

## 사회적협동조합의 이해관계자 참여가 고용성과에 미치는 영향

장지연\*

### 국문요약

2012년 협동조합기본법 제정 이후 매년 2천 개 이상 새로운 협동조합이 설립되고 있다. 신생 협동조합들의 운영과 성장 과정에서 사회적경제 조직으로서 협동조합의 특징이 발현되고 있는가? 그 특징들은 조직의 성과와 연결되어 있는가? 이 논문은 이런 연구질문에 답하기 위하여 협동조합 경영공시 자료를 분석한 것이다. 경영공시 의무를 가진 사회적협동조합 중 2015년 이전에 설립되어 2016~2018년 3년 연속 경영공시에 참여한 조직을 연구대상으로 하고, 사회적성과에 대한 비교분석을 위해 고용노동부·보건복지부에서 인가한 고용가치 추구형 협동조합 97개로 범위를 좁혔다. PLS 구조방정식 모델을 설계해 분석한 결과, 조합원의 참여도가 높으면 협동조합의 자원동원 수준이 높아지고, 그로 인해 재무성과가 상승하였다. 또한, 직원의 경영참여 수준이 높으면 이는 재무성과에 긍정적인 영향을 미쳤다. 마지막으로 재무성과의 수준이 높으면 사회적성과인 고용성과의 수준도 높았다. 다중이해관계자 조합원 구성을 기반으로 사회적성과와 재무적성과를 추구하는 사회적협동조합에서 조합원과 직원의 경영참여는 조직의 성과를 높이는데 긍정적인 영향을 미치고 있다. 협동조합은 조합원이 소유자이자 이용자의 역할을 하는 고유한 사업모델을 실현하는 것이 중요하다. 고용가치 추구형 사회적협동조합에서 이용자는 직원이다. 직원이 조합원의 자격으로 경영에 참여하고, 다중이해관계자 구조로 결합된 여러 조합원들이 소유자로서 자원을 동원하는 역할을 하는 경우, 협동조합 조직의 성과 창출력은 높아진다.

주요어 : 조합원 참여, 사회적협동조합, 협동조합 성과요인, 경영공시 분석, 고용성과

\* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정, 재단법인 한국사회가치연대기금 경영기획실장 (jiyeon.jang@gmail.com)

## The Effect of Stakeholders' Participation on Employment Performance in Social Cooperatives

Jang, Ji-Yeon\*

### Abstract

Since the enforcement of the Framework Act on Cooperatives in 2012, more than 2,000 cooperatives have emerged each year. Do these newly emerging cooperatives show distinctive features of the social economy during the development process? Do the features affect the organizational performances? This research aims to analyze management information of cooperatives, using PLS structural equation modeling. As a result of analyzing 97 employment-focused social cooperatives, the study indicates that the level of participation of stakeholders raises both financial and social performance. The higher the level of members' participation becomes, the more resources come in, leading to a higher level of financial performance. In addition, the high level of employee participation in management has a positive effect on financial performance. Lastly, when the level of financial performance gets high, the level of employment performance also becomes high. Therefore, it is important for co-operatives to develop their unique business model where members are owners and customers at the same time. As for the employment-focused social cooperatives, users are employees. If employees actively participate in management as members and members of these multi-stakeholder cooperatives play a role in gathering resources as owners, the performance of those cooperatives will increase.

Key words : Members' participation, Social cooperatives, Performance analysis, Public announcement of management, Employment performance

---

\* Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea (jiyeon.jang@gmail.com)

## I. 서론

국내에서 협동조합기본법에 근거해 설립된 협동조합은 2019년 6월말 현재 1만 5천여 개이다.\* 2012년 12월 기본법 제정 이후 매년 2천여 개 이상의 새로운 협동조합이 꾸준히 설립되고 있다. 2018년 한해동안 설립된 협동조합은 2,170여 개인데, 같은 기간 설립된 창업법인은 102,372개로 신설 법인의 약 2%는 협동조합으로 설립되었다고 말할 수 있다.\*\*

협동조합은 조합원들이 공통의 경제적, 사회적, 문화적인 필요와 욕구를 충족시키기 위해 설립하여 공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 조직이다. 2012년 이후 설립된 신생 협동조합들은 이런 정의에 부합하는 고유한 특징을 얼마나 드러내고 있나? 협동조합을 활성화하기 위한 지원정책은 일반 창업법인을 위한 지원정책과 어떻게, 얼마나 달라야 하는가?

이 글에서는 협동조합 경영공시 자료 분석을 토대로 협동조합, 특히 사회적협동조합의 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 요인을 확인해 보려 한다. 또한 조직의 성장 과정에 협동조합으로서의 특성이 어떻게 발현되고 있는지도 탐색해 본다.

2019년 상반기에 설립된 협동조합 1,272개 가운데 사회적협동조합은 262개로, 비율로 보면 20.6%에 이른다. 2013년에는 사회적협동조합의 비율이 3.1%였던 것에 비하면 급격히 증

가한 수치이다. 사회적협동조합은 고용이나 사회서비스 제공, 지역공동체 활성화 등 고유한 사회적 목적을 가지고 결성된다. 사회적경제 영역에 대한 정책적 뒷받침과 사회적 관심 속에서, 이익 처리 방식에 있어 비영리성이 강하고 여러 이해관계자를 포괄하는 거버넌스를 특징으로 하며 경영공시로 투명성이 보장된 사회적협동조합은 사회적경제 참여자들의 호응을 얻어 확산되고 있는 것으로 보인다.

일반협동조합은 지방자치단체에 설립신고를 통해 결성할 수 있는 반면, 사회적협동조합은 일정한 요건을 갖추어 관계부처 인가를 통해 설립할 수 있다. 일반협동조합의 경우 조합원 200인 이상, 출자금 30억원 이상이면 경영공시를 해야 하는데 비해, 사회적협동조합은 모두가 경영공시를 하게 되어 있어 운영 현황에 대한 정보가 상대적으로 많이 축적되어 있다.

여기서는 경영공시 자료를 바탕으로 사회적협동조합의 경영지표를 분석하고, 사회적·재무적 성과에 영향을 미치는 요인을 확인하며, 이해관계자의 경영참여라는 사회적협동조합의 특성이 어떻게 발현되고 있는지를 검토해 본다.

## II. 선행연구리뷰

사회적경제 기업은 재무성과를 추구하는 기업체와 사회적가치 실현을 위한 결사체라는 이중적 성격을 가진다. 이러한 이중성으로 인해 사회적경제 기업의 성과평가는 주식회사 기업과는 다른, 즉 사회적가치 실현 부분을 드러낼 수 있는 평가를 해야 한다는 주장이 설득력을 얻고 있다. 이런 점을 감안하여 사

\* 기획재정부 협동조합 사이트에 등록된 협동조합 수는 2019.6.30 현재 15,725개 (<http://www.coop.go.kr>)

\*\* 통계청 (<http://www.kosis.kr>) 지역별 창업기업수 가운데 2018년 법인 설립 수

회적경제 기업을 평가하기 위한 평가모형에 대한 연구가 이루어지고 있다. 균형성과평가 지표(BSC, Balanced Scorecard) 모형은 기업의 여러 이해관계자를 고려하여 전통적인 재무 성과와 함께 주주 이외의 다른 이해관계자의 관점에서 비재무적 성과를 포함하는 성과관리 도구로 Kaplan과 Norton(1996)에 의해 개발되었다. BSC모형은 학습과 성장 관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 고객 관점, 재무적 관점이라는 네 가지 관점에서 기업의 전략달성을 위한 조직 가치 창출의 원천을 파악하고자 하는 것이다. 이러한 다양한 이해관계자를 고려한 점 때문에 협동조합의 성과를 평가하는데 이 모형을 적용한 연구가 시도되었다.

김용덕과 김은희(2016)는 BSC모형을 기반으로 소상공인협동조합 활성화사업에 참여한 협동조합에 대한 성과평가 모델을 제시하였다. 이 모형에서는 협동조합 7원칙 등을 고려해 성과지표를 도출하고, 전문가 평가를 통해 핵심성과지표(KPI)를 선정할 후, 계층적 의사결정(AHP, Analytical Hierarchy Process) 기법을 활용하여 평가지표의 우선순위와 가중치를 결정하였다.

한영규(2016)는 381개 사회적기업의 경영공시 자료를 분석하여 이해관계자의 이사회 참여 비율이 증가할 수록 경제적 성과가 향상된다는 결과를 제시하였다.

임현묵 외(2018)는 BSC 기법을 적용하여 의료복지사회적협동조합에서 학습·성장, 내부 프로세스, 고객과 같은 비재무요인과 재무성과 간의 인과관계를 분석하였다. 분석 결과, 학습·성장 요인은 내부 프로세스 요인에 정(+)의 영향을, 내부 프로세스 요인은 고객 요인에 정(+)의 영향을, 고객 요인은 재무성과에 정(+)의 영향을 주었다.

기업의 사회적 성과 측정을 넘어 사회적 성과와 경제적 성과의 관계에 관한 메타분석도 있다. Orlitzky et al.(2003)은 기업의 사회·환경적 성과와 경제적 성과 간 관계에 대한 52개 연구를 통합적이고 계량적으로 분석하여, 사회적 성과와 경제적 성과는 여러 산업과 연구 맥락에 걸쳐 긍정적으로 연결되어 있고, 이 둘의 관계는 일방향적 인과관계가 아니라 상호 영향을 주고받는 선순환 관계에 있다고 설명하였다. 또한, 사회적 성과와 경제적 성과 간의 관계를 조절하는 요인으로 경영진의 역량과 학습, 기업의 평판 효과를 제시하였다. 이는 협동조합이 본연의 원칙에 따라 추구하는 사회적 가치가 재무적 가치와 충돌하는 것이 아니고, 오히려 협동조합의 지속가능성을 위해서는 필수적이라는 관점을 뒷받침하는 연구결과이다.

협동조합의 재무적, 비재무적 성과를 종합적으로 측정하고 기술하는 체계와 관련해 일반적으로 인정되는 국제적 관행은 없다. 국제협동조합연맹(ICA)은 2016년에 발간한 『협동조합을 위한 지속가능성 보고: 가이드북』에서, 협동조합은 다양한 환경과 섹터에 걸쳐 활동하고 있기 때문에 하나의 특정한 프레임워크를 제시하는 것은 적합하지 않다고 보았다. 그리고 GRI, IIRC, ISO 26000 등 협동조합이 참고할 수 있는 몇 가지 모형을 소개하는 방식으로 접근하였다. 일부 협동조합들은 자신에게 맞는 도구를 스스로 개발해 사용하고 있는데, 협동조합에 특화된 프레임워크가 없는 상황에서 이런 접근이 알맞을 것이라 인정하였다. 이에 더해 협동조합 원칙 및 지속가능개발목표(SDGs)와 구체적으로 연결된 일련의 지표들을 채택할 것을 권고하였다.

국내에서도 협동조합의 이중적 성격을 고

려하여 다양한 성과평가 모형을 적용하는 연구와 함께 협동조합의 성과평가 모형을 개발하기 위한 성과지표를 탐색하는 연구가 시도되었다. 한창용(2014)은 ‘협동조합 성과 요소 분석 및 적용’ 연구에서 협동조합의 성과에 영향을 미칠 수 있는 요소로 협동조합 7원칙의 구현, 협동조합 본질적 특성의 구현, 협동조합 본질적 단점의 완화, 협동조합 사업화 지원환경 등을 제시하고, 이를 바탕으로 한국의 협동조합과 외국사례를 분석하였다.

이러한 성과지표 탐색연구는 재무회계와 함께 사회적회계를 성과보고에 반영하려는 연구로 이어졌다. 네모토 마사쓰구와 이인영(2016)은 현행 협동조합기본법에서 협동조합 특유의 요소인 현물기부와 자원봉사가 ‘손익 계산서’에 반영되지 않아 협동조합의 실태가 과소평가될 수 있는 문제를 지적하였다. 그들은 일본 NPO법인 회계기준 가운데 기부와 자원봉사를 재무제표에 주기(主記)하거나 ‘활동계산서’에 계상할 수 있게 되어 있는 것을 참고해 협동조합에 적합한 회계기준 설정 방향을 제시하였다. 협동조합에 적합한 회계기준을 수립하기 위한 노력은 캐나다에서 ‘협동조합 사회환경 회계와 보고서 작성(SEARY)’ 도구를 개발하여 시범 프로젝트를 진행하는 것으로 이어졌다. 또한, 조합원과 직원의 참여 및 성과 영향력 진단을 위해 생산자/노동자 협동조합의 ‘Coop Index’를 개발하여 SEAR과 보완적으로 활용할 수 있도록 하고, 앞으로 이를 발전시킬 계획으로 알려져 있다(남윤환, 2016).

장승권 외(2018)는 2015년부터 2017년까지 3년 연속으로 경영공시에 참여한 239개 협동조합의 자료를 분석하여 사업을 지속하는 협동조합의 경우 성장추세를 보이고 있으며, 협

동조합 간 편차가 커지고 있음을 보여 주었다. 또한 협동조합의 고용과 전체 임금근로자 고용을 비교분석하여, 협동조합을 통해 노동시장에서 배제된 사람들을 위한 상대적으로 포용적인 일자리가 창출되고 있고 급여는 낮지만 고용안정성을 보장하려는 노력이 이루어지고 있다고 제시하였다.

### III. 연구방법 및 대상

#### 1. 연구 범위

사회적협동조합은 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 달성함으로써 성장할 수 있고 지속가능성을 갖게 된다. 사회적협동조합이 추구하는 사회적가치는 조직의 미션에 따라 제각기 다르기 때문에 이를 단순화하여 몇 가지 공통된 지표로 측정하는 것은 부적합하다.

사회적협동조합 경영공시 자료 가운데 해당 조직의 사회적가치와 관련한 자료는 인가부처이다. 보건복지부, 교육부, 환경부, 고용노동부 등 인가부처별로 특정한 유형의 사회적협동조합들이 모여 있다. 중고등학교 교육공동체 협동조합은 교육부, 공동육아와 노인돌봄 등 사회서비스 분야 협동조합은 보건복지부, 햇빛발전협동조합은 환경부 등으로 연관되어 있다. 보건복지부, 교육부, 고용노동부 순으로 수가 많은데, 보건복지부는 취약계층 대상 돌봄 등 사회서비스를 제공하는 협동조합들이 주로 등록되어 있고, 고용노동부는 취약계층 대상 고용을 창출하려는 협동조합들이 등록되어 있어, 두 기관에 등록된 협동조합의 경우 고용 가치를 추구하는 것으로 간주할 수 있다.

〈표 1〉 연도별 경영공시참여 협동조합 수

경영공시 연도	공시참여 협동조합 수	공시참여 사회적협동조합 수
2013년	142	111
2014년	230	184
2015년	385	324
2016년	577	514
2017년	811	740
2018년	930	859

따라서 연구 대상을 ‘고용 가치를 추구하는 사회적협동조합’으로 좁히고 구체적으로는 보건복지부와 고용노동부에 설립인가를 신청한 사회적협동조합으로 한정한다. 또한, 업력에 따른 성과의 차이를 통제하고 경영공시 자료의 품질을 확보하기 위해 2015년 이전에 설립된 사회적협동조합 가운데 2016년부터 2018년까지 연속 3년 경영공시에 참여한 조직으로 대상을 한정한다. 또한, 2018년에 고용인원이 없는 협동조합은 ‘고용 가치를 추구하는’ 조직이라는 정의에 부합하지 않는 것으로 간주해 분석 대상에서 제외한다.

#### [분석 대상 - 97개 조합]

2015년 경영공시에 참여한 사회적협동조합 중 고용노동부(60개)와 보건복지부(73개) 인가 133개 협동조합 선별

(1)의 133개 협동조합 중 2016년부터 2018년까지 3년 연속 경영공시에 참여한 109개 협동조합 선별

(2)의 109개 협동조합 중 고용이 없는 12개를 제외한 97개 협동조합 선별

## 2. 개념 모델

협동조합 경영공시 자료는 (1)조합원, 출자

금, 임원 등 협동조합 기본정보, (2)재무상태표, 운영성과표 등 재정 성과, (3)총회, 이사회 등 활동 상황, 그리고 (4)지역사회 기여실적 등 사업 결과로 구성되어 있다.

고용가치를 추구하는 사회적협동조합의 사회적 성과는 고용 성과로 확인할 수 있다. 경영공시 자료에 있는 고용성과 관련한 대표적인 지표는 고용수이고, 취약층 고용율, 정규직 고용율을 통해 고용의 특성을 파악할 수 있다. 또한, 운영성과표와 결합해 분석한다면 인건비 규모(평균인건비), 퇴직충당금 규모를 통해 고용의 양 뿐만 아니라 질을 측정할 수 있을 것이다.

조합원 가운데 직원 비율, 임원 가운데 직원 비율 등 직원들의 경영참여 정도를 고용의 질로 간주할 수 있으나, 이는 고용 성과를 나타내는 내생변수라기 보다는 기업의 성과에 영향을 미치는 외생변수로 접근하는 것이 타당하다. 고용가치를 추구하는 사회적협동조합은 직원협동조합(노동자협동조합)과 비슷한 특성을 보일 것이라고 간주할 수 있는데, 여러 경험적 연구들은 직원 협동조합이 내재적 동기부여를 통해 창의적이고 생산적인 작업 환경을 형성하는데 도움이 된다고 말한다(Perotin, 2017).

협동조합에서 조합원들의 참여도는 경영공시 자료 가운데 조합원수, 임원의 수, 이사회/총회 개최 수로 파악할 수 있다. 협동조합은 조합원들의 결속력을 바탕으로 기업 운영에 전제가 되는 요소들을 결집시켜 사업을 발생시킨다. 조합원의 참여는 협동조합 운영에 필요한 출자금, 외부자본(장기차입금) 등 자원을 동원하는 효과를 발생시킨다.

〈표 2〉 부처별 인가 사회적협동조합 수

인가부처	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
고용노동부	27	41	60	82	139	154
과학기술정보통신부		1	2	2	3	3
교육부	16	26	60	114	170	196
국가보훈처			1	1	1	1
국민권익위원회				1	1	1
국토교통부	1	3	7	7	17	27
금융위원회		1	1	2	2	2
기상청			1	1	1	2
기획재정부	22	27	30	41	48	52
농림축산식품부	6	8	19	26	33	38
문화재청				1	1	
문화체육관광부	6	13	26	36	49	71
법무부				1	2	2
보건복지부	13	28	73	133	177	197
산림청	2	5	6	7	13	17
산업통상자원부	4	7	8	10	12	21
새만금개발청						1
소방청				1	2	2
여성가족부	5	8	13	14	20	19
외교부	1	2	2	3	2	2
중소벤처기업부	3	2	2	3	7	9
지자체	30	47				
통계청				1	1	1
통일부		1	1	1	2	2
해양수산부	1	1	1	4	4	1
행정안전부	2	5	7	10	19	17
환경부	3	4	4	12	14	21
<b>총합계</b>	<b>142</b>	<b>230</b>	<b>324</b>	<b>514</b>	<b>740</b>	<b>859</b>

<그림 1>은 연구 모델을 개념도로 나타낸 것이다.

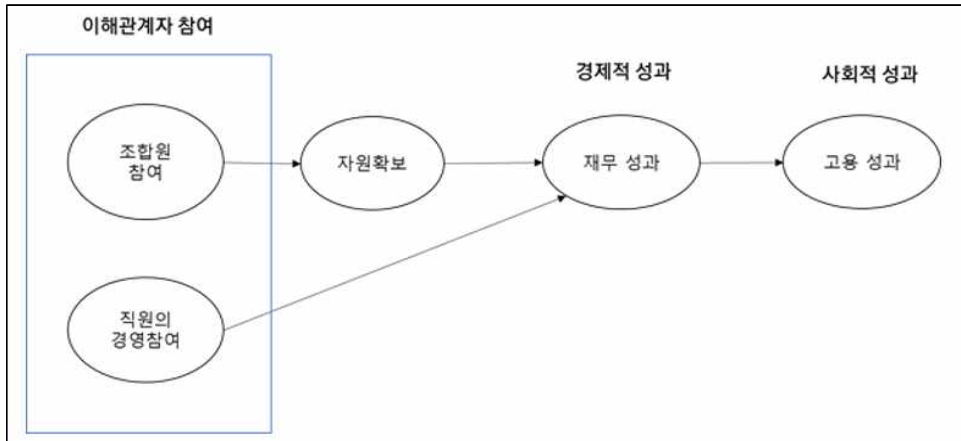
이 연구모델을 토대로, 경영공시자료 분석을 통해 확인하려는 가설은 다음과 같다.

가설 H1: 이해관계자의 참여는 재무성과에 정(+ )의 영향을 준다.

가설 H1-1: 조합원의 참여도가 높을수록 자원 확보의 수준이 높을 것이다.

가설 H1-2: 자원 확보의 수준이 높을수록 재무성과의 수준이 높을 것이다.

가설 H1-3: 직원의 경영참여 수준이 높을수록



〈그림 1〉 개념적 연구 모델

재무성과의 수준이 높을 것이다.

가설 H2: 경제적성과(재무성과)는 사회적성과(고용성과)에 정(+)의 영향을 준다.

### 3. 연구 설계

#### 1) 탐색적 요인분석

연구모델의 구성개념과 관측변수를 연결하기 위해 경영공시 데이터에 대해 탐색적 요인 분석을 실시하여 <표 3>의 결과를 얻었다\*.

요인분석 결과 상호 연관된 정도에 따라 관측변수들을 5가지 항목으로 묶어 볼 수 있다. 첫째 요인은 조합원수, 임원수, 출자금, 그리고 이사회·총회 등 거버넌스의 작동과 관련한 회의 개최수인데, 이 요인의 특성은 '조합원 참여'로 볼 수 있다. 두 번째 지표들은 총 수입과 총고용 지표인데, 조직의 '외형 규모'를 나타낸다. 세 번째는 소유권과 의결권을 행사하는 조합원·임원(이사) 가운데 직원들이

포함된 비율로서 이는 '직원경영참여'에 관한 요인이라 할 수 있다. 네 번째 지표 그룹은 당기순이익과 자산규모인데 이것은 '재무 상태'로 요약된다. 마지막으로 평균 인건비 규모, 직원 중 조합원의 비율은 '고용 상태'를 나타내는 요인이다.

#### 2) 변수 정의

개념적 연구모델과 탐색적 요인분석을 통해 도출된 요인을 연결하여 잠재변수와 측정변수를 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 잠재변수 '조합원 참여'는 조합원수, 임원수, 이사회·총회 개최수라는 측정변수와 연관된다.

둘째, '자원동원'은 출자금, 장기차입금, 자산과 연관된다.

셋째, '직원의 경영참여'는 조합원 가운데 직원 비율과 직원 중 임원 비율과 연관된다.

넷째, '재무성과'는 총수입, 당기순이익과 연관된다.

마지막으로, '고용성과'는 고용수, 임직원 인건비와 연관된다.

\* 요인분석 도구로 IBM SPSS Statistics 21을 사용하였다.



〈표 3〉 탐색적 요인분석 - 회전된 요인행렬

	요인						
	1	2	3	4	5	6	7
조합원수	.947	.050	-.116	-.024	.069	-.143	-.172
출자금	.928	.034	-.091	-.006	.019	-.088	.050
임원수	.703	.154	-.073	.033	.173	.268	-.099
이사회총회수	.554	.010	.047	.026	.151	.160	.094
총수입	.162	.944	.156	.197	.024	-.042	.127
고용수	.068	.789	.229	.102	-.134	.216	-.123
직원조합원비율	-.160	.175	.928	.133	.020	.053	.089
직원임원비율	-.044	.135	.727	.030	-.094	.059	-.088
당기순이익	-.008	.199	.114	.969	.007	.078	.017
자산	.390	.371	.169	.601	.128	-.122	.398
ROA	-.215	-.032	-.013	.285	-.215	-.087	-.267
평균인건비	.222	.002	-.080	.075	.800	.019	.018
조합원직원비율	.036	-.070	-.010	-.044	.595	-.014	-.134
출자금CAGR	.196	.052	.422	.019	.058	.679	.071
자산CAGR	-.134	.199	.000	.027	-.036	.321	.120
조합원수CAGR	.043	-.012	-.015	-.012	.001	.315	-.036
인당출자금	-.089	-.005	-.029	.053	-.238	.015	.382

요인추출방법: 최대우도

회전방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

a. 8 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

〈표 4〉 잠재변수와 측정변수 정의

잠재변수	측정변수	내용
조합원 참여	조합원수	조합원 수
	임원수	이사장, 이사, 감사 수
	이사회/총회수	총회, 대의원회, 이사회, 기타 회합 수
자원동원	출자금	출자금 (자기자본)
	장기차입금	비유동부채의 장기차입금 (타인자본)
	자산	출자금, 잉여금, 유동부채, 비유동부채,
직원 경영참여	직원조합원비율	조합원 중 직원이 차지하는 비율
	직원임원비율	임원 중 직원이 차지하는 비율
재무성과	총수입	매출액 + 영업외수익
	당기순이익	당기순이익
고용성과	고용수	총 고용수 (정규직, 비정규직 포함)
	임직원인건비	운영성과표의 인건비 지출 규모
	퇴직급여	운영성과표의 퇴직급여충당금 규모

## IV. 연구 결과

### 1. 구조방정식 모형의 수립

연구 가설을 검증하기 위하여 PLS 구조방정식 모형(Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM)을 수립하여 분석하였다. 구조방정식 모형의 분석은 SmartPLS 3.2.8을 이용하였다. <그림 2>는 이 분석에 사용된 구조방정식 모형이다.

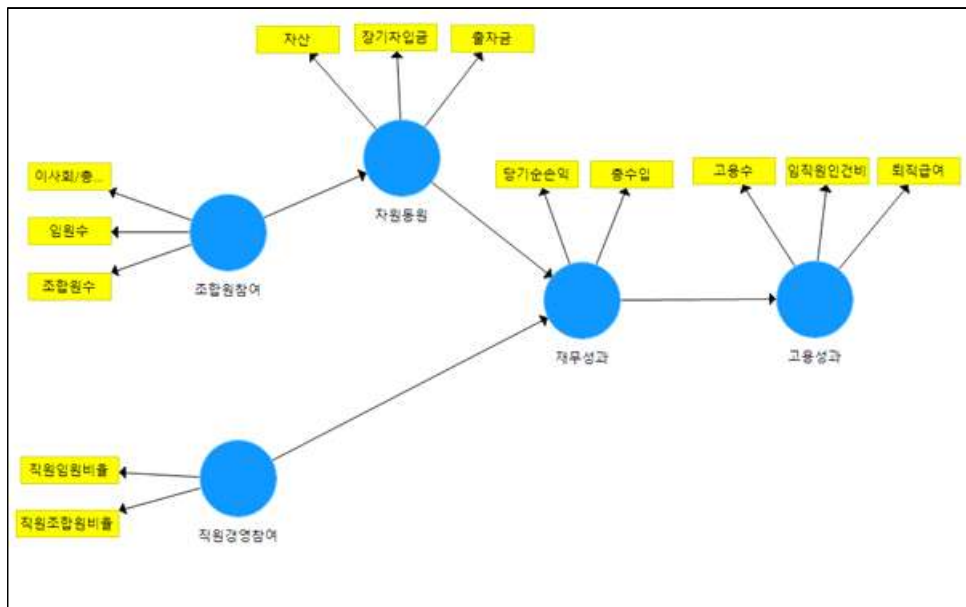
연구를 위해 수집한 데이터는 97개 기업의 경영공시 자료이다. 이 자료의 크기가 구조방정식을 사용하기에 적절한 수준인지 검토가 필요하다. 충분한 표본의 크기가 어느 정도인가에 대해 흔히 사용되는 기준은 10배수의 법칙이다. 즉, PLS 구조방정식 모형을 수립하는데 있어 필요한 최소한의 표본의 수는 하나의

구성개념을 측정하기 위해 사용된 측정변수의 최대수와 특정한 구성개념을 향하는 경로의 최대수의 10배라는 것인데, 이 모형의 경우 최소 표본크기는 30개로 현재 사용하려는 데이터셋 97개는 최소 기준을 충족시킨다 (Hair et al., 2014a, 2014b; 박상선, 2015).

### 2. 측정모형의 추정: 신뢰성 및 타당성 검토

#### 1) 측정도구의 신뢰성 검토

측정도구의 신뢰성을 판단하기 위해 합성 신뢰도(CR)를 통해 내적 일관성을 검토할 수 있다. 합성신뢰도는 0과 1사이의 값을 가지며, 값이 클수록 신뢰도가 높다는 것을 의미한다. 0.7이상이 되면 신뢰성이 확보되었다고 판단할 수 있으며, 탐색적 연구의 경우에는 0.6 이상의 값이면 수용 가능하다. 본 연구에서 사



<그림 2> PLS 구조방정식 모델

용된 모든 잠재변수의 합성신뢰도 값은 0.7 이상이므로 내적 일관성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 신뢰성을 판단하기 위해 확인할 수 있는 또 다른 기준은 측정변수 신뢰도(indicator reliability)이다. 측정변수 신뢰도는 각 측정변수의 잠재변수에 대한 적재값(outer loading)의 제곱인데, 경험적으로 잠재변수가 각 측정변수 분산의 50% 이상을 설명해야 측정변수 신뢰도가 확보된 것으로 본다. 이 기준에 따르면 각 측정변수의 잠재변수에 대한 적재값은 0.7 이상이어야 수용 가능하며, 탐색적 연구의 경우에는 0.6 이상인 경우에도 수용 가능하다. 이 연구모델에서 모든 잠재변수의 적재값은 0.7을 상회한다.

결론적으로 이 연구에서 사용한 측정도구는 내적일관성과 측정변수 신뢰도 차원에서 모두 신뢰성을 확보했다고 판단할 수 있다.

## 2) 측정도구의 타당성 검토

측정도구가 타당성을 확보했는지 판단하기 위해 측정도구의 집중타당성과 판별타당성을 검토한다. 먼저 잠재변수의 집중타당성을 검토하기 위해서는 각 잠재변수의 AVE값을 확인해야 하는데, 이 값이 0.5를 넘으면 잠재변수가 측정변수 분산의 절반 이상을 설명한다고 보고 집중타당성이 확보되었다고 평가한다. 이 연구모델에서 AVE 값은 모두 0.5 이상으로 이 기준을 만족하고 있다.

잠재변수의 판별타당성은 Fornell-Lacker의 기준을 사용해 검토한다. 각 잠재변수의 AVE의 제곱근과 잠재변수 간 상관관계를 비교하는 방법이다. 즉, 각 잠재변수 AVE의 제곱근 값이 다른 잠재변수와의 상관계수 값보다 크다면, 해당 잠재변수의 판별타당성이 확보되었다고 보는 방법이다. 이 연구에서 사용한 모든 잠재변수의 AVE값의 제곱근은 다른

〈표 6〉 Fornell-Larcker 기준에 따른 판별타당성 검토

	고용성과	자원동원	재무성과	조합원참여	직원경영참여
고용성과	0.985				
자원동원	0.318	0.776			
재무성과	0.748	0.500	0.825		
조합원참여	0.192	0.697	0.165	0.839	
직원경영참여	0.336	0.038	0.332	-0.160	0.920

〈표 7〉 경로계수 추정 결과

경로	경로계수	T값	유의성
조합원참여 → 자원동원	0.697	7.278	***
자원동원 → 재무성과	0.488	4.943	***
직원경영참여 → 재무성과	0.313	4.983	***
재무성과 → 고용성과	0.748	9.559	***

참고: \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$  (부트스트랩 표본수: 5,000)

잠재변수와 상관계수 값보다 크게 나타났으며, 이에 따라 판별타당성이 확보되었다고 평가할 수 있다.

### 3. 구조모형의 추정

#### 1) 구조모형의 경로계수 추정

경로계수 추정 결과 조합원참여는 자원동원에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 H1-1과 자원동원은 재무성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 H1-2, 직원의 경영 참여는 재무성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 H1-3은 모두 유의하게 나타났다. 또한 재무성과가 고용성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 H2 또한 유의하게 나타났다. 경로계수의 통계적 유의성은 부트스트래핑 방법(표본수=5,000)을 사용하여 검정하였다.

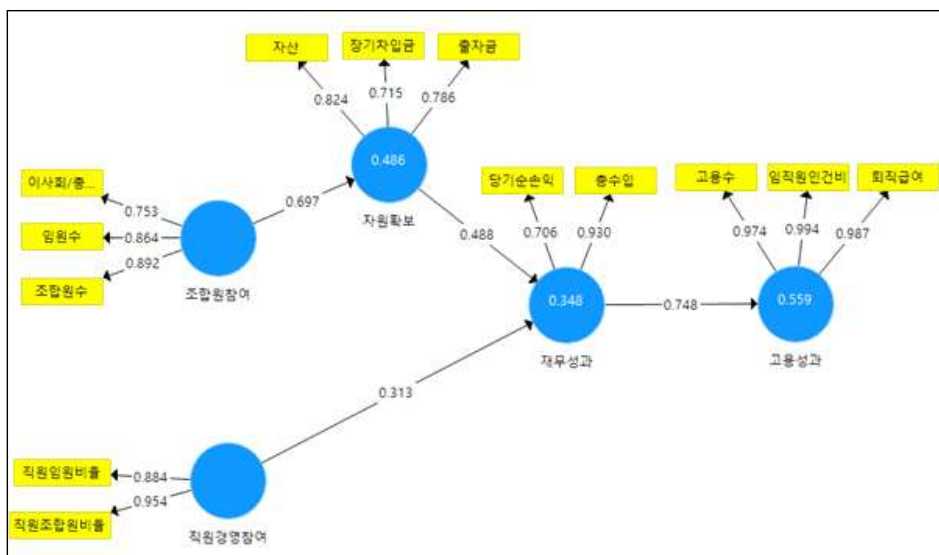
#### 2) 구조모형의 설명력

구조모형의 설명력을 검토하기 위해 내생 잠재변수의 결정계수( $R^2$ )와 예측적합성( $Q^2$ )을 살펴본다. 결정계수  $R^2$ 는 1에 가까운 값일수록 좋은 수준의 예측 정확성을 나타낸다. 대체로  $R^2$ 가 0.25이면 낮은 수준, 0.5는 중간 수준, 0.75는 높은 수준으로 볼 수 있다. 고용성과에 대한  $R^2$ 는 0.555, 자원동원에 대한  $R^2$ 는 0.480, 재무성과에 대한  $R^2$ 는 0.334로 중간수준으로 나타났다.

〈표 8〉 구조모형의 설명력

경로	$R^2$	$Q^2$
고용성과	0.555	0.432
자원동원	0.48	0.231
재무성과	0.334	0.182

또한 내생잠재변수의 예측적합성  $Q^2$  값이 양수이면 구조모형이 이 내생잠재변수에 대해 예측적합성을 가진다고 판단할 수 있다.



〈그림 3〉 구조모형의 경로계수

〈표 9〉 가설검증 결과 요약

가설		내용	채택 여부
H1	H1-1	조합원 참여도 (+) → 자원동원 수준	채택
	H1-2	자원동원 수준 (+) → 재무성과 수준	채택
	H1-3	직원의 경영참여 수준 (+) → 재무성과 수준	채택
H2	H2	경제적성과(재무성과) (+) → 사회적성과(고용성과)	채택

이 연구에서 모든 내생잠재변수의 예측적합성값을 0을 초과하고 있으므로, 예측적합성을 가진다고 판단할 수 있다.

본 연구의 가설 검증 결과를 다음 표(표 9)와 같이 요약할 수 있다. 조합원의 참여도가 높으면 자원동원 수준이 높아지고, 그로 인해 재무성과가 상승할 것이라는 가설은 채택되었다. 또한, 직원의 경영참여 수준이 높으면 이는 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설도 채택되었다. 마지막으로 재무성과가 수준이 높으면 고용성과 수준도 높을 것이라는 가설도 채택되었다.

## V. 결론

사회적협동조합은 법령상 설립동의자를 둘 이상의 서로 다른 유형의 이해관계자로 구성해야 하므로 기본적으로 다중이해관계자 협동조합이다. 다중이해관계자가 조합원으로서 결사체를 이루어 경영에 참여하는 사회적협동조합의 특성이 조직성과에 어떻게 영향을 미치는지 탐색하고자 한 것이 이 연구의 출발점이다.

또한 사회적협동조합은 공익사업을 40% 이상 수행해야 하고, 설립 과정에서 관계부처의 인가를 필요로 하며, 조합원 배당 금지, 경영공시 의무 등 비영리성이 강한 사회적경제

조직이다. 조합원의 이익을 추구하는 협동조합에 비해 공익적 목적을 보다 명시적으로 추구하기 때문에, 사회적 성과와 재무적 성과를 함께 집계하는 사회적경제 조직의 성과관리틀로 접근하기 용이하다.

협동조합 경영공시 자료를 활용하여 다중 이해관계자의 경영참여를 기반으로 하여 사회적 성과와 재무적 성과를 추구하는 사회적협동조합의 특징이 어떻게 발현되는지, 그리고 서로 어떻게 연결되어 있는지를 밝혀 보고자 하였다. 분석을 통해 얻은 결과와 그것의 함의는 다음과 같다.

첫째, 사회적협동조합에서 조합원 참여가 활발할수록 조직에 필요한 자원의 동원이 촉진되고, 이는 총수입, 당기순이익 등 협동조합의 재무성과를 높인다. 출자금, 장기차입금 등 자산은 협동조합의 사업수행에 필요한 물적 자원으로서 재무성과에 영향을 미친다. 협동조합은 인적 결사체로 출발해 서로의 필요를 모으고 자원을 동원하여 사업을 일으킨다고 할 때, 사업에 필요한 자원을 동원하는 조합원의 역량은 협동조합의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라 할 수 있다. Barney(1991)는 기업의 경쟁력을 파악하는데 있어 가치가 있고, 희귀하며, 모방이 어렵고, 대체 불가능한 자원의 보유 여부에 주목하는 자원기반 관점을 제시하였다. 그리고 이런 맥락에서 인적 자원이 기업의 지속적인 경쟁력 확보에 있어

가장 중요한 잠재적 자원 중 하나가 될 수 있다고 보았다. 협동조합의 경우 조합원들의 결속에 기반해 사업에 필요한 자원을 동원할 수 있는 역량이 기업의 경쟁력을 형성하는 무형 자산에 해당한다고 할 수 있다.

둘째, 고용가치를 추구하는 사회적협동조합에서 직원이 조합원, 또는 임원으로 경영에 참여하는 비율이 높을수록 기업의 재무성과는 좋아졌다. 사회적협동조합은 배당이 금지되어 있기 때문에 기업활동을 통해 생성된 가치는 가치사슬 참여자에게 돌아가고 잉여는 사회적 자산으로 축적된다. 이런 특성으로 인해 내용상 직원협동조합인 조직들이 사회적협동조합이라는 형식을 취하는 경우가 많다. 자활기업으로 출발한 사회적기업들이 주식회사에서 사회적협동조합 법인으로 전환하거나, 사회서비스 분야 신생 조직들이 사회적협동조합을 선택하는 현상은 이런 맥락에서 설명할 수 있다. 고용가치 추구형 사회적협동조합에서 직원조합원의 존재가 성과와 연결되어 있다는 결과는 협동조합의 '소유자=이용자' 원칙의 의미를 재확인시켜 준다.

셋째, 고용가치 추구형 사회적협동조합의 총수입, 당기순이익 등 재무성과는 직원수, 인건비규모, 퇴직충당금규모 등 고용성과 관련 지표와 연결되어 있다. 이 결과는 사회적경제 조직은 사회적가치를 추구하고, 재무적 역량과 성과는 이의 실현을 뒷받침하는 중요한 수단이라는 명제를 확인시켜 준다.

국내에서는 협동조합에서 조합원의 참여가 경영성과에 미치는 긍정적인 영향에 관하여 이호중 외(2013), 최우석과 서진선(2014), 박경진(2016), 정선영과 최우석(2017) 등의 연구가 꾸준히 이어져 왔다. 이번 작업은 연구주제 측면에서는 일맥상통하지만, 협동조합 경영공

시 자료를 활용해 정량적인 분석을 시도했다는 점, 협동조합의 재무성과 뿐 아니라 사회적성과까지 포함해 분석하였다는 점에서 의미를 갖는다.

연구대상을 '고용가치 추구형' 사회적협동조합으로 국한해, 정량적인 성과에 사회적성과(고용성과)를 포함시켰으나, 해당 조직의 정관 등을 통해 고용가치 추구 여부를 명시적으로 확인한 것이 아니고 사회적협동조합 인가부처(고용노동부와 보건복지부)를 기준으로 선별한데서 오는 한계가 존재한다.

또한, 조합원 참여를 출자금과 장기부채 등 물적자원 동원(자산조성)과 연관 지어 분석했는데, 이는 조합원은 '소유자=이용자'여야 한다는 원칙에서 소유자 측면만 관찰한 것이다. 현재 협동조합 경영공시 자료에서는 조합원이 이용자로서 협동조합의 운영에 참여하고 있는 현황을 확인하기 어려워 추가적인 분석을 진행할 수 없었다.

협동조합 경영공시 항목들은 신생 조직들에게는 사실상 경영관리 지표로 작용하는 경향이 있다. 사회적협동조합은 설립 직후부터 지정된 양식에 따라 매년 경영성과를 집계해 발표하는데, 조합원의 이용 활동에 대한 지표가 보장된다면 협동조합의 경영관리 관행에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김용덕, 김은희(2016), BSC와 AHP를 활용한 협동조합 성과평가 모델, 산업경제연구, 29(3), 1303-1323.
- 남윤환(2016), 계층분석방법(AHP)을 이용한 기본법 협동조합의 사회적 가치에 관한

- 연구, 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 석사학위논문.
- 네모토 마사쓰구, 이인영(2016), 협동조합기본법에 적합한 회계기준 설정 방향: 일본 NPO법인 회계기준을 중심으로, 사회적경제와 정책연구, 6(1), 91-123.
- 박경진(2016), 사회적협동조합 다중이해관계자 구성과 참여 연구, 성공회대학교 시민사회복지대학원 석사학위논문
- 박상선(2015), 협동조합과 공급사슬 협력, 한국생산관리학회지, 26(3), 351-374.
- 이호중, 김동준, 장승권(2013), 협동조합 특유의 자원, 능력, 핵심역량에 근거한 전략 연구, 한국사회학회 사회학대회 논문집, 219-241
- 임현묵, 서진선, 최우석(2018), 의료복지사회적협동조합에서 비재무요인이 재무성과에 미치는 영향, 사회적기업연구, 10(2), 61-92.
- 장승권, 강장석, 최은주, 장승권(2018), 협동조합의 실태분석과 정책과제, 국회입법조사처 연구보고서.
- 정선영, 최우석 (2017), 조합원 참여와 소비자협동조합 생산성 변화: 한 살림서울소비자생활협동조합을 중심으로, 한국생산관리학회지, 28(4), 391-415.
- 최우석, 서진선 (2014), 부채의 사용이 소비자생활협동조합의 재무성과에 미치는 영향: iCOOP소비자생활협동조합 사례, 사회적기업연구, 7(1), 91-115
- 한영규(2016), 사회적 성과, 조직형태 그리고 기업지배구조가 사회적기업의 경제적 성과에 미치는 영향, 한양대학교 대학원
- 한창용(2014), 중소기업으로서 협동조합의 가능성과 정책과제, 세종: 산업연구원.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011), "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014a), "PLS-SEM: An Emerging tool in business research", *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014b), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, 김장현 외 역(2014), PLS 구조모델의 이해, 피앤씨 미디어.
- ICA (2016), Sustainability Reporting for Co-operatives: A Guidebook.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. (2003), 'Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis', *Organization Studies*, 24: 403-41..
- Perotin, V. (2017). Worker Co-operatives - good, sustainable jobs in the community. In J. Michie, J. R. Blasi, & C. Borzaga (Eds.), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative, and Co-owned Business* (pp. 131-144): Oxford University Press.

논문접수일 : 2019년 6월 30일  
심사완료일 : 2019년 7월 15일  
게재확정일 : 2019년 8월 1일

