

# 사회적 협동조합의 특성과 지속가능성에 관한 연구

두성림\*, 장석인\*\*, 배성필\*\*\*, 최호규\*\*\*\*

공주대학교 박사과정\*, 공주대학교 교수\*\*, 한국열린사이버대학교 특임교수\*\*\*, 공주대학교 교수\*\*\*\*

## A Study on the Characteristics and Sustainability of Social Cooperatives

Cheng-Lin Du\*, Sug-In Chang\*\*, Sung-Pil Bae\*\*\*, Ho-Gyu Choi\*\*\*\*

Kongju National University Doctorate Course\*, Kongju National University Professor\*\*,

Open Cyber University of Korea Special Affairs, Professor\*\*\*, Kongju National University Professor\*\*\*\*

**요약** 한국의 사회적 협동조합은 2012년에 법으로 제정되었다. 하지만, 아직까지도 정착되는 과정에 있으며 제도적으로나 개념적으로 확립되지 못한 부분이 있어 사회적 협동조합이 실패하는 경우가 많다. 이러한 실패를 좀 더 줄이고자 본 연구는 협동조합과 사회적 협동조합의 차이점과 특성, 개념을 파악하여 한국의 사회적 협동조합에 도움을 주는데 목적이 있다. 문헌연구를 바탕으로 나타난 결과는 다음과 같다. 첫째, 국내의 사회적 협동조합이 지속가능하기 위해서는 협동조합의 7원칙을 준수해야 한다. 특히, 제6원칙에서 사회적 협동조합의 연합회를 활성화하고 지역의 협동조합 간 소통을 통해서 경영지원 정보와 교육, 홍보, 전략 등을 공유함으로써 실패하는 확률을 낮춰야 할 필요성이 있다. 둘째, 사회적 협동조합의 판로지원을 위해 정부차원뿐만 아니라 일반기업에게도 적용될 수 있는 방안이 필요하다. 셋째, 사회적 협동조합의 활성화를 위해 정부와 민간의 관련정책이 통합적으로 설계되고 관리되어야 한다. 넷째, 사회적 인식개선을 위해 사회적 협동조합의 의미가 공익에 목적이 있음을 알리는 캠페인을 통해서 대중에게 홍보를 해야 하며, 정부는 사회적 협동조합을 육성할 수 있는 정책전문가 육성 시스템을 구축하는 것이 반드시 필요하다. 결론적으로 본 연구를 통해서 한국의 사회적 협동조합의 지속가능한 방법과 정부의 지원책 등을 제시함으로써 사회적 협동조합에게는 내부적인 방법을 제시하고 정부에게는 지원책에 관한 것을 제시하였다는데 큰 의미가 있다.

**주제어** : 협동조합, 사회적협동조합, 사회적기업, 혁신기업

**Abstract** Korea's social cooperatives were enacted by law in December 2012. However, it is in the process of being settled and has not been established institutionally. So social cooperatives are failing. The purpose of this study is to reduce these failures. To this end, this study distinguished between co-operatives and social co-operatives. Also, the characteristics and concepts were identified. That is why we want to help our social cooperatives in Korea. The results based on the literature research are as follows. First, in order for domestic social co-operatives to be sustainable, the seven principles of co-operatives must be observed. In particular, the sixth principle is important. It is important to form a social cooperative association and to communicate with local cooperatives. Their communication is less likely to fail because they can share management support information, education, promotion, and strategies. Second, there is a need for a plan that can be applied not only to the government but also to general enterprises in order to support social co-operatives. Third, related policies of the government and the private sector should be designed and managed in an integrated manner to promote social cooperatives. Fourth, public relations should be promoted through campaigns to inform the public that the meaning of social cooperatives is for the public good. In addition, the government needs to build a program that fosters professionals who can foster social co-operatives. In conclusion, it is meaningful that this study suggests possible ways to develop social co-operatives in Korea, and provides support to the Korean government.

**Key Words** : Cooperatives, Social Cooperatives, Social enterprises, Innovative enterprises

\* 본 연구는 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원에 의해 수행되었음(NRF-2017S1A5B8059718).

Received 20 December 2019, Revised 07 January 2020

Accepted 13 January 2020

\*Corresponding Author: Sug-In Chang

(Kongju National University)

Email: schnag@kongju.ac.kr

ISSN: 2466-1139

© Industrial Promotion Institute. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

2008년 금융위기 이후 글로벌화의 부작용으로 수많은 기업들이 실패를 경험했으며 다수의 기업들이 도산하였다. 하지만 협동조합만큼은 경제적·사회적 가치를 끊임 없이 창출하여 경제성장을 이룩하였다. 이는 협동조합이 일반 기업과 다르게 어느 개인에게만 이익을 극대화하지 않고 다양한 조합원을 중심으로 운영되어 그들의 이익을 최대한으로 끌어올리는 사업모델이 기반이 되었기 때문에 성장할 수 있었다. 이러한 협동조합의 사업모델은 조합원의 민주적인 운영과 공동경영 그리고 지역사회의 취약한 부분에 기여하는 것이 특성이라고 할 수 있다.

한국은 2011년 10월에 ‘협동조합 기본법’의 내용을 공감하여 국회에서 법안을 발의하여 ‘협동조합 기본법안’이 국회 기획재정위원회와 법제사법위원회의 협의를 거쳐 2012년 1월 26일 법률을 제정하고 12월 1일 시행되었다.

협동조합은 영리적 특징을 지닌 일반 협동조합과 비영리적 특징을 지닌 사회적 협동조합으로 분류되며 사회적 협동조합은 사업형태와 함께 지역주민들의 권익, 복리증진뿐만 아니라 취약계층에게 사회서비스와 일자리를 제공하는 등 사회적 이슈들을 풀어갈 수 있는 조직체로 지속되고 있으며 오늘날 전 세계적으로 주목받고 있는 비즈니스 형태이다.

한국에서 사회적 협동조합은 공익의 발전을 위해 조직된 것으로서 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구할 수 있는 지속가능한 사업모델을 만들어야 할 필요가 있다. 또한 사회적 협동조합들을 직접 운영하는 현장 활동가와 전문가들은 사회적 협동조합을 위해 특별히 고려되어야 할 경영적 시각과 비전을 판단할 수 있는 교육이 필요하며, 이러한 기준 확보를 위해 꾸준히 노력해야 한다(한국협동조합연구소, 2014)[1]. 그리고 2012년 12월부터 ‘협동조합기본법’이 제정, 발효되면서 협동조합 설립이 금융·보험업을 제외한 거의 모든 분야에서 뜻을 같이하는 5명 이상만 모이면 출자금의 제한 없이 다양한 형태의 협동조합을 설립할 수 있게 되었다. 하지만 한국에는 이미 8개의 개별협동조합법이 존재하고 있어 사회적 협동조합이 추구하고자 하는 것과 달리 오랜 기간 동안 비민주적인 방식으로 지자체주도의 사업진행으로 이루어져 왔었다.

한국의 사회적 협동조합은 자발적으로 결성한 자율적

인 조직으로써 조합구성원이 조합을 공동으로 소유하고 민주적인 운영을 바탕으로 공동의 경제·사회·문화적 필요성과 욕구를 충족시켜 내적 성장뿐만 아니라 지역사회와 조화로운 발전을 이룩해나가는 외적 성장까지도 이룩해야 된다(류창호, 2015)[2].

세계적 협동조합의 흐름으로 보면 기존의 전통적 협동조합으로부터 탈바꿈하여 변화에 적응할 수 있는 협동조합으로 변혁적 요구가 간구되고 있으며 이 적응과정에서 협동조합의 기본적 가치와 운영원칙이 훼손되는 경우도 발생하고 있다. 이준호·김동준·장승권(2013)은 현 시대가 협동조합에게 요구하고 있는 것은 사회주의적 발상이 아니라 사회적 협동조합 정신에 입각한 기업운영과 사회적 기여이며 전 사회가 안고 있는 소득의 불균형과 양극화로 발생하는 사회적 문제를 해결하기 위한 지속가능한 사회적 경제성장을 실현하는 것이라고 할 수 있다. 특히, 사회적 협동조합은 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 조직으로써 사회양극화와 빈부격차를 줄이고 사회적 갈등요인을 해소시킴으로써 지역사회와 동반성장하는 새로운 복지국가를 건설하는데 중요한 역할이 요구된다고 할 수 있다.[3]

본 연구의 목적은 사회적 협동조합의 선행연구를 바탕으로 한국의 사회적 협동조합들이 지속적으로 성장함에 있어 사회적 협동조합의 개념과 발전과정, 그리고 일반 협동조합과의 차이점 및 앞으로 지속가능한 발전방향을 제시하는데 있으며 많은 기업들이 사회적 협동조합의 모습을 이해하고 동참할 수 있는 자료를 제시하는데 있다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 이론적 배경으로 첫째, 사회적 협동조합의 개념을 소개하였고, 둘째, 사회적 협동조합의 발전과정 셋째, 사회적 협동조합의 특성을 소개하였다. 넷째, 일반협동조합과 사회적 협동조합의 차이점을 소개하고 다섯째, 사회적 협동조합의 지속가능성에 대해서 서술하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 사회적 협동조합의 개념

사회적 협동조합은 협동조합기본법 제2조 제1호 및 제3호에 따르면 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하

고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직인 협동조합 중 지역주민들의 권익·복리 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합을 말한다.

협동조합 기본법은 새로운 사회경제 발전의 대안으로 주목받고 있는 협동조합을 활성화하기 위하여 농업협동조합법 등 기존 8개의 개별법 체제로는 규율하지 못하는 경우와 상법에 의한 회사설립이 곤란한 경우 생산자나 소비자 중심의 협동조합을 설립하여 경제적 활동이 가능하도록 뒷받침하고, 취약계층 대상 사회서비스 또는 일자리 제공, 지역사회에 대한 공헌활동 등을 주로 수행하는 사회적 협동조합을 별도로 규정하였다. 그리고 협동조합 등의 설립·운영에 관한 기본적인 사항을 법률로 정함으로써 자주·자립·자치적인 협동조합의 활동을 촉진하고, 사회통합과 경제발전의 균형을 맞추었다(박광동, 2015).[4] 또한, 사회적 경제의 대안으로 부각되고 있는 사회적 기업과 협동조합, 사회적 협동조합은 인증 부처의 사업범위와 사회적 목적 실현의 판단기준에 따라서 이윤배당 등 세부적인 항목들도 서로 다르게 편성되었다(김복태·이은국·정수영, 2013).[5]

한편, 일반 협동조합 비즈니스 모델과 마찬가지로 오늘날 사회적 협동조합은 지역 커뮤니티 또는 사회적 약자들을 위한 돌봄 서비스와 그들의 고용으로 사회 내에서 산재해 있는 문제들을 지속가능하게 해결할 수 있는 조직으로 변모하였으며 전 세계가 새로운 사회혁신으로 주목하고 있다. 예를 들어, 이탈리아의 사회적 협동조합(Social Cooperative)과 함께 포르투갈의 사회적 연대 협동조합(Social Solidarity Cooperative), 스페인의 사회운동 협동조합(Social Initiative Cooperative) 그리고 프랑스의 공공의 이익을 위한 협동조합(Cooperative Society of Collective Interest) 같은 것이 바로 그것이다(이희완, 2012). 이와 같이 각 나라의 사회적 협동조합의 명칭과 그 특성은 제각각 다르지만 조합원들의 참여를 통해 민주적인 절차에 의하여 조직이 운영된다는 점과 조직의 목적이 커뮤니티의 공익을 추구하는 한다는 점에서 그 맥락을 같이한다(나카가와 유이치로, 2002).[6]

사회적 협동조합은 과거 비영리 기관에 비해서 계속 성장가능성이라는 측면에 더 안정적이 있으며 조합원의 참여 측면에서는 지역 사회의 필요사항에 더 적극적으로 대응하고 다양한 조직 구성원들로 인해 조합원들의 참여

를 이끌고 있어 지역사회의 요구사항을 적극적으로 수용하고 시민들의 필요한 욕구에 대하여 능동적으로 대처할 수 있는 조직이다. 또한, 사회적 협동조합은 기존의 비영리법인인 사회복지시설, 자선단체와도 차이가 분명하며 정규화 되지 않은 수혜계층에게 제도화되지 않은 복지서비스를 제공할 수 있는 동시에 배당금 전체를 오롯이 사회에 환원할 수 있다. 그리고 다양한 이해관계자들이 참여함으로써 부족한 자원을 보완 등 비영리 민간단체나 공공 복지지원 시스템들과 비해서 갖는 강점이 많다(이희완, 2013).[7]

따라서 사회적 협동조합을 통한 발전의 원칙은 우선, 인간의 기본적인 욕구와 욕망 그리고 사회적, 문화적, 경제적인 부분에 대한 필요와 열망(복지, 교육 등)이 사회적 협동조합이 갖는 핵심적 사명으로 구성되었다. 여기에 훈련과 교육은 민주적 경영과 공동 소유권으로 관련성을 갖는다는 것에서 사회적 협동조합의 매우 중요한 원칙이라고 할 수 있다. 사실 사회적 협동조합은 사회학습조직의 일부이며 과정은 지역 사회에 대한 권한위임을 직접적으로 수행하는 것을 목표로 한다. 그리고 사회적 협동조합의 조합원들은 이것을 통해서 기본적인 사회욕구와 개인의 열망을 이루기를 원하는 이해관계자이기도 하다.

지역에 기반을 둔 역동적인 상향식 조직에서 출발한 협동조합은 다른 한편으로는 조직, 또 다른 한편으로는 해당 지역으로 나뉘며 그곳에서 일하는 노동자와 협동조합으로부터 혜택을 받는 지역주민 사이에서 형성되는 강한 유대관계가 특징이라고 할 수 있고, 이에 따른 결과물로서 신뢰를 창출한다(한국사회적기업진흥원, 2015).[8]

## 2.2 사회적 협동조합의 발전과정

사회적 협동조합을 독자적인 법 제도를 통하여 처음으로 개념화 시킨 곳은 이탈리아다. 이후 벨기에, 캐나다, 영국 그리고 프랑스도 사회적 협동조합을 법제화하게 되었다. 이탈리아가 오늘날 사회적 협동조합을 잘 갖춰질 수 있었던 이유는 그 법적 기반인 사회적 협동조합이 이탈리아 내에서 발전할 수 있도록 국가적 관심과 사회적 필요가 맞물려 그 체제들을 갖추어 나갔기에 가능했던 것이다.

사회적 협동조합은 이탈리아의 시민사회가 영리를 목

적으로 하지 않으면서도 기관의 다양한 재원과 자원을 끌어올 수 있는 비영리 조직의 성격과 협동조합의 민주주의적 의사구조를 강화하여 자본에 대한 권한을 제한하면서 상업 활동을 영위할 수 있는 장점들을 살렸기 때문이며 당시 복지 서비스에 대한 사회적 요구에 부응하기 위해 새롭게 만들어진 협동조합 비즈니스 모델이었기 때문이다(이희완, 2013).[7]

이탈리아는 후발 자본주의 국가인 동시에 당시 국가의 재정 상황이 사회문제에 적절히 대응하기에 부족하였다. 따라서 많은 복지서비스들을 아웃소싱 해야 하는 상황이었기에 정부는 비영리 기관인 사회적 협동조합을 사회적 요구에 따라 적극적으로 수용할 수밖에 없었고 노동통합의 일환으로 사회적 협동조합이 법 제정 이후 기하급수적으로 증가한 사실에서 보여주듯이 이탈리아에서 사회적 협동조합은 점진적으로 중요한 의미를 갖게 되었다. 그리고 무엇보다 이는 기존 협동조합과는 달리 내부 조합원과 함께 사회에서 배제된 사람들이 수혜자가 되는 방식으로 기존 협동조합법으로는 규정하기 어려웠기 때문에 법적 기반을 마련하게 된 것이었다(김신양, 2012).[9] 이러한 배경으로 이탈리아는 1991년에 법률 제 381호로 사회적 협동조합법을 도입하게 되었고, 이는 당시 이탈리아의 정치 경제적 상황을 그대로 반영되었다고 볼 수 있다(강민수, 2012).[10]

사회적 협동조합은 발전 초기에는 소외된 집단의 사람들에게 필요한 사회서비스와 공공서비스 그리고 민간 기관이 충분히 충족시키지 못했던 서비스에 대한 수요 문제를 다루기 시작하였다. 이는 비영리 기업들이 도외시하고 공공정책으로 충분히 해결하지 못하는 새로운 사회적 필요성에 대응하는 조직으로 발전시킬 필요성이 있었기 때문이다(Carlo Borzaga et al., 2012).[12]

이렇듯, 이탈리아 협동조합의 경험에 비춰서 보면 취약 계층의 노동통합 기능을 수행하거나 취약 계층에 대한 사회서비스를 제공하는 협동조합은 노동통합형 노동자협동조합이나 사회서비스 제공형 소비자협동조합과 같은 전통적인 협동조합이 아닌, 사회적 협동조합이라는 다른 형태를 취하게 되었으며 그 이유는 전통적 협동조합의 지위로서 생산 활동을 통해 얻는 이익을 조합원이 아닌 타인에게 제공하는 것이 불가능했기 때문이라고 볼 수 있다. 즉, 일반협동조합의 성격 자체는 협동조합에 참여하는 조합원들에게만 서비스를 제공할 수는 있지만 광

범위한 대중의 이익을 위한 활동은 할 수 없었기 때문이다(장종익, 2014).[13]

한국에서는 1970년대 이후부터 농업협동조합을 비롯한 생산자 협동조합을 정부의 제도적, 정책적 지원으로 급격히 성장시켰다. 여기에 신용협동조합 조직들도 지속적으로 신용협동조합 운동을 벌였고 지역 및 직장신용협동조합을 제각기 설립하면서 ‘신용협동조합법’ 제정 운동을 전개하기 시작하여 1972년 8월 ‘신용협동조합법’이 제정되는 결실을 맺게 되었다(장종익, 2011).[14]

1980년대 이후 우리사회는 민주화가 어느 정도 성장하여 다양한 사회활동의 공간이 열리기 시작하였다. 그럼으로써 여러 방면에서 노동자협동조합 운동이 나타났고 IMF를 맞아 기업의 도산과 실업문제가 발생하게 되면서도 이를 극복할 기능적 측면에 대해 주목받게 되어 국가차원의 제도적 지원을 받게 되었다(김기태, 2012).[15]

한국형 사회적 협동조합은 이탈리아를 비롯한 유럽의 사회적 협동조합의 영향을 받아 공익적 목적을 실현하기 위해 협동조합기본법으로 제도화되었으며 사회적 기업의 특성이 포괄하고 있는 조직이고 비영리적인 측면도 한국의 사회적 협동조합이 인정하여 협동조합기본법으로 사회적 협동조합 설립을 2012년 12월에 설립되고 많은 사회적 협동조합들이 생겨났다. 그리고 2014년에는 기본법 시행 2년차로 접어들면서 다수의 신생 사회적 협동조합이 미숙한 운영경험으로 부족한 부분을 안정적인 정착으로 이끌기 위한 많은 과제들이 수반되어 이를 개선해 나가기 위한 방침들이 필요한 실정이다.

### 2.3 사회적 협동조합의 특성

사회적 협동조합은 공공의 이익을 매우 중요한 목적으로 명시하고 있으며 공공의 이익을 위한 재화나 서비스는 노동통합으로 생산한 재화나 서비스의 종류와는 무관하게 공익을 위한 서비스로 이루어져야 한다. 또한, 사회적 협동조합은 비정부적 성격이 있고 공공 부문이나 다른 조직으로부터의 지원형태와 지원의 양과는 관계없이 운영되어야 하며 정부 기관이 조합원으로 참여하는 협력적인 형태를 취할지라도 그 조직들로부터 실질적으로 독립성을 유지할 수 있도록 정부의 정책수단을 남용되지 않도록 해야 된다. 특히, 정부 지원이 과하게 되면 사회적 협동조합이 그 것에 의존하게 되어 정부의 정책에 대한 공공 부문의 투표권을 행사할 수 있기 때문이다.

사회적 협동조합의 목적은 사회 공공이익의 목적을 달성하기 위함이며 이러한 다양한 이해관계자의 공동의 목표를 위한 구조가 영리를 추구하는 일반협동조합과 차별화되는 특징이다. 또한 근로자 조합원들은 상당히 큰 대표성을 지니고 있으며 모든 공동목표의 영역에서 근로자 조합원들의 욕구와 요구를 반영시키고 있다. 또한, 근로자조합원들은 모든 공동목표의 영역에서 투표권의 1/3 이상을 가지고 있어야 하고 근로자조합원의 상당한 대표성은 근로자들로부터 공공 이익의 재화와 서비스의 디자인 및 생산을 위해 보다 적극적으로 참여하게 함으로써 조직적, 기술적 혁신을 촉진시키고 근로자의 동기를 격려하도록 하는 역할을 수행되어야 한다(이철진, 2017). [16] 또한, 사회적 협동조합은 잉여의 무 분배 혹은 제한된 배분이어야 하며, 부류가 다양한 조합원을 확보하고 있는 사회적 협동조합은 이익의 분배에 있어서 다양한 방법의 배분을 고려해야 한다. 그리고 사회적 협동조합이 실행하는 사업은 공공의 이익이라는 특징을 지니고 있기 때문에 비즈니스에 대한 지급방식과 관계없이 조합원은 이익의 분배보다는 해당 서비스를 받고자 하거나 제공되는 서비스에 대한 비용감소에 보다 높은 관심을 가질 수 있다. 즉, 이것을 바탕으로 장종익(2014)는 사회적 협동조합의 잉여의 무 배분 및 통제된 배분의 원칙은 사회적 협동조합의 목적이 공적인 이익에 있음을 말해준 것이다.[13]

한국에서 사회적 협동조합의 특징은 ‘협동조합 기본법’에 의하여 일반협동조합과 비교하여 설명할 수 있는데, 일반협동조합과 비교하면 우선 사회적 협동조합의 특징은 일반협동조합은 영리법인인 반면, 사회적 협동조합은 비영리법인이며 설립 절차와 방법은 일반협동조합의 경우 소재지 시·도지사에게 신고하는 것과는 달리 사회적 협동조합은 기획재정부장관의 인가를 받아야하며 공익사업을 전체 사업량의 40% 이상 수행되어야 한다(이철진, 2017).[16] 또한, 사회적 협동조합은 국가나 공공단체의 위탁사업 공모에 참여할 수 있고 위탁받은 사회적 서비스 혹은 취약계층 일자리 창출사업의 경우에는 비조합원의 이용이 가능하며 조합원을 대상으로 소액대출 및 상호부조가 허용되고 그밖에 적립금이나 잉여금배당, 부과금 면제 등에서 일반협동조합과 그 차이가 있는 것이 특징이라고 할 수 있다(조미형, 2014).[17]

사회적 협동조합이 영리기업 및 공공기관과 비교하여

고객과 교환하기 위해 생산하는 서비스와 품질, 기부와 자원봉사 등은 지역공동체로부터의 자원을 확보하며 인적자원 관리에 있어서 급여보다는 내재적 동기과 수행하는 활동에 대한 노력과 관련된 이점을 제공하는 방식으로 활용하기 때문에 사회적 협동조합이 일부사업에서 유료 서비스를 제공하는 특수성이 있으며, 동시에 많은 비능률적 거래비용과 자원낭비, 공공기관 및 영리기업의 한계를 감소시키는 혁신적인 경쟁력 있는 기관의 형태도 가지고 있다고 한다(Carlo Borzaga et al., 2012).[12]

또한, 사회적 협동조합은 영리기업과 비교했을 때 구분되는 주된 요소는 ‘명확한 공익적 활동 목적’이라고 할 수 있으며 명확한 공익적 활동목적은 사회적 협동조합이 지역에서 다른 기관들보다 더 많은 이해당사자들과 보편적인 목적을 공유한다는 특성에서 지역 이해당사자들과의 관계에서 공평의 원칙을 갖고 활동하며 이타적 행위를 강화할 수 있기 때문이다. 그리고 순수한 경제적 거래부터 관계적 거래까지 이해당사자들과 다양하고 복합적인 거래를 성사시킬 수 있기 때문에 사회적 협동조합이 영리협동조합보다 사회적서비스 영역에서 더욱 경쟁력 있고 효율적인 조직으로서의 기능을 수행할 수 있기 때문이다(이철진, 2017).[16]

이희완(2013)은 공공기관이나 전통적인 비영리 기관은 관료적인 상명하복의 의사결정과 공무원의 단일한 행정으로 기회주의적 행태에 의하여 정보의 불균형 문제가 증폭될 수 있고 지원제도의 서비스규정에 따라서 지원해야 되는 대상을 정확히 하고 서비스 공급의 유지라는 이유로 일관성있게 하는 과정에서 경직된 규격화가 일어날 수 있다고 하였다. 이로 인해 시민들이 공공기관에 대한 불신감을 많아지게 되며 이는 불만족으로 표출하는 상황이 빈번하게 나타난다고 하였다. 그리고 과거의 비영리 기관은 상업적이지 못한 성격으로 효과성의 측면에서 관리되지 못한 구조로 인해 계속 성장하는데 어려움이 있었다. 하지만, 사회적 협동조합은 전통적인 비영리 기관에 비해 지속가능성이라는 측면에서 더 안정성이 있으며 참여적인 면에서 지역사회의 필요충족에 더 개방적으로 대응하고 조직 구조의 유연성으로 인해 다양한 이해관계자(이용자, 공급자, 후원자, 자원봉사자, 지역사회 법인 등)들을 조합원으로 참여시키고 있기에 지역사회의 요구를 쉽게 받아들이고 시민들의 필요성에 능동적으로 변화될 수 있는 조직이다.

그리고 서비스를 공급에 일하는 관리자와 근로자들은 협동조합의 목적과 사명에 기반을 두고 그들만의 강력한 목표를 지향하고 있으며, 이해관계자들과의 깊은 신뢰를 존중하고 있기 때문에 안정적인 서비스의 공급과 시장에서의 인지도 및 혁신적인 역량의 측면에서 타 기관보다 효율성이 높고 고객 만족도 또한 매우 높아 경쟁력 있는 강점을 나타내고 있다. 그리고 이용자와 지역 주민이 서비스의 계획 단계에서부터 참여하여 자신들에게 필요한 서비스가 생산될 수 있게 강제할 수 있는 요소가 있기 때문에 서비스의 질 개선을 통한 고객의 만족도가 향상될 수 있는 기반도 마련된 것이다.

장종익(2013)는 국가기관은 정부지원을 더 적절하게 이끌어냄으로써 전체 국민들에게 평등한 혜택을 보장하는데 더 유리할 수 있지만, 사회적 협동조합에 비해서 기본적으로 조합원 및 후원인의 자원으로 운영되는 모델이기에 때문에 전체 부의 재분배 및 평등한 서비스차원에서 약점을 가질 수 있다고 하였다.[18] 또한, 김기태(2012)는 서비스 영역의 특징에 따라 이러한 영리기업이나 국가기관의 장점이 더 큰 경우도 있다고 하였는데, 예를 들어, 많은 자원을 하나의 공동기금으로 끌어들이고 평균화된 서비스를 제공하는데 있어서는 국가기관이 더욱 효과적일 수 있다는 것이다. 그렇기 때문에 여러 가지 장·단점들을 고려하여 사회적 협동조합을 보다 효율적으로 운영할 수 있는 활용방안을 검토해야 할 것이다.[15]

#### 2.4 일반협동조합과 사회적 협동조합의 차이

국제협동조합연맹(ICA)은 협동조합을 공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 사업조직을 통해서 공동의 경제·사회·문화적 수요와 요구를 충족시키기 위한 자발적으로 결성된 자율적 단체라고 정의하고 있으며, 한국의 ‘협동조합기본법’ 제 2조는 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위하는 사업조직이라고 명시하고 있다. 국제협동조합연맹(ICA)은 공동소유의 측면과 자발성을 강조하면서 수요와 욕구를 충족하고자 했다면, 한국은 사업조직으로 규정하면서 경제적 측면을 강조했다 할 수 있다(한국협동조합연구소, 2014).[1]

한국의 ‘협동조합기본법’에는 협동조합 7대원칙을 반영하여 법으로 규정하고 있는데 제1원칙은 열린 방식의

조합원제도로 법 제24조(탈퇴)와 제26조(지분환급 청구권)을 통해서 확인되고 있으며, 제2원칙은 조합원에 의한 민주주의적 운영원칙은 법 제22조, 제23조(출자 및 책임의결권), 제28조에서 밝히고 있고, 제3원칙은 조합원의 경제적 참여부분으로 제22조(출자 및 책임)에서 나타나고 있다. 제 4원칙은 조합원의 자치와 독립성에 관한 것으로 제10조(국가 및 공공단체의 협력), 제11조(협동조합에 관한 정책), 제111조(사회적 협동조합에 관한 감독)에서 명시하고 있으며, 제5원칙은 교육 과 훈련정보제공의 원칙은 제1조(협동조합 책무), 제45조(협동조합 사업 내용), 제49조, 제96조(운영의 공개)를 명시하고 있다. 제 6원칙은 협동조합 간 협동의 원칙으로 제8조(협력)이 있으며 제7원칙은 지역사회에 대한 기여 원칙으로 제45조(사업에 관한 내용)에서 명시되어 있다. 이러한 협동조합 기본법 제정은 설립과 운영에 있어 제도적으로 보장되어 있으며(류창호,2015), [2] 송재일(2014)은 경제적으로 존속가능성을 강화하고 협동조합의 이념을 유지한다는 점에서 의미가 있다고 하였다.[19]

‘협동조합기본법’에는 ‘협동조합’과 ‘사회적 협동조합’으로 구분하고 있다. ‘협동조합’은 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 조합원이 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상시키고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직(제2조 제1호)라고 정의하고 있으며, ‘사회적 협동조합’은 협동조합 중 지역주민들의 권익 및 복리증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약 계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합(제2조 제2호)으로 명기하고 있으며, 법제4조 법인격 조항에서는 ‘협동조합’을 영리법인으로 하며, ‘사회적 협동조합’을 비영리법인으로써 법인격을 부여하고 있다(세종특별자치시 마을공동체 만들기 지원 조례, 제837호).

이러한 차이는 설립단계에 있어 관할 부처가 다르며 사업내용 및 배당, 적립에서 차이가 있다고 할 수 있다. 예를 들어, 일반협동조합은 시·도지사가 있는 관할에서 ‘협동조합’을 신고하면 되지만, ‘사회적 협동조합’은 기획재정부 장관의 인가를 받아야 되기 때문이다. 사업 분야에서는 일반 ‘협동조합’이 업종 분야가 제한이 없는 반면, ‘사회적 협동조합’은 업종 분야에는 제한 없으나 지역사회공헌과 지역주민 권익 증진 및 취약계층 지원, 일자리 제공이라는 사명과 공공기관 위탁사업 등 주 사업 규정

에 따라 정하여 진다. 배당금 측면에서는 ‘협동조합’은 이용실적 및 출자액에 따라 배당하고 있지만, ‘사회적 협동조합’에서는 이익잉여금 배당을 금지하고 있다. 또한, 적립금 실적에는 ‘협동조합’의 경우 잉여금의 10/100이지만, ‘사회적 협동조합’의 경우 잉여금의 30/100으로 법에서 정하고 있다.

Zamagni(2009)는 협동조합은 시장경제에서 일어나는 불합리한 부분에 대한 대안모델인데, 시장이 최선의 기능을 발휘하거나 제대로 작동하기 위해서는 상호신뢰, 상호주의, 공정성, 민주주의 같은 가치가 필수적인데 이러한 가치를 실천하면서 활동할 수 있는 경제적 공간이 협동조합이라고 말하고 있다.[19] 정리하면, 상호성의 철학이 바탕이 되어 경제적 활동을 하는 사람들과 제도가 지배하는 시장 안에서 작동하는 생활공간이 바로 협동조합의 본질이라는 것이다.[22]

협동조합이 적극적인 자유 곧 ‘무엇에게 자유(freedom to)’를 최고의 가치로 여기는 사람들이 만들어가고 지켜나가는 것이다(임선희, 2016).[20] 여기서 ‘무엇에게 자유’란 목적 지향성을 갖고 있으며 자기가 속해 있는 조직을 통제할 수 있는 권력을 의미한다. 즉, 자본주의 기업의 노동자는 근로계약을 맺는 순간 자본으로부터의 자유는 누리지만, ‘무엇을 할 자유’는 완벽하게 누리지 못 한다고 말하며, 협동조합이 노동을 단순한 생산 요소로 시각하는 것이 아니라 자아실현의 기회로 여기고 있다고 볼 수 있다. 그리고 노동은 상품 생산의 수단이면서 동시에 인간의 개성을 생산하는 수단이기 때문에 매우 독특한 성격을 지닌 ‘투입물’이며 협동조합의 근본목적은 조합원이 기여한 노동이나 자산제공 또는 상품 서비스의 이용과 같은 것에 대해서 보상을 극대화하는 것이다. 즉, 자본이 아닌 노동자와 소비자, 지역주민과 같은 사람이 가장 중요한 역할을 하는 것이라고 말할 수 있다(임선희, 2016).[20]

## 2.5 사회적 협동조합의 지속가능성

사회적 협동조합은 비영리 추구의 협동조합으로써 그 조직 운영에 있어 7대 원칙은 ‘성공한 협동조합의 일반적인 운영 원리와 이들의 공통점은 무엇인가’에 대한 물음은 역사적으로 수많은 협동조합 조직들이 운영 되면서 성공할 수 있었던 경험적 운영원리를 바탕으로 오늘날 협동조합 운영에 적용시키는 것이 성공적인 협동조합을

위한 기본적인 사항이라고 볼 수 있다(한국협동조합 연구소, 2014).[1]

오늘날 사회적 협동조합의 원칙은 최초의 협동조합인 영국의 로치데일 협동조합으로부터 그 역사가 시작되었다. 로치데일 협동조합은 당시 수많은 사회적 협동조합들이 설립과 실패를 되풀이 하는 과정일 때 유일하게 성공적으로 협동조합을 운영하였다. 이후 많은 사회적 협동조합들에게 귀감이 되었고 그들의 성공 원인인 ‘조직 내에서 세운 원칙을 지킨다.’는 원칙은 오늘날 사회적 협동조합 운동의 국제적인 규범이 되었다.

이후 시대가 급변하면서 1995년도 ICA 100주년 기념 총회에서 오늘날의 사회적 협동조합 정체성을 선언하였다. 이 원칙은 1980년 러시아의 모스크바에서 시작하여 1995년까지 깊은 논쟁 끝에 정리된 원칙과 규칙으로 사회적 협동조합의 7가지 원칙의 모든 유형에 조직의 지속적인 성장을 위해서 사회 규율과 같은 개념이므로 이 협동조합7원칙에 대해 자세히 분석 할 필요성이 있다.

먼저 제1원칙인 열린 조합원 제도는 사회적 협동조합이 조합원들의 필요성에 의해 결성된 자율적인 조직이어야 한다는 것이다. 반면, 사회적 협동조합의 조직체가 자발성에 근거하여 결성 혹은 가입한 것이 아닌, 강제에 의하여 결성된 것이라면 그 운영 자체가 왜곡될 수밖에 없으며 한국과 같이 국가의 주도하에서 결성된 ‘농협중앙회’ 같은 경우에는 조합원들의 자발성에 입각하지 않는 조직이라고 볼 수 있다는 것이다(강민수, 2014b).[11]

제2, 3원칙들은 실제로 조합원들이 조합경영을 활동적으로 참여함으로써 완성된다고 보고 있다. 특히, 이 두 원칙은 사회적 협동조합이 경영의 위급 상황에 더욱 힘을 발휘할 수 있다. 그리고 제2원칙은 사회적 협동조합의 조합원이라면 누구든지 공평하게 투표권을 1인 1표 행사할 수 있고 조합원의 권리로써 협동조합의 정책부터 개선안 건과 결정 그리고 임원의 선출까지 직접참여하고 결정할 수 있다. 이 후 선출된 임원은 기존 일반기업에서의 임원과 같은 개념이 아니라 조합을 대표하는 위치로써 조합과 조합원들을 위해 희생하고 봉사하는 업무를 맡게 된다.

제3원칙인 조합원의 경제적 참여부분으로 조합을 경영하기 위해 필요한 자본을 조달하기 위해서 조합원들 스스로가 출자하여 운영한다. 또한, 잉여금에 대해서는 조직내부에서 유보할 수 있으며 조직의 상황에 맞게 관리한다. 출자금에 대한 배당액이 있는 경우, 각 개인이 출

자한 출자금액에 상응하는 이익 배당금을 받을 수 있고 조합원이 향후 조합의 성장을 위해 책임의식을 고취할 수 있게 운영하기 위해서는 조합의 사업자금이 충분치 못 할 경우 조합원들 스스로 내부의 협의 거쳐 추가 출자금을 조합원들에게 요구할 수도 있다. 그리고 잉여금 내부유보는 조합이 일반영리기업과 경쟁하는데 있어 매우 중요한 부분이기 때문에 조합은 충분한 금액을 유보하기 위해 잉여금의 일부를 조합원에게 배당하지 않을 수도 있다(한국협동조합연구소, 2014).[1]

제 4원칙은 독립성과 자율성이다. 이것은 협동조합 자체가 조합원들에 의해서 자율적으로 운영되어야 한다는 것이며 자율적 조합운영에는 협동조합의 ‘내적역량’과 ‘외부의 환경적인 요소’에 따라 달라질 수 있다. 여기서 ‘내적역량’이라는 것은 첫째, 조합원 스스로 참여하는 자발성과 그들에 의한 민주적 관리로 협동조합 7원칙 중 제 1, 2원칙에 준수하는 수준을 말하며, 둘째는 조합의 사업적인 경영역량이라고 볼 수 있다. 협동조합은 이러한 두 가지 요소가 잘 이루어질 때 독립적이고 자율적인 경영이 실현되었다고 확인할 수 있다.

외부의 환경적인 요소는 사회적 협동조합이 운영되는 국가의 경제 환경에 대한 국가의 정책과 제도 그리고 협동조합들 간의 소통과 같은 요소들이다. 한 예로써 국가나 지방정부가 사회적 협동조합을 지원하는 제도로 공공기관 및 정부조달청에서 사회적 협동조합의 물품을 우선 구매할 수 있도록 한 제도가 그 예이다. 이 제도가 있음에도 불구하고 협동조합의 내부적 역량이 갖춰지지 못한다면 결국 의미 없는 제도가 될 것이다.

사회적 협동조합은 공익사업을 위한 민간조직이기에 기업이나 시민사회단체와의 협력으로 외부의 자원을 끌어들이며 최대한 활용할 기회가 많은 반면, 이러한 자원도 내부의 역량요소가 견고해야 가능하므로 사회적 협동조합이 제 4원칙에 입각하여 운영되려면 제1, 2, 3원칙을 바탕으로 잘 관리되어야 한다(한국협동조합연구소, 2014).[1]

제5원칙은 교육, 훈련 및 정보 제공으로써 사회적 협동조합 내·외부적으로 지속적이며 정기적으로 지켜져야 할 원칙들이다. 사회적 협동조합에서 교육은 조합원들에게 사회적 협동조합에 대한 이해도를 높이는데 중요한 역할을 하고 있으며 교육내용은 사회적 협동조합의 사업모델에 관한 것으로 조직의 전략적 경영을 위한 사회적 협동조합 7대 원칙 등을 바탕으로 조합운영에 필요한

내용을 바탕으로 이해를 높일 수 있게 구성되어야 한다.

또한, 사회적 협동조합운영에 있어 정보공유는 매우 중요한 요소이다. 협동조합이 얼마나 깨끗하게 운영되는지를 나타내는 지표이며 조합과 조합원간의 신뢰의 도구라고 볼 수 있다. 사회적 협동조합은 조합원들이 지역사회 공익이라는 뜻을 가지고 모인 조직이기에 제5원칙 교육과 훈련, 정보공유는 조합에 대한 관심과 참여 그리고 신뢰를 높일 수 있는 중요한 규칙이라 할 수 있다.

제 6원칙은 사회적 협동조합간의 협동으로 경영지원 기관 및 컨소시엄, 협력체와 같은 다양한 독립적 단체를 구성하여 실행되는데, 개별 사회적 협동조합들이 서로 도움으로써 상생하며 시장경쟁력을 가질 수 있다는 장점이 있다. 이러한 협력관계는 장기적으로 협동조합의 존속에 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 구체적으로 보면, 지역 내에서 서로 다른 협동조합들이 단체 및 연대를 결성하여 컨소시엄이나 세미나를 구성하여 협동조합에 필요한 재무활동(finance)이나 경영정보 및 창업에 필요한 컨설팅 등을 지원하면서 소통을 이뤄 사회적 협동조합의 경쟁력을 강화시켜줄 수 있는 장기적 역량으로써 중요한 역할을 하고 있다.

마지막으로 제7원칙은 모든 사회적 협동조합들이 지역사회에 기반 두고 활동하는 것을 준수해야 한다. 특히 이것은 사회적 협동조합에게 매우 중요한 목적이며 협동조합의 설립목적 자체가 지역주민들의 복지과 개선을 위한 것이기 때문에 매우 중요하다. 즉 제7원칙은 조합원들의 자발성을 기초로 하여 실행되는 모델이므로 “지역사회에 기여한다는 인식” 하에 시작될 수 있다. 이와 같이 협동조합 7대원칙은 사회적 협동조합을 지속적으로 운영할 수 있는 원천이라고 볼 수 있다. 이는 수많은 사회적 협동조합들의 사례를 통해서 밝혀 냈듯이 사회적 협동조합 조직 운영에서 협동조합의 7대원칙을 준수하는 것은 사회적 협동조합의 지속가능성을 재고 할 수 있는 유일한 방법이라고 할 수 있다. 이와 같이 협동조합 7대원칙은 사회적 협동조합을 지속적으로 운영할 수 있는 원천이라고 볼 수 있다. 이는 수많은 사회적 협동조합들의 사례를 통해서 밝혀냈듯이 사회적 협동조합 조직 운영에서 협동조합의 7대원칙을 준수하는 것은 사회적 협동조합의 지속가능성을 재고 할 수 있는 유일한 방법이라고 할 수 있다.

### 3. 결론

본 연구는 사회적 협동조합의 선행연구를 바탕으로 한국의 사회적 협동조합들이 성장함에 있어 사회적 협동조합의 개념과 발전과정, 그리고 일반협동조합과의 차이점 및 앞으로 지속가능한 발전방향을 제시하는데 있었으며, 많은 기업들이 사회적 협동조합의 모습을 이해하고 동참할 수 있는 자료를 제시하는데 있었다. 이에 대해 문헌연구를 바탕으로 국내외 사회적 협동조합이 지속적으로 발전하기 위한 내용을 정리하였다. 내용은 다음과 같다.

사회적 협동조합이 지속적으로 발전하기 위해서는 협동조합의 7대원칙이 가장 중요하다. 이는 사회적 협동조합의 지속적인 성장을 보증하는 척도라 할 수 있다. 협동조합의 7대원칙을 요약하면 다음과 같다. 제1원칙, 자발적이고 개방적인 조합원제도이다. 이는 조합원들이 필요에 의해서 자발적으로 결성된 조직이어야 가능하며 국내의 ‘농협중앙회’처럼 국가의 주도에서 이루어진 협동조합은 지속가능성이 한계가 있다는 것이다. 제2원칙, 실질적인 조합의 운영을 위해서 조합원은 활발한 참여로써 이루어진다는 것이다. 경영에 대한 모든 의사결정에서부터 조합장 선출까지 관장하며, 조합원 자신이 조합의 대표에 선출되면 일반 기업의 임원처럼 행동하는 것이 아니라 조합과 조합원에게 봉사하는 마음으로 업무에 임해야 한다. 제3원칙, 조합원의 경제적 참여는 조합의 운영에 필요한 자원들을 조합원들이 일정금액을 출자하여 이루어지며, 잉여금은 내부에서 유보하고 조직의 상황에 맞게 관리한다. 제4원칙, 독립성과 자율적 참여성에 대한 부분인데, 이는 협동조합 자체가 조합원들에 의해서 자율적으로 운영되어야 함을 의미하고 있다. 여기에는 ‘내적역량’과 ‘외부 환경요소’가 존재하는데 ‘내적역량’은 조합원들의 민주적이고 자발적인 참여와 관리를 바탕으로 협동조합의 사업운영에 대한 부분이다. ‘외부 환경요소’는 정부 또는 지자체의 지원에 대한 부분인데 정부주도의 조달에서 ‘사회적 협동조합’의 제품을 우선 구매하도록 하는 방침 등이 여기에 해당되며, 이는 사회적 협동조합의 ‘내적역량’이 부족하면 이를 수 없는 부분이 되므로 ‘내적역량’이 매우 중요하다 할 수 있다. 제5원칙, 조합원들에 대한 교육 및 훈련 등 정보제공에 대한 부분이다. 조합원들에게 사회적 협동조합의 개념 및 사명을 인지시키고 협동조합의 7대원칙에 대한 교육을 실시 함으로써

조합원들이 보다 적극적으로 참여할 수 있도록 유지시키는 것이다. 제6원칙, 사회적 협동조합들 간의 협업과 소통에 관한 부분으로 서로 연대하여 재무적 관계나 경영 및 창업에 대한 부분을 지원할 수 있는 부분으로써 장기적인 힘이 된다고 할 수 있다. 제7원칙, 사회적 협동조합은 지역을 기반으로 활동하므로 지역사회에 기여할 수 있다는 인식이 가장 큰 의미라 할 수 있다. 또한, 사회적 협동조합의 사명이라고 할 수도 있다. 이를 바탕으로 결론을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 사회적 협동조합의 초보 단계에 있는 한국의 사회적 협동조합에서는 제6원칙, 사회적 협동조합의 연합을 활성화 하여 협동조합 간의 소통을 통해서 받을 수 있는 경영지원 정보나 교육, 홍보, 경제적 협업 등을 통한 사업모델을 개척할 수 있는 것이 강점 중 하나이다. 2014년 4월 기준으로 한국 사회적 협동조합 연합회는 유일하게 ‘한국 의료복지 사회적 협동조합 연합회’만이 인가되어 운영 중인 것으로 확인된다. 이런 측면에서 사회적 협동조합의 운영조직들이 연합회의 필요성을 느끼는 정도에 비해 그 설립에 대한 움직임은 매우 저조한 편이라고 볼 수 있다. 따라서 사회적 협동조합의 조합원들이 연합회를 설립할 수 있도록 중간 관리기관이나 지자체 차원에서 독려가 이루어져야 할 필요성이 있다(강예은, 2014).[21]

둘째, 사회적 협동조합의 자금조달과 판로지원을 위해 보다 구체적인 법적 기반과 지원체계가 마련되어야 한다. 사회적 협동조합의 자금조달은 기본적으로 조합원들의 출자 금액이고, 부가적으로 자본을 조달할 수 있는 제도적 지원으로써 사회적 기업 인증을 통한 지원금과 저금리대출 그리고 지역신용보증재단의 특례보증제도가 있다. 하지만 이들은 초기 사회적 협동조합 설립에는 적용되지 않는 지원제도들이다. 사회적 협동조합이 사회적 기업으로 인증을 받으려면 사업을 시작한 후 6개월 동안의 사업 실적을 증명해야 되기 때문이다(강예은, 2014). [21] 처음 창업을 실시하는 사회적 협동조합의 경우 경영역량이 부족하고 조합원을 충분히 모집하지 못해 조직화가 쉽지 않으며 지역신용보증재단의 특례보증제도도 사회적 기업 인증을 받은 사회적 협동조합에게만 적용되므로 사회적 기업 인증제도 외에 협동조합을 위한 외부자금을 조달하는 방법은 부재한 상태이다. 무엇보다 사회적 협동조합의 판로지원을 위한 공공시장형성을 위한 정부의 노력과 초기단계의 자금지원에 대한 엄격한 제도마

련이 동반되어야 한다.

셋째, 사회적 협동조합 활성화를 위한 정부와 민간진영에 대한 관련정책이 통합적으로 설계되고 관리하는 제도정비가 필요하다. 이를 위해서 정부는 민간진영의 자발적인 문제해결능력을 강화시킬 수 있는 간접지원 전환과 합리적 공공시장의 구성에 정책을 강화가 필요하다. 그리고 공익의 캠페인을 통해서 일반기업들로 하여금 사회적 기업의 제품이나 용역, 서비스를 이용하도록 하는 것도 매우 중요할 것으로 사료된다.

넷째, 사회적 협동조합의 경쟁력 강화를 위해 기존 사회적 기업과 협동조합과 연계를 구축해야한다. 한국에서는 사회적 협동조합의 설립과 운영에 있어 규모나 재정환경 생태계가 아직 미숙하기 때문에 신생 사회적 협동조합의 조직에서는 우수한 조직과 경험이 풍부한 중견조직의 도움이 반드시 필요하다.

다섯째, 사회적 협동조합의 성공을 위한 정책과제로서 사회적 경제영역의 인식확산과 캠페인구축이 필요하며, 사회적 협동조합 정책 전문가 육성을 위한 교육시스템 구축이 반드시 필요하다. 한국에서 사회적 기업 육성법이 제정된 이후 정부의 사회적 기업에 대한 지원과 노력은 높았으나, 그에 비해 성장이 더딘 이유가 사회적 협동조합에 대한 인식이 부족하고 사회적 협동조합에 대한 연구나 학회가 활발하지 않기 때문이다.

결론적으로 본 연구는 이론적 배경을 바탕으로 진행된 문헌연구로써 깊이 있는 선진국의 사회적 협동조합의 발전상황이나 사례를 충분히 전달하지 못한 부분이 연구의 한계이며 차후 사회적 협동조합이 성공한 다양한 나라의 사례를 바탕으로 산업별로 구체적인 사례연구를 진행할 필요성이 있다.

본 연구를 통해서 국내의 사회적 협동조합에게는 지속가능한 방법을 제시하고 정부에게는 부족한 지원에 대해서 언급하였으며 사회적 협동조합에 대한 사회적 인식을 개선해야 하는 이유를 제시하였다는 것이 큰 의미라 할 수 있다.

## References

[1] 한국협동조합연구소(2014), 제1회 협동조합정책 열린세미나, 정부의 공공시장 확대정책과 협동조합의

진입방안 자료집.

- [2] 류창호(2015), 협동조합기본법상 협동조합의 조직과 구조, *아주법학*, 8(4), 287-320.
- [3] 이준호·김동준·장승권(2013), 협동조합의 핵심역량과 신뢰기반 네트워크 구축을 통한 지속 가능 전략: 충북괴산군 불정농협 사례연구.” 『한국사회학회』 사회학 대회 논문집.
- [4] 박광동(2015), 사회적협동조합의 현황과 법적 과제. *아주법학*, 9(3), 63-86.
- [5] 김복태·이은국·정수형(2013) 협동조합 기본법 시행에 따른 협동조합 활성화 방안에 관한 연구: 캐나다 퀘벡주 사례를 중심으로. *한국정책학회 춘계 학술대회*, 57-84.
- [6] 나카가와 유이치로(2002) 협동조합 운동의 새로운 조류: 이탈리아 사회적협동조합과 영국 커뮤니티 협동조합을 중심으로. *한국협동조합학회*, 20(1), 127-136.
- [7] 이희완(2013), 우리나라 사회적 협동조합의 제도적 특성과 과제. *제도와 경제*, 7(2) 205-225.
- [8] 한국사회적기업진흥원 사이트  
[http://www.socialent\\_erprise.or.kr/index.do](http://www.socialent_erprise.or.kr/index.do)
- [9] 김신양(2012), 지역사회와 함께하는 열린 협동조합: 사회적 협동조합. *생협평론* (7), 24-38.
- [10] 강민수(2012), 사회적 경제와 사회적 협동조합, *도시문제*, 통권 (527), 19-24.
- [11] 강민수(2014b), 왜 협동조합 교육인가? 협동조합 네트워크 통권 (64), 15-25.
- [12] Carlo Borzaga(2012), The Concept and Practice of Social Enterprise. Lessons from the Italian Experience, *International Review of Social Research*, 2(2), 85-102.
- [13] 장종익(2014), 협동조합 비즈니스 전략 : 협동조합의 개념·비즈니스 모델·사례, 서울: 동하: 디자인커서.
- [14] 장종익(2011), 협동조합의 규모화와 조직전략, *한국협동조합연구*, 29(2), 17-38.
- [15] 김기태(2012), 협동조합을 통한 사회적 기업 활성화에 대한 비전, *카리타스 사회적 기업 심포지엄 발표 자료집*, 15-38.
- [16] 이철진(2017), 돌봄사회서비스와 사회적협동조합의 조응성에 관한 연구, *한신대학교 사회혁신경영대학원 석사학위논문*.

- [17] 조미형(2014), 지역사회복지실천모델로서 사회적협동조합의 가능성 탐색, 한국농촌지도학회지, 23(3), 91-119.
- [18] 장종익(2013), 이탈리아, 몬드라곤, 프랑스 노동자협동조합 발전 시스템에 관한 비교분석, 한국협동조합연구, 31(2), 209-230.
- [19] 송재일(2014), 협동조합법제에서 협동조합간 협동: 협동조합 섹터의 네트워크 구축방안을 중심으로, 협동조합경영연구, 40(0), 35-71.
- [20] 임선희(2016), 사회적 협동조합 방식의 돌봄서비스 공급에 대한 사례연구, 대구대학교 대학원, 석사학위논문.
- [21] 강예은(2014), 한국 사회적 협동조합의 지속가능성: 지속가능요소의 추출과 사례적용, 경희대학교 공공대학원 석사논문.
- [22] Zamagni, S. and Zamagni, V. (2009), La Cooperazione, 송성호 옮김(2012), 협동조합으로 기업하라, 한국협동조합연구소: 북돋움.

배 성 필(Bae, Sung-Pil)



- 공주대학교, 경영학박사
- 1999년~현재 : 예산농산(주) 전무이사
- 2019년 07월~현재 : 한국열린사이버대학교 상담심리학과 특임교수
- 관심분야 : 인사 및 조직, 조직심리, 조직 문화, 리더십 등.
- E-Mail : angdre100@naver.com

최 호 규(Choi, Ho-Gyu)



- 현재 : 공주대학교 경영학과 교수, 경영학 박사
- 관심분야 : 마케팅, 소비자행동, 광고 및 홍보, 마케팅리서치 등
- E-Mail : hogyu@kongju.ac.kr

두 성 림(Du, Cheng-Lin)



- 공주대학교 경영학과 박사과정
- 관심분야 : 인사 및 조직, 노사관계, 조직진단, 조직문화, 리더십 등.
- E-Mail : duchenglin@kongju.ac.kr

장 석 인(Chang, Sug-In)



- 독일 Trier대학, 경영학박사
- 현재 : 공주대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 인사 및 조직, 노사관계, 조직진단, 조직문화, 리더십 등
- E-Mail : schang@kongju.ac.kr

