

賃金協商者의 틀이 協商結果에 미치는 影響에 관한 研究

李 康 城*

《目 次》

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| I. 序 論 | 2. 變數의 構成과 測定 |
| II. 理論的 背景과 概念 | 3. 調査方法 및 分析技法 |
| 1. 協商에서의 틀 研究의 意義와 接近法 | IV. 實證分析 |
| 2. 틀과 協商結果에 대한 先行研究 | 1. <가설 H ₁ > 檢證 |
| III. 實證研究의 設計 | 2. <가설 H ₂ > 檢證 |
| 1. 研究假說과 研究模型 | V. 結 論 |

I. 序 論

協商은 오늘날 社會的 相互作用에 있어 널리 만연되어 있는 매우 중요한 社會현상 가운데 하나이다. 즉, 협상은 정치나 무역관계 뿐 아니라 기업활동, 노사관계, 나아가 친구나 배우자와의 관계, 상사와 부하와의 관계, 판매자와 고객간의 교환관계 등에서 볼 수 있는 바와 같이 일상적인 社會活動 가운데서도 빈번히 발생한다. 따라서 협상은 어떤 목적을 달성하기 위해 다른 사람과 상호작용을 해야 하는 모든 사람이 겪는 필수적인 社會현상이라 할 수 있다.

최근 들어 勞使關係의 민주화가 진행되면서 우리 나라에서도 노사간의 賃金 및 團體協商은 매우 중요한 社會현상으로 등장하고 있으며, 협상이 성공적으로 이루어지지 못함으로 인해 그 파장이 개별기업 뿐 아니라 사회 전반에까지 큰 영향을 미치는 등 협상의 중요성에 대한 인식이 높아져 가고 있다. 노사간의 임금협상이 성공적으로 이루어지지 못할 경우, 이는 相互不信을 가중시키고 나아가 罷業에 이르게 됨으로써 노사 모두에게 커다란 손실을 안겨 주게 된다. 이와 반대로 협상이 순조롭게 이루어져 양측의 이해가 조정·통합되어 합의에 이를 경우, 相互信賴와 協力을 강화하는 계기가 됨으로써 滿足度와 生産性

* 삼육대학교 경영학과 전임강사

을 향상시키는 결과를 가져오게 된다.

협상에 관한 연구는 지금까지 주로 게임理論을 중심으로 한 經濟學的 접근법이나 권력이나 제3자 개입 등 構造的 접근법, 협상자의 個人屬性에 의한 접근법 등을 중심으로 많은 연구들이 이루어져 왔으나 최근 들어 협상에 대해 보다 포괄적인 이해를 위해서 그 동안 암흑 상자(black box)로 여겨 왔던 協商過程에 대한 연구의 필요성이 대두되면서 情報處理 접근법이나 커뮤니케이션 접근법에 입각한 연구가 많이 이루어지고 있다. 그러나 경제학적, 구조적, 개인적 속성 및 커뮤니케이션 접근법 등은 思考의 合理性을 가정하거나 협상자의 認知를 고려하지 못함으로 인해 실제 협상 행동을 설명해 주는 데 한계가 있다. 이에 반해 정보처리 접근법은 경제적, 구조적, 개인적 속성 및 커뮤니케이션 접근법의 기초 위에 이들 접근법을 결합함으로써 협상에 대한 세부적이고 통합적인 시각을 제공해 준다[Carroll & Payne, 1991].

이러한 입장에서 본 연구는 협상에 관한 여러 가지 이론과 先行研究를 검토하여 정보처리 접근법적 입장에서 협상대표자의 틀(frames)이 실제 협상결과에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보려고 한다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 노사 협상대표자들의 틀이 협상결과에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 보다 구체적으로 설명을 하면 협상에 임하면서 노사 협상대표자들이 협상과정이나 결과 등에 대해 肯定的 혹은 否定的인 틀을 가지고 있을 때, 그것이 협상결과에 어떠한 영향을 미치는가를 검토하고자 한다.

둘째, 개별기업의 노사 협상대표자 쌍방의 틀의 結合類型에 따라 협상결과가 어떻게 달라지는가를 알아보려고 한다. 즉, 실제 개별기업에서 노사 협상대표자의 협상에 대한 틀이 양측 모두 肯定的인 경우와 모두 否定的인 경우, 그리고 양측이 否定적 혹은 肯定的으로 서로 다른 경우 각각 협상결과에 어떤 차이가 있는지를 알아보려고 한다.

Ⅱ. 理論的 背景과 概念

1. 協商에서의 틀 研究의 意義와 接近法

1) 眺望理論(Prospect theory)과 틀(frame)

협상에 있어서 틀에 관한 연구는 Kahneman과 Tversky(1979)의 眺望理論(prospect

theory)이 이론적 기초가 되고 있다. 조망이론은 의사결정자는 결과가 잠재적 이익이나 혹은 손실이나에 따라 아주 다른 결정을 한다고 설명하고 있다.

Tversky와 Kahneman(1981)은 實驗研究를 통해 이를 입증하였는데 사례를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

미국은 600명이 사망할 것으로 예상되는 전염병 퇴치계획을 준비하고 있는데 다음의 두 가지 프로그램을 고려하고 있다. 이 경우 어느 방안을 선택하겠는가?

1. 프로그램 A를 선택할 경우, 200명이 살 수 있음.
2. 프로그램 B를 선택할 경우, 모든 사람이 살 확률이 $1/3$ 이고, 모두 다 살지 못할 확률이 $2/3$ 임.

158명의 응답자 가운데 76%가 프로그램 A를 선택했으며, 단지 24%만이 프로그램 B를 선택한 것으로 나타났다. 이는 대부분의 사람들이 같은 기대 가치를 지닌 위험한 眺望보다 200명이 살 수 있는 확실한 眺望을 더 가치있는 것으로 판단하고 있다는 것을 나타내 보여 준다. 따라서 대부분의 사람들이 危險回避적으로 행동을 한 것이다.

똑 같은 상황에서 다른 실험집단에게 다음과 같은 두 가지 선택 가운데 하나를 택하도록 하였다.

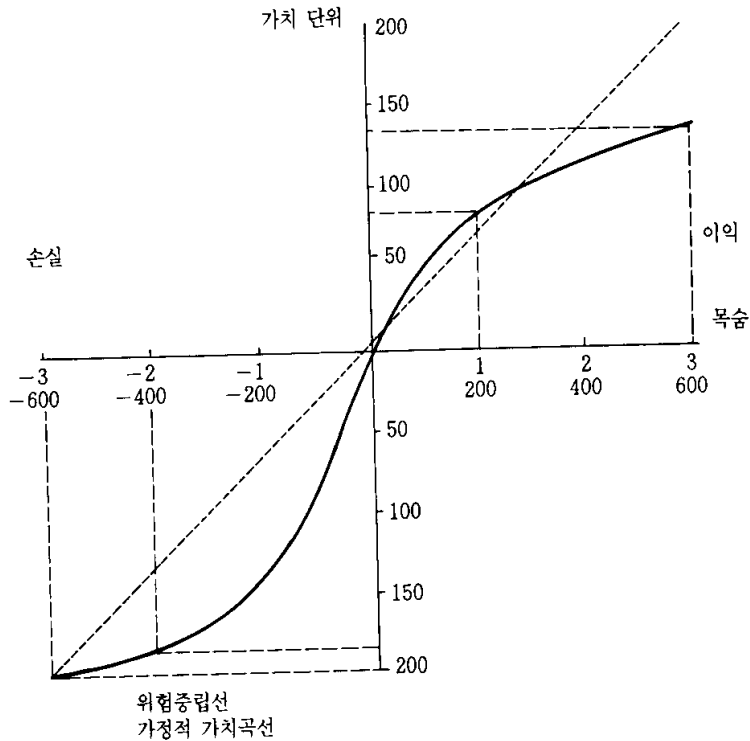
1. 프로그램 C가 채택될 경우, 400명이 죽음.
2. 프로그램 D가 선택될 경우, 아무도 죽지 않을 확률이 $1/3$ 이고 600명이나 죽을 확률이 $2/3$ 임.

이 경우 두번째 집단의 169명의 응답자 가운데 단지 13%만이 프로그램 C를 선택한 반면, 나머지 87%는 프로그램 D를 선택한 것으로 나타났다. 즉 이는 사람들이 400명이 죽을 확률 보다 600명이 죽을 확률이 $2/3$ 인 경우를 더 선호하는 것을 나타내 주고 있다. 따라서 이 경우에 대부분의 사람들은 危險甘受를 택하고 있다.

이 문제를 잘 들여다보면 두 사례가 객관적으로 동일한 것을 알 수 있다. 그러나 결과에 대한 묘사를 '사는 경우'(利益)를 '죽는 경우'(損失)로 바꿈으로써 대부분의 사람들이 위험회피에서 위험감수 성향으로 변하게 된다. 이러한 결과는 眺望理論을 뒷받침해 주는 것으로 사람들이 이익에 관한 위험과 손실에 관한 위험에 서로 다르게 대응한다는 것을 나타내 주고 있다.

이와 같이 Tversky와 Kahneman(1981)은 같은 문제에 대해서도 서로 다르게 틀이 형성되면 의사결정 문제에 대한 인식이나 결과 및 확률에 대한 평가가 달라지므로써 選好의 변화를 가져다 준다고 주장했다. 이들은 이와 같은 意思決定의 틀(decision frames)의 변화에 따라 선호가 체계적으로 바뀌게 된다고 주장하였는데, 의사결정 틀을 "특정 선택과 관련된 행동, 결과 및 상황에 대한 의사결정자의 인식"(p.453)이라고 정의하였다. 이에 따라 개인은 잠재적 利益에 직면할 경우(gain framing)에는 위험을 회피하는 방향으로, 그리고 잠재적 損失에 직면할 경우(loss framing)에는 위험을 감수하는 방향으로 행동한다고 주장했다. 협상에 있어서 위험회피적 행동이란 제출된 타협안을 수용하는 것을 말하며, 위험감수적 행동이란 미래의 잠재적 양보를 유보하는 것을 말한다.

<그림 1>의 S자 곡선은 600명의 생명을 구하는 가치의 1/3보다 200명이 확실히 사는 가치를 더 크게 여긴다는 것과, 이와 반대로 600명의 생명을 잃음으로써 얻는 손해가 200명의 생명을 잃음으로써 얻는 손해의 3배만큼은 되지 않는다는 것을 보여주고 있다.



<그림 1> 틀에 대한 假定的 價値曲線

주) Kahneman and Tversky(1979) 내용을 수정한 것임.

자료원: Neale & Bazerman(1985, p.43)에서 재인용

2) 協商에서의 틀 研究의 意義

틀은 협상자가 이용하는 전술에 중요한 의미를 지니고 있다. 틀化 효과(framing effect)는 상대방으로부터 양보적 행동을 유인하기 위해서는 협상자가 상대방으로 하여금 긍정적으로 틀化할 수 있는 準據를 만들어야 하며, 상대방의 잠재적 이익 측면에서 협상에 임해야 한다는 것을 암시해주고 있다. 마찬가지로 틀化의 영향은 調停者에게도 중요한 의미를 줄 수 있다. 조정자의 전략이 타협을 통해 합의를 도출하는 데 있다면, 조정자는 협상 양 당사자가 긍정적으로 틀化할 수 있도록 노력해야 한다. 이는 조정자가 양 당사자를 각각 따로 만날 경우 각자에게 위협회피적인 입장을 가질 수 있도록 서로 다른 관점을 제시할 필요가 있다는 것을 말해 주는 것이다. 이러한 전술은 불확실성을 창출함으로써 양측으로 하여금 타결을 선호하도록 유도할 수 있도록 해 준다.

3) 틀의 研究接近法

협상에 있어서 틀에 관한 연구는 넓은 의미에서 협상자의 視覺이나 性向에 관한 연구의 범주에 포함되지만, 이에 관한 연구가 이루어진 것은 최근의 일이다. 협상에 있어 틀에 관한 연구는 인지적 발견법, 틀 범주 접근법, 이슈개발 접근법 등 3가지 서로 다른 접근 방법에 의해 이루어지고 있다[Putnam & Holmer, 1992]. <表 1>에서 나타난 바와 같이 각 접근법은 틀의 정의 및 성격, 틀의 존재 위치, 틀과 관련된 의미, 재틀化의 개념, 협상과정에 있어 틀의 역할 등이 서로 다르다.

먼저 틀의 개념 측면에서 3가지 접근법 모두 특정 협상활동이 개념화되는 방법에 초점을 맞춘다는 점에서는 유사하다. 그러나 인지적 발견법에서의 틀은 選擇(의사결정)과 관련된 개념인 반면, 틀 범주 접근법에서는 解釋的 圖式(interpretive scheme)으로, 그리고 이슈개발 접근법에서는 문제가 概念化되는 방법을 검토하는 것에 초점을 맞춘다는 점에서 차이가 있다. 그러나 중요한 차이는 틀의 정의보다는 특성에서 비롯된다고 할 수 있다. 즉, 인지적 접근법에서 틀은 안정적인 특징을 지니고 있지만 다른 두 가지 접근법에서는 이를 動的인 것으로 다룬다. 틀 범주 접근법에서는 언어를 통해 나타난 틀의 형태, 내용, 추상화 등이 변화한다는 동적 특성을 지니고 있으며 이슈개발 접근법에서는 틀이 논쟁적 대화를 통해 형성되고 드러난다.

한편, 인지적 발견법은 틀이 협상자의 지각적 편기내에 존재한다고 보는 반면, 틀 범주 접근법은 언어나 틀 범주에 저장된 해석적 도식(schemes)에 틀이 존재한다. 또한 이슈개

〈表 1〉 틀 接近法の 比較

구 분	인지적 발견법	틀 범주 접근법	이슈개발 접근법	본 연구 접근법
정 의	선택과 관련된 편기의 지각	범주 및 해석적 도식(scheme)	문제의 개념화	협상에 대한 인식
성 격	안정된 지각적 편기	위계적으로 정렬된 범주	동적인 상호작용 과정	안정된 사전 혹은 초 스키마
위 치	지각적 편기 (인지)	틀 범주내의 해석적 도식	대화 중에 발생하는 의미	인지
의 미	사람내에 존재	틀 범주, 내용, 추상화 수준	문제의 이해	협상자의 해석 협상자의 해석수준
재틀화	편기의 수정	틀 범주와 의미의 변화	이해의 변화	인식의 변화
협상에서 의 역할	합리성에 대한 장애 요인의 확인과 극복	동일한 틀의 개발	공동 문제해결의 지속	협상결과의 중요한 결정 요인

자료원: Putnam and Holmer(1992, p.143)을 수정한 것임.

발 접근법에서는 대화를 통해 나타난 갈등에 대한 각자의 해석에 틀이 존재한다고 보고 있다.

그리고 인지적 발견법에서는 틀의 의미가 사람내에 존재한다고 보는 반면 틀化 범주 접근법은 협상자의 해석수준에 그리고 이슈개발 접근법에서는 문제를 정의해 주는 교섭 상호작용에 그 의미가 있다고 보고 있다.

再틀化(reframing)에 관해서는 인지적 접근법이 편기를 수정하기 위한 피이드 백이라고 보는 반면, 틀 범주 접근법은 시간의 흐름에 따른 해석의 변화로, 그리고 이슈개발 접근법은 문제에 대해 질적으로 정의를 달리하는 것이라고 보고 있다.

각 접근법은 틀을 전략과 결과 및 갈등 증폭과 연결시키고 있는데 인지적 접근법은 틀을 교섭행위와 결과의 決定要因으로 보는 반면 다른 두 접근법은 이를 전략이나 결과가 진행되는 것을 이해하는 說明的 기재(devices)라고 보고 있다.

그러나 이러한 틀 연구 접근법의 분류는 완전히 상호 배타적인 것이 아니라 상호 보완적인 것으로 볼 수 있다. 특히 정보처리 접근법에 의한 초기 연구는 틀을 인지적 편기로 보는 인지적 발견법에 의해 주로 연구가 이루어져 왔으나 점차 연구 범위가 확대되면서 틀 범주 접근법에서와 같이 틀을 도식(schemas)의 개념으로 다루고 있다[Carroll &

Payne, 1991).

따라서 본 연구에서는 인지적 접근법과 틀 범주 접근법을 혼용한 관점에서 틀을 협상결과, 협상과정, 그리고 협상 태도 및 행동에 대한 協商代表者의 認識이라고 정의하고자 하는데 이는 사전 스키마 혹은 초 스키마적(pre-or meta-schematic) 특성을 지니고 있다. 또한 틀은 대체로 안정적인 성격을 지니고 있는 것으로 가정하며, 협상결과를 결정하는 중요한 요인으로 보고 있다.

2. 틀과 協商結果에 대한 先行研究

1) 協商者의 틀과 經濟的 成果

Bazerman, Magliozzi 그리고 Neale(1985)은 구매자와 판매자의 틀이 행동에 체계적으로 영향을 미친다는 것을 발견했다. 이들은 자유시장 시뮬레이션 상황을 설정해 놓고 176명의 대학생들을 대상으로 實驗研究를 실시하였다. 이 연구에서 참석자들을 구매자와 판매자의 역할로 나누고 납기, 할인 조건 및 금융 조건 측면에서 일부에게는 費用表를 제시함으로써 부정적으로 틀化하도록 한 반면, 나머지에게는 利益表를 제시함으로써 긍정적으로 틀化하도록 조작하였다. 이때 비용표와 이익표는 결국 똑 같은 결과를 달리 표현한 것에 불과한 것이다. 이들은 이 연구를 통해 긍정적으로 틀化한 사람이 더 양보적일 뿐 아니라 부정적으로 틀化한 사람보다 더 많은 去來를 한다는 것과 이에 따라 전반적인 收益性이 더 높다는 것을 발견했다.

또한 Neale과 Huber 그리고 Northcraft(1987)는 과업 및 상황 특성과 틀의 관계에 관한 연구에서 과업특성에 의해 긍정적으로 틀化한 사람은 역할관련 정보가 있든 없든 간에 관계없이 더 많은 去來行爲를 하는 것을 밝혀냈다. 그러나 역할관련 정보가 없는 경우에는 과업특성에 의해 부정적으로 틀化한 사람이 더 많은 거래행위를 하는 것으로 나타났다.

Levin과 그의 동료들(1985)은 情報의 양이 변화하는 상황하에서 틀이 의사결정에 미치는 영향에 관해 연구를 하였다. 이들은 긍정적 틀化는 도박, 소비자 선택, 학생 평가업무 등에 있어 이길 확률, 정확한 응답 비율 등 긍정적 조건을 부여하고, 부정적 틀化는 질 확률, 부정확한 응답비율 등 부정적 조건을 부여하여 操作化하였다. 이 연구 결과 정보가 다 주어진 상황에서 뿐 아니라 일부 정보가 주어지지 않은 상황에서도 긍정적으로 틀化한 사람이 부정적으로 틀化한 사람보다 더 나은 意思決定을 한다는 것을 밝혀냈다.

Schurr(1987)는 틀과 합의 결과에 대한 選好方式의 관계에 대해 연구하였다. 그는 이

익 발생표를 제시하고 잠재적 이익을 늘리는 생각을 하도록 유도(긍정적 틀)한 집단과 비용 발생표를 제시하고 잠재적 손실을 줄이도록 유도(부정적 틀)한 집단을 비교한 결과 前者가 後者に 비해 위험이 덜한 합의안을 선택한다는 것을 밝혀냈다.

2) 協商者の 틀과 社會心理的 成果

Neale과 Bazerman(1985)은 團體交涉의 결과에 대한 틀의 영향에 관한 연구에서 부정적으로 틀化한 협상자들은 덜 양보적이며 긍정적으로 틀化한 사람들에 비해 합의를 더 적게 이룬 것으로 나타났다. 이에 반해 긍정적으로 틀化한 협상자는 부정적인 틀을 가진 사람보다 협상결과에 대해 公正性 知覺度가 더 높은 것으로 나타났다. 이들은 협상자들을 두 집단으로 나누어 각각 협상상황을 부정적인 시각과 긍정적인 시각을 가질 수 있도록 협상지침을 주므로써 두 집단의 틀을 조작하였다.

또한 Pinkley와 Northcraft(1994)는 Pinkley(1990)의 3가지 葛藤 次元 즉, 관계/과업, 감성/지성, 협력/승리 갈등 틀이 협상과정 및 결과에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 이 연구 결과 분쟁 당사자들의 갈등 틀은 상호 영향을 미침으로써 협상과정에서 수렴되는 것으로 나타났는데 특히 분쟁당사자의 갈등 틀의 차이가 크면 클수록 협상과정에서의 收斂 정도는 더 커지는 것으로 나타났다. 또한 분쟁당사자가 관계 틀보다 과업 틀을 가진 경우가 그리고 승리 틀보다 협력 틀을 가진 경우가 더 큰 金錢的 가치를 얻은 것으로 나타났다. 이에 반해 관계 틀은 작업관계의 지속 및 개선과 관계가 있는 것으로 나타났다. 한편, 감성/지성 차원에서의 갈등 틀은 금전적 결과와는 관계가 없는 것으로 나타난 반면 협상결과 滿足과 관련이 있는 것으로 나타났다.

Ⅲ. 實證研究의 設計

1. 研究假說과 研究模型

본 연구에서는 前述한 이론적 배경과 선행연구의 결과를 토대로 다음과 같은 연구과제를 해명해 보고자 한다.

첫째, 과연 협상대표자의 틀(frames)이 협상결과에 유의한 영향을 미치는가? 앞에서 살펴본 것처럼 지금까지 틀에 관한 연구는 Kahneman과 Tversky의 조망이론에 입각하여 부정적 혹은 긍정적 틀과 협상결과와의 관계를 주로 실험연구를 통해 분석해 왔다. 예를 들

면 Neale과 Bazerman(1985)은 實驗研究를 통해 부정적으로 틀化한 협상자는 덜 양보적이며 긍정적으로 틀化한 사람에 비해 합의를 잘 이루지 못하는 반면, 긍정적으로 틀化한 사람은 협상결과에 대해 공정성 지각도가 더 높은 것을 밝혀냈다. 본 연구에서는 이러한 연구 결과가 실험연구가 아닌 經驗的 研究에서도 나타나는지를 검토해 보고자 한다.

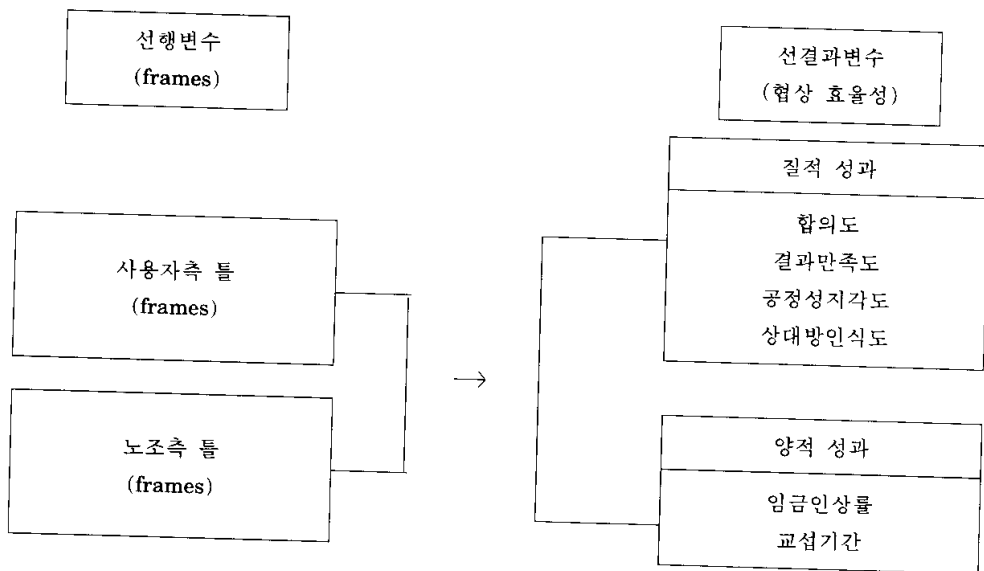
둘째, 협상자들의 틀 結合類型에 따라 협상결과가 어떻게 달라지는가? 협상은 단일 의사결정과는 달리 "결정 대안들에 대해 서로 다른 선호를 가지고 있는 양 당사자가 공동으로 의사결정하는 과정"이라는 점을 고려해 볼 때, 협상자 쌍방의 틀 결합유형에 따라 협상결과가 달라질 수 있다. 따라서 본 연구에서는 협상자의 틀 결합 관계를 2차원적으로 나누어 雙方의 결합유형에 따른 협상결과의 차이를 분석하고자 한다.

이를 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였으며, 이의 實證研究를 위해 <그림 2>와 같은 研究模型을 설계하였다.

<가설 H₁> 노사협상대표자의 틀은 협상유효성에 영향을 미칠 것이다.

<가설 H_{1a}> 긍정적으로 틀化한 사용자측 협상대표자는 부정적으로 틀化한 사용자측 협상대표자에 비해 효율성이 높은 협상결과를 얻을 것이다.

<가설 H_{1b}> 긍정적으로 틀化한 노조측 협상대표자는 부정적으로 틀化한 노조측 협상대표자에 비해 효율성이 높은 협상결과를 얻을 것이다.



<그림 2> 研究模型

〈가설 H₂〉 노사협상대표자의 틀 결합유형에 따라 협상효율성에 차이가 있을 것이다.

2. 變數의 構成과 測定

본 연구의 측정도구는 자기보고식 設問紙로서 설문지의 작성은 문헌연구 외에도 여러 차례 현장방문을 통하여 수집한 관리자 및 노조대표자들의 深層面接 자료를 참고하였다. 연구모형에 따라 작성한 설문지는 노사협상을 시작하기 전에 측정해야 할 1차 설문과 협상이 종결된 후에 측정해야 할 2차 설문으로 나누어 2차례에 걸쳐 조사할 수 있도록 구성하였다.

1차 설문에서는 협상대표자들의 틀 변수, 회사 및 노조특성 변수, 인구통계학적 변수 등으로 구성하였으며, 2차 설문은 협상결과 변수들로 구성하였다. 노사 협상대표자의 틀에 대한 측정은 대부분의 연구가 실험적 상황에서 이루어져 표준적 설문이 아직 개발되어 있지 않기 때문에 문항을 본 연구자가 직접 개발하여 사용하였다(신뢰도 검증결과는 〈표 2〉에 나타나 있음). 다만 Neale과 Bazerman(1985)이 그들의 실험연구에서 두 실험 대상집단으로 하여금 각각 긍정적 혹은 부정적으로 틀化하도록 조작화하기 위해 사용한 4가지 지시사항(instructions)과 Pinkley(1990)의 3가지 갈등 틀(conflict frames) 가운데 협력/승리 갈등 틀 측정 내용을 참고하였다. 그러나 긍정적 틀과 부정적 틀을 측정한 실질적 방법은 각 설문 문항에 대한 가중치 문제를 해결하기 위해서 6개 항목 전체를 각각 긍정적 틀과 부정적 틀로 2분하여 응답자가 이를 한꺼번에 종합 평가하여 이 가운데 자기의 인식과 가까운 것을 선택(forced choice)하도록 하는 방법을 택했다(〈표 2〉 참조).

2차 설문에서 협상의 效率性을 나타내 주는 변수로는 크게 質的 成果 변수와 量的 成果

〈表 2〉 否定的 및 肯定的 틀의 測定 項目과 測定 方法

구 분	부정적 틀(A)	긍정적 틀(B)
협상결과	협상 결과는 손실이다	협상 결과는 이익이다
	어느 일방의 손해로 끝난다	공동이익의 결과를 가져온다
협상태도 및 행동	양보는 오직 손실을 가져올 뿐이다	양보를 통해서도 이익을 얻을 수 있다
	상대방의 주장은 잘못됐다	상대방의 주장도 옳다
협상과정	대립적으로 진행될 것이다	협조적으로 진행될 것이다
	상대방은 자기측 입장만 주장할 것이다	상대방은 우리측 입장도 고려할 것이다

변수로 구분하였다. 질적 성과 변수는 合意度와 結果滿足度, 公正性 知覺度, 協商 相對方에 대한 認識度에 관한 질문으로 이루어졌다. 이 가운데 합의도, 결과만족도, 공정성 지각도는 Neale과 Bazerman(1985)이 개발한 설문을 원용하였으며, 협상 상대방에 대한 인식도는 Osgood, Suci, 그리고 Tannenbaum(1957)이 개발한 척도를 원용하여 측정하였다. 또한 양적 성과 변수 가운데 賃金引上率은 최종 타결률로, 그리고 交渉期間은 교섭에 소요된 일수로 측정하였다.

이상의 변수들에 대한 信賴度 검증을 실시한 결과 모든 신뢰계수 값이 0.73-0.93의 범위로 높은 수치를 보였다(<表 3> 참조).

3. 調查方法 및 分析技法

본 연구에서 연구방법상 가장 중요한 특징은 時間의 흐름에 따른 研究(longitudinal study)를 실시했다는 데 있다. 즉, 본 연구는 대부분의 기업이 협상을 시작하기 전인 94년 4월 1일부터 4월 15일 사이에 노사 협상대표자들의 협상에 대한 틀을 조사하기 위해 1차 설문조사를 실시하였으며, 또한 2차 설문조사는 1차 조사에서 노사 양측으로부터 동시에 응답이 온 기업만을 골라 1차 응답자와 동일한 노사 협상대표자를 대상으로 임금협상이 끝난 시점인 8월 16일부터 26일 사이에 실시하였다. 2차 조사에서는 임금협상의 결과변수들에 대한 조사가 이루어졌다.

설문결과의 최종 分析은 배포된 300개 기업 가운데 노사 양측 모두가 1차와 2차 조사에 동시에 응답한 94개 기업을 대상으로 실시하였다. 설문 분석은 설문의 신뢰도와 타당

<表 3> 變數들의 平均, 標準偏差 및 信賴係數

변수명		항목수	평균	표준편차	신뢰도 (Cronbach's α)
인지적 틀		6	4.24	0.75	.731
결과변수	합의도	3	4.87	1.35	.913
	결과만족도	3	4.70	1.20	.835
	공정성 지각도	3	4.75	1.10	.760
	상대방 인식도	4	4.52	1.12	.933

주) 틀 변수는 6개 설문항목에 대한 신뢰도 검증에만 활용하였으며, 실제 틀 측정 방법은 6개 항목의 조합에 대한 강제적 택일식으로 하였음.

도 분석을 위해 신뢰도 분석과 요인분석을 실시하였으며, 틀이 협상효율성에 미치는 영향과 노사간 틀 結合類型別 협상결과의 차이를 분석하기 위해 T-Test와 ANOVA를 실시하였다.

IV. 實證分析

1. <가설 H₁>의 檢證

노사 협상대표자의 틀이 협상 효율성에 영향을 미칠 것이라는 가설 H₁은 T-TEST를 실시함으로써 살펴보았다.

1) 使用者側 協商代表者들의 틀과 協商效率性의 關係

사용자측 협상대표자들의 틀과 협상의 質的 成果의 관계는 <表 4>에서 나타난 바와 같이 T값의 유의도를 통해서 살펴볼 수 있다.

<表 4>을 살펴보면, 전체적으로 볼 때 사용자측 협상대표자들의 협상의 질적 성과에 대한 인지도는 평균 이상으로 높은 것으로 나타났으며, 또한 사용자측 협상대표자들의 틀에 따른 협상의 질적 성과에 대한 인지도는 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉, 긍정적인 틀을 가진 사용자측 협상대표자들은 부정적인 틀을 가진 사용자측 협상대표자들에 비해 합의도, 교섭결과에 대한 만족도, 협상의 공정성 인식도, 협상 후의 상대방에 대한 인식도 등이 상대적으로 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 긍정적인 틀을 가진 사용자측 협상대표자는 부정적인 틀을 가진 사용자측 협상대표자에 비해 협상의 질적 성과가 높다는 것을 알 수 있다.

<表 4> 使用者側 틀과 協商의 質的 成果의 關係

변수명	긍정적 틀	부정적 틀	T 값	유의도(P)
	평균(표준편차)	평균(표준편차)		
합 의 도	5.10(1.25)	4.20(1.38)	-3.13	.002
결과 만족도	4.94(1.10)	4.32(1.08)	-2.53	.013
공정성 지각도	4.90(1.08)	4.45(.94)	-1.95	.054
상대방 인식도	4.74(1.10)	3.94(1.20)	-3.17	.002

주) 평균 점수는 7점 척도로 측정한 것임.

한편 <表 5>는 사용자측 협상대표자들의 틀과 협상의 量的 成果의 관계를 나타내 보여주고 있다. 우선 양적 성과 지표의 하나인 協商期間을 살펴보면, 사용자측 협상대표자들이 긍정적으로 틀화한 경우는 협상기간이 46.5일로 나타나 부정적으로 틀화한 경우(63.1일)에 비해 협상기간이 훨씬 짧았던 것으로 나타났다($p < .01$). 그러나 賃金引上率은 긍정적인 틀을 가진 경우(9.92%)가 부정적인 틀을 가진 경우(8.88%)에 비해 다소 높았으나 유의적인 수준은 아닌 것으로 나타났다.

따라서 긍정적으로 틀화한 사용자측 협상대표자는 부정적으로 틀화한 사용자측 협상대표자에 비해 효율성이 높은 협상결과를 얻을 것이라는 <가설 H_{1a} >는 채택되었다.

2) 勞組側 協商代表者들의 틀과 協商效率性的의 關係

<表 6>은 노조측 협상대표자들의 틀과 협상의 質的 成果의 관계를 나타내 보여주고 있다. 우선 긍정적으로 틀화한 노조측 협상대표자들은 합의도와 공정성 지각도에 있어 부정적으로 틀화한 노조측 협상대표자들보다 훨씬 높은 것으로 나타났다($p < .05$). 특히 노조측 협상대표자들이 긍정적인 틀을 가지고 있는 경우에는 합의도(4.64)와 공정성 지각도(4.50)를 높게 인식하고 있는 반면, 부정적인 틀을 가진 경우에는 합의도(3.87)와 공정성 지각도(3.95)가 모두 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사용자측 협상대표자들이 이들 협상결과 변수에 대해 틀과 관계없이 대체로 긍정적인 인식(4.0 이상)을 보여주고 있는 것과 대조를 이루고 있다.

상대방에 대한 인식도와 협상 결과만족도에 있어서는 긍정적인 틀을 가진 경우가 부정적인 틀을 가진 경우보다 상대적으로 더 높은 것으로 나타났으나 유의적인 수준은 아닌 것으로 나타났다. 또한 사용자측의 경우와 달리 노조측의 경우에는 긍정적 및 부정적 틀 모두 상대방 인식도가 높지 않은 것으로 나타났다(4.0 이하).

한편 <表 7>는 노조측 협상대표자들의 틀과 협상의 量的 成果의 관계를 나타내 보여주고 있다. 노조측 협상대표자들이 긍정적인 틀을 가진 경우에는 협상기간이 45.8일로 나

<表 5> 使用者側 틀과 協商의 量的 成果의 關係

변수명	긍정적 틀	부정적 틀	T 값	유의도(P)
	평균(표준편차)	평균(표준편차)		
임금인상률(%)	9.92(3.10)	8.88(2.61)	-1.55	.125
협상 기간(일)	46.45(22.66)	63.10(23.51)	3.76	.002

〈表 6〉 使用者側 틀과 協商의 質的 成果의 關係

변수명	긍정적 틀	부정적 틀	T 값	유의도(P)
	평균(표준편차)	평균(표준편차)		
합 의 도	4.64(1.19)	3.87(1.46)	-2.80	.006
결과 만족도	4.57(1.23)	4.25(1.30)	-1.23	.222
공정성 지각도	4.50(1.26)	3.95(1.03)	-2.25	.027
상대방 인식도	3.95(1.43)	3.51(1.34)	-1.49	.139

주) 평균 점수는 7점 척도로 측정된 것임.

〈表 7〉 使用者側 틀과 協商의 質的 成果의 關係

변수명	긍정적 틀	부정적 틀	T 값	유의도(P)
	평균(표준편차)	평균(표준편차)		
임금인상률(%)	9.75(3.17)	9.39(2.71)	-0.57	.572
협상기간(일)	45.8(24.0)	60.1(21.9)	2.93	.004

주) 평균 점수는 7점 척도로 측정된 것임.

타나 부정적인 틀을 가진 경우(60.1일)에 비해 협상기간이 훨씬 짧았던 것으로 나타났다($p < .01$). 그러나 임금인상률에 있어서는 긍정적인 틀을 가진 경우(9.8%)가 부정적인 틀을 가진 경우(9.4%)보다 다소 높은 것으로 나타났으나 유의적인 수준은 아닌 것으로 나타났다.

따라서 〈가설 H_{1b}〉는 부분적으로 지지된 것으로 볼 수 있는데, 긍정적으로 틀화한 노조 측 협상대표자는 부정적으로 틀화한 협상대표자보다 합의도, 공정성 지각도 등의 질적 성과와 협상기간 측면에서 휴효성이 더 높은 것으로 나타났다.

2. 〈가설 H₂〉의 檢證

틀의 결합유형 즉 P-P협상, P-N협상, N-P협상, N-N협상 등 態度類型別⁽¹⁾로 협상 효율성이 어떻게 달라지는가를 알아보기 위해 ONEWAY ANOVA를 실시하였다.

(1) 노사 쌍방의 인지적 틀 결합유형은 결국 노사 양측의 협상태도로 나타난다는 측면에서 이하에서는 '태도유형'으로 줄여서 표기하도록 한다.

〈表 8〉 態度類型別 勞使 協商代表者들의 合意度 分散分析

변수명	구 분	Sum of Squares	Mean of Squares	F ratio	P
사용자측 합 의 도	집단간	17.64	5.88	3.49	.0190
	집단내	151.84	1.69		
노 조 측 합 의 도	집단간	17.73	5.91	3.49	.0189
	집단내	152.27	1.69		

주) 자유도(D.F.): 집단간 = 3, 집단내 = 90

〈表 9〉 態度類型別 勞使 協商代表者들의 合意度 差異分析

구 분		사용자측 합의도		노조측 합의도	
		사용자측 틀		사용자측 틀	
		부정적(N)	긍정적(P)	부정적(N)	긍정적(P)
노 조 측 틀	긍정적 (P)	4.13 ^a (1.69) ^b	5.18 (1.20)	4.13 (1.60)	4.72 (1.10)
	부정적 (N)	4.22 (1.29)	4.86 (1.37)	3.66 (1.55)	4.12 (1.36)
차이 및 유의도		P-P형 > N-P형, N-N형 p < 0.1		P-P형 > N-N형 p < 0.1	

a) 7점 척도 평균

b) 표준편차

1) 態度類型別 質的 成果分析

〈表 8〉는 노사간 틀의 결합 형태 즉 태도유형별로 合意도가 차이가 나는지를 보여주고 있는데 사용자측과 노조측 모두 태도유형별로 합의도에 유의적 차이가 있는 것으로 나타났다.

이를 〈表 9〉을 통해 구체적으로 살펴보면 각 태도유형별 사용자측의 합의도는 P-P협상(5.18)이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 P-N협상(4.86), N-N협상(4.22), N-P협상(4.13)의 순으로 나타났다. 특히 이 가운데 P-P협상과 N-N협상, 그리고 P-P협상과 N-P협상간에는 합의도가 유의적 차이가 있는 것으로 나타났다.

또한 각 태도유형별로 노조측 합의도의 차이를 살펴보면, 사용자측과 마찬가지로 P-P

〈表 10〉 態度類型別 協商期間 分散分析

변수명	구 분	Sum of Squares	Mean of Squares	F ratio	P
협상기간	집단간	8537.13	2845.71	5.65	.0014
	집단내	45353.69	503.93		

주) 자유도(D.F.): 집단간 = 3, 집단내 = 90

〈表 11〉 태도유형별 협상기간 차이분석

구 분		협상 기간	
		사용자측 틀	
		부정적(N)	긍정적(P)
노 조 측 틀	긍정적 (P)	65.88 ^a (21.88) ^b	42.48 (22.81)
	부정적 (N)	62.05 (124.53)	57.65 (18.56)
차이 및 유의도		P-P형 > N-P형, N-N형, P-N p < 0.1	

a) 7점 척도 평균
b) 표준편차

협상(4.72)이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 N-P협상(4.13), P-N협상(4.12), N-N협상(3.67)의 순으로 나타났다. 특히 이 가운데 P-P협상과 N-N협상간에는 합의도가 유의적 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 태도유형별로 노사 양측 모두 합의도에 유의적 차이가 있는 것으로 나타났는데 특히 P-P협상은 N-N협상에 비해 노사 모두 합의도가 높은 것으로 나타났다.

그러나 협상의 결과만족도와 공정성 지각도 및 상대방에 대한 인식도에 있어서는 사용자측은 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났으나 노조측은 유의적인 차이를 보이지 않으므로써 태도유형에 따른 결과만족도와 공정성 및 상대방 인식도의 유의적 차이는 없는 것으로 나타났다.

2) 態度類型別 量的 成果分析

〈表 10〉의 분산분석표는 태도유형별로 協商期間이 유의적인 차이를 보이고 있다는 것

을 나타내 주고 있다($p < 0.05$).

〈表 11〉를 통해 이를 구체적으로 살펴보면 각 태도유형별로 협상기간은 P-P협상이 42.5일로 가장 짧게 나타났으며, 그 다음으로 P-N협상(57.7일), N-N협상(62.1일), N-P협상(65.9일)의 순으로 나타났다. 이에 따라 P-P협상은 P-N협상, N-N협상, N-P협상에 비해 협상기간이 훨씬 짧은 것으로 나타났다. 그러나 임금인상률에 있어서는 태도유형별로 유의적인 차이가 나타나지 않았다.

결론적으로 태도유형별로 협상 효율성이 차이가 날 것이라는 가설 H_2 는 부분적으로 채택되었는데, 질적 성과에 있어서는 합의도가, 그리고 양적 성과에 있어서는 협상기간이 태도유형에 따라 차이를 보이는 것으로 나타났다.

V. 結 論

본 연구에서 얻은 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 協商者의 틀과 協商結果의 관계를 보면, 협상자의 틀은 임금인상률을 제외한 다른 협상결과 변수들에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 협상자의 틀이 협상결과를 결정하는 중요한 요인이라는 점을 뒷받침해 주는 것이다.

구체적인 연구 결과는 노사 협상대표자들이 각각 긍정적인 틀을 가진 경우가 부정적인 틀을 가진 경우보다 협상의 합의도, 공정성 지각도 등의 質的 成果와 협상기간 단축과 같은 量的 成果가 더 높은 것으로 나타났다. 그러나 협상결과에 대한 만족도와 상대방에 대한 인식도에 있어서는 사용자측은 틀에 따라 유의적인 차이가 나타난 반면 노조측 협상대표자들의 경우에는 유의적인 차이를 발견하지 못했다. 이처럼 노조측 협상대표자들의 경우에 유의적인 차이가 드러나지 않은 것은 노조측(근로자들)에게 있어서 임금은 만족요인보다 위생요인으로 작용하기 때문이라 할 수 있다. 또한 노조측이 상대방 인식도에서 유의적인 차이를 보이지 않은 것은 사용자측에 대한 노조측의 불신을 반영해 주는 것으로 우리나라의 노사관계가 아직 성숙한 협력적 관계로까지 발전하지 못했음을 나타내 주고 있는 것이라 할 수 있다.

둘째, 협상자의 틀이 협상결과에 미치는 영향 즉 틀 효과는 사용자측에 비해 상대적으로 노조측 협상대표자들에게 더 크게 나타났다. 즉, 사용자측은 긍정적 및 부정적 틀에 관계없이 합의도, 공정성 인식도 등의 질적 성과가 전반적으로 다소 높은 것(4.0 이상)으로 나타났다. 그러나 노조측은 질적 성과가 부정적 틀의 경우에 평균 이하인 반면 긍정

적 틀의 경우에는 평균 이상으로 높아 틀에 따라 뚜렷한 대조를 이루고 있다. 이는 노조측의 경우 사용자측에 비해 틀이 협상유효성에 영향을 미치는 상대적으로 더 중요한 요인이 되고 있다는 것을 나타내 주는 것으로 틀의 중요성을 간접적으로 시사해 주는 것이라 할 수 있다.

셋째, 노사 쌍방의 틀 결합유형 즉 態度類型과 協商結果의 관계를 보면 태도유형에 따라 협상의 질적 및 양적 성과가 달라지는 것으로 나타났다. 먼저 태도유형별 質的 成果의 차이를 살펴보면, 태도유형에 따라 협상의 합의도가 달라지는 것으로 나타났다. 특히 이러한 현상은 P-P협상과 N-N협상간에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났는데, P-P협상은 합의도에 있어서 N-N협상에 비해 훨씬 높게 나타났다. 그러나 결과만족도와 상대방에 대한 인식도에 있어서는 사용자측은 유의적인 차이가 있었으나 노조측은 유의적인 차이를 보이지 않음으로써 태도유형에 따른 결과만족도와 상대방 인식도의 유의적 차이는 없는 것으로 나타났다. 또한 태도유형과 量的 成果의 관계를 살펴보면, 임금인상률에 있어서는 태도유형별로 유의적인 차이가 나타나지 않은 반면, 협상기간에 있어서는 유의적인 차이를 드러냈다. 특히 P-P협상이 N-N협상, N-P협상, P-N협상에 비해 협상기간이 훨씬 짧게 나타났다. 이와 같이 노사 양측이 모두 긍정적인 틀이 형성되었을 때(P-P협상) 협상의 질적 및 양적 성과가 높게 나타난 것은 노사간 협상에서 상호 만족할 수 있는 통합적 협상 결과를 얻기 위해서는 노사 협상대표자들의 틀 관리가 중요하다는 전략적 시사점을 제공해 주는 것이다.

參 考 文 獻

- Bazerman, M.H., & Carroll, J. S. (1987). Negotiator Cognition. In B. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bazerman, M.H., Lewicki, R. J., & Sheppard, B. H. (1991). *Handbook of Negotiation Research: Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 3). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bazerman, M.H., Magliozzi, T., & Neale, M. A. (1985). Integrative Bargaining in a Competitive Market. *Organizational Behavior and Human Performance*, 35, 294-313.
- Carroll, J.S., Bazerman, M. H., & Maury, R. (1988). Negotiator Cognitions: A Descriptive Approach to Negotiators' Understanding of their Opponents, *Organizational Behavior*

- and *Human Decision Processes*, 41, 352-370.
- Carroll, J.S., & Payne, J.W. (1991). An Information Processing Approach to Two-party Negotiations. In M. Bazerman, R. Lewicki, & B. Sheppard (Eds.), *Handbook of Negotiation Research: Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 3). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Levin, I.P., Johnson, R.D., Russo, C.P., & Deldin, P.J. (1985). Framing Effects in Judgement Tasks with Varying Amounts of Information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 362-377.
- Lewicki, R.J., & Litterer, J.A. (1991). *Negotiation*. Homewood, IL: R. D. Irwin.
- Neale, M.A., & Bazerman, M.H. (1985). The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargainer Behavior and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 28, 34-49.
- Neale, M.A., & Bazerman, M.H. (1991). *Cognition and Rationality in Negotiation*. New York: Free Press.
- Neale, M.A., & Bazerman, M. H. (1992). Negotiator Cognition and Rationality: A Behavioral Decision Theory Perspective, *Organizational Behavior and Human Performance*, 51, 157-175.
- Neale, M.A., Huber, V.L., & Northcraft, G.B. (1987). The Framing of Negotiations: Context Versus Task Frames. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 228-241.
- Neale, M.A., & Northcraft, G.B. (1991). Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12). Greenwich, CT: JAI Press.
- Osgood, C., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1957). *The Measurement of Meaning*. Urbana: University of Illinois Press.
- Pinkley, R.L. (1990). Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- Pinkley, R.L., & Northcraft, G.B. (1994). Conflict Frames of Reference: Implications for

- Dispute Processes and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 37, 193-205.
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D.G., & Lewis, S.A. (1975). The Psychology of Integrative Bargaining, In D. Druckman (Eds.), *Negotiation; Social-psychological Perspective*. Beverly Hills, London: Sage.
- Putnam, L.L. & Holmer, M. (1992). Framing, Reframing, and Issue Development. In L. L. Putnam, & M.E. Roloff, M.E. (Eds.) *Communication & Negotiation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schurr, P. H. (1987). Effects of Gain and Loss Decision Frames on Risky Purchase Negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 72, 351-358.
- Tversky, A., & Kahneman, D (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211, 453-458.
- Thompson, L.L. (1990). Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.