

“原則下의 協商”에 대한 理論的 接近

——國際協商事例에서 抽出된 理論開發——

李 達 坤*

〈차례〉

- | | |
|----------------------------------|--------------------|
| I. 序 言 | IV. 對外協商과 原則下의 協商論 |
| II. 協商研究의 視角 | V. 韓國의 對外協商 傾向 |
| III. 立場的 協商, 原則下의 協商, 그리고 共同問題解決 | VI. 對外協商의 戰略開發 |
| | VII. 結 言 |

〈要 約〉

본고는 현재研究가 진전되고 있는 原則下의 協商에 대하여, 한편으로는理論的疑問을 제기하고 다른 한편으로는 실제의事例를 참조하여 제기한疑問에 대한解答을 탐색하여 볼으로써 原則下의 協商接近에 理論的인 깊이를더하는 것이 주안점이다. 國內協商의 경우, 理論家の立場에서 協商當事者를 대등하게 대하여 立場을 囲繞한 친요한 協商戰略과 技術의研究보다는共同問題解決式의 原則에 準據한 協商姿勢를 취하게끔 실무자에게 조언을 하는것이 대체로 무리 없이 받아들여질 수 있다. 그러나 國際協商의 경우, 순수理論的인 측면의研究도 學術的으로 중요하지만, 우리나라의立場에서 대외적인 協商關係를 어떻게 다루어 나가야 되는가 하는 非對稱的인研究視角이현실적으로 요구된다.

이러한 非對稱的인研究視角을 가지고 原則에 準據한 問題解決式의接近이우리나라의 協商戰略으로써 활용하여야 할 것인가라는 질문을 스스로 던져볼때는 일단 확신이 서지 않는 경우가 많다. 이러한 질문이 나오게 된 연유를살펴 보고 이러한 우려가 理論的인 根據를 바르게 갖고 있는가를 상세히 分析하여 보았다. 分析에 의하면 상당한 根據가 있기도 하지만, 動態的이고反復되는 對外協商의 본질을 잘못 認識하고 協商實務者の視界가 좁은 것에연유되어진 부분도 많다는 것이 밝혀졌다.

따라서 이 한편의 논문으로서 명쾌한 해답이 구해진 것은 아니지만, 적어도 對外協商의 경우에도 原則下의 協商戰略에 근본적인 약점이 있다고 할수는 없다는 것을 상당부분 확인할 수 있었다. 이러한 발견을 根據로 또 그간의對外協商事例와 실무자와의 긴 면담을 바탕으로 對外協商의 戰略을 開發하려고 노력하였다. 이러한 戰略은 우리나라를 중심으로 한 것으로 앞으로 이러한一國의 戰略이 상대와相互作用할 때 어떻게 결과와 연결되며, 또 어떻게 理論的인 설명이 가능하여 질 것인가에 대한研究가 계속되어져야 할 것이다.

* 서울大學校 行政大學院 助教授

本論文은 韓國學術振興財團의 1988年度 學術研究助成費支援에 의해서 작성된 것임.

I. 序　　言

協商研究가 理論的인 관심보다는 현실상의 필요에 의해서 절실히 요구되고 있는 시점에서 協商에 임하는 戰略的 姿勢에 관하여 分析하는 것이 이 글의 목적이이다. 국내 사회 각 부문간의 利害對立이 첨예화되고 있고 민주화와 더불어 더 이 國權主義的인 葛藤解決方式이 통하지 않게 됨에 따라 자율적인 의사결정권을 전제로 하는 協商이라는 紛爭解決方式이 절실히 요구되고 있다. 그러나 우리도 문화전통은 권위주의적이며, 우리의 사물판단의 主導的인 感性(ruling passion)이 흑백논리적인 극단성으로 연결되고 있어서 協商文化가 정착되는 데 많은 문제가 노정되고 있음이 사실이다.

한국 對外分野에 있어서도 協商能力의 배양이 그 어느 때보다도 필요한 시점에 이르렀다. 南北間의 諸問題와 通商問題, 國際經濟活動의 增大에 따른 長期契約問題 등에는 ‘協商’이 필수적인 요소가 된다. 이러한 분야에서의 協商은 오래 전부터 이루어져 왔으나 學界에서 協商에 관한 理論的인 研究를 體系化하고 있지는 않았다. 協商이라면 그동안 戰術이나 技術的인 측면을 연상하여 科學的接近이 필요하지도 않고, 또 體系的인 學術的努力이 불가능한 것으로 여겨지는 것이 사실이다. 더구나 흑백논리가 민주주의적인 합의의 基本戰略인 양보와 상대성의 발휘를 회색적인 無原則의 흥정으로 매도한 우리의 文化도 과학적인 接近뿐만이 아니고 예술적인 管理技術의 발전을 저해한 요인으로 작용하였다.

이 글에서는 協商의 姿勢에 대하여 理論的인 기반을 확장해 보려는 노력으로 國際 協商에서의 “原則下의 協商” 戰略의 理論的인 根據와 적용한계를 탐색하려고 하였다. 이러한 論議를 전개시킴에 있어 추상화의 정도가 너무 높은 것을 방지하기 위하여 그간에 진행된 실무자와의 면담 및 실문 결과를 필요한 부분에서 활용하였다.

II. 協商研究의 視角

1. 協商의 概念과 性格

協商은 독립된 의사결정력을 가진 상대를 전제로 하는 共同意思決定이기 때문에 代案의 選擇過程이 相互作用이라는 動態的인 성질을 띠게 된다. 問題의

認識, 代案의 選擇, 그리고 評價가 當事者에 따라 상당히 다를 수 있고 이러한 작용을 수행하는 데 있어서도 의사를 표명하고 해석하는 行態에 戰略的인 요소가 스며들게 마련이다.¹⁾

協商을 狹義로 보면, 상호 공동의 문제를 해결하는 데 있어서 상충되는 이익을 調節하기 위하여 명시적으로 利害分配에 관한 구체적인 제안을 교환하는 과정이다. 이러한 明示的인 對決(confrontation)은 葛藤을 더 이상 첨예화시키지 않. 그 짧은 시간 안에 상호간에 정통성을 가진 합의를 이루어내는데 그 목적을 두고 있다.

廣義의 協商은 위의 狹義의 協商에 默示的인 흥정(tacit bargaining)이나 協商에서의 立場을 강화시키기 위하여 명시적인 범주 밖에 있는 協商의 措置(negotiation move)도 포함시킬 수 있다. 그리고 協商테이블에 앉기 이전에 일어나는 協商方式의 協商(negotiation on negotiation)과 事前協商(prenegotiation)도 넓은 의미의 協商에 포함시킬 수 있다.²⁾

原則下의 協商研究와 결부시켜서 강조하고자 하는 協商의 특성은 協商이 公通으로 관련되어 있으면서 상반되는 성질을 갖는 共同相反目的(common and conflicting goals)을 필수적으로 갖고 있다는 것이다. 協商活動의 목적이란 合意·만들어내는 것이지 완전한 일방적인 승리를 얻는 데 있는 것은 아니다. 當事者 모두가 協商 이전상태와 비교할 때 상대적으로 무엇인가 얻었다고 생각해보 된다. 비록 어느 일방이 많은 것을 포기하여야만 하는 경우에도 전반적인 認識은 協商機制를 통하여 무엇인가 도움이 되는 경험과 결과를 초래하였다라는 평가를 내려야 된다.

協商의 이해관계를 촛점으로 전개되는 行態를 보면 協商의 場이 相互共同 혹은 甫完的인 측면의 協助的(cooperative) 성질과 서로간에 이해가 상반되는 競爭的(competitive) 關係가 공존하는 것으로 볼 수 있다. 다음 그림은 協商의 해

1) 戰略(strategy)이나 戰略의이라는 개념은 어느 한편의 행위가 상대방의 의도를 사전에 계산에 넣고, 이를 고려하면서 자신의 목적을 극대화시키려는 계획을 뜻한다. 따라서 戰略의인 思考(strategic thinking)란 명확하게 규명한 목적을 달성하기 위하여 관련자와의 변모될 상황을 경험적으로 고려하는 행위이다. 그러한 고려는 한 차례의 단순한 상대방의 행위만을 고려 할 수도 있고 또 그리한 자신의 행위를 고려한 상대방의 행위를 또 한번 더 속고하여 자신의 최종행위를 결정할 수도 있다. 한 걸음 더 나아가 이러한 相對方의 자신의 行爲에 대한 고려를 계속적으로 끝까지 고려하여 자신의 제 일차 행위를 결정할 수도 있다. 戰略的思考는 마키아벨리적傳統(Machiavellian Tradition)에 그 뿌리를 두고 있다고 볼 수 있다. 이러한 戰略의인 研究는 서술적일 수도 있고 處方의일 수도 있는데 주로 게임理論이나 戰略研究 등에서 논리적인 모델들을 이용하면서 研究되고 있다.

2) 拙稿, “協商研究와 原則에 準據한 協商戰略”, 行政論叢, 27권 2호, 1989, p. 305.

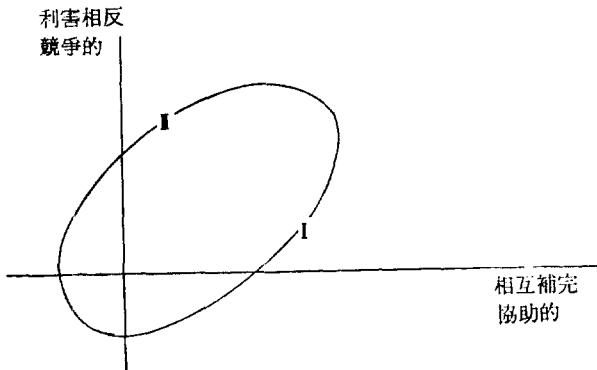


그림 1. 協商의 場

십이 상호 이질적인 要素를 기본으로 한다는 것을 보여 준다.

위의 그림에서 協商活動은 전체적으로 타원 안에 있을 것이다. 특히 I과 같은 상황은 競爭的인 성질보다는 協助的인 성질이 강한 특색을 나타내고, II는 그 반대를 나타낸다. 이러한 위치는 協商의 狀況, 議題, 當事者들의 關係, 協商戰略과 姿勢 등에 따라서 변화될 것이고 동일 協商도 과정이나 國면에 따라서 II 위치가 변할 수 있다. 原則下의 協商은 協商議題의 分析, 關係의 設定, 情報의 흐름, 協商의 姿勢 등을 I의 위치로 변화시킬 때 상호간에 協商結果로 일어나는 가치가 극대화된다는 주장이다.

1. 協商研究의 視角과 對外協商 研究

協商이란 다수의 상호 독립된 意思決定權者를 대상으로 하기 때문에 研究者가 어떤 當事者の 立場을 주요 관점으로 채택하느냐에 따라 研究의 성격이 달라질 수 있다. 즉 當事者 전부를 均衡되게 全知者的인 시각에서 다루느냐, 아니면 어느 한 당사자의 立場에서 그의 이익을 고려하며 그의 戰略的 사고방식을 分析하느냐, 아니면 協商過程에서의 第三者의 역할에 초점을 맞추느냐 하는 문제이다.³⁾

첫째가 對稱的 研究(symmetrical research)인데, 이 研究 시각은 協商의 어느 當事者が 어떻게 해야 結合利得이 극대화되는 效率的인 協商을 이룰 수 있느냐에 관한 處方과 그러한 과정의 記述을 주요대상으로 한다.

두 번째가 非對稱的 研究인데, 이 분야의 研究는 協商當事者 중 어느 한 當事者에 일방적인 비중을 두어서, 그가 協商에서 기대하는 결과를 얻으려면 어떻

3) Raiffa, Howard, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, M.A.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1983), pp.20-25.

게 행동해야 하는가를 研究하는 것이다. 따라서 이러한 研究는 총고를 받는 한當事者의 立場에서 보면 處方的인 研究가 되고, 경쟁하는 相對便의 立場에서 보면 記述的인 研究가 된다.

다음이 第三者研究인데 協商에는 協商當事者外에 대부분의 경우 관련된 第三者들이 있게 된다. 이러한 제 삼자들은 协商助長者(facilitator), 事實糾明者, 幹旋者, 調整者(mediator), 仲裁者(arbitrator or arbitor), 規定調節者(rule manipulator) 등의 이름으로 불리우는데 엄격한 역할은 중복되는 점이 많고 법적으 개념과도 약간의 차이가 있다.⁴⁾

○ 이러한 第三者도 각자의 개성, 이상, 기대, 가치체계, 판단 등을 갖고 있어 中立的이지 않고 또 創意的인 代案開發에 의하여 當事者들의 利得의 合이 增大되며 질 수 있기 때문에 協商結果에 큰 영향을 미칠 수 있다.

○ 글은 原則에 準據한 協商理論을 발전시키는 것과 더불어 이러한 協商姿勢가 我們의 對外協商에서 어떻게 활용될 수 있는가를 分析하는 만큼 非對稱의 研究視角을 갖고 있다. 그리고 我們의 對外協商의 理念과 戰略 등을 기술하는 범위 내에서는 非對稱의 記述的 接近이고, 어떠한 協商原則과 戰略을 택하여야 하는가 하는 점에서는 非對稱의 處方的 研究가 된다. 이러한 研究가 韓國式協商(Korean negotiation style)의 틀을 닦고 協商力を 강화시키는 데 기여하리라 본다.

III. 立場的 協商, 原則下의 協商, 그리고 共同問題解決

1. 立場的 協商

이 글에서 관심을 갖는 協商 파라다임은 協商當事者가 利益의 分配에 接近함에 있어 어떠한 姿勢를 갖고 어떠한 戰略을 택하느냐 하는 측면을 중심으로 두 가지의 대표적인 方法을 比較하는 것이다. 그 하나가 處方的 接近法의 하나로서 研究되고 있는 原則下의 協商(혹은 原則에 準據한 協商: principled negotiation or negotiation on the merits)이고 다른 하나가 立場的 協商(혹은 立場을 固繞한 協商: positional negotiation)이다. 물론 이 두개의 파라다임 중간에는 여러가지의 중간형이나 변화형이 있을 수 있고, 유사한 파라다임이 다양한

4) 우리나라의 勞動法에서의 제 삼자의 역할에 관해서는, 김치선, 노동법 강의(서울: 박영사, 1983), 408~450쪽과 노동쟁의조정법 제 5장: 특히 제18조~21조와 제30조~제39조 참조. 그리고 國際紛爭의 일반적 解決方法과 각자의 역할에 관하여는, 金禎鍵, 國際法(서울: 박영사, 1988), pp.575~579 참조.

이 틀으로 실제 활용되고 있다.

立場的 協商은 當事者의 立場(position)만을 중시하여 자신의 처지를 상대에게 이해시키고, 세계가 완전한 상태라면 자신의 주장에 따를 때 최선의 協商結果가 가능하고 또 자신의 주장이 正義로운 해결이라고 믿는 戰略을 택하는 경우가 대부분이다.⁵⁾

이러한 立場的 协商에도 두 가지의 협상형태를 대조적으로 생각할 수 있는데, 軟性協商과 硬性協商이 그것들이다.

軟性協商(soft negotiation)은 協商當事者들간의 관계를 아주 신뢰하고 우의를 바탕으로 하여 언제든지 양보할 태세를 갖춘 사람간의 協商이다. 의지의 競合을 피하고 자신의 고려사항을 대부분 상대방에게 알려주며 상대방의 강력한 요구에 응복하는 태도를 취한다. 따라서 이는 크게 學問的인 흥미를 불러 일으키지 않는다. 對外協商에서도 이러한 協商이 의례적으로 있을 수 있으나 상대가 이러한 戰略을 택할 때는 우리에게 큰 부담을 주지 않기 때문에 이 글에서는 논외로 한다.

硬性協商(hard negotiation)은 協商當事者들의 관계를 강한 쪽으로 認識하고 자신의 立場을 확고하게 처음부터 형성·견지하는 協商戰略으로서 자신의 이익을 단기적으로 極大化하려고 한다. 완강한 대인관계의 利害打算을 시도하며 의지의 競合과 壓力·威脅의 행사를 통하여 승자가 되려고 한다. 자신의 복안을 노출시키지 않고 고도의 戰略的思考로서 자신이 만족할 代案을 제의한다. 따라서 학문적으로는 戰略研究家의 관심이 되고 모델을 개발하여 接近하기 용이하다.

立場을 围繞한 協商은 다음에서 논의하는 原則에 準據한 协商과는 다음의 네 가지 점에서 다르다. 첫째, 協商當事者들의 人間的인 問題가 協商의 전과정에 스며들어 있다. 둘째, 실제적인 利害關係보다는 協商當事者 일방의 현재 處地 그리고 일방의 見解를 바탕으로 한 출발점이 “立場”을 형성한다. 세째, 利害關係를 조정할 協商代案을 相互特出代案(MPA: mutually prominent alternatives)으로 認識하지 않고 당사자 일방의 제안을 중심으로 논의한다.⁶⁾

5) Zartman, I. William, *The 50% Solution* (New Haven: Yale University Press, 1983), p.38.

6) 協商에서 논의하는 상호특출대안은 대안의 개발에 있어 상호성을 바탕으로 한 것이다. 여러가지 가능한 대안을 当事者들이 은밀하게 또는 공개적으로 고려함에 있어서 代案을 開發하고 수용할 상대방이 독립적이고 대등한 의사결정권을 가지고 있다 는 사실을 중시한다. 따라서 합의의 가능성성을 높이기 위해서는 어떤 대안이 当事者 일방에게 뿐만이 아니라 다른 当事者들에게도 유의미하고 주의를 환기시킬 수 있는

제3째, 協商結果로 나오는 利害의 配分을 客觀的인 基準에 의하여 평가하기 보다는 각자의 主觀的이거나 獨自의인 基準을 사용한다.

문제는 對外協商의 경우 자국의 이익을 극대화하는 것이 國家主義나 民族主義적인 立場에서 지극히 당연한 것으로 여겨서 立場的 硬性協商戰略을 받아들이는 것이 합당하다고 생각하는 견해가 있을 수 있다. 그리고 그들이 몇 가지의 歷史的인 例를 들고 있는 점이다. 그러나 많은 理論的인 研究가 協商姿勢에 관한 한 立場的 協商姿勢는 장기적인 관점에서 문제를 야기시킬 것이라는 것이다. 더욱이 약소국의 경우 立場的 協商姿勢는 協商結果로서 나타나는 이익이 비관적이라는 연구도 나타나고 있다.

마구나 相互作用하고 있는 국가들의 수가 적은 경우, 한 국가가 보내는 신호나 행위에 거짓이 많고 그러한 것들이 短期的인 利益을 위하여 행사될 때에는 國際的인 규정이나 체제를 유지하려는 욕구에 의하여 강력한 제재를 받게 된다. 이 꾀한 國際的인 체제유지 메카니즘을 “體制協商(system bargaining)”이라고 하는데⁷⁾, 자기위주의 硬性戰略을 구사하는 경우 거짓이나 無節制한 戰略的 言行(in bounded strategic misrepresentation)을 자주 사용할 가능성이 높게 된다. 이러한 거짓의 정도가 높을 때에는 복잡한 체계가 살아 남기가 아주 어렵게 된다.⁸⁾

2. 原則에 準據한 協商

이 協商姿勢는 戰略的인 利害關係에만 볼두하는 立場을 강조하는 姿勢와는 대조되고, 마치 공동문제를 接近하는 방식과 같이 利害關係의 分析과 合理的 意思決定을 존중하는 姿勢이다. 몇 가지의 原則이 葛藤解決의 전과정을 이끌어 준다. 이러한 原則으로는 다음과 같은 것을 들 수 있다.⁹⁾

것이어야 한다. 認識上으로 대부분의 當事者들의 주의를 환기시킬 수 있는 독특한 연결성 대안이 상호특출대안이다. 이러한 대안은 상호간에 戰略的인 接近을 할 때는 개발하기가 어렵고 共同問題解決式의 합리적이며 창의적인 노력을 當事者 모두가 전개할 때 가능한 것이다.

- 7) Kahn, Herman, *On Escalation*(New York: Praeger and Co., 1965), pp.19-22.
- 8) Jervis, Robert, *The Logic of Images in International Relations*(Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1970), pp.66-112.
- 9) 두 가지 協商姿勢에 관해서는 다양한 방식으로 규정되고 이름지어지나 여기서는, Fisher, Rogers, and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin Books, 1984)를 주로 원용하고, Jandt, F., *Win-Win Negotiations: Turning Conflict into Agreement* (New York: John Wiley and Sons, 1985); Peters, Edward, *Strategy and Tactics in Labor Negotiations* (New London, Conn.: National Foremen's Institute, 1955); Carnevale, P.J.D., “Time Pressure and the Development of Integrative Agreements in

첫째, 문제로부터 사람을 분리시킨다. 協商過程에서 感性的, 人間的인 요소들이 실제적인 利害關係와 혼합되어지는 경우가 있다. 이런 경우 當事者들이 각자의 立場에 집착하다 보면 인간의 아욕(egos)이 각자의 立場과 동일시되어 상황을 더욱 어렵게 만든다. 이러한 사람의 싸움과 利害關係의 價值에 대한 싸움을 구별지어 協商問題를 공격하는 戰略이 필요하다. 따라서 協商實際를 공격하기 전에 사람의 問題(people problem)를 떼어내어 분리하여 다루는 작업이 필요하다.

둘째, 立場이 아니고 利害關係(interests)에 초점을 맞춘다. 立場에 대해서 협상을 하다 보면 실제로 원하는 바를 가볍게 다룰 수 있다. 相反되는 立場에 대해서妥協를 하는 것이 반드시 그러한 立場을 표면화했던 인간의 진실한 필요를 효과적으로 해결한다고 할 수 없을 때가 많다. 따라서 실제로 協商을 유발 시켰던 이해관계에 초점을 모을 것이 요구된다.

세째, 合意를 이룰려고 하기전에 상호이득을 가져오는 代案들을 개발한다. 상호 이득을 느끼고, 상대를 면전에 두고, 자신에 돌아올 여러 利害만을 생각하면, 시야가 줄어들고, 創造的인 최적의 해결책을 찾아내기가 쉽지 않다. 이러한 한기는 協商過程에서 일정량의 시간을 代案開發에 투여할 수 있게끔 마련함으로써 해결될 수 있다. 광범위한 代案檢討와 内部調整, 그리고 공유된 利害를增進시키는 代案分析이 필요하다.

네째 協商結果는客觀的인 基準에 의해서 결정되어야 된다. 이해가 상반될 때는 상대에 대하여 완강함으로써 자신에게 유리한 결과를 가져오려 하는 것이 보통이다. 이런 경우는 非妥協의인 사람에게 좋은 결과를 안겨 주게 되고 결과도 임의의 가치로 나타날 것이다. 발가벗은 의지의 競合보다는 어떤客觀的인 基準을 반영하는 합의를 지향할 때, 어느 한 當事者도 상대방에게 굴복함이 없이 결코에 만족할 수 있게 된다.

이러한 네가지 原則을 協商의 全過程에 적용시키는 것인데, 구체적으로 分析段階, 計劃段階, 그리고 討議段階로 나누어서 각 단계에서 필요한 작업을 살펴보면 다음과 같다. 分析段階는 단순히 協商狀況을 診斷하는 단계인데, 정보의 수집·분류가 주요한 작업이다. 여기서 네가지의 요소를 진단하여야 되는데,

Bi-lateral Negotiations," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 30, No. 4 (Dec., 1986), pp. 636-659 등을 참조하였으며, 또 논리전개상으로는, Downs, Anthony, A: *Economic Theory of Democracy* (New York: Harper and Row, 1957); Olsen, Mancur, *The Logic of Collective Action* (Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 1965) 등을 참조하였다.

첫째, 자신의立場만을 생각하는 사람의 문제, 둘째, 적대적인感情, 세째, 불확실한意思疏通, 그리고 네째,自身뿐만 아니라相對方의 利害 등에 관한情報蒐集과 利害가 필요하다. 이때協商테이블에놓인 대안들과 합의의基準으로 제시된原則들에 대해서도 검토가 이루어져야 한다.

計劃段階은 위의 네가지要素들을 어떻게 다룰 것인가에 관해서 아이디어를 짜내고 행동방침을 결정해야 될 때이다. 사람 문제의 대처방법, 자신의利害函數(interest function)와 기대정도를 고려한 대안제시 등이 계획되어야 한다.

討議段階에서는 위의 네가지 요소, 즉認識의 차이, 실망과 분노의 감정, 의사선택의 어려움, 그리고 상대의 이해함수 등에 대하여知識과經驗을 체득하게 된다. 이것이 배움의 한過程(learning process)인데, 자신의제안과 상대의제안이 서로 왕래되면서, 감성의相互作用뿐만 아니라協商實際가合意를 향하여 나아가게 된다.當事者 모두 대안을 제시하고, 그중에서相互利益이객관적인基準으로 볼 때增大되는 특출한代案들에 대하여接近을 시도하게 될 것이다.

3. 戰略的 接近과 問題解決式 接近

앞에서 살펴본 바와 같이立場的協商은當事者간의 관계를 “게임”을 하는戰略的立場으로 파악하고原則下의協商은協商當事者를 공동문제의複數解決으로認識한다.當事者간의 관계를戰略적으로만 파악하는 측은정보를 되도록 많이 통제하고相對로하여금戰略的인판단에 실수를 일으키게끔 한다. 그러나問題解決方式을 취하는 측은 대부분의정보를 공개하고 상대와 더불어 공동체인葛藤을 공략하려고 할 것이다.

上통組織理論에서 설명하는 흥정식接近과問題解決式接近이 이와 유사한 인식하에 생겨난 구별인데 이하에서는 이러한研究結果를 간단히 비교한다.¹⁰⁾ 흥정적인接近은相對方이 가지고 있는 여러 대안의效用에 대한인지를 자기에게 유리한 방향으로 변화시키려고 하고, 자신의受容可能最低值(RP: reservation price)나安全水準(SL: security level)을 상대가 오판하도록 유도한다. 이라나接近의 기본 기법은自己束縛言行(commitment)에 있다. 자기속박언행이란

10) 이러한 대조는 여러組織理論 관련 논문에서도 쉽게 발견되나, 여기서는 Walton, Richard E., "Interorganizational Decision Making and Identity Conflict," in Tuite, M. R. Chisholm, and M. Radnor(eds.), *Interorganizational Decision Making* (Chicago: Aldine Publishing Company, 1972), pp. 100-108에서 필자가原則下의協商行態와 견주어서 다시 정리하였음.

戰略的立場을 취하는 것(positioning), 威脅信號(threatening signals)를 보내거나 거짓을 행하는 것(lying), 상대로 하여금 자신과 꼭같은 언행을 삼가하게 강제하는 것, 그리고 자기를 스스로 속박시켰던 언행을 지킬 수 없을 때 이를 합리화하는 것 등을 포함한다. 이 接近에는 보통 立場을 圍繞한 硬性協商의 여러 기술들이 대부분 활용된다.

共同利益이 고정된 것으로 認識하고 상호지분에 대해서는 불확실성이 높기 때문에 제의를 교환하면서 적절히 情報를 統制한다. 자신에게 유리한 조직과 자원을 활용하여 자신의 協商力を 우회적으로 높이고 오직 몇개의 대안을 탐색하여 상대방으로 하여금 창의적인 대안개발에 制約을 준다.

이에 대하여 問題解決式 接近은 葛藤이라는 문제를 파악하고, 해결을 위한 대안을 강구하고, 이러한 대안의 결과를 가능한 한 추정하여, 그러한 결과 중에서 최선이라고 판단되는 대안을 선택하여 문제에 接近한다는 것으로, 보통 意思決斷論에서 다루는 合理的인 意思決定모델을 연상시킨다. 다만 차이가 있다면 그러한 문제를 해결하려는 자가 다수이고 또 그러한 다수의 이익이 반드시 일치하는 것은 아니라는 점이다.

이를 좀 더 多者間의 意思決定이라는 측면에서 살펴보면, 첫째, 當事者들이 상호관심영역을 근본적인 필요라는 측면에서 상세히 정의하고 討議議題를 확정한다. 여기에 現實性檢查(reality test)가 중요한 역할을 하는데, 상대방의 意圖, 必要, 效用上の 優先順位 등에 대한 가정들을 합동으로 검사해 보고 상대가 현자 상태에 어찌한 불만을 갖고 있는가를 정확하게 파악하는 활동이다.

둘째 이러한 불만을 해소할 대안이나 그 대안의 결과를 상호 협력하여 찾는 활동이다. 이 활동이 가장 중요한 단계를 이루고 있는데, 結合利得(joint gain)을 增大시킬 수 있을 잠정적인 대안은 발견하기가 쉽지 않다. 그러나 그러한 대안이 찾아지거나 만들어져야만 한다. 그리고 어떤 대안이 가져다 줄 결과도 고도의 불확실성을 띠게 된다. 따라서 다양한 技法에 의한 推定作業도 필수적이다. 이 단계에서 중요한 기능을 하는 것이 가능한 情報의 集合體(pool)를 극 대화하고 정확한 교환이 상호 가능하도록 하여야 한다. 흥정식의 接近에서는 어느 한 쪽의 效用增大를 우선으로 하는 데 반하여 여기서는 結合利得의 增大를 제일 주적인 목표로 하는 것이다. 그리고 결합이 득은 단순한 當事者들의 效用의 합나는 다른 것도 강조되어야 한다.¹¹⁾ 葛藤의 解決이 共同의 目的으로 전환

11) 결합이득의 分析的인 설명은, Shubik, Martin, *Games for Society, Business and War: Towards a Theory of Gaming* (Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company, 1975), pp. 123-131 참조.

되어 각當事者들의立場은 그리한 승화된 목적의 단脈絡에서 평가되어지게 된다. 따라서 협력이 없었을 때의 각자의 단순한效用과는 성질이 변할 수도 있고 또 그 크기도 다를 수 있다.

例제, 結果豫測에根據하여 최대의效用을 가져다 줄 대안을 선택하게 되는데, 이 때 각자의效用選好函數(preference functions)가 명백해져야 된다.

실제協商狀況에서는 이러한 두가지 경향 중에서 어느 하나가 전적으로 우세하기보다는 두가지 경향이 모두 나타나는데 그 중 어느 한가지가 약간 강세를 보이는 것이 보통이다. 자기立場을 강력하게 옹호하려면 할수록協商을 통하여合意를 만들어내는 것만이 일차적인 관심사로 되어 이슈들의값과利得構造에根據하여 이 관계를分析·調整하려는 동기는 제약되게 된다.¹²⁾組織理論에서는 홍정식의接近은 관련자들에게 가능한結合利得이 고정되어 있거나 개개인의 뜻은 불확정적일 때이고問題解決式接近은 그러한 결합이들이當事者들이 어떻게 잠재적요소들을 잘 통합해내는 기제를 만들어내거나 기본적인 이해구조의相互補完의인성격을 발견하는 능력에 따라서 가변적일 때라고 한다.

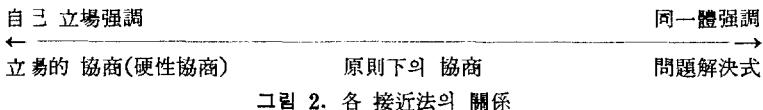
原則에 준거한協商에서規範的으로 강조하는 것은 되도록이면問題解決式의 태도를 견지하라는 것이다. 또한 대부분의協商狀況에서는協商當事者の 노력에 따라 얼마든지結合利益을 창조적으로增大시킬 수 있다는 견해이다. 이는 결합이들을 고정된 것으로 보는分配的協商(distributive negotiation)은 양자가 칭의적으로 노력하여第三의 대안을 만들어 낸다면 결합이들이增大될 수도 있는統合的協商(integrative negotiation)으로轉換될 수 있다는 것이다. 사실 원칙에 준거한協商接近의 핵심적인 주장 중 하나는 문제해결식의接近은 결합이들을可變的인 것으로 바꾸는 노력에 필수적인 태도이고 이러한 태도가 형성되면協商當事者 모두가協商前에비하여큰利得을향유한다는 것이다.

4. 두立場의關係

다음 그림에서 볼 수 있듯이 가장 단기적인 자기 이익에 집착하여戰略的인
勢로 가능한기술을 다동원하는방식이원쪽끝에있는硬性協商戰略이다.
그리고 동일한 의사결정주체로서葛藤과紛爭問題를 공동문제로認識하고 가장
효리적인方法으로 이를 해결하려는接近의問題解決式이다. 그리고 그 가운데
原則下의協商이자리를 차지할 것이다.¹³⁾

12) Randolph, Lillian, "A Suggested Model of International Negotiation," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. X, No. 3(1964), pp.344-353.

13) 여러 학자들이 용어는 다르지만 이와 비슷한認識을하고 있는 것으로 보인다. 協



현명한 합의란當事者들의 正當한 利益을 가능한 한 충족시키고, 相衝하는 利益의 葛藤을 공평하게 해소하여 합의의 지속기간을 연장시키고, 관련된 共同體의 利益도 고려하는 것이다. 어떤 立場을 취한다는 것은 協商에서 자기 立場을 보호하기에는 유용한 方法임이 사실이다. 즉 상대에게 자기가 원하는 것을 말하고, 그것이 압력 속의 불확실한 바다에 떫을 내리는 지점이 되고, 그리하여 궁극적으로 상호간에 수용가능한 합의를 이루게 한다. 그러나 이러한 立場을 圍繞한 協商을 현명한 합의라고 하기는 어렵다. 현명한 합의란 상대방의 立場도 충실히 고려되어야만 하는데 이를 강구하는 장치가 없는 것이다.

각자의 立場에만 너무 집착하다 보면當事者들의 근본적인 關心事를 벗어날 수도 있고, 합의가 이루어졌다 하더라도 最終立場을 기계적으로 나누는 식이 될 것이다. 각자가 자기의 立場만 주장하다 보면, 合意時間이 오래 걸리고, 協商結果로 얻는當事者들의 몫의 합이 協商前에 비하여 그리 增大되지 않을 것이다. 강력한 자기주장으로 말미암아 의지의 競合過程을 겪게되어, 당사자들간의 좋은 관계를 지속하기가 쉽지 않을 것이다. 더구나 協商의當事者數가 많을 경우나, 協商에 많은 수의 第三者들이 끼어들 경우, 相互讓步의 대상이 불확실하기 때문에 立場을 고수하는 協商이란 타결이 쉽지 않을 것이다.

IV. 對外協商과 原則下의 協商論

1. 原則下의 協商姿勢의 限界

國內 協商의 경우 理論家로서는 結合利得을 크게 할 가능성이 높고 또 協商이 葛藤을 침에화시키지 않으면서 효과적으로 진행될 수 있는 原則下의 協商姿勢를 권고하는데 아무런 문제도 발견할 수 없다. 規範的인 측면에서는 더욱 그러하다. 原則에 준거한 協商戰略으로 일차적으로 결합이득을 크게 한 다음 이를 配分하는 것이 처음부터 고정된 몫을 가지고 配分에만 신경을 쓰는 것보다葛藤解消와 效用增大를 위해서 바람직한 방향이다.

상當事의 관계를 완강한 적대자, 협조적 경쟁자, 그리고 완전한 협조자(Raiffa, Howard, *op.cit.*)의 분류와 더불어 대결형태를 투쟁, 게임, 그리고 논쟁(Rapoport, Anatol, *Fight, Games, and Debates*(Ann Arbor: University of Michigan Press, 1960))으로 나누는 시각을 예로 들 수 있다.

그러나 國際協商의 경우 原則的 協商戰略에 대하여 회의를 표시하는 경우가 많다. 냉혹한 國際環境 속에서 通商이나 長期契約協商 등을 추진할 때 立場的인 協商戰略이 한 나라의 效用을 증가시키는 데 效果的일 것이라는 판단을 할 수 있다. 또 軍縮協商인 경우 상대를 가상의 적으로 보는 만큼 완강한 對象者를 상대함에 있어서는 立場을 강조하고 의지의 競合에서 이기는 것이 중요한 戰略이라는 생각을 할 수 있다. 더구나 南北協商과 같은 이데올로기나 정치체제가 協商의 주요 대상이 되는 경우 쉽사리 立場을 포기하기는 어려운 것이다. 그리고 原則下의 協商이라고 해서 이해관계의 결과적인 분포에 강력한 집착을 하지 않는 것은 아니다. 다만 協商過程에서의 姿勢를 취함에 있어서合理的이며 問題解決接近을 한다는 것이다.

게임理論에서도 이러한 協商姿勢의 문제에 대해서 많은 研究를 하고 있다. 예를 들어 갑과 을이 協商을 진행할 때 두 사람의 協商姿勢가 하나는 原則下의合理的接近이고 다른 하나는 硬性協商戰略일 경우 그들에게 돌아 오는 이득이 다음과 같을 수 있다.

		乙	
		原則下	硬性的
甲		(10, 10)	(3, 17)
硬性的		(17, 3)	(0, 0)

그림 3. 協商姿勢와 利得

甲과 乙이 모두 原則下의 協商을 전개할 때는 두 나라에 돌아가는 놀이 각각 10과 10이 된다. 그러나 두 나라중 어느 나라도 立場的硬性戰略을 합리적인 상대에게 취하면 17이라는 效用을 얻을 수 있다. 즉 한편이 原則下의 協商을 하려고 할 때, 다른 한편이 일방적으로 강성적인 姿勢를 취하게 되면 +7만큼의 效用의 增大를 얻을 수 있는 유인이 있는 것이다. 이러한 유인을 앞에 두고 國際協商의 경우 硬性戰略으로 대부분 돌아서려고 할 것이다. 게임에 참가하는 나라는 모두 이러한 戰略分析을 하기 때문에 모두 硬性戰略을 택할 소지가 많은 것이다. 그러면 當事者들이 양보를 一方的으로 하지 않거나 상대의 양보에 대하여 相互性에 입각한 회생을 감수하려고 하지 않게 된다. 그러면 協商은 고착화 빠질 것이다.

여기서 필요한 개념이 時間費用(time cost)인데 시간을 지체시킴으로써 부담하게 되는 비용을 고려하여 限界時間費用과 讓步의 한 단계 費用이 같아지는 점에 따른 양보를 하려고 할 것이다. 위의 예에서는 둘 다 强性的인 立場을 취할 때

는 이득이 0이 되는 것으로 편의상 상정하였다.

위의 계에서 각국은 상대편의 戰略을 알지 못하고 競爭的인 관계를 너무 의식하면 모두 硬性姿勢를 취하게 되어 利得이 $(0, 0)$ 으로 최소가 되는 소위 좌수의 진퇴양난(고민)(prisoner's dilemma)에 빠지게 된다. 이러한 일차적인 分析에 따르면 우리가 國際協商의 경우 理論家로서는 권고할 戰略이 없는 것 같아 보인다.¹⁴⁾

위의 期待利得構造는 상당히 보편화된 것이므로 이를 이용하여 어느 나라의 입장에서 最通行動戰略이 가능하나 하는 문제를 수치적으로 증명하여 보면 다음과 같다. 예를 들어 乙이 p 확률로 原則下의 協商을 택하는 경우, 甲이 原則下의 協商戰略을 택하므로써 얻게 되는 期待利得은 다음의 계산에서 $7p+3$ 이 되고 立場의 硬性戰略을 택할 때는 $17p$ 가 된다.

$$\text{甲의 期待利得 : } \begin{vmatrix} 10, 3 \\ 17, 0 \end{vmatrix} \begin{vmatrix} p \\ 1-p \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 7p+3 \\ 17p \end{vmatrix}$$

여기서 甲이 原則的 協商姿勢를 취할 때 얻을 수 있는 이득은 $7p+3$ 이고 硬性姿勢를 취할 때 가능한 값은 $17p$ 이다. 甲의 立場에서 原則的 立場을 취할 때 얻을 수 있는 이득이 클 확률 p 를 구하면, $7p+3 > 17p$, $3 > 10p$, $p < 0.3$ 이다.

따라서 甲의 立場에서 原則下의 協商을 하는 것이 유리한 경우는 乙이 原則的 協商을 할 확률이 0.3이 하일 때이다. 즉 乙이 立場의 硬性協商姿勢를 취할 확률이 높을수록 甲은 原則下의 协商姿勢를 취하는 것이 甲의 利得을 最大化시키는 方法이다. 이렇게 될 경우 乙의 立場도 마찬가지이다. 甲이 硬性協商戰略을 취할 확률이 높을수록 乙은 原則下의 协商戰略을 취하여야만 이득을 최대화 할 수 있다. 따라서 甲과 乙의 协商戰略이 안정을 이루지 않고 상호간에 빗나가는 것이기 때문에 協商은 결국 硬性戰略끼리의 충돌이 되어 좌수의 진퇴양난에 놓이게 된다는 것이다.

따라서 國際테러법과 유괴법 같은 위기상황과 단기적인 目的이 주요한 관심이 되는 상황에서는 原則下의 协商戰略에 한계가 있음이 사실이다. 國際테러법의 경우 국가적인 관점에서는 장기적인 시야가 요구되기도 하나 현재의 顯示化된 피해와 당면한 위급성을 미래의 불확실한 계속적인 피해 가능성과 비교할 때 정착결정자들이 당면한 問題의 解決에 급급해지는 경우가 대부분이다.

더불어 當事者가 오랫동안 立場의 协商姿勢를 견지해 오고 있는 경우 이러한

14) Birtos, Otomar, J., "How Predictive Are Negotiations?", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. XI, No. 4(Dec. 1967), pp. 481-495.

姿勢로부터의 현실적인 전환도 쉽지 않다. 남북관계는 이러한 요소가 크게 작용하고 있다. 물론 이론적인 한계라고는 할 수 없으나 協商의 姿勢를 바꾼다는 것과 協商名聲(negotiation reputation)에 영향을 미칠 것이고 이러한 위신의 변화가 長期的으로 어떠한 영향을 줄지 모르는 상황에서의 姿勢變化는 어려운 것이다. 더불어 國際協商의 경우 議題의 分析過程이 복잡하고 수량적인 接近이 어려울 때가 많은데 이럴 때도 姿勢를 原則的인 基準을 따라서 문제해결식으로 바꾸기가 쉽지 않을 것이다.

이상의 分析을 종합해 볼 때, 단순한 理論的인 分析에서는 國際協商의 경우 原則下의 協商姿勢를 권고하기에는 문제가 많고 오히려 利得의 配分過程에서 상대적인 피해를 입는 戰略같이 보이나 실제의 協商過程은 그 전체가 게임理論과 다르고 또 動態의이면서 제한된 정보로 인하여 硬性戰略을 선택하는 데도 문제가 있다는 점을 확인할 수 있었다. 따라서 다음 절에서는 原則下의 協商이 어떠한 측면에서 強點을 가지고 있는지를 對外協商이라는 테두리 내에서 보려고 한다.

2. 原則下의 協商의 有用性

우선 게임理論의 틀에 의한 原則下의 協商限界에 대한 지적에 대하여서는 다음과 같은 주장을 할 수 있다. 즉 게임理論은 그 전체가 協商理論에서는 요구되지 않거나 적절하지 않는 것을 포함하고 있다. 게임理論의 전제는, 첫째, m nimax 假定이다. 이 명제는 한정된 2人零合게임(zero-sum game)에서는當事者들이 협력하게 반응한다면 일방이 상대방으로부터 얻을 수 있는 평균값이 존재한다는 것이다.¹⁵⁾ 둘째, 利得(payoffs)이 고정되어 있다는 점이다. 이는 原則下의 協商의 경우에는 창조적인 대안을 마련함으로써 결합이득이 增大되어진다는 가정과는 상치되는 것이다. 세째, 게임의 反復可能性이다. 이는 실제 실험실의 반복게임으로 실제의 协商過程을 설명하려는 데 활용될 수도 있다. 그러나 전반적으로 볼 때 이러한 전제나 명제들은 動態의이면서 제한적인 정보와合理性을 전제하여야 할 協商의 相互作用을 상세히 기술한다고는 할 수 없다.

그리고 무엇보다 이러한 죄수의 진퇴양난에 해당하는 게임이 계속 반복되는 경우에는 반드시 立場的 强硬姿勢만이 이득을 극대화하지는 않는다는 점이다. 적정수준의 協助的인 姿勢를 가짐으로써 상대방이 변절하여 경성으로 돌아서지

15) Davis, Morton, *Game Theory* (New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1970), pp. 38-39.

않고 비슷하게 나오게 하는 요건을 만들어낼 수 있다는 것이다.¹⁶⁾ 그러나 이러한 協助的인 姿勢(cooperation)가 軟性協商처럼 진실한 利他的인 態度(altruism)와는 다르다는 점이다. 相互利他的인 姿勢(reciprocal altruism)는 역시 현재의 國際關係에서는 찾아 보기 어렵고 理論的인 흥미도 끌지 못한다고 생각된다.¹⁷⁾

協商을 평가하는 측면은 여러가지가 있을 수 있다. 예를 들면, 타결에 소요된 시간, 葛藤의 초예화 정도, 結合利得의 증대 정도, 配分의 정당성 등이 基準이 될 것이다. 이러한 여러 요소들 중에서 原則下의 協商이 유용하리라고 주장하는 理由는 아래와 같은 것이다.

첫째, 결합이득의 增大可能性이 다른 協商姿勢보다 높다. 즉 協商의 效率性을 높일 수 있다. 效率性의 增大란 協商以前의 當事者의 效用의 합보다는 協商以後의 當事者의 效用의 합이 크다는 뜻이다. 이것은 상대가 效用을 많이 부여하는 欠乏에서는 양보를 해주고 자신에게 중요한 欠乏에 대해서는 양보를 받아낼 것으로 써 가능하여 진다. 따라서 經濟的인 측면에서 分析한다면 細列最適(Pareto Optimality)을 달성할 가능성이 原則下의 协商에서는 쉬워진다.¹⁸⁾

파레토최적이란 절대적인 조건이기 때문에 현실적으로 달성가능성이 희박한 것이다. 따라서 이를 조금 완화한 파레토가능성 혹은 파레토優越(Pareto superiority)과 같은 상대적인 척도가 사용될 수 있다. 따라서 어느 한 편의 效用을 감소시키지 않고는 다른 한 편의 效用을 增大시킬 수 없는 最適點만을 評價基準으로 사용하지 않고 協商以後의 가치의 총합이 協商 이전의 가치의 총합보다 크면 效率性이 增大되는 것으로 판단하는 基準이다. 이러한 基準에 기초한 Hicks-Kaldor 補償原則은 가치의 增大를 얻는 편이 가치감소를 겪는 편에게 가장적으로 보상을 하고도 남는 것이 있으면 효율이 增大된 것으로 보는 것이다.¹⁹⁾

16) Molander, Per, "The Optimal Level of Generosity in a Selfish, Uncertain Environment," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 29, No. 4(Dec. 1985), pp. 611-618.

17) Axelrod, R., *The Evolution of Cooperation*(New York: Basic Books, 1984), pp. 7-24.

18) 대부분에 대한 자세한 논의에 관해서는, Friedman, Lee S., *Microeconomic Policy Analysis*(McGraw-Hill Book Co., 1984), pp. 26-47; 141-190; and 382-405 참조.

19) Hicks, J.R., "The Valuation of Social Income," *Econometrica*, 7(May 1940), pp. 104-124, and Kaldor, N., "Welfare Propositions of Economics and International Comparisons of Utility," *Economic Journal*, 49(September 1939), pp. 519-551. 여기서 강조되어야 할 점은 보상이 실체로는 일어나지 않아도 된다는 것과 금전적인 의미를 부여할 수 있다는 것이다. 물론 통상적인 경우는 아니지만 compensating variations와 equivalent variations의 부호가 둘다 양이 아닌 경우, 效用의 증가가 이루어지는 지가 불분명하다는 지적도 있다.

그런데 이 기준도 완벽한 정도의情報を 요구하고 추상성이 높아서 실제로 이용하기에는 한계가 있다. Scitovsky는 Hicks-Kaldor 기준이 적용된 경우에도 이득을 본 편이 손해를 입은 편을 보상해 주지 않으면, 새롭게 형성된 價值의 配分상태에 만족하지 않아서 손해를 입는 편이 얼마간의 비용을 들여 다른 편들을 보상하더라도 協商以前 상태로 돌아가는 것이 유리한 경우가 생기게 됨을 지적하였다. 그리고 이러한 문제를 가상하여 二重基準을 제시하였다. 즉 위의 조건에다 손해를 입은 편에서 이익을 본 편에 또 다른 보상을 제공하여 본래 상태로 되돌아 가자는 유인이 없는 조건을 첨가한 것이다.²⁰⁾

그러나 이 기준도 協商當事者들이 자기의 몫에 부여하는 效用을 비교할 수 있느 방법에 대해서는 아무런 단서를 주지 않고 또 어떠한 분배상태가 바람직한지에 대해서도 시사하는 바가 없다. 이러한 문제를 보완한 것이 Little의 기준인데 정책적인 측면에서는 어느 정도 유용하다고 본다. 이 기준을 현실적인 協商을 염두에 두고 정리해 보면, Scitovsky의 二重基準을 일단 통과하고 協商以의 價值配分에 대하여 利害當事者들이 각자의 效用函數의 형태에 맞추어 평가한 뒤에도 가치의 분배상태에 대하여 큰 이의를 제기하지 않을 때 協商이 바람직한 방향으로 效率性을 증대시켰다고 판단하는 것이다.²¹⁾ 또 분배의 정통성(legitimacy)이 이러한 경우를 지칭하는 것으로 볼 수 있다.

이상의 논의를 간략하게 도표로 보면, 아래 그림에서 가능한 한 效用을 協商以前의 상태인 E_0 에서 效用境界인 ABC에 가깝게 밀어올리는 작업이 드

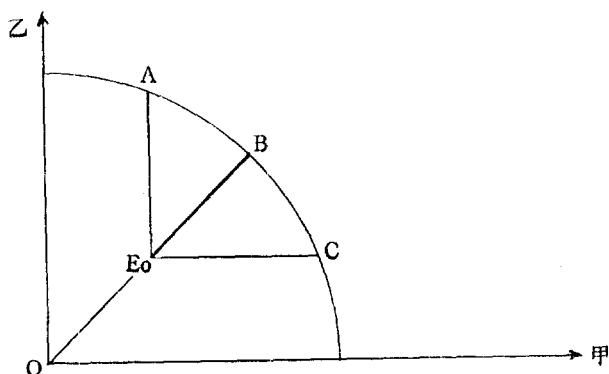


그림 4. 效用의 增大와 配分

- 20) Scitovsky, Tibor, "A Note on Welfare Propositions in Economics," *The Review of Economic Studies*, 9(1941), pp. 77-88.
 21) Little, I.D.M., *A Critique of Welfare Economics*(Oxford: Oxford University Press, 1958), pp. 9-18.

을 增大시키는 방향이다. 原則下의 協商을 강조하는 측에서는 정확한 의사전달, ○ 해관계의 分析的인接近, 객관적인 基準에 의한 평가 등을 활용함으로써 결합○ 득을 增大시키는 방향으로 協商過程을 유도할 수 있다는 것이다.²²⁾

상호간에 戰略的인 誇張表現(strategic misrepresentation)과 주관적인 評價基準을 활용하여서는 결합이득을 증대시키기가 쉽지 않을 것이다.

그러나 ABC 경제선 안으로 協商以後의 價值配分의 상태가 움직여야 效用의 增大가 현실적으로 가능해지는 것이다. 그리고 OEoB를 45도 방향의 선으로 볼 때 이 선을 따라서 效用이 增大되고 이 선상에서 配分이 일어나면 協商當事者 모두가 增大된 이득을 초기 상태와는 무관하게 균등하게 配分하는 것이다. 그리고 이득의 配分이 EoAB안에서 일어난다면 增大된 이익이 을에게 유리한 방향에 마무리되는 것이고 EoCB안에서 일어난다면 갑에게 유리하게 配分되는 것이다. 原則下의 協商에서 전제로 두는 것은 일단 상호간의 문제해결식接近에 의하여 결합이득이 增大된 상태에서는 분배할 이득의 크기가 작을 경우에 비하여 용이 할 것이라는 점이다.

둘째, 原則下의 協商은 상대에 대한 단적인 불신이나 신뢰에 따라立場을 조절하는 것이 아니므로 協商相對가 누구나에 크게 좌우되지 않는다. 協商當事者가 떠벌어도 일관된 姿勢로 協商에 임하게 되므로 자연히 協商姿勢에 대한 평가가 일관되어 協商의 名聲을 얻게 된다. 協商의 명성이란 일단 얻어지면 상대가 勢勢를 취할 때 필요한 정보를 준 경우가 되어 상대도 原則下의 協商姿勢를 취할 것으로 기대하게 된다. 여기서 우리가 앞절에서 게임理論의 도식으로 分析한 協商姿勢의 장·단점에 대한 보완이 필요하리라 본다.

즉 게임理論에 의하면 상대가 原則에 의한 합리적인 戰略을 택할 때 자신은 강경한 硬性戰略을 택하는 것이 協商의 기대이득을 增大시킬 가능성성이 큰 것으로 보았다. 그러나 이러한 단선적인 分析은 게임理論의 전제가 協商實際에는 한계가 있음을 간파하고 있다. 즉 게임theory에서는 기대이득이 고정된 것으로 전제를 두었다. 그러나 協商過程에서 제의를 교환하고 의제에 따른 양보를 原則下에 하다보면 기대이득은 增大되어지는 것이다. 그리고 상대방이 합리적인

22) 상호간의 基本立場을 고려하면서 결합이득을 최대화시켰던 예는 미국과 파나마 간의 파나마운하협상을 들 수 있다. 이의 상세한 分析에 관해서는, Raiffa, Howard, *op. cit.*, pp. 166-204를 참조, 그리고 사례는 Panama Canal Treaty Negotiations: The Setting (C14-79-223) and Panama Canal Treaty Negotiation: Concluding a Treaty(C14-79-224), Kennedy School of Government, Havard University, Case Materials에 상세히 소개되고 있다.

姿勢로 나오는 경우 자신도 합리적으로 나오게 되면 이러한 가능성의 열리게 된다는 사실을 알 때 硬性戰略으로 나올 가능성은 줄어 든다. 그리고 상대도 協商의 명성을 합리적으로 얻는 것이 또 다른 協商에서 유리하다는 사실을 알 때는 더욱 더 그러하다.

그리고 동일 상대와의 协商이 장기적으로 계속되는 것이 현재의 國際關係에서는 대부분인데 이러한 반복적인 协商을 전제로 할 때는 더욱 原則下의 协商戰略을 취해야 될 필요가 있다고 본다. 부정적인 수준의 意志의 競合이나 壓力, 威脅, 警告, 固執 등이 동원되지 않으면 协商이 갑작적으로 처리되지 않고 부정적인 문제에 고착되어 协商이 비효과적으로 흐르는 일은 없을 것이다. 물론 이러한 경우에도 강성적인 姿勢를 견지하여 자기이익을 매 协商마다 극대화 하려는 것이 차기의 协商을 진행시키는 데도 유리한 고지를 차지할 수 있을 것이다. 그러나 이러한 戰略은 상대방에게 계속적인 부담과 불평을 안겨주어 상호간에 從屬的인 관계가 계속되지 않는 현대 자주국가 간의 葛藤이 오히려 고조될 가능성이 높은 것이다. 국가간의 관계에서 协商以外의 最善의 代案(BATNA: best alternative to a negotiated agreement)이 가졌다. 줄 이득이 크지 않는 경우가 대부분이다.

國際關係에서 계속된 행위로 인하여 형성된 이미지는 對外協商을 진행시키는데 있어 상대가 姿勢를 정립하는 데 큰 영향을 준다.²³⁾ 선의나 위신 그리고 국제관계에서의 체면유지는 협상자세와 관련되는 것으로 이러한 장기적이고 포괄적인 문제에 중점을 두면 둘수록 协商姿勢는 原則에 準據한 协商姿勢를 견지할 가능성이 높다. 거짓이란 國內外를 막론하고 道德的인 限界와 制約(moral constraints)을 느끼게 마련인데 17세기 이후의 國際政治에서는 더욱 강조되고 있는 경향이다.²⁴⁾ 어떤 복잡한 체제가 높은 수준의 거짓을 계속적으로 유지하면서 살아가기란 아주 어려운 것이다.

V. 韓國의 對外協商 傾向

1 守勢的인 协商歷史

우리나라는 오랜 외교관계를 통하여 수많은 协商을 추진하여 온 것이 사실이

23) Jervis, Robert, *The Logic of Images in International Relations*(Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1970), pp. 4-7.

24) Morgenthau, Hans, *Politics Among Nations*(3rd ed.) (New York: Knopf, Inc., 1961), pp. 245-247.

다. 때로는 攻勢的인 立場에서 우리 立場을 강화하는 조치로 분쟁을 끌고간 예도 있지 않으나²⁵⁾, 대부분의 경우 전체적으로 守勢的인 立場에서 協商을 추진 시킬 것 같다. 역사상의 대중국·대러시아관계뿐만이 아니고 최근의 對美通商協商, 對北軍縮協商 등에서도 이러한 경향은 나타나는 것 같다. 보다 상세한 논의는 역사적인 接近을 통한 分析이²⁶⁾ 이루어져야 하겠지만 적어도 戰略的인 姿勢에 관한 한 守勢的인 姿勢를 벗어나지 못하고 있다는 것이 필자의 판단이다.²⁷⁾

수세적인 姿勢를 가지게 된 연유에 관해서는 심도있는 研究가 필요하나 우리가 차정적으로 생각할 수 있는 것은 이러한 姿勢가 協商을 둘러싼 세력, 즉 국력에서 오는 경우도 있고 그 시대의 대세에 의하여 영향을 받는 측면이 있는 것도 같다. 國力이란 군사력, 경제력, 문화·전통, 인구, 국민성, 지도자의 능력 등의 요소를 통괄하는 개념이다. 우리가 전통적으로 중국과의 协商에서 국가의 안위를 위하여 善隣關係를 힘들여 유지해온 것이며 최근에 이르러서는 대미통상관계나 주한미군관계를 풀어 나감에 있어서도 상대방의 의도를 너무나 강하게 認識하여 과동적이고 對應의(responsive)인 协商姿勢를 취하고 있는 것이다. 따라서 协商力を 발휘하려는 태세를 취하기 전에 协商의 환경을 이루는 大國의 요인들에 의하여 수동적인 姿勢를 갖고 있지 않나 생각된다.

協商力이란 의도된 协商結果(negotiation outcome)를 만들어 낼 수 있는 능력으로 파악될 수 있다. 부연하면 얼마나 효과적으로 协商資源(negotiation resources)을 동원하여 协商目標에 연결시키느냐 하는 측면에 초점을 두는 것이다. 따라서 국가간의 协商에서는 국간단위의 힘의 강약도 중요한 자원이 됨이 사실이나 协商當事者를 둘러싸고 있는 문화적인 전통, 协商規範, 經驗과 能力, 그리고 協商에 임하는 姿勢 등도 미시적으로는 协商력을 크게 좌우하는 요인이 된다. 协商環境을 어떻게 조절하여 목표달성을 용이하게 하는가, 얼마나 효과

25) 例를 들어, 片澗基, “朝鮮通信使의 현대적 조명”, 광장(1989.10), 246-257쪽; 李俊杰, “朝鮮通信使의 日本派遣概觀”, 民族正氣, 제 9 호(1989.3), 106-134쪽; 李祥雨, 朴正熙와 카더”, 月刊朝鮮(1983.10), 142-184쪽; 한국외무부, 한국외교30년(서울: 한국외무부, 1979), 63-76쪽 참조.

26) 일반적인 외교측면의 역사적 接近은, George, Alexander, David K. Hall, and William E. Simons, *The Limits of Coercive Diplomacy*(Boston: Little, Brown, 1971), 그리고, 역사적 관점에서 본 通商協商에 관해서는, Zartman, I. William, *The Politics of Trade Negotiation between Africa and the EEC: The Weak Confront the Strong*(Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1971) 참조.

27) 필자는 协商姿勢와 관련하여 기존의 协商經驗者の 글을 分析하고 상당한 범위에 걸쳐 경험담을 청취하였다. 이러한 자료에 의존할 때 현재 단계에서 이러한 잠정적인 기론을 내릴 수 있었다.

적으로 사전에 계획한 목표수준으로 協商戰略과 戰術을 활용하여 효과적으로 接近하느냐 하는 것들이 協商結果에 큰 영향을 준다. 協商當事者를 중심으로 본다면 어떤立場을 형성하고 이에 대하여 헌신적으로 매달리는自己束縛力(*co nmitment power*)이 協商力의 주요한 구성요소가 되는 것이다. 우리는 協商資源으로서의 協商經驗, 能力, 姿勢 등의 미시적 요소를 경시하고, 국력이나 國際的인 力學關係 등의 외부적 요소를 너무 중시하는 경향이 있는 것 같다. 따라서 守勢的이고 또 分析的이지 못하는 立場의 協商姿勢로 갈 가능성이 높다.

강대국의 지원이 중대한 의미를 가지고 있는 경우에, 국력의 면에서 열세인 국가가 어떠한 葛藤狀況에서도 강대국의 일방적인 요구에 당할 수 밖에 없을 것이라는 견해와 이와 정반대로 도움을 받는 측이 오히려 도움을 받아야 되는 현지 측지를 빌미로 하여 강대국에 강력한 요구를 할 수 있다는 견해도 있을 수 있다. 그리고 실제 政治·行政의으로 도움받는 영역과 協商議題가 격리되어 있어 영향을 미치지 않을 것으로 보는 제 삼의 견해도 가능하다. 13가지의 韓·美通商協商과 25가지의 남미제국 對美通商協商을 分析한 바에 따르면, 그 원인은 분명하지 않지만 대부분의 경우 한국이 초기에 설정한 목적을 달성하지 못한 것으로 나타났다.²⁸⁾

協商姿勢와 관련된 协商力도 미시적 관점에서는 중요한 研究對象이 된다. 우리의 경우 사례에 따라서 많은 편차가 있을 수 있으나 대체적으로 協商을 통한 葛藤解決方式에 익숙하지 못하고 또 協商經驗이 축적되지 않은 것이 미시적인 측면에서 协商力を增大시키는 데 합계로 작용할 것이다. 뿐만 아니라 協商의 주체와 대리인 즉 국민과 協商當事者인 공무원의 관계가 协商力を 발휘하는 데 어려움을 낳게 하는 경우도 있다. 이러한 점은 두가지 측면에서 살펴볼 수 있는데, 첫째가 공무원의 국가에 대한 충성심 문제이고, 두번째가 協商當事者에 관한 제도적인 문제이다. 공무원의 국가나 공익에 대한 헌신도를 정확하게 측정할 수는 없으나 국가적인 사명에 대한 헌신적인 노력 여하에 協商의 성공적인 타결이 좌우되는 수가 많다.²⁹⁾ 국가에 대한 헌신적인 協商努力은 개인에 따

28) Odell, John S., "Growing Trade and Growing Conflict Between South Korea and the United States," *The Korean Journal of International Studies*, Vol. 17, No. 1(Winter 1985), pp. 29-30; "Latin American Trade Negotiations with United States," *International Organization*, Vol. 34(Spring 1980), pp. 207-228.

29) 일본의 協商姿勢를 예를 들면 이러한 헌신적인 姿勢를 사무라이외교관식(samurai diplomats)이라고 하고 이러한 姿勢는 그들의 協商理念이나 문화전통과 관련이 있는 것이다. 이것은 協商代表의 국가에 대한 헌신정도를 뜻하는 것으로 해석할 수도 있다. 姿勢한 分析에 관해서는, Blaker, Michael, *Japanese International Negotiating Style*(New York: Columbia University Press, 1977), pp. 1-30 참조.

라서 차이가 날 수도 있고 또 시대의 정치문화에 따라 차이가 날 수도 있다. 다만 여기서 강조하고 싶은 것은 현대에 이르러서도 역사적인 인물의 애국심과 같은 혁신적인 姿勢가 對外協商過程에서 특히 필요하다는 점이다.

다음으로 제도적인 문제로서는 사회 각 부문과 協商代表와의 관계에 있어 주체와 대리인의 관계 설정에 관해서 문제가 있을 수 있다는 것이다. 이는 代理人理論(agency theory)에서 잘 다루어지고 있는데, 공무원이 국민의 이해관계를 적절하게 대처하는 데 어려움을 겪는 경우가 많다. 이는 공무원의 직무를 이해하는 영향을 미치는 인사행정상의 문제나 공무원의 개인적 이해와 직무를 통해서 드러나는 公益이 괴리됨으로서도 생길 수 있는 문제이다. 보직변경으로 인한 한번 한 協商代表의 교체, 協商組織間의 조정의 결여, 이해집단과 协商代表와의 情報의 非對稱(informational asymmetry)과 統制의 費用(monitoring costs)과 限界 등의 문제가 协商代表의 協商能力을 극대화시키는 데 장애요인으로 작용할 것으로 보인다. 그리고 對外協商機構가 효율적으로 구성되어야 되는데 그 권적인 단독형과 분권형인 다수기관중 어떤 기관형태를 유지하여야 하는가 하는 점도 심도있는 分析을 요한다. 이러한 문제는 어떻게 하면 代理者費用(agency costs)을 줄일 수 있느냐 하는 데 논의의 촛점이 모아진다.³⁰⁾ 이와 더불어 경제 단위와 정부간의 의사결정과정에 소요되는 비용을 최소화할 정책과 정의 개발도 중요한 과제가 된다.

2. 強大國에 대한 情誼的 認識

우리의 주요 對外協商國들 중 강대국에 대하여서는 유교적인 가치관의 위계 질서의식이 연속되어 역사적으로 큰 나라를 형님나라로 보는 경향이 있는 것 같다. 以小事大의 이러한 認識은 協商姿勢에도 영향을 주리라 본다. 시대에 따라서 혼동을 보이긴 했지만, 美·日·中·蘇를 우리의 보호자로 認識하는 것이다.³¹⁾

需求心理論(mendicant mentality)을 현재까지 거론할 필요는 없으나 그러한 認識은 감정적인 표현에서는 찾아 볼 수 있는 것도 사실이다. 우방의 보호를 감사하는 마음과 자립의식 간에 혼미상태가 생긴 것도 사실이다. 우정의 동반자

30) 이러한 관점에 관해서는, Pratt, John W., and Richard Zeckhauser, "Principals and Agents: An Overview," in Pratt and Zeckhauser (eds.), *Principals and Agents: The Structure and Agents*(Boston: Harvard Business School Press, 1985), pp.1-36 참조.

31) 박권상, "미국을 보는 한국인의 눈", 新東亞(1984.12), 470-487쪽 참조.

나 人間的인 사랑을 강조한 사이에 이해관계의 명확한 分析과 이에 따른 형평에 立는 利益의 配分 및 調整過程을 서구적인 것으로 認識하고 자연스럽지 않게 생각하는 情的 人間主義나 非物質主義가 우리의 현재의 協商態度에도 약간의 偏向을 남기고 있다. 예를 들어 작금의 韓美通商協商에서 미국측의 주장을 도저히 이해할 수 없다거나 민족의 자존심을 건드리는 것으로 認識하는 태도는 이러한 전례의 對外認識의 잠재적인 영향으로 생각된다. 미국의 문화전통을 물질적인 가치를 존중하는 금전문화로 이해하고 계약을 강조하며 결과를 존중하는 生存을 논리적으로 이해하고 있지만³²⁾ 그들의 개인주의적인 태도를 직접적으로 경험하는 과정에서는 우리가 감정적인 대응을 하는 일면을 아직도 볼 수 있다. 따라서 立場的 協商姿勢는 심화되어 가고 있는 것이다.

둘: 나라가 작은 나라에 대하여 동등한 犧牲이나 讓步(equal sacrifice and/or concession)를 요구하는 것을 이해할 수 없는 것으로 생각한다. 따라서 미국이 자국들의 第7大 교역국인 한국을 수평적 상호경쟁관계로 보아서 한국이 불공정 혹은 교역체제를 이용하여 미국시장을 침식하였다는 認識을 갖고 協商에 임하는 반하여 우리는 힘겨운 시장개방노력을 제대로 평가하지 않는다고 보면서 國內法의 보호조항을 문제삼는 것은 미국이 우월한 국력을 이용하여 우리를 간섭하는 자존심에 관련된 문제로 認識하는 경향도 없지 않다.³³⁾ 혈맹관계를 너무 과대하게 認識하여 군사부문과 더불어 문화적 경제적인 분야에 이르기까지 그니한 관계가 확장되기를 희망하면서 일부에서는 문화적, 경제적 從屬性에 대하여 감정적인 탄응을 하는 경향도 있다.

그리고 미국은 한국의 協商態度에 불만을 나타내고 있다. 즉 미국은 한국이 그들의 양보에 대응하는 相互性을 보여줄 것을 기대하다가 한국측이 國內의 조세문제와 정치적인 어려움 그리고 부채와 국방비 부담의 과중이라는 구실하에 개방의 속도를 기대만큼 가속화하지 못한데 대하여 감정적으로 변하여 한국이 상대의 요구에 대하여 민감하지 못함을 지적하고 있다. 그리고 한국은 미국이 자국경제의 구조적인 결함에 기인한 난국을 對外交易上의 통로를 통하여 해결하려 한다는 立場을 비난하고 나서는 것이다. 그리고 행정부의 자유무역주의

:2) 김태길, 한국인의 가치관 연구(서울:문음사, 1982), 417-439쪽.

:3) 우리의 立場만을 고려하는 閉鎖된 視角(closed mind)을 바탕으로 하는 경제관으로부터 12대 교역국가에 걸맞는 경제관으로 전환할 것과 더불어 선진국과의 다른 부문의 協商에서도 종속적인 관계로 認識하는 의식은 協商結果에 큰 도움이 되지 않을 것으로 보인다. 경제관의 변모를 강조한 研究는, 韓國開發研究院, 한·미통상 현안에 대한 이해(政策研究資料, 8901) (1989)와 한미무역마찰의 배경, 실태 및 대응 방안(정책연구자료), 86-06(1986.5) 참조.

정책을 지지하고 통상압력의 근원인 입법부에 대해서는 상대적으로 적은 노력을 흔들고 있다. 이러한 두 국가의立場의 충돌이協商過程에서의戰略的인 조우를 더욱 강화시켜서共同問題解決方式을택하게 할 가능성을 줄이고 있는 것이다. 이렇게 되면 국력을 바탕으로 공세적인立場에 있는當事者の 이득이 일방적으로增大될 가능성이 높고 양자의 창의력에 의한結合利得을增大시키는 대안의 개발이 어렵게 된다.

다른 부문에서와 같이對外協商의 과정에서도葛藤의 존재로 인하여 언론매체가 개입하게 된다. 특히 國際化되고 복잡한 사회에서는 대중매체가 의사소통의 중요한 구성요소가 되기도 한다. 더구나 최근의 國際關係에 있어 대중의 중요성[1] 높아짐에 따라 뉴우스매체의 영향력도 점점 커지고 있다.³⁴⁾ 그런데 때로는 우리의 대중매체가協商當事者와 이해관련집단간의 관계의 어려움을 잘 이해하지 않아協商을 합리적으로 끌고 가려는當事者들이 노력을 잘 못 평가하는 수도 있다. 그렇게 되면 利害當事者들의 요구가 폭발하고 이것이 더욱當事者들의 운신의 폭을 줄일 뿐만이 아니고立場을 囲繞한協商으로 압력을 가하게 되는 수도 있다.

3. 短期的 視界

우리가 대외적인 관계를 오랜 역사속에서 유지하여 왔지만 대등한立場에서協商[2]를 진행시킨 것은 최근의 일이라 여겨진다. 그리고 서구 열강과 같은 근대적인 정부형태를 유지하고 관료제를 중심으로協商의戰略과戰術을 논의한 것은 더욱 최근의 일이다. 민주적 정치체제 하에서는 잘못하면 정치지도자들이 단기적으 시야를 벼를 수 없는 한계에 직면한다. 관료들도 마찬가지이다. 그들의 보직○ 자주 변할 때는 그들이 어느 한 문제에 집착하여 장기적인 시야를 가지고專門性을 획득하여 명성을 얻기 어렵다.³⁵⁾

이것은 관료개인의 유인체계와도 관련이 있는 것으로 보직보유기간이 짧을 경우蜀創의 능력발휘가 어려워진 상황에서 실수와 비난을 면하는 선에서 자기만족을 할 가능성이 높고 또一般主義의 文化가 지배하고 있는 관료조직에서는 특정한 분야에 계속적인 책무를 느끼고 주의를 집중시켜 전문화되는 것이

34) Arno, Andrew and Wimal Dissanayake, *The News Media in National and International Conflict*(Boulder, Colorado: Westview Press, Inc., 1984), p.45.

35) 이러한 점은 대부분의 면담에서 지적되었다. 공무원의 전문성 습득경위에 대해서는 Rourke, Francis E., *Bureaucracy, Politics, and Public Policy*(Boston: Little, Brown and Company, 1976), pp. 14-18 참조.

개인적으로는 負의 效用을 느끼게 되는 수도 있다.

이러한 정치체제나 官僚組織構造 아래서는 특별한 제도적인 장치가 없는 한 對外協商에 임하는 代表者의 視界가 단기적일 수 밖에 없다. 더구나 사회의 利害當事者들인 農民, 企業家, 勞動者의 視界는 더욱 단기적이고 부분의 이해에 속되기 마련이다. 우리의 경우도 이러한 예에서 벗어나지 않는 것 같다. 많은 務商當事者들의 불만은 누군가 전임 담당자가 協商할 때 약간의 연질이나 약속을 하였기 때문에 지금에 이르러 방향을 수정하려고 하니 상대방이 신뢰를 할 수 없다는 것이다. 특히 국가간의 관계란 다른 문화와 國內事情下에서 協商이 계속적으로 진행되는 경우가 많은데 協商當事者를 체제나 제도적인 이유로 자주 바꾸어야 할 때는 繼續性(continuity)에 문제를 일으키는 경우가 많다. 종종 當事者가 변하는 경우 의사소통에 장애를 가져오게 되며 戰略的인 오도를 해소 하는 데 많은 에너지를 집중시켜서 協商을 戰略的인 立場의 協商으로 밀고 갈 가능성이 높은 것이다.

그리고 이러한 단기적 視界는 최근에 정치적 정통성이 결여된 정권과 또 이를 지지한 관료조직을 고려해 볼 때 불가피한 현상이었던 것 같다. 正統性이 결여된 정권은 國內의 치안문제에 많은 자원을 허비하였고 대외적인 관계의 변화나 개선을 장기적인 관점은 갖고 대처하지 못하였다. 대외문제도 다분히 國內問題를 해결하기 위한 수단으로 활용되어 對外協商問題에 대한 장기적인 정책기반에 歪曲(distortion)이 일어남은 어쩔 수 없는 일이었다. 그리고 對外協商과 관련된 國내利益集團의 정당한 요구를 강압적으로 억누르고 조정자로서의 정부의 역할을 제대로 수행할 수 없었던 상황에서 일관된 國내政策을 수립할 수도 없어 미봉책에 그쳤다. 농산물개방과 관련된 通商協商에서는 國내政策의 개발이나 조정과 케를 같이하는 内部協商(internal negotiation)이 전무한 상태였다. 농민의 목소리는 거의 전적으로 봉쇄되었고 농민조직을 활성화하지 않아 농민은 대변자를 잃었다. 이러한 國내政策 결핍상태에서 진행되는 對外協商이란 本래 앞을 분간하기가 어려운 것이다. 따라서 協商에 임하는 대표와 농민의 이해 관계가 전적으로 상대방에게 의존되는 依存型 协商이 되고만 것이다.

통상문제를 둘러싼 協商의 경우 이것이 상대국이나 세계경제의 구조적인 문제로써 이에 관련된 葛藤을 해소하는 데 장기간이 소요될 것임이 분명하다. 그러므로 우리에게도 장기적인 戰略開發이 필수적이다. 따라서 時間壓力(time pressure)을 일방적으로 받으면서 剛性的인 戰略을 사용하는 상대에 대하여 위협을 당할 것이 아니라 시간비용을 감소시킬 수 있는 대책을 마련하여야 할 것이다.

4. 狹小한 視角

對外協商의 경우 단기적이며 의존적인 行態는 協商議題外의 다른 영역에 대해서는 크게 신경을 못쓰게 하는 것이다. 우리가 그간 우방국과의 관계 형성에 있어서도 전반적인立場이나 이미지를 “관리하는” 데는 큰 노력을 기울이지 않은 것 같다. 따라서 協商議題나 協商內容領域에 매달려 상대도 꼭같이立場을圍繞한 協商을 한다고 향변하는 경우가 많았다. 상대국에 대한 로비에 있어서도 분위되고 단편적인 주제들을 중심으로 진행된 인상을 받는다.

國際的인 協商의 경우 協商議題와 직접적인 관련이 없는 事案들이 協商環境을 조성하는 경우가 많다. 서로가 진밀한 접촉을 오랫동안 해 오고 또 상호간에 真實를 탐색하기 위하여 情報를 審集·分析하다 보면 다른 영역에 있는 문제들ㅇ 자연적으로 당면과제에 연결되기 마련이다. 따라서 국가나 국민의 이미지도 중요한 요소로 작용하고 이미 밝혀진 協商스타일도 많이 참조되게 된다. 이례적·측면에서 볼 때 우리의 경우 불리한立場에 있는 것이다.

우리는 최근에 이르러 우리의 국력에 일치되는 이미지 구축에 문제가 있다고 본다. 과대평가된 우리의 경제력은 우리가 대외적인 의미지를 관리하는데 불리하게 작용하는 일면도 있다. 예를 들면 국산품의 외국시장에서의 가시성을 너무 높혀서 우리를 제 2의 일본으로 認識하는 경우가 있다. 그러나 내실은 과도한 외체와 국방비 부담, 그리고 산업환경의 변화로 인한 취약점이 그대로 남아 있다. 따라서 외국에 대한 각 분야의 활동이 一貫性과 統一性을 잃어서 어떤 부분-는 과도하게 과장되고 또 어떤 부분은 전혀 활동을 하지 않고 있어 한국에 대한 正體感이 확실하게 심어지지 않고 있다.

대·1분의 경우 외국사람은 한국이나 한국인을 公平하고 合理的인 協商相對로는 보지 않는 것 같다. 協商에서 반드시 현저화되는 것은 아니겠지만 한국인은 조악하고 감정적이며 恨을 가진 민족이라는 우리 자체의 진단도 있고³⁶⁾ 거칠고, 이기적이며 군중심리에 지배당하는 부정적인 측면을 한국인과 연결시키는 경향도 있다.³⁷⁾

對美通商協商과 관련하여 미국의 일반적인 認識은 한국은 약속을 이행하지 않고 자기중심적이며, 의존적이며, 요구 위주이고 화해·조정은 약하다는 것

36) 윤태립과 신세호, “한국인에 대해 생각한다”, 광장 (1988. 10), 18-26.

37) 이러한 지적은 엄격하게 검증된 것은 아니지만 부정적인 요소와 결부되어 한국인의 이미지에 가까이 와 있는 인상인 것 같다. 이에 대한 최근의 分析은, 조영환, 김홍락, 임용순 등이 조사한 “세계인이 보는 한국인,” 앞의 책, 28-70쪽 참조.

이다.³⁸⁾ 이러한 인상은 협상의 제와는 실제적으로는 관련이 없이 오랜 기간 형성된 것인지 몰라도 協商을 추진하는 姿勢를 정립하는 데 크게 영향을 미친다.

따라서 對外協商에 있어 姿勢問題에 한정해 볼 때, 우리의 전반적인 이미지가 크게 작용한다는 점을 간과할 수 없다. 따라서 경제나 정치적인 현실에 걸맞는 國際機關에의 참여와 활동, 문화 및 학술활동의 세계적인 헛발침, 그리고 인상과 관련된 부정적인 측면을 축소시키는 노력을 기울여야 할 것이다.

상대국의 政治體制를 활용하는 데도 너무 현지 로비스트에 의존하여 상대국의 분권화된 정치과정을 활용하는데 원숙하지 못한 것 같다. 理論上으로는 집권화된 정부가 분권화된 정치체제를 이용하여 相對國內의 비슷한 견해를 가진 집단들과 協商聯合(bargaining coalitions)을 형성하고 이러한 국경을 넘는 聯合體(transnational coalition)에게 유리한 방향으로 協商結果를 만들어 낼 가능성 이 있다³⁹⁾는 것이다. 우리의 경우 對外協商에서 우리와 상대편간에 존재하는 정치과정상의 비대칭성을 잘 활용하고 있지는 않다. 최근에 이르러 상대국에 대한 다양한 홍보의 필요성은 강조되고 있으나 구체적인 수단은 개발되지 않고 있다.

VII. 對外協商의 戰略開發

1. 原則下의 協商 파라다임의 採擇

이상에서 分析된 부정적인 경향에 쇄기를 박고 발전적인 방향으로 나아가는 것이 앞으로의 協商戰略開發의 제일 차적인 과제가 됨은 분명한 사실이다. 이러한 노력과 더불어 다음과 같은 戰略開發이 장기적인 관점에서 주효할 것으로 본다.

먼저 이상의 부정적인 傾向分析에서 발견할 수 있는 것처럼 우리 스스로의 協商姿勢가 消極的立場의 協商姿勢를 자연스럽게 견지하고 있다는 점이다.⁴⁰⁾ 물론 우리의 상대 모두가 原則下의 協商姿勢를 취한다고는 보기 어려우나 문제는 우리가 스스로 우리立場에 매달려 상대의 協商姿勢를 일방적으로 해석하여

38 東亞日報, 1989.4.25. 제 6면, 리드 주한미상의회 장파의 토론기사.

39 Nye, Joseph, Jr., "Transgovernmental Relations and International Organizations," *World Politics*, Vol. 27 (Oct., 1974), pp.39-42.

40 우리나라의 協商 대표들이 通商協商에서 때로는 적극적인 姿勢를 취하지 않는 것은 아니다. 국방비부담, 미국의 해발전소나 항공기 도입 등을 通商協商에 연결시켜서 강력한立場을 형성하는 경우도 있다. *Wall Street Journal*, 14 October와 24 November, 1978 참조.

대응하는 측면도 강하다고 본다. 더불어 상대국도 우리의 이러한 일방적이고 계속적인 立場的 協商姿勢를 포착하고 그들이 原則下의 協商으로 전환하고 싶어도 날카적인 불이익을 생각하고 姿勢轉換을 못하였을 가능성도 있다.⁴¹⁾

구체적인 경우는 사안에 따라서 그리고 視界에 따라서 協商의 결과를 판단하여야 되겠지만 理論的인 수준에서는 장기적으로 볼 때에 우리에게도 유리한 協商姿勢는 原則下의 協商이라는 것이 어느 정도 가능하다. 이는 대외교섭의 경우 일貫적으로 약한立場에 있는 편일수록 더욱 이러한 姿勢를 개발해야 될 것 같다. 약한 측이 硬性的인立場으로 나오는 경우 상대도 硬性戰略으로 나온다면 當事者 모두가 잃는 것이 많을 것이고 그러면 약한 편의 뜻은 더욱 작아지며 주관적인 관점에서 더 큰 피해를 보게 된다.

그리면 아래에서는 어떻게 소극적이거나 硬性的立場爲主의 协商姿勢를 原則下의 协商으로 전환시킬 수 있느냐 하는 점에 대하여 살펴 본다.

첫째, 協商代表나 第三者를 이용하는 方法이다. 協商代表의 교육면에서 原則에準據한 協商의 장점을 認識하게 하고 성격이나 태도면에서 전통적인 외교관형을 協商代表로 활용하는 것이다. 그리고 이러한 對外協商 전문가를 실질적인 주제이 관한 전문지식을 습득시키는 것과 더불어 協商自體에 관한 능력배양도 시키는 것이다. 또 協商이 서로의 立場을 중심으로 파국에 치달을 때는 제삼자를 활용하여 중재안에 의한 協商節次(one-text procedure)를 활용해 보는 것도 도움이 된다. 더구나 多者間의 協商일 때는 分析家가 제삼자로서 공통대안을 개발하면서 當事者들의 이해관계를 조정하는 方法은 효과적일 때가 있다.⁴²⁾

둘째, 표현적이고 상징적인 問題를 실질적인 利害關係로부터 분리시키는 작업을 진행시키는 것이다. 국가간의 协商에는 대부분 국가간의 위신, 자존심, 이례 윤리기, 민족적·인종적 문제 등의 상징적인 측면이 있기 마련이고 이것이 공개적인 協商過程에 많은 제약을 주는 경우가 있다. 이러한 경우는 의제의 범위를 검토할 때 되도록 분리시키는 노력을 해야 할 것이고 상징적인 것이나 표현적인 요소를 非公開裏에 (off-the-record session) 검토하는 것도 도움이 될 것이다. 그러나 對外協商의 경우 상징적인 문제가 國內에서 다시 문제시되기 때문에 協商代表를 제약하는 요소로도 작용된다.

41) 이러한 경우를 對美通商協商의 경우 약간 감지할 수 있다. 그들이 의제에 接近할 때 構造的 協商(structured negotiation)을 제의하거나, 양보할 수 없는 품목의 우선순위를 상당히 상세하게 공개하는 방식, 그리고 각종 통상자료에 의존한 '논리적'인 주장의 전개 등은 原則下의 接近을 시도하고 있는 것으로 볼 수 있다.

42) Fisher, R. and W. Ury, *op. cit.*, pp. 118-122.

제2째, 상대가 강력하게立場을 변경하지 않거나原則的인協商節次에 따르지 않는 경우에는 더욱原則에準據한協商姿勢를 견지할 것이 요구되고 적절한戰略을 개발하는 것이 도움이 된다. 확고하게 경쟁적인 분위기에 휩싸여 있을 때 어느 일방이 정반대 방향으로 태도가 일변할 때에는協商姿勢에 급격한 변화가 초래될 수 있다.⁴³⁾ 세력이 강한 쪽은 물리력, 경제력, 강력한 체제 등을 가졌지만 약한 측은 이러한 것이 없기 때문에 더욱原則에 집착하여야 할 것이다. 그리고協商 이외의 최선의代案에 대한 엄밀한分析이 요구된다. 分析을 해본 결과 현재 상태에서 합의를 하는 것보다 다른 행동대안이 좋다고 생각되면 과감하게協商에서協商力を 발휘할 수 있는 것이다. 따라서 환경적 상태는 열악하더라도 차선의 대안이 좋은 측은 주위의勢力關係에 관계 없이協商력을增大시킬 수가 있는 것이다. 그리고 상대가 거짓, 심리적 압박, 그리고立場을 이동하는 압력을 가하더라도 그것에 꼭 같은 수단을 동원하지 말고 합리적인 대응을 개발하는 것도 도움이 된다.

제3째, 어느 일방이 일반적으로 협조적인姿勢와分析的인接近의 필요성을 강조하고, 일련의具體的인宥和的行動들(specific conciliatory actions)을 상대가 확실하게 양보의 진전이라고 믿고 이에 따라 상대가 화답을 해올 때까지 이를 과정에서 진전시키는 것이다. 이 과정에서 나온 개념이緊張減小에서의漸進的和答(GRIT: Graduated Reciprocation in Tension-Reduction)인데 상대가 처음 양보를 개시한 편의 양보처를 이기적으로 이용하지 못하겠음 아주 작은 규모의 양보처를 상호교환함으로써葛藤의 첨예화를 둔화시킬 수 있다는 것이다.⁴⁴⁾ 물론 이러한 의도가 상대방의硬性的立場固守에 의해서 이용당하거나 자세의 전환을 가지고 올 기미가 보이지 않을 때는 의도된 보복을 구사할 수 있다. 이러한戰略은 현실적으로 성공한 경우가 많은 것으로 나타나고 있는데⁴⁵⁾, 실제로 적용하기가 쉬운戰略이 아니지만 인내를 가진協商關係에서는 성공할

43) Linskold, Svenn, Brian Betz, and Pamela S. Walters, "Transforming Competitive or Cooperative Climates," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 30, No. 1 (March 1986), pp.99-114.

44) Osgood, C.E., *An Alternative to War or Surrender* (Urbana: University of Illinois Press, 1962) and "GRIT for MBFR: A Proposal for Unfreezing Force-Level Postures in Europe," *Peace Research Review*, Vol. 8, No. 2 (1979) pp. 77-92.

45) Linskold, S., P.S. Walters, and H. Koutsourais, "Cooperators, Competitors, and Response to GRIT," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 27, No. 1(1983), pp.77-92; Linskold, S., and J.R. Aronoff, "Conciliatory Strategies and Relative Power," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 16 (1980), pp.187-198.

가능성도 있다.

이상의 戰略은 對外協商에서 쌍방의 協商姿勢를 전환시킬 수 있는 방안으로써 반드시 규범적인 방향제시라고만 할 수는 없는 것이다.

2. 韓國式 論理의 開發

對外協商의 경우 문화적인 환경이 다른 상대를 만나는 경우가 대부분이다. 이러한 경우 언어에서 行態에 이르기까지 많은 차이가 나게 된다.

첫째 言語의 차이로 인한 의사소통의 문제이다. 의중을 정확하게 읽고 제한된 범위내에서 戰略의 의미를 전달시켜야 하는 경우 상대방의 언어에 대한 이해는 필수적이다. 70년대와 80년대 초의 通商協商代表 5명 중에서 4명이 영·미 대학·원 졸업생이고, 60년대에는 상공부에 영어 능통자가 적어 외무부가 인력을 기울한 예에서도 언어와 서구적 認識方式에 대한 이해는 강조되었다.⁴⁶⁾ 설득력 있는 의사소통방식에 대한 훈련도 중시되어야 한다. 설정된 목표쪽으로 상대방의 마음을 움직여서 사고나 행동을 변화시키려는 의도적인 노력에 해당하는 得式 意思傳達에 관한 한국식 패턴의 개발이 요구된다고 생각된다.⁴⁷⁾

둘째 論理의 전개에 있어 문화적인 요소가 많은 것이다. 공산주의자의 경우 결론을 合意하자는 방식을 택하면서 절진적이면서 기능적인 接近을 상업주의적인 것이라 하여 거부하는 경향이 있다.⁴⁸⁾ 그리고 서구의 合理性이 자주 강조되는데 동·화풍토가 다른 상대가 얼마나 효과적으로 서구의 논리에 맞추어서 協商을 진작 시킬 수 있는지 의문이다. 문화의 차이를 감안하더라도 객관적인 논리가 있어야 하나 그러한 것이 쉽게 발견되지 않는 상태에서 西歐式 論理에만 의존하는 것도 한계가 된다. 각자의 論理를 서로 토의하여 한 쪽에 치우치지 않

46) Ciell, John S., *op. cit.*, pp. 21-23.

47) 이러한 분야의 연구가 설득커뮤니케이션론인데, 이에 대해서는, 車培根, 설득 커뮤니케이션 理論(서울 : 서울대학교 출판부, 1989) 참조.

48) 이를 들어 미국과 중국간에 1968년까지의 지속된 난국의 원인을 와싱턴과 북경의 商商스타일에서 찾으려는 사람들도 있다. 북경의 姿勢는 완전한 승리를 획득하기 우하여 硬性的立場을 견지하고 공세적인 姿勢를 취하여 協商의 리듬(rhythm of bargaining)을 거부하고 상호성에 입각한 양보를 거부하였다. 그리고 비중이 작은 이슈를 서로 토의하여 합의를 이룸으로써 중요한 이슈의 타결을 함께 공략하려는 技近法이 아니고 긴장을 유발시키는 행마를 거듭하였다. 반면 와싱턴은 協商技術이나 戰略에 관심을 표명하고 조그마한 양보를 통하여 협조분위기를 형성한 다음 상호성을 신뢰구축의 기제로 사용하면서 보다 중요한 이슈에接近하려는 것이었다. 이에 대한 구체적인 설명은, Kissinger, H.A., "Domestic Structure and Foreign Policy," *Daedalus*, Vol. 95 (1966), pp.503-529와 Young, K.T., *Negotiating with the Chinese Communists: The United States Experience* (New York: McGraw-Hill Co., 1968) 참조.

는 基準下에서 이해관계가 分析되어야 한다.

例, 行態面에서도 많은 차이가 나타난다. 동양적인 풍토에서는 구체적인 합의조항보다는 신뢰하는 관계(relations)의 형성이 중요한데 반하여 서구의 경우는 합의의 구체적인 조항(terms) 하나 하나가 합의 자체로 파악된다. 동양적인 行態는 일단 신뢰관계가 형성되면 그 다음의 미세한 문제는 이러한 신뢰에 바탕을 두고 변화하는 환경에 맞추어서 상호 조정할 수 있는 것으로 보기 때문에 자세한 항목에 대해서는 큰 의미를 부여하지 않는다.

이러한 文化的인 차이를 극복하고 공동의 바탕위에서 문제가 객관적으로 해결되기 위해서는 한쪽이 다른 쪽의 것을 전부 수용하여 協商을 진행시킬 것이 아니고 이러한 차이를 구체적으로 그리고 분명하게 명백히 한 다음 논의를 전개해야 될 것이다. 그러나 우리의 경우 우리의 문화전통이나 논리 그리고 行態에 대하여 統一된 견해를 가지지 않고 있고 자신을 갖지 못한다는 인상을 받는다. 우리 나름대로 統一된 논리와 태도의 구사는 가장 효과적인 협상력이다.

3. 繼續性과 一貫性의 維持

對外協商의 경우 오랜 시간을 두고 동일주제가 반복적으로 검토되거나 동일 주기가 아니더라도 協商의 형식을 같게 하여 葛藤을 처리하는 경우가 많다. 그런데 한쪽에서 立場이나 利害關係의 표명에 계속성이 없이 회합 때마다 변화가 일어날 경우 상대에게 이전의 立場說明의 진의가 의심되고 현재의 논리에 대하여 신뢰를 획득하기가 쉽지 않다. 이러한 경우 協商은 자연히 硬・強性的인 形態로 전환되고 의사소통에 戰略的인 요소가 개입되어 이득의 增大가 어렵게 된다.

계속성 문제는 協商代表의 임기에서도 기인된다. 대표의 임기가 짧을 경우 전무자의 약속을 후임자가 이해하지 못하거나 이행하기가 어렵다. 더구나 후임자도 서로 계속성을 담보할 만한 기제를 開發하지 못하는 경우 자신의 언약을 장기적인 관점에서 관철시킬 方法이 없게 된다.

다음 문제가 관련 의제나 전반적인 協商領域에서 통일된 방향을 갖게 하는 것이다. 同一協商에서 여러 의제가 있을 때 의제의 이해간에 교환이 일어나게 되는데 의제의 중요성과 우선순위에 일관성이 보이지 않고 유사한 協商에서 전혀 공반되는 이유가 거론될 경우 原則下의 協商이 이루어지기 어렵다.

國內問題에 대한 확고한 방안이 서지 않은 상태에서 對外協商을 진전시킬 경우 일관성을 잃기가 쉽다. 對外協商의 결과가 집행되어야 할 텐데 이것이 國內

의 ◦ 익집단의 저항으로 어렵게 될 경우 協商의 행로가 일관성 있게 유지되기 어려운 것이다. 따라서 协商의 준비단계가 일관성 있는 协商過程을 보장하는 중요한 단계가 된다.

VII. 結 言

이 장에서 對外協商에의 原則下의 協商姿勢의 意義, 長點, 活用方案 등을 理論的인 차원에서 검토하였다. 많은 研究者가 이러한 協商파라다임을 권고하고 있는 것이 사실이나 채택하여 익숙해지기에는 현실적인 많은 한계가 있음도 사실이다. 그러나 原則下의 協商을 理論的인 측면에서 보강하고 보다 현실적인 처방과 연결시키는 작업은 戰略的인 비효율적 協商姿勢를 효율적인 姿勢로 이끄는 기초가 됨이 사실이다.

國為協商의 경우 原則下의 協商이 현실적으로 강조되기에에는 심리적인 유보가 없지만 對外的인 協商에는 국가이익의 우선이라는 현실적인 필요에 따라 이 戰略을 권고하기에 제약을 받는 것이 일반적인 경향이다. 그러나 적어도 理論的으로는 原則下의 協商姿勢가 어느 쪽에서 관찰하든 도움이 된다는 점을 밝혀 보았다. 그리고 이러한 관점은 協商을 장기적인 시야에서 볼 경우는 더욱 현실성이 있는 것이다.

아직도 理論的인 문제가 해결되지 못하고 있는 측면이 많이 있으므로 좀 더 염밀한 理論의 구축을 위한 研究와 이 파라다임을 더욱 개발시킬 수 있는 分析的인 研究가 요구된다고 본다.