

발 간 등 록 번 호

32-9741568-001564-01

싱가포르의 사법개혁에 관한 연구



Judicial Policy Research Institute



사법정책연구원

싱가포르의 사법개혁에 관한 연구

A Study on Judicial Reform in Singapore

연구책임자: 김 정 환 (사법정책연구원 연구위원)

사법정책연구원은 미래의 사법부가 추구해야 할 바람직한 모습을 정책적으로 설계하기 위하여 2014. 1. 1. 대법원 산하에 설립된 연구기관으로서, 사법제도 및 재판제도의 개선에 관한 연구를 수행하고 있습니다.

이 연구보고서는 2017년도에 선정된 연구과제 중 하나인 『싱가포르의 사법개혁에 관한 연구』의 결과물입니다. 연구의 진행 단계에 따라 연구원의 내부 검토 및 연구과제심의위원회의 심의 절차를 거쳤고, 관련 분야의 전문가로부터 객관적이고 충실한 자문과 평가를 받았습니다.

앞으로 이 연구보고서가 국민을 위한 사법정책의 수립 및 제도의 개선에 좋은 참고자료로 널리 활용되기를 기대합니다.

내용 목차

국문 요약	x
Abstract	xii
제1장 서론	1
제1절 연구의 목적과 범위	3
제2절 연구의 방법	5
제3절 연구책임자 및 연구참여자 사이의 역할 및 분담	5
제2장 싱가포르의 사법제도	7
제1절 들어가며	9
제2절 싱가포르 사법부의 역사	10
I. 대법원	10
1. 영국 식민지 시대	10
2. 일본의 강점 시기	11
3. 일본 강점 시기 이후 독립 전	12
4. 독립 이후	12
II. 하급법원	13
1. 하급법원법의 제정	13
2. 명칭의 변경 및 청사 이전	14
III. 가정사법법원	15
1. 가정법원의 설립	15
2. 가정사법법원의 설립	15
제3절 싱가포르 사법부의 구조	17
I. 개요	17
II. 대법원(Supreme Court)	18
1. 개요	18
2. 인적구성	22
3. 법원의 구성	29

III. 하급법원(State Courts)	35
1. 개요	35
2. 인적구성	37
3. 법원의 구성	40
IV. 가정사법법원(Family Justice Courts)	47
1. 개요	47
2. 인적 구성	49
3. 법원의 구성	50
제4절 소결	53
제3장 싱가포르의 사법개혁	55
제1절 들어가며	57
제2절 문제 상황 및 사법개혁의 첫 번째 시도	58
I. 문제 상황	58
II. 사법개혁의 첫 번째 시도	59
1. 사법개혁의 첫 번째 시도와 그 조치	59
2. 한계	60
3. 사법개혁에 대한 사회적 요구	62
제3절 사법개혁의 두 번째 시도	64
I. 사법개혁의 프레임 재정립	64
1. 전체적 접근방식의 채택	64
2. 미래 청사진의 제시	65
3. 장애 요소의 명확화	66
II. 사법개혁의 핵심전략	71
1. 핵심 목표의 설정	71
2. 리더십의 활용	72
3. 사법 모델의 재설정과 대안의 확대	77
4. 법원예의 접근성 증대	85
5. 사법행정의 개선	91
6. 인적자원의 질 제고	95
7. 성과 및 결과 중심의 운영	100
8. 기술적 요소의 적극 활용	103
9. 다른 기관과의 연계(Building Bridges)	107

Ⅲ. 단계적 계획	111
1. 1992-1993년의 발전계획	111
2. 1993-1994년의 발전계획	112
3. 1994-1995년의 발전계획	113
4. 1995-1996년의 발전계획	114
5. 1996-1997년의 발전계획	115
6. 1997-1998년의 발전계획	116
7. 1998-1999년의 발전계획	117
8. 1999-2000년의 발전계획	118
9. 2000-2001년의 발전계획	120
제4절 사법개혁 이후	123
I. 사법개혁 이후 사법부 발전 단계적 계획	123
1. 하급법원의 단계적 발전계획	123
2. 가정사법법원의 단계적 발전계획	131
II. EFS에 대한 평가 및 eLitigation으로의 발전	136
1. EFS에 대한 평가	136
2. eLitigation	137
III. 향후 과제	142
1. eLitigation의 현대화	142
2. 장기실시과제	143
3. 분쟁해결 생태계 구축	146
제5절 소결	147
제4장 싱가포르의 사법개혁이 주는 시사점	151
제1절 들어가며	153
제2절 싱가포르 사법개혁의 특징 및 시사점	154
I. 사법부 주도의 일관된 개혁	154
1. 사법부 주도로 이루어진 일관된 개혁의 원인	154
2. 실용적 관점에서의 출발	155
3. 사회적 배경의 특수성	155
II. 인적자원의 충원 및 효율적인 관리	156
1. 법관 및 사법부 구성원의 충원	156
2. 법관 및 사법부 구성원의 처우 개선	157

Ⅲ. 사법 역할의 재설정 및 법원의 재조직	157
1. 사법 역할의 재설정	157
2. 사법 역할의 재설정에 따른 법원의 재조직화	158
Ⅳ. 법원 이용자의 요구에 대한 적극적 대응	158
1. 개관	158
2. 국제중재와 관련한 싱가포르 사법부의 태도	159
3. 국제상사법원과 관련한 사법부의 태도	160
4. 분쟁해결 생태계 형성	160
Ⅴ. 성과측정시스템의 활용	161
1. 균형성과평가제도의 의의	161
2. 공공기관과 균형성과평가제도	163
3. 사법부예의 도입	165
4. 우리 사법부예의 적용 가능성	167
Ⅵ. 전자소송 관련 시사점	167
1. XML의 의의	168
2. 전자소송에서 XML 포맷이 가지는 장점	168
3. 비실명화와 XML	169
제3절 소결	170
제5장 결론	171
참고문헌	178

표 목차

[표 1] 싱가포르 대법원의 비전과 임무, 핵심가치	21
[표 2] 역대 대법원장 명단	24
[표 3] 하급법원의 비전과 임무, 핵심가치	37
[표 4] 역대 하급법원장 명단	38
[표 5] 가정사법법원의 비전과 임무, 핵심가치	48
[표 6] 역대 가정사법법원장 명단	49
[표 7] 법관 및 법원공무원의 증원 추세(1990-2000)	75
[표 8] EFS의 핵심 기능	106
[표 9] 1992-1993년의 발전계획	112
[표 10] 1993-1994년의 발전계획	112
[표 11] 1994-1995년의 발전계획	113
[표 12] 1995-1996년의 발전계획	114
[표 13] 1996-1997년의 발전계획	115
[표 14] 1997-1998년의 발전계획	116
[표 15] 1998-1999년의 발전계획	118
[표 16] 1999-2000년의 발전계획	119
[표 17] 2000-2001년의 발전계획	121
[표 18] 2016-2017년의 발전계획	124
[표 19] 2017-2018년의 발전계획	125
[표 20] 2018-2019년의 발전계획	127
[표 21] 2019-2020년의 발전계획	129
[표 22] 2016-2017년의 발전계획	131
[표 23] 2017-2018년의 발전계획	132
[표 24] 2018-2019년의 발전계획	133
[표 25] 2021-2022년의 발전계획	135

그림 목차

[그림 1] 싱가포르 사법부의 구조	18
[그림 2] 싱가포르 대법원의 구성	19
[그림 3] 새로워진 상고사건 처리 절차	20
[그림 4] 대법원 사건 수 통계(2016-2020)	21
[그림 5] 하급법원 사건 수 통계(2016-2020)	36
[그림 6] 하급법원의 구성	46
[그림 7] 가정사법법원 사건 수 통계(2016-2020)	48
[그림 8] 가정사법법원의 구성	52
[그림 9] 장애 요소의 상호작용	67
[그림 10] 사법개혁의 세 가지 핵심 목표	71
[그림 11] 법관 및 법원공무원의 증원 추세(1990-2000)	76
[그림 12] 소송대리인의 기일선택화면	139
[그림 13] 소송대리인의 소송서류 접근 화면	140
[그림 14] 소송대리인의 소송서류 공유 화면(소송대리인-당사자 간)	141
[그림 15] 서면에 대한 권한 부여 화면(소송대리인-당사자 간)	141
[그림 16] SG Courts Mobile App 화면	142
[그림 17] Ask Jamie 서비스 화면	144
[그림 18] 싱가포르 에너지 시장청의 Ask Emma 서비스 화면	145
[그림 19] 싱가포르의 사법개혁 과정	149
[그림 20] 분쟁해결 생태계	161
[그림 21] 수정된 균형성과평가제도 모형	165
[그림 22] 법원의 성과 도달 과정	166



국문 요약

국제적으로 싱가포르 사법부는 청렴하고, 중립적이며, 효율적으로 재판을 진행한다고 알려져 있다. 싱가포르 사법부에 대한 싱가포르 국민의 신뢰 또한 높은 편인데, 이는 2020년에 싱가포르 하급법원(State Courts)에서 시행한 대국민 인식조사에서 잘 나타나고 있다.

다만 싱가포르 사법부가 항상 이와 같은 긍정적 평가를 받아왔던 것은 아니며, 1980년대 후반까지 싱가포르 사법부는 사건 지연과 비효율적인 사법행정, 법원에의 접근 제한 등의 문제를 안고 있었을 뿐만 아니라 사법부에 대한 대국민 신뢰도 또한 그리 높지 못한 상황이 었다.

이러한 문제를 해결하기 위해 다양한 조치가 시행되었으나 그리 성공적인 결과를 거두지는 못하였고, 결국 싱가포르 사법부는 1990년대에 이전에 시행되었던 여러 조치의 문제점을 분석한 후 새로운 접근방법에 근거한 사법개혁 조치를 다시 시행하는데, 이때 실시한 사법개혁 조치의 여러 긍정적 효과는 싱가포르 사법부의 체질을 바꿔 현재와 같은 우수한 평가를 받는 싱가포르 사법부의 초석을 다졌다는 평가를 받는다.

본 연구보고서는 싱가포르 사법부가 1980년대까지 지속되었던 문제 상황을 해결하고, 효율적이면서도 높은 평가를 받는 사법부로 탈바꿈하기 시작한, 1990년대에 행해졌던 싱가포르의 사법개혁을 그 주된 분석의 대상으로 삼아 싱가포르 사법개혁 전반에 대해 살펴본 후 우리에게 싱가포르의 사법개혁이 어떤 시사점을 줄 수 있는지 살펴보는 것을 그 목적으로 한다. 구체적으로는 싱가포르 사법부에 대한 개괄적 설명에서부터 시작하여 사법개혁의 원인이 되었던 문제 상황에 대한 서술, 1990년대 사법개혁 이전에 행해졌던 싱가포르 사법부의 여러 조치에 대한 분석, 1990년대에 행해진 사법개혁의 특징과 핵심전략 및 사법개혁의 목표와 수단, 그 효과 등에 대해 분석한다. 다음으로는 싱가포르의 사법개혁이 가지는 특성

을 분석하고, 마지막으로 싱가포르의 사법개혁이 우리에게 어떤 시사점을 줄 수 있는지에 대해 다루어보고자 한다.

주제어: 사법개혁, 싱가포르, 사법효율, 사법접근권, 싱가포르 사법부



Abstract

A Study on Judicial Reform in Singapore

KIM, Junghwan
Research Fellow, JPRI

Singapore's judiciary is internationally well-known for its integrity, impartiality, and efficiency in its trials. Singaporeans' trust in the Singapore judiciary is also high, which is well reflected in the public perception survey conducted by the State Courts of Singapore in 2020.

However, the Singapore judiciary has not always received such positive views. Until the late 1980s, the Singapore judiciary not only had issues such as backlogs, inefficient judicial administration, and limited access to courts, but also the citizens' trust in the judiciary was not very high.

Various measures were implemented to solve these issues, but with little success. After analyzing the problems of several measures previously implemented in the 1990s, the Singapore judiciary re-implemented judicial reform measures based on a new approach. It is evaluated that many positive effects of the judicial reform measures implemented at this time have changed the institutional nature of the Singapore judiciary and laid the foundation for the Singapore judiciary to now be highly regarded.

This research report takes Singapore's judicial reform as the main subject of analysis and aims to explore in general Singapore's judicial reform carried out in the 1990s, when the Singapore judiciary began to address problems that persisted through the 1980s and transform itself into an efficient and highly regarded judiciary, and then examine what implications

Singapore's judicial reform can give us. Specifically, this report begins with an overview of the Singapore judiciary, then describes the problematic circumstances that led to judicial reform; analyzes the measures taken by the Singapore judiciary prior to judicial reform in the 1990s; analyzes the characteristics and core strategies of judicial reform carried out during the 1990s, the goals and means of the judicial reform, and its effects. In addition, this report analyzes the characteristics of Singapore's judicial reform and concludes with a discussion on what implications those judicial reforms might suggest for us.

Keywords: judicial reform, Singapore, judicial efficiency, access to justice, judiciary of Singapore

..... 제 1 장
서론

제1절 연구의 목적과 범위



국제적으로 싱가포르 사법부는 청렴하고, 독립적이며, 효율적으로 재판을 진행한다고 알려져 있다.¹⁾ 이러한 점은 세계 사법 프로젝트(World Justice Project, WJP)의 법치주의 평가(Rule of Law Index)²⁾ 등에서 싱가포르 사법부가 항상 높은 순위를 차지하고 있음에서도 잘 나타나고 있는데, 싱가포르 사법부는 동 평가에서 최근 5년 사이의 수치로만 보면 글로벌 순위로는 13위 전후의 순위를 유지하고 있으며, 지역 내 순위로는 3위에서 4위를 유지하고 있다.³⁾ 또한 싱가포르 하급법원(State Courts)은 2020년에 시행한 대국민 인식조사에서 응답자의 98%가 하급법원의 공정한 사법행정 에 대해 신뢰하고 있다고 답하였을 뿐만 아니라 응답자의 98%가 하급법원이 효율적인 사법 서비스를 제공하고 있다고 답하였으며, 응답자의 99%가 하급법원이 싱가포르 발전에 긍정적인 영향을 주고 있다고 답변하는 등 싱가포르 사법부가 국민의 두터운 신뢰 또한 얻고 있음을 알 수 있다.⁴⁾

다만 싱가포르의 사법부가 항상 이와 같은 높은 긍정적 평가를 받아왔던 것은 아니며, 1980년대 후반까지 싱가포르 사법부는 사건 지연과 비효율적인 사법행정, 법원에의 접근 제한 등의 문제를 안고 있었을 뿐만 아니라 사법부의 서비스를 이용한 국민들에게 좋은 평가를 받지 못하여 사법부에 대한 대국민 신뢰도 또한 매우 낮은 상황이었다.

이와 같은 문제를 해결하기 위해 다양한 조치들이 시행되었으나 그 결과는 성공적이지 못하였고, 결국 싱가포르 사법부는 1990년대에 예전의 시행했던 여러 조치의

1) De Brauw Blackstone, “Singapore: Becoming More Attractive For International Arbitration” *available at* <http://www.debrauw.com/newsletter/singapore-becoming-attractive-international-arbitration/?output=pdf> (2022. 9. 20. 확인).

2) World Justice Project, “WJP Rule of Law Index - Singapore”, <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2021/Singapore/> (2022. 9. 20. 확인).

3) *Id.*

4) Singapore Courts, *2020 Annual Report 92 (2021) available at* https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/publication-docs/one-judiciary-annual-report-2020.pdf?sfvrsn=c92468bc_0 (2022. 9. 20. 확인).

문제점을 분석한 후 새로운 접근방법에 근거한 사법개혁 조치를 다시 시행하는데, 이때 실시한 사법개혁의 여러 긍정적인 효과는 싱가포르 사법부의 체질을 바꿔 현재와 같은 우수한 평가를 받는 싱가포르 사법부의 초석을 다졌다는 평가를 받는다.

우리의 경우 시기별로 볼 때 1990년대와 2000년대, 2010년대, 2020년대를 거치면서 다양한 영역을 대상으로 하여 사법개혁을 지속적으로 시도해오고 있다.⁵⁾ 이러한 사법개혁 과정을 거치면서 많은 긍정적 효과를 얻을 수 있었으나, 여전히 사법부에 대한 부정적 평가⁶⁾가 제기되고 있는 등 아직 그 개선의 여지가 남아 있음을 알 수 있다.

본 연구보고서는 싱가포르 사법부가 1980년대까지 지속되었던 문제 상황을 해결하고 효율적이면서도 높은 평가를 받는 사법부로 탈바꿈하기 시작한 1990년대에 행해졌던 싱가포르의 사법개혁을 그 주된 분석의 대상으로 삼아 싱가포르의 사법개혁 전반에 대해 살펴보고, 우리에게 어떤 시사점을 줄 수 있는지 살펴보는 것을 그 목적으로 한다. 구체적으로는 싱가포르 사법부에 대한 개괄적 설명에서부터 시작하여 사법개혁의 원인이 되었던 문제 상황에 대한 서술, 1990년대 사법개혁 이전에 행해졌던 싱가포르 사법부의 여러 조치에 대한 분석, 1990년대에 행해진 사법개혁의 특징과 핵심전략 및 사법개혁 목표와 수단, 그 효과 등에 대해 분석한다. 다음으로는 싱가포르의 사법개혁이 가지는 특징을 분석하고, 마지막으로 싱가포르의 사법개혁이 우리에게 어떤 시사점을 줄 수 있는지에 대해 다루어보고자 한다.

5) 권순일, “『대한민국의 사법개혁』 현황과 전망”, 사법 제39호, 2017. 3., 479.

6) 한상규, “사법 불신과 법원 개혁”, 강원법학 제53권, 2018. 2., 423 이하; 법률신문 2019. 7. 8.자 기사, “법관 상대 진정·청원 급증... 사법불신 '심각'”, <<https://m.lawtimes.co.kr/Content/Article?serial=154271>> (2022. 9. 20. 확인).

제2절 연구의 방법



본 연구보고서는 문헌연구 방법을 주로 활용하였으며, 보충적으로 싱가포르 현지의 담당자와 이메일로 질의, 응답하는 방식을 활용하였다.

제3절 연구책임자 및 연구참여자 사이의 역할 및 분담



본 연구는 연구책임자 김정환 연구위원의 단독 연구로서 연구참여자는 존재하지 아니한다. 연구책임자는 보고서 전반의 작성 및 검토를 담당하였다.

..... 제 2장

싱가포르의 사법제도

제1절 들어가며



싱가포르의 사법개혁에 대해 다루기에 앞서 논의의 전제로 우리에게는 다소 낮은 싱가포르의 사법제도에 대해 우선 다루고자 한다. 싱가포르는 영국의 식민지였던 과거의 역사로 인해 법체계상 코먼로 국가로 분류되며,⁷⁾ 코먼로의 특징인 선례구속의 원칙(doctrine of *stare decisis*) 등이 그대로 적용된다.⁸⁾ 이러한 배경 아래 싱가포르의 사법부 또한 코먼로의 영향을 매우 강하게 받고 있으며, 코먼로의 영향 아래에 있으면서도 독자적인 요소를 추가하여 계속 발전하고 있다.

싱가포르의 사법부는 크게 볼 때 대법원(Supreme Court)과 하급법원(State Courts)으로 구성되어 있는데 대법원 내에 고등법원(High Court)과 최종심인 상고법원(Court of Appeal)이 함께 있다는 구조상의 특징이 있으며, 대법원과 하급법원으로 구성되어 있음에도 3심제를 원칙으로 한다는 점이 특징이다. 이외에도 하급법원의 명칭을 원래 명칭인 ‘Subordinate Courts’에서 최근 ‘State Courts’로 변경하였다는 점, 하급법원 내에 있던 가정법원을 분리하여 새로운 가정사법법원(Family Justice Courts)을 설립하였다는 점 등도 그 특징으로 들 수 있다.

싱가포르 법원의 인적구성 중에서 싱가포르 법관을 보면, 일반적인 법관 외에도 기간제 법관과 시니어 법관을 인정하고 있다는 특징이 있으며, 싱가포르 국적이 아닌 자도 싱가포르 국제상사법원(Singapore International Commercial Court)의 해외법관(International Judge)으로 임명하여 사건을 담당하게 할 수 있다는 특징이 존재한다.

이하에서는 싱가포르 사법부의 역사와 싱가포르 사법부의 구조, 싱가포르 법원의 구성을 인적구성과 물적 구성으로 나누어서 살펴보기로 한다.

7) Chai Yee Xin, “UPDATE: A Guide to the Singapore Legal System and Legal Research”, § 4.4 (2017) available at <<https://www.nyulawglobal.org/globalex/Singapore1.html>> (2022. 9. 20. 확인); Singapore Courts, “About the Legal System”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/about-legal-system>> (2022. 9. 20. 확인).

8) Chai Yee Xin, “UPDATE: A Guide to the Singapore Legal System and Legal Research”, § 4.4 (2017) available at <<https://www.nyulawglobal.org/globalex/Singapore1.html>> (2022. 9. 20. 확인).

제2절 싱가포르 사법부의 역사



싱가포르의 건국 이래 싱가포르 사법부는 역사의 흐름에 따라 변화·발전해왔다.⁹⁾ 싱가포르 사법부의 변화·발전은 크게 보아 영국 식민지 시대의 영국 법체계 계수에서부터 시작하여 제2차 세계대전 중 일본의 강점 시기, 이후 말레이시아와의 합병 시기에서의 말레이시아 법체계의 계수, 말레이시아에서의 분리·독립 이후부터 현재에 이르기까지의 시기로 나누어볼 수 있다.¹⁰⁾ 이하에서는 싱가포르의 사법부 전반에 관한 이해를 돕기 위해 싱가포르의 대법원(Supreme Court)과 하급법원(State Courts), 가정사법법원(Family Justice Courts)의 간략한 역사에 관해 설명하고자 한다.

I. 대법원

1. 영국 식민지 시대

오늘날 싱가포르의 기원은 1819년 래플스 경(Sir Thomas Stamford Raffles)의 싱가포르섬 상륙에서 찾을 수 있으며, 이후 싱가포르는 영국의 영향력 아래에 놓이게 된다.¹¹⁾ 래플스 경은 ‘싱가포르 규칙(Singapore Regulations)’이라고 알려진 법률을 공포하였고 이는 싱가포르 사법의 기초가 되었다.¹²⁾ 1825년 영국 의회는 법률¹³⁾을 통해 영국 국왕이 싱가포르와 말라카의 영국 식민지에 대한 사법제도 운영을 가능하도록 하였다.¹⁴⁾ 이에 의하여 페낭(Penang)과 싱가포르, 말라야(Malaya)를 관할하는 법원(Court of Judicature)이 설립되었다.¹⁵⁾ 이후 싱가포르의 급격한 발전으로 인해 사법

9) Singapore Courts, “History of the Courts - Milestones in Singapore’s Legal History”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

10) *Id.*

11) Singapore Courts, “Supreme Court History - The Founding of Singapore and The First Charter of Justice”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).

12) *Id.*

13) Statute 6, Geo. IV c. 85.

14) Singapore Courts, “Supreme Court History - The Second Charter of Justice”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).

부의 업무가 증대하자 1855년에 이 법원은 두 개의 부로 분할되어 페낭을 관할하는 부와 싱가포르, 말라카를 관할하는 부로 나누어졌다.¹⁶⁾

이후 일본의 강점 시기 전까지 싱가포르 사법부의 주요한 발전사항은 다음과 같다.¹⁷⁾

- 1867년 사법직무에 관한 법(Judicial Duties Act 1867)이 제정됨에 따라 사법부의 구성과 명칭이 변화됨
- 1868년 대법원령(Supreme Court Ordinance 1868)에 의해 페낭과 싱가포르, 말라카의 법원(Court of Judicature)이 폐지되고 해협식민지 대법원(Supreme Court of the Straits Settlements)이 새로 설립됨
- 1873년 법원령(Courts Ordinance 1873)에 의해 사법부의 구성을 새로 조정하고, 해협식민지 법원의 판결에 대한 상고사건을 추밀원(Privy Council)이 담당하도록 함
- 1878년 법원령(Courts Ordinance 1878)은 영국의 사법절차법(Judicature Acts 1873-75) 개정 사항을 반영하여 법원의 구조를 새로이 조정하였으며, 해협식민지 대법원의 관할을 영국의 고등법원(High Court)과 동등하게 함
- 1907년 법원령(Courts Ordinance 1907)은 말레이 연합주(Federated Malay States)의 사법관(Judicial Commissioner)으로 하여금 기간을 정해 해협식민지 대법원 법관으로서의 직무를 수행할 수 있도록 함
- 형사항소법원령(Court of Criminal Appeal Ordinance 1934)에 의해 형사항소법원이 설립됨

2. 일본의 강점 시기

제2차 세계대전 시기인 1942년 일본의 싱가포르 침공 이후 기존에 있던 법원은 그 기능을 상실하였으며, 일본군은 군법을 적용하는 군사법원(Military Courts of Justice)을 설립하였다.¹⁸⁾ 이후 1942. 5. 27. 일본군의 포고에 따라 기존의 법원이 다

15) *Id.*

16) *Id.*

17) Singapore Courts, “Supreme Court History - New Developments in the Judicial System (1867-1941)”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).

18) Singapore Courts, “Supreme Court History - The Japanese Occupation during the Second World War”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).

시 운영되었는데, 군사법에 저촉되지 아니하는 한 이전의 법률에 따르는 것이 허용되었으며, 일본인을 대법원장으로 한 쇼난 대법원(Syonan Supreme Court)이 1942. 5. 29.에 설립되었다.¹⁹⁾

3. 일본 강점 시기 이후 독립 전

제2차 세계대전 이후 해협식민지는 해체되었고 1946. 4. 1. 싱가포르는 독립된 왕령식민지(Crown Colony)²⁰⁾가 되었다.²¹⁾ 싱가포르 식민지령(Singapore Colony Order)에 따라 대법원(Supreme Court)이 설립되었으며, 대법원은 고등법원(High Court)과 상고법원(Court of Appeal)으로 구성되었다.²²⁾

이후 1963. 9. 16. 싱가포르가 말레이시아의 주(州)로 합병되면서 싱가포르의 사법체계는 다시 한번 변화하게 되는데, 말레이시아 연방법원과 말레이시아 사법 시스템에 관해 규정하고 있는 말레이시아 연방법(Federation of Malaya Act)이 효력을 가지게 되었다.²³⁾ 이에 따라 기존 싱가포르의 대법원 중 고등법원은 말레이시아 고등법원으로 대체되었고, 상고법원은 말레이시아 연방법원에 통합되었다.

4. 독립 이후

1965. 8. 9. 싱가포르가 말레이시아로부터 독립하였지만, 싱가포르와 말레이시아 사이의 사법 시스템은 1969년까지는 단절되지 아니하였다.²⁴⁾ 1969년 대법원법(Supreme Court of Judicature Act 1969)에 의하여 싱가포르의 대법원이 다시 설립

19) Singapore Academy of Law, "The Development of the Court System - The Syonan Years", <<https://www.sal.org.sg/Resources-Tools/Legal-Heritage/The-Development-of-the-Court-System>> (2022. 9. 20. 확인).

20) 'Crown Colony' 혹은 'Royal Colony'라고 하며, 자치권을 인정받지 못한 채로 국왕의 통치를 받는 식민지를 의미한다(신정현, "미국의 국가연합체제의 형성과 해체", 사회과학연구 제29집, 2003. 12., 55).

21) Singapore Courts, "Supreme Court History - Developments during the Post-War Years Leading to Independence", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).

22) *Id.*

23) *Id.*

24) Singapore Courts, "Supreme Court History - Post-Independence Developments", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).

되었고, 대법원은 고등법원과 상고법원, 형사상고법원(Court of Criminal Appeal)로 구성되었다.²⁵⁾ 이후 1969년 배심원제가 폐지되었고, 1986년에는 대법원 재판부에 기간제 법관(Judicial Commissioner)이 임용되었다.²⁶⁾ 1993년에는 상고법원과 형사상고법원이 통합되어 단일한 상고법원으로 구성되었다.²⁷⁾

II. 하급법원

1. 하급법원법의 제정

1970년에 하급법원법(Subordinate Courts Act 1970)²⁸⁾이 제정되기 이전에는 싱가포르에서 하급법원에 해당하는 여러 법원들이 독자적으로 산재하여 설립 및 그 기능을 하고 있었다.²⁹⁾ 이러한 여러 법원을 통합하여 규율하는 것을 목적으로 제정된 하급법원법에서는 지구법원(District Court)과 치안판사법원(Magistrates' Courts), 소년법원(Juvenile Courts), 검시법원(Coroners' Court)을 하급법원에 포함되는 것으로 규정하였다.³⁰⁾ 하급법원법의 제정 이후 하급법원이 발전사항을 요약하면 다음과 같다.³¹⁾

- 하급법원법은 지구법원 법관과 치안판사의 자격을 법으로 정하여 자격을 갖춘 자만을 법관으로 임용될 수 있도록 함
- 하급법원법은 형사사건에 대해서만 관할을 행사하던 치안판사법원이 민사사건에도 관할을 행사할 수 있도록 함

25) *Id.*

26) *Id.*

27) *Id.*

28) 현재 명칭은 'Subordinate Courts Act 1970'에서 'State Courts Act 1970'으로 변경되었다.

29) 예를 들어 지구법원과 치안판사법원의 전신인 경찰법원(Police Court)은 1907년의 법원령(Court Ordinance 1907)에 의해 설립되었다[Singapore Academy of Law, "The Development of the Court System", <<https://www.sal.org.sg/Resources-Tools/Legal-Heritage/The-Development-of-the-Court-System>> (2022. 9. 20. 확인)].

30) 현재는 지구법원과 치안판사법원, 검시법원, 소액사건심판소(Small Claims Tribunals), 노동사건심판소(Employment Claims Tribunals)가 하급법원에 포함되는 것으로 규정하고 있다(하급법원법 제3조).

31) Singapore Courts, "State Courts History - Key Developments in the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).

- 지구법원과 치안판사법원의 사물관할 확대(지구법원의 경우 소송목적의 값이 5,000 SGD 미만인 사건만을 관할하였으나 현재는 소송목적의 값이 250,000 SGD(교통사고와 관련된 사건 혹은 산업재해로 인한 개인상해사건인 경우 500,000 SGD) 이하인 사건까지를 관할하며, 치안판사법원의 경우 소송목적의 값이 1,000 SGD 미만인 사건만을 관할하였으나 현재는 소송목적의 값이 60,000 SGD 이하인 사건까지를 관할함)
- 신속하고 저렴한 비용으로 분쟁을 해결할 수 있는, 소송보다 덜 정형화된 분쟁해결절차를 마련하기 위하여 1985년에 소액사건심판소(Small Claims Tribunal)를 설립하였으며, 2015년에는 지역사회 분쟁해결심판소(Community Disputes Resolutions Tribunals)를 설립하였고 2017년에는 노동사건심판소(Employment Claims Tribunals)를 설립함
- 법원연계형 대체적 분쟁해결절차(court-annexed dispute resolution, CDR)의 일환으로 법원조정센터(Court Mediation Centre)를 1995년 설립하였으며, 2015년에는 법원분쟁해결센터(Centre for Dispute Resolution)를 설립함

2. 명칭의 변경 및 청사 이전

2014. 3. 7. 하급법원은 종래의 ‘Subordinate Courts’에서 ‘State Courts’로 그 명칭을 변경하였는데, 이는 이전 명칭과 비교하면 기관의 권위를 더함과 동시에 지역사회에서 하급법원이 사법 서비스를 주로 제공하는 핵심적인 역할을 담당하고 있음을 반영한 것이라고 한다.³²⁾ 또한 지역사회의 법률서비스에 대한 수요가 증가하는 것에 부응하기 위하여 2014. 5. 28. 새로운 하급법원 청사 건축이 개시되었으며 2019. 12. 13. 신청사가 완공되어 2019. 12. 16.부터는 신청사에서 하급법원의 업무를 수행하고 있다.³³⁾³⁴⁾

32) Sundaresh Menon 대법원장은 ‘subordinate’라는 용어가 중요성이 떨어지거나 열등한 지위를 차지하는 것을 지칭하는 용어로 사용되는 경향이 있는데, 이는 싱가포르의 하급법원이 싱가포르 사회에서 수행하는 역할과는 적절히 연계되지 못하는 용어라는 것을 법원 명칭 변경의 이유로 설명하고 있다[State Courts of Singapore, *One Havelock Square* 29 (2020) available at <https://www.judiciary.gov.sg/OneHavelockSquare/images/rb_sccb_ebook.pdf> (2022. 9. 20. 확인)].

33) Singapore Courts, “State Courts History - Relocation to the New State Courts Towers”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).

34) 신청사 건립에 관한 자세한 내용은 State Courts of Singapore(주 32), 36 ff. 참조.

III. 가정사법법원

1. 가정법원의 설립

가정사법법원의 전신으로서의 가정법원(Family Courts)은 1995. 3. 1.에 하급법원(Subordinate Courts)에 설립되었으며, 여성헌장(Women's Charter)³⁵⁾에 규정된 부양과 가정 보호에 관한 문제를 관할하였다.³⁶⁾ 이후 1996. 4. 1.에는 종래 고등법원(High Court)이 관할하던 이혼, 혼인무효, 후견 관련 사건이 가정법원의 관할로 되었으며, 1999년에는 e-filing과 영상재판 등이 가능하도록 법원의 시설을 확충하였다.³⁷⁾ 이후 2011. 9.에는 아동중심분쟁해결센터(Child Focused Resolution Centre, CFRC)가 설립되어 자녀가 있는 부부가 이혼하는 경우 필수적인 상담과 조정절차를 담당하였다.³⁸⁾ 소년법원(Juvenile Court) 또한 가정법원 청사로 이전하였는데, 이는 일반적으로 가정법원과 소년법원에서의 여러 절차에 동시에 관여하는 가정이 다수 존재하므로 두 법원을 함께 두어 통합효과를 노리려는 하급법원(Subordinate Courts)의 계획 중 일환으로 시행되었다.³⁹⁾

2. 가정사법법원의 설립

2014년 가정법원은 가정사법법(Family Justice Act 2014)의 제정에 따라 가정사법법원(Family Justice Court)이라는, 하급법원 산하의 법원이 아닌 독립된 법원으로 재조직되었다.⁴⁰⁾ 가정사법법원은 고등법원 가사재판부(Family Division of the

35) 싱가포르의 여성헌장(Women's Charter 1961)은 싱가포르 여성의 권리를 보호하고 신장하기 위한 목적으로 1961년에 제정된 법률이다. 여성헌장은 혼인 관계와 친자관계, 혼인의 종료와 재산분할, 가정폭력에 대한 보호 절차 및 가정폭력에 대한 벌칙조항 등 다양한 내용을 포괄하여 규정하고 있으며, 싱가포르 국민 모두에게 적용된다. 다만 일부 조항(이혼이나 재산분할, 부양 등)은 무슬림 법률의 시행에 관한 법(Administration of Muslim Law Act 1966)에 따라 혼인한 자에게는 적용되지 아니한다[Singapore Council of Women's Organisation, "Women's Charter", <<https://www.scwo.org.sg/resources/womens-charter/>> (2022. 9. 20. 확인)].

36) Singapore Courts, "Family Justice Courts History - Origins of the Family Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

37) *Id.*

38) *Id.*

39) Singapore Courts, "Family Justice Courts History - Co-location of Family Courts and Juvenile Court", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

40) Singapore Courts, "Family Justice Courts History - Establishment of the Family Justice Courts",

High Court)와 가정법원(Family Courts), 소년법원(Youth Court)⁴¹⁾으로 구성되어 있으며(싱가포르 가정사법법 제3조) 가정법원장은 대법원장의 추천에 따라 대법원의 법관 혹은 기간제 법관(Judicial Commissioner) 중에서 대통령이 이를 임명하도록 규정하였다(같은 법 제12조). 2017. 11.에는 가정사법 시스템의 검토와 개혁을 위한 위원회(Committee to Review and Enhance Reforms in the Family Justice System, RERF Committee)⁴²⁾가 설립되어 가사사건에서의 치료적 사법(therapeutic justice)의 도입 및 학제적(multi-disciplinary) 접근법을 통한 가사사건 해결 등을 적극적으로 도입하고 있다.⁴³⁾

〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts>〉 (2022. 9. 20. 확인).

41) 예전의 'Juvenile Court'에서 'Youth Court'로 명칭을 변경하였다.

42) 가정사법시스템의 발전을 위한 범정부적 위원회(inter-agency committee)로 가정사법법원장과 법무부 장관, 사회가정개발부(Social and Family Development) 장관이 공동으로 위원회의 장을 맡고 있다. 가정사법시스템과 관련한 일련의 권고(recommendation)를 여러 번에 걸쳐 발표하였으며, 이는 보고서로 출간되어 있다 [REACH(Reaching everyone for active citizenry @ home), "Public Consultation on Recommendations Submitted by the Committee to Review and Enhance Reforms in the Family Justice System", 〈<https://www.reach.gov.sg/participate/public-consultation/ministry-of-social-and-family-development/family-development-group/public-consultation-on-recommendations-submitted-by-the-rerf-committee>〉 (2022. 9. 20. 확인)].

43) Singapore Courts, "Family Justice Courts History - Establishment of the Family Justice Courts", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts>〉 (2022. 9. 20. 확인).

제3절 싱가포르 사법부의 구조



I. 개요

싱가포르 사법부는 대법원(Supreme Court)과 하급법원(State Courts), 가정사법법원(Family Justice Courts)으로 구성되어 있다.⁴⁴⁾ 대법원은 고등법원(High Court)과 최종심을 담당하고 있는 상고법원(Court of Appeal)으로 구성되며, 하급법원은 지구법원(District Court)과 치안판사법원(Magistrates' Court), 검시법원(Coroners' Court), 심판소(Tribunal) 및 특별법원(Specialized District Courts and Magistrates' Courts)으로 구성된다.⁴⁵⁾ 가정사법법원은 가정법원(Family Court)과 소년법원(Youth Court), 고등법원 가사재판부(Family Division of the High Court)로 구성된다.⁴⁶⁾

심급구조는 전체적으로 볼 때 3심제를 채택하고 있으며, 제1심 하급법원 또는 가정법원 → 제2심 고등법원(가정법원의 경우 고등법원 가사재판부) → 최종심 상고법원(또는 고등법원 상고부)의 구조이다.⁴⁷⁾ 다만 고등법원이 제1심을 담당할 경우에는 2심제이며, 상고법원이 최종심 법원이 된다.⁴⁸⁾ 싱가포르 사법부의 구조를 그림으로 나타내면 아래 그림과 같다.

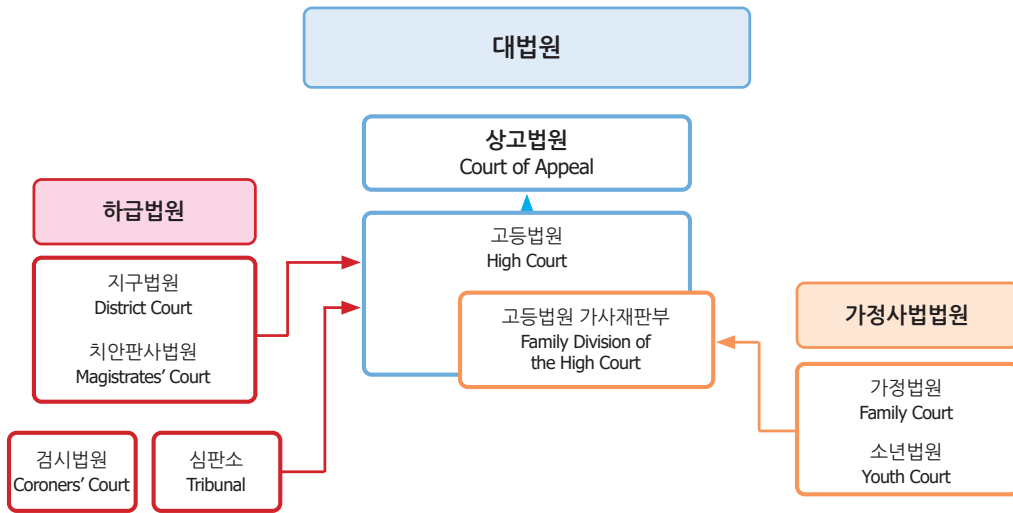
44) Singapore Law Watch, "Singapore Courts", <<https://www.singaporelawwatch.sg/About-Singapore-Law/Singapore-Legal-System/singapore-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

45) State Courts of Singapore(주 32), 11.

46) *Id.*

47) Practical Law(Sarjit Singh Gill & Shirin Swah), "Legal Systems in Singapore: Overview", <[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-008-9647?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true#co_anchor_a718184](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-008-9647?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true#co_anchor_a718184)> (2022. 9. 20. 확인).

48) State Courts of Singapore(주 32), 11.



[그림 1] 싱가포르 사법부의 구조⁴⁹⁾

이하에서는 싱가포르의 법원에 관해 그 인적구성과 법원의 구성을 중심으로 더 자세하게 설명하고자 한다.

II. 대법원(Supreme Court)

1. 개요

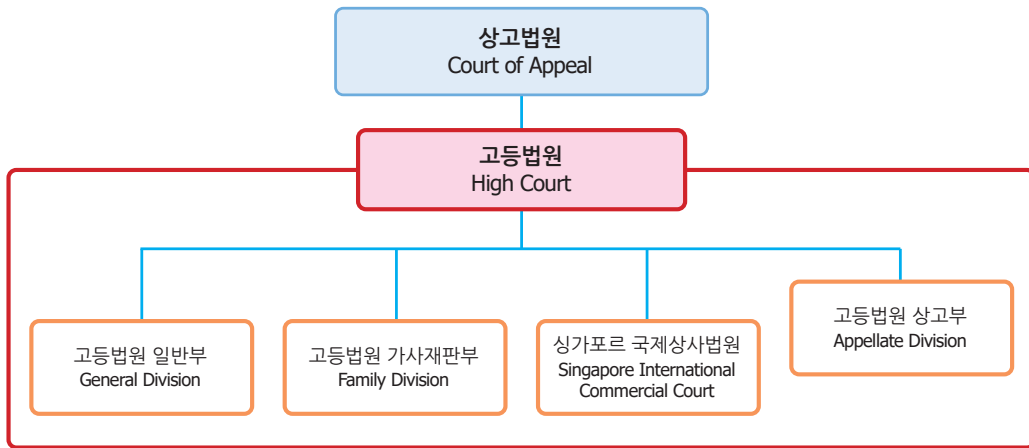
가. 대법원의 구성

싱가포르 대법원은 앞에서 본 바와 같이 고등법원(High Court)과 상고법원(Court of Appeal)으로 구성되며, 상고법원은 영국 추밀원(Privy Council, PC)에로의 상고제도가 폐지된 1994. 4. 8. 이래로 싱가포르의 최상급 법원의 지위를 가진다.⁵⁰⁾ 대법원의 구성을 조금 더 자세히 보면 상고법원과 고등법원의 일반부(General Division), 가사재판부(Family Division), 상고부(Appellate Division), 싱가포르 국

49) *Id.*; 福島崇之, “財産調査及び責任追及の観点からみたシンガポール共和国の法制度”, 預金保險研究 No. 20, 2017. 3., 33의 내용을 참고하여 정리한 것임.

50) Chen Siyuan & Eunice Chua Hui Han, *Civil Procedure in Singapore* 75 (2nd ed. 2016).

제상사법원(Singapore International Commercial Court, 이하 ‘싱가포르 국제상사법원’ 또는 ‘SICC’라고 한다)으로 구성된다(싱가포르 헌법 제94조 제1항).⁵¹⁾ 고등법원 상고부의 경우 비교적 최근(2019년)에 설립되었으며, 상고법원의 과중한 사건부담을 덜어냄과 동시에 상고사건 처리의 효율성과 유연성을 더하는 것을 목적으로 하고 있다.⁵²⁾ 뒤에서 자세히 살펴보겠지만 고등법원 상고부는 형사 상고사건을 제외한 민사 상고사건의 일부를 담당한다.⁵³⁾ 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



[그림 2] 싱가포르 대법원의 구성

나. 상고사건 처리 절차

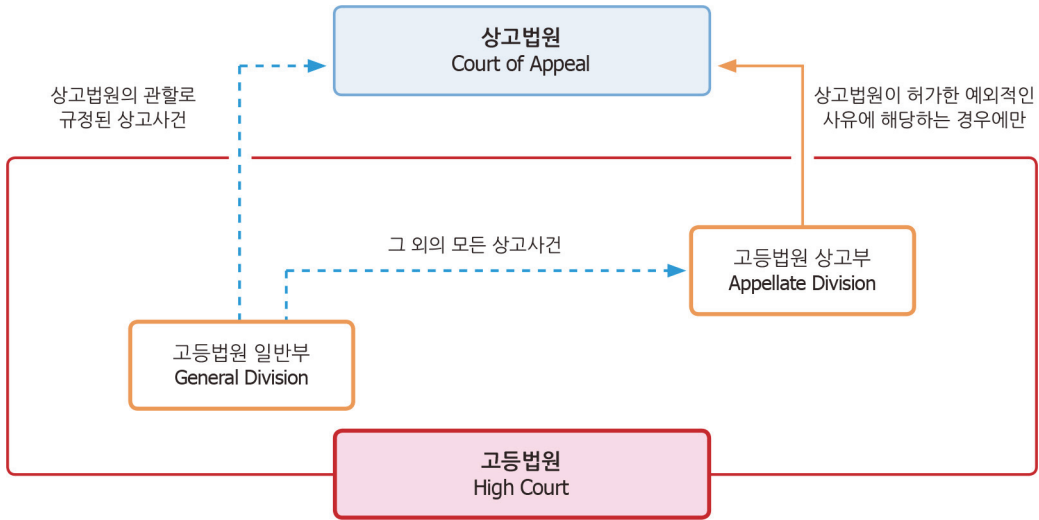
위에서 언급한 고등법원 상고부가 신설됨으로 인해 종래의 상고사건 처리 절차 또한 변경되었는데, 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.⁵⁴⁾

51) Singapore Courts, “Role and Structure of the Supreme Court”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-supreme-court>> (2022. 9. 20. 확인).

52) 고등법원 상고부 설립 이전 5년간의 통계를 보면 상고법원에 접수되는 사건 수가 56% 증가하였다고 한다 [Singapore Law Gazette(Paul Tan & Kwan Ho LAU), “A New Appellate Structure in the Supreme Court: Bigger, and Better”, <<https://lawgazette.com.sg/feature/new-appellate-structure-supreme-court/>> (2022. 9. 20. 확인)].

53) *Id.*

54) Ministry of Law, “Establishing the Appellate Division of the High Court”, <<https://www.mlaw.gov.sg/files/news/press-releases/2019/10/Annex%20A-Establishing%20The%20Appellate%20Division%20of%20The%20High%20Court.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).



[그림 3] 새로워진 상고사건 처리 절차

고등법원 상고부에서의 절차는, 법원이 적당하다고 판단하고 당사자가 이에 동의할 경우 2인의 법관에 의해 사건이 심리될 뿐만 아니라 구술변론을 거치지 않고 서면심리만으로 진행할 수 있다는 점에서 상고법원에서의 절차와는 차이를 보인다.⁵⁵⁾ 이러한 차이로 인해 상고사건에서 소위 말하는 완전한 심리(full hearing)를 받을 권리가 침해될 수 있다는 우려를 표시하는 견해도 존재하나, 법원의 판단과 당사자의 동의를 거치지 아니하고는 간소화된 심리가 진행되지 아니하므로 크게 문제될 것이 없다는 견해가 다수이다.⁵⁶⁾ 그 외에도 고등법원 상고부의 신설로 인해 선례구속의 원칙(doctrine of *stare decisis*)이 어떻게 적용될 것인지에 대해서도 논의가 존재하였는데, ① 고등법원 상고부는 상고법원의 선례에 구속되며, ② 예외적인 상황을 제외하고는 고등법원 상고부는 스스로 내린 선례에도 구속되는 것이 원칙이다. 만약 ③ 상고법원과 고등법원 상고부의 선례가 서로 모순되는 경우가 발생한다면 상고법원의 선례에 구속된다.⁵⁷⁾

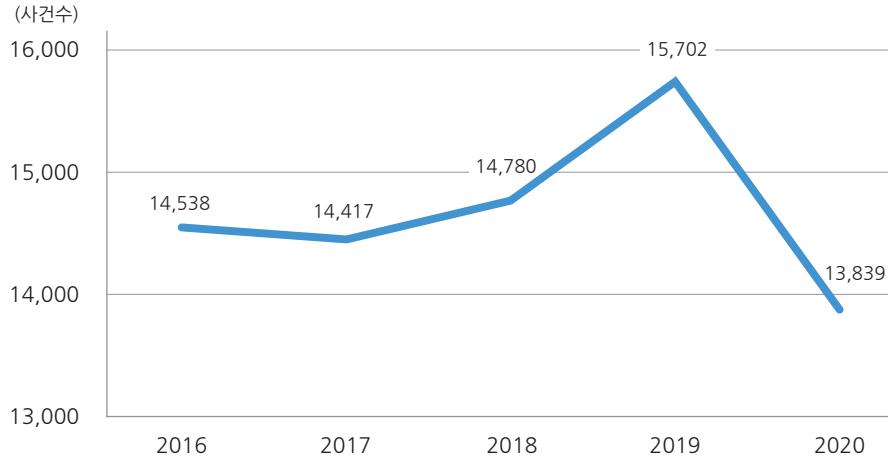
55) Singapore Law Gazette(Paul Tan & Kwan Ho LAU), “A New Appellate Structure in the Supreme Court: Bigger, and Better”, <<https://lawgazette.com.sg/feature/new-appellate-structure-supreme-court/>> (2022. 9. 20. 확인).

56) *Id.*

57) *Id.*

다. 사건 수 통계

2016년 이후 2020년까지 대법원이 처리한 사건 수 통계를 그래프로 나타내면 다음과 같다.⁵⁸⁾



[그림 4] 대법원 사건 수 통계(2016-2020)

라. 대법원의 비전

싱가포르 대법원이 정한 비전과 임무, 핵심가치는 다음과 같다.⁵⁹⁾

[표 1] 싱가포르 대법원의 비전과 임무, 핵심가치

비전	선도하는, 신뢰받는 사법부. 내일을 향한 대비
임무	신뢰받고 존중하는, 믿을 수 있는 모두에게 열린 사법부
핵심가치	<ul style="list-style-type: none"> ● 공정 ● 접근성 ● 독립성, 연결성, 공평 ● 즉응성

58) Singapore Courts, “Statistics”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/statistics>> (2022. 9. 20. 확인); Singapore Courts, “Family-Therapeutic Justice”, <<https://www.judiciary.gov.sg/family>> (2022. 9. 20. 확인).

59) Singapore Courts, “Vision, Mission and Values”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/vision-mission-values#supcourt>> (2022. 9. 20. 확인).

2. 인적구성

대법원의 재판부(Supreme Court Bench)는 대법원장(Chief Justice)과 상고법원의 대법관(Justice of the Court of Appeal), 고등법원 상고부의 법관(Judge of the Appellate Division), 고등법원 일반부의 법관(Judge of the High Court), 기간제 법관(Judicial Commissioner), 시니어 법관(Senior Judge), 싱가포르 국제상사법원의 해외법관(International Judge)으로 구성된다.⁶⁰⁾ 2021. 11. 기준으로 싱가포르 대법원에는 총 28명의 법관이 임용되어 활동하고 있으며,⁶¹⁾ 이외에도 1명의 기간제 법관과 4명의 시니어 법관,⁶²⁾ 싱가포르 국제상사법원의 사건을 담당하는 17명의 해외법관⁶³⁾이 활동하고 있다. 이는 수년 전과 비교하면 2배나 많은 숫자이다.⁶⁴⁾

가. 대법원장

(1) 임명 및 자격

대법원장은 대통령이 수상의 조언을 얻어 임명한다(싱가포르 헌법 제95조 제1항). 대통령은 정년인 65세 혹은 그 이상의 연령에 도달한 자라고 하더라도 그가 대법원장으로 임명될 자격을 갖추고 있거나 또는 정년을 이유로 대법원장으로서의 임기가 만료된 경우에는, 수상의 조언을 얻어 대통령의 재량으로 일정한 기간을 정하여 대법원장으로 임명할 수 있다(같은 법 제95조 제2항). 대법원장은 다음의 여러 자격 중 하나 혹은 그 이상을 합쳐 10년 이상의 기간 동안 해당 자격을 갖출 것이 요구되는데, ① 법무전문직법 제2조에서 정하는 자격을 보유하거나 ② 싱가포르 사법부에서 관련 직무의 종사, ③ 싱가포르에서의 법무 관련 직무의 종사가 그것이다(헌법 제96조).

60) Singapore Courts, “Role and Structure of the Supreme Court - The Supreme Court Bench”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-supreme-court/structure#judges-bench>> (2022. 9. 20. 확인).

61) 대법원장(Chief Justice Sundaresh Menon)과 4명의 상고법원의 대법관(Justice Andrew Phang Boon Leong, Justice Judith Prakash, Justice Tay Yong Kwang, Justice Steven Chong), 3명의 고등법원 상고부 법관(Justice Belinda Ang Saw Ean, Justice Woo Bih Li, Justice Quentin Loh)을 포함한다 [Singapore Courts, “Judges and Judicial Officers in the Supreme Court”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-supreme-court/structure#judges-bench>> (2022. 9. 20. 확인)].

62) Senior Judge Chao Hick Tin, Senior Judge Chan Seng Onn, Senior Judge Andrew Ang, Senior Judge Lai Siu Chiu이다(*Id.*).

63) Singapore International Commercial Court, “Who We Are - Judges”, <<https://www.sicc.gov.sg/about-the-sicc/judges>> (2022. 9. 20. 확인).

64) Chen & Han(주 50), 76.

대법원장은 취임시에 대통령 앞에서 선서하여야 하는데 선서문은 다음과 같다.⁶⁵⁾

나 _____는 _____의 직위에 임명되면서, 언제나 나에게 주어진 사법적 직무를 성실히 이행할 뿐만 아니라 내가 만나는 모든 이를 싱가포르 공화국의 법과 관습에 따라 어떠한 호불호나 선·악의 없이 공정하고 바르게 대하며, 직무수행에 있어 최선을 다하고, 싱가포르 공화국의 헌법을 지키고, 보호하며, 수호할 것을 엄숙히 선서합니다.

(2) 신분의 보장

대법원장은 정년인 65세에 도달할 때까지 혹은 대통령이 승인하는 경우에는 65세에 도달한 이후에도 6개월을 넘지 아니하는 기간 동안 신분의 보장을 받으며(헌법 제 98조 제1항, 제1A항), 수상이 대통령을 대리하여 대법원장이 비행(misbehavior)을 저지르거나 능력의 부족, 신체 혹은 정신의 노쇠 혹은 기타 원인으로 인해 그에게 주어진 직무를 온전히 수행할 수 없다고 판단되는 경우⁶⁶⁾에 해당하여 직무에서 배제되어야 한다고 결정하는 경우가 아닌 한 그 신분의 보장은 유효하다(같은 법 제98조 제3항).

(3) 역대 대법원장

식민지 시대부터 현재에 이르기까지 싱가포르의 역대 대법원장 명단은 아래와 같다.

65) 대법원장과 대법원의 법관, 기간제 법관, 시니어 법관 모두가 동일하다(헌법 별표 1 6.).

66) 이 경우 대통령은 이를 판정하기 위한 위원회(tribunal)를 소집하여야 하며, 위원회는 5인 이상의 위원으로 구성되어야 한다(헌법 제98조 제3항, 제4항).

[표 2] 역대 대법원장 명단

구분	성명	취임(년)	퇴임(년)
해협식민지(Straits Settlements) ⁶⁷⁾ 시대	Sir Peter Benson Maxwell	1867	1871
	Sir Thomas Sidgreaves	1871	1886
	Sir Theodore Thomas Ford	1886	1890
	Sir Edward Loughlin O'Malley	1890	1892
	Sir Elliot Bovill	1892	1893
	Sir John Winfield Bonser	1893	1893
	Sir W. H. Lionel Cox	1893	1906
	Sir William Henry Hyndman Jones	1906	1914
	Sir John Alexander Strachey Bucknill	1914	1920
	Sir G. Aubrey Goodman	1920	1920
	Sir Walter Shaw	1921	1925
	Sir James William Murison	1925	1933
	Sir Walter Huggard	1933	1936
	Sir Percy Alexander McElwaine	1936	1946
Colony of Singapore	Cecil William Victor Carey	1946	1946
	Sir Charles Murray-Aynsley	1946	1955
	Sir John Whyatt	1955	1958
	Sir Alan Rose	1958	1958
State of Singapore	Sir Alan Rose	1958	1963
	Wee Chong Jin	1963. 1. 5.	1965. 8. 8.
	Wee Chong Jin	1965. 8. 9.	1990. 9. 27.
	Yong Pung How	1990. 9. 28.	2006. 4. 10.
	Chan Sek Keong	2006. 4. 11.	2012. 11. 5.
	Sundaresh Menon	2012. 11. 6.	

67) 동남아시아의 말레이반도 및 부속도서에 위치하던 대영제국의 식민지를 말하며, 1826년 동남아시아 지역에 있던 영국의 4개 식민지인 페낭(Penang)과 싱가포르, 말라카(Malacca), 딘딩(Dinding)을 합하여 성립되었다(Jamie Koh, "Straits Settlements", Singapore Infopedia 2014, 7, 29., available at <https://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_2014-07-30_084623.html> (2022. 9. 20. 확인)).

나. 상고법원의 대법관

(1) 임명 및 자격

상고법원의 대법관은 대통령이 수상의 조언을 얻어 임명하며, 수상은 조언하기 전에 반드시 대법원장과 상의하여야 한다(싱가포르 헌법 제95조 제1항, 제6항). 대통령은 정년인 65세 혹은 그 이상의 연령에 도달한 자라고 하더라도 그가 상고법원의 대법관으로 임명될 자격을 갖추고 있거나 또는 정년을 이유로 상고법원의 대법관으로서의 임기가 만료된 경우에는, 수상의 조언을 얻어 대통령의 재량으로 일정한 기간을 정하여 상고법원의 대법관으로 임명할 수 있다(같은 법 제95조 제2항). 다만 이 같은 경우에는 수상은 조언하기 전에 반드시 대법원장과 상의하여야 한다(같은 법 제95조 제6항). 상고법원의 대법관은 다음의 여러 자격 중 하나 혹은 그 이상을 합쳐 10년 이상의 기간 동안 해당 자격을 갖출 것이 요구되는데, ① 법무전문직법 제2조에서 정하는 자격을 보유하거나 ② 싱가포르 사법부에서 관련 직무의 종사, ③ 싱가포르에서의 법무 관련 직무의 종사가 그것이다(헌법 제96조).

상고법원의 대법관은 대법원장과 마찬가지로 취임시에 대통령 앞에서 선서하여야 한다(같은 법 제97조 제1항).

(2) 신분의 보장

상고법원의 대법관은 정년인 65세에 도달할 때까지 혹은 대통령이 승인하는 경우 65세에 도달한 이후에도 6개월을 넘지 아니하는 기간 동안 신분의 보장을 받으며(헌법 제98조 제1항, 제1A항), 수상 혹은 수상과 상의한 후에 대법원장이 대통령을 대리하여 상고법원의 대법관이 비행(misbehavior)을 저지르거나 능력의 부족, 신체 혹은 정신의 노쇠 혹은 기타 원인으로 인해 그에게 주어진 직무를 온전히 수행할 수 없다고 판단되는 경우⁶⁸⁾에 해당하여 직무에서 배제되어야 한다고 결정하는 경우가 아닌 한 그 신분의 보장이 유효하다(같은 법 제98조 제3항).

68) 이 경우 대통령은 이를 판정하기 위한 위원회(tribunal)를 소집하여야 하며, 위원회는 5인 이상의 위원으로 구성되어야 한다(헌법 제98조 제3항, 제4항).

다. 고등법원 상고부 법관

(1) 임명 및 자격

고등법원 상고부 법관은 대통령이 수상의 조언을 얻어 임명하며, 수상은 조언하기 전에 반드시 대법원장과 상의하여야 한다(싱가포르 헌법 제95조 제1항, 제6항). 대통령은 정년인 65세 혹은 그 이상의 연령에 도달한 자라고 하더라도 그가 고등법원 상고부의 법관으로 임명될 자격을 갖추고 있거나 또는 정년을 이유로 고등법원 상고부 법관으로서의 임기가 만료된 경우에는, 수상의 조언을 얻어 대통령의 재량으로 일정한 기간을 정하여 고등법원 상고부의 법관으로 임명할 수 있다(같은 법 제95조 제2항). 다만 이 같은 경우 수상은 조언하기 전에 반드시 대법원장과 상의하여야 한다(같은 법 제95조 제6항). 고등법원 상고부 법관은 다음의 여러 자격 중 하나 혹은 그 이상을 합쳐 10년 이상의 기간 동안 해당 자격을 갖출 것이 요구되는데, ① 법무전문직법 제2조에서 정하는 자격을 보유하거나 ② 싱가포르 사법부에서 관련 직무의 종사, ③ 싱가포르에서의 법무 관련 직무의 종사가 그것이다(헌법 제96조).

고등법원 상고부 법관은 대법원장과 마찬가지로 취임시에 대통령 앞에서 선서하여야 한다(같은 법 제97조 제1항).

(2) 신분의 보장

고등법원 상고부 법관은 정년인 65세에 도달할 때까지 혹은 대통령이 승인하는 경우 65세에 도달한 이후에도 6개월을 넘지 아니하는 기간 동안 신분의 보장을 받으며(헌법 제98조 제1항, 제1A항), 수상 혹은 수상과 상의한 후에 대법원장이 대통령을 대리하여 고등법원 상고부 법관이 비행(misbehavior)을 저지르거나 능력의 부족, 신체 혹은 정신의 노쇠 혹은 기타 원인으로 인해 그에게 주어진 직무를 온전히 수행할 수 없다고 판단되는 경우⁶⁹⁾에 해당하여 직무에서 배제되어야 한다고 결정하는 경우가 아닌 한 그 신분의 보장이 유효하다(같은 법 제98조 제3항).

69) 이 경우 대통령은 이를 판정하기 위한 위원회(tribunal)를 소집하여야 하며, 위원회는 5인 이상의 위원으로 구성되어야 한다(헌법 제98조 제3항, 제4항).

라. 고등법원 법관

(1) 임명 및 자격

고등법원 법관은 대통령이 수상의 조언을 얻어 임명하며, 수상은 조언하기 전에 반드시 대법원장과 상의하여야 한다(싱가포르 헌법 제95조 제1항, 제6항). 대통령은 정년인 65세 혹은 그 이상의 연령에 도달한 자라고 하더라도 그가 고등법원 법관으로 임명될 자격을 갖추고 있거나 또는 정년을 이유로 고등법원 법관으로서의 임기가 만료된 경우에는, 수상의 조언을 얻어 대통령의 재량으로 일정한 기간을 정하여 고등법원 법관으로 임명할 수 있다(같은 법 제95조 제2항). 다만 이 같은 경우 수상은 조언하기 전에 반드시 대법원장과 상의하여야 한다(같은 법 제95조 제6항). 고등법원 법관은 다음의 여러 자격 중 하나 혹은 그 이상을 합쳐 10년 이상의 기간 동안 해당 자격을 갖춘 것이 요구되는데, ① 법무전문직법 제2조에서 정하는 자격을 보유하거나 ② 싱가포르 사법부에서 관련 직무의 종사, ③ 싱가포르에서의 법무 관련 직무의 종사가 그것이다(헌법 제96조).

고등법원 법관은 대법원장과 마찬가지로 취임시에 대통령 앞에서 선서하여야 한다(같은 법 제97조 제1항).

(2) 신분의 보장

고등법원 법관은 정년인 65세에 도달할 때까지 혹은 대통령이 승인하는 경우 65세에 도달한 이후에도 6개월을 넘지 아니하는 기간 동안 신분의 보장을 받으며(헌법 제98조 제1항, 제1A항), 수상 혹은 수상과 상의한 후에 대법원장이 대통령을 대리하여 고등법원 법관이 비행(misbehavior)을 저지르거나 능력의 부족, 신체 혹은 정신의 노쇠 혹은 기타 원인으로 인해 그에게 주어진 직무를 온전히 수행할 수 없다고 판단되는 경우⁷⁰⁾에 해당하여 직무에서 배제되어야 한다고 결정하는 경우가 아닌 한 그 신분의 보장이 유효하다(같은 법 제98조 제3항).

70) 이 경우 대통령은 이를 판정하기 위한 위원회(tribunal)를 소집하여야 하며, 위원회는 5인 이상의 위원으로 구성되어야 한다(헌법 제98조 제3항, 제4항).

마. 기간제 법관

대법원의 사건처리를 촉진하기 위해 대통령은 수상의 동의를 얻어 대법원 법관으로 임명될 자격을 갖춘 자를 기간제 법관으로 임명할 수 있다(헌법 제95조 제4항 제a호, 제7항). 기간제 법관은 사건의 유형을 특정하여 해당 사건만을 담당할 수 있으며(같은 법 제95조 제5항 제a호), 기간제 법관은 고등법원 법관과 동일한 권한을 행사하거나 대법원장이 특정 사건의 유형을 지정한 경우 해당 유형의 사건에 대해서는 고등법원 법관과 동일한 권한을 행사한다(같은 법 제95조 제7항).

바. 해외법관

SICC 외국 법관의 경우 대법원장이 '외국 법관으로서의 필요한 자격과 경험, 전문성 등을 갖추었다고' 인정하는 경우 임명될 수 있으며(헌법 제95조 제4항 제c호), 특정한 기간만 외국 법관으로 임명될 수 있다(대법원법 제9조 제4항 제b호).⁷¹⁾ 그 권한에 있어서도 싱가포르 대법원의 법관과는 달리 SICC에 소가 제기된 사건 및 SICC에서 상소된 사건에 대해서만 참여할 수 있다[같은 법 제5A조, 제9조 제4항 제b호, 제29조 제4항].

선서문은 다음과 같다.⁷²⁾

나 _____는 _____의 직위에 임명되면서, 언제나 나에게 주어진 사법적 직무를 성실히 이행할 뿐만 아니라 내가 만나는 모든 이를 싱가포르 공화국의 법과 관습에 따라 어떠한 호불호나 선·악의 없이 공정하고 바르게 대하며, 직무수행에 있어 최선을 다할 것을 엄숙히 선서합니다.

사. 시니어 법관

2015년 싱가포르의 헌법개정으로 인해 시니어 법관(Senior Judges) 제도가 신설되었다(헌법 제95조 제4항 제b호).⁷³⁾ 시니어 법관은 대법원의 전직 법관으로서 대법원장에 의해 임명되며, 고등법원과 상고법원, 싱가포르 국제상사법원의 사건을 심리한다.⁷⁴⁾ 시니어 법관 제도가 도입된 것은 대법원의 사건부담을 완화하고 최근에 은퇴한

71) 최초로 임명된 SICC 외국 법관의 임기는 3년이였다.

72) 대법원장과 대법원의 법관, 기간제 법관, 시니어 법관 모두가 동일하다(헌법 별표 1 6A.).

73) Chen & Han(주 50), 75.

법관의 전문가로서의 지식을 활용하기 위해서라고 설명된다.⁷⁵⁾ 시니어 법관은 시간제로 근무하며, 긴급한 사건에 우선적으로 투입되거나 일정한 사건 유형을 지정하여 해당 사건만을 담당할 수도 있다(같은 법 제95조 제5항).⁷⁶⁾ 또한 시니어 법관은 신입법관에 대한 교육을 보조하며, 신입법관에 대한 멘토로서의 역할 또한 수행하고 있다.⁷⁷⁾ 제도가 시행된 후 최초로 5명의 시니어 법관이 임명되었는데, 모두 대법원에서 은퇴한 지 2년 이내의 법관으로 구성되었다.⁷⁸⁾ 2021. 11. 기준으로 4명의 시니어 법관이 임명되어 활동하고 있다.⁷⁹⁾

3. 법원의 구성

가. 상고법원

(1) 재판부의 구성

대법원장은 상고법원의 법원장이 되며 상고법원의 대법관을 1명 또는 그 이상 부원장(Vice-President)으로 임명할 수 있다(대법원법 제48조 제1항). 상고법원의 재판부는 3명 혹은 그 이상의 홀수로 구성되며, 상고의 대상이 된 사건에 관여한 법관은 재판부 구성에 참여할 수 없다(같은 법 제50조 제1항, 제2항).

(2) 관할

(가) 형사사건

상고법원은 ① 고등법원 일반부가 1심으로 심리한 형사사건 중 당사자가 불복한 사건과 ② 형사소송법(Criminal Procedure Code 2010) 제20편 제1A부(Division)의 신청사건, ③ 형사소송법 제20편 제1B부에 따른 상고법원의 판결에 대한 재심사건 혹은 고등법원 일반부의 판결에 대한 재심사건, ④ 형사소송법 제395조 혹은 제396조에

74) *Id.* at 75–76.

75) The Minister for Law, Mr. K. Shanmugam, Singapore Parliamentary Debates, 92 Official Report (2014).

76) Chen & Han(주 50), 76.

77) *Id.*

78) *Id.*

79) Prime Minister's Office Singapore, "Appointments, Extension of Appointments and Reappointments of Supreme Court Judges, and International Judges to the Singapore International Commercial Court (Nov 2021)", <<https://www.pmo.gov.sg/Newsroom/Appointments-of-Judges>> (2022. 9. 20. 확인).

따라 상고법원의 관할로 규정된 사건, ⑤ 형사소송법 제397조에 따라 상고법원의 관할로 규정된 사건, ⑥ 형사소송법 제20편 제5부에 따른 상고법원에의 신청사건을 관할한다(대법원법 제60D조).

(나) 민사사건

상고법원은 ① 고등법원 일반부가 1심 혹은 항소심으로 심리한 민사사건 중 당사자가 불복한 사건과 ② 고등법원 상고부의 판결에 대한 재심사건, ③ 다른 법에 의해 상고법원의 관할로 규정된 상고사건 혹은 다른 절차에 관한 사건, ④ 고등법원 일반부나 항소부 혹은 상고법원에의 신청사건 중에서 ④-① 당해 신청에 공통된 법률문제 혹은 사실문제가 존재하고 해당 사안이 상고법원의 형사사건 관할에 속하는 경우나 ④-② 신청에서 주장된 구제수단이 상고법원의 형사사건 관할에 속하는 문제에 영향을 미치거나 상고법원의 형사사건 관할에 속하는 사건의 결과에 영향을 미치는 사건을 관할한다(대법원법 제53조).

(다) 그 외의 사건

상고법원은 그 외에도 ① 헌법 혹은 행정법 관련 사건과 ② 도산 및 기업회생 관련 사건, ③ 싱가포르 국제상사법원의 판결에 대한 불복 사건, ④ 법률에서 상고법원의 관할로 지정된 사건을 관할한다.⁸⁰⁾ 상고법원의 관할을 지정하고 있는 법률을 구체적으로 보면 다음과 같다.

- 사법에 관한 법률(Administration of Justice Act 2016)
- 중재법(Arbitration Act)과 국제중재법(International Arbitration Act)
- 경쟁법(Competition Act)
- 부모부양법(Maintenance of Parents Act)
- 특허법(Patents Act)
- 의회선거법(Parliamentary Elections Act)

80) Singapore Law Gazette(Paul Tan & Kwan Ho LAU), "A New Appellate Structure in the Supreme Court: Bigger, and Better", <<https://lawgazette.com.sg/feature/new-appellate-structure-supreme-court/>> (2022. 9. 20. 확인).

- 개인정보보호법(Personal Data Protection Act 2012)
- 대통령선거법(Presidential Elections Act)
- 온라인상 허위정보 및 조작방지법(Protection from Online Falsehoods and Manipulation Act 2019)

나. 고등법원 상고부

고등법원 상고부는 민사사건 중에서 법률에 의해 상고법원의 관할로 지정되지 않은 민사사건을 관할하며, 법률에 의해 고등법원 상고부의 관할로 지정된 민사사건을 관할한다.⁸¹⁾ 형사사건의 경우 고등법원 상고부는 이를 관할하지 아니하며, 상고법원과 고등법원 일반부가 이를 관할한다.⁸²⁾

다. 고등법원 일반부

고등법원 일반부는 다음의 사건을 관할한다.⁸³⁾ 형사사건 중 사형 혹은 10년을 초과하는 징역에 처하는 사건과 민사사건 중 소송목적의 값이 250,000 SGD를 초과하는 사건을 1심으로 관할하며, 해사사건과 도산 관련 사건, 기업의 파산절차, 소송대리인의 승인신청에 관한 사건, 국제상사사건 중에서 대법원법(Supreme Court of Judicature Act) 제18D조 제1항의 요건에 부합하는 사건과 또한 1심으로 관할한다.⁸⁴⁾ 그 외에도 항소심 사건으로는 하급법원(State Courts)의 민·형사 판결에 대한 항소 사건(지구법원과 치안판사법원을 포함한다)과 심판소(tribunal)에서의 판결에 대한 항소 사건 등을 관할한다.⁸⁵⁾ 그 외에도 고등법원 일반부는 고등법원 일반부가 관할하도록 법률에 의해 지정된 사건을 관할한다.⁸⁶⁾

81) Singapore Courts, "Role and Structure of the Supreme Court", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-supreme-court>> (2022. 9. 20. 확인).

82) *Id.*

83) *Id.*

84) *Id.*

85) *Id.*

86) *Id.*

라. 싱가포르 국제상사법원⁸⁷⁾

(1) 싱가포르 국제상사법원의 설립

싱가포르 국제상사법원(SICC)은 2015. 1. 5. 정식으로 개원하였고,⁸⁸⁾ 2016. 5. 12.에 첫 번째 판결⁸⁹⁾을 선고하였다.⁹⁰⁾ SICC의 설립은 싱가포르가 국제분쟁조정기구 허브 국가로서 발전하기 위한 3개의 전략 중 하나로서 추진되었으며,⁹¹⁾ SICC의 개념 및 설립에 대한 아이디어는 2013년 대법원장인 Sundaresh Menon에 의해 처음으로 제시되었다.⁹²⁾ 이후 법무부 장관은 2013. 5. 13.에 국내외 전문가들로 구성된 ‘SICC 설립을 위한 위원회(Committee to study the viability of developing a framework for the establishment of the SICC, the SICC Committee)’를 발족하여 구체적인 설립 준비작업에 착수하였는데,⁹³⁾ 위원회는 결과보고서에서 최근 아시아에서 국제투자 및 무역의 꾸준한 증가세를 고려할 때 국제분쟁의 해결을 위한 ‘중립적이고 잘 정비된 분쟁 해결절차를 갖춘’ 기관의 설립이 필요하다고 보았다.⁹⁴⁾ SICC는 기존 싱가포르 사법조직체계의 일부로서 설립되었는데, 이를 위해 헌법과 사법절차법, 법원조직법 등이 개정되었다.⁹⁵⁾ 구체적으로 대법원법(Supreme Court of Judicature Act)에서 SICC는 국제적인 상사사건만을 담당하는 고등법원 전문부로 위치하고 있다.⁹⁶⁾ 개원 이래 SICC는 2016년에 5건의 판결을 선고하였고, 2020. 7. 기준으로 50건의 판결을 선고하였다.⁹⁷⁾

87) 이하의 내용은 사법정책연구원(연구책임자: 김정환), 국제상사법원에 관한 연구, 2020, 40 이하의 내용과 김정환, “국제상사분쟁의 해결과 국제상사법원 - 싱가포르 국제상사법원을 중심으로 -”, 경영법률 제29권 제1호, 2018. 11.의 내용에 기초하였다.

88) Singapore International Commercial Court, <<http://www.sicc.gov.sg/About.aspx?id=21>> (2022. 9. 20. 확인).

89) *BCBC Singapore Pte Ltd v. PT Bayan Resources TBK*, [2016] SGHC(I) 1.

90) TEH Hwee Hwee & Justin YEO, “Commentary: The Singapore International Commercial Court in Action”, 28 SAcLJ 692 (2016).

91) 나머지 2개의 전략으로 꼽히는 것은 싱가포르 국제중재센터(Singapore International Arbitration Centre, SIAC)와 싱가포르 국제조정센터(Singapore International Mediation Centre, SIMC)이다[Eunice Chua Hui Han, “SIMC and SICC—New Developments in Singapore for the Resolution of International Commercial Disputes”, Sing. Law Blog (2014. 10. 21.), <<http://www.singaporelawblog.sg/blog/article/52>> (2022. 9. 20. 확인)].

92) Singapore International Commercial Court Committee, *Report of The Singapore International Commercial Court Committee 1* (2013) available at <<http://www.sicc.gov.sg/documents/docs/Annex%20A%20-%20SICC%20Committee%20Report.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).

93) *Id.*

94) *Id.* at 2.

95) TEH & YEO(주 90), 694.

96) Singapore International Commercial Court, <<http://www.sicc.gov.sg/About.aspx?id=22>> (2022. 9. 20. 확인).

(2) 싱가포르 국제상사법원의 관할

SICC는 국제적인 상사사건을 전문적으로 취급하고 있으며⁹⁸⁾ 구체적으로는 다음과 같은 사건을 관할한다.

(가) 분쟁의 본질상 국제적이고 상업적인 성격을 가질 것

분쟁의 본질이 국제적이라 함은 ① 분쟁당사자들이 서로 다른 국가에서 영업지를 가지고 있을 경우와 ② 당사자들 누구도 자신의 영업지가 싱가포르 내에 있지 않은 경우, ③ 적어도 1명의 당사자가 영업지가 다른 국가라고 주장하는 경우, ④ 당사자들이 명시적으로 당해 분쟁의 주된 소송물이 1개 이상의 국가와 연관이 있다고 동의한 경우를 말한다[법원규칙(Rules of Court) O 110 제1조 제2항 제a호].⁹⁹⁾ 또한 분쟁의 본질이 상업적이라 함은 ① 당사자 사이 분쟁에서의 주된 소송물이 계약관계를 불문하고 물품 혹은 용역의 공급이나 교환, 투자나 금융 혹은 보험 등과 같은 관계에서의 거래를 포함하고 있거나 ② 당해 분쟁이 지식재산권과 관련이 있는 경우, ③ 당사자들이 명시적으로 당해 분쟁의 주된 소송물이 그 본질상 상업적이라고 동의한 경우를 말한다(같은 규칙 제1조 제2항 제b호).

(나) 고등법원(High Court)이 관할하는 대상이 될 것

이는 피고가 소송절차를 개시하는 서면을 송달받거나 혹은 피고가 고등법원의 관할을 인정하는 경우를 말한다(대법원법 제18D조 제b항). 고등법원이 관할하는 사건의 경우 고등법원이 ① 해당 사건의 특성상 국제적이고 상사적인 성격을 가지고 있고 당사자들이 보전처분과 같은 임시적 구제 혹은 그와 관련된 구제를 구하지 않으며, ② SICC에서 해당 사건을 심리하는 것이 더욱 적절할 뿐만 아니라 ③ 당사자가 SICC로 해당 사건을 이송해 달라고 요청하거나 법원이 당사자를 심문한 후 직권으로 SICC로의 이송을 명한 경우에는 그 사건을 SICC로 이송할 수 있다(법원규칙 O 110 제12조 제4

97) *Id.*

98) *Id.*

99) 현재 적용되는 싱가포르의 법원규칙은 2014년에 개정된 것이며, 최근 법원규칙이 전면 개정되어(Rules of Court 2021) 2022. 4. 1.부터 시행되었다[Singapore Courts, "New Rules of Court 2021", <<https://www.judiciary.gov.sg/new-rules-of-court-2021>> (2022. 9. 20. 확인)]. 다만 이 보고서가 작성될 당시에는 아직 개정 전의 법원규칙이 시행 중이었던 점과 현재 법원에 계속중인 대다수 사건이 개정 전 법원규칙의 적용대상이라는 점을 고려하여 이 보고서에서는 개정 전 법원규칙에 근거하여 서술하기로 한다.

항]. 고등법원에서 SICC로의 이송은 절차의 어느 단계에서든 위의 요건을 만족했다고 판단되면 이루어질 수 있다는 것이 판례의 입장이다.¹⁰⁰⁾

(다) 당사자들이 SICC의 관할에 대한 유효한 서면의 관할합의를 할 것

관할합의(jurisdiction agreement)란 전속 여부를 불문하고 SICC의 관할을 인정하는 당사자 사이의 합의를 말하며(법원규칙 O 110 제7조 제1항 제b호), 서면의 합의란 그 합의가 서면으로 작성된 경우 외에도 구두의 합의가 그 안에 포함된 정보가 상당한 수단을 통해서 접근 가능하고 이용 가능한 전자적 통신수단을 포함한 어떤 형태로든 녹음된 경우를 포함한다(같은 규칙 제1조 제2항 제e호).

(라) 기타

이외에도 SICC는 SICC에서 내린 판결 혹은 결정과 관련하여 특정인에 대한 법원모욕 사건에 대해서도 관할한다(법원규칙 O 110 제7조 제2항 제b호).

(마) 관할 존재 여부의 판단

SICC에서 절차가 개시된 경우 SICC는 당사자의 신청 혹은 직권으로 관할 존재 여부를 판단하여야 한다(법원규칙 O 110 제10조 제1항). 다만 고등법원(High Court)의 사건이 SICC로 이송된 경우에는 관할 존재 여부를 판단할 수 없으며(같은 규칙 제12조 제5항), 이는 고등법원과 SICC 간에 관할 존재 여부에 관한 다툼이 반복되는 것을 막기 위함이라고 한다.¹⁰¹⁾

SICC에서 절차가 개시된 경우 SICC는 사건이 SICC에서 심리하기에 적절하지 아니한 경우¹⁰²⁾ 관할이 존재하지 않는다고 결정할 수 있다(법원규칙 O 110 제8조 제1항, 제3항). 다만 SICC는 단지 싱가포르 외에 당사자들에게 더 적절한 법정지가 존재한다는 이유로 관할 행사를 거부할 수 없는데(같은 규칙 제8조 제2항), 이는 영미법상 불편한 법정지의 법리(forum non conveniens)가 적용되지 아니하는 것으로 볼 수 있다.¹⁰³⁾

100) *Accent Delight International Ltd v Bouvier* [2016] 2 SLR 841, 869.

101) Wei Yao & Kenny Chng, "Exploring a New Frontier in Singapore's Private International Law: *IM Skaugen SE v MAN Diesel & Turbo SE* [2016] SGHCR 6" 28 SAcLJ 649, 663 (2016).

102) 예를 들어 가사사건의 경우 SICC는 관할을 행사할 수 없다(대법원법 제181조 제1항 제b호).

103) Wei Yao & Kenny CHNG, "The impact of the Singapore International Commercial Court and

SICC가 관할이 존재하지 않는다고 판단한 경우 ① SICCC는 고등법원(High Court)에 관할권이 존재한다고 판단되고 당사자들이 고등법원에서의 절차 진행에 동의한 경우에는 해당 사건을 고등법원으로 이송하여야 하고(같은 규칙 제10조 제3항 제a호), ② 만약 고등법원에 이송할 수 없는 경우라면 SICCC는 소를 각하하거나 절차의 중지, 기타 적절하다고 생각되는 명령을 내릴 수 있다(같은 규칙 제10조 제3항 제b호). 다만 해당 사건을 싱가포르 내의 다른 법원에 이송할 수는 없다(같은 규칙 제10조 제3B항).

III. 하급법원(State Courts)

1. 개요

가. 구성

하급법원(State Courts)¹⁰⁴⁾은 지구법원(District Courts)과 치안판사법원(Magistrates' Courts), 검시법원(Coroners' Courts), 소액사건심판소(Small Claims Tribunals), 지역사회분쟁해결심판소(Community Disputes Resolutions Tribunals), 노동사건심판소(Employment Claims Tribunals), 그 외의 특별법원으로 구성된다.¹⁰⁵⁾ 매년 하급법원은 싱가포르 전체 사건의 90%를 처리하고 있으며, 형사사건의 경우 전체의 99%를 처리하고 있다.¹⁰⁶⁾

나. 사건 수 통계

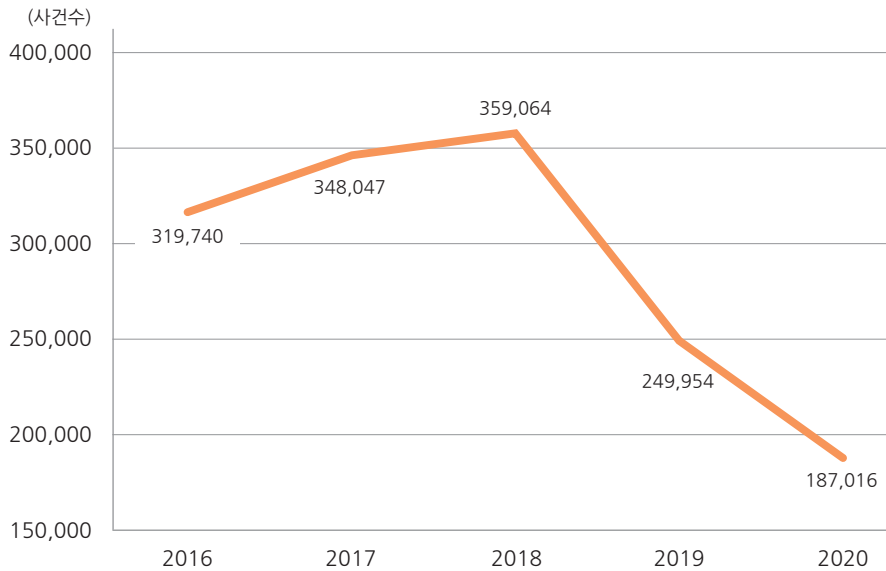
2016년 이후 2020년까지 하급법원이 처리한 사건 수 통계를 그래프로 나타내면 다음과 같다.¹⁰⁷⁾

Hague Convention on choice of court agreements on Singapore's private international law", 37 C.J.Q. 124, 135 ff. (2018).

104) 하급법원을 부르던 원래 명칭은 'Subordinate Courts'였으나 2014. 3. 7. 현재의 'State Courts'로 그 명칭이 변경되었다. 변경의 이유로는 새로운 명칭으로 법원의 권위를 더하고 지역사회에서 분쟁의 일차적 해결기 관으로서의 위상을 공고히 하기 위함이라고 한다[Singapore Courts, "Renaming of Subordinate Courts to State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#rename-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인)].

105) Singapore Courts, "Role and Structure of the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

106) *Id.*



[그림 5] 하급법원 사건 수 통계(2016-2020)

특기할 만한 점은, 2018년을 기점으로 하급법원에 접수되는 사건 수가 감소하고 있다는 것인데, 구체적으로 보면 형사사건의 감소세가 두드러지고 있다.¹⁰⁸⁾

다. 하급법원의 비전

싱가포르 하급법원이 정한 비전과 임무, 핵심가치는 다음과 같다.¹⁰⁹⁾

107) Singapore Courts, “Statistics”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/statistics>> (2022. 9. 20. 확인); Singapore Courts, “Family-Therapeutic Justice”, <<https://www.judiciary.gov.sg/family>> (2022. 9. 20. 확인).

108) 2018년과 2019년을 비교해보면 형사사건의 접수 건수는 2018년 303,487건에서 2019년 196,647건으로 감소하였으며[Singapore Courts, *One Judiciary Annual Report 2019* 82 (2019) available at <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/publication-docs/one_judiciary_annual_report_2019.pdf?sfvrsn=7184ac95_4> (2022. 9. 20. 확인)], 이후 꾸준하게 줄어들어 2020년에는 143,728건으로 감소하였다[Singapore Courts, *One Judiciary Annual Report 2020* 79 (2019) available at <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/publication-docs/one-judiciary-annual-report-2020.pdf?sfvrsn=c92468bc_0> (2022. 9. 20. 확인)].

109) Singapore Courts, “Vision, Mission and Values”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/vision-mission-values#supcourt>> (2022. 9. 20. 확인).

[표 3] 하급법원의 비전과 임무, 핵심가치

비전	신뢰받고, 미래를 내다보는, 정의의 전달자로서의 사법부
임무	높은 질의 판결, 시의적절한 분쟁해결, 최고의 법원 서비스를 위한 사법행정
핵심가치	<ul style="list-style-type: none"> ● 공정 ● 접근성 ● 독립성, 연결성, 공평 ● 적응성
신뢰받고, 미래를 내다보는 사법부의 핵심 요소	<ul style="list-style-type: none"> ● 최적의 분쟁해결 결과 도출 ● 공정한 절차 ● 시의적절한 분쟁해결 ● 혁신 ● 투명성

2. 인적구성

하급법원의 인적구성을 보면 하급법원장과 부원장, 지구법원 선임법관, 그 외 지구법원의 법관, 치안판사, 사무국장, 기타 법원공무원으로 구성된다. 2021. 11. 기준으로 하급법원은 원장 및 부원장 1인 및 6인의 지구법원 선임법관을 포함하여 82명의 법관과 10명의 치안판사, 3인의 시니어 법관이 임명되어 활동하고 있다.¹¹⁰⁾

가. 하급법원장

하급법원장(Presiding Judge of the State Courts)은 대법원의 법관 혹은 기간제 법관 중에서 임명되며 하급법원의 운영에 관한 전반적인 책임을 진다.¹¹¹⁾ 대통령은 대법원장의 추천을 받아 대법원의 법관 혹은 기간제 법관을 하급법원장으로 임명하며(하급법원법 제8A조 제1항), 그 임기는 대법원장이 추천하는 기간으로 한다(같은 법 제 8A조 제1항). 하급법원장은 하급법원의 사건을 담당하여 심리할 수 있으며(같은 법 제 8A조 제2항), 헌법의 취지에 반하지 않는 한 고등법원 일반부와 고등법원 상고부, 상고

110) Singapore Courts, "Role and Structure of the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

111) *Id.*

법원의 사건을 담당할 수 있다(같은 법 제8A조 제3항). 하급법원장의 임기가 만료된 이후에도 그가 하급법원에서 담당하고 있는 사건과 관련하여서는 하급법원의 법관으로서의 지위를 그대로 유지한다(같은 법 제8A조 제4항).

하급법원장 외에도 부원장(Deputy Presiding Judge), 지구법원 선임법관(Principal District Judge), 사무국장(Registrar), 선임 법원사무관(senior court administrator) 등이 하급법원장을 보좌하여 하급법원 운영을 담당한다.¹¹²⁾

1970년 하급법원(Subordinate Courts)의 설립 이후 현재까지의 역대 하급법원장은 다음과 같다.¹¹³⁾

[표 4] 역대 하급법원장 명단

구분	성명	취임(년)	퇴임(년)
Subordinate Courts	T. S. Sinnathuray	1971	1978
	Michael Khoo	1978	1984
	Errol Foenunder	1984	1992
	Richard Magnus	1992	2008
	Tan Siong Thye	2008	2013
State Courts	See Kee Oon	2013	2020
	Vincent Hoon Seng Lei	2020	현재

나. 지구법원 법관

지구법원 법관은 대법원장의 추천을 받아 대통령이 임명한다(하급법원법 제9조 제1항). 지구법원 법관이 되기 위해서는 법무전문직법(Legal Profession Act 1966) 제2조에 정한 자격을 7년 이상 보유하여야 한다(같은 법 제9조 제3항).¹¹⁴⁾ 다만 전항의

112) *Id.*

113) State Courts of Singapore(주 32), 38-39.

114) 법무전문직법 제2조의 자격은 다음과 같다:
법무전문직법 제2조(정의)

규정에도 불구하고 ① 법무전문직법 제2조에서 정한 자격을 5년 이상 보유하였거나 ② 후보자의 자격과 직무 경험을 고려할 때 대법원장이 해당 후보자가 지구법원 법관으로서의 직무를 수행하기에 적합하다고 인정한 경우에는 지구법원 법관으로 임명될 수 있다(같은 법 제9조 제3A항). 지구법원 법관의 임기가 만료된 이후에도 그가 하급법원에서 담당하고 있던 사건과 관련하여서는 하급법원의 법관으로서의 지위를 그대로 유지한다(같은 법 제9조 제4항).

다. 치안판사(Magistrate)

치안판사는 대법원장의 추천을 받아 대통령이 임명한다(하급법원법 제10조 제1항). 치안판사가 되기 위해서는 법무전문직법 제2조에 정한 자격을 3년 이상 보유하여야 한다(같은 법 제10조 제2항). 다만 전항의 규정에도 불구하고 ① 법무전문직법 제2조에 정한 자격을 1년 이상 보유하였거나 ② 후보자의 자격과 직무 경험을 고려할 때 대법원장이 해당 후보자가 치안판사로서의 직무를 수행하기에 적합하다고 인정하는 경우에는 치안판사로 임명될 수 있다(같은 법 제10조 제3항).

라. 사무국장(Registrar) 등

대법원장은 사무국장과 그가 필요하다고 인정하는 수 만큼의 부국장(deputy registrar)을 임명할 수 있다(하급법원법 제12조 제1항). 사무국장이 되기 위해서는 대법원장이 그 재량을 행사하여 예외적으로 임명하지 아니하는 한, 법무전문직법 제2조에서 정한 자격을 보유하고 있어야 한다(같은 법 제12조 제2항). 부국장은 법원 규칙(Rules of Court)에 따라 사무국장에게 부여된 권한을 행사할 수 있고, 부과된 의무를 이행하여야 한다(같은 법 제13조).

(1) 이 법에서 아래의 용어는 달리 정하지 않는 한 다음을 의미한다.

(생략)

“자격을 갖춘 자(qualified person)”란 다음의 자를 말한다.

(a) 법무부 장관이 본조 제2항에 정한 자격을 보유하고 있거나, 본법 제14조 제2항 혹은 제3항의 규정을 만족하면서 법무부 장관이 본조 제2항에 정한 요건을 충족하는 경우

(b) 2009. 10. 9. 이전에 법학교육위원회(Legal Education Board)로부터 자격을 갖춘 자로 승인받은 경우

(c) 2011. 5. 3. 이전에 본법 제15A조 제1항에 의해 법무부 장관으로부터 자격을 갖춘 자로 승인을 받았거나 본법 제14조 제1항에 의해 법무부 장관으로부터 자격을 갖춘 자로 승인을 받은 경우

마. 법원공무원

대법원장은 하급법원의 직무를 수행하는 데 필요하다고 인정될 경우 통역이나 법원서기 등을 수시로 채용할 수 있다(하급법원법 제14조).

3. 법원의 구성

가. 지구법원(District Courts)

(1) 관할

(가) 민사사건

민사사건의 경우 소송목적의 값이 60,000 SGD 이상 250,000 SGD 이하의 사건 혹은 교통사고나 산업재해로 인한 개인 상해사건의 경우 소송목적의 값이 500,000 SGD 이하의 사건을 관할한다.¹¹⁵⁾

(나) 형사사건

지구법원은 형사소송법(Criminal Procedure Code 2010) 제8조 제1항에 따라 징역 10년을 넘지 아니하는 형사사건과 벌금형에 해당하는 형사사건과 그 외 법률에 의해 지구법원의 관할로 규정된 사건을 관할하며, 형사절차에서 피고인의 신체적 혹은 정신적 상태가 쟁점이 된 사건을 관할한다(하급법원법 제50조).

나. 치안판사법원(Magistrates' Courts)

(1) 관할

(가) 민사사건

민사사건의 경우 소송목적의 값이 60,000 SGD 이하의 사건을 관할한다.¹¹⁶⁾

(나) 형사사건

형사소송법 제7조에 따라 법정형이 징역 5년 이하인 형사사건과 벌금형에 해당하는 형사사건을 관할하며 그 외 법률에 의해 치안판사법원의 관할로 규정된 사건을 관

115) Singapore Courts, "Role and Structure of the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

116) *Id.*

할한다(하급법원법 제51조).

다. 검시법원(Coroners' Courts)

검시법원은 검시관법(Coroners Act 2010)에 따라 검시법원의 관할로 규정된 사건 및 그 외의 법률로 검시법원의 관할로 규정된 사건을 관할하며(하급법원법 제3조 제4항), 구체적으로는 사인이 불분명한 사망 사건이나 변사사건에 대한 검시를 담당한다.¹¹⁷⁾

라. 소액사건심판소(Small Claims Tribunals)

소액사건심판소의 근거법령은 소액사건심판소법(Small Claims Tribunals Act 1984)과 소액사건심판소규칙(Small Claims Tribunals Rules)이 존재한다. 소액사건심판소는 1985. 2. 1.부터 설립·운영되고 있으며, 소액사건심판소법에서 규정하는 20,000 SGD를 넘지 아니하는(당사자가 서면으로 동의할 경우 30,000 SGD) 다음의 사건을 관할한다(하급법원법 제3조 제2항, 소액사건심판소법 제5조).¹¹⁸⁾

- 상품매매 혹은 용역계약 관련 사건
- 불공정한 소유권유보부매매 약정(hire-purchase agreement)¹¹⁹⁾ 관련 사건
- 대인사건이 아닌 불법행위사건
- 2년의 기간을 넘지 아니하는 임대차 계약 관련 사건
- 그 외에 법에서 정한 사건

마. 지역사회분쟁해결심판소(Community Disputes Resolutions Tribunals, CDRA)

지역사회분쟁해결심판소는 지역사회분쟁해결에 관한 법(Community Disputes Resolution Act 2015)에 의해 설립되었으며, 지역사회분쟁해결에 관한 법 제4조에서 정하고 있는 이웃 간의 생활 방해 등으로 인한 분쟁 중 그 소송목적의 값이 20,000 SGD

117) *Id.*

118) *Id.*

119) 용어의 번역은 이은희, “영국 소비자신용법상 부당한 신용거래의 규제”, 법제 제591호, 2007. 3., 13을 참고하였다.

를 넘지 아니하는 사건을 관할한다(같은 법 제17조).¹²⁰⁾ 지역사회분쟁해결심판소는 당사자의 사건을 심리한 후 ① 20,000 SGD를 넘지 아니하는 범위 내에서의 손해배상이나 ② 금지명령, ③ 특정이행(specific performance), ④ 가해자인 이웃의 유감 표명, ⑤ 그 외에 지역사회분쟁해결심판소가 적당하다고 생각되는 처분을 명할 수 있다.¹²¹⁾

바. 노동사건심판소(Employment Claims Tribunals)

노동사건심판소는 고용주와 고용인 사이에 분쟁이 발생할 경우 이를 신속하고 경제적으로 해결할 것을 목적으로 2017. 4. 1. 설립되었으며, 노동사건에 관한 법률(Employment Claims Act 2016), 노동사건에 관한 규칙(Employment Claims Rules 2017)이 그 근거법령이다.¹²²⁾ 노동사건심판소는 급여나 불법해고(wrongful dismissal) 등과 관련한 소송목적의 값이 20,000 SGD(분쟁조정사건의 경우 30,000 SGD)를 넘지 아니하는 사건 및 그 외의 법률에서 노동사건심판소의 관할로 규정하고 있는 사건을 관할한다(하급법원법 제3조 제5항, 노동사건에 관한 법률 제12조).¹²³⁾

사. 특별법원(Specialized District Courts and Magistrates' Courts)

특별법원에는 형사진술법원(Criminal Mentions Court),¹²⁴⁾ 지역사회 형사법원(Community Criminal Court), 교통법원(Traffic Court), 야간법원(Night Courts), 괴롭힘 방지 법원(Protection from Harassment Court)이 포함된다.¹²⁵⁾

120) Singapore Courts, "Role and Structure of the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

121) Community Disputes Resolution Tribunals, *A Guide to Neighbour Disputes Claims* 6 (2020) available at <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/civil-docs/guide_neighbour_dispute_claims.pdf> (2022. 9. 20. 확인).

122) Council of ASEAN Chief Justices, "Employment Claims Tribunal", <<https://cacj-ajp.org/singapore/legal-system/dispute-resolution-processes/specialised-tribunals/employment-claims-tribunal/>> (2022. 9. 20. 확인).

123) Singapore Courts, "Role and Structure of the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

124) 용어의 번역은 在シンガポール日本国大使館, "シンガポールの司法制度の概要 -特に刑事訴訟法を中心として-", 2013. 5., 24, <<https://www.sg.emb-japan.go.jp/Japanese/criminal.pdf>> (2022. 9. 20. 확인)을 참고하였다.

125) Singapore Courts, "Role and Structure of the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

(1) 형사진술법원

피고인은 검찰의 정식 기소가 준비된 시점에 형사진술법원에 출석하여야 하며, 지구법원의 사건과 치안판사법원의 사건을 다루는 각각의 형사진술법원(Court 26 for Districts Arrest Cases, Court 23 for Magistrates' Arrest Cases)이 하급법원에 존재한다.¹²⁶⁾ 형사진술법원에서는 기소내용이 피고인에게 낭독 및 설명되고, 피고인이 유죄를 인정할 경우 형사진술법원의 법관은 피고인에게 형을 선고할 수 있다.¹²⁷⁾ 다만 피고인이 특정 유형의 범죄에 관해 유죄를 인정할 경우 형사진술법원의 법관은 양형을 위해 해당 사건을 다른 법원¹²⁸⁾으로 이송하여야 한다.¹²⁹⁾

형사진술법원의 법관은 검찰 혹은 피고인의 신청에 관하여 심리하고 그에 관해 결정할 수 있는데, 이에선 보석신청과 추가수사를 위한 구속신청, 피고인 측 변호인의 참여신청 등을 포함한다.¹³⁰⁾ 피고인이 정식재판(trial)을 청구할 경우 형사진술법원의 법관은 법원의 정식재판 기일이 정해지기 전에 준비절차(pre-trial conference)가 개최될 일시를 지정하여야 한다.¹³¹⁾

(2) 지역사회 형사법원

지역사회 형사법원은 문제가 된 범죄행위에 지역사회가 해결할 필요가 있는 근본 원인이 있는 형사사건을 관할하며,¹³²⁾ 2006. 6. 1.에 설립되었다.¹³³⁾ 지역사회 형사

126) Singapore Criminal Defence Lawyer, "What Are the Criminal Mentions Courts?", <<https://www.singaporecriminaldefencelawyer.com/what-are-the-criminal-mentions-courts/>> (2022. 9. 20. 확인); Singapore Courts, "Role and Structure of the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

127) Singapore Courts, "Role and Structure of the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

128) 과거에는 판결의 선고와 양형만을 담당하는 판결선고법원(양형법원, sentencing court)이 별개로 존재하였으나 하급법원이 'State Courts'로 변경된 이후로는 그와 같은 별개의 법원은 존재하지 않는 것으로 보인다. 자세한 내용은 在シンガポール日本国大使館(주 124), 24.

129) Singapore Courts, "Role and Structure of the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

130) *Id.*

131) *Id.*

132) *Id.*

133) State Courts of Singapore, "Community Criminal Court", 2021. 2. 1., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/who-we-are-docs/state_courts_community_criminal_court.pdf> (2022. 9. 20. 확인).

법원은 문제해결법원(problem-solving court)을 지향하며, 범죄행위의 억지 및 응보(retribution) 외에도 범죄행위의 예방과 피해복구를 추구하는 이중적 접근법을 취하고 있다.¹³⁴⁾ 이러한 목적을 달성하기 위해 지역사회 형사법원은 공판 전 피고인의 가족과 피해자, 변호인 등으로 구성된 지역사회 형사법원 위원회(Community Criminal Court Conference, CCC)와 심리학자, 사회복지사 등으로 구성된 전문가 센터(Center for Specialist Services)를 운영하고 있으며, 양형에서도 유연한 접근법을 취하고 있다.¹³⁵⁾

지역사회 형사법원이 관할하는 사건의 예는 다음과 같다.¹³⁶⁾

- 범죄를 저지른 자가 청소년(16세에서 21세 사이를 의미한다)인 사건
- 범죄를 저지른 자가 정신질환이 있거나 특별한 도움이 필요한 사건
- 범죄를 저지른 자가 65세 이상인 사건 중 지역사회 법원이 심리하기로 한 사건
- 가정폭력 관련 사건
- 상점 절도(shop theft) 사건
- 동물 학대 사건
- 인종 관련 사건
- 범죄를 저지른 자가 만성적인 중독 문제를 가지고 있는 사건 중 지역사회 법원이 심리하기로 한 사건

(3) 교통법원(Traffic Court)¹³⁷⁾

교통법원은 교통법규위반 사건(traffic offence)을 주로 심리하며, 교통법규위반 사건은 아래의 사건을 포함한다.¹³⁸⁾

134) Singapore Courts, “Role and Structure of the State Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

135) State Courts of Singapore, “Community Criminal Court”, 2021. 2. 1., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/who-we-are-docs/state_courts_community_criminal_court.pdf> (2022. 9. 20. 확인). 지역사회 형사법원은 강제치료명령(Mandatory Treatment Order, MTO), 사회봉사명령(Community Service Order, CSO), 보호관찰명령(Day Reporting Order, DRO), 단기구금명령(Short Detention Order, SDO) 등을 포함한 지역사회 기반의 양형(Community-Based Sentencing, CBS)을 선택할 수 있다.

136) Singapore Courts, “Role and Structure of the State Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인); State Courts of Singapore, “Community Criminal Court”, 2021. 2. 1., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/who-we-are-docs/state_courts_community_criminal_court.pdf> (2022. 9. 20. 확인).

137) 용어의 번역은 在シンガポール日本国大使館(주 124), 24를 참조하였다.

- 음주운전과 같은 교통법규 위반으로 인한 즉결구금(fresh traffic arrest) 사건
- 범칙금 액수가 기재되어 있지 않은 교통경찰(Traffic Police, TP)이 발부한 소환장 혹은 통지서에 관한 사건
- 범칙금 액수가 기재되어 있지 않은 싱가포르 육상교통청(Land Transport Authority, LTA)이 발부한 소환장 혹은 통지서에 관한 사건

교통법원은 진술법원(mentions court)인 동시에 사실심리법원(trial court)이다.¹³⁹⁾ 진술법원으로서 교통법원은 구금이나 보석 등의 신청에 관하여 심리하고, 정식 재판이 청구되면 정식재판에 앞서 준비절차 등을 포함한 사건관리절차를 진행한다.¹⁴⁰⁾

(4) 야간법원(Night Courts)

야간법원은 규칙 위반 사건(regulatory offence) 혹은 교통 법규위반 사건(traffic offence)을 관할하며, 월요일부터 목요일까지 저녁 6시 이후에 운영된다.¹⁴¹⁾ 하급법원에는 두 종류의 야간법원이 존재하는데, ① 싱가포르 주택개발위원회(Housing & Development Board, HDB)이나 싱가포르 도시 재개발 공사(Urban Redevelopment Authority, URA), 싱가포르 중앙적립기금(Central Provident Fund, CPF), 싱가포르 회계 기업 관리청(Board of Accounting and Corporate Regulatory Authority, ACRA)과 같은 정부 기관이 발부한 소환장 혹은 통지서에 관한 사건을 관할하는 야간법원(Court 26N)과 ② 교통경찰(TP) 혹은 싱가포르 육상교통청(LTA)이 발부한 소환장 혹은 통지서에 관한 사건을 관할하는 야간법원(Court 25N)이 그것이다.¹⁴²⁾

(5) 괴롭힘 방지 법원(Protection from Harassment Court)¹⁴³⁾

괴롭힘 방지 법원은 관음증, 사이버 노출과 같은 신종범죄에 대해 규율하고 있는

138) Singapore Courts, "Role and Structure of the State Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

139) *Id.*

140) *Id.*

141) *Id.*

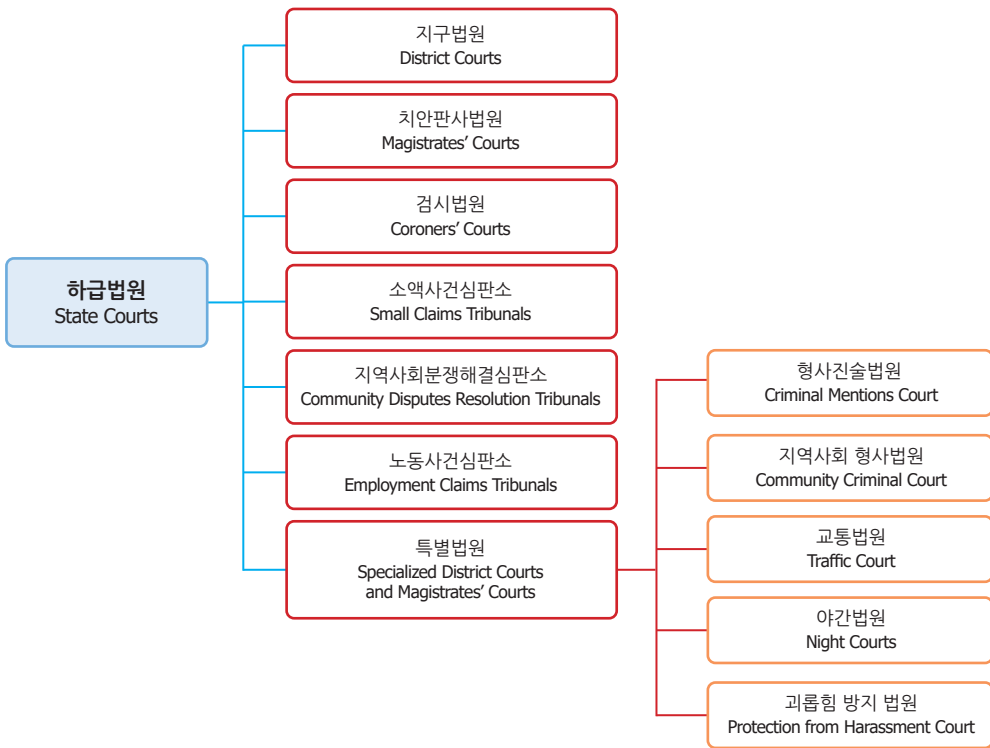
142) *Id.*

143) 용어의 번역은 주싱가포르 대한민국 대사관, "2020. 1. 1. 시행 예정인 주재국 형법 개정안", <https://sgp.mofa.go.kr/sg-ko/brd/m_2510/view.do?seq=1327212&srchFr=&%3BsrchTo=&%3BsrchWord=&%3BsrchTp=&%3Bmulti_itm_seq=0&%3Bitm_seq_1=0&%3Bitm_seq_2=0&%3Bcompany_cd=&%3Bcompany_nm=&page=26> (2022. 9. 20. 확인)을 참고하였다.

괴롭힘 방지법(Protection from Harassment Act 2014) 3A편(Part 3A)에 의해 설립되었으며, 괴롭힘 방지법 관련 민·형사사건 모두를 관할한다(괴롭힘 방지법 제16G 조). 괴롭힘 방지 법원은 피해자의 효과적이면서도 전체적인 구제를 위한 일회적 해결책을 제공하는 것을 목적으로 하고 있다.¹⁴⁴⁾

아. 하급법원의 구성

이상에서 살펴본 하급법원의 구성을 그림으로 나타내면 다음과 같다.



[그림 6] 하급법원의 구성

144) Singapore Courts, “Role and Structure of the State Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

IV. 가정사법법원(Family Justice Courts)¹⁴⁵⁾

1. 개요

가. 설립 경과 및 특징

가정사법법원은 가정법원(Family Courts)과 소년법원(Youth Courts), 고등법원 가사재판부(Family Division of the High Court)를 포괄하는 개념의 법원으로 가정사법법원법(Family Justice Act 2014)에 의해 2015년에 새로이 설립되었다.¹⁴⁶⁾ 가정사법법원 설립의 기초가 된 것은 가정사법위원회(The Committee for Family Justice)의 ‘가정사법시스템의 체계에 관한 위원회의 권고(Recommendations of the Committee for Family Justice on the Framework of the Family Justice System)’라는 보고서였는데, 해당 보고서는 사회경제적 변화와 가사사건의 성격을 고려할 때 이전과는 다른 새로운 형태의 가정사법법원을 설립할 것에 대해 권고하고 있다.¹⁴⁷⁾

가정사법법원은 치료적 사법(therapeutic justice) 개념에 근거하여 운영되고 있으며, 가정파탄의 상황에서도 더 건강하고 건설적인 관계를 유지·보전하기 위한 여러 수단을 활용하고 있다.¹⁴⁸⁾ 가사사건은 통상의 법적 분쟁과는 다른 특성이 존재하므로 당사자주의적인 관점에서 분쟁을 해결하기보다는 전체적 관점에서의 해결책을 도출하기 위해 문제해결에 집중하는 등 다양한 접근법을 활용하고 있다.¹⁴⁹⁾

145) 용어의 번역은 伊藤弘子·大川謙蔵·清末愛砂, “親権・監護権に関するシンガポール法令の調査報告書概説”, 2019. 9., 10, <<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000545930.pdf>> (2022. 9. 20. 확인)을 참고하였다.

146) Singapore Courts, “Role and Structure of the Family Justice Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-family-justice-courts>> (2022. 9. 20. 확인); Chen & Han(주 50), 76.

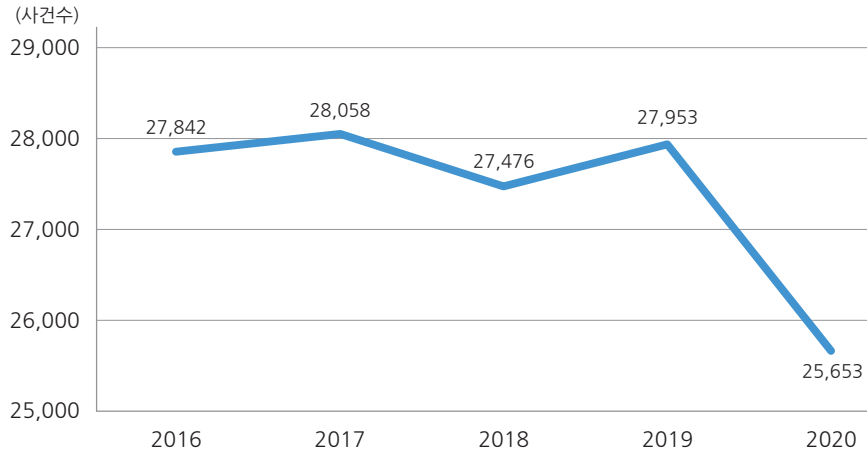
147) The Committee for Family Justice, *Recommendations of the Committee for Family Justice on the Framework of the Family Justice System* 25–27 (2014) available at <<https://www.mlaw.gov.sg/files/news/press-releases/2014/07/FamilyJusticeReport.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).

148) Singapore Courts, “Family–Therapeutic Justice”, <<https://www.judiciary.gov.sg/family>> (2022. 9. 20. 확인).

149) Singapore Courts, “Role and Structure of the Family Justice Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-family-justice-courts>> (2022. 9. 20. 확인); Singapore Courts, “Family–Therapeutic Justice”, <<https://www.judiciary.gov.sg/family>> (2022. 9. 20. 확인).

나. 사건 수 통계

2016년 이후 2020년까지 가정사법법원이 처리한 사건 수 통계를 그래프로 나타내면 다음과 같다.¹⁵⁰⁾



[그림 7] 가정사법법원 사건 수 통계(2016-2020)

다. 가정사법법원의 비전

싱가포르 가정사법법원이 정한 비전과 임무, 핵심가치는 다음과 같다.¹⁵¹⁾

[표 5] 가정사법법원의 비전과 임무, 핵심가치

비전	보호하고, 위임하며, 회복하는 사법
임무	효율적인 상담과 조정, 판결을 통한, 가정과 소년 모두가 쉽게 접근할 수 있는 사법
핵심가치	<ul style="list-style-type: none"> ● 모든 사건을 공정하게 ● 모든 결과는 미래지향적으로 ● 모든 당사자에게 존중을 담아

150) Singapore Courts, “Statistics”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/statistics>> (2022. 9. 20. 확인); Singapore Courts, “Family-Therapeutic Justice”, <<https://www.judiciary.gov.sg/family>> (2022. 9. 20. 확인).

151) Singapore Courts, “Vision, Mission and Values”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/vision-mission-values#supcourt>> (2022. 9. 20. 확인).

2. 인적 구성

가정사법법원의 인적 구성을 보면 법원장과 가정법원 법관, 소년법원 법관, 사무국장과 기타 법원공무원으로 구성된다. 2021. 11. 기준으로 1인의 원장과 부원장, 선임 법관을 포함한 40인의 법관과 3인의 치안판사가 임명되어 활동하고 있다.¹⁵²⁾

가. 가정사법법원장

대통령은 대법원장의 추천을 받아 대법원의 법관 혹은 기간제 법관 중에 가정사법법원장을 임명할 수 있다(가정사법법원법 제12조 제1항). 가정사법법원장의 임기는 명문으로 정함이 없으며, 대법원장이 추천하는 기간을 그 임기로 한다(같은 법 제12조 제1항).¹⁵³⁾ 가정사법법원장은 가정법원 혹은 소년법원이 관할하는 모든 사건을 담당할 수 있으며(같은 법 제12조 제2항), 헌법에서 규정한 취지에 어긋나지 아니하는 한 고등법원 일반부와 항소부, 상고법원에서의 사건을 담당할 수 있다(같은 법 제12조 제3항). 이와 관련하여 가정사법법원장은 그 임기가 만료되는 경우라고 하여도 가정사법법원법 제12조 제2항에 근거하여 본인이 담당한 가정법원 혹은 소년법원의 사건에 대해서는 법관의 지위를 유지한다(같은 법 제12조 제4항).

2015년 가정사법법원의 설립 이후 현재까지의 역대 가정사법법원장은 다음과 같다.¹⁵⁴⁾

[표 6] 역대 가정사법법원장 명단

구분	성명	취임(년)	퇴임(년)
Family Justice Courts	Valerie Thean	2014	2017
	Debbie Ong	2017	현재

152) Singapore Courts, "Role and Structure of the Family Justice Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-family-justice-courts>> (2022. 9. 20. 확인); Singapore Courts, "Family-Therapeutic Justice", <<https://www.judiciary.gov.sg/family>> (2022. 9. 20. 확인).

153) 현재 가정사법법원장인 Debbie Ong의 임기는 3년이다[Singapore Courts(주 4), 26].

154) Prime Minister's Office Singapore, "Appointment of Judges of the High Court", <<https://www.pmo.gov.sg/Newsroom/appointment-judges-high-court-1>> (2022. 9. 20. 확인).

나. 가정법원 법관

대법원장은 지구법원 법관 혹은 치안판사 중에 가정법원의 법관을 지명할 수 있다(가정사법법원법 제13조 제1항). 가정법원 법관의 임기는 대법원장이 정하는 기간으로 하며(같은 법 제13조 제2항), 가정법원 법관으로 지명된 법관의 임기가 만료하는 경우라고 하여도 본인이 가정법원 법관으로서 담당하고 있는 사건에 관하여는 가정법원 법관의 지위를 유지한다(같은 법 제13조 제3항).

다. 소년법원 법관

대법원장은 지구법원 법관 혹은 치안판사 중에서 소년법원의 법관을 지명할 수 있다(가정사법법원법 제14조 제1항). 소년법원 법관의 임기는 대법원장이 정하는 기간으로 하며(같은 법 제14조 제2항), 소년법원 법관으로 지명된 법관의 임기가 만료하는 경우라고 하여도 본인이 소년법원 법관으로서 담당하고 있는 사건에 관하여는 소년법원 법관의 지위를 유지한다(같은 법 제14조 제3항).

라. 사무국장 등

대통령은 대법원장의 추천으로 가정사법법원의 사무국장(registrar)과 부국장(deputy registrar), 사무국장보(assistant registrar)를 임명할 수 있다(가정사법법원법 제15조 제1항). 사무국장과 부국장, 사무국장보로 임명되고자 하는 자는 법무전문직법(Legal Profession Act 1966) 제2조에 규정된 자격을 갖춘 자가 아니면 해당 지위에 임명될 수 없다(같은 법 제15조 제2항).

마. 법원공무원

대법원장은 가정사법법원의 직무를 수행하는 데 필요하다고 인정되면 통역이나 법원서기, 상담가, 심리학자 등을 수시로 채용할 수 있다(가정사법법원법 제17조 제1항).

3. 법원의 구성

가. 가정법원(Family Courts)

가정법원은 가정사법법원법 제26조 내지 제29조에 따라 가사와 관련한 아래의

사건을 관할한다.¹⁵⁵⁾

- 이혼사건
- 유언검인 및 집행(probate and administration) 사건
- 양육비 사건
- 가정폭력사건
- 법정후견(deputyship) 사건
- 입양사건
- 행위무능력자(vulnerable adults) 보호 사건
- 후견사건
- 국제아동납치(international child abduction) 사건

나. 소년법원(Youth Courts)

소년법원은 가정사법법원법 제35조와 아동 및 청소년에 관한 법률(Children and Young Persons Act 1993)¹⁵⁶⁾에서 규정하고 있는 아래의 사건을 관할한다.¹⁵⁷⁾ 소년법원은 회복적 사법(restorative justice) 이념에 근거하여 설립되었으며, 소년의 복지와 이익을 최우선으로 하고 있으며,¹⁵⁸⁾ 소년의 상태에 따라 다양한 방법과 수단을 활용하여 개입한다.¹⁵⁹⁾

- 가사지도(family guidance)¹⁶⁰⁾ 사건
- 소년보호사건
- 소년구금사건(소년법의 형사사건 포함)

155) Singapore Courts, “Role and Structure of the Family Justice Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-family-justice-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

156) 보호나 재활이 필요한 아동 및 청소년의 복지와 보호, 재활을 돕고 아동 및 청소년과 관련된 여러 법률의 통합을 목적으로 제정된 법이다[Singapore Statutes Online, “Children and Young Persons Act 1993”, <<https://sso.agc.gov.sg/Act/CYPA1993>> (2022. 9. 20. 확인)].

157) Singapore Courts, “Role and Structure of the Family Justice Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-family-justice-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

158) *Id.*

159) *Id.*

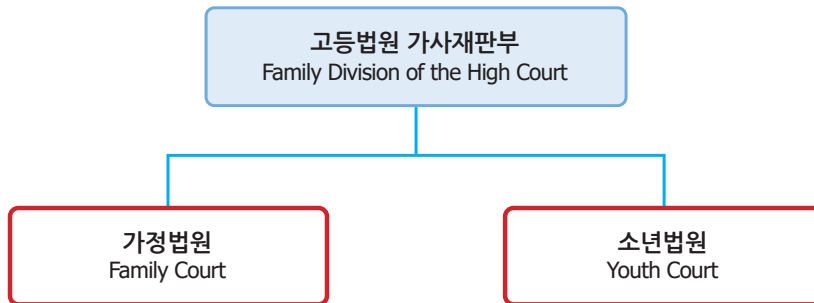
다. 고등법원 가사재판부(Family Division of the High Court)

고등법원 가사재판부는 가정사법법원법 제22조 내지 제25조에 따라 가사사건 중 아래의 사건을 관할한다.¹⁶¹⁾

- 가사사건 중 소송목적의 값이 5,000,000 SGD 이상인 사건
- 피상속인의 상속재산이 5,000,000 SGD 이상인 사건 혹은 외국법원의 승인에 관한 사건
- 가정법원 혹은 소년법원의 판결에 대해 불복한 사건
- 중요한 법률문제를 포함하고 있거나 선례가 되는 사건
- 고등법원 가사재판부가 심리하기로 스스로 결정한 사건

라. 가정사법법원의 구성

위에서 본 가정사법법원의 구성을 그림으로 나타내면 다음과 같다.¹⁶²⁾



[그림 8] 가정사법법원의 구성

160) 부모 혹은 후견인이 16세 이하의 자녀가 지도가 필요할 경우 법원의 명령(family guidance order)을 구할 수 있는 제도로 아동과 청소년에 관한 법률(Children and Young Persons Act 1993)에 근거하고 있다 [Singapore Courts, “Family Guidance for Children and Young Persons - What Is a Family Guidance Order”, <<https://www.judiciary.gov.sg/family/family-guidance-children-young-persons>> (2022. 9. 20. 확인)].

161) Singapore Courts, “Role and Structure of the Family Justice Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-family-justice-courts>> (2022. 9. 20. 확인).

162) Singapore Courts, “Organizational Structure of the Family Justice Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-family-justice-courts/structure>> (2022. 9. 20. 확인).

제4절 소결



싱가포르 사법부는 영국 식민지 시대에서부터 시작하여 제2차 세계대전 중 일본의 강점 시기, 이후 말레이시아와의 합병 시기에서의 말레이시아 법체계의 계수, 말레이시아에서의 분리·독립 이후부터 현재에 이르기까지의 시기 동안 꾸준히 발전했다.

싱가포르 사법부는 크게 보아 대법원과 하급법원으로 구성되는데, 대법원은 상고법원과 고등법원으로 구성되며 법원의 구조와는 달리 3심제를 택하고 있다는 점이 특징이라고 할 수 있다. 구체적으로 보면 대법원은 상고법원과 고등법원 상고부, 고등법원 일반부로 나누어지며, 고등법원 일반부에는 싱가포르 국제상사법원이 그 일부로서 설치되었다. 대법원의 인적 구성을 보면 대법원장과 상고법원의 대법관, 고등법원 상고부의 법관, 고등법원 일반부 법관, 시니어 법관, 싱가포르 국제상사법원의 해외법관, 기간제 법관으로 구성되며, 대법원장의 경우 정년인 65세에 도달할 때까지 그 신분의 보장을 받는 점이 우리와는 다른 점이라고 할 수 있다.

최근 ‘Subordinate Courts’에서 ‘State Courts’로 그 명칭을 변경한 하급법원은 지구법원과 치안판사법원, 검시법원, 소액사건심판소, 지역사회분쟁해결심판소, 노동사건심판소, 특별법원으로 구성되며, 특별법원은 형사진술법원과 지역사회 형사법원, 교통법원, 야간법원, 괴롭힘 방지 법원을 포함한다. 하급법원의 인적 구성을 보면 하급법원장과 지구법원 법관, 치안판사, 사무국장 등과 기타 법원공무원으로 구성되며, 하급법원은 싱가포르 전체 사건의 90%, 형사사건의 경우 전체 사건의 99%를 처리하고 있다.

근래에 설립된 가정사법법원은 고등법원 가사재판부와 가정법원, 소년법원으로 구성되며, 그 인적 구성은 가정사법법원장과 가정법원 법관, 소년법원 법관, 사무국장 등, 기타 법원공무원으로 구성된다. 가정법원은 치료적 사법 개념에 근거하여 운영되고 있으며, 통상의 법적 분쟁과는 다른 가사사건의 특성을 고려하여 분쟁을 전체적인 관점에서 보고 전체적 관점에 기인한 해결책을 도출하기 위해 문제해결에 집중하는 등 다양한 접근법을 활용하고 있는 것이 그 특징이다.

..... 제 3장

싱가포르의 사법개혁

제1절 들어가며



앞에서 언급한 바와 같이 싱가포르 사법부는 현재의 우수한 평가와는 별개로, 1980년대까지 사건처리 지연의 문제와 시스템의 비효율 등의 문제, 그로 인한 대국민 신뢰도 저하 등의 문제를 가지고 있었다. 이를 해결하기 위한 첫 번째 개혁 시도가 존재하였으나 큰 성과를 거두지 못하고 문제 상황이 점점 심화하자 싱가포르 사법부는 두 번째 사법개혁의 시도를 하게 되는데, 두 번째 사법개혁에서는 첫 번째 사법개혁의 여러 문제점을 인지하여 이를 보완하고, 전체적 관점에서 효율성을 추구하는 방향으로의 사법개혁을 추진하게 된다.

성공적이고 효율적인 사법개혁을 위해 싱가포르 사법부는 경영관리 기법을 도입하여 핵심가치를 정하고 이에 근거한 장기-중기-단기적 목표를 수립하여 이를 지속해서 시행하고, 주기적인 피드백을 받아 목표를 수정하거나 변경하는 등의 전략을 추진하게 되는데, 이와 같은 전략은 첫 번째 사법개혁 시도와는 달리 큰 성공을 거두어 현재 싱가포르 사법부의 모습을 갖추게 하는 기초가 될 수 있었던 것으로 평가된다.

이하에서는 싱가포르의 사법개혁 과정에 대해, 문제 상황에서부터 시작하여 첫 번째 사법개혁 시도와 그 평가, 두 번째 사법개혁 시도에 대해 그 전략과 관점, 구체적인 계획의 수립과 실천, 피드백 및 평가 등의 요소, 사법개혁 이후 싱가포르 사법부의 모습은 어떠한지를 자세히 살펴보기로 한다.

제2절 문제 상황 및 사법개혁의 첫 번째 시도



I. 문제 상황

싱가포르의 사법제도는 1980년대 후반까지 사건처리의 지연, 사법 시스템에의 접근 제한, 고비용, 구시대적인 절차, 사법행정 시스템의 비효율 등의 문제를 가지고 있었다.¹⁶³⁾ 법원 수뇌부와 고위 법관은 전통적인 영국법 상의 관행을 답습하여 사법부의 역할은 신속하고 정확하게 판결하는 것보다는 단지 판결 그 자체만을 위해 존재할 뿐이라고 생각하고 있었으며, 사법행정 시스템 또한 효율적으로 작동하지 못하고 있어서 싱가포르의 사회·경제적 발전에 사법부가 전혀 보조를 맞추고 있지 못하고 있다는 비판이 제기되었다.¹⁶⁴⁾ 이러한 문제는 결과적으로 사법부가 만성적인 사건 지연과 미제 사건의 폭증에 시달리게 하는 주요한 원인이 되었다.¹⁶⁵⁾

사건처리 지연의 문제는 사법개혁의 주된 테마 중 하나가 되곤 하는데, 이는 사법부의 부패와 같은 문제와는 달리 선진국과 개발도상국을 막론하고 법원이 경험하는 주요한 문제가 되기 때문이다.¹⁶⁶⁾ 싱가포르 사법부에서 미제 사건(backlog)의 문제는 1948년에서부터 그 기원을 찾을 수 있다.¹⁶⁷⁾ 1948년 싱가포르 법원 통계에 따르면 민사사건의 경우 전년도에 650건이었으나 당해 연도에는 843건으로 증가하였으며, 형사사건의 경우 1948년 초에 이미 1,983건의 사건이 계속중이었고 3,000건에서 4,000건 정도의 영장 신청 사건이 5개의 지구법원(district court)과 7개의 경찰법원(police

163) Waleed Haider Malik, *Judiciary-Led Reforms in Singapore - Framework, Strategies, and Lessons* - 1 (2007); Eugene K. B. Tan & Gary Kok Yew Chan, "The Singapore Legal System" in *Laws of Singapore* 5 (2015) available at <http://www.singaporelawwatch.sg/About-Singapore-Law/Overview/ch-01-the-singapore-legal-system> (2022. 9. 20. 확인).

164) Eric Keng Seng Tin, "The Four Justice Models: Organised Creativity in Judicial Administration", 11 *Singapore Academy of Law Journal* 377, 378-379 (1999).

165) Malik(주 163), 15.

166) Maria Dakolias, "Court Performance Around the World: A Comparative Perspective", 2 *Yale H.R. & Dev. L.J.* 87, 88 (1999); Linn A. Hammergren, *Justice Reform and Development: Rethinking Donor Assistance to Developing and Transitional Countries* 88 ff. (1st ed. 2014).

167) Tan Boon Heng, "State Court's Experience in Clearing Backlogs in the 1990s", [http://pn-bau-bau.go.id/files/CaseMgt_StateCtsClearingBacklogs1990s/\[Compatibility/Mode\]_2.pdf](http://pn-bau-bau.go.id/files/CaseMgt_StateCtsClearingBacklogs1990s/[Compatibility/Mode]_2.pdf) (2022. 9. 20. 확인).

court), 1개의 소년법원(juvenile court)의 결정을 기다리고 있었다.¹⁶⁸⁾ 당시에는 소송 관계인이 본인의 사건에 관한 신속한 법원의 판단을 받을 권리가 인정되지 않았을 뿐만 아니라 코먼로의 당사자주의적 전통에 따라 법원이 아닌 당사자와 소송대리인이 법원 절차의 주도권을 행사하였고, 결과적으로 당사자와 소송대리인의 이해관계에 따라 절차가 느슨하게 운영되는 것이 일반적이었다.¹⁶⁹⁾

II. 사법개혁의 첫 번째 시도

1. 사법개혁의 첫 번째 시도와 그 조치

위에서 언급한 사건의 지연과 미제 사건 문제를 해결하기 위한 몇 가지의 조치가 행해졌다.¹⁷⁰⁾ 우선 1970년대에 법원의 사건처리 지연과 미제 사건 등의 문제를 해결하기 위한 몇 가지의 업무처리지침(direction)이 제정·시행되었는데, 해당 지침은 소송 제도를 개혁하고 사법부의 생산성을 증대하기 위해 사법자원을 효율적으로 사용하는 것을 목적으로 하고 있었다.¹⁷¹⁾ 구체적으로 보면 ① 민사소송의 경우 사건 수의 급증에 대응하여 결석판결(default judgment)¹⁷²⁾이나 사실심리 생략판결(summary judgment)¹⁷³⁾의 활용, 무익한 소송(frivolous suit)이나 소송절차의 남용으로 생각되는 소의 조기 각하¹⁷⁴⁾와 같은 변론전 처분이 활성화되었고,¹⁷⁵⁾ ② 기존에 여러 곳에 분산되

168) Yong Pung How & Hoo Sheau Peng, *Speeches and Judgments of Chief Justice Yong Pung How* 71 (1996).

169) Tin(주 164), 379.

170) Wee Chong Jin 대법원장은 1970년대 초에 시무식사에서 “사법행정에 관여하고 있는 우리는 이제 새로운 시대를 맞아 신속한 사건의 해결이라는 요소가 매우 중요하다는 점을 알아야 하고, 이러한 목표를 달성하기 위해 우리의 사무를 더욱 신속하게 처리할 수 있는 여러 방안과 수단을 찾아야만 합니다.”라고 밝힌 바 있다 [Malik(주 163), 18].

171) *Id.*

172) 피고의 절차위반이 있을 때 주로 이루어지며, 피고가 정해진 기일에 출석하지 아니하는 등의 사유가 존재하면 원고는 결석판결을 법원에 요구할 수 있다. 이 경우 피고의 불출석에 합당한 사유가 존재하지 아니하다면 법원은 더 이상의 심리를 진행하지 아니하고 원고의 주장에 근거하여 판결을 할 수 있다[Chen & Han(주 50), 213-214].

173) 사안에 따라 더는 절차를 진행하는 것이 시간과 비용의 낭비일 뿐만 아니라 당사자에게 과도한 부담을 주는 경우가 존재하는데, 이럴 때 법원이 더 이상의 심리를 진행하지 아니하고 판결을 하는 것을 말한다. 당사자의 측면에서는 시간과 비용의 낭비를 막는 효과가 있으며, 법원으로서의 사법자원의 낭비를 막을 수 있는 효과가 존재한다(*Id.* at 219).

174) 동일한 문제에 대해 반복적으로 소를 제기하는 것과 같이 소의 이익이 존재하지 아니하고 원고의 소제기가

어 설치되었던 법원을 한 건물에 통합하여 배치¹⁷⁶⁾함으로써 업무효율을 증대하고 사건의 분류에 신속·효율을 기하고자 하였다.¹⁷⁷⁾ 그 외에도 1976년 이후 몇 가지의 조치가 추가되었는데, 이는 ① 하급법원(Subordinate Courts)의 관할을 확대(1976년, 1986년)¹⁷⁸⁾하고 ② 소액사건심판절차를 신설(1985년)¹⁷⁹⁾하였을 뿐만 아니라 ③ 일부 법원 기록을 전산화하는 것 등이었다.¹⁸⁰⁾

2. 한계

가. 문제점

다만 위의 조치는 종합적이고 전체적인 관점에서 이루어졌다기보다는 전체적 관련 없이 단지 지역적인 관점에서 행해졌다는 문제점을 내포하고 있었다.¹⁸¹⁾ 또한 법관 수의 부족이라는 근본적 문제에 직면하자 여러 조치는 그 효과가 반감되었는데,¹⁸²⁾ 1979년 당시 고등법원(High Court)의 법관 수는 사건 수의 폭증에도 불구하고 7명에 불과하였다.¹⁸³⁾ 이러한 문제를 해결하기 위해 대법원(Supreme Court)에서의 사건처리 효율을 증진하기 위해 기간제 법관(judicial commissioner)¹⁸⁴⁾을 임명할 수 있도록 헌법을 개정하였으나, 1990년대까지 사건 수의 증가에 충분히 대응할 수 있는 수준의

절차의 남용 또는 단지 상대방을 괴롭히기 위한 목적에서 행하여지면 당사자의 신청 또는 법원의 직권으로 소를 각하할 수 있다(*Id.* at 236-237).

175) Malik(주 163), 18.

176) 1973년에 통합된 하급법원 청사의 건립이 시작되어 1975년에 새로운 청사가 완공되었고, 이후 하급법원의 통합이 이루어졌다[State Courts of Singapore(주 32), 22-25].

177) E. C. Foenander, “Administration of Justice in the Subordinate Courts in the 1990s”, 2 SAclJ 209, 210-211 (1990).

178) *Id.* at 215-216.

179) *Id.* at 215.

180) TICKS, FAME, APPEAL 등과 같은 프로그램이 활용되었다(*Id.* at 217-218).

181) *Id.* at 209; Helena Whalen-Bridge, “Court Backlogs: Balancing Efficiency and Justice in Singapore”, 7(4) *Oñati Socio-legal Series* 879, 882 (2017); K. J. Michael Khoo, “Administration of Justice: Procedural Reforms on Court Congestion: The Singapore Experience”, National University of Singapore (1978); Tin(주 164), 379.

182) Whalen-Bridge(주 181), 882.

183) Malik(주 163), 15.

184) 정년 트랙이 아닌 비정년 트랙으로 임명되는 법관을 의미한다. 대법원장이 수상의 의견을 들어 임명하며, 대법원에서의 사건처리 효율화를 위해 임명된다. 법관과 동일한 권한을 보유하나 대법원장이 정한 기간 내에 만 임용되며, 법무전문직법(Legal Profession Act 1966) 제2조에 따라 자격을 보유한 자 혹은 싱가포르에서 10년 이상의 법조경력에 있는 자 중에서 임용된다[Singapore Courts, “The Supreme Court Bench”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-supreme-court/structure>> (2022. 9. 20. 확인)].

법관 수의 증원은 이루어지지 아니하였다.¹⁸⁵⁾ 법정 수의 부족도 심각하였는데, 1960년대에만 해도 15개의 법정만이 존재하였으며 그 수는 1970년대에 이르러서야 26개로 증가하였으며 1991년에 32개의 법정으로 증가하였다.¹⁸⁶⁾

전체적으로 볼 때 이 시기의 여러 조치는 나름 사건 지연과 미제 사건 문제를 처리하고자 고심한 흔적이 엿보이지만, 여러 한계 및 문제점으로 인해 근본적인 대책이 되지는 못하였다는 평가를 받고 있다.¹⁸⁷⁾

나. 문제 상황의 심화

1989년 기준으로 하급법원은 200,000건 이상의 사건을 처리하고 있었는데, 이로 인해 최초심리기일이 2년 후로 지정될 정도로 사건처리의 지연 및 미제 사건 문제가 심각하였다.¹⁸⁸⁾ 이러한 문제는 싱가포르의 경제가 발전하고 인구가 증가하면서 점점 더 심화하였는데, 1991. 1. 기준으로 고등법원(High Court)에 소가 제기된 민사사건은 첫 기일이 지정되는 데 평균 5년이 소요되었고, 하급법원(Subordinate Courts)의 경우 민·형사사건 모두 첫 기일이 지정되는 데 평균 2년이 소요되었다.¹⁸⁹⁾ 당시 평균적으로 대법원은 연간 3,000여 건의 사건을 처리¹⁹⁰⁾하고 있었고, 하급법원의 경우 연간 300,000여 건의 사건을 처리하고 있었는데, 부적절한 사법행정 처리로 인해 사건처리의 지연과 미제 사건 문제는 악화된 상태로 해결의 기미가 보이지 아니하였다.¹⁹¹⁾

185) Malik(주 163), 15.

186) *Id.*

187) *Id.*, at 16.

188) Yong Pung How, "Subordinate Courts 21: Leading Justice into the New Millennium", Chief Justice's Keynote Address: Introduction of the Seventh Workplan 1998/1999 Subordinate Courts, 1998, 4, 4., <<https://www.nas.gov.sg/archivesonline/data/pdfdoc/19990410009.pdf>> (2022, 9, 20, 확인).

189) Kevin Y.L. Tan, "As Efficient As the Best Businesses: Singapore's Judicial System" in Jiunn-rong Yeh & Wen-Chen Chang (eds.), *Asian Courts in Context* 237 (2014); Tin(주 164), 379.

190) 정확한 수치를 파악할 수는 없으나 단순히 산술적으로만 보면 1990년과 1991년에 대법원에서 근무한 법관의 수가 11명, 16명이므로 대략 법관 1인당 200에서 250건 정도로 볼 수 있다.

191) Yong(주 188).

3. 사법개혁에 대한 사회적 요구

가. 사회경제적 발전에 부응하지 못하는 사법부

싱가포르가 사회경제적으로 점차 발전해감에 따라 사법부가 싱가포르의 급격한 사회경제적 변화¹⁹²⁾에 부응할 수 있는 현대적인 사법부로 발전하여야 한다는 사회적 요구가 증가하기 시작하였다.¹⁹³⁾ 경제활동이 증가할수록 점점 많은 상사 관련 분쟁이 발생하였고, 법인과 개인의 활동을 규제하는 많은 법률이 입법되는 것 또한 사건 수의 증가를 가져와 사법부의 부담을 증가시킴과 동시에 사법부 개혁에 대한 압력으로 작용하였다.¹⁹⁴⁾

상사 관련 분쟁의 경우 법원에서의 절차가 너무 오래 걸리는 것은 투자자의 투자 심리를 위축시키는 요인으로 작용하였으며, 민감한 증거가 오염되는 등의 문제로 인해 경제활동에 대한 장애 요소가 된다는 비판이 제기되었다.¹⁹⁵⁾

나. 가사사건에 대한 문제 제기

소년사건의 경우 법 위반 행위를 저지른 소년이 심리가 개시되기 전에 성인이 된 다던가 배우자 학대나 아동 유기와 같은 사건은 적시에 심리되지 못해 피해자가 보호받지 못한 상태로 방치되는 등의 문제가 계속 발생하였다.¹⁹⁶⁾

192) 싱가포르는 1991년에 '전략적 경제개발계획: 선진국을 향하여(The Strategic Economic Plan: Towards a Developed Nations)'라는 정책보고서[Economic Planning Committee(Ministry of Trade of Industry of Singapore), *The Strategic Economic Plan: Towards a Developed Nation* (1991)]를 발간하게 되는데, 해당 보고서에서는 싱가포르의 선진국에로의 발전이라는 목표를 제시함과 동시에 이와 같은 목표를 달성하기 위한 몇 가지의 핵심전략을 제시하고 있다. 특히 싱가포르의 경제가 경쟁력을 유지하기 위해서는 싱가포르 사회 전반적인 패러다임의 변화와 가치의 재정립이 요구된다고 결론을 내리고 있는데, 이로 인해 싱가포르 사법부가 받는 변화의 압박 또한 그 정도를 더하게 되었다.

193) 이에 대하여 Wee Chong Jin 대법원장은 “민·형사사건의 증가로 인해 법원이 장래 증가할 사건 수에 능히 대응할 수 있는 변화가 요구될 것입니다. 1990년대의 법원의 기술혁신과 컴퓨터화(computerization), 법무법인, 다양한 정부 기관은 사법행정과 법 실무에 있어서 많은 변화를 가져오게 될 것입니다.”라고 연설문에서 밝힌 바 있다[Malik(주 163), 17]; Tin(주 164), 378.

194) Heng(주 167).

195) *Id.*

196) Malik(주 163), 17.

다. 사법부의 대국민 신뢰 저하

위에서 언급한 여러 문제로 인해 사법부 혹은 사법부에서의 절차를 경험한 사람들에게서 사법부의 비효율이나 비응답으로 인해 겪은 부정적인 경험에 기인한 부정 평가가 속출하였다.¹⁹⁷⁾ 이는 결국 사법부에 대한 대국민 신뢰를 저해하는 원인으로 작용하게 되었다.¹⁹⁸⁾

197) Tin(주 164), 378.

198) Heng(주 167).

제3절 사법개혁의 두 번째 시도



1990년대의 싱가포르 사법부의 현대화 요구¹⁹⁹⁾에 대한 대응은 대법원장의 교체와 함께 본격적으로 구체화하기 시작하였다. 1990년에 취임한 Yong Pung How 대법원장은 싱가포르 사법부가 처한 여러 문제점에 대해 언급하면서 사법부의 현대화라는 과제가 결코 쉽거나 간단하게 끝나지 않을 것이라는 점을 분명히 하였다.²⁰⁰⁾ 이러한 점을 배경으로 하여 싱가포르의 사법개혁은 이전과는 다른 전략으로 다시금 시도되었다.²⁰¹⁾

I. 사법개혁의 프레임 재정립

1. 전체적 접근방식의 채택

싱가포르의 사법부가 처한 현실을 극복하기 위해 조직관리와 경제적, 법적, 사회적 계획 모두를 총괄한 사법부 주도의 사법개혁이 시도되었다.²⁰²⁾ 사법개혁의 목적은 사건 지연의 문제를 해결하고 납세자(국민)의 신뢰를 얻으며, 주도적으로 근무하는 싱가포르의 사법부를 만들고 동시에 싱가포르를 21세기의 사회적·경제적 수요에 부응하는 곳으로 만드는 것이었다.²⁰³⁾ 사법부가 어떻게 본연의 임무를 수행하고 변화를 위한 잠재력을 어디서 끌어낼 것인지에 대한 전체적 관점에서의 모습 및 틀이 정립되었다.²⁰⁴⁾

Yong Pung How 대법원장은 사법개혁의 목표를 ① 법원 주도의 사건관리, ②

199) 당시 싱가포르의 수상이었던 리관유(Lee Kuan Yew)는 “우리가 최고의 금융중심지가 되기 위해서는 그에 상응하는 법원과 변호사를 보유해야 할 것이다.”라고 언급한 바 있다[Malik(주 163), 17].

200) Yong Pung How 대법원장은 “사법 시스템이 사회변화에 뒤처진 것으로 보입니다. 싱가포르가 국제상사의 중심지로 발전하면 할수록, 법원의 업무는 더 다양화되고 복잡화될 것입니다. 사건의 수는 엄청나게 증가하고 있고, 이로 인해 대법원과 하급법원의 사건 지연의 문제와 미제 사건의 문제 또한 나날이 심각해져 가고 있습니다. 심지어 어떤 사건은 첫 기일이 지정되기까지 여러 해를 기다려야만 합니다.”라고 싱가포르의 사법 시스템의 문제에 대해 언급하고 있다[Yong(주 188)].

201) Malik(주 163), 19.

202) *Id.*

203) *Id.*

204) *Id.*

대체적 분쟁해결제도(alternative dispute resolution, ADR)의 활용, ③ 정보통신 기술의 접목이라는 3가지로 설정하였다.²⁰⁵⁾ 특히 세 번째 목표와 관련하여서는 전자법정(technology court)과 전자문서관리시스템(electronic filing system, EFS)을 그 구체적인 과제로 설정하였다.²⁰⁶⁾

2. 미래 청사진의 제시

1993년 싱가포르 사법부는 미래를 위한 계획을 구체적으로 수립하게 되었다.²⁰⁷⁾ 그 과정에서, 사법부는 다른 부처에 주도권을 넘기기보다는 스스로 주도권을 가지고 법원의 수요에 맞게 계획을 수립하기로 하였는데, 이를 위해 사법부는 다양한 쟁점과 권고사항을 폭넓게 반영한 전략적 관리 및 시나리오 개발에 대한 청사진을 그리기 시작하였다.²⁰⁸⁾ 이러한 청사진에는 다음과 같은 사항이 포함되었다.²⁰⁹⁾

- 민·형사사건의 사건부담 감소
- 2015년까지 필요로 하는 법관, 법원공무원 및 법정의 수 계산
- 법원 연계형 혹은 기타 유형의 소송대체적 분쟁해결수단 활용
- 법원 조직구조 개편
- 사건관리기법 개발
- 지역사회 기반 사법센터 마련
- 법관 및 법원공무원의 능력개발,
- 소송경제 달성
- 법원 이용자에게 최고 수준의 서비스 제공
- 성과기준 및 측정 시스템 개발
- 국민의 법원에 대한 신뢰 증진

205) 이를 Tribe, Trade, Technology의 ‘3T’라고 하기도 한다(*Id.* at 1, 22).

206) Singapore Courts, “The Evolving Role of Electronic Case Management Systems - Fourth Judicial Seminar on Commercial Litigation 2013”, 1 *available at* <<https://www.supremecourt.gov.sg/Data/Editor/Documents/The%20Evolving%20Role%20of%20Electronic%20Case%20Management%20Systems.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).

207) Malik(주 163), 22.

208) *Id.*

209) *Id.*

이와 같은 작업을 위해서는 싱가포르의 인구와 경제, 사회, 재정, 범죄, 기술 등과 관련된 여러 가지 사회적 경향을 학제적(multidisciplinary) 관점으로 평가·분석하여야만 했다.²¹⁰⁾ 사법부 구성원의 자발적인 참여 역시 중요하였는데, 법관과 법원공무원 등은 토론과 분석 작업에 활발하게 참여하였다.²¹¹⁾ 그 결과 구성원 사이에 학습에 대한 열정과 소속감을 불러일으킬 수 있었으며, 이는 이후에 진행되는 일련의 사법개혁 과정 및 그에 따른 변화에 대해 구성원이 능동적으로 대비할 수 있도록 하는 효과를 거둘 수 있었다.²¹²⁾

3. 장애 요소의 명확화

1990년대 초반까지 싱가포르 사법부의 주된 문제는 표면적으로는 앞에서 본 바와 같이 사건 지연의 문제와 미제 사건의 문제였으나, 그 속에는 사법부가 제대로 기능하고 발전하는 것을 저해하는 조직상의 문제점이 존재하였다.²¹³⁾ 사법개혁을 진행하기에 앞서 싱가포르 사법부는 사법부 조직 내에 존재하는 장애물과 그 부정적 효과를 분석하였는데, 이는 다음과 같다.²¹⁴⁾

- 핵심부서 사이에서의 협조 미비
- 수뇌부의 비효율
- 불분명한 전략과 우선순위의 혼동
- 하향식(top-down) 혹은 자유방임주의적(laissez-faire) 의사결정 시스템
- 부적당한 리더십
- 불충분한 수직적 의사소통

210) *Id.*

211) *Id.*

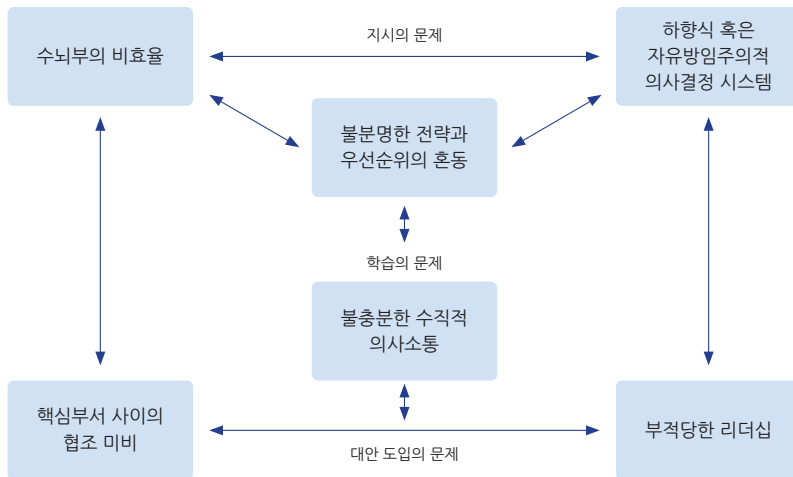
212) *Id.*

213) Michael Beer & Russell Eisenstat, "The Silent Killers: Overcoming the Hidden Barriers to Organizational Fitness", Harvard Business School Working Paper 97-004 (1996)의 접근법을 차용하고 있다.

214) Michael Beer & Russell A. Eisenstat, "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", MIT Sloan Management Review 2000, 7, 15., <<https://sloanreview.mit.edu/article/the-silent-killers-of-strategy-implementation-and-learning/>> (2022. 9. 20. 확인).

가. 장애 요소의 상호작용

위에서 본 장애 요소는 개별적으로 작동하기보다는 조직 내에서 상호작용하게 되는데, 이는 결과적으로 조직 내 구성원들이 문제점을 제대로 인지하지 못하게 하거나 문제점에 대한 효율적인 대안을 찾는 것을 저해하는 요소로 작용하게 된다.²¹⁵⁾ 위에서 언급한 장애 요소 사이의 상호작용을 그림으로 나타내면 다음과 같다.²¹⁶⁾



[그림 9] 장애 요소의 상호작용

나. 부서 사이의 협조 미비

조직 내에서 부서 사이에 협조가 미비할 경우 이는 조직이 목표를 가지고 활동하는 데 장애 요소로 작용한다.²¹⁷⁾ 사법부는 그 기관의 특성상 사법행정을 독점적으로 처리하게 되는데, 이러한 사법부의 전통적인 특징으로 인해 부서 사이의 협조 미비 현상이 더욱 뚜렷하게 나타나는 문제가 있다.²¹⁸⁾ 즉 사법부의 사법행정 독점으로 인해 사법부 내에서는 부서 사이의 경쟁이 거의 존재하지 않게 될 위험이 존재하며, 사법부 스스로 다른 관련 기관과의 협조체계를 개선할 필요 또한 느끼지 못하게 만드는데, 이는 역사적으로 법관이 사법부의 자산이고 그들이 내리는 판결이 사법부의 유일한 생산물이

215) *Id.*

216) *Id.*

217) *Id.*

218) Malik(주 163), 29.

라고 본 것에 기인한다.²¹⁹⁾

이로 인해 사법부 내에서는 법관과 법관이 수행하는 역할에 대해서만 그 관심이 집중되는데, 이는 사법부가 법관뿐만 아니라 법원사무관(registrar), 법원서기 등을 포함하는 법원 직원을 모두 포괄하는 것이라는 사실을 간과하는 것이 된다.²²⁰⁾ 효율적인 사법행정이라는 목표를 달성하기 위해서는 사법부 내에서의 모든 부서가 전문성을 갖추어야 할 뿐만 아니라 목표에 집중하고, 상호신뢰할 수 있어야 한다는 점에 비추어볼 때 이와 같은 상황은 사법개혁의 장애물로서 기능한다고 볼 수 있을 것이다.²²¹⁾

다. 수뇌부의 비효율

위에서 언급한 문제를 해결하기 위해서는 사법부의 수뇌부라 할 수 있는 의사결정기구가 효율적으로 사법부 내의 구성원 및 조직 사이의 견제와 균형을 유지하고 원활한 협조체제를 구축하여야 한다.²²²⁾

의사결정기구 구성원 사이의 신뢰 부족이나 제한된 의사소통, 단결력의 부족, 공공연한 갈등 등은 개혁과정에서의 효율을 떨어뜨리는 대표적인 원인이 되며, 의사결정기구가 제대로 활동하지 못하면 하위 구성원들은 혼란에 빠질 뿐만 아니라 통일되지 않고 부과되는 위로부터의 다양한 요구에 부응해야 하는 문제가 발생한다.²²³⁾

라. 불분명한 전략과 우선순위의 혼동

사법부의 수뇌부라 할 수 있는 의사결정기구가 사법부의 가야 할 방향과 이유에 대해 명확하게 인식하고 있지 못하다면 하위 구성원을 설득할 명분이 사라질 뿐만 아니라, 예상하지 못한 상황과 마주하면 단순히 규칙을 따르게 하거나 자신보다 상위 기관에 문의하라는 틀에 박힌 답변만 되풀이하게 될 뿐이라는 문제 상황이 발생하게 된다.²²⁴⁾

219) *Id.*

220) *Id.*

221) *Id.*

222) *Id.*

223) *Id.*

224) *Id.* at 29–30.

마. 하향식 혹은 자유방임주의적 의사결정 시스템

조직관리 스타일은 일반적으로 하향식(top-down) 혹은 자유방임주의적(laissez-faire) 방식으로 나누어볼 수 있다.²²⁵⁾

(1) 하향식 의사결정 시스템의 문제점

하향식 스타일의 관리자는 의사결정을 할 때 자신의 판단과 지식에 의존하는 경향이 있으며, 하급자는 관리자의 결정에 대해 특별한 의문을 제기하지 아니하고 그대로 따르려는 경향이 있다.²²⁶⁾ 이는 결과적으로 하급자가 상위 관리자에게 지나치게 의존하게 될 뿐만 아니라, 하급자 단계에서의 주도적인 업무수행이나 협력관계 구축 등에 불리한 요소로 작용하게 된다.²²⁷⁾ 또한 이 경우 상위 관리자가 하급자에게 권한 위임을 불충분하게 하는 경우가 많으며, 이는 의사결정이나 결정된 사항의 신속한 도입을 저해하는 요소로 작용하게 된다.²²⁸⁾

(2) 자유방임주의적 의사결정 시스템의 문제점

자유방임주의적 관리자의 경우 가능한 하급자의 업무에 관여하려 하지 않으며, 이는 결국 관리자와 하급자 사이의 의사소통 기회를 감소시켜 전략적 행동이나 비전 공유 등에 관해 충분하지 못한 논의를 낳게 된다.²²⁹⁾ 또한 자유방임주의적 관리자는 조직 내의 구성원이나 기능, 업무 등과 관련한 문제가 발생할 때 위험회피적으로(risk averse) 행동하는 경향이 많으므로 이와 같은 문제를 해결하는 데 어려움을 보인다.²³⁰⁾

(3) 새로운 대안의 개발 필요성

위에서 본 두 가지 시스템 모두 효율적인 조직 발전에 장애가 되는데, 사법부 조직의 경우 이 두 가지 중 어느 하나의 시스템으로 구성될 확률이 매우 높으므로 불필요

225) *Id.* at 30.

226) Touro University Worldwide, “Top-Down vs. Bottom-Up Management Styles”, 2015. 1. 3., <<https://www.tuw.edu/business/top-down-bottom-up-management/>> (2020. 9. 20. 확인).

227) *Id.*

228) *Id.*

229) West Governors University, “What Is Laissez-Faire Leadership?”, 2020. 6. 29., <<https://www.wgu.edu/blog/what-laissez-faire-leadership2006.html#openSubscriberModal>> (2022. 9. 20. 확인).

230) *Id.*

한 갈등이나 오해를 최소화하는 동시에 효율적인 의사소통을 할 수 있는 적절한 중간적 (halfway) 시스템을 구축할 필요성이 제기된다.²³¹⁾

바. 부적절한 리더십 및 조직관리

사법부의 특성상 법관이나 관리자에게 리더십 관련 교육이나 경영 및 인사기법에 관한 직무교육을 시행하는 경우는 흔치 않으며, 일반적으로는 임용 이후 근속연수가 늘어나다 보니 관리자의 지위를 취득하는 경우가 흔하다.²³²⁾ 이는 결국 리더십이나 경영 및 인사기법과 같은 조직관리기법 면에서 부적절한 문제를 초래할 가능성이 크며, 조직 전체의 효율적인 업무수행에 방해가 될 수 있다.²³³⁾ 효과적인 사법개혁을 위해서는 최상위 관리자에게만 의사결정의 권한을 부여하기보다는 모든 단계의 구성원에게 의사결정과 그에 따른 행동을 가능하게 하는 리더십 및 조직관리기법이 도입되어야 할 필요성이 존재하는 것이다.²³⁴⁾

사. 불충분한 수직적 의사소통

상방 혹은 하방을 불문하고 불충분한 수직적 의사소통은 개혁전략 도입에 장애가 될 수 있다.²³⁵⁾ 불충분한 하방식 의사소통은 구성원으로 하여금 우선순위를 혼동하게 만들거나 개혁전략에 대한 잘못된 이해를 낳을 우려가 있으며, 정보가 자유로이 유통되지 않으면 구성원 사이의 불신을 생성할 뿐만 아니라 통일된 목표를 공유하는 것이 불가능해질 우려가 존재한다.²³⁶⁾ 사법부 내에서 개혁에 대한 비전이 분명하게 공유되지 않으면 개혁은 비용 대비 산출물이 만족스럽지 않은, 매우 복잡한 문제로 전락할 위험이 있는 것이다.²³⁷⁾ 대국민 서비스 제공 기관이라는 관점에서 사법부를 볼 경우, 사법부는 사회의 급속한 변화에 보조를 맞추어야 하는데 이를 위해서는 충분한 구성원 사이의 의사소통을 통한, 분명한 목표와 전략이 공유되어야만 하는 것이다.²³⁸⁾

231) Malik(주 163), 29.

232) *Id.*, at 31.

233) *Id.*

234) *Id.*

235) *Id.*, at 30.

236) *Id.*

237) *Id.*

238) *Id.*

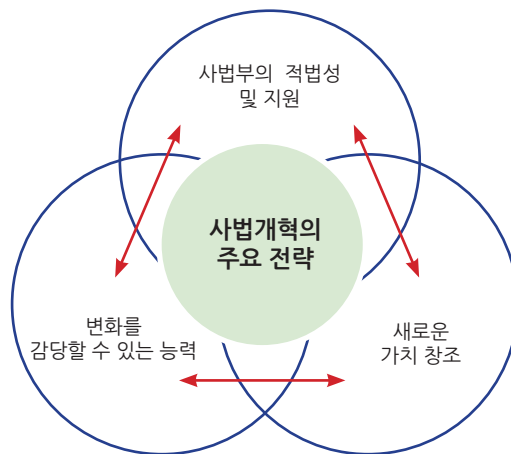
II. 사법개혁의 핵심전략

1. 핵심 목표의 설정

가. 세 가지 핵심 목표

하급법원의 효율적인 개혁을 위하여 하급법원을 대상으로 한 다양한 전략이 개발되고 적용되었다.²³⁹⁾ 이러한 전략은 법원의 내부구조와 인적자원의 능력, 법원을 둘러싼 여러 이해관계인과의 연계를 고려한 것이었다.²⁴⁰⁾

이러한 전략을 구체화하여 세 가지 핵심 목표가 설정되었고, 핵심 목표에 근거하여 전략이 수립되었을 뿐만 아니라 구체적인 행동계획이 정립되고 그 우선순위가 조정되었다.²⁴¹⁾ 세 가지 핵심 목표는 ① 새로운 가치 창조를 촉진하고, ② 필요한 변화를 감당할 수 있는 능력을 갖추며, ③ 사법부의 정당성을 증진하고 사법부의 지원을 증대하는 것이었다.²⁴²⁾ 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.²⁴³⁾



[그림 10] 사법개혁의 세 가지 핵심 목표

239) *Id.*, at 33.

240) *Id.*

241) *Id.*

242) *Id.*

243) *Id.*, at 34.

나. 핵심전략 및 행동계획

이후 10여 년 동안 핵심전략과 행동계획을 연도별로 계획하여 실행하였다.²⁴⁴⁾ 이러한 계획은 단기, 중기, 장기계획으로 나누어 실현되었으며, ① 사법개혁의 결과를 분명히 할 뿐만 아니라, ② 법원의 정체성을 확고히 하고, ③ 사법부의 대국민 서비스 수준을 높게 유지하며, ④ 긴 시간 동안 사법개혁의 동력을 잃지 않고 유지하는 것을 목적으로 하였다.²⁴⁵⁾ 사법개혁의 핵심전략과 행동계획은 다양한 표어로 표현되었는데,²⁴⁶⁾ 이런 과정을 통해 실현할 수 있는 여러 전략은 더욱 구체화하고 다듬어졌으며, 그 범위를 더욱 확대하기도 하였다.²⁴⁷⁾

2. 리더십의 활용

리더십은 비전을 제시하고 그 비전이 달성될 수 있는 전략을 만들어낸다.

가. 구성원에 대한 업무 기준 정립

(1) 좋은 구성원(good staff) 업무 기준의 채택

싱가포르 대법원은 ‘좋은 구성원 업무 기준’²⁴⁸⁾을 채택하였고 ① 사건이 적시에 심리되며, ② 신속하게 종결되고, ③ 법관의 업무 계획이 가득 채워지도록 독려하는 엄격한 기준을 설정하여 이를 시행하였다.²⁴⁹⁾ 대법원은 법관이 변론종결 후 2개월 이내에 판결문을 작성하도록 하였으며, 이를 달성하지 못할 시에는 급여상의 불이익을 부여하였을 뿐만 아니라 최신 정보기술을 습득할 것을 요구하였다.²⁵⁰⁾

244) *Id.*, at 33.

245) *Id.*

246) 당시 제안된 표어는 “성공은 또 다른 성공의 동력”, “변화는 희생과 헌신을 요구한다.”, “먼저 헌신하고 그다음 요구하라.”, “지연된 정의는 부정된 정의와 같다.”, “지식과 팀워크의 함양”, “고객 우선주의” 등을 들 수 있다(*Id.*).

247) *Id.*

248) 정시출근과 같은 요소를 포함한다(*Id.*, at 34).

249) *Id.*; Parag Agrawal, “Reducing the Backlog: Lessons Learnt from the Singaporean Courts”, <https://www.judicere.in/reducing-the-backlog-lessons-learnt-from-the-singaporean-courts/#_ftn22> (2022. 9. 20. 확인).

250) Malik(주 163), 34-35.

(2) 업무 기준 정립의 배경

이러한 조치는 모두 Yong Pung How 대법원장이 취임한 1990년 이후에 이루어졌는데, 공공기관에서의 핵심적인 지위를 두루 역임한 금융인 출신의 그의 배경은 그와 같은 조치를 도입하고 시행하는 것을 가능하게 하였다.²⁵¹⁾ 싱가포르 대법원의 사무국장으로서 취임한 Chiam Boon Keng²⁵²⁾은 싱가포르 법인·사업자 등기소(Registry of Companies and Businesses)의 소장을 역임하였고, 다른 많은 문제 중에서 사건 지연의 문제에 집중하였다.²⁵³⁾ 싱가포르 국방부 법률서비스 부서장을 역임한 Richard Magnus²⁵⁴⁾는 1992년에 싱가포르 하급법원을 개혁하기 위해 임명되었고, 하급법원장(senior district judge)으로서 개혁의 기본체계를 설계하였다.²⁵⁵⁾ 이 세 명의 리더십과 개혁 조치가 없었다면 싱가포르의 사법개혁은 그와 같이 성공적이지 못했을 것이라고 평가된다.²⁵⁶⁾

나. 법관의 처우 개선

(1) 급여체계의 개선

싱가포르 사법부는 대법원과 하급법원에서의 효과적인 리더십을 위한 그다음의

251) Yong Pung How 대법원장의 이력은 말라야 항공(Malayan Airways)과 말레이시아 - 싱가포르 항공(Malaysia-Singapore Airlines)의 최고경영자와 말라야 은행(Malayan Banking Berhad)의 최고경영자, 싱가포르 투자청(Government of Singapore Investment Corporation), 싱가포르 금융청(Monetary Authority of Singapore), 싱가포르 방송국(Singapore Broadcasting Corporation), 싱가포르 법학원(Singapore Academy of Law)의 기관장 등을 포함한다[Singapore Academy of Law, "A Tribute to Mr. Yong Pung How", <<https://www.sal.org.sg/Newsroom/News-Releases/NewsDetails/id/1873>> (2022. 9. 20. 확인)].

252) 1969년에서 2003년까지 싱가포르 법원에서 근무하였고, 1994년에는 가장 우수한 공직자에게 수여되는 Public Administration Medal(Gold)을 수상하였다. 싱가포르 대법원의 사무국장으로서 근무하는 동안 싱가포르의 전자소송 시스템인 Electronic Filing System(EFS)의 도입과 사건관리모델의 정립에 주력하였다 [Singapore Law Gazette(Narayanan Sreenivasan), "In Memoriam Mr. Chiam Boon Keng", 2019. 6., <<https://lawgazette.com.sg/notices/in-memoriam/mr-chiam-boon-keng/>> (2022. 9. 20. 확인)].

253) Malik(주 163), 35.

254) 싱가포르 국립대학교(National University of Singapore)를 졸업하고 40여 년간 법관으로 근무하였으며 하급법원장을 역임하였다. 2003년에는 가장 우수한 공직자에게 수여되는 Public Administration Medal(Gold)을 수상하였고, 법원에서 은퇴한 이후에는 싱가포르 대중교통위원회(Singapore Public Transport Council) 등 여러 정부 기관에서 활동하였다[Channel News Asia, "Retired Judge and Public Transport Council Chairman Richard Magnus Dies Aged 78", 2022. 3. 14., <<https://www.channelnewsasia.com/singapore/richard-magnus-judge-ptc-chairman-dies-obituary-2562946>> (2022. 9. 20. 확인)].

255) Malik(주 163), 35.

256) *Id.*

조치를 이행하였는데, 그중 하나는 법관의 급여를 인상하여 유사업계의 최고 연봉자의 연봉과 비견될 수 있도록 한 것이다.²⁵⁷⁾²⁵⁸⁾ 이러한 개혁을 위해 법조계와 의료계, 기술·건축업계, 은행업계에서의 급여와 혜택에 대한 종합적인 조사 및 평가가 이루어졌다.²⁵⁹⁾

(2) 법관 및 법원공무원의 증원

1990년 이전의 사건 지연 문제는 사법부가 충분한 인력을 확보하지 못한 것 또한 그 원인 중의 하나로 지적되었으므로, 법관 및 법원공무원의 증원 또한 함께 이루어졌다.²⁶⁰⁾ 법관의 증원은 대법원과 하급법원 모두에 걸쳐 이루어졌을 뿐만 아니라 기간제 법관의 증원 또한 함께 이루어졌으며, 그 외에 법원사무관(registrar)의 증원도 같이 이루어졌다.²⁶¹⁾

1991년 이후에는 로클릭(justice law clerk, JLC) 제도를 신설하였는데, 시행 첫해에 4명의 로클릭을 채용하였다.²⁶²⁾ 채용된 로클릭은 법률정보조사, 서면 요약과 같은 법관업무의 보조역할에 종사하였는데, 이는 ① 대법원에서 근무하는 법관의 업무를 덜어 주는 것과 동시에 ② 우수한 법대 졸업생에게 대법원에서 근무하는 법관의 업무 보조 기회를 제공하여 다양한 경험을 쌓도록 하는 것에 그 초점이 맞추어져 있었다.²⁶³⁾ 로클릭은 채용 이후 2년의 기간 동안 대법원장을 비롯한 대법원 재판부 산하에서 근무하였는데, 행정업무를 담당하지 아니하고 법률정보조사와 같은 법관 업무 보조

257) *Id.*

258) 1994년의 법관 보수에 관한 법률(Judges' Remuneration Act 1994)과 동 시행령[Judges' Remuneration (Annual Pensionable Salary) Order]에 따른, 1994년의 법관 보수는 대법원장이 347,400 SGD, 상고법원 법관이 253,200 SGD, 그 외에 대법원에서 근무하는 법관이 234,600 SGD였다. 참고로 이를 2022. 9. 20. 기준 환율(1 SGD = 986.75 KRW)로 환산해보면 각각 342,796,950원, 249,845,100원, 231,491,550원에 해당한다.

259) Malik(주 163), 35.

260) Judith Prakash, "Making the Civil Litigation System More Efficient", 2009 Asia Pacific Judicial Reform Forum Roundtable, 2009. 1. 21., available at <http://www.apjrf.com/papers/Prakash_paper.pdf> (2022. 9. 20. 확인); Whalen-Bridge(주 181), 882.

261) Whalen-Bridge(주 181), 882.

262) 당시 채용된 로클릭은 Teng Chieh Schen, Charmaine Lye, Tan Chuan Yue, Andre Maniam의 4명이였다[Bernard Tan Chong Wee, "Justices' Law Clerks in the Supreme Court of Singapore", 12 Sing. L. Rev. 340 (1991)]. 2022년 기준 현재 근무하고 있는 로클릭은 34명이다[A Singapore Government Agency, <<https://www.sgdi.gov.sg/organs-of-state/supcourt>> (2022. 9. 20. 확인)].

263) Wee(주 262), 340; Prakash(주 260).

역할을 주로 수행한다는 점에서는 미국의 로클릭과 유사하다는 평가가 존재한다.²⁶⁴⁾ 로클릭의 채용은 법관의 업무 강도를 낮추는 데 이바지하였으며, 결과적으로 법관은 심리와 판결 작성에 더 많은 시간을 투자할 수 있게 되었다.²⁶⁵⁾

1990년과 2000년 사이에 이루어진 법관 및 법원공무원의 증원에 대한 추세를 표와 그래프로 정리하면 다음과 같다.²⁶⁶⁾

[표 7] 법관 및 법원공무원의 증원 추세(1990-2000)

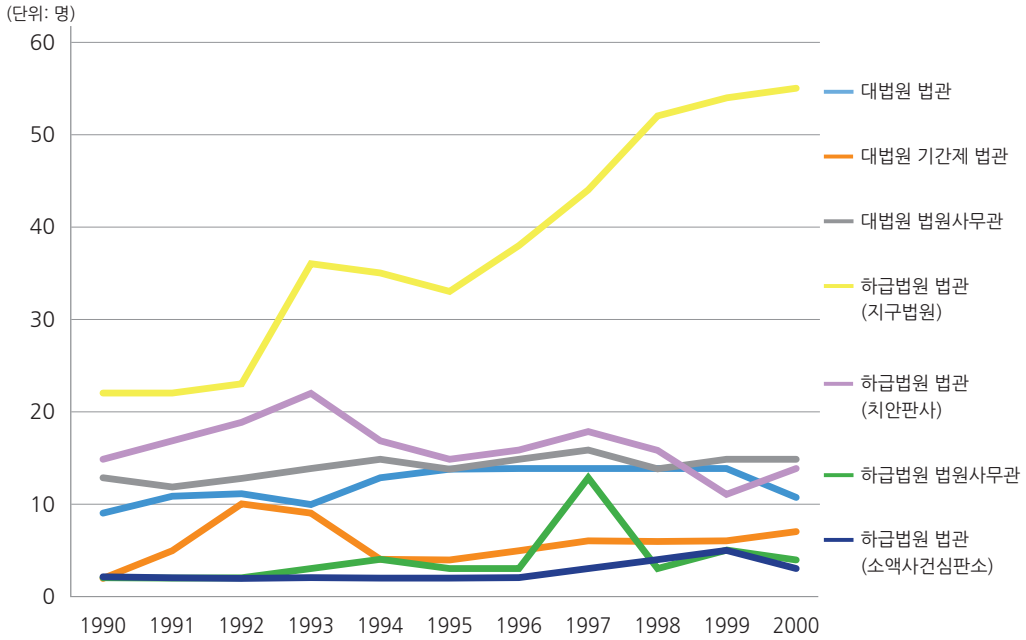
단위: 명

구분 \ 연도	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
대법원 법관	9	11	11	10	13	14	14	14	14	14	11
대법원 기간제 법관	2	5	10	9	4	4	5	6	6	6	7
대법원 법원사무관	13	12	13	14	15	14	15	16	14	15	15
하급법원 법관 (지구법원)	22	22	23	36	35	33	38	44	52	54	55
하급법원 법관 (치안판사)	15	17	19	22	17	15	16	18	16	11	14
하급법원 법원사무관	2	2	2	3	4	3	3	13	3	5	4
하급법원 법관 (소액사건심판소)	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	3

264) Wee(주 262), 345.

265) Malik(주 163), 35; 다만 로클릭 도입 초기에는 로클릭 제도에 대한 여러 비판적 견해가 존재하였다. 자세한 내용은 Wee(주 262), 346 ff.

266) Whalen-Bridge(주 181), 883.



[그림 11] 법관 및 법원공무원의 증원 추세(1990-2000)

다. 하급법원의 개혁

상급법원에서 시행된 일련의 개혁 조치는 하급법원의 성과를 변화하고 개선하는 데도 크게 이바지하였다.²⁶⁷⁾ 하급법원장(senior district judge)은 하급법원 개혁 계획을 위한 팀(top team)을 조직하였고, 해당 팀은 법관 외에도 법원 구성원을 고루 포함하여 조직되었다.²⁶⁸⁾ 팀원으로 선정된 이들은 직급에 따라 해외 유명 대학에서 경영수업을 받거나 국내에서 법적 관점과 사고에 대한 교육을 이수하였다.²⁶⁹⁾

하급법원 개혁팀은 상향식 구조와 같은 참여기법을 통하여 준비된 계획을 대법원장이 승인하는 방식(하향식 구조)을 통하여 매년 초에 연도별 실행계획을 작성하여 실시하였고, 이와 같은 방식을 통해 대법원과 하급법원 개혁팀은 리더십을 효과적으로 행사하고 개혁 프로그램에 대한 헌신을 효과적으로 보여주었을 뿐만 아니라 지원과 자원을 효율적으로 분배하는 데 성공하였다.²⁷⁰⁾

267) Malik(주 163), 35.

268) *Id.*

269) *Id.*

라. 평가

여러 해 동안 대법원장과 하급법원 개혁팀 간의 협력관계는 성공적으로 비전을 명료하게 설정하고, 그 실현을 위한 전략을 개발하는 데 효과적으로 이바지하였다.²⁷¹⁾ 의회나 행정부에서 재정지원을 받는 것과 같이 법원 내부와 외부에서 자원을 활용하는데 성공하였고, 성공적인 개혁을 위해 NGO와 법무부, 의회, 싱가포르 법학원(Singapore Academy of Law), 싱가포르 국립대학(National University of Singapore) 등과 같은 관계기관과의 관계를 설정하는 데도 성공하였다.²⁷²⁾ 그 외에도 법원의 개혁을 홍보하고 다른 국가에서 활용하는 우수한 실무례를 도입하는 것도 게을리하지 않았는데, 무엇보다 가장 중요한 것은 법원 개혁의 로드맵을 작성하여 실행한 것이라고 할 수 있다.²⁷³⁾

3. 사법 모델의 재설정과 대안의 확대

가. 배경

성공적인 사법개혁을 위해서는 사법개혁의 동력과 비전을 제시하는 것 이외에 개혁을 장려하고 유지하기 위한 지속적인 노력과 계획의 재조정, 사법개혁 과정에서의 성과 및 교훈 습득 및 그 반영을 위한 노력이 요구된다.²⁷⁴⁾

다양한 정책 및 수단을 통하여 수십 년 동안 유지되었던 법원조직 체계는 다시 평가되었고, 적절하게 규모가 조정되었으며 목표가 재설정되었다.²⁷⁵⁾ 그러한 여러 조치 중 하나는 하급법원(Subordinate Courts)의 관할과 목표, 담당 사건의 범위, 서비스 표준, 접근성 등에 관한 정의가 새로 이루어지고 그 목표 및 범위가 확대된 것이었다.²⁷⁶⁾

나. 내부에서의 재조직 시도

대법원과 하급법원의 사건처리 지연(backlog of cases) 문제가 해결된 이후 사

270) *Id.*

271) *Id.*

272) *Id.*, at 36.

273) *Id.*

274) *Id.*, at 37.

275) *Id.*

276) *Id.*

법부의 조직에 대한 재검토 작업과 동시에 사법부에 대한 대중의 요구를 더욱 밀접하게 반영하고, 사법부 조직의 진화를 위한 새로운 모델 정립 작업이 추진되었다.²⁷⁷⁾ 대법원 차원에서는 “내부에서의 재조직(restructuring from within)” 시도가 이루어졌는데, 이는 추가적인 사건을 심리하기 위한 대법원의 인적·물적 자원에 여유를 주기 위해 이루어졌다.²⁷⁸⁾ 1992년에는 사형 대상 범죄(capital offense)를 심리하기 위한 고등법원 법관 수가 2명에서 1명으로 감축되었는데, 피고인의 방어권 보장을 위해 변호인의 수는 1인에서 2인으로 증가하였다.²⁷⁹⁾ 그 외에도 대법원의 사건부담을 덜기 위해 기간제 법관(judicial commissioner)이 추가로 임용되었으며, 1993년에 사건처리 지연 문제가 해결되자 민·형사사건 모두를 대상으로 하는 상고법원이 설립되었다.²⁸⁰⁾

(1) 대법원 역할의 조정

위에서 언급한 일련의 개혁으로 인해 하급법원에 대한 대법원의 상급심으로서의 역할 또한 일정 부분 변동되었는데, 1993년과 1997년의 입법을 통해서 대법원장에게 대법원에서의 특정 사건을 지구법원(district court)이 관할하도록 하거나 반대로 지구법원의 특정 사건을 대법원이 관할할 수 있도록 하는 권한을 부여하게 되었다.²⁸¹⁾

그 외에도 지구법원과 치안판사법원의 사물관할을 변경하였으며, 지구법원의 관할을 확대하기 위한 여러 조치 또한 이루어졌다.²⁸²⁾ 1996년에는 하급법원의 규칙에 맞추어 대법원 규칙이 개정되어 절차를 보다 간소화하였으며, 대법원장이 여성헌장(Women's Charter)에서의 혼인관계사건(matrimonial proceedings)이나 영유아의 후견에 관한 법(Guardianship of Infants Act) 사건을 가정법원에서 심리하기 위해 해당 사건을 지구법원이 관할하도록 하는 권한을 행사하였다.²⁸³⁾

이러한 조치는 더 많은 사건과 복잡한 사건을 하급법원으로 이송하여, 가사사건

277) *Id.*

278) *Id.*

279) Michael Hor, “The Death Penalty in Singapore and International Law”, 8 Year Book of International Law and Contributors 105, 115 (2004).

280) Malik(주 163), 37.

281) *Id.* at 37-38.

282) *Id.* at 38.

283) *Id.*

에 더 집중하게 할 뿐만 아니라 법원의 효율을 개선하고, 사법체계에 대한 대중의 신뢰를 증진하는 데 그 초점이 맞추어져 있었다.²⁸⁴⁾ 이와 같은 개혁 조치는 현실에서의 수요에 부응하는 새로운 사법 모델을 만드는 데 이바지하였다.²⁸⁵⁾

(2) 새로운 사법 모델의 설정

이와 같은 여러 조치는 특정 분야에서 새로운 사법정책과 조치를 수립하는데 유용한 참고자료로서도 기능하였다.²⁸⁶⁾ 하급법원 법관의 직무능력 향상과 효율적인 사건 관리를 위한 정보기술 습득에 관한 정책을 수립하는 데 도움이 되었고, 법원과 조정센터 및 지역 소액심판소(regional small-claims tribunals)와의 연계를 강화하는 데도 도움이 되었다.²⁸⁷⁾ 이에 근거하여 1992년에서 1997년 사이에 사법부는 새로운 사법 모델을 설정하게 되는데, 사법부가 개발한 4가지 모델은 다음과 같다.²⁸⁸⁾

- 민사사법 모델은 분쟁의 효율적이면서도 공정한 해결방안을 제공하는 것을 목표로 하며, 이는 부분적으로는 소송에 부수하는 법원 분쟁해결절차(court dispute resolution)를 도입하는 것을 통하여 달성한다.
- 형사사법 모델은 공공의 안전을 확보하여 국민을 보호하는 것을 목표로 한다.
- 가사사법 모델은 가정의 책무를 강화하고 조정과 상담을 통한 가사사건의 원만한 화해를 추구한다.
- 소년사법 모델은 비행을 저지른 소년을 사회로 다시 재통합하는 것을 추구한다.

(3) 새로운 사법 모델과 법원의 재구성

(가) 가정법원의 재구성

이처럼 정립된 모델을 구체화하기 위하여 법원조직이 새로 정비되었다.²⁸⁹⁾ 1995년 가정법원(family district court)이 설립되어 유언과 입양, 배우자·자녀 양육, 가정폭력 관련 보호명령, 그 외 여성헌장(Women's Charter)에 규정된 사건을 담당하게 되었는데, 그 목적은 대부분 가사사건을 한곳에 집중하여 처리하기 위함이었다.²⁹⁰⁾

284) *Id.*

285) *Id.*

286) *Id.*

287) *Id.*

288) Tin(주 164), 388.

289) Malik(주 163), 38.

1996. 4.에 혼인 관련 사건과 영유아의 후견에 관한 사건이 지구법원으로 이관된 이후에는, 가정법원은 이혼사건의 당사자에게 상담 서비스를 제공²⁹¹⁾하고 가정폭력 피해자에게 조정과 상담 서비스와 의료서비스(자원봉사자에 의함),²⁹²⁾ 리걸클리닉(자원봉사자에 의함)²⁹³⁾ 서비스를 제공하는 원스톱 서비스센터로 발전하였다.²⁹⁴⁾ 1996년 이후 가정법원은 주간뿐만 아니라 야간에도 부양사건과 가정폭력사건에 대한 조정절차를 운영하고 있다.²⁹⁵⁾

(나) 형사법원의 재구성

형사법원의 재조직 작업 일환으로 중앙화된 양형법원(sentencing court)과 교통법원(traffic court), 취약한 상태에 있는 증인을 위한 화상 기반 법원(witness video-link court),²⁹⁶⁾ 화상 기반의 구금법원(bail video-link court),²⁹⁷⁾ 교정시설 기반의 이민법 사건 법원(prison-based immigration offenses court) 등이 설립되었다.²⁹⁸⁾ 신속한 사건관리에 더하여 이러한 전문법원의 설립은 취약한 상태에 있는 증인에 대한 보호 수단 제공에 이바지하였다.²⁹⁹⁾

(다) 민사법원의 재구성

내부에서의 재조직(restructuring within) 작업은 법원조직의 변화를 가져옴과 동시에 소송의 개념 및 전통적인 정형화된 분쟁해결절차에 대한 대안과 관련한 장기적

290) Singapore Courts, "Family Justice Courts History - Origins of the Family Courts", <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#origins>> (2022. 9. 20. 확인).

291) 이혼사건의 당사자와 자녀 등에게 상담 서비스를 제공하였으며(FAMCARE Centre), 해당 분야에 전문성을 구비한 전문 카운슬러에 의한 상담이 무료로 제공되었다[Tin(주 164), 386].

292) 가정보호국(Family Protection Unit)이 신설되어 해당 업무를 담당하였다(*Id.*).

293) 희망하는 변호사의 자원봉사로 운영되었으며, 무료로 법률서비스를 제공하였다. 법원은 시설 지원과 직원을 파견하는 식으로 리걸클리닉을 지원하였다(*Id.*).

294) Malik(주 163), 39.

295) *Id.*

296) 1996년에 도입되었으며, 화상 기반 시설을 활용하여 성범죄의 피해자나 아동 등과 같은 취약한 증인(vulnerable witness)이 법원에 물리적으로 출석하지 아니하고도 원격의, 개인적인 공간에서 카운슬러나 자원봉사자의 조력을 받아 증언할 수 있도록 하였다. 이를 통해 증인의 트라우마를 줄이는 데 크게 이바지하였고, 취약한 증인을 보호하는 데도 큰 기여를 한 것으로 평가된다[Tin(주 164), 385].

297) 1996년에 도입되었으며, 구금된 피고인이 화상으로 법원 절차에 출석하는 것을 가능하게 하였다. 이로 인해 피고인의 출석에 따른 보안상의 위험이나 그에 수반되는 비용, 시간 등을 절약할 수 있었던 것으로 평가된다. 변호인의 조력을 받을 권리를 보장하기 위해 피고인과 변호인 사이의 보안 회선을 통하여 전화와 팩스 등으로 소통할 수 있게 하였다(*Id.* at 384-385).

298) Malik(주 163), 39.

299) Tin(주 164), 385.

관점의 재고(再考)를 가능하게 하였다.³⁰⁰⁾ 이는 위에서 언급한 모델에서의 프레임 내에서 사법개혁 계획을 개념화하는 과정이 전략적 비전을 점진적으로 달성하기 위한 현실적인 단기간의 목표설정을 포함하였기 때문이다.³⁰¹⁾

사법개혁을 담당한 개혁팀(top team)의 첫 번째 임무는 조직의 효율을 저해하는 여러 문제점을 규명하는 것이었다.³⁰²⁾ 즉각적인 문제점이 규명되자, 수뇌부는 사법부의 자원과 능력을 염두에 두면서 대안적 솔루션을 작업하기 시작하였다.³⁰³⁾

① 조정모델에의 주목

이러한 시도의 좋은 예는 문제 해결을 위해 소송을 활용하는 것에 대한 지역사회의 기대치를 변경할 필요성이 있다는 사실을 인식한 후 이에 대해 대처한 것을 들 수 있다.³⁰⁴⁾ 조정이 실질적인 비용 절감 효과가 있음과 동시에 분쟁해결을 위한 만족할 만한 절차를 제공할 수 있음을 인지하자, 하급법원은 오스트레일리아와 미국에서 널리 활용되는 촉진적 모델(facilitative model)³⁰⁵⁾과 홍콩과 영국에서 활용되는 평가적 모델(evaluative model)³⁰⁶⁾에 관한 연구에 착수하였고, 그 결론은 국가 간의 문화와 가치관의 차이로 인해 어느 단일한 모델을 그대로 도입하는 것은 바람직하지 않다는 것이었으며, 그러한 방법 대신에 초기의 법원에서의 분쟁해결(court dispute resolution, 법원조정) 모델이 성공하자 고유한 조정모델을 개발하여 이를 시행하는 것으로 결론지어졌다.³⁰⁷⁾

② 법원조정 계획

법원에서의 분쟁해결(court dispute resolution, 법원조정) 계획은 1994년 민사 사건에서의 조정시스템 시범 도입을 통해 최초로 실시되었으며, 특별히 선정된 지구법원

300) Malik(주 163), 39.

301) *Id.*

302) *Id.*

303) *Id.*

304) *Id.*

305) 조정가의 역할을 당사자 사이의 협상을 촉진하는 것으로 보는 모델을 말한다(이현상, “조정가의 역할과 조정 유형에 관한 탐색적 연구”, 협상연구 제21권 제2호, 2018. 12., 83).

306) 조정가의 역할을 분쟁에서 중요한 이슈를 평가하는 것으로 보는 모델을 말한다(위의 글).

307) Malik(주 163), 39.

법원에 의해 일련의 민사사건에 대해 조정절차를 진행한 “화해를 위한 회합(settlement conference)”이 그것이다.³⁰⁸⁾ 조정시스템 시행 첫해에 82%의 사건이 해결되었으며, 264일의 심리기일 혹은 법관의 근무시간 1,584시간이 단축되었다.³⁰⁹⁾ 이후 1995년에는 법원조정센터(Court Mediation Centre)가 설립되었으며, 1998년에는 최초분쟁해결센터(Primary Dispute Resolution Centre, PDRC)로 명칭을 변경하였다.³¹⁰⁾ 이후에도 법원에 의한 조정은 상당한 실적을 거두었는데, 1995년부터 1998년까지 11,446건의 사건이 조정에 회부되었으며 그중 10,696건에서 조정이 성립하여 조정성립률은 93%를 차지하였다.³¹¹⁾ 사건관리회합(case conference)과 사건평가회합(case evaluation conference) 같은 다양한 사건관리기법의 적용으로 인해 법원에서의 분쟁해결(법원조정)에 적합한 사건은 현재 가능한 가장 초기에 판별되며, 1998년 이래로 법원에서의 분쟁해결(법원조정)과 다른 절차에 의해 싱가포르 하급법원에서의 민사사건 중 98%가 이에 의해 해결되고 단지 1.7%의 사건만이 변론절차로 이행된다.³¹²⁾ 소송목적의 값이 250,000 SGD 이상인 사건은 싱가포르 조정센터(Singapore Mediation Centre)³¹³⁾로 회부될 수 있는데, 싱가포르 조정센터의 조정성립률은 매우 높은 편이며 조정에 회부된 사건 중 70% 이상의 사건이 중국적으로 해결된다.³¹⁴⁾

308) Singapore Law Watch, “About Singapore Law – Ch. 03 Mediation”, <<https://www.singaporelawwatch.sg/About-Singapore-Law/Overview/ch-03-mediation>> (2022. 9. 20. 확인).

309) Yong Pung How, *Compilation of Speeches by Chief Justice Yong Pung How on the Subordinate Courts of Singapore* (1999).

310) Singapore Law Watch, “About Singapore Law – Ch. 03 Mediation”, <<https://www.singaporelawwatch.sg/About-Singapore-Law/Overview/ch-03-mediation>> (2022. 9. 20. 확인).

311) Tin(주 164), 382.

312) Yong(주 309); 2012년에서 2017년 사이의 통계에 따르면 하급법원 분쟁해결센터(State Courts’ Centre for Dispute Resolution)는 총 6,700건의 사건을 처리하였는데 조정성립률은 85%였으며, 하급법원의 조정 절차를 이용한 자를 대상으로 한 설문조사에서 응답자의 98%가 법원이 제공하는 조정절차를 통해 만족스러운 분쟁해결을 할 수 있었다고 응답했다[Belinda Ang, “Opening Remarks in SMU Forum: Expanding the Scope of Dispute Resolution and Access to Justice: The Use of Mediation Within the Courts”, available at <<http://www.mediation.com.sg/assets/downloads/expanding-the-scope-of-dispute-resolution-and-access-to-justice-the-use-of-mediation-within-the-courts/Justice-Ang-UseofMediation-Within-the-Courts-For-Publication-19.3.18.pdf>> (2022. 9. 20. 확인)].

313) 싱가포르 조정센터는 1997년 설립되었으며, 싱가포르 법학원에 의해 운영되고 싱가포르 법원의 지원을 받는 비영리 기관이다[Singapore Law Watch, “About Singapore Law – Ch. 03 Mediation”, <<https://www.singaporelawwatch.sg/About-Singapore-Law/Overview/ch-03-mediation>> (2022. 9. 20. 확인)]. 설립 이래 5,200건 이상의 사건을 조정으로 해결하였으며, 또한 싱가포르 조정법(Mediation Act 2017) 제7조에 따라 중재 서비스 제공자(mediation service provider)로 지정된 4곳의 기관 중 한 곳이다[Singapore Mediation Centre, “About SMC” <<https://www.mediation.com.sg/about-us/about-smc/>> (2022. 9. 20. 확인)].

314) 또한 조정이 성립한 사건 중 90%는 1영업일 이내에 해결되었다고 한다[Singapore Mediation Centre, <<https://www.mediation.com.sg/our-services/overview-of-services/mediation/>> (2022. 9. 20. 확인)].

③ 가사사건에서의 조정 활용

조정은 가사사건에서 배우자 및 자녀부양 사건과 가정폭력사건에서도 활용되었다.³¹⁵⁾ 가사사건에서의 조정은 1996년에 도입되었는데, 당사자의 동의에 따라 법원에 의한 조정을 이용할 수 있도록 규정한 여성헌장 제50조 제1항이 그 근거 조문이다.³¹⁶⁾ 처음 시행되었을 때 조정성립률은 87%에 달하였으며, 이후에도 조정성립률은 90%대 상위를 차지하였다.³¹⁷⁾ 야간 조정은 특히 취학연령의 자녀를 둔, 직장을 가진 당사자의 편의를 증대하는 데 크게 이바지하였으며,³¹⁸⁾ 하급법원은 추가로 친인척 간 혹은 이웃 간 관계에서 발생하는 준 형사적 사건(quasi-criminal cases)에도 조정을 활용하는 시범프로그램을 시행하였다.³¹⁹⁾ 소년사건에서는 학교에서 동료에 의한 조정(peer mediation) 프로그램³²⁰⁾이 시도되었는데, 이는 청소년에게 또래의 분쟁을 해결하는 것을 배우도록 하는 목적으로 추구되었다.³²¹⁾ 이와 같은 시도는 모두 성공적인 결과를 이루었을 뿐 아니라 긍정적인 평가를 받게 되었는데,³²²⁾ 이로 인해 싱가포르에서 조정은 단순히 분쟁해결의 대체 수단이라는 지위를 넘어선 싱가포르 국민이 분쟁해결에서 가장 먼저 선택하는 수단으로서의 지위에 성공적으로 안착하게 되었다.³²³⁾

(라) 서비스 기준의 향상

또 다른 새로운 시도로서 납세자가 자신이 낸 세금이 가치 있게 쓰이고 있다는 사실을 느낄 수 있도록 하기 위하여 사법부의 서비스 기준이 향상되었다. 이를 통해 사법

315) Malik(주 163), 40.

316) Singapore Law Watch, "About Singapore Law - Ch. 03 Mediation", <<https://www.singaporelawwatch.sg/About-Singapore-Law/Overview/ch-03-mediation>> (2022. 9. 20. 확인).

317) Malik(주 163), 40; 최근의 통계를 보면 아동 중심 분쟁해결센터(Child Focused Resolution Centre)는 2014년에 21세 이하의 자녀를 둔 1,530건의 사건을 처리하고 2015년에는 동일한 유형의 사건 1,380건을 처리하였다. 이 중에서 2014년에는 조정성립률이 80%였으며, 2015년에는 조정성립률이 82%였다. 배우자와 자녀의 부양 관련 사건에서도 2016년과 2017년의 조정성립률은 각각 85%와 87%로 나타났다[Kevin Ng et al., "Family Justice Courts - Innovations, Initiatives and Programmes, An Evolution Over Time" 30 SAcLJ 617, 623-625 (2018); Singapore Law Gazette(Kevin Ng), "Mandatory Counselling and Mediation - The Child Focused Resolution Centre", available at <<https://www.imimediation.org/wp-content/uploads/2018/04/mandatory-counselling-and-mediation-the-child-focused-resolution-centre-cfrc-.pdf>> (2022. 9. 20. 확인)].

318) Tin(주 164), 387.

319) Malik(주 163), 40.

320) 폭행 사건이나 기타 비행에서 활용되었으며, 조정인으로 선정된 학생들은 조정인의 역할을 성공적으로 수행하기 위해 일정한 교육을 이수한 후 절차에 참가할 수 있었다[Tin(주 164), 388].

321) *Id.*

322) *Id.*

323) Malik(주 163), 40.

부는 비용을 절약할 수 있으며, 추가 비용 부담 없이 서비스를 제공할 수 있고, 새로운 계획을 개발할 수 있으며, 서비스 질을 개선할 수 있다는 사실을 깨달을 수 있었다.³²⁴⁾

① 소액사건심판소의 재조직

서비스 기준 향상이라는 목표를 달성하기 위해 소액사건심판소(small claims tribunals) 또한 지역분사무소의 개설을 통한 접근성 제고를 위해 재조직되었으며, 자력이 충분하지 않은 당사자가 편리하게 이용할 수 있도록 하는 작업 또한 진행되었다.³²⁵⁾

② 야간법원 도입

1991년에 도입된 야간법원(night courts) 또한 사법부의 서비스 기준 향상의 하나로 볼 수 있다.³²⁶⁾ 야간법원은 당사자가 법정에 출석하기 위해 휴가를 내는 등의 불편을 감수하는 것을 방지할 수 있도록 할 뿐만 아니라 법원의 인적·물적 자원의 활용을 최대화할 수 있었다.³²⁷⁾ 야간법원은 주중에는 오후 6시부터 9시까지 운영되었으며, 경범죄(minor offense)의 경우 일반적인 근무시간 후에도 심리를 받을 수 있도록 하였다.³²⁸⁾ 모든 법원공무원은 야간법원 직무를 담당할 것이 요구되었으며,³²⁹⁾ 야간법원은 연간 100,000건 이상의 사건을 처리함과 동시에 싱가포르 사법에서 핵심적인 부분을 차지할 수 있었다.³³⁰⁾ 처음에 야간법원은 하급법원 사건의 3분의 2 이상이 교통법규 위반과 그 외의 가벼운 법규위반 사건이며 이들 사건의 대부분은 신속하고 공정하게 처리될 수 있을 것이라는 분석에 기반하여 그 아이디어가 제시되었으며, 야간법원에 대한 법원 구성원과 변호사회의 반발은 야간법원이 긍정적인 결과를 도출하자 신속하게 극복될 수 있었다.³³¹⁾ 1992년에 이르자 야간법원은 일주일에 2일간 개정하던 것을 5일로 연장하였다.³³²⁾

324) *Id.*

325) *Id.* at 39.

326) Tin(주 164), 383.

327) Agrawal(주 249).

328) Tin(주 164), 383.

329) 지구법원 법관과 치안판사는 모두 야간법원 당직 명단에 올라 그 직무를 수행하였다. 야간법원 당직 업무에 종사한 다음 날에도 주간 업무를 수행해야 하였으며, 야간법원 직무 수행에 따른 추가적인 수당은 지급되지 아니하였다(*Id.*).

330) *Id.* at 388.

331) Malik(주 163), 40-41.

다. 평가

이와 같은 일련의 개혁 조치는 싱가포르 사법부가 효율성에 지나치게 집착한 나머지 분쟁의 적정한 해결과 같은 요소를 지나치게 도외시하였다는 부정적 평가를 받기도 하지만,³³³⁾ 전반적으로 볼 때 싱가포르 법원의 효율성을 과거에 비해 비교할 수 없을 정도로 크게 신장시켰다는 평가를 받고 있다.³³⁴⁾

4. 법원에서의 접근성 증대

가. 접근성 개선의 필요성

법원 이용자의 편의 증대에 초점을 두는 것은 싱가포르 사법개혁의 중요한 특징 중 하나이다.³³⁵⁾ 법원 이용자는 사법 시스템을 직접적·능동적으로 이용하는 부류와 간접적·수동적으로 이용하는 부류로 나누어볼 수 있다.³³⁶⁾ 전자의 경우 당사자나 그 가족과 같이 사건의 결과에 직접적인 이해관계를 가지는 자와 검찰 등을 포함한 법집행 기관, 당사자의 사건에 관여하고 있는 자원봉사자나 프로보노 소송대리인 등을 의미하며, 후자의 경우 법원의 사법절차를 지켜보는 일반 국민이나 효율적인 사법 시스템에 의해 도움을 받는 자를 의미한다.³³⁷⁾

나. 법원에서의 접근성 개선

(1) 개관

사법 시스템에서의 접근성은 몇 가지 요소에 의해 좌우되는데, ① 접근 비용, ② 시스템의 유연화 정도, ③ 접근에 드는 시간, ④ 사회적 특징(법적인 것이나 심리적인 것, 문화적인 것을 포함한다) 등이 그것이다.³³⁸⁾ 싱가포르의 사법개혁 과정 내내 이러

332) *Id.*, at 41.

333) 특히 형사사건의 경우 일반 사건과 사형 대상 사건의 심리기일을 같이 설정하여 사형 대상 사건도 2개월 이내에 판결을 선고하도록 한 것이 대표적 문제점으로 지적되었다. 자세한 내용은 Whalen-Bridge(주 181), 884 ff.

334) Malik(주 163), 41.

335) *Id.*

336) *Id.*

337) *Id.*

338) United Nations and the Rule of Law, “Access to Justice”, <<https://www.un.org/ruleoflaw/thematic-areas/access-to-justice-and-rule-of-law-institutions/access-to-justice/>> (2022. 9. 20. 확인); OECD, “Understanding Effective Access to Justice”, 2016. 11., available at <<https://www.oecd.org/justice/understanding-effective-access-to-justice/>>

한 요소에 대한 개혁이 이루어졌다. 비용의 경우 합리적인 수준으로 조정되었으며, 특히 민사사건 대부분을 차지하는 소액사건에서 괄목할 수준의 개혁이 이루어졌다.³³⁹⁾ 법률구조(legal aid)를 받기를 원하는 수요자의 수요에 부응하기 위하여 법률구조절차가 새로이 정비되고 법원과의 파트너십이 개선되었으며, 법률구조기관이 법원과의 협업을 증진하고 접근성을 개선하기 위해 법원 내에 사무소를 개설하였다.³⁴⁰⁾ 법원에 출석하는 데 어려움이 있는 당사자를 위한 영상재판 서비스가 개시되었으며, 가정폭력 사건에서의 화해 알선(conciliation)과 의료적 도움을 포괄하는 무료 조정(free mediation) 서비스가 개시되었다.³⁴¹⁾ 싱가포르 여성변호사회(Singapore Women Lawyers Association)와 같은 NGO는 민사나 가사사건에서 경제적 이유로 소송대리인을 선임하지 못하는 당사자를 돕기 시작하였고, 법원 이용자의 편의를 증대하기 위해 소액사건 심판소의 지역분사무소(regional office)가 싱가포르 곳곳에 설치되었다.³⁴²⁾

(2) 멀티도어 코트하우스 개념 도입

새로운 사법 모델의 핵심 중 하나는 멀티도어 코트하우스(multidoor courthouse) 개념의 도입이었는데, 이를 통하여 당사자는 법원에서 소송, 조정, 화해 알선, 소액사건심판절차 등을 한 번에 활용할 수 있게 되었다.³⁴³⁾ 멀티도어 코트하우스는 법원이 소송으로 모든 분쟁을 해결한다는 인식을 넘어 소송 외에도 조정이나 중재와 같은 다양한 분쟁해결 프로그램을 활용하여 분쟁을 해결한다는 개념이다.³⁴⁴⁾ 멀티도어 코트하우스 개념은 소송에 따르는 시간과 비용이 너무 많이 소요된다는 문제점에 기인하고 있으며, 1970년대 중반 미국에서 프랭크 샌더(Frank Sander) 교수의 제안으로 도입되어 활용되었다.³⁴⁵⁾ 멀티도어 코트하우스는 법원이 더는 소송에 이르는 하나의 문만 가지는 대신에 분쟁의 성격에 따라 거기에 적합한 해결방식, 조정이나 중재와 같은 다양

w.oecd.org/gov/Understanding-effective-access-justice-workshop-paper-final.pdf> (2022. 9. 20. 확인).

339) Malik(주 163), 42.

340) *Id.* at 41.

341) *Id.* at 42.

342) *Id.*

343) 이를 다양한 수요를 가진 고객에게 한 곳에서 여러 서비스를 제공하는 것을 일컫는 싱가포르의 전통 개념인 ‘kopitiam’과 같다고 설명하기도 한다(*Id.*).

344) Gladys Kessler & Linda J. Finkelstein, “The Evolution of a Multi-Door Courthouse”, 37 *Cath. U. L. Rev.* 577 (1988).

345) *Id.*

한 분쟁해결수단에 이르는 문을 가지고 있어야 한다는 것이다.³⁴⁶⁾

(3) 법률 개정

법원에의 접근성을 개선하기 위해 다양한 법률의 개정 또한 함께 이루어졌다.³⁴⁷⁾ 소액사건심판절차와 조정절차에서는 변호사강제주의가 적용되지 않았으며, 소송대리인은 절차의 모든 단계마다 의뢰인이 요구하면 비용의 추계(estimates)를 제공하여야 했다.³⁴⁸⁾ 이러한 변화는 처음에는 변호사회에 의해 받아들여지지 않았으나 이후에는 변호사회에 의해 수용되었을 뿐만 아니라 심지어는 긍정적인 평가를 받기에 이르렀다.³⁴⁹⁾ 교통법규 위반에 대한 벌금 납부의 편의를 돕고 법원에 관한 정보를 제공하기 위한 키오스크가 싱가포르 곳곳에 설치되었다.³⁵⁰⁾

(4) 이용자의 편의 증대

공항을 포함한 여러 곳에 설립된 관광객 법원(tourist courts)은 1년에 수백만 명이 찾는 싱가포르에서 관광객과 관련한 여러 분쟁해결에 편의를 증진했으며, 소액사건심판절차에서의 e-filing이 도입되었고, 대법원과 하급법원 웹사이트에서는 법원에 대한 접근방법을 안내하는 기본적인 정보와 유용한 팁이 제공되기 시작하였다.³⁵¹⁾

하급법원은 다양한 문화와 배경을 가진 이들의 사법접근권을 보장하기 위한 통역 서비스 또한 개시하였는데, 이는 볼리비아나 보스니아, 조지아, 과테말라와 같은 다문화·다민족 배경을 가진 다른 국가에도 영향을 미쳤다.³⁵²⁾ 이는 법치주의와 다양한 문화 및 전통을 존중하는 수요 사이에 균형을 이룬 조치로, 비록 법원의 절차는 영어와 광둥어(Mandarin), 타밀어(Tamil), 말레이어로 진행되었지만 모든 법원과 안내 창구, 소액사건심판소, 조정센터, 법률구조사무소에서 통역이 제공되었다.³⁵³⁾

346) 정용균, “멀티도어코트하우스제도: 기원, 확장과 사례분석”, 중재연구 제28권 제2호, 2018. 6., 4-5.

347) Malik(주 163), 42.

348) *Id.*

349) *Id.*

350) *Id.*

351) *Id.*

352) *Id.*

353) *Id.* at 42-43.

다. 국민에 대한 교육

(1) 개관

국민을 대상으로 사법절차와 권리에 대한 교육을 시행하는 것으로도 사법접근권을 신장할 수 있다.³⁵⁴⁾ 이를 위해 어린이에 대한 교육 수단으로 기본적인 사법의 원리와 시민으로서의 권리 의무 교육을 목표로 하는 게임이 개발되었고, 1994년 이후로는 법원의 절차를 안내하고 국민이 어떻게 법원의 서비스를 이용할 수 있는지에 대한 정보를 제공하는, 다양한 언어로 된 홍보물이 무료로 제공되었다.³⁵⁵⁾ 법원 기록에 대한 전자적 접근은 실무가와 국민이 법원에서 이루어지는 여러 절차(소환장 등)에 대한 상황을 실시간으로 알 수 있도록 해주었다.³⁵⁶⁾ JUSTNET 키오스크는 회원에게 법원의 심리 일정을 포함한 다양한 법원의 정보를 제공함과 동시에 법원 절차에 대한 안내를 멀티미디어를 통해 제공해주었고, 1997년에는 국민이 법원에 기대하는 서비스 수준을 측정하여 이에 부합하기 위한 법원의 선언(Joint Courts Charter)이 발표되었다.³⁵⁷⁾ 높은 서비스 수준을 강조하는 것은 결과적으로 국민의 요구에 부응하는 고객 서비스 시설의 설립으로 이어졌고, 법관들 또한 이러한 투자가 바람직함을 깨닫고 그들의 업무에 더욱 헌신하게 되었다.³⁵⁸⁾

(2) 대외협력부 신설

1993년 하급법원에 대한 이해와 홍보를 보다 신장하기 위한 대외협력부(Public Affairs Section)가 신설되었고, 이후 사법부의 핵심부서로 자리 잡게 되었다.³⁵⁹⁾ 대외협력부의 업무는 여러 해 동안 그 범위를 점차 확장하였고, 더욱 다양화된 법원 환경에서 제기되는 다양한 수요에 대응하는 여러 활동을 수행하였다.³⁶⁰⁾ 대외협력부의 연간 예산은 당시 200,000 USD 이상이었으며, ① 기업과의 연계 프로그램 개발, ② 국내외 언론과의 관계 설립 및 유지, ③ 사법체계에 대한 국민의 신뢰 증진 등을 그 목표로 하였다.³⁶¹⁾ 이러한 목표는 미디어 활동과 지역사회와의 활동, 교육 프로그램 개발, 매년

354) *Id.* at 43.

355) *Id.*

356) *Id.*

357) *Id.*

358) *Id.*

359) *Id.*

360) *Id.*

실시되는 하급법원에 대한 대국민 인식 조사, 해외 관계기관 방문, 법원 출판물과 영상 자료의 개발 등으로 확장되었다.³⁶²⁾ 하급법원은 대외협력부를 통하여 법원의 주목할 만한 사건소개나 법원 정책에 대한 안내, 법원의 절차나 실무, 법원이 실시하는 프로그램 등을 다루는 미디어 프로그램을 지속해서 개발·공급하였고, 이를 위해 정기적으로 미디어와의 만남을 개최하였다.³⁶³⁾

(3) 교육·봉사 프로그램의 개발

특정 계층을 대상으로 한 다양한 교육, 봉사 프로그램이 개발되었는데, 이는 지역사회에서 법원의 역할과 법원이 판결하는 과정을 이해시킴으로 인해 법원에 대한 대중의 신뢰를 높이는 것을 목적으로 하였다.³⁶⁴⁾

라. 시민단체와의 협업

시민단체와의 다양한 협업 또한 이루어지기 시작하였고, 소송과 조정 서비스를 중심으로 한 지역 내 파트너 혹은 국제 파트너와의 협업을 위한 노력 또한 이루어지기 시작하였다.³⁶⁵⁾ 정신과 의사, 심리학자 기타 사회활동가들이 가정법원과 소년법원에서 상담 및 조언자로 활동하기 시작하였으며, 가정법원 클리닉의 의사들은 의료적 지원과 함께 가정폭력 사건에서의 보고서 작성을 담당하였고, 병원으로의 피해자 이송업무를 전담하였다.³⁶⁶⁾ 다양한 시민단체에서의 자원봉사자들이 가사 관련 사건에서 상담과 긴급전화 응대 서비스를 담당하였고, 여러 사업 분야에서의 전문가들이 하급법원에서의 상사 관련 사건에서 조정인으로 관여하였다.³⁶⁷⁾ 1997년 이후로는 변호사들이 자원봉사 조정인 풀의 일부로서 소액사건심판소에서 상담단계에서 조정인으로 활동하기 시작하였다.³⁶⁸⁾ 위의 여러 자원봉사자와 전문가들은 가사조정 절차를 증진하기 위한 전문가

361) *Id.*

362) *Id.*

363) *Id.* at 44.

364) *Id.*; 이러한 프로그램의 예로는 청소년을 대상으로 한 사법부에 대한 수필 쓰기 대회를 개최하거나 어린이들을 대상으로 한 법률 퀴즈 개최, 법원 웹사이트 디자인 경연대회, 국민의 법원에 대한 아이디어 중 우수한 것을 선정하여 대법원장이 시상하는 행사 등을 들 수 있다.

365) *Id.*

366) *Id.*

367) *Id.*

368) *Id.*

및 봉사자그룹으로 발전하였다.³⁶⁹⁾ 소년법원에서의 지원을 위한 별도의 그룹이 조직되었으며, 이와 같은 여러 전문가와 봉사단체, 자원봉사자들의 참여는 이전보다 법원을 보다 지역공동체와 밀착한 기관으로 여길 수 있도록 하는 데 이바지하였다.³⁷⁰⁾

마. 산업계의 요구에 부응

싱가포르는 다양한 국가를 대상으로 한 국제무역과 금융, 관광 등에 경제의 큰 부분을 의존하고 있는 국가이므로 법치주의가 얼마나 잘 적용되는가는 국내외 기업이 싱가포르에 투자할 것인지를 결정하는 데 있어 중요한 요소로 기능하였다.³⁷¹⁾ 국제적 기업의 수요에 부응하기 위해 정책입안자들은 싱가포르 국제중재센터(Singapore International Arbitration Centre, SIAC)³⁷²⁾을 비롯한 여러 기관을 설립하고, 싱가포르와 오스트레일리아 등 다양한 국가 출신의 법관으로 구성되어 비디오 영상회의 등의 수단을 활용하는 국제조정(cross-border mediation) 프로그램이 시범적으로 시행되었다.³⁷³⁾

이외에도 교환프로그램이나 현지 방문, 공동 세미나 개최 등을 통하여 싱가포르 사법부는 오스트레일리아, 과테말라, 엘살바도르, 뉴질랜드, 노르웨이, 필리핀, 아랍에미레이트, 미국 등의 사법부뿐만 아니라 미국 주법원 센터(National Center for State Court), 세계은행(World Bank), 아시아개발은행, 국제연합(United Nations, UN)과의 협력관계를 구축하였다. 이외에도 산업계의 요구에 부응하기 위해 정보기술의 폭넓은 채택, 인터넷 기반의 홍보 활동 등이 시작되었다.³⁷⁴⁾

위의 여러 시도는 싱가포르의 사법부가 급변하는 세계의 다양화된 요구에 부응하는 것의 중요성을 명확히 인지하고 있고 여러 국가 및 기관과의 연계를 굳건히 하여 국제적 영역을 적극적으로 개척하고 있다는 인식을 주었다.³⁷⁵⁾

369) *Id.*

370) *Id.* at 44-45.

371) *Id.* at 45.

372) 1991년에 설립되었다[Singapore International Arbitration Centre, "Why SIAC", <<https://siac.org.sg/about-us/why-siac>> (2022. 9. 20. 확인)].

373) Malik(주 163), 45.

374) *Id.*

375) *Id.*

5. 사법행정의 개선

가. 필요성 및 개관

변화에 대한 저항을 극복하기 위해 정책입안자들은 필요한 지원을 얻고 적절한 환경을 개발하기 위해 강력한 행정적인 지원과 구조의 개선이 요구됨을 인지하고 있었다.³⁷⁶⁾ 그러므로 지속할 수 있는 사법개혁을 위해서는 효율적인 사법행정 능력을 배양하고 효율적인 사법행정 구조를 만드는 것이 필수적이다.³⁷⁷⁾

이를 위해 싱가포르에서는 사법행정 시스템이 전적으로 재설계되었다.³⁷⁸⁾ 구체적으로 보면 ① 예산 관련 부서의 강화 및 현대화, ② 자율기관(autonomous agency) 개념의 도입, ③ 행정직원의 업무훈련 및 능력개발, ④ 법원시설의 개선, ⑤ 세계에서 가장 복잡한 기술시스템의 마련 등이 이루어졌다.³⁷⁹⁾

나. 법원 조직구조의 변경

싱가포르의 정부와 공공기관의 업무처리 능력 등은 오랜 기간 세계에서 최고 수준으로 인정받아왔지만, 법원은 다른 정부 기관과 비교해볼 때 뒤처져 있는 상황이었는 데, 이러한 문제를 해결하기 위해 법원의 조직구조를 변경하고 새로운 프로그램과 인센티브가 도입되었다.³⁸⁰⁾ 대외협력부(Public Affairs Section)가 1993년에 신설되었고 이후 법원 이용자 서비스 부서(Customer Service Section)가 추가로 설립되었다.³⁸¹⁾ 인적자원 개발과 예산 및 재정관리 등을 위한 능력개발 계획 역시 이루어졌을 뿐만 아니라 법원 내 통역 서비스 부서(interpreter service unit)도 신설되었다.³⁸²⁾ 1993년 통계조사부(Research and Statistics Unit)가 신설되어 모니터링과 평가, 연구, 보고 기능을 제도화할 수 있었으며, 1994년 이래로 교육과 기술적 지원에 힘입어 전략적 계획 수립 능력이 함양되었다.³⁸³⁾ 사법행정부(Administration Division)는 법관에 의해

376) *Id.* at 45-46.

377) *Id.* at 46.

378) *Id.*

379) *Id.*

380) *Id.*

381) *Id.*

382) *Id.*

383) *Id.*

구성된 씽크탱크인 사법 정책 그룹(Justice Policy Group)의 작업을 지원하기 시작하였다.³⁸⁴⁾

대법원 신청사가 건설되었고, 법원공무원을 대상으로 미래의 법정 공간 계획을 위한 두 개의 세미나가 개최되었다.³⁸⁵⁾ 이 세미나에서는 2030년까지 지능형 법원(intelligent courthouse)을 수립하는 계획을 마련해야 할 필요성에 대해 다루었고, 참가자들은 2020년의 하급법원에 적용될 시나리오를 개발하였다.³⁸⁶⁾

다. 재정관리의 개선

법원 비용과 벌금, 몰수 등에 관한 시스템이 개선되었고, 이에 대한 재정관리 프로그램 또한 개선되었다.³⁸⁷⁾ 1994년의 회계연도와 1998년의 회계연도 사이에 법원 비용으로 인한 수입은 법원 업무의 개선 결과로 14,000,000 SGD에서 22,600,000 SGD로 증가하였다.³⁸⁸⁾

(1) 자율기관 개념 도입

현대적인 자율기관(autonomous agency)의 개념 또한 도입되었다.³⁸⁹⁾ 1997. 4. 1. 이후 싱가포르의 정부 부처와 국가기관은 성과주의 예산제도(budget for result)³⁹⁰⁾를 채용한 자율기관으로 운영되었는데, 성과주의 예산제도에서 공공기관은 명확하게 규정된 목표와 성과물을 제시하여야 하며, 대신에 공공서비스를 보다 효과적이고 효율적으로 제공하기 위한 상당한 관리상의 유연성을 부여받게 된다.³⁹¹⁾ 성과주의 예산제도는 동기부여가 된 공무원이 더욱더 효율적이고 성과 지향적이며, 기업가적인 자세를 갖추

384) *Id.*

385) *Id.*

386) *Id.*

387) *Id.*

388) *Id.*

389) *Id.*

390) 예산을 기능별, 사업계획별, 활동별로 분류하여 예산의 지출과 성과의 관계를 명백히 하기 위한 예산제도를 말한다. 성과주의 예산제도는 활동별로 업무 단위를 선정하여 양적으로 표시한 다음, 원가를 기준으로 예산을 과학적, 합리적으로 편성함으로써 그 집행성과를 측정, 분석, 평가하는 것이 가능해진다. 즉 정부가 예산을 투입하여 무엇을 구매할 것인가에 초점을 두는 것이 아닌 무엇을 성취하는가에 초점을 맞추는 예산제도라고 할 수 있다[기획재정부, “시사경제용어사전 - 성과주의예산제도”, <<https://www.moef.go.kr/sisa/dictionary/detail?idx=1450>> (2022. 9. 20. 확인)].

391) Malik(주 163), 46.

수 있는 행정적인 관리 틀을 만드는 것을 목적으로 하며,³⁹²⁾ 공공기관의 기관장에게 배정된 예산에서부터 달성되어야 하는 결과에 대한 보다 큰 책임을 부여하는 대신 그만큼의 관리상 자율성 및 유연성을 제공하는 것을 목표로 한다.³⁹³⁾

(2) 새로운 자금지원 정책 시행

1997년의 회계연도와 1999년의 회계연도 사이에 싱가포르 재무부(Ministry of Finance)는 거시적 시점에서의 자금지원(macro-based funding)과 생산단가에 근거한 자금지원(piece-rate funding) 정책을 시작하였다.³⁹⁴⁾ 거시적 시점에서의 자금지원에서 부처의 운영예산은 연차증가분(annual increment)만큼 증가하게 되고, 부처는 해당 증가분 내에서 그 운영을 하여야 한다.³⁹⁵⁾ 생산단가에 근거한 자금지원에서는 예산은 계획된 성과에 기초하고 단위비용(unit cost)은 재무부에 의해 승인되며, 중요한 새로운 프로그램이나 계획에 대해서는 별개의 예산을 지급하게 된다.³⁹⁶⁾ 더욱 높은 조직효율을 달성함에 대한 인센티브로서 자율기관이 예산을 절약한 상태로 모든 성과목표를 달성하였을 경우 해당 절약분은 기관 구성원의 복지나 조직개선을 위해 활용하는 것이 가능해졌다.³⁹⁷⁾

1997년의 회계연도에 하급법원은 모든 성과목표를 달성하는 데 성공하였고, 700,000 SGD의 잔여분 예산을 보유할 수 있었다.³⁹⁸⁾ 이러한 성과는 모든 법원 구성원에게 분명한 메시지를 전달하였고, 하급법원은 생산단가에 근거한 자금지원 정책을 소액사건심판소에 적용함과 동시에 거시적 시점에서의 자금지원 정책을 사법체계 전반에 적용하기 시작하였다.³⁹⁹⁾

(3) 국가재정 시스템 채택

이후 하급법원은 싱가포르 일반 회계국(Accountant General's Department)에

392) *Id.* at 46-47.

393) *Id.* at 47.

394) *Id.*

395) *Id.*

396) *Id.*

397) *Id.*

398) *Id.*

399) *Id.*

서 새로이 개시한 국가재정 시스템(national financial system)⁴⁰⁰⁾을 채택하였는데, 이는 예전의 전산화된 재정 및 예산 관리 시스템을 대체하고 그 범위를 확대하는 역할을 담당하였다.⁴⁰¹⁾ 새로운 시스템은 전자적으로 고지서 납부와 보석금 환부 등의 업무를 처리할 수 있었는데, 그 지급은 판매업자나 납부자의 은행 계좌로 이루어졌다.⁴⁰²⁾ 구매 명령은 온라인으로 기안 및 승인되었고 구매가 승인되면 청구서에 대한 예산기록 또한 자동으로 이루어졌다.⁴⁰³⁾

라. 서비스 및 태도에 관한 재교육

법원의 서비스와 국민에 대한 태도에 관한 재교육(reorientation)은 하급법원 청사의 설계와 건축, 유지보수 및 디자인 등에 관한 전체적인 발전으로 그 결과가 나타났으며, 계획 중 일부는 30년 또는 그 후를 내다보고 이루어졌다.⁴⁰⁴⁾ 하급법원 청사는 5개 지역에 건물 면적 37,000m²로 자리 잡고 있었는데, 이는 과거와 비교해서는 청사가 분산되지 않고 집중된 상태였으며, 그중 88%는 Havelock Road의 상업 중심가에 위치하였다.⁴⁰⁵⁾ 여러 해 동안 각지에 분산된 법원을 하나의 큰 청사로 통합하여 비용을 절감하고, 자원의 활용을 유리하게 하며, 법관과 법원공무원의 업무에 편의를 높이고자 하는 전략이 수립·실시되었다.⁴⁰⁶⁾ 법원과 멀리 떨어져 있는 관계기관(수감시설이나 가사조정센터 등)과는 시간과 비용을 절약하고 이용의 편의를 위한 영상통화시설이 설치되었다.⁴⁰⁷⁾ 1994년 이후 하급법원은 약 20,000,000 SGD 이상의 예산을 증가하는 업무량에 효율적으로 대응하고 업무환경을 개선하며, 이용자의 수요에 대응하고 장애인의 접근을 쉽게 하는 목적으로 법원 청사의 개선에 투자하였다.⁴⁰⁸⁾ 청사 관리유지와 공간 활용에서의 일련의 개혁 조치 또한 도입되었는데, 외주를 통해 비용을 절감하고 서비스의 질 또한 개선할 수 있었다.⁴⁰⁹⁾

400) Accountant General's Department, "Launch of the New Financial System", <<https://www.agd.gov.sg/who-we-are/heritage-and-milestones>> (2022. 9. 20. 확인).

401) *Id.*

402) Malik(주 163), 47.

403) *Id.*

404) *Id.*

405) 현재는 신축건물인 State Courts Towers로 이전한 상태이다[State Courts of Singapore(주 32), 30-31].

406) Malik(주 163), 47.

407) *Id.*

408) *Id.*

마. 첨단기술 활용

하급법원의 인프라 개선과 관련한 여러 개혁 조치 중 가장 핵심적인 것은 1995년에 집중적으로 실시된 첨단기술의 활용이었다.⁴¹⁰⁾ 초기의 계획에 따라 법원은 사법시스템이 첨단 기술과 발맞추어 나갈 수 있도록 여러 기술 요소를 도입하는 세부 계획을 수립하여 이를 실천하였는데, 그 결과 하급법원은 세계에서 가장 복잡하고 세분된 기술적 인프라를 갖춘 법원 중 하나로 발전할 수 있었다.⁴¹¹⁾ 이러한 인프라는 영상 기술을 통한 가상법원(virtual court), 전산화된 사건관리시스템, 사법행정의 전산화 등을 포함하고 있다.⁴¹²⁾

바. 평가

이와 같은 일련의 개혁 조치는 법원조직의 재구성을 촉진하였을 뿐 아니라 비용 대비 효과를 개선하였고, 사법행정 역량을 증진하였을 뿐만 아니라 사법부의 이용자에게 더욱 그 수요에 맞춘 시스템을 개발 및 이용할 수 있도록 하였을 뿐만 아니라 다른 관계기관과의 협조 및 협업 관계 구축을 통한 개혁적 조치를 유지·발전시켜나갈 수 있도록 하는 원동력이 되었다.⁴¹³⁾ 정보기술의 발전에 관한 마스터플랜을 위한 세부 계획이 정립되기 시작하였고, 마스터플랜에는 다양한 프로그램의 활용, 데이터의 수집 및 보관관리, 네트워크 기술, 정보기술의 정책 및 기준과 가이드라인 등을 포함하게 되었다.⁴¹⁴⁾ 이러한 마스터플랜은 자원 활용의 최적화, 시스템 통합, 기술적 요소의 적극적 활용을 그 목적으로 하고 있다.⁴¹⁵⁾

6. 인적자원의 질 제고

가. 개관

어떤 시스템이나 조직에서도 그 구성원이 최고의 능력을 유지하고, 그 최선을 다

409) *Id.*, at 48.

410) *Id.*

411) *Id.*

412) *Id.*

413) *Id.*

414) *Id.*

415) *Id.*

할 수 있도록 하는 분위기가 조성되어야만 최고로 기능할 수 있는 것은 분명한 사실이다.⁴¹⁶⁾ 이러한 사실은 하급법원의 법관을 대상으로 하는 인적자원 관리 정책의 기본 표어가 되었다.⁴¹⁷⁾ 구체적으로 법관 및 법원공무원에게 요구된 것은 다음과 같다.⁴¹⁸⁾

- 정시에 심리 개시
- 법원에서의 절차 전반에 관한 통제
- 일과시간 내에 당일의 심리를 끝내지 못하면 시간을 넘겨서라도 이를 완료할 것
- 적시에 판결할 것
- 멀티태스킹에 익숙해질 것
- 법관-관리자, 법관-행정가, 법관-멘토, 법관-교사, 법관-조정인과 같이 법관의 지위에 머물러 있지 말 것

나. 핵심역량의 향상

대법원과 하급법원의 관할을 조정하면서 하급법원 법관이 담당하는 사건의 복잡도가 증가하였다.⁴¹⁹⁾ 그 결과로 하급법원은 사법 시스템에서 핵심적인 역할을 담당하게 되었는데, 하급법원에 요청되는 새로운 수요를 만족하기 위해 하급법원 법관과 치안판사의 핵심역량(core competency)을 업그레이드하기 위한 정책이 추진되었다.

논자에 따라 달리 정의되지만, 경영학에서 핵심역량이란 고객에서 가치를 높이거나 그 가치를 전달하는 과정을 보다 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법 혹은 능력을 의미한다.⁴²⁰⁾ 사법부의 관점에서 보면 핵심역량이란 법관이 법원 이용자에게 특정한 이점을 제공할 수 있도록 하는 일련의 기술을 의미한다고 볼 수 있다.⁴²¹⁾ 이를 위해 법관은 관리자, 개혁가, 교육자로서의 역량을 갖추어야 했고, 법원공무원은 기업가, 기술가, 혁신가로서의 역량을 갖추어야만 했다.⁴²²⁾ 이러한 사고와 보조를 맞추어 싱가포르 사

416) *Id.*

417) *Id.*

418) Heng(주 167).

419) Malik(주 163), 49.

420) C. K. Prahalad & G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", 68(3) Harv. Bus. Rev. 79 (1990).

421) Malik(주 163), 49.

법부는 법관과 다른 법원공무원의 핵심역량을 새로 갖출 수 있도록 하는 훈련 프로그램을 개발하였다.⁴²³⁾ 법관은 사건을 처리할 때는 판단자로서, 행정업무를 처리할 때는 관리자로서, 동료나 후배 법관을 교육할 때는 교육자로서, 새로운 프로그램과 관련된 일을 할 때는 개혁가로서 근무하도록 교육받았고, 법원공무원은 조직을 새로 구성하거나 하는 등의 활동을 할 때는 혁신가로서 일하도록 훈련받았다.⁴²⁴⁾

다. 인적자원의 최적화

법관과 법원공무원의 수를 늘리는 것은 법원에서의 사건부담을 줄이는 데 기여하였다. 그러나 결국 효용이 감소하는 시점이 도달하였고, 더 이상의 법관과 법원공무원을 채용하는 것은 역효과가 나는 시점이 도래하였다.⁴²⁵⁾ 해당 시점에서부터 더욱 효율적인 것은 법관의 생산성을 증대하고, 효율적인 조직을 통하여 그들의 업무를 지원하는 것이었다.⁴²⁶⁾ 이는 희소한 사법자원의 최적화를 위한 하급법원의 증명된 공식이 되었다.⁴²⁷⁾

사법자원의 역할을 확대하는 것은 또 다른 전략이 되었다.⁴²⁸⁾ 지구법원 법관(district judge)은 동시에 치안판사, 검시관, 소액사건심판소의 심판관 등과 같은 다양한 임무를 수행하도록 요구받았으며, 그 결과 다양한 분야에 대한 능력과 전문지식을 함양할 수 있었고 다양한 사건에서 그들의 능력을 발휘할 수 있게 되었다.⁴²⁹⁾

라. 최상의 업무효율 유지를 위한 지원

법관의 급여가 사기업의 그것과 비교할 정도로 인상되었고, 법원공무원의 급여 또한 인상되었다.⁴³⁰⁾ 급여의 인상은 조직 구성원들이 더욱 업무에 집중할 수 있도록 하는 유인(incentive)으로 작용하였다.⁴³¹⁾

422) *Id.*

423) *Id.*

424) *Id.*

425) *Id.*

426) *Id.*

427) *Id.*

428) *Id.*

429) *Id.* at 49–50.

430) *Id.* at 50.

법관과 법원공무원에 대한 지속적인 재교육과 훈련은 직업적 성장을 추구하도록 하는 바람직한 유인을 제공하였고, 장학금 프로그램과 같은 제도가 계속해서 시행되었다.⁴³²⁾ 사법부 구성원 개인에 맞춘 훈련 프로그램이 준비되었고, 국제학회나 콜로퀴움, 워크숍 등의 참석이 장려되었다.⁴³³⁾ 법적 사고방식에서부터 국제중재와 국제법에 이르기까지 다양한 교육과정이 마련되었고, 법관은 대학에서 강의할 것이 권장되었다.⁴³⁴⁾

법관의 법률정보 검색 프로그램 활용을 돕기 위한 프로그램이 법원도서관과 연계하여 진행되었고,⁴³⁵⁾ 법원공무원의 업무능력 향상을 위한 훈련 프로그램이 모든 직급을 대상으로 개설되었다.⁴³⁶⁾ 법학 학위가 없는 법원공무원은 학위 취득이 장려되었으며, 해외연수를 포함하여 연간 100시간 이상의 훈련 프로그램을 이수하도록 장려되었다.⁴³⁷⁾

그 외에도 국내외의 법학전문대학원 졸업생을 특별한 프로젝트나 연구에 채용하는 인턴십 프로그램이 개설되었다.⁴³⁸⁾

마. 조직문화의 창설

사법개혁 초기에는 사건 지연 문제를 해결하기 위해 법정을 증설하고 더 많은 사건을 심리하며, 심리 시간을 연장하는 등의 조치가 행해졌으나, 이는 단기 처방에 불과한 것이었다.⁴³⁹⁾ 항구적인 변화를 가져오기 위해서는 보다 근본적인 처방이 요구되었는데, 이는 인적자원 관리 정책의 변화와 유인의 제공 등을 통해 이루어졌다.⁴⁴⁰⁾ 다만 이러한 변화는 여러 비용의 지출과 혼란 상황 없이 이루어지지 않았는데, 이러한 변화에 적응하지 못한 법관과 법원공무원은 법원을 떠나야만 했으며 이러한 비율이 연 15%

431) *Id.*

432) *Id.*

433) *Id.*

434) *Id.*

435) *Id.*

436) *Id.*

437) *Id.*

438) *Id.*

439) *Id.*

440) *Id.*

에 이르기도 하였다.⁴⁴¹⁾ 이로 인한 공백을 메우기 위해 훌륭한 교육을 받은 젊은 법관이 채용되기 시작하였으며, 싱가포르 국내 대학뿐만 아니라 외국 대학에서 학위를 취득한 자에게까지 그 문호가 개방되었다.⁴⁴²⁾ 조직문화 변화와 조직 구성, 리더십 등에 관한 훈련 프로그램은 법관과 법원공무원으로 하여금 변화에 적합한 인재로 다시 탈바꿈할 수 있도록 조력하였으며, 21세기에 필요로 하는 기술과 지식을 갖추 수 있는 기회를 제공하였다.⁴⁴³⁾

바. 전자소송 도입과 법원 업무의 변화

(1) 사법개혁 및 전자소송 도입의 목적

싱가포르의 사법개혁과 그 일환으로서의 전자소송 도입 목적은 인적 차원에서 보자면, 법관과 법원공무원에게 보다 많은 교육 기회를 주어 자기 계발에 전념하도록 하여 업무의 전문성을 높이는 것⁴⁴⁴⁾과 만성적인 인력 부족에 대한 적극적인 인재 모집,⁴⁴⁵⁾ 효율적인 업무시스템의 마련을 통해 법관과 법원공무원의 생산성을 증대시키고 그들을 효율적으로 지원하는 것⁴⁴⁶⁾이었다.⁴⁴⁷⁾

(2) 전자소송 이후 법원 업무의 변화

EFS와 eLitigation 시스템 도입은 싱가포르 법원에서의 업무효율과 생산성 증대에 크게 이바지한 것으로 평가된다. 특히 최근의 eLitigation 시스템 도입으로 과거 EFS 시스템과는 달리 서로 다른 곳에 분산 저장되었던 자료와 여러 기능의 통합이 이루어졌으며, 이로 인해 과거보다 업무 흐름을 단순화할 수 있었고 결과적으로 법원공무원의 생산성을 향상할 수 있었다는 평가가 존재한다.⁴⁴⁸⁾ 또한 정형화된 업무의 상당수

441) *Id.*

442) *Id.*

443) *Id.*

444) *Id.* at 22.

445) 대표적인 예로 1991년 상소사건의 검토를 통한 대법원 법관업무의 보조를 위해 채용되기 시작한 로클럭(law clerk)을 들 수 있다[Wee(주 262), 340].

446) Malik(주 163), 48-49.

447) Chan Sek Keong, "Opening Address" in International Conference for Electronic Litigation 2011 1, 3 (2011) available at <<https://www.supremecourt.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/media-room/e-litigation-conference---opening-address---chief-justice-cha n-sek-keong.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).

448) Singapore Courts(주 206).

를 자동화함으로써 과거에 수작업으로 업무를 처리하는 것에 비해 인력이 낭비되는 것을 줄이고 보다 핵심적인 업무에 집중하도록 하는 것이 가능해졌다고 한다.⁴⁴⁹⁾

7. 성과 및 결과 중심의 운영

가. 개관

사법개혁은 그 효과 및 결과에 대한 주기적인 피드백을 요구하는 중장기적인 프로젝트이므로, 사법개혁의 진행 정도를 파악하기 위한 다양한 검토 수단의 마련이 필수적이다.⁴⁵⁰⁾ 이를 위해 싱가포르 사법부는 다양한 검토 수단과 검토단계를 설정하였는데, 새로이 도입된 야간법원을 예로 들면, 야간법원의 도입이 사건처리 기간 단축과 사용자 만족 면에서 어느 정도의 성과를 이루었는지에 대해 여러 관점에서의 검토가 이루어졌다.⁴⁵¹⁾

이와 같은 성과측정은 사법개혁 초기에는 분기마다 이루어졌고, 매년 발표되는 사법부 사업계획(workplan)에서는 직전 연도의 성과를 발표하고 그 해의 새로운 단계를 설정하였다.⁴⁵²⁾ 사업계획은 사법개혁이라는 목표를 달성하기 위한 사법부 내 자원의 효율적 배분에 활용되었고, 1992년에 사업계획 발표 제도가 처음으로 도입된 이후 천여 개 이상의 계획을 발표하여 시행하였다.⁴⁵³⁾

나. 단계별 점검 및 점검부서의 제도화

독립적인 자문기구에 의해 사법개혁의 특정 단계를 점검하기 위한 연구 또한 행해졌는데, 예를 들어 소송비용에 관하여는 법원에 내는 인지대 및 기타 비용을 새로이 조정하는 것이 과연 정당화될 것인지에 관한 연구가 이루어졌다.⁴⁵⁴⁾ 앞에서 본 바와 같이 다른 코먼로 국가에서 도입된 조정기법 중에서 싱가포르에 가장 적합한 모델은 어떤 것인지에 관한 연구 또한 행해졌으며, 어떤 사건관리 소프트웨어가 성과측정에 사용될

449) *Id.*

450) Malik(주 163), 51.

451) *Id.*, at 51.

452) *Id.*

453) *Id.*

454) *Id.*

사법 통계와 그 외의 정보를 가장 잘 추출할 수 있을 것인지에 대한 시장조사 또한 이루어졌다.⁴⁵⁵⁾

시간이 지남에 따라 사법개혁의 범위가 확대되고 복잡해지자 정책결정자들은 사법개혁 과정과 매일의 법원 활동을 측정하고 평가하며 제어하기 위한 부서를 제도화하기 시작하였다.⁴⁵⁶⁾ 의사결정과 개혁 조치의 미세조정 및 필요한 경우 조치에 대한 수정을 가하기 위한 기본 전제로서의 정보와 자료수집을 위해 통계조사부(Research and Statistics Unit)가 설립되었고, 통계조사부는 정책결정자에게 잠재적 요소에 대한 정보를 제공하기 위해 법원의 통제범위를 넘어서는 정보인 범죄율과 그 외 관련 정보 또한 관찰하였다.⁴⁵⁷⁾ 이러한 변화는 단편적인 평가 및 조정에서 최신의 성과측정 시스템으로의 변경을 의미한다.⁴⁵⁸⁾

다. 성과측정 시스템의 도입 및 운영

(1) 개관

질적·양적 기준과 지표를 사용하는 성과측정 시스템은 사적 영역에서 활용하기에는 어려움이 존재하는데, 그 결과를 정의하기에 난점이 있고 현상 유지의 문화가 성과측정 시도에 장애물로서 작용하는 사법부에서는 그 어려움이 더욱 배가되었다.⁴⁵⁹⁾ 그러나 이미 여러 국가의 사법부에서 정책 결정과 투자 결정을 위해 이러한 도구를 사용하는 것을 적극적으로 검토하고 있었는데, 미국 국립주법원센터(National Center for State Courts, NCSC)는 사법행정을 위해 제도화된 핵심가치를 포착하기 위한 성과표준⁴⁶⁰⁾을 마련하였고 뉴욕 베라 사법연구소(Vera Institute of Justice)⁴⁶¹⁾ 또한 사법부와 사법부 관련 기관에 적용할 수 있는 일련의 성과지표와 기준을 개발하였다.⁴⁶²⁾

455) *Id.*

456) *Id.* at 52.

457) *Id.*

458) *Id.*

459) *Id.*

460) National Center for State Courts(Brian Ostrom & Roger Hanson), *High Performance Court Framework* (2010).

461) 1961년에 설립된 미국의 비영리 연구단체로 형사사법과 이민법을 주된 연구주제로 하여 활동하고 있다[Vera Institute of Justice, "About Us", <<https://www.vera.org/about>> (2022. 9. 20. 확인)].

462) Vera Institute of Justice, *Measuring Progress toward Safety and Justice: A Global Guide to the Design of Performance Indicators across the Justice Sector* (2003) available at <<http://www.poi>>

(2) 성과측정 시스템의 활용

성과기준과 지표 및 측정과 평가를 위한 일련의 단계를 개발하는 것은 수뇌부의 헌신과 시스템운영자의 협조, 적시에 정확한 정보를 제공할 수 있는 제도적 뒷받침이 이루어져야 한다.⁴⁶³⁾ 싱가포르는 이에 이미 많은 투자를 하고 있었는데, 고위 법관들은 최신의 성과측정기법에 대한 훈련을 받고 이에 지속해서 노출되고 있었으며, 그 결과는 매우 생산적인 것으로 이어졌다.⁴⁶⁴⁾

싱가포르에서는 통계보고서를 생산하고, 일선에서 이를 관리하는 부처의 경우 그 성과를 측정하고 관리하는 활동을 할 수 있었는데 이를 위해 다양한 사법 모델에서 활용할 수 있는 성과지표(performance indicator, PI)가 개발되었다.⁴⁶⁵⁾ 이와 같은 기준은 통계 보고와 분석, 연구 등에 활용되었는데, 독립적으로 활동하는 대국민 인식 조사기관과 무작위로 추출된 사용자의 이용 경험 보고, 국제적인 통계기구의 피드백 등도 함께 이루어졌다.⁴⁶⁶⁾ 하급법원은 정기적으로 전략적 사업정보분석에 특화된 컨설팅 회사에 의해 작성된 통계보고서를 출판하였고, 세계경제포럼(World Economic Forum)과 같은 독립적 비영리단체에 이를 제공하였다.⁴⁶⁷⁾ 발표된 법원의 연간 통계에는 하급법원의 사건 대기기간과 처리 기간 등이 포함되었는데, 이를 본 법관들은 통계 데이터에 나타난 사건처리의 적시성과 우수성에 관한 내용을 보고 사법개혁 과정의 성공으로 이와 같은 요소가 제도화되어가고 있다고 생각하였다.⁴⁶⁸⁾

(3) Justice Scorecard 1의 수립 및 활용

2000년 하급법원은 사법측정표지 1(Justice Scorecard 1, JS1)이라는 평가도구를 활용하기 시작하였다.⁴⁶⁹⁾ 해당 평가도구는 하버드 경영대학원(Harvard Business School)에서 개발한 균형성과평가제도(business scorecard, BSC)⁴⁷⁰⁾를 활용한 것으

ntk.org/resources/files/measure_progress_sj.pdf) (2022. 9. 20. 확인).

463) Malik(주 163), 52.

464) *Id.*

465) *Id.*

466) *Id.*

467) *Id.*

468) *Id.*

469) Wong Peck, “eJustice—Transforming the Justice System” 7 (2008) available at <<https://aija.org.au/wp-content/uploads/2018/03/Peck.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).

로서, 1998년 소액사건심판소에서 이를 활용하였던 시범프로그램에서 사용한 평가도구에다가 약간의 조정을 거쳐 만든 것이었다.⁴⁷¹⁾

사법측정표지 1(JS1)은 공동체(Community)와 내부 절차(Internal Process), 학습과 성장(Learning and Growth), 재정(Financial)이라는 네 가지 영역으로 구성되며, 각각의 영역마다 법원 내 부서와 연관된 핵심 평가지표(KPI)⁴⁷²⁾로 구성되어 있다.⁴⁷³⁾ 부서 관리자에게는 월별 핵심 평가지표의 달성 상황이 보고되었는데, 이를 주기적으로 모니터링⁴⁷⁴⁾하고 그 달성을 위해 노력하여야 했으며, 만약 목표를 달성하지 못하여 시정 요구받은 사항에 대해서는 후속 조치를 해야 할 의무를 부담하였다.⁴⁷⁵⁾

라. 평가

사법측정표지 1(JS1)의 활용으로 인해 하급법원은 새로운 평가도구의 이점을 온전히 누리기 시작한 것으로 평가되었다.⁴⁷⁶⁾ JS1은 더욱 균형 잡힌 성과평가체제로 인해 구성원의 소속감을 증진했을 뿐만 아니라 법원 내외부의 상호 의사소통 증진에도 이바지한 것으로 나타났다.⁴⁷⁷⁾ 또한 이와 같은 평가도구의 도입은 법원을 둘러싼 다양한 이해관계인 사이에서 긍정적인 긴장을 형성하는 데 도움이 되었다는 평가를 받고 있다.⁴⁷⁸⁾

8. 기술적 요소의 적극 활용

하급법원의 인프라 개선과 관련한 여러 개혁 조치 중 가장 핵심적인 것은 앞에서

470) 자세한 내용은 보고서 뒷부분에서 설명하기로 한다.

471) 싱가포르 하급법원은 균형성과평가제도를 채택하고 활용한 최초의 공공기관으로 평가된다[Peck(주 469), 7].

472) 예를 들어 사건처리율(disposition rate), 대기기간(waiting timelines), 화해율(settlement rates) 등이 핵심 평가지표에 포함되어 있었다[Seah Chi Ling, “Strategies and Tools for Optimising Judicial Resources in the Singapore State Courts”, IACA Conference 2019, 2019. 9. 17., <https://sud.gov.kz/Fsites/default/files/pagefiles/seah_chi_ling_.pptx> (2022. 9. 20. 확인)].

473) Peck(주 469), 7-8; International Consortium for Court Excellence, *International Framework for Court Excellence* 50 (2008).

474) 다만 법관이나 법원공무원 개인에 대한 모니터링은 지양하였으며 부서나 기관 차원에서의 모니터링만을 진행하였다[Ling(주 472)].

475) International Consortium for Court Excellence(주 473), 50; Ling(주 472).

476) Malik(주 163), 53.

477) *Id.*

478) Klaus Decker, Christian Möhlen & David F. Varela, *Improving the Performance of Justice Institutions - Recent Experiences from Selected OECD Countries Relevant for Latin America* 110 (2011).

본 바와 같이 기술적 요소의 적극적 도입 및 활용이었다. 기술적 요소의 도입 및 활용과 관련한 사법개혁의 목표는 종이 없는 소송(paperless litigation)의 실현이었는데, 이를 이루기 위한 여러 수단 중 가장 대표적인 것으로 평가되는 것은 EFS와 전자법정(technology court)이었다.⁴⁷⁹⁾ 이하에서는 이 두 가지에 대해 살펴보고자 한다.⁴⁸⁰⁾

가. EFS

(1) EFS의 개발 목표

EFS 시스템은 법원 내에서의 종이 서류 활용을 최소화할 뿐만 아니라 기존에 제출된 여러 자료를 보관하는 것에 수반되는 막대한 비용을 최소화하는 것을 목표로 하였다.⁴⁸¹⁾ 구체적으로 보면 EFS는 ① 종이 서류를 최소화함으로써 인해 사건의 처리시간을 단축할 뿐만 아니라 ② 법원이 사건의 처리단계를 실시간으로 추적할 수 있도록 하고, ③ 통합된 정보 플랫폼을 제공하며, ④ 서면 제출과 회수의 신속을 촉진하고 ⑤ 서면을 잘못 제출하거나 제출하지 않아 발생할 수 있는 서면의 분실을 최소화하며, ⑥ 당사자의 서면 제출에 대한 정확하고 최신화된 응답을 제공하고 ⑦ 동일한 사건에서 서로 다른 당사자가 제출한 여러 서면을 통합된 플랫폼에서 모두 검색·열람할 수 있도록 하는 것을 목표로 하였다.⁴⁸²⁾

(2) EFS의 발전단계

싱가포르 사법부의 기술적 요소 활용 중 대표적인 것으로 평가되는 EFS(electronic filing system)는 다음의 8단계를 통해서 발전하였다. 구체적으로 보면 ① 1990-1997년 사이의 계획단계와 ② 시범프로그램을 통한 1.0단계,⁴⁸³⁾ ③ 법원을 대상으로 본격적으로 실시한 1.2단계, ④ 웹 기반 프로그램을 통해 당사자를 대상으로 시행한 2단계,⁴⁸⁴⁾ ⑤ 대상 범위를 확대한 3단계, ⑥ 파산사건이나 해사사건 등에도 실시

479) Singapore Law Gazette(Tan Boon Heng), "E-litigation: The Singapore Experience", <<https://v1.lawgazette.com.sg/2001-11/Nov01-focus2.htm>> (2022. 9. 20. 확인).

480) 이하 EFS와 관련한 내용은 사법정책연구원(연구책임자: 박미정), 전자소송 등 업무환경 변화에 따른 법원 공무원의 인력운영 방안, 2020, 111-112의 내용에 기초하였다.

481) Singapore Law Gazette(Tan Boon Heng), "E-litigation: The Singapore Experience", <<https://v1.lawgazette.com.sg/2001-11/Nov01-focus2.htm>> (2022. 9. 20. 확인).

482) *Id.*

483) 소송대리인을 대상으로 하여 전자적 제출의 이점을 경험하게 하고 시스템상의 문제점을 확인하여 개선점을 도출하는 단계였다(*Id.*)

한 4A단계, ⑦ 가정법원에서의 입양사건에 한해 서면의 자동 작성을 가능하게 한 4B(i)단계, ⑧ 가사사건에서의 대상 범위를 확대한 4B(ii)단계, ⑨ 사건통계기능 등을 추가한 5단계, ⑩ EFS의 대상 범위를 민사와 형사를 포괄하는 전체로 확대한 6단계가 그것이다.⁴⁸⁵⁾

(3) EFS의 근거 규정 및 그 내용

EFS의 근거 규정은 법원규칙 O 63A이다. 같은 규칙 제2조에서는 대법원장의 승인을 얻어 사무국장(registrar)이 특정한 서면의 제출 및 접수 서비스를 구축하고, 해당 서비스를 이용한 문서의 제출, 송달, 교부, 전달 등에 관한 일정한 규정을 정할 수 있도록 하고 있다. 같은 규칙 제3조에서는 제1항에서 사무국장이 대법원장의 승인을 얻어 EFS 서비스의 서비스 공급자를 선정할 수 있도록 하고 있으며, 제2항에서는 싱가포르 법학원(Singapore Academy of Law)으로 하여금 서비스 공급자에 대한 관리 감독 임무를 수행하도록 규정하고 있다. 제4조에서는 EFS 서비스를 활용한 서면의 제출과 송달 등을 보조하기 위해 사무소(service bureau)를 설립할 수 있도록 하는 규정을 두고 있으며, 제5조에서는 등록된 사용자(registered user)와 승인된 사용자(authorised user)에 관한 규정을 두고 있다. 제6조에서는 EFS 서비스 이용료에 관한 규정을 두고 있으며, 제8조에서는 EFS 시스템에서의 서면 제출과 송달 등이 전자적 전달 방법 혹은 사무소를 통해서 이루어져야 한다고 규정하여 서면의 전자적 제출에 관한 규정을 두고 있다. 제9조에서는 전자적으로 제출된 서면의 서명과 관련한 규정을 두고 있으며, 제10조에서는 전자적으로 제출된 서면의 제출일시에 관한 규정을 두고 있다. 제12조에서는 전자적으로 제출된 서면의 송달에 관한 자세한 내용을 규정하고 있으며, 제14조에서는 전자적으로 제출된 서면의 수정에 관한 사항을 규정하고 있다. 제15조는 전자적으로 제출된 선서진술서(affidavit)에 관한 규정을 두고 있으며, 제17조는 전자적으로 제출된 서면에 포함된 정보와 해당 서면에 대한 전자적 기재 사항에 기재된 정보 사이에 불일

484) 2000. 3. 1.에 시행되었으며 소송대리인과 다른 EFS 시스템 사용자의 인증을 통한 자료의 전자적 제출이 본격적으로 이루어졌다. 이 단계부터 EFS 시스템의 이용이 대법원과 하급법원에서 필수적으로 요구되었고, EFS 시스템을 갖추지 못한 소송대리인과 당사자는 싱가포르 전역에 설치된 사무소에서 EFS 시스템을 사용하여야 했다(*Id.*).

485) Singapore Courts, "The Electronic Filing System in Singapore - Tackling the "Human" Elements", available at <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN031797.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).

치가 존재하는 경우 그 해결에 관해 규정하고 있다.

(4) EFS의 핵심 기능

EFS는 다음의 4가지 핵심 서비스를 제공하는데, ① 문서의 전자적 제출(e-filing), ② 문서의 전자적 추출(e-extract), ③ 문서의 전자적 송달(e-service of documents), ④ 전자적 정보제공이 그것이다.⁴⁸⁶⁾ 각각의 내용은 다음 표와 같다.

[표 8] EFS의 핵심 기능

전자적 제출	- 소송서류의 전자적 제출
전자적 추출	- 사건 관련 제출된 서류의 목록 검색 - 사건 관련 서류의 전자적 등본(electronic copy) 추출
전자적 송달	- 소송서류의 전자적 송달
전자적 정보제공	- 사건 관련 정보의 전자적 검색 - 일반 법률정보의 전자적 검색

나. 전자법정(Technology Court)

1995. 7. 8. 싱가포르 최초의 전자법정이 설치·운영되었다. 전자법정은 당시 기준으로 최신의 영상 장비와 화상 장비를 구비하고 있었고, 법정의 컴퓨터를 내부망으로 연결하여 법정 내에서 자료를 공유하는 것이 가능하였을 뿐만 아니라 디지털 기반의 증언 녹취 시설 등을 구비하고 있었다.⁴⁸⁷⁾ 이후 최초의 전자법정 운영에서 지적된 사항을 반영하여 전자법정이 추가로 설치·운영되었고, EFS 시스템의 도입 및 활용으로 인해 전자적으로 제출된 서면이나 기타 자료를 법정에서 실시간으로 활용할 수 있는 프레젠테이션 시스템 등도 도입되었다.⁴⁸⁸⁾

486) Electronic Filing System, “Frequently Asked Questions on EFS”, available at <http://info.efs.com.sg/default.htm> (2022. 9. 20. 확인); Singapore Law Gazette(Tan Boon Heng), “E-litigation: The Singapore Experience”, <https://v1.lawgazette.com.sg/2001-11/Nov01-focus2.htm> (2022. 9. 20. 확인).

487) *Id.*

488) Singapore Law Gazette(Tan Boon Heng), “E-litigation: The Singapore Experience”, <https://v1.lawgazette.com.sg/2001-11/Nov01-focus2.htm> (2022. 9. 20. 확인).

9. 다른 기관과의 연계(Building Bridges)

가. 필요성 및 개관

사법개혁은 다른 이해관계인과 공공기관의 도움과 지지 없이는 효과적으로 달성될 수 없는데, 다양한 공공기관의 성과와 활동이 모두 상호 연계되어 있기 때문이다.⁴⁸⁹⁾ 이러한 점을 초기에 인식한 싱가포르의 사법부는 공적인 영역과 사적인 영역 모두에서 서로 연계하고, 국가에서 진행되는 다양한 계획을 활용하기 위한 방안을 구하기 시작하였다.⁴⁹⁰⁾

사법부는 이미 과거에 개혁을 진행한 행정부 내 다른 기관의 노하우와 지식의 도움을 얻을 수 있었는데, 1980년대와 1990년대의 공무원 조직 개혁, 1970년대와 1980년대에 진행된 반부패 프로그램(anti-corruption program), 1980년대의 공무원 조직의 전산화, 법학전문대학원 커리큘럼의 개혁, 1991년의 전략적 경제개발계획(Strategic Economic Plan)과 정치체제의 안정 및 정부 기관 간의 시너지 효과는 모두 어떠한 형태로든 사법개혁에서 변화에 대한 저항을 줄이는 데 크게 이바지하였다.⁴⁹¹⁾

나. 정치·경제적 안정과 사회규범, 부패에서 자유로운 공무원 사회에의 기반

정치·경제적 안정은 개혁을 보다 쉽게 이루어낼 수 있도록 한다.⁴⁹²⁾ 싱가포르의 사법개혁 예에서 알 수 있는 것은 국가의 개발정책이 건전할 경우 사법개혁이 더욱 활발하게 이루어질 수 있다는 것이다.⁴⁹³⁾ 싱가포르는 오랫동안 높은 경제성장과 안정적인 정치 지형을 유지하였는데, 싱가포르 사회의 성과 기반(merit-based)에 기초한 문화 -사법부에 소속된다는 것이 일종의 특권으로 받아들여지는-도 사법개혁 과정을 촉진하는 한 요소가 되었다.⁴⁹⁴⁾ 추가로 권위주의의 존중, 정치적 위임, 분명한 의사소통 채널에의 확보 또한 투명하고 효과적인 의사결정을 가능하게 하였다.⁴⁹⁵⁾ 1991년의 전

489) Malik(주 163), 55.

490) *Id.*

491) *Id.*

492) *Id.*

493) *Id.*

494) *Id.*

495) *Id.*

략적 경제개발계획은 개혁의 시나리오를 작성하고 외부적인 도전에 대응하는 확고한 기본 틀을 제공하였는데, 사법부는 사법개혁의 기본 틀을 작성하면서 이에 많은 부분을 의존하였다.⁴⁹⁶⁾

위에서 언급한 요소들은 싱가포르가 세계에서 가장 부패에서 자유로운 정부 중 하나로 평가되고 있다는 사실에서 그 효과를 확인할 수 있는데, 현재의 이러한 지위는 지난 수십 년간 이루어진 주요한 개혁 조치의 결과물이라고 할 수 있다.⁴⁹⁷⁾ 이를 유지하기 위해 싱가포르 탐오조사국(Corrupt Practices Investigation Bureau, CPIB)⁴⁹⁸⁾은 현재에도 활발히 부패행위를 조사하고 반부패 방지 법령을 집행하고 있다.⁴⁹⁹⁾ 싱가포르 정부의 견제와 균형(checks and balances) 체계는 사법부 내의 법관 윤리 장전과 윤리 위원회(Ethics Reference Committee), 공직자 재산등록제도와 함께 사법부에 대한 신뢰와 투명성 제고에 이바지하였을 뿐만 아니라 부패를 방지하는 요소로서도 기능하였다.⁵⁰⁰⁾ 이와 함께 법관에 대한 높은 수준의 급여 지급 또한 사법부의 우수한 업무처리와 바람직한 법관 행동의 유지에 이바지하였다.⁵⁰¹⁾

다. 다른 공공기관의 지지 획득

(1) 지지 획득의 중요성

싱가포르에서 사법부의 위상은 입법부나 행정부에 비하여 그리 높지 않은 것으로 평가되었다.⁵⁰²⁾ 사법부를 제외한 입법부나 행정부가 사법개혁을 경계하거나 사법개혁에 수반된 여러 프로그램과 계획에 대해 거부 의사를 밝힌다면 해당 프로그램과 계획에 대한 예산상의 지원을 얻는 것은 매우 어려운 일이 될 수 있다.⁵⁰³⁾ 싱가포르 사법부는 입법부나 행정부의 지원을 끌어내는 데 성공할 수 있었는데, 의회의 경우 증거조사

496) *Id.*

497) *Id.*

498) 1952년에 설립된 경찰로부터 독립된 부패행위조사기구이다. 탐오조사국 설치 이전에는 경찰청 산하의 반부패 기구가 이를 담당하였으나 당시 부패의 온상이었던 경찰조직으로 공직사회를 통제하기에는 한계가 있다는 지적으로 인해 설립되었다(조재현, “싱가포르의 공직자 부패통제를 위한 법제와 기구에 관한 연구”, 강원 법학 제47권, 2016. 2., 97).

499) Malik(주 163), 56.

500) *Id.*

501) *Id.*

502) *Id.*

503) *Id.*

에서의 전자적 수단의 채택, 법원의 관할 확대, 대법원장에게 사건을 하급법원으로 직권 이송할 수 있는 권한 부여, 개선된 사건관리, 법관의 급여 인상 등을 내용으로 하는 많은 법률 제·개정을 가능하게 하였고 행정부의 경우 사법부의 권위를 낮게 평가하는 곳을 대상으로 법원의 명령과 조화되는 신속한 행동을 취함으로써 필요한 지원을 적시에 제공하였다.⁵⁰⁴⁾

(2) 구체적 모습

싱가포르 검찰청(Attorney General's Chambers)과 법무부(Ministry of Law) 또한 공증인과 법무전문직을 규율하는 법률 등을 포함한 법률안을 제안하고, 싱가포르 법학원(Singapore Academy of Law)을 설립하며, 검사와 법관 등에 의해 활용되는 법률 데이터베이스에 정보기술을 활용하는 것 등을 통하여 사법개혁에 이바지하였고, 재무부(Ministry of Finance)는 법원의 예산을 증액하고 자율기관(autonomous agency) 개념을 도입하여 법관과 법원공무원에게 인센티브를 제공할 수 있도록 보조하였다.⁵⁰⁵⁾ 그 외에도 싱가포르 국가 전산위원회(National Computer Board, NCB)는 기술 노하우와 전문가를 공유함으로써 사법개혁을 지원하였다.⁵⁰⁶⁾

변호사회의 형사 법률구조사업은 경제적 이유로 도움을 받기 어려운 이를 효과적으로 지원하고 그들의 사법접근권을 개선할 뿐만 아니라 사법부와의 연계를 강화하기 위해 법원에 사무소를 개설하였다.⁵⁰⁷⁾

(3) 공공서비스 21 계획

공공서비스 21(Public Service for the Twenty-First Century, PS21) 계획이 1995년에 실시되었는데, 이는 정부 기관이 학습 장려와 조직 재구성, 고객 서비스에의 집중 등을 통하여 능력 및 고객 서비스의 극대화를 추구하는 것을 목표로 하였다.⁵⁰⁸⁾ 사법부 구성원 다수가 이 계획에 참여하였는데, 이는 법원의 태도를 보다 개방적이고

504) *Id.*

505) *Id.*

506) *Id.*

507) *Id.*

508) 국회입법조사처(연구책임자: 김동환), 미래예측결과를 입법활동에 반영하기 위한 제도개선방안, NARS 정책연구보고서, 2010. 12., 89.

서비스 문화에 친숙하도록 바꾸는 데 성공하였으며 결과적으로 하급법원의 개혁에 또 다른 추진력으로 기능하였다.⁵⁰⁹⁾

라. 같은 분야 내의 다른 기관과 단체의 중요성에 대한 인식

(1) 법조계의 협력

변호사회나 법학전문대학원처럼 같은 분야 내의 다른 기관과 단체는 사법개혁 과정에서 중요한 역할을 할 수 있다.⁵¹⁰⁾ 초기의 어려운 상황을 거친 후 싱가포르 사법부는 법무 전문직(legal profession)의 지지를 얻을 수 있었다.⁵¹¹⁾ 법관에 의한 적극적인 사건관리와 기일대로의 사건 진행에 대한 강한 시행은 처음에는 저항과 불만을 불러일으켰으나 법원과 그 외의 사법기관, 변호사회 사이의 긴밀한 업무협력 관계가 이러한 문제를 해결하는 데 도움이 되었다.⁵¹²⁾ 민사 및 가사법원을 보조하며 조정인의 역할을 수행하고 싱가포르 법학원(Singapore Academy of Law)에서 실시하는 교육과정에 참여하는 변호사의 명단이 늘어갈수록 업무협력 관계를 설정하고 변호사의 풀(pool)을 만드는 것에 도움을 주었고, 가사조정과 상담 서비스에 참여하는 변호사를 초빙하고, 경제적 능력으로 인해 도움받지 못하는 당사자를 위해 리걸클리닉을 운영하는 자원봉사 변호사에게 법원의 공간을 제공한 것 또한 법원과의 협력관계를 개선하는 데 도움을 주었다.⁵¹³⁾

(2) 법학계의 협력

법학전문대학원의 커리큘럼과 졸업요건을 개정한 것은 법학전문대학원 졸업생의 수준을 올리는 데 도움이 되었다.⁵¹⁴⁾ 졸업생의 질을 올리기 위해 졸업요건을 엄격히 하여 졸업생의 수가 줄어들었으며, 커리큘럼은 경제학이나 경영학, 정보기술과 같은 다른 분야의 과목을 포함하도록 개정되었다.⁵¹⁵⁾ 법원은 대학과 전략적 제휴 관계를 맺어 법관과 법원공무원을 대상으로 한 교육과정을 개설하고, 법관이 예전보다 더 쉽게 대학에 출강할 수 있도록 하였다.⁵¹⁶⁾ 대법원장이 원장으로 있는 싱가포르 법학원의 교육 프로

509) Malik(주 163), 56.

510) *Id.*, at 57.

511) *Id.*

512) *Id.*

513) *Id.*

514) *Id.*

515) *Id.*

그럼 개발은 협력의 장을 제공하였고 교육계의 수요를 맞출 수 있도록 하였다.⁵¹⁷⁾

(3) 효과

이와 같은 전략적 제휴 관계의 체결과 좌담회 개최, 기타 이와 유사한 활동들은 법원 내부에서만뿐만 아니라 외부에서의 개혁 또한 끌어낼 수 있었다.⁵¹⁸⁾ 변호사회는 형사사건에서 경제적 이유로 조력을 얻지 못하는 자를 대상으로 한 리걸클리닉을 개설하였고, 변호사윤리 장전이 새로이 개정되었다.⁵¹⁹⁾ 외국 국적의 변호사가 싱가포르에서 실무를 하는 것이 허용되었고, 사법부 주도의 사법개혁은 결과적으로 법무법인(law firm)의 재조직과 전문화를 끌어냈다.⁵²⁰⁾

III. 단계적 계획

1. 1992-1993년의 발전계획

1992년의 발전계획에서는 사건 지연과 미제 사건 문제를 해결할 수 있는 전략과 수단을 개발하는 것⁵²¹⁾을 강조하면서 다음과 같은 목표에 그 중점을 두었다.⁵²²⁾

- 사건 지연과 미제 사건 문제 해결
- 조직 내 생산성의 극대화
- 법관에게 사건처리에 더욱 적극적 역할 부여

하급법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵²³⁾

516) *Id.*

517) *Id.*

518) *Id.*

519) *Id.*

520) *Id.*

521) Tin(주 164), 382.

522) Malik(주 163), 75.

523) *Id.*

[표 9] 1992-1993년의 발전계획

주제	세부 계획
사건 지연과 미제 사건 문제 해결	변론전 회합(pretrial conference)의 필수적 개최
	(사전에 정해진 일정에서 벗어나는) 기일 연기, 속행 금지
조직 내 생산성의 극대화	당사자의 정시출석 강제
	필요시 업무시간 종료 이후에도 심리 계속
법관에게 사건처리에 더욱 적극적 역할 부여	사법절차 남용이나 무익한 소송(frivolous suit)을 방지하기 위한 목적의 심리 비용 부과
	사건이 배당된 법원사무관에 의한 개별 관리(민사)
	법관과 직원의 변화에 대한 적극적 인식 개선

2. 1993-1994년의 발전계획

1993년의 발전계획에서는 사건 지연 문제가 다시 대두되지 않도록 법관의 사건 관리를 제도화하는데 그 중점을 두었다.⁵²⁴⁾

○ 법관의 사건관리 제도화

하급법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵²⁵⁾

[표 10] 1993-1994년의 발전계획

주제	세부 계획	내용
법관의 사건관리 제도화	사건관리모델의 지속 시행	
	변론전 사전검토(pretrial review) 시행	- 당사자로 하여금 쟁점을 좁히고 화해를 촉진하는 목적
	집단사건관리(Group Management of Cases)의 민·형사사건 모두에의 적용	- 사건의 시작에서 종결까지 관리하고 통제하는 목적에서 시행

524) *Id.*

525) *Id.*

주제	세부 계획	내용
	하급법원 관할 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 지구법원 민사사건의 소송목적의 값이 50,000 SGD에서 100,000 SGD로 증가 - 치안판사법원 민사사건의 소송목적의 값이 10,000 SGD에서 30,000 SGD로 증가

3. 1994-1995년의 발전계획

1994년의 발전계획에서는 법원의 성과와 그 측정으로 주된 초점이 이동하였다.⁵²⁶⁾

○ 법원의 성과와 그 측정

하급법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵²⁷⁾

[표 11] 1994-1995년의 발전계획

주제	세부 계획	내용
법원의 성과와 그 측정	하급법원 규칙 개정	<ul style="list-style-type: none"> - 사건관리 시스템 강화 - 사건의 진행단계 확인을 위한 당사자 소환 - 사건 지연에 책임이 있는 소송대리인에게 소송 비용을 부담할 수 있도록 함
	양형법원(Sentencing Court) 설립	- 아동 및 청소년에 관한 법률(Children and Young Persons Act)과 소년법원(Juvenile Court)의 양형에 관해 재검토
	법원 비전 21(Court Vision 21)	<ul style="list-style-type: none"> - 새로운 법원 기술의 시범 - 기술과 정보시스템이 법원의 효율성을 어떻게 개선할 수 있을지에 대한 실증

526) *Id.* at 76.

527) *Id.*

4. 1995-1996년의 발전계획

1995년의 발전계획에서는 이전 단계에서 달성된 성취를 확실히 유지하기 위한 수단으로서 하급법원의 핵심가치 수립에 그 목표를 두었다.⁵²⁸⁾

○ 법원의 핵심가치 수립

하급법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵²⁹⁾

[표 12] 1995-1996년의 발전계획

주제	세부 계획	내용
법원의 핵심가치 수립	하급법원의 핵심가치 설정	<ul style="list-style-type: none"> - 접근성 제고 - 일정 준수 - 평등 - 공정 - 엄결성(integrity) - 독립성과 책임 - 사법부에 대한 국민의 신뢰 획득
	사건 처리기한 재설정 ⁵³⁰⁾	- 사건 종류마다 다른 사건관리 모델이 도입되어 사건별 처리기한 설정
	사건관리회합(case conference) / 사건평가회합(case evaluation conference) 도입 ⁵³¹⁾	<ul style="list-style-type: none"> - 사건관리와 평가를 위해 도입 - 분쟁해결을 위한 화해 가능성 논의
	법원조정센터(Court Mediation Centre) 개설	- 민사/가사/소액사건 대상
	교통법규 위반 자동화 관리 시스템 ⁵³²⁾ (Automated Traffic Offense Management System, ATOMS) 설치·운영	- 가벼운 교통법규위반 사건에 대해 싱가포르 곳곳에 설치된 단말기(kiosk)에서 벌금을 납부할 수 있도록 함
	가정법원 설립	- 가사사건과 관련한 모든 서비스를 한 곳에서 받을 수 있도록(one-stop centre) 하는 것을 목표로 설립

528) *Id.*

529) *Id.*

5. 1996–1997년의 발전계획

1996년의 발전계획에서는 하급법원의 사건처리와 사법행정에서의 적시성에 그 초점이 맞추어졌다.⁵³³⁾

- 하급법원 사건처리의 적시성 획득
- 하급법원 사법행정에서의 적시성 획득

하급법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵³⁴⁾

[표 13] 1996–1997년의 발전계획

주제	세부 계획	내용
하급법원 사건처리 및 사법 행정에서의 적시성 획득	미래 예측(future planning) 기법 활용	- 장래 사법 시스템에 영향을 미칠 수 있는 경향 예측 및 분석
	가사사건 자원그룹 조직	- 자원봉사 조정인과 상담가로 구성
	야간조정(night mediation) 도입	- 가사사건 대상
	소액사건심판소(Small Claims Tribunal) 설치	
	가정법원 리걸클리닉(legal clinic) 설치	- 일정한 소득 기준 만족하는 자를 대상으로 하여 혼인 관련 사건에 대한 무료 법률상담 시행
	싱가포르 법원조정 모델 고안 ⁵³⁵⁾	- 민사/가사사건 대상
	조정인 윤리장전 도입	

530) Tin(주 164), 382.

531) *Id.*

532) ATOMS가 도입된 1996년 싱가포르 법원의 연간 경비 절감 효과는 113,000 SGD로 추산되었으며, 초범으로 교통법규를 위반한 자의 25% 정도가 ATOMS를 통하여 유죄 인정(plead guilty)을 한 것으로 추산되었다. 이는 교통법규 위반과 같은 경범죄 처리에 소모되던 사법자원을 절감하는 효과로 이어졌으며 결과적으로는 중범죄 사건과 같은, 상대적으로 복잡하고 중요한 사건에 절감한 사법자원을 추가로 투여하는 효과로 나타났다[Richard Magnus, “The Confluence of Law and Policy in Leveraging Technology: Singapore Judiciary’s Experience”, 12 Wm. & Mary Bill Rts. J. 661, 674–675 (2004)]. 또한 1996년과 1998년 사이에 14,096명이 ATOMS를 활용한 것으로 나타났다[Tin(주 164), 384].

533) Malik(주 163), 77.

534) Commonwealth Secretariat, *1999 Meeting of Commonwealth Law Ministers and Senior Officials Memoranda (I)* 238 (1999).

주제	세부 계획	내용
	사법교육 및 학습센터(Centre for Judicial Education and Learning) 설립	
	혼인/후견 관련 사건의 관할 변경	- 고등법원에서 가정법원에서의 변경

6. 1997-1998년의 발전계획

1997년에는 ‘세계 수준의 법원’이라는 하급법원의 비전이 정립되었다.⁵³⁶⁾ 비전을 달성하기 위한 핵심 계획 또한 수립되었는데, 이에는 사법부 선언(justice statement)의 채택과 사법정책그룹(Judicial Policy Group)의 설립, 사법부 윤리장전 채택, 선진 사법부와와의 업무협약체결이 포함되었다.⁵³⁷⁾

○ 세계 수준의 법원

하급법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵³⁸⁾

[표 14] 1997-1998년의 발전계획

주제	세부 계획	내용
세계 수준의 법원	사법부 선언(justice statement) ⁵³⁹⁾ 채택	- 사법부의 비전과 임무, 목표와 핵심가치, 사법부의 원칙에 대해 다루고 있음 - 하급법원의 직무충실과 최고의 서비스를 향한 헌신에 대한 선언
	사법정책그룹(Judicial Policy Group) 설립	- 사법정책 수립 자문역할
	사법부 윤리장전 채택	- 사법부 구성원의 바람직한 행위에 대한 기준 제공

535) Tin(주 164), 382.

536) Malik(주 163), 78.

537) *Id.*

538) Yong Pung How, “Our Vision: A World-Class Court”, Chief Justice’s Keynote Address - Introduction of the Sixth Workplan 1997/1998 Subordinate Court -, 1997. 4. 4., *available at* <<http://www.nas.gov.sg/archivesonline/data/pdfdoc/19990410009.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).

주제	세부 계획	내용
	선진 사법부와의 업무협약체결	- 사법행정 관련 정보공유와 아이디어의 교환
	하급법원 로고 제정	
	지구법원(district court) 관할 사건의 소송목적의 값 조정	- 100,000 SGD에서 250,000 SGD로 상향
	야간조정(소액사건 대상) 도입	
	여성헌장(Women's Charter) 개정	- 이혼 신청에 자녀 양육계획을 첨부하도록 함
	법원 공동 헌장(Joint Courts Charter) 채택	- 법원이 제공하는 서비스와 법원 이용자가 기대하는 서비스 수준의 구체화
	가정보호국(Family Protection Unit) ⁵⁴⁰ 신설	
	국제 콘퍼런스 개최	- 국제조정과 새로운 환경변화에 대응한 사법부의 변화 주제로 오스트레일리아 사법부와 공동 개최

7. 1998-1999년의 발전계획

1998년의 발전계획에서는 21세기의 사법을 선도할 수 있는 능력을 하급법원이

539)

사법부 선언

하나의 임무: 정의의 집행
 두 가지 목적: 법치주의의 유지 / 사법접근권의 향상
 세 가지 목표: 적절한 분쟁해결 / 효율적인 사법행정 / 국민의 신뢰를 얻는 법원
 네 가지 사법 모델: 형사-국민의 보호 / 소년-회복적 사법(restorative justice) / 민사-효율적이고 공정한 분쟁해결 / 가사-가정의 보호
 다섯 가지 가치: 접근성 / 신속과 적시성 / 평등과 공정, 엄결성 / 독립과 책임 / 국민의 신뢰
 여섯 가지 원칙: 법관과 치안판사는 그들의 선서에 표현된 여섯 가지 원칙을 준수한다.
 - 주어진 의무를 성실히 준수한다.
 - 모든 이를 공정하게 대한다.
 - 싱가포르의 법과 규정을 준수한다.
 - 직무집행에 있어 개인적 감정을 이입하지 아니한다.
 - 능력에 있어 최선을 다한다.
 - 싱가포르의 공무원으로서 충실의무를 이행한다.

540) 가정폭력의 피해자를 조력하고, 해당 피해자의 편안한 법원 이용을 위해 설치되었다. 가정보호국 내에서는 피해자를 대상으로 한 상담 서비스와 의료서비스, 경찰의 조력 등을 주선하였으며 일시적으로 활용할 수 있는 쉼터(shelter) 서비스도 연계하여 제공하였다. 또한 연계된 의료기관을 통해 피해자에 대한 신속한 검진과 치료, 의료기록의 작성 서비스 등도 제공하였다[Tin(주 164), 386].

배양하는 것에 초점이 맞추어졌다.⁵⁴¹⁾

- 21세기의 사법을 선도할 수 있는 능력 배양

하급법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵⁴²⁾

[표 15] 1998-1999년의 발전계획

주제	세부 계획	내용
21세기의 사법을 선도할 수 있는 능력 배양	멀티도어 코트하우스(multidoor court-house) 설립	- 법원조정센터를 최초분쟁해결센터(Primary Dispute Resolution Centre)로 새로이 명명
	지역사회 연계 강화 프로젝트	- 지역사회 기반 여러 프로그램 및 계획을 제도화 - 정부 기관 혹은 사회기관이나 법원에 의해 국민에게 제공되는 여러 서비스의 통합·조정
	사건기록·관리 시스템(Singapore Case Recording and Case Management System, SCRIMS) ⁵⁴³⁾ 업그레이드	- 형사사건 처리 자동화
	하급법원 정보기술 도입·운영에 관한 기본계획 정립	
	균형성과평가제도(balanced scorecard, BSC) 도입	- 소액사건심판소에서 시범운영

8. 1999-2000년의 발전계획

1999년의 발전계획에서는 하급법원이 여러 기관 중에서 최초가 될 수 있도록 하고, 지역사회의 수요에 대응하는 능동적인 정부 기관이 되는 것에 초점이 맞추어졌다.⁵⁴⁴⁾

541) Malik(주 163), 78.

542) *Id.*, at 78-79.

543) 형사사건의 처리에 있어서 법원이 검찰로부터 사건에 관한 정보와 기소와 관련한 정보를 온라인으로 받을 뿐만 아니라 사건 진행 상황과 결과를 온라인으로 실시간 등록 및 추적할 수 있도록 하며, 사건 결과에 따라 관련된 양식을 자동으로 생성 및 작성할 수 있도록 하는 시스템을 말한다[Peck(주 469), 10].

- 하급법원이 여러 기관 중에서 최초가 될 수 있도록 함
- 지역사회의 수요에 대응하는 능동적인 정부 기관이 됨

하급법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵⁴⁵⁾

[표 16] 1999-2000년의 발전계획

주제	세부 계획	내용
하급법원이 여러 기관 중에서 최초가 될 수 있도록 함	법원 국제분쟁 해결 (Court Dispute Resolution International) 프로젝트	<ul style="list-style-type: none"> - 싱가포르 하급법원 법관과 다른 국가 법원의 법관이 공동으로 주재하는 조정절차⁵⁴⁶⁾ - 섭외적 요소를 갖춘 민사사건에 대해서도 유연하고 폭넓은 분쟁해결절차 제공 - 양국 법관에 의한 사건의 조기 중립 평가(Early Neutral Evaluation, ENE)와 실시간 비디오통화 활용한 공동조정(co-mediation)으로 구성 - 비용이나 절차의 유연성 등과 같은 여러 장점을 보유하고 있는 것으로 평가⁵⁴⁷⁾ - 1999. 6.의 싱가포르와 오스트레일리아의 법관에 의한 공동조정 / 1999. 11. 싱가포르와 미국 법관에 의한 공동조정 등이 있음⁵⁴⁸⁾ - 이후 오스트레일리아, 미국, 유럽의 사법부가 참여하는 등 그 범위 확대⁵⁴⁹⁾
지역사회의 수요에 대응하는 능동적인 정부 기관이 됨	멀티도어 코트하우스	<ul style="list-style-type: none"> - 가정문제상담센터와 경찰과의 연계 개시 - 법무부 지역사회조정센터, 싱가포르 국가사회복지위원회 (Singapore National Council of Social Service), 싱가포르 국민연합(People's Association) 등과 전략적 제휴 관계를 체결하여 해당 단체의 구성원에게 법원에 관한 정보제공
	최초분쟁해결센터	<ul style="list-style-type: none"> - 복잡하고 가액이 높은 사건을 대상으로 한 기술 전문가와 함께하는 공동조정(co-mediation) 서비스 개시
	소액사건심판소 추가개설	

544) Malik(주 163), 79.

545) *Id.*

546) Singapore Law Gazette(Marvin Bay & Richard Magnus), "CDRI: Taking Mediation to a New Level",

주제	세부 계획	내용
	가정사법센터	<ul style="list-style-type: none"> - 상담 프로그램 도입 - 리걸클리닉과 의료시설 등과의 협업 관계 구축 - 정부 기관과 연계하여 피해자를 의뢰기관이나 사회복지기관, 쉼터 등으로 이송하는 프로젝트 게시 - 원격영상시설 도입 - KIDS(Kids in Difficult Situation) 프로그램 개시 - 아동지원센터(Children's Resource Centre) 설립
	ATOMS 범위 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 싱가포르 주택개발위원회(Housing & Development Board) 이나 싱가포르 도시 재개발 공사(Urban Redevelopment Authority)가 부과한 벌금의 납부 가능 - 법원 출석 대상자에게 출석일의 확인 및 통보 가능하도록 개선
	법원 구성원에 대한 교육	<ul style="list-style-type: none"> - 직무교육 및 평생교육 강조 - 교육 로드맵 작성 - 영상교육, 컴퓨터 기반 교육 프로그램 개설

9. 2000-2001년의 발전계획

2000년의 발전계획에서는 싱가포르 사법부를 분쟁해결 커뮤니티의 실리콘 벨리로 만드는 것과 사법행정에서 하급법원의 현재 선도적 위치를 유지하는 것이었다.⁵⁵⁰⁾

- 싱가포르 사법부를 분쟁해결 커뮤니티의 실리콘 벨리로 만들
- 사법행정에서 하급법원의 현재 선도적 위치 유지

하급법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵⁵¹⁾

[〈https://v1.lawgazette.com.sg/2000-1/Jan00-27.htm〉](https://v1.lawgazette.com.sg/2000-1/Jan00-27.htm) (2022. 9. 20. 확인).

547) *Id.*

548) *Id.*

549) Malik(주 163), 79.

550) *Id.* at 81.

551) *Id.*

[표 17] 2000-2001년의 발전계획

주제	세부 계획	내용
	분쟁해결에 관한 국제적 협력	<ul style="list-style-type: none"> - UN 국제범죄예방센터(United Nations Center for International Crime Prevention)와 세계지식재산기구(WIPO) 중재·조정센터(World Intellectual Property Organization Arbitration and Mediation Center) 등과 사건관리 및 사법에 관한 협력 개시 - CDRI 계획의 범위를 넓혀 유럽과 아시아-태평양 지역의 법관까지 포함
	전자상거래(e-commerce) 분쟁 대응	<ul style="list-style-type: none"> - 경제개발청(Economic Development Board), 통상개발청(Trade Development Board), 싱가포르 조정센터(Singapore Mediation Center), 싱가포르 국제중재센터(Singapore International Arbitration Center), 법무부(Ministry of Law)와 함께 전자상거래 분쟁해결절차 관련 기본계획 마련
싱가포르 사법부를 분쟁해결 커뮤니티의 실리콘 벨리로 만들	하급법원에 근무하는 법관 및 법원공무원의 능력 배양	<ul style="list-style-type: none"> - 장학금 지급 - 대법원 혹은 해외로의 유학 - 전문부 배정 - 지식경영그룹(Knowledge Management Group) 결성
사법행정에서 하급법원의 현재 선도적 위치 유지	국민의 사법접근권 신장	<ul style="list-style-type: none"> - People's in.court Lab이 설립 - 변호사회(Law Society) 및 법무부와의 공동 프로젝트로, 웹 기반으로 국민에게 한 곳에서 모든 정보를 제공하는 포털인 Law for the Layman on the Web 계획이 수립 - 전자문서제출시스템 EFS(electronic filing system) 학습 연구소는 정보기술에 대한 지식이 많지 않은 변호사를 대상으로 EFS 시스템에 대한 교육 시행 - 건설적인 역할을 담당한 사법부 구성원을 대상으로 대법원장이 수여하는 Award for Judicial eNovation 행사 개시
	전문 사법센터 설립	<ul style="list-style-type: none"> - 청소년 사법센터(Juvenile Justice Center) - 지역개발·체육부(Ministry of Community Development and Sports)와 청소년범죄에 관한 부처 간 위원회(Inter-Ministry Committee on Youth Crime), 가족 서비스센터(Family Service Center, FSC)와 함께 청소년 사법센터는 청소년 범죄자의 사회복귀(rehabilitation) 지원 - 형사사법센터(Criminal Justice Center) 설립 - 다른 국가의 형사사법 발전을 연구·평가하여 싱가포르 형사사법 시스템의 발전 및 시사점을 찾는 것이 목적

주제	세부 계획	내용
		<ul style="list-style-type: none"> - 가족사법센터(Family Justice Center) - 가정폭력사건에 대해 봉사활동과 재활 프로그램을 제공하는 법원의 가족지원센터(Family Care Center)에 상담 서비스 제공 - 부모 되기 워크숍(Parenting Workshop) - 워크숍은 아동을 위한 그룹 상담활동까지 확대되었고 싱가포르는 사회봉사 활동을 아동과 청소년에게까지 확대

제4절 사법개혁 이후



I. 사법개혁 이후 사법부 발전 단계적 계획

사법개혁 이후에도 사법부 발전의 단계적 계획은 계속해서 매해 수립·시행되었다. 특히 하급법원의 단계적 발전계획이 최근 마무리되었고, 신설된 가정사법법원(Family Justice Court) 발전의 단계적 계획 수립·시행에 그 초점을 맞추는 것을 볼 수 있는데, 하급법원의 단계적 발전계획 중에서 최근 5년의 단계적 계획과 새로이 시작된 가정사법법원의 단계적 발전계획에 대해 정리·소개하면 아래와 같다.⁵⁵²⁾

1. 하급법원의 단계적 발전계획

가. 2016-2017년의 발전계획

2016년 계획은 사법부의 미래를 계획하는 것의 중요성과 그 과정을 사법부 구성원 모두가 함께 이루어야 한다는 점을 강조하고 있다.⁵⁵³⁾ 2016년 계획에서는 핵심 아

552) 하급법원의 사법개혁 이후 2016년 이전의 단계적 계획에 대해서는 그 주제만을 간략히 소개하고자 하며, 아래와 같다.

- “세계 수준을 넘어(Beyond World Class: Subordinate Courts Built to Last)”(2001-2002)
- “모든 이에게 공평하게 정의를(Justice to All Manner of People without Fear or Favor)”(2002-2003)
- “정의의 버팀목(Anchoring Justice)”(2003-2004)
- “하급법원과 사법기관(The Subordinate Courts & Communities of Justice)”(2004-2005)
- “사법의 질(質)(Quality of Justice)”(2005-2006)
- “사법의 새로운 단계(The New Phase of Justice)”(2006-2007)
- “사법@하급법원 - 다음 단계)(Justice@Subordinate Courts - The Next Phase)”(2007-2008)
- “사법@하급법원 - 국민의 사법 가치 증진(Justice@Subordinate Courts - Enhancing the Public Value of Justice)”(2008-2009)
- “어려운 시기에 정의의 완수(Delivering Justice in Difficult Times)”(2009-2010)
- “모두에게 양질의 사법접근권을(Access to Quality Justice for All)”(2010-2011)
- “공동체와의 관여, 사회에의 봉사(Engaging Communities, Serving Society)”(2011-2012)
- “사법의 향상: 미래를 짓다(Enhancing Justice: Building Our Future)”(2012-2013)
- “사법의 향상: 함께 미래를 짓다(Enhancing Justice: Building Our Future Together)”(2013-2014)

553) Sundaresh Menon, “State Courts Workplan 2016: ‘Charting the Future Together’ - Keynote Address by the Honourable the Chief Justice Sundaresh Menon”, 2016. 3. 4., <<https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/media-release-workplan-2016-keynote-address>>

이디어로 다음의 네 가지를 제시하였다.⁵⁵⁴⁾

- 하급법원의 핵심 영역의 확대
- 사법행정의 효율성 증대
- 법원 절차에 대한 국민의 이해를 증진하고 접근성을 개선함
- 정보기술의 활용

하급법원은 위의 네 가지 핵심 아이디어를 실현하기 위한 9개의 세부 계획 또한 발표하였는데, 그 구체적인 내용은 다음과 같다.⁵⁵⁵⁾

[표 18] 2016-2017년의 발전계획

주제	세부 계획
하급법원의 핵심 영역의 확대	하급법원의 관할 변경
	노동사건심판소(Employment Claims Tribunal) 설립
사법행정의 효율성 증대	특정 유형의 범죄에 대한 양형 전 절차의 마련
	법원과 심판소 관리자들을 대상으로 한 리더십과 조직관리 능력 함양을 위한 프로그램 마련
법원 절차에 대한 국민의 이해를 증진하고 접근성을 개선함	당사자의 개인적 차원에서의 사법접근권을 신장하기 위한 하급법원 학생 대표 제도 운용
	소액사건심판소에서의 절차에 관한 정보제공 자료 마련
정보기술의 활용	통합 형사사건 등록 및 관리시스템(Integrated Criminal Case Filing and Management System)의 개선
	더욱 개선된 사건관리를 위한 시스템의 도입과 소액사건에서의 온라인 분쟁해결절차(ODR) 플랫폼 도입
	정보제공을 위한 Justice@StateCourt 모바일 애플리케이션 개발 및 보급

s-for-state-courts-workplan-2016.pdf) (2022. 9. 20. 확인).

554) Singapore Courts, "State Courts Workplan 2016: "Charting the Future Together", 2016. 3. 4. <<https://www.judiciary.gov.sg/news-and-resources/news/news-details/media-release-state-courts-workplan-2016-charting-the-future-together>> (2022. 9. 20. 확인).

555) *Id.*

나. 2017-2018년의 발전계획

2017년 계획은 하급법원이 끊임없이 혁신하고 개혁, 진화하는 여러 계획 및 프로그램으로 인하여 국민에게 의미 있는 사법접근 기회를 부여하기 위한 끊임없는 노력 및 탐색 과정을 지속할 것으로 압축할 수 있다.⁵⁵⁶⁾ 2017년 계획에서는 하급법원이 여러 해 동안 법적 구제수단을 구하는 자에게 사법접근권을 신장하기 위한 넓은 범위의 여러 계획들을 실행해왔음을 언급하는 동시에 이러한 그간의 노력을 더욱 배가할 수 있는 다음의 세 가지 핵심 아이디어를 발표하였다.⁵⁵⁷⁾

- 부담이 없고, 접근 가능하며, 효율적인 법원 절차의 마련
- 실질적 결과를 개선하기 위한 이해관계인과의 협업
- 당사자를 지원하고 서비스를 최고로 개선함

하급법원은 위의 세 가지 핵심 아이디어를 실현하기 위한 10개의 세부 계획 또한 함께 발표하였는데, 그 구체적인 내용은 다음과 같다.⁵⁵⁸⁾

[표 19] 2017-2018년의 발전계획

주제	세부 계획	내용
부담이 없고, 접근 가능하며, 효율적인 법원 절차의 마련	교통사고 관련 사건을 위한 ODR 플랫폼 마련	- 결과 예측 프로그램과 e-화해 프로그램, 온라인 조정 등을 통하여 당사자가 물리적으로 대면할 필요 없이 분쟁을 보다 신속하고 효율적이면서도 적은 비용으로 해결할 수 있도록 하는 온라인 시스템 마련
	법원 연계 대체형 분쟁해결 절차 프로그램	- 대체형 분쟁해결절차 생태계(ADR ecosystem)를 더욱 풍부하게 하고 싱가포르의 분쟁해결 허브로서의 지위를 강화하기 위해 대체형 분쟁해결절차를 담당하는 실무가의 능력을 신장하는 보다 전문화된 법원 연계 대체형 분쟁해결절차 교육 프로그램 시행

556) Singapore Courts, “State Courts Workplan 2017: “Advancing Justice: Expanding the Possibilities”, 2017, 3, 17, <<https://www.judiciary.gov.sg/news-and-resources/news/news-details/media-release-state-courts-workplan-2017-advancing-justice-expanding-the-possibilities>> (2022, 9, 20, 확인).

557) *Id.*

558) *Id.*

주제	세부 계획	내용
	소액사건심판소에서의 단기 조정 및 심리	- 사안이 단순한 경우 법원 출석 횟수를 줄이고 가능한 1회에 분쟁을 해결할 수 있도록 하기 위한 소액사건심판소에서의 신속사건절차(fast track)를 마련함
실질적 결과를 개선하기 위한 이해관계인과의 협업	피해자 조력 프로그램	- 가해자로부터 배상받지 못한 형사사건의 피해자를 대상으로, 피해자가 겪을지도 모르는 재정상의 어려움을 감소하기 위한 조력 수단의 제공
	현장 방문 심리상담 서비스	- 다학제간 접근과 문제해결 위주의 접근방식을 채택하여 심리적인 문제가 있는 당사자가 참여한 사건을 해결하기 위해 현장에 방문하여 심리상담 및 평가 서비스를 제공하는 프로그램을 시행함
	양형 콘퍼런스 2017	- 법관과 검사, 변호인과 다른 이해관계인을 대상으로 하여 양형 관련 아이디어를 공유하고 쟁점에 관해 토론하는 콘퍼런스 개최
	법원 자원봉사 프로그램의 개선	- 법원 자원봉사자들의 자원봉사에 관한 의욕을 함양하고 보다 적극적인 참여를 유도하기 위한 훈련 프로그램을 마련
당사자를 지원하고 서비스를 최고로 개선함	기소된 자를 위한 가이드북	- 기소된 자와 그 가족을 위해 형사소송절차의 중요한 사항을 안내하는 가이드북 마련
	휴대용 기기를 활용한 벌금과 비용의 실시간 납부 시스템	- 모바일 플랫폼 기반, 벌금과 법원 비용을 실시간으로 납부할 수 있도록 하는 시스템의 개발
	하급법원 2020 좌담회	- 법원 내·외부의 이해관계인이 참석하여 하급법원의 여러 가치를 재확인하고 보다 효율적인 사법접근을 위한 여러 전략에 관하여 논의하는 좌담회 개최

다. 2018-2019년의 발전계획

2018년 계획은 법원이 마주하게 될 여러 지형과 환경의 변화가 가져올 기회와 도전에 대해 대비할 수 있는 하급법원의 끊임없는 노력을 강조하고 있다.⁵⁵⁹⁾ 2018년 계획의 실현을 위해 세 가지의 핵심 아이디어에 그 초점을 두었다.⁵⁶⁰⁾

559) Singapore Courts, “State Courts Workplan 2018: “Shaping Tomorrow’s Justice”, 2018. 3. 9. <<https://www.judiciary.gov.sg/news-and-resources/news/news-details/media-release-state-courts-workplan-2018-shaping-tomorrow-s-justice>> (2022. 9. 20. 확인).

560) See Kee Oon, “State Courts Workplan 2018: “Shaping Tomorrow’s Justice” – Keynote Address by the Honourable Justice See Kee Oon”, 2018. 3. 9. <<https://www.judiciary.gov.sg/docs/default>

- 변화하는 환경에 계속 대응
- 법원 절차의 개선
- 이용자 경험의 향상

하급법원은 위에서 언급한 계획의 달성을 위한 구체적인 세부 목표로 12개의 세부 계획을 함께 발표하였는데 그 내용은 다음과 같다.⁵⁶¹⁾

[표 20] 2018-2019년의 발전계획

주제	세부 계획	내용
변화하는 환경에 계속 대응	시의회(town council) 기소 사건의 소송 전 절차의 마련	- 서비스 비용이나 관리비 미납 사건과 법에서 정한 시의회 규약의 위반 사건에 대해서 시의회로 하여금 최후 수단으로서 형사절차에 의하기 이전에 위반자와 협상할 수 있도록 하는 두 개의 소송 전 절차를 마련
	FRiends ENgaging and Supporting(FRENS) 계획	- 12개월 이하의 구금형을 선고받은 범죄자를 대상으로 하여 범죄자와 함께 하며 그 재발을 돕는 보다 친숙한 프로그램의 마련
	자원봉사 조정인 관리의 통합	- 자원봉사 조정인 관리에 필요한 여러 사항의 효율적 관리를 위해 하급법원 자원봉사 조정인의 관리를 통합함
	법관 및 법원공무원의 능력 향상	- 법관의 재판 진행 기술 향상과 미래에 대한 적응을 위한 여러 능력을 배양하기 위한 계획을 수립하고 법원공무원의 직무능력 향상을 위한 계획을 수립
법원 절차의 개선	서면에만 의하는 변론절차와 손해의 산정	- 당사자의 선택에 의한, 효율적이고 비용을 절감하며 시간을 절약하는, 서면에 의해서만 변론절차를 진행하고 손해액을 산정하는 절차를 운영함
	명예훼손 사건에서의 소송 전 절차 마련	- 명예훼손 사건에서 당사자에게 절차 진행에 관해 안내할 수 있는 소송 전 절차 마련
	명예훼손 사건에서 손해배상액 산정을 위한 실무 안내 책자 마련	- 변호사와 당사자, 법원이 참고자료로서 활용할 수 있는, 2006년 이후로 대법원과 하급법원에서 내려진 모든 명예훼손 사건에서의 법원 판결을 추적하는 최초의 안내 책자 마련

lt-source/news-docs/statecourtsworkplan-2018_keynote_address.pdf) (2022. 9. 20. 확인).

561) Singapore Courts, "State Courts Workplan 2018: "Shaping Tomorrow's Justice", 2018. 3. 9. <https://www.judiciary.gov.sg/news-and-resources/news/news-details/media-release-state-courts-workplan-2018-shaping-tomorrow-s-justice> (2022. 9. 20. 확인).

주제	세부 계획	내용
	새로운 분쟁해결 수단 - 화해 알선(Conciliation)	- 당사자로 하여금 법관-화해 중재자(Judge-Conciliator)의 조력에 의해 분쟁해결을 위한 최적의 대안을 찾도록 하는 화해 알선 절차의 도입
	소송대체적 분쟁해결 수단을 통해 형사사건의 조기 화해촉진	- 쟁점이 간단하고 복잡하지 아니한 상대적으로 사소한 위반 사건에 대해 사건의 조기 해결을 촉진하기 위해 법관에 의한 조정 혹은 사건의 중립평가 기간을 연장함
	치안판사법원에서의 절차 개선	- 치안판사법원에 소를 제기한 당사자를 대상으로 하여 자신의 사건에 관한 여러 대안 및 지원에 관해 전체적으로 도움을 얻을 수 있는 원스톱 서비스 센터 마련 - 치안판사법원에 소를 제기하고자 하는 자를 위해 치안판사법원에서의 사건 절차에 따라 자신의 사건을 평가해보고 자신의 사건을 해결할 수 있는 보다 적절한 법정(forum)을 찾을 수 있도록 조력하는 온라인 플랫폼 마련
이용자 경험의 향상	i-connect@State Courts	- 법원 내에 법원 이용자가 활용할 수 있는 비즈니스 센터를 마련하고, 가정에서 접속하여 여러 정보를 검색할 수 있는 일련의 플랫폼 마련
	자동 속기시스템	- 인간의 목소리를 인식하여 발언 및 증인의 증언 등을 실시간으로 텍스트화하는 자동 속기시스템을 당사자와 법원으로 하여금 사건을 보다 효율적이고 신속하게 해결하려는 방법으로 도입함

라. 2019-2020년의 발전계획

2019년 계획은 그간 진행되어온 하급법원의 연도별 계획 중에서 최종계획이며, 미래사회에 준비된 진취적이면서도 변화에 적응하는 조직이 되고자 하는 하급법원의 목표를 반영하고 있다.⁵⁶²⁾ 이러한 목표의 달성을 위해 하급법원은 다음과 같은 4개의 주제에 그 계획의 초점을 두었다.⁵⁶³⁾

562) Singapore Courts, “Workplan 2019: “State Courts: 2020 and Beyond”, 2019. 3. 8. <<https://www.judiciary.gov.sg/news-and-resources/news/news-details/media-release-for-state-courts-workplan-2019-state-courts-2020-and-beyond>> (2022. 9. 20. 확인).

563) *Id.*

- 법원의 우수한 서비스 제공
- 법원 절차의 개선
- 이해관계인의 참여와 지식의 공유
- 능력의 변화

하급법원은 위에서 언급한 계획의 달성을 위한 구체적인 세부 목표로 13개의 세부 계획을 함께 발표하였는데,⁵⁶⁴⁾ 그 내용은 다음과 같다.⁵⁶⁵⁾

[표 21] 2019-2020년의 발전계획

주제	설명	세부 계획	내용
법원의 우수한 서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> - 가능한 기술을 다양하게 활용하여 하급법원은 우수한 서비스를 제공하기 위해 하이테크(high tech)와 하이터치(high touch)에 동등한 중점을 둔다. - 상담과 심리지원 서비스 통합 - 법원 조서 서비스 개선 - 편리하고 사용자친화적인 법률정보 제공 - 수감자의 사법접근권 개선 	전문가 서비스 센터 구축	- 모든 법원 이용자에게 여러 학문에 근거한 상담과 심리학적인 서비스를 한 곳에서 제공하고 다양한 지원 및 보조 프로그램을 통합함
		iCTS	- 자연언어 인식과 자동 텍스트 및 문장 부호 입력을 내용으로 하는 여러 당사자의 실시간 속기시스템 개발
		민사 온라인 소프트웨어 모음 (Civil Online Toolkit)	- 소송대리인을 선임하지 않은 당사자를 대상으로 한 평이한 영어로 작성되고 어떤 기기에서든 쉽게 접근할 수 있는 민사절차에 관한 온라인 자료를 제공하는 원스톱 서비스 제공
		수감자의 사법접근권 증대	- 수감자로 하여금 통합 형사사건 관리 시스템(ICMS)에 접근할 수 있도록 하고 판결에 대한 불복 여부에 관해 결정할 수 있게 적시에 법률 조언 서비스 제공

564) *Id.*

565) *Id.*

주제	설명	세부 계획	내용
법원 절차의 개선	<ul style="list-style-type: none"> - 하급법원이 채택한 문제해결법원의 접근방법에 기초하여 소년 범죄자에 대한 회복적 사법 증진과 이웃 간 분쟁의 소송대체적 분쟁해결수단을 활용한 해결, B2B 채무회수사건 관련 소송 전 단계에서의 화해를 촉진한다. 	21세 이하 범죄자에 대한 법원의 조기개입	- 21세 이하 소년 범죄자가 법원에 출석한 직후 법원이 조기 개입하여 회복적 사법 프로세스 개시
		회복 프로젝트 (Project Restore)	- 분쟁해결에서 법원 주도의 회복적 사법 활용: 당사자들로 하여금 법원으로 오기 전에 대체적 분쟁해결수단을 활용하여 분쟁을 해결할 수 있도록 조력
		B2B 채무회수 사건의 소송 전 절차 마련	- 기업들로 하여금 소송 이전에 화해를 촉진하고 분쟁해결에 도달할 수 있도록 조력
이해관계인의 참여와 지식의 공유	<ul style="list-style-type: none"> - 건설적이고 효율적인 사법 생태계(justice eco-system)을 구축하고 유관기관과의 협력체계를 더욱 공고히 한다. 	CLICKS	- 싱가포르 법학원(SAL)과 새로운 하급 법원 청사에 협업공간을 마련하고 이를 통해 프로보노 활동을 신장하며 법적 혁신과 개혁의 동력으로 삼음
		출판물 발간	- 법관 주도의 분쟁해결, 심판소의 법과 실무 등 출판물 발간
		미래 개인상해사건 콘퍼런스 개최	- 다양한 이해관계인이 참여하는 가운데 새로운 기술의 발전이 어떻게 활용될 수 있는지에 관한 콘퍼런스 개최
능력의 변화	<ul style="list-style-type: none"> - 법원이 싱가포르의 디지털 정부 청사진 (Digital Government Blueprint) 과 발맞추어 법원 구성원의 디지털 지식의 수준을 올리고 디지털적인 조직문화를 육성한다. 	데이터 사이언스 전략	- 데이터를 분석하고 활용하는 능력을 개발하기 위한 목표와 전략적 계획을 수립 · 실행함
		디지털 노동력 개발	- 법원 구성원에게 디지털 기술과 지식을 갖추도록 하고, 해당 기술과 지식을 적용할 수 있도록 함
		하급법원에서의 변화 (Transformation @State Courts)	- 하급법원 내에서 변화의 마음과 능력을 갖출 수 있도록 계획함

2. 가정사법법원의 단계적 발전계획

가. 2016–2017년의 발전계획

2016년의 발전계획에서는 가정해체 현상(family breakdown)에 대한 적극적 대응과 세계화에 따른 가사사건의 국제화에 대한 대응을 목표로 하여 다음과 같은 목표에 그 중점을 두었다.⁵⁶⁶⁾

- 아동사법
- 가정사법의 특별한 수요에 대한 인식
- 섭외적 요소를 갖춘 가정폭력사건에 대한 대비

가정사법법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵⁶⁷⁾

[표 22] 2016–2017년의 발전계획

주제	세부 계획
아동사법	아동을 포함하는 분쟁해결절차의 도입
	부모 사이 분쟁에 대한 조정
가정사법의 특별한 수요에 대한 인식	가정사법에 맞춤형된 실체법과 절차법의 마련
	부양의무 미이행에 대한 강제집행
	법률개혁
섭외적 요소를 갖춘 가정폭력사건에 대한 대비	다른 국가 사법부와의 협업
	국제사회에서 서로의 경험 및 노하우에 대한 공유

나. 2017–2018년의 발전계획

2017년의 발전계획에서는 가정사법 관련 분쟁에서의 효율적이고 적절한 해결을 위

566) Singapore Courts, “Family Justice Courts Workplan 2016”, 2016. 4. 6., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/2016_cj_speech_workplan.pdf> (2022. 9. 20. 확인).

567) *Id.*

해서는 가정사법에의 다차원적(multi-dimensional)이고 학제적(multi-disciplinary)인 접근이 필요함을 강조하면서 다음과 같은 목표에 그 중점을 두었다.⁵⁶⁸⁾

- 아동을 중심에 둔 가정사법
- 미래의 가정사법에 대한 대비

가정사법법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵⁶⁹⁾

[표 23] 2017-2018년의 발전계획

주제	세부 계획
아동을 중심에 둔 가정사법	가족법 실무위원회(Family Law Review Working Group, FLRWG) 조직 및 활동
	공동육아(joint parenting)의 실행
	아동부양업무
	법관에 의한 사건관리 및 접근
	공공을 겪는 당사자와 계층의 법원에서의 접근권
	가정폭력에의 적극적 대처
미래의 가정사법에 대한 대비	분쟁해결생태계 구축과 법률전문가의 배치
	급증하는 지역 수요에 대응
	국제적 협력

다. 2018-2019년의 발전계획

2018년의 발전계획에서는 가정사법의 특성을 반영하고, 복잡화되는 가정 관련 분쟁에 대응하기 위한 법원의 인적·물적 대비를 강조하면서, 다음과 같은 목표에 그 중점을 두었다.⁵⁷⁰⁾

568) Singapore Courts, “Family Justice Courts Workplan 2017”, 2017. 2. 20., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/2017_pj_speech_workplan.pdf> (2022. 9. 20. 확인).

569) *Id.*

570) Singapore Courts, “Family Justice Courts Workplan 2018”, 2018. 2. 28., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/2018_pj_speech_workplan.pdf> (2022. 9. 20. 확인).

- 가정사법 시스템에 특유한 여러 문제 상황에 대한 대응
- 다음 단계의 가정사법법원을 위한 준비 및 대응

가정사법법원은 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적인 세부 계획 및 과제 또한 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵⁷¹⁾

[표 24] 2018-2019년의 발전계획

주제	세부 계획
가정사법 시스템에 특유한 여러 문제 상황에 대한 대응	아동을 염두에 둔 절차운영
	이혼 및 이혼 후 단계에 대한 접근
	법원의 적극적 개입
	가정사법법원의 역할 재정립
다음 단계의 가정사법법원을 위한 준비 및 대응	가정사법 시스템 검토 및 개혁증진 위원회(Review and Enhance Reforms in the Family Justice System)의 설치 및 운영
	분쟁 상황 전의 사전 지원(upstream support) 시스템 구축
	조화로운 분쟁해결 추구 및 온라인 조정
	절차의 복잡함 및 높은 비용문제 해결 / 분쟁처리의 적시성 증진
	기(既)실시된 과제 및 목표의 지속적 수행
	법관 및 소송대리인의 교육
	사법접근권 신장
당사자에 대한 마음으로부터 우러나오는 서비스 제공	

라. 2019-2020년의 발전계획

2019년의 발전계획에서는 가정사법의 특성과 이에 대응하기 위한 가정사법법원의 특유한 역할 및 특징을 강조하면서, 가정사법법원에서의 모든 결과는 당사자들로 하

⁵⁷¹⁾ y.gov.sg/docs/default-source/news-docs/2018_pj_speech_workplan.pdf (2022. 9. 20. 확인).

여금 현재 상황에서보다 앞으로 진전하도록 하는 데 이바지하기 위함이어야 한다는 점을 강조하였다.⁵⁷²⁾ 가정사법법원은 이러한 점을 강조하면서 다음과 같은 목표에 그 중점을 두었다.⁵⁷³⁾

- 법관에 의한 절차의 통제
- 법관에 대한 교육 강화
- 변호사에 대한 교육 강화
- 법률서비스에 대한 새로운 마인드 셋(mindset)
- 절차의 단순화 및 정보통신기술의 활용
- 조화로운 분쟁해결의 촉진
- 잘 정비된 치료적 개입(therapeutic intervention)을 통한 학제적인 접근
- 가족법 전반의 발전
- 노인계층에 대한 지원

마. 2020-2021년의 발전계획

2020년의 발전계획에서는 가정사법법원은 의사가 환자에게 희망을 주듯이 당사자들에게 미래에 대한 새로운 희망을 주는 곳이 되어야 하고, 다가올 새로운 미래에 대해 기대할 수 있도록 하는 곳이 되어야 한다는 것을 강조하였다.⁵⁷⁴⁾ 이러한 점을 강조하면서 가정사법법원은 다음과 같은 목표에 그 중점을 두었다.⁵⁷⁵⁾

- 쟁점에 대한 판단에서 벗어나 문제해결에 집중하는 법원
- 잘 정비된 치료적 개입을 통한 학제적인 접근방법의 계속
- 법원 절차와 화해절차, 강제집행절차의 정비
- 법관 및 변호사의 능력 함양

572) Singapore Courts, “Family Justice Courts Workplan 2019”, 2019, 2, 18., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/2019_pj_speech_workplan.pdf> (2022, 9, 20, 확인).

573) *Id.*

574) Singapore Courts, “Family Justice Courts Workplan 2020”, 2020, 5, 21., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/fjc-workplan-2020.pdf?sfvrsn=8b619dc0_0> (2022, 9, 20, 확인).

575) *Id.*

바. 2021-2022년의 발전계획

2021년의 발전계획에서는 2020년의 발전계획에서 제시되었던 목표에 더욱 집중하여 그간 수행되었던 과제를 점검하고 새로운 과제를 제시하는 것에 그 중점을 두었다.⁵⁷⁶⁾ 가정사법법원이 2021년에 제시한 목표는 2020년과 마찬가지로 다음과 같다.⁵⁷⁷⁾

- 잘 정비된 치료적 개입을 통한 학제적인 접근방법의 계속
- 법원 절차와 화해절차, 강제집행절차의 정비
- 법관 및 변호사의 능력 함양

가정사법법원은 이러한 목표에 대한 새로운 구체적인 세부 계획 및 과제를 함께 발표하였는데 그 내용은 아래 표와 같다.⁵⁷⁸⁾

[표 25] 2021-2022년의 발전계획

주제	세부 계획
잘 정비된 치료적 개입을 통한 학제적인 접근방법의 계속	가사사건 중립평가(Family Neutral Evaluation, FNE) 프로그램의 시범시행
	부양 강제절차의 개선
법원 절차와 화해절차, 강제집행절차의 정비	새로운 가사사법모델의 시범시행
	법원 응답체계의 간소화 및 재구성
	재정전문가 풀의 구성
	운영위험관리(operational risk review)
법관 및 변호사의 능력 함양	가사법관을 위한 싱가포르 사법대학(Singapore Judicial College)과의 협업을 통한 훈련 프로그램 개발
	가사변호사 인증제 시행

576) Singapore Courts, "Family Justice Courts Workplan 2021", 2021. 2. 4., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/fjc-workplan-2021.pdf?sfvrsn=9a5256e7_0> (2022. 9. 20. 확인).

577) *Id.*

578) *Id.*

사. 2022-2023년의 발전계획

2022년의 발전계획에서는 그간 수립하였던 많은 계획들이 도입 단계에 도달하였으므로 이를 현실에 적극적으로 적용하고, 미진한 부분의 미세조정을 하여야 하는 점을 강조하고 있다.⁵⁷⁹⁾ 이를 통하여 가정사법법원이 정한 목표가 단순한 슬로건이나 모호한 개념에 그치는 것이 아닌, 실제 사건에서 적극적으로 적용되는 구체적인 것이 되어야 한다는 점을 밝히고 있다.⁵⁸⁰⁾

가정사법법원이 2022년에 제시한 목표는 2020년, 2021년과 마찬가지로 다음과 같다.⁵⁸¹⁾

- 잘 정비된 치료적 개입을 통한 학제적인 접근방법의 계속
- 법원 절차와 화해절차, 강제집행절차의 정비
- 법관 및 변호사의 능력 함양

II. EFS에 대한 평가 및 eLitigation으로의 발전⁵⁸²⁾

1. EFS에 대한 평가

2003년 싱가포르 대법원장은 EFS 검토위원회(EFS Review Committee)를 설립하였는데, 그 목적은 ① 소송절차에서 기술적 수단의 활용에 대해 전체적인 관점에서 접근하여 이를 평가하고 ② 2000년 이후 EFS 시스템 도입 이후 이를 통해 얻은 경험적 지식 및 장점을 공고히 하는 것이었다.⁵⁸³⁾ 위원회는 2003. 9. EFS에 관한 검토보

579) Singapore Courts, “Family Justice Courts Workplan 2022”, 2022. 3. 18., <[https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-and-resources-docs/pj-workplan-address-2022-18-mar-2022-\(final\).pdf?sfvrsn=4623c015_2](https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-and-resources-docs/pj-workplan-address-2022-18-mar-2022-(final).pdf?sfvrsn=4623c015_2)> (2022. 9. 20. 확인).

580) *Id.*

581) *Id.*

582) 이하 내용은 사법정책연구원(연구책임자: 박미정), 전자소송 등 업무환경 변화에 따른 법원공무원의 인력운영 방안, 2020, 112-118의 내용에 기초하였다.

583) Supreme Court of Singapore, “Media Releases: Update on the Review of the Electronic Filing System (EFS)”, <<https://www.supremecourt.gov.sg/news/media-releases/update-on-the-review-of-the-electronic-filing-system-efs>> (2022. 9. 20. 확인).

고서(Report of the Review of the Electronic Filing System, EFS Review Report)를 제출하였고 해당 보고서에서는 EFS 시스템의 강점과 쟁점 등을 분석하여 크게 두 가지의 권고안을 제출하였다.⁵⁸⁴⁾ 구체적으로 보면 중·단기적으로는 기술적으로 더욱 사용자친화적인 환경을 구축하고 비용문제를 해결하여 접근성을 높이는 것이 제안되었고, 장기적으로는 EFS의 보다 개선된 버전인 새로운 시스템을 마련할 것이 제안되었다.⁵⁸⁵⁾ 이러한 권고안은 모두 수용되어 중·단기적 제안에 대해서는 EFS 이용료의 감면과 전자적 제출의무를 부담하는 서류의 분량 감소와 같은 개선이 이루어졌고,⁵⁸⁶⁾ 장기적 제안에 대해서는 후술하는 보다 발전적인 차세대 전자적 사건관리시스템인 eLitigation 구축작업이 개시되었다.⁵⁸⁷⁾

2. eLitigation

가. 추진배경

앞에서 본 EFS 검토위원회의 권고안에 따라 차세대 사건관리시스템인 eLitigation 구축작업이 개시되었다. eLitigation은 EFS의 발전된 형태로 더욱 많은 정보를 효율적으로 제공하고 효율적이면서도 전체적인 사건관리시스템을 구축할 뿐만 아니라 서비스 사용자에게 대한 접근성을 증대시키는 것을 목적으로 하고 있다.⁵⁸⁸⁾

나. 주요 내용

eLitigation은 다음의 4가지를 그 핵심내용으로 하고 있는데, ① 시스템에 의해 제공되는 정보를 보다 디지털 친화적으로 개선하고 ② 전체적인 사건관리시스템을 구축할 뿐만 아니라 ③ 서로 다른 사건관리시스템을 하나의 일관되고 정비된 시스템으로 재정비하며, ④ 법원과 당사자, 소송대리인 모두에게 보다 사용자친화적인 시스템을 구축하는 것이 그것이다.⁵⁸⁹⁾ 과거 EFS에 비해 eLitigation의 이점은 다음과 같다.⁵⁹⁰⁾

584) Singapore Courts, “Recent Changes To the Electronic Filing System”, *available at* <<https://otp.sg/2003/02/recent-changes-to-the-electronic-filing-system/>> (2022. 9. 20. 확인).

585) *Id.*

586) Supreme Court of Singapore, “Media Releases: Update on the Review of the Electronic Filing System (EFS)”, <<https://www.supremecourt.gov.sg/news/media-releases/update-on-the-review-of-the-electronic-filing-system-efs>> (2022. 9. 20. 확인).

587) Singapore Courts(주 206).

588) Singapore Courts(주 206).

- 웹 기반 인증수단인 Singpass를 활용하여 접근성 면에서 사용편의성과 보안성을 모두 향상
- 예약 전송과 같은 서류제출의 수단 다양화
- 종전 활용되던 PDF 형식이 아닌 다양한 플랫폼 기반의 전자문서 활용
- 사건 관련 서류에 대한 통합적이고 전체적인 접근 허용
- 당사자에게 이메일과 문자서비스 등을 활용한 사건 관련 정보 전송
- 기일지정 등과 관련하여 과거보다 유연성이 증대된 새로운 플랫폼의 활용

(1) 제공되는 정보의 개선

EFS 시스템에서 디지털화되어 제공되는 정보는 PDF 포맷으로 제공되었는데, 해당 포맷으로 제공되는 정보는 구조화되지 아니하여 다시 사용하는 것에 많은 문제점을 노출하였다.⁵⁹¹⁾ eLitigation에서는 소송과정에 따라 법원에 제출해야 하는 서면에 대한 전자적 양식을 제공함으로써 사용자가 해당 양식에 정보를 직접 입력하면 그 정보를 활용하여 다른 서면에 이를 재활용할 수 있도록 함으로써 과거 EFS 시스템에서의 PDF 포맷이 가지는 문제점을 해결하였다.⁵⁹²⁾

(2) 전체적인 사건관리시스템 구축

eLitigation 시스템은 단순한 문서의 저장소 기능에서 탈피하여 전체적인 사건 관리시스템을 구축하는 것을 그 목표로 하였다.⁵⁹³⁾ 이러한 목표를 달성하기 위해 eLitigation 시스템은 다음과 같은 4가지의 주요한 기능을 시스템에 통합하였는데 ① 과거 EFS가 담당하던 문서제출 기능(document filing)과 ② 과거 신청 및 본안 사건 전자관리시스템(applications and cases e-management system, ACES)이 담당하던 일정관리기능(scheduling), ③ 명령어 프리패치(prefetch)를 활용한 기일 시스템이나 자동화된 호출시스템 등을 활용한 전자적 기일 진행(CDMS) 기능, ④ 과거 판결 정보 및 관리 시스템(judgment information and management system, JIMS)이 담

589) *Id.*

590) Supreme Court of Singapore, "ELITIGATION", <<https://www.supremecourt.gov.sg/services/services-for-the-legal-profession/elitigation>> (2022. 9. 20. 확인).

591) Singapore Courts(주 206).

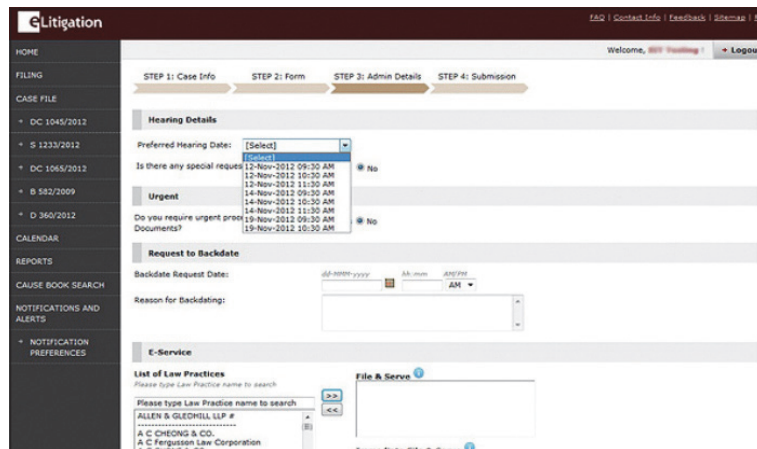
592) *Id.*

593) *Id.*

당하던 판결등록 및 공개기능이 그것이다.⁵⁹⁴⁾ 이러한 통합은 일관된 사건관리를 가능하게 할 뿐만 아니라 통합에 따른 시너지 효과를 누리는 것 또한 가능하게 하며, 과거 수동으로 사건관리를 담당하던 직원에 의해 이루어지던 것을 자동화함으로써 시간과 비용의 절감 또한 촉진한다.⁵⁹⁵⁾

(3) 사건관리시스템의 재정비

eLitigation은 별개의 사건관리시스템을 통합함으로써 사건관리시스템 상호 간의 연결성을 증대시켰을 뿐만 아니라 사건관리에서의 효율 또한 증가시켰다.⁵⁹⁶⁾ EFS 시스템에서는 소송대리인이 기일을 선택할 수 있는 권한이 부여되지 아니하여 이를 일일이 서면으로 제출하여야 했는데 eLitigation 시스템에서는 시스템 내부의 기일선택 메뉴를 활용하여 직접 기일을 선택하는 것이 가능해졌을 뿐만 아니라 법원공무원의 경우에도 과거에는 신청 및 본안 사건 전자관리시스템(ACES)에 수기로 자료를 입력하여야 했으나 eLitigation 시스템에서는 기일선택 및 지정 메뉴를 활용하여 이를 쉽게 이동하는 것이 가능하다.⁵⁹⁷⁾



[그림 12] 소송대리인의 기일선택화면⁵⁹⁸⁾

594) *Id.*

595) *Id.*

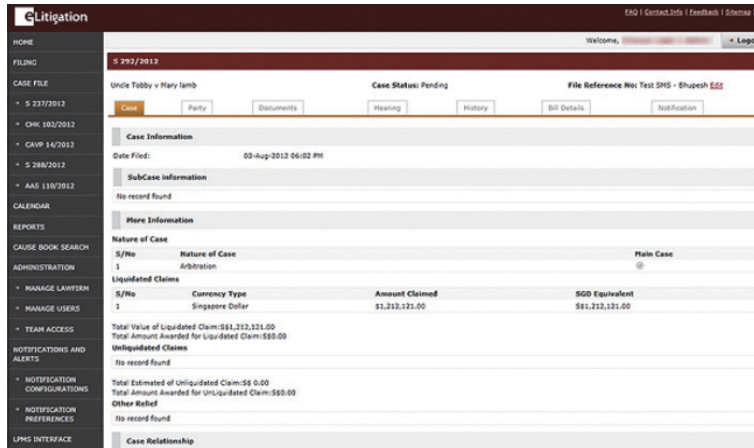
596) *Id.*

597) *Id.*

598) eLitigation, “The next step in e-litigation – THE INTEGRATED ELECTRONIC LITIGATION SYSTEM –”, <https://www.elitigation.sg/_layouts/IELS/HomePage/Pages/ReferenceCentre.asp>

다. 사용자친화적인 시스템 구축

eLitigation 시스템은 웹 기반 서비스로 언제든지 접속이 가능할 뿐만 아니라 인증수단인 SingPass⁵⁹⁹⁾를 제외하고는 해당 시스템을 사용하기 위한 추가적인 프로그램을 갖출 필요도 존재하지 아니한다.⁶⁰⁰⁾ 또한 eLitigation 시스템 사용자는 사건과 관련한 모든 문서에 접근할 수 있는 권한을 부여받으며, 사건과 관련 없는 소송대리인의 경우에도 일정한 권한을 부여받으면 해당 문서에 접근하는 것이 가능한데 이는 EFS 시스템에서 일일이 개별적으로 이와 관련한 신청을 해야 했던 것에 비교해서는 훨씬 사용자 친화적으로 전환된 것으로 평가된다.⁶⁰¹⁾



[그림 13] 소송대리인의 소송서류 접근 화면⁶⁰²⁾

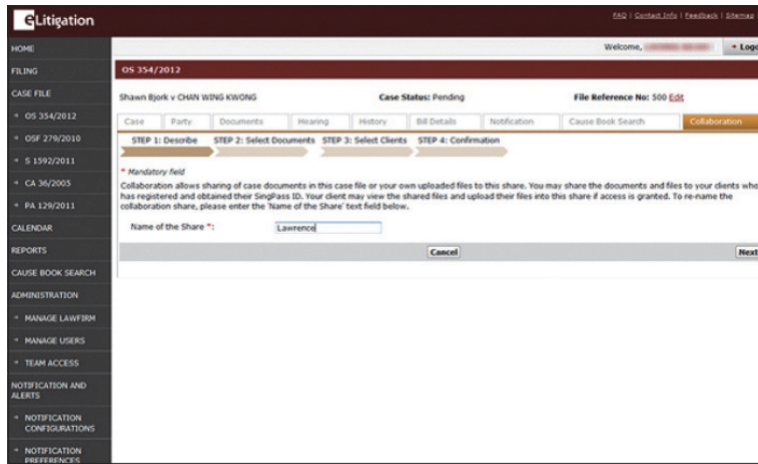
x#href-ref-centre-content> (2022. 9. 20. 확인).

599) Singapore Personal Access 혹은 SingPass는 2003년에 개시된 서비스로 이용자로 하여금 60여 개 이상의 정부 기관에 온라인으로 접속할 수 있도록 하는 서비스로 Government Agency Technology(GovTech)가 운영 및 관리를 담당하고 있다. 이용자는 아이디와 패스워드, 별개의 수단을 통해 제공되는 One-Time Password(OTP)를 사용하여 정부 기관 홈페이지에 접속할 수 있다[SingPass, “About Us”, <<https://www.singpass.gov.sg/singpass/common/aboutus>> (2022. 9. 20. 확인)].

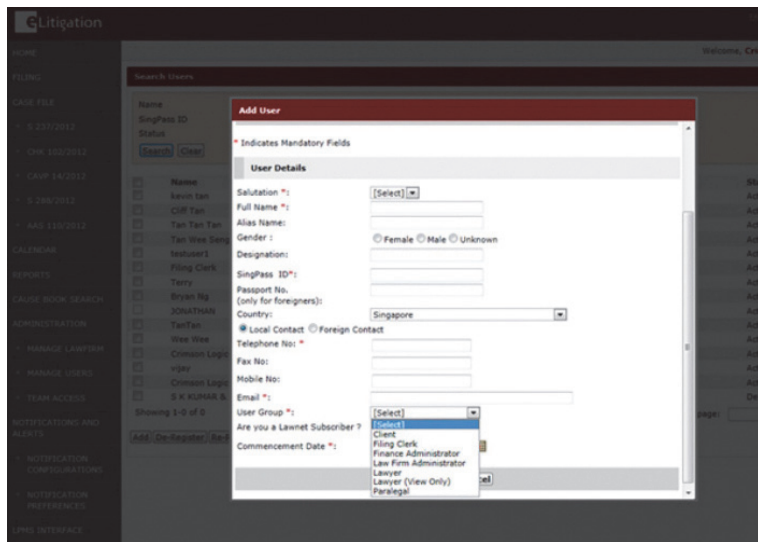
600) Singapore Courts(주 206).

601) *Id.*

602) eLitigation, “The next step in e-litigation – THE INTEGRATED ELECTRONIC LITIGATION SYSTEM –”, <https://www.elitigation.sg/_layouts/IELS/HomePage/Pages/ReferenceCentre.asp x#href-ref-centre-content> (2022. 9. 20. 확인).



[그림 14] 소송대리인의 소송서류 공유 화면(소송대리인-당사자 간)⁶⁰³⁾



[그림 15] 서면에 대한 권한 부여 화면(소송대리인-당사자 간)⁶⁰⁴⁾

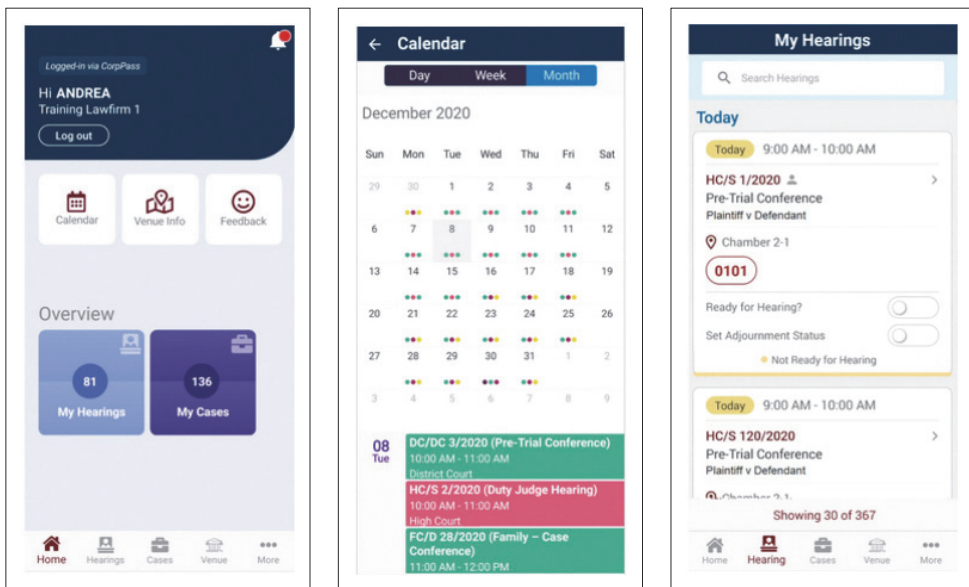
603) *Id.*

604) *Id.*

III. 향후 과제

1. eLitigation의 현대화

현재 싱가포르는 기술발전 트렌드에 부응하여 eLitigation 시스템의 현대화를 위한 작업을 진행하고 있다. 우선 클라우드 기반의 e-discovery 시스템을 구축하여 운영하고 있으며, 해당 시스템을 더욱 수정·보완하여 전자적 사건관리시스템과의 통합을 추진하고 있다.⁶⁰⁵⁾ 그 외에도 모바일 기반의 eLitigation 애플리케이션 개발 등을 통하여 더욱 사용자친화적이고 접근성을 제고한 시스템 구축에 노력하고 있다. 현재 모바일 기반 애플리케이션으로 ‘SG Courts Mobile App’이 개발되어 서비스 중이며, 동 애플리케이션은 사건처리 일정 확인과 기일 검색 및 법원 관련 정보의 제공, 원격영상 재판 참여 서비스(개발중) 등을 제공하고 있다.⁶⁰⁶⁾ SG Courts Mobile App의 서비스 화면은 다음 그림과 같다.



[그림 16] SG Courts Mobile App 화면⁶⁰⁷⁾

605) Singapore Academy of Law, “Electronic Discovery Software as a Service: Call for Collaboration”, available at <http://www.sal.org.sg/Documents/eDiscovery_CFC.pdf> (2022. 9. 20. 확인).

606) Singapore Courts, “SG Courts Mobile App User Guide”, available at <<https://sg-courts-mobile-app-user-guide.opendoc.gov.sg/main.html>> (2022. 9. 20. 확인).

전자법정과 관련하여서도 현재의 영상재판 시스템에 더하여 여러 추가적인 시스템 애플리케이션 개발 등을 추진하고 있다.⁶⁰⁸⁾ 대표적인 예로 싱가포르 법원은 지능형 법원 속기시스템(Intelligent Court Transcription System, iCTS) 도입을 진행중인 데, iCTS는 인공지능망 기법을 활용하여 ① 법정에서의 실시간 속기를 가능하게 할 뿐만 아니라 ② 이를 통하여 법원과 당사자가 법정에서 진술 내용을 즉시 검토하는 것을 가능하게 하여 법원과 당사자의 편의 증대에도 크게 기여할 것으로 기대되며, ③ 장기적으로는 인간 속기사를 대체할 것으로 기대되고 있다.⁶⁰⁹⁾

2. 장기실시과제⁶¹⁰⁾

싱가포르는 재판절차에 인공지능 기술을 도입하여 편의성을 더욱 향상하는 방안을 장기과제로 검토하고 있으며, 그에 관한 몇 가지 아이디어를 대외적으로 공표한 바 있다. 다음에 열거하는 것은 그러한 사례이다.

가. 가상비서(Virtual Assistant)

(1) Ask Jamie 서비스

‘Ask Jamie’ 서비스는 2014년에 처음 아이디어가 제시되었으며, 자연어처리(Natural Language Processing, NLP) 기법을 활용하여 이용자의 문의에 대응하는 서비스이다.⁶¹¹⁾ 해당 서비스는 ① 온라인 이용자에게 언제든지 필요한 정보에 접근할 수 있도록 하였을 뿐만 아니라 ② 질의에 대한 즉각적인 응답 제공 및 ③ 기존의 콜센터를 통한 수요의 감소와 ④ 기관을 직접 방문하는 수고의 감소, ⑤ 대화형 알고리즘을

607) *Id.*

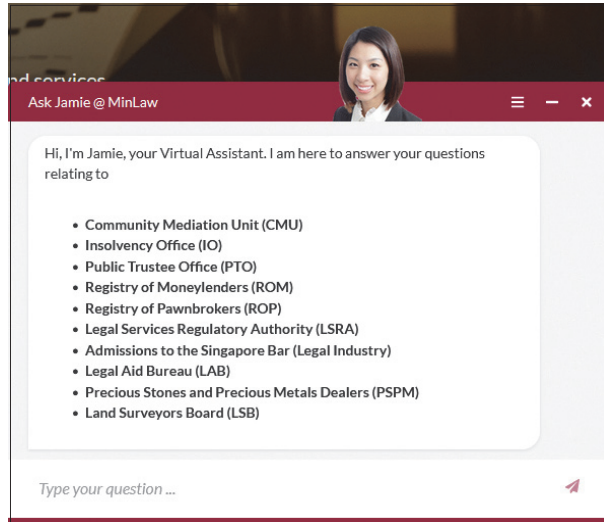
608) Singapore Courts(주 206).

609) Todayonline.com(Louisa Tang), “Real-Time AI Transcribing System, Co-Working Space to Be Rolled out at New State Courts Towers”, <<https://www.todayonline.com/singapore/real-time-ai-transcribing-system-co-working-space-be-rolled-out-new-state-courts-towers>> (2022. 9. 20. 확인).

610) 이하의 내용은 사법정책연구원(연구책임자: 전휴재), 민사전자소송 시행 10년, 그 성과와 전망 - 민사 본안 소송을 중심으로 -, 2022, 76-78의 내용에 기초하였다.

611) Government Technology Agency Singapore, “‘Ask Jamie’ Virtual Assistant”, <https://www.tech.gov.sg/products-and-services/ask-jamie/?utm_medium=recommender_1&utm_source=aHR0cHM6Ly93d3cudGVjaC5nb3Yuc2vcHJvZHVjdHMtYW5kLXNlcnZpY2VzL3ZpY2Ev&utm_content=aHR0cHM6Ly93d3cudGVjaC5nb3Yuc2vcHJvZHVjdHMtYW5kLXNlcnZpY2VzL2Fzay1qYW1pZS8=>> (2022. 9. 20. 확인).

통한 보다 나은 이용자 경험 제공 등의 이점이 있는 것으로 평가되었다.⁶¹²⁾



[그림 17] Ask Jamie 서비스 화면⁶¹³⁾

(2) VICA 서비스

앞에서 언급한 ‘Ask Jamie’ 서비스의 다음 단계로 싱가포르는 ‘VICA(Virtual Intelligent Chat Assistant)’ 서비스를 준비하고 있다.⁶¹⁴⁾ VICA는 최신의 자연어처리(NLP) 엔진에 기반을 두고 있을 뿐만 아니라 기계학습(machine learning) 알고리즘에 기반을 두어 ‘Ask Jamie’ 서비스와 비교하면 답변의 정확도가 더욱 향상되며 보다 다양한 이용자 경험을 제공할 수 있을 것으로 기대되고 있다.⁶¹⁵⁾ VICA 서비스는 현재 싱가포르 에너지 시장청(Energy Market Authority, EMA)에서 ‘Ask Emma’라는 이름으로 시범시행하고 있다.⁶¹⁶⁾

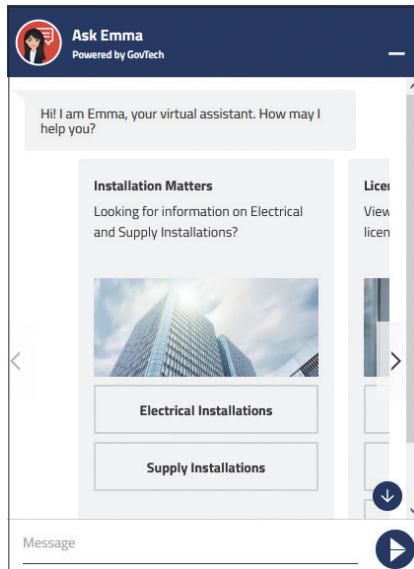
612) *Id.*

613) Ministry of Law, “Ask Jamie@MinLaw”, <<https://www.mlaw.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

614) Government Technology Agency Singapore, “VICA - Virtual Intelligent Chat Assistant”, <<https://www.tech.gov.sg/products-and-services/vica/>> (2022. 9. 20. 확인).

615) *Id.*

616) *Id.*



[그림 18] 싱가포르 에너지 시장청의 Ask Emma 서비스 화면⁶¹⁷⁾

나. 온라인 분쟁해결(Online Dispute Resolution)

싱가포르 사법부는 앞에서 언급한 eLitigation 시스템의 활용과는 별개로, 온라인 분쟁해결 플랫폼의 도입을 통하여 법원에 출석하지 않고서도 온라인에서 모든 분쟁 해결절차를 운영하는 것을 그 목표로 하고 있다. 기존의 eLitigation 시스템에서는 구술변론이나 증인신문 등의 절차는 각 당사자 및 법관이 법정에서 출석하여 절차를 진행할 수밖에 없었으나, 온라인 분쟁해결 플랫폼의 도입으로 인해 법정에서 출석하기 위한 시간이나 비용을 줄임으로써 더욱 효율적인 절차운영이 가능할 것으로 기대되고 있다. 이러한 플랫폼의 도입은 국내에서의 분쟁해결절차 외에도 화상회의(video-link conference) 시스템을 이용하여 해외로부터의 재판절차 참여가 가능하도록 하는 것을 포함하고 있다.

다. 모의재판 결과 안내

유사 사례를 포함한 과거의 방대한 사건기록이나 법원의 판례 등에 근거하여 자

617) Energy Market Authority, “Ask Emma”, <https://www.ema.gov.sg/contact_us.aspx> (2022. 9. 20. 확인).

신의 사건이 어떤 결과를 가져올 것인지 사전에 예측할 수 있는 시스템이다. 이를 근거로 화해를 위한 협상에서 당사자는 미리 적정한 화해의 내용이나 범위를 확인할 수 있다. 예컨대 자동차 사고 피해자가 사고 관련된 정보를 시스템에 모두 입력하여 과거의 유사 사례와 판례에 근거하여 예상되는 손해배상액 결과를 산출할 수 있다면, 일반인의 입장에서도 향후 소송의 추이를 대략적으로나마 예상할 수 있게 될 뿐 아니라 그 액수를 기초로 쌍방의 화해를 촉진하는 데도 유리하다는 것이다.

라. 온라인 화해(E-Settlement)

복잡한 사실인정의 요소가 없는, 정형적인 사건(예: 소액소송과 교통사고 등)에 관하여 인공지능이 자동적으로 화해를 주관하는 시스템이다. 필요에 따라 법관이 화해를 추진하기 위한 조정자 역할로 참여할 수 있다.

마. 인공지능에 의한 판결지원

정형적인 사건에 관하여 인공지능이 판결문 초안을 기안하고, 이를 기초로 법관이 완결된 판결을 작성하는 것이다. 정형적인 사안이 많은 교통사고 손해배상 사건, 도산사건 등에 우선 도입을 검토하고 있다.

3. 분쟁해결 생태계 구축

앞에서 본 SICC의 설립 등은 싱가포르가 국제적인 분쟁해결 허브로서의 역할을 수행하겠다는 의지를 국제사회에 밝히는 것으로서의 의미를 가진다.⁶¹⁸⁾ 싱가포르가 국제중재 분야에서 싱가포르 국제중재센터(SIAC)의 중재를 강력하게 추진해온 것과의 관계에서 SICC의 설립이 기존의 중재제도 내지는 중재기관의 운영에 어떠한 영향을 미칠지에 대해서는 SICC가 싱가포르 국제중재센터 등과 경쟁상대가 되었다기보다는 오히려 싱가포르에서 국제적 분쟁에 연루된 당사자가 구제를 요구할 기관이 추가되었다고 보는 편이 정확할 것이다.⁶¹⁹⁾

618) Singapore International Commercial Court, <<http://www.sicc.gov.sg/About.aspx?id=22>> (2022. 9. 20. 확인).

619) *Id.*

제5절 소결



앞에서 본 바와 같이 싱가포르의 사법제도는 최근의 여러 긍정적인 평가와는 정 반대로 1980년대 후반까지 사건처리 지연, 사법 시스템의 접근 제한, 고비용, 구시대적인 절차, 비효율적인 사법행정 시스템 등의 문제를 가지고 있었다. 이와 같은 문제로 인해 싱가포르의 사회·경제적 발전속도에 사법부가 보조를 맞추지 못하고 있다는 비판이 제기되었으며, 싱가포르 사법부의 절차를 경험한 이용자들은 싱가포르 사법부에 좋지 않은 평가를 하여 전체적으로 싱가포르 사법부에 대한 대국민 신뢰도가 저하하는 등의 문제가 지속해서 발생하였다. 이를 해결하기 위하여 싱가포르 사법부는 첫 번째 사법개혁의 시도를 하였으나 그 결과는 좋지 못했고, 문제 상황은 갈수록 심화되어 가 기만 하였다.

이에 싱가포르 사법부는 두 번째 사법개혁을 시도하는데, 앞선 첫 번째 사법개혁의 실패 원인을 분석하여 이에서부터 사법개혁을 다시 시도하였다. 싱가포르 사법부는 조직경영기법 등을 활용하여 사법부의 현재 상황을 분석하였으며, ① 사건 지연의 문제를 해결하고 ② 국민의 신뢰를 얻으며, ③ 싱가포르를 21세기의 경제·사회적 수요에 부응하는 곳으로 만드는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 싱가포르 사법부는 ① 법원 주도의 사건관리와 ② 대체적 분쟁해결제도(ADR)의 활용, ③ 정보통신기술의 접목을 사법개혁의 목표로 삼았으며, 이를 위한 구체적인 청사진을 그리기 시작하였다. 또한 첫 번째 사법개혁의 실패 원인에서 사법개혁의 장애요소를 명확히 하는 작업을 시행하였다. 다음으로는 사법개혁의 핵심전략이 설정되었는데, 핵심전략은 ① 새로운 가치 창조 촉진, ② 필요한 변화를 감당할 수 있는 능력의 배양, ③ 사법부의 정당성 증진과 지원의 증대를 목표로 삼았으며, 이에 근거하여 앞으로 10년의 기간 동안 시행해야 할 단기, 중기, 장기계획을 작성하였다. 이러한 계획은 ① 사법개혁의 결과를 분명히 하고, ② 법원의 정체성을 확고히 하며, ③ 사법부의 대국민 서비스 수준을 높게 유지하고, ④ 긴 시간 동안 사법개혁의 동력을 잃지 않는 것을 그 목적으로 하였다.

싱가포르의 사법개혁 전략과 계획을 조금 더 자세히 살펴보면 우선 구성원에 대

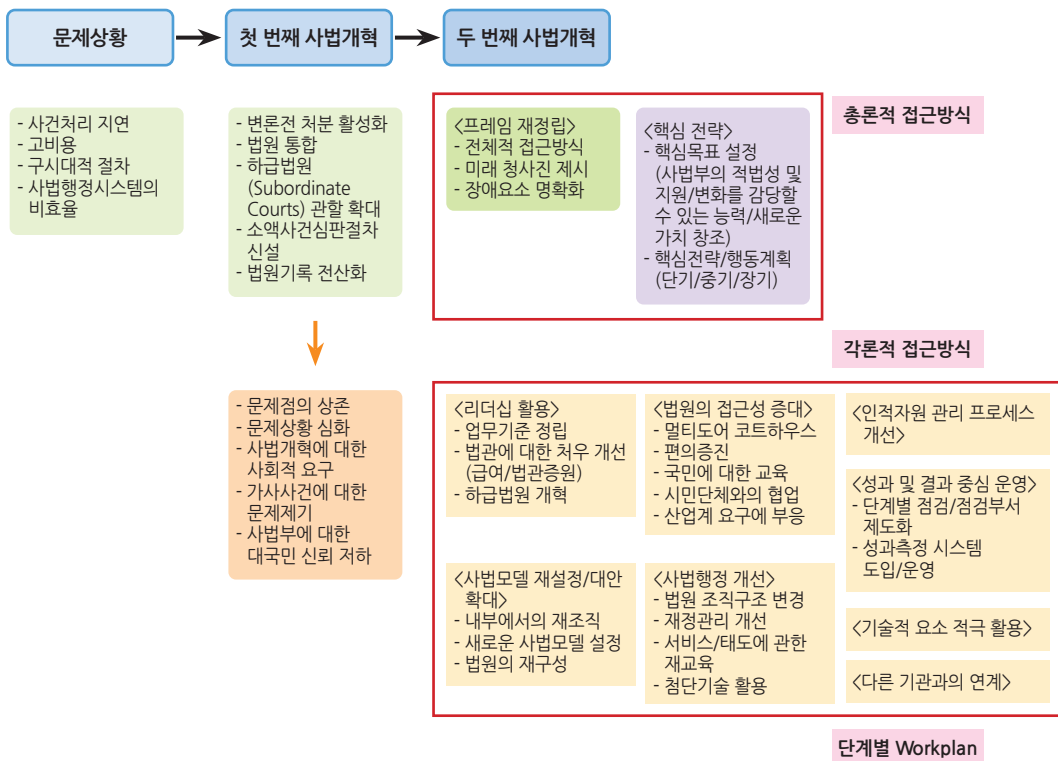
한 업무 기준을 정립하여 엄격한 업무태도를 지시함과 동시에 법관의 처우를 개선하여 급여의 인상, 로클릭의 채용 등이 이루어졌다. 또한 대법원에서 시행된 일련의 개혁조치를 하급법원에서도 유지하기 위한 하급법원 개혁팀이 구성되어 활동을 개시하였다. 다음으로는 사법 모델을 새로이 설정하고 이에 맞추어 대법원과 하급법원의 역할을 서로 재조정하고 조직을 새로 구성하는 작업을 시행하였다. 이에 법원조정의 도입 및 활성화 등이 포함되었으며 사법부의 서비스 기준을 향상하기 위하여 야간법원 도입과 같은 조치 또한 함께 이루어졌다. 세 번째로는 법원への 접근성을 개선하는 작업이 이루어졌는데, 멀티도어 코트하우스(multidoor courthouse)의 개념이 도입되고, 법원 비용을 합리적 수준으로 조정하였으며, 법률구조절차의 정비, 가사사건에서의 화해 알선이나 무료 조정 등의 서비스가 개시되었다. 또한 사법부 접근성 제고를 위한 대국민 교육을 시행하고 대외협력부의 신설, 시민단체와의 협업 등이 이루어지기 시작하였다. 네 번째로 사법행정 개선과 관련하여서는 싱가포르 사법부의 시스템을 전면적으로 재구성하였으며, ① 예산 관련 부서의 강화 및 현대화, ② 자율기관(autonomous agency) 개념의 도입, ③ 행정직원의 업무훈련 및 능력개발, ④ 법원시설 개선, ⑤ 기술시스템 마련 등이 이루어졌다. 다섯 번째로 인적자원 관리 프로세스의 개선이 이루어졌는데, 구체적인 법관 및 법원공무원의 업무 기준 정립, 전자소송 도입으로 인한 법원 업무의 변화 등이 이루어졌다. 여섯 번째로는 성과 및 결과 중심의 운영을 들 수 있다. 싱가포르 사법부는 사법개혁의 과정 동안 주기적인 피드백을 통해 목표달성 정도와 진행 상황을 점검하였을 뿐만 아니라 목표를 수정하거나 재조정할 필요가 있을 때마다 해당 작업을 수행하였다. 이를 위해 단계별 점검 및 점검부서를 제도화하였고, 사법부에서 활용할 수 있는 성과측정 도구와 성과측정 지표(KPI)가 개발되었다. 이는 하급법원이 활용한 사법측정표지 1(JS 1)의 시행으로 구체화하였다. 일곱 번째로는 기술적 요소의 적극 활용을 들 수 있는데, 이는 싱가포르 사법부의 전자 기록 시스템(electronic filing system, EFS)으로 대표된다. 여덟 번째로는 다른 기관과의 연계를 들 수 있는데, 사법개혁이 다양한 이해관계인과 공공기관의 도움과 지지 없이는 효과적으로 달성할 수 없는 목표임을 싱가포르 사법부는 인지하였고, 이를 위해 다른 정부 부처와의 협력은 물론 법조계와 법학계, 시민단체 등을 아우르는 폭넓은 제휴 관계를 체결하여 이를 활용하였다.

사법개혁은 매년 단계적 계획을 발표하여 직전 연도의 성과를 점검하고 그해의

목표를 설정하는 식으로 이루어졌는데, 1992년부터 매년 발표되었음을 알 수 있다.

사법개혁 이후에도 사법부 발전을 위한 단계적 계획은 계속 발표되었는데, 하급 법원의 경우 2019년의 단계적 계획을 마지막으로 추가적인 계획은 발표되고 있지 않다. 대신 2016년부터는 새로이 설립된 가정사법법원의 단계적 발전계획이 매년 발표되고 있다. 싱가포르 사법개혁의 큰 성취 중 하나로 여겨졌던 EFS에 대해서도 사법개혁 이후 재검토가 진행되었고, 기존 시스템의 문제를 보완하여 eLitigation이라는 새로운 플랫폼을 개발하여 활용하고 있다. 또한 최근 법률 인공지능(legal AI)의 발전에 따라 이를 반영한 여러 장기과제를 설정하여 실행하고 있으며, 국제상사분쟁의 증가에 따른 분쟁생태계 개발에도 집중하고 있음을 알 수 있다.

앞에서 본 싱가포르의 사법개혁 과정에 대해 그림으로 요약하면 다음과 같다.



[그림 19] 싱가포르의 사법개혁 과정

..... 제 4장

싱가포르의 사법개혁이 주는 시사점

제1절 들어가며



앞에서 본 바와 같이 싱가포르의 사법개혁은 문제 상황을 인식한 후 효과적인 전략 설정과 실행계획의 수립, 주기적 점검과 목표의 재조정 과정 등을 통하여 목적인 바를 달성하는 데 성공하였고, 사법개혁의 성공 이후에도 싱가포르 사법부는 사법부 발전을 위한 여러 개혁적 조치를 계속 진행하고 있음을 알 수 있다.

우리의 경우 1980년대 후반의 민주화운동 이후에 1990년대부터 사법개혁의 논의가 활성화되었는데, 우리의 사법개혁의 경우 사법의 민주화 달성이라는 목표를 설정함과 동시에 사법제도의 발전, 사법제도의 보완이나 개혁과 같은 여러 과제를 동시에 설정, 수행하는 식으로 이루어져 싱가포르의 사법개혁과는 그 배경이나 출발에서 다소 차이를 보임과 동시에 진행 과정 또한 차이를 보임을 알 수 있다.

사법개혁은 그 나라의 사법부가 처한 사회·경제적 상황에 따라 좌우되는 면이 많고, 공동체가 어떤 가치에 중점을 두느냐에 따라 사법개혁이 추구하는 가치가 달라질 수밖에 없으므로 특정 국가의 사법개혁 성과가 반드시 다른 국가의 사법개혁 성과로 나타난다고 볼 수는 없을 것이다. 다만 양 국가 사이의 차이점을 살펴보거나 특정한 사법개혁 수단이 가지는 의의 등을 시사점으로 분석하는 것은 가능할 것으로 생각된다.

이하에서는 싱가포르 사법개혁의 특징과 싱가포르 사법개혁에서 우리가 얻을 수 있는 시사점이 무엇인지에 대해 간략히 살펴보고자 한다.

제2절 싱가포르 사법개혁의 특징 및 시사점



I. 사법부 주도의 일관된 개혁

1. 사법부 주도로 이루어진 일관된 개혁의 원인

가. 사법부의 주도

싱가포르 사법개혁의 가장 큰 특징 중 하나는 사법개혁 과정 내내 사법부가 주도권을 가지고 이를 추진하였다는 점을 들 수 있다. 사법개혁의 처음부터 마지막까지 사법부가 주도하여 다른 정부 기관과의 협력관계를 유지하면서 사법개혁을 추진한 것은 싱가포르 사법개혁의 큰 특징이라고 할 것이다.

나. 대법원장의 장기의 임기 보장

사법부 주도의 일관된 개혁이 이루어질 수 있었던 원인은 여러 가지가 있을 수 있으나 대법원장의 임기가 정년인 65세까지는 비교적 장기간 보장된다는 점⁶²⁰⁾ 또한 그 이유로 생각해볼 수 있다. 대법원장의 임기를 6년 단임으로 정하고 있는 우리의 경우 정해진 임기로 인해 장기 프로젝트를 수행하기 어려울 뿐만 아니라 임기 말이 다가올수록 사법개혁의 동력이 떨어질 문제점이 존재하는데, 싱가포르의 경우 그 임기가 장기간 보장되므로 우리와는 달리 사법개혁의 동력을 비교적 상실하지 않고 유지할 수 있다고 볼 수 있을 것이다.

다. 사법부의 독자적 예산편성

싱가포르 사법부는 성과주의 예산제도(budget for result)를 채용한 자율기관(autonomous agency)으로 운영되었는데, 이에 의할 경우 공공기관은 명확하게 규정된 목표와 성과물을 제시해야 하지만 이를 달성하기 위한 과정에서 상당한 유연성을 부

620) 싱가포르의 사법개혁을 주로 담당하였던 Yong Pung How 대법원장의 경우 그 임기가 1990. 9. 28.부터 2006. 4. 10.까지였으며, 현 대법원장 Sundaresh Menon 또한 2012. 11. 6.부터 현재까지 대법원장의 직무를 수행하고 있다.

여받게 된다. 또한 싱가포르 재무부는 거시적 관점에서의 자금지원(macro-based funding)과 생산단가에 근거한 자금지원(piece-rate funding) 정책을 개시하였는데, 이에 의할 경우 더욱 높은 조직효율을 달성할 경우 그 인센티브로서 자율기관이 예산을 절약한 경우 해당 절약분을 기관 구성원의 복지 또는 조직개선을 위해 활용하는 것이 가능해진다.

싱가포르 사법부는 이러한 기초 아래에서 상당한 유연성을 가지는 상태로 사법 개혁 작업에 착수할 수 있었는데, 1997년에는 700,000 SGD의 잔여 예산을 보유하는 등 그 결과 또한 성공적으로 나타났음을 알 수 있다. 이와 같은 정책은 동기부여가 된 공무원으로 하여금 더욱 효율적으로 업무에 임하게 할 유인으로 작용할 뿐만 아니라 결과에 대한 책임을 부여하는 만큼 관리자에게 자율성과 유연성을 제공하게 되는데, 이와 같은 정책 또한 싱가포르 사법부가 주도적으로 사법개혁을 진행할 수 있었던 원인으로 지적할 수 있을 것이며 우리에게 시사하는바 또한 크다고 할 것이다.

2. 실용적 관점에서의 출발

싱가포르의 경우 사법개혁의 목적이 법원의 사건적체를 해결하고, 법원의 효율성을 높여 분쟁해결에 효율적이면서도 법원 서비스의 이용자에게 높은 질의 서비스를 제공하겠다는 실용적 목적에 집중하여 이루어졌음을 알 수 있다. 우리의 경우 시대적 배경에 따라 다양한 테마를 대상으로 하여 사법개혁이 이루어졌다는 점을 고려한다면 이 또한 싱가포르 사법개혁의 특징 중 하나로 볼 수 있다.

3. 사회적 배경의 특수성

싱가포르는 도시국가로서 그 면적이 733.1km²로 서울보다는 크지만, 부산보다는 작은 정도이며 총인구수 또한 2022년 기준으로 5,943,551명 정도이다. 또한 2020년 기준으로 싱가포르 법원에 접수된 사건 수는 대법원과 하급법원, 가정사법법원을 통틀어 226,508건인데, 같은 기간 우리 법원에 접수된 사건 수는 18,838,150건⁶²¹⁾으로 우리와는 여러 면에서 차이를 보인다고 할 수 있다. 법관 1인당 사건 수에서도 차이를 보이는데, 싱가포르의 경우 법관 1인당 약 1,769건⁶²²⁾의 사건을 담당함과 비교하면 우리

621) 법원행정처, 2021 사법연감, 2021, 591.

의 경우 법관 1인당 6,538건⁶²³⁾의 사건을 담당하고 있어 단순히 기계적으로 계산하여도 약 3.7배로 그 차이가 큼을 알 수 있다.⁶²⁴⁾

싱가포르의 이러한 사회적 특성으로 인해 우리와 비교할 때 싱가포르에서는 개혁조치의 실행이나 피드백이 훨씬 즉각적인 특징을 지닌다고 할 수 있다. 또한 싱가포르의 정치체제나 사회 전반의 분위기가 우리와 비교해 안정되어 있고, 우리의 민주화운동 시기와 같은 격변기를 비교적 크게 거치지 아니하였다는 점, 문제점 발견 후 해결과정에서의 기관별 협조가 적극적인 점⁶²⁵⁾과 같은 사회적 배경의 차이 또한 싱가포르의 사법개혁이 효율적으로 이루어질 수 있었던 이유로 볼 수 있을 것이다.

II. 인적자원의 충원 및 효율적인 관리

1. 법관 및 사법부 구성원의 충원

사법개혁의 시발점이 된 사건 지연 문제의 원인 중 하나로 사법부의 인원 부족이 제기되자 싱가포르 사법부는 앞에서 본 바와 같이 법관 및 법원공무원의 증원에 착수하였다. 이와 같은 증원은 특정 법원에 집중되기보다는 전 사법부를 대상으로 하여 이루어졌으며, 근무형태를 다양화한 기간제 법관의 증원도 함께 이루어졌음을 알 수 있다. 그 외에도 대법원에서 근무하는 법관의 업무를 경감하고 심리와 판결작성에 더 많은 시간을 투자할 수 있도록 하기 위한 목적으로 로클릭(justice law clerk) 제도를 신설하여 운영하였으며, 그 결과로 1990년과 2000년을 대비해볼 때 하급법원 법관의 경우 2배의 증원이 이루어졌음을 알 수 있다.⁶²⁶⁾ 이와 같은 증원은 더는 법관과 법원공무원을

622) 226,508건 / 128명 = 1,769건으로 계산하였다.

623) 18,838,150건 / 2,881명 = 6,538건으로 계산하였다.

624) 한국 법관의 과중한 업무부담에 대해서 자세히 다루고 있는 것으로 법원사람들, “[生生사법특] 각국 법관의 업무량과 우리나라 법관의 과로 현황을 살펴보다”, 2021. 10. 7., <<https://www.scourt.go.kr/portal/gongbo/PeoplePopupView.work?gubun=22&sDate=202110&seqNum=2769>> (2022. 9. 20. 확인).

625) 일례로 싱가포르 국제상사법원(SICC) 설립 준비작업 중에 외국인인 싱가포르의 법관으로 임용될 수 없다는 싱가포르 헌법이 문제가 되자 6개월 내에 헌법을 개정하여 대법원장이 외국인을 법관으로서 필요한 자격과 경험, 전문성 등을 갖추었다고 인정하는 경우 그를 해외법관(international judge)으로 임명할 수 있도록 하였다[싱가포르 헌법 제95조 제4항 제c호].

626) 자세한 내용은 본 연구보고서 제3장 제3절 II. 2. 나. 부분 그래프 참조.

충원하는 것이 역효과가 나는 시점이 도래할 때까지 이루어졌으며, 이후에는 법관 및 사법부 구성원의 생산성 및 효율을 증대하기 위한 다양한 지원책이 이루어졌음을 알 수 있다. 이처럼 주변의 상황 변화에 발맞추어 인적자원의 구성 및 충원 상황을 파악하여 적시에 인력의 보강이 이루어졌다는 점은 싱가포르 사법개혁에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

2. 법관 및 사법부 구성원의 처우 개선

앞에서 본 바와 같이 싱가포르 사법부는 사법개혁 과정에서 법관 및 사법부 구성원에게 엄격한 업무 기준을 채택하여 이를 지킬 것을 강조하였다. 다만 이와 같은 엄격한 기준을 지킬 것만을 강조하는 것은 조직 내 구성원의 의욕을 저하할 우려가 있으므로 그에 대응되는 조치 또한 함께 이루어졌으며, 그 일환으로 이루어진 것이 법관 및 사법부 구성원의 처우 개선이다. 대표적으로 법관의 급여를 유사업계 최고 연봉자의 그것과 비견될 정도로 인상하였을 뿐만 아니라 법원공무원의 급여도 그에 준하게 인상한 것, 구성원의 핵심역량을 강화하기 위한 일련의 훈련 프로그램을 개발한 것, 지속적인 재교육 프로그램 개발 및 시행과 장학금 제도를 포함한 해외 유학 프로그램의 개발 및 시행 등은 법관 및 사법부 구성원의 근무의욕을 제고하고, 더욱 바람직한 방향으로의 역량 개발 등과 관련하여 시사하는 바가 크다고 할 것이다.

III. 사법 역할의 재설정 및 법원의 재조직

1. 사법 역할의 재설정

앞에서 본 바와 같이 싱가포르는 사법개혁 과정에서 사법부의 조직에 대한 전면적인 재검토를 시행함과 동시에 사법부 조직의 선진화를 달성하고, 이용자의 요구에 적극적으로 대응하기 위한 작업을 추진하였는데, 그 결과로 사법부가 담당해야 할 역할을 민사와 형사, 가사, 소년 부문으로 나누어서 새로이 설정하였다. 구체적으로 보면 ① 민사사법 모델은 분쟁의 효율적이면서 공정한 해결을 목표로 하였고 ② 형사사법 모델은 공공의 안전 확보와 국민의 보호를 그 목표로 하였으며, ③ 가사사법 모델은 가정의

책무 강화와 가사사건의 원만한 화해, ④ 소년사법 모델은 비행 소년의 사회로의 재통합을 그 목표로 하였다. 이와 같은 구체적인 목표 아래에서 싱가포르 사법부는 새로운 사법정책을 설정하고 여러 구체적인 방안을 수립·실행하였는데, 이러한 일련의 과정은 사법개혁 모델을 설정하고 구체화하는 데 있어 시사하는 바가 있을 것으로 보인다.

2. 사법 역할의 재설정에 따른 법원의 재조직화

사법부의 역할이 새로이 설정되면서 그 구체적인 조치로 법원이 재조직된 것은 앞에서 본 바와 같다. 특히 가정법원을 새로이 설립하고, 형사사건에서의 여러 전문법원의 설립, 민사사건에서 법원연계형 조정모델에 주목하여 이를 기반으로 한 분쟁해결 계획의 수립 및 시행, 야간법원의 설립 등은 단순히 법원 내부의 구조를 재조직한 것 외에 여러 특별법원을 설립한 것으로 구체화하였는데, 이는 수립된 목표를 달성하기 위한 적극적이고도 과감한 조치라는 점에서 시사하는 바가 있을 것으로 생각된다.

IV. 법원 이용자의 요구에 대한 적극적 대응

1. 개관

싱가포르 사법개혁의 특징 중 하나는 사법부를 둘러싼 여러 이해관계인, 그중에서도 법원의 서비스를 이용하는 주된 대상이라고 할 수 있는 법원 이용자의 요구에 적극적으로 대응하였다는 점을 들 수 있다. 특히 여러 법원 이용자 중에서 기업을 포함한 산업계의 요구에 적극적으로 부응하여 국제상사분쟁을 해결하는 효율적인 수단을 주도적으로 마련하였다는 점은 싱가포르 사법개혁에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

국제상사분쟁 당사자에게 효율적이고도 경제적이며 공평한 관점에서의 분쟁해결 수단을 제공하는 것은 그 수단이 무엇이든 간에 - 법원과 중재, 대체적 분쟁해결수단(조정 등) - 최근 발전하고 있는 산업 분야로 평가되며,⁶²⁷⁾ 오늘날 한 국가의 사법부가

627) John MacKenzie, Shephard & Wedderburn LLP, "UK: Competition for Commercial Disputes around the World", Mondaq, 2019. 3. 4., <<http://www.mondaq.com/uk/x/785390/Arbitration>>

어떠한 사법 서비스를 제공하는가의 문제는 외국 투자자로 하여금 해당 국가에 대한 투자를 결정하는 데 있어 중요한 요인으로 작용하는 것이 보편화하였고, 이는 결국 국가 간 사법부의 경쟁을 불러일으키게 되어 ‘사법 서비스 시장(litigation market, adjudication market)’이 형성되게 되었다.⁶²⁸⁾ 이러한 현상을 종래의 ‘forum shopping’에 빗대어 ‘forum selling’이라고 부르는데, 싱가포르 사법부는 이와 같은 조류에 가장 기민하게 대응한 사법부 중 하나로 평가된다.

2. 국제중재와 관련한 싱가포르 사법부의 태도

싱가포르 법원은 당사자의 자율을 존중하며,⁶²⁹⁾ 법에 규정된 최소한의 사유를 제외하고서는 중재절차에 관여하는 것을 최소화하여 중재판정의 종국성을 유지하려 노력하고 있으면서도 중재에 대한 지원은 최대한으로 하도록 절차와 실무운영을 꾸준히 개혁하였다. 이러한 태도는 중재판정부가 내린 중재판정에서 법률적용 혹은 사실인정의 오류가 있다 하더라도 법원이 중재판정의 종국성을 부정하는 것을 거부한 싱가포르 판례⁶³⁰⁾의 태도에서 잘 나타난다고 할 수 있다. 즉, 싱가포르 법원은 중재절차의 개시, 중재절차의 진행, 중재판정의 승인과 집행 등 법원의 관여가 필요한 사안에서도 신속하게 결정을 내리도록 노력하고 있으며, 중재합의를 가능한 한 유효한 것으로 해석하고 있다.⁶³¹⁾

또한, 싱가포르 법원은 중재판정을 집행함에 있어 매우 신속하게 중재판정이 집행되도록 하고 있고,⁶³²⁾ 중재판정 집행 거부 사유에 해당하는 공서위반에 대해서도 중

+Dispute+Resolution/Competition+For+Commercial+Disputes+Around+The+World> (2022. 9. 20. 확인).

628) Marta Requejo Isidro, “International Commercial Courts in the Litigation Market”, MPILux Research Paper Series 2019 (2) 1, 28 (2019); Xandra Kramer & John Sorabji, “International Business Courts in Europe and Beyond: A Global Competition for Justice?”, 2019(1) Erasmus Law Review 1, 4 (2019).

629) High Level Committee, “Working Paper on Institutional Arbitration Reforms in India”, 2017, 17 available at <<http://www.icaindia.co.in/HLC-Working-Paper-on-Institutional-Arbitration-Reforms.pdf>> (2022. 9. 20. 확인); *Insignia Technology Co. Ltd v. Alstom Technology Ltd*, [2009] SGCA 24.

630) *BLC v. BLB*, [2014] SGCA 40.

631) De Brauw Blackstone(주 1).

632) *Coal & Oil Co LLC v. GHCL Ltd*, [2015] SGHC 65.

재판정에 기한 강제집행을 거부하지 않는 등⁶³³⁾과 같은 태도를 보인다.⁶³⁴⁾

3. 국제상사법원과 관련한 사법부의 태도

앞에서 본 바와 같이 싱가포르 국제상사법원(SICC)의 설립은 싱가포르가 국제분쟁조정 허브 국가로서 발전하기 위한 3개의 전략 중 하나로서 추진되었으며,⁶³⁵⁾ 재판부를 싱가포르 국적인 싱가포르 대법원 법관과 외국인 법관으로 구성하고, 외국 변호사의 소송대리를 인정하고 있을 뿐만 아니라, 절차를 영어로 진행하고 준거법 및 절차의 선택권을 당사자에게 주는 등의 국제상사분쟁 해결에 적합한 시스템을 갖추는 데 노력하였음을 알 수 있다. 이는 싱가포르 국제중재센터(SIAC)와 싱가포르 국제조정센터(SIMC)와 함께 싱가포르의 국제상사분쟁 해결 생태계를 구성하는 요소 중 하나로 싱가포르 국제상사법원을 발전시키고자 한 싱가포르 사법부의 개혁조치 중 하나로 볼 수 있을 것이다.

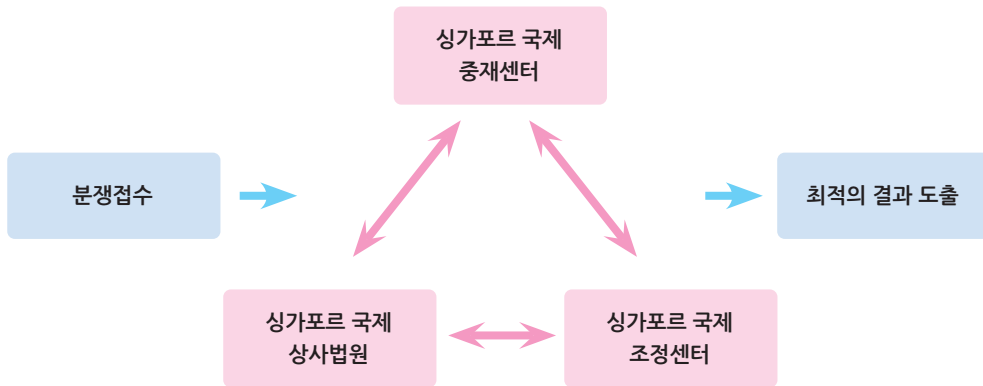
4. 분쟁해결 생태계 형성

위에서 본 싱가포르 법원의 여러 조치는 싱가포르가 아시아에서 손꼽는 중재지로 발돋움하는 데 큰 역할을 담당하였을 뿐만 아니라, 국제중재를 비롯한 국제조정, 국제상사법원 등을 통틀어 국제상사분쟁 해결에 있어서 싱가포르의 분쟁해결 생태계(dispute resolution ecosystem)를 만드는 데 기여한 것으로 평가된다. 분쟁해결 생태계는 다음 그림과 같이 나타낼 수 있다.

633) Memorandum from Clifford Chance Singapore to the International Bar Association on Public Policy and Singapore Law of International Arbitration, 2015. 3. *available at* <<http://www.ibanet.org/Document?Default.aspx?DocumentUid=B179BAF0-63E1-46C5-B1D3-3834DEF95AE2>> (2022. 9. 20. 확인).

634) De Brauw Blackstone(주 1).

635) 나머지 2개의 전략으로 꼽히는 것은 싱가포르 국제중재센터(Singapore International Arbitration Centre, SIAC)와 싱가포르 국제조정센터(Singapore International Mediation Centre, SIMC)이다 [Han(주 91)].



[그림 20] 분쟁해결 생태계

V. 성과측정시스템의 활용

싱가포르 사법부는 균형성과평가제도(BSC)를 통한 성과측정시스템을 활용하여 사법부의 문제점을 진단하고 해결책을 모색하며, 해결조치의 성과를 사후측정하는 방식을 택하였는데, 싱가포르 사법부 외에도 다양한 국가의 사법부는 이와 같은 성과측정 시스템을 활용하고 있으므로 그 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 이하에서는 싱가포르 사법부가 채택한 방식이며, 현재 대부분 공공기관에서 많이 활용되고 있는 균형성과평가제도를 중심으로 하여 서술하기로 한다.

1. 균형성과평가제도의 의의

가. 등장 배경

균형성과평가제도가 등장하게 된 것은 기존 성과관리제도가 측정하는 성과의 개념이 단편적인 재무적 지표에만 의존하고 있어, 비재무적 지표를 함께 측정하여 성과의 개념을 보다 확대하고자 하는 의도에서 출발하였다.⁶³⁶⁾ 균형성과평가제도는 기존의 회계, 재무 시스템에서 간과되었던 기업의 미래 성과를 창출하는 원동력인 기업의 미

636) 전주인 외 3인, “기술개발형 중소기업의 IP 활용이 기업성장에 미치는 영향 - 균형성과평가제도를 중심으로”, 지역산업연구 제43권 제2호, 2020. 5., 307.

선,⁶³⁷⁾ 비전,⁶³⁸⁾ 목표에 대한 이해를 명확히 하고 재무적인 부분뿐만 아니라 비재무적인 지표인 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이라는 다양한 관점을 제시한다.⁶³⁹⁾ 이러한 4가지 관점에서 핵심성공요인(critical success factor, CSF)을 도출하고, 이러한 성공 요인을 계량화된 지표로 측정할 수 있도록 하는 핵심성과지표(key performance indicator, KPI)를 산출하여 제공한다.⁶⁴⁰⁾ 이러한 조직의 목표와 핵심 성공 요인 및 성과지표 사이의 인과관계는 전략지도(strategy map)를 통해 도식적으로 표현된다.⁶⁴¹⁾

나. 개념

균형성과평가제도는 전략적 성과관리제도⁶⁴²⁾로 도입·운영되고 있으며, 공공부문에서는 예산과의 연계를 통하여 조직의 불필요한 재정 낭비를 방지하고 조직 내 부서간의 지표공유 등을 통하여 사업의 비효율을 최소화하기 위하여 운영하고 있다.⁶⁴³⁾ 균형성과평가제도는 조직과 개인행동에 방향성을 제시하는 관리 도구로 각 부서의 성과 목표를 조직 전체의 비전과 부합되도록 함으로써 각 부서와 부서 전체 목표 사이를 연계시키는 논리적 체계라고 할 수 있다.⁶⁴⁴⁾

또한, 정부의 성과측정 및 관리가 상당히 광범위하여 종합적인 측면에서 살펴보아야 한다는 것을 의미하며, 이러한 관점에서 기존의 재정성과 중심의 성과측정 방식의 한계를 극복하기 위하여 창시된 균형성과평가제도는 조직 내의 효율적 의사소통을 바탕으로 조직의 미래지향적 계획을 가능하게 하여 문제 해결 능력을 향상할 수 있다.⁶⁴⁵⁾

637) 미션의 개발은 조직이 왜 존재하는가에 대한 해답을 구하는 활동으로 볼 수 있다[정성수, “균형성과표(BSC: Bananced Scorecard)의 학교 적용가능성 탐색”, 학습자중심교과교육연구 제16권 제4호, 2016. 4., 247].

638) 비전은 설정된 미션을 수행하기 위하여 정해진 기간 내에 달성하고자 하는 목표를 말한다[위의 글, 246].

639) 전주연(주 636), 307-308; R. S. Kaplan & David P. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”, 70 Harv. Bus. Rev. 71 (1992).

640) 김주은, “BSC의 전략적 관리와 활용의 효과성”, 회계연구 제20권 제2호, 2015. 4., 56.

641) 김철희·조만형·김용훈, “정부부처에 대한 BSC 적용사례와 시사점 - 비판적 검토를 중심으로”, 한국사회와 행정연구 제16권 4호, 2006, 69.

642) 조직의 성과창출을 위하여 전략적 목표를 수립하고 이에 따른 전략적 활동을 하는 것으로 정의된다[R. S. Kaplan & David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* 11 (1996)].

643) 조연숙·최성락·이혜영, “BSC 평가모델 도입 및 적용에 관한 사례 연구 - 여성인력개발센터의 BSC를 중심으로 -”, 한국사회와 행정연구 제21권 제3호, 2010. 11., 304.

644) 이석환, “공공부문 BSC(Balanced ScoreCard) 적용사례분석 - 부천시의 사례를 중심으로”, 한국행정학보 제40권 1호, 2006, 127.

645) 이석환, “Balanced ScoreCard(BSC) in the Public Sector and Its Forward Looking Focus Revisited”, 한국사회와 행정연구 제14권 2호, 2003, 278.

다. 중요성

균형성과평가제도가 전략적 관리로서 중요성을 가지는 이유 중의 하나는 균형성과평가제도의 전략목표와 성과지표 간에 인과관계가 설정되어 유기적인 체제를 유지하고 있다는 것이다.⁶⁴⁶⁾ 성과관리는 목표달성을 위한 조직의 의사결정과정이라고도 할 수 있으며, 이러한 의미에서 균형성과평가제도는 의사결정을 위한 목표(지표) 간의 인과관계 명확화를 도와주기 위해서 탄생하였다고 할 수 있다.⁶⁴⁷⁾ 균형성과평가제도는 전략목표와 성과지표를 통해 전략이 제대로 설명되어야 하며,⁶⁴⁸⁾ 이 지표들은 균형성과평가제도의 4가지 관점인 학습과 성장 관점의 성과요인들에서부터 고객 관점에 반영된 향상된 고객 산출물에 이르기까지 일련의 인과관계로 서로 연결되어야 할 뿐만 아니라 만약 균형성과평가제도가 이러한 인과관계적 연결고리로 이어지지 않으면 전략적 성과관리라고 할 수 없다.⁶⁴⁹⁾

2. 공공기관과 균형성과평가제도

가. 전략적 성과관리와 균형성과평가제도

1980년대 영미로부터 시작된 공공부문 개혁은 성과의 개념을 도입하여 공공조직을 효율적이고 대응적으로 변화시키는데 그 목적을 두고 있다. 이러한 노력의 일환으로 민간부문에서 도입·운영되고 있는 제도를 공공부문에 도입하려는 시도가 지속적으로 전개되었는데, 가장 대표적인 것이 균형성과평가제도(BSC)이다.⁶⁵⁰⁾

공공부문의 전략적 성과관리를 위하여 도입된 균형성과평가제도는 많은 공공기관에서 부서 및 개인의 성과목표달성을 위한 관리제도로 운영되고 있다.⁶⁵¹⁾ 전략적 성과관리제도는 기존의 성과관리제도의 개념과 구별된다. 과거에는 단순히 성과 지향적 목표를 달성하기 위한 관리기법으로 이해되었으나, 최근에는 조직성과를 위한 목표

646) 정성수(주 637), 247-248.

647) 이석환, UFO(Unreasonable Objectives Focused Organization), 2009, 23.

648) 정성수(주 637), 247-248.

649) P. R. Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Non-Profit Agencies* 34 (2003); 정성수(주 637), 248.

650) 조연숙·최성탁·이혜영(주 643), 305.

651) 김인, “공공기관 BSC 도입의 효과에 관한 연구”, 지방정부연구 제12권 제3호, 2008. 11., 9.

설정, 자원배분, 목표달성 및 피드백까지 포함하는 일련의 프로세스를 포함하는 관리체제를 의미하고 있다.⁶⁵²⁾ 따라서 균형성과평가제도가 도입된 조직은 관리체제 전반이 변화하고 있다는 것을 의미할 수 있다.⁶⁵³⁾

나. 우리의 경우

우리의 경우 1997년 외환위기 이후 정부를 비롯한 공공부문에 민간위탁, 팀제, 성과급제, 목표 관리제, 성과관리예산제도와 같은 성과에 기반을 둔 제도를 도입하였고,⁶⁵⁴⁾ 2006년에는 정부업무평가기본법이 제정되어 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관의 통합적인 성과관리체계를 구축하기 위한 법적 기반이 마련되었다.⁶⁵⁵⁾ 구체적인 도입을 보면 2001년 KOTRA를 시작으로 중앙정부에서는 2004년 해양경찰청이 균형성과평가제도를 도입하였고, 특허청, 중앙의 각 부처로 확산되었다.⁶⁵⁶⁾ 지방자치단체의 경우 2005년 경기도 부천시가 최초로 도입하였고,⁶⁵⁷⁾ 2006년 이후로는 부산과 대구, 광주와 같은 주요 지방자치단체들도 그 도입을 적극적으로 추진하였다.⁶⁵⁸⁾ 이 중에서 부천시의 사례는 공공부문, 특히 정부 기관의 균형성과평가제도 적용에 시사하는 바가 큰 것으로 평가된다.⁶⁵⁹⁾

다. 수정된 균형성과평가제도 모형

균형성과평가제도에서 성과지표는 앞에서 본 바와 같이 기본적으로 재무, 고객, 내부과정, 학습과 성장이라는 4개의 관점에서 균형을 맞추어 도출되어야 하는데, 공공부문의 경우 공익성이 강조되므로, 공공기관의 특성을 반영하여 이러한 관점을 수정한, 수정된 균형성과평가제도 모형이 제시된다.⁶⁶⁰⁾ 자세한 내용은 아래 그림과 같다.⁶⁶¹⁾

652) 위의 글.

653) 위의 글, 9-10.

654) 김선명, “정부혁신의 인식 비평과 성찰성: 공공부문 BSC 도입 사례를 중심으로”, 현대사회와 행정 제18권 제2호, 2008. 8., 28.

655) 임대현·유승원·이동현, “성과관리체계 구축 국방조직의 BSC 만족도에 관한 연구: 방위사업청 조직구성원의 인식을 중심으로”, 국제회계연구 제40집, 2011. 12., 331; 김현구, “정부업무평가기본법의 논리와 과제: 평가성공의 제도적 요인 분석”, 정책분석평가학회보 제16권 4호, 2006. 1.

656) 정성수(주 637), 245-246; 임대현·유승원·이동현(주 655), 331; 이석환(주 647), 237-239.

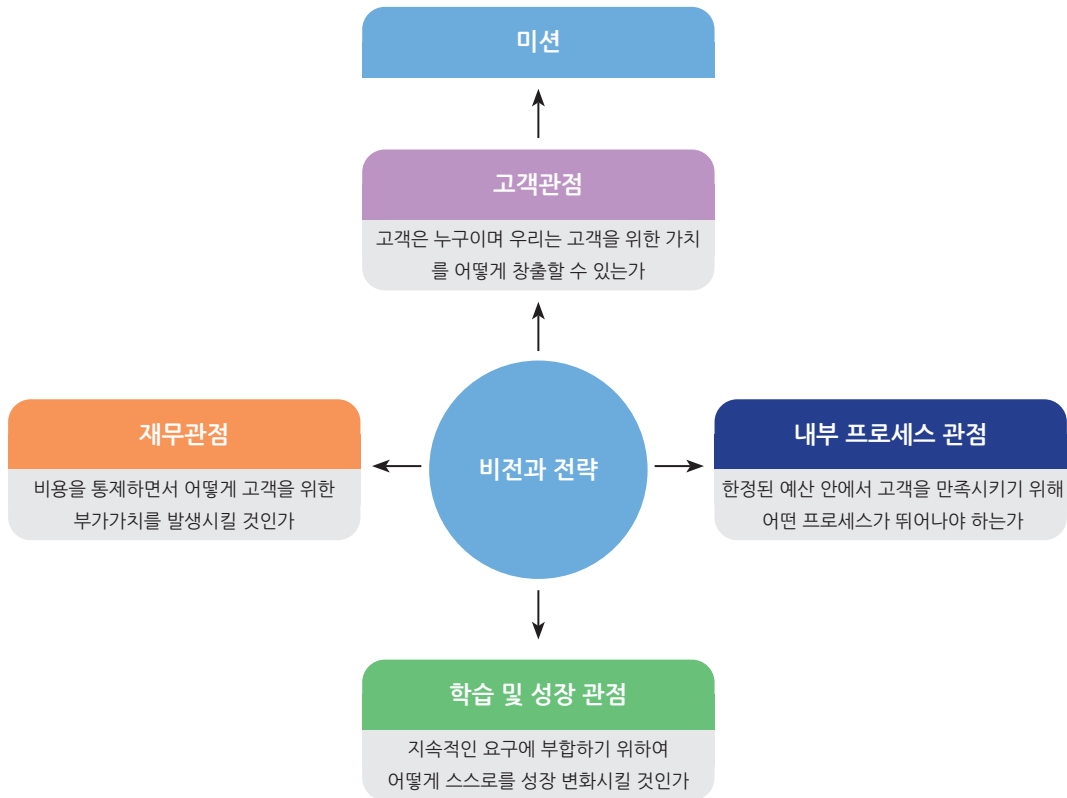
657) 김인(주 651), 7.

658) 위의 글.

659) 이석환(주 647), 239.

660) Niven(주 649), 40; 정성수(주 637), 246.

661) Niven(주 649), 40.



[그림 21] 수정된 균형성과평가제도 모형

3. 사법부예의 도입

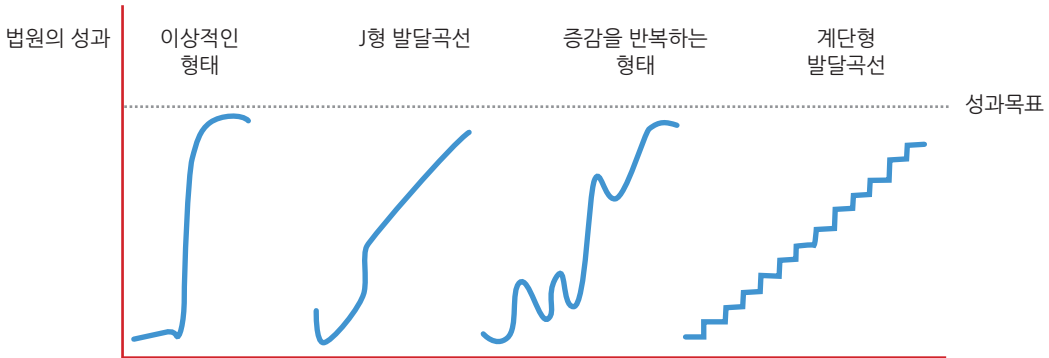
앞에서 본 바와 같이 싱가포르 사법부 외에도 네덜란드 법원의 경우 Rechtspraak⁶⁶²⁾이라는 성과측정 시스템을 도입하여 운영한 경험이 있으며, 핀란드 법원의 경우 Rovaniemi Model⁶⁶³⁾이라는 성과측정 시스템을 도입하여 시범적으로 운영한 경험이 있는 상황이다. 네덜란드와 포르투갈의 경우 유럽품질경영 관리기준

662) Normative model과 measurement instruments, other tools로 구성되어 있으며 normative model에는 quality statutes와 사법부 활동에 대한 측정체계(measurement system)가 포함되어 있다[International Consortium for Court Excellence(주 473), 49].

663) 핀란드 Rovaniemi 항소법원에서 1999년에 개발한 성과측정지표로서 법관과 변호사, 검사가 주축이 된 Quality Project Development Committee에 의해 개발되었다. 해당 지표에는 다양한 범위의 법적인 사항과 기관 운영에 관련된 사항을 그 지표로 두고 있었는데, 양형의 일관성이나 민사소송에서의 준비절차의 개선 정도, 판결문의 질에 대한 향상 정도와 같은 것이 그 예이다. 해당 성과측정지표는 동 법원에서 시범 시행되었으며 시범시행 이후 긍정적인 효과가 인정되어 전국적 적용이 권고되었다(*Id.* at 48).

(European Foundation for Quality Management, EFQM) 기준에 근거한 성과측정 시스템을 운영한 적이 있으며, 프랑스의 경우에도 1990년대 후반과 2000년대 초반에 ISO 9000, 9001에 의한 성과측정 기준의 적용 여부에 대한 논의가 존재하였다.⁶⁶⁴⁾

성과측정 시스템 도입은 법원의 성과를 장기적으로 볼 때 증대시키는 긍정적 효과가 있었던 것으로 평가되며, 법원은 핵심가치를 중심으로 한 성과목표를 설정한 후 주기적으로 관련 데이터를 검토하고 피드백을 얻은 후, 목표를 재설정하여 더 나은 성과를 이룰 수 있었다.⁶⁶⁵⁾ 다만 법원마다 시작점이 상이할 뿐만 아니라 사회경제적 배경, 법원이 도달하고자 하는 목표가 달라 성과에 도달하기까지의 과정은 통일되게 나타나지 아니하는데, 이를 그래프로 표현하면 다음과 같다.⁶⁶⁶⁾



[그림 22] 법원의 성과 도달 과정

다만 이러한 성과측정 시스템을 사법부에 도입하는 것은 긍정적인 효과 외에도 법관과 법원공무원 등 사법부 구성원에게 긴장을 조성하고 거부감을 형성할 수 있다.⁶⁶⁷⁾ 제도의 도입으로 인해 영향을 받은 조직 구성원들은 어떠한 행태로든지 반응을 하게 되는데 이때 나타나는 반응은 수용, 순응, 복종, 지지, 관여, 불응, 저항, 거부, 반대 등 다양한 행태로 나타나게 된다.⁶⁶⁸⁾ 다양한 행태변화들은 긍정적인 측면에서의

664) Decker, Möhlen & Varela(주 478), 108.

665) Richard Van Duizend, "The International Framework for Court Excellence", Future Trends in State Courts 2010, 189 (2010).

666) *Id.*

667) Decker, Möhlen & Varela(주 478), 108.

668) *Id.*

변화는 수용, 순응으로 부정적 측면에서의 변화는 저항, 불응으로 설명된다.⁶⁶⁹⁾ 성과관리제도가 조직 내에서 성공적으로 정착되기 위해서는 조직 구성원이 가치 및 태도 변화를 통하여 제도를 받아들여야 한다.⁶⁷⁰⁾ 제도가 조직 구성원에게 수용되지 못할 경우 제도는 형식적인 운영에 그칠 뿐 제도의 지속성이 확보되지 못하므로 그 도입과 제도의 구성에는 신중을 기하여야 할 필요가 있다.⁶⁷¹⁾

4. 우리 사법부예의 적용 가능성

균형성과평가제도를 비롯한 정량적 평가체계는 방법론적으로는 좋은 대안으로 작용할 수 있으나 사법부 구성원의 정서에는 부합하지 않을 가능성이 크다.⁶⁷²⁾ 법원에 특화된 핵심성과지표(KPI)를 개발하여 활용할 필요성은 존재하나, 기초적인 원리만 도입해서 활용하는 식으로 적용하는 것이 타당할 것으로 생각되며, 인사평가 전문가와 사법부 내부 구성원이 함께 태스크포스를 구성할 필요성이 있을 것이다.⁶⁷³⁾

VI. 전자소송 관련 시사점

전자소송의 경우 우리의 전자소송도 높은 평가를 받고 있으며, 차세대 전자소송 시스템 구축사업을 통하여 그 완성도가 더욱 높아질 전망⁶⁷⁴⁾이므로 싱가포르의 전자소송 사례가 가져다주는 직접적인 시사점은 많지 않을 것으로 보인다. 다만 싱가포르 사법부가 블록체인이나 최근의 메타버스에 이르기까지 신기술 도입에 매우 적극적이라는 점⁶⁷⁵⁾은 향후 법률 인공지능(legal AI)과 같은 신기술 도입에 대한 사법부의 태도라는

669) *Id.*

670) *Id.*

671) *Id.*

672) 2022. 4. 22. 개최된 사법정책연구원의 ‘미래사법 Roundtable’에서 연사로 발표한 서울대학교 이찬 교수와의 질의응답에서 발췌하였다.

673) 2022. 4. 22. 개최된 사법정책연구원의 ‘미래사법 Roundtable’에서 연사로 발표한 서울대학교 이찬 교수와의 질의응답에서 발췌하였다.

674) 차세대 전자소송 시스템 구축사업에서 도입될 새로운 기술에 대해서는 법원행정처 차세대전자소송추진단, “2024년 오픈 예정 차세대전자소송 시스템 도입기술 소개 자료”, 코트넷 제도·정책 개선 안내 게시판, 2022. 7. 6. 참조.

675) 싱가포르는 국제상사분쟁의 당사자에게 중재나 조정기일의 진행을 메타버스 플랫폼 내에서 할 수 있도록 하는 메타버스 플랫폼 기반의 분쟁해결서비스 구축에 대해 최근 적극적으로 검토하고 있다[Straits Times,

면에서 시사하는 바가 있을 것으로 보인다.

또 다른 시사점 중 하나로 싱가포르의 경우 PDF 기반 문서시스템에서 XML 기반 처리시스템으로 빠르게 전환하였다는 점인데,⁶⁷⁶⁾ 이에 대해서는 아래에서 조금 더 자세히 살펴보기로 한다.

1. XML의 의미

XML(eXtensible Markup Language)이란 1996년 W3C(World Wide Web Consortium)에서 제안한 것으로 웹상에서 구조화된 문서를 전송 가능하도록 설계된 표준화된 텍스트 형식을 말한다.⁶⁷⁷⁾ XML은 HTML의 한계를 넘어 SGML(Standard Generalized Markup Language)⁶⁷⁸⁾의 복잡성을 제거한 형식으로 XSL(eXtensible Stylesheet Language)을 이용하여 문서로서의 역할을 가짐과 동시에 문서 그 자체가 데이터로서의 역할을 동시에 가진다는 장점을 지닌다.⁶⁷⁹⁾ 즉 XML은 자기서술적(self-described) 언어이므로 순수한 데이터로 사용될 수 있을 뿐만 아니라 구조화되어 있으므로 정보검색이 매우 빠르고, 폭넓은 응용이 가능하다는 것이다.⁶⁸⁰⁾

2. 전자소송에서 XML 포맷이 가지는 장점

XML 기반 문서는 특정 데이터마다 태그를 걸 수 있으므로 문서의 각 구성요소마다 임의적인 처리를 하는 것이 가능해진다는 점이다.⁶⁸¹⁾ 즉 일반적 의미를 가지는 정

“S’pore May Build Virtual Dispute Resolution Platform in the Metaverse: Edwin Tong”, 2022, 7. 21., <<https://www.straitstimes.com/tech/tech-news/spore-may-build-virtual-dispute-resolution-platform-in-the-metaverse-edwin-tong>> (2022. 9. 20. 확인).

676) International Research on Permanent Authentic Records in Electronic System, *Case Study 21 Final Report: Electronic Filing System(EFS) of the Supreme Court of Singapore 12* (2007) available at <http://www.inter pares.org/display_file.cfm?doc=ip2_cs21_final_report.pdf> (2022. 9. 20. 확인).

677) Winchel Vincent II, Legal XML and Standards for the Legal Industry, 53 S.M.U. L. Rev. 1395, 1396-1397 (2000).

678) 1986년 국제적 표준(ISO 8879) 표준으로 제정된 일반화된 마크업(Generalized Markup Language) 시스템을 말한다(*Id.* at 1397).

679) *Id.*

680) *Id.*

681) *Id.* at 1403.

보에서 작성자 혹은 사용자에게 의미를 가지는 데이터의 추출이 가능해진다는 것인데, 이는 XML 문서의 구성에 관한 다음 예를 통해 알 수 있다.⁶⁸²⁾

```
<Address>
<Street>2356 Peachtree Street</Street>
<Street>Suite 2000</Street>
<City>Atlanta</City>
<State>Georgia</State>
<PostalCode>30302</PostalCode>
<Country>U.S.A.</Country>
</Address>
```

이러한 장점을 이용하여 최근 가장 관심의 대상이 되는 것 중 하나는 판결서 기타 법원의 재판 관련 문서에 나타나는 개인정보의 비실명화이다.⁶⁸³⁾

3. 비실명화와 XML

XML 문서는 위의 예에서 보는 바와 같이 데이터마다 태그를 붙이게 되므로, 해당 데이터를 검색한 이후 그에 대한 사용자의 자유로운 처리가 가능하다. 즉 개인정보 부분만을 검색하여 해당 태그가 붙은 부분을 모두 공란으로 처리하는 것도 가능한데, 이는 PDF 기반의 문서에서는 특정 데이터의 검색이 가능하지만, 그에 대한 추가적인 일괄작업이 불가능하다는 점과는 차이를 보인다.⁶⁸⁴⁾

우리의 경우 형사사건 약식명령서는 XML 기반으로 작성되고 민사사건 전자소송은 PDF 기반으로 작성되고 있는데, 형사사건 약식명령서의 경우 이와 같은 XML의 장점을 잘 활용하여 송달대상자 외 다른 피고인들의 정보를 비실명 처리하는 것이 가능하나, 민사사건 전자소송의 경우에는 이러한 작업이 쉽지 아니하다는 점에서도 잘 알 수 있으며,⁶⁸⁵⁾ 향후 개선을 검토해야 할 부분으로 보인다.

682) *Id.*, at 1402.

683) 사법정책연구원(연구책임자: 박우경), 민사소송 및 집행절차에서의 개인정보 보호에 관한 연구, 2020, 233.

684) 위의 책.

685) 위의 책.

제3절 소결



싱가포르의 사법개혁 과정을 관찰해보면 몇 가지 특징 및 시사점을 발견할 수 있는데, 우선 싱가포르의 경우 사법개혁 과정 내내 사법부의 주도로 사법개혁을 추진한 것과 실용적 목적에 주목하여 사법개혁이 이루어졌다는 점을 그 특징으로 볼 수 있다.

싱가포르 사법개혁의 또 다른 특징 중 하나는 사법부를 둘러싼 여러 이해관계인, 그중에서도 법원의 서비스를 이용하는 주된 대상이라고 할 수 있는 법원 이용자의 요구에 적극적으로 부응하였다는 점을 들 수 있는데, 이는 국제상사중재에 대한 싱가포르 사법부의 중재친화적인 태도와 국제상사법원 설립에 관한 싱가포르 사법부의 유연한 접근, 분쟁해결생태계 조성을 위한 노력 등에서 드러난다고 할 수 있다.

싱가포르 사법개혁에서의 중요한 특징은 균형성과평가제도(BSC)를 통한 성과측정시스템을 적극적으로 활용하여 문제점 진단, 해결책 모색, 성과의 사후측정 등에 활용하였다는 점을 들 수 있는데, 싱가포르 외에도 다양한 국가의 사법부에서 이와 같은 수단을 활용하고 있다는 점에서 그 시사하는 바가 클 것으로 생각된다. 우리나라의 경우에도 균형성과평가제도는 지방자치단체를 비롯한 여러 공공기관에서 활발하게 활용되고 있는바, 사법부에서도 그 도입을 검토해볼 수 있을 것이다. 다만 이러한 정량적 평가체계가 사법부 구성원의 정서에는 부합하지 않을 가능성이 크다는 점 등을 고려할 때 이의 전면적 도입보다는 기초적 원리를 도입해서 활용하는 식의 방법을 생각해볼 수 있을 것이다.

전자소송 관련해서는 싱가포르 사법부가 신기술 도입에 매우 적극적이며, 법률 인공지능(legal AI) 영역에서도 마찬가지로라는 점과 전자소송시스템에서 PDF 기반 문서 시스템을 빠르게 탈피하여 XML 기반 시스템으로 빠르게 전환하였다는 점 등에서 시사점을 얻을 수 있을 것으로 보인다.

..... 제 5장
결론

본 연구보고서는 싱가포르 사법개혁의 전반적 내용에 대하여 살펴본 후 우리의 사법개혁에 대해 간략히 살펴보고, 싱가포르의 사법개혁이 우리에게 어떤 시사점을 줄 수 있는지에 대해 다루었다. 이하에서는 본 연구보고서의 내용을 간략히 요약하면서 결론에 갈음하고자 한다.

제2장에서는 논의의 전제로서 우선 싱가포르 사법부에 대해 간략히 살펴보았다. 싱가포르 사법부는 영국 식민지 시대에서부터 시작하여 제2차 세계대전 중 일본의 강점 시기, 이후 말레이시아와의 합병 시기에서의 말레이시아 법체계의 계승, 말레이시아에서의 분리·독립 이후부터 현재에 이르기까지의 시기 동안 꾸준히 발전하여 왔다.

싱가포르 사법부는 크게 보아 대법원과 하급법원으로 구성되는데, 대법원은 상고법원과 고등법원으로 구성되며 법원의 구조와는 달리 3심제를 택하고 있다는 점이 특징이라고 할 수 있다. 구체적으로 보면 대법원은 상고법원과 고등법원 상고부, 고등법원 일반부로 나누어지며, 고등법원 일반부에는 싱가포르 국제상사법원이 그 일부로서 설치되었다. 대법원의 인적구성을 보면 대법원장과 상고법원의 대법관, 고등법원 상고부의 법관, 고등법원 일반부 법관, 시니어 법관, 싱가포르 국제상사법원의 해외법관, 기간제 법관으로 구성되며, 대법원장의 경우 정년인 65세에 도달할 때까지 그 신분의 보장을 받는 점이 우리와는 다른 점이라고 할 수 있다.

최근 ‘Subordinate Courts’에서 ‘State Courts’로 그 명칭을 변경한 하급법원은 지구법원과 치안판사법원, 검시법원, 소액사건심판소, 지역사회분쟁해결심판소, 노동사건심판소, 특별법원으로 구성되며, 특별법원은 형사진술법원과 지역사회 형사법원, 교통법원, 야간법원, 괴롭힘 방지 법원을 포함한다. 하급법원의 인적구성을 보면 하급법원장과 지구법원 법관, 치안판사, 사무국장 등과 기타 법원공무원으로 구성되며, 하급법원은 싱가포르 전체 사건의 90%, 형사사건의 경우 전체 사건의 99%를 처리하고 있다.

근래에 설립된 가정사법법원은 고등법원 가사재판부와 가정법원, 소년법원으로 구성되며, 그 인적구성은 가정사법법원장과 가정법원 법관, 소년법원 법관, 사무국장

등, 기타 법원공무원으로 구성된다. 가정법원은 치료적 사법 개념에 근거하여 운영되고 있으며, 통상의 법적 분쟁과는 다른 가사사건의 특성을 고려하여 분쟁을 전체적인 관점에서 보고 전체적 관점에 기초한 해결책을 도출하기 위해 문제해결에 집중하는 등 다양한 접근법을 활용하고 있는 것이 그 특징이다.

제3장에서는 싱가포르의 사법개혁 전반에 대해 살펴보았다. 싱가포르의 사법제도는 최근의 여러 긍정적인 평가와는 정반대로 1980년대 후반까지 사건처리 지연, 사법 시스템의 접근 제한, 고비용, 구시대적인 절차, 비효율적인 사법행정 시스템 등의 문제를 가지고 있었다. 이와 같은 문제로 인해 싱가포르의 사회·경제적 발전속도에 사법부가 보조를 맞추지 못하고 있다는 비판이 제기되었으며, 싱가포르 사법부의 절차를 경험한 이용자들은 싱가포르 사법부에 좋지 않은 평가를 하여 전체적으로 싱가포르 사법부에 대한 대국민 신뢰도가 저하하는 등의 문제가 지속해서 발생하였다. 이를 해결하기 위하여 싱가포르 사법부는 첫 번째 사법개혁의 시도를 하였으나 그 결과는 좋지 못했고, 문제 상황은 갈수록 심화되어 가기만 하였다.

이에 싱가포르 사법부는 두 번째 사법개혁을 시도하는데, 앞선 첫 번째 사법개혁의 실패 원인을 분석하여 이에서부터 사법개혁을 다시 시도하였다. 싱가포르 사법부는 조직경영기법 등을 활용하여 사법부의 현재 상황을 분석하였으며, ① 사건 지연의 문제를 해결하고 ② 국민의 신뢰를 얻으며, ③ 싱가포르를 21세기의 경제·사회적 수요에 부응하는 곳으로 만드는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 싱가포르 사법부는 ① 법원 주도의 사건관리와 ② 대체적 분쟁해결제도(ADR)의 활용, ③ 정보통신기술의 접목을 사법개혁의 목표로 삼았으며, 이를 위한 구체적인 청사진을 그리기 시작하였다. 또한 첫 번째 사법개혁의 실패 원인에서 사법개혁의 장애요소를 명확히 하는 작업을 시행하였다. 다음으로는 사법개혁의 핵심전략이 설정되었는데, 핵심전략은 ① 새로운 가치 창조 촉진, ② 필요한 변화를 감당할 수 있는 능력의 배양, ③ 사법부의 정당성 증진과 지원의 증대를 목표로 삼았으며, 이에 근거하여 앞으로 10년의 기간 동안 시행해야 할 단기, 중기, 장기계획을 작성하였다. 이러한 계획은 ① 사법개혁의 결과를 분명히 하고, ② 법원의 정체성을 확고히 하며, ③ 사법부의 대국민 서비스 수준을 높게 유지하고, ④ 긴 시간 동안 사법개혁의 동력을 잃지 않는 것을 그 목적으로 하였다.

싱가포르의 사법개혁 전략과 계획을 조금 더 자세히 살펴보면 우선 구성원에 대한 업무 기준을 정립하여 엄격한 업무태도를 지시함과 동시에 법관의 처우를 개선하여 급여의 인상, 로클럭의 채용 등이 이루어졌다. 또한 대법원에서 시행된 일련의 개혁조치를 하급법원에서도 유지하기 위한 하급법원 개혁팀이 구성되어 활동을 개시하였다. 다음으로는 사법 모델을 새로이 설정하고 이에 맞추어 대법원과 하급법원의 역할을 서로 재조정하고 조직을 새로 구성하는 작업을 시행하였다. 이에 법원조정의 도입 및 활성화 등이 포함되었으며 사법부의 서비스 기준을 향상하기 위하여 야간법원 도입과 같은 조치 또한 함께 이루어졌다. 세 번째로는 법원에의 접근성을 개선하는 작업이 이루어졌는데, 멀티도어 코트하우스(multidoor courthouse)의 개념이 도입되고, 법원 비용을 합리적 수준으로 조정하였으며, 법률구조절차의 정비, 가사사건에서의 화해 알선이나 무료 조정 등의 서비스가 개시되었다. 또한 사법부 접근성 제고를 위한 대국민 교육을 시행하고 대외협력부의 신설, 시민단체와의 협업 등이 이루어지기 시작하였다. 네 번째로 사법행정 개선과 관련하여서는 싱가포르 사법부의 시스템을 전면적으로 재구성하였으며, ① 예산 관련 부서의 강화 및 현대화, ② 자율기관(autonomous agency) 개념의 도입, ③ 행정직원의 업무훈련 및 능력개발, ④ 법원시설 개선, ⑤ 기술시스템 마련 등이 이루어졌다. 다섯 번째로 인적자원 관리 프로세스의 개선이 이루어졌는데, 구체적인 법관 및 법원공무원의 업무 기준 정립, 전자소송 도입으로 인한 법원 업무의 변화 등이 이루어졌다. 여섯 번째로는 성과 및 결과 중심의 운영을 들 수 있다. 싱가포르 사법부는 사법개혁의 과정 동안 주기적인 피드백을 통해 목표달성 정도와 진행 상황을 점검하였을 뿐만 아니라 목표를 수정하거나 재조정할 필요가 있을 때마다 해당 작업을 수행하였다. 이를 위해 단계별 점검 및 점검부서를 제도화하였고, 사법부에서 활용할 수 있는 성과측정 도구와 성과측정 지표(KPI)가 개발되었다. 이는 하급법원이 활용한 사법측정표지 1(JS 1)의 시행으로 구체화하였다. 일곱 번째로는 기술적 요소의 적극 활용을 들 수 있는데, 이는 싱가포르 사법부의 전자 기록 시스템(electronic filing system, EFS)으로 대표된다. 여덟 번째로는 다른 기관과의 연계성을 들 수 있는데, 사법개혁이 다양한 이해관계인과 공공기관의 도움과 지지 없이는 효과적으로 달성할 수 없는 목표임을 싱가포르 사법부는 인지하였고, 이를 위해 다른 정부 부처와의 협력은 물론 법조계와 법학계, 시민단체 등을 아우르는 폭넓은 제휴 관계를 체결하여 이를 활용하였다.

사법개혁은 매년 단계적 계획을 발표하여 직전 연도의 성과를 점검하고 그해의 목표를 설정하는 식으로 이루어졌는데, 1992년부터 매년 발표되었음을 알 수 있다.

사법개혁 이후에도 사법부 발전을 위한 단계적 계획은 계속 발표되었는데, 하급 법원의 경우 2019년의 단계적 계획을 마지막으로 추가적인 계획은 발표되고 있지 않다. 대신 2016년부터는 새로이 설립된 가정사법법원의 단계적 발전계획이 매년 발표되고 있다. 싱가포르 사법개혁의 큰 성취 중 하나로 여겨졌던 EFS에 대해서도 사법개혁 이후 재검토가 진행되었고, 기존 시스템의 문제를 보완하여 eLitigation이라는 새로운 플랫폼을 개발하여 활용하고 있다. 또한 최근 법률 인공지능(legal AI)의 발전에 따라 이를 반영한 여러 장기과제를 설정하여 실행하고 있으며, 국제상사분쟁의 증가에 따른 분쟁생태계 개발에도 집중하고 있음을 알 수 있다.

제4장에서는 싱가포르 사법개혁의 특징과 싱가포르의 사법개혁에서 우리가 얻을 수 있는 시사점에 대해 살펴보았다. 싱가포르의 경우 사법개혁 과정 내내 사법부의 주도로 주도권을 가지고 사법개혁을 추진한 것과 실용적 목적에 주목하여 사법개혁이 이루어졌다는 점은 싱가포르 사법개혁의 특징으로 볼 수 있을 것이다.

싱가포르 사법개혁의 또 다른 특징 중 하나는 사법부를 둘러싼 여러 이해관계인, 그중에서도 법원의 서비스를 이용하는 주된 대상이라고 할 수 있는 법원 이용자의 요구에 적극적으로 부응하였다는 점을 들 수 있는데, 이는 국제상사중재에 대한 싱가포르 사법부의 중재친화적인 태도와 국제상사법원 설립에 관한 싱가포르 사법부의 유연한 접근, 분쟁해결생태계 조성을 위한 노력 등에서 드러난다고 할 수 있다.

싱가포르 사법개혁에서의 중요한 특징은 균형성과평가제도(BSC)를 통한 성과측정시스템을 적극적으로 활용하여 문제점 진단, 해결책 모색, 성과의 사후측정 등에 활용하였다는 점을 들 수 있는데, 싱가포르 외에도 다양한 국가의 사법부에서 이와 같은 수단을 활용하고 있다는 점에서 그 시사하는 바가 클 것으로 생각된다. 우리나라의 경우에도 균형성과평가제도는 지방자치단체를 비롯한 여러 공공기관에서 활발하게 활용되고 있는바, 사법부에서도 그 도입을 검토해볼 수 있을 것이다. 다만 이러한 정량적

평가체계가 사법부 구성원의 정서에는 부합하지 않을 가능성이 크다는 점 등을 고려할 때 이의 전면적 도입보다는 기초적 원리를 도입해서 활용하는 식의 방법을 생각해볼 수 있을 것이다.

전자소송 관련해서는 싱가포르 사법부가 신기술 도입에 매우 적극적이며, 법률 인공지능(legal AI) 영역에서도 마찬가지로라는 점과 전자소송시스템에서 PDF 기반 문서 시스템을 빠르게 탈피하여 XML 기반 시스템으로 빠르게 전환하였다는 점 등에서 시사점을 얻을 수 있을 것으로 보인다.

당사자가 자신에게 유리한 법원을 찾아다니던 시대에서 한 국가의 사법부가 자국의 법원을 적극적으로 홍보하는 것이 더는 낯설게 받아들여 지지 않는 시대인 점을 고려하고 한 국가의 사법부가 어느 정도로 효율적이고 분쟁을 잘 해결하는가가 그 국가에 대한 투자를 결정하는 데 중요한 요소로 작용하는 것이 요즘 시대의 조류라는 점을 고려한다면 현재에 안주하는 태도보다는 늘 개혁하고 움직이는 태도를 사법부도 갖추어야 할 것으로 보인다. 사법개혁에 대한 보다 많은 관심이 존재해야 함을 지적하면서 이 연구보고서를 마무리하고자 한다.

참 고 문 헌

【한국어 문헌】

● 단행본

법원행정처, 2021 사법연감, 2021.

사법정책연구원(연구책임자: 박미정), 전자소송 등 업무환경 변화에 따른 법원공무원의 인력운영 방안, 2020.

_____ (연구책임자: 김정환), 국제상사법원에 관한 연구, 2020.

_____ (연구책임자: 전휴재), 민사전자소송 시행 10년, 그 성과와 전망 - 민사 본안소송을 중심으로 -, 2022.

_____ (연구책임자: 박우경), 민사소송 및 집행절차에서의 개인정보 보호에 관한 연구, 2020.

이석환, UFOFO(Unreasonable Objectives Focused Organization), 2009.

국회입법조사처(연구책임자: 김동환), 미래예측결과를 입법활동에 반영하기 위한 제도개선방안, NARS 정책연구보고서, 2010. 12.

● 논문

김선명, “정부혁신의 인식 비평과 성찰성: 공공부문 BSC 도입 사례를 중심으로”, 현대사회와 행정 제18권 제2호, 2008. 8.

김인, “공공기관 BSC 도입의 효과에 관한 연구”, 지방정부연구 제12권 제3호, 2008. 11.

김정환, “국제상사분쟁의 해결과 국제상사법원 - 싱가포르 국제상사법원을 중심으로 -”, 경영법률 제29권 제1호, 2018. 11.

김주은, “BSC의 전략적 관리와 활용의 효과성”, 회계연구 제20권 제2호, 2015. 4.

김철희·조만형·김용훈, “정부부처에 대한 BSC 적용사례와 시사점 - 비판적 검토를 중심으로”, 한국사회와 행정연구 제16권 4호, 2006.

김현구, “정부업무평가기본법의 논리와 과제: 평가성공의 제도적 요인 분석”, 정책분석평가학회보 제16권 4호, 2006. 1.

권순일, “『대한민국의 사법개혁』 현황과 전망”, 사법 제39호, 2017. 3., 479.

신정현, “미국의 국가연합체제의 형성과 해체”, 사회과학연구 제29집, 2003. 12.

이석환, “공공부문 BSC(Balanced ScoreCard) 적용사례분석 - 부천시 사례를 중심으로”, 한국행정학보 제40권 1호, 2006.

_____, “Balanced ScoreCard(BSC) in the Public Sector and Its Forward Looking Focus Revisited”, 한국사회와 행정연구 제14권 2호, 2003.

- 이은희, “영국 소비자신용법상 부당한 신용거래의 규제”, 법제 제591호, 2007. 3.
- 이현상, “조정가의 역할과 조정유형에 관한 탐색적 연구”, 협상연구 제21권 제2호, 2018. 12.
- 임대현·유승원·이동현, “성과관리체계 구축 국방조직의 BSC 만족도에 관한 연구: 방위사업청 조직구성원의 인식을 중심으로”, 국제회계연구 제40집, 2011. 12.
- 전주연 외 3인, “기술개발형 중소기업의 IP 활용이 기업성장에 미치는 영향 - 균형성과평가제도를 중심으로”, 지역산업연구 제43권 제2호, 2020. 5.
- 정성수, “균형성과표(BSC: Bananced Scorecard)의 학교 적용가능성 탐색”, 학습자중심교과교육 연구 제16권 제4호, 2016. 4.
- 조연숙·최성락·이혜영, “BSC 평가모델 도입 및 적용에 관한 사례 연구 - 여성인력개발센터의 BSC를 중심으로 -”, 한국사회와 행정연구 제21권 제3호, 2010. 11.
- 조재현, “싱가포르의 공직자 부패통제를 위한 법제와 기구에 관한 연구”, 강원법학 제47권, 2016. 2.
- 정용균, “멀티도어코트하우스제도: 기원, 확장과 사례분석”, 중재연구 제28권 제2호, 2018. 6.
- 한상규, “사법 불신과 법원 개혁”, 강원법학 제53권, 2018. 2.

● 신문기사·기타 자료

- 기획재정부, “시사경제용어사전 - 성과주의예산제도”, <<https://www.moef.go.kr/sisa/dictionary/detail?idx=1450>> (2022. 9. 20. 확인).
- 법률신문 2019. 7. 8.자 기사, “법관 상대 진정·청원 급증... 사법불신 ‘심각’”, <<https://m.lawtimes.co.kr/Content/Article?serial=154271>> (2022. 9. 20. 확인).
- 법원사람들, “[生生사법톡!] 각국 법관의 업무량과 우리나라 법관의 과로 현황을 살펴보다”, 2021. 10. 7., <<https://www.scourt.go.kr/portal/gongbo/PeoplePopupView.work?gubun=22&sDate=202110&seqNum=2769>> (2022. 9. 20. 확인).
- 법원행정처 차세대전자소송추진단, “2024년 오픈 예정 차세대전자소송 시스템 도입기술 소개 자료”, 코트넷 제도·정책 개선 안내 게시판, 2022. 7. 6.
- 주싱가포르 대한민국 대사관, “2020. 1. 1. 시행 예정인 주재국 형법 개정안”, <https://sgp.mofa.go.kr/sg-ko/brd/m_2510/view.do?seq=1327212&srchFr=&%3BsrchTo=&%3BsrchWord=&%3BsrchTp=&%3Bmulti_itm_seq=0&%3Bitm_seq_1=0&%3Bitm_seq_2=0&%3Bcompany_cd=&%3Bcompany_nm=&page=26> (2022. 9. 20. 확인).

【영어 문헌】

● 단행본

- Chen, Siyuan & Han, Eunice Chua Hui, *Civil Procedure in Singapore* (2nd ed. 2016).

- Commonwealth Secretariat, *1999 Meeting of Commonwealth Law Ministers and Senior Officials Memoranda (I)* (1999).
- Community Disputes Resolution Tribunals, *A Guide to Neighbour Disputes Claims* (2020) available at <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/civil-docs/guide_neighbour_dispute_claims.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- Decker, Klaus, Möhlen, Christian & Varela, David F., *Improving the Performance of Justice Institutions - Recent Experiences from Selected OECD Countries Relevant for Latin America* (2011).
- Economic Planning Committee(Ministry of Trade of Industry of Singapore), *The Strategic Economic Plan: Towards a Developed Nation* (1991).
- Hammergren, Linn A., *Justice Reform and Development: Rethinking Donor Assistance to Developing and Transitional Countries* (1st ed. 2014).
- International Consortium for Court Excellence, *International Framework for Court Excellence* (2008).
- Kaplan, R. S. & Norton, David P., *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (1996).
- Malik, Waleed Haider, *Judiciary-Led Reforms in Singapore -Framework, Strategies, and Lessons-* (2007).
- National Center for State Courts(Brian Ostrom & Roger Hanson), *High Performance Court Framework* (2010).
- Niven, P. R., *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Non-Profit Agencies* (2003).
- Singapore Courts, *One Judiciary Annual Report 2019* (2019) available at <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/publication-docs/one_judiciary_annual_report_2019.pdf?sfvrsn=7184ac95_4> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, *One Judiciary Annual Report 2020* (2019) available at <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/publication-docs/one-judiciary-annual-report-2020.pdf?sfvrsn=c92468bc_0> (2022. 9. 20. 확인).
- Singapore International Commercial Court Committee, *Report of The Singapore International Commercial Court Committee* (2013) available at <<http://www.sicc.gov.sg/documents/docs/Annex%20A%20-%20SICC%20Committee%20Report.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).
- State Courts of Singapore, *One Havelock Square* (2020) available at <https://www.judiciary.gov.sg/OneHavelockSquare/images/rb_sccb_ebook.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- The Committee for Family Justice, *Recommendations of the Committee for Family Justice*

on the Framework of the Family Justice System (2014) available at <<https://www.mlaw.gov.sg/files/news/press-releases/2014/07/FamilyJusticeReport.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).

Vera Institute of Justice, *Measuring Progress toward Safety and Justice: A Global Guide to the Design of Performance Indicators across the Justice Sector* (2003) available at <http://www.pointk.org/resources/files/measure_progress_sj.pdf> (2022. 9. 20. 확인).

Yong, Pung How, *Compilation of Speeches by Chief Justice Yong Pung How on the Subordinate Courts of Singapore* (1999).

_____ & Peng, Hoo Sheau, *Speeches and Judgments of Chief Justice Yong Pung How* (1996).

● 논문

Beer, Michael & Eisenstat, Russell, “The Silent Killers: Overcoming the Hidden Barriers to Organizational Fitness”, Harvard Business School Working Paper 97-004 (1996).

Dakolias, Maria, “Court Performance Around the World: A Comparative Perspective”, 2 Yale H.R. & Dev. L.J. 87 (1999).

Foenander, Errol, “Administration of Justice in the Subordinate Courts in the 1990s”, 2 Singapore Academy of Law Journal 209 (1990).

Hor, Michael, “The Death Penalty in Singapore and International Law”, 8 Year Book of International Law and Contributors 105 (2004)

Kaplan, R. S. & Norton, David P., “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”, Harv. Bus. Rev. 1 (1992).

Kessler, Gladys & Finkelstein, Linda J., “The Evolution of a Multi-Door Courthouse”, 37 Cath. U. L. Rev. 577 (1988).

Khoo, K. J. Michael, “Administration of Justice: Procedural Reforms on Court Congestion: The Singapore Experience”, National University of Singapore (1978).

Kramer, Xandra & Sorabji, John, “International Business Courts in Europe and Beyond: A Global Competition for Justice?”, 2019(1) Erasmus Law Review 1 (2019).

Magnus, Richard, “The Confluence of Law and Policy in Leveraging Technology: Singapore Judiciary’s Experience”, 12 Wm. & Mary Bill Rts. J. 661 (2004).

Ng, Kevin et al., “Family Justice Courts - Innovations, Initiatives and Programmes,

- An Evolution Over Time” 30 SAcLJ 617 (2018).
- Prahalad, C. K. & Hamel, G., “The Core Competence of the Corporation”, 68(3) Harv. Bus. Rev. 79 (1990).
- Requejo Isidro, Marta, “International Commercial Courts in the Litigation Market”, MPILux Research Paper Series 2019 (2) 1 (2019).
- Tan, Eugene K. B. & Chan, Gary Kok Yew, “The Singapore Legal System” in *Laws of Singapore* (2015) available at <<http://www.singaporelawwatch.sg/About-Singapore-Law/Overview/ch-01-the-singapore-legal-system>> (2022. 9. 20. 확인).
- Tan, Kevin Y.L., “As Efficient As the Best Businesses: Singapore’s Judicial System” in Jiunn-rong Yeh & Wen-Chen Chang (eds.), *Asian Courts in Context* (2014).
- TEH, Hwee Hwee & YEO, Justin, “Commentary: The Singapore International Commercial Court in Action”, 28 SAcLJ 692 (2016).
- Tin, Eric Keng Seng, “The Four Justice Models: Organised Creativity in Judicial Administration”, 11 Singapore Academy of Law Journal 377 (1999).
- Vincent II, Winchel, “Legal XML and Standards for the Legal Industry”, 53 S.M.U. L. Rev. 1395 (2000).
- Wee, Bernard Tan Chong, “Justices’ Law Clerks in the Supreme Court of Singapore”, 12 Sing. L. Rev. 340 (1991).
- Whalen-Bridge, Helena, “Court Backlogs: Balancing Efficiency and Justice in Singapore”, 7(4) Oñati Socio-legal Series 879 (2017).
- Worthington, Ross, “Between Hermes and Themis: An Empirical Study of the Contemporary Judiciary in Singapore”, 28 J.L. & Soc’y 490 (2001).
- Yao, Wei & Chng, Kenny, “Exploring a New Frontier in Singapore’s Private International Law: IM Skaugen SE v MAN Diesel & Turbo SE [2016] SGHCR 6” 28 SAcLJ 649 (2016).
- _____, “The impact of the Singapore International Commercial Court and Hague Convention on choice of court agreements on Singapore’s private international law”, 37 C.J.Q. 124 (2018).

● 신문기사·기타 자료

- Accountant General’s Department, “Launch of the New Financial System”, <<https://www.agd.gov.sg/who-we-are/heritage-and-milestones>> (2022. 9. 20. 확인).
- Agrawal, Parag, “Reducing the Backlog: Lessons Learnt from the Singaporean Courts”, <https://www.judicere.in/reducing-the-backlog-lessons-learnt-from-the-singaporean-courts/#_ftn22> (2022. 9. 20. 확인).

- Ang, Belinda, “Opening Remarks in SMU Forum: Expanding the Scope of Dispute Resolution and Access to Justice: The Use of Mediation Within the Courts”, *available at* <http://www.mediation.com.sg/assets/downloads/expanding-the-scope-of-dispute-resolution-and-access-to-justice-the-use-of-mediation-within-the-courts/Justice-Ang-UseofMediation-Within-the-Courts-For-Publication-19.3.18.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- Beer, Michael & Eisenstat, Russell, “The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning”, MIT Sloan Management Review 2000. 7. 15., <https://sloanreview.mit.edu/article/the-silent-killers-of-strategy-implementation-and-learning/> (2022. 9. 20. 확인).
- Chan, Sek Keong, “Opening Address” in International Conference for Electronic Litigation 2011 1, 3 (2011) *available at* <https://www.supremecourt.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/media-room/e-litigation-conference---opening-address---chief-justice-chan-sek-keong.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- Channel News Asia, “Retired Judge and Public Transport Council Chairman Richard Magnus Dies Aged 78”, 2022. 3. 14., <https://www.channelnewsasia.com/singapore/richard-magnus-judge-ptc-chairman-dies-obituary-2562946> (2022. 9. 20. 확인).
- Council of ASEAN Chief Justices, “Employment Claims Tribunal”, <https://cacj-ajp.org/singapore/legal-system/dispute-resolution-processes/specialised-tribunals/employment-claims-tribunal/> (2022. 9. 20. 확인).
- De Brauw Blackstone, “Singapore: Becoming More Attractive For International Arbitration” *available at* <http://www.debrauw.com/newsletter/singapore-becoming-attractive-international-arbitration/?output=pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- Electronic Filing System, “Frequently Asked Questions on EFS”, *available at* <http://info.efs.com.sg/default.htm> (2022. 9. 20. 확인).
- eLitigation, “The next step in e-litigation – THE INTEGRATED ELECTRONIC LITIGATION SYSTEM –”, https://www.elitigation.sg/_layouts/IELS/HomePage/Pages/ReferenceCentre.aspx#href-ref-centre-content (2022. 9. 20. 확인).
- Energy Market Authority, “Ask Emma”, https://www.ema.gov.sg/contact_us.aspx (2022. 9. 20. 확인).
- Government Technology Agency Singapore, “Ask Jamie Virtual Assistant”, https://www.tech.gov.sg/products-and-services/ask-jamie/?utm_medium=recommender_1&utm_source=aHR0cHM6Ly93d3cudGVjaC5nb3Yuc2cvcHJvZHVjdHMtYW5kLXNlcnZpY2VzL2ZpY2Ev&utm_content=aHR0cHM6Ly93d3cudGVjaC5nb3Yuc2cvcHJvZHVjdHMtYW5kLXNlcnZpY2VzL2Fzay1qYW1pZS8= (2022. 9. 20. 확인).

-
- _____, “VICA - Virtual Intelligent Chat Assistant”, <https://www.tech.gov.sg/products-and-services/vica/> (2022. 9. 20. 확인).
- Han, Eunice Chua Hui, “SIMC and SICC—New Developments in Singapore for the Resolution of International Commercial Disputes”, *Sing. Law Blog* (2014. 10. 21.), <http://www.singaporelawblog.sg/blog/article/52> (2022. 9. 20. 확인).
- Heng, Tan Boon, “State Court’s Experience in Clearing Backlogs in the 1990s”, [http://pn-bau-bau.go.id/files/CaseMgt_StateCtsClearingBacklogs1990s/\[Compatibility/Mode\]_2.pdf](http://pn-bau-bau.go.id/files/CaseMgt_StateCtsClearingBacklogs1990s/[Compatibility/Mode]_2.pdf) (2022. 9. 20. 확인).
- High Level Committee, “Working Paper on Institutional Arbitration Reforms in India”, 2017, 17 *available at* <http://www.icaindia.co.in/HLC-Working-Paper-on-Institutional-Arbitration-Reforms.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- Koh, Jamie, “Straits Settlements”, *Singapore Infopedia* 2014. 7. 29., *available at* https://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_2014-07-30_084623.html (2022. 9. 20. 확인).
- Ling, Seah Chi, “Strategies and Tools for Optimising Judicial Resources in the Singapore State Courts”, *IACA Conference 2019*, 2019. 9. 17., https://sud.gov.kz/Fsites/default/files/pagefiles/seah_chi_ling_.pptx (2022. 9. 20. 확인).
- MacKenzie, John, Shepaherd & Wedderburn LLP, “UK: Competition for Commercial Disputes around the World”, *Mondaq*, 2019. 3. 4., <http://www.mondaq.com/uk/x/785390/Arbitration+Dispute+Resolution/Competition+For+Commercial+Disputes+Around+The+World> (2022. 9. 20. 확인).
- Memorandum from Clifford Chance Singapore to the International Bar Association on Public Policy and Singapore Law of International Arbitration, 2015. 3. *available at* <http://www.ibanet.org/Document?Default.aspx?DocumentUid=B179BAF0-63E1-46C5-B1D3-3834DEF95AE2> (2022. 9. 20. 확인).
- Menon, Sundaresh, “State Courts Workplan 2016: ‘Charting the Future Together’ – Keynote Address by the Honourable the Chief Justice Sundaresh Menon”, 2016. 3. 4., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/media-release-workplan-2016-keynote-address-for-state-courts-workplan-2016.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- Ministry of Law, “Establishing the Appellate Division of the High Court”, <https://www.mlaw.gov.sg/files/news/press-releases/2019/10/Annex%20A-Establishing%20The%20Appellate%20Division%20Of%20The%20High%20Court.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- OECD, “Understanding Effective Access to Justice”, 2016. 11., *available at* <https://www.oecd.org/gov/Understanding-effective-access-justice-workshop-paper-fina>

- 1.pdf〉 (2022. 9. 20. 확인).
- Practical Law(Sarjit Singh Gill & Shirin Swah), “Legal Systems in Singapore: Overview”, 〈[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-008-9647?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true#co_anchor_a718184](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-008-9647?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true#co_anchor_a718184)〉 (2022. 9. 20. 확인).
- Prakash, Judith, “Making the Civil Litigation System More Efficient”, 2009 Asia Pacific Judicial Reform Forum Roundtable, 2009. 1. 21., *available at* 〈http://www.apjrf.com/papers/Prakash_paper.pdf〉 (2022. 9. 20. 확인).
- Prime Minister’s Office Singapore, “Appointments, Extension of Appointments and Reappointments of Supreme Court Judges, and International Judges to the Singapore International Commercial Court (Nov 2021)”, 〈<https://www.pmo.gov.sg/Newsroom/Appointments-of-Judges>〉 (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Appointment of Judges of the High Court”, 〈<https://www.pmo.gov.sg/Newsroom/appointment-judges-high-court-1>〉 (2022. 9. 20. 확인).
- REACH(Reaching everyone for active citizenry @ home), “Public Consultation on Recommendations Submitted by the Committee to Review and Enhance Reforms in the Family Justice System”, 〈<https://www.reach.gov.sg/participate/public-consultation/ministry-of-social-and-family-development/family-development-group/public-consultation-on-recommendations-submitted-by-the-erf-committee>〉 (2022. 9. 20. 확인).
- See, Kee Oon, “State Courts Workplan 2018: “Shaping Tomorrow’s Justice” – Keynote Address by the Honourable Justice See Kee Oon”, 2018. 3. 9. 〈https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/statecourtsworkplan-2018_keynote_address.pdf〉 (2022. 9. 20. 확인).
- SingPass, “About Us”, 〈<https://www.singpass.gov.sg/singpass/common/aboutus>〉 (2022. 9. 20. 확인).
- Singapore Academy of Law, “Electronic Discovery Software as a Service: Call for Collaboration”, *available at* 〈http://www.sal.org.sg/Documents/eDiscovery_CFC.pdf〉 (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “A Tribute to Mr. Yong Pung How”, 〈<https://www.sal.org.sg/Newsroom/News-Releases/NewsDetails/id/1873>〉 (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “The Development of the Court System”, 〈<https://www.sal.org.sg/Resources-Tools/Legal-Heritage/The-Development-of-the-Court-System>〉 (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “The Development of the Court System - The Syonan Years”,

〈<https://www.sal.org.sg/Resources-Tools/Legal-Heritage/The-Development-of-the-Court-System>〉 (2022. 9. 20. 확인).

Singapore Council of Women's Organisation, "Women's Charter", 〈<https://www.scwo.org.sg/resources/womens-charter/>〉 (2022. 9. 20. 확인).

Singapore Courts, "State Courts History - Relocation to the New State Courts Towers", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "State Courts History - Key Developments in the State Courts", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "Supreme Court History - The Second Charter of Justice", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "Supreme Court History - The Founding of Singapore and The First Charter of Justice", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "About the Legal System", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/about-legal-system>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "History of the Courts - Milestones in Singapore's Legal History", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "Family Justice Courts History - Establishment of the Family Justice Courts", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "Family Justice Courts History - Co-location of Family Courts and Juvenile Court", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "Family Justice Courts History - Origins of the Family Courts", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "Role and Structure of the Supreme Court", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-supreme-court>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "Supreme Court History - New Developments in the Judicial System (1867-1941)", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>〉 (2022. 9. 20. 확인).

_____, "Judges and Judicial Officers in the Supreme Court", 〈<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-supreme-court/structure#judges-bench>〉 (2022. 9. 20. 확인).

- _____, “The Evolving Role of Electronic Case Management Systems - Fourth Judicial Seminar on Commercial Litigation 2013”, *available at* <<https://www.supremecourt.gov.sg/Data/Editor/Documents/The%20Evolving%20Role%20of%20Electronic%20Case%20Management%20Systems.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “The Electronic Filing System in Singapore - Tackling the “Human” Elements”, *available at* <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN031797.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Organizational Structure of the Family Justice Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-family-justice-courts/structure>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “State Courts Workplan 2017: “Advancing Justice: Expanding the Possibilities”, 2017. 3. 17. <<https://www.judiciary.gov.sg/news-and-resources/news/news-details/media-release-state-courts-workplan-2017-advancing-justice-expanding-the-possibilities>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Workplan 2019: “State Courts: 2020 and Beyond”, 2019. 3. 8. <<https://www.judiciary.gov.sg/news-and-resources/news/news-details/media-release-for-state-courts-workplan-2019-state-courts-2020-and-beyond>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “State Courts Workplan 2018: “Shaping Tomorrow’s Justice”, 2018. 3. 9. <<https://www.judiciary.gov.sg/news-and-resources/news/news-details/media-release-state-courts-workplan-2018-shaping-tomorrow-s-justice>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Supreme Court History - Developments during the Post-War Years Leading to Independence”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Supreme Court History - Post-Independence Developments”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Family Justice Courts Workplan 2016”, 2016. 4. 6., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/2016_cj_speech_workplan.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Family Justice Courts Workplan 2017”, 2017. 2. 20., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/2017_pj_speech_workplan.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “State Courts Workplan 2016: “Charting the Future Together”, 2016. 3. 4. <<https://www.judiciary.gov.sg/news-and-resources/news/news-details/>>

- media-release-state-courts-workplan-2016-charting-the-future-together> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Vision, Mission and Values”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/vision-mission-values#supcourt>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Statistics”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/statistics>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Family-Therapeutic Justice”, <<https://www.judiciary.gov.sg/family>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Role and Structure of the Supreme Court - The Supreme Court Bench”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-supreme-court/structure#judges-bench>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Supreme Court History - The Japanese Occupation during the Second World War”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#enactment>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “SG Courts Mobile App User Guide”, *available at* <<https://sg-courts-mobile-app-user-guide.opendoc.gov.sg/main.html>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Recent Changes To the Electronic Filing System”, *available at* <<https://otp.sg/2003/02/recent-changes-to-the-electronic-filing-system/>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Family Guidance for Children and Young Persons - What Is a Family Guidance Order”, <<https://www.judiciary.gov.sg/family/family-guidance-children-young-persons>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Role and Structure of the Family Justice Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-family-justice-courts>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “New Rules of Court 2021”, <<https://www.judiciary.gov.sg/new-rules-of-court-2021>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Role and Structure of the State Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/role-structure-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Renaming of Subordinate Courts to State Courts”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/history-courts#rename-state-courts>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Statistics”, <<https://www.judiciary.gov.sg/who-we-are/statistics>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Family Justice Courts Workplan 2022”, 2022. 3. 18., <<https://www>.

- judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-and-resources-docs/pj-workplan-address-2022-18-mar-2022-(final).pdf?sfvrsn=4623c015_2> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Family Justice Courts Workplan 2021”, 2021. 2. 4., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/fjc-workplan-2021.pdf?sfvrsn=9a5256e7_0> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Family Justice Courts Workplan 2020”, 2020. 5. 21., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/fjc-workplan-2020.pdf?sfvrsn=8b619dc0_0> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Family Justice Courts Workplan 2019”, 2019. 2. 18., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/2019_pj_speech_workplan.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Family Justice Courts Workplan 2018”, 2018. 2. 28., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/news-docs/2018_pj_speech_workplan.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- Singapore Criminal Defence Lawyer, “What Are the Criminal Mentions Courts?”, <<https://www.singaporecriminaldefencelawyer.com/what-are-the-criminal-mentions-courts/>> (2022. 9. 20. 확인).
- Singapore International Arbitration Centre, “Why SIAC”, <<https://siac.org.sg/about-us/why-siac>> (2022. 9. 20. 확인).
- Singapore International Commercial Court, “Who We Are – Judges”, <<https://www.sicc.gov.sg/about-the-sicc/judges>> (2022. 9. 20. 확인).
- Singapore Law Gazette(Kevin Ng), “Mandatory Counselling and Mediation - The Child Focused Resolution Centre”, *available at* <<https://www.imimmediation.org/wp-content/uploads/2018/04/mandatory-counselling-and-mediation-the-child-focused-resolution-centre-cfrc-.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____(Tan Boon Heng), “E-litigation: The Singapore Experience”, <<https://v1.lawgazette.com.sg/2001-11/Nov01-focus2.htm>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____(Marvin Bay & Richard Magnus), “CDRI: Taking Mediation to a New Level”, <<https://v1.lawgazette.com.sg/2000-1/Jan00-27.htm>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____(Narayanan Sreenivasan), “In Memoriam Mr. Chiam Boon Keng”, 2019. 6., <<https://lawgazette.com.sg/notices/in-memoriam/mr-chiam-boon-keng/>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____(Paul Tan & Kwan Ho LAU), “A New Appellate Structure in the Supreme Court: Bigger, and Better”, <<https://lawgazette.com.sg/feature/new-a>>

- ppellate-structure-supreme-court/> (2022. 9. 20. 확인).
- Singapore Law Watch, “About Singapore Law – Ch. 03 Mediation”, <<https://www.singaporelawwatch.sg/About-Singapore-Law/Overview/ch-03-mediation>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Singapore Courts”, <<https://www.singaporelawwatch.sg/About-Singapore-Law/Singapore-Legal-System/singapore-courts>> (2022. 9. 20. 확인).
- Singapore Mediation Centre, “About SMC” <<https://www.mediation.com.sg/about-us/about-smc/>> (2022. 9. 20. 확인).
- State Courts of Singapore, “Community Criminal Court”, 2021. 2. 1., <https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/who-we-are-docs/state_courts_community_criminal_court.pdf> (2022. 9. 20. 확인).
- Straits Times, “S’pore May Build Virtual Dispute Resolution Platform in the Metaverse: Edwin Tong”, 2022. 7. 21., <<https://www.straitstimes.com/tech/tech-news/s-pore-may-build-virtual-dispute-resolution-platform-in-the-metaverse-edwin-tong>> (2022. 9. 20. 확인).
- Supreme Court of Singapore, “Media Releases: Update on the Review of the Electronic Filing System (EFS)”, <<https://www.supremecourt.gov.sg/news/media-releases/update-on-the-review-of-the-electronic-filing-system-efs>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “ELITIGATION”, <<https://www.supremecourt.gov.sg/services/services-for-the-legal-profession/elitigation>> (2022. 9. 20. 확인).
- Tan, Boon Heng, “State Court’s Experience in Clearing Backlogs in the 1990s”, <[http://pn-bau-bau.go.id/files/CaseMgt_StateCtsClearingBacklogs1990s/\[Compatibility/Mode\]_2.pdf](http://pn-bau-bau.go.id/files/CaseMgt_StateCtsClearingBacklogs1990s/[Compatibility/Mode]_2.pdf)> (2022. 9. 20. 확인).
- The Minister for Law, Mr. K. Shanmugam, “Singapore Parliamentary Debates”, 92 Official Report (2014).
- Todayonline.com(Louisa Tang), “Real-Time AI Transcribing System, Co-Working Space to Be Rolled out at New State Courts Towers”, <<https://www.todayonline.com/singapore/real-time-ai-transcribing-system-co-working-space-be-rolled-out-new-state-courts-towers>> (2022. 9. 20. 확인).
- Touro University Worldwide, “Top-Down vs. Bottom-Up Management Styles”, 2015. 1. 3., <<https://www.tuw.edu/business/top-down-bottom-up-management/>> (2020. 9. 20. 확인).
- United Nations and the Rule of Law, “Access to Justice”, <<https://www.un.org/ruleoflaw/thematic-areas/access-to-justice-and-rule-of-law-institutions/access-to->

- justice/> (2022. 9. 20. 확인).
- Van Duizend, Richard, “The International Framework for Court Excellence”, *Future Trends in State Courts 2010* (2010).
- Vera Institute of Justice, “About Us”, <<https://www.vera.org/about>> (2022. 9. 20. 확인).
- West Governors University, “What Is Laissez-Faire Leadership?”, 2020. 6. 29., <<https://www.wgu.edu/blog/what-laissez-faire-leadership2006.html#openSubscriberModal>> (2022. 9. 20. 확인).
- Wong, Peck, “eJustice-Transforming the Justice System” (2008) *available at* <<https://aija.org.au/wp-content/uploads/2018/03/Peck.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).
- World Justice Project, “WJP Rule of Law Index - Singapore”, <<https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2021/Singapore/>> (2022. 9. 20. 확인).
- Yong, Pung How, “Our Vision: A World-Class Court”, Chief Justice’s Keynote Address - Introduction of the Sixth Workplan 1997/1998 Subordinate Court -, 1997. 4. 4., *available at* <<http://www.nas.gov.sg/archivesonline/data/pdfdoc/19990410009.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).
- _____, “Subordinate Courts 21: Leading Justice into the New Millennium”, Chief Justice’s Keynote Address: Introduction of the Seventh Workplan 1998/1999 Subordinate Courts, 1998. 4. 4., <<https://www.nas.gov.sg/archivesonline/data/pdfdoc/19990410009.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).
- Xin, Chai Yee, “UPDATE: A Guide to the Singapore Legal System and Legal Research”, § 4.4 (2017) *available at* <<https://www.nyulawglobal.org/globalex/Singapore1.html>> (2022. 9. 20. 확인).

【일본어 문헌】

- 福島崇之, “財産調査及び責任追及の観点からみたシンガポール共和国の法制度”, *預金保険研究* No. 20, 2017.
- 在シンガポール日本国大使館, “シンガポールの司法制度の概要 -特に刑事訴訟法を中心として-”, 2013. 5., 24, <<https://www.sg.emb-japan.go.jp/Japanese/criminal.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).
- 伊藤弘子・大川謙蔵・清末愛砂, “親権・監護権に関するシンガポール法令の調査報告書概説”, 2019. 9., 10, <<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000545930.pdf>> (2022. 9. 20. 확인).

【인터넷 홈페이지】

기획재정부, <<https://moef.go.kr/>> (2022. 9. 20. 확인).

대한민국 법원, <<https://www.scourt.go.kr/>> (2022. 9. 20. 확인).

법률신문, <<https://www.lawtimes.co.kr/>> (2022. 9. 20. 확인).

주싱가포르 대한민국 대사관, <<https://sgp.mofa.go.kr/>> (2022. 9. 20. 확인).

Accountant General's Department, <<https://www.agd.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Asia Pacific Judicial Reform Forum, <<https://www.apjrf.com>> (2022. 9. 20. 확인).

A Singapore Government Agency, <<https://www.sgdi.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Channel News Asia, <<https://www.channelnewsasia.com/>> (2022. 9. 20. 확인).

Council of ASEAN Chief Justices, <<https://cacj-ajp.org/>> (2022. 9. 20. 확인).

eLitigation, <<https://www.elitigation.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Energy Market Authority, <<https://www.ema.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

GlobaLex, <<https://www.nyulawglobal.org/>> (2022. 9. 20. 확인).

Government Technology Agency Singapore, <<https://www.tech.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

International Bar Association, <<https://www.ibanet.org/>> (2022. 9. 20. 확인).

Ministry of Law, <<https://www.mlaw.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

MIT Sloan Management Review, <<https://sloanreview.mit.edu/>> (2022. 9. 20. 확인).

Mondaq, <<https://www.mondaq.com>> (2022. 9. 20. 확인).

National Archives of Singapore, <<http://www.nas.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Practical Law, <<https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/>> (2022. 9. 20. 확인).

Prime Minister's Office Singapore, <<https://www.pmo.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

REACH(Reaching everyone for active citizenry @ home), <<https://www.reach.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Singapore Academy of Law, <<http://www.sal.org.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Singapore Council of Women's Organisation, <<https://www.scwo.org.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Singapore Courts, <<https://www.judiciary.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Singapore Criminal Defence Lawyer, <<https://www.singaporecriminaldefencelawyer.com/>> (2022. 9. 20. 확인).

Singapore International Arbitration Centre, <<https://siac.org.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Singapore International Commercial Court, <<http://www.sicc.gov.sg/About.aspx?id=21>>

(2022. 9. 20. 확인).

Singapore Law Blog, <<http://www.singaporelawblog.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Singapore Law Gazette, <<https://lawgazette.com.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Singapore Law Watch, <<http://www.singaporelawwatch.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Singapore Mediation Centre, <http://www.mediation.com.sg/smc_idx.html> (2022. 4. 15. 확인).

Singapore Statutes Online, <<https://sso.agc.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

SingPass, <<https://www.singpass.gov.sg/>> (2022. 9. 20. 확인).

Straits Times, <<https://www.straitstimes.com/>> (2022. 9. 20. 확인).

The Australasian Institute of Judicial Administration, <<https://aija.org.au/>> (2022. 9. 20. 확인).

Todayonline.com, <<https://www.todayonline.com/>> (2022. 9. 20. 확인).

Touro University Worldwide, <<https://www.tuw.edu/>> (2022. 9. 20. 확인).

United Nations, <<https://www.un.org/>> (2022. 9. 20. 확인).

Vera Institute of Justice, <<https://www.vera.org/>> (2022. 9. 20. 확인).

West Governors University, <<https://www.wgu.edu/>> (2022. 9. 20. 확인).

World Justice Project, <<https://worldjusticeproject.org/>> (2022. 9. 20. 확인).

在シンガポール日本国大使館, <<https://www.sg.emb-japan.go.jp/>> (2022. 9. 20. 확인).

外務省, <<https://www.mofa.go.jp/>> (2022. 9. 20. 확인).

사법정책연구원 발간 연구보고서 목록

▣ 2014년

연번	보고서명	연구책임자	발간일
1	재외국민을 위한 가족관계등록사무 처리절차의 개선 방안에 관한 연구	최은정	2014. 12. 30.
2	국선전담변호사제도의 개선방안에 관한 연구	양시훈	2014. 12. 30.
3	파산법원 설치에 따른 회생·파산절차 관여자에 대한 적정한 관리·감독 방안에 관한 연구	강민호	2014. 12. 30.
4	현행 이원적 부동산 공시제도의 발전 방안에 관한 연구	양은상	2014. 12. 30.

▣ 2015년

연번	보고서명	연구책임자	발간일
1	국민의 사법행정 참여 방안에 관한 연구	이재석	2015. 2. 27.
2	중·고등학생을 위한 수준별 모의재판 시나리오 개발에 관한 연구 [별책: 모의재판 시나리오 및 지도안]	박원규	2015. 2. 27.
3	오스트리아 司法制度 研究 - 최고재판소, 행정재판소 및 헌법재판소의 상호 관계에 대한 헌법 규정 분석을 중심으로 -	김태호	2015. 2. 27.
4	법관의 초·중·고등학생을 위한 수준별 강의안에 관한 연구 [별책: 강의안(PPT 및 해설 자료)]	황승태	2015. 5. 22.
5	부동산 등기제도의 개선방안에 관한 연구	김상철 양은상	2015. 5. 29.
6	판결에 대한 국민의 이해를 높이고 이를 알릴 수 있는 방안에 관한 연구	양시훈	2015. 5. 30.
7	국민과 함께하는 모의재판 실시 방안에 관한 연구 - 「일반국민용 모의재판 시나리오 모음집」 수록 -	최은정	2015. 6. 10.
8	중·고등학생을 위한 법원체험 프로그램에 관한 연구 [별책: 프로그램 안내]	황승태	2015. 6. 26.

연번	보고서명	연구책임자	발간일
9	효율적인 증거개시·수집을 위한 제도 개선방안에 관한 연구	김정환	2015. 6. 30.
10	디지털 증거의 증거능력 판단에 관한 연구	손지영 김주석	2015. 6. 30.
11	영국의 양형기준제도 - 양형기준제도의 법령 및 현황 -	변지영	2015. 7. 13.
12	영국과 미국의 법관에 의한 중재 및 그 도입 가능성에 관한 연구	이재석	2015. 7. 17.
13	재판기록 및 조서에 관한 실무 개선방안 연구 - 재판서·조서의 전자화, 법정녹음 시행을 중심으로 -	김형진	2015. 7. 24.
14	커뮤니케이션학에 기초한 바람직한 법정 소통 방안에 관한 연구	정채연	2015. 7. 31.
15	법률문헌 등의 인용방법에 관한 연구 - 첨부: 법률문헌 등의 인용방법 표준안 [시안] -	변지영	2015. 9. 14.
16	가사사건의 상담제도 발전방안에 관한 연구	최은정	2015. 11. 9.
17	북한이탈주민에 대한 사법적 지원 방안에 관한 연구	이학인	2015. 11. 13.
18	국민의 사법절차에 대한 이해도 및 재판에 관한 인식 조사 결과의 분석	장수영 이덕환	2015. 11. 25.
19	각국 법원모욕의 제재 방식에 관한 연구	하민경	2015. 11. 27.
20	각국 법관 징계제도에 관한 연구	양시훈 최유경	2015. 12. 23.

▣ 2016년

연번	보고서명	연구책임자	발간일
1	전문가 감정 및 전문심리위원 제도의 개선방안에 관한 연구	강성수	2016. 1. 13.
2	원격영상재판에 관한 연구 - 외국의 원격영상재판 이용현황을 중심으로 -	계인국	2016. 1. 14.
3	성폭력 재판절차에서의 피해자 증인신문 재판참고사항에 관한 연구	이재석	2016. 1. 15.
4	바람직한 법관상 구현을 위한 법관 임용 및 평가 방식에 관한 연구 - 미국과 영국의 제도를 중심으로 -	박준선	2016. 2. 16.
5	동산공시제도 및 동산담보제도의 개선방안에 관한 연구	김정환	2016. 2. 25.
6	한국형 대체적 분쟁 해결(ADR) 제도의 발전 방향에 관한 연구	황승태	2016. 2. 26.
7	압수·수색 절차의 개선방안에 관한 연구	손지영 김주석	2016. 3. 28.
8	정식재판청구제도 개선방안에 관한 연구	김형진 하민경	2016. 3. 28.
9	재산분할의 기준 정립을 위한 방안 연구	최은정 안문희	2016. 4. 4.
10	EU사법재판소(CJEU)와 유럽인권재판소(ECtHR)에 관한 연구	변지영	2016. 8. 26.
11	미국 연방대법원 판결의 유형과 사회적 영향에 대한 연구	이제우	2016. 9. 8.
12	증인신문 절차 및 기법에 관한 연구	김주석	2016. 9. 30.
13	피고인의 형벌감수성이 양형에 미치는 영향에 관한 비교법적 연구	하민경	2016. 10. 17.
14	변호사시험 합격자에 대한 실무연수 방안에 관한 연구	김윤정 양시훈	2016. 10. 21.
15	네덜란드의 사법개혁과 법조인 양성제도에 관한 연구	김주경	2016. 10. 25.
16	미국 특허쟁송실무에 관한 연구 - 연방순회항소법원(CAFC), 연방지방법원, 국제무역위원회(ITC), 특허청(USPTO)을 중심으로 -	송현정	2016. 11. 18.

▣ 2017년

연번	보고서명	연구책임자	발간일
1	민사소액재판의 개선방안에 관한 연구	표현덕	2017. 1. 24.
2	대형 경제 형사사건의 효율적인 관리 및 증거조사 방법에 관한 연구	홍진표	2017. 2. 23.
3	전자정보의 증거조사 현황과 개선방안에 관한 기초 연구	강성수	2017. 2. 28.
4	법원의 프로보노 활동 지원 방안에 관한 연구	김상철	2017. 3. 13.
5	공익소송 제도의 현황과 개선방안	김태호 김정환	2017. 3. 30.
6	규제개혁과 사법심사에 관한 연구	계인국	2017. 4. 28.
7	프랑스 민사소송에서의 증거법에 관한 연구	안문희	2017. 5. 17.
8	북한의 신분·공민·주민등록제도에 관한 연구	이제우	2017. 6. 20.
9	공시송달에 의한 독촉절차 연구	조호성 김주완	2017. 8. 11.
10	법률문헌의 인용방법 표준안 (증보판)	변지영	2017. 8. 30.
11	성년후견제도의 운영에 관한 연구	김윤정	2017. 9. 11.
12	배심원 설명서에 관한 연구	홍진표	2017. 9. 15.
13	각국의 법관 다양화에 관한 연구	김주경	2017. 9. 19.
14	통일 이후 북한지역 토지등기제도의 수립 방안	오세용 박원규 이덕환 장수영	2017. 9. 27.
15	미국 행정법판사제도에 관한 연구	변지영	2017. 11. 21.
16	난민인정과 재판 절차의 개선방안	이혜영 표현덕	2017. 12. 1.
17	미국의 증거배제신청에 관한 연구: 형사소송에서 Motion in Limine와 Motion to Suppress를 중심으로	송현정	2017. 12. 27.
18	미국의 소각하에 관한 연구	오규성	2017. 12. 28.

▣ 2018년

연번	보고서명	연구책임자	발간일
1	다문화 가족에 대한 사법적 지원 방안에 관한 연구	홍진표	2018. 2. 22.
2	대법원 판결과 사회 변화	하민경	2018. 3. 30.
3	중재 활성화를 위한 법원의 역할	김정환 박준선	2018. 4. 30.
4	입양제도 개선방안에 관한 연구	안문희	2018. 4. 30.
5	온라인 분쟁해결(ODR)에 관한 연구	계인국	2018. 6. 15.
6	프랑스, 독일, 일본 상고심의 민사 판결서 작성 방식	하상익	2018. 6. 15.
7	교사용 법교육 강의안 개발에 관한 연구	이중훈 표현덕	2018. 8. 31.
8	재판 중계방송에 관한 연구	염호준	2018. 9. 20.
9	미국 연방파산관리인(U.S. Bankruptcy Administrator) 제도 연구	김현범 오세용 최유나	2018. 10. 10.
10	법원의 헌법판단을 위한 위헌심사기준 연구	이종엽 김주경	2018. 10. 11.
11	시니어판사 제도에 관한 연구	모성준	2018. 11. 2.
12	[법원 인물사] 조진만 전 대법원장	김봉철 김대홍 양은상 최유나	2018. 11. 20.
13	미국의 복잡소송(Complex Litigation)에 관한 연구 - 광역소송을 중심으로 -	이제우 장지용	2018. 12. 26.
14	미국 해외부패방지법에 관한 연구	오규성	2018. 12. 27.
15	아시아·태평양인권법원 설립 전망과 과제 - 지역별 인권법원 설립 경과 중심으로 -	이혜영	2018. 12. 28.
16	국제적인 사법신뢰도 측정방식에 관한 연구	한성수	2018. 12. 28.
17	미국 법관윤리규범에 관한 연구: 외관을 중심으로	송현정	2018. 12. 31.

■ 2019년

연번	보고서명	연구책임자	발간일
1	입법과 사법의 법률정보협력에 관한 연구	이정은	2019. 1. 28.
2	가정법원 조사관 제도 개선방안에 관한 연구	안문희	2019. 1. 30.
3	해사쟁송절차 개선에 관한 연구	변지영	2019. 2. 27.
4	각국의 정당방위 판단기준과 국민의 법의식	하민경	2019. 2. 28.
5	외국인 인신구속시 영사 통보에 관한 연구	이선미	2019. 3. 29.
6	임기제공무원제도의 바람직한 운영방안에 관한 연구 - 사법부 임기제공무원을 중심으로 -	서현웅	2019. 6. 13.
7	노동쟁송절차의 개선에 관한 연구	이종훈	2019. 6. 19.
8	소년 형사사법절차의 개선에 관한 연구 - 통합적 운용가능성을 중심으로 -	문선주 김윤정	2019. 7. 24.
9	인지제도 및 실무 개선방안에 관한 연구	이혜정	2019. 7. 29.
10	징벌적 손해배상의 적절한 운영방안에 관한 연구	김정환	2019. 8. 9.
11	사법보좌관제도의 발전적 운영방안에 관한 연구	김경오	2019. 8. 23.
12	당사자주의와 직권주의가 조화된 적절한 재판운영	이종엽	2019. 11. 6.
13	우리나라의 행정형 ADR 개선방안에 관한 연구	김봉철	2019. 11. 25.
14	법인 아닌 사단의 공시방안에 관한 연구	이동선	2019. 12. 18.
15	중국의 사법개혁에 관한 연구 [별책: 중국 인민법원 5개년 개혁요강 전문]	김현범	2019. 12. 27.
16	해외의 전관예우 규제사례와 국내 규제방안 모색(1) - 퇴직법관의 변호사 개업에 대한 해외 규제사례 - 해외의 전관예우 규제사례와 국내 규제방안 모색(2) - 해외사례를 토대로 한 퇴직법관의 변호사 개업 규제방안 -	차성안	2019. 12. 31.
17	사회적 소수자 보호에 관한 미국 연방대법원의 판례 연구	송현정	2019. 12. 31.

▣ 2020년

연번	보고서명	연구책임자	발간일
1	가족관계등록제도의 개선방안에 관한 연구 - 등록사항별 증명서를 중심으로 -	이혜정	2020. 2. 19.
2	스위스 연방의회 제도에 관한 연구 - 입법과정 등을 중심으로 -	최용훈	2020. 2. 28.
3	성폭력 형사사건에서 피해자 진술의 신빙성과 경험칙에 관한 연구	이선미 박용철	2020. 3. 11.
4	미국 통합가정법원(Unified Family Court)에 관한 연구	안문희	2020. 3. 17.
5	외국재판의 승인과 집행에 관한 연구	김효정 장지용	2020. 3. 20.
6	법적판단에 있어 인 지적 오류와 극복방안	이종엽	2020. 3. 31.
7	법원의 국제인권조약 적용 현황과 과제	이혜영	2020. 3. 31.
8	형사 전자소송의 바람직한 발전방향	정성민	2020. 4. 10.
9	대형 재난 발생 시 법원의 대응과 조치에 관한 연구	성대규	2020. 4. 27.
10	민사소송 및 집행 절차에서의 개인정보 보호에 관한 연구	박우경	2020. 4. 29.
11	베트남·캄보디아·라오스의 상업등기제도에 관한 연구	정호경	2020. 5. 14.
12	법조일원화 시대에 걸맞은 바람직한 법관 임용제도	김신유	2020. 6. 18.
13	강제집행의 실효성 확보방안에 관한 연구 - 집행채무자에 대한 재산탐지제도와 간접강제제도를 중심으로 -	김경오	2020. 7. 21.
14	재판연구원 제도의 바람직한 운영방안	문선주	2020. 7. 24.
15	국제상사법원에 관한 연구	김정환	2020. 9. 23.
16	독일 법관법에 관한 연구 - 직업법관의 신분과 법적 지위를 중심으로 -	김봉철	2020. 11. 3.
17	벌금형 양형기준에 관한 연구	백광균	2020. 12. 8.
18	영국 입법과정에 관한 연구 - 이해관계 조정절차를 중심으로 -	이지민	2020. 12. 22.
19	혐오 표현의 판단 기준에 관한 비교법적 연구	송현정	2020. 12. 23.
20	법률서비스 보험제도 연구	이은빈	2020. 12. 31.

▣ 2021년

연번	보고서명	연구책임자	발간일
1	판사 임용을 위한 적정 법조재직연수에 관한 연구	김신유	2021. 2. 26.
2	디지털 증거 압수수색 개선방안에 관한 연구 - 법률 개정에 관한 논의를 중심으로 -	박병민	2021. 3. 12.
3	공정하고 충실한 법원업무 실현을 위한 법원공무원 직급·직렬구조 개편 방안	이학구	2021. 3. 18.
4	상고심 재판의 개선방안에 관한 연구 - 상고이유서 원심법원 제출제도 및 재항고 제한제도 도입을 중심으로 -	강영재	2021. 3. 18.
5	등기관 처분에 대한 이의절차 개선방안 연구	정호경	2021. 3. 23.
6	전자소송 등 업무환경 변화에 따른 법원공무원의 인력운영 방안	박미정	2021. 3. 31.
7	체제 전환기의 국내·국제혼합 특별형사법원과 통일 한국에의 합의	이혜영	2021. 3. 31.
8	형사재판절차에서의 개인정보 보호에 관한 연구 [별책: 국제형사재판소 재판실무편람 (2019)]	이민형	2021. 4. 23.
9	도산사건의 실증적 연구와 법원의 역할 - 개인도산사건을 중심으로 -	김동현	2021. 4. 30.
10	법조일원화 시대의 법관전문화 방안	윤찬영	2021. 5. 11.
11	유럽연합(EU)의 통합적 분쟁해결절차에 관한 연구 - 지급명령 및 소액소송 절차를 중심으로 -	성대규	2021. 5. 14.
12	형사재판에서의 회복적·치료적 사법에 관한 연구	박기쁨	2021. 5. 24.
13	국제적 전자송달에 관한 연구	김효정	2021. 5. 31.
14	사법절차 및 사법서비스에서 인공지능 기술의 도입 및 수용을 위한 정책 연구	정채연	2021. 8. 26.
15	집행관제도 개선방안 연구 - 부동산 등 인도집행을 중심으로 -	나수경	2021. 9. 17.
16	행정재판과 법의 일반원칙 - 프랑스 행정법상 법의 일반원칙을 중심으로 -	박우경	2021. 9. 30.
17	수사기관 작성 조서의 증거 사용에 관한 연구 : 2020년 개정 형사소송법에 따른 실무 변화 모색	이상훈 정성민 백광균	2021. 10. 1.
18	주민자율조정을 통한 이웃분쟁 해결에 관한 연구	김봉철	2021. 10. 18.
19	법관의 직무상 이해관계 충돌과 그 해소방안에 관한 법적 연구 - 법관의 주식보유 및 거래와 관련 재판의 공정성 담보방안을 중심으로 -	김정환	2021. 10. 29.
20	다중대표소송에 관한 연구	심정희	2021. 10. 29.
21	법관 업무부담 및 그 영향요인에 관한 연구	홍보람	2021. 12. 10.

■ 2022년

연번	보고서명	연구책임자	발간일
1	베트남·라오스·몽골의 부동산등기제도에 관한 연구	정호경	2022. 1. 10.
2	민사소송절차에서 비밀 보호에 관한 연구 - in camera 심리절차를 중심으로 -	박병민 이주연	2022. 1. 14.
3	각국의 상고심 실질심리 사건 선별 방식에 관한 연구	강영재	2022. 2. 18.
4	공탁제도 및 공탁절차에 관한 개선방안	박미정	2022. 3. 4.
5	문서감정인 자격에 관한 개선 방안	김주석	2022. 3. 14.
6	팬데믹 시대 재판의 대응과 과제	이은빈	2022. 3. 17.
7	법정녹음을 활용한 바람직한 재판의 운영 및 기록화 방안 - 녹음제도의 확대 및 개선 방안을 중심으로 -	이민형	2022. 3. 22.
8	결사의 자유에 관한 국제노동기구(ILO) 기본협약 비준과 노동법의 쟁점	김동현 이혜영	2022. 4. 14.
9	조정제도의 합리적 운영을 위한 조정구조 개선방안에 관한 연구	윤찬영	2022. 5. 6.
10	민사전자소송 시행 10년, 그 성과와 전망 - 민사 본안소송을 중심으로 -	전휴재	2022. 5. 20.
11	변호사-의뢰인 간 의사교환의 비밀보장에 관한 연구 - 형사절차에서 증거수집 및 사용을 중심으로 -	이상훈	2022. 7. 15.
12	가상자산에 대한 민사집행 연구	이혜정	2022. 8. 5.
13	미국 연방사법센터(FJC)에 관한 연구	송현정	2022. 8. 16.
14	기일 전 증거개시(pre-trial discovery)로 인한 국제적 사법마찰의 해결에 관한 연구	김효정	2022. 8. 18.
15	성폭력 범죄의 특수성과 국민참여재판에서의 배심원 지침에 관한 연구	박기쁨	2022. 8. 22.
16	사회보장사건의 법원을 통한 구제절차 현황과 개선방안	박우경	2022. 10. 31.
17	공정거래 행정사건의 심급 구조에 관한 연구	김봉철	2022. 10. 31.
18	싱가포르의 사법개혁에 관한 연구	김정환	2022. 11. 3.

싱가포르의 사법개혁에 관한 연구

2022년 10월 24일 인쇄

2022년 11월 3일 발행

발행처 사법정책연구원

고양시 일산동구 호수로 550

TEL 031-920-3583

인쇄처 감디자인

TEL 031-939-3300

〈비매품〉

1. 본 책자의 무단 복제 및 전재는 삼가주시기 바랍니다.
2. 전문(全文)은 사법정책연구원 홈페이지(<https://jpri.scourt.go.kr>)에 게시되어 있습니다.

ISBN 979-11-6168-244-0 95360



사법정책연구원



10413 경기도 고양시 일산동구 호수로 550 본관동 4, 9, 10층
대표전화 : 031)920-3583 E-mail : jpriga100@scourt.go.kr

