸」計劃交渉은 2年半前에 始作했으나 아직 타결을 못보았다고 15) 한다.

솔트Ⅱ체결을 위해서도 몇십, 몇백번의 회의가 必要했기 때문에 그任務를 맡았던 워싱턴주재 朝鮮대사 드브리닝의 손녀와 부레진스키大統領 補佐官(安全保障擔當)의 令愛가 親熟해져서 乘馬를 함께 즐기게 되었다는 에피소드가 보도된바 있었다.(「타임」1979.5.7號)

(5) 文書에 의한 確認의 必要

朝鮮이 “原則으로서의 합의”라는 戰術로 상대방을 즐겁게해놓고 나중에 가서는 「原則的」으로 同意한 一般的協定을 全적으로 無効로 삼으려는 戰術이다. 이런것은 英國人들도 잘쓴다. 日本人들의 “하라 게이” 戰法을 逆利用하는 것이다.

이러한 “原則으로서의 會義” 戰術에 對항하려면 우선, 무슨일이 있다 해도 상세히 짜임새 있게 文書化해 놓는것以外의 別수가 없다.

— 기름벌레 전법의 得失

文書交換의 境遇, 兩側國家사이에 어긋나는 곳이있다고 생각될때는 어디까지나 그것을 바로잡아야 한다. 自己側말로는 明白하지만 相對便 말로 不確實할때는 오히려 自己側말로된것을 變更하는 일이 있더라도 明白한 相對便말 表現으로 整理하는 것이 바람직 하다.

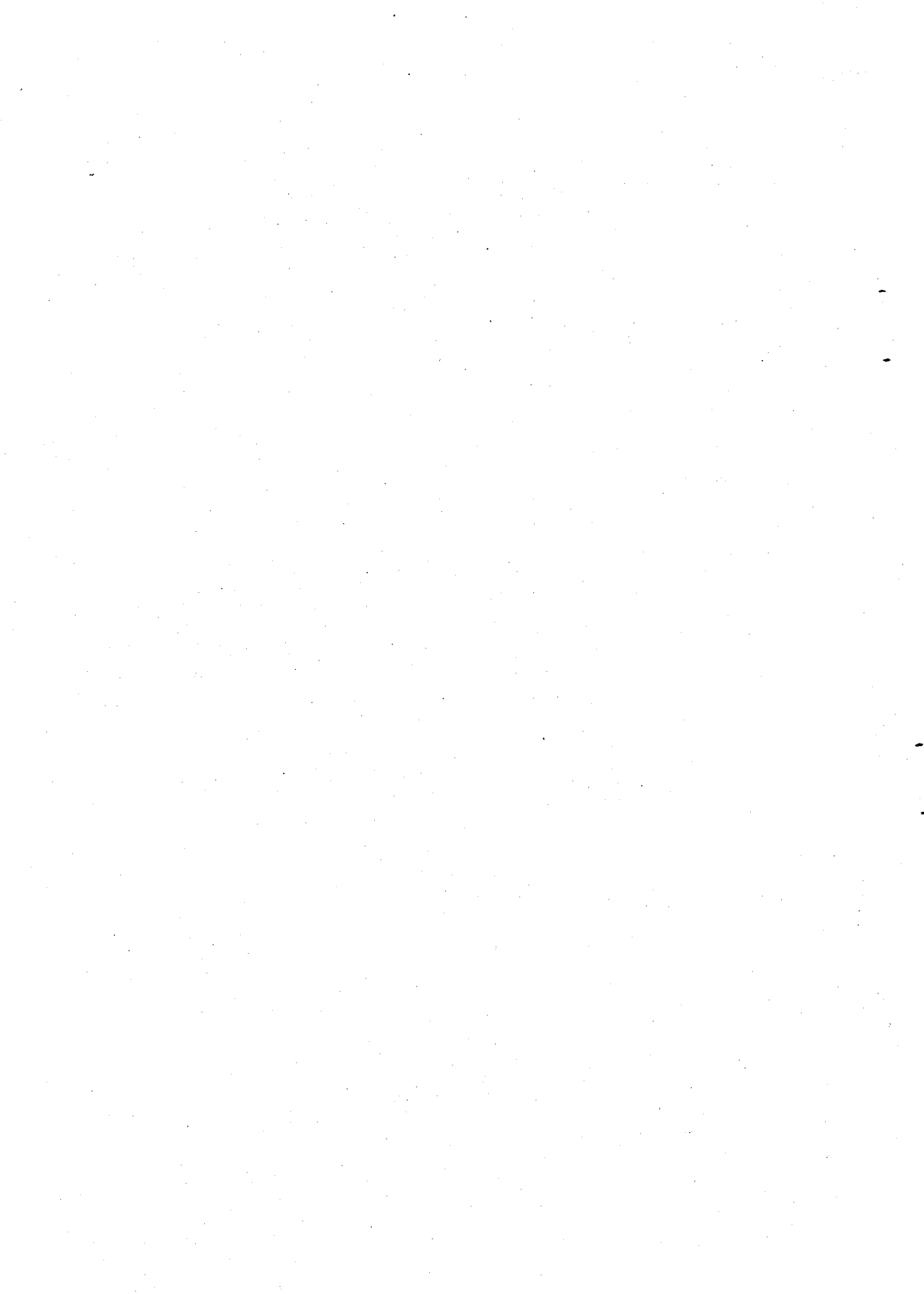
國內用과 對外用을 兼한 이중적인 것은 避해야 한다. 그러나 아무런 타협점이 發見되지 않고 타협안하는 것이 우물쭈물 타협하는 것보다 낫을때도 있을 것이다. 그리고 너무나 嚴格히 決定한 나머지 자승자박하는 폐단도 있으므로 때로는 기름벌레식 기술을 하는것도 人間의 知慧로 되는 것이다.

다시말해서 대체로 原理原則이 根本적으로 對立되는 日倭間에는 오히려 기름벌레식 해결도 있을수 있다는 시니컬한 속명적 의견도 있을수 있을 것이다.

그러나 對倭交渉에서는 近視眼的 視野에서 그 장소만 넘기면 된다는 기름벌레식 편법에 의존하는 나머지 도리어 問題의 참된 解決을 언제까지나 뒤로 미루는 결과를 가져오는 例가 많다. 때로는 장래의 보다 발본적인 해결이나 利益을 위하여 一時的인 타협을 거부하는 態度도 必要하지 않겠느냐하고 생각해 보기도 한다.

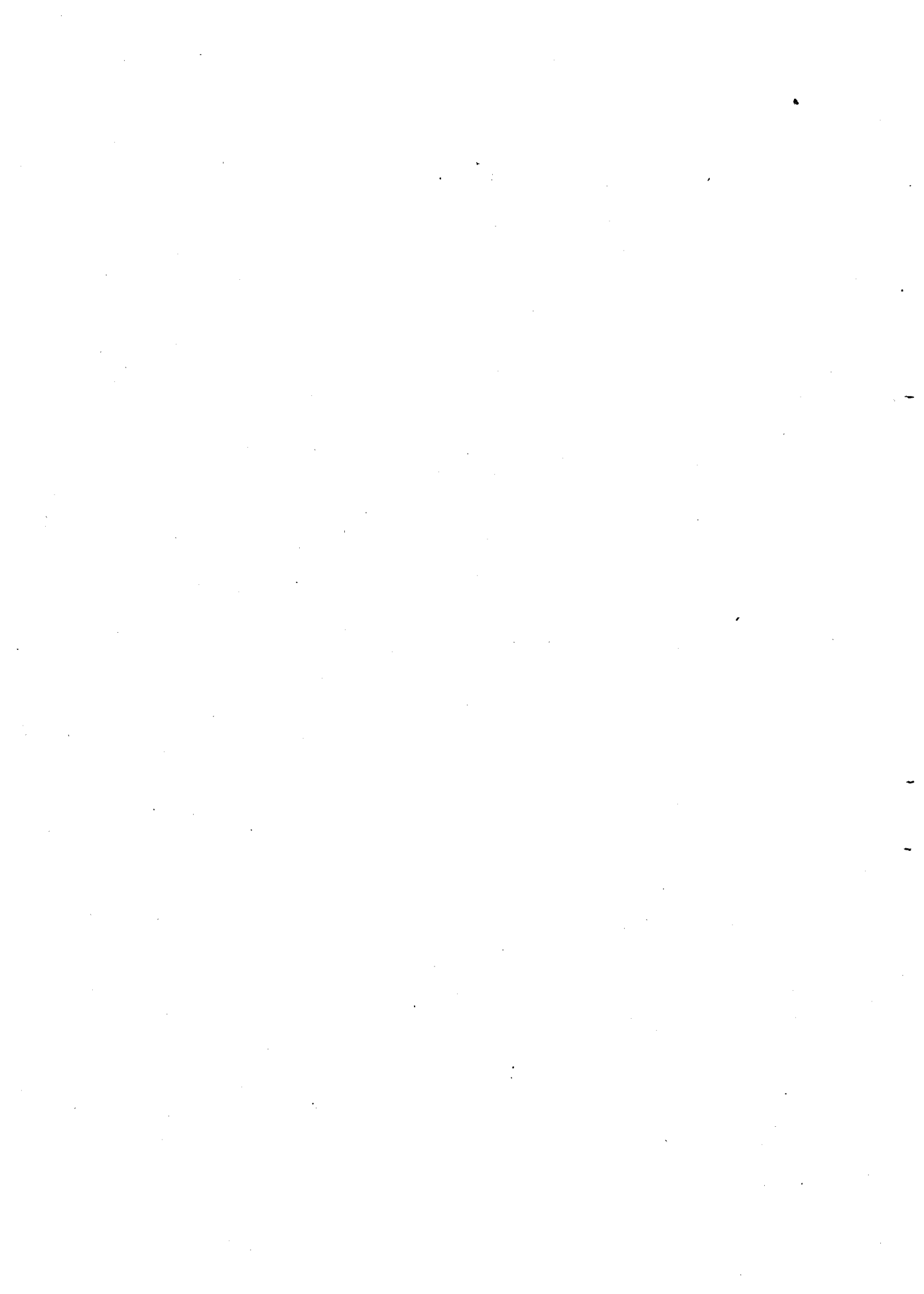
## 註

- 1) Michael Blaker, Japanese International Negotiation Style (New York: Columbia University Press, 1977) 池井優譯『根まわしかきまわし あとまわし』; (サイマル出版會, 一九七六)
- 2) 九山眞男『戦中と戦後の間 一九三六-一九五七』 (みすず書房, 一九七六) P. 四二九-四四五
- 3) Kennan, Memoirs 1925-1950, p.290.
- 4) loc, cit; 池井譯, P. 三一.
- 5) Edwin O. Reischauer, The Japanese (Tokyo: Charles E. Tuttle Company, Inc., 1980), p.8, 34; 國弘正雄譯 (文藝春秋, 一九七九) P. 二二, 四四.
- 6) 予레고리·크라크·村松増美譯『日本人-ユニークさの源泉』 (サイマル出版會, 一九七七) P. 一六二.
- 7) 『週刊新潮』 一九八一・四・三〇號, 「代表質問」
- 8) 欄小野佐千夫・内閣廣報室長의 談話. Blaker. op. cit., p.21, 213; 池井譯, P. 二一五, 二一二.
- 9) Reischauer, op. cit., p.136; 國弘譯, P. 一三九
- 10) Wright Miller, Russians as People (New York: E.P. Dutton & Co., Inc., 1961), pp.9-10.
- 11) Robert Strausz-Hupe and Stefan T. Rossony, International Relations (New York: McGraw-Hill, 1950), p.798.
- 12) Annette Baker Fox, "Small State Diplomacy," in Kertesz and Fitzsimons (eds.), op. cit., p.355.
- 13) 『サンケイ新聞』 一九八一・一・一.
- 14) Charles W. Thayer, Diplomat (New York: Harper & Brothers Publishers, 1959), p.96.
- 15) John Foster Dulles, "The Role of Negotiation," U.S. Department of State Bulletin (Vol.38, Feb., 3, 1958) (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office), pp.161-162.



### Ⅲ. 북은商人과의 協商要領

(木村 汎)



## 1. 러시아 - 소비에트의 特殊性

소련과 貿易去來를 하려는 사람은 누구나 그自身이 西洋人이 아닌 러시아·소비에트인을 相對로 장사를 하려고 한다는 事實을 반드시 銘心하고 있어야 한다.

이것이 對蘇經濟交渉의 出發點이다. 이 平凡하고도 남음이 있는 事實을 暫時라도 잊는 일이 없이 하루에도 몇번이고 呪文읽듯이 읽는것이 對蘇經濟交渉의 失敗를 막는 第1의 비결이라고 할 수 있을 것이다.

이렇게하면 소비에트體制下에 있는 러시아인과의 交渉, 即, 러시아의 民族性과 소비에트體制라고 하는 두개의 特性이 混合되어 이루어지고 있는 人間과의 交渉이라는 것을 恒常 念頭に 두고 있어야만 할 것이다. 구체적으로 저들의 三大特色만 說明해 보기로 한다.

### (1) “世界最大의 商社”

第1 먼저 銘心할 것은 우리가 相對로 하는 것은 世界 最大의 商社라는 事實을 認識하는 일이다.

日本の “미즈이”(三井), “마르베니”(丸紅), “이포오쥬우”(伊藤忠)…… 等等이 “綜合商社”로서 비록 「포오춘」誌의 랭킹表에 登場했다손 치더라도 世界에 君臨하려면 어림도 없다. 소련의 對外貿易은 帝政러시아時代부터 國家的 獨占物이라 比較가 아니된다. 日本의 TV 廣告에 「The ○○商社」라고 하는 이름이 실린 일이 있는 것 같지만 「The」라고 하는 英語의 定冠詞에 「唯一」이란 意味가 있다고 한

다면 鈔聯의 對外貿易省이야말로 「The ○○商社」라고 불리우는데 格  
이 맞을 것이다.

國家에 依한 對外貿易의 獨占은 러시아 固有의 傳統이다.<sup>1)</sup>

假令 帝政(쑤아) 時代에 對外貿易으로 얻는 外貨는 一旦 財務省에  
引渡되지 않으면 아니되었다. 소비에트體制下에 있어서의 對外 貿易의  
獨占은 이같은 歷史的 事情때문에 비교적 자연스럽게 「容認되었다」고  
評價되고 있다.<sup>2)</sup>

權力を 잡고 소비에트時代를 開始한 레닌은 對外貿易의 獨占을 自身  
의 社會主義를 위한 大構想의 一環으로 看做하였다.

그래서야 할 것이 萬若 對外貿易에 関한 統制를 緩和시킨다면 外國  
의 資本主義的 影響이나 介入을 防止하기 힘든 것이며 나아가서는 鈔  
비에트經濟를 自己 마음대로 틀잡으려는 計劃에 支障을 招來할 것이라  
고 그는 생각했던 것이다.

「소비에트權力の 当面한 任務」(1918. 4)에서 레닌은 「現時期의 主  
要任務는 이미 實施中에 있는 (穀物, 皮革, 其他) 國家獨占을 強化하  
고 整備하며 그에 따라서 國家에 依한 對外貿易의 獨占을 準備하게  
하지 않으면 아니된다. 그같은 獨占없이는 우리는 外國資本으로부터  
“解放”될 수 없을 것이다.<sup>3)</sup>」라고 말했다.

對外貿易을 國家獨占하고싶은 소비에트政府의 意圖는 外國으로부터의  
不必要한 介入을 防止하려는 消極的인 理由에서만 아니다. 그같은 獨  
占的인 體制에 依해서 政府가 對外貿易의 「量·內容·方向을 正確히  
決定할 수 있다」고 하는 積極的인 目的을 아울러 가지고 있다.

要컨대 소비에트國家는 外國과의 通商을 是認할 뿐 아니라 助成하기



도 한다. 但, 可能的限 外國의 影響을 배제하고 自主的인 統制下에 그것을 하고 싶은 것이다. 一 혼히 兩立되기 힘든 것을 억지로라도 兩立시켜 보려는 이들 두가지 要求가 레닌時代부터 부레지네프時期까지 一貫하여 變하지 않는 共聯式 對外經濟策의 基調라고 해도 좋을 것이다.

아무튼 “부레지네프” 憲法이라고 불리우는 共聯의 新憲法(1977年 制定)도 우연히 밝히고 있다. 對外貿易은 「國家獨占의 基礎위에서 實施된다(73條 10項)고.

소비에트國家의 獨占機能인 對外貿易은 一元的인 소비에트國家主義機構에 依하여 遂行된다. 即, 共聯對外貿易省 傘下의 對外貿易公團, 그리고 海外諸國에 設置된 共聯通商代表部에 依해 遂行된다. 資本主義諸國側으로서는 이 獨占되고 一元化된 窓口를 통해서만 對蘇貿易을 하게 된다. 때문에 資本主義諸國의 各 商社들은 窓口가 一元化된 共聯에 依해 相互競争되며 操作될 運命에 있다. 이처럼 처음부터 資本主義諸國의 商社들은 對共劣勢에 놓여있음을 自覺하지 않으면 아니된다.

세번째로 指摘되지 않으면 아니 될 것은 共聯이 計劃經濟體制에 있는 나라라는 事實이다. 共聯의 對外經濟活動은 미리 決定된 長期, 短期의 計劃에 基礎하여 遂行된다. 다시말해서 좀처럼의 例外的 케이스를 除하고는 計劃에 없는 輸出入을 하는 일은 없다는 것이다.

同時에 一應 契約만 締結하면 共聯은 資本主義諸國에 比해서 契約의 이행에 熱意와 関心을 가진다는 것도 意味한다. 極端的으로 말하면 萬若 契約相對方의 納品物資의 質이 契約締結時的 約束을 좀 下廻하는 劣等品이라도 納入時期, 數量, 額面만은 어떻게 해서든지 맞추려고 한다.

이것이 「쏘聯은 一応 契約에 調印만 하면 그 約束을 破棄한 일이 없다」고 쏘聯側으로 하여금 가끔 自慢하게 하는 根拠로 되는것 같다. 그리고 이것이 아마 여러가지 障礙와 不便에도 不拘하고 資本主義諸國으로 하여금 對「共產國」貿易에 若干의 메리트를 發見하게 하는 하나의 要因이 되는 것처럼 생각된다.

## (2) 階級的 序列社會의 反映

다음으로 쏘聯사람들이 對外經濟去來에 있어서의 行動樣式的 特徵과 그에 對應하는 手段等에 關해서 具體적으로 말해보기로 한다.

쏘聯의 貿易公團이나 對外通商代表部가 經濟交渉에 臨하여 于先하는 일은 交渉相對方의 立場이나 代表團을 評價하는 作業이다. 이것은 쏘聯사람들에만 限한 것이 아니고 萬國共通의 普偏的인 現象이라고도 할 수 있겠지만 한편으로는 有別하게도 소비에트·러시아인들게서 顯著하게 나타나는 特性이라고 하지 않으면 아니된다.

왜냐하면 本書에서 數次에 걸쳐 強調하는 바와 같이 交渉을 決定하는 가장 重要핵타는 오직 交渉当事者間의 “힘의 相關關係라고 생각 하는 것이 쏘聯式 「交渉」觀의 基本이기 때문이다. 眞正한 平等이나 民主主義의 經驗을 갖지 않은 階級社會에서 자란 러시아·소비에트의 人間觀의 國際的 舞台에의 投射性向이라고 說明될 수도 있을 것이다.

### (가) 相對에 따라 態度를 바꾼다.

國際學界의 席上에서 쏘聯學者들이 「大國尊重·小國蔑視」의 態度를 나타내는 것은 本書筆者인 내가 商談時 언제나 痛感할 程度였다.

그들 ㅅ聯의 學者(?)는 美國의 研究者에 對해서는 業績續如何를 不問하고 卑屈할 程度로 떠받들지만 反對로 平素에 同胞라고까지 불러주는 第3世界諸國의 研究者들은 그렇게도 輕視할 수가 없다. 비지네스의 世界에서도 똑같다고 于先 말할 수 있을 것이다.

日美蘇三國經濟協力에 關한 商談에 出席했던 한 日本사람의 이야기를 實例로 引用한다. 말하기를 「ㅅ聯사람은 自己들이 어떤 威圧感을 느끼는 對美交涉에서는 끝사나을 程度로 紳士투를 부린다」.

그리고 그는 「對日本人의 境遇에서도 著名한 實業家에 對해서는 보기에 도 민망할 程度다」라고 말한다.

그러나 中小企業規模의 商社로부터 스카우트되어 大메이커로 옮긴 다른 日本人也 筆者와의 인터뷰에서 「위에는 굽실굽실, 아래에는 뽐내는 것」이 ㅅ聯式 交涉態度라면서 다음과 같이 말하였다.

「나는 商社勤務時代に ㅅ聯側의 高圧的인 태도, 無理한 要求, 엉터리 手作에 많은 눈물을 흘렸다. 우리나라의 中小商社間에 과당경쟁이 있다는 것은 부정할 수 없는 事實이다. 그것을 간파한 ㅅ聯側은 우리를 알보고 겁없이 달려든다. 그러다가 내가 多幸이도 大메이커에 移動되자 ㅅ聯貿易公團의 同一人이 180度로 態度를 바꾸어 매우 紳士的인 태도로 나오는데는 놀라지 않을 수 없었다」.

다음으로 말할 수 있는 것은 이 또한 비지네스의 世界에서는 萬國共通의 當然한 일일런지 모르겠지만 相對國이 「파는側」인가 「사는側」인가에 따라서 ㅅ聯사람의 態度는 全然 달라진다. 더 말할것 없이 「사는側」의 顧客便이 「파는側」의 商人에 比해 格別히 鄭重하게 接待를 받는다. ㅅ聯의 貿易公團에 「사는」商談을 申請하면 交涉테블에는 아

침부터 코냑이나 초코레트가 즐비하게 놓여지나 「파는側」으로 갔을 때에는 판판이다.

(나) 自尊心이 강한 商法

앞에서 말한 것은 例外的인 케이스다. 平素에 自尊心이 강한 娑聯 사람들은 決코 自己便으로부터 뭔가를 부탁하는 듯한 態度를 보이지 않는다. 가령 日本側이 무심코 「이런 種類의 商品이 없는 것으로 생각해서……」라고 입을 열면 「테스트段階지만 存在한다」고 對答한다. 日本側이 당황하여 「이 部品을 備置하는 것이 貴國民의 生活向上에 도움이 될 것 같이 생각되어서」라고 바꿔말하면 娑聯側은 「親切은 感謝하지만 그것은 이쪽에서 생각할 사항이다」라고 對答한다. 純眞한 日本사람들의 머리에는 娑聯사람들의 높은 自尊心과 귀염성이 전혀 없는 強氣가 내력박힌다.

日本の 對蘇融資交渉席上에서 마침내 日本側의 한 代表는 울화통을 터뜨렸다. 「우리들의 誠意가 통하지 않는 것은 數많은 파트나 가운데서도 오직 貴國뿐이다」. 娑聯側은 「우리側 代表團에만 아니라 娑비에트人民全體에 對한 모욕이다. 단호히 正正을 요구한다」라고 抗議, 日本側도 질세라 「그러면 貴側은 誠意를 안다는 말인가」고 돌리자 「아니까 모욕이라고 하지 않는가」. 實로 「오는 말에 가는 말」格으로 이견투구(泥田鬪狗), 추잡한 싸움을 한 일이 있었다고 한다.

또하나의 事例를 들면 어느때에 日本の 某企業은 娑聯貿易公團이 作成한 文書中에 「日本側 하자때문에 供給이 지연되었다」는 한 句節을 發見하고 事實은 正反對라고 抗議했다. 그러자 同公團이 마지못해 訂

正해은 文章에서는 「쏘聯의 하자 아닌 事情에 依해서……云云」이라고 訂正되어 있더라는 것이다. 그러나 아직 이程度의 것으로 늘래서는 아니된다.

(다) 「共同」프로젝트가 아니다.

都大體 西方側과의 貿易이나 經濟協力 그 自體가 西方側의 干渉에 기 초하여 西方諸國의 經濟에 安定을 부여한다는 것이 쏘聯의 公式的 立場이고 보면 놀라지 않을 수 있겠는가 하는 것이다.

鈴木啓介氏의 著書에서 引用하면 「資本主義諸國에 對한 쏘聯의 發注는 이들 諸國의 生産高를 높이며 就業率의 向上, 機械의 完全操業을 保障한다. 지난번 經濟危機의 過程에서 쏘聯의 買入으로 數百萬, 數十萬의 失業者가 救濟되었다」<sup>5)</sup> …… 이 恩寵다운 말씀이야말로 쏘聯의 常套句인 것이다.

이를테면 日蘇貿易에 關해 스펀다리안在日通商代表部首席은 「極東의 諸問題」誌의 最近號에 다음과 같이 쓰고 있다. 「쏘聯의 日本으로부터 恒常 一定하고 多量의 商品을 買入하는 것은 日本에 있어서 生産力의 安定的 操業 및 就業의 增大를 돕는 것이 된다. …… 쏘聯은 日本으로부터 프란트를 買入한다. 이같은 프란트의 納入에는 日本의 數百의 大小供給會社 및 數十萬의 勞働者, 職員이 參加하고 있다. 이같이 해서 쏘聯과의 經濟關係는 日本의 就業率 增大에 현저하게 공헌하고 있다. 이것은 日本經濟의 降下期에 格別한 意味를 가진다」<sup>6)</sup>

아무튼 이같은 쏘聯側의 立場이 部分的으로 들어맞는다는 事實로서 認定되지 않을 수 없다. 그도 그럴것이 經濟團體連合會와 其他 數個

團體로부터 倂聯問題로 囑託된 日倂貿易의 山辭典으로 指目되는 鈴木啓介氏가 말하는 것처럼 日本에서는 景氣가 後退할때마다 經濟界의 눈이 對「共產圈」貿易으로 向하는 傾向을 否定할 수 없기 때문이다. 對「共產圈」貿易은 卓上의 原則論으로만 論해지는 것이 아니라 그때마다 景氣와의 關聯으로 伸張 또는 縮小하는 傾向을 否定할 수 없는 것이다.

1960年代 後半頃부터 日蘇間에는 5~7個의 大型共同經濟프로젝트가 推進되고 있다. 이것들은 一応 日蘇兩國의 互惠的 利益에 寄與上되는것으로 評價되었지만 倂聯側은 어디까지나 倂聯主導下의 프로젝트에 日本側을 參與시켜 준 것 밖에 되지 않는다고 생각한다.

假令 사하린天然가스探鉞프로젝트에 參與한 日本側 技術者들은 사하린 首都 유지노사하린스크(舊 豊原)의 호텔에 幽閉되어 비행장에도 自由롭게 갈 수 없는 不便을 攄넨한다. 倂聯側이 必要하다고 認定된 경우에 限해서만 現地에 헬리콥프로 태워다가 技術지도를 實施하는等 매우 偏向的이다. 사하린에서 直接 이같은 實情을 보고 들은 나로서 日蘇접지음(1979. 11 산케이新聞社 主催, 大阪에서) 席上에서 「果然 이같은 狀態로서 互惠·平等의 原則에 선 共同프로젝트라고 할 수 있는가」고 추궁한 바 페·디·도르가르코프(倂聯對外貿易省 附屬研究所 日本部長)은 눈썹하나 움직이지 않고 하는 對答이 「倂비에트領內에서 實施되는 倂聯資源의 開發이 倂비에트 主導下에 추진되고 있다는 것은 當然한 일이다. 關心을 가진 다른 나라들은 거기에 參與할 수 있을 뿐이다. 마치 對等한 立場에서 共同으로 事業을 하는 것 같이 錯覺乃至는 생각하는 일이 없기를 제발 當부하고 싶다」는 것이었다.

日蘇經濟프로젝트에 對한 이같은 蘇聯의 基本的 姿勢를 念頭에 두면

日蘇間에서 實際로 交換된 다음과 같은 手法은 果然 그럴듯이 보일 것이다.

쏘聯側 : 얼마前부터 사하린에의 調査團 이야기가 나오지만 當身들께 調査될 것은 아무것도 없다. 그리고 그 必要性도 인정치 않는다.

日本側 : 視察團이라고 말한 것 같은데 …….

쏘聯側 : 視察의 權利도 없다.

日本側 : 그러면 豫備交渉團이라고 하면 어떤가?

쏘聯側 : 建設的인 提案이므로 檢討한다.

(라) 相對側으로 하여금 이니시아티브를 取하는 形式을 擇한다.

이렇게 해서 現在 日蘇間에 進行中인 共同開發協力프로젝트 가운데서 實際로 日本側이 提起하여 實現된 것은 얼마 되지 않는다. 그러나 實際로는 그 大部分이 外形上 日本側의 이니시아티브에 依해 開始된 것처럼 되어 있으므로 問題는 매우 複雜하고 까다롭다. 卽, 現實로는 쏘聯이 하고싶어서 된 일임에도 不拘하고 쏘聯은 日本側에서 이니시아티브를 잠게끔 暗示하고 그같은 形式을 취할 것을 바란다. 相對方의 간청을 받아준 形式으로 하고 싶은 것이다. 뽐내기 좋아하는 國民性이라고 할 수 있을 것이며 어린애처럼 自信缺乏에서 오는 行動樣式이라고도 말할 수 있을 것이다.

아무튼 이렇게 해서 「日本側의 希望, 提案에 따라 事業計劃의 檢討가 開始되었다. ……」云云하는 記錄이 남겨진다. 純民間페이스의 적은 商談도 이같이 「日本側의 오파를 기초로 하여 始作했다」고 하고싶어

하는 소聯사람들이 많다는 것을 日本의 對소貿易從事者들도 많이 指摘한다.

어느便이 이니시어티브를 장악하든 무슨 相關이나하고 생각할른지 모른다. 非能率的이며 슬로모손인 러시아사람을 相對로 하자면 이쪽에서 모든 것을 事前에 準備해 주지 않으면 아무 것도 시작되지 않는다고 까지 생각한다. 그러나 때로는 지나치게 하다가 진절머리가 나서 좌절될 경우도 있다.

어떤 파이프商談에서 있는 일이다. 交渉内容を 프레스·릴리스(新聞 報道關係者에만 發表)用으로 作成하는 文章이 必要했다. 소聯側은 半當然한 것처럼 「文案은 日本側에서 만들어 주었으면 좋겠다」는 전갈이었다. 그러나 日本側은 매우 드물게도 잠시나마 慮하지 않으려고 했기 때문에 다음과 같은 실랑이가 交換되었다.

「왜 日本側이 항상 文案을 만들지 않으면 아니되는가?」. 「프레스用으로 그런것을 만들지 않으면 아니되는 것은 다름아닌 日本側이기 때문이다」 「소聯에도 新聞이 있으므로 日本프레스用만의 作業은 아니라고 생각되는데……」. 「소聯에서는 그같은 자잘부레한 일에는 그렇게 關心과 努力을 配分하지 않는다」.…… 結局 短氣인 日本側이 原案을 作成, 그것을 土台로 兩側이 檢討, 日蘇兩紙에 配布된 記事는 소聯側에 依해서 当初에 日本側이 作成한 原型을 거의 남기지 않을 程度로 散散조각으로 削刻된 內容의 것이었다고 한다.

假令 목이 탈 程度로 他國의 經濟協力이 必要할 경우라 해도 소聯은 그같은 態度를 氣色조차 보이지 않으려고 한다. 이것은 러시아·소聯人의 傳統的인 對外姿勢이며 戰術이다.



한 예를 들면 美國等に 依한 所謂 “아프카니스탄制裁”가 북싱에 있어서 砲디부로와 같이 ㅅ聯에 相當히 深刻한 經濟的 打擊을 안긴것은 거의 틀림없는 事實인 것 같다. 現在 얀부르그의 파이프라인建設 工事は 이 制裁때문에 5年은 지연되다고 推定되고 있다.(1981. 7. 16 ㅅ판 타임즈) 그러나 ㅅ聯은 더 말할것 없이 그같은 氣色을 좀처럼 보이려 하지 않는다.

仮令 如前하게 日本에 對한 ㅅ聯의 強氣를 想起해 보자. ㅅ리얀스키 前駐日ㅅ聯大使는 日本人記者相對의 會見에서 豪言하기를 「시베리아 極東地方의 開發은 日本에 對해서도 必要하다. ㅅ聯은 비록 外國의 參加가 없이도 지난날과 같이 한걸음 한걸음씩 同開發을 完遂해 나갈 것이다」라고.

스판다리안(在日通商代表部首席)도 前掲 最新論文에서 日本側이 美國의 “制裁”에 參加하더라도 ㅅ聯은 아프지도 가렵지도 않은데 比해 獨·佛·伊等に 장사감을 빼앗겨 큰 損失을 보는 것은 다름아닌 日本 自身이라고 脅迫하여 가라사대 「日本은 綜合프랜트의 對蘇輸出에서 프랑스, 獨逸, 伊太利, 其他 유럽諸國에 뒤떨어져 있으며 그때문에 最近 10年間에 시베리아 資源開發로 蓄積된 것을 모두 잃을 수도 있을 것이다.…… 日本은 에너지資源을 確保할 必要가 있다는 觀點에서…… 이 分野에서의 ㅅ聯과의 共同計劃을 拒否하는 것은 日本의 今後의 에너지資源事情에 豫測할 수 없는 否定的인 影響을 미칠 것이다. ㅅ聯側은…… 日本과의 經濟協力을 擴大시킬 用意가 있다. 그렇지만 萬若(이같은) ㅅ聯의 原則的 立場을 이 問題에 對한 ㅅ聯의 特別한 또는 一方的인 關心으로 해석한다면 그것은 큰 잘못으로 될 것이다」<sup>7)</sup>

(라) 代表團에 랭크를 붙인다.

러시아·쏘聯人은 交渉相對國이나 代表團 全體의 “힘”이나 포지션의 強弱을 打算함과 同時에 代表團內의 力学關係에도 敏感하다.

러시아에는 「貴重한 포스트에는 空白이 있을 수 없다」던가 「地位가 人間을 아름답게 한다」는 俗談이 있다고 한다.<sup>8)</sup>

職脚崇拜癖은 소비에트時代에 와서도 크게 變하지 않았다고 해도 틀림없을 것이다. 現在 쏘聯사람들이 무턱대고 뺏지나 勳章을 感謝하고 蒐集하는 것도 그 하나의 証拠라고 할 것이다. 아무튼 「저쪽은 社會主義社會니까 席次等에 關係없을 것이다」라고 지레짐작하고 쏘聯人과 對해서는 아니된다. 美CIA의 民間交渉研究書 또한 쏘聯의 交渉者는 「年齡, 地位, 儀典等에 매우 神經을 쓴다」고<sup>9)</sup> 指摘하고 있다.

아마 저들의 階層的 社會秩序를 反映한 것이 아니겠는가 하는 생각이 든다.

모하메드·헤이카르(前에집트情報相)도 「쏘聯지도자들은 사람들을 정확히 分類하는 것을 緊要하다고 생각한다.…… 그들은 交渉에서 相對方의 代表團 全員을 이모저모로 吟味하여 누가 어느 랭크에 있는가를 탐색하려고 한다」<sup>10)</sup>는 것이다.

모스크바駐在日本大使館의 파티席上에서 筆者가 한 大學 助教授임을 認知한 刹那 아무런 知的好奇心도 보이지 않고 輕視하는 現金主義를 나타냄을 볼 수 있었다.

個中에는 「當身·日本の 參事官이나 公使가 어디있는지 그를 찾아 紹介해 주지 않을래」하는 者도 있었다.

이렇게 저들은 日本으로부터의 來訪者에 對해서는 모두 랭킹을 매겨 놓고 그에 相應한 대우를 한다. 따라서 倣聯側의 待遇 特히 會見相對의 랭크에 따라 자기가 倣聯으로부터 어떤 랭크로 評價되어 있는가를 짐작할 수 있는 것이다.

1981年 4月末 訪倣한 二個組의 日本人에 對한 倣聯側의 待遇를 比較해 보자.

土光敏夫氏(日本經濟團體聯合會 名譽會長)가 파리로부터 歸途休養次 모스크바에 들었을 뿐인데도 코마로프對外貿易省 第1次官等 倣聯高官들이 귀찮을 정도로 宿舎에 찾아와서 會見을 要請했다. 한편 總 10名の 訪倣團을 인솔 일부러 가서 「對倣人事交流制限을 緩和하고 시베리아開發等에 關해서도…… 前向的으로 協力할 때이며 이러한 線에서 歸國後 自民黨 首腦에 作用해 보고 싶다」라는 善心發言까지 한 鳩山(威一郎 前外相)使節團에 對해서는 소로오멘체프政治局員候補, 그리신對外貿易省次官程度가 相對했을 뿐이었다.

한쪽은 財界人, 다른쪽은 政治家라는 相違가 있지만 倣聯은 經團名譽會長 한사람을 前外相을 團長으로 한 國會議員團보다 上位로 待遇한 것이 明白하다고 할 것이다.

倣聯에 依한 랭크評價는 流動的이다. 1973年 10月 訪倣했던 田中(角榮) 前首相은 마지막판에 格上된 좋은 例가 될 것이다. 日本側이 最初에 豫想한 코시킨(首相)만 아니라 부레지네프, 코시킨, 그로미코와 會見하고 宿舎도 크레무린內의 迎賓館으로 되었기 때문이다. 反對로 前者 鳩山使節團은 格下된 例라고 할 수 있을는지 모르겠다. 招待主가 當初의 倣비에트最高會議로부터 倣聯對外文化協會로 變更되었기

때문이다.

또 다음과 같은 케이스도 一応 倭聯側에 依한 랭크附與의 再考作業이 進行中인 것으로 疑心해도 無妨한 徵候라고 할 것이다. 假令 当初 豫定되었던 會見相對가 갑자기 「發病」, 「多忙」, 「不在」를 理由로 會談스케줄을 キャンセル 乃至는 變更할 境遇, 그리고 會談中에 話題를 돌린 다던가 正當한 理由없이 中止하는 경우.

以上에서 말한 것으로도 明白한 것과 같이 倭聯人은 반드시 儀典上의 要請으로만 外國代表團의 序列에 神經을 쓰는 것이 아니다. 名目上의 團長이나 副團長이 眞짜로 實力과 相應한 第1人者인가 第2人者인가, 現實的으로 누가 最高의 發言權을 가지고 있는가 - 이러한 것을 探索하고 있다.

#### (마) 對 應 策

倭聯을 相對로 한 商談에 있어서는 以上 紹介한 러시아·倭聯人의 特性을 念頭에 둠과 同時에 그 戰術을 逆利用하는 것이 우리들에게는 最上의 交渉法이라고 할 수 있을 것이다.

假令 倭聯에서 出版된 少數의 貿易가이드북( 보로노프著 「國際通商에 있어서의 貿易實務」 모스크바: 1965 )은 다음과 같이 쓰고 있다고 하자. 「商談은 契約과 締結하는 權限이 있는 사람만이 行할 수 있도록 해야 된다. 一般的으로 會社의 責任者가 相對라면 契約締結은 보다 쉽고 迅速하게 이루어 질 것이다」<sup>11)</sup> 倭聯版 貿易教本까지도 勸하는 것을 이쪽에서 實踐에 옮긴다고 해서 아니될 까닭은 없을 것이다. 또한 될 수 있는 限 格이 높은 契約締結權限을 가진 倭聯人과

交渉하라고도 해야할 것이다.

이같은 要領이 어떻게 鈔聯의 實情에 매치된 것인가를 示唆하는 몇 가지 例를 紹介한다.

日本의 어떤 機械메이카가 數個月 모스크바에서 交渉을 계속했을 때의 이야기. - 기나긴 担当者水準의 交渉을 마치고, 겨우 鈔聯貿易公團幹部와 會見할 段階였다. 幹部와의 交渉은 集中的으로 要領있게 척척 不過 數日後에는 契約締結의 段階가 되었다. 担当者와의 豫備交渉이 있었으니 까라고 할 수도 있겠지만 그래도 그때와는 너무나 判異하게 스프스한 進涉樣相에는 도저히 同一 러시아人相手の 交渉이라고는 생각되지 않았다는 것이다.

다른 某메이커는 鈔聯라이센스의 買入次 모스크바에 가서 約 一週間 交渉을 持續했다. 每日저녁 執務時間이 끝나면 판에 박은듯이 다음과 같은 順序로 사람들이 사라지는 光景을 目擊하였다. 交渉의 座席에서 먼저 平職員이 사라지고 다음으로 課長, 部長이 사라지면 深夜인 最後의 交渉相對가 되는 것은 定해놓고 貿易公團副總裁거나 總裁自身 뿐이었다.

鈔聯貿易公團의 上부의 決定權을 가진 幹部와 만나기 위해서는 이쪽도 가능한 限 巨物を 파견하는 것이 上策이라고 할 것이다.

「美蘇貿易交渉」(1979)의 著者 데파우의 앙케이트에 回答을 보낸 對鈔貿易에 從事하는 美國企業者들은 異口同聲으로 말한다. 「러시아人과의 眞짜交渉은 이쪽도 高級重役으로 担当시킨다. 要件대 大規模 交渉에는 巨物級을 派蘇치 않으면 아니되었기 때문이다」<sup>12)</sup> 對蘇交渉에 있어서 日本側이 偶然히(?) 巨物級을 派蘇한 結果 商談이 거짓말처럼

스르스하게 進行된 例는 심심치 않게 일어나고 있다.

「소비에트貿易入門」의 著者 大木伸一氏를 向해 어떤 貿易人은 다음과 같은 經驗을 말하였다.

「大端한 金額도 아니었는데 數個月間 商談은 교착狀態였다. 모스크바에서의 이야기. 서로가 担当者水準에서 基本的으로 順調롭게 合意되었지만 마지막 限界線에서 合致되지 못한 點이 하나 있었다. 처음부터 本國으로부터의 指示는 이쪽 主張을 強力히 밀고 나가라는 것 뿐이었다. 妥協의 餘地가 없었다. 때마침 다른 件으로 本社로부터 副社長이 왔다. 人事를 해서 問題의 担当公団幹部에게 面會시켰더니 開口一番 「懸案中の 商談이지만……」하면서 먼저 讓步해 왔다」<sup>13)</sup>는 것이다.

그런데 여기에 한가지 深刻한 問題가 있다. 彼此間에 存在하는 行政組織과 權限에 關한 엇갈림이다. ㅅ聯은 - 그리고 美國도 - 權限이 逆비라미트型이다. 日本의 경우 重要的 것은 課長線에서 起案되며 ㅅ은 ㅅ判을 적거나 아니면 若干의 情報과 주어진 權限內에서 決裁하기 쉽다.

그러나 對蘇交涉에서는 副社長이나 上級重役은 事前에 相當한 準備가 必要하다. 때로는 對蘇交涉 實務担当者의 職脚은 一時的으로나마 높여서 商談에 臨하도록 하는 것 ㅅ지도 必要하다.

大木伸一氏에 따르면 戰後對蘇貿易이 再開되었을 때 日本의 賢明하고 經驗이 豊富한 先輩들은 입을 모아 ㅅ聯의 權威主義에 對해서 이쪽도 對應手段을 강구할 ㅅ要性이 있다고 力說하기를 「ㅅ聯이란 나라에는 事大主義 비슷한 것이 있다. 重要商談은 會社重役名義로 打電하라.

쏘聯에出張하는社員에게 一時的이라도 上位職脚을 주어야 한다」<sup>14)</sup>  
고.

### (3) 橫的連絡없는 人間들과의 商談

#### (가) 橫的連絡 없는 社會의 一元的 思考

쏘聯에서는 宗派主義, 派閥主義가 만연되어 橫的인 連絡이 容易치 않다. 한발 잘못 들어가면 對蘇交涉者는 쏘聯의 關係各機關을 한바퀴 도는 것쯤은 아무것도 아니다.

日本의 對蘇交涉 權威者 森本氏는 다음과 같이 忠告한다.

「쏘聯이라는 나라를 相對로 큰 事業을 하려면 各己 獨立的이며 橫的脈絡이 없으며 閉鎖的이며 派閥的인 방대한 官僚機構內的 權限을 가진 人物에게 어떻게 接近하느냐 하는 것이 最初의 가장 重要한 課題로 된다. 자칫 잘못해서 權限이 없는 사람들에게 接近하거나 對立의 人士들에게 接近하다간 事業의 부진은 더 말할 것도 없고 때로는 事業을 망치는 것이 고작이다. 그럴때에는 事情에 밝은 쏘聯人에 도움을 求할 必要가 있다」<sup>15)</sup>

이같은 權威者들의 助言을 銘心한다해도 通하지 않는 일이 非一非再다. 日本側이 팔려고 하는 製品이나 機械類가 때때로 最新技術分野를 開拓한 것이지만 旧態依然한 쏘聯各省廳內에서 該當部局을 發見하지 못하여 생기는 困難이 그 좋은 例가 된다.

日本의 某商社는 食料品自動販賣機를 쏘聯에 팔려고 食料工業省과 다른 한省에 同時에 申込み를 냈다. 그런데 쏘聯에는 元來 이같은 機械

類에 對한 所管廳이 存在하지 않아 애를 먹었다. 오늘까지도 위의 兩個省中 어디서도 取扱하지 않고 있어 오파는 空中에 떠 있는 狀態다. 官僚의 宗派主義와 保守性이 結合되어 이러지도 저러지도 못하는 케이스다.

日本의 다른 某商社는 液體燃料에 關한 오파를 朝鮮對外貿易省과 科學技術委員會에 提出했다. 겨우 到着한 對外貿易省으로부터의 連絡에는 「本件은 科學技術委員會의 所管事項으로 생각한다」는 것이었는데 科學技術委員會側로서는 아직까지 無消息이며 아무런 具體的인 檢討의 氣色도 보이지 않는다고 한다.

複數의 對象에 同一製品을 同時並行的으로 팔려는 方法은 歐美에서는 常識的이며 오히려 그렇게 하지 않는 것이 우스울 정도다.

그러나 對朝交涉의 態에 따르면 이같은 方法은 朝鮮에는 반드시 通하지 않으며 또 賢明한 것도 아니라고 한다. 朝鮮은 몇번이고 되풀이하는 말이지만 權威主義的, 一元的(원 채널) 官僚思想이 支配的인 나라다. 相對가 一元的이면 이쪽도 一元的인 商談을 추진해야 한다. 標的을 하나로 묶어주고 相對方의 體面을 세워줘가면서 이쪽을 위해 努力하도록 하는 것이 要領이라고 한다.

#### (나) 秘密主義

朝鮮人은 外部世界 乃至 外國人에 對해 뿌리깊은 의심을 가지고 있다. 러시아의 傳統에 由來하며 다시 소비에트體制下의 教育 其他에 依해서 축적된 習性으로 보아진다. 그같은 蘇聯人과의 사이에 人間的인 信用關係를 樹立한다는 것은 처음부터 不可能한 것이다. 商業上의



信賴關係를 造成한다는 것도 마찬가지로 힘들다. 假令 信賴關係라고 하는 高尚한 것이 아니라도 좋다.

비즈니스關係를 추진하는데 最小限 必要的 情報나 데타조차 滿足하게 提供해 주지 않으니까 困難하다. 이 點에 있어서 러시아, 倣聯人들은 一方通行을 좋아한다. 相對方에 資料를 要求하는 代身에 自己들의 것은 極히 아끼려고 한다. 즉 이같이 저들의 시기심은 데타隱匿主義로 나타나므로 말이 아니된다. 데타에 關해서도 「기브 앤드 테이크」가 아니라 相對方에 「기브 기브 앤드 기브」를 요구한다.

日本의 어떤 會社代表가 「시베리아의 어떤 地域의 自動車用 道路에 關해서 알고싶다」, 「鉄鉞石을 샀을 때의 운반, 수송 루트를 調査하고 싶다」는 질문을 제출한 일이 있었다. 여기 對한 倣聯側 回答은 「日本側이 具體的으로 “사겠다”는 오파 및 内容狀을 提出할 때에 限해서만 調査에 回答한다」는 것으로 一貫했다. 이 境遇 아마 倣聯側은 日本側이 具體的인 商談外에 이를테면 政治的인 目的에서 물어왔다고 疑心했는지 모른다.

이같이 倣聯側에 의한 情報의 아낌이나 秘密主義에 곤욕을 당하는 것은 日本만은 아니다. 美國사람들은 다음과 같이 苦痛을 털어놓는다. 「倣聯人과의 交渉에서 한가지 더 다른 것은 惡名높을 程度로 “입이 무거워” 美國의 交渉팀에 技術情報나 其他를 좀처럼 提供하지 않는 일이다. 倣聯側은 가령 價格割当이나 設備仕様書의 準備를 위해 國際 交渉에서 通常要求되는 最小限의 데타마저도 放出하려 하지 않는다. 때로 美國側 供給者는 자기가 提供하는 設備가 結局 어디에 設置되는 지조차 알지 못하는 일이 있다」<sup>16)</sup> 이것은 CIA의 對蘇民間交渉의

指針書에서 引用된 內容이다.

이같은 秘密主義는 「國際비즈니스의 典型的인 行動樣式을 너무나 離脫한 것」으로 비난하고 왜 ㅅ聯側은 必要的인 정보提供에 인색한가에 關해서 이 指針書는 다음과 같이 說明한다. 이 秘密主義의 原因은 「統計上의 秘密을 지키려는 ㅅ비에트의인 傳統과 西方側의 비즈니스動機에 對한 長久한 시기심과 결부된 것이다」<sup>17)</sup>라고.

#### (다) 情報의 區分化

西方側에 依한 위와 같은 批判은 大體로 正當하다. 여기서 「大體로」라는 限定語를 使用한데는 어느程度의 理由가 있기 때문이다. 알고 보면 ㅅ聯의 交渉者만 나무라면 그들도 불쌍하다. 그들 交渉担当者 自身은 都大體 무엇때문에 自己가 그같은 交渉을 하고 있는가에 對해서 充分한 知識을 부여받지 못하고 있다.

ㅅ비에트體制가 所謂 「情報의 區分化」政策을 取하고 있다는 事實은 잘 알려져 있다. 卽, ㅅ聯體制에서는 크레무린內的 한층밖에 아니되는 最高政策決定者만이 「全體的인」 情報를 얻을 수 있을 뿐 其他 모두는 自己 職務上 必要最小限도의 「部分的인」 情報만 取扱할 것이 許容된다. 비근한 例로서 SALT I 라는 同一交渉에 從事하는 ㅅ비에트 팀內的 軍人과 外交官間 사이에서마저도 情報交換이 許可되지 않는다는 믿기 어려운 程度의 케이스도 있다.

이같은 情報管理政策이 實施되고 있는 ㅅ聯體制下的 交渉者相對에 이 것저것 質問하고 壓力을 加해 보았자 牛耳誑經일 수 밖에 없을 것이다. 假令 ㅅ聯으로부터 파르프材를 사려는 日本商社에 對해서 ㅅ聯側

은 引受하고 싶은 數量만 提示하라고 回答만 보낼 뿐 倣聯側의 提供 能力 같은 것은 絶對로 事前에 알려주지 않을 것이다. 하물며 가령 비교적 높은 地位의 倣비에트要人에게 아프로치한다해도 倣聯의 파르프 材 生産計劃의 전모같은 것은 알아내기 힘들 것이다. 그사람이라고 모르는데야 어떻게 말할 수 있겠는가.

어떤 理由에서는 이같은 情報制限政策이 倣聯의 對外經濟關係의 發展을 沮害하는 커다란 障礙라는 것은 새삼 指摘할 必要조차 없을 것이다. 美國이나 日本의 企業이 시베리아나 極東地域의 開發프로젝트를 萬若 진지하게 檢討하려 할 경우 맨 처음으로 必要한 것은 同地域의 實態(氣象, 人口, 其他)에 關한 正確한 테타와 倣聯自體의 全體的 構想일 것이다. 그런것들을 提示하지도 않고 協力하라고만 해보았자 그것은 國際적으로 通用되지 않을 것이다. 이런데 있어서도 倣聯體制의 情報政策의 부메란效果(元點으로 돌아와서 操作者에게도 傷處를 입히는 效果)를 指摘할 수 있을 것이다.

## 2. 通 商 戰 術

소聯人이건 歐美人이건 다 같은 人間이므로 歐美人들에 比해 格別히 다른 戰術을 使用할 까닭이 없다. 즉 이것이야말로 特殊소비에트의 戰術이라고 이름 붙일만한 것은 存在하지 않는다. 그렇지만 다른 한편으로는 러시아, 소聯人이 格別히 좋아하며 다른 諸國과 比해서 보다 빈번히 使用하는 類의 戰術이 發見된다.

소聯人들이 말하는 戰術의 一般에 關한 이같은 두가지 側面이 있다는 것을 念頭에 두면서 소聯人들의 「通商」 即 對外「貿易」活動의 交渉에 있어서 特別히 즐겨쓰는 戰術의 代表的인 것을 2, 3을 選拔하여 說明해 보자.

그것은 소聯人이 「政治, 外交」 交渉에 있어서 使用하는 戰術과 매우 恰似하다.

美國 CIA의 民間交渉研究者도 말한다. 「소聯의 通商交渉팀의 戰術과 政府交渉팀의 戰術에는 類似성이 있다」<sup>18)</sup>

恰似할 程度가 아니라 基本的인 目的이나 思考方式에서는 完全히 一致되어 있다고 말할 수 있다. 왜냐하면 「政治」와 「經濟」에는 相違點이 있다고는 하지만 다 함께 소聯人이 하는 交渉이라는 點, 特히 소비에트, 씨스팀下에서는 政經間의 區別은 다른 體制에 比해 매우 희박하기 때문이다.

## (1) 相對方을 競爭시킨다

소련의 通商活動은 既述한 바와 같이 國家獨占의 原則下에 國家計劃委員會, 對外貿易省以下의 關係官廳을 連結하는 垂直的인 一本化된 窓口를 통해서만 行하여진다. 이같은 特徵은 반드시 플라스面만 가져온다고 말할 수는 없다. 그렇지만 特히 交渉相對方이 이른바 自由體制를 取하는 資本主義諸國일 경우 圧倒的이라고 해도 좋을 程度의 強點을 發揮하는 것은 確實하다.

### (가) 分断作戰

소련의 對外貿易担当者는 自己便이 一元的인 指揮體系下에 統一되어 있는 點을 完全利用하여 相對方을 攪亂, 分裂, 競合, 對立시키는 作戰으로 나온다.

소련의 貿易公團에는 所謂 「競爭者리스트」란 것이 作成되어 있으며 그 리스트에는 貿易相對國의 各메이커나 商社의 過去の 記錄 一切가 모두 수록되어 있다.<sup>19)</sup> 이 리스트가 提供하는 상세한 데이터를 암기해 둔 担当者는 두個 以上の 相對를 서로 競爭시키며 漁夫之利를 얻으려고 한다.

이같은 소련의 分断戰術에 걸리지 않기 위해서는 事實上의 談合이나 카르테르(協議乃至는 連合)까지라도 해가면서 團結로 對抗하는 것이 上策이다. 그러나 이것은 말로는 쉽지만 實踐은 힘들다. 종전 나쁘진 資本主義的 自由經濟의 特徵으로 되는 過當競爭, 功名心, 派閥主義 나아가서는 自己顯示慾이나 질투심 따위로 자칫하면 結束이 무너지기 쉽다. 그 結果 머리속으로는 알고 있지만 實際로는 만한 일에 소련

特有的 分断作戰의 머기로 轉落되는 케이스가 不斷히 發生된다. 이 虛實實作戰의 具體的인 實例 몇가지를 들어보자.

1) 언젠가 4個의 日本商社가 카르테르 하자고 했다. 實際는 그속의 1個社가 主動이 되고 다른 三社는 追從하는 立場이었다. 이 事情을 재빨리 알아차린 倂聯側은 카르테르밖의 다른 商社에 作用함과 同時에 追從한 三社에 對해 카르테르形式을 그만두지 않으면 主動社에만 倂聯商品을 取扱시키겠다고 脅迫하여 보기 좋게 카르테르 崩壞에 成功했다.

2) 逆으로 日本側의 團結이 奏効한 事例. 倂聯側으로부터 製紙프렌트建設 問議를 받은 日本의 三社는 모스코바를 會談場所로 삼고 交渉을 始作했다. 얼마아니되어 倂聯側은 同一公團의 同一人物이 担当하는데 日本三社에의 問議內容은 各己 다르다는 것을 알게 되었다. 거기서 日本側의 三社는 各 交渉이 끝날때마다 情報를 交換, 對策을 協議하고 다음 交渉에 臨하도록 했다. 이같은 協力作 으로 倂聯側 意圖를 손바닥보듯 判読하여 交渉은 始終 日本메이스로 進行되어 日本側에 有利한 條件으로 妥結 契約이 成立되었다.

3) 모스코바 올림픽 (1980) 獨占 테레비放送權은 拔群의 功名을 다투는 日本側의 亂調를 지른 倂聯에 依해 NHK, 其他 民放各社를 제쳐놓고 테레비 아사히의 手中에 떨어지는 意外(?)의 結果가 되었다.

4) 그렇지만 그와는 달리 올림픽入場券交渉에서는 日本側의 團結이 보여준 一幕이 있었다. 倂聯의 國營旅行社 代表가 일부러 日本을 訪問하여 지금까지 모스코바올림픽 入場券을 申込한 사람들로부터 先金으로 枚當 10 弗을 徵收하도록 日本의 旅行業者에 通告했다. 日本의 業者들

은 그같은 前例는 今始初聞이며 올림픽 不參도 있을 수 있다는 理由로 ㅅ聯의 提議를 拒否함과 同時에 日本의 中小旅行業者들도 步調를 맞추기로 說得되었다. 이같은 日本側의 強力한 意思統一 앞에서는 ㅅ聯代表라 해도 어찌지 못하고 그대로 歸國하지 않으면 아니되었다.

(나) 西方諸國에 ㅅ기를 ㅅ는다.

ㅅ聯은 西歐諸國政府의 對蘇經濟協力姿勢의 相違點을 指摘하며 操作하여 ㅅ聯에 有利한 局面을 造成하려고 한다.

이를테면 日本에 對해 ㅅ聯은 一般論으로서 恒常 다음과 같이 말한다. 「日本의 對ㅅ貿易은 西方側諸國처럼 定期經濟協力協定을 締結치 않으며 對ㅅ融資도 西歐처럼 하지 않으니까 不振할 수 밖에 없다. 萬若 西歐처럼 한다면 한층 擴大될 것은 疑心의 餘地도 없다」고. 在日ㅅ聯通商代表部首席 스파다리안의 말을 그의 典型的 事例로 引用해 보자.

「現在 ㅅ聯은 프랑스·獨逸聯邦共和國, 伊太利, 핀란드 其他 많은 西方側 諸國과 經濟協力에 關한 長期의 政府間 協定을 締結하고 있다. 이것은 10~15年 또는 20年 앞의 協力까지도 計劃할 수 있는 可能性을 示唆한다. ㅅ비에트經濟의 計劃的 性格과 西歐企業의 利益을 考慮한 이같은 協定은 相異한 社會經濟體制를 가진 諸國間의 大規模 및 長期的인 經濟協力에 있어 가장 適合한 條件을 만들어 내고 있다. 그렇지만 日本政府는 이 問題에 對해서 다른 立場을 取하고 있다. …… 지금은 日本이 ㅅ聯과의 長期經濟協定을 締結하지 않은 唯一한 先進西方國家로 되어 버렸다.<sup>20)</sup>

이같은 長期經濟協定을 締結하지 않았음에도 아프카니스탄 侵攻때까지는 資本主義諸國中에서 對소貿易에 第2位의 자리를 占했던 日本과 第1位의 西獨을 競争시킨 具體的 事例를 보면 다음과 같다.

어떤 化學프렌트輸出을 둘러싼 交渉進行中에 소聯側은 突然 다음과 같은 말을 끄집어냈다. 「實은 西獨이 이번 商談에서 融資條件을 讓步하였다. 讓步의 數字는 이러이러한 것이다. …… 그러니까 日本側도 뭔가 讓步할 것을 다시 생각해 보는 것이 必要할 것이다. 그렇찮으면 日本은 西獨에 商談 全部를 빼앗기고 完敗할 念慮가 있다」. 놀란 日本側은 재빨리 休憩를 宜言하였다. 그러나 아무리 생각해 보아도 西獨이 그 件에 있어서 그렇게까지 큰 讓步를 했을리 없었다. 故意로 競争心を 煽動한다는 소聯特有的 手法에 놀아난 것이 아닌가. 이렇게 判斷한 日本側은 소聯의 親切(?)과 忠告를 無視하는 態度로 나왔다. 後日 이때에 西獨의 讓步는 極히 微微했다는 것이 判明되었다.

西시베리아의 天然개스를 5,000 키로미터에 達하는 파이프라인으로 西歐에 供給하려는 「양부르크計劃」은 「東西間의 商去來로서는 今世紀 最大」의 것으로 評價되지만 美國은 当初부터 強力한 念慮와 反對의 意思를 表明해 왔다. 西獨과 프랑스等 西歐諸國이 너무나 「에너지를 소聯에 依存하는 것은 政治・經濟安保上 問題」라는 것이 美 레이건大統領이 難色을 表明하는 理由다. 다른 한편, 同 計劃을 自國의 第11次 5個年計劃의 中心프로젝트로 삼으려는 現소聯政權으로서는 日本을 포함한 西方先進諸國의 協力이 매우 緊要하다. 그럼에도 不拘하고 부레지네프政權은 그같은 氣色을 보이지 않고 여전히 使用하는 戰術은 “빨리 協力を 決定하지 않은 나라는 빠스를 놓치고 後悔할 것”이라



고 脅迫調로 競争心を 刺戟하는 手法으로 一貫한다. 좋은 例로서 미 하일·키세로프 娑聯對外貿易省 아시아貿易局長이 日本에 對해서 한 말을 引用하기로 한다. 「西獨等 西欧諸國은(同計劃에) 非常한 關心을 보이고 있으며 이 契約交渉이 積極的으로 추진되고 있다. 日本이 이計劃에 參加하기를 바란다면 우선 輸銀融資條件에 對해서 合意하고 그 다음으로 具體的인 交渉에 들어가지 않으면 아니될 것이지만 時間이 없는 日本은 놓칠 念慮가 있다」(1981. 2. 11).

其後 計劃이 지연되어 支障을 招來한 것은 娑聯自體였다.

(다) 代役을 세운다.

비즈니스世界에는 競争이 同伴된다. 競争은 資本主義社會에 存在할 뿐 아니라 最大의 特徵가운데 하나다. 우리나라에 있어서도 위로는 政府에서부터 아래로는 主婦에 이르기까지 조금이라도 物質的 利益을 얻으려고 흥정도 하고 競争도 한다. 때문에 複數의 相對方을 저울질 한다는 것은 娑聯式 “붉은 商法”에만 限定된 特徵이라고 하기는 힘들다. 娑聯式商法은 몇번이고 되풀이하는 바와 같이 살때나 팔때에 自己側의 一元的 獨占的인 團結이라는 利點을 完全 活用하는 點에 主된 特色이 있는 것이다.

다음으로 競争이 事實上 存在하지 않을 경우에도 競争을 人工的으로 만들어내가면서까지 有利한 흥정을 해 보려는 극성맞은 點에 娑비에트 商法의 特色을 엿볼 수 있을는지 모르겠다.

아레크 후레곤編著 『娑비에트對外貿易테크닉 - 娑비에트對外貿易의 内幕 가이드북』(1962)은 對娑貿易에 從事하려는 사람들에게는 必讀의 書

冊이다. 이 案内書 속에는 누구나 引用할 수 있는 古典的인 例가 있다. 鈔聯은 同一商品을 取扱하는 複數의 會社代表(이를테면 英, 佛, 獨, 伊)를 同一時期에 모스크바로 불러가지고 同一호텔內의 방을 쓰게 한다. 그렇게 되면 그들은 對鈔商談期間中 朝夕으로 「偶然」<sup>21)</sup>히(?! ) 호텔의 로비에서나 에레베타에서 만나게 하여 自己만이 對鈔交渉을 하는 것이 아니라는 것을 스스로 깨닫게 된다. 그 結果 의식하지 않으려고 해도 그들은 商談에는 더말할 것도 없고 商談開始前부터 敗者가 되지 않으려고 猛烈한 競爭心을 불태우게 된다. 바로 그것이 鈔비에트商法이 노리는 點이다.

假令 처음부터 어떤 나라의 某社의 某商品이 바람직하다는 것을 알 경우에도 鈔聯의 貿易担当者는 그것만으로서는 即時 契約을 締結하려고 안한다. 複數의 會社에 오파를 내게 하고 交渉하여 慎重히 比較檢討한 結果로 決定한다는 形式을 取한다. 即, 複數의 오파間의 競爭이라는 節次 乃至는 過程을 밟으려고 한다.

이 경우 契約締結까지의 過程에서 萬全을 期했다는 것을 上部機構로부터 認定받으려는것이 主目的이라 해도 좋을 것이다. 이것은 官僚制一般에 많건 적건 共通으로 볼 수 있는 傾向이라고도 할 수 있겠지 만 그때문에 虛費하는 방대한 에너지나 效率을 그렇게 重要視 않는 官僚制의 權化로서의 鈔聯에 特別히 顯著한 特色이라고 해도 無妨할 것이다.

아무튼 그 경우 代役이 되는 側만이 헛手苦를 하게 된다. 海上汚染處理設備商談의 例가 있는데 鈔聯側은 「西歐의 ○○社, △△社, ××社 그리고 日本의 數個社」가 競爭關係에 있다고 했다. 그러나 日本

의 某社가 極秘理에 各方面으로 수소문해 본 結果, 저들이 提示한 會社名은 거의 架空的인 競争者 即 代役임을 알았다. 美國의 비즈니스맨은 이같은 쏘聯의 代役商法에 가장 심한 不滿을 表明한다. 「쏘聯은 조금이라도 좋은 條件으로서 日本商品을 사려고 單純한 情報蒐集과 確認만을 위해 우리 美國人을 모스크바까지 서슴없이 불러들이니 참을 수 없는 노릇이다」라고.

이같은 不滿을 피하려고 쏘聯의 手法은 더욱 巧妙해진다. 對쏘化學纖維프랜트輸出商談(1980)의 例. 쏘聯側은 商談의 舞台를 東京으로 하고 日本으로부터 2個메이커, 西獨으로부터 1個메이커의 參加를 要求했다. 結果는 獨逸메이커가 契約을 獲得했다. 어리석게도 그때가서야 비로소 日本側二個社는 自己들이 처음부터 代役이었다는 것을 깨달았다. 萬若 西獨을 商談場所로 하면 日本의 二個메이커는 自己들이 代役이라고 의심하고 商談에 參加하지 않을른지도 모른다고 읽은 쏘聯은 眞本 獨逸을 كام으라쥬시키기 위해 일부러 會談場을 東京으로 하는 연극을 부렸던 것이다.

#### (라) 몬타쥬戰術

基本的인 思考方式에서는 이 代役戰術과 매우 洽似하다고 하기 보다는 同一하다고까지 極言해도 좋은 것으로서 “몬타쥬”戰術이라고 불리우는 것이 있다. 個別的인 오파中에서 最良의 部分만을 뽑아다가 그것을 合成하여 그의 모자이크인 理想型을 各國에 提示하고 商談을 有利하게 유도하려는 方法이다.

어떤 製材關係프랜트의 對쏘輸出商談에서 쏘聯의 担当者가 말하기를

「本件에 關하여 倣聯側은 性能은 ○○, 保障期間은 稼動後 ××年, 割引率은 △△%, …… 等等을 要求한다. 이것들은 모두 現實로 提示된 數字」라는 것이었다. 그같은 條件을 도저히 充足시킬 수 없다고 判斷한 日本側은 商談으로부터 물러나기로 했다. 그런데 事後의 調査로 判明된 바에 依하면 그것은 典型的인 “몬타쥬” 條件이었다. 다시말해서 모든 오파의 베스트部分만을 추려서 맞추어 놓은 木細工이며 各項目마다 合致하지 않은 程度에 따라 그것을 理由로 값을 깎을 것을 노린 戰術이었다.

마찬가지로 倣聯側은 自己가 供給하고 原料와 製品에 關해서도 “몬타쥬” 條件을 提示하는 일이 많으므로 注意가 必要하다.

即, 平均値의 條件을 高분고분하게 오파하면 되는데 그렇지 않고 저들의 熱誠과 長點을 보이려고 괜히 재가면서 自國이 提供할 수 있는 理想的인 部分品과 條件을 合成한 全體像을 提示한다. 거기에 멋모르고 넘어가서 契約을 締結했다간 救濟不能이다. 契約履行段階가 되면 倣聯側은 뭔가 口實을 붙여 部分的 修正物로 代替하려고 한다.

## (2) “뽀뽀랍(ΠΟΠΟΓΑΜ=折半)” 方式

倣聯人은 아랍人들에게 못지않은 「바자르」 商法 愛好者들이다. 「바자르」 商法이란 터무니없는 값을 提示하여 萬一 相對方이 먹어주면 橫財하지만 가령 그다음 흥정을 通해서 적지않게 깎여도 最初의 값이 생각보다 높게 매겨졌으므로 여전히 큰 收益을 보는 商法이다.

그러나 倣聯人은 對外經濟交涉에 있어서는 政治交涉에서처럼 이 「바

「바자르」商法을 적용하는 일이 없다고 一応 말할 수 있다. 그 理由는 말하자면 經濟分野에서는 政治 外交의 領域에서보다는 客觀的인 數量化가 容易하므로 너무나 엉터리로 넘겨 씌우기가 困難하기 때문이다. 즉 國際비즈니스, 커뮤니티에서는 原價, 市價, 性能, 品質…… 等等에 關해 國際的인 標準이란 것이 存在하다. 共產諸國도 國際비즈니스에 參加하고 싶으면 이같은 基準에 順應하지 않으면 아니된다. 그런것을 無視하고 非常識的인 條件을 넘겨씌워 보았자 誠實한 장사를 할 생각이 없다는 것으로 相對方에 멸시되고 외톨림을 받게 될 것이 뻔하다.

이를테면 시베리아銅山開發交涉(1965年頃)의 例. ㅅ聯側은 同開發에 是 總額 12億루블 必要하며 其中 日本側에 8億루블의 負擔을 要請해 왔다. 그런데 日本側의 調査에 따른 試算에 따르면 總額은 4億루블로 見積하는 것이 適當하고 日本側의 負擔限度도 1億루블로 判定되었다. 結局 ㅅ聯側의 數字는 너무나 조작하거나 意圖的으로 높게 넘겨씌우는 것으로 해석되어 商談은 전혀 이루어질 수 없었다.

그렇다고해서 ㅅ聯이 對外經濟交涉에서 전혀 「바자르」戰術을 取하지 않는다고 結論내리는 것도 잘못이다. 다만 政治·外交交涉에서처럼 지나친 要求만은 넘겨씌우지 않는다는 것 뿐이다. ㅅ聯은 「바자르」戰術을 充分히 利用한다. 이를테면 저들은 미리부터 妥協을 前提로 흥정의 餘地를 充分히 생각하고 商談을 한다. 그런 點에서는 資本主義의 商人들과 別로 다를 것이 없다. 다음에 說明하는 “뽀뽀람(折半)”式은 그 本質에 있어서 「바자르」戰術以外的 아무것도 아니면서도 “붉은 商人”다운 ㅅ聯式 商法特有的 색채를 가진다.

西方側 사람들은 交涉을 効率的으로 推進 可能하면 빨리 終了시키려

는 생각으로 交渉의 全過程中 比較的 이른 段階에서 自己 손바닥을 보여 讓步할 것을 양보한다고 表明하기 쉽다. ㅅ聯人도 妥協한다. 그렇지만 西方側의 妥協과는 對照적으로 交渉의 最終段階에서 行하려는 點이 크게 다르다. 그럴경우 어느便이 得이 될까? 答은 明白하다. 될 수 있는대로 最終段階에 하는 것이 有利한 경우가 圧倒적으로 많다. 그 理致는 ㅅ聯의 妥協이란 때때로 交渉의 最終段階에서 나머지 懸案을 半半으로 「中間値」로 꺾어 맞추려는類의 妥協이기 때문이다. 結局 처음부터의 妥協을 綜合하면 西方側의 妥協幅이 ㅅ聯側의 그것을 上廻하므로 最終段階에서의 “뽀뽀람(折半)”式 妥協으로 得을 보는 것은 바로 ㅅ聯이 되는 바 그 實例를 들어 說明한다.

어떤 프랜트輸出交渉에서 4個의 問題點이 남은 일이 있었다. 그때 日本側 代表가 無心코 「第3番째의 問題(騒音規制關係)만은 도저히 양보할 수 없다」고 發說해 버렸다. 一見 굳은 決意의 表明으로서 잘한것 처럼 보인다. 그러나 이것은 同時에 다른 세個의 問題에서는 讓步의 餘地가 전혀 없지 않다는 것을 洩說한 實로 輕率한 發言으로 되는 것이다. 때마침 ㅅ聯側에서는 그렇게 解釈하고 「우리도 세번째의 問題에 關해서는 絶對로 讓步할 수 없다. 契約을 流産시키지 않기 위해서는 “뽀뽀람”方式밖에 없다」고 強力히 主張. 그 結果는 合計하면 ㅅ聯은 3.5를 따낸데 反해서 日本은 0.5밖에 따내지 못한 慘敗였던 것이다.

逆으로 日本側이 ㅅ聯流의 “뽀뽀람”戰術에 걸려들지 않는 例. 어떤 化学프랜트商談에서 日ㅅ間에 1,000弗의 값어치를 놓고 攻防을 벌인 結果 日本側은 200弗만 讓步한 일이 있었다. 交渉最終日 아침

쑤聯側은 「半半이 어떠냐?」고 물어왔다. 卽 아직도 存在하는 800 弗의 折半인 400 弗線에 서로가 妥結하자는 提案이었다. 그렇게 되면 처음에 讓步한 것까지 合하면 쑤聯側이 400 弗인데 比해 日本側은 600 弗을 讓步한 셈이 된다. 日本側은 最初의 1,000 弗差의 中間値로 하자고 完강히 主張한 바 結局은 그렇게 되었다.

果然 “붉은 商人”은 完강하고 細心하다. 最初에 自己便에서 “뽀뽀람”方式을 내놓아서는 아니되며, 또 相對方이 “뽀뽀람”方式을 끄집어낼 경우에도 卽時로 應해서는 아니된다는 것을 가르쳐주고 있다. 왜냐하면 “뽀뽀람”方式이 提案된 뒤에도 다시 相對便으로부터 다른 條件에 關한 讓步를 強要당하거나 逆으로 相對便에 讓步를 要求할 수 있는 餘地가 아직 남아있다고도 생각되기 때문이다.

보로노프著 『國際通商에서의 貿易實務』는 다음과 같이 쓰고 있다. 「最初에 뽀뽀람條件을 들고나온 側은 아직 未決의 章을 뽀뽀람 당하거나 다른 讓步를 強要당하게 된다」<sup>22)</sup> 「商談을 되풀이해도 좀처럼 잡히지 않는 價格決定을 “뽀뽀람”하려는 경우가 자주 있다. 大概는 파는側에 “뽀뽀람”을 提案시킨다. 사는側은 “뽀뽀람”이 適當하다고 생각해도 絶對로 거기에 즉각적인 同意를 해서는 아니된다. 파는側이 뽀뽀람條件을 제시하면 사는側은 다시 조금이라도 得이 될 것 같은 條件(納期, 支拂條件等)을 얼게끔 情勢를 巧妙하게 利用해야만 된다」<sup>23)</sup>

### (3) 持久戰과 애태우기作戰과 對抗法

쑤聯의 交渉者들은 “時間”의 效果的 利用에도 뛰어나다. “時間은 돈”이라는 비지네스의 世界에 살고 있는 西方側의 對쑤貿易從事者들은

입을 모아 이 점을 強調하고 있으므로 여기서 多少의 重複이 되더라도 여기 關해 다시 言及하지 않을 수 없게 된다.

(가) 왜 時間이 걸리는가?

소聯人 相對의 交渉에 時間이 걸리는 理由에는 여러가지가 있다.

첫째로 러시아의 國民性이라 해도 좋은 程度로 行動이 둔하다는 것이다. 日本人이나 獨逸人 아닌 아랍인이 깜짝 놀란다. 이질트의 모하메드·헤이카르는 「소聯人の 時間尺度는 우리의 그것과는 매우 다르다는 것을 銘記할 必要가 있다」<sup>24)</sup>고 말하고 그 슬로 모순作態를 “시베리아의 멘타리티”라고 命名한 사담·후세인(이라크革命評議會 議長)에 同意를 表明하였다. 卽 官僚만 아니라 鬚에 있는 者들까지도 「마치 얼어붙은 것처럼 行動이 둔하다」<sup>25)</sup>는 것이다.

둘째로 소비에트體制로부터 오는 것이다. 어떤 사소한 失手라도 嚴重한 批判을 가져오며 때로는 自己經歷을 손상시킬지도 모른다는 우려에서 소비에트官僚들은 “돌다리도 두들겨가며 건넌다”는 式의 慎重居士로 變한다. 또 하나의 決定을 내리는데 實로 많은 機關(가령 國家計劃委員會, 對外貿易省, 國家科學, 技術委員會, 關聯工業省……等等)이 關與하기 때문이다.

셋째는 意圖的인 戰術로서 時間을 效果的으로 利用하기 때문이다. 特히 所定の 時間에 될 수 있는대로 빠르게 一定한 課業을 끝내는데 訓練된 西方側사람들에 對해서는 질질 끄는 지연作戰이나 持持作戰처럼 效果的인 것이 없다고 믿는 징후가 있다. 美商務省 資料도 이 점을 確認하여 「소聯의 交渉者들은 美國의 交渉者들이 더以上 기다리는 게



임을 持續할 수 없는 時點까지 交渉節次를 巧妙히 延長시킨다」<sup>26)</sup>고 말한다.

그렇다면 對소貿易交渉에는 어느程度의 時間이 걸린다고 覺悟해야만 되는가? 勿論 케이스 바이 케이스로서 千差萬別. 한마디로 뭐라고 할 수는 없다. 내가 들은 極端的인 케이스는 어떤 化学道成製品프랜트의 例. 「잘 될 것이다. 이번에 되지 않아도 언젠가는 다시 本件을 提起할 것이다」라고 말한지 無慮 7年後에 다시 提起한 일이 있었다. 美國의 한 앙케이트調査에 回答을 보내온 美國 企業家の 多數는 소聯相對의 通商交渉에는 적어도 「1年間」<sup>27)</sup>은 걸리는 것으로 보아두어야 할 것이라고 答하고 있다.

#### (나) 對抗戰術

이렇게 先天的이건 半先天的이건, 後天的이건 그리고 意識적이건 無意識적이건 슬로 모손인 소聯人の 交渉方法에 대한 最善의 對抗策은 무엇일까?

그 戰術에 빠지는 일 없이 오히려 그들의 궁둥이를 두들겨가면서 스피드 업 하게 하여 이쪽에 有利한 契約을 締結하게 하는 方法은 없을까?

研究者와 經驗者들은 忠告한다. 두세가지의 忠告에 귀를 기울여 보자.

하나의 方法은 서둘러간 일을 亡친다고 생각하고 결코 초조함이 없이 오히려 소聯사람들의 슬로 베이스에 맞추는 것이다. 그래서 레이 칼은 忠告한다. 「뭔가 소聯人들로부터 도움을 받으려면 充分한 時間

的 餘裕를 주는 것이다. 그들은 갑작스러운 요청으로 놀라는 것을 싫어한다. 萬事가 計劃되며 計劃過程은 매우 嚴格하다. 가령 工場建設을 要請한다면 그것은 次期 5 個年計劃속에서 생각해야 한다. 萬若 그것보다 빨리하라고 하면 娑聯의 建設計劃中 어디선가 구멍이 생기게 된다」<sup>28)</sup>

日本の 對娑貿易의 某權威者도 헤이칼과 마치도 約束이나 한듯 나에게 말하기를 「이쪽에 必要한 것을 娑聯人을 相對할 경우 充分한 時間的 餘裕를 주어 깊이 檢討시키는 것이 要領이며 上策」이라고 하면서 하나의 具體的 事例를 들었다.

日本の 某社의 關係구름이 經驗에서 얻은 바에 依하면 娑聯 各都市의 関心있는 企業見학을 위한 科学技術交流團을 보낼 경우 半年前부터 調整을 依賴하는 程度면 바로 娑聯의 베이스에 맞게 된다고 한다.

때로는 쇼크療法으로 지연된 일을 빨리 하도록 하는 것도 전혀 不可能한 것은 아니다. 왜냐하면 娑聯人은 데프라인에 臨迫하지 않으면 決定 또는 作業을 하지 않으려는 傾向이 濃厚하기 때문이다. 假令 美國의 아트란티크 리치필드社의 바아들氏는 5 個月間的 娑聯滯在로 레닌 그라드合成纖維化学原料工場의 契約締結에 成功한 幸運兒部類에 屬한 人物이지만 5 箇月中 4 個月 가까이는 질질 끄는 交渉만 지속했을 뿐 眞字로 일한 것은 調印前 最後의 5 週間뿐이었다고 한다.

本題는 『데판뜨와 딸라』(1975)였지만 副題는 「娑聯人과 비지네스」로 題한 書冊의 著者 마샬 골드만은 쇼크療法이 成功된 드문 例로서 가마河트러크大工場建設을 請負한 美國부루만社의 子會社 스윈돌 드레슬러의 케이스를 引用하고 있다.<sup>29)</sup>

기다리고 약이 오를대로 오른 同社의 責任者 모오피는 朝鮮側에 「全體去來를 破棄한다」는 最後通牒을 내고 크리스마스休暇를 故鄉인 비츠버크에서 지내려고 歸國의 길에 올랐다. 이 交渉破棄의 決意가 낸 効果는 甚大했다. 당황해진 朝鮮側은 모오피에게 모스크바로 至急 와 달라고 打電했다. 12月 22日 1,000萬弗의 契約이 調印되어 모오피는 이번에는말로 진짜로 크리스마스를 家族과 함께 지내려고 歸途에 올랐던 것이다.<sup>30)</sup>

(다) 長廣舌에 익숙해지라

朝鮮人은 한번 이야기를 꼬집어내면 밀빠진 시루에 물붓기로 限이 없다. 内容도 없는 空虛한 것 조차 熱氣를 띠어 질질 오래 이야기 하는 非常한 才幹을 가지고 있다. 雄辯은 銀이요 沈黙은 金이라는 西方側 사람들에게 이같은 朝鮮人들의 長廣舌은 大概의 경우 진절머리가 난다.

그렇다고 한쪽 귀로 흘러버릴 수도 없다. 자칫하여 놓쳤다면 「앞에서 說明된 提議에 對해서 當身側은 沈黙을 지켰으므로 同意한 것으로 理解한다」고 하는 것 짚은 朝鮮人은 茶飯事로 알고 있으므로 아무쪼록 注意해야 한다.

그같은 消極的인 防衛때문만은 아니다. 朝鮮人의 長廣舌이라도 참을 성있게 듣고 있으면 積極的인 利益도 있다. 注意 깊고 熟練된 聽取者에게는 朝鮮人의 發言속에 그들의 該當商談에 관한 態度, 基本的인 思考方式等에 관한 힌트를 感知될 수 있기 때문이다. 이를테면 交渉 開始前(또는 交渉中)에 行하여지는 朝鮮代表團長의 演說은 相對方에

向해서 하는 것이 아니라 實은 娑聯代表團員에 들으라고 하는 것이기 때문이다. 卽 當該交涉에 對한 基本方針을 提示하고 그것으로부터의 離脫을 警告하는 一種의 意思統一의 機能도 遂行하는 것이다. 同같은 理致로 듣고있노라면 지루하기보다는 오히려 參考할 點이 많다.

(마) 곰(熊)도 뛰면 빠르다.

美 CIA의 對娑民間交涉研究도 娑聯의 通商팀이 使用하는 代表的 戰術의 하나로 “기다리기 게임”을 들어 消息通의 見解로서 「娑聯人은 世界의 누구보다도 優秀하게 이 게임을 이룬다」고 解説을 붙이고 있다. 이 指摘은 基本的으로 正確하다. 그러나 最近에는 多少 事情이 달라졌다는 點에 留意할 必要가 있다.

于先 交涉은 끝면 끝수록 娑聯에 對해 得策이라는 생각이 徐徐히 變하기 始作하였다. 하나는 娑聯의 交涉担当者의 業務量이나 노르마가 最近 갑자기 增大한 것 같다. 따라서 너무 자질구레한 內容의 商談으로 長時間 버티는 것은 所用없다는 것을 생각하기 始作하였다. 그 好例는 日娑間 漁業交涉. 過去에는 「90日交涉」, 「100日交涉」이라고도 불리었다. 交涉開始後 몇 10日間이라도 질질 끌다가 最終데프라인이 오지 않으면 眞字의 會談테이블에 나오지 않았다. 그러나 어찌된 셈인지 1980年 12月の 경우 겨우 10餘日의 交涉으로서 電光石火의 合意를 보았다. 日娑漁業交涉史上 처음으로 있는 일이었다. 娑聯側 團長 그도랴프체프(娑連漁業省 第1次官)이 이때에 한 말이 從來의 패턴으로부터의 大轉換을 무엇보다도 明瞭하게 말하고 있었다. 同團長은 交涉開始前에 「交涉을 實務的, 短期的으로 끝내고 싶다」고 人事말 하

고 交渉妥結後에는 「10日以上の 交渉은 怠慢이라고 할 수 있다」고  
까지 말했다. 이같은 轉換事由는 무엇일까?

200海哩經濟水域의 設定(1977)以後 이미 네번째의 安定期에 들어간  
時期的 交渉이었다. 日소交渉이 「(過去의) 實績主義」를 병폐로 한  
哀願交渉으로부터 「等量主義」를 原則으로 하는 對等交渉으로 바뀌어  
졌다는 事實, 아프카니스탄以後 最惡의 狀態로까지 멀어졌던 日소關係를  
改善하고 싶다는 크레무린의 配慮가 作用했다는 事實. 이같은 經濟的  
· 政治的 配慮와 더불어 交渉期間을 쓸데없이 길게 끈다는 것만으로는  
實利가 적다는 判斷이 소聯의 「젊고 발달한 테크노크라트 에리트」에  
게 作用하였다고 생각해도 좋을 것이다.

소聯人の 交渉페턴이 最近 스피디한 것으로 變하기 始作하였다는 것  
만으로는 소聯式 「交渉」의 전모를 정확히 말할 수 없다. 元來 러  
시아人 時代부터 일단 必要하다고만 보여지면 소聯人は 猛烈한 스피드  
로 疾走하는 國民인 것이다. 고을드란教授로 「러시아人は 일단 適當  
한 찬스만 잡으면 交渉相對보다 훨씬 빠르게 뺄 수 있다」<sup>32)</sup>고 소  
고 있다. 그러므로 소聯은 萬事 슬로 모순이라고 같보다간 큰 봉변  
을 당하지 않는다고 말할 수 없을 것이다. 中央集權的計劃經濟의 소  
비에트體制로 되면서부터 非能率과 保守性을 나타내는 한편 일단 計劃  
을 세워놓고 充分한 準備를 끝낸 다음 上級命令機關의 “꼬싸인”이  
떨어지기만 하면 이제는 目標完遂를 指向, 無條件 突進하는 것 以外에  
길이 없다고 하지 않을 수 없는 것이다.

이렇게 되면 이번에는 오히려 「稟議制」로 時間이 걸리는 日本側으  
로부터 「너무나 強行軍이다」, 「이럴때일수록 덤비다간 失手한다」는

소리가 나오지 않을 수 없게 된다.

實際로 體驗한 日本의 어떤 메이커의 이야기.

방대한 商談이었지만 半年間 캄캄 無消息. 오파한 것조차 잊어버린 어느날 갑자기 쏘聯側으로부터 「國內準備 OK. 代表를 至急派遣하기 바람」이라는 連絡. 日本側은 당황했지만 準備關係로 結局에 西欧에 商談을 빼앗겼다고 한다.

이같이 번덕이 심한 쏘聯式 行動樣式에 對抗하기 위해서는 平凡한 것이라고는 하지만 이쪽도 事前準備에 充分한 時間을 가지고 交渉에 臨하여 언제든지 相對方의 움직임에 맞추어 行動할 수 있도록 平素부터 쏘聯과 적어도 同一스피드도 될 수 있는 萬端의 準備를 갖추고 있지 않으면 아니된다.

#### (4) 最後의 흥정

##### (가) 調印即前의 흥정

쏘聯人은 “出發直前決定”을 特技로 삼는다. 쏘聯人은 交渉의 最終段階를 매우 重視하여 契約直前까지 흥정하는 것을 잊지 않는다.

때문에 長期間 對쏘貿易에 從事한 베테란을 두고 “훌륭한 최후 段階의 흥정꾼”이라고 評하는 理由도 여기에 있다.

다른한편 天性的으로 談白을 좋아하는 日本人은 이 가장 重要한 最終段階에서의 끈기를 缺하고 있기 때문에 功든 塔을 하루아침에 무너뜨리는 수가 많다. 一例로서 實際로 調印直前に 共同코뮤니케를 新聞記者들께 配布하는 서비스等 言語道斷이라 할 것이다.

日本側이 鈔聯人의 最後返卷作戰에 屈하지 않았던 實例 두가지.

1) 東京에서 海洋掘削機器交渉이 進行된 때의 일이다. 겨우 來日 아침 10 時에 調印한다는데 合意되었다. 그런데 다음 아침이 되니까 鈔聯側 代表는 어젯밤에 設쳐서 잘 자지 못했다」 등의 厚顔無恥한 口實을 들어 前日 合意한 契約條件의 一部 變更을 提起, 調印文書에 펜으로도 좋으니 訂正하고 싶다는 것이었다.

日本側은 危險視하고 허둥지둥 하다가 鈔聯代表團의 成田飛行場 出發 時間이 迫頭한 事實에 着眼 배짱을 튕겼다. 그랬더니 鈔聯側은 斷念하고 訂正 없는 文書에 署名하고 豫定대로 飛行機로 歸路에 올랐던 것이다. 結果적으로 功은 올리지 못했다고는 하나 日本人으로서는 좀처럼 흥내낼 수 없는 鉄面皮라고 할 것이다.

2) 또 다른 케이스에서는 몇百萬弗의 契約에 同意하면서도 最後의 調印直前に 2, 3 弗 밖에 아니되는 部品 값을 깎으려고 끈질기게 늘어붙는데는 오히려 이쪽 얼굴이 뜨거워질 程度였다고 한다. 對鈔經驗者의 말에 依하면 既往 讓步하는 筈에 그것쯤이야 하고 同情할 必要는 전혀 없다는 것이다. 왜냐하면 이같은 끈질김의 하나는 對內用 제스츄어로서 반드시 實際上的 成果를 期待하고 있지 않다고도 말할 수 있기 때문이다. 即, 鈔聯의 交渉者들은 自己들이 「本交渉에서 어떤 些少한 點도 놓치지 않고」<sup>33)</sup> 全力을 다했다는 것을 上部에 보이기 위해 最後의 努力(제스츄어?)을 기울였던 것이다.

#### (나) 文書를 重視

有別하게도 鈔聯人相對의 外交, 交渉一般에 있어서는 單只 口頭에 依

한 口頭約束 아닌 文書形이라야만 비로소 意味를 가지게 된다.

通商上의 約束이나 契約에 對해서도 똑같이 그렇게 해야만 된다.

그것은 왜? 보로노프의 日本名타이를 「쏘聯版 貿易手帖」으로 翻譯된 案内書 自體가 그 答을 附與하고 있다.<sup>34)</sup> 「商談의 結果, 成立된 契約을 文書로 마무리짓는 方法은 当事者의 利益을 守護하는데 가장 바람직한 方法이다」. 왜냐하면 「書類의 形式으로 한 契約은 口頭로 한 어떤 契約書에 記載된 條件이라도 뒤집을 수 없다고 하는 點에서 有用하다」고 말할 수 있기 때문이다. 逆으로 萬若 「契約書가 없을 境遇, 그렇지않아도 까다로운 貿易去來條件에 關해 相異한 解釋을 남겨 하는 것은 不可避하다고 한다」.

文書形의 重要性을 理解하는 것만으로는 아직 充分하다고 할 수 없다. 다음은 文書의 內容이다. 文案作成에 細心한 注意가 必要하다. 于先 우리말로서 意味가 通하고 (故意로 비단벌레式 애매한 多辺色 用語를 使用할 경우를 除外하고) 明明白白한 文章으로 하지 않으면 아니된다. 우리말로 不透明할 때 더욱 우리 國民사이에서도 解釋이 區區할 때는 우리側에서나마 統一解釋을 해놓고 있지 않으면 아니된다. 그렇지않으면 쏘聯側은 우리側에 複數解釋이 있다는 것을 반드시 探知하고 自己側에 有利한 解釋을 採擇할 것이 變하기 때문이다. 萬若 쏘聯側이 「러시아語로선 그렇게 안한다」거나 「러시아語로서는 덜 듣던 文章이다」라고 할 境遇에는 英語表現等을 比較參照하는 등 러시아語로서 明確한 것으로 해야 된다. 이 作業에 等閑하다간 두고두고 問題의 씨앗을 뿌려놓은 格이 된다.

作成된 契約文書는 다시 다음의 點을 重要한 高리로 생각하고 情誠



것 再點檢할 必要가 있다. 즉 보로노프가 체크 포인트라고 提示한 諸點程度는 最少限의 것으로 보고 이쪽에서도 注意깊게 다시 살펴보아야 한다. 즉, 「모든 契約條件의 詳細한 確認」. 그 까닭은 일단 「署名한 뒤에는 契約條件을 變更하는 것이 困難하며 또 不利」하기 때문이다. 다시 「相對는 變更依賴에 對해서 自己便에 조금이라도 有利하게 契約을 改善하려고 할 것」이기 때문이다. 다음으로 「이제까지 合意된 條件이 契約書에 正確히 記載되어 있는가」에 對한 確認調査. 왜냐하면 「文案을 作成한 側이 몇가지의 契約條件을 自己 形便에 좋도록 巧妙하게 變造하여 自己가 商談에서 讓步한 것을 없었던 것처럼 꾸미는 것을 充分히 생각해 두지 않으면 아니된다」. 「그밖에도 뭔가의 脱落 또는 惡意없는 契約條件의 歪曲等도 있을 수 있다」<sup>35)</sup>고 보기 때문이다.

以上の 보로노프의 指針手帖에 記述된 內容에서 엿볼 수 있는 것은 他人을 決코 信用할 수 없다고 前提한 놀라운 시의심이다. 따라서 特別히 倂聯人相對의 商談에서는 이쪽도 적어도 같은 程度의 마음가짐으로 自衛하는 것이 當然하다는 것으로 된다.

이같은 시의심과 조심성에서 倂聯人은 契約文書에 國際商去來의 通常的인 慣習에서 보는 것 보다 훨씬 詳細하고도 具體的인 內容을 담으려고 한다. 電話로서 商談完了, 테렉스로 確認, 契約文書에는 主要點만을 記載—라고 하는 美國等 西方式과는 크게 다르다. 但, 일이 担保나 保障에 關한 것이 되고보면 웬일인지 一般的인 方式대로 따르려고 한다. 一說에 따르면 그렇게 하는 것이 解釋의 餘地를 주어 後日에 크랩을 붙이기 쉽다고 생각하기 때문인 것 같다고 한다. CIA의 對

쏘民間交涉에 關한 研究도 그렇게 解釋하여 말하기를 「担保나 保障에서 쏘聯이 바라는 用語 使用은 契約의 다른 部分과는 현저히 對照的이다. 여기 關해서만은 쏘聯側은 可能的 限 一般的이며 公開的인 用語로 하자고 끈질기게 버틴다. 그러한 말로 하면 西方側 메이커에 對해서 後日에 거의 어떤類의 크럼이라도 불릴 수 있을 것이라고 期待하고 있다」<sup>36)</sup>는 것이다.

겨우 作成된 契約文書를 앞에 놓고도 慢心은 禁物이다. 이것으로 鬪爭이 모두 終了되었다고 지레짐작해서는 아니된다.

調印文書의 交換後에 있어서까지도 쏘聯人은 뭔가 自己들에게 有利한 解釋을 내릴 수 없을까 하고 虎視眈眈 憵스를 노리고 있다고 생각하여 損害는 없을 것이다. 假令 이쪽의 責任者가 當時의 担当者와 交替될 境遇 事務引繼를 여간 徹底히 하지 않으면 쏘聯側에 利用當할 念慮가 있다.

그럴때를 노려 契約文書 作成當時의 解釋과는 相異한 解釋을 가지고 덤벼들 可能性이 充分히 있을 수 있다고 操心해 두는 것 보다 나은 일이 없을 것이다.

### 3. 유럽의인가 아시아의인가?

끝으로 經濟交渉을 例로 들어 倣聯人에 依한 交渉方式과 思考方式을 西歐人이나 日本人의 그것과 比較해 보기로 한다.

都大體 그것은 이들 어느쪽에 가까울까? 그렇지 않으면 그것은 그 어느쪽과도 인연이 없이 바로 러시아·倣비에트의 스타일로만 命名할 수 밖에 없는 것인가?

이것은 筆者의 力量을 훨씬 넘어섬은 勿論 이 小著의 範圍内에서는 도저히 論할 수 없는 大問題다. 따라서 두서너가지 感想같은 것을 적어보는데 限定기로 한다.

#### (1) 言語에 依한 鬭爭

몇 번이고 되풀이하지만 러시아·倣聯人에 있어서 人生은 鬭爭이다. 交渉도 (主로) 武力을 使用치 않은 鬭爭인 것이다. 特히 言語를 使用한 論理(로지크)의 鬭爭이다. 論理(로지크)의 鬭爭이라면 듣기에는 좋으나 그 論理야말로 때로는 100%의 詭辯도 포함한다. 即, 相對側으로부터 조금이라도 有利한 條件을 꼬집어내기 위해서는 옆에서 보기에도 민망스러울 程度로 뻔뻔스럽게 自己正當化를 主張하는데 주저하지 않는다. 이런 點에서는 倣聯人의 「交渉」視, 「交渉」行動樣式, 「交渉」戰術은 日本人보다도 오히려 歐美人의 그것들에 가깝다고 해도 좋을 것이다. 日本人은 - 이 또한 몇 번이고 되풀이 하지만 - 交渉에서는 로지크보다는 誠意, 言語보다는 非言語的 커뮤니케이션(無言劇)이 보다 主要하다고 생각하기 쉽다.

우리는 <交渉 - 그것은 自己正当化를 위한 鬭爭>이라고 생각하는 倭 聯人이나 歐美人들처럼 理論鬭爭을 「어른답지 못하다」, 「書生같은 理論이다」라고 無視하는 일 없이 더욱 理論的 武裝에 精進할 것이 要望된다.

어떤 프렌드商談이 마무리 되었다. 設置하기 위해 日本으로부터 派遣된 技術者는 사다리밟아 올라간 사람이었다. 오랜 經驗에서 할 줄은 알아도 다른 사람에게 理論的 說明이 되지 않았다. 참다못한 倭 聯側으로부터 다음과 같은 要求가 나왔다고 한다. 「우리들끼리는 요술 장이가 必要없다. 다음 世代를 배워주는 點에서도 理論的으로 說明될 수 있는 사람을 보내주면 좋겠다」는 것이었다고 한다. 技術者가 아니면 누구나 좋다는 것은 아니다. 요컨대 初面不知의 他國人에도 通하는 理論으로 說明할 能力을 가진 사람이란 뜻이다. 그런 뜻에서 매우 순진하게도 다음과 같이 말한 某社의 세일즈맨도 보기 좋게 落第된 것은 더 말할 나위도 없었다. 반드시 數値를 比較檢討하는 習慣있는 倭 聯貿易公團에 向해 떠들어대기를 「日本에서는 우리社가 이런 種類의 商品 가운데서는 가장 指名도가 높고 또 最高의 市場도 占하고 있다. 때문에 貴國도 安心하고 購入해도 걱정 없을 것이다」라고.

더우기 倭 聯側이 말하는 理論的 說明이라든지 論理라고 해도 自己正当化를 위해 거의가 詭辯이라고 해도 좋을 핑계에 가까운 것이 많으므로 지나치게 戰戰兢兢할 必要는 없다. 倭 聯人의 입으로부터 實際로 나온 強辯·詭辯·거짓말의 例를 몇 紹介해 보기로 한다.

1) 日本側은 質問했다. 「本프로젝트에 對한 回答은 新規 5 個年計劃의 策定期인 今年 가을까지 하면 充分하다고 우리는 생각한다. 그런데

쏘聯側은 왜 그토록 서두르는가?」 이 물음에 쏘聯側은 「이런類의 프로젝트는 5個年計劃 策定の 對象밖이다. 우리는 전혀 서두르고 있지 않다」고 對答했다. 그러나 實際는 그 프로젝트가 틀림없는 5個年計劃의 對象이었다.

2) 對쏘融資交渉分科會에서의 다음과 같은 手作도 거의 虛偽에 가까운 詭辯이었다. 日本側: 「分科會의 쏘聯側委員長은 이 融資條件으로 受諾한다고 發言한 것으로 아는데……」. 쏘聯側: 「그것은 單只 分科委員長의 發言이었지 어디까지나 全體委員會의 團長이 最終決定權을 가진다」는 것이었다. 그러나 後日 融資는 分明히 分科委員長의 權限事項이었음이 判明되었다.

3) 最後로 가장 흔히 茶飯事로 삼는 痲病 乃至는 「政治病」. 日本側: 「××日 텔렉스로 쏘聯側의 回答을 要求한 것으로 아는데…」. 쏘聯側: 「그렇다면 그때에 우리側의 次席이 病으로 入院中이었어……」. 그러나 調査해 본 結果 入院한 事實이 전혀 없었다.

이렇게해서 日本側이 工夫해 두어야 할 것은 正當한 論理的 話法만 아니라 때로는 쏘聯側의 자질구레한 詭辯이나 거짓말에도 흔들리지 않는 強靱한 神經이다.

大木伸一著 『쏘비에트貿易入門』에는 某메이커의 輸出關係者의 實際 體驗談이 紹介되어 있다. 「(쏘聯人의) 詭辯에는 이길 수 없었네. 먼저 그 詭辯부터 工夫해야지. 그렇지 않으면 따라갈 수 없지요」<sup>37)</sup>

對쏘商談에서는 論理, 詭辯에 더하기를 表現方法이나 會話의 要領도 習得할 必要가 있다. 쏘聯人貿易担当者를 위한 基礎資料인 보로노프의 『貿易實務』도 力說하고 있다. 「무엇을 말한 것인가가 아니고 어떻

게 말할 必要가 있을까를 아는 것이 매우 必要하다」<sup>38)</sup> 一例로서 보로노프는 商談中 自己에게 不利하게 되었을 때에는 「나는 그런것을 말하지 않았다」라고 辯明해서는 決코 아니된다. 같은 말이라도 오히려 「당신은 내가 한 말을 正確히 理解하지 않은 것으로 생각한다」<sup>39)</sup>고 말하는 편이 훨씬 賢明하다고 가르쳐준다.

세삼 解説을 加할 必要 없이 여기서 보로노프가 指摘하는 重要포인트는 主語의 使用法에 있다. 主語를 바꾸는 것만으로도 꼭 相對方에 주는 ニュ앙스나 印象이 달라지게 된다. 商談中에는 當然히 自己(「나」)가 아니라 相對方(「당신」)을 主體로 하여 會話を 進行하도록 神經쓰게끔 보로노프는 다음과 같은 對照表를 提示하고 있다.

#### 商談에서의 表現法

| 避하고 싶은 表現                        | 바람직한 表現                            |
|----------------------------------|------------------------------------|
| 나는 매우 서둘러야 하므로<br>지금 全部를 말하겠습니다. | 당신은 매우 바쁜것 같으므로<br>서둘러서 全部 말하겠습니다. |
| 나는 그렇게 생각한다.                     | 당신은 그렇게 생각되지 않습니까?                 |
| 내가 証明하지요.                        | 당신은 이것으로 납득되실겁니다.                  |

(2) 多少는 人情도 通한다

러시아·쏘聯人이라해도 人間이다. ㅅ聯國家의 完全한 로보트도 아니며 代行者도 아니다. 살아있는 피가 흐르고 회노애락의 感情도 있는가 하면 유모아도 理解한다. 「顔面」과 「親分」에도 動하고 뇌물도 좋아하는 人間이다. 그런 뜻에서 合理主義思考가 強한 歐美人相對보다 러시아, ㅅ聯人쪽이 日本人에 對해서는 어울리게 좋은 側面도 전혀 없는 것은 아니다. 아랍人인 모하메트·헤이칼도 마찬가지로 ㅅ聯人은 「매우 實利的임에도 不拘하고 斯拉브農民으로 구성되어 있기 때문에 웃음과 눈물에 무르다는 것도 알지 않으면 아니된다」<sup>41)</sup>고.

假令 리셉손. 美ㅅ貿易担当者間에 열리는 파티나 리셉손은 알콜이나 料理도 適當量으로 주린 儀禮的인 色彩가 強하다. 그러나 日ㅅ間의 그것에서는 一 어디까지나 相對的인 比較上의 이야기에 不過하지만 一 相互 소박하게 털어놓고 마시다가 마침내는 事業에 関한 이야기까지 하게 되는 분위기로 되는 수도 있다. 日本人과 러시아人은 함께 아시아性을 가지고 歐美人보다 인포마르하고 루즈하다.

이런 자리에서는 보트가의 乾杯를 계속 해치울 수 있는 強한 위장, 말쑥한 頭腦外에 弄談삼아 해서 相對方의 真意를 打診하는 어느程度의 배짱 乃至는 허풍성도 兼備해야 비로소 ㅅ聯人相對의 三位一體의 交涉者 資格이 具備되는 것이다.

한잔程度로 가볍게 甘言을 吐하거나 곤드레만드레가 되어 本心을 洩說하는 人間은 재빨리 房으로 들여보낼 必要가 있다.

그리고 弄談하나 할 줄 모르고 바보처럼 事業이야기로만 물고늘어지는 技術者타입의 사람도 不適當. 半弄談으로 다음의 交渉展望 程度를 打診할 경우 倂聯人도 뭔가 힌트쯤은 顔色에 나타낼 것이다. 그程度로 그치면 倂令 옆에 監視役의 同僚가 있어도 責任지지 않고 마칠수 있다.

또 對答 態度, 感觸을 「比喻」의 形態로 表現하는 일도 있다. 倂令 내가 直接 對倂交渉從事者로부터 들은 러시아, 倂聯人獨特의 比喻 한가지만 例示한다.

倂聯人을 倂令 「 나 인디안 水準으로 생각한 것은 틀린 것이었다」라고 하는 것은 「倂聯의 科學技術을 過小評價 乃至는 전혀 無視한다」는 意味. 또한 「中國과 핀랜드가 國境이라도 接하고 있다고 생각하는 모양이다」라고 하는 것은 「倂聯이란 나라의 存在를 完全히 無視한다」는 뜻. 다음으로 鳥類나 動物의 이름이 나오면 注意해야 된다. 러시아·倂聯人은 「그렇다면 바로 피꼬리다」라고 하면 「自己말 以外에는 아무것도 들으려고 하지 않는 態度」를 示唆하며 「그것은 도요새( )와 메추라기( )의 辯明과 비슷하다」고 말하면 「各己 自己가 살고 있는 곳이 最高라고 생각한다」는 뜻이다.

「그렇다면 배고픈 여우라고 할 수 밖에 없다」고 하면 「먹을것만 생각하고 倂聯側 意見의 分裂되기만 기다린다」는 뜻. 他人의 處理에 關해서 「저렇게 하면 피리만 불고 손가락을 놀리지 않는 것과 같다」고 말하면 「편파적인 處理」라고 批判하는 것으로 된다. 「그렇다면 바로 노아의 洪水와 같은데 아무리 水泳을 잘하는 者라도 물에 빠지기 마련이다」라고 倂聯側이 말하면 「漸進的 移行이 適當하다」는 暗



示로 받아들이는 것이 좋다.

要件대 倭聯의 立場에서 그들끼리만 通하는 말들을 理解하고 그들의 權限内에서 融通을 求하는 것 - 이것이 對倭商談의 重要な 要諦가운데 하나인 것이다.

(「倭聯式交渉術」의 附錄)

## 註

1. John B. Quigley, *The Soviet Foreign Trade Monopoly* (Columbus: Ohio State University Press, 1974), p.13.
2. John W. De Pauw, *Soviet-American Trade Negotiations* (New York: Praeger Publishers, 1979), p.28.
3. <露文>『레닌全集』(第五版)三六卷, P.183
4. De Pauw, op. cit., p.28.
5. 鈴木啓介『シベリア開發と日ソ經濟協力』(日刊工業新聞社, 一九七七) P.228
6. <露文> ベ・ベ・スバンダヤン「ソ日經濟關係」, 『極東の諸問題』 一九八〇年三月號, P. 92
7. 同上, P.96 ~ 97
8. 大木伸一『ソ連人-誤解と理解』(サイマル出版會, 一九七七) P.215
9. *Soviet Diplomacy*, p.566; 川中子他譯, P.211. 木村他譯, P.205.
10. Heikal, op. cit. p.28; 小林譯, P.90.
11. K.G.ヴオロノフ/森本忠夫・大田憲司譯『ソ連版・貿易必携-商談を有利にすすめる法』(日本經濟新聞社, 一九七五) P.178
12. De Pauw, op. cit., p. 47.
13. 大木伸一編著『ソヴィエト貿易入門』(日本國際問題研究所, 一九七一) P.132
14. 同上
15. 森本忠夫『奇妙な惑星かう來た商人』(文藝春秋, 一九七〇) P.108
16. Whelan, op. cit., p.573; 川中子他譯, P.217. 木村他譯,
17. 同上

18. Soviet Diplomacy, p.571; 川中子他譯, P.213. 木村他譯, P.208.
19. Alec Flegon, ed., Soviet Foreign Trade Techniques: An Inside Guide to Soviet Foreign Trade (London: Flegon Press, 1965), pp.87-94.
20. <露文> スバンドリヤン, 前掲 P.95
21. Flegon, op. cit., p.97.
22. ヴオロノフ, 前掲譯, P.212
23. 同上
24. Heikal, op. cit., p.30; 小林譯, P.92.
25. Ibid., p.291: 小林譯, P.96
26. De Pauw, op. cit., p.48.
27. Ibid., p.47.
28. heikal, op. cit., pp.29-30; 小林譯, P.89.
29. Marshall I. Goldman, Detente and Dollars: Doing Business with the Soviets (New York: Basic Books, Inc., 1975), p.257.
30. Herbert E. Meyer, "What It's Like to Do Business with the Russians," Fortune (May 1972), pp.167-168; pp.236-237.
31. Soviet Diplomacy, p.571; 川中子他譯, P.212. 木村他譯, P.208.
32. Marshall, op. cit., p.291.
33. Soviet Diplomacy, p.572; 川中子他譯, P.214.
34. ヴオロノフ, 前掲譯, P.223
35. ヴオロノフ, 前掲譯, P.223 ~ 224
36. Soviet Diplomacy, p.573; 川中子他譯, P.216, 木村他譯, P.213.
37. 大木『ソヴェト貿易入門』P.143
38. ヴオロノフ, 前掲譯, P.181

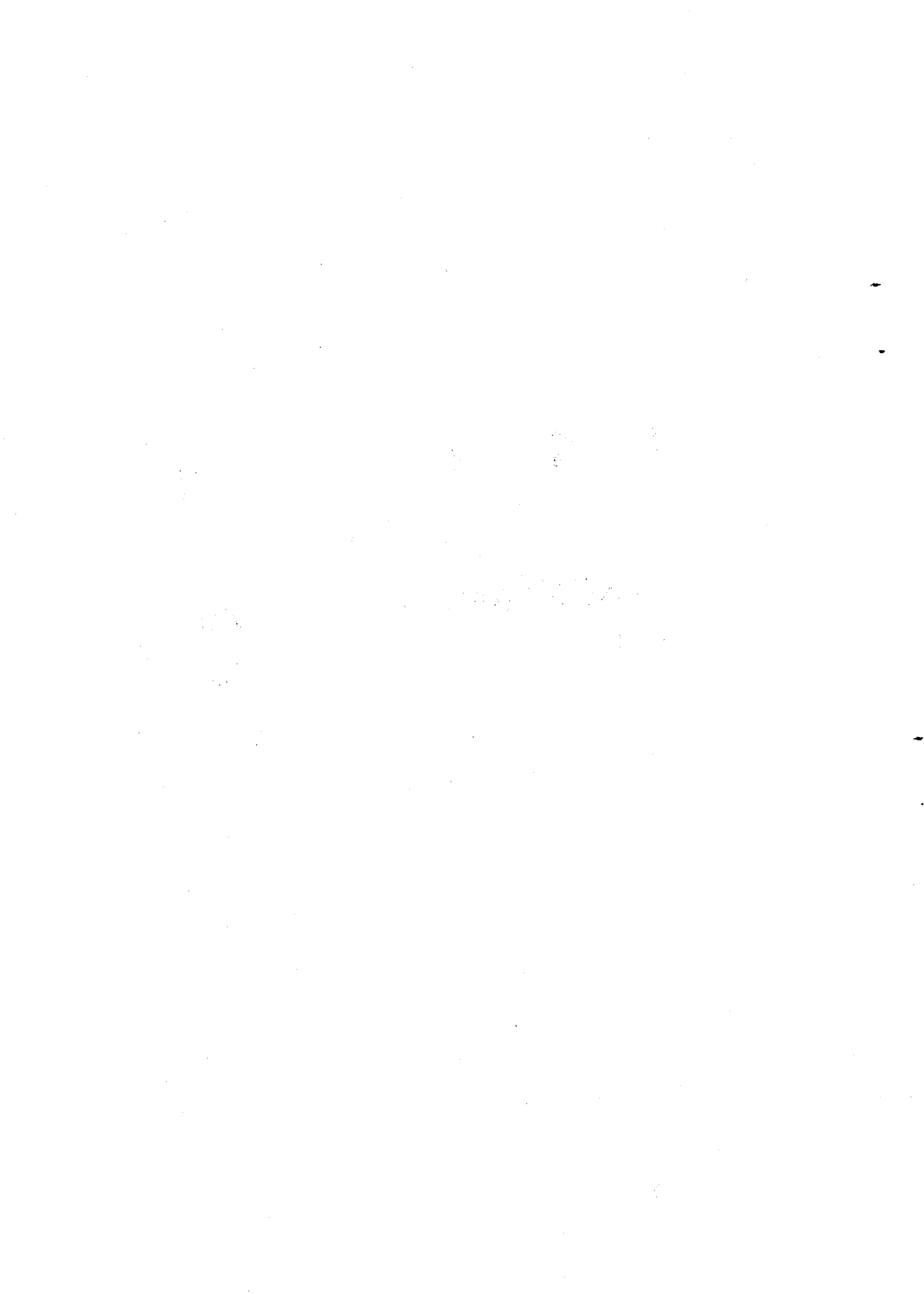
39. 同上, P.185

40. 同上, P.186

41. Heikal, op. cit., p.30: 小林譯, P.92

## IV. 關 係 資 料

1. 大韓航空機事件에서 얻은 教訓
2. 其 他



# 1. 大韓航空機被墜事件(1983.9.1)에서 얻은 教訓

## 가. 常識이 通하지 않는 朝鮮外交戰術(辯明術)

— 우리에게 있어서 朝鮮이란 어떤 이미지의 나라인가?

前日 親舊와의 私的會合에서 이 質問에 對해 한마디로 對答해 줄 것을 請하자

= 外國人을 強制勞動시키는 나라(시베리아 抑留)

= 이웃나라를 侵攻하는 나라(아프카니스탄)

等 마이 나스·이미지의 對答이 많았다.

至今 多數의 日本人에게 같은 質問을 하면

= 平時에 領空을 侵犯한 民間機를 느닷없이 擊墜하는 나라

라고 하는 對答이 1位를 차지할 것이 確實하다.

특히 이번 事件에 對해서 朝鮮의 野蠻的 行爲를 非難하는 것은 當然한 일이지만 同時에 朝鮮의 解決方法에도 獨特한 버릇이 있다는 것을 看過해서는 아니될 것이다.

“地上의 이웃”은 어떤 手法을 쓰는가 이번 機會에 머리를 整理해 보자

— 朝鮮式 辯明術의 첫번째 特色은 關聯事項을 自己便에 有利하게 歪曲하여 조금씩 내놓는 發表樣式을 取하다가 어디서 有力한 反證資料가 나타나면 그 內容에 따른 새로운 關聯事項을 設定해 놓고 強烈하게 自己正當性을 強調하는 點이다.

이를테면 大韓航空機擊墜事件과 關聯한 事實로서

① 朝鮮領內에는 該當된 飛行機가 存在하지 않는다(9月1日 朝鮮

外務省)

② 國籍不明機를 ㅅ聯機가 強制着陸시키려고 했지만 日本海(東海)方面을 向하여 飛行을 繼續했다(2日 國營 타스通信 聲明)

③ ㅅ聯機는 曳光彈을 使用 警告射擊을 했지만 暫間사이에 侵入機의 觀測이 不可能하게 되었다. (3日 타스通信 聲明)

④ ㅅ聯防空軍은 祖國防衛의 義務를 完遂했다. (5日 ㅅ聯國營 T.V)

⑤ ㅅ聯戰鬥機는 侵犯機의 飛行을 阻止하라는 地上指揮所의 命令을 遂行하였다. (6日 ㅅ聯政府 聲明)

이 같이 조금씩 變化하는 것이었다.

이것을 보면 처음段階에서는 明白히 擊墜事實을 隱蔽하려는 意圖가 엿보였다.

다음으로 日本側 레다等 強力한 證據(交信記錄)이 있다는 것을 認知한 段階에서는 國際輿論의 反應을 보면서 徐徐히 軌道修正을 圖謀하는 것이 알려졌다.

- 이 第1의 特徵을 다른 角度에서 보면 自己正當化를 위해서는 모든 手段을 使用하려하지 決코 論理의 一貫性을 重視하지 않는다고 하는 第2의 特徵이 떠오른다.

「事件이 存在하지 않는다」고 할 程度의 初期의 姿勢와 「擊墜確認」이라는 趣旨의 最後의 立場은 正反對임에도 不拘하고 ㅅ련側은 이 論理的 矛盾에 神經을 쓰는 氣色을 보이지 않았다. 뿐만 아니라 大韓航空機가 스파이活動을 했다는 것을 強調하기 위해 「ㅅ聯機가 曳光彈 120發을 發射했지만 侵入機는 逃走를 企圖하였다」(오가르크프 參謀總長)고 指摘하고 있으나 스파이活動을 實證할만한 資料를 아무것도 提示하지 못했다.



이 처럼 論理의 一貫性을 일부러 輕視하고 泰然한 것이 朝鮮外交의 特徵 가운데 하나다.

假令, 1973年 다나카, 부레지네프會談에서 부書記長은 「日朝間 未解決의 諸問題中에는 領土問題도 包含된다」고 言明하고서도 얼마後 朝鮮은 「領土問題가 存在하지 않는다」고 繼續 나오고 있다.

이렇게 鐵面皮한 相對와 對面하는데는 情報能力을 強化하여 恒常 交信記錄과 같은 證據를 準備해둠과 함께 根氣있게 우리側立場을 世界를 向해 PR하는 수 밖에 없는 것이다.

이러한 것이 一見 效果가 없는것 같지만 그러한 根氣가 없으면 朝鮮의 陷阱에 빠지게 될 뿐이다.

一 朝鮮式 辯明術의 第3의 特徵은 사소한 틈을 發見하고 反擊하며 無理인 줄 알면서도 責任轉嫁를 피하려는 點이다.

朝鮮側은 UN 安保理같은데서 「日本이나 美國은 大韓航空機가 航路를 離脫한 事實을 알면서도 왜 是正警告를 發하지 않았는가」고 主張한다.

이 主張은 一應 그럴듯이 들리지만 레다의 性能이나 民間機의 誘導 體制等を 아는 사람에게는 조금만 들어도 「無理한 辯明」임을 알게 된다.

왜냐하면 地上레다의 카바範圍는 半徑 三百數十浬程度內에 不過하며 坎查카半島以西의 넓은 空域에서 日本레다는 極히 좁은 한 部分만을 장악하는데 不過하기 때문이다. 大韓航空機가 사하린上空에 들어간다음에는 稚內(와카나이)에 있는 航空自衛隊의 레다로 捕促되었으나 知得한 것은 大型機가 一定한 高度, 方位, 速度로 飛行하는 움직임 뿐이다.

여기에 朝鮮機와 地上基地의 交信情報를 습친다고 해도 機種이나 國籍까지 直刻的으로 알려지는 것은 아니다.

레 다範圍外의 民間航空機의 位置는 파이로트와 成田(나리다)의 管制室과의 交信으로 判斷되지만 大韓航空機는 擊墜直前까지 正常코스를 飛行하고 있음을 連結해 왔으며 管制室이 異常하게 느낀것은 攻撃을 받은直後 無線通信이 杜絶된 時點이었다.

勿論 「쏘聯機와 地上基地와의 交信이 正確히 捕促되었는데도 왜 손을 쓰지 않았는가」라는 疑問을 많은 사람들이 품게 되는것도 自然스럽지만 바로 쏘련이 逆宣傳으로 파고들어올 수 있는 틈이 여기에 있었다고 할 것이다.

여기에 對해 日本外務省은 情報文化局長談話와 UN 安保理에서의 黑田(구로다)大使演說을 통해 反論했지만 유감스럽게도 遲滯된 感이 없지 않았다.

自己만이 正直하면 眞實은 반드시 알려진다고 생각하는 것이 傳統的인 우리의 發想이지만 國際情勢는 그렇게 安易한 것이 아니다.

우리는 「이웃이 무엇을 하는 사람인가?」를 平素에 充分히 研究해 놓았다가 빈틈없는 對應策을 迅速히 내놓을 수 있게 하지 않으면 生存의 길은 保障되지 않을 것이다. (1983. 9.12. 日本經濟新聞 「風見鷄」欄 同社編輯委員 日野 一陽)

#### 나. 쏘聯交涉術의 特異性

－ 이번 大韓航空機擊墜事件으로 쏘聯이 나타낸 反應은 쏘聯國民性의 核이라고도 할 수 있는 「過剩安保障癖」이 發露한 交涉術(商法)의 典型이었다.

假令, 事件當初에 擊墜事實이 暴露되지 않았던 段階에서 「우리나라 領土에는 그 같은 航空機가 存在하지 않는다」고 한 表現이나 擊墜가

明白히 된 後「모든 責任은 스파이行爲에 依해 領空을 侵犯한 美側과 韓國側에 있다」고 發表한 形式이 그것이다.

後者は 쏘聯이 거짓말을 한것이 아니고 擊墜된 機材는 海中에 飛散하고 있어 아무튼 쏘聯領土에 없다는 事實에 關한 正確한 表現이며 後者は 自己弱點이나 責任을 相對方에 轉嫁하는 「當身을 主語로 하라」는 交渉術 바로 그것이다.

이번 事件을 機會로 筆者가 研究해 온 쏘聯商法에 關해 두, 세가지의 느낌을 紹介한다. 이를테면

- 「關心을 나타내지 말라」고 하는 原則이 있다. 日本商人이 흔히 말하는 「우리나라에는 石油가 없으므로 어떤일이 있어도 시베리아 開發에 參加하고 싶다」라고 하는 表現은 下中下로 되어있다.

즉, 이같은 方式은 높은 代價를 받치게 된다.

- 「緊急電報(話)는 弱點을 나타낸다」고 하는 것이다.

뭔가에 부산을 떠는 日本商人은 商談을 서둘때면 緊急電을 치고 싶어하는데 그것은 自己조바심의 表現에 不過하며 買入者일때는 높은 값을 치루고 賣度者일 경우에는 낮은 값으로 내놓을 수 밖에 없게 된다.

- 「選擇이나 決定에 갈피를 못잡을때에는 끝까지 反對하라」는 것도 原則이다.

相對方에 「니에트」(노오)를 繼續하면 리스크가 적다.

- 「讓步를 시키려면 讓步해서는 아니된다」는 것도 쏘聯商法の 知慧다.

徹頭徹尾 까다로운 態度로 固執하면 相對方의 讓步가 크게 된다.

- 最終回答은 相對便입으로 부터」라는 것도 하나의 느낌이다.

責任이나 義務는 最終的으로 回答한 側으로 넘어간다는 것을 노린다.  
그렇다면 이번 事件의 結末은? ( 1983.10.5 朝日新聞「經濟氣象臺」欄 潮騒)

다. 倂聯을 「解析」하는 方法 = 「激怒」는 空轉만 할 뿐

— 大韓航空機事件에 關한 論說을 읽고 걱정되는 것은 너무나 日本的인 解析을 한다는 것이다.

우리의 렌즈로 러시아인을 捕捉하고 우리의 자막대기로 倂聯을 재려고 한다.

「野蠻이며 非人導的 이다」, 「너무도 誠意가 없다」, 「먼저 謝罪해야 한다」, 「情報提供이 늦다」, 「軍部와 黨指導部の 對立」, 「下部的 獨走」, 「倂聯外交에 마이너스」等等

倂聯의 수수께끼를 理解하는 열쇠의 하나는 倂聯을 自己側에 接近시키지 않고 一應大膽하게 放置해 보는 것이다.

러시아인을 우리와는 다른 國民性을 가진 사람들이라고 생각하고 倂聯體制가 우리들의 그것과 基本的으로 다른 制度라고 보는 것이 一見于廻的인것 같지만 結局은 보다 正確한 判斷으로 接近하는 길이라고 생각된다.

앞에서 引用한것 같은 感想이나 解析은 뒤에서 말하는것 같은 러시아어나 倂聯體制에 關한 誤解 乃至는 過少評價에 基因되고 있다.

民間人の 生命, 國際的 輿論의 重要性, 國際法의 遵守보다는 倂비에트 國家의 意思貫徹, 그것을 위한 힘의 示威가 越等한 것이다.

謝罪나 賠償은 不可謬性을 方針으로 하는 倂비에트 國家原理에 對해 容納될 수 없을뿐 아니라 獨特한 劣等感으로부터 오는 꾸불어진 러시아의 愛國心의 主人인 倂비에트大衆에게 있어서도 到底히 받아들여질

수 없는 行爲인 것이다.

嚴重한 위로부터의 情報統制만이 時代落後的인 體制를 겨우 維持하는 國家를 向해 公正한 情報의 提供을 要求한다는 것은 體制의 崩壞를 要求하는 것과 같다는 事實, 共産黨의 對軍部指導를 貫徹시켜 도하체프스키, 쥬코프元帥等을 마음대로 肅清, 追放해 온 體制라는 事實, 地方軍管區나 極東地域司領部에는 現地民族의 出身者가 아닌 嚴選된 러시아人 司令官을 派遣, 下부의 獨斷이나 自由載量을 制限해 온 中央集權統制國家라는 事實 等等.

이번 事件이 안드로포프指導부에 對해 뼈아픈 外交上的 마이나스點이 되었다는 說에 對해서도 日本的이며 西方的인 解析이라고 反論될 수 있다. 短期的인 視點앞에서 보면 全世界의 激怒와 非難을 싼것이 事實이다. 그러나 事件의 全모가 전혀 알려지지 않는 쑤비에트大衆이 이 事件으로 하여 크레무린指導부를 彈劾하는 일은 있을 수 없다.

쿠바로 부터 敗退한 후루시초프보다는 大祖國戰爭의 指導者 스탈린을 崇拜하는 나라의 氣風이다.

聖스러운 러시아의 大地에 對한 侵犯에 의연한 行動을 取한 안드로포프指導부의 態度에 안도感을 가지고 남몰래 喝探까지 보내는 것이 아닐까?

그들은 國際的인 레벨에서조차 비슷한 效果를 期待할런지 모른다.

日本國民間에 反쑤感情이 高潮될 것만은 틀림없다. 그와 同時에 그런 意識下에서는 쑤聯이 무엇으로던 좋지않은 나라라는 생각을 扶植시킬 것이다.

그와 같은 理致가 通하지 않는 나라와는 일을 꾸미지 않는 것이 무엇보다도 上策이라는 탓으로 地方領土返還運動等 쑤聯을 刺戟하는 것

을 삼가고 크레mlin이 執拗하게 提唱해 마지않는 信賴造成措置의 締結을 促進하려는 霧圍氣마저 일어날런지 모른다.

萬若 그러한 事態라도 일어난다면 中曾根內閣의 西方協力, 對소對決姿 勢를 崩壞하는 것으로 되어 안드로포프政權에 對해서는 日本 및 國際 輿論의 非難을 補完하고도 남음이 있을 것이다.

美國이나 西歐가 이번 事件으로 INF(中距離核戰力) 交渉을 斷念하 게되면 確實히 소聯의 失點이 될 것이다. 그러나 同事件이 逆으로 同交渉의 緩慢한 進行을 人爲的으로 促進하는 強力한 起爆制가 될 수 있다는 것 까지도 豫想될 수 있을 것이다.

萬若 그렇게 된다면 안드로포프指導部の 起死回生の 쇼크療法(?)은 大成功을 거두는 것으로 된다.

이와 關聯해서 過去에 日中平和條約交渉을 破壞하는 것으로 생각했던 尖閣列島事件이 結果적으로 同條約 締結을 妨害하지 않았던 事例가 생 각된다.

以上에서 말한 豫想이 正確하다고 主張하는 것이 나의 本意는 아니 다. 내가 말하고 싶은 것은 소聯은 소聯나름대로의 論理를 가지고 行動하고 있으며 그것을 理解하는 것이 이번의 수수께끼를 푸는 지름 길이라는 것이다. (1983.9.8 讀賣新聞 「論點」, 木村 汎)

## 2. 其 他

가. ㅅㅅ聯人의 “平和, 恐喝外交”의 張本人

— ㅅㅅ聯外交라고 하면 이 달로 就任 滿 26年을 맞이하는 超 베테랑의 그로미코外相이 그 代名詞인것 처럼 들린다. 그러나 「歐州를 向한 中 距離核미사일 SS20 을 美國側 態度에 따라서는 削減해도 無妨하다」, 「削減한 SS20 은 極東에 돌리라」고 하는등 自己들 멋대로의 「平和 恐喝外交」로 西方側에 動遙를 불러 일으키는 張本人은 누구인가? 그 外相自身? ㅅㅅ聯外務省? 어느쪽도 아니다.

“震源地”는 ㅅㅅ聯共產黨中央委員會 國際部인 것이다.

ㅅㅅ聯에서는 憲法上 共產黨이 「ㅅㅅ비에트社會의 政治體制, 全體國家機關과 社會組織의 中核」이며 政府의 各省廳은 모두 中央委各部의 指導, 監督下에 있다.

外務省의 “上部機關”은 이 國際部. 部長은 보리스. IV. 포노마로프 氏. 黨政治局候補兼書記라는 巨物이며 昨年 1月에 死去한 크레무린 內 最高이데오로그 스프로프政治局員兼書記와 맞서는 理論家다.

「各國에서의 資本主義打倒, 階級의 廢絶」등을 目的으로하여 1919年 에 레닌이 設立한 코민테른(第3 인터내셔널)의 脈絡을 直接 繼承하여 「非社會主義國의 共產黨과의 關係強化」라는 것이 國際部の 表面的인 使命.

그러나 그 眞面目은 스파이, 破壞工作, 디스인포메이션(故意로 흘려 보내는 틀린 情報), 거기에 테러리스트의 養成 ……… 이라는 피비 린내 나는 일들을 本分으로 삼는다고 한다.

物論, 國家保安委員會(KGB), 軍參謀本部 諜報部(GRU)들도 “二人 三脚”의 關係에 있다.

모스크바의 루뭉바人民友好大學의 “卒業生”이라는 저 國際테러리스트 카르모스도 國際部の 要員이라는 說이 有力하다.

그로미코外相은 現在 73歲. 포노마로프部長보다 5歲年下지만 政治局員이니까 格은 上位. 그러나 「黨萬態」의 ㅅㅅ聯에서 黨의 實務의 最

高權限을 掌握한 書記局에는 籍을 두고 있지 않다.

4半世紀以上에 達하는 그 外交의 캐리아와 實力은 누구도 따르지 못하며 國際의知名度도 말할 것 없지만 그 國內的인 實力은 「 國際部가 決定한 政策을 그저 實踐만 하는 外交專門家 」라는 見解도 西方側 朝鮮專門家間에 뿌리깊은 實情.

후르시초프, 브레지네프時代를 通해 一貫해서 國際部長의 자리에 있는 포노마로프氏가 안드로포프指導下에서 今後 어떤 處遇를 받을 것인지는 未知數지만 西方諸國으로서의 朝鮮과의 外交交渉은 國際部の 存在로 恒常 意識하고 맞서는 것이 無難한 것 같다. ( 1983.2.16 サンケイ新聞, “東風西風” 欄「齊藤 勉記者」)

#### 나. 朝鮮外交를 배우는 實習

얼마前에 朝鮮의 가비즈아外務長官을 맞아 日蘇事務레벨協議가 있었다. 席上에서 朝鮮側은 北方領土問題의 存在마저 認定치 않았으며 中距離미사일 SS20의 極東配置問題에서도 協議가 맞아 떨어지지 않은 채 끝났다.

對話의 繼續을 確認한 것이 唯一한 合意라 해서 좋은 程度로 森嚴한 雰圍氣였던 것 같으나 반드시 無意味한 協議였다고 斷言해서는 아닐 側面이 있다. 그렇게 할 수 있는 것은 朝鮮을 反面 教師로 보고 事務協議를 外交教室로 생각한다면 國民들의 工夫꺼리로서 매우 有益했다고 할 수 있기 때문일 것이다.

朝鮮은 어떤 發想法으로 外交를 하는가 大綱 複習해 보기로 한다.

— 木村 汎 北大教授等「朝鮮式 交渉術」에 따르면 朝鮮式 交渉觀의 첫째特徵은 交渉을 鬭爭으로 생각한다는 點이다.



따라서 交渉에서의 決定的인 要素로선 誠意나 論理보다는 힘을 重視한다고 한다. 특히 즐겨 쓰는 戰術은 부라프(威脅), 分斷作戰, 「時」의 效果的 利用, 自由自在의 링케이지(連關)等 이라는 것이 同教授의 說이다.

이 같은 視點에서 보면 事務協議의 前後에 果然 짐작되는 言動이 많았다.

우선, 「브라프」. 中曾根首相이 1月, 「日本列島를 不沈航母로 한다」고 發言했을 때에 抄聯의 타스通信은 「日本이 37年前에 받은 以上の 災禍를 超來할 念慮가 있다」고 指摘하고 核攻撃도 不辭한다는 투의 脅迫的 態度를 보였다.

4月 上旬에는 그로미코 第1副首相兼外相이 「極東의 SS 20은 오끼나와等에 있는 核에 對處하는 것으로써 撤去할 생각은 없다」고 強調하고 日本을 SS20의 標的으로 삼고 있음을 示唆했다.

國交가 있는 이웃나라를 核으로 威脅한다는 것 自體, 非友好的인 言辭지만 이것으로써 效果를 充分히 보았는지 抄聯은 事務協議에서는 日美分斷作戰으로 反轉하였다. 即 「抄聯에는 日本을 向한 미사일이 하나도 없다. 日本이 非核三原則을 維持한다면 核不使用을 保證하고 協定을 締結할 用意가 있다」고 同長官은 말했던 것이다.

「SS20은 核을 실은 美艦船에 對處하는 것이다」라는 것이 그의 補充說明이었지만 여기서는 그로미코發言(오끼나와의 核의 存在)과의 矛盾에 대해서는 모르는 척 하고 슬쩍 넘어가는 것이 特徵이다.

同時에 同長官은 「核의 先制使用을 하지 않는 것이 抄聯의 굳은 政策이다」라고도 말했지만 그 政策이 지켜질 수 있는 것이라면 구태어 核不使用協定같은 것은 必要없을 것임에도 그따위로 強辯하는 것은

바로 誠意나 論理보다도 힘으로 흔들어 본다는 姿勢를 如實히 나타낸 것이라고 해도 좋을 것이다.

— 한편, 「時」의 效果的 利用이라는 戰術은 주로 領土問題에서 活用되고 있다.

소련은 73年 다나카·브레지네프會談에서 「未解決의 諸問題」 가운데 領土問題가 包含된다는 것을 口頭로 認定하고 議事錄에도 嚴存되어 있다. 그럼에도 不拘하고 其後 「領土問題는 存在하지 않는다」고 態度를 바꾸어 事務協議에서도 이 立場으로 一貫하였다.

北方領土를 軍事力으로 占領하고 있다는 既定事實이 있는 限, 時間의 經過와 함께 日本人들이 지쳐서 領土問題는 風化되어 갈 것이라는 것이 소련의 基本認識이라고 보는 것이 妥當할 것이다.

「自由自在의 링케이지(聯關)」에 對해서는 日中平和友好條約에 對한 소련의 態度變化를 보면 잘 알수 있다.

同條約締結交渉이 暗礁에 걸렸을때 소련은 同條約에서 問題로 된 反霸權條項을 反蘇條項으로 看做하고 “美中日 三國에 의한 소련包圍網의 形成”을 猛烈히 非難하였다.

當時 소련은 日中條約을 締結하면 對日制裁措置를 取할 것을 強調하여 「부라프」戰術도 使用했지만 10年이 지난 이번 事務協議에선 態度를 一變. 同長官은 「日中關係의 發展에 異論이 없다」고 明言했다.

이것은 中蘇關係改善의 兆朕等 國際情勢의 變化를 反映한 것이지만 眞眼目으로 보면 소련의 「自由自在 링케이지」란 實은 「소련에 對해 便利한 無原則링케이지」란 것이 읽어진다.

— 이렇게 보아오면 “우리의 地方의 親舊”는 여러가지 버릇을 가진 이웃이란 것을 알 수 있다.

그렇다고 日本이 나라를 들고 어디로 移徙할 수도 없는 以上 「威脅」이나 「恐喝」을 건디며 平和共存의 길을 摸索할 수 밖에 없다는 것이 自명한 理致다.

이 境遇, 마음의 姿勢로서 적어도 다음의 세가지만 잊어서는 아니될 것이다.

첫째, ㅅㅅ聯이 뭐라해도 一喜一憂하지말것. 그러는 데는 過去의 言動을 잘 記憶하여 「아아, 또 그런 手法이군」하고 威脅을 웃음꺼리로 삼을 程度의 마음의 餘裕를 가질 必要가 있다.

둘째로 虛點을 보이면 利用當한다는 것.

ㅅㅅ聯은 힘의 信奉者다. 힘이 있는 相對에는 그에 相應한 敬意를 바친다. 힘이란 軍事力만은 아니다. 國民全體로서의 結束力과 日美信賴關係의 維持等 外交의 力量도 包含된다.

셋째로 短氣는 損氣다. 10年單位로 世界의 흐름이 變한다는 認識이 重要하다. 木村教授도 時間의 制約에 묶이는 것 같은 交渉은 避한다고 忠告하고 있다. (1983.4.18 日本經濟新聞 “風見鷄”編輯委員 日野 一陽)

#### 다. ㅅㅅ聯式 商術

一 國營의 統制貿易을 하는 ㅅㅅ聯과 自由經濟體制下의 貿易은 制度面과 習慣에서도 많은 差異點이 있으므로 이데오로기問題같은 것은 別途로 치더라도 政府間의 交渉만으로는 좀처럼 處理하기 힘든 點이 貿易實務面에 많이 있다.

西方業者들이 입을 모아 指摘하는 것은 “ㅅㅅ聯式 商術”이다. 거기에는 商業上의 극성만 아니라 相對方 事情이나 國際商慣習에 어울리지 않는 手法을 一方的으로 들이댄다는 뜻도 包含된다.

輸出入바더原則은 하느수 없다운 치더라도 鈔聯商品을 먼저 사라는 態度, 바로 그러한 鈔聯木材의 경우 買入者側에서 보면 規格이 一定치 않으며 값은 市場事情에 副應할 수 있게끔 彈力性이 없으므로 國際的으로는 打算이 맞지 않으므로 引受하기 困難한 事態가 發生된다.

다음으로 西方側 商品을 살때에는 國際價格以下로까지 내려친다.

이밖에 西方側 業者들에게 必要한 滯在期間을 좀처럼 認定하려하지 않거나, 國際慣例에 따른 包裝이 遲延되기 일수며 等等의 對鈔不滿과 苦衷이 連續적으로 일어난다.

이 같은 點은 雙方의 努力으로 改善되어야 할 것이다. 國營貿易方式을 取하는 鈔聯의 立場은 強함으로 鈔聯側에서 마음만 먹으면 改善될 可能性이 있다고 보여지는 點이 許多하다. ( 1963.2.13 朝日新聞 「今日의 問題」 )

#### 라. 鈔聯人과의 接觸方法

— 美코로라도州 아스펜에서 열린 「아스펜·세미나」( 후지산계이 그룹主催 )에 參加한 에드워드. 로우니對鈔戰略兵器削減交涉( START ) 美側 首席代表( 美軍縮局長 )은 「7日 晝食會에서 “러시아人과의 接觸方法” 이라고도 할 만한 軍縮交涉의 뒷舞臺를 珍貴한 에피소트를 썩어가면서 披歷하였다. 그 一部를 紹介한다.

— 民主國家로부터 오는 사람들에게는 鈔聯과의 接觸에 놀라는 일이 매우 많다.

第一은 秘密主義다.

鈔聯代表의 한사람에게 「어린애들은 몇이나 됩니까」고 물으니 「KGB와 相議해서 對答하겠다」고 말하는 程度로 秘密主義에는 實로

놀라지 않을 수 없다.

第二는 倂聯人의 忍耐性이다.

美國人과 다른 것은 이 忍耐性이 强하다는 데 있다. 아마 倂聯人들은 몇 時間이고 앉아서 체스를 할 수 있겠지만 美國人들에게는 到底히 흥내조차 낼 수 없는 일이다.

第三은 “妥協”이란것을 倂聯人은 理解하지 못한다는 것이다.

假令 6個項의 提案을 했다고 하면 ABC의 三個項은 讓步할 터이니 DEF에서 妥協하면 좋겠다고 하면 그들은 退場해 버린다.

英語로 콤프로마이즈=妥協이란 單語는 元來 러시아語에는 없으며 아마 倂聯은 이 單語를 輸入한 것이 아니겠는가 할 程度로 까지 생각된다.

한번은 霧圍氣를 緩和시키려고 레만湖에 배를 띄우고 懇談會를 열었다. 이때에 나는 「도크도르. 지바고」의 曲을 불었더니 倂聯代表團의 한 사람이 帽子를 벗어 들고 會場을 돌아다니면서 돈을 모았다. 거기서 나는 「그 돈을 折半씩 나누자」고 했더니 「當身은 하모니카로 즐겼으니 이 돈은 모두 내가 가진다」면서 포켓에 넣었다. 實로 어처구니 없는 일도 있다.

— 부레지네프書記長이 「倂聯은 最初의 核兵器를 使用하지 않는다」고

그러나 核兵器는 使用하지 않아도 在來兵器로 外國에의 進出이 可能하다. 그리고 核兵器의 現狀凍結이라고 하는 倂聯의 提案을 美國은 拒否하고 있는데 凍結은 倂聯의 國益을 損傷시키는 것이 아니될 뿐만 아니라 도리어 힘을 保全하는 것으로 된다. 더욱 凍結은 立證이 힘들고 이 論議는 時間濫費다. 이러한 倂聯의 宣傳에 넘어가는 것은 매우 危險하다. 그것으로 因해 西方側 意見이 分裂된다는 것은 倂聯

을 리롭게 할 뿐이다.

때문에 交渉할 때에는 NATO 諸國들과도 緊密한 連絡을 하는 것 같으며 日本大使館에 對해서도 워싱턴에서 充分히 說明하고 理解를 求하고 있다. ( 1982.8.20 サンケイ新聞 “東風西風” 欄 「아스펜 = 外岡昇特派員」 )

## 中共과 소聯의 外交術 比較

### 交渉에 能한 中共

소聯에 오래 駐在한 大使로서 소聯에 好意를 품는 사람은 많지 않은 것으로 생각한다.

骨髓까지 官僚國家이므로 交渉에는 時間을 끌고 責任있는 言動이 없다. 거기에 똑바로 말해서 시골때기며 農民처럼 무뚝뚝하고 완고하다.

세련된 外交매너와는 인연이 먼 나라이다.

거기에 比하면 中國은 3千年에 걸쳐 國內에서 패권쟁탈전을 해 온 나라이므로 外交的 接待術이 世界最高라해도 좋은 것이다.

「遠交近攻」, 「以夷制夷」와 같은 外交戰略이 여기서부터 나왔다.

日本에서 特派라고 불리우던 사람이 中國을 訪問하면 感激되어 中國팬이 되는 理由의 하나는 그 같이 徹底的한 接待를 받기 때문인 것이다.

勿論, 單純한 서비스만 아니라 中國에는 誠意에 넘친 配慮가 있다.

내가 (第1次) 岸內閣에서 農林大臣으로 있을때 日本을 訪問한 農業調査團長인 王震(現, 副首相)으로부터 豐饒한 日本의 米作狀況을 보고 돌아갈때 법씨를 좀 줄 수 없는가 하는 말이 있었다.

그런데 1958年 5月 2日 郵票展에서 中國旗汚辱事件이 發生되어 中國은 新規商談停止, 既存契約取消를 通告해 왔다.

貿易을 통해서 겨우 維持해 온 日中交流가 遮斷되었다. 兩國에 對해서 最惡의 時期였다. 閣議에서도 이런때에 법씨를 줄 수 있겠는가 하는 찬 분위기였다. 그러나 나는 獨斷으로 東北의 品種으로 10가마程度의 법씨를 中國에 보낸 일이 있었다.

그로부터 14년이 지난 1972년 田中內閣 時節에 日中國交回復이 實現, 日中航空協定이 締結되었을 때 나는 小坂善太郎氏를 團長으로한 訪中團의 一員으로서 中國을 訪問하였다. 極盡한 歡迎陣으로 愉快한 時間을 보내는데 「赤城先生の 덕분에 日本의 우수한 법씨를 얻어들여 品種改良으로 「農墾六號」란 이름으로 新品種을 만들어 各地方에 普及하여 增産을 하고 있다」고 感謝받았다.

나는 그렇게 할 때까지 까맣게 잊고 있었다. 나는 中國의 禮儀心에 感激함과 同時에 놀랐다.

領土問題에 있어서도 日中條約締結時 中國의 훌륭한 交渉은 記憶에 새롭다. 「尖閣列島問題는 將次 우리보다 知恵가 있는 後世代에 맡기자」는 것이었다.

一步도 讓步한 것이 아니면서도 뭔가 듣기 좋은 말로 뒤로 미루었던 것이다.

#### 交渉에 서툰 소聯

이것이 소聯의 境遇에 있어서는 매우 다르다.

소聯은 自己主張만 強硬하고도 張惶하게 늘어놓을 뿐 相對方의 말에 귀를 기울리려고 하지 않는다. 나는 日蘇國交回復 다음해인 1958年 漁業交渉次 소聯을 訪問하였다. 이 때 이야기가 北方四個島問題에 言及되자 當時의 후루시초프首相은 때로는 歷史적으로 때로는 條約을 引用, 雄辯으로 소聯領임을 主張함으로써 會談時間이 한 時間밖에 없는데 55分間이나 떠버렸던 것이다.

이것을 그대로 默認할 수가 없었으므로 「아무리 當身이 雄辯으로 主張해보았자 1億日本人은 納得하지 않는다.



이 四個島는 日本領이라고 믿는 日本사람들의 信念을 뒤집을 수는 없다」고 가로막자 「그런가 그렇다면 이 問題는 日本의 今後態度를 忍耐性있게 기다리자」면서 겨우 對應해 본 일이 있었다.

후루시초프의 雄辯과 頭腦回轉 速度는 매우 印象的이었다.

나는 每回 漁獲量 漁業海域을 둘러싼 問題로 여러번 鈔聯과 接觸한 일이 있었지만 相對는 73歲로 引退할 때 까지 30年 가까이 漁業相이었던 아렉산더 이시코프였다.

이시코프는 功利的인 面이 전혀 없는 東洋的인 人物로서 氏와의 追憶은 數없이 많이 남아있다. 日本漁船이 오호츠크海로부터 밀려나게끔 되었을때에는 激論이 벌어졌다.

이시코프氏는 “國交回復時에 河野一郎氏와 交接한 「河野, 이시코프 文書」가 있다. 우리는 거기에 따르고 있다.

鈔聯에서는 「文書로 된 것은 도끼로도 짜를 수 없다」는 俗談이 있다. 거기서 나는 그런것을 모른다.(實은 알고 있었다)

“생각컨데 그것은 公的인 것이 아니다. 말하자면 私文書일 것이다.

지금 여기서 進行하고 있는것은 漁業條約의 條文에 따른 公的交涉이며 當然히 私文書에 優先한다”고 對應한 結果. “알았다”고 納得해 주었다.

鈔聯人이란 것은 頑固하고 무뚝뚝하며 強硬하며 官僚主義이긴 하지만 理致的으로 이야기하여 納得만 되면 交涉은 스므스하게 進行된다. 그러한 國民性이다.

假令 코시킨首相은 엔지니어出身이기 때문에 매우 論理的이며 議論을 展開한다. 애매한 表現으로 交涉하는 버릇이 있는 日本사람들에게는 冷酷하게 느껴질 程度지만 이 쪽도 論理를 尊重하는 姿勢로 보이면

意外라고 할 정도로 對話가 進展된다.

소련의 日本漁船 拿浦問題에 對해 10年가까이 交渉을 되풀이 했지만 領海에 對한 思考가 다른 것은 차치하고 問題가 人道的인 것이므로 兩國의 領海概念 - 소련은 12海里, 日本은 3海里 - 사이에 線을 그을 수 있을 것인가 하는 것을 交渉하고 싶다고 順序를 따라 말하자. 「알았다 바로 交渉에 들어가자」면서 即刻 斷案을 내린 일이 있었다.

要컨데 理致에 맞는 姿勢로 交渉에 臨하는 일이며 相對가 頑固하고 強硬하더라도 끈질기게 對話하는 것으로써 信賴關係를 構築하는 일이다.

1957年 긴 交渉後의 酒席에서 이시코프에게 「當身の 이름은 日本名으로 하면 “石コブ=돌혹”이라고」 그의 頑固性을 놀려주니까 「그러면 當身の 이름은 어떤가?」고 함으로 「나의 이름은 레드·칸술 即, 크레브린의 主人이란 뜻이다」라고 해서 크게 웃었다.

이시코프는 氣分이 좋아서 나의 選舉를 應援할 터이니 좀 더 소련에 있어달라고 할 程度였다.

親하고 보면 實로 誠實素朴한 人品으로서 酒席에서 요술까지 보여주었다. 어떤 交渉이 끝나고 밤을 새가면서 文書를 만들고 나서 祝賀宴을 가진 일이 있었다.

내가 「日本에는 “아침술은 마누라를 典當舖에 잡히고서라도 마시라」는 말이 있는데 오늘은 幸인지 不幸인지 아침술로서 .....」라고 했더니 놓치지 않고 「마누라를 典當舖에 넣으면 아침에 “하는 것”은 아니되지 않는가」고 果然 러시아의인 유모아로 對應하는 것이었다.

쏘聯邦은 “二段階交渉”을 進行하라

1955年 10月 19日 調印된 日쏘共同宣言에는 다음과 같이 되어 있다. (第9條)

“쏘聯邦과 日本과는 兩國間の 正常的인 外交關係가 回復된 뒤에 平和條約의 締結을 위한 交渉을 繼續하는데 同意한다. 이와 關聯하여 쏘聯邦은 日本의 念願에 따를것을 希望하고 日本國의 利益을 考慮하여 齒舞諸島와 色舟島를 日本에 返還하는 일. 이들 諸島의 日本에의 實際的인 引渡는 쏘聯邦과 日本과의 平和條約이 締結된 뒤에 施行하는데 同意한다.” 即, 日쏘平和條約이 締結된 뒤에는 地方四島가운데서 二島는 返還한다고 明文化되어 있는 것이다.

齒舞(하바마이), 色舟(시꼬단), 國後, 擇捉島가 日本의 固有領土이며 쎄프란시스꼬條約으로 拋棄한 구리루諸島에는 包含되지 않는다고 日本의 主張에는 歷史的으로나 條約的으로 根據가 있다.

그것은 事實이지만 四島即時返還의 約束 또는 言明을 前提로 한 對 쏘交渉으로서는 쏘聯邦이 「解決完了」라면서 받아 들이려고 하지 않을 것이다.

일찌기 코시킨首相이 「平和條約締結까지는 中間的이라 할 수 있는 것을 만들어 이것을 雙方에서 檢討해 보는 것이 어떻겠는가」고 當時의 外務大臣 三木武夫氏에게 提案한 일이 있었다.

그 무렵 나는 地方四島周邊의 安全條約問題로 每年 이시코프氏와 交渉을 하고 있었지만 코시킨首相이 말하는 「中間的인 것」이란 이 漁業問題를 示唆하는 것인 줄 생각하였다.

그러나 昨年에 「쏘日善隣友好條約」이 쏘聯邦으로부터 提示된 것을

보고 이것이 코시킨이 말하는 「中間的인 것」의 內容이었다고 생각하게 되었다.

事實 이 善隣友好條約의 文案中에 「平和條約締結에의 前段階」라고 있는 것이다. 그렇지만 日本政府는 이 提案을(여러 가지 問題를 包含하고 있는 것은 事實이지만) “金庫에 넣어버리고” 말았다.

그렇다고 이쪽으로부터 代案을 提示하는 것도 아니고 오직 四島即時 返還만을 되풀이해서는 對話는 전혀 進展될 수 없는 것이다.

나는 四島中 二島만으로 만족하고 二島를 포기하라고 하는 것은 아니다. 中間的 條約을 서로 내밀면서 交渉테이블에 앉아 平和條約을 달성하고 二島를 먼저 返還시킨 다음 나머지 二島를 위한 交渉에 들어가면 어떻겠는가 하는 것이다.

段階를 밟아서 着實하게 계속해 나가야 하지 않겠는가 고 말하는 것이다. 中國과는 단김에 平和條約을 맺었지만 朝鮮의 善隣友好條約에 對해서는 一顧도 하지 않아서야 朝鮮의 姿勢가 強硬하다고 해서 나무랄 수가 없지 않겠는가 하고 말할 수도 있을 것이다.

나는 日朝平和條約의 交渉에 앞서 試驗삼아라도 日朝平和條約의 交渉을 해야 한다고 생각한다. 왜냐하면 國交回復은 朝鮮과의 것이 빨랐던 것이다. 妥協을 하고 싶지 않으면 妥協을 다음 機會로 넘기면 되는 것이다. 中朝間이 緊迫되고 있는 때에 日朝交渉의 膠着狀態를 그대로 두고 단김에 日中條約成立으로까지 나가는 것은 朝鮮立場에서 보면 不快했을 것으로 생각된다.

國後島の 朝鮮基地建設에 對해서 外務省이 抗議한 것에 나는 贊成이지만 이것이 果然 日本만을 對象으로 한 것인가

中國에 對한 것인가 또는 美國의 潛水艦等에 對한 防衛的 性格의

것인가는 當場 判斷되지 않는다.

어떻든 日소兩國關係가 惡化一路를 걷고 있다는 데 對해선 憂慮를 禁할 수 없다. 日本이 地方領土를 武力으로 奪還할 수 없다는 것이 明白한 以上 平和交渉에 依하지 않고서는 解決의 길이 없는 것이다.

日本政府가 段階를 밟아서 交渉에 臨할 것을 希望한다. 即 當時 目的이 達成될 것이라고는 나도 確言이 없다.

同時에 政府間 交渉만 아니라 經濟채널을 通해서 其他友好信賴關係를 構築하여 가는 것이 必要하다.

시베리아開發로 日本의 技術力은 크게 發揮되기 바란다. 國際的協力에 依해 開發된 시베리아가 中소兩國間的 완충지대로서 發展하였으면 하고 나는 꿈꾸어 본다.

※ 赤城氏 所見에 對한 木村教授의 批判

소聯人은 對外交渉에서 事物의 理致나 論理를 尊重하는가?

이 물음에 對해서 소비에트民族友好勳章에 빛난 赤城 宋德氏는 肯定的으로 對答하고 있다.

氏는 (上掲論文에서) 다음과 같이 쓰고 있다.

「소聯人이란 완고하고 무뚝뚝하며 강경하지만 理致적으로 말하며 納得되면 交渉은 스무드하게 進行된다. 그러한 國民性이다.

이러하면 코시킨首相은 ……… 매우 論理的이며 事理에 맞는 議論을 展開한다. ……… 이 쪽도 論理를 尊重하는 姿勢를 보이면 意外라 할 程度로 對話는 進展된다.

赤城氏는 農相과 같은 要職을 歷任하고 漁業交渉等으로 對소交渉의 實務經驗을 가진 日本에서의 稀少한 소聯通이다.

그럼에도 不拘하고 어쩐지 위에서 引用된 文章에 關한 限 고개를 가웃거리지 않을 수 없는 것이다. 내個人이 平素 工夫하고 느끼기도한 소聯人의 交渉觀과는 상당히 동떨어진 觀察로서 說得性에 貧困한 것처럼 생각되기 때문이다.

소聯人이란 왜 그토록 論理나 理致를 輕視하는가 - 이것이 내가 觀

察을 통해서 얻은 ㅅ聯의 「交涉」觀이며 또한 西方側의 多數說이기도 하다. (여기 關해서는 前掲 木村 汎 「ㅅ聯의 交涉術」(第2章 第4節 理致나 倫理를 尊重치 않음)에 具體的으로 說明되고 있음.

赤城 宗德(아까기 무네노리)氏는 岸 第1次三 內閣時 農林相을 지냈으며 이 論文發表時에는 「日蘇親善協會長」으로 紹介되고 있었음.