

목 차

◆ 논문

기업은 시민이 될 수 있는가?	3
- 전지윤	
동물병원 기업 다각화 전략 분석:	23
- 김현주, 손현주, 이미애, 임정숙, 주가연	
경남산청의료복지사회적협동조합 창업그룹 특성 연구	45
- 정유리	
공공기관과 사회적 경제조직 간의 파트너십 모델 사례로 본 사회적 경제 활성화	69
- 안상준	
학습, 학습조직, 조직학습 이론의 연결과 발전, 그리고 연구자의 궁금함	99
- 류기현	

기업은 시민이 될 수 있는가?

- 기업 시민 이론과 조직이론 리뷰를 통한 분석 -

전지윤*

국문요약

본 연구는 기업시민 이론의 등장 배경과 핵심 관점, 주장을 분석했다. 최근 ‘기업시민’이란 용어는 최근 CSR 영역뿐만 아니라 국내외 언론자료, 기업사회공헌 보고서, 연구 등 다양하게 사용된다. 그러나 국내에서 ‘기업시민’이란 용어는 주로 대기업들에 의해 친근한 동료 시민의 메타포처럼 사용되고 있으며 본 개념의 역사적 계보와 문제의식, 핵심 관점에 관한 국내 연구는 찾아보기 어렵다. 그러므로 본 연구의 목적은 다음 두 가지다. 첫째, 기업시민 이론이 등장하게 된 구체적인 배경에 대해 설명한다. 둘째, ‘기업은 시민이 될 수 있는가?’라는 근본적인 질문을 던지고 기업시민 이론과 조직이론에 대한 연구 문헌 리뷰를 통해 답하고자 한다. 분석 결과 기업시민 이론은 포스트모던 국가 시대에 사적 영역과 공적영역을 분리된 공간으로 가정한 경영 이론들이 기업의 글로벌 경영활동을 충분히 설명하지 못한다는 비판에서 추동되었다. 또한 기업시민 이론, 조직이론 리뷰 결과 공동체주의, 보편적 윤리관점과 조직이론 중 자연-개방체계 관점이 기업을 정치참여자이자 행위자의 역할을 하는 시민으로 분석할 수 있다는 점을 밝혔다.

주요어 : 기업시민, 기업시민 이론, CSR

* 성공회대학교 구로마을대학, 초빙교수, jjjj2300@naver.com

Can Corporations can become citizens?

- Analysis through review of corporate citizenship and organizational theory-

Jeon, Jiyun**

Abstract

This study aims to analyze the background, core perspectives, and arguments of corporate citizenship theory. Recently, the term "corporate citizen" is used in various ways, including not only the CSR area but also media, corporate social contribution reports, and research. However, in Korea, the term "corporate citizens" is mainly used as a metaphor for fellow citizens to customers by large corporations, and it is difficult to find domestic studies on the historical genealogy, critical research questions, and core perspectives of this concept. Therefore, two the purposes of this study are unfold. Firstly, it explains the specific background of the emergence of corporate citizenship theory. Secondly, the study throw a fundamental query 'Can company becomes a citizen?' and answer it through a review of literature on corporate citizenship theory and organizational theory. In conclusion, corporate citizenship theory was driven by criticism that management theories assuming private and public areas as separate spaces in the postmodern national era did not sufficiently explain companies' global activities. In addition, communitarian political view, universal ethical perspectives, and natural-open system can feasibly analyze corporations as citizens who act as important political participants and actors.

Key words : Corporate Citizen, Corporate Citizenship, CSR

** Sungkonghoe University, Visiting Professor, Seoul, Korea, jjjj2300@naver.com

I. 서론

구소련의 붕괴, 베를린 장벽의 개방으로 냉전 시대는 종식되었다. 이후 자본주의는 세계화의 물결을 타고 전 세계적으로 확산되었다(Santoro, 2010). 세계화와 자본주의의 확산은 기존의 패러다임으로는 설명하기 어려운 다양한 이슈들을 낳았다. 국가와 기업, 사회와 기업 간의 관계에도 기존의 언어로는 설명하기 어려운 변화들이 생겨나기 시작했다. 구체적으로 전통적인 국민국가의 영역이라고 인식되었던 활동에 기업의 참여가 확대되고 있다(Logsdon & Wood, 2002; Moon, 2014). 이는 자원의 분배, 복지서비스의 제공, 국가 기준보다 높은 노동환경 보장 등을 예시로 들 수 있다. 또한 기업은 막강한 자원과 영향력을 바탕으로 로비를 통해 자신의 이해관계를 관철시키는 정치적 행위를 수행하고 있다(Sundaram & Inkpen, 2004; Detomasi, 2008; Scherer & Palazzo, 2012). 즉 기업이 공공영역과 주고받는 영향이 과거에 비해 커지고 있는 것이다.

그러나 기존의 경영학 이론에서는 기업의 정치적 참여, 행위에 대해서 거의 다루지 않았다. 정치의 영역과 기업은 분리되어 있다고 가정했기 때문이다(Friedman, 1962; McWilliams & Siegel, 2001). 기업과 사회의 관계를 다룬 Corporate Social Responsibility(이하 CSR) 이론에서도 기업의 정치적 역할, 책임에 대한 고려는 포함되지 않은 경우가 많다. 즉 도구적, 경제적 이익 중심의 CSR 관점에서는 기업이 마주하고 있는 최근의 변화를 포착해내지 못한다. 윤리적 관점에 기반한 이해관계자 이론, 규범적 이론 역시 근대 국민국가의 기업을 가정하고 있다는 점에서 포스트 국민국가 시대의 새로운 이슈들을 해결하는 데 한계를 보여주고 있다. 세계화로 인하여 각 국가의 규제적, 규범적 프레임은 약화가 되었고 가치의 다차원성 역시 보편적인 기업윤리를 만들어내는 데 어려움을 주기 때문이다.

그러므로 정치학적 관점으로 기업을 바라보고 기업 행위를 설명해야 하는 필요성이 대두되고 있다. 정치학의 영역에서 주로 다루었던 시민의 권리와 책임, 정치적 참여, 시민사회, 민주주의, 다원주의 등과 같은 개념들이 기존의 경영학 이론으로는 분석하지 못한 세계화 시대의 기업 활동, 책임에 대한 설명을 제시해 줄 수 있기 때문이다. 이러한 문제의식에서 최근 등장하기 시작한 기업 시민 이론은 정치학에서 전통적으로 다루었던 ‘시민권’이라는 개념을 통해 세계화 시대의 기업의 사회적책임과 글로벌 규제에 대해서 설명하고자 한다. 물론 시민에 대한 설명도 어떤 정치철학에 기반하고 있느냐에 따라 다르게 정의할 수 있다. 그러나 시민으로서 기업을 바라보는 관점은 기업이 동료 시민에 대해 이행해야 하는 책임과 공공선에 대한 기여, 인류의 보편적 가치의 존중 등 기업의 사회적책임의 범위를 확장할 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 다음 두 가지로 구체화할 수 있다. 첫째, 기업시민 이론이 등장하게 된 구체적인 배경에 대해 설명한다. 해당 배경에는 역사적, 실용적 필요성이 내재되어 있다. 둘째, ‘기업은 시민이 될 수 있는가?’에 대해서 질문한다. 해당 질문에 대한 답은 기업시민 이론과 조직 이론에 대한 연구 문헌 리뷰를 통해 구체화하고자 한다.

II. 기업시민 이론 등장배경

2.1 세계화, 포스트국민 국가 시대

웨스트팔렌 조약에 기반한 세계질서가 흔들리고 포스트 웨스트팔렌 질서(Falk, 2001; Kobrin, 2001, Santoro, 2010), 또는 포스트 국민국가 시대가 도래하고 있다(Habermas, 2001). 포스트 국민 국가의 가장 큰 특징은 국민국가 시스템이 과거와 비교할 때 규제 권력을 잃어가고 있다는 것이다. 왜냐하면 세계화 시대에 많은 사회적, 경제적 상호작용들이 국가의 사법권력이 작용할 수 있는 물리적 범위를 넘어서고 있기 때문이다. 구체적으로 기업이 참여하고 있는 생산과 무역거래는 국경을 넘어 전 세계로 확대됐으나 글로벌 경제를 통제할 수 있는 적절한 정치적 제도의 발전은 뒤처지고 있다. 또한 국민국가는 기업 CSR의 중요한 의제인 인권, 노동권, 환경 이슈 해결에 대해 관심이 부족하거나 적절한 해결책을 제시하지 못하고 있다. 또한 각 국가의 정부는 국가의 경계를 넘어서는 초국가적 문제인 지구 온난화, 살림 파괴와 같은 문제를 마주하고 있으며 해당 이슈는 개별 국가가 해결할 수 있는 성격이 아니다. 동시에 UN, ILO, WTO와 같은 국제기구는 주권 국가에 대한 개입 불가 원칙과 규제 강제의 어려움, 국가 이기주의 등으로 인해 문제 해결에 효과적으로 대응하지 못하고 있다(Scherer & Palazzo, 2012).

새로운 정치 주체들의 부상, 개인주의의 확산, 다양한 국가로부터의 이주 확대 등의 사회의 변화도 기존의 국민국가 질서에 영향을 주었다. 세계화 이전에는 비교적 통일적이었던 국민문화가 다양한 다문화적 커뮤니티들의 가치, 삶의 형태 등으로 인해 분화되기 시작했다.

그 결과 정치적인 환경뿐만 아니라 기업이 마주하고 있는 사회환경 역시 다양한 가치와 다원적인 사회적 기대들을 내포하게 되었다. 이러한 다원적인 사회적 요구의 확대와 국민국가 거버넌스의 약화는 국가를 넘어서는 새로운 형태의 글로벌 거버넌스의 등장을 추동하게 되었다. 글로벌 NGO, 시민사회 그룹, 공공영역의 행위자들과 결합한 기업 또는 개별 기업 단독으로도 글로벌 사회의 문제 해결에 기여하고자 하는 움직임들이 나타나고 있는 것이다(Schere & Palazzo, 2012). 동시에 NGO와 같은 비정부 기구는 과거에는 정부에게만 압력을 가했으나 이제는 기업에 초점을 맞추으로써 이들이 사회적, 환경적 이슈에 더 많은 책임을 이행하도록 압력을 가한다.

또한 세계화 시대에 기업은 국가의 보호 장벽이 없어지고 가속화된 경쟁에 놓이게 됐다. 국가가 독점하던 시장은 자유화되고 탈 규제화된 시장으로 대체됐다. 많은 기업은 투자자들에 의해서 비용을 줄이고 더 많은 수익을 창출해야 하는 압력에 놓이게 됐다. 기업들은 핵심 가치사슬의 물리적 장소를 옮김으로써 비용을 절감할 수 있다는 것을 알게 됐다. 따라서 몇몇 기능을 해외로 이전하게 됐고 기업의 속한 국가의 규제 대상에서 벗어날 수 있게 된다. 이러한 환경은 기업에게 새로운 기회가 될 수 있지만 진출국의 환경파괴, 노동 이슈 등 또 다른 문제점들을 낳는다. 한때는 국민국가의 거버넌스로 통제 가능한 영역이 이제는 기업의 재량에 넘겨진 것이다. 일부 기업은 NGO의 압력에 대응하고 국가 간 규제의 격차를 줄이고 거버넌스의 공백을 자발적인 자기 규

율로 매꾸고 있다. 이러한 상황에서 발생하는 공공선은 정부에 의해 만들어지는 것이 아니다. 기존의 CSR에 대한 도구적, 경제적 가치 중심의 관점은 포스트 국민국가 시대에 일어나고 있는 이러한 기업의 역할과 사회 변화 등을 제대로 담아내지 못하고 있다(Logsdon & Wood, 2002; Schere & Palazzo, 2012).

2.2 기존 CSR의 관점, 이론의 한계

CSR에 관한 문헌연구는 다양하나 CSR에 대한 공통의 개념 정의가 부족하다. 그러나 주요하게는 도구적 관점의 CSR 연구가 대다수를 차지하고 있다(Carroll & Buchholtz, 2014; Schere & Palazzo, 2012). 도구적 관점의 CSR 이론은 다음의 3가지 특징을 가지고 있다. 첫째, 비즈니스와 정치는 명확히 구분된 분야다(Friedman, 1962; Henderson, 2001). 둘째, 기업은 이익을 극대화해야 하며 관리자들은 기업의 주주에게 수탁자로서의 의무를 가지고 있다(Sundaram & Inkpen, 2004). 셋째, 기업의 사회적책임은 기업의 장기적 이익에 도움이 될 때에만 고려해야 한다(Mackey et al., 2007; McWilliams and Siegel, 2001). 따라서 도구적 관점에서는 CSR이 CSP와 CSF에 어떻게 영향을 줄 수 있는지를 중점적으로 연구한다. 해당 관점에서는 사회의 공공선을 제공하고 이에 해가 되는 행위를 규제를 하는 건 정부의 역할이라고 본다. 따라서 기업은 해당 목적을 위하여 시민사회에 참여할 이유가 없다.

도구적 관점의 CSR과는 대조적으로 규범적 관점의 이론에서는 기업의 사회적책임에 대해 윤리적인 접근을 강조하고 있다. 구체적으로 이해관계자 이론의 경우 기업을 행위에 영향을 주고 받는 행위자들의 동기와 요구를 관리하고 기업의 중요한 의사결정 과정에 이를 고려해야 한다고 주장한다(Freeman et al, 2018). 이해관계자 관리 관점은 주주 이익의 극대화라는 협소한 관점에서 벗어나 다양한 사회구성원에 대한 기업의 사회적책임을 강조했다는 점에서 의미가 있다. 그러나 이해관계자 관리 관점 역시 포스트 국민국가 시대에 기업이 마주한 다양한 이슈들에 대한 적절한 답을 제시하기에는 한계가 있다. 특히 국가마다 상이한 제도와 사회적 규범, 가치체계 아래에서 보편적인 윤리로 이해관계자를 관리하기에는 어려움이 있다. 즉 기업이 뿌리를 두고 있는 근대 정치제도 질서의 변화를 가정하지 않는다는 점에서 기업이 국가의 경계를 벗어나 활동함으로써 발생하고 있는 여러 문제들을 다루기에는 한계점이 있다.

이처럼 복잡성이 증가하고 있는 현대사회에서 근대 국민국가 정부의 규제 시스템만으로 사회의 거버넌스를 구현하기는 어렵다. 또한 세계화 시대에 국민국가 정부의 기업의 비즈니스 행위에 대한 규제, 공공서비스 제공 등의 역할 역시 줄어들었다(Moon, 2014). 반면 자유로운 이동이 가능한 세계화 시대에 기업은 본 조직에 유리한 법 시스템을 선택할 수 있다. 특히 다국적(Multinational Coproation, MNC)의 경우 자신들의 이익에 도움이 되는 국가를 선택하여 공장이나 금융 시스템을 옮기고 이러한 지역들은 투자 유치를 위해 규제를 약화하기도 한다. 이러한 현상은 글로벌 거버넌스의 악화를 지속할 것이다(Detomasi, 2008).

2.3 CSR에 대한 새로운 관점의 필요성

새로운 관점으로 기업과 기업의 사회적 책임을 바라보아야 한다는 필요성이 대두되었다. 사회가 빠르게 변할수록 고정적이고 단일한 관점으로는 현실을 정확히 파악하고 대응하기 어렵기 때문이다. 그러므로 CSR도 새로운 관점으로 이론화해야 한다는 주장이 등장하기 시작했다. 기업 시민 이론도 그 흐름 중 하나로 볼 수 있다. Schere & Palazzo(2012)에 따르면 CSR 영역에서 새롭게 등장하고 있는 현상들은 다음 5가지 유형의 환경변화로부터 추동되고 있다.

첫째, CSR의 제도적 맥락이 변화하고 있다. 기존에는 기업의 행위에 대해 중앙 집중화된 권력이나 시장의 경쟁으로 압력이 가해졌으나 글로벌 사회에서는 새로운 형태의 규제가 필요하게 되었다(Bevir, 2012). 특히 국경을 자유롭게 넘나드는 MNC에게 국민국가 중심의 제도적 통제는 많은 한계점을 가질 수밖에 없다. 따라서 현실에서는 글로벌 시대 이후 새롭게 발생하기 시작한 CSR 문제들에 대응하고 제도적 공백을 메우기 위한 활동들이 등장하고 있다. 예를 들어 국제기구, NGOs, 기업 간 네트워크, 시민 등 다양한 이해관계자들이 글로벌 거버넌스를 구축하고 기업 행위로 인해 발생하는 부정적 결과에 대응하고 있다(Bevir, 2012). 즉 기업을 둘러싼 제도적 환경이 국민국가 거버넌스에서 글로벌 거버넌스로 이동해 가고 있는 것이다. 그러므로 CSR 연구는 기존의 관점으로는 충분히 담아내지 못했던 이러한 현상을 적극적으로 이론체계 안에 포함하고 새로운 거버넌스 메커니즘을 설명해야 한다(Detomasi, 2007).

둘째, 기업의 자기 규제(Self-regulation)로서의 CSR이 확산되고 있다. 이러한 현상은 제도적 환경의 변화와도 밀접한 관련이 있다. 국민국가 중심의 거버넌스로부터 글로벌 거버넌스로의 구조적 변화는 기업 행위에 대한 규제의 성격도 변화시키고 있다. 세계화 시대의 새로운 구조환경에서 정부의 직접적인 개입을 통한 기업의 규제는 한계를 드러내고 있다. 국가의 법치 영역을 벗어났거나 진출국에서는 합법적인 행위이나 본 국가에서는 규범에 어긋나는 행위 등에 대해서 규제를 강제하기 어렵기 때문이다. 따라서 자기 규제에 대한 강조는 정부의 개입 없이 기업의 일탈 행위를 방지하고 책임을 부여하는 역할을 한다(Shelton, 2000). 그러나 기업의 일탈 행위 방지를 자기 규제에만 맡기는 것이 얼마나 효율적인가에 대한 회의적인 시각도 다수 존재한다. 그럼에도 불구하고 기업의 자기 규제는 CSR 관련 논의에서 그 중요성을 확대해 가고 있다.

셋째, 기업의 법적 책임에서 사회적 네트워크로 CSR의 범위가 확대되고 있다. 기업이 경제적, 법적 책임뿐만 아니라 윤리적, 자선적 성격의 책임까지 충족해야 한다는 것이다(Schwartz & Carroll, 2003). 이러한 관점의 강조는 국민국가의 규제 약화로 기업들이 공급 사슬의 파트너로부터 이익을 취하고 영향력을 악용하는 사례가 국내외적으로 증폭하고 있는 현실과 무관하지 않다. 기업이 조직의 공급 사슬을 따라 발생하는 사회적, 환경적 외부효과들에 대한 책임을 다하는 것이 현대 사회에서 중요한 이슈 중 하나가 된 것이다. 기업의 사회적 연결성에 대한 강조는 소극적인 수준의 법적 책임으로부터 확장된 범위의 CSR 활동에 대한 가능성을 열어준다. 또한 이러한 변화는 CSR 연구에서 중요한 위치를 점하고 있는 이해관계자 이론과 동료 시민에 대한 책임을 강조하는 기업시민과 연결되는 지점이기도 하다. 따라서 CSR 연구에서는 기업의 사회적 연결성

에 대한 강조를 어떻게 기존의 이론 체계 또는 새로운 분석 틀 안에서 설명할 것인지에 대한 고려가 필요하다.

넷째, 기업이 조직장으로부터 추구하는 정당성의 조건, 맥락이 변화하고 있다. 기업은 외부의 규범적 압력에 대응하고 생존하기 위하여 사회로부터 정당하다고 여겨지는 공통의 문화적, 인식적인 신념을 공유해야 한다(DiMaggio & Powell, 1983). 이를 통해 제도장으로부터 정당성을 획득할 수 있기 때문이다. 국민국가 중심의 사회에서 글로벌 사회로 변화함에 따라 정당성의 성격도 달라지고 있다. 국민국가 맥락에서 기업들이 제도장 내에서 정당성을 유지하기 위해서는 국가의 법, 제도를 따르는 것이 매우 중요하였으나 글로벌 맥락에서는 기존의 규범적 프레임워크가 흔들리고 있다.

다섯째, CSR이 뿌리내리고 있는 정치사회 기반이 변화하고 있다. 시민사회의 발달과 확장, 새로운 수단을 통하여 다양한 이해관계자들이 정치적 행위에 참여하고 있다. 이러한 현실의 변화에 영향을 받아 정치를 바라보는 관점도 달라지고 있다. 큰 흐름에서 분석해 보자면 자유민주주의의 관점에서 참여민주주의로의 관점으로 나아가고 있다(Schere & Palazzo, 2012). 각 관점은 기업의 정치 참여에 대해 대조적인 설명을 제시하고 있다. 원론적으로 자유민주주의 관점에서 기업은 사적 영역에 속해 있으며 정치 행위자가 되기 어렵다. 이와는 대조적으로 참여민주주의 관점에서는 기업을 포스트 국민국가 시대에 사회적책임을 이행해야 하는 중요한 사회구성원이자 시민으로 바라보고 있다. 따라서 새로운 CSR 이론이 기업의 정치적 행위에 대한 설득력 있는 설명을 하기 위해서는 어떤 학문적 토대에 기반하여 시민사회와 민주주의를 바라보고 있는지를 명확하게 하는 것이 중요하다. 최소주의, 자유주의 정치학적 관점에 기반한 CSR 이론으로는 기업의 새로운 정치적 행위나 활동 등을 설명하기 어렵기 때문이다.

기업 CSR의 환경 변화는 국가 거버넌스 구조의 변화, 새로운 형태의 거버넌스, 기업 제도 환경의 변화, 정치사회 영역의 변화로 요약할 수 있다. 따라서 현실과 기존 CSR 이론 사이의 공백을 채워줄 수 있는 새로운 이론의 필요성이 증가하고 있다. 이러한 측면에서 기업을 시민이라는 은유를 통해 바라보는 기업시민 이론의 관점은 변화하는 거버넌스 메커니즘, 기업의 자기 규제, 기업의 제도적 정당성의 변화, 새로운 정치 참여 형태 등에 대해 적절한 설명을 제공해줄 수 있을 것으로 기대된다. 그러나 기업시민이라는 개념이 이론적으로 합리성을 갖추기 위해서는 다음의 질문에 대한 답이 필요하다. “기업은 시민이 될 수 있는가?”

III. 기업시민 이론 리뷰

기업시민 이론은 비교적 최근에 CSR 연구 영역에 등장한 개념이다(Crane et al, 2019). 새로운 용어가 등장함과 동시에 다수의 기업들은 자신들을 ‘친근한 동료 시민’, ‘이웃’으로 드러내기 위해 기업시민이라는 단어를 홍보자료나 사회 공헌 보고서 등에 경쟁적으로 사용하고 있다(Wood & Lodgson, 2002). 국내 기업의 경우에도 비즈니스 활동을 홍보하는 수식으로 활용되거나(포스코경영연구원, 2022; 삼성전자, 2022) 사회 공헌 활동을 기업시민 관점으로 분석하는 연구들

(김용근·이정인, 2021; 구자숙·강혜선, 2021; 정정희, 2021)이 등장하고 있다. 또한 기업시민 행동이 내부 직원의 업무성과(박세호·나인강 2013)와 조직시민행동에 미치는 영향(이수정·윤정구, 2013)에 대한 연구도 찾아볼 수 있다. 그러나 국내 문헌의 경우 기업시민 이론이 내포하고 있는 정치철학과 관점을 반영하기보다는 ‘좋은 시민’으로서 기업이 수행한 CSR 활동에 대한 사례 연구나 인적 자원, 소비자 행동과의 연관성 분석에 집중된 경우가 많았다.

따라서 본 연구는 “기업은 시민이 될 수 있는가?”라는 근본적인 질문에서부터 시작하고자 한다. 질문에 답하기 위하여 시민권의 개념을 분석하고 이를 설명하는 다양한 정치학적 관점과 기업의 사회적책임을 연결한다. 개념적 분석 수준에서 기업이 시민이 될 수 있다면 실제 현실에서 “기업시민은 어떻게 존재할 수 있는가?”에 대한 질문은 조직 관점을 통해 답하고자 한다. 중위 수준에서 제도이론을 통해 기업시민 이론에 대한 설명을 전개하고자 한다. 이를 통해 거시적 수준의 개념과 실제 기업이 활동하고 있는 중위적 수준을 연결한다.

3.1 기업과 시민권

2000년대 초반 기업시민이라는 용어는 사회과학 연구자들과 기업 사이에서 새로운 개념으로 떠올랐다. 기업이 시민과 동일한 사회 구성원으로서 책임을 다하고 동등한 권리를 가진다는 개념은 기업과 사회 모두에게 매력적으로 수용될 수 있는 개념이었다(Crane et al, 2019). 또한 기업시민 이론이 기존 CSR 관점과 차별되는 설명을 제시할 수 있는 핵심적인 부분은 시민이라는 정치학적 개념을 통해 기업의 행위를 설명하는 데 있다. 그러나 이론체계 안에서 기업이 다른 사회구성원들과 동등한 시민이 될 수 있는가에 대한 고려는 보다 복잡한 논의가 필요하다. Wood & Losdon(2002)는 이러한 문제의식에서 기업시민을 전통적인 정치학적 개념인 시민권(Citizenship)과 연결하여 분석하고 있다. 기업을 시민으로 바라본다는 건 시민이 사회에서 가질 수 있는 권리에 포함된 요소들까지 함께 고려한다는 것을 의미하기 때문이다. 따라서 기업과 시민을 이론적으로 연결하기에 앞서 시민은 누가 될 수 있으며 어떤 권리와 책임을 가졌는지에 대한 검토가 필요하다. 그러나 시민권은 그 자체로 논쟁적이고 복잡한 개념이다(Crane et al, 2019). 정치학의 여러 학문적 계보, 관점에 따라서 시민권은 다르게 해석될 수 있기 때문이다. 최소한의 국가개입을 주장하는 자유주의 정치철학에서 바라보는 시민의 가장 중요한 권리와 공동체의 공동선을 강조하는 관점에서 중요하게 생각하는 시민의 권리는 다를 수밖에 없다. 또한 국가의 경계를 넘어서 인류 보편의 권리를 강조하는 관점에서 가정하는 시민의 권리 역시 그 성격과 범위가 다를 수밖에 없다. 따라서 시민권이라는 개념 역시 어떠한 계보를 가진 학문적 토대에 따라 다르게 해석될 수 있는 것이다. 그러나 이러한 다양성에도 불구하고 시민권은 보편적인 핵심 구성요소들을 포함하고 있다.

<표1> 시민권의 핵심 구성요소

구 분	내 용
지 위 (Status)	<ul style="list-style-type: none"> • 누가 시민이 될 수 있으며 그 지위는 누구에 의해 획득될 수 있는지를 규정함
권 리 (Entitlement) (Marshall, 1964)	<ul style="list-style-type: none"> • 자유의 권리 • 정치 참여의 권리 • 복지의 권리
참여과정 (Process)	<ul style="list-style-type: none"> • 시민권은 시민의 사회참여를 의미하고 있음 • 단순한 투표권 행사만이 아니라 공동체적 관점에서 시민의 개인적 발전과 사회변영을 위한 참여를 의미함

(출처 : Crane et al., 2003 표 재구성)

Crane et al(2003)의 설명에 따르면 시민권의 핵심 구성요소들은 지위, 권리, 참여 과정으로 구체화할 수 있다. 우선 시민권은 사회구성원 중에서 누가 시민이 될 수 있는지를 지위를 통해 구분한다. 공적 영역에 참여할 수 있는 시민으로서의 권리는 동등하게 부여되는 것이 아니다. 시민권은 특정 대상에게만 사회에 참여하고 시민으로서의 권리를 누릴 수 있는 자격을 부여한다. 따라서 시민권의 구성요소 중 하나인 지위는 시민권이 내포하고 있는 배제의 원리를 반영하고 있다. 둘째, 시민권은 시민으로서 지위를 인정받는 사회구성원이 가질 수 있는 권리에 대해 정의하고 있다. 정치학자들은 각자의 관점에 따라 시민이 가질 수 있는 권리에 대해 다양하게 정의 내리고 있다. 그러나 보편적으로 자유민주주의 국가에서 시민은 표현의 자유, 사유재산 보장 등을 통한 자유의 권리, 투표권을 통한 정치 참여의 권리, 국가가 제공하는 사회복지의 혜택을 누릴 수 있는 권리를 갖고 있다(Marshall, 1964). 셋째, 시민권은 사회에 대한 사회구성원들의 참여 과정 그 자체를 의미한다. 세 번째 구성요소는 앞서 설명한 두 가지 구성요소와는 조금 다른 관점에서 시민권을 설명하고 있다. 사회에 대한 참여 과정으로서의 시민권은 단순히 개인에게 부여될 수 있는 투표권을 의미하는 것은 아니다. 공동체적 관점에서 시민은 사회 참여를 통해 개인의 발전을 경험하고 구성원들이 속한 사회의 변영을 이끌어낼 수 있는 권리 역시 갖고 있다. 이러한 과정을 통해 개인과 사회 양자의 발전을 가져올 수 있는 공공선을 창출할 수 있다.

시민권을 구성하고 있는 세 가지 요소를 모두 기업에 적용하기는 어려울 수밖에 없다. 법인격체인 기업이 인간과 동등한 시민으로서 지위를 갖는 것은 불가능하기 때문이다. 또한 권리의 측면에서도 개인 한 명이 가질 수 있는 자유와 기업이 행사할 수 있는 자유의 영향력 자체가 다를 수밖에 없다. 기업이 보유하고 있는 경제적, 사회적 자원을 개인의 자원과 비교하는 것은 어렵기 때문이다. 또한 기업이 직접적으로 투표를 할 수 있는 권리가 부여되지 않는다. 따라서 투표를 통한 정치 참여의 권리를 통해 기업을 시민으로 바라보는 것도 적절하지 않다. 복지의 권리 역시 다

른 사회 구성원과 동일하게 기업에 적용하기는 불가능하다. 따라서 Crane et al(2003)은 시민권을 구성하고 있는 요소 중 참여 과정의 권리를 통해 기업을 시민으로 설명하고 분석하는 것이 가장 적합하다고 주장한다. 참여 과정 요소를 통해 기업을 시민으로 바라본다면 보다 기업의 사회적 책임에 대해 상상할 수 있는 공간이 넓어질 수 있다. 해당 관점으로 기업을 시민으로 바라본다면 기업은 사조직 자체적인 발전뿐만 아니라 동료 시민, 커뮤니티, 환경 등 다양한 이해관계자를 포함하는 사회의 발전을 사회 참여를 통해 이룰 수 있는 권리를 갖고 있다. 즉 기업이 공동선 창출을 위한 사회 참여, 정치 참여의 행위들을 설명하고 분석할 수 있는 것이다.

3.2 정치학적 관점과 기업시민

시민권을 구성하고 있는 핵심 요소에도 불구하고 정치학적 관점에 따라 시민권을 해석하고 설명하는 내용은 다를 수 있다. 어떠한 관점으로 시민권을 바라보느냐에 따라 시민권의 핵심 요소에 대한 해석은 달라지기 때문이다. 이러한 관점 간의 차이점은 기업을 시민으로 바라보고 설명할 수 있는가에 대해서도 드러난다. 즉 각각의 정치학적 관점들이 해석하는 시민권의 내용에 따라서 기업을 시민으로 바라볼 수 있는지가 달라지는 것이다. 정치학적 관점도 패러다임과 철학적 토대에 따라 다양할 수 있으나 일반적으로 시민권에 대한 정치학적 설명은 다음 세 가지 관점으로 정리할 수 있다(Wood & Logsdon, 2002).

첫째, 최소주의·자유주의 관점이다. 최소주의 관점에서는 시민 개인의 자유를 최대한으로 보장하고자 한다. 해당 관점에 따르면 시장, 시민사회 영역에 대한 국가의 개입은 최소화해야 한다. 따라서 공동의 이익 창출을 위한 거버넌스의 추구는 개인의 이익과 권리를 보호하기 위한 때에만 허용하는 게 적합하다. 이러한 관점에 기반하고 있기 때문에 개인의 자유권에 대한 강조 역시 클 수밖에 없다. 개인의 자유가 모든 가치에 우선할 수 있는 것이다. 개인의 자유를 제한하는 공적 개입은 시민권에 대한 침해가 될 수 있다. 따라서 법은 개인의 자유를 보호하기 위해 최소한으로만 작동하는 것이 필요하다. 최소주의·자유주의 정치학적 관점에 기반하여 기업을 바라본다면 비즈니스 조직은 시민이 될 수 없다. 기업은 하나의 인격체가 될 수 없으며 개인들이 자신의 이익을 위해 계약을 통해 구성된 조직체이기 때문이다. 즉 기업은 개인의 계약에 기반한 법적 허구에 지나지 않는다. 또한 기업이 '시민'과 비슷한 행동을 하는 것도 주주들이 자신의 이익에 유리하다고 판단해서이지 공동선을 위한 것은 아니다(Wood & Logsdon, 2002). 이러한 해석에 의거하여 본다면 기업은 시민이 될 수 없다.

둘째, 공동체주의 관점이다. 공동체주의 입장은 커뮤니티의 발전을 개인의 이익에 우선한다는 관점을 가지고 있다. 또한 제한된 지형적, 윤리적 맥락 안에서의 시민권을 추구한다. 시민들이 공동체라고 공통적으로 인식하고 있는 영역의 테두리 안에서만 동질적인 시민권을 향유하는 것이다. 그러나 공동체주의에서 가정하는 시민권이 작동하는 지리적인 범위는 꼭 좁은 지역일 필요는 없으며 국가 단위가 될 수 있다. 이러한 관점에서 개인은 공동체에 가져야 하는 의무는 집합적인 성격을 띠고 있다. 또한 공동체주의 사회에서 개인은 공통의 역사, 경험, 문화에 기반한 사회적

정체성을 가진 존재다. 개인은 자신이 기반하고 있는 공동체와 공통의 정체성을 공유하고 있는 동료 시민이 없다면 존재하기 어렵다. 따라서 공동체주의 사회에서 시민은 하나의 사회 구성원으로서 커뮤니티에 중요한 역할을 하며 사회에 해가 되는 행위를 해서는 안 된다. 이러한 관점에서 비즈니스 조직을 분석한다면 기업은 단순히 개인 간에 맺은 계약의 합이 아닌 독립적으로 기능하는 단위이자 사회 구성원으로 볼 수 있다. 기업 역시 조직이 기반하고 있는 로컬 커뮤니티에서 동료 시민들과 우호적인 관계를 유지하고 지역사회가 당면하고 있는 문제 해결을 통해 공동선을 창출하고 기업에도 도움이 되는 혜택을 만들어낼 수 있다. 따라서 최소주의, 자유주의 관점과는 대조적으로 공동체주의 관점에서는 지역적 맥락 안에서 기업을 기업시민 개념과 자연스럽게 연결할 수 있다.

셋째, 보편적 윤리 관점이다. 세계화로 인해 국가 간의 장벽이 낮아짐에 따라 보편적 인권에 대한 인식 향상과 연구의 중요성이 높아지고 있다. 이와 함께 세계시민과 같은 새로운 용어들도 부상하고 있다. 물론 과거에도 자연권에 기반하여 모든 인간은 공통의 권리를 가지고 있다는 오래된 정치철학의 전통이 있었다. 또한 인간은 사회 공동체의 일원이기 때문에 도덕적 행위에 대한 권리와 의무를 가진다는 보편적 관점도 있다. 그러나 기술, 통신의 발전으로 과거와는 비교할 수 없이 전 세계 인류는 공통의 이해, 감각을 공유하고 발전시킬 수 있었다. 전 세계적으로 보편적인 윤리를 지향하는 정치학적 관점은 모든 인간은 자유가 있고 사회의 이익, 부담은 구성원들에게 공정하게 분배되어야 한다고 주장한다(Wood & Logsdon, 2002). 이러한 주장은 1948년 2차 세계대전 이후 공포된 UN의 인권권리장전에도 구체화되어 있다. UN의 인권권리장전이 중요한 이유는 상세 내용에 대해 동의의 수준이 국가별로 다를 수 있으나 인간 기본 권리에 대한 상호 인정과 이해를 이루어냈다는 데 있다. 이는 국가, 문화를 가로질러 인간 권리에 대한 인류 공통의 언어가 있으며 세계의 사회적, 정치적, 경제적 힘을 조절하는 데 도움을 줄 수 있다. 또한 전 세계적으로 동의된 보편적 인권에 대한 공통의 언어는 비정부 기구에 의한 사회적 통치에 힘과 정당성을 실어준다. 예를 들어 보편적 인류 권리를 위협하는 기업, 조직 등에 대해 비정부 기구가 시장 거래, 투자, 명성 위협, 미디어를 통한 압력 등으로 행동을 제한할 수 있다. 그러므로 보편적 윤리 관점에서 기업을 바라본다면 기업시민은 커뮤니티 수준에서 좋은 시민으로서 책임을 갖는 것뿐만 아니라 글로벌 수준에서도 좋은 시민으로서의 책임을 가져야 한다.

앞서 제시한 세 가지 정치학적 관점으로 시민권을 해석할 때 기업을 시민으로 이론화할 수 있는 관점은 공동체주의, 인류 보편적 관점이라는 것을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고 해당 관점으로 기업을 시민으로 가정할 때 시민권에서 정의하는 지위, 권리를 개인 시민과 동등하게 기업에게 적용하기에는 어색한 부분이 있다. 이러한 문제점에 대해 Crane et al(2003)은 기업을 시민으로 바라볼 수 있는 개념적 가능성이 가장 높은 시민권의 요소는 사회에 대한 참여권이라고 보았다. 지위, 권리는 기업에게 적용하기에 한계가 있기 때문이다. 또한 기업이 갖고 있는 자원의 크기와 영향력은 개인 시민과는 크게 차이가 난다. 따라서 사회 참여 측면에서 기업이 갖고 있는 자원을 활용하여 공적 분야에 참여하고 공동체주의, 인류 보편적 관점으로 기업이 시민으로서 커뮤니티의 문제 해결, 동료 시민의 권리 존중, 커뮤니티를 위한 공공선의 창출, 인류 보편적 가치 존중

의 책임을 다하도록 요구할 수 있을 것이다.

3.3 조직 관점과 기업시민

“기업은 시민이 될 수 있는가?”라는 근본적인 질문에 대해 정치학적 관점은 이론적인 탐색을 통해 시민권과 기업의 연결성을 구체화한다. 그렇다면 기업이 활동하고 있는 현실에서 해당 개념은 어떻게 적용되고 설명될 수 있는가에 대한 고찰이 필요하다. 즉 “조직으로서 기업은 어떻게 시민이 될 수 있는가?”에 대한 분석이 필요한 것이다. 이러한 분석을 통해 거시적 수준의 기업 시민 개념과 중위적 수준의 조직으로서의 기업을 연결할 수 있을 것으로 기대한다. 따라서 Scott & Davis(2015)가 제시한 분석 틀을 바탕으로 조직으로서의 기업이 시민으로서 존재할 수 있는가에 대한 답을 제시하고자 한다.

Scott & Davis(2015)는 조직을 합리체계(Rational System), 자연체계(Natural System), 개방체계(Open System)로 바라보고 조직이론을 분류하여 설명하고 있다. 합리 체계의 관점에서 바라본 조직은 주어진 목표를 달성하기 위해 고도로 공식화되고 위계화된 합리적 집합체다. 조직을 공식화된 규칙과 규율이 확대될 수 있도록 관료제로 구축한 과정(Weber, 2015)이나 조직의 생산성 극대화를 하나의 메커니즘으로 만든 과학적 관리 기법(Taylor, 2004)이 그 예라 할 수 있다. 조직이론의 발전 초기에는 합리 체계 관점이 중심이 되어 목표의 달성, 효율성의 극대화를 위해 합리적으로 설계된 도구, 수단으로서의 공식 조직을 탐구하는 연구가 주를 이루었다. 해당 관점에 의하면 조직은 목표를 달성하기 위해 공식적인 과정을 통해 나아가므로 비용의 절감, 효율성 증진, 성과 창출을 위한 최적의 구조가 필요하다. March & Simon(1993)이 조직을 특정 목표를 수행하기 위한 사회적 집합체라고 정의 내린 것도 동일한 맥락이다. 따라서 조직의 관리자 역시 합리성에 기반한 관리체계를 통해 조직으로부터 최대한의 성과를 창출해야 한다. 합리 체계 관점은 기업과 외부환경과 영향을 주고받는다 가정하나 이러한 환경에서 조직의 목표는 명확하다. 조직의 목표는 변화하는 환경에 적응하고 그 안에서 최대한의 효율성과 성과를 창출하는 것이다.

자연체계로 조직을 바라보는 관점은 환경의 불확실성, 복잡성과 사회문화적인 요소 등을 강조한다. 해당 관점에 의하면 조직은 다양한 이해(interest), 비공식적인 관계 하위 목표를 지닌 구성원들이 구성하고 있는 사회적 시스템이다. 따라서 자연체계 관점에서 조직의 목표는 합리성과 성과 창출이라는 단일한 목표로 수렴되지 않는다. 오히려 조직의 생존 자체가 중요한 목표가 될 수 있다. 자연체계 관점에서 조직은 다양한 구성원들은 공식적, 비공식적 상호작용을 바탕으로 진화하고 생존을 추구하는 유기체이기 때문이다. 그러므로 해당 관점으로 조직을 연구하는 이론가들은 합리 체계에서 가정하는 바와 같이 조직 효율성을 극대화하기 위한 하나의 최선의 방법은 존재하기 어렵다고 주장한다. 따라서 Taylor가 주장한 과학적 관리기법처럼 보편적인 하나의 관리체계를 고안하는 것보다는 구성원들 간에 자연스럽게 형성되는 사회적 관계와 규칙 같은 비공식적인 구조나 이들이 공유하는 공통의 가치, 관습을 발견하는데 분석의 초점을 맞추고 있다. Mayo(2004)의 인간관계론 개념이 대표적인 예가 된다.

기존의 합리체계, 자연체계의 조직이론들은 조직을 환경과 분명한 경계를 지닌 폐쇄적인 존재로 인식하여 조직 내의 행위자들과 구조에 분석을 집중했다(오석홍 외, 2019). 그러나 1970년대 이후 개방체계 관점은 조직 환경에 주목했다. 개방체계 관점의 등장은 환경의 변화와도 연결되어 있다. 1970년대 중반부터 기술의 비약적인 발전과 그로 인한 경쟁의 심화로 조직의 생존을 위한 자원 확보가 무엇보다 중요한 요소가 되었다. 더불어 유형의 자원뿐만이 아니라 조직을 둘러싼 환경의 규범, 사회적 기대, 규제 등과 같은 사회, 문화적 요소를 강조하는 연구들이 조직 학계의 주목을 받기 시작했다(오석홍 외, 2019). 특히 조직이 외부 환경으로부터 단순히 물질, 인적, 재정적 자원을 얻는 것에 그치는 것이 아니라 사회적 지지와 정당성을 획득하면서 환경과 상호의존관계를 형성한다는 개방체계로서의 조직에 대한 연구가 활발히 이루어졌다. 대표적인 연구로는 Hannan & Freeman(1977)의 조직군 생태학 이론, Pfeffer & Salancik(2003)의 자원의존 이론, Meyer & Rowan(1977)의 제도이론을 예로 들 수 있다.

Scott & Davis(2015)이 제시한 합리체계, 자연체계, 개방체계 관점은 “기업이 시민이 될 수 있는가라?”는 질문에 대해서 각기 다른 설명을 할 수 있다. 조직과 환경은 분리되어 있으며 조직은 합리성을 추구하는 수단이라고 바라보는 폐쇄-합리체계 관점에서는 기업을 시민으로 상상하고 현실에서 시민으로서의 권리와 책임을 요구하기 어렵다. 왜냐하면 해당 관점에서 기업은 정치 행위가 일어나는 외부 환경 즉 공적영역과는 분리된 존재이며 효율성의 극대화와 경제적 성과 창출이 최대 목표이기 때문이다. 그러므로 조직을 폐쇄-합리체계로 바라보는 관점에서는 기업이 시민 사회의 행위자로 참여하고 정치적 행위를 수행하는 것은 불가능할 뿐만 아니라 조직의 존재 목적에도 부합하지 않는다.

조직과 환경의 상호의존적인 관계를 수용하고 있는 개방-합리체계 관점도 기업을 시민으로 상상하고 정치적 행위자로서의 역할을 조명하기에는 많은 한계점들이 있다. 해당 관점에서 기업의 사회적책임 활동은 환경을 안정적으로 관리하고 이를 통해 합리적 목적을 달성하기 위한 수단으로 해석할 수 있다. 즉 개방-합리체계 관점의 조직이론들은 정치적 행위자로서 기업이 현실에서 수행하고 있는 활동들에 대한 설명보다는 경제적 이익 창출을 목표로 두고 있는 도구적, 수단적 CSR과 연결될 수 있는 부분이 크다. 해당 관점에서 기업에게 CSR은 환경의 불확실성을 최소화하고 안정화함으로써 기업의 이윤 창출과 합리성의 제고를 가져오는 데 있기 때문이다.

조직과 환경의 상호 영향 관계에 주목하고 조직을 구성들의 공식, 비공식적 관계망과 공통의 문화 규범의 집합체로 바라보는 개방-자연체계 관점의 경우 기업을 시민으로 상상하고 설명할 수 있는 부분이 가장 크다. 해당 관점에서 기업은 단순히 합리성을 가진 개인의 합이 아닌 주변환경과 상호작용하며 스스로를 조직화해 나가는 존재이기 때문이다. 따라서 기업은 단순히 경제적 이익 창출, 효율성 제고를 위해서만 존재하고 활동하지 않는다. 기업은 조직이 속한 환경의 제도 즉 규범과 사회적, 문화적 기대를 충족하기 위한 활동을 수행한다. 이러한 활동은 제도환경 안에서 기업이 획득할 수 있는 조직장의 정당성과도 관련되어 있다(DiMaggio & Powell, 1983). 정당성의 확보는 조직의 생존과 성장에 있어 매우 중요한 요소가 되기 때문이다. 그러므로 개방-자연체계 관점으로 기업은 조직장 내의 정당성과 사회적 기대, 규범을 충족하기 위하여 시민으로서 존재하

고 행동할 수 있다.

3.4 제도이론과 기업시민

Scott & Davis(2015)가 제시한 조직에 대한 전반적인 관점을 통해 기업과 시민과의 연결성을 고찰할 수 있었다면 조직을 바라보는 관점에서 범위를 좁혀 구체적인 조직이론을 통해서 기업은 시민이 될 수 있는가에 대한 설명을 제시하고자 한다. 본 연구에서는 자연-개방체계 관점의 조직이론 중 제도이론이 기업시민 이론에 대해 의미 있는 설명을 제시해줄 수 있다고 분석했다. 개방-자연체계 관점의 제도이론이 가정하고 있는 조직은 환경과 영향을 주고받으며 조직장 내의 정당성을 확보하기 위한 존재이기 때문이다. 따라서 기업의 정치적 행위 사회적책임 활동에 대해서도 해당 관점은 보다 유용한 설명을 제시해 줄 수 있다.

제도이론은 어떻게 조직이 사회적, 정치적, 문화적 과정을 통해 구성되는지를 핵심 연구 질문으로 삼고 분석하고자 한다. 제도에 대한 정의는 학자마다 다양하다. 그러나 Scott et al(2015)에 따르면 제도는 규제적, 규범적, 문화-인지적 시스템으로 구분하여 설명할 수 있다. 자세한 내용은 아래의 표와 같이 정리할 수 있다.

<표2> 제도의 정의

구분	규제적인	규범적인	문화-인지적인
근거기준 (Basis of compliance)	경험 (Experience)	사회적 의무 (Social obligation)	공유된 이해 (Taken-for granted Shared understanding)
규제근거 (Basis of order)	규정된 규칙 (Regulative rules)	공통된 기대 (Binding expectations)	구성된 개념 (Constitutive schema)
메커니즘 (Mechanisms)	강압적인 (Coercive)	규범적인 (Normative)	모방하는 (Mimetic)
논리 (Logic)	수단 (Instrumentality)	적절성 (Appropriateness)	믿음, 관습 (Orthodoxy)
지표 (Indicators)	규칙(Rules) 법(Laws) 제재(Sanctions)	인증(Certification) 인정(Accreditation)	보편적 믿음 (Common beliefs) 공유된 행동논리 (Shared logics of action)
정당성의 근거 (Basis of legitimacy)	법적인 허가 (Legally sanctioned)	도덕적 관리 (Morally governed)	문화적 지지 (Culturally supported)

출처 : Scott & Davis(2015)

제도이론은 조직이론에서 중간 수준의 분석틀로 주로 활용되었다. 제도이론이 정의 내리는 조직은 구성원들에게 합리적으로 받아들여지고 상호가 인정하는 하나의 유형이다. 그러나 유형으로서의 조직은 제도의 개념 속에 포함되어 있는 관점에 따라 다르게 정의된다. 즉 제도를 규제적, 규범적, 문화-인지적으로 해석하는가에 따라서 조직 역시 다르게 설명될 수 있는 것이다. 제도를 규제적 관점으로 바라보는 접근에서 조직은 공식적인 법, 규칙을 통해 정의될 수 있다. 규범적 관점에서 조직은 사회의 공통된 기대와 도덕적 규범을 통해 정의된다. 문화-인지적인 관점에서 조직을 바라보는 이론가들은 현대사회에서 조직 자체가 문화적인 구성물이라고 주장한다. 예를 들어 기업은 합리성을 달성하기 위한 수단이라는 주장의 '합리성'이라는 것 자체는 현대사회문화가 만들어낸 구성물이기 때문이다. 문화-인지적 관점은 사회에서 당연하게 받아들여지는 가치, 이해, 규범 등이 사회구성원들이 상호적으로 만들어낸 현실이라는 철학적 토대에 기반하고 있다.

제도이론의 여러 핵심 요소 중 정당성(legitimacy)은 중요한 개념으로 자리 잡고 있다. 또한 기업과 시민과의 연결성을 만들어내는 데 있어서도 중요한 요소로 작용될 수 있다. 구체적으로 제도이론은 조직 군 내의 개체 조직들의 역동성과 새로운 조직 개체군의 등장을 설명하기 위해 정당성이라는 개념을 도입했다. 즉 조직 형태가 조직장 내에서 문화적으로 규범적으로 정당성을 얻는다면 해당 형태의 조직은 계속해서 생겨날 수밖에 없는 것이다. 초기 제도이론가들은 조직장 내의 동형화 현상에 집중하였으나 이후의 제도주의 연구가들은 조직들이 제도적 압력에 전략적으로 반응할 수 있다고 주장했다. 제도이론가들은 제도이론과 자원 기반 이론을 결합하여 조직이 시스템을 바꾸고 조정하기 위해 조정, 회피, 대항 등의 전략을 쓴다고 주장했다(Scott & Davis, 2015). 즉 조직장 내의 모든 개체 조직들이 제도 환경의 영향으로부터 동일한 영향을 받는 것이 아니라 각 조직이 갖고 있는 자원과 전략에 따라서 환경을 조정할 수 있다는 관점이다.

조직이 활동하고 있는 이러한 제도 환경은 조직장으로 개념화할 수 있다. 조직장은 다양한 조직 개체들이 협력 또는 경쟁 관계의 다른 조직군들과 공통의 의미를 공유하며 활동하고 있는 제도적으로 구성된 틀이다(DiMaggio & Powell, 1983). 조직화란 반복되는 규칙, 관계, 정보, 자원의 교환을 통한 개체 조직 간의 상호의존성이 증대되는 과정을 의미한다. 조직화 정도가 높아질수록 조직장 안에서 통용되는 공용의 가치, 의미, 사고 등은 구성 조직들에게 더 많이 공유될 수 있다. 또한 이러한 과정을 통해 공통의 프랙티스와 상징들이 생겨나고 이는 조직장의 운영 원칙들을 구성하게 된다.

제도관점과 제도이론에서 중요한 핵심 요소들을 통해 기업시민 역시 분석할 수 있다. 우선 기업시민 이론이 등장하게 된 배경들은 제도관점으로 보자면 기업이 속해 있는 조직장의 제도 구조가 새롭게 구성되고 변형되어 간다고 설명할 수 있다. 과거에는 기업이 주주의 이익 극대화를 위한 경제적 책임과 최소한의 법적 책임만을 완수한다면 사회적 정당성을 획득하고 조직장 내에서 생존해갈 수 있었다. 그러나 21세기 들어서 세계화, 포스트 국민국가 시대가 도래하고 다국적 기업들의 사회적 영향력이 증대해감에 따라 기존의 조직장에 제도적인 변화들이 일어나기 시작했다. 이러한 변화는 거시적인 제도 체제와 미시적 현실의 불일치에 의해 추동되었다. 국민국가 중심성에 기반하고 있는 법, 제도, 규범은 기업의 행위를 규제하는데 불충분하기 때문이다. 또한 이

미 현실에서는 새로운 형태의 거버넌스, 규범, 문화적 가치들이 기업의 조직장에 압력을 가하고 이들의 행위에 영향을 미치고 있다. 따라서 국제기구, NGO, 시민들과 같이 새로운 주체들이 등장하여 기업이 지역사회와 국가의 경계를 벗어난 제3국에서도 좋은 시민으로서 책임을 다하도록 요구하고 있다. 해당 책임을 완수하지 못한 기업은 아무리 높은 이윤을 창출한다고 하여도 조직장 내에서 지속가능성을 담보하기는 어렵다. 조직장에서 조직의 생존은 정당성에 의해서 큰 영향을 받을 수밖에 없기 때문이다.

따라서 제도 관점에 기반하여 본다면 기업시민은 하나의 '제도'로 설명될 수 있다. 여기서 말하는 제도는 법, 강제적인 규칙을 의미하는 것이 아니다. 오히려 규범적, 문화-인지적 제도에 가까운 제도라고 설명할 수 있다. 세계화로 변화되는 기업의 산업환경 내에서 조직장에서 통용되는 상호간의 기대, 규범, 문화, 논리가 변화해가고 있다. 국민국가 중심의 거버넌스가 흔들리는 상황에서 기업의 자기 규제, 제3의 독립적 조직을 통한 규제 등이 기업의 사회적책임 추구에 있어 중요한 역할을 하고 있는 상황이다. 그러므로 이런 변화 속에서 등장하고 있는 기업시민 이론은 막강한 영향력을 가진 기업의 행위를 규제하기 위한 규범이자 공통된 기대이기도 하다. 이는 조직장 내의 기업들이 마주하는 환경이자 제도인 것이다. 그러므로 현재 부상하고 있는 기업시민 이론을 제도이론으로 정리하자면 이는 조직장 내의 조직 개체들의 공유된 가치, 신념의 변화를 조직화하고자 새로운 환경의 영향이자 정당성을 얻기 위해 수행해야 하는 하나의 행동 양식으로 설명할 수 있다.

IV. 결론

21세기 들어 기업은 사회, 정치 영역에 적극적으로 참여하고 있다. 권력과 영향력이 축소되어 가는 국민국가 중앙정부를 대체하여 필요한 자원을 사회에 배분하기도 하고 정치적인 행위자로서 자신들의 이익을 위해 활발한 로비활동을 펼치기도 한다. 기업의 정치적 영향력은 국제적인 수준에서도 증대되고 있다. 글로벌 시장에서 활동하는 다국적 기업의 경우 국가의 경계를 넘어 전 세계적으로 자신의 영향력을 미치고 있다. 그러나 현실에서 목격하고 있는 기업의 적극적인 정치적 행위들과 국민국가의 통제범위를 벗어나고 있는 활동 등에 대해서 기존의 경영학 이론은 적절한 설명을 제시하고 있지 못하다. 그 이유는 기업과 정치에 대한 통합적인 관점의 부재에 기인하고 있다. 전통적인 경제학, 경영학 이론뿐만 아니라 현대 이론의 경우에도 기업과 정치는 분리된 영역에 존재하고 있다고 가정했다. 따라서 정치는 기업이 참여할 수도, 참여하기에도 적합하지 않은 공간으로 인식되었다. 그러나 현실 세계의 기업은 가시적, 비가시적으로 정치적 행위를 활발히 수행하고 있으며 영향력의 범위 역시 점차 넓어지고 있다. 그러므로 기업을 정치학적 관점으로 바라보고자 했던 기업시민 이론은 기존 CSR 이론뿐만 아니라 경영학 전반에 학문적, 실무적 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 이러한 문제의식에 기반하여 '기업은 시민이 될 수 있는가'라는 질문에 기존의 기업시민이론 연구, 조직이론 연구 등을 통해 답하고자 했다. 시민권에 대한 개념 분석을 토대로 불

때 기업은 사회에 참여할 수 있는 권리를 가진 시민으로 분석할 수 있다. 또한 자유주의 정치철학 관점에서는 기업을 시민으로 보기 어려우나 공동체주의, 보편적 윤리 관점에서 기업을 바라본다면 기업은 시민으로서 권리와 책임을 갖는 존재로 규정할 수 있다. 분석 단위를 중위적 수준으로 낮춰 조직 관점으로도 ‘기업은 시민이 될 수 있는가’에 대한 설명 역시 제시했다. 조직 관점에 따르면 합리적-폐쇄체제, 자연적-폐쇄체제에서는 기업을 정치영역과 상호영향을 주고받는 시민으로 가정하는 것이 어렵다. 그러나 자연-개방체제 관점으로 기업을 바라본다면 기업은 정치영역의 참여자이자 행위자의 역할을 하는 시민으로 가정할 수 있었다. 이러한 조직 관점을 토대로 제도이론으로도 기업시민의 등장 배경, 제도로서의 기업시민을 분석했다. 따라서 본연구의 학문적, 실무적 시사점은 다음과 같다.

학문적 시사점으로 기업시민은 기존의 경영학 이론이 설명하지 못했던 기업의 정치적인 행동에 대한 이론적인 설명을 제시한다. ‘시민’, ‘시민권’, ‘민주주의’, ‘시민사회’와 같은 전통적으로 정치학의 영역에서 주로 다루었던 개념을 통해 기업의 사회적책임과 정치적 행위를 분석하고 있다. 단순히 규범적이고 당위적인 측면에서 기업 CSR을 강조하는 것이 아니라 정치 철학적 뿌리에 토대를 두고 시민으로서 왜 기업이 동료 시민과 공동체에 책임과 의무를 수행해야 하는지에 대해 이론적으로 설명을 하는 것이다. 반대로 기업시민 이론은 정치학에도 중요한 학문적 질문을 제기하기도 한다. 많은 자원을 보유하고 있고 시민에 의해 선출되지 않은 기업을 정치활동의 주체로 가정할 때 야기될 수 있는 민주주의에 대한 위협, 정치적 책임, 대표성의 문제 등은 정치학에서도 향후 중요하게 다루게 될 주제가 된다.

실무적 시사점은 기업을 시민으로 바라보고 이론화한다는 것이 실제 현실에서 기업의 자기 규제를 강화할 수 있는 하나의 제도로 작용할 수 있다는 데 있다. 현실에서 다국적 기업은 본 조직에게 유리한 제도 체계를 제공할 수 있는 국가를 선택하여 자유롭게 이동하고 있다. 진출국에서는 기업이 구축한 글로벌 가치사슬을 따라 자연 파괴, 노동착취, 인권유린 등의 부정적 결과들이 나타나고 있다. 국가 간의 장벽이 낮아지고 있는 글로벌 시대에 국민국가 중심의 제도는 국경을 자유롭게 넘나드는 기업 행위를 규제하는 데 큰 한계를 보여주고 있다. 그러므로 기업시민 이론이 이론적으로 주장하는 ‘시민’으로서 기업이 가져야 하는 동료 시민에 대한 책임과 의무에 대한 강조는 실제적인 압력으로 작용할 수 있다. 기업시민에 대한 강조는 기업이 속해 있는 조직장의 제도 환경의 변화를 야기할 수 있기 때문이다. 이는 기업을 둘러싸고 있는 사회의 구성원들이 제도환경의 변화를 이끌어낼 수 있다는 점 역시 시사한다. 기업에게 ‘좋은 시민’으로서의 책임을 강조하는 시민사회 또는 공적 영역의 압력은 기업이 조직장 내에서 얻고자 하는 정당성에 영향을 미치기 때문이다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 광범위한 관점으로 기업시민 이론을 다루다 보니 각 정치학, 조직이론이 갖고 있는 핵심 개념, 설명들의 반영이 부족했다. 또한 이론적인 주장을 뒷받침할 수 있는 실제적인 사례연구를 진행하지 못했기 때문에 향후 연구에서는 이러한 부분에 대한 보완이 필요하다.

참 고 문 헌

- 김용근, 이정인 (2021), 포스코인터내셔널의 기업시민 경영이념 실천 사례 연구: 중소·벤처기업 글로벌 마케팅 협업포탈 사례를 중심으로, *Korea Business Review*, 25(신년 특별호), 1-19.
- 구자숙, 강혜선 (2021), 건설 현장의 기업시민행동 : 포스코 A&C의 BIM 기반 3D 시각화 콘텐츠를 활용한 안전교육 사례, *윤리경영연구*, 21(2), 21-43.
- 박세호, 나인강 (2013), 기업시민행동이 인적자원성과와 기업성장에 미치는 영향, *인적자원관리연구*, 20(4), 1-18.
- 이수정, 윤정구 (2013), 기업시민행동인 CSR 활동이 종업원의 조직시민행동을 유발하는 조건과 과정에 관한 연구, *조직과 인사관리연구*, 37(2), 1-39.
- 오석홍, 손태원, 이창길 (2019), 조직학의 주요이론, 파주.
- 정정희 (2021), 기업시민 경영을 위한 자회사형 장애인표준사업장에 관한 연구: 포스코휴먼스 사례를 중심으로, *人文 社會科學研究*, 29(3), 274-294.
- Bevir, M. (2012), *Governance: A very short introduction*, Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014), *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*, Cengage Learning.
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2003), Can Corporations be Citizens?: Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society, In *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 14, 105-115.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2019), *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, Oxford: Oxford University Press.
- Detomasi, D. A. (2007), The multinational corporation and global governance: modelling global public policy networks, *Journal of Business Ethics*, 71, 321 - 34.
- Detomasi, D. A. (2008), The political roots of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 82(4), 807-819.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American sociological review*, 147-160.
- Falk, R. (2002), Revisiting Westphalia, discovering post-Westphalia, *Journal of Ethics*, 6, 311 - 52..
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison & Stelios Zyglidopoulos (2018), *Stakeholder theory: Concepts and strategies*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press.
- Habermas, J. (2001), *The Postnational Constellation*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Henderson, P. D. (2001), *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*, London: Institute of Economic Affairs.
- Kobrin, S. J. (2008), Globalization, transnational corporations, and the future of global governance, In *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Cheltenham:Edward Elgar, 249 - 72.

- Mackey, A., Mackey, T. B. and Barney, J. B. (2007), Corporate social responsibility and firm performance: investor relations and corporate strategies, *Academy of Management Review*, 32, 817 - 35.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993), *Organizations*, John Wiley & sons.
- Marshall, T. H. (1964), *Class, citizenship, and social development: Essays*, Doubleday.
- Mayo, E. (2004), *The human problems of an industrial civilization*, Routledge.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001), Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, 26, 117 - 27.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Moon, J. (2014), *Corporate social responsibility: A very short introduction*, Oxford: Oxford University Press.
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002), Business citizenship: From domestic to global level of analysis, *Business ethics quarterly*, 155-187.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford: Stanford University Press.
- Santoro, M. A. (2010), Post-Westphalia and its discontents: business, globalization, and human rights in political and moral perspective, *Business Ethics Quarterly*, 20, 285 - 97.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015), *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*, Routledge.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003), Corporate social responsibility: A three-domain approach, *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2012), The New Political Role of Business in a Globalized World—A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy, *Nachhaltigkeit*, 15-50.
- Shelton, D. (Ed.) (2000), *Commitment and Compliance: The Role of Non-Binding Norms in the International Legal System*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Sundaram, A. K. and Inkpen, A. C. (2004), The corporate objective revisited, *Organization Science*, 15, 350 - 63.
- Taylor, F. W. (2004), *Scientific management*, Routledge.
- Weber, M. (2015), *Bureaucracy*. In *Working in America*, Routledge.
- Wood, Donna J & Jeanne Lodgson. (2002), *Business Citizenship: From Individuals to Organizations*, *Business Ethics Quarterly Ruffin Series*, 3, 59-94.

홈페이지

삼성전자

https://semiconductor.samsung.com/kr/sustainability/?cid=kr_paid_ppc_google_esg_none_se-m-esg_text_esg_%ED%83%84%EC%86%8C%20%EC%A4%91%EB%A6%BD

포스코경영연구원

<https://www.posri.re.kr/ko/board/subject/list/3/41>

논문접수일 : 2022년 1월 27일
심사완료일 : 2022년 2월 14일
게재확정일 : 2022년 2월 18일

동물병원 기업 다각화 전략 분석:

이리온동물병원과 우리동물병원생명사회적협동조합 사례

김현주, 손현주, 이미애, 임정숙, 주가연*

국문요약

이 연구의 목적은 동물의료 서비스를 제공하는 다른 두 기업 '이리온 동물병원'과 '우리동물병원생명사회적협동조합'의 다각화 전략을 대리인이론, 자원근거 이론, 거래비용이론의 관점에서 분석하는 것이다. 이리온 동물병원은 대한제분 그룹이 반려동물 사업을 위해 ㈜우리와 ((구)디비에스)가 설립한 재벌 지배구조의 수직적 다각화 전략의 산물이다. 따라서 지배주주와 비지배 주주, 경영자 사이에서 대리인 문제로 인한 감시비용이 꾸준히 발생할 수 있다고 판단된다. 거래비용 관점에서 부문 수직적 통합과 관련 다각화 전략을 실시하고 있다. 기업 자체적으로 펫푸드 및 펫용품 생산과 판매를 하고 있어 시장 거래보다 높은 이익가격과 차별화된 상품 제공이 가능하여 관련 사업의 다각화 성과를 보인다. 반면 우리동물생명사회적협동조합은 민주적 의사결정 구조와 투명한 경영으로 대리인 문제로 인한 비용 발생은 현저히 낮다고 판단된다. 또한 조합원의 자발적 활동 연계를 통한 다각화 전략을 이어가고 있다. 따라서 거래비용 관점에서의 절감 효과를 나타낸다. 소비자이자 소유자인 조합원의 결속력과 활동의 질적 향상은 시장 거래 및 내부 비용을 절감시키는 것으로 연결될 수 있다. 그리고 보험사업과 장례식 사업의 경우 직접 운영보다는 외부 제휴를 통해 관련 산업 다각화 전략에 접근하고 있다.

주요어: 협동조합동물병원, 기업 다각화, 대리인이론, 자원근거이론, 거래비용이론

* 성공회대학교 사회경제대학원 협동조합MBA 4기

Animal Hospital Corporate Strategy Analysis:

Irion Animal Hospital and Wooridongsaeng Social Cooperative

Kim Hyunjoo, Son Hyunju, Lee Miyae, Lim Jungsuk, Chou Gayeon **

Abstract

The purpose of this study is to analyze the diversification strategies of "Irion Animal Hospital" and "Wooridongsaeng Social Cooperative" of two other companies that provide animal medical services from the perspective of agent theory, resource basis theory, and transaction cost theory. Irion Animal Hospital is the product of a vertical diversification strategy of conglomerate governance established by Wooriwa co., LTD (formerly) DBS for pet business by Daehan Flour Mills Group. Therefore, it is judged that monitoring costs due to agent problems can be steadily incurred between controlling shareholders, non-controlling shareholders, and managers. In terms of transaction costs, vertical integration of sectors and related diversification strategies are being implemented. As companies themselves produce and sell pet food and pet products, they can provide differentiated products at lower prices than market transactions, showing diversification results in related businesses. On the other hand, Wooridongsaeng Social Cooperative is judged to have significantly lower costs due to agent problems due to its democratic decision-making structure and transparent management. In addition, it continues its diversification strategy through the linkage of voluntary activities of its members. Therefore, it shows a reduction effect from the perspective of transaction costs. Improving the solidarity and quality of activities of members who are consumers and owners can lead to reduced market transactions and internal costs. In addition, in the case of insurance and funeral businesses, related industrial diversification strategies are approached through external alliances rather than direct operation.

Key words: cooperative veterinary hospital, corporate diversification, agent theory, resource basis theory, transaction cost theory

** The 4th MBA of the Graduate School of Social Economy at SungKongHoe University.

I. 서론

과거의 '애완동물'이라는 단어 대신 사람과 더불어 살아가는 존재로서의 의미로 '반려동물(companion animal)'이란 단어가 일상적으로 사용되고 있다. 1983년 오스트리아 빈에서 열린 '인간과 동물의 관계에 관한 국제 심포지엄'에서 동물학자이자 노벨상 수상자인 콘라트 로렌츠(Konrad Lorenz)가 처음 제안하였으며, 한국에서는 2007년부터 공식용어가 되었다.¹⁾

농림축산식품부에서 발표한 '2020 동물보호에 대한 국민의식조사 결과보고서'에 따르면 반려동물 양육 가구는 전체 가구의 27.7%로 추정된다. 양육 중인 동물은 개(81.6%), 고양이(28.6%)로 조사되었다.²⁾ 또한 KB금융지주 경영연구소의 '2021 한국 반려동물보고서'에 따르면 현재 반려동물을 기르지 않는 가구 중 '향후 개나 고양이를 키워보고 싶다'고 응답한 비율은 47.8%로 반려인이 점차 증가할 것으로 예상된다.³⁾

이처럼 용어와 인식이 변화하고, 반려동물을 양육하는 '반려가구'가 증가함에 따라 반려동물 관련 시장이 급격히 성장하고 있다. 반려동물을 뜻하는 'Pet'과 가족의 'Family'가 합쳐진 신조어 '펫팸족'이 등장하고 이와 동시에 반려동물과 관련한 새로운 서비스가 다수 등장하며 펫코노미(Pet+Economy)가 자연스럽게 형성되고 있다.⁴⁾

산업연구원은 2017년 보고서를 통해 국내 반려동물 관련 시장 규모는 2012년 9,000억 원에서 2020년에는 5조 8,000억 원으로 성장을 예상하였고, 2016년 동물병원에서 사용한 연간 카드결제액은 7,864억 원으로 2015년 대비 1,058억 원이 증가하였다.⁵⁾

국민소득 수준에 따른 반려동물 문화 발전단계에 따르면 소득이 늘어날수록 반려동물 문화가 발전하여 함께 살아가는 생명으로서 존중하는 단계로 나아간다.⁶⁾ 과거 애완동물이라고 칭했던 시대에서 반려동물을 가족 구성원으로 인식하는 문화로 변화된 현재, 반려동물에 대한 좋은 의료서비스에 대한 기대도 급속도로 증가하고 있다.

일반적인 동물병원은 대학병원의 동물병원이나 변종 사업을 제외하면 일반적으로 수의사가 직접 개원하여 경영과 진료를 모두 맡아서 하는 형태로 이루어져 있다. 그러한 업계 속에서 '이리온동물병원'과 '우리동물병원생명사회적협동조합'은 법인이 동물병원을 개원하여 이슈가 되었다. 이리온동물병원과 우리동물병원생명사회적협동조합은 동물 의료서비스 외 다른 관련 사업을 함께 한다는 것의 공통점도 있다. 그러나 각각 영리법인과 사회적협동조합으로 추구하

1) 한겨레21 제1260호 (2019.5.1.) 한지봉 세반려 http://h21.hani.co.kr/arti/society/society_general/46989.html

2) 농림축산식품부 (2020) 2020 동물보호에 대한 국민의식조사 결과보고서 13-14

3) KB금융지주 경영연구소 (2021) 2021 한국 반려동물 보고서 6-7

4) 신한카드 트렌드리포트 2020.2.14. 펫코노미시대, 반려동물과 가족이 되다.

<https://m.post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=27493922&memberNo=37255411>

5) 산업경제 KIET (2017.7) 국내 펫코노미(Pet+Economy)시장의 현황과 시사점 47-50

6) 문진산 (2013.12.05.) 반려동물 및 수의의료시장 동향 및 전망, 대한수의사회지 (49)12, 726

는 가치와 사업 방식은 물론 규모 또한 다르다.

반려인들이 반려동물을 위해 아낌없는 애정과 관심을 주고 투자하면서 시장이 지속해서 확대되고 있는 상황에서 같은 업종이지만 기업의 성격이 다른 두 기업의 지속 가능한 경영을 위한 다각화 전략을 3가지 관점에서 분석해보고자 한다.

II. 본론

1. 기업 소개

1) 이리온동물병원 소개

이리온동물병원(이하 이리온)은 2011년 2월 9일 서울 강남구 청담동 (구 엠넷빌딩) 1~2층 약 2,300m²(700여평) 규모에 개원하였다. 이리온은 홈페이지를 통해 네 가지 핵심 가치인 배려, 신뢰, 정직, 전문성을 바탕으로 반려동물과 보호자가 함께하는 건강하고 행복한 삶을 위한 노력을 표방하고 있다.⁷⁾

청담 본점 병원은 24시간 응급, 야간진료가 가능한 동물병원으로 1층에는 인포데스크를 비롯하여 반려동물용품 판매 및 호텔, 놀이방, 미용, 카페 등 편의 시설이 갖추어져 있고 2층에는 개와 고양이를 위한 분야별 진료실과 수술실 및 입원실 등이 마련되어 있으며, 한방진료 등 특화 진료를 비롯하여 교육 및 훈련 등 다양한 서비스를 한 건물 안에서 제공한다. 대형병원답게 최첨단 시설 및 전문 수의사 등을 보완 강화하여 분과별 협진을 통해 정확한 진단과 최적의 진료를 제공하려고 한다. 또한 공익성 활동으로 2013년 유기 동물 치료지원 “희망이 프로젝트”에 참여하였으며 2015년 희망이 프로젝트 ‘실험견(비글) 가정입양’을 진행하는 등 대외적인 활동도 진행하고 있다. 청담 본점을 중심으로 하여 서울 서초구 양재점, 경기도 김포점, 진접점, 용인점, 병점점 등을 비롯한 9개의 지점을 운영하고 있다.⁸⁾

이리온은 ‘곰표’ 밀가루로 유명한 대한제분이 100% 출자한 (주)우리와 ((구) 디비에스)가 개설하였다.⁹⁾ 이는 대기업 영리법인이 동물병원을 개설하는 것이 적절한가에 대한 논란으로 이어졌고, 2013년 7월 수의사법 일부 개정안이 통과되며 영리법인 동물병원 개설 금지에 대한 개정 법률안이 발의되고 시행되었다.¹⁰⁾ 때문에 법률 개정 전 개설한 이리온은 2023년까지 비영리법인으로 전환하거나 수의사가 개원 운영하는 방식으로 변경해야 하는 과제가 남아있다.¹¹⁾ 2021년 현재 이리

7) 이리온동물병원 홈페이지 <https://www.irion.co.kr/>

8) 2021년 12월 현재 홈페이지상 6개, 네이버 플러스 검색 결과 9개

9) [기사] 한겨레 (2011.2.9.) 동물병원도 ‘SSM’논쟁

https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/462605.html

10) [기사] 데일리벳 (2013.7.30.) 영리법인 개설제한 수의사법 개정법률안 공포

<https://www.dailyvet.co.kr/news/policy/9054>

온의 법인 명칭은 (주)우리화로 유지되고 있으며, 다만 의료부문 운영의 전반을 수의사 원장에게 개인사업자로서 위탁받게 되는 형태로 변경되었다. 12) (주)우리화에서는 동물병원뿐 아니라 2014년부터 반려동물 소포물 이리온을 운영하고 있으며, 반려동물 식품을 직접 제조하거나 식품과 용품을 수입하여 판매 유통 사업을 하고 있다. 13) 2018년 10월 대한제분의 계열사인 대한사료의 펫푸드 사업을 넘겨받으며 흑자로 전환했다. 14)

2) 우리동물병원생명사회적협동조합 소개

우리동물병원생명사회적협동조합(이하 우리동생)은 협동조합에서 운영하는 동물병원이다. 협동조합기본법 제2조 제1호에 따르면 협동조합은 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업조직을 말한다. 15)

따라서 협동조합은 공동으로 소유되고, 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여, 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키기 위해 자발적으로 결성한 사람들의 자율적 조직이며, 조합원은 출자, 이용, 운영의 주체이다. 특히 사회적협동조합은, 비영리법인으로 사업에 이익이 남아도 조합원에게 배당할 수 없고 만일 잉여가 남는 경우 우리 협동조합의 발전을 위해 적립하며, 조합원이 함께 결정한 대로 조합을 위한 활동 지원 및 지역사회 기여 등으로 사용된다.

우리동생은 2013년 준비모임과 창립총회, 2014년 사회적협동조합 창립총회, 2015년 2월 사회적협동조합 인가, 2015년 5월 서울시 마포구 성산동에 우리동생 동물병원을 개원하였다. 16) 17) 의료인만 모여 설립하는 병원이 아닌 일반 반려동물과 함께 살아가는 주민 즉, 의료소비자들도 조합원으로 함께 하는 조직의 형태이자, 국내 첫 사회적협동조합 동물의료기관 사례로 설립단계부터 많은 난관에 부딪혔으며 해당 업계에서는 지역의 동물병원 생태계를 망칠 것이라는 오해도 있었다. 18)

우리동생은 소비자조합원, 직원 조합원, 후원조합원으로 구성되어 반려인과 의료인, 그리고 지

11) [기사] 축산신문(2013.8.8)영리법인 동물병원 개설 못 한다. 수의사법 개정안 시행. 기존 영리법인은 10년 내 '비영리'로 전환해야 <http://www.chuksannews.co.kr/news/article.html?no=81647>

12) [기사] 데일리벳 (2014.7.30) 이리온동물병원, 개인사업자 원장 위탁운영 체제로 전환 <https://www.dailyvet.co.kr/news/practice/companion-animal/29136>

13) (주)우리화 홈페이지 [www.wooriwa](http://www.wooriwa.com)

14) [기사] 뉴스1 (2019.3.19.) 대한제분 우리화, 매출 전년 대비 2배 흑자전환 <https://www.news1.kr/articles/?3574621>

15) 협동조합 기본법 제2조 정의

16) [기사] 뉴스1 (2015.6.4.) '사람·동물 조합원'...첫 협동조합 동물병원 '우리동생' 개원 <https://www.news1.kr/articles/?2264939>

17) [기사]경향신문 2015.6.4. 반려동물과 함께 사람들 공동체도 살리는 씨앗 될 것 <https://www.khan.co.kr/national/national-general/article/201506042201235>

18) 기획재정부, 한국사회적경제진흥원 2015협동조합사례집, 동물병원을 통해 사람과 사람을 잇다 https://blog.naver.com/coop_2012/220608621991

역주민이 함께한다. 2013년 말 기준 170명의 조합원에서 2020년 말 기준 2,290명의 조합원이 함께 하는 조직으로 성장하였다.

우리동생의 정관 전문은 다음과 같이 시작한다.¹⁹⁾

“인간과 함께 살아가는 동물들의 행복한 삶을 위해 설립되었습니다. 인간의 삶은 동물들과 함께 할 때 비로소 완전해지고 풍요로워질 수 있습니다. 이를 위해 우리동생은 동물 복지를 실현하고, 동물들에 적합한 의료를 제공하며, 동물 건강 증진을 위해 주민들이 직접 출자해 동물병원을 설립할 목적으로 세워졌습니다. 이를 위해 우리동생은 민주적인 방식으로 운영될 것입니다. 동물들의 건강을 지키고, 동물들의 권익을 보호하며, 이를 바탕으로 지역에 사는 동물들을 위한 나눔을 실천할 것입니다.”

이처럼 정관 전문을 통해 설립이념과 추구하는 바를 알 수 있다.

<표1> 우리동물병원생명사회적협동조합 소개

미션	“사람과 동물이 더불어 건강하고 행복한 사회”
설립목적	지역 주민과 반려인들 그리고 의료인이 함께 민주적이고 투명한 협동조합 정신으로 믿을 수 있는 동물의료기관을 만들고, 지역사회 동물복지의 증진을 물론 함께 살아가는 사람들의 풍요로운 삶에 기여
우리동생의 가치제안	신뢰할 수 있는 동물병원 · 신뢰할 수 있는 사회적협동조합 동물병원 운영과 확대 · 동물들의 건강복지와 지역사회와의 커뮤니티 실현 · 지역사회 반려동물을 함께 돌보는 사회와 사회적협동조합 · 노동자도 성장하는 협동조합
조합유형	소비자 조합원, 직원 조합원, 후원자 조합원

(자료: 우리동물병원생명사회적협동조합의 가치제안 분석 보고서²⁰⁾(2021.10), 최기현, 정원일, 추가연, 김현주)

우리동생은 지역 로컬병원으로, 예방 진료, 건강검진, 안과, 치과, 비뇨기과, 이비인후과, 내과는 물론 외과, 정형외과 등의 수술과 케어도 가능하며, 조합원이 아니어도 누구든 진료받을 수 있다. 조합원과 지역주민의 반려동물을 함께 잘 돌보는 신뢰할 수 있는 동물병원을 만들어가고 있다.

더불어 만든 동물병원을 통해 내 반려동물뿐만 아니라 유기 동물, 길동물, 취약계층 주민의 반려동물 의료지원을 비롯한 통합복지사업도 실천하고 있다. 2020년에 시행한 동물 의료나눔 활동은 약 5억5천만 원으로 추산 집계되었으며, 사람과 동물이 더불어 살아가기 위한 교육을 월평균 2회 이상 진행하고 있다.²¹⁾

19) 우리동물병원생명사회적협동조합 홈페이지 animalscoop.co.kr

20) 최기현, 정원일, 추가연, 김현주 (2021.10) 성공회대 협동조합MBA 4기 경영전략 사례분석 보고서,

21) 직접인터뷰, 2021.11.30. 우리동물병원생명사회적협동조합 상근이사 김현주

우리동생은 조합원의 힘으로 2020년 5월 강남 청담점에 2호점을 개원하여 2개소 병원을 운영하고 있고, 2021년 12월 현재 수의사 5명, 수의 테크니션 4명, 조합사무국 4명, 통합복지프로젝트 팀 2명으로 구성되어 있다. 22)

2. 사업의 다각화

1) 대리인이론 관점에서 본 다각화 전략

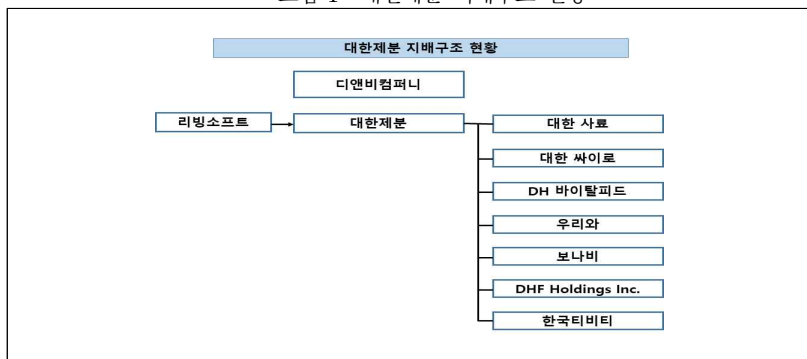
(1) 이리온 동물병원

“대리인비용이 높을 수밖에 없는 구조”

기업의 다각화 전략에서 대리인이론 관점에서 제일 먼저 기업의 지배구조를 알아보았다. 이리온은 대한제분 그룹이 반려동물 사업을 위해 야심 차게 출범시킨 (주)우리와 ((구)디비에스·대표 김기민)가 설립한 재벌 지배구조의 수직적 다각화 전략의 산물이다. 지난 2010년 대한제분이 반려동물 사업을 위해 100% 출자해 설립한 회사다. 법인명 디비에스로 시작해 2018년 말 우리와로 이름을 바꿨다. 당시 이진영 대한제분 대표가 우리와 대표직을 맡으며 경영을 직접 챙기기도 했다. 반려동물과 함께하는 행복한 라이프스타일을 선도하는 우리와는 펫푸드 제조회사, 펫 서비스 및 유통 회사가 통합하여 출범한 반려동물 전문기업이다. 2019년 3월 통합 이후 국내 펫푸드 시장 점유율 1위(※2020년 유로모니터 기준)인 우리와는 약 15만 톤의 펫푸드를 생산할 수 있는 국내 최첨단 설비와 기술력을 갖춘 펫푸드 제조 시설인 '우리와 펫푸드 키친'을 보유하고 있다.

가. 대한제분 지배구조²³⁾

<그림 1> 대한제분 지배구조 현황



(자료: 소비자가 만드는 신문)

22) 직접인터뷰, 2021.11.30. 우리동물병원생명사회적협동조합 상근이사 김현주

23) [기사] 소비자가 만드는 신문 (2020.8.3) [지배구조_식품산업⑩]대한제분'이종각→이진영' 지주사 지분승계 해법 안 보

1952년 주식회사로 창립한 대한제분은 1970년 대한 사료공업(주) 인수하였고 한국 보덴(주) 설립(미국 BORDEN INC와 합작 투자)하여 디비에스주식회사 설립 이리온동물병원/온라인몰은 물론 다양한 펫 서비스까지, 펫 사업에 관한 모든 것을 다각화하고 있다. 이진영 대한제분 회장이 반려동물사료(펫푸드)사업에서 성장 정책의 돌파구를 찾고 있으며 반려동물 사료 제조 및 판매뿐만 아니라 동물병원과 동물용품점 등을 함께 운영해 반려동물을 위한 종합서비스를 제공하는 데 초점을 맞추고 있다. 이진영 회장은 2018년 우리와 대표이사까지 겸임하며 반려동물 사료 사업에 힘을 쏟고 있으며 결실을 맺고 있다.

우리와는 현재 국내 반려동물 사료 시장에서 점유율 약 15%로 국내기업 가운데 1위를 차지하고 있다. 국내 반려동물 사료 시장은 여전히 성장 여력이 많이 남은 것으로 보인다. 국내 반려동물 사료 시장은 수입산의 기존 점유율을 뺏어오기 쉽지 않은 구조로 우리와는 이런 점에 주목해 반려동물을 위한 종합서비스를 제공하는 것에도 집중하고 있다. 이리온 동물병원, 반려동물용품점 등을 같이 운영하며 반려동물 관리를 모두 책임지는 사업 방향을 잡은 것이다. 이를 위해 이 회장은 2018년 계열사별로 흩어져 있던 사료 제조 사업과 사료 유통 사업을 합쳐 통합법인 우리와를 출범했다. 현재 펫산업 1위인 (주)우리와 대표이사(대한제분그룹)인 김기민은 CJ그룹에서 11년 동안 임원직 수행하였으며 제일제당에서 기획/경영관리/재무/전략 업무 등을 두루 경험하며 성장한 전문경영인으로 이리온의 대표이다.²⁴⁾

나. 대한제분의 지배구조 변화

대한제분은 이종각 외 특수관계인이 지분 100%를 보유한 디앤비컴퍼니가 최대 주주며, 이 회사를 중심으로 지주사 체제를 구축하고 있다. 디앤비컴퍼니 지분은 이종각 회장과 가족들이 대부분을 소유하고 있는 것으로 알려졌다. 이진영(67년생) 회장은 이종각 명예회장의 장남으로 대한제분 보유 지분은 현재 7.01%(196억 원) 개인으로서는 가장 많은 지분을 보유하고 있지만, 최대 주주는 27.71%를 보유한 관계사 디앤비컴퍼니이다. 디앤비컴퍼니는 이종각 명예회장이 지난 2015년 자신이 보유한 대한제분 주식 32만721주(18.98%)를 제3자 배정 유상증자 방식으로 디앤비컴퍼니에 넘기면서 대한제분의 최대 주주로 올라섰다. 증여세를 줄이기 위해 비상장 회사를 이용한 우회 승계로 보는 시각이 우세했다. 지분을 직접 물려주면 최대 50%의 증여세가 부과되나 법인에 주면 최고 22%의 법인세만 내면 되기 때문이다.**

이종각 명예회장은 현재 대한제분 지분은 보유하지 않고 있으며 디앤비컴퍼니 지분만 갖고 있다. 디앤비컴퍼니는 이종각 외 특수관계인이 지분 100%를 보유하고 있다. 이중 이진영 회장의

여 <http://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=608688>

24) 데일리경제(<http://www.kdpress.co.kr>)

24)* [기사] 소비자가 만드는 신문(2020.8.3.)[지배구조_식품산업②]대한제분'이종각→이진영'지주사 지분승계 해법 안 보여 <http://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=608688>

지분도 있을 거로 추정되나 확실치 않다. 현재 이종각 외 특수관계인 지분 100% 중 이 명예회장의 디앤비컴퍼니 지분은 83.67%로 확인된다. 이종각 회장이 여전히 최대 주주로 군림하는 상황인 셈이다. 완전한 승계를 위해서는 이 명예회장이 디앤비컴퍼니 지분을 자녀들에게 물려주는 시나리오가 유력하다. 오히려 2세들도 꾸준히 대한제분 지분을 매입하고 있지만, 이종각 명예회장이 보유한 디앤비컴퍼니 지분승계는 해법이 보이지 않는 상황이다. 일단 이진영 회장은 올해 들어 대한제분 지분을 꾸준히 늘리고 있다. *

다. 지배구조와 대리인비용

기업에서 대리인비용은 소유와 경영이 분리되고, 주주와 경영자의 이해가 일치하지 않는 경우 또는 정보의 비대칭성이 존재할 때 발생할 수 있다. 예를 들어 주주가 경영자에게 경영권을 위임하여 소유와 경영이 분리되었을 때 경영자가 주주의 이익을 극대화하기보다는 자기 자신의 사적 이익을 극대화하는 방향으로 의사결정을 한다면 대리인비용이 발생할 수 있다. Jensen and Meckling(1976)은 대리인 문제에서 발생하는 대리인비용을 대리 문제의 방지 수단에 따라 감시비용(monitoring cost), 확증비용(bonding cost), 잔여 손실(residual loss)로 구분하였다.^{25)*}

소유구조의 관점에서 재벌의 특징은 소수지분을 가지고 계열사 전체를 지배하는 개인 혹은 가족의 존재이다. 첫째, 경영자(대리인)와 주주(본인) 사이에서 발생하는 대리인 문제 및 둘째, 지배주주(대리인)와 비지배 주주(본인) 사이에서 발생하는 대리인 문제이다. 재벌체제에서 대리인비용 문제의 핵심은 경영자와 주주의 관계가 아니라 지배주주와 비지배 주주의 관계이다. 재벌체제에서 지배주주의 전횡으로부터 외부 주주를 보호하는 작업에 많은 관심이 필요하다. 따라서 경영자와 주주의 관계라는 전통적 사고의 틀을 벗어나 지배주주와 비지배 주주 사이에 발생하는 대리인비용의 억제를 위한 제도개선이 필요하다.^{26)*}

지배구조와 대리인비용 간의 관계 분석 결과에 의하면, 전문경영 기업의 경우에는 내부지분율이 일정 수준까지 증가하는 동안 경영자의 안주 현상이 나타나 대리인비용은 증가하고, 내부지분율이 일정 수준을 넘어서게 되면 경영자와 주주의 이해가 일치하게 되어 대리인비용이 감소하는 형태를 보이는 것으로 나타났다.^{27)*}

기업의 특성에 따라 내부지분율이 달라질 때 대리인비용의 형태가 달리 나타난다는 것으로 대한제분은 '우리와의 이진영 지배구조(지배주주)에서 2018년 김기민 전문경영인체제로 바뀌면서 김기민의 내부지분율이 일정 수준 넘어섰다고 볼 수 없고, 경영자와 지배주주의 이해가 일치하였다고도 판단되기 어렵다. 그러나 한국의 경영자 시장은 재벌총수를 위하여 열심히 일하기 마

* [기사] 2020.08.03. 소비자가 만드는 신문[지배구조_식품산업②]대한제분'이종각→이진영' 지주사 지분승계 해법 안 보여
<http://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=608688>

25)* 권정욱, 김동욱, 김병곤 (2012). 한국기업의 지배구조와 대리인비용. 산업경제연구, 25(6), 4000P

26)* 서정 (2006). 대리인비용 이론의 관점에서 본 재벌의 기업지배구조. 법경제학연구, 3(1), 33-50 요약

27)* 권정욱, 김동욱, 김병곤 (2012). 한국기업의 지배구조와 대리인비용. 산업경제연구, 25(6), 3997-4019

련이며 이러한 충성은 대개 투자자(주주)에게 혜택이 돌아간다고 볼 수 있다. 따라서 ‘우리’는 소유 분산구조에서 직면할 수 있는 경영자의 배신적 행위나 태만과 같은 대리인비용을 억제할 수 있는 구조이다.

2011년 이리온이 개원한 뒤 수의사법이 영리법인은 동물병원을 개원하지 못하게 하고 기존 영리법인으로 개설한 동물병원도 2023년까지 비영리법인으로 전환하거나, 수의사가 개원하는 방향으로 가야 하는 것으로 법이 변화되었다. 이에 이리온은 2014년 운영체제가 전환된다. 이리온 직영 동물병원의 법인 명의를 그대로 유지하고, 수의사 원장이 개인사업자로 운영을 위탁받게 된 것이다. 서비스 부문과 의료부문을 분리해 서비스 부문은 본사 직영을 유지하고, 의료부문 운영의 전반을 개인 원장에게 위탁하는 형태로 변경되는 것. 일종의 아웃소싱 형태다.²⁸⁾

<표 2> 이리온동물병원 운영 체제 전환

	전환 전	전환 후	비고
동물병원 명의	디비에스주식회사(법인)	디비에스주식회사(법인)	법인동물병원 유지
동물병원 운영	디비에스 소속 수의사가 운영	외부 개인사업자 원장에게 위탁	디비에스 외부원장 위탁운영 계약
진료수의사	디비에스 소속	개인사업자 원장과 계약	디비에스 소속 수의사 7월 31일부로 퇴사

(자료: 데일리벳(2014.7.30.) ‘이리온 동물병원, 개인사업자 원장 위탁운영 체제로 전환’)

이리온 직영점은 우리와의 김기민 전문경영인, 그리고 이리온 직영점을 위탁운영이라는 원장 수의사의 대리인이 있는 상황이다. 만일 의료부문에서 결정권을 가진 원장이 자기 이익을 극대화하기 위해 매출을 조작하거나 제약회사나 의료기기업체와의 리베이트 등의 행위를 방지하기 위한 감시비용도 발생할 수 있다. 하지만 그런데도 법제도 상으로 대리인을 둘 수밖에 없으며, 의료를 직접 시행해야 하는 병원의 특성상 원장에게 많은 부분의 결정 권한을 위임할 수밖에 없는 것도 사실이다. 또한, 진료 수의사 또한 외부개인사업자 원장과 계약하는 방식이기 때문에 동물병원 경영의 인적 관리는 원장 수의사에게 맡긴 형태이다.

대한제분은 다각화 전략으로 우리와를 만들어 대리인 경영을 하고, 또 우리와는 다각화 전략 중의 하나로 이리온을 운영하면서 대리인 경영을 맡길 수밖에 없는 상황이다. 이리온은 대한제분의 다각화 전략으로 탄생한 동물병원이며 지점 병원은 프랜차이즈 방식으로 운영되고 있다. 대리인비용이 발생할 수밖에 없는 상황이지만, 결국은 신뢰를 기반으로 합리적인 경영, 자료 공유, 주기적인 자료 감사 등 여러 체계를 구축하여 대리인의 감시비용을 가능한 줄일 수 있도록 발전하는 수밖에 없다.

28) [기사]2014.07.30. 데일리벳 ‘이리온동물병원, 개인사업자 원장 위탁운영 체제로 전환’

<https://www.dailyvet.co.kr/news/practice/companion-animal/29136>

(2) 우리동물병원생명사회적협동조합

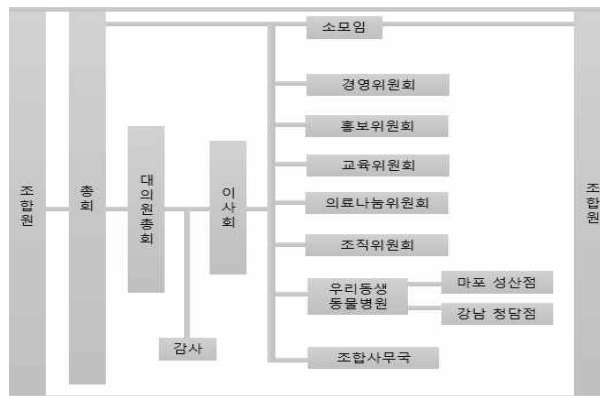
“의사결정 과정은 느리고 길지만, 상대적으로 대리인비용은 적다.”

가. 조직 개요

공공보험이 없는 동물의료 시장은 병원마다 의료비가 다를 수밖에 없는 상황에 관련한 갈등은 동물병원과 소비자에게만 맡겨진 현실에서, 신뢰할 수 있는 병원을 함께 만들고 함께 품을 나누고 경험을 나누는 커뮤니티를 목표로 삼아 8명으로 시작하여, 2020년 12월말 조합원 수 2,290명이 함께하고 있다. 참여계기는 각자 다르지만 모두 자기 반려동물뿐만이 아닌 ‘우리의 반려동물’을 위해 모인 사람들이다. 조합원들은 조금씩 모은 출자금과 조합비를 통해 나의 혜택을 위해서도 움직이지만, 내가 낸 돈이 누군가의 부담을 덜어줌을 인지하고 자본에 협동하며, 노동과 생각의 협동으로 의사결정에도 참여한다. 우리동생을 함께 이끌어 가는 조합원들이 구체적인 상황을 파악하여 보다 더 신뢰감 있는 진료를 받을 수 있도록 하기 위함이다. 이러한 과정에서 누군가는 값싼 가격을 말하기도 하고, 누군가는 오히려 높은 가격을 지불해야 한다는 의견도 나온다. 지속 가능 하면서도 질 좋은 의료 서비스를 제공하기 위해서는 어떤 결정을 내릴 것인지에 대해 개원 후에도 조합원들과 끊임없이 논의하고 있다.²⁹⁾

우리동생의 조합원 유형은 다중이해관계자로서 소비자 조합원, 직원 조합원, 후원자 조합원으로 구성되어 있다. 이사장은 2년에 한 번 대의원총회를 통해 선출하며, 현재 이사회는 유병선 이사장을 비롯하여 10인으로 구성되어 있고, 이사 중 2명은 상근직원이며 원장 수의사와 사무국장 겸 상무이사이다. 감사는 회계감사와 사업감사 2인으로 구성되어 있다.³⁰⁾

<그림 2> 우리동물병원생명사회적협동조합 조직도



29) 매거진 P (2017-2-6) 모두는 하나를 위해 하나는 모두를 위해 우리동물병원생명사회적협동조합

30) 우리동물병원생명사회적협동조합 홈페이지 animalscoop.co.kr

나. 대리인비용 관점에서 본 협동조합 다각화

우리동생은 지역 사업소 확장, 교육사업 및 통합복지사업 영역으로 다각화를 추진하고 있다. 이 중 동물병원의 추후 지역 사업소 확장을 계획하며 프랜차이즈와 직영 운영을 검토하였으나, 프랜차이즈 운영의 경우 해당 지역에서 함께 다양한 주체들이 운영하는 것이 아니라 동물병원의 운영을 의사에게만 떠맡기는 형태가 되기 때문에 어려울 것으로 판단하였고, 한편으로는 또 다른 대리인비용이 더 발생할 것이라는 우려로 직영점 방식으로 2호점을 개소하였다. 교육사업과 통합복지사업 또한 동일하게 협동조합에서 직접 운영하고 있어, 모든 사업을 현재의 현장 경영 대리인, 경영위원회, 이사회가 관장하고 있다.³¹⁾

우리동생은 협동조합으로서 총회를 통한 민주적인 의사결정 구조를 갖추고 있으며, 이사회, 위원회, 소모임 등 다양한 참여 구조가 마련되어 있다. 또한, 격주로 발간하는 온라인 뉴스레터, 계절별로 발간하는 오프라인 소식지 등을 통해 조합의 정보공유로 조합원은 소비자 주체로써 뿐만 아니라 참여자로서 함께 할 수 있는 문화를 만들어가고 있다. 조직구성은 의사결정 구조에 시간과 비용이 소요되지만, 대리인관점에서 이야기하는 감시비용은 줄일 수 있다. 협동조합의 의사결정 절차에 있어서 시간이 다소 걸리지만 결론적으로 투명한 경영으로 감시비용을 감소시킬 수 있어 대리인으로 인한 비용 발생은 현저히 낮다고 판단된다.

2) 자원근거이론 관점에서 본 사업의 다각화

(1) 이리온동물병원

“자본 - 럭셔리동물병원 브랜드 - 프랜차이즈”

자원관점에서도 이리온의 사업 다각화와 우리와의 사업 다각화를 떼놓을 수 없는 상황이다. 이리온의 핵심자원은 대자본의 투자 및 모기업 (주)우리화로 이어지는 자본 및 자금 조달로부터 시작된다. 2011년 2월 9일 ‘곰표’밀가루로 유명한 대한제분이 100% 출자한 디비에스는 서울 강남구 청담동 (구 엠넷빌딩) 1-2층 약2300m²(700평) 규모에 ‘이리온’을 열었으며 개원시 15억 원을 투입하여 CT, MRI 등 의료시설을 갖춘 동물병원으로 개원하였다.³²⁾

보통 30~40평에 24억 원의 초기투자로 개원하는 로컬 동물병원에 비교하면 대형 종합병원으로 시작하였고, 2011년 당시에는 고양이 진료가 가능한 수의사와 동물병원이 드물었는데 유명한 고양이 수의사를 스카우트하여 특화 진료를 시작하였다. 그뿐만 아니라 2019년에는 대대적으로 직영점 내부통합과 개편으로 한방/재활프로그램을 도입하여 진료특화, 다각화 전략을 수립하였

31) 직접 인터뷰. 2021.11.30. 우리동물병원생명사회적협동조합 상근이사 김현주

32) [기사] 매일경제 (2011.2.26.) 대한제분, 왜 애완동물 전문 매장 열었나?
<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2011/02/125083>

다. 이로써 한방/재활, 외과, 안과, 내과, 고양이과, 영상과로 구성돼 청담 직영점 직원 수는 원장 수의사 3명에 진료 수의사만 11명, 스텝 12명과 원무 4명 등 전체 인원이 50여 명에 달한다.³³⁾

특수한 진료를 통해 사업 다각화를 이루었고 이로 인해 방문하는 환자가 더 많은 종류의 진료를 보고, 더 많은 진료 매출을 확보할 수 있다. 또한, 이리온의 모기업인 우리와는 이리온 건물에 함께 호텔, 유치원, 트레이닝센터, 미용, 반려동물용품점 등을 입점하여 원스톱 센터를 지향하며 다각화 전략을 펼치고 있다. 당시 에버랜드에서 국내에 3명밖에 없는 반려동물 전문 트레이너를 영입했으며, 반려견 9마리를 한 번에 미용할 수 있는 미용실, 온돌마루가 있는 호텔 시설을 갖추었다.³⁴⁾

이러한 관련 업종들을 함께 운영하며 시너지 효과를 냄으로써 고객이 멀리 가지 않고도 ‘이리온’의 시설과 서비스를 이용하게 하며 전체적인 매출액을 끌어올리는 효과를 낸다. 하지만 입지를 다질 때까지 이리온이 속한 우리와는 적자가 계속되었는데, 이를 대한제분에서 모두 충당하는 방식으로 운영되었다. 이처럼 지속적인 대규모 자원투자를 통해 다양한 인적자원, 시설을 통해 24시간 운영 대형동물병원을 운영하여 매출을 증대하고, 다양한 부대 서비스를 함께 운영하며 매출을 증대시키고 있다.

초기개원부터 대규모 투자로 이리온은 럭셔리한 동물과 서비스를 표방하며, ‘이리온’이라는 브랜드를 활용하여 ‘이리온몰’을 (주)우리와에서 운영하며 소비자에게 다가가며 인지하게 하고 있다.³⁵⁾ 이렇게 구축해 놓은 브랜드 이미지가 형상화된 로고, 인테리어 등도 큰 자원이라 할 수 있다. 이리온은 해당 브랜드를 활용하여 프랜차이즈로 지점을 확대 운영하고 있으며 현재 네이버 플레이스 검색 상으로는 아홉 군데에서 운영 중이다. 다만, 강남청담 직영점을 제외하고는 규모가 크지 않은 1차 코럴병원이다. 이리온 홈페이지에는 강남 청담 직영점만 상세하게 소개되어있고, 다른 지점들은 포털검색으로 찾은 각각의 블로그 등으로 들어가야 소개를 볼 수 있는데 소개 글조차 없는 병원도 있다. 하지만 이리온이라는 유명한 브랜드가 주는 이미지가 커서 고객 입장에서 한 번 더 보게 되는 장점이 있다. 해당 브랜드는 이리온의 자원이며 이 브랜드와 프랜차이즈를 통해 매출을 증대시키고 있다.

(2) 우리동물병원생명사회적협동조합

“사회적협동조합 동물의료기관, 이용과 운영의 동시주체 조합원, 인적자원이 핵심자원”

우리동생은 사회적협동조합 동물의료기관으로서의 특징을 가진다. 소비자, 직원, 후원자로 구

33) [기사] 데일리개원 (2019.4.17.) 클리닉 탐방 이리온동물병원 청담점

<http://www.dailygaewon.com/news/articleView.html?idxno=4413>

34) [기사] 아시아경제 (2011.2.9.) 프리미엄 종합동물병원 ‘이리온’ 오픈

<https://www.asiae.co.kr/article/2011020915322156125>

35) (주)우리와 홈페이지 www.wooriwa

성된 약 2,300여 명의 조합원은 ‘우리동생’의 가장 핵심 자원이다. 창립부터 십시일반으로 모은 출자금으로 병원사업소를 개원하였고, 개원 초기의 어려움을 모두 조합원들의 자본의 협동, 노동의 협동, 생각의 협동으로 견뎌내고, 자리 잡아가고 있다. 운영뿐만 아니라 조합원들은 반려동물과 함께 살아가는 사람들로서의 지식과 경험들을 지역에서 나누고자 하며, 매년 2~300여 명이 새롭게 조합원으로 결합하고 있다. 2년에 1회 선출하는 약 100명의 대의원, 약 12명의 임원진, 그리고 경영위원회, 홍보위원회, 의료나눔위원회, 조직위원회에서 활동하는 약 30명의 위원, 병원이 가시화되기 전부터 결합하여 준비한 약 500여 명의 조합원이 존재한다. 현재 상근직원으로는 15명 (수의사: 5명, 수의테크니션 4명, 상근 임원 포함 사무국 4명, 프로젝트팀 2명)이 근무하고 있다. 동물병원의 핵심 자원인 수의사의 경우 20년 이상의 풍부한 임상 경력을 가진 원장 수의사를 주축으로 신진 수의사까지 다양하게 구성되어있다.

우리동생은 아직 국내 유일한 사회적협동조합 동물의료기관으로 사람을 대상으로 하는 의료복지사회적협동조합처럼 전국에 퍼지기를 희망하며, 우리동생 지점 확장을 결정하기까지 많은 과정을 거치게 되었다. 외부 자원을 조달하여 전문가 컨설팅을 받고, 조합원들과 2년간 토론하고 탐색하는 과정에서 한 조합원이 크게 후원하는 일로 이어져 2호점이 보다 빠르게 진행되어 개원할 수 있었다.³⁶⁾

우리동생은 첫 개원 당시에 다양한 반려동물 관련 서비스를 준비하며 그중 반려견 미용업도 함께 시작하였다. 실력과 동물을 사랑하는 마음을 갖춘 미용 경력이 오래된 조합원이 개원 전부터 결합하여 운영하였으나, 해당 조합원의 육아휴직 기간과 그 후에도 함께 할 미용실장을 계속 찾았으나 적절한 사람을 찾지 못하였다. 당시 경영위원회와 이사회에서는 미용업에 대한 내부 자원, 즉 핵심 인적자원이 부족하므로 미용업은 철수하고 미용실로 쓰던 공간을 의료를 위한 공간으로 탈바꿈하고 핵심 사업인 의료를 위해 투자하기로 하였다. 2호점을 개원할 때도 미용업은 하지 않는 것으로 결정하고 시설 인테리어 등을 진행하였다.

2015년 본점 개원 당시 조합원들이 병원에 오지 않아도 반려동물과 갈 수 있는 카페를 희망하여 병원 위층 한쪽에 카페 사업을 시작하였으나, 카페로 수익사업을 하기에는 역부족으로 약 1년 만에 철수하였다. 운영자금이 부족했던 터라 그 공간으로 임대 수입을 올리는 등 다양한 방식을 고민해보았으나, 해당 공간자원은 조합원들이 모여서 다양한 활동을 나누고 이루어내는 협동 공간으로 활용하는 것이 핵심 자원을 보다 더 강화할 수 있는 것으로 판단하여 공간을 투자하였다.

우리동생에서는 위 사례처럼 관련 사업 다각화를 진행하였으나, 기업의 핵심 자원과 역량이 무엇인지 재평가하여 보다 더 강화해야 할 부분에 한정된 자원을 투자하는 의사결정 하는 과정을 거쳤다.

조합원들로 이루어진 인적자원은 우리동생이 병원 사업뿐 아니라 교육사업, 지역통합복지사업 등을 할 수 있게 하는 핵심 자원이다. 우리동생 의료진과 사무국 직원뿐 아니라 다양한 지식과 경험을 가진 조합원들이 제안하고 만들어진 교육들로 해당 사업을 풍성하게 하고 있다. 한국에서

36) 직접 인터뷰 2021년 11월 30일, 우리동물병원생명사회적협동조합 상임이사 김현주

유일하게 콘텐츠와 능력을 갖춘 조합원이 준비하고 진행하는 반려동물 재난대비 교육을 비롯해 장애인과 보조견 교육, 소수자 인권과 동물권, 여성 혐오와 동물혐오, 펫로스를 대비하는 교육, 반려동물 그리기 교실, 고양이돌봄 품앗이 모임 등이 대표적인 내부 자원인 조합원들이 함께 사업을 펼친 예이다.³⁷⁾

또한, 수년간 우리동생의 가치에 맞게 교육사업을 진행해온 상근자들이 지역사회의 외부 자원을 활용하여 우리동생의 교육사업을 펼치고 있다.

우리동생은 조합원들과 지역 네트워크를 통해 지역통합복지사업을 진행하고 있다. 사람은 지역(사람) 돌봄 네트워크 조직에서 돌보고, 반려동물은 우리동생과 우리동생에서 연결하는 다양한 동물 돌봄 조직들에서 돌볼 수 있게 하는 사업을 추진하고 있다. 누구나 취약계층이 될 수 있으며, 사회적협동조합 동물병원인 우리동생이기 때문에 가능한 사업이라 할 수 있다.³⁸⁾

이러한 사업은 조합원들의 조합비, 후원자들의 후원금, 그리고 종종 외부 자원을 유치하여 진행하고 있다. 우리동생이 7년간 지역사회에서 쌓아온 경험, 신뢰, 브랜드 가치로 구축 가능한 자원으로 사업을 다각화하고 있고, 이는 매출 증대와 우리동생의 브랜드를 다시 구축하는 선순환으로 이어지고 있다. 또한, 조합원들은 다양한 사업 다각화를 희망하고 있는데 그 중의 반려동물 보험제도, 장례 상조 사업이다. 반려동물 보험은 현재 우리동생이 가진 역량만으로는 불가능하여 KB손해보험과 함께 협력하여 사회적협동조합 동물병원 전용 보험을 출시하였다.³⁹⁾

또한, 장례식장 사업을 새로 추진한다면 토지, 시설, 자본, 운영 능력 등이 필요한 상황에서 모범적인 장례업체 펫포레스트와 2021년 협약을 맺어 교육사업은 물론, 조합원들에게 혜택을 제공하고 있다.⁴⁰⁾ 이는 내부 자원이 부족하여 직접 다각화하기보다는 우리동생이 쌓아온 신뢰와 브랜드를 바탕으로 이어진 외부 제휴를 활용한 사례이다.

3) 거래비용이론의 관점에서 본 기업의 다각화

대한수의사회지의 ‘반려동물 및 수의의료 시장 동향 및 전망’에 대해 문진산(농림축산검역본부 동물약품관리과)에 의하면 국내 동물병원 수는 매년 지속적으로 증가하여 2006년 2,927개소에서 2011년에 3,208개로 1.9% 증가하였다.

개, 고양이 등의 반려동물 수의 지속적인 증가와 더불어 반려동물 주인의 의료분야에 대한 품질 요구수준이 높아지고 있어 국내 동물병원에서 다양한 유형의 첨단 의료용 장비들이 질병 진단

37) [기사] 서울시사회적경제지원센터 (2020.6.15) <SE 브랜드의 ‘전편’을 만나다> 사람도 반려동물도 행복한 공동체, ‘우리동생’ <https://blog.naver.com/animalscoop/222010718830>

38) [기사] 한국일보 (2020.9.22) 반려인과 의료진이 함께 운영하는 동물병원 “사람도 동물도 건강한 세상 꿈꿔요” <https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2020092023460003998?did=NA>

39) [기사] 현대경제신문 (2019.10.25.) KB손보, 사회적협동조합 전용 반려동물보험 출시 <http://www.finomy.com/news/articleView.html?idxno=59451>

40) [기사] 한국애견신문 (2021.11.10.) 펫포레스트, 우리동생과 손잡고 반려동물 생명 존중과 교육문화 사업 활성화 위해 나선다. <https://www.koreadognews.co.kr/news/view.php?no=4697>

및 치료에 활용됨으로 인하여 매출액도 2006년 1,058억 원에서 2010년 2,178억 원으로 19.8%의 성장세를 나타내었으며, 2011년에는 2,600억 원에 이르는 것으로 보고되고 있다. 그리하여 사람에서 사용되고 고가의 첨단장비를 포함하여 다양한 종류의 의료기기들이 동물진료에 이용되고 있다. 의료기기법 개정으로 동물용 의료기기 품목등록 업무를 한국동물약품협회에서 농림축산검역본부로 전환한 2007년부터 등록업체 수가 증가하기 시작하여 2008년 이후에는 매년 40건 이상, 그리고 2011년 이후에는 매년 60건 이상의 품목 신고가 이루어졌다. 또한, 2011년부터는 수입업체보다는 제조업 허가가 많아졌다. 2013년 9월까지 국내에서는 81개 제조업체와 64개의 수입업체에서 총 383개의 품목이 동물용 의료기기로 신고 되었으며, 이 중 18개 업체의 41개 품목이 취소하여 현재 127개 업체에서 342개 품목이 등록된 상태이다.

(1) 이리온 동물병원

“탐색비용과 거래비용은 낮고 대리인비용은 비싸다.”

이리온은 대한제분의 100% 완전 자회사인 법인명 DBS의 동물병원 및 프리미엄 반려동물 전문브랜드다. ‘곰표’ 밀가루로 유명한 2위 제분사 대한제분은 제분 업계 성장 정책에 대응하기 위해 2010년을 전후해 새로운 사업 포트폴리오를 갖추기 시작했다. 승계작업도 본격화하던 시기에 DBS(2010년), 보나비(2010년, 커피·베이커리 전문점) 등이 설립됐다. 규모는 크지 않지만 오너 일가에서 애착을 가졌던 것으로 전해진다.

이리온은 대한제분 그룹계열사의 ‘우리와’의 사업 아이템 중 하나로 대한사료, DH바이탈피드(주), 대한싸이로(주)의 원료와 원자재를 공급받으며, 자체적으로 펫푸드 및 펫용품 생산 및 판매를 실시한다. 그에 따른 펫 전문온라인몰 운영으로 해당 물에서는 시장 거래 운영보다 높은 이익을 얻고 소비자에게 경쟁력 있는 가격과 차별화된 상품을 제공할 수 있다.

<그림 3> 우리와에서 직접 만들거나 수입하는 펫푸드 브랜드⁴¹⁾

				
				
				배변패드/모래

(자료: 우리와 홈페이지)

16년 금감원에 제출된 디비에스 감사보고서에 따르면 디비에스는 15년 99억 2,210만 원 매출에 22억100만 원의 영업손실과 39억 8,000만 원의 순손실을 기록했다. 2014년 비해 매출은 10.7% 늘어났고, 6년 만에 서비스를 통해 100억원대 매출을 바라보는 기업으로 성장했다. 하지만 이에 비해 수익성은 여전히 따라와 주지 못하며, 순손실 규모가 2014년 51억 6,700만 원보다 줄긴 했지만, 이 분야에서는 여전히 크다. 하지만 수차례에 걸쳐 100% 주주인 대한제분으로부터 자금을 수혈 받았다. 다만, 대한제분이 제분 과정을 바탕으로 안정적 이익을 내고 있고, 오너가의 반려동물에 대한 애정이 각별한 것으로 알려진 점은 이리온의 든든한 뒷배가 돼주고 있다.

2018년 말 디비에스에서 우리와로 이름을 바꿨다. 우리와는 애초 야심 차게 출범한 것만큼 실적을 내지 못하고 있었다. 동물병원 프랜차이즈 이리온과 프리미엄 사료 웰츠를 판매해왔지만, 매년 손실이 발생하며 적자가 났다. 그러나 우리와 측은 계속해서 반려동물과 보호자들을 위한 서비스를 제공했다. 또한, 우리와는 지난해 10월 대한제분의 또 다른 계열사인 대한사료의 펫푸드 사업을 넘겨받았다. 당시 이진영 대한제분 대표가 우리와 대표직을 맡으며 경영을 직접 챙기기도 했다. 그 결과 지난해 당기순익 21억170만 원을 기록하게 됐다. 대한사료 펫푸드 사업의 2개월 정도 매출만 추가됐는데도 수익이 크게 늘었다. 앞서 당기순손실은 2015년도 39억 8,066만 원, 2016년도 14억 8,986만 원, 2017년도 8억 6,100만 원이었다.

19년 3월 19일 금융감독원 전자공시시스템에 따르면 우리와의 2018년도 연결 기준 연간 매출액은 287억 8,085만 원으로 전년 대비 2배 이상 늘었다. 2017년 매출은 124억 2,500만 원이었다. 당기순익은 21억 170만 원을 기록해 전년 순손실 8억 6,100만 원에서 흑자로 전환했다.⁴¹⁾

이 구조 안에서 이리온도 거래비용을 감소시키고 있다. 동물병원의 주요 거래는 병원 시설 인테리어와 지속적 관리, 의료 장비 구입 및 지속적 관리와 업그레이드,약품 구입, 병원 사용 용품과 판매용 용품 구매, 그리고 전문인력을 통해 서비스를 생산하는 의료사업의 특징상 노무비가 가장 큰 비용을 구성하고 있다. 이리온은 대형병원과 지역 지점 확대를 통해 장비 구매,약품, 병원 소모품 구매에 대한 교섭력을 바탕으로 탐색과 계약 비용을 감소시킬 수 있고, 인테리어 또한 구축해놓은 형상해놓은 이미지로 간판, 픽토그램 등 디자인비를 감소시킬 수 있다. 또한, 이리온을 운영하는 우리와에서는 사료나 반려동물용품 일부를 수입, 생산, 유통을 맡고 있어, 동물병원에 판매하는 소비자용 용품에 대해서도 탐색비용과 계약 비용을 감소시키고 있다. 다만 앞서 대리인 관점에서 살펴본 것처럼 복잡한 기업구조 속에서 전문경영인과 위탁사업, 프랜차이즈를 운영하고 있어 대리인비용인 감시비용은 높을 수밖에 없다.

(2) 우리동물병원생명사회적협동조합

41) 우리와 홈페이지(<http://wooriwa.com>)

42) [기사] 2019.03.19. 데일리경제 '대한제분, 반려동물사업 10년만에 흑자전환'
<http://www.kdpress.co.kr/news/articleView.html?idxno=88892>

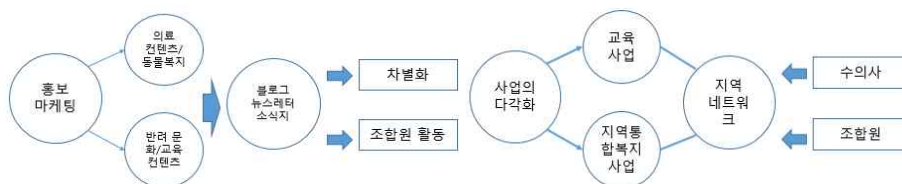
“조합원들의 역량과 헌신으로 결국에는 대리인 감시비용이 감소하며, 관련 사업 다각화에 따르는 탐색, 계약비용은 감소할 수 있다.”

우리동생의 경우 협동조합이라는 특수함으로 인해 일반 동물병원에서는 발생하지 않는 의사 결정 구조에 투여해야 하는 비용이 있다. 하지만 민주적 의사결정 구조, 투명한 운영과 정보 공개를 통해 대리인 감시비용은 감소시키고 있다. 우리동생은 처음 개원할 당시 초반에 함께 준비하던 수의사가 결합하지 못하게 되면서, 담당 수의사 없이 시설을 준비하는 과정은 물론 업계에서 낮설게 운영되는 사회적협동조합 동물병원에서 원장 수의사를 탐색하고 계약하는 것에 비용이 많이 소요되었다. 초반에는 업계 일부의 견제로 몇몇 업체와 거래를 할 수 없어 관련 부문에서도 탐색비용과 거래비용 또한 많이 소요될 수밖에 없는 상황이었다. 현재는 신뢰 할 수 있는 원장 수의사들이 함께하고 있고, 업계에서 오해했던 것도 일부 해결되어 전문영역인 의료에서 발생하는 인적, 시설, 기기에 대한 탐색비용과 계약 비용을 다소 낮출 수 있게 되었다.⁴³⁾

우리동생은 지점 확대로 직영병원과 프랜차이즈 운영방식 중 직영 운영방식을 택하여 운영하고 있다. 이를 결정할 당시 직영점이 아닌 프랜차이즈 방식으로 확대해 갈 때 감시 비용이 막대하게 들 것이라는 판단 때문이었다. 지역 다각화를 통해 지점을 확대하여 2개소가 되면서 초기 운영과 비교해 의료 장비, 약품 구매 등에 탐색비용과 계약 비용이 다소 감소하였다. 추후 지점을 확대해 간다면 해당 비용은 더욱 감소할 수 있으리라 기대한다.⁴⁴⁾ 또한, 수의사가 단독 소유하여 운영하는 병원이 아니라 핵심 인력에 대한 탐색과 계약 비용이 늘 높을 수밖에 없는 것이 사실이다. 지점이 확대하면서 수의사 풀이 늘어나고 우수한 인적자원을 유치할 수 있는 규모가 되면 해당 비용은 감소할 수 있을 것이다.

오프라인 매장을 기반으로 하는 병원에서 인테리어 시설은 매우 중요하다. 마포 본원을 공사할 때 비용을 줄이고 기존 낡은 페인트벽 정리와 도색작업을 조합원들이 함께 했다. 보수 일부는 해당업에 종사하는 조합원이 맡아서 탐색비용과 거래비용을 낮출 수 있었다. 2호점인 강남 청담점의 경우 인테리어 자체를 조합원의 후원으로 진행하였다. 조합원의 자발적인 협력과 자본과 노동의 협동은 재정적 비용감소 보다 훨씬 지속가능성을 보장하는 값진 자본이며, 탐색과 거래비용의 효과를 상승시킨다.

<그림 4> 사업다각화 및 홍보마케팅 거래비용 전략



자료: 우리동물병원생명사회적협동조합의 경영전략 보고서(2021.11) 재구성

43) 직접인터뷰 (2021년 11월 30일) 우리동물병원생명사회적협동조합 상임이사 김현주

44) 직접인터뷰 (2021년 11월 30일) 우리동물병원생명사회적협동조합 상임이사 김현주

우리동생은 관련 사업 다각화로 교육사업, 지역통합복지사업도 펼치고 있는데, 동물병원을 운영하면서 쌓인 노하우와 사회적협동조합 조합원들의 인적자원과 지역 네트워크를 통해 진행한다. 교육사업을 운영할 때도 전문가인 수의사, 그리고 전문영역에서 활동하는 비상근 조합원들이 함께 하기 때문에 탐색비용, 계약 비용을 줄일 수 있다.

홍보 마케팅에 있어서 의료 콘텐츠와 동물 복지, 반려 문화, 교육 콘텐츠 등을 통해 블로그, 월 2회 온라인 뉴스레터, 계절별로 발행되는 소식지 등을 통해 소비자 및 잠재 소비자에게 어필하고 있다. 그리하여 기존 동물병원 블로그 등이 의료에 치중해 있다면 우리동생 특유의 다양한 콘텐츠로 차별화하고 있다.

내원객이 병원에 방문하여 대기하면서 볼 수 있도록 다양한 정보를 담고 있는 영상자료 등을 제공하고 있으며, 진료 후에 받게 되는 약 봉투에도 기성품을 사용하지 않고 보호자가 알기 쉽게 제작하여 제공하고 있다. 이러한 탐색 및 계약 비용과 직접 운영하는 동물병원의 전문인력을 비롯하여 다각화하는 사업을 직접 운영하는 사무국에서 쌓은 노하우, 그리고 다방면에서 활동하는 조합원들이 직접 기획하고 실행함으로 인해 비용을 낮출 수 있는 장점이 있다.

이처럼 사회적협동조합으로 조합원들이 함께하는 의사결정 과정으로 발생하는 비용이 있을 수 있지만, 해당 의사결정 구조를 만들어가는 조합원들의 역량과 헌신으로 결국에는 대리인 감시비용이 감소하며, 관련 사업 다각화에 따르는 탐색, 계약 비용은 감소할 수 있다. 우리동생은 개원 초기 매월 약 1천만 원의 적자에서, 2020년 기준 당기순이익 1백만 원으로 발전하였다.

III. 결론

앞서 살펴본 것처럼 이리온은 대한제분의 관련 산업 다각화로 (주)우리와의 설립되었다. 이 관점에서 이리온은 대한제분이라는 대기업이 소수지분을 가진 재벌체제의 지배주주로서 직접 경영에 참여하기도 하였다. 그럼에도 비지배 주주 사이에서 발생하는 감시비용 등의 대리인비용 발생이 불가피하다고 판단된다. 이러한 경영구조 속에서 대리인비용을 최대한 감소시킬 수 있는 것은 합리적인 이사회 운영과 신뢰를 바탕으로 한 투명한 경영이라 할 수 있다. 이리온은 대기업의 대자본 투자로 24시간 직영점을 운영할 수 있으며 24시간 대형병원인 만큼 많은 경험과 자본력, 첨단 의료시설, 다양한 진료과목으로 고액의 진료비를 부담할 수 있는 경제력을 가진 고객이 확보될 가능성이 크다고 판단된다. 대형병원이라는 진입장벽을 치고 독점화하는 자본의 힘이 있기 때문이다. 또한, 우리와에서 생산 판매, 수입하는 반려동물 먹거리, 직영점 1~2층에 함께 있는 호텔, 트레이닝센터, 미용실 등으로 이어지는 일부 수직적 통합도 가능하다. 내부 자본시장과 내부노동시장, 풍부한 자본으로 자본의 활용도를 높이고 정보비대칭을 해소하여 전국에 지점을 확대해 나가면서 강력해진 교섭력을 바탕으로 인테리어 시설, 의료 장비,약품 및 소모품에 드는 탐색과 계약비용을 현저히 감소시킬 수 있었다. 다만 이리온의 경우 지역 다각화로 프랜차이즈를 통해 9개의 병원이 있으나, 우리와와 이리온 홈페이지에는 직영병원인 청담점을 중심으로 소개가 되어있고, 지점 병원들이 폐업하거나 새로 개원한 병원들에 대해 업데이트가 되지 않아 고객에게는 다

소 혼란스러움을 주었다. 이리온이라는 브랜드가 확립되어있는 만큼 지역 다각화에도 조금만 더 투자하면 고객에게 더 어필하여 상생할 수 있으리라 생각한다.

우리동생은 주 사업인 동물병원, 그리고 교육사업과 지역통합복지사업을 진행하고 있어 관련 사업 다각화를 꾀하고 있다. 나아가 지역 다각화 전략으로 마포 성산점에 더해 강남 청담점을 개원하였다. 이에 따라 의료 장비,약품 및 소모품에 드는 거래비용이 다소 감소할 수 있었다. 또한, 우리동생은 2,300여 명이 함께하는 사회적협동조합으로 총회를 통한 민주적인 의사결정 구조, 이사회, 위원회, 소모임 등 다양한 참여 구조로 절차상 의사결정과정에서 시간 비용은 발생하나 투명한 경영으로 감시비용을 감소시킬 수 있어 대리인으로 인한 비용 발생이 현저히 감소한다.

우리동생은 이리온에 비해 작은 규모의 사회적협동조합 동물병원으로 지역주민과 반려인 그리고 의료인이 민주적이고 투명한 협동조합의 정신으로 '사람과 동물이 더불어 건강하고 행복한 사회' 풍요로운 삶에 기여하리라 본다. 사회적협동조합 동물병원을 통해 조합원의 반려동물뿐 아니라 지역에서 도움이 필요한 동물들을 돕는 사업을 꾸준히 실행하여 우리동생의 설립 가치를 이어갈 수 있다. 이러한 가치가 제휴사업으로 이어지고 핵심 자원인 인적자원을 중심으로 더욱 탄탄해져 의료 다각화 및 지역 다각화, 또한 관련 산업 다각화로 이어지리라 판단된다. 또한 탐색비용과 계약 비용이 낮춰지는 효과로도 이어질 수 있다. 주 사업인 신뢰할 수 있는 의료의 질을 높일 수 있도록 서비스와 마케팅에 더욱 노력하여야 하며 사회적협동조합의 가장 큰 자원인 인적자원 즉 소비자이자 소유자, 그리고 운영자인 조합원, 상근하는 직원들의 역량을 높여 탄탄하게 결속시킬 수 있는 운영으로 사회적협동조합의 가치를 함께 이뤄갈 수 있다.

참 고 문 헌

- KB금융지주 경영연구소 (2021), 2021 한국 반려동물 보고서, 6-7.
- 권정옥, 김동욱, 김병곤 (2012), 한국기업의 지배구조와 대리인비용, 산업경제연구, 25(6), 3997-4019.
- 기획재정부, 한국사회적경제진흥원 2015협동조합사례집, 동물병원을 통해 사람과 사람을 잇다, https://blog.naver.com/coop_2012/220608621991.
- 농림축산식품부 (2020), 2020 동물보호에 대한 국민의식조사 결과보고서, 13-14.
- 문진산 (2013), 반려동물 및 수의의료시장 동향 및 전망, 대한수의사회지, 49(12), 723-726.
- 산업경제 KIET (2017), 국내 펫코노미(Pet+Economy) 시장의 현황과 시사점, 47-50.
- 삼정 KPMG 경제연구원 (2018), ISSUE MONITOR 펫코노미 시대, 펫 비즈니스 트렌드 제93호, 10월호.
- 서정 (2006), 대리인비용 이론의 관점에서 본 재벌의 기업지배구조. 법경제학연구, 3(1), 33-50.
- 최기현, 정원일, 주가연, 김현주 (2021), 성공회대 협동조합MBA 4기 경영전략 사례분석 보고서, '우리동물병원생명사회적협동조합'.

홈페이지

- 금융감독원-전자공시시스템 (대한제분, ㈜ 우리와)
이리온동물병원 홈페이지 <https://www.irion.co.kr>
(주)우리와 홈페이지 www.wooriwa
우리동물병원생명사회적협동조합 홈페이지 animalscoop.co.kr
우리동물병원생명사회적협동조합 블로그 blog.naver.com/animalscoop

언론기사

- 신한카드 트렌드리포트 (2020), 펫코노미시대, 반려동물과 가족이 되다, <https://m.post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=27493922&memberNo=37255411>
- 데일리개원 (2019), 클리닉 탐방 이리온동물병원 청담점, <http://www.dailygaewon.com/news/articleView.html?idxno=4413>
- 아시아경제 (2011) 프리미엄 종합동물병원 '이리온' 오픈, <https://www.asiae.co.kr/article/2011020915322156125>
- 매일경제 (2011), 대한제분, 왜 애완동물 전문 매장 열었나?, <https://www.mk.co.kr/news/business/view/2011/02/125083>
- 소비자가 만드는 신문 (2020) [지배구조-식품산업⑩] 대한제분 '이종각→이건영' 지주사 지분승계, 해법 안 보여 <http://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=608688>
- 데일리경제 (2019), 대한제분, 반려동물사업 10년만에 흑자전환, <http://www.kdpress.co.kr/news/articleView.html?idxno=88892>
- 데일리벳 (2014), 이리온동물병원, 개인사업자 원장 위탁운영 체제로 전환, <https://www.dailyvet.co.kr/news/practice/companion-animal/29136>

- 데일리벳 (2013) 영리법인 개설제한 수의사법 개정법률안 공포,
<https://www.dailyvet.co.kr/news/policy/9054>
- 뉴스1 (2015), '사람·동물 조합원'... 첫 협동조합 동물병원 '우리동생' 개원,
<https://www.news1.kr/articles/?2264939>
- 뉴스1 (2019), 대한제분 우리와, 매출 전년 대비 2배... 당기순이익도 늘며 흑자전환
<https://www.news1.kr/articles/?3574621>
- 경향신문 (2015), 반려동물과 함께 사람들 공동체도 살리는 씨앗 될 것,
<https://www.khan.co.kr/national/national-general/article/201506042201235>
- 축산신문(2013), 영리법인 동물병원 개설 못 한다. 수의사법 개정안 시행. 기존 영리법인은 10년내
'비영리'로 전환해야, <https://www.chuksannews.co.kr/news/article.html?no=81647>
- 한겨레21 (2019), 한지붕 세반려, 제1260호,
http://h21.hani.co.kr/arti/society/society_general/46989.html
- 한겨레 (2011), 동물병원도 'SSM' 논쟁,
http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/462605.html
- 서울시사회적경제지원센터 (2020), <SE 브랜드의 '전편'을 만나다> 사람도 반려동물도 행복한 공동체,
'우리동생', <https://blog.naver.com/animalscoop/222010718830>
- 매거진 P (2017), 모두는 하나를 위해 하나는 모두를 위해 우리동물병원생명사회적협동조합,
<https://blog.naver.com/animalscoop/220930236124>
- 한국일보 (2020), 반려인과 의료진이 함께 운영하는 동물병원 "사람도 동물도 건강한 세상 꿈꿔요",
<https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2020092023460003998?did=NA>
- 현대경제신문 (2019), KB손보, 사회적협동조합 전용 반려동물보험 출시
<http://www.finomy.com/news/articleView.html?idxno=59451>
- 한국애견신문 (2021), 펫포레스트, 우리동생과 손잡고 반려동물 생명 존중과 교육문화 사업 활성화
위해 나선다, <https://www.koreadognews.co.kr/news/view.php?no=4697>

논문접수일 : 2022년 1월 27일
심사완료일 : 2022년 2월 14일
게재확정일 : 2022년 2월 18일

경남산청의료복지사회적협동조합 창업그룹 특성 연구

정유리*

국문초록

고령사회로의 진입 및 코로나19 팬데믹의 지속으로 의료소비자 중심의 의료복지사회적협동조합(의료사협)에 대한 관심이 높아지고 있다. 현재 국내 의료복지사회적협동조합은 25개이며, 올해 한국의료복지사회적협동조합연합회와 한국사회적기업진흥원이 15개 의료사협의 창업을 지원하고 있다. 경남산청의료사협도 이에 선정되어 2021년 10월 창립을 목표로 창업을 준비하고 있다. 본 연구는 산청의료사협을 준비하는 창업그룹의 사회적기업가정신 특성에 관한 연구이다. 경남산청의료사협의 창업그룹은 한의사가 중심이 되어 오랫동안 지역에서 시민사회 네트워크를 형성해왔고, 그것을 기반으로 산청지역 복지와 돌봄의 공동체 형성을 주도할 것으로 예상된다. 사회적기업가정신의 구성요인인 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 목적에 공동체 정신을 추가하여 이들의 특성을 살펴보았다. 공동체 정신을 특성으로 추가한 이유는 현 창업그룹이 산청지역에서 시민을 대상으로 하는 다수의 활동을 통해 형성된 견고한 네트워크가 존재하고, 인터뷰를 통해 이들에게 지역공동체에 대한 강한 유대감이 형성되어 있음이 밝혀졌기 때문이다. 공동체 정신은 산청의료사협의 강력한 창업동기가 되고 있다. 본 연구에서는 선행연구 및 핵심 그룹 인터뷰를 진행하였고, 의료사협 탄생 과정 및 창업그룹 특성을 탐색하였다. 본 연구의 의의는 경남지역 최초의 의료사협인 경남산청의료사협 창립 과정을 기록하고, 의료사협 창업 시기에 나타나는 사회적기업가정신 발현에 대해 시사점을 제공하는 것이다.

주요어: 경남산청의료복지사회적협동조합, 사회적기업가정신, 창업그룹

* 성공회대학교 일반대학원, 협동조합경영학과, 석사과정, daskind@hanmail.net

A Study on the Characteristics of the Establishment Group of Health Welfare Social Cooperatives in Gyeongnam Sancheong

Jung, You Lee**

Abstract

With the entry into an aging society and the continuous COVID-19 pandemic, interest in health welfare social cooperatives centered on medical consumers is increasing. Currently, there are 25 domestic health welfare social cooperatives, and this year the Korea Health Welfare Social Cooperative Federation and the Korea Social Enterprise Promotion Agency are supporting the establishment of 15 health cooperatives. Gyeongnam Sancheong Health Cooperation was selected as a part of their support project, and is preparing to start a business with the aim of founding in October 2021. This study examines the characteristics of social entrepreneurship of the start-up group preparing for Sancheong Health Cooperative. The founding group of the Gyeongnam Sancheong Health Cooperative has been forming a civil society network in the region for a long time around oriental medicine doctors, and is expected to contribute to the formation of community of welfare and care in the Sancheong area. This study took an additional exploration of not only innovation, proactiveness, risk-tasking, social mission but also sense of community as the characteristics of the social entrepreneurship. The reason for adding sense of community as a characteristic is that the current start-up group has a solid network formed through a number of activities targeting citizens in Sancheong area, and that it was revealed they have a strong bond to the local community through interviews. The sense of community worked as a strong motivation for the establishment of Sancheong Health Cooperative. This study was added to the previous research and core group interviews while exploring also the process of birth of health cooperative and the characteristics of the start-up group. The significance of this study is to record the founding process of Gyeongnam Sancheong Health Cooperative, the first health cooperative in Gyeongnam area, and to provide implications for the social entrepreneurship manifestation in the start-up period of health cooperative.

Key words: social cooperative association of health welfare in gyeongnam sancheong, social entrepreneurship, start-up group

** Master's Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, daskind@hanmail.net

I. 서론

2001년에 만들어진 톰 행크스 주연의 [캐스트 어웨이]라는 영화가 있다. 영화는 무인도에 표류해 4년을 버티다 탈출하는 남자의 이야기다. 여기에 나오는 인상적인 장면 중 하나는 주인공이 떠 내려온 배구공을 친구 삼아 지내는 모습이다. 아무런 생존 지식이 없던 주인공은 불을 피우고, 사냥을 하는 등 생존 기술을 하나하나 익혀간다. 시간이 지남에 따라 생활력이 생겼음에도 불구하고 참을 수 없는 것이 외로움이었고, 그는 배구공을 친구 삼아 많은 이야기를 나눈다. 인간이 빵만으로는 살 수 없는 존재란 것을 보여주는 장면이다.

인간은 사회적 동물이다. 인간은 혼자 살 수 없으며, 타인과 관계를 맺고 의지하면서 살아가는 존재다. 인간 생존의 기반이 되는 타인과의 관계는 사회라는 틀을 가진다. 사회(社會, society)는 정치, 문화, 제도적으로 독자성을 지닌 공통의 관심과 신념, 이해에 기반한 다인(多人)의 개인적 집합, 결사체로 정의된다. 그래서 사람이 살아가는 많은 영역에서 ‘사회적’이란 수사가 붙게 된다. ‘사회적’이라는 단어는 ‘공동생활을 하는 사람들의 조직화된 집단이나 세계와 관계된 또는 그러한 것과 같은 성격을 띤’이라는 사전적 의미를 가지고 있다. 아이러니하게 개인주의가 만연한 현대 사회에서도 이 사회적이란 용어는 자주 등장하고 있다.

사회적기업도 사회적이라는 단어를 사용함으로써 영리 기업과는 다른 의미와 가치를 가지게 된다. 2007년 제정된 「사회적기업 육성법」에서는 사회적기업을 취약 계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관의 인증을 받은 기관으로 정의하고 있다. 사회적기업의 역사는 짧지만, 법 제정 이후 급속한 성장을 하고 있다. 사회적기업은 지속 가능한 일자리 제공, 지역사회 활성화, 사회서비스 확충, 윤리적 시장 확산이라는 역할을 부여받고 있으며 현대 자본주의가 만들어내는 많은 문제를 해결할 수 있는 대안으로 기대를 모으고 있다. 하지만 사회적 가치와 경제적 가치를 추구한다는 양면적 특성으로 인해 지속적인 성장을 위한 운영은 쉽지 않다.

사회적기업의 성공을 위해서는 사회적기업의 성공적 경영이 전제되어야 하는데, 특히 사회적기업과 같은 특수한 조직 형태를 가진 경우 역량 있는 사회적 기업가(social entrepreneur)가 성공의 필수 조건이라 할 수 있다(이용탁, 2009). 사회적기업을 직접 운영하는 주체로서 사회적 기업가의 경영전략 및 가치와 신념 체계는 사회적기업 운영에 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다(Dees, 1998; 이용탁, 2009; 배귀희, 2011). 따라서 사회적기업의 성공적인 운영을 위한 사회적기업가정신 연구가 진행되어야 한다. 그러나 사회적기업가정신에 대한 연구는 부족한 실정이다.

사회적기업을 키워드로 학술연구정보서비스(RISS)에 검색한 결과 국내 학술 논문 3,539편이 검색되었다(2021.5.31). 시기를 사회적기업육성법이 제정된 2007년부터 2020년까지로 바꿔 검색했더니 3,157편이 검색되어 법 제정 이후 사회적기업에 대한 연구가 활발해졌음을 알 수 있다. 그리

고 사회적기업과 사회적기업가정신을 키워드로 검색한 결과는 시기 구분 없이 57건이었다. 사회적기업과 사회적기업가정신에 대한 연구가 많지 않음을 알 수 있었다.

이에 본 연구는 창립을 준비하고 있는 경남산청의료복지사회적협동조합 창업그룹의 사회적기업가정신의 특성을 알아보고자 한다. 이를 통해 사회적기업을 창업하는 초기 창업자들의 특성을 살펴보고, 이것이 경남산청의료복지사회적협동조합(이하 산청의료사협) 창립에 미치는 영향을 탐구하고자 한다. 개인이 아닌 그룹이지만 이들이 어떤 가치관을 기반으로 사회적기업을 창립하는지를 연구하는 것은 사회적기업가정신 연구에 여러 아이디어를 제공할 것으로 보인다. 적절한 창업팀을 구성하는 것은 사회적기업이 혼중 조직으로서 직면하게 되는 정체성의 혼란을 줄이고 조직의 성과를 거두는 데 있어서 중요한 과제임을 밝히고 있다(김수한, 2018).

연구의 목적을 달성하기 위해 사회적기업가정신 및 사회적기업의 특성에 관한 문헌 연구를 진행하였다. 산청의료사협 준비위원회 중 핵심 그룹 5인을 인터뷰했고, 현재 안산의료사회복지사회적협동조합에서 근무 중인 의료인 인터뷰를 진행하였다. 초기 사회적기업 창업자들의 특성을 연구하기 위해 배귀희(2011) 논문을 참고하였다. 연구에서는 사회적기업가정신의 개념을 혁신성, 진취성, 위험감수성에 더해 사회적 목적 추구라는 변수를 추가하여 연구하였다. 이에 맞추어 산청의료사협 창업그룹의 특성을 살펴보고, 여기에 공동체 정신이라는 특성을 추가하였다. 공동체 정신을 추가한 것은 산청의료사협 창업을 준비 중인 핵심 그룹은 산청지역에서 오랫동안 연대와 협력의 공동체를 구성해 왔고, 이 네트워크가 창업의 강력한 동기와 기반이 되고 있기 때문이다. 따라서 공동체 정신을 산청의료사협만의 특성으로 규정하고, 기존 사회적기업가정신의 구성요소에 이 특성을 추가하는 연구를 진행하였다.

경남지역 최초의 의료복지사회적협동조합이 될 산청의료사협의 창립은 상징적 의미가 크며, 현재 창립을 위한 과정이 순조롭게 진행되고 있다. 본 연구를 통해 경남지역 최초의 의료사협 탄생 과정 및 창업그룹 특성을 탐색하고 기록함으로써 의료사협 창업그룹의 특성 및 사회적기업가정신이 발현에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 사회적경제 및 사회적기업

사회적기업을 이해하기 위해서는 먼저 사회적경제가 무엇인지 살펴볼 필요가 있다. 사회적경제 활성화는 현 정부의 100대 국정과제 중 하나로, 정부는 지난 2017년 10월 18일 제3차 일자리위원회에서 「사회적경제 활성화 방안」을 발표하고 사회적경제의 개선 과제 해결 및 활성화를 추진하고 있다.¹⁾ 사회적경제는 현대 자본주의 사회가 안고 있는 문제들을 극복할 수 있는 보완제로서 관심을 모으고 있다. 심화되는 사회 양극화, 고용불안, 고령화 저출산 등 우리 사회가 안고 있

1) <http://m.seconomy.co.kr/news/articleView.html?idxno=171>

는 문제 해결에 사회적경제가 역할을 할 수 있을 것으로 기대를 모으고 있다.

19세기 유럽에서 등장한 사회적경제의 정확한 개념에 대해서는 아직도 모호하고 포괄적이라는 시각이 많다. Defourny(2008)는 사회적경제를 연대, 자율성, 그리고 시민성 위에 마련된 경제적 시도들에 기초한 연합으로 구성된다고 규정했고, 공통의 운영원리로 궁극적 목적이 이윤추구가 아닌 구성원이나 지역사회에 대한 봉사, 운영의 자율성, 구성원에 의한 민주적 통제, 잉여 배분에 있어 사람과 사회적 목적이 자본에 우선함이라고 주장했다. 또한 노대명(2007)은 사회적경제의 핵심이 노동과 사회참여, 수익과 사회적 가치의 균형에 기초하고 있음을 의미하는 것이라 밝히고 있다. 그는 2007년 『한국사회적경제의 현황과 과제』 연구를 통해 우리나라의 사회적경제 전반에 대해 정리했다.²⁾ 2007년 당시 한국의 사회적경제는 양적 확대에 이어 질적 전환을 목전에 두고 있는 상황이었다. 이에 한국의 사회적경제가 도약하기 위한 과제들을 짚어보면서 그 역할과 중요성을 제시하였다. 사회적경제는 구성원 간 협력·자조를 바탕으로 재화·용역의 생산 및 판매를 통해 사회적 가치를 창출하는 민간의 모든 경제적 활동을 뜻한다. 국가나 시대별로 사회적경제에 대한 정의는 다양하나 공통적으로 ① 구성원의 참여를 바탕으로 ② 국가와 시장의 경계에서 ③ 사회적 가치를 추구하는 ④ 민간의 경제활동을 의미한다 (한국사회적기업진흥원, 2021).³⁾ 사회적경제는 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등 네 개의 기업형태로 나뉜다. 기업에 따라 근거 법령, 소관부서 등이 다르고 통합 관리 및 지원 법적 근거 등이 미미한 형편이다. 이런 문제를 해결하기 위하여 최근 사회적경제기본법 제정을 위해 정치권 및 사회적경제 영역이 힘을 모으고 있다.

사회적기업은 영리기업과 비영리기업의 중간 형태로, 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업(조직)을 말한다. Alter(2007)는 비즈니스와 전통적인 비영리 단체가 교차하는 지점에 사회적기업이 있으며, 사회적 책임을 실천하는 기업에서부터 소득 창출 활동을 하는 비영리단체를 포함하는 넓은 스펙트럼을 제시했다. 사회적기업은 다양한 미션을 수행하는 하이브리드적인 성격을 가지고 있고, 그것에 대한 관점과 규정도 시대와 국가별로 다양하다. 사회적기업은 시민사회의 민주성, 국가의 공공성, 시장의 수익성을 동시에 추구한다는 점에서 차별성을 보인다(김수영, 2015). 사회적기업은 사회서비스를 제공하고 취약 계층에게 일자리를 제공하는 등 사회적 목적을 중요하게 추구하고 있다. 사회적기업은 다섯 유형으로 나뉘는데 ▷사회서비스 제공형 ▷일자리제공형 ▷혼합형 ▷지역 사회공헌형 ▷기타(창의·혁신)형으로 나뉜다. 기업형태는 주식회사, 협동조합, 사회적협동조합 사단법인 등 다양하게 나타난다(한국사회적기업진흥원, 2021).

2019년 현재 사회적기업은 2,435개다. 2007년 사회적기업 육성법이 제정되고 처음으로 55개의 기업이 인증을 받았던 것을 생각하면 짧은 기간에 빠른 양적성장을 이룬 것이다. 우리나라는 1990

2) 사회적 경제와 한국시민사회의 과제 ; 한국 사회적경제(Social Economy)의 현황과 과제 -사회적경제의 정착과정을 중심으로-시민사회와NGO. Vol. 5 No. 2 (2007) 35-73. 논문참조

3) https://www.socialenterprise.or.kr/social/econ/concept.do?m_cd=E021.

년대 말 외환위기를 겪으면서 시민단체와 민간 연구자들이 실업 극복 방안의 하나로 사회적기업을 소개하였다. 2000년 이후 산업구조 변화에 따른 복지 등 사회서비스 수요 증가와 고용 창출의 관점에서 사회적기업이 언급되기 시작했고 정부는 2003년 재정지원 일자리 사업의 효율성 제고를 위한 모델로서 사회적 일자리 사업을 도입했다. 2007년 1월 ‘사회적기업 육성법’이 제정되었고, 2010년 개정했다. 2011년 한국사회적기업진흥원이 출범했다.⁴⁾(다음백과, 2021)

<표 1> 4대 사회적경제기업

	근거법령	소관부서	정의
사회적기업	사회적기업 육성법 (2007)	고용노동부	취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산, 판매와 같은 영업활동을 하는 기업으로서 사회적기업 육성법 제 7조에 따라 고용노동부 장관이 인증한 기업
협동조합	협동조합기본법 (2012)	기획재정부	조합원의 필요에 의해 자발적으로 결성되어 공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체. 그 중 사회적협동조합은 조합의 목적 자체가 지역주민들의 권익·복지 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하기 위한 것으로, 영리활동을 목적으로 하지 않는 것이 특징
마을기업	마을기업육성사업 시행지침 (2011)	행정안전부	지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위 기업
자활기업	국민기초생활보장법(2012)	보건복지부	지역자활센터의 자활근로사업을 통해 습득된 기술을 바탕으로 1인 혹은 2인 이상의 수급자 또는 저소득층 주민들이 생산자협동조합이나 공동사업자 형태로 운영되는 기업

<출처: 한국사회적기업진흥원 홈페이지 2021. 저자 정리>

2. 사회적기업가정신(Social Entrepreneurship)

사회적기업은 경제적 이익 추구하고 사회적 가치를 연계시켜야 지속 성장이 가능하다. 이런 이중적인 환경에 기반해 지속적 경영을 이루어가야 할 주체가 바로 사회적기업가다. 사회적기업을 제대로 이해하기 위해서는 사회적 기업가(social entrepreneur)에 초점을 맞추어야 하고 사회적 기업가정신에 대해 살펴보아야 한다.

먼저 기업가에 대한 정의에서 기업가는 새로운 제품을 활용하거나 혹은 새로운 물품 혹은 서

4) 다음백과 <https://100.daum.net/encyclopedia/view/b11s1058n9>

비스를 도입함으로써 현재의 관행을 개혁하거나 타파하는 존재로 이해하였다(Schumpeter, 1950). 사회적기업가는 사회적 가치를 창조하기 위한 목적으로 활동하며 혁신적이고 기회를 잘 포착하고 자신들의 지지층에 대해 책임감을 가지고 있는 특성이 있음을 지적하고 있다(Dees et al., 2001)(배귀희 2011 재인용). 즉 사회적기업가는 새로운 기회를 포착하여 시장에 필요한 물품이나 서비스를 제공하고, 이를 통해 사회적 가치를 창조하는 사람이다.

사회적기업가정신에 대한 정의는 새로운 사회적 가치를 창출하고 사회적 혁신을 추구하며 사회적기업으로서 지속가능성을 확보하는 것, 영리적 기업활동을 통해서 수익을 창출하고 이렇게 창출된 수익은 사회적인 목적을 위해서 다시 환원하는 것이며, 사회적 가치를 창출하기 위한 기금확보전략이나 경영구조를 모색하는 비영리조직의 이니셔티브(Austin, 2006)로 정의되고 있다.

많은 학자들이 사회적기업가정신의 구성 요인으로 혁신성(innovation), 위험감수성 (risk-taking) 혹은 위험관리(risk management), 그리고 진취성(proactiveness)을 들고 있다(이용탁, 2009; Lumpkin & Dees, 1996; Phabhu, 1998; Sullivan Mort, et al., 2003; Voss, et al., 2005; Weerawardena & Sullivan Mort, 2006)(배귀희 2011 재인용). 혁신성은 현재 존재하는 기술의 새로운 결합 그리고 새로운 지역으로의 조직 활동의 확산을 통한 내부의 창조 그리고 새로운 프로그램, 서비스, 과정, 혹은 조직의 산출 등으로 정의될 수 있다(Schumpeter, 1947; Lumpkin & Dees, 1996). 위험감수성은 새로운 아이디어나 창의적인 대안 등을 만들어 내거나 실행시키는 과정에 기여 시간, 형평성, 재정적 자원 등의 기준에 의한 인지된 위험을 기여이 받아들이는 것과 관련이 있다(Kuratko & Hodgetts, 2004). 진취성은 상대 조직들이 새로운 프로그램, 서비스 혹은 정책들을 수행하기 이전에 실행함으로써 미래에 우월적 지위를 차지하는 것을 의미한다(Schumpeter, 1947; Lumpkin & Dees, 1996). 사회적기업가들이 리더십을 발휘할 때 기존의 제도적 규범 혹은 관념 등을 깨고 새로운 사업을 시도하기 위해서는 진취성이 요구된다. 이와 같은 진취성을 가진 사회적기업가인 리더들은 변화의 대리인으로서 활동한다.

이런 전통적인 사회적기업가정신의 구성요소에 새로운 요인들을 추가하는 연구도 진행되고 있다. 배귀희(2011)는 사회적기업가정신에 사회적 목적 추구를 추가하는 연구를 진행하였다.⁵⁾ 사회적 목적은 가장 분명하고도 핵심적인 개념으로서 사회적 기업가들이 주어진 사회적 환경에서 변화를 주도하는 주체로서 고려해야 한다는 것이다. 사회적 목적에는 개인적 혹은 사적인 가치들이 아니라 사회적 가치(Social Value)를 창출하고 유지하는 요소가 포함되어야 한다(Peredo & McLean, 2006). 사회적 기업가들은 기본적으로 변혁적 성격을 가지며 일상적인 조직을 역동적이고 창의적인 것으로 변화시키는 역할을 한다. 사회적기업가 혹은 사회적기업가정신의 사회적 목적은 중요한 이해당사자들을 참여하게 하는데 필수불가결한 요소가 되게 한다(Leadbeater, 1997).

장성희(2012)는 창업가의 특성과 환경적 특성이 사회적기업가정신과 사회적기업의 성과와의 관련성을 파악하는 연구를 진행하였다. 여기서 창업가의 성취욕구, 비전 설정 능력, 환경 불확실

5) 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship) 개념 구성에 관한 연구 구조방정식 모형을 중심으로, 한국정책과학 학회보 15(2), 2011. 논문 참조.

성은 사회적기업가정신에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 조혜정, 김미리(2020)는 창업자의 개인적 특성과 사회적기업가정신이 사회적기업 창업 의도에 미치는 영향을 규명하는 연구를 진행하였다. 연구 결과 도덕적 책무, 자기효능감, 감성지능은 사회적기업가정신에 긍정적인 영향을 미쳤고 사회적기업가정신은 사회적기업 창업 의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 드러났다. 이처럼 사회적기업가정신은 영리 추구 기업가정신과는 다르며, 이런 특성을 잘 파악하는 것은 사회적기업이 사회적 가치 추구하고 경제적 성과라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있는 주요한 전략이 된다.

<표 2> 영리추구 기업가정신과 사회적기업가정신 비교

영리추구 기업가정신	사회적기업가정신
개인적 지식과 기술의 강화	집합적 지혜를 통해 얻어짐
단기적, 재정적 수익에 초점-재무제표	장기적인 역량향상에 초점-사회적 목적달성
아이디어에 범주에 제한이 없음	사회적기업가정신의 목적은 사회에 긍정적 영향력을 행사하는데 초점을 둠
수익(이익)창출이 목적-기회탐색, 평가, 확인	수익(이익)창출이 수단-사회적 가치 창출
이익이 미래의 수익창출을 위해 재투자	이익이 사람들을 돕고 섬기는데 사용됨

<출처: Thalhuber, 1998><기업가정신:이론과실천, 252p>

III. 연구방법 및 분석틀

1. 분석틀

본 연구는 경남산청의료복지사회적협동조합의 창업그룹 특성에 대한 것이다. 이 창업그룹의 특성은 선행연구를 바탕으로 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 목적 추구를 사회적기업가정신의 중요한 특성으로 연구를 진행하고자 한다. 그리고 여기에 ‘공동체 정신’이라는 새로운 특성을 추가하고자 한다. 공동체 정신에 대한 개념은 McMillan과 Chavis의 공동체 정신(sense of community) 연구를 따르고자 한다. 이들은 공동체 정신에 대해 조직 구성원이 느끼는 소속감, 구성원들이 다른 구성원들과 조직에 서로 중요하게 인식된다는 느낌, 그리고 구성원들이 함께 헌신함으로써 그들의 욕구가 충족되리라는 믿음을 공유하는 것이라고 정의하고 있다(McMillan and Chavis, 1986: 9). 그들은 공동체 정신을 네 가지 구성요소로 구분하고 있는데, 구성원 자격(membership), 영향력(influence), 욕구의 충족과 통합(integration and fulfillment of needs), 그리고 정서적 유대의 공유(shared emotional connection)가 그것이다. 여기에는 구성원 간의 정서적 유대감, 연대 의식, 조직에 대한 충성심, 소속감, 조직에 대한 애착, 잦은 접촉, 상호작용 등이 포함된 특히 욕구의 충족과 통합은 조직이 구성원 개인들의 욕구와 그들이 가치 있게 여기는 것을 충족시킴으로써, 공동체 정신을 유지하고 재강화시키는 요소로서 구성원들 간의 공정한 거래(fair

trade)가 요구된다(McMillan and Chavis, 1986: 12-13).

산청의료사협 창업그룹은 지역에서 다양한 활동을 통해 신뢰를 구축해 왔고, 위에 기술한 공동체 정신이 상당 부분 발현되고 있다. 인터뷰와 사전 조사를 통해 그들은 서로를 신뢰하며 자신의 욕구와 조직의 욕구를 일치시키기 위해 노력하고 있음이 밝혀졌다. 산청의료사협의 성공은 기존에 형성된 네트워크가 있기에 가능할 것이라는 믿음을 가지고 있어, 공동체 정신이라는 특성을 추가해 연구를 진행하였다.

2. 연구 자료 수집

본 연구를 진행하기 위한 자료수집은 연구자가 산청의료사협 준비위원회에 준비위원으로 참여해 정확한 정보를 수집하였고, 창업 핵심 그룹을 인터뷰하였다. 핵심 그룹인 산청의료사협 준비위원장, 산청의료사협 대표, 간사를 인터뷰했고, 산청모임 학습회에 참여해 일반 참여자들의 이야기를 들었다. 창원 모임에 참여하는 1명을 인터뷰하여 연대하는 경상남도민의 입장을 들었다. 또한 안산의료사협 의료진을 만나 의료사협 운영에 대한 이야기를 들었는데 이는 현재 의료사협을 운영하는 입장에서 창립을 앞둔 의료사협에게 필요한 조언과 준비사항 등을 듣고자 함이다. 참여자들의 일반적 특성은 표로 정리하였다.

<표3> 산청의료사협 인터뷰 참여자의 일반적 특성

구분	역할	나이 및 성별	인터뷰 방식
참여자A	준비위원장	64/남	대면
참여자B	대표	41/여	전화
참여자C	간사	48/남	대면
참여자D	산청모임 참여자	57/남	전화
참여자E	창원모임 참여자	51/여	대면
참여자F	안산의료사협 의료진	61/남	대면

원활한 인터뷰를 위해 사전에 설문지를 만들어 전달하였다. 인터뷰는 대면 진행을 원칙으로 했고, 부득이한 경우는 전화로 진행하였다. 인터뷰 시간은 대략 30분에서 1시간 정도 소요되었다. 사전 양해를 구해 인터뷰를 녹음하였고, 인터뷰 후에 녹취록을 정리하여 내용을 분석하는 데 사용하였다.

본 연구는 인터뷰를 통해 경남산청의료사협 창업그룹 특성을 알아보고자 하는 것이다. 이들의 생각을 통해 사회적 기업가 정신의 구성요소인 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 목적이 어떻게 드러나고 있는지 탐색하였다. 여기에 추가로 공동체 정신이라는 특성을 추가하여 산청의료사협 창업그룹에게 이 특성이 드러나고 있는지 살펴보았다. 이를 통해 의료사협을 창업하는 핵심 그룹의 특성을 정리하고, 사회적기업가정신이 창립에 어떻게 기여하고 있는지 탐색해 보고자 한다. 또한 창립 때까지 과정을 기록하여 의료사협 창업의 역사로 보존하고자 한다.

IV. 의료사협에 대한 이해

1. 의료사협의 현황

의료복지사회적협동조합의 시작은 언제인가. 법적인 자격을 부여받은 시기는 2012년 협동조합 기본법 제정 이후이지만 보건의료 운동의 일환으로 의료사협에 대한 첫걸음을 뗀 것은 1987년으로 거슬러 올라간다. 1987년 안성군 고삼면 가유리 주말진료소 활동을 시작한 마을 청년들과 연세대 기독교학생회 의료인들의 자발적인 각성에 기초해 스스로 의료를 책임지고자 1994년 4월 24일 우리나라 최초의 의료생활협동조합인 안성의료생활협동조합을 창립하였다.

이후 1996년에 인천평화의료생협, 2000년 안산의료생협, 2002년 원주의료생협과 대전민들레의료생협, 2004년 전주의료생협이 설립된다. 처음에는 의료생활협동조합으로 활동하다가, 1999년 생협법 제정에 따라 의료소비자생활협동조합으로 불리다가 2012년 협동조합기본법 제정 이후에 의료복지사회적협동조합(이하 의료사협)으로 전환하였다. 이러한 전환의 이유는 크게 두 가지로 볼 수 있다. 첫째, ‘사회적’ 기능이라는 측면을 더 강화하려는 의지를 반영하는 것이다. 둘째, 관련 법의 틈새를 악용한 일종의 ‘사무장병원’인 유사의료생협이 생겨나면서 이들과의 명확한 차이를 제시하기 위한 측면도 있다(남춘호, 2020). 의료사협은 사회적협동조합으로 전환하면서 조직의 정체성을 한층 강화하게 된다. 2012년에 제정된 협동조합기본법 제2조 3항 ‘사회적협동조합’의 정의를 살펴보면, ‘사회적협동조합’이란 제1조의 협동조합 중 ‘지역주민들의 권익 복리 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합을 말한다’로 되어 있다. 주민들의 권익 복리 증진과 취약계층을 위한 사회서비스, 일자리 제공이라는 목적을 법 조항에 명시하고 있다. 목적과 권한과 설립 및 영업 기준을 강화한 것이다. 이렇게 의료생협은 기존의 역할에 공적인 목적을 더욱 강화하여 사회적협동조합으로서 재탄생하게 된다. 한국의료복지사회적협동조합연합회에서는 의료사협을 지역주민과 의료인이 협동하여 민주적 의료기관, 건강한 생활, 건강한 공동체를 만들어가는 사회적협동조합이라고 정의하고 있다. 의료복지 분야의 일반 협동조합과 사회적협동조합의 여러 성격을 비교해보면, 의료사협의 역할과 책임이 더욱 명확히 드러난다.

<표4> 의료분야 협동조합과 사회적협동조합 비교

구분	협동조합	사회적협동조합
법인격	영리법인(경제적 가치)	비영리법인(사회적 가치)
설립허가	시도지사 신고	기획재정부(또는 관련부처)인가
사업	업종 및 분야 제한 없음	공익사업 40%이상 수행
경영공시	의무사항 아님	의무사항
법정적립금	잉여금의 10%	잉여금의 30%

배당	배당 가능	배당금지
청산	정관에 따라 잔여재산 처리	다른 비영리법인 또는 국고귀속
감독	관련내용없음(상법준용)	필요시 관계부처 장관
설립 및 영업기준 강화	조합원	300명 이상
	출자금	500명 이상
	출자	3,000만원 이상
	출자	1인당 5만원이상, 1인 최대출자금은 전체 10%이내, 특수관계자 출자 제한
	영업지역 제한	-
비조합원 이용허용	비조합원	시군구 또는 광역 지자체
	이용허용	50% 이내 허용
불허, 단 사회적기업인 경우 가능		

<출처: 남준호(2020.8) 인용>

의료사협은 의료복지사회적협동조합연합회를 구성하여 연대사업, 의료사협 설립에 관한 컨설팅, 의료 관련 정책연구 등 개별 의료사협에서 수행하기 어려운 사업을 수행하고 있다. 2003년에 의료생협연대로 창립되었다가 협동조합기본법에 의해 2013년 전환 총회를 거쳐 현재의 한국의료사협연합회가 되었다. 현재 전국에 25개의 의료사협이 있으며 조합원은 약 5만 가구에 이른다. 2021년 한국의료사협연합회와 한국사회적기업진흥원이 공모한 사회적기업가 육성사업에 15개 팀이 선정되어 의료사협 및 의료기관 개설 등을 준비하고 있다.

<표 5> 의료복지사회적협동조합 회원조직 현황(2019.12기준)

회원 조합수 (개)	조합원 수 (세대)	출자금 (원)	활동조 합원수 (명)	건강의 관계망			매출 (원)	방문 의료 (건)	취약계 층지원 금 (원)	건강 리더 (명)
				소모임 (개)	마을모 임(개)	지역모 임(개)				
25	48,554	13,312 ,497,8 05	3,022	259	55	66	40,635 ,950,4 36	20,070	265,06 1,954	272

<출처: 한국의료복지사회적협동조합연합회 홈페이지>

2. 의료사협의 주요 활동

의료사협은 의료인과 지역주민이 협동하여 민주적 의료기관, 건강한 생활, 건강한 공동체를 만들어가는 사회적협동조합이다. 이에 맞추어 의료서비스 제공, 취약계층 돌보기, 건강한 마을 만들기 등을 진행하고 있다. 의료사협의 주요 활동은 다음과 같다.

<표6> 의료사협의 중점활동

구분	주요 활동
건강유지·증진활동	주치의사업, 다양한 건강 소모임, 건강강좌, 예방교육, 건강검진
믿을 수 있는 좋은 의료서비스	일차의료 활성화를 위한 지속적 포괄적 의료서비스 제공, 가족주치의제도 실천, 만성질환자 관리 운영, 질병과 치료과정을 충분히 설명하여 환자권리장전 준수
조합원에 의한 민주적 운영	총회, 각종 회의 및 지역모임 운영, 누구나 조합과 의료기관의 경영과 운영에 참여
건강한 지역사회 만들기	사회적 취약계층에 대한 서비스, 주민대상 다양한 보건예방 프로그램, 협동적 삶을 꿈꾸는 단체들과 연대, 공공적인 보건의료정책 제안
취약계층돌봄 서비스제공	재가 장기요양기관 운영 등 노인돌봄사업 진행, 거동불편자를 위한 방문의료, 방문간호, 가정간호사업 실시

<출처:한국의료복지사회적협동조합 홈페이지 2021. 저자 정리>

의료사협은 의원, 한의원, 치과 등의 일차의료 기관을 운영하고 있다. 질병과 치료과정 설명을 충분히 하고 환자권리장전을 잘 지키며, 과잉진료나 과다처방을 하지 않는 등 환자이자 조합원을 위한 믿을 수 있는 진료를 실시하고 있다. 현재 25개 의료사협에 한의원 15개, 의원 15개, 치과 12개, 검진센터 9개, 재가장기요양센터 8개, 장애인 활동지원 2개, 요양원 1개, 요양병원 1개소가 운영되고 있고, 요양보호사교육원, 가정간호사업소, 지역사회의료센터 등이 지역 및 조합 특성에 맞게 운영되고 있다 (한국의료복지사회적협동조합연합회 홈페이지, 2021.6.10. 기준).

또한 민관협력이나 공모 등을 통해 대외협력사업을 활발히 진행하고 있다. 조합별로 국비, 지자체, 사회복지공동모금회 등의 외부공모를 통해 커뮤니티케어 및 건강증진사업을 진행하고 있다. 더불어 해당 지역내 민관네트워크를 통해 건강한 지역만들기 위한 사업도 적극 수행하고 있다.

의료사협의 특성이 살아있는 공익사업으로 주치의제도와 방문의료사업이 있다. 주치의제이란 지역사회, 주민 개인 또는 가족이 일차의료의사(주치의)와 지속적인 관계를 유지할 수 있도록 보험자 또는 국가가 지원해주는 제도로 의료사협의 대표적인 사업이다. 방문의료는 의사, 한의사, 간호사, 치위생사, 물리치료사 등으로 의료팀을 구성해 의료기관을 내원하여 치료받을 수 없는 사람들을 방문하는 사업이다. 이 역시 의료사협의 특성이 드러나는 공익사업이다.

이밖에도 지역사회와 함께 건강한 관계망을 형성하기 위한 사업도 진행하고 있다. 이웃의 안부를 이웃이 직접 묻는 건강리더나 건강반장이라는 활동도 진행하고 있다. 해바라기의료사협의 경우 지역주민과 함께하는 건강실천단 활동을 통해 대사증후군(고혈압, 당뇨병, 고지혈증, 비만 등) 환자를 위한 진단기준, 유발질환, 생활습관개선, 주요 식품의 칼로리와 혈당지수 등이 자세히 기록된 건강수첩을 제작·배포하는 활동을 진행했다(임종한 외, 2015). 안산의료사협에서 대사증후군이 있는 사람을 대상으로 개발한 건강실천단 사업도 진행하고 있다. 소그룹으로 일정기간 동안 현미채식, 만보걷기 등의 실천을 통해 스스로 건강을 돌볼 수 있게 하는 활동이다. 이외에도 지역

사회 대상 건강 캠페인 등도 진행하며 지역공동체의 건강 지킴이 역할을 하고 있다.

V. 경남산청의료사협 준비 현황 및 창업그룹 연구

1. 경남산청의료사협 창립 준비 현황

인구 4만 명이 안되는 소도시 경상남도 산청군에 새로운 바람이 불고 있다. 산청군민들과 경상남도 도민들이 힘을 모아 경남지역 최초로 경남산청의료사협 창립을 준비하고 있다. 지난 3월 31일 한국의료복지사회적협동조합연합회 창업경영지원센터는 한국사회적기업진흥원과 함께하는 '2021년 사회적기업가 육성사업 창업팀'에 신규 의료사협 설립 8곳, 기존 의료사협의 의료기관 개설 4곳, 사회서비스 창업 3곳을 최종 선정했다. 산청의료사협은 여기에 선정되어 3천만 원의 지원금을 받고 의료사협 준비에 박차를 가하고 있다. 산청의료사협의 창립을 돕기 위해 한국의료사협연합회에서 박준영멘토(전 원주의료사협 이사장)를 파견해 실질적인 조언과 지원을 하고 있다. 중간지원조직으로는 경남사회적경제통합지원센터가 결합해 창립을 돕고 있다.

6월 30일 창원발기인대회, 7월 19일 진주발기인대회, 8월 28일 산청발기인대회, 10월 9일 창립총회로 일정을 계획하고 있다. 37명의 준비위원회가 구성되어 있으며, 한 달에 한 번 정기회의를 진행하고 있다. 준비위원회 진행에 관한 내용은 표와 같다<표7>. 준비위원회는 산청이 중심이 되고, 인근 지역인 진주가 밀접하게 연대하고 있으며, 창원 지역모임이 결합해 있다. 준비위원회에는 지역의 시민단체 관계자, 협동조합 관계자, 병원 관계자, 학자, 지역주민, 도의원 등 다양한 이들이 참여하고 있다. 특히 산청모임은 매주 월요일 의료사협 관련한 내용을 학습하고 토론하는 학습회를 진행하며 창립의 핵심 세력으로 역할을 하고 있다.

산청의료사협은 아직 최종 사업장소를 확정하지 못했다. 여러 가지 조건을 타진하면서 논의 중인 장소가 산청 성심원이다. 프란치스코 수도회에서 운영하는 복지시설로 1959년에 한센인을 위한 시설로 만들어졌다. 현재는 일부 시설은 한센인이, 일부는 중증장애인, 일부는 지역노인을 위한 돌봄시설로 활용 중인 복지시설이다. 이곳의 유효공간을 활용하는 방안이 계속 논의 중이다.

<표7> 경남산청의료복지사회적협동조합 준비위원회 회의록 정리

일시 및 장소	참가자	안건	결정사항
2/18(목) 진주아이쿱 생협교육장	김명철, 김홍익, 변도희 박인자, 박보현, 신관수 이영실, 양혜련, 정원각 황재홍 (10명)	-보고 :순천, 홍성, 대전민들레의료사협 방문후기 -안건토의 ①준비위원회구성 :준비위원장- 김명철 원장 간사- 황재홍 준비위원 - 30~50명의 지역별구성	-준비위원회구성 위원장:김명철 간사:황재홍 -의료사협연합회 창업팀 지원사업에 응모

		지역책-(진주: 신관수, 창원: 정원각, 다른 지역은 추후 선정) ②의료사협연합회 창업팀 지원사업에 지원기로 하다. -차기회의 결정(3/25)	
3/25(목) 경남사회적 경제통합 지원센터 교육장	곽유영,김명철,김은영 신관수,정원각,황재홍	-안건토의 ①성심원 방문예정(4/1 또는 4/4) :이영실, 박우범 의원 함께 방문 제안 ②조합원 모집 등 지역 내 분위기 활성화 방안 모색 :목마데이 부활 :SNS(목화장터,지속가능발전산청네트워크 등) :준비위원회의 인적 네트워크 활용하여 설명과 안내로 공감대 확장해야 :준비사항-가입신청서, 리플렛 등 제작 ③일정점검 ④명칭변경논의 ⑤준비위원회 구성 ⑥기타 논의사항 :출자금-고유번호증 통장 발급 후 조합원 모집과 함께 진행 :정관- 표준 정관을 활용 :홈페이지 운영 등	-경남산청의료복지사회적협동조합(가칭) 준비위원회 출범식
4/21(수) 진주아이쿱 생협교육장	곽유영,김명철,김은영 김형태,박미영,박인자 백은숙,이영실,정원각 정유리,황재홍,허정현 박준영(멘토) (13명)	-전차회의 점검 -안건토의 ①명칭 최종확정 ②지역 발기인대회 점검 ③준비위원 모임 필요 ④준비위원회 역량 강화 필요성 -차기회의 결정(5/20)	-명칭확정:경남산청의료복지사회적협동조합
5/20(목) 진주아이쿱 생협교육장	곽유영,김명철,김은영 노숙경,박인자,백은숙 서와,신관수,신현재 장상훈,정원각,하루 허정현,황재홍 박준영(멘토) (15명)	-특강:박준영 전원주의료사협이사장, 경남산청의료사협멘토 -전차회의 점검 -진행상황 공유 -안건토의 ①발기인대회점검 :창원발기인대회점검 ②창립일 10월 9일 성심원 확정 ③기타논의 :간사활동비, 차기회의 특강 -차기회의 결정(6/10)	-발기인대회일정확정 ①창원:6/30오후7시.창원도우누리(담당:정원각) ②진주:7/19 진주아이쿱생협,(담당:신관수) ③산청:8/28.4시 성심원성당(예정)(담당:황재홍) -간사활동비30만

			원 지급결정. 대표의 교통비등 지원
6/9(목) 진주아이쿱 생협교육장	고명정,김명철,김소형 김은영,김태진,노경환 노순자,박인자,서지은 신관수,진은주,하진호 (12명)	-특강: 김명철 준비위원장 (나는 왜 의료사협을 하려고 하는가?) -진행상황 공유 -안전토의 ①운영위원회 구성 ②정관위원회 구성 -차기회의 결정(7/8)	-운영위원회:각 지역위원을 포함해 구성 -정관위원회:대표단과 정원각센터장에게 기초안 마련 요청

2. 경남산청의료사협 창업그룹 특성 연구

1) 혁신성(innovation)

혁신은 낡은 것을 고쳐 새롭게 하는 것이다. 혁신성은 현재 존재하는 기술의 새로운 결합 그리고 새로운 지역으로의 조직 활동의 확산을 통한 내부의 창조 그리고 새로운 프로그램, 서비스, 과정, 혹은 조직의 산출 등으로 정의될 수 있다(Schumpeter, 1947; Lumpkin & Dees, 1996). 혁신성은 모든 사회적 기업가정신과 밀접하게 연결되어 있다. 혁신성은 새로운 방법 혹은 아이디어로 제품을 만들거나 조직 혹은 기업의 변화를 촉진하는 것이다.

이미 25개의 의료사협이 존재하지만, 새롭게 만들어지는 의료사협은 그 자체로 혁신적이다. 기존에 그 지역에는 존재하지 않았던 새로운 의료조직이 생기는 것이고, 이제껏 경험하지 못했던 서비스를 제공해 사람들의 삶을 나은 방향으로 이끌게 된다. 현재 산청군은 군의료원 1개, 요양병원 1개, 의원 13개, 치과 6개, 한의원 14개소의 의료기관이 있다.(산청보건의료원 홈페이지. 2021.6.14. 기준) 그러나 의료원 말고는 입원실 있는 병원이 없을 정도로 열악한 의료환경에 처해 있다. 치료가 부담스러울 경우 진주로 갈 것을 권유하는 분위기가 만연해있다고 한다. 이런 의료현실이 의료사협을 촉진하는 계기가 되었다. 여기에 사회적협동조합이라는 방식으로 의료를 소비하는 것도 참신한 일이다. 병원과 환자 사이가 권력관계가 아니라 동등한 조합원이면서 조합의 이용자와 제공자가 되는 관계는 새로운 경험을 불러오게 될 것이다.

산청의 문제는 병원이 영리성만 추구한다는 것이에요. 여기 오는 의사는 대부분 잠시 머물렀다 가는 사람이 대부분이에요. 친절하지 않고 설명을 자세히 해주지도 않아요. 의료사협이 만들어져서 전문적 치료도 중요하지만 믿을 수 있는 의사가 정확한 설명을 해주면 좋겠어요. 생활 속에서 할 일을 무엇인지 알려주는 친절한 의사가 필요합니다. 믿을 수 있는 상담을 해주는 담당 의사가 있으면 좋겠어요. (참여자 B)

의료사협은 주치의 개념을 갖고 왕진을 가는 것이 의사 일이에요. 아프기 전에 예방의료를 하겠다는 것인데 환자가 너무 많으면 서비스를 하기 어려워지지 않을까

생각됩니다. 처음에 어렵더라도 환자 개인에게 주치의가 되어야 한다고 생각해요. 조합원들이 가족의 상태에 대해서도 질문하면 충분히 설명해줘야 하고 그러려면 시간이 많이 필요합니다. 필요한 병원이나 대체의학 등 환자에게 맞는 방법을 알려줘야 한다고 생각하고, 왕진을 다니려고 생각하고 있어요. (참여자 A)

협동조합 방식으로 하는 게 맞다는 생각이 들어요. 그리고 핵심은 결국 조합원들의 참여, 그리고 같이 이끌어가는 게 중요한 거 같습니다. 몇몇 간부가 이끌어 가는 것도 아니고 결국은 조합원의 참여 속에서 일이 이루어져야 하고, 그래서 교육도 중요한 거 같구요. (참여자 D)

산청이라는 곳은 공공의료가 거의 없는 상태고 조금만 큰 병이 나면 무조건 진주로 나가야 하는 상황이에요. 또 제가 동네 어르신들을 봤는데 병원에서는 매일 물리치료를 오라고 하는데 차편도 차비도 마땅치 않은 분들이 대부분이에요. 이런 부분을 어떻게 해결할 수 있을까 생각했었는데 의료사협을 통해 이런 꿈을 현실로 만들어지고 가고 싶어 함께하게 되었습니다. (참여자 C)

2) 위험감수성(risk-taking)

위험감수성은 사회적기업 관련 창업에 실패의 가능성이 크다는 것을 인식하는 것을 의미한다. 위험감수라는 개념은 새로운 아이디어나 창의적인 대안 등을 만들어 내거나 실행시키는 과정에 기꺼이 시간, 형평성, 재정적 자원 등의 기준에 의한 인지된 위험을 기꺼이 받아들이는 것과 관련이 있다 (Kuratko & Hodgetts, 2004).

산청의료사협 창업그룹에서 협동조합에 대한 경험을 가진 사람은 없다. 의료진은 핵심인물인 한의사가 있긴 하지만 지역에서 한의원을 운영해온 경우로 별다른 기반 없이 개인 한의원을 운영해왔다. 지역민 수도 적고, 다른 경험도 없는 상태에서 의료처럼 자본 집약적인 산업을 중심으로 의료사협을 만든다는 것은 무모해 보일 수 있다. 그러나 이들은 실패를 두려워하지 않으며, 그것이 지역사회에 긍정적 영향을 줄 것을 믿으며 창립을 준비하고 있다. 위험을 피하기보다는 맞서려는 태도가 엿보인다.

산청에는 협동조합의 역사가 없습니다. 하나씩 배우면서 창립까지 가려니 시간도 없고 부담도 큼니다. 병원 운영도 마찬가지로 경험이 없고요. 주변에 걱정하는 사람도 많습니다. 그래도 최소한 의료사협의 틀은 잡아야겠다고 생각하고 있어요. 청년들이 돌아올 수 있는 양질의 일자리가 많이 만들어졌으면 좋겠다는 바람을 가지고 있습니다. (참여자 C)

주변에서 아프면 진주로 가면 되지 뭐 때문에 이러느냐는 얘기를 합니다. 아프면 진주로 가는 게 당연시되어 있어요. 이런 사람들을 설득해 나가는 것이 어려울 거 같아요. 아이 학교 학부모나 젊은 분들을 설득해 보려고 생각하고 있어요. 사람들

을 만나서 설명을 해야 하는데 코로나 때문에 어렵네요. 건강강좌 등을 열어서 참석한 사람들과는 차분히 이야기해보면서 의료사협 이야기를 해볼 생각이에요. 어렵지만 해볼 가치가 충분하다고 생각합니다. (참여자 B)

어차피 창조적인 일을 하는 사람은 소수자라서 저는 이것을 창조적 소수자라고 불러요. 자본주의 사회에서 살고 있으면 이런 자본주의적인 모순 상황을 극복하고 싶은 사람은 나타나는 거고. 그 사람들은 약간의 저항을 감수해야 하기 때문에 소수자일 수밖에 없는 거지요. 그래서 우리는 자랑스러운 창조적 소수자라고 생각할 수밖에 없다는 생각이 들어요. (참여자 A)

3)진취성(proactiveness)

진취성은 상대 조직들이 새로운 프로그램, 서비스 혹은 정책들을 수행하기 이전에 실행함으로써 미래에 우월적 지위를 차지하는 것을 의미한다(Schumpeter, 1947; Lumpkin & Dees, 1996). 사회적 기업가들이 리더십을 발휘할 때 기존의 제도적 규범 혹은 관념 등을 깨고 새로운 사업을 시도하기 위해서는 진취성이 요구된다. 이와 같은 진취성을 가진 사회적기업가인 리더들은 변화의 대리인으로서 활동한다. 진취성은 사회적 기업가들에게는 필수적인 요소이다. 산청의료사협 창업그룹은 산청지역의 의료현실을 타파하고, 건강한 마을 만들기를 위해 적극적으로 나서고 있다. 산청의료사협에 관한 논의가 본격적으로 시작된 지 1년 만에 창립을 바라보고 있다.

작년 9월쯤에 경남사회적경제통합지원센터 정원각센터장을 만나서 의료사협 이야기를 나누게 되었어요. 일정과 청사진을 들려주더라구요. 그 얘기를 현재 산청준비위원 4명이 들었고, 그림 한번 해보자고 이야기했어요. 목화장터 밴드에 올리고 사람들을 모으면서 준비위원회를 구성했어요. 그런 게 어느덧 여기까지 오게 된 겁니다. 처음엔 부정적이고 막막한 생각도 들었어요. 그래서 직접 의료사협을 찾아다니기 시작했고 순천, 홍성, 대전, 시흥을 다니면서 그림이 조금 명확해졌습니다. 특히 마을 살리기는 우리 현실하고 딱 맞는다고 보였어요. 제가 했던 여러 활동이 이것을 할 수 있는 힘이라는 생각했습니다. (참여자 A)

시간이 너무 빨리 갑니다. 본격적으로 사람도 만나고 조합원 모집에 신경을 써야 할 거 같습니다. 10월 창립까지 잘 가는 게 중요하지요. 조직의 정관, 규약 등도 챙기고 교육도 진행하고요. (참여자 C)

창원에서는 그전부터 의료사협에 대한 공부를 하고 있었어요. 산청의료사협 이야기가 진행되고 준비위원회가 만들어지고 어느덧 창립을 바라보게 되었네요. 의료사협은 사회적 가치를 잘 드러낼 수 있는 분야라고 생각해요. 산청의료사협이 잘 창립되고 경남 다른 지역으로도 확산될 수 있기를 바랍니다. (참여자 E)

4) 사회적 목적(social mission)

사회적 목적은 가장 분명하고도 핵심적인 개념으로서 사회적기업가들이 주어진 사회적 환경에서 변화를 주도하는 주체로서 고려해야 하는 핵심적인 가치다. 사회적 목적에는 개인적 혹은 사적인 가치들이 아니라 사회적 가치(Social Value)를 창출하고 유지하는 요소가 포함되어야 한다(Peredo& McLean, 2006). 사회적 기업가들은 기본적으로 변혁적 성격을 가지며 일상적인 조직을 역동적이고 창의적인 것으로 변화시키는 역할을 한다. 사회적기업가 혹은 사회적기업가정신의 사회적 목적은 중요한 이해당사자들을 참여하게 하는데 필수불가결한 요소가 되게 한다(Leadbeater, 1997).

산청의료사협 창업그룹은 그동안 다양한 지역사회 활동을 통해 지역사회의 발전에 기여에 온 경험이 있다. 이들은 지역민과 소외계층을 돌보고, 일자리를 만드는 등 사회적협동조합의 역할과 책임을 다할 준비를 해나가고 있다.

이곳으로 귀농을 했는데 지방에 내려오면서 의료에 대한 걱정이 많았습니다. 내 가족과 나의 건강을 위해 찾아가서 이야기 나눌 수 있는 사람이 있다는 게 좋습니다. 의료사협이 산청에서 그런 역할 해주면 좋겠어요. 지역사회의 취약계층을 도와 주었으면 좋겠습니다. (참여자 C)

20년 전에 산청에 이사 오면서 성심원에서 봉사활동을 시작했구요. 그 어르신들과 내 마지막 생을 보내야겠다 생각도 많이 했어요. 돈 안 받는 의료행위를 하고 싶었어요. 건강한 마을 만들기는 물론 지역사회를 위해 할 일이 많다고 봅니다. 청소년 공간, 장애인 시설, 환경보호, 외국인 노동자 문제까지. 지역에서 우리가 사회적협동조합으로서 해야 할 일들이 많다고 생각하고 적극적으로 하려고 합니다. (참여자 A)

의료사협 안에서 지친 몸과 마음을 기댈 수 있는 존재, 비밀 수 있는 언덕이 되고 싶어요. 조합원 활동을 만들고, 사람들을 만나고 챙기는 역할을 하려고 합니다. 그동안 산청에서 아동이나 청소년을 위한 활동가로 살아왔던 경험을 살려 의료사협과 산청지역 활동에 힘이 되고 싶습니다. (참여자 B)

5)공동체 정신(sense of community)

공동체 정신을 조직 구성원이 느끼는 소속감, 구성원들이 다른 구성원들과 조직에 서로 중요하게 인식된다는 느낌, 그리고 구성원들이 함께 헌신함으로써 그들의 욕구가 충족되리라는 믿음을 공유하는 것이라고 정의하고 있다(McMillan and Chavis, 1986: 9). 공동체 정신을 네 가지 구성요소로 구분하고 있는데, 구성원 자격, 영향력, 욕구의 충족과 통합, 그리고 정서적 유대의 공유가 그것이다.

산청의료사협 창업그룹은 산청지역에서 함께 「목화장터」라는 지역 플리마켓, 지속가능발전

협의회등 지역 시민들과 함께하는 커뮤니티를 운영해왔고 이것이 현재의 기반이 되고 있다. 목화장터는 7년 전부터 운영해왔는데 현재 밴드 회원이 2,700여 명에 이른다. 그리고 지속가능발전협의회도 100여명 정도가 결합 되어 커뮤니티를 형성하고 있다. 오랫동안 관계를 맺어온 지역민들의 결속력과 희생정신이 의료사협의 기반이 되고 있다. 특히 창립을 주도하는 한의사는 지역사회에 적극 관여해 왔고 오랫동안 봉사도 해온 경력으로 중심 역할을 하고 있다. 산청의료사협을 위한 구성원들의 헌신과 노력은 공동체 정신의 발현이며, 사회적기업가정신의 특성으로 보인다.

어릴 때부터 공동체에 관심이 많았어요. 현재는 40년 전에 모였던 사람들과 마을을 만들어서 살고 있는데 개인을 넘어서 좀 더 큰 공동체가 됐으면 좋겠다고 생각했어요. 산청을 중심으로 하다보니 제 직업도 그렇고 의료와 관련된 게 좋겠다 싶었어요. 목화장터, 농민회, 평화의 소녀상 만들 때 인연을 맺은 분들도 있고요. 군수 선거할 때 모여서 지속가능발전협의회도 만들었구요. 조기축구회, 합창단 등 많은 지역 모임들을 해왔습니다. 이런 분들이 계셔서 의료사협도 가능한 것입니다. (참여자 A)

지역사회의 취약계층을 도와주었으면 좋겠고 젊은이들을 위한 일자리가 만들어지면 좋겠습니다. 사람들을 만나고 조합원을 모집하면서 계획대로 잘 될 수 있도록 노력해야지요. 시민단체는 아니지만 지금까지 우리가 산청에서 해 온 활동이 의료사협을 가능하게 한다고 봅니다. (참여자 C)

의료사협이 지역공동체의 중심이 될 수 있으면 좋겠어요. 결국은 사람, 몸, 모든 것이 연결되어 있다고 생각합니다. 몸과 마음과 지역사회가 모두 건강해야 하지요. 너무 욕심내지 말고 하나씩 만들어가면 좋겠습니다. 지역을 보고 멀리 가면 좋겠어요. (참여자 D)

저는 산청만의 의료사협을 만드는 꿈을 함께 꿀 수 있다는 게 너무 감동적이에요. 가슴이 뛰어요. 문제도 있을 수 있지만 서로 잘 연결되어 있고, 좋은 경험들도 있고 하니 잘될거라고 믿어요. 정말 최고의 진짜 멋진 공동체가 될 거라는 희망이 있습니다. (산청학습회 참여자 G)

처음 이야기를 들었을 때는 있을 수 없는 일이라고 생각했어요. 몸이 아파도 즐겁고 기쁠 수가 있고, 아프지 않은데도 슬프고 외롭고 아플 때가 많았거든요. 내가 몸이 아프고 기분이 안 좋고 우울해도 옆에 기분 좋은 사람이 있으면 그거 때문에 살아갈 수 있게 되지요. 의료사협 만드는 일이 이렇게 진행된다는 게 놀라워요. 이런 공간 자체가 치유라고 생각해요. 너무 좋습니다. (산청학습회 참여자 H)

VI. 결론 및 경남산청의료사협의 성공을 위한 제언

1. 결론

경남산청의료사협은 경남 산청을 중심으로 지역주민과 의료인이 협동하여 지역주민이 스스로 건강을 지키고, 지역 사회적약자의 건강과 돌봄을 실천한다는 비전으로 출발하였다. 한국사회적기업진흥원과 한국의료복지사협연합회의 창업 지원을 받아 비전의 실현을 위한 창립 준비가 진행되고 있다. 본 연구는 창립을 준비하는 핵심 그룹을 중심으로 초기 창업그룹의 사회적기업가정신 특성을 알아보았다. 선행연구 및 인터뷰를 통해 경남산청의료사협 창업그룹은 혁신성(innovation), 위험감수성(risk-taking), 진취성(proactiveness), 사회적 목적(social mission), 공동체 정신(sense of community)의 사회적기업가정신을 가지고 있음이 밝혀졌다.

사회적기업가정신은 사회적기업이 경제성을 지키면서 조직의 지속가능성을 동시에 가질 수 있도록 하는 요소들 중에서 가장 핵심적인 성과요인으로 연구되어왔다(정선희 조상미, 2018). 의료사협은 사회적협동조합으로서의 공익적 성격, 지역주민과 함께하는 공동체적 지향성, 의료라는 전문화된 영역이 결합된 중층적인 조직이다. 의료행위를 하는 공적인 조직이면서도 의료행위 이상의 사회적 활동과 협력이 중요하다. 의료사협 창립을 준비하는 경남 산청은 지방 소도시라는 분명한 지역적 한계를 가지고 있다. 따라서 산청의료사협의 창립과 지속가능 경영은 쉬운 일이 아니다. 하지만 경남산청의료사협 창업그룹은 의료사협을 만들겠다는 굳건한 의지, 예상되는 어려움을 돌파할 수 있다는 믿음, 건강한 마을 만들기를 실천하겠다는 열정, 거기에 오랜시간 동안 함께 지역문제를 해결하고 고민해온 신뢰의 경험을 통해 난관을 극복해가고 한다. 사회적기업가정신의 구성요소인 혁신성, 위험감수성, 진취성, 사회적 목적 추구, 공동체 정신이라는 요소가 유기적으로 작동하며 의료사협 창립을 준비하고 있다. 현재 의료사협 창립에 필요한 500명 발기인과 1억원 출자금 모금이 진행 중이며, 총회 및 이사회를 위한 워크숍, 발기인대회 등이 진행되고 있다.

사회적기업은 사회적 가치 구현과 경제적 성과라는 이중적 목표를 실현하면서 지속가능 경영을 해야 한다. 이를 위해 사회적기업의 리더는 혁신적이며 전략적인 리더십과 생존을 위한 경영 전략을 세워야 한다. 사회적기업가정신은 이런 변화와 혁신을 이끄는 원동력이라 할 수 있다. 경남산청의료사협 창업그룹이 가지고 있는 사회적기업가정신도 창립과 지속가능한 경영을 위한 밑거름이 될 것이다. 사회적기업가정신의 매개효과를 중심으로 하이브리드 요인이 사회적기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 보면, '재정적 성과', '전략과 기획', '생산성과 효율성', '투자자와 주주'와 관련된 하이브리드(상업적 논리)요인만으로는 사회적기업 성과를 창출하기 힘들고 사회적 목적을 포함하고 있는 사회적기업가정신을 매개로 해야 가능하다. 사회적기업가정신이 하이브리드 요인과 성과 사이에 중요한 역할을 한다는 점을 보여주는 것이다(정선희 조상미, 2018).

2. 경남산청의료사협 성공을 위한 제언

경남산청의료사협 창업그룹은 사회적기업가정신을 바탕으로 산적한 과제들을 풀어가고 있다. 선행연구를 통해 산청의료사협의 성공적인 창립과 지속가능성을 위해 필요한 사항들을 살펴보았다. 의료복지사회적협동조합에서 비재무요인이 재무성과에 미치는 영향을 BSC 기법을 중심으로 연구한 논문에서 따르면, 의료사협은 그 목적과 가치, 의료 공공성을 달성하기 위해 다양한 역량들이 필요한데, 의료사협은 내부 역량을 강화하고 이해관계자들을 관리하는 것이 그들의 재무성과를 향상시키는 데 도움이 될 수 있을 것으로 보았다(임현목 서진선 최우석, 2018). 의료사협의 제도적 운영방침은 의료사협이 사회적 돌봄 활동을 진행할수록 재정적 악화로 이어지는 구조였다. 정작 지역에서 오랫동안 지역의 소외계층을 대상으로 건강 돌봄을 실천해 온 의료사협들은 영업이익 및 당기순이익에서 적자이거나 없는 것으로 나타났다. 이러한 폐단을 해결하고 의료사협이 보건의료의 대안 가능성을 확보하기 위해서는 상생협력 모델을 도입할 필요가 있겠다(박해린, 2020). 사회적기업으로서 의료사협 성공은 의료사협의 목적이 시민사회 운동의 성격보다는 주민이 원하는 지역사회복지 성격을 가졌을 때 조합원 규모가 확대된다. 의료사협이 제공하는 서비스가 지역주민들의 건강한 삶을 위한 의료서비스와 사회복지서비스를 제공하는 것이기 때문에 시민운동보다는 사회복지서비스를 제공하는 것이 조합원의 요구와 의료사협이 제공하는 서비스와 합치되기 때문에 조합원달성에 효과적이다(김재엽, 2017).

의료사협은 사회적 가치를 중요시하면서 약자들을 돌보기 때문에 경제적 어려움을 겪는 경우가 많다. 다양한 이해당사자들이 모여있기 때문에 거버넌스 비용이 많이 들기도 한다. 그러나 지역 돌봄과 의료의 주체로서 거래비용 및 정보비대칭성을 줄이며 신뢰의 사회적 자본을 만들어 나가는 창구로 인간 중심의 지역공동체를 만들 수 있는 중요한 대안이자 실천 방식이다.

산청의료사협은 자신의 비전과 목표를 분명히 하고 복지와 돌봄의 주체로서 역할을 해나가야 할 것이다. 지역 소도시에서 의료사협을 시도하는 자체가 도전이며 혁신이라고 할 수 있다. 산청 지역의 특색에 맞는 목표와 비즈니스 모델로 지속가능성을 높여나가야 하겠다. 현재 산청의료사협을 알리는 교육, 홍보 활동도 진행되고 있는데 이를 더욱 세분화하고 확대하여 의료사협을 알리고, 조합원 및 관계자들의 인식향상에 나서야 한다. 의료사협 자체가 낯선 영역이기에 지역민들과 밀접하게 접촉하면서 외연을 넓혀나가는 것이 건강한 마을 만들기의 시작이 될 것이다.

안산의료사협 의료진으로 있는 인터뷰 참여자 F는 의료사협 운영을 위해 규모의 경제가 실현되어야 하고, 그러기 위해서는 경영 마인드가 중요함을 지적한다. “누가 특정한 사람이 이득을 취하는 게 아니기 때문에 공공적이고 좋은데 요양원이든 병원이든 잘 운영하려면 규모의 경제를 생각해 조합원도 늘이고 이익을 내는 방법도 고민해야 해요. 환자가 와서 후자를 내야 시설도 넓힐 수 있고, 다양한 지원도 가능한 거잖아요. 조합을 잘 운영하는 여러 활동과 함께 경영적인 측면도 꼭 고려하시면 좋겠어요.”

경남산청의료사협은 경남 최초의 의료사협으로써 많은 기대와 우려를 모으고 있다. 지방 소도시의 의료사협으로 풀어가야 할 난제도 적지 않은 상황이다. 그러나 창조적 소수자가 되기를 마다하지 않고, 남은 생을 봉사에 마치고겠다는 의료진과 의료사협 생각 만해도 가슴이 뻥뻥하는 준비 위원들이 있기에 창립과 성공의 꿈은 이루어질 수 있을 것이다. 산청의료사협의 성공적인 창립으로 지역에 모범을 보이고, 산청 지역사회 돌봄과 복지의 전환점이 되기를 기대한다.

참 고 문 헌

- 김수영 (2015), 혼종조직으로서의 사회적 기업: 국가 시장 시민사회의 조직 내 충돌과 대응방식을 중심으로, 한국사회정책, 22(1), 345-379.
- 김수한 (2018), 창립멤버 구성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향, 노동연구, 36, 77-113.
- 김재엽 (2017), 의료사회협 성공의 원인과 과정분석: 안성·인천·안산 의료사회협을 대상으로, 지역사회연구, 26, 1-51.
- 김태영 (2012), 사회적기업의 지속가능성과 공동체 정신, 도시행정학보, 25(3), 31-64.
- 남춘호 (2020), 지역사회 통합돌봄 서비스 도입에 따른 의료사회협의 역할 분석: 사회적 자본의 측면에서, 한국지방정부학회 학술대회자료집, 523-541.
- 노대명 (2007), 한국 사회적경제(Social Economy)의 현황과 과제: 사회적경제의 정착과정을 중심으로, 시민사회와 NGO, 5(2), 35-71.
- 박혜린 (2020), 보건의서비스의 대안으로 의료복지사회적협동조합 재정안정화 방안모색에 관한 연구, 지역사회연구, 8, 81-101.
- 배귀희 (2011), 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)개념 구성에 관한 연구: 구조방정식 모형을 중심으로, 한국정책과학학회보, 제15권(2), 199-227.
- 이용탁 (2009), 사회적 기업가정신에 관한 이론적 고찰, 「사회적 기업연구」, 2(2), 5-28.
- 임현목, 서진선, 최우석 (2018), 의료복지사회적협동조합에서 비재무요인이 재무성과에 미치는 영향: BSC 기법을 중심으로, 사회적기업연구, 10(2), 61-92.
- 장성희 (2012), 창업가의 특성, 환경적 특성과 사회적 기업가정신이 사회적 기업의 성과에 영향을 미치는 요인, 경영연구, 27(3), 223-245.
- 장선희, 조상미 (2018), 하이브리드 요인이 사회적기업 성과에 미치는 영향: 사회적기업가 정신의 매개효과를 중심으로, 사회적가치와 기업연구, 11(3), 125-161.
- 조혜정, 김미리 (2020), 창업자의 개인적 특성과 사회적기업가정신이 사회적기업 창업의도에 미치는 영향, 벤처창업연구, 15(5), 157-174.
- Alter, K., (2007), Social Enterprise Typology Ch.2 'Social enterprise in context' 13-22.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006), Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, Entrepreneurship Theory and Practice, 30(1):1-22.
- McMillan and Chavis (1986), Sense of Community: A Definition and Theory, Journal of Community Psychology, 14(1), 6-23.
- Dees, J. G. (1998a), Enterprising Nonprofits, Harvard Business Review, 76(1): 54-66.
- Dees, J. G., Economy, P., & Emerson, J. (2001), Enterprising Nonprofits; A Toolkit for Social Entrepreneurs, New York: John Wiley and Son.
- Defourny, J. & Nyssens, M.(2008), Social enterprise in Europe: recent trends and developments, Social Enterprise Journal, 4(3), 202-228.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. (2004), Entrepreneurship: Theory, Process, Practice. Mason, Western College Publishers.
- Leadbeater, C. (1997), The Rise of the Social Entrepreneur. London: Demos Complex Relationships

- between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support, *European Journal of Marketing*, 39, 1132-1150.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Prabhu, G. N. (1998), Social Entrepreneurial Management, *Leadership in Management*, www.mcb.co.uk/services/conferenc/sept98/lim/paper_a2.ht
- Peredo, A. M. & McLean, M. (2006), Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept, *Journal of World Business*, 41(4), 56-65.
- Roberts, D., & Woods, C. (2005), Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship, *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45-51.
- Schumpeter, J. A. (1947), The Creative Response in Economic History, *The Journal of Economic History*, 7(2), 149-159.
- Schumpeter, J. A. (1950), *Capitalism, Socialism, and Democracy* 3rd edition, New York: Harper and Row.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J. & Carnegie, K. (2003), Social Entrepreneurship: Toward Conceptualization, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.
- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005), An Empirical Examination of the Complex Relationships between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support, *European Journal of Marketing*, 39, 1132-1150.
- Weerawardena, J. and Sullivan Mort, G., (2006), Investigation Social Entrepreneurship: a Multidimensional Model, *Journal of World Business*, 41, 21-35.

논문접수일 : 2021년 2월 15일
심사완료일 : 2022년 2월 14일
게재확정일 : 2022년 2월 18일

공공기관과 사회적 경제조직 간의 파트너십 모델 사례로 본 사회적경제 활성화

안상준*

국문요약

현 정부 100대 국정과제의 하나인 ‘공공기관의 사회적 가치 실현’은 공공기관이 인권, 안전, 환경, 양질의 일자리 등 사회적 가치를 실현하도록 권고한다. 특히 2019년부터 공공기관 경영평가에 사회적 가치 실현을 중요한 평가항목으로 넣고 있다. 국가정책의 변화는 공공기관이 사회적 가치 실현에 나서는 촉매제가 되었다. 반면 공공기관은 정작 사회적 가치 개념 이해 부족과 실현 방안에 대한 구체적인 해법 모색에 어려움을 겪고 있다. 이런 어려움 속에서도 공공기관의 사회적 가치 실현과 사회적경제 활성화에 대한 노력은 다양하고 구체적인 사례로 나타나고 있다. 수혜자에 대한 직접적 지원 사례는 물론 제3자를 활용한 간접적 지원 사례 등 다양한 사례로 실현되고 있으며, 이와 같은 공공기관의 사회적 가치 실현은 곧 사회적경제 활성화에 기여한다. 그럼에도 공공기관의 사회적경제 활성화 노력은 여전히 미흡해 보인다. 공공 섹터와 시민사회 섹터 그리고 시장 섹터의 오버랩 위치에 형성되어 있는 사회적경제 영역은 3개 섹터 간 밀접한 상호 네트워크가 이루어질 때 더욱 확장될 수 있다. 특히 안정적인 조직구조와 재정을 확보하고 있는 공공섹터의 역할은 사회적경제 영역 활성화에 직접적인 영향을 미친다. 사회적경제 활성화의 직접적인 주체로서 공공기관이 해야 할 역할이 부각될수록 공공기관과 민간 사회적경제 조직과의 네트워킹은 증가하고 이는 곧 일방에 대한 단순한 지원 단계를 넘어 상호 간 협력과 파트너십 단계로 발전한다. 공공기관과 사회적경제 조직 간 파트너십 모델의 성공은 여전히 미흡한 공공기관의 사회적경제 활성화 노력을 보완할 수 있다. 본 연구는 공공기관의 사회적 책임과 사회적 가치 실현의 구체적 사례로서 공공기관과 사회적경제 조직 간의 파트너십 사례인 ‘인천지역 사회적경제 활성화 공동기금(I-SEIF)’의 구축 배경과 진행 과정 및 성과를 살펴보고 이를 통해서 동 사례가 시사하는 공공기관의 사회적 가치 실현의 평가와 의미, 나아가 사회적 경제 활성화의 바람직한 발전방안을 제시한다.

주요어 : 공공기관의 사회적 책임, I-SEIF, 사회적 경제 활성화, 파트너십

* 수도권매립지관리공사, 경영본부장, gardino@hanmail.net

Revitalization of the social economy as an example of a partnership model between public institutions and social economy organizations

Ahn, Sangjoon**

Abstract

One of the top 100 national tasks of the current government, "realization of social values of public institutions" recommends public institutions to actively realize social values such as human rights, safety, environment, and quality jobs. Since 2019, the realization of social values has been included as an important criteria in the management evaluation of public institutions. Such changes in the national policy have become a catalyst for public institutions to actively realize social values. On the other hand, public institutions have difficult time finding solutions to set plans to realize social goals, and lack understanding of the concept of social values. Despite these difficulties, public institutions' efforts to realize social values and revitalize the social economy are expanding including direct support for beneficiaries as well as indirect support cases using third parties. The social economic areas formed in overlapping positions between the public sector, the civil society sector, and the market sector can be further expanded when close mutual networks are formed between the three sectors. In particular, the role of public sectors with stable organizational structures and financing power can directly impact on the expansion of the social economy sector. The success of the partnership model between public institutions and social economy organizations can complement public institutions' efforts to revitalize the social economy. As a specific example of the realization of social responsibility and social value of public institutions, this study examines the background, progress, and performance of the 'Incheon Social Economy Impact Fund (I-SEIF)' model of partnerships between public institutions and social economy organizations.

Key words : public institutions, CSR, I-SEIF, social economy, partnership

** SUDOKWON Landfill Site Management Corp., Managing Director, gardino@hanmail.net

I. 서 론

1. 연구의 배경

최근 들어 공공기관이 사회적 가치 실현에 대한 관심을 높이고 있는 이유에는 현 정부의 사회적 경제 부흥정책이 큰 몫을 차지하고 있다. 문재인 정부 출범 후 제시된 ‘100대 국정과제’ 중 하나인 ‘공공기관의 사회적 가치 실현’은 공공기관이 인권, 안전, 환경 및 양질의 일자리 등 사회적 가치를 적극 실현하도록 권장하고 있다. 특히 2019년부터는 소극적 권장을 넘어서 사회적 가치를 반영한 공공기관 경영평가를 함으로써 실질적인 과제실행을 유도하고 있다.

이런 외부적 환경의 변화로 인해 현재 많은 공공기관이 사회적 가치의 실체적 실현을 다양한 방법으로 이행하려고 노력하고 있으며 과거 어느 정부 때와 달리 사회적 가치 실현을 공공기관 연중사업으로 선정하여 예산을 편성하고 담당 부서를 지정하여 적극적이며 공격적으로 실천하고 있다. 하지만 정부나 지방자치단체, 공공기관 등 이른바 공적영역의 주체들에게 있어 ‘사회적 경제’라는 화두는 아직도 낮이 익지 않은 생소한 주제가 틀림없다. 다시 말해 ‘사회적 경제’와 ‘사회적 가치’에 대한 근본적인 이해가 현저하게 부족한 것이 현실이며 이에 따라 공공기관의 기관 평가 항목에 편입됨으로써 생겨난 사회적 가치 실현의 구체적 실행방안에 대한 현실적 고민에 직면하고 있다. 물론 지방자치단체를 필두로 한 많은 공공기관에서 기업의 사회적 책임(CSR ; Corporate Social Responsibility)을 다하기 위해 사회적 경제조직에 대한 지원정책으로 우선구매, 공공 구매 등 어느 정도의 사회적 책임 조달을 이루어내고는 있었지만, 이제는 공공기관의 일선 담당자들에게는 달라진 정부 정책의 충실 수행이라는 책임이 더해졌고 다양한 방법과 방식을 찾아내 사회적 책임을 달성해내야 하는 숙제를 떠안게 되었다.

2. 연구의 목적

공공기관은 설립목적이 공익의 실천이며 넓은 의미에서 공익의 실천이 곧 사회적 가치를 실현하는 것으로 가정한다면 공공기관은 이미 다양한 방법으로 사회적 가치를 실현해 오고 있다. 다만 그 실현 모델에 있어서 사회공헌활동이라는 개념을 크게 넘어서지 못했다. 사회적 경제 영역이 공공 섹터와 시민사회 섹터 그리고 시장 섹터의 오버랩에 위치한다고 볼 때 3개 섹터 간에 밀접한 상호 간의 네트워크는 필연적으로 발생하게 되며 이 네트워크의 활성화가 곧 사회적경제의 활성을 불러온다. 이런 측면에서 공공기관과 민간 사회적경제 조직과의 협업모델은 의미가 있다.

본 연구는 다양한 사회적 가치 실현 방안 중에서 공공기관과 사회적경제 조직 간의 파트너십 모델 사례로 인천지역에 소개하고 있는 3개 공공기관 - 수도권매립지관리공사, 인천항만공사, 한

국환경공단 - 이 공동으로 참여하는 ‘인천지역 사회적 경제 활성화 공동기금 (Incheon Social Economy Impact Fund : I-SEIF)’을 연구 대상으로 하여 그 성과와 의의를 평가하고 나아가 공공 기관의 사회적 가치 실현과 사회적 경제 활성을 위한 바람직한 발전 방안을 모색하는 데 목적이 있다.

II. 이론적 배경

1. 기업과 공공기관의 사회적 책임

모든 기업의 활동은 필연적으로 기업이 속하고 있는 사회에 영향을 미친다. 그러므로 기업은 사회의 목표와 가치에 맞는 기업활동을 하여야 한다. 다시 말해 기업의 활동이 사회 문제 해결에 기여해야 하며 그로 인해 사회가 더 나은 방향으로 발전해나가게 되고 사회의 발전이 곧 기업의 발전과 맥을 같이하여야 한다.

기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility)은 무엇일까. 윌리엄 워서(William Werther)와 데이비드 찬들러(David Chandler)는 2006년 ‘기업의 사회적 책임 전략(Strategic Corporate Social Responsibility)’이란 저서에서 ‘기업의 사회적 책임은 과정인 동시에 목표’라고 정의했다. 그들의 정의에 따르면 기업의 사회적 책임은 ‘기업 전략의 통합적인 요소’로 기업이 시장에 제품 또는 서비스를 전달하는 방식인 동시에 과정이라는 것이다. 나아가 기업의 사회적 책임은 기업이 기업과 관련된 이해 당사자들의 관심사를 중요하게 고려하고 다룸으로써 사회에서 기업 활동의 정당성을 유지하는 하나의 방식이며 기업 운영의 목표라고 정의하고 있다.

필립 코틀러(Philip Kotler)는 2006년 그의 저서 ‘기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)’에서 ‘기업이 재량을 가지고 자원을 동원하여 사회적 약자를 위해 행하는 일련의 노력’이라고 하며 기업의 사회적 책임의 중요성을 주장했다. 이는 1970년 밀턴 프리드먼(Milton Friedman)이 뉴욕타임즈 기고문에서 ‘기업의 사회적 책임은 이익을 증대시키는 것이다’라고 발표했던, 즉 기업은 오로지 주주의 이익을 극대화하기 위해 존재하는 것이라는 패러다임을 뒤집는 주장이다.

유럽연합(EU) 집행위원회는 기업의 사회적 책임은 ‘기업들이 자발적으로 그들의 사업 영역에서 이해관계자들의 사회적 그리고 환경적 관심사들을 수용해 적용함으로써 이해당사자들과 지속적인 상호작용을 이루는 것’이라고 정의했다. 즉, 유럽연합 집행위원회는 기업의 사회적 책임은 기업의 사업 관련 활동과 기업 이해 당사자들이 가지고 있는 관심사가 결합된 형태라고 정의하고 있는 것이다.

이런 주장과 정의는 기업의 모든 활동에 사회적인 책임을 중요한 기준으로 삼는 것이 기업의 성패에 중요한 영향을 미친다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 기업의 사회적 책임은 기업경영 활동에 매우 유익한 전략 중 하나가 되었으며 기업이 경영활동에 사회적인 책임을 반영하는 것이 순수하게 기업의 재정적인 이익뿐만 아니라 관련 이해 당사자들과 이들이 생활하는 사회조직에

긍정적인 영향을 미친다. 따라서 기업이 사회적 책임을 수행하기 위해 사회와 기업 이해 당사자들의 광범위한 고려사항들을 인식하고 경영활동이 그것들과 연관될 때 기업은 사회적 선(善)과 공공의 이익에 가장 잘 공헌할 수 있게 되는 것이다(최진봉, 2014).

공공기관의 경우는 어떨까. 우리나라에는 2019년 현재 339개의 공공기관이 지정되어 있다.¹⁾ 공공기관이란 ‘정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로서 일정 요건에 해당하여 기획재정부장관이 매년 지정한 기관을 의미한다.’²⁾ 또한 행정학 용어사전에서는 공공기관은 ‘개인의 이익이 아니라 공적인 이익을 목적으로 하는 기관’으로 국가 또는 지방자치 단체의 공무를 수행하는 관공서는 물론 공기업, 준정부 기관까지 포함하는 개념이다.³⁾ 공공기관의 정의와 법률규정에서 알 수 있듯이 공공기관은 공익을 위해 정부가 출연하여 설립하고 국가사무를 위임받아 수행하는 기관이다. 그러므로 공익을 실천한다는 점에서 당연히 사회적 책임의 비중이 일반 영리기업에 비해 더 높아질 수밖에 없다.

ISO26000은 2010년 국제표준화기구(ISO)가 제정한 사회적 책임(SR)에 대한 국제적 표준으로 사회적 책임 범위에 기업뿐만 아니라 정부나 일반조직도 포함해야 한다는 의미에서 기업(corporate)이라는 단어를 빼고 SR(Social Responsibility)이라는 용어를 사용하고 있다. 다시 말해 공공기관도 당연히 사회적 책임을 다하여야 한다는 의미다. ISO26000은 세계화에 따른 빈곤과 불평등에 대한 국제사회의 문제해결, 경제성장과 개발에 따른 지구환경 위기 대처 및 지속가능한 생존과 인류번영을 위한 새로운 패러다임의 요구에 따라 개발된 사회적 책임에 관한 국제표준으로서 정부와 공공기관의 인권, 노동, 환경, 공정, 상생, 소비자 보호, 지역사회 공헌 등 다양한 분야에서 사회적 책임을 다할 것을 요구하고 있다(황상규, 2013).

또한, 공공기관의 사회적 책임은 세계 여러 나라에서 시행되고 있는 공공부문의 조달(調達 procurement)정책에서도 찾아볼 수 있다. 사회책임조달(SRPP Socially Responsible Public Procurement)은 일반적으로 정부와 공공기관이 필요로 하는 재화 및 서비스 등을 구매하는 과정에서 정부가 고용, 사회통합, 환경 등 구매 활동의 사회적 영향을 고려하는 방식의 구매를 통칭한다. 사회책임 조달은 ‘공공 구매를 통한 사회적 가치 극대화’를 목표로 하고 있다.

미국의 경우는 중소기업을 대상으로 구체적인 구매 목표를 정하고 이를 달성하는 방식으로 제도를 구성하고 있으며⁴⁾, ‘사회약자 기업 공공 조달 우대제도: 제이비츠-와그너-오데이법(Javits Wagner-O'Day Act)’이란 구매관련법을 통해서 시각장애인을 포함한 중증장애인의 고용기회 확대를 유도하고 있다. 민관 거버넌스형 ‘공공조달 구매위원회’도 설치하여 맞춤형 공공 구매를 지원하고 있으며 공공 조달에서 장애인기업 생산품 및 서비스 용역을 우대하는 방식으로 장애인 고용을 촉진한다.

1) 공기업 36개, 준정부기관 93개, 기타공공기관 210개, 공공기관 경영정보 공개시스템 알리오(ALIO)

2) 공공기관 운영에 관한 법률 제4조 1항

3) 행정학용어사전 (2010), 행정학용어 표준화연구회

4) 연방정부계약 총액의 23%를 중소기업에 할당하고 이 중 5%는 취약계층 중소기업, 5%는 여성 중소기업, 3%는 저개발지역 중소기업, 그리고 3%는 퇴역군인 중소기업에 각각 배정한다.

유럽연합(EU)은 공공조달지침(EU Directives 2004/17/EC, 2004/18/EC)에서 구매 목표를 설정하는 방식보다는 입찰, 낙찰, 계약이행 등 각 단계에서 사회적 가치를 가진 제품들이 자연스럽게 경쟁력을 가질 수 있도록 하여 지역 고용, 양질의 일자리, 차별 해소, 사회통합, 재분배 효과 등을 조달원칙의 핵심 고려사항으로 설계했다.

영국은 공공기관이 공공서비스 관련 계약을 체결함에 있어 경제적, 사회적, 환경적 복리를 함께 고려할 수 있도록 ‘사회적 가치를 위한 공공서비스법’을 2012년 3월에 제정했고, 2013년 3월 초에 시행했다.⁵⁾

우리나라의 경우도 최근에 발의된 「공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안」(김경수 의원 대표 발의, 2016.8.17.)의 내용을 보면, 공공기관이 추구해야 할 사회적 가치 정의와 이를 위한 의무를 규정하고 있다. 이는 공공기관의 사회책임 조달의 시행을 위한 시작점이 되는 법안으로, 사회책임 조달은 사회적 가치를 창출하면서 기업의 경제적 지속성에도 기여할 수 있다는 점에서 공공기관과 사회적경제 기업 모두가 win-win할 수 있는 방법을 제시하고 있다.⁶⁾

이처럼 공공기관의 사회적 책임에 대한 실천은 봉사활동의 형식이 되었던 기부나 조달의 형식이 되었던 책임의 실천 방식과는 무관하게 공공기관의 활동에서 필연적인 책무 활동으로 자리 잡았다. 공공기관은 이 필연적이고 공익적인 책무의 실천을 위해서도, 또 공조직으로서의 당위적 존속을 위해서도 사회적 책임에 대한 실천을 더욱 확대해 나갈 수밖에 없으며 이에 대한 현실적 고민 또한 깊어지고 있다.

2. 공공기관과 공유가치창출

흔히 사회적 책임 활동이라고 하면 캠페인, 봉사활동, 기부행위나 자선사업 등의 사회공헌활동을 떠올린다. 주로 저소득층, 취약계층을 대상으로 하거나 교육 현장에 대한 사회공헌활동이 주를 이룬다. 최근에는 환경에 대한 문제의식으로 위생적인 생활환경과 친환경 먹거리 등 캠페인성 활동이 늘어나고 있기도 하다. 이러한 형태의 사회적 책임(SR)은 기업의 이미지 제고에 집중되어 있는 측면이 강하고 일방적인 사회 환원의 성격이 짙다. 때문에 회계연도별로 예산계획에 반영되어 해마다 반복되는 단발성 사회공헌활동에 그치기 쉽고 장기적이고 지속적 차원의 정당성 확보와 운영에는 어려움이 있다는 한계점을 드러낸다.

하버드대학교 비즈니스 스쿨의 마이클 포터(Michael E. Porter) 교수의 공유가치창출(CSV: Creating Shared Value)의 개념은 기부나 봉사활동과 같은 전통적 사회공헌 방식을 벗어나 협력업체, 지역사회 등과 공유할 수 있는 이익 창출을 통해 사회적 이슈를 근본적으로 해결하는 선순환 구조를 지향하자고 주장한다.⁷⁾ 공유가치창출(CSV)은 기업의 수익 창출과 사회공헌활동이 별

5) 한국SR전략연구소 블로그 <http://blog.naver.com/ssono11>, ‘공공조달에 사회적 책임 따지는 글로벌 국가들’, 김환이, 2014

6) 따복공동체지원센터 블로그 <http://blog.ddabok.or.kr>, ‘사람의 가치, 공동체의 가치를 지향하는 사회책임조달 시스템’ 2017

도의 활동으로 이루어지는 것이 아니라 기업의 영업활동 자체가 사회적 가치를 창출하는 동시에 경제적 수익을 추구한다는 점에서 기업의 사회적 책임(CSR)과 비교된다. 다시 말해, 처음부터 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하여 기업의 이윤으로 연결하는 방법을 고민한다.

그동안의 공공기관의 사회적 가치실현 방안은 앞에서 언급한 사회공헌활동이나 사회책임 조달 수준의 사회적 책임을 다하는 것에 초점이 맞추어져 있었다. 물론 공익을 실현하는 것이 공공기관의 주된 책무이며, 이익을 발생시키는 기업과 달리 영리를 목적으로 하지 않는 공공기관의 사회적 가치 실현에 굳이 공유가치창출(CSV)이라는 개념을 도입하여 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출할 필요가 있을까 하는 의문이 있을 수 있겠지만 그에 대한 답은 ‘있다’이다.

표 I. CSR과 CSV 비교

분류	CSR	CSV
가치	선을 행하는 것	투입비용대비 높은 사회·경제적 가치창출
인식	평판관리, 기업의 수익 추구와는 무관	기업의 차원과 전문지식을 이용해 사회·경제적 가치 모두 추구
활동	시민의식, 자선활동, 지속가능성	기업과 공동체 모두를 위한 가치창출
이윤	이윤 극대화와 관계없는 활동이 이루어짐	이윤 극대화를 위한 필수 요소
예산	기업의 CSR 예산 한정	기업 전체 예산에 CSV 개념 반영
안전	외부 요구나 개인적 취향에 따라 활동 내용이 정해짐	CSV는 회사의 특정한 안전이고 안전은 회사 내부에서 만들어짐
한계	다른 기업 활동이나 CSR 예산문제로 영향력이 제한됨	기업별 상황과 내부 요인에 따라 활용 요인이 정해짐

* 김성택(2012) CSR 5.0, p285 재구성

기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)을 간단히 비교해 보자. (표 I)에서는 CSV의 활동은 이윤극대화를 위한 필수 요소이며 기업 전체 예산에 CSV의 개념이 반영되고 있으며, 또한 CSV의 활동은 기업과 공동체 모두를 위한 가치 창출이며 투입비용 대비 높은 사회경제적 가치를 창출함을 보여주고 있다.

공공기관은 기업의 이윤을 추구하지 않지만, 공공기관에 이윤보다 더 중요한 것이 대외적 이미지다. 공공기관이 CSV 활동을 통해 높아진 대외적 이미지로 보여주는 신뢰의 메시지는 시민,

7) 마이클 포터 (2011), 자본주의를 어떻게 치유할 것인가, 하버드비즈니스리뷰 게재논문

공공의 수익자들이 기본적인 생활안전과 심리적 안정을 가져다주게 되며, 이로 인해 피드백 받게 되는 공공기관의 좋은 평판과 평가는 공공기관으로 하여금 더 높은 양질의 사회서비스의 제공을 가능하게 하는 선순환 구조를 만들어 준다. 이는 기업의 이윤 창출보다 더 의미 있는 공공기관의 이윤이며 추구해야 할 가치라 할 수 있다.

최근에는 사회적 책임과 공유가치창출의 개념을 넘어서 혁신적인 방법을 통한 사회문제 해결 자체를 비즈니스 모델로 한 소셜벤처, 사회적 기업과 같은 사회적경제 조직이 등장하기 시작했다. 이는 고용 창출과 혁신을 통해 실업과 빈곤을 해결하고, 이윤추구와 사회적 가치 창출을 동시에 달성하고자 하는 시도이다(최낙삼, 백동현, 2017). 이처럼 빠르게 성장하는 사회적 경제 환경변화에 공공기관은 서둘러 적응해야 할 입장이 되었다.

공공기관의 경우 내부에서 CSR이든 CSV든 조직 자체의 고민을 외부와 소통하지 않는 경향이 많다. 기관의 좋은 이미지만을 보여주려 하고 그 결과 내부의 고민을 외부와 적극적으로 소통하지 않는다. CSR과 CSV를 단순히 ‘사회공헌’이라고 이해하여 나타나는 부작용으로 보인다. 공공기관이 속해 있는 소속 사회에 끼치는 영향 관리 측면에서 볼 때 공공기관이 환경에 미치는 영향을 관리하기 위해 다양한 주제들을 다루다 보면 그 자체가 비즈니스 모델이 될 수 있다. 앞에서 언급한 것과 같이 소셜벤처, 사회적 기업 등과 같은 사회적경제 조직과 협업하여 사회문제 해결을 주제로 비즈니스 모델로 만들어 실천하면 바람직한 CSV가 될 것이다.

CSV는 경영전략임과 동시에 사회혁신 측면에서 봐야한다. 그러므로 모든 조직에 흡수되어 효율성을 높일 수 있는 방법들을 발굴해야한다. 공공기관 역시 시대적 요구를 온전히 받아들여 단순히 공공기관이 속한 사회 환경, 사회 문제에 대한 책임으로써의 CSR을 넘어서 사회의 구성원으로서 윤리를 준수하고, 사회 문제를 함께 고민하고 해결하기 위한 노력을 다해야 한다. 아울러 공공기관은 공유가치창출(CSV)의 개념을 넘어서 등장하는 사회적경제 조직과의 긴밀한 네트워킹을 통해 보다 실질적이고 고효율의 적극적인 사회적 가치의 실현을 이행할 것을 요구받고 있다.

3. 사회적 경제와 사회적 가치의 실현

칼 폴라니(Polany)는 주로 경제에 대해 역사적, 실체적 관점으로 접근했다면, 최근 스테파노 자마니(Zamagni)의 접근방식을 주목해 볼 필요가 있다. 자마니는 일반적으로 경제적 합리성을 바탕으로만 작동한다고 인식되는 시장경제에 있어서도 이타적 목적의 시장경제가 존재한다는 것을 제시하고 있다. 자마니의 저서 ‘협동조합으로 기업하라’에서 “자본주의 경제가 아무리 중요해도 시장경제라는 상위의 ‘속’ 아래에 있는 하위의 ‘중’에 포함되는 것이다”라고 하였다. 자마니에 따르면 시장경제의 성격은 시장 참여자들의 특정한 목적으로 규정된다. 여기서 특정한 목표는 공동선(common good)과 전체선(total good)으로 구분되며, 공동선은 시민 시장경제의 목표이고, 전체선은 자본주의 시장경제의 목표이다(김성기 외, 2015).

전체선의 극대화가 목표인 경제에서는 어떤 사람의 후생을 희생하여 다른 사람의 후생을 극대화하는 것이 최선이다. 약탈적인 자본주의 시장경제가 이처럼 전체선을 극대화하는 경제의 예이

다. 반면, 공동선의 원리에서는 다른 사람을 위해 개인의 후생을 희생하는 것을 허용하지 않는다. 따라서 공동선을 목표로 한 시민에게 시장경제는 누구라도 인간으로서의 기본권을 보장받도록 하는 인간 존중의 시장이다. 사회적 기업이나 협동조합이 만들어 가는 이타적 시장경제가 공동선을 모교로 한 시장경제이며 역사적으로 존재해 왔다. 따라서 자마니의 시장경제 관점에서 보면, 공동선의 원리로 작동하는 이타적 시장경제가 바로 사회적 경제로 볼 수 있다(김성기 외, 2015).

표 II. 자마니의 시장경제 관점에서 본 한국의 사회적 경제와 공공시장의 현실

이념	전체선	공동선
시장의 성격	이기적 시장 - 자본주의 경제	이타적 시장 - 사회적 경제
공공시장의 성격	경쟁과 최저가격을 중시하는 공공조달	최적가치를 중시하는 공공조달 (사회책임조달)
한국의 경우	(극 편향) ← ← ← ← ← ← ←	→ (현저히 미미)

* 김성기 외 (2015)

공동선을 목표로 하는 시장경제인 사회적 경제는 적극적 의미의 공공성과 그 목표를 함께한다. 따라서 공공시장의 사회화를 살펴 볼 필요가 있다. 공공시장의 사회화가 확산된다면, 사회적 경제의 성장을 위한 기회가 확장되는 것으로 볼 수 있기 때문이다. (표II)는 자마니의 시장경제 관점에서 본 한국 사회적 경제와 공공시장의 현실을 제시한 것이다. 그의 관점에 따르면 한국의 경우 전체선을 목표로 하는 경제인 자본주의적 시장경제가 발달해 있는 반면에 공공시장의 경우는 사회적 가치를 고려하는 사회책임 조달 시장은 발전이 되지 않은 상황이다. 협동조합과 사회적기업의 역량과 경험도 초기 단계이기에 사회적 경제의 발전도 걸음마 수준에 있다.

정부와 공공기관의 조달계약제도 이외에도 사회적 경제와 연결될 수 있는 여러 공공시장 영역⁸⁾이 있지만 우리의 현실은 많은 난관에닥쳐있다. 그럼에도 불구하고 이런 상황에서 어떤 동력으로 사회적 경제의 발전을 이룰 것인가가 관심의 대상이고, 사회적 가치 실현의 새로운 접근방법은 끊임없이 요구된다. 왜냐하면 사회적 가치는 공공성, 공공시장, 사회적 경제 모두를 연결시키고 목표를 공유하는 핵심 키워드이기 때문이다.

사회적 가치는 모호하고 다양한 개념이지만, 한 사회에서 어떤 현상이나 사물, 행위 등이 구성원에게 의미 있고 바람직하다고 인정될 때 사회적 가치가 있다고 표현하는 경우가 일반적이다. 정치학자인 데이빗 이스턴(David Easton)이 “정치는 사회적 가치의 권위적 배분”이라고 했을 때 처럼 사회적 가치를 사회구성원들이 공통적으로 받아들이고 소유하기 원하는 효용을 지칭하는

8) 민간위탁, 정부 재정지원사업, 사회서비스 사업 등

경우도 있다. 하지만 사회적 가치에 관한 언급 가운데 상당수는 사회적으로 ‘바람직하다고 인정되는’ 경우를 포함시킨다. 예를 들어 사회적 기업이 창출하는 사회적 가치를 논의할 때에도 ‘효용’의 측면보다는 ‘유의미성’ 또는 ‘바람직함’이 중심이 된다(김성기 외, 2015).

콕스(Cox, 2012)는 사회적 가치가 서로 다른 두 가지 내용으로 구분된다고 정리하는데, 하나는 사람에게 미치는 경제적이거나 금전적인 영향이고, 다른 하나는 건강 또는 복리 차원의 영향이다. 여기서 주목할 부분은 복리 차원의 접근으로, 사회적 가치를 정책 차원에서 반영할 수 있도록 한 대표적 법안인 영국의 ‘공공서비스법 (The Public Service Act 2012)’에서도 사회적 가치를 복리 차원에서 규정하고 있음을 볼 수 있다. 이 법안에 따르면 지역의 ‘경제적, 사회적, 환경적 복리’를 증진시키는 것이 사회적 가치를 창출하는 행위다. 이 법에 근거하여 좀 더 구체적인 정책 프로그램을 정리한 영국 버밍엄 시의회의(Birmingham City Council, 2013) 정의에 따르면, 사회적 가치로 인정될 수 있는 ‘복리’는 지역 고용의 창출, 지역 제품 구매를 통한 지역경제의 진흥, 지역공동체와의 협력, 피고용인의 권리를 보장하는 좋은 일자리, 에너지 소비와 폐기물 생산의 최소화를 통한 환경의 지속가능성 보전, 윤리적 생산과 유통 등이다.

공공의 이익을 극대화하는 것이 정부가 행하는 정책의 목표라고 한다면 결국 정부 정책의 목표는 전술한 바와 마찬가지로 사회적 가치 실현의 극대화와 사회적 가치의 공정하고 효율적인 배분이라고도 할 수 있다. 흔히 말하는 ‘공공경제’도 결국 이러한 맥락에서 사회적 가치 창출을 목적으로 한다고 볼 수 있고, 사회적 가치가 중심이 되는 ‘사회적 경제’ 또한 가치지향적인 경제이다. 사회적기업, 협동조합 등 사회적경제 조직은 기본적으로 ‘상생’과 ‘호혜’, ‘연대’ 등을 기본원리로 운영되기 때문에, 모두 ‘사회적 가치’의 실현을 목표로 하고 있다. 양극화 해소 등 우리 사회의 심각한 사회 문제 해결을 위해 사회적 경제가 대안으로 주목받는 이유도 사회적 경제가 지향하는 가치가 현실에서 가장 유효하고 바람직한 것으로 받아들여지기 때문이라고 할 수 있다(김성기 외, 2015).

사회적 가치 실현이 유의미하고 바람직하다면 조직의 경우 정책 의사결정과정에서부터 사회적 가치를 중심에 두어야 할 것이다. 다만 우리의 현실은 아직 미흡한 편이다. 사회적 가치를 구현하기 위한 정책은 물론이고 사회공헌활동 프로그램도 빈약하고 제한적인 상황이다. 그럼에도 사회적 가치는 기업이나 공공기관의 윤리경영과 맞물려 조직의 중요한 운영원리로 작동하고 있다. CSR로써의 단순한 윤리적 사회공헌활동을 넘어서 조직 운영에 직접적인 플러스 요인을 만들어내는 CSV 활동은 적극적인 사회 문제 해결을 가능하게 하고 궁극적으로 사회적 경제 활성화에 기여한다. 따라서 이제는 우리 사회에서 실천해야 할 사회적 가치는 무엇이지, 그리고 어떻게 실천할 것인지에 대한 본격적인 논의가 필요하다. 그리고 이런 논의를 바탕으로 정부와 공공기관의 사회적 가치 실현 노력이 출발 되어야 한다.

III. 공공기관의 다양한 사회적 가치 실현 노력

1. 공공기관을 향한 사회적 가치 실현 요구 환경

공공기관의 ‘공공(公共)’이라는 말은 ‘사회의 일반 구성원에게 공동으로 속하거나 두루 관계되는 것’⁹⁾으로 공공기관은 사회구성원에게 두루 이익이 될 수 있는 공익을 목적으로 정부의 출연을 통해 설립되고 사회적 책임 활동은 선택이 아닌 필연적 의무사항이다. 최근 들어 특별히 사회적 가치의 실현에 대한 요구가 커진 것은 사실이지만 이미 공공기관은 스스로의 책무 이행으로 생산되는 공적 가치의 사회 환원이라는 명목으로 사회적 가치 실현과 구호만 다를 뿐 사회책임 조달, 사회공헌활동 등 다양한 방법으로 꾸준히 공익을 실천해 왔다. 더불어 사회적 가치 실현의 모범적 주체가 되어야 하는 공공기관의 책무 이외에도 공공기관을 둘러싼 사회적 가치 실현과 사회적 경제 활성화에 대한 기여 요구 환경은 최근 들어 빠른 속도로 확대되어 가고 있다.

앞에서 언급한 국제표준화기구(ISO)의 사회적 책임(SR)에 대한 국제표준도 공공기관으로 하여금 소속된 사회에 이익이 될 수 있도록 하기 위해 다양한 분야에서의 사회적 책임을 실천할 것을 요구하고 있으며, 또한 ‘공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안(일명: 사회적가치기본법안)¹⁰⁾’은 현 정부의 문재인 대통령도 의원 시절에 발의한 법안으로 국회 본회의 통과는 되지 않아 법 제정에 이르지지는 않았지만 그 내용에는 ‘(1) 기본권리로서 인권의 보호 (2) 안전한 근로와 생활 환경의 유지 (3) 보건복지의 제공 (4) 노동권의 보장과 근로조건의 향상 (5) 사회적 약자에 대한 기회 제공과 사회통합 (6) 대기업과 중소기업 간의 상생과 협력 (7) 양질의 일자리 창출 (8) 지역 사회 활성화와 공동체 복원 (9) 이익이 순환되는 지역경제 공헌 (10) 윤리적 생산과 기업의 자발적인 사회적 책임 이행 (11) 환경의 지속가능성 보전 (12) 민주적 의사결정과 참여 실현 (13) 공동체 이익 실현과 공공성 강화’를 담고 있으며, 기본적으로 사회적 가치의 정의와 공공기관의 책무와 역할¹¹⁾, 사회적 가치 성과평가 등 사회적 가치의 실현을 위한 기본사항을 담고 있다. 이렇게 달라진 정부 시책으로 인해 공공기관을 향한 사회적 책임과 사회적 가치 실현 요구는 더욱 커지고 있고, 일명 사회적가치기본법이 국회를 통과하게 되면 급물살을 타게 되어 공공기관이 수행해야 할 필연적 업무로 더욱 다양하면서도 의미 있고 바람직한 적극적 사회적 가치 실현 방안을 찾아 나서야 하는 환경에 놓였다.

사회적 가치 실현을 위한 공공기관의 역할이 주목받고 있는 가운데 이에 더해 2017년 12월 28일 기획재정부는 공공기관 경영평가에 있어서 그동안 제한적이고 형식적이던 사회적 가치 항목의 배점을 확대하고 항목을 5개 세부 지표로 구성한 ‘공공기관 경영평가제도 개편 방안’을 발표했다. 문재인 정부의 100대 국정과제 중 ‘사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관’과 ‘사회적 경제 활성화’의 주관부처인 기획재정부가 사회적 가치 실현에 본격적으로 나선 것이다. 공공기관 경영

9) 다음 Daum 국어사전

10) 2014.6월 문재인 의원, 2016.8월 김경수 의원, 2017.10월 박광온 의원 대표발의 법안

11) 제4조(공공기관의 책무) ① 공공기관은 모든 정책·사업·업무 등을 수행할 때에 사회적 가치를 실현하기 위하여 다음 각 호의 노력을 하여야 한다. 1. 사회적 가치의 실현을 위해 필요한 관계법령 및 조례의 제정 및 개정, 폐지 등 2. 사회적 가치의 실현을 위해 필요한 조직의 정비 등 3. 사회적 가치의 실현을 위해 필요한 시책의 수립 및 시행 ② 공공기관은 정책 등의 수행과정에 있어 해당 기관의 특성과 여건을 반영하여 사회적 가치가 실현될 수 있도록 하여야 한다.

평가 100점 만점에서 일반 경영관리와 기타 주요 사업을 제외하면 ‘사회적 가치 실현’을 평가하는 항목이 최소한 40점 이상의 비중을 차지하게 된 것이다. 공공기관의 경영평가는 크게 두 가지로 구성된다. 즉 경영관리와 주요 사업으로 나뉘는데, 경영관리의 하위 항목인 ‘경영전략, 사회공헌’ 중에서 상세항목으로 분류됐던 ‘사회적 책임’이 2018년도 개편안에서는 ‘사회적 가치’라는 새로운 항목으로 신설되고, 그 비중도 크게 늘었음을 확인할 수 있다. 또한 포괄적인 평가만 이루어졌던 주요 사업에 ‘사회적 가치 관련 전체 비중은 공기업의 경우에는 100점 만점에 40-45점, 준정부기관일 경우에는 58-63점이 된다. 행정안전부 지방공기업평가원에서 추진하는 2018년 지방공기업 평가에서도 이러한 흐름을 반영하여 사회적 가치 부분은 일자리 창출, 고객 및 주민참여, 윤리경영, 노사 상생, 환경안전 관리, 지역사회 공헌, 사회적 약자 배려 등 여러 항목에 걸쳐 높은 비중으로 반영하고 있다(황상규, 2018).

공공기관은 매년 이루어지는 기관평가로써 기관의 사업 성과를 가늠 받는다. 현 정부의 사회적 경제 활성화와 사회적 가치 실현 정책의 강력한 드라이브는 기관 고유의 목적사업의 충실 이행여부, 청렴과 반부패 실천여부 등과 함께 사회적 가치 실현 여부를 무엇보다도 중요하게 평가하고 있어 공공기관은 더더욱 적극적으로 사회적 책임의 이행에 나서야 하는 내외적 환경을 맞이하고 있다.

2. 공공기관의 사회적 가치 실현 모델

바뀐 정부 정책에 따라, 또 달라진 시대적, 환경적 요구에 따라 공공기관은 앞다투어 사회적 가치 실현에 매진하고 있다. 실제 몇몇 기관에서는 사회적 가치 실현을 전담하는 독립된 전담 조직¹²⁾을 만들어 사회적 책임사업을 기관의 주요사업의 하나로 인정하고 본격적인 이행에 나서고 있다. 이는 다른 공공기관에게는 자극제가 되어 사회적 가치 실현을 전담할 독립조직은 더욱 늘어날 전망이다. 이런 독립된 전담 조직(또는 전담부서)은 기관의 사회적 가치 이행 사업을 전담하게 되고, 부족한 정보를 공유하고 아이디어를 찾기 위해 같은 입장에 놓인 다른 공공기관 간의 네트워킹과 협업에 적극적으로 나서게 하는 동기를 부여한다.

공공기관의 사회적 가치 실현 모델은 수혜자를 기준으로 보아 두 가지로 ‘수혜자 직접지원 모델’과 ‘수혜자 간접지원 모델(표Ⅲ)로 나누어 볼 수 있다.

수혜자 직접지원 모델은 공공기관이 수혜대상자에 대해 직접 현물 또는 현금을 지원하는 사업 모델로서 그동안 다양한 형태로 공공기관이 이행해 온 사회공헌활동이 대표적인 사례이다. 공공인 한겨울 산동네 취약 가정을 위한 ‘사랑의 연탄 나누기’ 행사를 떠올리거나, 한여름 팔을 걷어붙이고 넓은 들판에서 열리는 ‘농촌 일손 돕기’ 사업을 떠올릴 수 있다. 대부분의 수혜자 직접지

12) 한국토지주택공사의 미래혁신실, 인천항만공사의 일자리사회가치실, 도로교통공단의 혁신평가처, 부산항만공사의 사회적가치혁신실, 한국국제협력단의 혁신위원회, 수도권매립지관리공사의 사회적가치평가위원회 등 많은 공공기관이 전담조직을 운영하고 있다.

원 모델은 단발성, 한시적, 계절성 행사에 머무는 경우가 대부분이다.

표Ⅲ. 수혜자 직접 지원모델과 수혜자 간접 지원모델

분류	수혜자 직접지원 모델	수혜자 간접지원 모델
형태	공공기관이 수혜대상자에 대해 직접 현물 또는 현금을 지원	공공기관이 공정하고 객관적인 제3자를 통해 수혜자에게 혜택이 돌아가도록 간접적으로 지원
사례	1사1촌 결연사업, 농촌일손돕기, 생활환경개선지원, 나눔활동, 기부금, 현물지원사업, 헌혈, 환경보호캠페인, 넓은 의미에서의 사회책임조달 등	중간지원조직을 통한 사업, 재단설립 지원, 제3자 위탁사업 등

특히 공공기관이 가진 기관 고유업무의 특성을 살린 사업, 예를 들어 한국전력공사의 가정용 전기시설점검 무료 지원 사업, 국민건강보험공단의 의료 검사비 지원사업, 대한법률구조공단의 무료 법률 상담 지원사업 등의 사업보다는 어느 기관이나 이행할 수 있는 (표Ⅲ)의 사례에서 보듯이 기관의 고유 업무 특성과는 상관없는 보편적 사회공헌활동을 이행하는 경우가 대부분이다. 이런 현상이 나타나는 이유는 일반적으로 공공기관의 사업 이행 주체들이 사회적 가치 실현에 대한 이해도가 낮거나 사회적 가치 실현 방안의 다양한 모델에 대한 아이디어가 부족하거나 대중을 의식한 보여주기식 홍보 위주의 사업이거나 행정상의 편의로 이행하기 손쉬운 보편적 사업을 추진한 결과일 것이라고 추측할 수 있다. 그럼에도 불구하고 수혜자 직접지원 모델은 복리후생의 개념과 맞물려 공공기관의 사회적 책임과 정부의 공공정책 충실 수행이라는 긍정적인 효과를 나타낸 것은 사실이다. 반면에 오랫동안 공공기관의 사회공헌활동 모델로 주류를 형성했던 수혜자 직접지원 모델은 오히려 수혜자에게도 길들여져 가시적인 복지 정책성 효과가 빨리 드러나는 직접 지원을 더욱 선호하게 하는 경향을 나타내기도 한다.

수혜자 간접 지원 모델은 직접지원 모델보다는 한 단계 업그레이드 된 형태로 볼 수 있다. 수혜자 간접지원 모델의 등장은 앞에 언급된 직접지원 모델에 집중될 수밖에 없는 이유들을 보완하고 한 단계 더 발전시키기 위한 노력으로 제3자의 전문적인 기관¹³⁾을 통하거나 객관적이고 공정한 위치의 제3의 조직¹⁴⁾을 새롭게 만들어 이들을 통해서 수혜자에게 혜택이 돌아가도록 간접적으로 지원하는 형태를 말한다. 이 방식은 사회적 경제 분야에서 공공기관보다 훨씬 더 전문적이고 개방적이고 발전적인 사회적경제 조직을 활용하여 실질적이고 실효성 높은 사회적 가치 실현

13) 사회적경제 전문지원 조직, 중간지원조직, 사회적경제기업 등

14) 예를 들어, 기관이 출연하는 만드는 비영리단체, 재단법인 등

을 가능하게 한다.

특히 공공기관과 수혜자의 매개 역할을 하는 중간지원 조직을 경유하는 경우를 찾아볼 수 있는데, 예를 들자면 서울특별시의 사회적경제지원센터의 설립 운영이 그것이다. 서울특별시 사회적경제지원센터는 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등 사회적경제 기업들의 활동이 활발해지도록, 그래서 서울 시민의 삶이 더 다채롭고 풍성해지도록 돕기 위해 2013년 1월 23일 설립된 민관 거버넌스 기관이다. 서울특별시와 사회적경제 조직들은 사회적 경제로의 정책 통합 및 지속가능한 기반 조성을 위한 민관 협력의 필요성에 공감하고 이를 효과적으로 실현하기 위한 사회적 경제 현장 및 민간 지원 조직들의 허브로서 사회적경제지원센터를 설립하게 되었고, 서울시 사회적기업육성조례에 근거하여 서울시가 설립하고 (사)서울사회적경제네트워크가 위탁 운영하고 있다.¹⁵⁾ 서울특별시 사회적경제지원센터는 중앙부처의 개별적인 행정으로 인해 분절적으로 운영되어 온 사회적 경제 부문별 조직들과 지원조직들의 네트워크를 촉진하고, 서울시와 자치구의 통합적 정책 환경 조성 및 사회투자, 공공 구매, 윤리적 소비 등을 통한 기업과 시민들의 참여를 유도하고, 서울시의 정책 기획, 실행 과정에서 다양한 이해관계자들의 참여와 소통의 활성화로 정책 효과를 극대화함으로써 서울시의 사회적 경제 생태계를 조성하고 활성화를 촉진하는데 크게 기여하고 있다.

개별 공공기관은 서울특별시와 같은 지방자치단체 조직이 아니라 국한된 특정 사업을 목적으로 설립된 국가기관이기에 중간 지원 조직을 직접 설립하지는 않더라도 기존에 활동하고 있는 사회적경제조직을 선정하여 중간 지원 조직으로서의 역할을 맡기는 방식을 채택할 수 있다. 특히 이런 수혜자 간접지원 모델은 사회적 가치 실현을 위한 공공기관의 책무 이행의 효율성을 높여주고 동시에 행정업무의 양을 줄여주는 효과도 있다. 다만 제3자 또는 제3의 조직을 얼마나 공정하고 객관적으로 또 검증 가능한 방법으로 선택하느냐의 문제는 공공기관의 몫으로 남는다.

어찌됐든 공공기관의 수혜자에 대한 직접 또는 간접 지원방식의 사회적 가치 실현 방안은 앞으로는 간접 지원 모델을 중심으로 확대되어 질 것으로 예상해 볼 수 있다. ‘프로는 프로를 알아 본다’는 말처럼 사회적 경제 영역 또한 사회적 경제 전문가들의 시선으로 접근하는 것이 바람직하기 때문이다. 제3자인 사회적 경제 전문가에게 지역사회와 사회적 경제 시장에 대한 정보를 얻고 자문을 받아 공공기관과 사회적경제 조직들과의 네트워킹과 협업이 가능한 간접 지원 모델을 만들어내는 방식으로 사회적 가치 실현을 확대해나가는 것이 바람직하다. 이로 인해 공공기관은 사회적 경제 전문가에 의해 발굴된 사회 문제의 해결에 더욱 손쉽게 접근할 수 있다. 또한 공공기관의 한정된 인적자원의 한계에 여유를 주어 주어진 기관 자체의 고유업무 수행에도 더욱 충실할 수 있으며, 나아가 기관 자체의 고유업무 수행과정에서도 자연스럽게 사회적경제 조직들과의 스킨십이 가능하게 되어 소속된 사회에서의 구성원으로서의 존재감을 높일 수 있다. 공공기관의 지역사회를 향한 적극적 참여의 자세는 지역사회에서 활동 중인 사회적경제 조직으로 하여금 높은 신뢰를 얻게 하고, 그 결과 공공기관과 사회적경제 조직 간의 동지 의식, 파트너십 의식을 형성하

15) 서울특별시 사회적경제지원센터 홈페이지, <http://sehub.net/center-purpose>

는 계기가 된다.

IV. 공공기관과 사회적경제조직간의 파트너십 모델 사례

1. 파트너십 모델의 필요성

공공기관의 사회적 가치 실현 방안의 수혜자 간접 지원 모델로서 중간지원 조직 활용의 필요성은 사회적 경제 시장에서 활동 중인 사회적 경제 조직의 전문성을 활용하는 것에서 의미를 더할 수 있다. 공공기관과 그 기관이 속한 사회의 구성원 간의 네트워킹을 통한 협력적 관계는 사업 성과에 있어 높은 시너지를 수반한다. 공공기관과 사회적경제 조직과의 새로운 관계 정립 노력은 다양한 형태로 등장하고 있다. 그 중의 눈에 띄는 것은 양자가 단발성이 아닌 지속가능한 방식으로 상호 간의 네트워킹을 통한 정보공유, 공동사업 추진, 공동이미지 구축 등의 파트너십 관계를 정립해 나가는 노력이다. 양자 간의 협력적 파트너십 모델은 공공기관의 대외 이미지 제고 및 우수기관평가에 직접적인 도움을 주며, 나아가 공공기관의 경쟁력 강화 및 국가 경쟁력 강화를 위해서도 중요한 모델이 된다.

파트너십 모델을 각각의 이해관계자(stakeholder)들이 독립성을 유지한 상태에서 상호 공동의 목적을 위해 정보와 자원을 공유하거나 협력하는 지속적 관계구조라고 볼 때, 파트너십 모델은 일방적인 관계가 아니라 상호성이 작용하는 교환관계이며 각각의 이해관계자들이 관계를 통하여 각자의 목적을 성취할 수 있어야 한다. 그러므로 공공기관과 사회적경제 조직간의 파트너십 모델의 성공을 위해서는 양자 모두가 그 필요성에 대해 정확히 인식을 같이해야 한다. 파트너십을 통해 이를 수 있는 시너지를 분명하게 이해하고 서로의 역할에 대해서도 분명한 인식이 있어야 한다.

특히 공공기관과 사회적경제 조직 간의 파트너십 활성화를 기대할 때는 공공기관의 감독기구인 정부도 파트너십의 중요성을 인식하고 적극적인 제도적, 경제적 지원을 통해 공공기관을 독려해나가야 한다. 무엇보다 중요한 것은 공공기관의 태도인데 사회적경제 조직들의 참여 욕구를 높일 수 있는 환경을 조성하는 데 적극적이어야 한다. 공공기관은 사회적경제 조직을 또 다른 고객으로 인식할 필요가 있다. 공공기관은 지방자치단체나 소속 사회단체 등에서 쉽게 얻을 수 있는 단순한 행정정보를 활용해서 사회공헌활동을 지속해 왔다. 앞에서 언급한 수혜자 직접지원 모델의 형식으로 주로 취약계층, 소외계층 등을 상대로 한 자선사업 성격의 단발성 지원사업이 주류를 이루었는데 이는 곧 지역사회에 대한 세밀하고 정확한 정보를 확보하고 있지 못하다는 것을 의미하기도 한다. 지역사회에 대한 정확한 정보의 활용은 공공기관으로 하여금 더 정교한 사회적 가치 실현을 가능하게 할 수 있다. 이런 측면에서 파트너십 모델은 의미 있다. 파트너인 사회적경제 조직이 전문성을 앞세워 지역사회에 대한 세밀하고 정확한 정보를 제공하면 공공기관은 이를 활용해 성공적인 지원을 가능하게 할 수 있다.

파트너십 모델은 사회적경제 조직에게는 어떤 이점이 있으며 또 공공기관의 입장에서는 어떤

이점이 있을까. 창업 이후 성장기에 접어든 사회적경제 조직의 현실적 고민으로는 사업비의 부족과 영업력의 부족이 가장 심각하다. 대부분의 사회적 경제 기업은 소규모의 출자금으로 출발하고 있으며 창업 이후 얼마 지나지 않아 사업비 부족, 영업력 부족, 사회적 경제에 대한 이해 부족, 두텁지 않은 사회적 경제 저변 인구, 지원제도 미비 등으로 인한 경영난에 처하게 되며, 특히 기존 금융권을 활용해 사업비를 조달하는 것은 그림의 떡인 경우가 많다. 사회적 경제에 대한 전반적인 사회구성원의 이해 부족은 영업활동에도 큰 장벽으로 다가온다. 이런 현실에서 파트너십 모델은 사회적경제 조직으로 하여금 공공기관으로부터 사업비 지원과 함께 영업활동의 도움을 받을 수 있는 기회를 제공 받을 수 있게 한다. 협동조합, 마을기업, 사회적 기업, 자활기업 등 사회적경제 조직은 누구보다 자신들의 형편을 잘 이해하고 있는 중간지원 조직¹⁶⁾을 통해서 신뢰도 높은 공공기관을 파트너로 두게 되고 재정 및 영업 지원을 받아 조직의 지속적이고 안정된 운영을 가능하게 한다. 금융 혜택과 더불어 사업 확장 기회와 기업의 문제점 해결할 수 있는 기회를 얻게 된다. 중간지원 조직 또한 공공기관을 지원 파트너를 두게 되어 법인의 인지도 및 신뢰도 제고, 사회적 경제 시장에서의 우위 선점 등을 확보할 수 있다.

표IV. 공공기관과 사회적경제 조직 간의 win-win 포인트

공공기관	사회적경제조직
<ul style="list-style-type: none"> - 공정성 확립 - 실효성 높은 타겟팅 지원 - 정확한 정보와 다양한 여론 반영 - 행정력 절약 - 대외 이미지 제고 - 지역사회 신뢰 구축 - 기관 평가 유리 	<ul style="list-style-type: none"> - 금융 혜택 및 사업비 지원 - 영업활동 지원 - 사회적 경제 시장 우위 선점 - 법인 인지도 및 신뢰도 제고 - 사업 확장 기회 - 기업 문제점 해결

파트너십 모델은 공공기관의 입장에서도 기관의 경제적 지원활동이 지역의 사회적 경제 전문성을 가진 중간지원 조직을 통함으로써, 단발적이거나 소모적으로 쓰이지 않고 지역사회와 사회적 경제 발전에 집중적이고 지속적으로 지원될 수 있도록 한다. 또한 수혜 대상기업의 현재 상황을 검증할 수 있게 되어 사회적 가치를 실현하는 기관으로서의 신용도를 높여 대외적 이미지를 제고할 수 있으며, 기관평가에도 대응할 수 있는 이점을 확보할 수 있다. 또한 공공기관으로서의 공정성 확립, 정확한 정보 습득, 다양한 여론 반영, 행정력 절약, 지역사회 신뢰 구축 등을 확보할 수 있다.

파트너십 모델은 공공기관과 사회적경제 조직 양자 모두가 실익을 함께 얻을 수 있는 공유가치실천(CSV) 모델이며 진정한 동반자로서 함께 길을 모색해 나가는 Win-Win전략(표IV)이다.

16) 공공기관이 선택한 중간지원조직으로서의 사회적경제조직

2. 파트너십 모델 사례 I-SEIF

공공기관의 공익실천 책무와 사회적경제 조직의 사회적경제 활성화 노력은 파트너십 모델을 통해 시너지를 발휘하고 정부 차원의 사회적 경제 활성화 추진정책이나 제도적 지원정책이 더해져 파트너십 모델을 통해 정책의 성공률을 높인다. 사회적 경제 일선 현장의 활동 당사자인 공공기관과 사회적경제 조직 간의 유기적 결합과 협력이 돋보이는 파트너십 모델 사례로 인천지역의 I-SEIF¹⁷⁾에 관해 살펴보자.

1) I-SEIF 개요 및 추진배경

책임 있는 국가 공기업으로서 정부 핵심국정과제인 공공부문 중심의 ‘사회적 가치 실현¹⁸⁾’을 추진해 나가야 하는 공공기관은 기관업무의 계획 수립과 집행, 평가 등 전 영역에 걸쳐 ‘사회적 가치 실현’ 내용이 핵심적으로 활용될 수 있도록 노력하고 있다. 이런 배경 아래 2018년 정부 시책에 부응하고자 인천광역시에 소재하고 있는 3개의 공공기관이 참여하여 만들어낸 I-SEIF(인천 지역 사회적경제 활성화 공동기금)은 공공기관의 사회적 가치 실현 공동사업 사례다.

I-SEIF는 인천지역 소재 주요 공공기관인 수도권매립지관리공사, 인천항만공사, 한국환경공단 이 사회적 가치 창출을 위해 사회적 가치 5대 지표, 즉 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생협력 및 지역발전, 윤리경영의 실현을 목표로 발족했다. 국가 공공기관 간의 협력적 업무추진을 통해 사회적 가치 실현의 효율적 대응 및 시너지 제고를 마련하기 위해 2018년도(11월~12월) 사업을 시작으로 2019년, 2020년 3개년 사업 시행의 계획을 우선 마련했다.

(표 V)에서 보듯이 I-SEIF는 궁극적으로 ‘인천지역의 사회적 경제 활성화를 견인하는 지원 플랫폼’으로 자리매김하는 것을 비전으로 두고 있으며, 사회적경제 기업을 통한 일자리 신규 창출, 평균 매출액 10% 증가 달성, 연1회 사회적경제 기업 박람회 개최 및 전문가 간담회 개최 등 구체적인 사업 목표를 가지고 출범했다. I-SEIF의 핵심 가치는 지속가능성과 지역자원 개발, 동반성장, 우수사례 개발로 선정하였고, 추진과제로는 금융지원, 성장지원, 사후관리, 지역생태계 조성, 판로 지원, 간담회 및 성과보고회 등으로 지속가능성에 중점을 두었다. 추진과제는 매우 구체적이고 실현 가능성이 높은 것으로 계획되어 있어 사업의 실효성과 성공가능성을 높이고 있다. 특히 추진 과제 중에 공공기관과 사회적경제 조직 간의 정기적인 간담회와 성과보고회 등은 공공기관이 단발성으로 지원하는 사회적 공헌 활동을 넘어 수혜(펠로우)기업의 성장을 지속적으로 관찰하고 성과에 관여함으로써 공공기관과 사회적경제 조직 간의 파트너십 모델의 성공적 모델을 공동 창출하고자 하는 노력을 엿보게 한다.

17) I-SEIF(Incheon social Economy Impact Fund), 인천지역 사회적경제 활성화 공동기금

18) 국정과제 12, 16, 20, 26번 및 공공기관 경영관리 주요지표 (사회적가치 구현) - 경영평가 항목

표 V. I-SEIF 핵심가치 및 추진과제

비전	“인천 사회적 경제 활성화를 견인하는 지원 플랫폼”			
목표	사회적경제 기업을 통한 일자리 신규 창출, 평균 매출액 10% 증가 달성, 연1회 사회적경제 기업 박람회 개최, 연1회 전문가 간담회 개최			
핵심 가치	지속가능성 (Sustainability)	지역자원개발 (Community Resource)	동반성장 (Win-Win Growth)	우수사례 개발 (Best Practice)
추진 과제	① 금융지원 - 성장단계별 맞춤형 금융지원 ▲ 무상 지원 ▲ 무이자 대출 지원			
	② 성장지원 - 사회적경제 기업의 자생력 강화 ▲ 성장 단계별, 업종별 멘토링 지원 ▲ 수요 맞춤형 교육 강화			
	③ 사후관리 - 지속적 지원체계 조성 ▲ 지원기업 경영현황 모니터링 ▲ 후속 자원 연계 ▲ 지원기업에 대한 성과 평가 ▲ 지원기업 투명성 제고			
	④ 지역생태계 조성 - 지역 중심 지원체계 조성 ▲ 사회적금융 기술 이전 ▲ 지역 사회적경제 네트워킹 조성			
	⑤ 판로지원 - 사회적기업 제품·서비스 소비 촉진 ▲ 연 1회 인천지역 사회적경제 기업 대상 박람회 지원			
	⑥ 간담회 / 성과보고회 개최 - 인천지역 사회적경제 활성화 방안도출 ▲ 연 1회 사회적경제 분야 관계자 및 전문가 간담회 /성과보고회 개최			

2) I-SEIF 추진 경과

인천지역의 사회적경제기업 현황은 2018년 8월 현재 인증(예비) 사회적기업 170개소, 협동조합 381개소, 마을기업 62개소, 자활기업 33개소 등 총 646개소로 사회적기업, 마을기업은 타 광역시도와 대비해서 높은 비율의 기업이 육성되어 있다. 인천지역 사회적기업 3년 생존율은 91.8%(2016년 기준)로 일반기업 38.8%(통계청 기업생멸 행정통계 2014년 기준)에 비해 월등히 높은 수준으로 재정지원 종료 사회적기업의 3년 생존율도 75.4%(2016년 기준)로 높은 수준이며, 2017년 12월 기

준 2,864백만 원의 영업이익을 달성하고 있다.¹⁹⁾

I-SEIF의 핵심은 3개 기관별로 각 5억 원 출연, 총 15억 원의 기금을 조성하여 사회적경제 기업을 지원하고 사업성과 평가 후 지속 시행 여부를 판단하고 긍정적이고 가시적인 성과가 확인되면 조성금액을 더욱 늘려 지속적으로 시행하려는 것이다. 인천광역시에는 2018년 10월 현재 49개 소²⁰⁾, 약 4,905백만 원의 사회적 금융 수요가 존재하며, 사업 초기 단계인 예비 1년 차와 성장기인 인증 1년~2년 차 사회적 기업들의 금융지원이 절대적으로 필요한 실정이다. 이런 현황들에 근거하여 규모화된 금융지원을 진행하고 이를 수행할 중간지원 조직 양성을 도모하여 인천지역에 알맞은 사회적 경제 생태계를 조성하는 것에 중점을 두었다.



그림 I . I-SEIF 조직도

I-SEIF를 효율적으로 운영하기 위해 (그림 I)과 같이 운영위원회를 두어 공동기금 위탁사의 투명한 자금 운용을 관리 감독하고 있으며, 운영위원회는 I-SEIF 3개 공공기관의 사회적 가치 업무를 담당하는 부서장으로 구성되어 공동기금 위탁에 관한 사항을 심의, 의결한다. 중간지원 조직으로서의 기금운용사는 공개 공모를 거쳐 공정한 심사로 선정했으며, 기금운용사는 사회연대은행, (사)함께하는 인천사람들, (사)홍익경제연구소 총 3개 민간기관의 컨소시엄으로 구성되어 운영되고 있으며, 사회연대은행은 I-SEIF의 운영 총괄 업무를 맡고 (사)함께하는 인천사람들은 지원기업의 사후관리 프로그램 운영을, (사)홍익경제연구소는 지원기업의 성장지원 프로그램 운영을 각각 맡아서 인천지역 사회적 경제 전문가로서의 전문성을 발휘하고 있다.(표VI)

19) 수도권매립지관리공사 I-SEIF 추진보고서(2019) 중에서 발췌

20) 예비사회적기업 19개소, 인증사회적기업 26개소, 협동조합 3개소, 마을기업 1개소

표VI. I-SEIF 중간지원 조직으로서의 기금운용사(3개 민간 컨소시엄) 역할

컨소시엄 기관	역 할
사회연대은행	<ul style="list-style-type: none"> ■ I-SEIF 운영 총괄 <ul style="list-style-type: none"> - 인천의 우수한 사회적 경제 기업 발굴 및 금융, 성장지원 등 맞춤형 지원 프로그램 운용 - 기금운용을 통한 일자리창출 등 사회적 가치 측정 및 성과보고서 작성 - 사회적 금융 기술이전 및 지역 중간지원조직 육성
(사)함께하는 인천사람들	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지원기업 사후관리 프로그램 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 기금 관련 제반 업무 지원 및 관련 사회적 금융 기술 습득 - 기금 지원기업의 사후관리 및 모니터링 - 지역 내 사회적 경제 지원기관 협력 체계 구축
(사)홍익경제연구소	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지원기업 성장지원 프로그램 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 기금 지원기업의 멘토링 및 컨설팅 등 성장지원 제반업무 수행 - 기금 지원기업 대상 교육 및 예비 창업자 상담 및 발굴

3) I-SEIF 성과

I-SEIF는 2018년 7월 20일 처음 논의되어 2019년 10월 현재까지 지속적으로 추진되어 오면서 의미 있는 결과를 내놓고 있다. 기금운용사(3개 컨소시엄)는 중간 지원 조직으로서의 역할을 수행하고 그 결과 2018년도에는 창업기 기업 2개, 성장기 기업 3개로 총 5개의 펠로우(수혜) 기업²¹⁾(표VII)을 선정하여 지원을 시작하고 있고, 2019년도에는 창업기 기업 4개, 성장기 기업 4개로 총 8개의 펠로우 기업(표VIII)을 선정하여 지원을 이어나가고 있다.

21) 기금 수혜대상 기업을 펠로우(Fellow)기업이라 명명함.

표Ⅶ. I-SEIF 2018년도 선정 펠로우 기업

구분		기업명	주요사업	지원금액(천원)
1	창업기	(협)아이스타 팩토리	스타트 업 지원	무상 15,000
2	창업기	(주)몬스터레코드	도시재생 및 행사대행	무상 10,000
3	성장기	(주)스마일시스템	여행 소프트웨어 개발	대출 40,000
4	성장기	(주)흙 마을	도예치료교육, 도자기공예	대출 30,000
5	성장기	(주)세림조경 디자인	조경식재 관리	대출 30,000
총 계				125,000

표Ⅷ. I-SEIF 2019년도 선정 펠로우 기업

구분		기업명	주요사업	지원금액(천원)
1	성장기	(주)자연과 창의성	지역 교육 컨설팅	대출 50,000
2	성장기	(주)마따아	(취약) 빵, 떡류 제조	대출 50,000
3	성장기	(주)신성피엔텍	(취약) 용지 제조	대출 25,000
4	성장기	(주)이지피플	(시니어) 조경식재	대출 25,000
5	창업기	(주)밸리스	반려동물 업사이클	무상 10,000
6	창업기	(주)청풍협동조합	지역문화 공연기획	무상 10,000
7	창업기	(주)오세르	친환경 화장품 제조	무상 15,000
8	창업기	(주)한지생각이닥	전통한지공예	무상 15,000
총 계				200,000

기금운용사는 2018년도 I-SEIF 사업 첫해의 펠로우 기업 선정을 모두 공개모집을 통해 까다로운 심사과정(그림Ⅱ)을 거쳐 투명하게 선정하였다. 그 결과로 선정된 펠로우 기업 최종 5개 기업을 대상으로 기업의 성장단계에 맞는 금융지원을 통해 사업 안정화 및 경쟁력 제고에 기여하고,

우수 사회적경제 기업 발굴과 성공사례 창출, 그리고 기업의 경쟁력 제고와 일자리 창출, 사회서비스 제공 등 사회적 효과 확산을 목적으로 총 125백만 원(무상지원 25백만 원, 대출지원 100백만 원)을 지원하였으며(표7), 2018년도의 기대성과는 예상치를 뛰어넘는 고무적인 결과를 나타내 주었다. 2018년도 I-SEIF는 사회적 성과와 경제적 성과는 물론 일자리 성과와 혁신성과도 이룬 것으로 평가된다(표IX).



그림 II. I-SEIF 2018년도 펠로우 기업 선정과정

표IX. I-SEIF 2018년도 성과

사회적 성과	경제적 성과	혁신적 성과	일자리 성과
사회서비스 204명 수혜, 기부금 15백만 원	매출액 21억 원 (지원 이후 성장세 기 대)	상품개발(특허 등)13개 자원조달 104백만 원	43명 (취약계층 16명, 37%) 2019년 11명 추가 창 출 (예정)

2019년도에 선정 지원한 8개의 펠로우 기업(표VIII) 역시 1년간의 금융지원에 대한 성과를 평가하게 될 것이며, 긍정적이고 지속적인 성장을 기대하고 있다. 특히 2019년도 선정기업의 경우는 다양한 업종의 사회적경제 기업이 선정된 것을 볼 수 있는데, 교육, 제과, 조경, 반려동물, 문화, 화장품 등 다양한 업종을 보여주고 있다. 이는 지역사회에서 활동 중인 사회적경제 기업들이 점차 다양한 업종으로 진출하고 있음을 보여주며, 더불어 사회적 가치의 확산 또한 다양한 분야로 전파되고 있다는 것을 보여주는 고무적인 현상이라 할 수 있다. 전 업종에 걸쳐 견고한 사업 아이템으로 사회적 가치 실현을 앞세우고 공공기관과 같은 신뢰 조직으로부터의 적절한 금융지원을 받은 사회적경제 조직의 지속적인 성장은 지역사회에서 공공기관과 사회적경제 조직 간의 파트너십 모델이 매우 효과적이고 바람직한 성공적 모델 사례로 자리 잡을 수 있음을 엿보게 한다.

더욱 고무적인 것은 2019년 11월 현재 I-SEIF에 참가하고 있는 수도권매립지관리공사, 인천항만공사, 한국환경공단 이외에 인천국제공항공사도 참여하기로 확정하였으며, 인천광역시도 참여를 저울질하고 있다. 인천광역시의 참여가 최종 결정되면 2020년부터는 지방자치단체가 포함된 5

개 공공기관이 참여하는 명실공히 인천지역의 대표적 사회적 경제 활성화 기금으로서의 I-SEIF로 확대 운영될 예정이다. 각 공공기관이 개별적으로 사업을 이행하는 것보다는 사회적 가치 실현이라는 공동의 목적을 수행하기 위해 정보를 공유하고 협업을 만들어내는 것이 더 큰 시너지를 만들어낼 수 있음을 인식한 더 많은 공공기관의 참여가 앞으로도 계속 이어질 것으로 기대한다.

V. 사례를 통해 본 공공기관의 사회적 가치 실현 성과평가와 발전방안

앞에서 살펴본 I-SEIF 사례는 파트너십 모델로서의 필요충분조건을 갖추고 있을까. 파트너십 모델은 이해관계자 각각의 요구를 적절하게 충족시켜야 함이 전제되어 있어야 하는데 I-SEIF 사례는 그러할까. I-SEIF 사례에서 나타나는 공공기관의 사회적 가치 실현의 성과와 한계를 살펴보고 이를 토대로 발전 방안을 제시해 본다.

1. 성과와 한계

사회적 가치 실현에 나서는 공공기관의 현실적인 고민 중 하나는 수혜자에 대한 직접지원의 경우 불필요한 특혜시비에 휘말릴 수 있다는 우려이다. 그 결과 많은 공공기관은 민원과 위험성이 낮은 사업을 선호하게 되고 취약계층, 저소득층 등 객관적인 시각에서도 동의되어질 수 있는 한정된 수혜자에 대한 일반적 보편복지 형태의 사업을 선호하게 되는 경향이 있다. I-SEIF 사례는 수혜자 간접 지원 방식을 채택하고 있고 확장성이 큰 사회적경제조직을 수혜 대상으로 삼고 있다는 점에서 기존의 사회적 가치 실현 모델들과는 다르게 그 성과(표X)를 평가해 볼 수 있다.

첫째, 개별기업에 대한 직접지원이 불가능한 공공기관의 현실적 한계를 극복하기 위한 합리적 지원방안이다. 수혜자 간접 지원 모델 형식으로 사회적 경제 전문기관과의 파트너십을 통해 객관적이고 공정한 금융지원을 가능하게 하여 불필요한 특혜시비와 오해의 소지를 차단할 수 있다. 더불어 집행과정에서의 행정력 낭비를 줄일 수 있는 합리적 지원방안이기도 하다.

둘째, 사회적 경제 분야의 전문기관을 활용해 전문적인 평가 기준으로 전문성 있는 수혜기업의 선정이 가능하다. 중간지원 조직의 역할을 할 사회적 경제 전문기관을 공개경쟁을 통해 선발하고, 이들이 공모하여 제시한 수혜기업들의 사업계획서와 업력을 평가하여 보다 전문적인 사회적경제 기업으로의 수혜 전달이 가능하다. 특히 공공기관은 스스로가 깊이 있게 파악하지 못하는 시민사회와 사회적 경제 특유의 잠재적 능력과 가치에 대한 이해 부족을 보완할 수 있다. 또한 중간지원 조직의 선정과정에서 일개 조직이 아닌 3개 컨소시엄 조직을 선정함으로써 보다 공정하고 객관적인 기금운용을 담보할 수 있다.

셋째, 공공기관이 속한 지역사회에 보다 구체적이고 실질적인 지원이 가능하다. 지역 사회적 경제 조직 간의 내부거래의 장점을 살려 공공기관이 속한 공동체 지역사회에서 공공기관과 사회적경제 조직이 공동체 일원으로서 상호 간의 협력 시너지를 높일 수 있다. 이는 곧 사회구성원으

로서의 공공기관이 지역의 사회적 경제 수요에 신속하고 적합한 서비스를 적재적소에 협업으로 제공할 수 있는 기회를 높인다.

넷째, 공공기관 간의 협업이다. 일반적으로 공공기관은 해마다 기관평가를 받게 되고 자연스럽게 기관 간의 경쟁의식이 자리 잡는다. I-SEIF 파트너십 모델에서 보여준 3개 공공기관의 협업은 고무적일 수밖에 없으며 공공조직의 유연해진 사고를 보여주는 경우다. 공공기관 간의 협업은 시너지를 가져오고 대외 신뢰도를 제고하게 되어 긍정적 선순환 결과를 낳는다. 특히 추가로 인천국제공항공사와 인천광역시의 참여를 전인하는 역할을 하는 등 공공기관 간의 성공적 협업을 보여주고 있다.

다섯째, 공공기관과 사회적경제 조직 간의 지속적이고 발전적인 협업을 가능하게 한다. 단순히 심사를 통해 돈만 전해주는 차원을 넘어서 펠로우(수혜)기업의 성장을 지속적으로 관찰하고 관여하며 성장 과정에서 발생하는 문제점을 함께 해결해나감으로써 궁극적으로 성공모델을 공동 창출할 수 있게 한다. 이는 상호 간에 win-win 할 수 있는 진정한 파트너십의 성과를 보여주고 있다.

여섯째, 사회적 경제 활성화에 직접 기여하는 효과가 있다. 중간지원 조직을 통해 적재적소에 투입된 금융지원은 다양한 업종의 사회적경제 기업들의 성장에 기여하고, 이들의 영업활동으로 인해 각 업종별, 분야별 시장에서 사회적 가치가 확산되는 효과를 가져오게 되어 궁극적으로 사회적 경제 활성화에 기여하게 된다.

끝으로, 규모화된 기금의 마련이 가능하다. 개별공공 기관이 아니라 수 개의 공공기관이 같은 규모로 함께 기금을 출연함으로써 규모 있는 기금 마련이 가능해진다. 특히, 앞에서 언급된 바와 같이 인천국제공항공사의 추가 참여가 확정되었고, 곧이어 인천광역시가 참여하는 등 I-SEIF의 확대가 일어나는 가운데 출연기금의 증액 또한 가능해지며, 대규모 기금의 효율적 사용은 인천지역의 사회적 경제 붐업에도 상당한 영향을 미치게 한다.

표 X. I-SEIF의 성과

구분	I-SEIF 성과
1	개별기업 직접 지원 불가의 한계 극복 및 행정력 낭비 차단
2	전문기관에 의한 전문적 평가로 확장성 있는 펠로우(수혜)기업 지원
3	지역사회를 향한 구체적 실질적 지원
4	공공기관 간의 협치
5	지속적 관리로 성공모델 공동창출
6	사회적 경제 활성화에 직접 기여
7	규모화 된 기금 마련

반면, I-SEIF 사례의 한계(표XI) 또한 찾아볼 수 있다.

첫째, 간접 지원 모델을 택하고 있지만 일방적 지원이라는 시선을 피할 수 없다. 파트너십이 상호 간의 동등하거나 그에 상응하는 정도의 협업이 이루어지는 것을 의미하지만 I-SEIF의 경우 공공기관은 단순히 재정적 지원만을 하고 향후 진행될 모든 사업은 파트너인 사회적경제 조직이 도맡아 한다는 인식으로 쌍방보다는 일방에 가까운 협업모델이 되어 파트너십 모델이라는 말이 무색해질 수 있다는 시선에서 자유롭지 못하다. 즉 기존의 일방적 사회공헌활동과 본질적으로 크게 다르지 않을 것이라는 시선이다. 물론 펠로우(수혜) 기업의 성장 과정에 지속적인 관찰과 관여를 통해 성공모델의 공동 창출을 지향하고 있지만 현실적으로 공공기관이 깊이 있는 이해가 부족한 사회적경제 기업들의 성장 과정에 구체적으로 개입하고 의견을 관철시킬 수 있는지는 여전히 의문이다.

둘째, 공공기관의 도덕적 해이가 높아질 가능성이 있다. 공공기관의 수혜자 직접지원 모델을 벗어나 제3자인 사회적경제 조직에 공정함과 객관성을 기대하며 재정을 지원하고 사무를 위탁하는 형태로 가지만 이로 인해 관리 감독에 오히려 소홀해질 수 있는 허점을 나타낼 수 있다. 최종 소비자인 펠로우 기업의 기금 사용의 결과에 대한 별도의 정교한 관리기능이 작동하지 않는 한 재정지원 자체로만 공공기관의 사회적 책임을 다했다는 도덕적 해이에 빠질 우려가 있다. 특히 해마다 주어지는 사회적 가치 실현의 몫으로 정해놓은 예산을 충실히 집행했다는 안도감에 빠질 우려 또한 없지 않다.

셋째, 모델과 상관없이 공공기관의 경영평가 항목의 신설 관점에서 대응한다는 평가를 받을 수 있다. I-SEIF 사례가 만들어낼 수 있는 시너지보다는 지원의 결과로 발생하는 (표IX)과 같은 눈에 보이는 성과를 수치로 확보하려고 하는, 다시 말해 정부의 바뀐 사회적 경제 정책에 부응하고자하는 노력의 일환으로 공공기관 조직 전반에 걸친 혁신이 아니라 기획 단위, 전담부서 등의 경영평가 업무부서의 과제로 인식될 수 있다.

넷째, 실제적 효과와 부가적인 가치들을 입증하기 위한 신뢰성 있는 증거들이 부족하다. 중간 지원 조직을 통해 지원된 금융자원이 수혜기업의 기업 활동에 효과적으로 쓰였는지, 다시 말해 가시적인 성과를 표현하기 위해 수치로 나타낸 실적(표IX)이 실제로 사회적 경제 활성화에 얼마나 효과와 가치를 나타내고 있는지에 대한 신뢰성 있는 증거를 찾기가 어렵다.

다섯째, 중간지원 조직의 공정성의 검증이 부실해질 우려가 있다. 대부분의 공공기관이나 자치단체가 저지르기 쉬운 실수 중에 하나가 위탁사업 주체의 선정에는 제법 행정력을 집중하지만, 선정 이후 지속 운영에서는 기계적으로 사업기간을 연장하거나 선정업체의 연속 계약을 허용하는 등 행정편의주의에 매너리즘에 빠지기 쉽다. 물론 I-SEIF의 경우는 이를 방지하기 위해 3개 민간기관의 컨소시엄 형태를 택하는 등 나름의 공정성을 담보하기 위해 노력하지만 중간지원 조직의 도덕적 해이와 공공기관의 행정편의주의는 경계해야 할 지점이다.

표XI. I-SEIF의 한계

구분	I-SEIF 한계
1	일방적 지원이라는 견해에서 자유롭지 못함
2	공공기관의 도덕적 해이
3	단순한 경영평가 관점에서의 접근
4	효과와 가치를 입증할 증거 부족
5	중간지원조직의 공정성 검증 부실

2. 발전 방안

공공기관과 사회적경제 조직 간의 I-SEIF 파트너십 모델 사례의 성과와 한계를 통해 앞으로 지속되어야 할 공공기관의 사회적 경제 활성화를 위한 바람직한 발전방안(표XII)에는 무엇이 있을까.

첫째, I-SEIF와 같은 공공기관과 사회적경제 조직 간의 파트너십 모델 등을 적극적으로 실현하여 공공기관의 사회적경제 조직 지원을 더욱 늘려가야 한다. 이를 위해서는 사회적경제 조직의 지원을 통해 사회적 경제 활성화에 기여하는 것이 곧 사회적 가치 실현이라는 인식이 선행되어야 한다. 지금까지 공공기관이 이행해오던 보편적 복지 성격의 사회공헌활동을 넘어서 지역의 사회적경제 기업과 같은 경제조직을 지원하는 것이 곧 사회적 경제의 활성화에 기여하는 것이라는 인식을 기반으로 사회적경제 조직에 대한 지원을 더욱 늘려가야 하며, 지원받은 사회적경제 조직의 2차, 3차 조직(영업) 활동의 결과가 나비효과를 가져와 더욱 폭넓은 사회적 경제 활성화의 확산을 가져올 것을 기대한다.

둘째, 공공기관조직의 혁신이 필요하다. 경직된 공무 조직을 보다 유연하게 재편하여, 사회적 경제 업무를 전담할 독립된 전담 조직(전담부서)을 만들어 운영할 필요가 있다. 특히 공공기관의 조직 구성원을 대상으로 하여 사회적 경제에 대한 인식개선 교육과 홍보를 강화해야 한다. 사회적 경제를 바라보는 공공기관조직 구성원 간의 공감대를 형성해 나가야 한다. 공공기관 구성원들의 인식과 역할의 전환은 조직의 근본적인 혁신을 촉진하는 원동력이 되고, 이를 바탕으로 할 때 사회적 가치 실현을 위한 공공기관의 진정한 정책 방안이 수립되고 시행될 것이기 때문이다.

셋째, 기관이 속한 지역사회에서 활동하는 지역사회조직, 즉 마을공동체, 사회적경제공동체, 교육공동체 등의 주민조직과의 네트워킹 확대와 홍보 강화가 이루어져야 한다. 예를 들어 공공구 매설명회, 지역의 인적·물적 자원 활용 등 지역조직과의 상시적 협업체계를 구축하고 정기적인 네트워킹을 통해 공공기관이 지역사회의 일원으로서, 공동체로서의 공감대를 지역공동체와 함께

형성해 나가야 한다. 지역 활동가를 비롯한 지역조직으로 하여금 지역 내에 존재하는 공공기관이 친구 같은 존재로 여겨지고 상시 소통할 수 있는 가깝고 다가가기 쉬운 기관으로 인식되도록 노력해야 한다. 최근에는 지방자치단체 차원에서도 다양한 주민조직을 아우를 수 있는 협치(協治)의 개념을 도입하여 전담부서를 운영하고 있다. 공공기관 역시 지역주민조직과의 소통에 적극적이어야 한다.

넷째, 대리인의 문제를 해결하기 위한 견제기능을 작동시켜야 한다. 공공기관의 위탁사업 역시 영리기업의 이사회가 전문경영인에게 경영을 대리시키는 대리인 모델에서 나타나는 문제들, 즉 이기적인 기관 중심 행동, 기관의 도덕적 불감증, 갑을관계의 행사 등을 견제하기 위한 장치를 마련할 필요가 있다. 대리인 문제를 해결하고 공공기관의 공익실천의 책무를 다하기 위해서는 외부 인력 자원을 활용하여 어느 정도 중간지원 조직을 견제할 수 있을 것이다. 특히 사회적경제 조직과의 파트너십 모델사업을 객관적으로 평가하고 조언할 수 있는 공정한 외부평가단을 별도로 운영하여 모든 평가과정이 투명하고 객관적으로 이행될 수 있도록 하여야 한다. 그밖에도 펠로우(수혜) 기업의 목소리를 직접 들을 수 있는 기회를 마련하고 다양한 채널을 통해 공동기금의 편법 운용이나 비도덕적 행위가 일어나지 않도록 견제 기능을 작동시킬 필요가 있다.

표XII. 공공기관의 사회적 경제 활성화를 위한 바람직한 발전 방안

구분	사회적 경제 활성화를 위한 발전 방안
1	공공기관의 사회적경제조직 지원 확대
2	공공기관 조직 혁신
3	지역사회 조직과의 네트워킹 확대와 홍보 강화
4	대리인 문제 해결을 위한 견제 방안 강구
5	다양한 사회적 가치 실현 모델 개발
6	공공기관의 이해관계자와의 관계 재정립

다섯째, 다양한 사회적 가치 실현 모델을 시도해 나가야 한다. I-SEIF 파트너십 모델과 같이 보편적 복지 활동 수준의 사회공헌활동을 넘어서는 한 단계 업그레이드되고 실효적이며 상호 win-win할 수 있는 모델을 다양하게 개발하고 시도해 나가야 한다. 특히, 개발과정에 사회적 경제 전문성을 가진 지역조직을 적극 참여시켜 구체적이고 효과적인 다양한 모델들이 개발할 필요가 있다. 사회적 경제 시장에서의 공공기관의 참여는 사회적경제 조직에게는 큰 의지가 되고 사회적경제 조직 스스로가 다양한 요구사항과 아이디어를 제시하게 될 것이며 공공기관은 이를 놓치지 않고 적극적인 상생 모델로 개발해 내어야 한다.

여섯째, 공공기관과 이해관계자, 즉 사회적경제 조직, 마을공동체, 교육공동체, 다양한 지역 활동 조직 등과의 관계 재정립이 필요하다. 공공기관의 이해관계자에 대한 상대적 우월적 지위를 떠나 상호 간의 동등한 상생과 협력적 관계로 전환해야 한다. 쌍방향의 의사소통과 새로운 가치의 공유, 상생 방안의 모색을 위해 일방적으로 나누어주는 정책이 아니라 진정한 CSV의 실천이 이루어지도록 지역사회와 함께 고민하고, 함께 기획하고, 함께 실천한다는 자세로 사회사회의 참여를 견인하고 지역사회와 함께 사회적 가치의 실현을 구사해 나가야 한다. 이를 위해서는 정기적인 소통의 기회를 마련하는 것이 무엇보다 중요하다.

VI. 맺음말

공공기관이 달라지고 있다. ‘생산성’이 아닌 ‘사회적 가치’를 최우선 목표로 재설정하고 체질 개선에 들어갔다. ‘포용국가’를 슬로건으로 내건 현 정부가 공공기관에 사회적 가치 창출을 주문하고 있기 때문이다. 2019년부터 본격적으로 시행된 공공기관의 공공성과 사회적 가치를 높이기 위한 정부의 공공기관 경영평가 방식의 변화는 공공기관으로 하여금 그간의 사회공헌활동을 넘어서는 현실적이며 고도로 전략적인 사회적 가치 실현방안을 찾아야 하는 고민을 안겨주고 있다.

정신분석적 정치이론가인 제임스 글래스(James Glass)는 ‘조각난 자아(shattered self)’라는 개념을 사용하면서 현대사회에서의 가치의 다양성 증대가 낳는 후유증을 설명한다. 한 사람의 마음 속에 다양한 가치가 함께 있다면 자유가 아니라 고통을 가증시킨다는 것이다. 어떤 가치를 따라야 하는지에 대한 고민을 낳고 자신의 개성을 소멸시킴으로써 자신의 정체성을 의심하게 된다. 공공기관 구성원들에게 사회적 가치라는 새로운 가치의 도입은 고통과 혼란을 가져다줄 수 있을 것이다(김재구 외, 2018).

사회적 가치, 사회적 경제에 관한 개념은 제법 오랜 시간 우리 곁에 있어왔지만 정작 실현 방안을 찾아야 하는 현실적 상황에 맞닥뜨리면 사회적 가치 실현은 여전히 어려운 개념인 듯하다. 그럼에도 불구하고 공공기관의 사회적 가치 실현을 위한 노력은 진일보하고 있다. 사회적 우월적 지위에서 일방적으로 수혜자에게 공급하는 인센티브와 같은 개념이 아니라 서로 동등한 지위에서 상호협력과 네트워킹을 통해 가치를 배가시키는 상생의 방안을 쉬지 않고 찾아가고 있다.

공공기관과 사회적경제 조직 간의 파트너십 모델 역시 고통과 혼란의 결과물일 수 있다. 사회적 가치 창출에 나서는 공공기관에게 있어 외부 기관들과의 협력은 쉽지 않은 일이다. 협력대상인 사회적경제 기업을 선정하는 것조차 조심스럽고 매 순간 공정한 프로세스를 따져 묻게 된다. 어떤 사회적경제 기업이 도움을 필요로 하는지에 대한 정보도 부족하고 어렵게 선정하였어도 다른 공공기관의 사업 분야와 중복되어 효율이 떨어지는 경우도 있다.

I-SEIF 사례는 이와 같은 고민을 함께 하고 있는 인천지역의 공공기관들이 협력하고, 수혜대상인 사회적경제 기업과의 가교 역할을 해줄 중간지원 조직을 공정한 프로세스를 통해 컨소시엄의 형태로 선정하고, 선정된 중간지원 조직의 전문성을 매개로 수혜기업을 선발하고 최종 지원하는,

그리고 수혜기업의 성장 과정을 주기적인 네트워킹과 간담회, 협업을 통해 지속적으로 관찰하고 관여하여, 궁극적으로 공공기관과 사회적경제 조직 간의 성공모델을 공동으로 창출해내는 바람직한 사회적 경제 활성화 모델이다.

I-SEIF 사례는 이해관계자 간 -즉 공공기관, 중간지원 조직, 그리고 펠로우 기업 간-에 있어서, 공공기관은 공정성 확립, 정확한 정보와 다양한 여론 반영, 행정력 절약, 대외 이미지 제고, 지역 사회 신뢰 구축 등을 확보할 수 있고, 중간지원 조직은 안정적 지원, 사회적 경제 시장 우위 선점, 법인 인지도 및 신뢰 제고 등을 확보할 수 있으며, 펠로우 기업은 실질적 금융 혜택, 사업 확장 기회, 기업 문제점 해결 등을 얻을 수 있는, 다시 말해 이해관계자 모두가 win-win할 수 있는 모델이다.

I-SEIF와 같은 공공기관과 사회적경제 조직 간의 바람직한 파트너십 모델은 공공기관의 핵심 역량과 사회적 정당성 확보를 가능하게 하고, 궁극적으로는 이해관계자 간의 협업을 통해 사회적 문제 해결에 기여하며, 사회적 자본을 더욱 탄탄하게 하는 바람직한 사회적 경제 활성화 모델이라 할 수 있다.

공공기관은 달라진 정부의 당면과제를 해결하는 데만 초점을 맞춰 사회적 가치 경영평가 점수 채우기에 급급한 경향을 벗어나기 위한 노력, 새로운 가치에 대한 고통과 혼란을 최소화하기 위한 노력, 장기적인 관점에서 자율성을 발휘해 임팩트를 만들기 위한 노력을 해 나가야 한다. 정부, 그리고 정부의 대리인 역의 공공기관, 공공기관과 민간조직의 중간지원 조직 역의 사회적경제 지원조직, 수혜자 역인 사회적경제 기업, 사회적경제 기업을 직접 이용하는 최종 소비자, 이들 모두가 각각의 사회적 경제 주체로서, 누구보다 가까운 친밀한 파트너로서, 주어진 역할을 충실히 이행하고 긴밀한 네트워킹과 협력을 이루어 나갈 때, 그로 인해서 전개될 사회적 가치의 확산은 사회적 경제를 발전시키는 가장 바람직한 미래비전이라 할 수 있다.

참 고 문 헌

- 강대성 (2016), 나는 착한기업에서 희망을 본다, 올림.
- 김민희 (2018), CSR에서 CSV로 : 사회적 가치의 시대, 공학교육, 25(4).
- 김성택 (2012), CSR 5.0 기업의 사회적 책임과 역할, 청람.
- 김성기, 김경아, 김영식, 박경지, 조경희 (2015), 사회적경제기업을 위한 공공시장 마케팅, 아르케.
- 김재구 외 (2018), 기업의 미래를 여는 사회가치경영, 클라우드나인.
- 김현의, 박광동 (2018), 공공기관의 사회적가치 강화를 위한 관련 법제 개선방안 연구, 한국법제연구원.
- 배성기 (2018), 공공기관 및 지방정부 사회적 가치 구현 사례, 사회적가치연구소.
- 사회적경제언론포럼 (2017), 사회적 경제 참 좋다, 서울특별시 사회적경제지원센터.
- 스테파노 자마니, 베라 자마니 (2013), 협동조합으로 기업하라, 송성호 역, 북돋음.
- 유승원 (2018), 공기업의 정치경제, 박영사.
- 이태진, 정병두 (2018), 공공기관의 사회적가치 창출 길라잡이, GM company.
- 최진봉 (2014), 기업의 사회적 책임, 커뮤니케이션북스.
- 최낙삼, 백동현 (2017), 기업은 어떻게 공유가치를 만들 수 있는가, 커뮤니케이션북스.
- 황상규 (2018), 사회적 가치 구현과 지방공기업의 역할, 지방공기업, 봄호, 지방공기업평가원.
- 황상규 (2013), 사회책임의 시대, ISO 26000 이해와 활용, 티움출판.
- 한국사회적기업진흥원 (2019), 협동조합 정책 활용 길라잡이, 한국사회적기업진흥원.
- 후지이 다케시 (2016), CSV 이노베이션, 이면현 역, (주)한연.

웹사이트

- 한국SR전략연구소 (2014), 공공조달에 사회책임 따지는 글로벌 국가들,
<https://blog.naver.com/ssono11>
- 따복공동체지원센터 (2017), 사람의 가치, 공동체의 가치를 지향하는 사회책임조달시스템,
<http://blog.ddabok.or.kr>

논문접수일 : 2022년 2월 10일
심사완료일 : 2022년 2월 15일
게재확정일 : 2022년 2월 18일

학습, 학습조직, 조직학습 이론의 연결과 발전, 그리고 연구자의 궁금함

류기현*

국문요약

조직학습에 대한 연구는 학습에 대한 심리학과 사회학의 연구를 바탕으로 발전하여, 오늘날 인사, 조직, 전략, 생산, 품질, 제도를 포함한 경영학의 전 분야와 인간이 활동하는 모든 영역에 영향을 미치고 있다. 행동주의에 기반한 주류연구는 많은 기여에도 불구하고 종속 변수에 대한 한정된 문제가 있어 보이고, 기타 많고 다양한 연구자들의 보고는 뛰어난 통찰력에도 불구하고 때로는 지엽적이고, 모순되며, 또 때로는 상호 간에 혹은 주류로부터 배척된다. 개별연구와 마찬가지로 조직학습이라는 큰 연구 줄기도 결국은 처음의 연구 질문을 기본으로 하면서, 연구결과와 소비자들과 조직책임자들이 갖는 실질적 궁금증을 해결하기 위한 방향으로 나아가야 할 텐데, 그렇게 보이지 않는다. 때문에 1. 조직학습과 조직성과의 관계, 2. 조직내에서 지식이 흐르는 방향, 3. 조직학습의 결과물, 4. 학습결과물의 조직내 저장, 5. 조직학습 연구의 시초, 6. 다시 제자리에서 라는 문제들을 생각해보고자 한다.

주요어 : 학습, 학습조직, 조직학습, 활용과 탐색, 루틴과 컨텍스트, 프랙티스, 협동조합

* 성공회대학교 일반대학원, 협동조합경영학과, 박사과정, kihyunryu1@gmail.com

The connection and development of learning, learning organization, and organizational learning theories and a researcher's curiosity

Lyu, Ki-Hyun**

| Abstract |

Research on organizational learning has developed based on the research of psychology and sociology on learning, affecting all fields of business administration and human activities such as human resources affairs, organizations, strategies, production, quality, social system and institutions today. Mainstream research based on behaviorism seems to have a problem of limiting dependent variables despite many contributions, and reports from many other researchers are sometimes peripheral, contradictory, and sometimes rejected from each other or mainstream in spite of outstanding insights. Like individual studies, the large research stream of organizational learning should eventually be based on the initial research questions and move toward solving the practical curiosity of consumers and organizational managers in research results but it does not seem so. Therefore, I would like to think about the problems of 1. relationship between organizational learning and organizational performance, 2. direction of knowledge flow within the organization, 3. result of organizational learning, 4. storage of learning outcomes in the organization, 5. the origin of organizational learning research, and 6. think back in place.

Key words : Learning, learning organization, organizational learning, exploitation and exploration, routine and context, practice, cooperative

** Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, kihyunryu1@gmail.com

I. 서론

조직의 성과와 장기적 성공에 있어서 학습과 적응 능력은 실질적인 중요성을 갖는다(March, 1991). 여기에 일부 조직이 다른 조직보다 학습에 더 뛰어난 원인을 이해하는 문제(Adler & Clark, 1991; Pisano et al., 2001)와 조직 구성원의 변화에 따른 지식 보유의 문제(Argote & Eppele, 1990; Droege & Hoobler, 2003), 그리고 지식의 이전과 관련된 조직의 행동 문제(Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000) 등은 학문적으로도 흥미를 유도한다. 1991년 Cohen과 Sproull의 논문 이래 조직학습은 학습의 결과물인 지식을 포함하여(Argote & Spektor 2011) 연구되고 있고, 지식의 창출(Gupta et al., 2007), 보유(Moorman & Miner, 1997), 전파(Levitt & March, 1988; Argote & Ingram, 2000), 그리고 망각(de Holan & Philips, 2004)을 이해함으로써 조직학습의 기전과 매개를 심도 있게 이해하는 순환이 이루어진다.

특정한 특성을 가진 조직 또는 그런 조직에 대한 은유(Morgan, 1993)로서의 학습조직은 시스템 레벨의 개념인 반면, 조직학습은 조직 변화 과정의 일부로서 발생할 수 있는 특정유형의 활동을 기술하기 위한 구조(DiBella, 1995)로 볼 수 있다. 그렇기에 조직학습이론의 시작을 행동주의 기업 이론A Behavioral Theory of the Firm(Cyert & March, 1963)과 조직organizations(March & Simon, 1958)의 출간을 기준으로 삼기도 하고, 조직학습 이론의 역사에 조직 행동론, 그중에서도 학습이론을 모두 포함하기도 한다(Rhee, 2015).

개인의 학습과 팀 학습, 그리고 조직학습은 비교적 표면적인 개념 이해에도 불구하고, 분석 수준(Kim, 1998)에서 오는 모호함과 인과관계(Fiol & Lyles, 1985)에서 오는 모호함은 논란뿐만 아니라 연구에 대한 추가적 흥미를 부여한다. 조직학습과 조직 내 개개인의 학습은 어떻게 구분되는가? 조직은 구성원이 극단적으로 바뀌는 상황을 어떻게 대비해야 하는가 등의 해묵은 논란은 많은 답안(Levitt & March, 1988; Argote & Spektor, 2011)에도 불구하고 아직 발전하고 있으며, 새로운 질문(그러한 대비를 하는 것이 옳은가 또는 효과적인가 등)을 끌어내기도(see Walsh & Ungson, 1991) 한다.

조직학습 이론의 발전은 이론적 틀, 접근 방식, 주제 측면에서 비교할 수 없이 빠르고 넓게 발전해왔고, 앞으로의 발전 역시 이에 못지않으리라(Argote & Spektor, 2011) 믿고 기대한다. 이 에세이에서는 조직학습 이론의 시작과 발전을 간략하게나마 순서대로 살펴보고, 현재 연구되는 분야들에 대해서 학습조직과 조직학습 영역을 구분하여 생각해보도록 하겠다. 더불어 신참 연구자로서 연구 문제에 대한 그리고 연구 분야에 대한 몇 가지 단순하고 근본적인 의문점이 있기에 토론해보고자 한다.

II. 학습, 학습조직, 조직학습의 정의와 선행연구들

1. 학습: 간략한 역사

산업조직심리학¹⁾ Psychology에서 관심 갖는 주제 중 하나는 직무수행으로, 이는 조직 내 행위자의 행동 그 자체를 말한다 (Muchinsky, 2012). 조직 내에서 개개인의 바람직한 행동을 유도하려면 개인행동의 원천을 이해해야 하며, 이를 두 가지로 구분한다. 인간의 외부 원천으로서 학습과 내부 원천으로서 동기가 그것이다. 여기서 심리학자들이 말하는 학습은 “경험의 결과로서 비교적 영구화된 행동의 변화”로 정의된다(Watson, 1913). 행동주의 심리학의 창시자(Cohen, 1980)로 불리는 J.B. Watson 1878~1958은 행동주의 접근 방식을 통해 동물행동, 육아, 광고에 관한 연구를 수행했고, 논쟁적인 [Little Albert experiment](1920)와 [Kerplunk experiment](1907)로 잘 알려져 있는데, 어떤 행동유형도 학습으로 만들어 낼 수 있다고 믿었다. 이때의 ‘행동주의’ 또는 ‘행동’이라는 말이 행동주의 심리학behavioral psychology의 주제어이며, S-R이론stimulus-response theory이 그 근간이 된다.

이 S-R이론의 주창자로 E. Thorndike 1874~1949를 들 수 있는데, 그는 “학습은 결국 자극과 반응으로 압축된다”고 주장했다(Educational Psychology 1903). 이 이론을 논할 때 [Pavlov's dog]실험(1902)을 빼놓을 수 없는데, 이 실험은 고전적 조건화 실험으로 유명하다. 행동주의 (또는 행동) 심리학에서 고전적 조건화classical conditioning란 직접적 특정 자극으로 특정 반응을 유도하는 행동 학습을 말한다(Garcia, Kimeldorf, & Koelling, 1955). 이때의 반응은 다양성이나 선택 가능성이 배제되며 자극과 원하는 반응을 통제자가 미리 규정함으로써 실험 대상(동물 혹은 인간)의 특정 행동을 유도할 수 있게 된다. 생리학자였던 I. Pavlov는 개를 대상으로 ‘음식’과 ‘침’이라는 S-R 상황을 ‘음식 + 종’과 ‘침’이라는 발전된 S-R 상황으로 실험했고 결국 학습 후에는 조건 자극conditioned stimulus으로 이용된 ‘종’소리만으로도 조건반응 ‘침’을 유도했다.

고전적 조건화는 [Skinner Box] (1931)로 알려진 B.F. Skinner의 실험을 통해 조작적/도구적 조건화operant/instrumental conditioning로 발전하게 된다(Skinner, 1945). 조작적 조건화에서는 특정 자극과 반응들 사이에서 특정 반응만을 강화(또는 처벌) 함으로써 실험(학습)의 대상이 특정 반응을 선택할 수 있게 한다(Skinner, 1959). 바람직한 행동은 긍정적 강화positive reinforcement를 통해 증가하게 되고, 바람직하지 않은 행동은 부정적 강화negative RF or punishment를 통해 감소하게 된다 (Krebs 1983; Carlson & Neil 2009; Schacter, Daniel, Gilbert, Wegner, & Nock, 2014). 이는 인간에게도 동일하게 적용되며, 양육과 조직 내 행동 관리 등 많은 문제에 간여하게 된다. 따라서 인간을 대상으로 행동수정behavioral modification이란 가법지 않은 개념이 나타나고, 이에 반감을 갖는 많은 논쟁과 함께 사회학습이론이 등장하게 된다.

고전적 조건화와 조작적 조건화를 비롯한 행동주의 학습은 몇 가지 측면에서 비판과 한계를 마주한다. 우선 행동수정 또는 행동조작behavioral manipulation이 타인의 행동을 바꿀 수 있는 수단

임을 인정하나, 어떤 행동이 바람직한가에 대한 가치관이 결여되어 있다(Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978; Kendra, 2013). 또한 자율적 인간관을 부정하고, 인간 행동에 대한 최근의 유전적 설명 역시 낄 자리가 없다(Plomin, Owen, and McGuffin, 1994). 인간의 모든 행위가 환경적 통제 하에 있다고 보기에 법칙으로 예측/결정 가능하다고 판단한다. 이러한 전통적 학습이론은 결국 인간의 내부(심리나 행동하게 되는 과정)와 사회적인(타인과의) 관계를 무시한 채 오직 겉으로 드러나는 행동에만 주의를 기울였다는 반성이 뒤따르게 되었고, 행동심리학에 반한 인지심리학 cognitive psychology의 발전을 이끌었다(Ajzen, 1991; 2002).

사회 학습의 의미는 “인간이 직접 경험하지 않고도, 타인의 행동을 관찰 및 모방함으로써 간접적 학습이 이루어짐”을 뜻한다(Bandura & Walters, 1963). A. Bandura는 이런 학습을 모방modeling에 의한 학습이라고 설명했고, 행동의 변화를 가져오는 학습의 인자로 ‘자아 효능감self-efficacy’이라는 내적 강화 개념과 타인에 대한 관찰에 주의하게 하는 ‘대리적 강화vicarious reinforcement’ 개념을 도입했다(Bandura, 1977; Bandura, 1982). 이는 행동주의 이론에서의 조건반응의 원인과 결과로 보이는 측면뿐만 아니라, 중간 과정에서 작용하는 매개 변인을 인지하고 연관시키는 것 역시 중요하다는 새로운 시각이었다. 이렇게 사회학습이론은 실 세계에서 발생하는 광범위한 학습경험을 설명할 수 있는 행동 및 인지 학습이론을 통합한 모델(Bandura, 1977)을 제시하게 된다.

시기적으로는 Bandura의 사회학습이론 이전에 March와 Simon의 [조직](1958)과 Cyert와 March의 [행동주의 기업이론](1963)이 등장하였으나 한동안 조직학습 연구로 이어지지 않다가 훗날 Levinthal(1981), Ocasio(1997), Levitt(1988), Huber(1991), Shapira(1987), Greve(1998) 등의 조직학습 연구로 이어지게 된다.

2. 개인, 팀 및 조직 학습

“경쟁우위를 얻고자 하는 현대 조직에서 조직학습이 선택 가능한 방향”임이 실무자들과 연구자들로부터 검증되고 있다(Chan, 2003; Argote, 2011). 조직학습에 대한 연구는 지식의 창조와 연관된 경험(Levitt & March, 1977; Argote & Todorova, 2007), 지식의 보유 및 저장과 관련된 컨텍스트(Argote & Spector, 2011), 활용과 전파(Bandura, 1977; Argote & Ingram, 2000)에 관련된 네트워크를 포함해 다양하고도 깊게 연구되고 있다. 여기에 더해 이론적 틀과 연구 방법, 조직학습의 세부 프로세스, 그리고 현재 연구되고 있는 방향을 포함한 내용은 이후 논의할 조직학습 장에서 더 논하기로 하고, 여기서는 개인 학습, 팀학습과의 상대적 개념으로서 조직학습만을 다루고자 한다.

조직학습의 본질을 이해하고자 하는 많은 노력이 있고 조직학습을 활성화하기 위한 차원의 개인 학습과 팀학습은 연구되는 반면에, 조직에서의 학습이 팀과 개인의 학습에 기여하거나 나아가 개인의 성과나 만족도에 기여한다는 경험적 증거는 부족하다. Chan은 2002년 호주에 있는 한 병원에서 개인, 팀, 및 조직학습을 조사하고, 상호관계를 연구했다. 세 단계의 학습이 어떻게 조직의

경쟁우위에 기여하는지를 조사했는데, 이 연구에서 경쟁우위는 팀 성과, 조직의 헌신, 서비스 품질, 직무 만족도로 정의되었다. 결과는 논란의 여지가 있지만 뚜렷한 한 가지는 개별 학습이 팀 학습과 두 가지의 서비스 품질 측면 및 두 가지 조직학습 측면과 음의 상관관계가 있다고 보고했다(Chan, 2003).

개인의 학습은 조직 내의 전과 경로를 따라 팀과 조직에 전달되어 루틴화 또는 내재화된다. 반면 조직의 학습 결과는 일반적으로 문화, 비전, 규정, 루틴(Cohen, 1991; Levitt & March, 1988) 및 때로는 조직의 특정 부분에 분산 보관transactive memory(Wegner, 1986; Austin, 2003)되고, 이 조직의 지식이 팀과 개인으로 흘러갈 때는 일반적으로 정해진 상황과 규칙에 따른다. 이 규칙을 간단히 말하기는 어려우나 분명한 것은 제한 없는 흐름을 허락하는 조직은 없다는 것이다. 지식의 (아직 발생하지 않은) 유출leakage(Kang, Morris, & Snell, 2007) 또는 파급Spillover(Levin, 2000)을 막기 위한 대책이라는 주장이 있으나, 이는 조직 내부자와 외부자의 구별이 없어지는 순간을 맞이한다. 더불어 학습 결과물에 대한 조직의 경계가 단순치 않다는 것을 보여주며, 그 경계의 규칙을 정하는 기준이 무엇인지 또는 그 규칙을 정하는 사람(또는 부서)이 누구인지의 문제는 더욱 복잡해진다.

조직 내에서 학습 결과물(또는 지식)의 흐름에 단방향성이 존재한다는 것은 조직 내의 업무 합리화와 관련된 뿌리 깊은 합리주의Rationalism와 떼어 생각할 수 없다. 업무의 전문화(Braverman, 1974)와 세분화(Galbraith, 1967)는 생산성 향상을 위한 필수요소로 인식되는 반면, 경험을 파편화(Marglin, 1974)하여 지식의 저장소로서의 개인의 기능은 점점 사라지고 지식의 습득과 창출 도구로서의 기능만이 남는 상황을 초래한다.

여기서 조직을 바라보는 관점에 따른 방대한 논의, 예를 들면 합리적rational system, 자연적natural system, 개방적 관점open system perspective 등에 빠지지 말고, 조직학습의 문제로 되돌아오면 질문은 단순하다(Scott & Davis, 2007). 서로 다른 분석 레벨의 대상들이 동일한 내용을 학습하면 이것은 보완제인가 대체제인가? 그리고 동일한 학습을 했다면 개인과 조직에 동일한 지식이 보관되는가? 또 보완이 된다면 상호보완인가 단방향보완인가? 개인과 팀 그리고 조직학습에 있어서 지식의 방향성은 이렇게 단순할까(예를 들어, 개인의 학습경험은 모두 팀과 조직으로 흘러 들어갈까?) 등이 연구자가 갖게 되는 의문이고 이에 대한 연구는 드물다.

3. 학습조직

학습조직이라 함은 학문적으로 또는 실질적 이유에서 선호되는 어떤 특성을 가진 시스템 수준의 개념을 말한다(Morgan, 1993). 이러한 조직은 환경의 변화에 적응(Hedberg, 1981)하거나, 역사의 추론을 행동을 안내하는 루틴으로 인코딩할 수 있는 능력(Levitt & March, 1988)을 가진 것으로 특징지어진다. 이러한 특성을 가진 특정 조직으로서 학습조직을 어떻게 성취할 수 있는지가 이 분야의 연구상 그리고 실무상의 연구목적이자 방향이다.

앞선 문헌에서 학습조직은 변화하는 것으로 또는 고유한 것으로 바라볼 수 있는데, 크게 세 가

지 관점으로 구분해 볼 수 있다(DiBella, 1995). 첫 번째는 규범적 관점으로, 집단 활동으로서의 학습은 특정한 조건이나 상황에서만 일어난다고 가정하며, 때문에 조직 지도자의 역할은 학습이 일어나기 위한 필수적인 조건을 만드는 것이다. 예를 들어, Senge(1992)는 학습조직을 만들기 위해 개인의 숙달, 정신적 모델, 공유된 비전, 팀 학습, 시스템 사고 같은 다섯 가지 요소가 필요하다고 주장했고, Garvin(1993)은 체계적인 문제 해결, 실험, 자신과 타인의 경험으로부터 학습하고 지식을 전달하는 요소 기술이 학습조직의 핵심이라고 강조했다. 그 밖에 개방성, 체계적 사고, 창의성, 개인적 효능, 공감을 실천항목으로 주장하는 학자들을 비롯하여, 이 관점의 연구자들은 학습을 보장하기 위해 존재해야 하는 조직의 특성에 초점을 맞추고 있다(McGill, Slocum, & Lei, 1992).

두 번째는 발전적 관점인데, 여기서는 학습조직을 조직의 발전단계를 나타내는 척도로 바라본다(Dechant & Marsick, 1991; Torbert, 1994). 이것을 반대로 말하면 발전단계가 곧 조직의 학습 특성이나 스타일을 결정한다고도 볼 수 있다(Kimberly, 1979; Meyers, 1990). 학습 과정은 연령, 성장, 경영개발, 기술혁신의 영향을 받아 조직과 함께 진화하며, 조직의 발전은 학습이 계속 진화하는 역사적 맥락을 제공하기에 학습조직으로 되어간다.

세 번째는 능력(역량)의 관점이다. 조직은 전략적 선택 또는 노화를 통해 경험을 개발 및 학습(Child & Kieser, 1981)하고, 그들이 배운 교훈의 보고가 되는 문화(Schein, 1992)를 창조하며, 집단 학습을 대표하는 핵심역량(Prahalad & Hamel, 1990)을 창출한다. 그리고 이런 과정, 지식, 역량은 조직사회화를 통해 직원 세대 간에 이전된다(Van Maanen & Schein, 1979). 역량 관점으로 볼 때 조직이 학습을 위한 최선의 방법은 없고, 학습 프로세스가 조직 자체의 문화와 구조에 내재되어 있기에 조직 관리자의 초점 역시 학습 방법 획득이 아닌 학습이 이루어지는 메커니즘을 확인하는데 두어야 함을 지적한다.

학습조직(시스템 레벨)과 조직학습(과정, 결과물, 구조를 다루는 construct)의 의미 구분을 단순화하더라도 여러 수준의 분석에 적용되기 때문에 두 개의 개념이 종종 나란히 사용된다(Dechant & Marsick, 1991). 또한 학습조직을 (성취해야 할) 조직의 특정 유형으로, 조직학습을 조직 안에서 벌어지는 무엇(DiBella, 1995)으로 정의하더라도 연구 과정에서 일정 부분 혼용은 생길 수 있어 보인다. 그럼에도 결국 연구 소비자들에게 학습조직은 조직학습 연구의 어떤 결과물이나 하나의 모델로 한정될 수밖에 없을 것으로 보이는 반면, 조직의 실무자에게는 성과 지향적이고 쉽게 와닿는 연구로도 간주될 수 있을 것이다.

4. 조직학습

1) 조직학습에 대한 기본적 이해

학자들에 따라 조직학습에 대한 정의는 다양하지만, 대부분의 정의의 공통점은 조직학습이 “조직이 경험을 습득함에 따라 발생하는 조직의 변화”라는 점이다(Argote & Spector, 2011). 여기서 조직의 변화가 무엇(구조, 인식, 행동)을 의미하는지 역시 논의되지만, 일반적으로는 조직 지식의 변화로 정의하는 데 동의한다(Fiol & Lyles, 1985). 이런 지식은 인식이나 행동의 변화로 나타날

수 있고, 명시적이거나 암묵적인 요소를 모두 포함(일부 연구자는 지식을 명시적^{explicit}, 암시적^{implicit}, 암묵적^{tacit} 지식으로 구분하기도 함) 한다(Jiménez, 2011). 또한 지식은 축적^{Stock}의 의미와 과정^{Process}의 의미를 동시에 갖는다(Cook & Brown, 1999).

조직 레벨에서 지식을 측정하기는 어렵다. 때문에 연구자에 따라 구성원의 인지도를 측정(Huff & Jenkins, 2002; McGrath, 2001) 하거나, 관행이나 일상에 내재된 지식에 관심을 두고 그 변화를 반영(Levitt & March, 1988; Gherardi, 2006; Miner & Haunschild, 1995) 하기도 하고, 지식 습득이 발생했음을 나타내는 정확도나 속도 같은 수행 특성 변화를 측정(Dutton & Thomas, 1984; Argote & Eppele, 1990) 하거나, 제품이나 서비스(Helfat & Raubitschek, 2000) 그리고 특허(Alcácer & Gittleman, 2006) 등의 특성을 평가해 지식을 측정하곤 한다. 하지만 여전히 방법론적인 문제로 암묵적 또는 표현하기 어려운 지식의 포착은 어려운 문제로 연구의 복잡함이 증대된다(Hodgkinson & Sparrow, 2002).

[조직](March & Simon, 1958)과 [행동주의 기업이론](Cyert & March, 1963)이후 조직학습 연구자들은 네 가지 개념에 초점을 맞추어 연구를 발전시켜 왔는데, 그것은 조직의 적응^{adaptation}, 주의^{attention}, 학습^{learning}, 성과 피드백^{feedback}이다 (Rhee, 2015).

연구자들이 ‘적응’에 초점을 맞춘 이유는, [행동주의 기업이론]에서 조직을 불확실한 환경에 적응하는 합리적 시스템^{Rational system}으로 바라보고, 외부 충격, 시스템 상태 간의 선호, 의사결정 규칙, 선택의 규칙, 장기적 경험에 적응 등에 주목할 것을 주문한 것에 기인한다(Cyert & March, 1963). Levinthal은 조직적응에 관한 시뮬레이션 모델을 제시하여 모호한 환경에 적응하기 위하여 탐색과 스스로의 역량, 그리고 열망을 변화시키는 조직의 모습을 드러냈다(Levinthal & March, 1981). 이어서 장기적인 목표, 멀리 있는 사건, 탐색^{exploration}의 중요성을 강조하며 이후 성공의 뒷(혹은 실패의 뒷)에 관한 연구에 통찰을 제공했다(Levinthal & March, 1993).

‘주의’라는 개념은 측정이 문제가 되기에 조직이론 연구자들이 실증적으로 접근하기가 어렵고, 따라서 실증연구도 거의 없다. 하지만 기업 행위는 기업 내 의사결정자들이 어떻게 주의를 분배하느냐에 따라 결정되고, 의사결정자들의 행위는 그들이 어떤 이슈/해답에 주의를 두느냐에 의해 결정되기에 방법론적 진보에 따라 핵심 연구과제로 등장할 수 있다(Ocasio, 1997). Ocasio(1997)는 조직의 주의 패턴이 처한 상황, 견지해온 규칙, 보유한 자원 등에 의해 결정된다고 주장했다.

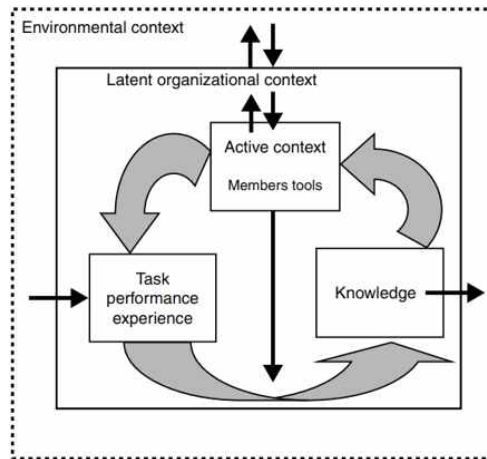
연구자들에 따라 적응이란 개념은 ‘학습’ 개념을 포괄하거나 동일한 개념으로 취급하기에, 적응을 광의의 학습이라 한다면 여기서의 (협의의) 학습이란 “경험이 조직의 변화나 성과에 미치는 영향을 살피는 것”으로 정의할 수 있다. 따라서 자기조직 또는 타 조직의 경험으로부터의 학습, 경험 해석에서 나타나는 오류나 문제, 경험에 대한 조직의 선별적 기억 또는 망각 등이 이 분야의 관심 대상이다(Levitt & March, 1988). Huber(1991)는 조직의 지식 습득, 정보분배, 정보해석 등 학습의 주요 과정에 관심을 두었다.

Greve(1998)는 조직성과와 열망치 간의 차이가 조직변화/위험추구 성향과 맺을 수 있는 여러 함수관계를 제시하고, 역사적/사회적 열망치^{historical/social aspiration levels}를 어떻게 측정해야 하는지에 대한 가이드를 제공했다. 이 연구는 성과 피드백 모델에 기반한 이후 실증연구의 도화선이

되었고, 몇몇 방법론적 비판은 있으나 종속변수가 성과나 생존이 아닌 변화/위험 감수 경향 등과 같은 행동 변수라는 점에서 [행동주의 기업이론]의 철학에 부합한다고 볼 수 있다.

2) 주요 연구 흐름

Argote(2011)를 중심으로 한 현 카네기학과의 연구자들은 위에 열거한 네 가지 방향이 아닌 독자적인 프레임워크를 가지고 연구를 발전시키고 있다. 업무 경험(조직 내/외로부터)은 지식으로 변환되며, 조직의 컨텍스트(context)를 매개로 조직과 환경의 경계를 펴지고 저장된다. 그 과정에서 제한과 망각도 포함된다. 여기 등장하는 조직의 컨텍스트라는 핵심 개념은 잠재적(latent), 활동적(active) 컨텍스트로 구분된다.



<그림 1> 조직학습 분석을 위한 이론적 틀 (Argote & Spector, 2011)

컨텍스트는 경험과 상호작용하여 지식을 창조하는데, 개념상 이것을 학습이 발생하는 활동적 컨텍스트와, 이 활동 컨텍스트에 영향을 주는 잠재 컨텍스트로 구분한다. 활동 컨텍스트는 구성원 members과 도구tools로 구성되고, 이들은 조직에서 업무tasks를 수행한다(McGrath & Argote, 2001). 이 구성원, 도구, 업무 간의 이종 간 또는 동종 간 연결이 조직 내의 각종 업무와 도구의 배당이며 조직 내의 여러 네트워크가 된다. 즉, 이 세 가지 요소와 그들의 네트워크가 바로 조직의 학습이 발생하고 지식이 생성, 유지, 이전되는 메커니즘이라고 설명한다. 구성원과 도구는 지식의 저장소 역할(Walsh & Ungson, 1991)을 하기도 하고, 이들의 이동은 지식 전달 메커니즘(Kane et al., 2005)이기도 하다. 이는 업무 매뉴얼이나 루틴이 지식 저장소 및 지식 전달 메커니즘 역할을 하는 것과 동일하다(Darr et al., 1995).

잠재 컨텍스트는 직접 업무를 수행하지는 않지만, 학습이 일어나는 활동 컨텍스트에 영향을 주는 모든 것이라고 설명한다. 구성원들이 정체성을 공유하는 상황은 더 큰 지식 이전으로 연결(Kane et al., 2005)되며, 서로 신뢰하거나(Levin & Cross, 2004) 심리적 안정감을 느끼는 상황

(Edmondson, 1999) 역시 조직학습을 촉진하는 것으로 바라본다. 또한 학습을 통해 습득한 지식은 활동 컨텍스트뿐만 아니라, 조직문화를 포함한 이 잠재 컨텍스트에도 저장되며, 다음번 학습에 영향을 주게 된다고 설명한다(Weber & Camerer, 2003).

그 밖에도 이들은 학습의 시작이 되는 경험 자체에 대해서도 초점을 맞추고 있다. 경험을 내용적, 공간적, 시간적 차원으로 구분하고, 다양한 레벨의 세밀한 분야에서의 경험을 설명하고 있다. 예를 들어, 내용적으로는 경험이 업무에 대한 것인지 구성원에 대한 것인지(Kim, 1997; Taylor & Greve, 2006)인지를 나누어 볼 수 있고, 성과가 성공적이었는지 그렇지 않았는지를 구분(Denrell & March, 2001; Kim et al., 2009)해서 바라볼 수도 있다. 공간적으로는 조직의 경험이 지리적으로 집중 또는 분산(Cummings, 2004; Gibson & Gibbs, 2006)되는지의 문제를 다루며, 전통적 이슈인 조직 내(직접 경험)/조직 외(간접 경험) 경험(Levitt & March, 1977)을 이 분류에 넣을 수도 있다. 또 시간적으로는 과거의 또는 최근의 경험(March, 1991)을 구분할 수 있고 빈도 역시 반복적(Katila & Ahuja, 2002)이었는지 또는 단발이나 드문 사건(Herriott et al., 1985; Lampel et al., 2009)인지를 구분할 수 있다. 이렇게 경험을 세부화 시킴으로써 추가적으로 경험 간의 관계를 알 수 있고, 궁극적으로는 경험이 학습 결과물에 긍정적 영향을 주는지 그렇지 않은지를 특정할 수 있게 된다고 보고 있다.

주류 학자들이 연구를 집중하는 또 다른 분야는 조직학습의 과정이다. 이들은 학습의 세부 과정이 지식의 창조creation - 보유retention - 전파transfer로 이루어져(Argote, 2011) 있다고 정의하며(Huber 1991의 구분과는 차이가 있음; 아래 III.2 참조), 이때 조직 밖에서 들어오는 지식의 전파는 조직 내에서 발생하는 지식의 창출과 동일하게(Miller et al., 2007) 바라본다. 지식의 보유는 위에서 설명한 컨텍스트 개념이 등장하게 되는데, 구성원과 도구로 대표되는 활동 컨텍스트와 문화와 규범 등으로 표현할 수 있는 잠재 컨텍스트에 모두 저장 가능하다. 그 밖의 세부 과정으로는 일부 연구자들은 탐색search을 고려 중이다(Knudsen & Levinthal, 2007). 탐색은 조직이 지식화할 경험을 선택하는 세부 과정으로 표현할 수 있을 것 같은데, '지식화할 경험을 선택'하는 활동은 위에서 살펴본 이론적 틀 안에서 잠재 컨텍스트의 활동 중 일부로 설명된다(Sidhu et al., 2007). 때문에 이 문제는 연구자들 간의 이견 조정이 필요해 보인다.

학습의 과정은 또 몇 가지 차원으로 구분해 볼 수 있는데, 주류 학자들이 관심 갖는 부분은 마음가짐mindfulness과, 지식이 분배되는 범위extent, 그리고 학습의 방향성이다. 학습 과정은 정성을 기울인mindful/attentive 학습(Weick & Sutcliffe, 2006)에서 일상적less mindful/routine 학습(Levinthal & Rerup, 2006)까지 다양한 스펙트럼이 있고, 지식 저장의 범위는 일부 구성원에 집중된 저장인지 분산 기억 저장transactive memory인지를(Brandon & Hollingshead, 2004) 구분한다. 방향성은 학습이 상향식(경험에 기초)인지 하향식(목표, 과제, 사회적 상호작용 등에 기초)인지를 구분한다(Chen, 2008; Gavetti & Levinthal, 2000). 여기서도 몇몇 의문이 있는데, 대표적으로는 지식의 내용(및 특이성/중요성)과 지식저장 범위의 관계, 그리고 지식의 내용(특이성/중요성)과 방향성과의 관계 등을 들 수 있다.

위의 학습 과정 사이클에 포함되지는 않지만 주류 연구자들 역시 관심을 집중하는 분야로는

지식의 저장뿐만 아니라 망각을 들 수 있다. 조직이 그들 기억 속의 지식을 어떻게 재사용reuse하는지, 또는 망실forget하는지(de Holan & Phillips, 2004)를 조사하고, 시간에 따라 지식이 분해decay 또는 희석depreciation되는지(Darr et al., 1995; Thompson, 2007)를 연구한다. 최근에는 지식이 유형에 따라, 또는 저장소에 따라 다른 속도로 붕괴(Madsen & Desai, 2010)되는지와 거시수준에서 산업구조와 조직학습의 망각 영향(Besanko et al., 2010)이 연구되고 있다.

이 이외에도 본 에세이에서 다루지 못한 많은 연구 분야들이 있고, 그중 일부는 아래 기타 연구들에서 다루도록 하겠다. 다만 연구자들의 집중적 노력에도 불구하고, 종합적으로 봤을 때 학습 과정에 관한 이론적 틀은 보완이 필요한 것으로 보인다(세부과정의 의견조정 및 완결, 그리고 흐름의 방향성에 따른 차이점 등). 그리고 경험의 차원 구분과 학습된 지식의 이용에 관한 연구도 보충되어야 할 것으로 보이며, 이에 대한 본 연구자의 의문점을 뒤에서 다루겠다.

3) 기타 연구들

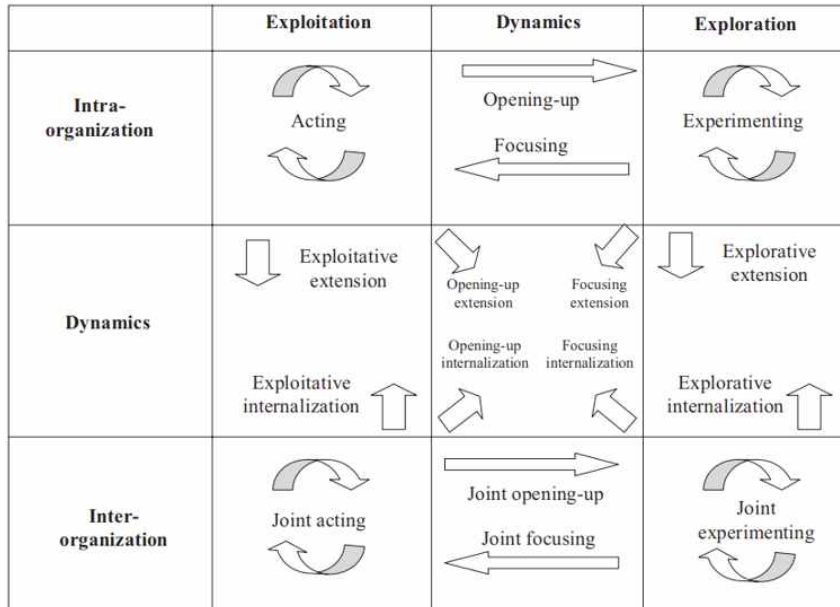
카네기 학파를 비롯한 주류 연구자들의 종합적 연구 틀과 시스템적인 방향 설정에 비해 기타 연구자들은 다방면에서 많은 연구 결과를 내고 있는 것으로 보인다. 조직학습의 정의를 “경험의 함수로 발생하는 조직 지식의 변화”(Fiol & Lyles, 1985)가 아닌 “인식이나 행동의 변화”로 보아야 한다는 논쟁(Easterby-Smith et al., 2000)과, 조직 경험과 창조성과의 관계(Amabile, 1997; Audia & Goncalo, 2007; 이 두 가지 연구는 상반된 결과를 보여 경험의 증가가 창조성에 양과 음의 영향을 모두 줄 수 있다고 해석 가능함) 연구, 그리고 조직 경계에서의 지식 전파(Carlile & Reberntisch, 2003; Tallman & Phene, 2007)연구 등의 많은 분야의 연구들이 있기에, 연구의 방향만을 언급하기에도 벅차다.

그중 특기할 만한 연구 분야 중 하나는 활용Exploitation과 탐색Exploration분야이다. 이 분야에 대해서는 왜 이렇게 폭발적인 연구 증가가 있었는지 의문이나, 주류 비주류 연구자를 떠나서 단기간에 아주 집중적으로 연구된 분야임은 틀림없다. March(1991)의 언급 이후 많은 후속 연구, 그중에서는 조선업을 비롯한 일부 실증연구(Greve, 2007)도 있었지만, 크게 세 가지 부류의 연구 줄기(Rhee, 2015)가 있었다. 방향을 보면, 양자 간의 균형을 이루는 메커니즘(Lavie, Stettner, & Tushman, 2010)과, 양자 간의 관계(배타적이거나 상보적, 또는 기타 관계) 규명(Smith & Lewis, 2011; Piao & Zajac, 2015) 그리고 성과와 생존을 위한 양자 간의 균형점을 찾는 연구(Gibson & Birkinshaw, 2004)들이 주를 이룬다고 볼 수 있다.

또 하나 빼놓을 수 없는 연구 분야는 조직 내 또는 조직 간의 학습에 관한 연구이다. 조직 내 학습과 조직 간의 학습은 성공 경험인지 실패 경험인지의 차이(Haunschild & Rhee, 2004)와, 조직의 열망치와 현실과의 차이(Baum & Ingram, 1998), 그리고 망각의 속도와 더불어 연구(Madsen & Desai, 2010)되고 있는 것으로 보인다.

Holmqvist(2003)는 조직 내, 조직간 학습 과정을 통합하는 모델을 제시하며, 활용과 탐색도 포함하고 있다. 이 모델에서의 주장은 한마디로 조직 내 학습과 조직간 학습은 서로 분리되지 않고,

활용과 탐색의 과정을 통해 서로 얹혀 있다는 것으로 이때, 네 가지의 학습변환이 일어난다고 정의했다.



<그림 2>. A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning (Holmqvist, 2003)

이때, 네 가지의 변환은 행동acting (활용의 진행과정), 개방opening-up (활용의 과정에서 탐색의 과정으로의 이동), 실험experimenting (탐색의 진행과정), 집중focusing (탐색의 과정에서 활용의 과정으로의 이동)이라고 정의했고, 조직 내와 조직 간의 이동 개념으로는 확장extension과 내부화internalization(조직 간의 탐색/활용된 것을 조직 내에 동화assimilation시키는 과정)라는 용어를 이용했다. 이 모델의 개념화는 기본적으로 발생할 수 있는 모든 경험과 학습 과정을 어디 한 위치의 특정 용어로 표현할 수 있는 장점이 있으나, 그래서 어떤 효용이 있는지에 대해서는 연구자로서 궁금하다. 예를 들어, 조직 내 활용 단계에 안주하던 한 조직이 조직 밖으로 탐색적 활동을 개시했다면, 이것을 개방적 확장opening-up & extension이라고 전략적 명명은 가능할 수 있지만 딱 거기까지 일 뿐이지 그래서 어떻다는 진행은 더 이상 찾을 수 없다.

위 논문에 대한 비교적 긴 예시는 본 연구자가 모델링에 관심이 있기 때문이기도 하지만, 연구의 방향성과 조직화 또는 배타성을 보여주는 예로 생각되기 때문이다. 위 논문은 개념적 독창성(Organization studies에 2003년 발표)이나 잠재적 파급력이 있어 보이더라도, 각각의 용어에 대한 다양한 수준/경우에 따른 후속 개념 연구와 각 과정의 방법에 관한 이론 연구, 그리고 효과에 대한 실증 연구가 뒤따르지 않는다면 공허한 단편에 그칠 텐데, 실제로 그렇게 전개된 듯 보인다.

또한 조직 밖의 지식이 조직 내로 들어오는 것과 조직 내에서의 지식 창출creation을 동일시하

고, 조직 외에서 조직 내로의 그리고 조직 내에서의 지식의 전달을 모두 전파transfer라고 개념화한다면, 지식의 원천이 조직 내였는지 조직 외였는지에 구분은 의미가 없어진다(Miller et al., 2007). 실효적으로 두 가지 원천에서 나온 지식이 성과에 다른 영향을 주는지 등의 차이가 없는 한, 구분을 두지 않는 것이 옳고, 두 가지 다른 원천에서의 지식이 저장과 재사용에서 어떤 차이를 보이는지의 연구가 더 관심을 끌게 된다.

이 밖의 주요 연구 분야로는 다른 이론이나 관점과의 통합 연구를 들 수 있다(이무원, 2015). 자원의존 이론과의 통합연구(Ocasio, 1994), 네트워크 이론과의 통합, 조직생태학과의 통합, 신제도주의 이론과의 통합 등이 그 예이다. Ocasio(1994)의 통합연구는 조직 내 권력의 유지와 변화에 초점이 맞춰져 있지만, 사실 자원의존이론의 핵심 개념인 조직의 생존과 조직학습이론의 조직 특성과의 통합연구는 연구자와 실무자 모두의 관심을 채워줄 수 있을 것으로 보인다.

네트워크 이론과의 통합연구는 연구 방향의 가늠조차도 힘들 정도로 다방면일 수 있다(Powell et al., 1996). 예를 들면, 조직학습 연구에서 학습이 발생하고 저장되는 곳은 구성원이거나 넓게 보아도 조직의 하드웨어와 소프트웨어 내부라고 보지만 네트워크상에서 보자면 조직은 하나의 점(물론 조직 내부도 네트워크로 표현 가능)이고, 학습은 조직의 위치와 연결망에 따른 조직 밖 요소에 대한 의존성이 커진다. 관련해서 네트워크 이론과 학습이론의 활용과 탐색 역시도 무수한 접점이 가능해 보인다 (Baum et al., 2005).

조직생태학과의 통합연구는 자원의존이론과의 통합연구와 마찬가지로 조직 실무자의 관심을 끌기에 충분해 보인다(Barnett & Hansen, 1996). 왜냐하면 조직생태학의 기본 개념(조직의 생존, 역량, 나이, 혁신 등을 포함) 들은 조직학습의 연구에서 초점을 맞추는 개념이 아니었고, 당연히 연구 결과도 많지 않았다. 하지만 이 분야의 통합연구는 조직생태학의 기본개념을 조직학습 관점에서 해석하는 연구를 비롯해, 여러 조직들을 대상으로 각종 실증연구가 출현할 수 있어 보인다 (Sørensen & Stuart, 2000).

신제도주의 이론과의 통합은 조직간 모방imitation을 주제로 많이 이루어지고 있다. 조직의 학습과 신제도주의 이론의 동형화isomorphism를 공통의 특성을 갖는 과정으로 바라보고 접근하면 많은 접점이 생기게 된다(Haunschild & Miner, 1997). 물론 신제도주의에서 말하는 동형화 자체가 다양(모방적, 규범적, 강압적 동형화)하고, 그중 모방적 동형화mimetic isomorphism만 보더라도 빈도frequency 기반, 특성trait 기반, 성과outcome 기반의 모방으로 형태 구분이 가능하다(Haunschild & Miner, 1997). 하지만 정보와 경험의 획득 과정으로서의 학습과 환경에 대한 적응 과정으로서의 학습이 본질적으로 다른 것은 없어 보인다. 때문에 학습과 동형화라는 두 과정의 행위적 이론적 메커니즘에 관해 통합연구는 충분히 가능성이 있을 텐데, 다만 두 분야의 통합이 상호 간에 어떤 도움이 될지는 직접 와닿지 않는다. 상호 간에 관점과 생각의 틀을 넓혀주는 것은 이해되지만, 뚜렷하게 드러나는 통합 결과물(예를 들어, 상호 간에 빈틈을 메워주는 통합연구의 장점)은 추후 생각해 보아야 할 것 같다.

III. 연구자의 의문점

1. 조직학습과 조직성과

“조직의 생존과 번영을 위한 최우선 요건 중 하나는 탐색과 활용의 적절한 균형 유지”라는 주장에도 불구하고, 조직학습과 조직학습의 결과물(지식)이 어떻게 조직의 성과와 연결되는지에 대한 연구는 드물다(March, 1991). 조직성과의 모호함(Staw & Ross, 1978; Moors & Gates, 1986; Burchell, 1985; MacRae, 1985)과 인과관계의 모호함(Levinthal & March, 1981; Herriott et al., 1985; Cyert & March, 1963; Lant, 1987)은 주류 연구자들이 조직학습과 조직성과를 연결 짓는 데 주저하게 되는 주된 이유 중 하나이고, 조직학습에 대한 측정의 어려움(Argote, 1993; Argote & Spekter, 2011)이 실증연구로 검증하기를 어렵게 하는 요인이다. 기질적 학습(congenital learning)의 계량화(Baum & Ingram, 1998) 또는 특허를 이용한 조직지식의 측정(Hsu & Fang, 2009; Sun & Anderson, 2010) 등이 시도되었으나 다양한 측면의 조직학습을 나타내기에는 역시 부족하다.

조직학습과 조직성과의 연결이 중요한 이유는 조직 실무자들의 구체적 필요 때문만은 아니다. 이 문제는 해묵은 하부 질문들과 연결되는데 학습 없이 조직의 성과가 개선되었다면 학습이 없었던 것인가, 아니면 학습의 발생을 놓친 것인가? 반대로 학습에도 불구하고 성과가 나뉘었다면 학습의 문제인가, 아니면 지식의 저장이나 호출 및 재사용에 문제가 있었던 것인가? 그것도 아니면 학습 내용이 환경의 변화를 따르지 못했던 것인가? 다른 차원의 질문도 가능한데 학습과 학습의 결과물의 이용이 꼭 조직의 당면 과제를 해결하고 현재의 성과를 높이는 데 쓰이는가, 아니면 조직의 학습 능력 또는 (경험 및 지식의) 흡수 능력을 키워 미래를 준비시키는 데 쓰이는가? 또는 상품 수명 주기의 단축은 러닝 곡선의 효과를 감소시킬 텐데, 학습의 비용 대비 효과는 분명한가? 등을 예로 들 수 있다. 이런 문제들은 ‘성과의 모호함’으로 치부하고 넘어가기에는 학습의 기본 구조와 동작을 다시 생각하게 하는 학문적 필요성을 자극한다.

그럼에도 불구하고 주류 연구자들의 문헌을 보면, 그들은 기본적으로 조직의 성과에 관심이 없거나 과거보다 오히려 적어진 것으로 보인다. 조직의 성과보다는 조직학습의 메커니즘과 각 과정, 그리고 관여된 요소에 초점을 맞출 뿐이며, 이는 어쩔 수 없는 결과(앞에서 나열한 행동주의에 기반한 관점과 성과분석에 대한 기술적인 이유 때문)이기도 하지만 그 자체가 조직학습의 연구 방향으로 맞기 때문이기도 하다.

그렇다면 조직학습과 조직 성과와의 관계는 어떻게 풀어야 할까? 결국은 연구 영역의 확장 또는 타 분야의 연구와의 통합이 하나의 방법이지 않을까 생각된다. 이미 과거부터 조직학습과 조직 성과를 무리하게 연결 짓지 않고 중간과정을 표현하려는 시도는 있었다. 예를 들면 ‘혁신 innovation’ 개념을 중간에 위치시켜(Baker & Sinkula, 1999; Cohen & Levinthal, 1990) 조직학습이 혁신을 또 혁신이 조직성과를 견인함(Jiménez, 2011)을 보이는 식의 연구이다. 이러한 시도가 다는 아니겠지만 조직학습 연구는 다른 관점이나 이론들과의 연결을 통해 더 발전하고, 연구자와 실무

자의 필요에 더 부응하는 방향을 찾게 되지 않을까 생각한다.

지식의 획득과 조직 내 지식의 흐름

학습 과정의 분석은 학자마다 통일되어 있지는 않은데, Huber(1991)의 예를 들자면 정보나 지식의 획득 - 분배(조직 구성원들이 정보를 공유) - 해석(각 구성원들이 정보에 의미를 부여하고 가공하면서 새로운 일반지식화) - 조직 기억(미래 사용을 위해 지식과 정보를 보관)의 네 가지 과정으로 구성된다고 보았다. 이에 반해 Argote(2011)는 창조 - 보유 - 전파의 세 단계로 이루어져 있다고 보았다. 이 두 가지 모델은 일견 아주 다르게 보이지만, 사실 Argote의 세 단계 모델에는 컨텍스트라는 개념이 도입되어 있어서 중간단계를 조절(Argote & Spector, 2011)하기에 두 모델이 아주 상이하지는 않다. 이들은 조직 내의 정보와 조직 밖의 정보를 굳이 구분하지 않았고, 정보나 지식의 흐름도 분석 수준에 관계없이 특별한 제약이 없었다(정보나 지식의 흐름이 개인에게서 조직으로 또는 조직에서 개개인으로 흐를 수 있다).

여기서 본 연구자의 의문은 양방향의 흐름이 자유롭다는 가정을 거부하는 데 있다. 조직마다 개인에서 팀을 거쳐 조직으로의 정보나 경험의 전달(순방향)은 조장하는 반면, 반대의 경우(조직-팀-개인으로의 흐름; 역방향)에는 다양한 제약이 있기 때문이다. 그렇다면 기존 이론에서 주장하는 바와는 다르게, 지식의 해석과 저장 주체에서 구성원을 제외해야 하는 모순이 드러난다.

조직의 하드웨어나 도구에도, 그리고 (구성원을 제외한) 다른 잠재 컨텍스트에도 물론 지식은 저장될 수 있지만, 지식의 역방향 흐름을 (필요한 경우만 빼고) 조직에서 막는다면, 정보의 해석 과정에서 생길 수 있는 2차적 정보생성과 지식의 내재화, 그리고 혁신이 가능할까? 조직이 지식의 해석과 저장 과정에 구성원을 제외하거나 혹은 일부 구성원들만이 그런 기능을 수행하도록 허락한다면 조직은 이미 자신의 경계boundaries를 변경한 것으로 보아야 하지 않을까?

조직의 측면에서도 추가적 문제가 생길 수 있는데; 정보와 지식의 파편화로 인한 오류의 증가는 무시 가능한가? 이런 상황에 대처하는 각 구성원들도 조직으로의 정보 흐름을 관리할 가능성은 없는가? 등의 의문이 본 연구자의 머릿속에 계속 이어진다.

2. 학습의 결과: 지식?

학습의 결과는 무엇일까? 학습의 결과가 무엇이라는 질문은 그 결과물의 보존과 측정 방법과도 어쩔 수 없이 연결된다. 주류 연구자들은 조직학습의 결과물을 지식(엄밀히 조직지식)이라고 본다. 그렇다면 조직지식organizational knowledge이란 또 무엇인가? 다시 방대한 과거 연구문헌의 늪에 빠지지 않기 위해 지식경영knowledge management 분야에서의 정의를 예로 들자면, “조직지식은 조직의 구성원들이 역사적으로 진화된 집단적 이해에 따라 적용되는 일련의 일반화를 제정함으로써 그들의 작업, 특히 구체적인 맥락을 수행하는 과정에서 구별하기 위해 개발한 능력”이라고 정의한다(Tsoukas & Vladimirou, 2001).

조직의 지식을 ‘어떤 조직이 갖는 맥락적, 과정적 특별한 능력’이라고 볼 때, 자연스럽게 프랙티스practice라는 단어가 떠오른다. 조직의 명시적인 변화와 암묵적 변화로 표현되는 학습 결과 (고전적으로 논의된 학습 결과) 이외에 프랙티스로 학습 결과를 표현하거나 측정할 수 있을까? 비교적 최근에 논의되기 시작한 조직의(공동체의) 프랙티스 변화에 대한 연구 역시 그러한 욕구의 달성을 목표로 한다(Gherardi, 2011). 과거부터 일부 연구자들은 업무 현장에서 근로자들이 실제 일하는 방식이 조직에서 준비한 업무 매뉴얼이나 교육자료, 조직도나 업무지시표 어디에도 나타나지 않는 방식으로 진행됨을 주목했다(신동엽, 2016). 그들은 이를 비공식적인 프랙티스 공동체(COP)에서 생성되는 지식과 혁신으로 바라보고 접근했는데, 이 프랙티스 또한 지식과 마찬가지로 조직학습의 어떤 결과물로서 저장, 표현, 측정의 문제를 속 시원히 해결하기에는 미흡하다(Brown & Duguid, 1991).

조직학습의 결과를 프랙티스라고 부르면 결과물로서의 지식이 저장되는 곳을 프랙티스라고 부르면 설명할 수 있는 영역이 기존의 연구들과는 다소 차이가 있을 수 있지만, 지식의 저장, 표현, 측정의 문제를 해결하기에는 미흡하다면 조직학습 연구자들의 시각에서 굳이 다른 이름을 도입할 필요는 없어 보인다. 그렇다고 학습의 결과를 능력의 변화로 보아도 결국은 제자리인데 능력의 측정은 사회 모든 분야에서 이미 이루어지고 있기 때문이다. 즉, 능력의 측정은 시험test/evaluation이고, 시험 결과가 좋으면 조직의 성과나 생존력이 향상되는가? 이 질문은 학습의 결과를 논하는 문제를 위 1에서 토론한 문제(조직학습과 조직성과)로 되돌아가게 만들며, 이 둘의 관계는 이미 알고 있듯이 인과관계가 너무 복잡하고 모호하다.

이중 학문 분야에서의 정의가 종종 도움이 되는 경우가 있는데, 심리학자들은 문화의 의미를 “개인의 행동에 영향을 줄 수 있는, 사회적 학습을 통해 획득한 모든 종류의 정보”라고 정의한다(Boyd & Richerson, 2005). 또 다른 표현으로는 “문화란 다른 이로부터 배워서 습득한 모든 종류의 사상, 신념, 기술, 습관, 관행”이라고 말한다(Heine, 2015). 그렇다면 이 문화는 학습의 결과물 또는 지식과 무엇이 다른가? ‘조직학습’의 ‘조직’을 강조하여 차별화하고 싶을 수 있으나, 이 역시 프랙티스나 문화의 전체적인(공동체적인) 특성을 넘어서지는 못하며, 비트겐슈타인Wittgenstein의 언급처럼 지식은 본래 집합적이다(Bloor, 1983).

3. 경험과 지식의 저장

학습의 결과는 어디에 있느냐는 물음은 학습의 결과가 무엇인가라는 위의 질문과 분리해 생각할 수는 없다. March는 루틴routine을 설명하면서, 루틴이 개별 행위자와 무관하며, 행위자들의 상당한 교체에도 살아남는다고 주장했다(Levitt & March, 1988). 이것은 Argote의 컨텍스트(Active 및 Latent context) 개념으로 진화(Argote & Ingram, 2000; Argote, 2012; Argote & Spector, 2011)했고, 이제 이 개념대로라면 사실상 조직 내의 모든 유/무형 존재 형태는 다 학습의 결과이다. 덧붙여 최근 연구되고 있는 practice 개념은 학습결과의 종류와 존재에 대한 더 넓은 시각을 제시한다. “수행하는 구체적인 상황과 과정에 따라 그 의미와 결과가 달라지는 상황화된 행위situated

action(Vaara & Whittington, 2012)를” 뜻하는 프랙티스는 사회학과 인지심리학에서 차용(신동엽, 2016)해온 개념이다. Whittington(1996)은 조직의 전략을 ‘사회적 프랙티스’로 바라보는데 그렇다면, 학습의 결과는 프랙티스로(Gherardi, 2001) 남게 되고 이것이 바로 조직의 미래행동으로 연결된다고 할 수 있다. 단, 이때 프랙티스는 자동적 행동 방식이라기보다는 상황에 따른 변형된 행동이라는 것이 앞선 루틴 개념과의 차이일 것이다(Bourdieu, 1977; Feldman & Orlikowski, 2011).

학습결과가 위치하는 곳이 각 구성원, 루틴, 컨텍스트, 프랙티스, 문화(사회학습이론에서 말하는) 등 어디에 위치하든지 관계없이 ‘측정’이라는 행위를 고려할 때는 너무나 광범위하고 모호하다. 이미 앞에서 측정을 주제로 살펴보았기에 더 이상 측정을 고려치 않더라도, 학습이론에 인간의 인지적, 경험적 요인 이외에 유전적 요인의 영향을 추가하게 되면 상황은 점점 커지기만 한다. 증거가 점증하는 인간 행동에 있어서 생물학적 영향(Bennet & Bennet, 2008)은 조직학습의 연구에 영향을 주지 않을까? 그리고 이것은 조직학습과 조직성과의 연결을 어렵게 하고, 상충된 보고를 만들어내는 또 다른 원인은 아닐까 하는 의구심이 만들어낸다.

지식의 저장소는 다양할 수밖에 없어 보이는데, 그것이 조직의 지식이 단순히 표현될 수 있는 형태로만 저장되지 않기에 어쩔 수 없는 현상이다. 연구자들에 따라 지식을 표현될 수 있는 명시적 지식에서 암묵적 지식까지 (Polanyi, 1962; Kugot & Zander, 1992), 또는 선언적(사실에 대한 지식)인지 절차적(노하우처럼 과정에 관한 지식)인지(Singley & Anderson, 1989), 또 인과관계에 해당하는 지식인지 정확성이나 적절성에 관련된 지식(Szulanski, 1996)인지, 성문화할 수 있는지 없는지(Vaast & Levina, 2006) 등 다양하게 구분했다. 근래에는 지식을 명시적explicit 암시적implicit 암묵적tacit 지식으로 구분하고, 암묵적 지식의 일정부분을 내재된 암묵적 지식embodied tacit knowledge으로 구분해 유전적 및 생물학적 요인과 연계시키기도 한다(Bennet & Bennet, 2008).

4. 조직학습 연구의 시작

조직학습 연구의 시초는 어디이고 누구인지는 본 연구자가 관심 갖는 문제는 아니다. 이 문제의 답이 조직학습 분야 연구의 주류와 비주류를 가른다면 더욱이 따지고 싶지 않다. 단지, 초기의 연구 질문이 무엇이며, 우리가 막다른 골목에서 되돌아갈 지점이 어디인가를 확인하고 싶은 것뿐이다.

위에서 살펴본 바와 같이 조직Organizations(March & Simon, 1958)과 행동주의 기업이론A Behavioral Theory of the Firm(Cyert & March, 1963)의 조직학습 연구에 대한 기여는 두말할 필요가 없겠지만, 주류 학자들이 조직학습 연구의 시작을 여기에 두는 것에는 의문을 갖는다. 조직 내 구성원들의 바람직한 행동을 유도하기 위해 조직 구성원의 행동을 분석하고, 그 행동의 원천을 찾고자 하는 것이 근본 연구과제라면, 조직학습 연구의 시작은 마땅히 심리학과 사회학, 그리고 적어도 산업조직심리학의 영역으로 들어간다. 왜냐하면 심리학과 사회학의 학습에 관한 참으로 오래된 연구에 있어서 근본적 질문이 바로 개인행동의 외부 원천과 내부 원천(Bandura & Walters, 1977)을 찾는 것이었고, 이 외부 원천이 바로 학습이기 때문이다.

조직 내에서 개인의 행동 원천이 학습이고 개인의 행동이 조직학습만의 결과라면 우리가 어떤 한 조직 내에서 발견하는 구성원들은 모두 동일한 인간이어야 하겠지만 실상은 그렇지 않다. 조직에 따라 어느 정도 획일적 인간상을 떨 수는 있겠지만 개개인의 행동과 이에 수반되는 성과도 사람 수만큼 다양하다. 그렇다면 이 ‘차이’의 문제는 결국 개인행동의 내부 원천을 동원하여 설명해야 할 텐데 이것은 다시 조직학습의 학문 분야를 벗어난다. ‘동기’로 표현할 수 있는 개인행동의 내부 원천은 일부 조직학습의 영역으로 들여올 수 있겠지만 이 내부 원천은 다시 개개인의 성장 과정이나 성향 등의 속성, 그리고 증거가 점증하는 유전자의 힘에 따라 달라진다. 그러면 그때 다시 조직학습의 시작점과 주류는 바뀌어야 할까?

5. 다시 제자리에서

조직학습 연구의 소비자나 조직의 실무자들이 알고 싶은 의문점은 무엇일까? 본 연구자에게 질문의 기회가 있다면 대신 묻고 싶은 것은 세 가지 질문으로 압축된다. 첫째는 ‘나의 조직은 왜 이런 행동을 할까?’이고, 둘째는 ‘경쟁 조직은 특정 상황에서 어떤 행동을 할까?’이며, 셋째는 ‘조직은 어떻게 새로운 능력을 얻고, 유지하고, 사용하는가?’이다. 첫 번째 질문은 조직의 단순한 일 상으로부터 제휴나 인수합병에 이르기까지 여러 가지 상황에 대처하는 모든 행동에 대한 것으로, 그런 활동(행동)의 내용과 활동을 하게 된 이유를 포함한다. 두 번째 질문은 다른 조직의 행동이 관심 대상으로, 동일한 환경에서 비슷한 내용을 학습한 조직들의 행동 차이와 그 원인에 초점을 맞춘다. 그리고 세 번째 질문은 사실 조직학습이라는 연구 분야에서 현재 탐구하고 있는 바로 ‘그 것’이다. 용어만 바뀌었을 뿐 조직학습은 조직의 학습 메커니즘, 경험과 지식의 저장, 망각과 재사용에 이르는 궁극점을 연구해왔다. 그렇다면 여기서 첫 번째와 두 번째 질문의 추가는 조직학습의 원래 연구영역에 ‘학습의 결과가 얼마나 조직의 행동에 기여’하는가를 따져보게 한다. 비슷한 경험과 비슷한 학습을 했다고 해도 다른 행동을 하고 결과적으로 다른 결과(성과)를 얻는다면, 조직학습을 연구할 가치가 있는가의 문제까지 번져 나간다. 첫 번째와 두 번째를 제외한 세 번째 질문에 답하는 것만으로도 학문적으로 넓고 어려우며, 실무적으로도 직접적 도움이 되지만, (조직) 학습이 (조직)행동을 설명하는 설명력이 충분히 넓지 못하면 허무함을 남긴다.

학습의 (행동에 대한) 설명력이 넓다면, 어느 한 시점에 존재하는 조직들은 모두 다 환경에 잘 적응된 특성을 가지고 있고, 서로 닮은 구조와 문화, 그리고 업무 방식을 공유(mimetic isomorphism)하고 있을 것이란 예상을 하게 된다. 세계화된 기업들에게 있어서 이런 모방적 동형화와 규범적 동형화(normative isomorphism)의 유행이 있는 것은 사실이고, 교토의정서나 ESG협의체와 같은 글로벌 규제는 강압적 동형화(coercive isomorphism)를 유도한다(DiMaggio & Powell, 1983).

신제도주의이론에서 말하는 동형화의 시각에서 바라다보면 동형화를 유도했던 조직(정당성을 확보한 기업이나 조직)과 이에 동참했던 조직의 성과는 같을 수 없다. 완벽한 모방이 일어나기 불가능하고 상징적 동조현상(따라하거나 또는 준수하는 시늉만 함) 때문일 수 있는 이유로 성과는 차이가 있게 마련이다(김동수 외, 2017). 그렇다고 좋은 성과의 조직이 계속해서 좋은 성과를 내는

것도 아니다. 다른 조직이 모방하기 어려웠던 역사성(path dependency)이나 일상(Routine)이 변화가 필요한 시기에는 자신의 변화도 가로막기 때문이다. 결국은 학습뿐만 아니라 과거의 지식을 잊는 망각과 학습된 내용을 버리는(unlearning) 것도 똑같이 중요해진다(Hamel & Prahalad, 1994).

학파적, 관점적 이해를 떠나서 바라볼 때 성과와 생존은 측정 가능하고, 분명한 변화를 감지할 수 있다. 반면, 고려해야 할 인자가 너무 많고, 위에서도 살펴보았듯이 인과성의 증명이 부족하다는 순수한 학문적 비판을 받을 수밖에 없음이 이해된다. 그렇다면 결국 조직학습은 조직의 성과에 영향을 주게 되겠지만, 조직학습 연구를 꼭 성과와의 상관함수로 연구할 필요는 없다.

각 개인은 자신의 학습의 결과 혹은 지식의 증가를 무엇으로 알 수 있는가? 세상을 바라보는 눈이 넓어지고, 현상을 이해하는 지혜가 생겼으며, 일을 해내는 속도와 품질이 좋아졌을 수 있고, 경우에 따라서는 언변이 좋아졌을 수도 있다. 이때 지식의 변화량을 측정하고 싶다면 무엇을 해야 할까? 그리고 그 선택한 측정방법은 지식 변화의 어느 정도를 설명 가능할까? 정답은 없겠지만 분명한 것은 한두 가지 방법으로 지식의 변화를 모두 측정하기는 어렵고, 앞에 언급된 각각을 모두 측정하는 것도 방법이 될 수 있다. 이때 개인 지식의 증가를 개인의 성과와 연결 지을 수 있을까? 개인의 활동성, 건강, 경제적 능력, 수명 등과 개인 지식의 증가를 상관함수로 연구하면 과연 높은 상관관계가 있다고 증명될까?

다시 원점으로 돌아가서 조직의 정의와 경계를 생각해보고, 조직이 학습하는 이유와 목적을 되짚어 보자. TCE 개념이든 Ecological 관점이든, 또는 신제도주의적 연구자든 조직을 연구할 때 조직의 효율과 생존을 떼어놓고 연구할 수는 없다. 적응이라고 표현하든 학습이라고 표현하든 조직의 변화는 이 효율(성공)과 생존을 염두에 둔 변화이다. 우리는 적응과 학습이 효율과 생존에 필수적이라는 것을 알지만, 이들의 인과관계에 다른 인자가 많이 개입한다는 것도 명백한 사실이다.

조직학습 연구는 지금도 그 근본 연구 질문에 충실하다고 할 수 있다. 그렇다면 문제는 이 연구의 소비자나 실무자에게 있다고 볼 수 있는데, 조직학습과 조직성과(혹은 생존)의 직접적 연결(개인으로 바꾸어 말하면 개인의 학습과 개인의 수명을 연결)을 요구하지 말고, 다른 연구 질문은 다른 연구 분야에서 찾도록 하면 어떨까 생각한다.

IV. 토론: 협동조합과의 연결

조직학습에 대한 연구는 학습에 대한 심리학과 사회학의 연구를 바탕(Muchinsky, 2012)으로 발전하여, 오늘날 인사, 조직, 전략, 생산, 품질, 제도에 이르기까지(Argote & Spekter, 2011) 인간이 활동하는 모든 곳, 모든 분야에 영향을 미치고 있다. 행동주의에 기반한 주류 연구는 많은 기여에도 불구하고 종속변수에 대한 한정(Levitt & March, 1988)이라는 문제가 있어 보이고, 기타 많고 다양한 연구자들의 보고는 뛰어난 통찰력에도 불구하고 때로는 지엽적(Huber, 1991; Larsson et al., 1998)이고, 모순(Levinthal & March, 1981; Weick & Westley, 1996)되며, 또 때로는 배척(see Holmqvist, 2003)된다. 개별 연구와 마찬가지로 조직학습이라는 큰 연구 줄기도 결국은 처음의 연구 질문을 기본으로 하면서, 연구 결과의 소비자들과 조직책임자들이 갖는 실질적 궁금증을 해결

하기 위한 방향으로 나아가야 할 텐데(see Jiménez, 2011), 그렇게 보이지 않는다.

조직에 대한 연구가 워낙 폭넓고 깊으며, 이 에세이에서 살펴본 조직학습 분야로 제한하더라도 연구된 문헌은 놀랍게 방대하지만, 협동조합을 대상으로 연구된 문헌은 찾기 어렵다. 협동조합에 대한 연구 역시 조직과 조직학습에 대한 연구 범위를 벗어날 수는 없으리라는 예상은 깨어지고, 연구자에게 이 분야로의 연결에 대한 기회를 제공한다. 다만 이 분야는 본 에세이의 범주를 넘어서는 주제이고, 다음을 예약하며 여기서는 그중 일부 분야 연구에 대한 기대를 표시한다.

우리나라에는 8개의 개별법 협동조합을 비롯해 수많은 기본법 협동조합들이 있다. 그중에 중소기업협동조합을 예로 들자면, 각각의 조합은 다수의 회원사들로 구성되어 있고, 개별 회원사는 각각이 하나의 중소기업이자 조직이다. 이들 개별 조직들은 평소 자신의 직접경험을 통해 학습하고, 유용한 간접 경험의 원천을 탐색한다.

협동조합은 개별 조직에게 기업제휴 이상의 경험 원천이 될 수 있다. 기업 간의 제휴는 계약된 제휴 분야와 수준에 따라 달라지겠지만(Spekman & MacAvoy, 1998), M&A가 아닌 이상 일반적으로 상호 원하는 목적에 한정되어 이루어진다. 이에 반해 협동조합은 각 중소기업이 자신의 정체성(identity)을 보존하면서도, 전폭적인 제휴를 할 수 있는 통로를 제공한다. 다시 말해, 공동 상표, 공동 연구개발, 공동 생산, 공동 시설 확충, 공동 마케팅, 공동 교육을 비롯해 공동 물류나 공동 수출 및 공동 고객 관리가 가능하다. 즉, 조직행동 전 부문에 걸친 협업을 통해 (제휴 이상의) 여러 조직 간의 경험을 획득 및 확산할 수 있다.

2019년 1분기 기준 우리나라의 중소기업협동조합은 570개로 회원 가입한 중소기업 수는 51,212개 회사(see KBIZ중소기업중앙회)이다. 이는 총 중소기업 수 3,547,101개(통계청 2016년 기준)사에 비해 턱없이 작은 수로서, 특별한 해석이 필요 없는 현실 상황 즉, 우리나라에서 중소기업협동조합은 별다른 역할(협동조합 가입률 1.44%*)을 하지 못하고 있다는 상황을 말해준다. 이 결과는 앞서 말한 조직 경험의 차원에서 볼 때 예상치 못한 결과라고 할 수 있는데, 협동조합에 가입하고 공동 활동에 참여하는 것은 당장의 사업상 이해 문제를 떠나 조직의 탐색(exploration)기회 측면에서도 중요하기 때문이다.

지금 중소기업협동조합의 현황은 탐색을 멀리하는 조직의 암울한 전망(March, 1991)을 떠오르게 하지만, 중소기업이라는 조직에게 협동조합만이 탐색의 기회가 되는 것은 물론 아니다. 이 문제는 조직학습의 메커니즘이나 기업의 전략과 R&D 정책뿐만 아니라 오히려, 제도적, 사회적 문제를 포괄하기에 본 에세이의 범주를 넘어선다. 다만 조직학습을 연구하는 연구자로서 협동조합이 중소기업들에게 탐색의 장이 되기를 기대하며, 정책적 지원 역시 활용(exploitation)을 극대화하는 방향과 더불어 탐색이 활성화되는 이종간(혹은 가치사슬을 연결하는) 그리고 복합적 협동조합도 고려되기를 제안한다.

*협동조합 가입률 1.44%는 중소기업협동조합 참여사 51,212를 전체 중소기업 수 3,547,101로 나눈 값이다. 일부에서는 협동조합에 참여한 회사 수에 관련 단체에 가입한 회사 수를 더해서 “조직화율”이라는 용어를 사용하여 다른 수치(비교적 높은)를 제시하기도 한다.

참 고 문 헌

- 김동수, 차현진, 박상찬 (2017), 신제도주의 조직이론의 과제와 전망: 제도적 디커플링(Institutional decoupling) 연구를 중심으로, 인사조직연구, 25(3), 121-150.
- 신동엽, 정기원 (2016), 프랙티스 관점 전략이론(Strategy as practice)의 전망과 과제: 전략연구에서 경제학기반 방법론적 개인주의의 극복가능성을 찾아서, 인사조직연구, 24(4), 119-164.
- 이무원 (2015), 조직학습이론(Organizational learning theory)의 과거, 현재, 그리고 미래. 인사조직연구, 23(4), 11-32.
- Adler, P. S., & Clark, K. B. (1991), Behind the learning curve: A sketch of the learning process, Management science, 37(3), 251-376.
- Ajzen, I. (1991), The theory of planned behavior, Organizational behavior and human decision processes, 50(2), 179-211.
- Argote, L. (1993), Group and organizational learning curves: Individual, system and environmental components, British journal of social psychology, 32(1), 31-51.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000), Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 1-8.
- Argote, L., & Spekter, E. M. (2011), Organizational Learning: From Experience to Knowledge, Organization Science, 22(5), 1121-1367.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999), Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance, Journal of market-focused management, 4, 295-308.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963), Social learning and personality development, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bandura, A. (1977), The social learning theory of aggression, The war system: An interdisciplinary approach, 141-156.
- Barnett, W. P., & Hansen, M. (1996), The Red Queen in organizational evolution, Strategic Management Journal, 17, 139-157.
- Baum, J. A. C., & Ingram, P. (1998), Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898 - 1980, Management science, 44(7), 879-1020.
- Baum, J. A. C., Rowley, T. J., Shipilov, A. V., & Chuang, Y. T. (2005), Dancing with stranger: Aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners, Administrative Science Quarterly, 50, 536-575.
- Bennet, D., & Bennet, A. (2008), Engaging tacit knowledge in support of organizational learning, Vine, 38(1), 72-94.
- Bloor, D. (1983), Wittgenstein: A social theory of knowledge, The Macmillan Press.
- Bourdieu, P. (1977), Outline of a theory of practice (Vol. 16), Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Boyd, R., & Richerson, P. J. (2005), The origin and evolution of cultures, Oxford University press.

- Braverman, H. (1974), Labor and monopoly capital, *New Left Review*, London Vol. 0, Iss. 107, (Jan 1, 1978), 79.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991), Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization science*, 2(1), 1-147.
- Carlson, N. R., Heth, Donald, Miller, Harold, Donahoe, John, & Martin, G. N. (2009), *Psychology-the science of behavior* 4th Ed., Pearson, Harlow.
- Chan, C. C. A (2003), Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital, *Learning in Health and Social Care*, 2(4), 223-235.
- Cohen, D. (1980), JB Watson: The founder of behaviourism, *Biography*, 3(3), 272.
- Cook, S. D. N. & Brown, J. S. (1999), Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing, *Organization science*, 10(4), 381-515.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cleffs, NJ: Prentice Hall.
- DiBella, A. J. (1995), Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective, *Academy of Management proceedings*, 1995(1), 287-290.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Fang, C., Lee, J. H., and Schilling, M. A. (2010), Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning, *Organization Science*, 21(3), 593-801.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985), Organizational Learning, *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Galbraith, J. R. (1974), Organization design: An information processing view, *Interfaces*, 4(3), 1-92.
- Garvin, D. A. (1993), Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Gherardi, S. (2011), *Organizational learning: The sociology of practice*, Organizational learning and knowledge management, Malden, Oxford, Melbourne, Berlin: Backwell Publishing.
- Greve, H. R. (2003), *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Greve, H. R. (2007), Exploration and exploitation in product innovation, *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945-975.
- Grusec, J. (1992), Social Learning Theory and developmental psychology: The legacies of Robert R. Sears and Albert Bandura, *A century of Developmental Psychology*, 473-497.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994), Competing for the future, *Harvard business review*, 72(4), 122-128.
- Haunschild, P. R., & Miner, A. (1997), Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 42: 475-500.
- Heine, S. J. (2015), *Cultural psychology: third international student edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Hodgkinson, G. P., & Sparrow, P. (2002), *The competent organization: A psychological analysis*

- of the strategic management process, Buckingham: Open University press.
- Holmqvist, M. (2003), A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning, *Organization Studies*, 24(1), 95-123.
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009), Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability, *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- Huber, G. P. (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization science*, 2(1), 1-147.
- Huff, A. S., & Jenkins, M. (2002), Mapping strategic knowledge, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jiménez, D. J. (2011). Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Kang, S. C., Morris, S. S., and Snell, S. A. (2007), Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture, *Academy of management review*, 32(1), 236-256.
- Kim, D. H. (1998), The link between individual and organizational learning, *The strategic management of intellectual capital*, pp. 41-63.
- Krebs, J. R. (1983), Animal behavior: From Skinner box to the field, *Nature*, 304(5922), 117-117.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998), The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances, *Organization science*, 9(3), 255-433.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010), Exploration and exploitation within and across organizations, *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Levin, D. Z. (2000), Organizational learning and the transfer of knowledge: An investigation of quality improvement, *Organization Science*, 11(6), 589-742.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993), The myopia of learning, *Strategic management journal*, 14(special 2), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988), Organizational learning, *Annual review of sociology*, 14, 319-338.
- March, G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 1-147.
- March, G. (1999), *The pursuit of organizational intelligence: Decision and learning in organizations*, Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Marglin, S. A. (1974), What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production, *Review of radical political economics*, 6(2), 60-112.
- Muchinsky, P. M. (2012), *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*(1983) 10th Ed., Loose Leaf.
- Ocasio, W. (1994), Political dynamics and the circulation of power: CEO succession in U.S. industrial corporation, 1960-1990, *Administrative Science Quarterly*, 39, 285-312.
- Pisano, G. P., Bohmer, R. M. J., & Edmondson, A. C. (2001), Organizational differences in rates of learning: Evidence from the adoption of minimally invasive cardiac surgery, *Management*

- Science, 47(6), 735-879.
- Plomin, R., Owen, M. J., & McGuffin, P. (1994), The genetic basis of complex human behaviors, Science, 264(5166), 1733-1739.
- Schacter, D. L., Gilbert, D. T., Wegner, D. M., & Nock, M. K. (2014), B. F. Skinner: The Role of Reinforcement and Punishment, Psychology 3rd Ed., New York: Worth.
- Senge, P. M. (1992), The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, Random House.
- Skinner, B. F. (1945), Baby in a box, Ladies Home Journal, 62, 30 - 31; 135 - 136; 138.
- Skinner, B. F. (1959), Cumulative record (1999 definitive ed.), Cambridge, MA: B.F. Skinner Foundation, p. 620.
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000), Aging, obsolescence, and organizational innovation, Administrative Science Quarterly, 45(1), 81-112.
- Spekman, R. F., & MacAvoy, I. (1998), Alliance management: A view from the past and a look to the future, Journal of Management Studies, 35(6), 747-772.
- Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2010), An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration, International Journal of Management, 12(2), 130-150.
- Tallman, S., & Phene, A. (2007), Leveraging knowledge across geographic boundaries, Organization science, 18(2), 165-335.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002), Development of a measure for the organizational learning construct, Journal of management information systems, 19(2), 175-218.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001), What is organizational knowledge?, Journal of management studies, 38(7), 973-993.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1977), Toward a theory of organizational socialization, Research in organizational behavior, 1, 209-264.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991), Organizational memory, Academy of management review, 16(1), 57-91.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993), Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks, Administrative Science Quarterly, 38(3), 357 - 381.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006), Mindfulness and the quality of organizational attention, Organization science, 17(4), 514 - 524.
- Weick, K. E., & Wesley, F. (1996), Organizational learning: Affirming an oxymoron, Managing organizations: Current issues, 190-208, Sage.
- <https://johap.kbiz.or.kr> KBIZ 중소기업협동조합 홈페이지
- <https://www.kbiz.or.kr> KBIZ 중소기업중앙회 홈페이지

논문접수일 : 2022년 1월 29일
심사완료일 : 2022년 2월 11일
게재확정일 : 2022년 2월 15일

Social Business Review 편집규정

제1장 총칙

Social Business Review(이하 SBR)는 협동조합, 사회적 기업, 그리고 마을기업과 자활기업 등을 포함한 사회적 경제 조직의 경영 이론과 실천 지식을 연구하는 성공회대학교 협동조합경영연구소가 발행하는 학술지이다. SBR은 연구논문을 게재하고, 관련 연구자들에게 학문토론 기회를 제공하며 그들의 연구 및 교육활동에 도움이 될 자료를 제공할 것이다. 이를 위해서 SBR 편집위원회(이하 편집위원회)는 사회적 경제 조직의 경영분야 학문 발전을 위하여 수준 높은 논문을 공정하고 엄격하게 심사하고, 편집할 것이다.

제1조(명칭) 본 규정은 SBR 편집규정이라 한다.

제2조(목적) 본 규정은 ‘성공회대학교 협동조합경영연구소’(이하 ‘연구소’)가 발행하는 SBR의 발행과 관련한 제반 사항을 정하는데 목적이 있다.

제2장 편집위원회

제3조(목적) SBR 편집위원회는 사회적 경제 조직의 경영에 관한 학문적 발전에 기여할 수 있는 수준 높은 학술 논문, 사례 연구 등을 신속하고도 공정하고 엄격한 심사절차를 통하여 발간하는 업무를 관장한다.

제4조(구성) ① 편집위원회는 성공회대학교 협동조합경영연구소의 산하 조직으로 협동조합경영연구소의 감독 및 지원을 받는다.

② 편집위원회는 편집위원장, 편집위원, 편집간사로 구성된다.

③ 편집위원장, 편집위원, 편집간사는 협동조합경영연구소 소장이 임명하며, 임기는 2년으로 한다.

제5조(임무) 편집위원회는 SBR에 게재할 원고의 모집과 심사 등 SBR 편집에 관한 제반 업무를 관장한다.

제6조(회의) 편집회의는 위원장 또는 위원 1/3이상의 요청으로 소집하며, 과반수 출석과 출석과반수의 찬성으로 의결한다.

제7조(편집위원의 역할과 자격) ① 편집위원장은 편집위원회를 주관하고 SBR의 편집과정과 발간에 책임을 진다.

- ② 편집위원장은 학술논문, 학회발표, 저서 등의 관련 연구업적이 총10건 이상인 자를 임명함을 원칙으로 한다.
- ③ 편집위원은 편집위원회에 참석하며, SBR 발전과 발간에 관련된 주요 사항들을 검토하고 결정에 참여하는 역할을 담당한다.
- ④ 편집위원은 학술논문, 학회발표, 저서 등의 관련 연구업적이 있거나, 국내외 협동조합 및 사회적 기업 등 관련 단체에 5년 이상 종사한 자를 임명한다.

제3장 투고

제8조(투고자의 자격) 협동조합과 사회적 기업 등 사회적 경제 조직의 이론과 실무에 기여할 수 있는 논문이라면 누구든지 투고할 수 있다.

제9조(투고의 종류 및 양) ① 투고의 종류는 사회적 경제 조직의 경영 분야 논문, 비평, 서평 등으로 한다.

- 1. 논문 : 창의적 연구결과, 일정한 주제에 관한 연구성과동향전망을 학술 논문의 형식에 따라 기술한 것.
- 2. 서평 : 국내외의 신간 서적에 대한 소개 및 논평.

② 논문은 다른 간행물에 심사 중이거나 게재되지 않은 것이어야 하며, 논문 내용에 대한 책임은 집필자가 진다.

③ 논문은 그림과 표를 포함하여 A4 용지 20매 내외, 보고자료·비평은 10매 내외, 서평은 2매 내외를 기준으로 한다.

제10조(투고일)¹⁾ 투고 마감은 발행일로부터 2개월 전을 원칙으로 하며, 투고는 수시로 할 수 있다. 투고된 논문은 반환하지 않는다.

제11조(원고 작성 방법) ① 원고는 국문, 국한문, 또는 영문으로 쓰여야 한다. 기타 언어로 작성된 논문의 접수 여부는 편집위원회에서 정한다.

② 원고는 한글 또는 MS워드 A4용지크기로 글자체는 신명조로 작성하여야 하며, 양식은 위/아래 20, 왼쪽/오른쪽 30, 머리말/꼬리말 25, 줄 간격 160, 큰제목크기 18, 본문글자 크기 10, 1페이지 분량 37행으로 20매 내외로 한다.

③ 게재가 확정되면 집필자는 최종본을 편집위원회에서 권고하는 형식에 따라 재작성하여 e-mail로 편집위원회에 제출 하여야 한다.

④ 원고 제1면에는 국문과 영문으로 원고제목과 투고분야와 원고 매수 및 투고일자표시하되, 투고자의 소속이 연락처에 관한 사항은 기입하지 않는다.

⑤ 원고 제2면부터 본문에 앞서 국문 및 영문초록을 기술한다.

1) (접수일) 원고의 접수일은 논문 파일이 본 편집위원회에 도착한 날로 한다.

논문의 초록은 연구주제, 연구방법, 연구결과, 연구의 공헌 및 연구방향 등에 관하여 쉽게 이해하고 읽을 수 있도록 평이한 용어를 선택하여²⁾ 한글 600자와 영문으로 180단어 이상으로 작성한다. 그리고 논문의 내용을 대표하는 낱말(또는 낱말군)을 5개 이내로 선택한 다음, 논문의 초록 다음에 한 줄을 띄워 한글과 영문 주요어를 다음과 같이 기술한다.

주요어: 소비자생활협동조합, 자본구조, 지배구조, 이사회

Key Words: consumer co-operatives, capital structure, governance, board of directors

- ⑥ 학술용어는 될 수 있는 한 국문으로 쓰되 번역이 곤란한 경우에 영문으로 쓸 수 있으며 번역된 용어의 이해를 돕기 위하여 영문을 괄호 안에 넣어 덧붙일 수 있다.
- ⑦ 목차의 순서는 I, 1, 1), (1) 순으로 기재한다.
- ⑧ 수식의 번호매김은 별도 행을 이용하여 행 가운데 놓여야 하고 아라비아 숫자를 이용하여 장, 절의 구분 없이 수식의 오른쪽에 정렬하여 괄호속의 일련번호로 표기한다.
- ⑨ 모든 표 및 그림은 선명하게 그리며 해당번호(예: <표 1>, <그림 3>)와 제목 또는 설명을 붙이고 중앙에 위치하도록 한다. 표의 제목은 위에, 그림은 아래에 붙이도록 한다.
- ⑩ 주석은 꼭 필요한 경우에만 작성하되 각주로 처리하고, 각주는 해당하는 문장 또는 용어의 오른쪽 끝에 반괄호의 일련번호로 표시하며 그 내용은 각 면 아래 부분에 작성한다.
- ⑪ 본문 중 인용문헌의 표기는 각주로 처리하지 않고 본문 중에서 직접처리하며, 그 요령은 다음과 같다.
 1. 저자의 이름이 본문에 언급된 경우에는 그 다음에 출판연도를 괄호 안에 제시하고 본문에 언급되지 않은 경우에는 이름과 출판연도를 모두 괄호 안에 제시한다.
예) 강나다(1995), Beaver(1968); (강나다, 1995), (Beaver, 1968)
 2. 저자가 외국인인 경우 외국어로 쓴다.
 3. 2인 공동저술일 경우 두 사람의 이름을 모두 제시한다.
예) “...(강나다나우리, 1995).” “...(Ball & Brown, 1968).”
 4. 3인 이상의 공동저술일 경우 제1저자의 이름을 제시하고 한글이름 뒤에 “등”, 영문이름 뒤에는 "et al."을 사용한다.
예) “...(강나다 등, 1995).” “(Brown et al., 1995)”
 5. 개인이 아닌 단체나 기관에 의한 저술일 때는 최소한의 저자표기를 사용한다.
예) “노동부(2010)”
 6. 두 개 이상의 서로 다른 저술을 인용할 때는 연도순으로 세미콜론을 사용하여 저술을 구분한다.

2) 초록은 포괄성(전체적인 내용을 전달해야 함), 정확성(내용을 명료하고 분명하게 전달해야 함), 표현의 적절성(적절한 표현을 활용해야 함) 등을 갖추어야 한다.

예) “...(강나다, 1995; Brown, 1995).”

7. 같은 연도에 같은 저자의 여러 문헌을 인용할 때는 a, b 등을 두어 구분한다.

예) “...(강나다, 1995a, 1995b).”

8. 기관이름, 보고서 등을 인용하는 경우, 약자(略字) 또는 영문표기를 사용할 수 있으나, 논문에 처음으로 언급되는 부분에서 완전한 이름(full name)으로 표기하고 괄호 안에 그 이후부터 사용될 약자 또는 영문표기를 명기한 후 사용한다.

예) 외부감사대상기업(외감기업), 미국 재무회계기준위원회(FASB)

- ⑫ 참고문헌은 본문의 마지막에 장을 달리하여 기재한다. 참고문헌은 논문에서 직접 인용된 것에 한정하며, 서적과 논문의 구별 없이 국문문헌, 외국어문헌의 순서로 하며, 국문문헌의 경우 가나다순으로, 영문문헌은 알파벳순으로 기재한다.

- ⑬ 참고문헌의 표시방법은 정기간행물의 경우 저자명, 연도(괄호로 표시), 논문제목, 간행물명 (국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 권(Vol.), 호(No.), 페이지 순으로 한다. 정기간행물이 아닌 경우는 저자명, 연도, 도서명 (국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 출판회수 (2판 이상), 권 (2권 이상), 출판지, 출판사 이름의 순으로 기재한다.

- ⑭ 참고문헌은 구체적으로 아래와 같이 표기한다.

1. 국내문헌

강나다 (2017), 한국 협동조합의 미래, *Social Business Review*, 1(1), 100-125.

강나다, 나우리 (2017), 사회적 금융 정책 사례 연구, *Social Business Review*, 1(1), 126-150.

강나다 (2017), 한국 생활협동조합의 이해, 한국출판사.

나우리 (2017), 한국 사회적 기업의 미래, 강나다 등(편), *경영의 미래*, 257-364. 한국출판사.

2. 외국문헌

Becker, H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (1995), Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship, *Journal of International Business Studies*, 26, 91-115.

3. 호별로 쪽 번호가 처음부터 매겨진 학술지에 게재된 외국논문을 인용할 때

Bouchiki, J., & Kimberly, J. R. (2003), Escaping the identity trap, *Sloan Management Review*, 44, 20-26.

Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993), Informal networks: The company behind the

charts, *Harvard Business Review*, 71, 104–111.

4. 편집된 책에 수록된 논문을 인용할 때

Gioia, D. A. (1986), Symbols, scripts, and sensemaking, In H. P. Sims (Eds.), *The thinking organization* (pp. 49–74), San Francisco: Jossey-Bass.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985), Organizational identity, In L. L. Cummings and B. W. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263–295), Greenwich, CT: JAI Press.

Alderfer, C., & Sims, A. (2002). Diversity in organization, In W. C. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology* (vol. 12, pp. 595–614), New York: Wiley.

5. 단행본 책을 인용할 때

Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The “good soldier” syndrome*, Lexington, MA: Lexington.

6. 워킹 페이퍼를 인용할 때

Bercovitz, J., Jap, S., & Nickerson, J. A. (2003), The Antecedents and performance implications of cooperative exchange norms, Working paper, Duke University Fuqua School of Business, Durham, NC.

7. 학회에서 발표된 논문을 인용할 때

Deephouse, D. L. (2003), Stakeholder knowledge of corporate citizenship: Integrating reputation into the CSP/CFP debate, Poster session presented at the #th Annual Convention of the Academy of Management, Seattle.

8. 편집된 책 자체를 인용할 때

Wasserman, S., & Galaskiewicz, J. (Eds.). (1994), *Advances in social network analysis*, London: Sage.

9. 출판되지 않는 박사학위 논문을 인용할 때

Hunt, M. (1972), *Competition in the major home appliance industry 1960–70*, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

⑮ 투고되는 모든 논문, 보고, 자료, 비평, 서평에는 영문으로 제목과 저자명을 밝혀야 한다.

제12조(원고 제출 등)³⁾ ① 모든 투고는 편집위원회 전자우편으로 제출한다.

② 논문을 제외한 원고의 게재 여부와 게재 순서는 편집위원회에서 결정한다.

3) 게재가 확정되면 집필자는 편집위원회에서 권고하는 형식에 따라 최종본을 작성하여 최종본 파일을 편집위원회에 제출하여야 한다. 논문의 내용에 대한 책임은 집필자가 진다.

- ③ 편집위원회는 원고의 체제나 내용상의 오류, 부적절한 표현 등에 대하여 투고자에게 수정 및 보완을 요구할 수 있다.
- ④ 인쇄 시 초고는 필자가, 재고 이후는 편집위원회가 담당한다.
- ⑤ 그 밖의 사항은 일반적인 관행에 따르거나 편집위원회에서 결정한다.

제4장 논문심사

제13조(논문심사위원) ① SBR에 게재하려는 논문은 소정의 심사를 거쳐야 한다. ② 심사위원은 편집위원장이 지명한다. 편집위원장은 심사위원장을 겸한다.

제14조(심사위원의 자격) 심사위원은 편집위원 또는 다음 각 호에 해당되는 자이어야 한다.

- ① 심사위원은 논문의 주제관련 전문가 또는 관련 분야 박사학위소지자가 된다.
- ② 선정된 심사위원이 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없을 경우에는 즉시 편집위원장에게 통보하여야 한다.

제15조(심사의 익명성 및 보안) ① 논문의 심사과정에서 필자와 심사위원은 공개하지 않는다.

- ② 심사위원은 심사과정에서 얻은 정보를 공개하거나 남용하지 아니하여야 하며, 필자와 심사위원은 편집위원회를 통해서만 의견을 개진할 수 있다.

제16조(심사 기준과 판정) 논문의 심사 기준은 다음과 같다.

- ① 연구주제 및 방법의 독창성
- ② 연구방법의 타당성
- ③ 논리전개 및 논문구성의 충실성
- ④ 연구결과의 기여도
- ⑤ 문장표현 및 편집상의 요건

제17조(논문 심사)⁴⁾ ① SBR 투고요령에 맞게 제출된 원고만 심사의 대상이 된다. 따라서 편집위원장은 투고요령에 맞지 않는 원고에 대해서는 투고자에게 보완을 요청할 수 있다.

- ② 논문심사를 의뢰받은 심사위원은 심사결과를 ‘게재가’, ‘수정 후 게재 가’, ‘수정 후 재심’, ‘게재 불가’ 중 하나로 평가하고 논문심사평가서를 작성하여, 정해진 기일까지 편집위원회로 제출하여야 한다.
- ③ 논문내용을 수정할 필요가 있다고 인정할 경우 심사위원은 수정 보완할 내용을 논문심사평가서에 구체적으로 밝혀야 한다.
- ④ ‘게재 불가’로 판정할 경우에는 심사위원은 그 이유를 논문심사평가서에 구체적으로 밝

4) 편집위원장은 학술지의 질적 수준 향상을 위해 심사자들이 요구하지 않은 수정요구 사항을 추가적으로 요구할 수 있다.

하여야 한다.

제18조(심사결과 판정) ① 심사위원들은 논문을 심사하고 게재 가, 수정후 게재, 수정후 재심사, 게재 불가 네 단계로 초심결과를 판정하고 투고자에게 심사자의 인적사항을 삭제한 후 심사평가서를 통보하여야 한다.

② 심사논문의 종합판정은 아래 판정에 따른다.⁵⁾

1. 1단계 심사논문은 편집위원장이 심사위원 2인의 심사내용을 종합하여 판정한다. 최종 종합판정은 편집위원회에서 결정한다.
2. ‘게재가’ 판정논문은 그대로 게재하되, 투고자의 추가 수정을 허용한다.
3. ‘수정후 게재’ 판정논문은 투고자에게 수정지시사항에 대한 의견서 및 수정된 논문을 제출받아 편집위원회에서 수정여부를 확인하고 최종 판정한다.
4. ‘수정후 재심사⁶⁾’ 판정논문은 투고자에게 수정지시사항에 대한 의견서 및 수정된 논문을 제출받아 동일한 심사자에게 재심사를 의뢰하며, 1차 심사에서 게재불가 판정한 심사위원은 교체하여 재심사한다. 재심 심사평가는 게재가, 수정후 게재, 게재불가의 3단계로 최종 판정한다.
5. ‘게재 불가’ 판정논문은 투고자에게 그 결과를 통보하고 모든 심사를 종결한다. 단, 투고자의 재투고 의사가 있을 경우 논문제목변경 등 전면 수정 후 신규 투고할 수 있으며 이 경우는 논문심사자는 1차 심사자와 중복되지 않도록 한다.

③ 게재결정이 내려진 논문이 타인의 저작물을 표절한 것이거나 이미 다른 학술지에 게재한 사실이 있는 것으로 밝혀진 때에는 게재결정을 취소하며, 본 연구소의 연구윤리규정에 따라 처리한다.

제19조(이의제기) ① 심사위원의 심사의견, 수정요구 및 재심 이유에 대한 반론이나 서로 다른 시각 또는 견해를 밝히고자 하는 투고자는 편집위원회에 서면으로 이의를 제기할 수 있으며, 이 때 상당한 논거나 실증 사례를 제시하여야 한다.

② 편집위원회는 이의신청을 적극 검토하여 조치해야 하며, 익명으로 투고자와 심사위원 간의 의견교환을 중재할 수 있다. 계속 견해차가 좁혀지지 않는 경우, 그 주장의 타당성 여부는 편집위원회에서 최종 판단한다.

③ 투고자는 편집위원회의 최종판정에 대해서 다시 이의를 제기할 수 없다.⁷⁾

제20조(논문게재시기) ① 심사완료 후 게재 확정된 논문은 가장 빠른 시일 내에 발간되는

5) 2차 이상 심사논문의 경우에는 무수정게재, 수정후 게재, 게재불가의 판정만을 할 수 있도록 심사자에게 요청한다. 이는 2차 이상의 수정을 하고도 게재가 거부되는 경우를 막고 심사프로세스의 효율성을 높이기 위함이다.

6) 심사자의 부득이한 사정으로 장기간 심사가 지연될 경우 편집위원장은 제 3의 심사자를 위촉할 수 있다. 수정후 게재 판정의 경우 심사자의 요구에 따른 충실한 수정여부의 점검과 최종 게재여부 확정은 편집위원장이 한다.

7) (수정기간) 수정기간은 심사결과 통보일을 기준으로 2개월을 원칙으로 한다. 6개월을 초과할 경우 논문철회로 간주되며, 저자의 요청에 따라 재투고할 경우 최초투고로 처리된다.

호에 게재됨을 원칙으로 하며 게재순서는 게재확정일, 심사완료일, 투고일 순으로 한다.
② 편집위원회는 ①항에도 불구하고 발행호의 통일성, 투고자의 중복 등을 감안하여 게재
순서 등을 조정할 수 있다.

제5장 발행 및 기타 사항

제21조(발행 횟수와 시기) SBR의 발행은 연간 2회로 하며 발행일은 8월 말일과 2월 말일로
한다. 그리고 특별호를 추가적으로 발행할 수 있다.

제22조(발행 부수 등) SBR의 발행 부수와 인쇄의 질 및 그에 따른 재정은 편집위원회에서
정한다.

제23조(특별기고) 특별기고로 초청받은 논문에 대해서도 제4장의 논문심사 규정들을 준용
하여 필요한 수정을 거쳐 게재한다.

제24조(논문판권) SBR에 게재된 논문의 판권은 성공회대학교 협동조합경영연구소가 소유
한다.

제25조(기타 사항) 이 규정에 명시하지 않은 사항은 편집위원회에서 정한다.

부칙

1. 본 규정은 2017년 7월 31일부터 적용한다.
2. 본 규정은 2019년 6월 30일부터 적용한다.

윤리헌장

제1절 연구자 연구윤리규정

제1조 표절

저자는 자신이 행하지 않은 연구나 주장의 일부분을 자신의 연구 결과이거나 주장인 것처럼 논문이나 저술에 제시하지 않는다. 타인의 연구 결과를 출처를 명시함과 더불어 여러 차례 참조할 수는 있을지라도, 그 일부분을 자신의 연구 결과이거나 주장인 것처럼 제시하는 것은 표절이 된다.

제2조 출판 업적

- (1) 저자는 자신이 실제로 행하거나 공헌한 연구에 대해서만 저자로서의 책임을 지며, 또한 업적으로 인정받는다.
- (2) 논문이나 기타 출판 업적의 저자(역자)나 저자의 순서는 상대적 지위에 관계없이 연구에 기여한 정도에 따라 정확하게 반영하여야 한다. 단순히 어떤 직책에 있다고 해서 저자가 되거나 제1저자로서의 업적을 인정받는 것은 정당화될 수 없다. 반면, 연구나 저술(번역)에 기여했음에도 공동저자(역자)나 공동연구자로 기록되지 않는 것 또한 정당화될 수 없다. 연구나 저술(번역)에 대한 작은 기여는 각주, 서문, 사의 등에서 적절하게 고마움을 표시한다.

제3조 연구물의 중복 게재 혹은 이중 출판

저자는 국내외를 막론하고 이전에 출판된 자신의 연구물(게재 예정이거나 심사 중인 연구물 포함)을 새로운 연구물인 것처럼 출판(투고)하거나 출판을 시도하지 않는다. 이미 발표된 연구물을 사용하여 출판하고자 할 경우에는, 출판하고자 하는 학술지의 편집자에게 이전 출판에 대한 정보를 제공하고 중복 게재나 이중 출판에 해당되는지 여부를 확인하여야 한다.

※ 중복게재의 판단 기준(연구윤리정보센터¹⁾)

학술지와 학술지 간, 연구보고서와 연구보고서 간, 학위논문과 학술지 논문 간, 학술대회 발표자료와 학술지 논문 간, 기존 연구 실적물 간 서로 중복으로 투고하거나 자기 표절을 하는 행위

중복게재에 해당되는 경우와 관련하여 한국학술단체 총연합회의 연구윤리 지침에

제시된 중복게재의 판단 기준은 전 학문 분야에서 공통적으로 고려할 수 있는 내용을 담고 있다고 봄

※ 한국학술단체 총연합회의 연구윤리지침 일부

2) 다음의 경우는 중복게재로 볼 수 있다.

- ① 연구자가 자신의 동일 또는 유사한 가설, 자료, 논의(고찰), 결론 등에서 상당부분 겹치는 학술적 저작물을 적절한 출처표시 없이 동일 또는 다른 언어로 중복하여 게재한 경우
- ② 이미 게재된 자신의 학술적 저작물의 일부라도 적절한 출처표시 없이 그대로 사용한 경우
- ③ 하나의 논문으로 발표해야 할 내용을 여러 논문으로 고의로 나누어 게재한 경우. 단, 연속 논문은 제외

그렇지만 다음의 경우는 중복게재에 해당되지 않는다.

- ① 자신의 학술적 저작물을 인지할 수 없는 다른 독자군을 위해 일차와 이차 출판 학술지 편집인 모두의 동의를 받아 출처를 밝히고 게재한 경우
- ② 연구자가 자신의 선행연구에 기초하여 논리와 이론 등을 심화 발전 시켜 나가는 연구과정(국내외 학술대회에서 발표 후 출판된 논문 및 자료의 경우)에서 적절한 출처표시를 한 후속 저작물
- ③ 이미 발표된 자신의 학술적 저작물을 모아서 출처를 표시하여 저서로 출판하는 경우
- ④ 자신의 학술적 저작물의 내용을 일반 대중용 책이나 잡지 등에 쉽게 풀어쓴 경우
- ⑤ 기타 관련 학계 또는 동일 분야 전문가들 사이에 중복게재가 아닌 것으로 현저하게 평가되고 있는 경우

제4조 인용 및 참고 표시

- (1) 공개된 학술 자료를 인용할 경우에는 정확하게 기술하도록 노력해야 하고, 상식에 속하는 자료가 아닌 한 반드시 그 출처를 명확히 밝혀야 한다. 논문이나 연구계획서의 평가 시 또는 개인적인 접촉을 통해서 얻은 자료의 경우에는 그 정보를 제공한 연구자의 동의를 받은 후에만 인용할 수 있다.
- (2) 다른 사람의 글을 인용하거나 아이디어를 차용(참고)할 경우에는 반드시 각주(후주)를 통해 인용 여부 및 참고 여부를 밝혀야 하며, 이러한 표기를 통해 어떤 부분이 선행연구의 결과이고 어떤 부분이 본인의 독창적인 생각·주장·해석인지를 독자가 알 수 있도록 해야 한다.

1) 연구윤리정보센터, 중복게재의 판단기준, http://www.cre.or.kr/board/?board=thesis_articles&no=1382539

제5조 논문의 수정

저자는 논문의 평가 과정에서 제시된 편집위원과 심사위원의 의견을 가능한 한 수용하여 논문에 반영되도록 노력하여야 하고, 이들의 의견에 동의하지 않을 경우에는 그 근거와 이유를 상세하게 적어서 편집위원(회)에게 알려야 한다.

제2절 편집위원이 지켜야 할 윤리규정

제1조 편집위원은 투고된 논문의 게재 여부를 결정하는 모든 책임을 지며, 저자의 인격과 학자로서의 독립성을 존중해야 한다.

제2조 편집위원은 학술지 게재를 위해 투고된 논문을 저자의 성별, 나이, 소속 기관은 물론이고 어떤 선입견이나 사적인 친분과도 무관하게 오로지 논문의 질적 수준과 투고 규정에 근거하여 공정하게 취급하여야 한다.

제3조 편집위원은 투고된 논문의 평가를 해당 분야의 전문적 지식과 공정한 판단 능력을 지닌 심사위원에게 의뢰해야 한다. 심사 의뢰 시에는 저자와 지나치게 친분이 있거나 지나치게 적대적인 심사위원을 피함으로써 가능한 한 객관적인 평가가 이루어질 수 있도록 노력한다. 단, 같은 논문에 대한 평가가 심사위원 간에 현저하게 차이가 날 경우에는 해당 분야 제3의 전문가에게 자문을 받을 수 있다.

제4조 편집위원은 투고된 논문의 게재가 결정될 때까지는 심사자 이외의 사람에게 저자에 대한 사항이나 논문의 내용을 공개하면 안 된다.

제3절 심사위원이 지켜야 할 윤리규정

제1조 심사위원은 학술지의 편집위원(회)이 의뢰하는 논문을 심사규정이 정한 기간 내에 성실하게 평가하고 평가 결과를 편집위원(회)에게 통보해 주어야 한다. 만약 자신이 논문의 내용을 평가하기에 책임자가 아니라고 판단될 경우에는 편집위원(회)에게 지체 없이 그 사실을 통보한다.

제2조 심사위원은 논문을 개인적인 학술적 신념이나 저자와의 사적인 친분 관계를 떠나 객관적 기준에 의해 공정하게 평가하여야 한다. 충분한 근거를 명시하지 않은 채 논문을 탈

락시키거나, 심사자 본인의 관점이나 해석과 상충된다는 이유로 논문을 탈락시켜서는 안 되며, 심사 대상 논문을 제대로 읽지 않은 채 평가해서도 안 된다.

제3조 심사위원은 전문 지식인으로서의 저자의 인격과 독립성을 존중하여야 한다. 평가 의견서에는 논문에 대한 자신의 판단을 밝히되, 보완이 필요하다고 생각되는 부분에 대해서는 그 이유도 함께 상세하게 설명해야 한다. 가급적 정중하고 부드러운 표현을 사용하고, 저자를 비하하거나 모욕적인 표현은 삼간다.

제4조 심사위원은 심사 대상 논문에 대한 비밀을 지켜야 한다. 논문 평가를 위해 특별히 조언을 구하는 경우가 아니라면 논문을 다른 사람에게 보여주거나 논문 내용을 놓고 다른 사람과 논의하는 것도 바람직하지 않다. 또한 논문이 게재된 학술지가 출판되기 전에 저자의 동의 없이 논문의 내용을 인용해서는 안 된다.

제4절 윤리규정 위반에 대한 신고, 심의, 조치

제1조 「Social Business Review」에 게재된 논문이 위의 규정을 위반한 사실을 발견한 자는 그 사실을 「Social Business Review」 편집위원장에게 기명 또는 익명으로 알릴 수 있다. 편집위원장은 신고자의 신원을 보호할 의무가 있다.

제2조 윤리규정을 위반한 사실에 대한 신고가 있을 때는 편집위원장이 임시 심의위원회를 구성하여 위반 내용의 심각성을 심의하고 그에 합당한 조치를 취해야 한다.

제3조 편집위원장이 심의위원회의 위원장이 되고, 추가로 중립적이고 공정하게 심의할 수 있는 심의위원을 편집위원장이 위촉한다. 편집위원장은 이들의 익명성을 보호할 의무가 있다.

제4조 편집위원장은 윤리규정을 위반한 것으로 신고된 논문의 저자(들)에게 서면으로 소명할 기회를 주어야 한다.

제5조 편집위원장을 포함한 심의위원 중 과반수 이상의 합의로 윤리규정 위반 여부를 결정한다. 연구윤리를 위반한 것으로 판정된 논문의 「Social Business Review」 게재를 불허한다. 이미 게재된 논문의 경우에는 「Social Business Review」의 논문목록에서 삭제하고, 이 사실을 공지한다. 연구윤리를 위반한 논문의 저자에게는 이후 3년간 「Social Business Review」에 대한 논문투고를 금지한다.

논문심사절차

※ 접수 논문에 대한 다음의 심사과정은 편집위원장이 총괄합니다. 논문의 1차 심사기간(논문이 접수된 시점부터 논문의 1차 심사보고서가 저자에게 송부되는 시점까지의 기간)은 원칙적으로 6주 이내로 하며, 8주를 초과하지 않도록 합니다. 2차 심사가 필요할 경우에는 1차 심사과정에 준하여 처리합니다.

1단계: 논문접수~심사위원 선정 절차

(1) 접수

– 편집간사가 접수처리하면, 투고자, 편집위원장에게 이메일로 확인 여부를 통보합니다.

(2) 논문심사분야 확인 및 적합여부 확인

– 투고자의 논문내용을 고려하여 심사분야를 확인합니다.

투고 논문이 SBR의 편집방향과 연구분야에 부합하는지를 편집위원장이 판단합니다. 만약 부적합하다고 판단하면, 이하의 심사과정을 거치지 않고 부적합 판정을 내릴 수 있습니다.

(3) 편집위원 선정

– 편집위원장은 2인 심사자를 지정하여 심사를 의뢰합니다.

– 선정된 심사자에게는 논문 사본 1부(저자 이름 및 소속 삭제)와 심사의뢰서(심사 기한 및 형식 명기)를 이메일로 전달합니다.

2단계: 논문심사 절차

(1) 개별 심사

– 심사를 수락한 2인의 심사위원은 각각 의뢰받은 논문에 대해서 심사소견을 작성하고 심사판정을 합니다.

– 논문의 심사기간은 심사자의 논문 수령 후 4주 이내를 원칙으로 하며, 심사가 과도하게 지연될 경우 편집위원장은 심사의뢰를 철회할 수 있습니다.

(3) 집계판정

– 2인의 심사위원의 개별판정을 근거로 편집위원장이 논문에 대한 집계판정을 합니다.

– 집계판정 결과는 투고자에게 이메일로 통보됩니다.

(4) 논문파일 보완

- 집계판정결과에 따라 논문 투고자(교신저자)는 수정보완을 합니다.
- 투고자가 수정논문을 제출하면, 재심사해야 하는 심사위원에게 수정논문이 전달됩니다.
투고 논문에 대한 최종심사판정은 편집위원회에서 합니다.
- 최종논문 제출이 완료됩니다.

Social Business Review

제5권 제2호

발 행 일 2022년 2월 28일

인 쇄 일 2022년 3월 2일

발 행 인 박 상 선

편 집 인 최 우 석

발 행 처 성공회대학교 협동조합경영연구소
08359 서울특별시 구로구 연동로 320
(TEL) 02-2610-4805

인 쇄 다울프린팅

I S S N 2586-4939

※ 본 학술지에 게재된 원고의 판권은 성공회대학교 협동조합경영연구소가 소유하고 있으며 무단전재 및 복제를 금합니다.