



## 관광레저분야 일반협동조합의 성공요인 고찰\*

An Exploratory Study of Success Factors of Co-operatives in the Tourism and Leisure Service Sectors

권 유 흥\*\* · 허 문 경\*\*\*

Kwon, Yoo-Hong · Heo, Moon-Kyung

**요약** : 이 연구는 관광레저분야 일반협동조합의 공통적인 성공요인을 파악하기 위해 수행되었다. 국내외 협동조합 성공요인에 관한 문헌을 폭넓게 살펴보았으며, 인적 결사체라는 협동조합의 본질적 특성에 주목하여 협동조합 성과 창출과정을 정리하였다. 비교분석 결과, 협동의 장점이 잘 발휘되면서 조합원의 필요를 충족시킬 수 있는 업종 또는 사업 분야에서 비즈니스모델을 개발하고, 조직역량에서는 인적자원 가운데 특히 리더의 헌신과 능력, 그리고 조합원 간 신뢰와 협동이 중요하며, 협동조합의 부족한 경쟁력을 보완하기 위해서는 협동조합 간 및 외부 기관과의 적극적인 연대가 필요한 것으로 파악되었다. 세 차례의 설문조사를 실시하였으며, 이를 통해 수집한 157부의 응답 자료를 분석한 결과, '조합원 간 신뢰와 협동', '리더의 역량과 헌신'이 가장 중요한 성공요인으로 나타났고, '비즈니스 모델'에 대한 중요성 인식도 '협동조합에 적합한 업종과 사업의 선정·전환' 및 '협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대'에 비해 높게 나타났다. 그리고 협동조합 설립초기에는 '리더의 역량과 헌신'을 가장 중요하게 인식하나, 이후 성장단계에서는 '조합원 간 신뢰와 협동'을 더욱 중요하게 인식하고, '협동조합에 적합한 업종과 사업의 선정 또는 전환'은 사업이 진행되면서 중요성이 다소 감소하지만, '협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대'는 점차 중요성이 커지는 것을 알 수 있었다. 조합원과 비조합원, 조합 이사장과 기타 임직원의 성공요인 인식에 대한 차이를 추가로 분석하여 몇 가지 정책적 시사점과 향후 연구방향을 제시하였다.

**핵심용어** : 관광레저, 협동조합, 성공요인, 인식 차이, 설문조사

**ABSTRACT** : This study explores the success factors of co-operatives in the tourism and leisure service sectors. We reviewed the literature on the success factors of domestic and overseas co-operatives, and focused on the essential characteristics of co-operatives, which is referred to as human associations. It was found that business models should be developed in the business sectors that can meet the needs of co-operative members while showing the benefits of collaboration. In organizational aspect, the dedication and competence of leaders, and the trust and cooperation among members, are particularly important. It was also found that active solidarity between co-operatives and external organizations is necessary to complement competitiveness of co-operatives. The surveys were administered three times. Results from 157 surveys show that 'trust and cooperation among members'

\* 이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2018S1A5A2A03038534)  
This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2018S1A5A2A03038534).

\*\* 한림국제대학원대학교 컨벤션이벤트경영학과 교수. e-mail: yoohong@hallym.ac.kr

Professor, Department of Convention and Event Management, Hallym University of Graduate Studies.

\*\*\* 전주대학교 문화관광연구소 연구교수(교신저자). e-mail: mkheo@hotmail.com

(Corresponding author) Research Professor, Research Institute of Culture and Tourism, Jeonju University.

and 'competence and dedication of leaders' were the most important success factors. The differences in the perception of success factors between the beginning stage and operational stage, co-operative members and non-members, chairmen of co-operatives and other employees were further analyzed. Policy implications and research recommendations are discussed.

**Keywords :** Cooperatives, Tourism, Leisure, Success factor, Questionnaire survey

## I. 서 론

2012년 12월 협동조합기본법이 시행된 이후 칠년간 협동조합은 많은 사회적 관심을 받으며 급격한 양적 성장을 이루었다. 한국사회적기업진흥원(<http://www.coop.go.kr/COOP/state/guildEstablish.do>)에 따르면, 2019년 12월 말 현재 국내에는 일반 오천여 개의 일반협동조합이 설립되었다. 하지만 절반에 가까운 45.8%의 협동조합이 운영되지 않고 있으며(기획재정부, 2020), 운영 중으로 파악된 협동조합 가운데 상당수는 수익을 내지 못해 실제로는 휴업상태에 있는 것으로 알려져 있다(고세명·이동철, 2015; 권유홍, 2019).

최근 많은 협동조합들이 경영상의 위기를 겪고 있으며, 협동조합에 대한 연구가 지나치게 일반론으로 흐르는 경향이 있었다는 지적(권혁인·나윤빈·이승하, 2014; 신명호·이아름, 2013)과 함께 협동조합의 '성공요인'에 관한 연구가 다수 진행되고 있다. 하지만 대부분의 연구가 일부 변수를 중심으로 탐색적 수준에 그치고 있어(김복태·이계만·박범준, 2018) 전반적인 현상 파악이 어려우며, 특히 관광레저분야에서는 국내외 마찬가지로 성공한 협동조합에 대한 간단한 소개 기사조차 발견하기 어려운 실정이다.

국내는 협동조합이 발달한 유럽이나 캐나다 등의 협동조합과는 발전된 과정 및 정부의 정책 등 처한 상황이 다르기 때문에 해외사례를 그대로 적용하기 어렵다. 또한 협동조합은 지역사회에 대한 공헌과 같은 사회적 가치도 추구하지만

사업체로서 시장경제 안에서 경쟁하고 생존해야 공동체로서의 이념을 구현할 수 있다.

협동조합의 '성공요인'에 관한 연구는 사업환경이나 공공정책과 같은 거시적 차원의 연구로부터 재무적 성과를 위주로 한 미시적 차원에서의 연구, 그리고 접근방법에 있어서는 협동조합 운동적 접근에서 경제학적 접근, 경험적 연구에 이르기까지 매우 다양하다(박주희, 2016). 본 연구는 먼저 협동조합의 '성공요인'에 관한 연구결과를 종합적으로 정리하고, 이를 토대로 인식조사를 실시하여, 농협이나 소비자생활협동조합 등 조직화의 역사가 길고 오랜 기간 연구가 이루어진 분야에 비해 연구성과의 축적이 미흡한 관광레저분야 일반협동조합에서 중요하게 고려되어야 할 성공요인이 무엇인가를 밝히고자 한다. 이러한 논의는 소규모 사업자가 많고 고용창출효과가 큰 관광레저산업 내 협동조합의 생존율을 높이고 신규설립을 촉진하여 지역경제는 물론 지역공동체의 활성화에도 기여할 것으로 기대한다.

## II. 문헌고찰

### 1. 협동조합의 정의와 국내 현황

#### 1) 협동조합의 정의와 유형

협동조합은 사업체(business entity)이자 결사체(association)이다. 협동조합은 일반 기업과 마찬가지로 시장경제 속에서 생존하고 발전하기 위해 수익성을 추구하지만 이윤이나 자본보다

는 사람을 중심에 놓는 조직이다. 일반적인 기업이 이윤을 내기 위해 소비자의 필요를 충족시킨다면 협동조합은 조합원의 필요를 충족시키기 위해 이윤을 내며(박주희, 2016), 이 때 조합원의 필요는 경제적 이익뿐만 아니라 사회적이고 문화적인 측면까지 포함한다. 국제협동조합연맹(ICA, 1995)은 협동조합을 “공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 사업체를 통해 공동의 경제적·사회적·문화적 필요와 욕구를 충족시키기 위해 자발적으로 모인 사람들의 자율적 단체”라고 정의했으며, 우리나라 협동조합기본법(2012)에서는 “재화 또는 용역의 구매, 생산, 판매, 제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직”으로 정의하고 있다.

협동조합은 크게 경제적 가치를 추구하는 일반협동조합과 공익적 목적의 사회적협동조합으로 구분하며, 기획재정부 협동조합 업무지침(2017)에서는 일반협동조합을 “설립목적·조합원 구성·잉여금의 이용방식 등에 따라 소비자·사업자·직원·다중이해관계자협동조합”의 네 가지 유형으로 구분하고 있다. 협동조합기본법에 따르면, 협동조합은 금융 및 보험업을 제외하고는 사업범위에 제한이 없으며, 공동의 목적을 가진 5인 이상이 모여 설립할 수 있다.

## 2) 국내 관광레저분야 협동조합 현황

2019년 12월 말 현재, 국내에는 16,867개의 협동조합이 설립되었으며, 이 가운데 일반협동조합은 15,050개로서 전체 협동조합의 약 90%를 차지하고 있다(<http://www.coop.go.kr/COOP/state/guildEstablish.do>). 국내 협동조합의 실태는 기획재정부가 이년마다 조사하여 발표하고 있다. 하지만 관광레저분야는 한국표준산업분류에서 독립적인 항목으로 분류되지 않고<sup>1)</sup>, 협동조합 설립 신고 시 업종 등록 또한 업체 자율에 맡기고 있어 현황 파악이 매우 어려운 실정이다<sup>2)</sup>.

협동조합 명 검색을 통하여 최근 현황을 조사한 권유홍·허문경(2019)<sup>3)</sup>에 따르면 관광레저분야에는 400개가 넘는 일반협동조합이 있으며, 총 조합원은 8,000명 이상으로 추정된다. 국내 관광레저분야 일반협동조합 중 90% 이상은 사업자협동조합과 다중이해관계자협동조합으로서 대부분 수익창출과 지역사회 발전을 목적으로 설립되었으며, 조합원 가운데 약 80%는 자영업자·법인 대표와 프리랜서로 나타났다<sup>4)</sup>. 그리고 협동조합이 운영 중이거나 추진하려는 사업으로는 숙박업과 여행업이 가장 많으며, 그밖에 축제·이벤트, 관광안내서비스, 체험교실, 아웃도어 레저, 관광기념품업, 식음사업 등이 있고, 하나의 업종에 집중하기 보다는 수익 창출을 위해

1) 한국표준산업분류에서는 펜션 등 ‘생활 숙박시설 운영업’과 ‘음식점업’은 ‘숙박 및 음식점업’, ‘여행사업’과 ‘전시, 컨벤션 및 행사 대행업’은 ‘사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업’, ‘스포츠 서비스업’은 ‘예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업’ 등으로 구분한다.

2) 권유홍·허문경(2019)의 설문조사에서는 숙박업과 여행사업이 관광레저분야 일반협동조합의 중점 추진사업으로 나타나고 있으나, 한국사회적기업진흥원 업종별 현황자료에는 375개 관광레저분야 일반협동조합 중 55.7%(209개)가 ‘예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업’으로 분류되어 있어, 한국사회적기업진흥원의 업종별 현황자료가 관광레저분야 협동조합의 특성을 잘 설명한다고 받아들이기 어렵다.

3) ‘관광’, ‘여행’, ‘레저(여가)’, ‘숙박’ 등의 키워드를 사용하여 2018년 12월 말 기준 협동조합 설립현황자료(<http://www.coop.go.kr/COOP/state/guildEstablish.do>)를 분석하고 추가 설문조사를 실시한 결과이다(권유홍·허문경, 2019).

4) 2018년 12월 말 기준 관광레저분야 375개 협동조합 중 사업자 협동조합이 272개(72.5%), 다중이해관계자협동조합이 79개(21.0%)이며, 이 중 조사에 응답한 총 57개 협동조합의 설립목적은 중복응답 기준, 수익창출(44개), 지역사회 발전(43개), 일자리 창출(33개), 기존사업·직업에 도움(20개) 순이었으며, 조합원의 직업은 자영업자·법인 대표가 48.4%, 프리랜서 32.5%로 나타났다(권유홍·허문경, 2019).

평균 세 개 정도의 사업을 동시에 추진하며, 상당수의 협동조합들이 사업 초기 단계에 있다고 하였다.

## 2. 협동조합의 성공요인

### 1) 협동조합의 성공

‘성공’이란 목적이나 뜻하는 바를 이루는 것이다. 협동조합은 공동의 필요와 욕구를 충족시키기 위해 사람들이 모인 조직이지만, ICA(1995)에서 협동조합 7대 원칙<sup>5)</sup>으로 제시한 것처럼 조합원들을 위한 가치 창출과 더불어 지역사회에 기여, 더 나아가서는 평등하고 공정한 사회를 지향한다. 따라서 협동조합의 성공이란 “협동조합에 참여한 사람들의 필요가 충족되고, 협동조합이 지속가능한 발전을 이루어 사회에 공헌하는 것”으로 정의할 수 있다.

협동조합은 사회적 가치와 함께 경제적 성과를 추구하여야 한다. 왜냐하면, 협동조합은 경제적 여건의 개선과 같은 조합원의 일차적인 필요를 충족시켜야 하며, 사업체로서 지속가능해야 정의·자유·평등과 같은 공동체로서의 이념을 구현할 수 있기 때문이다. 즉, 협동조합은 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하고 있으며, 두 가지 가치 사이에서 벌어지는 경쟁 혹은 갈등과정을 겪으면서 최종적으로 지속가능성을 확보할 수 있다(김복태 등, 2018, p. 191 재인용; Edward, 2005; Rogers *et al.*, 2008). 이와 관련하여 Weppen and Cochrane(2012)은 관광분야 사회적기업가의 성공요인 가운데 하나는 재무적 목표와 사회적·환경적 목표의 균형에 있다고 하였다.

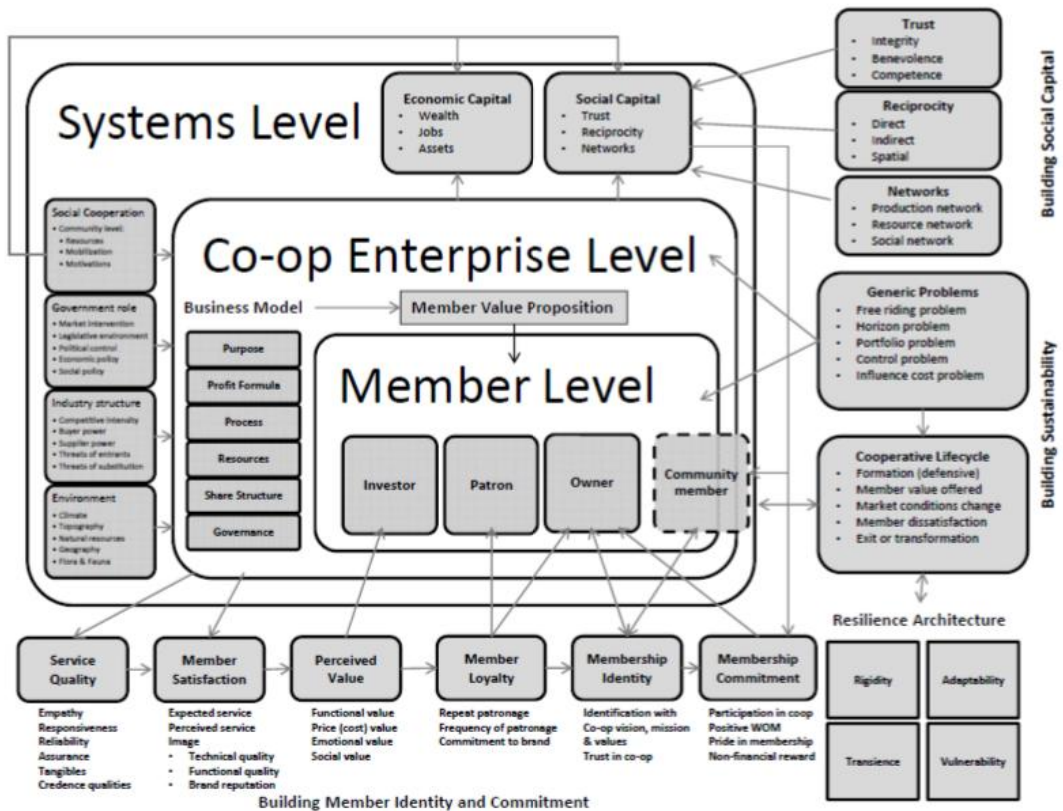
### 2) 협동조합의 성공요인 연구의 틀

협동조합의 성공요인에 관한 연구는 매우 다양한 차원에서 진행되고 있다. 협동조합 전반을 다룬 연구가 있는 반면, 조직역량이나 네트워크 등 특정 요인 중심의 연구가 있다. 또한, 성공에 미치는 영향을 협동조합 내부적 요인과 외부적 요인으로 대별할 수 있지만, Roelants, Dovgan, Eum and Terrasi(2012; 김복태 등, 2018, p. 192 재인용)와 같이 미시적 차원(협동조합 내부), 거시적 차원(법률과 공공정책 등 우호적 환경) 및 중위적 차원(meso level: 협동조합 간 연대, 협동조합 협의회, 금융수단, 교육 및 연구 기관 등)으로 분류하거나 조합원(member), 기업(enterprise), 시스템(macro-environment or system)의 조사 분석 틀(Mazzarol, Simmons & Limmios, 2014)을 사용하기도 한다(〈그림 1〉 참조). 그리고 협동조합은 앞에서 서술한 바와 같이 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하기 때문에 성공에 대한 평가는 경제적 성과와 사회적 성과를 함께 측정해야 하나, 사회적 가치 측정에 대한 합의된 지표의 부족<sup>6)</sup> 등 현실적 어려움으로 경제적 성과만을 측정할 연구도 많이 있다.

한편, 협동조합 성공요인 연구에 대한 접근방법으로는 협동조합 운동적 접근과 경제학적 접근, 그리고 경험적 연구가 있다(박주희, 2016). 협동조합 운동 관점에서는 ICA의 협동조합 7대 원칙이 협동조합의 형태나 사업, 지역에 관계없이 모든 협동조합의 성공을 이끄는 성공요인이라고 할 수 있다. ICA는 또한 성공적인 협동조합을 위한 다섯 가지 발전전략으로서 정체성(정체성 확보), 참여(조합원의 민주적 참여와 의사결정), 지속가능성(경제·사회·환경 간 균형을 이

5) ICA(1995)의 협동조합 7대 원칙은 ‘가입의 자유’, ‘민주적 관리’, ‘조합원의 경제적 참여’, ‘자율과 독립’, ‘교육, 훈련 및 홍보’, ‘협동조합간의 협동’, ‘지역사회에 대한 기여’이다(강철희·이종화·편창훈, 2016, p. 31).

6) 영국협동조합연합회는 조합원의 경제적 참여, 조합원의 민주적 참여, 직원의 교육과 훈련 참여, 직원의 부상과 결혼율, 성(sex)과 인종에 대한 직원의 다양성, 고객만족, 커뮤니티에 대한 투자, 이산화탄소 배출량, 쓰레기 재활용 비율로 이루어진 10개의 비재무적 성과지표를 활용하고 있다(김아영·최우석·장승권, 2014, 재인용).



출처: Mazzarol et al.(2011, p. 7)

〈그림 1〉 협동조합 연구를 위한 개념 틀

할 수 있는 비즈니스 모델), 법 체제(우호적인 법률체계) 그리고 자본(자본의 확보)을 제시하고 있다(강철희·이종화·편창훈, 2016, p. 34 재인용).

경제학적 접근에서는 Hansmann(1996)의 기업소유권이론이 협동조합 연구에 많이 인용되고 있다(박주희, 2016). 기업소유권이론은 특정 산업분야에서 어떤 소유형태의 기업이 지배적이 되는가에 대한 이유를 설명하기 위한 이론으로서, Hansmann(1996)은 시장계약비용(독과점 비용, 사후적 시장지배력, 정보비대칭성)과 소유 비용(대리인비용, 집단적의사결정비용, 위험부담비용)이 협동조합의 설립 및 지속가능성에 기

준이 되며, 특히 소유비용 중 집단적의사결정비용이 중요하다고 하였다(박주희, 2016, pp. 38-41 재인용). 예를 들면, 소비자협동조합은 소비자가 기업을 소유함으로써 극복할 수 있는 시장계약비용이 있어야 하고, 소비자가 기업을 소유하였더라도 조직을 효율적으로 운영할 수 있어야 하며, 소비자 소유에 우호적인 정치 및 사회적 환경이 조성되어야 한다는 것이다. 박주희(2016)는 Hansmann(1996)의 이론 가운데 시장계약비용에 시장부재(missing market), 그리고 소유비용에 소비자 참여 촉진요인(소비자 관여도 요인과 협동조합 정체성 요인)을 추가한 평가 틀을 만들어 국내 소비자협동조합의 발

7) 정치 민주주의의 진전, 높은 사회적 자본, 협동조합 친화적인 제도 등을 말한다(박주희, 2016)

전과정을 고찰하였다.

협동조합 성공요인을 다룬 경험적 연구는 사례연구와 실증연구로 나누어 살펴볼 수 있다. 사례연구는 해외 우수한 협동조합의 발전과정을 살펴봄으로써 성공요인을 찾고자 하는 연구와 국내에서 비교적 안정적으로 운영되고 있는 협동조합을 분석한 연구가 있으며, 실증적 연구의 경우에는 협동조합이 일반 기업과 확연히 구분되는 특성으로서 조직 거버넌스나 네트워크 등에 초점을 맞추어 경제적 성과에 미치는 영향을 다룬 연구가 많은 편이다. 하지만 사례연구가 단순히 성공 스토리를 소개하는 수준에 머무는 예가 많고(신명호·이아름, 2013), 협동조합의 성과에 영향을 미치는 변수를 분석한 연구의 경우에도 탐색적 수준이거나(김복태 등, 2018; 신명호·이아름, 2013) 단편적이고, 성장단계를 구분하여 세부적으로 접근하는 등의 구체적 노력이 부족하다(강철희 등, 2016)는 비판이 제기되고 있다. 그리고 협동조합 성공요인에 대한 대부분의 연구가 이론적 근거가 부족하다는 지적도 있다(박주희, 2016).

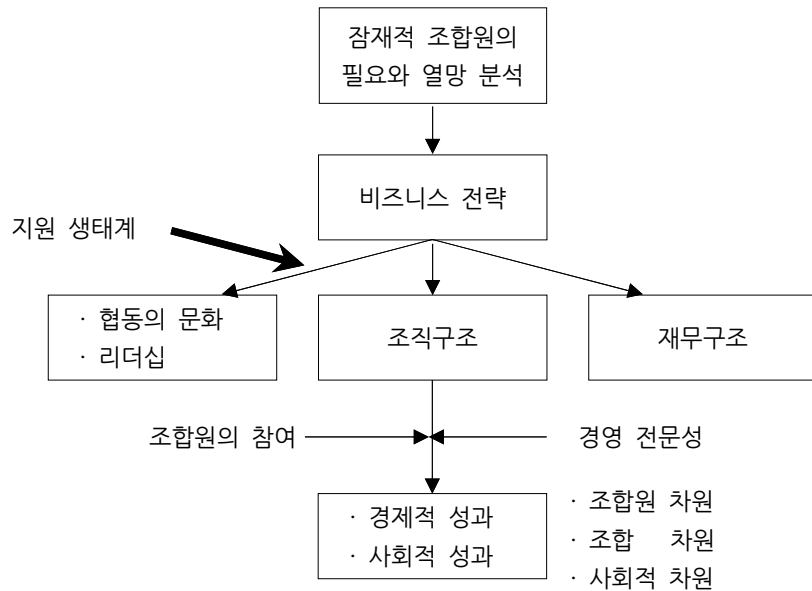
본 연구에서 다루는 일반협동조합은 조합원 구성 등에 따라 소비자·사업자·직원·다중이해관계자협동조합의 네 가지 유형으로 구분되며, 동일한 유형의 협동조합이라 하더라도 조직에서 설정한 목표는 매우 다양하다. 예를 들면, 같은 사업자협동조합의 경우에도 청년들이 독창적인 비즈니스모델을 개발하여 창업하는 유형에서 지역 동종업계 사업자들이 친목을 도모하며 공동의 이익을 모색하려는 유형 등 추구하는 조직목표가 다르며, 이에 따른 비즈니스모델과 조직유형 또한 매우 다양하게 나타난다. 따라서 협동조합 성공요인에 대한 연구는 여러 한계에도 불구하고 다양한 협동조합 유형들에 대한 성과를 분석함으로써 협동조합의 성과에 영향을 미치는 공통적인 성공요인을 추출할 수 있다는 연구의의를 갖는다.

### 3) 협동조합 성공요인에 대한 선행연구

협동조합의 성공요인에 관한 선행연구는 매우 다양한 차원에서 이루어졌다. 하지만 그 내용을 살펴보면, “일반 기업과 구분되는 협동조합 고유의 특성에 초점을 맞추어 분석하였는가?”, “정부의 지원정책과 같은 외부 요인을 함께 고려하였는가?”, 그리고 “특정 변수를 중심으로 성과에 미치는 영향을 조사하였는가?”의 세 가지 기준을 갖고 분류할 수 있다. 이러한 기준에서 볼 때 협동조합 운동적 접근과 경제학적 접근을 시도한 연구들은 대부분 협동조합으로서의 정체성이나 집단적 의사결정구조와 같은 협동조합의 고유한 특성을 중심으로 성공 또는 실패를 설명하고 있다. 예를 들면, 스페인 몬드라곤의 초기 성공을 설명하면서 Irizar and MacLeod(2016, pp. 36-38)는 부유한 개인보다는 풍요로운 사회를 꿈꾸었던 창업자들의 높은 도덕적 수준과 체계적으로 만들어진 사업체 내부의 규칙, 그리고 외부적으로는 호세 마리아 신부가 사람들의 의식을 늘 일깨웠다는 점과 사업체를 시작하기 쉬웠던 당시 시대적 환경을 주요 요인으로 언급하고 있다.

Birchall(2012, pp. 59-63)은 조합원 소유 사업의 생애주기를 언급하면서, 설립초기에는 다른 형태의 사업으로는 충족시키기 어렵지만 협동조합이라면 충족시킬 수 있는 조합원의 욕구가 있어야 하고, 잠재적 조합원들의 사회적 자본(신뢰, 협동하려는 마음가짐, 두터운 사회관계망)과 경험이 풍부한 실용적 리더가 필요하며, 무엇보다도 조합이 자생할 수 있는 비즈니스 모델이 중요하다고 하였다. 그리고 협동조합이 성장하기 위해서는 심각한 경기침체가 없고 사회적 자본이 풍부해야 한다고 하였다.

국내의 다양한 성공사례를 분석한 장종익(2014; 2017; 장종익 외, 2019; 장종익·오창호·신현상, 2019) 또한 협동조합의 성공요인으로서 조합원의 애로가 있는 반면 소기업 경



출처: 장종익 · 오창호 · 신현상(2019, p. 8)

〈그림 2〉 협동조합 성공요인 분석 틀

영과 협동의 문화라는 협동조합의 상대적 장점이 잘 발휘될 수 있는 업종 선택과 비즈니스모델의 설정, 그리고 기업이 성장하면서 발생하는 조합원의 동질성 확보나 무임승차 문제 등 협동조합의 약점을 보완할 수 있는 제도와 조직화 전략을 강조하고 있다. 그는 ‘협동과 연대’라는 협동조합 섹터의 고유한 문화를 유지하고 잘 활용해야 하지만 시장환경과 기술적 변화에 적극 대응하는 경영의 전문성과 혁신성 또한 필요하다고 주장하고 있다(〈그림 2〉 참조).

협동조합 성공요인에 대한 선행연구에서는 대부분 정치·경제상황과 같은 거시환경에 대해 구체적으로 언급하지 않는 반면 외부 성공요인으로서 정부의 지원정책<sup>8)</sup>을 함께 분석한 연구가 일부 발견된다. 농협·수협·축협·신협을 제외하고 소규모 협동조합에 대한 학술논문 및 검색엔진 네이버(Naver)에서 관련 뉴스를 수집하여

메타분석을 실시한 권혁인 등(2014)은 성공사례의 경우 정부 지원에 대해 다소 중립적인 태도를 보이거나 실패사례에서는 비즈니스모델 개발보다 정부 지원에 더 큰 관심을 보인다고 하였다. 그밖에 그들은 공동체 가치와 연대, 조합원의 활발한 활동과 높은 만족도, 수익 다각화를 위한 노력, 지역주민과의 왕성한 교류 등이 협동조합의 지속적 성장 가능성을 높이는 성공요인이며, 지역단체와의 협업 부족 등 지지기반의 불안정, 전문 인력 부족, 단순한 수입구조 및 출자금 부족에 따른 열악한 재무구조가 주요 실패요인이라고 지적하였다.

광주광역시 휴면 협동조합을 조사한 임준형(2015)은 전문가들의 경우 교육 및 학습의 부족, 주체들의 역량 부족, 네트워크 부재 순으로 실패원인을 찾아 내부적 요인을 중시하였지만, 조합원들은 협동조합 운영을 위한 전문 컨설팅

8) 본 논문에서 ‘정부 지원정책’이란 이탈리아나 캐나다 퀘벡의 협동조합 발전을 설명할 때 주로 언급하는 거시환경요인으로서의 법적·제도적 프레임 워크가 아니라 사무실 임대료 지원과 같은 미시적 차원에서의 지원제도를 의미한다.

인력의 양성과 파견, 협동조합 지원 금융 및 자금조달, 홍보 부족 등 외부적 요인을 중요하게 생각하는 등 현저한 차이가 있다고 하였다.

협동조합의 성공을 위한 내부 요인을 조직역량과 네트워크를 중심으로 분석하려는 연구가 여러 편 목격된다. 최석현·남승연(2015)<sup>9)</sup>은 19개 생활협동조합을 대상으로 조직역량과 네트워크 활용이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향을 분석하였으며, 남승연(2014)<sup>10)</sup>은 경기도 협동조합의 지속적 성장에 영향을 미치는 요인을 재정적 요인, 인적 요인, 내부 및 외부 네트워크 요인, 그리고 조직역량요인으로 구분하였다. 김세운·정현·서인석(2019)은 51개 일반협동조합의 경영공시자료를 활용하여 조직요인, 의사결정요인, 경제요인과 같은 내부요인이 경제적 성과(당기순이익)와 사회적 성과(지역사회 기여실적 유무)에 미치는 영향을 조사하였다.

네트워크의 중요성은 많은 문헌과 연구결과를 통해 강조되고 있다. ICA(2013)는 최근 발표한 「협동조합 10년을 위한 청사진」에서 협동조합이 지속으로 성장하려면 사업 네트워크를 강화하는 노력이 중요하다고 하였다. 국내에서는 신명호·이아름(2013)이 원주 소재 협동조합에 대한 사례조사를 통해 사회적경제 조직들과의 실질적인 협력체계가 시장 적응과정에 도움이 된다는 것을 밝혔으며, 김복태 등(2018)은 수도권 소재 일반 및 사회적 협동조합 대상 실증조사에서 네트워크의 다양성(사회적 연대를 맺고 있는 주체 수)이 자금조달 성과 및 시장진입·시장참여(판로 및 홍보능력으로 측정) 등 경제적성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 또한 최경식·남기포·유형석(2015)은 195개 농업·농촌 관련 협동조합에 대한 실증조사결과, 협동조합 네

트워크를 형성한 조합의 매출이 그렇지 않은 협동조합보다 크다고 하였다.

협동조합 발전 단계별로 어떤 요인이 중요한지 분석되기도 한다. 택시협동조합을 대상으로 설립준비과정과 이후를 구분하여 분석한 강철희 등(2016)은 협동조합 초기 안정화를 위해서는 설립을 위한 철저한 준비와 운영원칙 등 안정적인 시스템의 강구, 비즈니스 모델 및 전략 도출, 그리고 운영과정에서 정체성의 유지와 강화가 중요하다고 하였다. 이종현(2014)은 협동조합의 초기 성공조건으로서 주체의 형성과 역량을 강조하였으며, Laidlaw(2000; 김용진, 2014, p. 247 재인용)는 협동조합이 성장하고 변화하면서 단계별로 신뢰, 경영 및 사상의 위기를 겪게 된다고 주장하여, 사업 초기에는 조합원 간의 신뢰, 그리고 이후 조직역량 강화 및 정체성의 유지가 중요함을 강조하였다.

#### 4) 관광레저분야 선행연구

관광레저분야에서 책자로 소개된 성공사례로 일본 큐슈의 쿠로카와 온천관광여관협동조합(黒川温泉観光旅館協同組合)이 있다. 저자인 Nonaka and Katsumi(2005)는 쿠로카와 온천관광지의 경쟁력을 한마디로 '주체적인 참여 패러다임'이라고 표현하였다. 즉, 본질을 꿰뚫는 흡인력 있는 조용한 리더가 중심축에 있으면서 중간 리더가 구체적 혁신행동을 촉발시켰으며, 각 여관의 주인들은 수동적인 조합원이 아니라 리더의 암묵적 지식을 실천에 옮긴 자율분산적인 리더들이었다는 것이다. 그들은 '쿠로카와 온천은 하나'라는 캐치프레이즈 아래 개별 여관들은 쿠로카와라는 큰 여관의 한 부분이고, 길은 갤러리가 되는, 통일성과 개성이 조화되는 아름다운 마을 경

9) 최석현·남승연(2015)은 조직역량은 행정인프라·인적자원·관리기술역량·의사소통역량·재무적·사회적기업가·미션기획·거버넌스 역량, 네트워크 활용은 조직·집단·장소 네트워크, 경제적 성과는 매출액, 그리고 사회적 성과는 지역사회에 미친 긍정적 영향으로 각각 측정하였다.

10) 지속가능성은 시장경쟁력, 사회적 기여도, 협동조합 7원칙 준수의 세 가지 항목으로 측정하고 조직역량요인은 기획력, 인적자원, 마케팅 역량, 네트워크 역량으로 분류하였다(남승연, 2014).

관을 조성하였으며, ‘노천탕 순회입장권’이라는 아이디어를 통해 매스컴에 화제가 되고 ‘협력과 경쟁’이라는 성공 패러다임을 만들었다고 하였다.

일본 여행업협동조합에 대한 문헌도 발견된다. Lee and Mulford(1990)는 일본 오사카지역의 188개 여행업협동조합을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 여행업협동조합은 다른 대형 여행사와 경쟁해야 하는 상황에 있고, ‘기업에 대한 신뢰도 제고’와 ‘사업정보 획득’이 협동조합에 참여하는 주요한 이유라고 하였다.

MacDonald and Jolliffe(2003)는 캐나다 Prince Edward섬 Evangeline지역의 농촌문화관광(cultural rural tourism) 발전 사례를 발표하면서 지역에서 일어났던 협동조합 운동(cooperative movement)의 역할에 대하여 언급하였다. 그들은 지역공동체의 자원봉사자들이 다른 주민들 또는 다른 지역공동체, 정부기관들과 더 잘 협력하기 위해 협동조합을 결성하였으며, 조합원을 포함한 지역공동체 구성원의 협력적 분위기가 무엇보다도 지역 관광발전을 이끈 원동력이었다고 하였다.

해외 관광레저분야 협동조합을 소개한 국내 문헌으로는 김현주·안희자(2013)의 ‘관광분야 사회적협동조합 육성방안’이 대표적이라고 할 수 있다. 그들은 유럽 및 호주의 여행 및 숙박업 관련 몇몇 협동조합들을 조사하였는데, 협동조합의 구성 및 운영, 사업내용, 성과 등을 소개하고 있지만 심층적인 조사는 이루어지지 않아, 협동조합이 안정적 운영을 이루기까지 어떠한 노력과 어려움이 있었는지 알 수 없다는 한계가 있다. 한편, 국내 관광레저분야 협동조합 실태를 조사한 권유홍·허문경(2018)은 경기도 시흥시 ‘공정여행 동네봄 협동조합’과 ‘화성시생태관광협동조합’의 경우, 조합원 간 좋은 관계를 유지하면서 학습조직화하고, 외부 네트워크 및 정부 지원정책을 활용하여 수익성을 확보하면서 성공적으로 운영되고 있다고 하였다. 하지만, 국내 최고의

관광목적지인 제주도의 경우, 관광레저분야의 일반협동조합이 양적으로나 질적으로 초기 단계를 벗어나지 못하고 있으며, 이를 극복하기 위해서는 공동마케팅 등 협동조합 간 연대사업은 물론 사회적협동조합이나 사회적 기업 등 다양한 사회적경제 주체, 그리고 관련 공공기관까지 포함한 사회적경제 생태계 구축이 필요하다는 주장이 제기되었다(권유홍, 2019).

국내 관광레저분야 학술지에 발표된 연구결과를 추가로 살펴보면, 송미·윤희정(2019)은 춘천지역의 문화·관광분야 사회적경제 조직간 협력네트워크를 연구하였는데, 최근 시장에 진입하여 자립도가 낮은 사회적경제 조직의 경우, 협력네트워크의 구성이 일시적이고 한정적이며 소극적인 반면, 자립성이 확보된 사회적경제 조직들은 지역 내에서 장기적이고 지속적인 신뢰관계를 구축하고 있는 것은 물론 지역 외 및 타 분야와의 협력네트워크 구축도 필요함을 인식한다고 하였다. 그리고 소비자생활협동조합의 경제·윤리적 활동과 자선적 활동은 사회적 연결감을 통해 생협 이미지와 소비자 구매의도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(김현철·장현정·이정탁, 2017)도 있다. 한편, Weppen and Cochrane(2012)은 2008년과 2009년 전 세계에서 최종 수상 후보에 오른 관광분야 사회적기업 50곳을 조사한 결과, 숙박업, 여행업 등 업종에 관계없이 가장 중요한 성공요인은 강한 리더십과 조직문화(organizational culture), 그리고 분명한 시장지향성(clear market orientation)에 있다고 하였다.

### 3. 협동조합 성과 창출과정

협동조합은 자본의 집합이라는 측면보다 인적 결사체라는 본질적 특성이 중요하기 때문에 협동의 장점이 잘 발휘되면서, 협동조합이라는 조직 형태를 통해 일반 기업보다 조합원의 필요를 잘

충족시킬 수 있는 업종 또는 사업 분야에서 비즈니스모델을 개발하는 것이 협동조합의 성공가능성을 높일 수 있다. 이와 관련하여 이예나·이상훈(2019)은 성공적으로 운영되는 사업자협동조합들은 조합원들의 사업을 개선하는데 기여하는 분명한 가치<sup>11)</sup>를 제공한다고 하였다. 국내에서 널리 알려진 협동조합 성공사례 가운데 아이쿱이나 한살림과 같은 소비자생활협동조합은 가족을 위해 안심하고 구매할 수 있는 친환경 유기농식품에 대한 주부들의 필요를 충족시키고 있으며, 해피브릿지 직원협동조합은 직원이 기업의 주인이 되어 고용의 안정성과 주인의식을 높이고 있다.

협동조합의 조직역량에서는 인적자원 가운데 특히 리더의 헌신과 능력이 강조된다. 접근성이 불편한 작은 온천마을인 куро카와가 일본 제1의 온천명소로 부각된 데에는 무엇보다 두 리더의 역할이 크다고 하였으며(Nonaka & Katsumi, 2005), 권혁인·김아리(2014)는 문화예술협동조합을 대상으로 한 연구에서 협동조합 설립과 운영에 있어 조직 외부적인 활동보다 조직 내부적 의지와 조직의 견고함이 중요하며, 특히 조사내용 중 가장 중요한 항목은 창업가 차원에서 자발성·사명감·책임감, 그리고 조직차원에서 민주적 관리, 구체적인 사업계획, 구성원 혜택, 조합원 구성의 순이라고 하였다.

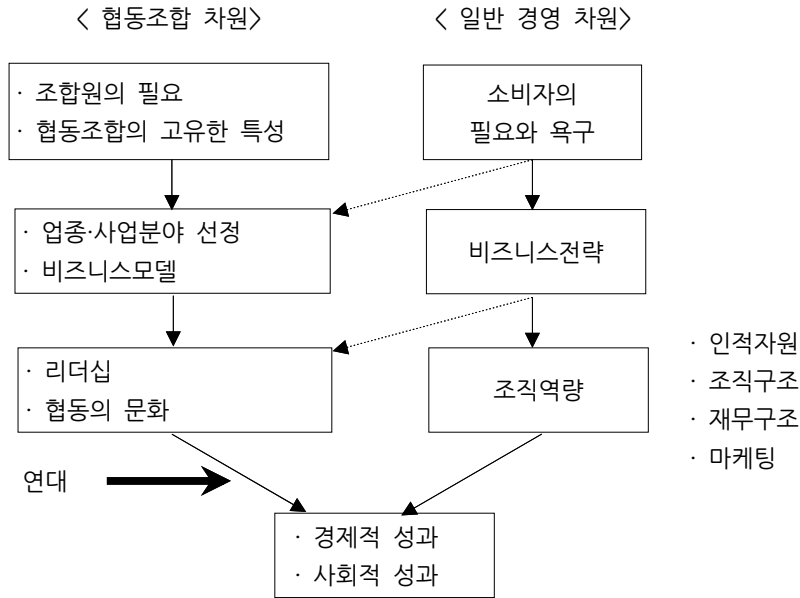
조합원 간 신뢰와 협동, 그리고 네트워크는 많은 문헌과 경험적 연구에서 협동조합의 핵심적 요소이자 성공요인으로 강조되고 있다. ICA(1995)의 협동조합 7대 원칙 가운데 ‘교육, 훈련 및 홍보’는 실무교육의 차원보다는 조합원들이 협동조합의 기본 사상과 사업 활동을 충분히

이해하도록 하는 것이며, 제6 원칙인 ‘협동조합 간의 협동’은 제한된 자본 등 시장에서의 부족한 경쟁력을 보완하기 위한 생존요소로서 강조되고 있다. 신명호·이아름(2013)은 국내 다른 지역에 비해 원주 지역의 협동조합이 생존력을 발휘하는 주요 원인으로 ‘협동사회경제 네트워크’를 들었으며, 강슬기·변상태(2016)는 국내외 디자인협동조합 성공요인 분석 연구에서 성공요인을 크게 ‘조합원 유대관계’와 ‘사업모델 확보 및 재구성’ 요인으로 구분하였다<sup>12)</sup>. 그리고 Mazzarol, Limnios and Reboud(2013)는 협동조합의 지속적 성장 가능성이 조합원 간 신뢰 및 충성심(loyalty)의 유지, 그리고 효율적 네트워크 운영과 적응성(adaptability)에 있다고 하였으며, Bhuyan(2001; 최경식 등, 2015, p. 30 재인용)은 조합 내 소통 및 경영관리능력, 사업전략, 그리고 협동조합 간 협력이 협동조합의 지속적 성장 가능성 확보를 위해 필수적 요소라고 하였다. 해외 관광분야 협동조합을 조사한 김현주·안희자(2013) 또한 협동조합을 중심으로 한 공동의 협력적 마케팅이 소규모 영세업체의 시장 경쟁력을 강화할 수 있는 효율적 방안을 강조하였다.

협동조합 또한 시장경제 속에서 생존하고 지속적인 발전을 이루기 위해서는 일반 기업과 마찬가지로 소비자의 필요와 욕구에 근거한 비즈니스전략을 수립하고, 인적자원과 조직, 재무, 마케팅 등 기업 각 부문에서의 역량과 혁신이 필요하다. 즉, 협동조합은 다양한 필요와 욕구를 가진 사람들의 결사체이자 사업체이기 때문에 기업 성과의 창출과정 또한 협동조합 고유의 특성과 일반적인 기업경영의 차원에서 동시에 접근할 필

11) 이예나·이상훈(2019)은 사업자협동조합에는 효율성 제고를 통한 비용구조의 개선, 고객접점 확대 및 관계강화를 통한 수익구조 개선, 그리고 핵심가치제안 자체의 수준 제고 또는 새로운 가치제안의 창출 등 세 가지 가치제안이 있다고 하였다.

12) 조합원 유대관계는 조합원 유대강화, 조합원 중심의 장기적 안전성, 거버넌스 비용수준, 재점검을 위한 역량의 배분, 그리고 사업모델 확보 및 재구성은 사업영역 재설정, 비즈니스 모델 분석 및 재구축, 비즈니스 수준의 제고, 협동조합 지원 금융체계의 구축을 들었다(강슬기·변상태, 2016).



주: 장종익·오창호·신현상(2019, p. 8)을 참조하여 저자 작성

〈그림 3〉 협동조합 성과 창출과정

요가 있다. 이를 종합하여 협동조합의 성과창출 과정을 도식화하면 〈그림 3〉과 같다.

그러면 국내 관광레저분야에서는 협동조합의 핵심성공요인에 대하여 협동조합 관계자들과 일반 국민들이 어떻게 인식하고 있을까? 본 연구는 선행연구 고찰을 토대로 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 국내 관광레저분야 일반협동조합의 조합원들은 협동조합 핵심성공요인의 중요성에 대하여 어떻게 인식하고 있는가?

둘째, 국내 관광레저분야 일반협동조합의 조합원들이 설립 초기단계와 이후 지속적 성장을 도모하는 단계에서 각각 인식하는 협동조합 핵심성공요인의 중요성에는 차이가 있는가?

셋째, 협동조합 조합원들과 비조합원들이 인식하는 협동조합 핵심성공요인의 중요성에는 차이가 있는가?

### Ⅲ. 연구방법 및 결과

#### 1. 설문지 작성 및 분석방법

설문지는 조사대상자가 생각하는 협동조합 성공요인의 중요성 정도와 인구사회적 특성을 파악하도록 구성하였다. 먼저, 협동조합 성공요인에 대한 측정은 선행연구 검토 결과를 토대로 일반적인 기업경영 차원에서 보다는 협동조합 고유의 특성과 조직 내부적 요인에 초점을 맞추어 5가지 문항을 사용하였다(〈표 2〉 참조).

협동조합 성공요인은 사업이 진행되면서 달라질 수 있으므로(강철희 등, 2016; 김용진, 2014, p. 247 재인용; Birchall, 2012; Laidlaw, 2000) 조합원 대상 설문조사에서는 협동조합 초기 안정화와 지속적 성장 단계로 구분하여 질문하였고, 비조합원에게는 협동조합의 지속적 성장을 위한 요인의 중요성만을 응답하도록 하였다. 인구사회적 특성에서는 조합원의 경우, 협동

조합에서 담당하고 있는 직위를 추가로 질문하였으며, 응답에는 리커트(Likert) 6점 척도<sup>13)</sup>를 사용하였다. 수집된 자료는 PASW 17.0을 사용해 요인분석, 신뢰도분석, 독립표본 t검증 등을 실시하였다.

## 2. 자료수집 및 표본의 특성

연구를 위한 기초자료는 세 차례의 설문조사

를 통해 수집하였다. 먼저, 2019년 4월 초부터 약 한 달 만에 걸쳐 관광레저분야 375개 협동조합에<sup>16)</sup> 우편과 이메일로 설문지를 발송하여 57부를 회수하였다. 그리고 일반인 대상 조사는 2019년 가을 서울 코엑스에서 개최된 관광산업 일자리박람회와 제주한라대 컨벤션센터에서 열린 세계환경수도포럼에서 박람회 참가업체 관계자 및 일반 관람객을 대상으로 실시하여 총 105부를 회수하였으며, 이 가운데 5부는 협동조합

〈표 1〉 표본의 특성

구분		전체 (n=150)		조합원 (n=57)		비조합원 (n=100)	
		빈도	구성비	빈도	구성비	빈도	구성비
성별	남	82	52.2%	41	71.9%	41	41.0%
	여	75	47.8%	16	28.1%	59	59.0%
결혼 여부	기혼	94	61.0%	50	89.3%	44	44.9%
	미혼	60	39.0%	6	10.7%	54	55.1%
연령	20대 이하	39	24.8%	1	1.8%	38	38.0%
	30~40대	68	43.3%	28	49.1%	40	40.0%
	50대 이상	50	31.8%	28	49.1%	22	22.0%
학력	고졸 이하	33	21.0%	8	14.0%	25	25.0%
	전문대 졸	20	12.7%	8	14.0%	12	12.0%
	대졸 이상	104	66.2%	41	71.9%	63	63.0%
직업	사업가·자영업	43	27.4%	31	54.4%	12	12.0%
	사무·생산·서비스직	47	29.9%	10	17.5%	37	37.0%
	전문직	14	8.9%	5	8.8%	9	9.0%
	기타	53	33.8%	11 <sup>14)</sup>	19.3%	42 <sup>15)</sup>	42.0%
가구 소득	4,000만 원 미만	54	38.0%	21	36.8%	33	38.8%
	4,000~7,999만 원	50	35.2%	23	40.4%	27	31.8%
	8,000천만 원 이상	38	26.8%	13	22.8%	25	29.4%
거주지	수도권	67	42.9%	19	33.3%	48	48.5%
	지방	89	57.1%	38	66.7%	51	51.5%

13) 중요성 수준은 전혀 중요하지 않다(1점)에서 매우 중요하다(6점)로 측정하였다.

14) 기타는 (전업)조합 임직원 7, 무직 2, 기타 2명이었다.

15) 기타는 학생 16, 무직 8, 공무원 4, 주부 4, 농·어업 1, 기타 9명이었다.

16) 관광레저분야 협동조합은 2018년 12월 말 기준 협동조합 설립현황 자료(<http://www.coop.go.kr/COOP/state/guildEstablish.do>)를 기준으로 협동조합 명에 '관광', '여행', '레저(여가)', '숙박' 및 '컨벤션(마이스)' 등 관련 키워드가 포함되고 사업내용이 적합한 192개와 협동조합 명에 관련 키워드가 들어가지 않았지만 '예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업'과 '숙박 및 음식점업' 등록 협동조합들에 대한 사업내용 검토와 2018년 관광두레 안내 책자 수록 협동조합 등을 더하여 확정하였다.

조합원으로 확인되어 분석에서 제외하였다. 연구 표본을 서울과 제주, 그리고 성격이 다른 두 개의 행사<sup>17)</sup>에서 수집한 것은 수도권과 지방 거주자, 그리고 다양한 연령대를 고루 포함시키는 것이 바람직하다고 생각했기 때문이다.

분석에 사용된 표본의 특성은 <표 1>과 같다. 협동조합에 가입하지 않은 비조합원(100명)이 조합원(57명)보다 많았고, 두 집단은 학력과 가구소득을 제외한 대부분의 항목에서 차이가 나타났다. 특히, 조합원 응답자는 남자, 기혼, 50대 이상, 그리고 직업에서는 사업자·자영업자와(전업)조합 임직원이 많았다. 비조합원 응답자는 20대 이하가 38.0%를 차지하였고, 사무·생산·서비스직 종사자와 학생이 많았다.

### 3. 연구결과

협동조합 성공요인의 중요성 인식에 대한 분석에 앞서 전체 자료에 대한 표본 적합도를 검정한 결과, KMO(kaiser-meyer-olkin)값은 .825로서 일반적 기준인 0.6을 상회하여 표본은 요인분석에 적합하다고 판단하였다. 또한 Bartlett의 단위 행렬검정(Bartlett's test of sphericity)

에서는 카이제곱 값이 262.2(df=10, Sig=.000)로 유의하기 때문에 변수들은 서로 독립적이지 않고 상관관계를 갖는다고 할 수 있다.

성공요인 측정항목들의 타당성 검증을 위한 요인분석과 내적 일관성에 대한 신뢰도 검증을 실시한 결과는 <표 2>와 같다. 주성분분석(principal component analysis)을 실시했으며, 하나의 성분으로 추출되었고, 측정항목들의 공통성은 비즈니스 모델(.467)을 제외하고 모두 0.5 이상으로 나타났다. 그리고 구성개념의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 값은 0.8보다 높아 충분한 내적 일관성을 갖는 것으로 판단하였다.

#### 1) 협동조합 성공요인에 대한 조합원의 인식

협동조합 조합원들이 협동조합 핵심 성공요인에 대하여 어떻게 인식하는가는 협동조합 설립초기와 이후 지속적 성장을 도모하는 단계에서 다를 수 있기 때문에(강철희 등, 2016) 본 연구에서는 성공요인의 중요성을 두 단계로 구분하여 살펴보았으며, 이를 정리한 결과는 <표 3>과 같다. '협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대'와 '협동조합에 적합한 업종과 사업으로 전환'에 대해서는 협동조합 설립초기와 이후 성장 단계에서

<표 2> 성공요인 측정항목에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

항 목	성분		항목 삭제 시 Cronbach's α
	요인 1	Cronbach's α	
협동조합에 적합한 업종·사업으로 전환	.735	.820	.796
비즈니스 모델	.693		.813
조합원 간 신뢰와 협동	.837		.759
리더의 역량과 헌신	.813		.768
협동조합 간 협력·외부기관과의 연대	.758		.788
고유값(eigenvalue)	2.943		
분산추출값(누적 %)	58.860		

17) 관광산업일자리박람회는 20대 구직자의 참여가 많은 반면 세계환경수도포럼은 (사)세계7대자연경관제주보전사업회가 주최한 행사로서 중장년층이 주요 참여자이다.

〈표 3〉 협동조합 성공요인 중요성에 대한 단계별 인식 차이

성공요인	설립초기		지속적 성장		df	t 값
	M	S.D.	M	S.D.		
협동조합에 적합한 업종·사업으로 선정·전환	5.21	.647	4.93	.923	56	2.351**
비즈니스 모델	5.32	.686	5.32	.659	56	.000
조합원 간 신뢰와 협동	5.39	.726	5.44	.682	56	-.772
리더의 역량과 헌신	5.46	.734	5.35	.694	56	1.627
협동조합 간 협력· 외부기관과의 연대	4.91	.950	5.11	.817	56	-2.280**

주: \*  $p < .1$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$

5점(중요하다)에 약간 못 미치는 4.91과 4.93으로 평가하였지만, 나머지 항목에 대해서는 모두 협동조합 설립초기와 이후 지속적 성장단계에 걸쳐 5.11에서 5.46 사이로 평가하여 상당히 중요하게 인식하고 있음을 알 수 있었다. 특히, 두 단계에 걸쳐 ‘조합원 간 신뢰와 협동’, ‘리더의 역량과 헌신’의 중요성을 5.35에서 5.46 사이로 높게 평가했으며, ‘비즈니스 모델’에 대한 중요성 인식(5.32)도 ‘협동조합에 적합한 업종과 사업의 선정·전환’, ‘협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대’에 비해 높게 나타났다.

협동조합 설립초기와 지속적 성장단계를 비교하면, 협동조합 설립 초기에는 ‘리더의 역량과 헌신’을 가장 중요하게 인식하였으며, 나머지는 ‘조합원 간 신뢰와 협동’, ‘비즈니스 모델’, ‘협동조합에 적합한 업종과 사업의 선정’, ‘협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대’ 순이었다. 하지만 이후 성장단계에서는 ‘조합원 간 신뢰와 협동’의 중요성을 가장 높게 인식하고, ‘리더의 역량과 헌신’, ‘비즈니스 모델’, ‘협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대’, 그리고 ‘협동조합에 적합한 업종과 사업으로 전환’순으로 평가하였다. 특히, 대응표본 t-test 결과, 조합원이 인식하는 ‘협동조합에 적합한 업종과 사업의 선정·전환’과 ‘협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대’에 대한 중요성은 사업 초기 단계와 사업진행단계 간에 유의한 차

이( $p < .05$ )를 보였다. 즉, ‘협동조합에 적합한 업종과 사업의 선정·전환’은 설립 초기단계에서, 그리고 ‘협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대’는 이후 사업진행단계에서 더욱 중요하게 인식하는 것으로 판명되었다.

## 2) 협동조합 성공요인에 대한 조합원과 비조합원의 인식 차이

협동조합의 지속적 성장을 위한 각 항목의 중요성에 대해 조합원과 비조합원의 인식 간에 차이가 있는지 비교해 보았다(〈표 4〉 참조). 우선, 조합원들은 비조합원에 비해 ‘협동조합에 적합한 업종과 사업으로 전환’ 항목을 제외한 나머지 네 가지 항목 모두에 대해 더욱 중요하게 인식하는 것으로 나타났으며, 특히 ‘비즈니스 모델’과 ‘조합원 간 신뢰와 협동’ 항목에서는 유의한 차이( $p < .05$ )가 나타났다. 5점(중요하다)에 가깝기는 하지만 비조합원들이 ‘비즈니스 모델’과 ‘협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대’에 대해 4.79와 4.93으로 다소 낮게 평가한 점도 주목할 필요가 있다.

## 3) 협동조합 성공요인에 대한 조합 이사장과 기타 임직원의 인식 차이

협동조합의 지속적 성장을 위한 시사점을 제공하고자 성공요인의 중요성에 대한 인식을 이사장과 기타 임직원으로 구분해 비교한 결과는 〈표 5〉

〈표 4〉 협동조합 성공요인에 대한 조합원과 비조합원의 인식 차이

성공요인	조합원(n=57)		비조합원(n=100)		df	t 값
	M	S.D.	M	S.D.		
협동조합에 적합한 업종·사업으로 전환	4.93	.923	5.06	.890	155	.872
비즈니스 모델	5.32	.659	4.79	1.091	154,385	-3.842***
조합원 간 신뢰와 협동	5.44	.682	5.08	.944	155	-2.447**
리더의 역량과 헌신	5.35	.694	5.22	.975	155	-.896
협동조합 간 협력· 외부기관과의 연대	5.11	.817	4.93	1.052	155	-1.089

주: \* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

〈표 5〉 협동조합 성공요인에 대한 조합 이사장과 기타 임직원의 인식 차이

성공요인	이사장(n=36)		기타 임직원(n=21)		df	t 값
	M	S.D.	M	S.D.		
협동조합에 적합한 업종·사업으로 전환	5.11	.708	4.62	1.161	28.850	-1.761*
비즈니스 모델	5.42	.649	5.14	.655	55	-1.531
조합원 간 신뢰와 협동	5.61	.645	5.14	.655	55	-2.630**
리더의 역량과 헌신	5.44	.607	5.19	.814	55	-1.342
협동조합 간 협력· 외부기관과의 연대	5.22	.866	4.90	.700	49.200	-1.511

주: \* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

와 같다. 협동조합의 생존과 발전을 책임진 이사장들은 다른 임직원에 비해 다섯 가지 성공요인 모두에 대해 중요하게 인식하는 것으로 나타났으며, ‘조합원 간 신뢰와 협동’ 항목에서는 다른 임직원과의 인식 간에 유의한 차이(p<.05)가 나타났다. 그리고 ‘협동조합에 적합한 업종과 사업으로 전환’에 대한 중요성에 대해서도 한계적으로 유의한 차이(p<.1)가 있었으며, 이사장들은 ‘조합원 간 신뢰와 협동’, ‘리더의 역량과 헌신’, ‘비즈니스 모델’을 5.42에서 5.61로 특히 중요하게 인식하는 반면, 기타 임직원들의 ‘협동조합에 적합한 업종과 사업으로 전환’이나 ‘협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대’에 대한 중요성 인식은

4.62와 4.90으로 다소 낮았다.

#### IV. 결 론

협동조합은 사업체로서 시장경제 안에서 생존하고 발전해야 공동체로서의 이념을 구현할 수 있다. 본 연구는 경영상의 위기를 겪고 있는 많은 국내 관광레저분야 일반협동조합들의 발전을 위한 시사점을 제공하고자 협동조합의 ‘성공요인’에 관한 국내외 연구결과를 살펴보았으며, 이를 토대로 협동조합 조합원과 일반 국민들이 협동조합 성공요인에 대해 어떻게 인식하는지 실증분석

을 실시하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 협동조합 성공요인에 대한 연구는 협동조합 고유의 특성과 일반적인 기업 경영차원의 차원에서 동시에 접근할 필요가 있으며, 협동조합의 성과는 경제적 성과와 사회적 성과로 크게 구분할 수 있다. 본 연구에서는 특히 인적 결사체라는 협동조합의 본질적 특성에 주목하여 협동조합 성공요인을 살펴보았다.

협동조합은 먼저, 협동의 장점이 잘 발휘되면서 조합원의 필요를 충족시킬 수 있는 업종 또는 사업 분야에서 비즈니스 모델을 개발할 필요가 있고, 협동조합의 조직역량에서는 인적자원 가운데 특히 리더의 헌신과 능력, 그리고 조합원 간 신뢰와 협동이 중요하며, 제한된 자본 등 협동조합의 부족한 경쟁력을 보완하기 위해서는 협동조합 간 및 외부 기관과의 적극적인 연대(네트워크)가 필요한 것으로 파악되었다.

둘째, 국내 관광레저분야 일반협동조합 조합원들은 '조합원 간 신뢰와 협동', '리더의 역량과 헌신'을 가장 중요한 성공요인으로 평가했으며, '비즈니스 모델'에 대한 중요성 인식도 '협동조합에 적합한 업종과 사업의 선정·전환', '협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대'에 비해 높게 나타났다.

셋째, 협동조합 설립초기 단계와 이후 지속적 성장을 모색하는 단계를 비교하면, 협동조합 설립초기에는 '리더의 역량과 헌신'을 가장 중요하게 인식하나, 이후 성장단계에서는 '조합원 간 신뢰와 협동'의 중요성이 다소 높게 나타났다. 그리고 '협동조합에 적합한 업종과 사업의 선정·전환'과 '협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대'에 대한 중요성은 사업 초기 단계와 사업진행단계 간에 유의한 차이( $p < .05$ )를 보여, '협동조합에 적합한 업종과 사업의 선정·전환'은 사업이 진행되면서 중요성이 감소하지만, '협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대'는 점차 중요성이 커지는 것을 알 수 있다.

넷째, 협동조합의 지속적 성장을 위해 협동조합 조합원들은 비조합원들 보다 '협동조합에 적합한 업종과 사업으로 전환' 항목을 제외한 네 가지 성공요인 모두에 대해 중요하게 인식하는 것으로 나타났으며, 특히 '비즈니스 모델'과 '조합원 간 신뢰와 협동' 항목에서는 유의한 차이( $p < .05$ )가 나타나 인식의 차이가 있음이 확인되었다.

다섯째, 협동조합의 생존을 책임지고 있는 이사장과 기타 임직원들의 인식을 비교하면, 이사장들은 다른 임직원 보다 다섯 가지 모든 성공요인에 대해 중요하게 인식하고 있으며, '조합원 간 신뢰와 협동' 및 '협동조합에 적합한 업종과 사업으로 전환'에서는 한계적으로 유의한 차이( $p < .1$ )까지 나타났다. 특히, '협동조합에 적합한 업종과 사업으로 전환'에 대한 중요성 평가의 경우, 기타 임직원들(4.62)과는 달리 이사장들은(5.11) 비조합원들(5.06)보다 높이 평가하여 주목할 필요가 있다.

이상의 결과를 종합하면, 관광레저분야 일반협동조합의 지속적 성장을 위해서는 일반적인 기업 차원에서의 경쟁력 제고 노력과 더불어 협동조합의 고유한 특성을 반영한 비즈니스 모델 개발 및 조직역량의 강화가 중요하다는 것을 알 수 있다. 즉, 협동조합의 상대적 장점이 잘 발휘되고(장종익·오창호·신현상, 2019), 조합원에게 분명한 가치를 제공(이예나·이상훈, 2019)할 수 있는 사업전략이 도출되고, 이러한 계획은 조합원 간 신뢰와 협동을 토대로 협동조합 간 협력, 그리고 나아가서는 사회적경제 주체를 포함한 외부 기관 및 스폰서와의 연대를 통해 구현되어야 한다. 리더란 이와 같은 사업진행 속에서 미래의 비전을 제시할 뿐만 아니라 조직을 견고하게 이끄는 중심축과 같은 역할을 담당하여야 함은 물론이다.

국내 관광레저분야 일반협동조합 중 90% 이상은 대부분 자본력이 약한 사업자와 프리랜서들이 설립한 사업자협동조합과 다중이해관계자협

동조합(권유홍·허문경, 2019)이기 때문에 안정적 고용을 주요 목적으로 하는 직원협동조합과는 달리 모든 조합원의 헌신적 참여를 기대하기 어려운 실정이다. 따라서 협동조합의 가장 큰 문제점으로 지적되는 '무임승차'를 없애려면 ICA(1995)의 협동조합 7대 원칙 가운데 하나인 조합원 대상의 협동조합 기본사상에 대한 '교육, 훈련 및 홍보'가 무엇보다 중요하다. 이러한 맥락에서 Laidlaw(2000; 김용진, 2014, p. 247 재인용)는 사업 초기에는 조합원 간의 신뢰와 협동, 이후 발전단계에는 조직역량의 강화 및 협동조합 정체성의 유지가 중요함을 강조하였다. 그리고 이사진을 제외한 기타 임직원들이 '협동조합에 적합한 업종과 사업으로 전환'이나 '협동조합 간 협력 및 외부기관과의 연대'에 대하여 인식하는 중요성이 그리 높지 않아, 가능하다면 협동조합의 강점을 잘 살릴 수 있는 업종 또는 사업을 선택하고, 다양한 사회적경제 주체와의 연대는 협동조합의 경쟁력을 높인다는 점을 조합원들에게 강조할 필요가 있다.

관광레저산업은 숙박업, 여행업은 물론 외식업, 아웃도어 레저, 각종 공연 및 체험교실 등 다양한 사업분야로 이루어지고, 관광의 형태 또한 도시관광, 웰니스관광, 맛집 탐방 등 매우 다양하기 때문에 자본과 인력, 사업경험이 부족한 신생 협동조합이 홀로 자생력을 갖추기는 매우 어려운 현실이다. 따라서 지역 내 공동 상품개발 및 공동 마케팅은 물론 업종 연합회 등을 통한 지역 간 교차판매, 나아가서는 이종 협동조합 간 공동사업<sup>18)</sup> 추진 등 다양한 연대가 이루어진다면 소규모 협동조합이 갖는 구조적 약점을 극복하는데 큰 도움이 될 것이다. '협동조합 간 연대 강화'와 '교육 및 홍보 내실화'는 2020년 3월 말 발표된 제3차 협동조합 기본계획(관계부처합동, 2020)에서도 5대 중점 추진과제로 선정된 바 있다.

본 연구는 국내 관광레저분야에서 일반협동조합의 성공요인에 관한 본격적인 연구를 처음 시도했으며, 협동조합 설립 초기단계와 이후 성장 단계를 나누어 인식의 차이를 살펴보았다는 학술적 의의를 갖는다. 하지만 수집한 협동조합 조합원 표본의 크기가 작아 일반화가 어렵고, 특히 조합원의 인식을 조합원의 직위(이사장과 기타 임직원)에 따라 비교 분석하기에는 무리가 있다. 또한 국내의 관광레저분야에서 협동조합 형태로 사업에 성공한 사례를 상세히 소개한 자료를 찾기 어렵고, 협동조합 성공요인에 관한 실증연구의 경우에도 측정항목들이 상이해 기존 연구와의 비교분석을 통한 관광레저분야 협동조합의 차별적 특성 파악이나 실증결과의 체계적 해석 및 의미 도출이 어려웠다.

향후 연구에서는 성공요인을 내부요인과 외부요인, 조합원 유대관계와 비즈니스 전략 등 다양한 차원에서 살펴보고, 조직역량과 네트워크 등 핵심성공요인의 경우에는 보다 세분화하여 협동조합의 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향을 구체적으로 분석할 필요가 있다. 관광레저분야는 교육이나 도소매업 등 기타 서비스업과는 다른 특성이 있으며, 일반 사업자나 프리랜서로 구성된 협동조합과 지역사회 발전을 주요 목적으로 하는 협동조합은 추구하는 바가 다를 것이므로 협동조합의 유형과 목적 등에 따른 정교한 연구로 발전되어야 한다. 특히, 심층 인터뷰나 사례연구 등 다양한 질적 연구가 이루어진다면 관광레저분야 협동조합의 성공요인을 이해하는데 상당한 도움이 되리라 여겨진다.

#### 참고문헌

- 강슬기·변상태(2016). 디자인협동조합 운영의 성공요인에 관한 연구: 국내의 사업자협동조합 사례 중심으로. 『기초조형학연구』, 17(6),

18) 예를 들면, 아이쿱 등 이미 규모화가 이루어진 소비자생활협동조합과의 협력을 들 수 있다.

- 1-12.
- 강철희 · 이종화 · 편창훈(2016). 협동조합 초기안정화 기여요인에 관한 연구: 한국택시협동조합 사례 분석. 『한국협동조합연구』, 34(2), 27-64.
- 고세명 · 이동철(2015). 소상공인협동조합의 운영사례 분석과 개선방안. 『한국경영학회 2015년 통합학술발표논문집』(pp. 2225-2248), 한국경영학회, 여수.
- 관계부처합동(2020). 『제3차 협동조합 기본계획』.
- 권유홍(2019). 제주 일반협동조합의 현황과 시사점: 관광레저분야를 중심으로. 『국제자유도시연구』, 10(2), 3-19.
- 권유홍 · 허문경(2018). 『50플러스세대 일자리 창출을 위한 관광레저분야 협동조합 창업모델 개발』. (50+ 당사자연구 연구보고서). 서울: 서울특별시 50플러스재단.
- \_\_\_\_\_ (2019). 국내 관광레저분야 일반협동조합의 특성과 시사점. 『한국협동조합연구』, 37(3), 27-43.
- 권혁인 · 김아리(2014). 계층분석기법을 이용한 문화예술 협동조합 설립과 운영 요인의 중요도 분석. 『한국협동조합연구』, 32(2), 31-55.
- 권혁인 · 나운빈 · 이승하(2014). 지속가능한 생태계 조성을 위한 국내 협동조합의 주요 특징과 핵심 과제 연구. 『한국협동조합연구』, 32(3), 59-89.
- 기획재정부(2020). 『제4차 협동조합 실태조사 결과』. 세종.
- 김복태 · 이계만 · 박범준(2018). 협동조합 네트워크의 다양성이 조직의 경제적 성과에 미치는 영향 연구: 수도권 협동조합을 중심으로. 『한국거버넌스학회보』, 25(1), 183-209.
- 김세운 · 정현 · 서인석(2019). 협동조합의 조직성과와 영향요인, 그리고 유형의 조절효과: 협동조합 경영공시 자료를 활용하여. 『지방행정연구』, 33(2), 181-208.
- 김아영 · 최우석 · 장승권(2014). 소비자생활협동조합 이사회의 성역할 정체감, 지배구조, 그리고 경영성과. 『여성경제연구』, 11(1), 51-79.
- 김용진(2014). 협동조합화를 통한 재래시장 활성화 방안. 『중소기업연구』, 36(4), 235-251.
- 김현주 · 안희자(2013). 『관광 분야 사회적 협동조합 육성 방안』. 서울: 한국문화관광연구원.
- 김현철 · 장현정 · 이정탁(2017). 소비자생활협동조합의 사회적 책임 활동은 소비자의 구매의도를 이끄는가?: 조합원과 비조합원의 비교를 중심으로. 『관광학연구』, 41(9), 129-150. <http://dx.doi.org/10.17086/JTS.2017.41.9.129.150>
- 남승연(2014). 『경기도 협동조합 실태조사를 통한 지속가능모델 연구』. 수원: 경기개발연구원.
- 박주희(2016). 『소비자협동조합의 성공에 대한 연구』. 미발행 박사학위논문, 서울대학교.
- 송미 · 윤희정(2019). 문화 관광분야 사회적 경제 조직간 협력네트워크 및 지역사회 기여: 춘천시 사회적 경제 조직을 대상으로. 『관광연구저널』, 33(6), 5-17.
- 신명호 · 이아름(2013). 원주 지역 협동조합의 생성과 지속가능성에 영향을 미치는 요인: 사회적 자본의 관점에서 본 네트워크의 효용. 『정신문화연구』, 36(4), 31-58.
- 이예나 · 이상훈(2019). 사업자협동조합의 비즈니스 모델 분석과 적용: 국내 · 외 사례분석을 중심으로. 『한국협동조합연구』, 37(2), 17-51.
- 이종현(2014). 협동조합 발전의 초기 조건에 대한 연구. 『동향과전망』, 90, 229-261.
- 임준형(2015). 광주광역시 휴면 협동조합 실패 원인과 재기를 위한 선행과제. 『지역개발연구』, 47(2), 1-24.
- 장종익(2014). 『협동조합 비즈니스 전략』. 서울: 동하.
- \_\_\_\_\_ (2017). 협동조합기본법으로 설립된 협동조합의 특성과 정책적 함의. 『한국협동조합연구』, 35(2), 81-101.
- 장종익 · 오창호 · 김종겸 · 김현주 · 김효섭 · 박정수 등(2019). 『이탈리아와 독일 협동조합 100년 성공의 비결』. 서울: 동하.
- 장종익 · 오창호 · 신현상(2019). 『사회적경제 우수 사례 성공요인분석』. 성남: 한국사회적기업진흥원.

- 최경식 · 남기포 · 유형석(2015). 농업부문 신생 협동조합 사업활성화 요인과 네트워크 영향탐색에 관한 연구: 협동조합 유형별 특성과 사례를 중심으로. 『한국협동조합연구』, 33(2), 27-54.
- 최석현 · 남승연(2015). 사회적기업의 성과모델에 대한 탐색적 연구: 인증 사회적기업과 생활협동조합을 중심으로. 『사회과학연구』, 26(1), 133-155.
- 한국사회적기업진흥원(2020). <http://www.coop.go.kr/COOP/state/guildEstablish.do>
- Birchall, J. (2012). 『사람중심 비즈니스, 협동조합』, *People-centered businesses: Co-operatives, mutuals and the idea of membership* (장승권 외 역). 서울: 한울. (원본출판연도 2011)
- Irizar I., & MacLeod, G. (2016). 『몬드라곤은 어떻게 두 마리 토끼를 잡았나』, *32 Claves empresariales de Mondragon* (송성호 역). 서울: 착한책가게. (원본출판연도 2010)
- Lee, M. Y., & Mulford, C. L. (1990). Reasons why Japanese businesses form cooperatives: An exploratory study of three successful cases. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 62-71.
- MacDonald, R., & Jolliffe, L. (2003). Cultural rural tourism: Evidence from Canada. *Annals of Tourism Research*, 30(2), 307-322.
- Mazzarol, T., Limnios, E. M., & Reboud, S. (2013). Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), 27-40.
- Mazzarol, T., Simmons, R., & Limnios, E. M. (2014). A conceptual framework for research into cooperative enterprise. In *Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise*. Edward Elgar Publishing.
- Nonaka, I., & Katsumi, A. (2005). 『1위의 패러다임』, *The essence of innovation* (남상진 역). 서울: 북스넷. (원본출판연도 2004)
- Weppen, J., & Cochrane, J. (2012). Social enterprises in tourism: An exploratory study of operational models and success factors. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 497-511.

2020년 4월 20일 투고논문 접수  
 2020년 6월 3일 수정논문 접수  
 2020년 6월 7일 게재확정 통보  
 3인 익명심사 료