

목 차

◆ 논문

소비자생활협동조합 이사회의 역할 변화: 경기두레생활협 사례연구	2
- 권희진, 장승권	
커뮤니티 개념과 협동조합 제7원칙에 대한 탐색적 연구	31
- 신창섭	
사회적경제영역 종사자들의 동기부여에 관한 소론	51
- 황정환, 김도윤, 서순현, 윤현수	
협동조합의 생존에 NK model 적용을 위한 탐색적 접근	69
- 류기현	

소비자생활협동조합 이사회의 역할 변화: 경기두레생협 사례연구

권희진¹⁾, 장승권²⁾

국문요약

생협의 사업규모는 점차 확대되어왔으나 최근 코로나 기간을 제외하고 생협의 성장세는 주춤하고 있다. 두레생협의 경우 매출 감소와 사업적 위기의식을 경험하고 있어 내외부 자원을 전반적으로 점검할 필요가 있고 그중 하나가 조직운영의 핵심기구인 이사회이다. 이 연구는 생협 이사회가 그동안 어떤 역할을 수행해 왔고 앞으로 어떤 변화가 필요할지 살펴보았다. 경기두레생협 이사회를 대상으로 사례연구를 진행했으며, Cornforth(2004)가 소개한 여섯 가지 기업지배이론에 따라 역할을 분석했으며 역설관점에 따라 앞으로의 방향을 제안했다. 연구결과 이사회는 주로 경영자협력지원 역할을 수행해왔는데 이는 청지기이론에서 말하는 사업과 경영에 대한 전문성이 아니라 조합원 활동 경험을 통해 쌓은 전문성을 바탕으로 경영자를 지원해왔다. 이는 생협 초기 열악한 현실에서 무보수활동가인 이사의 헌신이 필요했고 조합원 활동의 리더로서 이사의 역할이 중요했던 역사적 맥락에서 기인한다. 그러나 최근 사업적 위기에서 성과개선은 더욱 중요하며 이사회는 조합원 활동 중심에서 조직 전반에 대한 경영자지원이 필요하다. 이를 위해 이사들의 조직경영에 대한 교육훈련이 강화되어야 하며 조합원 활동 중심의 현재 역할에 대해 재고해볼 필요가 있다. 경영자협력지원 역할 외에 경영자 견제·감독역할 수행이 필요하다. 또한 대표자 역할을 수행하기 위해 정기적인 설문조사 실시 등을 통해 조합원의 의견을 파악하기 위해 노력해야 한다. 이사 추천기준에 대한 재고도 필요하다. 그동안 이사회 구성원은 조합원활동 경험이 있는 40~50대 중심의 전업주부로 동질적이었다. 그러나 전문성 강화, 경영자 감독, 외부자원의 적극적 활용, 젊은 세대 조합원 등 다양한 조합원의 목소리를 듣기 위해 이러한 이사회 구성이 적절한지 생각해보아야 하며 활동조합원 그룹에서 이사를 추천하는 방식 이외에 다른 방식을 찾아야 한다.

주요어: 소비자생활협동조합, 두레생협, 이사회, 이사회 역할

1) 경기두레생협 기획팀장. (kenxing@hanmail.net)

2) 성공회대학교 경영학전공 교수. (serijang@skhu.ac.kr)

Changing the Roles of the Board of Directors in Consumer Cooperatives: The case study of Dure Consumer Cooperative

Kwon, Heejin³⁾, Jang, Seungkwon⁴⁾

Abstract

The turnover of Korea's consumer cooperative business has been gradually expanding, but the growth of consumer cooperatives has slowed down, except for the period of the recent COVID-19 pandemic. In the case of Dure Consumer Cooperative, it is necessary to examine the status of internal and external resources as it is experiencing a decline in sales. Moreover, one of them is the board of directors, an essential organizational resource in management. This study investigates what role the board of directors of the Dure Consumer Cooperative Federation has played and what changes will be needed in the future. A case study was conducted on the board of directors of the Gyeonggi Dure Consumer Cooperative, analyzed the role according to six corporate governance theories (Cornforth, 2004), and suggested the future direction according to the paradox perspective. The result of the study shows that the board of directors has mainly played a role in supporting management, not the role of business and management expertise referred to in the stewardship theory, but based on the expertise gained through cooperative membership activities. However, in the context of the recent business crisis, the need to improve business performance has become even more important, and the education and training of directors needs to be strengthened, and the current role of directors, which is centered on the activities of cooperative members, needs to be reviewed. The criteria for nominating directors also needs to be reviewed. In order to strengthen professionalism, control management, actively mobilize external resources, and hear the voices of diverse members, it is necessary to consider whether this board composition is appropriate.

Key words: consumer cooperative, Dure Consumer Cooperative, board of directors, roles of board of directors

3) Section Chief of Planning, Gyeonggi Dure Cooperative, Korea. (kenxing@hanmail.net)

4) Professor, Business Administration Major, Sungkonghoe University, Korea. (serijang@skhu.ac.kr)

I. 서론

안전한 먹거리 이용과 지속적인 농업을 위해 소비자-생산자 간 신뢰관계 구축이 필요하다는 인식 등으로 우리나라에서 오늘날의 소비자생활협동조합(이하 '생협')이 만들어진 지 어느덧 40년이 다 되어간다. 그동안 생협의 규모는 꾸준히 성장하였다. 1985년 현재 생협의 시작으로 보고 있는 안양소비자협동조합(현재 바른두레생협)이 설립된 이래 2018년 기준으로 4대 생협(아이쿱, 한살림, 두레생협, 행복중심생협)의 조합원 수는 백만 명이 넘고 매출액은 1조가 넘는다(김아영, 2020: 8). 이러한 생협의 성장은 2012년 협동조합기본법이 시행되고 협동조합에 대한 사회적 관심이 증가하면서 주목을 받는다. 농협, 신협과 같은 큰 규모의 협동조합이 있음에도 불구하고 생협은 협동조합의 정체성을 지키며 성장해온 대표적인 협동조합으로 평가받는다. 생협은 조합원들의 경제적·민주적 참여로 안전한 먹거리 이용이라는 공동의 필요를 해결해왔다.

그러나 여러 친환경식품 유통업체의 등장, 온라인채널로의 소비변화 등으로 생협은 시장에서 살아남기 위해 고전하고 있다. 4대 생협의 전년 대비 사업액 성장률을 보면 2000년대 초반에는 30%를 넘었으며 2000년대 중반부터 2014년까지는 10%를 넘었다. 당시 GDP성장률이 10% 미만인 것을 고려했을 때 생협의 성장률은 매우 높았음을 알 수 있다. 그러나 2014년부터 생협의 성장률은 10% 밑으로 떨어지다가 2018년에는 GDP성장률 2.7%에도 못 미친다(이은정, 2019).

두레생협연합회의 매출액을 보면 1997년 설립 이후 2015년까지 증가하다가 2016년부터 2019년까지 계속 감소한다. 2020년과 2021년에는 매출액이 증가하였는데 이는 코로나로 인한 외식 감소, 건강에 대한 관심 고조 등에서 기인한 것으로 추정된다. 2022년에 위드코로나로 전환하면서 다시 매출액은 전년 대비 약 10% 감소하였다. 두레생협연합회의 회원생협 24곳 중 전년 대비 올해 매출액이 증가한 곳은 단 3곳뿐이다.* 즉 두레생협의 경우 코로나 초기 2년 동안 잠깐 매출액이 증가하였으나 2016년부터 전반적으로 감소 추세라고 볼 수 있다. 두레생협의 성장에 빨간불이 들어온 것이다. 또한 2022년에는 대부분의 회원생협이 적자라 코로나 이전에 경험했던 위기의식이 다시 고개를 들고 있다. 두레생협 이외의 다른 생협의 경우에도 조금씩 차이는 있으나 전반적으로 성장이 정체하거나 감소추세라는 상황은 비슷한 것 같다.

이러한 상황에서 더 큰 위기가 닥치기 전에 조직 내외부의 상황을 점검하고 문제점을

* 두레생협연합회 총회자료집 참고, 매출액은 회원생협 공급고 기준임.

개선하는 것이 필요하다. 조직 내부자원 중 하나인 이사회도 그 대상이다. 특히 이사회는 의사결정권한을 가진 조직운영의 핵심기구로서 그 역할이 매우 중요하다. 이사회의 효율적이고 합리적인 운영은 기업의 장기적인 성장발전과 지배구조 개선에 필수적인 요소이다 (한국기업지배구조개선센터, 2007). 김아영 외(2013)는 생협은 사업의 양적 성장만큼 그 것을 뒷받침할 수 있는 질적 성장을 요구받고 있으며 조합원의 이해와 요구를 반영한 효율적 사업 운영, 조합원 중심의 민주적 운영에 있어 이사회의 역할은 매우 중요하다고 말하고 있다.

따라서 생협의 이사회를 대상으로 그동안 어떠한 역할을 수행해 왔는지 점검해보고자 한다. 이에 앞서 이사회 역할과 관련이 있는 이사회 구성원의 특성을 살펴볼 것이다. 그리고 앞으로 이사회 역할이 어떤 방향으로 변화가 필요한지 살펴보고자 한다. 이를 위해 기업지배구조이론에 따른 이사회의 다양한 역할을 살펴보고 생협 이사회는 이러한 역할 중 주로 어떠한 역할을 수행해 왔는지 볼 것이다. 특정한 역할을 수행해 왔다면 그 이유도 살펴볼 것이다. 이사회 역할에 있어서 앞으로의 방향을 제안하기 위해 Cornforth(2004)의 역설(Paradox)관점을 적용해본다. 이러한 연구를 위해 연구자 중 한 명이 속해 있는 경기두레생협 이사회를 대상으로 사례연구를 진행했다.

II. 생협의 지배구조

1. 기업지배구조이론과 역설 관점

Cornforth(2004)는 기업지배구조(corporate governance)에 관한 여섯 가지 이론을 소개하면서 각 이론이 협동조합에 어떻게 확대되고 적용될 수 있는지 살펴본다. 첫 번째, 민주적 관점(democratic or association perspective)은 협동조합 이사회 역할에 관한 지배적 관점이다. 이 관점에서 이사의 임무는 조직구성원의 이해를 대표하는 것이다. 이사회의 역할은 서로 다른 그룹들의 이해관계를 조정하고 조직의 전반적인 정책을 수립하는 것이다. 이사는 비전문가이며 누구나 이사 후보자로 선거에 출마할 수 있다.

두 번째, 대리인 이론(agency theory)은 기업의 소유자들과 경영자의 이해가 다르고 경영자는 주주의 이해보다 자신의 이해를 위해 행동하기 때문에 이사회의 주요 기능을 경영자 통제라고 본다. 이 이론은 주주의 주요 관심이 수익을 극대화하는 것이고 대주주의 압력, 합병과 같은 기업을 통제하는 시장이 경영자가 주주의 수익을 위해 행동하도록 돕는다고 가정한다. 그러나 협동조합은 조합원들의 필요를 해결하기 위해 설립되었으므로

수의 극대화는 그 자체가 목적이 아니라 수단이며, 협동조합의 지분은 시장에서 거래되지 않으므로 주식회사와 같은 시장압력이 경영자에게 작동하지 않는다. 따라서 협동조합은 주식회사와 다르게 다양한 목표를 갖고 있고 사업성과를 평가하기 어렵다. 이것은 협동조합에서 경영자 행동을 통제하는 가장 중요한 수단이 이사회이지만 동시에 이사회가 그것을 행사하기 어렵다는 것을 의미한다.

세 번째, 청지기이론(stewardship theory)은 경영자가 스스로 일을 잘 수행하기를 원하고 조직자원의 효과적인 청지기로서 행동할 것이라고 가정한다. 그러므로 이사회의 주요 기능은 경영자가 주주의 이해를 위해 행동하는지 관리하고 감시하는 것이 아니라 조직의 성과를 높이는 것이다. 이사회의 역할은 전략을 개선하고 최고결정에 가치를 부가하기 위해 경영진과 함께 일하는 것이다. 이사들은 그들의 경험과 교섭 능력에 기반하여 선출되어야 한다. 그러나 이 관점을 협동조합에 적용할 때 발생하는 어려움이 있다. 선출직 이사들이 이사회가 효과적으로 작동되기 위해 필요한 능력들을 갖추었을 것이라고 보장하기 어렵다.

네 번째, 자원의존이론(resource dependency theory)은 조직이 그것을 둘러싼 환경과 상호의존적이라고 보고 조직의 생존을 위해 필요로 하는 자원과 정보를 얻는 것이 중요하다고 본다. 이 관점에서 이사회는 조직 간의 연결을 통해 불확실성을 줄이는 수단이 되며 이사회의 주요기능이 조직 내외부의 자원 흐름을 확실히 하고 외부 변화에 조직이 잘 대응할 수 있도록 외부의 핵심 이해관계자들과 좋은 관계를 유지하는 것이다. 이사들은 그들이 조직에 가지고 올 수 있는 외부연결망, 지식 등을 기반으로 선정된다. 협동조합은 이사들이 조합원 중에서 선출되므로 사기업보다 외부자원을 다루는 이사회를 운영하는 데에 제한적이다.

다섯 번째, 이해관계자이론(stakeholder theory)은 조직이 소유자 혹은 주주뿐 아니라 사회의 다양한 범위의 그룹들에 책임을 져야 한다고 가정한다. 이사회는 다양한 이해관계자들을 구성원으로 포함시켜 한 그룹의 좁은 이해관계보다 넓은 사회적 이해관계에 대응해야 한다고 본다. 이 관점에서 이사회의 역할은 조직의 목표를 설정하고 정책을 수립하기 위해 서로 다른 이해관계자들의 상충하는 이해관계들을 협상하고 해결하는 것이다. 협동조합의 경우 조합원 중에서 이사가 선출되므로 다양한 이해관계자들이 이사회에 참여하는 데에 제약이 있다. 그러나 이러한 제약은 참여가 낮은 특정한 조합원 그룹에서 이사가 배출되기 어렵다는 우려를 낳기도 한다.

여섯 번째, 경영해게모니이론(managerial hegemony theory)은 주주들이 주식회사를 법적으로 소유하지만 주식회사의 규모가 커서 더 이상 효과적으로 통제할 수 없을 때 적

용된다. 이때 통제권은 전문경영자에게 양도된다. 이사회는 역할을 결정을 승인하고 타당성을 부여하는 것이다. 이 이론은 대기업의 연구를 통해 발전되었지만 그것이 설명하는 많은 부분들이 협동조합에도 관련 있어 보인다. 예를 들어 사업규모의 성장과 경영전문성이 강화되는 과정에서 누가 조직을 소유하고 통제하는가와 같은 문제들이다. 실제로 협동조합의 일반적인 이사들은 효과적인 경영 제언과 결정에 필요한 전문성과 지식이 부족할 가능성이 크다. 이로 인해 협동조합의 권한과 의사결정이 소수의 경영진에게 집중되는 경우가 잦다.

Cornforth는 이러한 여섯 가지 이론이 각각 이사회 임무의 특정한 면만을 보여주므로 여섯 가지 관점을 통합할 수 있는 새로운 개념적 틀로 역설관점을 제시한다. 역설을 다룬다는 것은 긴장(갈등)과 차이점들을 포용하고 탐구하는 것이다. 이 연구는 서로 다른 이론 관점들이 내포한 이사회 주요 긴장과 역설을 제시한다. 첫 번째 역설은 누가 이사가 되어야 하는가이다. 청지기이론에 따르면 이사들은 조직의 성과를 높일 수 있는 전문성과 경험이 있어야 하므로 이사들은 전문성과 능력에 기반하여 선정되어야 한다. 이에 반해 민주적 관점에서 이사들은 비전문적인 대표자들로 그들을 선출한 조합원들에게 봉사해야 한다. 이러한 역설은 협동조합에서 딜레마를 낳는다. 비전문적인 이사들이 효과적인 이사회 운영을 위해 필요한 전문성을 갖추도록 요구된다. 이사의 주요 역할이 조합원들의 대표자로서 행동하는 것인지 또는 경영진을 지원하는 전문가로 행동하는 것인지 딜레마를 낳는다. 이러한 딜레마를 해결하는 방법이 현재 그리고 잠재적 이사들에게 필요한 훈련과 지원의 수준을 향상시키는 것이다. 또 다른 방법은 사외이사제를 도입하는 것이다.

두 번째 역설은 이사회 역할에 관한 것이다. 대리인이론이 이사회 역할로 적합성 확인 역할(conformance role)을 강조하는 반면, 청지기이론은 성과중심 역할(performance role)을 강조한다. 적합성 확인 역할은 조직의 과거 성과와 경영실적을 상세히, 주의 깊게 모니터링 하여 조직이 소유주의 이익을 위해 운영되도록 하는 것이다. 성과중심 역할은 보다 능동적 역할로서 조직이 비전을 향해 나아갈 수 있도록 조직과 그 환경을 이해하고 위험도 기꺼이 받아들인다. 이 두 가지 역할 사이의 긴장을 해결해서 장기적 과제 또는 전략적으로 중요한 과제가 이사회 의 안전에서 밀려나지 않고 동시에 이사회 독립적 조사능력이 약화되지 않도록 하는 것이 필요하다.

세 번째 역설은 경영자와의 관계에 있어서 통제와 지원 사이의 긴장이다. 대리인이론, 민주적 관점이 경영자의 업무를 모니터링하고 통제하는 이사회 역할을 강조하는 한편 청지기이론은 경영자와의 파트너십을 강조한다. 역설 관점은 이사회가 경영진을 통제하거나 파트너 관계에 있다는 단순한 이분법이 너무 단순하다고 본다. 시점에 따라서 다른 형태

의 행동이 적합하다고 본다. 이사회의 경영자와의 관계는 직면한 이슈와 환경에 따라 지속적으로 의견일치, 차이, 불일치를 오고 간다. 긴장과 갈등은 이사회와 경영자가 그들의 역할에 대해 서로 다른 기대를 할 때 발생하므로 생산적 관계를 형성하기 위해서는 역할과 책임에 대해 솔직하고 충분한 토론과 협상이 필요하다. 또한 그들이 함께 일하기 위해 이사회는 경영자와의 관계를 정기적으로 점검해야 한다.

2. 생협 이사회

생협 이사회의 구성과 성과 등에 관한 연구가 많다(강현주, 이선희, 이상윤, 2020; 김아영, 최우석, 장승권, 2014; 김아영, 최은주, 최우석, 2013; 김아영, 장지연, 장승권, 2018; 김아영, 조영정, 장승권, 2016; 박성순, 이상윤, 서진선, 2020; 박지아, 이선희, 신효진, 이상윤, 2021). 최은주(2012)는 생협의 지배구조가 경영성과에 미치는 영향을 연구하였는데 이사회의 조직 활동을 나타내는 지표인 이사회의 민주성이 조합원의 민주적 참여를 높이고 이것이 다시 재무성과를 높인다는 연구 결과를 통해 이사회의 조직 활동이 중요함을 주장한다. 또 이사회의 책임성에 대한 설문 결과 지금까지 지역생협 이사회의 활동이 조직 활동에 집중되어 있었기 때문에 전반적인 경영지식을 습득하고 이를 바탕으로 전략적 의사결정을 할 기회는 많지 않았음을 보여준다고 하고, 매장 경영이 지역생협의 중요한 사업이 되었고 매장 사업이 조합원의 요구에도 부응하는 것이므로 이사회가 경영 지식을 습득하고 활용하는 데 더 많은 노력을 기울여야 한다고 주장한다.

김아영 외(2013)는 생협 이사회의 현황과 운영 특성에 따라 성과에 차이가 있는지를 분석하고 이사회를 구성하고 있는 이사들의 인구통계학적 특성을 살펴보았다. 이사회 특성을 이사회 구성원 수, 이사회 회의 개최 횟수, 회의참석률, 이사교육프로그램 수료율 등으로 파악하고 이러한 변수들이 조직의 성과에 영향을 미치는지 분석하였다. 이사회 특성에 따라 조직의 재무성과에는 유의미하게 차이가 나지 않았고, 이사회 회의 개최 횟수와 회의참석률이 제한적이지만 유의미한 수준에서 조합원 증가율에 영향을 미쳤다. 이사들의 인구통계학적 특성과 과업특성을 조사한 결과 이사회는 전업주부이면서 고학력인 여성들에 의해 주도되고 있으며 생협에 가입한 이후 생협활동에 대한 경험을 쌓아 이사로서의 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 조사대상의 50% 이상이 이사로 재임한 기간이 2년 미만으로 나타나 경험이 풍부한 이사들이 상대적으로 부족하다는 것을 보여주었다.

강현주 외(2020)는 생협 이사회 다양성이 성과에 미치는 영향을 분석하였는데 이사회의 다양성을 연령, 임기, 전공, 기능적 배경으로 살펴보았고, 조직성과는 사회적 성과, 민주적

성과, 운영성으로 나누어 조사하였다. 연구결과 이사회의 연령 다양성은 운영성(성과에 부(-)의 영향을 미쳤고, 이사회의 기능적 배경 다양성(사회경험, 직장경험, 전문분야)은 사회적 성과, 민주적 성과, 운영성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박지아 외(2021)는 아이쿱생협 지역조합의 이사들을 대상으로 이사회의 공동심리소유권이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 공동심리소유권이 공동으로 통제하고 운영하는 공유리더십을 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여줬다. 따라서 이사회 구성원들이 수평적이고 민주적인 의사결정구조를 가져갈 수 있도록 공유리더십을 활성화하는 코칭 전략과 적극적인 정보공유와 의사소통에 기초한 조직문화를 확장해나갈 필요가 있다고 주장한다.

이처럼 생협의 이사회에 대한 연구는 주로 이사회의 특성과 조직의 성과 사이의 관계 분석을 중심으로 이루어져왔다. 그러나 실제로 이사회가 어떤 역할을 수행해왔으며 이와 관련해서 이사회 구성원의 특성, 선출과정 등을 구체적으로 살펴본 연구는 거의 없다. 이 사회의 인구통계학적 특성, 기능적 배경의 다양성 등을 살펴본 선행연구는 있지만, 이사회 역할과 연관하여 분석한 연구는 거의 없는 상황이다.

III. 연구대상 및 방법

1. 경기두레생협 개요

이 연구는 경기두레생협이 설립된 이래 이사회 구성과 역할이 어떻게 이루어졌는지 살펴보고자 한다. 이 과정에서 이사회 구성과 역할에 관한 문제점들을 도출하고 대안이 무엇인지 탐색해보고자 한다. 따라서 이 연구는 어떤 문제나 이슈에 대해 탐색하거나 상세히 이해하고자 할 때 그리고 맥락을 알고자 할 때 적절한 연구방법인 질적연구방법을 사용하고자 한다. 질적연구방법 중에서도 시간의 경과에 따라 하나의 경계를 가진 사례를 탐색하고 다양한 정보원(관찰, 면접, 문서와 보고서 등)을 통해 심층자료를 수집하며 이를 통해 사례를 기술하고 주제를 보고하는 사례연구방법을 택하고자 한다(Creswell, 2015).

경기두레생협은 1993년 부천의 석왕사라는 불교사찰 안에서 석왕사 조직의 하나인 ‘생활협동조합부’으로 출발하였다(경기두레생협, 2013). 당시 부천에는 농촌에서 올라와 터전을 잡은 노동자들이 많아 석왕사는 노동자와 맞벌이 부부를 위한 탁아소를 설립하고 노동자 야학을 세우는 등 지역사회 문제에 관심을 갖고 해결하려 노력했다. 생활협동조합부도 산업화와 근대화로 발생하는 농산물 유통구조의 불합리, 농약에 오염된 농산물의 증가, 심

각해지는 환경오염 등의 문제를 실감하던 신도 중 자녀가 어린 주부들이 중심이 되어 친환경농산물을 공동구매하면서 시작되었다. 1995년 창립총회를 열어 생활협동조합부는 '석왕사생활협동조합'으로 발전하게 되었고, 1999년 소비자생활협동조합법이 제정되면서 이 법에 근거하여 1999년 11월 다시 한 번 창립총회를 열게 된다. 그리고 생협운동이 지역으로 확장되기 위해서는 석왕사를 벗어나 지역을 무대로 사업을 펼쳐야한다는 공감대가 형성되면서 2001년 석왕사에서 독립하고 생협의 명칭을 '그린소비자생활협동조합'으로 바꾸면서 본격적으로 지역생협으로 출발하게 된다. 이후 그린생협이 회원생협으로 속해있던 생협수도권사업연합회가 명칭을 두레생협연합회로 변경하면서 그린생협에서 두레생협으로 명칭을 변경하게 된다. 경기두레생협은 2001년 한 개의 매장으로 출발하여 2002년 현재 부천, 시흥, 광명지역에 17개의 매장을 두고 있다. 이 연구는 지역생협으로 출발한 후 이듬해인 2002년에 구성된 제2기 이사회부터 현재 11기 이사회를 대상으로 한다.

2. 자료수집 및 분석모형

경기두레생협 이사회를 대상으로 구성원의 특성, 선출과정 등을 살펴보고자 한다. 구성원의 특성은 성별, 연령, 직업, 조합원활동경험 등 임원후보신청서를 통해 확인 가능한 항목을 중심으로 살펴볼 것이다. 이사회 구성원의 특성을 살펴보는 것은 그것이 이사회 역할과 관련이 있기 때문이다. 예를 들어 이사들의 특성이 동질적일 경우 의사결정 시 다양한 그룹의 조합원 이해를 반영하기 어렵다. 그동안 이사회의 기능과 이사의 역할은 무엇이었고 변화가 있었는지 알아보기 위해 이사회자료 및 회의록 등의 문서를 활용하고자 한다. 연구자 중 한명은 2008년부터 경기두레생협의 직원으로 근무하고 있으며 2017년부터 이사회 지원 업무를 맡고 있다. 따라서 이사회에 관한 문서자료를 수집하는 데에 용이한 위치에 있다.

이사회 역할은 선행연구에서 언급한 여섯 가지 이론에 비추어서 살펴보고자 한다. 대표자 역할, 경영자 통제역할, 경영자 협력 지원역할, 외부자원 및 관계망 형성역할, 이해당사자조정 역할, 안전승인자 역할 중 경기두레생협 이사회는 주로 어떤 역할을 수행해왔는지 보고자 한다. 특정 역할을 중심으로 운영되어왔다면 그러한 역할이 강조된 맥락을 살펴보고자 한다. 다음으로 Cornforth의 세 가지 역설에 비추어 생협 이사회에 존재하는 긴장을 살펴보고, Cornforth가 역설을 해결하기 위해 제시한 방법이 생협 이사회에 주는 시사점을 도출해보고자 한다.

IV. 경기두레생협 이사회 분석

1. 이사회 구성원 특성

경기두레생협 이사회는 이사장 1명, 상무이사 1명, 그리고 이사로 구성되어왔다. 상무 이사는 경영을 책임지고 있으며 상무이사를 제외한 이사장과 이사는 모두 비상근직이다.* 아래 표는 상무이사를 제외한 기수별 이사회 구성원 현황이다.

〈표 1〉 기수별 이사회 구성원

구분	인원*	성별	평균 연령	직업	조합원 활동 경험	비고
2기 (2002.3~2004.2)	8명	모두 여성	42.8세	4명 전업주부	모두 경험 있음	자료를 통해 확인 가능한 5명 대상으로 조사
3기 (2004.3~2006.2)	8명	모두 여성	39.3세	모두 전업주부	모두 경험 있음	자료를 통해 확인 가능한 7명 대상으로 조사
4기 (2006.3~2008.2)	10명	모두 여성	40.8세	모두 전업주부	모두 경험 있음	자료를 통해 확인 가능한 8명 대상으로 조사
5기 (2008.3~2010.2)	7명	모두 여성	39.7세	모두 전업주부	모두 경험 있음	
6기 (2010.3~2012.2)	7명	모두 여성	43.9세	5명 전업주부	모두 경험 있음	
7기 (2012.3~2014.2)	8명	모두 여성	45.5세	6명 전업주부	7명 경험 있음	
8기 (2014.3~2016.2)	8명	모두 여성	48.8세	6명 전업주부	모두 경험 있음	
9기 (2016.3~2019.2)	8명	모두 여성	51.6세	5명 전업주부	모두 경험 있음	
10기 (2019.3~2022.2)	8명	모두 여성	49.6세	6명 전업주부	모두 경험 있음	
11기 (2022.3~2025.2)	9명	모두 여성	54.4세	6명 전업주부	모두 경험 있음	

*상무이사를 제외한 인원

2기부터 현재 11기까지 이사회 구성원의 특성을 조사한 결과 다음과 같은 특성을 보였다. 먼저 성별을 살펴보면 상무이사를 제외하고 모두 여성으로 구성되어왔는데 이는 조합원의 대부분이 여성이기 때문이다. 평균연령을 살펴보면 2기부터 6기까지는 30대 후반에서 40대 초반, 7기부터 40대 후반, 9기에는 50대를 넘어선다. 이는 조합원 연령이 점차

* 두레생협연합회 회원생협의 이사회 구성은 이와 거의 비슷하다.

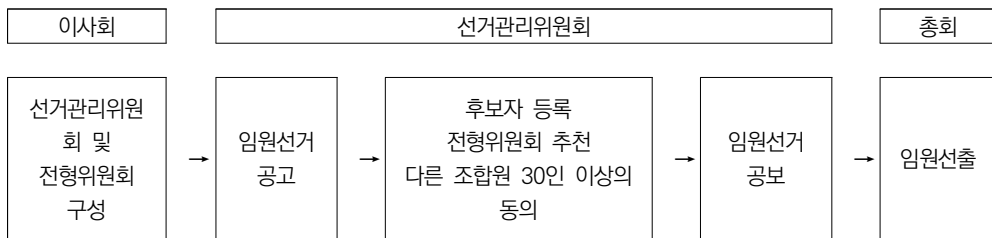
높아지고 있는 것과 일치한다. 구체적으로 2014년에 조사한 경기두레생협 역곡점의 연령 대별 조합원 분포도를 보면 30대 조합원이 가장 많고 이어 40대, 50대 순인데 비해, 2022년 7월 현재 50대 조합원이 가장 많고 이어 40대, 60대 순으로 나타난다.*

직업을 보면 대부분이 전업주부이고 9기부터 초등학교 돌봄교사 등 경제활동을 하는 이사들이 조금씩 증가하고 있으나 대부분 파트타임 근무 등으로 비교적 시간을 자유롭게 사용할 수 있어 조합원 활동을 병행하고 있다. 생협활동, 공정무역 강사활동을 하는 이사들을 전업주부라고 표현하는 것이 적절한지에 대해 의문이 있을 수 있으나 일정기간동안 고정적 수입을 얻으면서 다른 직업에 종사하지 않는다는 면에서 전업주부로 표현하였다. 조합원 활동 경험을 보면 두 명을 제외하고 모두 조합원 활동 경험이 있는 자가 이사로 선출되었으며, 이 두 명도 이사 선출 후 조합원 활동에 참여하였다. 여기서 조합원 활동이란 마을모임, 소모임, 위원회 등 조합원의 주체적 참여를 위해 생협이 운영하는 지속적인 모임 활동을 의미한다.

지금까지 살펴본 바에 따르면 2기에서 현재까지 이사회 구성원은 여성, 전업주부 중심, 조합원 활동 경험이 있는 자로 동질적이다. 이사의 연령대가 점차 높아지고 있는데 이는 앞서 말했듯이 조합원의 연령대가 높아지는 것과 맞물리는 현상이다. 이처럼 이사회 구성원의 특성이 동질적인 이유가 무엇일까? 이사 선출과정을 통해 살펴보려고 한다.

2. 이사 선출

〈표 2〉 이사 선출과정



이사 선출과정을 개략적으로 살펴보면 이사회가 선거관리위원회와 전형위원회의 구성을 승인하고 선거관리위원회가 임원선거 공고를 시작으로 선거관리업무를 진행한다. 전형위원회가 후보자를 추천, 등록하거나 조합원이 다른 조합원 30인 이상의 동의를 받아 후보자로 등록할 수 있다. 제2차 총회(2002년)에서 제정된 임원선거규약은 전형위원회를 구성하

* 두레생협 전산시스템을 통해 확인함.

여 임원을 추천하도록 있으며 이는 2010년까지 지속되다가 제12차 총회(2011년)에서 다른 조합원 30인 이상의 동의를 받으면 후보자로 등록할 수 있도록 변경되었다. 2010년 소비자생활협동조합법이 개정되고 생협의 주무관청인 공정거래위원회가 생협의 표준정관례를 개정하면서 경기두레생협도 정관과 규약을 변경하게 된다. 이때 임원선거규약도 위와 같이 변경되었다. 전형위원회의 추천 없이도 조합원이 임원선거에 출마할 수 있도록 문을 넓힌 것이다. 그러나 조합원 동의를 통해 임원선거에 출마한 조합원은 현재까지 없었다.

〈표 3〉 전형위원회 임원 추천기준

연도	내 용*
제4기(2006년) ~제7기(2012년) 임원선거	첫째, 대의원 중(조합원 가입 1년 이상)에서 선출하며 둘째, 생협 생활재의 지속적인 이용과 생명살림의 가치를 위해 노력하고 계신 분인가 셋째, 위원회 및 지역에서 생협활동을 실천해 오신 분인가 넷째 4개 지구별, 전문위원회의 안배와 생협운동의 경험 등을 고려
제8기(2014년) ~제9기(2016년) 임원선거	첫째, 조합원 중 조합원 가입 1년 이상 둘째, 생협 생활재의 지속적 이용과 협동조합의 가치를 이해하고 계신 분 셋째, 지역에서 조합원 활동 및 생협활동을 실천해 오신 분 넷째, 생협운동 경험이 있으신 분
제10기(2019년) ~제11기(2022년) 임원선거	첫째, 조합원 중 조합원 가입 1년 이상 둘째, 생협 생활재의 지속적 이용과 협동조합의 가치를 이해하고 계신 분 셋째, 지역에서 조합원 활동 및 생협활동을 실천해 오신 분

전형위원회의 임원추천기준은 무엇일까? 제4기 임원선거를 위해 구성된 전형위원회에서 처음으로 임원추천기준을 마련하였는데 이 기준은 지금까지 그 틀을 유지해오고 있다. 제8기 임원선거 시 ‘대의원 중에서’가 ‘조합원 중에서’로 변경되었는데 이는 대의원으로 한정할 경우 이사회후보자 풀이 너무 좁고 대의원이 아닌 자 중에서 이사회후보자로 추천해야 하는 현실적인 필요성 때문이다. 제10기 임원선거 시 ‘넷째, 생협운동 경험이 있으신 분’이 삭제되었는데 이는 세 번째 기준인 조합원 활동 경험과 중복되기 때문이다.

추천기준을 살펴보면 생협의 사업을 지속적으로 이용하는지 여부와 조합원 활동 경험이 중요하다. 협동조합은 조합원이 자신의 필요를 해결하기 위해 만든 곳이고 상품이나 서비스 생산을 통해 그 필요를 해결하므로 조합원의 협동조합 이용은 의무이다. 그러므로 이사회후보자 추천기준으로 생협 사업의 지속적 이용은 타당하다. 그런데 조합원 활동이 중

* 연도별 총회자료집 참고

요한 추천기준이 된 것은 왜 그럴까? 창립총회자료집에 실린 2000년 사업계획안을 보면 사업목표와 계획의 순서가 다음과 같다.

〈표 4〉 2000년도 사업목표와 계획

□ 사업목표 순서

- 1) 안전하고 안심한 먹거리를 지향하는 생활재 공급
- 2) 교육과 홍보를 통한 조합원 확대와 조합원 활동의 활성화
- 3) 소비자와 생산자가 모두 협동의 가치를 실현할 수 있는 소비와 생산을 지향한다.
- 4) 환경운동과 생활상의 제 문제 해결을 위해 노력한다.
- 5) 다양한 생활재를 개발, 개선하며 구매의 집중을 통한 가격 안정화를 이루어 보다 많은 사람이 생협을 이용할 수 있게 한다.
- 6) 법인 설립에 맞추어 조합의 경영안정과 조합원에게 보다 나은 서비스 개선과 이익이 돌아갈 수 있도록 한다.

□ 세부 활동계획 순서

- 1) 조직사업
 - ① 조합원 확대 사업 ② 조합원 조직강화사업 ③ 신규조합원 관리
- 2) 교육 홍보사업
- 3) 구매사업
- 4) 매장관리
- 5) 6) 7) 생략

위 사업목표를 보면 안전한 먹거리 공급 다음으로 중요한 목표가 조합원 활동 활성화이다. 세부 활동계획에서도 조직사업이 가장 먼저 나온다. 조직사업에는 조합원 확대사업과 조합원 조직강화사업이 있는데 조직사업의 내용은 ‘한 조합원이 한 조합원 늘리기 운동’이다. 조직강화사업의 내용은 이사회의 정기적 개최 및 생협 이해 강화, 운영위원회, 생활재 위원회, 홍보위원회 등 각종 위원회 구성이다.

당시 생협을 설립하고 지역 매장 개선을 준비하면서 가장 주요한 과제가 지역에 생협을 알리고 조합원을 확대하는 것이었으며, 이를 위해 생협이 선택한 전략이 조직사업이었던 것이다. 조합원으로 구성된 위원회를 구성하여 조합원에 의해 생협을 홍보하고 조합원을 확대하였다. 이는 생협의 특성상 자本是 부족한 반면 생협의 가치를 지지하는 조합원들이 있었기에 조합원이라는 인적자원을 활용하는 것이 생협이 취할 수 있는 당연한 수순이었다. 조합원 조직 활동이 생협의 생존에 중요하다고 판단했기 때문에 이사들의 가장 중요한 역할이 위원회를 구성하고 운영하는 것이었다. 따라서 이후 이사후보자 추천기준에 자연스럽게 조합원 활동 경험이 들어갔으며 이것이 지금까지 이어져 오고 있다. 이러한 기준은 활동조합원 그룹에서 이사후보자를 찾게 하는 데에 영향을 미친다.

이사후보자를 활동조합원 중에서 찾게 되는 또 다른 이유는 일반적으로 조합원 활동 경험이 있는 자가 생협에 대한 이해가 높을 가능성이 많기 때문이다. 또한 조합원활동에 참여한다는 것은 그렇지 않은 조합원보다 조합운영에 적극적으로 참여하고 기여한다는 의미이기도 하다. 따라서 활동조합원 중에서 이사후보자를 추천하는 것은 타당한 측면이 있다. 이면에 활동을 통해 이미 검증된 사람이라는 의미도 있다. 풀타임으로 근무하는 직장인이 조합원 활동에 참여하기 어려우므로 조합원 활동에 참여하는 자는 비교적 시간을 자유롭게 운용할 수 있는 주부이거나 파트타임 근무자 등이다. 이러한 이유로 이사회 구성원 대부분이 활동조합원 중에서 나오고 전업주부라는 특성을 갖는다.

그런데 활동조합원 인력풀이 크지 않아서 이사후보자 추천이 쉽지 않은 것이 문제이다. 이사회직이 적은 활동비를 받는 봉사직인 데에 비해 각종 회의, 교육 행사 등 참여해야 하는 활동은 많고 각자가 맡은 조합원 활동영역의 리더로서 활성화 시켜야 하는 책임을 갖고 있기 때문이다. 따라서 이사후보자 추천이 쉽지 않고 오히려 이사 후보자 등록을 설득해야 하는 경우가 대부분이다. 상황이 이렇다 보니 사전에 이사의 역할을 충분히 인식하고 이사후보자로 등록하거나 이사가 된 후에도 경영에 대한 전문성과 대표자 역할 등을 기대하기가 어렵다.

3. 이사회 역할

Cornforth(2004)가 소개한 여섯 가지 기업지배구조이론에 근거하여 경기두레생협 이사회의 역할을 분석해 본다.

1) 대표자 역할

협동조합 이사회 역할에 관한 지배적 관점인 민주적 관점에 따르면 이사의 임무는 조직 구성원의 이해를 대표하는 것이다. 대표성을 갖기 위해서는 우선 절차적 측면에서 조합원들의 투표에 의해 이사가 선출되어야 한다. 생협은 정관 및 규약에 따라 임원선거를 공고하고 대의원 총회에서 임원을 선출하고 있다. 2011년부터는 조합원 누구나 다른 조합원 30명 이상의 동의를 받으면 임원 선거에 출마할 수 있다. 절차적 측면에서 이사가 대표성을 갖는다고 할 수 있다. 그러나 내용적 측면에서 대표자 역할을 충실히 수행한다고 할 수 있는가? 조합원을 대표하기 위해서는 조합원들의 의견을 듣고 반영해야 한다.

생협 초기에는 이사들이 마을모임 등에 참여하면서 조합원들의 의견을 수렴하였다. 아파트별, 동별로 조직된 마을모임은 조합의 기초조직으로서 조합원의 의견을 수렴하고 조

합의 운영상황을 보고하는 자리인데 보통 월 1회 진행한다. 2002년 마을모임의 수는 27개였다.* 마을모임 1개당 평균 5명의 조합원이 참여한다고 볼 때 마을모임 참여조합원이 약 135명이다. 당시 조합원의 수가 약 2,500명이었는데 마을모임 참여조합원 수가 5% 정도 된다. 전체 조합원 중에서 차지하는 비중이 작지만 마을모임은 조합원과 소통하는 중요한 자리였다. 그러나 시간이 지날수록 마을모임은 줄어들었고 조합원 관심사에 따라 조직되는 소모임이 늘어났다. 그나마도 현재 전체 조합원 수가 20년 전에 비해 10배 늘어난 데에 비해 위원회, 소모임 등 조합원 활동에 참여하는 조합원 수는 비슷하다. 따라서 이사들이 모임에 참여하더라도 매우 소수의 조합원들의 의견을 듣게 된다. 한편 설문조사를 통해 조합원들의 의견을 파악하고자 하는 노력들이 있었다.

〈표 5〉 조합원 설문조사 진행현황

연도	내용	대상/응답자수	조사방법	주최
2003년	총회 기념 설문조사	조합원/ 확인불가	주문서 뒷면, 위원회 및 마을모임 등 각종 모임 및 행사 때 작성, 수거	총회준비위원회
2004년	원미소사지구 매장 개설 수요조사를 위한 조합원 설문조사	원미소사지구 조합원/ 95명		원미소사 지구회의
2005년 ~2006년	자료 확인 불가			
2007년	총회 기념 설문조사 〈설문내용〉 - 2006년 개발 개선 생활재 이용평가와 조합원 의견수렴 - 2006년 지구활동에 대한 의견 및 2007년 활동제안 - 2006년 마을모임에 대한 의견 및 2007년 활동제안	공급,매장, 조직 활동 참여조합원/ 160명		총회준비위원 회
2009년	총회 기념 설문조사 〈설문내용〉 생활재 이용평가 조합원활동 의견수렴	대의원/ 86명	대의원 선출모임에서 실시	총회준비위원 회
2010년	총회 기념 설문조사 〈설문내용〉 생활재 이용평가	대의원/ 63명	대의원 선출모임에서 실시	총회준비위원 회

* 제4차 총회자료집 참고

	조합원활동 의견수렴			
	소식지 관련 의견수렴 설문조사	매장이용조합원/ 174명	매장에서 실시	소식지편집위원회
2013년	총회 기념 설문조사 〈설문내용〉 소식지 평가, 창립행사, 매장행사 수요, 매장개선점 등	대의원 103명/ 매장이용조합원 29명	대의원 선출모임/ 매장에 설문지 비치	총회준비위원 회
2014년	총회 기념 설문조사 〈설문내용〉 생협 개선점, 생활재, 조합원 활동 등 수요	대의원/ 29명	대의원보고모임	총회준비위원 회
	돌봄사업 준비를 위한 설문조사	조합원모임 91명/ 매장이용조합원 115명	조합원 모임/ 매장에서 실시	복지위원회
2015년	생수 취급 찬반의견 (구글, 약 800명 응답)	조합원/ 800명	온라인 설문조사	사무국
2021년	출자금 감자한도 조정 설문조사	조합원/ 194명	온라인 설문조사	사무국

2003년부터 2014년까지 매해는 아니었지만 총회준비위원회에서 총회 전에 조합원 또는 대의원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사의 목적은 그해 사업계획 수립에 조합원들의 의견을 반영하기 위함이었다. 총회준비위원회의 주요한 안건 중 하나가 조합원 의견 수렴을 위한 방법을 논의하는 것이었다. 그러나 2015년부터 현재까지 총회준비위원회에서 설문조사를 실시하지 않고 있으며, 사무국에서 생수취급여부, 출자금과 관련하여 두 번 설문조사를 실시하였다.

이사회가 조합원들을 대표하여 조합의 사업방향과 전반적 정책을 수립해나가기 위해서는 조합원들의 생협 이용에 있어 만족도, 개선점을 파악하기 위한 포괄적인 설문조사가 필요하다. 그리고 무엇보다 이사들이 조합원들을 대표한다는 인식을 가져야 한다. 그래야 이사회가 위원회 및 사무국에 조합원 설문조사 등 조합원들의 의견을 파악하기 위한 방법들을 요구할 수 있다.

2) 경영자 통제 역할

대리인 이론에 따르면 이사회의 주요기능은 경영자 통제이다. 경영자가 주주의 이해를 위해 행동하는지 관리, 감시하는 것이다. 협동조합은 주식회사와 다르게 지분이 시장에서 거래되지 않고, 사업목표가 다양하여 그 성과를 평가하기 어려우므로 경영자 행동을 통제하기 어렵다. 그러므로 협동조합에서 이사회의 경영자 통제역할이 중요하지만 동시에 그

것을 수행하기가 어렵다.

송재일(2016)은 협동조합도 하나의 기업으로서 경영의 효율성을 높이기 위해 소유와 경영을 분리하여 경영을 전문경영인에게 위탁하게 되면서 조합원이 바라는 방향으로 협동조합을 운영하기 위해 경영자에 대한 통제·관리 체제, 즉 협동조합 지배구조가 중요하게 되었으며, 조합원의 대표로 구성되는 이사회는 소유와 경영의 접점에서 경영을 통제하고 조정하는 역할을 수행하여야 한다고 한다. 한국기업지배구조개선센터는 “이사회평가 가이드라인”(2007)에서 이사회의 책임과 의무를 여섯 가지*로 정리하고 있는데 대리인 이론과 밀접한 항목이 ‘이사 및 경영진 감독’과 ‘내부 통제 및 적법성 감시’이다. 이 자료에 따르면 이사 및 경영진 감독에 관한 가이드라인은 “이사회는 경영목표와 법령에 근거하여 이사와 경영진의 활동을 성실히 감독하여야 한다”이다. 내부 통제 및 적법성 감시에 관한 가이드라인은 “이사회는 주요 재무지표 및 회계사항을 점검하고, 법규의 준수여부를 감시하여야 한다”이다.

그런데 생협의 이사회가 위 가이드라인에 따라 책임과 의무를 수행할 수 있는가? 한국 농촌경제연구원(2009)은 농협중앙회 이사회의 문제점 중 하나로 이사회의 업무집행에 대한 감독기능이 효과적으로 이루어지지 못하는 점을 지적하였다. 그 이유로는 이사회의 다수가 조합장 출신임에도 불구하고 전문적인 지식과 정보가 부족하여 충분한 감독역할 수행이 어렵고 이사회가 결정한 것에 대한 책임이 부재하기 때문이라고 하고 있다. 또한 이사회 감독기능 강화를 위해 도입한 사외이사제도가 제 기능을 발휘하지 못하고 있다고 했는데 그 이유 중 하나가 사외이사가 비상근직이고 이사회 개최 시에만 자료 및 내부직원의 보고에 의존하여 의사결정을 하고 집행사항에 대해 사후감독을 하고 있으나 업무 관련 정보의 제한, 내부사정에 정통하지 못하기 때문에 역량을 발휘하기에 한계가 있다는 것이다.

이에 비추어보았을 때 생협 이사회는 어떠한가? 상무이사를 제외한 이사들은 조합원 활동에 참여하면서 이사가 되었고, 비상근직으로 적은 활동비를 받으면서 여전히 조합원 활동을 책임지고 있다. 경영에 대한 전문적인 지식과 정보를 가진 이사들을 기대하기 어렵다. 또한 한 달에 한 번 열리는 이사회에서 재무상태표와 손익계산서를 보고받고 있으나 이를 정확히 해석하고 평가하기가 어려운 게 현실이다. 따라서 생협에서 경영자를 좁게는 상무이사, 넓게는 사무국으로 보았을 때 이사회가 경영자 통제역할을 수행하기가 어렵다.

* 1. 기업비전의 이해 및 전략의 수립 2. 기업 구조 및 산업에 대한 이해 3. 장기 및 단기 경영목표의 설정과 검토
4. 이사 및 경영진 감독 5. 내부통제 및 적법성 감시 6. 기업의 윤리적 의무와 사회적 책임에 대한 이해

3) 경영자협력지원역할

청지기이론에 따르면 이사회의 역할은 경영자를 관리, 감시하는 것이 아니라 경영자와 협력하여 조직의 성과를 높이는 것이다. 따라서 이사들은 조직의 성과를 높일 수 있는 전문성과 경험을 가져야 한다. 그러나 Cornforth는 이 관점을 협동조합에 적용할 때 발생하는 어려움이 있다고 하고, 그 예로 선출직 이사들이 이사회가 효과적으로 작동되기 위해 필요한 능력들을 갖추었을 것이라고 보장하기 어렵다는 점을 들고 있다. 생협도 마찬가지로 선출직 이사들에게 사업과 경영에 있어서 전문성을 기대하기 어렵다. 그러나 생협 이사회는 조금 다른 차원에서 경영자와 협력하고 경영자를 지원해왔다. 사업과 경영에 관한 전문성은 부족하더라도 이사들은 조합원 활동의 리더로서 조합원 참여 활성화에 앞장서고 있다. 최은주(2012)는 협동조합은 재무성과 뿐 아니라 조합원 참여를 통한 협동조합의 가치실현, 즉 가치기반성과를 중요한 경영성과로 보아야 한다고 했다. 가치기반성과를 민주적 참여와 경제적 참여로 측정하고 있는데 민주적 참여는 활동가 참여율, 마을모임 참여율 등으로, 경제적 참여를 매장출자 참여 등으로 측정하고 있다. 이사들이 위원회, 모임운동을 통해 조합원 참여율을 높이고 책임조합원운동* 등을 독려해왔다는 측면에서 생협의 이사회는 조직의 성과를 높이는 데 기여해 왔다고 할 수 있다.

생협 설립초기에는 이사들이 사무국 업무를 이해하기 위해 주 1회 당번을 정해 돌아가며 사무국에 나와 전화응대를 하기도 했으며 신입조합원 관리업무를 맡기도 하였다.** 생협의 정착이 중요했던 만큼 이사들이 적극적으로 사무국 업무를 지원하였다. 매장운영위원회를 중심으로 조합원들이 매장운영에도 적극적으로 참여하였다. 다른 위원회와 마찬가지로 이사가 위원장을 맡았다. 매장운영위원회는 2001년에 구성되었는데 주요 역할이 매장 홍보, 시식 행사 진행 등이었다. 2002년 제5차 매장운영위원회 회의록을 보면 다음 달 계획을 안건으로 논의하고 있는데 매출 목표, 매장 홍보, 매장 꾸미기 등을 논의하고 있다. 이 회의에는 매장 점장도 참석하는데 운영위원들과 점장이 함께 매출목표를 설정하였다. 위원들이 한 달에 한번 매장에서 매장지킴이 자원봉사를 하기도 하였다. 매장운영위원회는 2003년까지 운영되다가 2004년 지역별 매장분과로 분화되었으며 매장분과의 활동은 매장홍보에서 차차 요리교실 등 활동 중심으로 변화되었다.*** 매장분과는 2006년까지 운영되다가 중단되는데 생활재분과 등과 역할이 중복되면서 중단된 것으로 추정된다.

생협을 홍보하고 조합원을 확대하는 데에도 이사들이 주체적으로 참여하였다. “2005년

* 월 1회 1만원 추가 출자 운동

** 2002년 11차 이사회 회의자료 참고

*** 6차, 7차, 8차 총회자료집 참고

상반기 각 지구위원회 조합원 확대활동 실행점검표”를 보면 각 지구위원회가 주체가 되어 조합원 확대 목표를 세우고 구체적인 방법으로 거리홍보장터, 아파트 게시판, 전단지 배포 등을 논의하고 있다. 조합원 확대활동 계획안은 매년 이사회 안건으로 논의되었으며 2008년까지 각 위원회에서 확대목표를 정하고 실행방법이 논의되었다. 그러나 이후로는 위원회 역할이 매장에서 진행하는 조합원 확대행사를 지원하는 정도로 줄어든다. 거리 홍보장터에서의 조합원 가입률이 떨어지고 전단지 배포 등을 조합원 자원봉사로 진행하기가 어려워졌기 때문이다. 매장 홍보의 전문화 필요, 조합원에 의한 새로운 조합원 확대방법 발굴 실패 등으로 이 부분은 현재 거의 직원에 의해 이루어지고 있다. 그러나 이후 책임 조합원 운동에서부터 최근의 지역화페 생협사용을 위한 서명운동 등 조합원의 결집이 필요한 활동에 이사들이 주축이 되어 조합원 참여를 이끌었다. 이사들은 이러한 활동 경험을 바탕으로 이사회의 의사결정에 참여하고 경영자를 도와 조직의 성과를 높이기 위하여 노력해왔다.

4) 외부자원 및 관계망 형성역할

자원의존이론에 따르면 이사회의 역할은 외부의 변화에 조직이 잘 대응할 수 있도록 외부의 핵심 이해당사자들과 좋은 관계를 유지하고 외부의 자원을 잘 활용하는 것이다. 따라서 이사는 외부연결망, 지식 등을 기반으로 선정된다. Cornforth는 협동조합은 이사들이 조합원 중에서 선출되므로 사기업보다 외부자원을 다루는 이사회를 운영하는 데에 제한적이라고 말한다.

생협 역시 이사들이 조합원 중에서 선출되며, 이사 추천에 있어 조합가입기간, 생협이 용정도, 조합원활동 경험 등이 고려사항이었지 외부자원과의 연결성이 중요하지 않았다. 그러나 생협은 초기부터 정도는 다르지만 지역사회와 꾸준히 관계를 맺어왔다. 2002년~2004년에 조직의 핵심목표 중 하나가 지역사회와 관계 맺기를 통해 지역 안에서 생협의 위치와 역할을 만들어가는 것이었다.* 생협의 초기 정착을 위해 지역사회와의 관계가 중요하다고 인식한 것이었다. 내부 사업 집중, 조직 내 정비 등으로 중간에 주춤하기도 하였지만 최근 들어 다시 지역사회와의 연대활동을 활발히 진행하고 있다. 지역사회와 연계한 활동은 크게 지역행사 참여를 통한 생협 홍보(사회적경제축제, 공정무역행사, 평생학습축제 등), 지역네트워크 회의 참석(학교급식네트워크 등), 지역사회 이슈 해결에 동참(원미산 살리기운동 등), 공모사업 진행으로 나누어볼 수

* 총회자료집 참고

있다.

이사회가 외부자원을 파악하고 조직과 연결하였는지의 여부는 이사가 위와 같은 활동에 참여하였는지 여부로 파악할 수 있을 것이다. <표 6>은 이사가 참여한 지역네트워크 회의 및 활동 등이다. 이사장 중심으로 이사들이 지역사회와 꾸준히 관계를 맺고 활동을 해왔다. 그런데 생협 이사회는 자원의존이론에서 말하는 것과 다른 양상으로 외부자원과 관계망을 형성해왔다. 자원의존이론에 따르면 이사들은 그들이 가진 외부관계망, 자원을 기준으로 선임되지만 생협의 이사들은 이사로 선출된 이후에 지역과 관계 맺기 시작한다. 이를 통해 지역사회에 생협을 홍보하는 기회를 만들고 외부환경의 변화에 따라 조직이 대응할 수 있도록 해왔다. 그리고 이사 스스로도 활동영역을 지역으로 확장하면서 성장하기도 하였다. 그러나 이러한 지역연대활동이 이사장에게 집중되어 있고 이사 개인의 역량에 달려있다는 점에서 한계가 있다. 이사회가 조직 차원에서 전략적으로 외부환경에 대응한다기보다는 지역사회 네트워크와 형식적으로 관계를 맺거나 외부자원을 조직에 활용하지 못하는 경우도 있다.

〈표 6〉 이사 참여 지역연대활동

연도	내 용
2002년	부천여성문화제, 지구의날 부천시민환경 한마당, 여성환경연대회의, 푸른부천21
2003년	부천여성문화제, 학교급식개선을 위한 서명운동, 푸른부천21과 함께 환경생태교육 활동 진행
2004년	학교급식조례제정을 위한 서명운동, 부천시평생학습축제한마당, 부천시학교급식네트워크 발족 준비(공동위원장), 부천시민사회포럼
2005년	부천학교급식네트워크
2006년	부천학교급식네트워크
2008년	시흥학교급식운동본부
2009년	경기복지재단 '내일을 여는 책방' 선정, 시흥학교급식 TF팀, 시흥의료생협 연대활동
2011년	부천시민단체협의회, 시흥시 학습동아리지원사업 선정, 시흥학습나눔장터, 경기식생활네트워크, 녹색사회경제위원회, 시흥평생학습네트워크, 주민참여예산제 위원, 푸른부천21, 부천시학교급식위원회, 시흥의제21, 시흥희망의료생협 협약식
2012년	소래권평생학습네트워크, 부천시여성주간행사, 사회적경제페스티벌
2013년	부천의료생협 준비사업 참여, 시흥시사회적기업한마당, 부천시여성주간행사, 부천시평생학습축제
2014년	부천동초등학교 식생활교육, 부천식생활교육네트워크, 시흥시사회적기업한마당 부천시여성주간행사, 부천시평생학습축제참여, 부천시사회적경제협의회
2015년	부천식생활교육네트워크, 부천시흥사회적경제페스티벌
2016년	사회적경제 페스티벌, 부천시사회적경제협의회대표자회의, 부천식생활네트워크

2017년	사회적경제페스티벌, 부천시사회적경제협의회대표자회의, 부천식생활네트워크,
2018년	경기도공정무역포트나잇, 부천교육사회적협동조합, 부천식생활네트워크, 복사골예술제, 부천시배움공동체,
2019년	부천공정무역협의회준비위, 부천시공정무역위원회, 부천시친환경급식센터, 배움공동체
2020년	부천공정무역협의회, 부천배움공동체, 부천친환경급식센터, 경기도공정무역포트나잇
2021년	부천공정무역협의회, 경기도공정무역포트나잇, 부천먹거리시민연대, 기후위기부천비상행동, 부천시여성회관, 배움공동체
2022년	부천먹거리시민연대, 부천시먹거리위원회, 부천공정무역협의회, 기후위기부천비상행동

5) 이해관계자 조정 역할

이해당사자이론은 조직이 단지 소유주만이 아니라 사회의 다양한 범위의 그룹들에게 책임져야 한다고 가정한다. 이 관점에서 이사회의 역할은 서로 다른 이해당사자들의 상충하는 이해들을 협상하고 해결하는 것이다. 협동조합의 경우 조합원들 중에서 이사가 선출되므로 다양한 이해당사자들이 이사회에 참여하는 데에 제약이 있다. 그러나 이러한 제약은 참여가 낮은 특정한 조합원 그룹에서 이사가 배출되기 어렵다는 우려를 낳기도 한다.

생협 역시 조합원 중에서 이사가 선출되므로 이해당사자이론에서 말하는 것처럼 조합원 이외의 다양한 이해당사자들의 이해를 이사회가 반영하기는 어렵다. 그러나 이해당사자이론이 생협에 시사하는 바가 있다. 이사회가 다양한 조합원 그룹의 이해를 반영할 수 있어야 한다는 것이다. 현재 생협 이사회 구성으로는 30대 조합원, 직장인, 1인 가구 조합원의 이해를 반영하기 어렵다.

6) 안전승인자 역할

경영계모니이론에 따르면 주식회사의 규모가 커져서 주주들이 더 이상 효과적으로 통제할 수 없을 때 통제권은 전문경영자에게 양도되고 이사회의 역할은 결정을 승인하고 타당성을 부여하는 것이 된다. 이는 협동조합과도 관련이 있는데 사업규모 성장과 경영전문성이 강화되는 과정에서 협동조합의 평범한 이사들은 효과적인 경영제안과 결정에 필요한 전문성과 지식이 부족할 가능성이 많다. 이로 인해 협동조합의 권한과 의사결정이 소수의 경영진에게 집중되는 경우가 잦다.

생협도 규모가 커짐에 따라 이사회가 안전승인자로 변해가는 경향이 있는가? 이를 측정하기란 쉽지 않다. 전체 안전 중에서 승인 이외에 수정 혹은 반대가 차지하는 비율로 판단한다고 하더라도 어느 정도의 비율을 안전승인자로 판단할 수 있을지 기준을 정하기 어

렵다. 또 이사회에서 충분히 토론을 거친 후 안전을 승인했다면 이 경우를 경영에게모니 이론에서 말하는 안전승인자로 말하기는 어렵다. 그러나 이사회 회의록만으로 충분히 토론을 거쳤는지 확인하기가 어려운 실정이다. 따라서 간접적인 방법으로 이사회가 안전승인자로서 역할을 수행하고 있는지 추측해보고자 한다. 이사회에서 논의된 안전의 수로 말이다. 이사회에서 논의된 안전이 많다는 것은 조합에서 실행한 여러 가지 정책, 업무들이 이사회에 논의된 것인 것이고 이는 이사회가 실질적인 조직의 의사결정기구로서 기능하고 있다고 가정할 수 있다. 반면 이사회에서 논의된 안전이 적고 보고사항으로 다루어지는 것은 조합의 업무가 주로 사무국에 의해 결정, 실행되고 있다고 볼 수 있다. 물론 사안이 중대하지 않아 사무국에서 결정, 실행하는 것이 효율적일 수 있고 논의해야 할 안전 자체가 적을 수도 있다. 또한 안전의 수가 많더라도 정보가 부족하여 충분한 토론 없이 안전을 승인할 수 있다. 이처럼 여러 요인으로 인해 단지 안전 수로 이사회에 안전승인자 성격 정도를 파악하기에는 무리가 있다. 그러나 이러한 한계에도 불구하고 이사회 안전 수가 적다는 것은 상무이사, 팀장을 중심으로 의사결정이 이루어지고 있다고 가정해 볼 수 있다.

연도별 이사회 평균 안전 수를 파악해본 결과 연도에 따라 증가, 감소를 반복하지만 2002년부터 2017년까지 평균 3.7건 정도였다가 최근 4년 동안 평균 2.8건 정도로 전체적으로 이전에 비해 감소했음을 알 수 있다. 이는 사업규모가 커지고 전문성이 강조되면서 사무국 중심으로 의사결정이 이루어지고 있다고 유추해볼 수 있다.

4. 역설관점으로 본 생협 이사회

1) 이사회에 대표성과 전문성

Cornforth가 제기하는 첫 번째 역설은 누가 이사가 되는가의 문제이다. 민주적 관점에서 이사는 조합원 중에서 선출되는 비전문가로서 조합원을 대표하기를 요구받는 반면 청지기 이론에서 이사는 전문적 지식과 경험을 가지고 조직의 성과에 기여하기를 요구받는다. Cornforth는 협동조합이 이러한 역설을 해결하기 위해 현재 및 잠재적 이사들이 전문성을 갖추도록 그들을 훈련시키거나 사외이사제 도입을 제안한다.

생협에도 이러한 역설이 존재하는가? 그동안 이사는 조합원 중에서 선출되었으며, 이사들이 실제로 조합원을 위해 봉사해왔는지는 차치하더라도 조합원의 이해를 위해 의사결정하도록 요구받아왔다. 즉 적어도 형식적 측면에서 이사회가 대표성을 가졌다고 할 수 있다. 반면 약 20년의 역사 동안 대부분 비전문가인 조합원이 이사로 선출되었다.

Cornforth는 협동조합의 이사회가 대표성과 전문성 간의 균형을 맞추어야 한다고 한다. 앞의 ‘경영자 협력지원 역할’에서 보았듯이 이사들은 조합원 활동 경험을 통해 협동조합, 먹거리, 공정무역 등에 대한 이해를 높이고 조합원 모임 조직 등에 대한 능력을 키워왔으며 이를 통해 조직의 성과에 기여해왔다. 그러나 사업규모 확대, 시장의 경쟁 심화는 이사회에 사업과 경영에 대한 전문성을 요구한다. 연강흠 외(2018)는 오늘날의 복잡하고 불확실한 경영환경은 경영 의사결정에 핵심적인 역할을 하는 이사회 구성원의 전문적 지식을 필요로 하며, 이사진의 전문성은 크게 산업전문성, 회계전문성, 법률전문성을 나누어 볼 수 있다고 했다.

Cornforth는 협동조합 이사회의 대표성과 전문성의 균형을 위한 방법의 하나로 선출직 이사들에 대한 교육훈련을 강조한다. 그동안 두레생협은 이사에 대한 교육을 진행해왔으나 사업, 경영에 대한 교육은 부족하며 타 생협의 이사 교육과정에 비해 체계적으로 이루어지지 않고 있다(〈표 7〉 참고). 따라서 이 부분에 대한 투자가 필요하다.

〈표 7〉 두레생협 및 아이쿱 이사교육 비교

운영주체	두레생협	아이쿱(김아영, 2020 참고)
지역생협	(경기두레생협의 경우에 한함) 1. 신입이사 교육 (3년에 1회) - 두레생협 정책, 기관이해, 매장운영, 조합원활동	1. 이사회 토론회 (연 10회 이상) - 협동조합, 아이쿱생협 정책 등 2. 이사성장 워크숍 (연 1회 이상) - 인문 사회, 정치, 경제, 철학 등
연합회	임원교육 (입문-심화) - 생협역사, 이사의 책임과 역할, 경영과 재무제표, 조직운영 등 리더십 클래스 - 전략적 사고, 갈등관리, 리더십 등 ※ 2021년에는 임원교육 실시하고 2022년에는 리더십클래스 실시	1. 이사 코스 (입문-심화-연수) (년 1회) - 협동조합 가치와 원칙, 기관 운영과 조직 이해 등 2. 열린 임원 학교(년 1회 이상) - 연합회 인문 사회, 정치, 경제, 철학 등 3. 이사장 연수 (연 1회 이상) - 연합회 리더십, 퍼실리테이션 등 4. 신입 이사장 교육 (연 1회) - 연합회 조직 운영, 아이쿱생협 정책 등 5. 이사장 아카데미 (연 1회 이상) - 연합회 인문 사회, 정치, 경제, 철학 등 6. 감사 학교 (연 1회 이상) - 연합회 생협법, 회계, 기관 운영 등 7. 연합 조직 임원학교 (연 1회 이상) - 연합회 협동조합, 아이쿱생협 정책 등

그러나 교육훈련에 대한 투자보다 더 중요한 것은 이사들의 교육 참가에 대한 동기부여이다. 작년에 조합이 외부기관에서 진행하는 협동조합 경영자 교육에 참가비를 지원해 주기로 했으나 이사들의 참여율은 매우 낮았다. 이사로서 보다 책임감을 갖거나 이사 활동에 대한 비전을 가질 수 있도록 이사회 운영에 대한 전반적인 고민이 필요하다.

Cornforth는 협동조합 이사회의 대표성과 전문성 간의 긴장을 해결하기 위한 또 다른 방법으로 사외이사 도입을 제안한다. 그동안 생협에서 사외이사제 논의는 거의 이루어지지 않았다. 정관상 조합원 이외의 자 중에서 이사를 선출하도록 되어 있으나 앞서 살펴보았듯이 활동조합원 중에서 이사를 선출하는 것이 오랜 역사로 지금껏 이어져 왔기 때문이다. 이사들의 전문성 강화를 위해 교육훈련은 필요하나 교육훈련만으로 비전문가가 경영 전문성을 갖기에는 한계가 있다. 이제는 이사회 전문성 강화를 위해 사외이사제 도입을 고민해야 할 시점이다.

2) 이사회 역할: 적합성 확인과 성과 증시

두 번째 역설은 이사회 역할에 관한 것으로 대리인이론은 이사회 역할로 적합성확인 역할(conformance role)을 강조하는 반면 청지기이론은 성과중심 역할(performance role)을 강조한다. 생협의 경우 적합성 확인 역할이 잘 이루어져 왔는가? 앞의 경영자 통제역할에서 보았듯이 이사회가 적합성 확인역할을 수행하기 위해서는 관련 분야의 전문적인 지식을 가지고 있어야 하나 현재 이사회 구성으로 그러한 역할을 수행하기 어렵다. 그렇다면 이사회가 조직의 성과를 증시해왔는가? 이사들은 대부분 위원회 등에서 조합원 활동 리더를 맡고 있으며 조합원 참여와 활동 영역에서 성과를 높이기 위해 노력해왔다. 따라서 두 역할 사이의 균형을 위해서 이사회의 적합성 확인 역할이 강화되어야 한다.

3) 경영자와의 관계: 통제와 지원

세 번째 역설은 경영자와의 관계에 있어서 통제와 지원 사이의 긴장이다. 대리인이론, 민주적 관점이 경영자의 업무를 모니터링하고 통제하는 이사회 역할을 강조하는 한편 청지기이론은 경영자와의 파트너십을 강조한다. 그동안 생협 이사회가 경영자와 맺는 관계는 통제 중심이었는가, 지원 중심이었는가? 앞서 경영자 협력지원역할에서 살펴보았듯이 생협은 자본 등 열악한 상황에서 조합원의 참여, 결집으로 출발하였으며 생협에 대한 애정, 충성도가 높은 조합원들이 큰 자원이었다. 이러한 조합원들 중에서 선출된 이사들은 단지 의사결정자가 아니라 활동가로서 조합원 활동을 기획하고 실행하였으며 조합원의 결

집이 필요한 일에 조합원 참여를 독려하는 역할을 해왔다. 이러한 활동은 경영자를 측면에서 지원하는 기능을 수행해왔다. 활동가로서 이사의 위치는 이사회 의사결정에도 반영되어 경영자에 의해 제안하는 안전에 대해 대부분 승인하였다. 이사회와 경영자의 관계는 지원 중심이었다고 할 수 있다.

역설 관점은 경영자 지원 또는 통제라는 이분법이 너무 단순하다고 보고 때에 따라서 서로 다른 형태의 행동이 적합하며 둘 사이의 균형이 필요하다고 말한다. 생협의 규모가 커질수록 안전승인자로서 기능할 가능성이 커지고 조합원들을 대표하기도 어렵기 때문이다. 따라서 이사회의 통제 기능이 더욱 악화될 수 있으며 통제와 지원 사이의 균형을 맞추기 위한 노력이 필요하다.

V. 결론

생협은 시민들이 주축이 되어 우리 사회의 안전한 먹거리 확산, 국내 농업 지키기 등에 기여해왔다. 두레생협을 비롯한 4대 생협 전체의 사업규모도 점차 증가하여 생협은 우리 사회에서 성공적인 협동조합 모델로 어느 정도 평가받고 있다. 그러나 코로나 초기 2년을 제외하면 7~8년 전부터 4대 생협의 성장은 전반적으로 감소 추세이다. 두레생협연합회의 경우 매년 성장하던 매출액이 2016년부터 매년 감소하였고 적자경영으로 위기의식이 커졌다가 코로나 초기 2년 동안 잠시 주춤하였다. 그러다가 작년부터 다시 매출이 감소하고 대부분의 회원생협이 적자를 겪으면서 다시 위기의식이 커지고 있다.

이러한 상황에서 조직의 내외부적 자원을 다시 점검할 필요가 있으며 그중 하나가 생협의 핵심 운영기구인 이사회이다. 그동안 이사회의 역할이 어떻게 이루어졌는지 살펴보고 앞으로 어떤 방향으로 가야할지 점검할 필요가 있다. 따라서 이 연구는 경기두레생협 이사회를 대상으로 사례연구를 진행하였으며 지난 20년 동안의 이사회 구성과 운영내용을 살펴보았다. 기업지배구조이론에 따라 생협 이사회가 어떤 역할을 수행해왔는지 살펴보았으며 Conrforth의 역설관점을 적용하여 앞으로의 방향을 검토해 보았다.

먼저 생협 이사회 구성원의 특성을 살펴보았다. 여성, 전업주부 중심, 조합원 활동 경험에 있는 자로 동질적이었으며, 이사의 연령대는 시간이 지날수록 점차 높아지고 있는 추세인데 이는 조합원의 평균 연령대가 높아지는 것과 맞물리는 현상이다. 이사회 구성원의 특성이 동질적인 이유로 이사 후보자 추천기준을 들 수 있다. 조합원 중에서 생협을 지속적으로 이용하고 생협 활동경험이 있는 자가 추천 기준이다. 생협 활동경험이 추천기준

이 된 것은 생협の特성과 역사적 맥락에서 기인한다. 협동조합의 특성 상 조합원의 참여가 중요하고 적극적으로 활동에 참여하는 조합원은 열악한 환경에서 조직의 중요한 인적 자원이었다. 생협활동 경험이 조합에 대한 이해를 높이고 조합에 대한 이해가 상대적으로 높은 자가 이사가 된다는 면에서 긍정적이지만 이사 후보자가 한정적이라는 측면에서 부정적이다.

이러한 이사회 구성은 그 역할과도 서로 관련된다. Cornforth(2004)가 소개한 여섯 가지 기업지배구조이론에 따른 협동조합 이사회의 역할을 생협에 적용해보았다. 먼저 대표자 역할을 보면 이사는 조합원에 의해 총회에서 선출되므로 형식적으로 대표성을 가진다고 할 수 있으나 이사들이 조합원들의 의견을 듣는 창구인 마을모임, 소모임에 참여하는 조합원 수가 매우 작다. 조합원의 의견을 수렴하기 위한 설문조사도 정기적으로 이루어지지 않아 이사회가 조합원을 대표하여 의사결정을 하기가 어렵다. 둘째, 경영자 통제역할에 있어 현재 이사회 구성방식으로 경영에 대한 전문적인 지식과 정보를 가진 이사들을 기대하기 어려우며, 월 1회 이사회에서 보고받는 재무상태표와 손익계산서로 내부사정을 정확히 해석하고 평가하기 어려우므로 경영자 통제 역할을 수행하는 것이 어렵다. 셋째, 경영자협력지원역할을 보면 이사회는 조합원 활동, 지역활동을 통해 경영자를 돕고, 활동경험을 바탕으로 이사회의 의사결정에 참여하여 조직의 성과를 높이기 위하여 노력해왔다. 넷째, 외부자원 및 관계망 형성역할을 보면 생협은 설립초기부터 지역사회에 뿌리내리기 위해 지역단체들과 관계망을 형성해왔으나, 이사들을 외부자원과의 관계성을 기준으로 선출하는 것이 아니라 조합원 중에서 선출하고 이사가 된 이후 지역연대활동을 시작하다보니 외부관계망 형성 및 자원활용에 제한적이다. 또 이사 개인의 역량에 의존하는 측면이 있다. 다섯째, 이해관계자 조정역할에서 협동조합이 짊어봐야 할 것은 참여가 낮은 조합원 그룹에서 이사 배출이 어렵다는 것이다. 다수를 차지하지만 조합원 활동참여가 어려운 직장인 조합원, 소수이긴 하지만 30대 조합원의 목소리를 현재 이사회가 담을 수 있는지 점검이 필요하다. 여섯째, 사업규모가 커짐에 따라 경영전문성이 강화되면서 이사회가 경영자를 효과적으로 통제할 수 없을 때 이사회는 안전승인자의 역할을 하게 된다. 최근 이사회에서 논의되는 안전의 수가 줄어드는 것에 대하여 의사결정기구로서의 이사회의 역할이 줄어들고 있는 게 아닌지 질문할 필요가 있다.

다음으로 Cornforth의 역설관점을 통해 생협 이사회에 요구되는 점들을 살펴보았다. 첫 번째 역설은 누가 이사가 되는가의 문제인데 이사회는 대표성과 동시에 전문성을 요구받는다. 생협 이사회는 조합원 중에서 선출되는 비전문가이다. Cornforth는 이러한 역설을 해결하기 위해 현재 및 잠재적 이사들이 전문성을 갖추도록 그들을 훈련시키거나 사외

이사제 도입을 제안한다. 경기두레생협의 경우 이사교육훈련은 양적 및 질적으로 매우 부족한 수준이다. 사외이사제에 대한 논의도 거의 이루어지지 않았다. 두 번째 역설은 이사회의 역할에 관한 것으로 적합성확인역할과 성과증시역할 사이의 긴장이다. 이사회의 비전문성으로 적합성확인 역할을 수행하기 어려웠으며 이 부분을 강화하기 위한 노력이 필요하다. 세 번째 역설은 경영자와의 관계에 있어서 지원과 통제 사이의 긴장이다. 활동가로 구성된 이사회와 경영자의 관계는 그동안 지원 중심이었다고 할 수 있으나 조합의 규모가 커지면서 이사회가 단지 안전승인자로 기능하지 않도록 경영자를 견제하고 감독하는 것이 필요하다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫 번째, 본 연구를 통해 생협 설립 이래 이사회가 주로 경영자지원역할을 수행해왔음을 볼 수 있었다. 그러나 청지기이론에서 말하는 경영자지원역할과는 달랐다. 전문성 영역에 차이가 있다. 사업과 경영에 대한 전문성이 아니라 조합원 활동 경험을 통해 쌓은 전문성을 바탕으로 이와 관련한 의사결정에 도움을 주어왔다. 또한 전문성을 바탕으로 한 전략 개선, 더 나은 의사결정을 통해서만이 아니라 활동을 통해 경영자를 지원해왔다. 이는 생협의 역사적 맥락에서 기인한다. 생협 설립 초기 활동가들에게 생협은 생협운동을 하는 곳이었다. 생협을 통해 세상을 바꾼다는 신념으로 생협을 정착시키기 위해 무보수로 직원처럼 일했다. 시간이 지남에 따라 사업과 조직운영에 전문적 관리가 필요하게 되면서 직원을 채용하게 되고 이사들이 했던 일은 직원의 업무로 대체되어갔다. 그러나 이러한 역사는 조직문화로 남아 여전히 이사들에게 활동을 통해 조직에 기여하기를 기대하고 있고 실제로 그렇게 운영되고 있다.

두 번째 시사점은 지금까지와는 다른 방식으로 이사회가 경영자를 지원할 필요가 있다는 것이다. 최근 사업적 위기상황에서 성과 개선은 더욱 중요하다. 이를 위해서 이사회는 조합원 활동뿐만 아니라 사업을 포함한 조직 전반에 대해 전략적 의사결정을 할 수 있어야 하며 조직의 장기 비전을 세울 수 있어야 한다. 따라서 비전문가인 이사들이 조직경영에 대한 안목과 역량을 키울 수 있도록 교육훈련이 필요하다. 현재 미미한 수준의 이사 교육훈련예산을 개선하고 이사들이 교육훈련의 필요성을 인식하고 참여하기 위한 방안을 강구해야 한다. 또한 이사들이 조직운영에 대한 전체적인 시야를 갖추기 위해 지금까지 이사들이 조합원활동의 리더로서 활동하는 것이 과연 맞는 것인지 의문을 제기해봐야 한다.

세 번째 시사점은 경영자지원역할 이외에 다른 역할에 대한 고민이 필요하다. Cornforth는 성과중심의 이사회는 균형을 위해 적합성확인역할이 강화되어야 한다고 말한다. 또한 경영자와의 관계에서 지원 중심이었다면 통제가 강화되어야 한다고 말한다. 생

협의 이사회는 이사회의 중요한 역할 중 하나가 경영자가 조합원의 이해를 위해 일하고 있는지 감독하는 것임을 알아야 한다. 그동안 이사회교육은 신입이사 교육을 일회적으로 실시하는 정도였으며 내용 또한 경영과 기관에 대한 기초적 교육에 머물렀다. 이사의 역할도 사명감을 강조하는 측면이 있었다. 이사회의 다양한 역할과 경영자와 이사회의 관계에 대해 교육이 필요하다. 또한 이사회는 대표자 역할을 수행하기 위해 노력해야 한다. 자기의 경험이나 자신이 만나는 소수의 조합원의 의견에 한정하여 의사결정하는 것이 아니라 정기적인 설문조사 실시 등 가능한 많은 조합원의 의견을 파악하기 위해 노력하고 그것을 이사회 의사결정에 반영해야 한다.

네 번째 시사점은 이사회 구성원 및 이사 추천기준에 대한 재고가 필요하다는 것이다. 지금까지 이사회 구성원은 조합원활동경험이 있는 자로 40~50대 중심의 전업주부였다. 그러나 이사회의 조직운영에 대한 전문성 강화, 경영자 통제를 위해서 앞으로도 이러한 이사회 구성이 적절한지 생각해봐야 한다. 활동조합원 그룹에서 이사를 추천하는 방식 이외에 다른 방식을 찾아야 한다. 예를 들어 외부자원을 적극적으로 활용하기 위해 지역사회에서 중요한 역할을 맡고 있는 조합원을 이사로 추천할 수 있다. 또한 젊은 세대 조합원의 목소리를 담기 위해 이사회 구성원 비율을 연령대로 배정할 수 있다. 이제는 사외이사제도에 대해서도 논의할 필요가 있다.

이 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 경기두레생협 총회자료집, 이사회 회의록 등 문서를 통해 그동안 이사회가 수행한 역할을 분석하였으나 문서자료만으로 파악하는 데에 한계가 있다. 이사들을 대상으로 인터뷰 또는 설문조사를 통해 그들이 한 일과 역할에 대한 인식을 조사하였다면 더 정확히 이사회 역할을 파악할 수 있었을 것이다. 정확하게 이사회 역할을 파악하기 위해 이사회 회의록을 세밀하게 분석할 필요가 있다. 예를 들어 안건승인자 역할을 수행하였는지 여부를 보기 위해 안건의 수가 아니라 의사결정 과정을 분석한다면 연구의 신뢰성이 높아질 것이다. 마지막으로 경기두레생협 이사회를 대상으로 사례연구를 통해 생협 이사회 역할을 분석하였으나 일반화하는 데 한계가 있다.

참고문헌

- 경기두레생협(2013), 『경기두레생협 20년, 함께 걷는 사람들』, 산과들.
- 강현주 · 이선희 · 이상운(2020), “소비자생활협동조합의 다양성이 성과에 미치는 영향”, 『한국협동조합연구』, 38(3), 77-105.
- 김아영(2020), 『협동조합의 인간중심 인적자원개발과 실천공동체: 아이쿱소비자생활협동조합의 인적자원개발 사례연구』, 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사학위논문.
- 김아영, 최우석, 장승권(2014). 소비자생활협동조합 이사회의 성역할 정체감, 지배구조, 그리고 경영성과. 『여성경제연구』, 11(1), 51-79.
- 김아영, 장지연, 장승권(2018). 소비자생활협동조합의 인적자원개발: 한국 소비자생활협동조합의 조합원개발 현황과 아이쿱생협의 조합원 이사개발 사례. 『인적자원개발연구』, 21(3), 203-228.
- 김아영, 조영정, 장승권(2016). 협동조합의 거버넌스 실천: 전주아이쿱소비자생활협동조합 사례연구. 『한국협동조합연구』, 34(3), 73-93.
- 김아영 · 최은주 · 최우석(2013), “한국 소비자생활협동조합 이사회의 특성에 관한 실증연구”, 『한국협동조합연구』, 31(1), 27-55.
- 박성순, 이상운, 서진선(2020). 소비자생활협동조합 이사회의 유대강도가 조직의 성과에 미치는 영향. 『유통경영학회지』, 23(5), 91-108.
- 박준기(2010), “협동조합 이사회의 책임과 역할-미국 농협 사례를 중심으로”, 『한국협동조합연구』, 28(2), 285-304.
- 박지아 · 이선희 · 신효진 · 이상운(2021), “협동조합 이사회의 공동심리소유권과 조직성과: 공유리더십의 매개효과를 중심으로”, 『중소기업연구』, 43(3), 43-73.
- 송재일(2016), “협동조합법제에서 좋은 지배구조를 위한 이사회 구성”, 『명지법학』, 15(1), 37-64.
- 연경흠 · 이호영 · 손성규(2018), 『기업지배구조의 모든 것』, 클라우드나인.
- 이은정(2019), 『리뷰, 한국 생협의 궤적』, (재)아이쿱협동조합연구소.
- 최은주(2012), 『소비자생활협동조합 지배구조가 경영성과에 미치는 영향: 이사회의 대표성 · 민주성 · 책임성을 중심으로』, 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 석사학위논문.
- 한국기업지배구조개선센터(2007), 『이사회평가 가이드라인』, 미출간보고서.
- 한국농촌경제연구원(2009), 『농업협동조합의 지배구조 개선방안』, 연구자료 D270.
- Creswell, J. W.(조홍식 외 공역)(2015), 『질적연구방법론: 다섯 가지 접근』, 학지사.
- Cornforth, C.(2004) "The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective", 『Annals of Public and Cooperative Economics』, 75(1): 11-32.

커뮤니티 개념과 협동조합 제7원칙에 대한 탐색적 연구

신창섭¹⁾

국문요약

커뮤니티는 일반적으로 국지적인 장소를 매개로 구성원 간 일정한 정체성을 공유하는 사회 집단을 의미한다. 그 연장선상에서 커뮤니티는 연대, 돌봄, 평등의 관계가 존재하는 곳으로 표상되고는 한다. 그러나 이러한 동질성에 기반한 커뮤니티는 한편으로 훈육과 기율의 권력 관계가 끊임없이 작동하는 장소이기도 하다. 이 글은 국지적 장소에 기반한 주민들의 공동체라는 전통적 커뮤니티 개념을 벗어나 주체 형성을 놓고 다양한 힘들이 경쟁하는 장소로서 커뮤니티를 바라본다. 이러한 시각에서 개발의 대상이 되는 커뮤니티는 어떠한 의미를 갖는지, 커뮤니티 개발은 어떻게 개념 지을 수 있는지 살펴본다. 그리고 이러한 커뮤니티 및 커뮤니티 개발의 개념이 협동조합 제7원칙 커뮤니티 관여에 어떤 시사점을 줄 수 있는지 살펴본다.

주요어 : 커뮤니티를 통한 통치, 협동조합 통치, 장소, 권력, 제7원칙

1) 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과, 박사과정. (104onlyone@daum.net)

An Exploratory Study on Concept of Community and Cooperative 7th Principle

Shin, Changsub²⁾

Abstract

A community traditionally means a social group whose members share common identity based on local place. In this context, community is often represented as a place where relationships of solidarity, care, and equality exist. However, the community based on homogeneity is also the place where power relation of discipline is constantly working. This study's perspective on community seeks to deviate from the traditional concept. This study regards community as a place where various powers compete with each other for subjectification. This study also examines the concept of community development in this context. Furthermore, this study aimed to find out implications the new concept of community and community development can give to the 7th principle community engagement of cooperatives.

Key words : community rule, cooperative rule, place, power, 7th principle

2) Ph. D. student in management at SungKongHoe University Graduate School , Seoul, Korea (104onlyone@daum.net)

1. 서론

커뮤니티의 우리말 번역은 맥락에 따라, 지역사회, 마을*, 공동체, 동호회 등으로 번역한다. 한편 온라인 커뮤니티, 브랜드 커뮤니티 등 영어를 그대로 적는 경우도 많다. 최선희(2019; 34)에 의하면 커뮤니티community의 어원은 라틴어 communitas와 communis에서 유래하였다. communitas는 community 이외 fellowship의 의미를 지니는데, ‘동료, 협력, 협회’를 의미한다. communis는 com과 moenia/minus의 합성어로서 com은 together로서 ‘함께’를 의미하고. moenia는 도시 요새의 담을, minus는 ‘사무실, 기능, 고용, 의무’ 등을 의미한다. 이를 말로 풀어 써보면 특정한 지역에 거주하는 주민들의 기능적 공동체, 즉 지역 공동체를 의미한다(최선희, 2019; 34).

현대 사회에서 도시화와 산업화의 발달은 이러한 지역 기반 커뮤니티를 해체하는데, 이에 대한 반작용으로서 커뮤니티 담론은 과거의 지역 기반 커뮤니티의 모습을 이상화하는 노스텔지어nostalgia 경향을 띠는 경우가 많다. 이러한 낭만적 커뮤니티 담론은 커뮤니티를 자명한 선good - 좋은 삶, 돌봄, 평등 등을 내포하는 이상으로 여기고, 자본주의 발전으로 인한 사회 문제의 처방전으로 제시한다.

그러나 이러한 커뮤니티가 기율discipline과 배제를 통해 젠더, 인종, 사회적 위계를 정당화하고 지배를 정교화하는 데 기여하는 장치라는 해석도 있다(Joseph, 2002: 7-36; 구현주, 2022; 65-66). 이는 커뮤니티를 자본주의 발전으로 인한 사회 문제의 처방전이 아닌 자본주의 체제와 상호 보완적 관계에 있는 것으로 보는 셈이다.

이 글에서는 커뮤니티를 장소에 기반한 동일한 정체성을 공유하는 공동체로 보는 관점을 지양하고자 하기에 지역사회, 공동체 등의 번역어로 쓰지 않고 그대로 커뮤니티로 적기로 한다.

이 글의 목적은 주체 형성의 관점에서, 주체 형성을 놓고 다양한 힘들이 경쟁하는 장소로서 커뮤니티를 기술하는 것이다. 이러한 측면에서 본다면 커뮤니티는 동일한 정체성을 공유하는 사회집단이라기보다 권력 관계에 정당성을 부여하기 위한 하나의 장치로 활용되는 것으로 이해할 수 있다. 그리고 이러한 시각이 협동조합 제7원칙 커뮤니티 관여에 어떠한 시사점을 줄 수 있는지 살펴해보도록 하겠다.

* 서울특별시 마을 공동체 지원센터의 영문 번역은 Seoul Community Support Centre이다.
<http://www.seoulmaeul.org/programs/user/eng/index.html> 최종검색일: 2022.11.22.

2. 장소와 커뮤니티

사회는 사람들의 행위, 상호작용, 그리고 사회조직의 유형으로 구성된다(Turner, 2019; 23). Tönnies는 커뮤니티를 사회조직의 한 유형으로 파악하여 1887년 Gemeinschaft und Gesellschaft를 저술하였다. 이 저술의 영어 번역은 1957년 Charles P. Loomis에 의해 이루어져 Community and Society란 제목으로 출간되었고,* 우리말로 1963년 변시민과 김대환의 공역으로 <공동사회와 이익사회>란 제목으로 출간되었다.**

Tönnies는 Gemeinschaft를 역사적으로 자연스럽게 생성된 사회적 형성물로, Gesellschaft를 인위적으로 만들어진 사회적 형성물로 보았다(Tönnies, 2017; 17). Gemeinschaft는 관계를 형성하고자 하는 인간의 자연스러운 본질 의지natural will에서 비롯되었으며, 부부간의 관계, 부모와 자식, 형제간의 관계, 전통적 촌락공동체에서 이웃간의 관계에 그 원형이 있다. 반면 Gesellschaft는 선택 의지에 의한 것으로 개인들이 일정한 목적을 위해 결합하였고 목적이 달성되거나 없어지면, 그 집합체도 없어질 수 있는 성질의 것이다. Tönnies는 일련의 상호적이면서 대비적인 개념들을 통해 이들을 구별했는데 아래 표와 같다.

〈표 1〉 Tönnies의 상호적이면서 대비적인 개념을 통한 공동사회와 이익사회의 비교

공동사회Gemeinschaft	이익사회Gesellschaft
본질 의지	선택 의지
자아	인격
소유	재산
토지와 농토	화폐
가족법	채권법

※ 자료: Tönnies, 1887, 박노환·황기우 옮김, 2017, 공동사회와 이익사회 - 순수사회학의 기본개념, 268.

한편 구현주(2022; 58)는 공동사회와 이익사회라는 용어 대신 Gemeinschaft를 공동체로, Gesellschaft를 계약에 의해 형성된 결사체로 이름 붙였다. 구현주(2022; 45)는

* <https://psycnet.apa.org/record/1958-04053-000> 최종검색일: 2022.11.29.

** 국립중앙도서관. <https://www.nl.go.kr/> 최종검색일: 2022.11.29.

Hillery(1955)의 연구를 인용하여 당시까지 다수의 공동체에 관한 정의 중 공통된 요소가 지역area, 사회적 상호작용, 공동의 결속감common tie 등 3가지라고 하면서 이를 고전적 공동체를 이루는 3가지 조건으로 보았다. 이 조건들은 Tönnies의 개념에도 존재하는데, Tönnies(2017: 46)는 출생과 함께 소속되는 혈연으로 이루어진 커뮤니티는 자연스럽게 공동거주 속에서 지역 공동체로 발전하고, 공동의 감정 속에서 상호작용하면서 정신 공동체로 발전하는 것으로 보았다.

그러나 이후 도시화와 산업화가 더욱 진전되면서 Tönnies의 공동체, 즉 커뮤니티 개념은 많은 도전에 직면하게 된다. 교통과 통신의 발달은 거리의 제약을 뛰어넘어 개인 간의 상호작용을 가능하게 하였고, 사람들은 일자리와 꿈을 찾아 출생지가 아닌 새로운 곳에 이주하고, 주거지의 변경도 잦아지게 되었기 때문이다. 이러한 삶의 양식의 변화는 이미 Tönnies의 시대에도 진행되고 있던 일이다. 그렇기 때문에 Tönnies도 농촌지역의 전통적 촌락공동체와 다른 양상으로 발생하는 도시지역의 사회 조직 양식을 Gseslschaft로 개념화한 것이다.

Wellman(1979: 1204)은 현대 사회 속에서 커뮤니티가 생존할 수 있을지에 대해 3가지의 입장이 있다고 말하고 있다. 첫째는 커뮤니티는 소멸하였다고 보는 입장이다. 자본주의적 산업화와 민족국가의 등장에 따른 관료화로 공동의 연대는 약화되었고, 사회 관계는 비인격화, 일시적, 분절화되어 커뮤니티는 약화되고 이익사회만 번성하고 있다고 보는 것이다.

둘째는 커뮤니티는 존속하고 있다고 보는 입장이다. Tönnies도 이 입장이었는데, 잦은 상호작용을 중심으로 하는 친밀함의 연대는 산업화와 관료화에도 불구하고 계속되고 있다는 것이다. 동일한 지역이나 직장을 기반으로 친밀함과 공동의 욕망을 중심으로 하는 커뮤니티는 여전히 존속하고 있고, 우리는 이러한 연대의 사례를 소외된 빈곤층, 이주민 등 소수자 네트워크에서 쉽게 찾을 수 있다고 말한다.

셋째는 커뮤니티 개념을 새롭게 바꾸자는 입장이다. 이 입장은 국지적 장소를 넘어서는 사회 관계망에 대해 주의 깊게 관찰했다. 그리고 커뮤니티 개념 변화가 필요한 사회 변화의 상을 다음의 다섯 가지로 요약하였다. 첫째, 거주지와 직장, 친족 집단 간의 분리로 인해 약한 연대 의식을 지닌 다양한 사회 네트워크가 출현한 것이다. 둘째, 현대 도시에서 거주지의 잦은 변경은 과거 농촌처럼 사람들이 자신이 태어난 지역에 속박되어 생산 활동과 일상 생활을 영위하며 상호작용하는 것을 불가능하게 만들었다. 셋째, 교통과 통신 비용이 감소하였고 이는 집중되지 않고 넓은 지역에 분산된 연결망을 가능하게 만든 요인이다. 넷째, 넓은 범위에서의 상호작용은 지리적 경계를 넓어지게 만들고 다양한 집단과의

사회 네트워크 연결을 촉진시킨다. 다섯째, 이러한 공간적으로 분산되고, 이질적인 사회 네트워크의 증가는 친밀성 중심의 네트워크를 약화시킨다.

커뮤니티 개념의 재정립을 요청하는 입장에서는 다양한 대안적 개념을 제시하는데, 공히 고전적 커뮤니티 개념을 이루는 3가지 조건에서 지역, 즉 장소place를 제거한다. 장소 없이도 커뮤니티는 성립할 수 있다는 것이다.

Massey(1991; 24)는 장소에 대해 논하면서 전통적으로 장소는 커뮤니티가 존재하는 곳으로 여겨졌다고 말한다. 그러나 현대에서 커뮤니티와 장소가 같은 경계를 가지는 경우는 드물며, 커뮤니티와 장소가 같은 경계를 가지는 경우는 연대와 정체성 공유의 결과라기보다는 오히려 민족주의나 적대 관계의 산물인 경우가 많다고 말하고 있다(Massey, 1991; 24). 뒤에서 살펴보겠지만, 한 가지 더 덧붙이자면 행정의 입장에서 커뮤니티를 개발의 대상으로 인식할 때도 그러하다. 커뮤니티와 장소는 같은 경계를 가지며, 그 경계는 행정상의 경계를 따른다.

Massey(1991)는 사람들이 시간과 공간의 제약에서 벗어나지 못하던 시기 발생하였던 장소에 얽힌 사람들의 감각 - 장소성sense of place이 변할 필요가 있다고 말한다. 우리가 마을이라는 이미지에서 떠올리듯 장소는 하나의 본질적인 정체성을 가지고 있고, 그 정체성은 장소 내부에 기원과 역사를 가지고 있으며, 장소의 안과 밖을 구분하는 경계를 가진다는 것이 기존의 장소성이다(Massey, 1991; 26).

그러나 서울의 성수동이라고 했을 때 그곳에 거주하는 남성과 여성, 조선족, 이주 노동자들이 같은 장소성을 공유하고 있다고 볼 수 있을까? 같은 성수동이라고 하더라도 최신 아파트 단지에 거주하는 여성과 그 옆 오래된 주택가 골목에 거주하는 여성의 장소에 대한 기억과 느낌은 같지 않다. 이는 지방 농촌의 어느 마을이라고 하더라도 별반 다르지 않다. 원주민과 귀농인, 이주 노동자들은 다른 위치를 점하고 있고 이들이 느끼는 장소성은 동일하지 않다. 그래서 Massey(1991; 28)는 장소를 영역이 아닌 특정한 위치들이 만나고 이어지는 선. 그 선들의 교차점으로 보고자 한다. 그리고 그 선들이 이어지고 만나서 상호작용이 일어나는 프로세스라고 보는 것이다(Massey, 1991; 28).

Gibson-Graham(2002)은 장소를 지리적·공간적 개념으로 한정하지 않는다. Gibson-Graham은 글로벌global과 로컬local의 이분법을 비판한다. 글로벌은 힘이 세고 자본주의적이며, 로컬은 약하고 친노동적이라는 대중의 이미지를 비판하면서, 글로벌과 로컬은 동일한 것이라고 말한다(Gibson-Graham, 2002; 32). 지구의 특정 부분을 감지하는 프로세스로서 글로벌과 로컬을 생각해보면, 사실 글로벌은 발견하기 힘들다. 어떠한 글로벌이라도 자세히 보고자 접근하면 하나의 공장, 증권거래소, 대형마트 등 어떤 로컬을

발견할 수 있을 뿐이다. 다국적 기업이라고 하더라도 글로벌이라기보다 지구의 여러 곳에 존재하는 멀티 로컬multi-local일 뿐이다(Gibson- Graham, 2002; 32). Gibson-Graham(2002; 32)은 여기서 Massey의 프로세스로서 장소 개념을 가지고 와서 이미 특정 장소인 로컬 내부에 글로벌 프로세스가 내재하고 있다고 말한다. 특정 위치들을 연결하는 선은 공간과 경계를 넘어서 다수의 장소multi-place를 이어줄 가능성을 가지고 있는 것이다.

그렇다면 어떤 장소, 로컬이 주는 독특성은 어디에서 기인하는 것일까? Massey(1991; 28)는 장소의 독특성은 장소 내부에서 기원하는 것이 아니라 장소를 지나가는 사회 관계들의 질과 양에 의해서 결정된다고 말한다. 예를 들어 홍대라는 명칭에서 연상되는 이미지는 인디라는 네트워크가 우연히 그 위치와 교차하면서 지역의 이미지로 자리매김한 것이고 성수동 역시 그러하다. 장소의 독특함이란 사회 네트워크가 공간화된 특정 순간인 것이다(Massey, 1991; 28; Gibson-Graham, 2002; 32).

커뮤니티 개념은 경계를 지닌 영역으로서의 장소 개념과는 분리되지만, 지리적 영역이 아닌 연결의 선과 프로세스로 새롭게 개념화된 장소는 다시 커뮤니티와 연결될 수 있다. 이에 대해서는 다음 장에서 더 논의하겠다.

3. 개발의 대상으로서 커뮤니티

Joseph(2002)은 좋은 커뮤니티 대 나쁜 자본주의라는 대립 구도는 커뮤니티에 대한 낭만주의적 담론에 불과하다고 지적하고 있다. 역사적으로 자본주의와 커뮤니티는 대척 관계가 아니라 상호 보완적인 동맹 관계로서 젠더, 인종, 사회적 위계를 정당화하면서 지배가 유지되고 정교화하는 데 기여했다고 평가하고 있다(Joseph, 2002; 7-36; 구현주, 2022; 65-66).

Joseph(2002; 1)은 그럼에도 다양한 사회운동 조직들은 커뮤니티를 영적 교감, 연대와 협력, 평등을 소중하게 간직하고 있는 이상향으로 여기고 있다고 말한다. 그리고 그 이유를 커뮤니티는 하나의 정체성을 일반화universalizing 함으로써 통합unity을 만들어내는 효과를 창출한다는 점에서 찾고 있다(Joseph, 2002; 2). 이는 전통 사회의 촌락을 떠올리면 쉽게 이해할 수 있다. 촌락은 마을의 촌장을 중심으로 마을의 대소사를 함께 처리하고 분쟁을 해결하며 단합을 도모한다.

Foucault(1994)에 따르면 권력이란 누군가 소유할 수 있는 사물이 아니라 일종의 위치

에너지이다. 주체들에게 내재한 고유한 힘들의 관계가 권력이기 때문이다. 힘은 도처에 편재하기 때문에 권력도 그러하다. 권력이 도처에 편재한다는 것은 권력은 지배계급뿐만 아니라 피지배계급에도 존재한다는 것을 의미한다. Foucault가 근대 사회의 특징으로 꼽는 기율discipline은 그러한 힘 관계의 하나로서 온갖 종류의 장치와 제도를 관통하여 그것들을 연결하고 확산·집중시키고 새로운 방식으로 기능하게 하는 권력의 기술을 말한다(Deleuze, 1995; 52). 기율은 정상적인 것과 비정상적인 것을 구분함으로써, 이성적인 것과 비이성적인 것, 합법적인 것과 비합법적인 것을 구분함으로써 개인이 행동하는 방식뿐만 아니라 생각하는 방식 자체를 규정한다.

한편 힘은 억압의 도구도 되겠지만 본성상 생산적이다. 생산적이라는 의미는 정해진 틀을 이탈하는 순간 힘이 작용한 것이며, 자신이 스스로 새로운 윤리의 주체가 되는 순간이고, 스스로 위법적인 것이 무엇인지 새롭게 규정한다는 것이다(김효영, 2019; 75). 이탈의 순간 기존 위법행위의 규정들은 효력을 상실하며, 이탈의 주체가 새로운 위법행위의 규정을 생산하기 때문에 스스로 윤리의 주체가 된다. 이러한 분자적 이탈은 다른 이들이 이를 모방할 충분한 강도를 지니지 못한다면 반복되지 못하고 일회적으로 끝난다. 그러나 관습이 바뀌고 법률의 한 조항의 문구가 수정되거나 추가되는 것은 이러한 힘들의 강도와 누적적 효과 때문이다(유진현, 2012; 219).

커뮤니티 안에도 역시 권력이 곳곳에 존재하고 있다. 커뮤니티는 정의되는 순간 ‘우리’와 ‘그들’이라는 포함과 배제의 선을 긋고, 고정된 실체로 작동한다. 이것을 잘 관찰할 수 있는 사례는 커뮤니티를 대상으로 사회 개발을 계획하고 실천하는 경우이다.

Li(2010; 101)는 세계은행이 1980-1990년대 인도네시아에서 펼쳤던 커뮤니티 개발 community development 사업을 연구하면서, 커뮤니티는 도덕의 공간으로 표상되고 있다고 말하였다. 커뮤니티는 좋은 삶, 지속 가능, 신뢰, 민주주의의 표상으로 사람들에게 받아들여지는데, 커뮤니티가 취약해졌기 때문에 혹은 곧 취약해질 가능성이 있기 때문에 커뮤니티 개발의 전문가들이 개입하게 된다. Li(2010; 101-103)는 이 과정을 상세하게 기술했는데, 전문가들은 이전의 건강했던 커뮤니티를 회복restore하기 위해 자신들이 개입한다고 말하며, 자신들의 역할을 지시하거나 지배하는 것이 아닌 촉진하고, 권한을 위임하고, 필요시 의견을 제시하는 것으로 한정한다. 전문가들은 마켓 리서치와 유사한 기법을 써서 커뮤니티의 속성을 드러내고, 참여 농촌 평가Participatory Rural Appraisal(이하 PRA)와 같은 기법으로 전문가들이 중심이 되지 않고 주민들 스스로 문제 해결의 주체로 역할하도록 만든다. 한편, 전문가들은 지역의 지리, 역사, 주거환경 등을 조사하고, 특별히 고안된 지도, 다이어그램, 표와 모형을 사용하여 성과 지표를 도출한다. 그리고 좀 더 효

올적이고 효과적인 실행을 위해 소모임 조직 방식을 동원한다. 소모임은 갈등을 피하고 효율적으로 문제를 해결하는 데 효용이 있었다. 이전에 커뮤니티에서 자연스럽게 형성되었던 소모임은 가시화되었고, 적절한 요소와 형식이 갖추어져 성능이 개량되었다. 그 이후 소모임은 자격 요건이 생겨 등록되고, 수치로 파악되었으며, 비용 지원이 되고, 다른 곳에도 대량으로 복제되었다. 또한 소모임은 3단계로 등급화되었는데, 단계에 따라 커뮤니티 자신의 역량과 정부나 민간 기구의 지원을 결합하는 척도가 되었다. 또한, 전문가들은 NGO, 사회운동 조직, 기부자들과 커뮤니티의 네트워크를 세밀하게 조사하여, 효과성, 소통, 위계, 긴장과 같은 개념으로 분석하였고, 네트워크를 통한 사회적 학습social learning, 책임성 증가 등을 향상시킬 방법을 궁리하여 네트워크 형성 기법 역시 개발하였다.

Li(2010; 99)에 의하면 이러한 일련의 과정은 커뮤니티에서 올바른 사회 관계를 확립한다는 명분 아래 진행이 되었는데, 이 과정에서 올바른 것과 올바르지 않은 것의 구별은 전문가들의 조사와 분석 결과로 산출되었다. 전문가들은 문제를 규명하고 이를 체계적 방법으로 솔루션과 연결하는데, 체계적 방법의 핵심은 커뮤니티라는 대상을 계산 가능하고 조작 가능한 기술적 방식으로 표현한다는 것이다. Li(2010; 99)는 이를 ‘사회 기술화 시키기rendeing social technical’라고 표현했다.

Rose(1999; 172)는 커뮤니티를 가치와 의미라는 이중의 관계 맺기를 통해 개인의 정체성을 구축하는 감정적 관계emotional relations의 공간으로 보았다. 이 감정과 도덕의 공간에서 개인 윤리와 집단 충성심을 키우고, 자기 관리self-management를 장려하고 정체성을 형성하는 것을 Rose(1999; 176)는 커뮤니티를 통한 통치goverment through community라고 불렀다.

여기서 통치란 Foucault의 맥락에서 사용한 것으로 승인받은 가치와 의미의 경로를 따라 행동하게끔 하는 힘 관계를 말한다. 가치와 의미의 이중의 관계 맺기에서 가치는 올바른 것과 올바르지 않은 것을 구별하는 것이고, 의미는 이성적인 것 혹은 합당한 것과 그렇지 않은 것을 구분해준다. 그리고 문제 인식과 솔루션을 체계적으로 연결하는 사회 기술을 통해 올바른 것과 합당한 것이 정해진다.

커뮤니티를 통한 통치의 특성은 개인들에게 자율화autonomization와 책임화responsibilization를 장려한다는 것이다(Rose, 1999; 174). 이것은 커뮤니티의 기술에 기반한 도덕적인 것과 이성적인 것에 의해 주체들이 파생되는 결과이다. 커뮤니티의 권력은 윤리와 이성의 시선으로 개인들에게 내면화되기 때문이다.

Li(2010)는 신자유주의 배경을 가진 세계은행의 전문가들이 커뮤니티 개발을 통해 신자

유주의 논리를 커뮤니티에 내재화시키는 과정을 관찰했다. 그러나 Rose(1999)는 커뮤니티를 지리적 공간이 아닌 감정적 관계의 공간으로 강조한 세력은 1970년대 영국 사회복지 개혁론자들과 시민운동 진영이었다고 말한다. 그들은 커뮤니티를 시민들을 위한 제도와 서비스의 네트워크로 표상하였다(Rose, 1999; 172). 1990년대 후반에도 영국은 블레어 정부의 커뮤니티 뉴딜(New Deal for Communities)을 통해 커뮤니티 주도의 지역 재생을 추진하기도 하였다. 이를 통해 볼 때 커뮤니티를 통한 통치란 특정 정치 이념이나 사회집단의 전유물은 아니라고 할 수 있다.

우리나라에서도 유사한 사례를 발견할 수 있다. 1970년대 박정희 정권 시기 진행되었던 새마을 운동과 2010년대 서울시에서 박원순 시장 재임 시기 진행되었던 마을 공동체 만들기 사업이다. 마을, 즉 커뮤니티를 중심에 두고 진행되었던 이 두 사업은 차이점도 있지만 유사한 점도 지니고 있다.

유사한 점을 먼저 살펴보자면 첫째, 커뮤니티를 대상으로 하는 개발 사업이다. 여기서 커뮤니티는 조작 가능한 대상이 되는 것이고, 도구적·합리적 이성이 작용하는 장이 되고, 효율성을 위주로 평가를 하게 된다.

둘째, 새마을 운동과 마을 공동체 만들기 사업 모두 관에서 주도한 사업으로 그 시작 시점이 명확하다. 정우열 & 남홍범(2013; 272)에 의하면 새마을 운동은 1970년 4월 22일 전국 지방장관회의에서 박정희 대통령이 “자기 고장을 발전시키기 위하여 뜻있는 젊은 이들이 모여 일을 구상하고 자력으로 할 수 있는 일을 부락이 총동원되어 추진하면서 힘이 모자라는 것을 정부에 요청하면 이를 도와주겠다. 이러한 운동을 우리가 앞으로 추진해나가야 하는데 그 운동을 ‘새마을 가꾸기 운동’이라고 해도 좋을 것”이라고 한데서 시작하였다. 구현주(2022; 25)에 의하면 마을 공동체 만들기 사업은 2011년 보궐선거에서 박원순 시장이 당선된 이후 2012년 8월 서울시가 〈서울특별시 마을공동체 기본계획〉을 발간하면서 본격적으로 추진되었다.

셋째, 새마을 운동과 마을 공동체 만들기 사업 모두 Li(2010)가 말했던 사회 기술이 적용된 흔적을 찾을 수 있다. 박주형(2013; 18-28)은 두 운동의 유사점에 주목하며, 두 운동의 사회기술을 비교하고 있다. 새마을 운동은 전국 3만 4,665개 촌락을 기초마을, 자조마을, 자립마을 등 3단계로 분류하여 그에 따른 지원체계를 달리 적용하였고, 운동의 비전에 따라 새마을 운동의 발전을 기반조성단계, 생산기반시설 확충단계, 소득기반 확충단계로 구분하여 새마을 운동의 전국화와 전국 촌락의 자립마을화를 계획했다(성공회대학교, 2011; 박주형, 2013; 20).

마을 공동체 만들기 사업의 경우 마을을 발전 정도에 따라 씨앗마을, 새싹마을, 희망마

을 등 3단계로 분류하여 맞춤형 지원을 하고, 역시 마을공동체 준비기, 도약기, 발전기, 성숙기 등 단계별 추진계획에 의해 추진되었다(박주형, 2013; 20-23). 마을 공동체 만들기 사업의 경우 관에서 계획하였지만, 아래로부터의 참여를 중요시하였기에 Li(2010)의 연구에서 발견되는 비슷한 장치들을 더 찾을 수 있다. 예를 들어 마을 만들기 워크숍을 통해 주민들이 참여하여 커뮤니티 비즈니스 플랜을 세우고, 마을기업 인큐베이터, 사회적 기업 멘토, 청년 활동가 등이 이들을 지원하여 사회적 비즈니스 모델 캔버스(social business model canvas(이하 SBMC)와 같은 분석도구를 사용하여 컨설팅하여 마을 브랜딩과 스토리텔링을 만들고, 전문가들은 커뮤니티의 자산을 목록화하고 맵핑한다(이승철, 2020; 114-129).

넷째, 두 사업 모두 관에서 시작하였지만 커뮤니티 구성원들의 자발적인 열망을 불러일으키는 데 성공하였다. 여기에서 핵심적인 장치는 주민 중에서 리더로 역할을 할 사람을 선발하고 교육하는 것이었다.

한도현(2010; 276)에 따르면 새마을지도자 교육은 중앙의 새마을지도자연수원과 도 단위, 군 단위에서도 광범위하게 이루어졌다. 1970년대 10년간 전국적으로 60여 만 명이 각급 연수원에서 교육을 받았다. 그리고 이들 새마을 운동 지도자들은 수동적 학습자가 아닌 스스로 변화를 체험하고 이웃 주민들에게 전하는 전도사로 역할 하였다(한도현, 2010; 275).

마을 공동체 만들기 사업에서도 워크숍과 소규모 그룹활동, 멘토, 컨설팅을 통해 주민들을 마을기업가로 변모시켰다(이승철, 2020). 이 과정에서 기업가라는 정체성에 대해 문제제기하는 경우도 있지만, 이것은 자발적인 열망이 부족해서가 아닌 자발성의 결과로 볼 수 있는 것이다. 이러한 자발성을 일으키는 힘은 ‘공동체 회복’이라는 구호에 개인들의 내면에 잠들어 있는 정열적인 집단 감정을 일깨우고 그 감정에 호소하는 힘이 존재했기 때문이다(Simmel, 2013; 595).

한편, 새마을 운동과 마을 공동체 만들기 사업의 차이점을 살펴보자면 아래와 같다.

첫째, 사업을 계획하고 추진한 사회세력의 차이가 있고, 그에 따라 커뮤니티 개발과 연결된 거시적 체계가 서로 다르다. Bhattacharyya(2004; 24)는 커뮤니티의 문제는 사실 거시적인 사회 문제가 커뮤니티 수준에서 표현된 것이라고 말하였다. 이를 뒤집어 본다면 커뮤니티의 개발 역시 거시적인 사회 개발 계획이 커뮤니티 수준에 적용되는 것이라고 볼 수 있다. 한쪽은 토건국가 건설과 관련이 있고, 다른 한쪽은 사회혁신, 사회적경제에 기반한 경제 발전을 꾀하였다.

둘째, 새마을 운동은 소위 관과 전문가들이 계획하고 추진하였다면, 마을 공동체 만들

기 사업은 주민들이 주도하고, 관은 지원하는 위치에 있음을 명확히 하였다. 마을 공동체 만들기 사업이 커뮤니티 구성원들의 주체성을 좀 더 존중하고 활용하는 차원에서 진행되었다고 할 수 있다.

셋째, 마을 공동체 만들기 사업은 사회적경제, 협동조합과의 연계를 통해 기업의 정체성과 역할을 다르게 사고하였다. 새마을 운동에서 기업은 경제 영역에 존재하는 것이며, 커뮤니티와 관련이 없었다. 새마을 운동은 마을 환경을 가꾸는 것, 토지와 용수, 도로를 정비해서 농업 생산을 높이는 것이 주된 활동이었다.

반면 마을 공동체 만들기 사업은 커뮤니티 구성원들이 스스로 혁신적 기업가정신을 발휘하도록 고무되었다. 커뮤니티는 경제와 분리된 영역에 존재하는 것이 아닌 커뮤니티와 기업 활동은 통합되었고, 기업의 조직 형태는 사회적기업, 협동조합이 주로 다루어졌다.

이렇듯 커뮤니티 개발을 추진하는 입장과 세력은 다를 수 있지만, 이들은 커뮤니티를 통한 통치를 실천한다는 점에서 공통으로 보이는 속성을 찾아볼 수 있다. 이것은 추진하는 사람들이 자신들의 실천을 통치라고 의식하든, 그렇게 생각하지 않던 동일하다.

첫 번째, 커뮤니티의 회복을 명분으로 세운다는 것이다. 여기서 회복이란 과거로 복귀하는 의미보다는 커뮤니티 원래의 가치를 구현한다는 의미에서 회복이다.

두 번째, 낭만적 커뮤니티 담론에 의지하는 만큼 장소와 결부된 고전적 커뮤니티 개념을 채택하고 있다. 그리고 장소의 경계는 행정 기술 적용의 필요에 따라 행정의 경계와 일치하게 된다. 커뮤니티 개발은 필수적으로 막대한 예산과 자금이 투입된다. 그렇기 때문에 전문가들이 만들어내는 내러티브 - 문제와 솔루션을 연결하는 내러티브가 돈의 투입 방식과 규모를 결정하는 데 중요한 역할을 한다.

세 번째, 컨설팅 혹은 교육의 형태를 통해 사회 기술로 생산한 새로운 지식과 윤리를 먼저 내재화한 기존 집단의 구성원들이 주도적 위치를 점하고 리더로 활동하도록 지원한다는 것이다. 이를 통해 자율화와 책임화가 재생산되고 확산할 수 있다.

4. 대안적 커뮤니티 개발은 가능한가?

Joseph(2002)은 낭만적 커뮤니티 담론에 대한 비판에도 불구하고, 커뮤니티는 왜 끊임없이 호출되고 있는가를 질문하고 있다. Joseph(2002)은 이 질문에 대해 2가지 답변을 내놓고 있다.

첫째, Joseph(2002)은 커뮤니티의 정체성이 무엇인지보다 커뮤니티 만들기라는 과정에

주목해야 한다고 말하고 있다. 커뮤니티 담론의 생산과 소비 과정에서 권력이 작동하고 있다고 보기 때문이다. Joseph(2002)은 우파든 좌파든 커뮤니티를 불러들여 호소하는 이유를 그들이 공히 동일성 기반 사회운동identity-based social movement에 기반하기 때문이라고 보고 있다.

동일성 기반 사회운동이란 계급, 정당, 지역, 여성, 민족 등 자신의 지지기반을 동일성을 지닌 사회집단에 두고자 하는 운동을 말한다. 이들이 추구하는 집합적 실천의 토대는 동질적 정체성을 공유하는 주체들이다. 이러한 주체는 감정적 관계의 공간인 커뮤니티를 통해 구성되는 것이다.

Joseph(2002: 31)은 수행성performativity 개념을 통해 주체가 구성되는 데 작동하는 권력을 설명하고 있다. 수행performance이란 청중audience이 보았거나 믿고 있는 양식화된 행위를 반복하는 것을 말한다. 개인들은 커뮤니티 안에서 양식화된 실천practice을 인용하고, 반복함으로써 특정 규범을 반복하는 것이고 주체로 작동하는 것이다(Joseph, 2002: 31).

예를 들면, 개인은 마을의 자산을 목록화하는 실천을 통해, 오래 거주한 주민들과의 생애사 인터뷰 실천을 통해, 마을의 스토리텔링을 만드는 실천을 통해 자신을 마을 활동가로 직조해내기도 하고, 특정한 디자인과 색상의 옷을 입는 실천, 특정 카페에서 모임을 갖거나 특정한 브랜드의 상품을 구매하는 실천을 통해 특정한 사회적 위치를 드러내는 주체가 된다.

둘째, Joseph(2002: 2)은 커뮤니티와 자본주의는 Derrida(1967: 145)의 용법을 따라 대체보충적supplementary 관계에 있는 것으로 보고 있다. 대체보충적 관계란 본체와 중심, 기원적인 것은 사실 보충물이나 부가물에 존재론적으로 의존하고 있다는 의미로서, 자본주의와 커뮤니티는 그 자체로는 완전하지 못하고 서로 의존하고 있음을 나타낸다. 그럼에도 외관으로는 서로 독립적이고 별개의 것으로 나타나고, 서로 넘어서거나 치환되는 관계로도 나타난다(Joseph, 2002: 2).

자본주의가 커뮤니티에 의존하고 있다는 것은 자본은 순환 과정을 완성하기 위해 커뮤니티 내 개인들의 수행적 실천들이 필요하다는 의미이다. 생산된 상품은 자신의 유용성을 커뮤니티 내에서 인정받아야 하고, 재생산을 위해 필요한 노동력도 공급받아야 한다. 상품의 유용성은 사회 관계를 반영하고 사회적·역사적 맥락에 의존한다. 어떤 옷을 입을 것인지, 무엇을 어디에서 먹을 것인지는 개인이 속한 집단과 유행의 영향을 받는다. 노동력의 출산과 보육, 지식과 기술의 습득을 위해 학교, 종교, 가족 등 커뮤니티 형성의 장소가 필요하다. 이런 측면에서 커뮤니티는 자본의 순환 과정에 있어서 필수적이다.

그러나 낭만적 커뮤니티 담론에서 커뮤니티는 자본주의와 대리보충적 관계에 있다고 인정되지 않는다. 자본주의 발전에 따른 전통 사회 해체라는 현상으로 인해 커뮤니티는 자본, 국가와 대립하는 별개의 것으로 표상된다. 낭만적 커뮤니티 담론은 커뮤니티를 과거의 이상화된 상태로 이미지화함으로써 현재와 분리한다.

Joseph(2002: 15)은 낭만적 커뮤니티 담론은 자본주의를 선택적으로 비판하고 수용하고 있다고 보고 있다. 자본주의가 커뮤니티를 파괴했다고 비판하고 화폐를 악의 근원으로 간주하지만, 현실의 화폐는 자연스럽고 필수적인 것으로 받아들인다. 다국적 기업, 다른 로컬의 기업에 대해서는 비판하지만, 자신의 커뮤니티에 기반한 기업은 옹호한다. 이러한 선택적 수용과 비판을 통해 현존하는 위계는 정당화하면서, 동시에 자신을 자본주의 문제 해결의 해법으로 제시하는 것이다.

낭만적 커뮤니티 담론에 기댄 사회운동 세력이 유권자들의 마음을 움직이는 데 성공한다면, 지자체 혹은 국가 수준에서, 정책 파트너로 역할 하던 직접 정책의 입안자가 되던, 방향과 배치의 차이는 있겠지만 나름의 커뮤니티를 통한 통치를 실행하게 될 것이다. 그렇다면 이것이 대안적 커뮤니티 개발의 모습일까? 이런 통치는 정치적 입장에서 다른 방향의 커뮤니티 개발이겠지만, 이 과정에서 낭만적 커뮤니티 담론에 의존하는 것은 동일하다. 대안적 커뮤니티 개발의 상을 그리기 위해서 커뮤니티 개념에 대해 다시 검토하는 것이 필요하다.

Simmel(2013: 588-590)은 화폐경제의 발달이 개인과 사회에 미치는 영향을 분석하면서 이것은 개인에게 이중의 영향을 끼친다고 말하고 있다. 즉, 화폐경제의 발달은 개인을 다른 사람들의 서비스에 점점 더 의존시키면서, 그 직접적 의존관계는 해체한다는 것이다. 이것은 개인이 그가 속한 집단에 대한 속박으로부터 풀려나는 양상으로 나타난다. 돈은 전체 집단에 대한 개인의 관계를 훨씬 더 독립적으로 만든다는 것이다.

Simmel(2013: 590)은 중세의 길드와 근대의 주식회사를 비교하면서 길드는 경제적 이해관계 이외의 친교, 종교, 정치 및 다른 많은 측면을 아우르는 삶의 커뮤니티였던 반면, 주식회사는 오직 배당에 대한 관심으로만 연합하고 있다고 말한다. 그러나 바로 이 점, 특정한 목적만 향유하고 그 밖의 다른 점에서 인격에 관한 속박을 받지 않는다는 점에서 자유가 증진된 것이고, 이것이 중세적 결합 형식과 근대적 결합 형식의 중요한 차이점이라고 말하고 있다.

화폐경제의 발달로 공동의 이해관계가 화폐 형식으로 표현되면서 이전의 '전부 아니면 전부'인 결합 형식에 가분성이 허용되었고, 개인과 결사체들은 각각의 독립성과 특수성을 포기하지 않은 채 연합해서 보다 높은 단위를 결성하는 것도 가능하게 되었다고 말하고

있다(Simmel, 2013; 591). Simmel(2013; 596)은 이것을 하나의 포괄적 원리로써 정리하고 있는데, 사회집단의 확대는 각 구성원의 개별화, 독립화와 병행한다는 것이다.

Simmel의 견해대로 개인은 더 광범위하게 타인에게 의존하지만, 직접적·인격적 결합은 약해진다면 커뮤니티는 중세의 산물이고 현대에는 더는 존재할 수 없는 사회집단의 형태일까?

Brint(2001; 2)는 커뮤니티를 바라보는 2가지 시각이 있다고 말하고 있다. 하나는 Tönnies에게서 기원하는 Gemeinschaft와 Gesellschaft의 구분으로서 커뮤니티를 하나의 물리적 실체로서 보는 것이고, 다른 하나는 Durkheim에게서 기원하는 것으로 커뮤니티를 사회집단이나 물리적 실체로 보지 않고 인간 상호작용 속성들의 집합으로 보는 것이다.

Durkheim(2012) 역시 Simmel과 유사하게 중세에서 근대 사회로 전환되면서 사회 연대의 속성이 변화했다고 진단하고 있다. 즉, 동질성에 기반한 기계적 연대에서 개별성에 기초한 유기적 연대로 변화되었다는 것이다. 기계적 연대란 사회 구성원 대부분이 비슷한 직업을 가지고 이러한 동질성을 기반으로 결속하는 것을 말하고, 유기적 연대란 분업이 본격화되어 구성원들은 전문화된 일을 수행하고 이러한 차이가 사회 연대의 토대가 되는 것을 말한다.

Brint(2001; 2)는 Durkheim의 연구를 좀 더 자세히 분석하여 상호작용을 구조 변수와 문화 변수로 구분하였다. 구조 변수에 속하는 것은 연결망의 밀도, 애착과 관여, 빈도 ritual occasions, 규모 small group size이고, 문화 변수는 삶의 방식, 역사 등에서의 유사성을 인식하는 정도와 도덕, 사상 등에 대한 공통의 믿음 등이다. Tönnies는 사회 발전에 따라 Gemeinschaft가 약화되고 Gesellschaft가 확대되는 양상으로 파악했다면, Durkheim 등은 커뮤니티에 존재하는 변수들을 구별하고 그 효과를 분석하는 방향으로 나아간 것이다(Brint, 2001; 2).

Wellman(1979; 1202)은 커뮤니티에 대한 탐구는 2가지 선입견 때문에 중간에 길을 잃는 경우가 많다고 말하고 있다. 하나는 연대 의식이 유지될 수 있는 어떤 조건이 있을 것이라는 선입견이고, 다른 하나는 장소성에 대한 것으로 특정 장소는 본질적인 정체성을 가질 것이라는 선입견이다. 이들 선입견 때문에 개인 간 네트워크의 속성과 기능을 연구하는 것이 아닌 장소 혹은 커뮤니티에 고유한 연대를 찾는 문제로 변질된다는 것이다.

Rose(1999; 172)는 Etzioni(1997)를 따라 커뮤니티를 2가지 속성에 따라 정의했다. 개인들이 집단 속에서 영향을 주고받는 관계망이면서 공유하는 가치와 의미가 존재한다는 것이다. 이 연구에서는 Rose를 따라 커뮤니티를 잠정적으로 다음과 같이 정의하겠다. 앞

에서 Massey(1991)가 장소를 지리적 공간이 아닌 사회 관계들의 특정한 위치들이 만나고 이어지는 선이라 하였는데, 커뮤니티는 그 선을 따라 존재하는 미시 네트워크이면서, 권력 관계의 장이기도 하다.

이렇게 커뮤니티를 미시 네트워크로 정의한다면 사회집단을 커뮤니티와 사회의 이분법으로 볼 필요가 없고, 커뮤니티와 결사체의 관계 역시 동일선상에서 비교할 필요가 없다. 서로 다른 기준으로 구분되는 개념이기 때문이다. 커뮤니티는 네트워크의 특정 속성이라면, 결사체나 기업 등은 정관, 목적, 활동 내용 등 조직 형식에 의해 구분하는 사회조직이고, 분석의 수준과 시각에 따라 결사체나 기업을 구분되는 사회조직으로 보면서 동시에 커뮤니티로서 파악할 수도 있는 것이다.

한편, Foucault의 권력 개념에서 힘은 기율적이기도 하지만 본성상 생산적이기도 하다. 기존의 윤리와 위법성의 틀을 깨고 새로운 윤리와 위법성을 생산하는 것이다. 이런 맥락에서 커뮤니티를 통한 통치는 국가와 자본의 통치 기술로만 볼 필요는 없다. 많은 사회운동 세력 역시 호혜와 평등의 상징으로 커뮤니티의 이미지를 활용하고, 자신들만의 행위 규범, 사고방식, 단어의 새로운 의미와 용법을 창출함으로써 자신들 특유의 커뮤니티를 생산하고자 하였다.

여기서 Nancy(1991)가 제시한 ‘작동하지 않는 커뮤니티in-operative community’라는 개념은 대안적 커뮤니티 개발을 상상하는 데 시사점을 줄 수 있다. 동일성을 기반으로 하는 커뮤니티는 구성원들의 ‘함께 되기being together’를 강요하는 것이라면, Nancy(1991)는 함께 되기 메커니즘의 작동을 중지하고 서로의 차이를 응시하는 ‘함께 있음’의 실천을 할 것을 제안하였다. 이를 통해 주변부와 중심부를 나누지 않고, 타자를 배제하지 않으면서 다양성을 받아들이는 것이 가능해진다는 것이다(김상철 & 김진아, 2015: 231).

권력, 통치가 도처에 편재하듯 기성 윤리의 틀을 깨는 새로운 권력은 어떤 특별한 기획에 의해서 출현하는 것이 아닌 힘의 본성에 의해서 언제 어느 곳에서 존재하는 것이라고 볼 수 있다. 다만 이 새로운 힘, 윤리들은 하나의 정체성으로 묶을 수 없다. 하나의 커뮤니티에서 이 출현은 드물고 소수일 수 있지만, 글로벌 규모의 거시 네트워크에서는 필연적으로 존재한다. 이 동일성을 갖지 않는 새로운 주체화 양식을 기술하기는 쉽지 않다.

Unger(2012: 127)는 주체를 형성시키는 조건들에 대한 주체의 초월은 인간 경험의 모든 영역에서 발생한다고 말한다. 민주주의나 다양성의 완성을 보증하는 제도나 사회 구조는 없으며, 실천이 사유를 구체화하는 범위를 좁혀나가는 실용주의적 실천을 강조한다.

이런 맥락에서 대안적 커뮤니티 개발의 잠정적 모습은 로컬에 국한하여 해당 지역 경제

를 발전시키기 위한 행정적 계획이 아닌 글로벌 규모에서 어떠한 동일성도 갖지 않는 새로운 주체화 양식을 찾는 실험적 실천이라고 할 수 있을 것이다.

5. 협동조합 제7원칙에 주는 함의

Tönnies(2017; 34)는 이익사회의 예로 상사회사를 들며, 이익 추구를 목적으로 모였기에 구성원 간에 친밀한 관계가 형성된다고 하여 ‘상사공동사회’ 혹은 ‘주식공동사회’라고 부르는 것은 형용모순이라고 말하였다. 반면 협동조합에 대해서는 재산 결사체라고 보면서 상사회사와는 다른 계약 형태에서 비롯된 것이고, 운영에 있어서 조합원의 공동사회적 관계에 입각하고 있다고 보고 있다(Tönnies, 2017; 291). 당시 독일에서 협동조합은 주식회사법에 의해 구성되었지만, Tönnies(2017; 292)는 협동조합을 통해 이익사회적 생활 조건에 적합한 어떤 형태 속에서 새로운 삶의 공동사회경제의 원칙을 알 수 있다고 평가하고 있다. 즉, 공동사회의 속성이 이익사회 속에서 발현할 수 있다고 본 것이다.

Tönnies와 같은 시대를 살았던 법학자 Gierke는 개인의 결합으로서 단체이론을 정립한 학자이다. 그는 자연인 이외 권리주체로서의 속성을 가지는 모든 조직체를 통칭하여 결사체Vereinigung 혹은 단체Verband라 부르고, 단체의 하위 개념을 인적결사체와 재산집합체로 구분하였다. 인적결사체에는 인적 결합의 강도에 따라 구성원들의 개성은 얽어지고 단일한 조직체의 성격이 강한 사단체Koperschaft, 구성원의 개성이 남아있고 느슨한 인적 결합인 조합Gesamthandgesellschaft, 공동목적 없이 지분만 공유하는 권리공동체schlichte Rechtsgemeinschaft로 구분하였다. 그리고 사단체의 하위 개념으로 영리목적 없는 사단, 영리추구가 주목적인 물적회사, 그리고 구성원들의 상호부조를 목적으로 하는 협동조합Genossenschaft으로 구분하였다(송호영, 2015; 25). 이는 당시 협동조합의 사회적 위상을 반영하는 것임과 동시에 협동조합은 회사와 구별되는 목적과 내부 결합 관계를 맺고 있음을 사회적으로 인정하고 있음을 보여준다.

협동조합은 초기부터 교육과 문화 활동 등을 제공함으로써 그들의 커뮤니티에 관여했다. 협동조합 제7원칙 커뮤니티 관여는 1995년 ICA 총회에서 명문화되었지만, 이미 1966년 제6원칙 속에 포함되어 있었다. 당시 제6원칙은 ‘협동조합은 조합원과 커뮤니티를 위해 안팎에서 서로 협동해야 한다.’라고 정하고 있었다(ICA, 2017; 193). 이 중 커뮤니티 부분이 1995년, 협동조합은 조합원이 승인한 정책을 바탕으로 커뮤니티의 지속가능한 발전을 위해 활동한다는 제7원칙으로 서술되었다. ICA가 2015년 발간한 <ICA 협동조

합 원칙 안내서)(이하 안내서)는 이를 해설하면서 커뮤니티의 정의에 대해 ‘협동조합이 속한 지역 공동체local community’라고 말하고 있다(ICA, 2017; 198).

Bhattacharyya(2004; 6)는 커뮤니티 개발의 분야에서 커뮤니티 개발은 사실 지역사회 개발locality development로 이해됐다고 말한다. 1968년 Rothman이 Three models of community organization을 발간하면서 지역사회 문제에 개입하는 3가지 모델로 지역사회 개발locality development, 사회 계획social planning, 사회 행동social action 등 3가지를 제시했는데, 이것이 사회복지 교육자와 실천가들에게 널리 받아들여지면서 굳어진 결과이다.

안내서에서 제시하는 커뮤니티 관여의 내용 역시 지역사회 개발의 관점에서 벗어나지 못하고 있다. 주로 사회의 고용을 증진하는 경제적 기여, 교육과 기부, 문화 활동 등을 통한 사회·문화적 기여, 민주적 리더십에 참여함으로써 발생하는 네트워크 효과 등을 통해 지역사회 발전에 공헌할 수 있다고 보고 있다. 이러한 지역사회 개발의 효과를 무시해서는 안 되겠지만, 이 측면만을 고려해서는 협동조합이 커뮤니티 발전의 효과적인 수단이 될지, 커뮤니티를 통한 통치가 협동조합을 통한 통치로 전환되는 수단이 될지는 모르는 일이다.

Windel(2021)은 대영제국 후반 커뮤니티 주도 농촌 현대화community-driven rural modernization의 중심에 협동조합이 중심 기제로 작용하고 있었다고 말하고 있다. 영국은 식민지 통치 전략의 일환으로 협동조합을 이용했는데, 식민지 농촌 마을과 협동조합 조직 특성 간에 유사성이 있다고 보았고, 마을 주민들이 협동조합 조합원으로 참여하고 운영하지만, 핵심적 의사결정에는 배제함으로써 마을 주민들의 자율성과 책임성을 강화하고 이를 통해 간접 통치를 수행할 수 있었다고 분석하고 있다. 협동조합이 통치를 위한 사회 기술로 사용된 것이다.

그러므로 협동조합의 커뮤니티 관여는 동일성에 기반하지 않은 주체화 양식 생산에 협동조합이 기여하고 있느냐는 관점에서 바라볼 필요가 있다. 즉 거시적 수준에서 민주적 기획과 다양성 증진이라는 시각과 미시적 커뮤니티 수준의 실천을 결합할 필요가 있는 것이다. 안내서도 이러한 시각을 드러내는 부분들이 있는데, 지역이라는 장소를 중심으로 배타성을 드러내서는 안 되며, 세계 시민으로서 협동조합인의 관점을 가지고 커뮤니티에 관여해야 한다고 서술하고 있다(ICA, 2017; 202). 이러한 관점에서 커뮤니티 관여를 이해할 때 협동조합이 커뮤니티에 기여하는 바도 더 적극적으로 드러낼 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 구현주, 2022, 공동체의 감수성, 고양; 북인더덱.
- 김효영, 2019, 들뢰즈의 미시적 무의식 개념에 대하여, 국내석사학위논문 서울대학교 대학원, 서울.
- 김상철 & 김진아, 2015, 영화 <웰컴 투 동막골>에서 나타난 공동체의 특징, 현대영화연구 11(1), 227~252.
- 박주형, 2013, 도구화되는 '공동체': 서울시 「마을공동체 만들기 사업」에 대한 비판적 고찰, 공간과사회, 23(1), 4-43.
- 성공회대학교, 2011, 1970년대 새마을운동 계통도, 성공회대학교 민주주의 연구소 새마을운동연구팀.
- 송호영, 2015, 법인론 제2판, 신론사.
- 유진현, 2012, 가브리엘 타르드의 <모방의 법칙들>에 나타난 심리사회학의 특성, 불어불문학연구, 91집, 197-234.
- 이승철, 2020, 마을 기업가처럼 보기: 도시개발의 공동체적 전환과 공동체의 자본화, 한국문화인류학 53(1), 99-148.
- 정우열 & 남홍범, 2013, 한국새마을운동의 전개과정과 방향, 한국행정사학지, 32집, 271-301.
- 최선희, 2019, 커뮤니티의 개념 고찰, 일립논총, 21집, 33-57.
- 한도현, 2010, 1970년대 새마을운동에서 마을 지도자들의 경험세계: 남성 지도자들을 중심으로, 사회와역사 88집, 267-305.
- Bhattachayya, Jnanabrata, 2004, Theorizing Community Development, Journal of the Community Development Society, 34(2), 5-34.
- Brint, Steven, 2001, Gemeinschaft Revisited: A Critique and Reconstruction of the Community Concept, Sociological Theory 19(1), 1-23.
- Deleuze, Gilles, 1968, Différence et Répétition, 김상환 옮김, 2020, 차이와 반복, 서울; 민음사.
- Deleuze, Gilles, 1986. Foucault, 권영숙.조형근 옮김. 1995. 들뢰즈의 푸코, 서울; (주)새길.
- Dirkheim, E., 1893, De La Division du Travail Social, 민문홍 옮김, 2012, 사회분업론, 아카넷.
- Etzioni, A. 1997. The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society. London; Cambridge University Press
- Foucault, Michel, 1975, Surveiller et punir: Naissance de la prison. 오생근 옮김, 1994, 감시와 처벌, 파주; (주)나남출판.
- Gibson-Graham, J.K. 2002. "Beyond global vs local: Economic politics outside the binary frame", in A. Herod and M. Wright (eds). Geographies of Power: Placing Scale, Blackwell Publishers, Oxford: 25-60.
- Hillery jr. George A. 1955. Definition of Community: Areas of Agreement. Rural Sociology. 20(2), 111-123.
- ICA, 2015, Guidance Note to the Cooperative Principles, 한국협동조합협의회 옮김, 2017, ICA 협동조합 원칙 안내서.
- Joseph, Miranda, 2002. Against the Romance of Community. Minneapolis. University of Minnesota Press.

- Li, Tania M., 2010, Rendering Society Technical: Government Through Community and the Ethnographic Turn at the World Bank in Indonesia. TSpace. Available at <http://hdl.handle.net/XXXX/XXXXX>. Replace the 'XXXX/XXXXX' with the item handle from the URL, i.e. the last 9 digits.
- Massey, Doreen, 1991.6, A Global Sense Of Place, MARXISM TODAY.
- Nancy, J-L. 1991, The In-Operative Community, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Simmel, Georg, 1900, Philosophie des Geldes, 김덕영 옮김, 2013, 돈의 철학, 서울; 도서출판 길.
- Turner, Jonathan H., 2013, Contemporary Sociological of Theory, 김윤태 외 옮김, 2019, 현대 사회학 이론, 파주; (주)나남
- Tönnies, Ferdinand, 1887, Gemeinschaft und Gesellschaft, 박노완, 황기우 옮김, 2017, 공동사회와 이익사회 - 순수사회학의 기본개념, 서울; 라움.
- Unger, Roberto Mangabera, 2006, The Self Awakened, 이재승 옮김, 2012, 주체의 각성, 서울; 도서출판 엘피.
- Wellman, Barry, 1979, The Community Question: The Intimate Networks of East Yorkers, American Journal of Sociology, 84(5), 1201-1231.
- Windel, Aaron, 2021, Cooperative Rule: Community Development in Britain's Late Empire, University of California Press

사회적경제영역 종사자들의 동기부여에 관한 소론

황정환¹⁾, 김도윤²⁾, 서순현³⁾, 윤현수⁴⁾

국문요약

사회적경제 조직 경영은 다른 영리 조직과 달리 조직 경쟁력의 가장 중요한 원천인 인적자원(사람)을 중심으로 구성되어야 한다. 동기부여, 리더십, 의사결정, 조직문화, 성과관리 등 조직 운영 등의 세부 영역 중 특히 동기부여는 가장 근본적으로 사람을 움직이는 힘이다. 사회적경제 영역 종사자들에게 내재적 동기부여가 직무만족에 가장 큰 영향을 준다는 선행연구를 바탕으로 실시한 설문조사에서도 유사한 결과를 얻었다. 그러나 이에 못지않게 외재적 동기 또한 업무 지속가능성에 중요한 영향력을 행사하며 금전적 인센티브는 구성원들의 혁신적 업무 행동에 더 유효하다는 사실을 추가로 확인했다. 이러한 내재적 동기와 외재적 동기로 구성된 직무동기는 민주적 의사결정 참여를 통해 구성원들의 직무만족에 정(+)의 유효성을 가져오고 높아진 직무만족도는 혁신적 업무 행동을 불러일으켜 조직 유효성(조직몰입, 조직시민행동)을 향상한다.

주요어 : 사람중심경영, 직무동기, 민주적의사결정참여, 직무만족, 조직유효성

- 1) 아이쿱생협 자연드림 매장 점장, 제1저자 (rapiel79@gmail.com)
- 2) 서울시 서대문구 공공급식센터 센터장, 공동저자 (dykim7979@hanmail.net)
- 3) 여행플러스 협동조합 이사장, 공동저자 (yhplus1212@naver.com)
- 4) 양주시 사회적경제지원센터 선임 매니저, 공동저자 (yjsecenter@naver.com)

Essay on the Motivation of Social Economy Workers

Hwang Jeong Hwan⁵⁾,
Kim Do Youn⁶⁾,
Seo Sun Hyun⁷⁾,
Yoon Hyun Su⁸⁾

Abstract

The management of social economy organizations must be configured in a different way from other for-profit organizations, focusing on human resources (people) of most important source of its competitiveness. Motivation, leadership, decision-making, organizational culture, and performance management, among the detailed areas of organizational management, especially motivation is the most fundamental force that moves people. Based on a previous study that intrinsic motivation has the greatest impact on job satisfaction for workers in the social economy field, the similar results were obtained in a survey of the 6th MBA at Sungkonghoe University and workers in the social economy field around them. However, it was additionally confirmed that extrinsic motivation also exerts an important influence on work sustainability, and that financial incentives are more effective for innovative work behavior of members. These job motivations (intrinsic motivation + extrinsic motivation) bring positive (+) effectiveness to the job satisfaction of members through participation in democratic decision-making, and the increased job satisfaction induces innovative work behaviors, resulting in organizational effectiveness. (Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior).

Key words : People-centered management, Job motivation, Participation in democratic decision-making, Job satisfaction, Organizational effectiveness

5) iCOOP Korea Coop-store Manager, Wonju, Korea The first author (rapiel79@gmail.com)

6) Seoul Seodaemun-gu Public Meal Service Center Director, Seoul, Korea, Co-authors (dykim7979@hanmail.net)

7) Yeohaeng_Plus Cooperative Chairman, Yeosu, Korea, Co-authors (yhplus1212@naver.com)

8) Yangju Social Economy Support Center Senior Manager, Yangju, Korea, Co-authors (yjsecenter@naver.com)

I. 서론

사회적경제 전문 인터넷 미디어인 이로운넷은 2018년부터 2022년까지 5년간 연말특집 기사를 통해 ‘올해의 사회적경제 이슈 키워드’를 선별하였다. 기사를 모아보면 최근의 사회적경제 영역에서 주목받았던 분야나 사건, 이슈들을 확인할 수 있다. 사회적 가치, 민주적 운영, 경제공동체, 소셜벤처, 대안, 지역, 연합, 생태계, 연대, 협력, ESG, 기후위기, 온택트, 윤리적소비, 지역경제, 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업, 친환경, 기회, 사회적경제기본법, 사회적가치, 첨단기술, 도시재생, 환경 에너지, 고령화, 불평등양극화, 문화예술, 프랜차이즈협동조합, 공유경제, 생협, 로컬, 지속가능성, 일자리창출, 상생, 민주적의사결정 등으로 확인되며, 이 중에서 사회적경제 조직의 정체성을 나타내주는 키워드는 ‘참여와 연대 상생’, ‘사회적 가치 추구’, ‘경제공동체’ 등이라 할 수 있다*.

타 영리기업은 글로벌 신자유주의 시장에서 살아남기 위해 전기, 석유, 자본, 에너지, 첨단기술 등 다양한 유한자원을 선점하려 하고 전략적으로 운영하여 경쟁우위를 확보한다. 반면 사회적경제 조직이 지향하는 구조에서 가장 중요한 경쟁력은 ‘인적자원(사람)’이다. 하지만 이미 자원기반이론을 비롯한 주류경제학에서도 자본이나 기술이 아니라 인적 자원에 기초한 기업의 핵심역량이 지속가능한 제반 경쟁력이 될 수 있음을 말하고 있다. 자원관리이론의 창시자인 바니 교수에 따르면, 기업의 지속 가능한 경쟁력은 ‘기업의 자원(firm resource)’이며, ‘기업이 궁극적으로 추구하는 지속적인 경쟁우위를 창출하는 방법에 대해 기업이 관리하는 자원인 물리적 자원(기술, 기계, 장비, 입지, 원료 접근성 등), 인적 자원(경영자와 근로자가 가진 훈련, 경험, 판단, 지능, 관계, 직관력 등의 수준 등), 조직 자원(보고체계, 계획/통제/조정 시스템, 대외적 관계 등)’ 등을 기반으로 창출된다고 말하고 있다(신형덕, 2010: 12p).

이에 반해, 사회적경제 조직은 그저 규범적인 당위로서 ‘사람’중심을 외칠 뿐 아니라, 자본주의 체제에서도 ‘사람’중심의 사회적경제 조직 구조가 경쟁력을 가질 수 있는가에 대해 답할 수 있어야 한다. 즉, “효율성과 생산성의 극대화를 지상과제로 하는 자본주의 시장에서 사회적경제 조직은 과연 지속가능할 수 있는가”라는 질문에 대해 신진연구자들이 더 많은 길을 찾아야 할 것이다(김동준, 2013).

스페인 몬드라곤 호세 마리아 신부의 염원처럼, 여러 ‘사람’들과 만들어가는 사회적경제 조직에서 구성원 모두가 삶의 만족을 향유하고 개인의 성장을 추구하고 공동체의 지속가

* 국제협동조합연맹의 협동조합 정의 및 대한민국 협동조합기본법 2조 1호 참조

능성을 높이는 방법을 현실적으로 구현할 수 있을까? 사회적경제 각자의 영역에서 나름의 현장경험과 쉽지 않은 현실을 마주한 채, 협동조합 공부를 시작한 동료들과 함께 가졌던 가장 근본적인 질문이었다*.

사회적경제 영역 종사자들이 사회적경제 조직의 가장 중요한 경쟁력이라면, 이들을 현장에 남아있게 만드는 가장 중요한 원천은 무엇일까? 높은 급여일까? 좋은 일을 한다는 명예일까? 주변 사람과 함께 하는 것이 그저 좋아서일까? 여러 의문이 떠올랐다. 사회적경제 영역 종사자들의 동기부여에 만족감이나 보람 등 내재적 요인 외 어떤 요인 있는지 살펴보았다.

II. 문제의식

박미리(2022a)에 넥스트SE와 동감작업장이 2022년 1월 실시한 설문조사 결과가 실렸다. ‘활동가도 워라벨을 좋아해’를 주제로 진행한 사회적경제 활동가 근로환경 설문 결과를 신효진 한겨레경제사회연구원 선임연구원이 분석하였다.

총 271명의 응답자 중 44.3%의 급여 수준은 211만~270만 원 수준으로 최저시급(2022년 기준)으로 월 급여를 환산한 191만 원 대비 약 10.5%(211만 원 기준) 정도로 사실상 조금 더 많은 수준이다. 이에 급여만족도는 총점 5점 만점에 2.95점으로 60%를 미치지 못하는 수준이었다. 또한, 지속 근무 의사를 밝힌 응답자는 48.3%로 주된 이유가 ‘어디든 비슷하거나, 혹은 그나마 이곳이 낫거나’였다. 사회적경제의 지속가능성을 묻는 설문에도 10점 만점에 6.62점으로 높지 않은 점수임을 알 수 있다.

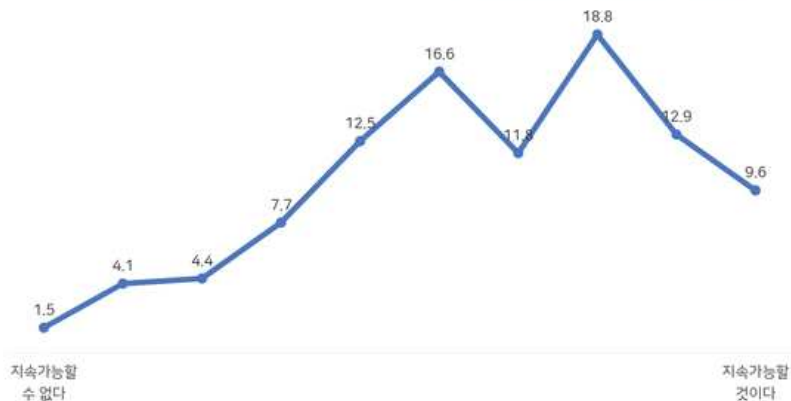
base	사례 수	180 만원 이하	181~ 210 만원 이하	211~ 240 만원 이하	241~ 270 만원 이하	271~ 300 만원 이하	301~ 330 만원 이하	331~ 360 만원 이하	361 만원 이하	기타
전체(%)	271	9.2	18.5	24.7	19.6	11.4	5.9	4.4	5.9	0.4
성별	여성	191	12.6	19.9	27.7	20.4	9.4	4.2	2.6	0.5
	남성	80	1.3	15	17.5	17.5	16.3	10	8.8	0
연령	20~24	8	25	50	12.5	12.5	0	0	0	0

* 이 보고서는 성공회대 사회적경제대학원 협동조합 MBA 22년 2학기 수업 중 ‘조직 및 인사관리(지도교수 김동준)’ 수업의 발표와 토론을 토대로 작성되었음을 밝힌다. ‘사회적경제 MBA 조직인사관리’에서 주요하게 다뤘던 동기부여, 의사결정, 리더십, 조직문화, 성과관리 등 다섯 가지 영역 중, ‘동기부여’ 분야에서 사회적경제 조직이 갖추어야 할 제반 특징과 요소들에 대해서 김도훈, 서순현, 윤현수가 발표한 내용을 다듬고 추가로 연구하여 보고서를 작성하였다.

	25~28	37	10.8	32.4	24.3	16.2	10.8	0	2.7	2.7	0
	29~33	99	9.1	20.2	31.3	22.2	10.1	3	2	2	0
	34~39	94	6.4	10.6	24.5	19.1	13.8	10.6	8.5	5.3	1.1
	40~45	22	13.6	13.6	0	22.7	18.2	0	4.5	27.3	0
	46세 이상	11	9.1	9.1	27.3	9.1	0	27.3	0	18.2	0
활동기간	1년 미만	36	25	33.3	16.7	11.1	2.8	2.8	0	5.6	2.8
	1~2년	50	2	36	24	20	8	4	4	2	0
	3~5년	103	8.7	13.6	33	23.3	9.7	8.78	1	1.9	0
	6~9년	52	9.6	9.6	19.2	19.2	25	3.8	9.6	3.8	0
	10~15년	24	4.2	4.2	20.8	16.7	8.3	4.2	16.7	25	0
	16년 이상	6	0	0	0	16.7	16.7	16.7	0	50	0

〈표 1〉 넥스트SE ‘활동가도 워라벨을 좋아해’ 설문결과자료

#사회적경제 지속가능할까? 6.62점(10점 기준)



〈그림 1〉 넥스트SE ‘사회적경제 지속가능할까?’ 설문결과자료

사회적경제 조직에 일하는 활동가나 직원들은 자신들의 과업에 대한 보상으로 급여와 같은 물질적 보상을 전부라고 생각하지는 않을 것이다. 하지만, 인적자원이 사실상 제반 경쟁력의 전부라고 볼 수 있는 사회적경제 영역에서 이번 설문은 심각하게 봐야 할 문제이다. 특히 ‘급여겨볼 부분은 211만~240만 원의 급여를 받는다고 응답한 대부분 사람이 3~5년 차(33%)였던 반면, 10~15년 차 응답자의 20.8% 역시 211만~240만 원을 받는다고 응답’한 대목은, 신호진 한겨레경제사회연구원 선임연구원의 말을 빌자면, ‘사회적경제 영역에서 오래 일을 하여도 삶의 만족도를 안정적으로 충족시켜줄 수 있는 수익 창출이 어렵다’라는 결과를 보여주는 방증이다. 절대 높지 않은 급여만족도와 중간이 조금 넘는 수준의 업무 지속가능성을 보여주는 지표는, 구성원들의 동기부여에 심각한 저하를 불러올 수 있다는 신호로 해석될 수 있다.

III. 선행연구

1. 내재적 동기부여

동기부여 이론 중에 1970년대부터 최근까지 가장 주요하게 주목받고 있는 인지적 평가 이론에서는 조직 내 개인의 행동에 대한 주요 요인을 개인의 욕구가 인간존재의 위치(locus)에 초점을 맞추어 ‘내재적 동기’와 ‘외재적 동기’로 구분하였다. 내재적 동기는 과업 자체가 좋고 ‘흥미를 느끼고 즐거움이나 만족을 느끼는 활동은 완전히 개인의 자유의 지로 행동하게 되는 것’으로 물질적, 금전적 보상이 아니라 일, 과업, 공부, 하는 일 그 자체가 좋아서 하게 되는 요인이다(Ryan & Deci, 2000). 반면 외재적 동기는 과업 수행의 결과로 기대되는 임금, 승진, 학점, 출세, 성과급 등과 외부의 긍정적 보상에 관한 관심 때문에 동기가 부여된다.

내재적 동기부여의 핵심고리는 자기결정감 인식과 자기능력 인식이다. 첫 번째, 자기결정감 인식(perceived self-determination)으로 이는 자신의 직무수행 과정에서 자율성에 대한 지각을 말한다. 두 번째, 자기능력 인식(perceived competence)은 즉각적인 피드백에 의한 자기경쟁력, 또는 높아진 자존감에 대한 지각이다. 흔히 외재적 보상은 일종의 통제로 인식되기 십상으로 오히려 자기 결정과 자기 능력에 대한 만족감을 저하해 결과적으로 내적 동기를 절하시키는 경우가 많다. 사우스웨스트 에어라인의 유머경영이나 자포스 그룹의 칭찬 머니(자포스머니) 운용, 고어텍스의 스폰서직원문화 등이 대표적인 칭찬,

피드백을 시스템화하여 성공한 사례라 볼 수 있다.

김동준(2013)은 생협평론에 기고한 글에서, 사회적경제 조직에서 구성원들의 동기부여 중, '내재적 동기부여'가 중요하다고 했다. “진정한 동기는 구성원들의 내면에서만 자라날 수 있으며, 또한 구성원들이 스스로 만들어가는 조직시스템을 구축하고 정교하게 설계하는 작업이 선결과제”라고 보았다.

2. 조직유효성

사회적경제조직은 확고한 사회적미션과 사회적가치 달성이라는 가치지향성을 가진 조직으로 민주적인 소유, 운영구조와 구성원들의 도덕성과 공정성, 신뢰 등을 우선시하는 조직 문화를 갖고 있어 내재적 동기부여가 무엇보다 중요하다. 사회적경제 영역에서 근무하는 종사자들이 좀 더 높은 급여를 제공하는 회사로 이직하지 않고 모기업에 남는다면, 이들 종사자에게는 비금전적 보상이 요구되며 이들에게 조직의 비전, 가치 및 목표에 대한 내재화된 동기가 필수적으로 요구된다. 내재적으로 동기부여된 종업원들은 직무를 수행하면서 더 열정적이고 애착심을 가지고 작업을 수행하게 되며 높은 조직몰입을 보이게 된다(Bacchiaga & Borzaga, 2001). 조직몰입은 “조직구성원이 조직에 가지는 긍정적 태도로서 애사심 혹은 조직충성심으로 정의(Mowday et al., 1979; Mathieu & Zajac, 1990)”된다. 조직시민행동과 더불어 조직유효성의 양대 지표로 알려져 있다.

조직시민행동이란 “구성원들이 조직의 원활한 운영을 위해서 공식적으로 주어진 임무 이외의 일을 자발적으로 수행하는 것”을 말한다. 공식적 직무행동이 아니고 그 행동이 공식적 보상체계와 관련성이 없지만, 조직효율성을 증진하고자 하는 자유재량 행동(Organ, 1988)이라 할 수 있다. 박성훈, 김동준(2011)은 사회적기업에서 조직시민행동을 일으키는 선행요인으로 비전에 대한 공유와 가치의 일치에 중요하게 보았다. 직무만족, 조직몰입, 리더의 후원, 개인의 성격적 요인 등에 '비전 공유'와 '가치일치'의 효과에 관한 연구로 절차의 공정성, 조직의 후원 인식, 감성 기반 신뢰는 정(+)의 유효한 관계를 보여주었다. 이는 사회적경제조직이 가질 수 있는 최대의 장점인 가치와 비전을 구성원들과 함께 정립하고 공유하며 지속해서 유지하는 것이 조직을 더욱 이롭게 하고 지속가능성을 높여 주는 행위라는 뜻이다.

3. 직무만족

직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 감성적(affective)이고 정서적

(emotion)인 선호도를 말한다(Locke, 1980:1297). 즉 직무만족이란, 조직의 구성원이 조직 내부에서 어떠한 현상이나 상황을 지각하고 이에 대해 정서적으로 반응하는 것을 말한다. 이러한 직무만족은 조직구성원 개인적으로 가치판단이나 정신건강뿐 아니라, 육체적인 건강에 영향을 끼치고 조직에도 많은 영향을 끼친다. 심재만(2018)은 사회적기업종사자의 직업 만족을 이루는 차원 간 관계가 종사자 집단별로 어떻게 나타나는지, 직원 만족의 다차원적 달성 정도에서 집단별 차이는 존재하는지 분석하여 임금, 복리후생, 노동시간 외 9가지의 직업만족도 중 임금만족도가 0.32로 최저값을 기록하고, 노동시간만족도는 0.69로 최고값을 기록한 것으로 보고하였다. 이는 사회적경제 종사자들의 직무만족도 중 임금만족도가 가장 낮아, 단순히 내재적 동기부여만으로는 직무만족을 이루기 힘들며, 그 이상의 무언가가 필요하다는 방증이다. 또한, 9가지 모두를 만족하는 비율은 15.3%에 불과하여 사회적경제 조직에서 사회적가치와 경제적 가치가 동시에 달성되기 어렵다는 의미로 해석한다.

4. 혁신적 업무행동

혁신적 업무행동이란, 자신의 업무, 소속부서나 조직의 성과를 높이려는 목적을 가지고 새롭고 유익한 아이디어를 창출하거나 적용하는 활동을 칭한다. 여예원, 이주성(2014)은 사회적기업 구성원의 혁신적 업무 행동을 불러일으키는 선행요인으로 대표와의 의사소통 개방성, 의사결정과정에의 참여, 보상의 공정성, 기업과 개인의 사회적 가치적 적합성 등 4가지 가설을 세우고 설문 조사 연구를 진행하였다. 그 결과 의사소통이 단순히 개방된 것은 유효한 요인이 되지 못하고 보다 질적인 상승이 훨씬 중요하였으며 그보다 구성원들이 의사결정에 직접 참여하고 기업과 개인의 사회적 가치나 비전의 일치가 유효하게 나타났다. 그리고 보상의 공정성 부분에서 금전적인 보상보다 비금전적인 보상, 동기부여가 더 중요한 것으로 나타났다. 즉, 사회적경제 종사자들의 혁신은 단순한 금전 보상보다 소통, 의사결정 참여, 미션의 일치 등 비금전적인 동기부여에서 더 많이 발생할 수 있다.

오승택, 안관영(2019)는 (중소기업을 대상으로 하였지만) 성과 지향적 인적자원관리와 종업원 혁신행동의 관계와 사회적자본의 조절효과를 고찰하였다. 경력개발, 교육훈련 같은 인적자원관리는 종업원들의 혁신활동과 아이디어 개발에 정(+)의 유효성을 보였으며 채용관리, 경력개발, 임금관리, 교육훈련 같은 인적자원관리는 아이디어 실현에 정(+)의 유효성을 보였다. 또한, 조직의 비전공유 수준이 높을수록 더욱 긍정적인 효과를 가져왔으며, 결론적으로 성과관리와 사회적자본은 구성원들의 혁신활동을 활성화하는 주요한 요인이라 하겠다. 성과관리 또한 직원들의 혁신 활동을 불러일으키는 주요한 동기로 작

용한다.

IV. 설문조사

박미리(2022b)에 따르면, “세상을 이롭게 가치를 담는 공론장, 2030 세이가담”이 9월에 진행된 컨퍼런스 중 ‘사회적경제를 여행하는 히치하이커를 위한 안내서’ 세션의 내용이 소개되어있다. 아직도 근로환경이 열악한 곳이 많은 사회적경제 영역이지만 이곳에서 계속 일하고 있는 사람들의 업무 지속이유를 물어본 것이다. 대답은 ‘그래도 사회적경제’이다. 패널들은 “자신과 조직의 미션 방향이 같은 곳을 바라보고 있어서 지금 행복하게 일하고 있다”고 했다.

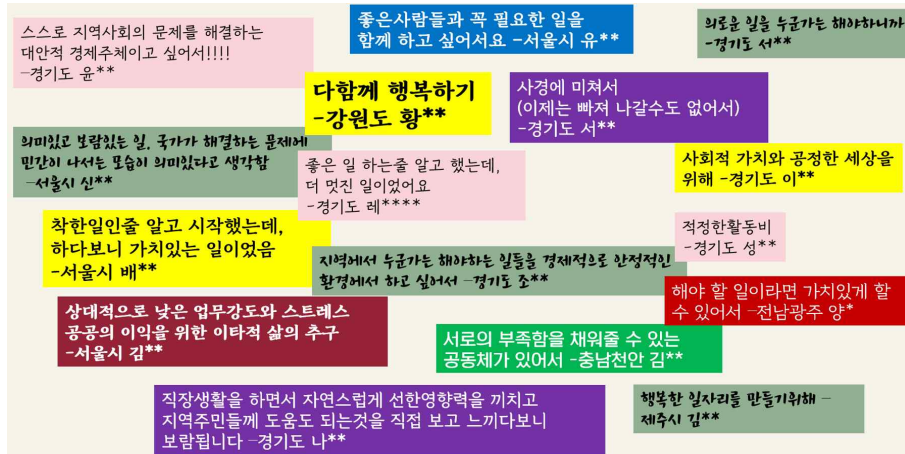
성공회대 사회적경제대학원 협동조합 MBA 6기 13명을 포함한 사회적경제 영역 종사자들 51명에게 <표 2>와 같이 ‘사회적경제조직에서 근무경력은 얼마나 되었나요?’와 <그림 2>와 같이 ‘당신은 왜 사회적경제 영역에서 일하고 있나요?’라는 간단한 설문을 진행하였다. 51명의 응답자 중 6년 이상 근무자가 25명으로 절반에 가까운 종사자들이 꽤 오랫동안 근무를 하고 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 두 번째 설문에서 사회적경제에 일하는 것은 ‘좋은 일, 필요한 일, 행복한 일, 이로운 일, 누군가 해야 할 일이라고 생각하고 무엇보다 가치 있는 일이며 우리가 우리의 일을 직접 해결하는 것이 의미 있다’라고 답하였다.

질문	문항	답변	비율(%)
사회적경제조직에서 근무경력은 얼마나 되나요?	1년 미만	6	11.8%
	1~2년	5	9.8%
	3~5년	15	29.4%
	6~9년	12	23.5%
	10~15년	12	23.5%
	16년 이상	1	2.0%
	합 계	51	100%

<표 2> 성공회대 사회적경제대학원 자체설문 조사 1번 결과

사회적경제 현장의 종사자들을 전부 대표할 순 없지만, 응답자 중 과반수에 달하는 49%(25명)가 5년 넘게 일할 수 있게 한 동기부여는 ‘내재적 동기’라는 것을 확인할 수 있었다. 하지만 ‘내재적 동기부여’만으로는 사회적경제 영역 종사자들에게 정당한

보상, 혹은 완벽한 해답이 되지 않을 수 있다. 급여와 성과급, 혹은 다른 복지혜택, 교육훈련 등 어떤 보상이 필요한지 확인이 필요하다.



〈그림 2〉 성공회대 사회적경제대학원 자체설문 조사 2번 결과

V. 외재적 동기

1. 직무동기

김중현 외(2021)는 사회적기업의 인적자원관리시스템은 사회적기업가정신을 함양하는데 정(+)의 유효성을 보였고, 또한 금전적 인센티브 또한 혁신성과 진취성 부문에서 정(+)의 유효성을 보였다는 점을 들어 인적자원 관리와 더불어 금전적 인센티브가 혁신의 주요한 요인으로 작용한다고 말하고 있다. 사회적기업의 지속가능성을 담보하기 위해 경제적 가치와 사회적 가치를 균형있게 추구해야 한다는 연구질문에 대한 결과였다. 그러나 주목할 점은, 내재적 동기부여 못지않게 외재적 동기부여 또한 조직구성원들의 사회적기업가정신을 보완할 수 있는 주요한 '동기'가 될 수 있다는 점이었다.

강대식 외(2016)는 사회적기업 종업원의 직무동기가 조직유효성에 미치는 영향을 민주적 의사결정의 조절효과로 분석하였다. 이때 '영리조직보다 사회적기업 종사자의 직무동기는 더 중요할 수 있다(Borzaga & Tortia, 2006; Borzaga et al., 2009)'며 직무동기의 개념을 이야기하고 있다. 직무동기는 자기결정이론에서 제시된 개념으로, '자기 스스로 결정한 의도인지, 외부로부터의 강요된 의도인지에 따라 동기를 구분하여', 직무동기를 자율

적동기(내재적)와 비자율적동기(외재적+투사적)로 정의하였다(Deci & Ryan, 2000).

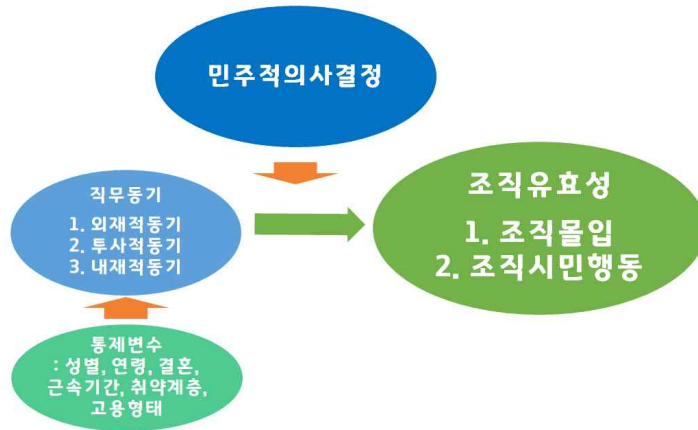
자기결정이론은 '인지평가 이론, 유기체통합 이론, 기본욕구 이론, 인과지향 이론을 종합한 것으로, 자기결정의 연속선상에서 사람들의 내재한 경향과 외재적 동기 및 내재적 동기를 설명하는 통합이론'이다(Ryan & Deci, 2000). 이는 외재적 동기와 더불어 내재적동기와 비금전적 요소, 상호호혜성, 탈권위적 관계를 강조하는 등 조직구성원들의 직무와 관련된 동기들에 대한 설명으로 자기결정이론에서 자기결정성의 핵심은 '자율성'이다.

직무동기는, 긍정적 결과를 위한 보상을 얻기 위해 행동하는 외재적 동기와 타인과 외부의 힘에 통제되지만, 외적 동기의 일부분이 내재화된 형태로 외부의 평판이나 인정에 의존하여 행동하는 투사적 동기, 흥미를 가지고 즐거움이나 만족을 느끼기 위한 개인의 자유의지로 행동하는 내재적 동기로 구분할 수 있다(Ryan & Deci, 2000).

투사적 동기는, '비판이나 잘못된 행동으로 인한 부끄러움을 피하고자 또는 외부적 보상이 분명하지는 않지만, 자아존중감의 유지를 위해 행동하는 것'으로, 이는 사회적경제영역 종사자가 본인이 조직의 사회적가치를 실현하는 역할자나 기여자, 혹은 수혜자라는 생각을 하지는 않지만, 외부에 보이는 모습과 여러 평판, 주변의 인정 등에 의존하여 동기부여가 되는 것을 말한다(Ryan & Deci, 2000). '자아존중감의 유지를 위해 행동'하거나 명예를 위하거나, 부끄러움 등을 위한 행동을 유발한다(Ryan & Deci, 2000).

'사회적경제 영역 종사자들에게 외재적 동기는 금액이 높거나 낮거나의 기준을 따지기 이전에 삶을 영위할 수 있는 중요한 기준이 되며 본인의 조직에 대한 몰입을 높이는데 긍정적으로 작용할 수 있을 것'이라는 말에 문제의식에 대한 또 다른 해답을 찾을 수 있었다(강대식 외, 2016).

전술한바, 구성원의 내재적 동기부여는 이미 그 중요성이 드러났지만, <그림 3>과 같이 외재적 동기부여나 투사적 동기부여가 함께 그 효과를 발휘하는 직무동기의 차원에서 또한 구성원들의 직무몰입과 혁신적 업무 행동 및 조직유효성 제고에 중요한 요인이라 하겠다. 이에 내재적 동기와 외재적 동기를 포함한 직무동기를 더 활성화하는 방안으로 민주적 의사결정에 대한 내용을 살펴보았다.



〈그림 3〉 사회적기업 종업원의 직무동기가 조직유효성에 미치는 영향- 민주적 의사결정의 조절효과의 연구모형

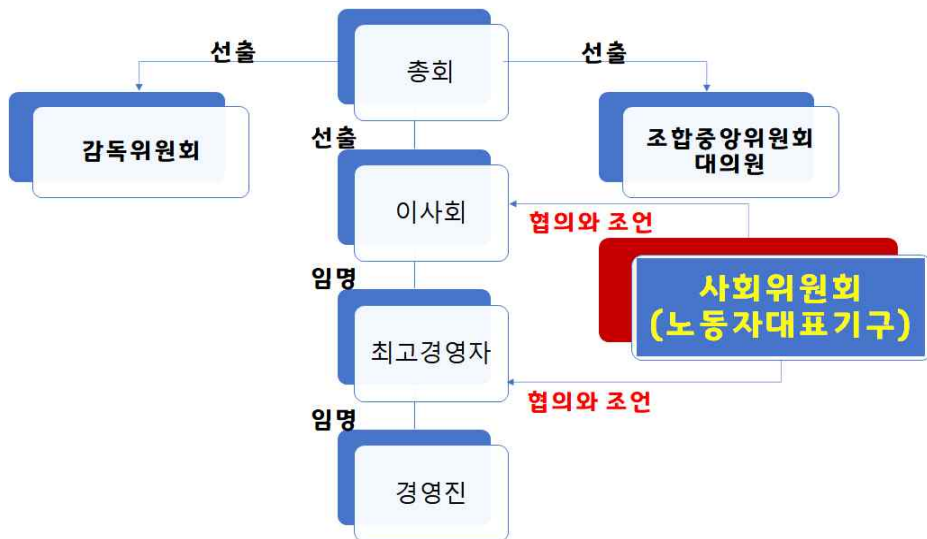
2. 의사결정 참여

한편, "사회적기업 종사자의 동기를 촉진할 수 있는 비금전적 요인으로 종사자의 직접적인 의사결정 참여를 강조하고 있는" 연구결과도 확인하였다(Borzaga et al., 2009; Defourny & Nyssens, 2012). 종업원의 의사결정 참여는 종업원의 태도 변수에 긍정적인 역할을 미치고 있음을 여러 연구에서 볼 수 있다. 조직몰입(Holland et al., 2011)과 조직시민행동(Podsakoff et al., 2000)에 정(+)의 유효성을 보이며 이직 의도(Aryee et al., 2002)에는 부(-)의 유효성을 보여준다. 리치와 마일즈는 사회교환 모델 이론을 통해 '구성원들이 참여하고 자문을 해주고 있다는 느낌이 구성원들의 자아를 만족시키고 조직에 협조하게 된다는 것(Ritchie & Miles, 1970)'이라 말한다.

글로벌 자본주의 기업과 달리 민주적인 조합원들의 소유와 통제로 이루어지는 협동조합 기업은 흔히들 사업적인 경쟁력이 부족하거나 의사결정의 어려움으로 오히려 민주성이 쇠퇴하는 경우들이 많을 것이라고 오해한다. 하지만 스페인의 바스크 지방에서 시작한 몬드라곤 그룹은 많은 학자에게 성공적인 MOB(members owned Business)으로 소개되며 21세기 혁신적인 기업문화, 혹은 지속가능한 인간중심 기업으로 성공적인 자리매김을 하고 있다.

'일자리 창출'을 기업의 '핵심가치'로 삼은 몬드라곤은 협동조합에서 총회나 이사회가 가지는 권한은 아니지만, 현장 커뮤니티의 지속적인 참여와 직원들의 요구를 대변할 수 있는 사회위원회를 두어 핵심가치를 지속해서 유지할 수 있는 구조를 갖췄다. 〈그림 4〉과

같이 몬드라곤 협동조합 기업의 표준 조직도를 보면 사회위원회는 현장 커뮤니티의 지속적인 참여를 보장하고 직원들의 대변인 역할을 수행한다. 총회나 이사회와 같은 의결 권한은 없지만, 협동조합이나 조합원, 혹은 일반 직원들 모두를 대표할 수 있는 권한을 가진다. 직원과 조합원의 고용 관계 관련한 모든 문제를 조사하고 보고서를 작성할 의무가 있는 자문기구의 성격을 갖고 있다. 평균적으로 직원 20명당 1명꼴로 선출되며 일반 기업의 노조와 같은 역할을 수행한다(이냐시오 이리사르 & 그레그 맥레오드, 2016).



〈그림 4〉 몬드라곤협동조합기업의 지배구조 구성도

국내에서 협동조합형 노동자주관기업의 대표주자로 손꼽히는 ㈜우진교통의 사례를 잘 소개한 논문인 조규호(2014)에 따르면, 내부마케팅 지향적 활동이 내부고객 만족도를 높이고 만족한 내부고객이 외부 고객에게 최선의 고객서비스를 제공, 이를 통해 기업 성과를 높일 수 있다는 논리가 사회적 경제조직에서도 작용한다. 특히 〈그림 5〉과 같은 우진교통의 직원 참여 시스템이자 직무자치 조직 및 영역은 가장 중요한 기업 성과 제고의 동력임을 알 수 있다.

7개의 경영 관련한 자치위원회로 구성된 자주관리위원회는 위원회별로 3~6명의 직원위원을 두어 직원들의 경영자치를 구현한 대표적인 시스템이다. 회사의 가장 중요한 핵심가치인 승객들과 직원들의 안전을 위한 교통안전관리위원회와 각종 건의사항 및 직무와 관련한 요구사항을 즉각 반영할 수 있는 11개의 현장자치모임은 노동자치를 구축했다고 평가받는다. 이외에 자주관리교실과 자주관리워크숍을 통해 직원들에게 충분한 교육과 훈련

이 제공된다. <표 3>과 같이 ‘구성원 요구파악’ 부분 설문은 5점 만점에 4.22점을 기록하였고, ‘소속자부심’ 또한 4.17점으로 직원들의 만족도가 기업 성과에 매우 훌륭한 동력이 됨을 보여주고 있다.

대한민국 사회적기업 육성법(제8조 제1항)에 의하면 인증 사회적기업은 ‘서비스 수혜자, 근로자 등 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 갖출 것’을 제도화시켜 놓고 있다. 그러나 몬드라곤의 사회위원회와 우진교통의 직무자치조직 같은, 구성원 모두가 참여할 수 있는 민주적인 의사결정 참여구조와 시스템을 구축하는 일은 사회적경제 영역에서 필수적으로 갖춰야 하는 일이지만 제대로 운영하는 곳이 드물게 느껴지는 것은 필자가 느끼는 개인적인 감정만은 아닐 것이다.



〈그림 5〉 우진교통의 직무자치 조직 및 영역(조규호, 2014)

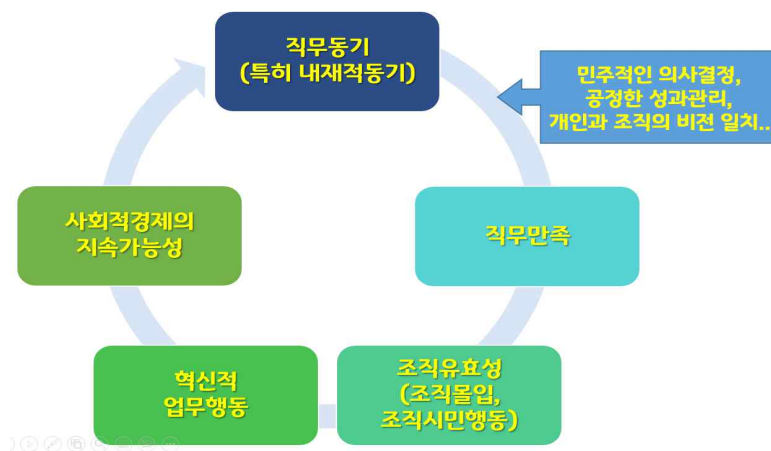
측정변수	평균치	표준편차	N
구성원 요구 파악	4.22	1.007	212
내부고객 특별별 고려	3.90	1.140	213
정보교환	3.94	1.156	216
교육훈련	3.91	1.069	214
경영지원과 배려	3.97	1.113	214
보상시스템	3.90	1.111	213
구성원 선발 엄격성	4.34	0.777	218
업무만족도	3.81	0.869	217
소속 자부심	4.17	0.880	216

회사 참여도	3.87	0.816	216
--------	------	-------	-----

〈표 3〉 우진교통 내부마케팅 실행요소의 실증요소 설문 조사 기본통계량 (조규호, 2014)

3. 연구결과

그렇다면 조합원들에게 더 많이 투자하라고 요구하고 충성심에 대한 보상과 발언 기회를 더 주는 방법이나 시스템의 구축이 조직의 유효성을 높이는 데 더 유효하다는 결론이다. 사회적경제 종사자들을 현장에서 일하게 하는 가장 큰 힘은, 많은 월급이나 성과급, 해외여행이나 갖가지 복지혜택 같은 외재적 동기보다 의사결정에 민주적으로 참여하거나 개인과 조직의 비전일치, 혹은 인력개발, 교육훈련 같은 인적자원관리 같은 비금전적인 인센티브인 내재적 동기라 할 수 있다. 영리기업의 가장 큰 성과보상인 금전적 인센티브만큼은 가장 중요한 동기인 외재적 동기가 사회적경제조직의 구성원들에게 동기부여의 전부라고 할 순 없지만, 삶을 영위할 수준의 정당한 보상이 주어진다면 조직몰입을 더욱 높일 수 있는 훌륭한 직무동기로 작용하며, 이와 더불어 금전적인 인센티브(외재적 동기)는 더욱 높은 혁신을 불러일으킬 수 있는 동기가 될 수 있다. 이렇게 고무된 직무동기는 사회적경제조직 종사자들에게 직무만족과 혁신적 업무 행동을 불러일으켜 조직유효성(조직몰입, 조직시민행동)을 재고하여 사회적경제조직의 지속가능성과 가치실현을 높일 수 있는 중요한 선행요인이라는 〈그림 6〉와 같은 시사점을 도출하였다.



〈그림 6〉 직무동기_민주적인 의사결정_직무만족_조직유효성_혁신적업무행동_사회적경제지속가능성 간의 상관관계

VI. 결론

김민아(2019)에 따르면, 병원 갈 돈이 없어서 사망한 사회운동활동가의 이야기를 토대로 저임금에 시달리는 사회운동 활동가들의 버팀목 사회적협동조합 ‘동행’의 사업내용은 슬프지만 뚜렷이 직시해야 할 사회적경제영역의 대다수 종사자의 현실을 보여주는 내용이다.

또한 정화령(2023)에 따르면, “받은 만큼 일한다”라는 MZ세대의 새로운 문화가 사회적경제 조직에도 적용되는지 묻는 내용이 새삼 화두가 되었다. 2019년 모 대기업의 3년차 직원이 전 직원에게 이메일을 보내어서 회사의 올해 수익이 전년도보다 더 많았음에도 성과급이 같은 이유에 대해 문제를 제기해서 화제가 된 소위, ‘MZ세대의 공정한 보상’에 대한 화두가 사회적경제조직에도 이미 던져졌음을 짐작할 수 있는 대목이다. 사회적경제영역에 이제 막 발을 내디딘 신입 종사자들은 또래와 비교하면 물질적 보상을 덜 중요하게 생각하지만 무시할 수 없는 부분이라는 기사의 내용과 “시민사회 분야의 젊은 층은 대외적 가치와 내부 상황의 괴리에 좌절하고 냉소하게 된다. 이전 세대는 사회적 자본과 네트워크가 풍부해 새로운 기회가 많았지만, 지금은 여전한 저임금에 기회조차 없는 상황”이라며 전한다.

사회적경제에서 말하는 외재적 동기는 영리기업 수준의 임금, 혹은 월 임금의 2배 혹은 3배 넘게 받을 수 있는 성과급, 혹은 해외여행이나 무상복지혜택만을 의미하는 것은 아닐 것이다. 사회적경제 영역 종사자들을 위한 외재적 동기는 사회적경제영역 자체적으로 생성할 수 있는 상호부조 시스템이나 저금리나 신용대출, 공동육아, 대안교육, 사회적주택 등이 대안이 될 수 있을 것이다. 받은 만큼 일하는 MZ 세대와의 괴리를 줄이기 위해서는 많은 토론과 민주적인 참여, 인사 및 보상시스템의 개선과 보완 등이 추가로 필요하다는 소견(所見)을 모았다.

공정한 평가와 공정한 보상이 민주적인 의사결정과 참여로 인하여 보장이 될 때 직원들의 직무동기는 고무될 것이고 조직유효성에 유의미하게 적용되어 향후 우수한 인재를 더욱 확보되는 선순환을 내어오리라 생각한다. 실제 사례로 입사한 지 3년이 되는 아이쿱생협 후배에게 직무에 필요한 자격증 교육이나 훈련을 회사에서 보조해주거나 지원해준다면 상당한 보상이 될 것이라는 답변을 받은 기억이 있다. 공정한 성과관리(자기 계발, 교육훈련, 임금관리, 채용관리 등)는 외재적 동기부여와 내재적 동기부여에 유효할 것이며, 조직 혁신활동을 더욱 활성화시키며, 구성원들의 진취성, 리더십에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

추가로 사회적경제영역의 비금전적 인센티브라 할 수 있는 민주적의사결정에의 참여와 공정한 성과보상, 적절한 교육훈련 등의 실질적인 설계에 대한 논의와 금전적 인센티브의 적절한 범위에 대한 논의가 필요할 것이다. MBA 연구자들은 현장에 몸을 담고 있는 현장자로서, 조직운영에 대한 보다 많은 실증적인 연구를 통해서 시스템을 구축하고 적용해 가면서 각자의 조직에 걸맞은 조직운영의 묘수(妙手)를 찾아낼 것이라는 다짐을 해보았다.

“인간의 정직성을 제도화하는 것, 나아가 인간의 위대성을 제도화하는 것, 그것이 우리의 사상이다(호세 마리아 아리스멘디 아리에타의 말씀을 담은 책, Pensamientos, 2013 中에서).”

참 고 문 헌

- 강대식, 전인, 오선희, & 이재훈. (2016). 사회적기업 종업원의 직무동기가 조직 유효성에 미치는 영향 - 민주적 의사결정의 조절효과 -. 인적자원관리연구, 23(3), 99-122.
- 김동준(2013). 사회적경제조직의 구성원의 동기부여에 대하여. 생협평론(2013 겨울호).
- 김종현, 홍소정 & 이운수. (2021). 사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회·경제적 가치 균형성의 관계에서 사회적 기업이 정신과 금전적 인센티브의 조절된 매개효과. 휴먼웨어연구, 4(2), 1-23.
- 박성훈 & 김동준. (2011). 사회적기업에서 조직시민행동과 그 선행요인에 대한 비전공유와 가치일치의 조절효과. 인적자원관리연구, 18(3), 24-54.
- 심재만. (2018). 사회적기업 종사자의 다차원적 직업만족도: 규범적, 가치론적 행위이론 접근. 노동연구, 36, 45-75.
- 여예원 & 이주성. (2014). 사회적기업 구성원의 혁신적 업무행동 선행요인에 관한 연구. 사회적가치와 기업연구, 7(1), 11-36.
- 오승택 & 안관영. (2019). 성과지향적 인적자원관리와 종업원 혁신행동의 관계 및 사회적 자본의 조절효과. 인문사회 21, 10(1), 405-420.
- 조규호. (2014). 협동조합형 기업 성과에 영향을 미치는 내부마케팅 구성 요소에 관한 탐색적 연구 : (주)우진교통 사례 중심으로. 마케팅관리연구, 19(4), 99-122.
- 김동준. (2022). 사회적경제 MBA 조직인사관리. 성공회대 협동조합 MBA 2022년 2학기 조직인사관리 주교재.
- 신형덕. (2016). 잘되는 기업은 무엇이 다를까. 스마트북스.
- 이냐시오 이리사르 & 그레그 맥레오드. (2016). 송성호 옮김, 몬드라곤은 어떻게 두 마리 토끼를 잡았나. 착한책가게.
- 존스틴 버첼. (2012). 장승권, 김동준, 박상선 옮김. 사람중심 비즈니스 협동조합. 한울아카데미.
- 김민아. (2019년 11월 23일). “무거운 책임감에 짓눌려... 거동 못할 정도 돼야 ‘아프다’ 여겨”. 경향신문, <https://www.khan.co.kr/national/national-general/article/201911230600115>
- 정화령. (2023년 1월 18일). “[신년기획] 잠깐, 우리 얘기 좀 할까? 2탄”. 라이프인, <https://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=15132>
- 박미리. (2022년a 5월 24일). “사회적경제서 10년 일해도 3년차 급여와 비슷...”지속가능성 고민해야”. 이로운넷, <https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=28434>
- 박미리. (2022년b 10월 7일). “당신은 왜 사회적경제 영역에서 일하고 있나요?”. 이로운넷, <https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=29777>

협동조합의 생존에 NK model 적용을 위한 탐색적 접근

류 기 현¹⁾

국문요약

기업이기도 하고 결사체이기도 한 협동조합은 그에 따른 다양한 면모를 갖는다. 변화하는 환경 속에서도 오랜 전통을 유지하며 진화와 적응을 하고 있는 협동조합은 신자유주의, 세계화, 금융화의 파고(Epstein, 2005) 속에서 무한경쟁 상태에 놓여있다. 협동조합이 겪어온 역사와 선행문헌에 대한 연구는 이 조직의 생명력에 핵심 역할을 하는 요소들을 식별하게 해준다: 재무적 안정성, 규모의 안정성, 제도적 지원, 가치/원칙 준수성, 투자 가능성, 의사결정의 합리성, 목표의 명확성, 집단의 동질성, 그리고 사회적 기여가 그것이다. 이 논문에서 제시하는 9가지 차원은 모두 협동조합 생존에 필수적인 요소인 반면, 하나의 요소가 다른 요소들에 영향을 미쳐 예측할 수 없는 결과를 만들어낸다. 협동조합의 흥망성쇠를 설명하는 기존 이론들은 여기서 제시된 차원들 중 일부를 설명하지만, 상호 연관된 복잡성을 추적하지 못한다. 때문에 NK Model을 적용하여 협동조합 생존의 설명 가능성을 타진한다. 협동조합 생존의 필수요소를 도출하고, 이들 요소들의 상호 연관성을 탐구한다. 그리고 이를 바탕으로 시뮬레이션 연구의 가능성을 탐색하고, 모델링을 위한 준비 작업을 진행한다.

주요어 : 협동조합의 성과, 조직 수명, Hybrid화, NK모델, 복잡성, ABM

1) 성공회대학교 경영학박사과정 (kihyunryu1@gmail.com)

An exploratory approach to The survival of cooperatives through NK model

Lyu, Ki Hyun²⁾

| Abstract |

Cooperatives, which are both companies and associations, have various aspects accordingly. Cooperatives, which maintain long tradition and evolve in a changing environment, are in an infinite state of competition in the wave of neoliberalism, globalization, and financialization (Epstein, 2005). Research into the history and literatures of cooperatives has allowed us to identify key factors in the vitality of this organization: financial stability, scale stability, institutional support, value/principle compliance, investment potential, rationality of decisions, clarity of goals, group homogeneity, and social contribution. All nine dimensions presented in this paper are essential factors for cooperative's survival, while one factor influences other factors, resulting in unpredictable results. Existing theories explaining the rise and fall of cooperatives utilize some of the dimensions presented here, but fail to track the interrelated complexity. Therefore, the NK Model is applied to explore the possibility of explaining the survival of cooperatives. In this study, the essential elements for cooperative's survival are derived and the interrelationship of these elements is studied. And based on this, we explore the possibility of simulation research and proceed with preparation for modeling.

Key words : cooperative performance, longevity of organization, hybridization, NK model, complexity, ABM

2) Doctoral candidate of Sungkonghoe University, Seoul, Korea (kihyunryu1@gmail.com)

I. Introduction

자율적으로 조직되어 민주적으로 운영되는 사업체(Zamagni, 2012) 또는 공동으로 소유되고 공통의 욕구를 충족시키고자 결성된 결사체(ICA, 1995)등으로 정의되는 협동조합은 이중성의 조직(Amin et al., 2002)으로도 표현할 수 있다. 여기서 이중성은 민주적이면서도 기업적(Levi and Davis, 2008)이라는 특성으로 대표되며, 이윤과 특정 목적을 추구하는 기업이면서 자본에 비례하지 않는 1인1표의 운영 방식으로 설명될 수 있다.

조합원에 의해 소유되는 협동조합은 탄생의 목적이 사회문제 해결과 연관되어 있기에 (Birchall, 2010) 협동조합의 성과를 단순히 경영상의 재무적 성취만으로 재단할 수는 없다. 때문에 SROI(Social-Return On Investment)나 IRIS(Impact Reporting and Investment Standards), 그리고 Coop Index(SKH Univ., 2022)와 같이 일반 기업의 성과측정 항목 이외에 다양한 사회적, 환경적, 윤리적 성과 측면과 본연의 가치 및 원칙 준수 측면을 가미한 평가 방법들이 개발되어 응용되기 시작했다. 이런 평가의 확산은 기업 목표에 대한 다양한 시각을 지지함을 뜻하며, 실생활에서 협동조합이 중앙집중화를 완화하고 민주적 지배구조를 유지하는 데 다양한 형태의 역할을 해 왔음(Battilani and Schröter, 2012)을 증명한다고도 볼 수 있다.

하지만 1970년대 이후 협동조합들은 세계 각지에서 파산하거나 IOB(Investor Owned Business)화 하는 등의 실패를 보여왔으며, 협동조합의 중요성과는 별개로 경쟁력에 대한 의문이 있어왔다. 세계화와 효율성 추구, 그리고 냉전의 종식은 협동조합의 탈상호화 demutualization 물결을 만들었으며, 이에 대한 학자들의 다양한 분석이 제시되었다. 협동조합을 사회주의와 동일시(Egger and Tomanek, 2009) 한다거나, 외부환경의 불확실성 증대(Bager, 1994), 협동조합 관리자들의 사리사욕(Hind, 1999; Stephens, 2001), 운영효율의 열세(Hart and More, 1996), 협동조합 수요의 변화(Kramper, 2012), 미국 주도의 세계화(Chaddad and Cook, 2004) 등이 제시되었다. 협동조합의 혼성화 hybridization부터 완전 탈상호화까지는 시대적 흐름으로 볼 수 있을 정도였다.

환경 변화만의 문제가 아니라 조직의 근본 경쟁력 문제를 지적하는 학자들 또한 적지 않은데, 협동조합을 비즈니스 모델의 한 가지 종으로 바라보고 협동조합의 실패는 경쟁력 열세에 의한 필연적 결과라고 주장하는 경우가 그것이다. 자본 조달의 제약(Cook, 1995), 위험 회피성(Battilani and Schröter, 2012), 혁신에 대한 저항(Webb, 1958), 재산권 정의의 미흡과 비효율성(Fulton, 2001) 등의 이유가 제시되

었다. 결론적으로 협동조합은 비즈니스 모델로서 구조적 문제점이 있으나, 시장경제의 결함을 메우거나 사회적 필요에 의해 조직된다는 수요공급이론(Schröter, 2005)이나, 소득이 증가하고 복지가 확대되는 상황에서는 필요성이 떨어지지만 저개발국이나 개발도상국의 특정 분야에서는 아직 번성하고 있다는 생애주기이론(Hind, 1999; Cook, 1995)이 힘을 얻는 것으로 보인다. 하지만 이에 대한 반론도 물론 적지 않다.

성숙된 경제 환경속에서도 협동조합은 유지 발전하고 있으며(Pérotin, 2006), Hybrid와 같은 새로운 형태(Chaddad and Cook, 2004)뿐만 아니라 개인 서비스와 같은 새로운 분야로도(Jans, 2007) 진화하고 있다. 북미 농업협동조합의 진화는 독점금지나 비회원 상한선의 완화(see 1914 Clayton Act), 회원들의 출자금 거래 기능을(see 1922 Capper-Volstead Act) 기반으로 진행되어, 지금은 LLC를 비롯한 각종 hybrid조직을 형성(Chaddad, 2012)하고 있다. 1983년 이탈리아의 법령은 협동조합이 자본주의적 기업의 지분을 완전히 소유하거나 과반수를 소유할 수 있도록 허용하고, 증권 거래소에 상장하는 것을 포함하여 다양한 방법으로 시장에서 자본을 유치할 수 있도록 허용했다. 심지어 2008년 금융위기 이후에는 자본주의 기업의 탐욕과 부도덕함, 그리고 위험 불감증에 대해 항해 오히려 협동조합이 주목받는(Becchetti et al., 2016) 현상이 나타나기도 했다.

이렇게 탈상호화와 혼성화의 시류 속에서도 협동조합은 명맥을 유지하고 있으며, 정체성을 유지하고 살아남을 수 있는 이유와 배경이 궁금증을 유발한다. 많은 협동조합 연구자들은 협동조합의 특수성이 심각하게 훼손되지 않는 한, 계속 진화할 것이고 빠르게 변화하는 세계경제에서 중요한 위치를 유지할 것 (Battilani and Schröter, 2012; Birchall, 2009)이라는 데 동의한다. 물론 그 과정에서 사회적 지지를 유지해야 하고, 개인 서비스를 비롯한 새로운 분야를 찾아야 하며, 탈상호화와 hybrid화의 물결 속에서도 민주주의의 원칙과 기본 가치관(ICA, 1995)은 유지되어야 한다.

사업모델로서의 경쟁력 열세가 지적(Fulton, 2001)되는 동시에 협동조합은 계속적인 변신이 있었고, 그 과정에서 원칙을 고수한 협동조합들은 유지되고 있는 현상이 목격되는(Soboh et al., 2009) 것 역시 분명하다. 그럼 과연 앞으로도 협동조합이라는 비즈니스 모델은 생명력을 유지할까? 그리고 협동조합이 생명력을 유지하기 위해서는 어떻게 해야 할까? 이 물음에 대해 연구자들의 주장은 엇갈린다. 각 지역이 처한 상황이나 문화에 따라 각기 다른 주장(see Arustamov et al., 2022; Carlberg et al., 2006; Finch et al., 1998; Hafizah, 2016; Mahazril et al., 2012; Pathak & Kumar, 2008; Shakir et al., 2020)이 펼쳐진다. 또한 이들이 주장하는 생존의 핵심 요소들은 이중성을 띠는 협동조합의 성격상 서로 trade-off와 상호연관성을 갖는다. 이 복잡한 상호관계성을 협동조

합들은 항상적으로 행하는 의사결정에서도 맞닥뜨리게 된다.

진화생물학에 뿌리를 둔 NK모델(Kauffman, 1993)은 복잡한 상호 연관성을 갖는 문제에 있어서 최적점을 찾는 노력을 연구하는 좋은 도구이다. 협동조합의 탄생 배경에서부터 시작되는 원칙과 특수성은 세계화된 경제에서 극단적 효율성 추구하고 경쟁에 노출되어 있다. 번영이 아니라 유지만을 위해서라도 적절한 변신과 어려운 의사결정이 필요하다. 그렇다고 그 과정에서 핵심 가치와 민주주의적 통제를 포기해서는 IOB와 구분되지 않는다. 이런 모순된 상황과 복잡한 문제해결에 NK모델의 적용은 많은 가능성이 있을 듯하다. 유전자들의 상호작용 속에서 최적의 조합을 찾는 NK Model은 Levinthal(1997)을 통해서 경영학에 접목된 이래 조직학습과 더 나은 성과를 위한 조직의 구조, 의사결정 방법을 탐구하는데 응용되어 왔다.

이 연구에서 저자는 협동조합의 역사와 선행연구를 조사하고, 협동조합의 성과와 생존에 영향을 미치는 인자들을 찾아보았다. 그리고 도출된 각 인자들 간의 상호관계와 균형을 탐구하고 생존에 미치는 영향을 추적했다. 다음 장에서는 본 논문의 배경이 되는 기본 논리들과 분석방법에 대한 근거를 다루어 본다. 협동조합의 성과를 어떻게 바라보아야 할 것인지, 협동조합 성장의 한계는 무엇인지, 협동조합은 어떻게 해야 지속가능한지 등에 대해 조사한다. 3장에서는 2장에서의 조사결과를 바탕으로 협동조합 생존에 필요한 인자를 도출하고, 이 인자들이 어떻게 상호 연관되어 복잡한 성능 풍경을 만드는지 탐구한다. 이는 다음 논문에서 다루게 될 시뮬레이션에서 N과 K를 설명한다. 이어서 4장에서는 NK model과 복잡성, 그리고 rugged landscape 개념에 대해 간단히 살펴본다. 5장에서는 시뮬레이션 연구의 가능성에 대해 결론짓고 장단점을 고찰한다. 이어 6장에서는 연구성과와 향후 방향에 대해 토론한다.

II. Theory and Rationale

2.1 Performance Measurement of Cooperatives

성능 측정은 결정된 목표를 달성하기 위한 진행상황을 평가하는 프로세스(Bourne et al., 2003)이지만 협동조합의 경우 실체와 목적이 쉽게 정의되지 않는다. 단, 협동조합의 정의를 경제학 문헌에서는 조합원들에게 이익을 주는 것을 목표로 하는 사용자 소유 및 사용자 통제 조직으로(Sexton and Iskow, 1988) 특정하고, 구성원들이 투자 비례가 아닌 사용에 비례하여 협동조합으로부터 이익을 얻는(Barton, 1993)다는 점과 협동조합의

주요목표 역시 투자자가 아닌 조합원들에게 안정성과 최적의 성장조건을 제공하는 것(Helmberger and Hoss, 1962)이라는 점에 주목한다. 투자자들의 투자효율 확대 또는 이윤 극대화라는 분명한 목표를 갖는(자본주의) 기업과 대비해, 협동조합은 하나의 목표를 갖는 경우와 복수 개를 갖는 경우를 모두 생각해 볼 수 있다. 학자들에 따라서는 협동조합을 (a) 기업의 수직적 통합, (b) 독립 기업, (c) 기업의 연합이라는 세 가지 관점에서 바라보고(Cook and Chaddad, 2004; Fulton et al. 1998; Sexton and Iskow, 1988), 그에 따라 단일한 목표에서 다양한 목표까지 있을 수 있음을 식별한다. 이 접근법에 따르면 협동조합은 조합원들의 이익극대화를 비롯해 직원들(대리인)의 이익이나, 조직의 이익 극대화, 생산물의 소진이나 배당금, Turn over확대를 포함해 각 이해당사자의 이익 총합의 확대까지 다양하게 중점을 둘 수 있음(Soboh et al., 2009)을 지적한다.

협동조합 재무성가를 다룬 실증연구는 기업의 경제이론에 기초한 연구와 (성과를 표현할) 회계기법을 강조하는 연구로 구분 가능(Soboh et al., 2009)하다. 기존 경제이론으로 협동조합을 바라볼 때 협동조합의 정의와 조직형태의 이질성은 모두 협동조합의 성과를 분석하는 데 걸림돌이 되기에 대부분의 연구자들은 협동조합을 하나의 목표를 가진 독립 기업으로 간주하고, 경험연구는 투자자소유기업과 비교하는데 초점을 맞추어 왔다. 이들 연구의 결과는 많은 경우 협동조합이 자본주의적 기업에 비해 경쟁력 열위(Grott, 1987; Fulton, 2001)임을 드러낸다. 하지만 협동조합의 이중적 특성을 인정하고 여러가지 목적을 가진 조직체임을 있는 그대로 반영하여 이점을 적절히 표현하고자 하면 결과는 다양해진다. 심지어 협동조합의 생산성 증대가 일반 기업에 앞서며 결과적으로 생존을 또한 앞선다(Pérotin, 2006)는 보고도 있다.

협동조합 성과에 대한 측정은 여러 출처에서 찾을 수 있다. 총이익, 순이익, 연간 매출, 배당금 지급, 사회적 책임이 파생되고(Noordind et al., 2012; Indar, 2006), 객관적 측정이 불가능한 경우 몇몇 실무적 및 주관적 측정이 적용된다(Shakir et al., 2020). 하지만 협동조합의 조합원소유(Birchall, 1997)라는 측면과 조합원 공통의 욕구와 필요 충족(ICA, 1995)이라는 설립목적은 협동조합의 성과를 무엇으로 측정해야 하는지에 대해 조직(협동조합)의 재무적 성과 이외의 기본방향을 제시한다. 그것은 두말할 것 없이 조합원의 혜택이다. 하지만 세계화와 효율성 경쟁의 전장에서 일반적으로 평가되는 단순하면서도 분명한 재무적 성과평가법을 무시해서는 조직의 생존을 보장할 수 없다. 또한 사회적 지지와 그것을 바탕으로 한 구체적 제도의 지원을 이끌어내기 위해서는 조합원들에게 돌아갈 혜택의 사회적 공유 또한 간과해서는 안된다. 저자는 이 연구에서 기본적 재무 안정성을 비롯한 협동조합의 다양한 특성에 모두 주목한다. 예를 들어 조합원 규모의 유지나

증가를 위해서는 조합원에 대한 혜택 정도가 뒷받침되어야 한다. 따라서 안정된 규모의 조합원 수라는 것은 협동조합의 단기적 성과일뿐더러 장기적 목표인 생존을 위한 핵심요소이기도 하다. 이들 요소에는 협동조합의 가치 준수나 사회적(및 제도적) 지지 등의 포괄적 개념이 포함되며, 이를 구체화하기 위한 노력을 3장에서 설명한다.

2.2 Limitation of Cooperatives

협동조합이 실패하는 대표적인 이유로 자본 부족, 무능한 경영, 조직의 결함이 자주 제시된다(Kramper, 2012). 이 결함들은 농업, 신용 및 소비자 협동조합이라는 가장 광범위한 세 가지 협동조합에 일반화할 수 있는 공통된 이유(Ekberg, 2012)라는 합의가 있어 보인다. 그 밖에도 노동자 협동조합은 노동 단위당 순수익을 높이고자 하기에 공급곡선이 왜곡됨(Ward, 1958)을 지적하거나, 노동자들의 기술혁신에 대한 저항(Webb, 1914), 공동 지배구조의 취약성(see Michels, 1925 "iron law of oligarchy") 등과 같이 과거 자본주의와 사회주의의 대립적 기본 시각에 입각한 비판도 물론 존재한다.

자본조달의 문제는 1인 1표제(Cook, 1995), 사용에 따른 혜택(Royer and Smith, 2007), 출자금 시장의 비활성화(Harte, 1997) 등과 관련되는데, Fitzgerald(1990)는 "추가 자본을 조달하기 위한 실행가능한 유일한 방법은 탈상호화"라고까지 언급하였다. '1인 1표' 제도의 결과 조합원은 최소한의 자격요건을 위한 투자 이외에는 관심이 없으며(Cook, 1995), 이는 자연스럽게 무임승차의 문제로 연결되어 투자유인이 감소한다. 고도화된 산업화와 세계화는 많은 협동조합의 영역(심지어 농업도)을 자본 집약적 구조로 바꾸어 놓았으며(Hogeland, 2006), 자본조달과 투자의 제약은 고스란히 경쟁력 약화로 이어졌다.

무능한 경영은 CBM(Cooperatives Board Member)와 BOD의 차이(Shakil et al., 2020), 공동소유권의 통제 메커니즘 부재(Hart and More, 1996)가 비효율성으로 이어짐을 지적한다. 그 밖에도 대리인의 이기적 행태(Mayers and Smith, 2002; Tayler, 2003; Fitzgerald, 1990; Hind, 1999)나 단기적 이익률에 집착함을 지적하는 연구자들도 있지만, 이 부분은 협동조합이 일반 기업보다 더 심각하다는 증거가 없어 보인다. 단, 많은 협동조합이 탈상호화하는 과정에서 조합원보다는 관리자(대리인)들의 사리사욕에 의해 결정된 많은 사례(Mayers and Smith, 2002; Fitzgerald, 1990)들이 존재함은 협동조합만의 특징으로 볼 수 있다.

이들 사례는 CBM의 중요성을 다시 일깨워준다. 투자액(주식 보유량)에 따라 선임되는 일반 기업의 BOD와는 달리, 이들은 협동조합의 연례총회(AGM)에서 조합원의 투표를 통

해 선출된다. 따라서 협동조합의 이사회 멤버들은 출자금에 있어서 다른 회원들과 별다른 것이 없지만, 맡은 업무의 범위나 권한은 BOD 멤버와 차이가 나지 않는다(Shakir et al., 2020). 이 점은 책임감과 권한의 균형의 문제를 안고 있으며 위에서 언급한 관리자의 사리사욕과 무관할 수 없다. 더욱 기본적인 문제는 따로 있는데, 바로 CBM 멤버들의 능력이다. 조직의 자원은 조직 성과의 근본 원동력이며 핵심 조직자원 중에 하나는 물론 인적자원이다(Barney, 1991). 또한 인적자원은 경영진과 구성원의 역량, 경험, 지식의 합산(Bontis and Serenko, 2009)으로 보아야 하지만, 협동조합의 경우 일반기업 대비 상대적으로 편향된 역량, 경험, 지식을 가진 집단이 되기 쉽다. 결국, 협동조합의 특성상 조합원의 동질성은 조직 행동의 강력한 추진력의 배경이 되지만, 동질한 구성원이 역시 동질한 CBM을 선출할 경우에 있어서 조직의 관리능력은 의구심을 갖게 한다.

조직의 결함은 너무 광범위한 용어일 수 있는데, 보통은 협동조합의 비효율 또는 성장 관점의 결여를 지적할 때 등장한다. 이 접근법의 출발점은 모호하게 정의된 재산권(Cook, 1995), 재정적 제약과 협동조합 구성원의 제한(Holmstrom, 1999) 등의 이유로 협동조합 구조가 성장과 기업의 생존 가능성을 제한하거나 심지어 억제(Hogeland, 2006; Collins, 1991; Fulton, 1995) 한다는 문제의식이다. 또한 일반기업에는 다양한 통제 메커니즘이 존재하지만 협동조합에는 그렇지 않으며, 공동소유권이 이런 비효율을 조장(Hart and More, 1996)한다고 지적한다. 즉, 이런 구조적 결함으로부터 유발되는 비용과 비효율을 개선하기 위해 협동조합은 탈상조화의 길을 걷는다는 주장이다. 하지만 다양한 형태의 hybrid협동조합들은 협동조합의 지위를 포기하지 않고도 성장을 저해하는 자본제약을 극복하고, 지리적 시장확장을 얻어냈다는 사실(Viswanathan and Cummins, 2003) 또한 주목해야 한다. 물론 이 때에 상호조직에 대한 사회적 지지가 유지되어야 하고, 제도적으로 탈상조화를 부추기는 상황이 연출되어서는 안된다는 전제조건(Buckland and Thion, 1991)이 필요하다.

2.3 Longevity of Cooperatives

개별 협동조합의 흥망성쇠나 Mondragon, Conserve Italia, Sacmi 등 몇몇 협동조합의 Case study는 물론 흥미롭지만, 이 논문에서 저자가 관심을 갖는 부분은 개별 협동조합이 아닌 비즈니스의 한 형태로서 협동조합군에 집중하며, 협동조합의 생존을 설명할 수 있는 이론을 점검한다.

조직군 생태 이론. 환경적합도에 따라 조직의 생존과 도태가 결정(Hannan and Freeman, 1989)된다는 관점으로 협동조합의 성쇠를 설명하는 것은 가능하다. 경제적 및

사회적 상황이나 법적인 지원 하에서 협동조합은 변성했고, 소득 증가와 복지의 증가에 따른 관심의 하락은 협동조합의 쇠퇴로 이어졌다. 다만, 여기서의 쇠퇴는 고전적 협동조합의 형태에만 해당할 뿐 hybrid를 포함한 협동조합의 변신과 새로운 분야의 협동조합을 포함한다면 의미가 퇴색한다. 이 이론에서 주장하는 경로의존성(path dependency)이나 타성(inertia)은 조직의 변이를 막고 일부의 변종만이 살아남게 하겠지만 적지 않은 협동조합은 변신하고 끈질긴 생명력을 보여주었다. 논쟁이 있을 수 있지만, 조직군 생태이론은 조직의 전략적 선택을 비롯한 적극적 대응을 고려하지 못한다는 비판에도 불구하고 일부분 협동조합의 수명을 설명할 수 있어 보인다.

거래비용 이론. 조직이 시장과의 경계(boundary)를 형성하는 논리(Williamson, 1981)에 통찰력을 주는 이 이론에 따르면 경제적 효율성에 의해 조직의 기능과 구성이 결정된다. 협동조합을 이 시각에 맞추어 보면 조합원의 가입, 탈퇴는 물론 의사결정의 모든 내용은 시장에서의 거래비용과 비교되어야 한다. 하지만 협동조합의 성립과 운영은 경제적 효율성만을 따지는 것이 아니라 신뢰나 사회적 자본(Svendsen and Svendsen, 2000)을 기반으로 하는 자조(self-aid)적 성격이 강하다(Chloupkova et al., 2003). 따라서 거래비용 이론으로 협동조합을 바라볼 때에는 효율성이 상대적으로 떨어지는 조직 구성이며, 시스템을 유지하는데 소요되는 비용(John, 1984)이 합리적이지 않게 보일 수 있다. 따라서 이 이론은 협동조합이 실패(파산 또는 IOB화)하는 이유를 설명하는 한가지로 가능하다.

네트워크 이론. 이 이론은 네트워크에 참여하면 각 참여자들이 보유 자원의 공유와 보완을 통해 시너지를 발생시킬 수 있음(Gulati et al., 2000)을 강조한다. 많은 연구가 조직(기업)간 네트워크의 수(Stearns, 1996), 네트워크의 크기나 다양성(Baum et al., 2000), 네트워크의 강도(Hansen, 1995) 등과 성과 간의 관계에 주목한다. 이호택과 정연승(2016)의 연구는 협동조합 내에서 협력수준을 높이면 성과가 향상된다고 보고한다. 다만, 이런 결과는 협동조합뿐만 아니라 다른 모든 조직에도 해당되는 결과로서, 조합원의 자발성과 유대를 기본으로 하는 협동조합의 성과나 수명을 설명하는 데는 한계가 있다. 결국 앞서 살펴본 여러가지 협동조합의 실패 원인 중에 네트워크 이슈가 결정적이었다는 증거는 부족하다.

생애주기 이론. 조직의 설립-성장-쇠퇴-사멸로 이루어지는 이 이론은 협동조합의 수명주기를 설명하는 것뿐만 아니라, 주기 내 경로에서 협동조합의 현 위치를 식별하는 데 도움(Cook and Burrell, 2009; Hind, 1999; Battilani and Schröter, 2012)이 된다는 점에서 협동조합 연구자들이 많이 인용한다. 다만, 협동조합 연구자들이 선호하는 수명주기는 7단계로서 성장기와 쇠퇴기 사이에 통합기가 있고, 사멸기 이후에는 전환기와 재생

기가 따라온다(Birchall and Ketilson, 2009). 짧게 살펴보면, 통합기는 소규모 협동조합이 합병을 통해 규모를 확대시키는 시기이고, 전환기는 협동조합이 일반기업(즉, IOB)의 특성을 일부 받아들이거나 완전히 주식회사로 바뀌는 것을 말한다. 재생기는 파산이나 hybrid화가 아닌 새로운 시작으로, 새 지도자와 새로운 조합원을 수혈하고, 새로운 비전과 쟁점을 접목시키는 단계이다. 이 확장된 7단계 수명주기 이론은 세계 각지의 협동조합 현 주소를 설명하는 데 유용할 뿐만 아니라, 협동조합의 생명력에 대한 그리고 변화하는 세계 속에서도 중요한 위치를 유지할 것이라는 믿음을 표현하는 것으로 보인다.

소유권 이론. 거버넌스 비용이 낮은 형태의 비즈니스가 살아남을 것(Hansmann, 1996)이라는 시각은 사실 거래비용 이론의 설명과 유사하다. 이해관계자들에게 소유권을 부여하는 비용이 그들과의 계약 관계를 유지하는 비용보다 높다면 협동조합이라는 조직 형태는 선택될 이유가 없다. 협동조합에 법적 그리고 사회적으로 우호적인 환경이 조성된다면 협동조합과 같은 조합원 소유권 형태의 조직이 발달할 수 있다는 사실(Attwood and Bhaviskar, 1987)은 거버넌스 비용의 저하의 효과를 설명할 수 있다. 반면, 협동조합 스스로가 우호적 환경을 조성해야 한다는 주장은(Shah, 1996) 협동조합이라는 조직의 목적이 중요하고, 조합의 응집력을 위해 거버넌스 구조가 중요함을 지적한다. 다만, 그 주장은 그러한 과정에서 거버넌스 비용의 증가는 다루지 않는다.

수요 공급 이론. 협동조합의 출현은 일종의 시장 실패에 대한 대응이며, 협동조합을 필요에 따른 일시적인 프로젝트(Grott, 1987)로 바라보는 시각은 협동조합의 수요 측면을 설명한다. 협동조합은 경제적 효율성의 잣대로만 평가할 수 없으며, IOB가 제공할 수 없는 공동체 가치 강화, 상호 연대, 민주주의와 같은 사회적, 정치적 필요에도 기여한다는 점 역시 수요의 중요성을 강조하는 것으로 결국, 협동조합에 대한 수요가 진정되면 협동조합은 실패(Schröter, 2005)한다고 바라본다. 사람들의 자발적 결정에 의해 만들어지고 유지되는 협동조합(Zamagni and Zamagni, 2010)은 그들을 존속시키려는 사람들의 가치가 부족해지면 실패한다. 실패에 대한 공급과 수요의 구별은 협동조합의 이중성을 강조하기 때문에 분석적으로 유용하다.

협동조합의 수명을 설명할 수 있는 몇 가지 이론들을 살펴보면 협동조합의 가치의 중요성과 더불어 소유권의 모호함과 경쟁의 취약성 등을 수명과 연결시킬 수 있는 여지가 보인다. 반면, 투자의 한계나 운영진(경영진)의 합리성, 사회적 기여와 제도적 지원과 같은 요소들은 기존의 이론들과 연결이 힘들다. 때문에 각종 선행연구에서 협동조합 생존에 핵심적 요소로 지목되는 인자들을 이론의 틀에 끌어들이기 위한 새로운 프레임이 필요해 보인다. 본 연구에서는 이런 목적의 일환으로 NK Modeling(Levinthal, 1997)을 시도한다.

III. Parameters for Analysis

3.1 Determinants for Cooperatives Longevity

앞에서 살펴본 협동조합의 변천과 처한 상황은 협동조합의 수명에 대해 우리에게 몇 가지 방향을 제시한다. 여기서 저자의 관심은 변화하는 환경속에서도 오랜 전통과 끈질긴 생명력을 보인 협동조합이라는 비즈니스 형태는 얼마나 더 유지될 것인지 그리고 어떻게 해야 유지될 수 있는지 파악하는 것이다.

협동조합 수명에 결정적 영향을 미치지만 개념적으로 넓고 모호한 결정인자들 그리고 경험 연구에서 구현하기 어려운 개념을 지수화 하고, 중요한 개념적 결정인자들을 구체적 변수로 전환을 시도한다. 협동조합의 정의와 역사 그리고 선행 연구는 우리에게 협동조합이 유지될 수 있는 조건이 무엇인지 힌트를 주는데, 협동조합은 기본적으로 협동조합 조직 자체와, 조합원, 그리고 소속된 사회에 고루 혜택(Soboh et al., 2009)이 돌아가야 한다. 조직 자체가 재무적으로 취약(Battilani and Schröter, 2012) 하게 되면 조합은 유지될 수 없고 발전을 위한 새로운 변신도 불가능하다. 조합원 혜택(Fulton and Adamowicz, 1993)에 대한 불만은 조합원의 만족도와 단결력에 영향을 주게 되고, 궁극적으로는 협동조합의 구심력과 추진력을 붕괴시킨다. 소속된 사회에 대한 기여(Roulstone and Hwang, 2015)는 단기적인 혜택보다 보상이 막대한데, 협동조합에 대한 사회적 지나 법적인 지원책의 기반이 되기 때문이다. 그리고 협동조합의 원칙과 절차에 대한 준수(Pathak and Kumar, 2008)는 협동조합을 일반 기업과 구분되게 하는 요소이자, 협동조합의 필요성을 강조하는 요소이기도 하다. 의사결정의 합리성(Shakir et al., 2020)은 일견 모든 조직의 성패에 영향을 주는 요소이지만 협동조합이라는 공동소유 및 민주적 의사결정 조직에 있어서는 더욱 두드러지는 약점일 수도 있다. 이상 살펴본 기본적 요소들을 중심으로 협동조합 수명에 대한 핵심인자들을 표 3.1에 정리한다. 단, 구체적인 측정 변수Specific Indicators는 협동조합의 종류별로 다를 수 있으며(예를 들어, 특정 작물의 농업협동조합이라면 그 작물의 시장가 대비 보상비율이나 산출량대비 구매비율이 목표가 될 수 있음), 여기서는 소비자협동조합의 소매유통을 시뮬레이션 대상으로 한다.

〈Table 1〉 Key Factors for Cooperatives Longevity (from Soboh et al., 2009; Battilani and Schröter, 2012; Fulton and Adamowicz, 1993; Roulstone and Hwang, 2015;

Pathak and Kumar, 2008; Shakir et al., 2020; Grashuis and Cook, 2019; Novkovic and Webb, 2014; Hind, 1999)

General Dimensions	Necessity Description	Specific Indicators
재무적 안정성	조직의 유지와 성장	매출액 이익률
규모의 안정성	재무 안정성의 기초이자 현금 흐름의 배경. 규모의 경제	조합원 수 매장 수 비조합원 고객 비율
제도적 지원	협동조합에 대한 사회적 지지	협동조합지원법 유무: O, X 협동조합의 인정범위
투자 가능성	협동조합의 약점과 제약조건을 완화	Hybrid화 지수: 5단계 출자금 거래 가능 여부: O, X
의사결정의 합리성	CBM의 전문성 및 청렴성	중앙집중화 지수*: CBM수/전체조합원수 CBM의 경력 다양성 지수*
가치/원칙 준수성	민주주의 원칙과 기본 절차의 중시 (IOB와의 구분되는 기본 가치)	AGM참석률 1인 1표 협동조합7원칙 수용여부/정도
목표의 명확성 (조합원 만족)	조합원 구심력 및 추진력의 배경. 누구를 위한 협동조합인가? 조직별(및 협동조합 종류별로) 다름	제품품질 회원가격 할인율 조합원 증감율
집단의 동질성	조합원의 단결과 신뢰 기반. 이질적 집단일 경우 공통의 가치나 신념 필요	직업, 나이(세대), 부의 정도, 성별, 지역 편중 등의 인구통계학적 척도 공동체 의식 공유정도* 조합의 강령/신조 유무: O, X
사회적 기여	사회적 지지와 제도적 지원을 이끌어내는 발판. 지역사회 활성화, 고용, 자선, 에너지 사용, 공급망, 평판, 환경보호, 투명성	고용안정 지표, 소외계층 포용, 평판도, 공정거래 지표, 사회적 약자 배려, 에너지/환경보호 지표 혹은 SROI/IRIS/BIA 이용

Note. AGM: Annual General Meeting; CBM: Cooperatives Board Member (주식회사의 Board of Directors개념); IOB: Investor Owned Business

재무적 안정성이나 규모의 안정성은 협동조합을 떠나 모든 조직에게 성과(또는 생존)을 위한 기본요건이자 가장 손쉽게 측정가능한 차원이다. 다만 협동조합의 특수성 및 다목적성(Soboh et al., 2009)은 조직의 재무제표 극대화에만 초점을 맞출 수 없기에 중요도는 협동조합마다 상이하다. 시뮬레이션에서 재무적 안정성과 규모의 안정성에 대한 가중치를 연구자(및 실무자)가 선택할 수 있도록 한다면, 효과적인 연구 및 합당한 성능 피크를 얻을 수 있을 것이다. 소비자협동조합을 대상으로 한다면 측정변수로는 매출액과 이익률, 그리고 조합원수와 매장이 사용될 수 있다.

투자 가능성은 협동조합의 대표적인 약점(Novkovic and Webb, 2014)으로 지적되는데, 이에 대한 개선 방향으로 저자는 전통적 협동조합 운영에만 집착하지 않는다. 즉, 다양한 방법과 정도의 hybrid화와 출자금 거래 시장의 활성화를 필수적이라는 시각에서 바라본다. 더불어 세계화와 경쟁심화 속에서 법체계의 자본시장 일변도화는 협동조합 생태계에 치명적이기에 제도적 안정성 측면에서 각 사회의 협동조합지원법 존재를 증시한다. 또한 소속된 사회에서 다양한 협동조합들의 지위 인정범위 역시 중요한 지표가 될 수 있다.

조합원 만족도는 일반기업의 고객만족도 이상의 중요도(Grashuis and Cook, 2019)를 갖는다. 그 이유는 간단한데, 협동조합에게 조합원은 고객이자, 내부자(직원)이며, 소유권자(일반기업의 주주)이기 때문이다. 협동조합의 목표 명확성은 협동조합의 존재를 드러내는 요소이자 합당한 목표가 정해졌을 때 조합원의 만족도에도 직접적 영향을 미친다. 소비자협동조합의 경우 조합원 만족도를 높이는 기본 요건으로서의 목표 명확성은 제품품질과 회원가격이 비회원가격 대비 얼마나 저렴한지 등을 indicator로 측정 가능하다. 더불어 조합원 만족도의 결과인 조합원 증감을 역시 협동조합 목표 명확성의 대리지표로 적용 가능하다.

의사결정의 합리성은 협동조합의 최고경영진이라고 볼 수 있는 CBM의 인적자본에 초점을 맞춘다. 협동조합의 역사와 선행연구를 종합하면 이사진의 전문성과 청렴성(Hind, 1999; Cook et al., 2001; Stephens, 2001)이 중요해 보이지만, 이것을 구체화하는 것은 Barney(1991)와 Bontis and Serenko(2009)의 제안을(역량, 경험, 지식의 합산)을 간략화 한다. 이사진 경력의 다양성과 의사결정의 집중화도(Shakir et al., 2020; Giannoccaro, 2018) 적용을 검토한다. 여기서 자본주의적 의사결정 구조와 공동소유권의 의사결정 체계의 차이점을 보고자 하는 의도를 표현한다.

가치/원칙 준수성(Adrian and Green, 2001)은 협동조합이 일반기업과 구별되는 하는 원칙과 가치관을 얼마만큼 준수/유지하는가를 표현하는 요소로서 참여 정도를 나타내는 AGM참석률, 1인1표의 민주주의 원칙 준수, 협동조합7원칙의 준수정도 등으로 구체화 가능하다.

집단의 동질성(Höhler and Kühl, 2018)은 조합원의 단결과 신뢰를 위한 기초가 되며 협동조합을 결사체 답게 하는 기본이다. 하지만 협동조합이 성장할수록 그리고 조합원이 많아지고 세대교체가 이루어질수록 집단 동질성을 유지하기는 어려워진다. 여기서 동질성 측정을 위해서는 직업이나 세대(나이), 부wealth의 정도, 거주지역, 그리고 성별과 같은 인구통계학적 척도를 먼저 떠올릴 수 있다. 덧붙여 조직 내에 신조나 강령과 같은 정신적

기동의 존재 여부, 공동체의식 공유 정도(van Beusekom, 2008) 또는 Spiritual fellowship(Kozeny, 1995; Davis and Worthington, 1993)같은 개념을 이후 연구자가 임의의 동질성 지수로 측정할 수도 있다.

사회적 기여를 평가하는 방법으로는 이미 잘 정립된 SROI(사회적 성과를 투자수익률로 평가), IRIS(어떤 사업에 대해 사회가치 요소를 기반으로 정량적, 정성적 지표 산출), BIA(다양한 이해관계자에게 미치는 종합적 임팩트를 자가진단 및 인증) 등의 방법이 존재한다. 각 방법들은 저마다의 특색이 있으나 많은 공통점이 존재한다. SROI는 사회서비스 성과, 고용성과, 환경성과, 사회생태계성과를 평가하고, IRIS는 조직, 제품/서비스, 재무성과, 운영 중 발생하는 사회적 가치, 제품의 사회적 가치를 평가하며, BIA는 거버넌스, 기업구성원, 커뮤니티, 환경, 비즈니스모델로 구분하여 평가한다. 저자는 그 중에서 사회적 평판이나 협동조합 지지에 직접적 영향을 주는 고용, 환경보호, 공급망에 집중한다.

3.2 Interdependencies of Factors

Levinthal(1997)이 정의한 협조한 성능 풍경은 하나의 의사결정이 다른 의사결정과 상호 연관됨으로써 복잡한 성능 피크를 만들어내는 것을 특징으로 한다. 앞에서 정의한 각 차원들(및 측정변수들)은 상호 연관되어 있어서 성능과의 관계를 단순히 양(+) 또는 음(-)의 상관관계로 정의할 수 없게 한다. 예를 들면, 소비자협동조합에서 이익률을 높이려면 판매 제품의 비회원가 대비 회원가의 할인폭을 줄이고, 비회원들의 매장 방문을 늘려야 하겠지만, 이렇게 하면 조합원 개개인의 이익과 만족도는 떨어지고, 조합원의 감소로 이어질 수 있다. 이때 또 다른 결정인자와도 상관관계가 있다면(복잡도 K의 상승) 성능 피크는 예상할 수 없는 복잡한 풍경을 만들어내며 단순한 trade-off를 넘어선다.

협동조합에게 조합원의 동질성도 마찬가지로 특성을 갖는다. 집단 동질성은 조합원의 단결과 신뢰를 위한 기초가 되지만, 지나친 강조는 성장을 저해해서 규모의 안정성에 역효과를 줄 수 있고, 집단 이기주의라는 사회적 인식이 확산되면 협동조합을 지탱하는 제도적 안정성을 해칠 수도 있다. 특별한 전문직을 조합원으로 하거나, 비슷한 사회적 계층에 집중하거나, 혹은 비교적 협소한 지역적 배경을 기반으로 하는 협동조합이 아니고 성장을 지향하는 협동조합이라면 조합원의 집단 동질성에 전적으로 기대기는 힘들다. 소비자협동조합과 같이 조합원이 매장의 주된 고객인 경우, 특정 고객층만을 대상으로 집단 동질성을 유지하겠다는 생각은 성장 전략과는 모순된다. 이럴 때 필요한 것은 별도의 공동체 가치나 신조이며, 환경보호나 생명존중, 안전한 식자재 운동과 같은 가치 중심의 집단 동질성 확보를 떠올려 볼 수 있다. 아래 Table 3.2는 9개 차원들의 가능한 상호연관

을 보여준다.

〈Table 2〉 Interdependency of Factors

From	Relation (example)	To
재무적 안정성 ↑	조직 자체의 재무 안정에 지나친 집중은 조합원의 사용에 따른 이익 저하, 대리인 만족도 향상(근로자 고용안정성 증가, 근로조건 향상), 조직의 사회적 기여 가능성 확대로 이어짐.	목표의 명확성 ↓ (조합별 차이 있음) 사회적 기여 ↑ 제도적 안정성 ↑ ↓
규모의 안정성 ↑	규모에 대한 강조는 재무적 안정성을 뒷받침하지만, 다양한 조합원은 다양한 목표를 지향, 다양한 문화권에 여러 사업장이 있게 되면 여러가지 제도와 가치를 준수해야 함. 다양한 CBM에 의한 혼선과, 전문경영인을 뽑을 여력이 동시 증가.	재무적 안정성 ↑ 사회적 기여 ↑ 목표의 명확성 ↓ 집단의 동질성 ↓ 제도적 안정성 ↑ ↓ 가치/원칙 준수성 ↓ 의사결정의 합리성 ↑ ↓
제도적 안정성 ↑	적절한 법체계가 존재하고 지원이 강화된다면 협동조합에게 좋은 환경이지만, 지나치면 다른 경제주체들의 반발과 견제가 있을 수 있음.	재무적 안정성 ↑ 규모의 안정성 ↑ 투자 가능성 ↑
투자 가능성 ↑	Hybrid와 출자금 거래를 허용한다면, 규모의 경제는 달성하기 쉬워지지만, 협동조합의 가치는 훼손될 수 있음	규모의 안정성 ↑ 재무적 안정성 ↑ 가치/원칙 준수성 ↓
의사결정의 합리성 ↑	CBM의 전문성과 능력이 향상되면, 조직차원 및 대리인과 조합원을 포함한 성과 총량에서는 좋은 결과를 기대할 수 있으나, 조합원 입장의 만족도는 다를 수 있음.	재무적 안정성 ↑ 규모의 안정성 ↑ 목표의 명확성 ↓
가치/원칙 준수성 ↑	협동조합을 타기업과 구분되게 하기에 사회적 지지를 얻을 수 있지만, 지나친 강조는 변화에 적응을 가로막을 수도 있음.	목표의 명확성 ↑ 의사결정의 합리성 ↓ 투자 가능성 ↓ 규모의 안정성 ↓ 재무적 안정성 ↓
목표의 명확성 ↑	협동조합의 목표가 정확히 조합원을 가리킬 때 조합원의 만족도는 올라가며, 조합원수도 증가할 수 있음. 하지만 다른 이해당사자에 대한 고려가	집단의 동질성 ↑ 규모의 안정성 ↑ 사회적 기여 ↓ 제도적 안정성 ↓ 투자 가능성 ↓

	미흡해지면 사회적 지지 기반이 약해질 수 있음.	
집단의 동질성 ↑	조합원의 단결과 추진력을 높이기 위해 이용에 있어 충성도가 향상되지만 성장 가능성에 한계.	재무적 안정성 ↑ 규모의 안정성 ↓ 목표의 명확성 ↑
사회적 기여 ↑	소속 사회의 지지를 이끌어낼 수 있으며, 협동조합의 필요성 부각과 제도적 지원 확보가 용이.	재무적 안정성 ↓ 제도적 안정성 ↑ 투자 가능성 ↑ 규모의 안정성 ↑

예시된 상호 연관성은 일부의 예시일 뿐이고 협동조합에 따라 각기 다를 수도 있어서, 집단 동질성에 대한 강조가 일정 수준까지는 규모 안정성에 도움이 될 수도 있다(관계의 비선형성). 또한 하나의 변수(또는 선택)의 변동이 일차적으로 영향을 미치(상호 연관)는 인자와 이차적으로 영향을 미치는 인자가 서로 다를 수도 있다. 때문에 시뮬레이션에서는 최대한 명료한 구성과 진척에 따른 변천을 표현할 수 있는 주의가 요구된다.

IV. NK Model

4.1 Rugged Landscape

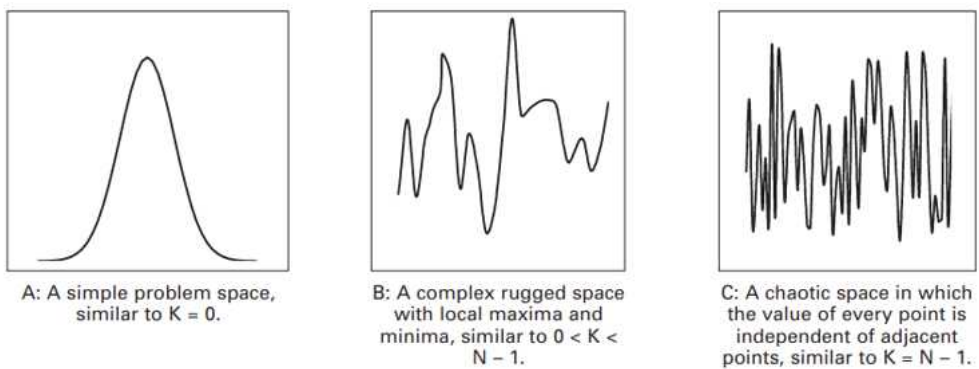
경영학에 NK Model 적용은 “Population selection forces”와 “Process of (organizational level) change” 사이의 관계를 탐구하기 위해 시작(Levinthal, 1997)되었다. 여기서 NK적 특성은 “조직의 형태를 구성하는 속성이 조직 적합성에 미치는 영향은 상호작용적이다”라는 점이다. 형태의 다양성이 조직이 운영되는 환경의 다양성을 반영(Hawley 1968)하며, 조직 형태와 환경 사이의 이러한 isomorphism은 개별 조직의 탄생과 죽음에 대한 모집단 수준 프로세스에서 비롯된다(Hannan and Freeman, 1977; 1989). 때문에 조직 적응과 모집단의 선택 과정의 상대적 영향을 파악하려는 경험적 작업(Singh et al., 1986; Haveman, 1992)에 관심이 모아졌다.

적응이란 조직의 중요한 특성/속성의 변화를 의미하고 조직의 형태변화로 표현될 수 있다. 그리고 조직의 타성inertia(Nelson and Winter, 1982)는 NK simulation에서 출발 위치와 관련되기에 중요하다. 적합성 풍경Fitness landscape이란 개념은 Wright(1932)로부터 시작되었는데, 이 때의 속성은 유전자이고 적응은 유기체의 적합성 수준이다. March and Simon(1958)의 이웃탐색 개념은 언덕의 높이가 조직 형태의 적합성 수준을 반영하는 국부적 언덕 등반local hill climbing (글로벌 최고는 아니지만 지역적 최적의

성능/적합 피크)(Holland 1975)으로 생각할 수 있다. 집단유전학(population genetics)의 맥락에서, Kauffman(1993)은 적합성 지형의 울퉁불퉁함이 유기체의 다양한 속성(유전자)의 피트니스 기여의 상호의존성 정도에 의해 결정된다는 것을 보여주었고, 집단유전학은 이러한 상호작용을 상위성(上位性) 효과(epistatic effects)(Smith, 1989)라고 지칭한다.

지역적 적응 과정은 조직 형태의 다양성에 중요한 영향을 미친다. 조직이 발견한 특정 피크는 대체로 대안적인 조직 형태에서 시작 위치에 따라 결정되기 때문이다. 따라서 지역 탐색과 적응의 과정은 몇 가지 지배적인 조직 형태의 출현으로 이어지게 되고, 이러한 양식은 대체 조직 형태 공간의 로컬 피크에 해당한다. 조직적 적응은 차등 선택의 기초를 형성하는 체계적인 이질성을 생성한다. 궁극적으로, 조직이 동일한 틈새 내에서 운영된다면, 이러한 조직 형태 중 하나가 조직의 모집단을 지배하게 될 것으로 예상할 수 있다.

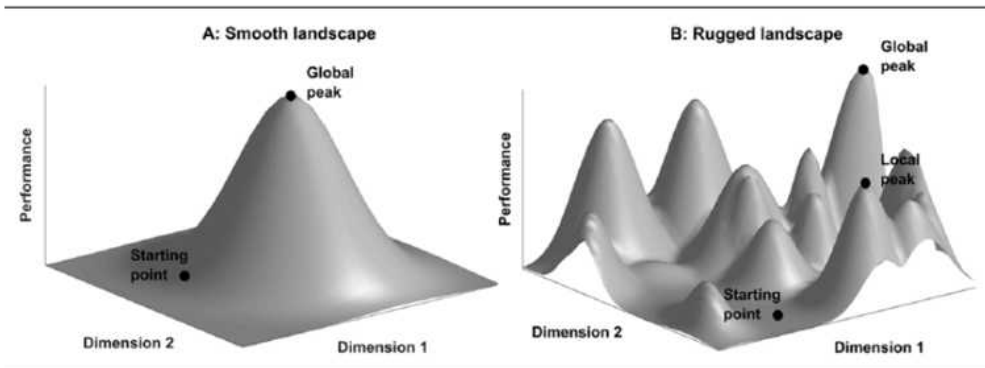
Kauffman(1993)은 상위적 상호작용을 나타내는 분석 구조를 개발했으며, 이를 NK모델이라고 이름 지었다. 여기서 조직 엔티티는 각 속성이 두 가지 가능한 값을 가질 수 있는 N 개의 속성으로 구성된 것이 특징이고 따라서 피트니스 공간은 2^N 개의 가능한 조직 유형으로 구성된다. 조직의 적합성이 속성 간의 상호작용 효과에 의존하는 정도는 변수 K 로 지정되는데, K 가 0이면 조직의 각 요소의 기여는 다른 모든 속성과 무관하고, K 가 $N - 1$ 과 같다면, 어떤 한 속성의 적합성 기여는 조직의 다른 모든 속성의 값에 따라 달라진다.



〈Fig. 1〉 Stylized representations of problem spaces represented by K (from Lazar and Friedman, 2007)

Note: 이 적합성 공간은 여러가지 이름으로 불리울 수 있는데, 연구과제에 따라 지금처럼 적합성 공간(fitness space), 또는 문제해결 공간, 혹은 성능/성과 풍경 등의 이름으로 불리운다. 다만 이 풍경은 Lazar and Friedman이 설명을 위해 단순화한 2차원 공간 그 이상이다.

협동조합의 생존에 영향을 미치는 여러가지 속성 중에 몇 가지는 일반적인 기업의 속성과 다를 바 없다. 재무적 안정성이나 일정 규모의 확보와 같은 차원은 모든 비즈니스 조직에 해당하는 요소라고 볼 수 있고, 반면에 소속 집단의 동질성(Höhler and Kühl, 2018)이나 협동조합 가치(민주주의 및 참여) 준수성(Khan et al., 2016) 등과 같이 일반 기업에서는 생존에 영향을 미치지 못할 요소가 중요한 역할을 하기도 한다. 문제는 이들 요소(3장에서 도출한 9가지 차원)들이 서로 간에 다중 상호연관성을 가지기에 그 기여도를 단순한 트레이드-오프 관계(Hayes and Pisano, 1996; Singh et al., 2014)로 설명할 수 없는 복잡성을 드러내게 된다. 때문에 복잡한 문제를 성공적으로 해결하기 위해, 의사결정자는 단순히 최상의 개별 선택을 선택하는 대신 서로를 강화하는 선택의 조합을 식별할 필요가 있다. 이때 제한된 합리성(bounded rationality)은 의사결정자가 최상의 조합이나 심지어 좋은 조합을 식별할 수 없도록 하기 때문에, 무엇이 가능하고 무엇이 효과적인지 배우고 발견하는 것을 포함하는 순차적 검색 프로세스(Baumann et al., 2019; March & Simon, 1958)의 중요성이 대두된다. 선택들 간의 상호의존성은 수많은 봉우리와 계곡이 있는 험준한 지형을 초래하기 때문에, 제한적 합리성을 갖은 검색이 저성능 피크로 이끌릴 위험이 높다. 따라서 의사결정자의 과제는 더 낮은 피크를 피하면서 더 높은 피크를 도달하도록 돕는 검색 프로세스를 설계하는 것(Siggelkow and Rivkin, 2002)이다.



〈Fig. 2〉 Stylized Performance Landscapes (from Baumann et al. 2019)

4.2 Agent Based Model

앞에서 도출한 협동조합 생존의 필수요소들이 어떻게 영향을 주는지 검증하기 위해서는 실험을 하거나 실생활에서 데이터를 구해야 한다. 도출된 9가지 필수 생존 차원들과

그들의 측정변수들을 살펴보면 일부 구할 수 있는 데이터도 있지만 개념적이고 추상적인 항목들도 많이 있다. 이렇게 실생활에서 데이터를 구하기 어렵거나 모호한 개념을 구체화하여 정보를 얻는 방법이 시뮬레이션인데, 결국 (제한된)환경을 설정하고 그 환경 속에서 여러가지 설정들을 조작해 실생활에서 얻는 수 없는 상황을 만들어 그 각각의 경우의 데이터를 얻는 방법이다.

여러 시뮬레이션 방법 중에서 행위자 기반 모형(ABM; multi agent model 또는 individual based model이라고 부르기도 함)이 있는데, 이는 행위자agent를 중심으로 세상을 바라보고 모델을 설계 및 분석하는 방법이다. 여기서 행위자는 국가일 수도 조직일 수도 개인일 수도 있고, 동식물이나 기계일 수도 있으며, 실생활에서 알고 싶지만 알 수 없는 대상을 시뮬레이션에서 행위자로 설정할 수 있게 된다. 즉, 어떤 거시적 현상을 미시적 행위자들의 상호작용으로 설명(Rand & Rust, 2011)하고자 하는 것을 행위자 기반 모형이라고 할 수 있다. 이번 연구와 같은 경우 행위자는 협동조합이라는 조직이나 협동조합의 가입을 저울질하는 개인으로 설정할 수도 있겠다.

행위자 기반 모형을 실행하는 방법은 보통 전용 소프트웨어를 이용하게 되는데, 대부분의 행위자 기반 모델은 (1) 다양한 규모로 지정된 수많은 행위자, (2) 의사결정 휴리스틱, (3) 학습 규칙 또는 적응 프로세스, (4) 상호 작용 토폴로지, (5) 환경으로 구성된다. 본 연구에서는 시뮬레이션용 컴퓨터 소프트웨어로 NetLogo를 사용한다.

V. Conclusions

오랜 협동조합의 역사와 변천 그리고 선행연구자들의 노고는 협동조합 생존에 필수적인 요소를 식별하게 해준다. 이로부터 저자는 협동조합 생존의 필수요건으로 9가지 차원을 제시한다. 재무적 안정성, 규모의 안정성, 제도적 지원, 가치/원칙 준수성, 투자 가능성, 의사결정의 합리성, 목표의 명확성, 집단의 동질성, 그리고 사회적 기여가 그것이다. 이 각각의 요소는 모두 협동조합 생존에 필수적인 반면 하나의 요소가 다른 요소에 영향을 미치고 때로는 복수개의 요소가 서로 상호 연관되어 복잡한 성능지형(Levinthal, 1997)을 만들어 낸다. 즉, 각각의 요소의 증감이 성과에 어떤 결과를 미칠지 예측하기 어려우며, 결국 원하는 성과를 위해서는 상호 연관된 9가지 요소들의 적절한 조합이 필요할 것임을 예측하게 한다.

개별 요소(또는 선택)들과 그 요소들의 상호작용으로 이루어지는 복잡한 성능지형을 탐

구하는 탁월한 방법 중 하나인 NK Model은 9개의 차원이 서로 영향을 주는 협동조합의 생존력을 연구하는 데에도 효과적이며 어쩌면 필수적일 수도 있다. 왜냐하면 협동조합을 협동조합답게 하며 상호 신뢰와 추진력의 기초가 되는 중요한 요소인 집단의 동질성을 예로 들어 볼 때, 이에 대한 지나친 강조는 사회적 기여를 떨어뜨릴 수도 있고, 배타적 이익집단이라는 지적과 함께 제도적 지원을 약화시킬 수도 있으며, 일정 규모 이상의 성장을 가로막는 장애요소가 될 수도 있기 때문이다. 다시 말해 각 요소들 간에 단순한 트레이드-오프(Hayes and Pisano, 1996; Boyer and Lewis, 2002) 수준을 넘는 복잡한 조합을 찾는 문제는 NK모델만의 장점이기에 협동조합 연구에 NK모델의 접목은 합당한 선택일 수 있다.

시뮬레이션 연구에 있어서 여러가지 주의할 점이 있지만 그 중에서도 검증의 문제가 두드러진다. 현실에 존재는 하지만 구체적 매커니즘을 알 수 없는 현상을 구현해보고, 가속해 보면서 많은 통찰을 얻을 수 있지만 결국 결과 검증을 위한 실증적 데이터는 없다. 철저히 이론에 의지하고 앞선 연구를 참고해야 하며, 모델을 단순화하고 공개하여 다른 연구자들의 참여를 유도하는 것 만이 NK Model적 협동조합연구의 발전 방향이라는 점을 생각하며 시뮬레이션을 준비한다.

VI. Discussion

6.1 Academic Perspective

본 연구가 문헌에 기여하는 바는 세가지로 압축할 수 있다. 첫째, 협동조합의 흥망성쇠를 설명하는 이론들을 검토하고 한계를 제시한 점이다. 일반 경영학 이론에서 출발한 이론들이지만 협동조합의 변천을 일정부분 설명할 수 있으며, 분명한 한계점도 존재한다. 둘째, 협동조합의 생존에 영향을 미치는 핵심 인자들을 제시하고 9가지 차원으로 정리한 것이다. 앞서 말한 몇 가지 경영학 이론의 전용은 이들 9가지 차원의 일부만을 다루고 있기에 각 나라의 여러 시기의 협동조합에 대해 일관된 설명이 불가능하다. 이번에 제시된 차원은 협동조합의 역사와 선행문헌 연구를 통해 도출된 차원으로서 많은 검증이 필요하다. 각 차원에 대한 비평과 일부 차원의 통합이나 새로운 차원의 추가를 비롯해 다양한 시각의 연구를 제안한다. 더불어 각 차원별로 가능한 측정변수를 제시하고 필요한 경우 추가적인 연구의 필요성을 제안한다. 셋째, 협동조합 연구에 NK model을 접목한 점이다. 협동조합은 다양한 목적을 추구하고 운영방식 또한 효율과 비효율 사이를 넘나든다. 모든

의사결정은 서로 연관되어 있으며 복잡성을 증가시킨다. 협동조합의 치명적 단점으로 지목되는 투자의 제약을 해소하기 위해 Hybrid화를 진척시키고 출자금 거래를 활성화시키면, 협동조합 본연의 가치와 원칙의 강조는 약해진다. 이는 다시 협동조합에 대한 사회적 지지를 약화시키고 조합원들의 불만이 누적될 수도 있으며, 오히려 재무적 안정성과 제도적 안정성의 기반을 손상시키는 결과로 돌아올 수 있다. NK model의 적용은 협동조합에게 있어서 상호 연관된 인자들에 의한 복잡한 성능 풍경(Levinthal, 1997; Baumann et al., 2019)을 헤쳐 나가는 도구가 될 수 있다.

6.2 Methodology and Application Perspective

협동조합의 생존과 자본주의 기업의 생존 사이에 가장 큰 차이는 변화에 대한 허용정도일 수 있다. 일반기업이 적응을 위해 무엇이든 바꿀 수 있는 반면, 협동조합은 근본 가치와 원칙을 일정부분 유지하는 선에서 변해야만 한다. 그렇지 않으면 협동조합이라는 비즈니스 종은 일반기업과 구분되지 않으며, 결국 사라지게 될 것이다.

협동조합이 생존하기 위한 선택은 결국 9가지 차원에 대한 균형 있는 선택에 달려있다. 이번 연구에서는 핵심 차원과 그 차원들의 상호 연관성을 도출하여 시뮬레이션 연구의 가능성을 탐색하고 준비작업을 진행한 단계이지만 향후 프로그래밍의 완성을 시도한다. 더불어 논리적이면서도 간단한 프로그램의 공개를 통해 실무자나 연구자가 조건을 바꾸어 연구 및 응용할 수 있는 기회의 틀이 되는 것을 목표로 한다. 이 일련의 연구가 자본주의 경제체제 속에서 보석과 같은 존재일 수 있는 협동조합의 유지발전에 기여하기를 바란다.

참 고 문 헌

- 이호택, 정연승 (2016), 슈퍼마켓 협동조합 가맹점 성과의 결정요인: 거래비용이론과 네트워크이론을 중심으로, 유통연구, 21(4), 25-44.
- Adrian, Jr. J. L., and T. W. Green (2001), Agricultural Cooperative Managers and the Business Environment, *Journal of Agribusiness*, 19(1), 17-33.
- Amin, A., A. Cameron, and R. Hudson (2002), (eds) *Placing the Social Economy*, London: Routledge.
- Arustamov, E., A. Sokolov, E. Korotenkova, and A. Stadnyuk (2022), Intra-System Problems and Management Factors for Improving the Performance of Consumer Cooperatives in the Russian Federation, *Cooperation and Sustainable Development*, 245, 969 - 974.
- Attwood, D. M., and B. S. Baviskar (1987), Why Do Some Co-operatives Work but Not Others? A Comparative Analysis of Sugar Co-operatives in India, *Economic and Political Weekly*, 22(26), 38-56.
- Bager, T. (1994), Isomorphic Processes and the Transformation of Cooperatives, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 35 - 54.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barton, L. (1993), *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*, Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Battilani, P. and H. G. Schröter (2012), (eds) *The Co-operative Business Movement, 1950 to the Present*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000), Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology, *Strategic management journal*, 21(3), 267-294.
- Baumann, O., J. Schmidt, and N. Stieglitz (2019), Effective Search in Rugged Performance Landscapes: A Review and Outlook, *Journal of Management*, 45(1), 285 - 318.
- Becchetti, L., R. Ciciretti, and A. Paolantonio (2016), The cooperative bank difference before and after the global financial crisis, *Journal of International Money and Finance*, 69, 224-246.
- Birchall, J. (1997), *The international co-operative movement*, Manchester University Press.
- Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009), Resilience of the cooperative business model in times of crisis, *International Labour Organisation*.
- Birchall, J., and R. Simmons (2007), The Role and Potential of Co-operatives in the Poverty Reduction Process: A research agenda, *Journal of Co-operative Studies*, 40(1), 43-51.
- Bontis, N., & A. Serenko (2009), A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry, *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 53-69.
- Bourne, M., A. Neely, J. Mills, and K. Platts (2003), Implementing performance measurement systems: a literature review, *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Boyer, K. K., & Lewis, M. W. (2002), Competitive priorities: investigating the need for trade offs

- in operations strategy, *Production and operations management*, 11(1), 9-20.
- Buckland, R., and B. Thion. (1991), *Organizational Structure, Objectives and Agency Relationships in Banking Services: The Cases of the Crédit Agricole and Trustee Savings Banks*, *Annales de l'économie publique, sociale et cooperative*, 62(3), 355 - 91.
- Carson J. M., M. D. Forster, and M. J. McNamara. (1998), "Changes in Ownership Structure: Theory and Evidence from Life Insurer Demutualizations," *Journal of Insurance Issues*, 21, 1 - 22.
- Carlberg, J., C. Ward, and R. Holcomb (2006), *Success Factors for New Generation Cooperatives*, *International Food and Agribusiness Management Review*, 9(1), 33-52.
- Cazzuffi, C., and D. Hunt (2009), (eds) *Causes and Consequences of Institutional and Governance Change in Cooperative Firms: The Case of Agricultural Processing and Marketing Cooperatives in Italy and in the US*, Bologna: Imprese e storia.
- Chaddad, F. (2012), *Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4), 445-461.
- Chaddad, F., and M. Cook. (2004), *The Economics of Organization Structure Changes: An Us Perspective on Demutualization*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(4), 575-594.
- Chloupkova, J., G. L. Svendsen, and G. T. Svendsen, (2003), *Building and destroying social capital: The case of cooperative movements in Denmark and Poland*, *Agriculture and Human Values*, 20, 241-252.
- Collins, Robert A. (1991), *The Conversion of Cooperatives to Publicly Held Corporations: A Financial Analysis of Limited Evidence*, *Western Journal of Agricultural Economics*, 16(2), 326 - 30.
- Cook, M. L., (1995), *The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach*, *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153 - 1159.
- Cook, M. L., & Burrell, M. J. (2009). *A cooperative life cycle framework*, Unpublished manuscript. Columbia, Mo.: University of Missouri Dept. of Agricultural Economics.
- Cook, M. L., and F. R. Chaddad (2004), *Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models*, *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1249-1253.
- Davis, P., and S. Worthington (1993), *Cooperative values: Change and continuity in capital accumulation the case of the British Cooperative Bank*, *Journal of Business Ethics*, 12(11), 849-859.
- Di Maggio, J. Paul, and W. W. Powell. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48(2), 147 - 160.
- Egger, A., and P. Tomanek (2009), *Contributions from Development of Kosovo cooperatives*, in Rösner, Hans Jürgen and Schulz-Nieswand, Frank (eds.), *Contributions of cooperative self-help to economic and social development*, Lit Verlag, Berlin, 2009, 543-575.
- Ekberg, E. (2008). *Consumer Co-operatives and the Transformation of Modern Food Retailing: A Comparative Study of the Norwegian and British Consumer Cooperatives 1950 - 2002*, *Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo*, 254 - 258.
- Ekberg, E. (2012). *Confronting three revolutions: Western European consumer co-operatives and*

- their divergent development 1950 - 2008, *Business History*, 54(6), 1004-1021.
- Epstein, G. A. (2005), *Financialization and the world economy*, (ed.), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Evans, L., and G. Guthrie (2006), A Dynamic Theory of Cooperatives: The Link between Efficiency and Valuation, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 162(2), 364-383.
- Finch, J., C. Trombley, and B. Rabas (1998), THE ROLE OF MULTIPLE CONSUMPTION VALUES IN CONSUMER COOPERATIVE PATRONAGE: AN APPLICATION OF THE THEORY OF MARKET CHOICE BEHAVIOR, *Journal of Marketing Management*, 8(1), 44-56.
- Fitzgerald, J. F. (1990), Demutualization case studies: a 20 years history, *Journal of insurance regulation*, 9(2), 287-310.
- Fulton, J. R., and W. L. Adamowicz (1993), Factors That Influence the Commitment of Members to Their Cooperative Organization, *Journal of Agricultural Cooperation*, 8, 39-53.
- Fulton, M. E. (1995), The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach, *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1144 - 1152.
- Fulton, M. E. (2001), "Traditional versus New Generation Cooperatives," in Christopher D. Merrett and Norman Walzer (eds.), *A Cooperative Approach to Local Economic Development* (Westport), Greenwood Publishing Group, 11-24.
- Giannoccaro, I. (2018), Centralized vs. decentralized supply chains: The importance of decision maker's cognitive ability and resistance to change, *Industrial Marketing Management*, 73, 59-69.
- Grashuis, J., and M. L. Cook (2019), A structural equation model of cooperative member satisfaction and long-term commitment, *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(2), 247- 263.
- Grott, R. (1987), Why Co-ops Die: An Historical Analysis, *Cooperative Grocer*, 9(Feb-March), without pagination.
- Gulati, R., Nohria, N., and Zaheer, A. (2000), Strategic networks, *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
- Hafizah, H., Mahazril, A., Hussin, A., and Siti, H. (2016), Factors affecting performance of co-operatives in Malaysia, *Journal of productivity and performance management*, 65(5), 641-671.
- Hannan, M. T., and J. Freeman (1977), "The population ecology of organizations." *American Journal of Sociology*, 8, 929-964.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1989), *Organisational Ecology*. Harvard University Press: Cambridge.
- Hansen, E. L. (1995), Entrepreneurial networks and new organization growth, *Entrepreneurship theory and practice*, 19(4), 7-19.
- Hansmann, H. (1996), The changing roles of public, private, and nonprofit enterprise in education, health care, and other human services. In *Individual and social responsibility: Child care, education, medical care, and long-term care in America* (pp. 245-276). University of Chicago Press.
- Hart, O., and J. Moore (1996), *The Governance of Exchanges: Members' Cooperatives versus Outside*

- Ownership, *Oxford Review of Economic Policy*, 12(4), 53 - 69.
- Harte, L. N. (1997), Creeping privatisation of Irish co-operatives: A transaction cost explanation, ed. J. Nilsson, and G. van Dijk, *Strategies and Structures in the Agro-food Industries*. Assen, The Netherlands, Van Gorcum and Co., pp. 111-130.
- Haveman, H. A. (1992), Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation, *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 48-75.
- Hawley, A. H. (1968), "Human Ecology," in D. Sills (Ed.), *International Encyclopedia of the Social Science*, Macmillan, New York.
- Hayes, R. H., & Pisano, G. P. (1996), Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts, *Production and operations management*, 5(1), 25-41.
- Helmberger, P. G. (1964), Cooperative Enterprise as a Structural Dimension of Farm Markets, *Journal of Farm Economics*, 46(3), 603-617.
- Helmberger, P., and S. Hoss (1962), Cooperative enterprise and organization theory, *Journal of Farm Economics*, 44(2), 275-290.
- Hind, A. M. (1999), Co-operative Life Cycles and Goals, *Journal of Agricultural Economics*, 50(3), 536-548.
- Hogeland, J. A. (2006), The economic culture of US agricultural cooperatives, *Culture & Agriculture*, 28(2), 67-79.
- Höhler, J. and R. Kühl (2018), DIMENSIONS OF MEMBER HETEROGENEITY IN COOPERATIVES AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATION - A LITERATURE REVIEW, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(4), 697-712.
- Holmstrom, B. (1999), Future of Cooperatives: A Corporate Perspective, *Finnish Journal of Business Economics*, 48(4), 404-417.
- Holland, J. H. (1975), *Adaptation in Natural and Artificial Systems*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- ICA (1995), International Cooperative Alliance Statement of the co-operative identity, <http://www.wisc.edu/uwcc/icic/issues/prin/21cent/identity.html>.
- Indar, K. (2006), Performance measurement: An evaluation of co-operative performance in Malaysia, *Malaysian Journal of Co-operative Management*, 2, 1-17.
- Jans, L. (2007), Personal Assistance Services Cooperatives: A Final Report, http://www.pascenter.org/documents/FINAL_Report_PAS_Coops.
- John, G. (1984), An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 21(August), 278-289.
- Kalmi, P. (2007), 'The disappearance of co-operatives from economics textbooks,' *Cambridge Journal of Economics*, 31, 625 - 647.
- Kauffman, S. (1993), *The Origins of Order*, Oxford University Press, New York.
- Khan, H. H., M. Yaacob, H. Abdullah, and S. H. A. B. Ah (2016), Factors affecting performance of co-operatives in Malaysia, *International Journal of Productivity and Performance*

- Management, 65(5), 641-671.
- Kozeny, G. (1995), Community Directory, (website of the Fellowship of Intentional Communities at www.ic.org).
- 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*, Battilani P, Schröter HG (Eds); Comparative perspectives in business history. Cambridge: Cambridge University Press: 126-149.
- Lazer, D., & Friedman, A. (2007), The network structure of exploration and exploitation, *Administrative science quarterly*, 52(4), 667-694.
- Lawrence, T. B., M. I. Winn, and P. D. Jennings (2001), The Temporal Dynamics of Institutionalization, *Academy of Management Review*, 26(4), 624-644.
- Levi, Y., and P. Davis (2008), Cooperatives as the “enfants terribles” of economics: Some implications for the social economy, *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2178-2188.
- Levinthal, D. A. (1997), Adaptation on Rugged Landscapes, *Management Science*, 43(7), 934-950.
- Macpherson, C. B. (1978), *Property: Mainstream and Critical Positions*, University of Toronto Press, Toronto.
- Mahazril, Y., Hafizah, H., and Zuraini, Y. (2012), Factors affecting cooperatives’ performance in relation to strategic planning and members’ participation, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 65(December), 100-105.
- March, J., and H. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley & Co., New York.
- Mayers, D., and C.W. Smith, (2002), “Ownership Structure and Control: Property-Casualty Insurer Conversions to Stock Charter,” *Journal of Financial Services Research*, 21, 117 - 144.
- Michels, R. (1925). *Materialien zu einer Soziologie des Fremden*.
- Nelson, R. R., and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge.
- Noordin, N., Rajaratnam, S.D., Said, S.A., & Juhan, R. (2012), Dividend and profit allocation practices of performing cooperatives in Malaysia, *Oñati Socio-legal Series* [online], 2(2), 156-176.
- Novkovic, S., and T. Webb (2014), *Co-operatives in a Post-growth Era: Creating co-operative economics*, Zed Books Ltd, 7 Cynthia Street, London.
- Pathak, R. D., and N. Kumar (2008), The Key Factors Contributing to Successful Performance of Cooperatives in Fiji for Building a Harmonious Society, *International Journal of Public Administration*, 31(6), 690-706.
- Pérotin, V. and A. Robinson (eds) (2004) *Employee Participation, Firm Performance and Survival. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Vol. 8. Amsterdam: Elsevier.
- Pérotin, V. (2006), Entry, exit, and the business cycle: are cooperatives different?, *Journal of Comparative Economics*, 34(2), 295 - 316.
- Putnam, R. D., R. Leonardi and R. Nanetti (1993), *Making Democracy Work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Rand, W., & Rust, R. T. (2011), Agent-based modeling in marketing: Guidelines for rigor, *International Journal of research in Marketing*, 28(3), 181-193.
- Royer, J. S. and D. B. Smith (2007), Patronage Refunds, Producer Expectations, and Optimal Pricing by Agricultural Cooperatives, *Journal of Cooperatives*, 20, 1-16.
- Roulstone, A., & Hwang, S. K. (2015), Disabled people, choices and collective organisation: Examining the potential of cooperatives in future social support, *Disability & Society*, 30(6), 849-864.
- Schreyögg, G., and J. Sydow (2011), Organizational Path Dependence: A Process View, *Organization Studies*, 32(3), 321 - 35.
- Schröter, H. G. (2005), *Americanization of the European Economy: A compact survey of American economic influence in Europe since the 1800s*, Dordrecht: Springer.
- Sexton, R. J., and J. Iskow (1988), *Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives*, Giannini Foundation Information Series No. 88-3, Univ. of California.
- Shah, T. (1996), *Catalysing Co-operation: design of self-governing organisations*, New Delhi: Sage
- Shakir, K. A., H. M. Shah, A. Ramli, B. M. Pulka, and F. H. Ghazali (2020), THE LINK BETWEEN HUMAN CAPITAL AND COOPERATIVES PERFORMANCE, *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(1), 1-11.
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. (2005), Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity, *Organization Science*, 16(2), 101-122.
- Simmons, R., and J. Birchall (2010), Cooperatives and poverty reduction: Findings from a research project, *Journal of Co-operative Studies*, 43(3), 43-46.
- Singh, J. V., R. J. House, and D. J. Tucker (1986), Organizational change and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, 31, 587-611.
- Singh, P. J., Wiengarten, F., Nand, A. A., & Betts, T. (2015), Beyond the trade-off and cumulative capabilities models: alternative models of operations strategy, *International Journal of Production Research*, 53(13), 4001-4020.
- Smith, J. M. (1989), *Evolutionary Genetics*, Oxford University Press, New York.
- Soboh, R. A., Lansink, A. O., Giesen, G., & Van Dijk, G. (2009), Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: the gap between theory and practice, *Applied Economic Perspectives and Policy*, 31(3), 446-469.
- Stephens, M. (2001), Building Society Demutualisation in the UK, *Housing Studies*, 16(3), 335-352.
- Svendsen, G. J. H. and G. T. Svendsen (2000), Measuring social capital: The Danish co-operative dairy movement, *Sociologia Ruralis*, 40(1), 72-86.
- Taylor, G. (2003), UK building society demutualisation motives, *Business Ethics: A European Review*, 12(4), 394-402.
- Van Beusekom, M. M. (2008), Individualism, Community, and Cooperatives in the Development Thinking of the Union Soudanaise-RDA 1946-1960, *African Studies Review*, 51(2), 1-25.
- Viswanathan, K. S., & Cummins, J. D. (2003), Ownership structure changes in the insurance industry: An analysis of demutualization, *Journal of Risk and Insurance*, 70(3), 401-437.
- Ward, B. (1958), The Firm in Illyria: Market Syndicalism, *American Economic Review*, 48, 566 - 589.

- Webb, S., and B. Webb (1914), Special Supplement on Co-operative Production and Profit Sharing, New Statesman, 2, p. 20 ff.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach, American journal of sociology, 87(3), 548-577.
- Wright, S. (1932), The roles of mutation, inbreeding, crossbreeding, and selection in evolution.
- Zamagni, S., and V. Zamagni (2010), Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization, (eds), Cheltenham and Northampton: Edward Elgar
- Zamagni, S. (2012), The Impact of Cooperatives on Civil and Connective Capital, Euricse Conference in Venice.
- Zamagni, S. (2013), 'Cooperative enterprise'. In L. Bruni and S. Zamagni (eds), Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise. Cheltenham: Edward Elgar.
- Zamagni, S., and V. Zamagni (2010), Cooperation. Cheltenham: Edward Elgar.

Social Business Review 편집규정

제1장 총칙

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

제1조(명칭) 본 규정은 SBR 편집규정이라 한다.

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

제2장 편집위원회

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

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

② 편집위원회는 편집위원장, 편집위원, 편집간사로 구성된다.

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

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

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

제7조(편집위원의 역할과 자격) ① 편집위원장은 편집위원회를 주관하고 SBR의 편

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

제10조(투고일)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, 큰제목 크기 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.

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

- ⑤ 원고 제2면부터 본문에 앞서 국문 및 영문초록을 기술한다.

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) “...(강나다·나우리, 1995).” “...(Ball & Brown, 1968).”
 4. 3인 이상의 공동저술일 경우 제1저자의 이름을 제시하고 한글이름 뒤에

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

“외”, 영문이름 뒤에는 “et al.”을 사용한다.

예) “...(강나다 외, 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.

예) “...(강나다, 1995a, 1995b).”

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

예) 외부감사대상기업(외감기업), 미국 재무회계기준위원회(FASB)

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

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

- ⑭ 참고문헌은 구체적으로 아래와 같이 표기한다.

1. 국내문헌

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

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

강나다(2017), 한국 생활협동조합의 이해, 한국출판사.

나우리(2017), 한국 사회적 기업의 미래, 강나다 외(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.

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.

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

- 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⁾

- 1. 1단계 심사논문은 편집위원장이 심사위원 2인의 심사내용을 종합하여 판정한다. 최종 종합판정은 편집위원회에서 결정한다.
- 2. ‘게재가’ 판정논문은 그대로 게재하되, 투고자의 추가 수정을 허용한다.
- 3. ‘수정후 게재’ 판정논문은 투고자에게 수정지시사항에 대한 의견서 및 수정된 논문을 제출받아 편집위원회에서 수정여부를 확인하고 최종 판정한다.
- 4. ‘수정후 재심사⁶⁾’ 판정논문은 투고자에게 수정지시사항에 대한 의견서 및 수정된 논문을 제출받아 동일한 심사자에게 재심사를 의뢰하며, 1차 심사에서 게재불가 판정한 심사위원은 교체하여 재심사한다. 재심 심사평가는 게재가, 수정후 게재, 게재불가의 3단계로 최종 판정한다.

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

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

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

5. ‘게재 불가’ 판정논문은 투고자에게 그 결과를 통보하고 모든 심사를 종결한다. 단, 투고자의 재투고 의사가 있을 경우 논문제목변경 등 전면 수정 후 신규 투고할 수 있으며 이 경우는 논문심사자는 1차 심사자와 중복되지 않도록 한다.

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

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

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

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

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

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

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(연구윤리정보센터8))

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

※ 한국학술단체 총연합회의 연구윤리지침 일부

2) 다음의 경우는 중복게재로 볼 수 있다.

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

그렇지만 다음의 경우는 중복게재에 해당되지 않는다.

- ① 자신의 학술적 저작물을 인지할 수 없는 다른 독자군을 위해 일차와 이차 출판 학술지 편집인 모두의 동의를 받아 출처를 밝히고 게재한 경우
- ② 연구자가 자신의 선행연구에 기초하여 논리와 이론 등을 심화 발전 시켜 나가는 연구과정(국내외 학술대회에서 발표 후 출판된 논문 및 자료의 경우)에서 적절한 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 풀어 쓴 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 통

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

해 어떤 부분이 선행연구의 결과이고 어떤 부분이 본인의 독창적인 생각·주장·해석인지를 독자가 알 수 있도록 해야 한다.

제5조 논문의 수정

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

제2절 편집위원이 지켜야 할 윤리규정

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

제2조 편집위원은 학술지 게재를 위해 투고된 논문을 저자의 성별, 나이, 소속 기관은 물론이고 어떤 선입견이나 사적인 친분과도 무관하게 오로지 논문의 질적 수준과 투고 규정에 근거하여 공평하게 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 생각 되는 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 게재 된 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 심사 기간(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 메일로 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 메일로 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

제6권 제2호

발행일	2023년 2월 28일
인쇄일	2023년 3월 2일
발행인	이 상 훈
편집인	최 우 석
발행처	성공회대학교 ESG 경영연구소 08359 서울특별시 구로구 연동로 320 (TEL) 02-2610-4805
인쇄	다올프린팅
I S S N	2586-4939

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