

미국 로스쿨에서의 협상교육 방법론에 관한 연구* **

A Study on the Teaching of Negotiation in the Law
Schools of the United States

이 로 리***
Lo-Ri Yi

〈 목 차 〉

I. 서론	IV. 결론
II. 법학분야에서의 협상교육 현황	참고문헌
III. 미국 로스쿨 협상교육의 패러다임	Abstract

주제어 : 로스쿨, 법학전문대학원, 협상, 분쟁해결, 대체적 분쟁해결, 법조실무

* 본 논문은 2013년 4월 5일 한국협상학회 학술대회 '2013년 분야별 협상이론과 교육의 최근경향'에서 연구자가 발제한 "법학분야에서의 협상교육 방법론에 관한 연구" 내용을 수정, 보완한 논문임을 밝힌다.

** 국내 법과대학 및 법학전문대학원의 교과목 편성 현황 조사에 협조 해 주신 경찰대학교 장문철 교수님, 고려대학교 법학전문대학원 박노형 원장님, 정명현 연구교수님, 한양대학교 법학전문대학원 이재민교수님 그리고 자료정리에 도움을 준 계명대학교 석사 김은미에게 감사의 마음을 전한다.

*** 계명대학교 법학과 부교수

I. 서론

우리의 일상생활이 협상의 연속이라고 했을 때 협상교육은 유아교육에서부터 성인교육에 이르기까지 광범위한 차원에서 수행될 수 있다. 협상교육은 사회적으로 불필요한 갈등 또는 분쟁의 비용을 줄이고, 우리 사회의 건전한 분쟁해결문화를 조성할 수 있으며, 개인의 가정생활, 사회 생활관계를 만족스럽게 영위하는데도 도움을 준다. 특히, 법학분야에서의 협상교육은 법의 규율을 받는 생활관계 속에서 당사자 또는 대리인으로서 어떠한 합의를 도출하거나 분쟁을 해결하는 법조실무의 맥락에서 수행될 수 있다. ‘법학전문대학원 설치·운영에 관한 법률’ 제2조(교육이념)에 따르면, “법학전문대학원의 교육이념은 국민의 다양한 기대와 요청에 부응하는 양질의 법률서비스를 제공하기 위하여 풍부한 교양, 인간 및 사회에 대한 깊은 이해와 자유·평등·정의를 지향하는 가치관을 바탕으로 건전한 직업윤리관과 복잡다기한 법적 분쟁을 전문적·효율적으로 해결할 수 있는 지식 및 능력을 갖춘 법조인의 양성에 있다.” 그런데 현재의 법학전문대학원의 교육환경 및 여건은 형태만 변형되었을 뿐 과거 사법시험을 준비하는 환경과 크게 다르지 않으며, 법학전문대학원의 교육이념에 부합하는 다양한 직무교육으로서 협상 및 ADR교육을 하는데 한계가 있는 것으로 보인다.

그러나 실제 사법연수원 출신 법조인뿐만 아니라 법학전문대학원 출신 변호사들이 대거 법률시장에 진입하는 환경에서는 변호사의 역할이 과거처럼 소송업무 중심으로 한정되지 않는다. 이들이 공공 및 민간 부문의 다양한 분야에 진출하여 관련 분야의 경쟁력을 높이고, 법무서비스를 포함하여 다양한 사회적 맥락에서 문제해결자적인 역할을 수행하게 된다는 점을 고려할 때 우리 사회에서 변호사의 역할에 대한 인식을 제고하여야 하며, 당사자로서 또는 분쟁당사자의 대리인으로서의 협상교육은 필수적이라고 할 수 있다.

중재, 조정제도와 같은 ADR의 활성화의 맥락에서 중재 및 조정교육의 필요성에 대한 논의는 있어 왔으나 ADR의 가장 기본이 되는 협상교육 방법론에 관한 법학계의 논의는 전무한 실정이다.¹⁾ 따라서 본 논문은 법학분야, 특히 법조인을 양성하는 법학전문대학원에서의 협상교육 방법론에 대한 논의의 기초를 제공하기 위한 목적으로 먼저, 국내 및 미국의 법학분야에서의 협상교육 현황을 분석하고, 협상교육이

1) 협상교육에 관한 연구는 전무하나, 중재관련 ADR교육프로그램에 관한 연구로는 이강빈, “ADR제도 활성화를 위한 효율적인 교육프로그램에 관한 연구”, 중재연구, 한국중재학회, 제18권 제1호(2008년 3월)가 있다.

활성화 된 미국 로스쿨의 협상교육의 패러다임을 검토하여 효과적인 협상교육 방법론에 대한 아이디어를 제시한다. 협상교육의 방법론과 관련하여, 미국 로스쿨에서의 실행과 관련 논의들을 참조하였는데, 이는 미국이 ADR운동의 발상지로서 실제로 법학분야에서의 협상교육 및 연구가 활발히 수행되는 곳이기 때문이며, 한국의 법학교육과 법 체제, 분쟁해결문화의 차이는 존재하지만 특히 2009년 3월 도입된, 변화된 법학전문대학원 체제의 법조인양성제도 하에서 법조실무의 법학교육 방향을 다시 생각하는데 있어 시사점을 제공하기 때문이다.

II. 법학분야에서의 협상교육 현황

1. 국내 법과대학 및 법학전문대학원

국내 법학교육과정에서 협상교육의 필요성을 인식하고, 반영하고 있는 가를 전반적으로 평가하기 위하여 한국법학교수회에 가입된 94개 법과대학 (법학과 포함, 69개 대학) 및 법학전문대학원 (25개 대학)의 교과과정일람표 (2013년 3월 기준)를 대상으로 협상, 조정, 중재, 대체적 분쟁해결 (Alternative Dispute Resolution: ADR) 등의 교과목 편성현황을 조사하였다.²⁾ 본 논문의 연구주제는 협상교육에 맞춰져 있지만 교과과정 일람표 조사에서는 협상, 조정, 중재, 대체적 분쟁해결 (ADR) 등의 과목도 포함시켰는데, 그 이유는 협상이 독자적인 과목으로 편성될 수도 있지만 대체적 분쟁해결의 맥락에서도 부분적으로 다루어질 수 있기 때문이다.³⁾

(1) 법과대학

먼저 학부 법학교육과정에서의 협상교육의 현황을 파악하기 위하여 전국 94개 대학 중 25개 법학전문대학원을 제외한 69개 법과대학 및 법학과의 교과과정 일람표를 검토하였다.⁴⁾ 조사대상 총 69개 법과대학 및 법학과 중에서 협상, ADR 관련 과

2) 2013년 3월 기준으로 각 대학의 홈페이지에 게시된 교과과정 일람표에 기초하여 조사하였는데, 교과과정의 개편이 있지만 조사당시 해당 학교 홈페이지에 그 내용이 반영되지 않았을 가능성도 배제할 수 없어 수정 가능성이 있음을 밝힌다.

3) 실제 개설되는 교과목명과 그 내용이 상이한 경우까지 조사하는 데는 한계가 있으므로, 본 연구에서는 협상, 조정, 중재, ADR 등의 교과목 편성이 되어 있는 경우에 한정하여 논의하기로 한다.

4) 조사대상 69개 대학은 다음과 같다: 카톨릭대학교, 강남대학교, 강릉원주대학교, 경기대학교, 경남대학교, 경상대학교, 경성대학교, 경원대학교, 경주대학교, 경찰대학교, 계명대학교, 고려사이버대학교, 공주대학교, 관동대학교, 광운대학교, 광주대학교, 국민대학교, 단국대학교, 대구카톨릭대학교, 대구대학교, 대전대학교, 대전대학교, 덕성여자대학교, 동국대학교, 동의대학교, 명지대학교,

목이 교과과정에 편성되어 있는 대학은 총 5개 대학 (경찰대, 계명대, 카톨릭대, 조선대, 한동대) 뿐이며, 협상과목이 독자적으로 편성된 곳은 경찰대와 계명대학교 2 곳뿐이다. 경찰대의 경우 ‘협상론과 실무’, 계명대의 경우 ‘법협상론 (1)’, ‘법협상론 (2)’ 과목이 편성되어 있다. 법협상론 과목은 현재 사법시험 응시자격으로서 35학점 이상 취득해야 하는 ‘법학과목’으로 인정되는 실무과목으로 분류되어 있다.⁵⁾

〈표1. 법과대학에서의 ADR관련 교과목 편성 현황〉

(2013년 3월 15일 기준)

	대학교	교과목명	학년-학기
1	경찰대학교	협상론과 실무 경찰조정론	전공선택
2	계명대학교	법협상론 (1) 법협상론 (2)	2-1 2-2
3	조선대학교	대체분쟁해결론	4-1
4	카톨릭대학교	ADR	4
5	한동대학교	자주적 분쟁해결 기독교적 분쟁해결론	4-1 4-2

본 조사에서 나타난 바와 같이, 학부 법학교육에서의 협상 또는 ADR교육의 필요성에 대한 인식도는 매우 낮은 편이다. 그 이유로는 첫째, 전통적인 법학교육이 실정법의 이론중심 교육에 있어 왔고, 소송중심의 분쟁해결을 전제로 교육이 이루어지고 있기 때문이다. 둘째, ADR이라는 개념과 그 활용이 영미법계 국가들에서 시작되었기 때문에 대륙법계 국가인 우리나라의 법문화에서는 협상, 조정, 중재 등의 ADR이 생소한 측면이 있고, 우리 사회에서 조정, 중재와 같은 ADR이 분쟁해결의 수단으로 제도화되고 활용된 지가 얼마 되지 않은데 기인한 것으로 보인다. 셋째, 현실적인 문제로서 로스쿨체제로의 정착이 되는 시점에 법학전공의 학부교육은, 특히 지방대의 경우 학생들의 공무원 시험 준비를 지원하기 위한 교과과정 편성 및 개설에 초점을 맞추기는 경향이 있어 협상, 조정 등 ADR교육은 전혀 관심 또는 고려의 대상이 되지 못하고 있다. 마지막으로, 법학분야에서 협상, 조정 등의 ADR 교육을 담당 할 수 있는 교수가 매우 부족한 것도 원인이 될 수 있는데, 조정이나 중

목원대학교, 목포대학교, 배재대학교, 백석대학교, 부경대학교, 부산외국어대학교, 상명대학교, 상지대학교, 서경대학교, 서남대학교, 서원대학교, 선문대학교, 성신여자대학교, 세명대학교, 수원대학교*, 숙명여자대학교, 순천대학교, 순천향대학교, 숭실대학교, 신경대학교, 신라대학교, 안동대학교, 영산대학교, 우석대학교, 울산대학교, 인제대학교, 인천대학교, 전주대학교, 조선대학교, 중부대학교, 창원대학교, 청주대학교, 한경대학교, 한국방송통신대학교, 한국항공대학교, 한국해양대학교, 한남대학교, 한동대학교, 한림대학교, 호남대학교, 호서대학교, 호원대학교, 홍익대학교.

5) 인정되는 법학과목의 종류는 법무부 홈페이지 법학학위과정 개설과목 현황 표 (2013년 2월 기준 참조).

재에 대한 ADR제도가 아닌 실제 협상기법이나 조정기법 등을 강의할 수 있는 교수 자원이 없으므로 실제 교과과정상에 그러한 과목의 편성이나 교육으로 연결되지 않는 경우가 대부분이라고 할 수 있다.

(2) 법학전문대학원

국내 25개 법학전문대학원에서의 협상, 조정, 중재, ADR 등의 교과목 편성 현황을 분석하기 위하여 2013년 3월 기준으로 각 법학전문대학원 홈페이지에 게시된 교과과정 일람표 자료를 기초로 조사하였다.⁶⁾ 총 24개 법학전문대학원에서 협상, 조정, 중재, ADR의 교과목 명으로 최소한 한 과목 이상을 교과과정에 편성하였고, 아주대학 법학전문대학원의 경우 다양한 분야의 분쟁해결과목을 두고 있다. 협상을 포함한 이들 ADR 교과목의 실제 개설 여부는 확인되지 않았지만, 법조인을 양성하는 법학전문대학원에서는 학부와는 달리 법학교육에서 협상 및 ADR 교육의 필요성에 대한 공통된 인식은 존재하는 것으로 보인다.

협상과목이 독립적인 교과목으로 편성된 곳은 총 11개 법학전문대학원으로 고려대 (협상·조정기법), 동아대 (Practice on Negotiation & Contracting), 성균관대 (협상론), 영남대 (Legal Negotiation), 원광대 (협상론), 이화여대 (Legal Negotiation), 전남대 (Negotiation), 중앙대 (협상론), 충북대 (협상론), 충남대 (International Licensing & Negotiation), 한국외국어대 (국제협상론)가 있다.

중재과목의 경우 총 13개 법학전문대학원 교과과정에 편성되어 있었는데, 강원대 (국제상사중재법), 건국대 (국제중재법), 경희대 (국제중재법, 상사중재법과 실무), 동아대 (International Litigation & Arbitration, 국제상사중재실무), 부산대 (상사중재법), 서울대 (중재법, 국제상사중재), 서울시립대 (중재법), 원광대 (International Arbitration Law), 이화여대 (International Litigation & Arbitration), 전남대 (International Arbitration Law & Practice), 전북대 (상사중재법), 제주대 (상사중재법연구, 국제소송·실무 중재), 한국외국어대 (국제소송 및 중재법)가 해당된다.⁷⁾ 중재의 경우 협상에 비해 상대적으로 많은 법학전문대학원에서 중재과목을 교과과정에 편성하였는데, 이는 실제 분쟁해결시장에서 ADR로서의 중재의 활용이 증가하고 있다는 점과 그러한 현실을 반영한 중재교육의 필요성에 기인한 것으로 보인다.

6) 각 법학전문대학원의 교과과정의 변경사항이 조사 당시 해당 학교의 홈페이지에 정확하게 반영되지 않을 가능성도 있으므로 동 조사는 추후의 변동 가능성이 있는 결과임을 밝힌다.

7) 고려대학교의 경우 교과목 일람표상 중재라는 제목의 별도의 과목이 편성되어 있지 않고, 교과목 소개 자료에 따르면, 소송대체분쟁해결론 (ADR)과목과 국제거래법 과목에서 중재를 부분적으로 다루는 것으로 나타났다.

ADR의 경우, 총 9개 법학전문대학원에서 교과과정에 ADR과목을 두고 있는데, 고려대 (소송대체분쟁해결론, ADR), 건국대 (ADR), 경북대 (ADR실무), 동아대 (재판외 분쟁해결제도(ADR)), 부산대 (ADR론), 인하대 (ADR (대체분쟁해결)실무), 제주대 (ADR연구), 중앙대 (ADR), 한양대 (ADR실무)가 이에 해당한다.

〈표2. 법학전문대학원에서의 ADR관련 교과목 편성 현황〉

(2013년 3월 15일 기준)

	법학전문대학원	교과목명	학년-학기
1	강원대학교	국제상사중재법	3-2
2	건국대학교	국제중재법	2-2
		국제분쟁해결	3-1
		ADR	3-2
3	경북대학교	국제거래분쟁해결법	3-1
		ADR실무	3-2
4	경희대학교	국제중재법	3
		상사중재법과 실무	특성화 자유 과목
5	고려대학교	소송대체분쟁해결	
		협상·조정기법	
6	동아대학교	재판외 분쟁해결제도(ADR)	3-1
		ORAL ARGUMENT PRACTICE ON NEGOTIATION & CONTRACTING	3-1
		INTERNATIONAL LITIGATION & ARBITRATION	3-2
		국제상사중재실무	3-2
7	부산대학교	ADR론	2-2
		상사중재법	3-2
8	서강대학교	재판외분쟁해결실무	3-1 (법학선택과목)
9	서울대학교	중재법	2학년 2학기 (심화과목)
		국제상사중재	2학년 2학기 (심화과목)
10	서울시립대학교	중재법	전공심화과목
11	성균관대학교	협상론	법학기초
12	아주대학교	공법분쟁해결 민법분쟁해결 형사분쟁해결 기업분쟁해결, 다국적기업과 개인분쟁해결	

13	연세대학교	소송대체적 분쟁해결	심화과목군
		Dispute Resolution In International Business	심화과목군
14	영남대학교	LEGAL NEGOTIATION	3-2
15	원광대학교	International Arbitration Law	3-1
		협상론	3-2
16	이화여자대학교	Legal Negotiations	2-1
		International Litigation & Arbitration	3-1
		Practical Understanding of FTAs and FTA Negotiations	3-1
17	인하대학교	ADR(대체분쟁해결)실무	3-2
18	전남대학교	INTERNATIONAL ARBITRATION LAW & PRACTICE	2-1
		NEGOTIATION	3-1
19	전북대학교	상사중재법	전문화과정
20	제주대학교	ADR연구	2-2
		상사중재법연구	3-1
		국제소송 · 실무 중재	3-2
21	중앙대학교	협상론	1-1
		ADR	2-2
22	충남대학교	INTERNATIONAL LICENSING AND NEGOTIATION	전공실무 (특성화프로그램)
23	충북대학교	협상론	2-2
24	한국의국어대학교	국제소송 및 중재법	2-1
		국제협상론	2-2
25	한양대학교	ADR실무	2-2

2. 미국 로스쿨

(1) 협상교육의 배경

미국 법학분야에서의 협상교육을 시작한 배경은 전통적인 법학교육의 개혁에 대한 요구와 미국 법원의 ADR도입 및 적극적인 장려에서 찾을 수 있다. 1870년대, 하버드로스쿨 (Harvard Law School) 초대학장인 Christopher Columbus Langdell이 법학교육에 “과학적 모델”의 개념을 도입한 이후, 미국 로스쿨에서는 소위 Langdell 식의 케이스방식 (case method)이 법학교육방법의 중심이 되었다. Langdell은 법학교육을 기존의 오래된 도제식 모델 (apprentice model)에서 떠나 법이 과학이라는 개념을 도입하였는데, 판례들을 기본으로 하여, 각 판례들의 법적 추론의 독자성과 공통된 특징들을 공부하는 방식을 통하여 최선의 방식으로 법이 교육될 수 있다고

주장한 것이었다. 그러한 방식은 당시로는 혁신적인 교육 방식이었고, 미국 로스쿨 교육의 전통으로 확립되어 현재까지도 법학교육방법의 주류를 이루고 있다. Landell 식의 교육방식은 법조실무의 법에 기반 한 측면을 강조하고 있다.⁸⁾ 그러한 교육방식은 “변호사처럼 생각하라 (think like a lawyer)”는 것을 배운다는 점을 강조하는 것이었다.⁹⁾

Langdell식의 모델의 문제는 그러한 교육모델이 다루고 있는 주제 또는 방법의 부적절성이 아니라 그것이 법과 법조인에 대한 왜곡된 메시지 즉, 법조인의 역할은 법을 분석하고, 법적 논거를 제시하는 것이며, 다른 역할 또는 기능들은 덜 중요하다는 메시지를 묵시적으로 전달한다는 점이다. 이러한 메시지들은 묵시적으로 대부분의 로스쿨 교과과정에 반영되어 있으며, 로스쿨 학생들이 교육과정 속에서 변호사의 역할에 대하여 매우 제한된 인식을 하게 할 수 있다는 우려가 제기 되었다.¹⁰⁾ 전문가들은 변호사들이 실무에서 효과적일 수 있는 다양한 능력을 갖추는 것이 필요하다는 것을 인정하여, 기존의 Langdell식 접근을 보완하는 법학교육의 개혁을 요구하는 많은 보고서들을 발표하였다.¹¹⁾ 그 중 1992 ABA(American Bar Association)의 *MacCrate Report*는 로스쿨이 가르쳐야 하는 10개의 기본적인 법조실무과목을 제시하였는데, 여기에는 문제해결, 커뮤니케이션, 상담, 협상, 그리고 소송 및 ADR절차 등이 포함되었다.¹²⁾ 2007년에 발표된 *Carnegie Foundation Report*¹³⁾는 로스쿨에게 학생들이 법조인으로서 법조실무를 수행하는데 보다 나은 전문적 기능을 수행할 수 있도록 법률 이론 및 분석교육과 실무적 스킬 그리고 직업적 정체성의 개발

8) John Lande & Jean R. Sternlight, “The Potential Contribution of ADR to an Integrated Curriculum: Preparing Law Students for Real World Lawyering”, *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, Vol. 25:1, 2010, p. 254.

9) Bobbi McAdoo-Sharon Press-Chelea Griffin, “It’s Time to Get It Right: Problem-Solving in the First Year Curriculum”, *Journal of Law & Policy*, Vol.39, 2012, p.44.

10) Lande · Sternlight, *supra* note 8, p. 256.

11) 1914년 Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (Redlich Report); 1921년 Carnegie Foundation의 기금연구 Reed Report; 1971년 Association of American Law Schools (Carrington Report); 1979년 American Bar Association (Crampton Report); 1992년 American Bar Association (MacCrate Report); 2007년 Carnegie Foundation (Educating Lawyers: Preparation for the Professional of Law) 등. 동 보고서들의 주된 내용은 Lande · Sternlight, *supra* note 8, pp. 256-257 및 McAdoo-Press-Griffin, *supra* note 9, p. 45 - 55 관련 내용 참조.

12) MacCrate보고서가 변호사들이 습득해야 할 기본적 스킬과 가치로 제시한 10가지는 다음과 같다: (1) 문제해결; (2) 법적 분석 및 추론; (3) 법적 연구 (legal research); (4) 사실조사; (5) 커뮤니케이션; (6) 상담; (7) 협상; (8) 소송 및 대안적 분쟁해결 (ADR)절차; (9) 법무 조직 및 경영; (10) 윤리적 딜레마에 대한 인정 및 해결, McAdoo · Press · Griffin, *supra* note 9, p. 50.

13) Carnegie Foundation, *Educating Lawyers: Preparation for the Professional of Law*, William M. Sullivan et al., *Educating Lawyers: Preparation for the Profession of Law*, 2007, pp. 27-33, 194-197, *ibid.*, 각주34)에서 재인용.

등을 통합하는 교과과정을 제공하여야 한다고 권고하였다.¹⁴⁾

미국 로스쿨에서의 협상을 포함한 ADR교육은 법원에서의 ADR제도 도입 및 적극적인 ADR장려정책과도 관련되어 있다. 미 연방차원에서의 법원 연계형 ADR이 본격적으로 논의되기 시작한 것은 1976년 파운드 회의 (Pound Conference)가 계기가 되었다. 1976년 대법관 Warren Burger는 두 가지 광범위한 문제를 주제로 제시하면서 파운드 회의를 소집하였는데, 하나는 어떤 유형의 분쟁이 법원소송을 통해서 최선으로 해결될 수 있는가 그리고 어떤 대안들이 우수한가의 문제와 다른 하나는 어떻게 하면 보다 신속하고, 덜 비용이 드는 절차로 법원의 이해관계에 기여할 수 있을 것인가의 문제였다.¹⁵⁾

이 회의에서 하버드로스쿨의 Frank Sander 교수는 Burger의 질문에 대한 답은 소송당사자들이 그들의 분쟁에 대하여 가장 효과적인 분쟁해결절차에 참여하기 위하여 선택할 수 있는 풍부한 분쟁해결의 옵션들을 찾을 수 있게 하는 법원의 설계에서 찾을 수 있다고 답하였다. 장기적 관계가 위험에 처할 수 있는 사건들에서는 훨씬 더 수용가능하고 지속 가능할 수 있는 절차로 조정 (mediation)을 예로 들었다. 그의 목적은 법원의 특별한 능력이 요구되지 않는 사건들이 쇄도하여 법원이 마비되는 것을 피하고, 소송이 최선인 사건들에 전념하도록 하는 것이라고 밝혔다.¹⁶⁾ 그는 분쟁해결에서 법원이 분쟁당사자들에게 “one size fits all”의 적대적인 분쟁해결 절차를 제공하기 보다는 광범위한 분쟁해결절차를 제공하고, 당사자들에게 그 중에서 선택하도록 하는 ‘멀티 도어 법원’ (multi-door courthouse)의 개념을 주창하였다.¹⁷⁾ 이후 미국 법조계와 학계에서는 ‘ADR운동’이라고 부를 수 있는 ADR연구가 시작되었다. ABA는 1985년 세 가지의 멀티 도어 법원실험을 후원하였고, 1987년에는 플로리다와 텍사스가 최초로 주 법원에서 명령되는 “포괄적인” 조정규정을 채택하였으며, 1980년대에는 법원 연계 조정프로그램 (court-connected program)이 연방법원에 등장하기 시작하였다. 1990년대 중반까지 주 법원의 절반 이상이 그리고 사실상 모든 연방지방법원이 넓은 범위에서 민사소송에 대하여 조정프로그램 (mediation program)을 채택하였다. 법원에서의 적극적인 ADR프로그램의 도입과 장려는 법을 실행하는 새로운 방법으로서 변호사들에게는 하나의 완전히 새로운 성장산업을 만들어 냈다.¹⁸⁾

14) *Ibid.*, p. 257.

15) McAdoo · Press · Griffin, *supra* note 9, p. 44.

16) *Ibid.*, p. 45.

17) Ettie WARD, “Mandatory Court-Annexed Alternative Dispute Resolution in the United States Federal Courts: Panacea or Pandemic?”, St. John's School of Law, Legal Studies Research Paper Series, Paper #07-0077, 2007, p. 81.

ABA *Standard* 302(a)(4)¹⁹⁾는 로스쿨에게 로스쿨 학생들이 다른 직업관련 스킬 (professional skills)에 대한 실질적 교육을 받을 것을 요구하도록 위임하고 있다. 이 기준은 미국 로스쿨이 협상 및 다른 ADR 과목에 보다 적극적인 태도를 갖는데 영향을 주고 있다. 이 기준에 대한 해석, *Interpretation* 302-2는 Standard 302(a)(4)²⁰⁾를 충족시키는 ‘직업관련 스킬들’을 제시하고 있는데 그 중 문제해결, 협상, ADR 등이 포함되었다.²¹⁾

1980년대에는 학계도 법 실무의 관점에서 협상과 법 실무에 대한 덜 적대적인 접근을 지지하고, 새로운 ADR운동에 이론적 근거를 제공하는데 기여를 하였다. 1981년 출판된 Roger Fisher와 William Ury의 『Getting to Yes』와 1982년 발표된 Leonard Riskin교수의 논문 “변호사의 철학적 지도 (lawyers’ philosophical map)”, 1984년에 Carrie Menkel-Meadow교수가 제시한 “문제해결의 협상 (problem-solving negotiation)”의 개념 등이 로스쿨 교육에 있어서 효과적이면서 효율적인 분쟁해결과 함께 효과적인 변호사가 되는 법에 대한 새로운 패러다임을 제공하는데 기여하였다고 할 수 있다.²²⁾

(2) 협상교육 현황

1983년 ABA 조사에 따르면, 43개 로스쿨만이 ADR과목을 교육과정에 편성하였는데, 1986년에는 그 수가 상당히 증가한 것으로 나타났다. 1997년 조사에 따르면, 대다수의 ABA 인정로스쿨은 ADR과목 또는 ADR클리닉을 제공하고 있었는데, 이러한 경향은 일반적으로 미국사회에서의 ADR의 성장과 관련된다.²³⁾ 1992년에서 2002년까지의 로스쿨 커리큘럼에 대한 ABA조사²⁴⁾에서 ABA 인정로스쿨은 ADR, 중재, 인

18) McAdoo · Press · Griffin, *supra* note 9, p. 46.

19) Standard for Approval of Law Schools Std,302(a)(4)(2008), ABA 홈페이지 (<http://www.americanbar.org/aba.html>) 참조.

20) *Interpretation* 302-2의 원문은 다음과 같다:

“Each law school is encouraged to be creative in developing programs of instruction in professional skills related to the various responsibilities which lawyers are called upon to meet, using the strength and resources available to that school. Trial and appellate advocacy, alternative methods of dispute resolution, counseling, interviewing, negotiating, problem solving, factual investigation, organization and management of legal work, and drafting are among the areas of instruction in professional skills that fulfill Standard 302(a)(4).”

21) Becky L. Jacobs, “Teaching and Learning Negotiation in a Simulated Environment”, *Widener Law Journal* Vol. 18, 2008, p. 93.

22) McAdoo · Press · Griffin, *supra* note 9, p. 47.

23) *Ibid.*

24) American Bar Association, *A Survey of Law School Curricula: 1992-2002*, 2004.

터뷰 및 상담, 조정, 협상 및 사전심리절차 변호 등을 포함하는 다수의 사전 심리 스킬들 과목을 실질적으로 증가시켜왔다. 그러한 과목 중 ADR과목은 2002년에 가장 많은 로스쿨에서 제공하는 과목으로 나타났는데, 151개 로스쿨 중 140개 로스쿨이 ADR과목을 제공하고 있으며, 120개 로스쿨이 별도로 ‘협상’과 ‘조정’ 교과과정을 제공하고 있는 것으로 나타났다.²⁵⁾ 동 조사에 응한 로스쿨 중 동 기간의 커리큘럼 상의 변화에 영향을 준 요인과 관련하여, 76%가 변화하는 변호사 취업시장이 영향을 주었다고 답하였으며, 교과과정상의 직무 적 스킬 및 전문성을 강조하는 두 개의 보고서 2007년 *Carnegie Report* (64%)와 *Best Practice for Legal Education*²⁶⁾ (61%)가 영향을 주었다고 답하였다.²⁷⁾

III. 미국 로스쿨 협상교육의 패러다임

1. 협상교육의 목적 및 목표

로스쿨에서의 협상교육의 목적을 설정하는데 있어 Missouri-Columbia 대학 Leonard Riskin교수가 1998년 발표한 ‘미국 로스쿨에서 분쟁해결 : 기회 및 도전 (Dispute Resolution in the Law School Curriculum : Opportunities and Challenges)’이라는 발제에서 제시한 협상을 포함한 분쟁해결교육의 목적이 참고가 될 수 있을 것 같다. 그는 중요한 교육목적으로, 로스쿨 학생들은 교육과정에서 첫째, 변호사의 역할을 고객이 자신의 문제를 해결할 수 있도록 도와주는 것이라는 점, 둘째, 분쟁 및 계약을 다루는데 있어서 적대적 지향과 문제해결지향의 차이 및 관계를 이해하는 것, 셋째 다양한 분쟁해결절차의 주된 특징 및 장점과 단점 등을 잘 이해하고, 각 분쟁해결 방식이 가장 적절할 수 있는 상황에 대한 감각을 잘 발전시켜야 한다고 주장하였다.²⁸⁾ 그러한 분쟁해결교육의 목적은 “국민의 다양한 기대와 요청에 부

25) 151개 로스쿨 중 140개 로스쿨이 ADR과목을, 120개 로스쿨이 조정 및 협상과목을, 100개 로스쿨이 사전심리절차변호과목을, 80개 로스쿨이 중재과목을, 그리고 80개 로스쿨이 인터뷰 및 상담과목을 교과과정에 편성한 것으로 나타났다. Lande · Sternlight, *supra* note 8, p. 276, 각주 101) 참조.

26) Roy Stuckey and Others, *Best Practices for Legal Education, A Vision and A Road Map*, Clinical Legal Education Association, 2007.

27) ABA, A SURVEY OF LAW SCHOOL CURRICULA: 2002-2010: Executive Summary (http://www.abanow.org/wordpress/wp-content/files_flutter/1341346391LawSchoolCurriculaSurveyExecSummary.pdf, 2013년 3월 15일 검색).

28) McAadoo · Press · Griffin, *supra* note 9, pp. 41-42.

응하는 양질의 법률서비스를 제공하기 위한” 목적의 법학전문대학원의 교육이념에 부합하는 것이며, 협상교육이 그러한 교육의 기초가 되어야 할 것이다.

협상교육의 방법론과 관련하여 논의될 수 있는 기본적인, 주된 두 가지 문제는 ‘무엇을 가르칠 것인가?’ 그리고 ‘어떻게 가르칠 것인가?’의 문제이다. 이 두 가지를 논하기 위한 전제조건으로 협상교육의 구체적인 목표가 설정되어야 한다. 법학분야에서 협상교육의 일반적인 교육목표의 예로 실무적 스킬로서의 문제 해결자적 능력을 갖춘 협상가를 양성하는 것이 될 수 있을 것이다. 협상교육의 공통된 목표로 (1) 협상에 대한 다양한 접근 및 시각에 대한 이해를 증진시키는 것, (2) 협상절차, 목적, 기술 및 효과에 대한 신중한 관찰자가 되는 것, (3) 협상스킬을 강화하는 것, (4) 특정한 협상 접근법들에 대한 태도를 바꾸는 것, (5) 협상의 정책문제들을 이해하는 것, (6) 배우기 위해 배우는 것 등이 제시될 수 있다.²⁹⁾

2. 협상 강의 설계 시 고려사항

협상 강의를 설계함에 있어서 구성원의 이해관계, 능력, 자원 및 현실적 제한, 문화 등에 대한 고려를 하여 교육의 내용 및 방법 등을 맞춤형으로 설계하여야 한다. 협상교육의 내용을 결정하는데 있어서 협상에 대하여 어떻게 접근할 것인가의 문제가 세부적인 교육내용에 대한 의사결정에 영향을 준다. 협상교육을 시작할 때 일반적으로 협상에 대한 다양한 접근을 소개하는데, 이러한 다양한 접근은 학생들이 협상가가 협상을 어떻게 협상하고, 협상을 수행하는 지를 이해하는데 도움을 준다. 다양한 학문적 관점에서 협상에 대한 접근방식에 대하여 명명하는데 다음과 같은 것을 예로 들 수 있다³⁰⁾: 배분적 협상 (distributive negotiation)과 통합적 협상 (integrative negotiation); 초기의 경영이론가, Mary Parker Folett의 ‘우리의 전략을 위한 지배 (domination), 타협 (compromise), 통합 (integration)의 선택’; 비즈니스 및 공공정책 교수인 David Lax and James Sebenius의 ‘가치 주장 (value-claiming)’과 ‘가치 창출 (value-creating)’의 유형; 심리학 분야에서 Kenneth Thomas의 5가지 분쟁 처리유형, 즉, 경쟁 (competitive), 협력 (cooperative), 회피 (avoidant), 순응 (accommodative) 및 공유 (sharing) 유형; 정치학자 Robert Axelrod가 잘 알려진

29) John Lande · Ximena Bustamante · Jay Folberg · Joel Lee, “Principles for Designing Negotiation Instruction”, School of Law, University of Missouri, Legal Research Paper Series Research Paper No. 2013-01, *Hamline Journal of Public Law & Policy*, Vol. 33, 2012, p. 301.

30) Andrea Kupfer Schneider, “Teaching a New Negotiation Skills Paradigm”, in *Washington University Journal of Law & Policy*, Vol. 39, 2012, pp. 15-16.

‘죄수의 딜레마’ 분석에서 언급한 협력 (cooperation) 또는 변절 (defection) 등이 있다.

법학분야에서는 1980년대 초반에 발표된 모든 책과 논문 책들에서 부터 협상에 대한 접근을 명명하기 시작했는데, Roger Fisher 교수는 『Getting to Yes』에서 세 가지 협상 전략을 범주화 하는 선택을 제시했는데, 여기에는 강경한 협상 (hard bargaining), 유연한 협상 (soft bargaining) 그리고 원칙이 있는 협상 (principled bargaining)이 있다. Carrie Menkel-Meadow는 『Toward Another View of Legal Negotiation』에서 ‘적대적 (adversarial)’ 對 문제해결적인 (problem-solving) 유형에 대하여 설명하였다. Gerry Williams는 『Legal Negotiation & Settlement』에서 협상가를 ‘협력적 협상가와 (cooperative negotiator)’ 對 경쟁적 협상가 (competitive negotiator)’ 유형으로 구별하였다. 또 다른 인기 있는 협상유형의 구별은 협상의 목적에 따라 ‘분쟁해결 (dispute settlement)’ 또는 ‘합의 도출 (deal-making)’의 협상으로 구별하는 것이다.³¹⁾

법학분야의 협상교육에서 어떠한 협상유형을 선택할 것인가의 문제는 어떠한 협상기법을 선택할 것인가의 프레임의 문제다. 협상스킬의 선택에 있어서 ‘세 가지 C의 변수’를 점검하여 결정할 수 있는데, 고려해야 할 ‘C의 변수’로는 고객 (Client), 상대방 (Counterpart) 그리고 특수한 협상의 맥락 (Context)이다. 법적인 맥락에서, 고객들의 이해관계가 변호사의 행동선택에 영향을 주어야 한다. 당사자간의 관계는 얼마나 중요한가, 과거의 상호작용은 어떤가? 의사소통, 평판, 미래의 거래에 대한 고객의 이해관계는 무엇인가와 같은 문제에 대하여 관심을 가져야 한다. 어떠한 협상스킬이 상대방과 상호작용이 잘 되는 지, 상대방은 협상과정에서 어떠한 협상스타일과 스킬을 보이는 지 인식해야 한다. 협상상황에 따라 다른 협상스킬이 보다 효과적인 것으로 나타나거나 더 영망이 되게 하거나 할 수 있다. 어떻게 다른 협상스킬이 주어진 상호작용에서 협상의 목적과 효과를 증진시키는데 사용되어야 하는가에 대한 검토를 하게 할 수 있다. 맥락은 협상스킬의 선택에 중요한 영향을 준다. 가족, 인사사고, 이웃, 비즈니스 거래 또는 정부규제 등 각 사건은 각기 다른 기대를 갖게 하고, 다른 협상스킬이 각 사건에서 강조될 수 있다. 실제적인 법적 테두리 내에서 협상이 가능한가?, 협상이 성공적이지 않은 경우 어떤 절차가 이용될 가능성이 있는가?, 사실 또는 법 또는 재정이 각 당사자에게 얼마나 중요한가?, 이러한 모든 중요한 질문이 협상과정에서 협상의 스킬 및 스타일의 선택에 영향을 미친다.³²⁾

31) *Ibid.*, pp. 18-19.

32) *Ibid.*, pp. 36-37.

3. 협상교육의 내용

1999년 - 2000년 미국의 Harvard Program on Negotiation에서 법학, 경영학, 공공정책 및 기획, 국제관계 프로그램의 협상론 교수 및 강사들을 대상으로 조사를 하였는데, 이론과 실습의 요소 중 강조하는 비중의 차이에 영향을 주는 변수들은 있지만, 일반적으로 협상과목은 내용적으로 당사자의 이해관계 및 옵션을 분석하고, 유보지점 및 협상범위를 규명하고, 필요한 정보를 수집, 협상에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들을 고려하는 지적인 틀을 제시하고, 공통적으로 시뮬레이션과 디브리핑 (debriefing)을 포함하여, 학생들의 성찰을 위한 기회 및 자가 평가 (self-assessment) 및 평가 (evaluation)등의 교육방법을 활용하는 것으로 나타났다.³³⁾

미국에서 2003년에 협상교육에 관한 조사결과를 발표한 논문³⁴⁾에서, 협상수업에서 공통적으로 다루지는 6개 주제를 규명하였는데, 그러한 주제로는 (1) 개인적 전략 (personal strategy), (2) 커뮤니케이션 스킬, (3) 통합적 및 배분적 협상 (integrative and distributive negotiation), (4) 협상범위 (bargaining zone), 합의된 협상에 대한 대안 및 유보가격 (reservation prices), (5) 옵션창출, (6) 협상에 대한 준비 등이 있다.³⁵⁾

2012년에 John Lande, Ximena Bustamante, Jay Folberg, Joel Lee 교수가 Missouri 대학 로스쿨의 연구보고서로서 공동으로 발표한 ‘협상교육의 설계원칙’ (Principles for Designing Negotiation Instruction)에서 ‘협상교육을 다시 생각하는’ (Rethinking Negotiation Teaching: RNT) 컨퍼런스의 결과들을 정리하여 소개하였는데, RNT의 용어로 ‘Negotiation 2.0’의 협상교육에서 다루어 질 수 있는 주제들을 예시하였다. 그러한 주제들 중 일부를 소개하면 다음과 같다³⁶⁾:

- 협상이 적절하거나 적절하지 않는 경우;
- 상대방이 협상에 동의하게 하는 방법;
- 협상을 개선시키거나 보완하는 절차;

33) Ron S. Fortgang, Taking Stock: An Analysis of Negotiation Pedagogy Across Four Professional Fields, *Negotiation Journal* Vol.16, 2000, Lande · Bustamante · Folberg · Lee, *supra* note 29, p. 308에서 재인용.

34) Christopher Honeyman & Andrea K. Schneider, Catching Up with the Major-General: The Need for a “Canon” of Negotiation, *MARQ. L. Rev.* Vol. 87, 2004, *Ibid.*, p. 308에서 재인용.

35) Lande · Bustamante · Folberg · Lee, *supra* note 29, p. 308.

36) 예시된 주제들 목록은 *ibid.*, pp. 315-321 참조.

- 당사자가 갖고 있는 능력 및 장애의 효과;
- 의사소통의 패턴;
- 협상에서의 대리인 참여의 효과 (예를 들어 변호사와 고객 간의 관계에서의 긴장);
- 타협적, 협력적 그리고 해결 상담 절차와 같은 계획된 조기 협상;
- 두 가지 차원의 협상 (협상 팀 내 협상 및 협상 팀 간 협상);
- 협상의 타이밍 및 리듬;
- 협상에 영향을 주는 쟁점 규명 방법;
- 감정;
- 편파적인 인식적 편견;
- 쟁점 구성 및 은유의 활용;
- 이 메일 또는 기타 전자적 수단에 의한 협상;
- 전문가, 통역인, 조정인 및 기타 전문가의 활용;
- 명백한 교착상태 극복하기 및 협상의 민첩성 활용.

4. 협상교육의 방법

모든 협상 교육 및 훈련에 활용될 수 있는 하나의 교수법을 찾기는 어려울 것이다. 협상을 강의하는 교수가 교육목적 및 대상에 비추어 가장 적합한 교육방법들을 채택하고, 교육의 내용과 교육이 이루어지는 곳의 문화에 비추어 적절하게 변형하여 사용할 수 있다.

협상을 배운다는 것은 한 번 배워두면 동일한 상황에서 반복해서 사용될 수 있는 과학 공식 또는 수학 공식을 배우는 것이 아니다. 협상은 오히려 협상의 인간적 측면, 다양한 변수들이 영향을 미치는 예술에 가까운 것이다. 많은 협상저자들이 효과적인 협상 또는 상호이익이 되는 협상에 관련된 스킬들을 제시하고 있다.³⁷⁾ 협상을 가르치는 최선의 방법은 실제적 갈등상황 또는 시뮬레이션 상황에서 학생들로 하여금 실행해 보도록 하는 것이라는 것을 제안한다.³⁸⁾ 협상교육은 협상의 개념, 원칙 및 기법들이 학습자의 인식의 과정 (cognitive process)에 영향을 미쳐서 학습자의 사고의 패턴과 행동에 변화를 유도하는 것을 의미한다.³⁹⁾ 협상스킬 강의에 있어서

37) Lawrence E. Susskind and Jason Corburn, "Using Simulations to Teach Negotiation: Pedagogical Theory and Practice", Program on Negotiation at Harvard Law School, Working Paper 99-1, 1999, p. 6.

38) *Ibid.*, p. 7.

39) *Ibid.*, p. 8.

학생들에게 협상을 위한 연장박스에 많은 기술들이 있으면 보다 사려 깊은 방식으로 협상을 준비하고, 대응하고 종결지을 수 있게 된다는 것을 인정하게 하는 것이 중요하다.

일반적으로 모든 협상교육과정은 이론과 스킬연습 과정으로 구성되어 있고, 각각의 비중은 각 수업에서 교수의 수업목표와 학생들의 필요에 따라 다양할 수 있다. 다음에서는 협상론 수업에서 활용되는 교육방법들과 효율적인 시행을 위한 내용들을 소개한다.

(1) 게임, 역할극, 시뮬레이션

협상교육에서 활용되는 방법으로는 게임 (games), 역할극 (role-play), 시뮬레이션 (simulation) 등이 있는데, 실제로 이 세 가지의 방식 또는 명칭이 혼용되어 사용되는 경우도 많다. 이 세 가지를 구별하는 의견에 따르면, 이 세 가지 방식은 각기 다르며, 각기 다른 교육목적들에 부합하는 방식들이다. 게임은 일반적으로 합의된 한 세트의 규칙을 가지고 있고, 가능한 최종의 해결책 또는 합의를 제한하는 방식으로 설계되어 있다. 게임에서의 성공 또는 승리는 사전에 결정된 공식의 준수에 달려 있다. 참가자들은 그 게임의 규칙에 부합하는 하나의 해결책을 모색한다.⁴⁰⁾ 역할극은 전형적으로 각 참가자에게 부과되는 일련의 구체적 사항 또는 특징들을 포함한다. 그러한 요소들은 실제 상황에서 경험할 수 있는 것들과 유사한 구체적인 제한, 압력 그리고 영향을 참가자에게 부과하기 위해 고안되었으나 최종 합의의 형태는 일반적으로 역할극의 규칙에 의해 제한되지는 않는다.⁴¹⁾

시뮬레이션은 게임과 역할극의 요소를 결합한 것으로, 전형적으로 적어도 세 가지 부분, 즉, 상황을 설정하는 서면으로 작성된 배경 (background), 각 역할 당사자에 대한 비밀지침(confidential information) 그리고 교육 또는 결과보고 (debriefing) 노트로 구성되어 있다. 동일한 상황에서 동시에 여러 테이블에서 협상이 진행되기 때문에 결과를 비교할 수 있다. 시뮬레이션은 복잡한 절차 또는 현실을 모델로 한다. 학생들에게 특정 상황에서의 하나의 역할을 부여하고, 그 상황을 다룰 수 있는 방법을 찾게 하며, 다양한 일련의 행동들을 통해 도출하고자 하는 결과를 찾도록 한다. 시뮬레이션은 현실 생활 상황에 기초할 수도 있고, 순수하게 가상의 전제에 기초할 수도 있다. 컴퓨터에 기반 한 정보 패키지를 포함할 수도 있고 (온라인) 그렇지 않고 대면 적 (face to face) 상호작용 (오프라인)을 통해 할 수도 있다. 시뮬레이션

40) Susskind and Corburn, *supra* note 37, pp. 1-2.

41) *Ibid.*

선에서는 경험이 강조 또는 장려되고, 비싸지 않은 시행착오를 겪게 한다는 점에서 의미가 있다.⁴²⁾

협상론 강의에서 시뮬레이션은 가장 효과적인 교육방법으로 인식되어 왔고, 실제로 협상론 수업의 비중의 상당부분을 차지하고, 또한 자주 활용되고 있다. 그러나 최근 미국에서는 시뮬레이션의 효율성에 대한 비판도 함께 제기되고 있는데, 협상을 강의하는 교수들이 시뮬레이션을 통해 기대하는 것과 실제 시뮬레이션의 수행방식이 전달하는 것 사이에는 충돌되는 부분이 있으며, 시뮬레이션이 보편적으로 활용되고는 있지만 그럼에도 불구하고 그러한 방법의 효율성의 정도가 좋은 교육은 아니라는 것이다. 또한 시뮬레이션이 학생들의 저항을 초래하거나 학생들이 시뮬레이션에 참여하지 않거나 선택적으로 행동하기도 한다는 것이다.⁴³⁾

최근에는 시뮬레이션의 설계와 관리를 통하여 시뮬레이션의 활용을 개선하여 교육의 효율성을 개선하여야 한다는 주장과 제안들이 많이 제기되고 있다.⁴⁴⁾ 시뮬레이션의 활용의 개선을 넘어서 완전히 다른 방식으로 시뮬레이션을 운영해야 시뮬레이션의 학습의 이점을 보다 높일 수 있다는 주장이다. 동 주장에 따르면, 학생들이 시뮬레이션의 역할극 보다는 시뮬레이션의 설계 (design) 연습에 참여해야 한다는 것이다. 이 방법은 학습의 이점 측면에서 역할극을 능가하며, 개념을 유지하고, 학생들의 동기를 유발할 수 있다는 점에서 이점들이 있다고 한다.⁴⁵⁾ 또한 학생들의 다양한 수준의 상호작용이 발생할 수 있는 모니터가 가능한 시뮬레이션의 형태로

42) John Lande, "Teaching Students to Negotiate Like a Lawyer", Legal Studies Research Paper Series, Research Paper No. 2012-20, 39 Wash. U. J.L & Pol'y, Vol. 39, 2012, p. 132.

43) 협상 시뮬레이션의 효율성에 대한 비판적 의견은 Alexander, N and LeBaron M, "Death of role-play", in C.Honeyman, J. Coben & G. Dipalo (eds.) *Rethinking Negotiation Teaching: Innovations for Context and Culture*. St.Paul, MN:DPI Press, 2009; Druckman, D. & Ebner, N., "Onstage, or behind the scenes? Relative learning benefits of simulation role-playing and design", *Simulation & Gaming* 39(4) 참조. Noam Ebner, "New Trends in Negotiation Teaching", Paper presented at the 24th Annual International Association of Conflict Management Conference, July 3-6, 2011에서 재인용.

44) Ebner, N & Efron, Y., "Using tomorrow's headlines for today's training: Creating pseudo-reality in conflict resolution simulation games", *Negotiation Journal*, Vol. 21, 2005; Crampton, A. & Manwaring M., "Reality and artifice in teaching negotiation: The variable benefits of 'keeping it real' in simulations. Teaching Negotiation 2(1); Ebner, N & Kovach, K., "Simulation 2.0: The resurrection", in C. Honeyman, J. Coben & G. Dipalo (Eds.) *Venturing Beyond the Classroom: Vol.2 in the Rethinking Negotiation Teaching Series*, St. Paul, MN: DPR Press, 2010 참조. Ebner, *supra* note 43에서 재인용.

45) Druckman, D. & Ebner, N., "Enhancing concept learning: The simulation design experience", in C. Honeyman, J. Coben & G. DiPalo (Eds.) *Venturing Beyond the Classroom: Vol.2 in the Rethinking Negotiation Teaching Series*, St. Paul, MN:DPI Press, 2010, Ebner, *supra* note 43에서 재인용.

온라인 시뮬레이션의 활용에 대한 제안도 있으며, 온라인 협상교육에서의 시뮬레이션의 활용에 대한 연구도 활발하게 논의되고 있다.⁴⁶⁾

(2) 시뮬레이션 운영과 효과적인 디브리핑 (debriefing)

법학분야의 협상교육에서 시뮬레이션 활동의 이점을 잘 살리기 위해서는 시뮬레이션이 의미 있는 방식으로 중요한 협상의 이슈들을 실제적으로 잘 반영하는 것이 중요하다. 특히 시뮬레이션 설계 시 고려사항으로는 법적 사안의 다양성, 협상의 맥락, 협상쟁점 및 협상모델에 대한 설계 등이 포함될 수 있으며, 예비적인 문제들로서 변호사와 고객 간의 협상, 분쟁해결, 조정 가능성에 대한 계획 등도 고려될 수 있다. 법학분야에서 시뮬레이션에서 유용한 주제로 제시되고 있는 예는 신체적 상해, 지적재산권 라이선싱 계약, 성희롱, 이혼, 유언공증분쟁 등이 있으나,⁴⁷⁾ 여기에 한정되는 것은 아니다.

시뮬레이션의 활용목적에 따라 시나리오를 구성하여 진행하며, 시뮬레이션의 진행은 상황의 난이도 및 지문의 길이에 따라 협상 조 구성 및 협상준비 시간 포함 최소 30분에서 최대 50분의 범위 내에서 진행한다. 짧은 시간 내에 학생들이 지침을 숙지하고, 활용하는 것이 필요하기 때문에 수업 첫 시간에 시뮬레이션 진행규칙에 대하여 사전에 숙지시켜야 한다.

시뮬레이션은 협상수업에서 상당히 중요한 비중을 차지하기 때문에 디브리핑이 갖는 교육적인 의미는 상당하다고 할 수 있다. 디브리핑 없이 시뮬레이션만 한다면 잘못된 교훈을 얻을 수도 있다.⁴⁸⁾ 시뮬레이션이 종료된 뒤 진행되는 협상결과보고의 디브리핑은 전체 그룹이 각 협상 팀의 결과에서의 차이를 검토할 기회를 제공한다. 참가자들은 그들의 협상결과 뿐만 아니라 같은 게임을 한 다른 팀들의 결과를 비교하여, 왜 그러한 차이가 발생하였는지에 대하여 생각할 수 있다. 디브리핑을 하는데 있어서 교수는 협상의 중요한 개념과 이론을 협상그룹의 협상결과와 연계시킬 수 있어야 한다.⁴⁹⁾ 디브리핑의 절차로서 5개 정도의 질문을 포함하는 한 페이지 형

46) Kathy Douglas & Belinda Janson, "The online mediation fishbowl: Learning about gender and power in mediation", *Journal of the Australian Law Teachers Association*, Vol. 1, 2008; Kathy Douglas & Belinda Janson, "On-Line role plays as authentic assessment: Five models to teach professional interventions. In Proceedings of the ATN Assessment Conference, John Milton, Cathy Hall, Josephine Lang, Gary Allan and Milton (ed.), *Learning and Teaching Unit*, RMIT University, Australia (ATN Conference) 참조. Ebiner, *supra* note 43에서 재인용.

47) Lande, *supra* note 42, p. 132.

48) *Ibid.*, p. 139.

49) Susskind and Corburn, *supra* note 37, pp. 1-2.

식의 평가서를 배부하여 스스로의 협상을 평가해 보도록 하는 것도 좋은 방법이 될 수 있다.⁵⁰⁾

디브리핑은 협상 시뮬레이션의 목적에 맞게 적절한 질문을 활용하여 학생들이 관련 문제에 대하여 자신의 협상을 성찰할 수 있게 하고, 협상에 대한 새로운 시각과 자신의 협상능력에 대한 점검, 필요한 협상기법을 습득할 수 있는 동기를 마련해 주기 때문에 시뮬레이션 수행 시간의 최소한 25%에서 50%정도의 시간을 할애하여, 충분한 문제인식과 토론이 이루어질 수 있도록 진행하는 것이 학생들의 협상수업 만족도를 높이는데 도움이 된다. 실제 협상 강의 경험에 비추어 보면, 디브리핑 시간에 학생들의 관심과 집중이 높은 편이며, 시뮬레이션을 통해서 전달하고자 하는 메시지들을 생각할 수 있는 구체적인 질문들을 적절하게 주는 경우 이에 대한 답변과 토론을 통하여 학생들이 협상이론 등에서 학습한 내용을 보다 구체적으로 인식하게 되는 것을 발견할 수 있었다.

효과적인 디브리핑을 위하여 교수에게 필요한 능력은 좋은 질문 및 경청스킬이며, 구체적으로 해야 하는 것으로는 첫째, 토론 또는 토의를 위한 편안한 분위기가 조성하는 것이다. 학생들이 시뮬레이션 활동 및 결과, 느낌 등에 대해 편안하게 이야기 할 수 있는 분위기를 조성하여야 한다. 둘째, 모든 학생들이 가능한 참여할 수 있도록 유도하는 것이 필요하다. 시뮬레이션을 모니터 하면서 유의미한 학생들의 발언, 태도 등에 대한 언급을 통해서 해당 학생들에게 발언을 하게 할 수도 있으며, 시뮬레이션에서 맡은 역할별로 나누어 질문을 통하여 학생들을 참여시킬 수도 있다. 셋째, 시뮬레이션의 목적에 따라 구체적인 사안에 대한 토의가 이루어지도록 학생들의 발언과 교수자의 수업의 목표, 개념들을 연계시켜 설명하여 학생들의 이해를 돕는 것이 효과적이다. 넷째, 그 외에도 학생들에게 수업시간에 배운 이론을 적용한 것과 적용하면서 느낀 점, 배운 교훈을 요약하게 하거나, 학생이 시뮬레이션을 통하여 쌓은 긍정적 경험을 격려해 주는 것 등을 들 수 있다.⁵¹⁾

협상수업에서 시뮬레이션이 갖는 이점에도 불구하고, 수업에서는 제한된 시간 내에 가상 상황을 기반으로 한다는 한계로 인하여 여러 가지 시행상의 문제점이 나타날 수 있다. 시뮬레이션 수업에서 발생하는 몇 가지 문제점과 그러한 문제점을 해결할 수 있는 대안들로 다음의 방법들이 활용될 수 있다. 첫째, 시뮬레이션 활동의 이점을 인식 또는 이해하지 못하여 참여 학생들의 책임감 또는 몰입이 부족한 경우가 있을 수 있다. 그러한 경우 수업 첫 시간에 수업규칙 (주의의무, 책임에 관한 서약

50) Lande, *supra* note 42, p. 142.

51) *Ibid.*, p. 140 참조.

등)을 배부하여 선서하게 함으로써 시뮬레이션을 포함한 수업의 목적을 의식하게 할 수 있다.⁵²⁾ 둘째, 한정된 시간 내에 시뮬레이션을 진행해야 하는 문제로, 학생들의 입장에서는 시뮬레이션상의 정보 또는 지침을 시간 내에 숙지하고, 협상을 하는데 어려움을 느낄 수 있다. 따라서 지침은 배정된 시간을 고려하여 그 내용이 분명하고, 간결하게 제공되어야 한다. 셋째, 동일한 시간을 배정하였으나 정해진 시간 내에 시뮬레이션 활동을 완수하지 못하는 경우도 종종 발생한다. 학생들의 입장에서는 시간 부족에 대한 불만을 제기할 수 있으나 실제상황에서의 시간적 한계도 존재할 수 있기 때문에 시간 내 활동 또는 책임을 완수하는 능력, 즉 시간의 효율적 관리 등에 대하여 주의를 환기하고 인식시키는 것이 필요하다. 넷째, 학생들이 시뮬레이션에서 주어지는 상황이나 역할에 대한 몰입이 부족하여 동료 학생과의 잡담시간 또는 노는 시간으로 인식할 수 있는 소지가 있으며, 학습한 협상과는 달리 본인의 완고한 협상스타일을 끝까지 고집하여 협상교육의 취지를 잘못 인식하거나 이해하는 경우도 종종 발생한다. 시뮬레이션 활동에 대한 학생들의 몰입을 높이고, 협상 시 협상가로서의 본인에 대한 평가, 평판 등을 인식하면서 협상하도록 평판지표(reputation index) 체크리스트⁵³⁾를 작성하도록 하게 할 수 있다. 평판지표 체크리스트는 본인이 아니라 상대방이 작성하는 것으로 시뮬레이션을 종료하면서 협상가로서의 상대방에 대한 평가를 하도록 하고, 학기말에 학생들로부터 가장 좋은 평가를 받은 학생에 대하여 시상 하거나 또는 전체 학생들에게 소개를 할 수 있을 것이다. 이러한 평판관리 체크리스트는 교수에게만 제출되도록 해야 할 것이다.

(3) 협상프로젝트

협상 수업 목표와 수업활동은 유기적으로 연계되어 구체적이고, 실행 가능하게 제시되어야 한다. 교수가 제시하는 수업목표와 학생 개인이 제시하는 수강목표를 통합하여, 학생들이 개인이 협상수업을 통해 스스로 설정한 목표에 맞는 다양한(중간 또는 기말) 프로젝트를 부여할 수 있다. 예컨대, 로스쿨 학생들이 실제 변호사들이 어떻게 협상하는지 알고 싶다면 변호사들을 대상으로 한 협상인터뷰 또는 설문 과제 등을 제시할 수 있고, 협상상황별 전략에 대응을 알고 싶다면, 협상이슈를 개발하여, 협상시나리오를 쓰고 실제 시뮬레이션을 해 본 후 제출하게 하는 과제를 줄 수 있다. 협상에 관한 에세이를 쓰게 하는 등의 학생들 스스로의 협상론 수강 목표에 따라 다양한 프로젝트를 제시할 수 있다.⁵⁴⁾

52) *Ibid.*

53) 평판지표(reputation index) 체크리스트의 활용은 *Ibid.*, p.138 참조.

5. 평가방법

법학 이론 또는 분석적 기술에 대한 지식을 강의하는 과목들은 학생들에게 시험을 치도록 요구하는 것이 일반적인 평가방법인데 비하여 협상론과 같이 협상스킬을 개발시키는 것이 목적인 과목들은 개인적인 성과를 개인적으로, 비디오로 또는 자가 평가를 통하여 증명하도록 요구할 수 있다.⁵⁴⁾ 수업을 시작할 때 교수가 협상수업의 목적 및 요건(과제 등)을 설정하고, 기본적으로 모든 학생들이 동일한 활동을 수행하는 것이 적절할 것이다. 그러나 앞서 검토한 협상프로젝트 과제처럼 교수가 설정하는 협상수업의 기본적인 수업목표와 별도로 학생들의 개인적인 관심사가 투영된 수업목표를 개별적으로 설정하도록 하고, 그러한 목표에 부합하는 활동들을 선택하게 하여 이를 평가에 반영하는 옵션도 학생들의 관심과 참여도를 높이는데 도움이 될 수 있다.

IV. 결론

앞서 국내 법학분야에서의 협상교육현황에서 살펴 본 바와 같이 학부 법학교육의 경우 협상을 포함한 ADR 관련 과목이 교과과정에 편성되어 있는 대학은 전체 69대 법과대학(법학과 포함) 중 5개 대학으로, 전체의 7.2% 정도 수준이며, 협상과목을 단독으로 편성한 학교도 2곳(경찰대, 계명대)에 지나지 않는다. 이에 비해 법조인 양성을 위한 법학전문대학원의 경우 25개 법학전문대학원 중 아주대학교를 제외한 24개 법학전문대학원의 경우 모두 협상, 조정, 중재, ADR 중 최소한 한 과목 이상의 ADR과목을 교과과정에 편성하였다. 위의 조사결과에서 확인된 바와 같이 법조인을 전문적으로 양성하는 법학전문대학원의 경우 협상을 포함한 ADR교육의 필요성에 대한 공통된 인식은 존재하는 것으로 보인다. 협상과목이 교과과정에 독립적으로 편성된 것은 11개 법학전문대학원으로, 전체 44% 수준이다. 그러한 교과목이 교과과정에 편성되었다고 해서 반드시 실제 개설되는 것은 아니기 때문에 실제 협상교육이 수행되는 법학전문대학원의 수는 더 적을 것이다. 이론 중심의 법학교육 전통과 소송중심의 분쟁해결문화 그리고 소송업무중심의 변호사의 역할의 강조 등으로 인하여 현재로는 협상을 포함한 ADR교육이 제대로 이루어지고 있다고 보기는 어려울 것 같다.

54) *Ibid.*, pp. 142-143.

55) *Ibid.*, p. 142.

그러나 최근의 법률서비스 시장의 변화는 국민의 다양한 기대와 요청에 부응하는 양질의 법률서비스를 제공하는 법조인의 양성을 요구하고 있고, 그러한 맥락에서 법적 전문성은 물론이고, 다양한 사회적 맥락에서 합의를 도출하거나 분쟁을 해결하는 협상능력을 갖춘 법조인 양성교육은 반드시 필요하다. 또한 모든 ADR의 기본이 되는 것은 협상이므로, 분쟁해결을 위한 법조실무로서 협상교육의 중요성이 간과되어서는 안 된다. 로스쿨에서의 협상교육은 예비법조인에게 문제해결의 직업적, 사회적 역량을 갖추도록 하고, 우리 사회의 분쟁해결문화를 바꾸고, 소모적인 갈등·분쟁의 비용을 줄이는데 기여할 것이다.

협상교육의 방법론, 즉, 협상수업에서 무엇을, 어떻게 효과적으로 가르칠 것인가의 주제와 관련하여, 그 동안의 미국 로스쿨 및 학계에서의 논의 내용과 최신의 동향 등을 검토하였다. 로스쿨에서의 협상교육의 주된 목적은 큰 틀에서 변호사의 역할을 고객이 문제를 해결 할 수 있도록 도와주는 것이라는 것을 인식하게 하고, 계약 또는 분쟁해결 상황에서 가장 적절할 수 있는 협상방식을 채택할 수 있는 감각을 발전시키는 것이다. 협상교육의 일반적인 목표는 문제해결능력을 갖춘 법조인을 양성하는 것이 될 수 있다. 법조실무교육으로서의 협상교육의 내용은 전통적으로 협상에 대한 접근방식과 협상스킬 (이해관계 파악, 옵션 창출, 대안 개발 등), 커뮤니케이션, 협상전략 및 전술 등이 포함되었으나 최근에는 협상 당사자가 갖는 심리적, 감정적, 능력적, 실체적 문제, 협상의 시점 결정, 협상에 영향을 미치는 요소, 협상의 절차적 문제, 협상의 교착상태 해결 등으로 협상스킬의 내용이 보다 구체적이면서, 다양한 분야로 확대되는 경향이 있다. 협상교육의 방법으로는 역할극, 게임, 시뮬레이션, 디브리핑, 협상 프로젝트 등이 활용될 수 있으며, 교육목표에 따라 그러한 목표에 부합하는 다양한 방식이 활용될 수 있다. 최근에는 온라인 시뮬레이션에 대한 관심도 확대되고 있다. 특히, 디브리핑의 효과적인 활용이나 협상프로젝트를 통하여 수업목표와 학생들의 개별적인 목표를 통합시키는 것은 협상교육의 효과를 높이는데 매우 중요한 역할을 한다. 일련의 협상수업 활동의 맥락은 법의 규율을 받는 모든 생활관계가 대상이 될 수 있으며, 보다 구체적으로 변호사가 실무에서 접하게 되는 고객, 상대방, 상황 등이 그러한 수업활동의 내용으로 반영될 수 있을 것이다.

영미법계인 미국과 대륙법계인 우리나라의 법 제도적, 문화적 차이는 존재할 수 있으나 글로벌화 되는 시대에 있어 법조인의 역할의 차이는 크지 않을 것이다. 또한 양국의 협상문화의 차이는 존재하지만 협상의 목적, 그리고 협상의 인간적인 측면을 고려할 때 협상교육 및 연구가 활발한 미국 로스쿨에서의 협상교육방법론 등에

대한 선행연구와 논의 내용은 우리 법학교육에서 효과적인 협상교육 방법론을 개발하는데 시사점이 크다고 할 수 있다. 그러한 선행연구에 기초하여 미국식의 협상교육론을 일방적으로 따라하는 것이 아니라 우리의 법 문화적, 교육적 필요에 부합하면서도 세계적으로도 통용될 수 있는 한국식의 협상교육 방법론을 개발에 대한 관심과 노력이 요구된다.

참 고 문 헌

- American Bar Association, *A Survey of Law School Curricula: 1992-2002*, 2004.
- Carnegie Foundation, *Educating Lawyers: Preparation for the Professional of Law*, William M. Sullivan et al., *Educating Lawyers: Preparation for the Profession of Law*, 2007.
- Douglas, Kathy & Janson, Belinda, "The online mediation fishbowl: Learning about gender and power in mediation", *Journal of the Australian Law Teachers Association*, Vol. 1, 2008.
- _____, "On-Line role plays as authentic assessment: Five models to teach professional interventions. In Proceedings of the ATN Assessment Conference, John Milton, Cathy Hall, Josephine Lang, Gary Allan and Milton (ed.), *Learning and Teaching Unit*, RMIT University, Australia (ATN Conference) .
- Druckman, D. & Ebner, N., "Enhancing concept learning: The simulation design experience", in C. Honeyman, J. Coben & G. DiPalo (Eds.) *Venturing Beyond the Classroom: Vol.2* in the Rethinking Negotiation Teaching Series, St. Paul, MN:DPI Press, 2010.
- Honeyman, Christopher & Schneider, Andrea K., Catching Up with the Major-General: The Need for a "Canon" of Negotiation, *MARQ. L. Rev.* Vol. 87, 2004.
- Jacobs, Becky L., "Teaching and Learning Negotiation in a Simulated Environment", *Widener Law Journal* Vol.18, 2008.
- Lande, John & Sternlight, Jean R. , "The Potential Contribution of ADR to an Integrated Curriculum: Preparing Law Students for Real World Lawyering", *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, Vol. 25:1, 2010.

- Lande, John · Bustamante, Ximena · Folberg, Jay · Lee, Joel, “Principles for Designing Negotiation Instruction”, School of Law, University of Missouri, Legal Research Paper Series Research Paper No. 2013-01, *Hamline Journal of Public Law & Policy*, Vol. 33, 2012.
- Lande, John, “Teaching Students to Negotiate Like a Lawyer”, Legal Studies Research Paper Series, Research Paper No. 2012-20, 39 *Wash. U. J.L & PoLy*, Vol. 39, 2012.
- McAdoo, Bobbi · Press, Sharon · Griffin, Chelea, “It’s Time to Get It Right: Problem-Solving in the First Year Curriculum”, *Journal of Law & Policy*, Vol. 39, 2012.
- Schneider, Andrea Kupfer, “Teaching a New Negotiation Skills Paradigm”, in *Washington University Journal of Law & Policy*, Vol. 39, 2012
- Stuckey, Roy and Others, *Best Practices for Legal Education. A Vision and A Road Map*, Clinical Legal Education Association, 2007.
- Susskind, Lawrence E. and Corburn, Jason, “Using Simulations to Teach Negotiation: Pedagogical Theory and Practice”, Program on Negotiation at Harvard Law School, Working Paper 99-1, 1999.
- WARD, Ettie, “Mandatory Court-Annexed Alternative Dispute Resolution in the United States Federal Courts: Panacea or Pandemic?”, St. John's School of Law, Legal Studies Research Paper Series, Paper #07-0077, 2007.
- Standard for Approval of Law Schools Std.302(a)(4)(2008), ABA 홈페이지 (<http://www.americanbar.org/aba.html>, 접속일 2013년 3월 8일).

ABSTRACT

A Study on the Teaching of Negotiation in the Law Schools of the United States

Lo-Ri Yi

In the area of legal studies, negotiation can be taught as a profession skill in legal matters such as making negotiating a contract or resolving disputes including alternative dispute resolution. Given recent changes in the legal services market such as the opening of the market, expected higher competition in the legal profession and a high expectation for lawyers' role in society, negotiation skills are an important element of legal expertise that should be developed in law schools. The main purpose of negotiation training should be to make law school students aware of their role as lawyers to help their clients resolve their problems using their legal expertise and negotiation skills in an appropriate and effective way.

Key Words : Law School, Negotiation, Dispute Resolution, Alternative Dispute Resolution, Legal Profession Skills