

어촌계 내부 갈등에 관한 연구

김진백†
동명대학교(교수)

A Study on Eochon-Gye's Intragroup Conflict

Jin-Baek KIM†
Tongmyong University(professor)

Abstract

This study investigated Eochon-Gye's intragroup conflict in the fishery village. The conflict trigger taxonomy consisted of goal, function, structure categories based on the systematic approach. In the goal category, it was identified that interdependence and contextual characteristics factors significantly triggered task conflict. Also, in the function category, communication factor was proved to significantly raise task conflict. Relationship conflict was significantly triggered by membership in the structure category and interpersonal relation in the function category. The moderating effect of conflict management strategy was partially accepted. Integrating conflict management strategy was proved that it decreased the strength of contextual characteristics to trigger task conflict. Dominating conflict management strategy was proved that it decreased the strength of membership to trigger relationship conflict.

Key words : Intragroup conflict, Conflict trigger, Relationship conflict, Task conflict, Conflict management strategy

I. 서론

어촌계는 어민들 상호간의 경제적 도움과 친목을 위한 협동 조직(Kim, 2020)임으로 어촌계는 영리추구 단체이며, 친목도모 단체이다. 어촌계가 영리추구를 위해 협동작업을 하는 주된 대상은 마을어업권이며, 많은 어촌계 내부 갈등이 이와 관련되어 발생된다. 마을어업권 이용 갈등의 시발은 1912년 「어업령」 도입부터이다. 이 법에서 처음으로 마을어업의 면허 대상이 개인에서 일정 지역내 어민 집단으로 바뀌어 어민간의 마을어업권 이용 갈등이 시작되었다.

어촌계와 같은 협업 조직에서는 언제나 집단내 갈등이 발생할 수 있으므로 갈등원인분석을 통해

부정적 결과를 예방해야 조직 목표 달성이 원활할 것이다. 갈등 연구는 20세기 중반 이후부터 시작되었으며, 2000년 이전까지 갈등 연구(Dessler, 1980; Bercovitch, 1983; Pelled and Adler, 1994; Kim, 1997)의 주요 대상은 갈등 유형을 밝히는 것이었다. 그 결과, 집단내 갈등은 Pelled and Adler(1994)와 Jehn(1995)이 제시한 관계 갈등과 직무 갈등으로 유형이 일반화되었다. Jehn(1995)은 관계 갈등을 “집단 구성원 간의 대인관계 부조화(interpersonal incompatibilities)”라고, 직무 갈등을 “집단 구성원 간의 업무 내용에 관한 의견불일치(disagreements)”라고 정의하였다.

어촌계 내에서도 집단내 갈등이 다수 발생되어 직무 갈등과 관계 갈등의 예를 찾기가 어렵지 않

† Corresponding author : 051-629-1864, jinkim@tu.ac.kr

다. Choi(2009)는 제주지역에서 마을어장 이용과 관련된 직무 갈등이 어촌지역 내에서 발생한 사례를 소개하였다. Park et al.(2014)은 생산단지 조성, 상업 및 관광 시설도입 등 다양한 원인에 의해 어촌지역내 직무 갈등이 표출되고 있는 사례를 소개하였다. Song(2016, 2018)은 서해제도에서의 해조류 채취 어업권 행사를 둘러싼 어촌계 집단내 직무 갈등의 발생 경위와 그 해결과정을 소개하였다. 이 중 일부 어촌계 직무 갈등은 현재에도 계속되고 있다. 그리고 Park et al.(2014)은 일부 어촌계원에 대한 부당한 차별로 인한 집단내 관계 갈등이 가배어촌계, 동부어촌계 등에서 있었음을 소개하였다. Lee et al.(2019)은 어촌지역 개발사업 방해로 인해 특정 주민의 따돌림, 주민 간 파벌 형성 및 의도적 방해 행위 등의 발생 가능성으로 인해 관계 갈등이 유발될 수 있음을 지적하였다. 따라서 어촌계 내부 갈등은 다양한 문제로 인해 직무 갈등과 관계 갈등의 형태로 일어나고 있음을 알 수 있다.

2000년대 이후 집단 갈등 연구(Hinds and Mortensen, 2002; Dima and Loureno, 2015; Kim, 2009, 2011; Kim and Tak, 2010)는 갈등 유형별 갈등 원인 분석에 초점을 두고 있다. 갈등 원인 연구가 필요한 이유는 갈등의 부정적 결과 예방을 위해서는 갈등 원인별 대안 마련이 필요하기 때문이다. 어촌계 갈등은 2000년 이후 급증하고 있지만 어촌계 갈등 원인 연구는 부족하다. 기존 어촌계 갈등 연구(Choi, 2009; Song, 2013; Song, 2016, 2018; Kang and Min, 2018)는 주로 사례 중심 분석이었기 때문에 갈등 원인을 체계적으로 밝히지는 못하였다. 이는 국내 갈등연구의 공통된 한계점이다(Kim et al., 2019).

2000년 이후 급증하고 있는 어촌계 내부 갈등을 줄이기 위해서는 갈등 원인의 체계적 조사에 따른 대책마련이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 어촌계 내부 갈등을 관계 갈등과 직무 갈등 측면에서 그 원인을 시스템 관점에서 체계화하고 그 영향관계를 밝히고자 한다.

II. 연구 방법

1. 선행연구 분석

어촌계 갈등의 급증에도 불구하고, 이에 관한 선행연구는 부족하다. 어촌계 갈등 선행연구들을 어촌계 갈등의 발생시기 순으로 정리하면 다음과 같다. Song(2013)은 초기 어촌계 갈등인 맹골도 어업권 갈등을 다루었다. 맹골도 어업권 갈등은 마을어장에 대한 개인 소유권이 면허제도 도입에 따라 공동소유권으로 바뀌면서 발생한 갈등이다. 1912년 시행된 「어업령」 하에서는 마을어업권의 면허 대상이 개인에서 지역내 어민 집단으로 바뀌어 해남윤씨가 맹골도 어업권은 1911년에 갱신이 되지 않았다. 이로 인해 맹골도 어업권 갱신을 위해 형식적으로 윤씨의 윤주형과 주민 이용선 등 총 42인이 공동어업권을 받아서 관행적으로 개인어업권을 행사하였다. 윤주형의 마지막 맹골도 어업권 면허 신청은 1922년으로 확인되어 그 이후에는 어업권 소유 갈등이 문서상으로는 해결된 것으로 보인다(Lee, 1997).

Song(2016)은 중죽도(상죽도)의 미역 채취권에 대해 김이수가와 뜰간의 갈등을 연구하였다. 이 역시 김이수가가 가진 미역채취권이 「어업령」 시행으로 개인적 면허대상이 되지 않아 어촌주민과 어업권을 둘러싼 갈등 연구이다. 김이수는 「어업령」 시행 이후 최근까지도 중죽도(상죽도)의 미역 채취권만은 배타적으로 행사하였다. 특히 흑산도에서는 1962년 어촌계가 공식 설립되었지만 뜰이란 전통적 해조류 채취 단위가 여전히 존속되고 있어서 중죽도(상죽도)의 미역 채취권에 대해 김이수가와 뜰의 갈등이 지속되고 있다.

Kang and Min(2018)은 제주지역 어촌공동체 간의 집단 갈등 사례를 연구하였다. 이들은 1960~70년대에 발생한 5개 마을어장 간의 경계선 문제로 인한 집단 갈등이 모두 법적 해결 수단에 의지하지 않고 거버넌스적 방법, 즉 분쟁 당사자 간의 합의, 상급 기관의 중재나 조정 등을 통해

해결되었다는 공통점을 발견하였다. 따라서 이들은 사례분석을 통해 밝힌 거버넌스 방법을 어촌계 갈등의 해결방안으로 제안하였다.

Song(2018)은 1973년 청산도에 미역양식이 도입되면서 어촌계와 해녀 사업자간에 발생한 집단 갈등에 대한 종단적 연구를 하였다. 이들은 미역양식에 영향을 주는 조하대 어업권에 대해 1970년대 중반까지는 ‘통’이라는 어업공동체와 해녀 사업자가 공유하다가 1970년대 후반부터는 지역공동체의 인구감소와 양식어업으로 인한 자연산 해조류 생산량이 줄어들면서 ‘통’도 급격히 쇠락하여 해녀들에게 조하대 어업권을 빈매하는 방식으로 어촌계 갈등이 해결되는 과정을 밝혔다.

Choi(2009)는 제주시 구좌읍의 5개 어촌계를 대상으로 어촌계원, 비어촌계원, 관광객 3자간의 마을어장 이용 갈등을 연구하였다. 이 연구에 따르면 어촌계에서는 다양한 지원을 통한 수입 보전을 갈등해결책으로 행정당국과 비어촌계원측에 요구하였으며, 비어촌계원은 어촌관광 활성화를 위해 어장 체험 활성화, 종패사업 지원, 편의시설 확충 등을 통한 갈등 해결을 위해 행정당국의 지원을 요구하였다. 관광객은 어촌계 수입에 지장을 주지 않는 범위에서 어장체험 장려, 이용가능 구역지정, 어장체험프로그램 다양화 등을 갈등해결방안으로 요구하였다. 따라서 어촌관광에 따른 어촌계 갈등은 세 당사자뿐만 아니라 지자체의 적극적 지원으로 해결이 가능함을 주장하였다.

Park et al.(2014)은 전국 어촌계의 갈등 현황을 조사하고 갈등의 원인과 관리 방안을 제안하였다. 이들이 사례조사를 통해 밝힌 어촌계 갈등 원인으로서는 투명성 및 불합리한 의사결정, 제한된 자원 이용에 따른 어업분쟁, 이권 분쟁, 어촌개발 이해상충 등이 있다. 그리고 어촌계 갈등 해결을 위해서는 법제도적 차원의 갈등관리 기반 강화, 콜센터 및 어촌공동체 갈등관리 전담기구 마련, 갈등예방 교육, 갈등발생 단계별 대응 방안 마련, 갈등 재발을 막기 위한 사후관리 유지 등이 필요하다고 주장하였다.

Lee et al.(2019)은 어촌뉴딜 300 사업 추진에 따른 어촌내 갈등 양상을 4가지 유형으로 요약하고 5가지 해결방안을 제안하였다. 이들은 어촌뉴딜 300 사업으로 인한 갈등 유형으로 공동체 구성원의 무관심으로 인한 지역협의체 구성 곤란, 공동체 구성원의 비협조와 의도적 방해, 공동체 리더에 대한 과도한 희생 요구, 공동체 구성원 간의 불신 등을 제시하였다. 그리고 이러한 갈등 유형 해결을 위해서는 국가 단위에서 전문 코디네이터의 권역별 배치, 추진 사업에 대한 주민 교육과 환류시스템 구축, 의사결정과정에서의 주민 참여, 추진 사업 로드맵 개발 등이 필요하다고 주장하였다.

이상의 어업권관련 갈등 사례들을 발생시기별로 그 내용을 요약하면, <Table 1>과 같다. 선행 연구에 나타난 어촌계 내부 갈등 유형은 직무 갈등이 많았으며, 관계 갈등은 Park et al.(2014)과 Lee et al.(2019)에 소개되어 있다. 이들 선행연구들을 종합해보면, 먼저 Song(2013)과 Song(2016)은 20세기 초의 어촌계 갈등을 역사적 관점에서 조명했다. 이들은 초기 어촌계 갈등의 대표적 사례 연구를 통해 마을어업권으로 인한 어촌계 갈등의 근본적 발생원인이 법제도 변화에 있음을 밝혔다. 그 이외 선행연구들은 1960년대 이후 어촌계 갈등 사례를 중심으로 갈등 해결안을 제안하였다. 일부 선행 연구(Park et al., 2014; Lee et al., 2019)에서는 사례분석을 통해 갈등 해결안 이외에도 갈등 원인과 유형을 밝히기도 했다. 하지만 갈등 원인과 이의 해결방법을 인과관계 관점에서 접근한 연구는 없다. 본 연구에서는 효과적 갈등 관리를 위해 갈등 원인을 시스템 관점에서 도출하고 그 해결방안을 제시할 것이다.

2. 가설 수립

가. 어촌계 내부 갈등 유발 요인 가설

선행연구에서 살펴본 바와 같이 어촌계 내부 갈등 원인에 대한 연구는 부족하며, 일부 관련

<Table 1> Literature review

Studies	Time of conflict	Conflict type	Conflict description	Region
Song (2013)	After 1911 year	Task conflict	Conflict on the right to fishery license in Mengoldo Island	Jindo Island
Song (2016)	After 1912 year	Task conflict	Conflict for harvesting seaweed	Huksan Island
Kang and Min (2018)	1960~1970 years	Task conflict	Conflict on the boundaries of village fishing grounds	Jeju Island
Song (2018)	Late 1970s	Task conflict	Conflict on the fishing rights in the subtidal zone	Chungsan Island
Choi (2009)	2008 year	Task conflict	Conflict over restrictions on use of village fishing grounds	Jeju Island
Park et al.(2014)	2014 year	Task conflict, Relationship conflict	Investigation of the current state of conflict in fishing villages nationwide	Whole country
Lee et al.(2019)	2019 year	Relationship conflict	Fishing village conflict types and solutions for Fishing Village New Deal 300 Project	-

연구는 사례를 통한 단편적 접근이며 인과관계에 따른 어촌계 내부 갈등 원인을 밝힌 연구는 없다. 따라서 본 연구에서는 어촌계 내부 갈등 원인의 체계적 분류를 위해 어촌계를 시스템적 관점에서 접근하고자 한다. 시스템(system)이란 그리스어 'systema'에서 유래된 용어로 추상적인 것과 물리적인 것이 있다(Han, 1998). Davis and Olson(1985)은 시스템을 “공통 목적을 위해 상호 작용하는 요소들의 집합”으로 정의하였다. Davis and Olson(1985)의 정의에 따르면, 시스템에 내포된 주요 요인은 공통된 목적 요인, 상호작용을 위한 기능 요인, 요소들의 집합인 조직 구성 요인 등 3가지이다(Kim and Hong, 2000). 따라서 본 연구에서는 시스템의 정의에 따라 어촌계 내부 갈등 원인을 시스템의 3대 요인인 목적, 기능, 조직 구성 등의 영역에서 살펴볼 것이다.

(1) 목적 영역과 어촌계 내부 갈등 간의 가설

어촌계는 영리추구 목적을 마을어장에서의 협력적 공동 작업을 통해 추구하기 때문에 그 구성원인 개별 어촌계원의 성과는 협력적 공동작업의 결과이다. 협력적 조직 구성원 간에는 상호의존

성(interdependence)이 있으며, 상호의존성의 대표적 예는 마을 어장과 같은 공유자원(common resource) 혹은 제한적 자원(limited resource)에 의한 상호의존성이다(Rhenman et al., 1970). 자원 상호의존성이란 “특정 목표 달성에 필요한 자원 공유를 위해 작업에 이용되는 방법”으로 정의(Johnson and Johnson, 1989)됨으로 상호의존성이란 원하는 바의 성취를 위해 공유하는 행동 혹은 정도를 의미한다. Johnson and Johnson(1989)은 목표 및 자원의 상호의존성이 개인 성과에 양(+)의 영향을 준다고 주장하였으나 실증분석에서는 유의하지 않았으며, 그 이유는 개인의 성과배분이 경쟁적 관계에 있었기 때문이다. 즉, 어촌계와 같이 성과배분 방식이 제로섬(zero-sum) 방식인 경우, 개별 어촌계원의 성과 개선은 타 어촌계원의 성과 감소를 유발한다. 이로 인해 공유자원의 부족 정도가 심해지면 갈등 유발 가능성이 높아지며, 선행연구(Rhenman, 1970; Robbins, 1974; Lee et al., 2015)서도 상호의존성은 직무 갈등과 관계 갈등에 대해 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 어촌계원의 마을어장 공유에 따른

상호의존성은 갈등에 양(+)의 영향을 미칠 것으로 기대된다. 하지만 상호의존성은 직접 관찰하기 어렵다(Lundin, 2007). 따라서 본 연구에서는 어촌계의 상호의존성을 공유자원으로 조작적 정의를 하여 어촌계 내부 갈등과의 가설을 가설 H1-1과 같이 수립한다. 가설 H1-1 어촌계의 상호의존성은 어촌계 내부 갈등에 양(+)의 영향을 미친다.

목적 추구 과정의 상황적 특성(contextual characteristics)도 갈등을 유발할 수 있다. 예를 들면 과업 복잡성(task complexity), 시간 압박(time pressure), 높은 작업부하(high workload) 등의 상황적 특성은 갈등 원인임이 선행연구(Almost et al., 2010; Bishop, 2004; Warner, 2001)에서 밝혀졌다. 또한 Katz(1964)와 Robbins(1974)는 조직의 경우 지위, 위신, 금전 등의 수입(returns) 차별화라는 상황적 특성에 의해서도 갈등이 유발된다고 주장하였다. Dutton and Walton(1966)도 수입배분의 제로섬 상황이 갈등을 유발한다고 하였다. 어촌계의 수입배분방식은 전체 수입금에서 공동비용을 제외하고 어촌계원간에 제로섬 방식으로 나누는 것이다. 따라서 제로섬 방식의 수입배분이라는 상황적 특성에 의해 어촌계 내부 갈등이 유발될 것으로 예상된다. 본 연구에서는 어촌계의 상황적 특성을 수입으로 조작적 정의를 하여 어촌계 내부 갈등과의 관계를 양(+)의 관계로 기대하여 가설 H1-2를 수립한다. 가설 H1-2 어촌계의 상황적 특성은 어촌계 내부 갈등에 양(+)의 영향을 미친다.

(2) 조직 구성 영역과 어촌계 내부 갈등 간의 가설

조직은 전문성 및 효율성 추구를 위해 분업 원리에 따라 분당화(departmentalization)가 이루어진다. 어촌계 조직은 어촌계장으로 대표되는 관리부문과 일반계원으로 구성된 작업 부문으로 이분화되어 있으며, 이들간에는 권한 관계가 존재한다. Simon(1951)은 권한을 “조직의 일부 혹은 전

체에 영향을 미치는 행동 선택의 권리(right)”라고 정의하였다. 어촌계장은 어촌계 관리자로서 계원에게 영향을 줄 수 있는 공식적 권한(formal authority)이 있으며, 이로 인해 발생하는 권력(power)은 갈등을 유발할 수 있다. Warren(1969)에서는 권력에 의해 갈등이 감소되는 것으로 나타났다. Assael(1969)과 Lammers(1969)에서는 약한 권한 집단이 강한 권한 집단의 통제력을 줄이려고 하면서 권력으로 인한 갈등이 증가되는 것으로 나타났다. 이는 적정 수준 이하의 권력은 갈등을 줄여주나 권력이 강해지면 갈등을 증가시킴을 의미한다(Robbins, 1974). 따라서 어촌계장의 과도한 권력 행사 혹은 지배 행위는 어촌계 내부 갈등에 양(+)의 영향을 미칠 것으로 기대된다. 본 연구에서는 어촌계의 지배를 권한으로 조작적 정의를 하여 어촌계 내부 갈등과의 가설을 가설 H2-1과 같이 수립한다. 가설 H2-1 어촌계의 지배는 어촌계 내부 갈등에 양(+)의 영향을 미친다.

관리 부문과 더불어 어촌계의 또다른 주요 구성 부문은 일반 어촌계원 조직이다. 어촌계는 구성원들이 동일 공동체에서 오랫동안 활동하였기 때문에 친밀도(familiarity)가 높다는 조직 구성 특성이 있다. 친밀도란 “개체에 대한 이해”를 의미하며, 상황발생 이전의 상호작용, 경험, 학습 등에 그 기초를 두고 있다(Gefen et al., 2003). 따라서 친밀도는 기대 불확실성을 줄여준다(Komiak and Benbasat, 2006). 어촌계처럼 구성원간의 친밀도가 높은 집단은 서로 간의 기대 불확실성이 낮아 집단내 갈등이 유발되지 않을 가능성이 높다. 본 연구에서는 Gefen et al.(2003)의 연구결과에 따라 어촌계의 구성 특성을 친밀도로 조작적 정의를 하여 어촌계 내부 갈등과의 가설을 가설 H2-2와 같이 수립한다. 가설 H2-2 어촌계의 구성 특성은 어촌계 내부 갈등에 음(-)의 영향을 미친다.

(3) 기능 영역과 어촌계 내부 갈등 간의 가설
시스템 관점에서 보면, 어촌계도 공동 목적 달

성을 위해 구성원들이 유기적 관계를 맺고 있는 조직체로 정의될 수 있다. 따라서 어촌계 구성원들은 각자의 기능 수행을 위해 상호작용을 하게 되며, 이러한 과정에서 대인관계와 의사소통이 이루어진다. 조직내에서 사회적 상호작용(social interaction)이 갈등에 미치는 영향 관계는 확정적이지 않다(Robbins, 1974). 예를 들면, 조직내 비공식적 상호작용(informal interaction)은 갈등과 양(+)의 관계이지만(Corwin, 1969) 조직내 사회적 모임 빈도는 갈등과 음(-)의 관계인 것(Warren, 1969)으로 나타났다. 친분, 이권 등에 따른 어촌계원간의 범주화(categorization)로 인해 어촌계 내부에서 비공식적 봉당화(informal departmentalization)의 결과로 소집단(small group)이 생겨난다. 범주화란 “동일 집단 구성원의 유사성은 과도 평가하고 타 집단 구성원의 유사성은 과소 평가하도록 집단 구성원 평가에 선입견을 갖는 것”이다. 만약 어촌계의 범주화가 심해지면 소집단의 수가 증가되어 갈등 유발 가능성도 높아질 것이다. 따라서 사회적 상호작용과 갈등과의 관계가 명확히 규명되지는 않았지만 본 연구에서는 어촌계의 대인관계를 범주화로 조작적 정의를 하여 어촌계 내부 갈등과의 가설을 가설 H3-1과 같이 수립한다. 가설 H3-1 어촌계의 대인관계는 어촌계 내부 갈등에 양(+)의 영향을 미친다. 조직 기능 수행에 요구되는 상호작용의 또다른 세부 요소는 의사소통(communication)이다. 의사소통이 부정확할수록 갈등 유발 가능성은 높아진다. 의사소통의 정확성은 송·수신자(sender/receiver), 경로(channel), 메시지(message), 빈도(frequency) 등 다양한 차원에 의해 영향을 받는다. Robbins(1974)는 송·수신자 간의 의미적 어려움(semantic difficulties)과 불충분한 정보교환(insufficient exchange of information)이 의사소통을 어렵게 하여 갈등을 유발한다고 주장하였다. Rhenman(1970)은 송·수신자 간의 의미적 어려움, 메시지의 애매성, 경로 문제 등으로 인한 의사소통 문제가 갈등을 유발한다고 주장하였다. Katz(1964)는 메시지의 정보왜곡 현상으로 인한

의사소통 문제로 갈등이 유발될 수 있다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 어촌계의 의사소통을 정보교환으로 조작적 정의를 하여 어촌계 내부 갈등과의 가설을 가설 H3-2와 같이 수립한다. 가설 H3-2 어촌계의 의사소통 미흡은 어촌계 내부 갈등에 양(+)의 영향을 미친다.

나. 어촌계 내부 갈등 조절 요인 가설

기존 갈등 연구 중 일부는 조절변수의 영향을 고려하였다. 하지만 갈등 유발 모형의 조절 변수는 선행연구마다 차이가 있으며, 그 결과도 다양하다. 먼저 Pelled and Adler(1994)는 갈등 해결방법(conflict resolution)이 갈등과 갈등 결과 간의 조절변수 역할을 한다고 주장하였다. 또한 이들은 기능 다양성으로 인한 선별 지각(selective perception), 범주화(categorization), 집단 간 불안(intergroup anxiety) 등이 갈등에 미치는 영향 관계에서 팀 상황(team context) 요인과 조직 상황(organizational context) 요인이 조절변수 역할을 한다고 주장하였다. Jehn(1995)은 집단내 갈등 연구에서 직무 유형(일상적 직무 대 비일상적 직무), 상호의존성, 집단 갈등 규범(group conflict norm) 등이 갈등과 갈등 결과 간의 조절변수 역할을 한다고 주장하였다. Kim(2011)은 직무 갈등과 관계 갈등의 상호작용 관계에서 갈등 관리 방식이 조절효과를 낼 것으로 기대하였으나 실증결과는 유의하지 않았다. Dimas and Lourenco(2015)는 집단내 갈등 연구에서 통합적 혹은 지배적 갈등 관리 전략(integrating or dominating strategy)은 갈등과 갈등 성과 간의 관계에서 전자는 긍정적 영향을 미치며, 후자는 부정적 영향을 미친다는 것을 실증하였다.

이상의 조절변수를 고려한 선행연구들을 종합하면, 일부 갈등 연구에서는 갈등 관리를 갈등과 갈등 결과 간의 조절변수로 보아서 분석에 한계를 보이고 있다. 갈등 관리 방안은 갈등을 줄여 줌으로서 갈등으로 야기되는 부정적 결과의 심각성을 줄이고자 하는 것이다. 즉, 갈등 관리

(conflict management)는 갈등 원인과 갈등 간의 영향력을 조절하기 위한 조절변수이다. 본 연구에서는 Dimas and Lourenco(2015)에서 이용된 갈등 관리의 주요 방법인 통합적 갈등 관리 전략과 지배적 갈등 관리 전략을 갈등 유발 요인과 갈등 간의 조절변수로 보고 아래와 같은 가설을 수립한다. 가설 H4-1 갈등 유발 요인에 의한 어촌계 내부 갈등은 통합적 갈등 관리 전략에 의해 감소될 것이다. 가설 H4-2 갈등 유발 요인에 의한 어촌계 내부 갈등은 지배적 갈등 관리 전략에 의해 감소될 것이다.

3. 분석방법

본 연구에서는 가설 검증을 위해 구조방정식모형과 위계적 회귀모형을 이용할 것이다. 먼저 구조방정식모형을 이용한 이유는 어촌계 내부 갈등 유형별 원인을 구체화하기 위해 종속변수인 어촌계 내부 갈등을 직무 갈등과 관계 갈등으로 분리하여 2개로 하였기 때문이다. 즉, 종속변수가 다수 개인 인과관계 연구모형 분석에 적합한 구조방정식모형을 주요 분석방법으로 채택하였다(Hair et al., 1998). 구조방정식모형은 관측변수(observable variable: x_{ij})를 통해 잠재변수(latent variable: ξ_i)를 측정하는 측정모형(measurement model)과 잠재변수들간의 인과관계를 파악하는 구조모형(structural model)으로 구성된다. 측정모형과 구조모형을 수식으로 나타내면 아래와 같다.

- 측정 모형: $x_{ij} = \lambda_{ij}\xi_i + \delta_{ij}$
여기서 δ_{ij} : i 번째 잠재변수의 j 번째 관측변수(x_{ij}) 오차항
- 구조 모형: $\eta_k = \gamma_{ik}\xi_i + \varsigma_k$
여기서 ς_k : 잠재변수(η_k)의 오차항

위계적 회귀모형은 조절효과 가설검증에 이용된다. 조절효과의 유의미성은 독립변수로 구성된 통제모델에 독립변수(x_i)와 조절변수(m_j)의 교차

항($x_i m_j$)을 추가해서 그 변화량의 유의미성을 통해 확인되며, 이의 검증기법으로는 Cohen and Cohen(1983)의 위계적 회귀모형이 많이 이용된다. Cohen and Cohen(1983)의 조절효과 검증방법은 아래와 같은 3가지 수식을 이용한다.

- 통제모델: $y = a + b_i x_i + e$
- 감소모델: $y = a + b_i x_i + c_j m_j + e$
- 완전모델: $y = a + b_i x_i + c_j m_j + d_{ij} x_i m_j + e$

여기서 a : 상수항, b_i : 독립변수 i 의 회귀계수, c_j : 조절변수 j 의 회귀계수, d_{ij} : 교차항의 회귀계수

위 수식에서 완전모델의 교차항 회귀계수(d_{ij})가 유의하면 조절효과가 있다고 판정되며, 조절변수(m_j)는 그 계수(c_j)의 유의성 여부에 따라서 순수 혹은 의사 조절변수로 분류된다. 본 연구에서는 갈등 관리 전략의 조절효과 분석을 위해 유의한 독립변수에 대해 Cohen and Cohen(1983)의 조절효과 검증방법을 이용할 것이다.

Ⅲ. 결과 및 고찰

1. 실증 분석

가. 설문 조사 및 기초 분석

본 연구의 설문 조사는 2020년 7월 31일 ~ 8월 14일(15일) 간 전국 모든 어촌계(총 2,039개)를 대상으로 실시하였으며, 설문응답방식은 자기기입식 방식을 이용하였다. 회수된 설문지는 총 240부(11.4%)였으나 결측치가 다수 있거나 부실 응답된 설문지 29부를 제외후 211부를 1차 표본 집단으로 구성하였다. 1차 표본집단에 대한 인구통계적 특성은 <Table 2>와 같다. 1차 표본 집단의 지역별 분포는 경기·인천 지역이 11.4%, 경북·강원 지역이 20.9%, 부울경 지역이 46.4%, 충청·전라·제주 지역이 21.3%였다.

<Table 2> Demographic characteristics of the respondents

Demographic variable		Frequency	Ratio (%)
Role	Head	94	44.5%
	Member	117	55.5%
Gender	Male	181	92.3%
	Female	15	7.7%
Age	Less than 40 years	18	8.9%
	41~50 years	61	30.2%
	51~60 years	85	42.1%
	61~70 years	35	17.3%
	More than 80 years	3	1.5%
Education	Elementary S.	11	5.8%
	Middle S.	69	36.1%
	High S.	85	44.5%
	University	26	13.6%

응답 이상치를 갖는 설문지를 선별하기 위해 Mahalanobis D^2 값(자유도=34)을 계산하였으며, 그 결과 8부의 설문지가 이상치를 갖는 것으로 판정되어 제외하였다. 그리고 설문문항의 다변량 정규성 분석을 Kolmogorov-Smirnov test로 한 결과, 모든 설문문항의 정규성이 유의확률 0.000 수

준에서 입증되어 43개 문항(<부록> 참조)을 대상으로 신뢰성 분석을 하였다. <Table 3>에 나타난 바와 같이 신뢰성 분석에서 상호의존성, 구성 특성, 대인관계 등의 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha) 값이 낮게 나타나 각각 1문항씩을 제외한 신뢰성 분석 결과에서는 모든 신뢰성 계수가 측정 일관성 기준인 0.6 이상으로 나타났다. 그리고 구성개념 타당성(construct validity) 분석을 위한 탐색적 요인 분석에서는 200개 이상 표본의 요인 적재치 인정 기준인 0.4(Hair et al., 1998)보다 낮은 것이 관계 갈등에서 1개 문항이 나와 이를 제외하면 구성개념 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 또한 수렴 타당성(convergent validity) 분석을 위해 구성개념 신뢰도(construct reliability)를 계산하였다. 가장 낮은 구성개념 신뢰도를 나타낸 상호의존성도 0.627로 기준치 0.6보다 높았으며, 가장 높은 것은 구성 특성으로 0.909였다. 따라서 조절변수를 포함해서 총 39개 문항으로 구성된 모든 구성개념의 신뢰성과 타당성은 확보된 것으로 볼 수 있다.

<Table 3> Reliability and factor analyses

Construct	Item	Factor loading	α	Construct	Item	Factor loading	α
Interdependence (common resource)	IR1	0.784	0.651	Communication (insufficient information)	CM1	0.817	0.734
	IR2	0.718			CM2	0.835	
	IR3	-			CM3	0.462	
	IR4	0.758			CM4	0.825	
Contextual characteristics(returns)	CR1	0.749	0.809	Task conflict	TC1	0.795	0.758
	CR2	0.853			TC2	0.820	
	CR3	0.826			TC3	0.728	
	CR4	0.708			TC4	0.727	
GA1	0.757	TC5	0.455				
Governance (authority)	GA2	0.852	0.888	Relationship conflict	RC1	0.827	0.698
	GA3	0.770			RC2	0.908	
	GA4	0.751			RC3	0.391	
	GA5	0.787			RC4	0.778	
	Membership (familiarity)	MM1		0.898	0.788	Integrating strategy	MI1
MM2		0.877	MI2	0.778			
MM3		0.843	MI3	0.797			
MM4		0.384	MI4	0.788			
Interpersonal relationship (categorization)	IC1	-	0.614	Dominating strategy	MD1	0.438	0.622
	IC2	0.811			MD2	0.455	
	IC3	0.731			MD3	0.761	
	IC4	0.686			MD4	0.758	
					MD5	0.637	

나. 구조방정식모형 분석

어촌계 내부 갈등 유발 모형의 실증 분석을 위해 구조방정식모형을 이용하였다. 구조방정식모형의 분석 결과는 <Table 4>와 같다. 구조방정식모형의 적합도는 절대 적합 측도(absolute fit measure), 증분 적합 측도(incremental fit measure), 간명 적합 측도(parsimonious fit measure) 등 3가지 측면에서 각각 2개 지수로 살펴보았다. 그 결과, 6개 지수 중에서 절대 적합 측도의 GFI 측도만이 권장 수준(0.9)보다 낮은 0.872였다.

구조방정식모형의 분석 결과에 의하면, 어촌계 내부 갈등의 유발 요인 모두가 관계 및 직무 갈등에 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 어촌계의 목적, 조직 구성, 기능 등에 따라 어촌계 내부 갈등이 유발됨을 의미하며, 특히 관계 갈등은 이들 유발 요인에 의한 설명력이 0.481로 매우 높았으며, 직무 갈등에 대한 설명력은 0.282로 나타났다. 관계 갈등의 유의한

유발 요인은 구성 특성 요인(가설 H2-2R)과 대인관계 요인(가설 H3-1R)이었다. 즉, 구성 특성의 친밀도와 관계 갈등간의 계수는 -0.364(유의수준 0.000)로 가장 큰 음(-)의 관계인 것으로 나타났다. 하지만 대인관계의 범주화와 관계 갈등 간의 계수는 0.391(유의수준 0.000)로 가장 큰 양(+의 관계로 나타났다.

직무 갈등은 목적 영역의 상호의존성(공유자원) 요인(가설 H1-1T)과 상황적 특성(수입) 요인(가설 H1-2T) 모두에서 유의한 영향을 받는 것으로 나타났으며, 의사소통(정보교환) 요인(가설 H3-2T)에 의해서도 유의한 영향을 받는 것으로 나타났다. 어촌계원의 상호의존성 및 상황적 특성과 직무 갈등 간의 영향계수는 0.237(유의수준 0.05 기준)과 0.260(유의수준 0.01 기준)으로 유의하였다. 그리고 어촌계원간의 의사소통과 직무 갈등 간의 영향계수는 0.193(유의수준 0.05 기준)으로 유의하였다.

<Table 4> Structural equation modeling analysis

Hypothesis	Std. Co.	S.E.	C.R.	p	Result
H1-1R: Interdependence(common resource) → Relationship conflict	0.03	0.092	0.464	0.642	Reject
H1-1T: Interdependence(common resource) → Task conflict	0.237	0.18	2.198	0.028	Accept
H1-2T: Contextual characteristics(returns) → Relationship conflict	0.053	0.06	0.968	0.333	Reject
H1-2T: Contextual characteristics(returns) → Task conflict	0.260	0.116	2.913	0.004	Accept
H2-1R: Governance(authority) → Relationship conflict	-0.012	0.072	-0.169	0.866	Reject
H2-1T: Governance(authority) → Task conflict	-0.122	0.131	-1.135	0.256	Reject
H2-2R: Membership(familiarity) → Relationship conflict	-0.364	0.092	-3.774	0.000	Accept
H2-2T: Membership(familiarity) → Task conflict	-0.033	0.149	-0.249	0.803	Reject
H3-1R: Interpersonal relationship(categorization) → Relationship conflict	0.391	0.193	3.986	0.000	Accept
H3-1T: Interpersonal relationship(categorization) → Task conflict	-0.022	0.279	-0.179	0.858	Reject
H3-2R: Communication(insufficient information) → Relationship conflict	-0.019	0.145	-0.34	0.734	Reject
H3-2T: Communication(insufficient information) → Task conflict	0.193	0.295	1.965	0.049	Accept

Note) GFI=0.872, RMSEA=0.042, IFI=0.956, TLI=0.944, PNFI=0.694, CMIN/DF=1.350

다. 위계적 회귀분석

갈등 관리 방법의 조절효과 분석을 위해 갈등 유발 요인과 갈등 유형 간의 가설 중에서 채택된 가설을 대상으로 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 하였으며, 그 결과는 <Table 5>와 같다. Cohen and Cohen(1983)의 조절효과 검증방법에 따라 통제모델, 감소모델, 완전모델에 대한 위계적 회귀분석을 직무 갈등과 관계 갈등에 대해 각각 수행하였다. <Table 5>에서 모형 1(M1)과 모형 6(M6)은 직무 갈등과 관계 갈등의 통제모델이며, 모형 2(M2)와 모형 7(M7)은 직무 갈등과 관계 갈등의 감소모델이며, 나머지 모형들((M3~5, M8~10)은 직무 갈등과 관계 갈등의 완전

모델이다. 위계적 회귀분석 결과에 의하면, 가설 H4-1에서는 통합적 갈등 관리 전략이 순수 조절 변수 역할을 하여 상황적 특성(수입)과 직무 갈등 간의 영향 강도를 줄여주는 것으로 모형 3(M3)을 통해 밝혀졌다. 즉, 직무 갈등의 완전모델인 모형 3~5 모두에서 조절변수인 갈등 관리 방법(MI, MD)의 회귀계수는 유의하지 않지만 상황적 특성(수입)과 통합적 갈등 관리 전략(MI)과의 교차항만이 유의하였다. 하지만 통합적 갈등 관리 전략과 상황적 특성(수입) 간의 상호작용 계수는 -0.121로 유의 수준 0.1 기준에서 유의하였으나 설명력 증가량(ΔR^2)이 0.016으로 크지 않았으며, 모형간의 F 값 증가량도 1.374로 크지 않았다.

<Table 5> Hierarchical regression analysis(n=203)

Model	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
Dependent V.	Task conflict					Relationship conflict				
Common resource(IR)	0.141**	0.139**	0.148**	0.137**	0.145**					
Returns(CR)	0.305***	0.303***	0.308***	0.303***	0.308***					
Insufficient information(CM)	0.216***	0.233***	0.238***	0.232***	0.236***					
Integrating strategy(MI)		0.029	0.043	0.033	0.047		-0.309***	-0.311***	-0.319***	-0.320***
Dominating strategy(MD)		-0.030	-0.023	-0.237	-0.018		-0.067	-0.072	-0.075	-0.079
IR*MI			0.008		0.009					
IR*MD				-0.001	-0.003					
CR*MI			-0.121*		-0.137**					
CR*MD				-0.037	-0.036					
CM*MI			-0.028		-0.023					
CM*MD				0.072	0.095					
Familiarity(MM)						-0.446***	-0.324***	-0.311***	-0.333***	-0.322***
Categorization(IC)						0.326***	0.237***	0.245***	0.229***	0.236***
MM*MI								-0.093		-0.079
MM*MD									-0.138***	-0.135***
IC*MI								-0.087		-0.072
IC*MD									-0.084	-0.082
R^2	0.247	0.249	0.264	0.254	0.272	0.444	0.514	0.517	0.533	0.535
F value	21.788***	13.035***	8.709***	8.245***	6.503***	79.777***	52.345***	35.009***	37.298***	27.951***
ΔR^2		0.001	0.016	0.005	0.024		0.070	0.003	0.019	0.021
Change in F		0.177	1.374	0.445	1.045		14.302***	0.678	4.015**	2.242*

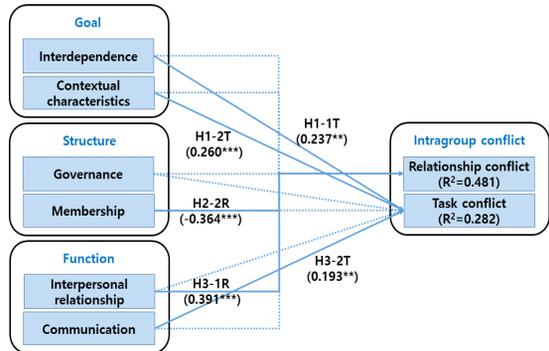
Note) ***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.10$

갈등 유발 요인과 관계 갈등 간의 관계에서는 지배적 갈등 관리 전략이 순수 조절 변수 역할을 하는 것으로 나타났다(가설 H4-2). 모형 9(M9)에 나타난 바와 같이 구성 특성(친밀도)과 지배적 갈등 관리 전략 간의 상호작용 계수가 -0.138 (유의수준 0.01)로 유의하였으며, 설명력 증가량(ΔR^2)도 0.533으로 크게 나타났으며, 모형간의 F 값 증가량도 4.015(유의수준 0.05)로 유의하게 큰 증가 폭을 보였다. 따라서 직무 갈등이 수입 문제로 발생되면, 통합적 갈등 관리 전략을 사용하는 것이 좋지만 그 갈등 완화 정도는 유의하지는 않았다. 하지만 친밀도 문제로 인한 관계 갈등은 지배적 갈등 관리 전략을 사용하면, 유의하게 갈등을 줄일 수 있음을 알 수 있다.

2. 분석 결과 고찰

갈등 유발 요인과 어촌계 내부 갈등 간의 가설 검증 결과를 도식화하면, [Fig. 1]과 같다. 가설 H1-1(상호의존성과 갈등 간의 관계)에서는 상호 의존성이 직무 갈등만을 유의하게 증가시키는 것으로 나타나 부분적으로 채택되었다. 이는 공유 자원인 마을어장에 대한 의존성이 높을수록 어업 활동에 따른 직무 갈등이 높아짐을 의미한다. 이러한 결과의 원인은 마을어장이 물리적으로 커지거나 생산성이 갑자기 증가되는 것이 아니기 때문에 개별 어촌계원의 어업활동 성과는 상호 영향을 주기 때문이다. 또한 상호의존성이 높은 마을어장에서는 이의 활용 정도 차이도 직무 갈등을 유발할 수 있다. 그 예로 장돌어촌계에서 2010년 경에 일부 어촌계원이 참여한 어촌체험 프로그램을 과도하게 운영하여 마을어장이 피해를 보면서 비참여 어촌계원과 직무 갈등이 발생한 것을 들 수 있다. 따라서 마을어장의 물리적 확장은 어렵기 때문에 상호의존성에 따른 직무 갈등을 줄이기 위해서는 마을어장의 이용 목적 및 방법에 대한 어촌계 구성원 전체의 합의가 중요할 것이다. 「어촌계정관」 제8조(규약)에 나와

있는 마을어장 이용계획을 충분한 준비기간을 통해 체계적으로 수립하여 「어촌계정관」 제21조(정기총회)에 따라 이를 어촌계 정기총회를 통해 민주적 절차에 따라 결정할 필요가 있다.



[Fig. 1] The results of the research model.

가설 H1-2(상황적 특성과 갈등 간의 관계)도 상황적 특성인 수입이 직무 갈등만을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Katz(1964), Robbins(1974), Dutton and Walton(1966) 등의 주장과 일치된다. 하지만 마을 어업의 수입을 늘려서 제도적 방식의 수입배분에서 벗어날 수 있다면 수입에 따른 갈등도 감소될 수 있다. 따라서 마을어장의 수입 증대를 위해 체험어장으로의 활용(장돌어촌계), 수산물 직매장(사천어촌계) 및 회센터 운영(묵동어촌계), 수산물 브랜드화(송정어촌계) 등과 같은 수입 다변화를 추진할 필요가 있다. 하지만 아직 이에 대한 추진 경험 부족으로 인하여 이들 어촌계에서의 시도는 모두 직무 갈등을 유발하였다. 따라서 마을어장의 수입 개선 노력과 함께 이의 추진 전략에 대한 전문가의 지원도 병행될 필요가 있다.

가설 H3-2(의사소통과 갈등 간의 관계)에서도 의사소통 문제로 인해 직무 갈등만이 유의하게 유발되는 것으로 나타났다. 실제로 방어진어촌계에서는 2011년 경에 마을공동사업 추진과정에서 경비 내역을 어촌계원들에게 알려주지 않는 의사소통 문제로 직무 갈등이 발생되었다. 의사소통

을 어렵게 하는 원인으로는 의미적 어려움 (semantic difficulties)과 불충분한 정보교환 (insufficient exchange of information) 등이 있다 (Robbins, 1974). 의사소통의 의미적 어려움은 메시지의 애매성, 경로 문제 등으로 인해 유발됨으로 어촌계 내의 공식적 의사소통체계 마련과 마을어장과 관련된 전문 용어의 표준화가 필요하다. 불충분한 정보교환 문제는 정보 전달의 양식 표준화와 빈도 증대를 통해 해결 가능하다. 즉, 의사전달에 필요한 정보 내용이 모두 포함된 프로파일 양식을 마련함으로써 불충분한 정보 교환 현상을 예방할 수 있다. 또한 정보 전달의 빈도를 높이기 위해서는 아날로그 형태의 마을방송, 게시판 활용뿐만 아니라 유무선 인터넷을 통한 정보 전달방식을 도입하여 메시지 전달 경로의 다양화를 시도할 필요가 있다.

가설 H2-2(구성 특성과 갈등 간의 관계)에서는 조직 구성 특성(친밀도)이 관계 갈등에 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 어촌계원간의 친밀도는 상호 간의 이해도를 의미하며, 상호 간의 이해도가 높아지면 갈등은 줄어들 수 있다. 이러한 기대와 같이 본 연구에서도 어촌계원 간의 친밀도가 높으면, 관계 갈등이 감소되는 것으로 나타났다. 하지만 친밀도가 낮은 비어촌계원에 대해서는 2000년 경에 마을어장 이용에 대한 반대나 갈등이 심하게 표출된 사례가 김녕 어촌계에서 있었다.

가설 H3-1(대인관계와 갈등 간의 관계)에서도 관계 갈등의 가설이 유의한 것으로 나타났다. 본 연구에서는 대인관계를 Pelled and Adler(1994)의 범주화 개념으로 조작적 정의를 하였다. 그 결과, 기대와 같이 어촌계 내부에 존재하는 소집단의 소속이 다른 어촌계원간에는 대인관계 측면에서 관계 갈등이 있는 것으로 나타났으며, 그 영향계수도 가장 큰 0.391이었다. 실제로 2013년 경에 동부어촌계에서는 일부 어촌계원들이 친하지 않다는 이유로 어촌계 수익 배분과정에서 불이익을 받아 관계 갈등이 유발된 사례가 있다.

Corwin(1969)에서는 소집단의 비공식적 상호작용 (informal interaction)이 갈등을 높이는 주요 원인으로 나타났다. 하지만 사회적 모임 빈도는 갈등과 음(-)의 관계이기 때문(Warren, 1969)에 공식화된 사회적 상호작용 빈도를 높이면 관계 갈등이 감소될 것이다. 따라서 어촌계 내의 공식적 상호작용 강화를 위해서는 어촌계장을 중심으로 어촌계 임원진의 추가적 노력이 필요할 것이다.

어촌계의 갈등 유발 요인과 갈등 유형 간의 유의한 5개 관계에 대해 갈등 관리 전략의 조절효과를 분석한 결과, 2개 관계에서만 유의한 조절효과가 나타났다. 즉, 친밀도와 관계 갈등 간의 영향관계는 지배적 갈등 관리 전략을 사용하면 음(-)의 영향력이 강화되는 것으로 나타났다. 이는 어촌계원간의 친밀도가 높으면, 지배적 갈등 관리 전략으로 관계 갈등이 낮아지는 것을 촉진할 수 있는 것으로 해석된다. 일반적으로 조직 구성원의 다양성이 높으면, 지배적 관리 방식이 비효과적 관리 방식이 되는 경우가 많지만 어촌계는 혈연과 지연 등의 이유로 동질성이 높은 집단이라 이러한 결과가 나타난 것으로 추정된다.

그리고 통합적 갈등 관리 전략의 조절효과는 수입배분과 직무 갈등 간의 관계에서 유의하게 나타났다. 즉, 어촌계의 수입배분과정에서 나타나는 직무 갈등은 어촌계원들의 합의에 의한 해결이 적합한 갈등 관리 전략으로 나타났다. 어촌계는 자치 조직이면서 식리 기능을 가진 영리 조직이기도 하다. 따라서 이러한 수입배분에 따른 직무 갈등은 자연스러운 현상이며, 이에 따른 직무 갈등의 해결을 위해서는 합의가 좋은 갈등 관리 전략임이 본 연구를 통해 입증된 것이다.

IV. 결론

본 연구의 목적은 어촌계의 갈등 유발 요인을 밝힘으로서 어촌계 내부 갈등 해결에 필요한 기초지식을 확보하는 것이다. 따라서 어촌계 내부

갈등 유형별로 갈등 유발 요인을 파악하기 위해 전국 어촌계를 대상으로 설문조사를 하였다. 그 결과, 시스템적 관점의 모든 갈등 유발 영역에서 유의한 유발 요인이 발견되었다. 먼저 목적 영역에서는 상호의존성과 상황적 특성 요인이 직무 갈등을 유발하는 유의한 요인으로 나타났다. 상호의존성은 공유자원 측면에서 조사되었으며, 어촌계의 공유자원은 마을어장을 의미한다. 그리고 상황적 특성은 수입 측면에서 조사되었다. 따라서 어촌계의 직무 갈등 축소를 위해서는 마을어장의 활용 다변화와 어촌계 사업 확대를 통한 수입증대 노력이 필요한 것으로 나타났다. 앞에서 지적한 바와 같이 최근 일부 어촌계에서 마을어장의 활용도를 높이기 위해 체험관광, 수산물 직매장, 임대 사업 등을 시도하였지만 갈등이 유발된 사례가 있었다. 하지만 이는 조절효과 분석에서 나타난 바와 같이 통합적 갈등 관리 전략을 통해 일부 완화될 수 있다. 따라서 어촌계의 사업 추진시 어촌계원들 모두가 의사결정에 참여해서 합의에 따른 통합적 의사결정을 한다면, 직무 갈등을 줄이면서 어촌계 사업의 확대가 가능할 것으로 기대된다.

그리고 기능 영역의 의사소통 요인도 직무 갈등의 유의한 유발 요인으로 나타났다. 따라서 의사소통 부족으로 인한 어촌계 내부 갈등을 줄이기 위해서는 상급기관인 수협을 중심으로 한 정보전달용 프로파일 개발, 게시판 설치, 유무선 의사소통 방법에 대한 어촌계원 교육 등이 이루어질 필요가 있다.

조직 구성 영역의 구성 특성 요인은 관계 갈등을 유의하게 감소시키는 것으로 나타났다. 또한 조절효과 분석을 통해서 구성 특성에 따른 관계 갈등 감소 정도는 지배적 갈등 관리 전략을 통해서 더 크게 될 수 있는 것으로 나타났다. 그러나 관계 갈등은 기능 영역의 대인관계 요인의 범주화 변수에 의해 유의하게 유발되는 것으로 나타났다. 따라서 어촌계 내에서 범주화로 인한 소집단 간의 비공식적 상호작용이 많아지면 관계 갈등이

심화될 수 있으므로 어촌계 지도부의 주도하에 어촌계원 전체를 대상으로 한 공식적 상호작용의 제고 노력이 필요함을 알 수 있다.

끝으로 본 연구의 기여와 한계점을 간단히 언급하면, 먼저 기여 부분은 그 동안 어촌계 갈등 원인에 대한 조사가 부족하여 몰랐던 갈등 발생 메커니즘을 개략적으로 밝혔다는 것이다. 관계 갈등은 대체로 모든 경우에 유익하지 않지만 직무 갈등은 일정 수준 이하 혹은 업무에 따라서는 유익한 역할도 한다. 따라서 직무 갈등이 유익한 역할을 하는 어촌계 활동 영역을 추가 조사를 통해 찾는다면 본 연구모형의 활용도는 더욱 높아질 것이다. 그리고 본 연구의 가장 큰 한계점은 지역 현안을 중심으로 한 갈등 유발 요인의 조사가 되지 못했다는 것이다. 갈등은 갈등 유발 현안 문제와 조직 구성원의 특성에 따라 달리 표출된다. 따라서 갈등 해결 메커니즘은 현장의 특성을 반영해서 개발될 필요가 있으나 본 연구는 어촌계 내부 갈등 연구의 시발적 성격이 강하여 실무적 취약점이 있다.

References

- Almost J, Doran DM, Hall ML and Laschinger SHK(2010). Antecedents and consequences of intragroup conflict among nurses, *Journal of Nursing Management*, 18, 981~992.
- Aritzeta A and Balluerka N(2006). Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: a multilevel approach, *Psicothema*, 18(4), 757~765.
- Assael H(1969). Constructive role of interorganizational conflict, *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 573~582.
- Bercovitch J(1983). Conflict and conflict management in organizations: a framework for analysis, *Hong Kong Journal of Public Administration*, 5(2), 104~123.
- Bishop SR(2004). Nurses and conflict: workplace experiences, M.N. Dissertation, University of Victoria (Canada), Victoria, BC.

- Choi YC(2009). Study on the solving conflicts between fishing village community and residents in using community fishing ground, *Journal of fisheries and marine sciences education*, 21(4), 568~575.
- Cohen J and Cohen P(1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Corwin RG(1969). Patterns of organizational conflict, *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 507~520.
- Davis G and Olson M(1985). *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*, New York: McGraw-Hill.
- Dessler D(1980). *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*, Prentice-Hall Inc..
- Dimas ID and Loureno PR(2015). Intragroup conflict and conflict management approaches as determinants of team performance and satisfaction: two field studies, *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(3), 174~193.
- Dutton J and Walton R(1966). Interdepartmental conflict and cooperation: two contrasting studies, *Human Organization*, 25(3), 207~220.
- Gefen D, Karahanna E and Straub DW(2003). Trust and TAM in online shopping: an integrated model, *MIS Quarterly*, 27(1), 51~90.
- Hair JF Jr, Anderson RE, Tatham RL and Black WC(1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall.
- Han JM(1998). *Managementg Information Systems*, 2nd Edition, Hakhyeonsa.
- Hinds P and Mortensen M(2002). Understanding antecedents to conflict in geographically distributed research and development teams, *ICIS 2002 Proceedings*, 38.
- Jehn KA(1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256~282.
- Johnson DW, Johnson RT and Stanne MB(1989). Impact of goal and resource interdependence on problem-solving success, *The Journal of Social Psychology*, 129, 621~629.
- Kang, KM and Min K(2018). Case study on fishing ground dispute in the commons: focused on village fishing ground in Jeju, *Korean Governance Review*, 25(2), 1~28.
- Katz D(1964). Approaches to managing conflict, In: *Power and Conflict in Organizations*, edited by Kahn RL and Boulding KE, ed. New York: Basic Books. 105~114.
- Kim HJ(2009). The relationship of conflict, trust, and organizational effectiveness, *Korean Public Administration Review*, 43(1), 97~119.
- Kim HJ(2011). The relationship of conflict types and conflict management styles, *Korean Review of Organizational Studies*, 8(2), 111~140.
- Kim JB(2020). Who uses village fishing rights under the Fisheries Act?, 2020 The Korean Society of Fisheries Business Administration Spring Conference, 20~27.
- Kim HS and Hong IY(2000). *Managementg Information Systems in the Digital Era*, Beopmunsa.
- Kim JH and Tak JK(2010). A study on the antecedents of conflict in groups, *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 23(3), 397~418.
- Kim SS(1997). A theoretical study on conflict management : factors and conflict resolution method, *Korean Corporation Management Review*, 4(4), 185~217.
- Kim YL, Lim DH and Lee SW(2019). An analysis on the conflict research trend in the field of social science in Korea, *Korean Public Management Review*, 33(2), 237~263.
- Komiak SYX and Benbasat I(2006). The effects of personalization and familiarity on trust and adoption of recommendation agents, *MIS Quarterly*, 30(4), 941~960.
- Lammers CJ(1969). Strikes and mutinies: a comparative study of organizational conflicts between rulers and ruled, *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 558~572.
- Lee C, Lin Y, Huang H, Huang W and Teng H(2015). The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance, *Social Behavior and Personality*, 43(4), 529~536.
- Lee JH, Kim JS and Kim NG(2019). A study on the conflicts and solutions in the development of fishing villages - focusing on fishing village new deal 300 -, *Ocean Policy Research*, 34(2), 113~37.

- Lee JK(1997). A Study on the Ownerrelationship in Fishing Village in the Late Chosun Period, Doctoral Dissertation, Seoul National University.
- Lundin M(2007). Explaining cooperation: how resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 651~672.
- Park SW, Lee SW and Lee HL(2014). A study on conflict management measures of fishing community project, *Basic Research 2014-14*, Korea Maritime Institute.
- Pelled LH and Adler PS(1994). Antecedents of intergroup conflict in multifunctional product development teams: a conceptual model, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(1), 21~28.
- Rhenman E, Stromberg L and Westerlund G(1970). *Conflict and Co-operation in Business Organizations*, New York: Wiley.
- Robbins SP(1974). *Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Simon HA(1951). A formal theory of the employment relationship, *Econometrica*, 19(3), 293~305.
- Song KE(2013). A Study on the Establishment Process of Fishing Right and Legalization, Doctoral Dissertation, Seoul National University.
- Song KT(2016). The change of a village's fishing ground in the 20th century and sustenance of the fisheries community, "Ddom" - centered on Heuksan archipelago -, *Namdo Folk Studies*, 33, 97~134.
- Song KT(2018). The expansion of village fisheries and the adaptation of fishing business communities, *Namdo Folk Studies*, 36, 225~254.
- Warner IJ(2001). *Nurses Perceptions of Workplace Conflict: Implications for Retention and Recruitment*. M.A. Dissertation, Royal Roads University (Canada), Victoria, BC.
- Warren DI(1969). The effects of power bases and peer groups on conformity in formal organizations, *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 544~556.

Appendix: Measures for constructs

1. 상호의존성-공유자원
 - IR1: 개인 생산량의 확대
 - IR2: 어장청소 횟수 증대
 - IR3: 어촌계원 외 개방 확대
 - IR4: 어촌관광 등에 활용
2. 상황적 특성-수입
 - CR1: 배당금 확대
 - CR2: 수익금 분배 기준 변경
 - CR3: 수익금 적립 비율 변경
 - CR4: 수익금 재투자 축소
3. 지배-권한
 - GA1: 회계처리의 투명성
 - GA2: 행사계약 등의 투명성
 - GA3: 어촌계 사업 추진
 - GA4: 어촌계 분쟁 조정
 - GA5: 규정 준수
4. 구성 특성-친밀도
 - MM1: 계원들간의 상호 존중
 - MM2: 계원들간의 평등 관계
 - MM3: 계원들간의 활발한 접촉
 - MM4: 신규 계원의 적극 수용
5. 대인관계-범주화
 - IC1: 친한 계원들과 자주 대화
 - IC2: 모든 계원들과 자주 대화
 - IC3: 계원들의 의견이 다양
 - IC4: 나와 계원들의 의견이 비슷
6. 의사소통-정보교환 부족
 - CM1: 일부 계원은 실행근란 의견 제안
 - CM2: 일부 계원은 늦게 의견 제안
 - CM3: 어촌계 운영 의견이 많음

CM4: 일부 전달사항에 대한 오해

7. 직무 갈등

TC1: 마을어장 이용

TC2: 어장관리 활동

TC3: 어촌계 행사

TC4: 어촌계 배당금

TC5: 신규 계원 가입

8. 관계 갈등

RC1: 계원들간의 개인적 친분

RC2: 계원들간의 접촉

RC3: 관계가 불편한 계원이 있음

RC4: 전반적으로 계원 관계 편안

9. 통합적 관리

MI1: 모든 계원의 문제해결을 위한 노력

MI2: 계원 간 갈등 해결을 위한 합의 노력

MI3: 어촌계 어려움이 있을 경우 계원 모두가 참여

MI4: 문제의 원인 파악을 위해 계원 모두가 협력

10. 지배적 관리

MD1: 규정에 따른 권한 이용

MD2: 전문지식을 활용한 설명

MD3: 도가 지나친 반대는 무시

MD4: 친분 있는 계원을 활용

MD5: 어촌계장의 주장을 설득

-
- Received : 11 January, 2021
 - Revised : 05 February, 2021
 - Accepted : 15 February, 2021