

# 한국 성차분쟁(Gender Disputes)의 ADR 활성화 방안

Measures for ADR Activation of Gender Disputes in Korea

신군재\*  
Koon-Jae Shin

〈목 차〉

- I. 서 론
- II. 성차분쟁시대의 대안적 분쟁해결
- III. 성차특성과 분쟁해결 접근법
- IV. 성차와 중립적 제3자
- V. 결 론
- 참고문헌
- Abstract

주제어 : 남녀분쟁, ADR, 조정, 조정인, 중재인, 성차

\* 신라대학교 무역학과 교수, (skj0911@silla.ac.kr).

## I. 서론

여성들은 지구촌 절반의 인구임에도 불구하고 남성 위주의 경제사회 시스템에서 보조자, 혹은 방관자 지위에 머물러 있었지만 미래 글로벌 세상의 변화를 이끌어가는 핵심 동력으로 주목받고 있다. 인구의 노령화로 여성노동력에 대한 사회적 수요 증가, 여성 대졸자의 증가 및 양성평등으로의 사회적 패러다임의 변화로 남성과 여성을 규정해왔던 규범과 역할도 크게 바뀌어 가족관계부터 사회적 관계에 이르기까지 새로운 양상의 남녀 간 분쟁이 증가하고 있다.

남녀 간의 분쟁은 신체적, 정신적 피해를 최소화하는 분쟁해결방법이 필요한데, ADR(Alternative Dispute Resolution; 이하 ADR이라 칭함)은 이러한 요구에 부합되는 분쟁해결방법이다. 즉, ADR은 사소한 분쟁이나 이웃 간의 분쟁에서 계약상의 분쟁에 이르기까지 적용되고 있으며, 실정법 없이도 이룩할 수 있는 정의, 법의 힘에 의하지 아니하고 해결할 수 있는 분쟁까지 망라할 수 있다<sup>1)</sup>. 우리나라의 ADR 연구는 크게 두 조류로 이루어져 왔다. 하나는 민간형 ADR분야로서 주로 국제무역 분야에서 국제상사분쟁을 해결하기 위한 유력한 수단으로서 국제상사중재분야 연구이고, 다른 하나는 법조계 판사들과 법학 전공학자들을 중심으로 사법형 ADR이었다<sup>2)</sup>. 양 분야의 연구는 ADR 과정 중 분쟁을 해결하는 방법에 대한 연구라기보다는 국내에 ADR제도를 정착시키기 위한 제도적인 측면에 집중하였다. 더욱이 최근 증가하고 있는 남녀 간의 분쟁을 ADR로 해결하는 방안에 대한 연구는 거의 전무한 상태이다.

따라서, 본 연구는 한국에서 여권 신장에 따라 가정 및 직장에서 발생하는 남녀 간 분쟁의 주요 원인과 남녀 간의 분쟁해결 방식의 차이 및 조정이나 중재와 중립적인 제3자로서 분쟁을 해결하는 방식에서 차이가 있는지를 살펴보고, 이들 분쟁을 ADR로 해결하는 방안을 모색하고자 하였다.

1) 김경배, “대체적 분쟁해결제도(ADR)의 활성화 방안에 관한 고찰”, 『중재연구』, 제12권, 한국중재학회, 2002, pp.173-174.

2) 김진현·정용균, “미국의 사법형 ADR제도와 그 함의에 대한 연구”, 『중재연구』, 제21권 제3호, 한국중재학회, 2011,12, p.56.

## II. 성차분쟁시대의 대안적 분쟁해결

### 1. 성차분쟁과 ADR 필요성

ADR은 소송 대체적 절차로서 뿐만 아니라 소송 보완적 절차로도 법원에서 널리 이용되고 있고, 행정부에서는 기존의 행정행위나 민원해결의 대체 또는 보완하는 방법으로 ADR을 이용하고 있다<sup>3)</sup>. 그동안 많은 남녀 분쟁은 사적이고 하찮은 문제로 여기는 사회적 인식 때문에 등한시 되었다<sup>4)</sup>. 양성평등 시대에 접어들고 고정적인 성역할이 붕괴되고 새롭게 등장한 성별 분쟁은 다음과 같은 이유로 ADR을 통한 해결이 적합하다고 할 것이다.

첫째, 성차분쟁은 일회성 만남의 인간관계보다는 가정이나 조직처럼 지속적인 관계를 맺는 상황에서 발생하여 법률적 해결보다는 대화와 타협을 통한 당사자 간 우호적 해결이 보다 바람직하다. ADR의 궁극적인 목적은 우호적 관계를 지속하면서 상호 승승(win-win)의 결과를 목적으로 하고 있어 남녀 간 분쟁처럼 관계지향적 분쟁에 적합하다. 특히, 가사분쟁과 같은 성차분쟁은 감정이 개입되고, 의사소통방식이 달라 당사자 간 직접적인 의사소통이 어려워 발생하는 경우가 많은데, 이때 제3자 개입에 의한 조정적 해결방법이 적합하다. 이러한 이유로 우리나라 법원도 가사분쟁<sup>5)</sup>의 해결은 전통적인 소송에 의한 방식보다는 대안적 갈등해결방식(ADR)인 조정을 우선시 하는 원칙을 두고 있다<sup>6)</sup>. 그 결과, 조정회부사건(소송으로 시작했다가 조정으로 바뀌는 사건)의 증가는 2014년 227건에서 2015년 1,450건으로 약 7배 증가했다<sup>7)</sup>. 우리나라 이혼분쟁의 쟁점은 부부간의 재산분배와 더불어 자녀양육 및 양육비를 둘러싼 친권에 대한 것이 대부분이어서 이혼숙려기간 중 부부 상담을 하거나, 이혼재판절차 과정에서도 조정절차를 진행하고 있다<sup>8)</sup>. 이혼에 이르는 과정과 이혼 이후에 나타나는 문제들에 대한 원만한 합의가 이루어지지 않을 경우, 자녀는 물론 관련 친인척 간 분쟁이 지속되므로 전문가에 의한 원만한 해결이 매우 중요하다.

3) 김지호, 「대체적 분쟁해결제도(ADR)에 대한 법적, 제도적 고찰-미국의 ADR제도를 중심으로-」, 석사학위논문, 고려대학교 법무대학원, 2002.12, p.7.

4) 문경란, “한국사회의 성별 갈등”, 우리 사회 갈등, 해법은 없는가?, 세길교회, 2009.3, pp61-62 ([http://saegilchurch.or.kr/SGS/20\\_04\\_04.pdf](http://saegilchurch.or.kr/SGS/20_04_04.pdf)).

5) 1990년 12월 대법원이 가사소송법을 개정하였고, 대법원 규칙 제1139호를 통해 가사조정제에 필요한 사항을 규정함으로써 현재에 이르고 있다. 1990년에 개정된 가사소송법이 기존의 것과 차별되는 가장 큰 차이점은 가사비송사건에 대해서도 조정전치주의를 채택하고 있다는 것이다.

6) 임동진, 대안적 갈등해결방식(ADR)제도의 운영실태 및 개선방안 연구, 「KIPA 연구보고서 2012-39」, 한국행정연구원, 2012.12, p.83.

7) 이태일리, “초기 적극개입”...新가사소송 도입 후 서울가정법원 조정사건 49% ↑, 2015.7.21.

8) 변화순의, “가족·성별 갈등현황 및 정책과제”, 「경제·인문사회연구회 협동연구총서」, 2005.12, p.31.

조정을 통한 이혼합의가 소송을 통한 해결보다 이혼 당사자들과 자녀들이 받을 수 있는 상처가 적다는 장점이 있다.

둘째, 성차별 및 인종차별에 적합하다. 여성에 대한 권리가 많이 신장되었다고는 하지만, 아직까지 사업장에서 계속 근무를 희망하는 여성 근로자는 차별문제로 법원에 소송을 제기하는 것이 매우 어렵다. 미국의 **Brown and Root** 회사가 개인적 갈등 즉, 승진, 급여 인상, 고용조건 즉 인종 및 성차별 등과 같은 문제들도 조정으로 해결해주는 것<sup>9)</sup>처럼 이들 문제들은 ADR로 해결될 수 있다.

셋째, 법원의 소송 폭증으로 인한 법원의 업무부담을 경감시키고자 법원 내에서 전문가에 의한 법원 연계형 조정을 적극 활용하고 있다. 법원 조정 사건은 2010년 5,197건에서 2014년 17,785건으로 3.4배 증가했다. 이중 당사자가 직접 신청하는 조정신청 사건은 3,392건이었고 성공률은 47.2%로 나타났다. 담당재판부가 조정센터로 넘긴 사건도 2010년 3,452건에서 14,393건으로 4배 증가했고 28.7%의 성공률을 보였다<sup>10)</sup>.

넷째, ADR은 탄력적으로 절차를 진행할 수 있다. 예를 들면, 성폭력과 같은 성범죄 사건의 경우 대부분 피해자가 가해자를 만나길 꺼리는 경우가 많은데, 민사적인 분쟁 해결 시 대면회의보다는 온라인을 통한 ADR인 ODR을 활용할 수 있다. 또한, 이와 같은 분쟁은 물질적 보상과 함께 법정에서의 판결 이전에 가해자가 잘못을 인정하고 진심어린 사과를 할 경우 원만하게 해결되는 경우도 많아 ADR에 의한 해결이 보다 효과적이다.

## 2. 성차분쟁의 주요 원인

### (1) 성역할 고정관념의 변화

한국 사회는 1998년 IMF와 2008년 세계금융위기를 겪으면서 다음과 같이 노동시장의 큰 변화를 맞이하였다. 첫째, 여성, 특히 기혼여성의 노동시장 참여가 활발해지면서, 전통적인 의미의 성-역할 고정관념과는 다른 사회적 변화가 본격화되었다. 둘째, 이러한 변화에 따라 여성관련, 특히 여성노동 관련정책이 적극적으로 도입되었다. 셋째, 1998년 소위 IMF 외환위기를 경험하면서 남성의 실업이 가속화되고, 그 공백을 여성이 메우는 형태로 노동시장과 가정 간의 이분법이 현실적으로 약화되었다. 여기에 더하여 2008년 금융위기까지 가세하면서 경제위기에 따른 성-역할고정관념의 변화를 가져왔다<sup>11)</sup>. 특히, 여성의 발전과 사회적 지위 향상을 도모하기 위한 '여성발전기본법(1995)'이 양성평등을 구현하기

9) Evans, Sybil, "Doing mediation to avoid litigation", *HR Magazine*, Vol.39 No.3, ProQuest Research Library, 1994, March, p.2.

10) 내일신문, "민사소송, 판결 아닌 조정이용 늘었다", 2015.7.28.

11) 원숙연, "성-역할 고정관념의 지형변화와 여성정책에 갖는 함의", 「정부학연구」, 제20권 제3호, 정부학연구소, 2014, p.143.

위한 '양성평등기본법(2015)'으로 명칭과 법안 내용이 개정되었다. 여성의 대학진학과 사회진출이 활발해지고, 직업군의 경계가 허물어짐에 따라, 가부장적인 사회구조 및 의식구조의 변화<sup>12)</sup>가 요구됐다. 이러한 변화로 취업현장에서 남녀가 경쟁 대상자가 되자, 기존 기득권을 유지하려고 하는 남성과 사회의 '새판짜기'를 지향하는 여성간의 분쟁이 증폭되고 있다<sup>13)</sup>.

### (2) 조직내 남녀갈등

여성의 사회활동이 활발해지면서 분쟁의 형태가 복잡다기해지고 있다. 남녀 간 분쟁은 급여, 부당대우와 같은 불평등고용조건<sup>14)</sup> 및 성희롱과 같은 성차를 바탕으로 한 차별적 요소<sup>15)</sup>이외에 과업 중심적이고, 위계질서를 중시하며, 직접적인 화법을 사용하는 남성과 수평적 인간관계에 익숙하고, 간접적인 화법을 쓰는 여성 간 차이, 업무 외 회식자리에 대한 인식 차이 등등 크고 작은 문제로 발생한다. 또한, 조직의 인간관계가 기존 남자상사/남자부하와 남자상사/여자부하 관계를 비롯하여 새로운 관계인 여자상사/남자부하와 여자상사/여자부하 간의 변화로 분쟁의 형태가 다양해졌다<sup>16)</sup>.

### (3) 이혼증가

한국 여성의 경제활동 참가율이 50%를 넘었다는 것은 가정에 속해있던 여성의 절반이 이미 노동시장에 나와 있다는 뜻으로, 여성-가정/남성-사회, 여성-가사노동/남성-생계부양자라는 이분법은 더 이상 성립되지 않는다<sup>17)</sup>. 즉, 여성은 아이를 임신하고 양육하는 일을, 남성은 가족을 보호하고 경제적으로 부양하는 일을 하도록 여성과 남성을 규정한 기존 남녀 역할은 여성의 경제적 활동 증가로 바뀌어 가고 있다.

여성의 경제적 능력 향상과 양성평등과 관련된 제도개선은 이혼증가라는 부작용을 초래하기도 하였다. 즉, 여성이 더 이상 열등한 존재가 아니라는 의식, 가족의 유지보다는 부부의 애정을 최우선으로 하는 개인적 욕구, 1997년 외환위기 이후 남편의 실직, 부도 등으로 인한 경제적 갈등과 가족법의 개정 등으로 이혼이 증가하고 있다. 이혼 사유에 대하여 남성들은 여성이 결혼생활에 대한 책임과 의무를 소홀히 했다고 하며 전통적인 성별위계질

12) 여성들의 의식이 '더 이상 엄마 세대처럼 살지 않는다.', '직장과 가사, 육아의 삼중 노동을 당연하게 여기지 않는다.', '커리어 우먼과 동시에 현모양처가 되라는 메시지 속에서 분열과 고통을 감수하지도 않는다.' 등으로 변화하고 있음.

13) 여성의 군복무와 군가산점제 폐지, 호주제 등등의 새로운 형태의 갈등이 등장함.

14) 남녀고용평등법에는 모집/채용에서의 차별금지, 동일가치노동에 대한 동일임금지급, 임금 외 금품(복리후생) 차별금지, 교육, 배치, 승진 차별금지 및 정년, 해고에 있어서의 차별 등이 규정되어 있다.

15) Werren Dent, "Gender Discrimination: How to Reach a Negotiated Agreement", 2015.2.23.(Program on Negotiation, Harvard Law School Daily Blog).

16) '유리천장'이라는 기존 불평등관계이외에 '여왕벌신드롬'과 '여-여(女-女)' 갈등이라는 새로운 형태의 분쟁이 발생하고 있다.

17) 문경란, "가족·성별 갈등현황 및 정책과제", 「경제·인문사회연구회 협동연구총서」, 2005.12, p.65.

서를 고수하려 하는 반면, 여성들은 부계가족에 내재된 불평등한 권력관계에서 파생된 불만을 토로하는 등 차이를 보여준다<sup>18)</sup>. 이혼의 증가로 부부간 재산분할권 인정, 부모의 동등한 자녀의 친권 및 양육권 인정 관련 분쟁이 증가하고 있다.

#### (4) 성범죄

성폭력(sexual violence)<sup>19)</sup>이 사회문제로 인식되기 시작한 것은 성에 관한 인식의 변화와 남성위주의 문화를 적극적으로 개선하려는 양성평등 의식의 발달과 맥락을 같이 한다<sup>20)</sup>. 성폭력은 남성위주의 사회가 재생산해내는 문화의 구조적인 문제에서 발생한다. 즉, 성폭력이 여성 스스로가 남성을 유혹하였다는 남성위주의 주장과 여성의 상해와 정신적 피해가 무시되고 간과된다는 점은 여성 정책적인 측면에서는 더 이상 방치 될 수 없는 사항이다.

### Ⅲ. 성차특성과 분쟁해결 접근

#### 1. 성차 형성배경 및 특성

##### (1) 성차형성배경

남성과 여성은 진화론적, 사회·문화적, 및 개인적 특성에 따라 양성 간에 차이가 발생하였다. 진화적 관점에서 과거, 생존을 위한 남녀역할의 차이로 뇌 구조의 차이가 발생하였다는 설이 유력하다. 남성은 사냥을 하고, 가족과 동료를 지키기 위해 전쟁을 치러야 했고, 점점 더 공격적으로 변해갔다. 반면에 여성은 자녀를 양육하고 가족을 돌보고 관리하기 적합하도록 뇌가 바뀌게 된 것이다<sup>21)</sup>.

사냥꾼과 파수꾼적 모드의 진화는 뇌구조에도 영향을 미쳤다. Shaywitz는 기능적 MRI를 사용한 연구결과에서 여성들은 양육자로서 주변 상황을 잘 파악하여 위험을 감지하는 능력이 발달하여 여성들은 말을 하는 동안 양측 뇌를 모두 사용한다는 사실을 밝혔다. 남성과 여성의 이런 차이는 뇌 중 간뇌의 ‘전교련’이라고 불리는 좌우 뇌를 이어주는 연결 회로와 관련이 있다. 여성은 남성보다 전교련이 더 두꺼워서 감정에 대한 뇌의 정보교류

18) 변화순외, 전개총서, p.44.

19) 성폭력은 상대방의 의사와 관계없이 또는 상대방의 의사에 반해 일어나므로 성적 의사결정권과 인격을 침해하며, 상대방에게 불쾌감이나 고통을 준다. 최근 성폭력은 다양한 성적 행동을 포함하는 포괄적인 용어로 사용되고 있는데 성적 농담이나 음란전화에서부터 성추행이나 강간에 이르기까지 광범위한 연속선상에 있다.

20) 하혜숙·김동일, “다시 생각해 본 성폭력 개입 프로그램 :성폭력 가해자 교육 및 상담프로그램 구성을 위한 소고”, 『열린교육연구』, 제15집 제2호, The Journal of Yeolin Education, 2007, p.111.

21) 장인희, “뇌과학으로 보는 오피스 남녀차이”, 『브레인미디어』, 브레인월드, 2012.9.7.(<http://kr.brainworld.com/BrainLife/7974>).

가 더 활발한 편이다. 감정의 교류가 활발하다 보니 사소한 일에도 민감하게 반응하기도 한다. 이런 전교련의 크기 차이에서 남녀의 감정표현의 양이 달라지며, 남자는 여자보다 감정표현을 적게 하고 감정보다는 사실을 중요시하는 태도를 보이게 된다. 또한 뇌량도 여자가 남자보다 12%가 더 크기 때문에 언어능력이 더 발달하였다<sup>22)</sup>.

사회문화적 관점에서는 여성과 남성은 사회화 과정을 통하여 적절한 성역할을 습득하도록 기대되고, 성에 적합한 자아개념과 성적 특성을 획득하도록 유도되었다고 보고 있다<sup>23)</sup>. 사회적 학습이론에 의하면 아동들이 성역할에 적절한 행동을 하느냐 않느냐에 따라 직접적인 상·벌을 받으며, 제2차적 강화(secondary reinforcement; 예, “남자답다” 혹은 “여자답다”)에 의해서 자기에게 기대되는 행동이 어떤 것들인가 더욱 분명히 깨닫게 된다. 즉 직접적인 상벌, 실제모델과 상징모델(예: TV, 소설, 이야기 등)의 행동관찰을 통하여 구별하여 습득한다<sup>24)</sup>. 오늘날 여성들이 직업 활동을 통해 가족을 부양해도, 여전히 자녀양육과 가사를 책임져야 하는 이유도 이러한 사회적인 성별분업에서 나온 것이다<sup>25)</sup>. 가부장적 성문화로 인하여 남성은 적극적, 능동적, 명령적, 공격적인 성향을 갖는 반면, 여성은 소극적, 수동적, 순종적, 방어적인 성향을 갖는 것으로 규정하기도 한다. 심리, 성격검사 내용으로 보면, 남성은 주의·주장이 뚜렷하고, 야심적이며, 개인주의적인 특징을 갖는 반면, 여성은 동정심이 많고, 온화하고, 어린아이를 좋아하는 특징을 갖고 있다<sup>26)</sup>.

## (2) 성역할 고정관념 및 차이

고정관념은 개인의 개별적 행동만이 아니라 사회적 관계를 형성하는 기준이 되는데 대표적인 것 중 하나가 성-고정관념에 근거한 젠더(gender)관계이다. 구체적으로 성-고정관념에 근거한 젠더관계는 다음과 같은 논리에 기반을 둔다.

첫째, 남성중심주의로 남성의 경험이 기준(norm)이 되고 그것과 다른 경험(즉 여성의 경험)은 기준을 벗어난 ‘이상한’ 것으로 규정하는 방식으로 남성(성)우위를 전제한다. 둘째, 생물학적 근본주의(biological essentialism)로, 남성(성)과 여성(성)간에는 차이가 있으며 이러한 차이는 생물학적으로 생태적이고 본질적인 것으로 본다<sup>27)</sup>.

성역할(gender role)이란 한 개인이 속해 있는 사회에서 남성 혹은 여성으로 특징지어질 수 있는 행동, 태도, 가치, 특성의 기대치를 말한다. 성역할의 차이는 전통적으로 남녀의

22) 조채영, “화성남자, 금성여자의 근본차이는 뇌의 여기!”, 『브레인미디어』, 브레인월드, 2011.7.22 (<https://kr.brainworld.com/BrainReport/7384>).

23) 윤진, “남녀차이에 대한 심리학적 한 고찰-성역할 사회화과정과 그 결과를 중심으로-”, 『한국사회학』, 한국사회학회, 제15집, 1981, p.21.

24) 상계논문, p.23.

25) 한국양성평등교육진흥원, 『2012 생애주기별 양성평등교육 청소년기』, 2012.5., p.9.

26) 신군재, “직장내 남녀 갈등의 해결방안으로서 ADR 적용가능성에 관한 연구”, 『중재연구』, 제23권 제4호, 한국중재학회, 2013.12., p.174.

27) 원숙연, 전계논문, p.145.

사회적 역할의 관찰에서 기인한 것으로 본다. 즉, 전통적으로 남성은 가정 외에서 직업인의 역할을, 여성은 가정 내에서 주부로서 역할을 수행하여 왔다. 이런 역할수행 과정에서 남자는 '주도적(agentive) 특성<sup>28)</sup>(예, 적극적이다)이 관찰되었고, 여자는 '친화적(communa'<sup>29)</sup> I(예, 부드럽다) 특성이 관찰된 것이다<sup>30)</sup>. 실제 사회적 역할에 따라 개인의 판단준거가 달라진다는 연구들은 다양하게 보고되어 왔다. 성역할 지각발달의 연구에서 볼 때 남녀에 대한 판단준거가 다른 것으로 나타났다. 즉, 남자는 주도성 가치를 판단준거로 삼는 반면에 여성은 친화성 가치를 판단준거로 삼는 것으로 나타났다<sup>31)</sup>. 사회적 성역할 고정관념에 따라서 남성과 여성에 대한 인식은 <표 1>처럼 구분할 수 있다<sup>32)</sup>.

<표 1> 여성과 남성에 대한 고정관념

여성성(feminity)	남성성(masculinity)
무능력/비공격적/비독립적	능력/공격적/독립적
주관적/순종적/감정적/수학과 과학을 싫어함	객관적/ 지배적/ 활동적/ 분석적
비경쟁적/비합리적	경쟁적/ 합리적
가족지향적	사회지향적
비즈니스에 소질이 없음	비즈니스에 소질이 있음
겁이 많음/비모험적	대범함/ 모험적
우유부단/자신감 없음/잘 운다	결단력/ 자신감/ 잘 울지 않음
야망없음/ 의존적/비이성적	야망적/ 독립적/ 이성적
외모 중시/열등감	외모 무시/ 우월감
따뜻함/ 표현력/ 부드러움	거친 표현/ 과묵함/ 무뚝뚝함
친절/ 타인에 대한 배려	불친절/ 타인에 대한 배려 없음
종교적/ 청결함/ 조용함	비종교적/ 지저분함/ 소란함
리더로서 활약하는 경우가 거의 없음	리더로서 활동하는 경우가 많음
안정감/ 예술과 문화를 즐김	불안정/ 예술과 문화를 즐기지 않음

자료 : Broverman, Inke K., "Sex role stereotypes and Judgement of Mental Health, 1970, 이호건, 「성별에 따른 조직행동의 기대와 실제: 한국기업을 중심으로」, 중앙대학교 대학원, 박사학위논문, 2011, 8., p.15.에서 재인용

Spieler는 남성문화를 M문화 여성문화를 F문화로 구분하였다. 남성문화에 편안함을 느끼는 사람들은 승리하고자 투쟁함으로써 경쟁적으로 다른 사람들과 관계를 맺고, 직접적

28) 주도적 특성 : '성취지향적인', '적극적인', '독립적인', '결단력 있는', '공격적인', '도전적인' 등과 같은 성격 특성들을 말한다.  
 29) 친화적 특성 : '따뜻한', '부드러운', '이해심이 많은', '자상한', '섬세한', '다정다감한' 등과 같은 성격특성을 말한다.  
 30) 이해경, "성고정관념 내용에 대한 '진실의 핵' 논쟁의 통합적 고찰 : 역할 맥락화 관점을 중심으로", 「한국심리학회지: 여성」, 한국심리학회, 제3권 제1호, 1998, pp.17-18.  
 31) 상계논문, pp.17-18.  
 32) 이호건, 「성별에 따른 조직행동의 기대와 실제: 한국기업을 중심으로」, 중앙대학교 대학원, 박사학위논문, 2011,8, p.19.



인 의사소통을 하며, 관계보다는 업적에 가치를 두며, 의사결정을 행하는 방법과 쟁점을 해결하는 방법으로서 비판적 분석을 이용하는 문제해결자로 본다고 하였다. 반면에 여성 문화에 편안함을 느끼는 사람들은 관계를 맺고자 함으로써 협력적으로 다른 사람들과 관계를 맺고, 관계와 과정을 중요시 여기며, 의사소통에서 간접적 방식을 선호하며, 감정을 보여주고 감사 표시를 한다<sup>33)</sup>.

## 2. 성차분쟁해결의 접근

### (1) 여성의 사회진출과 법조계 현황

여성의 사회진출이 활발해지면서 미국 내에서는 성차에 대한 연구도 증가하였다. 여성의 사회진출에 대한 여성의 권리가 향상되는 데에는 크게 3가지 큰 파도가 있었다. 첫 번째 파도는 1980년 후반 여성을 위한 투표권과 정치적 평등의 요구로 19세기에 여성의 투표권을 주는 결과를 얻었으며, 두 번째 파도는 법에서 정치적 평등에서 성차 평등으로 그리고 사회적으로 문화적 차별의 제거에 초점이 맞추어졌으며, 세 번째 파도는 성차뿐만 아니라, 인종에 걸쳐 평등을 요구하는 것이었다. 이러한 결과는 법적 평등에서 사회적 평등으로 그리고 직장에서의 평등으로 성적 차별을 극복하는데 기여하였다<sup>34)</sup>.

현대사회는 여성권리와 여성의 역할이 증대되어 남녀의 성역할 경계성이 모호해진 양성평등시대이다. 남호선호사상에 의하여 오랫동안 남초 현상을 보였던 한국사회는 2013년 남성과 여성이 50대 50 비율을 기점으로 2015년에는 여성 2,531만 5천명, 남성 2,530만 3천명으로 여초현상<sup>35)</sup>이 발생하였고, 임금근로자 비중 또한 여성(75.4%)이 남성(71.6%)보다 높아졌다<sup>36)</sup>.

여성 개업변호사 수는 1954~1979년 단 1명이었던 것이 1990년 10명으로 두단위로, 2001년 133명으로 세단위로 증가하였고, 2009년에 1,013명으로 네 자릿수를 돌파하였고, 2015년에는 4,415명에 달해 여성변호사의 비중이 전체 22%(전체 변호사 1만9811명)를 차지하고 있다. 이러한 추세는 법학전문대학원 제도가 시행되면서 더욱 증가할 것으로 전망된다. 공감리더십, 상호적 통합리더십이라는 여성 특유의 리더십은 분쟁해결리더로서 조정인이나 중재인에게 매우 필요한 자질로서 향후 ADR분야에서도 여성의 역할이 증대될 것으로 기대된다.

33) Karen Cumow McCluskey, "Gender at Work", *Public Management* Vol.79 No.5, May 1997, pp.6-8.

34) Karima Merchant, "How Men and Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles", CMC Senior Theses Paper S13, 2012, p.2. (<http://scholarship.claremont.edu/thesis/S13>)

35) 여초 현상은 수치 이면에 사회 여러 분야에서 나타났는데, 1980년 13.6%에 불과했던 여성 의사 비율은 2010년 이후로 20.0% 이상의 비중을 차지하는 것으로 나타나 2014년 여성 의사의 비율은 24.4%, 치과 의사는 26.4%, 한의사는 19.5%, 약사는 64.3%로 나타남.

36) 통계청·여성가족부 보도자료, "2015 통계로 보는 여성의 삶", 2015.7.2, pp.2-26.

## (2) 분쟁해결에 있어 성차

사회심리와 성역할에 관한 많은 문헌들은 남성과 여성은 분쟁을 인식하고 반응하는데 차이가 있다고 하였다. 사건형태, 맥락, 참여자의 역할(대리인 또는 본인), 분쟁자의 세대 차이 및 분쟁에 따라 성별 차이는 분쟁해결에도 명확한 차이를 보여주고 있다<sup>37)</sup>. 분쟁해결과 관련하여 언어능력은 여자가 남자보다 우세하며, 남성은 여성보다 더욱 공격적인 성향을 갖고 있다고 한다. 여성들은 분쟁 발생 시 특정 쟁점에 대한 합의가 이루어졌는지 여부와 상관없이 차이에 대한 공감과 인정 즉 상대방에 대한 이해가 중요한 반면에 남성들은 그들의 활동을 설명하는데 있어 분쟁을 해결하거나 해결책을 제시하는 절차를 중요하게 여긴다<sup>38)</sup>. 직장인들을 대상으로 한 조사에 의하면, 남녀 모두 평소 심리적으로 가장 마찰을 느끼는 대상으로 '직장 동료 및 상사'를 꼽았으나, 분쟁해결 방법에 있어서 여성들은 감정적으로 표출하는 경우가 많은 반면 남성들은 자리를 회피하거나 침묵하는 것으로 나타나 남녀의 대응법이 다를 수 있다<sup>39)</sup>.

Tillett는 분쟁을 해결하는데 있어, 남성은 사실과 현실적 언어로 이야기하고, 감정을 표출하지 않으며, 문제해결과 내용에 초점을 두며, 경쟁적이며, 체면손상에 관심을 갖는 반면에 여성은 감정과 인식적 언어로 이야기하고, 감정을 표출하고, 관계에 초점을 두며, 관계를 변화시키는 것에 대하여 이야기하며, 타협하고자 하며, 체면손상에 대하여 관심을 갖지 않는 경향이 있다고 하였다<sup>40)</sup>.

갈등을 다루는데 있어 여성은 순응적 전략을 선호하는 반면에 남성은 더욱 대치적이고 공격적이며 경쟁적 전략을 선호한다고 하였다<sup>41)</sup>. 여성들은 일반적으로 자비와 보편주의라는 사회적 가치를 중요시 여긴다<sup>42)</sup>. 여성들은 여성, 어린이 및 가족의 이해관계를 촉진시키고, 건강, 교육 및 공공복지 분야에 남성들보다 더욱 중요시 여긴다<sup>43)</sup>. 협력형과 타협형 갈등관리스타일은 양성적인 성역할에서 나타난다고 하였다<sup>44)</sup>.

37) Menkel-Meadow, Carrie, "Women in Dispute Resolution: Parties, Lawyers and Dispute Resolvers: What Difference Does "Gender Difference" Make?," *Dispute Resolution Magazine*, Vol.18. No3, Spring 2012, pp.4-8.

38) Helen R. Weingarten and Elizabeth Dowvan, "Male and Female Visions of Mediation", *Negotiation Journal*, October 1985, p.355.

39) 취업포털 잡코리아는 남녀 직장인 1,332명을 대상으로 '싸움과 화해의 기술'에 관한 설문 조사(동아일보, "다툼 발생 시 남녀 대처법...에인·친구에는 감성적, 직장 상사·동료에는...", 2014.10.06.)

40) Josepj D. Garrison, "Perceived Differences in Male and Female Mediators and Arbitrators", *Dispute Resolution Magazine*, Spring 2012, p.29.

41) Sheryl D. Braham, Thomas M. Margavio, Michael A. Hignite, Tonya B. Barrier and Jerry M. Chin, "A gender-based categorization for conflict resolution", *The Journal of Management Development*, Vol.24 No.3, Emerald Group Publishing Limited, 2005, pp.200-201.

42) 자비는 자주 만나는 사람들의 복지의 유지와 향상이라고 할 수 있으며, 보편주의는 모든 사람들의 복지와 자연에 대한 이해, 고무, 관대함 및 보호를 의미한다.

43) Alice H. Eagly, "Women as Leasers: Leadership Style Versus Leader's Value and Attitudes", Harvard Business School, President & Fellow of Harvard College, 2013, p.7.

44) Neil Brewer, Patricai Mitchell and Nathan Weber, "GENDER ROLE, ORGANIZATIONAL STATUS, AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES", *International Journal of Conflict Management*, Vol.

### (3) 성차에 따른 협상 차이

Rubin and Brown은 협상에 대한 성차의 효과에 대한 100여 편 이상의 연구들을 검토한 결과, 30개 정도는 협상과 성차가 무관한 것으로, 30개 정도는 여성이 남성보다 그리고 나머지 연구들은 남성이 여성보다 뛰어난 협상자인 것으로 나타났다고 하였다. 남성이 우세하다고 결론을 내린 논문이 다소 많은 것은 1970년대까지의 협상은 분배적 협상에 초점이 맞추어져 있었고, 남성들은 경쟁에서 승리하고자 하는 전략이나 기술을 사용하는 경우가 많기 때문인 것으로 해석하였다<sup>45)</sup>.

Watson & Kasten은 협상이 문제해결과정보보다는 경쟁적인 승-패 게임으로 비추어질 경우, 협상행위에 있어 여성은 남성보다 덜 효과적이라고 하였다<sup>46)</sup>. Wyatt는 협상을 할 때, 여성은 무엇이 공정한가에 대하여 협상하는 반면에 남성은 승리를 위하여 협상한다고 하였다<sup>47)</sup>. 남녀 간의 차이에 의한 분쟁은 인성보다 맥락이 더 중요하다<sup>48)</sup>. Bendersky & McGinn은 지위, 사회적 구조 및 역사적 상황을 개인적 보상과 업적의 결정 요인으로 간주하고 맥락적인 면에서 협상과 분쟁해결에 대한 연구를 하였다. 협상이나 법적 분쟁 해결 시 분쟁당사자가 여성인 경우 잘 요구하지 않는 경향이 있다. 이는 친화적 관계를 중시하는 여성이 특히 친구, 가족구성원, 반복적인 거래당사자, 직장상사 등과 같이 지속적 관계에 있을 때 더욱 타협적이 되거나 상대방에게 양보하는 성향을 갖기 때문이다. 한편, 여성이 성공적인 남성협상스타일을 흉내내는 것은 좋지 않은 방법인데, 이는 남성이 분노를 표시할 땐 지위를 얻지만, 여성이 분노를 표시할 땐 지위를 잃는 경향이 있기 때문이다<sup>49)</sup>. 비즈니스 측면에서 여성들은 남성들보다 더욱 높은 윤리적 기준을 가지고 있다<sup>50)</sup>. Rick and Loewenstein(2008)는 경쟁은 비윤리적 행위를 야기시키는데, 협상자체가 경쟁적이고, 남성적 영향력이 많은 경우 여성보다 남성들이 정보를 왜곡시키는 행위를 행한다고 하였다<sup>51)</sup>. 미국의 사기업에서 여성이 소유한 기업들이 남성이 소유한 기업들보다 재정적 스트레스 때문에 직원을 해고하는 경우가 적으며, 여성들은 남성들보다 윤리적 사업관행을 가지고 있다<sup>52)</sup>.

13, No. 1. 2003, p.80.

45) Zhenzhong Ma and Alfred Jaeger, "Getting to Yes in China: Exploring Personality Effects in Chinese Negotiating Styles", *Group Decision and Negotiation* Vol.14, 2005, p.417.

46) Stamato, Linda. "Voice, Place, and Process: Research on Gender, Negotiation, and Conflict Resolution", *Mediation Quarterly*, Vol. 9, No. 4 Summer 1992, p.378.

47) Deborah Wyatt, "Negotiation Strategies for men and women", *Nursing Management*, Vol.30, No.1, Jan. 1999, p.22.

48) 여기서 맥락이란 한 인간이 직접 접해 있는 상황 그 이상의 것을 말한다. 예를 들면 맥락은 인간 생활의 환경을 이루는 모든 것을 포괄하는데 일, 가족, 계층, 문화, 인종, 당면한 상황 등 다양한 요소들이라 할 수 있다.

49) Deborah Kolb and Kathleen L. McGinn, "Beyond Gender and Negotiation to Gendered Negotiations", *Working Paper*, 09-064, Harvard Business School, 2009, p.4.

50) Gulcimen Yurtsever & Zohar Ben-Asher, "Gender differences in buyer-seller negotiation: Misrepresentation of information", *African Journal of Business Management, Academic Journal*, Vol.7 No.12, 2013 March, p.976.

51) Ibid., p.977.

2008년 Harvard의 협상프로그램에서 행한 연구결과에 의하면, 남성과 여성은 양 당사자의 욕구에 부합하는 통합적 특성과 전략적으로 타협하고자 하는 유사점을 가지고 있다. 반면, 차이점으로는 여성은 남성보다 공정성에 더욱 관심을 가져 동등하게 분배하고자 하며, 자신의 욕구보다는 상대방을 배려하고자 하는데 20%정도 더욱 시간을 소비하는 순응적 전략을 사용하며, 남성보다 30%정도 더 회피전략을 사용하며, 더욱 감정을 표현하는 경향이 있으며, 남성은 여성보다 25%정도 더욱 경쟁적이라고 하였다<sup>53)</sup>.

## IV. 성차와 중립적 제3자

### 1. ADR과 중립적 제3자 성의 선호도

ADR은 당사자가 조정인이든 중재인이든 중립적인 제3자를 선택할 수 있다. Schneider & Brown의 1,250개의 사건에 대한 조사 보고서<sup>54)</sup>에 따르면, 당사자들이 분쟁해결자로서 제3자를 선택할 때, 성차가 존재한다는 것이 밝혀졌다. 변호사와 법률고객들은 242 중재사건 중 80%, 648 조정사건 중 63%가 남성을 선택하였다<sup>55)</sup>. 중재의 경우는 조정보다 훨씬 낮게 여성은 20%만 선정되었다. 125건의 단독중재인 경우 여성은 전체 20%보다 높은 24%인 24명이 선정된 반면에 중립중재인의 경우 3인중재판정부 294명중 단지 14%인 42명이 선정되었다. 또한 3인중재판정부 구성에서도 3명 모두 남성중재인으로 구성된 경우는 56%인 반면에 여성중재인으로만 구성된 경우는 한 건도 없었다<sup>56)</sup>.

위 조사의 결과로 다음과 같은 결과를 유추해 볼 수 있다. 첫째, 당사자들이 조정인이나 중재인으로 다소 남성이 많이 선택하는 것은 경륜이나 특정 분야의 전문가로서 남성이 절대적으로 많기 때문으로 보여진다. 둘째, 여성이 중재인보다는 조정인으로 상대적으로 많이 선정되는 이유는 조정에서 조정인은 중재인보다 더욱 당사자간 의사소통을 촉진시켜 분쟁을 해결하는 역할을 수행하는데 이러한 역할이 여성에게 적합하기 때문이다. 셋째, 중재에서 중재인으로 남성이 보다 많이 선정된 이유 중 하나는 중재는 제3자의 의사결정에 의하여 문제를 해결하는 방식으로서 결단적 의사결정을 요구되는데, 남성이 이에 보다 적합하기 때문이며, 다른 하나는 ‘여성의 적은 여자’라는 심리가 반영된 결과라고 할 수 있

52) Alice H. Eagly, *op.cit.*, p.7.

53) Victoria Pynchon, “Differences in Men’s and Women’s Conflict Negotiation Styles”, *Negotiation Law Blog*, March 21, 2010(<http://www.negotiationlawblog.com/negotiation/>).

54) 응답자 66%는 남성이고, 나머지 34%는 여성

55) Gina Viola Brown & Andrea Kupfer Schneider, “Gender Differences in Dispute Resolution Practice: Report on the ABA Section of Dispute Resolution Practice Snapshot Survey”, *Akron Law Review*, Vol. 47 Issue 4, Art. 3, 2014, pp.983-984.

56) *Ibid.*, p.985.

다. 즉, 여성들은 사건을 다른 여성에게 의뢰하지 않는 경향이 있는데, 이는 만약 여성 분쟁자가 상대적으로 그녀의 중재인으로서 검증되지 않은 여성 중재인을 선택하여 패소할 경우 그 비난은 남성중재인을 선정하였을 때보다 훨씬 강하기 때문으로 보여진다. 이러한 현상은 미국경영협회에 의한 연구에서도 여성의 95%가 다른 여성에 의해 자신의 경력이 어느 정도 침해받았다는 사실과도 일맥상통한다고 할 수 있다<sup>57)</sup>.

분쟁 당사자가 선택한 제3자의 성별을 볼 때, 남성과 여성 모두 어느 정도는 자신과 같은 성을 가진 조정인을 선정하는 경향이 있지만 여성보다는 남성이 동일 성을 선택하는 비중이 다소 높았다<sup>58)</sup>. 그 이유로는 변호사나 당사자들은 중립적인 제3자를 선정할 경우 경력을 토대로 선정하는데 아직까지 중립적인 제3자로서 여성들이 조직 내에서 시니어 직급에서 차지하는 비중이 적고, 분쟁해결에 대한 경험 또한 남성들보다 경험이 부족하기 때문이다. 이는 위 조사보고서에서 20년 이상 경력자가 상사중재에서는 41%, 에너지·환경 분쟁에서는 70%, 건설분쟁에서는 62%, 노동, 고용 및 성희롱 분쟁에서는 48%를 차지한 반면에 소액 사건에서는 1-4년 경력자가 52%를 차지하였다는 결과로도 알 수 있다<sup>59)</sup>,

분쟁의 형태와 선정된 중재인 간에도 성차가 나타나고 있다. 여성중재인은 가족, 소비자, 소액 클레임 분쟁에서 주로 선정되고, 보험, 금융, 건설 및 지식재산권 등의 사건에서는 적게 나타났다<sup>60)</sup>. 조정에 있어서 여성은 소비자 법과 소액클레임, 노동, 건강 및 에너지·환경 분쟁뿐만 아니라 가족 및 유언공증법을 다루는 사건에 지정되었다<sup>61)</sup>. 이 결과로 볼 때, 분쟁당사자들이 관계나 일상생활과 관련된 분쟁에서는 여성 분쟁해결자를, 경쟁과 이해관계에 관련된 분쟁에서는 남성 분쟁해결자를 보다 선호하는 것을 알 수 있다. 중재인으로서 남성과 여성의 놀랄만한 불균형은 국제중재분야인데, 2009년도 한 연구에 의하면, 국제중재의 단 4%만이 여성 중재인이 선정되었다고 하였다<sup>62)</sup>.

## 2. 성차분쟁과 조정

### (1) 성차분쟁의 조정필요성

ADR은 사회적 약자인 성차별 및 인종차별의 분쟁에 적합한데, 힘의 불균형으로 인한 분쟁은 조정위원회를 통한 해결이 바람직하다. 조정에서는 당사자들이 공동으로 중립인을

57) Garrison, Joseph D., "Perceived Differences in Male and Female Mediators and Arbitrators", *Dispute Resolution Magazine*, Vol. 18, No. 3, Spring 2012, p.31.

58) 남성의 84%가 남성조정인을 선정하는 반면에 여성은 63%만이 여성조정인을 선정하였다.

59) Gina Viola Brown & Andrea Kupfer Schneider, *op.cit.*, pp.991-992.

60) *Ibid.*, p.984.

61) *Ibid.* p.985. 예를들면, 263건의 비금전 또는 소액사건의 54%가 여성조정인인 반면에 166건의 1백만 달러이상의 조정사건중 23%인 38건만이 여성에 의하여 조정되었다. 여성중재인은 50만불에서 1백만불이하의 중재사건의 33%로 증가하였는데 이는 고용차별 사건에서 여성이 증가한 것으로 나타났다.

62) Garrison, Joseph D., *op.cit.*, p.31.

선정하기 때문에 법원판사보다 중립인을 더 신뢰할 수 있고, 조정의 협력적 속성은 분쟁 후 당사자들 간의 협력적 관계를 강화시켜 줄 수도 있다. 특히 직장 내 권력 면에서 약자의 입장에 있는 여성은 의사소통을 통한 조정에 의한 분쟁해결이 보다 여성적 접근방법이기 때문에 더욱 편안하게 느낀다<sup>63)</sup>. 즉, 성공적인 조정은 힘이 균등하다는 가정 하에서 진행되는 데 힘의 불균형상태에 있는 여성은 조정인이라는 제3자를 통해 힘의 균형을 회복할 수 있다. 이러한 이유로 OECD에서는 여성과 소수자와 같은 약자의 분쟁해결을 위하여 대안적인 분쟁해결 수단인 조정(conciliation or mediation)제도를 활용토록 하고 있다<sup>64)</sup>.

성폭력은 70% 이상이 안면있는 관계에서 많이 발생하는 동시에 신고율이 낮으며, 관련 당사자 모두에게 피해를 유발하는 특징<sup>65)</sup>을 가지고 있다<sup>66)</sup>. 주로 직장에서 일어나는 성희롱은 폭력형태가 신체상해라는 폭력의 형태보다는 경제적, 사회적인 위협을 주는 형태로 나타나 사회적 약자인 여성입장에서는 이를 공적으로 해결하기에는 한계가 있다. 즉, 경찰이나 사법부에서는 아직까지 성희롱과 성추행같은 성범죄를 사적인 일로 생각하고 적극적으로 개입하지 않으려는 성향을 가지고 있고 법원판결도 일관성이 없어<sup>67)</sup> 가벼운 사건인 경우 전문가인 조정인을 통해 피해자측이 충분히 납득할만한 해결책이 마련될 수 있다.

## (2) 조정인의 성차와 분쟁해결 방식

조정인은 분쟁당사자들이 원만하게 분쟁을 해결하기 위하여 리더십을 갖추어야 한다. 분쟁을 해결하는 리더로서 조정인의 성차가 존재하는 지 여부에 관한 연구는 리더십이론을 토대로 분석되었다. 리더십 이론에서는 리더가 팔로워를 변화시키는 형태를 거래적 리더와 변환적 리더로 구분<sup>68)</sup>하였다<sup>69)</sup>. 미국의 Cleveland Prosecutor Mediation Program에서 최초 및 구속력있는 합의(initial and binding settlement)에 도달하는데 성차와 효과성에 관한 분석에서 남성과 여성 조정인은 최초 합의에 도달하는 데에는 모두 효과적이었지만 여성 조정인이 구속력있는 합의를 조정하는데 더욱 효과적인 것으로 나타났다<sup>70)</sup>. 이는 조정

63) Teresa Chase and Melissa Brewer, "Sexual Harassment in the Workplace and Conciliated Outcomes: Who Really Benefits?", *Labour and Industry*, Vol.20 No.1, ProQuest, August 2001, p.4.

64) OECD, "Ending Job Discrimination", 2008.7.

65) 첫째, 성폭력 피해자와 그 가족은 불안과 두려움, 분노와 보복심리, 무력감과 죄의식, 가족관계 및 사회적응의 손상 등을 경험할 수 있다. 둘째, 공동체는 구성원들의 불안감, 성별불신감 증대, 사회적 비용의 증대, 궁극적으로 사회적 통합력 손상 등을 경험할 수 있다. 셋째, 가해자 및 그 가족은 죄의식, 비난, 가족관계의 손상, 경제 및 법적 문제 등을 경험할 수 있다.

66) 하혜숙·김동일, 전계논문, pp.113-114.

67) 한겨레신문, '들쭉날쭉' 성범죄 판결, 2011.8.24.

68) 거래적 리더 모델에서는 분쟁은 지위차이를 재주장하고, 강화하는 기회라고 본다. 변환적 리더 모델에서는 분쟁은 관계를 재정의하고, 힘이 부족한 사람들에게 힘을 부여하는 기회로 봐 자원을 확대하고, 권력관계 자체를 변화시키려고 한다.

69) Helen R. Weingarten and Elizabeth Dowvan, op.cit., p.350.

70) David Maxwell, "Gender Differences in Mediation Style and Their Impact on Mediator Effectiveness" *Maxwell, David Mediation Quarterly* Vol.9 No.4, Summer 1992, p.353.

과정에서 소송당사자로서 여성은 조정사건의 보상적인 측면보다는 감정적인 측면에 더욱 관심을 갖고, 상대방이 조정회의에 참석하여 법적인 측면보다 법적 이외 측면에 대한 직접적인 의사소통을 원하는데 여성 조정인이 이에 부합되는 조정과정을 진행한 결과로 보여진다. Merchant는 의사소통과 영향력 행사 기술을 사용하는 데 있어 성적 차이로 인한 리더십에 차이가 있다고 하였다. 여성은 의사소통 시 더욱 친밀하고, 관계적이며, 경청적이고, 다른 사람의 욕구를 파악하고자 하는 성향이 강하며, 남성은 주장적이고 강력한 파워를 행사하려는 성향이 있다고 하였다<sup>71)</sup>. 따라서, 남성 조정인은 조정을 탐탐치 않게 생각하는 성향이 있고 여성 조정인(특히 비 법률가)은 촉진적 방법을 더욱 사용하여<sup>72)</sup>, 조정절차에서는 여성 조정인이 좀 더 효과적인 것으로 보인다.

조정인의 의사소통 스타일과 행위적 예측에서 성차가 존재한다. Gilligan은 남성은 분쟁을 권리(right)라고 생각하지만, 여성은 분쟁을 동태적인 관리라고 생각한다면 권리에 기반한 조정은 남성 조정인이, 이해관계에 기반한 조정은 여성 조정인이 더욱 적합하여, 촉진적 의사소통 과정으로 조정이 이루어질 경우 여성적 접근법이 더욱 해결을 잘 유도할 것이라고 하였다<sup>73)</sup>. 즉, Rosener는 거래적 리더는 부하와의 관계를 거래관계로 보아 완수한 업무에 대하여는 보상을, 완수되지 못한 업무에는 벌을 주는 형태로 남성들이 주로 권력을 이용하여 이러한 방법을 채택하며, 여성은 변환적 리더로서 부하들이 자신들의 이해관계보다 큰 이해관계로 전환하도록 하는 방식을 취한다고 하였다<sup>74)</sup>. 이러한 성향으로 미국의 조정사건에서는 인종별로는 차이가 없지만 성별로는 차이가 있는 것으로 나타났다. Cobb 자치주의 578건의 조정사건(122명의 조정인)에 대한 연구 결과, 첫째 해결된 조정사건에서 여성 조정인이 남성 조정인보다 약 20%이상이 높은 결과를 낳았으며, 둘째, 여성 조정인은 평균보다 높게 사건을 해결한 반면 남성들은 평균보다 낮게 해결하였다<sup>75)</sup>. 이는 특정 사건에서 조정인을 선택할 때 사람들은 상대방이 어떻게 생각하든 상관없이 다른 사람의 마음을 움직이도록 설득시킬 수 있는 조정인을 필요로 하는데 이러한 측면에서 여성 조정인이 보다 적합하며, 조정인이 분쟁해결 과정에서 개입의 정도가 클수록 분배적 타결 가능성이 커지며, 조정인이 당사자들로 하여금 합의가능한 영역을 찾을수록 통합적 해결에 도달할 가능성이 크기 때문이다<sup>76)</sup>. 이러한 차이는 Weingarten & Dowvad은 24명의 전문조정인(남성, 여성 각각 12명)과의 인터뷰를 통해서도 입증되었다. 여성 조정인들은 그들의 역할을 즉흥적 재즈 또는 함께 요리하는 것처럼 협력적으로 보는 반면에 남성 조정

71) Karima Merchant, op.cit., p.48.

72) Menkel-Meadow, Carrie, op.cit., p.4-8.

73) Garrison, Joseph D., op.ci., p.30.

74) Barbara B. Moran, "Gender Differences in Leadership", *Library Trends*, Vol.4, No.3, The Board of Trustees, University of Illinois, Winter 1992, p.484.

75) Deborah Kolb and Kathleen L. McGinn, op.cit., p.1.

76) David Maxwell, op.cit., p.355.

인들은 체스게임이나 죄수의 딜레마 게임으로 보는 경향이 있다고 하였다. 또한, 남성과 여성 조정인 모두 논쟁을 경감시키고, 제3자의 입장에서 공정하게 절차를 진행하고자 한다. 하지만, 남성조정인과 공동으로 조정을 한 여성 조정인들은 남성 조정인들이 자신들이 권력을 갖고 있다고 인식하고, 해결책을 개발하고 이를 당사자에게 밀어붙이는 경향이 있다고 하였다<sup>77)</sup>.

남성과 여성 조정인은 관계가 중요시되지 않는 전화괴롭힘, 형사적 손해사건에 대한 조정의 효과성에 대하여는 상대적으로 사소한 차이를 보였지만, 보다 관계를 중요시 여기는 가정폭력 및 이웃간 분쟁인 소란행위 사건에서는 큰 차이를 보여주었다. 즉, 친밀한 관계와 감정적 요소가 필요한 가정폭력과 이웃간 분쟁처럼 장기적인 관계가 중요시 되는 상황에서는 여성적 조정스타일이 훨씬 더 효과가 있었다<sup>78)</sup>. 따라서, 미국의 경우, ADR이 법적 환경에서 더욱 주류가 되어 감에 따라 더욱 더 많은 여성들이 어렵고 복잡한 분쟁을 해결하는 가장 자질있는 제3자 중 한명으로 인정받기를 위하여 이에 대한 관심이 증가하고 있다<sup>79)</sup>.

## V. 결 론

우리나라는 그동안 각종 분쟁을 ADR로 해결하는 경우 제3자인 조정인이나 중재인의 대부분이 남성으로 구성되어 있고, 분쟁 당사자도 남성과 여성이라는 이성 간의 분쟁건수도 그다지 많지 않아 성차와 분쟁해결과의 관계에 대하여 크게 관심을 갖지 않았다. 그러나, 여성의 사회 진출 확대와 사회의 변화로 남녀 간의 분쟁 또한 증가하였다. 남녀 간의 분쟁은 그 원인과 형태도 다양하고, 해결방법도 법을 비롯한 각종 제도 개선으로 해결되어야 하는 것부터 단순한 사과와 감정적 해결까지 복잡·다기하여, 상황에 맞는 분쟁해결 기법도 마련되어야 할 것이다. 비록 남녀 간의 분쟁은 단순히 성차이외에 지위, 권력, 개인적 차이 등등 많은 요인들이 복합적으로 영향을 미쳐 단순히 양분법적으로 남성과 여성의 차이를 도출하는 것은 문제가 있지만, 성차를 부정하거나 무시하는 것은 잘못된 결론을 유도하여 막대한 비용을 치를 수도 있다.

비록 미국의 사례이지만, 금액이 거액이거나, 전통적으로 남성중심의 사업 분야에서는 경력차이로 남성이 조정인이나 중재인으로 선정되는 경우가 많지만, 가정, 이웃 간, 노동, 성희롱같은 분쟁에서는 여성이 선정되는 경우가 많았고, 우호적인 해결을 원하는 조정

77) Helen R. Weingarten and Elizabeth Dowvan, op.cit., pp.355-356.

78) David Maxwell, op.cit., pp.360-362.

79) Gina Miller, "Tools to Help Women Succeed in ADR", *Dispute Resolution Magazine*, Vol.18 No.3, Spring 2012, p.27, (in ProQuest).



서는 여성조정인이, 제3자가 결정을 내려주길 바라는 중재의 경우는 남성 중재인이 보다 선호되는 것으로 나타났다. 우리나라도 향후 여성의 사회진출 경력이 많아지고, 법조계에서 여초 현상이 두드러짐에 따라 향후 ADR 분야에서도 여성의 역할이 점차 커지면 분쟁 사안과 당사자에 따라 중립적인 제3자 선정시 성차도 고려할 것으로 보인다. 따라서, 남녀 간의 분쟁과 분쟁해결자로서 남성과 여성의 차이를 인식하는 것은 매우 중요하다고 할 것이다.

남녀 간의 분쟁을 ADR로 활용하기 위하여 다음과 같이 제언하고자 한다. 첫째, 남녀 개인 간 사소한 분쟁은 협상을 통한 우호적 해결방법을 모색하여야 한다. 협상 시 여성은 보다 순응적인 태도보다는 적극적으로 질문을 함으로써 상대방의 의도를 파악하는 것이 필요하며, 남성 또한 경쟁적인 전략보다는 공동의 이익을 위한 통합적 전략을 사용하여야 할 것이다. 이를 위하여 통합적 협상을 이끌기 위한 교육과 대화법 등과 같은 협상교육 프로그램을 운영하는 것이 필요하다. 둘째, 아직 사회적으로 약자임장에 있는 여성이나 당사자 간 힘의 불균형 상태에 놓여있는 상황에서는 조정인을 통해 힘의 균형을 찾도록 하여야 하며, 상호 원활한 의사소통이 필요한 경우 여성 조정인 또는 여성적 특성이 강한 조정인을 통해 분쟁을 해결하는 것이 보다 바람직하다. 즉, 여성은 촉진적 의사소통 능력이 뛰어나 조정과정 중 당사자들이 원활하게 의사소통을 하도록 도와주어 남성보다 상대적으로 잘 합의를 이끌어내는 능력을 갖고 있기 때문이다. 대한상사중재원과 법원 등 조정 및 중재기관에서 여성들이 중립적인 제3자로 조정이나 중재절차를 진행할 수 있는 경험을 쌓을 수 있도록 하는 기회를 제공하여야 할 것이다. 셋째, 남녀 간의 분쟁을 객관적 자료를 통해 논쟁하고, 최종 결정이 내려지기 원할 경우에는 중재에 의한 해결이 바람직하다. 마지막으로 분쟁을 해결하는 리더로서 조정인과 중재인은 남성적 특성과 여성적 특성을 고루 갖춘 양성적 리더가 되어야 할 것이다. 이를 위해 분쟁해결과 관련된 남성과 여성의 차이를 이해하는 교육을 통해 상대방의 특성을 배우는 기회를 마련할 필요가 있다. 특히, 조정인은 남성적 여성적이라는 사고부터 떨쳐버리고, 분쟁해결 시 평가적 조정에서 촉진적 조정으로 전환하여야 하며, 이를 위해 의사소통능력을 향상시키는 것이 필요하다.

본 연구는 기존의 문헌적 연구와 미국의 자료를 통해 성차 분쟁과 ADR의 각 수단과 어떠한 관계가 있는가를 밝히려고 하였다는 한계점을 가지고 있다. 향후 연구에서는 국내의 통계와 사례를 토대로 국내에서도 이들 간의 유의적인 관계가 있는지를 살펴보는 것이 필요하다.

## 참고문헌

- 김경배, “대체적 분쟁해결제도(ADR)의 활성화 방안에 관한 고찰”, 『중재연구』, 제12권, 한국중재학회, 2002.
- 김지호, “대체적 분쟁해결제도(ADR)에 대한 법적, 제도적 고찰-미국의 ADR 제도를 중심으로-”, 석사학위논문, 고려대학교 법무대학원, 2002.12
- 김진현·정용균, “미국의 사법형 ADR제도와 그 함의에 대한 연구”, 『중재연구』, 제21권 제3호, 한국중재학회, 2011.12.
- 내일신문, “민사소송, 판결 아닌 조정이용 늘었다”, 2015.7.28.
- 문경란, “한국사회의 성별 갈등”, 『우리 사회 갈등, 해법은 없는가?』, 세길교회, ([http://saegilchurch.or.kr/SGS/20\\_04\\_04.pdf](http://saegilchurch.or.kr/SGS/20_04_04.pdf)).
- 변화순외, “가족·성별 갈등현황 및 정책과제”, 『경제·인문사회연구회 협동연구총서』, 2005.12.
- 한국양성평등교육진흥원, 『2012 생애주기별 양성평등교육 청소년기』, 2012.5.
- 신군재, “직장내 남녀 갈등의 해결방안으로서 ADR 적용가능성에 관한 연구”, 『중재연구』, 제23권 제4호, 한국중재학회, 2013.12.
- 원숙연, “성-역할 고정관념의 지형변화와 여성정책에 갖는 함의”, 『정부학연구』, 정부학연구소, 제20권 제3호, 2014.
- 이데일리, “초기 적극개입”…新가사소송 도입 후 서울가정법원 조정사건 49%↑“, 2015.7.21.
- 이호건, 『성별에 따른 조직행동의 기대와 실제: 한국기업을 중심으로』, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2011, 8.
- 윤진, “남녀차이에 대한 심리학적 한 고찰-성역할 사회화과정과 그 결과를 중심으로-”, 『한국사회학』, 한국사회학회, 제15집, 1981.
- 임동진, 『대안적 갈등해결방식(ADR)제도의 운영실태 및 개선방안 연구』, KIPA 연구보고서 2012-39, 한국행정연구원, 2012.12.
- 장인희, “뇌과학으로 보는 오피스 남녀차이”, 『브레인미디어』, 브레인월드, 2012.9.7. (<http://kr.brainworld.com/BrainLife/7974>)
- 조채영, “화성남자, 금성여자의 근본차이는 뇌의 여기!”, 『브레인미디어』, 브레인월드, 2011.7.22 (<https://kr.brainworld.com/BrainReport/7384>).
- 통계청·여성가족부 보도자료, “2015 통계로 보는 여성의 삶”, 2015.7.2.
- 하혜숙·김동일, “다시 생각해 본 성폭력 개입 프로그램 :성폭력 가해자 교육 및 상담프로그램 구성을 위한 소고”, 『열린교육연구』, 제15집 제2호, The Journal of Yeolin Education, 2007.

- 한겨레신문, ‘들쭉날쭉’ 성범죄 판결, 2011.8.24.
- Barbara B. Moran, “Gender Differences in Leadership”, *Library Trends*, Vol. 4, No. 3, The Board of Trustees, University of Illinois, Winter 1992.
- Braham D. S., Margavio M. T., Hignite A. M., Barrier B. T., and Chin M., J., “A gender-based categorization for conflict resolution”, *The Journal of Management Development*, Vol.24 No.3, Emerald Group Publishing Limited, 2005.
- Brewer N., Mitchell P. and Weber N., “GENDER ROLE, ORGANIZATIONAL STATUS, AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES”, *International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No.1. 2003.
- Brown V., G., & Schneider K., A., “Gender Differences in Dispute Resolution Practice: Report on the ABA Section of Dispute Resolution Practice Snapshot Survey”, *Akron Law Review*, Vol. 47 Issue 4, Art. 3, 2014.
- Carrie, M., “Women in Dispute Resolution: Parties, Lawyers and Dispute Resolvers: What Difference Does “Gender Difference” Make?“, *Dispute Resolution Magazine*, Vol.18. No.3, Spring 2012.
- Garrison, J., D., “Perceived Differences in Male and Female Mediators and Arbitrators”, *Dispute Resolution Magazine*, Vol.18, No.3, Spring 2012
- Chase T. and Brewer M., “Sexual Harassment in the Workplace and Conciliation Outcomes: Who Really Benefits?”, *Labour and Industry*, Vol. 20 No.1, August 2009 ([http://scholarship.claremont.edu/\\_thesis/S13](http://scholarship.claremont.edu/_thesis/S13)).
- Deborah K. D., and Kathleen L. McGinn L. K., “Beyond Gender and Negotiation to Gendered Negotiations”, Working Paper, 09-064, Harvard Business School, 2009
- Dent W., “Gender Discrimination: How to Reach a Negotiated Agreement”, 2015.2.23. (Program on Negotiation, Harvard Law School Daily Blog).
- Eagly H. A., “ Women as Leaders: Leadership Style Versus Leader’s Value and Attitudes”, Harvard Business School, President & Fellow of Harvard College, 2013.
- Garrison D. J., “Perceived Differences in Male and Female Mediators and Arbitrators”, *Dispute Resolution Magazine*, Spring 2012.
- Goodmark L., “Alternative Dispute Resolution and the Potential for Gender Bias”, *The Judge’s Journal*, ProQuest, Spring 2000.
- Kimsey D. W., Fuller R. M., Bell J. A. and McKinney C. B., “The Impact of Mediator Strategic Choices: An Experimental Study”, *Mediation Quarterly*, Vol.12, No.1, Fall 1994.

- Linda S.. "Voice, Place, and Process: Research on Gender, Negotiation, and Conflict Resolution", *Mediation Quarterly*, Vol. 9, No. 4 Summer 1992.
- Ma Z. and Alfred J. A., "Getting to Yes in China: Exploring Personality Effects in Chinese Negotiating Styles", *Group Decision and Negotiation*, Vol.14, 2005.
- Maxwell D., "Gender Differences in Mediation Style and Their Impact on Mediator Effectiveness", *Mediation Quarterly*, Vol.9, No.4, Summer 1992.
- McCluskey C. K., "Gender at Work", *Public Management*, Vol.79 No.5, May 1997.
- Meierding R. N., "Does Mediation Work? A Survey of Long-Term Satisfaction and Durability Rates for Privately Mediated Agreements", *Mediation Quarterly*, Vol.11, No.2, Winter 1993,
- Merchant K., How Men and Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles, CMC Senior Theses Paper S13, 2012.
- Miller G., "Tools to Help Women Succeed in ADR", *Dispute Resolution Magazine*, Vol.18, No.3, Spring 2012.
- OECD, "Ending Job Discrimination", 2008.7.
- Pynchon V., "Differences in Men's and Women's Conflict Negotiation Styles", *Negotiation Law Blog*, March 21, 2010 (<http://www.negotiationlawblog.com/negotiation/>).
- Sybil E., "Doing mediation to avoid litigation", *HR Magazine*, Vol.39, No.3, ProQuest Research Library, March 1994.
- Weingarten R. H. and Elizabeth Dowvan E., "Male and Female Visions of Mediation", *Negotiation Journal*, October 1985.
- Wyatt D., "Negotiation Strategies for men and women", *Nursing Management*, Vol.30, No.1, Jan. 1999.
- Yurtsever G. & Ben-Asher Z., "Gender differences in buyer-seller negotiation: Misrepresentation of information", *African Journal of Business Management*, Vol.7, No.12, 2013 March.

## ABSTRACT

### Measures for ADR Activation of Gender Disputes in Korea

Koon-Jae Shin

As women's social advance had accomplished improvements to standard of living and equal employment, new forms of dispute such as gender inequality, sex crimes, and divorce rate increases have begun to generate. Disputes between men and women are desirable to settle by ADR rather than by traditional litigation owing to difficulties of legal resolution, cost and time, need for amicable dispute, etc. This study aims to reveal whether there is a relationship between ADR and gender. Through review of previous articles, this study finds that gender difference makes a visible difference depending on case type, context, and sex role of participants. For example, women were selected as mediators and arbitrators in non-monetary and small-claims disputes, family, labor, and consumer disputes and men were selected in large-scale disputes and construction, corporate and commercial, and intellectual property disputes owing to differences of experience and professionalism. Women were relatively frequently selected as mediators owing to active communication skills and men were selected as arbitrators because of decision-making skills.

**Key Words** : ADR, Dispute between Men and Women, Mediator, Arbitrator