ISSN 1738-365X
DOI : 10.16958/drsr.2018.16.1.37

분쟁해결연구 2018; 16(1)
Dispute Resolution Studies Review
2018, Vol.16, No.1 : 37~80

사회적 갈등 인식이 직장 내 갈등에 미치는 영향에 관한 연구*

신유정** · 오현규*** · 이숙종****

목 차

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 이론적 논의 및 선행연구 검토
Ⅲ. 연구설계
Ⅳ. 분석결과
Ⅴ. 결 론

논문요약

본 연구는 한국사회에서 공유되고 있는 다양한 위협요인들이 직장 내 구성원들의 갈등과 어떠한 밀접한 관련이 있는지 살펴보았다. 특히, 본 연구는 직장 내 갈등을 증폭시킬 수 있는 요인으로서 1) 전통적인 관념, 2) 일과 가정의 갈등, 3) 사회를 바라보는 태도, 4) 갈등에 대한 대응을 종합적으로 다루었다. 본 연구가 도출한 8개의 가설을 검증하기 위해서 성균관대학교 SSK 공존 · 협력 사업단의 '한국사회의 갈등과 협력에 대한 인식조사' 데이터를 활용하여 타당도 및 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 위계적 회귀분석을 실시하였다. 이와 같은 실증분석의 결과를 토대로 다양한 이론적 · 실

* 본 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구이며(NRF-2016S1A3A2924832), 국민대통합위원회가 주최한 '국민통합 대학(원)생 논문 공모전'에서 입상한 논문을 수정 및 발전시킨 것입니다.

** 제 1 저자, 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정
*** 제 2 저자, 성균관대학교 국정전문대학원 박사수료
**** 교신저자, 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 교수

무적 함의들을 도출하고자 하였으며, 행복한 한국사회 구현을 위한 작은 제언들을 제시하였다.

주제어 : 직장 내 갈등, 전통적인 관념, 일과 가정의 갈등, 사회를 바라보는 태도, 갈등에 대한 대응

Ⅰ. 서 론

현대사회의 특징 가운데 하나는 가치의 다양성이다. 세계화의 물결로 세계의 많은 국가들은 자연스럽게 다양한 가치들을 접하게 되었고, 비교적 동질적인 가치를 오랫동안 고수해오던 한국도 다양한 문화와 가치가 혼재되어 있는 사회를 맞이하였다. 급속한 과학기술의 발달은 우리가 살아가는 사회를 적응할 새도 없이 빠르게 변화시켜 주었으며, 현대인들에게 오늘과 내일이 전혀 다른 삶을 제공하였다. 이미 지역과 국가 간의 장벽은 허물어졌고 개인과 집단의 서로 다름을 인정하고 포용하는 것이 강하게 요구되고 있는 셈이다. 최근 폭발적으로 증가한 시민단체들의 다양한 활동은 정부 스스로 감당할 수 없는 수많은 상대적 가치들을 보호하기 위함이기도 하다.

하지만 그렇다고 해서 우리 모두가 이와 같은 다양한 가치에 대해 열린 시각을 가지고 서로 조화를 이루며 살아가고 있는 것만은 아니다. 가치의 다양성과 상대성이 강하게 강조되는 현실은 보편성을 지닌 절대적 가치의 부재를 야기하고 현대인들에게 가치의 혼란을 조장해왔기 때문이다. 세계 어느 곳이나 마찬가지겠지만 특히나 한국사회는 이로 인한 갈등의 소용돌이에서 벗어나지 못하고 있다. 한국은 OECD 선진국 중에서도 매우 높은 갈등수준을 유지하고 있는 국가이다(장석준 · 허준영 2016). 최근 한국에서 발생한 크고 작은 사건들만 보더라도 우리사회는 정말로 아프다고 표현하는 것이 어색하지가 않다. 정부는 그동안 갈등과 혼란을 극복하기 위한 협력적 해소 방식을 도입하고 이를 가능

하도록 돕는 문화 확산에 많은 노력을 기울였다. 하지만 사회와 국가의 갈등 조정 및 해결 능력에는 늘 한계가 있었고, 이것은 우리 삶에 심각한 피해를 가져다주기도 하였다(이동기 · 김연근 2013; 윤종설 · 주용환 2014; 장석준 · 허준영 2016).

남녀 간의 성역할에 대한 고정관념과 성차별의 문제, 이념과 세대갈등으로 불거진 사회적 긴장, 장시간의 노동시간과 일과 삶의 불균형, 무책임한 사회적 태도와 안전 불감증, 공동체 내 비협조적 행동 등 여전히 한국사회에는 갈등과 혼란의 위협들이 증가하고 있다. 이와 같이 그동안 한국사회를 위협해왔던 다양한 요인들은 오늘날 많은 직장인들의 노동현장에서도 비슷한 양상으로 나타나고 있다. 특히, 이러한 위협요인들이 또 다른 형태의 직장 내 갈등을 계속해서 부추기고 있는 것은 아닌지 의문을 품을 수밖에 없다. 현대인들이 대부분의 시간을 보내는 직장에서의 갈등은 결국 국민 모두의 삶에 지대한 악영향을 미치는 원인이 될 수 있기 때문이다. 실제로 오늘날 대부분의 직장인들은 급격한 환경의 변화 속에서 무한한 경쟁의 압박을 받으며 그 어느 때보다 극심한 스트레스를 경험하고 있다(윤경원 2003; 김화선 외 2012). 일과시간 이후에도 연장근무와 야간근무로 시달려야 하고, 점차 휴일 출근도 자연스러워지는 것이 오늘날 한국 직장인들의 현실임을 감안하면(김영곤 · 이선우 2016), 이들의 직장 내 갈등을 부추기는 한국사회의 다양한 위협요인에 대한 분석은 더욱 의미가 있다.

따라서 본 연구는 오늘날 한국사회에서 오랫동안 뿌리내린 여러 가지 다양한 이슈들이 직장 내 갈등과 어떠한 관련성이 있는지 세부적으로 살펴보고자 하였다. 구체적으로는 본 연구에서 도출된 8개의 가설을 검증하기 위해서 타당도 및 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 위계적 회귀분석을 활용하였다. 그리고 이와 같은 실증분석의 결과를 토대로 다양한 이론적 · 실무적 함의들을 도출하고자 하였다.

II. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 사회 정체성 이론과 직장 내 갈등상황

사회 정체성 이론(Social Identity Theory)에 의하면, 사람은 자신에 대한 긍정적인 평가를 선호하며 스스로에게 부여한 긍정적인 사회 정체성을 토대로 자신에 대한 평가를 유지하고 발전시키고자 노력한다(한덕웅 2002; Tajfel 1982; Tajfel & Turner 2004; Karasawa 1991). 뿐만 아니라, 개인은 스스로가 소속된 사회 집단으로부터 정체성을 갖게 되고 자신이 속한 집단의 가치를 중시하며 집단 내 유대관계를 긍정적으로 형성한다는 점을 가정하고 있다. 이처럼 집단 내 개인은 자신이 속한 집단을 긍정적으로 평가하고자 하는 동기를 발현하게 된다. 따라서 사회 정체성은 집단에 속한 구성원들로 하여금 집단이익을 위한 행동을 부추기는 역할을 한다(노정희 · 김승현 2013). 특히, 이와 같은 소속감의 정도는 개인마다 서로 다른 감정적 반응을 보이게 하며, 개인이 인지하고 있는 만족도에서도 상당한 차이를 이끌어낸다.

반면, 특정 집단 내 개인은 자기 자신이 소속되지 않은 다른 집단을 외집단으로 구별한다(김금미 · 한영석 2003; Tajfel & Turner 2004). 이러한 관점에서 보았을 때, 개인은 사회적으로 형성된 자신의 집단적 지위를 유지하기 위한 행동을 적극적으로 취하기 때문에 집단 간 편애와 차별은 자연스럽게 발생하게 된다. 따라서 하나의 동일한 직장 구성원들이라 하더라도 사회적으로 형성되고 학습된 다양한 형태의 집단적 요소들로 인해, 개인마다 각각의 이해 관계적 행동을 취하게 되는 것이다. 본 연구는 이와 같은 시각에 근거하여, 사회적으로 형성된 다양한 위협요인에 따라 개인이 직장 내 갈등상황에 더욱 노출되거나 기존의 갈등이 증폭될 가능성을 제기하고자 하였다.

2. 직장 내 갈등

모든 사회 구성원들은 다양한 이유로 갈등을 겪고 있다. 직장 내 갈등은 조직 구성원들이 직장생활에서 겪을 수 있는 여러 문제적 상황에 따른 충돌을 의미한다고 볼 수 있다. 직장을 포함한 다양한 집단 및 조직에서 발생하는 갈등은 상황에 따라 다양하게 분류되기도 한다. 특히, 직장 내 업무와 관련된 의견의 차이에서 발생하는 갈등은 과업갈등(Task Conflict)으로, 직장 내 동료들 간의 관계에서 감정적으로 발생하는 갈등은 관계갈등(Relationship Conflict)으로 구분될 수 있다(김영식 2016; 이경수 외 2017; Jehn 1995; Amason & Sapienza 1997; De Dreu & Weingart 2003).

과업갈등은 조직 구성원들 사이에서 업무와 관련된 의사결정의 과정에서 견해의 차이가 있거나 이에 대한 합의가 이루어지지 않은 상황적 충돌을 의미한다(Jehn 1995). Bono et al.(2002)은 직장 내 업무에 접근하는 방식이나 문제를 해결하는 데 있어서의 적합한 방법에 대한 의견의 차이가 발생하는 것과 같이 실무적인 이슈에 근거하여 비롯되는 갈등을 과업갈등이라고 정의하였다. Yang & Mossholder(2004)도 이와 비슷한 맥락에서, 수행되어야 하는 업무와 관련하여 의견 차이가 있을 때 발생하는 갈등을 과업갈등으로 보았다. De Dreu & Weingart (2003)의 연구는 과업갈등의 예로서 자원의 분배에 대한 갈등, 절차와 규칙에 대한 갈등, 사실의 판단과 해석에 대한 갈등 등을 제시하기도 하였다. 과업갈등은 공통된 의견의 통합에 도달하기까지 많은 에너지가 소모된다는 부정적 측면이 존재하지만(Amason 1996), 구성원들이 현재 직면하고 있는 이슈에 대해 보다 잘 인지하도록 돕는다는 긍정적인 측면도 함께 존재한다(Amason & Sapienza 1997; Simons & Peterson 2000).

반면, 관계갈등은 주로 업무 외에 구성원들 간의 감정적인 부분과 관련된 것으로서, 조직 구성원들 간의 성격, 가치, 태도 등의 차이에서 발생하는 갈등을 말한다(최항석 2012; Jehn 1995; Amason & Sapienza 1997). Bono et al.(2002)은 관계갈등을 짜증(Annoyance)이나 반감(Animosity)의 감정과 관련하여 발생하는 구성원들 간의 의견충돌이라고 정의하였다. 특히, 이들의 연구에서는 과업

갈등이 업무와 관련된 상황적 요인에 의해서 발생하는 것이라면, 관계갈등은 이와 반대로 동료와의 관계에 의해서 발생하는 것이라고 대조하여 설명하였다. De Dreu & Weingart(2003)는 관계갈등의 예로서 개인의 취향에 따른 갈등, 정치적 선호도에 따른 갈등, 가치에 따른 갈등 등을 제시하기도 하였다. 또한, Simons & Peterson(2000)의 연구는 관계갈등이 직장에서의 의사결정에 다음과 같은 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 첫 번째는 관계갈등이 조직의 정보 처리 능력을 제한한다는 점이고, 두 번째는 조직 구성원들의 인지 기능을 제한한다는 점이고, 마지막으로 세 번째는 조직 구성원들의 행동이 적대적인 감정과 함께 작용할 수 있다는 점이다.

최근의 연구들은 과업갈등과 관계갈등의 이와 같은 개념적인 차이에도 불구하고 상호 밀접한 관계를 지니고 있다고 보고 있다(조봉순 · 조경순 2002; 김학수 · 이준호 2012; Amason & Sapienza 1997; Yang & Mossholder 2004). 과업갈등과 관계갈등은 서로 완전히 분리되어서 살펴볼 수 없다는 것이다. 따라서 본 연구는 우리 사회의 다양한 위협요인들과 깊은 관련이 있을 것으로 기대되는 결과변수로서 두 유형의 갈등을 동시에 고려하고자 하였다.

아울러, 본 연구는 직장 내 개인이 갈등상황에 더욱 노출되거나 기존의 갈등이 증폭될 수 있는 가능성을 충분히 고려하여, 직장 내 두 갈등유형(i.e., 과업갈등, 관계갈등)과 관련이 깊은 다양한 위협요인들을 다음과 같이 설정하였다. 먼저, 전통적인 관념으로 인해 나타나는 결과들을 확인하기 위해, 연령과 성별에 의한 직장 내 갈등상황을 살펴보았다. 두 번째로 일과 가정의 갈등으로 인해 나타나는 결과들을 확인하기 위해, 일 초래 갈등과 가정 초래 갈등에 의한 직장 내 갈등상황을 살펴보았다. 세 번째로 사회를 바라보는 태도로 인해 나타나는 결과를 확인하기 위해, 사회적 약자 배려와 사회적 위험 인지에 의한 직장 내 갈등상황을 살펴보았다. 마지막으로 갈등에 대한 대응으로 인해 나타나는 결과들을 확인하기 위해, 회피적 갈등관리와 강압적 갈등관리에 의한 직장 내 갈등상황을 살펴보았다.

3. 전통적인 관념과 직장 내 갈등

1) 연령

급속하게 변화하는 사회는 그 자체만으로도 개인과 공동체의 삶에 많은 변화를 가져다주고 있다. 특히, 이러한 변화 속에서 중요한 이슈로 받아들여지고 있는 사례 가운데 하나가 세대 간의 갈등이다(Kertzer 1983). 물론 오늘날처럼 빠르게 변화하는 사회 속에서 세대 간의 차이가 발생하는 것은 필연적인 현상으로 볼 수 있다. 따라서 세대 간의 차이를 발견하고 이해하고자 했던 지금까지의 관심들은 우리 사회를 보다 더 정교하게 설명하기 위한 중요한 노력들이었다(김병섭 · 하태권 1997). 최근 직장 내에서도 세대 간의 차이로 인한 갈등이 빈번하게 일어나고 있다(이주일 · 유경 2010; 김영곤 2016). 직장에서 주로 발생하는 세대 문제는 선호하는 행동방식의 차이, 이해관계의 충돌, 위계문화에 대한 상충되는 입장, 직급과 연령의 차이를 바라보는 서로 다른 시선 등이 있다(김명언 외 2000).

김병섭 · 하태권(1997)의 연구는 기성세대와 신세대 사이에서 나타나는 의식구조와 가치의 차이를 살펴보았다. 이들의 연구에서 신세대는 기성세대에 비해 상사의 지시에 무조건적으로 순응하지 않는 편이고, 기존의 규정이나 방침을 의심 없이 그대로 따르는 행위에 대해 기성세대에 비해 더욱 부정적인 태도를 가지는 것으로 나타났다. 또한, 신세대와 기성세대가 모두 불확실성을 피하려는 태도를 공통적으로 가지고 있지만, 신세대는 직무 내용에 대한 불확실성을 피하고자 하는 것에 중점을 두는 반면, 기성세대는 직무 절차에 대한 불확실성을 피하고자 하는 것에 중점을 둔다는 점을 밝혔다. 더불어, Cennamo & Gardner(2008)의 연구에서도 신세대일수록 기성세대에 비해 직무가 주는 내재적 가치에 더 많은 관심을 가지고 있다는 점을 발견하였다.

기성세대와 신세대 사이에서 나타나는 이와 같은 차이를 고려했을 때, 직장 내 기존의 구성원이었던 기성세대보다는 새로운 구성원으로 진입하게 된 신세대가 더 많은 갈등을 인지하게 될 것으로 예측해 볼 수 있다. 주로 기성세대들에 의해서 형성되어진 직장 내 관계적 · 과업적 행동방식들에 대해서 신세대들은 더

많은 부정적 태도를 가질 수 있기 때문이다. 특히 기존의 많은 직장들은 기성세대의 가치와 문화가 유지되고 있는 경우가 대부분이고, 직장 내 상위직급을 차지하고 있는 구성원들 또한 대부분 기성세대이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : *신세대는 상대적으로 기성세대보다 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.*

2) 성별

현대사회는 과거와 비교했을 때 여성의 사회진출이 보다 활발해진 것이 특징이며, 남성과 여성의 성 역할에 대한 경계도 허물어지고 있는 단계로 볼 수 있다. 그러나 여전히 한국의 다수 조직 및 집단들에서는 남성 중심의 조직 문화가 강하게 자리를 잡고 있다. 특히, 전통적으로 남성 중심적으로 업무가 수행되어온 조직의 경우에는 여성의 능력이 해당 직무를 수행하기에 적합하더라도 해당 여성이 남성과 동일한 대우를 받지 못하는 경우가 많다. 예를 들어, 경찰조직은 그동안 직무 특성상 남성 중심적인 직업으로 인식되어 왔는데, 고위직에 대한 여성들의 진입 장벽이 높을 수밖에 없는 현실이 여전히 드러나고 있다. 이처럼 여성들은 채용을 포함한 조직 내 인사이동 및 부서배치와 관련하여 상대적으로 많은 불이익을 받아오곤 했다(권혜림 2013). 최근에 여성들에게 기회가 박탈되지 않도록 하는 직장 내 다양한 제도들이 시행되고 있음에도 불구하고 여전히 많은 부분에 있어서 여성이 넘어야 할 직장 내 장벽이 매우 높다. 한국의 많은 공공 및 민간 조직 내에서 중요한 의사결정을 내려야 하는 주요 직급 및 직위 대부분을 남성들이 차지하고 있다는 점은 이러한 현실을 대변하는 여러 사례 중의 하나라고 할 수 있겠다.

안상수 · 김금미(2010)는 성별과 관련된 조직 요인들이 조직성과(i.e., 직무만족, 이직의도)에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 이들의 연구는 다양한 변인들 간의 관계에서 성별에 따라 그 영향력이 상당한 차이를 보이고 있음을 발견하였다. 오현규 · 박성민(2014)의 연구는 민간조직에 근무하는 여성일수록 직무에 대

한 만족도가 남성들에 비해 현저히 낮다는 점을 보여주고 있다. 김효성(2012)의 연구에서도 직장에서 여성 구성원들이 남성 구성원들에 비해 소속된 조직이 가족 친화적이지 못하다고 더욱 인지할 수 있기 때문에, 여성 구성원들에게 있어서 조직몰입에 미치는 가족 친화적인 문화의 영향력이 낮다는 점을 제시하고 있다.

오늘날 직장 내에서 여성들이 처한 조직 환경들을 고려하였을 때, 여성은 남성보다 직장 내에서 더 많은 갈등을 인지하게 될 것으로 예측해 볼 수 있다. 주로 남성 중심적으로 형성된 기존의 직장 내 관계적·과업적 행동방식들이 여성들에게는 불리한 장벽으로 작용될 수 있기 때문이다. 실제로 오늘날 한국사회에서 두드러지게 나타나고 있는 여성의 경력단절, 승진의 어려움, 낮은 임금 등의 문제만 보더라도 그 심각성을 알 수 있으며, 직장 내 주요 문제나 사안을 다루고 결정하는 주체도 대체적으로 남성이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 여성은 상대적으로 남성보다 직장 내 관계 및 과업 갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.

4. 일과 가정의 갈등과 직장 내 갈등

오늘날 현대인들은 직장과 가정에 대한 다양한 역할 간 충돌을 흔히들 겪고 있다. 일과 가정 간의 갈등은 상호 양립이 어려운 직장과 가정으로부터의 역할 압박(Role Pressure)으로 인해 발생한다(Carlson et al. 2000). 특히, 일과 가정 간의 갈등은 직장에서의 일이나 역할이 가정에서의 일을 방해하는 '일 초래 갈등'과 가정에서의 일과 역할이 직장에서의 일을 방해하는 '가정 초래 갈등'으로도 구분될 수 있다(Carlson et al. 2000; Grzywacz & Bass 2003; Wadsworth & Owens 2007).

직장에서의 역할과 가정에서의 역할을 동시에 요구받는 근로자라면, 그 역할을 수행하는 데 있어서 적절한 조절과 분배가 필요한데, 이것이 현대인들에게 있어서 현실적으로 쉽게 해결될 수 있는 문제가 아니다. 이처럼 적절한 역할 균

형이 이뤄지지 않았을 경우 두 역할 사이에서 많은 직장인들이 갈등을 겪게 된다. 일과 가정 간의 갈등이 조직의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것은 이미 많은 연구들에 의해 입증되었다(장재윤 · 김혜숙 2003; 장재윤 2004; 김현욱 · 유태용 2009; 이병재 · 정태석 2013; Thomas & Ganster 1995; Allen et al. 2000; Bruck et al. 2002). 일과 가정 간의 갈등을 경험하고 있는 직장인들은 직장과 일상생활 모두 만족을 느끼기 어려우며, 이와 같은 갈등이 스트레스의 중요한 요인으로 작용하기도 한다(장재윤 · 김혜숙 2003; 장재윤 2004; 김현욱 · 유태용 2009; Bruck et al. 2002).

오늘날 다양한 역할 간의 충돌을 경험하고 있는 직장들의 현실을 고려하였을 때, 일과 가정 간의 역할 갈등이 큰 사람일수록 직장 내에서도 더 많은 갈등을 인지하게 될 것으로 예측해 볼 수 있다. 직장 또는 가정으로부터 초래되는 갈등(i.e., 일 초래 갈등, 가정 초래 갈등)은 직장 내 대인관계 및 과업활동들을 긴장 또는 충돌의 상황으로 이끌 수 있기 때문이다. 일과 가정 사이에서의 역할갈등이 빈번하게 발생하게 되면 직장생활에 부정적인 영향을 미칠 수밖에 없으며 관계적 · 과업적 측면 모두 다양한 의무를 충실히 수행하지 못하게 된다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 일 초래 갈등을 겪는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.

가설 4 : 가정 초래 갈등을 겪는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.

5. 사회를 바라보는 태도와 직장 내 갈등

1) 사회적 약자 배려

사회적 약자에 대한 정의는 매우 다의적이고 복합적이다. 하지만 분명한 것은 사회 및 공동체의 구성원으로서 사회적 약자 대한 배려와 지원은 다양한 집단들

간의 갈등해소와 통합의 문제에 있어서 매우 중요한 사안이 되어왔다. 일반적으로 사회적 약자는 1) 사회의 운영과정에서 하급자로 표현되는 '관계적 약자', 2) 다수의 구성원 집단이 가진 특성을 갖지 못해 어려움을 겪거나 소외되는 '소수집단', 3) 사회제도가 지속되는 과정에서 보호를 받지 못하는 '제도적 약자' 등으로 고려해 볼 수 있다(조소영 2009). 따라서 사회적 약자를 배려하고자 하는 성향은 사회적 · 경제적 지위에서 있어서 상대적으로 열악한 집단의 어려움을 이해하고 공감함으로써, 이들의 집단을 배려하고 지원하려는 자세 또는 태도로 볼 수 있겠다(심재휘 외 2016).

배려의 태도는 타인 또는 다른 집단의 처지와 상태를 이해하고 불편함을 해소시키려는 이타적 · 헌신적 양보의 노력이 포함된다(정영숙 2016; Noddings 2013). 이와 같은 태도는 다양한 갈등상황에서 상대방의 입장에 관심을 갖고 긍정적인 결과를 도출하기 위한 행위에 있어서도 매우 중요하게 작용한다(김태훈 외 2008; 은재호 · 장현주 2012; 이연복 · 이혜경 2015). 따라서 개인이 갖는 사회적 약자를 배려하는 태도는 직장을 포함한 다양한 사회적 공동체의 갈등상황을 긍정적으로 이끌 수 있는 중요한 자세로 볼 수 있겠다. 사회적 약자에 대한 배려의 태도와 행동을 직접적으로 실증분석의 변수로서 사용한 연구는 찾아보기 어렵다. 하지만, 신상진 · 조영태(2007)는 사회적 자본의 변수 중 하나로서 사회적 약자에 대한 태도를 사용하여 실증분석을 진행하였다. 박수미 · 정기선(2006)의 연구에서도 차별에 대한 고정관념이나 편견을 중심으로 하여 사회적 소수자에 대한 태도와 사람들이 일반적으로 가지고 있는 가치관과의 관계를 다루었다. 이들의 연구에서는 사회적 약자를 배려하는 태도를 갈등상황과 직접적으로 다루지는 않았지만 사회 구성원으로서 긍정적인 관계 형성에 유의미한 영향을 줄 수 있음을 보여주고 있다. 특히, 직장에서 주로 발생하는 갈등은 개별적으로 회피하거나 권위적 또는 강압적으로 종료시키려는 방식으로는 해결되지 못하고 지속될 뿐이다. 따라서 일상에서 서로 솔직한 심정을 토로함으로써 상호 간의 마음을 이해하는 의사소통 방식에 익숙한 한국인들에게 있어서는 공적인 관계에서의 갈등 해결이 어려울 수밖에 없다(이다원 외 2014).

직장에서의 갈등이 일회적인 현상이 아니라 다양한 형태로 반복되는 특성임

을 고려하였을 때, 소수자를 포함하여 사회적 약자에 대해 배려하는 태도는 반복되는 갈등상황 속에서도 이를 상대적으로 긍정적 심리상태로 이끌 수 있는 요인이 될 수 있음을 예측해 볼 수 있다. 갈등의 순환과정 속에서 개인의 갈등관리 및 소통 역량에 따른 갈등해소의 점진적 과정이 중요하게 작용할 수 있기 때문이다(장해순, 2003). 뿐만 아니라, 사회적 약자에 대한 강한 이해심을 가진 사람들은 직장에서도 높은 공동체 의식과 책임을 가지고 역할을 수행할 가능성이 높다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 : 사회적 약자를 배려하지 않는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.

2) 사회적 위험 인지

'위험'은 특정 물질이나 행위로부터 입게 되는 위해의 정도와 가능성으로 이해할 수 있으며, 미래의 불확실한 상황을 내포하는 개념이다(최진식 2009). 개인의 심리적 관점에서 위험에 대한 지각을 이해하는 것은 사회의 잠재적 위험과 갈등에 대한 예측이 가능하다는 점에서도 매우 큰 의미가 있다. Jacoby & Kaplan (1972)은 개인이 인지하는 위험을 1) 경제적 위험, 2) 성과에 대한 위험, 3) 물리적 위험, 4) 심리적 위험, 5) 사회적 위험으로 분류하기도 했다. 그 중 사회적 위험은 두려움을 느끼는 정도가 상대적으로 더 강할 수 있기 때문에 집단 간의 갈등 역시 강하게 내포하고 있다(차용진 2006).

Kasperson(1988)에 따르면, 위험은 개인이나 집단으로 하여금 행동적 반응을 일으키기 때문에 2차 효과(Secondary Impact)를 발생시킬 수 있다. 특히, 개인과 공동체를 위협하는 사회적 위험은 어느 사회에서나 존재했지만, 오늘날의 사회적 위험은 특정 개인 또는 집단들에게 중첩되어 나타나는 현상이 강하므로 더 큰 사회적 위험을 부추길 수 있는 특징이 있다(최영준 2011; Beck 2002). 최진식(2009)의 연구에서도 사회적 위험에 대한 두려움이 크거나 관리 및 예방이 어려울수록 위험성에 대한 인식이 더욱 증폭될 수 있다는 점을 실증적으로 밝힌 바 있다.

사회적 위험에 대한 불안감이 더욱 확대되고 있는 오늘날의 현실을 고려하였을 때, 사회적 위험을 더 많이 인지할수록 직장 내 갈등에 대한 인식 수준도 더욱 높을 것이라고 예측해 볼 수 있다. 사회적 위험 인지가 높은 개인은 위험을 회피하기 위한 다양한 행동전략을 취하기 위해서 갈등상황에 더욱 민감하게 반응할 수 있기 때문이다. 사회적 위험으로부터 늘 걱정하고 초조해하는 사람들은 내재된 불안과 걱정으로 인해 동일한 갈등상황이라 하더라도 더 많은 갈등을 인지할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6 : 사회적 위험을 인지하는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.

6. 갈등에 대한 대응과 직장 내 갈등

'갈등관리'는 갈등을 단순히 제거해야 할 부정적 대상으로만 보지 않고, 긍정적인 효과를 만들어낼 수 있는 요소로 판단하여 이를 적절하게 해소함으로써 공동체의 발전 기제로 사용하겠다는 인식에 근거하고 있다.[1] 따라서 직장에서 발생하는 갈등을 적절하게 관리하는 것은 조직을 효과적으로 운영하는 데에도 긍정적인 영향을 미친다(천대윤 2001; 이준호 2005; 은재호 · 장현주 2012). 직장과 같이 조직에서 발생하는 갈등을 관리하는 방식에 대해서는 다양한 학자들의 견해가 존재한다(Blake & Mouton, 1964; Thomas 1974; Thomas & Kilman 1975; Wall & Callister 1995). Thomas(1974)와 Thomas & Kilman(1975)은 자신의 관심과 상대방의 관심을 대하는 2가지의 성향을 기반으로 하여 5가지의 갈등관리 유형(i.e., 강압형, 순응형, 타협형, 협조형, 회피형)을 제시하였다. 특히, 본 연구는 이러한 갈등관리 유형 가운데 직장 내 구성원들에게 '비협조적인 자세'를 취하는 1) 회피적 갈등관리[2]와 2) 강압적 갈등관리[3] 두 유형에 초점을 두었다. 이

1) 갈등에 따른 적절한 수준의 자극, 긴장, 위기의식 등은 집단 및 공동체에 활력을 불어넣는 긍정적 기제로 작용할 수 있다(김정운 2015).

2) 회피적 갈등관리는 본인과 상대방의 이해관계 충족에 큰 관심을 갖지 않으며 문제 상황을

두 유형은 모두 상대방에게 비협조적인 태도를 가짐으로써 갈등의 문제를 근본적으로 해결하지 못하고 부정적인 결과를 지속적으로 야기할 수 있기 때문이다.

많은 선행연구들이 갈등관리 유형과 조직의 성과 간의 관계에 대해 규명하고 있다. 갈등을 잘 관리하고 갈등에 잘 대응할수록 조직의 발전에 도움이 된다는 점은 이미 여러 연구에 의해 밝혀져 왔다(Alper et al. 2000; De Dreu & Weingart 2003; Paul et al. 2004; Tjosvold et al. 2003). Paul et al.(2004)은 협력적인 갈등관리 방식이 의사결정 과정과 결과의 질에 있어서 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주고 있다. 특히, Song et al.(2006)은 5가지 갈등관리 유형에 따라 갈등의 양상이 어떻게 변화하는지 연구를 진행하였다. 그 결과 협력적·타협적·순응적 갈등관리 방식은 건설적인 갈등의 양상을 나타냈으며, 회피적·강압적 갈등관리 방식은 파괴적인 갈등의 양상을 나타내는 것을 확인할 수 있었다.

이처럼 직장 내 구성원들 간 비협조적인 태도가 갈등의 문제를 지속적으로 증폭시킬 수 있음을 고려하였을 때, 직장 내 개인은 회피적·강압적 갈등관리 전략을 취할수록 더 많은 갈등상황에 노출될 것으로 예측해 볼 수 있다. 특히 자신의 의견을 상대방에게 강제하거나 갈등상황을 아예 회피하려는 태도는 다른 구성원들과의 마찰상황을 긍정적으로 해결해 나갈 수 없다. 단기적으로 보았을 때는 갈등을 잠시 잠재우고 더 이상 고조시키지 않을 수 있으나, 장기적으로 보면 오히려 갈등을 더 축적시킬 수 있으며 새로운 갈등을 유발할 수 있기 때문이다(서광

완전히 피하려고 하는 소극적인 접근이다(은재호·장현주 2012; Thomas & Kilman 1975; Thomas 1992). 따라서 갈등상황이 발생했을 때 크게 휘말리길 원하지 않으며 본인의 입장도 명확하게 표현하지 않는다(이영안·이홍재 2011). 의견이 불일치한 경우가 발생했을 때 문제의 원인을 구체적으로 파악하려는 의지가 거의 없다. 상대적으로 갈등을 적극 해결하고자 하는 상대방을 무기력하게 할 수 있다(서광열·김상균 2008).

3) 강압적 갈등관리는 상대방의 의견이나 입장은 고려하지 않고, 온전히 자신의 입장에서 이익을 취하기 위해 자신의 입장을 강요하는 독단적인 접근이다(Thomas & Kilman 1975; Thomas 1992). 주로 자신이 이용할 수 있는 강제적인 힘을 사용하여 상황을 지배하려는 행동양식을 보인다. 특히, 상대방이 본인보다 지위가 낮을 경우 자신이 지닌 지위나 권위를 내세우고 이를 이용하여 상대방으로 하여금 복종하도록 요구한다(이영안·이홍재 2011; Campbell et al. 1983). 갈등이 발생했을 경우 자신의 이익을 우선적으로 고려하기 때문에 비협조적인 태도를 취하며 상대방과의 관계를 중요하게 고려하지 않는다. 결과적으로 이익을 취하는 승자와 그렇지 못한 패자를 만들게 된다(은재호·장현주 2012).

열 · 김상균 2008). 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7 : 회피적 갈등관리 태도를 갖는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업 갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.

가설 8 : 강압적 갈등관리 태도를 갖는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업 갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.

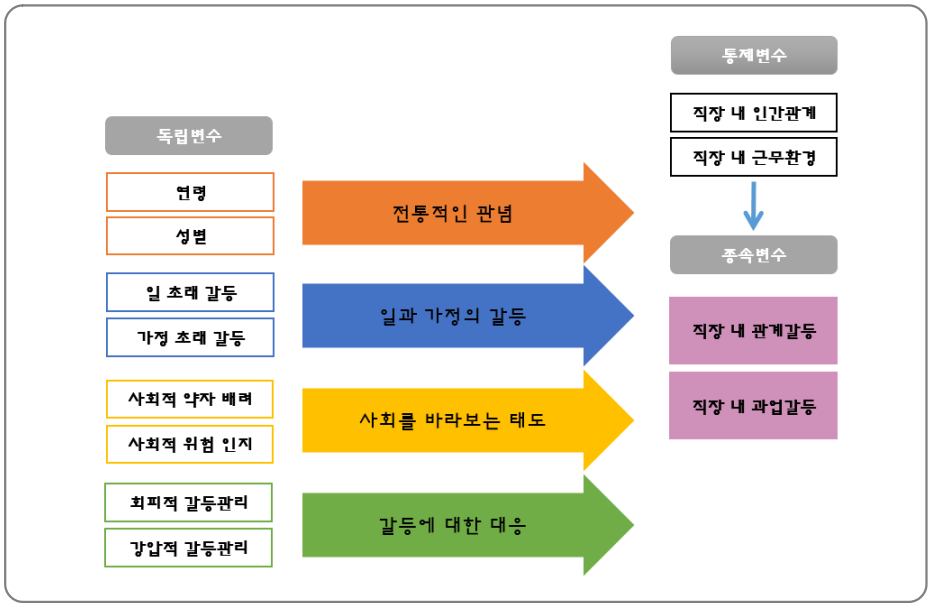
Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 오늘날 한국사회에서 공유되고 있는 전통적인 관념, 일과 가정의 갈등, 사회를 바라보는 태도, 갈등에 대한 대응 이슈들이 직장 내 갈등과 어떠한 관련성이 있는지 확인하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 앞서 도출된 8개의 가설들을 바탕으로 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다. 본 모형은 2개의 통제변수, 8개의 독립변수, 2개의 종속변수로 구성되었다. 먼저, 직장 내 갈등상황과 밀접한 관련이 있을 것으로 기대되는 '직장 내 인간관계' 변수와 '직장 내 근무환경' 변수를 통제변수로 설정하였다. 전통적인 관념에 관한 하위변수로서는 '연령'과 '성별'을 독립변수로 설정하였다. 일과 가정의 갈등에 관한 하위변수로서는 '일 초래 갈등'과 '가정 초래 갈등'을 독립변수로 설정하였다. 사회를 바라보는 태도에 관한 하위변수로서는 '사회적 약자 배려'와 '사회적 위험 인지'를 독립변수로 설정하였다. 갈등에 대한 대응에 관한 하위변수로서는 '회피적 갈등관리'와 '강압적 갈등관리'를 독립변수로 설정하였다. 이와 같은 순서는 사회 인구학적 특성(e.g., 성별, 연령, 학력, 직업)을 바탕으로 개인 심리적 특성(e.g., 자존감, 자기효능감)이 형성되고, 그 이후에 직무 특성(e.g., 직무능력)이 형성되는 순차적 관계를 고려한 것이다(이일현, 2014). 직장 내 갈등은 대표적으로 '과업갈등'과 '관계갈등'으로 분류되고 있는데, 본 연구에서는 이러한 분류방법을 적용

하여 종속변수로 제시하였다(Simons & Peterson 2000; De Dreu & Weingart 2003).

[그림 1] 연구모형



2. 표본의 구성[4)]

본 연구는 한국사회의 다양한 상황적·맥락적·배경적 위협요인들에 의해서 발생되는 직장 내 갈등에 초점을 두었다. 본 연구의 실증분석을 위해 2015년에

4) 본 연구는 한국사회를 살아가는 현대인들의 직장 내 갈등과 이를 위협하는 다양한 요인들 간의 관계를 복합적으로 확인하고자 하였으므로, 공공부문과 민간부문 구성원들을 포괄적으로 표본에 담았다. 통계청 홈페이지(http://kostat.go.kr/)에 따르면 2015년 기준으로 전체 일자리 중에서 공공부문 일자리의 비율은 약 9.7%이고, 민간부문 일자리의 비율은 약 90.3%인 것으로 나타났다. 〈표 1〉에 제시되지는 않았지만, 본 연구의 표본에도 이와 유사한 응답자 비율로 구성되어 비교적 타당한 표본으로 구성되었음을 밝힌다.

성균관대학교 SSK 공존·협력 사업단이 의뢰하고 한국리서치가 조사를 실시한 '한국사회의 갈등과 협력에 대한 인식조사' 데이터를 활용하였다. 해당 데이터에서 확보된 다양한 응답자 가운데 직장 내에서 관계갈등과 과업갈등을 경험할 수 있는 직장 근로자 406명을 선별하여 분석 대상으로 설정하였다. 구체적으로 응답자의 특성을 살펴보면 남자가 61.8%, 여성이 38.2%였다. 또한, 연령은 30대(25.9%)와 40대(25.1%)가 가장 많았으며 20대(20%), 50대(16.3%)가 그 뒤를 이었다. 학력은 전체 응답자의 과반수 이상이 전문대 재학 이상(52.5%)인 것으로 확인되었으며, 고등학교 졸업(39.2%), 중학교 졸업 이하(7.6%)가 그 뒤를 이었다. 직업은 사무/관리/전문(45.1%), 판매/서비스(35.5%), 생산/기능/노무(15.0%), 농업/임업/어업(4.4%)의 순으로 구성되어 있음을 파악되었다. 소득은 301~500만원(38.2%)이 가장 많았으며, 300만원 이하(38.0%), 501만원 이상(22.2%)이 그 뒤를 이었다. 지역은 경기(23.2%)와 서울(19.0%)이 가장 많았으며, 그 외 다양한 지역별로 고루 분포하고 있음을 확인하였다. 이를 표로 정리하면 다음의 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 표본의 구성

구분	내용	빈도 (%)	구분	내용	빈도 (%)
성별	남자	251 (61.8%)	지역	서울	77 (19.0%)
	여자	155 (38.2%)		부산	34 (8.4%)
연령	20대	81 (20.0%)		대구	19 (4.7%)
	30대	105 (25.9%)		인천	19 (4.7%)
	40대	102 (25.1%)		광주	9 (2.2%)
	50대	66 (16.3%)		대전	11 (2.7%)
	60대 이상	52 (12.8%)		울산	2 (0.5%)
학력	중학교 졸업 이하	31 (7.6%)		세종	2 (0.5%)
	고등학교 졸업	159 (39.2%)		경기	94 (23.2%)

구분	내용	빈도 (%)	구분	내용	빈도 (%)
	전문대 재학 이상	213 (52.5%)		강원	11 (2.7%)
	기타/무응답	3 (0.7%)		충북	13 (3.2%)
직업	농업/임업/어업	18 (4.4%)		충남	20 (4.9%)
	판매/서비스	144 (35.5%)		전북	17 (4.2%)
	생산/기능/노무	61 (15.0%)		전남	16 (3.9%)
	사무/관리/전문	183 (45.1%)		경북	25 (6.2%)
소득	300만원 이하	154 (38.0%)		경남	33 (8.1%)
	301~500만원	155 (38.2%)		제주	4 (1.0%)
	501만원 이상	90 (22.2%)	총 406명		
	기타/무응답	7 (1.7%)			

3. 변수의 측정

본 연구의 실증분석을 위해 사용된 변수들의 구성은 〈표 2〉와 같다. 먼저 통제변수인 직장 내 인간관계와 직장 내 근무환경에는 각각 이를 대표하는 5문항과 3문항을 활용하였다. 또한, 독립변수의 '전통적인 관념'을 나타내는 연령과 성별에는 각각 이를 대표하는 1문항을 활용하였다. '일과 가정의 갈등'을 나타내는 일 초래 갈등과 가정 초래 갈등에는 각각 이를 대표하는 5문항을 활용하였다. '사회를 바라보는 태도'를 나타내는 사회적 약자 배려와 사회적 위험 인지에는 각각 이를 대표하는 6문항과 3문항을 사용하였다. '갈등에 대한 대응'을 나타내는 회피적 갈등관리와 강압적 갈등관리에는 각각 이를 대표하는 4문항을 활용하였다. 다음으로 종속변수인 관계갈등과 과업갈등에는 각 4문항을 활용하였다. 마지막으로 종속변수인 직장 내 과업갈등과 직장 내 관계갈등에는 각각 이를 대표하는 4문항을 활용하였다.

〈표 2〉 변수의 측정

구분	문항 및 내용
직장 내 인간 관계	나는 좋은 직장동료를 가지고 있다.
	나는 정기적으로 동료들과 토론을 한다.
	나는 점심이나 휴식시간에 구성원들과 함께 자유롭게 어울린다.
	나는 직장동료와 부하로부터 존경을 받는다.
	내 상사는 나의 잠재력을 발전시킬 수 있도록 도와준다.
직장 내 근무 환경	나의 근무지는 신체적으로 안전하다.
	나의 직장은 내가 건강함을 유지할 수 있도록 도와준다.
	나는 나의 급여에 만족한다.
연령	① 20대 / ② 30대 / ③ 40대 / ④ 50대 / ⑤ 60대 이상
성별	① 남성 / ② 여성
일 초래 갈등	직장생활로 인해 요리나 청소, 육아와 같은 가정에서의 책임을 다하기 어렵다.
	직장생활로 인해 가족과 함께 보내는 시간이 부족하다.
	나는 직장에서의 일로 인해 가정에서 화를 내거나 짜증을 낸다.
	나는 직장일로 인해 중요한 가족행사에 참여하지 못하는 경우가 있다.
	직장에서 일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다.
가정 초래 갈등	가정생활로 인해 정시출근, 업무수행과 같은 직장에서의 나의 책임을 다하지 못한다.
	가정에서의 일로 인해 직무 및 업무관련 활동을 위한 시간이 부족하다.
	가정에서 해야 할 일로 인해 직장에서 심한 피로감을 느낀다.
	직장에 있을 때, 업무에 집중하지 못하고 업무외의 일을 생각하고 있는 경우가 있다.
	가정에서의 일로 인해 내 경력발전을 위한 활동에 참여하지 못하는 경우가 있다.
사회적 약자 배려	나는 주변에 어려운 사람들을 돌보는 것이 중요하다고 생각한다.
	나는 배려/인정이 있는 사회조성을 위해 무엇이든 하는 것이 중요하다고 생각한다.

구분	문항 및 내용
	나는 영유아를 배려의 대상이라고 생각한다.
	나는 고령자를 배려의 대상이라고 생각한다.
	나는 장애인을 배려의 대상이라고 생각한다.
	나는 빈곤층을 배려의 대상이라고 생각한다.
사회적 위험 인지	나는 실직이 걱정된다.
	나는 자녀가 양질의 교육을 받지 못할까 걱정된다.
	나는 건강상 문제로 경제적 어려움을 겪을 수 있다고 생각한다.
회피적 갈등 관리	나는 상대방을 곤란하게 만드는 것을 피한다.
	나는 나와 의견이 다른 사람과의 토론을 피한다.
	나는 감정충돌을 일으키지 않기 위해 다른 의견을 가지고 있어도 말하지 않는다.
	나는 문제를 해결하기보다는 참는다.
강압적 갈등 관리	나에게 유리한 결정을 내리도록 나의 권한을 이용한다.
	나에게 유리한 결정을 내리도록 나의 전문성을 이용한다.
	나는 경쟁상대를 이기기 위해 가끔 권력을 이용한다.
	나는 일반적으로 나의 입장을 단호하게 관철시킨다.
직장 내 관계 갈등	직장 내에서 구성원들 간 마찰이 발생하곤 한다.
	나는 직장 내에서 성격차이로 인한 갈등을 겪고 있다.
	나는 직장 내에서 다른 사람과의 관계로 인해 긴장감을 느낀다.
	나는 직장 내에서 정서적인 갈등을 겪고 있다.
직장 내 과업 갈등	직장 내에서 구성원들 간 의견 불일치가 발생하곤 한다.
	업무를 진행하는 과정에서 구성원들 간 의견불일치가 발생하곤 한다.
	나는 직장 내에서 의견차이로 인한 갈등을 겪고 있다.
	나는 업무를 진행하는 과정에서 갈등을 겪고 있다.

Ⅳ. 분석결과

1. 타당도 분석과 신뢰도 분석

본 연구의 분석에서 측정하고자 하는 측정도구들이 얼마나 타당성을 지니고 있는지 파악하기 위해 연령과 성별 변수를 제외한 모든 변수들의 측정도구에 대해서 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다. 요인을 추출하는 방법으로는 주성분 방법을 사용하였으며, 요인회전의 방법으로는 베리맥스(Varimax) 방법을 사용하였다. 먼저 Kaise-Meyer-Olkin(KMO) 척도와 Bartlett의 구형성 검정 통계량을 통해서 본 연구의 데이터가 요인분석을 실시하기에 매우 적합함을 확인하였다. 본 연구의 분석에서 추출된 측정개념들의 고유값이 모두 1.0 이상인 것으로 확인되었으며, 이를 구성하는 측정문항들의 요인적재량도 대부분 0.5 이상인 것으로 확인되었다. 다만, 회피적 갈등관리의 측정문항 33-1의 요인적재량이 0.406으로 기준 값에 약간 미치지는 않지만 본 연구의 중요 측정문항으로 판단하였기 때문에 이를 제외시키지 않고 본 연구에 사용하였다. 또한, 본 연구는 측정하고자 하는 측정도구들이 얼마나 신뢰성을 지니고 있는지 파악하기 위해 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 함께 실시하였다. 신뢰성을 파악하기 위한 수치로는 Cronbach's Alpha 계수를 사용하였다. 신뢰도 분석에서 측정개념들의 Cronbach's Alpha 계수가 모두 0.6 이상인 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구에서 사용되는 측정도구의 타당성과 신뢰성을 상당부분 확보하였으며, 이를 구체적으로 나타낸 것이 〈표 3〉이다.

〈표 3〉 요인 분석과 신뢰도 분석 결과

측정개념	측정문항	요인적재량	고유값	Cronbach's Alpha
직장 내 인간관계	29-3-1	.816	3.258	.872
	29-3-2	.814		
	29-3-3	.805		

측정개념	측정문항	요인적재량	고유값	Cronbach's Alpha
	29-3-4	.773		
	29-3-5	.783		
직장 내 근무환경	29-1-1	.696	1.765	.612
	29-1-3	.793		
	29-1-4	.723		
일 초래 갈등	29-5-1	.805	3.534	.898
	29-5-2	.848		
	29-5-3	.699		
	29-5-4	.775		
	29-5-5	.817		
가정 초래 갈등	29-6-1	.810	3.805	.916
	29-6-2	.802		
	29-6-3	.813		
	29-6-4	.805		
	29-6-5	.851		
사회적 약자 배려	38-1	.698	3.215	.826
	38-2	.682		
	38-3	.719		
	38-4	.747		
	38-5	.824		
	38-6	.707		
사회적 위험 인지	37-2	.764	2.092	.771
	37-4	.862		
	37-5	.834		
회피적 갈등관리	33-1	.406	2.219	.716
	33-2	.797		
	33-3	.862		
	33-4	.799		

측정개념	측정문항	요인적재량	고유값	Cronbach's Alpha
강압적 갈등관리	31-1	.853	2.798	.842
	31-2	.822		
	31-3	.830		
	31-4	.756		
직장 내 관계갈등	29-4-1	.776	2.751	.847
	29-4-2	.881		
	29-4-3	.805		
	29-4-4	.852		
직장 내 과업갈등	29-4-5	.882	3.205	.917
	29-4-6	.897		
	29-4-7	.896		
	29-4-8	.905		

2. 상관관계 분석

본 연구의 분석에서 측정하고자 하는 개념들 간의 상관성을 파악하기 위해 피어슨 상관관계 분석(Pearson's Correlation Analysis)을 활용하였다. 먼저 주요변수들과 직장 내 관계갈등과의 관계에서는 직장 내 인간관계와 회피적 갈등관리를 제외한 모든 변수들이 서로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 또한, 주요변수들과 직장 내 과업갈등과의 관계에서는 회피적 갈등관리를 제외한 모든 변수들이 서로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구에서 사용되는 대부분의 통제 및 독립변수들이 두 종속변수와 유의미한 상관관계를 가지는 것으로 확인하였으며, 이를 구체적으로 나타낸 것이 〈표 4〉이다. 통제 및 독립변수들 사이에서 상관계수가 0.6 이상 높게 유의미하게 나타난 변수들은 일 초래 갈등과 가정 초래 갈등의 변수들(상관계수 .635**)이 유일했다. 따라서 다중공선성 진단을 위해 분산팽창요인 값을 활용하여 다중공선성

의 문제가 없는지 검토하였고, 본 연구에 사용된 모든 통제 및 독립변수들 간의 관계에서 다중공선성의 문제가 없음을 확인하였다.

〈표 4〉 상관관계 분석 결과

주요 변수들과 직장 내 관계갈등과의 상관관계				
직장 내 인간관계	직장 내 근무환경	연령	성별	일 초래 갈등
.091	-.111*	-.183**	.133**	.446**
가정 초래 갈등	사회적 약자 배려	사회적 위험 인지	회피적 갈등관리	강압적 갈등관리
.476**	-.160**	.265**	.073	.299**
주요 변수들과 직장 내 과업갈등과의 상관관계				
직장 내 인간관계	직장 내 근무환경	연령	성별	일 초래 갈등
.103*	-.166**	-.181**	.165**	.383**
가정 초래 갈등	사회적 약자 배려	사회적 위험 인지	회피적 갈등관리	강압적 갈등관리
.427**	-.158**	.297**	.072	.278**

* p〈.05, ** p〈.01

3. 위계적 회귀분석

본 연구는 주요 독립변수들 간의 위계에 따라 종속변수와의 인과관계를 정교하게 파악하기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchial Regression Analysis)을 실시하였다. 직장 내 관계갈등과 직장 내 과업갈등에 미치는 다양한 요인들의 영향력을 확인하기 위해 총 5단계로 통제 및 독립변수를 투입하였다. 1단계에는 통제변수로서 직장 내 갈등과 깊은 관련이 있을 것으로 기대되는 직장 내 인간관계와 직장 내 근무환경 변수를 투입하였다. 2단계에는 전통적인 관념의 영향력을 확인할 수 있는 독립변수로서 연령과 성별 변수를 투입하였다. 3단계에는 일과

가정의 갈등의 영향력을 확인할 수 있는 독립변수로서 일 초래 갈등과 가정 초래 갈등 변수를 투입하였다. 4단계에는 사회를 바라보는 태도의 영향력을 확인할 수 있는 독립변수로서 사회적 약자 배려와 사회적 위험 인지 변수를 투입하였다. 5단계에는 갈등에 대한 대응의 영향력을 확인할 수 있는 독립변수로서 회피적 갈등관리과 강압적 갈등관리 변수를 투입하였다.

직장 내 관계갈등을 종속변수로 설정한 위계적 회귀 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 1단계 통제변수로서 직장 내 인간관계는 직장 내 관계갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 직장 내 근무환경은 직장 내 관계갈등에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 독립변수로서 연령은 직장 내 관계갈등에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 성별은 직장 내 관계갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계 독립변수로서 일 초래 갈등과 가정 초래 갈등은 직장 내 관계갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 4단계 독립변수로서 사회적 약자 배려는 직장 내 관계갈등에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 사회적 위험 인지는 직장 내 관계갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 5단계 독립변수로서 회피적 갈등관리는 직장 내 관계갈등에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 강압적 갈등관리는 직장 내 관계갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 회피적 갈등관리를 제외한 모든 통제 및 독립변수들이 직장 내 관계갈등에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 이를 구체적으로 나타낸 것이 〈표 5〉이다.

〈표 5〉 직장 내 관계갈등에 대한 위계적 회귀분석 결과

구분	표준화 회귀 계수				
	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계
▶ 통제변수					
직장 내 인간관계	.149***	.108**	.074	.097**	.098**
직장 내 근무환경	-.164***	-.156***	-.104**	-.087*	-.102**
▶ 전통적인 관념					
연령		-.187***	-.156***	-.139***	-.145***

구분	표준화 회귀 계수				
	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계
성별(남성일수록)		.136***	.185***	.183***	.186***
▶ 일과 가정의 갈등					
일 초래 갈등			.249***	.228***	.231***
가정 초래 갈등			.312***	.285***	.234***
▶ 사회를 바라보는 태도					
사회적 약자 배려				-.086*	-.080*
사회적 위험 인지				.095**	.087**
▶ 갈등에 대한 대응					
회피적 갈등관리					.056
강압적 갈등관리					.097**
R 제곱	.032	.078	.327	.341	.351
F	6.387***	8.180***	31.340***	24.849***	20.743***
Durbin-Watson	1.917				

* p〈.10, ** p〈.05, *** p〈.01

직장 내 과업갈등을 종속변수로 설정한 위계적 회귀 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 1단계 통제변수로서 직장 내 인간관계는 직장 내 과업갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 직장 내 근무환경은 직장 내 과업갈등에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 독립변수로서 연령은 직장 내 과업갈등에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 성별은 직장 내 과업갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계 독립변수로서 일 초래 갈등과 가정 초래 갈등은 직장 내 과업갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 4단계 독립변수로서 사회적 약자 배려는 직장 내 과업갈등에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 사회적 위험 인지는 직장 내 과업갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 5단계 독립변수로서 회피적 갈등관리와 강압적 갈

등관리는 직장 내 과업갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 모든 통제 및 독립변수들이 직장 내 과업갈등에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 이를 구체적으로 나타낸 것이 〈표 6〉이다.

〈표 6〉 직장 내 과업갈등에 대한 위계적 회귀분석 결과

구분	표준화 회귀 계수				
	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계
▶ 통제변수					
직장 내 인간관계	.186***	.142***	.114**	.140***	.142***
직장 내 근무환경	-.232***	-.222***	-.186***	-.163***	-.178***
▶ 전통적인 관념					
연령		-.188***	-.161***	-.138***	-.146***
성별(남성일수록)		.158***	.197***	.192***	.197***
▶ 일과 가정의 갈등					
일 초래 갈등			.166***	.138**	.141**
가정 초래 갈등			.317***	.279***	.228***
▶ 사회를 바라보는 태도					
사회적 약자 배려				-.090**	-.087*
사회적 위험 인지				.150***	.142***
▶ 갈등에 대한 대응					
회피적 갈등관리					.072*
강압적 갈등관리					.091*
R 제곱	.058	.109	.298	.323	.335
F	11.927***	11.903***	27.368***	22.996***	19.329***
Durbin-Watson	1.880				

* p〈.10, ** p〈.05, *** p〈.01

4. 가설의 검증

위와 같은 위계적 회귀분석 결과들을 토대로 본 연구는 가설들을 검증하였다. 첫째, '전통적인 관념'의 영향력을 확인할 수 있는 연령과 성별 변수의 영향력 검증을 통해 가설1이 채택되었다. 둘째, '일과 가정의 갈등'의 영향력을 확인할 수 있는 일 초래 갈등과 가정 초래 갈등 변수의 영향력 검증을 통해 가설3과 가설4가 채택되었다. 셋째, 사회를 바라보는 태도의 영향력을 확인할 수 있는 사회적 약자 배려와 사회적 위험 인지 변수의 영향력 검증을 통해 가설5와 가설6이 채택되었다. 넷째, 갈등에 대한 대응의 영향력을 확인할 수 있는 회피적 갈등관리와 강압적 갈등관리 변수의 영향력 검증을 통해 가설7과 가설8이 채택되었다. 하지만, 직장 내 과업갈등을 종속변수로 설정한 위계적 회귀 분석 결과에서만 회피적 갈등관리의 영향력이 유의미하였으므로, 가설7은 직장 내 과업갈등이 종속변수일 경우에 한해서만 부분적으로 채택되었다고 볼 수 있다. 따라서 가설1, 가설3, 가설4, 가설5, 가설6, 가설7(부분), 가설8이 채택되었으며, 가설2는 기각되었다. 이를 구체적으로 나타낸 것이 〈표 7〉이다.

〈표 7〉 가설의 검증 결과

구분	내용	결과
가설1	신세대는 상대적으로 기성세대보다 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.	채택
가설2	여성은 상대적으로 남성보다 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.	기각
가설3	일 초래 갈등을 겪는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.	채택
가설4	가정 초래 갈등을 겪는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.	채택
가설5	사회적 약자를 배려하지 않는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.	채택

구분	내용	결과
가설6	사회적 위험을 인지하는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.	채택
가설7	회피적 갈등관리 태도를 갖는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업 갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.	부분 채택
가설8	강압적 갈등관리 태도를 갖는 사람일수록 직장 내 관계 및 과업 갈등을 더욱 크게 인지할 것이다.	채택

V. 결 론

최근 우리 사회에 유행하고 있는 '헬조선', '반퇴세대', '개저씨', '여혐혐' 등의 신조어들을 살펴보면, 한국사회가 어떠한 갈등과 혼란에 노출되어 있으며, 사회 구성원들이 어떠한 시선을 가지고 살아가고 있는지 알 수 있다.[5] 문화, 경제, 안보, 정치, 이념, 환경 등 많은 영역에서 우리사회는 이미 병을 앓고 있다. 다양한 가치와 목표가 혼재하는 사회로 성장한 만큼, 우리는 수많은 갈등과 논란들에 직면하고 있다. 본 연구는 사회 구성원으로서 학습하고 공유한 위협적 요인들이 이들의 노동현장에서 또 다른 갈등을 야기하는지 살펴보고자 하였다. 이를 위해 성균관대학교 SSK 공존·협력 연구단이 의뢰하고 한국리서치가 조사를 진행한 '한국사회의 갈등과 협력에 대한 인식조사' 데이터를 활용하여 실증 분석을 실시하였다. 분석의 결과 확인과 가설의 검증을 통해 다음과 같은 이론적·실무적 함의들을 이끌었다.

첫째, 통제변수인 '직장 내 인간관계' 및 '직장 내 근무환경'은 직장 내 두 갈등

5) 신조어는 오늘날 한국 사람들이 어떠한 갈등, 고민, 위험 등에 노출되고 있는지를 간접적으로 보여주는 중요한 단어이다. '헬조선'은 살기 어려운 한국사회를 지옥에 비유한 이르는 말이고, '반퇴세대'는 조기퇴직 후에 새로운 일자리를 다시 찾는 세대를 이르는 말이고, '개저씨'는 약자에게 권위적으로 대하는 중년 남성을 비하하여 이르는 말이고, '여혐혐'은 여성혐오 현상에 대한 증오를 이르는 말이다(연합뉴스 2016년 10월 16일).

(관계갈등 및 과업갈등)과 유의미한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이는 직장 내 갈등에 영향을 줄 수 있는 통제변수로서 두 변수가 적절하게 투입되어 독립변수의 영향력을 정교하게 확인할 수 있도록 기여했음을 보여주는 결과이다. 이와 같은 결과는 직장에서의 적극적이고 능동적인 인간관계가 직장 내 갈등상황을 더 많이 인지할 수 있음을 보여준다. 물론, 직장 내 구성원으로서 활발하고 적극적인 관계형성이 단순히 더 많은 의견차이나 가치충돌 상황을 야기한다고 보는 것은 다소 무리가 있다. 다만, 이들의 진취적인 관계형성 과정에서 구성원들이 상대적으로 더 많은 갈등상황에 노출될 수 있음을 추론해 볼 수 있다. 아울러, 만족스러운 근무환경은 직장 내 불필요한 갈등을 줄여줄 수 있다는 해석도 가능하다. 직장인들에게 충분히 만족될 만큼 직장의 환경이나 복지가 지원된다면 근무환경으로 인해 야기될 수 있는 불필요한 접촉이나 의견마찰이 감소될 수 있으므로 직장 내 갈등이 줄어들 수 있음을 추론해 볼 수 있다. 따라서 한국의 직장문화 개선을 위해서는 단순히 조직에서 수행하는 팀워크, 멘토링, 직장 내 동아리 활동 등의 양적 활성화에만 초점을 둘 것이 아니라, 직장 내 긍정적이고 건전한 인간관계의 형성과 확산에도 관심을 가지는 것이 바람직할 것으로 보인다. 또한, 근무환경의 문제로 인해 야기될 수 있는 불합리한 차별이나 불필요한 마찰을 사전에 방지하기 위해서 공정하고 합리적인 제도적 지원이 뒷받침되도록 정부의 감시와 규제가 적극적으로 이루어질 필요가 있다. 그동안 공공 조직이나 민간 조직 고유의 관리 제도와 정책으로만 여겨지던 직장 내 인간관계와 근무환경 이슈들이 궁극적으로 국민행복 증진과 삶의 질 개선을 함께 달성할 수 있도록 정부가 보다 더 개입해야 할 여지가 있다.[6] 또한, 조직 실무자들을 중심으로 합리적인 조직문화와 실효성 있는 근무환경을 보다 더 적극적으로 장려하여 장기적으로 직장인들의 긍정적인 심리자본 구축이 가능해지도록 힘써야 할 것이다.

---

6) 한국은 근무시간이 긴 국가 가운데 하나일 뿐만 아니라 일하는 방식과 문화의 부정적 영향으로 많은 직장인들이 신체적·정신적 어려움을 겪고 있다(뉴스1 2016년 12월 27일). 직장인들의 행복과 활력을 증진시키기 위해서는 조직차원을 넘어서 정부차원의 적극적인 지원이 필요하다.

둘째, 독립변수인 '연령' 및 '성별'은 직장 내 두 갈등(관계갈등 및 과업갈등)과 유의미한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이는 우리사회의 전통적인 관념들이 직장 내 크고 작은 갈등과도 밀접하게 연결되어 있음을 보여주는 결과이다. 결과를 구체적으로 살펴보면, 신세대 직장인일수록 그리고 남성 직장인일수록 직장 내 갈등을 더 많이 인식하고 경험하고 있는 것으로 볼 수 있다. 새로운 성장환경에서 자라온 신세대는 기성세대와 다른 가치관과 사고방식을 가지고 있다. 비교적 개인의 가치와 선택을 중요하게 여기고 합리성에 대한 문제제기를 강하게 추구하는 신세대들은 오늘날 직장에서 기성세대보다 더 많은 갈등상황에 노출될 수밖에 없다. 기존의 많은 직장들이 기성세대의 가치와 문화가 고스란히 담겨있는 경우가 대부분이고, 수직적 계층구조에서 상위직급을 차지하고 있는 구성원들 또한 기성세대이기 때문이다. 또한, 본 연구는 상대적으로 직장에서 불합리한 차별을 더 많이 경험하고 있는 여성 직장인들이 더 많은 갈등상황에 놓일 것이라고 예상한 가설과는 정반대의 결과가 나타난 점에 주목하였다. 실제로 오늘날 한국사회에서 두드러지게 나타나고 있는 여성의 사회적 장벽인 '유리천장'의 이슈만 보더라도 그 심각성을 알 수 있으며,[7] 직장 내 주요 문제나 사안을 다루고 결정하는 주체가 주로 남성인 것도 한국사회의 현실이다. 물론, 선행연구들이 보여주듯이 이러한 환경이 여성들을 성차별이나 경력단절과 같은 위기의 상황에 자꾸만 노출되도록 하였지만, 직장 내 관계갈등과 과업갈등의 관점에서만 본다면 오히려 이러한 환경들로 인해 남성들이 더 많은 갈등상황에 놓였을 가능성도 고려해 볼 수 있다. 직장에서 중요한 결정을 내리거나 다른 구성원들과 소통해야 하는 핵심 역할이 상대적으로 남성 직장인들에 의해 독점되고 있기 때문이다. 앞선 결과들은 최근 한국사회에서 강하게 이슈화되고 있는 남녀 간 또는 세대 간의 갈등이 노동의 현장에서도 고스란히 나타나고 있음을 보여주고 있다. 한국사회의 행복한 직장생활 환경조성을 위해서 직장 내에서 발생하는 남녀와 세대의 문화적·인식적 차이를 극복하기 위한 다양한 교육 및 소통 시스템이 범국가적으로 뒷받침되어야 할 것이다. 직장 내 개인들이 소속되어진 다양한

7) 영국의 경제주간지 '이코노미스트'가 발표한 유리천장지수를 살펴보면, OECD 국가들 가운데 한국은 4년 연속 최하위 점수를 기록하고 있다(허핑턴포스트 2016년 3월 7일).

사회적 집단에 대한 이해와 배려가 궁극적으로 조직문화로 자리 잡을 수 있도록 관련된 캠페인을 적극 지원하는 것이 도움이 될 것으로 보인다. 무엇보다 조직이나 기관 경영진이 관심을 가질 수 있도록 보상 및 제대 정책이 활용되어야하며, 공공조직과 민간조직이 함께 올바른 조직문화 정착을 위해 협력하고 논의하는 시도들이 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

셋째, 독립변수인 '일 초래 갈등' 및 '가정 초래 갈등'은 직장 내 두 갈등(관계갈등 및 과업갈등)과 유의미한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이는 일과 가정의 갈등이 직장 내부로 깊숙이 전이되어 또 다른 갈등을 야기할 수 있음을 보여주는 결과이다. 직장과 가정의 시간적·공간적 충돌이 빈번하게 발생하는 직장인들은 직장 내 다른 구성원들과의 갈등에서도 벗어나지 못하고 있다. 이는 직장과 가정 사이의 팽창된 역할 간 긴장으로 인해 직장 내 다양한 의무를 수행하기에 큰 지장을 받고 있기 때문인 것으로 추론해 볼 수 있다. 일과 가정의 양립은 오늘날 한국이 처한 경력단절, 저출산, 실업률 등의 문제와도 밀접하기 때문에 국가적 차원의 강력한 지원과 제재가 절실하다. 개인의 두 영역 간의 불균형이 결국 직장과 가정생활의 만족을 떨어뜨리고 다양한 사회적 문제를 야기할 수 있다는 점에서 그동안의 근무관행을 바꿔줄 수 있는 체계적인 규제가 고안되어야할 것이다. 특히, 일과 가정의 양립에 있어서 상대적으로 열악한 기업들을 대상으로 최고경영진의 역할과 의지를 확고히 바꿀 수 있는 보상이 활용될 필요가 있다(오현규 외 2016). 또한, 위계적 회귀분석에서 R 제곱의 변화량이 다른 차원의 변수들에 비해 상대적으로 높은 것을 통해 직장과 가정생활 사이의 시간적·공간적 충돌이 직장 내 갈등을 설명하는 강력한 변수임을 알 수 있다. 일과 가정의 양립을 위한 고용환경 조성이 어느 때보다 시급하다고 볼 수 있으며 직장과 가정에서 국민들이 진정으로 행복할 수 있도록 한국사회가 조금 더 관심을 기울여야 할 것이다.

넷째, 독립변수인 '사회적 약자 배려' 및 '사회적 위험 인지'가 직장 내 두 갈등(관계갈등 및 과업갈등)과 유의미한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이는 사회를 바라보는 태도에 따라 직장 내 갈등을 더 경험하거나 덜 경험할 수 있음을 보여주는 결과이다. 평소 사회적 약자에 대한 배려심이 높은 사람은 직장 내 구

성원들과의 관계 속에서 직접적이고 표면화된 갈등을 상대적으로 덜 경험하는 것으로 보인다. 이는 사회적 약자에 대한 강한 이해심을 가진 사람들이 직장 내 다양한 상황들 속에서도 높은 공동체 의식과 책임을 가지고 역할을 수행할 수 있기 때문이다. 반면에 사회적 위험을 강하게 인지하는 사람은 직장 내 갈등을 더 강하고 빈번하게 느끼는 것으로 보인다. 사회적 위험에 대해 늘 걱정하는 사람들은 내재된 불안과 걱정으로 인해 동일한 갈등상황이라 하더라도 더 많은 갈등으로 인지하고 있음을 추론해 볼 수 있다. 앞선 결과들은 사회적으로 드러나 복지나 안전에 관한 태도에 의해 개인이 인지하는 갈등이 달라질 수 있음을 보여준다. 무한한 경쟁사회에서도 다양성만큼은 존중되고 개인의 자유가 확고히 보장되며 그것이 국민행복으로 이어질 수 있는 한국사회가 되어야 할 것이다. 조직에서 다양성 수용 정도가 해당 조직의 구성원들 간 갈등을 줄여주고 건강한 조직으로 발전할 수 있음을 고려해야 한다(정현달 외 2015). 따라서 직장 내 다양한 갈등 속에서도 구성원 모두가 존중되고 소수자에게도 공정하게 작용하는 올바른 합의와 의사결정이 이루어질 수 있는 근무환경 혁신이 필요하다. 또한, 한국사회를 위협하는 다양한 불안요소를 극복하여 국민 삶의 질을 개선시킬 수 있도록, 가족정책을 중심으로 사회 안정성을 높이기 위한 시도들이 적극적으로 이루어져야 할 때이다.

다섯째, 독립변수인 '회피적 갈등관리' 및 '강압적 갈등관리'가 직장 내 두 갈등(관계갈등 및 과업갈등)과 유의미한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이는 갈등에 대한 대응 방식이 직장 내 갈등을 더욱 강화시킬 수 있음을 보여주는 결과이다. 갈등상황에서 비협조적으로 대응하는 사람들은 직장 내 구성원들과의 갈등을 긍정적으로 해결하지 못하고 상황을 악화시킬 수 있기 때문이다. 이는 자신의 의견을 상대방에게 강제하거나 갈등상황을 아예 회피하는 태도가 직장에서 다른 구성원들과의 마찰이나 충돌 해결에 전혀 도움이 되지 못하고 있는 것이다. 특히, 한국은 조직들은 의사결정 과정에서의 폐쇄성이나 하향식의 지시전달이 조직 내 갈등의 핵심 원인으로 나타나고 있기 때문에 구성원들의 참여적 의사결정 환경이 적극 조성될 필요가 있다(김종수 2007). 단기적으로는 힘들더라도 직장 내에서 위계에 의한 불합리적 지시를 막고 업무에 있어서만큼은 서로

협조적인 태도로 의사결정 과정에 참여할 수 있는 공동체적 의식 함양이 우리사회에 궁극적으로 확산되어야 할 것이다. 변화무쌍한 글로벌 환경 속에서도 조직문화 혁신을 통해 한국의 공공기관과 민간기업이 함께 상생을 이룰 수 있는 국가차원의 장기 프로젝트가 이루어져야 할 때이다. 특히, 정부와 민간이 공동으로 주도하여 직장 내 구성원들의 협조적 태도를 측정 및 평가할 수 있는 합리적 성과관리 틀이 정교하게 고안된다면, 직장 내 갈등상황이 다소 대립적이더라도 협조적 태도를 통해 바람직한 합의를 이끄는 문화 확산이 가능할 것으로 보인다. 이는 단순히 조직성과 향상을 위한 목적을 넘어서서, 한국사회의 바람직한 직장 근무환경에 대한 논의로 이어질 것이며, 궁극적으로는 국민의 행복과 삶의 질을 극대화하기 위한 노력으로 연결될 것으로 기대된다.

본 연구는 다음과 같은 연구의 의미와 가치를 둘 수 있다. 먼저, 한국사회의 구성원으로서 학습되고 공유된 다양한 요소들이 개인들의 노동현장에서 또 다른 갈등을 예고할 수 있다는 것에 초점을 두었다는 점이다. 최근 한국의 직장 내 갈등과 관련된 연구들은 조직과 구성원들의 특성 및 성과를 중심으로 살펴보는 것이 대부분이었다(유지은 외 2016; 이찬규 · 최규상 2015; 이준석 · 김용민 2015; 전무경 외 2006; 이상택 · 조한익 2016; 여춘홍 외 2016). 직장 내 관계갈등과 과업갈등에 영향을 미칠 수 있는 다양한 위협요인들을 살펴봄으로써 오늘날 한국사회의 직장인들이 겪는 아픔과 갈등을 이해하기 위한 함의들을 이끌 수 있었다. 뿐만 아니라, 본 연구는 한국 직장인들이 겪고 있는 다양한 요인들을 4가지 핵심 범주를 통해 위계적으로 분석하고 살펴보았다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다. 특히, 본 연구는 한국사회에서 오랫동안 뿌리내린 전통적인 관념, 일과 가정의 갈등, 사회를 바라보는 태도, 갈등에 대한 대응 이슈들을 포괄적으로 다루었다. 우리사회에 깊게 내재된 다차원적 요인들에 대한 영향력 분석을 통해 오늘날 한국사회의 국민통합과 국민행복을 위한 함의들을 이끌 수 있었다.

본 연구는 이와 같은 의의와 함의를 가지고 있음에도 불구하고 다음과 같은 아쉬움이 있다. 첫째, 본 연구는 양적 연구에만 의존하여 진행하였으므로, 향후 질적 연구의 보완이 필요하다. 둘째, 종속변수인 직장 내 관계갈등과 직장 내 과업갈등을 표면적으로 구분하였지만 두 갈등유형의 세부적 속성과 영향까지 깊게

다루지 못하였으므로, 향후 정교한 가설설정을 기반으로 한 실증분석의 보완이 필요하다. 셋째, 분석을 위한 표본이 공공부문과 민간부문 종사자를 포괄적으로만 담고 있으므로, 향후 두 영역 간의 분리된 접근과 해석을 이끌 수 있는 연구의 보완이 필요하다.

참고문헌

권혜림(2013). “경찰공무원의 성역할 태도 형성요인 및 성역할 태도가 직장 내 대인관계 갈등에 미치는 영향.”『한국경찰연구』12-2: 3-22.

김금미 · 한영석(2003). “남성의 양성평등지향에 영향을 미치는 요인: 사회정체성이론의 관점에서.”『여성연구』64: 5-44.

김명언 · 구자숙 · 한준(2000). “기업 조직에서의 세대격차.”『한국심리학회지: 산업 및 조직』13-1: 115-157.

김병섭 · 하태권(1997). “세대간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로.”『행정논총』35-1: 129-158.

김영곤(2016). “공공조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석: 소방조직을 중심으로.” 경희대학교 대학원 행정학과 박사학위논문.

김영곤 · 이선우(2016). “지각된 직장-가정 갈등이 조직 구성원 간의 갈등에 미치는 영향: 직무만족의 조절효과 검증.”『국가정책연구』22-2: 23-38.

김영식(2016). “조직동료의식이 과업갈등과 관계갈등 역동에 미치는 영향: 팀워크 및 팀 수행에 미치는 효과를 중심으로.” 성균관대학교 대학원 심리학과 박사학위논문.

김정운(2015). “갈등수준별 갈등관리 방안 연구: 전시 정치지도자와 군사지도자의 리더십 갈등사례를 중심으로.”『한국갈등관리연구』2-1: 231-258.

김종수(2007). “행정조직에서 인간관계의 갈등요인과 해소방안에 대한 측정, 분석.”『한국인사행정학회보』6-2: 195-215.

김태훈 · 이규녀 · 박기문(2008). “공업계 고등학교 교사의 갈등관리 유형과 직무만족도 분석.”『한국기술교육학회지』8-2: 127-142.

김학수 · 이준호(2012). “팀내 과업 및 관계갈등간 영향관계에서 참여적 안전 풍토의 조절역할에 관한 연구.”『기업경영연구』46: 115-132.

김현욱 · 유태용(2009). “직무관련 변인이 일-가정 갈등에 미치는 영향과 조직몰입 및 직무열의에 대한 일-가정 갈등의 효과.”『한국심리학회지: 산업 및 조직』22-2: 155-182.

김화선 · 최은정 · 양정남(2012). “직장인의 스트레스가 가족관계에 미치는 영향: 여가만족의 매개효과를 중심으로.”『한국여가레크레이션학회지』36-3: 83-96.

김효성(2012). “남녀 근로자의 가족친화문화인식과 남녀평등문화인식이 조직몰입에 미치는 효과.”『여성연구』83-2: 5-33.

노정희 · 김승현(2013). “대학생의 그룹여행 결정과정에 관한 연구: 목표지향 행동모델과 사회정체성 이론을 중심으로.”『관광연구』27-6: 319-339.

박수미 · 정기선(2006). “사회적 소수자에 대한 편견적 태도에 관한 연구.”『여성연구』70: 5-26.

서광열 · 김상균(2006). “호텔 구성원의 갈등관리유형에 따른 조직 유효성에 관한 연구.”『문화관광연구』8-1: 135-161.

신상진 · 조영태(2007). “사회적 자본과 자살충동.”『한국보건교육건강증진학회지』24-3: 35-49.

심재휘 · 방수민 · 김경근(2016). “한국 청소년의 사회적 약자 배려 성향 영향요인.”『교육사회학연구』26-1: 25-49.

안상수 · 김금미(2010). “성별 관련 조직 요인들이 조직 성과에 미치는 영향.”『한국심리학회지: 여성』15-2: 285-309.

여춘홍 · 정회근 · 김민정(2015). “개인의 과업갈등 지각과 직무성과 및 태도의 관계에서 자기애와 개방성의 조절효과 연구.”『대한경영학회지』28-3: 1065-1086.

오현규 · 박성민(2014). “일과 삶의 균형 정책이 조직 구성원들의 직무 및 생활만족에 미치는 영향력 연구: 공공 및 민간 조직 내 조직몰입의 조절효과를 중심으로.”『한국행정논집』26-4: 901-930.

오현규 · 신유정 · 김화연 · 박성민(2016). “여성 관리자 경력개발활동 활성화를 위한 사회적 지원 행태 연구: 일-가정 양립의 매개효과를 중심으로.”『현대사회와 행정』26-4: 1-33.

유지은 · 이상민 · 이아영(2016). “집단 내 갈등이 창의적 행동에 미치는 영향: 목표지향성의 조절효과를 중심으로.”『조직과 인사관리연구』40-1: 73-98.

윤경원(2013). “스트레스 대응훈련이 기능직 직장인의 스트레스 감소에 미치는 효과.”『상담학연구』4-3: 463-478.

윤종설 · 주용환(2014). “공공갈등 문제 해소를 위한 민주적 갈등관리의 효과와 한계:

시화호 개발 사례와 호남선 고속철도 사례를 중심으로.”『지방정부연구』 18-1: 565-593.

은재호 · 장현주(2012). “조직내 갈등에 대한 공무원의 갈등관리유형에 관한 연구: Thomas & Kilman의 갈등관리유형을 중심으로.”『한국인사행정학회보』 11-1: 1-24.

이경수 · 임정인 · 박지영 · 손영우(2017). “공군 전투비행팀의 과업갈등, 관계갈등, 팀 효능감 및 과업성과의 관계: 참여적 의사결정의 조절효과.”『한국심리학회지: 산업 및 조직』 30-3: 329-355.

이다원 · 이선희 · 한민(2014). “직장 내 갈등경험의 과정에 대한 탐색적 연구.”『한국심리학회지: 문화 및 사회문제』 20-3: 205-233.

이동기 · 김연근(2013). “지방자치단체의 갈등관리 및 지원 관련 조례 분석.”『한국자치행정학보』 27-3: 191-213.

이병재 · 정태석(2013). “직장-가정 갈등이 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.”『디지털융복합연구』 11-8: 75-93.

이상택 · 조한익(2016). “복합공정 설계부서원의 과업갈등과 관계갈등이 직무소진에 미치는 영향.”『한국심리학회지: 산업 및 조직』 29-2: 233-255.

이연복 · 이혜경(2015). “병원간호사의 역할갈등 및 갈등관리 유형.”『스트레스연구』 23-3: 147-158.

이영안 · 이홍재(2011). “갈등관리방식이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구.”『한국정책연구』 11-2: 225-243.

이일현(2014).『EasyFlow 회귀분석』한나래출판사.

이주일 · 유경(2010). “직장-가정 갈등의 세대 차이와 직장-가정 갈등이 행복에 미치는 영향: 직장여성의 경우.”『한국심리학회지: 산업 및 조직』 23-3: 471-501.

이준석 · 김용민(2015). “중소기업 조직특성이 지식경영 활용시 조직구성원이 인지하는 갈등에 관한 연구.”『한국갈등관리연구』 2-1: 109-124.

이준호(2005). “우리나라 서비스 기업에서 팀 리더의 갈등관리방식이 팀 구성원들의 조직공정성 지각과 팀몰입에 미치는 영향에 대한 연구.”『서비스경영학회지』 6-3: 107-140.

이찬규 · 최규상(2015). “과업 갈등과 건설적 비판: 팀 내 신뢰의 조절역할.”『조직과

인사관리연구』 39-4: 89-110.

장석준 · 허준영(2016). “기초 지방정부 갈등 예방 조례의 확산 영향 요인 분석.”『한국정책학회보』 25-3: 75-105.

장재윤(2004). “직무 특성과 직장-가정간 갈등이 조직에 대한 애착 및 조직시민행동에 미치는 효과.”『한국심리학회지: 산업 및 조직』 17-1: 107-125.

장재윤 · 김혜숙(2003). “직장-가정간 갈등이 삶의 만족 및 직무 태도에 미치는 효과에 있어서의 성차: 우리나라 관리직 공무원들을 대상으로.”『한국심리학회지: 문화 및 사회문제』 9-1: 23-42.

장해순(2003). “갈등관리전략과 커뮤니케이션 능력이 상호관계에 미치는 영향.”『한국언론정보학보』 23: 113-151.

전무경 · 김정환 · 한권희 · 남궁일성(2006). “조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구.”『대한경영학회지』 19-1: 159-180.

정영숙(2016). “친밀한 타인 배려에 관한 심리학적 연구와 그 함의.”『인문사회과학연구』 17-3: 1-31.

정현달 · 백윤정 · 김은실(2015). “구성원의 다양성 수용 정도가 조직몰입에 미치는 영향: 과업갈등과 관계갈등의 매개효과에 대한 탐색적 연구.”『인적자원관리연구』 22-2: 87-106.

조봉순 · 조경순(2002). “최고경영자 팀(TMT)의 다양성이 조직 성과에 미치는 영향: 집단 내 갈등의 매개효과에 대한 실증적 분석.”『인사조직연구』 10-2: 119-147.

조소영(2009). “인권조례 제정을 위한 제언(提言): 부산광역시의 소수자 · 사회적 약자 관련 조례를 중심으로.”『법학연구』 50-1: 1-26.

차용진(2006). “위험인식 연구: 심리측정패러다임의 신뢰성 및 타당성 검토.”『한국정책과학학회보』 10-4: 181-201.

천대윤(2001).『갈등관리전략론』 선학사.

최영준(2011). “위험 관리자로서의 복지국가: 사회적 위험에 대한 이론적 이해.”『정부학연구』 17-2: 31-57.

최진식(2009). “위험성 인식의 사회적 증폭요인에 관한 연구: 언론보도와 사회적 신뢰가 광우병 위험성 판단에 미치는 영향을 중심으로.”『한국정책과학학회보』 13-3: 165-188.

최항석(2012). “팀 구성원의 과업갈등이 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향: 자기유능감과 팀 효능감의 조절효과.”『대한경영학회지』25-2: 1019-1039.

한덕웅(2002).『집단행동이론』시그마프레스.

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M.(2000). “Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research.” *Journal of occupational health psychology.* 5-2: 278-308.

Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S.(2000). “Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams.” *Personnel Psychology.* 53-3: 625-642.

Amason, A. C.(1996). “Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams.” *Academy of management journal.* 39-1: 123-148.

Amason, A. C., & Sapienza, H. J.(1997). “The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict.” *Journal of management.* 23-4: 495-516.

Beck, U.(2002). “The terrorist threat: world risk society revisited.” *Theory, culture & society.* 19-4: 39-55.

Blake, R. R., & Mouton, J. S.(1964). *Managing Intergroup Conflict in History.* Gulf Publishing.

Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J.(2002). “The role of personality in task and relationship conflict.” *Journal of personality.* 70-3: 311-344.

Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E.(2002). “The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis.” *Journal of vocational behavior.* 60-3: 336-353.

Campbell, R. F. Corbally, J. E., & Nystrand, R. O.(1983). *Introduction to educational administration* (6th ed.). Boston: Allyn.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J.(2000). “Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict.” *Journal*

of vocational behavior. 56-2: 249-276.

Cennamo, L., & Gardner, D.(2008). "Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit." *Journal of Managerial Psychology.* 23-8: 891-906.

De Dreu, C. K., & Weingart, L. R.(2003). "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis." *Journal of applied Psychology.* 88-4: 741-749.

Grzywacz, J. G., & Bass, B. L.(2003). "Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit." *Journal of Marriage and Family.* 65-1: 248-261.

Jacoby, J., & Kaplan, L. B.(1972). "The components of perceived risk. In SV-Proceedings of the third annual conference of the association for consumer research." *Association for Consumer Research.* 382-393.

Jehn, K. A.(1995). "A Multi method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict." *Administrative Science Quarterly.* 40: 256-282.

Karasawa, M.(1991). "Toward an assessment of social identity: The structure of group identification and its effects on in-group evaluations." *British Journal of Social Psychology.* 30-4: 293-307.

Kasperson, R. E., Renn, O., Slovic, P., Brown, H. S., Emel, J., Goble, R., & Ratick, S.(1988). "The social amplification of risk: A conceptual framework." *Risk analysis.* 8-2: 177-187.

Kertzer, D. I.(1983). "Generation as a sociological problem." *Annual review of sociology.* 9: 125-149.

Noddings, N.(2013). *Caring: A relational approach to ethics and moral education.* Univ of California Press.

Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I., & Mykytyn, P. P.(2004). "Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams." *Information & Management.* 41-3: 303-321.

Simons, T. L., & Peterson, R. S.(2000). "Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust." *Journal of applied psychology.* 85-1: 102-111.

Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J.(2006). "Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective." *Journal of the Academy of Marketing Science.* 34-3: 341-356.

Tajfel, H.(1982). "Social psychology of intergroup relations." *Annual review of psychology.* 33-1: 1-39.

Tajfel, H., & Turner, J. C.(2004). "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior." In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Key readings in social psychology. Political psychology: Key readings* (pp. 276-293). New York: Psychology Press.

Thomas, K. W.(1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument.* Tuxedo, NY: Xicom.

Thomas, K. W.(1992). "Conflict and conflict management: Reflections and update." *Journal of organizational behavior.* 13-3: 265-274.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H.(1975). "The social desirability variable in organizational research: An alternative explanation for reported findings." *Academy of Management Journal.* 18-4: 741-752.

Thomas, L. T., & Ganster, D. C.(1995). "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective." *Journal of applied psychology.* 80-1: 6-15.

Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z.(2003). "Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China." *International Journal of Conflict Management.* 14-2: 141-163.

Wadsworth, L. L., & Owens, B. P.(2007). "The effects of social support on work-family enhancement and work–family conflict in the public sector." *Public Administration Review.* 67-1: 75-87.

Wall, J. A., & Callister, R. R.(1995). "Conflict and its management." *Journal of*

management. 21-3: 515-558.

Yang, J., & Mossholder, K. W.(2004). "Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing." *Journal of Organizational Behavior.* 25-5: 589-605.

뉴스1(2016). "일터에서 삶의 행복을 주는 근로자 문화예술교육." 12월 27일.

연합뉴스(2016). "헬조선 · 반퇴세대 · 개저씨…신조어에 비친 한국사회." 10월 16일.

허핑턴포스트(2016). "한국, 4년 연속 '유리천장 지수' OECD 꼴찌 차지하다." 3월 7일.

Abstract

A Study on the Influence of Social Conflict Perceptions on Workplace Conflicts

Shin, Yu Jeong · Oh, Hyun Gyu** · Lee, Sook Jong****

The present study analyzes how various threats perceived in the Korean society affect the conflicts among employees at work. In particular, we focused on the threats (i.e., traditional ideas, conflicts between work and family, attitudes toward society, responses to conflicts) that are commonly mentioned in the Korean society today as possible threats to influence workplace conflicts. To this end, we conducted an empirical analysis using a 'Survey Data on Perception of Conflict and Cooperation in the Korean Society'. A validity analysis, reliability analysis, correlation analysis, and hierarchical regression analysis were used to verify the eight hypotheses derived from previous research on the topic. The results of the empirical analyses provide various theoretical and practical implications that might contribute to the establishment of a happier workplace life in Korean Society.

Key words : traditional ideas, conflicts between work and family, attitudes toward society, responses to a conflicts

논문투고일 : 2018년 02월 20일
심사완료일 : 2018년 04월 13일
게재확정일 : 2018년 04월 14일

* Master's Student Graduate School of Governance, Sungkyunkwan University
** Ph.D. Candidate, Graduate School of Governance, Sungkyunkwan University
*** Professor, Department of Public Administration & Graduate School of Governance, Sungkyunkwan University