

## 목 차

---

### ◆ 논문

한국 노동자협동조합의 지배구조 : 조합원 참여의 관점에서 .....	1
- 김활신	

노동자 협동조합의 거버넌스와 조합원 참여 .....	19
- 원종호	

조합원의 소비가 만들어가는 생협의 가치 .....	55
- 신호진, 이예나, 이유빈, 윤숙희, 박복남, 김경아, 배윤주, 이상훈	



## 한국 노동자협동조합의 지배구조 : 조합원 참여의 관점에서

김활신\*

### 국문요약

이 논문은 한국 노동자협동조합의 지속가능한 성장 가능성을 지배구조를 통해서 살펴보았다. 협동조합이 자신의 지배구조에 공동소유와 민주적 운영원리를 어떻게 담아내고 구현하는지를 조합원들의 일상적인 참여 방식에 대한 사례연구에 기초해 알아보았다. 소유권을 가진 조합원의 '참여를 통한 통제'가 적절한 방식으로 이루어질 때, 성장기에 나타날 수 있는 다양한 문제들의 대안을 합의하며 새로운 성장을 도모할 수 있기 때문이다. 이 연구는 전통적인 지배구조 및 네트워크 지배구조에 대한 이론에 기초하여 일하는 사람들의 협동조합연합회(위커쿱)에 소속된 8개 회원조합의 사례를 연구하였다. 각각의 협동조합은 전통적인 지배구조 유형을 따르고 있었으며 출자금 구성, 업종 특성, 경영진의 조합원 참여 인식 등에 따라 조합원 참여 구조화에서 약간의 차이를 가지고 있었다. 노동자협동조합의 사회적 가치 실현과 지속가능한 성장을 위해, 각 협동조합의 특성을 반영하는 조합원 참여 사례와 지배구조 검토 등 지속적인 연구의 필요성이 제기된다.

주요어: 노동자협동조합, 네트워크 거버넌스, 조합원 참여

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

## Governance of Workers Cooperatives in Korea : from the perspective of members' participation

Kim, Hwalshin \*

### Abstract

This article tried to study the sustainable growth of workers cooperatives through the governance. We looked for how cooperatives contain and realize the principles of joint ownership and democratic management within its governance, based on case study of member's participation of daily routine. Because the worker cooperatives can promote better growth as the members come to an agreement the different kinds of issues during a growth period, when the members with the ownership control the cooperatives with the participation of proper ways. We studied the 8 cases of cooperatives belonged to Korea Federation of Worker Cooperatives based on the theories of classical and network governance. Every cooperatives follow the types of classical governance and they have some differences of structured member's participation depending on composition of member's invest, the characteristics of business and the management's understanding of member's participation. For realizing of social value and sustainable growth, it needs to continue studying the cases of the member's participation and the structure of the governance reflecting the characteristics of every cooperatives.

Key words : worker cooperative, network governance, member's participation

---

\* Doctoral student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University. Chief, Seoul coop support center, Seoul, Korea(sohha@hanmail.net)

## I. 서론

협동조합 기본법 제정 이후 4년 만에 1만 여개의 협동조합이 설립되었다. 실제로 사업을 수행하고 있는 협동조합의 비율은 절반에 그치고 있지만, 동네의 작은 카페부터 식당, 슈퍼마켓, 청소 서비스, 교육, 택시 등 다양한 업종에 걸쳐서 다양한 유형의 협동조합들이 만들어졌다. 각각의 협동조합들은 자신들의 설립목적을 달성하면서 성장하고 있다. Cook & Burress(2009)는 협동조합의 수명주기(life cycle) 모델을 통해 협동조합이 성장기를 거치면서 협동조합의 특성을 유지하면서 새로운 성장을 할 수 있을지, 탈협동조합화할지, 조직 자체가 사라질지 등의 선택의 순간에 놓이게 된다고 하였다. 그것은 협동조합이 초기에 사회적 경제의 경제적 정당성을 가지고 협동조합의 원칙에 기초한 조직을 설계하여 운영하지만, 점차 성장하면서 조합원들 간의 이해관계가 다양해지고 이에 따른 의사결정 비용이 높아지고 무임승차의 문제 등이 나타나기 때문이다. 이 때 제기되는 협동조합의 지속가능한 성장의 문제와 관련하여 여러 가지 다른 접근들이 있겠지만 여기서는 ‘조합원 참여’의 관점으로 보고자 한다. 그것은 국제협동조합 연맹(ICA)이 ‘협동조합 10년을 위한 청사진’에서 다루는 여러 가지 의제 중에서 ‘참여’를 첫 번째 의제로 제시한 것과도 관련이 있다.

국제협동조합연맹(ICA)은 2012년 10

월 영국 맨체스터에서 열린 총회에서 ‘협동조합 10년을 위한 청사진(이하 협동조합 청사진)’을 승인하였다(ICA, 2013). 협동조합 청사진은 2008년 세계 경제위기를 겪으면서 협동조합이 보여준 위기 대응력, 탄력성에 대한 세계인의 우호적인 반응을 기회로 협동조합의 성장을 새로운 수준으로 끌어올려서 협동조합이 사회, 경제, 환경 분야에서 지속가능성을 리드하는 것으로 인정받으며, 사람들이 선호하는 비즈니스 모델로서 가장 빨리 성장하는 기업형태가 되도록 하겠다는 계획을 담고 있다. 이를 위해 5가지 의제를 제시하고 있는데, 그것은 참여, 지속가능성, 정체성, 법률체제, 자본의 개념으로 요약되며, 다음의 의제로 정리된다. 1) 조합원제도와 지배구조에 있어 참여를 새로운 수준으로 끌어올린다. 2) 협동조합을 지속가능성을 창출하는 모델로 각인시킨다. 3) 협동조합의 메시지를 만들고 협동조합의 정체성을 확보한다. 4) 협동조합이 성장할 수 있도록 지원하는 법률체제를 보장한다. 5) 조합원 통제를 보장하면서 믿을만한 협동조합 자본을 확보한다.

협동조합 청사진은 협동조합의 조합원들이 자신들의 목소리를 내면서 참여하는 것이 올바른 사업결정과 더 나은 사업성으로 이어지며, 민주적 의사결정에 참여하는 방법을 배움으로써 지역사회 발전에도 기여한다는 것을 설명하고 있다. 조합원의 민주적 참여와 관여에서의 혁신, 소통과 의사결정의 다양한 사례 개발, 조합원 혜택과 인센티브를 통한 참여 독려 등을 제시하고 있다.

협동조합 기본법 제정 이후 다양한 협동조합 모델들이 만들어지고 성장을 시작한 지금 시점에서 협동조합의 지배구조와 조합원 참여를 검토하는 것은 이후 한국 협동조합 발전을 위해 적절하다고 본다. 소유권을 가진 조합원의 참여를 통한 통제가 적절한 방식으로 이루어질 때, 성장기에 나타날 수 있는 다양한 문제들의 대안을 합의하며 새로운 성장을 도모할 수 있을 것이다.

이 논문은 협동조합의 여러 유형 중에서 노동자협동조합의 지배구조를 연구하고자 한다. 그것은 최근 들어 노동자협동조합의 증가세가 커지고 있고, 소유와 노동이 일치하고 조합원의 이용대상이 자신들의 일자리라는 측면에서 조합원의 참여가 구조적으로, 일상적으로 일어날 수 있다고 보기 때문이다. 따라서 이 논문은 노동자협동조합의 지배구조가 조합원의 참여를 어떻게 보장하고 있는가를 살펴본다.

## II. 협동조합의 지배구조

### 1. 지배구조의 개념

협동조합에서 지배구조라는 말은 익숙하면서도 낯선 개념이다. 익숙하다는 것은 지배구조라는 단어 자체는 기업에 대한 여러 가지 언론 기사들과 연구들을 통해서 잘 알려져 있다는 의미이다. 낯설다는 것은 협동조합에서 지배구조라는 단어의 쓰임새와 관련된다. 지배구

조를 얘기할 때, 흔히 주주자본의 대기업을 중심으로, 그리고 주주와 경영인(대리인)의 문제를 다루는 대리인 이론을 중심으로 언급되기 때문에, 최근에 설립된 기본법 협동조합들과 같이 소규모이며, 조합원이 소유자이면서 이용자인 협동조합에서 지배구조 논의가 활발하지 않다는 의미이다.

하지만 지배구조의 개념은 주식회사뿐만 아니라 공기업, 비영리기관, 정부조직 등의 모든 조직에서 중요하게 다루어져야 할 문제이다. 그것은 조직에서 견제와 균형의 원리가 얼마나 지켜지며, 조직의 생성목적이 효과적으로 달성되는가의 문제가 지배구조의 문제이기 때문이다(김용구, 2000).

기업지배구조의 개념은 기업을 지휘하고 통제하는 시스템(정광선, 2000)으로 누가 기업을 지배할 것인가의 문제이다. 즉, 기업 경영을 둘러싼 권한 배분 구조, 지배권 행사의 방법과 그에 대한 평가와 감시 등을 포함한다(김용구, 2000). 지배구조는 그 자체가 목적이 아니고 기업의 목표와 연관된 하나의 수단이다. 지배구조의 궁극적인 목적은 기업의 목적을 효과적으로 이행하기 위한 것이기 때문에 기업의 비전과 관련된 좋은 의사결정을 내리는 것에 있다(김용구, 2000; Novkovic & Miner, 2015). 좋은 의사결정을 내리기 위한 좋은 지배구조는 지배주주의 사적 이익 추구를 효과적으로 제어하고 지배주주의 독단적인 의사결정으로 인한 회사의 경영손실을 막을 수 있는 것을 말한다(전재익, 2007; 이호갑·손영건, 2009).

국제기구들이 제시하고 있는 바람직한 지배구조 역시 구성원의 참여가 보장되는 공정하고 투명한 지배구조, 사회적 의무를 다하고 기업의 전략적 비전을 실현할 효과적이고 효율적인 지배구조의 원칙들을 담고 있다. OECD는 기업 지배구조 원칙에서 효율적인 지배구조의 판단 기준으로 공정성, 투명성, 주주에 대한 책임, 사회적 의무 등을 들었다. 또 국제연합개발계획(UNDP)은 기업만이 아니라 정부나 비영리조직에도 적용될 수 있는 바람직한 지배구조의 7가지 원리로서 참여, 법치, 투명성, 사회에 대한 의무, 합의지향성, 효과성과 효율성, 책임성, 전략적 비전을 제시하고 있다(김용구, 2000).

## 2. 협동조합의 지배구조

협동조합이 가지고 있는 조합원 공동 소유와 조합원에 의한 민주적 통제라는 본질적 특성, 조합원 공통의 경제적, 사회적, 문화적 가치 실현을 위한 사업체의 운영, 자기책임, 민주, 평등, 연대의 가치 등은 주식회사의 지배구조 이론으로 충분히 설명할 수 없다. 그것은 기존의 지배구조들이 가지고 있는 위계적이고 중앙 통제적인 시스템은 조직 구성원들의 참여를 구조적으로 보장하고 있지 못하기 때문이다. 많은 협동조합들이 조합원 총회에서 사업과 예산을 결정하고, 조합원들의 1인1표에 의한 민주적 시스템으로 이사회를 구성하지만, 다시 조합원의 목소리를 내기 위해서는 1년

뒤의 다음 총회까지 기다려야 한다. 1년 동안은 조합원이 선출한 이사회가 의사결정을 대신하기 때문이다. 물론, 이런 구조는 충분히 민주적이지만 조합원들의 목소리는 1년간 유보되고, 권한은 이사회에 집중될 수밖에 없다.

Turnbull(2012)은 이러한 위계적이고 중앙집중적인 지배구조는 실패할 수밖에 없기 때문에, 큰 조직을 관리가능한 단위로 나누고, 독립적인 통제 센터의 네트워크로 의사결정을 재구성하는 방식의 네트워크 지배구조 혹은 다중심주의(polycentric) 지배구조를 제안하였다. 네트워크 지배구조의 기본 원칙은 권력을 나누는 것이고 이것은 우리가 본질적으로 체화하고 있는 견제와 균형의 원리에 따른 것이다.

Novkovic & Miner(2015)는 네트워크 지배구조를 설계하기 위한 기본적인 요소들을 제시하였다. 첫 번째는 소규모의 독립적인 단위들이다. 소규모 단위들은 의사결정의 자율성을 보장할 수 있고, 제품개선이나 시스템 개선, 작업환경의 변화와 같은 환경 변화의 조정이 가능하기 때문이다. 또한 작은 집단에서 직접 민주주의가 더 용이하기 때문이다. 두 번째는 보완성의 원칙이다. 조직의 가장 낮은 단위에서 이루어지는 의사결정으로 조직이 활동할 수 있는 수단과 역량을 갖출 수 있다면, 상부 단계의 의사결정이 더 필요하지 않다는 것이다. 즉, 조직은 가장 낮은 단위를 대신하여 의사결정을 하고 책임을 지는 것이 아니라 가장 낮은 단계에서 하지 못하는 부분을 보완하는 기능을 가지면 된다는

것이다. 세 번째는, 다중 통제 센터이다. 이것은 조직의 모든 계층 내에서 공동 자산을 보호하고, 조합원들의 민주적인 발언권을 보장하며, 사람중심 접근을 강화시킨다. 각각의 센터(위원회)는 자체적으로 갈등 해결 구조, 조정 구조, 구성원 총회, 전체 조직 내에서의 대표성을 가질 수 있으며, 다른 센터들과의 이중적인 연계를 통한 상호 평가, 다양한 유형의 전문가(협동조합, 사업운영, 기술, 전략, 위기관리 등)의 참여가 가능하다. 마지막으로, 다중 이해관계자이다. 이들은 협동조합의 효과적인 의사결정을 도울 다양한 전문성을 지닌 가치 있는 정보의 원천이다. 다중이해관계자협동조합이 아닌 경우에는 협동조합의 조합원 자격을 가지고 있지 않은 이해관계자들이 있을 수 있지만, 이들의 참여는 네트워크 지배구조의 장점을 더 높일 수 있을 것이다.

이러한 네트워크 지배구조는 협동조합의 공동소유, 민주적 운영이라는 특성을 담아내면서 조합원의 민주적 참여의 폭을 확장하고 있다. 다음 장에서 협동조합들이 네트워크 지배구조를 구현하는 사례를 통해 조합원 참여가 어떻게 이루어지는지 살펴보자.

### 3. 네트워크 지배구조의 사례

네트워크 지배구조의 사례로 국제협동조합연맹(ICA)이 소개하고 있는 스페인의 몬드라곤, 영국의 슈마 홀푸드(Suma Wholefoods), 미국의 유니온 캅

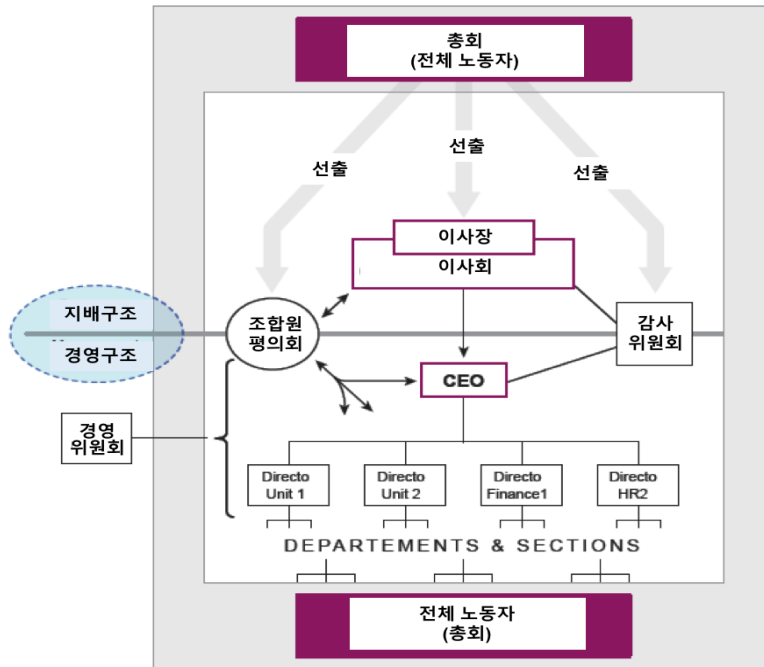
(Union Cab)을 살펴본다(Freundlich et al., 2015). 이들 각 사례들은 전형적인 틀을 가지고 있는 것이 아니라 각 협동조합의 설립과정과 같은 역사성, 협동조합의 업무 특성 등에 따라 다양한 형태를 띠고 있다.

#### 1) 몬드라곤 협동조합

몬드라곤의 개별 협동조합은 평균 350명의 규모로 이루어져 있다. <그림 1>의 조직도를 보면 총회가 조직도의 위와 아래 두 가지로 나타나고 있는데, 조직도 아래의 전체 노동자(총회)는 노동자 조합원들이 매일의 업무를 경영자에게 보고하는 것을 나타내는 것으로 복잡한 기업 조직의 세분화된 노동 구조에서 필요한 위계구조라고 보고 있는 것이다. 조직도 위의 총회(전체 노동자)는 회사의 최고 권위로서, 경영의 책임이 궁극적으로 조합원들에게 있음을 나타낸다. 정관에는 1년 1회로 되어 있지만, 1년에 2회 정도 열리며 임시 총회는 언제나 열릴 수 있다.

임기 4년의 이사회는 월 1~2회의 회의를 하고 경영진을 모니터 하며 경영진들이 책임을 갖고 일을 하게 한다. 최고경영자의 임명과 경영진 구성 승인은 이사회의 역할이다. CEO는 이사가 될 수 없다. 그것은 권한의 집중을 막기 위한 것이며 이사회에 참석하지만 의사결정을 위한 투표권은 없다. CEO와 간부급 경영진들로 구성되는 경영위원회는 일상적인 경영책임을 지는 단위이다. 경영위원들도 이사가 될 수 없지만, 소규





〈그림 1〉 몬드라곤 개별 협동조합의 조직도

모 협동조합에서는 허용된다.

사회위원회는 협동조합 법에는 없지만, 50인 이상의 몬드라곤 협동조합에게 권장되는 위원회이다. 사회위원회 위원들의 임기는 2년이며, 총회가 아닌 각 부서 또는 노동영역에서 선출한다. 1인1표의 원칙에 의해서, 25-30명당 1인이 선출된다. 사회위원회는 현장 노동자들의 관점이 공식적이고 구조적인 기구를 통해 효과적이고 지속적으로 반영될 수 있게 하기 위하여 만들어졌다. 이는 조직이 어떤 규모에 이르게 되면, 노동자들이 협동조합의 정보나 의사결정 기구에 대한 접근이 어려워지게 되어 경영자들보다 운영권한이 작아지게 되고, 이사회가 전체 조직을 대표하여 기

능하기 어렵다는 판단 아래 만들어진 구조이다. 사회위원회의 회의는 최소한 월 1회 열리며 경영진, 이사회, 현장 노동자 조합원 사이의 소통을 촉진하기 위해 활동한다. 현장노동자들의 관점이 주요 결정에 반영되도록 하고, 노동자들의 고충과 관련한 1차 논의, 노동 일정 및 노동 시간, 급여 조정, 노동 조건 등과 같은 노동생활에 대한 의제를 총회에 제안한다.

## 2) 슈마 홀푸드(Suma Wholefoods)

슈마(Suma)는 영국에 있는 유기농 식품 개발 및 유통업체로서 150명의 노동

자조합원으로 구성되어 있다. 설립당시 야나키스트 전통에 기초하여 위계적인 경영, 노동자들과 경영자들 사이의 분업 개념을 거부하고 평등한 체계를 세웠고, 이러한 생각들이 오늘날에도 많은 부분이 남아 있다.

‘경영은 기능이며 지위가 아니다’는 것이 슈마의 기업운영의 핵심원칙이다. 따라서 슈마에는 CEO, 경영이사, 의장이 없고 합의경영을 실천하고 있다. 팀 리더들은 기능 조정자(function coordinators)로 불리고 지위에 따른 권한은 거의 없다. 또한 조직 또는 경영의 센터가 없다. 건물에는 소규모 회의실이 있을 뿐 단혀 있는 사무실이 없고, 경영진의 주차 공간도 따로 정해져 있지 않다.

총회는 1년에 4번 열리고 협동조합의 주권기구이다. 총회 사이에 사업운영을 위한 권한을 가지는 6명의 경영위원회를 선출한다. 기능 조정자(function coordinator)들이 주간회의, 일간회의를 하며 단기간 운영을 한다.

이렇게 체계적이지 않게 운영하는 것처럼 보이지만, 슈마의 운영 관리 기능은 매우 효과적이어서 산업평균 배송오류가 전체 배송물량의 10%인데 반해서 슈마는 배송오류가 거의 없다. 대규모 홍수와 시스템 IT 실패 등의 경영위기가 있었지만 효과적으로 극복하였고, 급속한 성장의 시기에는 노동자들의 배치 전환도 두 번 진행되었다. 이러한 위기 극복의 과정에서 전통적인 전략 경영이나 임원의 권한 같은 것은 없었다. 슈마의 공식 지배구조와 관리 프로세스는

측정될 수 없는 비공식적인 ‘대화’가 바탕이 되고 있다. 노동자의 참여를 통한 지속적인 대화, 공급자와 대화, 고객과의 대화 등이다.

슈마의 조합원들은 대부분 장기근속(이직률 연 2% 이하)하고 있는데, 상대적으로 높은 임금과 고용 보장이 그 이유이다. 현재 이들의 임금은 산업 평균의 두 배에 달하고 있고 임금지급률은 아르바이트 학생부터 수십 년의 경력자까지 똑같다. 이렇게 모든 직원들에게 동등한 임금지급을 하고 있기 때문에 조합원들이 직무순환과 다기능 훈련을 하게 할 수 있다. 슈마의 구성원들은 보통 3개의 작업영역(사무실, 창고, 운전) 중에서 두 가지 업무를 작업 주간에 수행한다. 구성원들의 다기능 훈련을 모니터하고 관리하는 것은 직원팀에서 수행하고 있고 이는 총회에서 결정한 것이다.

신입 조합원을 선발하는 데에는 직무 제공에서부터 조합원들의 비밀투표까지 9개월이 걸린다. 신입 조합원들도 경영위원회 위원이나 팀 리더로 선출될 수 있다.

슈마에서 고객에 대해 예측 가능한 업무상 실수를 하는 것은 비협동조합적이고 동료들에게 실망을 안겨주는 일이다. 동료들 간에 ‘일을 잘 하고 못 하고’와 같은 문제로 갈등이 일어나기도 한다. 조합원들은 집단적인 책임 안에서 개인의 주도권을 운용해야 한다.

### 3) 유니온 캡(Union Cab)

유니온 캡은 택시 회사 노동자들이 오랜 투쟁 끝에 직접 회사를 설립한 경우로 250여명의 조합원으로 구성되어 있다. 유니온 캡의 조합원 유형은 한 가지이지만 직종에 따라서 노동조건, 임금 구조 등은 차이가 있고 이러한 차이는 당사자들 간의 갈등의 소지가 되기도 한다. 또한, 하루 24시간, 주말과 휴일을 포함하여 주 7일 운영하는 근무조건은 조합원 참여에서 구조적 어려움의 원인이 되고 협동조합의 방향과 운영에 대해서 조합원들 간의 견해 차이로 이어지기도 한다.

유니온 캡은 9명으로 이루어진 이사회가 경영자를 고용하여 기업을 운영하는 전통적인 위계적 경영구조를 가지고 있었으나, 조합원들의 불만이 커지면서 지배구조의 민주화를 진행하였다. 유니온 캡의 경영구조는 평의회(council), 위원회(committee), 팀(team)으로 이루어져 있다.

동료 심리(peer review)라는 이름의 평의회는 5개의 평의회로 구성되어 있다. 이 기구는 인적자원평의회(human resource council)나 부사장이 임명하고 이사회에서 승인하는데, 조합원들 간의 갈등을 해결하는 역할을 한다. 조정 평의회(mediation council)는 특별한 훈련을 받은 조합원들이 분쟁을 겪는 조합원들에게 3자 중재를 한다. 행동심리평의회(behaviour review council)는 노동자들의 불만을 조사하고 적절한 대책을 마련한다. 4년 임기의 7명의 위원으로 구성된다. 사고심리평의회(accident review council)는 기사들의 충돌 사고

를 조사하며 3년 임기의 5명의 위원으로 구성된다. 노동자 평의회(workers' council)는 사고심리평의회 주장의 틀기위해 임명되는 조합원들로 구성된다. 인적자원평의회(human resource council)는 대표, 부대표, 경영 매니저, 인적자원매니저로 구성되고 차별과 성희롱, 불만 조사와 해결의 역할을 한다.

위원회(committee)는 교육선거, 정책 및 재무 검토, 연간 회계감사 지원, 전략 계획 등을 수립하는 역할을 하고 이사회가 임명한다. 이사회는 9명(3명의 교체 이사회)으로 조합원들이 선출하고, 정책 수립, 연간 예산 및 전략 승인, 평의회 임명 승인, 경영 매니저 채용, 운영팀(steering team) 감독 등의 역할을 한다.

팀(Teams)은 운영팀(steering team)이 임명하고, 정책 실행과 절차 개발, 직원들의 업무 지시 등의 역할을 한다. 경영 매니저는 매니저들, 핵심 직원들의 활동을 이끌고 조정, 운영하는 운영팀(steering team)을 지원하고 협동조합의 운영을 관리한다. 운영팀(steering team)은 신규 수습사원의 통과 승인, 관리직원의 채용과 멤버십 제공의 역할을 한다. 교대근무 직원들을 위해 두 개의 책상이 배치되어 있으며 각 팀의 인원은 4명-12명으로 구성되어 있다.

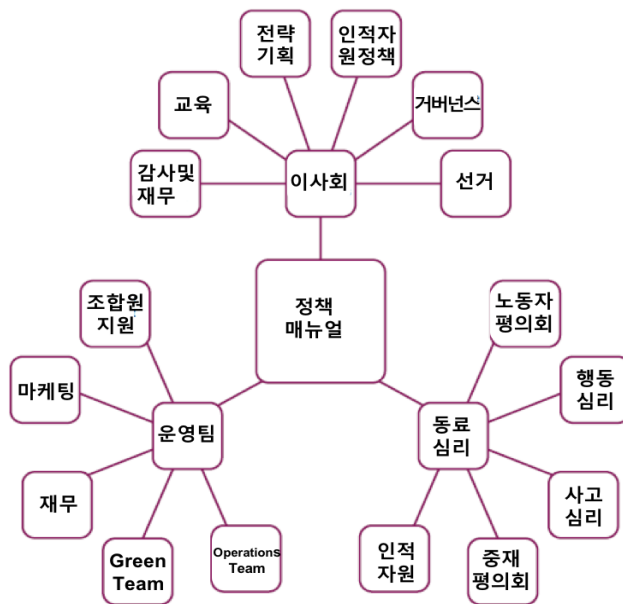
유니온 캡에서는 전통적인 사장의 역할을 하는 사람이 없다. 경영 매니저가 이사회에 책임을 지고 운영팀을 이끌지만 지위의 권한을 가지지는 않는다. 정책 매뉴얼이 유니온 캡 운영의 기본 지침으로서 역할을 하고 있고, 토론과 의

사결정의 과정이 길기는 하지만 모든 구성원들이 목소리를 내고 있다. 이러한 지배구조의 변화로 유니온 캡의 다양한 이해관계자들이 한 테이블에서 토론을 하고 의사결정에 참여하고 있으며, 전체 노동자들이 근무시간이나 근무지역과 관계없이 정보 소통이 이루어지게 하고 있다. 조합원들은 공식성이 협동조합에 어떻게 연결되는지 더 잘 이해하게 되었고, 투명하고 민주화된 프로세스로서 훈련 프로그램을 신뢰하게 되었다. 이전의 위계구조에서는 경영자의 호의로 조합원들의 의사결정 참여가 이루어졌지만, 새로운 경영구조는 리더십을 개발하고, 개방적인 소통과 투명성이 있기 때문에, 80-90명 이상의 조합원들이 스스로 토론과 의사결정에 참여하고 있다. 이 프로세스는 많은 노동자들을 고용인

에서 조직의 성공을 위해 집단적인 책임감을 갖는 소유자와 조합원으로 바꾸었다.

### III. 한국 노동자협동조합의 지배 구조

한국에서 직원협동조합으로 설립된 협동조합은 2016년 6월 현재 400여개이다. 하지만 ‘일하는 사람들의 협동조합연합회(Korea Federation of Worker Cooperatives, 이하 워커쿱)’의 회원조합들의 협동조합 유형을 볼 때, 각 협동조합의 설립 조건에 따라서, 다른 협동조합 유형으로도 노동자협동조합이 설립되어 있어 실제의 노동자협동



〈그림 2〉 유니온 캡의 경영구조

〈표 1〉 협동조합 유형 및 조합원 구성 현황

협동조합	협동조합 유형	조합원수	비조합원 직원
이피쿵	직원협동조합	7명	-
한국유지보수협동조합	직원협동조합	8명	4명
행복나눔마트협동조합	직원협동조합	18명	42명
아이쿵협동조합 지원센터	사회적협동조합	직원 조합원 13명 후원자 조합원 1단체	10명 (예비조합원)
일과 나눔	사회적협동조합	직원 조합원 60명 생산자 조합원 20명 후원자 조합원 15명	10명
쿠팡협동조합	다중이해관계자 협동조합	직원 조합원 5명 사업자 조합원 5명	-
한국가사노동자 협회 우렁각시	비영리사단법인	회원단체 중에 협동조합 4개 사회적기업 4개 비영리단체 2개	준회원 2개
인스케어	주식회사	-	30명

조합은 더 많다고 볼 수 있으나 통계적 확인은 어렵다. 위커쿵은 직원협동조합, 사회적협동조합, 생산자협동조합, 노동자자주관리기업 등 일하는 사람들이 공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 협동조합 및 협동기업들을 회원으로 구성하고 있다.

이 논문은 위커쿵의 18개 회원조합 중에서 8개의 협동조합 및 기업을 대상으로 이사장 또는 임직원을 인터뷰한 내용을 바탕으로 쓰였다. 인터뷰의 주요 내용은 각 협동조합의 설립과정과 지배구조, 조합원 참여구조 등이었다. 〈표 1〉은 연구대상 협동조합들의 조직유형

및 조합원 구성 현황 등을 요약하였다.

8개의 조직 중에서 전형적인 노동자협동조합 유형인 직원 협동조합은 3개다. 아이쿵협동조합지원센터와 일과나눔은 사회적협동조합인데, 아이쿵협동조합지원센터는 직원협동조합이지만 영리목적성을 가지지 않기 위해서 지역사회기여형 사회적협동조합을 선택했다고 한다. 일과나눔은 모 법인이 자활기업에서 출발한 역사성을 가지고 있으면서 취약계층의 고용과 일자리 창출이라는 목적을 가지고 있는 사회적협동조합이다. 쿠팡협동조합은 교육, 컨설팅을 주요 사업으로 하는 협동조합으로서 회계, 법

〈표 2〉 출자금 현황

협동조합	출자금
이피쿱	설립 초기 10만원, 현재 200만원
한국유지보수 협동조합	2천만 원, 이후 필요자본 증가로 증자함
행복나눔마트 협동조합	설립 초기 300만원, 현재 900만원 일부 조합원은 약 1억여 원
아이쿱협동조합 지원센터	직원 조합원 1천만 원 후원자 조합원 3천 5백만 원 예비 조합원 300만원
일과 나눔	직원 조합원 매월 1만원 생산자 조합원 및 후원자 조합원은 가입출자금 1만원, 계속출자를 권장함

를 등 각 분야의 전문가들인 사업자들과 직원들이 함께 다중이해관계자 협동조합을 설립하였다. 한국가사노동자협회 우렁각시는 비영리 사단법인으로서, 각 지역별 가사노동자 사업체를 회원조직으로 가지고 있다. 각 지역별 사업체는 협동조합, 사회적기업, 비영리단체 등으로 구성되어 있다. 인스케어는 상법상 주식회사이며, 주식 또한 대표 1인이 모두 소유하고 있다. 하지만, 기업의 운영에서 노동자들의 참여적 성격이 강하여 노동자협동조합의 성격을 가지고 있는 것으로 인정되어 워커쿱의 회원이 되었다. 이피쿱을 제외하고는 모두 비조합원 직원이 존재한다. 이것은 신규 직원 채용 후 일정 기간이 지나야 조합원 자격이 주어지는 자체 규정 때문이다. 행복나눔마트협동조합의 경우 비조합원 직원이 특별히 많은데, 이것은 2016년에 신규 매장 및 사업을 확장하면서 신

규 직원 채용이 급격히 늘어났기 때문이다.

이들 협동조합들의 설립과정과 출자 현황 또한 각 협동조합에 따라 차이가 있다. 한국유지보수협동조합은 유지보수 업종에 관련된 사람들 7명이 모여서 2천만 원씩을 동일하게 출자하여 설립하였다. 출자금은 분납이 가능하였다. 아이쿱협동조합지원센터는 아이쿱협동조합연합회에서 회원조합 지원업무를 하던 직원들이 협동조합을 설립한 경우다. 조합원들의 출자금은 1천만 원이며 후원자 조합원은 3천5백만 원을 출자하였다. 아이쿱협동조합지원센터는 입사 2년이 지난 직원에게 조합원 가입 자격을 주는데, 비조합원의 경우 예비조합원 자격을 주고 300만원의 출자를 하게하고 있다.

이피쿱은 현 조합원들 중 일부가 공동창업으로 운영하던 카페를 협동조합

으로 전환하였다. 공동창업 당시 2명이 창업자금의 대부분을 감당하였으나 이후 협동조합으로 전환하였다. 이피쿵의 조합원 출자금은 초기에 10만원이었으나 현재는 200만원으로 증액하였다. 행복나눔마트협동조합은 경제공동체, 좋은 일자리 등의 이상을 가진 이들이 행복나눔공동체라는 법인을 설립하여 기존에 운영되고 있던 마트를 인수하였다. 마트를 인수하면서 직원들의 고용을 승계하였으며, 이 직원들과 함께 노동자협동조합을 설립하였다. 설립 당시 인수자금은 행복나눔공동체의 구성원 3인이 상당 부분을 담당하였으며, 마트의 직원들은 300만원의 출자금을 내고 조합원으로 가입하였다. 이후 기초 출자금을 3구좌 900만원으로 증액하였으며, 조합원들의 증자를 유도하기 위해 출자금에 따라서 조합원 수당에 차이를 주고 있다.

사회적협동조합인 일과 나눔은 4개의 자활기업들이 모여서 하나의 사회적협동조합을 설립하였다. 각각 업종이 다른 자활기업들은 현재 일과 나눔의 사업부서로 구성되어 있다. 일과 나눔의 조합원 출자금은 직원조합원들은 1구좌 1만원을 매월 납부하는 방식이다. 생산자조합원과 후원 조합원은 가입시 1만원을 납부하고 이후 증자는 자율이나 계속 납부를 권장하고 있다.

8개 협동조합들의 지배구조와 조합원 참여구조를 살펴보자. 인스케어를 제외한 모든 협동조합들이 이사회와 총회, 감사를 두고 있다. 조합원이 10명 안팎

인 협동조합들은 사실상의 조합원 총회와 이사회, 조합원 회의가 따로 구분되지 않으며 대부분의 의사결정을 전체 조합원이 모여서 수행한다고 밝혔다. 이피쿵은 조합원 참여와 관련하여 '노동의 자기결정권'에 대한 문제의식을 가지고 있다. 자율성에 기반 하지 않은 임금노동자로서의 경험이 자발성에 기초한 자율적인 노동, 자기 결정에 의한 노동을 어렵게 하고 있다는 것이다. 노동의 자기결정권을 기초로 내부합의에 의한 업무 조율 등이 원활하게 이루어지는 것을 궁극적인 조합원 참여로 보고 있다. 한국유지보수협동조합은 전체 직원이 매일 오전에 모여서 업무를 위한 소통을 하고 있으며, SNS를 활용한 소통, 특히 비용 지출 등의 투명한 공개가 조합원들과 직원들의 신뢰를 얻고 있다고 하였다. 콤비즈 협동조합의 경우는 조합원 총회를 매월 진행하고 있어 오히려 이사회는 잘 열리지 않는다고 하였고, 매월 진행되는 조합원 총회가 조직 운영의 큰 힘이 되고 있다고 하였다. 콤비즈 협동조합은 직원 평의회를 운영하고 있다. 직원 평의회는 취업규칙, 급여, 사무 공간 이전 등 일상적인 의사결정을 수행하며 이에 대해 조합원 총회가 추진하는 형식을 취하고 있다.

아이쿵협동조합지원센터도 직원 평의회 조직을 운영하고 있다. 예비조합원도 평의회에 참석하며 평의회는 매월 1회 정기회의와 필요시 수시로 회의를 한다. 평의회는 3개의 분과위원회로 구성되어 있는데, 자치위원회, 교육위원회, 커뮤니티위원회이다. 자치위원회는 매월 열리

〈표 3〉 조합원 참여구조

협동조합	이사회	조합원 참여구조	조합원 참여 내용
이피쿱	3명	조합원 모임	모든 의사결정
한국유지보수 협동조합	5명	전체 직원 회의 매일 SNS 활용	업무 관련 소통, 비용지출 등의 투명한 공개
행복나눔마트 협동조합	4명	매월 2회 조합원 회의 (월 1회로 변경예정)	조합원들의 업무 관련 의견 수렴
아이쿱협동 조합지원센터	6명	직원 평의회	조합원 자치활동 (조합원 교육, 소통, 관계 등) 및 이사회 모니터링
일과 나눔	11명 (사외이사 4명)	매월 사업부 단위 직원회의 분기별 사업부 단위 조합원회의	사업 보고 및 조합원 의견수렴
쿵비즈협동조합	3명	매월 1회 조합원 총회 직원평의회	모든 의사결정 취업규칙, 급여 등
한국가사노동자 협회 우렁각시	-	매월 1회 조합원 모임	사업 보고 및 조합원 의견수렴
인스케어	-	연말 전체 직원회의	급여, 인사 등의 공개논의, 합의 결정

는 조합원의 날 기획 및 운영, 외부 노동자협동조합과 연대, 이사회 모니터링 등의 활동을 한다. 교육위원회는 조합원들의 자기개발 예산 집행과 관리, 지원센터 성장을 위한 교육 기획, 외부 교육 정보 수집 등의 활동을 하며 커뮤니티 위원회는 신규복지프로그램 기획, 문화회식, 동아리 활동 장려 등의 활동을 한다. 이사회-팀장회의-팀회의가 업무와 관련된 논의와 집행이 이루어지는 체계이고, 직원 평의회는 조합원 자치활동과 이사회 모니터링의 활동을 한다.

행복나눔마트협동조합은 월 2회 조합

원 모임을 운영한다. 조합원들의 업무와 관련된 의견 등을 수렴한다. 조합원 모임은 월 1회로 축소할 예정이다.

일과 나눔은 12명으로 구성된 이사회에 4명의 사외이사가 포함되어 있다. 사외이사는 지역 시민단체, 그리고 회계 등 특정 분야의 전문가들이다. 이사회는 매월 열리며, 조합원과 직원들의 모임으로는 사업 단위별 운영위원회와 직원회의가 매월 열리며, 분기별로 사업단위별 조합원회의가 열리고 이를 통해서 조합원들의 의견을 수렴한다. 한국가사노동자협회의 회원단체들은 조직유형은 다



르지만 구성원 당사자 중심으로 운영한다는 원칙을 폭넓게 공유하고 있다. 모든 조직이 이사회와 총회를 운영하고 있고, 매월 조합원 모임에서 사업보고와 조합원 의견수렴이 이루어진다. 조합원들에게 중요한 것은 투명한 보고이며, 의사결정 경로의 투명성이기 때문에 절차적 과정이 중요하다. 정기적인 조합원 모임 외에 각종 소모임 운영, 상조회 운영 등에 조합원들이 참여하고 있다. 가사 서비스 요금, 노동조건 등도 조합원 모임에서 논의된다.

인스케어는 주식회사이지만 직원 참여 운영구조를 가지고 있다. 대표는 회사의 전략적 방향성을 결정하고 영업을 하는 것 외에 구체적 업무에 관여하지 않는다. 회사 내부의 운영은 각 팀과 부서의 장과 구성원들의 합의하에 진행된다. 회사의 운영과 관련된 큰 틀의 결정은 연말에 전체 직원들의 모임에서 결정된다. 급여, 인사이동 등도 공개적으로 논의되며 직원들의 합의하에 결정된다. 이러한 특징은 사회적기업인 모범인에서부터 이어져 온 조직 문화이며, 외부에서는 이러한 운영구조를 노동자협동조합과 유사하다고 보고 있다.

지금까지 8개 조직의 조직형태와 설립과정, 지배구조 및 조합원 참여구조에 대하여 살펴보았다. 협동조합의 역사가 서구유럽지역보다 짧은 우리나라는 단일한 조합원 제도와 출자 방식으로 제한되어 있기 때문에 협동조합의 지배구조가 거의 유사하다. 다만, 조합원 참여 방식을 어떻게 구조화하느냐가 지배구조의 차이로 드러날 수 있을 것이다. 하

지만, 사례조사 한 8개 조직의 경우 규모가 크지 않고 두 개의 조합이 직원 평의회를 가지고 있고 나머지 조합 역시 매월 정기적인 조합원 모임을 진행하고 있어 그 차이 또한 크지 않지만, 몇 가지 특징들을 정리해보자.

### 전통적인 지배구조 유형

지금까지 살펴본 노동자협동조합들은 조합원 총회, 이사회, 감사 기구를 두고 있는 전형적인 지배구조의 유형을 가지고 있다. 앞서 살펴보았던 네트워크 지배구조와 비교하면 이사회에 의사결정 권한이 집중되어 있는 것이다. 콤비즈 협동조합의 경우 매월 열리는 조합원 총회와 직원 평의회의 운영 등은 예외로 분류할 수 있겠다. 모든 협동조합들이 정기적인 조합원 모이고 있지만, 조합원들의 의견을 수렴하는 정도이고 이사회와 다른 의사결정 구조를 가지고 있지는 않다. 물론, 협동조합의 규모가 작아서 조합원들이 전체적인 조합의 운영상황을 공유하고 있고, 이사회가 조합원들의 의견을 수렴하는 데에 어떤 장애를 가진다고 보이지 않기 때문에 이러한 분석이 큰 의미를 가지지는 않는다.

다만, 이런 논의가 의미를 가지는 것은 협동조합이 규모화 되고 성장하면서, 조합원들의 이해관계가 달라지거나, 조합원들의 정보공유가 부족해지거나, 조합원들 간에 갈등이 생기는 상황을 준비한다면, 조합원 참여를 구조화 할 필요가 있기 때문이다. 앞서서 사례로 살펴본 몬드라곤이나 유니온 캡의 경우

도 전통적인 지배구조에 대한 조합원들의 불만이 고조되면서 지배구조의 변화를 시도했다. 우리나라의 우진교통의 경우도 조합원 간의 갈등이 고조되면서 지배구조의 변화 필요성을 인지하고 노동자치와 경영자치 구조를 도입하면서 네트워크 지배구조를 갖추었다.

협동조합의 조합원 참여를 구조화하는 것은 장기적으로 조직의 지속가능한 성장의 기초가 될 수 있을 것이다.

### 출자금과 지배구조

이피쿱과 행복나눔마트협동조합은 설립 당시 필요 자본에 해당하는 출자금을 조합원들이 공동으로 부담하지 않은 경우이다. 설립 비용 상당액을 소수가 부담하였고, 다수의 조합원들은 소액의 출자금(이피쿱 10만원, 행복나눔 300만원)을 납부하고 조합원이 되었다. 이러한 출자금액의 차이가 조합원으로서의 주인 의식, 공동소유 개념 등에 영향을 미치지 않는 것일까? 노동자협동조합에서 출자금과 조합원 참여와 관련된 실증연구들이 확인되지는 않지만, 소비자생활협동조합의 경우 낮은 출자금(3만원, 5만원 등)이 다수의 조합원들을 단순 소비자와 다르지 않게 하고 있음을 볼 때, 노동자협동조합에서 소액의 출자금은 조합원 의식보다는 좀 더 나은 직장의 직원으로 여길 가능성을 배제할 수 없다. 또한, 현실적으로 필요 자본의 대부분을 납입한 거액 출자자의 의사결정 참여 비중이 높을 수 있다는 가정도 배제할 수 없다. 설립 초기의 큰 금액의 출자금이 조합원 가입을 가로막는 장애

요소가 될 수도 있겠지만, 분할납부 등의 다양한 방안을 고려할 필요가 있다. 최근 서구 유럽지역의 협동조합들 중에서 조합원 외에 다양한 자본 투자 방식을 확대하고 있다. 우리나라에서는 법적으로 가능하지 않지만, 다양한 자본투자가 이루어지는 협동조합의 의사결정구조를 연구하는 것 또한 출자금이 균일하지 않은 조합에서 의사결정의 집중을 피할 수 있는 방안을 찾는 데 유용할 수 있을 것이다.

### 업종별 특성과 조합원 참여

한국가사노동자협회 우렁각시와 일과나눔은 사회적협동조합으로서 취약계층의 일자리 창출과 고용안정이 협동조합의 주요 목적이다. 이들 협동조합들의 주요 고민은 가사 서비스, 청소 서비스와 같이 부가가치를 창출할 수 없는 업종에서 조합원 참여를 어떻게 조직할 것인가이다. 물론, 이들 조직은 협동조합 기본법이 제정되기 이전부터 구성원들이 참여하는 조직운영을 해왔고, 조합원 모임을 통해 자신들의 노동조건과 관련된 문제들을 논의하고, 조직운영에 참여해왔다. 하지만, 조직 운영 제반과 관련한 결정, 조직의 전략적 판단과 관련하여 여전히 내근 조합원이 중심이 되고 있어서 현장 조합원과 내근 조합원이 권한을 공평하게 가질 것인가가 조합원 참여에서 주요 과제가 되고 있다.

행복나눔마트협동조합과 한국유지보수협동조합은 조합원 및 직원들의 근로조건, 투명한 기업운영에 매우 높은 관

심을 가지고 있다. 즉, 해당 산업보다 높은 임금을 지급하는 것, 비정규직을 정규직화 하는 것, 기업운영의 정보를 공개하는 것 등에서 협동조합이 매우 큰 성과를 가져왔음을 중요하게 보고 있었다. 하지만, 조합원의 참여와 관련해서는 상대적으로 중요한 가치를 부여하지 않고 있고, 조합원이 선출한 이사회가 민주적인 운영을 할 수 있다고 보고 있었다.

쿠팡즈 협동조합과 아이쿱협동조합지원센터는 협동조합을 지원하는 교육, 컨설팅 업종으로서 협동조합에 대한 오랜 경험과 연구를 바탕으로 직원 평의회 등의 조직을 갖추고 조합원 참여를 구조화하고 있다.

이러한 차이는 업종별 차이와 더불어서 협동조합 경영진의 인식의 차이를 동반하고 있다. 협동조합의 업종별 차이, 제조업과 서비스업의 차이, 사무업무와 현장 노동 등 업무 유형의 차이 등은 조합원 참여를 구조화하는 데서 각각의 특징을 반영될 수밖에 없다. 이러한 특징들이 반영된 조합원 참여 사례들이 개발될 필요가 있다.

지배구조와 조합원 참여의 간단한 유형을 살펴보는 것에 그쳤다.

하지만 노동자협동조합의 지배구조와 조합원 참여에 관해 전통적인 지배구조 외에 네트워크 지배구조 사례를 제시하고, 우리나라 노동자협동조합들의 지배구조를 살펴보았다는 점에서 의의를 가진다. 그것은 노동자협동조합이 가지는 사회적 가치, 일자리 창출과 고용안정, 노동권 개선 등과 같은 가치가 논의의 중심인 현 시점에서 그러한 가치의 지속가능성을 보장하기 위한 조직 구조에 대한 논의의 필요성을 제기하였기 때문이다.

노동자협동조합의 지배구조로서 네트워크 지배구조에 대한 검토, 출자금과 조합원 참여 및 의사결정구조의 관계, 업종별 특성에 따른 조합원 참여구조의 사례개발 등은 향후 연구과제로서 현장에서의 다양한 논의와 연구자들의 깊이 있는 연구가 필요한 과제다.

〈논문접수일 : 2017. 9. 29〉

〈1차수정본접수일 : 2017. 11. 15〉

〈게재확정일: 2017. 12. 15〉

#### IV. 결론

애초 이 논문은 우리나라 노동자협동조합의 지배구조를 유형화하고 시사점을 분석하려고 하였다. 하지만, 사례수가 충분치 않고 지배구조와 조합원 참여에 대한 개별 사례에 대한 깊이 있는 연구가 동반되지 않으면서, 8개 조직의

#### 참고문헌

- 김용구 (2000), 기업지배구조의 주요 쟁점과 개혁방향, 이선 외(편), 한국기업지배구조의 현재와 미래, 미래경영개발연구원.
- 이호갑, 손영건 (2009), “기업지배구조

- 가 재무적 성과와 기업가치에 미치는 영향”, 회계연구, 14(2).
- 전재익 (2007), 기업의 지배구조와 경영 성과와의 관계, 세무회계연구, 21.
- 정광선 (2000), 한국의 기업지배구조 무엇이 문제인가, 한국기업지배구조의 현재와 미래, 미래경영개발연구원.
- 국제협동조합연맹 (2016), 협동조합 10년을 위한 청사진, [http://ica.coop/sites/default/files/media\\_items/ICA%20Blueprint%20-%20Final%20-%20Feb%2013%20EN.pdf](http://ica.coop/sites/default/files/media_items/ICA%20Blueprint%20-%20Final%20-%20Feb%2013%20EN.pdf).
- Cook, M, L. & Burress, M. J. (2009), *Cooperative Life Cycle Framework*, An International Workshop: Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future, Ⅱ Rehovot, Israel, 15-17-June 2009. - Rehovot, Israel : The Hebrew University of Jerusalem, 2009 - Draft paper.
- <http://departments.agri.huji.ac.il/economics/en/events/p-cook.pdf>.
- Freundlich, F., Cannell, B. & McNamara, J. (2015), *Worker Co-operatives In Focus*, Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity, International Co-operative Alliance.
- Novkovic, S. & Miner, K. (2015), *Introduction : Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*, Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity, International Co-operative Alliance.
- Turnbull, S. (2012), A Sustainable Future for Corporate Governance Theory and Practice, *Corporate Governance*, 347-368.

## 노동자 협동조합의 거버넌스와 조합원 참여

원종호\*

### 국문요약

기업 거버넌스에 대한 연구는 주로 경제학적 관점에서 조직을 바라보고 있으며, 주주-대리인 이론, 거래비용이론, 자원의존이론, 재산권 이론 등에 기반한 연구들이 진행되어왔다. 반면 협동조합 거버넌스에 대한 연구는 기업 거버넌스 이론에 기반해 협동조합에서 나타나는 특징들에 주목하는 경향을 보이고 있다. 본 연구에서는 협동조합 거버넌스 연구들이 제시한 협동조합 거버넌스의 특징을 분석하고 이를 통해서 한국의 대표적인 노동자협동조합 3곳(우진교통, 해피브릿지, 한국택시협동조합)의 거버넌스를 비교해 시사점을 도출하였다.

협동조합 거버넌스에서 나타나는 주요 특성들은 대한민국이라는 특수한 상황과 산업적 특성, 각 노동자 협동조합이 처한 상황에 따라 각기 다른 형태로 나타나고 있었다. 한국의 경우에는 협동조합 기본법이 시행된 지 얼마 안됐기 때문에 대표적인 노동자협동조합들 3곳은 모두 전환과 신규 설립 과정에서 내부적으로 많은 갈등과 어려움이 있었다. 조합원들의 협동조합에 대한 충분한 이해와 공감 이 형성되지 못한 상황에서, 협동조합 전환과 설립 과정에서 특정 리더들에 의해서 조직의 변화가 주도된 측면도 존재한다. 또한, 아직까지 조합원 참여가 제도적으로는 존재하더라도 경영에 대한 적극적인 참여가 이루어지지 못하는 측면도 나타나며, 이를 극복하기 위해 조합원 교육과 학습이라는 부분에 상당히 많은 노력을 기울이고 있었다. 하지만, 3곳의 사례들은 소유자와 경영자의 관계 설정, 민주적 통제와 민주적 거버넌스의 차이, 거버넌스 설계와 구성원들의 자치(self-governance), 내부 구성원들과 외부 이해관계자들과의 관계 설정 등의 주요 이슈들에 대해 조직 연구자들과 실무자들에게 많은 시사점을 제시해주고 있다. 아직 한국은 협동조합 기본법이 통과된 초창기이고, 노동자협동조합 중에 일정 수준의 규모를 갖춘 사례가 많지 않기에 향후 변화에 대해서는 지속적으로 연구할 필요가 있다.

주요어: 노동자협동조합, 협동조합 거버넌스, 조합원 참여, 네트워크 거버넌스

\* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정, HBM 협동조합경영연구소 MTA 팀코치(jongho1@skhu.kr)

# Governance of workers' cooperatives and participation in management of members

Won, Jong-Ho<sup>\*</sup>

## Abstract

Research on corporate governance is mainly focused on the organization from an economic point of view, and studies based on shareholder-agent theory, transaction cost theory, resource dependency theory, and property rights theory have been conducted. On the other hand, research on cooperative governance tends to pay attention to characteristics of cooperative based on corporate governance theory. In this study, we analyze the characteristics of cooperative union governance proposed by cooperative union governance studies and draw out implications by comparing the governance of three representative cooperative unions in Korea (Woojin Transportation, Happy Bridge, and Korea Taxi Cooperative Union). The main characteristics of cooperative governance were differentiated according to the special circumstances of the Republic of Korea, the industrial characteristics, and the situation of each workers' cooperative. In Korea, since the Cooperative Basic Law has just been implemented, all three representative workers' cooperatives have had many conflicts and difficulties internally in the transition and new establishment process. There is also a side where changes in the organization have been led by specific leaders in the process of cooperative change and establishment, without sufficient understanding and sympathy for members' cooperatives. In addition, even if the participation of members is still institutionalized, there is a possibility that active participation in management can not be achieved. In order to overcome this, a lot of effort has been devoted to the education and learning of members. However, the three cases are the major issues such as the relationship between owner and manager, the difference between democratic control and democratic governance, the governance design and self-governance of members, and the relationship between internal members and external stakeholders. And to the researchers and practitioners. Korea is still in its early days when the cooperative basic law has been passed, and there are not many examples of the scale of the workers' cooperative. Future changes need to be studied continuously.

**Key words** : workers cooperative, cooperative governance, participation of members, network governance

<sup>\*</sup> Doctoral student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University. HBM Co-operative management Institute, MTA teamcoach, Seoul, Korea(jongho1@skhu.kr)

## I. 서론

2012년 협동조합 기본법 시행 이후, 협동조합은 일반 주식회사의 대안적인 기업 형태로 많은 사회적 주목을 받게 되었다. 하지만, ‘협동조합 참 좋다’라는 수준을 넘어서는 “협동조합이 무엇이 좋고, 어떻게 운영해야 하는지”에 대한 실질적인 담론은 형성되지 못하고 있다. 기본법에 근거해 설립된 협동조합 중 50%정도만 실제 운영되고 있으며, 이 중에서도 상당수가 기업체로써 경쟁력을 갖추지 못하고 있다(이철선 등, 2015). 협동조합에 대한 충분한 이해가 부족한 상황에서 우선 설립부터 진행한 측면이 존재하며, 협동조합이 실제 운영되는 원리에 대한 국내의 연구는 아직 많이 부족한 상황이다. 이에 본 연구에서는 노동자협동조합을 중심으로 거버넌스적인 측면에서 협동조합의 운영 원리에 대한 이해를 돕고자 한다.

협동조합 거버넌스에 대한 국내외의 연구들(권웅, 2005; 김아영 등, 2013; 박준기, 2010; 서중일, 2006; 장경수, 2006; 최은주 등, 2013; Bond, 2009; Cornforth, 2002; Cathcart, 2013; Cuevas and Fischer, 2006; Novkovic & Miner, 2015; Spear, 2004; Jussila & Tuominen, 2012)은 주로 기업 거버넌스 이론에 기반을 두어 진행되었다. ‘조합원-이사회-경영자’라는 거버넌스 구조를 가지고 있는 협동조합에서는 ‘주주-이사회-경영자’의 거버넌스 체계를

가지고 있는 주식회사에서 발생하는 대리인의 문제들이 동일하게 나타날 수 있다. 하지만 노동자 협동조합의 경우에는 ‘조합원=직원’이기 때문에 추가적인 고려사항이 발생할 수밖에 없다. 회사에 대한 소유권을 가지고 있는 직원들은 업무상 경영진의 통제를 받지만, 동시에 조합원으로써 경영진을 통제할 수 있다. 또한 주식회사의 주주들과는 다르게 일상적으로 돌아가는 회사의 상황들에 대한 충분한 정보를 획득할 수 있고 요구할 수 있다. 그럼에도 불구하고 조합원들이 현실적으로 접근할 수 있는 정보의 양과 질이라는 측면에서 차이가 존재하며, 이를 극복하고 직접민주주의를 실현하는 것은 협동조합을 꿈꿔온 사람들에게는 오래된 과제이다(Cathcart, 2013).

두 번째로 협동조합의 경우에는 소유권이 외부에서 거래되지 않고 자금조달 측면에서 내부 구성원들의 출자금에 의존하기 때문에, 기관 투자자나 금융 당국과 같은 외부 거버넌스(external governance)에 의한 영향에서 상대적으로 자유롭다는 특징을 가지고 있다(Desrochers & Fisher, 2002). 반면에, 다수의 출자자가 존재하기 때문에 조합원의 숫자가 많을 경우에는 1인1표의 원칙에 따라서 힘이 분산되어버리는 경우가 발생해 오히려 이사회와 경영진에 대한 감시가 어려워지는 측면도 존재한다(장경수, 2006). 이러한 이유 때문에 외부 거버넌스의 역할을 강화시키기 위

한 노력도 꾸준히 진행되어왔다(장경수, 2006). 프랑스 꼬레디 아그리폴은 시장 규율에 노출시키기 위해 주식 일부를 상장시켰으며, 네덜란드 라보뱅크는 상호보증제도를 독일 협동은행그룹은 공동 보증제를 통해서 협동금융기관 그룹 내에서 시장 규율의 역할을 수행하고 있다. 독일의 경우에는 DZ뱅크가 아닌 독일 협동조합 연맹이 감사를 담당하고 있고, 협동금융기관들은 자발적으로 외부 전문인의 회계감사를 받고 있다(장경수 2003). 반면 다양한 이해관계자들과 적극적으로 네트워크를 형성해 외부 거버넌스로 활용하기도 하며(Sacchetti & Tortia, 2014), 몬드라곤의 경우에는 그룹 내의 다른 협동조합에서 이사진을 파견하는 형태로 외부로부터의 균형과 견제를 유지하고 있다(Surroca et al., 2006).

이처럼 협동조합은 거버넌스적인 측면에서도 주식회사와 유사한 측면이 존재하면서 동시에 다양한 특징들을 가지고 있음을 확인할 수 있다. 본 연구는 기업 거버넌스 연구에서 출발해 협동조합 거버넌스에서 나타나는 특성들을 정리해 보고, 이를 기반으로 협동조합 거버넌스에서 활용할 수 있는 실무적인 시사점들을 도출해보고자 하였다. 우선 국내외 협동조합에 대한 연구 자료들을 분석하였으며, 추가로 한국의 대표적인 노동자 협동조합 3곳(해피브릿지, 한국택시협동조합, 우진교통)에 대한 추가적인 분석을 진행하였다. 그리고 이를 기반으로 한국의 현실에 맞는 시사점을 제시해보고자 하였다. 아직까지 국내 노

동자협동조합들은 그 수가 많지 않으며, 대부분 영세한 수준을 벗어나지 못하고 있다. 하지만, 그 숫자는 지속적으로 늘어날 것이며, 점차적으로 자생력을 갖춘 노동자협동조합의 숫자 역시 늘어날 것이다. 본 연구는 본격적으로 거버넌스 형성을 위한 고민을 시작하는 노동자협동조합들을 위해, 협동조합 거버넌스에 대한 이론적 기반과 실무적인 시사점을 제시해보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 기업 거버넌스(Corporate governance) 연구

기업 거버넌스에 대한 연구는 다양한 측면과 관점에서 진행되어왔지만(김소연·신현한, 2007; Bebchuk et al., 2009; Othman & Rahman, 2011). 주로 경제학적 관점(Berle and Means, 1991; Coase, 1937; Jensen & Meckling, 1976; Williamson, 1979)에 기반한 대리인 이론(Agency theory)을 중심으로 논의가 진행되었다(김양민, 2009; Fama, 1980; Larcker et al., 2007; Keasey & Wright, 1997). 소유와 경영이 분리된 기업에서는 소유자인 주주가 경영자에게 의사결정의 책임을 위임하고, 이 책임 수행에 따른 보상을 지급하는 주주-대리인 관계가 형성된다. 하지만, 주주와 대리인 사이의 정보 비대칭성으로 대리인이 자신의 사익을



위해서 주주의 이익을 저해하는 의사결정을 내리는 역선택(adverse selection)과 도덕적 해이(moral hazard)가 발생하면서, 대리인 문제가 발생한다(Mishkin, 2007). 이러한 행위들은 주주들에게 손실을 가져오기 때문에 대리인 문제를 극복하는 기업 거버넌스를 형성하기 위한 관심은 지속적으로 증대되어왔다(Colley et al., 2003). 대리인 이론에서 ‘좋은 기업 거버넌스(good corporate governance)’를 가진 기업은 경영자가 부정행위를 하거나 사익을 증대시킬 가능성이 낮아진다. 그 결과 경영성과가 향상되고 기업 평판이 호전되어 자본시장에서 유리한 조건으로 자금조달이 용이해지고, 자연스럽게 기업이 도산할 위험성이 감소하면서 주주의 가치가 증대된다(Du Plessis et al., 2010). 좋은 기업 거버넌스를 위해서 이사회는 유능한 CEO를 채용하고 감시와 통제 역할을 성실하게 수행해야한다. 또한, CEO는 이익을 창출하고, 주요 이해관계자들에 대한 의무 이행을 위한 제도를 갖추며, 사업성과에 대한 상세한 정보를 주주 및 투자자에게 공개해야한다(Colley, Jr. et al., 2003).

반면에, 대리인 이론 관점은 이기적 인간관, 실증연구 결과의 불일치, 한정된 방법론 등의 많은 비판을 받아왔다(Perrow, 1986; Eisenhardt, 1989; Daily, 2003; Roberts et al., 2005; Ghoshal, 2005; Tricker, 2015). 특히 현존하는 기업들 중 상당수는 소유와 경영이 분리되지 않은 소유경영인 기업의 형태를 취하고 있기 때문에

(Anderson et al., 2004; 정무관 등, 2009), 이러한 기업들의 거버넌스를 설명하기 위한 추가적인 연구가 필요했다. 대안적인 기업 거버넌스에 대한 노력들은 자원의존이론(Resource dependence theory), 이해관계자이론(stakeholder theory), 청지기이론(stewardship theory) 등으로 이어지게 된다(Donaldson & Preston, 1995; Davis & Donaldson, 1997; Pfeffer & Salancik, 2003; Freeman, 2010). 또한, 이사회 구조를 중심으로 하는 연구(Dalton & Dalton, 2005) 이외에도 이사회 의사결정 프로세스가 어떻게 작동하는지를 중심으로 보는 연구(Forbes & Milliken, 1999; Mace, 2008)나 이사회 구조와 의사결정 프로세스를 함께 분석하는 연구(Roberts et al., 2005; Huse, 2005; Van Ees et al., 2009) 등도 활발히 진행되어왔다. 이러한 다양한 관점들은 기업 거버넌스에 대한 정의를 단순히 “경영자들이 자기들의 성과에 관하여 소유자들에게 책임을 지는 과정(Keasey & Wright, 1997)”으로 보는 것에서 벗어나 ‘이해관계자의 이익을 고려하면서, 기업의 효율성과 수익성의 극대화를 달성하도록, 경영자에게 영향을 가하고 경영자를 통제하는 프로세스(Du Plessis, Hargovan & Bagaric, 2010)’ 또는, “주주가치의 극대화를 목적으로 삼고, 이해관계자에 대한 의무 및 사회적 책임의 이행을 중시하는 관점(Gitman & McDaniel, 2007)” 등으로 점차 개념을 확대해나가고 있다.

## 2. 한국의 기업 거버넌스(Corporate governance) 연구

기업 거버넌스의 구조는 크게 소유와 경영이 분리된 기업에서 내부 경영자들이 주축이 되어 기업 거버넌스를 이끌어가는 앵글로 색슨(Anglo-Saxon)모형과 노동자들의 직접적인 경영참여를 중심으로 하는 독일 등의 유럽 국가에서 주로 나타나는 라인(Rhine)모형으로 나누어 볼 수 있다(Albert, 1993; 하태수, 2001). Hansmann & Kraakman(2000)은 여기에 추가적으로 국가 주도 하에 금융지원이나 산업정책에 따라서 경제발전이 추진되면서 국가가 기업에 강력한 간접적 영향을 끼치는 동아시아 모델과 노동자뿐만 아니라 은행, 채권자, 소비자, 하청업체, 지역주민 기타 모든 이해관계자에 대한 사회적 책임에 비중을 두는 이해관계자 모델을 추가로 제시하고 있다. 한국의 기업들은 동아시아 모델을 중심으로 경제발전을 이룩해왔으며, 아직까지도 국가 중심의 거버넌스 모델 전통이 많이 남아있다(Mitchell & Wee, 2004; 김준기, 2006). 반면, 소유와 경영이 분리되어 있지 않은 한국의 재벌 구조에 대해서는 일본의 자이바츠(Zibatsu)나 게이레츠후(Keiretsu)와 유사한 형태로 인식(Gerlach 1992; Abegglen & Stalk 1986)되기도 하지만, 총수 중심의 수직적 권력 관계나 금융계열사가 그룹 내 존재하지 않는 점에서 한국만의 독특한 모형으로 볼 수 있다(하태수 2002). IMF 경제위기를 거치면서 독립된 이사회에 의한 운영, 최고

책임자의 책임경영, 소액주주의 권리 보장 등에 영미식의 시장중심 거버넌스로의 개혁에 대한 국제적인 요구가 발생한다(OECD 2003). 이후 국내에서의 기업 거버넌스에 대한 논의는 주로 대리인이론이나 제도주의적 관점에 기반해 사외이사제도의 도입 등의 이사회 구성과 정부의 규제나 법제도와 관련된 내용에 주목해왔다(김성훈·박철순, 2000; 이경목·오종향, 2001; 이경목·오종향, 2002; 김주태, 2004; 이인석·정무관, 2007; 김상훈·김양민, 2009; 정무관 등, 2009). 기업 지배구조 논의에서 기업시스템의 3대 축인 주주(소유자), 경영진(경영자), 종업원(고용인) 중에서 종업원은 사실상 배제되어왔으며(Blair 1999), 법률상 명시되어 있는 노사협의 회나 우리사주제도의 경우도 실질적인 효력을 발휘하지 못하고 있는 것이 현실이다(박상용, 2005).

## 3. 협동조합 거버넌스(Co-operative governance)에 대한 연구

비영리조직이나 사회적기업, 협동조합 등의 조직들 역시 이사를 선출하는 방식이나 기준이 다를 뿐, 선출된 이사가 CEO를 비롯한 경영진을 임명하기 때문에 기본 구조는 주식회사의 거버넌스와 유사하다. 이에 협동조합 거버넌스 연구들(권웅, 2005; 서중일, 2006; 장경수, 2006; 박준기, 2010; Cornforth, 2002; Cuevas & Fischer, 2006; Bond, 2009) 역시 이사회역의 역할과 특성에 대

해서 주목하는 경향이 나타난다. 또한, 협동조합 거버넌스 연구들은 기존 기업 거버넌스 이론을 기반으로 협동조합에 어떻게 적용할 수 있을지에 관심을 가졌다(Cornforth, 2002; Spear, 2004; Shaw, 2006; 최은주 등, 2013; 김아영 등, 2013). Surroca et al.(2006)은 대리인 문제를 내부 구성원들의 합의를 통해서 어떻게 극복할 수 있는지를 몬드라곤에 대한 연구를 통해서 설명하였고, Novkovic & Miner(2015)는 대리인 이론의 대안으로 청지기 이론에 주목했다. 하지만, 비영리조직이나 사회적기업, 협동조합 등의 조직들은 주식회사와는 달리 재무적인 성과 이외 사회적 목적이 있기 때문에, 거버넌스와 이사회의 구성에 있어서 좀 더 다면적인 접근들을 시도해왔다(Forbes & Milliken, 1999; Bradshaw, et al., 1992). Sacchetti & Tortia(2016)는 협동조합의 다양한 외부 이해관계자를 중심으로 배타적 지향성에 기반을 둔 위계적인 네트워크와 상호성과 협력에 기반을 둔 수평적 네트워크라는 2가지 유형의 협동조합 네트워크 모델을 제안했다. Cornforth(2004)는 협동조합 거버넌스를 분석하기 위해서는 경쟁 이론의 시각을 벗어나 역설의 관점에서 누가 이사회를 지배하고, 이사회의 역할은 무엇이고, 경영진과의 관계는 어떻게 가져가야 하는지를 중심으로 분석하길 제안했다.

반면, 조합원들의 경영에 대한 참여는 국제협동조합연맹(ICA)이 주목하는 주요 아젠다 중 하나이지만(Mills &

Davies, 2013), 상대적으로 협동조합의 거버넌스에 대한 연구에서는 큰 주목을 받지 못하고 있다. Spear(2004)는 실질적으로 조합원들이 이사진과 경영진에 별다른 영향력을 행사하지 못하고 있음을 지적하였으며, Cathcart(2013)는 조직 내 직접 민주주의를 실현하는 것이 현실에서 어렵다는 것을 존 루이스 파트너십에 대한 연구를 통해서 설명해주고 있다. 그럼에도 불구하고 1인1표로 상징되는 조합원들에 의한 민주적 통제는 협동조합 거버넌스를 상징하는 중요한 특징이며 실천해야하는 과제이다(Mills & Davies, 2013).

#### 4. 네트워크 거버넌스(Network governance)에 대한 연구

Novkovic & Miner(2015)는 협동조합 거버넌스 시스템을 설계하기 위한 방안으로 네트워크 거버넌스(network governance) 구축을 제시한다. 네트워크 거버넌스는 기업이나 공식적인 조직 안에서 존재하는 관료제적인 구조에 대해 반대 개념으로 부각되었으며(Gerlach, 1992), 더욱더 복잡해진 시대 변화에 적응하기 위해서 대안적인 개념이다. 네트워크 거버넌스는 기존 단일 이사회가 가지고 있는 구조적 문제를 해결할 대안이 될 수 있으며(Pirson and Turnbull, 2011), 기존의 기업 거버넌스 이론들이 설명하지 못하던 협동조합의 거버넌스 시스템 설계를 위한 기본 요소들을 설명해줄 수 있다(Novkovic & Miner, 2015). 네트워크 거버넌스를 지

속적으로 연구해온 Turnbull(2012)은 몬드라곤 협동조합 복합체(MCC)와 존 루이스 파트너십을 대표적인 네트워크 거버넌스 사례로 제시하고 있다. 하지만, 네트워크 거버넌스는 하향식의 위계 질서와 상향식의 커뮤니케이션이 공존하며 이해관계의 갈등을 구분해주고 좀 더 상호적이고 효율적으로 작동할 수 있게 해줘야한다. 이를 위해서 관리자는 단순한 대리인이 아니라, 프로젝트를 이끌어가는 리더로서의 역할을 수행해야 한다. 또한, 전통적인 거버넌스보다 좀 더 구조가 복잡하기 때문에 조직 내 자기규율(Self-regulation)과 자치(Self-governance)의 필요성도 증대된다(Turnbull, 2012). 균형과 통제, 갈등과 조율 등으로 조합원들은 이사회와 기능이나 역할, 조합원의 참여와 자신들의 역할에 대해서 점차적으로 학습(Learning)을 하게 되며, 조직은 자기조직화(Self-organizing)를 통해서 스스로 변해간다(Weick & Quinn, 1999).

### III. 연구 내용

#### 1. 연구 모형

Zahra & Pearce(1989)은 서비스와 전략, 통제의 기능을 수행하는 이사회를 분석하기 위해서 법리적 관점(Legalistic perspective), 자원의존 관점(resource dependence perspective), 고전적 헤게모니 관점(Class hegemony

perspective), 대리인이론(agency theory)을 통합한 연구 모형을 제시하였다. Bradshaw et al.(1992)는 제3섹터의 조직을 분석하기 위해 이사회와 의사결정 과정이 이사회와 성과와 조직 성과에 어떻게 영향을 주는지를 분석하면서 사회적 정치적 요소들을 이사회와 의사결정 과정에 적용해서 분석을 시도했다. Jackson & Holland(1998)는 효과적인 거버넌스를 분석하기 위해서 이사회를 6가지 측면(맥락적, 교육적, 상호간, 분석적, 정치적, 전략적)에서 분석하였고, Nicholson & Kiel(2004)은 투입(input), 구조(structures), 과정(Processes), 산출(Output)을 중심으로 분석을 진행하였으며, 이사회를 사회적 현상으로 보고 지적 자본(intellectual capital)의 관점에서 효율적인 거버넌스 시스템을 위한 이사회와 조화와 정렬을 강조했다. Cornforth(2004)는 기업 거버넌스 이론 중에 서로 반대되는 시각을 가진 이론들을 활용해 역설적인 관점에서 이사회와 역할과 경영진과의 관계에 대해서 분석했으며, Turnbull(2012)은 상향식 커뮤니케이션 채널과 하향식 통제 시스템이 자기 규율에 기반해 형성되는 네트워크 거버넌스를 분석했다. Novkovic and Miner (2015)는 협동조합 거버넌스의 기본 특징을 인본주의, 공동의 소유권과 통제, 셀프 거버넌스에 의한 민주주의라고 보았으며, 협동조합 거버넌스를 위한 최상의 시스템으로 네트워크 거버넌스를 제시하면서 이를 설계하기 위한 요소들을 제시했다. Sacchetti & Tortia (2014)는 거래비용

이론의 4가지 측면(가치, 재산권, 통제 구조, 자원 할당)을 활용해서 협동조합 조직의 정체성을 정의하는 가치와 원칙을 해석하였으며, 이를 통해서 2가지 유형의 네트워크(상호성에 기반한 수평적 네트워크와 배타적 방향성에 기반한 위계적 네트워크)를 정의한다.

본 연구에서는 선행연구들을 기반으로 다양한 각도에서 한국의 노동자협동조합을 비교 분석하였다. 우선, 각 협동조합의 기본적인 특성과 거버넌스 구조에 대해서 분석하였으며, 추가적으로 의사결정 프로세스(Nicholson & Kiel, 2004)와 이사회의 역할(Cornforth, 2004)을 중심으로 정성적인 분석도 진행하였다. 또한, 이사회 중심의 시각에서 벗어나 조합원 참여를 중심으로 네트워크 거버넌스의 관점(Turnbull, 2012)의 접근도 시도하였다.

## 2. 연구 방법과 연구 대상

본 연구는 한국의 노동자 협동조합 3곳의 사례(해피브릿지, 한국택시협동조합, 우진교통)를 비교했다. 한국에서는 아직까지 노동자협동조합이 활성화되지 못했으며, 협동조합기본법이 2012년 12월 발효되었기 때문에 대부분이 영세한 규모를 유지하고 있다. 반면 3곳은 모두 일정 수준(조합원 50명/자본금 10억 이상)이상의 사업적인 규모를 유지하고 있으며, 주식회사에서 협동조합으로 전환을 하거나, 주식회사를 인수 후 협동조합으로 재출범을 사례이다. 해피브릿지 협동조합은 17년간 주식회사로 운영

되다가 협동조합기본법의 통과를 계기로 흑자 상태의 안정적인 경영상태에도 불구하고 전환을 결정했다. 해피브릿지는 협동조합으로의 전환 시점에도 스페인 몬드라곤의 거버넌스를 벤치마킹해왔으며, 2015년에는 전략연구팀을 몬드라곤에 직접 파견해 몬드라곤의 거버넌스 시스템을 기반으로 조직 개편을 단행하였다. 해피브릿지는 몬드라곤의 거버넌스 시스템을 벤치마킹하면서도, 추가적으로 별도 기능별 운영회와 평의회를 구성해서 조합원 참여를 유도하고 있다. 또한, 지속가능한 발전을 위해서 몬드라곤과 같은 협동조합 복합체를 구성해 노동자협동조합 생태계를 구축하기 위한 다양한 시도를 하고 있는 중이다. 반면 노동자 자주관리기업인 우진교통은 최근 노동자협동조합으로의 전환을 검토 중이다. 영국의 존루이스파트너십과 유사하게 제3자를 통한 소유권을 유지하고 있지만, 지속가능한 발전을 위한 모델로 노동자협동조합의 거버넌스를 검토하고 있는 상황이다. 우진교통은 해피브릿지와는 다르게 경영난에 직면한 기업을 노동자들이 간접적인 방식으로 인수했으며, 현재까지도 안정적으로 운영 중이다. 2015년 출범한 한국택시협동조합는 법정관리에 들어간 서기운수를 인수해 조합원들을 모아서 새롭게 협동조합을 설립한 사례이다. 택시라는 업종의 특성과 향후 확대 가능성을 감안해 다중이해관계자 협동조합으로 설립됐으나, 실제 운영되는 측면에서는 노동자협동조합의 성격을 가지고 있다. 설립 3개월 만에 경영상태가 정상에 올랐

으며, 최근에는 서울뿐만 아니라 포항에도 기존 택시업체를 인수하는 형태로 택시협동조합의 설립이 추진되면서 전국으로 모델을 확산할 계획을 가지고 있다.

본 연구는 2016년 6월~8월까지 국내의 대표적인 노동자협동조합 3곳을 중심으로 현장 방문 및 다양한 이해관계자들과의 비 구조화된 인터뷰를 통해서 사례연구를 진행하였다. 또한, 기존 문헌 연구를 기반으로 해외 사례들과도 비교 분석하였다.

## IV. 사례 분석

### 1. 해피브릿지 협동조합

#### 1) 거버넌스의 형성과 구조

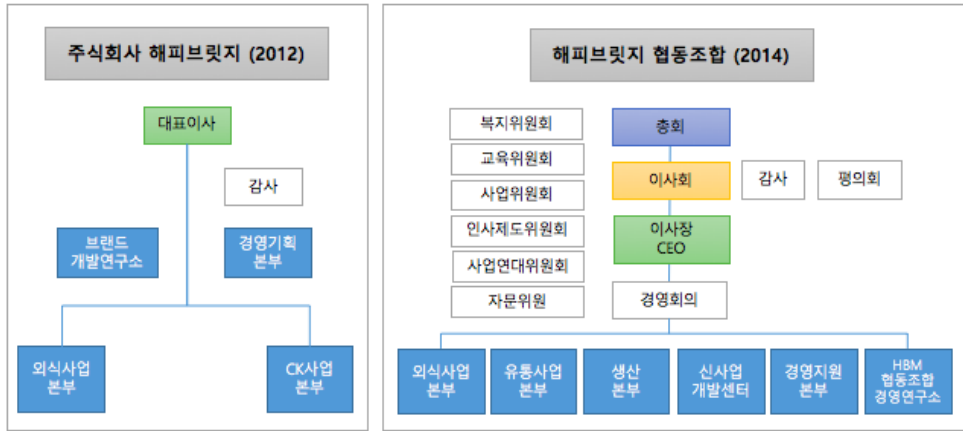
1998년 9월 보리식품 영농조합법인으로 처음 시작한 해피브릿지는 지속적인 인수합병을 통해서 성장해왔으며, 현재 법인격은 2005년 7월 설립된 (주)푸드코아가 전신이다. 2012년 12월 (주)해피브릿지의 주주들은 이사회를 통해서 전환을 결정하였고, 곧이어 2013년 2월 조합원 총회를 통해서 해피브릿지 협동조합의 전환을 선포했다<sup>1)</sup>.

해피브릿지는 협동조합 전환 이전에도 기본적으로 ‘사람중심’, ‘연대’와 같

은 협동조합적인 가치(Value)를 지향하고 있었다. 협동조합 전환 이후 해피브릿지는 ‘행복’, ‘사람’, ‘협동’, ‘상생’을 조직의 핵심가치로 내세웠으며, 협동조합 7원칙(ICA)을 본사 입구에 새겨놓고 지나가는 사람마다 이를 항상 볼 수 있도록 하고 있다. 반면, 본사 한쪽 벽면에는 ‘직원과 고객의 경제적 만족과 자아실현을 추구하는 지속가능한 협동조합 기업이 된다’라는 기업의 비전이 현수막으로 걸려있다. 해피브릿지의 비전은 협동조합 전환을 준비하면서 전직원 워크숍을 통해서 결정된 내용이지만, 핵심가치와는 다소 차이가 존재하기에 비전 재설정을 위한 작업이 현재 진행 중이다. 해피브릿지는 15명의 직원들이 주주로써 소유권을 가지고 있었지만, 협동조합 전환과정에서 67명의 조합원이 공동으로 소유하는 형태로 전환하였다.

해피브릿지가 주식회사에서 협동조합으로 전환하면서 조직의 의사결정 구조에도 큰 변화가 생겼다. 대표이사를 중심으로 기능별 부서만 존재하던 위계적 구조에서 총회와 이사회라는 상위 의사결정 기구가 신설되었으며, 기능별 부서의 본부장들이 모이는 경영회의를 통해서 실무적인 의사결정이 진행되었다. 별도로 각종 위원회들이 신설되면서 조합원들은 자신의 업무 이외에도 조직의 주요 의사결정에 영향을 끼칠 수는 기회를 가지게 되었으며, 추가로 조합원들의 의견을 수렴할 수 있는 평의회를 신설하게 되었다. 위원회는 본인이 참여여부를 선택할 수 있지만, 평의회의 경우에는 모든 직원(비조합원 포함)들이 조

1) 협동조합 기본법 실행 이후 중견기업의 첫 전환 사례이며, 법률상의 전환은 2014년에 이루어졌다.



출처: 해피브릿지 내부 자료

〈그림 1〉 해피브릿지의 조직 체계 변화

를 나눠서 편성됨으로써, 직원들의 의견을 직접적으로 수렴해 이사회나 총회에 전달하는 창구의 역할을 하게 되었다. 이러한 구조는 기본적으로 몬드라곤 협동조합의 시스템을 기반으로 만들어졌으며, 한국의 생활협동조합이나 노동조합에 존재하는 위원회라는 기구를 추가적으로 덧붙여 조합원들의 경영 참여 기회를 확대한 형태라고 볼 수 있다.

## 2) 의사결정 프로세스의 특징

해피브릿지는 협동조합 전환 이전에도 집단 운영체제였다. 설립부터 공동창업의 형태로 시작했고 합병을 통해서 지속적인 성장을 해오면서, 집단의사결정이 보편화되어 있었다. 조직이 커지면서 위계적 구조가 나타났으나 수평적 의사결정을 추구하였고, 평직원들도 자유롭게 의견을 제시할 수 있었다. 하지만, 이러한 수평적 의사결정 구조가 특

정 구조나 규칙을 가지고 있지 않은 채 인간관계에 의존해서 진행되면서, 조직이 일정 규모 이상 성장한 이후에는 문제점을 드러내기 시작했다. 경영진과 친밀한 초창기 멤버와 후속 입사자 간의 격차가 점차 벌어졌고, 주요 의사결정이 기존 멤버들 간의 협의된 결과로 오해되는 일도 발생되었다. 협동조합으로의 전환은 이러한 수평적 의사결정에 대한 구조를 만들고 규칙을 세우는 과정이었다. 총회의 존재는 근무지역이나 직급에 상관없이 모든 조합원이 동등한 입장에서 의결권을 행사할 수 있는 기회를 제공해주었다. 어느새 직무가 세분화되고 근무지역도 나뉘지기 시작한 조직에 있어서 모든 조합원이 한자리에 모이는 총회는 중요한 의사결정기구가 되었다. 이사회는 실질적인 주요 의사결정을 하는 기구이며, 이사회 1기(2013~2015)에는 이사회 구성원의 절반이 경영진을 겸직했으나, 2기(2016~2019)부터는 이

사진과 경영진의 겸직이 불가하도록 정관이 개정되었다. 이로써 경영과 관련된 주요 의사결정은 경영회의에서 진행되고 이사회에서는 이에 대한 감시/감독의 역할이 강화되었다. 경영회의에 통과된 안건이 이사회에 상정되기 위해서는 위원회의 사전 협의를 거쳐야했으며, 위원회에 참여한 조합원들은 안건에 대한 조합원들의 의견을 수렴해 이사회에 제출할 수 있다. 모든 직원이 참여하는 평의회는 이사회 의 의결 사항에 대해서 의견을 개진할 수 있으며, 경영회의와는 별도로 안건을 개진할 수 있는 권한을 갖았다. 반대로 이사회에서 의결된 내용이 경우에 따라서는 평의회를 통해서 조합원들에게 추가 의견을 수렴하는 경우도 발생했다. 평의회는 조합원의 의견을 수렴하는 공간이면서 동시에 의견을 점점 받는 공간이 되었다.

### 3) 조합원의 참여와 조직 학습

해피브릿지는 협동조합 전환 시점부터 ‘조합원 참여’라는 이슈에 대해서 매우 중요하게 생각했다. 협동조합의 전환 자체가 조합원의 적극적인 경영 참여와 주인의식을 통한 근무 여건의 고취를 주요 목적으로 했기 때문이다. 이에 의사결정구조를 만들 때도 몬드라곤의 구조를 그대로 가져오지 않고 위원회라는 추가적인 장치를 마련했다. 조합원이 100명도 안 되는 조직에서 너무 과도한 조직 구조라는 비난도 있었다. 특히 위원회의 경우에는 주요 기능이 경영본부의 주요 업무와 중첩되면서 불필요한

절차만 늘어난다는 지적도 있었다. 이는 곧바로 업무 진행에 있어서 혼란을 가져왔다. 경영본부의 인사, 교육, 복지 등의 담당자는 업무 진행에 있어서 어느 선까지 위원회와 협의를 해야 하는지에 대한 시행착오를 겪어야만 했다. 모든 기획 업무를 위원회와 협의할 수도 없었고, 위원회 모임도 정기적인 차원에서만 진행될 수 있었다. 애매모호하던 실무진과 위원회의 역할 중복 문제는 2014년 진행된 보상체계 개편과정을 통해서 해결의 실마리를 찾게 된다. 보상체계 개편 프로젝트를 인사제위원회에서 주도하고 인사담당자가 이를 지원하는 형태로 진행되면서 조합원 주도의 제도 개편이 진행된다. 제도 개편 후도 추가적으로 개선해야하는 문제점들이 다시 발견되기는 했지만, 경영진이 아닌 조합원 주도로 제도가 개편됐다는 점에서 큰 의미를 가질 수 있었다. 이 프로젝트를 통해서 위원회의 위상과 역할을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 아직까지는 효율적이라고 할 수는 없지만, 결정된 내용에 대한 실무 적용과 조직원들의 공감대 형성에 있어서는 효과적인 결과를 가져올 수 있었다. 인사제도위원회의 활동은 조합원 참여의 중요성과 가치에 대해서 다시 생각해볼 수 있는 중요한 계기를 마련해주었다.

반면, 임의로 조편성 된 평의회는 경우에는 목적이 명확하지 않기에 더욱더 혼란을 겪을 수밖에 없었다. 생산적인 논의가 되지 않으면서 정기적으로 모여서 밥 먹는 동아리 활동 같다는 비난도 자체적으로 형성되었다. 어느새 흐지부



지된 평의회를 정착시키기 위해서, 성별이나 근무지, 연령대 등을 반영해 특정 그룹의 의견을 대변할 수 있도록 조편성을 수정하였다. 이렇게 함으로써 친목의 성격은 더 강해졌지만, 공동 관심사가 형성되면서 좀 더 세밀한 의견 수렴이 가능해졌다. 또한, 이사회가 안착되면서 이사회가 먼저 ‘평의회를 통해서 의견을 전달하고 수렴하자’는 요구를 하게 된다. 기존에 기능별 부서를 통해서만 의사소통이 이루어졌다면, 평의회가 생기면서 좀 더 자유로운 분위기에서 조합원과 이사들 간의 의사소통이 가능해졌다. 수직적 위계질서가 명확한 기능별 부서에서는 차마 이야기할 수 없는 일들에 대해서 수평적인 평의회 조직을 통한 의견개진이 가능해졌다. 처음에는 어색하기만 했던 평의회는 지속적인 학습과정을 거쳐서 어느새 조직 내에서 전체 조직원을 대변할 수 있는 상시 기구로 자리매김했다.

조합원들이 의사결정에 참여할 수 있는 가장 중요한 통로는 총회이다. 1년에 1번씩 정기적으로 개최되며, 필요에 따라서는 임시총회를 소집할 수도 있다. 해피브릿지는 전환 후 지속적인 정관 개정과 변화 관리 차원에서 6개월마다 임시총회를 개최해왔다. 협동조합 전환 초기에만 해도 경영진들은 총회는 상징적인 기구이며, 주요 의사결정은 이사회를 통해서 진행될 것을 예상했다. 2014년 처음 개최되는 정기 총회 역시 조합원들의 축제의 장으로 만들고자 기획되었다. 하지만, 예상과 다르게 총회에 임하는 조합원들의 태도는 굉장히 진지했

으며, 회사의 주인으로써의 의무와 권리를 수행하는데 굉장히 큰 관심을 가지고 있었다. 안건 하나하나가 굉장히 심도 있게 논의되었으며, 총회에 기획되었던 부수적인 행사들에 대해서는 오히려 반감을 표하는 사람들도 있었다. 하지만 시행착오를 겪으면서 총회를 거듭할수록 안건도 정교화 되고 조합원의 의사결정도 좀 더 명확하게 진행될 수 있었다. 몇 개의 안건이 준비부족으로 부결되는 상황이 발생하면서 임원진(이사진과 경영진)도 총회 준비에 좀 더 민감해질 수밖에 없게 되었다. 총회야말로 조합원들의 직접 경영 참여가 이루어지는 장이 되었고 최고 의사결정기구로써 정확하게 자리 잡게 되었다. 해피브릿지는 기본적으로 몬드라곤의 의사결정 구조와 조합원 참여 방식을 그대로 도입했으나, 위원회라는 부수적인 조직을 만들어서 운영하고 있다. 평의회-위원회-이사회-총회로 이어지는 네트워크 구조는 업무의 효율성을 떨어뜨린다는 비난도 있지만, 점차 지속적인 학습 과정을 거치며 자신들의 기능을 찾아가고 있는 중이다.

## 2. 우진교통

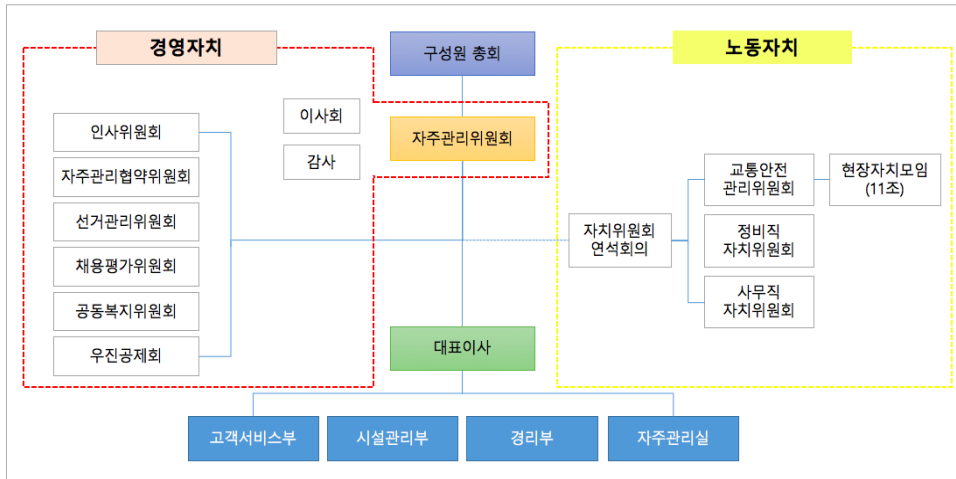
### 1) 거버넌스의 형성과 구조

우진교통은 2001년 1월 두 개의 버스회사가 합병하면서 충북 청주에서 가장 큰 버스회사로 설립되었다. 하지만 합병 당시 무리하게 끌어 온 사채와 부

실 경영 등으로 80억 원이 넘는 적자가 발생했고, 열악한 노동환경과 상습적인 임금 체불로 인해 2004년 7월 노동조합 총파업이 발생하게 된다. 파업이 171일간 이어지면서 부채가 150억 원으로 늘어나 회사는 부도가 나고, 임금은 15억 원이 체불된다. 더 이상 경영진을 신뢰할 수 없게 된 파업지도부는 민주노총 충북본부와 함께 노동자 기업인수를 추진했으며, 2005년 1월 주식의 50%를 양도받아 청주 지역 명망가인 제3자에게 무상 양도하는 형식으로 노동자 자주관리기업으로 전환하게 된다. 조합원들은 회사 운영자금으로 500만원씩 출자했으며, 총 5명의 이사 중에서 3명을 노동조합이 추천하고 대표이사는 노동조합이 지명하는 방식으로 경영권도 양도 받게 된다(김활신·장승권, 2015). 제3자 무상양도의 방식은 주식을 50%밖에 확보하지 못한 상황이기에 조합원 이탈에 대한 경영권 방어라는 현실적인 이유도 있었지만, 버스라는 사회공공재의 사회 소유와 노동자의 경영참여라는 구조를 제시하는 의미도 있었다(김활신 2015). 이러한 방식은 회사를 인수하는 과정에서 조합원들이 출자를 했다는 점에서는 협동조합 소유의 출자 형식을 취하고 있으나, 주식의 대다수를 믿을만한 제3자에게 무상 양도하여 매각이나 배당을 할 수 없다는 점에서 협동조합과는 다소 차이가 있다(백일, 2008). 개인들의 출자금은 자본금보다는 주식 인수 자금을 임차한 차입금의 성격에 가까우며, 조합원의 입사와 탈퇴 시 개인 출자금의 반환이 이루어진다. 비슷한 시

기 노동자 자주관리기업으로 전환한 삼성교통(경남 진주, 2005년 8월)이나 달구벌버스(대구, 2006년 1월)에서도 비슷한 형태가 나타나는데, 이는 당시 협동조합기본법이 존재하지도 않았고 경영난에 빠진 회사를 급하게 인수해야하는 상황이었기 때문에, 주식회사의 형식을 취하면서 종업원지주제를 병행하기 위한 현실적인 대안이었다(백일, 2008).

노동조합은 민주노총 충북본부 사무처장을 대표이사로 선임하였고, 기존 기업의 구조와 경영상태를 그대로 유지한 채 경영정상화 작업에 착수했다. 매일 경영설명회를 개최해 회사의 운영 상황을 노동자들에게 상세하게 공개했으며, 민주적인 조직 운영을 위해서 분임조로 편성해 회사의 현안을 공유하고 의견을 수렴해 업무에 반영하였다. 또한, 기존의 인사위원회, 공동복지위원회 등에는 '노사동수'로 인원을 구성하였다. 투명한 경영과 직원들의 주인意識의 고취로 임금삭감 없이도 빠르게 부채를 줄여 나가며 흑자 전환에 성공했고, 오히려 전반적인 노동조건은 개선되었다. 하지만, 여전히 주식회사의 거버넌스 구조를 그대로 유지하면서 조합원들의 경영참여에는 한계가 존재했다. 경영관리팀 직원들을 노동자가 아닌 관리자로 인식하는 등의 의식 개선의 문제라든지, 분임조의 역할과 기능에 대한 이해 부족 등의 문제들이 발생했다. 만연된 운수업 자체의 문화도 개선되지 못한 채 다시 표면화되기 시작했고, 경영진 역시 자주관리에 대한 의식이 많이 부족했다. 2008년, 사업이 안정화되면서 일부 구성원들이 세



출처: 우진교통 내부 자료

〈그림 2〉 우진교통의 조직 구조 개편

력화를 위해 교통카드 운송 수익금을 가압류하는 일이 발생한다. 이 사건으로 인해 100여명이 집단 퇴사하는 내용을 겪지만, 우진교통에 남은 조합원들은 추가 근무와 임금채불을 감당하며 위기를 극복해낸다. 이를 교훈 삼아 자주관리 법규와 제도를 재정비하고 재무구조조정과 분임조 개선 등의 노력을 하면서 오늘날의 〈협동조합형 자주관리기업〉으로 재편된다.

최고 의사결정기구인 구성원 총회에서 임원진 4명(대표이사, 비상임이사 2명, 감사)과 자주관리위원 8명을 선출하고, 노조위원장과 경영팀 부장 등 3명이 당연직으로 참여하는 자주관리위원회(총 15명)가 신설된다. 이사들이 자주관리위원회의 당연직 위원으로 포함됨으로써 의사결정 구조의 이중적인 구조를 단일화했으며, 노사협의회의 기능도 자주관리위원회에서 겸하게 된다. 기존

에도 존재하던 각종 위원회들의 구성에 있어서는 '노사동수'라는 표현 대신 전체 구성원이 참여하는 것으로 개정된다. 노동조합은 내부적으로 조합원의 권익을 대변하는 역할이 아니라 법적으로 노동자 권리를 보호할 수 있는 틀로써 대외적으로 노동자 권리 확대를 위한 활동을 하는 역할을 하게 되었으며, 노사라는 용어는 사실상 폐기된다. 또한, 기존 경영진의 주식을 추가로 매입하면서, 현재는 3자 무상양도 주식 50%, 노동자소유 주식 50%의 안정적인 노동자소유기업이 되었으며, 장기적인 관점에서 사유화를 방지하기 위해서 노동자협동조합 전환도 검토 중인 상황이다.

## 2) 의사결정 프로세스의 특징

2005년 노동자자주관리기업으로 전환했던 초기에는 의사결정 과정에 있어서

기존 주식회사와 크게 다르지 않았다. 경영설명회를 통해서 정보를 공개하고 분임조 활동을 통해서 경영에 대한 참여 기회를 보장했지만, 실질적인 경영 참여는 이루어지지 않았다. 주요 의사결정은 대표이사를 통해서 진행되었으며, 분임조는 사실상 친목도모 이상의 역할을 하지 못했고 참석률도 저조했다. 이러한 상황은 노동자자주관리기업으로의 전환 후 책임감은 배제된 채, 노동자들의 권리 의식만 증가시키면서 오해와 갈등의 주요 원인이 되었다. 2008년 100여명의 노동자들이 집단 퇴사하는 내용을 겪으면서, 우진교통을 살리기 위한 자구책을 마련하게 된다. 이에 대한 대안으로 설립된 것이 자주관리위원회이다. 2009년 1월 처음 열린 자주관리위원회는 초기에 다소 혼란을 경험하게 된다. 정책 논의와 실무 논의가 혼란되면서 회의의 방향을 잡지 못하기도 하고, 위원들의 임기를 1년으로 하면서 잦은 위원 교체로 인해서 실수가 반복된다. 자주관리위원회의 임기를 2년으로 개정하고 일상적인 노동 과정에 대한 논의는 현장자치모임에 위임하면서 자주관리위원회의 역할이 점차 정착되어 간다. 자주관리위원회에 이사진과 노조 위원장이 당연직으로 참여하게 되면서, 이사회와 노사협의회의 기능도 겹치게 되고, 의사결정 구조의 이중 구조 문제도 해결된다. 2011년에는 직무자치 규정을 통해 경영자치와 노동자치의 개념을 명확하게 구분하게 된다. 자주관리위원회를 비롯한 산하의 독자적 운영권을 갖는 인사위원회, 자주관리협약위원회,

공동복지위원회, 선거관리위원회, 채용 평가위원회, 우진공제회 등은 경영 자치 조직으로써 경영 정책을 구현하고 경영에 대한 스스로의 결정에 대한 책임을 지는 역할을 하게 된다. 반면, 20명 내외로 편성된 현장자치모임과 직군별 3개의 자치위원회는 노동 자치 조직으로써 생산 계획이나 노동 과정, 분배 등의 이슈에 대해서 논의한다. 자주관리 위원회의 출범은 노동자소유기업이라는 소유구조와 의사결정구조의 형식을 일치시키는 계기가 되었으며, 직무자치의 개념은 내용면에서도 민주적인 운영 원리가 적용될 수 있었다(김활신, 장승권 2015).

### 3) 조합원의 참여와 조직 학습

2005년 만들어졌던 분임조 형태의 현장자치모임은 구성원들의 이해 부족과 프로그램 지원 미흡 등으로 인해서 사실상 제대로 기능하지 못했고, 노동자들의 경영 참여는 경영설명회를 통한 정보 공유 수준에 머물렀다. 하지만 조직 내부의 대대적인 갈등을 경험한 이후 2008년부터 분기별로 다시 현장자치모임이 진행된다. 주로 회사의 현안에 대한 공유와 친목도모가 목적이었으나, 일상적인 노동과정에서 일어나는 일들에 대한 의견을 수렴해서 규정에 반영하기도 했다. 현장자치모임들은 직군별로 3개의 자치위원회를 구성하는데, 자치위원회는 연초에 연석회의를 열어서 연간 계획과 목표달성여부에 따른 성과급에 대한 논의를 하게 된다. 자치위원

회는 자주관리위원회를 비롯한 경영적인 의사결정을 위한 단위들과는 별도로 노동 자치를 위해서 별도로 운영된다. 노동 자치를 위한 위원회는 직분별(승무직, 정비직, 사무직)로 운영되도록 설계되었다. 정비직과 사무직의 경우에는 업무에 따른 위계질서가 명확하고, 평의원만으로 현장자치모임을 꾸리기에는 숫자가 너무 적어서 해당 부서장을 위원장으로 하여 상황에 맞게 운영하고 있다. 이에 비해서 2009년 11월 출범한 승무직들로 구성된 자치위원회는 여객자동차운수사업법에 규정되었지만, 실질적으로 운영되지 않는 교통안전관리위원회를 현실화한 조직이다. 교통안전관리위원회는 월 1회 이상 승무직 현장자치모임의 조장과 총무, 고객부의 부장과 부서원 1인, 노조 임원 1인으로 구성되며, 현장자치모임에서 나온 생각과 의견을 정책에 반영시키고 현장에서 일어날 수 있는 업무에 대한 의사결정을 하고 있다. 자주관리위원회를 비롯한 경영 자치와 관련된 조직들이 상대적으로 현장 노동자들과의 거리감이 존재한다면, 교통안전관리위원회와 같은 자치위원회들은 노동자들의 업무 현장과 직접적으로 관련된 의사결정이 이루어지기 때문에 적극적인 노동자들의 참여가 일어나는 의사결정기구이다. 다만 노동자의 70%를 구성하는 승무직의 경우에는 현장자치모임과 교통안전관리위원회를 통해서 노동 자치가 활발하게 이루어지지만, 상대적으로 소수인 정비직과 사무직의 경우에는 아직까지 활동이 활발하지 못한 상황이다.

우진교통은 2008년의 내용을 겪으면서 노동자들의 자주관리역량 강화를 위한 교육도 강화시켜나갔다. 2009년 9월 장기적인 인재양성 계획으로 자주관리 교실이 처음 열렸으며, 1년에 1회 약 20여명의 직원들이 6개월간 다양한 강좌와 졸업논문 발표, 졸업 여행 등의 과정을 거치게 되며, 신입사원들의 경우에는 의무적으로 이수를 해야 한다. 이외에도 신입직원 교육이나 전체 구성원 대상 1박2일 교육 등을 추가로 진행하고 있으며, 분임조별 교육이나 직무교육도 꾸준히 진행 중에 있다. 이러한 노력들은 조합원들의 지속적인 학습을 통해 강화된 자주관리역량을 기반으로 경영과 자치 활동에 대한 적극적인 참여가 없으면, 어느새 자주관리기업으로써의 정체성을 상실할 수 있다는 2008년의 경험에 기반하고 있다. 많은 노동자들이 상처를 받고 떠났고, 남은 사람들은 고통을 감수하며 겨우 우진교통을 다시 정상화시킬 수 있었다. 이러한 경험들은 학습효과를 가져왔으며, 비슷한 시기 자주관리기업으로 전환한 버스 회사들이 현재 경영상의 어려움을 겪고 있는 것과 대조되는 측면이다. 우진교통은 스스로 조직을 점차 협동조합형으로 변화시켜왔으며, 현재는 협동조합으로의 전환에 대한 내부 구성원들의 공감대를 형성하고 있는 중이다.

### 3. 한국택시협동조합

#### 1) 거버넌스의 형성과 구조

한국택시협동조합은 한국의 택시 산업이 가지고 있는 문제점과 택시 운전자들의 처우 개선이라는 문제의식에서 출발하였다. 2000년대 들어 택시 여객수송 실적은 꾸준히 감소해왔으며, 2005년~ 2009년 간 택시 여객수송량은 서울이 약 3억 5천만 명, 경기도가 약 4천만 명 정도 감소했다. 대리운전의 보급과 대체성 높은 자가용 이용의 증가, 버스중앙전용차로 등의 대중교통 이용 환경의 개선 등이 주요 원인으로 분석된다(안기정, 2011; 송제룡 등, 2012; 이상준 등, 2015). 영업 악화는 운전자 근로여건 악화-운전자 자질 저하-택시 서비스 질 하락으로 이어지는 악순환의 고리를 형성하면서 택시 운전자의 순수입(1,247,000원 / 법인택시 2010년 서울 기준)은 2005년 대비 12.4% 하락했다(안기정, 2011). 평균요금수입(139,507원)은 감소했으나 사납금은 오히려 증가한 결과이다. 또한, 승차 거부나 불친절, 부당요금 징수 같은 택시 민원은 5년 사이 5.3배나 증가해 서울시 교통 민원 중에 택시가 약 70%를 차지했다. 이에 서비스 품질 개선을 위한 택시 거버넌스 구축을 위한 사회적 합의는 지속적으로 문제제기 되어왔다(안기정, 2011; 송제룡 등, 2012; 이상준 등, 2015).

2012년 출범한 한국협동조합연대는 이러한 택시 업계의 문제점들과 가동률이 50%만 넘으면 충분한 수익이 발생할 수 있다는 사업 가능성을 고려해 택시협동조합 설립을 추진한다. 하지만, '사업구역 별 택시 총량제'와 기존 법인

택시회사 사이에서만 거래하는 관행 때문에 새로 택시회사를 설립하는 것은 불가능했다. 2014년 서기운수가 법정관리로 시장에 나오자, 한국협동조합연대는 40억 원이라는 인수금액을 제시하면 우선협상대상자로 선정되었다. 2015년 1월 한국택시협동조합 설립이 추진되면서 본격적인 조합원 모집과 인수 과정이 진행되었다. 열흘 만에 157명의 조합원 가입신청서를 받았지만, 1인당 2500만원이라는 출자금을 낼 수 있는 사람들이 5%도 되지 않았으며, 저신용자는 70%에 가까웠다. 택시 기사들 중 상당수가 대출이 불가능했고, 필요한 금액의 상당부분을 사채를 통해서 마련할 수밖에 없는 상황이었다. 한국택시협동조합은 안정적 자본 확보를 위해서 투명한 회계를 조건으로 은행권과 한국사회투자자의 지원을 받게 된다. 신용등급 7등급 이상인 사람들은 서울보증보험과 하나은행의 도움으로 6%이자의 원리금 상환에 5년 균등분할상환 방식으로 전월 대출을 받았으며, 신용등급 8~9등급인 사람들은 한국사회투자자의 지원을 받아 배당에서 원리금을 상환하는 조건으로 조합에서 재대출을 해주었다.

한국택시협동조합은 2.4인 1차와 모든 차량 순환 근무라는 새로운 운영전략을 기반으로 출범 3개월 만에 평균가동률을 95%수준(업계 평균 약 70%)까지 끌어올렸다. 이는 곧바로 수익의 증가로 이어졌고, 업계 최고수준의 일 평균 매출(280,000원/대)을 달성하고 있다. 총 매출의 약 64%를 조합원들에게 배당을 포함한 급여 형태로 제공하면서,



출처: 한국택시협동조합 내부 자료

〈그림 3〉 한국택시협동조합 조직 구성도

조합원들의 실질소득은 약 100만 원정도 상승했다. 또한, 조합원들은 신용불량자나 갈 곳이 없어서 어쩔 수 없이 택시 운전사를 선택하는 경우가 많았다. 인생의 가장 밑바닥까지 내려온 ‘막장근로자’라고 스스로를 인식하던 택시 운전사들은 스스로 회사의 주인이라는 생각을 하게 되면서 직업에 대한 자존감과 만족도도 높아졌다. 자연스럽게 이는 월 민원접수, 사고율 등이 감소로 이어졌고 비용절감은 물론 서비스 품질도 향상되는 선순환 효과를 가져 오고 있다. 한국택시협동조합은 출범 이후 꾸준히 언론의 큰 관심을 받아오고 있으며, 2016년에는 포항을 시작으로 전국에 동일한 모델을 확산하려는 노력도 추가로 진행되고 있다.

## 2) 의사결정 프로세스의 특징

한국협동조합연대는 서기운수의 인수부터 조합원 모집, 협동조합 설립까지 한국택시협동조합이 성장해 온 전 과정을 주도했다. 서기운수에 근무하던 직원들과 새롭게 합류한 택시 기사들의 경우에는 협동조합에 대한 충분한 이해가 부족했기 때문에, 주요 의사결정에 있어서 경영진을 믿고 따라간 경향이 있다. 특히 이사장의 경우에는 전직 정치인으로써 지명도가 높았기 때문에, 조합원들이 거액의 출자금을 지불하면서 협동조합에 합류하는 과정에서 신뢰를 주는 중요한 역할을 담당했다. 현재까지는 경영에 대한 주요 의사결정은 이사장과 사업본부장을 중심으로 진행되고 있다. 하지만, 최고 의사결정기구로 조합원 총회를 가지고 있고, 그 밑에 이사회가 상시적으로 조합원의 의견을 수렴해 경영에 반영하고자 노력 등 기존 택시회사와는 구분되는 거버넌스 구조를 운영

중이다.

### 3) 조합원의 참여와 조직 학습

한국택시협동조합은 이사회가 먼저 구성되고 협동조합 설립을 추진하면서 조합원을 모집하는 과정을 거쳤다. 또한, 택시라는 업종의 특성상 한낱한시에 모든 조합원이 모여서 총회를 개최하기 위해서는 하루 영업을 완전히 포기해야 하는 리스크도 존재한다. 그럼에도 불구하고 협동조합의 정체성을 유지하기 위해서 총회는 꾸준히 개최되어왔다. 또한, 이러한 한계점을 극복하고, 조합원의 적극적인 경영참여를 보장하고 유도하기 위해서 추가적으로 대의원회를 구성해 운영 중에 있다. 대의원은 5명 이상의 조합원으로부터 추천을 받은 조합원의 총회 투표를 거쳐 다 득표순으로 선발된다. 조합원 10명 당 1명의 대의원을 선출하며 임기는 2년이다. 대의원들은 조합원을 대표하고 조합 내에서 소위원회 별 활동(사고처리, 조합원면접, 상벌처리, 조합원 복지 등), 회계 감독, 총회 안건 상정 등의 실질적인 역할들을 담당하고 있다. 대의원회는 매월 1회 개최되며, 이사장이 회의를 주관하고, 이사진들 역시 참관을 하고 있다. 하지만, 아직까지 조합원 수가 200명이 되지 못하면서 법률적인 공식기구로 인정받지 못하고 있다. 그렇기 때문에, 주요 의사결정을 하기 보다는 조합원들의 의견을 모으고 정리하는 자치기구로서의 성격이 더 강한 상황이다.

한국택시협동조합의 자주적 관리 제

도와 조합원의 참여 방식은 계속 진화 중이다. 초기에는 운영위원회를 먼저 만들어서 운영되다가 조합원이 늘어나면서 조장제도로 전환되었다. 12명 당 2명의 조장을 뽑았지만, 이는 업무의 효율성을 위한 작업반장 수준의 역할만 수행하였다. 이후 조합의 운영방식에 반대 의견을 가진 조합원들이 임시총회를 소집하고 자신들이 원하는 운영방식으로 바꾸려는 시도가 있었다. 조합원 참여를 위한 시스템이 아직 정착되지 않은 상황에서 1인 1표의 원리를 기반으로 자신들의 의견을 관철시키려고 한 것이다. 다수의 조합원들이 이러한 접근에 동의하지 않으면서, 반대 움직임을 주도했던 조합원들은 정관과 내규에 따라서 징계를 받게 되었다. 이러한 경험은 조합원의 권리와 경영 참여에 대한 학습 효과를 가져왔고, 오늘날 대의원제도가 만들어지는 중요한 계기가 되었다. 아직까지 대의원의 역할과 위상에 대한 부분도 불명확하고, 대의원들 역시 협동조합에 대한 경험과 이해가 부족하기 때문에 시행착오를 겪고 있다. 또한, 대의원이 아닌 일반 조합원들의 목소리가 주요 의사결정에 반영될 수 있는 통로도 부족한 상황이다. 이에 대의원회에서 일반조합원이 대의원회를 참관할 수 있도록 하여 대의원의 역할을 미리 배우고 대의원 활동을 평가할 수 있게 하고 있다. 추가적으로 조합원들에게 협동조합에 대한 이해와 공감대를 높이기 위한 교육과 함께, 택시업계에서는 좀처럼 보기 힘든 기술교육도 병행하고 있다. 교대 근무 시스템을 고려해 소규모



<표 1> 국내 대표적인 노동자 협동조합의 거버넌스 현황 요약

구분		우진교통	해피브릿지 협동조합	한국택시 협동조합
개요	조직 형태	협동조합형 노동자 자주관리기업	직원협동조합 (노동자협동조합)	다중이해관계자 (노동자협동조합)
	설립일 (사업자 등록)	2001. 1 (우진교통)	2005. 7 (푸드코아)	2015. 7 (한국택시협동조합)
	조직 전환	2005. 1 (노동자 지분인수)	2013. 2 (협동조합 전화)	2015. 1 (서기운수 인수)
	직원/ 조합원 수	298명 (2014년 기준)	99명/ 조합원 74명 (2015년 기준)	184명 (2015년 기준)
	자본금 (출자금)	29억 원 (500만 원/인)	10억 원 (1,000만 원/인)	40억 원 (2,500만 원/인)
사업 현황	연매출	251억 원 (2014년 기준)	398억 원 (2015년 기준)	73억 원 (2015년 기준)
	주요업종	버스운송	외식프랜차이즈, 식자재 가공/유통	택시운송
	계열사 및 관계사		(주)공주공장 HBM협동조합 경영연구소 해피쿠퍼 HB 외식창업센터	포항택시협동조합
의사 결정 과정	의사결정 기구 (선출방식)	자주관리위원회 (15명/12명 선출)	이사회 (7명 선출)	이사회 (5명 선출)
	경영 의사결정	대표이사 (총회에서 선출)	CEO (이사회가 임명)	사업본부장 (이사회가 임명)
조합 원참 여	조합원 경영참여	6개 위원회 (평균 6명 선출)	6개 위원회 (조합원 중 지원자)	4개 위원회 (대의원 중 배치)
	조합원 자주관리	직군별 자치위원회/ 현장자치모임	평의회 (정보공유 및 의견수렴)	대의원회 (20명 선출)

그룹을 중심으로 교육을 진행하기도 하고, 총회나 워크숍 등의 시간을 활용해 정기적인 집체 교육도 시도되고 있다. 하지만, 협동조합에 대한 큰 기대를 가지고 온 사람들의 경우에는 조합 활동이나 조합 차원의 교육에 대해서 아직까지 만족하지 못하고 있다. 이에 조합원들이 자발적으로 협동조합에 대한 온라인 학습 모임도 운영 중에 있다. 아직은 많이 부족하지만 이러한 조합원들의 자발적인 학습 의지와 조합 차원의 지원에 대한 노력이 함께 병행되면서 조금씩 협동조합이 되어가고 있다.

## V. 연구 결과 및 토의

“누가 기업을 지배하는가”는 기업거버넌스 연구에서 중요한 문제이다(장승권, 2002). 대부분의 기업들은 경영자가 아니라 소유대주주가 지배해왔으나, 기업이 점차 커지면서 대주주가 개인에서 기관이나 기업 등의 비인격적인 조직으로 바뀌고 있다(Scott, 1997). 이로 인해 소유권과 경영권에 따른 역할과 권한, 책임 등이 주요 관심사였으며, 경영권의 통제와 경영자의 감시 문제가 쟁점이 되면서 대리인 이론이나 이해관계자 이론 등에 연구가 집중되어왔다(Blair, 2010). 하지만, 협동조합 그 중에서도 노동자협동조합의 경우에는 조합원들이 소유권을 가지고 있을 뿐만 아니라, 출자금에 상관없이 1인1표라는 총회에서의 의결권을 가지고 있다. 또한

조합원들은 직원으로 근무하면서 경영진과 함께 업무를 진행하기 때문에, 자연스럽게 경영진의 통제를 받으면서도 동시에 경영진을 감시하는 역할을 수행하게 된다. 소수의 조합원들이 직원으로 경영진과 함께 근무하기 때문에, 다수의 조합원들이 경영상황을 파악하기 힘든 생산자 또는 소비자 협동조합과는 경영진과의 관계나 의사결정과정이 다르게 나타난다. 또한, 분석 대상인 3개의 조직은 소유권 100%를 조합원들이 가지고 있기에, 다양한 지분관계를 가지고 있는 외부 이해관계자가 중심이 되는 주식회사와는 다르게 내부의 다양한 이해관계를 고려하게 된다. 이는 다중 이해관계자들로 구성된 다중 의사결정기구의 출현으로 이어진다. 이렇게 구성된 네트워크 거버넌스는 조합원과 경영진의 관계나 조합원의 경영 참여 등에도 영향을 주고 있다. 또한, 이러한 과정에서 나타나는 다양한 조직 내 다이내믹스(dynamics)는 조합원들 스스로 협동조합에 대해서 생각하고 학습하게 되는 계기를 마련해주고 있으며, 각각의 조직들은 자신들의 방식을 찾아가면서 지속적으로 변화하고 있다. 3개의 조직은 각기 다른 출발 배경과 목적, 산업적인 특성이나 경쟁 상황 상황의 차이에 따라서 서로 비슷하면서도, 서로 다른 특성을 보이고 있다. 이에 본 장에서는 이러한 조직 간의 유사점과 차이점을 중심으로 연구한 결과를 네트워크 거버넌스의 특징과 관련된 4가지 이슈를 가지고 정리해보았다.

## 1. 인본주의와 신뢰에 기반한 리더십

Novkovic and Miner (2015)는 협동조합 거버넌스의 특징을 인본주의(Humanism), 공동 소유와 통제(Joint ownership and control), 민주주의(Democracy) 3가지로 제시했다. 인본주의는 소유자와 경영진을 대립적인 관계에 위치시키는 대리인 이론과는 대조적으로 “인간 본성의 긍정적인 다른 측면을 포함(Pirson & Turnbull, 2011: 103)”하고 있다. 청지기 이론에서 리더들은 금전적 보상이나 합리적 경제 행위보다는 옳은 것을 본능적으로 수행한다고 가정된다. 실제 한국의 노동자협동조합들 역시 소유자인 조합원들과 경영진을 비롯한 임원진(이사, 감사, 자주관리위원, 대의원)들은 철저히 상호간의 신뢰에 기반을 두고 있다. 선출된 리더들은 자신의 이익을 위해서 행동하기보다는 조합원들과 함께 일하고 고민하고 있었으며, 조직 내 분산된 다양한 생각과 의견들을 모으고 조율하는 역할을 하고 있었다.

3개의 조직은 공통적으로 조합원들이 직접 경영진을 선출하거나, 경영진을 임명할 수 있는 이사진을 선출할 수 있다. 각 조직의 대표들은 경영에 대한 전문지식을 기반으로 임명된 대리인이 아니라, 경영권 인수와 협동조합 전환, 협동조합 설립을 각각 주도한 실질적인 리더들이다. 조합원들의 강력한 신뢰를 기반으로 조직의 생사고락을 함께해왔기 때문에, 감시와 통제의 대상이기 보다는 리더이면서 조율자의 역할을 수행하고

있다. 이미 대표직을 연임을 했던 우진교통의 대표는 5년 전 민주노총으로 복귀하려고 했으나, 조합원들이 전막농성까지 불사하며 적극 만류하는 바람에 현재 4번째 대표직을 수행하고 있다. 해피브릿지의 경우에도 창립멤버들이 자신들의 이권을 내려놓고 조합원들에게 주식을 양도하면서 협동조합으로의 전환이 가능했고, 나머지 주주들 역시 선배들을 믿고 협동조합 전환을 따라올 수 있었다. 조직의 세대교체를 위해서 창립 멤버였던 1기 이사장과 이사들이 임기를 마치고 후보직을 자진사퇴하면서 이사진의 교체는 이루어졌지만, 아직까지 경영진에 대한 신뢰는 꾸준히 이어지고 있다. 한국택시협동조합의 경우에는 이사회와 경영진이 먼저 구성되고 조합원들이 모집되었기 때문에, 1기 이사진에 대해서는 조합원들이 선출했다고 말하기는 어렵다. 하지만, 이사장과 경영진에 대한 신뢰가 있었기에 설립을 위한 조합원 모집이 가능했다. 1인당 거액의 출자금을 지불해야만 했기에 택시 운전기사로써는 거대한 모험이었다. 경영진들은 외부 기관과의 협력을 통해 예비조합원들이 출자금을 마련한 수 있는 길을 마련해줌으로써 이러한 기대에 부응해주었다. 경영진에 대한 신뢰와 지지는 빠른 시간 안에 사업이 정상화되고 초기의 혼란 속에서도 굳건히 자신의 길을 가는데 원동력이 되고 있다.

## 2. 학습을 통한 자기조직화 (Self-organizing)

171일이라는 장기간 파업을 마치고 노동자 자주관리기업으로 전환한 우진교통의 경우 전환 초기 내부적으로 큰 이슈가 존재하지 않았다. 150억이라는 부채를 감당해야만 했고, 오랜 기간 파업으로 임금이 체불된 노동자들의 경제적 상황을 회복시켜야만 했다. 조직 구조나 의사결정 구조에도 큰 변화 없이 파업기간 동지로 함께했던 민주노총에서 대표를 영입했고 모두가 경영 상태의 정상화에 집중했다. 경영설명회를 통한 투명한 정보공유는 조합원들에게 큰 동기부여가 되었고, 1년 만에 흑자로 전환되었다. 단시일 내 부채를 탕감하기 보다는 조합원들의 정상적인 임금 지급에 집중했으며, 비정규직은 정규직화 했다. 모든 것을 투명하게 공개하고, 약속한 임금을 정상적으로 지급했음에도 불구하고 노동조합지도부는 대립적인 노사관계의 틀을 벗어나지 못했다. 경영지표가 다시 악화되자 경영진을 믿지 못한 60여명의 조합원이 집단퇴직을 결행하면서 교통카드 수입금에 대한 압류 신청에 들어갔고, 위기를 느낌 조합원들의 추가 이탈로 퇴사자는 100여명으로 늘어났다. 결국 남은 조합원들이 6개월간의 임금 체불을 감당하며 다시 회사를 정상화시켰다. 이 사건은 우진교통 조합원들에게 많은 점을 시사했다. 안정적인 회사 운영을 위해서 기존의 조직 구조를 유지한 것이 오히려 화근이 되었고, 조합원들이 아직도 기존의 대립적 노사관계의 틀에서 조직을 바라보고 있다는 사실을 방치하고 있었다. 결국 대표와 노동조합위원장이 가지는 권력을

‘완장’으로 인식하고 있었고, 자신들의 뜻을 관철시키고자 집단행동에 나서게 된 것이다. 이러한 경험은 단순 ‘투명경영’을 추구하던 우진교통에게 진정한 ‘자주관리경영’을 실천해야만 한다는 교훈을 주었다. 이후로도 내부적으로 다양한 갈등과 논쟁이 있었지만, 2008년의 경험을 기반으로 경영과 노동, 분배의 주도권을 현장에 이양하면서 문제를 점차적으로 해결해오고 있다. 이와 비슷한 경험은 해피브릿지와 한국택시협동조합에서도 나타난다.

흑자상태에서 협동조합으로 전환을 선택한 해피브릿지의 경우에는 전환 이후에도 기존의 관행대로 조직이 운영되었다. 경영진들은 조합원 참여의 기회를 늘리기 위해서 다양한 시도를 했지만, 협동조합에 대한 조합원들의 의식도 부족했고 경영진들도 경험이 부족했다. 하지만, 2년차에 접어들어 경영지표가 공개되고 실제 배당도 진행되면서, 조합원들 사이에서는 다양한 조직 내 문제에 대한 이슈가 터져 나오기 시작한다. 한번 물고를 트면서 조직 내 분위기는 급속도로 과열되었고, 경영진들이 감당하기 힘든 수준까지 이슈가 번지게 된다. 경영진은 경영진대로 충분한 준비가 되지 않은 상태에서 다양한 이슈에 대응해야 했고, 조합원은 조합원대로 협동조합에 대한 충분 이해가 부족한 상황에서 자신들의 권리와 의무, 책임을 혼동하기 시작했다. 다양한 조직들을 벤치마킹하면서 시스템을 구축했지만, 이를 제대로 작동시킬 수 있는 역량이 모두에게는 부족했다. 전 직원을 소그룹으로

나눠서 몬드라곤 대학의 마틴 교수와 2박3일 워크숍을 진행하면서 과열되었던 분위기는 소강상태에 접어들게 된다. 조합원들 모두 자신들이 부족했다는 점을 깨닫고 조합원들의 권리와 의무, 책임은 무엇이며, 어디까지 직접 참여하고 어디까지 권한을 위임할 것인지에 대한 각자 스스로 해결책을 찾기 시작한다. 경영진이 아닌 조합원들의 주도로 인사보상제도와 거버넌스 구조 개편 등의 작업을 통해서 점차적으로 합의점을 만들어갔고, 이를 기반으로 새로운 세대가 주축이 되는 제 2기 임원진도 출범하게 된다. 우진교통과 같은 표면적으로 드러나는 큰 시련을 겪지는 않았지만, 상향식 커뮤니케이션과 하향식 통제가 만들어낸 다양한 다이내믹스를 경험하면서, 더디지만 자신들만의 색깔을 계속해서 만들어가고 있다.

한국택시협동조합은 비교적 더 이른 시기 내부적인 갈등을 경험한다. 혁신적인 사업모델을 제시함으로써 3개월 만에 사업을 정상화시킬 수 있었지만, 현장의 의견들이 의사결정에 충분히 반영되지 못하면서 불만이 터져 나온 것이다. 조합원들의 협동조합에 대한 의식이나 절차와 규정에 대한 이해도 부족했지만, 조합원들을 위한 커뮤니케이션의 부족과 의사결정구조 상의 취약성도 드러난 사건이었다. 이러한 상황은 조합원들에게 많은 시사점을 주고 있다. 자신들의 의견을 공론화를 시킨 후 충분히 논의를 거쳐 조합원들의 생각을 모아야 했지만, 1인 1표라는 협동조합의 기본 원칙만 생각한 나머지 임시총회를 소집

하려는 세력 대결의 양상으로 몰아간 것이다. 절차적 민주주의는 물론 대화와 토론을 통한 합의의 과정이 생략되었고, 이를 뒷받침해줄 대의적인 의사결정기구도 취약했다. 이 사건은 장미 빛 기대만 가지고 이제 막 협동조합에 가입한 조합원들과 사업적 성공에 너무 집중했던 경영진 모두에게 협동조합에 대해 진지하게 생각해보는 계기를 마련해주었다. 한국택시협동조합은 이제 설립 2년차에 들어서기 때문에 아직도 계속 변화 중이다. 다른 조직에서 발생했던 이슈들을 타산지석으로 삼아서 협동조합에 대한 이해를 높이고 자신들의 상황에 맞는 방식을 계속해서 찾아가려는 노력이 필요한 상황이다.

### 3. 민주적인 통제와 민주적 거버넌스

3개의 조직은 우여곡절을 거치면서 현재의 의사결정 구조를 만들어왔으며, 조합원 참여의 경계를 어떻게 해야 할지는 아직까지 계속되는 큰 과제이다. 협동조합은 법률 상 ‘민주적으로 운영된다(협동조합 기본법 2016)’고 되어 있지만, ‘민주적 운영’에 대해서는 해석의 차이가 존재한다. ICA 선언(MacPherson, 1996)에서는 협동조합을 ‘민주적으로 통제되는 기업(democratically controlled enterprise)’이라고 정의하고 있으며, 협동조합 7원칙에서도 민주적 조합원 통제(Democratic Member Control)이라는 표현을 사용하고 있다. 이는 1인1표의 동등한 투표권을 갖고 민주적으로 통제

를 할 수 있지만, 거버넌스 자체가 직접 민주주의를 의미하는 것은 아니다. 하지만, 현실적으로 대의 민주주의 성격의 민주적인 통제와 직접 민주주의 성격의 민주적 거버넌스 사이에서 경계를 정하는 일은 조직마다 차이를 보일 수밖에 없다.

우진교통은 2008년의 경험을 기반으로 조합원들의 직접적인 경영 참여를 유도하기 위해서 노력했다. 이사회에 역할을 수행하는 자주관리위원회를 신설했고, 구성원 총회에서 직접 대표와 노조위원장, 자주관리위원을 선출하도록 했다. 대표와 노조위원장에 집중되었던 권한을 분산시켰고, 7개의 소위원회의 구성원도 현장 노동자의 비중을 높였다. 이와는 별도로 현장에서 일어나는 일에 대해서는 노동자치권을 부여해 현장에서 스스로 결정하도록 권한을 위임했다. 경영적인 이슈에 대해서는 대의 민주주의 방식을 현장의 문제에 대해서는 직접 민주주의 방식을 이중적으로 활용하고 있다. 여기에 그치지 않고 신입사원 교육도 물론이고 기존의 조합원에 대한 교육도 철저히 이루어지면서 건강한 노동자이면서 동시에 조합원으로써의 소양을 갖추 수 있도록 꾸준히 노력하고 있다. 산업의 특성이 유사한 한국택시협동조합의 경우에도 대위원회를 운영하면서 조합원들의 자주관리가 정착될 수 있도록 노력하는 중이다. 조합원이 계속해서 늘어나면서 조합원 교육에도 신경을 많이 쓰고 있는 편이며, 2015년 11월에는 우진교통의 대표를 초청해 전체 조합원 강좌를 열기도 했다. 하지만, 아

직까지 일반조합원의 입장에서는 경영에 참여할 기회가 주어지지 않고 있다. 현장의 의견은 각종 위원회를 통해서 수렴되고 대의위원회에 상정되며, 주요 의견은 이사회에 반영되거나 경영진에게 전달된다. 하지만, 위원회의 구성원은 대의원만 가능하기 때문에, 일반 조합원들은 대의원을 통해서만 자신의 의견을 전달할 수 있다. 우진교통의 현장자치모임같은 조합원들의 직접적인 참여를 유도할 수 있는 방안에 대한 추가적인 고민이 필요한 상황이다.

반면, 해피브릿지는 사업적인 특수성과 근무자들의 업무가 매우 다양하기 때문에 조합원의 경영 활동에 대한 참여가 훨씬 더 복잡한 편이다. 버스와 택시는 승무원의 비중이 70%가 넘고 근무 지역과 근무 시간이 정해져 있기 때문에 승무원들을 중심으로 조합원 활동을 보장해줄 수 있다. 반면 특정 지역이 아닌 전국을 대상으로 사업을 진행하는 해피브릿지는 직원들의 근무지가 전국에 퍼져있고, 직무의 특성에 따라서 근무 시간과 형태가 다양하기 때문에 일괄적인 모임이나 교육 프로그램을 구성하는 것이 상대적으로 어려운 편이다. 또한, 일정 수준의 매출이 예상되는 대인 운수업과는 다르게, 외식산업은 시장의 변동과 경쟁이 매우 심하고 이에 따라 조직을 유동적으로 변화시켜야만 한다. 실제로 우진교통은 2008년 구축된 조직 구조를 꾸준히 유지해올 수 있지만, 해피브릿지는 매년 조직 개편을 새로 해왔으며, 조합원들의 참여를 위해 만들어진 평의회도 계속해서 개편을 해

왔다. 해피브릿지는 이를 극복하기 위해서 매월 마지막 주 목요일을 조합원의 날로 정하고, 근무지와 업무가 다르더라도 이날만큼은 전 조합원이 조합활동에 집중하도록 유도하고 있다. 일정을 맞추기 힘들어 진행하지 못했던 평의회나 위원회가 개최되기도 하고, 조합원을 위한 월례 강좌나 특정 이슈에 대한 간담회가 개최되기도 한다. 또한, 2014년에 이어 2015년에도 전 직원을 소그룹으로 편성해 2박3일 협동조합 교육을 진행하였으며, 2015년에는 새로운 거버넌스 구성을 위해서 전략연구모임과 임원진들이 3주간 몬드라곤 연수를 다녀오기도 했다. 2015년 거버넌스 구조에 대한 대대적인 개편을 진행하였으며, 임원진의 세대교체도 단행하면서 전체적인 분위기 전환도 시도되고 있다. 또한, 조합원들의 자주성을 강화하기 위해서 몬드라곤 사례 위주의 조합원 교육에서 벗어나 스스로 생각하고 학습할 수 있도록 만드는 교육 프로그램을 도입하기 위해 준비 중에 있다. 급변하는 시장 환경만큼이나 해피브릿지의 거버넌스와 교육 시스템도 계속해서 변화하고 있다. 조합원들 스스로 인사제도나 거버넌스 개편을 주도할 정도로 조합원들의 역량과 경영 참여의 영역은 점차 증대되고 있지만, 아직까지도 조합원 참여의 모호한 경계 때문에 많은 고민을 하고 있다.

#### 4. 조합원의 만족과 외부 이해관계자 네트워크

3개의 조직은 전환과 설립 초기 모두 내부 조합원에 초점을 맞췄다. 우진교통은 회사의 생존과 노동자들의 임금 보장이 최선의 목표였으며, 해피브릿지도 고객과 조합원의 만족이 회사의 비전이였다. 한국택시협동조합 역시 택시 운전자들의 열악한 처우 개선이 설립의 출발점이 되었다. 초기 거버넌스 구성에 있어서도 내부 다양한 이해관계자들을 포함시키는 네트워크형 거버넌스를 추구하면서도, 외부 이해관계자에 대해서는 크게 고려하지 않았다. 하지만 협동조합은 단순히 사업체로써의 성격만 가지고 있는 것이 아니라, 사회적 가치를 추구하는 조직이며 자연스럽게 외부 이해관계자와의 관계를 중요시 여긴다(MacPherson, 1996). 3곳의 협동조합 역시 조직이 안정화되고 새로운 비전을 고민하게 되면서, 자연스럽게 외부 이해관계자와의 관계에 대해서 진지하게 고민하고 있다.

우진교통과 한국택시협동조합의 경우에는 산업의 특성상 정부의 정책과 규제가 매우 중요하다. 준공영제인 버스의 경우에는 다른 버스 회사와 노선도 교대로 사용해야하며, 요금이나 버스의 숫자의 변동도 모두 청주시와 협의를 거쳐야 한다. 한국택시협동조합의 경우에도 ‘택시충량제’의 영향으로 다른 회사의 택시를 인수하지 않는 한 택시를 더 이상 늘릴 수 없으며, 요금제도 서울시와 협의를 거쳐야 한다. 이에 우진교통은 새로운 사업 전략으로 사업적인 성장보다는 지역사회와 대한민국에 노동자자주관리의 문화가 확산될 수 있도록 관

심을 확대하고 있다. 실제로 우진교통은 버스 업계의 관행들을 앞장서서 개선해 나가면서, 청주지역버스업계에 큰 영향을 주고 있다. 또한, 우진교통에서의 경험을 바탕으로 지역 사회적기업의 정상화 및 협동조합 전환 과정에도 참여하면서, 우진교통의 노동자자주관리기업의 성공 경험을 전파하기 위해서 꾸준히 노력하고 있는 중이다. 한국택시협동조합의 경우에도 서울에서의 성공경험을 기반으로 전국으로 모델을 확대하려고 노력하고 있다. 2016년 1월 포항의 대광운수를 한국택시협동조합이 인수함으로써 포항택시협동조합 설립이 추진되고 있으며, 연말까지 추가 지역으로 확대를 시도하고 있다. 이러한 과정에서 외부 이해관계자들과의 네트워크는 매우 중요하게 작용할 것으로 예상된다.

해피브릿지 역시 초창기에는 조합원의 필요와 만족을 충족시켜주는 것에 주목했다. 전 직원 워크숍을 통해서 ‘직원과 고객의 경제적 만족과 자아실현을 추구하는 지속 가능한 협동조합 기업이 된다’는 비전을 설정했다. 하지만, 몬드라곤을 비롯한 다양한 해외 사례와 열악한 국내 노동자협동조합의 현실을 고려했을 때, 지속가능한 협동조합 기업이 되기 위해서는 노동자 협동조합 생태계 구축이 필수적임을 확인하게 된다. 전략연구모임은 2015년 1년간의 논의를 진행하면서 기업의 미션을 이해관계자들의 만족에서 ‘안정적인 일자리 유지와 창출’이라는 좀 더 구체적이고 사회적인 미션으로 바꾸고 조직의 비전 역시 ‘지속 가능한 노동자 협동조합의 생태계

구축’으로 변경하는 것을 제안하지만, 아직까지는 내부적인 논의를 진행하고 있는 중이다. 3개 조직은 모두 내부 구성원의 만족에서 출발했지만, 이제는 추가적으로 사회적 미션의 수행을 위해서 외부 이해관계자와의 네트워크를 넓혀가는 중이다.

## VI. 결론 및 시사점

본 연구는 기업 거버넌스와 협동조합 거버넌스에 대한 기존 이론들을 살펴보고, 한국의 대표적인 노동자협동조합 3곳의 사례를 통해서 노동자협동조합 거버넌스의 특성을 조합원 참여의 관점에서 살펴보았다. 한국의 노동자협동조합들은 각기 다른 배경과 성격을 가지고 있음에도 불구하고, 협동조합 연구자들과 경영자들에게 다양한 시사점을 제시해주고 있었다.

우선 이론적인 측면에서는 협동조합 거버넌스에 대한 추가 연구의 필요성을 제시해주고 있다. 우선, 노동자협동조합에서의 경영진들은 다수의 조합원을 대리하는 전문 경영인보다는 소수의 직원들과 함께하는 신뢰할 수 있는 리더이면서 조율자의 역할을 수행하고 있었다. 이는 대리인 이론을 통해서 임원진을 바라보기 보다는 인본주의에 기반한 청지기 이론을 중심으로 접근할 필요가 있다는 시사점을 제시해준다. 하지만, 조합원의 숫자가 더 늘어나고 사업이 다각화될수록 경영진의 성격은 변화할



수 있다. 실제로 사업 영역이 좀 더 복잡한 해피브릿지에서는 조합원과 경영진의 거리가 점차 멀어지고 있음을 확인할 수 있었다. 이에 조직 변화에 대한 지속적인 관찰과 추가 사례를 통해서 노동자협동조합에서의 조합원과 경영진의 관계에 대해 심화된 연구를 진행할 필요가 있다. 두 번째는 기존 사례들에 대한 체계적인 연구가 필요한 상황이다. 3개의 조직들은 조직 내 다양한 다이내믹스가 형성되면서, 이를 통해 조직 학습이 이루어졌고 자신들만의 새로운 질서를 만들어내고 있었다. 하지만, 이러한 경험들이 체계적으로 정리되지 못하고 공유되지 못하면서, 다른 신생 협동조합들에게 시사점을 제시해주지 못해왔다. 이에 협동조합의 성장과 확산을 위해서는 이러한 사례들을 더욱더 개발하고 현재의 사례들에 대한 좀 더 다양한 연구가 필요한 상황이다. 셋째, 협동조합에서 이야기하는 ‘민주적인 통제’의 의미에 대해서 좀 더 명확하게 이해하고 정의할 필요가 있다. 협동조합을 민주적으로 운영한다는 것은 해석하기에 따라 오해의 소지가 높기 때문에, 민주적인 통제와 민주적 거버넌스의 차이를 명확히 구분해줄 필요가 있다. 이에 대한 문제의식을 명확히 가지고 충분한 논의를 통해서 추가적인 개념 정의가 진행될 필요가 있다. 마지막으로, 협동조합과 외부 이해관계자와의 관계 형성에 대해서도 추가적인 연구가 필요하다. 3곳의 사례는 아직까지 내부 구성원과 거버넌스에 주목해왔고, 이제 막 외부 이해관계자와의 네트워크를 확대해

나가고 있는 상황이다. 추후 확대된 네트워크를 통해 조직의 거버넌스가 어떻게 변해 가는지는 추가적으로 연구할 필요가 있다.

해피브릿지와 우진교통, 한국택시협동조합은 모두 각기 다른 차이점을 가지고 있기 때문에 협동조합을 고민하거나 현재 운영중인 실무진에게도 다양한 시사점을 제시해주고 있다. 첫째로는 경영진과 조합원간의 관계 설정에 대한 내용이다. 3곳의 조직에서 경영진은 조합원과의 신뢰를 바탕으로 하는 리더십을 보여주고 있다. 스스로 권리를 먼저 내려놓았고, 조합원들에게 참여의 기회를 제공해주었다. 때로는 설득하고 때로는 협의를 하면서 더디더라도 조합원들과 함께 했다. 갈등과 어려움 속에서도 서로간의 신뢰가 있었기에 여기까지 올 수 있었다. 하지만 신뢰는 하루아침에 만들어지는 것도 아니며, 신뢰만으로 조직이 운영되는 것도 아니다. 아무리 상호간 인간적인 신뢰가 존재하더라도 실무를 진행하는 부분에서는 다양한 측면을 고려해야만 하고, 제도나 시스템적인 측면도 뒷받침이 되어야만 한다. 해피브릿지는 이를 위해서 협동조합으로 전환을 했고, 우진교통도 협동조합 전환을 검토 중에 있다. 하지만 협동조합으로 전환한다고 모든 것이 해결되는 것은 아니다. 이러한 고민은 두 번째 시사점과도 이어진다. 조직의 변화와 조합원의 참여는 시스템을 구축한다고 해결되는 것이 아니며 조합원들이 스스로 고민하고 학습하는 가운데 이루어진다. 이를 위해서 조직 차원에서는 교육이나 학습

의 기회를 제공해주는 것뿐만 아니라 조직 내 원활한 커뮤니케이션을 촉진해야 하고 때로는 조합원들에 대한 통제가 필요할 때도 있다. 단순히 조합원이 참여할 수 있는 기회를 제공하는 것이 중요한 것이 아니라, 조합원 스스로 학습하고 고민할 수 있는 여건을 만들어야만 한다. 세 번째 시사점은 조합원 참여의 경계에 대한 충분한 고민과 공감대가 필요하다는 점이다. ‘민주적으로 운영한다’는 당위론적인 접근보다는 무엇이 민주적인지와 어떻게 민주적인지에 대한 내부 구성원들 간의 충분한 합의가 필요하다. 3개의 조직에서는 각각 민주적이라는 의미와 범위에 대한 합의가 이루어지지 못하면서 큰 갈등과 어려움을 경험했다. 이를 통해 얻은 경험을 조합원들 간의 충분한 대화와 토론을 통해서 때로는 설득하고 때로는 협의함으로써 공감대를 형성해야만 한다. 추상적인 이미지로만 연상하는 것이 아니라 조합원들이 합의할 수 있는 구체적인 형태도 조합 내에 공유되어야 한다. 이는 슬로건이나 심볼의 형태로 나타날 수도 있고, 구체적인 시스템으로 구축될 수도 있지만, 이러한 장치를 마련하지 않으면 계속해서 내부적으로 혼란이 발생할 수밖에 없다. 마지막 시사점은 외부 네트워크를 활용한 협동조합 간에 전략적 연대의 필요성이다. 단지 ‘협동조합 간에는 협동을 해야 한다.’는 당위론적인 접근이 아니라, 협동조합 간의 협동을 통해서 새로운 가치를 창출할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 이를 위해서는 지속적인 교류를 통해서 서로

를 이해하고 정보를 공유하는 것뿐만 아니라, 실제 행동으로 옮기려는 노력도 병행돼야만 한다. 전략적 연대는 단순히 좋은 것이기 때문에 하는 것이 아니라 구체적인 결과물을 만들어낼 수 있어야 한다. 이에 대한 충분한 고민과 실행이 뒷받침될 때만 가능한 이야기이다. 3개의 조직들 역시 외부 이해관계자들과의 연대를 사업 전략과 비전으로 구체화하고 있으며, 이제 막 걸음마를 시작했다. 2015년 11월 노동자협동조합연합회의 주체로, 우진교통, 한국택시협동조합, 해피브릿지협동조합의 대표들이 한자리에 모여서 공동 합의문을 채택한 것도 이러한 고민의 결과물이다. 아직까지는 서로간의 정보와 사업적인 고민을 공유한 수준이지만, 협동조합 간의 연대와 공동사업의 필요성에 대해서 공감하고 가능성을 확인할 수 있었다. 아직까지 구체적인 움직임으로 발전시키지 못했지만, 3곳 모두 외부 이해관계자와의 네트워크를 확대하고 있는 상황이기에 추후 행보가 기대된다.

본 연구는 일정 수준의 규모를 갖춘 노동자 협동조합 3곳을 중심으로 연구를 진행했다. 국내 노동자협동조합 거버넌스에 대한 첫 번째 연구이며, 3곳 모두 아직도 변화가 지속되고 있는 상황 이기에 본 연구에서는 향후의 심화된 연구들을 위한 추가적인 연구를 위한 시사점을 도출하는데 주목하였다. 협동조합 기본법이 실행된 지 얼마 안 되었기에 앞으로 좀 더 다양한 노동자협동조합이 많이 만들어질 것이 기대된다. 추후 추가적인 연구를 통해서 노동자협

동조합의 거버넌스에 대한 좀 더 활발한 연구가 진행될 수 있기를 기대한다.

<논문접수일 : 2017. 10. 15>

<1차수정본접수일 : 2017. 11. 12>

<게재확정일: 2017. 12. 15>

## 참고문헌

- 권웅 (2005), 협동조합 지배구조 문제와 개선방향, *농협조사월보* 통권, 579.
- 김상훈, 김양민 (2008), 이사회와 최고경영층의 관계적 요인이 기업성과에 미치는 영향, *전략경영연구*, 11(1): 43-63.
- 김성훈, 박철순 (2000), 사외이사제도의 이론적 배경과 시대적 의미, *전략경영연구*, 3(2), 1-23.
- 김소연, 신현한 (2007), 기업지배구조 문헌연구, *금융학회지*, 12(3), 29-99.
- 김아영, 최은주, 최우석 (2013), 한국 소비자생활협동조합 이사회의 특성에 관한 실증연구-iCOOP 소비자 활동연합회 사례를 중심으로, *한국협동조합연구*, 31(1), 27-55.
- 김양민 (2009), 대리인 이론의 비판적 분석과 기업지배구조연구의 새로운 시각, *인사조직연구*, 17, 155-194.
- 김주태 (2004), 외환위기이후 한국기업에서 사외이사제도의 도입에 관한 연구, *경영연구*, 19, 157-187.
- 김준기 (2006), 동아시아 기업 거버넌스 모델의 형성, *신아세아*, 13(1), 214-235.
- 김활신 (2015), 조직학습 관점에서 바라본 노동자소유기업의 조직변화: 청주 우진교통 사례, *성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 석사학위 논문*
- 김활신, 장승권 (2015), 조직학습 관점에서 바라본 노동자소유기업의 조직변화: 우진교통 사례, *한국협동조합연구*, 33(3), 33-61.
- 박상용 (2005), 기업지배구조의 정치경제학, *경영학연구*, 34(2), 569-602.
- 박준기 (2010), 협동조합 이사회의 책임과 역할-미국 농협 사례를 중심으로, *한국협동조합연구*, 28(2), 285-304.
- 백일 (2008), 한국형 자주관리기업 발전 방안 연구, *마르크스주의 연구*, 5(3), 145-176.
- 서중일 (2006), 협동조합 지배구조의 개선 방향, *한국협동조합연구*, 23(2), 101-111.
- 송제룡, 김서정, 박주환 (2012), 경기도 택시정책 선진화 방안, *정책연구*, 1-167.
- 안기정 (2011), 서울시 택시서비스 향상 방안, *정책리포트*, (97), 1-21.
- 이경목, 오종향 (2001), 최고경영진 구성에 대한 정부규제: 사외이사제도의 형성과정에 대한 고찰, *인사관리연구*, 24(2).
- 이경목, 오종향 (2002), 사외이사의 초과 선임에 관한 제도론적 고찰, *경영학연구*, 31(5), 1229-1254.
- 이상준, 이윤숙, 신호정 (2015), 택시서비스 품질 저하의 선행요인들에 관한 실증적 연구: 서울지역 택시의 교통사고율을 중심으로, *한국경영과*

- 학회지, 40(4).
- 이인석, 정무관 (2007), 기업의 환경 불확실성이 이사회 구성에 미치는 영향, 경영학연구, 36(7), 1679-1705.
- 이철선, 김란수, 김영란, 황준욱, 남상호, 임성은 (2015), 2015년 협동조합 실태조사, 한국보건사회연구원.
- 장경수 (2003), 협동금융기관의 시장지향 경영의 강화, 한국협동조합연구, 21(2), 157-182.
- 장경수 (2006), 협동조합의 조합원 가치와 거버넌스에 관한 고찰, 한국협동조합연구, 24(1), 1-26.
- 장승권 (2002), 지식기업의 지배구조: 한국 인터넷기업의 사례연구를 중심으로, 인사조직연구, 10(1), 161-193.
- 정무관, 이인석, 이동섭, 남창수, 박경미 (2009), 이사회 속성과 기업성과에 관한 연구, 인사조직연구, 17, 195-228.
- 최은주, 최우석, 장승권 (2013), 연구노트: 협동조합 이사회의 역할과 효과성에 관한 고찰-지배구조이론에 근거하여, 한국협동조합연구, 31(3), 73-92.
- 하태수 (2002), 한국과 영국의 기업지배구조 개혁의 비교-역사적 신제도주의 시각을 중심으로, 한국행정논집, 14(2), 239-258.
- 협동조합기본법 (2016). 제6조(기본원칙) 2항
- Abegglen, J. C., & Stalk, G. (1986), The Japanese corporation as competitor, *California Management Review*, 28(3), 9-27.
- Albert, M. (1993), *Capitalism against capitalism* (Vol. 1), John Wiley & Sons Incorporated.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004), Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms, *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Bebchuk, L., Cohen, A., & Ferrell, A. (2009), What matters in corporate governance?, *Review of Financial Studies*, 22(2), 783-827.
- Berle, A. A., & Means, G. G. C. (1991), *The modern corporation and private property*, Transaction publishers.
- Blair, M. M. (2010), *Wealth creation and wealth sharing: A colloquium on corporate governance and investments in human capital*, Brookings Institution Press.
- Blair, M. M. (1999), *Firm-specific human capital and theories of the firm*, Brookings Institution Press.
- Bond, J. K. (2009), Cooperative financial performance and board of director characteristics: A quantitative investigation, *Journal of Cooperatives*, 22(1), 22-44.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992), Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships

- among board structure, process, and effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3), 227-249.
- Cathcart, A. (2013), Directing democracy: Competing interests and contested terrain in the John Lewis Partnership, *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 601-620.
- Coase, R. H. (1937), The nature of the firm, *Economica*, 4(16), 386-405.
- Colley Jr, J. L., Doyle, L. J., Logan, G. W., & Stettinius, W. (2003), *Corporate Governance*, McGraw-Hill: New York.
- Cornforth, C. (2002), Making sense of co-operative governance: Competing models and tension", *Review of International Co-operation*, 95(1), 51-57.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.
- Cuevas, C. E., & Fischer, K. P. (2006), *Cooperative financial institutions: Issues in governance, regulation, and supervision*, No. 82, World Bank Publications.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data, *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2005), Boards of directors: Utilizing empirical evidence in developing practical prescriptions, *British Journal of Management*, 16(s1), S91-S97.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997), Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Desrochers, M., & Fischer, K. P. (2002), *Corporate governance and depository institutions failure: the case of an emerging market economy*, CIRPEE Working Paper No. 01-02.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Du Plessis, J. J., Hargovan, A., & Bagaric, M. (2010), *Principles of contemporary corporate governance*, Cambridge University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Agency theory: An assessment and review, *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E. F. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *The*

- Journal of Political Economy*, 288-307.
- Freeman, R. E. (2010), *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999), Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups, *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Gerlach, M. L. (1992), The Japanese corporate network: A blockmodel analysis, *Administrative Science Quarterly*, 105-139.
- Gitman, L., & McDaniel, C. (2007), *The future of business: the essentials*, Cengage Learning.
- Ghoshal, S. (2005), Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Hansmann, H., & Kraakman, R. (2000), *End of History for Corporate Law*, *The Geo. LJ*, 89: 439.
- Huse, M. (2005), Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance, *British Journal of Management*, 16(s1), S65-S79.
- Larcker, D. F., Richardson, S. A., & Tuna, I. (2007), Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance, *The Accounting Review*, 82(4), 963-1008.
- Mace, M. L. (2008), The president and the board of directors, *The Value Creating Board: Corporate Governance and Organizational Behaviour*, 69.
- MacPherson, I. (1996), *Co-operative Principles for the Twenty First Century*, Geneva: Internationale Co-operative Alliance.
- Mills, C., & Davies, W. (2013), *Blueprint for a Co-operative Decade*, International Co-operative Alliance. University of Oxford.
- Mishkin, F. S. (2007), *The economics of money, banking, and financial markets*, Pearson education.
- Mitchell, A. M., & Wee, C. (2004), Corporate Governance in Asia Today and Tomorrow, *The International Lawyer*, 1-13.
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2004), A framework for diagnosing board effectiveness, *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 442-460.
- Novkovic, S. & Miner, K. (2015), *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*, ICA Conference

- 2015: Antalya
- Jackson, D. K., & Holland, T. P. (1998), Measuring the effectiveness of nonprofit boards, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 159–182.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jussila, I., Goel, S., & Tuominen, P. (2012), Governance of co-operative organizations: A social exchange perspective, *Business and Management Research*, 1(2), p14.
- Keasey, K., Thompson, S., & Wright, M. (Eds.). (1997), *Corporate governance: Economic and financial issues*, OUP Oxford.
- OECD (2003), *White Paper on Corporate Governance in Asia*.
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2011), Understanding corporate governance from a social constructionist perspective, *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(2), 123–127.
- Perrow, C. (1986), Economic theories of organization, *Theory and Society*, 15(1), 11–45.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford University Press.
- Pirson, M., & Turnbull, S. (2011), Toward a more humanistic governance model: Network governance structures, *Journal of Business Ethics*, 99(1), 101–114.
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005), Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom, *British Journal of Management*, 16(s1), S5–S26.
- Roe, M. J. (2003), *Political determinants of corporate governance: Political context, corporate impact*, Oxford University Press on Demand.
- Sacchetti, S., & Tortia, E. (2016), The extended governance of cooperative firms: inter-firm coordination and consistency of values, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(1), 93–116.
- Scott, J. (1997), *Corporate business and capitalist classes*, Oxford University Press. Oxford.
- Shaw, L. (2006), *Overview of corporate governance issues for co-operatives*, In Global Corporate Governance Forum: London.
- Surroca, J., García-Cestona, M. A., & Santamaría, L. (2006), Corporate governance and the

- Mondragón cooperatives, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(2), 99–112.
- Spear, R. (2004), Governance in democratic member-based organizations, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1):, 33–60.
- Turnbull, S. (2012), *A sustainable future for corporate governance theory and practice*, In *Corporate Governance* (pp. 347–368). Springer Berlin Heidelberg.
- Tricker, R. B. (2015), *Corporate governance: Principles, policies, and practices*, OUP Oxford.
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009), Toward a behavioral theory of boards and corporate governance, *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307–319.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999), Organizational change and development, *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.
- Williamson, O. E. (1979), Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233–261.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989), Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model, *Journal of Management*, 15(2), 291–334.



## 조합원의 소비가 만들어가는 생협 가치

신효진<sup>1</sup>, 이예나<sup>2</sup>, 이유빈<sup>3</sup>, 윤숙희<sup>4</sup>,  
박복남<sup>5</sup>, 김경아<sup>6</sup>, 배운주<sup>7</sup>, 이상훈<sup>8</sup>

### 국문요약

한국의 소비자생활협동조합(이하 생협)은 활동가 조합원들의 적극적인 참여를 통해 성장의 원동력을 확보해 왔으나, 규모가 커지고 유통구조가 현대화되면서 결사체로서의 정체성 약화에 대한 우려가 대두되어 왔다. 실제 주요 생협 조합원의 약 95%는 조합에서의 소비에만 중점을 둔다. 그러나 생협에서 조합원의 소비는 운영의 가장 기본이 되는 행위이며 중요한 참여의 방법 중 하나이다. 조합원은 생협의 물품을 적극적으로 이용하여 수익을 생협에 돌림으로써 공동의 목표를 달성할 수 있는 기반을 더 공고히 하고, 보다 안정적인 공급시스템 구축의 기반을 제공하게 된다. 따라서 다수의 소비중심 조합원이 생협과 어떤 관계를 맺고 있는지 이해하는 것은 향후 생협의 성장 전략 수립에도 중요한 요인이 될 수 있다. 본 연구는 생협에서 조합원의 소비행위가 곧 협동조합에서의 조합원 참여라는 인식을 바탕으로, 조합원들의 소비행동이 갖는 중요성과 잠재성을 탐색하고자 한다. 본 연구는 Vargo and Lusch의 서비스지배논리(service-dominant logic) 관점을 통해 생협이 제안하는 대안적 가치가 조합원들에게 어떻게 수용되어 가는지를 확인했다. 이 관점에 따르면 소비자는 기업과 함께 가치를 창출하는 능동적 주체로서, 관련된 모든 당사자들 간의 상호작용과 무형의 자원들이 결합되며 공동의 가치창출이 이루어진다. 아이쿱생협 조합원을 대상으로 심층면접을 한 결과, 조합원들은 생협을 단순히 안전한 먹을거리 문제를 해결하는 소비의 플랫폼으로만 이해하는 것이 아니라, 생협이 제시하는 대안적 가치를 소비의 과정 속에서 개인의 의식과 생활 속으로 확산시키고 있음을 확인할 수 있었다. 즉, 생협의 가치를 공동으로 창출하는 능동적 참여행위로서 조합원의 소비행위의 의미를 재해석해볼 수 있다.

주요어: 소비자생활협동조합, 서비스지배논리, 소비, 조합원 참여

- 1 성공회대학교 협동조합경영학과 박사과정, (재)아이쿱협동조합연구소 협동연구원, 제 1저자 (iamhappiest@naver.com)
- 2 성공회대학교 협동조합경영학과 박사과정, 경남과학기술대학교 사회적경제전문인력양성사업단 전담교원, 교신저자(yena0411@gmail.com)
- 3 성공회대학교 협동조합경영학과 석사(yoobin320@hanmail.net)
- 4 성공회대학교 협동조합경영학과 석사(sookiyoun@gmail.com)
- 5 성공회대학교 협동조합경영학과 석사과정(peggy301@naver.com)
- 6 성공회대학교 협동조합경영학과 석사과정, 성남시사회적경제지원센터 사무원, (ninonjus@naver.com)
- 7 성공회대학교 협동조합경영학과 석사과정(olive1968@hanmail.net)
- 8 성공회대학교 경영학부 및 대학원 협동조합경영학과 교수(shjayhawk@skhu.ac.kr)

# Co-creating Value through Consumption in Consumer Co-operatives: Focusing on the Case of iCOOP Korea

Shin, Hyo-Jin<sup>1</sup>·Lee, Ye-Na<sup>2</sup>

Lee, Yoo-Bin<sup>3</sup>·Youn, Suk-Hee<sup>4</sup>

Park, Bok-Nam<sup>5</sup>·Kim, Kyoung-A<sup>6</sup>·Bae, Yun-Ju<sup>7</sup>

Lee, Sang-Hoon<sup>8</sup>

## Abstract

Active members of Korea consumer co-operatives engagement have driven economic growth in consumer co-operatives. Consumer co-operatives continue to get bigger and more complicated, but the concerns have been raised about weakening the identity of co-operatives as associations. There has been declining in social participation by the members as well. In fact, about 95% members of major consumer co-operative federations are focused of consumption itself. In consumer co-operatives, however, 'consumption' is the most important factor in managing cooperatives and is also one way to participate co-operatives. The members will provide reliable supply systems to reach common goals through their consumption; it could be possible members embrace the cooperatives values and become active members. It is therefore essential to understand how the majority of consumption-centered members have a relationship with the co-operatives to establish growth strategy in future.

In this research, based on the perception that members' consumption is participation in co-operatives, we try to explore the importance and potential of consumption behavior of members. To do this, we studied how the members recognize the co-operative as a platform of consumption and how they understand the value of iCOOP Korea through consumption by in-depth interviews with the members of iCOOP Korea. At first, iCOOP Korea is the platform to provide safety and quality of food for members that they need. However, consumption allows the members to have insight into other side of co-operatives instead of limiting it to only food safety issues. Consistent consumption in iCOOP Korea is expected to create emotional bond with co-operatives-to-members, members-to-members. The accumulated experience of consumption each member in iCOOP Korea is fundamental factors to achieving value of iCOOP Korea.

This study will work "service-dominant Logic"(S-D logic) of Vargo and

Lusch. Traditionally, “good-dominant logic”(G-D logic) is based on goods to explain the market economy and marketing businesses, while S-D logic is focused on service which intangible resources(knowledge, experiences etc.) are combined and all parties can co-creating value from each other without distinction of producer and consumer. According to this, consumers are the subjects that create value together with firms. Korea consumer co-operatives pursue to provide safety food, solidarity with producers, and community/society change through consumption of members. Members of co-operatives are continually being co-created values by seeking solutions and experiences and connecting with other members in co-operatives. We would like to reinterpret the meaning of participation by examining the members who co-created values of co-operatives through consumption.

**Key words** : Consumer Cooperatives, Service-dominant Logic, Consumption, Member Participation

- 1 Doctoral student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University. iCOOP Cooperative Institute, Associate Researcher, Seoul, Korea. The first author(iamhappiest@naver.com)
- 2 Doctoral student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University. Coordinating staff of “College Experts on Social Economy” Program, Seoul, Korea. Corresponding author(yena0411@gmail.com)
- 3 Masters, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea(yoobin320@hanmail.net)
- 4 Masters, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea(sookiyoun@gmail.com)
- 5 Masters student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea(peggy301@naver.com)
- 6 Masters student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University. Seongnam Social Economy Center, Manager, Seoul, Korea(ninonjus@naver.com)
- 7 Masters student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea(olive1968@hanmail.net)
- 8 Professor, Division of Business Administration, and Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea(shjayhawk@skhu.ac.kr)

## 1. 서론

소비자생활협동조합(이하 생협)에서 ‘소비’는 어떤 의미를 갖고 있을까? 생협은 친환경 농산물, 안전한 먹을거리에 대한 소비자들의 필요를 충족시키는 ‘매개체’로써 우리사회에 자리 잡았다. 한국의 생협은 소비자 조합원 공동의 조직적인 참여와 이들의 소비를 뒷받침할 수 있는 생산자들의 협동으로 만들어졌다. 생협이 전달하고자 하는 다양한 가치는 소비자 조합원들의 ‘소비’를 통해 확장되고 확산된다. 그래서 조합원의 소비는 생협운영에 있어 가장 기본이 되는 행위라고 할 수 있다. 하지만 그동안 ‘소비하는’ 조합원에 대한 이해는 폭넓게 다루어지지 않았다. 소비의 실천이 생협과 어떤 관계를 맺어가는지에 대한 논의를 다루기에 ‘소비’의 의미 자체가 중요하게 인식되지 않았기 때문일 것이다. 그러나 분명한 것은 자본주의 생산 체계에 의해 촉진된 소비라는 수동적이며 제한적인 소비의 개념이 더는 통용되지 않는다는 것이다. 오늘날 소비는 필요에 의해 물건을 구입하는 형태를 뛰어넘어 소비자가 놓여 있는 전체적인 상황과 의미 속에서 재화/서비스와 관계를 맺는다. 소비자들은 개인의 소비활동 이상으로 공동의 집단적 소비를 통해 주체적인 목소리를 만들어내고 있다. 이러한 변화된 소비의 모습이 생협에 고스란히 담겨 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 때문에 조합원의 소비과정을 탐구한다는 것, 조합원의 소비활동이 갖

는 의미를 확인하고자 하는 것은 조합원이 생협과 소비를 통해 어떻게 관계를 가져가고 있는지를 살펴보는 단초이다. 이를 통해, 생협이 이야기하는 가치(values)가 생협에서, 그리고 생협에서 생산/판매하는 물품과 서비스에 소유된 것이 아니라 생협을 이용하는 조합원들의 소비, 그렇게 축적된 소비로 만들어진 생협에 대한 인식에서 만들어질 수 밖에 없음을 확인할 수 있을 것이다.

연구의 시작은 아주 단순했다. 생협의 물품만을 이용하는 ‘이용 조합원’의 소비활동이 생협에 참여해 가치를 만들어 간다고 볼 수 있을지에 대한 물음이었다. 조합원이 곧 주인인 협동조합에서 조합원의 참여는 협동조합의 성공적인 운영을 위한 핵심 요소이다. 여기서 조합원의 참여는 다수 조합원의 참여 방식인 소비를 통한 참여와 ‘활동가 조합원’ 중심으로 이루어지는 참여로 구분할 수 있다. 활동가 조합원의 참여는 생협 운영에 직접 참여하는 것에서부터 학습 및 교육 활동, 지역 내 단체들과의 협업, 먹거리 및 소비대안 운동, 생태 및 환경 운동 등에 대한 참여로 점차 확장되어 가는 것을 볼 수 있다. 1980년대 후반 이후 시민사회의 발전과 함께 성장한 한국 생협에 있어 성장의 원동력은 이러한 활동을 주도적으로 이끌어가는 조합원들에게서 비롯된다. 기존의 연구는 생협의 ‘활동’에 주목하여 소비자들의 인적 결사체로서 생협의 구성 및 운영원리, 공동체로서 생협의 역할과 위치, 지역사회 및 시장에 미치는 생협이 영향 등을 다루어왔다. 하지만 상대적으

로 소비 활동 그 자체에 관심을 두고 소비의 의미, 소비가 만들어가는 가치를 확인하려는 연구는 미비하다. 조합원의 소비를 통한 참여는 조합원으로서 최소한의 의무이며 조합의 운영을 위한 자본 마련의 기초가 된다. 조합원이 생협에서 소비하기 때문에 수익이 발생하고, 생협은 이를 통해 공동의 가치와 목표를 달성할 수 있는 기반을 더 공고히 할 수 있다. 이러한 맥락에서 조합원의 소비가 갖고 있는 중요성을 환기시켜보고자 했다.

본 연구는 조합원의 소비행위가 어떻게 ‘참여’로 이해될 수 있으며, 생협의 가치와 어떻게 상호작용하는지에 주목하여 조합원들의 소비가 갖는 중요성과 잠재성을 탐색하고자 했다. 이를 위해 실제 제품의 사용에 의해 가치가 창출

(value-in-use)된다고 전제하는 서비스 지배논리(Service-dominant logic)의 공동가치창출의 개념을 중심으로 생협 조합원의 소비행동을 설명하고자 했다. 그 과정에서 개별 조합원들의 소비행동이 생협이 추구하는 대안적 가치의 창출에 기여하는 참여행동이 되며, 생협이 그러한 가치 창출의 효과적인 플랫폼으로서 기능하고 있는지를 살펴보고자 했다.

이를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제들에 답하고자 한다. 첫째, 조합원은 어떻게 생협의 능동적 자원이 되며, 그 과정은 어떻게 만들어지는가? 둘째, 조합원의 소비행위가 생협의 가치 창출에 어떻게 기여하는가? 셋째, 조합원의 소비행동이 인적 생협 구

성원으로서는 어떠한 의미를 가지는가? 제시된 연구문제를 서비스 지배논리의 관점에서 살펴보고 이를 토대로 연구명제를 제안했다. 제안된 명제는 인터뷰를 통한 내러티브 분석 과정을 거쳐 확인하고 결론을 도출했다.

## II. 이론적 배경

### 1. 서비스 지배논리

#### 1) 개념과 기본 전제들(Fundamental Premises)

서비스를 실제 사용하는 고객의 입장에 중점을 두고, 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용으로 창출되는 서비스 가치를 고려하는 서비스 지배논리(service-dominant logic)에서는 제품 또는 산출물에 부과되어 있는 가치보다는 고객과 서비스 제공자가 공동창출하는 가치를 중요시하여, 고객을 ‘공동 가치 창출자(value co-creator)’로 이해하고 이들의 참여를 강조한다. 소비자 조합원의 ‘소비’가 참여 활동이며 가치를 만들어간다는 관점에서 마케팅의 대안적 관점인 서비스 지배논리는 조합원을 이해하는 데 새로운 시각을 제시할 수 있을 것이다.

서비스 지배논리의 개념은 Vargo & Lusch(2004)에 의해 처음으로 제안되었다. 서비스 지배논리는 기존 마케팅 영역의 주된 접근법이었던 제품 지배논리

(good-dominant logic)와 대비된다. 마케팅의 핵심이 가치의 교환이라고 할 때, 제품 지배논리는 가치교환의 매개를 생산물, 즉 재화(product)라고 이야기한다. 이러한 관점에서 서비스(services)는 재화에 비해 잔여적인 성격을 갖는 무형의 재화로 이해된다. 그러나 서비스 지배논리에서 이야기하는 서비스(service)는 유·무형으로 구분되는 개념에서의 서비스가 아니다. Vargo & Lusch(2004)는 “다른 행위자 또는 행위자 자신의 혜택을 위해 한 경제 주체가 지식과 역량을 제공하는 일련의 활동”이라고 서비스를 정의한다. 이는 제품 자체가 가치를 창출한다는 관점에서 벗

어나 경제의 다양한 주체들이 지속적으로 활용가능하고, 경쟁우위를 만들어낼 수 있는 무형의 자원 즉, 지식, 기술, 그리고 역량 등을 활용하여 본질적인 서비스 가치를 이끌어내는데 중점을 두고 있음을 뜻한다. 서비스 지배논리에서의 서비스는 누군가를 위한 행위의 과정이라고 할 수 있다. 또한 서비스 지배논리에서는 고객의 서비스 경험을 중심에 두어 고객과 기업이 다양한 자원들을 통합하여 공동으로 가치를 창출하는 것을 강조한다. 즉, 교환을 통해 형성되는 공동가치창출의 모든 과정이 하나의 서비스가 된다. 이러한 맥락에서 모든 기업은 서비스 기업이라고 할 수 있다.

〈표 1〉 제품지배논리와 서비스지배논리의 비교

	제품지배논리	서비스지배논리
서비스에 대한 관점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품의 (파생된) 한 형태</li> <li>• 생산의 결과물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다른 집단의 이익을 위해 역량(지식, 기술)을 적용하는 것</li> <li>• 다른 대상을 위해 함께 만드는 과정</li> </ul>
주요 교환 단위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품과 같이 주로 수동적인 자원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지식 및 기술 등 능동적 자원</li> <li>• 특정 역량으로 이익, 서비스를 얻기 위해 교환</li> </ul>
고객의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품의 구매자 또는 소비자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스의 공동생산자</li> </ul>
가치의 결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산자에 의해 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소비자의 사용가치를 통해 결정</li> <li>• 기업은 가치를 제한할 뿐</li> </ul>

출처: Vargo & Lusch(2004; 2006; 2008)를 종합하여 수정

〈표 2〉 서비스지배논리의 10가지 기본 명제

	명제	설명
1	서비스는 교환의 근본적 기반이다.	서비스는 제품의 한 형태가 아니라 상호 호혜적인 행위의 과정
2	간접 교환은 교환의 근본적 기반을 퇴색시킨다.	화폐나 제품을 통한 교환은 서비스 교환을 위한 매개물일 뿐, 직접 교환되는 것은 서비스
3	제품은 서비스 공급을 위한 분배 매커니즘이다.	제품은 서비스제공을 위한 역량의 전달 수단. 서비스가 더 포괄적
4	능동적 자원은 경쟁우위의 근본적인 원천이다.	활동을 통해 가치 창출하는 소비자가 중요
5	모든 경제는 서비스 경제이다.	서비스 공급이 모든 경제적 교환의 기반
6	고객은 가치의 공동 창출자이다.	소비자들은 사용을 통해 가치를 공동으로 창출
7	기업은 가치를 전달할 수 없으며, 단지 가치 제안을 제공할 뿐이다.	가치창출의 협력적 속성과 가치 결정에 있어서의 소비자의 역할 때문
8	서비스 중심 관점은 본질적으로 고객 지향적이며 관계적이다.	상호작용적, 협력적인 가치창출과정은 관계적이며, 소비자 관점에서 정의된 서비스는 고객 지향적
9	모든 사회적·경제적 행위자들은 자원 통합자들이다.	교환에 참여하는 모든 당사자는 자원 통합자 (생산자-소비자 구분없음)
10	가치는 수혜자에 의하여 항상 고유하고 현상학적으로 결정된다.	가치는 고유한 맥락 속에서 결정되고 해석됨

출처: Vargo & Lusch(2008, 2009)

Vargo & Lusch (2004, 2006, 2008)는 전통적인 제품 지배논리와 다른 관점에서 새로운 서비스를 이해하고자 다음과 같은 기본 명제(Fundamental Premises)를 제시하고 수년에 걸쳐 발전시켰다. 2008년에 최종적으로 수정된 10가지 명제는 〈표 2〉와 같다.

그러나 제시된 명제들은 추상적인 개념과 현상이 혼재되어 있다. 이에 전체

명제의 내용을 확인하기보다 다양한 이해관계자들의 네트워크 안에서 만들어지는 가치와 그렇게 만들어진 가치가 공유, 확장되는 과정을 설명할 수 있는 핵심적인 개념을 중심으로 생협 조합원의 소비 활동을 이해해보고자 한다. 이는 Vargo & Lusch의 전제로부터 ‘서비스가 교환의 근본적 기반’, ‘고객은 가치의 공동창출자’라는 주요 개념을 도출

한 Williams(2012)의 연구를 바탕으로 한다.

Williams(2012)는 과정중심적이고 상호작용적인 속성에 주목하는 서비스 지배논리의 핵심을 통해 서비스가 교환의 근본적인 역할을 수행한다고 그 의미를 재확인하였다. 또한 상호작용을 통하지 않고 전달(교환)될 수 없는 서비스의 특성을 들어 상호작용의 주체가 되는 소비자의 역할이 중요함을 언급한다. 기업이 가치를 제안한 제품/서비스를 시장에 내놓지만 소비자가 이를 이용하여 실질적인 가치를 창출하지 않으면 가치창출은 일어나지 않는다. 소비자의 사용상의 가치가 만들어질 때 비로소 가치창출이 완성된다. 이는 소비자를 적극적인 참여자로 세운다. 간단하게 언급한 개념을 아래에서 좀 더 구체적으로 설명하고자 한다.

## 2) 가치 개념의 변화와 공동가치창출 (Value-Co-creation)

기존 제품 지배논리에서 가치는 기업에 의해 만들어진다. 가치는 공급사슬(가치사슬)을 통해 전달되어 가치사슬의 끝에 위치한 최종 소비자에게 도달한다. 가치는 제품에 이미 배태(embedded)되어 있기 때문에 교환의 과정만으로도 가치는 창출된다는 것이다. 이와 달리 서비스 지배논리는 기업이 일방적으로 가치를 만들어 내거나 제안하는 것이 아니라고 이야기한다. 소비자와 함께 만들어간다는 것이다. 즉, 서비스 지배논리에서 가치는 제품의 교환 단계에 부

수적으로 일어나는 것이 아니라 소비자의 실제 사용을 통해 발생된다. 이는 교환가치(value-in-exchange)가 아닌 사용가치(value-in-use)의 강조이다.

기업은 가치를 생산하는 주체라기보다 가치제안(value proposition)의 당사자이다. 제품/서비스를 최종적으로 사용하여 제안된 가치를 창출하는 것은 소비자이다. 그래서 가치는 일방의 참여가 아닌 양방향의 참여, 즉 공동의 참여로부터 만들어진다. 이를 공동가치창출이라 지칭하며 소비자는 가치창출의 핵심 주체로 이해된다. Pongsakornrungrungsilp & Schroeder(2011)은 이러한 ‘공동가치창출’의 개념에 따르면 더 이상 소비자는 가치사슬의 최종지점에 위치하지 않는다. 서비스를 과정(process)으로 본다면, 소비자는 그 과정에 참여하여 기업이 혼자서는 달성할 수 없는 가치창출과정을 함께 수행하게 된다. 이러한 맥락에서 서비스 지배논리에서의 소비자는 프로슈머, 공동생산자 이상의 의미를 가진다. 소비자를 비롯한 행위자들은 상호작용을 통해 공동의 가치창출과정에 기여하는데, 상호작용에서는 지식이나 정보, 기술, 경험 등이 고유한 자원으로 기능한다. 서비스 지배논리에서는 이를 능동적 자원(operant resources)이라는 개념으로 설명하며, 능동적 자원의 주체로 소비자의 역할을 강조한다.

## 3) 능동적 자원(Operant Resources)으로서의 소비자

서비스 지배논리는 기업의 행위와 그



산물인 재화의 교환가치를 중심에 두는 관점에서 소비자와 그들의 사용가치를 중심에 두는 변화된 관점에서 가치를 이해한다(Vargo & Lusch, 2009; Pongsakornrungrungsilp, 2010). 서비스에 대한 개념 차이는 자원(resource)에 대한 관점의 차이를 가져온다. 서비스 지배논리에서는 능동적(operant) 자원의 개념을 적용하는 반면, 제품 지배논리에서는 수동적(operand) 자원의 개념이 일반적이다. 수동적 자원은 주로 유형적이고 정적인 자원으로, 기업의 가치창출 역량을 강화하기 위해 조작되고 통제되어야 하는 자원을 말한다. 기업이 확보한 생산요소와 생산물뿐만 아니라 이를 구매하는 소비자들 역시 자원으로서 기업이 관리(manage)해야 하는 대상이 된다. 수동적 자원은 기업이 전략적 우위를 갖기 위한 ‘수단’으로서의 개념이 강하며, 소비자는 객체로 인식된다. 반면 능동적 자원은 주로 지식이나 기술과 같이 무형의 동적 자원으로, (실질적인) 효과를 만들어낼 수 있는 자원이다. 서비스 지배논리에서 소비자는 능동적 자원 그 자체이다. 소비자는 기업이 제안하는 가치창출 과정에 참여하여, 그 가치의 내용을 정의하고 공동으로 발전시켜나갈 수 있다고 이해된다(Pongsakornrungrungsilp, 2010). 기업은 소비자의 참여와 협력을 통해 지속적으로 생산물(제품, 서비스)의 가치를 발전시키고 학습한다. 소비자가 능동적 자원으로 기업과 상호작용을 통해 공동가치창출 과정에 참여할 때, 제품을 매개로 하는 교환 중심의 가치에서 소비자가 서

비스의 의미를 창출하는 사용가치로의 전환이 이루어진다. 서비스 지배논리에서 가치는 ‘소비’ 활동을 통해 창출되기 때문에 가치의 공동 창출자로서 소비자를 바라봐야 한다.

## 2. 한국의 생협과 조합원의 소비 행동

본 연구에서는 서비스 지배논리의 핵심 개념을 적용하여 조합원의 소비행동이 갖는 의미를 탐색하고자 한다. 친환경 농산물, 안심할 수 있는 먹거리에 대한 일반 소비자들의 기대 속에 꾸준히 성장세를 이어 온 생협은 2015년 기준, 약 90만 명의 조합원, 약 6,300억 원의 매출을 기록하고 있다. 규모의 성과는 한편, 생협 조합원의 다층화를 가져와 결사체로서 생협의 정체성 약화, 조합원 참여 감소에 대한 우려가 가져왔다. 실제로 한살림, 아이쿱, 두레, 행복공동체 등 주요 생협 조합원 중 조합의 각종 운영과 활동에 참여하는 조합원의 비율은 평균 5%가 채 되지 않는다. 약 95%의 생협 조합원 대부분은 생협을 소비의 공간으로 이용하고 있다. 이러한 변화에 따라 조합원의 소비를 어떻게 봐야 할 지, 또 조합원의 소비가 실제 생협이 이야기하고 있는 주요 가치의 확산과는 어떤 연결고리를 갖는지에 대한 확인이 점차 요구되고 있다. 이에 활동가 조합원이 아닌 일반 소비 중심의 조합원들이 소비를 통해 어떻게 생협에 참여하며 가치를 만들어가고 있는지에

대한 고민을 서비스 지배논리의 핵심 개념인 공동가치창출의 맥락에서 풀어 보고자 한 것이다. 다음의 세 가지 명제를 중심으로 소비자 조합원을 살펴보려 한다.

**명제 1. 조합원은 소비행위를 통해 생협의 능동적 자원으로 강화된다.**

이윤을 추구하는 일반 유통업체와 달리 인적결합으로 구성된 생협에서 조합원은 단순한 구매자가 아니라 생협의 가치창출 시스템을 형성·유지하기 위한 자본조달의 원천이며 핵심이다. 생협은 조합원을 인적 결사체의 주체로 인식하고 있으며, 조합원과의 활발한 정보교환, 원활한 의사소통을 위해 노력한다. 생협에 대한 경험이 지식과 정보의 습득, 확산으로 나아갈 수 있도록 한다는 것이다. 소비 역시 주된 생협과의 관계 맺음이다. 마을모임이나 동아리, 위원회 등 생협의 특정한 ‘활동’에 참여하지 않더라도 소비를 통해 체화되는 경험과 지식은 ‘안전한 먹거리를 추구하는 구매자’에서 ‘생협 조합원’으로 그들을 변화시킬 수 있지 않을까? 생협에서의 소비 경험에 만족을 느낀다면 생협에 대한 자발적인 추천, 관심의 증대, 더 많은 정보와 지식의 탐색으로 소비 이후의 활동이 이어질 수 있지 않을까? 이러한 과정이 반복되면서 조합원은 생협의 가치를 이해하고 확산시키는 능동적 자원으로서의 특성을 발전시켜 나갈 수 있다고 보는 것이다.

**명제 2. 조합원은 소비행위를 통해 생협의 공동가치 창출과정에 기여한다.**

서비스 지배논리의 관점에서 볼 때, 조합원들의 소비는 공동가치창출에의 참여라고 할 수 있다. 원외이용이 일반적으로 금지되어 있는 상황에서 조합원은 생협에 가입하여 생협의 물품을 이용하며 생협이 추구하고자 하는 가치를 실현하는 주체로서의 소비자가 된다. 친환경 유기농산물 생산자와의 연대라는 목적 달성에 있어 생협 소비자의 지속적인 물품 구매는 안전한 먹거리의 공급사슬을 유지시키는 데 무엇보다 중요하다. 특히 생협은 시장의 가격변동에 연동되지 않는 가격체계를 유지함으로써 생산자들에게 안정적인 소득을 보장한다. 이는 조합원들이 생협의 가격체계를 수용하고 소비를 지속할 때에만 유지 가능한 시스템이다. 뿐만 아니라 생산자를 위한 기금마련, 조합 차입에 참여하거나 공정무역 제품의 구매, 외관상의 물품의 불품없음, 결품에 대한 불편을 감수하는 소비행위 또한 생협의 가치제안을 완성하는 과정으로 이해할 수 있지 않을까? 이에 서비스 지배논리에서 말하는 공동의 가치창출 과정이 조합원의 소비에서 나타나고 있다고 보는 것이다.

**명제 3. 조합원의 소비행위는 중요한 참여이다.**

생협이라는 조직이 갖고 있는 고유한 특성은 공동가치창출 과정과 능동적 자

〈표 4〉 연구참여자의 특성

	연령	자녀	이용 기간	직업유무	모임 참여유무	타생협 가입 및 이용여부	지역 생협
가	40대 초반	1	4년	프리랜서 (파트타임)	과거 참여	가톨릭 우리농	A생협
나	40대 중반	2	2년	전업주부	-	한살림 (이용×)	
다	40대 후반	2	4년	프리랜서 (파트타임)	현재 참여중		B생협
라	40대 중반	2	10년	전업주부	과거 참여	한살림 (이용×)	C생협
마	40대 후반	4	10년	전업주부	-	한살림, 두레생협	D생협
바	40대 초반	2	5년	프리랜서 (파트타임)	-	-	

원으로서 조합원의 역량을 강화하고 발전시킬 수 있는 일종의 플랫폼으로 기능한다. 이는 조합원 소유라는 생협의 고유한 지배구조와 운영원리에서 기인하는 특징이다. 조합원이 출자금을 통해 생협의 자본구조에 기여하며 민주적인 방식으로 의사결정에 참여할 수 있는 통로가 열려 있다는 사실은 일반 유통업체로부터 제품을 이용하는 소비자와 생협 조합원의 가장 큰 차이이다. 물론 최근 생협 조합원의 대다수가 의사결정이나 운영과정에 대한 참여보다 물품 이용에만 집중한다는 점에서 일반 기업의 소비자와 다르다고 할 수 있는지 의문을 가질 수 있다. 그러나 조합원들의 이용(소비)이 생협의 지속가능성에 매우 중요한 기여를 한다는 점에서, 생협 조합원들의 소비행동이 갖는 의미를 확인하고, 소비자가 인식하지 못하고 있는 참여의 측면, 가치창출의 지점을 확인시

켜줄 필요가 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 생협의 조합원들이 소비를 통해 공동가치창출 과정에 어떻게 기여하고 있는지를 탐색함으로써, 생협 조합원의 소비행위가 단순한 물품의 소비가 아니라 조합원이 주인이 되는 생협이라는 조직의 가치창출과정을 함께 만들어가는 참여로서의 의미가 있음을 밝히는 것에 있다.

### Ⅲ. 사례연구

#### 1. 연구 참여자

연구 참여자는 아이쿱생협의 조합원 6명이다. 이들은 서울 및 수도권 아이쿱 지역생협의 조합원들로 A생협 2명, B생협 1명, C생협 1명, D생협 4명으로

구성됐다. 연구 참여자들의 아이쿱생협 이용기간은 2년~10년으로 평균 5.8년이며 성별은 모두 여성이다. 아이쿱생협 각 지역모임에서 마을지기 이상의 주요한 활동 직책을 맡고 있지 않은 조합원으로 연구 참여자를 선정했다.

## 2. 자료 수집

연구 참여자의 표집방법은 비확률 표집 중 편의표집을 사용하였다. 1차적으로 연구자들과 관계를 갖고 있는 각 생협 담당자들을 통해 아이쿱생협을 이용하고 있는 조합원을 추천받았다. 이러한 표집방식은 표본을 쉽게 확보할 수 있다는 것과 표집에 따른 비용 절감의 장점을 갖고 있지만, 연구자와 개인적인 관계가 있는 대상자들로부터 추천받은 연구참여자를 중심으로 조사하였다는 제한점이 있다.

본 연구에서는 조합원의 소비(참여) 과정을 밝히고 소비 과정에서 아이쿱생협에 대해 의견, 태도가 어떻게 형성되는지를 확인하고자 한다. 질문지는 ‘아이쿱생협 가입 동기는 무엇입니까?’, ‘아이쿱생협과 일반 마트 구매의 차이가 있습니까?’, ‘아이쿱생협에서의 소비가 당신에게 어떤 의미를 줌니까?’, ‘아이쿱생협을 이용하면서 만족스러운 부분은 무엇입니까?’, ‘아이쿱생협을 주위 사람들에게 설명합니까?’ 등 반구조화된 형태로 자유롭게 이야기하도록 구성하였다. 부가적인 질문을 통해 구체적인 답변을 하도록 하였고, 더 이상의 내용이 없다는 판단이 들었을 때 다음 질문

을 하면서 면담을 진행하였다. 면담 후 연구참여자들에게 감사의 표시로 소정의 상품권을 지급하였다.

면담은 연구자와 연구 참여자의 일대일 면담 혹은 연구자 2인과 연구 참여자 1인, 또는 2인의 형태로 진행됐고 소요시간은 60분에서 90분 정도였다. 면담은 2016년 7월 26일부터 30일까지 진행됐으며, 면담 장소는 연구 참여자가 지정하는 곳을 위주로 하여 아이쿱생협 매장, 커피숍 등 편안하게 대화할 수 있는 공간으로 선택하였다. 대화의 내용은 연구 참여자의 동의를 얻어 녹음하고, 빠른 시일 내에 전사하여 텍스트로 전환하였다.

## 3. 자료 분석

본 연구는 질적연구 방법을 활용한 단일사례연구이다. 활동가 조합원이 아닌 소비 중심의 조합원에 대한 논의가 단편적으로 이루어지고 있고, 경험적 연구가 부족한 실정이라는 사실을 감안하였다. 아이쿱생협 조합원의 공동가치 창출의 경험을 분석하기 위해 질적 연구 방법들 중 내러티브 분석을 사용하였다. 내러티브 분석을 선택한 이유는 연구 대상자의 삶의 이야기로부터 자료를 수집하여 분석하는 연구방법으로 개인의 경험뿐 아니라 문화적 환경에 의해 구성된 실재를 중요시하기 때문이다.

내러티브 분석을 위해 3차에 걸친 분석 과정을 진행하였다. 면담의 내용을 정리한 녹취록을 정리하여 확인과 수정

의 과정을 거쳐 최종적으로 분석 내용을 확정하였다.

## 4. 분석 결과

1) 조합원은 소비행위를 통해 생협의 능동적 자원으로 강화된다.

### ✓ 소비경험의 축적

지난 「2015년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사」에 따르면 안전한 먹거리를 위해 생협에 가입했다는 응답이 전체 응답 조합원의 약 95%에 이른다. 가족의 건강, 개인 건강상의 문제 혹은 친환경농산물에 대한 개인적 관심 등 아이쿱생협의 가입 동기는 개인의 그 ‘무엇’에서 비롯된다. 개인의 그 ‘무엇’이 안전한 먹거리라 단정 할 수 없지만 아이쿱생협을 찾는 이유는 일반적으로 안전한 먹거리에 대한 개인의 필요이다.

“제가 실험실에서 일을 했는데, 유해한 환경이잖아요. 실험실이. 그래서 먹거리라든가 괜찮게 먹어야지 건강한 아이를 출산할 수 있겠다는 생각이 들었어요. 여기저기 사람들의 이야기를 들었고 실험실 선배 언니한테 생협 같은 곳이 있다는 이야길 들었죠.”

\_연구참여자 가

“친환경농산물을 먹기 위해서 가입했어요. 생협에 가입할 당시에 건강이

별로 좋지 않았어요. 가능하면 음식으로 병을 고쳐야 한다는 생각을 했고 유기농에 관심을 갖게 됐죠. 그 때 마침 자연드림 매장이 오픈했어요.”

\_연구참여자 나

연구 참여자들의 필요는 먹거리에서 확장됐고, 그 필요가 아이쿱생협에서 충족되고 있다. 연구 참여자 일부는 생협 이용 초기 일반 마트에서 소비하듯 생협을 찾았다. “조합이라는 개념이 없었”다는 연구 참여자 ‘가’는 아이쿱생협의 시스템을 이해했다기보다 “좋은 물건을, 유기농을 직거래 할 수 있는” 플랫폼으로 생협을 이용했다고 설명한다.

생협은 필요로 하는 식품을 구입할 수 있는 곳이기 때문에 안전한 먹거리, 친환경 농산물이라는 생협의 물리적 실체 외의 것들에 연구 참여자들은 크게 관심을 기울이지 않았다. 그래서 ‘협동조합’, ‘출자금’, ‘조합비’, ‘물품’ 등 생소한 용어가 때론 부담스럽다. 연구 참여자 ‘마’는 이러한 ‘낯선 용어’가 진입 장벽이었다고 고백한다. “생협 매장에 계신 분들이 설명 해주셨지만 그게 매뉴얼화 되어 있지 않았고, 어려웠다”는 것이다. 그럼에도 개인의 필요가 생협을 통해 충족될 수 있었고 생협 이용 동기를 자극했다.

연구 참여자들은 자신들의 소비가 아이쿱생협에 큰 의미를 제공한다고 생각하지 않는다. 본인이 필요로 했기 때문에 점차 소비 품목이 확장됐다고 설명한다. 친환경 농산물에 국한 된 연구 참

여자들의 소비는 이용기간이 길어질수록 생활물품 전반으로 확대된다.

“처음에는 애들, 남편 위주로 먹는 것을 사다가 정보들을 계속 얻게 되면서 나를 위해 화장품, 팩도 써보게 되네요.”

\_연구참여자 다

“몸에 직접 닿고, 뭐라고 하나 아이들 것이요. 아이들 얼굴에 바르는 것은 생협 것을 될 수 있으면 쓰려고 노력해요.”

\_연구참여자 마

소비 취향이 충족되는 공간으로 아이쿱생협에 찾은 연구 참여자들이 생협을 찾는 것은 생협의 조합원으로 소속감이 생겨나서가 아니라 스스로가 원하는 소비가 가능한 곳이기 때문이다. 협동조합은 조합원의 ‘필요’를 충족시키기 위해 사업을 한다. 연구 참여자들이 아이쿱에서 소비 경험을 계속해서 축적시켰다는 것은 자신의 필요를 아이쿱생협이 충분히 만족시켰음을 의미한다. 이러한 경험은 이후 생협과 그 시스템에 대한 신뢰 형성, 물품에 대한 지식이나 정보 탐색, 자발적인 구전활동 등 생협의 능동적 자원으로 변화해가는 기반을 제공한다.

#### ✓ 소비를 통한 신뢰 구축

소비 품목의 증가를 아이쿱생협에 대한 인식의 증가로 단정할 수 없다. 개인의 소비환경을 둘러싼 변화가 자연스럽게 소비품목의 증가로 연결될 수 있기

때문이다. 생협에서의 소비는 개인 삶의 서사 과정에 의해 자연스럽게 확장된 것이다. 흥미로운 지점은 연구 참여자들의 소비가 물건의 ‘품질’에만 영향을 받은 것이 아니라는 연구 참여자들의 언급이다. 잔류농약 등 기타 유해 물질이 검출 될 경우 투명하게 정보를 공개하는 것, 매장에서 진행되는 공정무역 기금모금 활동 혹은 재해기금 캠페인 등의 활동이 연구참여자들의 생협, 조합원 활동가에 대한 긍정적인 인식을 강화시킨다.

“아이하고 생협의 공정무역, 마스코바도 공장 이야기를 했는데 딸이 학교에서 공정무역에 대해 이야기를 했다는거예요. 이해가 더 쉽게 되는 것 같아요. 저는 (공정무역)물건은 거의 사용해요”

\_연구참여자 다

“그 쪽(일반마트)을 잘 안 믿는 거겠쥬. 자연드림은 어쨌든 조합원들이 다 적극적으로 열심히고, 내가 직접 가서 감시를 하지는 않지만 우리는, 우리 아이쿱은 그런 데(일반마트)보다 철저히 관리되는 시스템이지 않을까하는 생각을 갖고 있는거쥬. 예전에 만두니 뭐니에서 불순물이 나왔다고 하면 판매가 중단돼요. 사람이 하는 일이면 저는 문제가 없을 수 없다고 보는데 그것을 차단하잖아요? 알리는 게 오히려 믿음이 가는거쥬. 그러면서 자꾸 그냥 믿음이 생기는 것 같아요”

\_연구참여자 라

“매장을 오래 다니니까 매장에서 일하시는 분들하고 서로 얼굴을 익히게 되잖아요. 서로 알아가면서 그러니까 그 분이 한 마디를 하시면 좀 더 귀를 기울이게 되고 그렇죠.”

\_연구참여자 마

소비 경험을 통해 연구참여자들은 아이쿱생협의 존재감을 생활 속에서 인식한다. 소비는 아이쿱생협에 대한 신뢰형성의 기반이 된다. 친환경 농산물 마크가 붙은 식품이라도 의심의 눈으로 바라보며 믿을 만한지를 따져보는 것이 오늘날의 현실이다. 신뢰를 갖기 어렵기 때문이다. 어떤 일을 위임하는 사람(소비자)과 위임받은 일을 처리하는 사람(판매자) 사이에 정보의 비대칭이 발생한다고 보는 대리인 이론(agency theory)은 친환경 농산물 시장에서도 존재한다.

연구 참여자들은 기존의 먹거리 유통 시스템을 신뢰하지 않지만, 개인의 참여만으로 이를 바꿀 수 없다는 한계를 갖고 있었다. 그래서 아이쿱생협의 시스템이 ‘고맙다’고 말한다. 아이쿱생협에서의 소비는 정보의 비대칭이 상쇄되어 있다. 특히 활동가 조합원의 존재는 아이쿱생협 시스템의 신뢰를 가져오는 대표적인 요인이다. 연구참여자 ‘가’는 “아이쿱을 믿는 것이 아니라 아이쿱을 구성하는 조합원들을 믿는다”고 말한다. 연구참여자 ‘라’는 아이쿱생협에 대한 믿음은 “활동가들이 자신의 이익을 챙기기보다 희생”하고 있음을 확인하는

과정에서 더 강해졌다고 밝힌다.

지속적인 소비 활동은 아이쿱생협의 신뢰를 두텁게 한다. 안전한 먹거리를 구매하겠다는 조합원의 궁극적인 목적을 달성하게 하는 아이쿱생협-조합원, 조합원-조합원 간 상호작용은 1차적으로 소비를 통해 이뤄진다. 이러한 과정의 반복은 아이쿱생협의 가치와 미션이 무형의 상호작용 과정을 거쳐 연구 참여자 각각 아이쿱생협의 가치를 구성하는 과정을 의미한다.

### ✓ 소비경험의 확장

연구 참여자들의 소비경험은 나와 가족, 그리고 지인들로 확대되는 모습을 보인다. 가족의 변화된 태도는 본인의 소비에 정당성을 가져온다. 가족의 변화된 모습은 아이쿱생협에서의 소비에 가치를 부여하는 상징적인 역할을 하며 동시에 지속적인 소비를 가능하게 하는 원동력이다.

“남편은 친환경 같은 것은 다 가짜라고 생각했어요. 언론에서 그런 보도도 있었구요. 지금은 자연드림에 심부름 시키면 잘 사와요. 여전히 잘 모르지만 제대로 먹고 살려고 제가 노력하는가보다 하는 것 같아요.”

\_연구참여자 나

“애 아빠가 안 믿었죠. 제가 대형마트 유기농 제품 미심쩍어 하는 것처럼 남편도 자연드림 것을 믿지 않았어요. 그런데 먹어보면 맛이 다르거든요. 상추 하나를 비교 해봐도 아이쿱 것은

약간 싱겁고... 맛이, 상추 본래의 맛이 느껴져요. 희한해요. 남편이 지금은 조미료 안 넣고 음식해도 일체 아무 소리 안하죠.”

\_연구참여자 라

연구 참여자들은 가족 안의 변화를 겪으면서 자신감을 갖게 된다. 점차 지인들에게 아이쿱생협을 알린다. 그러나 구체적이고 단기적인 목표(생협 이용)를 갖고 지인들에게 접근하는 것을 연구 참여자 스스로 의식적으로 거부한다. 대신 생활 속에서 자연스럽게 전달되기를 기대한다. 개인의 필요에서 비롯된 아이쿱생협에서의 소비가 사회와 연결되는 접점에서 이들은 고민한다. 자신들에게 ‘자연스러운’ 아이쿱생협에서의 소비지만, 지인을 설득하거나 강제하는 형식이기보다 자신들의 소비 속에서 지인들 역시 필요를 느끼고 자연스럽게 변화하기를 바란다고 이야기한다.

“물건을 한 번 구입하게 되면 3년 정도 사용하는 동네 언니가 이번에 자연드림에 가입을 했어요. 주위 사람들이 제가 언제까지 생협을 이용하는지 지켜보는 것 같아요. 가격은 어땠고, 조합비나 그런 게 어떻게 사용되는지 등을 설명 해주면 도움이 되더라고요. 내가 정보를 제대로 알아야 알려 줄 수 있어요. 나도 주위에 휘둘리지 않아요.”

\_연구참여자 다

아이쿱생협에서 제시한 가치 명제는

연구 참여자들을 통해 외부로 전달된다. 조합원은 그동안 축적되어 온 소비경험을 토대로 지식과 경험을 다른 소비자들과 나눈다. “친구 집에 갈 때면 자연드림 제품을 산다”고 이야기하는 연구 참여자 ‘바’를 비롯해 이들의 활동은 조용하지만 각자의 커뮤니티에서 생협을 알리는 믿을만한 매개체 역할을 한다. 생협의 능동적 자원(operant resources)이 되어 간다. 이처럼 생협의 조합원은 일상적인 소비를 통해 능동적 자원이 되어 가며 경험이 축적되면서 능동적 자원으로서의 역량이 강화되어간다.

2) 조합원은 소비행위를 통해 생협의 공동가치 창출과정에 기여한다.

#### ✓ 소비를 통한 생협 가치의 확산

서비스 지배논리에서 기업은 가치를 생산하거나 전달하는 주체가 아니라 가치 명제를 제공하는 경제 주체이며, 사용자들이 가치를 공동 창출하는 주체로 인식된다. 생협의 조합원은 단지 소비활동만 하는 것이 아니다. ‘나와 이웃과 지구를 살리는 소비’라는 아이쿱생협의 가치제안은 연구 참여자들의 구매 경험 속에서 체화되어 생산된다.

“대형마트에 가면 많이 사다 쟁여놓고 그러잖아요. 이제 필요한 것만 사서 쓰니까 오히려 낭비가 줄어든 것 같아요. 생협 제품이 시중보다 비싸다고 생각하는데 전체 생활비를 따져보면 더 들지 않아요. 꼭 필요한 것만



사서 쓰니까.”

\_연구참여자 라

여기에는 “나만 좋은 것을 쓰면 안 된다”는 전제가 깔려 있다. 연구참여자 ‘가’는 ‘필요에 의해 소비하는 것이 기본이지만 같은 소비를 한다면 공정무역 제품을 구입하는 것엔 내면적인 어떤 이유’가 있을지 모른다면 변해가고 있는 자신의 소비 모습을 고백한다. 아이쿱생협과 공동의 목표를 공유하게 되면서 생협의 전체적인 목표를 만들고 다듬는 생협과 조합원 사이의 상호작용이 일어난다. 모두가 추구하는 좋은 형태의 생협을 빚어내기 위한 확신을 갖게 된다.

“처음에는 내 아이, 내 가족 먼저 생각하고 그래서 생협을 이용하게 된 것 같아요. 아, 그게 결국은… 조합운영 체제이다 보니까 나만이 아닌 우리를 같이 생각하게 되는 것 같네요. 공동, 나 혼자 이것(아이쿱생협)을 꾸려갈 수 있는 게 아니고 기업이 한 것을 이용하는 것이 아니니까. 일원으로 동참한다는 생각에 자연스럽게 이런 생각(지인에게 아이쿱생협을 알리는 것)이 들게 된 것 같아요.”

\_연구참여자 라

‘생협은 의지를 갖고 이용하는 것’이라는 연구참여자 ‘마’의 표현을 빌리면 당사자들의 소비 활동이 일반 마트에서의 구매와는 다른 선택이라는 내부적인 이해가 작동하고 있다고 볼 수 있다. 낮

선 용어에 대한 거부감은 소비 경험을 통해 희미해진다. “조합비를 돈을 낸다는 생각보다는 내가 먹으려면 그만큼 나도 애를 써야”한다고 말하는 연구참여자 ‘라’를 비롯해 생협의 소비는 연구참여자들에게 예상치 못한 소비 경험과의 조우를 가져왔다. 연구참여자 ‘바’는 스스로 물건을 이용해보고 (소비와 관련된)어떤 생각을 하게 된다”고 말한다. 아이쿱생협에서의 소비경험이 축적될수록 일상적인 소비 활동에서의 의미를 되새기는 가능성이 커진다. 생협에서의 소비는 생협의 가치 제안을 조합원이 수용하여 내부에서 해석하는 과정으로 발전되어 간다.

“품질이 너무 좋다, 진짜 이것만 써야겠다는 것은 아닌데 조합원이니까, 조합원으로 한 번 써보자는 생각이 드는 것 같아요.”

\_연구참여자 가

“처음에는 먹거리로만 이용했죠. 지진이 나서 피해기금을 모은다 그럴 때 5천원, 1만원 씩 내고. 그러면서 마음이 커지는 것 같아요. 필리핀에 공장을 지었다는 것을 (소식지에서)보고 그러면 조합이 필요한거구나 하고 그렁죠.”

\_연구참여자 바

연구 참여자들은 친환경 농산물 전문매장, 일반 마트와 생협을 다르게 본다. “유기농 식품을 판매하는 단편적인 개념이 아니라 ‘우리’가 주인이라는 것이

큰 장점”이라는 연구 참여자 ‘다’를 비롯하여 연구 참여자들은 아이쿱생협을 이야기할 때 ‘우리’라는 표현을 빈번히 사용한다. 브랜드 커뮤니티에 속한 소비자들은 ‘우리 대 그들’을 나누려는 경향을 보인다. 예를 들어, 열정적인 애플 이용자들은 애플 이용자(우리)와 타자들(그들)로 이분하며 커뮤니티의 소속감을 강화시킨다. 연구 참여자 중 일부는 자연드림 매장을 찾는 다른 조합원들에게 동질감을 느낀다고 설명한다. 반면, 이용기간이 오래 됐을 뿐이지 일종의 ‘결속력’을 생협 조합원들과 갖고 있지 않다는 응답도 존재한다. 소비의 연장선에서 생협을 이용한다는 답변은 자신의 소비에 부여되는 어떤 특별한 사회적 의미의 해석에 대한 경계라고도 볼 수 있다.

연구 참여자들은 조합원인 ‘우리’와 소비자인 ‘그들’의 사이를 넘나들며 아이쿱생협의 시스템과 접촉한다. 안전한 먹거리, 친환경 농산물에 대한 선호라는 느슨한 범주로 묶여 있는 연구 참여자들은 개인의 성향과 마을모임 등 생협 활동에 어떤 식으로 결합하고 있는지에 따라 아이쿱생협을 바라보는 입장이 다르다. 중요한 지점은 아이쿱생협과의 결합 강도가 아니라 아이쿱생협에 대한 연구 참여자 각각이 특정한 ‘관점’을 갖고 있다는 것이다. 아이쿱생협에 대한 개인의 견해를 규정하는 기본 출발점이 되는 관점을 보여준다는 것은 아이쿱에 대한 연구 참여자들의 관심과 관계맺음이 존재함을 보여준다. ‘관점’

은 아이쿱생협의 가치를 어떻게 보는지에 대한 조합원의 생각을 담고 있으며, 이는 아이쿱생협과 조합원의 공동가치 창출의 시작점이 된다.

“환상인지 모르겠지만 윤리적소비를 좀 하고 싶었어요. 내가 나도 모르게 남을 착취하고 있지 않을까라는 생각에 맘 깊은 곳에서 죄책감이 있어요. (자연드림에서는) 이것을 털 수 있는 것 같아요. 그래서 자연드림이 윤리적 이길 원해요.”

\_연구참여자 마

최근 나타나고 있는 아이쿱생협의 변화(가공식품의 증가, 취급품목의 증가 등)를 모든 연구 참여자들은 인식하고 있었다. 친환경 먹거리 소비에서 시작된 생협과의 관계가 이어질수록 생협의 가치에 대한 이해가 확장되고 여기서 생협의 변화는 자신의 소비와 직접적으로 연결된다고 보기 때문이다. 일부 연구 참여자는 아이쿱생협의 대중적인 확산이 필요하다고 느끼는 동시에 대중 지향적인 변화가 불편하다고 응답했다. 주목하고자 하는 바는 변화에 대한 부정적 반응보다 이들이 소비를 통해 아이쿱생협을 자신의 언어와 사고체제로 풀이하고 재해석하는 과정을 거쳐 아이쿱생협에 대한 자신만의 정의를 내리고 있다는 사실이다. ‘소유’의 소비가 아닌 ‘경험’의 소비가 발현됐으며 생협의 가치가 소비자 조합원들의 소비 경험을 통해 재구성되고 있다. 생협 가치의 재구성은 조합원의 소비 그 자체이다. 생

협 조합원들의 소비활동은 아이쿱생협의 가치제안이 피드백을 받을 수 있는 일차적인 통로 역할을 한다. 소비자는 소비를 통해 자신의 의사를 표현하기 때문이다. 소비자 조합원은 소비에 대한 자신의 생각, 소비자와 조합원으로서의 정체성을 소비활동을 통해 제시하고 있다.

### 3) 조합원의 소비행위는 중요한 참여이다.

#### ✓ 참여로서의 소비

소비와 활동이 모두 아이쿱생협의 가치를 이루는 근간이라면 그동안 상대적으로 소비를 중심으로 아이쿱생협과 관계를 쌓아가는 조합원들에 대한 논의에 소홀했다. 연구 참여자들은 기본적으로 자신의 변화가 생협에 큰 영향을 줄 것이라고 생각하지 않는다. 아이쿱생협을 매개로 진행되는 일련의 연대활동에 참여하는 것만이 생협에 도움이 될 것이라고 보기 때문이다.

“출자금 그런 거보면 많이 이용했다는 생각이 들죠. 오래 이용하고 있구나 싶고, 그렇다고 많이 이용한다고 해서 도움이 되겠다는 생각은 안 드는 것 같고. 어떤 활동을 한다거나 하면 그런 (도움이 된다는)생각은 더 많이 들 것 같아요.”

— 연구참여자 바

아이쿱생협에서 구매품목, 구매금액이 꾸준히 늘고 있다는 연구 참여자들의 응답은 생협으로의 구매 집중도가 강화

되고 있음을 의미한다. 협동조합은 조합원의 경제적 참여를 기본으로 한다. 경제적 참여는 협동조합의 존립기반이자 일반 기업과 다른 협동조합의 특성을 잘 보여준다. 조합원들이 적극적으로 사업을 이용하는지는 협동조합에 있어 중요한 논의 지점이다. 각 조합원의 구매로부터 아이쿱생협이 추구하는 가치를 지지하는 조직적인 자원이 발현될 수 있다. 그래서 생협의 조합원은 아이쿱생협의 자원이며, 생협이라는 플랫폼을 통해 그 능동성은 더욱 확장되고 있다. 물론 협동조합이 경제적 이익공동체에만 머무르지 않는 것은 그 필요가 조합원들간의 집단적 힘으로 충족되는 결사체이기 때문이다. 아이쿱생협의 서비스 주체인 생산자와 조합원 모두 공동의 서비스를 생성하거나 사용하기 위해 내·외부의 네트워크를 형성하고 다양한 자원들을 통합시켜 공동의 가치를 창출해가는 결사체의 당사자이다.

소비가 존재할 때 아이쿱생협이 생협을 통해 하고자 하는 일들을 이어갈 수 있다. 협동조합 사업체의 맥락에서 소비는 활동의 연장이 된다. 소비 경험 속에서 더디지만 연구 참여자들은 그동안 자신이 고민해 온 먹거리 문제들을 생협의 방식으로 풀어갈 수 있다는 과정을 경험했다. 그 경험이 적극적인 활동으로 발화하지 않았지만 자신과 자신을 둘러싼 주변 관계망을 통해 풀어져 나 오고 있다는 사실은 활동의 또 다른 양상이라고 혹은 수동적인 소비자에서 자발적 목소리를 확보하는 소비자로의 변

화 과정 중에 있다고도 할 수 있다. 이는 기존 제품지배 논리에서 객체로서의 소비자가 아닌 서비스지배 논리 내 가치를 공유하고 창출, 확장시키는 주체로서의 소비자 역할을 보여주는 적합한 사례라고 볼 수 있다.

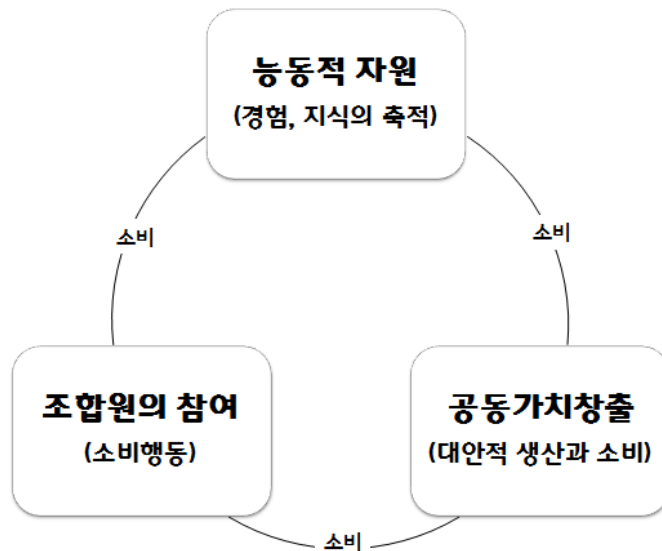
아이쿱생협의 담론은 소비 경험으로부터 생협에 대한 ‘관점’을 형성한 조합원들을 통해 재구성되고 있다. 아이쿱생협을 둘러싼 다양한 결만큼이나 생협에 대한 조합원 다양한 참여가 아이쿱생협의 과정을 채우고 있다. 아이쿱생협의 수매선수금 제도에 참여하고 있는 연구 참여자 ‘다’는 초기 거부감을 느꼈지만 생협을 이용하면서 ‘서서히 (아이쿱생협에) 젖어들었고’ 어느 순간 참여해야겠다는 생각을 가졌다고 말한다. 일반 마트에 익숙한 소비자들에게 아이쿱생협은 그들이 필요로 하는 친환경 농산물을 구매할 수 있는 플랫폼으로 인식되며 관계가 시작됐다. 아이쿱생협에서의 소비가 축적되면서 아이쿱생협의 가치를 자연스럽게 체감하며 자신의 소비와 관심을 생협이라는 영역 안에 두고 생각해보는 기회를 갖는다. 연구 참여자 모두 ‘체험’한 소비는 제품 그 자체가 아니라 제품 외 다양한 관계망이 따라오는 소비였다.

## IV. 결 론

본 연구는 아이쿱생협 조합원의 ‘소

비’를 가치를 창출하는 조합원의 참여과정으로 살펴보려 시도에서 비롯됐다. 이를 위해 서비스 지배논리를 중심으로 조합원이 소비를 통해 어떻게 아이쿱의 능동적 자원이 되어가며 공동가치를 창출하는 당사자가 되는지 확인했다. 서비스 지배논리는 아직 익숙한 개념이 아니다. 그것은 생산품, 즉 제품을 중심으로 시장경제와 마케팅의 논리들을 설명하기 보다는, 무형의 자원들이 결합되고 생산자와 소비자의 구분 없이 모든 당사자 간 상호작용을 통한 공동의 가치창출과정을 제한함으로써 보다 관계중심적인 접근법을 보여준다. 생협에서 이러한 결합과 상호작용의 출발점은 물품의 소비이다. 한국의 생협은 자본에 의해 멀어진 생산자와 소비자의 거리를 좁히고 연대하기 위해, 또 거대한 소비사회에서 대안적인 소비의 방법과 경험을 확산시키기 위해 성장해왔다. 생협의 조합원들은 여러 불편과 진입장벽들을 감수하며 생협에서의 소비를 지속해왔고, 그것은 한국 생협의 오늘을 있게 한 원동력이다.

본 연구는 아이쿱생협에서 주로 소비를 하는 조합원에 주목하였다. 조합원 심층면접을 통해 소비‘만’하는 조합원들이 어떻게 아이쿱생협이라는 소비의 플랫폼을 이해하며 아이쿱생협의 가치를 소비를 통해 이해하게 되는지를 살펴보았다. 조합원에게 아이쿱생협은 자신이 필요로 하는 안전한 먹거리의 문제를 해결해주는 곳이다. 그렇다고 단순히 먹거리 문제만을 해결하는 플랫폼은 아니다. 반복적이며 지속적인 소비는 아이쿱생



〈그림 1〉 조합원의 소비참여를 통한 생협의 공동가치창출

협-조합원, 조합원-조합원 간 감정적, 정서적 유대감을 만든다. 또한 소비의 축적은 자신이 소비하는 생활방식을 외부로 확장시키는 과정으로 나아간다. 안전한 먹거리 구입이라는 비교적 단순한 가입 동기가 생협 물품의 지속적인 소비를 통해 각각의 지식이나 경험으로 축적되며, 이는 능동적 자원으로서 조합원이 생협의 공동가치창출에 참여하게 되는 기반이 된다. 생협이 제시하는 대안적 가치들은 물품 소비의 과정을 통해 조합원들의 의식과 생활 속으로 확산되며, 생협 물품의 사용가치가 최종적으로 실현되는 것이다. 따라서 생협 조합원들의 소비행위는 경제적 측면에서 뿐만 아니라, 소비자협동조합의 핵심이 되는 조합원 이용과 생협의 공동가치창출 과정에 대한 참여의 측면에서 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있다. 조합원

의 소비는 소비에만 멈추지 않는다. 소비과정을 통해 조합원이 경험하게 되는 생협의 가치는 조합원의 삶 속에서 내재화되고 재구성될 기회를 갖는다. 이러한 과정은 순차적으로 전개되지 않는다. 변화의 경로는 소비와 관계망의 지속적인 상호작용으로 만들어진다.

낮선 소비와 익숙해지는 과정엔 시간이 필요하다. 그동안 각인된 소비가 바뀌는 시간이 요구된다. 소비자의 필요에 기반하여 소비가 확장되는 과정과 그동안 일반 소비 활동에서 간과되어온 소비자의 자발적 주체성이 일깨워지는 과정에 대한 기다림을, 그리고 그 변화를 어떻게 이해할 것인지에 대한 고민이 필요한 시점이다. 생협의 지속가능성은 다양한 조합원의 충위를 포용하고 이들과 상호작용은 물론 다양한 가치를 창출할 수 있을 때 확보될 수 있기 때문

이다.

본 연구는 소비를 통해 조합원의 변화가 이뤄진다는 것을 단정하기에는 충분한 표본을 사용하지 못했다는 한계가 있다. 본격적인 논의를 시작하는 기본적인 내용을 제시하고 있다. 그래서 일종의 탐색적 연구라고 할 수 있으며, 대상의 세밀한 유형화와 확장된 시각을 기반으로 후속 연구가 필요하다. 예를 들어, 아이쿱생협 이용기간에 따른 접근, 친환경유기 농산물을 취급하는 전문 기업에서 소비를 하는 소비자에게 앞서 다뤄진 내용이 적용될 수 있는지에 대한 연구, 아이쿱생협 외 타생협의 일반 조합원들에 대한 연구 등이 그것이다.

그럼에도 본 연구는 생협 조합원의 대부분을 이루는 소비 중심 조합원을 조명했다는 것에 의미를 갖는다. 이러한 시도로부터 우리는 새로운 질문을 던질 수 있다. 생협이 만들어가는 소비문화란 무엇인가? 생협이 대안적 소비문화의 저변을 확장시키며 그 안에서 소비자들의 변화를 이끌어내고 있는가? 소비를 조합원의 참여로 확장시키는 가능성이 협동조합에 어떤 의미를 주는가? 이러한 질문들은 생협에서 가치를 창출하는 소비의 의미를 넘어, 현대 소비사회에서 소비자가 갖는 위치와 역할을 재확인하는 기회를 제공할 것이다. 느리지만 꾸준한 변화가 개개인의 삶 속에 스며들고 확산되어갈 때, 참여로서의 소비, 가치를 만드는 소비는 힘을 발휘하게 된다.

〈논문접수일 : 2017. 10. 12〉

〈1차수정본접수일 : 2017. 11. 15〉

〈게재확정일: 2017. 12. 15〉

## 참고문헌

- Arnould, E. J. and C. J. Thompson. (2005), Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research, *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Arnould, E. J. (2007), Service-dominant logic and consumer culture theory: Natural allies in an emerging paradigm, *Research in consumer behavior*, 11, 57.
- Lusch, R. F. and S. L. Vargo. (2006), Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements, *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
- Pongsakornrunsilp, S. and J. E. Schroeder. (2011), Understanding value co-creation in a co-consuming brand community, *Marketing Theory*, 11(3), 303-324.
- Pongsakornrunsilp, S. (2010), *Value co-creation process: Reconciling SD logic of marketing and consumer culture theory within the co-consuming group*, Unpublished doctoral dissertation,

University of Exeter: UK.

Vargo, S. L. and R. F. Lusch. (2004),  
Evolving to a new dominant  
logic for marketing, *Journal of  
Marketing*, 68, 1-17.

Vargo, S. L. and R. F. Lusch.(2008),  
Service-dominant logic:  
continuing the evolution, 36,  
1-10.

Vargo, S. L. and R. F. Lusch.(2009),  
*A service-dominant logic for  
marketing*, The SAGE handbook  
of marketing theory, 219-234.

Williams, J. (2012), The logical  
structure of the service-dominant  
logic of marketing, *Marketing  
Theory*, 12(4), 471-483.





## Social Business Review 편집규정

### 제1장 총칙

Social Business Review(이하 SBR)는 협동조합, 사회적 기업, 마을기업과 자활기업 등 사회적 경제 조직의 경영 이론과 실천 방법을 연구한 결과를 출판하는 학술지이며, 성공회대학교 협동조합경영연구소가 발행한다. SBR은 연구 논문을 게재하고, 학문토론 기회를 제공하며, 연구자들의 연구 및 교육활동에 도움이 될 자료를 제공할 것이다. 이를 위해서 SBR 편집위원회(이하 편집위원회)는 사회적 경제 조직의 경영분야 학문 발전을 위하여 수준 높은 논문을 공정하고 엄격하게 심사하고, 편집할 것이다.

제1조(명칭) 본 규정은 SBR 편집규정이라 한다.

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

### 제2장 편집위원회

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

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

② 편집위원회는 편집위원장, 편집위원, 편집간사로 구성된다.

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

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

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

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

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

### 제3장 투고

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

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

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

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

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

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

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

관하여 쉽게 이해하고 읽을 수 있도록 평이한 용어를 선택하여<sup>3)</sup> 한글 600자와 영문으로 180단어 이상으로 작성한다. 그리고 논문의 내용을 대표하는 낱말(또는 낱말군)을 5개 이내로 선택한 다음, 논문의 초록 다음에 한 줄을 띄워 한글과 영문 주요어를 다음과 같이 기술한다.

주요어: 소비자생활협동조합, 자본구조, 지배구조, 이사회

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

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

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

- 다.
- 예) “노동부(2010)”
6. 두 개 이상의 서로 다른 저술을 인용할 때는 연도순으로 세미콜론을 사용하여 저술을 구분한다.
- 예) “...(강나다, 1995; Brown, 1995).”
7. 같은 연도에 같은 저자의 여러 문헌을 인용할 때는 a, b 등을 두어 구분한다.
- 예) “...(강나다, 1995a, 1995b).”
8. 기관이름, 보고서 등을 인용하는 경우, 약자(略字) 또는 영문표기를 사용할 수 있으나, 논문에 처음으로 언급되는 부분에서 완전한 이름(full name)으로 표기하고 괄호 안에 그 이후부터 사용될 약자 또는 영문표기를 명기한 후 사용한다.
- 예) 외부감사대상기업(외감기업), 미국 재무회계기준위원회(FASB)
- ⑫ 참고문헌은 본문의 마지막에 장을 달리하여 기재한다. 참고문헌은 논문에서 직접 인용된 것에 한정하며, 서적과 논문의 구별 없이 국문문헌, 외국어문헌의 순서로 하며, 국문문헌의 경우 가나다순으로, 영문문헌은 알파벳순으로 기재한다.
- ⑬ 참고문헌의 표시방법은 정기간행물의 경우 저자명, 연도(괄호로 표시), 논문제목, 간행물명 (국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 권(Vol.), 호(No.), 페이지 순으로 한다. 정기간행물이 아닌 경우는 저자명, 연도, 도서명 (국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 출판회수 (2판 이상), 권 (2권 이상), 출판지, 출판사 이름의 순으로 기재한다.
- ⑭ 참고문헌은 구체적으로 아래와 같이 표기한다.
1. 국내문헌
 

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

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

강나다(2017), 한국 생활협동조합의 이해, 한국출판사.

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

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

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new

- perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (1995), Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship, *Journal of International Business Studies*, 26, 91-115.
3. 호별로 쪽 번호가 처음부터 매겨진 학술지에 게재된 외국논문을 인용할 때  
Bouchiki, J., & Kimberly, J. R. (2003), Escaping the identity trap, *Sloan Management Review*, 44, 20-26.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993), Informal networks: The company behind the charts, *Harvard Business Review*, 71, 104-111.
4. 편집된 책에 수록된 논문을 인용할 때  
Gioia, D. A. (1986), Symbols, scripts, and sensemaking, In H. P. Sims (Eds.), *The thinking organization* (pp. 49-74), San Francisco: Jossey-Bass.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985), Organizational identity, In L. L. Cummings and B. W. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263-295), Greenwich, CT: JAI Press.
- Alderfer, C., & Sims, A. (2002). Diversity in organization, In W. C. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology* (vol. 12, pp. 595-614), New York: Wiley.
5. 단행본 책을 인용할 때  
Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The "good soldier" syndrome*, Lexington, MA: Lexington.
6. 워킹 페이퍼를 인용할 때  
Bercovitz, J., Jap, S., & Nickerson, J. A. (2003), The Antecedents and performance implications of cooperative exchange norms, Working paper, Duke University Fuqua School of Business, Durham, NC.
7. 학회에서 발표된 논문을 인용할 때  
Deephouse, D. L. (2003), Stakeholder knowledge of corporate citizenship: Integrating reputation into the CSP/CFP debate, Poster session presented at the #th Annual Convention of the Academy of Management, Seattle.
8. 편집된 책 자체를 인용할 때  
Wasserman, S., & Galaskiewicz, J. (Eds.). (1994), *Advances in social*

*network analysis*, London: Sage.

9. 출판되지 않는 박사학위 논문을 인용할 때

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

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

제12조(원고 제출 등)<sup>4)</sup> ① 모든 투고는 편집위원회 전자우편으로 제출한다.

② 논문을 제외한 원고의 게재 여부와 게재 순서는 편집위원회에서 결정한다.

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

④ 인쇄 시 초교는 필자가, 재교 이후는 편집위원회가 담당한다.

⑤ 그 밖의 사항은 일반적인 관행에 따르거나 편집위원회에서 결정한다.

## 제4장 논문심사

제13조(논문심사위원) ① SBR에 게재하려는 논문은 소정의 심사를 거쳐야 한다.

② 심사위원은 편집위원장이 지명한다. 편집위원장은 심사위원장을 겸한다.

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

① 심사위원은 논문의 주제관련 전문가 또는 관련 분야 박사학위소지자가 된다.

② 선정된 심사위원이 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없을 경우에는 즉시 편집위원장에게 통보하여야 한다.

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

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

제16조(심사 기준과 판정) 논문의 심사 기준은 다음과 같다.

① 연구주제 및 방법의 독창성

② 연구방법의 타당성

③ 논리전개 및 논문구성의 충실성

④ 연구결과의 기여도

---

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

⑤ 문장표현 및 편집상의 요건

제17조(논문 심사)<sup>5)</sup> 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.<sup>6)</sup>

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 재심사’ 판정논문은 투고자에게 수정지시사항에 대한 의견서 및 수정된 논문을 제출받아 동일한 심사자에게 재심사를 의뢰하며, 1차 심사에서 게재불가 판정한 심사위원은 교체하여 재심사한다. 재심 심사평가는 게재가, 수정후 게재, 게재불가의 3단계로 최종 판정한다.
5. ‘게재 불가’ 판정논문은 투고자에게 그 결과를 통보하고 모든 심사를 종결한다. 단, 투고자의 재투고 의사가 있을 경우 논문제목변경 등 전면 수정 후 신규 투고할 수 있으며 이 경우는 논문심사자는 1차 심사자와 중복되지 않도록 한다.

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

6) 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.

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

- 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.<sup>8)</sup>

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

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

## 제5장 발행 및 기타 사항

제21조(발행 횟수와 시기) SBR의 발행은 연간 2회로 하며 발행일은 6월 말일과 12월 말일로 한다. 그리고 특별호를 추가적으로 발행할 수 있다.

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

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

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

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

## 부칙

1. 본 규정은 2017년 7월 31일부터 적용한다.

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



# Social Business Review

제1권 제1호

---

발 행 일 | 2017년 12월 31일

인 쇄 일 | 2017년 12월 31일

발 행 인 | 이 상 윤

편 집 인 | 장 승 권

발 행 처 | 성공회대학교 협동조합경영연구소

08359 서울특별시 구로구 연동로 320

Tel. 02-2610-4805

인 쇄 | 다올프린팅

ISSN : 2586-4939

---

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

---