

勞 動 經 濟 論 集
 第27卷(3), 2004. 12, pp. 53~73
 © 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

협상의 장애요인과 노사분쟁

김 태 기*

한국은 거의 모든 부문이 분쟁으로 시달리고 있지만 특히 노사관계 부문은 분쟁 발생의 빈도가 높고 분쟁 해결의 양상이 과격하다. 그러나 분쟁의 발생과 해결에 대한 연구가 부족하며 특히 분쟁 해결의 장애요인에 대한 연구는 찾아보기 어렵다. 본 논문은 분쟁을 해결하기 위해서 협상을 하게 될 때 장애요인을 조사하고 전형적인 노사분쟁의 사례에 적용하여 정책적인 시사점을 제시한다. 협상 당사자의 심리적 문제, 협상 이슈에 대한 정보의 비대칭성 문제 그리고 당사자와 이슈에 관련된 제도적 문제가 어떻게 협상의 장애물로 작용하는지 살펴보고 각각의 경우에 대해서 노사 당사자가 협상의 장애물을 극복할 수 있는 방안을 찾는다.

—주제어: 분쟁, 협상, 심리적 문제, 협상의 장애요인, 노사관계

I. 문제의 제기

개인이나 조직이 협상을 하는 이유는 분쟁을 해결한 상태에 있는 것이 분쟁을 해결하지 못한 상태에 있는 것보다 유리하며, 또한 분쟁 해결을 위한 다른 방법보다 협상을 통해서 분쟁을 해결하는 것이 자신에게 유리하다고 판단하기 때문이다. 그럼에도 불구하고 분쟁을 해결하는 데 협상을 효율적으로 활용하지 못하는 것이 현실이며, 이것은 노사

투고일: 2004년 9월 17일, 심사일: 2004년 9월 20일, 심사완료일 2004년 12월 15일

* 단국대 경제학 교수(gotgk@hanmail.net)

분쟁 등에서 쉽게 관찰할 수 있다. 따라서 분쟁 해결의 방법으로서 협상을 논하는 데 있어 먼저 깊고 넘어가야 할 문제는 협상의 이익뿐 아니라 협상을 통해서 분쟁을 해결하는 데 장애요인이 무엇인가를 파악하는 것이라고 할 수 있다.¹⁾

협상 당사자들이 협상을 통해서 자신의 이익을 증대시킬 수 있을 때 협상을 하게 된다면, 협상을 통해서 자신의 이익을 증대시킬 수 있는 여지가 클 때 협상을 하고자 하는 인센티브도 커지게 된다고 할 수 있다. 당사자들의 협상에 대한 인센티브의 크기는 협상 가능 영역(contract zone)으로 개념화할 수 있다. 협상가능 영역은 협상 당사자들이 합의하지 않는 것보다 합의하는 것이 유리한 영역으로 구성된다. 따라서 협상에 대한 인센티브가 클수록 협상가능 영역도 확대된다.

그러나 협상의 인센티브나 협상가능 영역이 크다고 해서 반드시 협상 당사자들이 합의에 도달하는 것은 아니다. 협상가능 영역이 넓고 협상을 통해서 얻을 수 있는 이익도 크지만 합의에 도달하지 못하게 된다면 협상의 이익을 실현시킬 수 없다. 마찬가지로 갈등이나 분쟁이 불가피하게 발생한다고 하면 이것을 효과적으로 해결함으로써 당사자들이 이익을 볼 수 있는 것이 보다 중요한 의미를 갖는다. 이러한 이유 때문에 분쟁 당사자들은 협상을 통해서 분쟁을 해결하고자 할 때 협상을 효과적으로 할 수 있는 관행을 스스로 만들어 나가고자 한다.²⁾

한국은 노사관계를 비롯해 거의 모든 부문에서 갈등과 분쟁으로 어려움을 겪고 있다. 노사관계를 예로 들면 노사분규가 왜 많아지고 과격한가에 대한 연구는 부족하다. 그러나 수행되었던 노사분규에 대한 연구도 노사분규의 발생 문제에 대한 연구에 치우쳐 있고, 노사분규의 해결에 대한 연구는 상대적으로 부족하다. 그리고 노사분규의 해결에 대한 일반 사람들의 관심을 보면, 지금까지는 협상을 촉진하는 방안에 대해서 국한되었으며 협상의 장애요인을 극복하는 문제에 대한 관심은 부족하였다. 이것은 노사관계개혁 위원회나 노사정위원회 등의 활동에서 확인할 수 있다.

본 논문은 갈등이나 분쟁을 해결하는 데 활용되는 협상의 장애요인을 제시하고, 이를 전형적인 노사분쟁에 적용하여 정책적인 시사점을 찾는 데 그 목적이 있다. 따라서 본 논문은 노사관계를 중심으로 심리적 장애요인, 정보의 장애요인, 제도적 장애요인이 각

1) 분쟁과 협상의 연구 동향에 대해서는 졸고(2003) 참조.

2) 노사분쟁의 경우 당사자들이 단체교섭의 준칙과 쟁의행위문화 개선에 대해서 합의한 바 있다. 전자는 노사관계개혁위원회(1998)를, 후자는 쟁의행위문화에 대해서는 노사정위원회(2003) 참조.

각 어떻게 협상에 영향을 미치게 되는지를 살펴보고자 한다. 이를 위해서 경제학뿐 아니라 타분야에서 수행되었던 기존의 연구 결과를 검토하고 이를 토대로 협상의 장애 문제를 조사하고자 한다.³⁾ 또한 노사간의 협상이 결렬되어 노동위원회에 조정을 신청한 사건을 응용하여 사례로 만들고, 이 사례를 통해서 협상의 장애요인이 어떻게 협상에 영향을 미치게 되었는지를 살펴보기로 한다.⁴⁾

갈등 및 분쟁에 대한 최근의 연구는 분쟁의 해결을 어렵게 만드는 이유로 당사자들의 심리적 문제와 갈등과 분쟁 이슈에 관한 정보의 비대칭성 문제 그리고 당사자와 이슈에 관련된 제도적 문제 등에 주목해 왔다.⁵⁾ 이러한 세 가지 장애요인은 복합적으로 작용하며, 각각의 요인들이 상호 독립적으로 작용한다고 볼 수는 없다. 예를 들면, 협상 당사자가 가지고 있는 심리적 문제는 정보의 흐름을 왜곡함으로써 협상 이슈에 대한 정보의 비대칭성 문제를 악화시킨다. 반면에 당사자들간의 정보의 비대칭성 문제는 심리적 장벽을 키우게 된다. 또한 협상 당사자들이 속해 있는 집단이나 조직의 특성, 그리고 당사자들의 권한 문제 등은 정보의 비대칭성 문제를 심화시킬 수 있다.

본 논문의 순서는 다음과 같다. 제II장에서는 협상 당사자가 가지고 있는 심리적인 문제가 어떻게 협상의 장애요인으로 작용하는지 살펴본다. 협상가능 영역과 협상의 이익에 대해서 당사자들이 가지고 있는 심리적 문제가 협상에 미치는 영향뿐만 아니라 협상 과정에서 당사자들이 제안을 상호 주고받는 문제에 협상 당사자의 심리적 문제가 어떻게 영향을 미치는지를 살펴본다.

제III장에서는 협상 당사자들 사이의 정보의 비대칭성 문제가 어떻게 갈등이나 분쟁 해결의 장애요인으로 작용하는지 살펴본다. 협상 당사자 자신이 알고 있는 정보를 상대방이 정확하게 알 수 없고, 거꾸로 상대방이 가지고 있는 정보를 협상 당사자 자신은 잘 모른다는 점이 협상에 미치는 영향에 관해서 알아본다. 제IV장에서는 협상 당사자나 협상 이슈가 내재적으로 가지고 있는 제도적 문제가 어떻게 협상의 장애요인으로 작용하는지를 살펴본다. 협상을 통해서 합의에 도달할 수 있다고 하더라도 협상 당사자가 속해 있는 조직의 문제나 합의의 이행 등 제도상의 문제 때문에 협상의 이익을 실현하기 어렵게 되는 상황을 살펴본다. 마지막으로 제V장에서는 협상의 장애요인을 극복하기 위

3) 갈등 및 분쟁과 협상에 대한 학제간 연구의 필요성과 연구 동향에 대해서는 즐고(2001) 참조.

4) 노동위원회에 조정을 신청한 사건에 대한 분석은 중앙노동위원회(2004) 참조.

5) 협상과 분쟁 해결의 장애요인에 대한 대표적인 연구로는 Kennan and Wilson(1993), Arrow et al.(1999) 등을 참조.

한 방안을 논의한다.

II. 협상 당사자의 심리적 문제

협상 당사자가 협상의 상황이나 협상 상대방 등을 어떻게 인식하느냐에 따라 협상의 자세와 협상에 대한 열의가 달라지게 된다.⁶⁾ 이것은 협상의 틀짜기(framing) 문제라고 말할 수 있으며, 협상 당사자의 심리적 문제가 협상의 장애요인이 된다는 것을 의미한다. 협상 당사자의 인식은 당사자의 가치관이나 경험 등에 영향을 받는 심리적인 문제라고 볼 수 있다. 협상 당사자의 심리적 문제는 당사자가 스스로 협상을 어렵게 만들 수 있다는 점에서 심각성을 갖게 된다. 협상 당사자가 심리적인 문제에 부딪치고 있지 않다면 쉽게 합의에 도달할 수 있거나 쌍방 모두에게 이익이 될 수 있는 합의방안을 만들 수 있는데도 불구하고 이를 실현하지 못하는 상황이 발생할 수 있기 때문이다.

협상 당사자의 효용함수가 Rabin(1993)의 가정처럼 $U(X_1, X_2) = V(X_1) + \alpha V(X_2)$ 라고 할 때, α 는 협상 당사자의 심리적 문제의 계수로 볼 수 있다. α 에 따라 협상 당사자들이 가지고 있는 심리적인 문제가 협상의 장애요인이 되거나 합의에 도달하기 어렵게 만들 수 있다. 협상에 대한 인식은 크게 보면 어느 한쪽이 이기면 다른 한쪽은 진다(win-lose)는 식의 대립적인 협상관과, 다같이 이긴다(win-win)는 식의 통합적인 협상관으로 나눌 수 있다. α 가 0보다 작을 때 대립적인 협상관을 가진다고 볼 수 있고, α 가 0보다 클 때 통합적인 협상관을 가진다고 볼 수 있다.

당사자들이 대립적인 협상관을 가지고 있다면 나눌 수 있는 몫이 이미 한정되어 있다고 인식하기 때문에 실제보다 협상가능 영역은 좁게 평가된다. 또한 대립적인 협상관을 가지고 있을 때 협상에서 어느 한쪽이 이익을 보면 다른 한쪽은 손해를 본다고 인식하게 되므로 협상의 결과에 대한 위험 부담을 크게 느끼게 된다. 그리고 협상 과정에서 공격적인 전술과 때로는 비도덕적인 전술까지 동원하게 되는 '소모적인' 과정으로 인식하게 되므로 협상에서 얻는 실익은 그만큼 과소평가하게 된다.

반면에 협상 당사자들이 다같이 이긴다는 식의 통합적 협상관을 가지고 있다면 때 협

6) 협상의 인식 등 심리적인 문제에 대해서 Bazerman and Neale(1992) 참조.

상가능 영역은 실제보다 크게 평가할 수 있다. 협상을 통해서 자신과 상대방이 모두 이익을 거둘 수 있다고 인식하기 때문에 자연히 협상의 결과에 대해서 위험 부담을 작게 느끼게 된다. 또한 협상 당사자들이 모두 통합적인 협상관을 가지고 있을 때 협상은 협력적인 관계에서 진행된다고 인식할 수 있다. 이런 경우 협상의 기간이 짧아지고, 협상에 '소모하는' 에너지를 줄일 수 있다고 느끼기 때문에 협상에서 얻는 실익도 그만큼 크게 평가할 수 있다.

협상 당사자들이 가지고 있는 심리적 문제, 즉 α 를 결정하는 요인은 여러 가지 유형으로 나누어 살펴볼 수 있다.

첫째, 협상 당사자들이 심리적으로 느끼는 공정성(fairness)의 문제가 협상을 하는 장애요인으로 작용할 수 있다.⁷⁾ 협상 당사자들은 공정성을 주관적으로 판단할 뿐만 아니라 상대방과의 관계 속에서 공정성을 판단하게 된다. 이런 점에서 공정성의 문제는 협상 당사자의 심리적 문제라고 할 수 있다. 공정성에 대한 판단 기준이 협상 당사자들 사이에 차이가 너무 큰 경우라면 합의에 도달하기 어렵다. 합의에 도달하는 것이 쌍방 모두에게 이익이 된다고 하더라도 상대방의 제안이 공정성이 결여되었다고 느끼기 때문에 합의에 도달하지 못할 수 있다. 또한 협상 당사자들은 공정성을 강조하더라도 자신에게 돌아가는 협상의 이익이 큰 경우 공정하다고 보는 반면, 그렇지 않은 경우 공정하지 않다고 보는 편견을 가질 수 있다.

예를 들면, 임금수준을 시장의 수요와 공급의 원리에 입각해서 본다면 경기 호황에서 임금수준이 올라가고, 경기 불황에서 임금수준이 현행 수준을 유지하는 것이 객관적으로 공정하다고 할 수 있다. 그러나 경기가 좋을 때 임금수준이 올라가는 것은 공정하다고 생각하는 반면, 사용자가 경기 불황을 이유로 임금인상을 동결한다면 공정하지 않다고 반발할 수 있다. 뿐만 아니라 어떤 기업이 경쟁 기업에 비해서 경영 실적이 나쁘게도 불구하고 종업원들은 같은 수준의 임금인상을 요구하거나, 한 기업 내에서 어떤 종업원이 조직에 대한 기여도는 작지만 같이 입사한 다른 종업원에 비해서 임금을 작게 받을 때 반발하게 된다. 따라서 공정성에 대한 노사의 상이한 기준이 분쟁의 해결을 어렵게 한다.

둘째, 협상 당사자들이 분쟁의 성격이나 맥락뿐 아니라 제안의 내용에 대해서도 해석을 서로 다르게 하고 자신에게 유리한 방향으로 편향적으로 해석함으로써 협상을 어렵게 만든다. 이것을 동화작용의 편견(biases in assimilation) 문제라고 한다.⁸⁾ 당사자들은

7) 공정성에 대한 우려가 협상에 미치는 영향은 Bazerman and Neale(1992) 참조.

8) 동화작용의 편견 문제에 대해서는 Abelson(1981) 참조.

한편으로는 자신이 이미 갖고 있던 믿음이나 기대 등을 가지고 협상을 인식한다. 또한 다른 한편으로는 자신의 욕구나 희망 등을 가지고 협상에 임하게 된다. 따라서 협상 당사자는 이러한 인식의 문제나 동기의 문제 때문에 자신의 행동을 정당화시키고 상대방의 행동은 정당하지 못하다는 편견을 가지게 된다. 그리고 이러한 이유 때문에 협상 당사자들은 상호간의 입장 차이를 실제보다 더 크다고 느끼게 된다.

예를 들어, 경기 침체의 상황 속에서 고임금을 받는 대기업의 노사가 협상을 하고 있다고 하자. 노동조합은 임금 삭감 없는 근로시간의 단축을 요구하면서 비정규직에 대한 차별 철폐를 주장하고 있다. 반면 사용자는 저율의 임금인상과 월차휴가와 생리휴가의 폐지를 주장하고 있다. 노동조합은 국민들이 고용불안에 시달리고 있다는 점에 주목해 자신의 요구에 국민들이 공감한다고 판단할 수 있다. 반면 사용자는 대기업 근로자들의 집단이기주의에 대한 부정적 여론을 의식해 자신의 주장이 합리적이라고 느낄 수 있다. 따라서 이러한 동화작용의 편견은 노사간의 대립이 격화되도록 만든다.

셋째, 협상 당사자들은 상대방이 한 양보는 의미가 작다고 생각하는 경향을 가지고 있다. 이것을 반발적 평가절하(reactive devaluation)의 문제라고 한다.⁹⁾ 이러한 문제는 특히 협상을 하는 과정에서 당사자들이 겪는 심리적 장벽으로 볼 수 있다. 이러한 심리적 문제 때문에 상대방의 제안이 자신의 요구나 주장을 절충해서 받아들이는 전향적인 방안이라고 하더라도 협상 당사자는 상대방이 제시하는 경우 제3자가 제시할 때보다 소극적으로 받아들이는 경향을 보인다. 뿐만 아니라 협상 상대방이 상응하는 양보를 기대하면서 먼저 양보를 한다고 하더라도 협상 당사자는 그렇게 생각하지 않을 수 있다. 즉 협상 상대방이 한 양보의 의미는 없고 당연한 것이며 오히려 협상 당사자는 실질적이고 더 큰 양보를 하라고 상대방에게 요구할 수 있다.

예를 들어, 노동조합은 물가상승 등을 이유로 10% 임금인상을 요구하고 반면 사용자는 적자 누적 등 경영사정의 악화를 이유로 임금 동결을 주장하고 있다고 하자. 그러나 내심으로 노동조합은 6% 정도, 반면 사용자는 5% 정도라면 합의할 생각을 가지고 있다고 하자. 이러한 상황에서 노동조합이 파업에 돌입할 준비를 하자 사용자가 노동조합도 이에 상응하는 양보안을 기대하면서 임금 동결을 철회하고 3% 임금인상을 일방적으로 선언하였다. 그러나 노동조합은 3% 인상 방안은 사용자측이 협상에 무성의함을 보여준다고 비난하면서 10%를 고수하였다. 그러나 사용자측은 노동조합이 양보를 하면 추가적

9) 반발적 평가절하에 대해서는 Ross(1999) 참조.

인 양보를 해 5%에 최종적으로 합의할 마음이 있었지만, 노동조합의 비난에 자극받아 3% 인상 방안을 유지하기로 하였다. 파업에 돌입한 다음 노동조합은 6% 인상으로 대폭 양보했지만, 사용자측은 노동조합이 파업을 끝낸다는 조건까지 내걸면서 4% 인상 방안을 제시하였다. 결국, 노동조합은 이것을 수락하지 않을 수 없는 환경에 직면하게 되었고, 결과적으로 반발적 평가절하의 문제 때문에 추가적인 1% 인상을 하는 데 실패하게 된다. 따라서 노사는 반발적 평가절하의 문제 때문에 협상을 여러 차례 하더라도 성과를 거두지 못하게 된다.

넷째, 협상 당사자들은 자신의 주장이나 능력을 과신하고 갈등이나 분쟁의 해결 결과를 낙관적으로 보기 때문에 협상이 장애에 부딪칠 수 있다. 이것을 낙관적 과신(optimistic overconfidence)의 문제라고 한다.¹⁰⁾ 협상 당사자들이 자신의 주장을 관철시킬 수 있는 가능성을 과대평가함으로써 객관적으로 볼 때 불가피한 양보도 하지 않으려는 경향이 있다. 이러한 심리적 문제는 정보의 비대칭성 때문에 악화될 수 있다. 협상 당사자들이 자신의 주장을 뒷받침하는 정보는 쉽게 받아들이고 그렇지 않은 정보 요인들에 대해서는 쉽게 접하지 못하다 보니 정보의 비대칭성 문제가 커지게 된다. 또한 조직을 대변하는 협상 대표가 외부자(outsider)의 객관적 시각보다는 내부자(insider)의 시각(예를 들면 자신의 측근들이 가지고 있는 편향적 시각)을 받아들임으로써 이러한 문제가 발생하게 된다.

예를 들어, 노사간의 임금 협상에서 사용자가 임금을 인상하지 않을 수 없는 경영상황임에도 불구하고 이러한 상황을 인정하지 않고 있다고 하자. 인건비를 줄여야 한다고 주장하고 있는 회사의 사장은 평소에 자신과 대화를 많이 나누는 측근 임원이 말하는 경쟁사의 임금인상 억제 사례를 그대로 받아들이고 사실관계를 제대로 파악하지 못했다고 하자. 반면에 노동조합은 인건비의 기준 문제 때문에 경쟁사의 인건비 비중보다 자사의 인건비 비중이 더 큰 것처럼 보이지만 실제로는 작다고 주장하고 있다. 사장은 인건비의 항목 등을 비교 검토하는 일을 게을리 하면서 노동조합에 대해서 자신의 제안을 수용하리라고 기대하고 있지만, 낙관적 과신 때문에 노사간의 협상은 결렬된다. 결국 평소 사장을 신뢰하던 조합원들도 사용자가 협상에 무성의하다는 노동조합의 주장에 적극적으로 동조하게 된다.

다섯째, 협상 당사자들이 확실한 것을 지나치게 선호하고 불확실한 것은 지나치게 기

10) 낙관적 과신, 확실성의 효과, 위험 회피 등의 심리적 문제에 대해서는 Kahneman and Tversky(1979)를 참조.

피하기 때문에 협상에 소극적으로 임할 수 있다. 이것을 확실성의 효과(certainty effect) 문제라고 한다. 합의는 현재의 시점에서 권리 의무 관계를 규정한다. 따라서 미래의 상황이 변화함에 따라 합의의 내용이 실현될지가 불확실할 수 있다. 이러한 협상의 속성에도 불구하고 협상 당사자는 확률적인 이익보다 확정적 이익을 지나치게 선호하는 경향을 보인다. 이러한 문제는 확률 0.99와 확률 1의 차이와 확률 0.10과 확률 0.11의 차이로 설명할 수 있다. 확률의 차이는 둘 다 0.01이지만, 당사자들은 0.99와 1의 차이를 훨씬 크게 의식하며 확률 1의 결과를 달성하는 데 집착하게 된다.

예를 들어, 노사 협상에서 사용자는 경영 목표를 달성하면 실적에 비례해 변동적인 성과급을 지급한다는 제안을 한다. 반면 노동조합은 경영실적에 상관없이 고정적인 성과급을 지급해야 한다고 요구하고 있다고 하자. 객관적으로 보면 기업의 경영 목표 달성이 거의 확실하고 이때 예상되는 성과급의 액수도 노동조합이 요구하는 고정적인 성과급 수준보다 많을 가능성이 크다. 그러나 노동조합은 확실성의 효과 문제 때문에 사용자의 제안을 거부하고 상대적으로 적은 액수이지만 변동적인 성과급보다 고정적인 성과급을 관철하려고 한다.

여섯째, 제안의 내용이 이익뿐 아니라 손실도 수반할 수 있다고 예상된다면 이익보다는 손실을 상대적으로 크게 의식하기 때문에 서로 양보하는 데 주저할 수 있다. 이것을 위험 회피(loss aversion)의 문제라고 한다. 즉 예상되는 이익과 손실의 규모가 같다고 하더라도 협상 당사자들은 이익이 발생하는 측면보다 손실이 발생하는 측면을 더 크게 의식하게 된다. 그 결과 협상 당사자 모두 이익이 될 수 있는 방안에 합의할 수 있는데도 불구하고 양보를 주고받지 못하는 문제가 생기게 된다.

예를 들어, 노사가 근로자의 배치전환 문제를 협상에서 사용자는 정기적으로 근무부서를 바꾸자고 주장하고 있고 노동조합은 반대하고 있다고 하자. 배치전환을 실시하면 근로자의 경력개발이나 작업의 단조로움 탈피 등에 도움이 되지만, 배치전환을 실시함에 따라 발생하는 근로자의 새로운 부서에 대한 적응 문제 등 부작용이 발생할 수 있다. 노동조합은 배치전환의 실시에 따른 순작용과 역작용의 문제를 반반으로 보고 있다고 하자. 배치전환을 둘러싼 분쟁을 해결하기 위해서 노동조합이 사용자와 협상을 하게 될 때 위험 회피의 문제가 작용한다면 노동조합은 역작용의 측면을 더 크게 의식하게 되고 배치전환에 반대하게 되고 협상은 결렬된다.

일곱째, 협상 당사자들은 갈등 및 분쟁의 해결이 지연되거나 협상의 실패로 인해서 받게 되는 심리적인 고통이나 후유증을 최소화하려는 경향을 보인다. 이것을 인지적 부

조화의 축소(cognitive dissonance reduction) 문제라고 한다.¹¹⁾ 협상 당사자들은 협상의 실패를 심리적으로 정당화시키고자 하며 지금까지 협상을 하는 데 들인 비용도 합리화시키고자 한다. 이러한 심리적 문제 때문에 “상대방의 제안은 일방적이었다”, “상대방은 믿을 수 없는 사람이다”, 또는 “자신의 주장은 도덕적으로 정당하다”는 확신을 스스로 하게 되고, 경우에 따라서는 다른 사람들에게 그렇게 말하게 된다.

뿐만 아니라 인지적 부조화의 문제 때문에 협상 당사자들은 과거에 자신이 선택했던 갈등해결 방안을 고수하려는 경향을 보인다. 이러한 이유 때문에 협상 당사자들의 갈등해결에 대한 관점이 대립적일수록 자신이 가지고 있는 기존의 생각이나 경험을 방어하려는 경향도 강하고, 반면 새로운 변화를 시도하는 데 소극적이게 된다. 또한 오랫동안 끌어왔던 갈등을 해결하기 위해서 추가적인 비용을 들이거나 상대방을 설득할 수 있는 새로운 조건을 제시하는 것도 꺼리게 된다.

예를 들어 어떤 기업의 노사관계가 잦은 파업과 고소 및 고발 문제 등으로 대립적이라고 하자. 이런 경우 노사가 협상을 할 때 당사자들은 인지적 부조화의 문제 때문에 양보하기를 꺼리게 되고 결국 파업이 다시 발생하는 등 노사관계가 악순환하고 대립적인 관계에서 벗어나기 어렵게 된다. 사용자는 자신이 보여왔던 입장을 바꾸기를 꺼려하는 경향을 보이고 노동조합도 마찬가지로 기존의 입장을 유지하려고 한다. 뿐만 아니라 기업의 경영여건이 악화되어 심각한 고용불안 문제가 발생하더라도 노동조합은 고용조정 에 반대하는 기존의 입장을 바꾸지 않으려 하고, 반면 사용자는 노동조합을 설득하는 데 소극적인 자세를 유지해 최악의 상황에 직면하는 문제가 발생할 수 있다.

Ⅲ. 정보의 비대칭성 문제

협상 당사자는 불확실한 상황 속에서 의사결정을 내린다. 상대방이 무슨 행동을 선택할지 불확실할 뿐만 아니라 협상의 환경 그 자체가 바뀔 수 있으며 자신의 선택한 행동이 어떠한 결과를 가져오게 될지 확신할 수 없다. 이러한 불확실성 때문에 협상 당사자가 의사결정을 통해서 선택한 행동으로부터 얻는 이익은 정보의 문제에 영향을 받는다.

11) 인지적 부조화의 문제에 대해서는 Festinger(1957)를 참조.

협상 당사자가 상대방이나 환경에 대한 정보를 가지고 있다면 그만큼 이익을 볼 수 있지만 필요한 정보를 얻기 위해서는 비용이 수반된다.

불확실한 상황에서 협상 당사자가 의사결정을 통해서 선택한 행동으로부터 얻는 이익을 Arrow(1999)는 $E[U(a, X) | S - c(S)]$ 로 개념화하고 있다. 이것은 협상 당사자가 선택한 행동의 순수한 기대이익은 행동을 선택함으로써 얻는 총 기대이익에서 정보를 획득하는 데 드는 기대비용을 뺀 값을 의미한다. 여기서 a 는 협상 당사자가 선택한 행동을 의미하고, X 는 협상 당사자에게 주어진 환경을 의미하며, $U(a, X)$ 는 주어진 환경 속에서 선택한 행동으로 얻는 총 이익을 의미한다. S 는 환경에 대한 신호(signal)를 의미하며, c 는 신호정보를 얻는 데 드는 비용을 의미한다.¹²⁾

정보의 문제는 협상 결과에 그대로 영향을 미치게 된다. 만일 협상 당사자가 상대방이 기대하는 이익에 대한 정보를 정확하게 파악하고 있을수록 협상에서 얻는 이익은 그만큼 커지게 된다. 이 때문에 협상 당사자들은 정보를 관리하게 된다. 협상 당사자는 상대방이 원하는 이익에 대한 정보를 얻고자 하는 반면에 자신에게 불리한 정보는 숨기거나 자신에게 유리한 방향으로 상대방이 판단하도록 정보를 제공하고자 한다. 협상 당사자간의 이러한 대응은 협상을 정보의 교환 과정으로 만들게 된다.

임금인상에 관한 노사협상을 예로 들어 보자. 노동조합은 임금이 최소 5%만 인상되어도 합의를 할 의사가 있지만 표면적으로는 8%를 요구하고 있다. 반면에 사용자는 임금이 최대 6% 이내로 인상되면 합의를 할 마음이 있지만 표면적으로는 3%를 제시하고 있다. 만일 사용자가 노동조합의 전략에 대한 정보를 가지고 있다면 5%를 제시해 합의에 도달할 수 있고 이때 1%만큼의 불필요한 임금인상을 피할 수 있다.

협상 당사자가 처하게 되는 불확실성의 문제는 정보의 비대칭성 문제로 압축할 수 있다. 정보의 비대칭성 문제 때문에 협상을 통해서 쌍방이 이익을 얻을 수 있음에도 불구하고 합의에 도달하지 못할 수 있다.¹³⁾ 자신은 상대방이 원하는 이익에 대해서 반대로 상대방은 자신이 원하는 이익에 대해서 정확한 정보를 갖고 있지 못할 때 협상가능 영역이 실제로는 존재하더라도 합의에 도달하지 못할 수 있다. 협상 당사자가 원하는 이익은 표면적으로 내세우고 있는 입장의 이면에 깔려 있고, 입장은 요구나 주장의 형태로 나타나기 때문에 협상 상대방은 당사자가 원하는 이익을 정확하게 파악하기 어려울 수

12) 정보의 획득 문제와 갈등의 해결에 대해서는 Arrow(1999)를 참조.

13) 정보의 비대칭성이 협상의 장애가 되는 문제에 대해서는 Kennan and Wilson(1993) 참조.

있다.¹⁴⁾

정보의 비대칭성 문제는 협상에서 파국을 초래할 수 있다. 협상 당사자는 상대방이 숨기고 있는 정보를 알아내거나 상대방이 제공한 정보를 검증하고자 한다. 정보를 얻기 위한 전략의 일환으로 협상 당사자들은 상대방은 물론 자신도 피해를 입거나 입을 가능성이 높은 행동을 취할 수 있다. 협상 쌍방이 파국 직전까지 도달해 팽팽하게 대립하다가 상대방이 자신의 요구를 수용하지 않을 수 없도록 위협을 가해 막판에 가서 합의에 도달하는 벼랑끝 전략(brinkmanship)을 선택하거나, 일단 파업을 시작한 이후에 합의에 도달하는 전략까지 선택하게 된다.¹⁵⁾

노사협상을 예로 들어 보자. 노사가 나눌 수 있는 몫의 크기는 경영환경과 직결되어 있고 이에 대한 정보를 사용자는 알고 있는 반면에 노동조합은 모른다고 하자. 노사가 나눌 수 있는 몫의 크기는 경영환경이 좋은 경우가 X_1 이고, 경영환경이 좋지 않은 경우를 X_2 라고 하자. 이때 노동조합은 경영환경에 대한 정보를 모르기 때문에 일단 나눌 수 있는 몫이 X_1 이라고 가정하고 이를 요구하게 된다. 노동조합은 자신의 요구가 관철되지 못하면 파업에 돌입하겠다고 사용자를 위협하게 되고, 실제로 나눌 수 있는 몫이 X_1 이라면 사용자는 노동조합의 요구를 수용하게 되지만, 그렇지 않은 경우에는 거부하게 된다.

협상에서 당사자들간의 대화(communication)는 정보의 비대칭성 문제를 해결하는 중요한 수단이다. 협상 당사자들은 대화를 통해서 상대방이 원하는 이익에 대한 정보를 얻을 수 있으며 동시에 자신이 얻고자 하는 이익에 대한 정보를 상대방에게 전달할 수 있다.¹⁶⁾ 이러한 점에서 협상에서 대화는 정보의 비대칭성 문제로 인한 불필요한 파국을 피할 수 있도록 하고 협상이 협력적인 경로를 밟을 수 있도록 기여할 수 있다. 그러나 대화가 반드시 협력적인 경로를 통한 협상을 보장하지 않는다. 그 이유는 대화를 통해서 당사자들이 서로 양립할 수 없는 차이가 있다는 점을 확인할 수 있기 때문이다. 이러한 경우 협상 당사자들간의 대립은 불가피하며, 이 경우 대립은 정보의 비대칭성 문제에 기인하는 것은 아니다.

협상에서 정보의 비대칭성 문제는 당사자들 자신의 심리적인 문제 때문에 악화될 수 있지만, 거꾸로 정보의 비대칭성 문제가 당사자들의 심리적 문제를 악화시킬 수 있다. 예를 들면, 협상 당사자의 낙관적 과신 문제는 정보가 부족함에 기인할 수 있다. 그 이

14) 협상에서 입장과 이익의 문제에 대해서는 Fisher and Ury(1981) 참조.

15) 벼랑끝 전략에 대해서는 Dixit and Skeath(1999) 참조.

16) 협상에서 대화의 역할에 관해서는 Lewicki et. al. (1994) 참조.

유는 협상의 여건이나 상대방 등에 대한 정보가 부족하기 때문에 협상 결과에 대해서 비현실적으로 낙관하거나 자신의 협상 능력을 실제보다 높이 평가할 수 있기 때문이다. 또한 정보가 부족하기 때문에 협상 당사자들은 자신이 이미 가지고 있던 인식을 지키고자 한다. 정보의 비대칭성 문제와 심리적 문제가 복합적으로 작용함으로써 자신이 이미 가지고 있던 생각이나 경험과 일치하는 정보는 받아들이고 그렇지 않은 정보는 받아들이지 않으려는 문제가 발생하게 된다.¹⁷⁾

협상에서 정보의 비대칭성 문제는 제도적 문제 때문에 악화될 수도 있다. 협상 당사자가 조직의 이익을 대변하는 역할을 하고 있다면 협상 당사자는 주로 그 조직을 통해서 정보를 얻게 된다. 그러나 이러한 정보는 대체로 그 조직의 입장을 뒷받침하는 데 치우쳐 있을 가능성이 높기 때문에 협상 당사자가 얻는 정보는 편향적이기 쉽다. 협상 당사자가 속해 있는 조직이 관료적인 경우 정보의 편향성 문제는 더욱 심각해질 수 있다. 이런 경우 협상 당사자가 만나는 사람들이 한정되고 정보를 얻는 통로도 그만큼 제한된다. 뿐만 아니라 이러한 경우 조직이 내부적으로 가지고 있는 정보마저도 협상 당사자에게 제대로 전달되기 어려울 수 있다.

IV. 협상을 둘러싼 제도적 문제

분쟁의 해결에 관련된 관행이나 법 등의 문제점 때문에 협상가능 영역과 협상의 인센티브가 줄어들어 분쟁의 해결이 그만큼 지연될 수 있다. 이러한 제도적 문제는 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 분쟁에 관련된 법이나 정책 자체가 유동적이거나 불확실해 협상의 대상이나 협상 당사자를 확정하기 어렵거나 협상의 당사자가 다수가 되는 경우이다. 둘째, 합의의 이행을 규율하거나 강제할 수 있는 장치를 만들기 어려운 경우이다. 셋째, 분쟁 당사자의 조직이 가지고 있는 속성 때문에 협상 당사자의 이익과 분쟁 당사자의 이익이 서로 달라 대리인 문제가 발생하는 경우이다.¹⁸⁾

17) 협상 당사자들의 정보에 대한 선호 문제와 협상 과정에 대해서는 Rabin(1998) 참조.

18) 갈등이나 분쟁의 당사자가 다수일 때의 문제는 Arrow et al.(1999)와 Raiffa(1982) 참조. 거래비용의 문제나 합의의 관리 문제에 대해서는 Williamson(1985), Lax and Sebenius (1986)와 졸고(1999) 참조. 대리인의 문제는 Gilson and Mnookin(1999) 참조.

분쟁에 관련된 제도가 유동적이거나 불확실한 경우 협상의 대상이나 협상 당사자 등이 확정되지 못해 협상가능 영역은 물론 협상구조 자체가 바뀔 수 있다. 이러한 경우 협상이 훨씬 복잡해져서 합의에 도달하기 어려워진다.¹⁹⁾ 이러한 문제는 분쟁이 불특정 다수의 이익에 영향을 직접적으로 미치거나, 이해관계 당사자의 범위를 설정하는 데 필요한 관행 등이 미비한 새로운 성격의 분쟁에서 나타난다. 또한 협상의 주체로서 의사결정을 내리는 당사자는 둘이지만 협상에 간접적으로 영향을 미치는 객체들이 존재하고 있어 협상 구조가 다면화되거나 협상 당사자가 셋 이상이 되어 다자간 협상이 되는 경우에 나타난다.

협상 구조가 다면화되는 경우 협상 당사자는 딜레마에 빠진다. 협상 당사자의 딜레마(negotiator's dilemma)는 협상에 참여하지 않고 협상에 대해 영향력을 미치는 협상 객체가 협상 당사자에게 단호한 자세를 요구하고 있고, 반면 협상의 상대방은 협상 당사자에게 유연한 자세를 요구함으로써 발생한다. 이때 협상 당사자 쌍방은 상반된 압력을 받게 된다. 협상 당사자가 협상 상대방보다 협상 객체의 압력을 더 크게 의식한다면 상대방에게 무리한 요구를 하게 되거나, 상대방이 합리적인 조건을 제시한다고 하더라도 상대방과 합의를 망설이게 된다.

예를 들어 화물운송 ‘근로자’들이 연대하여 운임 인상과 통행료 인하를 요구하면서 분쟁이 발생했다고 하자. 그러나 화물운송 ‘근로자’의 신분이나 연대체의 성격에 관한 법이나 관행 등이 뒷받침되지 못하고 있으며, 요구사항은 화물운송 ‘근로자’와 화물 주인(화주)간의 협상을 통해서 해결할 수 있는 범위를 넘어서고 있다고 하자. 이런 경우 분쟁을 해결하기 위해서 협상을 하더라도 협상의 당사자를 설정하기가 쉽지 않다. 또한 협상의 결과에 따라 물류비용 등이 크게 영향을 받게 되고, 파업으로 인한 화물운송의 마비 때문에 언론과 일반 사람들은 협상을 유심히 지켜보면서 평가하게 된다. 따라서 협상 구조가 다면화된 상황에서 분쟁을 해결할 수밖에 없게 되며, 화물운송 ‘근로자’의 협상 대표와 화물 주인(화주) 간의 협상은 한계를 가질 수밖에 없을 정도로 복잡해진다. 또한 화물운송 ‘근로자’의 협상 대표는 분쟁 당사자인 ‘근로자’의 압력 때문에 강경한 입장을 고수하게 된다. 그리고 정부가 분쟁을 해결하기 위해서 적극적으로 나서게 되더라도 해결 방안을 만들기 위해서는 어느 하나의 부처가 아니라 여러 개의 부처가 관련되기 때문에 의사결정을 내리는 데 시간이 지연되어 분쟁은 악화된다.

19) 협상 구조의 다면화와 협상의 주체와 객체의 문제에 대해서는 Lewicki(1994)를 참조.

다자간 협상을 하는 경우 협상 당사자들은 각자의 이해관계에 따라 협상의 구조를 재편하려고 하게 된다. 이것은 협상 당사자들간의 연합(coalition)으로 나타나게 된다. 예를 들어, 협상 당사자가 셋인 경우에 어느 둘이 연합을 하게 되면 쌍무적 협상 구조가 되며, 어떻게 연합을 하느냐에 따라 협상가능 영역이 달라진다. 뿐만 아니라 협상의 이슈가 하나가 아니라 복수라면 당사자들간의 연합은 협상의 이슈에 따라 달라질 수 있다. 어떤 하나의 이슈에 대해서는 특정한 협상 당사자와 연합을 하지만 다른 이슈에 대해서는 제3의 협상 당사자와 연합을 하기 때문에 협상가능 영역과 협상의 이익이 유동적으로 된다.

합의의 이행 문제가 분쟁 해결의 걸림돌이 되는 이유는 협상의 당사자가 자신의 만족이나 이윤을 부단히 추구하기 때문이다. 협상 당사자들은 합의에 도달했다고 하더라도 나중에 협상 당시의 상황이 자신에게 유리한 방향으로 바뀌면 합의를 파기하거나 이행하지 않는 기회주의적인 행동을 하려는 인센티브를 가지고 있다. 또한 합의를 통해서 쌍방이 권리와 의무를 지키기로 약속해 놓고, 자신의 이익을 더 키우기 위해서 합의를 제대로 지키지 않는 도덕적 해이(moral hazard) 문제도 발생할 수 있다. 따라서 이러한 합의의 불이행 문제를 억제할 수 있는 법이나 관행 등 제도적 장치가 뒷받침되지 못한다면 당사자들이 협상을 하려는 인센티브는 그만큼 작아지게 된다.

갈등과 분쟁에 관련된 제도는 거래비용(transaction cost)에 영향을 미친다. 협상에서 거래비용은 합의에 도달하는 과정에 수반되는 협상비용(bargaining cost)과 합의 내용을 관리하는 데 드는 관리비용(management cost)으로 나누어 볼 수 있다.²⁰⁾ 그리고 거래비용을 줄일 수 있는 제도적 장치는 법과 관행으로 나누어 볼 수 있다. 법을 통해서 협상에서 거래비용을 줄이는 것은 한계가 있고, 협상 당사자 스스로 거래비용을 줄이는 방향으로 관행을 개발하는 것이 실효성이 더 높다. 따라서 당사자들은 협상을 통해서 분쟁을 해결하는 것이 이익이 되도록 만들고, 합의에 도달한 다음 상대방이 합의를 파기하거나 이행하지 않는 것보다 합의를 지키는 것이(enforcement) 차라리 유리하도록 협상 관행을 만들고자 한다.

협상비용을 줄이기 위해서 협상 당사자의 수와 권한 문제 등 협상의 룰(rule)뿐 아니라 협상 이슈의 논의 방식 등 협상의 프로토콜(protocol)을 만들게 된다.²¹⁾ 또한 합의의 관리비용을 줄일 수 있도록 합의 내용의 해석이나 적용 등을 둘러싼 분쟁의 해결 절차

20) 갈등이나 분쟁 해결의 거래비용에 대해서는 Williamson(1985) 참조.

21) 협상비용과 합의의 관리비용에 대해서는 Neuman and Reeder(1984) 참조.

나 기구 등을 만들게 된다. 그러나 이러한 관행을 개발하는 것은 비용을 수반한다. 그 이유는 협상 당사자들 스스로 거래비용을 줄일 수 있는 관행을 개발하고자 하지만 자신에게 유리한 방향으로 만들고자 하기 때문이다. 이런 경우 당사자들은 원칙이나 기준을 만드는 문제에 보다 많은 관심을 기울이게 되고 이 과정에서 갈등이 발생해 협상의 관행을 만드는 일 그 자체가 협상에서 중요한 이슈가 된다.²²⁾

또한 협상 당사자들은 모든 협상 관행을 명문화할 수는 없다. 협상 관행을 명시적으로 합의에 규정하는 데는 명문화 비용(specification cost)이 따르기 때문이다. 합의는 현재의 시점에서 미래의 권리·의무 관계를 규정하는데, 미래의 상황을 정확하게 예상할 수 없다. 뿐만 아니라 합의의 내용을 명문화하는 데 완벽을 기하기 어렵다.²³⁾ 따라서 상대방이 합의를 제대로 이행하는가에 관한 문제를 놓고 분쟁이 발생할 수 있으며, 특히 합의에 도달한 이후에 합의의 내용을 자신에게 서로 유리하게 해석하고 적용하려고 하고 상대방은 여기에 대해서 반발하여 분쟁이 발생하게 된다.

합의 내용에 대한 해석이나 그 적용에 관한 분쟁, 즉 권리분쟁을 효과적으로 해결할 수 있는지의 여부는 합의의 관리 및 지배구조 문제와 직결된다. 합의의 관리 및 지배구조 문제는 첫째, 당사자들이 합의를 지키도록 강제(compellence)하고, 합의의 파기나 불이행을 억제(deterrence)하며, 둘째, 권리분쟁이 발생했을 때 누가 어떻게 해결할 것인가의 문제와 관련된다. 따라서 분쟁 당사자들은 합의를 파기하거나 불이행하는 측이 부담해야 할 비용은 높이고, 동시에 상대방이 합의를 제대로 이행하는지를 관찰하는 데 드는 감시비용(monitoring cost)은 줄이며, 분쟁을 신속하게 해결할 수 있는 방향으로 합의의 관리 및 지배구조를 만들고자 한다.

이러한 점을 노사분쟁을 예로 들어 보자. 노사간의 합의는 단체협약으로 나타난다.²⁴⁾ 계약의 지배구조를 Williamson(1985)은 시장의 지배, 쌍방적 지배, 3각적 지배, 통합적 지배로 나누고 있으며, 거래관계의 성격에 따라 지배구조는 달라진다고 한다. 이러한 이론에 입각해 보면 단체협약은 노사 당사자들이 분쟁을 스스로 해결하는 쌍방적 지배를 특징으로 하지만, 거래환경의 불확실성이 커지게 되면 법원이나 중재 등 제3자의 도움을 받아 분쟁을 해결하는 3각적 지배의 필요성이 제기된다. 또한 협약의 유효기간이 길고 노사관계의 환경을 예측하기 어려울수록 단체협약의 해석이나 적용 문제를 둘러싼 분쟁

22) Lax and Sebenius(1986)는 협상의 원칙이나 기준 등을 원칙적 이익으로 분류하고 있다.

23) 합의 문안에 작성에 대해서는 줄고(1993) 참조.

24) 단체협약의 특징과 지배구조에 대해서는 줄고(1999) 참조.

을 해결하는 장치를 보다 정교하게 만드는 특징이 나타난다.

분쟁 당사자의 조직적 문제는 분쟁의 당사자와 협상의 당사자가 서로 다르고, 분쟁의 당사자가 주인(principal)이 되며, 협상의 당사자가 대리인(agent)이 되는 경우에 발생한다. 이런 경우 분쟁 당사자와 협상 당사자의 이해관계가 서로 다른 것이 협상의 장애요인으로 작용하게 된다. 분쟁의 당사자가 협상 당사자의 경험이나 지식 등을 활용하거나 전략적 유연성을 확보함으로써 협상을 촉진할 수 있지만, 협상 당사자가 자신의 이익을 챙기고 반면 분쟁 당사자의 이익을 대변하는 데 충실하지 않을 수 있기 때문에 협상이 지연되거나 합의에 도달하지 못할 수 있다. 이것을 협상에서 대리인 문제(agency problem)라고 한다.

협상 대리인의 효용은 $U(W, a)$ 라고 하자. W 는 주인으로부터 받는 보상을 의미하고, a 는 대리인이 협상을 유리하게 하기 위해서 투입한 노력을 의미한다. 그러나 주인은 대리인이 얼마나 노력했는지를 알지 못하고, 어떠한 행동을 취하는가를 본 다음 그 노력을 판단하고 W 의 수준을 정하게 된다. 따라서 $w = W(s)$ 가 되며, 행동 s 는 대리인이 일하는 데 투입한 노력 a 를 보여주는 신호(signal)이다. 대리인의 입장에서 본다면 자신이 선택한 행동 s 를 주인이 어떠한 신호로 평가하게 될지는 불확실하다. 대리인은 최선을 다한 행동이라고 하더라도 주인에게는 그렇지 못한 행동으로 보일 수 있기 때문이다. 이런 경우 대리인은 노력을 많이 투입했는데도 불구하고 주인으로부터 받는 보상은 작아진다.

예를 들어, 해고 문제를 둘러싼 분쟁이 발생해 노사가 자신의 이익을 대변하는 변호사를 선임하였다고 하자. 분쟁은 화의를 통해서 해결되거나 판결을 통해서 분쟁을 해결된다고 하자. 변호사는 판결을 통해서 해결하는 경우 승소할 가능성이 낮아 상대방과 화의를 통해서 분쟁을 해결하는 것이 유리하다고 판단하고 있지만, 고객인 분쟁 당사자가 화의를 거부하는 경우 변호사는 판결을 통해서 분쟁을 해결하게 된다. 변호사는 화의를 권유하면 고객이 자신을 무성의하다고 본다고 우려하기 때문이다. 거꾸로 노사 당사자는 화의를 통해서 분쟁을 해결할 의향이 있지만 법을 잘 모르기 때문에 변호사의 의견을 따르게 되는 경우 변호사가 자신의 수입을 늘리기 위해서 상대방과 화의를 외면하고 판결을 통한 분쟁 해결을 고수할 수 있다.²⁵⁾

25) 협상 대리인으로서 변호사 선임 문제에 대해서는 Gilson and Mnookin(1994) 참조. 변호사가 고객의 무리한 요구를 들어주기보다 자신의 평판(reputation)을 지키는 것이 유리하거나, 그 고객이 아니라 다른 고객의 사건을 수입할 수 있을 때 고객의 무리한 요구를 물리

또한 협상에서 대리인의 문제는 협상 당사자인 대리인이 갖고 있는 권한이 부적절할 때 발생할 수도 있다. 협상 당사자들의 권한이 부족하면 합의가 그만큼 지연된다. 협상 당사자가 상대방에게 양보를 할 수 있는 권한이 있다고 하더라도 합의가 분쟁 당사자의 추인(ratification)을 거쳐야 한다면 불확실성이 그만큼 커지게 된다. 분쟁 당사자의 추인은 협상에서 대리인의 문제를 극복하는 방안이 될 수 있지만, 이것은 협상 당사자의 권한이 줄어들게 만든다. 협상 상대방과 합의를 하기 위해서는 양보를 해야 하는데도 불구하고 분쟁 당사자가 무리한 요구를 하더라도 추인 때문에 그 요구를 외면하는 것이 어려워진다.

V. 결 론

협상은 갈등과 분쟁을 해결하는 핵심적인 방법이다. 그러나 협상을 통해서 갈등과 분쟁을 해결하는 것이 용이하지 않으며, 협상을 선택했음에도 불구하고 합의에 도달하는데 실패할 수 있다. 또한 합의에 도달하였다고 하더라도 사후적으로 보면 협상 당사자들은 합의에 대해서 유감을 가질 수 있다. 이러한 문제는 비합리적인 ‘오판(miscalculation)’의 문제로 보이지만 협상의 장애요인은 그 이유를 합리적으로 설명할 수 있다. 예로 들면, 파업은 협상이 끝난 다음 사후적인 측면에서 볼 때 당사자 모두 결과적으로 손해를 볼 수 있다는 점에서 비합리적인 선택일 수 있지만 심리적 문제, 정보의 비대칭성 문제, 제도적 문제 때문에 불가피하게 파업이 발생할 수 있다.²⁶⁾

협상 당사자의 심리적 문제는 갈등 해결의 중대한 장애요인으로 작용할 수 있지만 이를 극복하는 것은 문제의 속성상 용이하지 않다. 협상 당사자 자신이 의식하지 못한 상태에서 실수를 범하기 때문이다. 협상 당사자가 자신이 가지고 있는 심리적 문제 때문에 ‘오판’을 하지 않기 위해서는 자신이 실수를 할 수 있다는 가능성을 인정해야 한다. 협상을 함께 하는 팀 동료의 의견을 존중하거나, 중립적인 제3자의 의견에 귀를 기울여야 한다. 그리고 협상에서 자신이 반드시 지켜야 할 경계선을 스스로 설정해 놓고 이를 수시

치기 쉽다. 변호사가 개인으로 개업하기보다는 법무법인을 만들고 법무법인이 대형화되는 이유 중의 하나는 사건 수행의 위험 부담을 분산하려는 데 있다.

26) 파업과 정보의 비대칭성 문제에 대해서는 줄고(1990) 참조.

로 점검하거나, 자신과 상대방의 긴장을 단계적으로 줄이는 전략을 세울 필요가 있다.²⁷⁾

정보의 비대칭성 문제도 갈등의 효과적인 해결을 가로막는 본질적인 문제이다. 대화는 협상에서 정보의 비대칭성 문제를 해결하는 데 중요한 역할을 하며,²⁸⁾ 정보의 비대칭성 문제 때문에 발생한 협상의 대립적인 양상은 대화를 통해서 협력적인 양상으로 바뀔 수 있다. 협상을 이렇게 전환시키려면 당사자들은 수집해야 할 새로운 정보, 보완해야 할 정보, 검증해야 할 정보가 무엇인지를 정리할 필요가 있다. 협상 당사자가 제안을 할 때 그것은 어떤 가정에 토대를 두고 있으며 그 가정은 정보에 기초하게 된다. 따라서 상대방이 자신의 제안을 거부하거나, 거꾸로 새로운 제안을 자신에게 한다면 자신이 이미 가지고 있는 정보를 점검할 필요가 있다. 이를 통해서 추가적으로 필요한 정보가 무엇이며 기존의 정보가 사실인지를 점검하고 분석할 필요가 있다. 필요하다면 이를 토대로 새로운 가정을 세우고 상대방에게 제안을 할 필요가 있다.

갈등과 분쟁에 관련된 제도적 문제는 다양하며 이것을 극복하기 위해서는 해당 문제에 적합한 전략적 접근이 필요하다. 협상 당사자의 숫자가 많거나 관계가 복잡하다면 협상을 시작하기 이전에 의사결정을 내리기 용이하도록 협상의 구조를 만들 필요가 있다.²⁹⁾ 협상 객체의 영향력을 관리하도록 가시성(visibility)을 조절하거나, 협상 객체와의 대화 통로를 다양하게 만들 필요가 있다. 합의의 이행을 확인하기가 쉽지 않거나 이행 여부가 불확실하다면 그 문제를 협상의 아젠다에 포함시킬 필요가 있다. 이를 통해서 권리분쟁의 해결 절차와 분쟁해결 과정에서 제3자의 역할과 권한을 협약에 명문화할 필요가 있다. 그리고 협상 당사자와 분쟁 당사자가 대리인의 문제에 직면하고 있다면 양자간의 권리와 의무관계를 상대방과 협상을 하기 이전에 분명하게 규정할 필요가 있다. 이러한 일은 대리인의 선임 관행이나 관련 법 등에 따라 달라질 수 있지만, 협상의 이슈와 협상 당사자의 인적 속성에 크게 영향을 받게 된다.³⁰⁾

27) 협상 당사자가 심리적 문제를 극복할 수 있는 방법에 대해서는 Lewicki. et al.(1994) 참조.

28) 협상에서 대화의 역할에 대해서는 Nierenberg(1973) 참조.

29) 협상 구조의 선택 문제에 대해서는 Watkins(2002) 참조.

30) 대리인 문제의 해결에 대해서는 Gilson and Mnookin(1994) 참조.

참고문헌

- 김태기. 『협상의 원칙』. 사회평론, 2003.
- _____. 『단체교섭의 절차와 기법』. 한국노동연구원, 1993.
- _____. 『분쟁조정학의 경제학』. 한국노동연구원, 1990.
- _____. 『노사협상이론의 새로운 영역과 적용: 공공부문을 중심으로』. 『노동경제논집』 24권 2호 (2001): 197-225.
- _____. 『단체협약이론과 한국 단체협약의 개선과제』. 『노동경제논집』 22권 1호 (1999): 165-179.
- 노사관계개혁위원회. 『노사관계개혁백서』. 1998.
- 노사정위원회. 『노동쟁의 조정제도 및 쟁의문화 개선을 위한 논의자료』. 2003.
- 중앙노동위원회. 『노동쟁의 조정사건분석』. 2004.
- Abelson, R. P. "Psychological Status of the Script Concept." *American Psychologist* 37 (7) (November 1981): 715-729.
- Arrow, Kenneth, Mnookin, Robert H., Ross, Lee, Tversky, Amos, and Wilson, Robert. *Barriers To Conflict Resolution*. Cambridge: PON Books, 1999.
- Bazerman, Max H., and Neale, Margaret A. *Negotiating Rationally*. New York: The Free Press, 1992.
- Dixit, Avinash, and Skeath, Susan. *Games of Strategy*. New York: Norton, 1999.
- Festinger, L. A. *Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1957.
- Fisher, Roger, and Ury, Willam. *Getting to Yes*. New York: Penguin Books, 1981.
- Gilson, R. J., and Mnookin, Robert H. "Disputing Through Agents: Cooperation and Conflict Between Lawyers in Litigation." *Columbia Law Review* 94 (1) (October 1994): 509.

- Kahneman, D., and Tversky, Amos. "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk." *Econometrica* 47 (2) (March 1979): 263-291.
- Kennan, John, and Wilson, Robert. "Bargaining with Private Information." *Journal of Economic Literature* 31 (1) (March 1993): 45-104.
- Lax, David A., and Sebenius, James K. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. The Free Press, 1986.
- Lewicki, Roy J., Litter, Joseph A., Minton, John W., and Saunders, David M. *Negotiation*. Burr Ridge: IRWIN, 1994.
- Nierenberg, Gerard. *Fundamentals of Negotiating*. New York: Hawthorn, 1973.
- Rabin, Matthew. "Incorporating Fairness into Game Theory and Economics." *American Economic Review* 83 (5) (December 1993): 1281-1302.
- Rabin, Matthew. "Psychology and Economics." *Journal of Economic Literature* 36 (1) (March 1998): 11-46.
- Raiffa, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- Reder, Melivn, and Neumann, George R. "Conflict and Contract." *Journal of Political Economy* 88 (5) (October 1980): 867-886.
- Watkins, Michael. *Breakthrough Business Negotiation*. San Fransisco: Jossey-Bass, 2002.
- Williamson, Oliver. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985.

abstract

Negotiation Barriers and Labor Disputes

Taigi Kim

Korea has been suffering from increases in various disputes as well as militant behavior of resolving them. Industrial relations has become a typical case. However, research on the occurrence and resolution of a dispute has been rare. Especially, it has been difficult to find a study on barriers to dispute resolution. This paper investigates psychological barriers, information barriers and institutional barriers to reduce the efficiency of negotiation. It applies them to the typical cases of labor disputes and proposes implications to improve the way to resolve labor disputes.

Key words: disputes, negotiation, negotiation barriers, psychological barriers, industrial relations