

관계변화형 조정(Transformative Mediation)의 이론과 실무: 한국 도입을 위한 시사점

김도경*

〈목 차〉

- | | |
|----------------------|-------------------|
| I. 머리말 | V. 한국 도입을 위한 분석 |
| II. 관계변화형 조정의 이론적 기초 | VI. 한국 도입을 위한 시사점 |
| III. 기존 조정 모델과의 비교 | VII. 결론 |
| IV. 미국의 실무 경험과 연구 성과 | |

■ 국문초록 ■

본 연구는 미국에서 발전한 관계변화형 조정(Transformative Mediation)의 이론과 실무를 체계적으로 소개하고, 한국 조정 제도에 도입할 수 있는지를 검토한다. Bush와 Folger가 1994년 제시한 관계변화형 조정은 갈등을 권리나 이익의 충돌이 아니라 인간 상호작용의 위기로 이해한다. 이에 따라 조정의 목표도 합의 성립이 아니라 갈등 과정에서 나타나는 상호작용의 질적 변화로 설정한다. 그 핵심 개념인 역량강화(empowerment)와 상호인정(recognition)은 당사자가 갈등 속에서 약화된 자기결정력과 행위 주체성을 회복하고, 동시에 상대방의 관점과 경험을 이해하고 수용할 수 있는 상태로 변해 가는 것(transformation)을 뜻한다. 이 글은 먼저 관계변화형 조정의 이론적 토대인 관계적 인간관과 갈등이 변화·전환되는 과정을 분석하고, 문제해결형·평가형·촉진형 조정과 비교한다. 이어 미국 우정청 REDRESS 프로그램에 관한 실증 연구를 검토하여, 관계변화형 조정이 대규모 제도 환경에서도 적용될 수 있는지, 그리고 갈등 변환과 합의 성립이 함께 가능함을 살펴본다. 나아가 사법연감 통계를 바탕으로 직권 화부와 조정을 갈음하는 결정 중심으로 운영되는 한국 민사조정제도의 구조적 한계를 진단하고, 역량강화·상호인정 개념이 유교적 관계 중심 사고 특히 서(恕)·수신(修身)·화이부동(和而不同)과 갖는 친화성을 분석한다. 마지막으로 조정인 교육 개편, 프로그램 설계 원칙, 평가 지표 재설정, 민사조정법 개선과의 연계라는 네 가지 제도적·실무적 개선 방향을 제시한다.

주제어: 관계변화형 조정, 역량강화, 상호인정, 갈등 변환, 당사자 자기결정, ADR, 조정 모델

협상연구 2026년 29권 1호 99-155쪽

ISSN: 1598-639X DOI: 10.23083/KANS.2026.29.1.4

논문제출일: 2026년 04월 15일 수정본제출일: 2026년 06월 09일

심사완료일: 2026년 06월 02일 게재확정일: 2026년 06월 30일

* 법무법인 제현 변호사, 서울중앙지방법원 상근조정위원, 대한상사중재원 국제조정/중재인, 세계조정인협회 공인 조정인(IMI Certified Mediator)

I. 머리말

1. 연구의 배경과 목적

관계변화형 조정(Transformative Mediation)은 갈등을 단순한 권리나 이해관계의 충돌이 아니라 인간 상호작용의 위기로 이해하고, 조정의 목표를 합의 성립이 아닌 상호작용의 변화에 두는 조정 이론이다. 본 연구는 미국에서 발전한 관계변화형 조정의 이론과 실무를 검토하고, 그 시사점을 바탕으로 한국 조정 제도에 적용 가능한지 살펴보고자 한다. 한국의 대체적 분쟁해결(Alternative Dispute Resolution, ADR) 제도는 1990년 민사조정법 제정 이후 지속적으로 확대되어 왔다. 민사조정이 제도적으로 정착한 데 이어 금융분쟁조정위원회, 콘텐츠분쟁조정위원회, 소비자분쟁조정위원회, 언론중재위원회, 한국공정거래조정원 등 다양한 행정형 조정기관이 설립되었고, 민간 영역에서도 대한상사중재원을 중심으로 조정 서비스가 제공되고 있다. 사법연감에 따르면 2024년 민사조정 접수 건수는 62,728건으로 2015년의 42,016건에 비해 약 49% 증가하였다.¹⁾ 그러나 이러한 양적 성장 및 학계에서의 논의와 별개로 한국 조정 실무가 어떠한 가치를 실현하고 있는지에 대한 검토는 확인하기 쉽지 않았다. 현재 민사조정사건의 상당수는 당사자의 신청이 아니라 수소법원의 직권 회부로 개시되고 있으며, 조정 성립보다 조정을 갈음하는 결정이 더 빈번하게 활용되고 있다.²⁾ 이러한 운영 방식 아래서는 조정이 당사자의 자율적 분쟁해결 과정으로 기능하기보다 법원의 사건처리 효율성을 높이는 제도로 운영될 가능성이 크다. 더욱이 국제상사조정을 통한 화해계약의 승인 및 집행에 관한 법률 제정법률안이 2026. 6. 24. 입법예고되었고, 국제상사조정에 관한 싱가포르조정협약 비준을 위한 국내 입법이 2026년 중 이루어질 것으로 예상된다. 이에 따라 조정 결과의 국제적 집행 가능성뿐 아니라 조정절차의 공정성과 정당성, 그리고 절차 운영의 충실도를 확보하는 문제도 중요한 과제로 부상하고 있다. 이에 따라 조정이 지향해야 할 본래적 가치와 역할을 재검

1) 법원행정처, 『2016 사법연감』, 2016, p.774; 법원행정처, 『2025 사법연감』, 2025, p.1002. 조정회부(가), 조정담당판사 및 조정위원회 조정의 접수 건수 기준.

2) 박지영, “민사조정제도의 입법적 개선방안,” NARS 현안보고서 제310호, 국회입법조사처, 2017, pp.5-16. 조정회부 개시 비율은 (조정회부 접수 / 전체 민사조정 접수) × 100으로 산출.

토할 필요성이 커지고 있다.

현행 제도의 또 다른 특징은 합의율 중심의 평가 체계이다. 일반적으로 조정의 성공 여부는 합의 성립 여부에 의해 판단되고, 조정인의 역량 역시 얼마나 많은 사건을 합의로 종결시켰는가에 따라 평가된다. 그러나 이러한 접근은 조정인을 합의 촉진자로만 이해하게 만들고, 경우에 따라서는 당사자의 자기결정권(*party self-determination*)을 약화시킬 우려가 있다. 이와 같은 문제의식은 미국에서도 있었다. 1970년대 이후 미국의 조정 실무는 점차 지시적이고 합의 중심적인 방향으로 발전하였는데, 이에 대해 일부 학자들은 조정이 본래의 가치를 상실하고 있다는 비판을 제기하였다. Bush와 Folger는 이러한 비판적 문제의식을 바탕으로 1994년 『*The Promise of Mediation*』을 출간하고 관계변화형 조정이라는 새로운 패러다임을 제시하였다.

관계변화형 조정은 갈등이 당사자에게 미치는 영향을 권리나 이익의 차원에만 한정하지 않는다. 오히려 갈등은 당사자로 하여금 자신과 상대방을 대하는 방식을 왜곡시키고, 스스로도 바람직하지 않다고 여기는 방식으로 행동하게 만든다고 본다. 즉, 갈등에서 사람들이 가장 고통스럽게 경험하는 것은 중요한 권리·이익·목표의 좌절 그 자체가 아니다. 오히려 갈등이 그들로 하여금 자기 자신과 타인을 대하는 방식에서 스스로 불편하고 때로는 혐오스럽다고 느끼는 행동을 하도록 몰아간다는 점이다.³⁾ 이러한 관점에서 조정의 핵심 과제는 단순히 합의를 성사시키는 데 있지 않다. 보다 중요한 것은 갈등 과정에서 훼손된 사람들 사이의 정상적인 상호작용을 회복하고, 당사자들이 자신과 상대방을 대하는 방식을 보다 건설적인 방향으로 변화시키는 데 있다.

본 연구는 이러한 문제의식을 바탕으로 다음 네 가지 쟁점을 검토한다. 첫째, 관계변화형 조정의 이론적 토대는 무엇이며 기존의 문제해결형·평가형·촉진형 조정과 어떠한 차이를 보이는가, 둘째, 미국의 실무 경험과 실증 연구는 관계변화형 조정의 효과와 한계에 대해 무엇을 보여주는가, 셋째, 관계변화형 조정은 한국의 법

3) Robert A. Baruch Bush & Sally Ganong Pope, "Changing the Quality of Conflict Interaction: The Principles and Practice of Transformative Mediation," *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, Vol.3, No.1, 2002, p.71. 원문: "What people find most significant about conflict is not that it frustrates their satisfaction of some right, interest, or pursuit, no matter how important, but that it leads and even forces them to behave toward themselves and others in ways that they find uncomfortable and even repellent."

문화와 유교적 관계 중심 사고와 어떠한 접점을 갖는가, 넷째, 한국에서 관계변화형 조정을 활성화하기 위해 어떠한 제도적·실무적 기반이 마련되어야 하는가이다.

2. 연구의 범위와 방법

본 연구는 Robert A. Baruch Bush와 Joseph P. Folger가 정립한 관계변화형 조정(Transformative Mediation)의 이론과 실무를 주된 분석 대상으로 삼는다. 관계변화형 조정은 기존 조정 기법을 일부 수정한 모델이 아니고, 갈등과 인간 이해에 관한 독자적 전제 위에서 조정의 목적과 조정인의 역할을 새롭게 설정한 패러다임이다.⁴⁾ 따라서 본 연구는 관계변화형 조정의 실무 기법에 한정하지 않고, 그 기초가 되는 갈등 이론과 인간관을 함께 검토한다. 이를 위해 먼저 Bush와 Folger의 주요 저작인 The Promise of Mediation(1994, 2005 개정판), Designing Mediation(2001), 그리고 「Changing the Quality of Conflict Interaction」(2002), 「Transformative Mediation: A Self-Assessment」(2014) 등을 1차 문헌으로 분석한다. 또한 미국 우정청(USPS) REDRESS 프로그램에 관한 Lisa Bingham 연구팀의 실증 연구를 검토하여, 관계변화형 조정이 대규모 제도 환경에서 어떻게 작동하였는지를 살펴본다.

다음으로 관계변화형 조정을 기존 조정 모델과 비교한다. 구체적으로 문제해결형, 평가형, 촉진형 조정과의 차이를 검토하고, 이를 위해 Leonard Riskin의 조정 유형론과 Christopher Moore, Joseph Stulberg 등의 문제해결형 조정 문헌을 참조한다.

마지막으로 관계변화형 조정을 한국 법문화의 맥락에서 해석한다. 특히 핵심 개념인 역량강화(empowerment)와 상호인정(recognition)을 유교적 관계 윤리, 그중에서도 수신(修身), 서(恕), 화이부동(和而不同)의 관점에서 해석해 보고, 한국 조정 제도에 적용할 때 기대되는 친화성과 예상되는 장애 요인을 함께 분석한다.

다만 본 연구에는 일정한 한계가 있다. 한국에서는 아직 관계변화형 조정에 관한 실증 연구가 충분히 축적되지 않았다. 따라서 본 연구는 미국의 연구 성과를

4) Joseph P. Folger & Robert A. Baruch Bush, "Transformative Mediation: A Self-Assessment," International Journal of Conflict Engagement and Resolution, Vol.2, No.1, 2014, pp.20-34.

주된 분석 자료로 삼을 수밖에 없었으며, 한국 맥락에서의 효과에 대해서는 이론적 분석과 제도적 추론에 머문다. 이 한계는 향후 한국에서의 시범 프로그램 운영과 실증 연구를 통해 보완되어야 한다.

3. 선행연구 검토

국내에서 관계변화형 조정을 직접 다룬 연구는 아직 많지 않다. 한국의 ADR 연구는 주로 민사조정, 의료분쟁조정, 환경분쟁조정 등 개별 제도의 운영 현황과 개선 방안을 중심으로 전개되어 왔다. 그 결과 조정이 어떠한 갈등관과 인간관에 기초해야 하는지, 조정인의 역할을 어떻게 이해해야 하는지에 관한 이론적 논의는 상대적으로 부족하였다. 조정 모델론을 소개한 연구는 일부 존재하지만, 관계변화형 조정을 독자적인 조정 패러다임으로 분석한 연구는 찾아보기 어렵다.

국내 인접 분야의 연구는 관계변화형 조정이 한국 학술 담론 안에서 어떠한 위치를 가질 수 있는지를 간접적으로 보여준다. 선행연구는 공공갈등 조정의 성공 요인을 실증적으로 분석하거나,⁵⁾ 싱가포르조정협약의 주요 쟁점과 한국의 전통적 분쟁해결 관행을 검토했지만, 조정 패러다임 자체를 연구 대상으로 삼지는 않았다.⁶⁾ 또한 율곡 이이의 『순언(醇言)』에 나타난 수기치인(修己治人) 사상을 분석하면서, 자기 수양이 타인에 대한 치인(治人)의 기초가 된다는 논리 구조를 밝힌 연구도 있다. 이는 관계변화형 조정에서 역량강화가 상호인정의 토대가 된다는 명제와 구조적으로 닮아 있으나, 양자를 직접 연결한 논의는 아직 이루어지지 않았다.⁷⁾ 한편 퍼실리테이션을 통한 합의 형성 과정에서 참여자 자율성과 대화적 의사결정의 중요성을 강조한 연구도 있다. 이러한 문제의식은 관계변화형 조정의 핵심 원리와 맞닿아 있으나, 양자의 관계를 체계적으로 다루지는 않았다.⁸⁾ 이처럼 국내 조정 연구는 주로 제도, 절차, 성과 분석에 집중되어 왔다. 반면 조정 실무의

5) 하혜수·김학홍, “공공갈등 조정의 성공 요인 분석: 6개 조정 사례를 중심으로,” 『행정논총』, 제62권 제4호, 2024, pp.93-124.

6) 김용길, “국제분쟁 해결수단으로서 싱가포르조정협약의 주요 쟁점,” 『중재연구』, 제32권 제1호, 2022, pp.3-32.

7) 김충현, “율곡 『순언(醇言)』에 담긴 수기치인(修己治人)의 성인관(聖人觀) 고찰,” 『동서철학연구』, 제113호, 2024, pp.57-84.

8) 신좌섭, “퍼실리테이션을 통한 합의형성설계와 실행을 위한 몇 가지 제언,” 『한국갈등학회보』, 제7권 제1호, 2023, pp.1-28. 퍼실리테이션은 중립적 제3자가 회의나 협의 과정에서 참여자들의 발언, 쟁점 정리, 의사결정 절차를 지원하되, 분쟁의 실제적 해결 내용에는 개입하지 않는 절차 중심의 지원 방식이다.

바탕에 놓인 갈등 이론과 인간관에 대한 논의는 충분히 축적되지 않았다. 본 연구는 이 공백에서 출발한다.

미국에서는 관계변화형 조정을 둘러싼 논의가 비교적 풍부하게 축적되어 있다. Bush와 Folger가 1994년 *The Promise of Mediation* 초판을 출간한 이후, 이 모델은 조정 이론과 실무 양쪽에서 상당한 논쟁을 불러일으켰다. 관계변화형 조정이 지나치게 규범적이고 조정인의 역할을 과도하게 설정한다는 비판,⁹⁾ 이 모델이 실제 분쟁해결 시장의 수요와 맞지 않는다고 지적이 있었고,¹⁰⁾ 이에 대해 관계변화형 조정의 지지자들은 이러한 비판이 관계변화형 조정의 목표와 조정인의 역할을 오해한 데서 비롯되었다고 반박하였다.¹¹⁾

실증 연구에서 가장 중요한 사례는 미국 우정청(USPS)의 REDRESS 프로그램이다. Bingham과 그 연구팀은 1997년부터 2010년에 이르기까지 REDRESS 프로그램의 운영과 효과를 장기간 분석하였다. 또한 갈등 상호작용의 변화가 실제 조정 과정에서 어떻게 나타나는지에 대한 질적 연구도 존재한다.¹²⁾ 이러한 연구들은 관계변화형 조정이 추상적 이론에 머무르지 않고 대규모 조직 환경에서도 실천될 수 있음을 보여준다.

이론적으로 관계변화형 조정은 관계적 인간관(relational theory of human nature)에 기초한다. 이 관점은 인간을 고립된 이익 추구자가 아니라 타인과의 관계 속에서 자기 이해와 행위 능력을 형성하는 존재로 본다. Bush와 Folger는 이러한 인간관을 사회심리학, 정치철학, 도덕철학, 인지심리학 등 여러 분야의 논의를 바탕으로 종합하였다.¹³⁾ Della Noce는 이러한 관계적 인간관이 조정 실무와 어떻게 연결되는지를 체계적으로 분석하였다.¹⁴⁾ 본 연구는 이러한 미국에서

9) Carrie Menkel-Meadow, "The Many Ways of Mediation: The Transformation of Traditions, Ideologies, Paradigms, and Practices," *Negotiation Journal*, Vol.11, 1995, pp.236-237. 이 비판과 그에 대한 응답은 Folger & Bush, *supra* note 4에서도 정리되어 있다.

10) Jeffrey W. Stempel, "Beyond Formalism and False Dichotomies: The Need for Institutionalizing a Flexible Concept of the Mediator's Role," *Florida State University Law Review*, Vol.24, 1997, pp.973-975.

11) Folger & Bush, *supra* note 4, pp.410-411.

12) James R. Antes, Joseph P. Folger & Dorothy J. Della Noce, "Transforming Conflict Interactions in the Workplace: Documented Effects of the USPS REDRESS Program," *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, Vol.18, 2001, pp.429-467.

13) Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger, *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*, Revised Edition, Jossey-Bass, 2005, 특히 Ch.2 "A Transformative View of Conflict and Mediation"(pp.41-84).

14) Dorothy J. Della Noce, "Seeing Theory in Practice: An Analysis of Empathy in Mediation,"

축적된 관계변화형 조정 논의를 소개하고, 나아가 이 이론이 한국 조정 제도의 현실과 법문화 속에서 어떠한 의미를 가질 수 있는지를 검토하고자 한다.

II. 관계변화형 조정의 이론적 기초

1. 갈등의 관계변화형 이론

1) 갈등의 본질: 인간 상호작용의 위기

관계변화형 조정은 먼저 갈등이 당사자에게 무엇을 의미하는지를 묻는다. 이 질문에 대한 답은 조정인이 무엇을 해야 하고, 어디까지 개입할 수 있는지를 결정한다.¹⁵⁾ Bush와 Folger는 갈등에 관한 전통적 설명을 세 가지로 구분한다.¹⁶⁾ 첫째, 권력 이론(power theory)은 갈등을 지배를 둘러싼 투쟁 또는 종속에 대한 저항으로 본다. 이 관점에서 당사자에게 필요한 것은 자원과 지지를 조직하고 동원하는 일이다. 둘째, 권리 이론(rights theory)은 갈등을 법적 원칙에 근거한 경쟁적 권리주장의 대립으로 이해한다. 따라서 당사자는 적용 가능한 법적·규범적 원칙에 대한 전문가의 분석과 옹호를 필요로 한다. 셋째, 욕구 이론(needs theory)은 갈등을 제한된 자원 안에서 서로 다른 욕구를 충족시키는 문제로 본다. 이 관점에서 당사자는 공동의 이익을 찾아내고 해결 방안을 설계하는 전문가의 도움을 기대한다.

관계변화형 조정은 이와 구별되는 네 번째 관점을 제시한다. Bush와 Folger에 따르면, 갈등이 당사자에게 가장 고통스러운 이유는 권리·이익·목표가 좌절되기 때문만은 아니다. 보다 근본적인 문제는 갈등이 당사자로 하여금 자신의 역량에 대한 감각과 타인과 연결되어 있다는 감각을 상실하게 하고, 그 결과 인간적 상호작용 자체를 훼손한다는 점에 있다.¹⁷⁾ 관계변화형 조정은 바로 이 상태를 인간 상호작용의 위기(crisis in human interaction)로 이해한다.

Negotiation Journal, Vol.15, 1999, pp.271-301.

15) Bush & Folger, *supra* note 13, Ch.2 "A Transformative View of Conflict and Mediation," pp.41-84.

16) Bush & Folger, *supra* note 13, pp.45-47. Bush & Pope, *supra* note 3, pp.69-70.

17) Bush & Folger, *supra* note 13, p.47.

이러한 관점은 실증 연구와도 연결된다. McCorkle과 Mills(1992)는 갈등을 경험한 사람들에게 자신의 경험을 은유로 표현하도록 하였다. 그 결과 부정적 표현의 대부분은 두 가지 상태를 가리켰다. 하나는 무력감(powerlessness)이고, 다른 하나는 상대방으로부터의 소외(alienation from the other)였다.¹⁸⁾ 조정 훈련 참가자들에게 자신의 갈등 경험을 그림으로 표현하게 한 연구에서도 유사한 결과가 나타났다.¹⁹⁾

2) 부정적 갈등 악순환 모델

관계변화형 이론은 갈등이 당사자에게 미치는 핵심 영향을 두 가지로 설명한다. 하나는 주체성의 위축(weakness)이고, 다른 하나는 자기중심성(self-absorption)이다.

주체성의 위축은 갈등으로 인해 자신의 선택과 행동이 상황에 영향을 미칠 수 있다는 확신이 흔들리고, 자기결정력과 주체성이 약화된 상태를 말한다. 갈등에 직면한 당사자는 상황을 통제하지 못한다는 느낌, 혼란, 의심, 불확실성, 우유부단함을 경험한다. 이러한 주체성의 위축은 당사자의 객관적 권력이나 지위와 무관하게 나타날 수 있다. 따라서 사회적·경제적으로 우월한 위치에 있는 사람도 갈등 속에서는 스스로 무력하다고 느낄 수 있다.²⁰⁾

자기중심성은 당사자가 자기 보호에 몰두한 나머지 상대방의 관점과 이해관계를 이해하거나 고려하지 못하는 상태를 말한다. 갈등 상황에서 당사자는 상대방의 의도와 행동을 의심하고, 그 관점을 이해하려 하기보다 방어적·적대적으로 반응하기 쉽다. 이는 갈등 이전에 상대방에게 보였던 배려나 개방된 태도와 대비되는 변화이다.²¹⁾

중요한 점은 주체성의 위축과 자기중심성이 따로 작동하지 않는다는 데 있다.

18) Suzanne McCorkle & Janet Mills, "Rowboat in a Hurricane: Metaphors of Interpersonal Conflict," Communication Reports, Vol.5, 1992, pp.57-66. Bush & Pope, *supra* note 3, p.72에서 재인용.

19) Paul Charbonneau, "How Practical Is Theory?," in Joseph P. Folger & Robert A. Baruch Bush (eds.), Designing Mediation: Approaches to Training and Practice Within a Transformative Framework, Institute for the Study of Conflict Transformation, 2001, pp.45-46. Bush & Folger, Theoretical Foundations(주 24), Ch.1에서 재인용.

20) Bush & Pope, *supra* note 3, p.73.

21) Bush & Pope, *supra* note 3, p.73.

두 경험은 서로를 강화하는 피드백 고리를 형성한다. 주체성이 위축될수록 당사자는 상대방에게 더 방어적이고 적대적으로 반응한다. 그러면 상대방 역시 같은 방식으로 대응하고, 그 반응은 다시 자신의 무력감과 적대감을 강화한다.²²⁾ 이렇게 갈등은 점점 더 격화된다. 정치학과 갈등학은 이러한 현상을 갈등 격화(conflict escalation)라고 설명하고, 관계변화형 이론은 이를 상호작용 퇴화(interactional degeneration)로 이해한다.²³⁾ 갈등이 본격화되기 전의 당사자들은 적어도 일정한 수준의 신뢰, 예의, 상호 이해를 가지고 관계를 맺고 있었을 수 있다. 그러나 갈등이 발생하고 주체성 위축과 자기중심성의 악순환이 작동하면, 그 상호작용은 점차 부정적이고 파괴적인 방향으로 하강한다. 상대방은 더 이상 대화의 상대가 아니라 자신을 위협하는 존재로 인식되고, 관계는 점차 소외와 적대적인 방향으로 굳어진다.

이러한 설명은 심리학 연구와도 연결된다. Aaron Beck(1999)은 도전이나 위협에 직면한 사람들이 무력감, 축소감, 무시당했다는 느낌, 피해의식을 경험하고, 이러한 정서가 상대방에 대한 적대감, 의심, 분노로 이어진다고 설명한다.²⁴⁾ Daniel Goleman(1995)은 강한 정서적 자극 앞에서 나타나는 뇌의 신경생리학적 반응이 이러한 현상을 촉진할 수 있음을 소개하였다.²⁵⁾ 사회심리학자 Rubin 등(1994)도 두려움, 비난, 분노가 갈등 격화에서 중심적 역할을 한다고 분석하였다.²⁶⁾

22) Bush & Pope, *supra* note 3, p.74.

23) Bush & Pope, *supra* note 3, p.74.

24) Aaron T. Beck, *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence*, HarperCollins, 1999, pp.3-39. Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger, "Transformative Mediation: Theoretical Foundations," in Joseph P. Folger, Robert A. Baruch Bush & Dorothy J. Della Noce (eds.), *Transformative Mediation: A Sourcebook*, Institute for the Study of Conflict Transformation, 2010, Ch.1에서 재인용.

25) Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books, 1995, pp.13-33, 56-77. Bush & Folger, *Theoretical Foundations*(주 24), Ch.1에서 재인용.

26) Jeffrey Z. Rubin, Dean G. Pruitt & Sung Hee Kim, *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2nd ed., McGraw-Hill, 1994, pp.74-81. Bush & Folger, *Theoretical Foundations*(주 24), Ch.1에서 재인용.

2. 관계적 인간관

1) 자율성과 연결성의 이중성

관계변화형 조정의 이론적 기초에는 인간 본성에 관한 특정한 관점, 곧 관계적 인간관(relational theory of human nature)이 놓여 있다. 이 관점에 따르면 인간은 개인적 자율성(individual autonomy)과 사회적 연결성(social connection)이라는 두 감각을 함께 지닌 존재이다.²⁷⁾ 사람은 자신을 독립적이고 자율적인 행위자로 이해하며, 자신의 삶을 스스로 형성해 간다고 느낀다. 동시에 인간은 타인과 본질적으로 연결된 사회적 존재로서 자신을 이해한다. 이 두 감각은 인간의 부차적 속성이 아니라 정체성을 구성하는 핵심 요소이다.²⁸⁾ 이 관점에서 보면 갈등이 왜 그토록 고통스러운 경험인지 이해할 수 있다. 갈등은 당사자의 자율성과 연결성을 동시에 흔든다. 다시 말해 갈등은 당사자가 자신의 선택과 행동을 주도할 수 있다는 감각을 위축시키고, 동시에 타인과 연결되어 있다는 감각을 손상시킨다. 그 결과 당사자는 “타인과 연결된 주체적 자아”라는 핵심 정체성 자체가 흔들리는 경험을 하게 된다.²⁹⁾

Bush와 Folger는 부정적 갈등 상호작용에 머무르는 고통을 “마치 감옥에 갇혀 동물처럼 살도록 강요받는 것과 같다”고 표현한다.³⁰⁾ 실제로 갈등을 경험한 일부 당사자들은 부정적 갈등의 순환 자체를 일종의 감옥으로 묘사하기도 한다.

2) 학제적 지지 근거

관계적 인간관은 여러 학문 분야의 논의와 맞닿아 있다. Bush와 Folger는 사회심리학, 정치철학, 도덕철학, 인지심리학의 연구를 그 근거로 제시한다.³¹⁾ 이 가운데 사회심리학과 도덕철학은 주로 인간의 연결성 측면을, 정치철학은 자율성과

27) Bush & Folger, *supra* note 13, p.54.

28) Bush & Folger, *supra* note 13, pp.54-55.

29) Bush & Folger, *supra* note 13, p.55.

30) Beck, *supra* note 24, pp.15-29. Bush & Folger, *supra* note 13, p.55에서 재인용.

31) Bush & Folger, *supra* note 13, p.59 이하(“Party Motivation for Conflict Transformation: The Relational View of Human Nature” 절).

연결성의 균형을 뒷받침한다.

사회심리학에서는 인간의 행복과 웰빙을 설명할 때 자율성과 사회적 연결성의 통합을 중요한 요소로 본다. Bettencourt와 Sheldon(2001)은 사회적 역할이 개인의 심리적 욕구를 충족시키는 중요한 수단이 될 수 있다고 보았다.³²⁾ Lind와 Tyler(1988)의 절차적 정의 연구를 통해서도 당사자들이 단순한 결과보다 의사결정 과정에 참여하고 의견을 말할 기회를 중시한다는 점을 알 수 있다.³³⁾

정치철학에서는 공동체주의(communitarianism)가 개인의 자유와 공동체적 책임을 함께 강조한다. Sandel(1982)은 자유주의적 개인주의의 한계를 비판하면서 공동체적 정체성의 중요성을 논하였고,³⁴⁾ Etzioni(1996)는 개인의 권리와 공동체적 책임 사이의 균형을 강조하였다.³⁵⁾

도덕철학에서는 포스트모던 윤리학과 페미니스트 윤리학이 자아와 타자의 대화적 관계에 주목한다. Carol Gilligan(1982)은 도덕 발달에서 관계적 차원이 갖는 중요성을 밝혔다.³⁶⁾ 이러한 관점은 자율성이나 연결성 중 어느 하나를 우선하지 않는다. 대신 관계 속에서 자신과 타인에 대한 배려와 책임을 함께 고려하는 도덕 의식을 강조한다.

인지심리학의 연구도 관계적 인간관을 뒷받침한다. Beck(1999)은 위협 상황에서 경험하는 무력감과 피해의식이 인지적 왜곡을 거쳐 적대감과 분노로 전환되는 과정을 분석하였다.³⁷⁾ 이는 갈등이 당사자의 주체성을 위축시키고, 타인과의 연결 감각을 자기중심적 반응으로 왜곡한다는 관계변화형 이론의 설명과도 맞닿아 있다. Goleman(1995)이 제시한 정서적 격발 상태의 신경생리학적 기제 역시, 갈등 상황에서 당사자가 자신의 의도와 달리 방어적·자기중심적으로 반응할 수 있음을 설명한다.³⁸⁾ 요컨대 인지심리학은 갈등의 악순환을 당사자의 도덕적 결함

32) Ann B. Bettencourt & Kennon Sheldon, "Social Roles as Mechanisms for Psychological Need Satisfaction Within Social Groups," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.81, 2001, pp.1131-1143. Bush & Folger, *Theoretical Foundations*(주 24), Ch.1에서 재인용.

33) E. Allan Lind & Tom R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press, 1988. Bush & Folger, *Theoretical Foundations*(주 24), Ch.1에서 재인용.

34) Michael Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press, 1982. Bush & Folger, *Theoretical Foundations*(주 24), Ch.1에서 재인용.

35) Amitai Etzioni, *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society*, Basic Books, 1996. Bush & Folger, *Theoretical Foundations*(주 24), Ch.1에서 재인용.

36) Carol Gilligan, *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, 1982. Bush & Folger, *Theoretical Foundations*(주 24), Ch.1에서 재인용.

37) Aaron T. Beck, *supra* note 24.

38) Daniel Goleman, *supra* note 25.

만으로 볼 수 없고, 인간의 인지·정서 체계가 위협에 반응하는 일반적 방식과도 관련된다는 점을 보여준다. 이는 관계변화형 조정이 전제하는 역량강화와 상호인정의 전환 가능성을 뒷받침한다.

3. 역량강화와 상호인정

1) 개념 정의

관계변화형 조정의 두 핵심 개념은 역량강화(empowerment)와 상호인정(recognition)이다. 이 두 개념은 부정적 갈등 악순환이 어떻게 긍정적 상호작용으로 전환될 수 있는지를 설명한다. 역량강화 전환(empowerment shift)은 주체성의 위축에서 주체성의 회복으로 나아가는 변화이다. Bush와 Folger(2005)에 따르면, 역량강화가 이루어진 당사자는 더 차분하고, 더 명확하며, 더 자신감 있고, 더 분명하게 표현하며, 더 결단력 있는 상태로 변화한다.³⁹⁾ 이는 단순한 심리적 안정이나 위안의 문제가 아니다. 당사자가 자신이 무엇을 원하는지, 어떤 선택을 할 수 있는지, 그 선택에 따르는 의미와 결과가 무엇인지를 분명히 이해하고, 자신의 삶과 갈등에 관한 결정을 스스로 내릴 수 있다는 주체성을 회복하는 과정이다.

상호인정 전환(recognition shift)은 자기중심성에서 벗어나 상대방에게 정상적으로 반응할 수 있는 상태로 나아가는 변화이다. 이는 당사자가 자기 보호에만 몰두하던 상태에서 벗어나 상대방의 말과 처지를 살피고, 그 관점을 이해하려는 여지를 회복하는 과정을 말한다.⁴⁰⁾ 이 과정에서 당사자는 상대방의 입장과 이해관계에도 합리적인 근거와 정당한 이유가 있음을 인식하게 된다.

중요한 점은 역량강화와 상호인정이 조정인에 의해 만들어지는 변화가 아니라는 데 있다. 조정인은 당사자를 직접 “변화”시킬 수 없다. 당사자는 자신의 속도와 방식에 따라 말하고 선택하고 결정하는 과정에서 주체성과 개방성을 회복한다. 조정인이 당사자를 대신해 판단하거나 특정 결정을 유도하려 하면, 오히려 당사자의 상호작용을 장악하게 되어 전환의 가능성을 약화시킬 수 있다.⁴¹⁾

39) Bush & Folger, *supra* note 13, pp.55-56.

40) Bush & Folger, *supra* note 13, pp.55-56.

2) 전환이 이루어지는 과정

역량강화와 상호인정은 별개의 변화가 아니라 서로를 강화하는 선순환 구조를 이룬다. 내가 강해질수록 상대방에게 더 개방적이 된다. 상대방에게 개방적일수록, 나는 더 강해졌다고 느끼고 스스로에게 더 개방적이 된다. 그러면 나는 다시 더 강해졌다고 느낀다. 실제로 상대방에게 더 개방적이 될수록, 나는 더 강해졌다고 느끼는데, 이는 내가 더 개방적이 되었기 때문이다. 즉, 상대방에 대한 개방성은 자신의 판단에 대한 신뢰와 상대방을 존중할 여유를 전제로 하며, 동시에 개방성이 그러한 신뢰와 여유를 더욱 강화한다.⁴²⁾

이러한 선순환이 바로 갈등 변환(conflict transformation)이다. 당사자들이 역량강화와 상호인정의 전환을 경험하고, 그 관계변화가 다시 서로를 강화할 때 상호작용 전체가 바뀐다. 부정적이고 파괴적이며 소의를 낳는 상호작용은 점차 긍정적이고 건설적이며 관계를 회복하는 상호작용으로 전환된다. 관계변화에는 일정한 순서도 있다. 일반적으로 당사자는 먼저 주체성의 위축에서 벗어나 자기결정력과 행위 주체성을 회복한 뒤에야 자기중심성에서 벗어나기 시작한다. 자신의 판단에 대한 신뢰가 흔들리는 상태에서는 상대방의 관점과 입장을 받아들이기 어렵기 때문이다. 따라서 조정 과정에서는 역량강화 전환이 먼저 나타나는 경우가 많고, 조정인의 지원도 우선 이 지점에 집중될 필요가 있다. 다만 역량강화 전환이 일어나면 상호인정 전환이 비교적 빠르게 뒤따를 수 있다.⁴³⁾

관계변화 과정은 직선적으로 진행되지 않는다. 당사자는 역량강화와 상호인정을 경험한 뒤에도 다시 주체성의 위축과 자기중심적으로 후퇴할 수 있다. 그러나 이러한 후퇴가 곧 실패를 의미하지는 않는다. 이후 더 깊은 수준의 관계변화가 다시 일어날 수 있기 때문이다. 따라서 조정인은 당사자를 특정한 방향으로 밀어붙이기보다, 전진과 후퇴가 반복되는 과정을 갈등 변환의 일부로 이해하고 새로운 관계변화의 계기가 나타날 때 이를 지원할 수 있어야 한다.⁴⁴⁾

41) Bush & Folger, *supra* note 13, pp.64-65.

42) Bush & Pope, *supra* note 3, p.78. 원문: "The stronger I become, the more open I am to you. The more open I am to you, the stronger you feel, the more open you become to me, and the stronger I feel. Indeed, the more open I become to you, the stronger I feel in myself, simply because I'm more open; that is, openness not only requires but creates a sense of strength, of magnanimity." Bush & Pope, *supra* note 3, p.78.

43) Bush & Folger, *supra* note 13, p.56.

4. 조정인의 역할 재정립

관계변화형 조정에서 조정인의 역할은 전통적 조정 모델과 뚜렷하게 구별된다. 일반적인 조정 문헌은 조정을 “중립적인 제3자가 당사자들이 분쟁의 일부 또는 전부에 관하여 상호 수용 가능한 해결에 이르도록 돕는 절차”로 정의한다. 이에 따라 조정인의 역할도 절차 규칙을 정하고, 쟁점을 정리하며, 의제를 설정하고, 대안을 도출한 뒤, 궁극적으로 당사자들이 합의 조건을 수락하도록 돕는 데 있다고 설명한다.⁴⁵⁾

관계변화형 조정은 이와 달리 조정의 초점을 합의 성립이 아니라 갈등 상호작용의 변화에 둔다. 이 관점에서 조정은 제3자가 갈등 당사자들과 함께 작업하면서, 당사자들이 쟁점과 해결 가능성을 탐색하고 논의하는 동안 그들의 갈등 상호작용이 부정적이고 파괴적인 상태에서 긍정적이고 건설적인 방향으로 전환되도록 돕는 과정이다.⁴⁶⁾

따라서 관계변화형 조정에서 조정인의 역할은 해결책을 제시하거나 합의를 이끌어내는 데 있지 않다. 조정인은 당사자들이 숙고하고, 결정하고, 소통하며, 상대방의 관점을 살펴보는 과정에서 역량강화와 상호인정의 전환이 일어날 수 있도록 지원한다.⁴⁷⁾ 이러한 관점에서 조정인의 일차적 목표는 두 가지이다.⁴⁸⁾ 첫째, 역량 강화 전환을 지원하는 것이다. 이는 절차와 결과에 관한 선택의 지점마다 당사자가 스스로 숙고하고 결정할 수 있도록 돕되, 그 결정을 대신하지 않는 것을 의미한다. 둘째, 상호인정 전환을 지원하는 것이다. 이는 당사자가 스스로 선택하여 상대방의 관점을 이해하려 할 때 그 노력을 격려하고 뒷받침하되, 이를 강요하지 않는 것을 의미한다.

Bush와 Pope(2002)는 조정인이 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 분명히 구

44) Bush & Folger, *supra* note 13, p.56.

45) Joseph B. Stulberg, “The Theory and Practice of Mediation: A Reply to Professor Susskind,” *Vermont Law Review*, Vol.6, 1981, pp.85-117. 또한 Jay Folberg & Alison Taylor, *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*, Jossey-Bass, 1984 참조.

46) Bush & Pope, *supra* note 3, p.79. 원문: “Mediation is defined as a process in which a third party works with parties in conflict to help them change the quality of their conflict interaction from negative and destructive to positive and constructive, as they explore and discuss issues and possibilities for resolution.” Bush & Pope, *supra* note 3, p.79.

47) Bush & Pope, *supra* note 3, p.79.

48) Bush & Pope, *supra* note 3, pp.79-80.

분한다. 조정인은 당사자들의 대화 속에서 나타나는 관계변화의 기회를 포착하고, 당사자가 그 기회를 활용하려는 노력을 지원한다. 그러나 조정인은 당사자를 특정한 방향으로 이끌거나 합의로 몰아가지 않는다. 또한 쟁점을 대신 정의하거나 구조화하지 않고, 해결책을 제안하거나 안내하지 않는다.⁴⁹⁾

Bush와 Folger는 역량강화와 상호인정 전환이 일어나면, 당사자들이 자신에 대해서는 명확성과 자신감을 갖고, 상대방에 대해서는 개방성과 이해를 보이며 상호작용하게 된다고 설명한다. 이 경우 당사자들은 조정인이 해결책을 대신 제시하지 않더라도 구체적 문제에 대한 해결 방안을 찾고 합의에 이를 가능성이 높아진다.⁵⁰⁾

5. 관계변화형 조정 실무의 10가지 특징 (Ten Hallmarks)

Folger와 Bush(1996)는 관계변화형 조정 실무를 가늠하는 10가지 특징(Ten Hallmarks)을 제시했다.⁵¹⁾ 이는 조정인이 관계변화형 접근을 실제 절차에서 구현하고 있는지를 판단하는 기준이 된다. 이하에서는 원문의 10개 표지를 본 연구의 논지에 맞추어 역량강화 지원과 상호인정 촉진이라는 두 범주로 재구성한다.

첫째, 조정인은 당사자의 목표를 존중한다. 합의 성립은 조정인의 독자적 목표가 아니다. 당사자가 합의를 원하면 이를 지원하고, 원하지 않으면 그 선택을 존중한다. 조정인의 과제는 합의 자체가 아니라 갈등 상호작용의 변화를 지원하는

49) Bush & Pope, *supra* note 3, pp.80-81.

50) Bush & Folger, *supra* note 13, p.69. 원문: "If empowerment and recognition shifts occur, and as a result the parties are interacting with clarity and confidence in themselves (strength) and with openness and understanding toward each other (responsiveness), the likelihood is very high that they will succeed in finding and agreeing on solutions to specific problems, without the need for the mediator to do that for them." Bush & Folger, *supra* note 13, p.69.

51) Joseph P. Folger & Robert A. Baruch Bush, "Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice," *Mediation Quarterly*, Vol.13, No.4, 1996, pp.263-278(10개 표지의 상술은 pp.266-275). 원문의 표지는 ① "The opening statement says it all"(조정인 역할의 고지) ② "It's ultimately the parties' choice"(결과 책임의 당사자 귀속) ③ "The parties know best"(비판단) ④ "The parties have what it takes"(당사자 역량에 대한 낙관) ⑤ "There are facts in the feelings"(감정의 수용) ⑥ "Clarity emerges from confusion"(혼란·불확실성의 허용) ⑦ "The action is 'in the room'"(현장 상호작용 집중) ⑧ "Discussing the past has value to the present"(과거 논의의 가치) ⑨ "Conflict can be a long-term affair"(개입의 장기적 관점) ⑩ "Small steps count"(작은 전환의 가치)이다. 10대 특징의 요지는 Folger & Bush, *supra* note 4 및 Lisa B. Bingham, *Mediation at Work: Transforming Workplace Conflict at the United States Postal Service*, IBM Center for The Business of Government, 2003에서도 재확인된다.

데 있다.

둘째, 조정인은 역량강화와 상호인정의 기회에 주목한다. 당사자의 말과 행동 속에서 관계변화 가능성을 포착하고, 당사자가 이를 스스로 활용할 수 있도록 돕는다. 조정인이 관계변화를 만들어내는 것은 아니다.

셋째, 조정인은 당사자의 대화 흐름을 따른다. 이는 단순한 수동성이 아니라 적극적 따라가기(following the parties)이다. 조정인은 절차를 지시하기보다 당사자들이 스스로 말하고 반응하는 흐름을 존중한다.

넷째, 조정인은 갈등 쟁점의 복잡성과 모호성을 존중한다. 쟁점을 단순화하거나 조정인의 틀에 맞추어 재구성하지 않는다. 당사자가 이해하고 표현하는 방식 그대로 갈등을 다루며, 모호함 역시 갈등의 일부로 받아들인다.

다섯째, 조정인은 당사자의 불확실성을 존중한다. 갈등 속에서 당사자가 혼란스러워하고, 주저하는 것은 자연스러운 일이다. 조정인은 명확한 입장이나 결정을 서둘러 요구하지 않고, 당사자가 스스로 정리해 나갈 시간을 둔다.

여섯째, 조정인은 당사자의 숙고와 의사결정을 지원한다. 조정인은 대안을 제시하기보다 당사자가 스스로 생각하고 선택할 수 있는 과정을 돕는다. 결정의 주체는 오직 당사자이며, 조정인의 판단이나 평가는 이를 대신할 수 없다.

일곱째, 조정인은 당사자 사이의 직접 대화를 지원한다. 조정인을 통한 간접 소통에 의존하기보다 당사자들이 서로에게 말하고 서로의 말을 들을 수 있도록 돕는다. 직접 대화는 상호인정이 일어날 수 있는 중요한 계기가 된다.

여덟째, 조정인은 부정적 감정의 표현을 허용한다. 부정적 감정을 억누르거나 곧바로 긍정적 방향으로 돌리려 하지 않는다. 감정은 갈등의 부수적 요소가 아니라 갈등 경험의 일부이며, 때로는 관계변화가 시작되는 지점이 된다.

아홉째, 조정인은 과거에 대한 논의를 배제하지 않는다. 관계변화형 조정은 당사자에게 미래지향적 논의만을 요구하지 않는다. 과거의 사건과 그로 인한 감정이 당사자에게 중요하다면, 그것 역시 조정 과정에서 다루어질 수 있다.

열째, 조정인은 절차 전체의 흐름을 일관되게 유지한다. 각 조정기일을 단절된 사건으로 보지 않고, 이전 대화에서 나타난 관계변화의 가능성과 당사자들의 변화 흐름을 함께 살핀다. 조정인은 전체 과정의 연속성을 존중하면서 당사자들이 다음 대화로 나아갈 수 있도록 지원한다.

이 10가지 특징이 보여주는 핵심은 조정인의 영향력을 줄이는 데 있지 않다. 관계변화형 조정은 조정인의 영향력을 당사자의 자기결정과 상호작용 회복을 지원하는 방향으로 재배치한다. 따라서 이는 단순히 개입을 줄이거나 평가를 하지 않는 “부드러운 조정”이 아니다.

III. 기존 조정 모델과의 비교

관계변화형 조정의 고유한 위치는 기존 조정 모델과 비교할 때 더 분명해진다. 이 장에서는 먼저 미국 조정 실무의 주류를 이루어 온 문제해결형 조정을 검토하고, 이어 Riskin의 분류에서 양극을 이루는 평가형 조정과 촉진형 조정을 살펴본다. 각 모델은 이론적 전제와 한계를 중심으로 분석하고, 마지막에는 네 모델의 차이를 비교표와 조정인 발언 예시를 통해 정리한다.

1. 문제해결형 조정(problem-solving mediation)

1) 이론적 전제

관계변화형 조정을 이해하려면 먼저 그것이 비판하고 대안을 제시하려는 문제 해결형 조정(problem-solving mediation)의 전제를 살펴볼 필요가 있다. 문제 해결형 조정은 Bush와 Folger가 『*The Promise of Mediation*』 초판(1994)에서 사용한 용어로, 당시 미국에서 지배적이었고 현재도 널리 활용되는 조정 모델을 가리킨다.⁵²⁾ 문제해결형 조정의 이론적 기초는 앞서 본 욕구 이론(needs theory)에 있다. 이 관점에서 갈등은 제한된 자원 안에서 서로 충돌하는 욕구를 충족시켜야 하는 문제로 이해된다.⁵³⁾ 갈등을 해결해야 할 문제로 본다면, 조정 역시 그 문제를 해결하는 데 초점을 맞추게 된다. 따라서 문제해결형 조정은 당사자들이 분쟁의 일부 또는 전부에 관하여 서로 받아들일 수 있는 합의에 이르도록 돕는 것을 목적으로 한다.⁵⁴⁾

52) Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger, *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, Jossey-Bass, 1994, pp.55-77.

53) Bush & Folger, *supra* note 13, p.46.

이 모델에서 조정인은 협상 촉진자(facilitator of negotiation)이자 문제해결 전문가로 이해된다. Stulberg(1987)는 조정인의 임무를 “협상 당사자들이 분쟁 해결 조건에 동의하도록 돕는 것”으로 정의하였다.⁵⁵⁾ 이에 따라 조정인은 쟁점을 정리하고 의제를 설정하며, 당사자들이 검토할 수 있는 대안을 함께 모색한다. 나아가 공통의 이해관계를 확인하고, 필요한 경우 당사자들이 합의 조건을 받아들일 수 있도록 설득하는 역할까지 수행한다. 문제해결형 조정은 갈등 속 감정을 문제 해결을 방해하는 요소로 보는 경향이 있다. 따라서 조정인은 당사자가 감정을 표출하도록 일정한 여지를 주되, 이후 논의를 신속히 실질 쟁점으로 돌리는 역할을 맡는다. 또한 과거 사건에 대한 논의는 비생산적이라고 보고, 당사자들을 미래지향적 논의로 이끌려는 경향을 보인다.⁵⁶⁾

2) 한계: 지시적 실무의 문제점

Bush와 Folger가 문제해결형 조정에 대해 제기한 핵심 비판은 이 모델이 지시적(directive) 실무로 흐르기 쉽다는 데 있다. 문제해결형 조정에서는 조정인의 성과를 합의 성립 여부로 평가하는 경향이 강하다. 그 결과 조정인은 당사자를 합의 방향으로 이끌어야 한다는 압력을 받게 되고, 이는 당사자 자기결정이라는 조정의 핵심 가치와 충돌할 수 있다.⁵⁷⁾ Bush와 Folger(1994)는 문제해결형 조정의 실제 운영을 다룬 연구들을 검토하면서, 조정인들이 다양한 지시적 기법을 사용하고 있음을 지적하였다. 그 예는 다음과 같다.⁵⁸⁾

- ① 당사자들이 논의할 쟁점을 조정인이 정의하고 선별하는 것
- ② 논의의 순서와 의제를 조정인이 정하는 것
- ③ 당사자들이 “감정적 쟁점”에서 “실질 쟁점”으로 이동하도록 유도하는 것
- ④ 공통점을 강조하고 차이점을 축소하는 것
- ⑤ 조정인이 합리적이라고 보는 해결책을 제안하거나 암시하는 것
- ⑥ 특정 합의안을 수락하도록 압박하는 것

54) Stulberg, *supra* note 45, p.85. (“The mediator’s job is to get negotiating parties to agree to terms that resolve their dispute.”)

55) Joseph B. Stulberg, *Taking Charge/Managing Conflict*, Lexington Books, 1987, p.31.

56) Bush & Folger, *supra* note 13, pp.63-65.

57) Bush & Folger, *supra* note 13, pp.71-77.

58) Bush & Folger, *supra* note 52, pp.63-75.

이러한 지시적 실무의 문제는 여러 연구에서 지적되었다. Grillo(1991)는 조정인이 지시적으로 개입할 경우, 당사자들, 특히 상대적으로 취약한 당사자들이 자신의 판단과 결정을 스스로 형성할 기회를 잃고 억압적 절차를 경험할 수 있다고 비판하였다.⁵⁹⁾ 그가 제시한 사례들은 당시 널리 인정되던 조정 실무 교재에서 가져온 것이어서, 문제해결형 모델 안에서 지시적 실무가 상당 부분 규범화되어 있었음을 보여준다.

문제해결형 조정의 또 다른 한계는 관계적 쟁점을 충분히 다루기 어렵다는 점이다. 즉, 문제해결 관점은 갈등을 구체적 해결책이 필요한 문제로 이해한다. 따라서 관계적 쟁점이나 정체성 쟁점처럼 쉽게 정리되지 않는 문제가 제기되면, 조정인은 이를 다시 해결 가능한 쟁점으로 바꾸어 다루려 할 수 있다. 그러나 당사자들이 이에 저항하거나 그러한 재구성이 어렵다고 판단되면, 조정인은 해당 쟁점을 더 이상 다루지 않거나 조정 절차를 종료하는 쪽으로 기울 수 있다.⁶⁰⁾

3) 토론: 한국 공공갈등 사례에서의 시사점

문제해결형 조정의 구조적 한계는 한국의 공공갈등 조정 경험에서도 일부 확인된다. 한국의 대표적인 공공갈등 조정 사례로는 울진 원전 주변지역 집단이주, 밀양 765kV 송전선로 건설, 파주 운정지구 주택건설, 국립서울병원 재건축, 한탄강댐 건설, 한약 조제권 갈등 등을 들 수 있다.⁶¹⁾ 이 분류는 갈등 해결의 질이 단순한 합의 성립 여부만으로 평가될 수 없으며, 당사자 사이의 관계 변화 정도에 따라 달라질 수 있음을 시사한다. 이 연구의 구체적 내용은 V.1.4에서 다시 검토한다. 이러한 논의는 합의 성립을 중심에 두는 문제해결형 접근

59) Trina Grillo, "The Mediation Alternative: Process Dangers for Women," Yale Law Journal, Vol.100, 1991, pp.1545-1610. Bush & Pope, *supra* note 3, nn.51-53 및 해당 본문에서 재인용.

60) Bush & Folger, *supra* note 52 (1994년 초판), p.68. 원문: "If conflicts are viewed and approached from a problem-solving stance, the very basis for communicating at all is undermined when relational or identity issues arise. Mediators may try to recast these more elusive issues into problems that have tangible solutions. But if disputants resist or recasting appears impossible, mediators may see no alternative but to drop the issue or end the mediation entirely." 이 구절은 2005년 개정판에는 수록되어 있지 않다(개정판의 상응 논의는 pp.71-77).

61) 하혜수·김학홍, 앞의 논문(주 5), pp.105-112. 저자들은 조정 결과를 합의의 내용적 질에 따라 세 수준으로 구분하였다.

의 한계를 보여준다.

2. 평가형 조정(evaluative mediation)

1) 이론적 전제

평가형 조정(evaluative mediation)은 조정인이 당사자에게 분쟁의 법적 쟁점과 소송상 유불리에 관한 평가를 제시하는 모델이다. Riskin(1996)의 조정 유형론에서는 평가적·협의형(evaluative-narrow) 또는 평가적·광의형(evaluative-broad)에 해당한다.⁶²⁾ 평가형 조정인은 법적 권리와 의무에 관한 전문적 견해를 제시하고, 이를 바탕으로 당사자들이 현실적인 합의에 이르도록 돕는다. 평가형 조정은 앞서 본 권리 이론(rights theory)에 기초한다. 이 관점에서 갈등은 법적 원칙을 둘러싼 경쟁적 권리주장의 대립이다. 따라서 당사자에게 필요한 것은 적용 가능한 법적 원칙에 대한 전문가의 분석이다. 한국 민사조정에서 판사나 법률 전문가인 조정위원이 법적 평가를 제시하는 방식은 이 모델에 가깝다.

2) 한계

관계변화형 조정과 평가형 조정은 조정인의 역할을 이해하는 방식에서 근본적으로 다르다. 평가형 조정에서 조정인은 실체적 전문가로서 당사자에게 법적으로 타당한 해결 방향을 제시한다. 반면 관계변화형 조정에서 조정인은 과정 전문가로서 당사자가 스스로 판단하고 결정할 수 있도록 지원한다. 실체적 판단은 어디까지나 당사자의 몫으로 남는다.⁶³⁾ 평가형 조정에 대한 비판은 조정 분야에서 오래 전부터 제기되어 왔다. 비판자들은 평가형 조정이 사실상 “조정을 가장한 중재(arbitration in disguise)”로 흐를 수 있다고 지적한다. 조정인이 법적 평가를 제시하면 당사자는 그 평가를 따라야 한다는 압박을 느낄 수 있고, 이는 당사자 자기결정권을 약화시킬 위험이 있다.⁶⁴⁾ 반면 평가형 조정의 지지자들은 법적 현실에

62) Leonard L. Riskin, "Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed," Harvard Negotiation Law Review, Vol.1, 1996, pp.7-51(유형별 전략·기법은 pp.24-34, 기법 그리드 도해는 p.35).

63) Bush & Pope, *supra* note 3, pp.79-80.

관한 정보 제공이 오히려 정보에 기초한 자기결정(informed self-determination)을 가능하게 한다고 반론한다. 그러나 관계변화형 조정의 관점에서는 조정인의 전문적 평가가 개입되는 순간 당사자 사이의 상호작용 구조가 달라진다. 이처럼 조정인의 법적 평가는 당사자의 판단을 돕는 정보가 될 수 있지만, 동시에 특정 해결 방향을 암시하는 신호로 작용할 위험도 있다.

3. 촉진형 조정(facilitative mediation)

1) 이론적 전제

촉진형 조정(facilitative mediation)은 평가형 조정에 대한 대안으로 제시된 모델이다. 이 모델에서 조정인은 법적 평가를 제시하지 않고, 당사자들이 스스로 협상할 수 있도록 절차를 지원하는 역할에 집중한다. Riskin(1996)의 분류에서는 촉진적·협의형(facilitative-narrow) 또는 촉진적·광의형(facilitative-broad)에 해당한다.⁶⁵⁾

2) 한계

촉진형 조정은 평가형 조정보다 당사자 자기결정을 더 존중한다는 점에서 관계변화형 조정과 일정한 공통점을 갖는다. 그러나 두 모델은 조정의 목표와 조정인의 개입 방식에서 뚜렷하게 갈린다. 촉진형 조정은 여전히 합의 성립을 주된 목표로 삼고, 조정인은 당사자들이 그 목표에 이를 수 있도록 절차를 설계하고 진행한다. 반면 관계변화형 조정에서 합의는 목표가 아니라 가능한 결과 중 하나이다. 따라서 당사자들이 합의를 원하지 않는 경우에도 조정인은 그 선택을 존중한다.⁶⁶⁾ 또한 촉진형 조정에서 조정인은 법적 평가를 삼가더라도 여전히 절차를 상당 부분 관리한다. 예컨대 쟁점을 정리하고, 의제를 설정하며, 대안을 모색하는 과정을 이끄는 방식이다. Bush와 Folger는 조정인에 의한 과정 통제와 결과 통제를 실제로 분리하기 어렵다고 본다.⁶⁷⁾

64) Lela P. Love, "The Top Ten Reasons Why Mediators Should Not Evaluate," Florida State University Law Review, Vol.24, 1997, pp.937-948.

65) Riskin, *Supra* note 62, pp.24-34.

66) Bush & Folger, *supra* note 13, pp.65-67.

조정인이 절차의 흐름을 통제하면, 그 절차는 특정한 결론을 향해 형성될 수밖에 없다. 따라서 당사자 자기결정을 실질적으로 보장하려면 결과뿐 아니라 과정에 대한 통제도 당사자에게 남아 있어야 한다. 이것이 관계변화형 조정에서 조정인이 당사자를 따라가는(following the parties) 역할을 하는 이유이다.

한국 민사조정 실무가 어떠하다고 단정할 수는 없지만, 통상적으로 조정위원은 당사자 사이의 대화를 정리하고 합의 가능성을 탐색하다가, 여의치 않으면 직접 법적 판단을 한 뒤 합의안을 제공하고, 그래도 조정이 성립되지 않으면 조정을 갈음하는 결정을 내리는 경우가 흔한 것으로 보인다. 이러한 점에서 한국의 민사조정 실무는 촉진형에서 평가형으로 이동하는 경우와 처음부터 평가형으로 진행되는 경우가 대부분인 것으로 이해된다. 따라서 촉진형 조정과 관계변화형 조정의 차이를 구별하는 작업은 한국에서 관계변화형 조정을 도입할 때 중요한 전제가 된다.

4. 비교표: 네 가지 조정 모델

4가지 조정 모델의 핵심적 차이는 다음 표와 같다.

〈표 1〉 4가지 조정 모델의 차이 비교표

구분	평가형	문제해결형	촉진형	관계변화형
갈등관	권리주장의 대립	욕구 충족의 문제	협상 가능한 쟁점	인간 상호작용의 위기
주된 목표	법적으로 타당한 합의	상호 이익에 부합하는 합의	당사자가 수용할 수 있는 합의	갈등 상호작용의 변화
성공 기준	합의율, 법적 타당성	합의율, 절차의 효율성	합의율, 당사자 만족도	역량강화와 상호인정 관계변화
조정인 역할	실체적 전문가	문제해결 촉진자	협상 촉진자	당사자의 대화 흐름을 따르는 지원자
쟁점 처리	조정인이 법적으로 분석	조정인이 정리·구조화	조정인이 정리·촉진	당사자가 스스로 정의
감정 처리	비합리적 요소로 관리	감정 표출 후 실질 쟁점으로 전환	협상 맥락 안에서 정리	갈등 경험의 일부로 탐색
과거 사건	법적 관련성 중심	미래지향적 논의로 전환	제한적으로 허용	당사자가 필요로 하면 다룸
지시성	높음	중간 내지 높음	중간	낮음
과정 통제	조정인 주도	조정인 주도	조정인 주도 (비교적 유연)	당사자 주도

67) Joseph P. Folger, "Who Owns What in Mediation?: Seeing the Link Between Process and Content," in Folger & Bush (eds.), *Designing Mediation*, 2001, p.55. 원문: "Process control by the mediator cannot be consistent with outcome control by the parties."

5. 지시적 실무와 비지시적 실무의 구체적 차이

관계변화형 조정의 실무상 특징은 조정인의 구체적 발언에서 가장 분명하게 드러난다. 다음은 조정인의 지시적 발언과 비지시적 발언의 차이를 예시적으로 정리한 것이다.

〈지시적 예시(문제해결형·촉진형)〉⁶⁸⁾

- ① “이제 실질적인 쟁점으로 넘어가겠습니다.”(쟁점 전환 지시)
- ② “두 분의 공통점은 이 부분입니다.”(공통점 강조)
- ③ “가능한 해결 방안으로는 이런 방법이 있습니다.”(해결책 제안)
- ④ “그 감정은 이해하지만, 이제 앞으로 어떻게 할지를 생각해 보시죠.”(감정 관리)
- ⑤ “이렇게 해 보시는 것은 어떻습니까?”(제안)
- ⑥ “두 분 모두 자녀의 행복을 원하신다는 점은 같지 않습니까?”(공통 기반 강조)

〈비지시적 예시(관계변화형)〉⁶⁹⁾

- ① “어떤 이야기를 먼저 나누고 싶으십니까?”(당사자 선택)
- ② “두 분의 생각이 다른 것 같습니다. 이 부분을 더 이야기해 보시겠습니까?”(차이 인정)
- ③ “이제 어떻게 하고 싶으십니까?”(당사자 결정)
- ④ “그 감정에 대해 조금 더 말씀해 주시겠습니까?”(감정 탐색)
- ⑤ “그렇게 느끼셨군요.”(감정을 되짚기만 하고 평가는 하지 않음)
- ⑥ “지금까지 논의된 내용을 정리하면 이렇습니다. 여기서부터는 어떻게 하고 싶으십니까?”(요약 후 당사자 선택)

이 차이는 단순한 말투나 진행 방식의 차이가 아니다. Folger와 Bush(2014)가 강조하듯이, 관계변화형 조정은 조정인의 스타일을 달리하는 정도가 아니라 조정 실무의 기초를 바꾸는 접근이다.⁷⁰⁾ 이러한 실무상 차이는 갈등, 인간 본성, 조정인의 역할에 관한 서로 다른 이론적 전제에서 비롯된다.

68) Bush & Pope, *supra* note 3, pp.87-91; Grillo, *supra* note 57.

69) Bush & Pope, *supra* note 3, pp.82-87.

70) Folger & Bush, *supra* note 4, p.406.

Ⅳ. 미국의 실무 경험과 연구 성과

1. USPS REDRESS 프로그램

1) 프로그램 개요

관계변화형 조정의 대표적 적용 사례는 미국 우정청(United States Postal Service, USPS)의 REDRESS 프로그램이다. REDRESS는 “Resolve Employment Disputes, Reach Equitable Solutions Swiftly”의 약자로, 1997년 도입된 직장 내 분쟁 조정 프로그램이다.⁷¹⁾ USPS는 미국 최대 규모의 단일 고용주 중 하나로, 약 60만 명 이상의 직원을 고용하고 있다. REDRESS 프로그램은 평등고용기회(Equal Employment Opportunity, EEO) 관련 분쟁을 조정으로 해결하기 위해 마련되었다. 이 프로그램의 특징은 USPS가 관계변화형 조정을 단일 모델로 채택했다는 데 있다.⁷²⁾ USPS는 당장의 갈등뿐 아니라 당사자들이 서로 상호작용하는 방식과 관련된 근본적 쟁점을 다룰 가능성을 높이기 위해, 관계변화형 조정 모델을 의식적으로 채택하였다고 한다.⁷³⁾ REDRESS 프로그램은 매년 수만 건의 조정 사건을 처리해 왔다. 이는 관계변화형 조정이 대규모 조직 환경에서도 작동할 수 있음을 보여주는 중요한 사례이다.

2) 연구 결과

REDRESS 프로그램은 Indiana University의 Lisa Bingham 교수가 이끄는 연구팀에 의해 1997년부터 2010년까지 10년 이상 체계적으로 연구되었다. 이

71) Robert A. Baruch Bush, “Handling Workplace Conflict: Why Transformative Mediation?,” *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, Vol.18, 2001, pp.367-373.

72) Bush, *Ibid.*, p.370.

73) Karen A. Intrater & Traci Gabhart Gann, “The Lawyer’s Role in Institutionalizing ADR,” *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, Vol.18, 2001, p.470. 같은 곳 각주 17에 따르면, 2000 회계연도 REDRESS 참가자의 만족도는 절차에 대하여 93%, 조정인에 대하여 98%, 결과에 대하여 76%로, 직원·관리자·대리인 집단 간에 일관되게 나타났다. 원문: “[USPS] made a conscious decision to use the transformative model of mediation in order to maximize the opportunity to address not only the immediate conflict but also the underlying issues and fundamental problems related to how people interact with each other.”

연구는 관계변화형 조정에 관한 가장 포괄적인 실증 자료 중 하나로 평가된다.⁷⁴⁾

Bingham(2010)의 연구는 관계변화형 조정이 갈등 당사자 간 상호작용에 어떠한 변화를 가져오는지를 보여준다.⁷⁵⁾ 참가자 다수는 조정인이 자신의 목표를 분명히 하고 상대방의 관점을 이해하는 데 도움이 되었다고 응답하였다. 또한 조정 결과에 만족하고, 상대방이 자신의 말을 경청했다고 느꼈으며, 상대방의 관점과 이익에도 타당한 측면이 있음을 더 잘 이해하게 되었다고 답하였다. 이는 관계변화형 조정에서 말하는 역량강화와 상호인정의 전환이 실제 조정 과정에서 나타날 수 있음을 시사한다. 다만 Bingham의 연구는 무작위 대조실험(RCT)이 아니라 관찰 연구이므로, 이러한 효과가 관계변화형 접근의 고유한 효과인지, 조정 절차 일반의 효과인지를 엄밀히 구분하기는 어렵다.⁷⁶⁾

Hallberlin(2001)과 Bingham(2010)은 REDRESS 참여 경험이 개별 사건 해결을 넘어 직장 내 갈등 문화에 어떤 장기적 영향을 미쳤는지를 분석하였다.⁷⁷⁾ 참가자의 약 3분의 2는 조정이 상대방과의 향후 관계에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대한다고 응답하였다. 특히 관리자들은 조정에 참여한 이후 갈등에 대응하는 태도가 달라졌으며, 상대방의 말을 더 경청하고 자신의 감정을 보다 솔직하게 표현하게 되었다고 보고하였다. 전체적으로는 하향식(top-down) 갈등 처리 방식에 대한 의존이 줄어드는 경향도 확인되었다. 이러한 상류 효과는 USPS가 관계변화형 조정을 채택한 주요 이유 중 하나였고, 연구 결과는 그 기대가 일정 부분 현실화되었음을 보여준다.

Antes, Folger, Della Noce(2001)는 REDRESS 조정 사례를 질적으로 분석하고, 갈등 변환이 실제 조정 과정에서 나타나는 양상을 다음과 같이 정리하였다.⁷⁸⁾

74) Lisa B. Bingham, "Transformative Mediation at the USPS," in Joseph P. Folger, Robert A. Baruch Bush & Dorothy J. Della Noce (eds.), *Transforming Conflict Through Insight*, University of Toronto Press, 2010, pp.322-338.

75) Bingham, *Ibid.*, pp.330-331.

76) Antes, Folger & Della Noce(2001)는 관계변화형 조정인과 비-관계변화형 조정인 간 갈등 상호작용 변화의 질적 차이를 분석하여 일정한 차별적 효과를 보고하였으나(pp.450-460), 이 역시 엄밀한 실험 설계에 기반한 것은 아니다. 관계변화형 조정의 고유 효과를 분리하기 위한 향후 비교 연구가 필요하다.

77) Cynthia J. Hallberlin, "Transforming Workplace Culture Through Mediation: Lessons Learned from Swimming Upstream," *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, Vol.18, 2001, pp.375-383(참가자의 3분의 2 이상이 조정 경험이 미래 관계에 긍정적으로 작용할 것이라고 전망한 조사 결과는 p.382); Bingham, *supra* note 74, p.332.

78) Antes, Folger & Della Noce, *supra* note 12, pp.434-461.

- ① 표현 방식의 변화: 강한 감정 표현에서 차분한 표현으로, 방어적 태도에서 개방적 태도로 변화
- ② 상호작용 방식의 변화: 상대방에 관해 말하는 방식에서 상대방과 직접 상호작용하는 방식으로 변화
- ③ 자신감의 증가: 조정이 진행되면서 더 자신감 있고 유능한 태도로 참여
- ④ 개인적 연결의 형성: 참여자 사이에 보다 개인적인 연결 형성
- ⑤ 새로운 이해의 획득: 상대방과 그 행동에 대한 이해, 자신과 자신의 행동에 대한 이해 심화
- ⑥ 쟁점의 확장: 특정 사건에 관한 논의에서 더 넓고 중요한 쟁점에 관한 논의로 확대

3) 시사점

USPS REDRESS 프로그램의 경험과 연구 결과는 세 가지 시사점을 제공한다.

첫째, 관계변화형 조정은 대규모 조직에서도 적용될 수 있다. USPS는 세계 최대 규모의 단일 고용주 중 하나이고, REDRESS는 매년 수만 건의 조정 사건을 처리해 왔다. 이는 관계변화형 조정이 소규모 지역사회 조정센터에 한정되지 않고, 대규모 제도 환경에서도 운영될 수 있음을 보여준다.

둘째, 갈등 변환과 합의 성립은 양립할 수 있다. REDRESS 프로그램은 2004 회계연도 기준 합의율(settlement rate) 54.4%, 종결률(closure rate) 72.3%, 참여율(participation rate) 88.1%를 기록하면서도 갈등 상호작용의 변화를 확인하였다.⁷⁹⁾ 이는 관계변화형 조정이 “합의를 배제한다”는 오해를 바로잡는다. 관계변화형 조정인은 합의 자체를 목표로 삼지 않지만, 역량강화와 상호인정이 일어나면 당사자들이 스스로 합의에 이를 가능성도 높아진다.

셋째, 관계변화형 조정은 제도적 지원 없이는 안정적으로 작동하기 어렵다. REDRESS의 조정인 훈련·인증과 품질관리는 II.5에서 본 10대 특징을 실무 기준으로 삼아 운영되었다. Franz(1998)가 지적하듯이, “관계변화형 조정인은 훈련을 받아야 할 뿐 아니라, 그들의 노력을 충분히 뒷받침하는 시스템 안에서 활동해야 한다.”⁸⁰⁾ USPS의 성과는 조직 최고위층의 명확한 비전과 지지, 관계변화형 조

79) Lisa Blomgren Bingham, Cynthia J. Hallberlin, Denise A. Walker & Won-Tae Chung, “Dispute System Design and Justice in Employment Dispute Resolution: Mediation at the Workplace,” *Harvard Negotiation Law Review*, Vol.14, 2009, pp.30-31. 합의율(settlement rate)은 조정 테이블에서 합의에 도달한 비율(“resolved at the table”), 종결률(closure rate)은 신청인이 사건을 취하·포기하거나 공식 절차로 진행되지 않아 종결된 비율(프로그램 기간 전체로는 70~80% 범위)이며, 위 합의/종결/참여율 세 수치는 모두 2004 회계연도 기준이다. USPS는 조정인의 평가·보상을 종결률이 아닌 참여율에 연동함으로써 조정인이 합의를 압박할 유인을 의도적으로 차단하였다(같은 글, p.30). Bingham, *Supra* note 74, pp.329-332.

정의 가치에 대한 확고한 신뢰, 연구·평가에 대한 투자, 이론과 실무의 일관성 유지가 결합된 결과로 볼 수 있다.

2. 평가 연구 현황과 한계

관계변화형 조정에 관한 연구는 USPS REDRESS 프로그램을 중심으로 상당한 성과를 축적해 왔다. 그러나 연구 방법 측면에서는 몇 가지 한계도 지적된다. 가장 큰 제약은 기밀유지 의무 때문이다. 연구자들은 실제 조정 과정을 직접 관찰하거나 녹취할 수 없었고, 그 결과 연구의 상당 부분은 참여자 설문 응답에 의존할 수밖에 없었다. 이러한 연구 방식에는 사회적 바람직성 편향(social desirability bias)과 기억 왜곡(recall bias)의 영향을 받을 수 있다는 한계가 있다.⁸¹⁾ 이러한 제약에도 불구하고, 직접 관찰이 어려운 상황에서 조정인 훈련·심사 자료와 조정인 및 당사자 설문을 삼각측량(triangulation) 방식으로 분석하여 조정인들이 실제로 관계변화형 실무를 수행하고 있는지를 검증하려는 시도가 있었다. 그 결과 연구 기간 동안 REDRESS 조정인들이 관계변화형 모델에 부합하는 실무를 수행하고 있었다고 결론지었다.⁸²⁾

특히 전국 명부에 등록된 조정인들은 “상대방의 관점에 대해 새로운 것을 알게 되었다”(99.1%), “상대방이 내 의견을 경청하였다”와 같은 진술을 관계변화형 실무의 특징으로 일관되게 분류하였다. 반면 “조정인이 소송에서 누가 승소할지를 알려주었다”(93.5%), “조정인이 내가 원하지 않는 해결안을 받아들이도록 압박하였다”(95.6%)와 같은 진술은 평가형 실무의 특징으로 분류하였다. 이 수치는 관계변화형 조정에 대한 선호도를 보여주는 것이 아니다. 오히려 실무자들이 관계변화형 실무와 평가형 실무를 일관되게 구별하고 있음을 보여준다. 즉, 두 접근법이 실무 현장에서 서로 다른 조정 방식으로 인식되고 있다는 뜻이다.⁸³⁾

80) Patricia L. Franz, “Habits of a Highly Effective Transformative Mediation Program,” *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, Vol.13, No.3, 1998, p.1039.

81) Folger & Bush, *supra* note 4, p.413.

82) Tina Nabatchi, Lisa Blomgren Bingham & Yuseok Moon, “Evaluating Transformative Practice in the U.S. Postal Service REDRESS Program,” *Conflict Resolution Quarterly*, Vol.27, No.3, 2010, pp.257-289(인용 수치는 p.273). 기밀유지로 직접 관찰이 어려운 상황에서 조정인 훈련·심사 과정 자료와 전국 명부 조정인 설문, 당사자 출구조사 자료를 교차 검증하는 방식으로 분석하였다.

83) Nabatchi, *Ibid.*, p.26.

Folger와 Bush(2014)는 이러한 연구 성과를 평가하면서도 자기보고 연구가 갖는 한계를 인정하고, 관계변화형 실무와 그 효과를 더 정확히 평가하려면, 질적 연구와 조정 과정의 상호작용을 분석하는 연구가 더욱 필요하다는 점을 강조하였다.⁸⁴⁾ 더불어 관계변화형 조정이 앞으로 해결해야 할 과제로 다음 세 가지를 제시한다.⁸⁵⁾

- ① 관계변화형 조정은 여전히 제한적으로 활용되고 있으며, 보다 폭넓은 확산이 이루어지지 못하고 있다.
- ② 관계변화형 관점을 협상과 자기 갈등 관리 영역으로 확장하는 이론적 발전이 충분하지 않다.
- ③ 현재의 연구 방법만으로는 관계변화형 조정의 효과를 충분히 검증하기 어렵다.

이러한 한계에도 불구하고 USPS REDRESS 프로그램 연구는 관계변화형 조정이 단순한 이론적 구상이 아니라 실제 조직 환경에서도 운영될 수 있으며, 당사자들에게 의미 있는 경험을 제공할 수 있음을 보여준다. 앞으로는 보다 정교한 연구 설계를 통해 이러한 결과를 검증하고 확장하는 작업이 필요하다.

V. 한국 도입을 위한 분석

관계변화형 조정의 한국 도입 가능성을 검토하려면 먼저 한국 조정 제도의 현재 모습을 살펴볼 필요가 있다. 이어 관계변화형 조정의 이론적 전제가 한국 법문화와 어떤 친화성 또는 긴장 관계를 갖는지 분석하고, 도입 과정에서 예상되는 장애 요인을 구체적으로 검토해야 한다.

1. 한국 조정 제도 현황

1) 민사조정: 직권 회부와 조정갈음결정 중심의 운영 구조

한국의 법원연계형 조정은 1990년 민사조정법 제정으로 제도화되었다. 민사조

84) Folger & Bush, *supra* note 4, p.26. 원문: "Alternative forms of qualitative and discourse analytic research are clearly needed to strengthen the assessment of transformative practice and its impact." Folger & Bush, *supra* note 4, p.26.

85) Folger & Bush, *supra* note 4, pp.26-32.

정법은 법원에 조정위원회를 두고, 판사 또는 조정위원이 조정을 주재하도록 규정한다. 당사자 자기결정권의 관점에서 특히 주목할 제도는 제30조의 조정을 갈음하는 결정(이하 “조정갈음결정”)이다. 조정담당판사는 직권으로 사건의 공평한 해결을 위한 결정을 할 수 있고, 당사자가 2주 안에 이의하지 않으면 그 결정은 재판상 화해와 같은 효력을 갖는다.⁸⁶⁾ 대법원도 조정갈음결정이 확정되면 종전의 법률관계나 권리의무가 그대로 확인되는 것이 아니라, 결정 내용에 따라 새로운 권리의무 관계가 창설되고 확정된 결정에는 기판력이 인정된다고 판시하였다.⁸⁷⁾ 당사자의 명시적 합의 없이도 이처럼 강한 효력이 발생할 수 있다는 점은, 조정 절차에서 당사자 자기결정권을 어떻게 보장할 것인가가 핵심 쟁점임을 보여준다.

한국 민사조정법(법률 제16910호, 2020. 2. 4. 일부개정) 제30조(조정을 갈음하는 결정) “조정담당판사는 합의가 성립되지 아니한 사건 또는 당사자 사이에 성립된 합의의 내용이 적당하지 아니하다고 인정한 사건에 관하여 직권으로 당사자의 이익이나 그 밖의 모든 사정을 고려하여 신청인의 신청 취지에 반하지 아니하는 한도에서 사건의 공평한 해결을 위한 결정을 할 수 있다.” 같은 법 제29조는 “조정은 재판상의 화해와 동일한 효력이 있다”고 규정하고, 제34조 제4항은 “적법한 이의신청이 없거나 이의신청이 취하된 때에는 그 결정은 재판상 화해와 동일한 효력이 있다”고 규정한다.

86) 민사조정법(법률 제16910호, 2020. 2. 4. 일부개정) 제30조(조정을 갈음하는 결정) “조정담당판사는 합의가 성립되지 아니한 사건 또는 당사자 사이에 성립된 합의의 내용이 적당하지 아니하다고 인정한 사건에 관하여 직권으로 당사자의 이익이나 그 밖의 모든 사정을 고려하여 신청인의 신청 취지에 반하지 아니하는 한도에서 사건의 공평한 해결을 위한 결정을 할 수 있다.” 같은 법 제29조는 “조정은 재판상의 화해와 동일한 효력이 있다”고 규정하고, 제34조 제4항은 “적법한 이의신청이 없거나 이의신청이 취하된 때에는 그 결정은 재판상 화해와 동일한 효력이 있다”고 규정한다.

87) 대법원 2017. 4. 26. 선고 2017다200771 판결(“조정을 갈음하는 결정에 대하여 이의신청 기간 내에 이의신청이 없으면 그 결정은 재판상의 화해와 같이 확정판결과 동일한 효력이 있고(민사조정법 제30조, 제34조 참조) 이는 창설적 효력을 가지므로, 당사자 사이에 종전의 다른 있는 법률관계를 바탕으로 한 권리의무관계는 소멸하고 결정된 내용에 따른 새로운 권리의무관계가 성립한다.”); 대법원 2000. 9. 29. 선고 2000다33690 판결(“조정담당판사가 한 조정에 갈음한 결정은 ... 이의신청이 없거나 이의신청이 취하 또는 각하되어 확정된 때에는 당사자 사이에 다투어졌던 권리관계에 관하여 재판상의 화해와 동일한 효력이 있어, 당사자 사이에 기판력이 생기는 것”). 위 판결들에 따르면, 조정을 갈음하는 결정이 확정되면 종전 법률관계를 그대로 확인하는 것이 아니라 결정 내용에 따라 새로운 권리의무 관계가 창설되며, 확정된 결정에는 기판력이 인정된다. 이는 조정 과정에서 당사자의 자기결정권 보장이 더욱 중요함을 시사한다.

88) 법원행정처, 『사법연감』 각 연도판 참조. 조정회부(가)의 광의성립률(조정성립 + 조정갈음결정)은 2015년 54.6%에서 2024년 47.1%로 하락 추세에 있다. 협의 성립률(조정성립만)은 같은 기간 16.4%에서 10.1%로 더욱 낮으며, ‘성립’의 범위에 조정을 갈음하는 결정(법 제30조)의 확정을 포함할 것인지에 따라 산정 결과가 크게 달라진다.

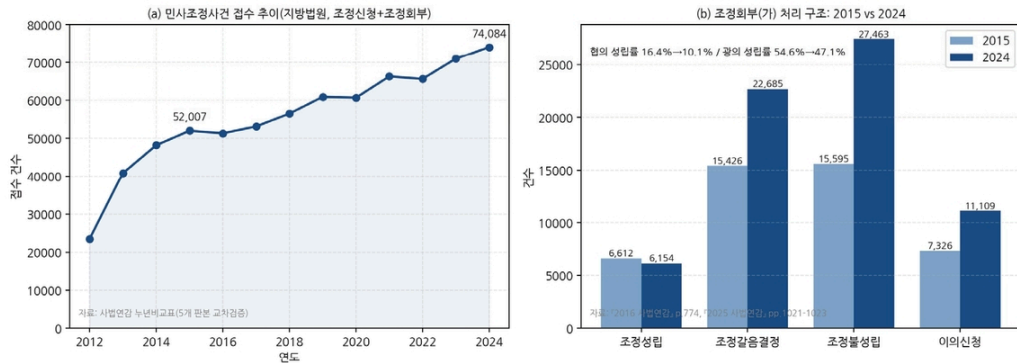
사법연감 통계도 이러한 구조를 뒷받침한다. 2024년 기준 조정신청, 즉 본 조정 접수 건수는 11,356건으로 2015년 9,991건보다 약 14% 증가하였다. 반면 같은 기간 조정회부(가), 즉 조정담당판사 및 조정위원회 조정의 접수 건수는 42,016건에서 62,728건으로 약 49% 증가하였다. 이는 민사조정사건의 상당수가 당사자의 자발적 신청이 아니라 수소법원의 직권 회부로 시작된다는 점을 보여준다. 실제로 2015년 기준 민사조정사건 중 조정회부에 의한 개시 비율은 약 89.6%에 달하고, 당사자의 조정신청은 본안사건의 약 1% 수준에 불과하다는 분석도 있다(각주 2 참조). 성립률의 변화도 주목할 필요가 있다. 조정회부(가)의 협의 성립률은 2015년 16.4%에서 2024년 10.1%로 하락하였다. 광의 성립률도 같은 기간 54.6%에서 47.1%로 낮아졌다. 반면 수소법원 직접 조정의 처리 건수는 42,081건에서 16,303건으로 약 61% 감소하였다. 직권 회부 건수는 크게 늘었지만 성립률은 오히려 낮아진 것이다. 이는 조정의 양적 확대가 곧바로 질적 성과로 연결되지는 않았음을 시사한다.⁸⁹⁾

〈표 2〉 민사조정 주요 지표의 변화(2015→2024)

구분 (지방법원 기준)	2015년	2024년	증감
조정신청 접수	9,991건	11,356건	+13.7%
조정회부(가) 접수	42,016건	62,728건	+49.3%
조정회부(가) 조정성립	6,612건	6,154건	-6.9%
조정회부(가) 조정갈음결정	15,426건	22,685건	+47.1%
협의 성립률	16.4%	10.1%	-6.3%p
광의 성립률	54.6%	47.1%	-7.5%p
갈음결정 이의신청	7,326건	11,109건	+51.6%
수소법원 조정 처리	42,081건	16,303건	-61.3%

자료: 대법원, 『2016 사법연감』·『2025 사법연감』.

89) 법원행정처, 『사법연감』 각 연도판 참조. 구체적으로 2015년 통계는 법원행정처, 『2016 사법연감』, 2016, pp.773-776; 2024년 통계는 법원행정처, 『2025 사법연감』, 2025, pp.1001-1003. 성립률 = 조정성립 / 처리 × 100; 광의성립률 = (조정성립 + 조정갈음결정) / 처리 × 100으로 산출하였다.



(필자 작성: 민사조정사건 접수는 2012년 이후 지속적으로 증가하여 2024년 74,084건에 이르렀다. 그러나 조정회부 사건의 처리 구조를 보면 조정성립은 정체인 반면 조정갈음결정, 조정불성립, 이의신청은 크게 늘었다. 이는 양적 성장이 당사자의 자율적 합의 확대로 이어지지 않았음을 보여준다.)

〈그림 1〉 사법연감 기준 민사조정사건 접수, 조정처리 변화

특히 조정갈음결정의 비중이 지나치게 높다는 점은 별도로 검토할 필요가 있다. 사법연감 통계에 따르면, 2024년 조정회부(가) 사건 중 조정갈음결정은 22,685건으로 같은 해 조정성립 6,154건의 약 3.7배에 달한다. 이미 2015년에도 조정갈음결정은 조정성립의 2배를 넘었고, 이에 대해 “조정이 당사자의 자율적 합의를 통해 분쟁을 해결한다는 본래 취지에 부합하지 않는 결과”라는 비판이 있었다.⁹⁰⁾ 조정갈음결정에 대한 이의신청도 2015년 7,326건에서 2024년 11,109건으로 증가하였다. 이는 당사자들이 조정갈음결정을 자발적으로 수용하지 못하는 경우가 적지 않음을 보여준다.

한국 민사조정제도의 구조적 문제는 네 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 절차 개시 단계에서 당사자에게 조정제도에 관한 정보가 충분히 제공되지 않아 자발적 참여가 낮다. 둘째, 조정위원의 자격요건이 법률에 명확히 규정되어 있지 않아 전문성과 공정성에 대한 신뢰를 확보하기 어렵다. 셋째, 조정절차의 비밀보호가 충분하지 않아 당사자의 솔직한 의사소통이 제약될 수 있다. 넷째, 절차 종결 단계에서 조정갈음결정이 과도하게 활용되면 당사자 자율성이 약화된다. 이 문제들은 모두 당사자 자기

90) 법원행정처, 『2016 사법연감』, 2016, p.774에 따르면 2015년 조정회부(가)에서 조정갈음결정(15,426건)은 조정성립(6,612건)의 약 2.3배였고, 2024년에는 이 비율이 약 3.7배(22,685건 대 6,154건)로 확대되었다(법원행정처, 『2025 사법연감』, 2025, p.1002). 박지영, 앞의 보고서(주 2), pp.14-17의 [표 7]도 조정신청·조정회부 합산 기준으로 2015년 조정갈음결정(18,076건)이 조정성립(8,213건)의 약 2.2배에 이른다고 분석하면서 같은 취지로 비판한다.

결정권의 구조적 약화라는 공통된 쟁점으로 연결된다. 바로 이 지점에서 한국 민사 조정의 현실은 관계변화형 조정이 제기하는 문제의식과 맞닿는다.

관계변화형 조정의 관점에서 보면, 한국 민사조정의 핵심 문제는 조정의 본질적 가치인 당사자 자기결정권이 제도 구조 안에서 충분히 보장되지 않는다는 데 있다. Bush와 Pope는 “조정인의 지시적 개입은 당사자를 더 약하고 의존적인 상태로 만들며, 당사자가 스스로 갈등에 대처할 수 있다는 신뢰를 약화시킨다”고 지적한다.⁹¹⁾ 한국 민사조정에서는 직권 회부에 따른 비자발적 절차 개시와 조정같은 결정에 따른 비합의적 종결이 제도화되어 있다. 따라서 이 문제는 개별 조정인의 태도에 그치지 않고, 제도 설계 자체에 내재한 구조적 위험으로 볼 수 있다.

2) 행정형 조정

한국에는 분야별 행정형 조정기관이 다수 설치되어 있다. 2020년 조정신청건수를 기준으로 연간 1천건 이상의 조정신청을 가지고 있는 조정위원회는 다음과 같다.

순위	분쟁조정기관	처리 건수
1	금융분쟁조정위원회	32,130
2	콘텐츠분쟁조정위원회	17,202
3	소비자분쟁조정위원회	5,265
4	언론중재위원회	3,924
5	한국공정거래조정원	3,008
6	의료분쟁조정위원회	2,216
7	방송통신심의위원회 명예훼손분쟁조정부	2,166
8	전자문서·전자거래분쟁조정위원회	2,026
9	주택임대차분쟁조정위원회	1,536
합계		69,473

(통계 출처: 각주 93의 글 102면)

91) Bush & Pope, *supra* note 3, p.93.

행정형 조정의 특징은 세 가지로 정리된다. 첫째, 전문성이 강하다. 각 분야의 전문가가 조정위원으로 참여하여 분쟁의 기술적·법적 쟁점을 검토한다. 둘째, 평가형 조정의 성격이 두드러진다. 조정위원회는 당사자에게 법적 권리관계, 과학적·기술적 판단, 책임 범위 등에 관한 의견을 제시하고 이를 토대로 합리적 해결을 권유한다. 셋째, 조정위원회가 조정안을 먼저 제시한 뒤 당사자의 수락 여부를 확인하는 방식이 흔하다.

이러한 행정형 조정은 Riskin의 분류에 따르면 “평가적-좁은(evaluative-narrow)” 접근에 가깝다.⁹²⁾ 조정인이 실제적 쟁점에 관한 의견을 제시하고, 논의를 법적 권리와 의무의 문제로 한정하는 경향이 있기 때문이다. 행정형 조정이 당사자의 자율적 판단보다 행정기관의 권위와 영향력에 기대어 합의를 형성한다는 비판도 같은 맥락에 있다.⁹³⁾ 관계변화형 조정의 관점에서는 이러한 방식이 당사자의 역량 강화와 상호인정의 기회를 제한할 수 있다.

3) 민간 조정

대한상사중재원은 1966년 설립 이후 상사분쟁에 관한 중재와 조정 서비스를 제공해 왔다. 상사중재원의 조정은 비공식적으로 확인한 바에 따르면 법원으로부터 위탁받은 법원연계형 조정 이외에 독자적인 민간 조정 사건은 희소하다. 지역 사회 조정, 종교분야의 조정은 아직 충분히 제도화되지 않았다. 마을 공동체 분쟁 조정, 주민자치형 분쟁해결, 기독교화해중재원의 민간 조정 등의 시도가 있으나, 체계적인 조정인 훈련이나 프로그램 설계를 찾아보기 힘들다. 그러나 바로 이 점이 관계변화형 조정 도입의 기회가 될 수 있다. 지역사회 조정 영역은 아직 지시적 문제해결형 모델이 완전히 정착된 상태가 아니므로, 관계변화형 조정을 비롯한 새로운 조정 모델을 수용할 가능성이 상대적으로 크다.

4) 공공갈등 조정

한국의 공공갈등 조정은 제도적 ADR과 구별되는 독자적 영역을 형성하고 있

92) Riskin, *supra* note 60, pp.24-34.

93) 최계영, “행정형 조정의 현황과 과제,” 『인권과 정의』 제506호, 2022, pp.95-114.

다. 울진 원전 주변 집단이주 갈등, 밀양 765kV 송전선로 건설 갈등, 한탄강댐 건설 갈등 등 대규모 공공갈등이 반복되었고, 그 해결 과정에서 조정의 역할도 점차 주목받고 있다. 해당 공공갈등에 관한 선행연구로는, 1990년대 이후 조정을 통해 해결된 6개 사례를 대상으로 조정의 성공 요인을 분석한 연구가 있다.⁹⁴⁾ 분석 대상은 울진 원전주변지역 집단이주 갈등(국민대통합위원회 조정), 밀양 765kV 송전선로 건설 갈등(국민권익위원회 개입, 경실련 갈등해소센터 주관), 파주 운정지구 주택건설 갈등(행정협의조정위원회), 국립서울병원 재건축 갈등, 한탄강댐 건설 갈등, 한약 조제권 갈등의 6건이다. 조정 결과 파주 운정지구·국립서울병원·한약 조제권 갈등을 완전 상생, 울진·밀양 갈등을 부분 상생, 한탄강댐 갈등을 타협으로 평가했다.⁹⁵⁾

이 연구에서 주목할 점은 조정의 성공을 단순한 합의 성립 여부가 아니라 “당사자 이해관계의 균형 있는 반영 정도”로 측정했다는 점이다. 해당 연구는 조정 결과를 타협(이해관계의 절충), 부분 상생(일방의 이해 최대 반영), 완전 상생(쌍방의 이해 최대 반영)의 3단계로 분류한다. 이는 합의율 중심의 현행 평가 방식과 구별된다. 다만 이 기준은 실제적 결과, 즉 이해관계 반영의 정도를 측정한다. 반면 관계변화형 조정은 상호작용 과정의 질, 곧 역량강화와 상호인정의 전환을 평가한다. 두 접근 모두 조정 성과를 질적으로 평가하려는 점에서는 유사하지만, 측정 대상은 다르다. 해당 연구의 분석 결과, 조정 성공에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 조정인의 전문성과 신뢰성으로 나타났다.⁹⁶⁾ 완전 상생을 달성한 사례에서는 조정인이 높은 전문성을 바탕으로 당사자의 숨은 이해관계를 반영한 창조적 대안을 제시하였다. 반면 타협에 그친 사례에서는 조정인의 전문성과 신뢰성이 상대적으로 낮았다. 이는 조정의 질이 조정인의 역할 수행에 크게 좌우된다는 점을 보여주며, 관계변화형 조정이 강조하는 조정인 훈련과 역량 개발의 중요성을 한국 맥락에서도 확인시켜 준다.

94) 하혜수·김학홍, 앞의 논문(주 5), pp.105-112. 저자들은 OECD 사회갈등지수에서 한국이 4위를 기록한 사실을 지적하며, 갈등 관리 제도의 질적 전환 필요성을 강조한다.

95) 하혜수·김학홍, 앞의 논문(주 5), pp.100-112. 예컨대 밀양 사례에서는 주민 추천 3인, 한전 추천 2인, 지식경제부·경상남도·밀양시 추천 각 1인, 경실련 추천 1인의 9인 갈등조정위원회가 2010년 1월부터 6월까지 활동하여 같은 해 6월 25일 송변전설비 보상제도 개선 등을 내용으로 하는 조정안에 합의하였으나 주민 측 이해의 반영은 제한적이었고(부분 상생), 한탄강댐 사례에서는 18인 당사자회의(16차례 회의)와 4인 조정소위원회의 조정이 실패한 후 국무조정실의 조정으로 절충적 결론(타협)에 이르렀다.

96) 하혜수·김학홍, 앞의 논문(주 5), pp.112-118. 6개 사례 분석에서 조정인의 전문성과 당사자 신뢰 확보가 조정 성공의 가장 강력한 요인으로 도출되었다.

한편 한국의 공공갈등 조정은 제도적 인프라 측면에서 아직 미비한 점이 많다. 위 연구는 결론적으로 상설 조정전담기구와 갈등조정 관련 법률이 없다는 점을 핵심 과제로 지적하고, 독립적 조정위원회 구성과 갈등조정 법률 제정을 제안한다.⁹⁷⁾ 이러한 제도적 공백은 역설적으로 관계변화형 조정 도입에 유리한 조건이 될 수 있다. 새 제도를 설계하는 단계라면 기존의 합의율 중심 평가 체계에 구속될 필요가 없고, 처음부터 관계변화형 가치에 부합하는 프로그램을 설계할 수 있기 때문이다.

이상의 현황은 한국 조정 제도가 양적으로는 확대되었지만, 질적으로는 문제해결형·평가형 모델에 편중되어 있음을 보여준다. 동시에 관계적 차원을 다루는 이론적·제도적 공간이 아직 남아 있음을 의미한다. 이하에서는 관계변화형 조정의 이론적 전제가 한국 법문화와 갖는 친화성을 분석함으로써, 한국 도입의 문화적 기반을 검토한다.

2. 한국 법문화와의 친화성

현대 한국 사회를 전통적 유교 질서로 곧바로 설명할 수는 없다. 급속한 산업화, 세대별 가치관 분화, 개인주의의 확산은 한국인의 갈등 인식과 대인관계 방식을 크게 바꾸어 놓았다. 다만 관계 중심 사고, 체면 문화, 집단주의적 성향은 여전히 한국인의 갈등 행동에 일정한 영향을 미치는 것으로 확인된다.⁹⁸⁾ 이하에서는 이러한 문화적 요소를 본질화하지 않는다는 전제 아래, 관계변화형 조정의 이론적 전제와 어떤 접점을 갖는지 검토한다.

97) 하혜수·김학홍, 앞의 논문(주 5), pp.118-122. 현행 갈등관리 제도는 문제해결형 조정에 치우쳐 있어, 갈등의 관계적 차원을 다루는 제도적 공간이 충분하지 않다는 점도 지적된다.

98) Geert Hofstede의 문화 차원 연구에서 한국은 집단주의(individualism 점수 18, 낮은 개인주의)와 높은 권력거리(power distance 점수 60)를 보인다. 이러한 문화적 특성이 급속한 근대화에도 불구하고 대인관계와 갈등 행동에 여전히 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage, 2001 참조. 모델의 개요는 Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context," *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol.2, No.1, 2011도 참조. 다만, 세대별·계층별 차이가 상당하므로 이하의 분석은 일반적 경향에 대한 것임을 유의해야 한다. 최근 갱신된 조사 결과에 따르면 한국의 개인주의 성향은 58로 2001년 대비 3배 이상 상승하였다. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=south+korea> [최종방문: 2026. 6. 9.]

1) 유교적 관계 중심 사고

관계변화형 조정의 이론적 기초인 관계적 인간관은 한국의 유교적 전통과 일정한 친화성을 갖는다. Bush와 Folger는 인간 정체성의 핵심을 개인적 자율성과 사회적 연결성의 이중성에서 찾는다.⁹⁹⁾ 이는 인간을 관계 속에서 이해하는 유교의 오륜(五倫) 사상과 만나는 지점이 있다. 유교에서 인간은 관계 속에서 자신을 이해한다. 父子有親, 君臣有義, 夫婦有別, 長幼有序, 朋友有信의 오륜은 인간이 다섯 가지 근본 관계 안에서 자신의 정체성과 역할을 획득한다는 뜻으로 이해할 수 있다.¹⁰⁰⁾ 이는 고립된 개인을 전제로 하는 서구 자유주의 전통과 구별된다. 관계변화형 이론이 “관계를 떠난 고립된 개인은 존재하지 않는다”고 설명할 때,¹⁰¹⁾ 그 전제는 유교적 인간관과 일정 부분 맞닿아 있다. 다만 유교의 오륜은 위계적 관계 질서를 전제하는 반면, 관계변화형 조정은 대등한 당사자 사이의 관계를 상정한다. 따라서 양자의 친화성은 “관계 속의 인간”이라는 존재론적 전제를 공유한다는 범위에서 이해해야 한다.

〈표 3〉 관계변화형 조정과 유교적 가치관의 연결점과 차이점 비교표

관계변화형 조정 개념	유교적 개념	연결점	차이점
관계적 인간관	五倫 (오륜)	인간은 관계 속에서 정의됨	유교는 위계적, 관계변화형은 대등적
상호인정	恕 (서)	“己所不欲, 勿施於人”	유교는 도덕적 당위, 관계변화형은 자발적 선택
역량강화	修身 (수신)	자기 수양을 통한 성장	유교는 덕목 수양, 관계변화형은 자기결정력 회복
갈등 관계변화	和而不同 (화이부동)	조화는 동일함이 아님	유교는 공동체 질서 지향, 관계변화형은 개인 변환 지향
당사자 자기결정권	敬 (경)	상대방 존중	유교는 예(禮)에 의한 존중, 관계변화형은 과정적 자율

99) Bush & Folger, *supra* note 13, p.59.

100) 『孟子』, 「滕文公上」. “父子有親, 君臣有義, 夫婦有別, 長幼有序, 朋友有信.”

101) Bush & Folger, *supra* note 13, p.59(“Party Motivation for Conflict Transformation: The Relational View of Human Nature” 절 제목).

恕(서)는 상호인정과 연결된다. 공자의 “己所不欲, 勿施於人”, 즉 내가 원하지 않는 것을 남에게 하지 말라는 가르침은 자기중심성에서 벗어나 상대방의 처지에서 생각하라는 의미를 갖는다.¹⁰²⁾ 관계변화형 조정에서 상호인정 전환도 이와 유사하다. 당사자가 자기중심적 폐쇄에서 벗어나 상대방의 관점, 상황, 경험에 대해 열린 태도를 갖게 되는 과정을 뜻하기 때문이다. 그러나 양자 사이에는 중요한 차이도 있다. 유교의 恕는 도덕적 당위에 해당한다. 반면 관계변화형 조정에서 상호인정은 강요 없이 자발적으로 일어나야 한다. 조정인이 당사자에게 “상대방 입장에서 생각해 보라”고 지시하는 것은 관계변화형 접근이 아니다. 상호인정은 역량강화의 결과로서 당사자가 스스로 선택할 때에만 의미를 갖는다.¹⁰³⁾

修身(수신)은 역량강화와 연결된다. 유교에서 修身은 자기 수양을 통한 인격 완성이고, 齊家治國平天下의 기초로 이해된다.¹⁰⁴⁾ 외부의 강제가 아니라 자기 성찰과 내면의 정돈을 통해 성장한다는 점에서, 修身은 역량강화와 일정한 접점을 갖는다. 관계변화형 조정에서 역량강화 전환은 조정인이 당사자를 “강하게 만드는” 것이 아니다. 당사자가 자신의 상황, 목표, 가치, 대안을 더 분명히 인식하고, 그에 기초하여 스스로 판단할 수 있는 상태를 회복하는 과정이다.¹⁰⁵⁾ 율곡(栗谷) 이이(李珥)의 修己治人 사상도 이러한 이해를 보완하는 참고점이 될 수 있다.¹⁰⁶⁾ 다만 율곡의 논의는 정치적 질서와 통치의 문제를 다루는 반면, 관계변화형 조정은 당사자 자기결정권을 중심에 두고 있어 관점의 차이는 있다. 그럼에도 율곡이 강조한 자기 수양과 비작위적 태도는 “당사자를 따라가되 이끌지 않는다”는 관계변화형 조정인의 태도와 방법론적 차원에서 비교될 수 있다.¹⁰⁷⁾

102) 『論語』, 「衛靈公」.

103) Bush & Folger, *supra* note 13, p.73(“Furthering party empowerment is one of the very cornerstones of this approach to practice.”) 및 p.67(역량강화 전환이 통상 먼저 일어나고 곧이어 상호인정 전환이 뒤따른다는 점).

104) 『大學』, “古之欲明明德於天下者, 先治其國. 欲治其國者, 先齊其家. 欲齊其家者, 先修其身.”

105) 김충현, 앞의 논문(주 7), pp.65-70. 율곡은 『순언』에서 수기(修己)를 “私欲을 제거하여 本然之性을 회복하는 과정”으로 해석한다. 갈등 상황에서 당사자가 경험하는 주체성의 위축을 두려움과 방어적 반응으로 인해 자신의 판단과 선택에 대한 신뢰가 약화된 상태로 이해한다면, 역량강화 전환은 당사자가 자신의 목표와 가치, 그리고 대안을 다시 분명하게 인식함으로써 자기결정력을 회복하는 과정으로 설명될 수 있다.

106) 김충현, 앞의 논문(주 7), pp.57-64. 율곡의 『醇言』은 유학자인 율곡이 도가 텍스트를 유교적 수기치인 체계 안에서 재해석한 유·도 융합적 저술로 율곡의 유교적 재해석을 통해 修身과 역량강화의 접점을 찾을 수 있다. 따라서 관계변화형 조정은 한국의 도교적 문화 토양과도 연결될 수 있다.

107) 김충현, 앞의 논문(주 7), pp.72-78. 율곡의 치인론(治人論)에서 성인 통치자는 천하를 의도적으로 조작하려 하지 않고, 노자의 “감히 앞서지 않음(不敢先)”을 실천하는 존재로 설명된다. 이는 “당사자를 따라가되 이끌지 않는다”는 관계변화형 조정인의 태도와 일정한 유사성을 갖는다. 다만 두 논의의 목적과 맥락은 다르다. 율곡의 논의는 정치적 질서와 통치의 문제를 다루지만, 관계변화형 조정은 당사자 자기결정권을 중심에 둔

和而不同(화이부동)은 갈등 변환의 목표와 연결된다. “君子和而不同, 小人同而不和”, 즉 군자는 조화롭되 같지 않고 소인은 같되 조화롭지 않다는 공자의 말은 갈등 해결이 반드시 의견 일치나 합의 성립을 뜻하지 않음을 시사한다.¹⁰⁸⁾ 관계변화형 조정도 합의 성립 자체를 목표로 삼지 않는다. 당사자들이 입장 차이를 유지하면서도 건설적이고 인간적인 상호작용을 회복할 수 있다면, 그것만으로도 조정의 중요한 성과로 볼 수 있다.

2) 체면(體面) 문화와 상호인정

한국 문화에서 체면(體面)은 갈등의 발생과 해결 과정에 상당한 영향을 미친다. 체면은 대체로 두 측면으로 나누어 볼 수 있다.¹⁰⁹⁾ 첫째, 능력 체면은 자신의 능력과 판단을 인정받고자 하는 욕구이다. “내가 틀렸다”고 인정하는 것은 때로 자신의 무능을 인정하는 일로 받아들여질 수 있다. 둘째, 사회적 체면은 타인으로부터 존중받고자 하는 욕구이다. “내가 졌다”는 인식은 관계 안에서 자신의 위상이 낮아졌다는 의미로 받아들여질 수 있다. 한국에서 갈등이 특히 고통스럽게 경험되는 이유 중 하나는 체면 손상에 있다. 갈등 상황에서 당사자는 자신의 능력이 의심받고, 사회적 위상도 위협받는다고 느낄 수 있다. 이는 Bush와 Folger가 말하는 주체성의 위축, 즉 자기 효능감과 판단 능력에 대한 신뢰가 약화되는 상태와 맞닿아 있다.

문제해결형 조정은 체면 문제를 충분히 다루지 못하는 경우가 있다. 문제해결형 조정인은 체면 문제를 “감정적 쟁점”으로 보고, 논의를 “실질적 쟁점”인 권리와 이익의 문제로 옮기려 할 수 있다.¹¹⁰⁾ 그러나 체면 문제가 해소되지 않으면 합의는 불안정해질 수 있다. 당사자가 결과적으로는 유리한 합의를 얻었더라도 체면을 잃었다고 느낀다면, 합의에 만족하기 어렵고 이행에도 소극적일 수 있다.

관계변화형 조정은 체면을 중시하는 한국 문화와 적지 않은 공통점을 발견할

다. 따라서 이 비교는 비지시적 태도라는 방법론적 공통점에 한정된다.

108) 『論語』, 「子路」.

109) 한국 문화에서 체면(face)의 개념에 대한 체계적 분석으로는 Stella Ting-Toomey, “Intercultural Conflict Styles: A Face-Negotiation Theory,” in Young Yun Kim & William B. Gudykunst (eds.), *Theories in Intercultural Communication*, Sage, 1988, pp.213-235 참조. 체면협상이론의 후속 정리는 Stella Ting-Toomey, “Intercultural Conflict Training: Theory-Practice Approaches and Research Challenges,” *Journal of Intercultural Communication Research*, Vol.36, No.3, 2007, pp.255-271.

110) Bush & Folger, *supra* note 13, pp.71-77 (문제해결형 조정의 지시적 실무에 대한 비판).

수 있다. 첫째, 상호인정은 상대방의 체면을 존중하는 과정과 맞닿아 있다. 상대방의 관점을 이해하고 그 입장에 정당한 측면이 있음을 인정하는 것은 상대방의 능력과 사회적 위상을 존중하는 행위가 될 수 있다. 둘째, 역량강화는 손상된 체면을 회복하는 데 기여할 수 있다. 당사자가 자신의 목표, 가치, 대안을 보다 분명하게 인식하게 되면, 약해 보일 수 있다는 두려움에서 벗어나 자신의 판단에 대한 신뢰를 회복할 수 있다. 셋째, 관계변화형 조정은 합의 자체를 목표로 삼지 않으므로 어느 한쪽이 승패의 관점에서 자신을 패자로 인식할 가능성을 줄일 수 있다.

〈표 4〉 문제해결형 조정과 관계변화형 조정의 체면 문화 관련 비교표

단계	문제해결형	관계변화형
체면 쟁점	무시되거나 부차적으로 취급될 가능성	존중하고 탐색할 수 있음
당사자 역할	조정인의 안내에 따름	스스로 판단하고 결정
합의 압력	상대적으로 큼	없음
체면 보존	어려울 수 있음	가능성이 높음
합의 안정성	불안정할 수 있음	관계적 기반을 가질 수 있음

(단, 위 비교는 이론적 추론에 따른 것이므로, 한국 맥락에서 별도의 실증적 검증이 필요하다.)

3) 집단주의와 개인 역량강화의 균형

관계변화형 조정의 핵심 개념인 역량강화(empowerment)는 서구적 개인주의 가치로 오해될 수 있다. 서구의 일부 논의에서 역량강화는 개인의 자율적 의사결정 능력이나 타인으로부터의 독립성을 강화하는 의미로 사용되기 때문이다. 이 때문에 집단주의적 성향이 강한 한국 문화에는 역량강화 개념이 맞지 않는다는 비판이 제기될 수 있다. 그러나 관계변화형 조정에서 역량강화는 관계적 맥락 안에서 이해되어야 한다. Bush와 Folger는 역량강화를 관계에서 분리된 자율성으로 보지 않는다. 오히려 역량강화가 상호인정의 기초가 된다고 설명한다.¹¹¹⁾ 당사자가 자신의 판단을 다시 신뢰할 수 있을 때, 상대방의 관점에도 더 관대해질 수 있

111) Bush & Folger, *supra* note 13, p.67. ("Empowerment shifts are therefore usually the first to occur. ... When such shifts do occur, however, they are often followed quickly by recognition shifts.") 또한 p.73(역량강화 지원이 실무의 초석이라는 점).

다. 반대로 주체성이 위축된 상태에서는 자기 보호가 앞서기 때문에, 상대방의 관점과 욕구를 살피기 어렵다.

따라서 한국 맥락에서 역량강화는 “관계 안에서 주체적으로 역할을 수행할 수 있는 능력”으로 이해할 수 있다. 이는 관계를 벗어난 개인의 독립성이 아니라, 관계 속에서 자신의 역할을 인식하고 스스로 판단할 수 있는 능력을 뜻한다. 유교의 修身도 이러한 관점에서 다시 읽을 수 있다. 修身은 관계적 역할 수행을 위한 자기 수양이라는 점에서, 한국적 맥락의 역량강화 개념과 연결될 수 있다. 다만 유교적 관계 중심 사고는 권위주의와 구별되어야 한다. 전통적 유교 사회에서 갈등 해결은 종종 연장자나 권위자의 판단에 의존하였다. 이는 관계변화형 조정의 핵심 가치인 당사자 자기결정권과 충돌한다. 관계변화형 조정을 한국에 도입하려면, 유교적 관계 중심 사고가 가진 관계적 감수성은 활용하되 권위주의적 요소는 배제해야 한다.

4) 한국 퍼실리테이션 경험과의 접점

최근 한국에서 축적되고 있는 퍼실리테이션(facilitation) 실무는 관계변화형 조정의 도입 가능성을 살펴보는 데 하나의 참조점이 된다. 2017년 신고리 원전 공론화, 2018년 대입제도 공론화 등을 계기로 시민참여형 숙의 절차가 본격적으로 시도되면서, 참여자의 자율성과 대화에 기초한 합의 형성이라는 가치가 한국 사회에서도 실천되기 시작하였다.¹¹²⁾ 이는 관계변화형 조정의 기본 전제, 즉 당사자는 스스로 갈등을 다룰 수 있는 능력을 갖고 있다는 관점과 맞닿아 있다. 또한 David Bohm의 대화론에 따라 승패가 아니라 공동의 의미 형성을 추구한다는 점도, 갈등을 해결해야 할 문제가 아니라 변환되어야 할 상호작용으로 보는 관계변화형 조정의 관점과 연결된다.¹¹³⁾

다만 두 접근법 사이에는 중요한 차이가 있다. 퍼실리테이션은 합의 형성을 목표로 삼고, 퍼실리테이터가 절차를 설계·관리하는 경우가 많다. 반면 관계변화형

112) 신좌섭, 앞의 논문(주 8), pp.8-15. 퍼실리테이션의 핵심 전제로 “사람은 누구나 지혜를 갖고 있다”는 점을 제시한다. 퍼실리테이션의 핵심 원칙인 참여자 자율성(participant autonomy)과 Bohm의 대화 이론(dialogue theory)이 분석되어 있다.

113) 신좌섭, 앞의 논문(주 8), pp.15-22. 한국 퍼실리테이션 실무에서 퍼실리테이터 중심 운영으로의 변질 현상에 대한 분석.

조정은 합의를 가능한 결과 중 하나로 볼 뿐이며, 절차의 방향도 당사자의 상호작용에 맡긴다. 특히 퍼실리테이션의 오용 사례, 즉 “답정너”, 조기 종결 압박, 특정 방향으로의 유도는 관계변화형 조정이 경계하는 지시적 실무와 맞닿아 있다.¹¹⁴⁾ 이는 비지시적 가치를 내세우더라도 실제 운영 과정에서는 지시적 개입으로 흐를 수 있음을 보여준다. 따라서 관계변화형 조정을 도입하려면 이론과 실무의 일관성을 제도적으로 확보할 필요가 있다.

3. 도입의 장애요인

1) 합의율 중심 평가 체계

한국 조정 제도에 관계변화형 조정을 도입할 때 가장 큰 장애요인은 합의율 중심의 평가 체계이다. 현행 제도에서는 조정의 성공이 사실상 합의 성립과 동일시된다. 법원 조정의 성과는 주로 조정성립률로 측정되고, 개별 조정인의 역량도 얼마나 많은 사건을 합의로 마무리했는지를 기준으로 평가되기 쉽다. 이러한 평가 체계는 조정인에게 지시적 개입의 유인을 제공한다. 합의율을 높이기 위해 조정인은 당사자에게 양보를 권유하거나, 합리적이라고 판단한 해결 방향을 제시하거나, 경우에 따라 합의를 압박할 수 있다. 이는 관계변화형 조정의 핵심 원칙인 “당사자 따라가기”와 충돌한다. 효과적인 관계변화형 조정 프로그램을 위해서는 프로그램 설계와 정책이 조정인의 노력을 충분히 뒷받침해야 한다.¹¹⁵⁾ 조정인이 관계변화형 접근을 따르고자 하더라도, 합의율로 평가받는 구조에서는 지시적 개입의 유인을 피하기 어렵다. 따라서 평가 체계를 개편하지 않으면 관계변화형 조정은 형식적으로만 도입될 가능성이 크다.

114) 신좌섭, 앞의 논문(주 8), p.23. 퍼실리테이션의 “중립적 과정 촉진”이 관계변화형 조정의 “당사자 따라가기”와 유사하면서도, 전자가 합의 도출을 궁극적 목표로 설정한다는 점에서 차이가 있다.

115) Franz, *supra* note 80, p.1039.

〈표 5〉 현행 조정 평가와 관계변화형 평가의 비교표

현행 평가	관계변화형 평가
합의율	역량강화 · 상호인정 관계변화 여부
처리 건수	당사자 만족도
처리 시간	갈등 상호작용의 질적 변화
합의 금액	당사자 자기결정권 보장 정도

2) 조정인 전문성 인식

한국에서 “좋은 조정인”은 대체로 법적·실체적 전문성을 갖춘 사람으로 이해된다. 당사자들은 법관 출신, 변호사, 해당 분야 전문가를 선호하고, 이들에게 전문적 견해 제시와 합리적 합의 형성 지원을 기대한다. 그러나 관계변화형 조정인이 수행하는 역할은 이와 다르다. 관계변화형 조정인에게 필요한 것은 실체적 내용에 관한 전문성이 아니라 과정에 관한 전문성이다.¹¹⁶⁾ 조정인은 당사자가 스스로 판단하고 결정할 수 있도록 돕는 사람이지만, 당사자를 대신하여 사안을 판단하는 사람이 아니다. 따라서 관계변화형 조정이 정착되려면 조정인뿐 아니라 당사자, 법률가, 일반 대중의 역할 인식도 함께 바뀌어야 한다. 특히 “빨리 합의시키는 조정인이 좋은 조정인”이라는 인식은 관계변화형 조정과 충돌한다. 관계변화형 조정에서는 당사자가 원하지 않으면 합의 없이 절차가 종료될 수 있고, 그 경우에도 역량강화나 상호인정 전환이 있었다면 의미 있는 조정으로 평가될 수 있다. 이러한 인식 전환 없이는 관계변화형 조정이 안정적으로 정착되기 어렵다.

3) 법적 권리 확정 선호

한국 법문화에서는 분쟁을 “확실하게” 해결하려는 경향이 강하다. 이는 법적 권리에 근거한 정당성을 중시하는 태도로 나타난다. 당사자들은 조정에서도 “법적으로 옳은” 해결을 기대하고, 조정인이 법적 분석을 제공해 주기를 바라는 경우가 많다. 관계변화형 조정은 원칙적으로 법적 분석을 제공하지 않는다. 조정인은 당사자가 스스로 선택한 해결을 지원할 뿐, 그 선택이 “법적으로 옳은지”를 판단하지

116) Bush & Pope, *supra* note 3, pp.82-84.

않는다. 이는 당사자 자기결정권을 존중한다는 원칙에서 비롯된다. 다만 한국의 당사자들이 이러한 접근을 얼마나 수용할 수 있는지는 별도로 검토할 문제이다.

여기서 당사자 자기결정권과 법적 정의 사이의 긴장이 발생한다. 예컨대 당사자들이 스스로 합의에 이르렀더라도 그 내용이 법적 기준에서 불공정해 보인다면, 이를 어떻게 볼 것인가. 관계변화형 조정은 당사자의 선택을 존중하지만, 한국 법문화는 객관적 정의와 법적 정당성을 중시한다. 따라서 관계변화형 조정을 도입하려면 이 긴장을 어떻게 다룰 것인가에 관한 논의가 필요하다. 국제적 맥락에서도 이 문제는 중요하다. 2019년 체결된 싱가포르조정협약(Singapore Convention on Mediation)은 조정 합의에 직접 집행력을 부여하는 국제규범이다. 한국도 이 협약에 서명하였으나 아직 비준하지 않았다.¹¹⁷⁾¹¹⁸⁾ 다만 이 협약은 기본적으로 “합의의 집행”을 중심으로 설계되어 있어 문제해결형 조정 패러다임과 더 쉽게 결합한다. 관계변화형 조정에서 합의가 성립되지 않은 경우에는 협약 적용 대상 자체가 되지 않으므로 직접 충돌은 없다. 그러나 합의 집행을 중심으로 한 국제규범 환경은 역량강화와 상호인정 전환처럼 합의 외의 성과를 낮게 평가하게 만드는 제도적 유인으로 작용할 수 있다. 향후 한국이 관계변화형 조정을 도입할 때에는 이러한 국제법적 틀 안에서 관계 변화의 질적 가치를 어떻게 보존할 것인지도 함께 검토해야 한다.

4) 구조적 권력 불균형 상황에서의 우려

관계변화형 조정의 “당사자 따라가기” 원칙에 대해서는 구조적 권력 불균형이 있는 분쟁에서 그대로 적용하기 어렵다는 우려가 있다. 가정폭력, 고용관계, 소비자과 기업 간 분쟁 등에서는 조정인이 적극적으로 개입하지 않을 경우 강자의 논리가 그대로 관철될 수 있기 때문이다. 물론 문제해결형 조정에서도 조정인의 지시적 개입이 취약한 당사자를 억압할 수 있다는 비판도 존재한다.¹¹⁹⁾ 이에 대해 Bush와 Folger는 역량강화 전환이야말로 주체성이 위축된 당사자에게 가장 중요

117) United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation (Singapore Convention on Mediation), 2019. 동 협약은 2020년 9월 12일 발효되었다.

118) 김용길, 앞의 논문(주 6), pp.10-18. 한국의 고유한 분쟁해결 전통(오가회의 등)과 싱가포르조정협약의 관계, 협약 서명의 의의 및 비준 과제가 분석되어 있다.

119) Grillo, *supra* note 59.

한 보호가 될 수 있다고 설명한다.¹²⁰⁾ 당사자가 자신의 목표와 대안을 분명히 인식하고 판단에 대한 신뢰를 회복할 때, 불균형한 관계 안에서도 자신의 입장을 주체적으로 말할 수 있기 때문이다. 반대로 조정인이 당사자를 대신하여 판단하거나 개입하면, 당사자의 자기결정력을 회복시키기보다 다시 의존적 위치에 놓을 위험이 있다. USPS REDRESS 프로그램에서 관리자와 직원 사이의 분쟁이 상당한 비중을 차지했음에도 직원 측의 역량강화 전환이 널리 보고되었다는 점은 이러한 설명에 일정한 경험적 근거를 제공한다.

다만 이러한 설명을 모든 유형의 권력 불균형 상황에 그대로 적용하기는 어렵다. 특히 가정폭력과 같이 물리적 안전이 문제되는 사안에서는 관계변화형 조정의 적용 한계를 신중히 검토해야 한다. 궁극적으로 조정 절차 자체가 구조적 불평등을 재생산할 위험은 지시적 모델과 비지시적 모델 모두에 존재한다. 따라서 이 문제는 특정 조정 모델의 우열 문제가 아니라 분쟁 유형별 적용 적합성의 문제로 접근해야 한다. 물리적 안전이 문제되는 가정폭력, 스토킹 등 사안에서는 관계변화형 조정의 적용을 원칙적으로 배제하고, 피해자 안전 확보를 우선하는 별도의 절차적 보호 장치를 마련하는 것을 고려할 필요가 있다.

5) 시간과 비용 제약

실무상 시간과 비용의 제약도 중요한 장애요인이다. 한국의 조정 프로그램은 대체로 빠른 해결을 지향한다. 민사조정인 경우 한 조정 기일은 40분 단위로 운영되는 경우가 많고, 조정인 보수도 통상적인 변호사 보수에 비해 매우 낮은 수준이다. 관계변화형 조정에서 역량강화와 상호인정 전환이 일어나려면 일정한 시간이 필요할 수 있다. “당사자 따라가기” 원칙은 조정의 진행 속도와 방향을 사전에 예측하기 어렵게 만든다. 또한 합의 없이 절차가 종료될 수도 있으므로, 단순한 비용 대비 합의율만으로 효율성을 평가하기 어렵다.

그러나 USPS REDRESS 프로그램의 경험은 관계변화형 조정이 반드시 더 긴 시

120) Bush & Folger, *supra* note 13, pp.67, 73. 역량강화 전환은 갈등으로 인해 약화된 당사자가 자신의 힘과 판단력을 회복하게 함으로써, 구조적으로 약한 위치에 있는 당사자에게 오히려 더 큰 혜택을 제공한다는 논증이다. 관계변화형 조정에 대한 주요 비판과 그에 대한 저자들의 응답은 같은 책 Ch.6 “Myths and Misconceptions About Transformative Mediation”(pp.215-236) 참조. Grillo의 비판은 같은 책 pp.17, 242에서 다루어진다.

간을 필요로 하는 것은 아님을 보여준다. REDRESS 프로그램의 평균 조정 시간은 약 3-4시간으로,¹²¹⁾ 일반적인 문제해결형 조정과 크게 다르지 않은 수준이다. 다만 REDRESS는 직장 내 고충이라는 특정 유형의 분쟁을 대상으로 한 경험이므로, 법률 관계가 복잡한 한국의 민사·가사·행정 분쟁에 그대로 일반화하기는 어렵다. 또한 관계변화형 조정은 합의 성립뿐 아니라 관계 변화와 상호작용 개선을 통해 향후 갈등 비용을 줄일 수 있으므로, 장기적 관점에서는 비용 효율성을 가질 수 있다.

VI. 한국 도입을 위한 시사점

이상으로 미국에서 발전한 관계변화형 조정의 이론과 실무를 검토하고, 이를 한국 조정 제도에 도입할 가능성을 살펴보았다. 이하에서는 앞선 분석을 바탕으로 한국에서 관계변화형 조정을 도입하기 위한 과제를 제시한다.

1. 조정인 교육 개편 방향

관계변화형 조정을 도입하려면 조정인 교육부터 다시 설계할 필요가 있다. 현행 조정인 교육은 주로 조정관련 법률, 기법과 절차 운영에 초점을 둔다. 반면 조정의 이론적 기초와 가치, 조정인의 역할에 관한 성찰은 상대적으로 부족하다. Bush와 Folger가 설립한 ISCT(Institute for the Study of Conflict Transformation)의 훈련 체계는 중요한 참고 사례가 된다.¹²²⁾ ISCT 훈련의 핵심은 다음 네 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 훈련의 초반부는 이론과 가치에 집중한다. 관계변화형 조정은 단순한 기법의 묶음이 아니라, 갈등과 인간에 대한 특정한 이론적 전제 위에 세워진 조정 패러다임이다. 조정인이 이 기초를 충분히 이해하지 못하면, 실제 조정 과정에서 문제해결형의 지시적 개입으로 돌아갈 가능성이 높다.

둘째, 모든 기술은 “왜 이것을 하는가”라는 질문과 연결되어야 한다. 예컨대 되짚기(reflecting)를 가르칠 때에도 “이렇게 말하라”는 방식에 그쳐서는 안 된다.¹²³⁾

121) Intrater & Gann, *supra* note 73, p.470.

122) Institute for the Study of Conflict Transformation (ISCT)는 Hofstra University School of Law에 설립되었으며, 관계변화형 조정의 훈련과 연구를 수행한다. <https://www.transformativemediation.org> 참조.

되짚기가 왜 당사자의 역량강화를 돕는지, 또 상호인정의 가능성과 어떻게 연결되는지를 함께 설명해야 한다. 이론과 실무의 일관성이 핵심이다.

셋째, 자기 녹화와 동료 비평을 활용할 필요가 있다. 조정인 자신의 실무 장면을 녹화하고 동료들과 함께 분석하면, 자신도 모르게 나타나는 지시적 개입을 인식하고 교정할 수 있다.

넷째, 조정인에 대한 지속적인 지도·점검 체계가 필요하다. 초기 훈련만으로는 충분하지 않다. 실제 사건을 처리하는 과정에서 정기적인 사례검토와 동료 학습이 이루어져야 관계변화형 조정의 원칙이 실무 현장에서 유지될 수 있다.

한국에서 이러한 훈련 체계를 적용하려면 먼저 한국어 훈련 자료를 개발해야 한다. 특히 역량강화와 상호인정의 미묘한 뉘앙스를 한국어로 정확하게 전달하는 것이 중요하다. 또한 한국 사례를 반영한 훈련 자료도 필요하다. 미국 사례를 번역하여 사용하는 방식만으로는 한계가 있다. 한국 당사자들이 실제로 경험하는 가족, 직장, 상사, 공공갈등 사례를 반영할 때 교육 효과가 더 커질 수 있다. 교육 과정에서는 한국의 관계 중심 문화와의 접점도 함께 다룰 필요가 있다. 다만 관계변화형 조정을 단순히 “서양 이론의 수입”이나 “동양적 가치의 재발견”으로 설명해서는 충분하지 않다. 한국적 맥락에서 관계변화형 조정이 어떤 갈등 상황에 적합하고, 어떤 한계를 갖는지를 함께 가르쳐야 한다.

2. 프로그램 설계 원칙

관계변화형 조정이 제대로 작동하려면 조정인 훈련만으로는 충분하지 않다. IV.1.에서 살펴본 것처럼, 조정인이 관계변화형 접근을 실천하려면 이를 뒷받침하는 제도적 환경이 함께 마련되어야 한다.¹²⁴⁾ USPS REDRESS 프로그램의 경험은 다음과 같은 설계 원칙을 제시한다.¹²⁵⁾

첫째, 조직 최고위층의 명확한 비전과 지지가 필요하다. USPS의 경우 조직 리더십이 관계변화형 조정의 가치에 대한 분명한 신뢰를 갖고 있었고, 이를 프로그

123) 구체적인 되짚기(reflecing) 기법에 대한 소개는 Manon Schoneville, 김도경 역, 조정 실무의 모든 것(원제: Toolkit Mediation Generating Outcomes as Mediator and Negotiator), 박영사, 2026. 194-198면 참조.

124) Franz, *supra* note 80, p.1039.

125) Franz, *supra* note 80, pp.1039-1067; Hallberlin, *supra* note 77, pp.375-383.

램 설계와 운영에 일관되게 반영하였다.

둘째, 이론과 실무의 일관성을 유지해야 한다. 조정인에게 관계변화형 접근을 훈련하면서 실제 평가는 합의율로 한다면 제도 전체가 서로 다른 방향으로 작동하게 된다. 조정인 선발, 훈련, 평가, 보상 등 프로그램의 주요 요소가 관계변화형 조정의 가치와 맞아야 한다.

셋째, 연구와 평가에 투자해야 한다. USPS는 Bingham 연구팀에 장기간 프로그램 효과 분석을 의뢰하였고, 그 결과를 프로그램 개선에 활용하였다.

넷째, 당사자의 선택을 존중하는 설계가 필요하다. 당사자가 관계변화형 조정을 원하지 않는다면 이를 강요해서는 안 된다. 마찬가지로 당사자가 합의를 원하지 않는 경우에도 그 선택을 존중해야 한다.

〈표 6〉 관계변화형 조정 친화적, 비친화적 설계의 비교표

프로그램 요소	관계변화를 촉진하는 설계	관계변화를 저해하는 설계
성공 정의	역량강화 · 상호인정 관계변화	합의율
조정인 평가	당사자 만족도, 당사자 자기결정권 보장	합의 건수
조정인 보상	과정의 질 기준	합의율 기준
당사자 정보	관계변화형 접근 설명	합의 압력 언급
절차 운영	유연한 운영	일률적 시간 제한

3. 평가 지표 재설정

관계변화형 조정을 도입하려면 평가 지표도 다시 설계해야 한다. 현행 합의율 중심 평가 체계로는 관계변화형 조정의 가치를 제대로 측정하기 어렵다. 새로운 평가 지표는 역량강화와 상호인정 전환이 실제로 일어났는지를 확인할 수 있어야 한다. 구체적으로는 네 가지 지표를 고려할 수 있다. 첫째, 역량강화 지표로는 조정 후 당사자의 자기효능감 변화, 목표와 대안의 명확성 증가, 스스로 결정했다는 인식 정도를 포함할 수 있다. 둘째, 상호인정 지표로는 상대방에 대한 이해도, 개방성, 신뢰의 변화를 볼 수 있다. 셋째, 과정 지표로는 충분한 발언 기회가 있었는지에 대한 당사자의 인식과 조정인의 비지시성 평가를 포함할 수 있다. 넷째, 장기 효과 지표로는 합의 이행률, 후속 분쟁 발생 여부, 관계의 장기적 변화를 검토

할 수 있다.

Bingham 연구팀이 USPS REDRESS 프로그램에서 사용한 설문 도구는 한국형 평가 지표를 개발하는 출발점이 될 수 있다.¹²⁶⁾ 다만 이를 그대로 번역하여 적용하는 데에는 한계가 있다. 한국의 문화적 맥락, 특히 체면(體面)과 관계 중심성을 반영한 문항 조정이 필요하다.

4. 민사조정법 개선과의 연계

관계변화형 조정의 도입은 현행 민사조정법 개선 논의와 함께 이루어질 필요가 있다. 앞서 V.1.1에서 살펴본 것처럼, 한국 민사조정 제도에는 직권 회부에 따른 비자발적 절차 개시, 조정갈음결정의 과다 활용, 조정기관 자격 규율의 미비, 비밀보호의 부족이라는 구조적 문제가 있다. 이는 모두 관계변화형 조정의 핵심 가치인 당사자 자기결정권을 제약하는 요인이다. 비교법적 검토를 바탕으로 제시된 다음과 같은 입법적 개선방안을 참조할 필요가 있다.¹²⁷⁾

첫째, 분쟁 당사자에게 조정제도에 관한 정보를 의무적으로 제공하여 자발적 참여를 유도할 필요가 있다. 둘째, 수소법원의 직권 조정회부는 쟁점과 증거 정리가 완료된 뒤 당사자 쌍방이 동의한 경우로 제한할 필요가 있다. 셋째, 조정위원의 자격요건과 결격사유를 민사조정법에 구체적으로 직접 규정하고, 조정위원 교육 이수 의무화할 필요가 있다. 넷째, 조정절차의 비밀보호 규정을 신설할 필요가 있다.

이러한 개선방안은 해외 입법례와도 맞닿아 있다. 독일 조정법(Mediationsgesetz, 2012)은 조정인의 독립성·중립성 공개 의무, 적절한 교육 및 재교육 의무, 비밀 유지 의무를 규정한다. 프랑스 민사소송법도 조정절차의 비밀보호와 조정인 자격요건을 규정하고 있다.¹²⁸⁾ 다만 양국은 동일한 EU 조정지침을 서로 다른 방식으로 수용하였다. 프랑스는 국가 인증제 없이 소극적 결격사유와 분쟁의 성질에 맞는 자격·경험 요건을 중심으로 자율규제 방식을 택하였다. 반면 독일은 법정

126) Bingham, *supra* note 74, pp.325-330에 설문 문항 예시가 포함되어 있다.

127) 박지영, 앞의 보고서(주 2), pp.36-43. 해외 입법례(미국, 영국, 독일, 프랑스, 일본)의 비교법적 검토를 거쳐 도출한 개선방안이다.

128) 박지영, 앞의 보고서(주 2), pp.24-35. 독일 조정법(Mediationsgesetz, 2012. 7. 21.)은 조정인의 독립성·중립성 공개 의무, 교육 및 재교육 의무, 비밀 유지 의무를 규정하고 있으며, 프랑스 민사소송법(Code de procédure civile)은 조정인의 자격요건(결격사유 부존재, 적절한 자격·학력·경력, 독립성 보장)을 상세히 규정하고 있다.

인증조정인 제도를 두고, 양성 과정 자체를 연방 법규로 규율한다. 이는 한국이 조정위원 자격 규율을 설계하는 과정에서 참고할 수 있는 다양한 입법 모델을 보여준다.¹²⁹⁾

관계변화형 조정의 관점에서 보면, 이러한 제도 개선은 모두 당사자 자기결정권의 회복과 연결된다. 조정제도에 관한 정보 제공은 당사자가 자신의 대안을 분명히 인식하도록 돕는다는 점에서 역량강화의 기초가 된다. 조정회부를 제한하고 쌍방 동의를 요구하는 것은 절차 개시 단계에서 당사자의 자율성을 존중하는 장치이다. 조정기관의 자격 규율과 교육 의무화는 조정인이 지시적 개입에 의존하지 않고 “당사자 따라가기”를 실천할 수 있도록 하는 제도적 기반이다. 비밀보호 규정은 당사자가 자신의 경험과 감정을 솔직하게 말할 수 있는 환경을 조성한다. 이는 역량강화와 상호인정 전환이 일어나기 위한 중요한 전제 조건이다.

다만 관계변화형 조정이 요구하는 패러다임 전환은 입법만으로 달성되기 어렵다. 조정의 성공을 합의 성립이 아니라 갈등 상호작용의 질적 변화로 재정의하고, 조정인의 역할을 문제해결 촉진자가 아니라 당사자 자기결정권의 지원자로 다시 설정하는 작업은 법령 개정만으로 이루어지지 않는다. 조정인 교육, 프로그램 설계, 평가 체계의 전환이 함께 이루어져야 한다. 따라서 입법적 개선은 관계변화형 조정 도입을 위한 필요조건일 뿐이며, 앞서 VI.1~VI.3에서 제시한 과제들과 함께 추진될 때 실효성을 가질 수 있다.

5. 향후 연구 과제

이 연구는 관계변화형 조정을 한국에 소개하고, 한국 조정 제도와의 접점을 검토한 초기 연구로 향후 다음과 같은 후속 연구가 필요하다.

첫째, 한국 맥락에서 시범 프로그램을 운영하고 그 효과를 검증할 필요가 있다.

129) 프랑스는 EU 조정지침(Directive 2008/52/EC)을 Ordonnance n° 2011-1540(2011. 11. 16.) 및 Décret n° 2012-66(2012. 1. 20.)으로 전환하면서 그 적용 범위를 국경 간 분쟁에 한정하지 않고 국내 민사·상사 조정 일반으로 확대하였고(프랑스 민사소송법 제1528조 이하), 조정인 자격은 전과 등 소극적 결격사유와 부존재와 분쟁의 성질에 상응하는 자격 또는 조정 실무에 적합한 훈련·경험을 요구하는 방식(같은 법 제131-5조)을 취한다. 독일은 조정법(Mediationsgesetz, 2012. 7. 21.) 제3조(공개 의무·활동 제한), 제5조·제6조(양성·인증조정인 및 위임입법)와 이에 근거한 인증조정인양성규칙(ZMediatAusbV)으로 ‘인증 조정인(zertifizierter Mediator)’ 칭호 사용 요건을 법정화하였다. 프랑스 민간 자율규제의 실무 사례로는 파리조정중재센터(CMAP)의 조정인 윤리장전(절대적 비밀유지, 임무 종료 후 1년간 당사자와의 직업적 관계 금지 등)을 들 수 있다. CMAP & Club des Juristes, Mediation and Business: Opportunity for Self-determination, 2019 참조.

본 연구에서 검토한 이론적 친화성이 실제 조정 현장에서 어떻게 나타나는지 확인하려면, 직장 내 분쟁, 지역사회 분쟁, 가족 분쟁 등 계속되는 관계에서 발생하는 관계변화형 조정에 친화적 분쟁을 해결하는 영역에서부터 시범 프로그램을 설계·운영하고 그 결과를 실증적으로 분석해야 한다.

둘째, 역량강화와 상호인정을 측정할 수 있는 한국어 평가 도구를 개발해야 한다. 앞서 VI.3에서 제시한 평가 지표를 실제로 활용하려면 신뢰성과 타당성이 검증된 측정 도구가 필요하다. 단순 번역만으로는 충분하지 않으며, 한국의 문화적 맥락을 반영한 문항 개발이 이루어져야 한다.

셋째, 한국의 전통 문화 및 변화하는 법문화와 관계변화형 조정의 비교 연구가 필요하다. 본 연구는 양자의 친화성을 개괄적으로 검토하는 데 그쳤다. 앞으로는 전통적 마을 공동체의 분쟁해결 관행, 유교적 화해 개념, 관계 중심적 갈등 해결 방식 등을 역사적·문화적으로 분석하고, 이를 관계변화형 조정의 이론과 비교할 필요가 있다.

넷째, 비대면 조정 환경에서 관계변화형 조정이 어떻게 작동하는지 연구할 필요가 있다. 코로나19 이후 화상 조정이 확산되면서, 비대면 환경에서도 역량강화와 상호인정 전환이 가능한지, 대면 조정과 비교할 때 전환의 질과 빈도에 차이가 있는지 검토해야 한다. 특히 비언어적 단서의 제한, 기술적 장벽, 화면을 통한 상호작용의 한계가 관계변화형 조정 실무에 어떤 영향을 미치는지 분석할 필요가 있다.

VII. 결론

관계변화형 조정은 단순한 조정 기법의 변형이 아니다. 이는 갈등과 인간에 대한 다른 이해 위에 세워진 조정 패러다임이다. 이 관점은 갈등을 “해결해야 할 문제”가 아니라 “변환될 수 있는 인간 상호작용”으로 본다. 따라서 조정인의 역할도 문제 해결을 이끄는 사람이 아니라, 당사자의 상호작용을 따라가며 당사자 자기결정권을 지원하는 사람으로 이해한다.

본 연구의 분석에 따르면, 관계변화형 조정은 한국 법문화, 특히 유교적 관계 중심 사고와 일정한 접점을 갖는다. 관계적 인간관, 상호인정, 역량강화, 갈등 관

계변화의 개념은 각각 五倫, 恕, 修身, 和而不同의 유교적 가치와 비교될 수 있다. 다만 양자를 곧바로 동일시할 수는 없다. 유교적 관계 질서는 위계적 요소를 포함하지만, 관계변화형 조정은 대등한 당사자 사이의 자발적 선택과 당사자 자기결정권을 전제로 하기 때문이다. 따라서 관계변화형 조정은 “서양 이론의 수입”이나 “한국적 가치의 단순한 재발견”으로 보기보다, 한국 조정 현실 안에서 새롭게 검토할 수 있는 하나의 조정 패러다임으로 이해하는 것이 타당하다.

도입 과정에서는 여러 장애요인을 검토해야 한다. 합의율 중심 평가 체계, 조정인 전문성에 대한 기존 인식, 법적 권리 확정 선호, 구조적 권력 불균형 상황에서의 적용 한계 등은 관계변화형 조정의 핵심 원칙과 긴장 관계에 있다. 이를 완화하려면 조정인 교육을 개편하고, 평가 지표를 재설정해야 한다. 나아가 민사조정법 차원에서도 직권 조정회부의 제한, 조정기관 자격 규율, 비밀보호 강화, 조정 갈등결정의 요건 재검토 등 제도적 개선을 함께 논의할 필요가 있다.

USPS REDRESS 프로그램의 경험은 관계변화형 조정이 대규모 조직 환경에서도 운영될 수 있음을 보여준다. 그러나 이를 한국에 그대로 이식할 수는 없다. 한국의 민사조정, 행정형 조정, 공공갈등 조정은 각각 다른 제도적 조건과 문화적 맥락을 갖고 있다. 따라서 한국형 관계변화형 조정 모델은 외국 제도의 단순한 수용이 아니라, 한국 조정 제도의 현실과 당사자 자기결정권의 보장이라는 과제 속에서 설계되어야 한다. 결국 관계변화형 조정이 한국 조정 제도에 던지는 핵심 질문은 조정의 성공을 무엇으로 볼 것인가에 있다. 합의 성립만을 성공으로 볼 것인지, 아니면 당사자가 갈등 속에서 자신의 판단과 대안을 회복하고 상대방을 새롭게 이해하게 되는 과정까지 조정의 성과로 볼 것인지가 문제이다. 관계변화형 조정의 궁극적 목표는 당사자가 갈등을 통해 더 강해지고, 더 연결되는 경험, 곧 “갈등 자체를 성장과 변환의 기회로 사용하는 것”이다.¹³⁰⁾ 한국 조정 제도가 양적 확대를 넘어 질적 성숙을 지향한다면, 관계변화형 조정이 제기하는 문제는 더 이상 주변적 논의에 머물 수 없다. 이는 한국 조정이 무엇을 목표로 하고, 조정인을 어떠한 역할로 이해할 것인지에 관한 근본적인 질문이기 때문이다.

130) Bush & Folger, *supra* note 13, p.73(갈등 개입의 목표를 “moral growth” · “moral development”로 표현하는 부분).

참고문헌

1. 국내문헌

- 김용길. 2022. “국제분쟁 해결수단으로서 싱가포르조정협약의 주요 쟁점,” 중재연구, 제32권 제1호.
- 김충현. 2024. “율곡『순언(醇言)』에 담긴 수기치인(修己治人)의 성인관(聖人觀) 고찰,” 동서철학연구, 제113호.
- 법원행정처. 2016. 『2016 사법연감』.
- 법원행정처. 2017. 『2017 사법연감』.
- 법원행정처. 2018. 『2018 사법연감』.
- 법원행정처. 2019. 『2019 사법연감』.
- 법원행정처. 2020. 『2020 사법연감』.
- 법원행정처. 2023. 『2023 사법연감』.
- 법원행정처. 2024. 『2024 사법연감』.
- 법원행정처. 2025. 『2025 사법연감』.
- 박지영. 2017. “민사조정제도의 입법적 개선방안,” NARS 현안보고서 제310호, 국회 입법조사처.
- 신좌섭. 2023. “퍼실리테이션을 통한 합의형성설계와 실행을 위한 몇 가지 제언,” 한국갈등학회보, 제7권 제1호.
- 최계영. 2022. “행정형 조정의 현황과 과제,” 인권과 정의 제506호.
- 하혜수·김학홍. 2024. “공공갈등 조정의 성공 요인 분석: 6개 조정 사례를 중심으로,” 행정논총, 제62권 제4호.

2. 외국문헌

- Aaron T. Beck. 1999. Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence, HarperCollins.
- Amitai Etzioni. 1996. The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society, Basic Books.
- Ann B. Bettencourt & Kennon Sheldon. 2001. “Social Roles as Mechanisms

- for Psychological Need Satisfaction Within Social Groups,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.81, pp.1131-1143.
- Carol Gilligan. 1982. *In a Different Voice: Psychological Theory and Women’s Development*, Harvard University Press.
- Carrie Menkel-Meadow. 1995. “The Many Ways of Mediation: The Transformation of Traditions, Ideologies, Paradigms, and Practices,” *Negotiation Journal*, Vol.11, pp.236-237.
- Cynthia J. Hallberlin. 2001. “Transforming Workplace Culture Through Mediation: Lessons Learned from Swimming Upstream,” *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, Vol.18, pp.375-383.
- Daniel Goleman. 1995. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books, pp.13-33, 56-77.
- Dorothy J. Della Noce. 1999. “Seeing Theory in Practice: An Analysis of Empathy in Mediation,” *Negotiation Journal*, Vol.15, pp.271-301.
- E. Allan Lind & Tom R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press.
- Geert Hofstede. 2001. *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage.
- Geert Hofstede. 2011. “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context,” *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol.2, No.1.
- James R. Antes, Joseph P. Folger & Dorothy J. Della Noce. 2001. “Transforming Conflict Interactions in the Workplace: Documented Effects of the USPS REDRESS Program,” *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, Vol.18, pp.429-467.
- Jay Folberg & Alison Taylor. 1984. *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*, Jossey-Bass,
- Jeffrey W. Stempel. 1997. “Beyond Formalism and False Dichotomies: The Need for Institutionalizing a Flexible Concept of the Mediator’s Role,” *Florida State University Law Review*, Vol.24, pp.949-984.

- Jeffrey Z. Rubin, Dean G. Pruitt & Sung Hee Kim. 1994. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2nd ed., McGraw-Hill, pp.74-81.
- Joseph B. Stulberg. 1981. "The Theory and Practice of Mediation: A Reply to Professor Susskind," *Vermont Law Review*, Vol.6, pp.85-117.
- Joseph B. Stulberg. 1987. *Taking Charge/Managing Conflict*, Lexington Books, p.31.
- Joseph P. Folger & Robert A. Baruch Bush. 1996. "Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice," *Mediation Quarterly*, Vol.13, No.4, pp.263-278.
- Joseph P. Folger & Robert A. Baruch Bush. 2014. "Transformative Mediation: A Self-Assessment," *International Journal of Conflict Engagement and Resolution*, Vol.2, No.1, pp.20-34.
- Joseph P. Folger. 2001. "Who Owns What in Mediation?: Seeing the Link Between Process and Content," in Folger & Bush (eds.), *Designing Mediation*, p.55.
- Karen A. Intrater & Traci Gabhart Gann. 2001. "The Lawyer's Role in Institutionalizing ADR," *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, Vol.18, p.470.
- Lela P. Love. 1997. "The Top Ten Reasons Why Mediators Should Not Evaluate," *Florida State University Law Review*, Vol.24, pp.937-948.
- Leonard L. Riskin. 1996. "Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed," *Harvard Negotiation Law Review*, Vol.1, pp.7-51.
- Lisa B. Bingham. 2003. *Mediation at Work: Transforming Workplace Conflict at the United States Postal Service*, IBM Center for The Business of Government.
- Lisa B. Bingham. 2010, "Transformative Mediation at the USPS," in Joseph P. Folger, Robert A. Baruch Bush & Dorothy J. Della Noce (eds.), *Transforming Conflict Through Insight*, University of Toronto Press,

pp.322-338.

Lisa Blomgren Bingham, Cynthia J. Hallberlin, Denise A. Walker & Won-Tae Chung. 2009. "Dispute System Design and Justice in Employment Dispute Resolution: Mediation at the Workplace," *Harvard Negotiation Law Review*, Vol.14, pp.1-50.

Tina Nabatchi, Lisa Blomgren Bingham & Yuseok Moon. 2010. "Evaluating Transformative Practice in the U.S. Postal Service REDRESS Program," *Conflict Resolution Quarterly*, Vol.27, No.3, pp.257-289.

CMAF & Club des Juristes. 2019. *Mediation and Business: Opportunity for Self-determination — Freedom that Creates Value*, Paris.

Michael Sandel. 1982. *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press.

Manon Schoneville, 김도경 역, 조정 실무의 모든 것(원제: Toolkit Mediation Generating Outcomes as Mediator and Negotiator), 박영사, 2026.

Patricia L. Franz. 1998. "Habits of a Highly Effective Transformative Mediation Program," *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, Vol.13, No.3, p.1039.

Paul Charbonneau. 2001. "How Practical Is Theory?," in Joseph P. Folger & Robert A. Baruch Bush (eds.), *Designing Mediation: Approaches to Training and Practice Within a Transformative Framework*, Institute for the Study of Conflict Transformation, pp.45-46.

Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger. 1994. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, Jossey-Bass, pp.55-77.

Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger. 2010. "Transformative Mediation: Theoretical Foundations," in Joseph P. Folger, Robert A. Baruch Bush & Dorothy J. Della Noce (eds.), *Transformative Mediation: A Sourcebook*, Institute for the Study of Conflict Transformation.

Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger. 2005. *The Promise of*

- Mediation: The Transformative Approach to Conflict, Revised Edition, Jossey-Bass, pp.229-259.
- Robert A. Baruch Bush & Sally Ganong Pope. 2002. "Changing the Quality of Conflict Interaction: The Principles and Practice of Transformative Mediation," Pepperdine Dispute Resolution Law Journal, Vol.3, No.1, p.71.
- Robert A. Baruch Bush. 2001. "Handling Workplace Conflict: Why Transformative Mediation?," Hofstra Labor and Employment Law Journal, Vol.18, pp.367-373.
- Stella Ting-Toomey. 1988. "Intercultural Conflict Styles: A Face-Negotiation Theory," in Young Yun Kim & William B. Gudykunst (eds.), Theories in Intercultural Communication, Sage, pp.213-235.
- Stella Ting-Toomey. 2007. "Intercultural Conflict Training: Theory-Practice Approaches and Research Challenges," Journal of Intercultural Communication Research, Vol.36, No.3, pp.255-271.
- Suzanne McCorkle & Janet Mills. 1992. "Rowboat in a Hurricane: Metaphors of Interpersonal Conflict," Communication Reports, Vol.5, pp.57-66.
- Trina Grillo. 1991. "The Mediation Alternative: Process Dangers for Women," Yale Law Journal, Vol.100, pp.1545-1610.