

목 차

◆ 논문

제3섹터의 구성과 협동조합의 역할	1
– 강도현	
네트워크형 클러스터와 혁신: 과산/구례 자연드림파크 사례	21
– 이은정	
코로나19 팬데믹 상황에서 소상공인의 사업적 체험에 대한 현상학적 연구	41
– 최우진	
이사회 관계망과 협동조합 성과: 수원미래아이쿱생협 사례연구	61
– 박성순	
협동조합 직원의 협동조합 정체성 경험과 일의 의미: 의료복지사회적협동조합 내러티브 탐구	79
– 김종필	

제3섹터의 구성과 협동조합의 역할

강도현*

국문요약

18세기 산업혁명 이후 자본주의 시스템은 폭발적인 경제 성장을 불러왔지만 극심한 빈부격차와 같은 심각한 문제들을 동시에 야기했다. 자본주의 문제를 해결하기 위해 협동조합을 비롯한 다양한 결사체가 등장했고 산업혁명 이후 지금까지 상당한 영향력을 미치고 있다. 19세기 말 주요 경제학자들이 협동조합 중심 사회적경제의 역할과 가능성을 탐구했고 1970년대 들어 다시 사회적경제의 중요성이 대두되기 시작했다. 1990년대에는 제3섹터라는 키워드가 본격적으로 등장하면서 건강한 경제시스템을 구성하기 위해서는 정부, 기업뿐 아니라 사회적경제와 비영리 부문이 함께 사회-경제시스템을 이뤄야 한다는 논의가 활발하게 일어났다. 제3섹터를 둘러싼 논의는 영미권과 유럽에서 다르게 진행되었다. 영미권에서는 비영리 단체 중심으로, 유럽에서는 협동조합을 비롯한 사회적경제 중심으로 제3섹터 논의가 이루어졌다. 제3섹터에 대한 영미권과 유럽의 관점이 상이한 이유 중 하나는 협동조합의 영리적 특성에 기인한 것으로 협동조합이 잉여를 멤버들에게 배분할 수 있다는 점을 어떻게 바라보느냐에 따라서 협동조합의 역할에 대한 해석 또한 달라진다. 본 연구는 제3섹터에 관한 영미식 관점과 유럽식 관점의 차이를 알아보고 협동조합을 비롯한 사회적경제가 제3섹터 논의에서 중심 역할을 해야 하는 이유를 살펴보고자 한다.

주요어: 협동조합, 사회적경제, 제3섹터

* <뉴스앤조이> 대표 & <하나누리동북아연구원> 연구위원 & 성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 석사과정, kdh4jc@gmail.com

Formation of the Third Sector and the Role of Co-operatives

Kang, Dohyun*

Abstract

Since the Industrial Revolution occurred, a capitalist system has brought enormous growth in the economy. As much as the economy grew, capitalism also has caused many problems. The social economy appeared in the middle of the 19th century to mitigate or to replace capitalistic structures. The size and the impact of the social economy are quite significant until these days. Starting in the 1990s, several guru and scholars in the socio-economic circle started to talk about the Third Sector in order to formulate a sound economic system. It is becoming clearer that governments and corporations alone are not enough to build a healthy society. The Third Sector concept, however, has evolved differently in the Anglo-Saxon and Francophone regions due to several reasons but mainly because of different views on Co-operatives. In this paper, I will discuss the differences between Anglo-Saxon and Francophone views on co-operatives and argue that we need to pay more attention to the positive effects of what co-operatives can bring to our society introducing prominent economists who highly thought of co-operatives.

Key words: Co-operatives, Social Economy, Third Sector

* CEO, *Newsnjoy* & Researcher, *Hananuri Academy of North East Asia Studies* & Master's student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, kdh4jc@gmail.com

I. 서론

1. 제3섹터의 중요성

제2차 세계대전 이후 온 세계는 자유주의와 사회주의로 나뉘어 반세기 가까이 이데올로기 경주를 펼쳤다. 미국을 중심으로 한 자유주의 세계는 시장을 통해, 소련을 중심으로 한 사회주의 세계는 국가를 통해 인간의 필요를 채우고자 했다. 이 두 시스템이 충성 없는 전쟁을 치르는 동안 다른 선택지는 잘 보이지 않았다. 18세기에 발명된 자유 시장경제 시스템이나 19세기에 발명된 사회주의 시스템이 인간의 사회 경제적 필요를 온전히 채울 수 있을 것이라 기대하는 것은 애초에 무리였다.

미국에도 국가 주도 서비스가 존재했고 소련에서도 민간이 주도하는 비즈니스가 존재했지만 예외적 상황이었다. 그러나 1960-70년대 들어 두 시스템은 서로의 장점을 받아들이기 시작했고 점차 혼합된(mixed) 형태를 띠기 시작했다. Etzioni(1973)는 이를 제3의 형태(a third type)가 출현한 것으로 보았다. 그러나 정부와 민간의 결합만으로는 이 새로운 형태를 모두 설명할 수 없었다. Etzioni는 6, 70년대 미국 상황을 살펴보면 정부나 민간에 속하지 않으면서 이 두 부문이 해결하기 어려운 분야를 다루는 제3섹터가 점차 커지고 있다는 사실을 발견한다. 그리고 제3섹터가 향후 수십 년간 가장 중요한 대안으로 떠오를 것이라고 예측했다(Etzioni, 1973).

이후 제3섹터라는 용어가 자주 등장한다. 특히 1995년 발간된 Jeremy Rifkin의 <노동의 종말>은 노동 집약적 대량생산 시스템이 붕괴되고 전통적인 노동 시장에 균열이 일어나면서 다양한 문제가 발생할 것으로 보았고 제3섹터의 성장을 대안으로 제시했다. Rifkin은 “제3부문의 부흥 및 변형 가능성과 이것을 활기찬 탈시장시대의 창조를 위한 견인차로 이용할 가능성을 신중하게 탐색하여야 한다”라고 주장했다(Rifkin, 1995). 제3섹터 개념이 한국에서 논의되기 시작한 것도 Rifkin의 <노동의 종말>이 번역되고 나서부터이다(김정원, 2009).

제3섹터를 규명하려는 노력에는 다양한 이유가 있다. 정부와 시장만으로는 현대 사회의 다양한 이해관계를 해결할 수 없기 때문이다. 특별히 사회적 약자 문제나 환경 문제, 빈부격차 문제 등 건강한 사회를 이루기 위해 필수적으로 해결해야 하는 문제들은 제3섹터가 해결해야 하는 영역으로 점차 확대되고 있다. 제1섹터인 공공부문(정부), 제2섹터인 시장(기업)과 제3섹터가 활발하게 상호작용함으로써 바람직한 사회를 이룰 수 있다는 인식이 커지고 있다. 제3섹터가 어떻게 구성되는지, 정부 및 시장과 어떻게 상호작용하는지 원리를 밝히는 일은 우리 사회의 발전을 위해 필요한 일이다.

조금 더 현실적인 이유도 있다. 제3섹터의 자원은 후원, 영리사업, 자원봉사 등 다양한 방식으로 동원되며 정부 지원이 가장 큰 자원 중 하나이다. 정부가 제3섹터를 지원하는 이유는 고용, 복지 등 사회 전체에 유익이 되는 공공 의제를 제3섹터가 수행하기 때문이다. 따라서 정부 지원의 내용과 목표를 세우기 위해서라도 제3섹터의 구성을 정의할 필요가 있다. 그런 의미에서 비영리

중심의 미국 모델 혹은 사회적경제 중심의 유럽 모델 중 무엇이 우리에게 더 유익한지를 규명하는 것은 중요하다. 협동조합이 제3섹터의 일부로서 어떠한 사회적 역할을 감당하는지, 우리는 협동조합을 비롯한 제3섹터로부터 어떤 기대를 할 수 있는지 이해해야 정부 지원의 내용과 목적, 목표를 정리할 수 있다.

2. 제3섹터를 바라보는 두 관점

제3섹터의 개념을 정의할 때 “유럽에서는 국가 및 시장과의 복합적 관계라는 관점에서 사고되는 반면, 미국에서는 시장과의 대칭적 관계라는 관점에서 사고”된다(노대명 등, 2010). 이러한 관점의 차이로 영미권에서는 대체로 비영리 단체 중심으로 제3섹터 개념을 구성하는 반면 유럽에서는 협동조합을 비롯한 전통적인 사회적경제 중심으로 제3섹터 개념을 구성한다. 특히 협동조합을 바라보는 시각의 차이는 제3섹터 구성에 있어 결정적인 역할을 한다. “시장과의 대칭적 관계”로 제3섹터를 바라볼 때는 협동조합이 갖는 영리적 특성으로 인해 협동조합을 시장의 일부로 규정하기 때문에 제3섹터 구성에서는 배제되거나 역할이 축소된다. 반면 제3섹터가 “국가 및 시장과 복합적 관계”를 가진다는 관점에서 보면 협동조합은 제3섹터에서 핵심적 위치를 차지하게 된다. 국가나 시장이 효과적으로 다루지 못하는 사회적 이슈나 의제를 국가 및 시장과 협력하면서, 때로는 대립·보완하면서 해결하는 주체로 인식되기 때문이다.

영미권에서 협동조합의 역할을 과소평가하는 이유는 협동조합이 일반 주식회사와 마찬가지로 이익을 구성원에게 배분하는 특성 때문이다. 유럽에서는 단순히 이익 배분 여부를 넘어 협동조합이 경제 시스템 안에서 어떤 영향력을 갖는지에 더 초점을 맞춘다. 영미식 관점은 이익을 배분할 수 있다는 기능성에 초점을 맞춘 반면 유럽은 이익이 배분되는 방식이 어떠한지에 더 초점을 맞추고 있다.

본 연구는 제3섹터를 바라보는 영미권과 유럽의 관점 차이를 간략하게 살펴보고 협동조합을 비롯한 사회적경제가 제3섹터 논의에서 왜 중요한지, 그리고 자본주의 시스템의 문제점들이 사회적경제와의 협력 및 보완으로 인해 어떻게 해결될 수 있는지 알아보고자 한다. 마지막으로 협동조합을 우호적으로 바라보았던 주류 경제학자들의 시각을 통해 협동조합이 현대 자본주의 안에서 어떠한 역할을 할 수 있는지 살펴봄으로써 제3섹터 구성에서 협동조합을 비롯한 사회적경제가 중심적 위치에 있어야 한다는 점을 피력하고자 한다.

II. 제3섹터를 바라보는 관점

1. 유럽의 제3섹터

유럽에서는 제3섹터와 사회적경제가 거의 같은 용어라 해도 과언이 아니다. 오히려 사회적경제

라는 용어를 더 많이 사용해왔다. 19세기 중반부터 협동조합, 상호조합, 신탁 등 다양한 대안 운동이 활발하게 일어났고 지금까지도 협동조합을 비롯한 사회적경제 조직이 전체 경제에 미치는 영향력이 상당하기 때문이다. 비영리 단체 등을 함께 묶어 제3섹터로 구분하기도 하지만 제3섹터와 사회적경제를 동일한 용어로 취급하는 경우가 많다. 그만큼 제3섹터 구성에서 사회적경제가 차지하는 영향력이 크다.

Moulaert와 Ailenei의 연구에 따르면 대대적인 경제 위기가 올 때마다 사회적경제에 대한 주목도 역시 올라갔다. 현대적 의미의 협동조합이 처음으로 등장한 1840년대에는 길드와 같은 장인 집단 중심의 체제에서 경쟁 시장으로 중심축이 옮겨가면서 발생하는 위기에 대응하기 위해 상호조합 형태의 조직이 발생했고, 19세기 말에는 농업 시장이 재편되어 기존 농부들이 위기를 겪게 되자 농업협동조합과 신용협동조합이 결성된다. 대공황 시기에는 식품을 중심으로 한 소비자 협동조합과 주택협동조합이 활발하게 결성된다(Moulaert & Ailenei, 2005). 자본주의의 위기가 올 때마다 사회적경제가 구원투수로 등판하는 형국이다.

20세기 초까지는 협동조합을 중심으로 사회적경제 연구가 비교적 활발한 편이었다. 경제 위기가 올 때마다 협동조합은 사회안전망을 두텁게 하는 역할을 충실히 해왔다. 그러나 세계 2차대전 이후 거의 모든 경제/경영 연구가 기업이나 정부 즉 공공부문과 기업 부문에 집중된다. 자본주의 문제를 해결하는 방식도 대공황 이후 대세가 되어버린 케인스학파의 논리가 주로 등용된다. 정부의 적극적인 개입으로 소득을 재분배하고 필요할 때마다 정부가 대규모 일자리를 제공하는 방식이 70년대까지 활용되었다(Monzon & Chaves, 2008).

사회적경제 연구가 가장 활발했다고 할 수 있는 프랑스에서는 세계 2차대전 이후 사회적경제 상당 부분이 국가의 복지시스템 파트너로 흡수되었고 자연스럽게 사회적경제에 대한 관심도 역시 떨어졌다(Moulaert & Ailenei, 2005). 사회적경제 의제가 다시 주목받게 된 시기는 1970년대 석유파동 이후로 케인지언 시스템이 붕괴되기 시작하면서부터이다. 복지 시스템에 대한 국가적 부담이 커지는 동시에 대량 생산으로 발생하는 디플레이션 압력으로 인해 경제가 어려워지면서 자본주의 시스템에 위기가 닥쳤고 사회적경제가 다시 등장하게 된다. 당시는 Paul Samuelson으로 대표되는 이른바 신고전학파가 John Maynard Keynes의 오랜 지배에서 벗어나 다시 경제학 헤게모니를 장악하기 시작한 때였고, 또한 시카고 보이즈라고 하는 통화주의자들의 등장 시기와 맞물려 있기도 하다. 사회적경제가 시장주의와 함께 부활한 것이 한편으로 아이러니하기도 하고 또 다른 한편으로는 숙명이기도 하다.

1970년대가 되자 프랑스에서 과거의 전통을 다시 복원하여 협동조합, 상호조합, 그리고 결사체의 공동체적 정체성을 다시 회복시키려는 시도가 일어난다. Defourny는 전통적인 세 그룹에 더해 현대적 의미의 사회적경제는 비영리(Non-profit) 단체, 자원봉사단체(Voluntary organization), 자선단체(Charity) 등을 포함하는 것이라고 설명한다(Defourny & Develtere, 2000).

2. 영미권의 제3섹터

미국에서는 사회적경제보다는 제3섹터라는 용어를 더 많이 사용한다. 우선 협동조합이 차지하는 비중을 보면 유럽에 비해 현저히 떨어진다. 오히려 비영리단체(Non-profit Organization)나 비정부기관(Non-Governmental Organization)의 활동이 압도적으로 많다. 2013년 기준으로 대략 141만 개의 비영리단체가 미국에서 활동하고 있으며 전체 노동 시장의 10%를 고용하고 GDP의 5.4%를 차지한다(McKeever, 2015). 당연히 협동조합이나 상호조합보다는 비영리 중심으로 연구가 진행된다.

대표적인 제3섹터 연구는 존스홉킨스 시민사회연구센터(The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies)에서 수행한 ‘비영리 섹터 비교 연구 프로젝트(Comparative Nonprofit Sector Project)’이다. 위 프로젝트의 일환으로 쓰인 Salamon과 Sokolowski의 연구에 따르면 영국에서도 1990년대까지 사회적경제라는 개념이 널리 쓰이지 않았고 현재도 프랑스를 비롯한 대륙 국가에 비해 잘 쓰이지 않고 있다. 영국은 미국과 같이 제3섹터 개념이 더 우세하다(Salamon & Sokolowski, 2016). 협동조합의 존재감이 여전히 강하지만 프랑스와는 다르게 지역사회 내 물물교환 시스템¹⁾ 등 자본이 개입되지 않는, 순수한 비영리적 특성의 연대 경제가 제3섹터 논의에 더 많이 등장한다(Moulaert & Ailenei, 2005). 로치데일 선구자들을 협동조합의 조상으로 여기는 사람들에게는 다소 의아한 일이 아닐 수 없다.

제3섹터와 사회적경제의 관계는 규명하기가 쉽지 않다. 뿌리가 다르기 때문이기도 하고 강조점이 다르기 때문이기도 하다. 그러나 Defourny가 말한 것처럼 둘은 유사점을 상당히 공유하고 있고 지향하는 바도 비슷하다. Defourny는 모든 사회적경제 구성요소가 제3섹터에 포함되는 것으로 보는 반면 Salamon처럼 사회적경제의 일부만 제3섹터에 포함될 수 있다고 보는 관점도 있다²⁾. Defourny가 프랑스권의 시각을 반영하는 것이라면 Salamon은 영미권의 시각을 반영한다고 볼 수 있다. 이 두 관점의 차이는 주로 협동조합과 상호조합의 특성에서 기인한다. 다음 장에서 영미권과 유럽의 관점 차이가 어디서 오는지 살펴보고자 한다.

3. 제3섹터를 바라보는 관점의 차이: 협동조합

협동조합을 경제의 주요 주체 중 하나로 성장시킨 곳은 영국이지만, 사회적경제 생태계 중심에 올려놓은 곳은 프랑스다. 경제 학계에서도 협동조합에 대한 논의를 본격적으로 시작된 곳 또한 프랑스이다. 협동조합의 역사를 조금이라도 들어본 이들이라면 영국이 아닌 프랑스 학자들을 사회적경제의 본류로 소개하는 것이 다소 의아할 수도 있다. 일반적으로 영국 로치데일을 근대 협동조합의 시초로 보기도 하거니와 John Stuart Mill이나 Robert Owen 같이 협동조합을 중요하게 생각했던 영국의 사상가들이 떠오르기 마련이다. 그러나 학문적으로는 프랑스가 사회적경제의 본

1) 대표적으로 시민들이 지역사회 내에서 물품과 서비스를 대가 없이 교환할 수 있도록 지원하는 Local Exchange Trading System(LETS)이 있다.

2) “There are little consensus about the appropriateness of bringing the entire ‘social economy’ collections of institutions into the common core concept of the third sector in Europe.”

류라 해도 과언이 아니다. 처음 ‘사회적경제’라는 용어를 사용한 곳도 프랑스이고 1970년대 이후 협동조합 중심으로 사회적경제 개념을 되살린 곳도 프랑스이기 때문이다.

비록 영국에서 협동조합 운동이 시작되었지만 사회적경제라는 개념은 영국보다 유럽 대륙에서 주로 사용한다. 그래서 협동조합을 중심으로 한 사회적경제 혹은 사회적경제와 비영리 전체를 포괄하는 제3섹터를 논할 때 프랑스권과 영미권³⁾으로 나누어 설명하기도 한다(Moulaert & Ailenei, 2005; Monzon & Chaves, 2008). Jeremy Rifkin은 제3섹터를 공공부분이 아니면서 이익 창출 중심이 아닌 모든 활동이라 명명하고 유럽과 미국의 차이를 구분한다. 미국은 주로 비영리단체를 말하지만 유럽⁴⁾은 협동조합과 상호조합이 포함된다고 설명한다(Moulaert & Ailenei, 2005).

이와 같은 구분을 잘 보여주는 연구가 Defourny와 Develtere의 “The social economy: the worldwide making of a third sector”이다. 저자들은 이 연구에서 사회적경제와 제3섹터를 거의 혼용하여 사용한다. 영미 관점과의 차이를 설명하기는 하지만 제3섹터의 경제 분야를 총칭하는 개념으로 사회적경제를 사용한다. 저자들은 사회적경제의 정의를 다음과 같이 내린다(Defourny & Develtere, 2000).

사회적경제는 기업, 특별히 협동조합, 결사체, 상호조합 등이 다음과 같은 윤리 원칙을 준수하여 수행하는 모든 경제적 활동을 포함한다.

- 이익 창출보다 멤버 혹은 커뮤니티 서비스 중심
- 자주적인 경영
- 민주적 의사결정 프로세스
- 자본의 크기에 비례하지 않은 사람 중심 이익 배분 원칙

이 정의에 협동조합이 포함되는 것은 당연하다. 오히려 협동조합에 대한 정의라 해도 무방할 정도이다. Defourny는 협동조합, 상호조합, 결사체를 묶어낸 전통적 의미의 사회적경제가 제3섹터의 경제적 관점을 잘 드러낸다고 본다⁵⁾.

영미권에서는 주로 비영리단체 중심으로 제3섹터를 구성하지만 모든 비영리단체가 포함되는 것은 아니다. 법률상으로는 비영리이지만 실제로는 국가 의제를 수행하는 기관인 경우도 있고 그 반대로 개인 혹은 소수의 이해관계만을 위해 존재하는 비영리 단체도 있기 때문이다. Salamon과 Sokolowski는 “Beyond non-profit: Reconceptualizing the third sector” 논문에서 세 가지 원칙을 제시한다(Salamon & Sokolowski, 2016).

3) Francophone을 프랑스권으로 Anglo-Saxon을 영미권으로 번역하였다.

4) 리프킨은 영국을 제외한 유럽 대륙이라고 말했지만 사실 유럽 내에서도 다양한 관점이 존재한다. 특별히 신용협동조합의 출발점이 된 독일의 경우에는 ‘사회적경제’라는 개념이 프랑스권과는 상당히 다르다.

5) “It puts the economic imperatives of the third sector back into their social and cultural contexts, and explains their historical importance.” (Defourny & Develtere, 2000)

- 민간 주도(Privateness): 집단의 태생과 활동 모두 정부의 통제와 영향으로부터 자유로워야 한다.
- 공공 이익(Public purpose): 커뮤니티의 이해를 증진해야 하며 이익 창출을 주목적으로 둘 수 없다. 특정 개인 혹은 관계자의 이해관계에 복무해서는 안 된다.
- 자율(Free choice): 강요나 강제에 의한 결사가 아닌 자율적 결사이어야 한다.

〈표1〉 Defourny & Develtere(2000)와 Salamon & Sokolowski(2016)의 제3섹터 원칙

Defourny & Develtere	Salamon & Sokolowski
<ul style="list-style-type: none"> - 커뮤니티 서비스 중심 - 자주적인 경영 - 민주적 의사결정 프로세스 - 사람 중심 이익 배분 원칙 	<ul style="list-style-type: none"> - 민간 주도(Privateness) - 공공 이익(Public purpose) - 자율(Free choice)

Defourny & Develtere(2000)의 정의를 프랑스권의 일반적인 인식이라 보고 Salamon & Sokolowski(2016)의 원칙을 영미권의 일반적 인식이라고 본다면 이 둘은 미묘한 차이를 지니고 있다. 프랑스권에서는 연대적 특성과 민주적 의사결정 구조를 강조하는 반면 영미권 원칙의 방점은 공공 이익에 있다(Salamon & Sokolowski, 2016). Defourny도 이러한 차이를 설명한다. 영미 전통의 비영리 섹터의 특성을 5가지로 정리하고 있다(Defourny & Develtere, 2000).

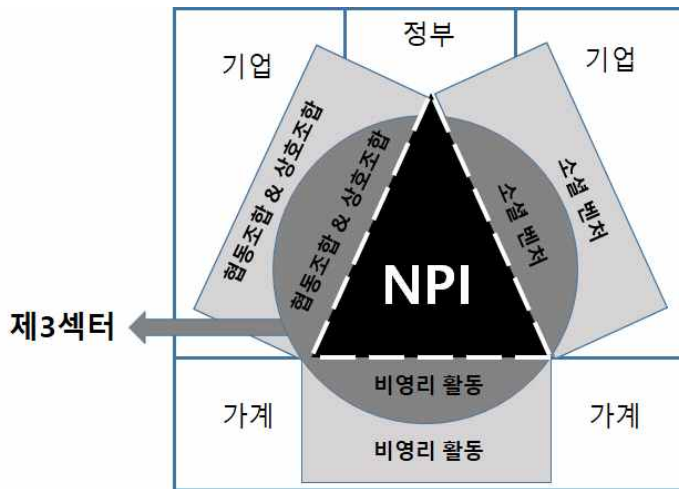
- ① 법적 지위를 확보해야 한다.
- ② 정부 기관이 아닌 민간단체이어야 한다.
- ③ 각자의 규정과 의사결정구조를 따라 움직인다.
- ④ 이윤을 구성원들에게 배분할 수 없다.
- ⑤ 자원봉사와 후원으로 운영된다.

바로 ④번 원칙 때문에 협동조합이나 상호조합에 대한 영미권과 프랑스권의 시각 차이가 대두된다. 협동조합은 잉여를 구성원에게 배분할 수 있기 때문이다. 앞서 소개한 존스홉킨스대학의 연구도 같은 이유로 협동조합을 제3섹터 연구에 포함하지 않았다(Levi & Davis, 2008).

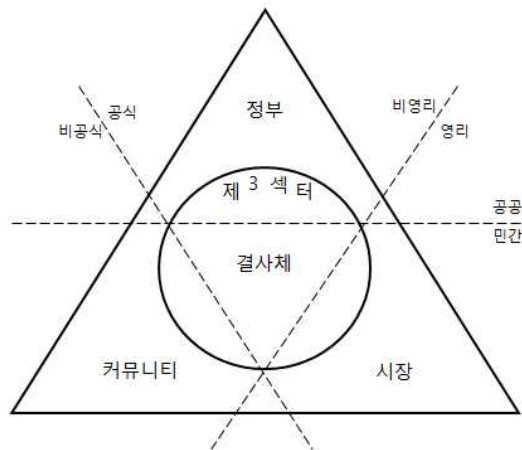
그렇다고 모든 협동조합이 배제되는 것은 아니다. Salamon은 사회적경제에 포함되는 모든 구성을 제3섹터의 요소로 다 받아들이는데 합의가 이뤄지지 않았다고 말한다(Salamon & Sokolowski, 2016). 그러니까 조건에 맞는 협동조합은 포함할 수 있다고 보는 것이다. 이에 대해서 Defourny도 어떤 협동조합, 특별히 선진국의 일부 협동조합은 일반 기업과 아무런 차이를 보이지 않고 비영리적 성격을 거의 잃어버렸기 때문에 사회적경제나 제3섹터에 포함하는 것이 부자연스러운 경우도 있다고 말한다. 그러나 너무 엄격한 잣대를 들이댔을 때 제3섹터의 다양성이 축소될

수도 있다는 우려를 동시에 드러낸다(Defourny & Develtere, 2000).

아래 두 그림은 Salamon & Sokolowski(2016)가 제시한 제3섹터 개념도와 Defourny & Pestoff(2008)가 제시한 제3섹터 개념도이다. Salamon & Sokolowski(2016)는 사회적경제 보다는 NPIs(Non Profit Institutions)를 강조한다. 전통적인 사회적경제를 기업(Corporations) 및 정부부문에 걸쳐있는 것으로 표현하면서 그중 일부만 제3섹터에 포함되는 것으로 그리고 있다. 이탈리아의 사회적 협동조합과 같이 비영리적 특성이 명확한 경우에만 제3섹터에 포함한다는 의도가 드러난다. 사회적경제가 제3섹터의 주인공이 아니다.



〈그림1〉 Salamon & Sokolowski(2016)의 제3섹터 구성도



〈그림2〉 Defourny & Pestoff(2008)의 구성도

반면 Defourny & Pestoff(2008)의 구성도⁶⁾는 사회적경제를 중심에 둔다. 국가 경제의 구성을 정부, 시장, 커뮤니티(가계)로 구분한 후 영리-비영리, 공공-민간, 공식-비공식의 기준으로 제3섹터를 구분한다. 그림의 가운데를 결사체(association)로 표현했는데 협동조합을 포함한 전통적인 사회적경제를 의미하는 것으로 해석해도 무방할 것이다. 제3섹터의 주인공이 사회적경제이다.

다음으로 이익 배분 가능성을 기준으로 협동조합의 영리적 특성을 판단하는 것이 합리적인지 살펴본다. 이익 배분 가능성뿐만 아니라 협동조합 자본의 다른 특성들을 알아보고 협동조합이 제3섹터의 주요 구성요소로 포함되었을 때 어떠한 사회적 유익을 가져다줄 수 있는지 검토한다.

4. 협동조합의 영리적 특성

지금까지 협동조합을 중심으로 제3섹터를 구성하는 유럽식 논의와 비영리단체를 중심으로 제3섹터를 구성하는 영미식 논의를 살펴보았다. 주로 협동조합의 영리적 특성을 어떻게 이해할 것인가에 대한 입장이 관점의 차이를 불러왔다. 협동조합은 잉여를 구성원에게 배분하기 때문에 비영리 원칙에 어긋난다는 영미식 논리는 이해관계 충돌 관점에서 보면 일면 타당하다. 그러한 논리는 협동조합 자본이 일반적인 영리 자본과 다를 바 없다는 가정 위에 세워져 있다. 그러나 협동조합의 자본은 영리 기업의 자본과 현저히 다른 특성을 갖는다. Levi & Davis(2008)는 협동조합의 영리적 특성을 논할 때 단순히 잉여를 배분할 수 있는냐는 단순한 질문이 아닌 자본의 본질적 특성을 고려해야 한다고 주장한다. 2008년 발표한 논문에서 Levy와 Davis는 협동조합의 비영리성 원칙을 다음과 같이 설명한다.

- 공동 유보(자본)의 불가분성
- 이해관계가 개입되지 않는 해산 절차
- 자본의 크기가 아닌 기여에 근거한 잉여 배분

잉여를 배분할 때 자본의 크기가 아닌 기여를 바탕으로 배분한다는 점이 핵심이다. 저자들은 협동조합이 주류 시장의 논리와는 현저히 다른 기준으로 잉여를 배분하기 때문에 비영리적 특성을 여전히 지니고 있는 것이라 주장한다. 나아가 자본 중심 분배가 아닌 기여 중심 분배 원칙은 자본주의 시장의 문제점을 해결하는 역할을 할 수 있는 실마리가 될 수도 있다.⁷⁾ 자본이 완전히 개인화되는 것을 방지하고 사회적 목적에 복무할 수 있도록 독려할 수 있기 때문이다(Levi & Davis, 2008).

‘잉여를 배분할 수 있는냐’보다 더 중요한 것은 ‘조합의 잉여 배분 원칙이 무엇인가’, ‘잉여 배

6) 원래 Pestoff(1998)에 처음 소개된 구성도이다. 유럽의 제3섹터를 설명할 때 자주 등장한다. 이 그림은 Defourny & Pestoff(2008)에서 발췌하였다.

7) 협동조합이 자본주의의 문제점을 해결하는 데 기여할 수 있다는 경제학자들의 주장은 다음 장에서 후술할 것이다.

분을 포함한 제반 경영 의사결정이 민주적 절차를 따르고 있는가라는 질문이다. 공동 유보의 불가분성과 이해관계가 개입되지 않는 해산 절차 또한 협동조합 자본이 일반 영리 자본과 본질적으로 구분되도록 만드는 특성이다. 주식회사와 달리 한 개인의 결정으로 협동조합의 자산을 처분하거나 자산과 관련된 주요 결정을 내릴 수 없기 때문에 협동조합의 자본은 사회적 자본의 성격을 갖게 된다.

협동조합 자본의 사회적 성격은 사회적 신뢰 구축에 긍정적 영향을 미친다. 사회적 신뢰는 주류 경제학적 시각으로 보아도 무시할 수 없는 요소이다. 신뢰가 떨어지는 사회에서는 계약 준수를 담보하기 위한 비용이 오르기 때문이다(Knack, 2002). 다음 장에서 후술할 대리인 비용 문제도 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 대리인 문제는 보통 경영자와 주주의 관계를 설명하는 개념이지만 기업은 사회 전체의 이해관계를 저버리거나 외부효과를 지속적으로 발생시키는 현상까지도 넓혀서 생각해본다면 사회적 신뢰는 대리인 비용을 줄일 수 있는 토대가 된다.

Sabatini, Modena, Tortia(2013)는 협동조합이 다른 형태의 조직에 비해 얼마나 사회적 신뢰를 구축하는지 연구하였다. 가장 주목할만한 결과는 절차적 공정성이 담보될 때 경영상 부담이 적절히 분배되고 구성원들이 공정한 보상에 대한 기대를 갖게 된다는 점이다. 저자들은 협동조합이 더 많아진다면 공정한 절차를 경험하는 이들이 많아지면서 사회 전체에 사회적 신뢰 자본이 높아지는 효과를 기대할 수 있을 것이라 결론 맺는다(Sabatini et al, 2013). 이는 협동조합의 민주적 의사결정이 갖는 최대 장점 중 하나다. 이익 배분 가능성만으로 협동조합의 영리적 특성을 판단하는 것은 협동조합 자본과 영리 자본의 본질적 차이를 간과한 것이다. 협동조합 자본은 영리 자본과는 근본적으로 다른 특성을 보일 뿐만 아니라 자본주의 문제를 해결할 수 있는 잠재력을 지니고 있다. 다음 장에서 협동조합의 가능성을 살펴볼 것이다.

III. 협동조합의 가치

협동조합을 중심으로 제3섹터를 구성했을 때 우리는 무엇을 기대할 수 있을까? 노대명 등(2010)이 지적한 “국가 및 시장과의 복합적 관계라는 관점”을 조금 더 자세히 살펴볼 필요가 있다. 협동조합이 제3섹터의 중심에 자리 잡는다면 제3섹터가 제1, 2섹터와 분절되지 않고 지속적으로 소통하면서 상호 보완적 관계를 맺도록 연결하는 역할을 할 수 있다.

노벨경제학상 수상자인 Stiglitz는 2008년 금융위기 이후 새로운 경제를 구상해야 한다는 주장을 펼치면서 “시장 근본주의를 벗어나 균형 잡힌 경제”를 구축해야 한다고 말했다(Stiglitz, 2009). 균형 잡힌 경제란 제3섹터의 영향력이 제1섹터인 정부, 제2섹터인 시장의 영향력과 견주어 뒤지지 않을 정도로 성장하는 것을 의미한다. 정부와 시장만으로는 건강한 사회를 구성하기 어렵기 때문이다. Stiglitz는 협동조합이 그 중심에 있다고 본다.

마지막으로 협동조합을 비롯한 사회적경제가 제3섹터의 주요 구성으로 자리 잡을 때 어떻게 시장과 소통하면서 자본주의 문제를 해결하는 실마리로 작용할 수 있는지, 경제학자들의 주장을

통해 살펴보고자 한다.

1. 시장의 실패와 협동조합: Stiglitz의 관점으로⁸⁾

산업혁명 이후 자본주의 경제는 Marx가 이미 예견한 대로 크고 작은 위기를 반복적으로 겪었다. 어떤 위기는 사회시스템의 구성을 바꾸기도 한다. 1920년대 후반부터 시작된 대공황이 그러한 예이다. 대공황 이후 정부가 거시 경제 단위에서 시장을 통제해야만 시장경제가 건강하게 유지될 것이라는 케인지언 관점이 상식으로 통용되었다. 그전에는 시장 스스로 문제를 해결할 수 있다는 자유방임적 관점이 대세를 이루었다.

케인지언 시스템은 1970년 석유 파동 이후 다시 도전받게 된다. 정부가 거시 단위 경제를 안정 시킨 후에는 시장 스스로 미시적 문제들을 해결할 수 있다는 신고전학파가 등장했고 미국의 레이건 대통령, 영국의 대처 수상이 이러한 관점을 적극적으로 받아들이면서 정부 역할은 축소되고 시장의 역할이 극대화되는 시스템으로 재구성된다.

1980년대 시작된 소위 신자유주의 경제는 2008년 종말을 맞는다. 뉴욕 월스트리트의 대형 투자 은행이 부도를 내면서 시작된 이른바 금융위기는 규제되지 않은 금융이 얼마나 큰 위기를 야기할 수 있는지 보여주는 역사적 사건이 되었다. 2008년 위기 이후 대안 경제에 대한 논의가 활발하게 진행되었고 노벨경제학상 수상자인 Stiglitz도 새로운 경제 시스템 구성에 적극적으로 목소리를 내었다. 주목할 점은 새로운 경제 구성에 협동조합의 역할을 강조하고 있다는 점이다. Stiglitz는 원래 인센티브 시스템과 정보 비대칭으로 인한 시장 실패를 연구하는 학자로 2001년 정보 비대칭 연구에 대한 공로를 인정받아 노벨경제학상을 수상했다(The Nobel Prize, 2001). 협동조합에 대한 그의 관심도 자신의 연구 분야와 연결되어 있다.

Stiglitz는 금융위기의 원인 중 하나로 대리인 문제를 지적한다. 경영자 보상 체계가 일반 투자자, 더 넓게는 사회의 요구와 괴리되면서 경영자로 하여금 더 많은 위험 부담을 지게 만든다는 것이다. 위험을 많이 부담할수록 경영자의 보상이 커지기 때문이다. 그 과정에서 규제를 피하는 기술이 늘어나고 정보 비대칭 문제, 즉 경영자는 알고 있지만 다른 이해관계자들은 잘 모르는 주요 정보가 발생하게 되었다. 결국 경영진 스스로도 감당할 수 없는 과도한 위험을 지게 되고 기업이 파산하는 정도가 아니라 경제 구조 자체를 흔드는 파국에 이르게 된다.

Stiglitz는 두 가지 측면에서 협동조합을 주목한다. 조합원의 이익뿐만 아니라 사회 전체 효용을 목적으로 하는 협동조합이었다면 인센티브 괴리로 인한 대리인 문제가 발생하지 않았을 것이라는 점, 그리고 민주적 거버넌스로 인해 정보 비대칭 문제가 어느 정도 해소될 수 있을 것이라는 기대를 피력한다.

8) 본 장은 Stiglitz가 제27회 CIRIEC International Congress에서 발표한 기조 발제문을 요약 및 재구성하면서 필자의 의견을 조금 더한 것이다. CIRIEC(International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy)는 협동조합과 사회적경제를 주로 다루는 국제 연구 기관으로 <Annals of Public and Cooperative Economics> 저널을 발간한다. Stiglitz의 발제문 또한 같은 저널 2009년 5월 호에 실렸다.

“역사적으로 협동조합이나 상호조합이 금융과 보험에 중요한 역할을 해왔었다. 지금 우리가 겪는 문제의 원인 중에는 그러한 조직들이 이익 극대화 기제로 전환되면서 발생한 것”이라는 문제 의식에서 Stiglitz의 생각을 엿볼 수 있다. 최근까지도 Stiglitz는 협동조합을 중심으로 한 사회적경제가 급격한 빈부격차와 대리인 문제를 해결할 수 있는 대안이 될 수 있다는 강의를 한 바 있다 (Stiglitz, 2018).

더 근본적으로는 “시장 근본주의가 소득 분배에 관심을 두지 않기” 때문에 공정한 사회를 만들지 못한다는 문제의식이 깔려있다. “급격한 빈부격차는 거시 경제에 문제를 일으키고 공정한 소득 분배가 지속 가능한 사회를 만들기 위해 꼭 필요하다”라는 문제의식은 최근 주류 경제학에서도 대두되고 있다.

협동조합에 대한 Stiglitz의 기대와 주장이 갑자기 튀어나온 것은 아니다. 대략 1세기 전에 그와 비슷한 주장을 한 경제학자가 있다. 다름 아닌 현대 경제학의 거두 Leon Walras이다. Walras는 부의 분배 문제를 경제학의 핵심 이슈로 보았고 분배 문제에 관심을 보이지 않는 경제학자들을 신랄하게 비판했다(Cirillo, 1984). 그리고 부의 분배에 있어서 협동조합의 역할을 중요하게 생각했다. 현대 경제학의 뿌리라고 할 수 있는 Walras가 경제 시스템 안에서 협동조합이 어떤 역할을 할 수 있을 것으로 보았는지 살펴보자.

2. Leon Walras: 신고전학파의 아버지가 주창했던 협동조합 운동

협동조합의 효용을 Walras에서 찾는 것을 협동조합 연구자들은 다소 의아하게 생각할 수도 있다. 협동조합에 대한 학문적 혹은 실천적 기록들에 Walras가 등장하기는 하지만 몇 개의 발언을 소개하는 수준에 그칠 뿐이다. 그럴 수밖에 없는 것이 Walras는 신고전주의 경제학의 시작점이라 해도 부족함이 없을 만큼 현대 주류 경제학에서 매우 중요한 인물이다. 협동조합이 주류 경제학의 문제점을 보완하거나, 나아가 대체할 수 있는 대안적 경제의 요소로 주로 등장하기 때문에 주류 경제학, 특별히 신고전학파의 거두로부터 협동조합의 역할을 찾는다는 것이 다소 어색할 수 있다. 그러나 소위 주류 경제학자들은 결코 쉽게 지나칠 수 없는 인물이다.

혁신 이론으로 현대 경제학에서 중요한 위치를 차지하는 Schumpeter는 Walras를 “모든 경제학자 중 가장 위대한 경제학자”라고 치켜세운 바 있다(Whyman, 2012). 신고전학파를 대표하는 현대 경제학의 큰 축인 일반균형이론(General equilibrium Theory)의 창시자이고 또 다른 축이라고 할 수 있는 한계효용이론 창시자 중 한 명이기 때문이다. 정작 Walras 본인은 정치경제학(Political Economy) 교수였으나 20세기 들어 정치와 경제가 학문적으로 분리되는데 결정적 역할을 한 인물로 평가되기도 한다. 또한 경제를 수리적으로 풀어내기 시작한 경제학자 중 한 명이다.

문제는 “신고전학파의 아버지라고 불리는 Walras가 스스로를 열성적인 사회개혁가이자 과학적 사회주의자”라고 불렀다는 사실을 대부분 간과한다는 점이다. 그는 “신고전학파적 사고가 경제에서 가치 지향을 제거하고 옳고 그름과는 전혀 상관없는 솔루션을 제공할 수 있다는 우려”를 제기했다. Walras의 첫 직장은 놀랍게도 노동자 협동조합이 운영하는 은행이었고 협동조합에 대

한 강의를 하는 등 열성적인 협동조합 운동가였다(Whyman, 2012).

Walras가 가장 중요하게 생각한 것은 ‘자유’이다. Henry George의 영향을 받아 독점의 폐단, 특별히 토지 독점의 폐해를 간파했다. 완전 경쟁 시장을 지향했던 Walras는 독점이 시장을 망치는 주범으로 보았다(Cirillo, 1984). 그런 의미에서 그는 철저히 자유주의자였다. 자유를 향한 그의 열망은 시장을 보는 관점에서 그치지 않았다. 노동자가 노예처럼 일해야 하는 당시 유럽 상황을 타파하고자 했다. Walras가 보기에 초기 자본주의는 자유와 거리가 멀었다. 바로 그 지점에서 협동조합이 등장한다.

노동자가 생산시설을 직접 소유해야 노동자 스스로 자본을 축적할 수 있다고 보았기 때문에 Walras에게 있어서 협동조합은 사회 개혁의 방법론이었다. 강한 협동 사회를 세우야 잉여가 독점 자본에게 흐르지 않고 노동자에게 갈 수 있을 것이라 보았다. Walras가 협동조합을 특별히 중요하게 생각한 것은 정의로운 부의 분배가 경제 시스템 밖에서 이루어지는 것이 아니라 생산 과정에서 이루어질 수 있다고 보았기 때문이다. 협동조합을 통한 부의 재분배를 이루기 위해서는 협동조합이 절대적으로 국가로부터 자유로워야 하고 모든 주도권이 민간에 있어야 한다고 주장했다. 국가의 역할은 협동조합 경제가 자리 잡을 수 있도록 법체계를 만들고 자유롭게 경쟁할 수 있도록 보장하는 것밖에 없다고 말했다(Cirillo, 1984).

이처럼 협동조합은 Walras에게 건강한 사회를 이루기 위해 꼭 필요한 기둥이었다. 그러나 안타깝게도 Walras를 현대 경제학의 아버지로 불리게 만들어준 일반균형이론이나 한계효용이론은 100년이 지난 지금까지 떠받들어지고 있는 반면 Walras가 동일한 비중으로 중요하게 생각했던 정의로운 분배에 대한 그의 견해는 그의 자녀들(주류 경제학)로부터 무시당하고 있다.

협동 경제가 신고전학과 혹은 주류 경제학과 배치된다고 보는 견해가 많다. 심지어 분배를 경제학의 문제로 보지 않는 견해마저 있다. 신고전학파의 아버지가 지금 살아있었다면 어떤 일침을 놓았을까? 협동조합이 경제 시스템 안에서 건강한 분배 메커니즘으로 역할 할 수 있다는 Walras의 인사이트는 지금도 유효하다.

3. Charles Gide: 신데렐라(협동조합)의 변호인

협동조합과 사회적경제의 역사를 논할 때 피해 갈 수 없는 인물이 있다. Leon Walras와 동시대에 활동했던 경제학자 Charles Gide가 그 주인공이다. 많은 연구가 Gide를 사회적경제 연구의 시작점으로 보기도 한다. 사회적경제라는 개념을 처음으로 사용한 사람은 19세기 초 활동했던 프랑스 경제학자 Charles Dunoyer로 알려져 있다. 그리고 국제적으로 사회적경제 개념이 통용되는데 결정적 역할을 한 사람은 1867년 세계 박람회에서 사회적경제를 소개한 Frederic Le Play라고 할 수 있다. Le Play는 사회적경제를 “노동자 계급의 상황과 기타 계급과의 관계”로 정의했다. 현대적 의미와 다소 괴리가 있다. 사회적경제를 현대적 의미로 정의하고 아카데미 서클에서 사회적경제 개념이 주목받게 한 장본인은 Gide와 Walras였다(Moulaert & Ailenei, 2005).

Gide는 Walras의 견해를 적극적으로 수용했던 경제사 연구자였다. 기독교 사회주의자이기도

했던 Gide는 경제 연구를 세 단계로 구분한 Walras의 관점을 받아들였다. Walras는 경제 연구를 ① 순수 정치 경제(pure political science) ② 응용경제(applied economics) ③ 사회적 정의(social justice)로 구분⁹⁾하고 협동조합 등을 통한 부의 분배 문제를 사회적 정의 분야로 생각했다. Gide는 Walras가 세 번째로 생각했던 사회적 정의 분야를 사회적경제 개념으로 설명한다(Moulaert & Ailenei, 2005).

Gide는 사회적경제를 “인간과 자원의 관계에 대한 자연법칙”이라고 정의하면서 “정치 경제는 사회적 효용(social utility)을 연구하는 학문”인 반면 “사회적경제는 사회적 정의(social justice)에 관련된 학문”이라고 정의한다. 또한 사회적경제를 “인간이 처한 상태를 개선하려는 모든 노력을 연구하는 학문”이라고도 정의했다(Moulaert & Ailenei, 2005).

Gide는 협동조합과 상호조합, 그리고 결사체를 사회적경제 핵심 구성요소로 보았다. 이 세 조합을 사회적경제로 처음 정의한 이가 Gide이다. 프랑스에서는 1970년대 이후 협동조합, 상호조합, 결사체 운동이 다시 활발해지기 시작하면서 Gide의 정의를 재확인하는 작업을 통해 ‘사회적경제’라는 정체성을 확립하게 된다(Defourny & Develtere, 2000). 그만큼 사회적경제를 이해하려고 할 때 Gide의 영향력은 절대적이라고 할 수 있다.

Gide가 활동할 때에도 지금과 같이 주류 경제학은 협동조합을 무시했던 것 같다. Gide가 보기에는 협동조합이 실물 경제에 미치는 영향이 상당했음에도 불구하고 주류 경제학은 협동조합을 “경제 이론에 전혀 새로운 아이디어를 주지 못할뿐더러 환상에 불과한 것으로 취급한다”라는 불만을 터뜨렸다. 협동조합의 중요성을 논증하기 위해 쓴 논문에서 주류 경제학이 마치 “신데렐라의 새엄마와 언니들처럼 협동조합은 그저 청소나 하라”¹⁰⁾라는 요구를 한다고 일갈했다(Gide, 1898).

Gide의 문제의식은 단순히 협동조합이 주류 경제학자들로부터 무시당하고 있다는 푸념이 아니었다. Gide는 협동조합 운동이 당시 주류 자유주의 경제학만큼이나 국가의 과도한 시장 개입을 막아내고 개인의 자유를 수호하는 자유 시장경제 주체 역할을 하고 있다는 주장을 펼친다. Gide의 주장을 보면 현대 경제학의 문제와도 무관하지 않다.

19세기 말에도 주류 자유주의 경제학자들은 미시 경제 시장의 완결성을 믿었던 것 같다. 그러나 그때에도 지금과 마찬가지로 적절한 규제 없이 개인의 이기적 동기에만 시장을 맡겨 놓았을 때 벌어질 문제는 크게 다르지 않았다. 자유 시장주의 경제학자들은 최고의 상품을 생산하는 자가 경쟁을 통해 생존할 것이라 말하지만 결국 악화가 양화를 구축하는 현상이 여지없이 나타나게

9) Moulaert & Ailenei(2005)에 의하면 Walras는 경제학을 다음과 같이 구분했다.

- ① political economy: the science of the production of wealth by the mobilisation of the individual interest, the science of the relationships between people and things
- ② applied economy: the study of economic resources as they relate to the laws of nature
- ③ social economy: the science of the distribution of wealth, of social justice

10) “We have been accustomed for over half a century to hear the highest authorities in the political economy we call libérale declaring and demonstrating, almost without exception, that co-operation is an illusion...Little sister Cinderella must just be content to keep house and sweep the kitchen!”

된다는 점은 경제학의 상식이 되었다. 가령 Stiglitz가 말하는 정보 비대칭 문제가 시장 실패를 불러오는 대표적인 예이다.

Gide는 협동조합이 수익 극대화 원칙으로 운영되지 않고 호혜적 관계를 중시하기 때문에 윤리 부재로 나타나는 시장 실패를 조절하는 역할을 할 수 있다고 주장했다. 또한 수익 극대화를 피하지 않기 때문에 마진을 줄임으로써 시장가격을 완전 경쟁 상태에 준하도록 촉진할 것이라고도 보았다. 마지막으로 기회비용 이론을 주창한 Bastiat 등이 중요하게 생각했던 소비자의 역할을 협동조합, 특별히 소비자 협동조합이 주도할 수 있다고 주장했다. 종합해보면 Gide는 협동조합이 자유주의 시장을 더 활발하고 건강하게 성장하도록 촉진하는 기능을 가졌다고 보았다. 개인주의를 바탕으로 한 자유주의 시장과 협동조합의 연대 정신이 상호 보완작용을 하면서 건강한 경제를 이룰 수 있을 것이라고 기대한 것이다(Gide, 1898).

Walras와 Gide 외에도 또 다른 신고전학파의 거두인 Alfred Marshall 또한 협동조합에 관심이 있었다. Marshall은 고전학파와 신고전학파를 구분하는 경계인 한계효용이론을 완성시킨 경제학자로 Walras와 더불어 현대 경제학에 가장 큰 영향을 미친 인물로 평가받는다. Keynes 이전까지 가장 영향력 있는 경제학자였다(Whyman, 2012). 비록 Walras나 Gide와 같은 열정으로 협동조합을 연구하지는 않았지만 협동조합 연례 회의의 기조연설자로 참여할 만큼 우호적이었다. 주로 협동조합을 윤리적으로 더 나은 조직으로 평가했고 특히 협동조합이 지속 가능성을 확보했을 때 대리인 문제에 더 나은 모습을 보이는지, 그로 인해 일반 기업보다 비교우위가 있는지에 대해 관심을 가졌다(Whyman, 2012).

이처럼 자유주의 관점을 가진 주류 경제학자들도 협동조합을 비롯한 사회적경제의 역할에 지대한 관심을 보였고 몇몇은 건강한 사회를 구성하기 위한 핵심 요소로 보았다. Gide의 말처럼 ‘보이지 않는 곳에서 청소나 하라’는 취급을 한다면 사회적경제의 중요성과 가능성을 너무 쉽게 간과한 것이다. 시장 스스로 잘 굴러간다는 이데올로기에 파묻혀 있을수록 신데렐라의 진면목을 알아보지 못할 가능성이 크다. Stiglitz의 말대로 시장 근본주의는 일종의 종교였고 2008년 금융위기를 거치면서 더 이상 잘못된 신앙에 머물러 있을 수 없다는 것을 사람들은 깨달았다.

‘협동조합이나 사회적경제 연구가 경제학 혹은 경영학 분야에 별다른 도움이 되지 않는다’는 100년 넘는 주장은 이제 재고할 때가 되었다. 주류 경제학의 무관심 혹은 자본주의 시스템 하에서 생존하기 어려울 것이라는 과도한 비판에도 불구하고 여전히 경제의 중요한 부분을 차지하고 있는 것으로만 보아도 협동조합과 사회적경제에 대한 주류 경제학의 예측은 그다지 성공적이지 못했다(Whyman, 2012). 잘못된 편견을 거두고 무너진 시스템을 재건하는데 협동조합과 사회적경제가 필수적으로 고려되어야 하는 시대적 상황이 도래했다. 협동조합을 비롯한 사회적경제가 제3섹터의 중심 역할을 할 때 국가 및 시장과 보완 혹은 대안적 관계를 형성함으로써 조금 더 정의롭고 지속 가능한 경제 생태계를 구축할 수 있을 것이다.

〈표2〉 경제학자들의 협동조합 관련 주장 정리

경제학자	문제제기	사회적경제 방식 해결책
Joseph Stiglitz	경영자 보상체계 등의 문제로 정보비대칭 발생	민주적 의사결정 구조로 정보비대칭 문제 해결
Leon Walras	자유방임 경제체제로 인해 급격한 빈부격차 문제 발생	협동조합을 통해 노동자가 생산 수단을 확보함으로써 빈부격차 문제 해결
Charles Gide	윤리 부재 및 공급자 중심 시장 질서로 인한 시장 실패	수익 중심 아닌 호혜 관계 중심 경영으로 시장 실패 방지 및 자유주의 가치 촉진

IV. 결론

지금까지 경제학과 경영학에서 협동조합은 조금 특별한 분야로 인식되어 온 것이 사실이다. 아니, 고려 대상이 아니라고 하는 것이 조금 더 현실에 가까운 진단일 것이다. 협동조합을 대하는 정부의 태도 또한 크게 다르지 않다. 최근 서울시를 비롯한 지방자치단체 중심으로 협동조합에 대한 관심이 높아진 것은 사실이지만 협동조합이 사회 전체 구성에서 어떤 역할을 할 수 있는지, 어떤 기대치를 가질 수 있는지 깊이 고민하는 사람은 찾아보기 어렵다. 가령 국가 경제 전체를 아우르는 기획재정부 공무원 중에 협동조합을 고민하는 사람이 몇이나 있을까? 일자리 정책의 일환으로 치부하거나 복지 시스템의 구성물 정도로 바라보는 이들이 적지 않을 것이다.

주류경제학이 대부분의 문제를 해결할 수 있을 것으로 생각하지만 21세기 들어 반복되는 경제 위기가 보여주듯이 자본주의 시스템은 많은 문제를 드러내고 있다. 제3섹터와 사회적경제의 등장은 기존 시스템의 실패와 연결되어 있다. 전통적인 시장 부문(private sector)과 공공 부문(public sector)의 실패로 인해 발생하는 소외와 불만족이 커질수록 사회적경제의 필요가 대두되었다(Moulaert & Ailenei, 2005). 특별히 전대미문의 사회 경제적 위기를 겪고 있는 지금이야말로 새로운 사회 질서를 구성해야 하는 시기이다. 위기를 기회로 삼는 지혜가 절실한 때에 협동조합을 비롯한 사회적경제, 더 나아가 제3섹터의 구성을 적극적으로 논의해야 할 필요가 있다.

본 연구는 1990년대 이후 본격적으로 시작된 제3섹터 논의에서 쟁점이 되고 있는 협동조합의 위치와 역할, 그리고 가능성에 대해서 살펴보았다. 영미권은 협동조합보다는 비영리 단체를 중심으로 제3섹터를 구성하는 반면 유럽은 사회적경제를 중심으로 제3섹터를 구성한다. 이는 협동조합이 갖는 영리적 특성을 해석하는 차이에 기인한 것으로 영미권은 협동조합의 잉여 배분 가능성 자체를 문제 삼는 반면 유럽은 협동조합 자본과 일반 영리 자본의 근본적 차이점에 초점을 맞춘다.

협동조합이 잉여자본을 배분하는 방식은 자본이 개인화되는 것을 방지하고 사회 전체의 이익

에 부합하도록 조정하는 역할을 한다. 또한 협동조합이 가지고 있는 다양한 장점은 자본주의 시스템의 문제점을 해결할 수 있는 실마리가 될 수 있다는 점을 경제학자들의 주장을 통해 살펴본다. 단순히 잉여자본을 배분할 수 있다는 것만으로 협동조합을 판단하는 것은 협동조합이 가지고 있는 순기능을 저평가하는 것이다.

전 세계적으로 장기 실업, 사회적 배제, 도농격차 등의 문제들이 나타나고 있으며 이는 국가나 시장이 해결할 수 없는 문제들이다(Monzon & Chaves 2008). 사회적경제와 제3섹터의 역할이 다시 요구되고 있다. 우리 사회 또한 다양한 문제들을 안고 있으면서도 국가의 역할에 과도하게 의존하고 있다. 협동조합과 사회적경제에 대한 관심은 높아져가고 법적 체계도 갖추었지만 실제로 사회적경제를 대하는 정부의 태도나 사회적 관심은 여전히 국가 중심 패러다임에서 탈피하지 못하는 상황이다. 협동조합과 사회적경제, 나아가 제3섹터의 건강한 구성과 성장이 더 좋은 사회를 이루는데 필수적인 요소라는 점을 공유하고 새로운 미래에 대한 다양하고 전격적인 논의가 시작되어야 할 때이다.

참 고 문 헌

- 김정원(2009), 사회적 기업이란 무엇인가?, 도서출판 아르케.
- 노대명, 김신양, 장원봉, 김문길(2010), 한국 제3섹터 육성방안에 대한 연구, 연구보고서 2010-12, 한국보건사회연구원.
- Cirillo, R. (1984), Léon Walras and social justice, *American Journal of Economics and Sociology*, 43(1), 53-60.
- Defourny, J., & Develtere, P. (2000), Social Economy: North and South, Hoger Instituut voor de Arbeid, Katholieke Universiteit Leuven.
- Defourny, J., & Pestoff, V. (2008), Images and concepts of the third sector in Europe, EMES Working Papers, 8(02).
- Etzioni, A. (1973), The third sector and domestic missions, *Public Administration Review*, 33(4), 314-323.
- Gide, C. (1898), Has co-operation introduced a new principle into economics?, *The Economic Journal*, 8(32), 490-511.
- Knack, S. (2002), Social capital, growth and poverty: A survey of cross-country evidence, Working paper, The World Bank.
- Levi, Y., & Davis, P. (2008), Cooperatives as the “enfants terribles” of economics: Some implications for the social economy, *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2178-2188.
- McKeever, B. (2015), The Nonprofit Sector in Brief 2015: Public Charities, Giving, and Volunteering, <https://www.urban.org/research/publication>
- Monzon, J. L., & Chaves, R. (2008), The European Social Economy: concept and dimensions of the third sector, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(3-4), 549-577.

- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005), Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present, *Urban Studies*, 42(11), 2037-2053.
- Rifkin, J. (1995), The End of Work: The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era, GP Putnam's Sons (노동의 종말, 이영호 옮김. 민음사)
- Sabatini, F., Modena, F., & Tortia, E. (2014), Do cooperative enterprises create social trust?, *Small Business Economics*, 42(3), 621-641.
- Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2016), Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1515-1545.
- Stiglitz, J. E. (2009), Moving beyond market fundamentalism to a more balanced economy, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(3), 345-360
- Stiglitz, J. E. (2018), Cooperatives and the Social Economy: Key Elements for Economic Balance and The Future and Challenges of Economic Development in Costa Rica and the Region, Presented at the University of Costa Rica and Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa CENECOOP R.L., "The Cooperatives and the Social Economy" event in San Jose, Costa Rica on April 26, 2018.
- The Nobel Prize. (2001), The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2001, <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2001/summary/>
- Whyman, P. B. (2012), Co-operative principles and the evolution of the 'dismal science': The historical interaction between co-operative and mainstream economics, *Business History*, 54(6), 833-854.

논문접수일 : 2020년 7월 28일 심사완료일 : 2020년 8월 10일 게재확정일 : 2020년 8월 19일
--

네트워크형 클러스터와 혁신: 괴산/구례 자연드림파크 사례연구

이은정*

국문요약

아이쿱생협은 소비자생협을 중심으로 성장해서 생산자조직과 협력업체, 직원, 비영리 단체들이 참여한 세이프넷으로 변화, 발전하고 있다. 소비자협동조합이 자회사를 통해 생산 시설을 운영하고 공급받는 수직적 통합의 사례가 없는 것은 아니다. 그러나 클러스터 단지를 만들어 운영하고 1차 생산자, 직원, 협력업체 등 다중의 이해관계자들이 같이 참여하는 거버넌스를 구성해서 수평/수직 통합을 갖춘 네트워크 조직을 만든 사례는 드물다. 영세하고 경영 상황이 어려웠던 작은 소비자생협들의 연합회가 20여 년 동안의 성장을 통해 클러스터를 구성하고 다양한 이해관계자 간의 네트워크를 구성해 온 과정을 과정으로서의 혁신의 관점에서 조망하고자 한다.

주요어 : 수평/수직 통합, 네트워크, 클러스터, 혁신, 자연드림파크

*〈아이쿱협동조합연구소〉 객원연구원, 성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정
lejmom@gmail.com

Networked Cluster and Innovation: The Case Study of Goesan/Gurae Naturaldream Park

Lee, Eunjung*

| Abstract |

iCOOP Consumer Cooperatives Association has grown up through participation among farmer's cooperatives, sub-contractor, employee and NGOs. It is not rare consumer cooperatives manage (operate) their own subsidiary factory. But it's exclusive case that multi-stakeholders participate in governance and manage horizontal/vertical integration through networks. iCOOP Consumer Cooperatives Association were smallest and pettiest one, however they build remarkable output last 20 years. The objective of this research is to gain a better insight into innovation as a process. The research aims to answer two questions: 'what intervention should be considered for women leadership development?' and 'how can we do for effective mentoring program implementation for women leaders in developing countries?'

Key words : horizontal and vertical integration, network, cluster, innovation, Naturaldream Park

* Visiting Fellow, iCOOP Co-operative Institute, Seoul, Korea & Doctoral student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, lejmom@gmail.com

I. 서론

아이쿱생협은 구례와 과산에 자연드림파크라는 클러스터 단지를 조성하였다. 구례와 과산에는 2019년 말 기준 30개 업체가 입주해 있고 고용인원은 1,069명에 달한다. 산업 클러스터 단지는 많이 존재한다. 그러나 과산과 구례의 경우 대부분의 생산품을 한 곳(아이쿱생협)에 공급하는 수직통합 형태의 생산단지라는 특징과 소유와 운영에 있어서 다양한 이해관계자가 참여한 네트워크형이라는 점에서 일반적인 클러스터와 다른 점을 가지고 있다. 소비자생활협동조합연합회에서 출발해서 다양한 이해관계자와 네트워크를 형성하고 다원적인 거버넌스 구조를 가진 생산단지를 운영하게 된 과정은 국내 다른 협동조합들과 다른 차별성을 가지고 있다.

소비자생활협이 생산까지 관여하는 것은 유럽에서 발달한 초기 소비자생활협들도 경험했던 사례이다. 영국의 경우 밀가루의 품질 문제가 심각해서 직접 밀을 제분하는 제분소를 운영하였고 핀란드의 S그룹의 경우도 초기에 성냥공장을 설립하여 운영하였었다. 그러나 이들의 경우 점차 사업의 규모가 확대되고 일반적인 상품의 질이 올라가게 되자 자공장의 운영을 중단하였다. 초기 유럽 생활협들의 수직통합은 시장 상품의 품질 저하로 인해 제대로 된 상품을 구하기 어려웠기 때문에 직접 생산에 관여하였다가 전체 시장의 상품 품질이 올라가고 사업 규모가 확대되어 거래에서 우위를 차지하게 되자(가격 교섭력 상승) 대부분 운영을 중단하였다. 다른 수직통합의 사례로는 미국의 농협들이 있다. 1990년대에 들어 경영의 어려움을 극복하기 위해 신세대 협동조합들이 등장하면서 농산물 마케팅 등의 변화를 위해 수직통합을 진행하였다. 1991년에 설립된 Dakota Growers Pasta Company(DGPC)는 밀 생산 농민들이 설립했으며 파스타 생산을 위해 듀럼 밀 가공 전문회사였다. 상품 자체의 부가가치 가공에 관여하는 이런 설정 전략이 신세대협동조합 전략의 특징이었다(Kramper, 2012). 그러나 생산, 가공에서부터 소비에 이르는 전 과정이 수직통합된 현존 사례는 찾아보기 어렵다.

1980년대 말부터 발전해온 현대 한국 생활협들은 친환경농산물과 친환경가공식품 직거래라는 비즈니스 모델을 가지고 성장해왔고 초기에는 일반 시장과 달리 친환경물품을 취급하며 독창적인 시장을 형성했다. 1990년대부터 사회적으로 웰빙에 대한 관심과 식품안전에 대한 관심이 커지고 특히 2000년대 초부터 친환경농식품 시장 전체가 크게 성장하면서 대기업을 포함한 많은 기업들이 친환경농식품 시장에 참여하여 경쟁이 가속화되기 시작했다. 아이쿱생협의 클러스터단지 설립과 운영은 소비자생활협 뿐만 아니라 현대 협동조합운동 내에서도 드문 사례이고 클러스터 운영을 통해 조합원, 생산자, 직원 등 다양한 이해관계자들과 네트워크를 견고히 형성하게 된 사례이다. 이 연구는 '다른 일반적 산업단지와 차별되는 구례와 과산의 클러스터 단지의 특징은 무엇인지, 아이쿱생협의 클러스터 단지의 설립과 운영 과정이 혁신사례로 적합한가'라는 질문을 가지고 시작되었다. 이어서 혁신 과정과 클러스터 단지, 네트워크와 혁신에 대한 선행 연구들을 살펴보고 아이쿱의 클러스터 설립 과정이 하나의 혁신사례임을 탐색하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 과정으로서의 혁신

혁신이라는 말은 오랫동안 연구되고 이야기되어 온 개념 중 하나이다. 하지만 ‘혁신이란 무엇이다’라고 확실히 정의할 수 있는 단 하나의 개념이 존재하는 것은 아니다. 혁신에 대한 최초의 이론적 바탕은 프랑스 사회학자 Gabriel Tarde에 의해 형성되었고 그는 혁신의 개념적 도구와 주요 명제들을 제시하여 사회변화의 일반이론을 구축하였다. 이후 Schumpeter는 혁신이론을 정립하고 그 원천을 기업가정신에서 찾았다. 1980년대 이후 지식기반경제로의 이행이 빠르게 진행되면서 혁신이론이 재조명되고 경쟁력의 원천으로서 혁신을 주목하게 되었다(이종수, 2004).

혁신 연구에 있어서 기본적인 질문은 ‘어떻게 혁신이 일어나는가’를 설명하는 것인데 이는 복잡하고 어려운 문제이다. 슈페터는 어떻게 혁신이 일어나는가를 설명하기 위해 세 가지 측면에 집중했다. 첫째 모든 혁신에는 불확실성이 내재한다는 것, 둘째 다른 사람이 하기 전에 빨리 실행해야 한다는 것, 셋째 새로운 시도를 위협하는 관성에 맞서 싸워야 한다는 것이다. 그가 혁신을 사회적 관성과 창업가들 사이의 지속적 투쟁의 결과로 본 것은 이런 맥락에서이다. 그러나 현재 대부분의 혁신은 개인 차원보다는 조직이나 팀에서 일어나고 있다(Fagerberg, 2004). 혁신에 대한 연구는 경영학뿐만 아니라 사회학, 심리학, 인류학 등 행태과학 분야에서부터 경제학, 정치학, 정책과학 등 광범위한 학문 분야에서 다뤄지고 있다. 연구 내용은 혁신 내용, 과정, 창출공급자, 수용자, 채택활용자, 혁신전달경로, 혁신이 일어나고 있는 조직환경 또는 사회시스템 등 혁신의 기본 요소나 구성 등 다양한 측면에서 정의되고 구성된다. 이 중에서 가장 중요하고 기본적인 것은 혁신 내용과 혁신 과정이다(이진주, 1998). 혁신내용에 대한 연구는 주로 혁신의 대상, 추진주체, 결정요인 등을 대상으로 하며 각 대상과 방향에 따라 산출업무과장조직혁신으로 분류되기도 한다. 산출업무과장조직혁신을 촉발시키는 요인에 대해서는 기술경제학적 시각, 기업가정신, 조직 및 네트워크 관점 등이 있다(이종수, 2004). 혁신의 내용은 무엇을 변화시켰느냐의 문제로 볼 수 있는데 본 연구에서는 ‘어떻게’라는 과정에 대해 초점을 맞추고 진행하고자 혁신 과정에 대한 선행연구를 살펴보겠다.

혁신 과정에 대해서 슈페터는 창안-혁신-확산이라는 세 단계를 제시했고, Kimberly는 창시와 채택-실시와 보급-폐기 단계로 구분한다. 혁신 과정에 대한 초기 연구는 창의적인 개인(entrepreneur) 수준에 초점을 두었기 때문에 과학자, 발명가나 경영자의 회고록이나 일화 등을 중심으로 연구가 이루어졌고 더 넓은 조직적 요소에 대한 시스템적 비교나 분석은 아주 소수였다(Fagerberg, 2004). Pavitt(2005)는 혁신 과정을 세 가지로 구분했는데 이는 혁신과정이 발전해온 역사적 과정과도 일치한다. 각 과정은 (1) 과학적 기술적 지식의 생산, (2) 작업물(artifacts)로의 지식의 전환 (3) 시장 수요에 대한 대응과 영향 미치기로 이 세 과정은 서로 부분적으로 중첩되는 과정이다. 또 혁신과정에 대한 연구는 학문 영역에 따라 매우 다르다. 앞서 언급한대로 혁신에 대

한 연구가 여러 학문적 갈래에서 이루어지고 있고 각기 초점을 두고 있는 바가 다르기 때문이다. 혁신과정에 대한 것에서도 경제학자는 경제적 인센티브에, 조직 전문가들은 혁신 행동과 과정에 관련이 있는 구조적 절차적인 것에 중점을 둔다. 경영학에서 제품 생산 과정에서의 변화, 조직 운영 과정에서의 변화 등이 어떤 성과를 이루었는지를 특허출원 횟수, 신제품 개발 수를 측정하는 등 많은 이론과 방법들로 혁신과정을 설명하고 있다. 혁신은 숨페터의 말처럼 ‘창조적 파괴’가 일어나, 이전에는 존재하지 않았던 상품, 기술, 과정 등이 발생하여 현실에서 적용되는 것이며 조직 관점에서 보면 현재의 사업과 전혀 다른 새로운 생각을 구체화하는 주요하고 일상적이지 않은 그리고 불연속적인 조직적 변화(Mezias and Glynn, 1993; Lam, 2004 재인용)를 의미한다. 조직은 혁신을 통해 새로운 지식을 창출하는데 Cohen and Levinthal(1990)에 의하면 혁신은 이전에 축적된 지식을 바탕으로 새로운 지식을 탐색함으로써 가능하다. 이런 관점에서 본다면 혁신을 일으키고 촉진하는데 있어서 조직학습과 인식의 역할이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다(Lam, 2004).

Crossan & Apaydin(2010)은 혁신을 경제와 사회 영역 안에서 상품, 채택, 흡수, 활용에 있어 가치를 부가하는 새로운 것, 상품, 서비스, 시장의 확장과 개선, 새로운 생산 방법의 개발, 새로운 경영 시스템의 수립으로 정의하고 혁신은 과정이고 동시에 결과물이라고 했다. 이 정의는 혁신에 있어서 몇 가지 중요한 면을 반영한 것인데 내적으로는 인식된 그리고 외적으로는 채택된 혁신 모두를 포함하며, 혁신은 수익을 추구하는 것이고 동시에 과정이고 결과라는 점이다. 이들은 혁신 과정에서 ‘혁신의 결과물로서의 과정’과 ‘과정으로서의 혁신’을 혼돈하지 않아야 된다고 주장하고 있다. 과정으로서의 혁신은 ‘어떻게(how)’에, 혁신의 결과물로서의 과정은 ‘무엇을(what)’에 관한 것이다. 혁신의 결과물로서의 과정은 새로운 과정의 형식을 가지는 결과물로 새로운 생산방식이나 운영, 서비스 방식이다. 과정으로서의 혁신에 있어서 중요한 요소는 조직학습과 지식경영 도구들 그리고 조직문화이다. 1981년부터 2008년까지 27년 간 발표된 혁신 관련 약 1만여 개의 논문과 저서 중 525개의 주요 논문과 저서를 분석한 Crossan & Apaydin(2010)은 ‘과정으로서의 혁신’을 다룬 논문은 약 4%에 불과하다고 밝히고 있다. 이 중에서도 생산기술과 관련된 것이 3%, 경영 측면의 논문은 1%에 불과하다. 이처럼 조직을 대상으로 경영적 측면에서 과정으로서의 혁신을 다룬 논문이 적은 상황에서 과정으로서의 혁신 관점에서 소비자생활협동조합연합회가 클러스터 단지를 건설하고 다중이해관계자 간의 네트워크 조직인 세이프넷으로 변화하는 과정에 대한 연구는 시사점이 있다고 할 수 있다.

앞에서 살펴본 바와 같이 혁신 과정이 일어나기 위해서는 학습과 지식의 역할이 중요하다. 김찬중(2003)에 의하면 조직 내 지식은 축적되는 특성과 흐름의 특성을 동시에 보유하며 조직의 지식을 활용하여 경쟁우위를 확보하고 부가가치를 창조해 나가는 일련의 체계적인 경영활동이 지식경영을 실행하는 과정이다. 그리고 지식경영의 성공 요인 중 프로세스(과정) 차원에서의 요인으로 의사소통 채널, 관계의 다양성, 교육/훈련 프로그램, 문서관리체계, 보상체계, 지식 접근성 등을 들고 있다. 지식경영의 요인이 혁신에서 중요한 이유는 조직은 지식 창출 및 공유 행위를 기반으로 지속적인 변화 관리 능력인 혁신 역량을 키울 수 있기 때문이다(김병수 외, 2010). 프로세스 차원에서의 지식경영 성공 요인을 잘 실행하는 조직은 혁신을 일으킬 가능성이 크다.

2. 클러스터, 네트워크 그리고 혁신

클러스터는 지리적으로 모여 있는, 특정 분야에 서로 관련된 기업, 전문 공급자, 서비스 제공자, 관련 산업의 기업 그리고 유관단체들의 집적지를 말한다. 종적으로는 수요자와 공급자 관계와의 관계를, 횡적으로는 고객, 기술, 채널 등의 관계로 구성된다. 클러스터의 특징은 내부적으로 구성 요소들이 서로 연결되어 있다는 점과 이들 간의 공식, 비공식적 상호작용이 중요하다는 것이다(이갑수 외, 2005). 클러스터에 관한 대표적인 이론은 경제학이나 경영학의 군집이론으로 Marshall의 외부경제론까지 올라갈 수 있고 쉘페터의 기업간 연계를 통한 경쟁 및 산업조직론, 1980년대에는 제도주의자인 윌리엄스로 이어진다. 1990년대 들어서 Porter가 다이아몬드 모델을 제시함으로써 클러스터의 우위를 제시했다(이갑수 외, 2006). 산업클러스터단지는 클러스터가 가진 고유의 장점으로 인해 많이 확산되어 있고 중소기업 간 네트워크를 활성화시켜 중소기업 활성화와 지역균형발전을 이루기 위해 특히 참여정부부터 클러스터 육성을 위한 많은 정부 정책과 지원이 이어졌다(한계숙 외, 2006; 한동근·이상엽, 2006). 혁신클러스터라는 이름의 많은 단지들이 정부지자체의 지원 아래 유행처럼 구성되기도 하였다. 클러스터는 지역적 집적에서 오는 장점 외에도 많은 장점들이 있고 이에대한 연구도 풍부하다. Hervás-Oliver and Albors-Garrigós(2007)는 스페인과 이탈리아의 세라믹 관련 클러스터 단지에 대한 연구에서 클러스터는 구조적 지식 등 고유의 자원과 역량 세트를 지니고 있어서 이것들이 클러스터 성과에 영향을 준다고 주장했다. 이외에도 다수의 연구에서 클러스터는 암묵적 기술의 확산이 용이하고 전문화된 노동력과 기반 시설 확보가 유리하며 정보의 외부효과가 발생한다는 것을 밝혀주고 있다(한계숙 외, 2007; 이갑수 외, 2005; 이갑수, 2006).

클러스터와 네트워크는 상호보완적인 성격의 개념으로 네트워크는 클러스터의 작동원리 혹은 기반을 결정하는 가장 기본적인 요소 가운데 하나로 클러스터 발전 전략 수립에 있어 핵심적인 정책 수단이다(이갑수, 2006). 클러스터로 집적되어 있다고 하더라도 기업 간 수평적 수직적 네트워크를 통한 협력과 교류, 상호학습 과정이 자가 발전하는 매커니즘을 작동해야 한다. 강력한 네트워크 구축과 이를 통한 정보, 기술, 아이디어의 전파와 상호학습 없이는 클러스터를 구성하는 것만으로는 혁신이라는 성과를 얻을 수 없다(한동근 & 이상엽, 2006).

Powell & Grodal(2005)에 의하면 많은 경험 연구에서 조직 간 상호작용이 정보 확산, 자원 공유, 특화된 자산에의 접근 그리고 조직 간의 상호 학습 등 다양한 편익을 가져다주는 것을 확인할 수 있다. 조직 간 네트워크는 새로운 아이디어와 기술의 개발을 함께 할 수 있게 하고 자원을 교환하거나 조달할 수 있도록 해준다. 다양한 협력자들과 협력하는 조직은 축적된 광범위한 지식으로부터 학습할 수 있고, 더 넓은 네트워크를 가진 조직은 더 많은 경험과 서로 다른 역량, 기회를 가지게 된다. 다양한 개별 파트너들과 복합적 연결을 가질수록 더 나은 문제해결과 정보 교환의 프로토콜을 가지며 네트워크 내 파트너들 간의 관계가 깊어지면 더 큰 몰입과 더 많은 지식공유가 일어나 혁신이 용이해진다. 그리고 Rittera and Gemünden(2003)에 의하면 조직 간 관계망에

의한 네트워크 역량은 생산과 프로세스 혁신에 강한 영향을 준다. 네트워크 역량은 자원에 대한 접근, 인적자원관리에서 네트워크 지향성, 조직 간 의사소통의 통합과 열린 기업 문화에 의해 영향을 받는다. 혁신에서 기업 간 경쟁과 협력이 모두 필요하지만 경쟁보다는 기업 간 네트워크 혹은 협력이 중요하고 혁신에 있어서 네트워크는 매우 중요한 역할을 한다(성태경, 2005).

혁신과 네트워크의 관계를 보다 잘 설명하려면 학습과 지식의 관점에서 살펴볼 필요가 있다. 각 기업이 지식을 쌓는 방식은 두 가지로 하나는 자신 스스로 기업 내부의 연구 개발을 통해 지식을 쌓는 방식이고, 다른 하나는 자신과 링크로 연결된 노드들의 지식을 받아들여 자신의 지식으로 쌓는 방식이다. 후자의 방식으로 개방형 네트워크에서 지식을 쌓는 방식을 개방형 네트워크에서 이루어지는 혁신이 개방형 혁신이라고 한다. 이처럼 혁신을 폐쇄형 혁신과 개방형 혁신으로도 구분할 수 있는데, 혁신에 대한 초기 관점은 조직 내에서 기술개발이나 연구, 조직변화 등을 내적으로 완결되는 폐쇄형 혁신이었으나 점차 외부로부터의 지식과 기술을 받아들이고 내부에서 개발된 지식과 기술을 외부로 내보내 시장을 개척하는 개방형 혁신 전략에 대한 관심이 높아졌다(손동원, 2012; Chesbrough & Crowther, 2006). 개방형 혁신이라고 하더라도 폐쇄적인 지식 원천일 경우 혁신과 흡수역량 사이의 선순환이 일어나지 않고 지식원천이 개방적일 경우에 혁신과 흡수역량이 공진화(co-evolve)하는 선순환이 일어나는 것(손동원, 2012)에서 알 수 있듯이 개방적 네트워크가 혁신과 역량에 미치는 영향은 크다. 박철순(2015)에 따르면 개방형 네트워크 초기에는 기업의 역량이 지식수준을 결정하는 요인이 되지만 일정 시간이 흐르면 기업의 역량보다는 네트워크의 특성에 따라 각 기업들의 지식수준이 결정된다. 또 수직 통합된 형태가 발전에 이로운지 아니면 작은 기업들의 네트워크 형태가 더 나은 혁신 성과를 이뤄내는지에 대해 논쟁이 있지만 산업별로 적합한 형태가 따로 있고 산업의 기술 혁신의 속성, 혁신의 범위, 제품 수명 주기, 규모의 경제 여부에 따라서 적합한 네트워크의 형태도 다를 수 있다. 이처럼 네트워크는 자원 공유뿐만 아니라 지식의 습득과 확산, 이를 통한 역량의 강화를 용이하게 하고 혁신을 잘 일어날 수 있게 한다. 특히 클러스터와 같이 지리적 집적과 더불어 수평, 수직적 통합이 병행되어있는 경우 더욱 더욱더 큰 역량의 축적과 혁신의 기회가 주어질 것이다.

III. 연구방법

본 연구는 사례연구방법을 선택하여 세이프넷 클러스터라는 단일 사례를 탐구한다. 사례연구는 ‘왜’와 ‘어떻게’에 대해서 알고자 할 때 유용하고 또한 현재 일어나고 있는 현상을 탐구하는데 적합하다(Yin, 2014). Stake(2005)가 주장하듯이 연구될 ‘대상의 선택’이 사례연구라는 면에서 독특한 발전 과정을 가진 세이프넷 클러스터가 어떻게 구성되어왔고 왜 혁신사례인지를 밝히는데 가장 적합한 연구 방법이라고 할 수 있다. Yin(2014)에 의하면 일반화는 이론적 명제에 대한 일반화가 가능한 것이지 모집단을 대상으로 일반화하는 것이 아니다. 즉 실험과 마찬가지로 표본을 대표하는 것이 아니므로 사례가 적거나 하나여서 일반화가 불가능한 것은 아니므로 혁신과 같은 독

창성과 유일성이 중요한 주제에는 적합한 연구방법이 될 것이고 단일사례라고 해서 연구의 타당성이나 신뢰성에 문제가 있는 것은 아니다.

Yin(2014)은 단일사례가 정당화될 수 있는 다섯 가지 경우를 들고 있는데 첫째, 매우 중요한 하나의 사례가 있는 경우, 둘째, 해당 사례가 매우 독특하거나 극단적인 상황이어서 이론상으로도나 일상에서 관찰할 수 없는 경우, 셋째, 하나의 사례가 매우 평범하고 일반적이어서 대다수의 사례를 대표하거나 매우 전형적인 특징을 가진 경우, 넷째, 기존에 몰랐던 것을 알게 해주는 사례인 경우, 다섯째, 종단적인 사례연구인 경우이다. 셰이프넷 클러스터에 대한 본 연구는 중요한 하나의 사례이며 종단적으로 과정을 되짚어 보는 것으로 단일사례연구에 적합한 경우라 할 수 있다.

먼저 이론리뷰를 하였고 문서 자료를 주로 참고하였다. 아이쿱소비자생활협동조합 사업연합회의 연도별 정기총회자료집과 연차보고서, iCOOP생협 및 아이쿱협동조합연구소 발간 도서를 살펴보고 아이쿱생협 인트라넷에 공유된 내부 문서 자료 일부도 자료로 활용하였다. 공방 운영책임자 및 관계자 인터뷰 3건을 진행하였는데, 인터뷰이의 동의하에 녹음했고 녹취록 정리를 하였으나 인터뷰이의 검토는 받지 못했다.

클러스터 관련 이해관계자의 인터뷰이 수가 부족하나 모두 공방을 경영하는 핵심 정보제공자였기에 비교적 많은 정보를 얻을 수 있었다. 한 사람은 외부 협력업체의 대표이고 두 명은 직원 출신의 공방 경영자이다. 인터뷰 중에 문서 자료에서 획득한 내용에 대한 보충 설명이나 확인이 가능했고 문서에 담기지 않은 이야기들도 들을 수 있었다.

〈표1〉 인터뷰이 정보

인터뷰 대상자	시간	장소	인터뷰시간
F공방대표 P	2020년 2월 20일	괴산자연드림파크	1시간 30분
D공방대표 C	2020년 3월 20일	괴산자연드림파크	1시간 20분
E공방대표 H	2020년 7월 1일	구례자연드림파크	1시간 45분

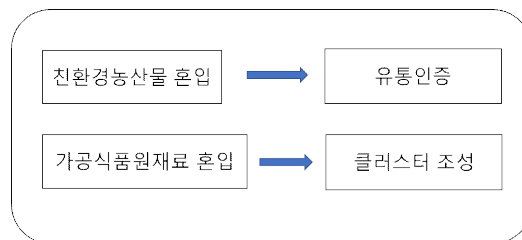
IV. 사례분석

아이쿱은 2019년부터 셰이프넷이라는 네트워크 조직으로 변화되었다. 셰이프넷은 아이쿱소비자생활협연합회를 중심으로 한 소비자조직, 파머스쿱협동조합을 중심으로 한 1차 생산자조직, 친환경가공식품생산자를 중심으로 한 협동기업협의회, 비영리조직 등의 수평적 네트워크조직이다. 셰이프넷은 소비자생활협에서부터 생산공방까지의 수직통합 가치사슬과 소비자생산자협력업체·비영리조직 간 수평적 네트워크 구조가 공존하는 형태이다. 한국 생협들은 친환경농식품을 취급하는 유사한 사업방식을 택하고 있다. 그러나 생협에 공급하는 물품의 생산까지 수직통합의 과정을 거쳐 네트워크 구조를 만드는 과정은 다른 생협들의 사업방식과 다른 새로운 형태의 혁신 과정이라

고 할 수 있다. 본 연구에서는 과정으로서의 혁신의 관점에서 아이쿱생협에서 ‘어떻게’ 혁신이 일어나는가에 연구 초점을 맞추어 소비자생활협동조합연합회에서 클러스터를 건설하게 된 과정과 그 과정 중에서의 변화를 살펴보고자 한다. 클러스터를 만들어 가는 과정이 왜 혁신적이라고 할 수 있는지, 클러스터를 건설하는 과정에서 아이쿱생협의 거버넌스의 변화와 세이프넷으로의 이행 과정이 주는 시사점을 도출하고자 한다.

1. 클러스터단지 추진 배경

2003년에서 2004년에 걸쳐 한국 생협 운동 내에 신뢰의 위기가 대두되는 사건들이 있었다. 원주 잡곡 혼입 사건, 의성 양파 혼입 사건, 더불어식품 혼입 사건 등이 그것이다. 원주와 의성 사건은 1차 친환경 농산물에 일반 농산물 혹은 수입 농산물이 혼입된 사건이었고 더불어식품의 경우 친환경가공식품에 수입산 재료를 혼입한 사건이었다. 이 시기는 2000년 SBS의 ‘잘먹고 잘사는 법’ 방영 이후 친환경농산물에 대한 관심 증가로 한국 생협들이 조합원과 사업규모에서 크게 성장하고 있던 시점이었다. 생협이 크게 성장하던 시기에 일어난 이 사건들은 생협에 대한 신뢰에 큰 손상을 가져왔고 각 생협들은 대책을 마련하기 시작했다. 2005년에 두레생협은 생산이력제 도입을 추진했고 2006년부터 생산이력제를 시작했다. 아이쿱은 2005년 친환경유기식품유통인증협회를 설립했고 출하 2주 전 잔류농약검사를 의무화했다. 행복중심생협도 2005년 친환경유기식품유통인증협회에 참여하였다(이은정, 2019). 또한 아이쿱생협은 2007년 그간의 논의와 준비를 바탕으로 충청북도, 괴산군과 친환경가공클러스터단지 조성을 위한 MOU를 체결하고 친환경클러스터단지 추진을 본격화하였다. 신성식(2011)은 신뢰의 위기에서 1차 농산물의 혼입 방지를 위해 유통인증 시스템을 만들었고 친환경가공식품 원재료의 혼입과 독자상품을 위해 클러스터 단지를 추진했다고 밝히고 있다. 클러스터단지는 처음 구상할 때부터 과수원, 목장 등과 병원, 학교, 주거단지 등을 포괄하고 있지만 기본적으로는 친환경식품 생산을 위한 생산단지가 핵심이었다.



〈그림1〉 신뢰의 위기를 극복하기 위한 아이쿱생협의 대응 전략

2. 조합원의 경제적 참여를 통한 클러스터 건설

아이쿱생협은 2007년 충청북도 괴산군과 친환경클러스터 MOU를 시작으로 본격적으로 클러스

터 건설을 위한 활동을 시작하였다. 2007년부터 부지매입을 추진하였고 2008년 친환경가공식품클러스터추진위원회(이하 추진위)가 발족하고 활동을 시작했다. 추진위는 8월부터 12월까지 50여 개 조합, 490여 명의 조합원이 참여한 클러스터 지역설명회를 지역별로 진행했고 (주)COOP친환경식품클러스터를 설립하여 실무적 준비도 시작하였다. 사실 외환위기 이후 특히 참여정부가 시작되면서 국가경쟁력 강화와 지역경제의 발전, 중소기업활성화 등을 도모하기 위해 클러스터 활성화 정책, 혁신클러스터 설립이 확산되었다. 주로 첨단 기술이나 지역 특화 산업을 중심으로 지자체나 정부의 예산지원 하에 이루어진 경우가 대부분이었고 클러스터에 관심을 가진 이유는 관련 기업과 기관 등이 모여 네트워크를 통한 상호작용으로 시너지를 발휘하여 경쟁우위를 창출하는데 유리할 것이라는 기대 때문이었다(이갑수 외, 2005; 이갑두, 2006).

그러나 아이쿱생협은 정부나 지자체 지원 없이 스스로 클러스터단지 조성을 위해 2008년부터 클러스터기금을 모으기 시작했다. 협동조합에서 가장 취약한 점으로 꼽히는 것이 사업을 위한 자본의 조달이 어렵다는 점이다. 조합원들의 출자금만으로는 자원으로 취급되기보다는 부채로 취급되어 자본 조달을 어렵게 한다(서진산·최우석, 2020). 클러스터단지처럼 많은 자본이 소요되는 사업을 추진함에 있어서 아이쿱생협은 ‘조합원의 경제적 참여’라는 협동조합 원칙에 따라 조합원으로부터 자본을 조달하기로 결정하고 클러스터기금 출자와 차입을 실행했다. 아이쿱생협이 이런 실천을 할 수 있었던 배경은 2000년 12월 물류센터 화재 이후 복구 과정에서의 경험이 있었기 때문이다. 아이쿱생협은 화재 직후 조합원들의 자발적인 복구기금 모금과 차입 운동이 화재 이후 빠른 회복을 가능하게 했고 이후 우리농업지킴이상조회 설립으로 이어졌다(신성식, 2011). 이후 아이쿱생협은 수매자금모금, 가격안정기금 등 각종 기금 적립, 수매선수금 운동 등을 통해 조합원이 자본을 모아 사업을 운영하는 협동조합의 원칙을 실천하기 위한 다양한 정책들을 실행해오고 있다.

클러스터기금은 2008년 8월 추진위 결성 후 추진되기 시작하여 2008년 말 24억원의 기금이 조성되었고, 2009년 클러스터차입기금 300억원을 목표로 진행해서 1,746명의 조합원이 참여하여 233억을 모금하였다. 2009년에는 전체 조합원 증자 운동을 시행해서 조합원 93%가 참여, 13억 5,849만원을 조성했고 이어 2010년에는 수매자금을 위한 출자로 3억 3,700만원, 차입으로 25억 8천여만원을 모으는 등 조합원에 의한 자본 형성과 경제적 참여를 실천하였다. 2010년 클러스터 차입은 최종 363억을 모아 목표 300억을 초과하였다. 이러한 기반 위에 2009년 괴산에 180만 평 토지를 구매하고 2010년 소유권 이전을 완료하여 클러스터 건설을 위한 물적 토대를 마련하였다. 클러스터추진위원회와 매월 클러스터 제조분과 회의를 진행하는 동시에 2011년 농업회사법인 (주)유기식품클러스터사업단을 설립하고 전락식품사업단을 구성하여 괴산 클러스터 추진을 위해 활동했다. 그러나 여러 가지 문제로 인해 괴산클러스터 건설은 추진력을 가지지 못했다. 그러던 중 2011년에 구례군에 위치한 용방 농공단지에 구례자연드림파크 사업이 먼저 시작¹⁾ 되었다.

용방 농공단지는 조성 후 수년이 지났지만 분양에 어려움을 겪어 입주 기업이 없는 상태²⁾였고

1) 송창현(2008.03.19.). 구례 용방에 농공단지 조성. 『뉴스시』 :

<https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=003&aid=0002009581>

2011년 6월 구례군과 아이쿱생협이 MOU를 맺고 10월에 구례자연드림파크 기공식, 아이쿱라면공방 건설을 시작하였다. 이후 구례자연드림파크 건설이 본격화되어 2014년 4월 그랜드 오픈을 하게 되었다. 구례자연드림파크에는 라면, 김치, 유정란, 베이커리 등 물품을 생산하는 공방뿐만 아니라 물류센터, 영화관, 식당, 매장, 체험공방, 게스트하우스, 펜션 등 복합 시설이 들어서서 6차 산업 단지로서의 면모를 갖추게 되었다. 구례에 클러스터단지를 시작할 당시에도 기금 차입에 천 4백여 건, 160억(2012년말 기준)이상을 참여하는 등 조합원들의 적극적인 참여가 있었다. 기금 차입 외에도 아이쿱라면에는 조합원들이 출자하였고 이후 생산자조직, 직원들도 출자 형태로 클러스터 건설에 참여하게 되었다. 구례 용방 농공단지에서 건설된 구례자연드림파크가 성공적으로 가동되기 시작한 이후 2014년 괴산자연드림파크 2단지 음료 공방, 도정 공방 준공을 시작으로 괴산에도 클러스터 단지 건설이 본격화되었다. 괴산자연드림파크 2단지는 괴산군에서 발효식품농공단지로 형성하려고 조성³⁾했다가 입주가 진행되지 않았던 곳으로 괴산군과 MOU를 체결하고 클러스터 단지 건설을 시작하게 되었다. 괴산2단지 건설과 함께 기존에 매입했던 괴산1단지도 본격적인 건설을 시작할 수 있게 되었다. 그리고 2018년 11월 iCOOP생협 20주년 기념식과 괴산자연드림파크 그랜드 오픈을 함께 개최하며 지속가능한사회와 사람중심경제를 위한 'SAPENet'을 선언하였다.

구례와 괴산에 클러스터를 건설하는 과정은 협동조합 원칙에 충실하게 조합원의 경제적 참여를 이끌어내는 과정이면서 동시에 협동조합 사업에 참여하고 있는 핵심적인 이해관계자들, 즉 생산자와 직원들의 참여도 점차 확대해 가는 과정이었다. 대표적인 협동조합의 클러스터는 스페인의 몬드라곤복합체를 예로 들 수 있는데 몬드라곤의 경우 상대적으로 조합원의 관여와 몰입도가 높은 노동자협동조합들의 클러스터이다. 소비자생협이 중심이 된 생산단지로서의 클러스터는 드물기도 할 뿐 아니라 외부자본 유입이 없이 조합원 스스로의 힘을 기반으로 했다는 점에서 또 초기에 기반이 된 조합원의 경제적 참여를 점차 생산자와 직원에게까지 확산시켰다는 점에서 차별성이 있는 사례이다.

3. 자연드림파크의 특징과 이해관계자들의 참여를 통한 지배구조 변화

자연드림파크 클러스터 단지에는 기존에 아이쿱생협과 거래관계에 있던 협력업체들(협동기업)과 소비자조직, 생산자조직⁴⁾(1차생산자, 파마스쿱)의 자회사 형태의 공방들이 혼재해 있다. 이미 2007년부터 클러스터제조분과를 만들어 클러스터 단지에서 함께 할 업체들이 정기적으로 모여 회의를 진행하며 클러스터를 어떻게 구성할 것인가를 논의해 왔다. 괴산의 경우 토지 구입 등은 먼저 이루어졌지만 여러 사정으로 단지 조성이 지연되었고 구례는 지자체의 적극적인 참여로 빠

2) 안관옥(2014.10.19). 네 덕에 구례가 웃는당께. 『한겨레』 :

<http://www.hani.co.kr/arti/society/area/660445.html>

3) 장동열(2014.02.12). 괴산 발효식품농공단지 투자 활기. 『뉴스1』 : <https://www.news1.kr/articles/1536337>

4) 이 글에서 생산자는 1차 생산자를 의미함.

르게 클러스터 단지를 구성하게 되었다. 클러스터는 입주하고자 하는 협력업체뿐 아니라 소비자 조직, 생산자조직, 직원 등 다양한 이해관계자들의 적극적인 참여와 협동이 있어 가능했다.

3.1. 클러스터 내 수직·수평 공급사슬

괴산과 구례의 클러스터 단지는 친환경가공식품 생산 공방 중심이고 이들의 생산물은 거의 전량이 아이쿱생협 조합원들에게 공급된다. 이선화·최우석(2018)에 의하면 아이쿱생협의 수직적 통합은 거래비용에서 도출한 자산특수성, 환경불확실성, 거래빈도와 자원근거이론에서 도출한 전략적 중요성이 요인으로 작용하며 생협으로써 가치를 지키고 지속가능한 경영을 하기 위한 전략적 중요성이 내재된 의사결정을 한 결과이다. 수직적 통합은 규모의 경제를 달성하고 거래비용은 줄일 수 있는 장점이 있으나 공장을 세우기 위한 설비투자, 운영비용 등 초기 비용발생이 크고, 급변하는 경제 상황에 유연하게 적응하는데 어려움이 있을 수 있는 단점이 있다. 또한 아이쿱생협 정도의 규모에서 클러스터를 건설하는 것이 규모의 경제나 효율성 측면에서 과연 적절한가는 미지수였다. 그럼에도 불구하고 아이쿱생협이 클러스터를 설립하고 셰이프넷이라는 네트워크형 조직으로 전환해가는 과정은 국내외 협동조합 사례에서 보기 드문 것이다. 많은 자본을 투입해 자체 생산단지인 클러스터를 준비하면서도 2009년 매출에서 생협 내 선두로 나서게 되었고 조합비 제도, 이용출자금 제도(2001년), 선결제(2013년), 책임출자금 제도(2014년) 등을 가장 먼저 시행하며 선례를 만들어왔다.

자연드림파크 단지 내 생산공방들은 원재료 수급, 완제품 배송 시설 등이 서로 연계되어 있고 인력과 정보, 자원의 상호 지원과 순환이 원활하게 일어나고 있다. 예를 들어 구례자연드림파크의 경우 알곡을 도정하는 RPC공방, 제분공방이 있고 제분한 우리밀에서 전분과 글루텐을 분리하여 소맥전분과 우리밀글루텐을 생산하는 전분공방이 있다. 전분공방에서 생산한 소맥전분과 글루텐은 구례자연드림파크 내 베이커리공방과 과자공방, 라면공방 등에서 원재료로 사용된다. 또 유정란공방, 우유공방에서 베이커리, 과자공방으로 원재료 납품이 이루어지는 등 파크 내에서 주요 원재료의 수급이 가능하다. 또 구례와 괴산 모두 물류센터가 같이 있기 때문에 생산에서 완제품의 배송까지 완결된 공급사슬이 구현되고 있다. 또한 클러스터 내 정기적인 회의와 인적 교류를 통해 클러스터 구성의 장점을 충분히 누리고 있다. 구례자연드림파크의 경우 입주기업협의회를 통해 기반시설(도로, 전기, 상하수시설 등)의 관리가 이루어지고 있고 외부 홍보 및 의사소통도 협의회를 통해서 진행한다. 각 입주 공방들 간의 정기적인 회의뿐 아니라 직원들 간의 친목과 의사소통을 위한 다양한 행사가 정기적으로 진행되고 있다. 일반적으로 클러스터는 동일업종, 관련업종으로 구성되는 경우가 많은데 자연드림파크의 경우 친환경농산물과 친환경식품이라는 특정 품목만을 유통하는 한국 생협의 특성에 맞게 친환경농축수산물을 원재료로 하는 식품생산공장과 원재료 가공공장을 중심으로 구성되어 있는 점에서도 독특한 점이 있고 친환경농식품의 공급사슬이 서로 연결되어 있는 것도 차별점이라고 할 수 있다. 동시에 지리적 집적에 의한 효율, 공식·비공식적 상호작용에 의한 지식의 획득과 확산의 용이, 네트워크를 통한 상호학습 과정과 암묵지

형성 등 혁신이 일어날 수 있는 기본 요건이 갖추어져 있다.

수직적 통합이 클러스터 내 기업들에게 주는 강점에 대해 D공방의 대표자C(기존 거래 기업 대표)는 많은 이야기를 하였다. 우선 기업 운영에서 가장 큰 어려움은 판로 확보인데 세이프넷 클러스터 내 기업들은 정해진 판로가 있기때문에 상대적으로 영업이나 마케팅 등에 많은 비용과 시간을 투자하지 않아도 된다. 그리고 원재료 수급도 세이프넷 내에서 조달하기 때문에 재료를 조달하기 위한 노력과 비용이 많이 절감된다. 재료 수급과 제품 판매처가 고정적이지 회계 처리나 실무도 복잡하지 않고 간략해서 실무에 대한 하중이 적기 때문에 제품 개발과 제품 질 향상에만 집중할 수 있다고 한다. 대개의 수직통합은 직접 자본을 투자해서 자회사를 만드는 형태로 많이 진행되는데 세이프넷의 수직통합은 소비자조직(아이쿱생협연합회)만이 자본을 투자하는 것이 아니라 생산자, 거래기업, 직원 등 다양한 이해관계자가 참여해서 구성되는 독특한 사례이다. D공방의 경우도 대표자C의 경우 전체 투자금액의 1/3 정도를 출자하였고 나머지는 아이쿱생협과 관계회사에서 출자해서 공방을 만들었다. D공방은 원재료의 10%를 세이프넷 내에서 공급받고 생산품은 전량 아이쿱생협으로 공급하고 있다.

3.2. 이해관계자의 참여와 네트워크

클러스터단지를 만들기 위해 아이쿱생협은 2008년 8월 추진위를 구성한 후 2009년에는 입주업체 간담회 2회, 클러스터 생산제조분과회의, 입주희망업체 실사, 입주예정업체 회의 등 20회의 회의 및 활동과 적극적인 네트워킹을 통해 클러스터 건설을 준비했다. 2010년에도 간담회 등 매월 1~2회의 가공제조분과위원회 회의를 통해 현황을 공유하고 자문단 모임도 주기적으로 개최하였고 자연드림파크가 조성되는 동안 지속적인 소통과 회의를 지속하였다. 클러스터가공제조분과위원회(이하 제조분과)는 클러스터 입주를 예정한 업체의 실무책임자와 대표들로 구성된 회의체로 과산클러스터단지 구성을 위한 실무적인 논의와 단지 건설을 위한 논의를 하는 단위였다. 이 위원회 회의를 중심으로 정보 교류와 협의가 이루어졌고 구례자연드림파크가 본격 논의되기 시작하자 제조분과 내 기업들 중 구례로 입주할 기업들의 심사와 논의를 진행했다. 클러스터 조성 이후 구례는 입주기업체협의회를 구성해서 단지를 관리 및 운영하고 있고 과산자연드림파크는 입주업체들이 참여해서 오가닉메이커협동조합을 구성, 클러스터 단지를 관리, 운영하고 있다.

현재 F공방을 운영중인 대표자 P는 2008년 처음 제조분과가 만들어질 때부터 참여해서 클러스터단지에 공방을 건설하였다. 제조분과는 처음부터 아이쿱에 물품을 납품하던 가공생산자들로 이루어졌고 자체적으로 매월 1~2회 회의를 통해 클러스터 단지 구성을 논의해왔다. 그 과정에서 최종적으로 클러스터 단지에 참여하지 않은 업체들도 생기게 되었지만 클러스터에 단지에 참여한 기업들 간에는 강한 유대와 연대의식이 형성되어 있다고 한다. 업체 간의 지속적인 소통은 암묵지와 같은 지식의 전달을 용이하게 하고 이를 통한 이점이 크다. 대표자P는 공방을 건설할 때 먼저 공방을 지은 기업으로부터 많은 정보를 얻을 수 있고 생산라인을 효율적으로 구성하는 것에서도 많은 도움을 받았다고 말했다. 생산라인의 동선과 포장 이후 보관하는 동선 등에서 앞서 공방

을 건설한 업체로부터 장단점을 알게 되었고 새 공장건설 시 많은 도움이 되었다. 또 건설 중에 무상으로 사무실을 빌려서 사용하는 등 부수적인 도움도 많이 받았다.

3.3. 지배구조에 다양한 이해관계자 참여

아이쿱생협은 소비자생협들의 연합회로 시작했지만 더불어식품 사건을 비롯한 신뢰의 위기를 극복하기 위해 유통인증시스템을 만들면서 자회사와 매장사업을 위한 자회사들을 설립했다. 업무 특성과 필요에 따라 조직을 분화하면서 필요에 따라 회사를 설립하여 왔는데, 점차 소비자계열 법인과 생산자계열 법인으로 분리하였다. 2002년 연합회 내에 생산자회로 존재하던 생산자조직을 2007년 iCOOP생협생산자회로 독립시키고 2009년 사단법인화하여 별도의 공식기관으로 설립했다. 2011년에는 (주)COOP농산에서 청과부분을 분화하여, iCOOP생산자회 생산계열 산하로 분리하여 (주)COOP청과를 설립하는 등 소비 부분의 법인들을 생산 부분으로 전환하였다. 클러스터를 구성하기 시작하면서 지배구조는 더 다변화되었다. 구례와 괴산의 클러스터단지에 입주한 공방들은 다양한 거버넌스를 기반으로 하고 있다. 구례에 처음 건설된 라면공방의 경우 소비자조직과 조합원들 70여명, 생산자조직이 주주로 참여하였는데 이후 경영 상황이 흑자로 돌아섰을 때 소비자조직의 주식을 생산자조직(파머스쿱)에 양도하였다. 이는 가공식품의 원재료를 공급하는 1차 생산자조직에게로 수익을 돌리기 위한 결정이었고 특히 구례에 있는 공방들은 점차 iCOOP생협 연합회나 iCOOP생협연합회의 자회사보다는 생산자조직이 최대 지분을 가지거나 지분참여를 많이 하는 구조로 변화되어 갔다. 이렇듯 클러스터 내에는 소비자조직이 최대지분을 갖는 자회사도 있고 생산자조직이 최대지분을 갖는 회사와 공방들도 있는데 점차 직원들과 외부의 협력업체들이 참여하게 되면서 더욱 복잡한 지분구조를 형성하게 된다.

F공방의 경우 오래 전부터 iCOOP생협과 거래를 해온 외부 협력업체(협동기업) 대표이자 F공방대표인 P의 지분이 49%, 아이쿱생협소비자조직과 생산자조직 지분의 합이 51%인 지분구조를 가지고 있다. 각 공방에 따라 지분 구조가 조금씩 다르지만 공통적인 것은 세이프넷 내의 다양한 이해관계자그룹이 참여하고 있다는 점이다. 특히 독립적으로 개인 사업을 하던 업체가 클러스터 단지 안에 공방을 건설할 때 오너가 최대 지분을 가지지 않는 독특한 지배구조를 가진 공방들이 있다. F공방 대표 P에 의하면 공방 건설 자금도 출자금으로 부족했던 부분은 조합원 차입금과 세이프넷 내 다른 조직으로부터의 차입금으로 충당했다고 한다. P대표는 본인이 외부에서 공장을 지었다면 전부 은행 등에서 대출을 받았어야 하며 대출 조건도 까다롭고 이자도 높았을 것인데 필요한 자금을 조합원과 세이프넷 내 타 조직에서 대여받을 수 있었던 것은 협동조합(세이프넷) 이기에 가능한 것이라고 생각하고 있었다.

이와 더불어 2014년부터는 직원 그룹이 공방 지분에 참여하는 오픈십을 추진하기 시작했다.

5) 2012년 아이쿱생협사업연합회 정기총회 자료집

6) F공방으로부터 제공받은 지분 현황 자료.

7) 아이쿱생협 내부에서 직원들에게 일정 금액 이상의 출자를 하고 자공장 혹은 자회사의 경영을 맡게 하는 정책

아이쿱생협은 2008년 경부터 협동조합 내 직원의 위상에 대해 내부 논의와 토론을 시작⁸⁾했고 -가공협력업체들의 제품 사고가 직접적인 계기가 되기도 했지만 - 직원이 세이프넷의 한 중심축으로 참여하게 하려는 의도로 공방과 자회사에 출자하고 경영에 참여하도록 시도해 왔다. E공방 대표 H는 구례에 이미 지어진 공방에 출자하고 경영자로 일을 해왔다. 2014년 당시 구례자연드림파크에서 오너십에 참여한 직원은 5명 정도였고 이후 과산에 새롭게 들어서는 공방들에도 직원들이 지분을 참여하여 건설하기 시작했다. D공방을 운영하는 대표자C도 오랫동안 아이쿱생협에서 직원으로 근무했다. 클러스터에 공방들이 생기기 시작할 때 오너로 참여할 것을 권유받고 대출을 받아서 D공방을 설립할 때부터 경영자로 일했다. C는 협동조합에서 직원으로 일하면서 주인으로 참여하는 문제에 대해 지속적인 고민을 해왔고 직원핵심활동가제도⁹⁾를 운영할 때 출자를 하고 참여하기도 했다고 한다. C나 H, P는 자신뿐만 아니라 공방의 다른 직원에게도 지분 참여를 권장한다고 말했는데, 2019년부터 공식적으로 세이프넷 직원 그룹 전체를 대상으로 오너파트너십¹⁰⁾을 시작하고 직원들에게 출자를 하고 경영에 참여하는 정책을 실행하기 시작했다.

클러스터 단지는 소비자조직, 생산자조직, 기존 거래관계에 있던 식품제조업체들(협동기업), 직원 그룹 등 다양한 이해관계자들이 지분에 참여하는 복합적인 거버넌스를 가지게 되었다. 복잡한 소유구조와 의사결정과정은 효율성이 떨어지기 때문에 대부분의 조직들은 규모가 커질수록 중앙 집중화하고 위계적이고 단순한 구조로 변화한다. 그러나 세이프넷은 각 법인들의 지분 구조가 더 복잡해지고 서로 연결되어 있는 다중심적인 구조를 만들어 가고 있다. 위험을 분산하고자 하는 목적도 있지만 협동조합에 관계하는 다양한 이해관계자들을 주인으로서 참여하게 하려는 전략을 가지고 오랜 시간 실행해온 결과이다. 일상적인 운영에서의 효율성은 중시하지만, 세이프넷이라는 협동조합 생태계 안에서 진정한 주인들을 세우고자 하는 시도가 하나씩 실행에 옮겨졌다고 할 수 있다. 인터뷰에 응했던 공방 대표들은 모두 ‘협동조합이니까’, ‘진정한 주인이 되고자’, ‘내 사업이라고 생각하며’라는 이야기들을 했다. 자신이 가진 문제를 해결하려는 열망을 가진 사람들이 모여서 스스로의 힘으로 희망을 현실로 만드는 과정은 협동조합으로서의 정체성을 지키며 이전에는 없던 새로운 사례를 만든 혁신과정이다.

4. 참여와 소통의 네트워크 안에서의 지식의 생산과 혁신

을 일컫는 용어임. 실제 다른 회사법인들의 오너십과는 차이가 있으나 이후 진행되는 오너파트너십 등과의 혼란을 피하기 위해 경영자급 직원의 출자 참여를 오너십으로 칭하기로 함.

8) 2008년 말 직원 내부에서 논의를 시작해서 2009년 아이쿱협동조합연구소에서 ‘생협의 임금과 노동에 대하여’라는 포럼을 개최하기도 했고 직원들이 출자하고 사업에 참여하는 방식에 대한 여러 시도가 있어 왔다.

9) 2012년 아이쿱생협에서 직원 그룹 내에서 시행한 제도로 직원들도 출자를 하고 주인으로 참여할 것을 제안한 것이다.

10) 경영자 위치의 오너십 뿐만 아니라 직원들의 지분 참여까지 포괄하는 개념. 지분에 출자를 하고 참여한 직원들 모두를 오너파트너십으로 칭한다. 스스로 주인(오너)이면서 동시에 서로 간에는 파트너십 관계에 있다는 의미로 사용하고 있다.

혁신에 대한 많은 연구들은 제품/기술 혁신에 집중되어 있다. 새로운 제품/기술의 발견 못지 않게 중요한 것이 조직 운영 과정에서의 혁신이다. 아이쿱이 세이프넷으로 변화하고 다중심적인 클러스터를 만들어가는 과정은 조직 운영 과정의 관점에서도 혁신사례라 할 수 있다. 또 세이프넷이라는 네트워크 조직은 그 안에서 많은 혁신을 일으킬 수 있는 구조이다. 조직간 네트워크는 각 조직들이 자원을 충당하거나 교환할 수 있고 협력해서 새로운 아이디어와 기술을 개발할 수 있게 한다. 기술과 과학의 발전은 매우 빠르고 개별 기업이 필요한 모든 기술과 지식을 습득해서 주요한 혁신에 도달하기는 어렵다. 이런 경우 네트워크는 혁신이 일어날 수 있는 장소(locus)이고 지식의 생산은 경쟁적 위치를 향상하는데 핵심적이다. 네트워크 내 협력자들의 다양성은 광범위한 지식으로부터의 학습과 더 많은 경험, 서로 다른 역량에 노출되어 더 많은 기회를 가지게 한다 (Powell & Grodal, 2005). 세이프넷 클러스터는 다양한 구성원들이 이해관계자로 참여하고 있고 다종의 공방이 운영되고 있으므로 그 안에서 다양한 역량이 공유되고 학습이 일어날 가능성이 큰 환경이다.

기업들이 네트워크에 참여함으로써 얻게 되는 전략적 이점은 유형자원への 접근성, 정보의 획득, 협력적 지원 등이다. 또한 많은 선행연구들은 네트워크의 특성에 따라 참여기업들의 혜택이나 성과가 달라진다고 밝히고 있다(한계숙 외, 2007). Powell & Grodal(2005)은 네트워크를 단기프로젝트인지 장기기간의 관계인지, 혹은 위계적/비위계적 네트워크 등 유지기간과 안정성을 기준으로 구분할 수 있다고 했다. 이들은 한시적 안정성과 거버넌스 유형에 따라 비공식적 네트워크, 프로젝트 네트워크, 지역적 네트워크, 비즈니스 네트워크의 4가지 유형으로 구분한다. 서로 다른 유형의 네트워크와 그것의 효과에 대한 주요 분석 도구를 위한 주요 개념은 강한유대/약한 유대이다. Powell et al.(1999)에 의하면 네트워크 유대의 다양성은 혁신에 정(+)의 관계를 가지고 있고 협력 경험, 지식전달의 경험이 기업간 제휴를 촉진하고 그로 인한 일어난 경험이 다시 제휴관계를 촉진하는 '학습의 순환'이 일어난다. 기업간 협력은 공식적, 비공식적 연대가 있는데 Ahuja(2000a)에 의하면 직접적, 간접적 연대 모두 혁신에 정의 영향을 미치고 직접적(공식적)연대가 더 큰 영향을 준다. 밀접한 네트워크의 핵심 이점은 암묵적 지식을 전달하는 우월한 능력에 있다. Hanse(1999)의 연구에서도 복잡한 지식은 밀접한 네트워크를 통해 가장 쉽게 전달된다는 것을 보여준다 (Powell & Grodal, 2005; 재인용).

또 지리적 집중은 클러스터의 기반이 되는 특성 중 하나로 중요한 의미가 있고 혁신에 필요한 지식이 암묵지라는 점, 그리고 암묵지는 서로 만나 얼굴을 맞대고 자주 커뮤니케이션 할 수밖에 없다는 점(한계숙 외, 2007)에서 구레와 괴산의 클러스터 단지는 강점을 가지고 있다. Vinding(2002)은 국내 파트너가 해외 파트너에 비해 혁신 성과에 강한 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝히며 강한 지역적 유대의 혜택을 강조했다. 그는 친밀하고 장기적인 상호작용에서 혁신이 일어난다고 주장했다(Powell & Grodal, 2005 ; 재인용). 물론 산업체들이 밀집되어 있다는 것만으로 수직적·수평적 네트워크가 형성되고 혁신의 동력이 창출되지는 않는다. 기업의 집적이라는 물리적 조건도 중요하지만, 입주업체들 상호간의 네트워킹에 대한 의식과 협력에 대한 문화가 중요하다(한동근이상엽, 2006). 세이프넷 클러스터는 부지 매입 이전부터 클러스터 제조분과 회의 등

을 통해 매월 1~2회 이상 회의와 워크숍, 연수 등을 통해 교류했고 클러스터 건설을 시작하면서도 서로 협력적 관계를 이어 나갔다. 클러스터 내 대표자 P는 공방 건설 시 먼저 건립한 옆 A공방에서 업무를 보며 건설 현장을 점검할 수 있었고 친환경가공식품 생산시설이라는 공통점이 있기에 자신의 공방 설립 전에 직원들을 A공방에 열흘 정도 파견해서 식품 공장 내부의 시스템과 운영 과정 등을 미리 경험시켰다고 말했다. 품목이 다르지만 공통적으로 친환경가공식품을 생산하기 때문에 물품 기준이나 공정에서의 차별점 등을 배울 수 있기 때문이다. 또한 공장 설비를 설계하거나 설치할 때 기존 공방의 설비를 참고할 수 있어서 많은 점에서 도움이 되었다고 했다.

이론적 배경에서 살펴보았듯이 혁신에 있어서 조직학습과 지식의 역할은 지대하다. 또 지식을 활용해 역량을 확보하는 지식 경영의 과정 요인은 교육/훈련, 의사소통 구조, 관계의 다양성, 문서관리체계, 보상체계, 지식 접근성 등이다. 아이쿱생협은 의사소통 채널로서 다양한 회의 체계¹¹⁾를 운영하고 있으며 교육/훈련 프로그램도 지속적으로 확대되고 있다. 또한 생협 업계 중 가장 먼저 내부 인트라넷을 자체 개발/운영(2000년)하여 문서관리 및 지식 접근성을 높였고 1998년에 생협계에서 가장 먼저 '직원인사 및 급여 규정'도 마련하였다¹²⁾. 의사소통 채널 중 가장 주요한 것은 'iCOOP생협 경영협의회(현재 세이프넷실무협력회의)'로 2009년 iCOOP생협사업연합회 8월 이사회에서 iCOOP생협 경영협의회 설치를 위한 협약(안) 승인¹³⁾을 안건으로 통과시킨 후 공식적으로 운영되었다. 이전에 운영위원회나 경영진회의 등으로 진행되어 왔으나 2009년 이사회 승인을 거쳐 공식화되었고 이후 매주 월요일(공휴일 제외), 연간 50여 회를 진행하고 있다.

경영협의회에는 초기부터 클러스터추진위원회와 클러스터제조분과를 대표한 1인, 현재는 각 클러스터 내 입주기업체들을 대표하는 경영진이 지속적으로 참여해서 의사소통과 협의를 지속해 왔다. 또한 <표2>에서 알 수 있듯이 직원들에 대한 교육훈련프로그램을 지속적으로 확대하여 직원의 역량 강화를 위한 실행을 지속하여 조직학습과 지식경영의 토대를 마련함으로써 혁신이 일어나기에 적합한 환경이 마련되었다고 할 수 있다.

11) 아이쿱생협은 총회자료집에 각 부서별 회의 체계나 워크숍, 교육프로그램 등의 자료를 기록하고 있는데 구체적인 횟수 등이 언급된 경우도 있고 그렇지 않은 경우도 있어서 통계화하는 것은 어려움이 있다. 그러나 각 부서별, 팀별 회의는 주간회의, 월별회의, 분기별 회의(워크숍 혹은 평가회의) 등이 운영되고 있다. 팀 내 회의 외에도 팀장급 전체 회의나 부서장 회의 등 직급에 따른 회의, 경영협의회 등 많은 정기/비정기 회의가 있다.

12) 두레, 한살림, 행복중심, 아이쿱 등 4개 생협연합회 총회자료집에 의하면 아이쿱의 경우 1998년에 자체ERP프로그램 등 전산프로그램을 개발했고 타 단체의 경우 외주로 2002년 즈음 개발했다. 인트라넷의 경우도 아이쿱은 자체 개발한 시스템으로 2000년 9월 시작했고 한살림은 제한적 인트라넷을 2003년에 외주로 개발, 사용하기 시작했다.

13) 2010년 아이쿱생협사업연합회 총회자료집 참조.

〈표2〉 아이쿱생협 직원 교육 현황

연도	교육 과정 수 (횟수)	교육 참여 순인원	교육 참여 연인원
1999	3	-	25+@
2000	4(15)	-	-
2001	14	-	-
2002	-	-	-
2003	10	-	142+@
2004	2(32)	-	-
2005	4	-	128+@
2006	13	414	414+@
2007	12	-	275+@
2008	30	-	745
2009	29	-	1,448+@
2010	47	-	1,555
2011	15	1,649	3,469
2012	18	2,474	4,344
2013	23	5,807	10,225
2014	17	4,537	7,423
2015	18	2,875	6,081
2016	15	1,792	2,548
2017	12	1,764	2,048

V. 결론

아이쿱생협은 친환경농산물 직거래라는 한국생협 공통의 사업모델로 시작하였으나 조합비 제도로 지역조합과 연합조직의 운영비를 조달하는 혁신적인 제도를 시행하고 있다. 조합비 제도는 지역조합이 경영에 매몰되지 않고 협동조합의 가치와 원칙을 실행할 수 있는 다양한 사업과 활동에 집중할 수 있도록 했다. 또 신뢰의 위기를 겪고 나서 그 해결책으로 클러스터를 통한 수직적 통합을 구상하고 이를 클러스터 기금 차입이라는 조합원의 경제적 참여를 통해 추진했다.

조직이 성장함에 따라 소비자조직을 중심으로 중앙집중화 되어 가던 조직구조를 생산자, 직원, 협동기업 등을 기반으로 하는 다중심 구조로 전환해가면서 클러스터 단지를 건설했다. 초기에 클러스터를 준비할 때는 소비자조합원의 차입 기금을 중심으로 추진했지만 구례자연드림파크를 중심으로 생산자조직이 점차 출자 지분에 참여하도록 했고 점차 직원, 협동기업 등이 참여하는 클러스터 단지를 만들어냈다.

클러스터를 준비하는 과정에서도 조합원들과 지역주민, 지방자치단체 등 다양한 이해관계자들

을 대상으로 많은 설명회와 간담회를 진행하고 클러스터에 입주할 거래 기업들의 위원회를 구성해서 지속적인 협의를 통해 클러스터를 준비해왔다. 다른 클러스터 단지들이 지방정부나 중앙정부의 전폭적인 예산 지원과 정책적 지원에 힘입어 건설된 것과는 다르게 세이프넷 클러스터 단지는 아이쿱생협을 중심으로 다양한 이해관계자들이 소통하고 협동하여 건설해 낸 결과물이다.

혁신은 새로운 제품, 새로운 시장, 새로운 기술 등으로 커다란 경제적 성과를 이루어 낸 것에서 새로운 조직 운영 방식이나 새로운 가치를 창출하거나 새로운 관계를 형성하는 것까지 넓은 범위를 포괄하는 개념이다. 세이프넷 클러스터 단지는 처음에는 소비자조직인 아이쿱생협을 중심으로 시작해서 점차 생산자, 직원, 협력업체 등이 참여하는 과정을 거치며 과정으로서의 혁신을 만들어 내었다.

참 고 문 헌

- 김병수, 허용석, 한인구, 이희석(2010), 지식 경영 활동의 혁신 역량으로의 연계: IT 서비스 산업 중심으로, **지식경영연구**, 11(1), 97-113.
- 김찬중(2003), 지식경영의 성공요인에 관한 이론적 연구, **인적자원개발연구**, 5(2), 35-62.
- 박철순(2015), 개방형 혁신 네트워크의 동태적 모형, **한국경영과학회지**, 40(1), 5-19.
- 손동원(2012), 개방형 혁신과 흡수역량의 공진화: 한국 중소기업의 혁신경로 관점, **경영과학**, 29(3), 169-182.
- 서진선, 최우석(2020), 협동조합 출자금과 비분할 적립금의 자기자본-부채 분류, **대한경영학회지**, 33, 859-883.
- 성태경(2005), 기업의 기술혁신성과 결정요인: 기업규모와 외부 네트워크의 역할을 중심으로, **대한경영학회지**, 51, 1767-1788.
- 신성식(2011), 새로운 생협운동의 미래, 푸른나무.
- 아이쿱생협(세이프넷), 2012년 ~ 2019년 연차보고서.
- 아이쿱생협사업연합회, 연도별 총회자료집.
- 윤유진 편(2018), 스무살 아이쿱, (재)아이쿱협동조합연구소.
- 이갑두(2006), 일본형 혁신클러스터 성공요인에 관한 탐색적 연구, **경영연구**, 21, 285-311.
- 이갑수, 김영재, 김창수(2005), 지역혁신 네트워크의 경제이론과 유럽사례연구, **경제연구**, 23(4), 209-242.
- 이선희, 최우석(2018), 소비자생활협동조합의 수직적 통합 요인: 아이쿱생협 사례연구, **한국협동조합연구**, 36(1), 39-63.
- 이은정(2019), 리뷰, 한국 생협의 제적, 아이쿱협동조합연구소(기획연구 2019-05).
- 이중수 (2004), 한국 지방정부의 혁신에 관한 실증분석: 혁신패턴, 정책행위자 및 영향요인을 중심으로, **한국행정학보**, 38(5), 241-258.
- 이진주(1998), 혁신이론의 범위와 연구동향, **경영학연구**, 27(5), 1115-1139.
- 한계숙, 김재욱, 최지호(2007), 기업간 네트워크의 특성과 혜택 간의 관계: 산업 클러스터에 입지한 중소기업을 대상으로, **중소기업연구**, 29(1), 135-162.

- 한동근, 이상엽(2006), 산업 클러스터와 네트워크: 대구 안경테산업의 사례, *경제연구*, 24(1), 153-174.
- Ahuja, G. (2000a), Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study, *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-55.
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006), Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries, *R&D Management*, 36(3), 229-236.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 128-152.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010), A multi dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature, *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Fagerberg, J. (2004), Innovation: A guide to the literature, In J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 1-27), New York: Oxford University Press.
- Hervás-Oliver, J. L., & Albors-Garrigós, J. (2007), Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters, *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(2), 113-136.
- Kramper, P. (2012), Why Cooperatives Fail: Case Studies from Europe, Japan, and the United States, 1950-2010. In *The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present*. 126-149.
- Lam, A. (2004), Organizational Innovation, In J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson(Eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 115-147), New York: Oxford University Press.
- Pavitt, K. (2005), Innovation processes, In J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson(Eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 86-112), New York: Oxford University Press.
- Powell, W. W., Koput, K. W., Smith-Doerr, L., & Owen-Smith, J. (1999), Network position and firm performance: Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry, *Research in the Sociology of Organizations*, 16(1), 129-159.
- Powell, W. W., & Grodal, S. (2005), Networks of innovators, In J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson(Eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 56-85), New York: Oxford University Press.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003), Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents, *Journal of Business Research*, 56(9), 745-755.
- Yin, R. K., (2014), *CASE STUDY RESEARCH: Design and Methods*, 사례연구방법, 신경식, 서아영, 송민채 역(2016), 한경사.

<p>논문접수일 : 2020년 7월 31일</p> <p>심사완료일 : 2020년 8월 10일</p> <p>게재확정일 : 2020년 8월 20일</p>

코로나19 팬데믹 상황에서 소상공인의 사업 체험에 대한 현상학 연구

최우진*

국문요약

본 연구의 목적은 코로나19 상황에서의 소상공인의 사업 체험을 탐구하고 각 체험에 내재된 공통된 요소를 도출하여 코로나19 나아가 팬데믹이 갖는 경제적, 사업적 본질을 규명하는 것이다. 이를 위해 공통된 현상에 대한 여러 개인들의 체험을 기반으로 현상의 보편적인 본질을 기술하는 연구방법인 현상학 접근을 시도하였으며 구체적으로는 기업유형, 사업채널, 업종, 사업 목적 등을 고려한 6명의 소상공인을 선정하여 연구 참여자의 공통적인 속성에 집중하고 진술문의 빈도와 우선순위를 파악할 수 있는 Van Kaam의 분석방법을 적용하였다. 연구 결과 코로나19와 같은 팬데믹은 소상공인들에게는 국가적 차원의 주도적 대응이 우선되고 팬데믹 발생 전후가 명확히 구분되는 전환적인 환경이며 소상공인들의 사업적 변화가 요구되는 현상으로 체험되었다. 또한 연관하여 정책적 측면에서는 조기감지 및 초기대응을 위한 의료체계 구축과 언론 협조, 즉각적 경제지원을 위한 법적·제도적 준비, 대중안정화를 위한 커뮤니케이션 채널의 마련, 사업특성을 고려한 지원정책의 차별화 등이 필요한 것으로 분석되었다. 본 연구는 소상공인의 관점에서 팬데믹의 사업적 본질을 규명하고 이를 통해 향후 반복이 예상되는 팬데믹 상황에 대한 실효성 있는 소상공인 정책방향을 제시하려는 연구로서 의의를 지닌다.

주요어: 코로나19, 팬데믹, 소상공인정책, 현상학, Van Kaam

* <비즈컴퍼스> 대표, 성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정, mr-yo@hanmail.net

A Phenomenological Study on the Business Experience of Small Business Owners in Corona 19 pandemic

Choi, Woo Jin*

Abstract

The purpose of this study was to explore the business experience of small business owners in the Corona19 situation and to identify the economic and business nature of the pandemics by deriving the common elements inherent in each experience. To this end, a phenomenological approach was attempted to describe the universal nature of the phenomenon based on the experiences of several individuals on common phenomena. Specifically, six small business owners were selected in consideration of their type of business, business channel, industry, and business purpose, and Van Kaam's analysis method was applied for focus on the common attributes of research participants and to identify the frequency and priority of statements. As a result of the study, pandemics such as Corona 19 were experienced as a phenomenon requiring a national-level leading response, a transition environment clearly distinguishing between before and after the outbreak of pandemics, and a business change of small business owners. Also, in terms of policy, It was analyzed that the establishment of a medical system for early detection and press cooperation for initial prevention, legal and institutional arrangements for immediate economic support, communication channels for public stabilization, and differentiation of support policies considering business characteristics are needed. This study is meaningful as it tries to identify the business nature of Panpandemics from the perspective of small business owners and present effective small business policy directions for the pandemics situation that is expected to be repeated in the future.

Key words : Corona19, pandemics, Small Business Policy, Phenomenology, Van Kaam

* CEO, *Bizcompass* & Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, mr-yo@hanmail.net

I. 서론

2019년 11월 중국 우한에서 발견된 후 세계적으로 2020년 6월 30일 9시 기준으로 10,199,794명의 감염자와 503,457명의 사망자를 발생¹⁾시킨 코로나19는 자본주의의 변형을 가져올 것이라는 예상이 나올 정도로 전 지구적인 경제적, 사회적, 문화적 폐해를 주고 있다. 국내에서도 코로나19로 인한 피해는 전 방위적이며 이에 정부는 2020년 2월 23일 감염병의 위기단계를 [심각] 수준으로 상향하고 국무총리를 본부장으로 하는 중앙재난안전대책본부를 가동하여 적극적으로 방역에 집중하고 있으며 연일 각 분야의 정책적 대안을 내놓고 있다.

그러나 경제위기 체감도는 1998년 외환위기, 2008년 금융위기보다 엄중한 상황으로 평가되며 정부의 각종 대책이 실효성을 거두지 못한 채 코로나 팬데믹을 진정시키기 위한 유일한 대안은 경제정책이 아니라 치료제 및 예방백신 개발이라는 인식이 팽배해져 정부의 정책에 대한 시장신뢰는 더욱 흔들리고 있다(장인석, 2020).

이러한 코로나19로 인한 국가적인 위기 속에 특히 고통 받고있는 계층은 국내의 소상공인이라고 할 수 있으니 최근 소상공인연합회의 조사에 따르면 코로나로 인한 매출급감이 30% 이상이라고 응답한 비율이 76.1%에 이르고 있고 연일 휴업·폐업하는 업체가 속출하고 있다. 하지만 코로나19가 여전히 확산 중인 관계로 국가적 차원에서는 방역을 최우선 과제로 하고 학계에서는 수치적인 피해산정과 향후 추이에 대한 조사와 연구에 몰입하고 있는 실정이며 코로나19 나아가 팬데믹이 갖는 사회적, 경제적 본질에 대해서는 연구가 부족한 상황이다.

따라서 본 연구에서는 하나의 개념이나 현상에 대한 여러 개인들의 체험을 기반으로 보편적인 본질에 대해서 기술하는 현상학 연구방법(Creswell, 2007)을 적용하여 코로나19라는 공통적인 상황에 대한 소상공인 각자의 사업 체험을 탐구하고 각 체험에 내재된 공통된 요소를 도출하여 코로나19 나아가 팬데믹의 본질²⁾을 규명해 보고자 한다.

이를 위해 우선 코로나19와 팬데믹의 이해, 코로나19의 국내외 피해상황, 코로나19로 인한 소상공인의 영향 및 정부대응, 현상학 연구방법에 대한 이론적 조사를 수행하고 6명의 소상공인을 대상으로 현상학 연구를 진행하여 소상공인에 있어서 코로나19가 갖는 사업적 본질의 기술을 시도할 것이다.

본 연구를 통해 소상공인의 관점에서 팬데믹의 사업적인 본질을 규명함으로써 향후 충분히 반복될 수 있을 것으로 예상되는 팬데믹 사태에 대한 소상공인정책과 관련하여 전략적이며 효과적인 대응방향을 도출하는데 유의미한 자료를 제시할 것으로 기대한다.

1) COVID-19사이트: <http://ncov.mohw.go.kr>

2) 본고에서 연구되는 팬데믹의 본질은 소상공인의 관점에서 이해 또는 인식되는 팬데믹의 사업적 의미를 의미함

II. 이론 리뷰

1. 코로나19와 팬데믹의 이해

코로나19는 코로나 바이러스의 일종인 SARS-CoV-2 감염에 의한 호흡기 증후군으로서 제1급 감염병 신종감염병 증후군이며 현재까지는 비말과 접촉을 통해 전파되는 것으로 알려져 있으며 평균 4~7일에서 최대 2주까지 잠복할 수 있고 전 세계적 통계에 근거한 치명률은 2020년 6월 30일 기준으로 약 4.9% 수준이나 고령자, 면역기능이 저하된 환자, 기저질환의 환자는 중증, 사망에 이를 수 있다(COVID-19 사이트).

팬데믹이란 전 세계적으로 감염병이 대유행하는 상태를 의미하며 세계보건기구(WHO)가 규정하는 6단계 즉 1단계는 동물에 한정된 감염, 2단계는 동물 간 감염을 넘어 소수의 사람에게 감염, 3단계는 사람 간 감염증가, 4단계는 사람 간 감염이 급속히 확산되면서 유행병 발생초기 단계, 5단계는 감염병 확산에 따라 최소 2개국 이상에서 유행, 6단계는 다른 대륙의 국가까지 추가 감염 되는 감염병 유행 상황 중에서 가장 높은 단계이다.

현재까지 세계보건기구(WHO)가 팬데믹을 선언한 사례는 홍콩독감(H3N2 Virus, 1968년)과 신종플루(H1N1, 2009년) 2차례이며 코로나19가 3번째로 2020년 3월13일에 팬데믹으로 공식선언 되었다(신유원 등, 2020). 세계보건기구(WTO)의 팬데믹 선언은 보건방침이나 법적의무가 아닌 각국의 대응강화와 국가 간 협력을 촉구하는 상징적 조치일 뿐이나 이는 사실상 최고단계의 감염상황을 공식화하는 것이므로 팬데믹의 발생 시에는 오히려 국가 간의 협력보다는 현실적으로 각 국가에서 자국 내의 감염방지를 위해서 개인 간, 집단 간, 국가 간의 접촉을 최소화하는 사회활동의 제한, 공공장소 폐쇄, 국경봉쇄, 국제교역 축소 등 예외적인 격리조치를 단행 한다(최나실, 2020).

이러한 각국의 격리조치는 결과적으로 경제활동과 무역거래를 위축시켜 전반적인 경기침체의 상황을 초래하며 실제 팬데믹 상황마다 생산과 소비의 침체, 관광 등 산업위기, 자산시장의 변동 등이 발생해 왔다(박성원·김유빈, 2020). 코로나 19의 경우 역시 장기화가 진행 될 경우 국내경기가 단계적으로 내수 침체, 수출 감소, 대량 실업, 가계 파산, 기업 소멸 순의 전체 경기침체로 악화될 것으로 우려되고 있다(주원, 2020).

특히 내수경제의 일선에 자리하는 소상공인들은 코로나19 팬데믹에 의한 경제침체상황에서 가장 먼저 타격을 받는 계층이며 따라서 이들에 대한 경제적 영향과 피해, 대응현황을 살펴보는 것이 우선되어야 할 것이다.

2. 코로나19의 국내외 피해 현황

코로나19의 국내발생 현황은 2020년 6월 30일 00시 기준으로 확진환자 12,800명, 격리해제 11,537명, 격리 중 981명, 사망 282명으로 치명률은 2.4% 수준이며 코로나19의 감염은 지속 중인

상황이다.

한편 코로나의 경제적 피해를 살펴보면 경제심리지수가 2020년 1월 95.7로 상승추세였으나 코로나19 발생이후 2020년 3월에는 63.7%로 2015년 6월 이후 가장 큰 폭으로 하락하였으며 소비심리지수 역시 2020년 1월 104.2를 기록하였으나 3월에는 78.4까지 급락하였고 현재의 추세가 지속된다면 경제위축은 불가피할 것으로 전망된다(박희석 등, 2020).

국외에서는 코로나 사태가 본격적으로 확산되던 3월 중순 경에 미국연방준비은행의 선제적 제로금리 정책과 주요 국가들의 경기부양책에 힘입어 금년 상반기 중에는 V자형 또는 U자형의 경기회복 시나리오를 낙관했으나 4월 초부터 미국이 세계 최대의 감염자 수를 기록하면서 L자형 또는 I자형 장기불황의 가능성이 우려되고 있다(장인석, 2020).

세계 각국에서 감염병의 대응을 위한 국경 간 이동제한, 사회적 거리두기, 소비위축 등이 진행되고 있으므로 제품의 생산과 경제활동의 제한 등으로 경기침체의 지속이 예상되며 IMF는 대규모 봉쇄에 따른 경제위축으로 대공황 이후 최악의 경기침체를 경고하고 전 세계 성장률을 마이너스 3.0% 전망하고 있다.

아울러 현재 세계경제에서 중요한 위치를 차지하고 있는 미국, 유럽, 중국 등 주요국들의 확진자 수가 많고 피해가 크다는 것도 세계 경제에 미치는 영향이 클 것으로 예상된다. 세계 주요기관에서 코로나19가 경제에 미치는 영향을 분석한 자료는 <표 1>과 같다.

<표 1> 코로나19가 경제에 미치는 영향분석 비교

구분	주요내용
UNCTAD	-전 세계 수출액 약 500억 달러 감소 예상 (한국: 38억 달러 감소) -중국과의 글로벌가치사슬 연관도에 따라 미국, 일본, 한국, 베트남, 싱가포르 순으로 영향 예상
OECD International Economic Outlook	-코로나19로 글로벌 체인, 관광, 금융, 에너지, 경제심리 등이 광범위하게 영향을 받으며 경제성장에 영향을 미칠 것으로 전망 -금년 세계 경제성장률 2.9%에서 2.4%로 하향조정 2021년에는 코로나19의 영향완화로 3.3% 회복예상 -한국경제성장률은 2.3%에서 2.0%로 하향조정, 2021년에는 2.3% 전망
Brookings Institution	-바이러스 전 세계로 확산될 경우를 가정한 시나리오 분석 감염률 10%, 치사율 2%일 경우: 세계GDP 2조 3,300억 달러 감소 감염률 30%, 치사율 3%일 경우: 세계GDP 9조 1,700억 달러 감소 -전 세계 확산시나리오에서 2020년 한국의 GDP는 1.3~5.8% 감소
JP Morgan	-2020년 경제성장률 전망: 세계 0.5%, 중국 5.1%, 유로존 -0.1%, 미국-1.9% -미국의 경제성장률: 1/4분기 -4%, 2/4분기 -14%
Fitch Solutions	-코로나19에 따라 소비 및 투자심리 위축 등으로 각국의 경제성장률을 대부분 하향 조정 : 미국 1.0% → -3.3%, 한국 0.8%→-0.2%, 중국 3.7%→1.6%

자료: OECD, KIEP, FitchDolution, DongA, 한국경제 (신유원 등, 2020)

3. 코로나 19로 인한 소상공인의 영향 및 정부대응

소상공인연합회의 설문조사에 의하면 코로나19 사태로 대부분의 소상공인이 직접적인 피해를 경험한 것으로 조사되었으며 코로나19 사태 이후 매출이 감소하였다는 응답은 총 97.6%이다. 매출액 감소비율은 50% 이상 감소하였다는 응답이 47.4%로 가장 높았으며 30%에서 50% 감소비율은 28.7%이고 15% 이내 감소는 2.8% 수준이다.

또한 방문객 수도 급감하였으니 방문객 감소가 있었다고 답한 소상공인 비율은 97.7%이며 50% 이상이 감소하였다는 응답이 45.7%를 차지하여 가장 높았고 30%에서 50% 감소가 27.5%, 15%에서 30%감소가 21.3%, 15% 이내 감소가 4.1%를 차지하였다(박희석 등, 2020). 이상을 요약하면 <표 2>와 같다

〈표 2〉 코로나19사태로 인한 피해현황

구분	매우 감소	감소	증가	매우 증가	변동 없음
매출액	77.3%	20.3%	0.2%	0.5%	1.8%
방문객	71.2%	26.5%	0.5%	0.3%	1.5%

자료: 코로나19사태 관련 소상공인 2차 실태조사 (소상공인연합회, 2020)

한편 코로나19 극복을 위한 소상공인 지원정책의 만족도는 높지 않은 편으로 불만족 하다는 응답이 48.8%이고 만족한다는 응답은 29.1%로서 응답 별 상세현황은 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 코로나19 극복관련 소상공인 지원정책 만족도

매우 만족	만족	불만족	매우 불만족	잘 모르겠음
6.6%	22.5%	29.9%	18.9%	22.1%

자료: 코로나19사태 관련 소상공인 2차 실태조사 (소상공인연합회, 2020)

다만 소상공인지원정책 중에서 자금관련 정책이 만족도가 높고 필요한 것으로 조사되었으며 가장 만족도가 높았던 지원정책은 소상공인 경영안정자금 200억 원의 피해 소상공인 지급(50.5%)이었으며 다음으로는 지역신보 특별보증 1,000억의 피해소상공인 지급(32.6%)이었고 필요 지원정책으로는 1순위가 소상공인 경영안정자금 예산 대폭확대(55.7%)였으며 2순위가 저 신용 소상공인을 위한 특별보증방안 확대(32.2%)이고 3순위가 피해소상공인 전수조사를 통한 현실적 지원정책(32.0%)으로 응답되었다. 관련 상세내용은 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 코로나19 관련 만족도가 높은 지원정책과 필요한 지원정책

만족도가 높은 지원정책	비율(%)	필요 지원정책	비율(%)
소상공인 경영안정자금 200억 원, 피해소상공인에게 지급	50.5	소상공인 경영안정자금 예산 확대	55.7
지역신보 특례보증 1,000억 원, 피해소상공인에게 지급	32.6	저 신용 소상공인을 위한 특별특례보증 방안 확대	32.2
피해소상공인 중 기존 대출에 대해 상환부담 발생 시 만기연장지원	23.7	피해소상공인의 전수조사를 통한 현실적 지원정책(피해보상금 등)	32.0
소상공인 대상 마스크 및 손소독제 배부지원, 마스크수급 안정화 추진	20.5	특례보증 이자율 추가인하	20.3
노란우산공제 대출금리 3.4% → 2.9% 인하(한시적)	9.4	매장 위생환경 개선비용 지원	16.9
민간 쇼핑물 내 온라인 특별기획전, 전통시장 활성화 캠페인 '가치샵시다' 플랫폼 입점	5.6	정부차원의 소상공인 가게이용 홍보	15.9
		마스크 등 방역용품 정부지원 확대	15.0
기타	16.7	중국 수출입 감소에 따른 지원 대책	4.5
		기타	6.3

자료: 코로나19사태 관련 소상공인 2차 실태조사 (소상공인연합회, 2020)

4. 현상학 연구방법

현상학 연구는 인간의 체험을 있는 그대로 살펴보고 그 체험을 바로 그 체험이게 만드는 본질적인 구성요소를 파악하여 이를 분명하게 기술함으로써 체험의 본질을 탐구하는 것이다(김영천, 2013). 따라서 현상학의 기본목적은 현상에 대한 개인의 경험들을 보편적인 본질에 대한 기술, 곧 사물의 자연적 특성을 포착하는 것이다.

Van Manen(2016)은 현상학 연구의 특징으로 1) 현상학 연구는 우리가 겪는 그대로의 세계에 대한 체험을 연구하는 것이며 2) 현실적인 것이든 상상의 것이든 의식에 나타나는 대로 현상을 해명하는 것이고 3) 현상을 그 현상으로 만드는 본질을 연구하는 것이며 4) 체험적 의미를 우리가 겪은 대로 기술하는 것이고 5) 체계적, 명시적, 자기 비판적, 상호 주관적인 현상에 대한 인간 과학적 연구라고 설명하고 있다(Creswell, 2007).

이러한 현상학의 철학적 관점으로 Stewart & Mickunas(1990)는 네 가지를 강조한다. 1) 철학의 전통적 과업으로의 복귀: 철학이 과학(만능)주의로 일컬어지는 경험과학에 빠지기 이전의 지혜에 대한 추구라는 철학의 그리스적 개념으로 돌아가는 것이다. 2) 전제가 없는 철학: 현상학의 접근은 분명한 기초 위에 수립되기까지 무엇이 진실인가에 대한 모든 판단을 중지하며 이를 Husserl은 판단중지(epoche)라고 한다. 3) 의식의 지향성: 의식이 항상 객체를 지향하며 객체의 실재는 그것에 대한 누군가의 의식과 복잡하게 관계되어 있으며, 따라서 Husserl은 실재는 주체와 객체로 나누어 있지 않는다고 주장한다. 4) 주체-객체 이분법의 거부: 의식의 지향성으로부터 자연스럽게 흘러온 것으로 한 객체의 실재는 한 개인의 경험적 의미 안에서만 의식된다.

현상학의 지향성에 주목하여 Husserl은 현상학 심리학과 초월론 현상학의 두 가지 유형을 제시하고 있는데 현상학 심리학에서의 지향성은 우리의 의식이 대상을 지각, 기억, 예상하는 것과 같이 의식이 대상을 향하고 그것을 받아들이는 것에 대한 것이며 초월론 현상의 지향성은 우리의 의식내부에 그 대상이나 세계를 구성하는 것에 대한 지향성을 의미한다. 현상학 연구방법과 수행 절차는 Dukes(1984), Tesch(1990), Giorgi(1985,1994), Polkinghorne(1989), Moustakas(1994) 등 많은 학자들에 의해 제시되어왔으며 주요단계는 다음과 같다.

연구자는 연구문제에 현상학 접근을 사용하는 것이 적합한 것인지를 결정한다. 현상학에 가장 중요한 문제는 한 가지 현상에 대한 여러 개인들의 공통된 또는 공유된 경험을 이해하는 것이 중요하며 실천이나 정책을 개발하기 위하여 또는 현상의 특성에 대해 더 깊이 이해하기 위하여 이러한 공통된 경험들을 이해하는 것이 중요할 수 있다. 연구의 관심이 되는 현상을 확인한다. 그리고 연구자는 연구 참여자들이 현상을 어떻게 바라보고 있는지 완전히 기술하기 위해 자신의 경험에 대해 가능한 많은 괄호치기를 해야 한다.

자료는 현상을 경험해 온 개인들로부터 수집되는데 종종 현상학 연구의 자료 수집은 연구 참여자들과의 심층면접과 다중적인 면접으로 구성되며 Polkinghorne(1989)는 연구자가 현상을 모두 경험한 5명에서 25명의 개인들과 면접을 권하고 있다. 또한 관찰, 일지, 예술, 시, 음악 같은 다른 형식의 자료들이 수집될 수도 있으며 Van Manen(2016)은 녹음된 대화내용, 공식적으로 작성된 반응, 연극, 영화, 시, 소설과 같이 간접 경험하는 이야기들을 추가하고 있다.

연구 참여자들에게는 ‘현상에 관하여 무엇을 경험하였는가? 현상에 대한 경험에 관해 전형적으로 영향을 준 맥락이나 상황은 무엇인가?’에 대한 일반적인 질문이 주어지며 두 질문은 특히 경험의 조직적 기술과 구조적 기술을 이끌게 될 자료를 수집하는데 초점을 두며 궁극적으로는 연구 참여자들의 공통된 경험에 대한 이해를 제공한다.

두 가지 질문에서 나온 자료들을 근거로 자료 분석은 자료들을 읽어가며 연구 참여자들이 현상을 경험하는 방법에 대한 이해를 제공하는 ‘의미 있는 진술들’이나 문장, 인용문을 강조하게 된다. 의미 있는 진술과 주제들은 연구 참여자들이 경험한 것에 대한 기술을 작성하는 데 사용되고 (텍스트에 근거한 기술) 연구 참여자들이 현상을 경험하는 방법에 영향을 미친 맥락이나 상황에 대한 기술 곧 구조적 기술을 작성하는 데 사용된다.

구조적 기술, 텍스트에 근거한 기술로부터 연구자는 본질적, 불변구조라고 부르는 현상의 ‘본

질'을 제시하는 혼합적 기술을 작성하게 되는데 연구 참여자들의 공통적인 경험에 초점을 두며 모든 경험들이 근원적인 구조를 갖는다는 것을 의미한다(Creswell, 2007). 이상의 주요단계를 요약해 보면 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 현상학 연구단계 재구성

연구주제 설정	팔호치기	자료수집	자료분석	글쓰기
-연구방법의 적합성 검토	-선개념, 선지식, 선 이해 등에 대한 판단중지 또는 팔호치기	-심층/다중면접 -관찰, 일지, 시, 예술, 음악 활용 -간접경험 추가	-수집된 자료를 분석하여 의미 있는 진술 선정	-텍스트에 근거한 기술과 구조적 기술에서 본질을 제시하는 혼합적 기술 작성
-연구주제와 관련된 현상확인		-무엇을 경험 하였는가? -경험에 영향을 준 맥락(상황)은 무엇인가?	-의미 있는 진술을 기반하여 텍스트에 근거한 기술과 구조적 기술 작성	

현상학 연구의 결과에 직접적 영향을 주는 자료분석방법은 Colaizzi, Giorgi, Spiegelberg, Van Kaam, Van Manen, Benner, Paterson과 Zderad 등에 의해 다양하게 연구되었으나 대표적으로 Giorgi(1970), Colaizzi(1978), Van Kaam(1969)의 자료분석 방법을 살펴보면 다음과 같다.

Giorgi(1970)는 상황적 구조적 진술에서 연구 참여자의 개인적 특성을 자세히 설명하여 연구 대상자의 기술에 대한 살아있는 경험의 의미를 밝히는데 초점을 두며 자료 분석방법은 우선 대상자의 언어 그대로의 경험을 표현한 본래의 의미단위를 규명하고 대상자의 언어로 표현된 대상자의 경험을 나타내는 주제를 규명한 후 연구자의 언어로 주제를 구체화하여 대상자의 경험이 대상자에게 의미한 중심의미를 도출하고 중심의미를 통합하여 연구 대상자의 관점에서 파악된 경험의 의미인 상황적 구조적 기술을 작성한 후 상황적 구조적 진술을 통해 전체 대상자의 관점에서 파악된 경험의 의미인 일반적 구조적 기술을 작성하는 방식과 절차를 취한다.

Colaizzi(1978)는 개인적 속성보다는 전체 연구 참여자의 공통적인 속성을 도출하는데 중점을 두며 그가 제시하고 있는 자료 분석방법은 자료에서 느낌을 얻기 위해 대상자의 기술을 읽고 탐구하는 현상을 포함하는 구나 문장으로부터 의미 있는 진술을 도출한 후에 의미 있는 진술에서 좀 더 일반적인 형태로 재진술하고 의미 있는 진술과 재진술로부터 구성된 의미를 끌어낸다. 그리고 도출된 의미를 주제, 주제모음, 범주로 조직한 후 주제를 관심 있는 현상과 관련시켜 명확한 진술로 완전하게 최종적으로 기술한다.

Van Kaam(1969)은 의미 있는 진술문의 빈도와 순서를 찾아낼 수 있는 양적 특성을 가지며 전

체 연구 참여자의 공통적인 속성을 도출한다는 점과 분석한 내용을 주제와 범주로 조직한다는 점에서 Colaizzi의 방법과 유사하나 Colaizzi가 연구 참여자의 표현으로 주제를 구성하는데 반하여 Van Kaam은 Giorgi와 같이 연구자의 정련된 언어로 부주제, 주제, 범주를 기술한다는 차이점이 있다. 자료 분석방법은 대상자와 녹음한 면담내용을 여러 번 반복하여 들으면서 대상자의 말 그 대로를 글로 기록하고 기술된 내용에서 본 연구와 관련하여 의미 있는 진술을 추출한 후 추출되어진 의미 있는 진술에서 부주제, 주제, 범주화 순으로 공통의 속성으로 묶여지도록 범주화 작업을 실시하며 분류된 범주화를 통해서 분석과 통합을 통해 현상에 대해 기술한다(김분한 등, 1999). 위에서 비교 검토한 학자들의 자료분석 방법은 <표 6>과 같이 요약할 수 있다.

〈표6〉 Giorgi, Colaizzi, Van Kaam의 자료 분석방법 비교 재구성

구분	Giorgi	Colaizzi	Van Kaam
자료분석 방법 및 절차	1) 중요 진술 선별 2) 주제도출 3) 중심의미 규명 4) 상황적 구조적 기술 5) 일반적 구조적 기술	1) 중요 진술 선별 2) 구성된 의미 3) 주제선정 4) 주제모음 5) 범주화	1) 중요 진술 선별 2) 부주제 도출 3) 주제선정 4) 범주화
특징	-상황적 구조적인 진술에서 연구 참여자의 개인별 특성을 자세히 설명	-개인적 속성보다는 전체연구 참여자의 공통적인 속성을 도출하는데 중점	-진술, 주제, 범주 등의 빈도를 제시하는 양적 특성을 포함
유사점 및 차이점	-연구자의 언어	-연구 참여자의 표현	-연구자의 언어
	-개인적 경험 중점	-공통적 속성 중점	-공통적 속성 중점

III. 연구수행

1. 연구방법

본 연구는 코로나19 팬데믹이란 공통적인 현상에 대해 소상공인들 각자의 체험을 탐구하여 코로나19의 사업적 본질을 규명하려는 목적에서 현상학 방법을 연구의 기본으로 하며 구체적인 자료분석 방법에서는 의미 있는 진술문의 빈도와 우선순위를 찾아낼 수 있는 양적 조사의 특성을 가지며 연구 참여자의 공통적인 속성 도출에 중점 하는 Van Kaam의 방식을 적용하였다.

따라서 연구 참여자들의 진술 중에서 연구주제와 관련이 없거나 중복적이고 애매한 표현들은 배제하거나 재구조화하고 연구주제와 연관된 진술 중에서 공통된 속성들을 묶어 부주제

(Subtheme)를 선별한 후 유사한 부주제 들을 재통합하여 주제(theme)를 도출해 내고 이를 기반으로 최종적으로 범주화(Category) 하였으며 각 단계별로 진술 빈도를 기준으로 우선순위를 나열한 후 분석과 통합을 수행하여 현상에 대해서 기술하는 분석방법과 절차를 취하였다(설진화, 2012).

2. 연구과정

1) 연구 참여자의 선정

본 연구를 위한 연구 참여자의 선정은 연구목적의 적합성, 연구결과의 타당도와 신뢰도 등을 고려하여 소상공인³⁾ 사업대표를 대상으로 기업 종류(개인사업자와 법인), 사업수행채널(온라인, 오프라인), 업종차이, 사업지향성을 기준으로 선정하였으며 연구 참여자들에게는 연구의 목적과 과정을 설명하고 녹취와 활용을 동의 받았으며 필수 내용을 확인하는 절차를 수행하였다. 본 연구의 참여자의 현황은 <표 7>과 같다.

<표 7> 연구 참여자 현황

구분	기업종류	사업채널	업종	근로자수	비고
참여자 1	개인사업	온/오프라인	천연제품	2명	
참여자 2	개인사업	온라인	영어교육	2명	소셜벤처
참여자 3	개인사업	온/오프라인	업싸이클링 제품	1명	
참여자 4	법인	오프라인	정리서비스	4명	예비 사회적기업
참여자 5	법인	오프라인	친환경소재	3명	
참여자 6	법인	오프라인	대안교육	4명	사회적 협동조합

2) 자료의 수집

자료 수집은 2020년 6월23일부터 7월 3일까지 연구 참여자를 대상으로 심층면접을 통해서 수집 되었으며 면접은 연구자가 직접 실시하였다. 면담을 실시한 연구자는 일반기업과 소상공인을 대상으로 경영컨설팅을 10여 년 동안 수행하여 소상공인의 경영상황과 사업조건 등에 대해 일정 수준의 이해도가 있으며 면담은 연구 참여자들과 최대한 편안한 분위기에서 주로 사무실을 이용

3) 소상공인이란 소상공인기본법 제2조에 1항에 의하면 「중소기업기본법」 제2조제2항에 따른 소기업(小企業) 중 상시 근로자 수가 10명 미만인 업체를 지시함

하여 인당 약 60분 정도의 시간으로 진행하였다. 면담방식은 제한된 시간 내에 연구주제에 보다 집중하고 기억을 재생하는데 용이하도록 시간경과에 따른 체험과정을 확인할 수 있는 코로나19의 인지, 이해, 경험, 피해, 대응, 전망 순의 반 구조화된 질문내용을 활용하여 진행되었으며 다만 연구자가 응답을 유도하거나 의도적인 암시를 주지 않도록 각별하게 주의 하였고 개방형 질문을 추가하여 좀 더 심층적인 정보와 많은 자료를 얻고자 노력하였다. 녹음 내용은 전사 후 분석을 수행하였고 일부 연구 참여자들의 재확인을 거쳐 정리되었다.

IV. 연구결과

코로나19의 팬데믹 상황에서 소상공인의 사업 체험에 대해 Van Kaam의 현상학 접근방법을 통해 분석한 결과 49개의 부주제를 파악하였으며 이를 기반으로 변화된 생활방식에의 적응(12), 언론과 협력(11), 코로나19의 피해지원(11), 긍정적 전망(6), 공식적 정보의 제공(6), 부정적 우려에 대한 대응(3) 순으로 이루어진 6개의 주제를 도출하였으며 최종적으로 국가적 대응 필요(28), 전환적인 환경(12), 사업적 변화 필요(9)의 범주 순으로 구성 및 분류되었다. 자세한 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 코로나19의 팬데믹 상황에서 소상공인의 사업 체험

범주 (Categories)	주제(Theme)	세부주제(Subthemes)
국가적 차원의 대응 필요(28)	언론과 협력(11)	안일한 초기대응(6)
		언론 및 방송을 통한 인식(5)
	코로나19의 피해지원(11)	사업 활동의 위축(6)
		온, 오프라인 매출 감소(5)
	공식적 정보의 제공(6)	부정확한 코로나19 정보(3)
		코로나19를 체험적 개념으로 이해(3)
전환적인 환경(12)	변화된 생활방식에의 적응(12)	코로나19의 장기화 지속(6)
		위생, 보건 등 현 상황의 일상화(6)
사업적 변화의 필요(9)	긍정적 전망(6)	백신, 치료제에 대한 기대(3)
		사업성장의 기회(3)
	부정적 우려에 대한 대응(3)	장기지속에 대한 대응필요 (3)

1. 국가적 차원의 대응 필요

연구 참여자들의 코로나19에 대한 사업적 본질은 첫 번째로 국가적 차원의 대응(28)이 필요한 현상으로 범주화 되었으며 해당 범주에는 언론과 협력(11), 코로나19의 피해지원(11), 공식적 정보의 제공(6)의 주제가 포함되어 있다.

이는 코로나19 등의 팬데믹 상황은 국가주도의 적극적인 대응이 요구되는 예외적 상황으로 정부는 팬데믹 발생 시 초기감지를 통해 초기부터 언론과의 협력체계를 확보하고 공식적인 정보채널을 구축하여 정확한 질병정보를 제공함으로써 적극적인 예방활동을 유도해야 하며 매출감소와 사업 활동의 위축에 선제적으로 대응하여 피해를 최소화해야 함을 의미한다.

1) 언론과 협력

우선 언론과 협력(11)에 대한 주제는 단일한 초기대응(6)과 언론 및 방송을 통한 인식(5) 등의 부주제 순으로 경험되고 있으며 의미 있는 진술들을 분석해 보면 대부분 코로나19의 대한 초기대응은 일상적인 질병이나 곧 사라질 단순한 질병 정도로 인식하고 별도 조치를 취하지 않았으며 일부는 정부의 권고사항도 무시하는 경향을 보였던 것으로 파악되었다.

“처음에는 또 중국에서 이상한 바이러스가 나왔구나, 근데 금방 없어지겠지 라고 생각했죠”
“대수롭지 않은 전염병으로 메르스처럼 잠깐 성행하고 사라질꺼라 생각했습니다”
“집중적으로 방역을 한다고 했으니 쉽게 잡힐 수 있겠거니 생각했는데...”
“사실 신종플루 같은 간단히 지나가는 전염병 정도로 생각하고 초기에는 별거 아니라고 생각해서 정부규제도 무시했거든요”

초기대응 문제는 언론매체 및 방송을 통해 코로나19를 인식한 경험(5)과도 연관이 된다고 할 수 있는데 언론과 방송에서 코로나에 대한 정보를 흥미 정도의 이슈 성 소재로 다루거나 정확한 위험성이나 확대가능성을 언급하지 않았던 것과 관계된다.

“방송을 통해 알게 되었죠 사업에 영향을 줄거라고는 생각 못했고요”
“언론에서 보고 알았는데 심각하게 느끼지는 못했어요”
“방송을 통해 정보를 접했는데 심각한 것 같지도 않고 대응이 잘 될 것으로 생각해서...”

2) 코로나19의 피해지원

코로나19의 피해지원(11)에 대한 주제와 관련해서는 사업 활동의 위축(6)과 온, 오프라인 매출의 감소(5) 순으로 경험하고 있으며 아직 매출발생 전인 신규법인 상황을 감안하면 매출감소도

매출이 발생하는 모든 소상공인들이 경험한 것으로 분석될 수 있다.

사업 활동의 위축(6)은 대면접촉의 경계, 소비감소, 선택적 활동자제 등과 관계가 있다.

“사업 자체가 진척이 안 돼요 그리고 거래처 영업미팅 등이 아무래도 어렵죠”

“소득이 줄어드니 저희 같은 의류제품은 구매를 줄여서...”

“교육비를 지원한다고 해도 모집이 안 되니..”

온, 오프라인 매출의 감소(5)는 오프라인 고객의 급감, 오프라인 업체의 온라인전환으로 인한 경쟁심화에 따른 수익감소 등으로 분석된다.

“온라인 판매는 단체 사은품이 끊기니 80%, 교육수업도 30% 감소했습니다”

“온라인이라 처음에는 오히려 상승할 줄 알았는데 오프라인 업체가 온라인으로 전환하니 수익이 20% 정도는 줄었죠”

“저희는 오프라인 교육만 하니 코로나 이후 매출이 아예 없죠”

“5월 이후는 매출이 60% 감소해서 이젠 운영비 충당도 어려워요”

3) 공식적 정보의 제공

공식적 정보 제공(6)의 주제는 부정확한 코로나19의 정보(3), 코로나19를 체험적으로 이해(3) 순으로 경험하고 있으며 부정확한 코로나19의 정보(3)는 초기에 공식적이고 신뢰성 있는 정보를 제공하지 못한 정부와 언론의 역할 부족과 관계가 있는 것으로 추정된다.

“호기심에 정보를 찾아보니 중국실험을 통해 생성된 바이러스라고 하고..”

“뉴스 등을 통해 위험성은 인식하는데 정확히는 모르지만 상당히 조심히 필요한 바이러스로 생각됩니다”

“인터넷을 통해 정보를 찾아보았는데 독감보다 조금 센 바이러스로 알고 있어요”

코로나19를 체험적으로 이해(3)하는 경우 역시 구체적이고 객관적인 코로나19에 대한 정보체험을 경험하지 못한 것이 주원인일 수 있다.

“코로나는 반복적으로 발생하는 일상의 한 부분으로 계속되는 질병으로 알고 있어요”

“적응해 나가야 하는 것 일상생활에 지장을 주는 심각한 상황이 코로나죠”

“개인적으로는 대안이 없는 질병 아닌가요”

2. 전환적인 환경

소상공인들은 코로나19를 이전과 구분되는 전환적인 환경(12)으로서 사업적 본질을 규정하고 있으며 향후 변화된 생활방식에의 적응을 사업과제로 삼고 있다. 이는 코로나19의 파급력과 장기화에 따른 팬데믹에 대한 인식변화로 마스크 착용 등 보건환경의 일상화, 비대면 사업방식의 불가피성 등을 내포하고 있다.

1) 변화된 생활방식에의 적응

소상공인들은 변화된 생활방식에의 적응(12) 범주와 관련해서는 코로나19의 장기화 지속(6)과 위생, 보건 등 현 상황의 일상화(6)의 부주제를 경험한다. 코로나19의 장기화 지속(6)은 현재로서는 명확한 사태 해결방안이 부재하고 그나마 기대하는 백신 및 치료제 개발 역시 현재로서는 불분명한 것과 연관되며 이전에 경험하지 못한 코로나19의 경험이 충격적인 것으로 아직 여파가 가시지 않았기 때문인 것으로 추정된다.

“백신이 개발되어도 변종들로 인해 상황은 지속되지 않을까요”

“그냥 코로나 상황이 나아질 걸로 보이지 않고 쪽 이렇게 살아야 한다고 생각해요”

“모두가 한 번에 치료될 수 없을 것 같고 그래서 계속 지속 될 것 같아요”

위생, 보건 등 현 상황의 일상화(6)는 코로나19의 장기화 지속(6)과도 연관될 수 있겠으나 한편으로 코로나19외에도 향후 발생할 수 있는 다른 종류의 팬데믹에 대한 우려가 내재된 것으로 이해된다.

“코로나가 해결되더라도 군집장소 회피, 마스크 착용은 계속할 것 같아요”

“백신이나 치료제가 나와도 계속적으로 생활거리 두기나 마스크 착용은 지속되지 않을까요”

“코로나 이후의 생활은 이전과 다르죠 우선 사람들 모여 있는 자체가 꺼려질 겁니다”

3. 사업적 변화의 필요

코로나19를 체험한 소상공인들은 사업적 변화가 필요(8)한 현상으로서 코로나19의 사업적 본질을 이해하고 있으며 긍정적 전망(3)과 부정적 우려에 대한 대응(2)의 주제가 공존한다. 이는 코로나19 등 팬데믹에 대한 개인이나 정부의 대응은 일괄적인 것이 아닌 업종과 사업특성에 따라 차별적이어야 함을 지시한다.

1) 긍정적 전망

긍정적 전망(6)에 대한 주제에는 백신 및 치료제에 대한 기대(3)와 사업성장의 기회(3)의 부주제가 포함된다. 백신 및 치료제에 대한 기대(3)는 코로나19가 전염병으로 발생한 상황인 만큼 의

학적 대응방식이 현재의 사태를 종식할 수 있는 가장 효과적인 수단으로 인식하는 것에 기반 한다.

“백신 개발 시까지는 상황이 지속되다가 (백신이 개발되면)해결은 되겠지요”

“백신이나 치료제가 개발되면 불안은 덜 하겠죠”

“백신개발이 쉽지는 않겠지만 상황이 나아지겠죠”

한편 연구 참여자 모두가 코로나19로 인한 피해와 장기화 지속에 대한 우려를 갖고 있음에도 오히려 사업성장의 기회(3)로 체험하는 연구 참여자들도 있었으며 이는 사업적인 특성과 관계가 있으며 온라인 전환을 계획하고 있는 업체에 해당된다.

“집에 머무는 시간이 많으니 (정리서비스를 하는) 우리 같은 사업은 오히려 수요가 늘어나고 있는 것 같아요 소독 서비스와 연계하면 기회가 될 듯해요”

“온라인 학습이 일반화되면 체험학습에 강점이 있는 우리 교육이 더 필요할 것 같고 일부 수업은 저희도 온라인 방식을 적용할 예정이에요”

“온라인에 집중할 생각이고 환경에 대한 경각심과 보호필요성이 대두되면서 저한테는 기회가 될 것 같아요”

2) 부정적 우려에 대한 대응

반면 장기지속에 대한 부정적 우려에서 대응의 필요성(3)을 경험하는 연구 참여자들은 나름의 전략을 준비하고 있으나 다소 소극적인 한계가 있다.

“1:1 수업을 확대해 볼까도 생각하지만 걱정은 되죠”

“온라인 경쟁이 심화되면 차별화 밖에는 대안이 없는데 쉽지는 않을 것 같아요”

“열심히 해야겠지만 별다른 대응계획은 없어요”

IV. 결론 및 논의

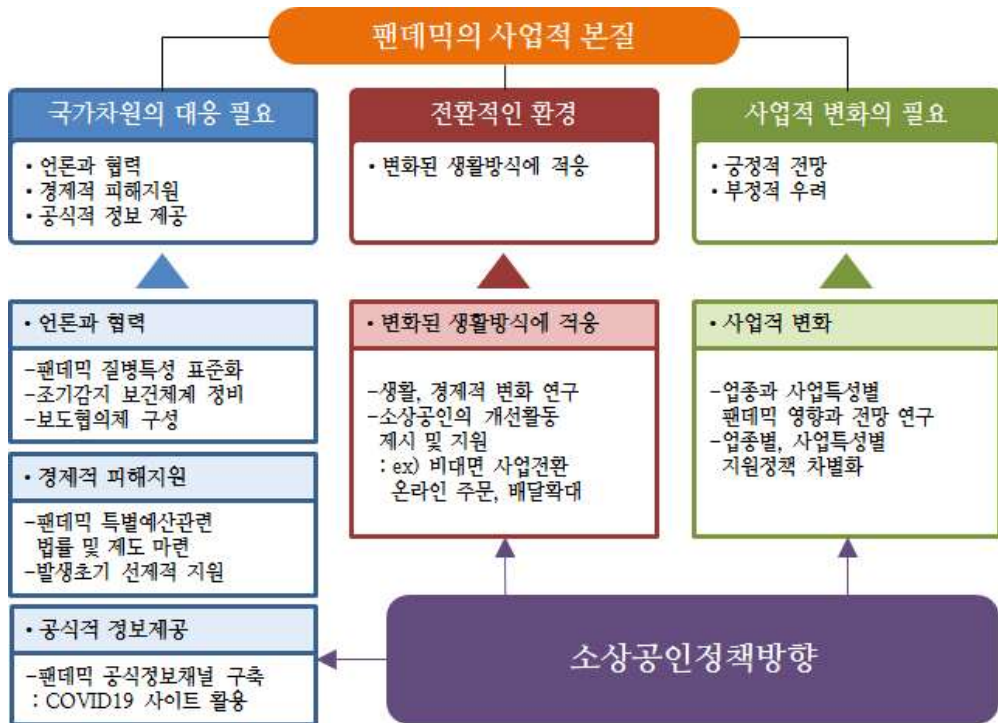
본 연구를 통해서 2020년 6월 현재 코로나19 상황을 겪고 있는 6명의 소상공인을 대상으로 Van Kaam의 현상학 연구방법을 사용하여 사업적인 체험을 살펴보았으며 그 결과 국가적 차원의 대응 필요, 전환적인 환경, 사업적 변화의 필요 순으로 코로나19를 경험하고 있는 것으로 분석되었다. 이상의 연구결과와 이론적 기반의 고찰을 종합하여 소상공인에게 있어서 코로나19 나아가 팬데믹의 사업적인 본질을 결론적으로 정리하고 그에 근거한 향후 소상공인정책의 대응방향을 제시해 보면 다음과 같다.

첫 번째로 코로나19와 같은 팬데믹은 소상공인들에게 개인적 차원이 아닌 국가적 차원의 주도의 관리와 통제가 필요한 이례적 상황으로 인식되며 연구 결과에서는 언론과 협력, 피해지원, 공식적 정보제공이 정부에 요구되는 현상으로 체험되었다. 우선 소상공인을 포함한 국민 대다수가 통상 팬데믹 가능성이 있는 질병을 언론이나 방송을 통해 인지하게 되고 해당 질병에 대한 언론 내용과 태도가 초기의 대응방식을 결정하게 되므로 효과적인 초기대응을 위해서는 언론과의 능동적인 협력이 필요하다. 이를 위해 정부에서는 팬데믹 가능성이 있는 질병특성을 표준화하고 이를 조기에 감지할 수 있는 보건/의료체계를 정비하여야 하며 팬데믹이 의심되는 질병에 대해서는 주요 언론 및 방송과의 보도협의체를 구성하여 협의된 기준과 방식으로 보도함으로써 초기부터 정확한 정보제공을 통해 적극적인 예방활동과 사회적 동참을 유인하도록 하여야 한다.

연구를 통해 확인된 것처럼 팬데믹은 산업 전반의 활동침체, 매출 및 수익감소 등으로 확대되므로 발생 초기단계부터 강제적인 소비 진작과 예외적인 경제지원 등 필요한 정책과 조치를 신속하게 집행하여야 하며 이를 위해서는 사전에 즉각적 대응이 가능하도록 법적, 제도적인 체계를 마련하여야 한다. 아울러 팬데믹 질병에 대한 부정확한 정보는 효과적인 상황대처에 장애가 될 수 있으므로 질병에 대한 정확하고 객관적인 정보가 제공 및 유통될 수 있도록 공식적인 커뮤니케이션 채널을 구축하고 이를 적극 홍보해야 한다. 관련하여 코로나19 사태로 구성된 질병관리본부의 COVID-19사이트의 운영경험과 노하우는 채널구축에 유용한 정보가 될 수 있다.

두 번째로 팬데믹은 소상공인들에게 전환적인 환경을 의미하고 이는 이전과는 전혀 다른 변화된 생활환경에의 적응을 요구한다. 연구에 참여한 소상공인 모두가 코로나19의 장기화와 그로 인한 위생, 보건환경의 지속을 예견하고 있고 향후 팬데믹 상황이 반복될 것으로 우려하고 있으며 이는 소상공인을 포함한 전 국민의 관점일 수 있다. 따라서 정부에서는 코로나19 이후 생활환경 및 경제상황의 변화 등이 사업여건에 미칠 수 있는 영향을 선제적으로 연구하여 비대면 사업방식 전환, 온라인 주문과 배달서비스 강화 등 소상공인에게 요구되는 사업적 준비와 필요 활동을 제시 및 지원해주어야 한다.

세 번째로 코로나19로 경험한 팬데믹은 사업적인 변화가 필요한 상황으로서 소상공인들에게 체험되었으며 다만 소상공인에 따라 긍정적 전망과 부정적 우려로 차이를 보이고 있다. 사업적 변화는 팬데믹에 의한 전환적 환경이 장기적으로 지속될 때 절실히 질 수 있으며 업종과 사업특성에 따라 사업적 변화에 대한 태도와 대응방식이 차이를 보이고 있는 것으로 분석된다. 따라서 정부에서는 소상공인 지원정책을 수립할 때 업종과 사업특성에 따른 팬데믹의 영향과 전망을 조사하고 이를 바탕으로 현재와 같은 구분 없는 단일한 정책을 탈피하여 업종별 또는 사업특성별 지원정책을 차별화하여 실효적인 지원을 제공하도록 노력하여야 한다. 이상을 요약하여 도식화해보면 다음과 같다.



〈그림 1〉 소상공인 관점에서 팬데믹의 사업적 본질과 소상공인정책의 대응방향

본 연구는 소상공인에 있어 코로나19의 사업 체험을 현상학 관점에서 탐구하고자 시도하였으며 해당 과정을 통해 코로나19 나아가 팬데믹의 사업적 본질과 소상공인정책에서의 의미 있는 시사점을 도출할 수 있었다. 다만 연구 기간과 자원의 제약 등으로 질적 연구의 내적 타당도에 해당하는 사실적 가치와 양적 연구의 신뢰도에 상응하는 일관성을 위해 필요한 작업, 즉 분석과정과 결과산출에서의 동료 연구자 등에 의한 검증작업이 부족하였고 요식업, 생활서비스업 등 전통적인 소상공인의 체험이 충분히 반영되지 못하였으며 여전히 코로나19가 진행 중인 과정에서 수행되고 분석된 연구 결과로서 일정 수준의 한계를 지닌다. 따라서 향후 추가연구를 통해서 지적된 본 연구의 한계와 코로나19가 종식된 이후의 소상공인들의 체험 등에 대한 보완작업이 필요하다.

참 고 문 헌

김분한, 김금자, 박인숙, 이금재, 김진경, 홍정주, 이희영(1999), 현상학적 연구방법의 비교 고찰: Giorgi, Colaizzi, Van Kaam 방법을 중심으로, *Journal of Korean Academy of Nursing*, 29(6), 1208-1220.

- 김영천(2013), **질적연구방법론2: Methods**, 아카데미프레스.
- 박성원, 김유빈(2020), 사스에서 코로나19까지: 세계적 감염병과 사회적 이슈, **동향과 전망**, 109, 35-67.
- 박희석, 반정화, 정현철, 김수진(2020), 코로나19 사태가 서울경제에 미치는 영향과 소상공인 및 관광업 대응 방안, **정책리포트**, 1-32.
- 설진화(2012), 지적장애 형제에 대한 청소년기 비장애 형제들의 경험, **재활복지**, 16, 91-118.
- 신유원, 최광식, 신민선, 이주화(2020), 코로나19 전세계 확산에 따른 주요국 동향 및 2020년 1/4분기 국내 보건산업 수출 현황과 시사점, **보건사업브리프**, 299, 1-28
- 장인석(2020), 코로나 팬데믹에 의한 경제상황진단과 대응, **도시정보**, 18-20.
- 주원(2020), 코로나발 경제충격이 밀려오고 있다, **기술과 혁신**, 441, 08-10.
- 최나실(2020).“팬데믹 선언 나오자마자. 각국봉쇄 초강경조치 쏟아져”, **한국일보**, 3월12일
- Creswell, J. W. (2007), **질적연구방법론: 다섯 가지 접근**, 조흥식 외(역), 학지사.
- Dukes, S. (1984), Phenomenological methodology in the human sciences, *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197-203.
- Giorgi, A. (Ed.) (1985), *Phenomenology and Psychological Research*, Duquesne University Press.
- Giorgi, A. (1994), A phenomenological perspective on certain qualitative research methods, *Journal of Phenomenological Psychology*, 25(2), 190-220.
- Moustakas, C. (1994), *Phenomenological Research Methods*, Sage publications.
- Polkinghorne, D. E. (1989), Phenomenological research methods, In *Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology* (pp. 41-60), Springer, Boston, MA.
- Tesch, R. (1990), *Qualitative Research: Analysis types and software*, Routledge Falmer.
- Van Kaam, A. (1969), *Existential Foundations of Psychology*, Doubleday.
- Van Manen, M. (2016), *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy* (2nd. ed), Routledge.

논문접수일 : 2020년 7월 31일
심사완료일 : 2020년 8월 10일
게재확정일 : 2020년 8월 20일

이사회 관계망과 협동조합 성과: 수원미래아이쿱생협 사례연구

박성순*

국문요약

본 연구는 지역 아이쿱생협의 이사회의 특성을 더 잘 이해하기 위해 수원미래아이쿱생협 이사회의 관계망과 조직에 몰입하는 이유와 내용을 알아보고 조합의 성공적인 활동과의 관계를 탐색해보았다. 이를 위해 수원미래아이쿱생협의 이사 8인을 대상으로 심층면접을 통해 자료를 수집하고 주제분석 방법으로 분석하였다. 그 결과, 활동을 위해 소통, 활동·개인적 문제를 도움받기·조합원과의 관계, 심리적 동질감, 지식과 경력, 관계망 형성과 성공은 큰 관계라는 상위범주 5개, 하위 범주 13개, 의미단위 154개가 도출되었다. 범주별로 살펴본 결과, 이사들이 활동을 위해서 소통하는 사람들은 주로 내부 이사들이었다. 이사회 내부에서 강한 소통과 조직몰입을 하면서 거의 모든 문제를 해결하였고, 대부분의 이사들이 남편과도 활동에 관한 논의를 하고 있었다. 모든 이사들이 관계망 형성과 아이쿱생협의 성공이 큰 관계가 있다고 말하였다. 관계망은 특히 생협의 활동에 관련해서 큰 영향을 주고 있었다.

주요어: 수원미래아이쿱생협, 이사회, 관계망, 조직몰입

* 성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정, asju502@gmail.com

Board of Directors' Network and Cooperative Performance: The case study of Suwon Mirae iCOOP

Park, Sungsoon*

Abstract

In order to better understand the characteristics of the regional Icoop Cooperative board of directors, this study examined the reasons and contents of Suwon Mirae iCOOP Cooperative board of directors' network and organization and explored the relationship with the organization's successful activities. To this end, data was collected through in-depth interviews with 8 directors of Suwon Mirae iCOOP Cooperative's board of directors and analyzed by subject analysis. As a result, communication, activities, and help with personal problems for activities and relationships with members, psychological homogeneity, knowledge and career, network formation and success are the top five categories, 13 subcategories, meaning 154 units were derived. As a result of looking at each category, it was mainly the internal directors that the directors communicated for their activities. Strong communication and organizational commitment within the board of directors resolved almost all problems. And most of the directors also discussed activities with their husbands. All the directors said that there was a great relationship between the formation of a network of relationships and the success of Suwon Mirae iCOOP Cooperative. The network was having a great impact, Especially with regard to the activities of the cooperative.

Key Words: Suwon Mirae iCOOP Cooperative, board of directors, network, organizational commitment

* Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, asju502@gmail.com

I. 서론

소비자생활협동조합(이하 생협)은 경제활동을 통해 소비자 조합원의 이익을 추구하며 상품 거래를 중심으로 구매력을 가진 소비자의 적극적인 참여와 지지로 이루어지고 사업적 성과를 통해 협동조합의 가치실현을 할 수 있는 조직이다. 생협의 운영에도 일반 기업과 같이 여러 자원이 필요하다. 일반 기업과 다르게 자원이 부족한 협동조합의 경우에 관계망은 조직의 유용한 자원의 한 형태로(Kogut, 2000) 경쟁우위에 영향을 미치며 다양한 공헌을 한다(Gulati, 1999). 이와 관련하여 협동조합 특유의 자원, 능력, 핵심역량에 근거한 전략에서 신뢰에 기반한 강력한 네트워크의 형성은 주식회사가 모방할 수도 대체할 수도 없는 협동조합 고유의 핵심역량으로 파악하였다(이호중, 김동준, & 장승권, 2013).

경영자의 인적자본과 더불어 경영자의 사회적 유대(Social Tie)를 통해 그들의 배경과 경험은 의사결정에 내재적으로 반영된다(Child, 1972; Hambrick & Mason, 1984). 인적자본은 개인의 경험으로 이루어진 지식이 인지 능력을 높여서 행위를 함에 있어서 생산적이고 효과적으로 하는 것이 가능하도록 한다(박계홍 & 최영근, 2011). 인적자본은 훈련, 업무, 경험, 교육, 기술과 지식의 결합으로 이루어지고 이는 조직의 전략적 의사결정에 영향을 미치며 기업의 경쟁우위의 원천이 된다. 대리로 의사결정을 하는 과정에서의 강한 소통과 합의는 구성원들의 능동적이고 자율적인 상호작용을 기초로 조합의 계획과 비전에 대한 올바른 커뮤니케이션을 가능하게 하여 조직의 성과에 좋은 영향을 미칠 것이다. 아이쿱생협에서의 이사들의 역할은 활동의 가장 중심이며 이사들의 관계망은 생협의 중요한 인적자원이다. 아이쿱생협에서 이사들의 개별적인 관계망과 활동이 어떻게 연관되어 있는지를 연구하는 것은 아이쿱생협의 지속가능한 성공에 중요한 문제이다.

이에 본 연구에서는 아이쿱 지역생협의 이사회를 대상으로 이사들의 관계망을 살펴보고 아이쿱 지역생협의 이사회에 대한 이해와 아이쿱 생협의 성공과 어떤 관계가 있는지 탐색하고자 한다. 이사들의 관계망의 특성과 형성 과정, 이것이 생협 활동에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위한 연구 질문은 다음과 같다. 생협 이사의 관계망은 어떤 것인가? 관계망을 어떻게 형성하였는가? 관계망은 생협 활동에 어떤 도움을 주는가?

본 연구는 수원 미래아이쿱 이사들의 관계망의 특성을 알고자 연구를 진행하였는데 면접 과정에서 연구 질문과 더불어 다양하고 자유로운 열린 대화와 소통의 결과로서 전반적인 대화의 맥락에서 강한 조직몰입의 요소들을 발견할 수 있었다.

사회적 관계망을 통한 조직몰입은 구성원들이 자신의 조직에 얼마나 열정을 갖고 몰두하는가를 가리키는 개념으로 문성에 & 이영민(2009)은 재직자의 사회적 관계망 활동을 선배·후배·동료 간 상호작용을 통한 학습, 멘토링, 학습조직의 범위로 정하여 연구한 결과 모든 활동이 조직 몰입에 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 아이쿱생협의 이사들은 자발적인 자원봉사의 성격이 강한 상태로 조직되어 있기때문에, 이사들 간의 상호작용과 조직의 활동에 대한 집중과 몰입은 매우 중요한 요인이다. 따라서 아이쿱 지역생협이사들의 사업과 활동의 성과와 관련된 관계망과 조직

몰입에 대한 이론적 내용을 살펴보고 아이쿱생협의 활동에 대한 시사점을 제시해 보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

1. 이론적 배경

1) 관계망 이론

현대의 기업들은 급변하는 외부 시장에서의 불확실성과 위험을 회피하고, 기업경영의 정당성을 확보하기 위해 관계망을 적극 활용하고 있다. 관계망의 다양한 선행연구에서 연구자들은 상호 연결된 조직 사이에는 광범위한 가치를 창출시킬 수 있는 잠재력이 존재함을 주장하였다(Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996). 다양하고 이질적인 개인이나 집단들이 자원이나 정보를 매개로 관계가 활발하게 이루어지는 현대 사회에서는 어떤 관계망을 가지고 있는가에 따라 급변하는 환경에서 불확실성을 줄이고 안정적인 사회적 관계를 유지할 수 있다.

관계망이란 유대관계에 참여하는 행위자들 사이에 만들어지는 상호 결속과 응집의 정도를 나타내는 것인데(Friedkin, 1982), 사람들이 얼마나 감정적인 친밀감을 가지고 만나는가를 의미한다. 사회적 관계망은 행위자가 스스로 선택하여 만들어진다. 그 결과 구축된 사회적 관계망의 구조적 요인은 행위자의 사고체계에 깊숙이 스며들어 다시 그 행위자의 자율적 선택행위를 하도록 한다(손동원, 2002). Granovetter(1973)는 이것을 “인간행위는 사람들 관계에 매태되었다”라고 하였다.

관계강도에 초점을 둔 관계망 연구는 유대강도를 신뢰구축에 필요한 강한 상호작용을 의미하며(Krackhardt, 2003), 보통 접촉빈도, 친밀감, 지속기간 등으로 파악하며, 약한 유대와 강한 유대로 나눌 수 있다. Granovetter(1973)가 발표한 약한 유대관계(weak tie) 이론에 따르면, 멀리 떨어져 있고 드물게 발생하는 관계(즉, 약한 관계)가 지식 공유에 보다 효율적이다. Granovetter(1973)는 노동시장에 대한 연구에서 사람들이 가족이나 가까운 친구와 같은 유대관계보다 약한 유대관계를 통해서 직업을 잘 구하는 경향이 있음을 발견하였다. 이러한 현상은 강한 유대관계를 통해 얻을 수 있는 정보는 이미 자신이 알고 있는 내용과 중복되어 직업을 찾는데 별로 도움이 되지 않는 반면, 공유하는 정보의 내용이 중복되지 않는 약한 유대관계는 새로운 직업을 찾는데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 따라서 조직 간에 존재하는 약한 유대관계는 조직 간의 장벽을 넘어서는 데 유리한 역할을 함으로써 결과적으로 보다 많은 정보를 얻는데 도움을 준다. 즉, 외부와 단절된 폐쇄집단보다는 약한 유대관계를 통해 외부와 일정한 교류를 가지는 집단이 사회적 자본의 축적에 상대적으로 유리하게 된다.

반대로 강한 유대관계는 작은 그룹 안의 구성원들 사이에서 발견되며 이를 통해 전달되는 정보는 약한 유대관계보다 더 내용이 깊고 커서 지식확습에 매우 효과적이다. Hansen(1999)은 약한 유대관계에서는 복잡하지 않은 지식의 전이가 유리하며, 강한 유대관계에서는 이와 반대의 결과를 보인다. 즉 지식의 복잡성과 유대관계의 강도는 서로 연관되어 있음을 입증하였다.

강한 유대관계가 가지는 장점은 두 가지가 있다. 먼저 한 집단의 구성원들이 강한 유대관계로 연결되어 있으면 업무와 관련된 좋은 정보가 집단 내에서 잘 공유된다. 이는 효율적인 업무 수행을 돕는다. 강한 관계는 단순한 지식뿐 아니라 복잡한 지식을 집단 내에 효율적으로 전달시키므로 조직의 문제해결 능력을 높일 수 있다. 한 집단의 구성원들이 강하게 연결되어 있는 유대관계를 구축하고 있으면 그들 내부에 강한 결속이 생기고, 이 결속은 상호성의 규범과 신뢰를 만들고 조직 내에서 문제를 일으키는 사람들에게 통제를 가할 수 있는 기제로 작동할 수 있다(Porters & Sensenbrenner, 1993). 또한 강한 관계와 약한 연결의 역할이 각각 다른데, 집단 내부에서 너무 과도하게 연결되어 있는 내부의 유대관계는 외부 집단과의 접촉을 방해하게 되어 약한 유대관계가 줄 수 있는 외부의 새로운 정보가 유입되는 것을 막아서 집단적인 사고에 빠지는 결과를 만들 수도 있다.

또한 Gulati(1999)는 조직의 내부자원 외에도 경쟁우위에 영향을 미치는 요인으로 유대관계의 자원이 다양한 공헌을 하고 있다고 주장했으며, Kogut(2000)는 유대관계를 유용한 자원의 한 형태로 간주하였다. 이와 유사하게 Lavie(2006)는 관계론적 관점과 사회적 유대관계 이론을 자원기반이론으로 확장, 통합하여 상호 관련된 기업의 경쟁우위를 효과적으로 설명하였다. 그는 전통적 자원기반이론으로는 기업의 내부자원의 가치만 설명할 수 있으며 기업의 다양한 전략적 제휴 시 나타나는 유대관계의 자원을 명확히 설명하지 못한다고 지적하였다. 즉, 협력관계에 있는 파트너와의 상호작용은 경쟁우위와 밀접한 관련이 있음을 시사하였다.

2) 조직몰입

조직몰입은 조직의 가치나 목표를 자신의 가치와 목표와 일치시키는 행위이다(김왕배 & 이경용, 2002). 조직몰입은 '조직의 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 애착, 헌신이고, 조직의 구성원 자격 유지를 위한 강한 욕구(조유성, 2020)이며, 조직몰입은 조직구성원의 행위에 영향을 미치는 이직 의도와 높은 상관관계를 갖고 있다고 했다(이정, 2003).

조직몰입의 개념은 포괄적인 개념으로서 조직의 인적관리 관점에서 중요한 연구주제이다. 조직몰입의 연구는 세 시기로 구분해 볼 수 있는데(Cohen, 2007), 첫 번째 시기는 Becker(1960)의 '사이드 베틱'이론을 기초로 조직에 몰입한 직원은 조직을 떠날 때 잃게 되는 퇴직연금, 축적된 휴가 기간, 안식년과 같은 사이드 베틱 때문에 조직에 몰입하고 남는다는 것이다. 두 번째 시기는 몰입을 심리적 애착으로 본 Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)에 의해 연구되는 시기이다. 이들은 몰입을 '특정 조직에 대한 개인의 동일시와 관여의 상대적 강도'로 정의하고, 조직몰입의 대표적 측정도구인 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 개발하였는데, 이는 '조직의 목표와 가치를 강하게 믿고 받아들인다, 조직을 대신해서 기꺼이 많은 노력을 기울인다. 조직구성원 자격을 유지하고자 하는 강한 욕구가 존재한다'는 세 가지 특징을 반영하였다. 이후 Becker(1960), Porter et al.(1974) 외에 여러 학자들이 다양한 몰입의 개념을 정의하고 측정하였다. 세 번째 시기에는 O'Reilly(1989)가 몰입을 '심리적 애착'으로 정의하고, 심리적 애착의 기반에 따

라서 조직몰입의 차원을 구분하였다. Meyer & Allen((1991)은 조직몰입을 다차원적 개념으로 다루고 가치내면화, 동일시, 외면적 동조의 3가지 요소로 정의하였다. 이러한 내용을 조직몰입의 개념을 그림으로 정리하면 <그림 1>과 같다(이목화 & 문형구, 2013).



<그림 1> 조직몰입의 유형

출처 : Brown(1996)

O'Reilly(1989)는 조직몰입의 세 가지 단계를 제시했다. 첫째, '복종의 단계'는 조직으로부터 임금 등과 같은 것을 획득하기 위한 단계이다. 둘째, '일체화'의 단계에서는 인간관계를 만족스럽게 유지하기 위해서 조직의 영향을 수용하고 이로 인해서 조직에서의 소속감을 느낄 수 있다. 셋째, '내면화의 단계'에서는 개인의 가치와 조직의 가치가 구성원들에게 내재적 보상이 된다.

Buchanan(1974)은 조직몰입을 구성원들이 조직의 목표를 본인의 것으로 간주하고 직무에 몰입하고 조직에게 큰 애정과 믿음을 가진 상태로써 동일시, 관여, 충성심의 세 가지 요인이 있다고 했다. 동일시는 구성원이 조직의 목표와 가치관을 구성원이 자신의 것으로 수용하는 것이고, 관여는 자신의 업무 역할에 심리적 몰입을 하는 것이고, 충성심은 자신의 조직에 집착하거나 애착하는 감정이다.

그러나 모든 조직몰입이 정서적 차원에서만 만들어지는 것은 아니며 실질적 이해관계의 이익에 따라서 형성되기도 하며, 맹목적인 조직몰입의 경우 오히려 조직의 발전이나 창의성을 저해하기도 한다. 그러나 일반적으로는 조직몰입이 조직성원의 긍정적 조직행위를 유발하고 조직의 효율성을 높이는 것으로 인식한다(김왕배 & 이정용, 2002).

Morgan & Hunt(1994)는 조직몰입을 교환 파트너로서 정의하며, 다른 관계와 지속적인 관계를 유지하기 위해서는 최대한의 노력을 할 수 있을 정도로 중요하다고 한다. 즉, 헌신적인 당사자는 그 관계가 무한정 지속되도록 하기 위해 노력할 가치가 있다고 믿는다. 조직몰입은 가치 있는 관계를 유지하려는 영원한 욕망으로 정의되고, 가치 있는 관계는 관계가 중요하다고 여겨질 때만 존재한다. 또한 "유지하고자 하는 지속적 욕구"는 헌신적인 파트너가 그 관계를 무한정 견뎌내기를 원하고 그것을 유지하는데 기꺼이 노력할 것이다.

조직몰입은 조직의 내부관계에 있어서 매우 중요한 개념으로서 조직몰입이 이와 같이 중요하게 된 것은 조직몰입이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 인식되기 때문이다. Morgan & Hunt(1994)는 몰입과 신뢰가 동시에 나타날 때 협력적 행위가 일어난다고 하였다. 신뢰수준에 따라 구성원들의 조직에서의 행동이 달라진다. 구성원들의 낮은 신뢰수준의 조직에서는 정보와 아이디어를 서로 공유하지 않으려 하고, 개인적으로는 조직에 관여하지 않으려 한다. 이와 대조적으로 높은 신뢰수준의 조직에서는 공개적인 토론과 해법을 창의적으로 만들어서 효과적으로 문제를 해결하려고 한다(서인덕 & 이원형, 2006). 구성원이 조직몰입을 인식하게 되면 자신이 속해 있는 조직과의 관계가 잘 유지되고, 증가하여 그 관계 속에 있는 구성원들에게 가치 있는 결과를 만들게 되고 결과적으로는 자신들이 추구하는 바를 실현하게 된다는 것이다. 따라서 조직몰입은 조직 내의 구성원들의 관계유지에 중요한 변수가 되는 것이다.

2. 선행 연구 검토

문성애 & 이영민(2009)은 사회적 관계망 활동이 재직자의 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. Lee & Kim(2011)은 관계망 연구의 관점이 대인관계가 사회적 지원 및 정보 교환의 채널 역할을 한다는 것을 강조하며, 조직적인 태도와 행동이 종종 사회적으로 구성되기 때문에 구성원의 정서적인 몰입은 조직 내의 관계망에 영향을 받는다고 하였다. 박경희 & 한상훈(2017)은 평생교육 담당자 개인의 직업적 특성과 태도에 관련하여 관계망을 높일 수 있는 방안을 위한 연구에서 성장을 위한 직업선택동기와 평생교육 직업에의 몰입적 태도, 정서적 애착이 중요한 요인임을 밝혔다. 김현성 & 박세영(2011)은 관계망과 조직몰입의 관계를 탐색하기 위해 공무원과 민간기업의 직장인을 대상으로 연구한 결과 사회적 관계망과 조직몰입이 정적으로 상관관계를 가지고 있다고 했다. 구성원들이 조직을 이탈하지 않도록 하기 위해서는 조직몰입에 구성원들의 단단한 응집력인 관계망이 영향을 미치는 요인이기 때문에 기업은 조직 관계망의 강도를 높이는 조직문화나 시스템을 구축해야 하고 경영자의 역할이 중요하다고 하였다.

아이쿱생협의 이사들이 자원봉사자로서 조직내부와 외부에서 형성하는 관계망의 내용과 조직몰입은 일반 기업의 이사들의 관계망의 내용과는 다를 것이다. 본 연구에서는 협동조합의 이사들이 서로의 관계망을 어떻게 이해하고 있는지와 조직에 어떻게 몰입되어 있는지를 살펴보았다.

III. 연구방법과 연구대상

1. 사례연구

사례연구는 질적 연구접근의 하나로서, 시간경계에 따라 하나의 경계를 가진 체계(사례) 또는 경계를 가진 여러 체계들(사례들)을 탐색하고, 다양한 정보원천(관찰, 면접, 시청각 자료, 문서와

보고서 등)들을 포함하여 상세하고 심층적인 자료를 수집하며, 사례 기술과 사례에 기반한 주제들을 보고한다. 여러 개의 연구현장에서 여러 개의 프로그램을 선택하거나 단일 현장 내에서 여러 개의 프로그램을 선택할 수도 있다. 본질적 사례연구는 초점이 비일상적이거나 독특한 상황 그 자체에 맞춰진다. 이 연구는 수원미래아이쿱생협 이사회라는 단일사례를 분석한다.

2. 연구참여자

본 연구는 20년 역사의 아이쿱 지역생협 100개 중 10년의 역사를 가지고 있어 아이쿱의 활동에 대해 충분한 경험과 지식을 갖고 있다고 볼 수 있고, 규모 면에서 아이쿱의 중견 조직이며, 수원 아이쿱에서 분화하여 창립했기 때문에 모생협과의 관계망을 알아볼 수 있으며, 아이쿱의 13개 권역 중 서로 매우 활발하게 소통하는 경기남부권역에 속한 수원미래아이쿱생협을 연구대상으로 하였다.

서수원에 위치한 수원미래아이쿱생협은 2010년에 창립하여 2020년 현재 약 3,200명의 조합원이 있고, 8명의 이사가 활동하고 있다. 본 연구의 연구참여자인 이사들의 활동기간은 4개월에서 7년까지 다양한 분포를 보여주고 있다. 1달에 2번의 정기 이사회를 통해 조합의 각 현안을 의결하며, 조합의 사업범위에 있는 3개의 매장과 긴밀한 관계를 맺고 있으며, 수원 지역과 관련한 다양한 시민활동에 참여하고 있기 때문에 이사들의 활동량은 많으며, 내용은 다양하다. 협동조합 원칙에 나타난 조합원의 참여는 명백히 조합원의 참여가 협동조합에게 유리한 것을 얻게 하는 핵심 전략을 제공한다는 것이다. Birchall & Simmons(2004)는 상호인센티브 이론에서 조합원의 참여에 관한 두 가지 이론을 제시했는데, 개인적 접근과 집단적 접근이다. 개인적 접근은 개인들은 보상이나 처벌에 의해 동기를 가지고 있고, 어떻게 상호작용하는가에 대한 일련의 일반화를 제공한다. 사회적 협동조합 이론으로부터 나온 집단적 접근은 사람의 행동은 매우 다르고, 참여는 공유된 목적, 공유된 가치, 헌신이라는 요인들이 동기가 될 수 있다는 것이다. 따라서 전국 아이쿱생협 중 이사들의 이전 경력과 활동경력, 나이가 다양하고 활동이 매우 활발한 수원미래아이쿱 이사들을 선정하여 이들이 집단적으로 협동조합의 가치를 만들어내는데 관계망을 어떻게 형성하는가를 알아보았다.

〈표1〉 수원미래아이쿱생협 이사 특성

구분	이사 활동기간	생협 전체 활동 기간	이사 이전 경력
A이사	4년	6년	마케팅 리서치
B이사	4개월	2년	교사
C이사	4개월	6년	마케팅
D이사	5년	9년	사회복지사
E이사	7년	9년	박물관 학예사
F이사	4년	6년	정신보건 전문요원
G이사	7년	8년	주부
H이사	4년	6년	조세도서관 사서

3. 자료수집과 분석

자료수집을 위해 경험의 주된 자료로 심층분석을 하기 위해 각 이사들과 심층면접을 개별적으로 진행하였다. 심층면접 시작 전에 이사장을 통하여 이사들에게 연구의 목적을 알리고 연구에 참여 할 것인지에 대한 개별적 자유를 열어 놓아서 참여 결정을 부담 없이 하도록 하였다. 심층면접은 2020년 6월 19일부터 6월 27일까지 실시하였고, 30분에서 3시간 정도 진행하였다. 심층면접 시작 시에 연구의 목적과 진행에 대해 설명하였다.

심층면접은 반구조화된 질문으로 ‘활동하면서 어떤 사람들과 활동에 관한 문제를 많이 논의하였는가?’로 시작하여, 관계를 강하게 유지하는 연결망과 약하게 유지하는 연결망을 구분하고, 그 이유를 물어보았다(Granovetter, 1973). ‘어떤 문제를 논의하였는가? 왜 그들과 논의하였는가?’라는 질문과 이를 통해 ‘아이쿱생협의 이사로서 형성하는 관계망이 아이쿱생협의 성공과 관계가 있는가?’를 질문하였다.

자료의 분석은 의미단위의 도출을 통한 주제 분석방법을 사용하였다. 연구하고자 하는 것과 관련된 내용과 주제를 중심으로 범주화를 하였다. 첫 번째, 심층면접한 녹음을 전사하여 개별적인 녹취록을 작성하였다. 두 번째, 전체적으로 전사한 내용을 정독하여 내용에 대한 이해를 높였다. 세 번째, 각 참여자의 녹취록을 서로 비교, 통합하면서 154개의 의미단위를 찾았고, 이를 연구질문과 연관하여 5개의 범주로 나누고, 이를 13개의 하위범주로 도출하였다. 범주화 과정에서 활동의 맥락과 이사의 업무와 관련된 요소를 중심으로 추출하였다.

IV. 사례분석

1. 연구참여자들의 프로토콜

본 연구에서는 이사들 개인의 생애사보다는 활동과 관계망에 초점을 맞추고 심층면접과 분석을 진행하였다.

1) 연구참여자 A

본인이 아이쿱생협의 이사인 것을 주위 사람들은 잘 모르지만, 벌써 4년째 이사를 하고 있다. 아이가 초등학생이라서 아이 양육과 조합활동을 병행하는 것이 어렵고 주위의 아이들 친구들 엄마와는 관심사와 공감대를 공유하기 힘들다. 그러나 조합의 이사들과의 활동을 통해 GMO 완전 표시제 국민청원을 하면서 혼자 하기 힘든 일을 협동조합이라서 함께 해냈다는 경험을 가지고 있다.

2) 연구참여자 B

이사를 시작한 지 4개월인 신입이사이다. 오래 활동한 이사와 긴밀하게 연락하고, 강한 영향을 받으며 전반적인 이야기와 흐름에 관해 습득한다.

3) 연구참여자 C

신입 이사로서 4개월간의 이사 활동을 하였다. 안산의 세월호 공간인 '이웃' 봉사를 통해 아이쿱생협의 활동에 참여하였다. 바디버튼 활동을 통해 소모임 운영을 직접 하면서 어려움을 겪었으나 담당 이사와의 교류를 통해 이사 활동에 대한 지식과 정보를 받고, 관심을 갖고 시작했다.

4) 연구참여자 D

이사경력이 5년이고, 활동경력은 9년으로 아이쿱생협의 전반적인 활동에 대한 이해가 높고 활동에 깊숙이 관여하고 있으며 다른 지역 아이쿱생협, 지역 협동조합 협의회, 시의원과 공정무역 조례를 만드는 작업을 진행하였다.

5) 연구참여자 E

이사 경력이 7년이고 활동 경력은 9년으로 매우 긴 시간을 아이쿱생협 활동에 매진하여 수원 미래아이쿱생협의 역사를 잘 알고, 아이쿱생협 활동가들과 전국적으로 네트워크를 갖고 있다. 본인이 하는 활동을 주위에서는 아이쿱생협의 활동으로 등치시킨다. 관계망 형성을 이사회 내부와 외부 모두 고르게 갖고 있다.

6) 연구참여자 F

지역에서 다른 협동조합의 이사장을 한 경험이 있고 지역 정치인과 시민활동을 하는 사람들과도 친분이 있다. 이사 경력 4년차로서 직업이 있어서 아이쿱생협 활동과 병행 하는 것이 힘들지만 아이쿱생협의 활동이 사회적 기여를 하기 때문에 참여하고 있다.

7) 연구참여자 G

이사 경력 7년, 활동 경력 8년 동안 직업이 아닌 자원활동가로서 인간적으로 서로 끈근해져야 아이쿱생협에서의 활동이 가능하다고 생각한다. 그러기 위해서는 이사회의 인원이 너무 많으면 소통이 힘들어져서 관계에서 나오는 에너지를 잘 만들어내지 못할 수 있다고 생각한다. 이사회를 통해서 민주주의의 운영을 배웠고 권역학습회에서 영향을 많이 받았다.

8) 연구참여자 H

이사 경력 4년차로서 경기도 공정무역 사업을 담당하면서 수도권 남부 아이쿱생협 활동가들과 친해졌고, 활동에 관한 문제는 이사회에서 가감 없이 이야기한다. 활동을 잘하는 것에 대한 무

궁무진한 아이디어를 찾을 수 있고 특히, 아이쿱 운동장과 신임이사 동기 연수 때 만난 이사들과 많은 정보를 나눈다

2. 자료의 범주화

연구 질문을 중심으로 심층면접 녹취록을 분석하여 154개의 의미단위를 찾았고, 5개의 범주와 13개의 하위범주를 도출하였다.

〈표2〉 연구 분석 결과

연구 질문	상위 범주	하위 범주
활동하면서 어떤 사람들과 소통했는가?	활동을 위해 소통	이사들과 소통
		남편과 활동 논의
		외부 권역 활동가, 연합회
		지역 정치인
		아이쿱 운동장
어떤 문제를 논의했는가?	활동·개인적 문제를 도움받기·조합원과의 관계	활동
		개인적 문제를 도움받기, 육아
		공정무역
왜 그들과 논의했는가?	심리적 동질감	위안과 배려
	지식과 경력	같은 팀
		구체적 도움, 필요한 정보
관계망 형성이 아이쿱의 성공과 관계가 있는가?	관계망 형성과 성공은 큰 관계	활동가 배출, 물품이용, 신뢰, 끈끈, 포용
		좋은 정책, 물품 정책, 캠페인
		내부노력과 외부뒷받침

1) 활동을 위해 소통

(1) 이사들과 소통

주로 이사들과 활동을 위해 강하게 소통하고 있었다. 마을지기를 할 때는 모임에 오는 분들과 교류 하기도 했지만, 이사가 된 이후로는 주로 이사들과 다른 만남의 시간 모두에서 자주, 강하게 교류하고 있었다.

“활동국장이나 이사장이 정보를 많이 가지고 있기 때문에 그들과 의논을 많이 합니다. 정보의 차이가 있는데, 정보가 많은 사람은 확실히 수용의 폭이 다르죠. 그래서 활동국장이 의논상대가 됩니다. 인과관계를 잘 알고 있으니까요”

(2) 남편과 활동 논의

“남편과 활동의 방향을 잡기 위해서나 활동에 관련된 고민을 나눕니다. 조합에 어떤 일이 있는데 내부에서 얘기하기 걸끄롭고 개관적인 의견을 원할 때 남편과 상의를 하죠. 남편과 활동 논의를 많이 하죠 조합원에게 상처받는 힘든 얘기 등, 남편과는 활동에 관련된 고민을 나누는데 주로 전반적인 활동의 방향에 대한 얘기를 나눕니다”

(3) 외부 권역 활동가, 연합회

“권역의 활동가와 조직에 관한 이야기를 많이 하고 연합회 활동에서는 공정무역위원회 등에서 만나서 의논해요. 타 지역 아이쿱생협의 이사들과 만날 기회가 있어요 ‘소원’과 공정무역과정이 끝나고 매달 네트워킹을 진행하고 ‘소원’ 프로젝트를 홍보하고 있어요 권역 활동가들하고는 조직에 관한 얘기를 많이 해요 가장 공통의 관심사이니까요 권역 학습회의 좋은 강의를 통해서 영향을 받았어요 연합회의 교육은 단위가 너무 커서 토론의 시간이 짧아요”

(4) 지역 정치인

“일반 이사들보다 이사장과 활동국장이 공정무역조례 제정을 위해 교류합니다. 아이쿱생협 활동 이전에 협동조합활동을 한 이사가 지역정치인과의 교류를 통해 아이쿱생협을 홍보하고 있어요 이사장과 활동국장은 대외 관계가 있으니까 대외 활동을 많이 하죠 시의원이 공정무역 활동을 위해 접촉해 왔을 때 조례제정에 참여했어요”

(5) 아이쿱 운동장

“다양한 활동의 아이디어가 무궁무진하게 자주 올라오는 SNS로 지역생협간의 활동과 조직에 대한 정보가 풍부해서 모든 이사들이 자신의 활동에 참고하고, 다른 지역아이쿱생협을 이해하는 용도로 잘 활용하고 있어요 아이쿱 운동장에서 활동에 관해 도움을 많이 받아요 아이쿱 운동장은 거의 모든 자료를 다 뿌려줘요 어떤 SNS보다 집중적이고 통일성이 있죠 주로 활동에 연계된 내용만 올라오기 때문에 활동을 잘하고 싶다면 아이쿱 운동장을 활동하면 될 것 같아요”

2) 활동·개인적 문제를 도움받기·조합원과의 관계

활동의 주제와 활동의 방법, 물품의 정보에 대한 도움을 받기 위해 관계망을 사용한다.

(1) 활동

활동에 관한 논의를 이사회와 팀의 이전 담당 이사와 교류한다.

“물품 심의 때, 물품에 대한 정보들을 주고, 활동하는 분에 대한 정보와 전반적 이야기와 흐름에 대한 것을 알려주세요 지인들, 남편, 이사회 모두 주로 소통하는 내용은 활동에 관한 것이에

요 조직에 관한 것이고, 전국조직인 연합회 활동에 들어가서도 다 활동에 관한 문제를 의논해요. 후배가 생협활동을 싫어함에도 불구하고 계속 얘기하는 건 생협을 싫어하지 마라, 좋은 활동 하는 곳이라고 설득해요. 한살림 활동과 공동체 활동을 한 분이 활동에 관한 도움을 요청해 왔을 때 제가 아는 한도에서 정보를 줬어요. 준 이유는 이기고 싶어서요. 이사회 낯은 논의 할 것이 많아서 개인적인 궁금증을 해소할 시간이 없어요. 관계망 형성이 잘 안되어 있을 때, 활동가는 절대로 조합에 안 남아 있을 것이에요. 그러면 활동을 못할 것이고 아무런 의미가 없게 되죠. 활동이 힘들면 안 하면 되죠. 아이쿱 활동가를 높이 사는 이유는, 누구를 지목하면 빠지 않고 다 하기 때문이에요.”

(2) 개인적 문제를 도움받기, 육아

“아이의 양육과 교육에 관한 내용을 아이의 친구 엄마들과는 공감대를 형성하기 어려운데, 이 사들과는 비슷한 가치관을 가졌기 때문에 공감하고 도움을 받아요. 동네 사람들과는 깊이 있는 전문적 지식이 아닌 넓고 다양한 얘기를 하는데, 아이쿱에서는 필요한 지식에 대한 정보를 줘요. 이것은 차이점이에요.”

(3) 공정무역

아이쿱생협의 공정무역 활동을 지역에서 조합원과 함께 진행하면서 활동의 폭이 넓어졌다. 수원에서 공정무역협회의회를 주도하고 있다.

“지역의 다른 생협, 이종협동조합, 사회적경제 분들과는 주로 주제가 공정무역에 관한 얘기를 해요. 수원에 수원공정무역연합회가 창립되었으니까요. 수원에서 공정무역은 주도적으로 하면서 다른 사회적 연대 문제를 나 몰라라 하기 힘들어요. 정치력이 필요해요. 공정무역활동을 하면서 외부 생협과 활동 할 때, 그들은 우리와 생각이 좀 다르더라고요. 다른 사회적 조직들이 민주적이지 않을 때 같이 의논하는 게 맞나 하는 생각이 들었어요. 다른 아이쿱생협의 이사와 공정여행을 같이 다녀오면서 친해졌어요.”

3) 심리적 동질감

(1) 위안과 배려

심리적 동질감이 크고, 모든 이사들에게서 비슷하게 느낀다. 서로의 지지와 공감이 있는 상황에서 활동가들과의 관계망이 탄탄할 때 그 힘이 배가 된다.

“심리적 동질감이 제일 크죠. 이걸 우리 조합의 특성 같기도 해요. 누가 어떤 활동을 맡더라도 잘할 거라는 믿음과 느낌이 들어요. 조합 내부의 이사와 개인적 고민인 육아, 입시문제, 부부 갈등, 시댁, 친정에 관한 문제에 도움이 되요. 개인적 고민은 하소연 수준인데 비난하지 않고 들어줄 사람이 있는 거죠. 같은 팀으로 활동했을 때 너무 안쓰러워서 친해졌어요. 권역의 다른 아이쿱

생협 이사와는 가치관이 비슷해서 친해졌어요”

4) 지식과 경력

(1) 같은 팀

같은 팀의 이사가 경험을 신입이사들에게 공유해준다.

“보통은 같은 팀의 팀장과 의논하죠 부팀장으로 들어와서 계속 같이 활동하면서 팀회의도 돌이하고, MRM활동도 같이 하고... 내 팀과 다른 팀을 연계시키기 위해... 팀원들과 매끄러운 관계를 맺고 싶을 때 외부 지인들과 논의해요. 실질적인 활동에서 팀들 간의 유대관계가 있어야 해요”

(2) 구체적 도움, 필요한 정보

이사회 내부에서 실질적이고 구체적인 도움을 받는다. 활동에 대한 이해를 잘하고 있는지 확인하고 싶을 때, 아이디어를 많이 얻고 싶을 때 현실적으로 필요한 정보를 받는다.

“조합활동에 관한 상의를 하고, 개인적으로 유대관계를 쌓은 활동가들과 서로 도와요. 문제해결에서 내부 이사들이 80~90%를 해결해 줘요. 실질적 구체적 도움, 의사결정, 심리적 도움을 다 받죠”

5) 관계망 형성과 성공은 큰 관계

(1) 활동가 배출, 물품이용, 신뢰, 끈끈, 포용

“모든 이사가 다 활동을 하지는 않기 때문에 활동가 배출이 필요해요. 매장에 더 자주 오고 아이쿱 물품소비가 늘었어요. 활동가들이 서로 신뢰하고 끈끈한 관계를 만들어야 하고, 활동가를 포용해 줄 수 있어야 합니다. 활동 4년차인데 조직이 없고 팀원을 데리고 있는 적이 없어요. 활동을 하려면 다른 팀을 동원해야만 합니다. 내부관계 형성이 잘 이뤄지면 활동가 배출, 물품 이용, 신뢰를 많이 갖게 되죠. 일반 조합원보다 끈끈해져서요. 내부가 끈끈하지 않으면 이사들을 만난 일이 없어요. 밖에서도 따로 만나서 계속 아이쿱 활동 얘기만 하게 돼요”

(2) 좋은 정책, 물품 정책, 캠페인

협동조합원칙과 관련된 정책을 잘 만드는데 아이쿱 연합회와 ‘소원’에서 사회에 필요한 활동을 제안하고 지역 아이쿱생협에서 활동을 해 나간다.

“아이쿱의 좋은 정책과 물품 정책을 활동을 통해서 캠페인화하는 관계가 되고 있어요. 일반인

과 활동가가 관심 있는 부분을 캐치해야 합니다. 아이쿱 연합회에서는 민주적 운영을 어떻게 할지를 교육으로 심어줬어요. 협동조합은 무엇이며 어떻게 나가야 하는지 등.”

(3) 내부노력과 외부 뒷받침

“이사회 내부에서 관계망 형성이 잘 안될 때, 조합원과 관계망 형성이 잘 될 수 있을까요, 비조합원들의 변화를 일으킬 수 있을까요. 내부적 노력이 50%, 법률 같은 것이 50%가 잘 될 때, 관계망 형성과 아이쿱의 성공이 높아질거라고 생각해요. 내부적으로 탄탄해야 합니다. 내부적으로는 관계를 쌓기 위해서 같이 차 마시고 밥 먹고 하면서 시간과 돈과 에너지와 모든 것을 투자해야 하죠. 아이쿱생협의 실무적인 면으로는 세무조사나 질서 부분에서 외부로부터 흠 잡히지 않도록 잘 정비해야 하고, 여전히 사회에서 협동조합에 대한 인식이 낮기 때문에 작은 프로젝트라도 민관과 결합해서 협동조합을 알려야 합니다.”

V. 결론

본 연구는 지역 아이쿱생협 이사회의 특성을 이해하기 위해 아이쿱 지역생협조합 100곳 중 수원미래아이쿱생협 이사회의 관계망을 알아보고자 시작하였으며, 면접의 전체 대화의 맥락을 통해 조합의 성공적인 활동과의 관계를 만드는데 중요한 조직몰입의 요소를 발견하여서 이를 탐색하였다. 수원미래아이쿱생협의 이사 8인을 대상으로 심층면접을 통해 자료를 수집하고 주제분석 방법으로 분석하였다. 그 결과, 활동을 위해 소통, 활동·개인적 문제를 도움받기·조합원과의 관계, 심리적 동질감, 지식과 경력, 관계망 형성과 성공은 큰 관계라는 상위범주 5개, 하위 범주 13개, 의미단위 154개가 도출되었다.

범주별로 살펴본 결과, 이사회 내부에서 강한 소통과 조직몰입을 하면서 거의 모든 문제를 해결하고, 가정에서도 남편과 활동에 관한 논의를 하고 있었다. 교육, 회의, 신입 이사 연수 때 만난 다른 지역 아이쿱생협 이사들과 친분을 이어가고 활동의 도움을 받고 있었다. 연합회로부터는 사회적 이슈를 활동으로 연계하는 정보를 얻고, 아이쿱운동장이라는 SNS활동을 통해 다른 지역 아이쿱생협의 활동 아이디어를 얻고 있었다. 지역 정치인과는 수원의 공정무역 조례제정을 위해 이사장과 활동국장이 주로 만났다. 이사들은 관계망 형성을 통해 서로 심리적 동질감을 만들고, 지식과 경력이 많은 선배 활동가를 통해 배우고, 활동가를 배출하고, 물품이용이 많아진다고 했다.

일반기업 연구에서 이사들의 사회적 관계는 성과에 영향을 미친다(West, 2007). 아이쿱지역생협은 이사들 개인이 권역스토어(주식회사)의 주식을 소유하는 방식이 아니라 아이쿱지역생협이 권역스토어(주식회사)의 주식을 소유하면서 아이쿱생협의 사업에 참여하고 있다. 따라서 일반기업의 이사들에 관한 연구결과를 모두 적용하기에는 무리가 있으나, 전국의 이사장들이 순차적으로 아이쿱생협연합회와 각 권역스토어(주식회사)의 이사를 맡는 제도를 통해서 지역 이사들이 아이쿱생협이 진행하는 사업의 목적과 현황을 보고받는다. 그러므로 이런 아이쿱생협의 구조적 특

징을 이해한다면, 일반기업의 연구결과를 적용하는 것이 가능하다. 특히 이사들은 신규매장을 내고 물품 정보 전달과정을 통해 조합원과 관계를 맺고 아이쿱생협의 사업을 확장시키려고 노력하므로 아이쿱지역생협의 이사들의 인적자본과 관계망도 사업에 영향을 미친다고 말할 수 있겠다.

또한 이사들과 연구 질문과 함께 다양한 열린 대화를 통해 발견한 것은 이사들이 매우 강하게 조직에 몰입되어 있다는 것이었다. 조직몰입은 조직구성원들의 태도이며 조직과의 관계를 내재하여 유지하고 현재의 불만이 있더라도 낙관적인 기대를 갖고 조직에 남아 조직의 목표를 수용하고 조직을 위해 열심히 노력하는 행동과 태도를 포함한다(김현성 & 박세영, 2011). 구체적으로 활동을 위해서 아이쿱운동장 SNS의 내용을 통해 전국의 활동을 자주 공유하고, 생협의 일을 남편과의 의논을 하는 이사들이 많다는 것은 그들이 조합의 일은 가정의 일만큼 중요시하며 조직에 깊이 몰입되어 있다는 것이다. 자신과 모든 활동가들을 자랑스러워하고, 부정적 효과를 냈던 아이쿱의 정책 사례를 안타까워하고, 아이쿱생협을 좋아하도록 지인들을 설득하는 것은 조직몰입이 깊이 일어났다는 것이다.

협동조합의 규범적인 가치관에 몰입하여 협동조합으로서의 아이쿱생협의 조직 활동과 비전에 동의하고 조직의 발전을 위해 일반적인 자원봉사자의 시간과 능력을 훨씬 넘어서는 활동에 참여하고, 더 많은 이사들과 활동가를 발굴하기 위해 아이디어를 생산해야 한다는 심리적 애착을 갖고 있다. 아이쿱의 민주적 조직 규범을 더 강화시키기 위해 더 많은 토론이 필요하다고 생각하는 것은 조직에 태도적, 행위적, 규범적으로 강하게 몰입한 상태이다. 또한 아이쿱의 현 사업과 조직의 시스템에 대한 비판은 부정적 비난보다는 더 나은 조직을 만들고자 하는 의도라고 볼 수 있었다. 수원미래아이쿱 이사들은 조직에 대한 긍정적 기대를 갖고 목표를 이루기 위해 조직에 강하게 몰입되어 있으며 이사회 내부의 관계망이 활동의 성과와 성공을 만드는데 가장 큰 영향을 끼치고 있다고 생각했다.

따라서 이사들의 이러한 조직에 대한 몰입의 상태와 견고하게 형성된 관계망은 아이쿱생협이 협동조합으로서 가질 수 있는 크나큰 자산이다. 이 자산이 계속 지속되도록 활동을 적극적으로 지지해주고 아이쿱생협연합회와 지역생협과 이사들은 서로 원활한 소통을 위해 새로운 정보를 충실하게 주고 받아야한다. 더 성과를 내는 활동을 위해서는 이사회 내부의 신뢰와 포용이 필요하고, 이사들이 계속 조직에 몰입할 수 있도록 조직의 규범을 시대상황에 맞도록 계속 고쳐나가며 조직에서 지원을 받는다는 든든한 안정감을 주고, 협동조합으로서의 좋은 정책과 비전을 제시하고 실천해 나가는 활동을 통해 조직에 더 관여하도록 해야 하겠다.

참 고 문 헌

- 김왕배, 이경용 (2002), 사회자본으로서의 신뢰와 조직몰입, **한국사회학**, 36(3), 1-23.
 김현성, 박세영 (2011), 사회적 네트워크와 조직몰입 및 직무만족의 관계: 직무열의의 매개효과를 중심으로, **지역과 세계**, 35(2), 203-231.

- 문성애, 이영민 (2009), 기업 재직자의 사회적 네트워크 활동이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, **인적자원관리연구**, 16(2), 55-67.
- 박경희, 한상훈 (2017), 평생교육 담당자의 사회적 네트워크에 영향을 미치는 직업선택동기, 직업몰입, 조직몰입, 신뢰 간의 구조적 관계, **교육연구논총**, 38(4), 109-138.
- 박계홍, 최영근 (2011), 기업공개 과정에서 최고경영자팀의 인적 자본과 사회적 인정의 신호효과에 관한 연구, **한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집**, 77-90.
- 서인덕, 이원형 (2006), 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과, **인적자원관리연구**, 13(4), 71-106.
- 손동원 (2002), **사회 네트워크 분석**, 경문사.
- 이목화, 문형구 (2013), 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향, **조직과 인사관리연구**, 38.
- 이정 (2003), 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-조직신뢰를 매개 변인으로, **기업경영연구**, 18, 111-138.
- 이호중, 김동준, 장승권 (2013), 협동조합 특유의 자원, 능력, 핵심역량에 근거한 전략연구: 충북 괴산군 불정농협 사례를 중심으로, **한국사회학회 사회학대회 논문집**, 219-241.
- 조유성 (2020), 생협조합원의 돌봄서비스 제공 경험에 대한 질적 사례연구, **한국협동조합연구**, 38(1), 85-124.
- Becker, H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004), What motivates members to participate in cooperative and mutual businesses?, *Annals of Public Cooperative Economics*, 75(3), 465-495.
- Brown, R. B. (1996), Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology, *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251.
- Buchanan, B. (1974), Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Child, J. (1972), Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Cohen, A. (2007), Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Friedkin, N. E. (1982), Information flow through strong and weak ties in intraorganizational social networks, *Social Networks*, 3(4), 273-285.
- Granovetter, M. S. (1973), The Strength of Weak Ties, *American journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gulati, R. (1999), Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hansen, T. (1999), The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Kogut, B. (2000), The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure, *Strategic Management Journal*, 21(3), 405-425.

- Krackhardt, D. (2003), The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organization, In R. Cross, A. Parker, and L. Sasson (eds.), *Networks in the Knowledge Economy* (pp. 82 - 105), New York: Oxford University Press.
- Lavie, D. (2006), The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-based View, *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lee, J., & Kim, S. (2011), Exploring the role of social networks in affective organizational commitment: Network centrality, strength of ties, and structural hole, *The American Review of Public Administration*, 41(2), 205-223.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61 - 89.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- O'Reilly, C. (1989), Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations, *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993), Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 98(6), 1320-1350.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996), Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 116-135.
- West, G. P. (2007), Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions, *Entrepreneurship Theory Practice*, 31(1), 77-102.

논문접수일 : 2020년 8월 03일
심사완료일 : 2020년 8월 10일
게재확정일 : 2020년 8월 22일

협동조합 직원의 협동조합 정체성 경험과 일의 의미: 의료복지사회적협동조합 내러티브 탐구

김종필*

국문요약

본 연구의 목적은 의료복지사회적협동조합 직원들이 협동조합 조직정체성과 일의 의미를 어떻게 경험하는가를 살펴보고, 유의미한 시사점을 논의하는 것이다. 이를 위해 N의료사회협 직원들의 경험을 내러티브 탐구를 통해 분석했다. 분석 결과, 긍정적 경험을 대표하는 주제어 5개(사회적 약자 의료지원, 믿을 수 있는 진료, 소통, 원칙적 운영, 적극 참여 조합원)와 부정적 경험을 대표하는 주제어 5개(조합원 참여 저조, '갑질' 조합원, 이사회, 오해, 진료실 불박이)를 제시했다. 조직정체성에 대한 긍정적인 경험은 직원들이 느끼는 일의 의미에도 좋은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 이 주제어들은 협동조합 7원칙과도 밀접하게 관련되어 있었다. 7원칙이 잘 구현되는 지점은 긍정적 경험으로 이어졌으며, 잘 구현되지 않는 지점은 부정적 경험으로 이어졌다. 이를 통해 협동조합 운영에 있어서 7원칙의 중요성을 재확인할 수 있었다. 본 연구는 협동조합 직원들의 내러티브를 통해 포착된 조직정체성과 일의 의미를 바탕으로 향후 조직 운영에 대한 시사점을 제시한 것에 의의가 있다.

주요어 : 조직정체성, 일의 의미, 내러티브, 협동조합 7원칙

* <느티나무의료복지사회적협동조합> 사무국장, 성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 석사과정, philodada@gmail.com

Cooperative Workers' Experience of Cooperative Identity and Meaning of Work: A Narrative Inquiry of Medical Welfare Social Cooperative

Kim, Jong Pil*

Abstract

The purpose of this study is to examine how workers of Medical Welfare Social Cooperative (MWSC) experience the organizational identity of cooperatives and the meaning of work, and to discuss meaningful implications. To this end, the experience of N MWSC workers was analyzed through narrative inquiry. The results of the analysis were presented as five key-words representing positive experiences socially disadvantaged medical support reliable medical service communication principled operation active members and five key-words representing negative experiences (low participation of members, 'Gapjil' members board of directors misunderstanding built-in of the clinic). The positive experience of organizational identity has a good effect on the meaning of what staffs feel. On the other hand, these key-words were closely related to the 7 principles of cooperatives. If the 7 principles were well implemented, it led to positive experiences, and if they were not well implemented, it led to negative experiences. We can reconfirm importance of 7 principles in management of cooperatives through that. This study is meaningful in suggesting implications for future organizational management based on organizational identity and meaning of work captured through narratives of cooperative workers.

Key words : organizational identity, meaning of work, narrative, 7 principles of cooperatives

* Secretary General, *Neutinu Medical Welfare Social Cooperative* & Master's student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, philodada@gmail.com

I. 서론

2012년 협동조합기본법 제정 이후 18,000개에 육박하는 협동조합이 만들어졌지만 협동조합은 여전히 낯선 존재다. 물론 농협이나 신협 등 상대적으로 많이 알려진 협동조합 조직이 있지만 사람들은 이들을 ‘은행’이라는 정체성으로 바라보지 협동조합이라는 정체성으로 바라보지는 않는다. 그나마 두레생협, 아이쿱, 한살림, 행복중심생협 등 4대 생협의 활동으로 협동조합을 경험하는 사람이 늘었지만 대부분은 조합원으로서의 경험이지 직원으로서 협동조합을 경험하는 사람은 거의 없다. 실제 직원 채용 면접을 떠올려 보면 지원자들은 협동조합에 대한 경험이 없는 것은 물론 협동조합이 무엇인지 제대로 알지 못한 채 직장을 찾기 위한 방편으로 입사원서를 제출한다. 본 연구자 개인의 경험을 넘어 다른 협동조합의 사례를 들어봐도 창업자가 아닌 직원들의 경우, 협동조합에 들어오기 전에 협동조합에 대한 경험이 없는 경우가 많았다.

직원들은 협동조합에 들어온 이후 교육과 현장 경험을 통해 협동조합을 알아가지만, 교육시스템이 체계적으로 갖춰지지 않은 협동조합에서는 직원들이 입사 후 한참이 지나도록 협동조합에 대한 이해가 낮은 수준에 머물러 있다. 협동조합에 대한 낮은 이해는 ‘협동조합을 잘 모른다’로 끝나는 것이 아니라 협동조합이 갖는 독특한 특성과 맞물려 불만 요소가 되기도 한다. 한편 직원들은 협동조합을 잘 모르더라도 협동조합, 특히 사회적협동조합이 추구하는 가치나 운영방식에 대해 일부 긍정적인 느낌을 가지기도 한다. 반면 현실적으로 발생할 수밖에 없는 그 간극에 대해서는 이해보다는 부정적인 인식이 크게 작용하는 것으로 보인다. 김태형(2006)은 “기대하는 조직 정체성과 실제 조직정체성 사이에 격차가 클수록 조직성장에 부정적인 결과를 미친다는 실증연구(Kiriakidou & Millward, 2000)가 있다”고 적었다. 한마디로 협동조합이 추구하는 가치는 높지만 현실과의 격차가 클 경우 조직에 부정적인 영향을 준다는 얘기다.

한편 협동조합은 협동조합이라는 조직 특성과 무관하게 직원들에게는 하나의 직장이자 일터이다. 직원 입장에서는 내가 일하는 조직이 협동조합이든 아니든, 본인이 협동조합을 알든 모르든, 현재 일하는 곳은 생계와 자아실현을 위한 공간이다. 일을 단순한 생계가 아니라 자아실현을 위한 매개로 바라볼 때 특히 조직정체성과 일의 의미는 더 중요하다.

조직정체성은 조직 행동에 관한 연구에서 개인의 만족과 조직 효과성에 모두 영향을 미치는 중요한 요소로 인식되어 왔다(Ashforth & Mael, 1989). 또한 조직정체성과 일의 의미는 직무만족과 조직몰입에 중요한 영향을 미치고(김태형, 2006; 서재현, 2015), 직무만족과 조직몰입은 조직성장에 긍정적인 영향을 미친다(오인수 등, 2007). 협동조합 특성상 조직성도가 좋을 경우 그 과실을 소수가 독식하는 방식이 아니라 직원을 포함한 다수가 나누기 때문에 직원들에게도 혜택이 돌아갈 수밖에 없다. 이는 다시 직무만족을 높이고 높아진 직무만족은 직무몰입을 높게 된다. 높아진 직무만족과 직무몰입은 자신이 하는 일에 더 많은 의미를 부여하고 조직정체성과의 적합성도 올리는 선순환 구조를 형성하게 된다. 이 선순환 구조는 상호 영향을 미치지만 그 바탕은 조직정체성과 일의 의미라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직정체성과 일의 의미를 중심으로 살

펴본다.

김태형(2006)은 “조직에서 구성원들이 중요시하고 있는 중심적인 가치가 무엇인가에 따라 조직 특성을 분류할 수 있으며, 이러한 중심가치에 대해 구성원들이 어느 정도 동의하고 있는가를 기준으로 조직정체성을 측정할 수 있을 것”이라고 밝혔다. 또한 Albert & Whetten(1985)은 조직정체성에 대한 기준으로 조직의 중심 특성 반영 정도, 다른 조직과 구별되는 독특함, 시간 흐름에 따른 지속성과 동질성의 정도를 들었다. 이런 맥락에서 협동조합 직원들이 느끼고 이해하는 조직정체성은 협동조합을 어떻게 경험하는가와 밀접하게 연결될 수밖에 없다. 직원들은 입사 후 신입직원 교육이라는 형태로 처음 협동조합을 경험하겠지만, 보다 일상적으로는 일을 통해서 협동조합을 경험하게 된다. 여기서 일이란 직무를 포함하여 공식/비공식적 소통, 이사회나 위원회 등 다른 회의체에서 논의·결정되는 내용을 전해 듣는 간접적인 소통 등도 포함된다.

이렇듯 일상적이면서도 길고 복잡한 과정을 통할 수밖에 없는 협동조합 경험과 일의 의미는 단편적인 설문으로는 그 내용을 제대로 파악하기 어렵다. 직원들이 현장 경험을 통해 얻는 조직과 일에 대한 인식을 다각도로 살피기 위해서는 그들의 목소리를 직접 들을 필요가 있으며, 여러 질적연구방법 중 당사자의 이야기에 무게 중심을 두는 내러티브 탐구가 적절하다고 판단하였다.

본 연구에서는 협동조합 직원들이 경험하는 협동조합과 그들이 구성하는 일의 의미에 최대한 다가가고자 아래와 같은 질문을 설정하였다. 첫째, 협동조합 직원들은 그들이 속한 협동조합을 어떻게 경험하고 인식하는가? 둘째, 협동조합 직원들은 그들이 하는 일에 어떤 의미를 부여하는가?

이를 위해 N의료복지사회적협동조합(이하 'N의료사협')에 근무하는 직원들을 대상으로 인터뷰를 진행했으며, 직원 단체 카톡방에서의 대화 내용, 각종 회의록과 총회자료집 등 공식/비공식 텍스트를 수집하였다.

II. 이론적 배경

1. 조직정체성

현대 조직에서 정체성이 중요하게 대두되는 몇 가지 이유가 있다. 거시적 측면에서 기업 환경이 한층 더 역동적이고 복잡해짐에 따라 전통적 조직구조가 해체되고 있다. 이에 따라 계층 구조는 점점 평평해지고, 팀워크와 권한 이양 등이 강화되고 있다. 한마디로 형식화된 관료적 구조가 약해지고 있는데, 이런 상황에서 조직이라고 하는 것은 점점 더 구성원의 머리와 마음속에 존재하게 된다. 따라서 조직이 무엇을 의미하고 어디로 가려고 하는지에 대한 내실화된 인지구조, 즉 조직의 정체성이 더 중요해진다. 특히 정체성은 “어려운 바다를 항해하는 방향타 역할”을 한다(Albert et al., 2000). 이런 이유로 1980년대 초부터 조직 생활의 상징적, 관념적 차원에 대한 관심이 급증하면서 조직을 대표하는 언어와 은유의 역할에 대한 관심이 높아졌고, 조직 연구에서 ‘조직정체성’과 ‘기업 성격’과 같은 개념이 전면에 부상했다(Daft & Wiginton, 1979). 특히 조직정체

성은 조직생활의 상징적, 관념적 차원을 포착하고 설명하는 장치로서 엄청난 학문적 관심을 받았다(e.g. Gioia, Schultz and Corley, 2000a; Whetten and Godfrey, 1998; Cornelissen, 2002 재인용).

조직정체성을 개념적이고 경험적으로 연구한 가장 초기 연구자로 알려진 Albert와 Whetten(1985)에 따르면, 조직정체성은 ‘우리는 누구인가?’, ‘우리 비즈니스는 어디에 있는가?’, ‘우리는 무엇이 되고 싶은가?’ 등의 질문으로부터 시작된다. 또한 조직정체성에 대한 기준으로 조직의 중심 특성, 독특함, 지속성을 들기도 했다. 이후 여러 학자들이 조직정체성의 개념을 정리하거나 그 역할 및 중요성을 거론해왔다.

조직정체성은 전략적 선택과 행동에 대한 의미를 만들고 동기를 부여하기 때문에 대단히 중요하다. 정체성은 전략이나 문화 등과는 달리 어떤 것이 무엇인지, 왜 존재하는지 그 실체를 근본적으로 정의하는 핵심을 관통한다. 따라서 정체성이 결여된 개인은 목표와 가치에 대한 의지가 부족하고 일관된 결정과 행동에 대한 근거가 없게 된다(Ashforth & Mael, 1996). 조직정체성을 ‘이미지’라는 시각에서 바라본 연구도 있는데 Dutton과 Dukerich(1991)는 조직 이미지와 정체성은 모두 “조직 구성원의 마음 속에 있는 구성물”로 둘 다 개인이 행동하는 동기를 “언제, 어디서, 어떻게 갖게 되었는가”를 설명하는 데 도움을 준다고 봤다. 한편 조직 이미지는 구성원과 외부인이 해당 조직을 구별하기 위해 사용하는 속성으로 평판과는 다르다. 평판은 외부인이 조직을 어떻게 생각하는가를 나타내는 반면, 이미지는 외부인이 어떻게 생각하는가에 대한 내부자의 평가이다. Dutton과 Dukerich는 이 연장선에서 조직 이미지와 정체성이 ‘마음속’에 있다고 표현한 것으로 보인다. 또한 개인의 특성과 조직 이미지 사이의 밀접한 연관성은 개인으로 하여금 긍정적인 조직 이미지는 보존하고 부정적인 이미지는 수정하게 만듦으로써 집단적 자존감에 직접적으로 관련된다.

정체성은 “조직이 과거로부터 일관성을 끌어내고 미래를 향한 방향을 설정할 수 있게 해”(Kimberly, 1987, p.233; Fiol, 2001 재인용)주기도 하는데, 자원근거 관점에서 조직정체성은 경쟁우위를 위한 핵심역량의 바탕이 되기도 한다. 핵심역량이 지속가능한 경쟁우위를 가지려면 모방이 어려워야 하는데, 조직정체성이 상대적으로 지속성이 높고 모방이 불가능한 특징을 지니기 때문이다(Fiol, 2001).

한편 조직정체성은 고정불변의 것이 아니라 변화하기도 하며(또는 변화해야만 하며) 명확하게 정의하기 어려운, 그래서 여전히 논쟁적인 주제이기도 하다. Whetten(2006)은 조직정체성이 관찰자의 주관적인 속성으로 묘사되는 반면, 다른 경우에는 조직의 검증 가능한 속성으로 묘사된다고 했다. 또한 조직정체성은 일부 연구자에 의해 조직의 매우 안정적인 속성으로 묘사되지만, 다른 이들은 변화하는 환경을 반영하기 위해 일상적으로 바뀌는 비교적 유연한 속성으로 특징짓기도 한다. 한마디로 조직정체성 개념이 정체성 위기를 겪고 있다는 이야기다. Fiol(2001)은 변하지 않는 조직정체성의 위험성을 경고하기도 했는데, 그에 따르면 강력한 인지 형태로서 단일한 조직정체성은 조직에 대한 해석과 변화 가능성을 심각하게 제한할 수 있다. 반면 다중적이고 변화하는 정체성을 가진 조직은 지속적으로 장점을 찾는 데 필요한 적응 능력을 높일 수 있다. 이런 시각에서 조직정체성을 바라본 것으로 내러티브 접근과 이해관계자 접근을 들 수 있다.

Brown(2006)은 조직정체성은 다양한 유형의 내러티브로 특징지어지는 경향이 있다며 내러티브 접근법이 조직 전반에 대한 이해의 중심이라고 강조했다. 그는 특히 지배와 저항, 헤게모니, 통제의 관계 등에 의해 현상이 드러나면서 정체성이 형성된다고 했다. 따라서 조직정체성은 화자와 청자에 의해 끊임없이 생산되는 내러티브의 다양한 요소를 공식화, 편집, 거부하는 연속적인 과정을 통해 재창조된다고 바라봤다. 이 구조는 '무심코' 만들어지는 것이 아니라 집단의 열망과 신념 뿐만 아니라 개인의 반사 작용에 의해 구성되는 것이다.

협동조합에서 조직정체성을 논할 때 특히 중요한 것이 이해관계자 접근법이다. Scott과 Lane(2000)은 조직정체성을 경영자와 이해관계자 사이의 경쟁과 협상을 통한 반복적인 상호작용으로 이해하는 것이 가장 적절하고 주장했다. 또한 최근 흐름을 봤을 때 이러한 관점은 더 중요하다고 강조한다. 조직정체성에서 이해관계자 접근법은 구성원 스스로 조직정체성에 대한 관심을 끌어내는 역할을 한다. 이해관계자는 먼저 제시된 조직 이미지를 인식하고 해석하며, 이 과정을 통해 조직의 인지적 이미지를 구축한다. 동시에 자기 자신은 누구이며 조직은 무엇인지 확인하려고 하는 자기 구성 과정을 거치게 된다. 이렇게 자기 정체성과 조직의 이미지 사이의 중첩을 인지할 때 구성원은 자신과 조직을 동일시하게 된다. 결국 조직정체성에 대한 이해관계자 접근은 조직정체성과 구성원 간 적합성을 높일 수 있는 의미 있는 관점이라 할 수 있다.

조직정체성에 대한 이상의 입장을 거칠게 구분하자면 조직이 기본적으로 가지고 있는 객관적인 정체성이 있고, 구성원들 사이에서 생성되는 정체성이 있는 것으로 나눌 수 있다. 다만 이 두 가지는 기계적으로 분리하기 어려우며, 어느 한 측면만으로 조직의 정체성을 온전하게 표현하기에는 한계가 따를 수밖에 없다. 따라서 본 연구자는 두 단계에 걸쳐 조직정체성에 접근하고자 한다. 우선 객관적인 정체성 측면에서 의료사협이 추구하는 고유의 정체성을 제시한다. 이후 조직정체성에 대한 이해관계자 접근법을 바탕으로 구성원들은 의료사협의 정체성을 어떻게 경험하고 인식하는가를 살펴본다. 의료사협은 사회적협동조합이고 사회적협동조합은 대표적인 다중이해관계자협동조합임을 상기할 때 이해관계자 관점으로 조직정체성에 접근하는 것은 의미가 있다.

2. 의료복지사회적협동조합의 조직정체성

의료사협 정체성을 파악하기 위해서는 의료사협이 만들어진 배경부터 살펴볼 필요가 있다. 최초의 의료사협인 안성의료사협, 두 번째인 인천의료평화의료사협이 만들어진 배경에는 농민과 노동자가 있었다.¹⁾ 안성의료사협은 1994년에 창립했는데, 그 시작은 1987년으로 거슬러 올라간다. 산업화로 인해 농촌의 삶이 팍팍하던 시절, 안성 고삼면 청년회와 연세대학교 의과대학 기독교학생회

1) 의료복지사회적협동조합은 2012년 협동조합기본법이 만들어진 이후에 기존의 의료생협이 사회적협동조합으로 전환을 하거나, 새로 만드는 의료협동조합 중 의료 공공성이나 주민참여와 지역 공동체 등을 중시하는 조직이 아예 사회적협동조합으로 창립하면서 등장하였다. 따라서 안성이나 인천의 경우 처음 창립할 당시에는 사회적협동조합이 아니라 생활협동조합이었지만 이후 사회적협동조합으로 전환하여 현재까지 이어오고 있기 때문에 의료사협으로 통칭한다.

가 손을 잡고 주말진료를 시작했다. 처음에는 모두 학생이었고 유일한 의사가 현재도 안성의료사회에서 진료를 보고 있는 이인동 원장이었다.

“1987년은 전두환 독재 정권의 말기였고, 박종철 고문 사건으로 민주화 물결이 서서히 일어나고 있던 시기였다. 인텔리들은 당연히 민중과 함께 민중의 삶속으로 들어가야 한다고 생각했었다. 그때는 의사로서 노동운동이나 농민운동에 기여하는 진로를 모색하는 것이 당연하다고 생각했고, 나는 단호히 농촌으로 내려가겠다고 얘기했던 것으로 기억한다.”(이인동 인터뷰, 박봉희, 2019 재인용)

1990년대 초에 한의사, 약사, 한의대생 등이 결합하면서 ‘안성진료회’를 만들었고, 협동조합 방식으로 의원을 만들자는 의견이 모아지면서 1993년 8월에 ‘안성공동의원(가칭) 설립추진위원회’를 구성했다. 1994년 4월에 250여 명의 조합원과 1억 2,000만원의 출자금으로 창립총회를 열었고, 5월부터 안성농민의원이 진료를 시작했다.

인천평화의료사회협은 1996년에 창립했지만, 그 시작은 1989년에 문을 연 인천평화의원으로 거슬러 올라간다. 인천평화의원은 기독교청년의료인회²⁾ 회원 40여 명이 힘을 합해 만든 의원으로 농촌만큼이나 힘들었던 도시 노동자의 삶과 건강을 돌보기 위해 진료를 시작했다.

“우리가 살고있는 1980년대는 사회의 전반적인 민주화, 분단의 통일을 위한 노력이 역사 속에서 도도한 흐름으로 자리 잡게 된 시기라고 할 수 있을 것입니다. 우리 사회의 의료문제가 다른 여러 사회문제와 떼어서 생각할 수 없는 것이고, 노동자와 농민, 그리고 도시빈민의 건강 문제는 시급하고도 중요합니다. 현재 우리나라 노동자 인구는 1,000만에 이르고 있고, 부평지역은 특히 많은 노동자들의 생활과 노동현장입니다.”(평화의원 설립취지문, 박봉희, 2019 재인용)

1995년 7월, 평화의원과 안성의료사회협 담당자가 일본 의료생협 연수를 다녀왔고, 이후 협동조합 설립을 제안하면서 의료사회협 논의가 본격화되었다. 하지만 아직 농촌 공동체가 살아있는 안성과 달리 도심 한복판에서 협동조합 형태의 의원이 가능한가를 두고 치열한 논쟁이 이어졌다. 오랜 논쟁의 결과 1996년 1월에 추진위원회를 구성하고 같은 해 11월, 약 170명의 조합원으로 창립총회를 열었다. 인천평화의료사회협은 의원을 새로 만들지 않고 기존의 평화의원을 이양받는 방식으로 이뤄졌는데, 이는 평화의원을 처음 만들었던 기독교청년의료인회 회원들이 의료기관을 지역사회에 내놓은 것에 동의했기 때문에 가능할 수 있었다(박봉희, 2019).

2) 1984년 각 대학 기독교생회 출신 의료인들로 시작된 모임. 이후 1987년 6월 민주화 운동을 거치면서 같은 해 10월에 창립하였다. 인도주의실천의사협의회(인의협), 건강한치과의사회(건치), 건강사회를위한약사회(건약), 참의료실현청년한의사회(청한) 등 민주화 운동과 함께 진보적 보건의료단체들이 만들어진 것과 같은 맥락에 있다. 직종별로 만들어진 다른 보건의료단체와는 다르게 기독교를 중심으로 의사, 한의사, 치과의사, 간호사, 의료기사, 약사 등 다양한 의료인들로 구성된 것이 특징이다.

〈표1〉 의료사협 제도화 과정(오춘희, 2020)

구분	1기 (1987~1998)	2기 (1999~2003)	3기 (2004~2011)	4기 (2012~현재)
관련법	의료법	소비자생활협동조합법		협동조합기본법
호명	의료생활협동조합	의료소비자생활협동조합		의료복지사회적협동조합
건강 관점	평등의료 · 민중의 건강권 확보 · 평등의료실현	의료이용자 중심 · 믿을 수 있는 진료 · 이용자의 알 권리 중시 · 건강의 주체로 인식	지역사회 중심 · 공동의 문제해결 · 주민 조직화	건강의 사회화 · 의료 공공성 강화 · 건강불평등 해소 · 지역사회통합돌봄 실현

이상에서 보는 바와 같이 의료사협은 태동부터 노동자, 농민, 도시빈민 등 사회적 약자의 건강을 돌보는 데 초점을 맞췄으며, 단순히 의료인이 진료하는 방식이 아니라 주민이 참여하고 지역사회가 함께하는 지역 공동체를 지향했다. 오춘희(2020)는 제도실천행동이라는 측면에서 의료사협을 바라보고, 제도 비판-생성-유지-강화라는 흐름을 따라 의료사협을 분석하였으며 총 4개 시기로 구분하였다. 위에서 거론한 안성과 인천평화의료사협이 오춘희가 얘기하는 1기에 해당된다고 볼 수 있다. 한편 2기에는 소비자생활협동조합법에 근거해 의료사협이 확대됐는데, “소비자생활협동조합이라는 법적 틀은 보건의료운동으로 출발하여 민중의 건강권을 실현하고자 하는 의료생협의 접근에 변화를 가져오게 되었다. 협동조합으로 조직을 설립함으로써 의료인과 주민이 함께 의료기관을 운영하고 적정진료와 믿을 수 있는 의료서비스를 제공할 수 있는 조건을 만들 수 있게 된 것이다.” 한국의료복지사회적협동조합연합회(이하 ‘의료사협연합회’)³⁾ 스스로 당시의 의료사협 활동에 대해 “지역주민의 건강을 유지하기 위한 ‘주치의’로서 역할, 주민 스스로 건강을 관리할 수 있도록 돕고, 지역주민들을 조직의 소유자로 참여하도록 하는 등의 다양한 실천을 행했다”고 평가했다. 또한 세계보건기구는 건강을 신체적, 정신적, 사회적으로 안녕한 상태로 정의하는데, “여기서 핵심 철학은 지역사회와 주민이 참여”하는 것으로 의료사협이 추구하는 방향과 맥이 닿아 있다. 3기는 정체성을 강화하는 시기로 “소비자생활협으로서 조합원의 필요와 요구에 부응하는 것에 더하여 지역사회 취약계층을 포용함으로써 지역사회에서 공공이 담보하지 못하는 의료공백을 채워가는 역할을 강화”하였다. 4기는 협동조합기본법에 근거하여 사회적협동조합으로 전환·창립한 시기로 “지역주민, 의료인, 지역시민사회단체 등 다양한 이해관계자가 소유한 조직

3) 현재 의료사협 연합체의 이름은 ‘한국의료복지사회적협동조합연합회’이다. 시기에 따라 한국의료생활연대, 한국 의료생활협연합회 등의 이름으로 연합체를 구성했지만, 앞서 의료생활 시기를 모두 포괄하여 의료사협으로 지칭한 만큼 연합체도 ‘의료사협연합회’로 통칭한다.

으로, 보건의료료를 비롯한 지역사회 복지와 돌봄 등 지역사회 보편의 이익을 실현”하는 데 초점을 맞췄다.

박봉희(2019)는 의료사협 현장 실천의 특징으로 건강한 의료기관 만들기, 함께 진료하기, 건강한 생활 만들기, 건강한 마을 만들기를 꼽았다. 이러한 특징은 의료사협 정체성과 맥을 같이 하는 결로 볼 수 있는데 ‘건강한 의료기관 만들기’는 점점 돈벌이 수단으로 변질되는 의료 현실 속에서 의료인과 조합원이 힘을 합해 신뢰할 수 있는 의료기관을 만드는 걸 의미한다. ‘함께 진료하기’는 진료과목 간 협진과 직역 간 협동을 의미한다. 최근 협진 필요성이 언급되고는 있지만 과도한 전문 영역 분화는 협진을 어렵게 만들고 있다. 그러나 의료사협은 다양한 협진을 시도하고 있다. 일반적인 의료기관은 의사 외의 인력들을 단순히 진료를 보조하는 역할로 한정하지만, 의료사협에서는 사람에 대한 존중을 바탕으로 의사와 협력하되 독자적인 역할이 발휘될 수 있도록 업무를 구성한다. ‘건강한 생활 만들기’는 질환별 자조모임, 생활처방과 연계된 건강 소모임, 자원봉사 모임, 건강수다 등을 통해 의료에 과도하게 기대지 않고 스스로 건강을 관리할 수 있는 능력을 높인다. 또한 건강의 주체는 의사가 아니라 본인임을 의미하기도 한다. 마지막으로 ‘건강한 마을 만들기’는 지역의 다양한 자원을 연계하고, 나/가족만의 건강이 아니라 이웃의 건강을 함께 돌봐 마을 전체를 건강하게 하는 것이다. 의료사협연합회는 의료사협이 추구하는 철학과 가치, 활동 등을 망라하여 건강정의와 건강약속을 만들었는데, 이는 의료사협 정체성을 압축적으로 보여준다.

“건강이란 ‘아픔을 중심에 두고 자기를 극복하는 힘’이며 몸, 마음, 세상의 안녕과 더불어 영적, 생태적으로 건강한 관계를 발현해가는 과정이다.”(의료사협 건강 정의)

“아플 때, 내 삶을 되돌아보고 몸과 마음의 소리를 듣습니다. 내가 아픈 것은 세상이 아픈 것임을 깨닫고 그 아픔의 근원을 바라봅니다. 생명의 소리에 귀 기울이고 이웃의 아픔이 내 아픔임을 압니다. 늘 안부를 묻고 서로 살피며 이웃이 아플 때 손 내밀어 봅니다. 생명, 그 본성처럼 늘 서로 돕고 더불어 하나됨 속에서 기뻐합니다. 한 생명 한 생명이 빛날 수 있게 하소서.”(의료사협 건강 약속)

이상의 내용을 종합할 때 의료사협 정체성은 협동조합 7원칙을 바탕으로 한 사회적 약자 의료 지원(민중 건강권, 평등 의료, 건강 불평등 해소 등), 믿을 수 있는 진료, 건강 자가관리 능력 향상(건강의 주체는 의사가 아닌 본인), 의료 공공성 강화, 지역사회통합돌봄(커뮤니티케어)과 공동체 다섯 가지로 정리할 수 있다.

3. 일의 의미

‘일의 의미’는 ‘일’이라는 단어와 ‘의미’라는 단어가 합쳐져서 새로운 의미를 만들어낸다. 먼저 일은 “인간 삶의 기본적인 활동으로 경제적인 대가를 가져다줄 뿐 아니라 개인의 삶을 의미 있게

만드는 역할”을 한다. “유태인 포로수용소에서 살아남은 심리학자 Viktor Frankl은 ‘일 하기’를 인간이 삶의 의미를 찾는 방법 중 하나”로 제시하였다. 일을 조금 더 구체적으로 개념화한 Budd(2016)는 “일의 개념을 저주(curse), 자유(freedom), 상품(commodity), 직업 시민권(occupational citizenship), 비효용(disutility), 자기실현(personal fulfillment), 사회적 관계(social relation), 보살핌(caring for others), 정체성(identity), 봉사(service)의 열 가지 유형으로 구분하였다. 이처럼 일은 저주와도 같이 삶의 무거운 짐인 동시에, 개인의 필요와 욕구를 충족시켜주는 자기실현의 도구가 되기도 하고, 사회적 연결을 가능하게 하여 사회 속에서 개인에게 정체성을 부여하는 역할”을 하기도 한다.(김근호 등, 2019)

일과 비슷한 의미로 노동이라는 용어도 사용된다. 사전적 의미로 노동은 ‘몸을 움직여 일을 함’이라는 뜻과 ‘사람이 생활에 필요한 물자를 얻기 위하여 육체적 노력이나 정신적 노력을 들이는 행위’라는 두 가지 뜻이 있다. 전자는 가치중립적 의미를 가지고 있지만, 후자는 생계와 연결되어 약간의 부정적인 의미를 띠기도 한다. 노동이라는 용어에 부정적인 뉘앙스가 있는 것은 한국에서만 아니라 여러 나라의 노동에 대한 표현에서도 나타난다. “희랍어 ‘ponos’(당나귀의 짐), 라틴어 ‘labor’(짐을 지고 비틀거림, 쓰라린 고통, 병), 중세고독일어 ‘arbeit’(쓰라린 고통), 불란서어 ‘travail’(중세 라틴어, tragaltare-말의 다리를 묶음), 러시아어 ‘rabota’(고대 교회 슬라브어인 rabu-노예) 등”(윤형, 2012)의 용어는 하나같이 부정적이고 힘든 의미를 가지고 있다. 이렇듯 노동에 대한 부정적인 인식은 사전적 의미로는 노동이 육체적/정신적 노력을 모두 내포하지만 현실에서는 육체적인 활동을 의미하는 것으로 사용되기 때문으로 보인다.

직업이라는 용어도 ‘일’, ‘노동’과 함께 비슷한 의미로 사용된다. 사전적 의미로 직업은 “생계를 유지하기 위하여 자신의 적성과 능력에 따라 일정한 기간동안 계속하여 종사하는 일”이라는 뜻으로 ‘생계 유지’라는 측면을 분명하게 가지고 있다. 고익환(2002)은 직업을 공동체의 일원으로서 맡아야 할 역할을 의미하는 직(職)과 별이의 수단을 의미하는 업(業)의 복합적 뜻을 가지고 있는 것으로 봤다. 또한 ‘한국표준직업분류’에서는 직업이 갖추어야 할 속성으로 계속성, 경제성, 윤리성, 사회성, 자발성 등 5가지를 제시하고 있다.

이상의 의미를 종합할 때 노동과 직업은 모두 생계와 관련이 있으며, 특히 직업은 “사회경제적 지위이자 개인의 사회적 정체성과 관련이 있”다고 볼 수 있다. 한편 “일은 활동 자체이자 활동과 관련된 생각과 가치들의 집합과 활동의 산물을 포함하는 단어로 사용된다(Ciulla, 2000). 일은 직업과 노동보다는 인간 활동의 본질적 의미를 담고 있으며, 관계성을 강조한다(장원섭, 2006). 이런 점에서 일은 직업과 노동이 가진 속성을 포괄하는 개념”(김근호 등, 2019)이라고 할 수 있다.

일은 대부분 성인 삶의 1/3 이상을 구성하고 있으며, 주관적인 삶의 질에서 상당한 부분을 차지하는 것으로 알려져 있다. 일반 생활 만족도 측정에서 일에 대한 만족은 약 20%를 차지하는 것으로 나타났다(Wrzesniewski et al., 1997). 따라서 일은 일 자체로도 중요하지만 만족스러운 삶을 위해서 더 중요하다. 우리는 보통 일에 대해 얘기할 때 ‘일의 의미’라는 용어를 사용하기도 한다. 일의 의미에 관한 최초의 종합적 분석은 Meaning Of Work(MOW) International Research Team(1987)의 연구로 알려져 있다. MOW팀 연구의 의미는 아래와 같다.

“1978년부터 1984년에 걸쳐 벨기에, 영국, 독일, 이스라엘, 일본, 네덜란드, 미국, 유고슬라비아의 8개 국가 참가자를 대상으로 일의 의미를 조사, 통합적으로 연구하였다. MOW팀은 일의 의미를 구성하는 요인을 3가지로 구분하였다. 첫 번째는 일 중심성(work centrality)이다. 일 중심성은 특정 시점에 개인의 삶에서 일이 가지는 중요성의 정도를 의미한다. 두 번째는 사회적 규범(societal norms)이다. 사회적 규범은 일에 대해 내려지는 규범적 평가와 기준으로 일이 권리와 책임 가운데 어느 곳에 연관되어 있는지를 의미한다. 세 번째는 가치 있는 일의 결과와 목표(valued working outcome and work goals)이다. 이것은 개인이 일을 통해서 얻고자 하는 목표와 그에 따른 결과물에 대한 가치부여를 의미한다.”(김근호 등, 2019)

Rosso 외(2010)가 보는 ‘일의 의미’는 개인 삶의 맥락에서 일이 무엇을 의미하는지, 어떤 역할을 하는지에 대한 것으로, 기존 문헌 분석을 통해 일의 의미에 영향을 미치는 4가지 원천을 분류하였다. 그 4가지는 자아(the self), 다른 사람(other persons), 일의 맥락(the work context), 영적인 삶(spiritual life)인데, 이 중 ‘다른 사람’과 ‘일의 맥락’의 하위범주는 살펴볼 필요가 있다. ‘다른 사람’의 하위범주로는 동료, 리더, 집단 및 공동체 등이 있고, ‘일의 맥락’의 하위범주에는 직무설계, 조직 미션, 재정 상황, 업무 이외의 영역, 문화 등이 있다.

일의 의미를 좀 더 체계적으로 분석한 연구로는 Wrzesniewski 등(1997)이 있다. 이들은 일을 생업(jobs)과 경력(careers), 소명(callings)으로 분류한 Bellah 외(1985)의 연구를 발전시켜 각각을 다 음과 같이 설명했다. 일을 생업의 관점으로 보는 사람은 물질적 이득을 위해서 일을 하고 다른 것에는 크게 관심이 없다. 경력의 관점으로 보는 사람은 일에 더 많은 투자를 하고 직업의 발전을 통해 성취를 이룬다. 사회적 지위나 업계 내에서 권력, 자부심 등에도 관심을 둔다. 일을 소명이라고 생각하는 사람은 일 자체가 주는 성취감에 가장 큰 만족을 느낀다.

한편 Ashmos와 Duchon(2000)는 일의 의미를 ‘의미 있는 일을 수행하고 있다고 느끼는 정도’라고 정리했는데, 이는 ‘일의 의미’가 ‘의미 있는 일’이라는 개념과 연결되어 있음을 보여준다. 이들에 따르면 의미 있는 일이란 자신의 업무가 중요하다고 생각하며, 다른 사람의 삶에 더 많은 영향을 미치고 싶어하는 욕망 등을 포함한다. 한편 개인이 생각하는 일의 의미는 조직 내 태도와 행동에도 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Steger 등(2012)은 의미 있는 일(meaningful work)을 세 가지로 정리했는데, 일에서의 긍정적 의미(positive meaning in work), 일을 통한 의미 만들기(meaning making through work), 더 큰 선을 위한 동기(greater good motivations)가 그것이다. ‘일에서의 긍정적 의미’는 심리학적 측면에서 일에 대해 개인이 갖는 경험으로, 자신의 일이 중요하고 의미 있다고 생각하는 것이다. ‘일을 통한 의미 만들기’는 일이 삶 전체에서 중요한 의미의 원천임을 보여주는 것으로 자신과 주변 세계에 대한 이해를 깊게하고, 스스로의 성장을 촉진한다. 따라서 이 측면은 일을 통해 삶을 더 폭 넓게 이해하도록 도움을 준다. ‘더 큰 선을 위한 동기’는 더 큰 선에 긍정적인 영향을 미치고자 하는 욕구로 소명과도 관련되어 있다. 이 세 가지는 Ashmos와 Duchon(2000)가 말한 의미 있는 일

과도 일맥상통한다.

일의 의미가 무엇이고 어떻게 구성되는가를 알아보는 중요한 이유 중 하나는 그것이 조직성과에 영향을 미치기 때문이다. 서재현(2015)은 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하면서 선행연구를 정리하였다. 즉, 일의 의미가 조직성과, 직무만족, 조직몰입, 직무관여, 이직의도 등에 미치는 영향이 실증적으로 검증되고 있다. 이런 연구에 따르면, 의미 있는 일을 한다고 생각하는 구성원들은 조직에 대하여 긍정적인 태도를 갖고, 조직에 몰입한다는 결과를 보여준다.

양적 연구에서 일의 의미에 관련된 변수를 살펴보는 것도 질적 연구로 수행하는 본 연구에서의 일의 의미를 보다 입체적으로 파악하는 데 도움을 줄 것으로 보인다. 김근호 등(2019)은 국내외 문헌 분석을 통해 ‘일의 의미’에 관련된 변수를 아래와 같이 정리하였다.

〈표2〉 국내외 문헌 ‘일의 의미’의 선행 변수(김근호 등, 2019 재구성)

자료유형	대상	내용
국내문헌	개인변수	낙관성, 비관성, 심리적 자본, 소명의식, 자부심, 조화열정, 부모지지, 소명수행
	조직변수	직무재창조, 변혁적 리더십, 기업의 사회적 책임, 직무적합성, 서번트 리더십, 개인-조직 가치정렬, 조직지원 인식
국외문헌	개인변수	교육수준, 세대 집단, 행동적 관여, 정서적 기질, 소명 의식, 사회 적지지, 개인적 자원, 경력 결정 효능감, 업무-경력 관련성, 전공 불일치, 학습 환경, 업무-삶 적합, 업무-삶 갈등, 요구-능력(demandsabilities), 카르마 요가, 적극적 성격(proactive personality), 영성 (spirituality), 소명 경험
	조직변수	잡크래프팅, 업무 집단, 업무 단위, 동료 관계, 군중(mobbing), 선호되는 일터 특성, 업무 설계, 고용 유형, 영리/비영리조직 유형, 자원(조직, 직무, 개인), 조직지원 인식, 작업 집단, 과업 중요성(task significance), 업무 환경, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 업무-역할 적합, 리더-구성원 교환 관계(LMX)

그러나, 본 논문은 일의 의미가 성과에 미치는 영향에 초점을 맞춘 것이 아니기 때문에 상기한 정도의 수준에서 일의 의미가 조직성과나 직무만족, 조직몰입 등에 영향을 미치고 있음을 짚는 정도로 갈무리하고자 한다. 중요한 것은 본 논문이 주의 깊게 살펴보려는 조직정체성과 일의 의미라는 것이 성과와 연계되어 있음을 이해하면서 직원들의 내러티브를 살펴보는 것이다.

III. 연구 방법

1. 내러티브 연구

내러티브 탐구(narrative inquiry)는 인간의 경험을 탐구하는 가장 오래된 연구방법 중 하나로 인간의 삶 속에 나타나는 다양하고 복잡한 경험을 심층적으로 이해하기 위한 방법으로 이론화되기 시작했다(김영천, 2013). 내러티브 자체가 인간 경험의 구조를 이루고 있다는 특징으로 다양한 학문 분야에서 적용되어 왔다. 내러티브 탐구는 의미에 대한 탐구이며, 이러한 의미는 마음의 영역을 통해 만들어진 한 유형으로, 주로 인간에게 영향을 미치는 인간 행위와 사건 모두를 통합시켜 작용된다. 따라서 내러티브 탐구는 궁극적으로 인간 삶에 대한 이해를 위한 것이라고 할 수 있다. 내러티브 탐구는 인간이 삶에서 겪는 다양한 사건이나 체험에서 구성적으로 형성되는 의미와 관계에 대한 탐구이다.

그리고 그것은 인간의 경험을 시간과 공간의 맥락 속에서 해석/재해석하여 의미를 부여한다. 내러티브 탐구는 연구자 개인에게뿐만 아니라 사회과학 분야에 유용한 통찰력의 근원으로서 개인의 체험을 가장 중요하게 생각한다. 경험은 유의미한 것이고, 인간의 행동은 이러한 의미로부터 생겨나고 이 의미를 통해 형성되면서 특징을 갖는다. 그래서 인간행동에 관한 연구는 인간의 경험을 형성하는 의미체계에 대한 탐구를 포함하지 않으면 안 된다.

하나의 내러티브를 구성하는 것은 일종의 해석학 작업으로서, 어떠한 경험을 했는가를 단순히 나열하는 것이 아니라, 그 경험이 어떻게 해석되고 어떤 의미를 갖는가를 탐색하는 과정이다. 즉 무질서하고 의미 없는 것처럼 보이는 개별적 사건들을 형상적 순서(configured sequence)에 따라서 서로 관련지으면서 이해 가능한 형태로 조직화하는 것이다(장사형, 2014). 따라서 본 연구에서는 협동조합 직원들이 협동조합과 협동조합에서 일의 의미를 어떻게 경험하는가를 따라가는 작업에서 출발하지만 이 경험을 해석하여 새로운 의미를 조직하려 한다.

본 연구에서 내러티브 탐구 절차는 Clandinin & Connelly(2000)가 제시한 다섯 단계를 따른다. 이들이 제시한 다섯 단계 절차는 현장에 존재하기, 현장 텍스트로 이동하기, 현장 텍스트 구성하기, 현장 텍스트로부터 연구 텍스트 경험에 대한 의미 만들기, 연구 텍스트 작성하기로 구성된다.

2. 자료 수집

〈표3〉 자료수집

자료유형	대상	내용
인터뷰	직원	N의료사협 직원 7인 인터뷰
워크숍	직원	N의료사협 직원 워크숍에서 관련 주제를 다룸
문서자료	총회 자료집	2014년(창립총회) ~ 2020년 총회 자료집
	각종 회의록	이사회 회의록, 조합사업부 회의록, 직원회의 회의록
	기타	N의료사협 정관, 각종 사업 기획안, 이사회 속기록
직접관찰	연구자	연구자가 2013년 ~ 2020년 사이에 직접 관찰

본 연구 참여자는 N의료사협에서 근무하는 직원들이다. N의료사협은 2014년 9월에 창립총회를 열고 2015년 1월에 사회적협동조합 인가를 받았다. 사업소 운영은 2015년 9월부터 시작하여 전체적인 업력이 긴 편은 아니다. 연구에 참여한 직원 중 한 명은 개업 초기부터 결합한 원년멤버이고 나머지 직원은 1년~2년 정도의 근무경력을 가지고 있다. 이들은 입사 초기와 직원 워크숍 등에서 협동조합과 의료사협에 대한 교육을 받았으며, 교육이라는 형식을 따지는 않았지만 회의 등에서도 조직에 대한 얘기를 나누기도 한다. N의료사협은 조합사업부와 의료사업부로 나뉘어 있으며 조합사업부 직원의 경우 한국의료복지사회적협동조합연합회에서 진행하는 교육과 연합회 내 위원회에도 참여하여 협동조합을 상대적으로 폭넓게 경험하고 있다. 조합사업부 회의나 일상적인 이야기 자리 등을 통해서도 협동조합과 의료사협에 대한 얘기를 나누곤 한다. 반면 의료사업부의 경우 업무 특성상 별도의 시간을 빼기가 쉽지 않아서 조합사업부 직원들에 비해 협동조합에 대해서 생각하고 이야기를 나눌 기회가 많지는 않다. 자료수집은 인터뷰를 기본으로 하였으며 이 외에 회의록, 워크숍 기록 등도 참조하였다. 인터뷰는 개인 인터뷰와 직원 워크숍을 통합 집단 인터뷰 등을 병행하였다.

〈표4〉 연구 참여자 현황

직원	성별	나이	근무경력	주요업무	비고
A	여	41	4년 9개월	간호조무사	원년멤버
B	여	46	1년 6개월	간호조무사	
C	여	37	1년 2개월	조합사업부 총괄	
D	여	26	2년 3개월	회계 및 행정	
E	남	39	1년 5개월	의사(정신과 전문의)	대표원장
F	남	42	6개월	의사(정신과 전문의)	
G	남	51	1년 8개월	의사(가정의학과 전문의)	

3. 자료 분석

박혜영(2014)은 리스만(Riessman), 뎀버그(Bamberg), 클랜딘인과 코넬리(Clandinin & Connelly) 등의 연구를 바탕으로 내러티브 분석 유형과 방법을 다음과 같이 정리했다. 먼저 리스만의 방법인 주제 중심 분석법은 생성 중인 상태의 내러티브에서 보다는 이미 말해진 결과물로의 내러티브 내용에 대한 분석에 강조점을 둔다. 이 방법은 다양한 이야기의 사례나 짧은 이야기를 수집하여 공통된 주제나 내용을 귀납적으로 파악할 때 사용되는 방식이다. 따라서 많은 수의 내러티브를 분석하는 데 주로 활용되며, 현상에 대한 설명을 위한 이론화 또는 이미 개발된 이론의 상세화에 유용하다. 구조 중심 분석법은 생성 중인 내러티브, 즉 발화되고 있는 내러티브에 관심을 두는 분

석법이다. 내러티브의 의미와 내용에 대해서도 관심이 있지만 언어 구조물로서 내러티브에 대한 관심이 내용과 의미 못지않게 비중 있게 다루어진다는 특징이 있다. 화자가 어떤 특정 내러티브를 선택하는지, 그러한 선택이 어떻게 내러티브를 청자에게 보다 설득력 있게 만드는지에 관심을 두고 내러티브의 언어 구조를 세밀하게 분석한다. 상호작용 분석법은 내러티브 상황에 참여하는 화자와 청자 사이의 대화 과정에 초점을 두어 어떻게 내러티브가 생성되는가의 과정과 결과에 관심을 두는 분석법이다. 이러한 세 가지 분석법은 하나를 선택하면 다른 두 분석법이 배제되는 상호배타적 관계에 있지는 않다. 연구자의 연구 초점과 논리, 연구 질문에 따라 각각의 분석법은 함께 또는 개별적으로 선택되어 활용될 수 있다.

〈표5〉 클랜드닌과 코넬리의 삼차원적 내러티브 분석(박혜영, 2014. 재구성)

차원	분석의 중점
시간적 차원	경험의 과거, 현재, 미래적 상관성
개인적·사회적 차원	연구 참여자 개인과 개인이 속한 사회·문화의 상호관련성
공간적 차원	내러티브와 관련된 상황과 맥락 특성

〈표6〉 리스만의 내러티브 분석 유형과 방법(박혜영, 2014)

유형	분석방법
주제 중심 분석법 (Thematic analysis)	<ul style="list-style-type: none"> - 말한(told) 결과물로서 내러티브의 내용 및 주제에 대한 분석 - 화자가 무엇(what)을 말하였는가에 관심 - 다양하고 많은 수의 내러티브 분석을 통해 공통 주제를 분석
구조 중심 분석법 (Systematic analysis)	<ul style="list-style-type: none"> - 말하고 있는(telling) 생성물로서 내러티브의 구조에 대한 분석 - 어떻게(how) 내러티브가 만들어지고 있는가에 관심 - 등장인물, 사건, 배경, 플롯을 미시적으로 분석
상호작용적 분석법 (Interactive analysis)	<ul style="list-style-type: none"> - 화자와 청자, 연구자와 참여자가 대화 과정을 통해 생성하는 내러티브에 관심 - 내러티브에 나타나는 것이 누구의 목소리인가, 누구의 관점인가를 분석 - 과거의 경험이 현재에 어떤 의미이며 미래와 어떻게 연결되는가를 분석

내러티브 탐구의 저명한 연구자인 뱀버그는 리스만의 분류와 달리, 내러티브 분석을 ‘재현된 경험으로서 내러티브(narrative as representation)’와 화자와 청자의 관계 및 맥락을 고려한 ‘생성물로서 내러티브(narrative as product and process)’로 나누어 설명하였다. 전자는 과거 경험의 표상으로서 이미 발화된 내용의 분석에 집중하는 것으로, 리스만의 분석 유형 가운데 주제 중심 분석법과 공통점이 많다고 할 수 있다. 후자는 내러티브가 어떻게 생성되는가 하는 발화 상황과 맥락 및 화자와 청자의 관계에 분석의 관심이 있다. 따라서 리스만의 분류 가운데 구조 중심 분석

법, 또는 상호작용적 분석법과 관련된다고 볼 수 있다.

클랜디닌과 코넬리(Clandinin & Connelly, 2000)는 ‘삼차원적 탐구 공간(three - dimensional narrative inquiry space)’을 통한 통합적인 내러티브 분석을 제안했다. 여기에서 삼차원은 개인적·사회적 차원, 시간적 차원, 공간적 차원으로 구성된다. 본 연구에서는 클랜디닌과 코넬리의 삼차원적 내러티브 분석과 주제 중심 분석법을 혼합하여 사용한다.

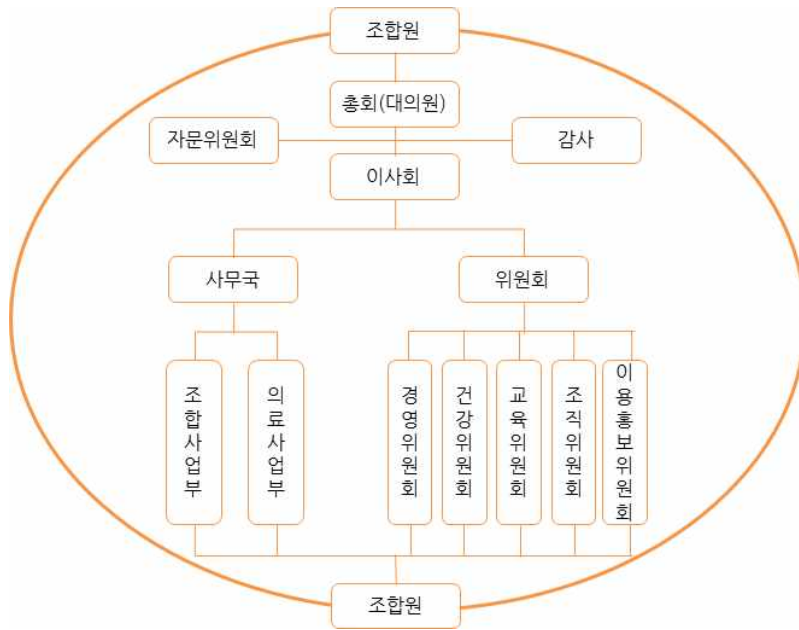
IV. N의료사협 직원들의 의료사협 경험과 일의 의미

직원 7명 중 의사를 제외한 네 명은 N의료사협에 들어오기 전에 협동조합에 대한 경험이 전무하였다. B와 D는 협동조합 경험이 없는 것은 물론 협동조합을 처음 들어보거나 협동조합이라는 용어만 들어본 정도이고, A는 생협 매장을 이용해본 경험은 있으나 본인이 조합원이 아니라 조합원인 지인과 함께 가서 물품구입을 한 경험이 있었다. C는 대학원(NGO 전공) 수업을 통해 협동조합에 대한 기초적인 지식을 가지고 있었으나 협동조합을 직접 경험한 적은 없었다. 의사 세 명 중 E와 G는 N의료사협에서 진료를 시작하기 전에 다른 의료사협에서 이미 진료를 하고 있었고, 의료사협 진료에 대한 명확한 자기 비전이 있는 의사들이기 때문에 협동조합에 대한 이해도 높은 편이다. F는 협동조합 경험은 없지만 의료사협이 추구하는 가치를 공감하고 이를 구현하기 위해 들어온 경우이다.

이들의 인터뷰를 분석한 결과 총 11개의 주제어로 분류를 할 수 있었다. 세부적으로는 조직정체성을 이해하는 데 기초를 이루는 주제어 1개, 긍정적 경험과 부정적 경험에 관한 주제어 각각 5개로 분류했다.

- 인식의 기초 주제어 : 교육
- 긍정 경험 주제어 : 사회적 약자 의료지원, 믿을 수 있는 진료, 소통, 원칙적 운영, 적극 참여 조합원
- 부정 경험 주제어 : 조합원 참여 저조, ‘갑질’ 조합원, 이사회, 오해, 진료실 불박이

N의료사협 직원들의 내러티브를 잘 이해하기 위해서는 N의료사협 조직에 대한 이해가 선행되어야 한다. N의료사협은 2012년 말, 지역에 의료사협을 만들자는 의견을 모은 후 2013년 1월에 바로 준비위를 구성했다. 이후 2014년 9월에 창립총회를 열고, 2015년 1월에 사회적협동조합 인가를 받았다. 2015년 9월에 가정의학과/내과로 진료를 시작했으며, 2019년 3월부터 정신건강의학과를 추가했다. 현재 의사 3명, 간호조무사 3명, 사무국 직원 3명으로 구성되어 있다. 현 이사회는 3기(임기 2년) 이사회이며 이사장 1명을 포함하여 12명의 이사가 있다. 대의원은 110명이다. 사무국 산하에 조합사업부와 의료사업부가 있고, 위원회는 5개로 구성되어 있다. 조직도는 <그림 1>과 같다.



〈그림1〉 N의료사회 조직도

1. 인식의 기초 - 교육

조직정체성을 이해하기 위해서는 교육이 필수적이다. 그러나 N의료사회 직원들은 입사 초기 간단한 교육을 받았으나 처음 받은 교육이 협동조합을 이해할 수 있는 수준의 교육으로 기억에 남아 있지는 않았다. 신입직원 교육 프로그램이 제대로 갖춰져 있지 않은 상태에서 인사 담당자나 총괄 책임자가 협동조합과 의료사회를 안내하는 수준으로 교육을 진행했기 때문으로 보인다. 협동조합은 ‘교육으로 시작해서 교육으로 끝난다’는 말이 있을 만큼 교육이 중요하게 강조되는데, 실제 인터뷰 결과 제대로 된 교육은 협동조합을 이해하고 일을 수행하는 데 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있었다. D의 경우 입사 후 교육을 받기는 했지만 의미 있게 기억을 하고 있지는 못했으며, 1년 전에 받은 교육을 통해 협동조합을 이해했다고 말했다.

“처음 들어왔을 때 약식으로 교육을 하긴 했어요 그런데 제대로 들은 것은 작년 직원 워크숍이 처음인 것 같아요 제작년 직원 워크숍은 주로 경영에 대한 얘기를 했었고요.”(D 직원)

D는 2018년 3월에 입사했고 ‘제대로 들었다’고 표현한 작년 워크숍은 2019년 8월에 진행되었다. 따라서 입사 후 1년 5개월가량을 협동조합이 뭔지 제대로 모른 상태에서 업무를 수행해 온 셈이다. 실제 D는 2019년 직원 워크숍의 교육 이전과 이후를 구분하여 일에 대한 인식 차이를 언급했다.

“확실히 교육을 듣고 난 전후가 차이가 있었어요. 그전에는 일을 하면서도 왜 하는지 모르고 하는 입장이었는데 교육을 듣고 나니까 우리가 추구하는 게 이런 거고, 왜 이렇게 복잡하게 하는 지도 알게 됐고...”(D 인터뷰)

B는 처음에 단기 알바로 들어와 별도의 교육이 수행되지 못했고, 입사 후 8개월 정도가 지난 2019년 8월 직원 워크숍에서 공식적으로 협동조합에 대한 교육을 들었다. C는 NGO 대학원을 다녔기 때문에 협동조합에 대해 기본적인 지식이 있었고, 입사 직후 받은 교육과 2019년 직원 워크숍에서의 교육 간격이 크지 않기 때문에 비교적 교육의 내용을 잘 기억하고 있었다. A는 원년멤버로 초기에 교육을 받았으나 그 기억을 잘하지 못하고 있고 역시 작년 직원 워크숍 교육을 제대로 된 교육으로 기억하고 있었다. 특히 의료사업부 직원의 경우 조합사업부 직원에 비해 교육의 기회가 더 제한되고 있었다. 교육이라는 것이 꼭 ‘교육’이라는 타이틀을 가지고 진행되는 것이 아니라, 각종 회의, 다른 조직 담당자들과의 교류 등도 교육 역할을 수행함에도 의료사업부는 그럴 기회가 상대적으로 적기 때문이다. 실제 의료사업부 직원들은 다른 의료사업을 견학하는 등 교육 기회 확대의 필요성을 느끼고 있었다.

“처음에 단기 대타로 왔기 때문에 별도의 교육을 받지는 못했었어요. 11월 말에 왔는데 검진 시즌이 겹쳐서 너무 바빠 아무런 생각도 없었고요. 그리고 조금 하고 나갈 거라는 생각이 있었기 때문에 관심도 없었어요. 교육을 받은 건 작년 직원 워크숍이 처음인데 그 이후 조금씩 알게 된 것 같아요”(B 인터뷰)

“조금 아쉬웠던 건 다른 데 안산이나 원주나 한번이라도 가보면 좋겠어요. 그런 데를 보고 오면 환자나 조합원들이 왔을 때 우리가 얘기해주고 하면 재밌을 것 같은데. 그래도 조합사업부는 다른 의료사업도 가보고, 회의도 가고 하는데 우리는 다른 의료사업을 볼 수 있는 기회가 없고.. 다른 곳을 가보면 협동조합이 이렇구나 하고 느끼는 것도 있을텐데 ...”(A 인터뷰)

한편 조합사업부 직원은 외부 교육에 참여하기도 하고, 한국의료사업연합회 차원에서 진행하는 각종 업무별 위원회에 참여할 기회가 있기때문에 다양한 형태로 교육을 접하고 있었다. 그리고 이러한 활동들이 협동조합을 이해하고 업무 능력을 향상하는 데도 도움이 되고 있었다.

“적십자사 다닐 때 사회적기업 아카데미를 들었고 대학원에서도 관련 내용을 들었기 때문에 사회적 경제나 협동조합을 알고는 있었지만 제가 어려웠던 건 건강과 의료라는 키워드예요. 해본 적이 없었기 때문에 전혀 모르는 분야라 난관이 컸어요. 그런데 의료사업연합회에서 하는 ‘건강 조직 활동가’ 교육을 통해서 도움을 받았던 것 같아요. 협동조합도 그렇고 ‘건강’이라는 세부 키워드에 대해서 우리처럼 작은 조직에서 내부 교육 시스템을 갖추는 것이 쉽지 않잖아요. 그럴수

록 외부 교육을 보내는 것이 중요하다고 생각해요. 다행히 여기는 교육이 있으면 최대한 가라고 해서, 그런 부분이 좋아요.”(C 인터뷰)

이상으로 볼 때 교육은 협동조합을 이해하는 데 중요한 역할을 하는 것으로 보인다. 실제 직원들은 교육을 받은 전과 후에 협동조합에 대한 이해가 달라졌다고 말하고 있다. 그럼에도 N의료사협에는 교육시스템이 부족한 것으로 보이며, 다행인 것은 외부 교육을 적극 활용 및 지원하고 있다는 점이다. 다만 외부 교육 활용을 조합사업부 직원에서 의료사업부 직원으로 확대할 필요성이 있어 보인다.

2. 긍정 경험 주제어 1: 사회적 약자 의료지원

‘사회적 약자 의료지원’은 의료사협의 정체성을 이루는 뼈대이자 가장 중요한 사업 중 하나이다. N의료사협 또한 정관 전문을 통해 “장애인, 여성, 노인, 이주민, 어린이·청소년 등 사회적 약자에게 도움이 되는 의료를 실천”한다고 천명했다. N의료사협은 이를 실천하기 위해 개원 초기부터 의료사협연합회가 진행하는 ‘장애인주치의사업’에 참여하여 사회적 약자 방문진료를 진행해 왔으며, 모금 등을 통해 별도의 기금도 마련해 두었다. N의료사협 직원들은 사회적 약자 방문진료를 통해 그들이 일하는 조직이 의료사협임을 가장 크게 느끼고 있었으며, 특히 의료사업부 직원은 자신의 일의 의미를 구성하는 데도 이 부분이 큰 영향을 미쳤다.

A는 사회적 약자 방문진료(이하 ‘방문진료’)를 통해 이곳이 협동조합임을 가장 크게 느낀다고 했다. 주로 의원 내에서 업무를 보던 A는 3개월 전부터 의사와 함께 방문진료를 나가면서 피부로 느끼는 점이 더 커진 듯하다.

“사실 방문진료를 하기 전에는 협동조합이라고 딱히 느낄만한 게 없었어요. 우리가 방문진료를 하면서 알코올 중독인 분도 입원을 시키고.... 이번에 다녀온 곳은 당뇨가 있는 분한테 잘 걸지를 못하니 다른 지역단체와 함께 안전 바도 설치를 하고 하는 걸 보면서 느끼는 게 많아요. 많이 힘들지만 의미있는 활동이라고 생각해요.”(A 인터뷰)

본인이 장애가 있는 아이를 키우는 엄마이기도 한 A는 방문진료를 통해서 자신을 되돌아보기도 한다고 했다.

“나는 장애아이를 키우고 있잖아요. 사실 어디 가서 떼떈하게 말을 못하는데 여기서는 이런 애기를 하는 게 불편하지 않아요. 그리고 방문진료를 하다보니까 사각지대에 있는 분들을 보면서 저를 돌아보게 되더라고요. ‘내가 불평불만이 많았구나’ 하는 생각도 들고 우리 아이들보다 더 힘든 삶을 살고 있구나 하는 생각도 들고...”(A 인터뷰)

얼마 전 전에 다니던 병원 직원들을 만난 A는 이들과의 대화를 통해서 방문진료의 중요성과 자신이 하는 일의 의미에 대해서도 재확인하는 과정을 거쳤다.

“얼마 전 전 직장 동료들을 만났는데 굉장히 비난받았어요 그 적은 돈 받으면서 왜 힘들게 일을 하느냐고 욕창 보고 발톱 깎고 하려면 더럽지 않냐고 다들 인정받고 싶은 마음이 있는데 인정을 받지 못하니까 며칠 동안 굉장히 우울하고 그랬어요 하지만 나는 소신을 갖고 남이 하지 않는 일을 하고 있다고 생각해요 ‘너희들이 하지 않는 거 나는 해!’ 이런 생각이 들더라고요”(A 인터뷰)

의료사업부 소속이지만 방문진료를 직접 담당하지 않는 B, 조합사업부 소속인 C와 D도 방문진료를 보면서 N의료사협이 협동조합임을 느낀다고 했다. 특히 방문진료 관련 업무가 A에게 넘어가기 전까지 간호를 제외한 대상자 발굴 및 연계, 소통, 일정 조정 등을 담당했던 C에게 방문진료는 부담이자 보람이었다. 업무 연계성이 가장 적다고 볼 수 있는 D조차도 N의료사협이 협동조합이라고 느낀 ‘결정적’ 계기가 방문진료였다.

“이쪽 분야 경험이 전혀 없었기 때문에 건강이랑 의료는 항상 부담이었고 여전히 풀리지 않는 고민이에요. 그래도 방문진료를 보면 ‘여기가 사회적협동조합이구나’ 하는 생각이 들어요 특히 방문진료 대상자에게 전달할 반찬을 해주는 조합원들 보면 정말 대단해보이기도 하구요”(C 인터뷰)

“결정적으로 협동조합이라고 느낀 건 영상이 컸어요. 주로 회계행정 일을 하니까 우리가 추구하는 사업이나 활동에 대해서는 잘 몰랐는데 영상으로나마 방문의료 현장을 보니까 ‘그래도 우리가 의료복지를 하는 협동조합이구나’하는 생각이 들었거든요.(D 인터뷰)

3. 긍정 경험 주제어 2: 믿을 수 있는 진료(적정진료)

2019년 OECD 통계에 따르면 한국의 공공병상 비율은 10% 수준으로 OECD 최하위 수준인 반면 국민 1인당 외래 진료 횟수는 연간 16.6회로 OECD 국가 중 가장 높다. 민간에 의한 의료 공급은 자연스럽게 수익 추구하고 연결될 수밖에 없으며, 의료 처치 하나하나에 비용을 쳐주는 ‘행위별 수가제’라는 제도 때문에 과잉진료의 유혹에 노출되어 있다. 그리고 이러한 과잉진료는 불신을 유발하는 가장 큰 이유이기도 하다. 의료사협을 만드는 가장 큰 이유가 과잉진료가 아닌 적정진료를 제공해 믿을 수 있는 의료서비스를 제공하는 것이다. 직원이기 이전에 병원을 이용해야 하는 의료 소비자이기도 한 구성원들은 이 점을 의료사협 의원과 일반 의원의 큰 차이점으로 들었다.

“과잉진료가 없는 걸 보고 협동조합이라 다르다는 걸 느꼈어요. 일반 개인 병원은 그냥 의사 개인이 주인이고, 거기는 보면 ‘저런 장사속이다’ 하는 게 딱 보이거든요. 간호 일을 하기 전에 애들 데리고 병원에 다닐 때도 보면 ‘저런 게 과잉진료구나’ 하는 게 보이더라고요. 근데 여기는 개인 의원이 아니니까... 협동조합이 아니면 개인 이익을 추구해야 하니까 어쩔 수 없겠죠. 그런 데 (개인 의원)서 일하는 것보다는 그런 곳이 아닌 곳에서 일을 하는 것이 훨씬 좋죠.”(B 인터뷰)

“직원으로 들어오기 전에 협동조합 병원인 걸 알고 아이들을 데리고 왔었어요. 협동조합을 어느정도 알고 있었기 때문에 믿을 수 있다고 생각했거든요. 들어와서(입사) 원장님 진료하는 거 보고 대화도 나눠보고 하니 일반 의사와는 다르다는 게 확실히 느껴지더라고요.”(C 인터뷰)

‘믿을 수 있는 진료’의 하위 주제로는 ‘소신 있는 진료’, ‘환자 중심 진료’, ‘충분한 시간’ 등을 들 수 있는데 주로 의사들이 이런 얘기를 꺼냈다. 의사들은 이런 진료를 통해 의미 있는 일을 하고 있다고 느끼는 듯 했다.

“저는 소신 있는 진료를 할 수 있다는 자체가 굉장히 만족스러워요. 내가 하고 있는 진료가 소중하고, 여기 오신 분들이 실제 도움을 받고 있다는 점, 그리고 일반적인 정신과와는 다른 진료를 할 수 있다는 게 너무 만족스러운데... 다른 진료라는 게 다른 게 아니고 약물 중심이 아닌, 진짜 삶에 대한 얘기를 주고받을 수 있는 진료를 할 수 있는 틀이 있다는 것이 감사해요.”(E 인터뷰)

“여기가 협동조합이 아니었으면 아마 시간을 이렇게 할애해서 진료를 하지 못했을 거예요. 돈 계산을 해야하니까. 일반 병원에서는 환자를 보면서 수익을 생각하고, 수익의 극대화를 쫓았을텐데 여기서는 환자를 돈으로 판단하지 않고 시간을 할애해서 볼 수 있다는 점이 좋았어요.”(F 인터뷰)

간호조무사 또한 적정진료를 제공하는 데 일조를 한다는 면에서 보람과 함께 의미 있는 일을 하고 있다고 생각했다.

“여기 오시는 분들은 아픈 분들이잖아요. 마음이 아프든, 몸이 아프든, 아픈 분들이 오는데, 이런 분들을 도와줄 수 있다는 점에서 보람을 느껴요. 특히 정신과는 치료를 받으면서 좋아지는 게 딱 보이거든요. 처음 왔을 때는 앉지도 서지도 못하고 안절부절하던 사람들이 치료받고 약 먹고 하면서 안정을 찾는 걸 보고 ‘아 변할 수 있구나’ 생각도 들고요. 단순하게 다른 일을 하는 거보다 조금이라도 도움을 줄 수 있다는 것이 좋아요.”(B 인터뷰)

4. 긍정 경험 주제어 3: 소통

소통 또한 많은 직원들이 협동조합임을 느끼게 하는 주요한 계기였으며, 일부 직원은 N의료사

협에서 계속 일을 하기로 결정한 요인이기도 했다. 특히 본인이 생각한 걸 평등하게 얘기할 수 있는 구조와 조직문화가 있다는 점은 직원들이 경험했던 이전 조직들과 가장 큰 차별성이 있는 지점이었다. 현재 N의료사협에는 총회 외에 이사회, 5개의 위원회, 2개의 TF, 조합사업부 회의, 위원회의, 전체직원회의, 원장단회의 등이 운영되고 있다. 이 외에도 이슈가 있을 때마다 수시로 의견을 교환하며 사안을 조율한다.

“그저께 원장님이 인바디 측정 유료화 의견을 내셨는데 저는 반대했어요 사실 다른 곳은 의사가 결정하면 끝이거든요 그런데 제가 유료화 하려면 저 먼저 만족을 시켜보라는 투로 얘기를 했어요 집에 와서 너무 세게 얘기한 것 아닌가 후회도 했는데... 엇그제 방문진료 갔다와서 엄청 투덜거렸는데 그 얘기도 다 들어주시고요 어쨌든 여기는 얘기를 하면 들어주는구나 하는 생각이 들어요”(A 인터뷰)

의료계 특성상 의사의 권위가 높고 위계가 심한 것이 보통이지만, 이곳은 의원회의를 통해 자신의 의견을 내고 그것이 받아들여지고 있었다. 그리고 자신의 주장이 꼭 받아들여지지 않더라도 의견을 듣는 것에 대해 만족감을 표하고 있었다. 입사한 기간이 그리 길지 않은 B는 이곳에서 계속 일을 해야겠다고 결정을 했는데 가장 큰 이유로 소통을 할 수 있다는 점을 들었다. 이런 부분은 조합사업부 직원도 마찬가지였다.

“여기서 계속 일하기로 한 게 소통 때문이에요 일반 회사는 상하관계가 있고 얘기하기 어려운 점도 있었고 결정된 거에 따라야 하고, 따르지 않으면 그만 두는 거죠 여기는 제가 생각하는 것을 편안하게 얘기를 할 수가 있어요 물론 얘기를 해도 원장님 뜻대로 가는 경우도 있지만, 그래도 소통을 할 수 있다는 점이 다른 것 같아요 의사하고 간호사도 수평적인 문화가 있고 같이 일하는 간호 선생님도 그렇고...”(B 인터뷰)

“그리고 좋은 점은 뭐랄까... 의견을 자유롭게 나눌 수 있는 곳인 것 같아요 가끔은 공유가 안 될 때도 있지만 서로 터놓고 얘기하는 게 쉬운 것은 아니잖아요 여기 남아 있는 이유도 이런 기업문화가 마음에 들었기 때문에 남아 있기로 했거든요”(D 인터뷰)

5. 긍정 경험 주제어 4: 원칙적 운영

의료는 정보비대칭이 가장 큰 분야 중 하나다. 정보비대칭이 크다는 점은 의료기관 운영을 원칙대로 하지 않아도 드러나기가 어렵기 때문에 잘못된 유혹에 빠지기 쉽다. 실제 다른 의원에서 근무 경험이 있는 직원은 이전 직장에서의 적절치 못한 방식의 일 처리를 강요받았다고 말했다.

“여기서 일하는 첫 번째 이유는 깨끗하다는 거예요 전에 있던 의원들은 주사기를 재활용하거

나, 약품을 제대로 다 쓰지 않는 경우가 너무 많았어요. 주사기도 바늘만 바뀌어서 재활용하는 경우 까지 있었어요 그런데 여기는 전혀 그런 게 없고 제대로 운영하잖아요”(A 인터뷰)

회계를 담당하는 직원도 투명한 회계 처리에 대해 긍정적인 인식을 가지고 있었다. N의료사협은 발기인이자 1기 이사회부터 계속 결합하고 있는 회계사가 적법한 절차에 따라 투명하게 회계가 처리될 수 있도록 지원하고 있었다.

“그리고 회계를 투명하게 운영하는 것도 좋은 것 같아요. 다른 곳은 ‘가라’로 하는 곳도 많은데 여기는 원칙에 따라서 처리를 하니까...”(D 인터뷰)

6. 긍정 경험 주제어 5: 적극 참여 조합원

협동조합의 가장 큰 특징 중 하나가 조합원이 있다는 점인데 직원들은 조합원을 통해서 협동조합임을 느끼고 있었다. 특히 N의료사협의 활동에 적극적으로 참여하는 조합원을 보면서 큰 인상을 받고 있었다.

“1,100명 조합원이 있다는 것 자체가 협동조합임을 느끼게 하는 것 같아요. 프로그램 홍보물을 만들 때도 주요 대상이 조합원이니까 ‘아, 내가 협동조합에서 일을 하는구나’ 하고 느낄 때가 많아요. 그리고 이렇게 많은 조합원이 있는 게 프라이드로도 작용할 수 있는 것 같아요”(C 인터뷰)

“진료를 볼 때 환자 차트가 뜨잖아요. 거기 보면 ‘조합원’ 여부가 표시되어 뜰 때가 있어요. 그걸 보면 ‘아 내가 협동조합에서 일을 하는구나...’하고 느껴지더라고요.”(F 인터뷰)

특히 사회적 약자 방문진료 시 손수 반찬을 만들어 지원하는 조합원이 있는데 이들의 활동은 직원들에게 큰 감동을 주고 있었다.

“방문진료 때 ***조합원님이 반찬을 만들어 주시는데 이건 정말 대단한 것 같아요. 이게 다 자기 시간이고 돈이고, 그 이상이 들어있는 거거든요. 그리고 ***조합원님은 프로그램에도 항상 적극적으로 참여하시고, 제안도 해주시고요. 몇몇 이사님들은 매우 참여적이고 방문진료 할 때도 자기 시간 내서 함께 동참하시는 것도 대단하다고 생각해요. 근데 그런 분들은 너무 소수여서 아쉽기는 하죠”(C 인터뷰)

“저는 다른 의료사협에서 7년 넘게 방문진료를 하고 있지만 조합원이 이렇게 반찬을 맛깔나게 만들어서 제공하는 모습은 못봤어요. 자기가 조합원인 의료사협에서 방문진료를 하고 있으니 자기가 할 수 있는 다른 방식으로 평범한 참여를 한다는 점이 협동조합임을 새삼 느끼게 하더라고요.”(G 인터뷰)

7. 부정 경험 주제어 1: 조합원 참여 저조

조합원과 조합원 참여는 직원들이 의료사협에 대해 긍정적인 인식을 갖는 역할을 하지만 동시에 부정 인식을 갖게 하는 역할도 하고 있었다. 특히 조합원을 대상으로 프로그램을 운영하는 C는 조합원 참여 저조를 많이 아쉬워했다.

“1,100명의 조합원이 있다고 하는데 협동의 모습이 보이지 않아서 아쉬웠어요 약간 불씨가 꺼져 있는 느낌이었을까? 예전 자료 보면 초반에는 뭔가를 하려고 했던 움직임이 있었던 것 같은데 지금은 그런 게 약한 것 같아요 프로그램을 모집할 때도 반응도 없고, 관심도 없고... 이런 부분이 어렵더라고요”(C 인터뷰)

*“조합사업부에서 하는 일이 많아 바빠게 보이는데 조합원 참여가 없어서 너무 아쉬운 것 같아요 **의료사협 사례를 보면 자발적인 소모임, 취미모임, 이런 것들이 많거든요 이런 참여를 통해 협동조합이 더 잘 굴러가는 게 보이니까, 저는 여기 대표원장으로서 샘이 나기도 하더라고요 우리는 어떻게 하면 좋을까? 아직 먼 것 같기도 하고 아쉬워요”(E 인터뷰)*

D는 조합원 참여가 없는 상태에서 주로 사무국과 이사회에 의해 일이 결정/집행 되는 것을 우려했다.

“조합원 참여가 잘 되지 않으니까 사무국이나 이사회 차원에서 결정되는 경우가 많잖아요 ‘이대로 가도 되나?’ 걱정이 될 때가 있어요 지금이야 비교적 투명하고 원칙대로 운영이 되고 있으니까 큰 문제가 없지만 사실 그렇게 운영되지 못할 수도 있잖아요 이런 걸 대비해서라도 조합원 참여가 필요하지 않을까 싶더라고요”(D 인터뷰)

8. 부정 경험 주제어 2: ‘갑질’ 조합원

‘갑질’하는 조합원은 직원들이 가장 힘들어하는 부분 중 하나로 나타났다. B에 따르면 숫자가 많지는 않지만 다양한 형태로 편의를 요구하는 경우가 있고, 아주 가끔은 선을 넘는 태도들 보이는 조합원도 있다고 했다.

“불편한 것은 조합원들... 조합원으로 대우받고 싶어하고 갑질하는.... 숫자가 많지는 않지만 그런 분위기는 있는 것 같아요 미리 접수를 해달라, 편의를 봐달라 등. 특히 처음에는 조합원이 아니었다가 진료를 받으면서 조합원이 된 사람들 중에 ‘이럴려고 조합원 가입했나?’하는 생각이 들게 하는 사람들도 있어요”(B 인터뷰)

프로그램을 운영하면서 조합원을 만나는 C는 가끔 막무가내로 나오는 조합원들 때문에 힘들어 했다.

“연합회 회의 갔다가 다른 조직에서 들었는데 어느 직원이 들어왔다가 바로 관뒀대요 근데 이 유가 조합원 한 명 한 명이 시어머니 같다는 느낌이 들었대요 저도 가끔 내가 잘못된 것이 아닌 데 급신급신해야 할 때도 있고 엇그제 프로그램 운영할 때도 정원이 제한되어 있는데 조합원 한 분이 프로그램에 참여하면서 지인 2명을 함께 데리고 온 거예요 사실 예비 대기자까지 있었고 재료가 1인씩 세팅이 된 프로그램이라 추가 참여가 어려웠거든요 그래서 참여가 어렵다고 얘기 했더니 되게 기분 나빠 하더라고요 이건 그냥 예이지만 한 다섯 번은 죄송하다고 했는데 너무 속 상하더라고요”(C 인터뷰)

본 연구자가 관찰한 바로는 일부 조합원의 경우 직원들을 아랫사람을 대하듯 하는 경우도 있고, 과도하게 자기주장만 펼쳐서 직원들이 심리적으로 힘들어하는 경우도 있었다. 직원들 또한 조합원을 ‘시어머니’처럼 생각하는 경향이 있어 부당한 상황에 적절한 대응을 하지 못하는 경향이 있었다.

9. 부정 경험 주제어 3: 이사회

N의료사협에는 현재 12명의 이사가 있다. 임기는 2년이며, 현재 이사회는 3기 이사회이다. 이 중 6명은 발기인이자 1기 이사회부터 연임을 하고 있으며, 3명은 2기 이사회부터 결합했다. 나머지 3명은 이번 3기 이사회에 처음 합류했다. 월 1회 이사회 개최를 기본으로 하고 있으며 사안에 따라 임시 이사회를 개최하기도 한다. 2020년 7월 말 현재 임시 이사회를 2번 개최했다. 이사회를 구성하면서 기본적으로 ‘1인 1활동’을 하기로 했다. 여기서 ‘활동’은 위원회나 마을모임, 소모임 등을 담당하는 것이다. 그러나 12명 이사 중 ‘1활동’을 하는 이사는 6명으로 절반에 그쳤고, 나머지는 이사회에 참석하는 정도의 수준이다. 그래서인지 직원들이 N의료사협을 부정적으로 느끼는 데는 이사회가 한 몫을 하고 있었다.

“이사님들이 다 각기 다른 일들이 있고 느티나무에 상주를 하지 않는데 얼마나 신경을 쓸 수 있겠어요 회의에 참석할 뿐이지 별 관심이 없어 보여요 참여도 저조하고 그리고 직원들하고도 소통을 해야 하는데 벽이 있는 느낌이고요 검진은 예약을 하고 와야 하는데 예약도 없이 검진하러 오시는 것 보면 참 그래요...”(A 인터뷰)

“협동의 모습이 보이지 않아서 아쉬웠어요 이사님이나 대의원님들도 강 건너 불구경 하듯이 보고만 있고... 평가만 하려고 하지 참여하려는 의지가 보이지 않아서 실망했던 것 같아요”(C 인터뷰)

이 외에도 이사들이 예약 없이 건강검진을 받으러 오거나, 점심시간이나 종료 시간에 임박해서 진료를 받으러 오는 부분들에 대해서도 불만을 가지고 있었다. 사실 예약 없이 검진을 오거나, 종료 시간에 임박해서 진료를 받으러 오는 것은 일반 이용자 중에서도 흔히 있는 일이다. 그러나 직원들 입장에서는 이사라면 의원이 더 원활하게 돌아가고 직원들을 배려하는 차원에서 이런 행동을 보이는 것은 지양해야 한다고 생각하기 때문에 더 큰 불만 요소로 작용하고 있는 것으로 보인다.

또한 본 연구자의 관찰에 의하면 이사회가 제대로 된 역할을 하지 못하는 점은 직원들뿐만 아니라 일부 이사들의 기운을 빼는 역할도 하고 있었다. 이사장은 이사회에 참여 저조 때문에 고민이 많지만 '다들 바쁜 걸 알기 때문에 뭐라고 얘기하기도 어렵다'며 난색을 표했다. 몇몇 이사들은 '매번 참여하는 이사만 참여한다'며 이사회에 활동력을 우려하기도 했다. 20년이 넘는 기간 동안 대기업에서 근무한 경험이 있고 현재 N의료사협 경영위원회 위원으로 참여하고 있는 한 인사는 이사회 참관 후 느낌을 묻는 본 연구자의 질문에 "주인이 없다"고 간결하게 말하기도 했다.

10. 부정 경험 주제어 4: 오해

'오해'라는 단어를 주제어로 포함해야 할지를 두고 두 가지 고민이 있었다. 첫째, 오해는 어떤 관점에서 보면 다른 주제어들과는 달리 실체가 아닐 수 있기 때문이다. 사람의 머릿속/마음속에 존재하는 오해라는 것이 실체인가 아닌가를 따지는 것은 상당한 철학적 논쟁거리일 수 있지만, 그 오해가 현재 N의료사협 직원들이 협동조합을 인식·경험하는 중요한 기제라는 점은 부정할 수 없는 실재이기 때문에 주제어에 포함하기로 결정했다. 또 하나의 고민은 그 오해가 주로 이사회에 집중되어 있었는데 '이사회'라는 주제어가 있는 상황에서 '오해'라는 주제어를 별도로 다루어야 하는지에 대한 고민이었다. 자료분석 결과 이 '오해'는 '이사회'와 문제가 발생하는 과정이나 해법 등에 대한 경로가 다를 수밖에 없기 때문에 별도의 주제어로 다루기로 했다. 여기서는 직원 인터뷰와 워크숍에서 반복적으로 거론된 대표적인 사례 두 가지를 든다.

"일에 뭔가 실수가 생겨서 손해가 발생했을 때 조직의 대처법이 되게 좋다고 느꼈어요 인간적 이랄까. 보통은 실수를 하면 실수를 한 사람이 책임을 지는데... 물론 상급자가 같이 책임을 진다고 해도... 이사회에도 경위를 충분히 설명을 하고 하니까 어쩔 수 없었던 상황이라는 걸 인지해주고... 이런 게 사람 중심으로 흘러가는 느낌이었어요"(워크숍 중 D 발언)

*"**씨가 업무 실수에 대해 이사님들이 적극적으로 이해하고 막아주셨다고 했는데 저는 생각이 달라요. 의원에서는 초기에 실습생이 (엑스레이) 필름을 깨뜨린 적이 있는데 자기 돈으로 물어냈잖아요. 그게 20만원인가 했는데 자기 돈으로 10만원 물어냈어요. 조합원 가입 5만원, 후원금 5만원인가 해서 10만원 맞췄잖아요. 그게 참... 저는 지금도 그래... 만약 우리 직원들이 일하다가 그런 일이*

생겨도 똑같은 거 아니예요”(워크숍 중 A 발언)

A와 D의 얘기에 나와있는 것처럼 위 내용은 업무상 실수에 대해 이사회에 결정을 두고 완전히 상반된 경험을 가지고 있는 상황이다. A는 당시 비조합원이었던 실습생을 조합원으로 가입시킨 조치를 두고 ‘몰어냈다’고 인식하고 있었다. A는 워크숍보다 이전에 진행한 인터뷰에서도 위의 상황을 거론하며 이사회에 대한 강한 불신을 드러냈다. 그러나 N의료사회협 이사회에서 업무상 발생할 수 있는 문제에 대한 대처를 논의하면서 ‘고의나 중대한 과실이 아닌 이상 발생할 수 있는 실수는 업무의 과정으로 봐야 한다.’는 내용으로 공감대가 형성되었다. 이러한 내용은 N의료사회협 운영규정에도 그대로 담겼는데 징계를 다룬 제40조 6항에는 “고의 또는 중대한 과실로 조합에 재산상 손실을 초래한 경우”에 한해 징계를 하도록 하고 있다.

이 외에도 일부 이사들이 원장을 통해 지인들의 예약에 압력을 행사한다는 불만도 집중 거론되었는데 원장들을 통해 ‘예약 압력’이 없었음이 확인되면서 이 역시 오해임이 드러났다. 문제는 이런 오해가 직원들 입장에서는 충분히 그렇게 생각할 수 있다는 점이며, 이런 오해가 가뜩이나 권한에 비해 책임이 부족하다고 느끼는 이사회에 대한 불신을 키우고 있었다.

11. 부정 경험 주제어 5: 진료실 불박이

이 주제어는 의사에 국한된 문제이다. 구성원 전체가 공유하는 보편적인 경험이 아닐 수 있기 때문에 주제어 채택 여부를 두고 망설였다. 그러나 의료사회협에서 일하려는 의사를 구하기가 정말 어려운 상황에서 의지를 가지고 들어온 의사들이 협동조합의 어떤 면에 대해 부정적인 인식을 갖는가를 파악하는 것은 중요하기 때문에 주제어로 선택했다.

“하루 종일 사무국 선생님들 얼굴도 보지 못하고 퇴근할 때가 있어요. 종일 진료만 본 거죠. 이럴 때면 ‘협동조합에서 일하는 거 맞나?’, ‘어..진료만 보다 가네?’ 이런 느낌이 들어요. 혼자 고립되는 것 같기도 하고요”(F 인터뷰)

단순한 봉직의가 아니라 나름의 의지를 가지고 의료사회협을 선택한 의사들은 협동조합이라는 의료기관을 통해서 각자가 추구하는 무언가를 이루고자 하는 목표가 있다. 가장 중요한 목표는 ‘좋은 진료’를 할 수 있다는 점이지만 진료 외에도 다양한 활동을 하고 싶어하는 경우도 있다. 이 활동은 조합 활동일 수도 있고, 조합 내 활동은 아니지만 대안적 의료운동 등에 대해 관심이 있는 경우도 있다. 하지만 규모가 작은 의료사회협 의료기관의 경우 의사가 많지 않기 때문에 진료실에 묶여 있는 경우가 많다.

2020년 2월에 퇴사한 이전 원장(이하 ‘H’)도 이런 부분에 대해 아쉬움을 넘어 강한 문제제기를 한 적이 있었다. 특히 H는 2년 정도를 혼자서 진료했기 때문에 ‘진료실 불박이’에 대한 문제를 더 크게 느낄 수밖에 없었다. N의료사회협에서도 이 문제를 해결하려고 노력했지만 의사를 구하지 못

해서 상당한 애를 먹었고, 한참이 지난 후에야 1.5일을 진료하는 의사를 구해서 H가 ‘활동’ 할 수 있는 여건을 마련했다. 이런 여건이 마련되자 H는 진료실을 벗어난 왕진, 조합 활동, 외부 활동 등을 하면서 자신이 의료사협에 일하는 의사로서 일의 의미를 찾는 듯했다.

V. 토론

직원들의 내러티브를 바탕으로 구성된 긍정/부정 주제어를 자세히 들여다보면 의미 있는 공통 점을 발견할 수 있는데 협동조합 7대 원칙과 연결된다는 점이다. 직원들이 의료사협을 긍정적으로 경험하는 경우 7대 원칙과 연결되는 주제어 관련 활동이 비교적 원활하게 수행되고 있었다. 반면 의료사협을 부정적으로 경험하는 경우 그렇지 못했다.

1. 의료사협에 대한 긍정 경험과 협동조합 7대 원칙

사회적 약자 의료지원은 직원들에게 가장 많이 언급된 것으로 N의료사협이 의료사협임을 느끼게 하는 가장 중요한 활동임이 확인되었다. 이는 제7원칙인 지역사회 기여와 연결된다. 즉 지역사회 기여를 잘하는 활동을 통해 직원들은 협동조합을 긍정적으로 경험하게 되는 것이다. 직원들의 인식이 지역 주민들의 인식과 동떨어져 있지는 않을 것이라는 점을 감안할 때, 사회적 약자 의료지원, 특히 방문진료는 N의료사협이 자신의 정체성을 분명히 하고 지역 안에서 그 존재감을 드러내기 위한 전략적 선택지가 되어야 할 것으로 보인다.

믿을 수 있는 진료는 특히 의료사업부 직원들에게 협동조합을 긍정적으로 느끼게 해주는 요소였는데 이 또한 제7원칙인 지역사회 기여와 연결될 수 있다. 의사들은 장삿속이 점점 강해지고 있는 한국의 의료 현실 속에서 본인들이 추구하는 원칙적인 진료를 할 수 있다는 점을 매우 높이 평가했다. 간호부도 의사와 마찬가지로 의약품과 의료기구 등을 제대로 사용하고, 과잉진료를 하지 않는다는 점을 일의 보람으로 느끼고 있었다. 일부 구성원은 직원으로 들어오기 전에 지역사회 구성원으로서 N의료사협이 운영하는 의원을 이용한 경험이 있는데, 지역에 믿을 수 있는 진료를 하는 의료기관이 있다는 점에 대해서 안도했다.

소통 또한 많은 직원들이 협동조합을 긍정적으로 경험하게 하는 주요한 계기였으며, 이는 제2원칙인 조합원에 의한 민주적 관리와 제5원칙인 교육, 훈련 및 정보제공에 해당한다. 조합원이기도 한 직원들과 소통을 바탕으로 조직을 민주적으로 관리하며, 정보제공은 이를 위한 기초가 된다. 특히 소통을 할 수 있다는 점은 일부 직원이 N의료사협에서 계속 일을 하기로 결정한 요인이기도 했다. 조직을 안정적으로 운영하고 더 좋은 성과를 내기 위한 조건 중 하나가 장기근속 직원임을 고려할 때, 소통이 조직에 남기로 한 동인이었다는 점은 시사하는 바가 매우 크다고 하겠다.

원칙적인 운영도 구성원이 협동조합을 좋게 생각하는 기제였는데, 이는 제2원칙인 조합원에 의한 민주적 관리가 바탕이 될 때 가능하다. 간호부의 한 직원은 자신이 그간 경험했던 개인의원과

달리 의약품과 의료소모품을 원칙대로 사용하는 점이 좋았고, 회계를 담당하는 직원은 투명한 회계가 마음에 든다고 했다. 특히 원칙적 운영은 의약품이나 회계에 국한되는 것이 아니라, 앞서 거론한 사회적 약자 의료지원, 믿을 수 있는 진료, 소통 등을 변함없이 이어가기 위한 근본이라고도 할 수 있다.

〈표7〉 국제협동조합연맹 협동조합 7대 원칙

구분	원칙명	내용
제1원칙	자발적이고 개방적인 조합원 제도	협동조합은 자발적 조직으로서, 성(性)적·사회적·인종적·정치적·종교적 차별을 두지 않고, 협동조합의 서비스를 이용할 수 있고 조합원으로서의 책임을 다하는 모든 사람에게 개방된다.
제2원칙	조합원에 의한 민주적 관리	협동조합은 조합원에 의해서 관리되는 민주적인 조직으로서 조합원은 정책수립과 의사결정에 적극적으로 참여한다. 선출된 임원은 조합원에게 책임을 다한다. 단위조합에서 조합원은 동등한 투표권을 가지며(1인1표), 연합단계의 협동조합도 민주적인 방식으로 조직된다.
제3원칙	조합원의 경제적 참여	조합원은 협동조합의 자본조달에 공정하게 참여하며 자본을 민주적으로 관리한다. 최소한 자본금의 일부는 조합의 공동재산으로 한다. 출자배당이 있을 경우에 조합원은 출자액에 따라 제한된 배당금을 받는다. 조합원은 다음과 같은 목적의 일부 또는 전체를 위해 잉여금을 배분한다. 잉여금의 일부는 배당하지 않고 유보금의 적립을 통해 협동조합의 발전, 조합원의 사업이용 실적에 비례한 편의제공, 조합원의 동의를 얻은 여타의 활동을 위한 지원한다.
제4원칙	자율과 독립	협동조합은 조합원들에 의해 관리되는 자율적인 자조조직이다. 협동조합이 정부 등 다른 조직과 약정을 맺거나 외부에서 자본을 조달하고자 할 때는 조합원에 의한 민주적 관리가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지되어야 한다.
제5원칙	교육, 훈련 및 정보제공	협동조합은 조합원, 선출된 임원, 경영자, 직원들이 협동조합의 발전에 효과적으로 기여하도록 교육과 훈련을 제공한다. 협동조합은 일반대중, 특히 젊은 세대와 여론 지도층에게 협동의 본질과 장점에 대한 정보를 제공한다.
제6원칙	협동조합 간 협동	협동조합은 지역 및 전국 그리고 인접국가간 및 국제적으로 함께 일함으로써 조합원에게 자장 효과적으로 봉사하고 협동조합운동을 강화한다.
제7원칙	지역사회에 대한 기여	협동조합은 조합원의 동의를 얻은 정책을 통해 그들 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 노력한다.

조합원이라는 존재 자체가 이곳이 협동조합임을 느끼게 하는 요소였으며, 여기에 더해 적극적으로 참여하는 조합원을 보면서 직원들은 협동조합의 힘을 느끼고 있었다. 이는 제1원칙인 자발적이고 개방적인 조합원 제도와 제3원칙인 조합원의 경제적 참여(경제적 참여를 다양한 활동 참여로 확대 해석)와 연결된다. 특히 방문진료에 필요한 반찬을 만들어서 지원하는 조합원들의 활동이 집중적으로 언급되었는데, 조합원의 적극적인 참여가 얼마나 중요한가를 보여주는 단면이라 할 수 있다.

2. 의료사협에 대한 부정 경험과 협동조합 7대 원칙

한편 조합원 참여 저조(제3원칙 실행 부족)는 협동조합에 대한 부정적인 인식을 키우는 역할을 하고 있었는데, 문제 해결을 위해서는 교육 훈련 및 정보제공(제5원칙) 활동을 강화해야 할 것으로 보인다. 기실 조합원이 '알아서' 참여하기란 쉽지 않고 그런 활동 하나하나가 다 기획되고 조직되어야 한다는 점에서 직원들에게 다양한 프로그램을 기획하고 주민을 조직할 수 있는 교육 훈련을 제공하면 도움이 될 것으로 보인다. 한편 조합원에게는 경제적 참여만이 아니라 조합 활동에 참여하는 것이 어떤 의미가 있는가에 대한 교육과 함께 참여 경로에 대한 정보제공을 통해 문제를 완화할 수 있다.

'갑질' 조합원은 극히 소수이기는 하지만 직원들의 피로감을 높이는, 그래서 협동조합을 좋지 않게 생각하는 큰 원인 중 하나로 나타났다. 최근 감정 노동이 사회적 문제가 되면서 감정 노동자를 보호하기 위한 여러 방안들이 시행되고 있는데 이를 참고하여 대안을 마련하는 것도 하나의 해결책이 될 수 있을 것으로 보인다. 조합원 교육(제5원칙)을 통해 협동조합의 의미를 다시금 되새기고 상호 존중하는 문화를 만드는 노력도 필요할 것이다.

총회를 제외한 최고 의사결정 기구인 이사회가 직원들에게 부정적으로 인식되고 있는 점은 큰 우려가 아닐 수 없다. 이사회에 대한 비판은 '참여와 책임 부족'에 집중되어 있었고, 일부는 의원 이용에 있어서 권한을 남용한다는 얘기도 언급되었다. 제2원칙인 조합원에 의한 민주적 관리는 '선출된 임원이 조합원에 대해 책임을 다해야 한다'고 명시하고 있는데, 역으로 임원이 책임을 다하지 못할 경우 민주적 관리가 어렵게 된다고도 볼 수 있는 중요한 대목이다. 따라서 임원 교육을 통해 협동조합과 임원 역할에 대한 인식을 개선해야 한다. 임원들이 참여를 하지 못하는 구체적인 이유를 파악하고 그들이 참여할 수 있는 적절한 정보를 제공하는 등의 대안을 마련해야 할 것으로 보인다(제5원칙).

실제로는 그렇지 않은데 오해가 생겨 협동조합을 부정적으로 경험하는 부분은 아쉬운 지점이다. 위에서 언급한 이사회에 대한 부정적 인식 중 적지 않은 부분이 오해와 선입견에서 비롯되었다. 오해는 기본적으로 정보가 제대로 전달되지 않음으로써 발생한다. 따라서 적극적이고 정확한 정보제공으로 이를 미연에 방지할 필요가 있다(제5원칙). 오해는 한번 발생하면 해당 사건에만 영향을 미치는 것이 아니라 이후 인식에도 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 오해가 발생한 지점을 적극적으로 찾아서 서로가 이해할 수 있도록 합리적인 설명을 해야 할 것으로 보인다.

진료실 불박이 문제는 의료사협에서 가장 중요한 주체라고 할 수 있는 의사에게 해당한다는 점, 그럼에도 노력을 통해 풀기 쉽지 않다는 점에서 문제의 심각성이 있다. N의료사협의 경우 문제가 크게 불거질 때까지 심각성을 느끼지 못했는데, 우선은 의료사협 진영에서 이 문제가 대단히 중요하다는 점을 인식하는 것이 필요하다. 다행히 의료사협연합회에서는 의료기관 개설 안내 시 의사 2인으로 준비할 것을 제시하고 있었어 이 문제를 애초에 방지하려는 의지가 있어 보인다. 박봉희(2019)의 말처럼 의료사협 의사가 진료만 보는 방식이 아니라 조합원으로서 조합(원)과 함께 호흡할 때(제3원칙) 의사도 성장하고 의료사협이 추구하는 바도 더 원활하게 실행할 수 있다.

〈표8〉 N의료사협에 대한 경험을 구성하는 주제어와 협동조합 7대 원칙

구분	주제	핵심 내용	협동조합 7원칙
인식의 기초	교육	협동조합에서 가장 강조되는 분야. 실제 직원들은 교육 여부와 내용에 따라 의료사협에 대한 인식을 달리하고 있었음.	교육, 훈련 및 정보제공
긍정 인식	사회적 약자 의료지원	의료사협의 정체성 중 가장 중요한 분야. 직원들도 이 주제어를 통해 본인이 일하는 곳이 의료사협임을 강하게 인식함.	지역사회 기여
	믿을 수 있는 진료	연구 참여자는 다른 의료기관을 이용했던 의료 소비자이자, 다른 의료기관에서 근무 경험이 있는 의료 종사자이기도 함. 과잉진료를 하지 않고 적정진료를 제공한다는 점에서 이들은 의료사협의 정체성을 느끼고 있음.	지역사회 기여
	소통	본인이 생각한 걸 평등하게 얘기할 수 있는 구조와 조직문화가 있다는 점은 직원들이 경험했던 이전 조직들과 가장 큰 차별성이 있는 지점임. 일부 직원은 N의료사협에서 계속 일하기로 결정한 이유가 '소통' 때문일 정도로 중요한 요소임.	민주적 관리 교육훈련 및 정보제공
	원칙적 운영	의원 운영, 회계 등에서 원칙적인 운영을 하는 점도 직원, 특히 담당 업무를 하는 직원들에게 좋은 인식을 주고 있음. 원칙적 운영은 의원 운영이나 회계만이 아니라 다른 모든 요소에 영향을 미치는 바탕이 되기도 함.	민주적 관리
	적극 참여 조합원	협동조합은 조합원이 있음으로써 존재할 수 있음. 직원들은 조합원 자체, 특히 자기 시간과 돈을 들여 적극적인 참여를 하는 조합원들로부터 협동조합의 정체성을 인식함.	자발적/개방적 조합원제도 조합원 참여
부정 인식	조합원 참여 저조	적극적으로 참여하는 소수의 조합원이 있지만 양적으로 봤을 때 대다수의 조합원은 무관심한 상황. 조합 활동이나 홍보 등에 대해서 조합원 반응과 참여가 없는 점에 대해 직원들의 아쉬움이 큼.	조합원 참여 교육 훈련 및 정보제공

	'갑질' 조합원	소수이기는 하지만 소위 '갑질'을 하는 조합원들이 존재함. 직원들은 이들을 대하는 데 많은 에너지 소모를 느끼고, 조직을 부정적으로 인식하는 데도 영향을 미침.	교육 훈련 및 정보제공
	이사회	1년에 한 번 하는 총회를 제외하면 이사회는 일상적인 최고 의사결정기구임. 직원들은 최고 의사결정권을 가지고 있는 이사들의 책임이 부족하고 참여가 저조하다는 점에 대해서 부정적 인식이 강함.	민주적 관리 교육 훈련 및 정보제공
	오해	실제와 다르게 인식함으로써 해당 사건만이 아니라 이후 사건에 대해서도 부정적인 생각이 영향을 미치고 있음.	교육 훈련 및 정보제공
	진료실 불박이	규모가 작은 의료사협 의원에서 근무하는 의사들이 겪는 문제. 의사들도 조합원으로서 다양한 참여를 할 수 있도록 그 여건을 조성해야 함.	조합원 참여

VI. 결론

본 연구는 N의료사협 직원들이 협동조합이라는 조직정체성과 일의 의미를 어떻게 경험하는가를 내러티브 탐색을 통해 알아보고자 했다. 이를 통해 직원들이 조직정체성과의 적합성을 높이거나 방해하는 요소를 분석하고, 더 좋은 성과를 내는 조직을 만들기 위한 기반을 다지고자 했다. 탐색 결과 직원들이 의료사협을 긍정적으로 경험하는 주제어는 사회적 약자 의료지원, 믿을 수 있는 진료, 소통, 원칙적 운영, 적극 참여 조합원으로 나타났다. 반면 의료사협을 부정적으로 경험하는 주제어는 조합원 참여 저조, '갑질' 조합원, 이사회, 오해, 진료실 불박이로 나타났다.

협동조합을 운영함에 있어 가장 중요한 준거로 ICA가 제시한 협동조합 7대 원칙이 있는데 긍정 경험 주제어와 부정 경험 주제어 모두 이 7대 원칙과 연관성이 있었다. 직원들은 7대 원칙이 잘 실행되는 지점에서는 의료사협에 대해 긍정적인 경험을, 잘 실행되지 않는 지점에서는 부정적인 경험을 하고 있었다. 이는 조직 내에서 협동조합 7대 원칙을 잘 구현하는 것이 얼마나 중요한가를 보여주는 방증이라 할 수 있다. 부정적인 경험과 관련된 문제를 해소하기 위해서는 제5원칙인 교육, 훈련 및 정보제공이 가장 중요한 것으로 나타났다. 이 또한 '협동조합은 교육에서 시작해서 교육으로 끝난다'는 말이 그저 레토릭에 불과한 것이 아니라 협동조합을 '잘' 운영하는 데 지대한 영향을 미친다는 것을 보여준다.

한편 구성원의 조직에 대한 경험은 조직정체성과도 연결되어 있다는 점(Dutton & Dukerich, 1991)과 조직정체성에 대한 이해관계자 접근법을 감안하면, 5개의 긍정 주제어는 직원들이 경험하고 인식하는 조직정체성이라 할 수도 있다. 조직정체성은 더 좋은 성과를 내는 데 영향(Albert et al., 2000; Ashforth & Mael, 1996; Dutton & Dukerich, 1991; Fiol, 2001)을 줄 수 있기 때문에 이 정체성을 어떻게 구성하고 발전시킬 것인가는 중요한 문제이다. 반면 조직정체성의 불일치는 조

직이나 일에 대해 반대하는 동기를 만들 수도 있기 때문에(Dutton & Dukerich, 1991) 조직정체성을 위협하는 사항(의료사협을 부정적으로 경험하게 만드는 요소)은 적극적으로 찾아서 해결해야 한다.

본 연구는 협동조합 정체성 논란과 관련하여 그 의미를 찾을 수 있다. 최근 협동조합이 우후죽순 생기면서 ‘협동조합 정체성’에 대한 고민이 높아지고 있다. 의료사협은 의료사협대로 숫자가 늘면서 의료사협 진영 내부에서도 정체성에 대한 우려가 일고 있다. 이런 가운데 내러티브를 통해 의료사협 정체성에 접근했다는 점은 새로운 시도이다. 또한 조직정체성에 대한 두 단계 접근을 통해 입체적인 분석을 시도한 점도 다른 연구와 차별적인 지점이라 할 수 있다. 분석된 결과를 협동조합 운영에 있어서 중요한 준거인 협동조합 7대 원칙과 관련지어 의미를 재구성하고 대안을 제시한 점도 시사점이라 할 수 있다. 반면 본 연구는 특정 의료사협을 대상으로 했기 때문에 협동조합 전체는 물론 여타 의료사협에도 일반화하기에는 한계가 있다. 조직정체성에 대한 이해관계자적 접근을 시도했지만 협동조합을 구성하는 여러 이해관계자 중 직원만을 대상으로 했다는 제한점도 있다. 향후 여러 의료사협을 대상으로 하는 연구와 다양한 이해관계자를 포괄하는 후속 연구가 이루어지기를 바란다.

참 고 문 헌

- 고익환 (2002), 삶과 직업관, **인문예술논총**, 23, 139-157.
- 김근호 외 (2019), “일의 의미” 실증연구 동향; 2009_2018년 국내·외 학술지 게재 논문을 대상으로, **기업교육과 인재연구**, 21(1), 79-101.
- 김영천 (2013), **질적연구방법론 II: Methods**, 경기, 아카데미프레스.
- 김필성 (2019), 내러티브 탐구 과정의 의미에 대한 고찰, **내러티브와 교육연구**, 7(2), 53-71.
- 김태형 (2006), 조직정체성이 구성원의 이중 조직몰입에 미치는 영향, **산업경제연구**, 19(3), 1247-1271.
- 박노근 (2017), 노동가치관과 직무만족, 직무헌신행동 : 직원협동조합의 조절적 역할, **인사조직연구**, 25(1), 109-128.
- 박봉희 (2019), 의료협동조합의 어제와 오늘, **한국협동조합운동 100년사 II**, 가을의아침
- 박혜영 (2014), 국어교육 질적 연구에서의 내러티브 분석 방법 탐구, **국어교육학연구**, 49(2), 163-191
- 서재현 (2015), 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향 : 직무 재창조, 자부심, 조화열정을 중심으로, **HRD연구**, 17(4), 47-76.
- 안국찬 (2015), 조직역량과 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향, **한국자치행정학보**, 29(3), 25-40.
- 오인수 외 (2007), 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성 : 문헌고찰 및 메타분석, **인사·조직연구**, 15(4), 43-86.
- 오춘희·김선화·이상윤 (2020), 의료복지사회적협동조합의 제도변화, **한국협동조합연구**, 38(1), 155-184.
- 윤형 (2012), 노동의 기원, **Canon & Culture**, 6(1), 69-95.
- 장사형 (2014), 내러티브 탐구와 인간 경험의 이해, **내러티브와 교육연구**, 2(1), 5-22
- 한국의료복지사회적협동조합연합회, 2020년 정기총회 자료집.

- 황준호·김성훈 (2019), 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인 : 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로, *대한경영학회지*, 32(12), 2085-2015.
- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000), Organizational identity and identification, *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Albert, S., Whetten, D. A. (1985), Organizational identity, *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Ashforth, B. E., Mael, F. A. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20 - 39.
- Ashforth, B. E., Mael, F. A. (1996), Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual, *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Ashmos, D. P., Duchon, D. (2000). Spirituality at Work, *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134 - 145.
- Brown, A. D. (2006), A Narrative Approach to Collective Identities, *Journal of Management Studies*, 43(4), 731 - 753.
- Cornelissen, J. P. (2002). On the "Organizational Identity" Metaphor, *British Journal of Management*, 13(3), 259 - 268.
- Clandinin, D. J., Connelly, F. M. (2000), *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research* Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2015), *Quantitative inquiry & research design: choosing among five approaches*, 질적 연구방법론: 다섯 가지 접근, 조홍식·정선옥·김진숙·권지성(공역), 서울, 학지사.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye on the Mirror ; Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517 - 554.
- Fiol, C. M. (2001), Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 691 - 699.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91 - 127.
- Scott, S. G., Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43 - 62.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322 - 337.
- Whetten, D. A. (2006), Albert and Whetten Revisited ; Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219 - 234.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21 - 33.

논문접수일 : 2020년 8월 07일
심사완료일 : 2020년 8월 10일
게재확정일 : 2020년 8월 27일

Social Business Review 편집규정

제1장 총칙

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

제1조(명칭) 본 규정은 SBR 편집규정이라 한다.

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

제2장 편집위원회

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

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

② 편집위원회는 편집위원장, 편집위원, 편집간사로 구성된다.

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

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

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

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

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

제3장 투고

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

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

- 1. 논문 : 창의적 연구결과, 일정한 주제에 관한 연구성과동향전망을 학술 논문의 형식에 따라 기술한 것.
- 2. 서평 : 국내외의 신간 서적에 대한 소개 및 논평.
- ② 논문은 다른 간행물에 심사 중이거나 게재되지 않은 것이어야 하며, 논문 내용에 대한 책임은 집필자가 진다.
- ③ 논문은 그림과 표를 포함하여 A4 용지 20매 내외, 보고·자료·비평은 10매 내외, 서평은 2매 내외를 기준으로 한다.

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

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

- ② 원고는 한글 또는 MS워드 A4용지크기로 글자체는 신명조로 작성하여야 하며, 양식은 위/아래 20, 왼쪽/오른쪽 30, 머리말/꼬리말 25, 줄 간격 160, 큰제목크기 18, 본문글자크기 10, 1페이지 분량 37행으로 20매 내외로 한다.
- ③ 게재가 확정되면 집필자는 최종본을 편집위원회에서 권고하는 형식에 따라 재작성하여 e-mail로 편집위원회에 제출 하여야 한다.
- ④ 원고 제1면에는 국문과 영문으로 원고제목과 투고분야와 원고 매수 및 투고일자를 표시하되, 투고자의 소속이 연락처에 관한 사항은 기입하지 않는다.
- ⑤ 원고 제2면부터 본문에 앞서 국문 및 영문초록을 기술한다.

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

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

주요어: 소비자생활협동조합, 자본구조, 지배구조, 이사회

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

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

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

예) “...(강나다, 1995a, 1995b).”

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

예) 외부감사대상기업(외감기업), 미국 재무회계기준위원회(FASB)

- ⑫ 참고문헌은 본문의 마지막에 장을 달리하여 기재한다. 참고문헌은 논문에서 직접 인용된 것에 한정하며, 서적과 논문의 구별 없이 국문문헌, 외국어문헌의 순서로 하며, 국문문헌의 경우 가나다순으로, 영문문헌은 알파벳순으로 기재한다.
- ⑬ 참고문헌의 표시방법은 정기간행물의 경우 저자명, 연도(괄호로 표시), 논문제목, 간행물명(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 권(Vol.), 호(No.), 페이지 순으로 한다. 정기간행물이 아닌 경우는 저자명, 연도, 도서명(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 출판회수(2판 이상), 권(2권 이상), 출판지, 출판사 이름의 순으로 기재한다.
- ⑭ 참고문헌은 구체적으로 아래와 같이 표기한다.

1. 국내문헌

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

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

강나다 (2017), 한국 생활협동조합의 이해, 한국출판사.

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

2. 외국문헌

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

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

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

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

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

Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993), Informal networks: The company behind the charts, *Harvard Business Review*, 71, 104-111.

4. 편집된 책에 수록된 논문을 인용할 때

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

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

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

5. 단행본 책을 인용할 때

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

6. 워킹 페이퍼를 인용할 때

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

7. 학회에서 발표된 논문을 인용할 때

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

8. 편집된 책 자체를 인용할 때

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

9. 출판되지 않는 박사학위 논문을 인용할 때

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

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

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

② 논문을 제외한 원고의 게재 여부와 게재 순서는 편집위원회에서 결정한다.

③ 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.

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

제4장 논문심사

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

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

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

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

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

제16조(심사 기준과 판정) 논문의 심사 기준은 다음과 같다.

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

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

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

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.

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 제출 받아 편집위원회에서 수정여부를 확인하고 최종 판정한다.
 4. '수정후 재심사⁶⁾' 판정논문은 투고자에게 수정지시사항에 대한 의견서 및 수정된 논문을 제출받아 동일한 심사자에게 재심사를 의뢰하며, 1차 심사에서 게재불가 판정한 심사위원은 교체하여 재심사한다. 재심 심사평가는 게재가, 수정후 게재, 게재불가의 3단계로 최종 판정한다.
 5. '게재 불가' 판정논문은 투고자에게 그 결과를 통보하고 모든 심사를 종결한다. 단, 투고자의 재투고 의사가 있을 경우 논문제목변경 등 전면 수정 후 신규 투고할 수 있으며 이 경우는 논문심사자는 1차 심사자와 중복되지 않도록 한다.
 - ③ 게재결정이 내려진 논문이 타인의 저작물을 표절한 것이거나 이미 다른 학술지에 게재한 사실이 있는 것으로 밝혀진 때에는 게재결정을 취소하며, 본 연구소의 연구윤리규정에 따라 처리한다.
- 제19조(이의제기) ① 심사위원의 심사의견, 수정요구 및 재심 이유에 대한 반론이나 서로 다른 시각 또는 견해를 밝히고자 하는 투고자는 편집위원회에 서면으로 이의를 제기할 수 있으며, 이때 상당한 논거나 실증 사례를 제시하여야 한다.
- ② 편집위원회는 이의신청을 적극 검토하여 조치해야 하며, 익명으로 투고자와 심사위원 간의 의견교환을 중재할 수 있다. 계속 견해차가 좁혀지지 않는 경우, 그 주장의 타당성 여부는 편집위원회에서 최종 판단한다.
 - ③ 투고자는 편집위원회의 최종판정에 대해서 다시 이의를 제기할 수 없다.⁷⁾
- 제20조(논문게재시기) ① 심사완료 후 게재 확정된 논문은 가장 빠른 시일 내에 발간되는 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 8월 말일과 2월 말일로 한다.

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.

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

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.
2. 본 규정은 2019년 6월 30일부터 적용한다.

윤리헌장

제1절 연구자 연구윤리규정

제1조 표절

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

제2조 출판 업적

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

제3조 연구물의 중복 게재 혹은 이중 출판

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

※ 중복게재의 판단 기준(연구윤리정보센터¹⁾)

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

중복게재에 해당되는 경우와 관련하여 한국학술단체 총연합회의 연구윤리 지침에 제시된 중복게재의 판단 기준은 전 학문 분야에서 공통적으로 고려할 수 있는 내용을 담고 있다고

봄

※ 한국학술단체 총연합회의 연구윤리지침 일부

2) 다음의 경우는 중복게재로 볼 수 있다.

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

그렇지만 다음의 경우는 중복게재에 해당되지 않는다.

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

제4조 인용 및 참고 표시

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

제5조 논문의 수정

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

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

제2절 편집위원이 지켜야 할 윤리규정

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

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

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

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

제3절 심사위원이 지켜야 할 윤리규정

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

제2조 심사위원은 논문을 개인적인 학술적 신념이나 저자와의 사적인 친분 관계를 떠나 객관적 기준에 의해 공정하게 평가하여야 한다. 충분한 근거를 명시하지 않은 채 논문을 탈락시키거나, 심사자 본인의 관점이나 해석과 상충된다는 이유로 논문을 탈락시켜서는 안 되며, 심사 대상 논문을 제대로 읽지 않은 채 평가해서도 안 된다.

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

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

제4절 윤리규정 위반에 대한 신고, 심의, 조치

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

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

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

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

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

논문심사절차

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

1단계: 논문접수~심사위원 선정 절차

(1) 접수

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

(2) 논문심사분야 확인 및 적합여부 확인

- 투고자의 논문내용을 고려하여 심사분야를 확인합니다.
투고 논문이 SBR의 편집방향과 연구분야에 부합하는지를 편집위원장이 판단합니다. 만약 부적합하다고 판단하면, 이하의 심사과정을 거치지 않고 부적합 판정을 내릴 수 있습니다.

(3) 편집위원 선정

- 편집위원장은 2인 심사자를 지정하여 심사를 의뢰합니다.
- 선정된 심사자에게는 논문 사본 1부(저자 이름 및 소속 삭제)와 심사의뢰서(심사 기한 및 형식 명기)를 이메일로 전달합니다.

2단계: 논문심사 절차

(1) 개별 심사

- 심사를 수락한 2인의 심사위원은 각각 의뢰받은 논문에 대해서 심사소견을 작성하고 심사판정을 합니다.
- 논문의 심사기간은 심사자의 논문 수령 후 4주 이내를 원칙으로 하며, 심사가 과도하게 지연될 경우 편집위원장은 심사의뢰를 철회할 수 있습니다.

(3) 집계판정

- 2인의 심사위원의 개별판정을 근거로 편집위원장이 논문에 대한 집계판정을 합니다.
- 집계판정 결과는 투고자에게 이메일로 통보됩니다.

(4) 논문파일 보완

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

Social Business Review

제4권 제1호

발행일	2020년 8월 31일
인쇄일	2020년 8월 31일
발행인	이 상 훈
편집인	장 승 권
발행처	성공회대학교 협동조합경영연구소 08359 서울특별시 구로구 연동로 320 (TEL) 02-2610-4805
인쇄	다올프린팅
I S S N	2586-4939

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