

협동조합원칙의 실천이 조합원의 태도와 협동조합 성과에 영향을 미치는가?*

윤숙희**

국문요약

본 연구의 목적은 협동조합에 대한 조합원들의 인식을 조사한 쿠피덱스 기초자료를 바탕으로 협동조합원칙의 실천이 조합원들의 태도와 협동조합 성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 구조 방정식모델로 실증하는 것이다. 협동조합원칙은 사업체로서의 협동조합 운영에서 무시되거나 간과되어왔는데, 그 이유는 이 원칙들이 법적 강제력이 없고 추상적이고 당위적인 기본 철학으로서 구체적 실체가 없기 때문이다. 하지만, 협동조합원칙은 협동조합을 다른 사업체와 구분하는 제도적 원리이자 협동조합의 목적과 정체성을 결정짓고 거버넌스 형태, 조직 문화, 비즈니스 방식에 영향을 미친다. 협동조합의 원칙을 준수하는 것은 협동조합을 협동조합답게 만들 뿐만 아니라 조합원의 협동조합에 대한 이해도를 높이고 신뢰와 협력의 문화를 조성하여 조합원의 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이며, 이는 협동조합의 재무적 성과와 사회적 성과로 이어질 것이다.

주요어: 협동조합 원칙, 조합원 태도, 협동조합 성과, 쿠피덱스

* 쿠피덱스 기초자료를 연구에 사용하도록 허락해 준 쿠피협동조합에 감사드립니다.

** 성공회대학교 구로마을대학 초빙교수. sookiyoun@gmail.com

Can the implementation of co-operative principles affect the attitude of members and the performance of co-operatives?*

Youn, Sukhee**

Abstract

The purpose of this study is to show how the implementation of co-operative principles affects the attitude of members and the performance of co-operatives. The co-operative principles have been seemingly overlooked and ignored in the practice of co-operative business, for these principles are not legally enforceable and not concrete entities, but rather abstract and imperative philosophies. However, the co-operative principles are the institutional framework that distinguishes co-operatives from other investor-owned firms and determines the purpose and identity of co-operatives and affect the governance, organizational culture, the operations of the business. The implementation of co-operative principles will not only make co-operatives better co-operatives but also have a positive effect on the attitude of members leading to the improvement of co-operative performance.

Keyword: co-operative principles, members' participation, performance, Coop-Index

* Thanks to Coopy Co-operative for allowing me to use the data of Coop-Index.

** Visiting Professor, Sungkonghoe University, Seoul, Korea. sookiyoun@gmail.com

I. 서론

협동조합은 산업혁명 이후 자본주의가 발달하며 나타난 빈부격차, 환경문제, 인간과 노동 소외 문제 등을 해결하는데 효과적인 조직적 대응 방법의 하나로 평가된다. 시장이 발전하지 않은 부문과 지역에서 소외된 경제적 약자들에게 '신뢰'를 기반으로 신용을 창출한 혁신적 형태의 사업체이며, 독과점 시장구조로 거래가 활성화되기 어려운 곳에서 독과점을 제어하는 경쟁 척도(competitive yardstick)의 역할을 한다(Hogeland, 2007; Novkovic, 2008). 또한 지역사회의 발전에 기여하고 공동체의 민주주의 역량과 연대의식을 함양하는데 기여하는 대안적 조직형태로 주목받아왔다.

한편, 신고전주의 경제학 관점은 협동조합이 자기 이익을 최대화하고자 하는 개인이 유용할 수 있는 구조적 허점과 자본의 성장을 제한하는 협동조합의 구조적 특징으로 인해 결국 쇠퇴할 것이라고 주장해왔다(e.g. Gulati et al., 2002; Chaddad & Cook, 2004; Gupta, 2014 재인용; Puusa et al., 2013). 공동소유와 책임이라는 거버넌스 구조는 무임승차와 비효율적 의사결정을 낳고, 소유권과 자산에 대한 양도불가능한 권리는 조합원들이 장기적 투자를 회피하게 하여 현재 성공적인 협동조합들도 결국은 쇠퇴하거나 투자자소유기업으로 전환할 수밖에 없다는 것이다.

이런 비판적 관점에 대해 Birchall(2012)은 협동조합의 성패를 이야기하기에는 어떤 이론도 충분하지 못하므로 다양한 관점으로 이를 이해하는 시도가 필요하다고 주장하며,

협동조합을 연구하는 많은 학자들 역시 경제적 관점 뿐만 아니라 사회적 관점에서 협동조합의 가치와 성과를 평가할 필요가 있다고 주장한다(Novkovic, 2006; Novkovic 2008; Gupta, 2014; Thompson, 2015). Thompson(2015)은 지배적인 기업경제이론은 신뢰와 충성도에 기반한 협력의 중요성을 무시하고 있으며, 협동조합은 깊은 수준의 협력적 조직 문화와 연대를 이룰 수 있다고 주장한다. 특히 소유권과 통제권을 모두 가진 노동자협동조합 모델은 재무적 참여로 자신의 직업을 보장하고, 직접 참여와 광범위한 훈련으로 높은 몰입 상태를 가능하게 하여 개인의 만족도와 협동조합에 대한 충성도를 높인다. 또한, 협동조합의 임금 시스템은 자본주의 시스템과 비교해 노동자가 열심히 일하도록 자극하는 수단이 되며, 이로 인해 협동조합의 효율성과 생산성은 증가할 것이다(Vanek, 1969; Gupta, 2014 재인용).

국제협동조합연맹(International Co-operative Alliance, 이하 ICA)은 협동조합 정체성 선언문에서 협동조합을 조합원의 필요와 욕구에 부합하기 위해 공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 사업체로 정의하고, 협동조합의 원칙과 가치의 형태로 협동조합 정체성의 본질을 제시한다(ICA, 1995). 다양한 목적과 형태를 지닌 협동조합을 규정하는 공통점도 협동조합의 원칙과 가치 실현에 있다(ICA, 1995). 협동조합의 원칙과 가치는 협동조합을 다른 조직들과 구분하며, 협동조합을 더욱 협동조합답게 만들고, 협동조합의 역할, 책임, 운영 방식의 지침을 제시한다.

Novkovic(2004; 2008)은 협동조합의 원칙과 가치에서 잠재적 비즈니스 전략을 발견할 수 있으며 협동조합 조직이 이를 효과적 경

영 메커니즘으로 잘 사용한다면 협동조합의 정체성을 확고히 하고 사업의 경쟁력을 가질 것이라 주장한다. 잘 작동하는 협동조합의 구성원들은 공통의 철학, 집단정신, 공통의 문제를 공유하고 인식하고 있으며 이는 구성원 간의 연대감을 형성하고 내부 관계의 거래비용을 감소시켜(Nilsson, 2001) 조직성장에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 소속 협동조합에 대한 조합원들의 인식을 근거로 협동조합원칙의 실천이 조합원들의 태도와 협동조합 성과에 어떤 영향을 미치는지 알아본다. 기존 협동조합 연구 모델이 협동조합의 원칙을 실천해야 할 추상적이고 당위적인 수준으로 다루는데 그쳤다면, 이 연구는 협동조합성과를 측정하기 위해 개발한 콥인덱스 기초자료를 바탕으로 협동조합원칙의 실천이 조합원의 태도와 협동조합 성과에 미치는 긍정적 영향을 확인하였다.

II. 이론적 배경

1. 협동조합 평가지표 콥인덱스 (Coop-Index)

2019년 쿠파협동조합과 사회적기업진흥원이 함께 개발한 협동조합 평가지표 콥인덱스는 협동조합의 원칙과 우수한 협동조합이 갖추어야 할 특성들을 평가할 수 있는 도구이다. 캐나다 콥인덱스를 기반으로 기존 협동조합 관련 성과지표 및 관련 문헌연구를 검토하여 개발한 한국형 콥인덱스는 협동조합이 추구하는 공동체적 요소와 사회적 가치 요소, 조합의 인적관계 요소 등을 조합원 당

사자가 직접 평가할 수 있는 체계를 구축하고자 설계되었다(쿠파협동조합, 2019).

이 평가지표의 기반이 된 캐나다 콥인덱스는 (1) 협동조합이 협동조합의 원칙과 가치를 얼마나 충실히 지키고 있는지, (2) 협동조합의 조합원들이 조직 운영에 어느 정도 참여할 수 있고 참여에 대한 책임과 권한을 충분히 부여받았다고 느끼는지, (3) 협동조합이 자신의 사명과 가치를 얼마나 충실히 지키고 있는지를 토대로 조직성과를 측정한다.

이 자기진단 평가지표는 다음 세 가지 핵심가정에 기반한다. 첫째, 조직의 상태가 조직에서 일하는 사람들의 신념과 태도에 반영된다는 것, 둘째, 사람들은 자신의 환경을 이해하고자 하며, 이러한 이해를 바탕으로 자신이 처한 환경에서 어떻게 행동하고, 어떻게 관여할지 선택한다는 것, 셋째, 사람은 누구나 발전 가능성이 있어 가치와 원칙에 따라 운영되는 협동조합을 만드는 데 참여할 수 있다는 것이다. 이 핵심 가정의 기반이 되는 이론은 ‘전사적 참여경영(Total Participation in Management: TPM)’ 모델인데, 이에 따르면 조직 구성원이 조직 운영에 충분히 참여할 때 동기부여가 잘 되고 그들의 생산성과 복리가 증진되어 결국 조직 전체 생산성이 향상된다고 예측한다(Stocki & Hough, 2016; Stocki et al., 2013).

콥인덱스는 협동조합원칙과 관련된 문항 25개, 조직시스템, 조직분위기, 개인의 태도와 행동, 협동조합의 성과 등 조직평가와 관련된 문항 62개, 인구통계학적 문항 13개로 구성되어 있으며 자가진단과 외부평가 모두에 사용할 수 있도록 설계되었으며, 설문조사 결과는 기존 범주대로 진단할 수도 있고 지표의 평가 항목별 또는 설문 문항별로 살

퍼볼 수도 있다(쿠피협동조합, 2019). 설문조사 방식으로 협동조합의 원칙을 얼마나 잘 실현하고 있는지 여부를 측정하기는 힘들지만, 경험에 기반한 판단을 신뢰할 만한 정보의 원천으로 받아들이고 이를 객관적 실제로 반영하도록 노력해야 한다. 콥인텍스 진단 결과는 협동조합 평가 프로세스의 끝이 아니라 협동조합을 이해하는 출발점이 될 것이다(Purser & Montuori, 1995; Heron, 1996; Roskam, 1989; Stocki & Hough, 2016 재인용).

2. 협동조합 7원칙

근대 최초의 협동조합으로 일컬어지는 영국 ‘로치데일 공정선구자 사회’의 원칙에 기초하여 채택된 협동조합 7원칙은 지난 150년 이상의 경험을 반영하여 재해석되고 현실에 맞게 개정되어 왔다. 다양한 목적과 형태를 가진 협동조합을 규정할 수 있는 공통점은 조합원이 소유하고 통제하는 민주적 조직이라는 구조, 조합원의 필요와 욕구에 부합한다는 목적과 협동조합이 실천하고자 하는 원칙과 가치에 있다(ICA, 1995). 협동조합의 원칙과 가치는 협동조합의 목적과 정체성을 결정하고, 조합원에게 수익의 혜택을 준다는 단순하고 획일적인 목적이 아닌, 조합원의 필요와 욕구에 부합한다는 협동조합의 목적은 거버넌스 형태, 조직 문화, 비즈니스 방식에 영향을 미친다(Novkovic, 2008; Stocki & Hough, 2016).

Novkovic(2008)은 협동조합 원칙을 적용하고 준수하는 것은 공동체를 위한 긍정적인 외부재를 생산하고, 독과점 시장에서 경쟁적 가격과 매출을 유지하며, 사회혁신과 사회적

기업가 정신 함양에 도움이 된다고 주장한다. 협동조합 7원칙은 협동조합의 사회적 성과에 있어 제도적 차원의 원리로도 작동한다. 주식회사의 제도적 원리가 주주이익의 극대화라면 협동조합의 제도적 원리는 협동조합의 가치와 원칙이다(박창길 & 신창섭, 2013). 협동조합의 가치와 원칙을 실현하는 것으로 나타난 사회적 성과는 조합원 개인의 삶의 변화, 정서의 함양, 정책에 대한 효능감, 생산자의 경제적 삶 개선, 지역사회 투자 등이다. 박상선과 이문희(2015)는 협동조합들이 공유하는 협동조합의 원칙과 경영성과 간의 관계를 연구하여 협동조합원칙의 이해와 실천이 협동조합 간 협력을 촉진할 수 있음을 밝혔다.

McElroy(2002)는 혁신은 사회적 학습과 네트워킹의 결과로 나타나며 관리되지 않은 자기조직화 프로세스라 주장하는데, 바로 협동조합 모델이 사회혁신과 사회적 기업가정신을 양성하는 잠재력을 지닌다고 본다(Novkovic, 2008 재인용). 그는 사회혁신을 촉진하는 4가지 조건을 학습, 지식 프로세싱, 연결성, 행위의 다양성으로 제시하는데, 이는 협동조합의 교육에 대한 강조, 민주적 의사결정, 협동조합간 협동, 자발적이고 개방적인 조합원 제도와 같은 협동조합 원칙에서도 발견할 수 있다(Novkovic, 2008).

협동조합의 본질은 시간이 지나도 변함이 없지만, 협동조합의 원칙을 실제 현실에 적용하는 것은 경제적, 사회적, 문화적, 정치적 변화에 따라 해석과 평가가 달라져야 한다. 뿐만 아니라, 각 원칙은 개별적으로 고립되어 존재하는 것이 아니라 서로 뒷받침하고 힘을 실어주는 상호의존적 관계임을 인지해야 한다(ICA, 1995; 한국협동조합협의회,

2015).

ICA는 세계 협동조합들의 의견을 수렴하여 세계적 변화와 경험을 적용한 설명이 부

가된 협동조합원칙을 2012년 ICA 총회에서 발표하였다. 2012년 개정된 협동조합의 원칙은 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 ICA 협동조합 7원칙

원 칙	설 명
자발적이고 개방적인 조합원 제도	협동조합은 자발적인 조직으로서 협동조합의 서비스를 이용할 수 있고 조합원의 책임을 받아들이고 의지가 있다면 성, 사회, 인종, 정치, 종교의 차별을 두지 않고 모든 사람에게 열려 있다.
조합원의 민주적 통제	협동조합은 조합원에 의해 통제되는 민주적인 조직으로서, 조합원은 정책 수립과 의사결정에 적극적으로 참여한다. 선출직으로 활동하는 대표자들은 조합원에게 책임을 다해야 한다. 단위협동조합의 조합원은 동등한 투표권(1인 1표)을 가지며, 다른 연합 단계의 협동조합도 민주적인 방식으로 조직된다.
조합원의 경제적 참여	조합원은 협동조합의 자본 조달에 공정하게 기여하고 민주적으로 통제한다. 최소한 자본금의 일부는 조합의 공동 자산으로 한다. 조합원 자격을 얻기 위해 납부하는 출자금에 대한 배당이 있는 경우에도 보통은 제한된 배당만을 받는다. 조합원은 다음의 목적을 위해 잉여금을 배분한다. 최소한 일부는 분할할 수 없는 준비된 적립을 통해 협동조합 이용에 비례하여 조합원에게 혜택을 주기 위해 조합원이 승인한 여타 활동을 지원하기 위해
자율과 독립	협동조합은 조합원이 통제하는 자율적이고 자조적인 조직이다. 정부를 포함한 다른 조직과 협약을 맺거나 외부에서 자본을 조달하고자 할 경우, 조합원의 민주적 통제가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지될 수 있는 조건에서 이루어져야 한다.
교육, 훈련과 정보	협동조합은 조합원, 선출직 대표, 경영자 그리고 직원이 협동조합의 발전에 실질적으로 기여할 수 있도록 교육과 훈련을 제공한다. 협동조합은 일반 대중, 특히 젊은 세대와 여론 주도층에게 협동조합의 본질과 혜택에 대해 정보를 제공한다.
협동조합 간 협동	협동조합은 지방, 국가, 지역, 국제적 차원의 조직들과 협력함으로써 조합원에게 가장 효과적으로 봉사하고 협동조합운동을 강화한다.
지역사회에 대한 배려와 관심	협동조합은 조합원이 승인한 정책을 바탕으로 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 활동한다.

자료 출처: ICA 협동조합원칙 안내서(한국협동조합협의회, 2015)

3. 조합원의 태도

Irani et al.(2004)는 조직의 혁신과 발전에 기여하는 조직 구성원들은 (1) 원하는 결과나 목표에 대한 명확한 관점을 가지고, (2) 맡은 일이 가치가 있다고 여기며 책임감을 가지고 일을 수행하고, (3) 공통의 목표를 이루기 위해 협업하고 프로세스를 개선하기 위해 노력한다는 공통된 태도를 보임을 발견했다. 구성원의 참여와 태도는 공유 가치, 공유 목적, 공동체 의식에 의해 고양될 수 있는데(Birchall, 2014), 협동조합의 경우 해당 조직의 설립목적과 가치에 동의한 사람들이 조합원으로 가입하게 되므로 협동조합에 대한 지식과 주인의식 등이 조합원의 태도와 행동을 결정할 것이다.

생산자협동조합의 경우 조합원은 자신들의 생계가 조합에 달려있기 때문에 거버넌스에 적극적으로 참여하고 이를 보장하고자 하는 인센티브를 가지며(Birchall, 2014), 노동자협동조합에 대한 다수 연구는 노동자 소유구조가 참여적 관리 프랙티스와 결합할 때 직원들의 태도에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다(Klein, 1987; Estrin et al., 1987; Hockertin & Harenstram, 2006; Kruse et al., 2010; Gupta, 2014 재인용).

협동조합이 지속가능하기 위해서는 적극적인 참여와 창의적 대응이 가능한 조합원의 헌신이 필요한데, 이를 위해서는 협동조합이 진정으로 협동조합의 가치와 원칙에 근거해 사업을 하고 있다는 인식과 신뢰를 얻어야 한다. 이런 인식과 신뢰가 없다면 제품이나 서비스 수준에서의 협동조합은 다른 형태의 비즈니스와 구별되지 않을 것이다(Novkovic, 2006). 조합원 간의 그리고 조직에 대한 신뢰는 조합

원 간의 협력을 가능하게 할 것이다.

4. 협동조합의 성과

협동조합은 세계 경제위기에 있어 투자자 소유기업보다 대응 능력이 뛰어남을 보여줬다(Birchall, 2013). 협동조합은 투자자 소유기업처럼 이윤의 극대화를 목적으로 하지 않지만 사용자 중심의 소유구조와 의사결정구조의 일치를 통한 민주적 권한 분배, 수익의 공유, 참여 보장 등으로 재무적 성과를 낼 수 있을 뿐만 아니라, 조직과의 동일시, 직무 만족 등과 같은 비재무적 성과도 낼 수 있다(김활신 & 장승권, 2015).

협동조합의 성과를 측정하는 기존 성과지표는 재무건전성, 사업확장 가능성과 같은 가시적인 경제성과에만 초점을 두어 협동조합의 설립목적인 조합원의 권익향상과 같은 조직 목표나 조합원의 만족도, 조직과의 동일시 등의 가치적 특성을 거의 반영하지 못하는 한계를 지닌다. 장원석과 이지은(2009)은 소비자 생활협동조합의 성과를 경제적 성과와 사회적 성과로 구분하여 평가하였으며, 공동체 가치 지향, 민주주의의 생활화, 인간소외 현상의 완화 등을 협동조합이 이룬 사회적 성과로 제시하였다.

조합원이 소유하고 통제하는 협동조합의 운영 방식은 조합원 정서의 함양, 조합원 삶의 태도 변화, 정책에 대한 효능감 등의 사회적 성과를 낳는다(박창길 & 신창섭, 2013). 협동조합의 사회적 성과는 협동조합의 경쟁우위를 창출하여 협동조합이 미래에 지속가능하기 위한 핵심요소가 된다. 협동조합의 사회적 성과를 측정하는 지표로는 조합원의 경제적 관여, 조합원의 민주적 참여, 교육과 훈련

에 있어 직원과 조합원의 참여, 이직률, 지역 사회 투자와 협동조합 개발 등이 있다 (Cooperative UK, 2006; 박창길 & 신창섭, 2013 재인용).

III. 연구 설계

1. 연구가설 및 연구모형

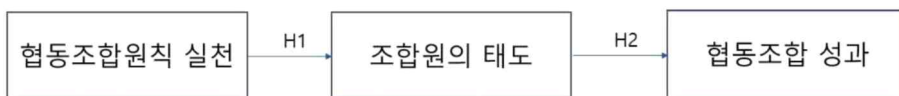
구성원이 소유하고 통제하는 협동조합의 소유구조와 협동조합의 원칙을 실천하는 정도는 조합원의 태도에 영향을 미칠 것이다. 협동조합원칙의 실천 정도는 해당 조합이 협동조합의 본질에 얼마나 충실한지를 보여주며, 이는 조합원의 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 협동조합이 본질에 충실할 때 조합원은 주인으로서 책임감을 갖고 조합의 설립목적과 사업에 관심을 가지고 참여할 것이며, 협동조합에 대한 신뢰와 협력적 태도를 보일 것이다.

가설 1: 협동조합원칙의 실천은 조합원 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

협동조합에 대한 이해도가 높고 주인의식을 가진 조합원이 책임감을 갖고 조합 활동과 사업에 참여한다면 협동조합의 재무적, 비재무적 성과는 높아질 것이다. Laidlaw(1980)가 주목했듯 조합원이 소유하고 통제하는 협동조합은 조직구조와 운영에 있어 민주주의를 구현해야 한다는 특징을 가진다(Gupta, 2014 재인용). 협동조합의 민주적 통제에 의한 권한 분배, 이익의 공유, 참여 보장 등은 조직 구성원 간의 의사소통을 활발하게 하여 조직구성원의 자발성과 동일시, 몰입도, 만족도를 높일 것이며 이는 결국 재무적 성과로 이어질 것이다.

가설 2: 조합원의 태도는 협동조합 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설에 따른 연구모형은 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구대상

본 연구는 쿠팡인덱스 개발의 기초자료를 입수하여 협동조합원칙, 조합원의 태도, 협동조합의 성과에 해당하는 문항들을 구성개념에 따라 재배치하여 분석하였다. 쿠팡인덱스 개발을 위한 설문조사는 2019년 9월부터 10월 말

까지 전국 주요 협동조합 35개를 대상으로 진행되었으며, 총 296명이 응답하였다*. 수집된 표본의 특성은 <표 2>와 같다.

* 자료수집의 노력과 기여는 모두 쿠팡협동조합과 사회적기업진흥원에 있다.

〈표 2〉 표본 특성

항목	분 류	N(명)	비율(%)
조직 유형	사업자협동조합	32	10.81
	소비자협동조합	9	3.04
	직원협동조합	20	6.76
	다중이해관계자협동조합	20	6.76
	일반협동조합연합회	7	2.36
	사회적협동조합	192	64.86
	사회적협동조합연합회	6	2.03
	무응답	10	3.38
비즈니스 유형	제조업	14	4.73
	도매 및 소매업	28	9.46
	운수업	1	0.34
	숙박 및 음식점업	14	4.73
	출판, 영상, 방송통신, 정보서비스	2	0.68
	금융 및 보험업	1	0.34
	전문, 과학 및 기술서비스업	4	1.35
	교육 서비스업	93	31.42
	보건 및 사회복지	89	30.07
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	1	0.34
	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	11	3.72
	가구내 고용 활동, 자가소비 생산 활동	6	2.03
	무응답	32	10.81
조직 규모	5명 미만	3	1.01
	5명 이상 ~ 10명 미만	17	5.74
	10명 이상 ~ 15명 미만	21	7.09
	15명 이상 ~ 20명 미만	24	8.11
	20명 이상 ~ 50명 미만	55	18.58
	50명 이상 ~ 100명 미만	70	23.65
	100명 이상	99	33.45
	무응답	7	2.36
성별	남성	104	35.14
	여성	188	63.51
	무응답	4	1.35

연령	30대	9	3.04
	40대	51	17.23
	50대	100	33.78
	60대	75	25.34
	70대 이상	20	6.76
	무응답	41	13.85
가입기간	1년 미만	38	12.84
	1년 이상 ~ 2년 미만	38	12.84
	2년 이상 ~ 3년 미만	25	8.45
	3년 이상 ~ 4년 미만	31	10.47
	4년 이상 ~ 5년 미만	39	13.18
	5년 이상 ~ 10년 미만	85	28.72
	10년 이상 ~ 20년 미만	31	10.47
	20년 이상 ~ 30년 미만	1	0.34
	무응답	8	2.69
조직 내 지위	일반조합원	116	39.19
	임원	87	29.39
	조합원, 직원 겸임	63	21.28
	임원, 직원 겸임	15	5.07
	무응답	15	5.07
	합계	296	100.0

3. 분석의 틀

1) 구성개념

쿠팡인덱스의 설문문항을 선행연구에 기반하여 재구성하고 상관관계가 약하거나 반복되는 문항을 추출하는 등 정제 과정을 반복했고, 구조방정식모델의 관측변수로 이용하기 위해 비슷한 항목은 묶어 평균값을 사용하였다. 선행연구와 쿠팡인덱스를 바탕으로 <표 3>과 같이 구성개념의 측정 문항을 재배치하였다. 협

동조합원칙 7가지 하부차원과 조합원의 태도 중 협동조합에 대한 이해와 주인의식은 개인의 태도와 행동 범주에서, 신뢰와 협력은 조직분위기 범주에서 가져와 재구성하였으며, 협동조합 성과 범주는 조직과의 동일시 정도, 조직에 대한 만족도, 재정적 안정성, 혁신 등으로 측정하였다. 각 문항은 리커트 5점 척도로 점수가 높을수록 해당 항목에 대한 정도가 높은 것으로 측정하였다.

〈표 3〉 구성개념의 측정

잠재변수	측정변수	설문 문항
협동조합 원칙	자발적이고 개방적인 조합원 제도	우리 협동조합은 임원이나 일반조합원이나 지위에 상관없이 모두 평등하다.
		우리 협동조합은 성별, 나이, 출신지역, 종교, 학력 등의 차별 없이 누구나 가입할 수 있다.
		우리 협동조합은 조합원 가입과 탈퇴가 자유롭다.
	조합원의 민주적 통제	우리 협동조합의 최종 의사결정권은 조합원에게 있다.
		나는 조합원으로서 우리 조합의 사업전락에 영향을 미칠 수 있다.
		조합원, 이사, 경영진, 직원 등 모두 각자의 역할이 있다.
		소수의 의견도 의사결정에 반영하려 노력한다.
	조합원의 경제적 참여	나는 협동조합에 출자와 이용 통해 경제적 기여를 하고 있다.
		이익과 손실을 공정하게 분담하고 있다.
		나는 우리 협동조합의 재무상태를 파악하고 있다.
		조합원으로서 이익과 손실 분담 방식에 영향을 미칠 수 있다.
	자율과 독립	협동조합의 주요 의사결정에 정부나 외부 이해관계자가 영향을 미치지 않는다.
		우리 협동조합은 외부지원 없이 지속적 운영이 가능하다.
	교육, 훈련과 정보	우리 협동조합은 조합원으로서 역량을 개발하도록 지원해준다.
		기존 조합원은 신규조합원이 협동조합 활동을 이해하도록 돕는다.
		협동조합 문화가 지역사회에 널리 확산되도록 노력한다.
		조합이 제공하는 조합원 교육에 만족한다.
	협동조합 간 협동	우리 협동조합은 다른 협동조합과 상생하고자 노력한다.
		우리 협동조합은 다른 협동조합과 사업적으로 협력하고자 한다.
		우리 조합원은 다른 협동조합 조합원과 활동 경험을 공유한다.
		우리 협동조합은 협동조합 분야의 발전을 위해 노력한다.
	지역사회에 대한 배려와 관심	우리 협동조합은 이익증대보다 제품과 서비스제공의 공정한 가격을 중요시한다.
		지역사회는 우리 협동조합을 지역의 소중한 자산이라 생각한다.
		우리 협동조합은 공정한 거래를 한다.
조합원의 태도	협동조합 이해	나는 우리 협동조합의 목표와 계획을 인지하고 있다.
		나는 협동조합이 제공하는 성과를 잘 알고 있다.
		나는 우리 협동조합의 가치와 원칙을 잘 이해하고 있다.
		나는 우리 협동조합 사업이 성공하려면 무엇이 필요한지 잘 안다.
	주인의식	나는 의사결정 시 개인의 이익보다 협동조합의 이익을 우선시한다.
		내가 우리 협동조합의 주인이다.
		협동조합의 출자를 늘릴 필요가 있다면 기꺼이 출자금을 증액하겠다.
		필요하다면 시간을 내서 우리 협동조합의 발전을 위해 노력하겠다.
	신뢰	필요하다면 우리 협동조합 운영에 관한 정보에 모두 접근할 수 있다.
		우리 협동조합 사람들이 솔선수범하다고 생각한다.
		우리 협동조합 조합원과 임직원은 사회윤리적 가치에 따라 행동한다.
	협력	우리 협동조합은 우호적인 분위기이다.
		우리 협동조합은 서로의 의견을 존중한다.

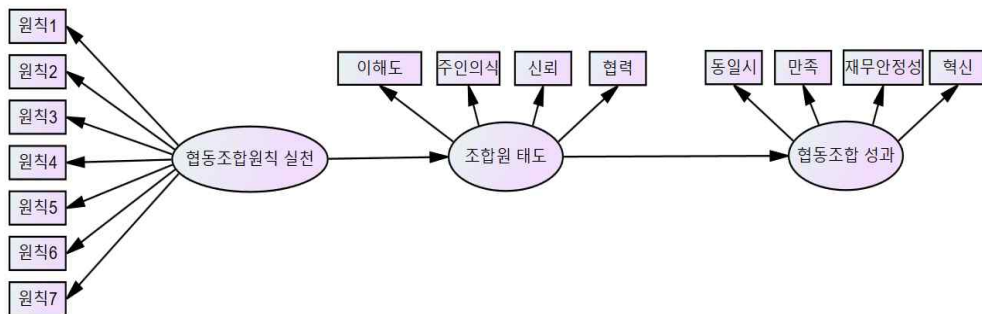
협동조합 성과	조직과의 동일시	우리 협동조합에 호감을 가지고 있다.
		우리 협동조합의 조합원이라는 것이 자랑스럽다.
	조직만족도	나는 협동조합에서 받는 이익과 혜택에 만족한다.
		우리 협동조합이 제공하는 제품과 서비스 질에 만족한다.
		조합원으로 활동하면서 성취감을 느낀다.
		협동조합에서 내가 하는 일은 의미가 있다.
		우리 협동조합이 수립한 핵심 정책에 만족한다.
	재무적 안정성	우리 협동조합의 재무상태는 튼튼하다.
		우리 협동조합은 직원들에게 안정된 고용을 보장한다.
	혁신	우리 협동조합은 활동 분야에서 혁신적이라고 생각한다.
		우리 협동조합에는 혁신적인 제도가 있다고 생각한다.
		우리 협동조합은 운영을 개선하기 위한 새로운 방식을 시도한다.
		차별화된 제품과 서비스를 개발하려고 노력한다.

*한국형 콤팩트 설문문항 재구성(한국사회적기업진흥원, 2019)

2) 구조방정식 모델 수립

연구가설을 검증하기 위해 구조방정식모델을 수립하여 AMOS 21.0을 이용해 분석하였다. 구조방정식모델은 확인적 요인분석과 경로분석이 결합된 형태로 다수의 독립변수와

종속변수간의 인과관계를 동시에 추정할 수 있기 때문에 기업의 마케팅과 전략경영 분야에서 많이 사용된다(우종필, 2016). <그림 2>는 분석에 사용할 구조방정식 모델이다.



<그림 2> 구조방정식모델

IV. 연구결과

1. 측정모형 검토

구조방정식모델의 적절한 표본의 크기는 학자들마다 제시하는 정도가 다르지만, 일반적으로 최소 150개 정도가 필요하며, 200~400개 정도를 바람직하다고 본다(우종필, 2016). 따라서, 본 연구의 296개의 표본 크기는 구조방정식 모델 분석에 적합하다고 할 수 있다.

측정도구의 신뢰성을 판단하기 위해 잠재변수의 내적일관성을 검토하였다. SPSS 신뢰도 분석 결과는 Cronbach's α 값이 0.941로 측정도구의 신뢰성이 충분히 검증되었다. 이

어서 측정도구의 집중타당성과 판별타당성을 확인했다. 집중타당성은 상이한 측정도구로 동일한 개념을 측정했을 때 높은 상관관계가 나타나야 확보된다(이훈영, 2012). AMOS 구조방정식 모델에서 분석한 요인부하량, 평균 분산추출(AVE: Average Variance Extracted), 개념신뢰도 (C.R.:construct reliability)의 값은 <표 4>와 같다. 대개 AVE 값이 0.5 이상이면 집중타당성이 확보된 것으로 간주하는데, 각 잠재변수의 AVE값이 각각 0.5, 0.479, 0.499로 0.5에 조금 못 미치는 변수도 있지만 개념신뢰도 값이 허용 가능 수준인 0.6 이상이므로 집중타당성이 확보된 것으로 판단하였다(Fornell & Larker, 1981; Hair, 2013; 우종필, 2016 재인용).

<표 4> 잠재변수의 개념신뢰도, AVE값과 측정변수의 적재값

잠재변수	측정변수	적재값	AVE	개념신뢰도
협동조합원칙	원칙1	.627	0.479	.863
	원칙2	.807		
	원칙3	.556		
	원칙4	.540		
	원칙5	.759		
	원칙6	.678		
	원칙7	.790		
조합원 태도	협동조합 이해	.823	0.500	0.799
	주인의식	.659		
	신뢰	.867		
	협력	.813		
협동조합 성과	조직동일시	.853	0.499	0.799
	조직 만족	.900		
	재무적 안정성	.778		
	혁신	.772		

이어서 표준오차 추정구간(two standard-error interval estimate)을 이용하여 판별타당성을 검토하였다. 판별타당성은 변수

들 간의 상관관계가 낮아야 확보되었다고 할 수 있기 때문에 변수가 서로 동일하다는 가설(상관계수=1)을 기각하는지를 보는 것이다.

이를 판단하기 위해 잠재변수 간의 상관관계에 잠재변수 간의 표준오차 두 배수를 가감한 상한값과 하한값이 1.0을 포함하지 않으면 판별타당성이 있는 것으로 본다(송지준, 2015). <표 5>는 표준오차 추정구간을 이용한 판별타당성 결과를 보여주는데, 이 중 조합원의 태도와 협동조합성과 변수가 1을 포함하여 두 개념의 판별타당성이 부족한 것으로 나타났다. 우종필(2016)은 신뢰와 만족처럼 개념 간의 상관관계가 높을 때 이런 결과가 종종 나타난다고 보고, 이를 이론적 배경으로 보완할

것을 제시한다. 이 연구모델의 구성개념인 조합원 태도와 협동조합 성과 개념을 측정하는 변수들이 개인의 주관적 판단과 경험을 반영한 것이고, 실제 신뢰, 만족, 협동조합 이해, 동일시 등의 구성개념이 상관관계가 높기 때문에 나타난 결과라 여겨진다. 또한, 독립변수와 종속변수를 같은 사람이 응답할 때 두 변수의 관계를 짐작하여 설문을 작성하거나, 두 개 이상의 구성개념을 동일한 방법으로 측정할 때 발생하는 설문편향으로 볼 수도 있다.

〈표 5〉 판별타당성 검토

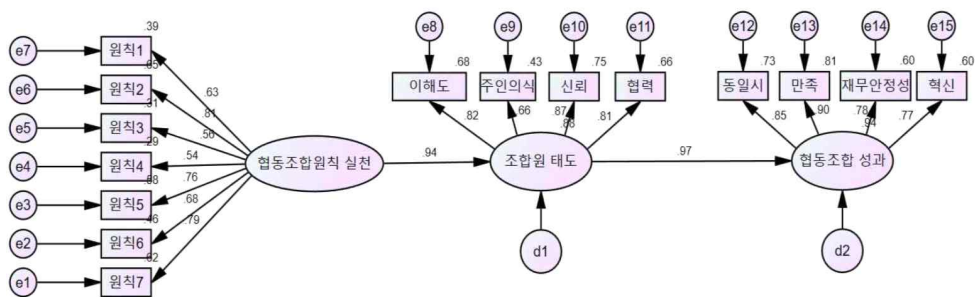
	$\phi-(2*S.E.)$	$\phi+(2*S.E.)$
협동조합원칙 ↔ 협동조합 성과	0.861	0.969
협동조합원칙 ↔ 조합원 태도	0.874	0.974
조합원 태도 ↔ 협동조합 성과	0.9	1.016

2. 구조방정식 모델 경로분석

구조방정식 모델을 추정한 결과 모델적합도는 CFI=0.897, TLI=0.859로 판단 기준인 0.9에 근사하므로 어느 정도 적합한 모델이라 판단하였다. 모델적합도와 추정 결과는 <표 6>과 같다. <그림 3>은 구조방정식 모델의 분석

결과인 경로계수를 보여준다.

경로분석 결과, 협동조합 원칙의 실천이 조합원 태도에 긍정적 영향을 줄 것이라는 가설 1과 조합원 태도가 협동조합 성과에 긍정적 영향을 줄 것이라는 가설 2의 경로가 유의한 것으로 나타났다. <표 7>은 두 가설 모두 채택되었음을 보여준다.



〈그림 3〉 구조방정식 모델의 경로분석

〈표 6〉 구조방정식 경로분석 결과와 모델적합도

경로	비표준화계수	S.E.	C.R.	표준화계수	p값
협동조합원칙→조합원 태도	1.009	.070	14.359	.936	***
조합원태도 →협동조합 성과	1.064	.063	16.941	.967	***

모델적합도	χ^2	df	p	RMSEA	CFI	TLI
	480.083	88	.000	.111	.897	.859

***p<0.001

〈표 7〉 가설 검정 결과

가설	채택 여부
H1. 협동조합원칙의 실천은 조합원 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
H2. 조합원의 태도는 협동조합 조직 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택

V. 결론

본 연구는 협동조합원칙의 실천 정도가 조합원의 태도와 협동조합 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설을 세우고 협동조합 평가지표인 콥인덱스 설문자료를 구조방정식 모델로 재구성하여 검증하였다. 쿠파협동조합과 사회적기업진흥원이 함께 개발한 협동조합 평가지표 콥인덱스는 협동조합의 원칙과 협동조합이 갖추어야 할 특성들을 평가할 수 있는 도구로 조합원 당사자가 자신이 속한 협동조합을 직접 평가할 수 있도록 설계되었다.

협동조합 7원칙 각각의 실천 정도와 조합원의 태도를 구성하는 협동조합에 대한 이해, 주인의식, 신뢰, 협력의 정도, 협동조합의 성과인 조직과의 동일시, 만족도, 재무적 안정

성, 혁신 등의 개념을 구조방정식모델로 분석한 결과, 협동조합 원칙의 실천 정도가 조합원의 태도에 긍정적 영향을 미치고, 조합원의 태도는 협동조합 성과에 긍정적 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다.

그동안 협동조합의 원칙이 사업체로서의 협동조합 운영에서 간과되어 온 것은 이 원칙들이 법적 강제력이 없고, 구체적 실체가 아닌 추상적 기본 철학이기 때문이다. 하지만, 협동조합의 원칙은 협동조합을 다른 사업체와 구분하는 제도적 원리이자, 협동조합의 목적과 정체성을 결정짓는다. 조합원에게 경제적 수익의 혜택을 제공하기보다 경제적, 사회적, 문화적으로 조합원의 필요와 욕구에 부합하는 것이 협동조합의 주요 목적이란 사실은 조직의 운영, 의사결정, 거버넌스, 자본 조달, 생산성 등에 영향을 미친다(Borgen, 2004;

Smith, 2001; Milford, 2004; Stocki & Hough, 2016 재인용; 박창길 & 신창섭, 2013).

계속해서 변화하는 환경에서 협동조합은 내부적으로는 새로운 구성원을 맞고 그들의 새로운 요구에 부합하도록 성장하고 발전해야 하며, 외부적으로는 변화하는 규제환경과 경제 사이클, 경쟁에 대처해야 한다. 이런 협동조합 정체성의 위기에 대처하기 위해서는 협동조합의 원칙과 가치를 돌아가 이를 구체적인 방식으로 실천해야 할 것이다.

이 연구는 그동안 간과해 온 협동조합의 원칙과 가치가 조합원의 태도와 협동조합 성과에 미치는 긍정적 영향을 실증분석으로 보여줬다는 점에서 실무적 함의를 지니며, 더 나아가 협동조합의 유형별 특성과 조직의 발달 단계에 따른 특성을 연구에 반영한다면 협동조합의 원칙과 가치를 구체적으로 실천할 방법을 모색하는데 유용할 것이다.

참 고 문 헌

김활신, 장승권 (2015), 조직학습 관점에서 바라본 노동자소유기업의 조직변화: 우진교통 사례, **한국협동조합연구**, 33(3), 33-61.
 박상선, 이문희, 이준겸 (2015), 협동조합과 공급사슬 협력, **한국생산관리학회지**, 26(3), 351-374.
 박창길, 신창섭 (2013), 소비자생활협동조합의 사회적 성과 창출과정에 대한 질적 연구, **한국협동조합연구**, 31(2), 1-30.
 송지준 (2015), 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법, 21세기사.
 우종필 (2016), 구조방정식모델 개념과 이해, 한나래 아카데미.
 장원석, 이지은 (2009), 미자생활협동조합(생협)

의 성과와 과제, **한국협동조합연구**, 27(1), 175-201.
 쿠팡협동조합 (2019), 쿠팡인덱스 활용가이드라인 자가진단, 성남: 한국사회적기업진흥원.
 한국협동조합협의회 (2017), ICA 협동조합 원칙 안내서, 한국협동조합협의회.
 Birchall, J. (2012), 사람중심 비즈니스, 협동조합. 경기: 한올아카데미.
 Birchall, J. (2013), The potential of co-operatives during the current recession; Theorizing comparative advantage, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(1), 1-22.
 Birchall, J. (2014), The governance of large co-operative businesses, Manchester: Co-operatives UK.
 Gupta, C. (2014), The co-operative model as a 'living experiment in democracy', *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(2), 98-107.
 Hogeland, J. A. (2007), An interpretation of the competitive yardstick model using critical discourse analysis, *Journal of Cooperatives*, 20(1142-2016-92742), 34-48.
 ICA (1995), International Cooperative Alliance Statement of the co-operative identity, ICA.
 Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004), Total quality management and corporate culture: Constructs of organizational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
 Mika, K., Stocki, R., & Bożek, A. (2013), Total Participation Management: Toward psychological determinants of subjective well-being at work, *Journal*

- of Entrepreneurship Management and Innovation, 9(4), 29-52.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms, Scandinavian Journal of Management, 17(3), 329-356.
- Novkovic, S. (2004), Turning goals into results, The power of co-operative principles – a reflection on Jim Collins’s catalytic mechanism, The International Journal of Co-operative Management, 1(2), 56-60.
- Novkovic, S. (2006), Co-operative business: The role of co-operative principles and values, Journal of Co-operative Studies, 39 (1), 5-16.
- Novkovic, S. (2008), Defining the co-operative difference, The Journal of Socio-Economics, 37(6), 2168-2177.
- Novkovic, S., Prokopowicz, P., & Stocki, R. (2012), Staying true to co-operative identity: Diagnosing worker co-operatives for adherence to their value, Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labour-Managed Firms, Vol. 13, pp. 23~50.
- Puusa, A., Mönkkönen, K., & Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. Journal of Co-operative Organization and Management, 1(1), 6-14.
- Stocki, R., & Hough, P. (2016), Co-opIndex: Human dignity as the essence of cooperative values and principle, Journal of Co-operative Accounting and Reporting, Vol. 4, No. 1, 79-104.
- Stocki, R., Božek, A., & Mika, K. (2013), Total participation management: Toward psychological determinants of subjective well-being at work, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, No. 4, pp. 29~52.
- Thompson, S. (2015). Towards a social theory of the firm: Worker cooperatives reconsidered, Journal of Co-operative Organization and Management, 3(1), 3-13.

논문접수일 : 2020년 1월 30일 심사완료일 : 2020년 2월 25일 게재확정일 : 2020년 2월 26일
--

