

# 대학생을 위한 ‘협상’ 수업 모형 연구

안인숙(대진대)

## 〈목 차〉

- |                       |                |
|-----------------------|----------------|
| 1. 서론                 | 3. 협상 역할극 실습분석 |
| 2. 통합적 협상-교수학습 모형 만들기 | 4. 결론          |

## 1. 서론

이 연구의 목적은 취업을 앞둔 대학생들을 대상으로 하는 말하기 수업 중 ‘협상’에 대한 기초적인 이해를 위한 수업 모형을 제시하는 데 있다. 그러므로 대학생들이 복잡한 ‘협상’을 쉽게 이해하고 몸에 체득할 수 있는 수업모형을 살펴보고자 한다. 신문이나 언론에서 가장 많이 언급되는 협상 형태는 국가 간 협상, 기업과 기업의 협상, 기업 내 노사협상 등이다. 2007년 탈레반과의 인질협상, EU 나 미국과의 FTA, 기업 간 M&A 등 과거 어느 때보다 전문적인 협상의 중요성이 커지고 있다. 그뿐만 아니라 협상은 개인과 개인, 개인과 가족, 개인과 기업 등 작은 단위에서도 항상 필연적이다. 협상이론가 Cohen (1994)은 ‘거의 모든 일이 협상의 대상’이라고 서술한 바 있다. 부부의 출산계획, 자녀의 학습 진로, 자녀의 부모님 모시기, 아르바이트 임금협상, 임금협상 등 우리의 삶은 협상의 과정 그 자체이다. 그래서 국제적 협상전문가, 전문협상력, 탁월한 협상 기법 등이 요구 되는 시기이다. 국내에서 협상은 경영학

이나 국제통상학과를 중심으로 발전되어 왔다. 또한 협상을 통한 글쓰기, 말하기 등 교육 분야에서도 협상이 다뤄지고 있다. 협상은 행정, 경영, 국제통상, 국어교육, 상담 등 방대한 다양한 분야에서 연구 되어 사용 되고 있으며 협상의 의미와 연구 방법이 다양하다. 조남신(2009:208)에서는 한국 대학의 협상 강의 특징으로 교육기관의 성격과 강사의 전공에 따라 차이를 보이며 학부의 교육내용에 있어서는 공통점을 찾을 수 없었고, 대학원은 협상이론을 전문대학원에서는 시뮬레이션과 역할극, 사례연구가 중심이었다고 언급하였다.

협상의 개념은 전공과 분야에 따라 다양하다. 정치, 행정, 경영 등 사회과학에서는 협상을 ‘Bargaining’ 혹은 ‘Negotiation’으로 특별히 구분하여 사용하지 않고 있다. ‘Bargaining’은 기업의 상거래 협상에 가까운 측면이 있고 ‘Negotiation’은 좀 더 폭넓은 의미로서 복잡한 의사결정 과정이라고 볼 수 있다. 본고에서는 전문적인 기업협상을 익히려는 목적이 아니라 취업을 앞둔 대학생들이 ‘협상’에 대한 이해를 넓히기 위한 교육의 관점에서 넓은 의미의 협상인 ‘Negotiation’이 적합하다고 보아 본 연구에서도 ‘Negotiation’개념으로 사용하고자 한다.

협상에 대한 연구로는 정민주(2008), 신미선(2010), 이희순(2010), 구모선(2011)에서 살필 수 있으며 특히 토의, 토론, 협상과의 유관개념의 비교를 통해서 그 의미를 구분하였다. 기존 연구는 주로 토의와 토론과 비교를 통해 협상이 유관 개념의 담화 형식과 전혀 다른 형태라는 것으로 이해하였다. 그러나 협상은 토론과 토의와 다른 점과 유사한 점을 동시에 지니고 있다. 따라서 본고에서는 토의, 토론, 협상을 그 특성에 따라 아래와 같이 재분류 해 보고자 한다.

〈표1〉 토의, 토론, 협상 비교

구 분	토 의	토 론	협 상
목 적	문제에 대한 검토 및 협의	문제에 대한 주장과 설득	문제에 대한 갈등 조정 및 합의
상호관계	상호 협조적	상호 대립적	상호의존적(협조+대립)
상황특성	비갈등	갈등	갈등+공동목표
타협 가능성	타협가능성	타협불가	타협가능
평가기준	해결방안제시	논증과 태도변화	상호이익극대화

협상은 토의와 토론과 구분되지만 토의와 토론의 요소를 포함하고 있다. 협상은 서로 갈등 상황에서 대안을 만들어 간다는 측면에서 토론과 비슷하며 갈등을 상호 협조와 의존을 통해 타협을 해 가는 과정을 담은 측면에서 토의의 성격을 포함한다. 협상은 더 나은 창조적인 합의를 만든다는 면에서 상호 이익을 극대화하는 미래지향적 특성이 있다. 그러므로 협상교육은 유관개념과 완전히 분리시킬 것이 아니라 학습 모형 속에 통합될 때 협상이 더욱 풍성하게 된다. 실제 협상을 준비하는 대안 마련의 과정에서는 토의의 형식이 들어가 더 나은 옵션을 많이 생산해 가고 실제 협상 과정 중에 토론의 특성이 전략·전술의 전개상 필연적으로 형성된다.

현재 이러한 담화 특성이 전체적으로 통합된 협상수업에 대한 모형이 제대로 개발되지 못한 상황이다. 특히 협상이 경영·경제학의 일부로 주로 학습된 상황에서 국어학 분야의 커뮤니케이션 담화를 위한 협상 교수-학습 모델 형성이 필요할 것이다. 본고에서는 협상이론으로 가장 발달되어 있는 게임이론을 이용하여 협상교수-학습모형을 제시하였다.

본 논문에서 다루는 ‘협상 교수-학습 모형’이 실제적인 협상 교육에 도움이 되기를 기대한다. 특히 Win-Lose의 전략이 주가 되는 한국적 협상의 문제점을 개선하기 위해서는 호혜적인 협상에 대한 연구와 교육이 필요하다. 협상에 대한 구체적인 지식과 ‘협상 교수-학습 모형’을 통하여 갈등의 긍정적 처리 전략으로서의 협상교육에 접근할 수 있을 것이다.

## 2. 통합적 협상 교수-학습 모형 만들기

2009년 2학기부터 2014년 2학기까지 대학생을 위한 말하기 교양 수업<sup>1)</sup>의 부분으로 협상 교육을 실시하였다. 처음 학기에는 협상 이론 교육 후 협상 역할극을 하였으나 매 학기 학생들의 설문과 피드백을 통해 지속적으로 수정, 보완한 결과 현재, ‘① 각 조별 1차 협상 동영상 ② 협상 이론 수업 ③ 2차 협상 동영상’의 순서로 수정되었다. 즉, 학기 초 협상 이론 수업 전에 학생들이 알고 있는 협상에 대한 개념으로 1차 협상 동영상을 찍어서 학교 홈페이지

1) 협상 수업은 말하기 교양수의 부분으로 한 주에 1회 2시간 수업을 기본으로 한다.

에 탑재하도록 하였다. 그리고 10주에 협상 이론 수업을 하고 나서 학기 초에 촬영했던 협상 영상을 학생들끼리 다시 수정 보완하여 2차 협상을 촬영하였고 그 내용을 수업시간에 분석하고 피드백하는 순서로 수업이 진행되었다.<sup>2)</sup>

협상 수업의 교수-학습 모형을 구체화하기 위하여 협상에 대한 개념과 특성이 이해되어야 한다. 가장 기본적인 요소로 첫째, 협상의 이익을 나누기 위한 2그룹 이상의 협상 당사자가 존재할 것 둘째, 제한된 이익을 크게 늘려서 서로에게 도움이 되는 창조적 아이디어의 중요성 셋째, 협상이론을 이해하고 적용할 수 있는 협상 역할극 등이 필요할 것이다. 협상 교육에 적용될 국어과 교수-학습모형 중에서 협상 수업에 적용 가능한 것으로는 ①직접 교수 모형 ②문제 해결 학습 모형 ③창의성 계발 학습 모형 ④지식 탐구 학습 모형 ⑤역할 수행 학습 모형 등이 통합적으로 적용되어야 했다. 본고에서는 이러한 교수-학습모형이 적용된 통합적 협상 모형을 제시하고자 한다.

경제학에서는 게임이론을 통한 협상을 많이 다루고 있다. 실제로 사람들의 의사결정은 유동적이고 동태적이어서 협상에서도 뇌의 의사결정 모델인 퍼지이론<sup>3)</sup>에 입각한 의사결정 모델도 필요하리라고 생각된다. 그러나 인간의 사고 행태는 단순히 계량화 되는 형태가 아니므로 게임이론은 협상에서 중요한 역할을 할 것으로 이해된다. 게임이론은 서로 완벽한 정보를 가지고 있지 않고 쉽게 계량화되지 않는 실제 상황에서 어려운 점이 있을 수 있다. 극단적으로는 죄수의 딜레마처럼 서로의 정보가 완전 차단되거나 상호 불신 상태에 있을 수도 있고, 혹은 완전 정보가 개방된 상태에서 협상당사자가 한 테이블에 앉아서 의견을 교환하여 상호관계를 통해 더 새로운 대안을 만들어갈 수도 있다. 그러므로 협상 교육에서 게임이론의 적용은 직접 대면한 협상테이블에서 당사자가 만나 미리 준비된 다양한 대안을 교환하면서 새로운 대안을 찾아가는 창조적 의사소통 모델이어야 할 것이다. 본고에서는 이해중심의 게임수업모형과 협상모형을 조합하여 대학생을 위한 말하기 협상교수-학습모형을 제시하고자 한다.

---

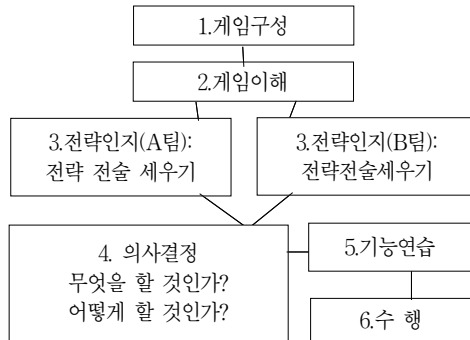
2) 따라서 말하기 교양수업의 총 수업 시수 15주 중에서 2주의 협상 수업을 3주로 늘렸다.  
3) 모호하고 불분명한 개념을 수학적으로 판단하려는 이론. 참과 거짓의 경계를 분명하게 나눌 수 없는 개념을 다루는 이론으로 논리값을 0과 1의 이진법으로 판단하는 것에서 나아가 0과 1 사이의 값을 연속적으로 추론함으로써 인간의 언어에서 나타나는 모호한 판단도 다룰 수 있다. 각종 시스템 제어기나 컴퓨터 등에 응용된다.

## 2.1. 이해중심의 게임수업 모형과 협상 모형 연구

### 2.1.1. 이해중심의 게임수업 모형

전통적 행동주의 이론이 교사중심의 일방적인 수업이었다면 이에 비해 이해중심의 게임이론은 구성주의<sup>4)</sup>를 모델로 한다. 이해중심의 게임수업이론은 학생중심의 단계적 발달을 중요시 한다. 이는 실제 스포츠관련 수업에서 나온 이론으로 주로 체육수업의 모델로 사용되고 있다.

Bunker & Thorpe(1982;5~8)에서는 게임 유형의 분류를 다음과 같은 6단계로 수업모형을 제시하였다.



〈그림1〉 Thrope & Bunker의 이해중심의 게임이론 모형

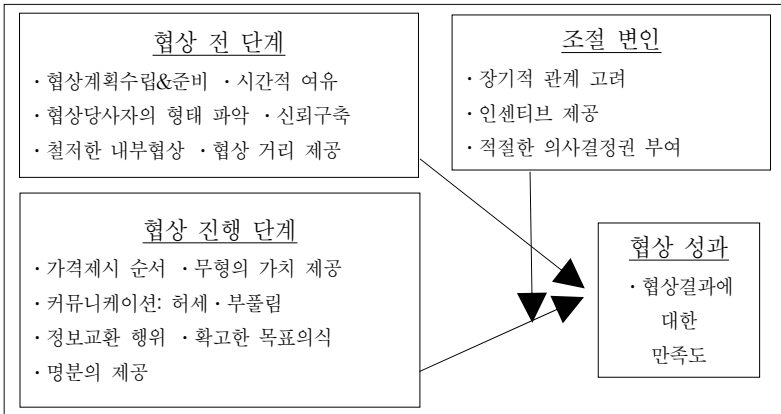
1단계에서는 ‘목적하는 게임’의 전체적인 구성을 이해한다. 2단계에서는 게임의 규칙을 이해한다. 3단계에서는 게임에 필요한 전략과 전술을 배우게 된다. 4단계에서는 전략과 전술을 어떻게 수행할 것인지를 의사결정 하는 단계이다. 5단계에서는 기능을 연습하고 숙달하는 단계이며 마지막 6단계는 수행 단계이다. 수행은 다시 게임의 전체적인 구성에 피드백이 된다. 협상교육에는 스포츠 게임과는 다르게 대안형성과 전략·전술의 우선순위 결정, 대안의 교

4) 구성주의에서는 학습이론에 대한 다양한 인식론이 존재하지만 학습자 스스로 학습을 구성하고 사회적 상호작용을 중요시한다. 또한 이론만이 아닌 실제적인 학습 상황에서 학습이 이루어진다는 특성을 지닌다. 협상수업모델도 학습자 스스로 협상 당사자가 되어 학습을 설계하고 전략전술을 통해 실제 협상상황과 같은 환경에서 학습이 이루어져야 한다.

환과 보상의 의사결정 과정이 더 중요시될 것이다. 또한 기능연습과 수행 단계가 의사결정 단계에 수렴 되어 협상단계를 구성하게 된다.

### 2.1.2. 협상 연구 모형

김승철(2006;122)에서는 협상의 연구모형을 다음의 <그림2>와 같이 제시하였다.<sup>5)</sup>



<그림2> 협상 연구 모형

협상 전 단계로는 협상 계획 수립, 내부 협상, 협상 거리제공 등을 준비하고, 협상 진행 단계에서는 무형의 가치제공, 정보교환, 명분의 제공 등을 제시하고 있다. 그리고 조절 변인을 통하여 협상 성과에 도달하는 것을 단계별로 나타내고 있다. 여기서 조절 변인은 협상 진행 단계에 수렴되고 협상 성과는 협상 후 단계로 나타낼 수 있을 것이다.

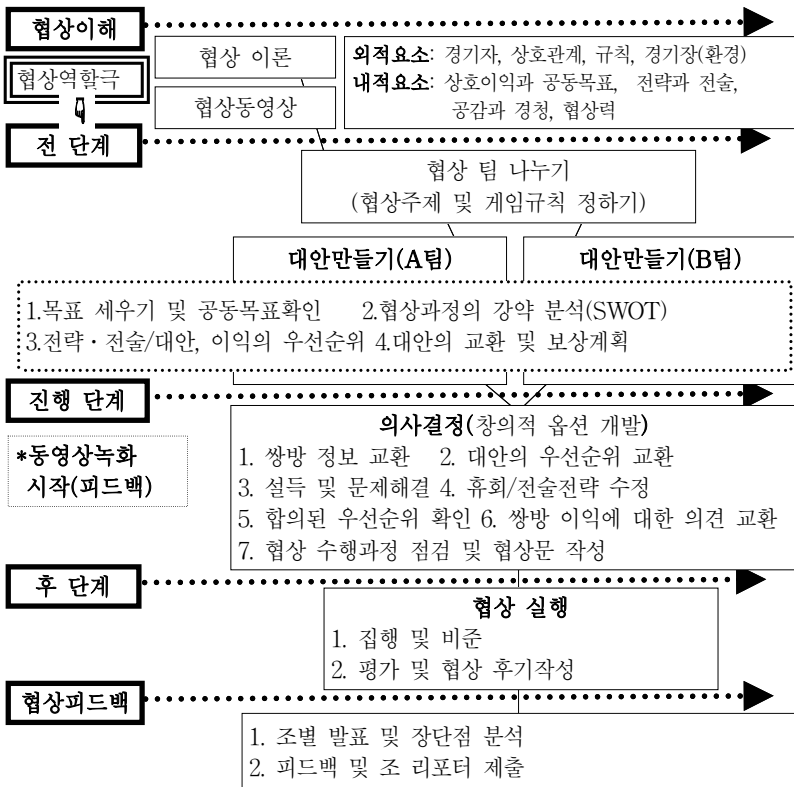
### 2.2. 통합적 협상 교수-학습모형 제시

Thrope & Bunker의 이해 중심의 게임이론 모형은 교수 중심이 아닌 학생

5) 이동원(2006)에서도 협상 단계를 협상 전 단계, 협상 진행 단계, 협상 후 단계로 분류하여 설명하였다.

중심의 교육으로 스스로 전략을 연구하고, 기능 학습을 통해 실제 게임에 적용하는 모델로서의 장점이 있다. 그러나 오로지 기능연습을 목적으로 하고 있어서, 커뮤니케이션이 중심이 되는 협상모델로는 미흡한 점이 많다.

따라서 Thrope & Bunker의 모델에 시간의 흐름에 따른 협상의 모형을 제시한 김승철(2006), 이동원(2006)의 협상 전 단계, 협상 진행단계, 협상 후 단계와 결합하여 한국적 상황에 맞는 협상 교수-학습 모형을 본고에서는 다음의 <그림3>에서 통합적 협상 교수-학습모형으로 제시하고자 한다. 이 모형은 ①직접 교수 모형 ②문제 해결 학습 모형 ③창의성 계발 학습 모형 ④지식 탐구 학습 모형 ⑤역할 수행 학습 모형이 협상의 단계 별로 적용된 것이다.



<그림3> 통합적 협상교수-학습 모형

협상 학습의 전 과정은 ‘협상 이해를 위한 이론교육, 협상역할극 실습, 실습 후 피드백’으로 이루어진다. 협상의 진행 단계에서 적용된 교수 학습모형 별로 정리하면 다음과 같다.

① 직접 교수 모형 : 협상의 이해 단계

협상 이론 수업에서는 협상의 이론과 유형, 협상의 주요개념, 협상의 전략과 전술, 협상의 사례를 중심으로 이론이 실제 협상 상황에서 어떻게 적용되는지 학습한다. 협상 동영상은 먼저 보고 분석하는 것이 효과적이었다.<sup>6)</sup> 수업 1주차에 협상에 대한 역사와 종류, 범위에 대한 교육을 하고 협상의 예시를 들어 학생들이 이해할 수 있도록 한다. 2주차에 전주에 조 편성 후 1차 동영상 촬영에 대한 평가와 협상이론교육을 실시한다.

② 문제 해결 학습 모형 : 협상 전 단계 및 진행 단계

2주차 2차시에 각 조별로 1차 동영상 평가와 협상 안에 대한 문제해결 방안 연구한다. 각 협상팀은 실제 협상을 준비하면서 대안만들기 과정을 거친다. 목표 세우기 및 공동목표확인, 협상과정의 강약 분석(SWOT), 전략·전술/대안, 이익의 우선순위 정하기, 대안의 교환 및 보상계획 등이 이루어져야 한다.

③ 창의성 계발 학습 모형 : 협상의 전 단계 및 진행 단계

전략전술을 통한 대안을 마련할 때는 브레인스토밍을 통해 더 많은 아이디어가 나올 수 있도록 한다. 협상에서 가장 중요한 요소가 아이디어 창출이라고 할 수 있다. 협상 당사자는 서로 이익의 우선순위가 다를 수 있다. 요리를 위한 계란을 나눌 경우 한 편은 노른자를 다른 편은 흰자를 더 필요로 할 수 있다. 협상진행단계에서는 파이 늘리기 기법을 중요 시 하였다. Zero-sum 게임은 Win-Lose 전략을 사용하게 된다. Win-Win 전략을 위해서는 Non-zero-sum game 전략을 통해 다양하고 창의적인 옵션개발을 해야 한다.

---

6) 매 학기가 끝날 때마다 강의 평가에 대한 설문이 진행되는데, 설문지 내용 중에서 ‘교수 학습 방법 중 가장 흥미로웠던 수업 방식은 무엇입니까?’라는 질문에 ‘영상보기’를 가장 많이 선택하여 동영상에 실제 수업에 효과적이라는 것을 알 수 있었다. 협상 동영상은 다른 학기에서 효과적으로 진행된 동영상과 기업협상의 교육용 동영상을 주로 제공하였다.

#### ④ 지식 탐구 학습 모형: 협상 전 단계

협상에서는 정보가 매우 중요하다. 특히 협상 대상에 대한 지적 정보는 협상의 승패를 좌지우지할 수도 있다. 지적 정보를 통한 전략·전술을 통해 대안과 이익의 우선순위를 정하여 중요 전략을 지키면서 이익을 효과적으로 교환할 수 있다.

#### ⑤ 역할 수행 학습 모형: 역할극 진행단계 및 협상 후 단계

협상역할극은 진행단계 및 협상 후단계라고 할 수 있다. 그러나 사전준비과정도 광의의 협상이라고 할 수 있을 것이다. 사전준비가 조 별로 끝나면 의사결정을 위한 실제 협상 테이블로 나아간다. 실습이 아니라 실제 협상이라면 협상의 외적요소인 환경을 미리 준비할 필요가 있다. 장소와 테이블과 의자 위치, 조명, 음료수, 사전 배경음악 등을 준비하여 호혜적인 분위기를 조성하는 것이 대화에 긍정적 요인으로 작용하게 된다.

실습 장소에는 카메라를 설치해서 동영상 촬영을 한다. 또한 다른 조는 협상에 대한 동료평가를 실시한다.

협상 후 단계는 집행 및 국가 간 협상의 경우 비준이 이루어진다. 협상은 평가를 거쳐 후기를 작성한다. 협상실습 후에는 협상 피드백이 필요하다. 촬영된 동영상을 통해 협상에 임하는 자세와 언어적, 비언어적 의사표현을 직접 살펴보고 장단점을 분석하여 조별 보고서를 제출한다.

### 2.3. 협상 교수-학습 모형에 적용된 구성 요소 고찰

임혜진(2005)에서는 Lewicki, Shell의 분석을 통해 협상성과를 높이기 위한 협상의 5대요소를 제시하였다. 첫째, 협상 목표의 설정(Goal setting)이다. 둘째, 협상력(Bargaining Power)이다. 셋째, 관계이다. 관계의 유형으로 호혜적-거래적-적대적 관계로 나누고 호혜적 관계가 Win-Win적 상황을 만든다. 넷째, BATNA이다. BATNA(Best Alternative to a Negotiated Agreement)는 '협상자가 합의에 도달하지 못할 경우 택할 수 있는 다른 좋은 대안'을 말한다. 다섯째, 정보(Information)이다.

이를 바탕으로 협상의 요소를 외적 요소와 내적 요소로 나누어 고찰하고자 한다. 이 협상 요소는 본고에서 제시한 ‘협상 교수-학습 모형’에 적용될 요소들이다.

### 2.3.1. 협상의 외적 요소

협상의 외적 요인은 게임을 가능하게 하는 외형적 요소이다. 본고에서는 협상의 외적 요소로 경기자, 상호관계, 규칙, 경기장으로 구분하였다.

#### ① 경기자

경기자는 인적 요소이다. 협상도 사람이 하는 것이기에 인적 요인이 가장 중요하다. 기업 간 협상의 경우 아무리 실무자 간에 협상이 진행되는 경우라도 CEO나 더 높은 권한을 가진 사람과 다른 기업에서 협상을 진행한다면 실무자의 협상은 곧바로 결렬되는 상황이 많다. 협상자의 지위(Position)가 높을수록 강한 협상력을 가진다.

#### ② 상호 관계

관계는 협상을 가능하게 하는 중요한 외적 요인이다. 필연적 관계는 국가와 국민의 관계, 노사관계, 가족관계 등이다. 장기간 관계를 가져야할 경우는 개인과 회사의 경우, 군복무기간 등 법률 혹은 계약을 통해 이루어진 관계를 들 수 있다. 안세영(2003:47)에서는 관계를 원칙협상과 강성입장, 연성입장 협상으로 나누었다. 강성입장은 미래 관계를 담보로 양보를 요구하고 위협과 압력을 행사하기도 한다. 연성협상자는 당사자를 친구로 신뢰하며 강성협상자의 위협에 굴복하기도 한다.

#### ③ 규칙

경기에는 나름의 규칙(game of rule)이 존재한다. 이 규칙은 협상 당사자가 게임 전에 일정한 협약(full and binding agreement)을 맺고 시작하는 협조게임(cooperative game)과 비협조게임(noncooperative game)으로 구분된다.<sup>7)</sup>

7) 이수진(2011:16-19)에서는 협조게임과 비협조게임으로 구분하나 실제 협상에서는 느슨한 형

#### ④ 경기장(협상환경)

일반적으로 경기장에 대한 부분은 게임이론에서 논외로 하고 있다. 그러나 인간은 쉽게 환경의 영향을 받는 경우가 많다.<sup>8)</sup> 호혜적 협상을 목표로 한다면 장소의 선택, 조명의 밝기, 음향, 책상과 의자의 위치, 음료수의 선택 등 여러 가지 상황을 미리 준비하는 것이 효과적일 것이다.

### 2.3.2. 협상의 내적 요소

협상의 내적 요소는 실제로 보이지는 않지만 모든 협상을 결정짓는 요인이다. 시스템 없는 컴퓨터는 무용지물이듯 협상의 내적 요인에 따라 협상의 질이 달라진다. 협상의 내적 요인으로 협상 당사자 상호이익과 공동목표, 전략과 전술, 공감과 경청을 제시하고자 한다.

#### ① 상호 이익과 공동목표

이익이 존재하지 않는 곳에는 협상도 없다. 상호간 이익과 갈등이 존재할 때 갈등을 해소하는 과정을 통해 이익을 분배하거나 새로운 상호 이익을 창출하는 과정이 협상이다.

Shell(1991)에서는 협상목적을 분명히 해야 한다고 전제하며 협상목표에 관한 3가지 원칙<sup>9)</sup>을 제시하였다. 첫째는 낙관적(optimistic)목표설정이다. 셸(Shell)에 의하면 "명확한 협상목표를 설정하고 이를 얻기 위해 노력할수록 보다 많은 협상성과를 얻을 수 있다. 둘째, 명확하고 구체적인 목표설정이다. 셋째, 조직의 통합된 협상목표 속에서 개별 협상목표 설정이다.

---

태의 규칙이 적용되기도 하여 협조게임과 비협조게임을 동시에 가지는 중간형태도 가능하다고 보았다.

8) EBS에서 방영된 “인간의 두 얼굴Ⅱ:착각의 진실”편에서 1:1 면접 실험에서 차가운 음료를 준 면접관과 따뜻한 음료를 준 면접관 그룹을 설정하였다. 차가운 음료를 받은 면접관들은 이런 저런 이유를 들어 면접 대상자를 불합격시켰으나 따뜻한 음료를 받은 면접관들은 동일한 사람을 가능성을 이유로 합격시켰다. 음료수 한잔의 위력도 인간 심리에 영향을 준다. 실제로 인간은 자신의 철저한 주관대로 행동하는 것보다 상황에 따라 쉽게 변화는 존재임이 실험에서 드러났다.

9) Shell, G, R,(1999:24), 임해진(2005)에서 재인용.

## ② 전략과 전술

실제 협상에서 가장 필요한 부분은 대안이다. 협상 기술적인 부분을 전략과 전술로 나누어야 하며 이에 따라 대안의 우선순위를 정해야 한다. 자신과 상대의 우선순위가 다를 수 있다. 우선순위에 따라 대안이 상호교환 된다면 더 쉽게 협상이 진행될 수 있다. 전략과 전술에서 중요한 것은 정보력이다. 호혜적 협상에서는 서로 제공 가능한 정보를 모두 오픈하는 신뢰를 바탕으로 협상이 이루어질 수 있다.

## ③ 공감과 경청

공감을 통해 서로의 이익에 공동목표가 있음을 발견할 수 있다. 또한 경청을 통해 협상 파트너가 서로 진실한 협상을 하고 있음을 발견할 수 있어야 한다. 경청과 공감의 기술을 통한 협상은 협상에서 매우 효과적일 수 있을 것이다.

## ④ 협상력(Bargaining Power)

Shell은 협상력을 “협상에서 자신이 원하는 조건으로 합의를 얻어 낼 수 있는 힘”이라고 했다. 쉽게 말하면 협상력이란 협상 목표를 달성할 가능성을 높이는 여러 가지 수단(tool)<sup>10)</sup>을 말하는 것이다(임혜진:2005,10). 서구의 협상가들과 협상을 할 때 우리가 이익에서 밀리는 이유는 협상력이 약하기 때문이다. 조남신(2009:208)에서는 실무나 협상에 임하는 협상자들은 대부분 경험이나 직관 또는 단편적인 지식에 의존하고 있어, 대학에서의 체계적인 교육이 필요한 상황이라고 한다.

# 3. 협상 역할극 실습 분석

이 장에서는 협상수업을 위해 제시된 ‘통합적 협상 교수-학습’모형을 이용하여 실제 협상 실습을 분석하고 이해 습득이 빠른 협상교육 방안을 제시하

---

10) 여러 가지 수단은 ‘협상에서의 여러 가지 기법으로 bridging, logrolling, fractionation 등을 말하며, 경기에 참여하는 협상자들이 입장(position)과 이익(interest)을 구분하여 bridging을 이룰 때 새로운 합의 된 Win-Win하는 대안(how to)을 마련할 수 있을 것이다.

고자 한다. 협상교육은 2009년 2학기부터 2014년 2학기까지 진행되었다. 통합적 협상교수-학습모델은 2012년 2학기부터 현재까지 수업에 적용되고 있다.

본고에서는 역할극 중에서 ‘개인 협상, 조직 내 협상, 기업 간 협상’을 주제로 한 협상 역할극을 분석하고 통합적 교수-학습모델의 중요항목을 중심으로 전체 자료를 고찰해 보고자 한다.

협상 수업은 전체 15주 가운데 3주로 이루어져 있고, 한 주에 1회 2시간 씩 수업이 진행되었다.<sup>11)</sup> 협상 이론 강의와 실습으로 협상을 처음 접하는 학생들에게 협상의 개념과 실제 협상의 과정을 좀 더 쉽게 이해시키고자 하였다. 수업의 내용은 ‘협상의 이해와 협상 이론, 협상 교육 동영상 상영, 동료평가 방법 숙지’ 위주로 하였으며, 과제물로는 ‘조별 협상실습 준비 과정 및 역할극 대본’과 ‘협상 실습 후 촬영 된 상대팀의 협상실습 동영상을 본 후 상호 평가서’를 제출하게 하였다. 협상교육 동영상은 학생들이 협상실습을 이해하는 중요한 역할을 하였다. 협상교육 동영상은 EBS에서 상영했던 “이것이 협상이다”라는 프로그램 중에서 발췌하여 협상이론 수업이 잘 적용된 것을 찾아서 시청하였다. 학생들이 준비한 협상주제는 개인적인 협상이 많았다.<sup>12)</sup> 1개의 분반 총 8개 조의 협상실습 중 ‘개인 간 협상, 단체 내 노사 협상, 기업 간 협상’으로 나누어 아래와 같이 분석하였다.<sup>13)</sup>

#### 〈역할극 평가기준〉

1. 동료 상호 평가
2. 평가 항목- 통합적 협상 교수-학습모델의 요소
3. 평가 방법 (상 : 10점, 중 : 8점, 하 : 6점, 하 - : 4)
  - 역할극 1개당 2개조의 평가로 담당 역할극을 항목별 1개 분석  
내용 선정 후 ‘상·중·하’ 다수결로 결정
  - 역할극 조는 항목별 협상 계획서를 교수와 평가조에 제출

11) 2014년 2학기 협상 수업은 4분반으로 반이 구성이 되어 있고, 1분반 당 6~8개조로 구성이 되었으며 모두 26개조로 편성하였다. 각 조는 협상 주제와 게임 경기자, 게임규칙을 자유롭게 선정하도록 하였다. 조별 사회자는 협상 준비과정과 협상주제, 갈등상황, 대안 등을 설명하였다.

12) 개인협상 주제는 용돈, 통금시간, 기숙사생활 등의 내용이 많았다. 이로 볼 때 학생들이 실생활에서 관심을 가지고 협상이 필요하다고 생각하는 경우가 대부분 개인적인 통금시간과 아르바이트 등이라는 것을 알 수 있었다. 또한 협상이란 일상생활과 매우 밀접하게 연관되어 있음을 이해하고 있었다. 8개조 주제 중 개인협상은 5개, 조직 내 협상(개인과 회사, 아르바이트 포함)은 2개, 회사 간 협상은 1개였다.

13) 우선적으로 협상요소와 협상과정 중에서 중요한 부분을 분석하고, 전체 협상요소와 과정을 표로 나타내어 각 분야별 평가와 분석내용을 제시하였다.

### 3.1. 개인 간 협상

[협상주제] 아파트 층간 소음

<갈등 상황>

위층에서 아이들이 너무 뛰면서 아래층 주민이 위층으로 올라온 상황.

[협상과정]

{피해자}

- ① 집에 9시 귀가 후 위층 아이들이 잘 때 까지 층간 소음에 시달림.
- ② 며칠 동안 잠을 못자서 일을 제대로 못한다.
- ③ 9시 이후부터는 위층에서 조용히 해 주길 바란다.

{가해자와 가해자 친구}

- ① 가해자친구가 애들 키우면 다 그런데 그런 걸로 찾아왔냐고 함.
- ③ 저녁 10시까지의 소음은 이해 해주기 바란다.
- ③ 가해자가 피해자의 입장을 충분히 이해하고 받아들.
- ④ 9시 이후에는 절대 뛰지 못하도록 하겠다고 함.

[협상결과] ⇒ 소음방지매트를 깔고 9시까지 소음을 최대한 줄이는 것으로 합의.

개인 간 협상을 전체적으로 ‘통합적 협상 교수-학습 모델’에 따라 동료 상호간 각 요소와 협상의 과정 별로 분석한 결과는 다음 표와 같았다.<sup>14)</sup>

<표2> 개인협상 분석표

구분	분석 항목	평가	평가 분석 내용
외적 협상 요소	경기자	6	가해자의 이웃이 협상에 끼어듬.
	상호관계	10	이웃으로 좋은 관계를 유지해야 함
	규칙	6	특별한 규칙을 정하지 않음
	경기장	6	가해자의 집으로 가서 실제 피해 상황을 경험하며 협상하는 것이 효과적

14) 분석결과에서 ‘평가 기호’인 ‘상:10, 중:8, 하:6, 하-: 4’의 기준은 협상의 내·외적 요소와 협상과정 단계에서 필요 항목이 제대로 적용된 경우는 ‘상’으로, 이해가 부족하여 적용이 미비한 경우는 ‘중’으로, 제대로 적용되지 못한 경우는 ‘하’로, 전혀 적용되지 않은 경우는 ‘하-’로 평가하였다.

내적 협상 요소	상호이익/공동목표	10	아파트에서 서로 편안한 관계를 유지함
	전략/전술	6	준비 되지 않고 생각나는 대로 대화함
	공감과 경청	10	가해자가 피해자의 입장을 공감함
	협상력	8	가해자가 대안을 제시함
협상 과정	이론 습득정도	8	협상이론에 대한 습득이 약함
	협상전단계	6	사전 전략과 대안을 가해자가 준비안함
	협상진행단계	8	대화 과정에서 대안이 도출됨
	협상 후 단계	8	문제가 해소되지 않은 가능성 존재
	협상교육 피드백	10	리포트 제출되고 스스로 장단점 평가함
	※ 평가 총점	102	

### [분석]

<협상요소> 환경 요인 중 외적요인 미비- 협상이 절실한 편은 아래층 피해자이다. 협상 장소를 아래층으로 하고 소음이 가장 심한 시간에 협상하는 것이 효과적일 것이다. 가해자 측은 피해자의 고통을 이해하려고 한 부분에서 협상의 내적 요소인 공감과 경청을 하였다. 그래서 피해자 측이 쉽게 합의를 하는 계기가 되었다.

<협상 전단계> 매트를 깔았음에도 불구하고 소음이 클 경우 재협상이 필요하거나 소음에도 불구하고 사전 협상 때문에 장기간 참아야할 상황이 될 수 있다. 피해자 측에서 대안을 준비하지 않고 갔기 때문에 소음매트 사용으로 보상을 쉽게 받고 양보한 상황으로 보인다.

## 3.2. 조직 내 협상(노사협상)

[협상주제] 급성장으로 순이익을 많이 남긴 회사의 연봉 협상 과정.

<갈등 상황>

- 노조 측 : ① 연봉 10%의 인상 ② 사내 복지 향상 요구
- 회사 측 : ① 연봉 2%의 인상 ② 성과급 추가지급

[협상과정]

{노조 측}

- ① 같은 수준의 타 기업 비교 시 연봉과 복지혜택 낮음.

- ② 임원들에게만 회사 이익이 돌아가는 상황이다.
- ③ 이직을 고려하는 직원들 늘어남.

{회사 측}

- ① 급한 성장은 인정하나 예산에 없는 10% 인상은 재정불안야기.
- ② 급성장성에 따른 임금협상은 회사도 고려중인 상황임.

{노조 측} ① 타 회사 연봉 비교표 제시 (보상이 주어졌음).

{회사 측}

- ① 2% 인상안 제시, 복지혜택은 타 회사보다 낮은 것 아님, 대신 연말 성과급을 올려주겠다고 제안.
- ② 급여명세서 제시하여 임원성과급잔치는 잘못된 정보인 것을 증명.

[협상결과] ⇒ 연봉 3% 인상, 연말 성과급 추가지급, 복지확대 약속.

조직 내 협상을 전체적으로 ‘통합적 협상 교수-학습 모델’에 따라 동료 상호간 각 요소와 협상의 과정 별로 분석한 결과는 다음 표와 같았다.

〈표3〉 조직 내 협상 분석표

구분	분석 항목	평가	평가 분석 내용
외적 협상 요소	경기자	10	권한 있는 당사자가 협상 함
	상호관계	10	노사관계로 지속적 관계 필요
	규칙	8	사규리는 기본 규칙 안에서 협상
	경기장	10	회사 내 준비된 협상 장소
내적 협상 요소	상호이익/공동목표	8	상호이익을 위한 미래의 공동목표 약함
	전략/전술	8	각자 나름의 전략과 전술을 준비함
	공감과 경청	10	서로의 입장을 이해하고 있음
	협상력	10	서로 자료를 준비함으로 협상력 강화
협상 과정	이론 습득정도	10	이론 교육을 잘 숙지하고 있음
	협상전단계	10	노조의 회사측 정보과악이 잘못됨
	협상진행단계	10	대안의 교환을 통해 적정 대안 찾음
	협상 후 단계	10	회사의 협상 이행을 즉시 시행함
	협상교육 피드백	10	리포트 제출, 부족부분 이해함
	※ 평가 총점	124	

### [분석]

<협상 요소> 협상의 내적 요소 중 상호이익을 위한 미래의 공동목표가 약하다. 회사성장이 계속 지속되거나 더 많은 성과를 내었을 경우 추가적인 상호이익을 목표로 하는 것이 중요하다. 높은 목표는 더 효과적인 협상을 이룬다.

<협상 전 단계> 협상 전 단계의 대안 만들기 과정에서 협상과정의 노조 측의 강약분석에 실수가 있었다. 급성장으로 임원들만 많은 성과급을 받았다는 정보가 잘못되었다. 정보의 실수는 실제 협상에서 쌍방의 정보를 교환할 때 협상력을 급격히 저하시킨다.

<협상 진행단계> 협상 진행 단계에서 노조 측에서 비슷한 규모의 타 회사 자료를 제출하고 임원단이 자신들의 급여명세서를 준비한 것은 근거 있는 협상 자료로 사용되었다.

## 3.3. 기업 간 협상

### [협상주제]

판매사 A사는 제조사 D사가 경쟁회사 B, C사와 계약한 기획 상품을 모두 납품 받기를 원하는 협상.

<갈등 상황> 제조사 D사는 한정 기획 상품으로 제작된 상품 9천개 중 A, B, C 회사에 3천개씩 공급하기로 하였다. A사는 B, C사에 공급할 물량인 9천개 모두를 자신들이 공급받길 원하는 상황.

### [협상과정]

{판매 A사}

- ① D사가 B, C사와 맺은 가계약비 50%를 보상
- ② 구입입비용에 판매금액의 1.5%와 가계약비의 30%를 추가 제공.

{제조 D사}

- ① B, C 회사와 구두로 가계약한 상태로 만일 계약파기의 경우 계약금을 반환해야함.
- ② A회사의 인지도가 낮아 단기 이익에 따라 다른 회사와의 계약파기의 경우 장기적으로 피해가 예상됨.

{판매 A사}

- ① 해외 판매망 유통망(임시판매처)의 급성장 자료 제시 ② 인지도가 08년 5%에서 점차로 성장하였으면 2011년 대형이벤트 이후 36%가 상승된 자료 제공. 2011년 이후 판매량이 타 회사를 능가하고 있음.

{제조 D사} 해외 임시판매처와 홍보계획안 제출 요구

[협상결과]⇒ 협상이 타결되지 않고 A사의 추가 자료 제시 후 검토 후 D사에서 연락을 주겠다고 마무리됨.

기업 간 협상을 전체적으로 ‘협상 교수-학습 모델’에 따라 동료 상호간 각 요소와 협상의 과정 별로 분석하면 다음 표와 같았다.

〈표4〉 기업 간 협상 분석표

구분	분석 항목	평가	평가 분석 내용
외적 협상 요소	경기자	10	권한과 자격 있는 협상자가 만남
	상호관계	8	계약의 유효기간만 유지되는 관계임
	규칙	8	특별한 규칙 정하지 않음
	경기장	8	협상 환경을 파악하기 어려움
내적 협상 요소	상호이익/공동목표	8	미래를 위한 상호 이익과 공동목표 약함
	전략/전술	8	A사의 추가 대안 부족
	공감과 경청	10	자신의 주장만 제시함
	협상력	10	A사의 협상 근거 자료 준비
협상 과정	이론 습득정도	8	이론습득은 기본 정도
	협상전단계	8	A사의 대안과 D사에 대한 정보 부족
	협상진행단계	8	D사의 협상 의지 부족함
	협상 후 단계	6	추가협상을 정확하게 잡지 못함
	협상교육 피드백	10	리포트 제출, 부족부분 개선
	※ 평가 총점	110	

[분석]

<협상 전 단계> D사는 다른 회사와 가계약 파기 시 장기적인 피해를 예상하고 있다. 이 협상에서는 특별한 이익이 없는 한 D사는 현상유지를 할 가능성이 더 높기 때문에 A사에서는 현재 협상 건뿐만 아니라 장기적으로 D사가

안심할 수 있는 또 다른 대안을 마련했어야 했다. 하지만 자기 회사의 인지도와 판매 자료만 제공해주었다. 또한 강약분석 시 정보력에서도 제조사인 D사의 기획 상품 이외에 다른 상품에 대한 조사와 타 회사와의 관계를 제대로 파악하지 못하고 있다.

<협상 진행단계> D사는 이 협상에 관심이 없으므로 상황을 변화시키지 않은 것이 더 이익이라고 생각하고 있다. 그래서 A사에게 더 높은 강도의 이익을 요구하여 협상을 이익을 극대화시키거나 결렬시키는 전술을 사용했어야 한다. 이번 협상에서 협상이 이루어지지 않았는데 A사의 경우 추가 협상에 대한 약속을 잡지 못했다. 자료제공 시한과 답변을 기다리는 것보다 D사와 추가 협상 일시와 장소를 다시 잡는 과정이 필요했었다.

### 3.4. 실습 결과 분석 및 발전방향 모색

#### 3.4.1. 실습 결과 분석

상기 분석된 3개를 포함하여 2분반 총 8개 조의 평가 점수의 각 요소와 협상의 단계 별로 분석해 보면 다음의 <표5><sup>15)</sup>와 같다.

<표5> 8개조 전체 분석표

<총 8개 조 항목별 분석표>

구분	분석 항목	1	2	3	4	5	6	7	8	합계
외적 협상 요소	경기자	6	10	10	10	10	10	10	10	76
	상호관계	10	10	8	8	10	10	8	8	72
	규칙	6	8	8	6	8	6	6	8	56
	경기장	6	10	8	6	8	8	6	8	60
내적 협상 요소	공동목표	10	8	8	8	8	10	8	10	70
	전략/전술	6	8	8	6	10	8	8	10	64
	<b>공감파 경청</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	74
	협상력	8	10	10	8	10	6	6	8	66

15) <표5>의 전체 분석표는 학생들이 협상 모형의 내적·외적, 각 요소들을 기준으로 자체적으로 조별 평가한 점수를 기록한 것이다.

협상 과정	이론 습득정도	8	10	8	6	10	8	6	10	66
	협상전단계	6	10	8	6	10	8	8	8	64
	협상진행단계	8	10	8	8	10	8	8	10	70
	협상후 단계	8	10	6	10	8	10	10	10	72
	피드백	10	10	10	10	10	10	10	10	80
평가 총점	102	124	110	102	122	110	104	120		

<표5>에서 평가 총점이 120점 이상인 그룹을 비교해 보면 다른 조와 비교하여 유의미한 항목으로는 협상력, 이론 습득 정도, 협상 전 단계, 협상 진행 단계로 보인다. 이론 습득 정도에 따라 다른 조와 차별화된 협상능력을 보인 것으로 생각된다. 또한 협상 이론교육 이전에 촬영한 협상 1차 동영상에 비해 2차 동영상은 획기적인 향상을 보여줬다.

각 협상 팀 별 대안 만들기는 상대 협상 팀과 의논하지 않는 비밀 유지가 필요하지만 전체 대안을 경기자인 두 팀이 함께 만든 발표 조도 있었다. 협상은 다른 의사소통 과정이 서로 적절하게 응용되어 있어 협상수업 일수가 더 많아진다면 더 효과적인 대안개발과 다양하고 세밀한 수업이 진행될 수 있을 것이다. 예를 들어 ‘공감과 경청’ 요소는 “듣기”수업에서 강조되어 교육된 부분이므로 대부분의 조에서 높은 평가를 받았다.

학생들이 생각하는 협상의 경우 자신의 이익을 관철하는 것을 훌륭한 협상으로 생각하는 경우가 있다. 자신의 목적만을 생각하는 경우 협상에서 상호이익을 발견하기 힘들다. 실제협상에서는 bridging, logrolling, fractionation<sup>16)</sup> 기법이 많이 사용된다. 서로 협력하는 logrolling<sup>17)</sup> 전략을 사용하여 함께 주고받는 이슈를 통해 서로 공동의 목표를 발견해 가야 한다. 경기에 참여하는 협상자들이 입장(position)과 이익(interest)<sup>18)</sup>을 구분하여 bridging을 이룰 때 새로운 합의 된 대안(how to)을 마련할 수 있다. 이를 위해 서로 협력하기 위

16) 문제가 너무 복잡하고 큰 사안의 경우 fractionation 기법으로 세분화하고 단순화 해야 한다.

17) ‘logrolling’은 ‘함께 통나무를 굴린다.’는 의미로 서로 힘의 균형을 맞추어 굴리지 않으면 앞으로 나갈 수 없다.

18) position은 눈에 보이는 이익과 협상자의 처지이고 interest는 실제 합리적 이익으로 서로 합리적 이익을 찾을 때 합의점에 도달이 가능하다.

한 전제 조건으로 공감적 경청을 사용함으로써 진실에 다가서는 의사소통이 협상과정에 필요하다. Win-Win을 전략적 목표로 하다면 함께 이익의 크기를 확대하는 미래지향적인 협상노력도 필요할 것이다.

### 3.4.2. 협상 교육의 발전 방향 모색

- ① 환경적 요인- 협상의 외적 요인인 환경적 요인이 ‘강의실’이라는 한정된 조건으로 인해 제대로 활용 되지 못했다. 그러나 실제 협상에서는 외적 요인 중 환경적 요인이 중요하다는 것을 인지해야 한다. 실제 협상에서는 협상 환경이 매우 중요한 요소를 차지한다. 역할극에서 필요하다면 적극적으로 환경적 요소를 강조하여 최소한의 향기, 음악의 요소를 적용할 필요가 있을 것이다.
- ② 지식탐구학습모형을 통한 이론습득- 유의미한 사항은 이론 습득 정도에 따라 협상 실습의 효과가 달랐다. 이론 습득이 좋은 조는 비교적 좋은 평가를 받았지만 이론 습득이 약한 조는 대부분 협상실습이 효과적이지 못했다. 협상수업에서 ‘지식탐구학습 모형’을 적용하여 학생들 스스로 협상 이론과 사례를 조별로 연구한다면 효과적인 협상이론 습득이 이루어질 수 있을 것이라 생각된다.
- ③ WIN-WIN을 위한 호혜적 협상- 협상과정에서 갈등에 직면한 경우는 협상이 실패하거나 힘이 약한 쪽이 손해를 보는 경우가 생긴다. 이런 갈등을 제거하고 서로 이득이 되는 호혜적 협상을 위해서는 ‘창의성 계발 학습 모형’을 통한 교육으로 창조적 옵션(파이 늘리기)을 만드는 능력을 길러야 한다. 이를 통해 더 커진 이익을 서로 나누어 갈등을 제거하고 WIN-WIN협상이 이루어질 것이다. 이는 협상 당사자가 경쟁이 아닌 협조로 브레인스토밍을 통해 공동이익과 목표를 만들어 갈 때 가능하다.
- ④ 여러 가지 협상 이론을 체득하기에 좋은 협상내용은 조직 내 협상과 조직 간 협상이었다. 그러나 학생들은 아르바이트나 용돈협상, 가족 간 통금 협상 등 매우 간단한 협상을 선호하는 측면이 있다. 협상 주제를 다양화 시키지 않고 조직 내 협상, 혹은 조직 간 협상 등 한 주제로 한정하

는 것도 고려해 볼 필요성이 있을 것이다.

- ⑤ 협상 교수-학습 모형을 적용한 효율적인 교육은 3주간으로 부족한 면이 있다고 생각한다. 앞으로 협상 교수-학습모형과 교육에 대한 연구가 지속되어 취업을 앞둔 대학생들에게 면접과 더불어 더 강화되어야 할 것이다.

#### 4. 결론

협상은 일상생활에서 빈번하게 일어나는 삶의 문제이다. 개인적인 연봉 협상, 국가 간 전략적 동맹, 기업 간 협상, 노사 협상 등 수 많은 형태의 협상이 존재한다. 그러나 그 중요성에 비해 협상교육은 비중이 없거나 약한 것이 현실이다.

본고에서는 취업을 앞둔 학생들이 협상에 대한 이해의 폭을 넓혀서 실제 취업현장이나 생활현장에서 담화로서의 협상을 습득하는데 도움이 되는 수업 모델을 제시해 보았다.

여러 분야에서 달리 이해되고 사용되는 협상 교육을 ‘통합적 협상 교수-학습모형’을 통하여 구조화하였다. ‘통합적 협상 교수-학습모형’은 협상의 외적 요소와 내적 요소를 통하여 구조화하고 각 과정에서 단계별로 필요한 사항을 제시하였다. ‘통합적 협상 교수-학습모형’은 ‘이론교육-협상실습-피드백’의 과정을 세부적으로 나누어 전개하였는데 협상의 주요 요소가 빠지거나 제대로 형성되지 않은 경우 협상 과정에서 어려움을 겪고 협상 전 단계에서 대안 형성이 제대로 되지 않은 경우에도 협상진행 단계에서 대안을 교환하거나 추가옵션을 개발하기 힘들었다. 협상수업의 주요 분석대상인 8개 조의 주제 중에서 개인협상은 5개, 조직 내 협상은 2개, 회사 간 협상은 1개였는데 학생들의 주요 협상대상은 ‘개인적 협상’에 집중되어 있음을 알 수 있었다. 그러나 협상모형을 통한 이론습득은 더 복잡한 ‘조직 내 협상’과 ‘회사 간 협상’에서 이론교육의 구체적 적용이 잘 이루어지는 것을 알 수 있었다. 그래서 협상실습은 ‘조직 내 협상’과 ‘회사 간 협상’만을 대상으로 하는 것도 좋은 방법이라고 생각한다. 또한 이론교육의 습득 강도에 따라 실제 협상실습의 효과가 달

라진다는 것을 알 수 있었다. 그래서 효과적인 협상교육을 위하여 이론교육이 필요하고 또한 이론교육이 실제 협상에서 적용될 수 있는 실습이 수반되어야 할 것이다.

또한 본고에서는 협상수업의 모형에서 감성적인 한국인의 특성에 적합한 요소로 공감과 경청을 내적 요소로 제시하였다. 여러 가지 교수법이 통합되어 적용된 ‘통합적 협상 교수-학습모형’은 교수와 학생들에게 실제적인 협상에서 도움을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

## 〈참고문헌〉

- 천대운(2005), 『갈등관리와 협상전략론』, 선학사, 384~353면.
- 곽노성(2000), 『한국 협상학 교육의 현재 : 현황 평가와 미래 발전방향』, 『협상연구』6권 제1호, 143~154면.
- 김승철(2006), 『협상의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 질적·양적연구』, 『한국의국어대학원 박사학위논문』, 121~127면.
- 류태호·이규일(2007), 『구성주의 학습이론에서 본 이해중심게임모형의 실행원리 탐색』, 『한국스포츠교육학회지』14권, 제1호, 1~23면.
- 봉두완(2001), 『우리의 현실에 비추어 본 서구 협상이론의 비판적 고찰』, 『인문사회과학논문집』, 제29집, 9~24면.
- 서영진(2010), 『‘협상’ 담화 교수·학습 방안 연구-호혜적 협상의 기본 요소를 중심으로-』, 『국어교육학연구』제38집.
- 심영택(2011), 『협상담화교육 방법연구』, 『화법연구』18, 319~342면.
- 윤영근·임도빈(2010), 『공공기관의 노사협상 사례연구 : 협상 장애요인을 중심으로』, 『한국행정논집』 제22권 제3호, 911~937면.
- 신미선(2010), 『협상의 장르적 특성과 국어교육적 활용방안』, 동국대학교 석사학위논문.
- 심영택(2009), 『2007 개정 국어과 화법 교육과정 중 ‘협상’ 담화 유형에 관한 연구』, 『화법연구』 제14집, 235~276면.
- 심영택(2009), 『2007 개정 국어과 화법 교육과정 중 ‘협상’ 담화 유형에 관한 연구』, 『화법연구』제14집, 235~276면.
- 심영택(2011), 『협상 담화 교육 방법 연구』, 『화법연구』18, 319~342면.
- 안세영(2003), 『글로벌 협상전략(협상사례중심)』, 박영사, 47면.
- 이동원(2006), 『협상이론의 적용 가능성에 관한 연구: 한국의 노사관계를 중심으로』, 방송대 석사학위논문, 10~28면.
- 이종진·박현준(2004), 『한국인의 협상전술에 관한 탐색적 연구』, 『협상연구』 제10권 제1호, 37~69면.
- 이수진(2011), 『행태게임이론에 근거한 초등학생의 경제심리와 의사결정과

- 정에 관한 연구」, 한국교원대학교 박사학위논문, 16-19면.
- 임혜진(2005), 「게임이론을 활용한 세계박람회 유치 협상에 관한 연구」, 경희대학교 석사학위논문. 7~51면.
- 정윤희(2009), 「협상교수-학습 모형 연구」, 부산대학교 석사학위 논문. 49~59면.
- 정민주(2008), 「협상 화법의 교육내용 연구」, 서울대학교 박사학위 논문.
- 정민주(2008), 「협상의 개념과 전략에 관한 국어교육적 고찰」, 『국어교육학 연구』 제31집, 459~485면.
- 정우일(2009), 「S.A.F.E. 모형에 의한 위기협상기법」, 『한국공안행정학회보』 제36호, 257~278면.
- 정현숙(2002), 「한국 커뮤니케이션 관점에서 고찰해 본 한국적 협상 커뮤니케이션 스타일과 문제점:사회구성주의모형을 중심으로」, 한국스피치커뮤니케이션학회.
- 조남신(2007), 「대학에서의 협상교육, 무엇을 어떻게 가르치는가」, 한국인사조직학회(제9회 경영관련학회 하계통합학술대회).
- 조남신(2009), 「협상교육, 무엇을 어떻게 가르칠 것인가 : 미국 경영대학원의 협상교육 내용과 방법 분석을 통한 제언」, 『경영교육연구』 제12권 제3호, 207~241면.

- Thorpe, R, & Bunker D(1982). A model for the teaching of games in the secondary school. *Bulletin of Physical Education*, 18(1),5-8.
- Thorpe, R, & Bunker D(1986a). The Curriculum Model. Rod Thorpe, David Bunker, Len Almond(Eds). *Rethinking Games Teaching*, Loughborough, UK: University of Technology , Department of Physical Education and sports science.

## 【국문초록】

이 연구의 목적은 대학생을 위한 말하기 교육 중 ‘협상’에 대한 학습 모형을 연구하고 제시하는 데 있다. 협상이론가 Cohen(1994)은 ‘거의 모든 일이 협상의 대상’이라고 서술한 바 있다. 본 연구에서는 국어학적 말하기 교육으로서 여러 분야의 협상 이론을 학생들에게 이해시키고 협상 이론과 효과적인 화법을 통하여 Win-Win하는 협력적 삶을 영위하게 하는 것을 목표로 하였다. 대학생에 맞는 협상을 게임이론을 활용한 학습게임이론의 구조를 살피고 실제 협상 수업과 실습과정을 분석하여 ‘협상학습모형’을 제시하고자 한다.

주제어 : 협상 수업, 게임이론, 통합적 협상 교수-학습 모형, 화법, win-win.

【Abstracts】

## A study of Negotiation teaching model for College student

An, Insuk

The purpose of this study is to analysis the process of the negotiation class with the synthetic negotiation teaching model which is structured by combination both game theory and negotiation time process. theorists said that almost all the case of life is negotiation. this study have some goal as follows.

First, to achieve 'Win-Win strategy' both external elements and internal elements are applied in all process of negotiation.

Second, through 'the synthetic negotiation teaching model', the process of negotiation practices were analysed.

As a result of analysis of practices, this study found that theory educations is very important in negotiation teaching methods.

Key words : negotiation, teaching model, game theory, win-win strategy.

이 논문은 2015년 1월 9일에 투고되었으며, 2015년 2월 1일에 심사 완료되어 2015년 2월 4일에 게재가 확정되었음.