

## 목 차

---

### ◆ 논문

대안적 모델로서 공동체 기반 협동조합의 가능성: 한국의료복지 사회적협동조합 사례분석 .....	1
_ 이유빈	
시내버스사업체의 노동자소유기업 전환 .....	24
_ 김활신	
사회적경제 조직에서 실천공동체 원리 발현 .....	52
_ 장지연, 김아영	
협동조합 이사회에 관한 연구 제안 .....	73
_ 이상윤, 최황현, 윤찬민	



# 대안 모델로서 공동체 기반 협동조합의 가능성: 한국의료복지사회적협동조합 사례분석

이유빈\*

## 국문요약

2000년대 이후 4차 산업혁명의 시대 속에서 현대사회는 급격하게 변화하고 있다. 기술의 급격한 발전은 사람들에게 다양성과 편리함을 제공하는 한편 공동체 문화의 위기, 자원고갈, 빈부격차 심화 등 심각한 사회적 문제를 함께 부각시켰다. 기업과 소비자는 이런 사회적문제의 심각성을 인지하기 시작했고 최근 들어 기업의 사회적책임(CSR), 사회가치경영(SVM), 지역(local), 공동체(communities)와 같은 키워드가 강조되고 있다. 그중에서 공동체기반(community-base) 사업모델이 대안으로 제시되고 있는데, 가장 대표적인 사례가 이탈리아의 사회적협동조합이다(Pestoff, 2017). 사회적협동조합은 공동체에 기반한 시민주도성을 가진 조직 형태로 취약계층의 복지문제 해결을 위해 등장하였으나 주택, 돌봄, 대안에너지 등 사업의 영역이 점차 다양하게 확장되어가고 있다(Macmurtry, 2010). 본 연구는 대안적 모델로서 공동체기반 협동조합의 가능성을 살펴보고자 하였다. 한국은 최근 사회적협동조합의 규모가 급격하게 성장하였고, 그 중 큰 비중을 차지하고 있는 한국 의료복지사회적협동조합(이하 의료사협)의 사례를 분석하였다. 분석사례는 20년 이상 지속되고 있는 인천평화의료사협과 안성의료사협 2개를 선정하였고, 텍스트자료를 바탕으로 내용분석(content analysis)을 실시하였다. 공동체기반모델의 특성을 나타내는 분석단위는 능동자원(operant resource), 사용가치(value-in-use), 공동가치창출(value co-creation), 공유(sharing), 참여(participants), 협업(co-working), 웰빙(well-being), 지속가능한 삶(sustainable life) 8개를 사용하였다. Nvivo12 프로그램을 사용하여 분석한 결과 2개 사례에서 8개의 분석단위가 모두 확인되었다. 본 연구는 공동체기반 성격을 강하게 가지고 있는 사회적협동조합 만을 대상으로 분석하였다. 대안으로써 공동체기반 사업모델이 제시되기 위해서는 비영리조직이나 일반기업 등 더욱 다양한 조직을 대상으로 더 많은 연구가 필요할 것이다.

주요어: 공동체, 사회적협동조합, 내용분석, Nvivo

\* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정(yoobin320@hanmail.net)

# Possibility of Community-based Co-operative as Alternative Model:

The case of health welfare social co-operative in Korea

이유빈\*

## Abstract

Our society is changing rapidly, in the stream of 4th industrial revolution since 2000. People were offered diversity and convenience from the technology revolution, but also they are exposed many social problems for example, crisis of communities, lack of resources, rich-poor gap. Enterprise and consumer are realizing seriousness of the social problems, they were started to emphasize the key words as like CSR, SVM, local, community. Especially it suggests that community-based business model is alternative, the best case is social co-operative of Italy (Pestoff, 2017). Social co-operatives based on community of citizen, it emerged for solving the welfare problems of low-income group at first. But it is extending to various areas (housing, care, energy, etc.) more and more (Macmurtry, 2010). This paper focused on possibility of community-based co-operative as alternative model. In Korea, recently social co-operatives growth rapidly. The medical-welfare co-operatives are one of them, I selected two cases it has 20 years history. I analyzed content analysis, applying 8 units of analysis (operant resource, value-in-use, value co-creation, sharing, participants, co-working, well-being, sustainable life) with Nvivo 12. This paper focused on just two cases of social co-operative. If we want to suggest the business model of community-based as alternative in the future, we need more research about more various organizations as like NPO or company.

Key Words: communities, social co-operative, content analysis, Nvivo

---

\* Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea(yoobin320@hanmail.net)

## I. 서론

18세기 산업혁명은 기존의 봉건주의 체제가 현재의 자본주의체제로 전환하는 계기로 작용하였고, 자본주의 체제는 지난 시기를 거치면서 점차 확산되고 확고한 경제시스템으로 자리 잡혔다. 그러나 동시에 그 기간 동안 시장실패와 국가실패의 결과물로 사회양극화가 심화되었고, 이는 ‘이대로 우리의 삶이 과연 지속가능한가’라는 필연적이고 절박한 질문을 던질 수밖에 없는 상황에 이르렀다. UN은 2000년부터 2015년까지 새로운 시대를 맞이하는 밀레니엄 개발목표(MDGs)를 종료하고 2016년부터 2030년까지 국제사회의 최대 공동목표로서 지속가능한 발전목표(SDGs)를 설정했다. 지속가능한 발전목표는 “단 한사람도 소외되지 않는것(leave no one behind)”이라는 슬로건 하에 도출된 17개의 공동의제는 인류의 보편적문제와 지구환경문제, 경제사회문제를 모두 포함하고 있다.

그러나 이런 인류의 보편적문제와 환경, 경제사회의 문제들을 인식하고 해결하려는 노력은 이미 18세기부터 있어왔고 그 흐름들은 협동조합(co-operative), 사회적경제(social economy)라는 이름으로 재조명받고 있다. 협동조합의 가시적인 조직형태는 산업혁명이후 열악한 노동조건, 여성과 아동노동문제, 피폐해진 삶의 수준을 생존차원에서 해결하고자 시작된

로치데일선구자조합에서 찾아볼 수 있다. 이후 노동, 사회운동을 중심으로 전세제로 확산되면서 다양한 협동조합 모델들이 생겨났고, 당면한 경제/사회적 문제를 해결하는 당사자운동의 성격으로서 그 필요성은 계속 제기되고 있다. 전세제는 21세기 초, 인터넷의 보급과 비약적인 기술발전으로 산업혁명이후 또 한번의 대격변기를 맞이하고 있다. 생산과 소비의 형태가 변하고 있으며 기술에 기반한 공유경제 모델이 전세제를 휩쓸고 있다. 이런 변화된 흐름과 함께, 개인보다는 전체의 이익과 지속가능성에 대한 인식이 높아졌고, 수많은 경제/사회/환경문제를 파생시킨 물질기반의 사고방식이 사회적체의 지속가능한 방식과 지역에 기반한 커뮤니티 활동의 중요성으로 변화하고 있다.

협동조합 역시 동일한 방향성에서 공동체기반 협동조합<sup>1)</sup>에 주목하고 있고, 그 형태는 사회적협동조합을 취하고 있다. 대표적인 사례로서 이탈리아의 카디아이는 1974년 노동자협동조합으로 시작하여 1995년에 사회적협동조합 자격을 취득하였다. 사회적협동조합으로서 카디아이는 공공기관과의 협약을 통해 개인돌봄과 같은 사회서비스를 제공하기 시작하였고, 발전된 형태로서 협동조합이 결합하는 컨소시엄과 민관합작투자 및 조직간 네트워크 활성화를 통해 교육과 돌봄을

1) Ketilson L. H.(2016)은 발전하고 지속가능한 공동체(communities)를 위해 협동조합의 규칙(role)을 강조하였음.

중심으로 한 다양한 사회복지서비스를 제공하고 있다.

사회적경제가 급격히 확산되고 있는 한국의 경우도 2012년 협동조합기본법 제정 이듬해인 2013년부터 사회적협동조합이 급격하게 증가하고 있고 업종의 형태를 보면 교육과 보건·사회복지분야가 압도적으로 많은 수를 차지하고 있다. 이런 추세는 사회적협동조합을 통해 당면한 사회, 복지영역의 문제들을 해결하려는 노력과 관심이 점차 높아지고 있음을 보여준다. 본 연구는 한국의 대표적인 사회적협동조합인 의료복지사회적협동조합(이하 의료사협) 사례 분석을 통해 ▲공동체기반 협동조합의 모습들의 특징이 무엇인지 확인해보고, ▲공동체기반 협동조합의 특징들이 한국 의료사협을 지속가능하게 하는 요인으로 작용하고 있는지 살펴볼 것이다. 분석결과를 통해 공동체 기반 사회적협동조합의 특징이 지역중심의 변화되고 있는 사람들의 행동양식과 향후 미래의 대안적 모델로 제시될 가능성에 대해 제안하는 것이 목적이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 변화된 환경들 : 적응, 그리고 해결해야할 문제들

전세계는 인터넷에 기반한 4차 산업혁명시대에 이미 진입하였고, 급격히 발전하는 기술에 기반하여 삶의

형태자체가 변화하고 있다. 지구반대편에서 일어나는 일을 실시간으로 공유할 수 있고, 유튜브나 페이스북과 같은 인터넷기반 다양한 기술들이 그것을 가능하게 만들고 있다. 정보공유와 소통이 실시간으로 가능한 이런 기술들이 일상으로 자리잡아감에 따라 국가, 기업, 소비자와 같은 기존의 질서와 경계가 점차 사라지고 있으며, 모든 형태의 자원에 대한 접근성이 높아지고 있다. 이런 변화들은 ‘한계비용제로사회(The zero marginal cost society)’, ‘공유경제(sharing economy)’, ‘공짜경제학’(free economics)으로 설명하는 맥락과 일치한다. 기업들 역시 기업의 존재이유였던 이윤극대화라는 경제적 가치창출만으로는 사회적 정당성을 인정받지 못하게 되었으며, 정답이 없는 시대에 스스로 문제를 진단, 실험, 학습해나가야 하는 시기에 직면하고 있다. 기업들은 살아남기 위한 전략으로서 사회적가치에 기반한 혁신적 모델과 지속가능한 경쟁력을 갖추기 위해 끊임 없는 노력이 요구되고 있다(김재구, 배종태, 문계완, 이상명, 박노윤, 이경묵, 정상현, 이정현, 최종인, 2018). 기업의 사회적책임(CSR, Corporate Social Responsibility)이 부각되고, 공유가치창출(CSV, Creating Shared Value)을 거쳐 사회가치경영(SVM, Social Value Management)으로 패러다임이 점차 발전, 확장되어가고 있다.

한편, 오랜기간 자본주의 시스템이 작동되면서 파생된 대표적인 문제가

전세계적 양극화 현상과 환경문제가 있다. 양극화는 상위 1%가 나머지 99%를 지배한다는 “1:99의 사회”로 표현되고 있고(Piketty, 2014), 미국의 환경운동가 찰스무어는 지구를 전체 표면적 1/4가 쓰레기로 뒤덮여있는 ‘내려가지 않는 번기’라고 표현하였다. 사람들은 전세계적인 불평등 심화와 환경문제, 그로인해 사회위기가 심화되는 상황을 심각하게 받아들이기 시작했고, 함께 살아갈 수 있는 지속가능한 방식에 대해 고민하고 노력하고 있다. UN이 공동으로 설정한 지속가능한발전목표 17개의 핵심기반은 로컬(local), 즉 지역공동체에 기반한 문제해결방식이다. 17대 노벨경제학상을 수상한 엘리너 오스트롬 역시 공공자원을 관리하고 유지할 수 있는 핵심기반은 지역공동체라고 언급하였다. 지역(community)에 기반한 활동의 중요성은 액티브시티즌(Active citizen), 리빙랩(Living Lab)과 같은 새로운 프로그램들이 등장하고 있다. 액티브시티즌(Active citizen)은 글로벌(Global)과 지역(local)의 합성어인 Glocal 리더쉽 프로그램으로서 지역의 문제해결과 변화를 스스로 시도할 수 있는 지식과 기술, 경험의 기회를 제공하는 목적으로 운영된다. 리빙랩(Living Lab)은 사회혁신이라는 큰 흐름 안에서 우리가 살아가는 삶의 현장 곳곳을 실험실로 삼아 다양한 사회문제의 해법을 찾아보려는 시도를 말한다(윤찬영, 2018). 20여개의 리빙랩들로 구성된 유럽리빙랩네트워크는 리

빙랩을 “사용자중심(user-centred)의 열린 혁신 생태계로서 실제 생활공동체와 조건 안에서 연구와 혁신적 진행체계를 통합한 체계적인 사용자 공동창조접근(법)에 기반을 두고 있다”고 설명한다<sup>2)</sup>. 이런 프로그램들은 결국, 자본주의에 기반한 시장실패로 파생된 심각한 문제들을 해결하고, 기술의 비약적 발전을 토대로 급변한 사회환경에 적응하는 대안은 지역공동체를 구성하고 있는 ‘사람(actor)의 행동(behavior)’로 수렴되는 것으로 볼 수 있다.

## 2. 변화된 삶의 방식 : 새롭게 등장한 핵심가치들

‘소비’는 경제학에서 재화와 서비스를 최종적으로 사용하는 행위를 가리키는 개념으로서 선진국기준으로 소비가 국민총생산의 3/4가량으로 나타난다<sup>3)</sup>. 소비의 주체인 소비자의 행동은 상품구매 등과 관련된 소비자의 의사결정과정에서 나타나는 행동을 가리키며, 여기서 소비자는 개인에게 국한되지 않고 집단이나 조직 등의 의사결정단위를 포함한다. 앞서 서술했듯이 기업과 소비자의 경계가 불분명해지고 자원의 형태가 유형적인 것을 벗어난

<sup>2)</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/introducing-enroll-and-its-living-lab-community>

<sup>3)</sup> 출처 : 다음 백과사전  
<http://100.daum.net/encyclopedia/view/b12s2195a>

다양한 형태로 정의되고 공유되는 변화된 오늘날의 환경에서 소비자(consumer)는 삶을 살아가는 모든 개인(individual)라고 볼 수 있으며, 소비자행동(consumer behavior)은 단순히 제품구매가 아닌 개인의 이익과 가치실현을 위해 선택하는 하나의 과정으로 볼 수 있다. 소비자들은 개인의 욕구충족을 넘어서서 지속가능한 사회와 환경, 더 나은 삶의 수준을 위한 방향으로 인식과 행동의 선택기준이 바뀌고 있고 이는 윤리적소비나 웰빙을 지향하는 형태로 나타나고 있다. 서비스마케팅의 흐름을 분석한 Baron & Hunter(2014)은 서비스연구의 주제가 과거 공급자중심의 제한적 서비스 개념에서, 이제는 ‘지속가능한 라이프스타일’, ‘소비자와 사회복지의 향상’ 등의 키워드들이 주요 주제어로 주목받고 있다고 말한다. 그는 지난 1970년대부터 2014년까지 서비스마케팅의 연구흐름을 분석을 통해 21세기의 변화된 환경에서 등장한 새로운

패러다임을 서비스지배논리(Service Dominant Logic, 이하 SDL), 기술과 서비스(Technology and Service), 변혁적소비자연구(Transformative Consumer Research, 이하 TCR) 3가지로 제시하였다.

### 1) 서비스지배논리(SDL)

마케팅의 패러다임은 유형적 자원, 내재된 가치, 효용, 거래에 초점을 둔 제품중심에서 무형적자원, 가치창출, 관계에 초점을 둔 서비스중심으로 변화하였다(Vargo & Lusch, 2004). 최근에는 이런 새로운 패러다임에 대응하기 위해 많은 연구들이 발표되고 있으며(Baron & Hunter, 2014; Kunz & Hogreve, 2011; Ostrom, Bitner, Brown, Goul, Smith-Daniels, Demirkan & Rabinovich, 2010), 서비스지배논리(SDL)가 주목받고 있다. 서비스지배논리는 생산자와 소비자의 구분이 없는 포괄적인 모든 행위자들(actors)이 시장에 참여함으로써, 상



출처: Fujita et al, 2018

<그림 1> Core processes service dominant



호적인 관계에 기반하여 궁극적으로 공통의 핵심가치를 창출하는 자원통합 과정을 말한다(Fujita, Vaughan & Vargo, 2018)(그림 1). 서비스지배논리는 초기 8가지 명제에서 출발한 이후(Vargo & Lusch, 2004), 연구자들의 다양한 비판과 수용의 과정을 거쳐 10가지 명제로 수정되었다(Vargo, Maglio & Akaka, 2008). 10가지 명제들은 현재의 사회가 과거 제품중심에서 서비스중심으로 옮겨오면서 변화된 핵심 개념들에 대한 몇 가지 설명을 포함하고 있는데, 그것은 사용가치(value-in-use), 가치의 공동창출(value co-creation), 능동적 자원(operant resource)이다. 사용가치(value-in-use)는 서비스중심 경제에서 바라보는 가치측면으로 사용자가 자원 프로세스, 결과물을 사용하는 과정에서 가치가 발생하는 것으로 보는 것을 말한다. 이런 관점에 따르면 사용자는 능동적이고 활발한 참여를 하는 것으로 역할이 확장되는데 이를 능동적 자원<sup>4)</sup>이라고 하며, 개인의 지식(knowledge)과 기술(skill) 등 물질의 형태로 제한되지 않는 고유한 특수성을 가진 자원으로 설명된다(Constantin & Lusch, 1994; Vargo & Lusch, 2004). 공동가치창출은 사용가치에 기반한 능동적 자원이 상호

결합 됨으로서 궁극적으로 창출되는 가치를 말한다. 이 3가지 핵심개념은 변화된 패러다임을 설명하기 위한 키워드로 점차 연구가 확장되고 있다. Gronfoos & Voima(2013)는 가치창출을 고객관점에서 사용을 통한 가치창출로 정의하면서, 공동가치창출을 서비스제공자와 고객, 또는 고객 간의 상호작용으로 정의하였다. Yi(2014)는 가치창출과정에 능동적으로 참여하는 고객의 행동을 강조하면서 고객의 가치창출행동이 점차 증가하고 있다고 하였다. 본 연구에서는 사용가치, 가치의 공동창출, 능동적 자원 3가지 핵심키워드를 의미분석단위로 사용할 것이다.

## 2) 기술과 서비스(Technology and Service)

기술의 발전은 18세기 산업혁명을 발생시켰고, 21세기에는 디지털 혁명이 전세계를 휩쓸고 있다. 디지털 혁명은 기존의 아날로그방식의 다양한 삶의 방식들을 획기적으로 변화시키고 있다. 예를 들면, 종이책은 전자책으로, 전화나 우편은 휴대전화로, 음반 CD는 음원다운로드 방식으로 대체되는 것을 대표적으로 들 수 있겠다. Christensen(1997)은 이것을 ‘파괴적 혁신(disruptive innovation)’이라는 용어로 표현했다. 기술혁신은 공유경제와 같이 인터넷에 기반한 온라인 공간에서의 새로운 비즈니스 모델 형태가 나타나도록 만들었고, 인공지능로봇과 같이 기계와 사람이 공존하는 미래에 더

4) 상반되는 개념은 수동적 자원(operand resource). 물질적 형태(natural, material)로서 획득과 수용이 가능한 특성을 가짐. 교환가치(value-in-exchange)관점에 기반하여 설명됨.

육 근접해가고 있다. 특히 공유경제모델은 사람과 사람을 이어주는 온라인 기반 플랫폼을 제공함으로써 사람들의 필요나 욕구를 충족시켜주고 있다. 이런 공유경제모델이 활성화되는 이유는 사람들 간의 자유로운 소통이 가능하게 됨으로서 서로의 문제와 욕구를 더욱 쉽게 공감하게 되고, 그것을 스스로 해결할 수 있다는 믿음이 생겼기 때문이다. 사람들 각자가 가진 욕구와 자원을 공유하고 자발적으로 참여하여 궁극적으로는 서로의 욕구와 문제를 해결하는 이 과정에 참여한 모든 사람들이 수혜자가 된다. Baron & Hunter(2014), Heinonen(2011) 등은 소셜네트워크와 소셜미디어는 소비자들의 지식과 경험공유를 촉진시키는 새로운 서비스라고 말했다. 이처럼 기술혁신은 사람들이 자발적으로 참여하고 자신의 지식과 경험을 공유하는 과정을 통해 새로운 가치를 창출하도록 촉진시킨다. 즉, 새로운 가치는 사람들이 자발적 참여(participants)와 공유(sharing)라는 협업(co-working)과정을 통해 만들어지는 것이다. 따라서, 본 연구에서는 공유(sharing), 참여(participants), 협업(co-working) 3가지 핵심키워드를 의미분석단위로써 적용할 것이다.

### 3) 변혁적소비자연구(TCR,

#### Transformative Consumer Research)

최근 해외 서비스관련 학회에서 향후 서비스분야의 우선연구과제로 가장 많은 관심과 주목을 받은 주제중의 하

나가 바로 변혁적소비자연구(TCR)이다. 변혁적소비자연구는 개인과 사회의 웰빙 향상과 긍정적인 변화를 창출하는데 중점을 두는 변혁적서비스연구(TSR, Transformative Service Research)로부터 파생되었는데, 여기서 변혁적서비스(TS, Transformative Service)는 개인의 삶의 질(quality of life)이나 웰빙(well-being)으로 변화를 도와주는 서비스를 의미한다(Ostrom et al., 2010). 변혁적소비자연구는 개인과 사회의 복지를 향상시키는 연구를 의미하며(Mari, 2008), 유용(usefulness)하고 의미 있는(implications) 소통(communicating) 과정에서 현재와 미래세대 모두에게 더 긍정적인 차별성을 만들어주는 것을 목표로 한다(Mick, 2004). Ostrom et al(2010)은 변혁적서비스연구와 관련된 우선 연구들을 몇 가지 제시하였는데, 서비스를 통한 소비자 및 사회의 복지향상, 의료와 교육에 있어서의 접근성, 품질, 생산성 향상, 지속가능한 방식으로 서비스전달, 소비자와 사회의 이익을 위한 민주화된 공공서비스 제공 등이 포함된다. 이는 향후 소비자들에게 제공되는 서비스의 형태가 좀 더 나은 삶의 수준, 즉 웰빙을 추구하고 그것이 지속가능하게 유지될수 있는 방향이 될 것임을 말해준다. 따라서, 본 연구에서는 웰빙, 지속가능한 삶(sustainable life) 2가지 핵심키워드를 의미분석단위로 사용할 것이다.

Baron & Hunter(2014)이 제시한

변화된 패러다임의 향후 이슈들을 바탕으로 뽑아낸 의미의 분석단위는 총 8개로 요약된다(표 1). 본 연구에서는 당사자운동의 성격으로서 협동조합의 정체성과 향후 요구되는 지점들에 있어 이 8개의 의미분석단위가 확인 될 것으로 예측된다.

### 3. 공동체의 지속가능성에 주목하는 협동조합

협동조합 비즈니스모델은 참여에 의해 정의되며, 7원칙으로 정의된 핵심 정체성은 ICA에 의해 관리되어져 왔다. 그러나 정치적환경과 비즈니스의 환경이 끊임없이 변화하면서 이 원칙 역시 시간이 지날수록 제고되어야할 것으로 간주되고 있다. Gould(2017) 글로벌화에 따라 지리적 특성에 적합한 정체성, 인터넷 환경에서 협동조합 커뮤니티의 시그널 강화 등을 제시하고 있다. ICA가 2012년에 제시한 협동조합 청사진에 따르면, 향후 2020년의 글로벌 경제 하에서 증가되어야 하는 협동조합의 차별화지점으로 참여

(participation)와 지속가능성(sustainable)을 강조하고 있다. 하지만, 참여와 지속가능성은 새롭게 제시된 것이 아니다. 차별화지점으로 다시 한번 강조하는 이유는 이들 원칙이 과거 이데올로기적 차원에서 접근할 것이 아니라 커뮤니티 기반 사업에 도움이 되는 협동조합의 원칙으로 채택되어야 함을 의미한다(Gould, 2017). Ketilson(2017)은 공동체의 발전과 지속가능성에 있어 협동조합의 규칙을 이야기한다. 캐나다의 협동조합은 전통적으로 풀뿌리조직에 근간하며 지역 혁신과 이해를 강조해왔으며, 최근에는 건강, 주택, 돌봄, 대안적 에너지 등 도심의 저소득층이나 도심 외곽지역에서 필요로 하는 서비스를 제공하는 새로운 협동조합 형태가 다양하게 등장하고 있다(Macmurtry, 2010; Ketilson, 2016에서 재인용).

Pestoff(2017)는 21세기 협동조합 로드맵으로 하이브리드조직형태인 사회적서비스 협동조합을 제시한다. 여기서 말하는 사회적 서비스는 복지서비스(예, 스웨덴의 돌봄서비스 협동조합)와 다중이해관계자의 형태(예, 일

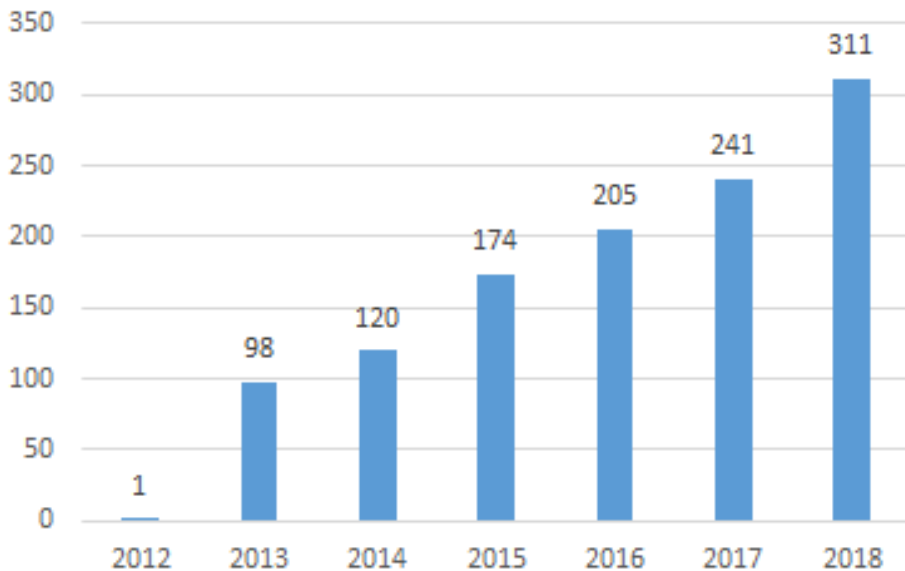
<표 1> 사례분석에 사용될 8가지 의미분석단위 요약

관점	서비스지배논리 (Service Dominant Logic)	기술과 서비스 (Technology and Service)	변혁적소비자연구 (Transformative Consumer Research)
키워드	-노동자원 (operant resource) -사용가치(value-in-use) -공동가치창출 (value co-creation)	-공유(sharing) -참여(participants) -협업(co-working)	-웰빙(well-being) -지속가능한 삶(sustainable life)

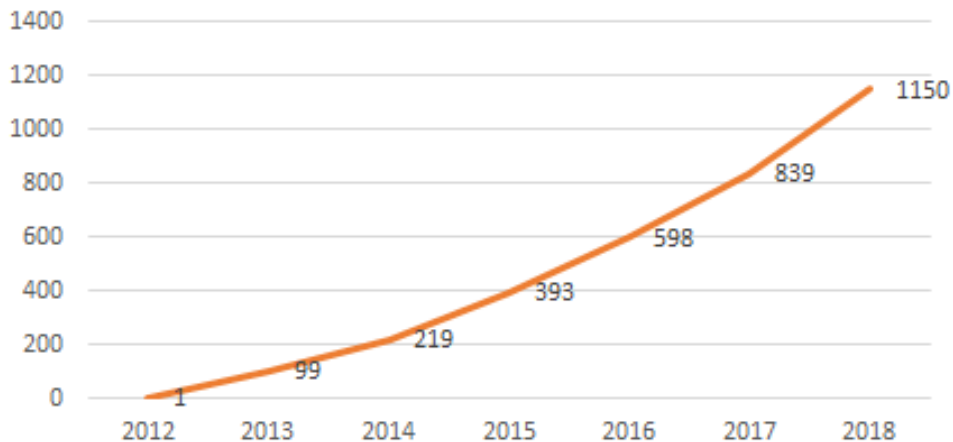
본의 건강돌봄 의료보건 협동조합)로 그 특징을 이야기할 수 있다. 이런 복지서비스에 의해 구축된 신뢰는 향후 경쟁우위를 점할 수 있는 비즈니스의 핵심이 될 것이며, 점차 높은 수준으로 발전하는 과정에서 풀뿌리 민주주의의 활기를 불어넣는 촉진제가 될 것이다(Pestoff, 2017).

이같이 사회적 서비스를 생산하고 사회적가치 실현을 목적으로 하는 조직은 1970년대 이탈리아에서 ‘사회적협동조합’이란 용어로 시작되었다. 사회적협동조합의 출현은 본질적으로 사회적서비스를 제공하는 국가와 시장의 비효율성과 결핍에 반응한 것으로서 제대로 된 사회서비스를 제공하지 못한 무능한 국가에 대한 시민그룹의 자발적인 움직임들로 급격하게 성장하게 되었다. 1991년, 사회적협동조합 관련

법이 제정되면서 사회적협동조합은 ‘사회적, 복지, 교육서비스, 취약계층의 일자리와 그들을 위한 활동들을 뒷받침하여 공동체(communities)의 일반적인 수혜 추구를 만들어내는 조직’으로 정의되었다. 그 이후 이탈리아의 사회적협동조합은 꾸준히 증가해왔으며 주로 교육, 돌봄에 기반한 안정적인 거주지 마련, 여가와 취미, 유치원교육, 건강 등의 서비스를 제공하고 있고, 최근에는 건강서비스를 제공하는 사회적협동조합이 꾸준히 증가하고 있다(Depedri, 2017). 이탈리아의 사회적협동조합은 공동체(communities)에 기반한 시민의 주도성을 가진 새로운 영역으로의 활동과 전략을 끊임없이 고민하고 있으며 카라박 프로젝트와 같은 협동조합 컨소시엄을 비롯하여 동종의 협동조합이 결합하는 협동



<그림 2> 사회적협동조합 연도별설립현황



<그림 3> 사회적협동조합 설립수 누적현황

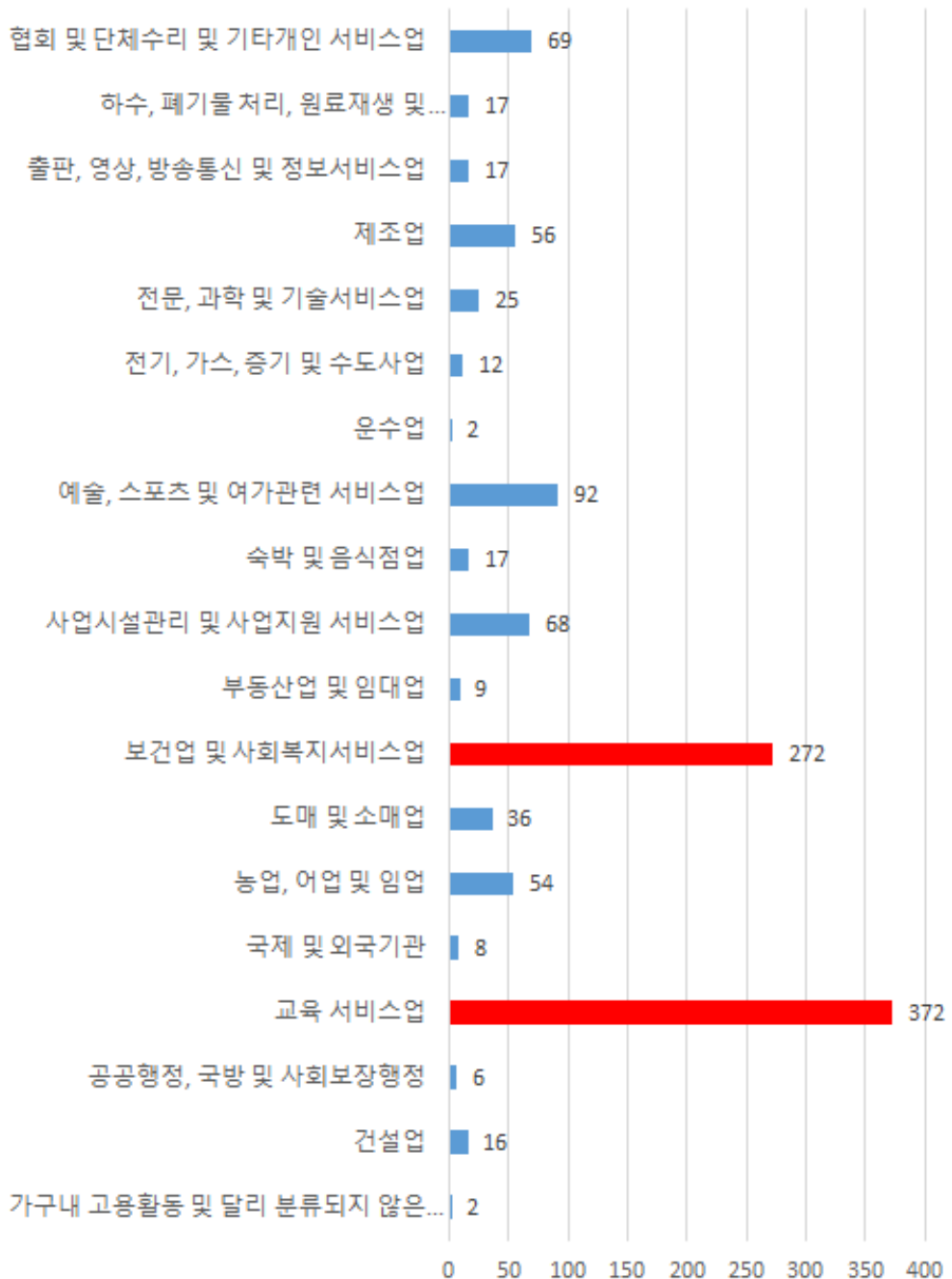
조합, 조직 간의 네트워크 활용 등의 형태로 진화해가고 있다.

#### 4. 한국의 사회적협동조합

한국은 2012년 협동조합 기본법 제정 이후 협동조합이 급격히 증가하고 있다. 그중 주목할 만한 지점은 최근 들어 사회적협동조합 형태가 증가하고 있다는 것이다. 한국에서는 사회적협동조합을 “지역주민들의 권익·복리증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합”으로 정의하고 있다(협동조합기본법 제 1장 제 2조 3항). 현재까지 설립된 사회적협동조합은 총 1,150개에 달한다(2018.12 기준, 한국사회적기업진흥원). 최초 사회적협동조합이 설립된 2012년 이후 설립현황과 증가추세는 <그림 2>, <그림

3>과 같다. 캐나다와 이탈리아의 사례에서 보였듯이, 한국의 사회적협동조합도 여가, 주택, 건강, 교육 등 다양한 업종별로 설립신고가 된 것을 알 수 있는데, 그중 가장 많은 업종을 차지하는 것이 교육과 보건사회복지분야로 나타났다(그림 4).

업종별 설립현황을 살펴보면 교육서비스업이 가장 비율이 높고 보건 및 사회복지서비스업이 두 번째를 차지하고 있다. 교육과 보건은 공공서비스의 성격을 지닌다는 공통특징을 가지고 있지만 이들 업종의 사회적협동조합의 비율이 가장 높다는 것은 반대로 그만큼 공공성이 강한 사회서비스의 제공이 한편으로 더욱 절실히 필요하다는 것으로 볼 수 있다. 교육서비스업 분야보다 비율이 낮긴 하지만 돌봄, 의료서비스 등을 포함하는 보건 및 사회복지서비스업은 협동조합의 법체계가 전부터 지역공동체에 기반하여 설립,



<그림 4> 사회적협동조합 업종별 설립현황

운영되어온 역사가 포함되어있다. 지역주민의 필요성에 의해 자발적으로 설립되어 현재까지 운영되어온 의료사협이 그 대표적인 사례라고 볼 수 있다. 의료사협은 안성, 원주, 인천 등에서 이미 20년이 넘는 역사를 가지고 있고 현재도 운영되고 있다. 본 연구에서는 지역공동체의 건강을 중심으로 설립되고 운영되어온 의료사협의 사례를 중심으로 공동체 기반 협동조합의 특징을 살펴볼 것이다.

### III. 방법론

#### 1. 사례연구

사례연구는 이론가의 고유한 접근 방식에 따라 다양하게 정의되고 있지

만, 질적연구의 주요한 방법론으로서 간주되고 있으며 이론적 체계와 방법들을 정립하고자 노력하고 있다 (Bromley, 1986; Stake, 1988, 1994; Yin, 1984, 2009; Merriam, 1988, 2009; 강진숙, 2016에서 재인용: 353). 사례연구란 구체적이거나 추상적인 사례들 중에서 사례규모와 연구의도에 부합하는 사례(들)를 선정하여 경계가 있는 체계로서 사례의 독특한 특이성이나 여러 사례들의 체계와 상호연관성을 이해하고 쟁점을 규명하는 질적연구방법이다(강진숙, 2016). 사례연구의 범주는 질적연구자들의 관점에 따라 서로 다른 특징들을 나타내고 있으며, 연구자의 이론적 접근과 방법론에 따라 각각 다른 유형들로 구분된다. 스테이크(Stake, 1994; 1995;

<표 2> 사례연구의 유형에 대한 관점들

연구자	유형		특징
스테이크 (Stake, 1994; 1995; 2000)	본질적 사례연구		특정사례에 대한 학습의 필요성과 본질적 관심
	도구적 사례연구		다른 이슈나 문제를 규명하기 위한 사례연구
	집합적 사례연구		여러 사례들 간의 중요한 일치점이 있을 경우
인 (Yin, 2003; 2005; 2009)	사례규모	단일 사례연구	하나의 사례
		다중 사례연구	2개 이상의 사례
크레스웰 (Creswell, 2007; 2010)	본질적 사례연구		비일상적이거나 독특한 상황을 보여주는 사례자체
	도구적 단일사례연구		특정 이슈나 관심을 예증하기 위한 경계체계
	집합적·다중사례연구		이슈에 대해 상이한 관점을 제시하기 위한 여러 사례

출처: 강진숙(2016) (pp. 364)

2000)는 사례연구의 유형을 본질적 사례연구, 도구적 사례연구, 집합적 사례연구로 구분하고 있고, 크레스웰(Creswell, 2007; 2010)은 이 구분을 수용하고 있다(강진숙에서 재인용: 361). 본질적 사례연구는 사회적으로 이슈가 되거나 세간의 관심 대상이 되고 있는 특정사례를 더 구체적으로 파악하고 분석하기 위한 목적으로 사용되고, 도구적 사례연구는 특정한 이슈나 문제를 규명하기 위해 일종의 예시로서 사례연구를 적용하는데 적합하며, 집합적 사례연구는 많은 사례들을 동시에 연구하여 각각의 개별사례들 간의 공통된 특징들을 분석하는데 이용된다. 인(Yin, 2003; 2005; 2009) 역시 사례연구의 유형을 사례규모를 기준으로 단일사례(single-case)와 다중사례(multiple-case) 두 가지로 구분하였는데, 단일사례연구는 하나의 사례만을 연구대상으로 설정하여 개별 단위의 사례를 소개하는 것을 말하며 다중사례연구는 두 개 이상의 사례를 연구대상으로 하여 독립적인 사례들의 결과를 종합적으로 취합하여 더 넓은 일반화를 시도하는 방법이다(강진숙에서 재인용: 362). 본 연구는 스테이크와 인, 크레스웰의 관점에 기반하여 집합적·다중사례연구방법을 적용할 것이다(표 2).

## 2. 분석방법 : 내용분석 (content analysis)

내용분석(content analysis)은 질적 자료를 분석하는데 광범위하게 사용되는 방법으로, 종종 주제가 아니라 키워드분석으로 보는 경향이 있다(Elo & Kyngas, 2007). 내용분석은 현상을 나타내거나 묘사하는 구조적이고 객관적인 연구방법으로(Krippendorff, 1980; Downe-Wamboldt, 1992; Sandelowski, 1995), 문서를 분석하는 방법으로 많이 알려져 있다. 이 방법은 자료와 맥락의 추론에 대한 타당성을 뒷받침해주며, 현상을 설명하는 카테고리(categories)나 개념(concepts)으로 결과물이 나타난다. 텍스트분석이 기존에 없던 이론이나 현상을 설명하기 위한 귀납적 방식으로 전개되는 반면, 내용분석은 귀납적 방식뿐 아니라 기존의 이론에 기반하거나 이론을 테스트하는 목적으로서 일반화 및 특수성을 뒷받침하는 연역적방식도 포함한다(Burns & Grove, 2005). 본 연구는 한국의 의료사협 사례를 대상으로 연역적방식의 내용분석을 적용할 것이다.

질적자료 분석을 위해 개발된 다양한 소프트웨어기술들은 코딩절차를 통해 복잡성을 줄이고 단순화하여 텍스트분석의 절차상 정확성과 신뢰성을 높여준다는 장점을 제공한다(Hilal & Alabri, 2013). Gerbic & Stacey(2005)는 내용분석을 더욱 체계적으로 만들고 새로운 분석방식을 촉진시키는데 질적자료 분석 프로그램이 도움을 줄 것이라고 하였다. 후기 실증주의적 관점에서 본다면 이런 질



적자료의 분석 프로그램들은 엄격성과 신뢰성을 뒷받침 해주는 훌륭한 도구로 볼 수 있다. Backman과 Kyngas(1998)은 질적분석 결과를 단어나 문장으로 만들어내는 과정이 매우 섬세함을 요구하는 동시에 매우 어려운 지점이라고 말하였다. Maxwell(1996)에 따르면, 연구의 타당성을 확립하는 과정은 연구결과와 현실의 조화를 완벽하게 증명하는 것이 아니라 오류가 가능한 원천을 확인하고 이를 최소화 하는 것이다(이명선, 2000). 본 연구에서는 Nivo 12 pro를 사용하였다.

## IV. 분석

### 1. 분석대상

한국의 대표적인 의료사협인 안성의료복지사회적협동조합(이하 안성의료사협)과 인천평화의료복지사회적협동조합(이하 인천평화의료사협) 2개 사례를 분석대상으로 선택하였다. 2개 사례를 선정한 이유는 한국의 초창기 의료사협 모델이면서 지역의 특성을 강하게 반영하고 있는 조직이기 때문이다. 안성의료사협은 설립시기인 1980년대 당시 전형적인 농촌, 시골 마을로서 의료서비스체계가 구축되어 있지 않아 주민들의 의료에 대한 필요성이 절실한 상황에서 연세대학교 의과대학 기독교학생회에서 주말진료지원 활동이 그 시초가 되었다. 인천평화의료사협은 대도시 외곽의 작은 마을을

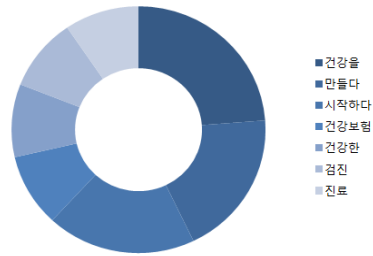
중심으로 설립된 조직으로 기독교년의료인회라는 의료인단체가 운영하던 평화의원이 중심이 되어 발의되었다. 안성에 비해 의료서비스체계는 조금 나았지만, ‘도시’라서 발생하는 직장인들의 건강에 대한 무관심과 노인소외라는 문제를 해결하기 위해 노력해오고 있다. 안성의료사협과 인천의료사협은 협동조합 법체계 이전에 이미 지역주민들을 중심으로 조직이 운영되고 있었고, 20여년이 지난 현재까지 안정적으로 운영되고 있다(임종한, 2015).

### 2. 분석과정

분석자료는 한국의 의료협동조합 창립 20주년을 맞이하여 발간된 저서 “가장 인간적인 진료를 꿈꾸는 사람들의 진솔한 이야기: 참 좋은 의료공동체를 소개합니다” 가운데, 안성의료사협과 인천평화의료사협의 텍스트를 사용하였다. 해당텍스트는 Nvivo 12 Pro를 사용하여 내용분석(content analysis)을 실시하였다.

분석과정은 우선, 해당 텍스트 자료를 파일형태로 기록하여 저장하였다. 텍스트파일을 Nvivo 프로그램에 입력한 후, 8개 분석단위를 주제로 노드를 각각 설정하고 텍스트 내용에서 분석단위에 해당되는 문장들을 코딩하여 저장하였다. 분석은 2회에 걸쳐 진행되었는데, 첫 번째로는 8개 노드별도 분석된 단어빈도 결과(word

frequency query result)를 추출하였다. 두 번째로, 추출된 단어빈도를 유사한 의미단위로 다시 묶어주고 의미단위를 명사, 동사, 형용사 형태로 재정리하였다(표 3). 최종 정리된 단어빈도 데이터에서 2회 이상 빈도수가 노출된 단어들을 중심으로 도식화하였다.



<그림 5> ‘공동가치창출’ 분석단위로 정리된 단어들

### 3. 분석결과

#### 1) 키워드 1 : 공동가치창출 (value co-creation)

공동가치창출 분석단위로 하여 최종 정리된 단어들은 총 7개(‘건강을’, ‘만

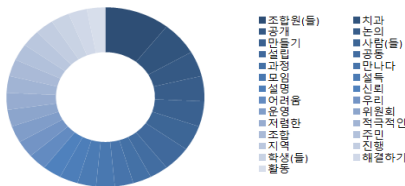
들다’, ‘시작하다’, ‘건강보험’, ‘건강한’, ‘검진’, ‘진료’)이다(그림 5). 7개 단어들을 조합해보면 ‘검진, 진료, 건강보험 등 지역주민을 위한 새로운 시스템으로 건강(함)을 만들기 시작하다’는 의미로 풀어볼 수 있다.

<표 3> 8개 분석 단위별 추출된 단어 빈도 수

분석단위	1차	2차
	텍스트 원본에서 추출된 단어빈도 결과	의미단위 재구성 및 재정리, 빈도수 1회 단어 제외
공동가치창출 (value co-creation)	217개	7개
공유 (sharing)	218개	28개
능동자원 (operant resource)	359개	43개
사용가치 (value-in-use)	186개	27개
웰빙 (well-being)	86개	19개
지속가능한 삶 (sustainable life)	59개	10개
참여 (participants)	231개	29개
협업 (co-working)	111개	17개

## 2) 키워드 2 : 공유(sharing)

공유를 분석단위로 하여 최종 정리된 단어들은 총 28개(‘조합원(들)’, ‘치과’, ‘공개’, ‘논의’, ‘만들기’, ‘사람(들)’ 등)이다(그림 6). 28개 단어들을 조합해보면 ‘어려움과 문제를 해결하고, 적극적 만나고 설득하는 과정을 통해 조합을 설립, 운영해나가는 과정에 참여하다.’는 의미로 풀어볼 수 있다.

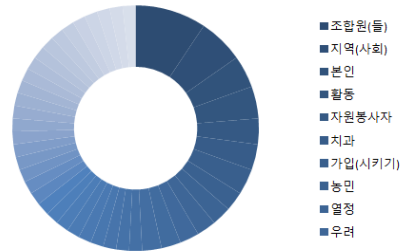


<그림 6> ‘공유’ 분석단위로 정리된 단어들

## 3) 키워드 3 : 능동자원(operant resource)

능동자원을 분석단위로 하여 최종 정리된 단어들은 총 43개(‘조합원(들)’, ‘지역(사회)’, ‘본인’, ‘활동’, ‘자원봉사자’, ‘가입(시킴)’ 등)이다(그림 7). 43개 단어들을 조합해보면 ‘조합원, 지역주민들이 자발적, 열정적으로 활동(소모임, 조합가입권유 등)하여 우려를 필요(치과개설)로 만들어내다’는 의미로 풀어볼 수 있다.

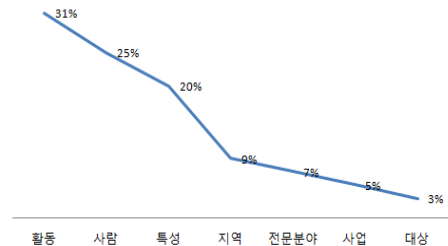
‘능동자원’의 경우, 전체 8개의 분석단위 가운데 가장 많은 단어들이 추출되었다. 이에, ‘능동자원’ 분석단위로 최종 정리된 43개의 단어들을 다시 7개 그룹으로 재구성하여(표 4) 비율을 좀 더 구체적으로 살펴보니 활동, 사람, 특성 세 가지가 전체 70% 이상



<그림 7> ‘능동자원’ 분석단위로 정리된 단어들

을 차지하였다(그림 8).

이것은 능동자원이 사람중심의 특성에 기반한 활동으로 이루어진다는 것을 분명하게 보여준다. 즉, 안성의료사협과 인천평화의료사협은 사람중심의 능동자원이 결합하여 20년 이상 지속해온 것으로 볼 수 있다.



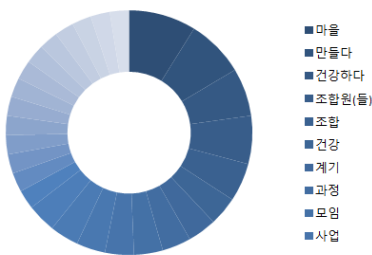
<그림 8> ‘능동자원’의 특성

## 4) 키워드 4 : 사용가치(value-in-used)

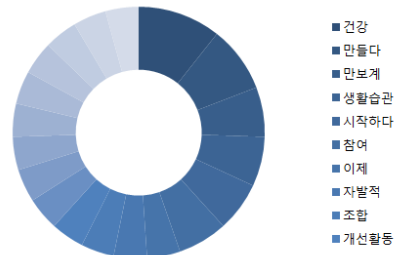
사용가치를 분석단위로 하여 최종 정리된 단어들은 총 27개(‘마을’, ‘만들다’, ‘건강하다’, ‘조합원(들)’, ‘조합’, ‘과정’ 등)이다(그림 9). 27개 단어들을 조합해보면 ‘조합원들이 조합을 계기로 모임, 사업 등의 과정을 통해 건강한 마을을 만들어 내다.’는 의미로 풀어볼 수 있다.

<표 4> ‘능동자원’ 분석단위로 정리된 단어들

재그룹화 (총 7개 그룹)	최종 정리된 단어들(총 43개)
대상	쟁년기, 노인들
사람	조합원(들), 본인, 자원봉사자, 농민, 사람(들), 주민(들), 친구
사업	치과, 사회적기업
전문분야	의료, 의사, 의원, 진료
지역	지역(사회), 연계, 자원
특성	열정, 우려, 계기, 신뢰, 싸움, 엄청난, 저렴한, 적극적, 중심, 초창기, 주인
활동	도움, 확대, 지키다, 바꾸다, 가입(시키기), 활동, 다니다, 모으다, 견학, 만들기, 보여주다, 소모임, 움직이다, 전화



<그림 9> ‘사용가치’ 분석단위로 정리된 단어들



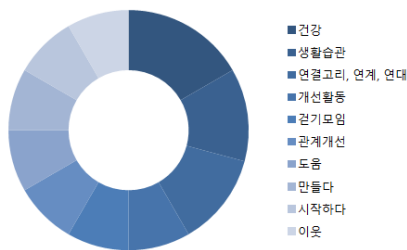
<그림 10> ‘웰빙’ 분석단위로 정리된 단어들

##### 5) 키워드 5 : 웰빙(well-being)

웰빙을 분석단위로 하여 최종 정리된 단어들은 총 19개(‘건강’, ‘만들다’, ‘만보게’, ‘생활습관’, ‘참여’, ‘자발적’ 등)이다(그림 10). 19개 단어들을 조합해보면 ‘만보게를 활용한 변화된 생활습관으로 시작, 이제는 자발적으로 생활습관을 개선하기 위한 활동을 만들어 건강을 지켜가다.’는 의미로 풀어볼 수 있다.

##### 6) 키워드 6 : 지속가능한 삶(sustainable life)

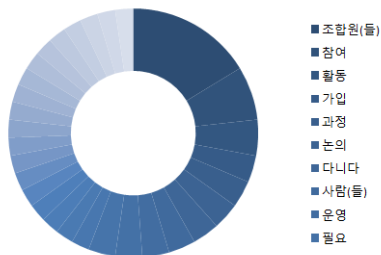
지속가능한 삶을 분석단위로 하여 최종 정리된 단어들은 총 10개(‘건강’, ‘생활습관’, ‘연결고리, 연계, 연대’, ‘관계개선’, ‘이웃’ 등)이다(그림 11). 10개 단어들을 조합해보면 ‘걷기모임등을 시작으로 이웃이 생기고, 도움이나 생활습관 개선활동을 계속 만들어나가면서 건강한 삶을 위한 연결, 연계, 연대가 확장되다.’는 의미로 풀어볼 수 있다.



<그림 11> ‘지속가능한 삶’  
분석단위로 정리된 단어들

## 7) 키워드 7 : 참여(participant)

참여를 분석단위로 하여 최종 정리된 단어들은 총 29개(‘조합원(들)’, ‘참여’, ‘활동’, ‘가입’, ‘과정’, ‘논의’ 등)이다(그림 12). 29개 단어들을 조합해보면 ‘사람들이 필요에 의해 가입하고, 조합원들은 발로 뛰는 활동과 논의를 통해 운영과정에 참여하다.’는 의미로 풀어볼 수 있다.

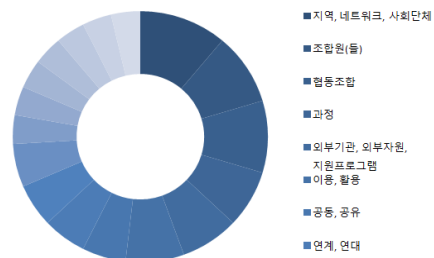


<그림 12> ‘참여’ 분석단위로 정리된  
단어들

## 8) 키워드 8 : 협업(co-working)

협업을 분석단위로 하여 최종 정리된 단어들은 총 17개(‘지역, 네트워크, 사회단체’, ‘조합원(들)’, ‘협동조합’, ‘과정’, ‘외부기관, 자원, 프로그램’, ‘공동, 공유’ 등)이다(그림 13). 17개 단어들을 조합해보면 ‘협동조합 안에서

조합원들은 공동책임과 공유를 통해 연대를 형성(출자금 증액운동), 외부기관의 자원과 지원프로그램 및 지역네트워크를 활용하여 연계해 나가다’는 의미로 풀어볼 수 있다. 원문 텍스트에 조합원의 출자금 증액운동, 사회적기업의 대상 대출제도, 협동조합간의 이용금액 상호출자방식으로 자금난의 어려움을 극복한 방법들이 언급되어 있는데, 이는 단어빈도 중심의 의미해석이 틀리지 않았음을 다시금 확인하게 해준다.



<그림 13> ‘협업’ 분석단위로 정리된  
단어들

## V. 결론

본 연구는 안성의료사협과 인천평화의료사협 2가지 사례를 분석하였다. 2가지 사례가 담긴 텍스트의 내용분석 결과에서 공동가치창출, 공유, 능동자원, 사용가치, 웰빙, 지속가능한 삶, 참여, 협업의 8개 분석단위가 모두 확인되었다. 8개의 분석단위 가운데, 특히 ‘능동자원’ 분석단위에서 가장 많은 단어빈도수가 확인되었는데, 그 특징은 사람을 중심으로 사람의 특성에 기반한 자발적인 행동으로 나타났다. 이

런 결과들은 사회적협동조합이라는 형태가 차츰 변화되고 있는 공동체 및 가치기반 사람들의 행동양식을 반영한 조직의 지표표를 제공할 수 있을 것이라는 예측을 가능하게 만든다. 과거 기업가정신은 위기를 기회로 전환하여 최대의 성과효율 지향하는 것을 목표로 삼았으나, 이제는 지속가능성을 최우선으로 고려하는 것으로 그 개념이 변화되고 있다. 이런 지점에서 볼 때, 본 연구에서 분석한 의료복지사회적협동조합 사례들은 시기적으로 20년 이전에 훨씬 앞서 설립되고 현재 안정적으로 운영되는 조직이라는 점이 다소 흥미롭다.

분석결과는 전반적으로 분석단위로 설정한 8개 키워드가 사례들에서 잘 확인되었다. 단일사례가 아닌 2가지 사례를 함께 분석함으로써 ‘지속가능하고 건강한 공동체’의 지향점이라는 공통점이 확인되는 동시에, 안정과 인천이라는 지역의 특성에 따라 공동체를 지속해나가려는 노력이 서로 다르게 나타났음을 비교하여 확인할 수 있었다. 이는 공동체의 특성을 잘 이해하고 구성원에 맞는 필요와 활동이 뒷받침될 때 공동체의 발전과 지속성이 담보된다는 것을 잘 보여주는 것이라 할 수 있겠다.

본 연구의 한계점은 첫째, 지역네트워크의 결합이나 협동조합간의 협동을 통해 조직의 위기를 극복한 지점들이 분석결과에서 비중 있게 드러났으나, 이 부분들은 분석단위 중 하나인 ‘협업’으로 구분 짓기에 그 의미와 영향

력이 너무 제한적이었다. ‘협업’의 개념을 조직내부의 협업과 조직외부의 협업으로 그 형태를 구분했다면 훨씬 더 풍부한 해석이 가능했을 것이라 생각된다. 둘째, 분석단위로 설정한 8개 키워드의 전제가 되는 3가지 대안적 주장들(서비스지배논리, 기술과 서비스, 변혁적소비자연구)은 마케팅적 관점에서 행동의 변화를 설명하기 위해 제시된 것으로서, 변화된 시대와 사람들의 행동에 대해 전반적으로 설명하는 주장이나 이론으로 볼 수는 없다. 따라서, 더욱 다양한 새로운 패러다임에 대한 주장이나 대안적 이론을 기반으로 한 다각적 차원의 접근이 뒷받침되어야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 다중사례연구를 실시하였으나 2개의 사례만을 분석했다. 의료복지사회적협동조합의 사례를 분석하여 사례들 간의 공통점을 뒷받침하는 것이 필요하며, 더 확장하여 사회적기업이나 비영리단체, 가치경영을 추구하는 일반 기업 등 더 다양한 영역의 조직들의 사례를 분석에 포함시키는 것이 필요하다.

공동체기반 정체성은 협동조합의 전통적이면서 주요한 기본 특성으로 여겨져 왔다. 기술혁신에 기반한 공유경제와 삶의 질을 추구하는 가치가 중요해진 21세기 오늘날, 전통적인 협동조합의 특성과 유사한 공동체 기반 사업 모델이 주목받고 있다. 따라서 협동조합이 전통적으로 추구해온 공동체기반의 정체성은 강점을 가진 체계적인 조직으로써 대안적 모델로 제시될 수 있

을 것이다. 따라서 협동조합을 포함한 사회적경제조직의 공동체 기반 사업에 대한 더 많은 연구들이 필요할 것이다.

<논문접수일 : 2019. 02. 10>

<1차수정본접수일 : 2019. 02. 15>

<게재확정일 : 2019. 02. 22>

## 참고문헌

- 강진숙(2016), 커뮤니케이션과 미디어교육 연구의 주사위: 질적연구 방법론, 도서출판 지금.
- 김재구, 배종태, 문계완, 이상명, 박노운, 이경목, 성상현, 이정현, 최종인(2018), 기업의 미래를 여는 사회가치경영, 클라우드나인.
- 정태석(2012), 고객과의 가치공동창출 활동이 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구, 경영컨설팅연구, 12(4), 197-217.
- 윤찬영(2018), 리빙랩(Living Lab)이란 무엇인가: 시민과 현장 그리고 해법을 잇는 사회혁신방법론, 새사연 현장브리핑, 새로운 사회를 여는 연구원.
- 이유재, 이청림(2014), 최근 서비스마케팅연구에 관한 종합적 고찰 및 향후연구 제언, 마케팅연구, 29(6), 121-166.
- 임종한(2015), 의료사협의 꿈...건강한 공동체에 미래의 희망이 있다. 임종한 등(편). 참 좋은 의료공동체를 소개합니다: 가장 인간적인 의료를 꿈꾸는 사람들의 진솔한 이야기, 389-418. 스토리플래너.
- 한국의료복지사회적협동조합연합회, 서울시 사회적경제지원센터(2015), 2015 사회적경제 해외연수 지원사업 연수보고서.
- Backman K. & Kyngas H. (1998), *Challenges of the grounded theory approach to a novice researcher*, *Hoitotiede*, 10(5), 263-270.
- Baron S., Warnaby G., & Hunter-Jones P. (2014), Service(s) marketing research : developments and directions, *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 150-171.
- Mari C. (2008), Doctoral Education and Transformative Consumer Research, *Journal of Marketing Education*, 30, 5-11.
- Constantin J. A., & Lusch R. F. (1994), *Understanding resource management : How to deploy your people, products and processes for maximum productivity*, The planning forum, Oxford: OH.
- Christensen C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*(Management of Innovation and Change),

- Watertown, MA: Harvard Business Review Press.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013), L'approche EMES de l'entreprise social dans une perspective comparative. EMES Working Papers Series no. 23/02.
- Dicke, L. A., & Steven, O. J. (1999), Public Agency Accountability in Human Services Contracting. *Public Productivity and Management Reviews*, 22(4), 502–516.
- Depedri, S. (2017), Social co-operatives in Italy, In Michie, J., Blasie, J. R., & Borzaga, C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative, and Co-owned Business* (pp. 308–320), Oxford: Oxford University Press.
- Downe-Wamboldt, B. (1992), Content analysis: method, applications and issues, *Health Care for Women International*, 13, 313–321.
- Fujita, S., Vaughan. C., & Vargo, S. L. (2018), Service ecosystem emergence from primitive actors in service dominant logic: an exploratory simulation study, Proceedings of the 51<sup>st</sup> Hawaii International conference on system sciences, 1601–1610
- Gerbic, P., & Stacey, E. (2005), A purposive approach to content analysis: designing analytical frameworks, *Internet and Higher Education*, 8, 45–59.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013), Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- Gould, C. (2017), The Co-operative Business Model: The Shape of Things to Come, In Michie, J., Blasie, J. R., & Borzaga, C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative, and Co-owned Business* (pp. 598–610), Oxford: Oxford University Press.
- Ketilson, L. H. (2017), *Developing and Sustaining Communities: the Role of Co-operatives*, In Michie, J., Blasie, J. R., & Borzaga, C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative, and Co-owned Business* (pp. 348–360), Oxford: Oxford University Press.
- Krippendorff, K. (1980), *Content analysis: An introduction to its*



- methodology*, Newbury Park: Sage Publications.
- Mertens, S., & Maree, M. (2015), What does a social economy enterprise produce?, In CIRIEC, Bouchard M. J., & Rousselière D. (Eds.), *The Weight of Social Economy* (pp. 141–158), Peter Lang.
- Mick, D. G. (2004), For consumers: steps toward transformative consumer research, Retrieved september 30, From <http://www.acrwebsite.org/fop/index.asp?itemID=304>.
- Sandelowski, M. (1995), Qualitative analysis: what it is and how to begin?, *Research in Nursing & Health*, 18, 371–375.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith–Daniels, V., Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2010), Moving Forward and Making a Difference: Priorities for the Science of Service, *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.
- Piketty, T. (2014), *Capital in the Twenty–First Century*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004), Evolving to new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008), On value and value co–creation: A service systems and service logic perspective, *European School of Management*, 26, 145–152.

## 시내버스사업체의 노동자소유기업 전환

김활신\*

### 국문요약

2000년대 초에 경영위기에 처했던 시내버스 회사들 중 6개가 노동자소유기업으로 전환되었다. 이들 기업들은 2019년 현재 전환 당시의 위기를 이겨내고 건실한 기업으로 운영되고 있으며, 5개사는 여전히 노동자소유기업의 형태와 운영원리를 유지하고 있다. 이 연구는 6개 기업의 노동자소유기업 전환의 배경과 방식, 이후 운영 등에 대하여 사례연구를 수행하였다. 일자리를 잃을 위기에 처한 노동자들의 일자리를 지키고자 하는 의지, 지원기관의 전환 지원과 기업간 경험의 공유, 진입이 제한된 시장과 정부의 재정지원이라는 시내버스 산업의 특성이 복합적으로 이 기업들의 노동자소유기업 전환의 요인이 되었다고 할 수 있다. 투자자소유기업의 노동자소유기업으로 전환은 기업의 지속성과 노동자들의 일자리 보장, 노동자들의 경영참여를 통한 민주적 운영과 노동조건 개선이라는 의미를 가진다. 2012년 협동조합기본법 제정 이후 노동자협동조합이 설립되고 있다. 기존 투자자소유기업의 노동자협동조합전환이 확산된다면, 협동조합 활성화와 협동조합의 사회적 역할을 높일 수 있을 것이다.

주요어 : 노동자소유기업, 노동자협동조합, 협동조합 전환, 시내버스사업체, 일자리

\* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정(sohha@hanmail.net)

# Transformation of Worker-owned Companies in Public Transport Bus Services

Kim, Hwal-Shin\*

## Abstract

Six public transport bus service companies have successfully transformed to worker-owned companies in the early 2000s. As of 2019, six companies keep up their management since the crisis and five of them still sustain their business form and principles of worker-owned companies. This article studied the cases of six companies on the factors and process of business conversion. The factors were found as worker's willingness to secure their job positions, the agency's support in transition, experience sharing among the companies, and the specific features of bus industry. This conversion signifies the enterprise sustainability, employee's job security, democratic control in management and the working condition improvement. Since the enactment of Framework Act on Cooperatives, worker cooperatives have established. The widespread of business conversion in worker cooperatives would bring positive effects on promoting cooperatives and their roles in Korean society.

Key Words: worker-owned company, worker cooperative, cooperative transformation, public transport bus service company, job

---

\* Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea(sohha@hanmail.net)

## I. 서론

진아교통, 광남자동차, 우진교통, 삼성교통, 달구벌버스, 진주시민버스는 모두 시내버스 회사이며, 부도 및 폐업의 위기에 처한 회사를 노동자들이 직접 소유·경영하여 회사를 살리고 자신들의 일자리를 지켜냈다는 공통점을 가지고 있다. 이들은 주식회사 형태로 운영되고 있지만, 자신들을 근로자지주회사 또는 노동자자주관리기업이라고 부르고 있다. 이들의 운영원리 및 운영방식은 2012년 협동조합기본법의 제정으로 기업의 한 형태로서 법인격을 가지게 된 직원(노동자)협동조합과 유사하다. 김활신, 장승권(2015)은 이렇게 노동자들이 기업을 소유하고 경영하는 기업들의 유형을 노동자소유기업으로 정의하였다. 국가의 법과 제도적 조건, 역사적 맥락에 따라서 노동자들이 기업을 소유하는 방식 및 법인격의 형태는 다양하지만, 노동자들이 기업의 지분을 50% 이상 소유함으로써 기업을 통제하고 경영하는 속성은 거의 유사하기 때문이다.

1833년 프랑스 파리에서 일어난 노동자들의 파업과정에서 시작된 노동자소유기업은 이후 세계로 확산되었고, 200여 년의 역사를 통해 기업의 지속가능성, 고용 안정 및 확대, 일자리 질의 개선에서 투자자소유기업보다 높은 성과를 보여왔다(Zamagni & Zamagni, 2009 ; Corcoran & Wilson, 2010 ; Whyte & Whyte,

1991; Eum & Terrasi, 2017). 그것은 노동자들이 기업을 소유함으로써 기업 경영의 의사결정에 참여하여 노동조건을 통제할 수 있게 되고, 기업의 주인으로서 높은 생산성을 발휘하기 때문이다(Abell, 2014; Hough, Wilson & Corcoran, 2010; Conforth, Thomas, Lewis & Spear, 1988). 세계적으로 1,360만 개 이상의 일자리를 제공하는 약 38만여 개의 노동자소유기업은 주로는 새로운 기업의 창립을 통해 만들어지지만, 여러 가지 이유로 기존 투자자소유기업이 노동자소유기업으로 전환되는 경우도 많으며, 이러한 경향은 최근에 유럽을 중심으로 확산되는 추세에 있다. 이 논문에서 다루는 진아교통 등의 기업들 역시 기존 기업이 노동자소유기업으로 전환한 경우이다.

국내에서 노동자소유기업으로 전환 운동이 시작된 것은 국가적인 경제위기가 있었던 1998년이었다. 경제위기로 인해 부도업체가 늘어나자 한국협동조합연구소는 부설기관으로 노동자기업인수지원센터를 설립하여 노동자들이 체불임금으로 기업을 인수하여 운영하도록 안내하고 지원하는 활동을 하였다(장승권, 김활신, 최영미, 정지현, 2018). 당시 100여 개 기업이 전환되었으나, 이후 운영현황에 대한 조사 및 연구는 이루어지지 않았다. 이 논문에서 연구 대상으로 삼고 있는 6개 기업은 2000년대 초에 전환이 이루어졌으며, 지금까지 운영이 되고 있는 기업들이다.

본 연구는 2000년대 초에 노동자소유기업 전환이 왜 시내버스 산업에서 집중적으로 나타났는지에 대한 연구 질문으로 시작하였다. 시내버스 산업의 특성이 6개 기업의 전환에 영향을 미쳤는지, 시내버스 산업에서 더 많은 노동자소유기업의 확산 가능성을 기대할 수 있을지, 그리고 이러한 전환이 2012년 이후 활성화되고 있는 노동자협동조합의 확산에 어떤 함의를 줄 수 있는지를 검토해보고자 한다.

## II. 연구방법

본 연구는 사례연구방법으로 수행하였다. Yin(2009)은 ‘어떻게’, 또는 ‘왜’에 대한 질문이 제기될 때, 연구자가 사건을 거의 통제할 수 없을 때, 실생활에서 일어나는 현재의 현상을 다룰 때 사례연구를 사용할 수 있다고 하였다. 이 연구는 다중사례연구로 진행하였다. 동일한 연구 내에 두 개 이상의 사례를 포함하는 것을 다중사례연구라

고 한다. 다중사례연구의 경우 반복연구의 논리로 각각의 사례가 같은 결과를 예측하는지를 보기 위한 것이다(Yin, 2009).

전체 6개의 사례에 대하여 관계자 인터뷰 및 문헌 조사 등을 수행하였다. 인터뷰는 전환과정 및 현재 운영현황을 잘 알고 있는 경영진을 인터뷰하였다(표 1).

## III. 투자자 소유기업의 노동자 소유기업 전환

### 1. 투자자 소유기업의 노동자 소유기업 전환의 의미와 특성

투자자소유기업의 노동자소유기업으로 전환은 기업의 지속성과 노동자들의 일자리 보장, 노동자들의 경영참여를 통한 민주적 운영과 노동조건 개선이라는 의미를 가질 수 있다(ILO, 2014). 노동자소유기업으로 전환이 일어나는 대표적인 경우는 두 가지로,

<표 1> 사례 기업 인터뷰 및 문헌조사 내용

	우진교통	삼성교통	달구벌버스	진아교통	진주시민버스	광남자동차
인터뷰	대표이사	관리부장	총무과장	대표이사	총괄부장	전무이사
	2017. 9. 3	2017. 12. 27	2017. 12. 27	2018. 2. 7	2018. 2. 11	2018. 2. 11
문헌조사	연구논문, 회사 문헌, 언론기사	연구논문, 회사 문헌, 언론기사	연구논문, 회사 문헌, 언론기사	회사 문헌, 언론기사	언론기사	언론기사

<표 2> 2012년 협동조합 전환 기업들의 생존률(프랑스)

	5년 생존율	3년 생존율
프랑스 전체 기업(INSEE <sup>1)</sup> 자료)	50%	66%
노동자협동조합연합회 전체 회원 조합	66.1%	82.5%
건설한 기업에서 협동조합으로 전환	82.1%	90.5%
위기 기업에서 협동조합으로 전환	61.0%	80.2%

도산한 기업의 회생과 건설한 기업의 노동자 인수다. 기업이 도산할 경우 해당 기업이 그동안 가져왔던 역사성과 정체성이 사라지게 되며, 기업을 설립하고 운영하기 위해 투자해왔던 자원과 직원들의 일자리도 함께 사라진다. 중소기업이 제3자에게 매각되는 경우에도 역시 고용 및 노동조건의 승계 등과 관련하여 갈등이 발생하거나 새로운 경영자의 의지에 따라 일자리가 사라질 수도 있다. 따라서, 회생가능한 기업과 매각추진 기업의 경우, 해당 기업을 잘 알고 고객과 관계를 유지하고 있는 직원들의 소유로 전환하는 것은 기업의 지속가능성을 높여 사회적 책임을 강화하는 방안이 될 수 있다. 또한 ILO(2014)는 노동자들의 기업 인수를 지원하는 것이 조합원들의 고용안정을 위해 싸우는 노동조합의 주요한 역할 중의 하나라고 말하고 있다.

이러한 노동자들의 기업인수를 통한 노동자소유기업으로 전환은 최근 20여년 사이에 더욱 확산되고 있다. 이

는 미국과 유럽 등에서 소규모 기업의 직원 승계가 늘어나고 있는 것과 관련이 있고, 이에 대한 지원 정책도 확대되고 있다. 미국의 경우 베이비부머 세대의 70%가 은퇴할 시기에 이르렀으며, 2세들이 가업을 승계하는 문화가 점차 사라지고 있기 때문이다. Hough(2005)는 기업의 소유주는 가족 중에 자신의 기업에 대한 적절한 계승자가 없을 때, 자신과 가족의 재무적 안정, 사업의 지속성, 지역 공동체에 대한 기여, 장기근속 직원의 미래 보장 등에 대한 동기로 직원들에게 사업체를 이전한다고 하였다. 하지만, 직원이 아닌 제3자의 경우 사업의 연속성 보다는 기업의 자산과 고객 리스트에 더 관심이 있다는 것이다(Artz & Kim, 2011).

노동자소유기업 및 노동자소유기업으로 전환이 다른 국가들보다 확산되어 있는 유럽의 경우, 노동자소유기업 전환이 노동자들의 일자리를 보호하며, 기업의 지속가능성에서 투자자소유기업보다 높은 생존률을 보이고 있음을 확인할 수 있다. <표 2>는 프랑스의 2012년 노동자협동조합 전환기업의 생존률을 보여주고 있다. 건설한

1) Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, 프랑스의 국립 통계 경제연구소.

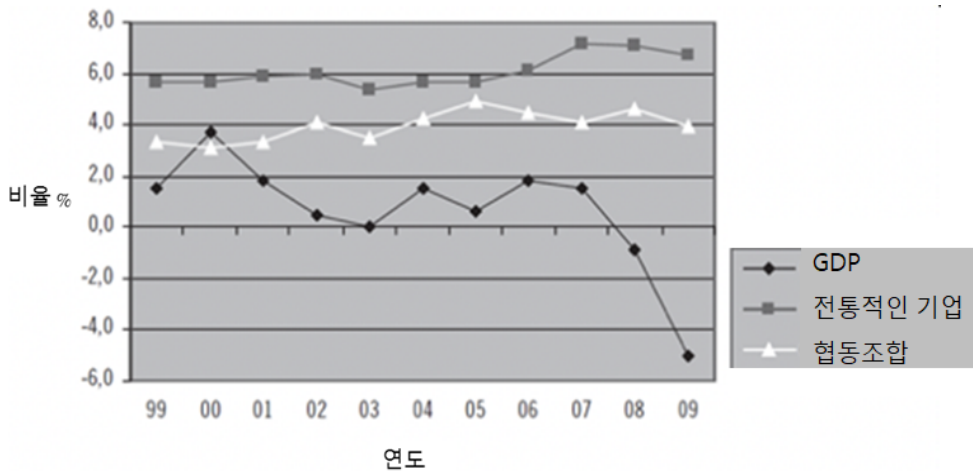
기업 및 위기 기업에서 전환한 기업 모두 프랑스 전체 기업의 생존률보다 높게 나타나고 있으며, 건설한 기업에서 전환한 경우에는 노동자협동조합 연합회 회원조합의 평균보다 높게 나타나고 있다.

<그림 1>은 이탈리아의 전통적인 기업들과 협동조합의 GDP추세와 폐업률을 나타내고 있으며, <그림 2>는 2007년부터 2010년까지 각 분기별로 이탈리아 기업들과 협동조합의 부도율을 나타내고 있다. 두 그래프 모두 협동조합의 폐업률과 부도율이 낮게 나타나고 있어 전통적인 기업들보다 지속가능성이 높음을 보여준다.

CICOPA(국제노동자협동조합연맹)의 유럽 지부인 CECOP-CICOPA

Europe(2013)은 이러한 결과가 노동자소유기업이 가지고 있는 노동자들의 소유권, 지배구조, 자본 참여모델에 기인한다고 하였다. 기업이 위기에 처했을 때 구성원들이 위기에 대처하는 능력이 높고, 구성원들이 참여하는 지배구조는 구조조정을 예측하고 함께 준비하게 하고 지속가능한 구조조정 해법을 마련할 수 있게 한다는 것이다.

CECOP-CICOPA Europe(2013)은 또한 노동자소유기업 전환으로 기존 일자리가 유지될뿐만 아니라 새로운 일자리도 만들어질 수 있다고 한다. 프랑스의 경우 건설한 기업의 전환 및 경영위기에 처한 기업의 회생 등 노동자들의 기업 인수 전환이 2010년에



출처 : Antonio Zanotti, "Italy: the Strength of an Inter-Sectoral Network" in "Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance", CECOP-CICOPA Europe(2013)에서 재인용 (pp. 32)

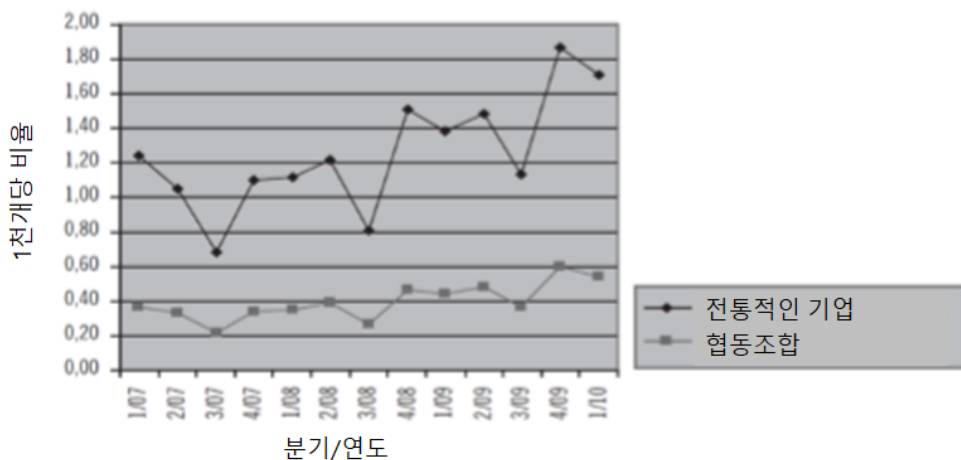
<그림 1> 전통적인 기업들과 협동조합의 GDP 추세 및 폐업률 (이탈리아)

76개, 2011년에 52개 이루어지면서, 1천개 이상의 일자리가 보전되었고, 해당 기업들에 관련된 일자리까지 포함하면 지역에서 보전된 일자리는 그 이상이라는 것이다.

Murphy, McCarthy & Carroll(2017)은 투자자소유기업의 노동자소유기업으로 전환을 촉진하는 요인들에 대해 문헌들을 정리하였다. 기업소유자와 직원의 공유된 목표(Hough, 2005), 협력과 연대의 공유가치, 참여 및 민주적 실행에 대한 약속(Sauser, 2009), 조직문화의 변화(Birchall, 2011), 소유자와 직원들 사이의 신뢰, 사업에 대한 자신감과 믿음, 사전 계획과 점진적인 이전(Hough, 2005), 제도적 지원-정책,

법률, 지원기관(Yates, 2004; DEON, 2005), 협동조합 연합회의 존재(CECOP-CICOPA Europe, 2013) 등이다.

CECOP-CICOPA Europe(2013)은 노동자협동조합으로 전환이 많이 일어나고 노동자협동조합이 확산된 나라들은 노동자협동조합 연합회가 활성화되어 있고, 노동자협동조합 전환을 촉진하는 정책 및 법제도를 가지고 있다고 하였다. 즉, 노동자협동조합이 희귀한 것은 노동자협동조합 모델에 대해서 알려져있지 않거나 노동자협동조합 전환에 대한 정보가 제공되지 않아서라는 것이다. 이와 관련하여 Perotin(2006)과 Arando(2012)는 프랑스와 스페인에 대한 연구에서 노동



출처 : Antonio Zanotti, “ Italy: the Strength of an Inter-Sectoral Network” in “Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance”, CECOP-CICOPA Europe(2013)에서 재인용 (pp. 32)

<그림 2> 2007년- 2010년 각 분기별 기업 부도율 (1천개 당 비율)



자협동조합이 많이 분포되어 있는 산업에 더 많은 노동자협동조합이 설립된다는 것을 확인하였다. 이는 Podivinsky & Stewart(2007)의 영국에 대한 연구에서도 마찬가지였다.

노동자소유기업이 주로 설립되는 특정한 산업이 있는가? Perotin(2016)은 이에 대해 아니라고 한다. 노동자협동조합 또는 노동자소유기업이 자본집약도가 낮거나 자본수요가 적은 산업에 적합할 것이고 집중되어 있을 것이라고 생각하는 경향이 있으나, 실제로는 대부분의 산업에서 고르게 분포되어 있다는 것이다. 이와 관련해서는 다른 주장도 있다. Podivinsky & Stewart(2007)는 자본집중도가 높고 위험이 높은 산업에서 노동자협동조합의 설립률이 낮다고 주장하였으며, Burdin(2014)는 제조업과 운수업보다는 서비스 부문에서 노동자협동조합의 생존률이 높다는 것을 발견하였다.

투자자기업에서 노동자소유기업으로 전환은 주로 불황기에 나타난다(Perotin, 2016). 불황기에 경영의 어려움에 직면하여 부도에 처한 기업을 노동자들이 인수하는 경향이 있기 때문이다.

한국에서 가족기업의 직원 승계, 또는 부도기업의 노동자소유기업 전환이 흔하게 일어나는 일은 아니다. 하지만, 중소기업 1,2세대의 10% 가량이 적절한 후계자를 찾지 못하고 있다(중소기업중앙회, 2010)는 최근의 보고는 미국, 유럽 등의 가족기업의 노

동자 승계의 가능성이 미래에 다가올 수 있음을 보여주고 있다. 또한, 부도기업의 회생을 통한 일자리의 보존 역시 중요한 의미를 가진다. 노동자소유기업 전환 사례를 살펴보고 기업의 이전이 투자자에게만이 아니라 직원들에게도 가능하다는 모델을 만드는 것은 향후 노동자소유기업의 확산을 가져올 수 있다는 점에서 중요하다.

## 2. 세계 노동자소유기업 전환 현황

투자자소유기업에서 노동자소유기업으로 전환의 시작은 이탈리아의 주세페 부치(Giuseppe Bucci)라고 할 수 있다(Erdal, 2011). 1800년대 초부터 이탈리아 이몰라 지역에서 자기 제품 제조사를 운영하던 부치 가문의 주세페 부치는 마치니(Mazzini)의 민주주의 이론에 영향을 받아 1874년에 기업의 경영권을 사원들에게 넘겼다. 이후 경영에 어려움을 겪던 직원들이 다시 기업을 운영해 줄 것을 간청하자 다시 기업에 복귀했지만, 기업 경영을 담당할 인재를 양성한 후 1877년에 다시 경영권을 직원들에게 인계하였다. 이 기업은 코퍼라티바 세라미카 디몰라(Cooperativa Ceramica d'Imola)로서, 타일 디자인과 제조 분야의 글로벌 리더로 성장했으며, 지금까지 직원들의 소유로 운영되고 있다. 영국의 대형 유통업체인 존 루이스 파트너십(John Lewis Partnership)의 소유자인 존 스페던 루이스(John Spedan Lewis)는 아버지가 세상을 떠

난 이듬해인 1929년에 자신의 주식을 신탁회사에 넘겨 직원들에게 소유권을 부여했다(Erdal, 2012). 존 루이스 파트너십은 2013년 현재 91,000여명의 직원이 39개의 백화점과 288개의 슈퍼마켓을 운영하고 있다.

물론, 다수의 노동자소유기업은 소유자의 특별한 가치에 의해 소유권이 직원들에게 이전되기보다는 노동자들의 역량과 노력에 의해 만들어졌다. 노동자들이 투자자소유기업을 인수하여 경영하고 있는 해외의 사례들을 간단히 살펴보자. 2001년 프랑스의 노동자협동조합 설립에서 창업은 72%이고 기존 기업의 전환이 28%이다. 기존 기업에서 전환한 경우, 경영이 어려운 상태의 기업을 회생시키는 회생 기업이 17%, 건전한 기업을 노동자들이 인수, 전환하는 경우가 11%이다(김홍길, 이금희, 2017). 영국에서는 1970년대 기업의 노동자협동조합 전환이 활발했었는데, Upper Clyde 조선소 노동자들이 공장폐쇄와 감원에 대항하여 1년간 공장을 점거하고 자주관리를 시도한 것이 계기가 되었다. 1976년에 산업공동소유법(Industrial Common Ownership Act)이 제정되어 정부의 보조금과 저리의 기금이 지원되면서 기업의 협동조합 전환이 활발하게 일어났다(Cockerton, 1980). 하지만, 1980년대 후반에 지원정책의 중단과 동구의 몰락에 따른 이데올로기적인 영향으로 노동자협동조합의 확산은 다시 쇠퇴하였다(원종욱, 김태완, 김문길, 윤문구, 엄형식, 윤시문,

임완섭, 정은영, 2012). 아르헨티나에서도 2001년 경제위기에 기업주들이 공장을 폐쇄하자 노동자들이 일터를 지키기 위해 직접 운영하였고, 이후 노동자협동조합 또는 자주관리기업으로 전환하기도 하였다(허석열, 2012: 황진태, 2012).

이탈리아는 1985년, 기업의 협동조합 전환을 지원하는 마르코라법을 제정하여 노동자들의 기업소유를 위한 자금 지원, 전환 지원 등을 해왔다. 2001년 이후 지원방식은 바뀌었지만 노동자들의 기업인수 및 경영을 지원하고 있다(송재일, 2014). 프랑스 역시 기업의 협동조합 전환을 지원하는 제도를 시행하고 있다. 기업을 인수하는 노동자들에게 일반적인 기업 구매에 대한 혜택과 더불어서 조합원들의 투자액의 25%에 대한 공제 혜택이 주어진다. 또한, 인수 자본의 50% 이상을 준비하지 못했을 때, 최대 7년까지 자본을 확보할 수 있는 기간을 준다. 이 기간 동안 노동자 조합원들은 경영과 관련한 주요 투표권을 유지한다.<sup>2)</sup>

최근에 투자자소유기업의 노동자협동조합 전환의 성공적 경험을 확산

2) Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production (노동자협동조합에 관한 법률-1978년 7월 19일, 법률 제78-763호), (<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000339242&dateTexte=20101130>), 2018년 8월 14일 검색

시키기 위한 프로젝트가 유럽에서 진행되고 있다(이효정, 2017). 이는 투자자소유기업의 협동조합 전환이 중소기업의 지속가능성을 보장하고 직원을 위해 일자리를 확보할 수 있는 기회를 제공한다는 인식에 근거한다. 이 프로젝트는 유럽연합(EU)과 국제협동조합연맹(ICA) 유럽지부가 함께 시행하는 것으로, 기업전환 홍보 웹사이트([www.TransfertoCOOPS.eu](http://www.TransfertoCOOPS.eu))를 개설하여 운영하고 있다. 미국에서는 2018년 8월에 노동자소유기업들의 자금 및 기술지원을 위한 법(Main Street Employee Ownership Act)이 통과되었다. 이 법은 기업을 노동자소유기업으로 전환할 때 자금을 지원하는 법안으로서, 기업을 소유하고 있는 베이비부머 세대의 은퇴 시기와 맞물려 직원들의 기업인수를 촉진하기 위한 것이다(Voiena, 2018).

### 3. 국내 노동자소유기업 전환 현황

국내에서도 투자자소유기업의 노동자소유기업으로 전환의 역사가 있다. 노동자들의 기업 인수를 위한 최초의 시도는 1945년 해방 직후 일본인 기업가들이 운영하던 적산 기업과 친일파 기업을 노동자들이 직접 관리하고 경영하려는 것이었으나 미군정하에서 좌절되었다(김상곤, 1988; 김용원, 2009). 이후 1988년 마산 광동택시, 1992년 광주 중앙택시, 2005년 우진교통 등 운수업 분야에서 전환이 나타

났다. 광동택시와 중앙택시는 10여년 만에 다시 사기업으로 전환되었으며(정용식, 1998), 2000년대에 전환한 우진교통 등의 시내버스 회사들은 지금까지 노동자소유기업으로 운영되고 있다.

1997년 경제위기 시기에 100여개의 기업전환이 일어났다. 경제위기로 부도업체가 늘어나자 한국협동조합연구소는 부설 기관으로 노동자기업인수지원센터를 설립하여 부도업체를 노동자들이 인수하여 운영하도록 지원하였다. 노동자들의 기업 인수는 제조업 및 비제조업의 다양한 산업 분야의 기업들에서 일어났으며, 높은 생존율을 보여주었다. 그러나, 비영리민간조직이던 기업인수지원센터가 2002년 초에 운영의 어려움으로 해산되면서 전환 기업들의 이후 노동자소유기업으로서 지속적 운영 여부에 대한 자료 등은 확인되지 않고 있다.

2012년 협동조합기본법 제정이후 대표적인 전환사례는 프랜차이즈 외식업체인 해피브릿지 협동조합이다. 국내의 여러 전환사례가 부도위기에 처한 기업을 직원들이 인수하여 회생시킨 사례인 반면, 해피브릿지는 기업의 창업자들이 사람중심의 경영이념을 실천하기 위해 건실하게 운영되고 있는 기업의 주식을 직원들에게 배분하고 노동자협동조합으로 전환하였다.

한국노동자협동조합연합회인 일하는 사람들의 협동조합연합회는 노동자들의 기업 인수전환 및 설립, 경영지원을 위한 활동을 통해 노동자소유기업

의 활성화를 모색하고 있다.

### Ⅲ. 시내버스 산업의 특성

한국의 시내버스는 일제 강점기였던 1920년대 처음으로 운행이 시작되었으며, 해방 이후 1949년 8월에 17개 회사가 서울시로부터 사업면허를 받아 273대의 버스로 운행을 시작하였다(김건영, 2011). 2017년 12월 현재 전국적으로 450개 업체가 36,719대의 버스를 운행하고 있으며, 82,255명이 시내버스 산업에 종사하고 있다(전국버스운송사업조합연합회, 2018).

90년대까지 시민들의 주요한 운송수단이던 버스는 전철, 자가용 등의 대체 교통수단의 발달로 90년대 말부터 수요가 지속적으로 감소하고 있다(황치영, 1999; 김영현, 김태경, 이동욱, 양혜원, 한나리, 황보환, 홍순만, 김선형, 2016). 하지만, 어린이, 청소년, 고령층 등 버스를 지속적으로 이용하는 층이 있기 때문에, 공공서비스로서 버스의 가치는 달라지지 않고 있다. 오히려 교통 약자를 위한 공공서비스로서 서비스의 질을 강화할 필요가 더욱 커지고 있다.

그러나 공공서비스를 담당하고 있는 시내버스의 경영상황이 양호하지는 않다. 재정지원형 민영제로 운영되고 있는 경기도 시내버스 업계의 경영현황을 살펴보자. 경기도가 수행한 『2016 경기도 버스운송업체 경영 및 서비스 평가용역』에 따르면, 평가대

상인 56개 업체 중에서 16개 업체가 자본잠식 상태에 있으며, 이들을 제외한 나머지 40개 업체의 평균 부채비율은 1,119%에 달한다. 유동비율은 73.14%로 단기적인 유동성 위험을 가지고 있다. 직원들에 대한 임금 체불은 55개 업체 중에서 11개 업체에서 나타나고 있었고, 퇴직충당금 예치비율이 50%가 안되는 기업이 조사대상 기업의 절반에 가까운 24개나 되었다. 이는 전체 산업 평균보다 경영상태가 좋지 않음을 보이는 것이다.

시내버스는 시장진입이 제한됨으로 시장내 경쟁이 제한되는 특성을 가지고 있다. 즉, 버스회사는 시도지사, 시장 또는 군수의 인가를 받은, 사업면허를 가진 업체만이 사업을 할 수 있다. 일부에서는 이러한 시장 규제가 기업들의 경쟁력을 도태시켜 경영악화의 요인이 된다고 주장하고 있으나(서울시정개발연구원, 2000), 버스의 공공성을 고려할 때 시장에 대한 규제는 불가피하다. 이러한 불가피성을 반영하고 있는 것이 2000년대 들어서 시행되고 있는 버스 준공영제라고 할 수 있다. 현재 서울시를 비롯한 5대 광역시가 수입금 관리형 준공영제를 시행하고 있고, 제주 서귀포, 경기도 과천, 전북 신안군, 세종시 등에서 극소수로 버스공영제가 운영되고 있다(이영수, 2014). 민영제의 경우 순수 민영제는 아니며, 운송비의 결손분을 지방정부가 보전해주는 재정지원형 민영제이다. 버스 운영형태를 살펴보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 시내버스 운영체제의 종류

구 분		내 용
민영제	순수 민영	민간 사업자, 독립채산방식
	재정지원형	정부 및 지자체에 의해 부분적 재정보조금 지원
준공영제	노선관리형	노선 및 운영권 지자체 소유, 버스사업자 노선 입찰에 참여
	수입금관리형	정부가 수입금을 관리하고 노선별 운송실적과 원가를 정산해서 적자노선에 대해서도 원가만큼 배분하는 형태
	위탁관리형	사업자에게 특정 노선 위탁 운영(부분적 재정 지원)
공영제	직영	지자체가 소유 및 운영 전담
	공기업	운영기구(공사 형태)가 소유 및 운영 전담

출처 : 이영수(2014)

한국은 처음부터 버스민영제로 출발하였는데, 정부가 버스자본의 이해를 보장했기 때문이다(이영수, 2014). 일제 강점기에 남겨진 버스사업체를 미군정으로부터 불하받은 민간사업자들이 버스사업을 시작하였으며, 군부독재시대에 관료, 경찰, 군인 출신들의 이권사업으로 버스운송사업에 뛰어들었다. 급속한 산업화로 대도시의 인구증가와 함께 버스산업도 성장하였고, 정부는 버스 자본의 이해에 반하는 버스 공영제보다는 버스 민영제를 유지하는 정책을 펼쳤던 것이다. 1990년대 이후 버스 이용객의 감소로 버스사업이 위기에 봉착하게 되자 2000년 이후부터 재정지원형 민영제로 전환되었고, 2004년부터 광역시에 수입금관리형 준공영제가 도입되기 시작했다.

이영수(2014)는 버스 운영체제를

공공의 권한을 중심으로 <표 4>와 같이 다시 분류하였다. 분류에 따르면, 한국의 버스 운영체제는 반영구적인 면허부여와 노선권의 사유화라는 특징을 가지고 있다. 즉, 버스 사업은 대중교통으로서 공적영역이지만 버스사업의 운영은 사적으로 이루어지고 있는 것이다. 수입금관리형 준공영제와 재정지원형 민영제의 경우 면허는 재갱신이 이루어지지 않고, 노선소유권은 민간에게 있다. 재정지원형 민영제는 노선 조정권도 민간 사업주에게 있고, 수입금관리형 준공영제는 민간으로부터 위탁받아 정부가 노선 조정을 할 수 있다.

이러한 버스 운영체제의 특징은 민간이 가질 수 있는 효율성을 발휘하지도 않으면서 공공성을 악화시킨다는 점에서 문제로 제기되고 있다. 이에

<표 4> 공공권한 관련 지표 기준 버스운영체제의 특성 재분류

	공영제	준공영제		민영제	
		노선관리형	수입금관리형	재정지원형	순수민영
면허 재갱신 유무	공공운영이므로 불필요	○	×	×	×
노선 소유권	정부 권한	정부 권한	민간 권한	민간 권한	민간 권한
노선 조정권	정부 권한	정부 권한	정부 권한 (민간으로부터 위탁받음)	민간 권한	민간 권한
정부 재정지원 유무	○	○	○	○	×
운영의 공영화 유무	○	×	×	×	×

출처 : 이영수(2014)

대한 대안으로 현재의 기간이 없는 일 반 면허체계를 기간이 있는 한정면허 체계로 전환하여 노선권을 민간소유에서 공공소유로 바꿔야 버스에 대한 공적 개입을 확대하고 정책적 필요에 따른 공영제 전환도 가능하며 시장 변화에 유연하게 대처할 수 있다는 주장이다(이영수, 2014; 김정임, 2013). 또한, 버스사업의 방만한 경영, 부실경영의 한 요인으로 작용하기도 한다. 버스 민영화하에서 수익을 중심으로 하는 노선편성은 시민들의 불편을 야기하고 있고, 버스 수익금에 대한 횡령, 사업주의 친인척에 대한 부당한 인건비 지급 등의 비리 또한 다수 발생하여 왔다. 최근 들어서는 버스 준

공영제가 시민의 세금으로 민간 버스 회사의 사적 이익을 지원한다는 지적도 있으며, 완전 공영제 등 대중교통으로서 공공성에 걸맞는 정책의 필요성이 제기되기도 한다.

#### IV. 시내버스 기업의 노동자 소유기업 전환 사례

##### 1. 전환 : 고용안정

6개 버스회사들은 모두 전환 당시 경영진의 부실경영으로 인한 회사의 위기상황에서 노동자소유기업으로 전환되었다. 6개 회사의 전환 방식과 소

유구조 등은 약간의 차이를 가지는데, 해당 시기의 선행된 경험들이 새로운 전환 기업에 영향을 주기도 하였으며, 각 기업의 상황에 따라 전환 과정에서 차이들로 나타났다. 5개 회사는 노동조합과 노동자들의 체불임금 지급 등을 요구하는 파업과정에서 전환이 이루어졌지만, 진아교통은 노동조합과 기존 경영진의 공동운영체제를 시도하는 등 점진적인 전환과정을 겪었다. 진주시민버스와 달구벌버스의 경우 기존 회사의 사업권을 인수하면서 새로운 법인을 설립하는 방식을 취했지만, 나머지 4개 회사는 기존 법인을 그대로 존속시키면서 소유와 경영을 전환하였다. 또한, 진아교통과 광남자동차가 종업원지주제 방식을 선택하여 노동자들이 개별적으로 주식을 보유하는 방식이었다면, 4개 기업은 집단적 소유방식을 선택하였다. 이러한 기업별 전환과정의 특징들을 아래 <표 5>와 같이 정리할 수 있다.

진아교통은 서울시 노원구에 위치한 직원 200여명의 회사로, 2001년에 노동자소유기업으로 전환하였다. 90년대 중반부터 임금이 체불되기 시작하며 경영문제가 발생하였고, 1997년 경제위기에 경영은 더욱 악화되었다. 노동조합과 노동자들은 어려움에 처한 회사를 살리기 위해 파업과 같은 정의행위보다는 회사의 회생을 위해 협력하였다. 그러나 회사가 새로 영입한 전문경영인은 오히려 회사 땅을 매각하여 횡령을 시도하는 등 부정한 경영을 하였다. 노동조합에서 이러한 사실을

확인하고 주주들을 설득하여 주주총회를 열게 하여, 전문경영인의 해임과 노조 공동경영을 요구하였다. 이 요구가 받아들여져서 1999년부터 노동조합 추천인과 주주 추천인이 공동으로 경영하는 노사 공동경영을 시작하였다. 그러나, 체불임금 등을 해결할 수 있는 경영개선을 하지는 못했다. 결국 2001년 3월 노동자들이 약 1억 8천 만원으로 주식의 30%를 매입하여 5월 17일에 주주 총회를 열고 체불 상여금 100%를 증자해 주식으로 전환하여 노조가 추천한 사장이 경영을 맡으면서 노동자가 주식의 65%를 보유한 노동자소유기업이 되었다.

진아교통이 노동자소유기업으로 전환하는 과정에는 노동자기업인수지원센터의 역할이 있었다. 경영위기에 처한 진아교통이 기업을 인수할 수 있는 방향과 구체적 방법을 컨설팅 하였다. 노동자들이 기업인수에 대한 이해를 높일 수 있는 교육과 전환된 기업 방문 견학 등을 지원하였고, 전환 이후 경영과 관련해서도 노선 운영, 노선별 경영 분석 등의 경영 컨설팅을 진행하며 2002년 초 센터가 해산하기전까지 진아교통의 전환 초기 운영을 지원하였다. 노동자기업인수지원센터는 진아교통의 전환만을 지원하였지만, 진아교통은 광남자동차의 모델이 되었고, 시내버스 기업 전환의 가능성을 보여줌으로써 이후 4개 기업 전환에 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

광남자동차는 170여명의 직원으로 구성된 대구광역시의 시내버스 회사이

며, 2001년 11월 24일에 노동자소유 기업으로 전환하였다. 2001년 5월부터 임금이 체불되기 시작하여 9월 21일부터 전면 파업에 돌입하였다. 당시 노동조합은 회사 입장을 대변하고 있어 문제 해결에서 주도적이지 않았기 때문에 비상대책위원회를 구성하여 대책을 논의하였다. 경영정상화와 체불

임금 청산을 요구하는 40여일 간의 파업 끝에 노동자들은 금융권 부채, 체불임금, 퇴직금 등 70여억원의 부채를 떠안고 경영권을 인수했다. 광남자동차 조합원들은 이전 대표가 보유하고 있던 92%의 주식을 우리사주조합을 구성하여 인수하였고, 체불임금을 대신하여 조합원에게 개별 분배하였다

<표 5> 기업별 인수전환 과정

	진아교통	광남자동차	우진교통	달구벌버스	삼성교통	전주시민버스
배경	경영개선을 위한 노동자들의 주식매수	부도직전의 경영위기 및 파업	부도 및 파업	부도 및 파업	부도직전의 경영위기 및 파업	부도 및 파업
전환시기	2001.5.17	2001.11.24	2005.1.20	2006.2.19	2006.9.1	2006.12.1
전환방식	현금 및 채불 상여금으로 노동자들이 주식 65% 매수	주식92% 및 부채와 자산 인수	주식50% 및 3년간 경영권, 부채와 자산 인수	신설법인 설립하여 기존 법인과 부채 및 자산 분할 인수	주식80% 및 부채와 자산 인수	신설법인 설립하여 면허권 인수
부채 규모	92억원	70억원	146억원	40억원	70억원	없음
주식보유 방식	노동자들이 개별 보유	노동자들이 개별 보유	주식50%는 3자 위탁, 나머지50% 회사가 매수하여 직원들에게 매각	전체 주식 3자 위탁, 4인이 25%씩 보유	주식80% 3자 위탁, 회사가15% 추가매입, 5%는 기존 경영진관계자 보유	전체 주식 3자 위탁, 4인이 25%씩 보유
희생자금	—	—	500만원	800만원 (추가증자로 1,800만원)	300만원 (추가증자로 500만원)	500만원
노동조합	있음	있음	있음	있음	있음	있음
전환 당시 시내버스 정책	재정지원형 민영제	재정지원형 민영제	재정지원형 민영제	준공영제	재정지원형 민영제	재정지원형 민영제
지역	서울특별시	대구광역시	충북청주시	대구광역시	경남진주시	경남진주시



(8%는 기존 경영진 관계자가 계속 보유). 주식 배분은 개별적인 임금체불의 정도에 따라서 다르게 배분되었으며, 조합원 1인에게 전체 주식의 1%를 넘지 않도록 하는 원칙을 지켰다.

충북 청주시에 있는 우진교통은 2005년 1월 20일 노동자자주관리기업으로 전환하였다. 2004년 7월에 사업주의 체불임금 청산과 경영정상화, 재발방지대책 마련 등을 요구하며 파업을 한지 6개월 만이었다. 인수조건은 우진교통 사업주가 주식의 50%를 노동조합이 지명한 제3자에게 무상양도하며, 총 5명의 이사 중에서 3인을 노동조합이 추천하고, 대표이사는 노동조합이 지명하는 것이었다. 단, 경영권은 3년을 기한으로 하였다. 우진교통은 청주지역의 명망가에게 50%의 주식을 위탁하였으며, 조합원들은 회사 운영자금으로 500만원씩을 각출하였다. 이는 대중교통으로서 버스의 사회적 공공성의 의미를 포함하여 기업의 사회적 소유를 의미하였으며, 주식을 50%만 소유한 상황에서 노동자들의 미세한 이탈만으로도 경영권이 다시 이전 기업주에게 넘어갈 수 있는 상황을 막기 위한 현실적인 조치였다. 인수 당시 부채는 150억 원, 체불임금 15억, 퇴직금 40억 원에 117대의 버스와 40억 상당의 차고지가 있었다. 우진교통은 3년 기한의 경영기간에 나머지 주식 50%를 인수하여 이후 경영권을 확보하였다.

경남 진주시의 삼성교통은 2005년 9월 1일에 노동자자주관리기업으로

전환하였다. 이전 사주가 임금을 체불하고 부실한 경영으로 사실상 부도상태에서 노동자들이 100일간의 파업 끝에 70억 원 가량의 부채와 함께 기업을 인수하였다. 노동자들은 1인당 300만원씩 회생자금을 납입하였고, 이후 증자하여 현재는 각 500만 원씩을 출자한 상태다. 회생자금은 회계상 부채로 되어있고 매년 5%의 이자를 지급하고 있으며, 퇴직시 환급하고 신규입사자는 500만 원을 납입하고 입사한다. 삼성교통은 현재 97대의 버스를 운행하고 있고 210여명의 직원이 있다.

인수전환시 전체 주식을 인수하지 못하였다. 당시 인수한 80%의 주식은 지역인사 3인에게 위탁하였고, 이후 추가 매입하여 자사주로 회사가 일부 보유하고 있으며, 5%의 주식은 여전히 이전 경영진 관계자들이 보유하고 있다. 매입을 시도하였으나 과도한 금액을 요구하여 매입하지 못한 상태로 지금까지 오고 있다.

대구광역시의 달구벌 버스는 49대의 시내버스를 보유하고, 133명의 직원(승무원 119명)이 공동 소유하며 경영하고 있는 노동자자주관리기업이다. 2005년 8월, 모기업인 국일여객의 부도 이후 노동조합이 체불임금 지급, 경영정상화 등을 요구하며 6개월간 투쟁한 결과 2006년 2월 19일에 ‘노동자자주관리기업 주식회사 달구벌버스’ 법인을 새로 설립하여 회사의 자산과 부채 일부를 인수하였다. 국일여객의 노사는 회사 소유의 시내버스

56대를 노조 42대, 사측 14대로 나눠 양도, 양수하는 한편, 차량비율에 따라 체불임금과 퇴직금, 부채와 고용승계를 노조측이 75%, 사측이 25% 맡기로 했다.(유지웅, 2005). 일터를 되찾는 것이 중요했던 노동자들은 체불임금 30여억 원을 포기하고 회사 부채 40억원을 안고 노동자자주관리기업을 시작하였고, 합의를 중재하였던 대구시는 노동자자주관리기업의 정상화를 위해 행정적, 재정적 지원을 하기로 약속하였다(구은희, 2005). 달구벌버스로 새롭게 출발하면서 노동자들은 회사 운영을 위해 각 800만원씩의 회생자금을 납입하기로 하였고, 이에 동의하여 참여한 노동자들은 70명이었다, 출범일에 맞춰 40명의 신입사원을 선발하였으며, 이들도 회생자금 800만원을 납입하고 입사하였다.

진주시민버스는 79대의 시내버스를 보유하고 운행하는 경남 진주의 노동자소유기업이다. 진주의 4개 버스회사 중에서 2개가 노동자소유기업이다. 시민버스가 뿌리를 두고 있는 회사는 신일교통이다. 신일교통은 체불임금 13억 3천만 원 등 65억 원의 부채를 감당하지 못하고 2006년 8월에 부도처리되었다. 노동자들은 사업주의 임금체불과 회사 매각시도에 맞서 파업에 들어갔고, 같은 해 10월 신일교통의 사업면허가 취소되었다. 신일교통의 노동조합과 노동자들은 진주시가 취소된 사업면허를 다른 회사로 주지 않고 신일교통 노동자들에게 교부하도록 요구하며 지속적인 파업 끝에 진주시로

부터 사업면허를 취득하여 2006년 12월 1일 진주시민버스로 다시 문을 열었다. 노동자들이 500만원씩 각출해 만든 8억 원이 설립 자본이 되었다. 주식은 노동자들 개인에게 배분하지 않았고, 앞선 우진, 삼성, 달구벌버스와 마찬가지로 지역의 4명의 인사에게 각 25%씩 명의위탁 하였다. 기존 회사가 완전 폐업 후 신설된 법인이기 때문에, 이전 회사의 부채 인수 없이 사업면허권을 확보하여 사업을 시작하였다.

6개의 기업들이 전환을 하게된 배경은 회사의 부도이지만, 전환의 동기, 목적은 고용안정이었다. 이는 광남자동차의 다음의 경험의 잘 말해주고 있다. 광남자동차 조합원들이 경영권 인수를 결정한 계기는 2년전 비슷한 이유로 부도가 났던 대현교통이 결국 버스 40대를 다른 회사에 양도하고 파산하여 직원들은 모두 일자리를 잃었기 때문이다. 즉, 스스로의 일자리를 지키기 위한 선택이었다. 우진교통이 경영권 인수를 결정하게 된 계기도 마찬가지다. 경영부실로 인한 반복적인 임금체불의 상황에서 경영진의 임금지급 약속을 믿고 회사에 복귀하여도 근본적인 경영개선이 되지 않는다면 같은 일은 또 일어날 것이고, 노동자들의 고용불안은 지속될 것이라는 판단하에 전환을 결정하였다.

## 2. 전환이후 변화 : 투명한 경영에 기초한 지속가능성 제고

6개의 기업들이 노동자소유기업으로 전환한 이후 공통적으로 얘기하는 변화는 투명한 경영, 높은 주인의식과 생산성 향상, 경영진과 노동자들 사이의 평등한 관계다.

모든 회사들이 기존 경영진의 경영부실로 인한 회사의 위기상황에서 노동자소유기업으로 전환하였는데, 이때 경영부실은 주로 부정한 경영에 기인하였다. 현금수입을 정산하는 입금실에서 주주들과 사장 부인이 ‘한웅큼씩 집어갔고’, 관리직원도 한주먹 집어서 사장에게 상납하였다. 주주들에 대한 고율의 배당이 월단위로 이루어졌으며, 실제 일하지 않는 경영진의 친인척들에 대한 급여가 지불되었다. 또한, 사채를 비롯한 과도한 부채에 대한 고리의 이자 지불 등 부실한 관리, 방만한 경영이 주원인이었다. 노동자소유기업으로 전환이후 이러한 횡령과 부실한 관리의 개선만으로도 경영개선의 효과가 있었다.

6개의 기업들은 전환 이후 매월 정기적으로 경영보고회를 열었는데, 이 자리에서 모든 수입과 지출을 공개하였다. 경영공개가 투명한 경영의 시작이라고 본 것이다. 정기적인 경영보고회만으로도 노동자들은 자신들이 회사의 주인임을 느낄 수 있었고 경비를 줄이기 위한 노력에 함께 참여했다. 달구벌 버스의 노동자들은 종점에서 대기하는 동안 겨울에는 히터를 틀지 않고 개인용 담요로 버티고, 여름에는 부채로 더위를 참아내며 연료비를 절감하기 위해 노력했다(조창권, 2013).

정수기 비용을 절약하기 위해 직원들이 돌아가며 약수물을 떠와서 식수로 사용하였으며, 횡령이 횡행하던 입금실 업무를 대표와 노조위원장, 기사들이 돌아가면서 수행하며 경비를 줄였다고 진아교통의 대표는 증언하였다.

노동자들의 기업의 주인으로서 자각은 주인의식을 높이고 생산성을 높였다. 달구벌 버스와 진아교통은 시민들에 대한 친절로 높은 고객 평가와 지방자치단체의 평가에서 수위를 차지하며 포상금을 받았다. 광남자동차는 노동자소유기업으로 전환한지 16년이 된 지금까지도 여전히 대구지역 시내버스 평가에서 상위권에 자리잡고 있으며 친절기사 인센티브와 경영평가 인센티브를 거의 매년 받고 있다(정우달, 2017). 진아교통의 경우 기사들이 밤늦은 시간대에 손님이 많은 노선에 대해 자발적으로 연장 운행을 제안하여 시행하며 시민 편의와 더불어 회사의 운송수입금도 높였다(월간노동, 2001). 우진교통도 노선 영업을 마치고 차고지로 돌아오면서 추가영업을 통해 다른 회사들보다 높은 수익금을 기록하였다(김활신, 장승권, 2015).

투명한 경영, 노동자들의 적극적인 노동참여를 통한 생산성 향상의 결과는 1년여 만에 흑자기업 전환으로 나타났다(김활신, 장승권, 2015). 부채도 상당액 변제하여 2006년 말 현재, 달구벌 버스 14억 원, 우진교통 14억 원, 삼성교통 11억 원을 상환하였다(백일, 2008; 김활신, 2015). 만성적인 임금체불에서도 벗어나 직원들의 임금

도 정상적으로 지급되었다. 전 사업주나 퇴직 노동자들의 소송 또는 내부 갈등으로 인한 가압류와 같은 불가피한 상황으로 몇몇 기업들의 경우 일정 기간 임금지급 유보 또는 상여금 일부 삭감 등이 있었으나, 이를 제외하면 제 때에 임금이 지급되었다(백일, 2008; 김활신, 장승권, 2015).

이러한 경영개선의 성과에는 시내버스 기업에 대한 정부 정책의 영향이 있었다. 지방자치단체가 통제하는 면허권을 가진 회사만이 운행이 가능한 시내버스 산업은 사실상 시장 진입이 제한되어 있어서, 기존 면허권을 가진 기업들은 시장내에서 경쟁없이 사업을 영위할 수 있다는 특성을 가진다. 이는 기업이 특별한 마케팅 전략없이 수익금과 지출비용에 대한 투명한 관리만으로도 정상적인 운영이 가능하다는 것을 말한다. 물론, 지방자치단체마다 정책의 차이가 있어서, 진주시의 경우 경쟁노선을 운행하고 있어 기사들의 피로도가 높고, 버스 회사 간 경쟁관계가 형성되기도 한다. 청주시는 공동배차제로 운행되고 있는데, 이는 3개월마다 회사별 운행노선이 순환되는 체제로 기업간 황금노선 시비는 없지만, 지정노선처럼 승객에 대한 지속적인 서비스 제공 등은 어렵다.

전환 당시 각 회사들에 대한 지방자치단체의 시내버스 정책은 대구 달구벌 버스는 수입금 관리형 준공영제였고, 나머지 5개사는 재정지원형 민영제였다. 서울시가 2004년에 준공영제를 시행하고 대구시가 2006년에 준공

영제를 시행하면서 진아교통, 광남자동차, 달구벌 버스는 현재까지 준공영제하에 있으며, 우진교통, 삼성교통, 진주시민버스는 여전히 재정지원형 민영제하에 있다. 준공영제는 인건비를 비롯한 운송 경비, 관리비, 버스 회사 기본 수익률 등을 포함하는 표준운송원가를 기준으로 버스 1대의 수입이 표준운송원가에 미치지 못할 경우 차액분을 지원하고, 표준운송원가를 넘을 경우는 추가 수입금을 지방자치단체가 가져가는 지원 방식이다. 따라서, 수입금에 대한 관리는 버스회사와 지방자치단체가 함께 한다. 준공영제로 운영되는 서울과 대구의 진아교통과 달구벌버스는 전환 당시의 부채는 완전히 갚았으며, 현재는 잉여가 남는 상태라고 하였다. 광남 자동차의 경우는 대구지역에서 동일한 준공영제하에 운영되고 있지만, 부채액의 규모가 크고, 준공영제 이전 공동배차제, 전환 이후 2회에 걸친 직원 120여명의 집단 퇴사로 인한 퇴직금 지급 등 여러 가지 이유로 상당한 부채를 갚았음에도 아직 경영의 어려움이 있다. 재정지원형 민영제하의 우진교통과 삼성교통, 진주시민버스의 경우 준공영제하의 회사들만큼 재정이 원활하지는 않지만, 전환 당시의 은행 부채 등은 거의 다 변제한 상태다. 재정지원형 민영제하에서 버스회사들은 준공영제처럼 운송원가와 수익률을 보장받지는 못하지만, 일정액의 운송지원금을 받는다.

시내버스의 이러한 특성은 양면성을

보일 수 있다. 보호되는 시장 안에서 정부의 지원금으로 방만하게 운영하며 부실하게 관리할 경우 기업의 부도, 노동자들의 일자리 상실, 세금 낭비로 이어지지만, 투명한 관리와 건실한 운영은 버스 노동자들에게 안정적 일자리 제공과 기업의 지속가능성으로 이어진다.

노동자소유기업들이 시내버스 산업의 시장 특성과 정부 지원정책을 디딤돌로 해서 투명한 경영으로 부도기업을 정상 기업으로 전환시키고 노동자들의 일자리를 지킬 수 있었던 것은 공동소유에 기반한 민주적 통제에 기인한다. 구성원들이 직접 대표를 선출하고 스스로의 임금과 노동조건을 결정할 수 있는 노동자소유기업의 운영 구조와 방식은 노동자들의 주인의식을 높이고 노동참여와 경영의 투명성을 높였다. 우진교통, 삼성교통, 달구벌버스, 진주시민버스는 구성원 총회에서 선출되는 자주관리위원회가 일상적인 경영의사결정을 수행하는 구조를 가지고 있다. 광남자동차는 주주총회에서 선출되는 이사회와 우리사주조합 2인으로 구성되는 이사회를 운영하고 있다. 이러한 운영구조는 각 기업의 상황에 따라서 구체적 운영에서는 차이를 가지지만 구성원들의 1인1표에 기초한 총회와 총회에서 선출된 대표 및 자주관리위원회(이사회), 노동자들이 참여하는 각종 위원회(각 회사의 상황에 따라)를 기본으로 구성되고 운영된다. 오래된 버스 노동자들이 주종관계라고 표현할 정도로 강압적이던 버스

회사에서 이러한 운영원리는 대표이사를 비롯한 경영진과 평등한 관계로 이해되며 기사들이 사무실에도 거리낌 없이 들어가고, 궁금한 것은 물어보고, 사장과의 격의 없이 대화한다는 말로 나타낼 수 있다.

### 3. 전환 20여년 : 노동자소유기업의 정체성과 사회적 역할

연구 대상 기업 중에서 가장 먼저 전환하였던 진아교통이 노동자소유기업으로 전환한지 올해로 18년째다. 2006년 12월에 전환한 진주시민버스도 전환 13년을 맞이하였다. 6개의 기업은 여전히 건강하게 운영되고 있다. 하지만, 자신들이 선택한 소유 및 운영 방식에 따라서 가는 길은 조금씩 달라졌다.

진아교통은 2002년 138명의 노동자 주주가 있었으나, 퇴사하는 직원들의 주식이 개별적으로 거래되면서(직원들이 노동조합에 거래를 위임하고, 노조는 구매할 의사가 있는 조합원에게 중개) 2019년 현재 주주는 35명으로 줄어들었다. 또한 주주 35명중 30%는 직원이 아닌 외부인이다. 퇴사하는 조합원들 중에서 주식을 보유한 채 퇴사한 경우다. 이러한 소유구조는 더 이상 근로자지주회사라고 할 수 없지만, 주변에서는 여전히 근로자지주회사로 인식하고 있다고 한다. 이유는 다른 버스회사들에 비해 노동자들에게 대한 복지제도가 좋고, 대표이사과 직

원들의 관계가 평등하며, 대표이사가 늘 직원들과 함께하기 때문이라고 한다. 그러나 소유구조와 운영구조에 그러한 가치가 반영되어있지는 않다.

광남자동차는 여전히 근로자지주회사 방식을 유지하고 있다. 진아교통과 달리 처음 소유구조를 유지할 수 있었던 것은 주식이 소수에게 집중되지 않도록 시스템을 만들었기 때문이다. 광남자동차는 우리사주조합을 구성하여 주식을 관리하고 있다. 퇴사하는 조합원들은 우리사주조합에 주식을 팔고 신규 입사자들은 의무적으로 우리사주조합에서 주식을 구입하도록 하고 있다. 현재 신규 입사자는 5,000주(2,500만원)를 구입하게 되어있고, 개별 조합원들의 주식 보유는 1%가 상한으로 되어 있다. 우리사주조합장은 노조위원장이 겸임하고 있다.

우진교통 역시 초기의 소유구조와 변함이 없다. 주식의 50%를 제3자에게 위탁하였으며, 나머지 50%는 전체 구성원들이 분할하여 보유하고 있다. 하지만, 주식보유에 따른 의결권을 행사하지 않으며 1인1표에 기초하고 있다. 의사결정은 주주총회 이전에 구성원 총회에서 이루어지며, 주주총회에서 위탁 주식 50%는 사전 구성원 총회에서 의결된 결정 사항에 전부 투표하는 것으로 정관에 규정하였다. 회생자금 500만원은 퇴사시 반환받고, 입사시 납부한다(김활신, 장승권, 2015). 우진교통은 노동자들의 공동소유와 민주적 통제를 더 분명하게 하고 안정적인 운영을 위해 노동자협동

조합으로 전환을 꾸준히 준비하여 왔으며, 구체적인 준비를 진행하고 있다. 또한, 대중교통으로서 버스 공공성을 강화하고 노동조건 개선을 위해 준공영제 시행을 청주시에 촉구하고 있다. 청주지역의 버스회사들과 함께 준공영제 토론회를 개최하고 청주시와 논의를 시작하였다.

달구벌버스 역시 초기의 소유구조와 다르지 않다. 초기 회생자금 800만원에, 이후 경영과정에서 추가로 납부한 1,000만원을 더해 개별 노동자들이 납부한 출자금은 1,800만원이다. 역시 퇴사시 반환받고 입사시 납부한다. 주식은 외부 인사 4인에게 25%씩 위탁되어 있으며, 이들은 실질적인 권한 행사를 하지 않는다. 달구벌버스는 경영이 안정되었으나, 노동자들 간에 자주관리기업의 운영에 관한 의견 차이들이 해소되지 않고 분출되고 있다. 다양한 견해들을 통합하기 위한 시도들이 지속되고 있다.

삼성교통 역시 초기 소유구조를 유지하고 있다. 회생자금 500만원도 다른 회사들처럼 입퇴사시 납부와 반환이 이루어진다. 삼성교통은 자주관리기업에서 지속적인 교육의 필요성을 느껴 총 10강의 자주관리학교를 열어 구성원들이 자주관리의 가치와 원리에 대한 학습을 강화할 계획이며, 구성원들의 참여를 높이기 위한 소규모 간담회를 운영하고 있다. 또한, 재정지원형 민영제인 진주시의 버스 지원체계에서 최저임금지급을 어렵게 하고 있는 원가산정 방식에 문제제기를 하며

노동조합이 파업에 돌입하는 등 대중교통으로서 시내버스의 서비스 질 개선과 노동조건 개선을 위한 대외적인 활동에 적극 참여하고 있다. 삼성교통은 사회환원위원회를 두고 지역사회를 위한 역할을 넓히고 있다.

진주시민버스의 소유구조에는 약간의 변화가 있다. 주식 100%를 사외인사에게 위탁하였던 방식에서 50%는 사외 2인에게 위탁을 유지하고, 50%는 사내의 대표이사가 25%, 승무이사(버스 기사 중에서 선출)가 25%를 소유하는 것으로 바뀌었다. 위탁주체가 달라지긴 했지만 모든 주식은 개별 거래를 금지하는 규정을 가지고 있어 1인에게 주식이 집중되는 것을 방지하고 있다. 진주시민버스의 노동조합도 삼성교통의 진주시에 대한 투쟁을 지지하며 투쟁기금을 지원하는 등의 연대를 하고 있다. 전환 후 시간이 지나면서 흐려지고 있는 노동자소유기업의 구성원들의 주인의식과 자발성을 높이는 조합원 교육과 조합원 참여 활성화를 모색하고 있다.

노동자소유기업을 지원하는 법과 제도도 없는 조건에서 전환후 10년 이상 20년 가까이 노동자소유기업의 소유구조를 유지하며 지속가능한 기업으로 성장해왔지만, 여전히 남는 과제는 노동자소유기업의 가치를 공유하고 구성원들의 참여를 높일 수 있는 방법에 대한 것이다. 전환 초기의 경영이 어려운 조건에서 높은 주인의식으로 어려움을 극복한 기업들이 경영이 안정화되고 시간이 지나면서 초기 신념의

퇴색, 개인적인 이해욕구의 추구, 구성원의 변화 등으로 겪는 어려움이 나타나고 있는 것이다. 이런 어려움은 각 기업들의 상황에 따라서 차이가 있으며, 노동자들이 총회에서 대표선출과 경영계획에 투표하는 것을 뛰어넘는 참여구조를 만들고 지속적인 학습구조를 가질 경우 어려움의 정도는 약화될 수 있다. 우진교통이 10년간 자주관리교실을 운영하며 구성원들이 가치와 신념을 공유하고, 노동자자주관리의 운영원리를 구체적으로 학습해온 과정, 노동자치를 통해 현장의 승무원들이 스스로의 노동을 통제하고 관리하며 성과 배분 등에 참여해온 과정은 노동자소유기업의 정체성을 강화하는 사례가 될 수 있다(김활신, 장승권, 2015).

우진교통과 삼성교통, 진주시민버스가 준공영제 도입 등 시내버스의 공공정책 변화를 추진하는 과정은 개별 기업의 이해를 넘어서서, 시민들에 대한 대중교통 서비스의 질을 개선하고, 버스 노동자들의 노동조건을 개선하기 위한 것으로 볼 수 있다. 노동자소유기업으로 전환한 기업들은 모두 초기에 시민 서비스의 질을 높이기 위해 노력했는데, 시내버스의 존재 이유가 공공성에 있고, 시민 서비스와 기업의 지속가능성이 함께하기 때문이었다. 노동자소유기업들은 시민 서비스 개선 외에도 버스 업계의 비정규직을 없애고, 공영차고지의 환경개선 등 전체 사회적 과제 해결에 함께 해 왔었다(김활신, 장승권, 2015). 노동자소유

기업이 기업이 가진 가치와 역량을 바탕으로 사회적 과제를 제시하고 해결에 나서는 것은 노동자소유기업의 사회적 책임(Hough et al., 2010)을 다하는 것이라고 할 수 있다.

## V. 결론

지금까지 협동조합기본법도 없던 2000년대 초에 노동자소유기업으로 전환한 6개 시내버스 기업에 대해서 살펴보았다. 이들의 전환요인을 몇 가지로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 지속가능한 기업을 통한 안정적인 고용보장에 대한 노동자들의 필요와 실천이다. 기본적인 생계수단으로서 고용이 안정적으로 보장되어야 하는 노동자들에게 경영실패로 인한 기업의 도산, 3차 매각으로 인한 해고 등은 노동자 본인과 가족의 생계를 흔드는 문제이다. 노동자들의 안정적인 고용은 기업의 지속가능성과 함께할 수 밖에 없다. 6개 기업의 노동자들이 기업을 인수하여 직접 경영을 결정한 것은 자신들의 고용을 보장하기 위한 노력이었다. ILO는 노동조합이 노동자들의 일자리를 지키기 위해서 다양한 노력을 해왔으며, 지난 20여년 사이에 노동자들의 기업인수가 일자리 지키기의 중요한 방법이 되었고, 노동조합이 이를 지원해야 한다고 강조하고 있다(ILO, 2014).

둘째, 노동자기업인수지원센터(이하 센터)의 노동자소유기업전환 지원활동

이다. 센터의 활동은 1998년부터 2002년 초까지 약 4년 남짓하다. 길지 않은 기간이었지만 1997년 경제위기로 인한 기업들의 도산에 따른 노동자들의 일자리 상실에 대응하여 100여 개 기업의 노동자인수전환을 지원하였다. 진아교통은 이러한 지원을 받아 전환하였다. 이는 국내에 노동자들의 기업인수 전환 모델을 도입하여 확산시켰다는 의미를 가진다. 물론, 6개 기업 전체에 대한 지원을 하지 않았지만, 진아교통의 성공적 전환은 이후 전환기업에 하나의 사례로 작용하면서 시내버스 산업에서 노동자소유기업의 가능성을 보여주었다.

셋째, 진입이 제한된 시장과 정부의 재정 지원이라는 시내버스 산업의 특성이다. 시내버스 산업의 이러한 특성은 투자자소유기업의 일부 경영자에게 방만하고 부정한 경영을 할 유인을 주는 요소가 되지만, 건실하게 경영할 때 기업이 안정적으로 운영될 수 있는 조건이 된다. 이는 일반적인 기업 경영의 전문성을 익히지 않은 노동자들도 규정에 따른 관리와 투명한 경영을 통해서 기업을 운영할 수 있는 조건이 되었다. 즉, 노동자들의 고용안정에 대한 필요를 스스로 지속가능한 기업을 운영할 수 있다는 자신감을 가지고 실천할 수 있는 조건이 되었던 것이다. 다른 나라의 사례들을 볼 때, 산업적 특성이 절대적인 조건은 아니지만, 노동자소유기업의 성공가능성을 좀 더 높이는 조건은 될 수 있다.

이러한 시내버스 산업의 특성은 대



중교통의 공공성이라는 측면에서 노동자소유기업 확산의 가능성과 필요성을 동시에 보여준다. 시내버스 기업들에서 빈번하게 일어나는 노사간의 쟁의는 주로 부실경영에 기인한 임금체불이 원인이다. 노동자소유기업의 투명한 경영은 세금으로 지원되는 정부의 재정 지원금을 적절하게 사용하고, 노동자들의 안정적인 일자리를 보장할 수 있다. 시내버스의 준공영제 및 공영제에 대한 다양한 논의에 시내버스 산업에서 노동자소유기업 확대와 관련한 논의를 더 할 필요가 있다.

우리는 6개 기업의 노동자소유기업 전환을 통해서 노동자협동조합 활성화를 비롯하여 노동자들의 기업소유와 관련한 몇 가지 함의를 찾을 수 있다. 첫째는 노동자들의 인수전환을 지원하는 제도적 다양성의 필요이다. 이들은 협동조합 제도가 없는 상황에서 상법상 주식회사 법인으로 노동자소유방식을 개발하고 운영하여 왔다. 또한 우리사주를 통한 개별 소유, 주식의 외부위탁을 통한 집단적 소유, 두 가지 방식의 결합, 기존 법인의 유지 또는 신설 법인의 설립 등 각각의 상황과 준비 정도에 따라 선택하였다. 소유형태의 차이는 있어도 소유권을 통한 노동자의 민주적 통제를 실현하는 원리는 동일하게 구현하였다. 경영위기에 처한 경우, 회사를 인수전환하는데에는 여러 가지 제약조건이 있을 수 밖에 없다. 특히, 충분한 자본을 갖지 못한 노동자들에게 인수전환은 매우 어려운 문제이다. 기업의 노동자 인수

전환시에 여러 제약 조건을 반영하여 다양한 방식을 열어놓는 제도의 마련이 필요하다. 기업의 노동자 인수전환과 관련한 제도적 보완정책이 마련된다면, 건실한 기업의 노동자 인수전환도 활성화될 수 있을 것이다.

두 번째는 노동자들의 기업인수전환을 지원하는 지원기관의 필요성이다. 경영위기에 처한 기업의 인수전환 또는 건실한 기업의 인수전환 모두 법적 절차 및 세무관계 등 전문가가 아닌 이들에게는 어렵고 복잡한 과정들이다. 또한, 제도적 절차 외에도 노동자들이 기업을 소유하고 운영하기 위해서는 가치 및 전망의 공유, 민주적 통제를 보장하는 조직구조와 운영원리 등 기존 기업운영과 다른 여러 가지를 토론하고 학습하고 새로 만들어내야 한다. 이를 지원할 수 있는 전문기관과 지원 인력이 필요하다.

이 연구에서 다루지 않은 것이 있다. 6개 기업의 조직 운영과 관련한 내용이다. 어떠한 차이가 노동자소유기업의 지속성에 영향을 미쳤는지, 그리고 동일한 원리로 운영되는 기업들이 겪는 어려움의 차이는 무엇이며, 이러한 차이가 발생하는 이유는 무엇인지 등. 노동자소유기업의 조직운영과 관련한 연구는 노동자소유기업의 활성화와 지속가능한 성장의 원리를 밝히는데 기여할 수 있을 것이다.

투자자소유기업을 노동자들이 인수하여 노동자소유기업으로 전환하는 것은 노동자소유기업을 확산하는 한 가지 방식 중의 하나다. 하지만, 현재

창업을 통해 설립되는 협동조합들이 대부분 규모가 작고, 소규모 자본으로 가능한 서비스 부문에 치우친 상황을 고려할 때, 기존 기업의 전환은 노동자협동조합 활성화의 중요한 축이 될 수 있다. 이 논문은 국내 시내버스 산업의 노동자 기업인수전환 사례의 소개와 더불어 노동자 기업인수전환의 논의를 확대할 수 있는 시작으로 의미를 지닌다.

<논문접수일 : 2019. 02. 17>

<1차수정본접수일 : 2019. 02. 18>

<게재확정일 : 2019. 02. 21>

## 참고문헌

구은희(2005), “노동자자주관리기업으로 거듭난다”, 매일노동뉴스, 2005년 12월 27일자, <http://www.labor-today.co.kr/news/articleView.html?idxno=59680>, 2018년 12월 29일 검색.

김건영(2011), 우리나라 시내버스의 역사, 월간교통, 163, 42-45.

김상곤(1988), 산업민주화와 노동자자주관리에 관한 연구, 한신논문집, 5, 297-322.

김영현, 김태경, 이동욱, 양혜원, 한나리, 황보환, 홍순만, 김선형(2016), 서울시 버스 준공영제 정책 사례 : 정책의 효과성, 효율성, 공공성 분석을 중심으로, 한국지방공기업학회, 12(1),

25-52.

김용원(2009), 노동자 자주관리기업의 성공가능성에 관한 연구-(주)달구벌버스의 사례를 중심으로, 한국협동조합연구, 27(2), 33-56.

김정임(2013), 노선버스 운송사업의 진입규제에 대한 법적 고찰, 공법연구, 42(1), 461-487.

김활신, 장승권(2015), 조직학습 관점에서 바라본 노동자소유기업의 조직변화: 청주우진교통 사례, 한국협동조합연구, 33(3), 33-61.

김홍길, 이금희(2017), 산업민주화의 한 모형-프랑스 근로자 생산협동기업(SCOP)에 관한 고찰, 유라시아 연구, 14(2), 133-156.

정진혁, 유정훈, 이창우(2017), 2016 경기도 버스 운송업체 경영 및 서비스 평가용역, (사)대한교통학회.

백일(2008), 한국형 자주관리기업 발전방안 연구 : 버스 협동조합 자주관리 사례를 중심으로, 마르크스주의 연구, 5(3), 145-176.

유지웅(2005), “국일여객, 부도 1년 만에 정상화 가닥”, 평화뉴스, 2005년 12월 22일자, <http://www.pn.or.kr/news/articleView.html?idxno=2841>, 2018년 12월 29일 검색.

이효정(2017), “TransfertoCoops.eu - 중소기업을 노동자 소유 협동조합으로 전환하는 새로운 웹 사이트”, 2017년 7월 19일

- <http://icoop.coop/?p=7980333>, 2018년 12월 15일 검색.
- 서울시정개발연구원(2000), 시내버스 산업정책과 구조조정 방향 연구.
- 송재일(2014), 지역사회 연대 및 협동조합간 협동의 관점에서 본 이탈리아 협동조합 법제 : BCC 사례를 중심으로, 협동조합 경영연구, 41, 16-41.
- 이영수(2014), 한국버스운영체제의 특징과 버스공영제 도입을 위한 선행과제, 경제와 사회, 104, 335-337.
- 원종옥, 김태완, 김문길, 윤문국, 엄형식, 윤시문, 임완섭, 정은영(2012), 협동조합기본법 도입이 시장 및 사회에 미치는 영향, 기획재정부, 한국보건사회연구원 『월간 노동』 (2001), “조합원이 회사 인수, 회사 살리기에 직접 나서”, 2001년 10월호, 36-37.
- 장승권, 김활신, 최영미, 정지현(2018), 직원(노동자)협동조합 활성화 방안 연구, 기획재정부, 성공회대학교 산학협력단.
- 정우달(2017), “[박중년 광남자동차 노조위원장]대구광남자동차 시내버스에는 뭔가 특별한 것이 있다”, 매일노동뉴스, 2017. 12. 21, <http://labortoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=148715>, 2019년 2월 8일 검색.
- 정용식(1998), 자주관리 협동조합과 고객만족 경영에 관한 연구 : 자주관리 협동조합 광주 중앙(콜)택시를 중심으로, 조선대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 조창권(2013), 근로자 자주관리 기업에 관한 연구, 경상대학교 대학원 석사학위 논문.
- 중소기업중앙회(2010), 중소기업 1, 2세대 가업승계 실태조사 보고서 <http://www.kbiz.or.kr/user/nd18095.do?View&boardNo=00004114#attachOllddown>.
- 허석열(2012), 아르헨티나의 기업회복 운동과 노동자 통제, 사회과학연구, 29(1), 267-289.
- 황진태(2012), 자본주의 경제 안에서 대안적 경제 공간 만들기 : 아르헨티나 노동자들의 노동자 자주관리 경험을 사례로, 공간과 사회, 40, 78-113.
- 황치영(1999), 서울 시내버스의 경영, 서비스의 실태분석, 도시문제, 34, 125-135
- Abell, H. (2014), Workers Cooperative: Pathway to Scale, The Democracy Collaborative, Takoma Park, MD: The Democracy Collaborative. 이경수 역(2014), 아이쿱해외협동조합연구동향 2014-09, 미국의 노동자 협동조합 : 규모를 향해서 1, (재)아이쿱협동조합연구소.
- Arando, S., Iñaki, P. & Ingrid V. (2009), Market entry of firms with different legal forms: An empirical test of the influence

- of institutional factors, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 77-95.
- Artz, G.M. & Kim, Y. (2011). Business Ownership by Workers: Are Worker Cooperatives a Viable Option?, Iowa State University: Department of Economics, Working Papers, No. 11020, Ames, IA.
- CECOP-CICOPA Europe. (2013), *Business Transfer to Employees under the Form of a Cooperative in Europe*, Belgium: CECOP-CICOPA Europe.
- Cockerton, P. (1980), *Workers' Co-operatives : A Handbook*, 이문국 역(1999), *위커프 핸드북*, 일하는 사람들의 협동조합 연합회.
- Conforth, C., Thomas, A., Lewis, J. & Spear, R. (1988), *Developing Successful Worker Cooperatives*, London: Sage Publications. Ltd.
- Corcoran, H. & Wilson, D. (2010), *The Worker Co-operative Movements in Italy, Mondragon and France: Context, Success Factors and Lessons*, Alberta: Canadian Worker Co-operative Federation.
- Erdal, D. (2012), *Beyond the Corporation: Humanity Working*, New York: Random House. 안진환 역, 2013, *사장의 회사 vs 사원의 회사*, 동아일보사.
- Eum, H. & Terrasi, E. (2017), *Industrial and Service Cooperatives: Global Report 2015-2016*, Belgium: CICOPA.
- Hough, P. (2005), *Succession Planning Using the Worker Co-op Option*. Quebec: Canadian Worker Co-operative Federation.
- Hough, P., Wilson, D., & Corcoran, H. (2010), *The Worker Co-op Sector in Canada: Success Factors, and Planning for Growth*, Quebec: Canadian Worker Co-operative Federation.
- ILO. (2014), *Job preservation through worker cooperatives: An overview of international experiences and strategies*, International Labour Office, Geneva: International Labour Office.
- Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production. 노동자협동조합에 관한 법률 - 1978년 7월 19일, 법률 제 78-763호.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFT>

- EXT000000339242&dateTexte  
=20101130, 2018년 8월 14일  
검색.
- Murphy, L., Mccarthy, O. & Carroll,  
B. (2017), No Heir Apparent?  
Exploring the Worker  
Co-operative Model as a  
Solution to Family Business  
Continuity, *Journal of  
Entrepreneurial and  
Organizational Diversity*, 6(2),  
20-39.
- Pérotin, V. (2006), Entry, Exit and  
the Business Cycle: Are  
Co-operatives Different?,  
*Journal of Comparative  
Economics*, 34, 295-316.
- Pérotin, V. (2016), What do we  
really know about worker  
c o - o p e r a t i v e s ?  
[https://www.uk.coop/sites/default/files/.../worker\\_co-op\\_report.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/.../worker_co-op_report.pdf).
- Podivinsky, J., Stewart, G. (2007),  
Why Is Labour-Managed Firm  
Entry So Rare? An Analysis of  
Uk Manufacturing Data, *Journal  
of Economic Behavior &  
Organization*, 63, 177-192.
- Voiena, A. (2018), “USA passes  
new law to aid business  
transition to  
worker-ownership”, 2018년 8월  
16일, <https://www.thenews.coop>,  
2018년 12월 15일 검색.
- Whyte, W. F. & Whyte, K. K.  
(1991), *Making Mondragon:  
The growth and Dynamics of  
the worker cooperative  
complex*, 김성오 역(2012), 몬드  
라곤에서 배우자-해고없는 기업  
이 만든 세상. 역사비평사.
- Yin, R. K. (2009), *Case Study  
Research: Design and Methods,  
Fourth Edition*. 신경식, 서아영  
역(2011), 사례연구방법, 한경사.
- Zamagni, S. & Zamagni, V. (2009),  
*Cooperative Enterprise Facing  
the Challenge of Globalization*,  
송성호 역(2012), 협동조합으로  
기업하라. 북돋움.

## 사회적경제 조직에서 실천공동체 원리 발현

장지연\* · 김아영\*\*

### 국문요약

본 논문은 조직에서 구성원의 역량이 개발되는 과정을 실천공동체가 형성되고 작동하는 과정으로 바라보고, 사회적경제 조직에서 이러한 실천공동체 원리가 발현되는데 우호적인 조건을 탐색한 것이다. 이 연구에서는 사회적경제 조직으로서 이해관계자들로부터 조직의 역량이 인정되는 수준에 이른 아이쿱 인증센터의 사례연구를 통해 실천공동체 원리가 어떻게 발현되는지를 분석하였다. 미션과 가치를 중요시하는 사회적경제 조직에서는 참여자들이 조직운영 전반에 있어 의미생성의 추구가 용이해 지고, 이는 구성원들의 정체성의 형성을 원활하게 하여 생성의 학습을 촉진하게 된다. 다중 이해관계자가 참여하는 협력적 거버넌스 환경에 훈련된 리더십이 존재하는 경우, 기업 운영에 직원을 중요한 이해관계자로 수용하려는 관점과 결정이 뒷받침된다면 직원들의 참여와 역량 개발을 보장하는 형태로 조직을 이끌어 갈 수 있다. 아울러 명확한 가치를 중심으로 일치된 이해관계자를 구성할 수 있는 사회적경제 조직의 거버넌스 특성은 실천공동체 형성에 우호적인 조건이 될 수 있다. 그러나 동시에 복잡한 이해관계자 포괄 구조는 실천공동체 형성에 저해 요인으로 작용할 수 있다. 역동적이고 유동적이며 휘발성이 강한 조직 현상을 다루는데 있어 대인적 측면과 프랙티스에 초점을 둔 성찰적 실천가의 자세는 의미 있는 출발점이 될 것이다.

주요어: 사회적경제, 협동조합, 상황학습, 실천공동체, 인적자원개발, 아이쿱

\* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정, 제1저자(jiyeon.jang@gmail.com)

\*\* 아이쿱소비자활동연합회 회장 및 성공회대학교 경영학부 겸임교수, 공동저자(knowoneay@daum.net)

# The Emergence of a Community of Practice in Social Economy Organizations

Jang, Ji Yeon\* · Kim, Ah Young\*\*

## Abstract

The development of members' ability in an organization can be seen as a process of generating a community of practice(CoP). This paper explored favorable conditions for the emergence of CoP in social economy organizations, especially for the employees. We did case study research on 'iCOOP Certification Center' which is a subsidiary of iCOOP. iCOOP is one of the largest consumer cooperatives in South Korea with 228,000 members. We investigated how principles of CoP has emerged in that organization. In social economy organization which underlines organizational mission and values, sensemaking seems to be easier, and it facilitates the formation of members' identity. When there are trained leadership under a collaborative governance and also perspectives and attitudes embracing employees as a key stakeholder, the organization tends to ensure employee participation and capability development more effectively. The governance characteristics of social economy organizations based on social values can be a favorable condition for the formation of CoP. At the same time, multi-stakeholder structure can be an obstacle to the emergence of CoP. The attitudes as a reflective practitioner focusing on relational aspects and practices in dealing with dynamic, fluid, and volatile organizational phenomena, would be useful.

Key Words: Social Economy, Cooperative, Situated Learning, Community of Practice, Human Resource Development, iCOOP Korea

---

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

\*\* Chairperson, iCOOP Consumer Activities, and Adjunct Professor, Division of Business Administration, Sungkonghoe University, Co-author(knowoneay@daum.net)

## I. 서론

우리 사회에서 협동조합, 사회적기업 등 사회적경제 영역이 확장되면서 최근 개별 기업, 연합회, 지원조직 등 다양한 형태의 신생 조직들이 계속 등장하고 있다. 시민사회, 복지기관, 공공조직, 벤처기업, 대기업 CSR, 종교단체 등 다양한 조직과 그로부터 나오는 인적/물적 자원을 기반으로 만들어지는 사회적경제 조직들은, 혼합된 조직 관행 속에 출발해 새로운 조직 관행을 구축해 가야 하는 시기를 통과하고 있다.

하나의 영역이나 조직의 성장은, 해당 분야에 적합한 인재의 유입과 스스로 그런 성장을 떠 반칠 수 있는 인재의 자가 배양에 의해 가능해진다. 사회적경제 영역은 인적 조직적 역량을 강화할 수 있는 좋은 실천 사례와 관행을 가지고 있는가?

조직이 형성되고 조직 역량이 성장하는 과정은 실천공동체가 조직의 경계와 중첩해 구현되는 과정으로 이해할 수 있다. 사회적경제 조직의 인적 자원개발 과정 또한 이런 메커니즘으로 파악할 수 있다. 사회적경제 조직들 가운데 이해관계자들로부터 조직 역량의 향상이 인정되는 수준에 이른 조직의 사례를 통해 실천공동체 원리가 어떻게 발현되었는지 파악해 본다.

이 연구의 목적과 주요한 연구 질문은 다음과 같다.

사회적경제 조직에서 직원의 역량개

발 과정과 원리를 실천공동체의 틀로 이해할 수 있는가?

사회적경제 조직 형성 과정 중 특히 인적자원개발의 맥락에서 실천공동체 원리의 발현을 촉진하는 조건은 무엇인가?

이를 위해 사회적경제 조직 가운데 이해관계자로부터 조직 역량의 향상이 인정되는 수준에 이른 조직의 사례를 통해 조직의 성장 과정에서 실천공동체의 원리가 어떻게 발현되었는지 이해해 본다. 그리고 이런 실천공동체 원리의 발현을 가능하게 하는 조건을 탐색해 본다

## II. 이론적 배경 및 선행연구

실천공동체에 관한 Wenger의 저서(1998)를 번역한 손민호와 배을규는 실천공동체란 어떤 기관이나 제도, 조직 안에 있으면서 그로부터 꽤 자율적이고 실제로 우리의 행위를 구속하고 이끄는, 그리고 다시 내가 그 존속에 기여하게 되는 나를 둘러싼 중요한 타자들(significant others) - 인공물까지 포함한 타자들 - 과의 관계라고 설명한다. 또한 실천공동체는 생활세계 차원을 가리키기 위해 상정된 이론적 구안물로서, 지식이 생산·재생산되는 기본 단위로 볼 수 있다고 말한다.

지식이 생산·재생산되는 과정과 관련하여, Wenger(1998)의 실천공동체 모델은 사회적 참여를 통한 학습 현



상, 즉 학습의 사회이론을 근간으로 한다.

## 1. 이론적 배경

### 1) 학습의 사회 이론

학습의 원리를 이해함에 있어 사회적 참여를 중요하게 여기는 이런 관점은 1930년대 초반 활동한 러시아의 심리학자이자 교육학자인 비고츠키((Lev Semenovich Vygotsky)의 ‘문화역사적 이론’을 기원으로 한다. 발달과 협력을 강조하는 비고츠키 교육학은 ‘인간 발달의 문화역사적 원천’, ‘고등정신기능의 형성과 발달’, ‘생각과 말의 관계’, ‘교수와 학습의 관계’, ‘근접발달영역의 창출’, ‘발달을 이끄는 선도 활동’ 등의 주제들에 대해 과학적이고 체계적인 설명을 제시한다(진보교육연구소비고츠키교육학실천연구모임, 2015).

비고츠키는 다른 사람의 도움을 통해 ‘근접발달영역(ZPD, Zone of Proximal Development)’이 창출됨으로써 효과적인 발달이 가능하다고 강조한다. 또 발달과정에서 배우고 익혀야 할 모든 지식과 개념, 기능들이 사회적 협력 속에서 태어나고 성장한 것이기 때문에 지식은 협력적 상황에서 제대로 느끼고 이해할 수 있다고 말한다. 인간이 만들어 온 모든 개념과 정신기능들이 고립적 상황에서는 익힐 수 없는 것이므로 인간 발달의 원천이 ‘사회(문화역사)’에 있다는 것이다.

그는 인간의 고등정신기능은 사회적

인 국면에서 개인적인 국면으로의 전환과정을 거쳐 형성된다고 보고, 이렇게 사회에 기원을 두고 있는 개념과 기능들이 각 개인들의 기능으로 전환되는 과정을 ‘내면화(내재화)’라 일컬었다. 내면화가 된다는 것은 충분한 숙달을 통해 체화 된다는 것, 이제 자기 것이 되어 자신의 뜻에 따라 어떤 개념이나 기능을 사용할 수 있다는 것을 의미한다. 그런 점에서 내면화는 주체성의 기초이며 의지적 실천, 창조적 행위의 토대가 된다. 교육은 ‘사회적인 것이 개인화, 주체화’되는 과정이다.

비고츠키는 ‘타인과의 교류’, ‘사회적 관계’가 인간 발달의 원천이고, 교수-학습과 발달의 관계를 설명하기 위해 ‘근접발달영역’이라는 개념을 소개한다. 근접발달영역은 학습자의 발달 가능성, 잠재된 ‘발달의 다음 영역’을 의미한다. 이 영역은 교육적 도움을 통해 도달할 수 있는 발달의 영역을 가리키는 것으로, 교수-학습에 의해 일상적 개념과 과학적 개념이 상호 침투함으로써 창출된다. 인간의 변화와 발달 과정에서 나타나는 근접발달영역은 다양한 ‘만남(사회적 관계)’의 총체적 결과이다. 교수-학습의 협력적 관계를 바탕으로 일어나는 개념의 고양, 모범의 제시와 모방에 의해 근접발달영역은 창출된다. 학습자의 발달은 상호 이해와 소통이 가능한 올바른 관계를 전제로 일어난다.

### 2) 상황 학습

‘상황 학습(Situated Learning)’은 1991년 인류학자 Jean Lave와 교육이론가 Etienne Wenger가 펴낸 동명의 저작에 제시된 개념으로, 학습, 기억, 이해에 대한 상황화 된 관점의 접근이다(Lave & Wenger, 1991). 이들은 학습을 개인의 머리속에서 일어나는 것이 아니라 공동의 참여 과정에서 일어나는 것으로 보고, 어떤 종류의 사회적 참여가 적절한 학습 상황이 되는가를 탐구하였다.

상황학습에서 학습자는 합법적인 주변적 참여 (Legitimate Peripheral Participation, 이하 LPP)라고 하는 과정에 참여하여 수행 능력을 획득한다. 학습은 공동 참여자들 간의 서로 다른 관점에 의해 매개되고, 학습의 주체는 개인이 아닌 공동체 또는 학습 상황에 참여하고 있는 사람들이 된다.

상황학습 이론은 현상학, 상호작용, 그리고 실천(practice)에 기초한 인문·사회과학 분야의 연구 흐름을 토대로 한다. 부르디외((Pierre Bourdieu), 기든스((Anthony Giddens) 등에 의해 발전된 실천 이론(theory of practice)에서는 사회적 세계 내부 또는 사회적 세계 간의 인지와 의사소통을 역사적 발달 속에 상황화 된 것으로 본다. 이런 관점에서 학습은 점진적으로 발달해 가는 인간의 역사적 생산물로서 변형되고 변화되는 것이다.

상황학습 이론에서는 학습을 구조의 획득으로 보지 않고, 전문가들이 행하고 있는 실천에 학습자가 참여함으로써 얻어지는 것으로 본다. 그들은 학

습자가 참여하는 조직이 구조화되어 있다는 것을 거부하지 않고, 전문가의 수행 능력이 체계화되어 있다는 것도 거부하지 않는다. 핵심적인 것은 어떤 종류의 체계이며, 어떤 종류의 구조인가 하는 것이다. 상황학습 관점에서 구조는 불변의 주어진 것이기 보다 참여자들의 행동에 의해 융통성 있고 변화 가능한 것이다. 따라서 LPP로 개념화된 학습은, 참여 구조와 결합된 사회적 실천의 특별한 유형이라 할 수 있다.

LPP에서 중요한 것은 참여의 구조가 아니라, 어떤 수준에서 어떤 역할을 하느냐 하는 것이다. LPP에서 도제(학습자)의 특징은, 도제가 전체적인 일에 부분적으로 기여하며, 과제에도 참여하고 동시에 장인이 수행하고 있는 일에도 참여한다는 것이다. LPP는 도제가 특정 역할을 수행하는 단순한 참여 구조가 아니라, 몇 가지 역할을 동시에 수행하는 상호작용의 과정이다.

LPP에서 발생하는 도제의 역할은 다양한 모습을 띄고 변화하지만, 학습자가 전체와 관련해 자신의 위치를 의식하는 방법은 변하지 않는다. 따라서 LPP는 구조가 아니며 매우 다양한 조건 하에서 일어나는 세계에서 행동하는 방법이다. 즉 학습은 사회적 세계 속에서 살아가는 수단이지, 그것에 대해 알게 되는 수단이 아니다. 학습자는 학습 상황만이 아니라, 그런 학습 상황을 만들어 내는 보다 광범위한 사회적 세계에 참여한다. 이러한 참여

없이 학습이란 있을 수 없으며, 적절한 참여가 유지될 때 학습이 일어난다. 사회적 실천의 관점에서 학습은 전인(whole person)을 목표로 한다.

### 3) 실천공동체

Wenger는 『상황학습』(1991)에서 제시한 학습의 사회이론을 발전시켜, 지식이 창출되고 학습이 일어나는 메커니즘을 『실천공동체』(1998)로 개념화하였다. 실천공동체 이론은 사회

적 참여로서의 학습 현상에 관한 논의이다. 여기서 학습은 어느 사회 공동체의 참여자로 성장하면서 정체성을 구성하는 과정을 의미한다. 실천공동체는 ‘사회적 참여’의 과정을 하나의 학습과 삶의 과정으로 개념화한 것이다. 실천공동체 이론에서 학습은 의미, 공동체, 실천, 그리고 정체성이라는 요소로 구성되는데, 이들은 서로 연관되어 있다(그림 1).



출처: Wenger, 1998

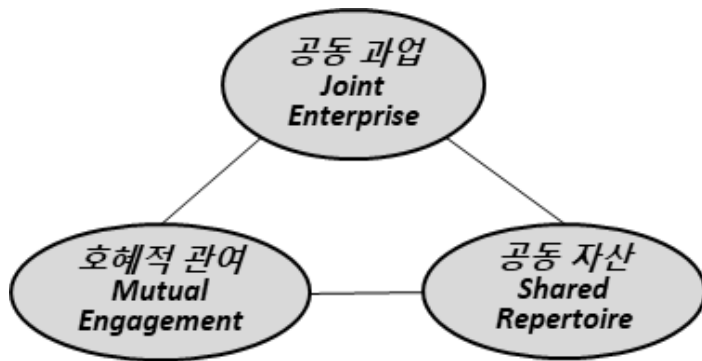
<그림 1> 학습의 사회이론의 주요 요소

첫째, 의미는 개인과 집단 차원에서 삶이나 세상을 경험하는데 사용된다. 살아가는 것은 삶에 부여하는 의미를 부단히 새롭게 생성해 가는 과정으로, 의미는 지속적인 상호작용과 점진적인 성취의 과정, 서로 주거나 받거나 하는 과정의 산물이며, 협상 행위가 전개되는 가운데 존재한다.

둘째, 공동체는 인간의 행위에 가치를 부여하고 그 행위를 하나의 역량으로 인정하는 사회적 실체이다. 실천은 추상적으로 존재하지 않고 사람들이

서로에 대해 의미를 갖고 상호 작용하는 가운데 존재한다. 공동체는 구성원의 실천을 구성하는 중요한 요소이다. 구성원들은 상호 작용을 통해 공동 과업을 창출하고, 고유한 공동 자산을 사용한다. 호혜적 관여, 공동 과업, 공동 자산은 실천공동체의 세 가지 속성이다(그림 2).

실천공동체의 공동 자산에는 일상의 관례, 말, 각종 도구와 행동방식, 이야기, 제스처, 장르, 개념 등이 포함된다. 공동 자산은 참여와 객체화의 조



출처: Wenger, 1998

<그림 2> 공동체의 속성으로서 실천의 차원들

합에서 나온다. 공동 자산은 공동체가 거쳐 온 역사를 반영하고, 사용에 따라 그 의미가 결정된다. 공동 자산은 그 의미가 확정되지 않은 채 모호하기 때문에 그것을 통한 커뮤니케이션이나 기획, 협동 작업의 수행은 쉽지 않다. 그러나 한편으로 새로운 지식이 창출될 수 있는 것은 다 이러한 모호함 덕분이다. 이런 점에서 모호함은 제거해야 할 장애가 아니라 일에 생기를 불어넣을 수 있는 내재적 조건이다.

셋째, 실천은 구성원끼리 공유하는 학습의 역사로, 오랫동안 공유해 온 행위 양식이나 이해의 틀, 관점이다. 학습사는 오랫동안 참여와 객체화가 서로 융합되어 나타난 결과이다. 실천이란 고정되어 있는 것이 아니라 지속적 측면과 단절적 측면이 함께 어우러져 일어나는 유동적인 과정이다. 학습은 실천의 원동력이고 실천은 학습의 역사이다. 따라서 실천공동체에는 구성원들의 학습사를 반영하는 생애 주기가 있다.

공동체가 주기에 따라 변해가는 모습은 제도적인 형식을 갖추고 있는 조직체와 달라서 그 시작과 끝이 확연치 않다. 실천공동체는 업무가 시작되어도 쉽게 생겨나지는 않으며, 반대로 일이 종료되어도 여전히 존속하기도 한다. 이러한 사실은 곧 실천공동체가 시작과 끝이 있는 업무에 바탕을 두고 성립되는 것이 아니라는 점과 아울러, 실천공동체의 존재는 구성원들이 호혜적으로 경험해 가는 학습의 과정에 기반을 두고 성립된다는 점을 잘 보여준다.

넷째, 실천공동체를 통해 사람들은 각자의 학습을 공유하고, 시간이 지남에 따라 공동체에 남아 있는 사람들과 그렇지 못한 사람들 간에 단절이 생겨난다. 그런 과정에서 실천공동체는 경계를 형성하고 자신만의 정체성을 구축해 나간다. 실천공동체가 경계를 형성한다는 것은 여타의 세상이나 공동체들과 분명한 차별성을 추구하면서 자기만의 관계 고리를 구현한다는 것

을 의미한다. 정체성과 그것의 구성 과정은 학습에 의해 영향을 받는다.

학습은 실천을 진화시키는 수단이자 새로운 참여자의 정체성을 개발하고 변모시킴으로써 포용하는 수단이다. 학습이 개인에게 의미하는 것은 공동체의 실천에 참여하면서 그를 유지하고 발전시키는 데 관련된 문제이다. 살아가면서 학습이 일어났다는 것을 의식하게 되는 때가 존재한다. 즉, 학습은 지속적이고 암묵적인 경험이 축적되는 과정에서 표출되는 결과로, 지속적이고 암묵적인 경험을 표현할 수 있는 체계적인 개념이나 논리이다.

실천공동체는 어떠한 형식으로 지표화하기 어렵다. 그럼에도 불구하고 실천공동체의 조성 수준을 따져 볼 수 있는 몇 가지 지표로 Wenger는 다음의 것들을 제시한다.

- ① 호혜적 관계의 유지
- ② 협동관계의 유무
- ③ 지식의 유통과 혁신의 전파 속도
- ④ 소통에서의 탈형식 정도
- ⑤ 의제 설정과 협의에서의 탈형식 정도
- ⑥ 소속감 정도
- ⑦ 구성원들 간 직무, 역량, 기여에 관한 상호 인지 정도
- ⑧ 정체성의 호혜 정도
- ⑨ 자신들만의 평가 방법
- ⑩ 자신들만의 도구나 표현방식
- ⑪ 자신들만의 이야기 내용이나 이야기 방식 또는 내부 농담
- ⑫ 생산과 소통에서 자신들만의 노하우 공유 정도
- ⑬ 멤버십을 나타내 주는 자신들만

의 스타일

- ⑭ 세상사에 대한 자신들만의 관점이나 말하는 방식

이들 지표가 나타내는 실천공동체의 조성 수준은 실천공동체의 세 가지 속성인 호혜적 관여, 공동 과업, 그리고 공동 자산이 얼마만큼 잘 갖추어져 있는지에 따라 결정된다.

#### 4) 실천공동체와 학습 설계

Wenger(1998)는 실천이나 정체성을 목표로 하는 학습을 설계할 때 고려해야 하는 4가지 차원으로 참여/객체화, 설계/발현, 국지성/전체성, 동일시/협상력을 제시한다(그림 3).

첫째, 참여와 객체화는 새로운 지식을 생산할 수 있는 설계의 상보적 측면을 가리킨다. 설계는 참여와 객체화를 어느 수준에서 조합할 것인가 하는 결정의 문제이다. 즉 참여의 형태와 관련해서 객체화 할 대상과 시기를 결정해야 할 것이며, 객체화의 형태와 관련해서 누구를 언제 참여시킬 것인지 하는 결정이 포함되어야 한다. 이들 선택을 통해, 설계안은 새로운 의미를 창출하는데 원천으로 작용할 수 있다.

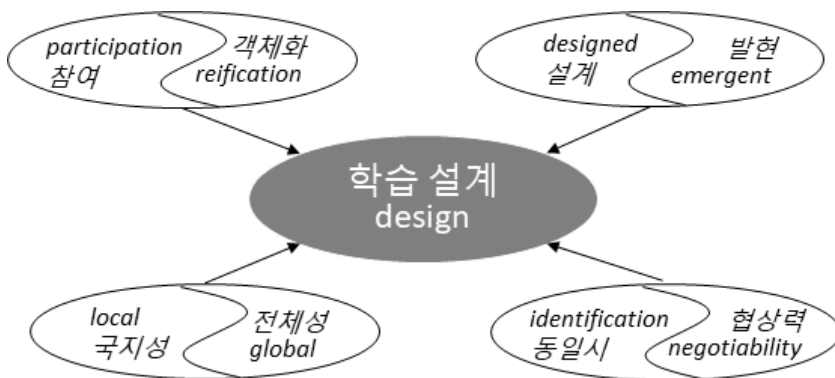
둘째, 설계와 발현의 차원을 고려해야 한다. 실천이 수행되고 정체성이 형성되는 데에는 다양한 방법이 있으며 설계는 그 가운데 한 요소에 지나지 않는다. 실천과 정체성은 즉흥적인 생성의 과정에서 생명력을 얻는다. 따라서 설계와 실천의 관계는 직접적이지 않고 항상 간접적일 수밖에 없다.

그러한 관계는 해당 실천을 수행해 나가는 공동체에 의해 거듭난다. 곧 실천은 설계의 산물이 아닌 설계에 대해 반응하는 대응 전략인 것이다. 설계에서 중요한 과제는 즉흥적인 것들을 차단하는데 있지 않고 그것들을 발전의 기회로 이용하는 데 있다.

셋째, 국지성과 전체성의 차원이 다루어 져야 한다. 어떠한 실천도 직접적인 관여의 한계로 인해 전체적인 차원을 포괄하지 못한다. 제 아무리 전 조직적 차원의 이슈에 관해 다룰 지라도 관여의 수준에 관한 한 그 실천은 국지적일 수밖에 없다. 이런 점에서 어떠한 설계도 전 조직적 차원을 다룰 수 없고, 다만 전 조직적 차원에 도달하려고 하는 국지성들 간의 관계를 다루는 것에 불과하다. 실천공동체는 어떤 면에서 보면 그 자체로 하나의 학습 설계도라 할 수 있다. 설계는 조직이 자신들의 입장이나 이해관계를 위

해 협상해 나가는 일종의 소통 기제의 역할을 한다는 점에서 객체화의 산물이라고 볼 수 있다.

넷째, 설계는 실천과 정체성을 형성해 나갈 수 있도록 동일시와 협상력이 작동할 수 있는 여지를 마련해 주어야 한다. 설계란 시간과 공간을 의도한 대로 관리할 수 있는 방법을 구안하는 일로 의미를 협상하고 결정하는데 밀반침이 될 힘이 수반된다. 설계안은 정체성을 어떻게 정하며 그러한 정체성을 누구와 공유할 것인지를 결정하는데 중요한 관건이 된다. 학습 설계는 사회적 에너지를 분출시키는 역할을 해야 하며 동시에 그러한 에너지가 분출되는 방향을 제시해 주어야 한다. 그것은 또한 실천을 유도할 수 있는 틀을 제시해 주어야 하지만, 그 틀은 어디까지나 실천 안에서 타협 가능한 것이어야 한다.



출처: Wenger, 1998

<그림 3> 실천이나 정체성을 목표로 하는 학습설계의 4가지 차원

## 2. 선행 연구 검토

사회적경제 조직의 인적자원 개발에 대한 연구는 양이 많지 않고, 그 가운데 실천공동체의 관점에서 접근된 연구는 최근에 시작되었다.

김형미(2016)는 일본의 코프 아이치 생협에서 조합원 활동이 주민복지 활동으로 확장되는 과정을 실천공동체의 관점에서 분석하고 설명하였다. 협동조합의 조합원들이 지자체, NPO, 주민조직과 협력하여 지역사회 복지 실현에 필요한 역량을 생산하며 상호부조적인 돌봄을 실현하는데, 그 과정에서 드러나는 실천공동체의 특징을 포착해 보여 준다.

김아영, 장지연, 장승권(2018)은 상황학습이론과 실천공동체이론을 토대로 한국의 소비자생활협동조합의 조합원 이사 역량개발 사례를 분석하였다. 생협 연합회 차원에서 이사 역량개발의 중요성을 인지하고 여러 가지 교육/연수 프로그램을 마련해 제공하고 있으나, 사례연구를 통해 드러난 것은 이사가 발굴되고 개발되는 핵심 기제는 개별 지역 생협 이사회가 실천공동체의 원리로 조직되고 운영되어 왔기 때문이라는 것이다.

이상 두 가지 연구는 협동조합에서 조합원의 역량이 개발되고 학습이 일어나는 과정을 실천공동체가 형성되고 구현되는 과정으로 파악한 것이다. 호혜적 관계와 의미의 형성, 참여자의 정체성 변화에 초점을 두는 이런 접근은 협동조합을 위시한 사회적경제 조

직이 지향하는 가치와 친연성을 가진다. 본 연구는 사회적경제 조직 구성원의 역량개발을 실천공동체라는 틀로 접근하는 면에서 앞의 두 연구와 동일하지만, 그 대상을 조합원이 아닌 종사자(직원)로 하였다는 점에서 새롭다.

일반적으로 기업의 인적자원개발과 관련한 연구는 조직의 역량 및 생산성 제고의 관점에서 직원의 역량 개발을 주요한 관심 대상으로 한다. 사회적경제 조직 또한 사회 안에서 기업의 정체성과 역할을 지니고 있으므로 직원의 역량 개발은 동일하게 중요한 과제이다. 본 연구에서는 사회적경제 조직에서 구성원의 역량이 향상되는 과정을 실천공동체가 형성되고 작동하는 과정으로 바라보면서, 조합원만이 아니라 직원도 동일한 틀로 접근할 수 있는지를 탐색하고자 한다. 조직 구성원들이 맺는 서로의 역량을 향상시키는 관계, 즉 실천공동체라는 틀로 협동조합에서 직원의 역량 개발을 이해할 수 있는지 확인해 본다. 아울러 실천공동체의 원리가 발현되는데 우호적인 조건으로 작용할 수 있는 사회적경제 조직의 특성을 탐색해 본다.

## III. 연구방법 및 대상

### 1. 연구 방법

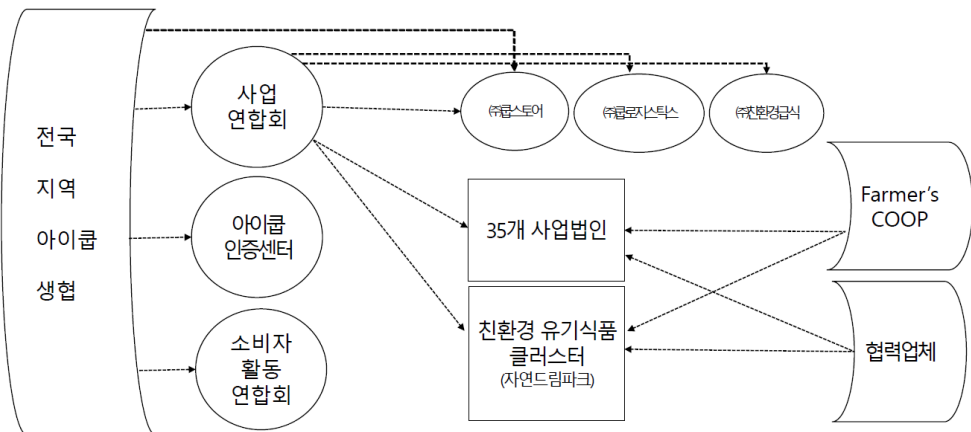
본 연구는 질적 연구 방법 가운데 사례연구 방법으로 진행한다. 사례 연구는 연구 가치가 있는 특정 사례를

탐구함으로써 현상의 의미를 드러내고, 발견과 이론화를 추구하며, 새로운 통찰을 제공하는 것을 목적으로 하는 접근이다(김영천, 2016). 사례연구는 정황과 사례가 분리되기 어려운 복잡한 현실세계를 심층적으로 탐구하고, 연구문제 설정과 사례 선정에 가치를 반영하며, 연구 참여자의 관점을 반영하는 접근 방법이다.

공동연구자 가운데 한 사람이 연구 대상이 되는 조직의 모법인 경영에 참여하고 있어, 해당 기관의 사업과 특성에 대한 이해를 바탕으로 이해관계자들의 평판과 경영 정보에 접근할 수 있었다. 또한 기관 운영의 총괄 책임자와 인사 담당 간부에 대한 심층 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 2018년 11월에 해당 기관 소재지에서 진행하였다.

## 2. 연구 대상

이 연구는 아이쿱 생협의 친환경 유기식품 유통인증시스템 운영기관인 아이쿱인증센터의 사례를 다룬다. 아이쿱인증센터는 친환경 유기식품의 생산과 유통 과정에 대한 검증 기준을 제시하고, 생산 농가를 위한 친환경 농업 컨설팅을 진행한다. 조합원에게 공급되는 물품에 대해 법적 기준과 내부 취급 기준에 적합한지 점검하고 사고를 예방하며 차단하는 것을 목표로 한다. 아이쿱인증센터는 2004년에 발생한 (주)더불어식품의 원부재료 혼입사건을 계기로 생산에서부터 최종 구매자에게 이르기까지 출하 생산자의 이력, 출하물량, 유통 경로 등의 모든 정보를 투명하게 관리하기 위해 지역 아이쿱생협과 여성 민우회 생협(현 행복중심생협), 성공회대학교가 2005년에 설립한 조직이다(그림 4).



(-----> : 출자 관계 표시, 2017년 12월 현재)

<그림 4> 아이쿱생협과 아이쿱인증센터의 관계

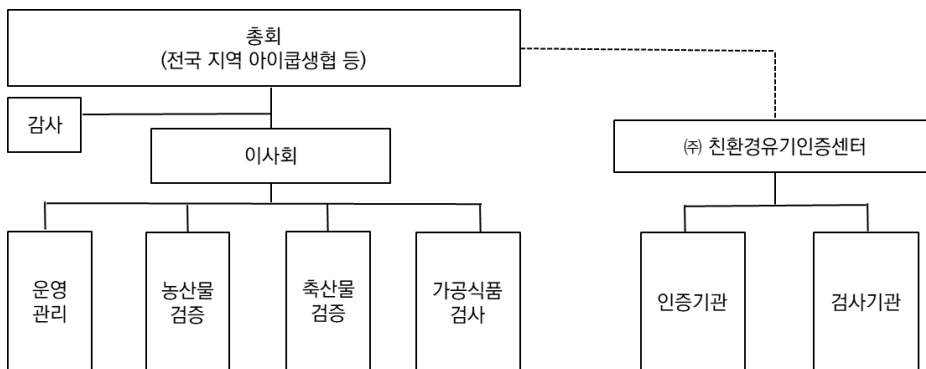


이후 2007년에 부설로 (주)한국친환경유기인증센터를 설립하여 2008년 정부로부터 친환경인증기관으로 지정 받았으며, 2010년 수입자 인증기관, 2011년 농산물 검정기관, 2012년 식품위생검사기관, 2016년 방사능 공인 검사기관으로 지정되었다. 아이쿱인증센터는 2010년 경기도 우수 인증기관 지정, 2014년 영국 환경식품농림부 지정 우수 기관, 2017년 농림부장관 상 수상 및 국제 숙련도 평가 대회 (PAFAS) 3개 부문 1위 수상 등 국내 외적으로 많은 성과를 보유하고 있다. 특히 2013년에는 인증기관 난립에 따른 폐해, 사후관리 부실 등 기존 친환경농산물 인증제도의 문제점을 극복하기 위해 독자적인 인증 제도인 ‘아이쿱 인증’을 시작하였다. 아이쿱인증은 농업의 본래 가치를 회복하고 신뢰를 확보하기 위해 안전성, 순환성, 지속가능성, 생물다양성(동물복지), 신뢰성 등 5가지 기준에 따라 등급을 나누고 A, AA, AAA마크를 부여한다.

2017년 12월 현재, 아이쿱인증센터

는 85개 지역 아이쿱생협과 성공회대학교가 출자 단체로 참여하고 있다. 매년 출자 단체 회원들이 모여 총회를 개최하고 있으며 임원은 14명으로 이사 12명과 감사 2명이다. 직원 수는 54명이며 아이쿱 생협에 공급되는 상품과 친환경농산물에 대한 인증 업무를 주로 하고 있다(그림 5). 2017년 한 해 동안 16,847건의 검사를 시행하였으며 아이쿱인증센터의 유효 인증농가는 712개로 국내 친환경 농수축산물 인증농사의 0.94%, 유기농산물 인증농사의 4.1%에 해당한다.

사례연구의 대상으로 이 기관을 선택한 이유는 조합원 인적자원개발을 다룬 선행 연구가 아이쿱 생협을 대상으로 했기 때문에, 동일한 조직에서 직원 대상의 연구로 범위를 확대하려는 차원이다. 아이쿱인증센터는 아이쿱 생협 관련 사업 법인 중 기관의 효과성과 직원들의 역량에 대한 이해관계자들의 평가가 매우 긍정적으로 형성된 조직 중 하나이다.



<그림 5> 아이쿱인증센터 조직 구조

## IV. 연구 결과

### 1. 아이쿱인증센터의 인적자원 개발 현황

아이쿱인증센터에서 공개한 직원 교육 현황에 의하면 2017년에 진행된 직원 교육은 총 53건으로 외부 전문

교육 31건, 내부 교육 과정이 22건이다. 주 내용은 신입직원 교육, 팀별 세미나 및 연구발표회, 전체 대상 교육, 전문성 강화 교육 등이다. 연구자들은 아이쿱인증센터에서 어떻게 직원들의 역량개발이 이루어지고 이를 위해 조직은 어떠한 노력을 기울이고 있는지 알기 위해 기관 운영의 총괄 책

<표 1> 아이쿱인증센터 직원 교육의 특징

구 분	내 용
교육 필요성 인식	업무 특성상 특정 분야(친환경 농축산물, 친환경 가공식품, 국제유기인증, 민원 응대, 가공식품 표시점검, 시험분석, 식품위해요소 분야 등)의 전문성을 필요로 하기 때문에 상시적으로 직원 교육을 진행함.
조직 특성에 따른 의무 교육 이수 필요	정부공인 검사기관 직원은 정기적으로 법적 의무교육을 반드시 받아야 하며, 정부 정책의 영향을 받으므로 정부에서 요구하는 교육을 수시로 받아야 함.
자체 학습 활성화	직원의 역량을 높이기 위해 각 팀별 세미나, 연구 발표회를 연 1~2회 진행함.
교육에 대한 동기 부여	근무년수, 직급과 상관없이 누구나 교육이 필요하다고 판단되면, 사무국장의 결재를 득하고 받을 수 있음.
도제식 신입 직원 교육 프로그램	신입직원은 입사 직후 반드시 아이쿱인증센터의 공통교육을 받아야 하며 기본적으로 각 팀에서 필요로 하는 역량을 검증받아야 함. 이를 위해 기본 3개월 ~ 6개월 정도 신입직원이 선임 직원을 따라다니면서 도제식 교육 신입직원이 종일 선임을 따라다니면서 현장에서의 지식, 기술을 학습하는 방법을 진행 후 내부 시험을 통과해야만 실무에 투입할 수 있음.
조직의 미션과 비전, 정책에 대한 공유	모법인 정책 변경 등 조직 전체의 큰 변화가 있어서 직원들이 알아야 하는 내용에 대해서는 기본적으로 각 팀장들이 팀 회의 시간에 팀원들에게 교육을 하며, 필요시 전직원이 1년에 한 번 모이는 전체행사 등의 행사와 연계하여 교육하고 있음.
외부 강사로 활동할 기회 제공	직원들은 교육을 많이 받기도 하지만, 내외부의 교육 요청이 많아 강의 활동도 활발한 편임.

임자와 인사 담당 간부가 참여하는 인터뷰를 진행했다. 인터뷰를 통해 확인한 아이쿱인증센터의 교육 특징을 정리하면 <표 1>과 같다.

### 1) 의미의 협상

심층 인터뷰에서 기관 운영의 총괄 책임자와 인사 담당 간부에게 직원 역량 개발의 주안점을 어디에 두고 있는지 묻자, 전반적으로 집체교육 보다는 개인별 전문역량 개발에 초점을 두고 있다는 답변이 돌아왔다. 이전부터 조금씩 시도했지만 작년부터 조직 안에 정착된 팀별 세미나와 연구발표회를 통해 개별적이면서도 서로가 공유할 수 있는 역량 개발의 틀을 관리해 가고 있었다.

“(팀별 세미나와 연구 발표회는) 집단 교육보다는 개인적 학습을 통해 자료를 만드는 게 훨씬 낫겠다고 생각해 추진했다. 집체 교육은 한계가 존재한다. 이론 교육을 하면 누구는 다 알고 누구는 모르고, 수준에 차이 존재한다. 자기가 직접 공부하면서 하는 것이 효과적이다. 발표하는 걸 보면 드러난다. 선배는 선배로서 잘 하려고 하고, 신입답지 않게 하려고 하는 것도 있다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

작은 조직으로서 상대적으로 자원이 넉넉하지 않지만, 직원 간의 유대와 유연한 조직 관리라는 장점을 활용해 직원들이 각자의 전문 역량을 장기적 관점에서 추구할 수 있도록 뒷받침하

고 있었다.

“대학원에 가고 싶다고 하면 소정의 지원을 해 준다. 그리고 본인 일정을 조정해 준다. 아예 휴직을 하는 경우도 있다. 빈 공간은 다른 직원들이 채운다. 처음에는 연차를 사용하고, 연차가 소진되면 이후 대체휴무를 사용한다.”(인사 담당 간부)

조직 차원에서 직원들의 대학원 진학을 장려하고 있다고 했다. 매년 말 다음 해에 대학원에 진학할 직원을 조사한 후 업무를 유기적이고 사전적으로 조정하여 학업 병행이 가능한 구조를 만들어 내고 있었다. 여기서 주목할 만한 것은, 직원들이 각자 서로의 역량을 개발할 수 있도록 지원하는 유대 관계 속에서 자연스럽게 상호 업무를 공유하는 체계가 구축되고 있다는 것이다. 이런 구조에서 개인의 향상된 역량은 다시 통합된 조직 역량으로 연결될 수 있다. 아이쿱인증센터의 조직 분위기와 관련해 인사 담당 간부는 이렇게 말한다.

“내가 내일 나가더라도 문제없는 조직을 만들겠다는 생각을 한다. 백업할 수 있는 사람을 만드는 노력이 진행된다. 아이쿱인증센터의 분위기가 그렇다. 여기 와서 가장 좋았던 게 자율성이다. 내가 나갔을 때에도 이것이 유지되었으면 좋겠다는 바람이 있다.”

아이쿱인증센터가 공인 인증기관으로서 몇 가지 전문적 소양을 필요로 할 것이라는 기대 이상으로, 그들은 자신들의 직무에 좀 더 포괄적 의미의 전문성을 부여하고 이를 바탕으로 직원과 소통하고 있었다.

“단순하게 점검자가 아니라 컨설턴트가 되어야 한다. 그래야 제대로 점검을 할 수 있다. 먼저 이렇게 전제를 이야기한다. 교육을 할 때, 인식을 하고, 국장이 팀 회의에 참석해서 그런 이야기를 자주 한다. 우리가 혼입 (사건) 때문에 만들어진 조직이다. 제대로 하려면 농업 전문가가 되어야 한다. (우리는) 농업 관련 대학 교수보다 더 많은 현장 경험을 하고 있다. 농가의 특징을 잘 정리만 해 놓아도 5-10년 지나면 한국 친환경 농업에 컨설턴트가 될 수 있다고 말한다. 비전을 갖고 몇몇 열심히 하는 친구들이 있다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

종합해 볼 때 아이쿱인증센터는 조직의 사업이 가지는 특수한 조건을 전문 역량을 개발할 수 있는 기회로 인식하고 이를 충분히 활용하도록 직원들에게 비전을 제시하고 있었다.

“친환경 농업에 대한 정의는 없다. (우리는) 친환경 농가를 많이 가 볼 수 있는 조건이 되니까 (그것이 유리하다). 학자/교수들은 농가를

접외해야 하는데 어려움을 겪는다. 우리는 (많은 친환경 농가들을 조사할 수 있는) 조건이 되는 것. 이런 조건에서 친환경 농업에 엘리트가 될 수 있다고 생각한다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

## 2) 학습의 공유된 역사

아이쿱인증센터에 출자한 아이쿱생협은 소비자들에게 친환경 먹거리를 공급하는 것을 사명으로 한다. 이곳에서 취급하는 1차 농산물에서 농약이 검출되거나 조직이 설정한 안전성 기준에 미달하는 물품이 유통되면 조직 내외부적으로 신뢰를 위협하는 사건으로 떠오른다. 아이쿱인증센터는 이런 사건을 다루고 수습하는 과정에서 핵심적인 고리로 기능한다. 이 기관에서 물품 사고에 대응하는 과정은 위기에 대응하는 과정이다.

“사고를 수습하는 과정은 주말을 반납하고 계속 조사하는 등 힘들다. 2014년 사고 이후 직원 4명이 그만두기도 했다. 사고에 대한 두려움은 생각보다 크다. 그러나, 극복하다 보면 의외로 다른 분위기가 형성된다. 오래 된 직원들은 끈끈하다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

사건에 대응하고 수습하는 과정에서 직원들은 자신들이 하는 일의 성질을 깨닫고 두려움을 느끼기도 하고, 극복하는 과정에서 관계의 질이 고양되기도 한다. 아이쿱인증센터의 직원들이

이처럼 사고를 겪으면서 고양된 관계를 경험하게 된 데에는, 이사회의 통제력이 조직 구성원들로 하여금 해당 사건들을 학습의 기회로 받아들일 수 있도록 작동했기 때문인 것으로 보인다.

“2016년 사회적으로 큰 이슈가 되는 사고가 있었다. 그 당시 이사회와 관련 조직의 최고경영진들이 무조건 비난하거나 책임을 떠넘기지 않고 우리 직원들에 대해 합리적인 판단을 해 줬다. 그 때 다시 한번 조직 문화가 다르다고 느꼈다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

이런 사고들은 조직의 학습사를 구성하는 주요한 사건들이다. 아이쿱인증센터의 경우 이사회의 통제력이 구성원들의 자기 조직화를 가능하게 하는 방식으로 작동한 것으로 보인다. 의 통제력이 조직 구성원들로 하여금 해당 사건들을 학습의 기회로 받아들일 수 있도록 작동했기 때문인 것으로 보인다.

### 3) 경계와 지평

아이쿱인증센터에 대한 이해관계자들의 긍정적인 평가는 인증기관으로서 거둔 각종 수상 실적에 더해 직원들에 대한 우호적인 평판에 의해 형성된 것이었다. 인터뷰를 통해 확인된 것은, 아이쿱인증센터가 조직 전체의 의제와 방침에 대한 민감성을 가진 조직이라는 것이었다.

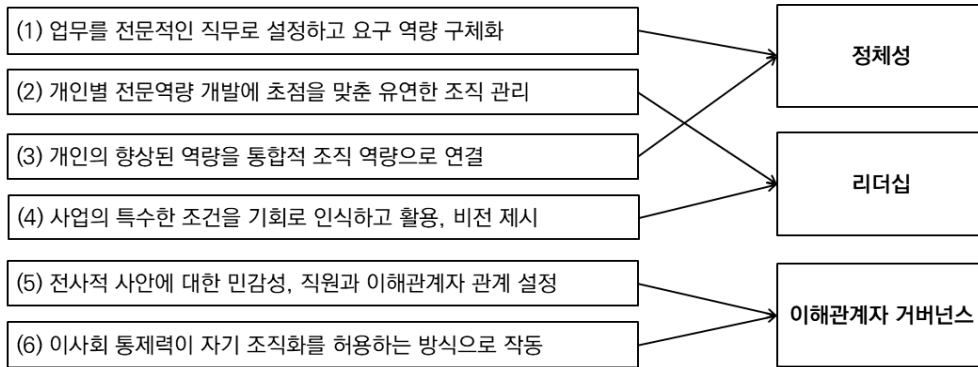
“(관련 조직 전체 차원에서 운영되는) 경영아카데미가 있다. (우리) 직원들이거기에 다 지원했다. 경영아카데미는 CEO가 2년차 이상 직원이 신청하면 15명을 선발해 교육하는 것인데, 아이쿱인증센터 직원들은 이 교육을 다 받았다. 경영과 방향성을 이해하는데 도움이 된다. 지원율이 가장 높다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

아이쿱인증센터는 직원들이 자신들의 직무를 수행하는데 필요한 전문성을 연마하는 것만이 아니라, 전사적 차원에서 조직 내 일원으로서 자신의 정체성을 인식하고 이해관계자들과 협력적인 관계를 형성하기 위한 적극적인 행동들을 취하고 있었다.

“(전사적으로) 직원들이 파트너로 가야 한다는 정책으로 바뀌면서, 직원들에 대해서도 이후 방향에 대한 교육을 하고 있다. 동의할 수 있는 사람이 필요하기 때문에. (동의 정도는) 직원에 따라 다르다. 비중을 따지면 신입보다는 2-3년 차의 동의가 더 필요하다.”(기관 운영의 총괄 책임자)

## 2. 발견 사항 요약

아이쿱인증센터의 직원 역량개발과 관련해 인터뷰와 자료를 통해 파악된 발견 사항들은 다음과 같다(그림 6).



<그림 36> 발견사항 요약

### 3. 연구 결과

#### 1) 정체성 - 실천공동체의 형성

실천공동체 관점에서 실천은 정체성과 서로 밀접한 관계에 있다. 실천이 창출되기 위해서는 관계자들이 서로 관여하고 상대방을 참여자로 인정해주는 공동체의 형성이 전제되어야 한다. 결과적으로 실천에는 공동체의 맥락 속에서 개인의 존재방식에 대한 협상이 필수적으로 수반될 수밖에 없다. 실천공동체의 형성은 정체성에 관한 협상의 과정이기도 하다. 따라서 정체성의 특성은 실천의 특성과 연결되어 이해될 수 있다. 실천공동체의 맥락에서 정체성이 형성되는 과정은 ‘생성(becoming)’의 학습이 일어나는 과정이다. 아이쿱인증센터의 직원들은 자신들의 업무를 친환경 유기농업의 컨설턴트로 설정하고 설득하는 의미의 협상 과정을 통해 협상된 경험으로서 자아를 갖추어 나간다. 이 과정에서 신규 입사자는 합법적 주변 참여를 통

한 도제식 훈련 과정을 통과해야 멤버십을 얻게 된다. 친환경 농가를 많이 볼 수 있는 조건은 실천의 배치를 통한 정체성 형성을 촉진한다.

아이쿱인증센터는 스스로를 혼입사고로 탄생한 조직이라고 설명한다. 또한 조직이 성장하는 과정에서 수차례 유사한 사건과 위기를 경험했다. 일련의 사건들은 학습의 공유된 역사를 형성하고, 사고를 함께 극복한 직원들이 경험한 관계의 고양은 학습의 궤적을 형성하며 정체성을 구성한다. 또한 아이쿱인증센터는 전사 차원의 의제와 방침에 민감성을 지니고 있으며, 조직 외부의 이해관계자와 적극적인 관계 형성을 위한 행동을 취한다. 그 과정에서 아이쿱인증센터 직원들은 이사회, 관련 조직인과 긍정적인 관계를 형성하고, 이들 공동체에 대한 소속감을 하나의 정체성으로 조화시켜 가게 된다(표 2).

&lt;표 2&gt; 실천과 정체성의 관계를 통한 아이쿱인증센터 사례 분석

실천	정체성	이 사례에서 관련된 내용
의미의 협상	협상된 경험으로서 자아	자신들의 업무를 친환경 유기농업의 컨설턴트로 설정, 내외부 이해관계자 설득
공동체	멤버십	합법적 주변 참여를 통한 신입 직원 교육, 도제식 훈련
학습의 공유된 역사	학습의 궤적	혼입 사고로 탄생한 조직. 수 차례 사건과 위기를 겪으며 성장
경계와 지평	복수 멤버십의 집합체	전사 차원의 의제와 방침에 민감. 이해관계자와 적극적 관계 형성
실천의 배치들	현장 경험	친환경 농가를 가장 많이 가 볼 수 있는 조건

## 2) 리더십

참여자들은 개인의 역량 향상을, 이해관계자들은 조직의 역량 향상을 경험할 수 있는 정도의 실천 공동체는 우연히 형성된 것인가? 아니면 경영진 혹은 핵심 인력들의 의식적 노력을 통해 창출된 것인가? Wenger(1998)는 실천과 정체성의 형성을 목표로 하는 학습 설계 시 참여와 객체화, 설계와 발현, 국지성과 전체성, 동일시와 협상력의 차원을 고려해야 한다고 설명한다. 그리고 이를 토대로 실천 공동체를 조성하기 위한 7가지 원칙을 다음과 같이 제시한다(Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

- ① 진화를 고려한 설계를 한다.
- ② 내부 관점과 외부 관점 간에 대화를 연다.
- ③ 다양한 레벨의 참여를 독려한다.

- ④ 공적/사적 공동체 공간을 모두 개발한다.
- ⑤ 가치에 초점을 둔다.
- ⑥ 친숙함과 흥미로움을 결합한다.
- ⑦ 공동체를 위한 리듬을 형성한다.

인터뷰를 통해 파악된 아이쿱인증센터의 경영 책임자들이 기울이는 노력 가운데에는 이 원칙에 부합하는 것들이 있다. 조직의 주요한 역량개발의 장으로 여기는 팀별 세미나와 연구발표회는 선배와 신입 등 다양한 레벨이 모두 참여하는 학습 공간이다. 또한 직원들이 전사 차원의 정책을 인지할 수 있게 하고, 교육 프로그램과 회의에 적극적으로 참여하게 함으로서 내부 관점과 외부 관점이 서로를 인식하고 대화할 수 있는 채널을 연다. 직원들에게 비전으로 제시되는 친환경 농업 컨설턴트라는 역량과 조직의 정체성 및 사명에 대한 인식은

모두 가치를 중심으로 이질성 없이 잘 정렬되어 있다. 경영 책임자들의 이런 의식적이고 일관된 노력은, 조직 안에서 학습이 일어나고 직원들의 성장이 일어나는 실천공동체를 형성하는데 긍정적으로 작용했을 것으로 보인다.

### 3) 이해관계자 거버넌스

협동조합 또는 사회적경제 조직은 실천공동체의 발현에 어떤 맥락으로 작동하는가?

아이쿱인증센터의 출자 조직은 안전한 먹거리의 생산과 소비라는 공동의 이해관계를 추구하는 소비자와 생산자로 구성된 조직이다. 친환경 농업에 대한 전문성 추구는 이해관계자들이 추구하는 가치와 일치한다. 실천공동체를 조성하기 위한 원칙 가운데 하나가 바로 가치에 초점을 둔다는 것인데, 아이쿱인증센터의 경우 직원 역량개발의 지향점, 조직의 미션, 이해관계자들의 이해관심이 ‘친환경 농업의 실현’이라는 가치를 중심으로 정렬되어 있고, 상호 원활한 관계를 구성한다. 일반 기업과는 다른 원리로 운영되고 그래야 한다고 생각하는 사회적경제 조직, 조합원들이 합의한 공동의 필요를 추구하면서 가치를 중심에 두는 협동조합이라는 상황이 실천공동체의 원리가 발현되는데 우호적으로 작용한 것이라 할 수 있다.

## V. 결론

이 연구는 사회적경제 조직 형성 과정

에서 실천공동체 원리가 발현되는 조건을 고찰하기 위한 목적으로 시작되었다. 실천공동체는 지식이 생산되고 재생산되는 기본 단위이자 사회적 참여를 통해 학습이 일어나는 생활 세계의 차원을 개념화한 것이다. 인간의 변화와 발달을 다양한 만남의 총체적 결과를 통해 이루어지는 것으로 바라보는 학습의 사회이론, 학습을 개인의 머리 속에서 일어나는 것이 아니라 공동의 참여 과정에서 일어나는 것으로 보는 상황학습은 사람과 관계를 중시하는 사회적경제의 원칙이나 가치와 잘 맞아 떨어질 수 있다.

미션과 가치를 중요시하는 사회적경제 조직에서는 참여자들이 조직 운영 전반에서 의미 생성을 추구할 수 있는 가능성이 높아지고, 이는 구성원들의 정체성의 형성을 원활하게 하여 생성의 학습을 촉진할 수 있다. 또한 이해관계자의 참여를 바탕으로 하는 협력적 거버넌스 환경에 훈련된 리더십 역량이 존재하는 경우, 기업 운영에 직원을 중요한 이해관계자로 여기는 관점과 결정이 뒷받침된다면 직원들의 참여와 역량 개발을 보장하는 형태로 조직을 이끌어 갈 수 있다. 나아가 명확한 가치를 중심으로 일치된 이해관계자를 구성할 수 있는 사회적경제 조직의 거버넌스 특성 또한 실천공동체 형성에 우호적인 조건이 될 수 있다(표 3).

그러나 사회적경제 조직의 복잡한 이해관계자 포괄 구조는 실천공동체 형성을 저해 요인으로 작용할 소지를 동시에 지닌다. 현재 우리 사회에서 사회적경제의 원리와 이념이 현실화되는 과정은, 다중 이해관계자 속에 메가프로젝트



적 속성을 가진 신생조직의 출현과 함께 진행된다. ‘메가 프로젝트’는 공공/민간 등 이해관계자의 구성이 복잡하고, 기존 질서를 변화시키려는 야망으로 설계된 프로젝트들을 가리킨다(Flyvbjerg, 2017). Flyvbjerg는 메가프로젝트가 수행되는 과정에서는 임시적인 조직 형태가 나타나고, 대개 경험이 부족한 리더십에 의해 주도되며, 다중적인 시기성을 갖는다고 설명한다. 또한 메가프로젝트의 기획자/관리자들은 자신들의 프로젝트가 고유하고 단일하다고 여기는 경향이 있어, 이는 다른 프로젝트로부터 학습을 방해하는 요인으로 작동한다.

Clegg, Sankaran, Biesenthal & Pollack(2017)은 프로젝트화 현상이

후기 관료제 형태의 조직화와 관련되어 있다고 하면서, 1990년대 이후 역동적이고 유동적이며 휘발성이 강한 조직화의 특성이 나타나고 있는 것과 연결한다. 이런 현상을 다루는데 있어 해석적 관점을 기반으로 대인적 측면과 프랙티스에 초점을 두는 접근이 발전하였다. 이 접근은 문제 상황의 사회적이고 대인적 측면 강조한다. 즉, 프로젝트를 관리하는데 있어 이해관계자를 포괄하는 접근을 강조하고, 프로젝트 실행의 맥락과 실천을 강조한다. 이런 점에서 Flyvbjerg(2017)는 메가프로젝트는 성찰적 실천가(Schon 1983)를 필요로 한다고 말한다.

<표 3> 실천공동체 형성에 조건으로 작용하는 사회적경제 조직의 특성

구분	우호적 조건	방해 조건
정체성	가치를 기반으로 조직운영 전반에서 의미생성을 추구할 수 있는 가능성	영역의 확장과 함께 메가프로젝트적 속성을 가진 신생조직으로 시작
리더십	협력적 거버넌스 환경에 훈련된 리더십의 존재	새로운 상황에 필요한 경험을 가진 리더 부족
이해관계자 거버넌스	명확한 가치를 중심으로 일치된 이해관계자 구성 가능성	추상적인 가치를 중심으로 상충하는 이해관계자를 포괄하려는 구성
기타	외부의 지나친 개입을 차단할 수 있는 요인 (전문성, 제3자 연결)	

우리 사회에서 사회적경제의 성장 경로는 근대화 시기에 오랜 시간 자생적으로 성장해 온 다른 나라의

사회적경제 조직과는 다른 것이다. 협치가 혁신이라는 인식으로 상충하는 이해관계자를 끌어안은 구성을

지향하지만, 새롭게 출현하는 복잡한 협력 거버넌스에 필요한 리더십은 아직 부족하다. 이런 상황에서 사회적경제 조직을 설립하고 운영하는 과정이 어떤 어려움 속에 이루어지는지를 직시하고 성찰적 실천가의 소양을 키워가는 것은 의미 있는 출발점이 될 수 있을 것이다.

<논문접수일 : 2019. 02. 10>

<1차수정본접수일 : 2019. 02. 20>

<게재확정일 : 2019. 02. 22>

## 참고문헌

- 김아영, 장지연, 장승권(2018), 소비자생활협동조합의 인적자원개발: 한국 소비자생활협동조합의 조합원개발 현황과 아이쿱생협의 조합원 이사개발 사례, 인적자원개발연구, 21(3), 203-228.
- 김영천(2016), 질적연구방법론 4. 사례연구, 아카데미프레스.
- 김형미(2016), 안심을 엮어내는 실천공동체: 코프 아이치의 주민복지활동, 한국협동조합연구, 34(2), 117-141.
- 아이쿱인증센터(2017), 제12차 아이쿱인증센터 정기총회 자료집.
- 아이쿱인증센터(2018), 제13차 아이쿱인증센터 정기총회 자료집.
- 진보교육연구소비고즈키교육학실천연구모임 (2015), 관계의 교육학 비고즈키, 살림터.
- Clegg, S. R., Sankaran S.,

- Biesenthal, C., & Pollack, J. (2017), Power and Sensemaking in Megaprojects, In B. Flyvbjerg (Eds.), The Oxford Handbook of Megaproject Management (pp. 238-257), Oxford: Oxford University Press.
- Flyvbjerg, B. (2017), Introduction: The Iron Law of Megaproject Management, In B. Flyvbjerg (Eds.), The Oxford Handbook of Megaproject Management (pp. 1-18), Oxford: Oxford University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991), Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. 전평국, 박성선 역 (2000), 상황학습. 교우사.
- Schon, D. A. (1983), The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. 배을규 역(2019), 전문가의 조건: 기술적 숙련가에서 성찰적 실천가로. PYMATE.
- Wenger, E. (1998), Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity. 손민호, 배을규 역 (2007), 실천공동체. 학지사.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder W. (2002), Cultivating Communities of Practice: From Idea to Execution. 황숙경 역 (2004), CoP 혁명. 물푸레.

## 협동조합 이사회에 관한 연구 제안

이상윤\*, 최황현\*\*, 윤찬민\*\*\*

### 국문요약

본 논문은 투자자 소유기업 이사회에 대한 기존연구를 바탕으로 조합원 소유기업인 협동조합의 이사회와 관련된 연구를 제안한다. 기업의 지배구조는 누가 기업을 지배하고, 어떻게 의사결정 과정을 통제할 것인가의 문제를 해결해주는 제도적 장치로 중요하다. 특히 그 중 이사회는 기업의 전략적 선택과 성과에 큰 영향을 미치기 때문에 세심한 연구가 필요하다. 이사회와 관련된 선행연구 검토결과 과거에는 대리인이론을 기반으로 그리고 현재는 상충부이론, 자원기반관점, 신호이론, 다양성이론, 인적자본이론, 사회적자본이론 등을 배경삼아 이사회 의 인구통계학적특성, 이사회 의 인적자본, 이사회 의 사회적자본이 조직성과와 관련이 있는 것으로 조사되었다. 이에 본 연구는 이런 선행연구를 적용하여 협동조합 이사회와 관련된 연구방향성을 다양한 관점으로 제시한다. 이를 기반으로 다양하고 유익한 협동조합 이사회 관련 연구들이 진행되어 협동조합 경영에 많은 시사점을 제공하길 희망한다.

주요어: 협동조합, 이사회, 지배구조, 인적자본, 사회적자본

\* 성공회대학교 사회적경제대학원 조교수, 제1저자 및 교신저자(leesy@skhu.ac.kr)

\*\* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 석사과정, 인천서구신협 전무(bmshh@hanmail.net)

\*\*\* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 석사과정(kaight6@me.com)

# A Research Proposal on Board in Cooperatives

Lee, Sang-Youn\*

Choi, Hwanghyun\*\*

Yoon, Chan-Min\*\*\*

## Abstract

This paper proposes several research ideas on cooperative boards based on the past research of those of investor-owned companies. Corporate governance is important as an institutional device that solves the issue of who controls the company and how it controls the decision-making process. Thus, the research about boards is very important because they influence heavily on the strategic choices and performance of companies. Based on the review of previous studies, we figure out that many papers use agency theory, upper echelon theory, resource based view, signaling theory, human/social capital theory, and diversity theory to explain the relationship between organizational performance and demographic characteristics, human capital, and social capital of boards. This study suggests future research direction of boards on cooperatives, which would be a corner stone for various studies and provides implications for cooperative management.

Key Words: cooperative, BOD, governance, human capital, social capital

---

\* Assistant Professor, Graduate School of Social and Solidarity Economy, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, The first author and Corresponding author(leesy@skhu.ac.kr)

\*\* Master Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Managing Director, Credit Union, Incheon, Korea(bmshh@hanmail.net)

\*\*\* Master Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea(kaight6@me.com)

## I. 서론

협동조합 기본법에 의하면 협동조합을 설립하려면 조합원 자격을 갖춘 5인 이상의 조합원이 필요하다. 이렇게 초기 구성원 대부분이 신생 협동조합 임원이 되며, 그 구성은 이사장 1명을 포함한 3명 이상의 이사와 1명 이상의 감사를 두어야 한다.

이렇게 초기 열성 조합원으로 시작된 협동조합은 성장함에 따라 성향이 이질적인 다양한 조합원으로 구성되고, 이에 따라 모두가 주인이라고는 하지만 결국은 대다수가 적극적으로 참여하지 않는 심리적 소유권의 희석 상태에 직면하게 된다. 이는 법인격으로 투자자 소유기업인 주식회사가 성장함으로서 당면하는 문제점과 동일하다고 볼 수 있다. 소유권의 개념이 희석되면서 결국 누가 회사를 지배할 것인가의 문제가 대두된 것이다. Birchall(2014)은 협동조합 또한 조직이 커질수록 지배구조상의 문제점이 생긴다고 주장하였으며 그 이유를 다섯 가지로 제시하였다.

첫째, 조합원들이 많아질수록 본인들의 1표가 덜 중요하게 여겨지게 된다. 즉 5명일 때 1표와 20만 명일 때 한 표는 경중상 분명히 다르다. 또한 주식처럼 자신의 출자금이 시장에서 거래될 수도 없기에 더 관심이 없고, 이는 소유하고 있다는 느낌을 못 가지게 할 수도 있는 것이다. 이런 이유로

조합원들이 그들 조직의 지배구조에 참여하는 것을 약화시킨다. 둘째, 조합이 커질수록 사업이 복잡하게 된다. 초기에 소수, 지역위주로 고안된 지배구조는 전국규모의 때로는 해외사업까지 관장하는 협동조합에는 적합하지 않다. 즉 조합원들은 복잡한 사업을 관장하는 것에 직접 연관되지 않고 이는 조합원들이 전국규모의 사업 또는 해외사업의 지배하는데 실패함을 가져온다.

셋째, 무임승차의 현상이 나타난다. 즉 조합이 커질수록 자신의 기여가 별 의미가 없다고 느끼며, 다른 조합원들이 대신 그 일을 하게 내버려둔다. 이는 주식회사에서도 마찬가지다. 소액주주들이 많은 회사에서는 의사결정에 참여하려는 집단행동이 오히려 적은 반면, 국민연기금 등 대규모 기관투자자들이 있는 주식회사의 경우 이런 대주주들은 더욱더 적극적으로 이사회에 참여하여 회사의 의사결정에 관여를 한다. 넷째, 조합이 커질수록, 이사회가 경영진을 통제하기에 어려워진다. 대리인이론(Jensen & Meckling, 1976)에 따르면 주주에게 경영을 위탁받은 경영자층이 자신들의 사익을 많이 추구하게 되고 위험을 회피함에 따라 불필요하게 현금 또는 기금을 많이 보유하게 되며 보상 또한 과도하게 요구하게 된다. 이는 좋은 지배구조로서 해결할 수 없고 정부규제 또는 직업적 윤리의식으로 해결될 수 있다.

한편 조합원 소유기업인 협동조합은 주식회사처럼 스톡옵션에 의해 경영진을 보상할 수 없기에 소유자와 이해관계를 일치시킬 수 없는 맹점 또한 존재한다. 다섯째, 협동조합이 커질수록 조합원의 필요에 집중할 수 없게 된다. 주식회사의 경우 주주이익 극대화라는 큰 목표를 향해 달려가지만, 협동조합의 경우 조합이 커질수록 존재의 의미를 찾는데 힘들어진다. 큰 협동조합의 이사회는 조합원들에게 집중하는 대신, 고객들 및 이해관계자들에게 가치를 제공하는 것을 목표로 정하게 되며, 이런 이유들은 집중의 분산을 야기하며 투자자 소유의 기업보다 더욱더 지배구조를 어렵게 만드는 요인이기도 하다.

그렇다면 주식회사 기반의 선행연구 결과 및 시사점을 협동조합의 지배구조와 이사회 연구에 적용할 수 있을 것인가? 김진국(2002)에 의하면 협동조합 지배구조의 원리는 주식회사와 비슷하며, 경쟁력을 강화하기 위해 협동조합은 사업의 성공을 지원할 수 있는 소유자지배 조직을 갖추어야 하며, 소유자의 이익을 위해 운영되는 보수체계를 갖추어야 한다고 주장하고 있다. 본 연구팀은 주식회사의 지배구조, 특히 이사회에 대한 연구가 협동조합 지배구조에 적용되는 해안을 줄 것으로 생각되어 본고를 작성하게 되었다.

기업지배 또는 기업통제라는 이슈는 희석화된 소유권과 경영권 사이에서의 긴장으로부터 시작되었다(Williamson,

1985). 즉 주주가 많아짐에 따라 누가 기업을 실질적으로 지배하는지가 불명확해졌기 때문이다. 주주가 기업을 지배한다는 1930년경의 관점은 기업의 성장 및 창업자의 죽음으로 인한 소유권의 희석 등으로 인해 큰 도전에 직면했으며, 기업 통제 이슈는 주주 이해 당사자 및 관계자-노동자, 공급자, 고객, 주주, 공공단체-들 사이에서 본격적으로 논의되기 시작했다. 그럼에도 불구하고 이사회가 주주들만의 대변 단체로 인식된 것은 초기 영국의 기업법이 영국전통의 주종관계(master-servant)에 기반하여 이사회의 밑그림을 그렸기 때문이다. 어쨌거나 주식회사에서는 이사회가 기업지배의 핵심을 담당하고 있다. 이와 관련하여 Davies(1997)는 노동자는 기업의 중요한 임무를 담당하고 주주보다 훨씬 더 많은 일을 함에도 불구하고 노동자가 이사회의 주요 역할로 참여하지 못하는 상황은 한탄스럽다고 했다. 하지만 때대로 상황에 따라 이사회에는 주주뿐만 아니라, 고객, 공급자, 노동자, 지역사회, 경영자 층이 정보공유 또는 의사결정을 위해서 참여해 왔다.

이사회를 연구하는 경영학자들은 이사회가 주주와 기업 사이에서 기업 지배구조를 수호하는 역할을 해야 하며, 기업과 경영자층 사이의 계약관계를 관리하는 역할 또한 해야 된다고 주장하고 있다. 그렇다면 어떤 이사회의 특성이 이런 역할을 잘 할 수 있을까?

Jensen & Meckling(1976)이 대리

인 이론을 제시한 이후 이사회 독립성과 기업성과에 대한 연구가 주류를 이루었으며, 1980년대 후반부터 이사회 구성원들의 개인적인 특성과 기업성과에 대한 논문이 발표된 이후 이사회 구성원의 인구통계학적 구성, 이사회 인적자본, 이사회 사회적 자본의 효과성에 대해서 다양한 이론들을 바탕으로 많은 연구가 진행되어왔다(Johnson, Schnatterly & Hill, 2012). 본 논문은 기업 이사회와 관련된 기존 연구결과들을 바탕으로 협동조합 이사회와 관련된 연구주제를 제시하는데 그 목적이 있다.

## II. 이사회연구의 주요이론들

경제조직의 이사회 관련 전략경영의 연구동향은 상층부이론, 자원기반관점, 신호이론, 인적자본이론, 사회적자본이론, 다양성이론 등을 바탕으로 다양한 연구가 이루어지고 있다.

상층부이론(upper echelon theory)에 따르면, 기업의 최고 상층부인 이사회 구성원의 특징이 기업 내/외부적 상황을 해석하는 것에 영향을 미치기 때문에 전략적 의사결정 과정과 궁극적으로 성과에 영향을 미친다고 보았다(Hambrick and Mason 1984; Carpenter, Geletkanycz, and Sanders 2004).

Barney(1991)가 주장한 자원기반관점(resource-based view)은 가치(valuable)있고, 희귀(rare)하고, 모방

이 불가능하고 (inimitable), 대체불가능한(non-substitutable) 자원은 기업경쟁우위의 원천으로 보고 있으며, 이사회 구성원들은 경쟁우위의 원천이 되는 핵심 자원이라는 관점이다. 즉, 이사회 다양한 인적 구성원들이 보유하고 있는 독특한 지식, 기술, 능력 등을 활용하면 다른 조직이 모방하기 어려운 대체 불가능하고 희소한 가치를 창출할 수 있다고 본다(McMahan, Bell & Virick, 1998; Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995).

Spence(1978)에 의해 주창된 신호이론(signaling theory)은 주로 신생기업과 투자자들 사이의 상호작용을 탐구한 연구들에서 사용되었으며, 정보의 비대칭 상황 속에서 어떻게 서로 간 신뢰할 수 있는 신호와 정보를 확인할 수 있는가에 대해서 설명하고 있으며, 신생기업의 이사회구성원의 명성은 투자자를 매혹시키는 주요한 신호요인이라고 주장하고 있다.

인적자본이론(human capital theory)에 따르면 개인의 능력, 기술, 지식, 역량과 같은 인적자본의 차이를 통해서 개인의 생산성과 임금의 차이를 설명한다(Becker, 1964). 즉 더 높은 능력, 기술, 지식, 역량을 가진 이사회 구성원이 더 높은 조직성과물들을 창출하기에 충분한 지식과 숙련도가 높은 이사들을 기업은 보유해야 한다는 관점이다.

한편, 인적자본은 단순히 개인의 지식과 경험에 한정되어 있는 반면, 사회적자본은 개인의 사회적 관계를 통

해 동원될 수 있는 실질적 혹은 잠재적 자원의 총합을 말한다(Lin, Cook, & Burt, 2001). 즉 이사회가 가진 사회적자본은 기업성과를 결정짓는 주요한 요인이라는 관점이다.

다양성 이론은 크게 두 가지로 사회범주화 관점(social categorization perspective)과 정보/의사결정 이론(informant/decision making theory)으로 나누어진다(Williams & O'Reilly, 1998). 전자의 경우 개인은 나이, 인종, 조직 구성원, 지위 또는 종교와 같은 가시적인 특성을 사용하여 자신과 타인을 분류하는 자기범주화(self-categorization)과정을 통해 자신을 정의한다(Kramer, 1991). 따라서 이 관점에서는 동질적이거나 비슷한 이사회구성원들이 기업성과에 더 유리하다는 것이다.

반면, 정보/의사결정 이론은 다양한 구성원들로 구성된 조직이 성과를 강화할 수 있다는 관점으로(Tziner & Eden, 1985), 다양하게 구성된 이사회가 다양한 외부정보를 포착하고 이는 조직의 보다 높은 성과를 창출하는데 유용하다는 것이다

종합하여 상충부이론, 자원기반관점, 신호이론, 다양성이론 등을 응용한 많은 연구들의 근본적인 토대가 되는 내용들은 이사회인 인구통계학적 특징, 이사회인 인적자본 및 사회적자본으로 요약할 수 있으며 주요 내용은 아래와 같다.

## 1. 이사회인 인구통계학적 특징

급속한 산업화와 국제화로 인해 기업 내 여성인력의 증대와 장애인 고용 확대, 외국인력의 유입까지 국내 기업조직 내 인력구성이 크게 변화하였다(최보인, 권석균, 2014). 따라서 기업에게 효과적인 다양성 관리를 통한 성과 관리가 중요해졌고 이사회를 구성함에 있어서 인구통계학적인 다양성은 중요해지고 있다.

다양성이 그 어느 때보다 중요해졌지만 그 의미가 다양한 의미를 내포하고 있어 한마디로 정의내리기가 쉽지 않다. 다양성의 정의에 대한 사전적 정의를 보면 '나이, 종교, 성, 인종, 윤리적 배경과 같은 개인적 특성의 차이'라고 명시되어 있다. Van Knippenberge & Schippers(2007)는 집단 구성원간에 객관적 또는 주관적 차이가 존재하는 정도라고 정의하였다. 즉, 다양성은 스스로가 다른 사람과 다르다고 인식하게 되는 어떤 특징에 대한 개인적인 차이로 정의될 수 있다. 많은 경우 이러한 다양성을 인구통계학적 특징으로 구별한다.

인구통계학적 특징은 나이, 교육, 성별, 인종, 민족을 의미하며, 이런 인구통계학적 특징은 이사들의 인식, 행동, 의사결정, 기업의 성과에 영향을 준다는 논리이다.

**나이** 평균 나이가 많은 이사회는 젊은 이사회보다 전략적 변화를 꺼린다는 연구결과가 있는 반면(Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1992), 50대이상 이사회구성원의 비율



은 기업의 전략적 변화에 정의 관계를 가지며(Golden & Zajac, 2001), 이사회회의 평균 나이와 기업부도와는 부의 관계를 가진다는 연구결과도 있다(Platt & Platt, 2012). 이는 이사들의 나이는 양날의 칼의 역할을 할 수 있음을 보여준다. 나이 많은 이사들의 경험이 회사경영에 중요한 자산일 수 있으나, 위험을 회피하는 경향 또한 부인 할 수 없기 때문이다. 한편, 또 다른 학자들은 이사회회의 평균 나이와 기업성공에 정의 관계가 있음을 주장하고 있다(Kim & Lim, 2010). 향후 과제로서 이사들의 나이와 경험과의 관계 및 다양한 연령대를 가진 이사회회의 위험 감수/채택 관계를 연구하는 것이 필요하다.

**교육** 교육수준과 명문대 출신여부는 이사들의 인식과 의사결정에 영향을 미친다고 생각되어져 왔다. 어떤 연구는 이사들의 교육수준과 기업가치 및 혁신과 상관관계가 있다고 한 반면(Kim & Lim, 2010), 그렇지 않다고 보고한 연구도 있다(Daily & Dalton, 1994; Rose, 2007). 한편, 석·박사학위를 가진 사외이사들은 기업의 연구개발비사용과 부의 관계가 있었으며, 명문대를 졸업한 이사들의 수가 많을수록 연구개발비 사용과 정의 관계가 있었다(Dalziel, Gentry & Bowerman, 2011). 또한 이사들의 교육배경은 특정한 정치집단과 연결되었다는 연구도 있다(Bond, Glouharova & Harrigan, 2010). 향후 과제로서, 이사들의 교육

배경은 사회적 지위, 소셜네트워크를 통한 자원 획득, 인지동일성 등과 연관되기에 교육과 관련된 변수들이 인지적 개념 및 사회적 개념 변수들과 어떤 관계가 있는지 연구가 필요하다.

**성별** 일반적으로 이사회회의 성별다양성은 의사결정 및 기업수준의 결과변수에 영향을 미친다는 가정하에 많은 연구가 진행되어 왔으나, Terjesen, Sealy & Singh(2009)의 메타분석에 의하면 성별 다양성의 효과에 대해 명확하게 결론 내릴 수 없다. 이런 문제를 다루기 위해서 연구자들은 기업수준의 변수보다는 좀 더 세밀한 결과변수를 분석하기 시작했다. 예를 들어 Adams & Ferreira(2009)는 여성이사들이 남성보다 더 많은 이사회 회의에 참여하고, 이사회회의 성별 다양성이 클수록 남성이사의 참여가 높다고 보고하고 있다. 한편 Nielsen & Huse(2010)의 연구에 의하면 성별이 다양한 이사회회의 경우 이사들 간 갈등이 적으며, 전략적 통제와 이사회를 발전시키는 활동들이 많았다. Post, Rahman & Rubow(2011)의 경우 이사회에서 여성의 비율보다는 절대적인 수(3명)가 기업의 사회적 책임활동과 정의 관계에 있다고 보고하고 있다. 향후 연구주제로서 이사회회의 성별다양성과 기업수준의 성과변수 외 다양한 변수(지역사회 봉사활동, 지역발전비 책정 등)간의 분석이 필요할 것이다.

**인종 및 민족** 이사회 내 인종과 민족 다양성은 기업수준의 의사결정(외국시장 진입 및 외국기업 합병 등) 및

기업의 사회적 책임 활동에 영향을 준다고 보고되었으나(Staples, 2008), 이런 이사회가 기업수준의 성과 변수에 영향을 준다고 결론 내릴 수는 없다(Carter, D'Souza, Simkins & Simpson, 2010). 향후 연구주제로서 한국사회가 다문화됨에 따라 이사회에 다양한 인종·민족의 이사포함이 조직성과 및 활동과 어떤 관계가 있는지 분석하는 것이 필요하다.

**가치다양성** 가치다양성은 이사회 구성원들이 그들의 실제 업무, 목표, 미션과 관련해서 서로 다르게 인식하는 것을 말한다. 가치다양성은 CEO의 활동과 관련된 갈등(Goodstein, Gautam & Boeker, 1994; Kosnik, 1990), 다양한 자원 획득과 관계가 있으나(Arfken & Helms, 2004; Burke, 1997), 한편으로는 너무 다양한 관점으로 인한 갈등의 심화 또는 다양하기에 그냥 다양함을 인정하여 갈등의 약화(Westphal & Bednar, 2005; Westphal & Milton, 2000; Westphal & Stern, 2006, 2007), 가치다양성으로 인한 동질성의 문제 등도 보고되고 있다(Bilimoria & Piderit, 1994b; Farrell & Hersch, 2005). 향후 연구과제로서 어떤 상황에서 이사회의 가치다양성이 결과 변수에 영향을 미치는지 파악하는 것이 필요하다.

요약하면, 이사회의 인구통계학적 특성과 이사회의 세부적인 의사결정 또는 활동과 어떤 관계가 있는지 연구하는 것이 필요하다. 기업 수준의 성과변수는 이사회와 너무 멀다는 것이

중론이다.

## 2. 이사회와 인적자본

인적자본은 훈련, 업무 경험, 교육, 기술과 지식의 결합을 통해서 얻을 수 있으며 이로 인해 강화된 생산성, 최고경영팀의 경영적 경험은 전략적 의사결정에 영향을 미치며 기업의 경쟁우위의 원천이 된다. 인적자본은 산업 관련 지식, CEO로서의 경험, 재무 및 벤처캐피탈리스트 경험, CEO해고 경험, 그 회사의 친숙도, 근속연수 등을 포괄하며(Shrader & Siegel, 2007; Becker, 1964) 주요한 몇 가지를 정리해 보았다.

**산업경험** 산업에 대한 친숙함은 정보에 대한 접근성 등으로 인해서 의사결정에 영향을 미칠 수 있다. 이사들의 산업에 대한 친숙함은 판매성장속도(Kor & Sundaramurthy, 2008), 합병후의 추가(Walters, Kroll & Wright, 2008), CEO 연임(Tian, Haleblan & Rajagopalan, 2011)등에 영향을 미친다고 보고되고 있다. 하지만 특정한 산업에 익숙한 이사들은 그들이 근무했던 회사와 전략적으로 비슷한 다른 회사로부터 새로운 CEO를 고용하는 경향이 있으며, 이는 법률소송을 일으키는 확률을 높게 만든다는 연구결과도 있다(Westphal & Fredrickson, 2001).

이사회 인적자본의 이질성과 직업적 이질성은 서로 다른 관점으로 인해 같

등을 유발시키며, 이는 기업의 전략적 변화를 어렵게 하고, CEO에게 더 많은 통제권을 준다는 연구결과가 있다(Alexander, Fennell & Halpern, 1993). 하지만 이런 이사회의 직업적 이질성은 다양한 자원을 접근하는 측면에서는 회사에 유리하며(Siciliano, 1996), CEO를 평가할 때 성과위주의 통제를 채택하는데 도움이 되기도 한다(Beekun, Stedham & Young, 1998). 한편 Golden & Zajac(2001)은 너무 심한 다양성은 행동의 제약을 가져오므로, 이사회의 다양성은 성과와 역U의 관계가 있다고 주장하고 있다.

이사들의 조직근속 연수 이사들은 이사회에 장기 근속함으로써, 그 조직에 대한 지식이 높아진다. 하지만 주주들은 장기근속 이사회멤버에게 만족하지 못한다(Hillman, Shropshire, Certo, Dalton & Dalton, 2011)는 연구결과도 있는 반면, 이사들의 평균근속연수는 기업의 그린메일에 대한 저항과 연관관계가 있다는 주장도 있다(Kosnik, 1990). 사외이사의 근속연수는 판매성장과 부의 관계가 있으며(Kor & Sundaramurthy, 2008), 이사회 구성원들의 근속연수 다양성은 회의시 기업가적 이슈의 토론을 활발히 하는 것으로도 보고되고 있다(Tuggle, Schnatterly & Johnson, 2010).

한편 이사회의 평균근속연수 및 근속연수 다양성은 기업의 구조조정과 아무런 연관관계가 없다고도 보고되고 있다(Johnson, Hoskisson & Hitt,

1993). 이런 상이한 결과는 이사회근속연수와 결과변수간의 역U의 관계가 있음을 암시한다. 예로서 이사들의 근속연수와 기업 명성 및 전략적 변화는 역 U의 관계가 있음이 보고되었다(Musteen, Datta & Kemmerer, 2010). 향후 연구과제로서 이사들의 근속연수에 따라 이사들이 어떻게 진화하는 지에 대한 이론적인 분석은 의미 있다고 할 수 있겠다.

### 3. 이사회의 사회적자본

기업의 성과에 영향을 미치는 요인들을 인적자본 즉, 단순히 구성원들의 지식과 경험을 강조하는 것만으로는 한계가 있다. 인적자본 뿐만 아니라 구성원들 간의 사회적 관계 또한 성과에 중요한 영향을 미칠 수가 있다(Hsu 2007; Adler & Kwon 2002; Witt, 2004; West, 2007). 즉, 이사들의 사회적 관계는 개개인의 이사 및 이사회 전체가 기능하는데 많은 영향을 미친다.

이사들의 사회적자본은 첫째, 이사들과 다른 회사들과의 관계, 둘째, 이사들의 개인적 관계, 마지막으로 이사들의 사회적 위치로 나뉘 생각해 볼 수 있다.

**다른 회사와의 연결성** 이사와 금융업체와의 연결성은 해당기업의 자본조달가능성을 증대시키고(Stuart & Yim, 2010), 중국기업과 연결된 이사회는 중국사업을 성공적으로 확대시켰다고 보고되었다(Connelly, Johnson,

Tihanyi & Ellstrand, 2011). 이사회  
의 다른 회사와의 연결성은 특정한 조직  
구조의 채택, 예를 들어 M-form  
조직 형태의 채택(Palmer, Jennings  
& Zhou, 1993) 및 다른 회사의 인수  
(Haunschild, 1993, 1994)등 의사결  
정에도 영향을 미친다. 한편 겸임이사  
들(interlocking directors, A기업의 경  
영자가 B기업의 이사이고, B기업의  
경영자가 A 기업의 이사인 상황)은  
주주에게 해가 된다고 보고되고 있다.  
예를 들면 이런 이사들은 서로 협동하  
여 본인들의 월급을 더 올린다는 등  
주주의 입장보다는 본인들의 이익에  
더 관심을 가진다는 연구결과도 있다  
(Ruigrok, Peck & Keller, 2006). 주  
주들 또한 이런 이사들을 가진 기업에  
부정적으로 반응한다고 보고되고 있다  
(Devos, Prevost & Puthenpurackal,  
2009; Hillman et al, 2011). 여러 회  
사의 이사직을 맡고 있는 이사들의 효  
과성에 대해서도 연구결과가 다양하  
다. 이런 이사들의 경우 너무 바빠서  
회사를 잘 모니터링 할 수 없고  
(Ferris, Jagannathan & Pritchard,  
2003; Jackling & Johl, 2009), 재무  
제표의 조작성도 높아진다는 연구결과  
(Beasley, 1996)도 있는 반면, 다양한  
정보를 가지고 있기 때문에 새로운  
CEO를 선출하기에는 유리하다는 의견  
(Khurana, 2001, 2004)도 있다. 한편  
아무런 영향을 미치지 못한다는 연구  
결과도 있다(Ferris, Jagannathan &  
Pritchard, 2003).

**회사와의 개인적 관계** 이사가 해당

기업과 기존 사업상관계(기업고객, 공  
급자, 컨설턴트, 변호사 등)로 맺어졌  
을 경우 또는 해당 기업의 CEO와 친구  
및 친지인 경우 전략적이슈와 관련하여  
보다 진일보한 소통을 할 수 있다는 장  
점이 있는 반면에(Westphal, 1999;  
Westphal & Bednar, 2005), 이런 이  
사들은 빚을 지고 있다는 인식이 있으  
므로 이사의 독립성측면에서는 불리한  
측면이 있다(Wade, O'Reilly III, &  
Chandratat, 1990; Zajac &  
Westphal, 1996).

**이사의 사회적 위치** 이사들의 명성,  
사회적 지위, 유명도 등은 조직 외부  
의 이해당사자에게 강한 신호 효과  
(Certo, 2003)를 줄 수 있고, 이런 이  
사들은 자신들의 명성을 지키고 강화  
하려고 노력한다(Johnson,  
Schnatterly, Bolton & Tuggle,  
2011). 예를 들어, 여러 회사의 감사  
위원회에 소속된 이사들은 자신들의  
명성에 해를 끼칠까 봐 회계감사회사  
의 수정제안을 받아들이길 꺼려 한다  
는 연구결과가 있다(Hunton & Rose,  
2008). 이는 회계에서의 투명성 보다  
이사 자신의 명성을 더 중요시 여긴다  
는 반증으로 볼 수 있다.

종합하여 기존의 이사회의 연구결과  
를 정리해 본 결과 여전히 어떤 이사  
회가 효과적인지 불분명하다. 이에 대  
해서는 분석수준의 문제와 측정변수의  
개선 등으로 보다 분명한 해답을 제시  
할 것으로 생각된다. 분석수준에 대한  
보완으로서 이사회구성원들을 다양한  
그룹으로 나누어 볼 수 있다. 예를 들

어 감사위원회, 보상위원회, 사내이사, 사외이사, 마케팅전문이사, 기술전문이사 등이다. 이런 소그룹의 정보를 살려서 이사회의 연구가 진행된다면, 이사들의 정보를 한꺼번에 평균내어 하는 방법보다 보다 효과적일 것이다. 또한 감사위원회의 존재 및 보상위원회의 존재가 기업전략 및 기업성과와는 어떤 관계가 있는지도 재미있는 연구주제이다. 더불어 측정변수와 관련하여 이사개인의 특성변수, 상황적인 변수가 이사회회의장에서의 행동과 어떠한 상호작용이 있는지에 대해서도 연구가 필요하다. 예를 들어 특정한 경험(경영자해고, 인수합병 경험 등)을 보유한 이사들의 영향은 그가 담당했던 그 사건의 성공실패 여부에 따라서 달라질 것이다.

### III. 협동조합 이사회 연구에의 시사점

기업의 지배구조는 누가 기업을 지배하고, 어떻게 의사결정 과정을 통제할 것인가의 문제를 해결해주는 제도적 장치이다. OECD의 기업지배구조원리(OECD, 2004)를 살펴보면 이사회의 주요기능은 회사의 지배구조시스템에 대한 자체점검 및 개선계획 수립, 최고 경영자 및 이사의 보수를 회사와 주주의 장기적 이익과 일치시키도록 노력하는 것, 회계보고서의 적정성 보장, 특수 관계인과의 거래에 대한 감시, 주요 경영진 및 이사 임명

관련 절차의 적정성 보장 등을 이사회의 책임으로 명문화되어 있기 때문에 기업을 연구하면서 이사회에 관한 연구는 매우 중요하다.

협동조합에서는 조합원 총회와 이사회, 조합원, 전문경영인(상임이사) 등이 주요 지배구조를 형성하고 있다. 모든 협동조합들은 각각의 가치와 설립 원칙을 추구하고자 하며, 동시에 경제적 성과 또한 고려해야하기 때문에 이윤 추구만을 목적으로 하는 기업의 이사회와 구별되며, 영리기업의 이사회는 대부분 주식회사의 형태를 중심으로 주류 경제 및 경영학의 이론으로 연구되어 왔다. 하지만 협동조합은 국가별로 매우 다양한 정치적 조건, 경제발전 수준, 문화적 특성, 역사적 배경 속에서 발전되어 왔기에 상대적으로 양적으로 풍부한 기업지배구조이론을 통해 접근하면서도 협동조합 이사회 연구에 적합한 연구방법 및 주제를 탐색하여야 할 것이다.

협동조합 이사회와 관련된 연구를 탐색함에 있어서 몇 가지 서로 다른 관점으로 접근해보고자 한다. 즉, 기술적 접근, 규범적 접근, 개별적 접근이다. 기술적 접근은 가치중립적인 것으로서, 다양한 목적과 각기 다른 맥락 하에서 활동하는 협동조합들의 이사회 현상에 주목함으로써 협동조합 이사회는 어떠하여야 한다는 범위를 제한하지 않는 접근이며, 협동조합은 설립원칙뿐만 아니라 기업체로서의 경영능력을 갖추어야 한다는 관점에서의 접근이다.

우선 한국의 협동조합 이사회 연구는 그간의 기업지배구조에 대한 선행연구들과 이사회연구에서 다루었던 주제들의 경험연구가 축적될 필요가 있기에 다양한 협동조합들의 이사회에 대한 경험연구가 하나의 제안이 될 수 있다. 즉, 앞장에서 살펴본 것처럼 기업지배구조에 관한 기존 이사회 연구를 참고하여 협동조합은 어떠한가를 실증 연구하는 방법이다.

#### <양적 연구 예>

- 협동조합 이사회의 인구통계학적 특성, 인적자본, 사회적자본과 협동조합 성과와의 관계
- 협동조합 이사회 구성(composition), 사외이사의 독립성(independence), 리더십 구조(CEO duality), 보상제도(director remuneration), 이사회 규모(size) 등의 변수와 협동조합 성과와의 관계
- 협동조합 이사회내의 다양성, 소유 구조, 이사회 권한 등의 변수들과 협동조합 전략변화와의 관계
- 경영성도가 낮은 상황에서 전문사외 이사의 도입이 전략 및 성과에 주는 영향
- 명성 있는 인사의 이사회에 영입이 협동조합의 성과에 미치는 영향
- 신생협동조합 이사회 구성원의 다양성이 성과에 미치는 영향

기존의 연구와 이론을 배경으로한 양적연구와 더불어 기업지배구조에서 이사회의 역할과 효과성에 관한 질적 연구들은 초기단계인 한국의 협동조합

이사회 연구에 많은 시사점을 제공할 것이다.

#### <질적 연구 예>

- 협동조합 이사들이 배태되어 있는 조직의 상황(context)이 강점의 원천이 될 때와 제약의 원천이 될 때를 밝혀보는 것
  - 협동조합 이사들의 역할은 이중적 정체성(Janus-faced identity)을 가지고 있는지 그리고, 어떤 상황에서 갈등이 극심화 되는지 분석하는 것
  - 협동조합 일반조합원과 활동가의 이사회 진출에 대한 연구
  - 신생 협동조합 이사회의 형성 과정: 새로운 이사 영입에 대한 연구
- 둘째, 규범적 접근은 가치지향적이며, 명시적인 것으로서, 협동조합의 기본가치와 설립원칙을 염두에 두고 지배구조와 이사회의 역할을 상정한 후 효과성을 연구하는 것이다. 협동조합에게 영리기업의 경영기법을 모방하도록 장려하는 것은 협동조합의 핵심적인 장점, 특히 조합원의 강력하고 적극적인 참여가 낳는 경쟁우위의 활용을 방해하며, 이러한 현상으로 인해 기회주의적인 조합원과 경영자들이 비호혜화(또는 탈조합화)를 지향하도록 부추길 가능성이 있다. 한편 협동조합에 적합한 경영기법의 부족으로 인해, 특히 협동조합의 규모가 커지고 조합원의 이해관계에서 이질성이 증가할 때 발생하는 문제점을 해결하는 데 한계점이 존재한다. 원칙적으로 이 문제는 혁신적인 지배구조 전략을 통해 관리되어야 한다. 조합의 규모가 커지면

서 협동조합의 정체성이 변화함에 따라 협동조합 이사회에 어떤 영향을 끼치는지의 연구, 혁신적인 지배구조 사례연구, 이 밖에 조합원이 조합 활동에 적극적으로 참여하도록 이사회가 어떤 정책을 가졌는지의 연구 등이 필요하다.

<협동조합 가치와 이사회 연구 예>

- 협동조합의 가져야 할 가치인 인간중심주의, 공동소유, 민주성을 어떤 특징을 가진 이사회가 잘 지켜낼 수 있을지에 대한 연구
- 기업가치 극대화를 통한 주주이익 극대화를 지켜내는 주식회사의 이사회 특징과 협동조합 이사회는 어떤 다른 점이 있어야 되는지에 대한 연구
- 다중심주의적 의사결정을 진흥시키는 구조는 어떤 이사회인지에 대한 연구
- 협동조합 이사회에 직원(조합원일 수도 있고 아닐 수도 있는), 공급자, 자원자, 생산자 등이 모두 참여하면 효과적인지에 대한 연구
- 조합의 규모가 커지면서 협동조합의 정체성이 변화함에 따라 협동조합 이사회에 어떤 영향을 끼치는지의 연구
- 몬드라곤과 핀란드 협동조합은행의 사례(Jones & Kalmi, 2012)와 같이 한국에서도 협동조합의 혁신적인 지배구조 구현 사례가 있는지에 대한 연구

마지막으로 개별 협동조합 저마다의 상황(설립원칙, 조직생명주기 등)과 목적에 맞는 이사회 연구가 필요할 것이다. 한국에서도 기존의 협동조합들과 최근 협동조합기본법 발효후의 신생 협동조합들이 저마다 다양한 맥락 속에서 존재하고 있다. 이런 상황에서 협동조합 이사회의 역할과 그 효과성을 이해하기 위해서는 각 협동조합에 대한 이해를 바탕으로 적합한 이론적 분석틀을 선택하여 적용하는 것이 필요하며, 특히 협동조합은 기업체로서의 성격과 민주적 결사체로서의 성격을 동시에 지니고 있는 하이브리드 조직이므로 이런 복합적 속성을 분석할 수 있도록 여러 이론을 통합적으로 활용하는 것이 필요하다(최은주 외, 2013). 한편 서론에서 살짝 언급했지만 기존 지배구조연구에서 주류를 이루었던 대리인 이론의 경우 ‘인간은 이기적이고 기회주의적이다’라는 가정에서 출발하기에, 협동과 상호이익을 추구하는 협동조합 이사회 연구에 적합한지는 의문이다.

종합하여 협동조합 이사회 연구는 다양한 접근법으로 양적연구와 더불어, 이러한 방법으로 확인할 수 없는 부분에 대한 질적 연구가 필수적으로 병행되어야 할 것이다. 경영학은 실용적인 학문으로서 수많은 현장의 협동조합들에게 다양한 협동조합의 이사회에 대해 설명할 수 있어야 할 것이다. 또한 체계적인 협동조합 이사회 연구를 통해 바람직한 실천방법을 제시함으로써 혁신적 실천가들에게 영감을

줄 수 있어야 할 것이다.

#### IV. 결론

문재인정부의 사회적경제활성화 방안은 사회적경제 부문에 대해 정부차원에서 수립한 최초의 대책으로 사회적경제를 새로운 일자리 창출뿐 아니라 사회문제 해결과 사회적 가치 확산의 장으로 인식하고, 적극적으로 활성화시켜 나아가기 위해 마련되었다. 협동조합은 이런 경제의 활성화에서 매우 중요한 역할을 담당할 사회적경제 기업이다. 본 논문은 협동조합에 관한 연구에 있어 기존에 투자자소유기업인 주식회사를 대상으로 연구되었던 결과물을 바탕으로 협동조합 이사회 연구를 제안한다. 이 이유는 주식회사와 협동조합의 지배구조는 형식적 측면에서 유사한 구조를 갖추고 있기 때문이다.

또한 이사회는 기업 내부에서 경영진에 대한 통제 역할과 함께 경영 활동에 대한 조언과 같은 서비스 제공자의 역할, 그리고 운영상 요구되는 다양한 자원에 대한 접근을 가능하게 하는 중추적인 역할(Johnson, Daily & Ellstrand, 1996)을 한다. 따라서 협동조합 이사회 또한 기업 운영과 성과에 중요한 영향을 미칠것으로 예측되기 때문에 이와 관련된 연구는 매우 중요하다.

상충부이론, 자원기반관점, 신호이론, 다양성이론, 인적자본이론, 사회적

자본이론 등 기존이론을 적용하여 협동조합 이사회와 관련된 다양한 양적 연구를 진행할 수 있을 것이며, 협동조합의 가치가 반영된 이사회를 설명할 수 있는 질적연구도 병행되어야 할 것이다. 본 논문에서는 기존의 선행연구를 바탕으로 협동조합 이사회 관련 연구를 기술적 접근, 규범적 접근, 개별적 접근으로 다양한 연구 방법에 대해서 제시하였다. 이와 같이 기존의 이사회 관한 선행연구에 협동조합 상황에 대한 추가적인 변수 및 전혀 새로운 이론 및 변수를 찾는 연구가 진행된다면 협동조합 경영에 많은 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

<논문접수일 : 2019. 02. 19>

<1차수정본접수일 : 2019. 02. 20>

<게재확정일 : 2019. 02. 21>

#### 참고문헌

- 김진국(2002), 핀란드의 협동조합 기업지배구조 논의 동향, 협동조합 경영연구, 27(1), 97-120.
- 최보인, 권석균(2014), 구성원 성격 다양성이 팀 성과와 만족에 미치는 영향과 변혁적 리더십의 조절 효과, 인적자원관리연구, 21(5), 47-71.
- 최은주, 최우석, 장승권(2013), 연구노트: 협동조합 이사회의 역할과 효과성에 관한 고찰-지배구조이론에 근거하여, 한국협동조합연



- 구, 31(3), 73-92.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009), Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Alexander, J. A., Fennell, M. L., & Halpern, M. T. (1993), Leadership instability in hospitals: The influence of board-CEO relations and organizational growth and decline, *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 74-99.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004), The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards, *Journal of Business ethics*, 50(2), 177-186.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989), Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?, *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beasley, M. S. (1996), An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud, *Accounting Review*, 71(4), 443-465.
- Becker, G. (1964), *Human Capital*, New York: GS Becker.
- Beekun, R. I., Stedham, Y., & Young, G. J. (1998), Board characteristics, managerial controls and corporate strategy: A study of US hospitals, *Journal of Management*, 24(1), 3-19.
- Bilimoria, D., & Piderit, S. K. (1994), Board committee membership: Effects of sex-based bias, *Academy of Management Journal*, 37(6), 1453-1477.
- Birchall, J. (2014), *The Governance of Large Co-operative Businesses*. Manchester: Co-operatives UK.
- Bond, M., Glouharova, S., & Harrigan, N. (2010), The political mobilization of corporate directors: socio-economic correlates of affiliation to European pressure

- groups, *The British Journal of Sociology*, 61(2), 306–335.
- Burke, R. J. (1997), Women on corporate boards of directors: A needed resource, In Burke R.J. (Eds), *Women in Corporate Management* (pp. 37–43), Dordrecht: Springer.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010), The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance, *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396–414.
- Certo, S. T. (2003), Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures, *Academy of Management Review*, 28(3), 432–446.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749–778.
- Connelly, B. L., Johnson, J. L., Tihanyi, L., & Ellstrand, A. E. (2011), More than adopters: Competing influences in the interlocking directorate, *Organization Science*, 22(3), 688–703.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1994), Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure, *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603–1617.
- Dalziel, T., Gentry, R. J., & Bowerman, M. (2011), An integrated agency-resource dependence view of the influence of directors' human and relational capital on firms' R&D spending, *Journal of Management Studies*, 48(6), 1217–1242.
- Davies, P. L. (1997), *Gower's Principles of Modern Company Law*, London: Sweet & Maxwell, 299–321.
- Devos, E., Prevost, A., & Puthenpurackal, J. (2009), Are interlocked directors effective monitors?, *Financial Management*, 38(4), 861–887.
- Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005), Additions to corporate boards: the effect of gender, *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 85–106.
- Ferris, S. P., Jagannathan, M., & Pritchard, A. C. (2003), Too busy to mind the business?

- Monitoring by directors with multiple board appointments, *The Journal of Finance*, 58(3), 1087-1111.
- Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001), When will boards influence strategy? Inclination $\times$  power= strategic change, *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087-1111.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994), The effects of board size and diversity on strategic change, *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.
- Haunschild, P. R. (1993), Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity, *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 564-592.
- Haunschild, P. R. (1994), How much is that company worth?: Interorganizational relationships, uncertainty, and acquisition premiums, *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 391-411.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., Certo, S. T., Dalton, D. R., & Dalton, C. M. (2011), What I like about you: A multilevel study of shareholder discontent with director monitoring, *Organization Science*, 22(3), 675-687.
- Hunton, J. E. and Rose, J. M.(2008), RETRACTED: Can directors' self-interests influence accounting choices?, *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 783-800.
- Hsu, D. H. (2007), Experienced entrepreneurial founders, organizational capital, and venture capital funding. *Research Policy*, 36(5), 722-741.
- Jackling, B., & Johl, S. (2009), Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies, *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 492-509.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996), Boards of directors: A review and research agenda, *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Johnson, R. A., Hoskisson, R. E. and Hitt, M. A.(1993), Board of director involvement in

- restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics, *Strategic Management Journal*, 14(S1), 33–50.
- Johnson, S., Schnatterly, K., Bolton, J. F. & Tuggle, C. (2011), Antecedents of new director social capital, *Journal of Management Studies*, 48(8), 1782–1803.
- Johnson, S. G., Schnatterly, K. & Hill, A. D. (2012), Board composition beyond independence social capital, human capital, and demographics, *Journal of Management*, 39(1), 232–262.
- Jones, D. C., & Kalmi, P. (2012), Economies of scale versus participation: a co-operative dilemma?, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 1(1), 37–64.
- Kramer, R. M. (1991), Intergroup Relations and Organizational Dilemmas— The role of categorization processes, *Research in Organizational Behavior*, 13, 191–228.
- Khurana, R. (2001), Finding the right CEO: Why boards often make poor choices, *MIT Sloan Management Review*, 43(1), 91.
- Khurana, R. (2004). *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*, Princeton University Press.
- Kim, H., & Lim, C. (2010), Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence, *Journal of Business Research*, 63(3), 284–291.
- Kor, Y. Y., & Sundaramurthy, C. (2008), Experience-based human capital and social capital of outside directors, *Journal of Management*, 35(4), 981–1006.
- Kosnik, R. D. (1990), Effects of board demography and directors' incentives on corporate greenmail decisions, *Academy of Management Journal*, 33(1), 129–150.
- Lin, N., Cook, K. S., & Burt, R. S. (Eds.). (2001), *Social capital: Theory and research*, Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. (1998), Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues, *Human Resource Management Review*, 8(3), 193–214.
- Musteen, M., Datta, D. K., & Kemmerer, B. (2010),

- Corporate reputation: Do board characteristics matter?, *British Journal of Management*, 21(2), 498–510.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010), The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface, *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148.
- OECD. (2004), *Principles of corporate Governance*, Paris: OECD.
- Palmer, D. A., Jennings, P. D., & Zhou, X. (1993), Late adoption of the multidivisional form by large US corporations: Institutional, political, and economic accounts, *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 100–131.
- Platt, H., & Platt, M. (2012), Corporate board attributes and bankruptcy, *Journal of Business Research*, 65(8), 1139–1143.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011), Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility, *Business & Society*, 50(1), 189–223.
- Rose, C. (2007), Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence, *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404–413.
- Ruigrok, W., Peck, S. I., & Keller, H. (2006), Board characteristics and involvement in strategic decision making: Evidence from Swiss companies, *Journal of Management Studies*, 43(5), 1201–1226.
- Shrader, R., & Siegel, D. S. (2007), Assessing the Relationship between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Ventures, *Entrepreneurship theory and Practice*, 31(6), 893–908.
- Siciliano, J. I. (1996), The relationship of board member diversity to organizational performance, *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1313–1320.
- Spence, M. (1978), Job Market Signaling. In Peter, D., & Michael, R. (Eds), *Uncertainty in Economics. First Edition* (pp. 281–306), Cambridge, MA: Academic Press.
- Staples, C. L. (2008), Cross Border Acquisitions and Board Globalization in the World's Largest Tncs, 1995–2005, *The Sociological Quarterly*, 49(1),

- 31-51.
- Stuart, T. E., & Yim, S. (2010), Board interlocks and the propensity to be targeted in private equity transactions, *Journal of Financial Economics*, 97(1), 174-189.
- Terjesen, S., Sealy, R. and Singh, V.(2009), "Women directors on corporate boards: A review and research agenda," *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337.
- Tian, J. J., Halebian, J. J., & Rajagopalan, N. (2011), The effects of board human and social capital on investor reactions to new CEO selection, *Strategic Management Journal*, 32(7), 731-747.
- Tuggle, C. S., Schnatterly, K., & Johnson, R. A. (2010), Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues, *Academy of Management Journal*, 53(3), 550-571.
- Tziner, A., & Eden, D. (1985), Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts?, *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 85.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007), Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 516-539.
- Wade, J., O'Reilly III, C. A., & Chandratat, I. (1990), Golden parachutes: CEOs and the exercise of social influence, *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 587-603.
- Walters, B. A., Kroll, M., & Wright, P. (2008), CEO ownership and effective boards: Impacts on firm outcomes, *Strategic Organization*, 6(3), 259-283.
- West III, G. P. (2007), Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 77-102.
- Westphal, J. D. (1999), Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties, *Academy of Management Journal*, 42(1), 7-24.
- Westphal, J. D., & Bednar, M. K. (2005), Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance, *Administrative Science Quarterly*, 50(2),

- 262-298.
- Westphal, J. D., & Fredrickson, J. W. (2001), Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy, *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113-1137.
- Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000), How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards, *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 366-398.
- Westphal, J. D., & Stern, I. (2006), The other pathway to the boardroom: Interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments, *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 169-204.
- Westphal, J. D., & Stern, I. (2007), Flattery will get you everywhere (especially if you are a male Caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at US companies, *Academy of Management Journal*, 50(2), 267-288.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992), Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Simon and Schuster.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998), Demography and Diversity in Organization, *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Witt, P. (2004), Entrepreneurs' networks and the success of start-ups, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391-412.
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995), Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272-287.
- Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (1996), Director reputation, ceo/board power, and the dynamics of board, *Academy of Management Proceedings*, 1996(1), 254-258.





## 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 교육 활동에 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 이상

인 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 연구성과·동향·전망을 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, 보고·자료·비평은 10매 내외, 서평은 2매 내외를 기준으로 한다.

제10조(투고일)<sup>1)</sup> 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, 큰제목 크기 18, 본문글자크기 10, 1페이지 분량 37행으로 20매 내외로 한다.

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

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

⑤ 원고 제2면부터 본문에 앞서 국문 및 영문초록을 기술한다.

논문의 초록은 연구주제, 연구방법, 연구결과, 연구의 공헌 및 연구방향 등에 관

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

하여 쉽게 이해하고 읽을 수 있도록 평이한 용어를 선택하여<sup>2)</sup> 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) "...(강나다 나우리, 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 사용한

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

다.

예) “노동부(2010)”

6. 두 개 이상의 서로 다른 저술을 인용할 때는 연도순으로 세미콜론을 사용하여 저술을 구분한다.

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)<sup>3)</sup> ① 모든 투고는 편집위원회 전자우편으로 제출한다.

② 논문을 제외한 원고의 게재 여부와 게재 순서는 편집위원회에서 결정한다.

③ 편집위원회는 원고의 체제나 내용상의 오류, 부적절한 표현 등에 대하여 투고자에게 수정 및 보완을 요구할 수 있다.

④ 인쇄 시 초교는 필자가, 재교 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

---

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

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 밝혀야 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 연구

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

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. 수정 후 게재 판정의 경우 심사자의 요구에 따른 충실한 수정여부의 점검과 최종 게재여부 확정은 편집위원장이 한다.

소의 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.<sup>7)</sup>

제20조(논문게재시기) ① 심사완료 후 게재 확정된 논문은 가장 빠른 시일 내에 발간되는 호에 게재됨을 원칙으로 하며 게재순서는 게재확정일, 심사완료일, 투고일 순으로 한다.

② 편집위원회는 ①항에도 불구하고 발행호의 통일성, 투고자의 중복 등을 감안하여 게재순서 등을 조정할 수 있다.

## 제5장 발행 및 기타 사항

제21조(발행 횟수와 시기) SBR의 발행은 연간 2회로 하며 발행일은 6월 말일과 12월 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 준용하여 필요한 수정을 거쳐 게재한다.

제24조(논문판권) SBR에 게재된 논문의 판권은 성공회대학교 협동조합경영연구소가 소유한다.

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

## 부칙

1. 본 규정은 2017년 7월 31일부터 적용한다.

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



# Social Business Review

제2권 제1호

---

발 행 일 | 2018년 12월 31일

인 쇄 일 | 2018년 12월 31일

발 행 인 | 이 상 윤

편 집 인 | 장 승 권

발 행 처 | 성공회대학교 협동조합경영연구소

08359 서울특별시 구로구 연동로 320

Tel. 02-2610-4805

인 쇄 | 다올프린팅

ISSN : 2586-4939

---

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

---