

2023년

추계학술대회

환경위기 극복을 위한 기업과 투자자의 역할 : 기후변화와 임팩트 투자

| 일 시 | 2023년 11월 25일 (토) 10:00 ~ 18:30

| 장 소 | 호서대학교 서울캠퍼스, 1층 103호(서울시 서초구 남부순환로 2497)

| 후 원 | KB * 국민은행 EY 한영 Soul Solution icoop



사회적기업학회
Academy of Social Enterprise

2023년 사회적기업학회 추계학술대회 일정 안내

2023년 사회적기업학회 추계학술대회가 “사회적가치와 사회적기업”를 주제로 11월25일(토)에 개최될 예정입니다. 회원 여러분의 많은 관심과 참여를 부탁드립니다.

| 일 시 | 2023년 11월 25일 (토) 10:00 ~ 18:30

| 장 소 | 호서대학교 서울캠퍼스, 1층 103호(서울시 서초구 남부순환로 2497)

| 행 사 일 정 |

시간	내용
10:00 ~ 13:00	등록
10:40 ~ 12:00	신진연구자 특별세션
12:30 ~ 13:00	이사회 (사회: 전홍준 총무이사)
13:00 ~ 13:20	개회사 (박재환 회장)
13:20 ~ 14:00	축 사 (허철무 교수, 호서대학교 벤처대학원장) 기조강연 (이영탁 세계미래포럼 이사장) - 사회적가치와 자본주의
14:00 ~ 14:10	Break
14:10 ~ 15:40	Main Session
15:40 ~ 15:50	Break
15:50 ~ 16:40	마을기업 세션
16:40 ~ 16:50	Break
16:50 ~ 18:10	논문발표 세션
18:10 ~ 18:30	정기총회 발표논문 우수상 시상 및 폐회식

■ 세부일정

▷ 신진연구자 특별 Session / 시간 10:40 ~ 12:00

사회: 전홍준 교수[신구대학교]

저자 및 발표자	논문제목	토론자
안보람[성공회대학교] 이상윤 교수[성공회대학교]	사회적협동조합의 생존에 영향을 미치는 이사회 특성에 관한 연구	자유토론
윤석진[성공회대학교] 이상윤 교수[성공회대학교]	협동조합 생존영향요인에 대한 탐색적 연구 :서울시 일반협동조합을 중심으로	
웨이쥔린[동양대학교] 탕링[동양대학교] 손설봉[동양대학교] 바야르[동양대학교]	윤리적 리더십이 직무 스트레스와 고객지향성에 미치는 영향	
김인곤 사업소장[서울교통공사] 안영환 이사[DNV] 손병희 사업소장[서울교통공사]	경영자이미지,고객지향성, CSR간의 구조적 관계: 모형검토를 중심으로	

▷ Main Session / 시간 14:10 ~ 15:40

사회: 박재환 회장[중앙대학교]

저자 및 발표자	논문제목	토론자
김혜원 교수[한국교원대학교]	사회적가치의 경제학과 사회적기업	고진석 대표[한국사회적기업중앙협의회] 김혜원 교수[한국교원대학교] 박성훈 실장[사회적가치연구원] 백유성 교수[동양대] 서종식 본부장[한국사회적기업진흥원] 양용희 이사장[다솜이재단] 이상진 대표[서울사회적기업협의회]
박성훈 실장[사회적가치연구원]	사회성과인센티브, 그간의 성과와 확산 가능성	
서종식 본부장[한국사회적기업진흥원]	국제기구 사회적경제 정책 동향과 시사점	
고진석 대표[한국사회적기업중앙협의회]	자생력 강화를 위한 새로운 사회적기업 정책 제안	
이상진 대표[서울사회적기업협의회]	사회적기업 임팩트 자조금 설치(안)	

▷ 마을기업 세션/ 시간 15:50 ~ 16:40

사회: 이준우 교수[한밭대학교]

저자 및 발표자	논문제목	토론자
박하윤[한남대학교] 박임수[한남대학교]	마을기업 지속가능성 인식 유형 연구	김길환 교수[계명대] 김춘광 교수[백석대] 임태균 교수[전북대]
김미정[한남대학교] 윤희경[한남대학교] 박임수[한남대학교]	담주변지역 마을기업 비즈니스모델 연구	

▷ 논문발표 세션 / 시간 16:50 ~ 18:10

사회: 박상연 교수[배재대학교]

저자 및 발표자	논문제목	토론자
김성미[성공회대학교] 이상훈 교수[성공회대학교]	조합원이 지각하는 서비스품질과 제품품질 및 CSR 이 만족도 및 장기지향성에 미치는 영향 연구 : 소비자생활협동조합을 중심으로	김준학 부장[KT]
최문영 연구원[하이브리드미래문화연구소] 최샘이[성균관대학교] 오민정 교수[한국교원대학교] 민윤경 교수[성균관대학교]	제주 사회적기업에 내재된 사회적기업가정신에 대한 탐색	박진표 교수[동양대]
안정애[성공회대학교] 이상훈 교수[성공회대학교]	소비자생활협동조합 내부마케팅 요인이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향	안승권 교수[한서대]
최형순 대표이사[리마보안연구소] 김교식 교사[탄현중학교] 허영훈 승무지원처장[서울교통공사]	CSR활동인식, LMX, 조직신뢰 간의 구조적 관계	김은하 박사[중앙대]
이경재 사무관[국방부] 이호선 센터장[서울교통공사] 토르[동양대학교] 박진표 교수[동양대학교]	지속가능리더십,역할행동,환경성과 간의 구조적 관계	전홍준 교수[신구대]

▷ 발표논문 우수상 시상 및 폐회식 / 시간 18:10 ~ 18:30

사회자 : 전홍준[신구대학교]

내용
정기총회 발표논문 우수상 시상 및 폐회식

목차

▷ 신진연구자 특별 Session / 시간 10:40 ~ 12:00

사회적협동조합의 생존에 영향을 미치는 이사회 특성에 관한 연구	9
안보람[성공회대학교], 이상윤 교수[성공회대학교]	
협동조합 생존영향요인에 대한 탐색적 연구 :서울시 일반협동조합을 중심으로	
윤석진[성공회대학교], 이상윤 교수[성공회대학교]	
윤리적 리더십이 직무 스트레스와 고객지향성에 미치는 영향	
웨이쥔린[동양대학교], 탕링[동양대학교], 손설봉[동양대학교], 바야르[동양대학교]	
경영자이미지,고객지향성, CSR간의 구조적 관계: 모형검토를 중심으로	
김인곤 사업소장[서울교통공사], 안영환 이사[DNV], 손병희 사업소장[서울교통공사]	

▷ Main Session / 시간 14:10 ~ 15:40

사회적가치의 경제학과 사회적기업	
김혜원 교수[한국교원대학교]	
사회성과인센티브, 그간의 성과와 확산 가능성	
박성훈 실장[사회적가치연구원]	
국제기구 사회적경제 정책 동향과 시사점	
서종식 본부장[한국사회적기업진흥원]	
자생력 강화를 위한 새로운 사회적기업 정책 제언	
고진석 대표[한국사회적기업중앙협의회]	
사회적기업 임팩트 자조금 설치(안)	
이상진 대표[서울사회적기업협의회]	

▷마을기업 세션/ 시간 15:50 ~ 16:40

마을기업 지속가능성 인식 유형 연구	
박하윤[한남대학교], 박임수[한남대학교]	
담주변지역 마을기업 비즈니스모델 연구	
김미정[한남대학교], 윤희경[한남대학교], 박임수[한남대학교]	

▷논문발표 세션 / 시간 16:50 ~ 18:10

조합원이 지각하는 서비스품질과 제품품질 및 CSR이 만족도 및 장기지향성에 미치는 영향 연구 :

소비자생활협동조합을 중심으로
김성미[성공회대학교], 이상훈 교수[성공회대학교]

제주 사회적기업에 내재된 사회적기업가정신에 대한 탐색.....
최문영 연구원[하이브리드미래문화연구소], 최샘이[성균관대학교],

오민정 교수[한국교원대학교], 민윤경 교수[성균관대학교]
소비자생활협동조합 내부마케팅 요인이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향

안정아[성공회대학교], 이상훈 교수[성공회대학교],
CSR활동인식, LMX, 조직신뢰 간의 구조적 관계

최형순 대표이사[리마보안연구소], 김교식 교사[탄현중학교], 허영훈 승무지원처장[서울교통공사]
지속가능리더십,역할행동,환경성과 간의 구조적 관계

이경재 사무관[국방부], 이호선 센터장[서울교통공사], 토르[동양대학교], 박진표 교수[동양대학교]

신진연구자 특별 Session

▷ 신진연구자 특별 Session / 시간 10:40 ~ 12:00

사회: 전홍준 교수[신구대학교]

저자 및 발표자	논문제목	토론자
안보람[성공회대학교] 이상윤 교수[성공회대학교]	사회적협동조합의 생존에 영향을 미치는 이사회 특성에 관한 연구	자유토론
윤석진[성공회대학교] 이상윤 교수[성공회대학교]	협동조합 생존영향요인에 대한 탐색적 연구 :서울시 일반협동조합을 중심으로	
웨이쥔린[동양대학교] 탕링[동양대학교] 손설봉[동양대학교] 바야르[동양대학교]	윤리적 리더십이 직무 스트레스와 고객지향성에 미치는 영향	
김인곤 사업소장[서울교통공사] 안영환 이사[DNV] 손병희 사업소장[서울교통공사]	경영자이미지,고객지향성, CSR간의 구조적 관계: 모형검토를 중심으로	



2023년 사회적기업학회 추계학술대회

사회적협동조합의 생존에 영향을 미치는 이사회의 특성에 관한 연구

성공회대학교 안 보 람

연구의 배경 및 목적

- 사회적협동조합은 공공서비스 제공의 사각지대에 있는 이들을 통합하고 시장의 정보 비대칭을 극복할 수 있는 전략으로서 새로운 실천 주체로 기대됨 (전형수, 2013; 조미형, 2014; 이해진·김철규 2014)
- 사회-경제적 통합 비용 최소화, 사회취약계층의 경제적 자립을 통해 경제 촉진 효과 기대(전형수, 2013)
- 다중이해관계자 조직으로서, 상호 신뢰를 바탕으로 한 협력과 연대를 이끌어 낼 수 있음(이해진 ·김철규, 2014)
- COVID-19로 인한 기업 운영 위기에도 사회적협동조합은 2020년 843개, 2021년은 935개 등 설립 증가세를 보였음
- 2022년 673개, 2023년 631개로 주춤하지만 최근 5년 간 전국 사회적협동조합 설립은 지속적인 증가세를 보이고 있으며 이는 곧 사업 초기의 사회적협동조합이 많다는 것을 의미함
- 이들의 지속가능성을 위해 일정 기간 생존을 이어오고 있는 사회적협동조합의 운영에 영향을 미치는 요인을 살펴볼 필요가 있음
- 이에 본 연구는 사회적협동조합의 이사회에 주목하여 생존에 미치는 영향을 살펴보고자 함

연구의 배경 및 목적

- 기업의 이사회는 기업의 주요 전략과 투자 결정을 승인하고, 최고 경영자 및 경영진 임명, 성과에 대한 평가 등 기업의 중요한 의사결정 기구(Monks & Minow, 2004)
- 자원의존이론 관점에서 이사회는 외부 환경에 대한 의존 감소 전략으로 이사를 통한 자원 확보 제시(Pfeffer & Salancik, 1978)
- 이사회는 경영진 감시 기능 외에 기업에 필요한 정보와 자원을 제공하고, 새로운 해결방안을 지원하는 역할도 수행 (Johnson et al., 1996)
- 모든 사회적협동조합은 경영 공시의 의무가 있음
- 2017년 회계연도에 대한 경영공시부터는 **이사회**의 정보를 강화하는 것으로 제도가 변경
→ 임원의 이름, 경력, 직원 겸직 여부 추가
- 조합원 및 일반 국민에게 협동조합의 주요 경영정보를 공개함으로써 운영 투명성을 확보하고 활동 성과를 홍보하려는 목적을 갖는 경영공시에 있어 이사회 정보의 중요성이 강조되고 있음

연구 문제

- 이에 본 연구는 사회적협동조합 이사회의 정보를 분석하여 2023년 현재 생존한 조합에 영향을 준 이사회 특성을 밝히고자 함
- **연구 문제)**
사회적협동조합 이사회의 어떠한 특성이 조합의 생존에 유의한 영향을 미치는가?

이론적 배경 및 선행연구

1. 이사회원의 자원 제공 역할

- 자원의존이론에 의하면 조직의 외부 환경에 대한 의존 감소전략으로 **능력 있는 이사 선발**을 통한 **자원 확보** 등이 제시됨(Pfeffer& Salancik, 1978)
- 이사회는 새로운 시장에 진출하는 기업에 있어 **자원 제공의 역할**을 함(Hillman and Dalziel, 2003).
- 자원기반관점에 의하면 가치 있고 희귀하며, 모방 및 대체가 어려운 자원의 축적을 통해 경쟁우위 확보할 수 있으며 유형자원에 비해 **무형적인 기술, 지식, 경영관리와 같은 무형자원이 중요**(Barney, 1991)
- 인적 자본에 있어 교육과 경험은 매우 중요한 요소로(Becker, 1964) **교육과 경험을 통해 얻은 지식이 인적 자본의 핵심**이 되며 이는 경쟁 우위를 만들어낼 수 있음(Barney, 1991).
- 이사회 구성에 관한 선행연구:
이사회원의 사회 경험, 직장 경험, 전문분야 등의 차이로 발생하는 **기능적 다양성**(Jehn et al., 1999)이 높을 경우 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미침(강현주 외, 2020; 이선희 외, 2020)

연구자	연구내용
Davis(1991)	이사들이 자신의 네트워크를 활용하여 다른 기업에 대한 최선 정보를 얻을 수 있음
Aryee et al.(1994)	개인이 보유한 인적 자본의 양은 성과 수준에 영향을 미치고 결과적으로 지위와 소득과 같은 조직적 보상을 받게 됨
Fredman(2002)	이사가 자신의 기능적 배경이나 국제 경험, 또는 산업 외부에서 파생된 전문 지식을 기업에 제공
Belliveau et al. (2002)	이사 개인의 인적 네트워크와 소속된 기관을 통해 형성되는 사회적 자본이 기업에 중요한 역할
Certo(2003)	인적 자본으로서 기업에 교육의 형태로 지식을 제공하기도 하고, 이전의 업무 경험을 제공하여 회사의 산업, 고객, 공급업체에 관한 중요한 정보 제공
Shakir et al. (2022)	이사회 의장과 이사회는 기회를 포착하고 효과적인 전략을 구현해야 하며 이는 이사회가 경험, 교육 및 인적 자본 개발 및 관리 능력 이 있는 경우에 가능
박성순 외 (2020)	소비자생활협동조합의 이사회 내부와 타 생협과의 유대강도가 높을수록 민주적 운영과 사업성과 증가
강현주 외 (2020)	이사회원의 사회 경험, 직장 경험, 전문분야 등의 차이로 발생하는 (Jehn et al., 1999) 기능적 다양성이 사회적, 민주적 성과 및 운영성에 유의 영향을 줌
이선희 외 (2020)	크라우드 펀딩팀의 기능적 다양성은 크라우드펀딩 성과에 유의 영향을 줌

이론적 배경 및 선행연구

1. 이사회원의 자원 제공

- 자원의존이론에 관점에서 핵심자원을 제공할 수 있는 역량은 구성원 수에 비례하여 증가할 수 있다고 봄 (Abor & Nicholas, 2007; Ali, 2020)
- 이사회의 규모에 관한 선행연구는 대체로 이사회의 최적의 규모, 즉 이상적인 이사 수를 결정하는 데 중점을 두었지만(Keeling, 2005) 이사회의 적정 규모에 관해서는 합의점을 찾기 어려움

연구자	연구내용
Lipton&Lorsch (1993)	이사회의 규모가 작을수록 선출된 의장에 의해 조작될 가능성이 적고, 합의에 도달하기 용이하며, 8명인 경우가 적당
Keeling (2005)	이사회의 규모가 협동조합의 재무성과에 미치는 영향이 제한적이며, 최적의 크기를 식별하는 것은 어려움
이흥렬(2001)	이사회 규모와 기업 성과 간에 부(-)의 관계가 있음
Bond(2009)	주식회사에 대한 기존 연구와 마찬가지로 협동조합 이사회 규모와 성과 사이에는 일관된 결과가 나타나지 않음
Yermack(1996)	소규모 이사회를 보유한 기업은 재무 비율에 대해 더 유리
Lee & Ko (2022)	미국 시장에서 기업공개(IPO)를 한 외국기업의 생존에 미치는 영향 요인에 대한 연구 결과 이사회의 규모는 해외 IPO기업의 생존에 부정적인 영향
Oster and O'Regan (2005)	비영리조직의 이사회에 대하여 이사회 규모가 클수록 다양한 이사회 업무와 기능에 걸쳐 전문화된 분업이 가능
김창수(2006)	이사회 규모가 작을 경우 기업 성과에 긍정적이지만, 일정 수준 이상 규모가 증가하면 긍정적인 부분과 부정적인 부분이 동시에 나타남

이론적 배경 및 선행연구

2. 이사회 지원 역할

- 청지기이론(stewardship theory)에 따르면 대리인이 청지기로서, 조직의 목표와 이익을 우선시할 수 있다고 가정(Davis et al., 1997; Donaldson & Davis, 1991)
- 청지기이론에서 이사회는 최고 경영자에게 상담 및 조언을 제공하여(Lorsch & MacIver, 1989) 최고 경영자의 주주이익 극대화에 도움을 주는 역할
- 이사회 의장의 CEO 겸직이 기업 성과를 반드시 저해하는 지에 대한 증거는 명확하지 않고(Lee & Ko, 2021) 통합된 리더십과 신속한 의사결정이 불확실성을 관리하는 데 중요하기 때문에 매우 역동적이고 복잡한 환경에서 단일성이 낮은 기업에겐 오히려 유리할 수 있음(Boyd, 1995)

이론적 배경 및 선행연구

2. 이사회 지원 역할

- <협동조합기본법>에서는 임원의 직원 겸직을 금지하고 있으나 예외 조항 존재
- “협동조합 기본법 시행령”
제 10조(협동조합 등 임직원의 겸직)
 1. 조합원의 2/3 이상이 직원이고, 조합원인 직원이 전체 직원의 2/3 이상인 경우
 2. 조합원 수가 10인 이하인 경우
 3. 그 밖에 협동조합의 규모, 자산, 사업 등을 고려하여 임원이 직원을 겸직할 필요가 있는 경우로서 기획재정부장관이 정하여 고시하는 경우
- 대리인이론 관점에서 이사회는 직원 등 경영진에 대한 감시와 통제 기능이 중요하지만, 자원의존이론과 청지기이론 관점에서 이사회는 자원제공과 지원의 역할을 할 수 있음(정무관 외, 2009)
- 임원이 직원을 겸직할 경우 조직의 사업에 대하여 더욱 이해도가 높아지고, 다양한 이해관계를 살필 수 있게 되어 조직 성과에 긍정적인 영향을 유추할 수 있음

이론적 배경 및 선행연구

3. 이사회 운영

- 이사회 운영과 관련한 선행연구는 이사회 정기적인 수행의 중요성을 강조
- 조직 내부적인 평가, 지지, 검토 외에도 조직의 재정 능력 향상, 조직 외부에 대표하는 활동 등을 정기적으로 수행하는 이사회가 더욱 효과적(Soltz, 1997)
- 정기적인 조직 미션 정의 및 검토, 계획 수립 및 실행을 위한 노력, 이사회 기능에 대한 정기적인 평가 등의 활동을 하는 경우 조직 효과성이 높음(Herman & Renz, 2000)
- 이사회의 원활한 운영을 위해 연간 이사회 날짜 등을 사전 공지하고 자료를 미리 송부하는 등의 노력을 통해 이사회 진행 및 활동의 효과성 촉진(이은미, 2007)
- 이사회가 조직에 자원을 제공하고 자원으로 활용되기 위해서는 조직 운영을 점검하는 이사회가 상시적으로 열릴 필요가 있을 것으로 유추할 수 있음

가설 설정

가설 1 : 사회적협동조합 이사회 구성의 다양성이 높아질수록 생존에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 사회적협동조합 이사회 규모의 규모가 커질 수록 생존에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 사회적협동조합 이사회 직원겸직 임원의 비율이 높아질수록 생존에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 사회적협동조합 이사회 개최 횟수가 높아질수록 생존에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구방법

1. 자료수집

- 연구대상: 이사회 정보 공개가 강화된 2017년(회계연도) 경영공시에 참여한 서울시 사회적협동조합 222개
- 자료수집: 공시제도가 바뀐 2017년부터 2019년까지 3년간의 경영공시에 기재된 이사회 특성
- 수집대상: 이사회 구성원의 경력, 직원 겸직여부, 이사 수, 이사회 개최 횟수

2. 연구방법

- 변경 첫 해인 2017년 경영공시 이후 3년 간의 공시 내용을 분석
- 올해 경영공시에 참여한 조합을 생존한 사회적협동조합으로 측정
- 생존한 사회적협동조합에 영향을 미친 이사회의 특성을 로지스틱 회귀분석을 통해 분석

3. 변수 설정

변수		측정지표	
종속변수	사회적협동조합의 생존	2023년 경영공시 여부	폐업 = (0) 생존 = (1)
독립변수	이사회 구성 특성	기능적 배경 다양성	다양성지수 $\text{Blau Index} = 1 - \sum (P_i)^2 \quad (P_i : i\text{번째 구성원의 비율})$
		이사회 규모	이사 수 3년 평균 (자연로그)
		직원 겸직	겸직 임원 수 3년 평균
	이사회 운영 특성	이사회 개최	3년 평균 (자연로그)
통제변수	총회 개최	총회 개최	3년 평균 (자연로그)
	기업 규모	조합원의 수	3년 평균 (자연로그)
	기업 연령	2017년 공시 전 업력	
	수익성 흐름	ROA (당기순이익/자산)	음수이거나 0 = (1) 양수 = (2)

연구결과_ 주요변수 기술통계

구분	폐업 (N=41)		생존 (N=181)		전체(N=222)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
당기순손익	-4,519,863	31,086,168	12,335,111	77,678,650	9,222,255	71,699,634
자산	111,111,507	242,922,188	230,951,413	599,764,708	208,818,817	553,483,815
조합원 수	61.84	230.26	126.68	400.59	114.7	375.85
공시 전 업력	1.29	1.37	1.84	1.55	1.74	1.53
총회 개최 횟수	0.95935	0.82	1.31	0.54	1.25	0.62
다양성지수	0.53	0.29	0.68	0.23	0.66	0.25
이사회 규모	4.43	2.99	6.06	3.07	5.76	3.12
이사회 개회 횟수	1.3	1.81	3.63	3.23	3.2	3.15
직원겸직 임원 수	0.89	1.18	0.94	1.68	0.93	1.6

연구결과_ 통제변수에 대한 로지스틱회귀분석 결과

변수		β	S.E.	Wald	p	Exp(B)	95% CI	
							LLCI	ULCI
(상수)		.514	.558	.847	.358	1.671		
통제변수	수익성 흐름							
	더미_ROA(+)	-.494	.418	1.397	.237	.610	.269	1.384
	기업규모	.321	.190	2.870	.090	1.379	.951	2.000
	기업연령	.262	.152	2.946	.086	1.299	.964	1.752
	총회 개최	.633	.154	16.917	.000***	1.883	1.393	2.546
-2로그우도					179.158			
Nagelkerke R ²					.226			
x ²					14.628(.067)			
(Hosmer-Lemeshow Test)								

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

연구결과_ 통제변수와 독립변수를 모두 투입한 로지스틱회귀분석 결과

변수	β	S.E.	Wald	p	Exp(B)	95% CI	
						LLCI	ULCI
(상수)	-.842	1.068	.622	.430	.431		
통제변수	수익성 흐름						
	더미_ROA(+)	-.595	.452	1.729	.189	.552	.227 1.339
	기업규모(자연로그)	.080	.215	.137	.711	1.083	.710 1.651
	기업연령	.184	.165	1.242	.265	1.202	.870 1.660
독립변수	총회 개최	.516	.173	8.939	.003**	1.676	1.195 2.351
	기능적 배경 다양성	1.711	.860	3.963	.047*	5.536	1.027 29.841
	이사회 규모	.963	.690	1.950	.163	2.619	.678 10.119
	이사회 개최	.234	.098	5.631	.018*	1.263	1.041 1.532
독립변수	직원겸직 이사	-.220	.140	2.449	.118	.803	.609 1.057
	-2로그우도				158.483		
	Nagelkerke R ²				.350		
	x ²				7.222(.513)		
(Hosmer-Lemeshow Test)							
p<.05, **p<.01, ***p<.001							

연구결과_ 로지스틱 회귀분석 결과 비교

구분		β	p	Exp (B)	95%CI	β	p	Exp (B)	95%CI
통제 변수	수익성 흐름 더미_ROA(+)	-.494	.237	.610	.269-1.384	-.595	.189	.552	.227-.1339
	기업 규모	.321	.090	1.798	.951-2.000	.080	.711	1.083	.710-1.651
	기업 연령	.262	.546	1.000	.964-1.752	.184	.265	1.202	.870-1.660
	총회 개최	.633	.000***	1.000	1.393-2.546	.516	.003**	1.676	1.195-2.351
독립 변수	기능적 배경 다양성					1.711	.047*	5.536	1.027-29.841
	이사회 규모					.963	.163	2.619	.678-10.119
	이사회 개최					.234	.018*	1.263	1.041-1.532
	직원 겸직					-.220	.118	.803	.609-1.057
-2로그우도 Nagelkerke R2 x2 (Hosmer-Lemeshow Test)		179.158				158.483			
		.226				.350			
		14.628(.067)				7.222(.513)			

결론

- 사회적협동조합의 생존에 영향을 미친 이사회 특성은 **이사회 구성의 다양성**과 **이사회 개최 횟수**
- 통제변수인 **총회개최 횟수가 가장 유의한 영향 요인**
- 사회적협동조합의 생존요인을 연구한 최희성·민병익(2022)에 의하면 이사회 개최 횟수와 총회 개최 횟수는 사회적협동조합의 휴폐업 발생 위험을 낮추는 요인으로 작용
- 협동조합 참여 주체 간의 정기적인 만남을 통한 활발한 상호작용이 환경에 대한 불확실성을 줄여 조직의 경제적, 사회적 성과를 이끌어 낼 수 있음(최희성·민병익, 2022)
- 사회적협동조합의 다양한 이해관계자를 대표할 수 있는 이사회 구성이 중요
- 이사회를 비롯한 총회 횟수가 유의한 영향을 미친다는 점에서 인적결사체로서의 협동조합의 특성을 반영한다고 할 수 있음

연구의 한계 및 시사점

1. 연구의 한계

- 경영공시로 확보한 정보의 적절성: 부실공시나 미공시를 하는 협동조합이 있음
- 경영공시 미참여를 폐업으로 보는 것에 대한 적절성

2. 연구의 시사점

- 사회적협동조합은 다양한 이해관계자를 대표하는 이사회 구성이 중요
- 지역사회를 대상으로 한다는 점에서 이사회 구성의 다양성은 네트워크에 긍정적인 영향
- 이사회와 총회 개최가 생존에 미치는 유의한 영향을 발견함으로써 협동조합에서 민주적 참여과정의 중요성을 확인

참고문헌

- 강현주, 이선희 and 이상윤. (2020). 소비자생활협동조합 이사회의 다양성이 성과에 미치는 영향. 한국협동조합연구, 38(3), 77-105.
- 박성순, 이상윤 and 서진선. (2020). 소비자생활협동조합 이사회의 유대강도가 조직의 성과에 미치는 영향. 유통경영학회지, 23(5), 91-108.
- 김창수(2006), “한국의 사외이사제도 도입과 기업가치”, 재무연구, 19(2), 105-153
- 이선희, 이상윤 and 윤찬민. (2020). 크라우드펀딩팀 다양성이 크라우드펀딩성과에 미치는 영향. 신산업경영저널, 38(1), 71-95.
- 이은미. (2007). 사회복지조직 이사회의 역할과 발전 방안 : T복지재단 사례를 중심으로. 한국사회복지행정학, 9(2), 109-146.
- 이해진 and 김철규. (2014). 지역사회복지의 실천주체로서 사회적협동조합의 의의. 한국지역사회복지학, 51, 155-189.
- 이흥렬(2001), “이사회구성과 기업 가치에 관한 연구”, 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 전형수. (2013). 사회적협동조합의 사회경제적 통합 효과. 한국협동조합연구, 31(1), 57-85.
- 정무관, 이인석, 이동섭, 남창수 and 박경미. (2009). 이사회 속성과 기업성과에 관한 연구 : 이사회 역할에 대한 재고찰. 인사조직연구, 17(2), 195-228.
- 조미형. (2014). 지역사회복지실천모델로서 사회적협동조합의 가능성 탐색. 농촌지도와 개발, 21(3), 91-119
- 최희성 and 민병익. (2022). 생존분석을 이용한 사회적협동조합의 생존 결정요인에 관한 연구. 지방정부연구, 26(3), 155-195.

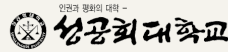
- Abor, J. and Nicholas, B. (2007), Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: implications for financing opportunities, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 7(3), 288-300.
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. (1994). An Examination of the Antecedents of Subjective Career Success Among a Managerial Sample in Singapore. Human Relations, 47(5), 487-509.
- Barney JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Becker, G. (1964). Human capital (new york: National bureau of economic research)
- Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., & Wade, J. B. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. Academy of Management Journal, 39, 1568-1593.
- Bond, J. (2009), Co-operative Financial Performance and Board of Director Characteristics: A Quantitative Investigation, Journal of Co-operatives, 22, 22-44.
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model, Strategic Management Journal, 11(6), 419-430.
- Certo, S. T. (2003). Influencing Initial Public Offering Investors with Prestige: Signaling with Board Structures. Academy of Management Review, 28(3), 432-446.
- Davis, G. F. (1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. Administrative Science Quarterly, 36, 583-613.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. and Donaldson, L. (1997), Davis, Schoorman, and Donaldson reply: the distinctiveness of agency theory and stewardship theory, Academy of Management Review, 22(3) 611-613.
- Donaldson, L. and Davis, J.H. (1991), "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", Australian Journal of Management, 16(1). 49-64.
- Fredman, C. (2002). Michael Dell on how the board can help. Corporate Board Member, 5(1), 34-36.

- Herman, R. D. & Renz, D. O. (2000). Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations. *American Review of Public Administration*, Parkville, 30, 146-160.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396
- Jehn, K., G. Northcraft, and M. Neale, (1999) Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups, *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-76
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Keeling, J. J. (2005). Cooperative performance and board of director characteristics: A quantitative investigation. In *American Agricultural Economics Association Annual Meeting*. 1-20.
- Lee, S. Y., & Ko, E. J. (2022). Effects of founder CEO duality and board size on foreign IPOs' survival in US markets. *Corporate governance: the International journal of business in society*.
- Lipton, M., and J.W. Lorsch. (1993). A Modest Proposal of Improved Corporate Governance. *The Business Lawyer*, 48, 59-77.
- Lorsch, J. W., & MacIver, E. (1989). *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*. Boston: Harvard Business School Press.
- Monks, R. A. and N. Minow, (2004), *Corporate Governance*, Oxford, UK: Blackwell
- Oster, S.M., and K. O'Regan. (2005). Does the Structure and Composition of the Board Matter? The Case of Nonprofit Organizations. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 21(1), 205-227
- Shakir, K.A., Ramli, A., Pulka, B.M., & Ghazali, F.H. (2020). The link between human capital and cooperatives performance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(1)
- Soltz, B. A. B. (1997). The Board of Directors. In T. D. Connors(ed.), *The Nonprofit Handbook: Management*(2nd ed.), New York: Wiley.
- Yermack, D.,(1996) Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors, *Journal of Financial Economics*, 40(2),185-211.

석사학위 논문연구계획서

협동조합 생존요인에 대한 탐색적 연구 : 서울시 일반협동조합을 중심으로

윤석진 (1저자)
이상윤 (교신저자)



연구 배경 및 목적

- 최근 지속적인 경기 침체와 코로나19의 확산으로 사회적 안전망을 강화하는 협동조합의 중요성이 새롭게 부각되고 있음.
- 2021년 실시된 기획재정부의 전국협동조합실태조사에 따르면, 기본법상 일반협동조합의 생존율이 73%, 사회적협동조합의 생존율은 98%로서 일반신생기업의 1년차 생존율 64.8%보다 상대적으로 높은 수준을 보임(기획재정부, 2021).
- 하지만, 현재 협동조합의 생존 요인과 관련된 생존연구는 매우 적은 상황.
- 특히, 기본법상 일반협동조합의 생존과 관련된 연구는 전무한 상황으로 협동조합이 하나의 사업체라는 것을 감안한다면, 어떤 요인이 일반협동조합의 생존에 영향을 주는지에 대한 답을 구할 수 없는 상황.

연구목적 : 일반협동조합의 생존영향 요인을 탐색적으로 확인하는 것.

연구문제

- 기본법상 일반협동조합의 생존에 영향을 미치는 조직내부요인은 무엇인가?
- 기본법상 일반협동조합의 생존에 영향을 미치는 조직외부요인은 무엇인가?

01

선행연구

선행연구 ① : 협동조합기본법 및 일반협동조합

[협동조합기본법]

- 2012년 12월 1일부터 시행
- 모든 형태의 협동조합에 적용가능한 일반적인 근거법을 제정 필요성이 제기되어 제정.

	시행 전	시행 후
법인격	특별법으로 제한적 법인격 부여	일반법으로 전부 법인격 부여
설립분야	설립분야 제한으로 1차 산업 중심의 협동조합	<ul style="list-style-type: none"> - 1차, 2차, 3차 전 산업에서 자유로운 협동조합 설립이 가능하도록 설립분야 확대. (금융 및 보험업 제외) - 다양하고 창의적인 소규모 창업활성화.
경제적 효과	<ul style="list-style-type: none"> - 특별법상협동조합 : 비영리법인 - 민법상 조합 : 법인격 부재 - 상법상 영리법인 : 1주 1표 	<p>민법 및 상법에서 충족시키지 못한 새로운 경제적 수요 반영.</p> <p>조합원의 이익증진 : 조합원이 필요로 하는 서비스를 저렴하게 제공.</p> <p>영리법인의 시장지배력을 견제하고 경쟁을 촉진.</p>

선행연구 ① : 협동조합기본법 및 일반협동조합

[일반협동조합]

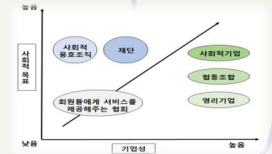
- 협동조합기본법 상 일반협동조합의 도입은 유한회사나 합자회사와 같이 기존의 법제에서 충족하지 못한 부분들을 새로운 기업의 형태로 인정하여 보완하기 위한 제도적 취지.
- 일반협동조합의 일반적 조직원리를 살피면, 협동조합의 정체성을 반영한 인적결합체적 요소와 영리기업으로서의 경쟁력을 확보하는 물적요소를 함께 가지고 있음(심인숙, 2014).

[일반협동조합과 주식회사의 공통점과 차이점(심인숙, 2014)]

공통점 : 독립된 법인격을 가지고, 출자자의 유한책임이 인정되며 자본제도가 요구된다는 점.

차이점 : 주식회사는 모든 측면에서 일관되게 물적 요소가 지배하는 조직원리를 보유하고 있고(1주 1표, 자유로운 지분양도 등), 일반협동조합은 물적요소와 인적요소가 혼재하는 조직원리를 보유(1인 1표, 총회의결을 통한 지분양도 등).

선행연구 ② : 기업 생존 영향요인



앞서 살펴본 법적 구조와 특성에 따라, 일반협동조합은 주식회사와 유한책임회사 등의 성격이 혼재되어 있음을 알 수 있음. 이에, 일반협동조합의 생존영향요인을 도출하기 위해 창업기업과 사회적기업 등의 다양한 선행연구를 참고하여 구성.

1. 창업기업의 생존에 관한 이론과 연구

- 일반협동조합은 평균 출자금 2천만원 이하, 발기인 9.3명으로 영세하게 설립되는 기업조직이라는 측면에서 창업기업과 유사.

2. 사회적기업의 생존에 관한 이론과 연구

- 조상미 외(2017)에 따르면 협동조합은 사회적 목표를 추구하고 높은 기업성을 보유했다는 측면에서 영리기업과 사회적기업 사이에 위치하는 포지셔닝을 지니고 있음.

이론별 생존영향 요인

내부 요인(미시적 요인)	이론	외부 요인(거시적 요인)
<ul style="list-style-type: none"> - 인적 자본 - 재정적 자본 - 대표자의 개인적 성향 	자원기반이론	
<ul style="list-style-type: none"> - 창업당시 조직의 크기 	조직생태학	<ul style="list-style-type: none"> - 사업체를 둘러싼 경영환경
<ul style="list-style-type: none"> - 내부유용자원 	제도이론	<ul style="list-style-type: none"> - 대내외적 정당성 - 제도적 지원 - 외부유입자원

- 선행연구를 바탕으로, 일반협동조합의 생존 요인을 조직 내부요인과 외부요인으로 나누어 탐색적으로 도출

02

연구가설 설정

‘내부요인’ 가설

1. 출자금

- 협동조합의 사업을 이용하기 위해서는 조합원으로 가입해야 하며, 가입시 일정금액 이상의 출자금을 납입.
- 출자금은 조합원 자격과 협동조합 사업을 이용할 수 있는 수단이면서 동시에 협동조합에 자본을 제공하는 형태(서진선&최우석, 2020)로서 협동조합의 출자금은 창업기업의 자본으로 평가할 수 있음.
- 자원기반이론에 따르면 재정적 자본은 생존에 정의 영향을 줌.

가설 1. 출자금의 규모는 일반협동조합의 생존과 관계가 있다.

2. 조합원 수

- 협동조합 조합원의 역할을 주식회사와 비교하자면, 주주이자 고객으로 볼 수 있음.
- 따라서 협동조합이 보유한 조합원의 수는 인적자원과 고객의 확보 측면으로 바라볼 수 있음.
- 네트워크 이론의 측면에서 사회적 자본은 개인이 사회적 관계를 통해 동원될 수 있는 실질적, 잠재적 자원의 총합을 말하는데(Bourdieu, 1986), 조합원의 규모는 조합의 사회적 자본 획득 수단의 규모로 이해할 수 있음.

가설 2. 조합원의 규모는 일반협동조합의 생존과 관계가 있다.

‘내부요인’ 가설

3. 임원 규모

- 일반적으로 임원은 이사회의 구성원으로서 통제 역할, 서비스 역할, 자원제공 역할을 수행함(Johnson et al, 1996).
- 특히, 일반협동조합의 경우 그 규모가 영세하기 때문에, 조합원이 임원을 담당하는 경우가 많고 민주적 의사결정 거버넌스를 지녀 통제역할보다는 자원제공의 역할을 더 많이 담당할 것으로 예상됨.
- 자원제공 측면에서 임원의 규모는 자원 제고 수단의 다양성 뿐만 아니라 네트워크의 확장으로도 이해할 수 있기 때문에 임원의 수가 많을 수록 생존에 정(+)의 영향을 주는 다음과 같은 가설 도출.
- 협동조합의 임원은 이사장 1명을 포함한 3명 이상의 이사와 1명 이상의 감사(협동조합기본법 제34조).

가설 3. 임원 규모는 일반협동조합의 생존과 관계가 있을 것이다.

‘내부요인’ 가설

4. 이사장의 인구통계학적 특성

- 대표자의 성별이 조직의 생존과 성과에 영향을 미친다는 선행연구 존재(Schubert, 2006).
- 또 다른 인구통계학적 특징 중 하나인 나이는 한 개인의 경험, 경력, 축적된 지적능력을 포괄할 수 있는 대표적 변수로써 경영자의 의사결정에 편향된 영향을 미칠 수 있음(Marknight et al., 2000). 특히, 연령대가 높을수록 변화를 기피하고 창의적인 아이디어를 낼 가능성이 적음(Hambrick & Mason, 1984).
- 자원기반이론에 따르면, 대표자의 개인적 요인이 기업의 생존과 연관이 있을 것이라고 제시하였으며, 그에 따라 다음과 같은 가설 도출.

가설 4. 설립 당시 이사장의 성별은 일반협동조합의 생존과 관계가 있을 것이다.

가설 5. 설립 당시 이사장의 나이와 일반협동조합의 생존율은 관계가 있을 것이다.

‘내부요인’ 가설

5. 조합 유형

- 기본법상 협동조합의 유형에 대해 직접적으로 규정하고 있는 바는 없음.
- 다만, 기획재정부(2012)는 ‘협동조합 설립운영 안내서’를 발간하며 영리협동조합으로는 구매, 이용, 직원, 사업자, 다중이해관계자 협동조합 등으로 구분하고 있음.
- 유형 분류에 따르면, 조합원의 참여동기나 주된 사업의 성격의 차이가 일반협동조합의 생존 요인에 영향을 줄 수 있음.

협동조합의 주 목적	조합원의 참여 동기	주된 사업의 성격	협동조합 모델
조합원의 필요 충족 (이기적 동기)	생활, 소비	구매 대행	구매 협동조합
		서비스나 자산 공유	이용 협동조합
	사업, 경영	일자리 제공	직원 협동조합
		공동업무 대행	사업자 협동조합
	상호제공, 상호이용		다중이해관계자 협동 조합

가설 6. 조합 유형은 일반협동조합 생존과 관련이 있을 것이다.

‘외부요인’ 가설

1. 업종

- 생존 요인에 관한 연구는 산업 특성, 클러스터, 지역적 특성, 법제도 환경 등의 선행연구가 진행되고 있음(Soto-Simeone, 2020).
- 그 중에서 산업 규모와 같은 산업의 특성은 새로운 기업의 생존에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀짐.
- 규모가 영세하고 적은 자본으로 시작하는 일반협동조합 특성상 초기자본이 요구되는 제조업 등과 같은 업종보다는 인적자본의 활용이 가능한 교육서비스업 및 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 등의 업종이 생존에 유리할 것으로 예상됨.

가설 7. 일반협동조합의 업종은 생존에 영향을 미칠 것이다.

‘외부요인’ 가설

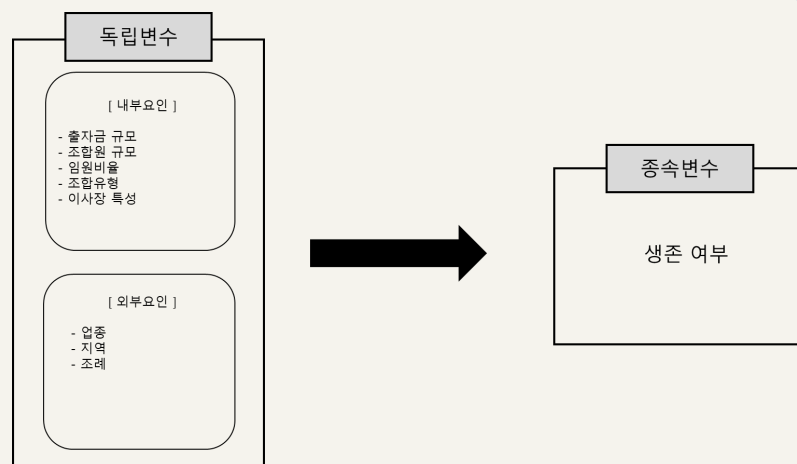
2. 지역적 특성

- 지역 유형과 같은 지역적 특성이 신규 기업의 생존율에 영향을 미침(Falck, 2007).
- 특히, 지역의 법제도적 환경은 조직의 정당성을 부여하여 신규 기업의 생존과 밀접한 영향이 있음(Singh et al. 1986).
- 정부의 재정지원 및 지원정책의 존재는 협동조합의 외부적, 물질적 자원으로서 불확실한 외부환경으로부터 생존하기 위한 하나의 수단으로 제시(김정인, 2020).
- 서울시 25개 구 모두가 사회적경제 활성화 관련 조례를 마련했지만 지역적 편차가 큼(구로구 7개, 서초구 1개).

가설 8. 일반협동조합이 위치한 지역은 생존과 관계가 있을 것이다.

가설 9. 사회적경제 관련 조례의 수는 일반협동조합 생존과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

연구모형



03

자료수집 및 분석방법

연구대상

- 기업 조직의 생존요인을 확인하기 위해서는 기업이 설립되고 4~5년 후의 시점을 측정하는 것이 적합(설원식&홍길표, 2011).
- 따라서, 해당 연구에서는 등기가 등록되고 설립된 지 5년이 지난 일반협동조합이 대상.
- 연구대상 : 2012년부터 2017년까지 설립된 서울시 일반협동조합 818개

자료수집 및 분석방법

- 서울시협동조합지원센터 등록자료, 2023년 서울시협동조합실태조사
 - 등기 자료 : 연구 대상 설정
 - 서울시협동조합지원센터 등록자료 : 각 일반협동조합 요인 정보 사용
 - 2023년 서울시협동조합실태조사 자료 : 각 일반협동조합의 운영여부 정보 사용
1. 서울시협동조합지원센터 등록자료가 각 조합의 설립시점에 작성되었는지를 확인하기 위해, 무작위 50개의 표본을 추출하여 설립 당시의 등기자료와 비교, 대조하여 자료의 신뢰성 검정.
 2. 기술분석을 통해 조직내부요인, 조직외부요인의 각 기술적 상태 파악.
 3. 로지스틱 회귀분석을 통해 조직 내,외부 생존에 어떠한 영향을 미치는지 분석.
 - 조합의 설립당시 자료를 사용할 예정이기에 기업의 업력이 미치는 영향은 없을 것으로 예상됨.
 - 그 이후, 6년간의 자료를 통합적으로 회귀분석 진행, 생존요인 도출 예정

04

분석결과

변수설정

가설	변수명	측정방법	준거집단
가설 1	출자금의 규모	자연로그, 인당평균출자금	
가설 2	조합원의 규모	자연로그	
가설 3	임원 규모	조합원 수 대비 임원 비율	
가설 4	설립 당시 이사장의 성별	더미변수(남/여/법인)	여성
가설 5	설립 당시 이사장의 나이	더미변수	20대
가설 6	조합 유형	더미변수	
가설 7	조합의 업종	더미변수	자가소비 생산활동
가설 8	지역	더미변수	강남구
가설 9	사회적경제 관련 조례	개정 수, 글자 수, 제정 후 기간	

표본의 특성

1. 생존 여부 (종속변수)

	빈도	퍼센트
폐업	275	33.6%
생존	543	66.4%
전체	818	100%

표본의 특성

2. 독립변수

	최소값	최대값	평균	표준편차	분산
출자금ln	9.615805480	20.77794340	15.57590688	1.645099234	2.706
조합원ln	1.609437912	10.08614239	2.231421969	.8640157901	.747
임원비율	0	2	.6714	.31657	.100
이사장성별(더미)	0	2	.71	.493	.243
이사장나이(더미)	0	6	3.15	1.072	1.150
조합유형(더미)	0	3	.89	.663	.440
업종(더미)	0	18	8.39	5.114	26.157
지역구분(더미)	0	24	12.63	7.315	53.503
조례개정 수	0	9	2.45	2.609	6.806
조례 글자 수	4340	10061	6391.50	1515.471	2296652.414
조례재정기간	10	136	68.09	32.492	1055.715

로지스틱 회귀분석 결과

독립변수(특성)	B	SE	Wald	p	OR	95% CI	
						LLCI	ULCI
조합원 규모(ln)	.216	.100	4.692	.030	1.241	1.021	1.508
지역	광진구	1.088	.555	3.845	.050	2.968	1.000
	서대문구	.849	.393	4.660	.031	2.338	1.081
유형	직원협동조합	1.538	.619	6.173	.013	4.656	1.384
업종	숙박 및 음식점업	1.740	.753	5.345	.021	5.696	1.303
	제조업	.601	.303	3.933	.047	1.824	1.007
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	.806	.353	5.215	.022	2.238	1.121
							4.468
이사장 나이	30대	-.697	.335	4.322	.038	.498	.258
							.961

분석 결과

가설		채택 여부
가설 1	출자금의 규모는 일반협동조합의 생존과 관계가 있다.	기각
가설 2	조합원의 규모는 일반협동조합의 생존과 관계가 있다.	채택
가설 3	임원 규모는 일반협동조합의 생존과 관계가 있을 것이다.	기각
가설 4	설립 당시 이사장의 성별은 일반협동조합의 생존과 관계가 있을 것이다.	기각
가설 5	설립 당시 이사장의 나이와 일반협동조합의 생존은 관계가 있을 것이다.	부분채택
가설 6	조합 유형은 일반협동조합 생존과 관련이 있을 것이다.	부분채택
가설 7	일반협동조합의 업종은 생존에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설 8	일반협동조합이 위치한 지역은 생존과 관계가 있을 것이다.	부분채택
가설 9	사회적경제 관련 조례는 일반협동조합 생존과 관계가 있을 것이다.	기각

로지스틱 회귀분석 결과

독립변수(특성)	B	SE	Wald	p	OR	95% CI	
						LLCI	ULCI
조합원 규모(ln)	.216	.100	4.692	.030	1.241	1.021	1.508

“조합원 규모가 1단위 증가할수록, 생존 확률은 1.241배 증가한다.”

- 협동조합 조합원의 역할을 주식회사와 비교하자면, 주주이자 고객으로 볼 수 있음.
- 따라서 협동조합이 보유한 조합원의 수는 인적자원과 고객의 확보 측면으로 바라볼 수 있음.
- 네트워크 이론의 측면에서 사회적 자본은 개인이 사회적 관계를 통해 동원될 수 있는 실질적, 잠재적 자원의 총합을 말하는데(Bourdieu, 1986), 조합원의 규모는 조합의 사회적 자본 획득 수단의 규모로 이해할 수 있음.

로지스틱 회귀분석 결과

독립변수(특성)	B	SE	Wald	p	OR	95% CI	
						LLCI	ULCI
지역	광진구	1.088	.555	3.845	.050	2.968	1.000
	서대문구	.849	.393	4.660	.031	2.338	1.081

- “강남구(준거집단)보다 광진구에서 일반협동조합이 생존할 확률이 2.968배 더 높다.”
- “강남구(준거집단)보다 서대문구에서 일반협동조합이 생존할 확률이 2.338배 더 높다.”
- 지역 유형과 같은 지역적 특성이 신규 기업의 생존율에 영향을 미침(Falck, 2007).
- 광진구 : 광진구사회적경제네트워크(광사넷)과 같은 민간 기반 사회적경제 네트워크의 발달
- 서대문구 : 사회적경제 관련 중간지원기관 예산 서울시 내 1위 [평균대비 2.5배(약 8억원), 2021년 기준]

로지스틱 회귀분석 결과

독립변수(특성)	B	SE	Wald	p	OR	95% CI	
						LLCI	ULCI
유형	직원협동조합	1.538	.619	6.173	.013	4.656	1.384

“다중이해관계자 유형(준거집단)보다 직원협동조합 유형이 생존할 확률이 4.656배 더 높다.”

- 기본법상 협동조합의 유형에 대해 직접적으로 규정하고 있는 바는 없음.
- 다만, 기획재정부(2012)는 ‘협동조합 설립운영 안내서’를 발간하며 영리협동조합으로는 구매, 이용, 직원, 사업자, 다중이해관계자 협동조합 등으로 구분하고 있음.
- 유형 분류에 따르면, 조합원의 참여동기나 주된 사업의 성격의 차이가 일반협동조합의 생존 요인에 영향을 줄 수 있음.
- 노동자협동조합(직원협동조합)은 노동과 성과 분배에 참여하는 직접 민주주의의 구현을 통해 소유구조와 의사결정구조 강화, 이를 통해 재무적 성과와 노동권 개선 확보 (김활신, 2014).

로지스틱 회귀분석 결과

독립변수(특성)	B	SE	Wald	p	OR	95% CI	
						LLCI	ULCI
업종	숙박 및 음식점업	1.740	.753	5.345	.021	5.696	1.303 24.898
	제조업	.601	.303	3.933	.047	1.824	1.007 3.302
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	.806	.353	5.215	.022	2.238	1.121 4.468

- “자가소비 생산활동(준거집단) 업종보다 숙박 및 음식점업 업종의 생존확률이 5.696배 더 높다.”
- “자가소비 생산활동(준거집단) 업종보다 제조업 업종의 생존확률이 1.824배 더 높다.”
- “자가소비 생산활동(준거집단) 업종보다 출판, 영상, 방송 및 정보서비스 업종의 생존확률이 2.238배 더 높다.”
- 산업 규모와 같은 산업의 특성은 새로운 기업의 생존에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀짐(Soto-Simeone, 2020).
- 초기자본 및 기반시설이 이미 투입 완료되고 BM이 완성된 사업체의 협동조합의 생존 확률이 높음.

04

시사점 및 한계점

[이론적 시사점]

- 기존에 연구되지 않았던 일반협동조합의 생존요인을 실증적으로 도출함으로써 향후 관련 연구의 발전이 기대됨.
- 그간의 사회적경제 조직의 생존에 미치는 요인들과 관련된 연구는 미시적 요인과 거시적 요인이 각각 분리되어 접근되어 왔는데, 본 연구는 동일 집단을 대상으로 상호 연계시켜 연구가설 개발과 함께 실증분석을 진행함.

[실무적 시사점]

- 개별 일반협동조합에게 생존 및 지속가능성과 관련된 가이드라인 수립 가능.
- 질적 발전을 추구하는 사회적 경제 2.0 시대에서 일반협동조합과 관련된 지원사업 및 제도 구상에 기여.

[한계]

- 본 연구에서는 기업의 업력을 중심으로 한 생존연구를 진행하지 못하여, 주류 생존연구에서 사용하는 Cox(1972)의 비례위험모형 등의 모형을 사용하지 못함.

감사합니다

윤리적 리더십이 직무 스트레스와 고객 지향성에 미치는 영향*

발표자: 웨이쥔린(동양대학교 경영학 석사)

손설봉, 탕링, 바야르(동양대학교 경영학과 박사과정)

*이 논문은 웨이쥔린(2021)의 경영학석사학위 논문을 요약 정리한 것임

1

CONTENTS

1. 연구 배경
2. 연구 방법
3. 연구 결과
4. 결 론

2

1. 연구 배경

연구 필요성

- 최근 중국 기업 경영자들의 **비윤리적인** 행동이 사회문제가 됨,
윤리적 리더십에 대한 중요성이 더욱 커짐
- 윤리적 리더십은 조직 내에서 직원의 **태도**와 **행위**에 미치는 영향이 커지고 있음
- 윤리적 리더십과 연관된 조직행동 변수를 실증적으로 분석하고자 함

- ◆ 중국 기업을 대상으로 **윤리적 리더십**이 직원의 **직무 스트레스**와 **고객 지향성**에 미치는 영향을 실증분석하는 데 연구목적이 있음



중국 비윤리적인 사내 관련 뉴스

3

1. 연구 배경

연구 변수의 개념

◆ 윤리적 리더십(Ethical Leadership)

- 개인적인 행위와 인간관계에서 직원에게 규범적으로 적절한 모범이 되는 행위를 보이며, 양방향 의사소통, 강화, 의사결정 과정에 참여시킴으로서 직원을 고조시키고 그에 따르게 만드는 리더십¹⁾

◆ 직무 스트레스(Job Stress)

- 직장 내에서 기회, 제약, 잠재적으로 중요한 직무 관련 결과를 요구 받는 결과 등으로 인하여 평상시의 상태나 균형상태에서 벗어나 개인적으로 불편하거나 애기치 않은 기분을 경험하는 심리상태²⁾

◆ 고객 지향성(Customer Orientation)

- 기업이 고객의 욕구와 기대를 만족시키는 개념으로 기업이 공급자 중심에서 수요자 중심으로 변화하면서 마케팅의 기본 컨셉 중 하나³⁾

1) Trevino, L., Hartman, L., Hartman, L. P., Brown, M.(2005). "Moral person and moral manager : How executives develop a reputation for ethical leadership", California Management Review, 42(4), 128-142.

2) Parker, D. F., Decotis, T. A. (1983). "Organizational Determinants of Job Stress", Organizational Behavior and Human Performance, 32, 160-177.

3) 조철호(2011). "노인요양시설 종사원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향: 지각된 조직지원 인식의 조절효과" 『대한경영학회지』, 24(6), 3113-3135.

4

1. 연구 배경

연구 변수에 관한 선행연구 검토

윤리적 리더십 선행연구

연구자	내용
Brown(2006)	윤리적 리더십은 직원의 업무 태도에 관련하여 개인적인 만족, 동기부여와 조직몰입도가 높다고 주장하였다.
Walumbwa(2009)	윤리적 리더십은 직원이 윤리적인 의사결정과 친사회적 행위를 하게 하도록 하며, 비생산적 행위를 감소시키게 작용하였다.
이정성(2019)	윤리적 리더십이 개인의 혁신 행위에 직접적으로 영향을 미치기보다 부하의 신뢰를 통하여 간접적으로 영향을 미쳤다.

.....

직무 스트레스 선행연구

연구자	내용
Cohen(1983)	직무 스트레스가 통제할 수 없거나 예측할 수 없을 때 조직성과에 부정적인 영향을 주게 되었다.
Spector(1998)	직무 스트레스는 개인적인 건강은 조직의 성과에 있어서도 구성원의 이직, 결근율 증가와 생산성 감소 등에 영향을 미쳤다.
CampbellQuick(2001)	직무 스트레스는 직무 만족과 부정적인 상호관계에 있었다.

.....

고객 지향성 선행연구

연구자	내용
Gronroos(1990)	고객 지향적 태도를 보유한 종사원을 선발하고 유지하도록 정립된 보상 시스템이 고객에 대한 서비스 품질과 고객 만족 증진에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 주장하였다.
Hoffman(1991)	고객 지향성과 역할갈등이 유의한 수준으로 직무만족에 부(-)의 영향을 끼치는 것으로 나타났고 직무만족은 고객 지향성에 유의 수준으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

.....

5

2. 연구 방법

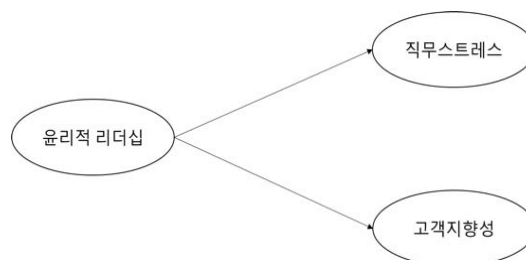
연구 모형 및 가설 설정

◆ 연구 모형

- 윤리적 리더십이 직무 스트레스와 고객 지향성에 영향을 미치는지에 대해 파악하고자 아래와 같은 연구 모형을 설정하였음

◆ 가설 설정

- 가설Ⅰ. 윤리적 리더십이 직무 스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설Ⅱ. 윤리적 리더십이 고객 지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



<그림 3-1> 연구 모형

6

2. 연구 방법

설문 문항 구성

<표 3-1> 설문 문항의 구성

요인	세부문항	문항수
윤리적 리더십	1. 나의 상사는 공정하고 균형 있는 의사결정을 행한다.	7문항
	2. 나의 상사는 부하직원들이 하는 말에 귀를 기울인다.	
	3. 나의 상사는 윤리적인 측면에서 어떻게 일하는 것이 올바른 것인지에 대한 모범을 보여준다.	
	4. 나는 나의 상사를 신뢰할 수 있다.	
	5. 나의 상사는 사생활에 있어서도 윤리적으로 행동한다.	
	6. 나의 상사는 의사결정을 할 때 무엇이 올바른 결정인지에 관해 의견을 구한다.	
	7. 나의 상사는 부하직원들이 윤리적 기준을 위배하는지 규제한다.	
고객 지향성	1. 나는 고객 한 사람 한 사람에게 최대한 친절을 베푼다.	4문항
	2. 나는 고객의 문제에 대해 적극 공감하려고 노력한다.	
	3. 나는 고객의 요구사항에 대해 최대한 빠르게 응대한다.	
	4. 나는 고객을 행복하게 만들고자 최선의 노력을 다한다.	

<표 3-1> 설문 문항의 구성

요인	세부문항	문항수
직무 스트레스	1. 업무에 대해 심리적 압박감을 느낄 때가 있다.	7문항
	2. 업무에 대해 생각하면 괜한 짜증이 날 때가 있다.	
	3. 업무로 인해 화가 나는 경우가 있다.	
	4. 업무를 생각하면 무력감이나 피곤함을 느낄 때가 있다.	
	5. 업무에 대한 집중력이 저하되고 인내력이 약해짐을 느낀다.	
	6. 업무에 대한 부담 때문에 자포자기에 빠질 때가 있다.	
	7. 업무에 대한 부담이 가정생활에까지 이어질 때가 있다.	
인구통계적 사항	성별, 연령, 소득, 직업, 학력 등	5문항

◆ 본 연구에서 설문지는 윤리적 리더십 **7개** 항목, 직무 스트레스 **7개** 항목, 고객 지향성 **4개** 항목, 응답자의 일반적인 사항을 파악하는 인구통계적 사항 **5개** 항목으로 구분하여 작성하였음

7

2. 연구 방법

자료 수집 및 분석 방법

◆ 자료 수집 방법

- ◆ 중국 기업에서 일하는 조직구성원 300명의 설문자료를 통계분석
- ◆ 설문 기업들은 업종에 치우치지 않도록 **다양한 업종**을 대상으로 표본을 선정하였음

◆ 자료 분석 방법

- ◆ SPSS-AMOS 통계 프로그램을 이용하였음
 - ◆ 표본특성 파악을 위해 **빈도분석**
 - ◆ 타당성 검토를 위해 **탐색적 요인분석**과 **확인적 요인분석** 실시
 - ◆ 신뢰성 검토하기 위하여 **크론바흐 알파(Cronbach's alpha)**값을 통해 척도의 **신뢰성분석**
 - ◆ 상관관계를 통해서 **변수 간의 상관성 분석**
 - ◆ 가설 검증하기 위해서 **구조방정식 모형**을 통하여 **경로 분석**

8

3. 연구 결과

인구통계 분석

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성

	구분	표본수	비율 (%)
성별	남자	130	43%
	여자	170	57%
	20대 이하	81	27%
나이	20대	94	31%
	30대	45	15%
	40대	36	12%
	50대	30	10%
	60대 이상	14	5%
월평균 소득	3000위안 이하	108	36%
	3001-5000위안	137	46%
	5001-7000위안	33	11%
	7001-9000위안	11	4%
	9001-11000위안	6	2%
	11000위안 이상	5	2%

- ◆ 수집기간: 2021/2/22~3/29일까지 총 5주 기간
- ◆ 회수: 총 347부의 자료를 확보하여 47부를 제외하고, 총 300부를 최종 분석에 이용하였으며, 회수율은 86.5%

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성

	구분	표본수	비율 (%)
직업	공무원 및 공기업	15	5%
	유통 서비스업	201	67%
	금융업	18	6%
	자영업	36	12%
	전문직	12	4%
	기타	18	6%
학력	중졸	15	5%
	고졸	33	11%
	전문대 졸업	75	25%
	4년제 대학교	163	54%
	대학원	14	5%

9

3. 연구 결과

타당성

<표 4-2> KMO와 Bartlett의 검정

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도	.966	
근사 카이제곱	5559.456	
Bartlett의 구형성 검정	자유도	153
	유의확률	.000

<표 4-3> 탐색적 요인분석 결과

항목	요인		
	1	2	3
JS1	0.889		
JS3	0.788		
JS2	0.775		
JS7	0.763		
JS5	0.762		
JS6	0.745		
JS4	0.733		

<표 4-3> 탐색적 요인분석 결과

항목	요인		
	1	2	3
EL1		0.897	
EL3		0.764	
EL4		0.759	
EL7		0.756	
EL6		0.748	
EL2		0.725	
EL5		0.716	
CO1			0.869
CO2			0.734
CO4			0.712
CO3			0.710
고유값	11.839	1.489	1.047
분산율(%)	65.774	8.274	5.816
누적분산설명율(%)	65.774	74.048	79.863

요인추출방법: 주성분분석.

회전방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스(직교회전).

10

3. 연구 결과

타당성

인구통계 타당성 신뢰성 상관관계 가설 검증

<표 4-4> 확인적 요인분석 결과

구성개념구조	Estimate	S.E.	SRW	C.R.	P
EL1<--EL	1		0.84		0.000
EL2<--EL	1.109	0.057	0.86	19.537	0.000
EL3<--EL	1.094	0.056	0.87	19.691	0.000
EL4<--EL	1.14	0.057	0.87	19.939	0.000
EL5<--EL	1.061	0.056	0.85	19.012	0.000
EL6<--EL	1.083	0.057	0.85	19.103	0.000
EL7<--EL	1.026	0.054	0.85	19	0.000
JS1<--JS	1		0.88		0.000
JS2<--JS	0.993	0.047	0.87	21.275	0.000
JS3<--JS	1.008	0.046	0.88	22.01	0.000
JS4<--JS	0.953	0.047	0.85	20.423	0.000
JS5<--JS	1.017	0.047	0.87	21.545	0.000
JS6<--JS	1.052	0.047	0.88	22.22	0.000
JS7<--JS	0.964	0.046	0.86	20.873	0.000
CO1<--CO	1		0.83		0.000
CO2<--CO	1.084	0.057	0.89	19.179	0.000
CO3<--CO	1.074	0.058	0.87	18.644	0.000
CO4<--CO	1.05	0.057	0.87	18.508	0.000

1. fixed parameter n=300

측정모형의 적합도: $\chi^2=381.301$, $p=0.000$, $df=133$, $\chi^2/df=2.867$, RMSEA=0.079, GFI=0.892, AGFI=0.861, NFI=0.933, CFI=0.955

11

3. 연구 결과

측정척도의 신뢰성 검토

인구통계 타당성 신뢰성 상관관계 가설 검증

- ◆ 변수별 크론바흐 알파값을 살펴보면 윤리적 리더십은 .952, 직무 스트레스는 .956, 고객 지향성은 .922로 나타났다
- ◆ 기준치 이상(.70)의 비교적 높은 수치를 보임
- ◆ 따라서 본 연구에 사용된 변수들의 신뢰성에 문제가 없는 것으로 평가할 수 있음

<표 4-5> 신뢰성 분석 결과

구분	항목수	크론바흐 알파값
윤리적 리더십	7개	0.952
직무 스트레스	7개	0.956
고객 지향성	4개	0.922

12

3. 연구 결과

변수들 간의 상관관계

- ◆ 모든 변수들의 평균값은 3.74~4.28 사이의 값을 가지고 있고, 표준편차는 1.535~1.595로 나타났다
- ◆ 피어슨의 상관관계 분석 결과는
 - 윤리적 리더십과 직무 스트레스($r=-.746, p<.01$)가 높은 **부(-)**의 상관관계
 - 윤리적 리더십과 고객 지향성($r=.740, p<.01$)은 **정(+)**의 상관관계
 - 직무 스트레스와 고객 지향성($r=-.738, p<.01$)이 **부(-)**의 상관관계
- ◆ 윤리적 리더십과 직무 스트레스, 고객 지향성은 **99% 신뢰** 수준에서 유의미한 상관관계
- ◆ 직무 스트레스와 고객 지향성도 **99% 신뢰** 수준에서 유의미한 상관관계

<표 4-6> 상관관계 분석 결과

항목	Mean	SD	윤리적 리더십	직무 스트레스	고객 지향성
윤리적 리더십	3.76	1.535	1		
직무 스트레스	4.28	1.583	-.746**	1	
고객 지향성	3.74	1.595	.740**	-.738**	1

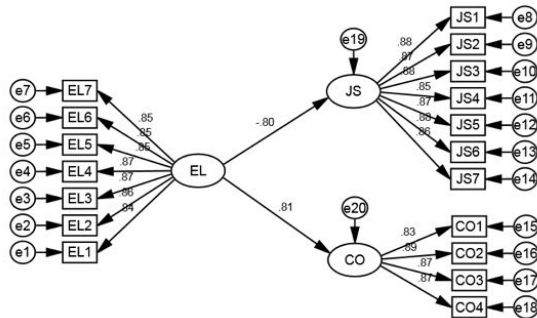
N=300, **P<0.01, *P<0.05, 양측검정

13

3. 연구 결과

가설 검증

- ◆ 해당 경로 모형이 연구 결과를 검증하기에 매우 **적합하게** 구성되었음



<그림 4-1> 구조방정식 경로 분석 결과

<표 4-7> 구조모형의 적합도

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	IFI	GFI	AGFI	NFI
381.301	133.0	2.867	0.079	0.955	0.955	0.892	0.861	0.933

<표 4-8> 가설 검증 결과

가설	Estimate	S.E.	SRW	C.R.	P
EL > JS	-0.885	0.06	-0.80	-14.783	0.000
EL > CO	0.848	0.06	0.81	14.108	0.000

1. fixed parameter n=300

측정모형의 적합도: $\chi^2=381.301, p=0.000, df=133, \chi^2/df=2.867, RMSEA=0.079, GFI=0.892, AGFI=0.861, NFI=0.933, CFI=0.955$

- ◆ 윤리적 리더십은 직무 스트레스에 통계적으로 **부(-)**의 영향을 미치는 것으로 나타나($=-0.80, p=0.000$) **가설 I**이 채택되었음
- ◆ 윤리적 리더십은 고객 지향성에 통계적으로 **정(+)**의 영향을 미치는 것으로 나타나($=0.81, p=0.000$) **가설 II**가 채택되었음

14

4. 결론

- ✓ 첫째, 윤리적 리더십은 직무 스트레스에 통계적으로 **부(-)**의 영향을 미치는 것으로 나타나 ($=-0.80, p=0.000$) **가설 I**이 채택되었음
- ✓ 둘째, 윤리적 리더십은 고객 지향성에 통계적으로 **정(+)**의 영향을 미치는 것으로 나타나 ($=0.81, p=0.000$) **가설 II**가 채택되었음

◆ 시사점

- ◆ 첫째, 본 연구에서 밝혀진 것처럼 윤리적 리더십이 직무 스트레스를 낮추고 고객 지향성을 높이는 효과가 있다는 사실은 윤리적 리더십의 중요성을 시사함
- ◆ 둘째, **중국 직장인**들이 지각하는 상사의 윤리적 리더십 지각수준은 낮고(반응치 평균=3.76) 직무스트레스는 보통수준((반응치 평균=4.28), 고객지향성도 낮은 편임 (반응치 평균=3.74), 따라서 윤리적 리더십 수준과 고객지향성을 높여야 할 필요성이 있음
- ◆ 한계점: 첫째, 윤리적 리더십에 대한 설문조사와 함께 심층면접 등으로 윤리적 리더십을 더욱 치밀하게 탐색할 필요성이 있음, 둘째, 연구표본이 적어 연구결과를 일반화 하기는 어려움

15

경영자 이미지, 고객 지향성, CSR 간의 구조적 관계: 모형 검토를 중심으로

| 2023년 11월 25일 사회적기업학회 추계학술대회

김인곤 (서울교통공사 수색승무사업소 소장)
안영환 (DNV 이사, 시스템엔지니어링)
손병희 (서울교통공사 영업사업소 소장)

목 차	1. 이론적 배경
	2. 설문조사
	3. 연구모형의 검토
	4. 연구결과
	5. 결 론

1. 이론적 배경

경영자 이미지

- 이미지 관리와 조직 행동
 - ✓ 개인 - 이미지 메이킹
 - ✓ 집단 - 인상 관리
 - ✓ 조직 - 명성 관리
- 경영자이미지 / 경영자리스크
 - ✓ 경영자의 전문적 능력이나 명성이 소비자들에게 알려져 있는 정도 (허현, 2016)
- 선행연구
 - ✓ 이경렬(2005), 김영옥, 김찬아(2007), 이서운(2010), 박상록, 박현숙(2013) 고정용(2014), 허현(2016)

1-1. 이론적 배경

고객 지향성

- 서비스산업이 증대하면서 고객과 고객지향성의 중요성이 더욱 커짐, 즉 고객지향성은 기업의 매출증대와 생존에 결정적인 요소가 될.
- 개념: 종업원이 장기적으로 고객만족을 향상시키고자 노력하는 정도 (곽상중, 정기주, 최수정, 2010)
- 선행연구: Saxe, Weitz(1982), 김재기(2012), 백유성(2012), 조석중(2018), 장성봉(2018), 조애리(2018) 직무만족, 조직몰입, 조직문화, 성취욕구 성격특질(외향성, 친숙성), 정서지능 등은 고객지향성에 정(+)의 영향
- 고객지향성 측정은 남정순(2019)의 설문 4개 문항 사용

1-2. 이론적 배경

사회적 책임(CSR)

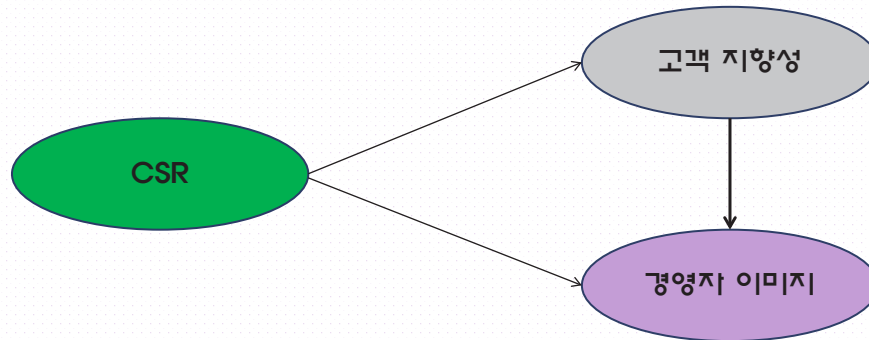
- 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)의 중요성이 더욱 커지고 있음
- CSR : 조직이 법적인 책임을 넘어 다양한 이해관계자에 대해 자발적으로 수행하는 책임(도재홍, 2010; 오삼규, 2019)
 - ✓ CSR에 관한 국내 선행연구: 서대교(2009), 도재홍(2010), 이현옥(2011), 고정용(2014), 허현(2016), 오삼규(2019) 등의 연구
 - ✓ CSR 측정도구 : 오삼규의 연구(2019)에서 사용한 8개 문항 사용

2. 설문조사

- 선행연구를 바탕으로 설문지 확정
- 설문지법을 활용한 편의표본추출
- 2023년 10월 14일 - 10월 28일 까지 서울교통공사 직원과 서울, 경기 주민 대상 설문지 250부 배포
- 213부 분석에 사용(N=213)
- 서울,경기지역(175명), 40, 50대(124명) 대졸이상(148명) 공직근무, 남성(181명)이 중심, 삼성(115명), 현대차(56명)
- SPSS 23.0, AMOS 20.0 통계 패키지 활용해 분석

3. 연구모형의 검토

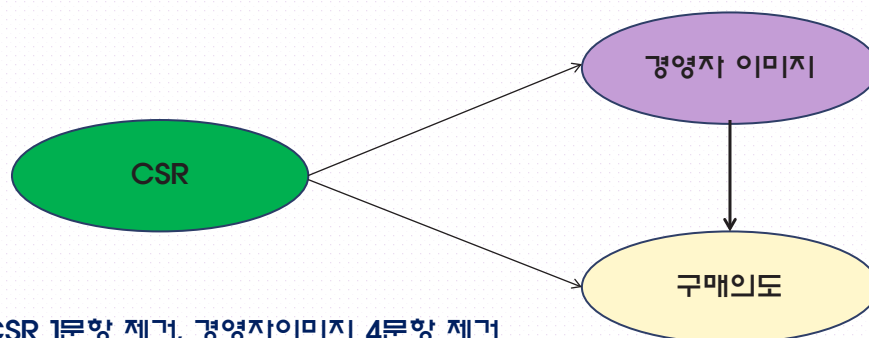
■ 모형 1



- 구조모형 적합도 지수: $\chi^2/df=2.938$, TLI = 0.917, CFI = 0.931
RMSEA=0.096

3-1. 연구모형의 검토

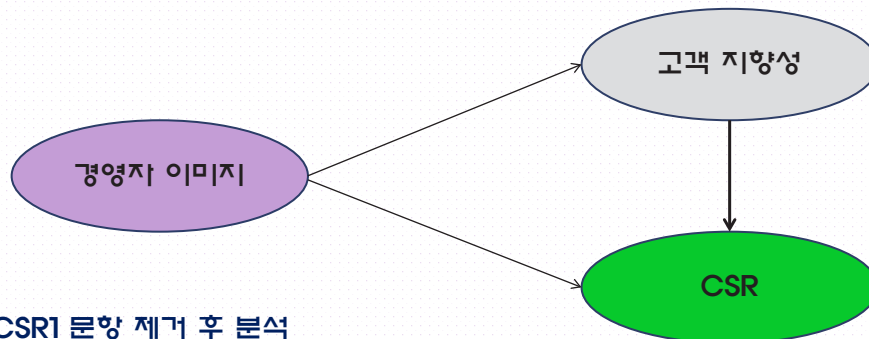
■ 모형 2



- CSR 1문항 제거, 경영자이미지 4문항 제거
- 구조모형 적합도 지수: $\chi^2/df=3.045$, TLI = 0.925, CFI = 0.939
RMSEA=0.098

3-2. 연구모형의 검토

■ 모형 3



- CSR1 문항 제거 후 분석
- 구조모형 적합도 지수: $\chi^2/df=2.938$, TLI = 0.917, CFI = 0.931
RMSEA=0.096

4. 연구결과

• 탐색적 요인분석

- 요인확인, 측정척도 신뢰성 검토 CSR활동인식 8개문항($\alpha=0.961$)
고객지향성 4개문항($\alpha=0.910$), 경영자이미지 4개문항($\alpha=0.814$)

• 확인적 요인분석

- 잠재변수와 측정변수 간의 관계를 검증

- 측정모형(확인적 요인분석 모형)의 모형적합도가 낮아
CSR1 문항제거 후 구조모형 분석

4-1. 연구결과

1) 기초통계량과 상관관계표

구분	평균	표준편차	경영자이미지	고객지향성	CSR
경영자이미지	5.7289	0.907	0.5753		
고객지향성	5.4237	1.083	0.495** (0.2450)	0.7187	
CSR	5.223	1.061	0.546** (0.2981)	0.561** (0.3147)	0.6865

** $p < 0.01$, () = 상관계수의 제곱 값, 검정색 숫자는 AVE 값

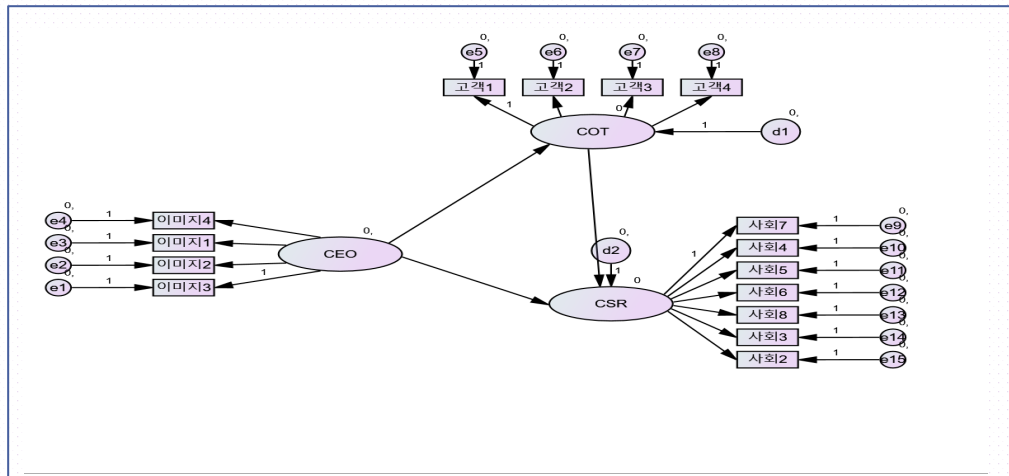
4-2. 연구결과

2) 구조모형 분석

- 모형 적합도 지수
 - $\chi^2/df=2.938$, TLI = 0.917, CFI = 0.931
RMSEA=0.096
- 가설검증
 - 경영자이미지는 고객지향성에 정(+)의 영향
 - 경영자이미지는 CSR에 정(+)의 영향
 - 고객지향성은 CSR에 정(+)의 영향

4-3. 연구결과

3) 구조모형 도해



5. 결 론

- ❖ 경영자이미지는 고객지향성과 CSR에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 확인
- ❖ 또한 고객지향성은 CSR에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀짐
- ❖ 이와 같은 실증분석 결과는 경영자 이미지가 소비자들의 행동에 중요한 선행 요인이 된다는 사실을 보여주는 것임
- ❖ 본 연구는 경영자이미지가 기업의 경제적 목적(고객 지향성)과 사회적 목적(CSR) 관련 변수에 직접적으로 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 확인한 점에서 의미가 있음

Main Session

▷ Main Session / 시간 14:10 ~ 15:40

사회: 박재환 회장[중앙대학교]

저자 및 발표자	논문제목	토론자
김혜원 교수[한국교원대학교]	사회적가치의 경제학과 사회적기업	고진석 대표[한국사회적기업중앙협의회] 김혜원 교수[한국교원대학교] 박성훈 실장[사회적가치연구원] 백유성 교수[동양대] 서종식 본부장[한국사회적기업진흥원] 양용희 사장[다솜이재단] 이상진 대표[서울사회적기업협의회]
박성훈 실장[사회적가치연구원]	사회성과인센티브, 그간의 성과와 확산 가능성	
서종식 본부장[한국사회적기업진흥원]	국제기구 사회적경제 정책 동향과 시사점	
고진석 대표[한국사회적기업중앙협의회]	자생력 강화를 위한 새로운 사회적기업 정책 제안	
이상진 대표[서울사회적기업협의회]	사회적기업 임팩트 자조금 설치(안)	



2023년 사회적기업학회 추계학술대회

사회적 가치의 경제학과 사회적기업

김혜원(한국교원대학교)

제1절 서론

사회적기업 위캔쿠키는 쿠키를 만들어 팔지만 장애인의 고용이라는 사회적 가치를 함께 창출한다. 방글라데시의 그라민 은행은 대출이라는 금융 서비스를 제공하지만 빈곤계층의 자립이라는 사회적 가치를 함께 만들고 있다. 아웃도어브랜드 파타고니아는 의류를 판매하지만 동시에 환경 보호를 실천하고 있다. 이와 같이 사회적기업은 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구한다.

사회적기업이 경제적 가치를 추구한다는 것은 소비자나 기업, 공공기관 등이 구매할 상품을 생산하여 이들에게 판매하여 수입을 얻는다는 것이다. 그런데 사회적기업이 사회적 가치를 생산하더라도 이를 구매할지가 명확하지 않고 구매자가 있더라도 비용을 보전할만큼 충분한 수입을 확보하기 어려울 수 있다. 그 이유는 사회적기업이 창출한 사회적 가치는 구매자만이 향유하는 것이 아니므로 역설적으로 구매액이 가치의 크기에 비해 적다. 사회적기업이 창출하는 사회적 가치는 경제학의 공공재와 매우 유사하다.

사회적기업은 쿠키든, 금융서비스든, 의류를 판매하는 활동과 함께 장애인 고용, 빈곤계층의 자립 그리고 환경보호라는 사회적 가치를 창출한다. 사회적기업이 시장에서 직접 수입을 얻는 것은 사적 재화이지만 동시에 공공재를 창출한다고 볼 수 있다. 이런 점에서 사회적기업은 사적 재화와 함께 공공재를 생산하는 기업이라고 정의할 수 있다. 그런데 사적 재화와 함께 공공재를 생산하는 기업은 반드시 사회적기업만은 아니다. 사회적기업을 표방하지 않는 기업 중에도 이처럼 공공재가 결합된 사적 재화를 판매하는 기업이 있고 대표적인 것인 사회적 책임 활동을 하는 기업이다.

경제학에서는 한편으로 공공재 공급을 정부의 역할로 설명하는 공공경제학이 발전하였고 다른 한편으로 공공재의 사적 공급 이슈를 기부와 연결하여 비영리 조직의 경제이론이 발전되었다. 영리기업이 공공재가 결합한 사적 재화를 공급하는 경우를 제시한 이론은 Besley and Ghatak(2007)에서 발견된다. 그런데 이들

의 이론에서는 영리기업의 사회적 책임 활동만을 다루고 있을 뿐 사회적기업에 대해서는 다루고 있지 않다.

이 글에서는 사회적기업을 비영리조직과 달리 이윤의 일부를 소유자가 전유하지만 영리기업과 달리 100% 이윤을 전유하지도 않는 기업으로 정의하고 공공재의 사적 공급 맥락에서 사회적기업을 명시적으로 도입하여, 사회 후생 측면에서 영리기업 균형과 비교할 때 어떤 특성을 갖는지 살펴보았다. 그리고 정부의 지원 방식과 효과 측면에서 어떤 차이가 있는지 검토한다. 이론적 검토에 기초하여 한국의 사회적기업 제도와 지원 사업을 평가한다.

이 글은 다음과 같이 구성된다. 제2절에서는 기본 이론을 제시하고 제3절에서는 기본 이론에 기초하여 정부 지원의 효과를 이론적으로 살펴본다. 제4절에서는 제2절과 제3절의 이론에 기초하여 한국의 사회적기업 인증 제도와 재정지원 정책을 평가한다. 제5절에서는 주요 내용을 요약하고 이 글의 한계를 설명한다.

제2절 기본 모형

가. 공공재의 사적 공급과 경쟁균형

경제학 이론에서 사회적 가치는 외부효과 논의에서 등장한다. 외부효과는 거래 참여자 사이에 거래되는 상품의 소비나 생산 과정에서 거래에 참여하지 않은 제3자가 경험하는 긍정적, 부정적 효과를 의미한다. 사적 가치만이 아니라 긍정적 외부효과(부정적 외부효과)가 있을 경우 완전경쟁 시장에서 긍정적 외부효과는 과소공급(과다공급)된다.

외부효과에 대한 경제학의 처방 중 한가지는 외부효과를 내부화하여 기업이 적정한 양의 생산량을 선택하도록 하는 것이다. 다른 한가지는 정부가 규제를 통해서 외부효과를 적정 생산되도록 하는 것도 있으며 또 다른 대안은 정부가 직접 외부효과를 생산하는 것인데 이 논의는 공공재의 정부 생산과 이어진다.

외부효과에 대한 기존의 이론이 정부의 역할 문제에 집중되어 있었던데 비해 Weisbrod(1975)는 비영리조직의 활동과 외부효과를 연결시켰다(Kingma, 1997). 앞서 언급한 취업취약계층에 대해 일자리를 제공하는 활동을 영리기업이 하기보

다는 비영리조직이 하는 경향이 있다. 비영리조직이 취약계층에게 서비스를 제공하는 자선 사업을 시행하고 사업 운영에 필요한 비용을 시민들의 기부를 통해서 충당하는 방식을 떠올릴 수 있다. 취약계층은 소득이 부족하여 시장에서 필요한 서비스를 구매하지 못하는데 비영리조직은 시장가격보다 저렴하게 또는 무료로 취약계층에게 서비스를 제공함으로써 취약계층을 돕는다. 시장경제에 비영리조직 및 그 활동이 자생적으로 존재하는 이유는 일부의 시민들이 취약계층의 서비스 향유를 가치 있는 것으로 여기며 취약계층에게 서비스를 제공하는데 드는 비용을 기꺼이 지불할 용의가 있기 때문이다.

Weisbrod(1975)는 (일부) 시민이 가치 있다고 생각하는 외부효과를 공공재로 명명하고 이론을 전개했다. 공공재의 교과서적 정의는 배제불가능하고 경합성이 없는 재화 또는 서비스를 의미한다. 대표적인 공공재인 국방 서비스는 국경 내에 일부 시민에게 제공을 배제하는 것이 불가능하며 일부 시민이 국방 서비스를 누린다고 해서 다른 시민들이 국방 서비스를 누리는 것이 줄지 않는다. 국방서비스는 시장에서 공급되지 않으므로 정부가 세금으로 직접 생산한다. 이와 유사하게 취약계층을 돕는 일이 미치는 영향은 사회 내 일부의 향유를 배제할 수 없으며 일부가 그것을 향유한다고 해서 다른 이들이 향유할 수 있는 양이 줄어드는 것이 아니므로 경합적이지 않다. 취약계층을 돕는 일이 제공하는 가치는 배제불가능하면서 또한 경합성이 없다는 점에서 공공재라고 할 수 있다.

사적 재화와 동시에 공공재를 생산하는 경우와 공공재를 별도로 생산할 수 있는 경우를 구분하는 것이 유용하다. 국방서비스나 치안서비스, 소방서비스는 사적재화의 생산과 별도로 독립적으로 생산된다. 별도로 생산할 수 있는 경우 정부가 직접 생산할 것인지, 아니면 비영리조직이 생산할 것인지 아니면 영리기업이 생산할 것인지로 구분하고 어떤 방식으로 생산하는 것이 적절한지를 논의할 수 있다.

공공재가 사적 재화와 동시에 생산되는 경우란 어떤 것일까? 쿠키를 생산하면서 취업이 어려운 중증 장애인을 채용하는 것은 사적 재화와 동시에 공공재를 생산하는 것이 하나의 사례이다. 중증 장애인에게 일자리를 제공하는 가치가 공공재인 이유는 중증 장애인이 만든 쿠키를 구매하는 이들만이 누리는 가치가 아니라 쿠키를 구매하지 않았지만 중증 장애인 고용 현실에 안타까워하는 시민들 전체가 함께 누리는 가치이고(비배제성) 구매하지 않은 이들이 함께 누린다고

해서 중증 장애인 고용 개선이라는 가치가 줄어들지도 않기 때문이다(비경합성).

쿠키를 구매하지 않더라도 쿠키 생산과정에서 공공재가 공동생산되는 경우는 정부가 직접 생산하는 것이 현실적이지 않을 가능성이 크다. 왜냐하면 정부가 중증 장애인 고용을 목적으로 쿠키를 생산하여 판매한다면 정부와 쿠키 생산 민간업자가 쿠키 시장에서 경쟁하게 되고 불공정 경쟁 이슈가 불거질 것이다.

기업이 생산활동을 하는 과정에서 환경오염 물질을 배출하는데 환경오염 물질을 줄이는 기술을 채택하는 활동도 사적 재화와 동시에 생산되는 공공재의 사례로 볼 수 있다. 후진국에서 선진국 기업에 납품하기 위해 신발을 제조하면서 저렴한 아동노동을 활용하지 않는 행동도 사적 재화와 동시에 생산되는 공공재이며, 버려진 플라스틱 물병을 폴리에스테르 옷감으로 재활용하고 농약과 화학 비료를 쓰지 않고 기른 목화로 만든 순면을 사용하여 옷을 만드는 기업 역시 사적 재화와 공공재를 함께 생산한다고 볼 수 있다. 영리기업이 이러한 활동을 하는 것을 두고 기업의 사회적 책임 활동 또는 공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)이라고 부른다. CSV는 기업이 자선사업에 기부를 하는 기업 사회공헌(Corporate Charitable Contribution)과 구별된다. CSV와 CCC를 모두 합한 광의의 개념으로서 기업 사회공헌 또는 기업의 사회적 책임 활동(Corporate Social Responsibility, CSR)이 있다.

이 지점에서 제기되는 하나의 의문은 왜 영리기업이 사적재화와 결합된 공공재를 생산하는가이다. 사적 재화와 결합된 공공재 생산에 비용이 소요되는데 생산한 공공재에 대한 보상이 없다면 영리기업은 손해를 보게 될 것이며 손해를 보는 기업은 시장에서 소멸될 것이기 때문에 어떤 경로로 이런 기업이 손해를 보지 않고 시장에서 소멸하지 않을 것인지는 의문이다.

이에 대한 답변은 크게 소비자 측면과 기업가 측면으로 나누어 볼 수 있다. 구매자 측면에서의 답변은 소비자들이 기업이 생산하는 제품에 포함된 사회적 가치를 높게 평가하고 이를 사회적 가치가 없는 제품에 비해 높은 가격으로 구매할 경우 기업의 CSR 실천이 지속가능하다는 것이다. 이런 설명에서 기업은 모두 이윤만을 추구한다고 가정하고 소비자들이 두 그룹으로 구분된다고 가정한다. 소비자는 사적 재화에 결합된 공공재에 큰 가치를 부여하는 집단, 즉 윤리적 소비자(ethical consumer)와 사적 재화에만 관심 갖고 이에 결합된 공공재에 관심을 갖지 않는 집단, 즉 중립적 소비자(neutral consumer)로 구분된다.

두 소비자의 효용을 식으로 표현하는 다음과 같다. 소비자는 1단위의 사적 재화를 생산한다고 가정한다. b 는 사적 재화 구매의 효용이고 p 는 재화의 가격이다. g 는 공공재의 양이며 $f(g)$ 는 공공재로부터 얻는 효용이다. 각 개인 i 가 윤리적 소비자일 때 $\gamma^i = 1$ 이고 중립적 소비자일 때 $\gamma^i = 0$ 이다.

$$V^i(p, g) = b - p + \gamma^i f(g)$$

공공재 총량은 윤리적 소비자가 구매하는 사적재화의 양에 비례한다. 사적 재화 1단위와 함께 공공재를 수요하며 만약 가격 p 의 일부인 공공재의 가격이 p_g 로 주어져 있다면 공공재의 수요량은 $f'(g) = p_g$ 에 의해 결정될 것이다.

윤리적 소비자는 공공재가 내재한 제품 구매에 지불할 용의 수준이 중립적 소비자보다 더 높을 것이다. 이윤을 추구하는 기업 중에서 일부 기업은 윤리적 소비자의 이러한 구매 의사에 조응해서 사적 재화 제공과 함께 공공재와 높은 가격의 조합을 제시하고 또 다른 일부 기업은 중립적 소비자의 구매 의사에 조응하여 공공재가 없는 사적 재화와 낮은 가격의 조합을 제시할 것이다. 시장 균형에서 윤리적 소비자는 높은 가격으로 공공재가 내포된 사적 재화를 구매하고 중립적 소비자는 낮은 가격에 공공재가 없는 사적 재화를 구매할 것이다. 그리고 윤리적 제품을 생산하는 기업도 중립적 제품을 생산하는 기업도 모두 동일한 이윤을 누릴 것이다.

공공재를 생산하지 않는 기업의 사적재화 1단위의 단위비용은 c 로 가정한다. 공공재를 생산할 때 기업의 단위비용은 다음과 같다. 이때 θ 는 사적 재화 1단위와 함께 생산하는 공공재 양이며 α 는 공공재 1단위당 비용으로서 $\alpha\theta$ 는 공공재 생산의 비용이다.

$$c + \alpha\theta$$

Besley and Ghatak(2007)에 따르면 경쟁균형에서 중립적 소비자가 구매하는 공공재가 포함되지 않은 상품의 가격은 c 이고 윤리적 소비자가 구매하는 공공재가 포함된 상품이 가격은 $c + \alpha\theta_c^*$ 이며 공공재 가격은 단위당 α 가 된다. 이때 θ_c^* 는 다음의 식에 의해 결정된다. n 명의 윤리적 소비자와 $N-n$ 명의 중립적 소비자

가 있다면 윤리적 시장 전체의 공공재 수요량과 공급량은 일치하며 소비자의 선택 조건을 만족해야 하기 때문이다.

$$f'(n\theta_c^*) = \alpha$$

경쟁시장 균형에서 생산되는 공공재 양은 $n\theta_c^*$ 인데 이것이 사회 후생을 극대화하는지 검토해보자. 외부 효과가 있는 경우 시장 균형에서 최적의 생산이 이루어지지 않는다는 것은 잘 알려져 있는데 사적 재화와 결합된 공공재 생산에서도 이러한 원리는 적용될 것이다.

최적의 공공재 양은 윤리적 소비자 전체의 공공재 수요곡선의 수직합이 공공재 공급의 한계비용과 같아지는 수준에서 결정된다. 수학적으로 표현하면 최적 공공재 양은 다음의 식에 의해 결정된다. 이는 린달-사무엘슨 법칙이 성립하는 경우이다.

$$nf'(g) = \alpha$$

경쟁시장에서 개별 윤리적 소비자는 다른 사람들의 공공재 수요가 주어졌을 때 자신의 공공재 한계 편익이 공공재 공급의 한계비용과 같아지는 수준에서 자신의 공공재 수요량을 결정한다. 개별 윤리적 소비자의 내쉬균형으로 결정되는 사회 전체의 공공재 수요량은 최적 공공재 수요량보다 작다. 경쟁균형에서의 $f'(g)$ 와 최적 상태에서의 $nf'(g)$ 를 비교할 때 후자가 전자보다 항상 크므로 이 식을 만족하는 공공재의 양은 최적상태가 항상 더 크며 개별 기업들이 생산하는 공공재 양도 더 크다.

기업가 측면의 답변은 이윤을 낼 수 있는 우수한 기업가가 공공재에 대해 큰 가치를 부여할 경우 CSR이 지속가능하다는 것이다. 우선 소비자는 모두 중립적이라고 가정하자. 이에 비해 기업가는 한편으로 경영능력 차원에서 차이가 있고 다른 한편으로 공공재에 대한 가치 부여 측면에서 차이가 있다고 하자. 기업가는 사회적 가치 생산에 관심 있는 이들 즉, 윤리적 기업가와 전혀 관심이 없는 이들 즉, 중립적 기업가로 구분될 수 있다. 예를 들어 환경 가치에 민감하게 생각하는 기업가는 비용이 들더라도 환경 개선을 위해 고비용의 생산기술을 채택할 수 있

으며 취약계층의 고용이 가치 있다고 생각하는 기업가는 생산성이 낮더라도 취약계층을 채용할 수 있다.

최소한 자원인 높은 수준의 경영 능력을 가진 기업가는 완전 경쟁 시장에서도 지속적인 이윤을 누릴 수 있다. 높은 수준의 경영 능력을 가진 기업가는 다시 윤리적 기업가와 중립적 기업가로 구분되는데 윤리적 기업가는 이윤을 희생하면서 사회적 가치를 생산할 것이고 중립적 기업가는 이윤을 전유할 것이다. 이에 비해 낮은 수준의 경영 능력을 가진 기업가는 사회적 가치 생산에 높은 선호를 가지고 있더라도 비용을 감당하지 못해 CSR을 실천하지 못할 것이고 중립적 기업가는 CSR을 실천할 능력도 의향도 없다.

이를 모형으로 표현해보자. 우선 기업의 비용함수가 다음과 같이 주어지고 하자. c_1 은 모든 기업에 동일하고 c_0 는 기업가에 따라 다를 수 있다고 가정하자.

$$c(x) = c_0x + c_1x^2$$

잠재적 기업가는 기업을 만들기 전에 자신의 c_0 를 관찰한다. 고정비용을 회수할만큼의 이윤 흐름을 확신할 때 기업을 설립한다. 중립적 기업가의 기업가치 Π^n 은 다음과 같다. p 는 상품 가격, x 는 상품 생산량, δ 는 다음기 외생적 파산확률이다.

$$\Pi^n = px - c_0x - c_1x^2 + \beta(1 - \delta)\Pi^n$$

윤리적 기업가의 기업가치 Π^e 는 다음과 같다. α 는 공공재 1단위의 한계비용이며 θ 는 상품 1단위 생산과 함께 만들어지는 공공재 양이다.

$$\Pi^e = px - c_0x - c_1x^2 - \alpha\theta x + \beta(1 - \delta)\Pi^e$$

\bar{c}_0^n 를 중립적 기업가의 기업가치가 고정비용과 같아지도록 하는 생산비용 수준이고 \bar{c}_0^e 가 윤리적 기업가의 기업가치가 고정비용과 같아지도록 하는 생산비용

수준이라고 하면 다음의 관계가 성립한다.

$$\overline{c_0^n} > \overline{c_0^e}$$

윤리적 기업가는 중립적 기업가에 비해 생산성이 높아야 또는 한계비용이 낮아야 시장에서 유지 가능하다는 것이다. 중립적 기업 중에서 가장 낮은 생산성을 갖는 기업이 비용구조와 동일한 수준이 윤리적 기업은 공공재를 생산하기 위해 드는 비용으로 인한 적자로 유지될 수 있다.

소비자들을 모두 중립적 소비자라고 가정하고 기업가들 중 일부는 윤리적 기업가이고 다른 일부는 중립적 기업가라고 하자. 소비자는 모두 중립적이므로 윤리적 기업가가 공급하는 공공재에 대해 추가 비용을 지불할 용의가 없을 것이다. 윤리적 기업가 중에서 높은 경영능력으로 이윤을 낼 수 있는 기업가만이 공공재의 추가 비용을 감당할 수 있다.

윤리적 기업가의 효용은 이윤만이 아니라 공공재 또는 사회적 가치에 의해서도 증가한다. 이때 공공재는 자신이 기여한 공공재만이 아니라 다른 기업이 기여한 공공재를 포함한다. 윤리적 기업가의 효용함수를 간단히 표현하면 다음과 같다. g 는 공공재의 양이며 $f(g)$ 는 g 의 증가함수이면서 $f'(g)$ 는 g 의 증가에 따라 감소한다.

$$U_j^e = px - c_0x - c_1x^2 - \alpha\theta x + f(g)$$

단순화를 위해 c_0 는 두 가지 값을 갖는데 균형에서 높은 값의 기업가는 생산하지 않고 낮은 값의 기업가만이 생산한다고 가정하자. s 명의 활동하고 윤리적 기업가의 효용함수에 포함된 공공재 총량(g)은 개별 기업의 생산량 x^e 에 비례하여 아래와 같이 결정된다.

$$g = s\theta x^e$$

윤리적 기업가의 효용을 극대화하는 1계조건은 아래의 두 식과 같으며 윤리적 기업가가 선택하는 생산량과 공공재의 생산량이 결정된다. 윤리적 기업가 j 가 선

택하는 생산량은 다른 윤리적 기업가들이 선택한 생산량 하에서 최적반응으로 결정되며 균형 공급량은 내쉬균형값이다.

$$p - c_{0L} - 2c_1x^e - \alpha\theta + \theta f'(s\theta x^e) = 0$$

$$f'(s\theta x^e) = \alpha x^e$$

반면 중립적 기업가의 효용을 극대화하는 1계조건은 다음과 같고 x 의 크기가 결정된다. 중립적 기업의 이윤 극대화 생산량은 다른 기업의 생산량에 의존하지 않는다.

$$p - c_{0j} - 2c_1x_j^n = 0$$

사적 재화인 상품의 가격은 수요와 공급의 균형에서 결정된다.

$$\sum_{j=1}^s x_j^e(p) + \sum_{j=s}^S x_j^n(p) = D(p)$$

개별 윤리적 기업가의 공공재 공급 희망량은 다른 윤리적 기업가들이 공급하려는 양이 주어졌을 때 공급의 한계편익이 한계비용과 같아지는 지점에서 결정된다. 윤리적 기업가들의 내쉬균형 공급량의 합이 시장 균형의 공급량이다. 이에 최적의 공급량은 윤리적 기업가들의 한계편익의 수직합이 한계비용과 일치하는 수준에서 결정된다. 이를 식으로 표현하면 다음과 같다.

$$sf'(s\theta x^e) = \alpha x^e$$

위 식을 충족하는 θ 는 내쉬균형에 비해 크다.

나. 기업의 기회주의적 행동과 사회적기업 경쟁 균형

지금까지 논의는 공공재를 공급하기로 한 영리기업이 약속한 대로 공공재를 생산한다고 가정했다. 그런데 공공재 생산은 소비자가 100% 확실하게 관찰하거나 입증할 수 있는 것은 아니다. 취약계층을 고용한다고 했지만 실제로 약속한 수만큼 고용하지 않을 수 있고 환경 보호 기술을 적용한다고 약속하고 실제로 적용하지 않을 수 있다.

Besley and Ghatak(2007)에서는 기업이 약속한 공공재 생산이 지켜지지 않을 도덕적 해이 상황에서 기업은 약속한 양의 공공재를 생산하지 않을 수 있고 그것이 소비자에 의해 발각될 확률이 1보다 작고 만약 발각될 경우 소비자들은 해당 기업의 제품을 다시는 구매하지 않는다고 가정했다. 이럴 경우 기업이 약속한 양의 공공재를 생산하는 전략이 속이는 전략보다 낮기 위해서는, 공공재가 포함된 재화의 가격이 한계비용보다 더 높아서 정직하게 공공재를 생산하는 것의 이윤이 보장되고 속여서 들킬 때 이윤을 포기해야 하는 비용을 치루어야 한다. 발각될 확률이 1로 수렴한다면 재화 가격은 한계비용과 같아지고 이윤은 0이 된다. 발각될 확률이 낮아질수록 재화 가격은 더 높아지고 이윤의 크기는 커지며 발각될 확률이 일정 수준 이하가 될 경우 가격이 너무 높아져서 윤리적 소비자가 공공재가 포함된 사적 재화를 구매할 수 없게 된다.

공공재를 생산하기로 약속하고 실제로 공공재를 생산하는 정직한 행동을 지속적으로 선택하는 기업의 이윤흐름의 현재 가치는 다음과 같이 표현할 수 있다

$$\Pi = (p - c - \alpha\theta) + \beta\Pi$$

금기에만 공공재를 생산하기로 약속하고 실제로는 공공재 생산비용을 편취하는 부정직한 행동을 하고 다음 기부터는 정직한 행동을 지속하는 전략을 택하는 기업의 이윤흐름의 현재 가치는 다음과 같다. q 는 공공재를 생산하겠다고 선언하고 실제로는 공공재를 생산하지 않았을 때 적발될 확률이다.

$$\hat{\Pi} = p - c + (1 - q)\beta\Pi$$

정직한 행동이 1회 부정직한 행동보다 더 큰 이익을 가져다 줄 때 정직한 행동을 선택할 것이다. 이것은 $\Pi \geq \hat{\Pi}$ 을 의미하며 이 조건이 성립할 때 가격은 다음과 같이 결정된다.

$$p = c + \frac{q\beta + (1-\beta)}{q\beta} \alpha\theta$$

만약 적발될 확률 q 가 낮아질수록 줄어들수록 $\alpha\theta$ 의 마진이 커져가는 것을 확인할 수 있다. 공공재 생산을 약속한 기업이 윤리적 소비자를 속일 때 발각될 확률이 1보다 작고 그 확률이 지나치게 낮지 않을 경우 공공재를 생산하는 기업은 양의 이윤을 누리는 균형이 가능하다.

이러한 상황에 사회적기업을 도입하자. 사회적기업은 사회적 가치를 추구하면서 동시에 경제적 가치를 추구한다. 이 글에서는 소유자-기업가가 이윤의 일부만을 수취하면서 나머지 이윤을 사회적 가치 생산에 투입하는 기업으로 사회적 기업을 정의한다(Borzaga and Defourny, 2001). 예를 들어 1/3의 이윤만을 소유자-기업가가 수취하며 2/3의 이윤액은 공공재 생산에 투입하는 사회적기업을 생각할 수 있다. 영리기업은 100% 이윤을 소유자-기업가가 수취하며 비영리조직은 소유자-기업가가 이윤을 전혀 수취하지 못한다는 점에서 영리기업과 비영리조직의 하이브리드 조직이라고 할 수 있다.

기업가가 공공재 생산에서 도덕적 해이 행동을 취할 가능성이 있을 경우 정직한 활동을 위해서는 균형에서 기업가의 이윤을 보장해 주어야 한다. 사회적기업가는 이윤의 일부만을 전유하는데 이에 따라 사회적기업가에게 정직한 행동 선택의 가치는 이윤 전체를 전유하는 영리기업가의 정직한 행동 선택의 가치에 비해 상대적으로 낮다. 부정직한 행동 시에는 사회적기업가든, 영리기업가든 단기적으로 공공재에 투입하지 않은 금액 전체를 전유할 수 있다고 하면 동일한 적발 확률 하에서 사회적기업가가 정직한 행동을 자발적으로 선택하도록 하려면 더 높은 이윤이 보장되어야 하며 따라서 더 높은 가격을 책정해야 한다. 사회적기업은 이윤을 전유하지 않겠다는 약속 때문에 더 큰 이윤이 있어야 약속을 지킬 수 있고 높은 이윤을 보장하는 높은 가격 때문에 영리기업과의 경쟁에서 불

리한 위치에 처한다.

이를 수식으로 표현하면 다음과 같다. 우선 정직한 행동을 지속적으로 선택하는 사회적기업의 이윤흐름의 현재 가치는 다음과 같이 표현할 수 있다. s 는 사회적기업의 이윤배분비율이다.

$$\Pi = s(p_s - c - \alpha\theta_s) + \beta\Pi$$

금기에만 부정직한 행동을 하고 다음 기부터는 정직한 행동을 지속하는 전략을 택하는 사회적기업의 이윤흐름의 현재 가치는 다음과 같다. q 는 공공재를 생산하겠다고 선언하고 실제로는 공공재를 생산하지 않았을 때 적발될 확률이다.

$$\hat{\Pi} = p_s - c + (1 - q)\beta\Pi$$

정직한 행동이 1회 부정직한 행동보다 더 큰 이익을 가져다 줄 때 정직한 행동을 선택할 것이다. 이것은 $\Pi \geq \hat{\Pi}$ 을 의미하며 이 조건이 성립할 때 가격은 다음과 같이 결정된다.

$$p_s = c + \frac{sq\beta + s(1 - \beta)}{sq\beta - (1 - s)(1 - \beta)}\alpha\theta_s$$

s 가 1일 경우에는 영리기업의 가격과 같지만 s 가 1보다 작아지면 영리기업의 가격보다 높아지게 된다.

윤리적 소비자는 영리기업의 사회적 가치 제품과 사회적기업의 사회적 가치 제품 중에서 무엇을 선택할까? 위에서 증명한 대로 가격 측면에서 사회적기업의 제품 가격이 높다. 하지만 다른 한편으로 공공재의 양은 사회적기업에서 더 많을 수 있다. 왜냐하면 사회적기업은 판매하는 사적 재화 생산과 함께 공공재를 생산하면서 배분하지 않은 이윤을 투입하여 공공재를 생산하기 때문이다. 사회적기업의 이윤이 많으면 많을수록 공공재 생산도 비례적으로 늘어난다.

윤리적 소비자는 단순히 사회적기업과 공공재 생산 영리기업의 제품 가격을 비교하여 선택하는 것이 아니라 이윤 일부를 투입하여 생산하는 공공재까지 포

함하여 계산한 실질 판매단가를 감안하여 결정한다. 사회적기업의 공공재 생산 1 단위의 판매 단가는 공공재 설정가격에 수량을 곱한 액수를 사회적기업이 생산하는 총 공공재 양으로 나눈 값으로 계산되며 소비자가 인식하는 공공재 가격은 바로 이 판매단가이다. Besley and Ghatak(2007) 모형 하에서 사회적기업의 판매단가는 공공재 생산 영리기업의 사회적 가치 제품 판매단가와 동일하다. 사회적기업의 공공재 생산 마진은 이윤배분제약 때문에 높지만 총 공공재 양이 같은 비율만큼 늘어나서 공공재 판매단가는 영리기업 판매단가와 같아진다. 판매단가가 동일하면 내쉬균형에서 기업 당 공공재 생산량도 동일하므로 영리기업 균형과 사회적기업 균형은 무차별하다.

사회적기업에서 소유자-기업가가 기회주의적 행동을 선택할 때 과연 이윤 전부를 자신의 것으로 하는 것이 영리기업처럼 가능할까? Glaeser and Shleifer(2001)에서는 비영리조직이 법적으로 이윤배분제약을 부과받고 있기 때문에 비영리기업가가 수취할 수 있는 이윤액이 영리기업인 경우에 비해 작고 그것은 영리기업에 비해 약속한 품질을 낮추어 얻는 이득을 줄여서 역설적으로 품질을 높인다는 점을 역설했다. 비영리조직은 이윤을 전혀 소유자에게 분배하지 않지만 사회적기업은 1/3의 이윤만을 분배하고 2/3의 이윤을 분배하지 않는다고 천명했다. 사회적기업의 이러한 자기선언 또는 법적 제약은 부정직한 행동, 기회주의적 행동을 선택했을 때 편취할 수 있는 이윤에 제약을 가할 것이다.

만약 사회적기업가가 기회주의적 행동을 선택했을 때도 이윤배분비율만큼 이윤을 가져갈 수 있다면 사회적기업이 정직한 행동을 유인할 가격은 영리기업의 가격과 동일할 것이다.

이를 수식으로 표현하면 다음과 같다. 앞서 언급한대로 정직한 행동을 지속적으로 선택하는 사회적기업의 이윤흐름의 현재 가치는 아래와 같다.

$$\Pi = s(p_s - c - \alpha\theta_s) + \beta\Pi$$

부정직한 전략을 택했을 때 사회적기업가가 수취하는 이윤은 이윤배분제약 하에 있다고 가정할 경우 사회적기업의 이윤흐름의 현재 가치는 다음과 같다.

$$\hat{\Pi} = s(p_s - c) + (1 - q)\beta\Pi$$

정직한 행동이 선택될 조건은 다음의 식이 성립할 때이다.

$$p_s \geq c + \left(\frac{1 - \frac{(1-q)\beta}{s}}{q\beta} \right) \alpha \theta$$

s가 1보다 작기 때문에 사회적기업의 균형가격은 항상 영리기업의 가격보다 더 낮다. 앞서 언급한 것처럼 공공재 판매단가는 동일하다. 윤리적 소비자 입장에서 공공재 판매단가는 동일하면서 영리기업보다 사회적기업이 더 낮은 가격을 매기므로 사회적기업을 더 선호할 것이다. 사회적기업 균형은 영리 기업 균형보다 공공재 공급량이 더 많은 파레토 개선 효과를 갖는다.

제3절 기본 모형의 함의와 확장

가. 정부와 기업의 사회적 책임

밀턴 프리드먼은 1970년 뉴욕타임즈에 기업의 목적과 책임은 주주의 이익 창출이며 경영자가 주주 이외의 다른 이해관계자의 이익을 고려하면 안된다는 요지의 칼럼을 기고했다(Friedman, 1970). 프리드먼이 사회적 가치와 직결되는 공공재나 외부효과를 고려하지 않은 것이 아니며 프리드먼은 그것은 기업의 사명이 아니라 정부의 역할이라고 명확한 선을 그은 것이다.

앞에서 제시한 논리는 기업이 사회적 책임 활동을 하는 것이 경쟁 시장에서의 이윤 극대화 활동과 배치되지 않는다는 것이라는 점에서 프리드먼의 기업의 사회적 책임 부정론의 일각을 반박한다. 소비자가 주도하는 상황에서 기업가가 사회적 가치를 창출하는 활동을 하지 않아야 한다면 윤리적 소비자가 원하는 공공재는 생산되지 않을 것이다. 그런데 기업이 사적 재화 생산과 함께 공공재를 생산하지 않는 균형은 공공재가 함께 생산되는 균형보다 비효율적이다. 기업가 주도의 상황에서도 윤리적 기업가와 중립적 기업가가 병존하는 시장과 중립적 기업가만 있는 시장을 비교한다면 전자의 시장이 더 효율적이다. 기업의 사회적 책

임 활동이 효율성을 높인다는 점에서 프리드먼의 주장 중 일부는 기각된다.

프리드먼의 또 하나의 주장은 사회적 가치 생산은 정부의 역할이고 기업은 사회적 가치 생산에 기여할 바가 없다는 것이다. 소비자가 공공재 공급을 주도하는 상황에서 정부 개입이 없을 경우 내쉬 균형에 따른 윤리적 소비자의 공공재 수요량이 결정된다. 외생적으로 정부가 공공재를 공급한다면 윤리적 소비자의 공공재 수요량은 비례적으로 줄어들 것이다. 정부 개입이 없는 경우의 균형 공공재 양만큼 정부가 공공재를 공급한다면 윤리적 소비자의 공공재 수요는 사라질 것이며 이에 따라 기업은 시장에서 공공재 수요가 없기 때문에 공공재를 공급하지 않을 것이다. 앞서 언급한대로 내쉬균형의 공공재 양은 최적 수준의 공공재 양보다 적으므로 정부가 최적 수준의 공공재 양을 공급한다면, 기업은 사회적 가치 생산에 기여할 바가 없을 것이다. 이 경우 프리드먼의 주장은 맞다. 문제는 정부가 최적 수준의 공공재를 공급할 것인가이다.

민주주의 체제 하에서 정부는 시민들의 투표에 의해 정책을 결정한다. 공공경제학에서 중위투표자가 결정하는 공공재의 양이 사회적 최적의 공공재 양과 일치하는 것은 우연에 불과하다는 점이 잘 알려져 있다. 이런 점에서 프리드먼의 주장은 정부가 최적 수준의 공공재를 공급한다는 점을 가정한다는 점에서 취약한 근거 위에 서 있다.

만약 윤리적 소비자가 중립적 소비자에 비해 적을 경우 다수결에 의해 정부의 공공재 공급은 0이 될 것이다. 이에 따라 정부가 공공재 생산에 개입하지 않는 상황에서 사회적 가치를 생산하는 기업이 없는 균형보다 존재하는 균형에서 사회적 잉여는 더 커질 것이다. 반대로 윤리적 소비자가 중립적 소비자에 비해 많은 수라면 다수결에 의해 윤리적 소비자의 의견이 반영되어 공공재가 양의 값으로 공급될 것이다. 그런데 이때 공공재의 공급량은 최적 양보다 커질 것이다. 왜냐하면 공공재 공급의 비용을 중립적 소비자를 포함한 전체 국민이 균등하게 부담하도록 세금을 매긴다고 하면 다수를 차지하는 윤리적 소비자들이 공공재 공급비용을 과소평가하게 되어 정부의 공공재 공급이 과도해질 수 있다.

정부가 공공재를 공급하더라도 실제로 제대로 공급할지는 집권 정치인이 국민을 속이지 않고 제대로 공급할지 불확실한 정보 비대칭의 상황에서 정부의 공공재 공급 여부가 크게 불투명할 경우 공급되는 공공재 공급량은 정부가 개입하지 않은 기업의 사회적 가치 공급량이 더 많을 수 있다.

나. 생산 비용과 적발 확률의 차이

이상에서 사적 재화와 결합된 공공재 생산 문제를 비교제도적 관점에서 영리기업과 사회적기업 중에서 어디가 수행하는 것이 적절한지 검토했다. 어떤 조직이 우위가 있는지를 살펴보기 위해 조직, 제도의 운영 원리의 차이를 중심에 놓고 다른 조건은 동일하게 두었다. 하지만 설명을 위해 동일하다고 가정한 것의 현실성을 검토할 필요가 있다.

우선 공공재 생산비용이 동일하다는 암묵적 가정에 대해 검토해보자. 이상의 논의에서 종종 장애인을 고용하여 쿠키를 만드는 영리기업과 사회적기업의 생산비용이 동일하게 α 라고 가정했다. 영리기업이 더 효율적이어서 α 값이 더 낮을 수 있다. 영리기업이 더 낮은 비용으로 종종 장애인을 활용할 수 있을 가능성이 있다.

사회적기업은 이윤 배분 제약을 가지고 있고 이로 인해 부정직한 행동을 선택했을 때 전유할 수 있는 금액이 낮기 때문에 상대적으로 저렴한 비용으로 정직한 행동을 이끌어낼 수 있다. 공공재 생산비용이 동일할 때 사회적기업이 공공재 생산에 있어서 우월한 대안일 수 있지만, 만약 공공재 생산비용에서 영리기업이 생산성 우위가 있어 더 낮은 비용으로 공공재를 생산할 수 있다면 영리기업 균형이 사회적기업 균형에 비해 우월할 것이다.

두 번째로 중요한 파라미터는 기업의 기회주의적 행동으로 인해 공공재를 제대로 생산하지 않았을 때 이것이 적발될 수 있는 확률 q 이다. 앞에서는 영리기업과 사회적기업의 적발 확률이 모두 동일하다고 두고 논의를 전개했는데 이 역시 조직 간에 차이가 나타날 수 있다. 영리기업은 비교적 자유롭게 기업 활동을 하고 기업 활동의 비밀이 보장되는 경향이 있다. 적발 확률이 낮을수록 기회주의적 행동을 억제하기 위해 높은 이익을 보장해야 하며 그 결과 시장 경쟁력을 잃는다. 앞서 언급한 대로 공공재 생산 비용 측면에서 영리기업이 우월하더라도 높은 운영의 불투명성으로 인해 영리기업은 불리할 수 있다. 사회적기업은 이사회나 운영위원회에 주주 이외의 이해관계자를 참여시키는 경향이 있다. 이에 따라 적발 확률이 높아지만 공공재의 생산비용은 낮아지고 가격 경쟁에서 우위를 점할 수 있다.

적발 확률을 높이는 방안 논의는 소유자-기업가의 성향이 조건이 허락할 때 기회주의적 행동을 언제든 할 수 있다는 가정에 기초하고 있다. 달리 말하면 소유자-기업가는 공공재 생산에 가치를 부여하고 있지 않고 금전적 이득만에 관심 있다는 가정에 기초하고 있다. 이는 이론을 전개하기 위한 단순화 가정에 불과하며 현실에서 소유자-기업가 역시 윤리적 소비자와 중립적 소비자의 구분처럼 윤리적 기업가와 중립적 기업가로 구분될 수 있다. 이에 대해서는 앞 소절에서 기업가 주도의 공급 모형에서 설명한 바 있다. 기업가의 성향에 따라 공공재 생산을 가치 있게 생각하는 경영자와 그렇지 않은 경영자로 나눌 수 있다. 기업의 소유자는 공공재 생산의 미션에 헌신하는 경영자를 선별하여 기업 경영을 맡기는 방안이 가능하다.

다. 정부 보조금과 민간 기부금

정부 보조금의 효과를 검토해보자. 우선 공공재를 생산하는 경우를 기준으로 설명하고 마지막에 적정 품질을 생산하는 사회적기업을 검토한다.

정부가 공공재가 포함된 사적 재화 생산 기업에 대해 사적 재화 1단위 생산에 보조금을 지급한다고 가정하자. 보조금은 기업의 비용을 줄여주는 효과를 낳고 사적 재화의 가격을 낮추지만 공공재 생산의 한계비용을 줄이는 효과는 낳지 않는다. 공공재 생산의 한계비용이 줄어들지 않으면 공공재 수요량은 변하지 않고 이에 따라 공공재 수량에 아무런 영향을 주지 않는다. 이에 비해 정부가 공공재 1단위당 보조금을 지급할 경우 결과는 달라진다. 공공재 1단위당 보조금이 지급되면 기업이 지불하는 공공재 생산의 한계비용이 감소하게 되고 이에 따라 공공재의 공급가격이 하락하여 윤리적 소비자가 수요하는 공공재의 양이 증가하게 된다.

사적 재화 1단위당 생산에 대한 보조금이 지급될 때 정직 전략의 현재가치는 다음과 같다. 보조금 액수는 σ 로 가정한다.

$$\Pi = (p - c + \sigma - \alpha\theta_s) + \beta\Pi$$

부정직한 전략의 현재 가치는 다음과 같다.

$$\hat{\Pi} = (p - c + \sigma) + (1 - q)\beta\Pi$$

정직한 행동이 선택될 조건은 다음의 식이 성립할 때이다.

$$p \geq c - \sigma + \left(\frac{1 - \beta + q\beta}{q\beta} \right) \alpha \theta$$

사적 재화에 포함된 공공재의 가격에 보조금이 영향을 주지 않으므로 공공재의 공급과 수요 모두 영향을 받지 않는다. 따라서 공공재를 공급하는 영리기업에 대한 보조금은 공공재 생산을 촉진하지 않는다.

사회적기업은 보조금에 대해 영리기업과 달리 반응한다. 공공재 1단위당 보조금을 받는 경우만이 아니라 사적 재화 1단위 생산에 대해 보조금을 받더라도 사회적기업은 공공재 생산을 늘린다. 왜냐하면 사회적기업은 이윤의 일부를 공공재 생산에 투입하는데 사적 재화에 대한 보조금이든 공공재 보조금이든 사회적기업의 이윤을 늘릴 것이고 이에 따라 공공재 공급이 늘어나게 될 것이기 때문이다. 사회적으로도 공공재 수요가 늘어나는데 그 이유는 사회적기업이 공급하는 공공재 평균단가가 낮아지기 때문이다.

사회적기업에 대해 정책의 보조금을 지급하는 방안과 공공재 1단위 생산에 비례하여 지급하는 방안 중에서 어느 것이 더 효과적일까? 정책의 보조금은 간접적으로 공공재를 늘리는 반면 동일한 액수의 보조금을 공공재 1단위 생산에 비례하여 지급하는 방안은 공공재 생산비용을 낮춰서 공공재를 늘리고 이윤을 늘려서 또 공공재를 늘리므로 전자보다 더 우월하다.

동일한 액수의 보조금을 지급하더라도 영리기업에서 생산하는 공공재 양보다 사회적기업에서 생산하는 공공재 양이 더 크다. 왜냐하면 사회적기업은 이윤의 일부까지 공공재 생산에 투입하기 때문이다. 보조금을 지급하는 정부 입장에서는 영리기업보다 사회적기업에 대한 보조금 지급을 우선하게 될 것이다.

한정된 재원으로 정부가 공공재를 생산하는 기업 중에서 사회적기업에만 보조금을 지급하는 것은 공공재를 더 많이 생산할 수 있다는 점에서 정당성을 갖는

다. 하지만 공공재를 생산하는 영리기업 입장에서는 정부의 사회적기업 지원으로 인해 경쟁에서 패배하게 된다는 점에서 불공정하다고 비판할 수 있다. 사회적기업은 늘어난 이윤을 공공재 생산에 투입할 수도 있지만 보조금에 힘 입어 판매가격을 인하할 수 있다. 불공정 경쟁의 논란을 피하기 위해서는 사회적기업에 한정하여 보조금을 지급하는 것보다 공공재 생산에 비례하여 보조금을 지급하는 것이 나을 것이다.

정부가 보조금을 지급하는 것과 민간이 기부금을 지급하는 경우의 효과는 효과 측면에서 동일하다. 민간이 누구에게 기부금을 지급할 것인지 따져볼 필요가 있다. 민간이 공공재를 생산하는 영리기업에 대해 정액을 기부하는 것은 비합리적이다. 왜냐하면 정액 기부는 단순히 영리기업의 이윤을 증가시키는데 그것은 공공재 생산의 한계비용에 아무런 영향을 미치지 않으므로 공공재의 추가 생산이 전혀 없다. 따라서 아무런 이득이 없는 기부를 할 이유는 없다. 민간도 공공재 생산에 비례하여 기부를 해야 한다.

이에 비해 사회적기업에 대한 기부는 정액이든 공공재 생산 비례이든 합리적인 행동이다. 왜냐하면 정액을 기부하더라도 사회적기업 이윤 증가를 경유하여 사회적 가치 생산이 증가하기 때문이다.

품질 문제에 대한 정부 보조금의 효과를 검토해보자. 정부가 고품질 생산 기업에 대해 서비스 1단위 생산에 σ 만큼의 보조금을 지급한다고 가정하자. 보조금은 기업의 비용을 줄여주는 효과를 낳고 서비스의 가격을 낮추지만 정보 비대칭으로 인한 품질 생산의 한계비용을 줄이는 효과를 낳지 않는다. 이에 따라 품질 수준에는 변화가 없고 품질 중시 소비자들이 좀 더 저렴한 값으로 서비스를 구매할 수 있을 뿐이다. 정부가 품질 1단위당 σ 만큼의 보조금을 지급한다고 가정할 경우에는 결과는 달라진다. 기업이 직면하는 품질 1단위 제고의 한계비용이 감소하게 되고 기업이 생산하는 품질은 높아진다.

사회적기업은 보조금에 대해 영리기업과 달리 반응한다. 서비스 1단위 생산에 대해 보조금을 받더라도 사회적기업은 품질을 높인다. 왜냐하면 사회적기업은 이윤의 일부를 품질 제고에 투입하기 때문인데 보조금은 사회적기업의 이윤을 늘릴 것이고 이에 따라 품질이 높아진다. 품질 중시 소비자들의 품질 수요도 늘어나는데 그 이유는 품질의 평균단가가 낮아지기 때문이다.

제4절 한국 사회적기업 정책에의 함의

한국의 사회적기업 제도는 인증제를 기본으로 한다. 인증제는 사회적기업으로서 갖추어야 할 몇 가지 요건을 충족하는지를 정부가 심사하여 기업에 인증을 부여하는 제도이다. 인증 요건은 1) 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역 사회에 공헌함으로써 지역 주민의 삶을 높이는 등 사회적 목적의 실현을 조직의 주된 목적으로 할 것, 2) 유급근로자를 고용하여 재화와 서비스의 생산, 판매 등 영업활동을 할 것, 3) 영업활동을 통해 얻는 수입이 노무비의 50% 이상일 것, 4) 상법상 회사는 배분 가능한 이윤의 2/3 이상을 사회적 목적을 위해 우선 사용하고 해산 및 청산 시 잔여재산이 있으면 역시 2/3 이상을 다른 사회적기업 또는 공익적 기금 등에 기부할 것, 5) 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 갖출 것, 6) 사회적기업으로서의 요건을 정관이나 규약으로 명문화할 것, 7) 법인 등의 조직 형태를 갖출 것 이다.

요건 1)은 기업의 사명이 공공재 생산 또는 사회적으로 과소하게 공급되는 품질을 제고하는 등 사회적 가치를 생산하는 것임을 명확히 하는 것이다. 요건 2)와 3)는 주로 기부금에 기반하여 활동하는 조직과의 차별성을 명확히 하는 조건이다. 요건 4)는 소유자에 대한 이윤 배분 비율을 최대 1/3로 한정하여 이윤을 기업 소유자가 모두 전유하는 영리회사와의 차별성을 보여주는 조건이자 잉여 배분을 완전히 배제하는 비영리조직과의 차별성을 보여주는 조건이다. 요건 5)는 이윤을 경영자가 사적으로 전유하기 어렵게 하기 위한 지배구조 차원에서의 제약이다. 요건 6)은 앞서 언급한 중요한 특징을 명문화하여 중요한 변경이 있을 경우 누구나 알 수 있도록 하는 조건이다. 요건 7)은 개인사업자에 대한 인증을 배제하는 조건이다.

현실에서 공공재를 공급하는 개별 기업들은 자신들이 공공재를 공급한다는 것 자체를 시민들에게 알리는 것에서 어려움을 겪는다. 인증제는 시민들이 어떤 기업이 공공재를 생산하는 기업인지 쉽게 알 수 있도록 만들어진 제도이다. 윤리적 소비자는 인증제를 통해 공공재를 생산하는 기업을 쉽게 알 수 있다.

공공재를 공급하는 기업이 모두 인증을 받는 것은 아니다. 첫째, 인증을 받지 않은 기업들은 상대적으로 개별적인 홍보나 평판을 통해서 자신들이 공공재를

공급한다는 것을 윤리적 소비자에게 알리는 데 자신 있는 기업일 것이다. 둘째, 인증을 받고 인증을 유지하는데 행정 비용이 소요된다. 행정 비용이 높다고 생각하는 기업들은 인증을 회피할 수 있다. 셋째, 인증 기업들의 공공재 생산 수준이 낮아서 자신의 가치가 저평가될 위험이 있다고 생각하는 기업도 인증을 회피할 것이다.

인증 기업이 100% 공공재를 공급하는 것은 아니다. 첫째, 기업 매출은 일시적 충격으로 낮아질 수 있고 적자를 기록할 수 있다. 사회적 가치 생산에 투입할 이윤 자체가 없는 시기에 공공재를 공급할 수는 없다. 둘째, 공공재에 자원을 투입하더라도 결과로서 공공재가 산출되지 않을 수 있다. 셋째, 공공재를 생산하지 않았을 때 항상 적발되는 것은 아니며 이 때문에 기업가는 공공재를 생산하지 않고 이윤을 전유할 가능성이 있다. 넷째, 인증제도는 공공재 생산의 잠재적 가능성이 있는 기업을 선별하지 실제로 공공재를 공급하는 기업을 선별하기에는 불완전한 측정도구이다.

정부가 운영하는 사회적기업 인증제는 한국이 유일하다. 우리나라에서 정부 인증제를 둔 것은 사회적기업에 대한 정부 지원 제도를 통해 사회적기업을 육성하고자 했다는 것과 직접적인 관련을 가지고 있다. 인건비 지원금 등의 직접적인 재정지원을 제공할 때 사회적기업 여부를 알 수 있는 공신력 있는 기준이 필요했다. 민간에 사회적기업 여부에 대한 공신력 있는 기준이 발달해 있었다면 법 제정 당시 이러한 기준이 없었기 때문에 정부가 직접 기준을 마련한 측면도 있다.

사회적기업 인증제가 갖는 한계는 첫째, 사회적기업 인증제는 일반적인 사회적기업 요건을 충족하는지를 측정하므로 구매자가 관심 갖는 특정 공공재 생산 영역에서 성과를 내는지에 대해서는 충분한 정보를 제공하지 못한다는 것이다. 두 번째 한계는, 인증 기업 사이의 차이, 예를 들어 사회적 가치 생산량의 차이에 대한 정보를 제공하지 못한다는 것이다. 사회적기업이 생산하는 사회적 재화를 구매하려는 자는 자신의 구매 행위로부터 공공재가 가장 많이 증가할 수 있는 기업의 재화를 구매하고자 할 것이라는 점에서 인증 기업 사이의 차이는 중요하다.

첫 번째 한계는 사회적기업 인증제에 추가하여 각 영역 고유의 인증제를 통해 보완될 수 있다. 예를 들어 공정무역 영역에서는 국제공정무역기구 등이 부여하는 공정무역 인증 마크가 있으며, 친환경 농산물과 관련해서는 환경부가 관리하

는 친환경 농축산물 인증제도가 있다. 장애인 고용과 관련해서는 한국장애인고용공단에서 발표하는 장애인고용 우수사업주 인증이 있다.

두 번째 한계를 극복하기 위해 다양한 지표가 발전하고 있다. SK의 사회적가치연구소에서 시행하고 있는 사회성과 측정 사업은 기업이 창출하는 외부효과를 화폐가치로 측정하는 사업이다(라준영 외, 2018). 매년 사회성과 측정 사업에 참여한 기업을 대상으로 창출한 사회성과에 비례하여 금전적 인센티브를 부여하고 있는데 이를 사회성과 인센티브(Social Progress Credit, SPC) 사업이라고 부른다. 정부 인증제를 지원하는 공공기관인 한국사회적기업진흥원은 사회적기업이 창출하는 사회적 성과와 영향을 측정하는 도구인 사회적가치지표(Social Value Index, SVI)를 적용하여 인증 사회적기업을 100점 만점에서 몇 점인지 점수 수준에 따라 탁월, 우수 등의 세부 등급을 부여하고 있다.

한국은 사회적기업에 대한 직접적인 재정지원 정책이 다른 나라에 비해 발달해 있다(김혜원, 2017). 한국의 재정지원 정책은 크게 세 가지 특징을 갖는다. 첫째는 재정지원이 초기 인증 기업에 집중되어 있다는 것이다. 두 번째 특징은 인건비 지원의 비중이 크다는 것이다. 세 번째 특징은 일정 기간 동안만 지원을 받을 수 있다는 것이다.

한정된 재정을 인증 기업에 배분하는 기준 중 하나는 인증 직후 몇 년간에 한정하여 지원하는 것이다. 우수한 성과에 비례하여 재정을 배분하는 것도 가능한 대안이지만 사회적기업 성과를 측정하는 기법이 발달하지 않았기 때문에 성과에 기초한 재정 배분은 육성정책 초기에 채택되지 않았다. 정책의 관성에 따라 육성정책 초기의 정책 기조가 쉽게 변하지 않았다.

인건비 지원의 비중이 높은 이유는 인건비 지원금이 부적절한 지출을 통제하는데 편리하기 때문이었다. 인건비 지원금의 사용처는 직접적으로 쉽게 측정될 수 있는 반면, 비인건비 지원은 상대적으로 어떻게 지출되는지 확인하기 어렵다. 이처럼 인건비 지원금은 기업가가 사적으로 전유할 위험이 적다는 점에서 선호되지만, 과잉 인력을 고용하게 하고 지원금이 종료된 후 인력의 유지 부담 또는 고용조정에 대한 비판 부담이 있다는 점에서 단점도 많은 지원 수단이다.

일정 기간 동안만 지원을 받는 원칙을 채택한 이유는 사회적기업이 일반 기업과 사적 재화의 판매 시장에서 경쟁하고 있다는 점과 관련 있다. 사회적기업은 정부 지원으로 저렴한 가격으로 사적 재화를 판매할 수 있고 이에 따라 공공재

를 생산하는 영리 기업은 불공정한 경쟁으로 피해를 볼 수 있다. 인증 초기 기업은 기업 발전이 미성숙한 기업일 가능성이 높고 기업의 초기 단계에 일정 기간 동안만 지원함으로써 불공정 경쟁의 논란을 줄일 수 있었다.

사회적기업 지원 정책을 시행한 기간이 길어짐에 따라 업력이 오래되고 기업 성장 단계에서 초기 단계를 벗어난 사회적기업이 절대 다수를 차지하게 되었다. 기존의 지원 정책이 초기 단계의 기업을 성장시키는 데 초점을 맞추었다면 초기 단계를 벗어난 기업이 사회적 가치를 생산하는 것을 지원하는 것에 좀 더 방점을 찍을 필요가 있다.

사회적 가치 생산을 많이 생산하는 기업일수록 더 많은 지원을 받는 방향으로 지원 방식을 설계할 필요가 있다. 이때 지원 방식은 사회적기업에 한정하여 지원하는 것이 아니라 비인증기업이라도 사회적 가치를 생산하면 모두 지원을 받을 수 있는 방식이 적절하다. 예를 들어 취약계층에 대한 일자리 제공이 중요한 사회적 가치가 있으므로 취약계층에 대해 일자리를 제공하는 영리기업, 사회적기업, 비영리조직이 공통적으로 활용할 수 있는 고용보조금 사업을 제공하는 것이 적절하다.

사회적기업에 한정된 지원 사업이 필요한 영역은 해당 사회적 가치가 충분한 사회적 지지와 정책적 관심을 받지 않은 영역이다. 지원 사업을 설계하려면 일정 규모 이상의 사업량이나 대상자가 요구되는 데 해당 영역에 대한 시민의 관심이 작고 활동하는 기업들이 적을 경우 별도의 지원 사업을 설계하는 것이 어렵다. 이럴 경우 사업이 특정되지 않은 사회적기업 일반 지원 사업을 통해 지원하는 것이 필요하다.

제5절 결론

이 글은 사회적기업의 경제이론을 제시하고 이에 기초하여 한국의 사회적기업 정책을 검토하는 것을 목적으로 작성되었다. 사회적기업에 대한 논의는 경영학, 정책학, 사회복지학 등에서 주로 논의되었고 경제학에서 충분히 검토되지 않았다. 이 글은 비영리조직에 대한 경제이론과 기업의 사회적 책임과 기부에 대한 경제이론을 확장하여 사회적기업에 대한 경제이론을 제시했다. 그리고 경제이론

에 기초하여 한국의 사회적기업 제도 및 지원 정책을 평가하였다.

사회적기업의 핵심적인 특성을 사회적 가치가 포함된 사적 재화를 생산하여 일반 시장에서 판매하며 이윤의 일정 비율 이상을 사회적 가치에 재투입하는 것으로 규정하였다. 제2절에서는 사회적 가치가 공공재인 경우를 중심으로 사회적기업의 경제학을 제시했는데 윤리적 소비자와 중립적 소비자로 구분하여 윤리적 소비자에 의해 주도되는 사회적기업 모형과 윤리적 기업가와 중립적 기업가로 구분하고 윤리적 기업가에 의해 주도되는 사회적기업 모형을 검토하였다. Besley and Ghatak(2007)의 입론에 따라 기업가의 기회주의적 행동이 존재할 때 공공재를 공급하는 영리기업과 사적 재화만을 공급하는 영리기업의 병존하는 경쟁 균형이 존재하며 이때 사회적으로 최적인 공공재 양보다 적은 양이 공급된다. Besley and Ghatak(2007)에서는 비영리조직이 영리기업 균형을 개선할 가능성을 검토하고 있는 데 비해서, 이 글에서는 사회적기업이 도입될 경우 이윤을 공공재 생산에 투입하는 특성으로 인해 영리기업보다 같거나 더 많은 공공재를 공급할 수 있어 영리기업 균형보다 파레토 우월하다는 결과를 제시하였다.

또한 공공재를 공급하는 영리기업에 대해 정액의 보조금을 지급하는 것은 공공재 공급에 아무런 영향을 미치지 않지만 공공재를 공급하는 사회적기업에 대해 정액의 보조금을 지급하는 것은 공공재 공급을 촉진할 수 있다는 차이를 제시했다. 그리고 정액의 보조금보다 공공재 양에 비례한 보조금이 더 나은 정책 수단임을 밝혔다.

한국의 사회적기업 재정 지원정책은 기업 성장 단계에서 미성숙 단계의 사회적기업에 3년 동안만 지원을 한정했고 지원 내역을 인건비에 집중한 특징을 갖는다. 미성숙 단계의 기업에 대한 지원은 초기 기업의 성장에는 효과가 있지만, 성숙 단계의 사회적기업을 지원하는 것이 사회적 가치의 공급 측면에서 더 우월하다는 점에서 단점을 갖는다. 또한 영리기업과의 불공정 논란을 피하고자 인증 후 3년로 지원을 한정하였고 지원금 지출에서 기회주의적 행동을 최소화하는 목적으로 인건비 지원에 집중하여 과잉 고용의 문제를 낳았다. 사회적 가치 생산 수준에 대한 정보 생산을 확대하고 사회적 가치 생산 수준에 비례해 지원이 늘어나는 구조의 지원정책 재설계가 필요하다.

이 글의 한계는 다음과 같다. 첫째, 품질이 중요한 사회서비스 제공형 사회적기업에 대한 설명 및 지역사회공헌형이나 창의혁신형에 대한 이론적 설명이 미

흡하다. 둘째, 기업가 중심의 사회적기업 경쟁균형에 대해서는 충분한 논의가 이루어지지 않았다. 셋째, 사회적기업에 대한 지원 제도-정책으로 금융 지원이나 공공조달 차원의 지원이 중요한데 이론적으로 관련 지원이 어떤 영향을 주는지에 대해 검토하지 않았고 이에 따라 한국의 금융 및 공공조달 정책에 대한 평가도 제시하지 않았다. 향후 추가적인 연구로 보충될 필요가 있다.

참고문헌

- Besley and Ghatak. (2007). Retailing public goods : The economics of corporate social responsibility. *Journal of Public Economics* 91.
- Borzaga and Defourny. (2004). *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge
- Friedman, Milton. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13, 1970
- Glaeser and Shleifer. (2001). Not-for-profit entrepreneurs. *Journal of Public Economics* 81(1).
- Hansmann. (1980). The roel of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal* 89.
- Kingma. (1997). Public good theories of the non-profit sector: Weisbrod revisited. *Voluntas* 8(2).
- Weisbrod. (1975). Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy. In Phelps, E., Ed., *Altruism, Morality and Economic Theory*. Russell Sage Foundation.
- 김혜원. (2017). 한국 사회적기업 정책 10년의 평가와 개선과제. *민주사회와 정책 연구* 33. 민주사회정책연구원
- 라준영 외. (2018). 사회성과인센티브(SPC)와 사회적기업의 사회적 가치 측정 : 사회성과의 화폐가치 환산. *사회적가치와 기업연구* 11(2). 사회적기업연구원.

사회성과인센티브, 그간의 성과와 확산 가능성

연구자: 사회적가치연구원 학술연구팀 유미현 팀장,
최산 책임연구원,
정지인 책임연구원

발표자: 사회적가치연구원 박성훈 실장(seonghoon@cses.re.kr)

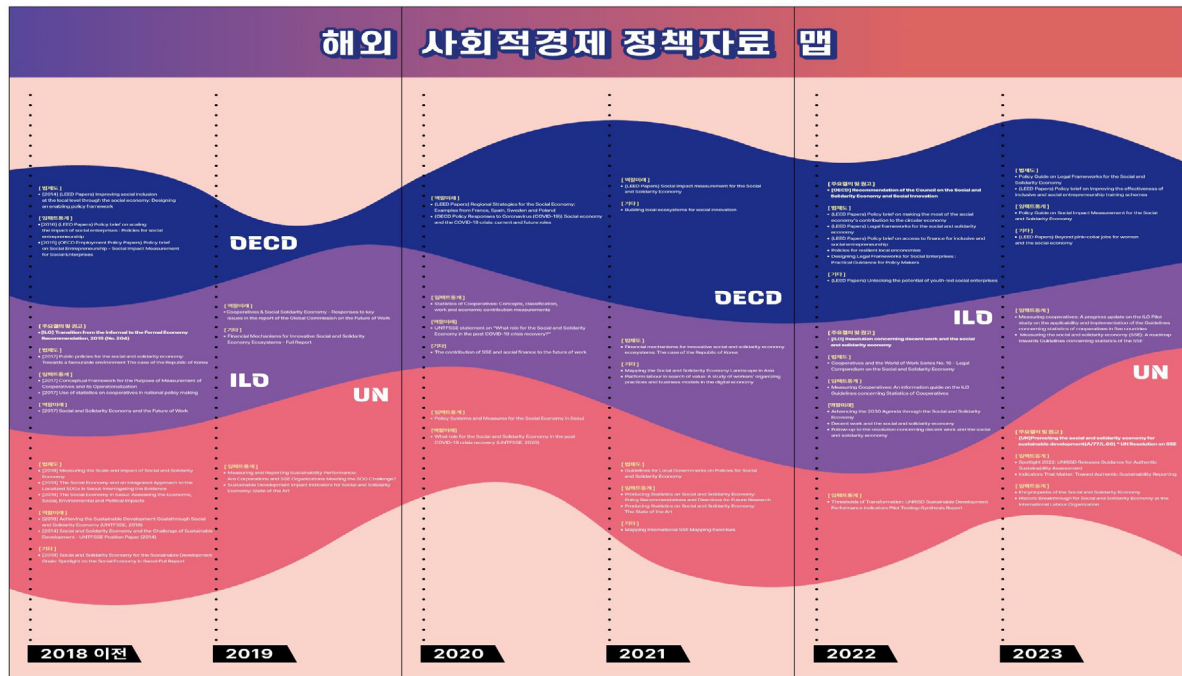
국제기구 사회적경제 정책자료 Map

- 주요내용과 시사점 -

2023.11.

한국사회적기업진흥원 정책연구본부장 서종식

seojs@ikosea.or.kr



주요 결의 및 권고안

[1] UN 지속가능한 발전을 위한 사회연대경제 활성화 결의안(2023) Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development(2023)



- ILO의 「양질의 일자리와 사회연대경제 관련 결의안」을 기반으로 23년 4월 유엔 총회에서 「지속가능한 발전을 위한 사회연대경제 활성화 결의안」 채택
- 유엔 총회는 결의안을 통해 사회적경제가 지속가능발전목표(SDGs)와 사회혁신 달성에 기여하고 민주주의와 사회정의 증진에 주요한 역할을 한다는 점을 인정하여 회원국과 여러 국제기구에게 사회적경제를 지원할 것을 독려
- 사회적경제가 공식적으로 국제 사회의 인정을 받았다는 상징으로 국내 사회적경제 활성화 노력의 마중물이 될수 있는 중요 문서로서 큰 의의

[2] OECD 사회연대경제 및 사회혁신 권고안(2022)

Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation(2022)



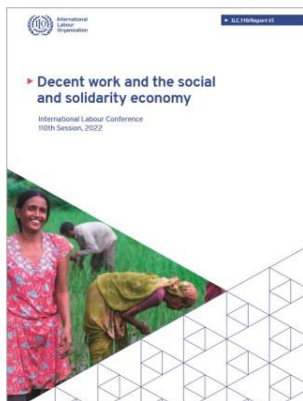
- OECD는 지역고용경제개발프로그램(LEED)의 제안에 기반해 22년 6월 각료 이사회에서 「사회연대경제 및 사회적 혁신 권고안」을 채택
- ①사회적경제 문화 촉진 ②제도적 체계 개발 ③우호적 법·규제 체계 설계 ④금융 접근성 및 자본조달 지원 ⑤공공·민간시장 접근성 촉진 ⑥기술·사업개발 지원 ⑦성과 측정 및 모니터링 ⑧데이터 생성 지원 ⑨사회혁신 촉진 9개 영역에서 사회연대경제 정책 개발에 필요한 구체적인 권고사항을 제공
- 사회적경제가 국제사회로부터 인정을 받고 가시성을 확대하는데 첫걸음이 되는 문서

©한국사회적기업진흥원

5

[3] ILO 양질의 일자리와 사회연대경제에 관한 결의안(2022)

Resolution concerning decent work and the social and solidarity economy(2022)



- ILO는 22년 6월 제110차 노동총회에서 「양질의 일자리와 사회연대경제 결의안」을 채택
- 결의안을 통해 ILO는 회원국에게 사회연대경제 환경 조성을 위한 정책 지침을 제공하고 ILO 사무국이 사회연대경제 파트너십을 구축하고 유지하도록 장려
- 국제사회가 사회연대경제의 성장 지원을 위한 논의를 본격화하고 UN의 사회연대경제 결의안이 채택되기까지의 여정에서 중요한 이정표가 되는 문서로 의미가 큼

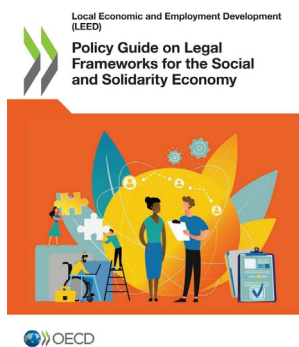
©한국사회적기업진흥원

6

OECD (LEED)

법·제도, 임팩트·통계, 역할·미래, 기타주제

[4] 사회연대경제 법체계에 관한 정책 안내서(2023) Policy Guide on Legal Frameworks for the Social and Solidarity Economy(2023)



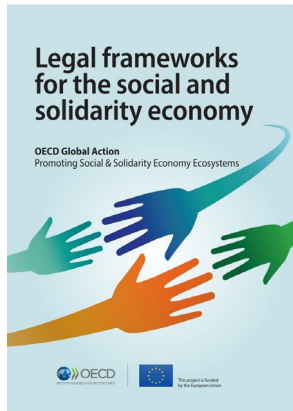
OECD

- 2021년에 발표된 사회연대경제를 위한 사회적 임팩트 측정을 기반으로 유럽연합의 해외 파트너십 기구에서 자금을 지원하는 OECD 글로벌 액션 ‘사회연대경제 생태계 촉진’ 프레임워크에 따라 출판
- 사회연대경제 법체계의 필요성 및 타당성 평가, 법적 접근방식 결정 및 이해관계자 참여, 법체계 성과평가 등에 대한 내용으로 구성
- 다양한 국가의 사회적경제 기본법 제정 사례 수록

©한국사회적기업진흥원

8

[5] 사회연대경제 대상 법적 프레임워크(2022) Legal frameworks for the social and solidarity economy(2022)

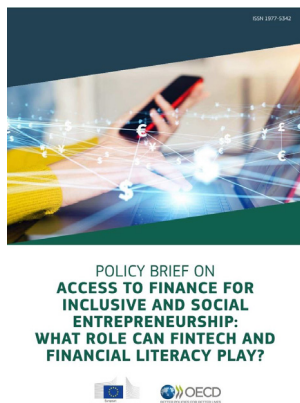


- 사회연대경제 분야를 규제하는 법적 프레임워크를 더욱 제대로 이해하기 위한 법적 개념, 전통 및 방식을 정의
- 사회적경제를 규제하는 법적 프레임워크의 다양성, 관련성 및 의미를 제시하고 분석하며, 설계와 시행으로 이어지는 절차를 조사하고, 성과를 평가하기 위한 기준을 파악하고, 국가에 영감을 줄 수 있는 공동 문제와 정책 사례를 조명
- 해외 사회연대경제 법률 사례를 참고하여 국내 상황에 맞게 적용시킬 수 있는 방법 모색에 도움

©한국사회적기업진흥원

9

[6] 포용적 및 사회적 기업가정신을 위한 금융접근성: 핀테크 및 금융이 해력의 역할은 무엇인가?(2022) Policy brief on access to finance for inclusive and social entrepreneurship(2022)



- 금융 서비스 혁신으로 기업가 간 금융이해력의 중요성이 증대함에 따라, 핀테크와 금융이해력의 필요성과 그에 따른 정책 입안에 대해 서술
- 정책결정자는 여러 가지 방식으로 포용적 및 사회적 기업가정신을 위한 핀테크의 잠재력을 활용할 수 있음
- 정책결정자는 빠른 시일 내에 짧은 모듈로 교육을 제공하는 온라인 플랫폼을 개발하고, 금융이해력 교육을 제공해야 할 것을 권고
- 국내 사회적금융의 접근성을 제고하기 위해서는 정밀한 수요분석을 통해 그에 맞는 자본조달 및 운영방식의 고민이 필요

©한국사회적기업진흥원

10

[7] 회복탄력성이 있는 지역경제를 위한 정책(2022) Policies for resilient local economies(2022)



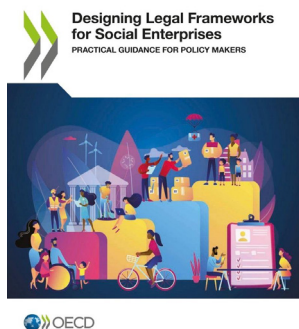
- 코로나19 팬데믹은 경기 침체, 공급 충격, 일자리의 조정 등 지역경제에 복합적인 충격을 가져옴
- 인구, 기업 및 장소에 대한 지원을 통해 지역경제 회복탄력성을 강화하기 위하여 OECD 전반에 걸친 효과적인 정책에 대한 경험적 근거를 검토
- 국내에서 사회적 인구 유출로 인한 지역 소멸의 위기가 조성되고 있는 만큼, 본 보고서를 통해 해외의 정책들이 어떻게 지역경제 위기를 타파하고 자 노력했는지 살펴볼 수 있음



©한국사회적기업진흥원

11

[8] 사회적기업의 법적 프레임워크 설계-정책입안자를 위한 실무 지침 (2022) Designing legal frameworks for social enterprise-practical guidance for policy(2022)



- 본 매뉴얼은 특정 법적 프레임워크가 사회적기업 개발을 지원할 때 직면하는 과제와 기회를 분석하고 탐구
- 정책입안자는 본 매뉴얼을 참고하여 사회적기업에 특화된 법적 프레임워크를 새로 개발하거나 업데이트해야 할 근거 및 그 타당성을 평가하고, 법적 프레임워크를 설계할 때 고려해야 할 주요 요인을 분석할 수 있음
- 정부 주도로 사회적기업을 육성하고 있는 사회적기업 육성법 제정이 15년이 지난 현재 시점에서, 국내 사회적기업이 지역 경제 발전과 사회적 포용 촉진에 어떤 영향을 미쳤는지 검토할 수 있는 시사점을 제공



©한국사회적기업진흥원

12

[9] 사회연대경제의 사회적 임팩트 측정에 관한 정책 안내서(2023) Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy(2023)



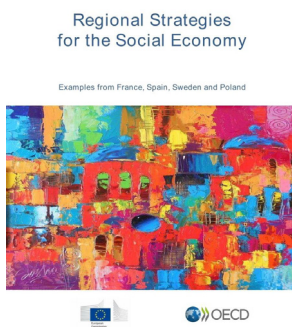
- 전 세계적으로 사회적경제가 주목받고 있는 상황에서, 이들이 ‘얼마나’ 기여하고 있는지 입증해야 할 필요성이 커지고 있음
- 본 보고서는 정책입안자들을 대상으로 사회적 가치 측정을 효과적으로 지원하는 방법을 기술
- 우선, 정책 프레임워크 개선을 통해 임팩트 측정을 국가적으로 강조하고, 지침을 통해 단계별 가이드라인을 제공하며, 임팩트 증거를 만들고, 측정역량을 지원하는 등의 방법을 제안
- 사회적기업 육성법 시행 15년이 되면서 보다 객관적인 성과에 대한 대외적 요구가 커지는 시기에, 임팩트 측정이 뿌리내릴 수 있도록 다양한 정책적 지원이 필요

©한국사회적기업진흥원

13

[10] 사회적경제 활성화를 위한 지역 전략: 프랑스, 스페인, 스웨덴과 폴란드를 중심으로(2020)

Regional Strategies for the Social Economy: Examples from France, Spain, Sweden and Poland(2020)



- 유럽연합 회원국 중 프랑스, 스페인, 스웨덴, 폴란드의 4개 국가의 사회적경제 활성화를 위한 지역 전략과 지역발전 사이의 연관성을 살펴봄
- 사회적경제 자체에 대한 인정 수준, 다층 거버넌스 체제, 사회적경제 지역 전략 우선순위, 지역 전략 실행에 도움이 되는 재정자원 가용성을 기준으로 사회적경제 활성화를 위한 지역 전략을 비교·분석
- 또한 4개국의 지역별 사회적경제 전략 사례를 제시하고, 이러한 전략이 지역 발전에 미칠 수 있는 긍정적 정책방향을 서술
- 실제 사례를 참고하여, 우리나라의 지역 경제 활성화에 사회적경제가 어떻게 이바지할 수 있는지에 대해 고민해 볼 수 있음

©한국사회적기업진흥원

14

[11] 사회적경제와 코로나19 위기-현재와 미래의 역할(2020) Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles(2020)

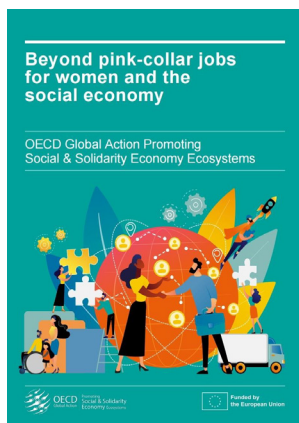


- 코로나19 위기는 연대·협력 및 책임에 기반한 강력한 사회적 대응을 필요로 했는데, 이러한 원칙에 기반하여 구축된 사회적경제가 중요한 역할 수행
- 단기적으론 정부 조치를 보완하기 위해 공공서비스를 지원하여 위기 극복을 도왔으며, 장기적으로는 포용적이고 지속가능한 경제 모델을 촉진하여 위기 이후 경제를 재정립하는데 도움이 되도록 기여
- 따라서 포스트 코로나 시대에 보다 사회적경제가 고유의 역할을 잘 해내도록 정부는 재정·시장 접근성·사업비·네트워킹 등의 지원을 할 필요
- 우리나라 또한 경제가 빠르게 회복하여 긍정적 영향력을 전파하는데 사회적경제가 기여할 수 있도록 다양한 지원을 모색할 필요

©한국사회적기업진흥원

15

[12] 여성을 위한 핑크칼라 일자리와 사회적경제를 넘어(2023) Beyond pink-collar jobs for women and the social economy OECD(2023)

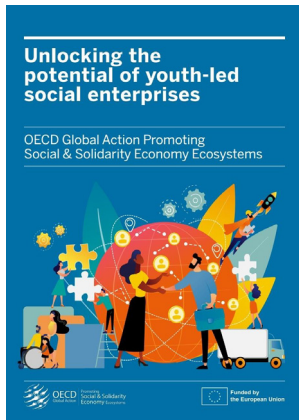


- 타분야에 비해 사회연대경제(SSE)는 여성노동자의 비율이 높고, 성별에 따른 임금과 고위직급의 직책 비중에 큰 차이가 없는 편
- 다만 이는 '핑크칼라 직종'에 해당되는 이야기로, '핑크칼라 직종'은 사회필수적이지만 임금이 적고, 평가절하되며, 경력개발 기회가 적어 남성이 참여하길 꺼림
- 이런 직종 간 성별 장벽을 타파하기 위해선 SSE 정책 프레임워크에 성평등을 반영하고, 핑크칼라 직종에 대한 인식을 제고하며, 여성의 진출분야를 다양화하는 등의 방법이 있음
- 우리나라 또한 여성노동자의 비중이 과반이 넘어가는 현재(약 60%, 2021년 기준) 일자리 균형을 위한 다양한 정책이 필요한 시점

©한국사회적기업진흥원

16

[13] 청년 주도의 사회적기업 가능성 실현(2022) Unlocking the potential of youth-led social enterprises OECD(2022)



- 청년 주도 사회적기업은 사회적가치를 우선시하는 청년들에게 일할 기회를 제공하는 동시에 시급한 사회 및 환경문제를 해결
- 다만 청년 주도 사회적기업은 창업자의 나이와 비즈니스 특수성 때문에 몇 가지 어려움 겪고 있음
- 우선 지식·기술과 자금·금융에 대한 접근, 인지도 부족 등의 문제가 있으며, 이는 사회적기업 운영 및 확장을 위한 기술 발전 촉진, 개인 투자 촉진 및 맞춤형 금융 서비스 및 자금 지원 개발, 사회적기업에 대한 근거 기반 인식 개선 등으로 해결해 나갈 수 있음
- 우리나라도 아직 청년 사회적기업가가 2% 내외로 많지 않아, 이들의 육성을 위한 다양한 지원을 강구해야 할 필요가 있음

©한국사회적기업진흥원

17

[14] 사회적 혁신을 위한 지방 생태계 구축(2021) Building local ecosystems for social innovation(2021)



- 사회적 문제가 점점 더 복잡해지는 현대사회에서, 사회혁신은 사회 및 환경문제에 대해 혁신적인 대안을 설계하고 구현하는데 효과적인 것으로 입증
- 본 보고서는 사회혁신의 개념과, 지역 수준 사회혁신 생태계를 분석하고 생태계를 구현하는 것 그리고 역학 모니터링 등의 정책적 접근 방식을 제안하여 정책입안자가 사회혁신에 대한 다양한 개념을 더 잘 이해하고 사회혁신과 그 구현을 지원하는 정책을 개발하는데 도움이 되도록 지원
- 한국형 사회혁신을 구축하는 것에 있어 어떠한 정책이 필요한지에 대해 참고할 만한 내용을 제공

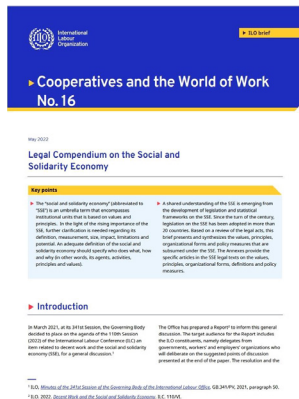
©한국사회적기업진흥원

18

ILO (Coop Unit)

법·제도, 임팩트·통계, 역할·미래, 기타주제

[15] 협동조합과 일의 세계-사회연대경제에 관한 법률개요서(2022) Cooperatives and the World of Work No. 16-legal compendium on the social and solidarity economy(2022)



- 2021년 3월, 제341차 이사회에서 '양질의 일자리와 사회연대경제(SSE)' 관련 항목을 제110차 국제노동총회(ILC)의 일반토의 의제에 상정하기로 결정
- 본 법률 개요서는 ILO 구성원들의 참고자료로 사용되기 위한 것으로, 현재까지 채택된 기존 SSE 법률을 검토하고, 상기 언급된 법률에 반영된 가치·원칙 및 조직 형태를 제시하며, SSE의 정의·가치·원칙·조직 형태 측면에서 현재까지 채택된 SSE에 관한 비교·분석을 제공
- 사회연대경제 활성화에 대해 국제사회의 목소리가 커지면서, 우리나라도 반드시 응답해야 할 과제를 시사

[16] 협동조합 측정 5개국 내 협동조합 통계 관련 가이드라인의 적용가능성 및 이행에 관한 ILO선행 연구 진행상황 공유(2023)

Measuring cooperatives: A progress update on the ILO Pilot study on the applicability and implementation of the Guidelines concerning statistics of cooperatives in five countries(2023)



- 제21차 국제노동통계회의에서 사용된 협동조합 통계 관련 회의자료
- 코스타리카, 이탈리아, 대한민국, 튀르키예, 탄자니아 5개국에서 ILO 협동조합 통계 관련 가이드라인의 적용가능성과이행에 대한 연구의 진행상황을 담은 보고서로 협동조합에 관한 국가 통계 개선을 위한 정책 권고, 국가시행 계획 개발, ILO 가이드라인 개선 방안 등을 제안
- 협동조합 통계와 관련해 국제동향을 파악할 수 있을 뿐 아니라 더 신뢰할 수 있고, 비교 가능한 종합적 통계를 구축하기 위한 노력에 인사이트를 제공할 수 있으리라 기대

©한국사회적기업진흥원

21

[17] 사회연대경제(SSE) 측정: SSE통계 관련 가이드라인을 위한 로드맵(2023)

Measuring the social and solidarity economy (SSE): A roadmap towards Guidelines concerning statistics of the SSE(2023)



- 제21차 국제노동통계회의에서 사용된 사회연대경제 통계 관련 회의자료
- 사회연대경제의 개념, 사회연대경제 통계에 관한 배경 및 역사, 사회연대경제 통계 프레임워크의 현황을 설명
- 또한 사회연대경제 통계와 관련한 국제노동기구 사무국 및 기타 국제기구의 최근 활동을 소개하고, 사회연대경제 통계 국제 가이드라인을 통해 통일성 있는 통계를 개발하기 위한 로드맵을 제시
- 사회적가치 측정에 있어 최신 국제동향을 파악하기 위해서 필독해야 하는 자료

©한국사회적기업진흥원

22

[18] 협동조합 통계: 개념, 분류, 일자리 및 경제 기여도 측정(2020)

Statistics of Cooperatives: Concepts, classification, work and economic contribution measurements(2020)



- 협동조합은 오랫동안 존재했음에도 많은 나라의 국가 통계에서 가시성이 취약한 데, 주로 협동조합에 대한 통일된 통계적 정의와 공통된 분류가 부재한 탓이 큼
- 본 보고서는 협동조합을 정의하고 유형을 분류하기 위한 개념적 프레임워크를 제안하고, 협동조합 일과 고용에 관한 통계와 이를 바탕으로 협동조합의 경제적 기여도를 평가하는 방법 등을 서술
- 우리나라 또한 협동조합 기본법 제정 10년이 지난 지금, 선진사례 등을 참고하여 체계적으로 데이터를 수집하고 사회·경제적 성과를 측정하여 협동조합을 보다 '존재감' 있게 드러낼 수 있는 방법을 고민할 필요

©한국사회적기업진흥원

23

[19] 국가 정책 수립 시 협동조합 통계 활용(2017)

Use of statistics on cooperatives in national policy making(2017)



- 협동조합에 대한 정책적 요구를 하기 위해서는 사회·경제적으로 타 사업보다 더 효과적일 것이라는 객관적인 사실을 입증해야 하는데, 이에 있어 '좋은 통계'는 훌륭한 설득 수단
- '좋은(협동조합)통계'란 우선 측정하고자 하는 것의 정의가 명확해야 하며, 보편적인 분류체계가 있어야 하고, 신뢰성 있는 데이터를 정기적으로 업데이트할 수 있는 주체(ex. 국가 통계기관)가 수집
- 본 보고서에는 이러한 관점에서 캐나다·코스타리카·이란·말라위·영국 등의 데이터 수집 현황을 살펴봄. 우리나라도 경영공시 등을 통해 일부 자료를 수집하고 있지만, 선진사례 등을 통해 지속적으로 보완해 나가야 할 필요가 있음

©한국사회적기업진흥원

24

[20] 사회연대경제를 통한 2030 의제 강화(2022)

Advancing the 2030 Agenda through the social and solidarity economy(2022)



- 사회연대경제를 통해 지속가능발전 목표(SDG)를 달성할 수 있는 이행 수단을 제고하고, 이행을 촉진하는 데 도움을 줌
- 사회 내에서 기업의 역할에 대해 다시 한번 생각해 보고, 생산과 소비에 대한 지속가능한 접근법을 지원하고 효율적인 자본을 추구하며, 공익과 이익을 조화시키는 새로운 형태의 경제에 더 많은 관심을 기울이는 등 2030 이후의 의제를 고려할 수 있음
- 본 보고서를 통해 우리나라의 사회적경제가 2030 의제 달성에 어떠한 노력을 하고 있는지, 해외 사회연대경제와 비교해 볼 수 있음

©한국사회적기업진흥원

25

[21] 가치 추구에 있어 플랫폼 노동: 디지털 경제 내 노조 활동 및 비즈니스 모델에 대한 연구(2021)

Platform labour in search of value: A study of workers' organizing practices and business models in the digital economy(2021)



- 디지털 노동 플랫폼은 새로운 유연 근무 기회를 창출했으나 저임금, 불공정 근로계약, 계약 노동자의 고용 불안정성 등 문제점도 초래
- 특히, 코로나19 팬데믹으로 플랫폼 경제에서 노동자의 노동권 보장이 시급하다는 사실이 드러남
- 본 보고서는 현재의 플랫폼 경제에서 전 세계 플랫폼 노동자가 시민정치적, 경제적 권리를 되찾기 위해 채택한 전략과 비즈니스 모델 대안을 소개
- 새롭게 부상하는 플랫폼 경제에서 사회적경제의 역할과 이에 맞는 새로운 모델 설계에 있어 인사이트를 제시

©한국사회적기업진흥원

26

[22] 일의 미래에 대한 사회연대경제 및 사회적 금융의 기여(2020)

The contribution of the social and solidarity economy and social finance to the future of work
ILO(2020)



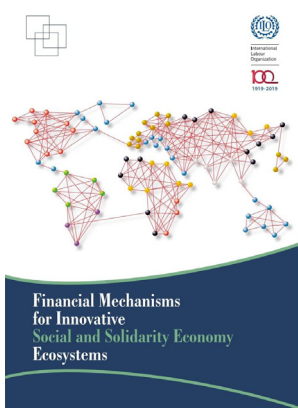
- 사회연대경제(SSE)가 일의 미래에 어떻게 기여하고 있는지에 대한 인사이트를 제시
- 사회연대경제조직은 지역의 경제활동 활성화, 취약계층 노동자의 안정된 사회적 지위 전환, 참여 거버넌스와 사회적 대화 재활성화, 사회적 목적과 지속가능한 경제적 성과 추구, 노동에서 의미찾기, 네트워크 사회의 도래, 새로운 금융 모델을 통한 공동유대 등의 특징
- 따라서 SSE는 노동계의 변화양상을 예측할 수 있고, 이러한 변화에 맞선 여러 보호장치가 될 수 있음. 특히 지역소멸, 양극화 등 여러 사회문제에 사회적경제가 보다 긍정적인 기여를 할 것으로 기대한다.

©한국사회적기업진흥원

27

[23] 혁신적 사회연대경제 생태계를 위한 금융 메커니즘(2019)

Financial Mechanisms for Innovative Social and Solidarity Economy Ecosystems(2019)



- ‘사회연대경제 생태계를 위한 금융 메커니즘’ 프로젝트의 결과를 정리한 자료
- 금융 메커니즘 프로젝트는 사회연대경제 조직과 생태계의 성장을 위해 다양하게 제공되는 금융 지원방식을 이해하기 위한 목적으로 시작
- 보고서는 사회연대경제 생태계와 사회연대경제의 중요성에 대한 문헌을 검토하고, 사회연대경제 조직을 위한 금융 서비스와 메커니즘의 여러 유형을 분석하며 우리나라를 포함한 8개 국가의 사례를 살펴보고 정책 권고를 제공

©한국사회적기업진흥원

28

UN (UNRISED)

법·제도, 임팩트·통계, 역할·미래, 기타주제

[24] 사회연대경제 정책 관련 지방정부를 위한 지침(2021) Guidelines for Local Governments on Policies for Social and Solidarity Economy(2021)



©한국사회적기업진흥원

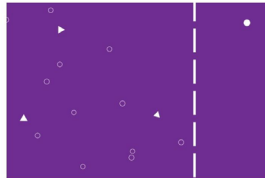
- 포용적이고 지속 가능한 발전에 있어 사회연대경제의 역할에 대한 인식이 커지면서 사회연대경제 조직을 지원하기 위한 정책과 프로그램을 채택하는 중앙 및 지방 정부가 증가
- 본 가이드라인은 사회연대경제 생태계를 구성하는 주요 요소에 관해 설명하고 지방 차원에서 사회연대경제 정책 및 제도를 개발하는 데 사용할 수 있는 툴박스를 제공
- 사회적경제가 지역경제 회복에 기여하는 점을 인정하고 사회적경제 활성화를 위해 노력하고 있는 우리나라의 지방정부에 도움이 될 것으로 기대

30

[25] 지속가능성 실제 평가를 위한 UNRISD발간 지침(2022) Spotlight 2022: UNRISD Releases Guidance for Authentic Sustainability Assessment(2022)

Authentic Sustainability Assessment

A User Manual for the Sustainable Development Performance Indicators



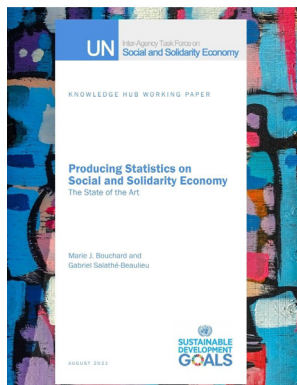
UNRISD

- 지속가능성 측정과 보고에 있어 많은 개선이 이루어져 왔지만 지속 가능한 발전의 사회경제적, 거버넌스 및 환경적 측면에서 임팩트를 평가하는데 충분한 기반을 제공하지 못하고 있음
- 이러한 현실을 타개해 보고자 유엔사회개발연구소는 4년 기간의 프로젝트를 시작. 본 자료는 프로젝트 활동의 결론을 담은 문서로 기존의 측정 및 보고 방법을 보완할 새로운 방법론과 지표들을 제시
- 임팩트 측정과 관련해서 여러 유용한 정보를 제공

©한국사회적기업진흥원

31

[26] 사회연대경제 통계 작성(2021) Producing Statistics on Social and Solidarity Economy: The State of the Art(2021)



- 사회적경제 관련 통계 개선 및 측정 활동 활성화의 필요에 대한 국제적 공감대가 형성된 상황
- 본 보고서에서는 사회연대경제 통계 구축과 관련된 기존의 개념적 프레임워크와 국제표준에 대한 개요를 제시하고 사회적경제 접근법과 비영리단체 접근법에서 사회연대경제의 범위가 어떻게 설정되는지 살펴봄
- 또한, 통계 데이터 출처를 확인하는 방법, 사회연대경제 관련 정보 수집 방법, 사회연대경제 지표 소개 등 실질적인 방법론을 소개
- 사회적가치 측정에도 유용한 정보들을 제공

©한국사회적기업진흥원

32

[27] 지속가능성 성과 측정 및 보고(2019)

Measuring and Reporting Sustainability Performance: Are Corporations and SSE Organizations Meeting the SDG Challenge?(2019)



- 지속가능발전 성과 지표 관련 유엔사회개발연구소(UNRISD) 컨퍼런스의 요약 보고서
- 현재의 지속가능발전 성과 측정 및 보고 모델이 21세기의 새로운 과제들을 해결하기에 적합한가에 대한 해답을 찾기 위해 지속가능성 측정 및 보고 관련 전문가와 UN 기구, 기업, 사회연대경제 조직, 비정부기구, 학계 등 지속가능성 데이터사용자가 최초로 한자리에 모여 컨퍼런스에서 논의된 현재의 쟁점, UN지표, 지속가능성 보고, SSE 영향 보고에 대한 개요를 제공
- 본 자료를 통해 측정 및 보고에 대한 현안을 파악하고, 최신 방법을 잘 이해할 수 있으리라 기대

[28] UN기구 간 사회연대경제 태스크포스: 코로나19위기 회복을 위한 사회연대경제의 역할은 무엇인가(2020)

What role for the Social and Solidarity Economy in the post COVID-19 crisis recovery(2020)



UNITED NATIONS
INTER-AGENCY TASK FORCE
ON SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY (UNTFSSSE)
WHAT ROLE FOR THE SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY IN THE POST COVID-19 CRISIS
RECOVERY?
UNTFSSSE STATEMENT, JUNE 2020



- UNTFSSSE(UN 기구 간 사회연대경제 태스크포스)가 20년 6월에 발표한 성명서
- 코로나19로 세계 공급망과 국제 무역이 큰 타격을 받고 각국의 경제, 노동 활동이 위축되고 있는 상황에서 어려움을 극복하고 더 나은 회복을 이루는데 사회연대경제가 기여할 수 있음을 4가지 근거를 들어 설명하고 사회연대경제 성장을 위해 각국 정부가 행동에 나설 것을 촉구
- 사회연대경제의 역할과 이를 위한 정책방향 설정의 기초적인 길잡이

[29] ILO에서의 사회연대경제를 위한 역사적 돌파구(2023) Historic Breakthrough for Social and Solidarity Economy at the International Labour Organization(2023)

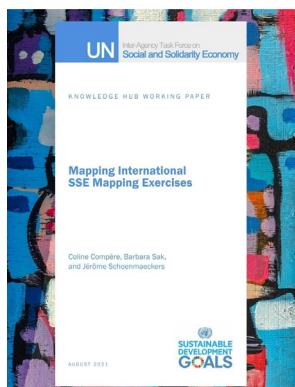


- 오랜 시간, 지속가능한 발전의 다양한 문제 해결을 위한 실질적인 접근법으로 사회연대경제를 주창하는 국제적 운동이 성장해 왔고 이 운동을 통해 유엔 산하 기구와 회원국은 개발 정책 전략에서 사회연대경제를 채택하는데 지지를 받아옴
- 이러한 배경에서 ILO는 '22.6월 110차 국제노동총회에서 양질의 일자리와 사회연대경제에 대한 일반 토의를 개최
- 본 보고서는 일반토의를 통해 도출된 ILO 결의안의 주요 정치적, 실질적 성과, 결의안의 한계점, 결의안에서 다뤄지지 않았거나 충분히 언급되지 않은 부분에 대한 분석을 제공

©한국사회적기업진흥원

35

[30] 사회연대경제 국제 매핑(2023) Mapping International SSE Mapping Exercises(2023)



- 사회적경제의 표준화된 통계 발전을 위해 가장 중요한 단계는 통계 방법론 및 통계 데이터와 관련한 문헌을 포괄적으로 검토하는 것 즉, 매핑 실행을 하는 것임
- 본 보고서는 매핑 실행에 관한 방법론을 소개하고, 사회적경제 접근법과 비영리단체 접근법을 검토
- 또한, 데이터 수집 방법에 따른 매핑 실행의 유형을 정리하고 SSE 조직 분류 방식에 대해 논의
- 사회적가치 측정의 중요성에 대한 인식이 증가하는 현시점에서, 우리에게 사회적경제와 사회적경제 통계 측정과 관련해 유용한 정보를 제공

©한국사회적기업진흥원

36

**“사회적인 해결 방식은 실행자들이
그 정책을 제대로 다룰 줄 아는 만큼만 효과가 있다.”**
- 호세 마리아 신부

민간주도 자생력 강화를 위한 새로운 사회적기업 정책 제안)

1. 사회적기업 정책법률 근거

- 고용정책 기본법 제 28조 ① 국가는 사회적으로 필요함에도 불구하고 수익성 등으로 인하여 시장에서 충분히 제공되지 못하는 교육, 보건, 사회복지, 환경, 문화 등 사회서비스 부문에서 법인·단체가 일자리를 창출하는 경우에는 이에 필요한 지원을 할 수 있다.
- 사회적기업육성법 제1조 '이 법은 사회적기업의 설립·운영을 지원하고 사회적기업을 육성하여 우리 사회에서 충분하게 공급되지 못하는 사회서비스를 확충하고 새로운 일자리를 창출함으로써 사회통합과 국민의 삶의 질 향상에 이바지함을 목적으로 한다.
- 사회적기업 정책적 지원의 법률 근거는 고용정책기본법에 있다. 고용정책기본법은 '국가가 고용에 관한 정책을 수립 시행'에 근거가 되는 기본법이다. 여기서 주목할 점은 사회적기업은 일자리를 창출하는 것을 주요 목적으로 정의하고 있으며, 이에 필요한 지원을 명시하고 있다는 점이다. 이는 2009년 글로벌 금융위기 이후 한국경제의 정책적 대안)으로 사회적기업이 정착했기 때문이다. 1) '저출산 고령화, 여성의 사회진출 증가에 따른 경제·고용 구조의 변화와 인구사회구조의 변화는 우리 사회에 새로운 일자리 창출 전략이 필요함을 지적하고 있다. 2) 2003년부터 정부의 사회적 일자리 사업이 안정적 일자리로 연결되지 못함으로 인해 정부재정 지원 일자리 사업의 효율성에 대한 논란이 제기되었다. 이에 사회적 일자리의 지속 가능성을 높이고 양질의 사회서비스를 제공하는 모델로서 유럽형 사회적기업 제도 도입이 논의된 후 2007년 「사회적기업육성법」이 제정되어 사회적기업이 인증되기 시작했다. 결국 사회적기업은 정부의 사회적일자리 사업의 효율성과 지속가능성을 높이기 위해 사회적기업을 육성하는 속칭 한국식 'K-사회적기업' 육성지원전달체계 모델로 이어진 부분이다.

2. 제4차 사회적기업기본계획 발표에 따른 정책 변화

- 고용노동부는 2023년 9월 '제4차 사회적기업 기본계획'을 발표하며 사회적기업 지원체계 전면 개편을 발표했다. '사회적기업 창·혁신성을 회복하고 지속가능성을 제고하기 위해 '육성'에서 '자생'으로 지원정책 패러다임 전면 전환'한다는 발표이다. 다만 아쉬운 점은 2024년 사회적기업 예산을 발표하며 대대적인 예산 삭감으로 이어졌다는 점이다. (사)한국사회적기업중앙협의회에서 발표한 24년 사회적기업 예산 분석자료를 살펴보면 23년 2,021억원에서 24년 786억원으로 61.2%가 삭감되었다. 여기에 일자리창출사업이 24년 7월 지원이 중단예정으로 이에 편성된 500억원을 제외하면 24년 예산은 286억으로 약 85%가 삭감한 것으로 판단하고 있다.

2024년 사회적기업 국회 제출 예산 (안)

(단위 : 백만원, %)

구분	23년 예산	24년 예산 (안)	증감	삭감비율(%)
일자리창출	93,530	47,665	55,712	53.9
사회보험료지원	9,847	0	9,847	100
사업개발비	24,621	0	24,621	100
제주지특	4,937	2,370	2,567	52.0
사회적기업지원	69,259	28,589	40,670	58.7
합계	202,194	78,624	133,417	61.2

23년 대비 24예산 안) 61% 삭감 (진흥원 운영비 제외)

일자리창출 7월 일몰 편성 / 사실상 85% 삭감(안)

정부는 사회적가치 창출로 신뢰받는 사회적기업을 비전으로 ‘1. 지원체계 전면 개편 및 책임성, 투명성 제고’, ‘2. 사회서비스 제공확대 및 다양성 제고’, ‘3. 지속가능한 성장생태계조성’을 발표했다. 23년 고용노동부 보도자료에도 ‘사회적기업 지원체계를 정부 주도의 현금성 지원에서 민간주도로 ‘자생력을 제고’하는 방향으로 개편한다고 발표하였다.³⁾

주요 정책 방향으로 사회적기업 지원을 일반 중소기업과 동일하게 각종 유사지원제도로 통합하는 것, 사회적가치 평가와 정부 지원 연계를 한다는 내용이다. 정부의 직접지원이 아닌 민간판로 확대, 투자유치 및 정책자금 등 간접지원 강화를 중심으로 개편한다는 골자이다.

그러나 구체적인 예산이 반영되지 않아 추후 정책 방향에 있어 민간, 학계 전문가 등 다양한 이해관계자와의 논의 및 제안이 필요해 보인다. 지난 16년간 이어온 일자리창출 중심의 육성 지원체계에서 새롭게 개편될 자생을 위한 간접지원 체계는 민간의 주도적인 참여가 매우 중요하다. 정부 육성지원예산이 삭감된 만큼 기존에 활동하고 있는 사회적기업들의 자발적 연대와 협업을 통해 사회적기업 생태계가 굳건히 유지될 수 있도록 구체적이고 체계적인 네트워크 관련 신규정책 발굴이 시급하다.

3. 민간주도 사회적기업 자생력 강화를 위한 민간네트워크 중심 지원

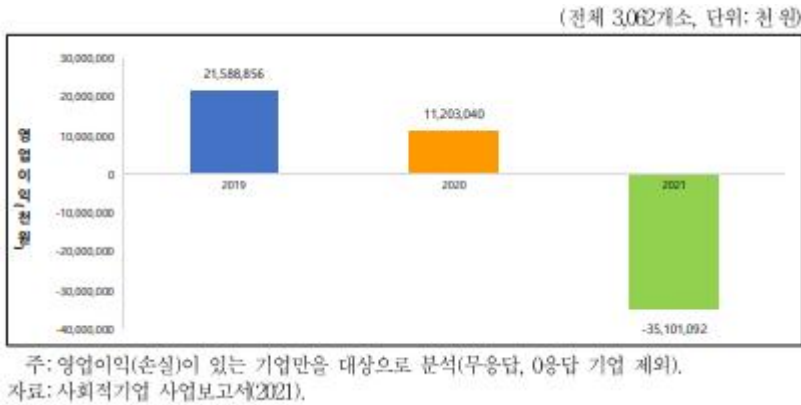
1) 민간주도 사회적기업 이익잉여금 중심 자조금융 신설

사회적기업과 일반 중소기업 등 소상공인 사업자와의 가장 큰 차이점은 이익잉여금에 대한 사회 환원 의무이다. 사회적기업육성법 제8조 '7. 이윤의 3분의 2 이상을 사회적 목적을 위하여 사용할 것'으로 규정하고 있다. 동법 제3조 '③ 사회적기업은 영업활동을 통하여 창출한 이익을 사회적기업의 유지·확대에 재투자하도록 노력하여야 한다.'고 명시하고 있다. 사회적기업 이익잉여금은 사회적기업 제도의 중요 목적이며, 이를 통한 재투자의 노력 및 전체 생태계의 지속가능성을 위한 제도적 장치에 대해 법률적 근거가 충분하다.

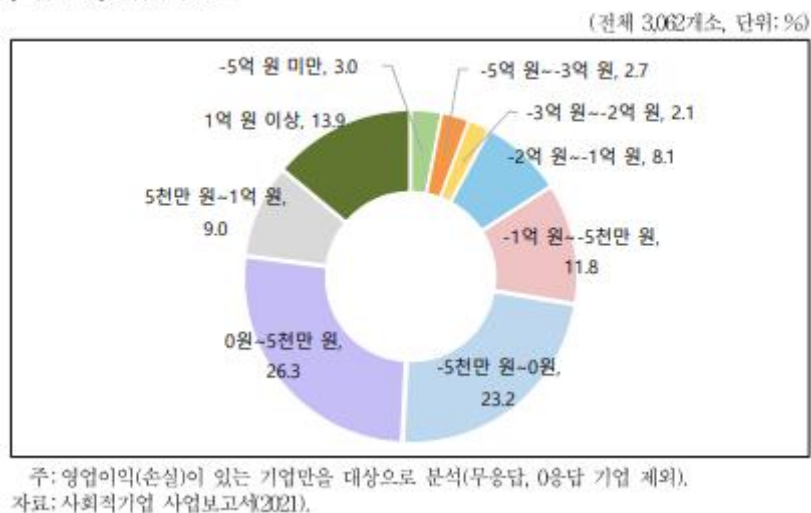
기존의 사회적기업 육성 정부 지원 전달체계에선 사회적기업 설립과 초기 자립에 집중되어 왔기 때문에 기존 사회적기업의 이익잉여금에 대한 체계적인 관리 및 지원체계가 미흡했다. 2021년 사회적기업 성과분석 보고서를 보면 코로나 시기인 21년을 제외하면 꾸준히 영업이익

3) 2023.10.10. (설명) KBS 부산, “사회적기업 직접 지원 중단...부산도 ‘비상’” 기사관련. 고용노동부

을 내고 있고 전체기업 중 49.2%가 영업이익을 내는 것으로 나타나고 있다. 이러한 사회적기업의 영업이익에 대한 사용은 법률에 근거하여 사회에 환원되어야 하나 사용에 대한 관리와 점검이 이루어지고 있지 못하다.



[그림 4-29] 영업이익 분포

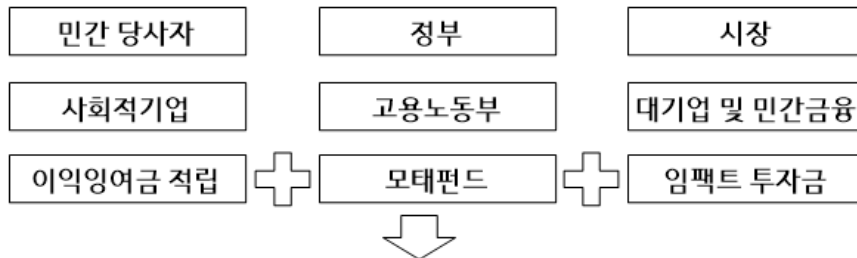


사회적기업의 영업이익은 국가가 직접 개입할 수 없고, 법률적 근거에 의해 간접적으로 관리될 수밖에 없다. 사회적기업의 영업이익은 사회 환원 원칙과 사회적기업의 유지·확대를 위해 사용되도록 법률에서 규정하고 있기 때문이다. 이러한 이유로 민간 사회적기업 협의체 등 당사자 조직을 중심으로 하여 이익잉여금에 사용에 대해 폭넓게 고민하고 협력하는 등 사회적기업 생태계를 위한 재투자에 기여될 수 있도록 제도적 검토가 필요하다.

(사)한국사회적기업중앙협의회는 23년 3월 사회적기업지도자대회에서 비전 3.0을 발표하며 '국민 공감 지속가능한 사회공헌', '사회적기업 이윤의 사회투자 선순환 기여'에 대한 민간 사회적기업이 중심이 되는 사회적기업 생태계 강화 선언을 발표했다. '사회적기업 금융 생태계 선순환을 위한 민간 SE스케일 임팩트 금융 시스템 구축'에 대한 제안은 다음과 같다.

한국사회적기업중앙협의회 비전 3.0

국민 공감 지속가능한 사회공헌	SE 이윤의 사회투자 선순환 기여
국민이 공감하는 사회공헌 활성화	사회적기업 이윤을 통한 SE생태계 선순환
사회적기업 육성법 제2조 2항	사회적기업 육성법 제3조 3항
사회복지공동모금회 사회공헌 협약	"사회적기업은 .. 창출한 이익을 사회적기업의 유지·확대에 재투자하도록 노력.."
ver1. 민간협의체 중심 사회공헌 활성화 ver2. 사회적기업 스스로 사회공헌 주도	사회적기업 금융 생태계 선순환을 위한 민간 SE스케일 임팩트 금융 시스템구축



가칭) 사회적기업 임팩트 자조금 설치·운영

- 초기 사회적기업에 대한 성장 마중물 임팩트투자
- 성장 사회적기업 이익잉여금의 안정적 관리·적립
- 사회적기업 이익잉여금 적립은 생태계 강화 목적 사회환원 인정

[가칭]사회적기업 임팩트 자조금 설치·운영[案]

한국사회적기업중앙협의회, 2023.11.

- **(배경 및 목적)** 임팩트자조금을 통해 사회적기업의 잉여재원이 사회적기업에 재투자될 수 있도록 자금 선순환 구조를 마련하고자 함
 - 사회적기업은 정관에 사회적 목적을 위해 배분 가능한 이익의 2/3를 재투자하도록 명시하고 있으며, 사회문제해결을 목적으로 하는 타 사회적기업에 대한 투자도 이에 해당됨
 - 사내 유보금을 보유한 사회적기업이 타기업에 융자, 투자, 보증 등의 형태로 자금을 공급하는 것은 어렵기 때문에 위험관리를 대신해 줄 운영기관 필요
 - 민간 당사자, 정부, 대기업 및 금융기관이 협력하여 재원을 마련하며, 일반 금융기관에서 자금 조달이 어려운 기업이 자금을 조달하도록 지원함
 - 한국사회적기업중앙협의회는 사회적기업 발굴하고, 사회적기업간 상호 거래, 협력사업, 네트워크 활동 등을 통해 기업의 실질적인 성장을 지원하도록 함
 - 재정지원사업을 통한 직접 지원 방식에서 사회적금융을 통한 간접 지원으로 전환하여 정책적 목적을 달성하고자 하는 정부 수요에도 부합함

- **(재원 마련)** 사회적기업 등 이해관계자들이 참여를 독려하기 위한 인센티브 제공함으로써 잉여 자본 축적
 - [민간 당사자] 사회적기업의 이익잉여금 적립을 유도하기 위한 제도적 장치 마련
 - 자조금 참여를 사회적목적 투자 실적¹⁾으로 인정하여 사회적기업 지원사업, 사회적금융 등에 활용될 사회적가치지표(SVI) 등급 제고에 기여하도록 함
 - 기업이 위탁한 자금은 자유롭게 입출금이 가능하도록 하며, 평균 잔액에 대해서는 시장 이자를 보다 높은 보조금²⁾ 제공
 - 장기적으로 한국사회적기업중앙협의회(이하 한기협) 법정단체화를 추진하여 안정적으로 자조금 형성이 가능하도록 검토

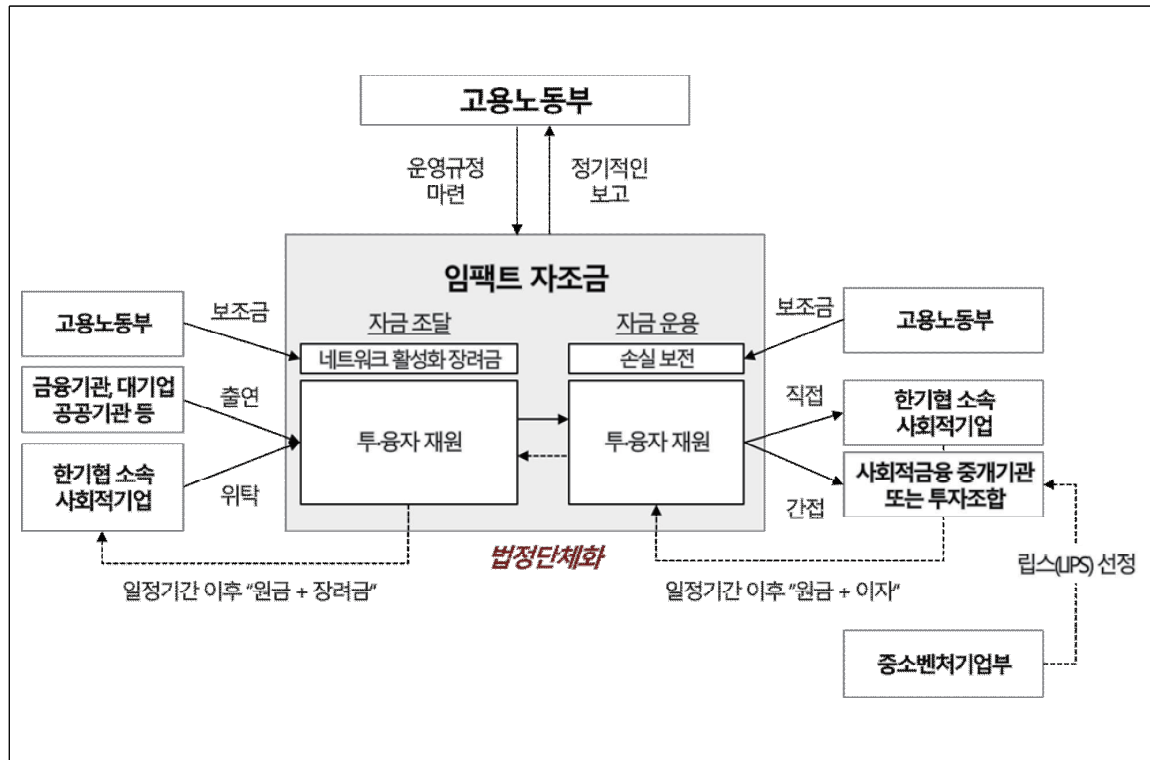
1) 입출금이 가능하기 때문에 일정기간 평균잔액을 기준으로 산정

2) 주무부처의 '기업간 네트워크 활성화' 지원사업을 통해 보조금 마련(자금의 이용 대가로서 이자를 지급하지 않는 것은 유사수신행위로 해석될 여지가 있기 때문)

- [정부] 고용노동부는 한국벤처투자(모태펀드)에 출자하는 재원으로 임팩트자조금의 재원으로 활용하도록 함
 - [시장] 금융기관, 대기업 등의 참여를 유도하기 위한 인센티브 마련
 - 금융기관의 경우, 사회적기업 공제사업에 출연한 실적이 지역재투자³⁾ 평가 실적에 반영토록 함
 - 대기업 등 민간기업의 경우, 사회적기업 공제사업에 출연한 실적이 ESG 평가, 사회공헌 실적으로 연계될 수 있도록 근거 마련
 - 지자체, 공공기관의 경우, 사회적기업 공제사업에 출연한 실적이 경영 평가 시 지역사회 기여 등 지속가능경제에 기여하는 실적으로 인정받도록 함
- **(자금 운영)** 사회적기업이 공익성을 유지하면서 사회문제를 적극적으로 해결할 수 있도록 주무부처는 자조금 운영을 적극 지원
- 자금공급방식은 한기협이 회원사에 직접 투·융자를 하거나, 사회적금융 중개기관 또는 투자조합이 대여 또는 출자 형식을 통해 간접적으로 제고하며, 발생한 수익은 투·융자재원으로 재투자됨
 - 주무부처는 매년 자조금에서 발생하는 손실의 일정 부분을 부담함으로써 자조금이 안정적으로 성장할 수 있는 기반 마련
 - 한기협은 주무부처와 합의한 규정에 따라 효과적으로 위험을 관리하면서 자조금을 운영하며, 주무부처는 정기적인 사업보고를 통해 운영의 적정성을 검토함
 - 중소벤처기업부는 사회적기업에 특화된 민간투자연계형 매칭융자는 립스(LIPS)를 운영토록 함
- **(검토사항)** 사회적기업이 공익성을 유지하면서 사회문제를 적극적으로 해결할 수 있도록 주무부처는 자조금이 안정적으로 운영되도록 적극 지원
- 사회적기업육성법 개정을 통한 한기협 법정단체화
 - 자조금 참여를 독려하기 위한 유관된 제도 변경
 - 자조금 지원을 위한 예산 확보

3) 미국 지역재투자법(CRA)에 의한 은행과 CDFI 사례 참조 -2-

별첨 1. 임팩트자조금 운영체제



마을기업 세션

▷마을기업 세션/ 시간 15:50 ~ 16:40

사회: 이준우 교수[한밭대학교]

저자 및 발표자	논문제목	토론자
박하윤[한남대학교] 박임수[한남대학교]	마을기업 지속가능성 인식 유형 연구	김길환 교수[계명대] 김춘광 교수[백석대] 임태균 교수[전북대]
김미정[한남대학교] 윤희경[한남대학교] 박임수[한남대학교]	담주변지역 마을기업 비즈니스모델 연구	



2023년 사회적기업학회 추계학술대회

마을기업 지속가능성 인식 유형 연구

본 논문은 한국수자원공사(K-water) 개방형 혁신 R&D(OTSK_2022_039) 사업의 일환으로 수행되었습니다

한남대학교 사회적경제기업학과
박임수 · 박하윤

목 차

01

연구의 목적

- 마을기업의 지속가능성

02

커뮤니티 비즈니스

- 커뮤니티 비즈니스란?
- 해외 사례
- 커뮤니티비즈니스와 마을기업의 비교

03

마을기업

- 마을기업이란?
- 도입 사유 및 현황
- 최근 연구 동향
- 마을기업 기본요건
- 지속가능성에 논의

04

분석 방법

- Q방법론이란?
- 유형화 방법
- 표본 및 연구설계
- 연구문제

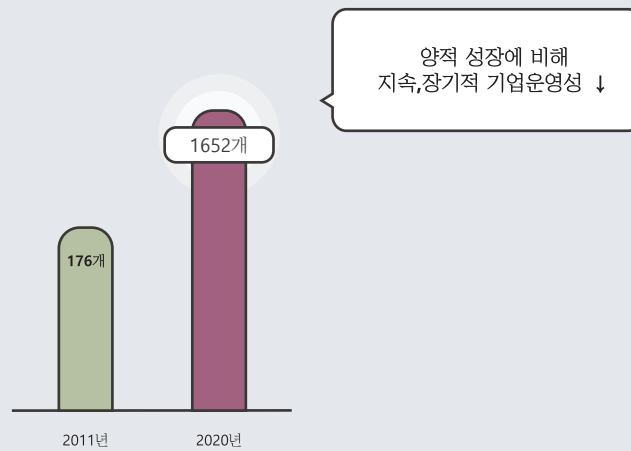
05

결론

- 유형별 정리
- 한계 및 결론

연구의 목적

*마을기업의 양적성장



커뮤니티 비즈니스

'커뮤니티(Community)' 와 '비즈니스(Business)'의 합성어

지역 + 경영

지역의 해결해야 할 문제들을 비즈니스(기업의경영)의 방식을 통해 해결

커뮤니티 비즈니스 사례

<p>1</p> <p>언제? 1970년대</p> <p>어디에서? 영국 스코틀랜드지역에서 시작</p> <p>왜? 정부의 시장실패를 작은정부와 지역주민이 주도해서 문제 해결하기 위해 도입 됨</p> <p>영국</p>	<p>2</p> <p>언제? 1990년대 중반</p> <p>어디에서? 일본의 지방에서</p> <p>왜? 버블경제가 붕괴된 후 고령화문제 지역의 쇠퇴현상의 심화 지역재생 및 재활성화를 위해</p> <p>일본</p>	<p>3</p> <p>언제? 1990후반</p> <p>어디에서?</p> <p>한국</p>
--	--	---

커뮤니티 비즈니스 와 마을기업

항목	지역성	공동체성	기업성	공공성	내용
커뮤니티 비즈니스	●	●	●		지역주도, 지역공동체 기반, 기업활동 마을기업은 '공공성' 의 영역까지 포함
마을기업	●	●	●	●	

한국의 마을기업

도입

한강의 기적
IMF 이후 한국의 침체
실업 및 지역의 불균형

2010년 '자립형 지역공동체 사업'
2011년 '마을기업육성사업'

현재

시행 10년 만에
10배의 양적 성장
평균매출액 : 1억2천만원
평균취업자수: 12명
(비상근: 67%~87%)

현황

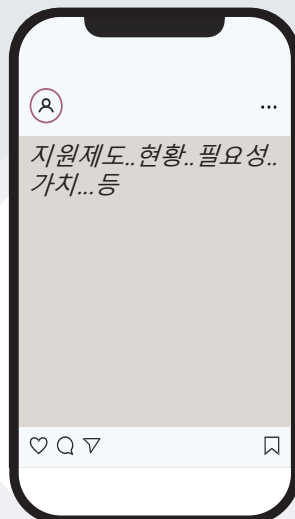
일반기업에 비해 매우 영세함
기업으로써 계속성과
지속가능성에 위협을 받는 중

연구의 변화

초기 연구

마을기업의 필요성, 가치, 발전요인

마을기업의 가치 본연에 초점,
발전성 도모하는 연구

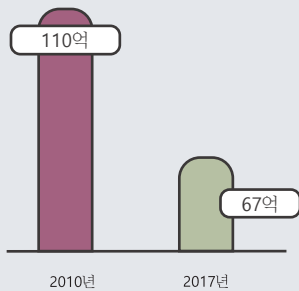


최근 연구

기업성의 평가, 성과측정, 성과중심,
평가항목 등에 관한 연구

지원정책 제도 자체의 변화

*마을기업의 지원금 변화



양적 성장에 치중 된 지원정책
 하지만, 마을기업은 양적인 측면이 아니라
 마을기업이 갖는 내부적 본래 설립목적
 지역성, 기업성, 공공성, 공동체성을 간과하면 안된다.

마을기업의 4대 요건

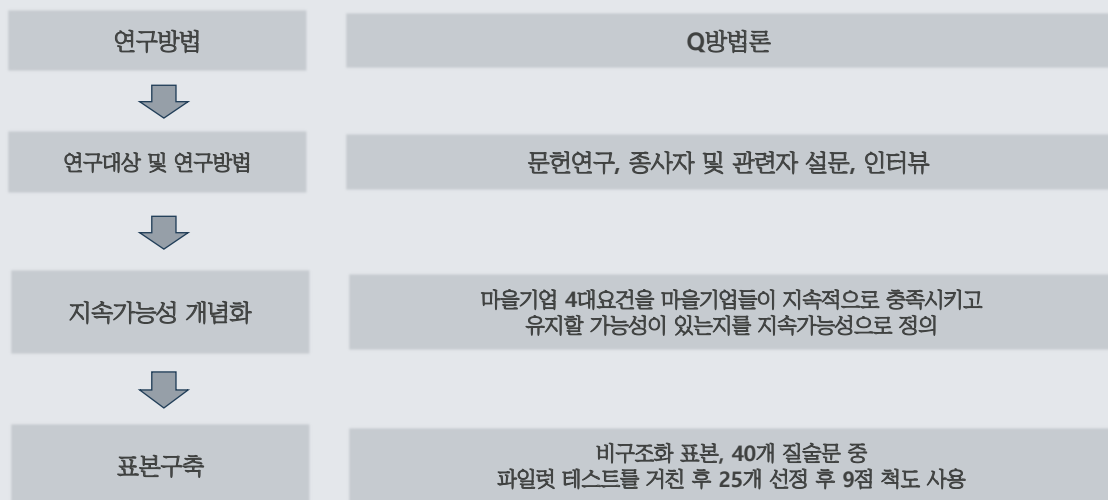


삼성이라는 대기업도 이 모든 요건 충족은 불가능
 지속가능성 연구가 미비

Q 방법론

- 양방/질방 성격이 모두 존재
 - 질적연구를 기반으로 하는 양적 분석 방법 (오현규 · 이숙종 2022)
 - 가설을 검증하고 이를 일반화 시키는게 목적이 아닌 가설을 발견하는 것이 목적 (김흥규, 2008)
- 1) 응답자들의 지속가능성의 **인식**을 기준으로
 - 2) 응답자들을 집단 구분 유형화시킨 후
 - 3) 유형별 공통점/차이점을 **과학적**으로 분석하는 방법

연구 순서



표본 진술문

표 1. Q 표본 진술문

번호

진술문

1

마을기업은 정부의 지원없이도 유지될 수 있다.

2

마을기업 지원사업이 종료되더라도 경쟁성과 운영목적을 유지할 것이다.

3

마을기업은 일반기업과 비교해 시장을 개척하고 경쟁할 수 있는 능력이 충분하다.

4

마을기업의 매출과 고용은 앞으로 계속 성장할 것이다.

5

마을기업은 마을 주민의 참여와 공동체 활성화를 추구하므로 수익사업은 중요하지 않다.

6

마을기업에 대한 정부보조금은 사회적기업에 대한 보조금보다 우수하다.

7

마을기업은 마을주민들로부터 충분한 사랑과 관심, 신뢰를 받고 있다.

8

마을기업은 마을이 보유한 지역자원을 충분히 활용하고 있다.

9

마을기업은 다양한 마을의 문제와 주민의 필요를 충분히 해결하지는 못하고 있다.

10

마을기업은 지역 맞춤형 일자리와 소득창출에 크게 기여한다.

11

마을기업에서는 민주적 의사결정을 통해 다양한 이해관계자가 참여한다.

12

지역주민들(마을기업주주)은 마을기업에 대해 만족한다.

13

마을기업의 운영에 지역주민들이 실질적으로 활발히 참여한다.

14

마을기업에 대한 정보가 지역주민에게 충분히 제공되고 있지 못하다.

15

정부의 마을기업 지원은 지속성보다 일회성 지원이 대부분이다.

16

마을기업이 마을을 활성화하는 데 있어 중요한 역할을 하고 있다.

17

마을기업 운영을 통해 상류감과 자부심을 느낀다.

18

마을기업을 통해 충분한 소득을 얻을 수 있다.

19

마을기업이 공동체의 발전과 지역사회 이익에 기여하고 있다.

20

마을기업의 기업성 강화를 위해 보다 다양한 사업과 지원이 필요하다.

21

마을기업을 통해 다수의 지역주민들이 공동체에 대한 소속감을 느낀다.

22

마을기업들은 지역사회 공헌활동에 보다 적극적인 자세로 임해야 한다.

23

마을기업들은 사회적기업이나 사회적협동조합을 통해 기업성을 추구한다.

24

마을기업은 지역사회의 상생협력에서 핵심 역할을 담당한다.

25

마을기업에 대한 정부의 지원은 앞으로도 계속 증가할 것이다.

점수

(카드)

-4

(1)

-3

(2)

-2

(3)

-1

(4)

0

(5)

+1

(4)

+2

(3)

+3

(2)

+4

(1)

<가장 비동의>

<가장 동의>

연구 문제

연구문제 1

마을기업의 지속가능성에 관한 인식은
몇 가지 유형으로 나타나는가?

연구문제 2

마을기업 지속가능성에 대한 인식유형의
공통점과 차이점은 무엇인가?

요인별 고유값 및 변량 과 요인별 상관관계

〈요인별 고유값 및 변량〉

구분	고유값	요인별 변량	누적 변량	구성인원
첫번째요인	11.1731	0.3872	0.3872	14
두번째요인	3.5044	0.3178	0.7051	15
세번째요인	2.7378	0.2949	1.000	10

〈요인별 상관관계〉

구분	유형1	유형2	유형3
유형1	1	0.364	0.434
유형2		1	0.381
유형3			1

연구결과

1유형

시장 지향형

2유형

공동체 지향형

3유형

정부지원 지향형

표 5. 유형1에서 표준점수의 절댓값이 1 이상인 Q 표본

번호	Q 표본	표준점수
20	마을기업의 기업성 강화를 위해 보다 다양한 사업과 지원이 필요하다.	1.63
17	마을기업 운영을 통해 생계감과 자부심을 느낀다.	1.33
19	마을기업이 공동체의 발전과 지역사회의 이익에 기여하고 있다.	1.11
2	마을기업 지원사업이 종료되더라도 정책성과 운영목적을 유지할 것이다.	1.02
16	마을기업이 활용가능한 지역자원에 어떤 것이 있는지 모르겠다.	-1.28
9	마을기업은 다양한 마을의 문제와 주민의 필요를 충분히 해결하지는 못하고 있다.	
12	지역 주민들 가운데 마을기업에 대해 부정적인 주민들이 많다.	
5	마을기업은 마을 주민의 참여와 공동체 활성화를 추구하므로 수익사업은 중요하지 않다.	

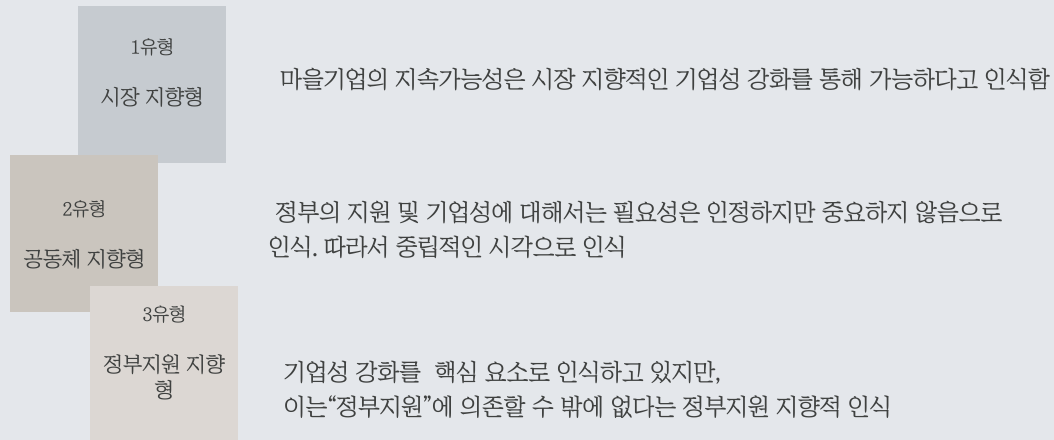
표 7. 유형2에서 표준점수의 절댓값이 1 이상인 Q 표본

번호	Q 표본	표준점수
7	마을기업은 마을주민들로부터 충분한 사랑과 관심, 신뢰를 받고 있다.	1.53
17	마을기업 운영을 통해 생계감과 자부심을 느낀다.	1.40
15	정부의 마을기업 지원은 지속성보다 일회성 지원이 대부분이다.	1.39
19	마을기업이 공동체의 발전과 지역사회의 이익에 기여하고 있다.	1.27
11	마을기업에서는 민주적 의사결정을 통해 다양한 이해관계자가 참여한다.	1.04
18	마을기업을 통해 충분한 소득을 얻을 수 있다.	-1.18
4	마을기업은 정부의 지원 없이는 유지될 수 없다.	-1.25
	주민들 가운데 마을기업에 대해 부정적인 주민들이 많다.	-1.32
	많은 마을 주민의 참여와 공동체 활성화를 추구하므로 수익사업은 중요하지 않다.	-1.59
	많은 일반기업과 비교해 시장을 개척하고 경쟁할 수 있는 능력이 충분하다.	-2.01

표 9. 유형3에서 표준점수의 절댓값이 1 이상인 Q 표본

번호	Q 표본	표준점수
20	마을기업의 기업성 강화를 위해 보다 다양한 사업과 지원이 필요하다.	1.66
2	마을기업 지원사업이 종료되더라도 정책성과 운영목적을 유지할 것이다.	1.64
15	정부의 마을기업 지원은 지속성보다 일회성 지원이 대부분이다.	1.44
24	마을기업은 지역사회 상생협력에서 속의 역할을 담당한다.	1.39
17	마을기업 운영을 통해 생계감과 자부심을 느낀다.	1.03
16	마을기업이 활용가능한 지역자원에 어떤 것이 있는지 모르겠다.	-1.04
6	마을기업에 대한 정부보조금은 사회적기업에 대한 보조금보다 우수하다.	-1.16
18	마을기업은 통해 충분한 소득을 얻을 수 있다.	-1.23
5	마을기업은 마을 주민의 참여와 공동체 활성화를 추구하므로 수익사업은 중요하지 않다.	-1.36
25	마을기업에 대한 정부의 지원은 앞으로 계속 증가할 것이다.	-2.11

연구결과



- | | |
|---------|--|
| 01 연구주제 | 마을기업 지속가능성 인식 유형 연구 |
| 02 연구배경 | 마을기업의 양적 성장이후 지속가능성 및 유지가능성에 대한 관심의 증대, 그런 관심에 비해 미미한 지속가능성에 관한 연구 |
| 03 연구가치 | 마을기업의 요건에 국한되지 않고 마을기업 관계자들이 인식하고 있는 지속가능성의 유형을 구분하고 제 곱함으로써 향후 마을기업 지속가능성에 관한 연구에서 이론적 기초를 제공할 수 있다 |
| 04 연구방법 | Q방법론 |
| 05 연구문제 | 1. 마을기업의 지속가능성에 관한 인식은 몇가지 유형으로 나타나는가?
2. 마을기업 지속가능성에 대한 인식유형의 공통점과 차이점은 무엇인가? |
| 06 연구결과 | 3가지의 유형으로 분류 됨.
유형1(시장지향형)-마을기업을 둘러싼 환경에 긍정적인 태도를 보이는 유형
유형2(공동체지향형)-마을기업을 둘러싼 환경에 중립적인 태도를 보이는 유형
유형3(정부지원지향형)-마을기업을 둘러싼 환경에 비관적인 태도를 보이는 유형 |

감사합니다

댐주변지역 비즈니스모델 연구

한남대학교 사회적경제기업학과
박임수 · 김미정 · 윤희경

본 논문은 한국수자원공사(K-water) 개방형 혁신 R&D(OTSK_2022_039) 사업의 일환으로 수행되었습니다

목 차

01

연구의 배경 및 개요

- 댐주변지역과 마을기업
- 연구 흐름 및 개요

02

주요 연구 내용

- 지역자원조사 결과
- 댐주변지역 마을기업 사례조사
- 설문조사 및 분석

03

지속가능성과 비즈니스모델

- 요인분석
- 회귀분석
- 비즈니스모델

04

결론

- 요약
- 한계 및 후속 연구

1. 연구의 배경 및 개요: 댐주변기업과 마을기업

■ 댐 주변지역의 인구 및 경제 위기

- ✓ 지역소멸, 인구감소 등으로 인한 댐 주변지역 경제위기 고조
- ✓ 댐주변지역지원제도의 효율성과 효과성에 대한 개선 필요성 제기



1. 연구의 배경 및 개요: 댐주변기업과 마을기업

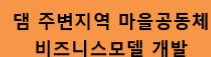
■ 댐 주변지역 마을공동체 중심의 지속가능한 경제활성화 방안 모색

- ✓ 댐 주변지역 지원사업(댐건설 및 주변지역지원 등에 관한 법률)에 따른 댐 주변지역의 주민소득 증대와 복지증진을 도모하기 위한 방안 고도화 필요
 - 기존 댐 주변지역 지원사업은 일회성, 소모성 지원 위주로 댐주변 지역경제 활성화 및 주민소득 증대에 한계를 노출(KEI, 2020)
 - 특히, 지속가능한 댐 주변 지역 경제 성장을 위한 프로그램과 사업 추진체계가 부재
- ✓ 2022년 출범한 신정부는 “지역특화형 산업 육성으로 양질의 일자리 창출”을 국정과제(118)로 선정하여 추진
 - 지역 특화 자원을 활용하여 지역경제 성장 및 고용 창출을 국정과제로 추진
 - 댐 주변 지역의 자원을 활용한 경제활성화 방안 마련 필요성 증대
 - 또한, 수도권 인구 및 경제 집중에 따른 “지역 소멸” 문제의 심각성 증가에 따라 지역 경제 및 고용 창출에 대한 요구가 증대
- ✓ 따라서, 현재 댐 주변 지역 자원을 조사하고 이를 활용하여 지속가능한 경제활성화 비즈니스 모델을 발굴하는 연구가 필요
 - 댐 주변 지역 자원(생태, 관광, 특산물 등) 현황에 대한 조사
 - 댐 주변 지역 공동체의 참여에 기반한 지속가능한 비즈니스 모델 및 경제활성화 방안 마련

1. 연구의 배경 및 개요: 연구 흐름 및 내용

- **댐 주변 지역 마을공동체(마을기업)을 통한 지속가능한 경제활성화 방안 마련**

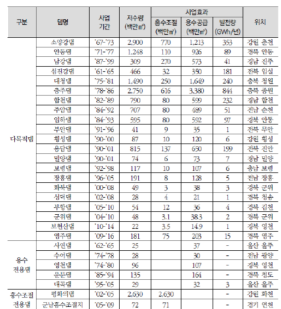
- ✓ 지역자원조사: 문헌, 자료 등을 통해 댐 주변지역 자원조사
- ✓ 마을기업사례조사: 댐 주변지역에서 활동중인 마을 기업 및 공동체 현황 조사
- ✓ 마을기업설문조사: 운영 현황, 지속가능성에 관한 설문조사
- ✓ 비즈니스모델 개발: 댐 주변지역의 지속가능한 비즈니스모델 제시 (주요 지역 대상)



2.주요 연구 내용:댐주변지역과 마을기업

- 매향설 및 주변지역 지원등에 관한 법률에 따른 매향주변지역은 **28개** 매향 대상임
- 이들 매향주변지역에서 활동중인 마을기업은 약 **40여개** 내외로 조사(행안부 웹사이트)
- (참고)마을기업은 지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 증진시키기 위해 설립, 운영하는 마을 단위의 기업

28개 댐 주변지역



담주변지역 마을기업: 약 40여개

[illegible]

2.주요 연구 내용:지역자원조사결과

- 댐주변의 이용가능한 지역자원을 자연자원, 문화자원, 경제자원, 공동체자원으로 분류하여 조사
- 사회적기업진흥원의 지역자원조사, 지역지자체 홈페이지 등 활용

[illegible]

부안댐 사례		
분류	항목	키워드
자연환경	환경자료	세간군 환경 생태관리, 읍·면단위별...
	수거현황	높이 50mm, 길이 282m, 수역면적 59ha...
	통계자료	지하수, 생활용수와 농업용수 공급...
	통계자료	가뭄피해조사, 부안댐댐하수역...
문화유산	자연명칭	한강고개와 양천강(한강의 수변도시와 강의 본가), 의정, 죽간, 두기리강, 아홉 시냇물...
	자연명칭	배마루동, 장계계곡, 내삼산, 배산전, 태백산...
	농산어업관련	배산미원지리공원...
	문화유산 및 관광, 생활, 지역문화	최치원댐, 부안보문관, 부안댐문화관, 지리공원, 부안보문화동화...
경제·사회	역사자료	한강고개와 양천강(한강의 수변도시와 강의 본가), 의정, 죽간, 두기리강, 아홉 시냇물...
	농수산물	배산미원지리공원...
	농수산물	유치농장미원지리공원...
	농수산물	사실관찰, 조사, 부안, 생활미원지리...
경제·사회·환경	통계자료 및 기록물	금소갯벌, 금소천인원, 개강유역...
	교류망 구축 및 이연성	부안미원지리공원, 금소갯벌지리공원, 배산문화원...
	산업개발	부안산업개발지역지리공원, 개강문화원...
	유상자료기입	부안산업개발지역지리공원, 개강문화원...
공동체·가치	인적자료	지역문화, 미원지리, 사치관대, 생활가 및 사치...
	지형자료	지역문화, 미원지리, 사치관대, 생활가 및 사치...
	지형자료	지역문화, 미원지리, 사치관대, 생활가 및 사치...
	현장자료	지역문화, 미원지리, 사치관대, 생활가 및 사치...

2.주요 연구 내용:댐주변지역 마을기업조사

- 댐 주변 40여개 마을기업의 품목, 조직형태 등 사례 조사
- 대부분 댐주변 마을기업은 지역특산물, 지역관광 관련 업종의 기업활동을 영위

대청면 주변 마을기업사례

□ 소슬은(대성호물류대협동조합)

법 인 명	대성호물류대협동조합	조 직 형 태	합동조합
지 정 일 자	2019년 4월	설 립 일 자	2017년 3월
대 표 자	이성학	연 락 처	010-7135-5609
조 합 협 수	40명	주 소 지	대전 대덕구 대청호수로 130(연일 59)(아현동)

사업내용 및 소개

- 소슬은(자고) 물가(포도)
- 소슬은 농산물 재배 및 판매
- 소슬은 농가님 서점
- 소슬은 농촌체험 학교

활동 사진

□ 덕림은(덕림농민협동조합)

법 인 명	덕림은(덕림농민협동조합)	조 직 형 태	합동조합
지 정 일 자	2000년 7월	설 립 일 자	2000년 3월
대 표 자	신광숙	연 락 처	010-9597-4276
조 합 협 수	30명	주 소 지	대전 대덕구 대청호수로 1306(연일 3-1)(이현동)

사업내용 및 소개

- 친환경 농산물 판매
- 농산물재래방 프로그램 진행
- 수말계마을관광 운영/ 각종 체험 프로그램 운영
- 마을에서 프로그램 운영 도가니 공방 체험
- 연초원지 개발/ 가을 초록색채 진행/ 농산물과 함께 만드는 자연 예술작

활동 사진

□ 대성호반(비)적협동조합

법 인 명	대성호반(비)적협동조합	조 직 형 태	사회적 협동조합
지 정 일 자	2002년 4월	설 립 일 자	2002년 7월
대 표 자	이성숙	연 락 처	010-9510-3389
조 합 협 수	8명	주 소 지	대전 동구 영인로 34-리(미산동)

사업내용 및 소개

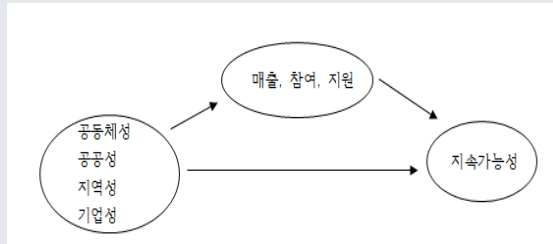
- 주말 농도 농어촌 관광휴양사업
- 농어촌 특산물 생산/ 가공 유통사업
- 대성호반 연백초 공작관왕 프로그램 운영
- 대성호반 도일마을 전매초 운영

활동 사진

2.주요 연구 내용:마을기업 설문조사 및 분석

- 마을기업과 지속가능성에 대한 설문조사와 분석
- 댐주변지역 마을기업과 일반지역 마을기업의 차이 검증
- *댐주변마을기업수가 적어 일반 마을기업과 댐주변 마을기업을 모두 포함한 조사와 분석 후 차이를 검증

연구 모형



설문 조사

- 설문기간: 2023년 8월 ~ 10월
- 응답기업: 전국 127개 마을기업
- 주요 질문: 조직형태, 업종, 출자회원수, 매출액, 순수익, 생산품, 구매처, 마을기업 4대 지정요건, 지속가능성, 정부지원 등

3.지속가능성과 비즈니스모델:요인분석

- 요인분석을 통해 변수를 구성 (신뢰성 검증: 크론바흐알파값)
- 요인분석 결과: KMO 적합도 .898, Bartlett 검정치 2435.436(유의확률 0.000)
- 요인적재값 0.6미만 항목은 제외

(1) 마을기업 지속가능성

문항	요인적재값	고유치	분산(%)	n값
1 현재 마을기업의 지속가능성이 높은 상황이다	.782	11.625	42.066	904
2 우리는 마을기업 관련사업 중독 후, 마을기업으로서의 경쟁력과 운영능력 유지 가능성이 있다.	.735			
3 우리기업은 마을기업 사업을 통해 정직원, 자부심이 형성되었다.	.732			
4 마을기업에 지속가능성은 공동체성, 지역성, 공공성, 기업성				
5 우리는 마을기업 사업에 참여하면서 인지도가 상승하였다	.722			
6 우리 기업은 현재 고충 수준의 유지가 가능하다.	.805			
7 우리 기업은 현재 매출 수준의 유지 및 성장이 가능하다.	.785			
8 우리 기업은 정부 지원을 적극적으로 수용할 수 있다.				

(2) 마을기업 공동체성

문항	요인적재값	고유치	분산(%)	n값
1 우리기업은 공동 목표와 가치를 공유하고 있다.	.758	2.241	8.900	852
2 우리기업은 스스로 출자하고 공동체가 주도하여 설립하였다.	.669			
3 우리기업은 지역사회의 단체나 위원회 활동에 참여하고 있다.	.635			
4 우리기업은 중간지원조직이나 공공조직의 도움이 없다.				
5 마을기업 운영을 위한 회의 등에 포함한 참여가 활발하다.	.629			

(3) 마을기업 공공성

문항	요인적재값	고유치	분산(%)	n값
1 우리는 지역사의 문제를 공론화하고 주민들과 함께 해결해나가고 있다.	.704	2.184	8.069	762
2 우리는 고충이 필요할 때 우리 지역민을 우선으로 대우한다.				
3 우리는 지역의 소수층을 위해 관리마련을 다량으로 실시 추진하고 있다.				
4 우리는 마을의 편의시설이나 서비스 확충을 위해 예산하고 활용한다.				
5 우리는 지역의 다양한 그룹과 서로 협력하고 상생을 위해 노력한다. (지역사회 공헌활동)	.625			

(4) 마을기업 지역성

문항	요인적재값	고유치	분산(%)	n값
1 우리기업이 공회하는 행사나 일에 지역주민이 적극적으로 참여한다.	.746	1.368	5.028	900
2 우리기업은 지역주민들로부터 충분한 신뢰를 얻고 있다.	.730			
3 우리기업은 70% 이상이 지역주민으로 구성되어 있다.	.707			
4 우리는 지역의 주민 네트워크의 도움을 받는다.	.630			
5 우리는 우리지역의 인적, 물적 자원들을 적극 활용한다.	.706			

(5) 마을기업 기업성

문항	요인적재값	고유치	분산(%)	n값
1 우리기업은 급여제급 등 안정적인 고용이 가능하다.	.768	1.203	4.457	807
2 우리기업의 제품과 서비스는 시장에서 경쟁력이 충분하다.	.688			
3 우리기업은 정부지원 없이도 자립적으로 운영이 가능하다.	.825			
4 마을 운영을 위한 전문인력, 기술, 생산 능력 등을 확보하고 있다.				

(6) 정부 지원

문항	요인적재값	고유치	분산(%)	n값
1 정부 사업비 지원과 무관하게 운영이 가능하다.	.756	1.119	4.148	709
2 고충의 유지를 위해서는 정부의 인건비 지원이 필요하다.	.746			
3 근로 계약 및 구배에 대한 지원이 필요하다.	.757			
4 경영을 위한 전문인력(마케팅, 세무 등) 교육이 지속적으로 필요하다.	.830			
5 마을기업 지원사업의 지원 기간은 충분하다.	.769			
6 마을기업 지원사업의 지원 금액은 충분하다.	.812			
7 마을기업 지원사업은 장기적 관점의 지원(경영지원(운영인력, 사업장, 자산 취득 등)이 충분한 이유라고 있다.	.714			

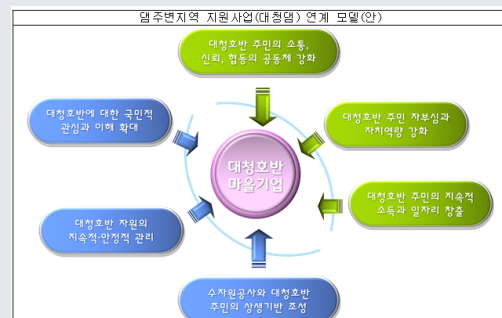
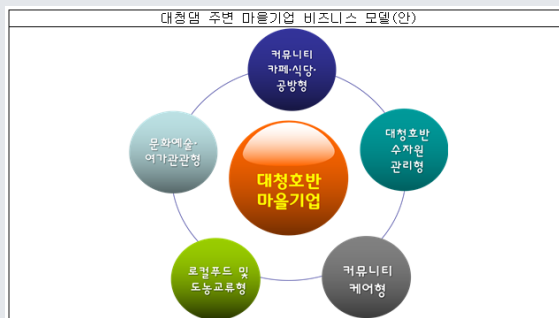
3.지속가능성과 비즈니스모델:회귀분석

- 4대지정요건과 지속가능성의 관계,매개효과(매출, 조합원수, 정부지원)분석
- 종속변수: 지속가능성, 독립변수: 마을기업 4대 요건 등
- 댐주변지역더미는 통계적으로 유의하지 않아 구분에 따른 차이가 없음
- 설명변수와 매개변수 모두 지속가능성에 통계적으로 유의하지 않음 => 추가적인 분석 필요
- 연수의변수만이 지속가능성에 통계적으로 유의한 것으로 나타남(이는 마을기업의 4대 지정요건을 충족하더라도 지속가능성 또는 생존은 수익에 크게 의존한다는 의미로 해석가능)

변수		모델Ⅰ		모델Ⅱ		모델Ⅲ		모델Ⅳ		모델Ⅴ	
		계수	표준 오차	계수	표준 오차	계수	표준 오차	계수	표준 오차	계수	표준 오차
상수		.176	.123	.140	.126	.139	.146	.164	.125	.115	.151
설명 변수	공동체성	-.021	.096	-.017	.096	-.023	.097	-.026	.096	-.022	.096
	공공성	.022	.095	.028	.095	0.019	.096	.025	.096	.027	.096
	지역성	.020	.096	.000	.099	.021	.096	.019	.096	.000	.100
	기업성	.004	.107	-.007	.107	.006	.107	.006	.107	-.002	.106
통계 변수	댐주변터미	.069	.269	.073	.266	.069	.270	.063	.270	.070	.271
	연수익	.036**	.014	.050***	.018	.036**	.014	.037***	.014	.050***	.018
	근로자수	.005	.005	.005	.005	.005	.005	.005	.005	.005	.005
매개 변수	연매출액			.004	.003					.004	.003
	조합원수					.002	.005			.002	.005
	정부지원							-.039	.096	-.021	.100
R-square		.290		.313		.293		.292		.316	

3.지속가능성과 비즈니스모델:비즈니스모델

- 지금까지의 분석결과와 댐주변지역 마을기업 및 일반 마을기업은 자원에 기반한 수익창출 비즈니스 모델 발굴 필요
- Barney(1997)의 VRIO 모형으로 마을기업을 평가
- 가치(Value): 낮음
- 희소성(Rareness) : 자원의 희소성은 높지만 미활용 (댐 등 지역의 희소자원 활용성이 낮음)
- 모방불가능성(Inimitability): 낮음 (주로 일반 및 특산식품)
- 조직배태성(Organizational embeddedness): 낮음
- 설문에 기반한 계량분석과 VRIO 분석에 따라 마을기업은 다양한 자원을 활용하는 업종다각화, 지역사회에 참여에 기반하여 조직역량을 강화하는 비즈니스 모델 필요(대청댐 주변 마을기업 비즈니스 모델 제안)



4.결론:요약, 한계, 후속연구

요약

- 댐주변 및 일반 마을기업의 지속가능성 개선을 위하여
 - 지역의 특화된 자원을 발굴하고 활용
 - 수익성 개선을 위해 다양한 사업기회 발굴
 - 안정적인 조직구조와 비즈니스를 위한 협력체계 구축

한계

- 설문조사 회수의 어려움 (2022년 말 기준 마을기업은 약 1,700여개로 보고되지만, 실제 운영 중인 마을기업 파악 곤란)
- 정부의 마을기업 실태조사 자료 공개 및 신뢰성 높은 통계 마련 필요

후속연구

- 계량분석을 위한 모형(신규 변수 발굴, 기존 변수 보완 등) 개발
- 마을기업의 생존 및 지속가능성에 대한 연구 확장

감사합니다

논문발표 세션

▷ 논문발표 세션 / 시간 16:50 ~ 18:10

사회: 박상연 교수[배재대학교]

저자 및 발표자	논문제목	토론자
김성미[성공회대학교] 이상훈 교수[성공회대학교]	조합원이 지각하는 서비스품질과 제품품질 및 CSR 이 만족도 및 장기지향성에 미치는 영향 연구 : 소비자생활협동조합을 중심으로	김준학 부장[KT]
최문영 연구원[하이브리드미래문화연구소] 최샘이[성균관대학교] 오민정 교수[한국교원대학교] 민윤경 교수[성균관대학교]	제주 사회적기업에 내재된 사회적기업가정신에 대한 탐색	박진표 교수[동양대]
안정아[성공회대학교] 이상훈 교수[성공회대학교]	소비자생활협동조합 내부마케팅 요인이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향	안승권 교수[한서대]
최형순 대표이사[리마보안연구소] 김교식 교사[탄현중학교] 허영훈 승무지원처장[서울교통공사]	CSR활동인식, LMX, 조직신뢰 간의 구조적 관계	김은하 박사[중앙대]
이경재 사무관[국방부] 이호선 센터장 [서울교통공사] 토르[동양대학교] 박진표 교수[동양대학교]	지속가능리더십, 역할행동, 환경성과 간의 구조적 관계	전홍준 교수[신구대]



2023년 사회적기업학회 추계학술대회

조합원이 지각하는 서비스품질과 제품품질 및 CSR이 만족도 및 장기지향성에 미치는 영향 연구 : 소비자생활협동조합을 중심으로

*김성미, **이상훈

최근 조합원들의 라이프스타일과 소비가치관의 변화 및 유통업계의 치열한 경쟁으로 인해 소비자생활협동조합(이하 생협)이 제공하는 서비스품질 및 제품품질의 차별화가 어려운 상황이다. 이러한 상황에서는 방어적인 마케팅 전략 중 하나인 기존 조합원과의 장기적인 관계 구축이 중요하다. 품질은 기업에 지속적인 경쟁력을 제공할 수 있는 전략적 개념이며 기존의 고객을 유지하는 데 필수적인 역할을 한다. 또한 생협의 CSR 활동은 가치를 중요하게 여기는 조합원들의 특성상 중요하다고 할 수 있다. 이에 따라서 본 연구의 목적은 생협 조합원의 장기지향성에 영향을 미치는 서비스품질 및 제품품질의 세부속성을 파악하고 각각의 세부속성과 생협의 CSR 활동을 분석하여 조합원들과의 장기적인 관계에 긍정적인 영향을 미치는 결정요인을 도출하는 데 있다.

이를 위하여 선행연구를 바탕으로 연구모형 및 가설을 설정하고, 국내 4대 생협(두레, 아이쿱, 한살림, 행복중심)의 조합원을 대상으로 설문조사를 실시하여, 총 773부의 유효한 데이터를 수집하였고, 구조방정식을 이용하여 실증분석을 실시하였다.

분석 결과, 생협 조합원들이 지각하는 서비스품질의 세부속성은 외형성, 신뢰성, 정책으로 나타났으며, 외형성을 제외한 신뢰성과 정책은 만족도를 매개로 장기지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 제품품질의 세부속성은 생산과정, 기능 및 포장으로 나타났으며, 이들 모두는 만족도를 매개로 장기지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 CSR 또한 만족도를 매개로 장기지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 생협의 조합원들은 매장의 외형적인 부분에는 만족하지 않으며, 서비스를 받는 과정에서 얼마나 신뢰할 수 있는지와 생협이 실시하는 정책에 더 관심을 두고 있다는 것을 시사한다. 또한 제품의 기능뿐만 아니라 생산과정과 포장의 윤리성까지 고려하며 가치를 중요시하는 특성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 생협의 관계자들에게 마케팅 측면의 이론적·실무적으로 유용한 정보와 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다. 또한 본 연구는 서비스품질 및 제품품질의 세부속성과 CSR의 통합적인 관점에서 만족도를 매개로 장기지향성에 어떠한 영향을 미치는지를 분석했다는 점에서 의미가 있다.

주요어 : 소비자생활협동조합, 서비스품질, 제품품질, CSR, 장기지향성

* 주저자(성공회대학교 협동조합경영학과 박사과정, ksm25116@naver.com)

** 교신저자(성공회대학교 경영학부 및 일반대학원 협동조합경영학과 교수(shjayhawk@skhu.ac.kr))

I. 서론

최근 친환경 제품을 소비하는 생협 조합원들의 라이프스타일 및 소비가치관의 변화와 유통업계의 경쟁이 치열한 상황이다. 과거와 비교해 생협 조합원들은 제품과 서비스를 선택할 수 있는 폭이 넓어졌고 친환경 이외의 품질에 대해서도 더 적극적으로 되었다. 따라서 생협이 제공하는 서비스품질 및 제품품질의 차별화가 어려운 상황이다. 이러한 환경에서 일반기업들은 신규고객 확보뿐만 아니라 기존고객이 요구하는 바를 파악하여 관계강화 및 유지를 통해 고객의 이탈을 막고, 매출의 유지 또는 증대를 위한 방어적인 마케팅 전략도 많이 이용한다. 이를 위해서 기업은 경쟁역량을 가지고 있어야 하며 그중 품질은 기업에 지속적인 경쟁력을 제공할 수 있는 전략적 개념이며 중요한 수단이 될 수 있다(허광진 등, 2021).

사회적 가치를 추구하면서 동시에 경제적 가치를 추구하는 생협 또한 하나의 기업으로써 관계강화를 통한 장기적인 관계 구축을 위해 조합원들이 요구하는 바를 파악하는 것은 중요하다. 생협이 조합원과 장기적인 관계를 유지하기 위해서는 다양한 요인들이 존재할 것이나 산업 분류상 유통업을 본질로 하는 생협의 특성을 고려하면 서비스품질, 제품품질이 그 역할을 할 수 있을 것이다. 유통업은 본질적으로 일반서비스 기업과 다르게 제품을 판매하는 서비스업이기 때문에 서비스품질과 제품품을 모두 고려하여야 한다(Finn & Lamb, 1991; 허광진 외, 2021). 또한 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 동시에 추구하는 생협의 조합원들은 내 가족의 건강한 먹거리를 위해 생협에 가입하기는 하지만 그것이 어떻게 생산되었는가, 생협이 어떤 사회적 가치 창출 활동을 하는가까지 고려하는 특성을 가지고 있기 때문에 CSR 활동 또한 고려하여야 한다. 따라서 경쟁이 치열하고 기업 간 품질의 차별화가 어려운 상황에서 생협의 조합원들이 지각하는 서비스품질 및 제품품질의 세부속성을 파악하여 만족도를 높이는 것은 장기적인 관계를 구축하는 데 중요하다. 또한 생협의 CSR 활동은 가치를 중요하게 여기는 조합원들을 설득하는 중요한 수단이 된다(김현철 외, 2017). 결과적으로 생협의 조합원들은 생협이 제공하는 서비스품질, 제품품질, CSR 활동이 만족스럽다고 지각하면 생협과 장기적인 관계를 가지려 하기 때문에 이들은 고객만족도(Sivadas & Baker-Prewitt, 2000), 고객유지 및 고객유인(Yavas et al. 1997), 고객충성도(Wong & Sohal, 2003)에 가치 있는 도구로 사용될 수 있으며(Gaur & Agrawal, 2006) 장기적인 관계를 구축하기 위해 중요한 요인이 될 수 있다.

일반적으로 기업이 고객과 장기적인 관계를 구축하는 궁극적인 이유는 경제적인 이득을 얻기 위함이다. Zeithaml & Bitner(1996)는 기업이 고객과 장기적인 관계를 구축하게 되면 반복적인 구매로 인한 고객 구매율의 증가, 기업을 운영하는 데 드는 비용 감소, 긍정적 구전을 통한 간접적인 홍보 효과, 직원들의 이직률 감소로 인한 관리비용 감소 등의 효과로 이익을 가져올 수 있다고 하였다. 또한 기존고객을 유지하게 되면 신규고객을 확보하는 비용보다 약 5배 정도 감소한다고 하였다(Rosenberg & Czepiel, 1984). 이처럼 기업의 측면에서 보면 고객과의 장기적인 관계는 다양한 비용을 줄일 수 있다. 생협도 기존 조합원과의 관계를 유지함으로써 비용을 줄일 수 있다. 조합원 또한 생협과의 장기적인 관계를 통해 이익을 얻을 수 있다. 즉, 내 가족의 건강을 위해 안전하고 믿을 수 있는 제품을 안정적으로 제공받고, 타 매장으로 옮겨 다니는 시간적 낭비를 줄일 수 있으므로 금전적, 비금전적으로 이익을 얻을 수 있다. 따라서 장기적인 관계를 구축한다는 것은 어느 한쪽에만 이득이 있는 것이 아니라 상호의존적인 활동으로 양측 모두에게 이득이 될 수 있다(Kelly & Thibaut, 1978).

특히 생협의 특성상 소유주(owner)이면서 사용자(user)인 조합원과 생협의 관계는 단발적이고 일회성에 그치는 거래 관계를 의미하는 것이 아니라 반복적인 거래를 통해 장기적인 관계를 유지하는 것이라 할 수 있다(Ganesan, 1994). 따라서 생협이 조합원들과 장기적인

관계를 구축하는 데 영향을 미치는 요인들을 파악하는 것은 더욱 중요하다고 할 수 있다. 장기적인 관계를 구축한다는 것은 생협인 입장에서는 수익을 증대시킬 수 있고 그것은 결국 생협의 생존에 지대한 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 그러나 기존의 연구들은 대부분 일반 기업을 대상으로 한 연구가 진행되었고 생협 조합원을 대상으로 진행한 연구는 찾아보기 어렵다. 그뿐만 아니라 서비스품질, 제품품질의 세부속성과 CSR을 함께 포함하여 진행한 연구도 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구의 목적은 생협 조합원들이 지각하는 서비스품질과 제품품질의 세부속성과 생협의 CSR 활동이 만족도 및 장기지향성에 미치는 영향을 연구하는 것이다. 본 연구를 통하여 생협의 관계자들에게 이론적 실무적으로 타당한 마케팅 측면의 유용한 정보와 시사점을 제공할 수 있기를 기대한다. 또한 본 연구는 서비스품질 및 제품품질의 세부속성과 CSR 활동의 통합적인 영향을 분석했다는 점에서 의미가 있다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 서비스품질

Parasuraman et al.(1988)는 서비스품질(service quality)에 대해 기업에서 제공하는 서비스의 탁월함이나 우수성에 대한 고객의 주관적인 품질이라고 정의하였다. 또한, 서비스품질 요인은 고객이 최종 선택하게 되는 서비스 속성들의 집합으로 정의할 수 있으며, 서비스를 이용하는 고객들의 지각으로 결정된다고 하였다. 따라서 서비스품질은 주관적이며 최근 고객의 관점에서 다양하게 측정되어 왔다.

선행연구에 따르면, 가장 광범위하게 사용되는 서비스품질 척도는 Parasuraman et al.(1988)이 개발한 SERVQUAL 모형이다. 이는 신뢰성(reliability), 확신성(assurance), 유형성(tangibles), 공감성(empathy), 대응성(responsiveness) 등 5개 차원, 22개 항목으로 구분하여 사전기대와 사용 후 인지된 서비스의 차이를 통해 서비스 품질을 측정하였다. 그러나 SERVQUAL 모형은 제품과 서비스를 혼합(mix)하여 제공하는 할인점 및 의류 전문점과 같은 소매점 환경에서는 정확하고 효과적인 서비스 품질을 측정하지 못한다는 비판을 받아왔다. 소매점은 고객이 매장을 통해 원하는 제품을 구매하며, 그 과정에서 매장 직원과 상호작용을 하고, 제품을 반품한다는 점에서 일반 순수(pure) 서비스에서의 경험과는 크게 다르기 때문이다. Finn et al.(1991)은 백화점 및 할인점 등의 소매점 이용하는 고객을 대상으로 SERVQUAL 모형을 적용한 결과, 고객들의 서비스 품질에 대한 지각을 충분히 파악하지 못한다고 하였다. 이러한 결과는 SERVQUAL 모형이 대부분 순수 서비스 업종에서 적용하는 측정 도구를 그대로 사용했기 때문이며, 일부 차원들을 수정하지 않고 기존 그대로 사용하는 것은 소매점 서비스 품질 척도로 적합하지 않다고 하였다. 또한 SERVQUAL 모형을 서비스와 제품을 함께 판매하는 소매점과 같이 특정 기업과 산업에 적용할 때 훨씬 더 많은 세분화가 필요하다고 하였다. Carman(1990) 또한 타이어 소매점을 이용하는 고객을 대상으로 SERVQUAL 모형을 적용한 결과, 위에서 설명한 5개 차원이 식별되지 않았다. 이처럼 많은 연구자들이 SERVQUAL 모형은 모든 서비스산업에서 일반적으로 사용될 수 없음을 주장하였고, 다양한 상황에 맞게 적절한 새로운 항목을 추가하여 사용할 것을 제안하였다(Finn et al., 1991). 또한 SERVQUAL 모형은 고객이 기대한 서비스와 지각된 서비스의 차이로 서비스 품질을 측정하였으나 고객에 따른 기대치의 모호함으로 객관화가 어렵다고 판단하였다.

이에 따라서 소매점의 서비스 품질 측정에 적합한 척도의 필요성이 제기되었고 Dabholkar et al.(1996)는 다양한 정성적 연구 방법을 수행하여 소매점에 적합한 서비스 품질 척도인

RSQS(Retail Service Quality Scale) 모형을 개발하였다. RSQS 모형은 기존 SERVQUAL 모형에서 적용되었던 17개 항목과 Dabholkar et al.(1996)이 새롭게 도출한 11개 항목을 결합하여 총 28개 문항으로 구성하였고, SERVQUAL 모형과 다르게 기대 개념은 제외하고 성과 중심으로 측정하였다. 이를 미국 백화점을 이용하는 고객을 대상으로 실증분석한 결과, RSQS 모형은 소매점의 서비스품질을 측정하는 척도로서 타당성과 신뢰성이 적합한 것으로 나타났고, 최종적으로 물리적 측면(Physical aspects), 신뢰성(Reliability), 개인상호작용(Personal interaction), 문제해결(Problem solving), 정책(Policy) 등, 5개의 기본차원(basic dimension)과 6개의 하위차원(sub dimension)으로 구분하였다. 물리적 측면은 물리적 시설의 외관뿐만 아니라 배치의 편의성을 포함하며 SERVQUAL 모형의 외형성과 비교하여 더 넓은 의미를 갖는 개선된 형태이다. 신뢰성은 SERVQUAL 모형의 신뢰성과 유사하며, 직원들이 약속을 지키고 제대로 일을 하는 능력과 관련이 있다. 개인상호작용은 SERVQUAL 모형의 대응성과 확신성을 결합한 것으로, 소매점이 예의 있고 도움이 되는 직원을 보유하고 있는지 여부를 포함한다. 문제해결은 새롭게 도출한 것으로, 잠재적인 문제를 처리하는 능력을 기반으로 하며, 서비스 회복 측면에서 중요한 부분임을 인식하여 개인상호작용과 분리하였다. 정책 또한 새로운 차원으로, 이는 소매점 정책에 직접적으로 영향을 받는 서비스품질의 측면을 나타낸다. 이처럼 RSQS 모형의 차원들은 Finn et al.(1991)이 제안한 대로 SERVQUAL 모형보다 더 세분화된 항목으로 구분되었음을 알 수 있다. RSQS 서비스품질 차원은 <표 1>에 정리하였다.

<표 1> RSQS 서비스품질 차원

차원	하위차원	정의
물리적측면 (Physical aspects)	외형성 (Appearance)	물리적인 환경 및 시설, 고객에게 편리함을 주는 제품진열과 배치
	편의성 (Convenience)	접근 편의성, 시설 및 공간 편의성
신뢰성 (Reliability)	약속 (Promises)	약속한 서비스를 믿음직하게 완성할 수 있는 능력
	정확성 (Doing it Right)	업무를 정확히 처리할 수 있는 능력
개인상호작용 (Personal interaction)	확신성 (Inspiring Confidence)	서비스 접점에서 고객에게 확신 제공
	정중함 (Courteousness)	서비스 제공 시 고객에 대한 예의 바름, 열정 등
문제해결 (Problem solving)		교환, 환불, 고객불만 해결 등의 문제에 대한 해결능력
정책 (Policy)		고객들에게 편리함을 주는 주차공간, 영업시간, 카드사용 유무 등의 제공을 포함

Dabholkar(1996)의 연구를 바탕으로 연구자가 재정리

한상린·홍성태(2004)는 국내 백화점 이용 고객을 대상으로 RSQS 모형과 SERVQUAL 모형의 측정 척도를 비교한 결과 RSQS 모형이 더 높은 적합도를 보여 소매서비스품질 척도로 적합한 모형임을 밝혔다. Ji & Lee(2009) 또한 백화점 고객을 대상으로 한 서비스품질 연구에서 물리적 측면, 신뢰성, 개인상호작용, 문제해결, 정책 등 5가지 차원으로 구성된 RSQS 모형이 SERVQUAL 모형보다 높은 적합성을 보이고 있음을 입증하였다(Kim & Kim, 2013). Boshoff & Terblanche(1997)는 남아프리카의 백화점, 전문점 및 대형마트 등, 제품과 서비스를 혼합하여 제공하는 소매점을 대상으로 서비스 품질을 측정한 연구에서

RSQS 모형이 신뢰할 수 있는 도구임을 증명하였다. Mehta et al.(2000)은 싱가포르의 슈퍼마켓의 서비스품질을 측정한 결과, 적합한 측정 도구임을 밝혔다. 이러한 결과들은 Dabholkar et. al.(1996)이 주장하는 바와 일치하는 결과이며, 제품과 서비스를 함께 제공하는 소매점의 서비스품질 측정은 SERVQUAL 모형보다 RSQS 모형이 더 적합함을 알 수 있다. 앞서서도 설명했듯이, 서비스품질은 기업의 중요한 전략적 도구이기 때문에 신뢰할 수 있고 타당한 측정 도구가 극히 중요하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 소매점 환경에서의 서비스품질 측정 타당성을 인정받은 RSQS 모형을 기반으로 측정하였다.

한편, Siu & Cheung(2001)은 홍콩의 백화점을 이용하는 고객을 대상으로 한 연구에서 물리적 측면, 정책, 개인상호작용, 약속, 문제해결, 편의성 등 6개 차원으로 구분되었다. 그들은 RSQS 모형이 홍콩의 소매점에 적용될 수 있지만 몇몇 수정이 필요하다고 결론 내렸다. Kim & Jin(2002)의 미국과 한국의 할인점 고객을 대상으로 비교한 탐색적 연구에서는 물리적 측면, 신뢰성, 개인상호작용 등 3개의 차원으로 구분되었다. 이렇듯 소매점의 업종이나 환경에 따라, 고객이 어떻게 지각하는지에 따라 서비스품질의 구성요인이 다르게 구성될 수 있다. 본 연구의 대상인 생협은 매장을 중심으로 친환경 제품과 서비스를 동시에 제공하는 유통업을 본질로 하고 있으므로 친환경 제품을 판매하는 백화점, 할인점, 일반 친환경 제품 전문점과 마찬가지로 소매점이라고 할 수 있다. 허광진 외(2021)는 생협 조합원을 대상으로 RSQS 모형을 적용한 생협의 품질 차원 탐색적 연구에서, 서비스품질의 하위차원으로 외형성, 편의성, 신뢰성, 정책으로 분류하였다. 그러나 본 연구에서는 생협 매장의 특성상 상대적으로 중요성이 낮은 '주차 편의성', '교통 편의성', '보편적 접근성' 등의 편의성 항목을 제외한 외형성, 신뢰성, 정책으로 구성하였다.

2. 제품품질

제품의 품질 차원을 정립한 Garvin(1984)은 품질(Quality)에 대해 고객의 요구와 선호도를 측정하는 척도라고 하였다. 그는 품질을 초월적(transcendant), 제품기반(product-based), 사용자기반(user-based), 제조기반(manufacturing-based), 가치기반(value-based) 등 5가지로 분류하였다. 이를 바탕으로 제품품질을 성능(performance), 특성(features), 신뢰성(reliability), 일치성(conformance), 내구성(durability), 서비스 가능성(service ability), 심미성(aesthetics), 인지된 품질(perceived quality) 등 8가지 차원을 제시하였다. 먼저 성능은 제품이 가지고 있는 주요 기능을, 특성은 그 제품의 매력을 높일 수 있는 추가적인 측면을 의미하며, 신뢰성은 제품을 사용하는 일정 기간, 고장이 나지 않을 가능성을 의미한다. 또한 일치성은 제품의 사양과 얼마나 일치하는가를 나타내고 내구성은 제품의 수명이 얼마나 되는가를 나타낸다. 서비스 가능성은 제품의 수리가 필요할 때 얼마나 신속하게 수리할 수 있는가에 대한 능력 및 얼마나 친절한가를 의미하며 심미성은 제품의 모양, 느낌, 소리 등 고객의 오감을 어떻게 만족시키느냐에 따른 것이다. 마지막으로 인지된 품질은 고객이 제품을 어떻게 인지하는가에 관한 것을 의미한다. Garvin(1987)의 8가지 품질차원은 <표 2>에 정리하였다.

또한 제품품질은 고객이 인지적 측면에서 측정될 수 있는 제품 본연의 속성을 의미하기 때문에 8가지 차원을 모두 추구할 필요는 없으며, 제품의 종류 및 산업의 특징에 따라 선별하여 세부 전략으로 활용할 수 있다고 하였다(Garvin, 1987). 이후 Garvin의 8가지 품질차원은 많은 연구자에 의해서 제품품질을 측정하는 척도로 활용되고 있으며, 제품의 종류 및 산업의 특징에 따라 다르게 구성하고 있다. 국내 사회적기업을 대상으로 한 제품품질 연구에서는 사회적기업의 제품들이 비교적 단순한 것들이 주류를 이루고 있는 특징을 고려하여 특징,

일치성, 내구성, 서비스 가능성은 제외하고, 성능, 신뢰성, 심미성, 인지된 품질로 구성하였다. 허광진 등(2021)은 Garvin(1987)과 권영기·박상선(2020)의 품질차원 연구를 바탕으로 생협의 품질에 관한 탐색적 연구를 실시한 결과, 제품품질을 생산과정, 포장, 기능으로 구분하였다. 이처럼 제품품질에 대한 선행연구들은 Garvin(1987)의 8가지 품질 차원을 바탕으로 활발하게 활용해 왔으며, 제품의 종류와 산업의 특성에 따라서 각 품질 요인들이 다르게 구성되었음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 허광진 등(2021)의 연구를 바탕으로 제품품질 차원을 생산과정, 기능, 포장으로 구성하였다.

<표 2> Garvin의 제품품질 차원

품질차원	정의
성능 (performance)	제품이 가지고 있는 주요 기능
특성 (features)	제품의 매력을 높이는 부가적인 측면
신뢰성 (reliability)	제품을 사용할 때 특정 시간 내에 고장이 나지 않을 가능성
일치성 (conformance)	제품 또는 서비스가 지정된 기준을 충족하는 정도
내구성 (durability)	제품의 작동 수명 주기
서비스 가능성 (service ability)	제품이 고장이 났을 때 고객 다시 사용할 수 있는 속도, 친절한 행동을 보이는 것
심미성(aesthetics)	제품이 모양, 느낌, 소리 등 고객의 오감을 어떻게 만족시키느냐에 따른 것이며 이는 개인적인 판단의 문제이며 개인의 선호도를 반영함
인지된 품질 (perceived quality)	고객이 제품의 품질을 어떻게 인지하는가에 관한 것

Garvin(1987)의 8가지 차원을 바탕으로 연구자가 재정리

3.CSR

기업의 CSR 활동은 다양하게 정의된다. Carroll(1991)은 기업이 사회를 위하여 경제적, 법적, 윤리적 책임을 다하는 것이 기업의 사회적 책임(CSR, corporate social responsibility)이라고 하면서 경제적, 법적, 윤리적 및 재량적 책임 등 4가지 차원으로 구분하였다. 경제적 책임은 기업이 지역사회의 기본적인 경제 주체로 이윤을 창출하는 책임을 의미하며, 이는 모든 다른 책임의 기반이 되어야 한다고 하였다. 법률적 책임은 모든 기업 활동이 법률적 테두리 내에서 운영해야 하며 법규를 준수하는 것을 의미한다. 또한 윤리적 책임은 기업이 환경을 고려하고 윤리적으로 운영되어야 함을 의미하며, 재량적 책임은 사회적 기부활동, 지역사회 봉사 등 기업의 자발적인 책임으로, 기업이 주로 활동하고 속한 지역사회의 발전을 위해 기여하고 노력해야 하는 책임을 포함한다(박종철 등, 2011). 이러한 개념은 지금까지 CSR을 정의할 때 주된 기본 개념이 되고 있다(Carroll, 1991; Wood, 1991). 생협의 CSR 활동은 설립목적에 배태되어 있다고 할 수 있으며 법적 책임을 넘어 자발적 책임이라고 할 수 있다.

초기의 CSR 개념은 주주 이익극대화에 초점이 맞춰져 있었으나 이후에는 다양한 이해관계자를 포함하는 개념으로 확대되었다. 여기서 말하는 이해관계자는 기업 활동에 의해 영향을 주고받는 직원, 주주, 소비자, 지역사회, 공급자 등이다. 따라서 CSR은 이러한 이해관계자들 모두 함께 책임을 져야 한다는 관점이며(김현철 등, 2017), 최근에는 이해관계자의 범위가 더 확대되어 환경까지도 이해관계자로 보아야 한다는 주장이 제기되고 있다. Dahlsrud(2008)는 CSR의 차원에 환경, 사회, 경제, 이해관계자, 법률준수의 자발적 차원이

포함된다고 하였다. 고객은 이러한 CSR 차원들에 대해 적극적으로 활동하는 기업을 정직하고 신뢰할 수 있다고 느낀다(Wang et al., 2016). 특히, 소비할 때 제품이나 서비스의 생산 과정이 윤리적인가까지 고려하는 특성을 가진 생협조합원들은 더욱 그렇다고 할 수 있다.

4. 만족도

만족도는 고객이 특정한 제품을 구매하거나 서비스 경험의 결과에 따라 발생하는 종합적으로 생성되는 정서적 반응으로 정의할 수 있다(Giese & Cote, 2000; 이준겸 등, 2021). Bitner & Zeithaml(2003)은 만족도에 대해 제품에 대한 구매나 사용경험에 의해 형성되는 고객의 주관적 평가라고 주장하면서 인지된 제품품질은 고객만족도와 구매의도 모두에 중요한 역할을 한다고 하였다. Oliver(1980)는 만족도에 대해서 고객이 제공받은 서비스 및 제품의 만족도가 높다면 긍정적인 태도를 형성하는 것은 물론 재방문의도와 재구매 의도에 영향을 준다고 하였다. 이러한 만족도는 특정 거래에 대한 만족도를 의미할 수도 있고, 특정 제품 및 서비스의 구매에 대한 누적된 만족도를 의미하기도 한다. 그중 장기적인 관계를 위한 거래관계 만족의 개념은 거래가 연속적으로 확장되었을 때 나타나는 누적된 만족이 과거와 현재, 미래의 성과와 더 근본적으로 연관되어 있다(Bitner & Hubbert, 1994; 이준겸 등, 2021). 따라서 본 연구에서는 생협 회원제로 운영되는 특성을 고려하여 누적된 만족도의 개념을 이용하였다.

5. 장기지향성

장기지향성(long-term orientation)은 과거 해당 업체로부터 서비스를 제공받은 경험이 있는 고객이 향후 미래에도 해당 업체의 서비스를 제공받으려는 의사나 의지가 있는 상태를 의미한다(Palmatier et al., 2006). 이는 서비스 제공자와 고객의 지속적인 관계에 대한 기대를 의미하며, 이는 단순한 거래를 하고자 하는 것이 아니라 장기적인 관계를 유지하고자 하는 의도나 욕구까지 포함한다(Ganesan, 1994). 단기지향적인 거래는 현재의 결과에만 관심이 있는 반면, 장기지향적인 거래는 현재와 미래의 결과 모두에 관심이 있다. Kelley & Thibaut(1978)는 장기지향성은 거래가 이루어지는 당사자들 간에 장기적으로 이익을 줄 것으로 기대되는 상호 의존성의 인식을 의미한다고 하였고 Webster(1992)는 장기지향성 대해 판매자와 구매자 간의 관계가 거래에서 끝나는 것이 아니라 지속적인 상호의존을 바탕으로 하여 장기적으로 효율성을 창출할 수 있는 것을 의미한다고 하였다. Kalwani(1995)는 기업이 고객과의 장기적인 관계를 구축하게 되면 거래에 대한 예측이나 조정이 가능하므로 거래 비용이 감소하고 관리 비용이 줄어들어 경제적인 이익을 창출할 수 있다고 하였다. 이러한 연구들은 고객과의 강력한 관계를 유지하고 발전시키는 것이 기업의 성공에 중요하다는 것을 시사한다. 고객 또한 기업과 장기적인 거래를 통해 금전적, 비금전적으로 이득을 얻을 수 있다. 생협의 조합원은 내 가족의 건강을 위해 안전하고 믿을 수 있는 제품을 안정적으로 제공받고 타 매장으로 옮겨 다니는 시간적 낭비를 줄일 수 있어 금전적, 비금전적으로 이득을 얻을 수 있다. 이처럼 장기지향성은 기업과 고객 사이에서 발생한 거래의 결과가 양측 모두에게 이득이 되며 장기적으로 영향을 줄 것으로 예상하게 됨으로써 상호의존적일 때 장기지향성이 형성된다(Kelly & Thibaut, 1978). 따라서 장기적인 관계를 구축한다는 것은 어느 한쪽에만 이득이 있는 것이 아니라 상호의존적인 활동으로 양측 모두에게 이득이 되는 것이다(Ganesan, 1994).

특히 생협의 조합원은 소유주(owner)이면서 사용자(user)인 점을 생각할 때, 단순 거래 관계가 아닌 지속적인 관계를 추구한다고 할 수 있다. 이것은 곧 생협의 생존과도 연결되기

때문에 더욱 중요하다. 대부분 기업은 고객이 원하는 바를 충족시켜 자신의 제품이나 서비스를 지속해서 이용하는 고객을 만들려고 노력한다. 생협도 이와 마찬가지로, 이를 위해서는 조합원들이 지각하는 서비스품질과 제품품질 및 CSR 인식을 파악하여 지속적인 관계를 유지해야 한다. 이러한 장기지향성은 재구매의도, 충성도, 구전의도, 관계유지의도 등 다양한 변수들로 측정되었다(김성미·이상훈, 2021). 따라서 본 연구에서는 이러한 요인들을 포함하였다.

6. 서비스품질과 만족도의 관계

Grönroos(1984)는 서비스품질과 고객만족도에 관한 연구에서 서비스품질이 고객만족도의 선행변수로서 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 이유재 등(1996)은 국내 10개의 서비스산업의 실증연구를 통해 서비스품질이 고객만족도의 선행변수라는 것을 밝혀냈다. 고화정·정순희(2012)는 은행을 이용하는 고객을 대상으로 한 실증연구를 통해 서비스품질이 고객만족도 및 고객충성도에 영향을 미친다는 것을 증명했다. 이동형 등(2015)은 생협조합원을 대상으로 한 연구에서 서비스품을 물리성, 신뢰성, 인적작용, 문제해결로 구성하고 서비스품질만족도가 고객만족도를 거쳐 점포 충성도에 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 신재익 & 정기환(2013)은 중국 슈퍼마켓 고객을 대상으로 RSQS 모형을 이용하여 실증한 결과 Dabholkar et. al.(1996)가 주장한 5개 차원의 서비스품질이 모두 고객만족도와 고객충성도에 영향을 미친다고 하였다. 이처럼 많은 선행연구에서 서비스품질은 만족도의 선행요인임이 확인되었다. 생협은 매장을 중심으로 친환경 제품을 판매하는 유통업을 본질로 하고 있으며 친환경 제품을 판매하는 백화점, 할인점, 일반 친환경 제품 전문점과 마찬가지로 서비스와 제품을 함께 판매하는 소매점이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 생협조합원을 대상으로 RSQS 모형을 적용한 허광진 등(2021)의 연구를 바탕으로 서비스품질의 하위 차원을 외형성, 신뢰성, 정책으로 구성하고 생협 조합원이 지각하는 서비스품질이 만족도에 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 생협의 조합원이 지각하는 서비스품질은 만족도에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 생협의 조합원이 지각하는 서비스품질 차원 중 외형성은 만족도에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 생협의 조합원이 지각하는 서비스품질 차원 중 신뢰성은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 생협의 조합원이 지각하는 서비스품질 차원 중 정책은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

7. 제품품질과 만족도의 관계

기존의 연구들은 서비스품질이 고객만족도 및 고객충성도에 영향을 미친다는 것에 초점을 맞추고 있으나, Parasuraman et al.(1994)은 서비스품질과 마찬가지로 제품품질도 고객만족도에 영향을 미친다고 주장하였다. 특히 순수 서비스와 다르게 서비스와 제품을 함께 판매하는 소매서비스업의 경우 서비스품질과 더불어 제품품질은 만족도의 중요한 선행요인이라 할 수 있다.

Jaskulska(2013)는 Garvin(1987)의 8가지 차원을 바탕으로 제품품을 구성하고, 아일랜드의 의류 소매점 고객을 대상으로 고객만족도에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과 심미성, 신뢰성, 성능(편안함)이 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Hoe & Mansori(2018)는 말레이시아 엔지니어링 산업의 제품품을 Garvin(1987)의 8가지 차원으로

구성하고, 고객만족도를 매개로 충성도에 미치는 영향을 실증하였다. 그중 내구성, 서비스 가능성, 심미성, 인지된 품질 등 4가지 요인이 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. Chowdhury(2017)는 스마트폰의 제품품질이 재구매의도에 미치는 영향 연구에서, 품질의 8가지 차원 중 성능, 특성, 신뢰성은 영향을 미치지 않았고 나머지 5개의 차원은 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 김형민 등(2020)은 사회적기업의 제품품을 성능, 신뢰성, 심미성, 인지된 품질로 구성하고 만족을 매개로 재구매의도에 영향을 미치는지 분석한 결과, 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이처럼 제품품질이 만족도의 선행요인이라는 것은 여러 연구에서 입증되었다. 특히 생협의 조합원들은 건강한 먹거리에 관심을 가지고 생협에 가입하기 때문에 제품품질에 만족하게 되면 생협과의 장기적인 거래에 있어 중요한 역할을 한다. 본 연구에서는 생협조합원을 대상으로 RSQS 모형을 적용한 허광진 등(2021)의 연구를 바탕으로 제품품질의 하위차원을 신뢰성, 생산과정, 포장으로 구성하고 생협 조합원이 지각하는 제품품질이 만족도에 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 생협의 조합원이 지각하는 제품품질은 만족도에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 생협의 조합원이 지각하는 제품품질 차원 중 생산과정은 만족도에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 생협의 조합원이 지각하는 제품품질 차원 중 기능은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 생협의 조합원이 지각하는 제품품질 차원 중 포장은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

8. CSR과 만족도의 관계

기업 간 경쟁이 점점 심해지고 서비스품질 및 제품품질의 차별성이 크지 않은 경우, 고객은 CSR 활동에 적극적인 기업의 제품을 선택하는 경향이 있다(Barone et al., 2000). 또한 CSR은 기업의 명성을 높이는 데도 영향을 미치고 있으며 이는 기업을 차별화시킬 수 있는 중요한 수단이 된다(이준겸 등, 2021). 특히 사회적 가치에 큰 의미를 두는 생협 조합원들의 특성상 생협의 CSR 활동은 조합원들의 만족도를 높일 수 있다. 이준겸 등(2021)는 생협 조합원들을 대상으로 한 실증 연구에서 CSR 인식이 만족도에 영향을 미치고 결국 고객충성도로 이어진다고 하였다. 따라서 스포츠산업(임세준·이윤영, 2016), 외식업(고미애·김지연, 2015), 사설학원(정효리·임정훈, 2016), 호텔업(전용수·김영식, 2015) 등에서 CSR 활동이 만족을 매개로 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들이 발표되고 있다(류영신·윤상흠, 2019). 이처럼 선행연구에서 기업의 CSR 활동이 만족의 영향을 미쳐 결국 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하고 있다. 따라서 본 연구에서는 생협 조합원이 지각하는 생협의 CSR 활동이 만족도에 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3. 생협의 조합원이 지각하는 CSR 활동은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

9. 만족도와 장기지향성의 관계

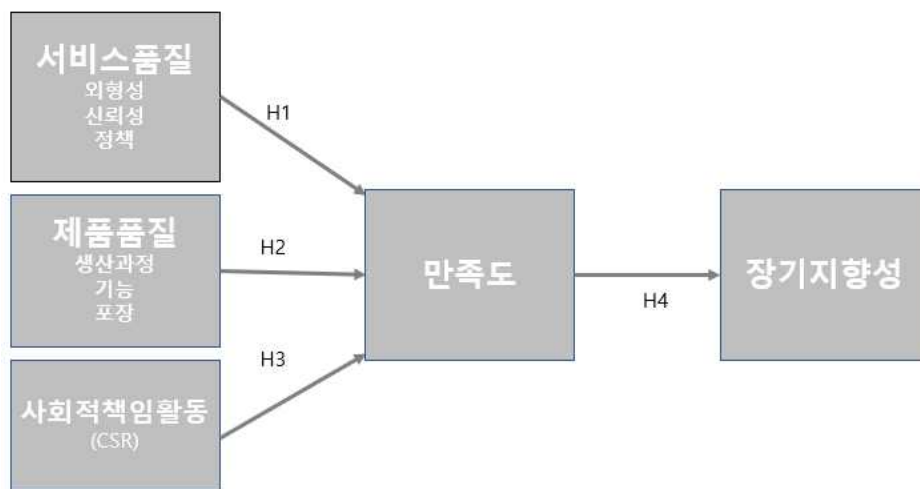
만족도가 충성도의 선행요인이라는 연구가 많이 수행되었다. Parasuraman et al.(1988)은 고객만족도와 구매 사이에는 강하고 긍정적인 상관관계가 있다고 하였다. Caruana(2002)는 서비스품질이 고객만족도를 매개로 충성도에 미치는 연구를 분석한 결과, 고객만족은 서비

스품질과 충성도 사이에 매개변수로 작동한다는 사실을 밝혔다. 또한 Dabholkar(2000)는 고객이 서비스품질 차원들을 평가하여 높은 만족도를 느끼면 미래에도 계속해서 그 서비스를 이용하거나 타인에게 추천하게 된다고 주장하였다. 또한 만족도가 서비스품질과 충성도 사이에서 매개변수로 역할을 한다고 하였다. 만족한 고객은 서비스 제공자에 대한 호감도가 높아지고 장기적인 관계를 형성하고자 한다는 것이다(Lam et al., 2004). 또한 Bearden & Teel(1983)은 만족도는 반복적인 구매와 긍정적인 구전효과, 충성도에 전반적으로 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 위의 선행연구를 종합해보면, 서비스품질과 제품품질 및 CSR 활동은 고객의 만족도를 높이고 지속적으로 관계를 유지하는 데 매개 역할을 한다는 것을 알 수 있다. 따라서 생협 조합원들이 지각하는 만족도는 장기지향성에 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

또한 이유재(2000)는 고객만족으로 인해 발생시키는 긍정적인 태도나 행동은 기업에 대한 충성도, 재구매와 긍정적 구전으로 이어지고, 그 결과 기업의 장기적인 경제적 수익이 확보된다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 생협 조합원이 지각하는 만족도는 장기지향성에 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4. 생협의 조합원이 지각하는 만족도는 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서 제시한 8개의 가설을 통합하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 수립하였다.



<그림 1> 연구모형

Ⅲ. 연구방법

1. 자료 수집과 분석 방법

본 연구의 자료 수집을 위하여 서울 및 수도권의 생협 매장을 이용하는 두레, 아이쿱, 한살림, 행복중심생협의 조합원을 대상으로 온라인 설문 조사를 진행하였다. 연구에 이용된 설문지는 먼저, 선행연구의 설문 항목을 바탕으로 생협에 맞도록 수정하여 설문지 초안을 작성하였다. 다음으로 타당성 확보를 위해 생협 전문가들을 대상으로 예비조사를 진행하였고, 예비조사에서 발견된 문제점을 보완하여 최종 설문지로 사용하였다. 총 773부의 유효표본을

본 연구의 실증분석에 사용하였다. 수집된 자료는 AMOS(analysis of moment structure) 26.0을 이용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하여 판별 타당성과 집중 타당성을 평가하였다. 또한 각각의 가설에 대한 인과관계를 밝히기 위하여 경로분석을 실시하였고 SPSS 26.0을 이용하여 Cronbach's α 값을 통해 신뢰성을 평가하였다.

2. 변수의 정의 및 측정

본 연구모형의 검증을 위해 선행연구를 바탕으로 신뢰성과 타당성이 검증된 측정변수를 사용하였다. 사용된 측정변수는 본 연구의 필요에 따라 수정하여 사용하였으며, 서비스품질, 제품품질, CSR, 만족도, 장기지향성으로 분류하였다. 먼저, 서비스품질은 '생협 조합원이 지각하는 서비스품질'이라 정의하고 Dabholkar 외(1996)의 RSQS 모형을 바탕으로 생협의 품질 차원을 구성한 허광진 등(2021)의 유통업의 제품·서비스·CSR 통합품질 연구를 바탕으로 구성하였다. 서비스품질의 하위차원으로 외형성, 신뢰성, 정책으로 구성하였다. 제품품질은 '생협 조합원이 지각하는 제품품질'이라 정의하고 Gavin(1987)의 제품품질 8차원을 바탕으로 한 허광진 등(2021)의 연구를 참고하였다. 제품품질의 하위 차원으로 생산과정, 포장, 기능으로 구성하였다. CSR은 '생협 조합원이 지각하는 CSR'이라 정의하고 Carroll(1991)의 틀을 바탕으로 구성하였다. 그러나 생협의 조합원들은 Carroll(1991)과 허광진 등(2021)의 연구를 바탕으로 하였다.

서비스품질의 하위차원인 외형성은 매장의 청결성, '매장의 정리정돈 상태', '찾기 쉽게 진열' 등 3개 항목으로 구성하였고, 신뢰성은 '신속한 서비스 제공', '제품의 가용성, 정확한 정보 제공' 등 7개 항목으로 구성하였다. 정책은 '제품 구색의 다양성', '매장 운영시간의 편의성', '다양한 혜택 제도' 등 3개 항목으로 구성하였다. 제품품질의 하위차원인 생산과정은 '수준 높은 품질 기준', '첨가물 및 유통기한 표시 믿음', '농약 잔류 성분이 없는 원재료 사용' 등 6개 항목으로 구성하였고, 포장은 '친환경적인 포장재 사용', '과대포장 하지 않음', '인체에 유해한 포장재 미사용' 등 3개 항목으로, 기능은 '1차 농산물의 색과 모양이 좋음', '가공식품의 색과 모양이 좋음' 등 4개 항목으로 구성하였다. CSR은 '법규의 성실 준수', '윤리적 규칙 준수', '지역사회 기여', '환경보호 기여' 등 5개 항목으로 구성하였다. Carroll(1991)은 CSR이 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 재량적 책임 등 크게 4가지 차원으로 구분하였지만, 생협의 품질 차원을 연구한 허광진 등(2021)의 연구에서는 생협의 조합원들이 인식하는 CSR은 단일 차원으로 구성된다는 것을 밝힌 바 있다. 차원 구성에 대한 의견은 다를 수 있으며, 김해룡(2005)은 고객이 인식하는 CSR의 차원은 맥락에 따라 분리되거나 통합될 수 있다고 하였다(허광진 등, 2021). 만족도는 '서비스품질 만족', 제품품질 만족, '생협이 추구하는 가치에 만족', '전반적 만족' 등 4개 항목으로 구성하였다. 전반적 만족도는 Hallowell(1996), Caruana(2000), Zena & Hadisumarto(2012), Gong & Yi(2018) 등의 연구에서 공통으로 사용하고 있는 가장 대표적인 고객 만족도 측정 변수(이준검 등, 2021)이다. 또한 본 연구에서는 만족도를 소비자가 경험한 누적된 만족으로 보기 때문에 서비스 및 제품 만족 및 가치에 대한 만족을 포함시켰다(이준검 등, 2021). 장기지향성은 Ganesan(1994), Kumar et al.(2013), 김성미 & 이상훈(2021)이 사용한 측정변수를 근거로 '장기적으로 이용할 의향', '주위 사람에게 권유할 의향' '재구매의향' 등 6개 항목으로 구성하였다. 따라서 본 연구에 사용된 측정변수는 총 41개 항목이며 모든 항목은 '매우 그렇지 않다(1점)'부터 '매우 그렇다(7점)'로 리커트 7점 척도로 측정하였다. 본 연구의 구성개념과 측정변수의 정의는 <표 3>과 같다.

<표 3> 변수의 정의

구성개념 및 측정변수		측정변수의 개념적 정의	참고문헌
서비스 품질	외형성 (S_PH~S_PH3)	PH1=매장의 청결성 PH2=매장 내부 정리정돈 상태 PH3=찾기 쉽게 배열	Dabholkar et al.(1996); Dabholkar(2000); 권영기 외(2020); 허광진 외(2021)
	신뢰성 (S_RE1~7)	RE1=불만의 신속한 해결 RE2=문제 발생 시 성실 대응 RE3=직원 행동의 적절성 RE4=직원의 전문성 RE5=신속 서비스 제공 PH6=조합원 먼저 도움 PH7=직원 정보 제공의 정확성	
	정책 (S_PO1~3)	PO1=다양한 혜택 제도 PO2=매장 운영시간의 편의성 PO3=제품 구색의 다양성	
제품 품질	생산과정 (P_PR1~6)	PR1=유전자 조작 원재료 미사용 PR2=잔류 농약 성분이 없는 원재료 사용 PR3=화학성분이 들어간 첨가물 미사용 PR4=높은 수준의 품질 기준 PR5=첨가물 및 유통기한에 신뢰 PR6=생산지 표시 신뢰	Gavin(1987); 권영기 외(2020); 허광진 외(2021)
	포장 (P_PK1~3)	PK1=과대포장 하지 않음 PK2=친환경적인 포장재 사용 PK3=인체에 유해한 포장재 미사용	
	기능 (P_FN1~4)	FN1=1차 농산물의 모양 FN2=1차 농산물의 색깔 FN3=가공식품의 모양 FN4=가공식품의 색깔	
CSR (CSR1~5)		CSR1=법규의 성실 준수 CSR2=윤리적 규칙 준수 CSR3=지역사회 기여 CSR4=환경보호 기여 CSR5=성실한 조세 납부	Carroll(1999); 허광진 외(2021)
만족도 (TQ1~4)		TQ1=서비스 만족 TQ2=제품 만족 TQ3=생협이 추구하는 가치 만족 TQ4=전반적 만족	Hallowell(1996); Gong&Yi(2000)
장기지향성 (LT01~6)		LT01=장기적 이용 의향 LT02=장기적 관계 유지 LT03=장기적으로 잘 운영될 것이라는 믿음 LT04=긍정적 구전 LT05=주위 사람에게 권유할 의향 LT06=재구매 의향	Ganesan(1994); Kumar et al.(2013); 김성미 외(2021)

허광진 외(2021) 소비자생활협동조합 품질 차원 연구를 바탕으로 연구자가 재정리

IV. 연구결과

1. 표본의 특성

본 연구의 표본의 특성을 파악하기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 결과는, 남성이 54명(6.9%), 여성이 719명(93.1%)으로 나타났으며, 대부분 여성으로 구성되었다. 다음으로 연령은, 40대가 355명(46.0%)으로 가장 높게 나타났고, 50대가 262명(34.0%), 20~30대가 101명(13.1%), 60대가 55명(6.9%)으로 가장 낮게 나타났다. 이는 생협 조합원의 대부분이 여성이며 가족의 건강을 책임지고 있는 40~50대 주부들이라고 할 수 있다. 가입 연수 별로는 5년 미만이 228명(29.5%), 5년 이상~9년 미만이 195명(25.2%), 9년 이상~14년 미만이 171명(22.1%), 14년 이상이 177명(22.9%)으로 나타났다. 또한 월 가구 소득은 300만원 미만이 82명(10.6%), 300만원 이상~500만원 이하가 263명(34%), 500만원 이상~700 이하가 236명(30.5%), 700만원 이상이 187명(24.2%) 순으로 나타났다. <표 4>는 수집된 표본의 특성을 정리한 것이다.

<표 4> 표본의 특성

항목		빈도(명)	비율(%)
성별	여	719	93.1
	남	54	6.9
연령	20대~30대	101	13.1
	40대	355	45.9
	50대	262	33.9
	60대 이상	55	7.1
가입연수	무응답	2	0.3
	5년 미만	228	29.5
	5년 이상~9년 미만	195	25.2
	9년 이상~14년 미만	171	22.1
	14년 이상	177	22.9
가구소득	무응답	5	0.7
	300만원 미만	82	10.6
	300만원 이상~500만원 미만	263	34
	500만원 이상~700만원 미만	236	30.5
	700만원 이상	187	24.2
합계		773	100

2. 확인적 요인분석

1) 측정모형의 타당성 및 신뢰성

본 연구의 신뢰성을 평가하기 위해 Combach's Alpha 값을 검토한 결과 (.838~.949)로 나타나 신뢰성은 확보되었다고 판단할 수 있다. 다음으로 구성개념이 적절하게 측정되었는지를 확인하기 위해 측정모형의 타당성(validity)을 검토하였다. 먼저, 집중 타당성(Convergence Validity) 확보를 위해서는 관측변수의 표준화 요인적재량이 0.5이상, 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE) 값이 0.5이상, 내적일관성을 측정하는 복합신뢰

도(Composite Reliability, CR) 값이 0.7 이상이 되어야 한다(Hair et al., 2010). <표 5>에서 확인할 수 있듯이 표준화 요인적재량이(.772~.921), AVE 값은(.635~.753), CR 값이(.839~.958)로 나타나 집중 타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 다음으로 판별 타당성(Discriminant Validity)을 확보하기 위해서는 AVE 값이 상관계수의 제곱 값보다 커야 하며, 상관계수와 표준오차에 2를 곱한 값을 상관계수에 더하거나 뺀 범위에 1이 포함되지 않아야 한다(Fornell & Larker, 1981). 이에 따라서 검토한 결과, <표 6>과 같이 8개 요인들의 AVE 값이 모두 상관계수의 제곱보다 큰 것으로 나타났으며, <표 7>과 같이 모든 상관계수의 신뢰구간에 1이 포함되지 않았으므로 본 연구의 측정모형은 판별 타당성을 확보하였다고 판단할 수 있다.

<표 5> 측정모형의 집중 타당성 및 신뢰성

구성개념		표준화 요인적재량	AVE	CR (복합신뢰도)	Crombach' s Alpha
서비스 외형성	외형성1	.862	.740	.895	.949
	외형성2	.916			
	외형성3	.798			
서비스 신뢰성	신뢰성1	.832	.740	.952	.888
	신뢰성2	.836			
	신뢰성3	.841			
	신뢰성4	.886			
	신뢰성5	.832			
	신뢰성6	.877			
	신뢰성7	.836			
서비스 정책	정책1	.778	.635	.839	.838
	정책2	.785			
	정책3	.826			
제품 생산과정	생산과정1	.776	.648	.917	.916
	생산과정2	.781			
	생산과정3	.772			
	생산과정4	.860			
	생산과정5	.793			
	생산과정6	.845			

구성개념		표준화 요인적재량	AVE	CR (복합신뢰도)	Crombach' s Alpha
제품 포장	포장1	.843	.705	.877	.877
	포장2	.826			
	포장3	.849			
제품 기능	기능1	.781	.662	.887	.884
	기능2	.795			
	기능3	.848			
	기능4	.828			
CSR	CSR1	.845	.717	.926	.925
	CSR2	.893			
	CSR3	.907			
	CSR4	.787			
	CSR5	.796			
만족도	만족도1	.871	.732	.916	.945
	만족도2	.842			
	만족도3	.841			
	만족도4	.867			
장기지향성	장기지향성1	.875	.753	.958	.913
	장기지향성2	.855			
	장기지향성3	.779			
	장기지향성4	.921			
	장기지향성5	.917			
	장기지향성6	.853			

[측정모형 적합도]

$\chi^2 = 2916.22 (p = .000)$, $\chi^2 / DF = 3.924$, $RMR = .041$, $RMSEA = .062$,
 $IFI = .925$, $CFI = .925$, $TLI = .917$, $PCFI = .838$, $NFI = .902$

<표 6> 측정모형의 판별 타당성 1

구성개념	상관관계								
	서비스 외형성	서비스 신뢰성	서비스 정책	제품 생산과정	제품 포장	제품 기능	CSR	만족도	장기 지향성
외형성	.740								
신뢰성	.727** (.529)	.740							
정책	.702** (.493)	.788** (.621)	.635						
생산과정	.483** (.233)	.518** (.268)	.539** (.291)	.648					
제품포장	.480** (.230)	.473** (.224)	.574** (.329)	.609** (.371)	.705				
제품기능	.568** (.323)	.590** (.348)	.658** (.433)	.539** (.291)	.574** (.329)	.662			
CSR	.480** (.230)	.516** (.266)	.546** (.298)	.800** (.640)	.586** (.343)	.542** (.294)	.717		
만족도	.578** (.334)	.629** (.396)	.598** (.493)	.730** (.533)	.647** (.419)	.671** (.450)	.811** (.658)	.732	
장기지향성	.532** (.283)	.557** (.310)	.702** (.358)	.689** (.475)	.512** (.262)	.534** (.285)	.763** (.582)	.838** (.702)	.753

() = 상관계수의 제곱(ρ^2), ** $p < .01$, 대각선은 AVE 값

<표 7> 측정모형의 판별 타당성 2

구성개념	서비스 외형성	서비스 신뢰성	서비스 정책	제품 생산과정	제품 포장	제품 기능	CSR	만족도	장기 지향성
외형성	1								
신뢰성	.643~.811	1							
정책	.614~.790	.687~.891	1						
제품생산과정	.431~.535	.462~.574	.479~.599	1					
제품포장	.402~.558	.389~.557	.478~.670	.544~.672	1				
제품기능	.499~.655	.514~.686	.566~.754	.515~.631	.498~.678	1			
CSR	.422~.538	.452~.580	.476~.616	.746~.854	.513~.657	.506~.638	1		
만족도	.516~.640	.559~.699	.624~.780	.678~.782	.571~.723	.624~.772	.748~.872	1	
장기지향성	.470~.594	.489~.625	.522~.674	.637~.741	.440~.584	.495~.631	.701~.825	.774~.902	1

2) 측정모형의 적합도

본 연구모형에 사용된 모든 변수는 ‘생협 조합원들이 지각하는 품질 차원 연구(허광진 등, 2021)’를 바탕으로 하였으며, 본 연구모형의 적합도를 평가하기 위해 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 그 결과, $\chi^2=2916.22$, $DF=743$, $\chi^2/DF=3.924$, $NFI=0.902$, $TLI=0.917$, $CFI=0.925$, $IFI=0.925$, $RMR=0.041$, $RMSEA=0.062$ 로 나타나 전반적으로 평가지표 기준에 만족하고 있는 것으로 나타났다. 모형의 적합도 검증은 Hair et al.(2010)의 적합 지수와 수용 수준을 기준으로 평가하였다. 이를 정리하면 <표 8>과 같다.

<표 8> 측정모형의 적합도

적합 지수	χ^2 (p=.000)	χ^2 / DF	NFI	TLI	CFI	IFI	SRMR	RMSEA
통계량	2916.22	3.924	.902	.917	.925	.925	.041	.061
수용수준	-	-	> .90	> .90	> .90	> .90	< .08	< .07

4. 가설검증

본 연구에서 제시한 각 가설에 대한 검증을 위해 경로분석을 실시하였다. 각 연구가설에 대한 검증결과는 다음과 같다. 첫째, 서비스품질의 각 차원은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 외형성과 만족도의 경로계수가 .031($t=1.078$, $p>.05$)로 나타나 외형성은 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1-1은 기각되었다. 외형성이 만족도에 영향을 미치지 않은 이유는 조합원들이 생협 특성상 매장의 규모나 환경이 균일하지 않음으로 인해 발생할 수 있는 문제로 인식했기 때문으로 추론된다.

신뢰성과 만족도의 경로계수는 .093($t=2.938$, $p<.01$)으로 나타나 신뢰성에 대한 지각이 높아질수록 만족도는 높아지는 것으로 확인되어 가설 1-2는 채택되었다. 정책과 만족도의 경로계수는 .149($t=4.915$, $p<.000$)로 나타나 정책에 대한 지각이 높아질수록 만족도가 높아지는 것으로 확인되어 가설 1-3은 채택되었다. 따라서 가설 1은 부분 채택되었다.

둘째, 제품품질의 각 차원은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 제품생산과정과 만족도의 경로계수가 .099($t=3.228$, $p<.001$)로 나타나 생산과정은 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 2-1은 채택되었다. 제품기능과 만족도의 경로계수는 .149($t=5.658$, $p<.001$)로 나타나 제품기능에 대한 지각이 높아질수록 만족도가 높아지는 것으로 확인되어 가설 2-2는 채택되었다. 제품포장과 만족도의 경로계수는 .092($t=3.555$, $p<.000$)로 나타나 제품포장에 대한 지각이 높아질수록 만족도는 높아지는 것으로 확인되어 가설 2-3은 채택되었다. 따라서 가설 2는 모두 채택되었다.

셋째, CSR과 만족도의 경로계수가 .434($t=14.19$, $p<.000$)로 나타나 CSR에 대한 지각이 높아질수록 만족도는 높아지는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

마지막으로 만족도와 장기지향성의 경로계수가 .791($t=35.89$, $p<.000$)로 나타나 만족도가 높아질수록 장기지향성은 높아지는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 4는 채택되었다. 이에 따라 생협의 조합원들이 지각하는 품질 차원은 서비스품질의 신뢰성, 정책이며 제품품질의 생산과정, 포장, 기능이었다. 이들은 각각 만족도를 매개로 장기지향성을 영향을 미치며 CSR 또한 같은 영향을 미친다는 사실을 알 수 있었다. 경로분석 검증결과는 <표 9>에 정리하였다.

<표 9> 경로분석 검증 결과

가설	경로	세부경로	표준화 계수	비표준화 계수	S.E.	t값	p값
1-1	서비스품질 → 만족도	외형성 → 만족도	.031 ^{n.s.}	.270	.025	1.078	.280
1-2		신뢰성 → 만족도	.093**	.078	.026	2.938	.003
1-3		정책 → 만족도	.149***	.116	.023	4.915	.000
2-1	제품품질 → 만족도	생산과정 → 만족도	.099**	.126	.039	3.228	.001
2-2		포장 → 만족도	.092***	.075	.021	3.555	.000
2-3		기능 → 만족도	.149***	.130	.023	5.658	.000
3	CSR → 만족도	CSR → 만족도	.434***	.458	.032	14.192	.000
4	만족도	만족도 → 장기	.791***	.790	.022	35.89	.000

	→ 장기지향성	지향성					
--	------------	-----	--	--	--	--	--

*** p<0.001, **p<0.01 수준에서 유의함. ; n.s.=non-significant

<표 10> 연구가설 검증 결과 요약

가설	가설내용	가설 검증
1-1	생협 조합원이 지각하는 서비스품질 하위차원 중 외형성은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-2	생협 조합원이 지각하는 서비스품질 하위차원 중 신뢰성은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	생협 조합원이 지각하는 서비스품질 하위차원 중 정책은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	생협 조합원이 지각하는 제품품질 하위차원 중 생산과정은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	생협 조합원이 지각하는 제품품질 하위차원 중 기능은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-3	생협 조합원이 지각하는 제품품질 하위차원 중 포장은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3	생협 조합원이 지각하는 CSR은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
4	생협 조합원이 지각하는 만족도는 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

V. 결론

1. 연구 결과의 요약 및 시사점

본 연구의 목적은 생협의 장기지향성에 영향을 미치는 서비스품질 및 제품품질의 세부속성을 파악하고 각각의 세부속성과 CSR 활동을 분석하여 조합원들과의 장기적인 관계에 긍정적 영향을 미치는 결정요인을 밝히는 데 있다. 이를 위해 서비스품질 및 제품품질의 세부속성과 CSR 활동이 만족을 매개로 장기지향성에 미치는 영향에 관한 인과관계를 설정하고 경로분석을 이용하여 분석하였다. 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

분석 결과, 연구모형에서 제시한 8개의 연구가설 중 7개는 채택되었고, 1개의 연구가설은 채택되지 않았다. 즉, 서비스품질 세부속성 중 외형성을 제외한 신뢰성, 정책은 채택되었고 제품품질 세부속성인 생산과정, 포장, 기능은 모두 채택되었다. CSR 또한 채택되었다. 마지막으로 만족도는 장기지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설검증 결과 요약은 <표 10>에 정리된 바와 같다.

본 연구는 다음과 같은 시사점을 가진다. 첫째, 생협의 조합원들이 지각하는 서비스품질의 세부속성 3개 중 외형성은 만족도에 영향을 미치지 않았다. 이는 생협의 조합원들은 외형적인 부분에는 만족하지 못한다는 것을 의미하며, 이는 생협 매장의 규모나 환경이 균일하지 않음으로 인해 발생할 수 있는 문제로 인식한 결과일 수 있다. 생협의 조합원들은 생협 매장의 외형보다는 신뢰성이나 생협이 시행하는 정책을 통해 직접적으로 받을 수 있는 혜택에 관심을 가질 수 있다는 점을 시사한다. 생협에 가입하는 조합원의 특성상 생협의 조합원들

은 서비스의 외형적인 부분보다 친환경 제품과 생협이 추구하는 사회적 가치에 대해 더 많은 관심을 가질 것이고, 이를 위해 생협들이 외형적인 부분보다는 신뢰성이나 정책에 더 많은 신경을 쓴 것으로 보인다. 생협의 외형적인 부분은 다른 유통업체와 비교하여 만족감을 높여주는 요소이기 보다는 불만족을 유발하는 요소로 보아야 한다. 따라서 조합원이 인식하는 외형적 부분에 대한 불만족이 생협에서 추구하는 가치 부분을 훼손하여 전체적인 만족도를 떨어뜨리는 수준까지 가지 않도록 관리를 해야 할 것으로 보인다. 이러한 결과를 바탕으로 조합원과 장기적인 관계를 구축하기 위해서는 생협의 실무자들은 시각적인 부분의 중요성을 인식하고 매장 내 제품진열, 정리정돈, 청결 등에 대한 매뉴얼을 체계적으로 개발하여 조합원의 불만족을 낮출 필요가 있다. 또한 조합원이 만족하고 있다고 평가한 신뢰성은 과거부터 중요시 해오던 요인으로, 신뢰성을 소홀히 하게 되면 조합원의 불만족을 유발하고 타 기업으로의 이탈을 하게 되는 요인으로 작용한다는 것을 인지하고 지속적으로 만족도를 높여 타 기업과의 차별화를 통해 장기적인 관계를 구축해야 할 것이다.

둘째, 제품품질 측면에서는 생산과정과 포장 및 기능이 조합원의 만족도를 평가하는 선행요인이 될 수 있으며, 만족도는 간접적으로 장기지향성을 높이는 매개변수가 될 수 있다. 이러한 측면도 조합원의 특성을 잘 반영하고 있는 것으로 보인다. 즉, 생협 조합원들은 제품의 최종품질을 보장하는 제품의 기능적 품질뿐만 아니라 이를 가능하게 하는 생산과정이 중요하고, 생협이 추구하는 정책에 부합하는 친환경 포장을 중요하게 생각한다는 것을 의미한다. 이를 통해 생협의 조합원들은 제품의 기능뿐만 아니라 생산과정과 포장까지 친환경적으로 이루어졌는지까지 고려한다는 사실을 밝혔다. 또한 최근 생협이 다양하게 시행하고 있는 제품포장에 대한 부분에 있어 조합원들이 만족하고 있다는 것을 알 수 있다.

셋째, 생협의 CSR 활동이 조합원을 만족시켜 장기적인 관계를 구축할 수 있는 선행요인으로 확인되었다. 이러한 결과는 생협의 조합원들은 생협이 CSR 활동을 잘하고 있다고 인지하고 있으며 이는 만족도를 높이고, 이를 통해 재구매 의향이나 관계유지 의향이 높아지는 등, 장기지향성에 영향을 미친다는 실증적 근거를 제시하였다. 생협은 본래 사회적 가치를 목적으로 하는 조직으로, 생협에 가입하는 조합원들은 일반적으로 생협의 CSR 활동에 대한 관심이 높다. 그러나 생협에서의 CSR 활동과 충성도 사이의 관계에 관한 연구는 주로 직접 효과에 관한 것들만 제한적으로 존재하고(성희승·한동철, 1999; 김현철 등, 2017; 이준겸 등, 2021), 만족도를 매개로 분석한 연구는 찾아보기 힘들다. 본 연구는 생협의 CSR 활동이 만족도를 높이고 이를 통해 장기지향성을 높이는 역할을 한다는 것을 밝혔다. 이 결과는 생협이 조합원들과 장기적인 관계 구축을 위한 마케팅 전략 측면에서 도움이 될 것이다.

넷째, Dabholkar et al.(2000)은 서비스품질이 강력한 매개변수인 만족도를 통해 영향을 준다고 주장하였다. 본 연구의 결과는 이와 일치하며 서비스품질과 제품품질의 어떠한 세부속성이 영향이 미치는지를 밝혔다는 점과 CSR을 통합하여 연구하였다는 데 의미가 있다.

다섯째, 생협은 유통업을 본질로 하는 제품을 판매하는 서비스업체이다. 지금까지 서비스업체에 대한 고객만족도의 영향요인 분석은 대부분 일반 서비스품을 측정하는 도구인 SERVQUAL 모형을 많이 사용해왔다. 그러나 본 연구는 소매점의 서비스품질 측정 도구인 RSQS 모형을 바탕으로 하여 생협의 서비스품을 세분화하여 측정했다는 데 의미가 있다. 또한 주로 일반기업을 대상으로 사용하던 RSQS 모형을 특정한 목적을 가지고 있는 소비자를 대상으로 판매점을 운영하고 있는 생협에도 적용할 수 있다는 점을 밝혔다는 점에서 의미가 있다.

마지막으로 본 연구에서는 서비스품질과 제품품질의 각각의 하위차원과 CSR이 만족도를 통해 장기지향성에 영향을 미치는 통합된 모형을 제시하였고 그동안 연구되지 않았던 생협 조합원을 대상으로 했다는 점에서 연구를 확장시켰다고 할 수 있다. 본 연구를 통하여 생협의 서비스품질 및 제품품질의 세부속성이 만족도 및 장기지향성에 미치는 영향을 밝히는 것

은 점점 치열해지는 경쟁환경에서 차별화할 수 있는 단서를 제공할 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계 및 향후 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 자료수집의 한계가 존재한다. 본 연구에서는 두레, 아이쿱, 한살림, 아이쿱, 행복중심 생협 등 국내 4대 생협의 조합원을 대상으로 200명씩 표집으로 조사하는 것을 목표로 하여 표본의 대표성을 확보하고자 하였다. 그러나 여전히 비확률적 표본수집의 한계가 존재한다.

둘째, 본 연구의 대상은 서울 및 수도권에 있는 매장을 이용하는 조합원을 대상으로 하였다. 향후에는 지역을 확대하여 이들 간의 차이를 연구해보는 것도 의미가 있을 것으로 생각한다.

참 고 문 헌

- 권영기, & 박상선. (2020). “소비자생활협동조합의 조합원이 인식하는 새로운 품질 차원에 관한 탐색적 연구”. *한국협동조합연구*, 38(3), 129-153.
- 곽은정, & 김동진. (2015). “프랜차이즈 커피전문점 가맹본부의 가맹점에 대한 지원이 가맹점이 지각하는 관계만족, 관계품질, 장기지향성에 미치는 영향”. *관광연구*, 30(5), 377-402.
- 고화정, & 정순희. (2012). “은행서비스품질, 고객만족 및 고객충성도간의 관계에 관한 연구”. *Financial Planning Review*, 5(3), 1-136.
- 김성미, & 이상훈. (2021). “생협 조합원이 지각하는 관계편익이 전환장벽 및 장기관계지향성에 미치는 영향 연구”. *한국협동조합연구*, 39(2), 113-142.
- 김형민, 유재구, & 이정현. (2020). “제품품질과 윤리소비가 사회적기업 제품의 재구매의도에 미치는 영향에 대한 연구”. *사회적가치와 기업연구*, 13(3), 81-111.
- 김현철, 최명일, & 김봉철. (2017). “CSR에 대한 지각된 적합성이 구전 의도에 미치는 영향: 동기 추론 및 진정성의 매개 효과를 중심으로”. *광고연구*, (112), 38-74.
- 류영신, & 윤상흠. (2019). “무도도장의 사회적 책임과 서비스 품질이 고객만족과 장기지향성에 미치는 영향에 관한 연구”. *경영연구*, 34(2), 185-211.
- 박종철, 오혜영, & 홍성준. (2011). “서비스품질-고객만족 관계에서의 심리적 메커니즘 고찰: 소비자학 연구”, 22(2), 179-202.
- 이동형, 이정희, & 황성혁. (2015). “소매서비스만족도와 사회적 연결감이 점포충성도에 미치는 구조적 영향 분석: 소비자생활협동조합을 중심으로”. *중소기업연구*, 37(1), 77-99.
- 이유재. (2000). “고객만족 연구에 관한 종합적 고찰”. *소비자학연구*, 11(2), 139-166.
- 이유재, & 라선아. (2003). “서비스품질의 각 차원이 CSR에 미치는 상대적 영향에 대한 연구”. *한국마케팅학회지*, 18(4), 67-97.
- 이준겸, & 박상선. (2022). “소비자생활협동조합의 CSR 인식과 충성도”. *한국생산관리학회지*, 33(1), 75-98.
- 허광진, 이준겸, & 박상선. (2021). “유통업의 제품, 서비스, CSR 통합 품질 모형: 소비자생활협동조합을 중심으로”. *중소기업연구*, 43(4), 95-115.
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000). “The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?”. *Journal of the academy of marketing Science*, 28(2), 248-262.
- Bearden, W. O. and J. E. Teel (1983), “Selected determinants of consumer satisfaction and complaint behavior,” *Journal of Marketing Research*, Vol.20, No.1, 21-28.
- Berry, L. L. (1995). “Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives”. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). “Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice”. *Service quality: New directions in theory and practice*, 72-94.
- Carroll, A. B. (1991). “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

- Carman, J. M. (1990). "Consumer perceptions of service quality: an assessment of T". *Journal of retailing*, 66(1), 33.
- Caruana, A. (2002). "Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction". *European journal of marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Chowdhury, S. R.(2017), "Measuring the relationship between product quality dimensions and repurchase of smart phone: A case study on Chittagong city", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol.8, No.2, pp.1031-1040
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A.(1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension". *Journal of Marketing*, 56(7). 55-68.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996, a). "A measure of service quality for retail stores: scale development and validation". *Journal of the Academy of marketing Science*, 24, 3-16.
- Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D., & Thorpe, D. I. (2000, b). "A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study". *Journal of retailing*, 76(2), 139-173.
- Dahlsrud, A. (2008). "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions". *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Finn, D. W. (1991). "An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting". *ACR North American Advances*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Ganesan, S.(1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship". *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Garvin, D. A. (1987). "Competing on the eight dimentions of quality". *Harverd Business Review*, November-December.
- Hughes, P.(2005). "Why Access to Tvet for all is Essential if Education for all is to be Achieved". *Prospects*, 35(3), 253-267.
- Gaur, S. S., & Agrawal, R. (2006). "Service quality measurement in retail store context: A review of advances made using SERVQUAL and RSQS". *The Marketing Review*, 6(4), 317-330.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). "Defining consumer satisfaction". *Academy of marketing science review*, 1(1), 1-22.
- Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). "Multivariate Data Analysis: A Global Perspective", 7th ed.; *Pearson Prentice Hall Publishing: Upper Saddle River, NJ, USA*.
- Hallowell, R. (1996). "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study". *International journal of service industry management*, 7(4), 27-42.

- Hoe, L. C., & Mansori, S. (2018). "The effects of product quality on customer satisfaction and loyalty: Evidence from Malaysian engineering industry". *International Journal of Industrial Marketing*, 3(1), 20.
- Jaskulska, J. (2013). "Quality of service and product as the main factors influencing customers' satisfaction in the clothing retailing industry in Ireland-case study of Zara Plc". Doctoral dissertation, Dublin Business School.
- Ji, S. G., & Lee, I. G. (2010). "Dual path model in store loyalty of discount store. *Journal of Distribution Research*, 15(1), 1-24.
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). "Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?". *Journal of marketing*, 59(1), 1-16.
- Kelly, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). "Interpersonal relations-a theory of interdependence". *Applied Ergonomics*, 249.
- Kim, J. H., & Kim, M. S. (2010). "Antecedents and consequences of economic/non-economic satisfaction in channel relationships of convenience stores". *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 13(5), 7-32.
- Kumar, V., Dalla Pozza, I., & Ganesh, J. (2013). "Revisiting the satisfaction - loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research". *Journal of retailing*, 89(3), 246-262.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). "Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context". *Journal of the academy of marketing science*, 32(3), 293-311.
- Mckenna, Regis(1991). "Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer", *Addison-Wesley Published, Co., Inc.*
- Oliver, R. L. (1980). "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985, a). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A. B. L. L., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988, b). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". 1988, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A. Z. VA ve Berry, LL (1994). "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research". *Journal of Marketing*, 111-124.
- Ping, Robert A.(1993). "The effect of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, loyalty, opportunism and Neglect". *Journal of Retailing*, 69(Fall), 320-352.
- Rosenberg, L. J. & Czepiel, J. A. (1984). "A marketing approach for customer retention". *Journal of consumer marketing*, 1(2), 45-51.
- Siu, N. Y., & Tak Hing Cheung, J. (2001). "A measure of retail service quality". *Marketing Intelligence & Planning*, 19(2), 88-96.
- Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). "A meta-analytic review of corporate social

responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors". *Business & society*, 55(8), 1083-1121.

Webster Jr, F. E. (1992). "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of marketing*, 56(4), 1-17.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J.(1996). "Service Marketing", *New York: McGraw-Hill*.

A Study on the Impact of Perceived Service Quality and Product Quality, and CSR on Satisfaction and Long-Term Orientation : A Focus on Consumer' Cooperatives

Due to recent changes in the lifestyles and consumption values of cooperative members and intensified competition in the retail industry, Consumer Cooperatives (Co-ops) are facing challenges in differentiating their service quality and product quality. In this context, establishing long-term relationships with existing Co-op members becomes crucial as a defensive marketing strategy. Quality is a strategic concept that provides sustained competitiveness to companies and plays an essential role in retaining existing customers. Furthermore, the CSR activities of the cooperative can be considered significant due to the value-oriented nature of its members. Therefore, the purpose of this study is to identify the specific attributes of service quality and product quality that influence long-term orientation of Co-op members and to derive attributes that have a positive effect on long-term orientation with Co-op members by analyzing each detailed attribute and CSR activities.

To achieve this objective, research models and hypotheses were established based on previous studies. A survey was conducted with 773 Co-op members from four major Co-ops in South Korea. Structural equation modeling was used to analyze the survey data. As a result of the analysis, the detailed attributes of service quality perceived by cooperative members were externality, reliability and policy, and reliability and policy, excluding externality, were found to affect long-term orientation through satisfaction as a mediating variable. In addition, detailed attributes of product quality appeared as production process, functionality, and packaging, and all of them were found to affect long-term orientation through satisfaction as a mediating variable. These results suggest that Co-op members are not entirely satisfied with the appearance of Co-op stores, but are more interested in how reliable they are in the process of receiving services and the policies implemented by the Cooperative. Additionally, Co-op members prioritize values by considering not only the functionality of products but also the ethical aspects of production and the policies implemented by Co-ops. Based on these results, this study is expected to provide 'theoretically and practically useful information and implications to Co-op stakeholders. In addition, this study is meaningful in its integrated approach to analyzing the influence of specific attributes of service quality and product quality, along with CSR activities, on long-term orientation through satisfaction as a mediating variable.

Keywords : Consumer's Cooperatives, Service Quality, Product Quality, CSR, Long-Term Orientation

제주 사회적기업에 내재된 사회적기업가정신에 대한 탐색

최문영* · 최샘이** · 오민정***민윤경****

< 목 차 >

I. 서론	3.3. 연구의 성과와 윤리적 고려
II. 선행 연구 검토	3.4. 자료 분석
2.1 제주지역 사회적경제기업의 성장 배경	IV. 연구 결과
2.2 사회적 기업가정신의 국·외 연구흐름	4.1 사회적기업가로 전환한 동기
2.3 사회적 기업가정신의 개념과 구성요소	4.2 내재된 사회적기업가 정신들
2.4 제주 지역 사회적기업가정신 선행연구	V. 요약 및 결론
III. 연구방법	참고문헌
3.1 사례연구	
3.2 자료수집	

국문초록

본 연구는 제주특별자치도에 입지한 사회적기업 대표들을 층면접하여 사회적기업에 내재된 사회적기업가정신을 사례연구하였다. 조직이 유의미한 성과를 이루어내는 과정에서 사회적 기업가정신의 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치지향성이 어떻게 발휘되었는지를 통해 사회적 기업가정신의 구성요소를 질적으로 분석하였다. 연구 결과 ‘혁신성’은 비즈니스로 사회적 문제 해결이라는 성과 창출을 중요시했고, ‘진취성’은 새로운 시장수요 창출의 기회를 통해 미래를 지향했다. ‘위험감수성’의 경우 불확실한 미래에도 불구하고 성과를 위해 위기를 기회로 전환하였다. ‘사회적 가치지향성’은 사회적가치(SocialValue) 창출을 위한 이해관계자들이 참여를 통해 지역사회에 기여하였다. 따라서 본 연구에서는 사회적 기업가정신의 4가지 주요 구성요소가 실제 기업의 사례에서 어떻게 작용하는지 확인하였다.

주제어 : 제주특별자치도, 사회적기업, 사회적 기업가정신, 사례연구

* 공동저자, 성성균관대학교 석사, 하이브리드미래문화연구소 연구원, cmy4242@skku.edu

** 공동저자, 성성균관대학교 석사, 하이브리드미래문화연구소 연구원, cmy4242@skku.edu

*** 공동저자, 한국교원대학교 독어교육과 오민정 교수, ohschoen@knue.ac.kr

**** 교신저자, 성균관대학교 미래인문학 소셜앙트레프레너십 융합전공 연구교수, imbutterflying@gmail.com

I. 서론

사회적경제는 구성원인 시민이 자신이 속한 사회 공동체의 문제를 발굴하고 해결할 뿐만 아니라 시민 스스로 일자리를 창출하고 복지 수준을 높여 지역의 경제발전과 인본적 사회 가치를 실현하기 위한 경제 활동이다. 사회적경제는 “구성원 간 협력·자조를 바탕으로 재화·용역 생산 및 판매를 통해 사회적 가치를 창출하는 민간의 모든 경제적 활동”으로 정의된다(일자리위원회·관계부처 합동, 2017).

한국은 사회적기업 육성법이 제정된 2007년을 기점으로 정책화되면서 사회적경제 조직에 대한 정부의 정책적 지원이 활성화되었다. 그리고 이를 주된 자원 공급의 통로로 삼아 사회적경제 조직 생태계가 구축되기 시작하였다. 초기 사회적경제 조직은 고용 문제를 해결하기 위한 하나의 대안으로 여겨졌지만, 15년 정도가 경과한 이후, 사회적경제 안에서 다양한 사회문제를 해결하며 괄목할 만한 성장을 이룬 기업들이 증가하고 있다. 이들은 지역사회에 선한 영향력을 미치며, 경제적 가치를 함께 창출하는 지속가능한 사회적경제 조직으로 자리 잡고 있다. 사회적경제 기업의 영역은 점차 확장되어 가고 있으며, 사회적경제에 바탕을 둔 기업은 기업의 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추가하는 것을 목표로 삼고 있다. 현재 제도화된 사회적경제 조직의 유형은 협동조합, 사회적기업, 마을기업, 자활기업 등이며, 소관 부서의 차이가 있으나 추구하는 목표는 비슷하다.

사회적기업은 사회적경제에 의한 새로운 기업 형태로서, 이윤을 추구하는 기업의 특성과 공공성을 우선시하는 사회적 특성을 모두 포함하는 개념이라고 볼 수 있다(고용노동부, 2022). 사회적기업의 주요 역할은 첫 번째, 수익 창출을 통해 단기 및 저임금 일자리 한계를 극복함으로써 취약계층에게 지속가능한 일자리를 제공한다. 둘째, 기부 및 후원 그리고 자원봉사와 같은 다양한 사회적 자원들과 결합하여 적절한 가격에 좋은 질의 사회서비스를 공급한다. 또한 국가나 시장으로부터 공급되지 못하는 새로운 사회서비스 영역을 발굴할 수 있다. 셋째, 사회적기업은 지역을 기반으로 활동하기 때문에 지역사회에서 일자리를 만들고 지역주민의 복지와 지역경제 활성화에 기여한다. 넷째, 다양한 사회적 가치를 담은 사회적기업의 제품과 서비스를 윤리적 소비시장에 확산시킨다(한국사회적기업진흥원, 2022). 우리나라의 경우 2007년 7월 1일 「사회적기업 육성법」이 제정되면서 활발하게 운영되고 있으며 ‘사회적기업은 취약계층에게 사회서비스 혹은 일자리를 제공함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하고 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로 고용노동부 장관의 인증을 받은 기관’으로 정의된다. 사회적기업은 영리기업과 비영리기업의 중간 형태이며, 사회적인 목적을 우선으로 추구하면서 재화 혹은 서비스를 생산 혹은 판매하는 영업활동을 수행하는 기업을 뜻한다. 사회적기업은 영리기업이 주주나 소유자를 위해 이윤을 추구하는 것과는 달리 사회서비스를 제공하고 취약계층에게 일

자리를 창출하는 등 사회적 목적을 기업의 주된 목적으로 추구한다는 점에서 차이가 있다(한국사회적기업진흥원, 2022).

사회적기업이 성장하면서, 이에 대한 학술적 논의 또한 양적 질적으로 성장하고 있고, 사회적기업의 성패를 좌우하는 요인에 관한 관심도 증폭되고 있다. 그리고 이 요인에 있어 사회적기업을 이끌어가는 사회적 기업가정신은 기업의 성장에 중요한 요소가 되며, 사회문제 해결에 대한 중요한 기준이 되고 있다(Zahr, S. A 2009). 그렇기에 기업의 존속에 있어 ‘사회적 기업가정신 (Social Entrepreneurship)’은 중요한 부분을 차지한다고 할 수 있다. 사회적기업가는 경제적 목표를 추구할 뿐만 아니라 사회적 미션에 초점을 맞추어 사회적경제적 문제를 해소하는 데 목적을 두고 있다(Yin, J., & Chen, H. 2019). 따라서 본 연구에서는 사회적기업 그리고 사회적 기업가정신에 대한 기존의 정의와 개념을 살펴보고, 사회적 기업가정신의 여러 요소 중에서 혁신성(Innovation), 진취성(Proactiveness), 위험감수성(Tolerance for Failure), 사회적 가치지향성(Social Value Orientation)을 4대 중심 요소로 규정하고 이것이 사회적경제 조직 내 실제 기업의 성장에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 살펴보았다. 또한, 그 사례 기업은 제주특별자치도의 사회적경제 조직에 속한 기업을 대상으로 한다.

본 연구는 제주지역의 사회적경제 기업의 설립부터 유의미한 성과를 거두기까지 10여년의 기간동안 제주 지역의 사회적 기업가정신의 특징 및 유용성을 확인하고자 질적 연구를 시도했다.

사회적 기업가정신에 관한 연구들은 대부분 양적 연구 중심으로 진행되어왔다. 모든 기업이 평가 기준의 단면에 부합되지 않을 수 있기에 양적 연구와 함께 기업이 가진 경험과 과정을 분석하는 질적 연구가 병행되어야 우리 실정에 부합하는 ‘사회적 기업가정신’의 맥락을 찾아낼 수 있을 것이다. 또한, 제주특별자치도는 국내에서 사회적·경제적 제도의 시범 도시의 역할을 하고 있고, 사회적기업이 해결하고 싶은 비즈니스 모델이 자유롭게 성장할 수 있는 토양을 가지고 있기에 사회적경제 육성 역사는 짧지만, 유의미한 성과가 분명한 지역이다. 그에 비해 사회적경제, 사회적 기업가정신 관련 연구가 미비하다. 따라서 본 연구는 제주 사회적경제와 관련해 학술적으로 기여하고자 한다.

II. 선행연구 검토

2.1. 제주지역 사회적경제기업의 성장 배경

1970년대 석유 파동(오일쇼크) 후 경기침체와 산업구조의 변화로 인해 많은 국가들이 어려움에 직면하였다. 국민을 보호했던 각종 제도적 장치들의 붕괴 및 후퇴로

인해 실업과 빈곤 문제가 심각해졌고 이로 인한 재정 축소로 국가의 사회서비스 전달 능력이 저하되었다. 유럽에서는 이에 대한 해결책으로 비영리조직이나 협동조합 등을 중심으로 국가나 지방정부 기업체 등이 제공하지 못했던 서비스를 제공하고 새로운 일자리를 창출하였다. 사회적기업은 이러한 지역단위에서 시민사회 참여의 활성화와 밀접한 관련 속에서 발전하기 시작하였다. 한국의 경우 2007년 7월 1일 「사회적기업 육성법」이 개정되면서 활발하게 운영되고 있다. 사회적기업은 “취약계층에게 사회서비스 혹은 일자리를 제공함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하고 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로 고용노동부 장관의 인증을 받은 기관”으로 정의된다.(한국사회적기업진흥, 2022). <표 1>과 같이 사회적기업은 영리기업과 비영리기업의 중간 형태이며, 사회적인 목적을 우선으로 추구하면서 재화 혹은 서비스를 생산 혹은 판매하는 영업활동을 수행하는 기업을 뜻한다. 사회적기업은 영리기업이 주주나 소유자를 위해 이윤을 추구하는 것과는 달리 사회서비스를 제공하고 취약계층에게 일자리를 창출하는 등 사회적 목적을 기업의 주된 목적으로 추구한다는 점에서 차이가 있다(한국사회적기업진흥원, 2022).

<표 1> 조직 형태별 현황

비영리 739개소 (20.5%)					영리 2,858개소 (79.5%)			
민법상 법인	비영리 민간단체	사회복지 법인	사회적 협동조합	기타법인 및단체	상법상 회사	농(어)업회 사법인	영농(어) 조합법인	협동 조합
311 (8.6%)	59 (1.6%)	74 (2.1%)	294 (8.2%)	1 (0.1%)	2,243 (62.3%)	176 (4.9%)	119 (3.3%)	320 (8.9%)

국내 사회적기업의 현황은 2023년 6월을 기준으로 총 4,368개 사회적기업이 인증받았으며, 현재 3,597개소가 활동 중이다. 사회적 목적 실현 유형별 현황에 대해 살펴보면 일자리제공형 2,383(66.2%), 사회서비스제공형 285(7.9%), 지역사회공헌형 326(9.1%), 혼합형 209(5.8%), 기타(창의·혁신)형 394(11.0%)으로 나타났다. 국내 사회적기업은 일자리 제공형, 사회서비스제공형, 혼합형 등과 같이 취약계층 고용과 이들에 대한 서비스 제공을 주된 목적으로 가지고 있었다. 그러나 최근에 ‘지역사회공헌형’과 ‘기타형’이 증가하면서 우리 사회의 전반적인 사회문제를 해결하려는 목적을 가진 사회적기업들이 증가하고 있다. 또한 비영리 법인은 총 739개소로 전체의 20.5%를 차지하고 있고, 영리 법인은 2,858개소로 전체의 79.5%로 차지하고 있다. 따라서 영리 법인이 상대적으로 높은 비율을 차지하고 있다(한국사회적기업 진흥원, 2022).

<표 2> 지역별 현황

서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	세종
605 (16.8%)	165 (4.6%)	131 (3.6%)	208 (5.8%)	148 (4.1%)	116 (3.2%)	116 (3.2%)	629 (17.6%)	207 (5.8%)	152 (4.2%)	152 (4.2%)	206 (5.7%)	203 (5.6%)	248 (6.9%)	191 (5.3%)	93 (2.6%)	27 (0.8%)

사회적기업의 지역별 현황을 살펴보면 경기도 인증이 가장 많은 지역 1위이고, 서울이 2위, 인천이 3위인 것으로 알려져 있다. 반대로, 인증유형이 가장 적은 지역은 27개(0.8%)로 세종이며, 그 다음으로는 93개(2.6%)로 제주특별자치도이다. 이러한 지역별 현황은 사회적 기업 인증 기준과 해당 지역의 사회적 기업 생태계의 성장과 발전에 따라 다를 수 있다. 경기 지역과 서울, 인천이 인증이 많은 이유는 이 지역들이 경제적 중심지로서 사회적 기업 활동 및 지원에 많은 인프라가 구축되어 있기 때문이다. 세종과 제주특별자치도의 인증유형이 적은 이유는 해당 지역들이 상대적으로 인증된 사회적 기업의 수가 적거나, 사회적 기업 생태계의 성장이 덜 발달되어 있는 지역으로 파악된다. 사회적 기업의 활동은 일자리 창출과 사회적 문제 해결에 기여함으로써, 지역사회에 발전에 긍정적인 영향을 미친다. 즉, 사회적 기업의 성장과 발전은 지역사회의 발전과 밀접한 연관이 있으며, 사회적 기업의 발전을 지원함으로써 지역사회의 발전을 촉진할 수 있다. 따라서 인증유형이 적은 지역들은 보다 많은 관심과 지원이 필요한 지역이다.

2.2. 사회적 기업가정신의 국·외 연구흐름

<표 3> 기업가정신에 관한 선행연구

연구자(연도)	기업가정신의 구성요소
Waddock & Post (1991)	복잡한 문제해결 능력, 신뢰, 집단의 목적에 헌신
Lumpkin & Dess (1996)	기업의 전략적 차원의 3가지 영역인 혁신성, 위험감수성, 진취성 등으로 정의
Leadbeater (1997)	한정된 자원을 창조적으로 활용, 활기찬 리더십, 고객과 장기적인 관계를 구축
Dees(1998)	사회적 미션, 신규 기회 포착, 지속적 혁신, 활동의 대담함, 높은 책임감 추구
Borins(2000)	혁신의 원천, 혁신 유형, 혁신을 이끄는 조건 혁신의 지지자, 혁신의 장애물을 측정함
Canadian Centre for Social Entrepreneurship (2001)	기업의 사회적 책임 활동 비영리조직의 기업가적 활동
Thompson(2002)	사업장의 효율적으로 활동, 자원봉사자의 지원 및 발굴, 직무창출, 필요로 하는 사람들을 돕는 데 초점
Shaw et al. (2002)	창조성, 기업가 성향, 윤리적 활동

Sullivan Mort et al.(2003)	사회적 미션 수행, 균형 잡힌 판단, 더 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 인식 및 활용, 혁신적·진취적·위험감수성향
Weerawardena & Mort(2006)	혁신성, 진취성, 위험감수성
Bornstein(2007)	자기 교정 의지, 기존의 틀에서 벗어나고자 하는 의지, 업적공유 의지, 영역을 넘나드는 의지, 조용히 일하고자 하는 의지 및 굳건한 도덕성
이용탁(2009)	혁신성, 진취성, 위험감수성
Short et al. (2009)	혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치 지향성
배귀희(2011)	혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 목적
최조순 (2012)	혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치 지향성
Kraus et al. (2017)	혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치 지향성

출처: Weerawardena & Mort(2006) 참고 및 보완

<표 3>은 다양한 연구자들이 기업가정신을 연구하면서 제시한 구성요소들이다. 각 구성요소들은 시대별로 사회적 기업가정신의 핵심 특징들을 설명하고 있다. 최근 연구 동향으로는 일반적으로 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치 지향성이 주요한 구성요소로 언급 되었다. 이러한 구성 요소들은 사회적 기업가정신의 중요한 특징을 나타내며 사회적 기업가들이 사회적 문제를 해결하고 지속가능한 변화를 이끌어내는 데에 도움을 준다. 이러한 연구의 변화들은 사회적 기업가정신이 지속적으로 발전하고 적응하며, 사회적 문제 해결에 더욱 효과적인 역할을 수행함을 뜻하며 이는 사회적 기업가정신의 중요성과 영향력이 더욱 커지고 있다는 것을 나타내고 있다. 즉, 사회적 기업가정신은 연구하는 학자마다 개념적 합의에 차이가 있으나 대부분 같은 목적을 위한 요소들을 제시한다. 본 연구에서는 사회적 기업가정신을 '사회적 미션을 달성하기 위한 기업가적 행동의 발현'으로 정의하였다(윤언철, 2021). 따라서 본 연구는 비교적 최근에 연구된 사회적 기업가정신의 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치지향성을 주요한 구성요소로 정하고 연구를 진행하였다.

2.3 사회적 기업가정신의 개념과 구성요소

<표 3> 사회적, 기업가정신, 사회적 기업가정신의 차이점과 공통점

구분	사회적	기업가정신	사회적 기업가정신
목적	해결되지 않은 사회적 필요를 해결	Profit에 집중	Social Needs 해결 및 Profit 창출
역량	집합적 지혜를 창출을 통한 협력 강화	개인적 지식기술 창출을 통한 역량 강화	개인의 지식기술 역량과 공동체적 협력 강화
역량 활용	풀기 어려운 사회 문제 해결을 위해 역량 사용	새로운 시장 진입을 위해 역량 사용	시장 진입 방법을 활용하여 풀기 어려운 사회 문제해결

			을 위해 역량 사용
경영 환경	협력적 환경, 공익성과 공정성 강조	경제적 환경, 수익성 과 신속성 강조	공익성과 수익성을 강조한 공정성, 신속성 강조
시장	Community Support 만 드는 데 주력	Market Forces에 관심	공공 Market에서 시작으로 일반 Market으로 확장
조직 관리	조직적, 개인적 신뢰에 의존하며 장기적 역량 향상에 초점	Financial Risk에 연관 하여 단기적 재정적 수익에 초점	개인의 가치 존중과 수익 창출을 고려한 조직 관리
이익 사용	사람들을 돕고 섬기는 데 활용	미래의 수익 창출을 위한 투자	미래수익 창출 및 사회적 가치를 위한 투자
보상	집단적 공공재 생산/분 배 및 보상	개인의 재정적 이득을 발생	성과 창출의 기여도에 따른 개별적 보상과 집단적 공공 의 이익을 위한 보상
성과	사회문제 해결	경제적 목표 달성	사회적 목표와 경제적 목표 달성

출처: Henton et al., 1997; Thalhuber, 1998; Austin et al., 2006; 배종태·차민석, 2009;
최조순, 2012; 김태현, 2014 참고

사회적 기업가정신이란, 프랑스어 ‘Entreprendre’ 와 독일어 ‘Unternehmen’에서 무언가를 책임지고 새로운 시도를 한다는 개념에서 유래되었으며, 사회적 기업가정신에 비해 상업적 기업가정신에 관한 연구는 경영학에서 중요한 독자 영역으로 발전해왔다. 다수의 학자들은 “사회적 기업가정신의 이론적 근거를 전통적 상업적 기업가정신에 두고 있다”고 주장한다(배종태, 차민석, 2009). <표 3> 을 통해 차이점과 공통점을 확인할 수 있다. 사회적 기업가정신은 자원의 한계를 극복하고 혁신을 통해 새로운 기회를 추구한다는 측면에서는 일반적인 의미의 기업가정신과 공통점이 많으나 보통 경제적 이익에 방점을 두는 것에 비해, 사회적 기업가정신은 혁신의 방향을 사회문제 해결에 초점을 맞추고 있다는 점에서 차이가 있다(Zahr, S. A, 2009). 사회적 기업가정신은 연구하는 학자마다 개념적 합의에 차이가 있으나 대부분 같은 목적을 위한 요소들을 제시한다. 본 연구에서는 사회적 기업가정신을 '사회적 미션을 달성하기 위한 기업가적 행동의 발현'으로 정의하였다(윤언철, 2021). <표 3>을 통해 9가지 구분에 따른 사회적, 기업가정신, 사회적 기업가정신의 차이점과 공통점을 확인할 수 있다. <표 3>에 정리된 바와 같이 사회적 기업가정신은 사회적인 부분과 기업가정신의 적절한 결합을 통해 설명될 수 있다.

2.3.1. 혁신성 (Innovation)

혁신성은 스펀터가 기업가정신의 핵심으로 지정한 요인으로서 조직이 지향하는 목표를 달성하기 위해 기존과는 다른 방식을 적용하고 추구하는 과정에서 발휘된다. 이는 새로운 아이디어를 제품 및 서비스, 프로세스의 개발에 반영하여 더 나은 결과물을 만들고자 하는 성향으로 정의된다(Lumpkin, G. T, 1996). 새로운 아이디어, 신제

품, 실험과 창조적 과정을 수행하면서 기존의 실행체계나 기술에서 벗어나려는 경향을 나타낸다. 혁신성이 높은 기업일수록 새로운 기회를 추구하는 경향이 있다(원혜숙, 2010).

2.3.2. 진취성 (Proactiveness)

진취성은 ‘적극적으로 새로운 시장수요에 부응하려는 경영활동, 적극적으로 시장기회를 포착하려는 경영활동(이준우, 1999)’ 등으로 정의된다. 진취성은 미래 수요에 대한 통찰력을 바탕으로 조직 내·외부 환경 변화의 흐름 속에서 새로운 기회를 포착한다는 측면으로 이해된다(윤연철, 2021). 진취성은 시장의 기회를 이용하는 최고의 전략으로서 경쟁자들보다 한발 앞서 시장을 선점하는 기업의 이점을 중요한 요소로 강조하고 있다(Lieberman, M. B, 1988). 진취성은 현재의 자신에 안주하지 않고 도전하며 변화하려는 정신이며 진취성은 새로운 기회를 선제적·적극적으로 포착하기 위한 노력을 의미한다(신혜성&안윤영, 2015)

2.3.3. 위험감수성 (Tolerance for Failure)

위험감수성은 기업가가 성과를 얻기 위해 수용 가능한 수준에서 위험을 감수하고 새로운 것을 시도하는 노력과 관계가 깊다. 기업이 원하는 성과를 창출하기 위해서는 어느 정도 위험을 감수하고 새로운 시도를 해야 한다. 하지만 어느 정도가 적절한 수준의 위험인지 판단하는 것은 주관적이기 때문에 평가하기 어려운 부분이 있다(Lumpkin, G. T, 1996). 사회적기업으로서 기업운영과 관련한 새로운 방식의 도입은 위험도가 더 높게 느껴질 수밖에 없다(Kraus, S, 2017). 그러나 위험감수성이 높은 사회적기업가는 사회 목적 달성을 위해 주저하지 않고 도전한다.

2.3.4. 사회적 가치지향성 (Social Value Orientation)

사회적 가치지향성은 일반적인 기업가정신과는 다르게 사회적 문제의 해결이라는 가치와 연결되어 있다. 일반 영리 기업은 경제적 성과를 우선적으로 추구하기 때문에 사회적 가치는 고려 대상이 아니기 때문이다. 사회적 가치는 시민들의 삶의 질을 향상시키고 사회문제를 해결하기 위하여 사회적 상태를 개선시키는 것이며, 사회가 중요하게 여기는 일들에 우선적으로 영향을 미치는 활동들이다. 사회적기업에서 사회적 가치를 위한 활동은 사회, 문화 정치, 경제 등 모든 영역에 해당되는 활동이 될 수 있다고 한다(진희선, 2014). 사회적 가치지향성은 동일한 사회적 이슈를 해결하기 위해 정부와 같은 공공기관이나 다른 조직들과의 파트너십을 형성하는데 적극적으로 나서게 하는 요인이 되기도 한다(윤연철, 2021).

사회적기업가들은 주어진 사회적 환경에서 변화를 주도하는 주체인 만큼 개인적 혹은 사적인 가치들이 아닌 사회적 목적을 창출하고 지속가능할 수 있는 요소가 포함되어야 한다. 김태현(2014)의 연구에 따르면 혁신성은 새로운 환경 및 아이디어를 개

발, 결합하여 성과를 창출하는 기회로 전환시키는 과정이라고 정의하였으며, 진취성은 적극적으로 사회의 변화에 대응하고 새로운 시장 수요를 창출하려는 활동, 위험감수성과 불확실성이 높음에도 불구하고 도전하는 의사결정을 행하거나 추진하려는 성향, 사회적 가치지향성은 사회의 문제를 인지하고 해결함으로써 지역사회에 이바지하려는 성향으로 구성하였다(김태현, 2014). 따라서 본 연구에서는 <표 4> 김태현(2014)의 연구를 기반으로 사회적 기업가정신의 구성요소를 다음과 같이 정의하고자 한다.

<표 4> 사회적 기업가정신 구성 요소

구성요소	정의	관련학자
혁신성	새로운 프로그램과 가치를 창출하는데 있어서 필요한 아이디어를 개발하고 융합하여 기회로 전환하여 성과를 창출하는 혁신과정	Schumpeter,1947; LumpkinandDees, 1996
진취성	사회변화를 새로운 시장수요 창출의 기회로 인식하고 미래지향적 변화를 시도하고 대응하는 구성원의 적극적인 활동	KuratkoandHodgetts, 2004
위험감수성	불확실한 미래상황에도 불구하고 성과를 극대화하기 위하여 기회로 활용하여 도전을 추진하는 구성원의 성향	Dess and Lumpkin, 2005
사회적 가치지향성	사회문제를 인지하고 사회적가치(SocialValue)를 창출하고 이해관계자들의 참여를 통해 지역사회에 기여하려는 활동	Weerawardenaand Mort,2006;Andersson and Helm,2010

강문실, 양성국 (2015)에 의하면 첫째, 사회적 기업가정신의 하위요인인 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치지향성 요인이 조직성과 하위요인인 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째 사회적 기업가정신의 하위요인인 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치지향성 요인이 조직성과 하위요인인 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(강문실&양성국, 2015) 따라서 본 연구에서의 사회적 기업가정신이 기업의 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상했으며, 어떠한 부분에서 그 효과를 나타내는지 질적으로 탐색하고자 한다.

Ⅲ.연구방법

3.1 사례연구

본 연구는 사회적경제 조직에서 나타나는 사회적 기업가정신을 탐색하기 위해 질적 연구 방법론 중 하나인 사례연구를 선택하여 심층면접 방법을 수행하였다. 질적 연구의 목적은 새로운 지식이나 경험을 발견하고 탐색함으로써 기존 연구에서 다루어지지 않았던 부분들을 밝혀내는 것이다. 그리고 질적 연구는 이론구축만이 아니라 잘 알려지지 않은 연구 분야를 그대로 드러내기 위한 기초자료를 생산할 목적으로도 적절하다(김영란, 2002).

3.2 자료수집

본 연구는 사회적경제 조직의 대표인 연구참여자들의 보편적 경험과 특수한 개별적 경험과 생각을 파악하고자 사례 연구방법 중의 하나인 심층면접 방법을 활용하였다(신창환, 2020). 선정 과정은 1차로 제주사회적경제지원센터에서 사회적경제 조직 사례로 추천을 받았으며, 이후 연구자의 사전조사를 통해 사회적·경제적, 대내외적으로 유의미한 결과를 보여주고 있는 세 개의 표본 대상을 선정하였다. 연구참여자 선정시 사회적경제 유형(협동조합, 사회적기업, 마을기업, 자활기업 등)을 다양하게 선정하고자 하여 유형의 제한을 두지 않았다. 사회적 기업가정신의 실질적인 실천 경험을 보유하고 있는 표본으로 한정하여 연구의 타당도와 신뢰도를 확보하고자 연구 참여자들은 조직의 설립 시점부터 현재까지 기업을 운영하는 기업의 대표로 선정하였다. 선정된 연구참여자의 정보는 아래 <표 5>와 같다.

<표 5> 연구참여자 정보

참여 기업	설립 연도	사회적기업 인증년도	사회적목적 실현유형	사회서비스 분야	법적형태	주요사업
A	2015	2018	사회서비스제공형	관광운동	주식회사	여행업, 온라인통신 판매, 이벤트 기획 및 대행
B	2017	2023	일자리제공형	환경	협동조합	면생리대 등 위생용품, 기타 섬유제품 제조업
C	2018	2020	기타(창의·혁신)형	문화, 예술	주식회사	기념품, 식품, 전자상거래업, 문화기획, 행사대행, 시각 디자인업, 제품 디자인업
D	2014	2018	사회서비스제공형	교육	사단법인	유소년축구클럽운영
E	2021	2021(예비)	일자리제공형	-	주식회사	베이커리, 카페 등, 창업 교육 컨설팅업, 알선

출처 : 한국사회적기업진흥원(2023, 사회적기업 리스트 엑셀파일)

본 연구의 주요 자료는 심층면접 방법으로, 사회적경제 조직 기업가의 경험과 인식, 태도, 가치관 등을 수집하였다. 심층면접이란 참여자의 경험과 그 경험의 의미를 탐구하는 질적 연구방법이다. 연구자는 사전 조사를 통해 연구대상 기업들의 정보를 수집하였으며, 선정된 기업들에 사전 연락을 통해 연구설계 및 면접 질문 작성을 공유하였고, 기업에 대한 이해를 위한 참고자료와 사업소개서 등을 제공받았다. 각 기업의 대표들에게 반구조화된 공통질문을 작성하여 사전 공유하였으며, 면접 일정을 정하였다. 면접은 연구자가 제주지역을 직접 방문하여 진행되었으며 2022년 2월부터 14일부터 16일까지 1차 방문 면접이 진행되었다. 이후 제주 지역 사회적기업의 업종과 유형의 다양성을 고려하여 2개의 기업을 더 선정하였으며 2023년 9월1일부터 4일까지 2차 방문 면접을 진행하였다. 연구참여자의 생각과 경험을 편한 분위기 속에서 서술하고 자유로운 의견을 개진하기 위해 기업의 사무실을 직접 방문하여 일대일 대면 인터뷰를 진행하였다. 연구자는 사전 전자 우편과 전화 통화로 연구 목적에 대해 설명하였고, 연구 참여자의 동의를 얻어 심층면접에 대한 녹음을 진행하였다. 연구참여자의 동의하에 녹취된 심층면접 내용은 1차 텍스트화를 하였으며, 이후 2차 주요 질문과 답변 구성, 3차 핵심문장과 주제어 추출 등 총 3번의 데이터화 과정을 거쳤다. 추출된 핵심문장과 주제어를 바탕으로 범주화하면서 최종 연구텍스트를 구성하였다.

3.3. 연구의 성과와 윤리적 고려

모든 연구에서와 마찬가지로 질적 연구도 연구와 연구참여자에 대한 윤리적 고려는 중요하다. 질적 연구에서 심층면접에 참여하는 연구참여자에게 연구의 목적과 주제에 대해 자세히 설명하는 것은 중요하다. 또한 연구참여자에 대한 비밀과 익명성 보장은 윤리적인 문제를 포함한다.* 이에 연구자는 면접에 앞서 연구참여자에게 연구 목적과 절차 등을 고지한 후, 연구 참여 의사를 확인하였다. 그리고 면담을 시작하기 전에 본 면담의 녹음된다는 것에 대한 사전 동의를 얻었다. 더불어 본 면담은 연구의 목적으로만 사용된다는 것과 연구참여자가 원한다면 인터뷰가 즉시 중지될 수 있다는 것을 설명하였다. 인터뷰 질문은 사회적 가치를 측정하고 사회문제 해결방안을 연구하는 CSSES에서 사용하는 사회적 기업가정신에 관한 문항들을 활용하였다.

3.4. 자료 분석

자료 분석은 녹취한 내용을 텍스트화한 심층인터뷰 자료들을 연구자그룹이 살펴보

* 김영란(2002). 사례연구를 통해 살펴본 질적 연구방법의 쟁점. 비판사회정책, (13), 73-109. P.98-99

면서 각 단락 별로 핵심문장과 주제어를 추출하였다. 수집된 자료들을 여러 번 반복해 읽으면서 연구참여자별로 핵심주제어와 문장을 추출하는 과정을 거쳤다. 추출된 핵심문장과 주제어를 중심으로 1차 범주화하는 작업을 진행하였으며, 범주화하는 과정에서 불명확한 내용이나 텍스트는 원자료를 다시 확인하였다.

본 연구의 내용을 담은 주제어로 제주특별자치도, 사회적 문제, 경험, 시장구조, 수익화, 사회적기업, 사회적기업 지원 제도, 비즈니스모델, 수익구조, 조직문화, 지속가능성, 사회적가치, 경제적가치라는 핵심 주제어들이 추출되었다. 대표적인 주제어로는 사회적기업, 사회적 기업가정신, 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치지향성을 꼽을 수 있다.

IV. 연구 결과

4.1 사회적기업가로 전환한 동기

연구참여자들은 사회 문제를 자신의 삶에서 포착했다. 개인 혹은 같은 가치를 추구하는 공동체의 관심사와 경험, 사회적 문제를 지나치지 않고 해결 방법을 찾는 사회적 사명감, 전문성에서 발견한 비즈니스 감각을 확인할 수 있었다. 또 ‘사회적기업’이라는 제도에 대해서는 미리 알고 있었던 것은 아니지만, 앞서 사회적 문제 해결에 대한 의지를 실현하고자 했을 때, 사회적기업 지원제도를 찾게 되었고, ‘비즈니스 모델로 사회적 문제를 해결’한다는 사회적기업의 가치관을 비교적 쉽게 이해하고 공감하여 지원하게 된 것으로 보인다. 한편, 제주 지역이라는 점에서 모든 기업들은 사업적으로 지역이라는 환경을 진단하고 있었고, 기업 활성화를 위해 대표의 네트워크를 적극적으로 활용하고 있었다.

4.1.1 자신의 삶에서 사회 문제를 접함

사회적기업가들은 삶과 생활에서 겪거나 발견한 사회적 문제를 자신의 활동이나 직업의 전문성으로 해결 방법을 찾았다는 공통점이 있다. 사회적 문제는 일시적인 장애의 경험이나 신문기사, 주변인의 경험에서 발견되었고, 이를 사뭇 지나치지 않고 해결의 과제로 삼았다. 해결 과정에서 대표가 가진 전문성은 중요한 요소였고, 사업화로의 연결고리가 되었다. “사회적 문제를 해결하는 비즈니스”의 구조를 형성하기 위해서는 양질의 경험이 큰 영향을 미치는 것으로 보인다.

“사회복지법인에서 일하기 전까지 장애를 본 적도 없었고, 특히나 휠체어가 어떻게 생겼는지도 몰랐었어요. 그리고 그 때쯤에 제가 다리가 부러져서 목발을

쓰고, 휠체어를 타고 다녔는데 (편견을) 되게 많이 겪었어요.” (A 기업)

“생협의 조합원 모임을 하는 날 기사를 봤어요. 깔창 생리대 기사. 우리가 뭔가 좀 해보자라고 해서 미싱을 가져오고, 찢어진 타월 같은 것들을 가져와서 그냥 아주 어설프게 생리대를 만들기 시작했어요.” (B 기업)

“우리 아들이 초등학생 때 축구 배우고 있었는데 일주일에 두 번씩 버스 타고 제주시에 가서 수업을 가는 거예요. 저는 내가 태어난 고향이 여기고 지금도 살고 있고 해서, 나의 어떤 경험이나 지식을 우리 아이들, 고향에다가 조금 전과하면 좋겠다 이런 생각을 갖게 된 거죠.” (D 기업)

4.1.2 ‘사회적기업’ 제도를 인지

사회적기업 인증 전 제도에 대한 사전 인지 경로와 정보 수준은 다양했다. 사회적 기업에 대한 정보가 없었던 기업 A와 기업 E는 사업화를 시작하면서 사회적 기업 제도를 알게 되었고, 기존 사회적 기업 제도를 알고 있던 기업 C와 기업D는 사업화와 동시에 사회적기업 육성 과정을 진행했다. 기업 B의 경우는 사회적 문제를 비즈니스로 해결하는 사회적경제의 다양한 지원제도에 대해 정보가 풍부하여, 초기에는 사회적기업이 아닌 마을기업 지원제도로 시작하기도 했다. 제도에 대한 사전 정보와 활용은 다양했지만, 사회적 경제 지원 제도가 사업 초기에 큰 역할을 했음을 인지하고 있었다.

“사회적 기업 초반부터 관심이 있었어요. 사회적 기업에서 하는 해외 여행, 착한 여행 등에 참여해보기도 하고, 기질 자체가 그런 부분이 있는 것 같은데. 제주도에 내려와서 2015년도에 지금은 없어진 사회적 기업에 입사를 했어요.” (C 기업)

“(중략)사회적 기업 관련 책이 우편으로 왔는데 그렇게 사회적 기업을 알게 됐어요.” (D 기업)

4.1.3 ‘제주’ 지역의 문화적 자원을 다양하게 활용

제주특별자치도라는 지역적 특성은 사회적기업 운영에 있어 다양한 면에 영향을 끼치고 있었다. 제주에 연고가 있었던 기업은 A기업과 D기업 두 곳이고, B, C, E 기업의 대표는 제주에 유입되어 터를 일구었다. 출신과 사업의 성격에 따라 제주도라는 지역적 특성이 사업화 과정에서 적용된 부분이 달랐지만, 관광자원이 풍부한 제주도라는 면에서 여행, 기념품, 카페 등 관광객을 타겟으로 하는 사업의 비율이 높았다. 한편, B 기업의 경우는 제주 여성의 노동문화 개선을 위해 아이 돌봄이 가능한 공방 일 자리를 유치했고, 제주에 연고가 오랜 D 기업의 비즈니스의 경우에는 지역의 인적

네트워크가 사업 유치에 크게 작용했다.

“사실 마을마다 마을 스토리가 또 있기 때문에, 시장 규모 자체는 전국적으로 보면 굉장히 작지만 저희는 관광지인 게 많기 때문에 그런 것이 크게 문제되지 않습니다.” (C 기업)

“제주도는 약간 지역 인맥 이런 게 또 무시 못하는 지역이거든요. 제가 다행히 고등학교까지 이곳 출신이고 해서, 저희가 1년에 도청에서 대회 예산을 6개 보조 사업 받고 교육청에서 2개 받았거든요.” (D 기업)

4.2 내재된 사회적기업가 정신들

본격적인 사업화가 시작되면서 사회적 기업 대표의 경험, 전문성, 방향성이 크게 작용했다. 시장조사와 사업 설계를 수익화가 가능한 구체적인 비즈니스 모델이 설계되었고, 이에 그치지 않고 메인 비즈니스 모델 뿐 아니라 끊임없는 아이디어와 개발을 통해 아이템의 수가 확장되었으며 이는 수익 모델의 확장으로 이어졌다. 기업으로서 수익의 안정화가 중요하기도 했지만 애초의 사회적 문제 해결에 대한 목적 또한 실현하기 위해 사회 문제에 대한 인식 전환을 위해 내부조직문화나 사회적인 문화운동이 간접적으로 실천되었다. 이러한 과정에서 사회적 기업가정신의 구성요소인 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적가치지향성의 개념을 정리해보고, 어떻게 발현되는지 확인할 수 있었다.

4.2.1 혁신성 (Innovation): 비즈니스로 사회적 문제 해결이라는 성과 창출

4.2.1.1 서비스 혁신을 통한 사회 변화를 추구

제주의 경우 관광객을 대상으로 한 비즈니스 모델이 풍부했지만, 사회적 문제에 대한 해결방안을 또 하나의 미션으로 삼으면서 기존 서비스와의 차별점을 만들었다. 이는 시장의 경쟁력이기도 하며, 혁신에 대한 시장의 반응이 긍정적으로 나타났다.

“2017년도에 온드림 패키지라는 걸 런칭했어요. 전국에서 최초로 이동 약자를 위한 패키지를 개발해서 폴 컨시어지 서비스를 제공을 하고 있고요.” (A 기업)

“저는 와입스라는 걸 쓰고 있었는데, 빨아쓰는 휴지. 제 삶에서 화장실 휴지도 나오지 않을 거예요. 그러니까 완전한 제로웨이스트. 2018년도에 제로웨이스트라는 키워드가 막 여기저기서 나오기 시작할 때여서 저희가 선점을 했죠.” (B 기업)

“다른 사설 클럽은 축구만 가르치는 거잖아요. 우리는 스포츠를 통해서 다양한 경험을 애들이 배울 수 있는 환경을 만드는 거지.” (D 기업)

4.2.2.2 철저한 이용자 중심의 서비스 개발

사업의 대상은 돈을 지불하는 고객 뿐이 아니라 나아가 서비스의 수혜를 받는 모두를 이용자로 인식하고, 그 피드백을 적극적으로 수용하여 서비스를 개발·개선하고 있었다. 비즈니스의 대상이 고객만이 아닌 다각도의 이용자라는 전환은, 사회적 기업의 비즈니스가 기업의 이윤과 경제적 가치를 위한 품질 향상 뿐 아니라 사회적 미션의 달성의 목적이 내외부로 작용하고 있음을 알 수 있다.

“휠네비게이션(휠체어 네이게이션)은 장애인 당사자분 와서 시범 운영을 해봤는데 해보시고 올려고 하셨어요. 우리가 원했던 게 이런 거라고.” (A 기업)

“저희가 로컬 크리에이터라고 얘기하는 범주는 지역의 작가, 디자이너뿐만 아니고 소상공인, 중소기업 생산자분들까지 아울러서 이야기하는 개념이고요.” (C 기업)

4.2.2.3 직원의 성장가능성에 투자

사회적 기업은 성과를 창출을 위해 조직의 안전한 노동 환경 개선 뿐 아니라 성장가능성에 대한 결단과 투자를 시도하고 있는 것으로 나타났다. 지역 일자리 창출은 물론 개인의 성향에 맞는 업무 개발·지원을 해주고 있었다. 이는 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 달성해야하는 사회적 기업의 새로운 조직관리의 예시를 보여준다고 할 수 있다.

“저희 회사 직원 장애인분들이 다 중증이세요. 그래서 그분들에게 맞는 직무를 개발을 해줘요. 여행업이니까 가능한 것 같아요. 사회적 기업이 아니고 일반 기업에서는 이러한 시도도 못해보죠.” (A 기업)

“장애인 10명 그 이상은 저희가 고용을 할 수가 없어요. 너무 안타까운 거죠. 고용 확장을 하기 위해서는 저희가 납품을 해야 돼요.” (E 기업)

4.3.2. 진취성 (Proactiveness): 새로운 시장수요 창출의 기회를 통해 미래지향

4.3.2.1 변화에 대응하기 위한 자원의 재구성

사회적 기업의 사업은 기존의 자원 구성에 대해 새로운 시장 수요를 파악하고 수익 창출의 기회로 삼아 아이디어를 통해 재구성했다. 자원의 재구성 과정에서 사회적 미션은 미래지향적인 변화를 추구하였으며, 사회적 약자 혹은 사회적 문제에 대한 인식 전환으로까지 이어졌다.

“돈이 되니까. 그래 우리 한번 도와줄게, 너는 한번 들어와 봐 이랬었는데, 우리가 계속 갔던 곳만 가다 보니까 한 달에 매출이 확 오르잖아요.” (A 기업)

“제가 사업가 DNA가 있더라고요. ...저희가 선점을 했죠. 제로웨이트 삶의 대안을 제시해 주는 게 저희 일이니까.”(B 기업)

“소셜미션 사업 중에 사회적 기업 소상공인들의 판로 개척을 하는 사업도 수익성이 있는 것은 아니지만 굉장히 중요한 사업입니다.”(C 기업)

“법인명이 굿잡제주마카마카고 카페 오늘은 안테나샵이에요.”(E 기업)

4.3.2.2 타 지역 사례 학습을 통한 사업에 반영

면접을 통해 사회적기업의 성실한 사례 조사와 시장조사가 눈에 띄었다. 유의미한 결과를 내고 있는 타 지역 사례를 연구하여 본 사업의 미션에 반영하면서 기업의 성장을 도모하였다. 이러한 노력은 사업 설계의 정교함과 사업의 안정적인 구현으로 나타났다.

“저희가 좀 재밌게 해보고 있는 것 중에 하나가 마을 굿즈인데, 일본 같은 데 가보면 마을마다 되게 소소하고 그 전 그런 게 되게 잘 돼 있는데 막상 우리나라는 그 마을을 어떤 시그니처 굿즈가 별로 없는 것 같더라고요. 제주도는 그런 걸 할 만하다고 생각을 했어요.”(C 기업)

“유럽에 벤치마킹을 갔다 온 적이 있어요. 이런 사회적 기업이 한 200년 된 스포츠 클럽들이더라고요. 처음에는 국가에서 보조를 90% 이상을 하는데 그 보조율이 점점 줄면서 그 지역 주민들이 회비 수익을 증대해갔고 지금 거의 자생력을 갖췄다.”(D 기업)

4.3.2.3 무모함을 성과로 이끄는 사회적 신뢰

사례 조사와 시장조사를 갖추고 신중한 운영 결정을 하더라도 사회적 기업의 성과는 예측할 수 없기에 무모한 도전으로 보이기도 한다. 성공에 대해 미지수인 사업을 실행해 볼 수 있었던 것은 이러한 도전을 지지하는 사회적 신뢰가 있었다는 것을 알 수 있다. 사회적 신뢰는 시장의 니즈이며 경제적 수익으로 드러난 것으로 보인다.

“2018년 1월 온라인을 오픈했는데 첫 달에 100만 원 주문이 온 거예요. 사실 그 전까지는 내 지인들이 사준 거예요. (중략) 작년에는 10억을(했어요). 매출이 매년 딱 두 배씩 가고 있어요.”(B 기업)

“약 2년 전에 예비로 학교 밖 청소년 한 명으로 시작해서 지금 10명이 일하고 있죠. 코로나 때문에 가장 어려울 때 한 명으로 했기 때문에 점점점점 늘어났고, 매출도 점점점 늘어났어요.”(E 기업)

4.3.2.4 규제와 견제를 기회로

각 기업의 위기상황 중 공통적으로 내외부의 규제 혹은 견제가 있었다는 점이다.

특히 제도적인 부분에서 대부분의 기업들이 사회적 기업 뿐 아니라 각 업종 관련 제도에 대해 현장과의 괴리를 느끼며 불필요한 피로감으로 부담을 느꼈다. 그러나 규제와 견제에 대한 부정적인 인상으로만 머물지 않고 기업 자체의 자생력을 확보해야 하는 발판으로 생각하고 기회로 삼는 모습을 보였다.

“2017년 설립하고 가장 큰 고비가 있었어요. 좋은 마음으로 시작했지만 ‘생리대’라는 단어가 들어가면 이게 의약외품이 된다고 해요. 품목 허가에 대해 몰랐는데 경쟁업체에서 고소·고발을 해서 알게 되었어요.”(B 기업)

“사회적 경제 네트워크에서 그런 얘기하더라고요. 스포츠로 사회적 기업이 없대요. 좋아. 우리가 최초인 거죠. 사회적 기업도 심사할 때 심사위원들이 질문을 해요. 스포츠 협의회가 사회적 기업으로 어떤 이윤을 만드느냐? (중략) 저희가 2019년도에 규모가 크지 않지만 처음으로 흑자 전환을 했어요.” (D 기업)

“사회적 기업 육성과정에서 제가 두 번 떨어졌어요. 심사를 봤는데 카페가 레드오션이라는 거예요, 심사위원들이 볼 때는. 제주도에 카페가 2천 군데가 넘거든요. 제 생각은 뭐였냐면 블록오션이던 레드오션이던 내가 자신이 있으면 시도할 만하다는 거죠.” (E 기업)

4.3.3. 위험감수성 (Tolerance for Failure): 불확실한 미래에도 불구하고 성과를 위해 위기를 기회로 전환하는 도전

4.3.3.1 소비회전을 고려한 대체 사업들을 진행

사회적 기업들은 메인 비즈니스 모델 외에도 끊임없는 아이디어를 통해 대체 사업을 개발·유치했다. 그 이유로는 먼저 수익화의 안정화를 위한 비즈니스 확장이 필요하다는 점과, 사회 문제의 해결을 위한 폭넓은 활동이 필요했기 때문이다. 사회적 문제에 대한 인식 개선에 있어 필요한 부가적인 활동이 그 가치를 인정받아 또다른 수입원으로 이어진 경우도 있었다. 지속가능한 기업을 위한 아이디어 수용과 아이템 개발은 수익구조 다각화로 나타난다.

“면 생리대가 보통 사후 5년 10년을 쓰니까 (재방문률이 낮아요). 그래서 비누를 같이 팔기 시작했죠, 사라져 없어지는 것들. (중략) 빨아쓰는 화장소품, 티백, 커피 필터이라는 것도 있어요.”(B 기업)

“제주도가 어떻게 보면 친환경을 해야 하는 그런 저기 지역이다 보니까 친환경 관련 제품들 요즘 트렌드가 좀 그래요. 기관 의뢰 프로젝트를 하기도 했고 되게 다양하게.”(C 기업)

4.3.3.2 Covid-19라는 위기에 투자를 감행

관광 자원이 특징인 제주도에서 covid-19 시기는 굉장한 경제적 타격의 시기였다. 대부분의 사회적 기업들이 수입이 없어 폐업을 고민하기도 했다. 그럼에도 불구하고 몇몇 기업은 내실을 다지기 위해 과감한 투자를 진행했다. 이는 covid-19 이후 빠른 정상화의 결과로 이어졌다.

“돈은 못 벌었지만 작은 건물도 하나 가지게 되었고, 이 모든 게 코로나 시기에 너무나 기적 같은 일이에요.” (A 기업)

“2020년도 코로나가 터지면서 무너졌죠. 지금은 거의 90% 이상 회복했어요. 회원이 늘어났지만 사무국의 지출 씬씀이도 또 커지더라고요.” (D 기업)

4.3.3.3 리더의 희생이 수반되지만 포기할 수 없는 동료

사회적 기업 대표는 대표이자 리더로서 위기의 상황에서 본인의 희생과 헌신이 요구되기도 했다. 이 때 판단의 기준은 동료이자 가치·경제 공동체를 위한 결단이었다. 고용의 창출, 재무제표 공개, 급여 동결 등 대표의 출현수범이 사회적 기업의 조직문화를 형성하고 있는 것으로 보인다.

“손익계산서 재무제표를 연말에 연말 연시에 공개하고 (중략) 그 간극을 좀 좁히기 위해서 다같이 자유롭게 의견을 내는 타운 미팅을 한 달에 한 번씩.” (C 기업)

“굿잡제주마카마카는 저를 포함해서 전 직원이 급여가 동일해요. 저도 동일한 급여를 받고 있거든요. 미안하긴 하죠.” (E 기업)

4.3.4. 사회적 가치지향성 (Social Value Orientation): 사회적가치(SocialValue) 창출을 위한 이해관계자들의 참여를 통해 지역사회에 기여

4.3.4.1 제주 지역 후속세대를 위한 인프라로 기여

사회적 기업의 비즈니스는 그 자체로 지역 사회의 자산이자 영향력을 가지고 있었다. 사회적 기업가들은 지역의 후속세대를 위한 인프라로 기여하기 위해 체계를 갖추고자 했다. 특히, 사회적 기업 제도, 제주 지역의 사회적 경제 네트워크와 인프라, 현장의 체계에 대한 고민을 하고 있다는 점은 사회적 기업 제도의 경험자로서 제주 지역에서 사회적 기업의 필요성과 가치가 매우 중요하게 생각하고 있다는 점과 체계를 통해 얻은 경험을 사회에 환류하여 사회적 기업의 토대를 발전시키고자 하는 의지를 읽을 수 있었다.

“제주대학교에서 복지관광 과목을 개설을 해 주셨더라고요. 그것도 하나의 인식 개선인 거죠.” (A 기업)

“제주의 사회적 경제 네트워크나 이런 쪽에 이사 일도 맡고 있는데, 지금은 너무 실무밖에 없지 않나, 체계를 좀 만들어 봐야하지 않을까” (B 기업)

“제주도의 사회적 기업은 (중략) 저희가 선례를 만들어 냈으니 이후 사회적 기업들은 또 투자를 할 수 있겠죠.” (C 기업)

“서로 모이면 어떤 리더랄까 코치도 필요한데 그런 시스템을 저같이 체육을 전공한 사람들이 만들어줘야 아이들이 그걸 참여할 수 있잖아요.” (D 기업)

“그래서 저희가 학생들을 직업 훈련도 시키고, 잘하는 학생들은 다른 카페에 소개도 해드립니다.” (E 기업)

4.3.4.2 사회적 포용을 높이기 위해 더욱 시장을 지향

한편, 사회적 기업 대표들은 사회적 미션을 달성하기 위해서는 기업의 지속가능성이 필요하며, 기업의 존속을 위해서는 경제적 성장과의 균형이 필요하다는 것을 강조했다. 그렇기에 시장에서의 성과를 통한 자생력이 필요하다. 시장 경쟁력을 피력하는 것으로 시장 논리를 수용하고 있음을 알 수 있다.

“이제부터는 내실을 다지고 아주 가늘고 길게 갈 거예요, 천천히. 이런 사회적 경제 기업도 제대로 열심히 하면 5년 차에 연매출 10억원이 될 수 있다. 이런 걸 보여주고 싶어요.” (B 기업)

“사회적 기업을 한다는 게 참 쉬운 건 아닌데 하나의 일반 기업이라 생각하고, 좋은 동기, 일반 기업에 좋은 동기가 플러스 된 정도.” (E 기업)

4.3.4.3 사회적약자와 함께 하지만 기업으로 인식되길 희망

지속가능성을 위해 사회적 시장을 지향하는 것과 함께 사회적 기업을 기업 자체로 인식되길 바라는 공통적인 희망이 있었다. 사업의 전문성이 분명하고, 경제적 성과를 확인했음에도 불구하고, 사회적 기업은 곧 착한 기업이라는 인식은 오히려 기업의 전문성을 약화시키고 구성원의 자존감을 떨어뜨린다. 이러한 인식은 외부 뿐 아니라 조직 내부에서도 드러나는데, 사회적 기업만의 새로운 조직문화가 필요하다고 보여진다.

“대부분 사람들이 장애인 쪽 일을 하고 있다라고 하면은 좋은 일 하시네요, 착한 일 하시네요 그러는데 그렇게 되는 순간 우리는 자존감이 떨어지게 돼요. 비즈니스로 접근이 안 되는 거예요. 자원봉사를 하는 회사가 아니잖아요. 그래서 우리가 계속 말씀을 드리죠. 우리는 좋은 일, 착한 일 하는 사람이 아니고 전문가다” (A 기업)

“저희는 어디에도 사회적 기업에 대한 표시가 없어요. 동정심에 의해서 도와주는 걸 원치 않았던 거예요. 우리는 동등하게 경쟁하고 싶다. 동등하게 해서 동등하게 인정받고 싶기 때문에 사회적기업을 표시 안 했던 거고, 많은 사람들이 알아주고 나중에 또 사회적 기업이었어요(라고 밝히는 것)” (E 기업)

<표 6> 연구결과 요약

사회적기업가정신 구성요소	제주 사회적기업대표 심층 면접	주요 특징
혁신성 (Innovation)	서비스 혁신을 통한 사회 변화를 촉구	비지니스로 사회적 문제 해결이라는 성과 창출
	철저한 이용자 중심의 서비스 개발	
	직원의 성장가능성에 투자	
진취성 (Proactiveness)	변화에 대응하기 위한 자원의 재구성	새로운 시장수요 창출의 기회를 통해 미래지향
	타 지역 사례 학습을 통한 사업에 반영	
	무모함을 성과로 이끄는 사회적 신뢰	
	규제와 견제를 기회로	
위험감수성 (Tolerance for Failure)	낮은 소비회전을 고려한 대체 사업들을 진행	불확실한 미래에도 불구하고 성과를 위해 위기를 기회로 전환하는 도전
	Covid-19라는 위기에도 투자를 감행	
	리더의 희생이 수반되지만 포기할 수 없는 동료	
사회적 가치지향성 (Social Value Orientation)	농어촌 지역 후속세대를 위한 인프라로 기여	사회적가치(SocialValue) 창출을 위한 이해관계자들의 참여를 통해 지역사회에 기여
	사회적 포용을 높이기 위해 더욱 시장을 지향	
	사회적약자와 함께 하지만 기업으로 인식되길 희망	

V. 결론

지역의 사회적기업과 사회적기업가정신을 연결한 연구는 드물었다. 본 연구는 기존 사회적기업 평가 및 양적 연구에서 나타나는 단편적이고 단면적인 방식이 아닌, 질적 연구를 통해 제주 지역 사회적기업의 다면적이고 입체적인 사회적기업가의 사회적기업가정신을 탐색하고자 했다는 점에서 의의가 있다. 사회적기업 네트워크가 성장하면서 이를 평가하는 방식의 다양성이 필요하다.

본 연구를 요약하자면 다음과 같다. 첫째, 사회적 기업 대표들의 자신의 삶과 경험에서 사회 문제를 접했고, 전문성을 발휘하여 비지니스로 발전시켰다. 둘째, 제주특별

자치도가 가진 문화적 자원을 사업화에 있어 다각도로 접목시켜 제주 지역의 특성을 갖는 사업을 하고 있었다. 셋째, 사회적 기업의 과정에서 혁신성은 ‘비즈니스로 사회적 문제 해결이라는 성과 창출’, 진취성은 ‘새로운 시장수요 창출의 기회를 통해 미래 지향’, 위험감수성은 ‘불확실한 미래에도 불구하고 성과를 위해 위기를 기회로 전환하는 도전’, 사회적가치지향성은 ‘사회적가치(SocialValue) 창출을 위한 이해관계자들의 참여를 통해 지역사회에 기여’로 나타났다. 넷째, 사회적기업 운영에 있어서 사회적가치와 경제적 가치의 균형이 요구되며 대표의 폭넓은 경영능력(내외부 관리)이 필요하다는 점을 알 수 있었다. 다섯째, 제주지역의 사회적 기업의 성과는 후속세대를 위한 인프라로 기여하며, 사회적 기업 선경험을 사회에 환류하고자 하는 의지를 확인했다.

본 연구는 제주 지역의 사회적기업 대표들의 경험 속에 새겨진 유의미한 과정을 분석함으로써 사회적기업가정신에 대한 다면적·입체적 판단을 필요하다는 점 또한 증명하고 있다. 본 연구의 함의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 제주 지역의 사회적기업 대표를 대상으로 제주 사회적 기업에 내재된 사회적기업가정신에 대해 심층 면접을 통한 질적연구를 시도했다는 점에서 의의가 있다.

제주 사회적기업에 내재된 사회적기업가정신에 대한 탐색한 본 연구를 통해 다음과 같이 제언하고자 한다. 첫째, 사회적경제 확대에 도움이 되고자 한다. 둘째, 지역의 성공사례 및 지역 특화 창업의 유의미한 성과를 통해 지역 불균형을 해소하고자 한다. 셋째, 사회적 기업가정신과 사회적경제 지원제도 있어 각 기업의 시기에 맞는 지원의 세분화가 필요하다. 넷째, 사회적경제와 사회적 기업가정신의 상관관계를 확인한바, 양적 연구와 질적 연구가 함께 성장해야 한다.

본 연구의 사례에 있어 연구자들의 주관적인 선별과정과 연구참여자들의 주관적인 발언에 의해 진행되었다는 점에서 질적 연구의 특수성과 한계를 동시에 지닌다. 경험적 성찰을 통해 사회적 기업가정신의 보편적인 면을 추출하고자 했기에 본 연구는 기존 연구에서 보인 단면적인 성과 분석과는 다른 의미를 지닌다. 선별된 연구참여자들의 주관적 발언을 바탕으로 본 연구의 목적인 사회적, 경제적으로 유의미한 성과를 가지며 지속가능한 기업의 경험에서 사회적 기업가정신을 발견할 수 있다는 결과를 도출하였다. 그러나 이는 모든 사회적기업 조직이나 혹은 제주 지역의 사회적기업의 특성으로 객관화 혹은 일반화될 수 없다는 한계가 있다. 그러나 그동안에 연구 사례가 없었던 제주특별자치도의 사회적경제 기업을 연구의 대상으로 삼았다는 점은 그 의미가 크다. 본 한계를 극복하기 위해 꾸준히 사회적기업과 사회적기업가정신에 대한 질적 연구를 축적해야 하며, 연구자는 이에 대한 책임감을 느낀다. 앞으로도 지역의 사회적기업 조직과 사회적기업가정신에 대한 질적 연구에 의미를 상기하며 후속연구를 진행 하고자 한다.

본 연구의 참여 대상이 된 기업들은 사회적·경제적으로 유의미한 성과와 지속가능성을 가지고 있는 기업들로서 대한민국의 사회적기업의 역사를 쓰는 중이다. 이에 본

연구의 토대가 되는 인터뷰는 역사적 사료의 의미를 갖는다. 본 연구의 인터뷰 자료가 후속 연구 및 사회적기업사에 도움이 되길 기대한다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 간기현, & 조상미. (2023). 사회적기업은 어떠한 경로로 지역발전에 영향을 미치는가?: 사회적기업가 정신, 재정지원, 사회적기업 성과와의 관계를 중심으로. 한국사회복지행정학, 25(1), 97-130.
- 강문실, 양성국(2015). 사회적 기업가정신이 제주 지역 사회적기업의 성과에 미치는 영향 - 신뢰의 조절효과를 중심으로 -. 한국도서연구, 27(3), 17-35.
- 강문실, 양성국(2015). 사회적 기업가정신이 제주지역 사회적기업의 성과에 미치는 영향 - 신뢰의 조절효과를 중심으로 -. 한국도서연구, 27(3), 17-35. p.2
- 김영란(2002). 사례연구를 통해 살펴본 질적 연구방법의 쟁점. 비판사회정책, (13), 73-109.
- 김태현(2014). 사회적 기업가 정신이 사회복지 조직 내의 협조적 행동과 성과에 미치는 영향: 긍정심리자본과 가치일치의 매개효과를 중심으로. 숭실대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 배종태, 차민석. (2009). 학술연구 : 기업가정신의 확장과 활성화. 중소기업연구, 31(1), 109-128.
- 신창환. (2020). 사회적 기업가정신의 구성요소에 관한 탐색적 연구: 사회적기업가의 심층인터뷰 사례를 중심으로. 사회적가치와 기업연구, 13(3), 215-247.
- 신혜성, & 안윤영. (2015). 예비창업자들이 지각한 외식창업교육이 기업가정신 및 창업의지에 미치는 영향. 대한경영학회지, 28(2), 433-452.
- 오단이(2013). 사회적경제 조직의 리더십에 관한 탐색적 사례연구. 한국사회복지행정학, 15(4): 285-311.
- 원혜숙. (2010). “최고경영자의 역량과 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 윤언철. (2021). 사회적기업의 인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 (Doctoral dissertation, 한양대학교).
- 이춘우. (1999). “조직양트라프러뉴십의 역할과 조직성과에 관한 연구:자원 기초이론을 중심으로”. 서울대학교 대학원 박사학위 논문
- 진희선(2014). 제품유형과 적합성이 유해기업의 사회적 책임 활동에 대한 소비자 반응에 미치는 영향. 한국비영리연구, 13(2), 47-72.
- 최윤미, 류정현, 이상훈, 박한림, 오현석. (2015). 사회적 기업가정신의 구성요소와 형성과정에 관한 연구. HRD연구(구 인력개발연구), 17(1), 189-221.
- 최문영, 이원준, & 박준수. (2023). 사회적기업의 문제해결 전략과 경제적 계획 실행의

관계: 대표의 사회적 기업가정신 조절효과를 중심으로. 사회적가치와 기업연구, 16(1), 71-112.

[웹 페이지]

제주사회적경제지원센터. <https://jejuhup.org/>. (2022년 08월 19일 현재)

한국사회적기업진흥원. <https://www.socialenterprise.or.kr/index.do>. (2022년 08월 19일 현재)

2. 국외 문헌

- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Dorado, S. (2006), "Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no?," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(04), 319-343.
- Helm, S. T., & Andersson, F. O. (2010). Beyond taxonomy: An empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 259-276.
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E., & Syrjä, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, 6.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, 7(2), 149-159.
- Weerawardena, J. & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.
- Yin, J., & Chen, H. (2019). Dual-Goal Management in Social Enterprises: Evidence from China. *Management Decision*.
- Zahr, S. A. & Gedajlovic, E. & Neubaum, D. O. & Shulman, J. M. (2009). A

typology of social entrepreneurs Motives, search processes and ethical challenges. Journal of Business Venturing -. 24(5), 519-532.

소비자생활협동조합 내부마케팅 요인이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향

안정아¹⁾, 이상훈²⁾

본 연구는 생협 매장 점장들을 대상으로 경영충지원, 내부의사소통, 권한위임, 소유노동 등의 내부마케팅 요인이 직무만족과 고객(조합원)지향성에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 실증 분석하였다. 본 연구의 의미는 수익추구를 주목적으로 하는 일반기업의 매장 직원들과는 달리 사회적 가치 추구를 목적으로 합류한 생협 매장 직원들에게도 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성을 높이는데 영향을 주는지 검증하고, 매장 점장들의 고유한 특성인 소유노동의 개념이 내부마케팅 요인으로서 역할을 하는지 알아보는 것이다. 연구 분석 결과 내부마케팅 요인 중 경영충지원, 내부의사소통, 소유노동은 직무만족과 고객지향성에 유의한 영향을 보였으며, 직무만족도 고객지향성에 유의한 영향을 나타냈다. 반면, 권한위임은 직무만족, 고객지향성에 모두 유의하지 않았다. 이는 생협 매장의 내부마케팅은 점장의 직무만족과 고객지향성을 향상시키는 경영전략으로 필요하며, 점장을 조직의 내부고객으로 인식하고 주인 의식을 갖도록 해야 한다는 시사점을 주고 있다. 본 연구는 현재 경영위기를 겪고 있는 국내 생협의 내부마케팅 정책에 관한 연구의 기반을 닦는데 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

주요어 : 내부마케팅, 직무만족, 고객지향성, 소유노동, 생협 매장

1) 제1저자, 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정, e-mail: joahn34@naver.com

2) 교신저자, 성공회대학교 경영학전공 및 일반대학교 협동조합경영학과 교수, e-mail: shjayhawk@skhu.ac.kr

The Effects of Internal Marketing Factors of Consumer Cooperative on Job Satisfaction and Customer Orientation

This study empirically analyzed the hypothesis that internal marketing factors such as management support, internal communication, delegation of authority, and owned labor would have a significant effect on job satisfaction and customer (member) orientation for store managers of co-op stores. The meaning of this study is to verify whether internal marketing affects job satisfaction and customer orientation for employees at a co-op store who joined for the purpose of pursuing social value, unlike find out whether the concept of owning labor, which is a unique characteristic of co-op store manager, plays a role as an internal marketing factor. As a result of the research analysis, among the internal marketing factors, management support, internal communication, and owned labor showed significant effects on job satisfaction and customer orientation, and job satisfaction also showed significant effects on customer orientation. On the other hand, delegation of authority was not significant in both job satisfaction and customer orientation. This suggests that the internal marketing for the store manager is necessary as a management strategy to improve the job satisfaction and customer orientation of the store manager, and that the store manager should be recognized as an internal customer of the organization and have them develop a sense of ownership. This study is expected to contribute to the establishment of the foundation of the research on internal marketing policies of domestic cooperatives, which are currently facing a management crisis.

Key words: internal marketing, job satisfaction, customer orientation, owned labor, cooperative store

I. 서론

본 연구는 소비자 조합원과 생산자가 함께 운영하는 사업체를 기반으로 윤리적 소비와 생산을 실천하는 등 참여와 협동을 통해 조합원들이 삶속에서 추구하는 사회적 가치 추구를 조직의 중요한 목적인 소비자생활협동조합(이하 생협) 매장에 근무하면서 소비자인 조합원을 직접 상대하는 직원(이하 매장 직원)들을 대상으로 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 진행되었다.

협동조합인 생협의 조합원은 단순한 마케팅 대상인 고객이 아니라 주인으로서 참여해야 한다. 하지만 생협 사업의 규모 확대로 인한 구조적 변화가 조합원의 참여를 어렵게 만들고 이로 인해 조합원 스스로가 조합원으로서 인식하지 않거나 무관심해지면서 참여도가 점점 떨어지는 현상이 일어나고 있다(염찬희, 2015)³⁾. 이러한 현상은 2018년 실시한 A생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사⁴⁾에서도 나타나있다. 조사 결과에 의하면 생협 조합원의 다수는 다양한 활동의 참여 경험 없이 물품의 구매로만 생협을 만나는 경우가 빈번해졌으며, 조합원은 생협 매장을 친환경매장을 비롯한 일반 소매업체와 동일하게 인식한다는 것이다. 이렇듯 내부적으로는 사업 규모 확대로 인한 조합원 성향 변화와 외부적으로는 친환경 식품 시장의 주류시장 진입에 따른 변화 등 대내외적인 이유로 생협의 사업은 성장세가 점차 줄어들었고, 최근에는 더욱 악화되어 경영상의 어려움을 겪고 있다(조완형, 2019).

매장사업을 통해 외부 고객인 조합원에게 서비스를 제공하고 있는 생협은 서비스 기업으로서의 기능을 수행하고 있다. 따라서 최근 급변하고 있는 경쟁 환경에서 고객환경변화에 대응하기 위해서는 고객서비스에 집중하는 것이 매우 중요하다. 즉, 윤리적 소비와 생산의 실천 등 사회적가치를 주목적으로 사업하고 있지만 조직의 지속가능성을 위해서 경제적이기도 함께 고려되어야 한다. 따라서 고객과 직접 접촉하여 서비스를 제공하는 직원은 서비스 기업의 가장 중요한 자원이라 할 수 있으며, 경영 성패에 있어 핵심적인 역할을 하므로 그들의 사기는 무엇보다 중요하다(박봉규, 1999). 서비스 마케팅의 연구나 실무 분야에서는 모두 서비스 접점에 있는 직원의 역할을 강조하고 있으며, 특히 직무 만족을 양질의 서비스 유지와 고객 만족을 창출하기 위한 전략으로 생각하는 내부마케팅에 관한 연구가 활발하게 이루어지고 있다(Koys, 2003; Wangenheim·vanschitzky·Wunderlich, 2007). 따라서 생협에서도 고객인 조합원 만족을 위해서는 직원의 만족이 선행되어야 하며, 이를 위해 내부마케팅 정책을 실행할 필요가 있다.

2021년 국내 4대 생협의 전년대비 사업비 성장률은 -10.3%~3.8%로 낮았으며, 마이너스 성장을 보이고 있다.⁵⁾ 본 논문은 이러한 생협의 위기 상황을 극복하고 매장사업의 활

3) 레이들로 지음. 염찬희 옮김. 2015. 「21세기 협동조합: 레이들로 보고서」. p.139-141.

4) A생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사(2018) (재)A생협협동조합연구소

성화를 위해 내부마케팅을 검토한다. 일반기업에 대한 내부마케팅의 영향요인 및 결과변수 연구는 꾸준히 진행되고 있으나, 사회적 가치를 추구하면서 경제적가치도 추구하는 사업을 수행하는 생협 매장 직원을 대상으로 한 내부마케팅 연구는 전무하다. 지금까지 이루어진 생협매장과 관련된 연구는 대부분 생협매장의 속성평가에 관한 연구, 즉, 선택 속성(김호·허승욱·이지은, 2010; 이나라, 2011; 박한썩, 2013; 노정화·김혜인, 2015; 유상화·구혜경, 2020)과 마케팅믹스요인(김호, 2007; 이예나·이상훈, 2015; 장재익, 2012; 판티튀용, 2020)에 대한 연구가 대부분이다. 고객과 상호작용하는 접점에서 서비스를 제공하는 생협 매장 직원들과 관련한 연구가 전무한 실정이다. 특히, 서비스마케팅에서 중요하게 다루어지고 있는 세 가지 마케팅 전략(외부마케팅, 상호작용마케팅, 내부마케팅) 중에서 내부마케팅에 대한 연구는 전혀 이루어지지 않고 있다. 따라서 단순한 직장이 아닌 가치추구를 목적으로 합류한 생협의 직원에게도 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 영향을 미치고, 조합원이자 고객인 생협 매장 소비자들과의 상호작용 마케팅 효과를 높일 수 있는 지를 알아보는 것이 필요하다.

따라서 본 연구에서는 선행연구에 대한 충분한 검토를 토대로 내부마케팅의 요인을 파악한 후, 내부마케팅 요인들이 생협 매장 직원들의 직무만족에 영향을 미치는지 알아보고, 그 결과가 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 분석한다. 이러한 연구 과정을 통해 내부마케팅 정책이 생협 매장 직원의 직무만족과 고객지향성의 향상을 가져오는지에 대해 검증하고, 생협의 경영 위기를 극복할 수 있는 전략적 수단으로 이용될 수 있는 지를 파악하는 것이 본 연구의 목적이다.

II. 이론적 배경

1. 내부마케팅

1) 내부마케팅 개념

서비스 기업에서 고객에게 제공되는 서비스는 모방이 용이해서 차별적인 서비스를 통한 경쟁우위의 확보가 어렵게 되었다. 이에 많은 기업들은 인적자원을 통한 서비스 우위 전략을 추구하고 있으며 이러한 전략적 측면에서 새로운 개념으로 내부마케팅이 대두되었다(Berry·Parasuraman, 2004). 서론에서 언급하였듯이 서비스마케팅은 크게 세 가지로 나누어진다. 첫째, 일반적으로 제품이나 서비스를 외부고객에게 제공하기 위해 행해지는 마케팅활동, 즉 제품, 가격, 촉진, 유통의 4P 전략을 구사하는 외부마케팅이 있다. 둘째, 현장직원이 고객에게 서비스를 제공할 때 수행하는 상호작용 마케팅이다. 이는 서비스는 고객과 상호작용을 통해서 서비스가 수행되기 때문에 현장직원이 고객에 어떤 수준의 서비

⁵⁾ 이은정.(2019). 리뷰: 한국 생협의 궤적, 아이쿱생협협동조합연구소 및 두레·아이쿱생협·한살림·행복중심생협 연합회 총회 자료집(2020~2022)을 참조함

스를 제공하는가에 따라 고객만족이 달라진다. 끝으로 현장직원의 직무만족도를 높이기 위해 수행하는 내부마케팅이 있다. 내부마케팅은 일반적으로 인사관리에서 사용하는 방법과 거의 유사한 방법으로 기업이 서비스를 제공하는 현장직원을 대상으로 이루어지는 마케팅이다. 고객을 직접 상대하면서 고객만족도를 높이도록 유도하기 위해 현장직원들을 대상으로 동기부여를 위해 수행하는 활동을 의미한다. 따라서 내부마케팅은 직원을 내부고객으로 인지하고 동기를 부여하여 외부고객과의 대면 직무를 더욱 잘 할 수 있도록 설계된 마케팅 활동이다(Stanton, 1988). 내부마케팅이라는 용어는 Berry·Hensel·Burke(1976)에 의해 처음 사용되었으며 일관되게 높은 서비스 품질을 제공하는 문제에 대한 해결책으로 제안되었다. 이후 Berry(1981)가 직원을 내부고객으로 보고 직무를 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키는 내부제품으로 간주하여 조직의 목표를 달성하는 것으로 정의한 후에야 비로소 내부마케팅의 용어는 체계적으로 논의되기 시작하였다.

내부마케팅은 기업이 직원을 최초의 고객으로 인지하고 그들이 좋은 성과를 낼 수 있도록 서비스 마인드나 고객지향적 사고를 심어주며 동기를 부여하는 활동(George, 1990)으로, 효율적인 내부마케팅 활동을 위해 고객지향적인 마인드를 가진 직원의 필요성이 강조되고 있다(Grönroos, 1981). Kotler(1994)는 내부마케팅 활동은 직원을 서비스 지향적 태도와 행동을 형성하게 하여, 고객만족을 높이는 결과를 가져온다고도 하였다.

이상의 견해를 종합해 볼 때 내부마케팅의 개념은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 내부마케팅은 직원을 내부고객으로 인식하여 그들의 욕구를 충족하는 직무를 제공하기 위한 마케팅 활동이다.

둘째, 내부마케팅은 직원을 동기부여 시키고 고객지향적 사고를 심어줌으로써 고객서비스 수준을 향상시켜 고객만족을 유도하는 마케팅 활동이다.

셋째, 내부마케팅은 외부마케팅의 개념을 직원에게 적용하여 그들의 동기부여를 위해 계획하고 실행하는 마케팅 활동이다.

2) 내부마케팅 요인

Grönroos(1990b)는 내부마케팅의 구성요인을 그의 저서인 『Services Management and Marketing』에서 실행요소라는 용어로 총칭하였다. 이 실행요소를 교육훈련, 경영충지원, 내부의사소통, 권한위임, 보상제도 등으로 설명하고 있으며 후속 학자들의 수많은 연구에서는 Grönroos가 제시한 구성요인을 바탕으로 하고 있다(김하경, 2020).

그 밖에 Varey·Lewis(1999)는 교육훈련, 경영충지원, 의사소통, 인사관리, 권한위임 등을 내부마케팅 요인으로 분류하였다. Conduit·Mavondo(2001)는 내부마케팅의 하위요인을 내부 커뮤니케이션, 경영충지원, 권한위임, 보상체계와 교육훈련으로 구분하여 분석하였고, Ahmed·Rafiq(2003)는 전략적 보상, 내부의사소통, 훈련개발, 조직구조, 리더십, 물리적 환경, 권한위임을 내부마케팅 요인에 포함하였다. Oetjen·Rotarius(2002)는 교육훈련, 경영

충지원, 보상제도, 내부의사소통, 외부의사소통의 다섯 가지를 내부마케팅 요인으로 보았다. 국내 선행연구에서의 내부마케팅 요인을 살펴보면, 최호규·심우극(2013)은 지방공무원을 대상으로 한 실증연구에서 지방정부의 내부마케팅 요인을 교육훈련, 권한위임, 보상시스템, 경영충지원, 내부 커뮤니케이션으로 연구한 바 있다. 또한 이학만(2015)은 권한위임, 보상제도, 내부 간 의사소통, 교육훈련, 복리후생을 내부마케팅 하위요인으로, 김정근·하규수(2016)는 교육연수, 권한위임, 보상제도, 경영충의 지원, 의사소통의 유사한 하위 요인으로 연구하였다.

많은 연구자들이 제시한 내부마케팅 요인들은 학자들마다 선택한 용어에 있어서는 조금씩 차이가 있으나 동일한 의미를 갖는 공통된 요인들로 묶을 수 있다. 이러한 요인들을 정리하여 취합해 보면, 교육훈련, 경영충지원, 보상제도, 내·외부 의사소통, 권한위임, 복리후생, 근무환경, 정보제공, 인사관리 등이다. 내부마케팅 요인에 대한 선행연구를 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 내부마케팅 요인

연구자	내부마케팅 요인
Grönroos(1990b)	교육훈련, 경영충지원, 내부의사소통, 권한위임, 보상제도
Varey·Lewis(1999)	교육훈련, 경영충지원, 의사소통, 인사관리, 권한위임
Conduit·Mavondo(2001)	내부커뮤니케이션, 경영충지원, 권한위임, 보상체계, 교육훈련
Oetjen·Rotarius(2002)	교육훈련, 경영충지원, 보상제도, 내부의사소통, 외부의사소통
Ahmed·Rafiq(2003)	전략적 보상, 내부의사소통, 훈련개발, 조직구조, 리더십, 물리적 환경, 권한위임
최호규·심우극(2013)	교육훈련, 권한위임, 보상시스템, 경영충 지원, 내부커뮤니케이션
이학만(2015)	권한위임, 보상제도, 내부 간 의사소통, 교육훈련, 복리후생
김정근·하규수(2016)	권한위임, 교육연수, 경영충지원, 보상제도, 의사소통

이상으로 살펴본 국내·외 선행연구들은 일반 기업의 직원을 대상으로 한 내부마케팅 요인들이다. 본 연구는 생협 매장 특히 A생협 매장의 점장(이하 점장)들을 대상으로 한다. 점장들은 일반기업의 직원과 달리 소속 사업체인 생협 매장에 경제적 참여(출자)를 하고 있어 직원 소유기업의 성격을 띠며 직원들은 소유노동을 하고 있다고 볼 수 있겠다. 소유노동은 직원(노동자) 협동조합과 직원(노동자) 소유기업(employee-owned firms; EOFs)에서 일어나는 노동의 형태로 직원들의 경제적 참여로 기업의 통제권과 소유권을 갖게 되며 노동도 동시에 이루어진다. 소유노동이 이루어지고 있는 기업들이 고용, 성장, 위기 대응 등에 있어서 일반 기업보다 안정적으로 운영되고 있음을 보여주는 선행연구들도 찾아볼 수 있다(Birchall·Ketilson, 2009; Corcoran·Wilson, 2010; Erdal, 2011). 본 연구에서는 연구 대상인 A생협에서 사용하는 소유노동의 용어를 그대로 내부마케팅 요인으로 설정하여 직무만족에 유의한 영향을 미치는지 검증한다. 소유노동과 의미가 유사한 직원 협동조합이나 직원 소유 기업을 대상으로 직원소유권(employee-ownership)과 직무만족과의 인과관계를 실증한 연구들은 다음과 같다. Greenberg(1986)는 미국의 합판 협동조합(plywood

cooperatives)을 대상으로 소유권을 가진 조합원들이 일반기업의 직원보다 더 높은 수준의 직무만족을 보인다는 연구 결과를 제시하였으며, Rooney(1984)는 직원 소유 기업에 근무하는 직원들의 직무만족이 일반기업 보다 더 높게 나타난다는 것을 확인하였다.

이상으로 살펴본 내용을 기반으로 본 연구에서는 경영층지원, 권한위임, 내부의사소통, 소유노동의 4가지 내부마케팅 요인을 최종 선정하였다.

(1) 경영층 지원

경영층 지원은 최고 경영층이 기업의 경영목표 달성을 위해 수행하는 방법과 전략으로 직원을 지원하는 일련의 경영활동이며(Lings, 2004), 업무관련 문제해결을 위한 기업의 내부 지침, 개방된 의사소통, 교육훈련 프로그램 등이 포함된다(Conduit·Mavondo, 2001). Grönroos(1990a)는 경영층지원 활동으로 첫째, 관리를 통한 공식적 교육훈련의 지속여부 확인, 둘째, 관리의 일부로써 직원들의 사기진작, 셋째, 경영층과 직원들 간의 공식적 비공식적 상호 의사소통 실행, 넷째, 정보공유 및 피드백 교환 추진, 다섯째, 내부 분위기 강화 및 직원의 새로운 아이디어 창출로 조직 환경에 잘 적응하도록 지원하는 것 등을 언급했다(이정환, 2005).

많은 선행연구에서 경영층 지원은 경영층과 직원 간 쌍방향 의사소통을 강조하고 있다(Grönroos, 1990a; Conduit·Mavondo, 2001; Cooper · Cronin, 2000). 이는 상호 의사소통을 통해 경영자에게 쉽게 접근할 수 있는 분위기를 조성하고 의사결정과정에 직원의 참여가 가능해지면, 직무와 관련된 문제의 해결을 도울 뿐 아니라 업무 추진에 대한 강한 몰입으로 추진력을 발휘할 수 있기 때문이다(Conduit·Mavondo, 2001).

위의 선행연구를 종합해 볼 때 경영층지원은 경영층이 기업의 경영목표 달성을 위해 수행하는 방법과 전략으로 직원을 지원하는 일련의 경영활동이며, 직원의 제안에 관심을 갖고 적극적으로 지원하려는 노력이다. 그러므로 내부마케팅 전략에서 중요한 도구이자 핵심요인이라 할 수 있겠다.

(2) 권한위임

권한위임은 기업이 서비스를 제공하는 직원에게 의사결정권을 부여함으로써 고객에 대한 욕구를 인지하고 서비스 개선 및 문제점 파악을 신속하게 해결할 수 있게 하는 도구이다(Parasuraman·Voss·Grewal, 1998). 따라서 직원이 특별한 문제에 직면하였을 때 자신감을 갖고 해결할 수 있으며 급변하는 시장 환경에 대처할 수도 있다(Berry, 1995).

내부마케팅 요인으로서 권한위임은 업무주도권과 서비스 품질 향상 및 고객 만족에 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 권한을 위임받은 직원은 그들의 직무를 긍정적으로 받아들이며 고객서비스 제공에 더욱 열정적이고 빠른 고객대응으로 고객만족을 높일 수 있고, 자신의 직무에 자신감과 책임감을 갖게 된다(Hartline·Maxham·McKee, 2000). 따라서 고

객 접점에서 서비스를 제공하는 직원들은 권한위임이 효과적으로 부여될 경우에 문제 발생 시 즉각적인 해결책을 강구하여 고객에게 신속하고 효율적으로 대응할 수 있을 것이다. 하지만 권한을 위임받은 직원은 나름대로의 노력과 위험을 감수해야 한다. 이에 대해 Zenger·Folkman(2017)은 권한위임을 위한 전제조건으로 지지와 신뢰, 보상 및 인정, 긍정적인 업무 환경 등을 제시하였으며, 김하경(2020)은 엄격한 직원선발과 모집, 적절한 훈련 개발, 효과적인 성과 관련 보상과 처벌, 강력한 서비스 지향 문화가 수반될 때만 권한위임의 효과를 볼 수 있다고 하였다.

이상으로 볼 때, 권한위임은 고객 접점에서 서비스를 제공하는 직원들이 문제 발생 시 신속하고 효율적인 고객 대응을 위해 권한을 위임받는 것이라고 정의할 수 있겠다.

(3) 내부의사소통

내부의사소통은 직원 상호 간, 또는 직원과 외부고객 사이의 상호작용에서 매우 중요한 역할을 과정이며(Grönroos, 1990a), 특히 직원 상호 간의 내부 의사소통은 기업 성과에 유의한 영향을 미치고, 부서 간 상호 정보교류와 이해도를 높여 업무성과를 향상시킨다(Arnett·Laverie·McLane, 2002). 또한, 경영층과 직원 간의 상호 의사소통은 경영층 지원을 높이고 직원들에게 피드백을 제공하여 직무성과를 증진시킬 수 있다(이옥환·원철식·박헌진, 2007). 이정환(2005)은 연구에서 직원과 관리자 간의 상호 보완적인 소통은 기업과 직원의 성과 창출을 통해 직원의 직무만족을 향상시킬 수 있는 방안을 마련할 수 있다고 보고하고 있다. 반면, 내부의사소통의 단절은 조직 내 가장 효과적인 의사소통을 단절시킴으로써 조직 내 분위기를 개선하려는 의지를 낮추게 되며, 조직문화의 단절감으로 인하여 조직의 신뢰가 약화되어 조직 전체의 성과 창출에 악영향을 미친다(Berry·Parasuraman, 2004). 따라서 내부의사소통은 직원과 직원, 직원과 고객, 경영진과 직원 사이의 소통을 모두 포함하고 있으며 기업의 내부마케팅 실행 과정에서 직무수행과 의사결정과정에 필수 요인이라 할 수 있겠다.

(4) 소유노동

소유노동의 개념은 2008년 ‘생협의 노동과 임금에 관한 연구 모임’이라는 A생협 소속 직원들의 자발적인 모임을 통해 생겨난 것이다. 1년 동안의 모임을 통해 심도 있는 토론과 연구를 진행한 결과 소유노동의 체계가 만들어졌고, 이를 경영진과 직원들에게 제안하면서 구체화되었다. 그리고 소유노동은 A생협 직원들을 대상으로 2010년부터 시행 중에 있다(이광인, 2010). A생협은 규모가 커지면서 증가하는 직원에 대한 고민을 지속적으로 진행해왔다. 자체적으로 매년 직원만족도 조사를 하거나 간담회를 통해 직원들의 노동이 나아갈 방향을 고민해왔고 그 결과로 귀결된 것이 소유노동이었다. 소유노동에 참여하는 A생협의 직원들은 기본적으로 경제적인 참여(출자)를 해야 한다. 출자함으로써 직원들은

생협에 단순히 고용되는 것이 아니라 생산수단을 소유하게 되는 것이다. 이는 협동조합에서 추구하는 공동 소유의 개념이 노동에까지 적용되었다고 볼 수 있으며, 따라서 A생협은 소유노동을 직원의 주인의식을 높여주는 하나의 방법으로 선택한 것이었다(라이프인, 2017).

이상의 내용을 기반으로 소유노동은 자신이 근무하는 사업체에 출자하여 자본에 대한 공동 소유권을 갖게 된 직원들이 스스로 주체가 되어 행하는 노동의 형태로 정의할 수 있다. 이처럼 직원의 출자로 기업에 대한 소유권을 갖는 형태의 대표적인 조직으로는 직원(노동자) 협동조합과 직원(노동자) 소유기업(employee-owned firms; EOFs)이 있다. 이러한 기업들은 직원들에 의한 기업소유 및 통제라는 운영원리를 가지고 있어 고용, 성장, 위기 대응 등에 있어서 일반기업보다 안정적으로 운영되고 있음을 보여주고 있다(Birchal·IKetilson, 2009; Corcoran·Wilson, 2010; Erdal, 2011).

소유노동과 관련된 내부마케팅 선행연구는 국내·외에서 모두 찾아 볼 수 없다. 따라서 본 연구에서는 소유노동을 결정짓는 가장 큰 요인이 직원의 출자에 따른 소유권이라 판단하고 직원협동조합이나 직원소유기업을 대상으로 직원소유권(employee-ownership)과 직무만족과의 인과관계를 실증한 선행연구들을 검토했다. 소유권을 가진 직원협동조합의 조합원이자 직원들과 직원소유기업의 직원들은 소유권을 가지지 않은 직원들보다 더 높은 수준의 직무만족을 보이는 것으로 나타났다(Rooney, 1984; Greenberg, 1986).

또한 직원소유권이 직원참여를 증가시키고 그 효과는 심리적 소유감의 생성에 뚜렷하게 의존하고 있다고 검증한 연구도 있었다(Torp, 2011). 심리적 소유감(psychological ownership)은 Pierce et al.(1991)에 의해 제기되었으며 ‘주인의식’과 유사한 개념으로 사용되기도 하는데, 이는 출자를 통한 소유가 주인의식을 높여줄 것이라는 A생협의 주장과도 일치하는 부분이 있다.

심리적 소유감은 소유의 대상을 자신의 것 혹은 자신의 일부분으로 느끼는 심리적 상태로 정의할 수 있으며, 주인의식을 형성하여 자발적인 업무처리를 가능하게 하고 나아가 직무성취를 높일 수 있다고 한다. 이처럼 심리적 소유감은 직원들의 태도와 행동에 직접적인 영향을 주는 중요한 요인이며 기업 경쟁력에 핵심적인 요인이다(Brown, 1989). Pierce·Rubenfeld·Morgan(1991)은 직원의 심리적 소유감에 영향을 주는 요인으로 자사주의 보유를 제시하고 있다. 자사주를 보유한 직원은 기업의 가치가 높아질수록 자신이 보유한 주식의 가치가 높아져 얻는 경제적 이익 때문에 기업에 대한 심리적 소유감이 강해진다는 것이다. 이러한 경제적 요인 이외에 직무수행 과정에서 직원 개인의 노력, 시간, 에너지 등의 투자가 많아질수록 직무와 기업에 대한 심리적 소유감이 높아질 수 있다. 직원들의 심리적 소유감은 조직몰입, 조직시민행동 뿐만 아니라 직무만족에도 긍정적인 영향을 나타낸다는 결과를 검증한 연구들도 있다(강효민, 1999; Van Dyne·Pierce, 2004).

우리스주제도를 도입한 기업에서 종업원이 보유한 자사주의 금전가치는 심리적 소유감에 영향을 미치고, 이러한 심리적 소유감은 종업원의 행동 및 태도에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이봉세·박경규·임효창, 2007). 또한 우리스주제도의 특성(우리스

주 보유여부, 우리사주 보유정도, 우리사주 취득에 대한 회사지원)은 심리적 오퍼십에 유의한 영향을 주는 것으로도 나타났다(류성민·김동배, 2016).

내부마케팅은 직원을 내부고객으로 인식하는 것이 핵심이다. 소유노동은 직원이 내부고객이 아닌 주인으로서 행하는 것이지만, 본 연구 대상인 A생협의 매장 점장들은 소유노동을 실행하고 있고, 위에서 언급한 선행연구에서 소유노동이 직무만족과의 인과 관계를 검증한 사례들을 확인하였다. 이에 본 연구는 소유노동을 생협 매장의 내부마케팅 요인으로 설정하고 직원들을 내부고객으로서 뿐만 아니라 주인으로서도 직무만족에 유의한 영향을 미치고 고객지향성을 높일 수 있는지에 대하여 검증할 것이다.

2. 직무만족

내부마케팅의 성공을 위해서는 반드시 내부고객의 만족이 선행되어야 하며 내부고객이 만족하지 못하면 고객만족은 이루어질 수 없다는 사실을 인식하는 것은 매우 중요하다. 이러한 내부고객 만족은 직무만족의 개념으로 학자들에 의해 많은 연구가 되어 왔다(Brown·Mitchell, 1993; Douglas·Ingram, 1991; Wiley 1991). 직무만족은 자신의 직무에 대한 스스로의 평가 또는 직무 그 자체에 대해 느끼는 긍정적인 감정 상태이며(Locke, 1976), 직원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적, 사회적 조건에 대한 감정적 반응이나 태도이다(Schermerhorn·Hunt·Osborn, 1997). 직무에 만족하는 직원은 능률적이고 창의적이며 생산성 제고에 기여하는데, 직무만족이 높아지면 긍정적 감정으로 즐거운 직장생활을 하게 되며 자신의 직장에 대한 충성심과 조직 구성원들과의 원만한 인간관계가 형성된다(김향, 2004). 또한 이직율과 결근율이 감소되어 직장에 안정성을 느낌과 동시에 자부심과 사회적 책임이 강화된다(윤지환 외, 2003). 직원 개개인의 직무만족 여부가 기업의 성과를 좌우하는 기준이 되기 때문에 직무 만족은 매우 중요한 의미를 갖는다(Cohen·Spector, 1992; 조기전, 2003). 따라서 직무만족은 직원들이 직무를 수행하면서 경험하거나 그 과정에서 얻은 성취감 등의 욕구에 대한 만족이며 기업의 성과창출을 위해 중시되는 개념이라 할 수 있다.

3. 고객지향성

고객지향성이란 서비스 접점에서 고객의 욕구를 충족시키고자 하는 직원의 성향이며(Brown·Larson·Saraswathil, 2002), 고객과 직원 개개인 차원의 마케팅 개념이다(Donavan·Hocutt, 2001). Levitt(1980)는 고객지향성을 고객을 위한 우월한 가치를 지속적으로 창출하기 위하여 기업의 목표 고객을 충분히 이해하는 것이라고 하였는데, 이는 고객의 관점에서 기업 활동을 행하는 것을 의미한다. 즉, 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다.

서비스 기업의 고객지향성에 대한 인식은 더욱 높아지고 있다. 특히 서비스 기업에서

고객지향성 실현을 위한 고객 접점에 있는 직원의 역할은 더욱 강조되고 있으며, 직원의 고객지향적인 행동과 태도가 고객 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 점은 많은 연구에서 확인되었다(Schneider·Dagerman·Insel, 2005; Gerlach·Chen·Lin, 2016; 주승우·이동근·정규엽, 2014; 강천국, 2016; 김영중·전병길, 2016). 또한 고객지향성이 높은 직원은 고객 만족을 높이는 행동을 자발적으로 하며 이러한 행동은 고객과 직원 사이의 장기적인 관계 구축에 있어 중요하게 작용하고 있다는 점들도 많은 연구들에서 이미 밝혀졌다(Kelly 1992; Homburg·Müller·Klarmann, 2011; Mullins and Syam 2014).

본 연구에서는 위에서 언급한 여러 개념을 종합하여 고객만족을 통한 서비스 성과 창출을 위해 고객의 욕구를 충분히 파악하여 충족시키고자 노력하는 구성원들의 태도 및 행동을 고객지향성이라 정의한다.

4. 생협 매장의 특성

1) 생협의 매장사업

두레, 아이쿱생협, 한살림, 행복중심 4개의 국내 생협들은 30년 넘게 친환경 식품을 중심으로 한 물품 사업을 추진해오면서 많은 발전을 이루었다. 4개의 생협 중 3곳은 사업을 시작할 당시 매장 중심이었고, A생협의 경우에만 조합원 개별 공급 사업으로 출발하였다. 이후 A생협도 2006년부터는 매장사업에 참여하여 현재에는 4개 생협 모두 매장사업을 중심으로 운영하고 있다. 매장사업을 시작한 이후 생협들은 매장의 수를 꾸준히 늘어가면서 사업을 확장했으며, 몇몇 예외적인 상황을 제외하고 대체로 매장이 증가하는 시기에 조합원 수도 함께 증가하면서 사업이 성장해왔다(이은정, 2019).

매장사업은 조합원들이 협동조합의 주체로서 출자금을 모으고, 매출을 관리하고, 인사권을 행사하며 사업의 성장을 가져왔다. 하지만 <표 2>의 자료를 보면 2014년 이후 그 성장세가 크게 약화되고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 2> 국내 4개 생협의 전년대비 사업액 성장률 (단위 %)

연도	A생협	B생협	C생협	D생협
2013	24.1	9.5	20.2	2.2
2014	12.9	9.3	12.9	31.7
2015	8.9	4.6	5.5	-6.4
2016	5.0	1.8	8.0	1.3
2017	0.3	2.0	8.1	-1.1
2018	3.1	1.7	0.3	-6.5
2019	3.7	-2.9	-0.8	-7.0
2020 ^{a)}	11.7	21.0	15.7	-6.7
2021	-1.7	3.8	1.3	-10.3

자료: 이은정(2019) 및 A생협·B생협·C생협·D생협 연합회 총회 자료집(2020~2022)

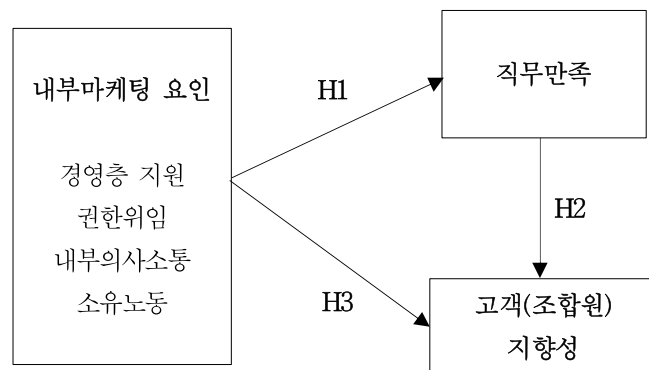
이러한 상황에서 국내 생협들은 위기의식을 느끼고 이를 극복하기 위한 방안을 찾기 시

작했다. 그 중 가장 신속하고 적극적으로 대처하고 있는 A생협의 경우, 2014년 전체 매장의 20%가 사업 부진을 극복하지 못해 조합 경영 체제를 마무리하고, (주)쿠팡스토어를 설립하여 경영을 위임하고 타생협과는 달리 협동조합이 아닌 주식회사 형태로 운영하기 시작했다. (주)쿠팡스토어는 A생협연합회와 지역의 회원 협동조합과 A생협 그룹의 직원들이 출자한 공동사업법인 형태로 운영되고 있다. 지리적으로 인접해있는 지역 조합들이 공동으로 출자하여 법인을 설립하였으며 지역 조합의 대표들이 쿠팡스토어 이사회를 구성하여 사업 경영에 참여하고 있다. 2019년 하반기 부터는 점장들도 출자를 시작했으나 이사회에 구성원으로 참여하고 있지는 않다. (주)쿠팡스토어는 수도, 경기, 경기동남부, 강원, 제주, 대전충청, 전북, 광주전남, 전남, 대구, 울산, 경남, 부산 등 전국에 총 13개가 있으며, 그 산하에 239개의 A생협 매장이 있다.⁷⁾

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 생협 매장의 내부마케팅 요인과 직무만족, 그리고 고객(조합원)지향성 간의 영향관계를 분석하여 효율적인 내부마케팅 정책을 수립함으로써 생협 매장의 경영전략 방향을 제시하는데 목적이 있다. 연구모형은 선행 연구 논문을 중심으로 여러 구성요인 간의 관계를 설정하여 연구모형을 <그림 1> 과 같이 제시하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구가설의 설정

6) 2020년에는 전년대비 두 자리 숫자의 성장률을 보였지만 2021년에는 기존의 낮은 성장률과 비슷한 통계치를 나타낸 것으로 보아 COVID 19에 의한 일시적인 증가였던 것으로 판단된다.

7) A생협연합회 총회자료집(2020), p85

1) 내부마케팅 요인과 직무만족의 관계

내부마케팅은 직원을 내부고객으로 인지하고 그들의 욕구를 충족시킬 수 있는 직무를 제공하여 동기 부여하는 것에서 출발한다. 직무를 수행하는 과정에서 얻은 직무 만족은 직원에게 고객지향적 사고를 갖게 하고 고객의 서비스 수준을 향상시켜 고객만족을 유도하게 된다. Heskett·Jones·Loveman(1994)은 고객만족을 위해 내부고객인 직원의 직무만족이 선행되어야 하고, 직원의 만족을 높일 수 있는 경영 정책의 일환으로 내부마케팅 활동을 강조하였다. 이은정·김일·황선정(2011)는 내부마케팅 정책을 통해 직무에 만족하는 매장 직원은 고객 만족을 이끌어내어 매출 증가에 영향을 미치고, 생산성 향상과 긍정적인 서비스로 조직의 힘을 유지할 수 있다고 하였다. 이와 같이 연구자들은 내부마케팅이 직원의 직무만족에 중요한 결정요인이라고 확인하였으며, 직원의 직무만족을 높이는 것이 내부마케팅 전략에서 매우 중요하다는 것을 주장했다(Arnett et al., 2002; 이동진, 2006).

본 연구는 경영충지원, 권한위임, 내부의사소통, 소유노동을 내부마케팅의 하위 요인으로 분류하여 직무만족과의 유의성을 분석한다.

이인성(2009)은 패밀리 레스토랑에 근무하는 직원 대상의 연구에서 교육훈련, 보상제도, 의사소통, 복리후생이 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였고, 천덕희(2009)의 연구에서는 여행사의 교육훈련, 경영충 지원, 보상시스템, 내부의사소통의 요인들이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이주연·권혜숙(2009)의 패션수업업체의 매장 직원 대상의 연구 결과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 내부마케팅 요인으로는 교육훈련, 보상제도, 내부의사소통, 복리후생의 순이었다.

이은정 외(2011)는 내부마케팅 요인이 경영충지원, 보상제도, 내부의사소통이 직무에 만족하는 것으로 확인했으며, 김정근·하규수(2016)는 금융기관의 직원 대상 연구에서 경영충지원, 권한위임, 보상제도가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

본 연구에서 마케팅요인으로 선정한 소유노동을 내부마케팅 요인으로 직무만족과의 유의성을 실증한 국내 선행 연구는 찾아볼 수 없다. 국외 연구로는 직원소유권을 가지고 소유노동을 하고 있는 직원협동조합 또는 직원 소유 기업에서 직원소유권이 직무만족에 미치는 영향에 대해 검증한 Greenberg(1986)와 Rooney(1984)의 실증연구가 있다.

위에서 살펴본 것처럼 본 연구에서 설정한 경영충지원, 권한위임, 내부의사소통의 내부마케팅 요인들은 연구마다 차이는 있지만 직무만족에 유의한 결과를 보여주고 있다. 직원의 직무만족은 궁극적으로는 고객만족으로 이어지기 위한 필수 조건이다. 따라서 기업의 경영에 있어서 직원들의 직무 만족 제고를 위한 노력은 반드시 필요하다. 본 연구에서는 선행연구를 토대로 생협 매장의 내부마케팅 정책이 매장 점장들의 직무만족에 영향을 미치는지에 대해 알아보고자 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 내부마케팅 요인은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1. 경영충지원은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 1-2. 권한위임은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 내부의사소통은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 소유노동은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2) 직무만족과 고객지향성의 관계

서비스 기업의 이익 및 성장 목표를 실현하는 것은 고객을 응대하는 직원을 만족시키는 작업에서 시작한다.

Rafiq·Ahmed(2000)에 의하면 내부마케팅은 직원 만족단계, 고객 지향적 단계, 전략수행과 변화관리 단계의 3단계로 구분되며, 직원 만족 단계를 지나 고객지향성이 높아지고 서비스품질이 향상됨으로써 외부고객 만족에 영향을 미친다고 하였다. 또한 자신의 직무에 만족한 직원은 직무에 만족하지 않는 직원보다 더 높은 고객지향적 태도로 고객의 요구에 친절하고 신속하게 응대한다고 한다(이인성, 2009; 오영섭, 2009). 이에 대해 Kotler(2003)는 직무만족도가 높은 직원은 직무수행에 있어 부정적인 요소가 감소하기 때문이라 했다. 이와 유사한 많은 실증연구들이 기업의 내부마케팅전략은 직무만족에 유의한 결과를 보이며 나아가 고객지향성에도 영향을 미친다는 것을 검증하였다(서창원, 2014; 좌봉두 외, 2013; 이상철 외, 2005).

이상의 선행연구를 검토한 결과 본 연구에서는 직무만족과 고객지향성과의 영향 관계를 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3) 내부마케팅 요인과 고객지향성의 관계

고객지향성은 고객의 입장에서 이해하고 가장 적합한 방향으로 그들의 욕구를 충족시키려는 접근 자세와 경향이라 할 수 있다(Hoffman·Ingram, 1991; Brown et al., 2002). 고객지향성은 직원과 고객 간의 상호작용 과정에서 고객의 욕구를 만족시키고 장기적 관계유지를 위한 마케팅 개념을 실행하는 것이며, 고객과의 관계에 있어 지속성을 유지하는데 매우 중요하다(Kotler, 1994). Reardon·Enis(1990)은 고객지향성은 우수 기업의 모든 수준에 존재하며 해당 기업의 이념과 정책 변화를 받아들이도록 직원의 용기를 이끌어내는 과정에서 내부마케팅의 영향을 받는다고 하였다.

이인성(2009)은 보상제도, 커뮤니케이션, 복지후생, 교육훈련을 내부마케팅 요인으로 하는 연구에서 보상제도와 커뮤니케이션은 고객지향성에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 통해 고객만족을 위해 직원들에게 적절한 보상과 기업과 직원, 직원과 직원 간 의사소통의 중요성을 강조하였다. 서호석·임근욱(2021)의 항공사내부마케팅, 조직몰입, 고객지향성과의 관계에 대한 연구에서는 내부마케팅을 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 교육훈련, 경

영충지원, 및 권한위임으로 구성하였고, 내부마케팅이 조직몰입을 통하여 고객지향성에 영향을 주는 것으로 파악되었다.

이와 같은 선행연구를 토대로 내부마케팅 요인과 고객지향성의 관계 검증을 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 내부마케팅 요인은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-1. 경영충지원은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-2. 권한위임은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-3. 내부의사소통은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-4. 소유노동은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3. 자료수집 및 분석방법

1) 자료수집

내부마케팅 요인과 직무만족 및 고객지향성을 조사하기 위하여 구조화된 설문지를 작성하였다. 설문 항목들은 기존의 선행연구에서 사용된 항목들을 수정·보완하였으며, 일부 A생협만의 특수성과 결부된 문항은 A생협 직원의 직무만족도 조사 보고서(2015)에서 참고하여 구성하였다. 이렇게 재구성된 설문지를 바탕으로 2020년 8월 15일부터 31일까지 20일 동안 예비 조사를 실시한 후, 그 결과를 토대로 설문 문항을 수정·보완하여 2020년 9월 1일부터 30일까지 한 달 동안 설문 조사를 실시하였다. 조사 대상은 전국의 239개 A생협 매장에서 근무하고 있는 414명의 점장이며, (주)쿠팡스토어 홈페이지 게시판을 통해 온라인 설문 조사로 진행되었다. 총 응답자는 118명이었으며, 이 중 유효하지 않은 응답 7개를 제외한 111명의 응답을 실증 분석하였다.

2) 설문의 구성

2) 설문의 구성

본 연구에서 사용 측정된 항목들은 기존 선행 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 항목을 사용하는 것을 원칙으로 하였으며, 필요에 따라 기존의 항목을 조정하거나 새로운 항목을 개발하여 사용하였다(표. III-8 참조). 모든 측정 항목은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다)를 통해 측정하였다.

(1) 내부마케팅

내부마케팅은 4개의 요인으로 총 15문항으로 구성되었다. 경영충지원은 Jaworski·Kohli(1993), 이은정 외(2011)의 연구에서 4문항, 권한위임은 김정근·하규수(2016), Hartline et al.(2000), 김하경(2020), 이학만(2015)의 연구에서 4문항, 내부의사소통은 Rafiq·Ahmed(2000)와 이은정 외(2016) 연구에서 3문항, 소유노동은 A생협 직원 만족도 조사(2015)에서 4문항으로 작성되었다. 각 문항들은 참고한 선행 연구에서 사용된 측정 항목들을 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 개발하였다.

(2) 직무만족

직무만족을 측정하기 위한 문항은 전반적인 직무만족, 직장 생활 행복감, 자기발전, 추천의도, 현 직장 유지 의도, 이직의도, 구직경험의 7문항으로 김향(2004), 이은정 외(2011) 등의 연구를 참고로 수정, 보완하여 개발하였다.

(3) 고객지향성

고객지향성을 측정하기 위한 항목으로 고객만족의 중요성, 고객의 편의성, 고객 욕구 파악, 고객 불만 파악, 고객 니즈 파악, 고객서비스 자가 평가, 질 높은 서비스, 고객만족을 위한 노력, 제품정보 제공, 이벤트정보 제공의 10문항으로 이은정 외(2011), 최호규 & 심우극(2013), 강천국(2016)의 선행연구를 참고로 하여 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하였다.

<표 3> 변수의 조작적 정의

변수	요인	조작화	관련근거
내부 마케팅	경영충 지원	경영층이 기업의 경영목표 달성을 위해 수행하는 방법과 전략으로 직원을 지원하는 일련의 경영활동이며, 직원의 제안에 관심을 갖고 적극적으로 지원하려는 노력	Jaworski · Kohli(1993) 김정근(2016), 이은정 외(2016)
	권한위임	고객 접점에서 서비스를 제공하는 직원들이 문제 발생 시 신속하고 효율적인 고객 대응을 위해 권한을 위임 받는 것	Hartline et al.(2000) 김하경(2000),이학만(2015)
	내부 의사소통	경영진과 매장 점장 사이의 소통이며 기업의 내부마케팅 실행 과정에서 직무수행과 의사결정과정에 필수 요인	Rafiq · Ahmed(2000), 이은정 외(2016)
	소유노동	자신이 근무하는 사업체에 출자하여 자본에 대한 공동 소유권을 갖게 된 직원들이 스스로 주체가 되어 행하는 노동의 형태	A생협 직원의 직무만족도조사(2015)
직무	직원들이	직무를 수행하면서 경험하거나 그 과정에서	이은정 외(2011), 김향(2004)

만족	얻은 성취감 등의 욕구에 대한 만족	
고객 지향성	고객만족을 통한 서비스 성과 창출을 위해 고객의 욕구를 충분히 파악하여 충족시키고자 노력하는 직원들의 태도 및 행동	이은정 외(2011), 강천국(2016), 최호규 · 심우국(2013)

IV. 분석결과

1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구에서는 설문대상인 A생협 매장 점장의 인구통계학적 설문 항목은 성별, 소속법인, 근속년수, 조합 활동 경험, 조합원 유무 등으로 구성하였으며 분석 결과는 다음의 <표 4>와 같다. A생협 전국 239개 매장의 점장 수는 총 414명이다. 그 중 유효 응답자 수는 111명으로 응답률은 26.8%에 해당한다.

성별은 여자가 84명(75.2%), 남자가 27명(24.3%)으로 여자의 비율이 3배 이상 높았다. 점장으로 근무하기 전 지역 조합 활동 경험 여부를 묻는 질문에서는 전체 응답자 중 86명(77.5%)은 경험이 없으며, 나머지 25명(22.5%)은 경험이 있다고 답하였다. 매장수가 비교적 많은 (주)쿠팡스토어 수도, 대구, 경남 등에서 응답자 비율이 높았으며 매장 수의 비율에 비해 응답률이 적은 곳도 있었지만 전체적으로는 매장 수 대비 응답 점장 수의 비율이 비교적 고르게 분포하였다. 그리고 조사대상자 전원이 조합원이었으며 비조합원은 없었다. 그 밖의 자세한 내용은 <표 4>에 제시하였다.

<표 4> 표본의 인구통계학적 특성

구분	변수	빈도(명)	퍼센트
성별	여자	84	75.7
	남자	27	24.3
소속 법인	(주)쿠팡스토어 수도	24	21.6
	(주)쿠팡스토어 경기	12	10.8
	(주)쿠팡스토어 경기동남부	5	4.5
	(주)쿠팡스토어 강원	4	3.6
	(주)쿠팡스토어 제주	1	9
	(주)쿠팡스토어 대전충청	6	5.4
	(주)쿠팡스토어 전북	2	1.8
	(주)쿠팡스토어 광주전남	7	6.3
	(주)쿠팡스토어 전남	2	1.8
	(주)쿠팡스토어 대구	14	12.6
	(주)쿠팡스토어 울산	11	9.9
	(주)쿠팡스토어 경남	10	9.0
	(주)쿠팡스토어 부산	13	11.7
근속	1년 미만	13	11.7

년수	1년 이상~3년 미만	18	16.2
	3년 이상~5년 미만	21	18.9
	5년 이상~7년 미만	21	18.9
	7년 이상~10년 미만	25	22.6
	10년 이상	13	11.7
조합 활동경험	없음	86	77.5
	있음	25	22.5
조합원 유무	조합원	111	100
	비조합원	0	0
합 계		111	100

2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 가설검증에 앞서 측정 도구를 선별하고 정교화하기 위해 측정항목의 선별과 정교화, 신뢰도 분석, 타당성 분석의 과정을 다음과 같이 진행하였다. 탐색적 요인분석은 주성분 분석을 통한 배리맥스 회전법(varimax rotation)을 사용하였다. 요인 수는 최소 고유값을 사용하여 고유값(eigen-value)이 1보다 큰 요인만을 추출하여 판별타당도를 높였다. 탐색적 요인분석 실시 후 확인된 동질적 개념들의 신뢰성을 확인하기 위하여 내적일관성 검증 방법으로 Crombach's Alpha 값을 이용하였다. α 값은 탐색적 연구 분야에 서는 일반적으로 0.70 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단할 수 있다.

SPSS 21.0을 활용한 탐색적 요인분석의 결과 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도는 .869, Bartlett 구형성 검정치는 2772.143, 유의수준은 .000으로 나와 요인분석에 적합한 것으로 나타났으며, 총 분산 설명력은 71.670%로 나타났다. 요인적재값이 .50 미만인 항목을 순차적으로 제외하여 최종적으로 32개의 항목과 6개의 요인을 도출하였다. 도출된 6개 요인은 묶인 항목들의 특성에 맞게 고객지향성, 직무만족, 경영충지원, 권한위임, 내부의사소통, 소유노동으로 명명하였다. 이 중에서 경영충지원, 권한위임, 내부의사소통, 소유노동의 네 가지는 내부마케팅의 하부 요인으로 분류하였다.

또한 본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도를 판단하기 위해 내적일관성을 측정하는 Crombach's Alpha(α) 값을 파악하였다. 신뢰도 검증 결과 Crombach's Alpha 값이 모두 0.8 이상으로 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있으며, 측정도구의 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석 결과는<표 5>와 같다.

<표 5> 측정도구의 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석

개념 변수	성분						Crombach's alpha
	1	2	3	4	5	6	
고객지향성1	.887	.197	.075	-.026	.016	-.017	.920
고객지향성2	.841	.252	.146	.004	.021	-.019	

고객지향성3	.822	.146	.096	-.031	.155	-.079	
고객지향성4	.818	.030	.054	.022	-.070	.112	
고객지향성5	.737	.312	-.061	.005	.237	-.101	
고객지향성6	.727	.333	-.039	.038	.089	-.039	
고객지향성7	.718	-.052	.149	.206	-.040	.183	
고객지향성8	.694	-.119	.201	-.045	-.043	.050	
고객지향성9	.654	.002	-.073	.156	.124	.444	
고객지향성10	.577	.083	.083	.418	.148	.064	
직무만족1	.291	.717	.106	.168	.179	-.100	.889
직무만족2	.229	.661	-.054	.271	.147	.151	
직무만족3	.108	.643	.215	.282	.153	.367	
직무만족4	.070	.630	.206	.165	.240	.310	
직무만족5	.195	.609	.367	.231	.448	.098	
직무만족6	.134	.597	.201	.359	-.089	.293	
직무만족7	.120	.573	.287	.184	.485	.106	
권한위임1	.140	.183	.846	.116	.226	.102	.926
권한위임2	.108	.120	.796	.038	.254	.261	
권한위임3	.136	.190	.791	.083	.358	.141	
권한위임4	.131	.101	.772	.254	.273	.201	
소유노동1	-.064	.195	.096	.832	-.013	.070	.870
소유노동2	.177	.136	.068	.820	.224	.118	
소유노동3	.084	.191	.165	.785	.070	.128	
소유노동4	-.002	.312	.044	.727	.138	.073	
경영충지원1	.057	.189	.261	.175	.749	.264	.839
경영충지원2	.094	.230	.252	-.016	.740	.172	
경영충지원3	.112	.115	.341	-.014	.735	.203	
경영충지원4	-.021	.103	.171	.283	.649	.082	
내부의사소통1	.037	.232	.156	.002	.208	.785	.893
내부의사소통2	.056	.192	.325	.231	.314	.759	
내부의사소통3	.036	.158	.327	.288	.232	.750	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)							.869
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱 (Chi-Square)					2772.143	
	자유도(유의확률)					496(.000)	

3. 가설검증

본 연구에서는 A생협 매장의 내부마케팅 요인이 점장의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였으며, 직무만족과 고객지향성 간의 유의성은 단순회귀분석을 통해 확인하였다.

1) 내부마케팅 요인이 직무만족에 미치는 영향 분석

가설 1의 검증을 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 우선, VIF 통계량은 1.229~1.915의 값을 보이므로 변수 간의 다중공선성은 없다고 판단할 수 있다. 또한 내부마케팅의 4가지 요인이 직무만족에 미치는 영향에 대한 회귀모형에서의 $F=31.198$, 유의확률이 .000이므로 통계적으로 유의하며 설명력은 54.1%로 나타났다. 회귀식의 계수를 살펴보면 독립변수인 경영충지원($\beta=.237$, $p<.05$), 내부의사소통($\beta=.199$, $p<.05$), 소유노동($\beta=.364$, $p<.001$)이 종속변수인 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 권한위임($\beta=.151$, $p=.100$)은 유의하지 않은 결과를 보였다. 가설 1-1, 1-3, 1-4는 채택되었고, 가설 1-2만 기각되었다. 가설 1에 대한 다중 회귀분석 결과는 <표 6>에 제시하였다.

분석결과 점장들의 경영충지원, 내부의사소통, 소유노동에 대한 인식이 높아지면 직무만족은 커지지만, 권한위임은 직무만족과의 영향관계가 나타나지 않았다.

<표 6> 내부마케팅 요인이 직무만족에 미치는 영향 분석

직무만족	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	B에 대한 95.0% 신뢰구간		공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			하한값	상한값	공차	VIF
(상수)	.677	.269		2.512	.013*	.143	1.211		
경영충지원	.238	.092	.237	2.602	.011*	.057	.420	.522	1.915
권한위임	.147	.088	.151	1.659	.100	-.029	.322	.522	1.915
내부의사소통	.180	.079	.199	2.274	.025*	.023	.336	.563	1.776
소유노동	.296	.059	.364	4.994	.000**	.178	.413	.814	1.229
R=.735 R ² =.541 수정된 R ² =.523 F=31.198 p=.000									

p<0.05, *p<0.001

2) 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향 분석

직무만족이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 회귀모형은 $F=24.047$, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의하며 설명력은 18.1%로 나타났다. VIF 통계량은 1.442로 나타나 변수 간 다중공선성은 거의 존재하지 않는 것으로 보인다. 직무만족($\beta=.425$, $p<.001$)은 고객지향성에 유의한 것으로 나타났으며 따라서 가설2 ‘직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.’는 채택되었다. 즉, 생협 매장 점장의 직무만족이 높을수록 고객지향성이 높아진다는 것을 알 수 있다. 다음의 <표 7>은 가설2에 대한 회귀분석 결과이다.

<표 7> 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향분석

독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	B에 대한 95.0% 신뢰구간		공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			하한값	상한값	공차	VIF
(상수)	3.309	.195		169741	.000	2.922	3.695		
직무만족	.275	.056	.425	4.904	.000***	.164	.386	1.000	1.442
R=.425 R ² =.181 수정된 R ² =.173 F=24.047 p=.000									

***p<0.001

3) 내부마케팅 요인이 고객지향성에 미치는 영향 분석

직무만족이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 회귀모형은 $F=3.181$, 유의확률 .016($p < .05$)으로 통계적으로 유의하며 설명력은 10.7%로 나타났다. VIF 통계량은 1.229~1.915로 나타나 변수 간 다중공선성은 거의 존재하지 않는 것으로 보인다. 회귀식의 계수를 살펴 보면 독립변수인 경영충지원($\beta=.237$, $p < .05$), 내부의사소통($\beta=.294$, $p < .05$), 소유노동($\beta=.214$, $p < .001$)이 종속변수인 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 권한위임($\beta=.228$, $p=.100$)은 유의하지 않은 결과를 보였다. 가설3-1, 3-3, 3-4는 채택되었고, 가설 3-2는 기각되었다. 가설 3에 대한 다중 회귀분석 결과는 <표 8>에 제시하였다.

<표 8> 내부마케팅 요인이 고객지향성에 미치는 영향 분석

고객 지향성	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	B에 대한 95.0% 신뢰구간		공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			하한값	상한값	공차	VIF
(상수)	3.428	.243		14127	.000	2.946	3.909		
경영충지원	.154	.060	.237	2.543	.012*	.034	.274	.522	1.915
권한위임	.184	.057	.294	3.212	.071	.298	.2912	.522	1.915
내부 의사소통	.125	.054	.214	2.290	.024*	.017	.233	.563	1.776
소유노동	.120	.049	.228	2.446	.016*	.023	.216	.814	1.229
R=.327 R ² =.107 수정된 R ² =.073 F=3.181 p=.016									

*p<0.05

IV. 결론

생협 조합원은 고객만으로서가 아니라 주인으로서도 구매에 참여해야하지만 최근에 생협 사업의 구조적 변화와 조합원으로서의 인식이 낮아지고 주인의식이 결여되면서 구

매가 줄어드는 현상을 보인다. 결과적으로 생협이 사업비 성장률이 낮아지고 있고 마이너스 성장을 보이고 있다. 이러한 문제점을 해결하는 방안으로 고객의 만족도를 높이는 것이 필요하고, 특히 서비스가 이루어지는 매장에서 만족도를 높여 구매를 더 많이 하도록 하는 것이 필요한 시점이다. 이를 위해서 생협매장에서 서비스를 제공하는 매장직원들의 서비스 품질을 높일 필요성이 있다. 이를 위해서는 매장직원들의 직무만족이 선행되어야 한다. 지금까지 일반 기업의 매장에서 고객과 접점에서 서비스를 제공하는 매장 직원들의 직무만족이 선행되어야 고객만족이 이루어질 수 있다는 연구들이 나오면서 생협도 내부마케팅의 실행이 필요한지 파악할 필요성이 있다. 즉, 생협 매장에서 내부마케팅 요인은 내부고객인 직원의 욕구충족으로 고객지향성을 높여 고객에게 만족을 주며 나아가 기업의 경영목표를 달성하기 위해서 필요한 요소인지 검토해 볼 필요성이 있다. 또한 생협매장의 직원은 직원이면서 소유주이기도한 일반 매장과는 다른 특징을 가지고 있다. 이런 경우에 기존의 내부마케팅이 직원들의 직무만족에 영향을 주어 고객만족을 높이고 고객지향성에 영향을 주는지 파악하는 것이 필요하다고 생각한다. 이에 본 연구는 생협 매장의 내부마케팅 요인이 생협 매장 점장의 직무만족을 높이고 고객지향성에 영향을 미치는지를 실증분석하고, 고객만족을 위한 내부마케팅 요인 및 시사점을 제시하고자 하였다. 본 연구의 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

내부마케팅 요인 중 경영층지원, 내부의사소통, 소유노동은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 생협 매장 점장들을 직무만족을 위해 건의사항, 개선점 등에 대한 반영, 조합원 민원 해결, 과업수행과 관련된 문제 해결 등의 부분에서 상호보완적인 내부의사소통을 통해 경영층의 적극적이며 충분한 지원이 필요하다. 또한 내부마케팅 요인으로서 소유노동의 실행은 점장들의 주인의식을 높여 매장운영의 주체로서 일하게 한다는 측면에서 그 중요성을 인식할 수 있겠다. 마지막으로, 내부마케팅 요인 중 권한 위임은 유일하게 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 권한을 위임받은 직원은 그들의 직무를 긍정적으로 받아들이며 자신감과 책임감을 갖게 된다(Hartline et al., 2000). 반면에 권한을 위임받은 직원들이 느끼는 몇 가지 부정적인 측면도 있다. 첫째, 권한을 수행하기 위한 더 많은 노력과 시간을 사용해야 한다. 시키는 일만 수행하던 때와 다르게 본인이 의사결정하고 이를 지시 및 수행하는 과정에 더 많은 노력과 자원을 투입하게 된다. 둘째, 본인이 권한을 가지고 수행한 업무에 대해서 만족할만한 결과를 얻지 못하면 책임을 져야하는 위험을 감수해야한다. 즉, 권한에 상응하는 책임이 필요하다는 것이다. 셋째, 본인의 권한으로 업무를 진행하여 좋은 성과를 얻기 위해서는 업무를 원활히 수행할 수 있는 여건이 조성되어야 한다. 이를 위해 지지와 신뢰, 보상 및 인정, 긍정적인 업무 환경 등이 전제되어야 하며, 이러한 조건들이 수반될 때에는 권한위임의 효과를 볼 수 있다(Zenger-Folkman, 2017). 따라서 권한을 위임받았지만 직무를 원활히 수행할 수 있는 여건이 마련되어 있지 않다면 업무수행이 만족할만한 수준으로 진행되지 않을 가능성이 있기 때문에 낮은 업무수행에 따라 직무만족이 떨어질 가능성이 있다. 따라서 여건이 충분하지 않은 상황에서 주어지는 권한위임은 불안요소로 작용을 하고 만족보다는 불만족

요인으로 영향을 미칠 가능성이 높아진다. 매장의 효율적인 운영을 위해 적절한 권한위임은 필수 요소이다. 만일 점장들에게 매장운영에 대한 권한을 위임하고 자율권이 보장했음에도 직무만족에 유의한 결과가 나타나지 않았다면, 점장들에게 위임한 권한만큼 그들을 신뢰하고 있는지, 그리고 그에 상응하는 적절한 보상이 주어지고 긍정적인 업무환경이 조성되어 있는지를 점검해 보아야 할 것이다. 그렇지 않은 경우라면 점검한 사항들을 개선하여 점장들이 위임받은 권한을 통해 자신들의 직무에 만족할 수 있도록 해야 할 것이다.

본 연구의 분석 결과는 국내 생협이 내부마케팅에 관한 연구의 기반을 닦는데 기여할 수 있을 것으로 기대되며 시사점은 다음과 같다.

첫째, 내부마케팅 요인 중 경영충지원, 내부의사소통이 점장들의 직무만족과 고객지향성을 향상을 가져온다는 사실을 실증한 점은 일반 기업을 대상으로 한 선행연구에서와 마찬가지로 생협 매장에서도 내부마케팅이 적용될 수 있다는 것을 의미하는 것이다.

둘째, 본 연구에서는 기존 선행연구에서는 다루지 않았던 ‘소유노동’을 내부마케팅 요인으로 설정하여 직무만족과 고객지향성에 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 소유노동에 참여하는 매장 점장들은 기본적으로 경제적인 참여(출자)를 함으로써 단순히 고용되는 것이 아니라 생산수단을 소유하게 되는 것이다. 이는 협동조합에서 추구하는 공동 소유의 개념이 노동에까지 적용되었다고 볼 수 있으며, 소유노동이 점장의 주인의식을 높여주는 하나의 방법으로서의 의미를 갖는다고 할 수 있겠다. 소유노동을 통해 매장 점장들이 소유자로서 일하기 때문에 직무만족이 높아질 수 있고, 또한 소유자로서 고객서비스를 제공하기 때문에 고객지향성을 높여 고객서비스의 수준을 높일 수 있을 것이다. 따라서 협동조합에서도 소유노동을 내부마케팅 요인으로 고려한다면 직원과 고객의 만족 그리고 성과까지 높일 수 있다는 것을 시사한다.

셋째, 일반 기업의 직원과는 달리 경제적 가치 이외에 사회적 가치 추구를 중요한 목적으로 하는 생협에 합류한 직원들에게도 내부마케팅이 필요하다는 사실이다. 내부마케팅은 직원을 내부고객으로 바라보는 직원관리에 대한 접근법이라고 할 수 있다. 이러한 접근법은 사람 중심의 경제를 지향하는 조직인 생협의 가치와도 일치하는 부분이다. 내부마케팅이 직원 만족에 초점을 맞춘 것은 서비스마케팅에서 고객이 구매하는 것의 대부분이 노동 또는 인간의 행동이라는 사실에 기인한 것이다. 따라서 점장의 직무만족과 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 내부마케팅 요인들은 생협 매장의 내부역량 확보를 위한 인적자원 관리 측면에서 이론적 활용이 가능할 것으로 예측된다.

마지막으로 직무만족이 높은 점장의 고객지향적 태도는 사업성 측면에서도 조합원 만족을 높이고 비조합원의 가입유도, 조합관련 활동 참여 증가, 개인의 구매량 증가 등으로 이어져 매장의 성과를 높이는 중요한 역할을 할 것이다. 즉, 생협을 둘러싼 대내외적 환경의 변화와 친환경 시장의 경쟁이 심화되어 가는 현 시기에서 내부마케팅 정책은 생협 매장의 경쟁력을 높일 수 있는 경영전략이 될 수 있다는 실무적 시사점을 갖는다.

VI. 연구의 한계점 및 향후 연구 과제

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계점을 가지고 있으며, 이에 대한 향후 연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 전체 조사 대상자가 충분하지 않다는 점이다. 즉, 내부마케팅 요인에 대해 다른 수준을 보일 수 있는 국내 타 생협의 점장 또는 직원들을 대상으로 조사할 필요가 있다. 향후 이를 보완하여 연구한다면 국내 모든 생협 매장에 적용할 수 있는 일반적인 내용을 제시할 수 있을 것으로 생각된다.

둘째, 소유노동에 대한 내용은 소유노동을 적용하고 있는 A생협의 A생협 매장을 대상으로 할 수밖에 없었던 상황이다. 따라서 보다 의미 있는 결론을 도출하기 위해서는 국내 생협 매장의 전체적인 특성이 반영될 수 있도록 연구 범위를 확장할 필요가 있겠다.

셋째, 본 연구에서는 소유노동이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 사실은 확인하였다. 하지만 ‘소유노동이 곧 주인의식 함양’이라고 하기는 어렵다는 것이다. 왜냐하면 출자 참여를 통해 모든 직원들이 주인의식을 갖고 주체적으로 일할 것이라고 기대하는 것은 어렵다고 판단되기 때문이다. 그러므로 소유노동의 진정한 의미를 알고 제대로 파악하기 위해서는 소유노동을 직접 경험하고 있는 점장들과의 인터뷰 기회를 가져야겠다. 따라서 향후 연구에서는 이에 대한 심도 깊은 연구가 실행될 필요가 있음을 확인하였다.

넷째, 본 연구에서는 고객지향성 측정을 점장 본인이 직접 하였으므로 실질적인 서비스를 받는 외부고객의 객관적인 만족에 대해서는 측정하지 못하였다. 따라서 이후에는 외부고객이 평가하는 고객지향성도 측정할 수 있는 실증분석이 요구된다.

다섯째, 본 연구에서 조사된 응답자들의 특성을 통제변수로 이용하여 분석을 하였으나 통제변수로서의 역할을 하는 변수를 발견하지 못하였는데, 위에서 언급하였듯이 업무수행 여건 등에 따라 내부마케팅 요소들의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향력이 달라질 수 있을 것으로 생각된다. 따라서 통제변수로서 작용할 수 있는 내용을 좀 더 면밀히 파악할 필요가 있다.

마지막으로 생협은 사회적가치와 경제적가치를 동시에 추구하는 조직이기 때문에 매장 직원에 대한 내부마케팅 뿐만 아니라 생협이 추구하고 있는 본질적 가치와 연계하여 직무만족과 고객지향성을 높이는 방안에 대한 연구가 진행되면 좋을 것으로 판단된다. 예를 들면, 기업가적마케팅 개념을 도입하여 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성을 높일 수 있는 방안에 대한 연구 등이 필요할 것 같다.

참고문헌

1. 강천국, “병원내부마케팅이 고객지향성 및 충성도에 미치는 영향”, 「한국콘텐츠학회논문지」, 16(2), 2016, pp. 174-185.
2. 강호민, “스포츠사회학/스포츠 사업조직의 심리적 소유감과 조직몰입 및 역할 외 행동의 관계”, 「한국체육학회지-인문사회과학」, 38(4), 1999, pp. 113-120.
3. 김영중·전병길, “외식업종사자의 서비스 수행에 대한 팀 신뢰 및 협력행동의 역할: 팀워크 역량과 타부서 지원의 조절역할”, 「Culinary Science · Hospitality Research」, 22(8), 2016, pp. 1-16.
4. 김정근·하규수, “금융기관의 내부마케팅정책이 종업원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 「한국산학기술학회 논문지」, 17(2), 2016, pp. 678-689.
5. 김하경, “민간경비원의 내부마케팅요인이 조직유효성 및 이직의도에 미치는 영향”, 「사회융합연구」, 4, 2020, pp. 117-130.
6. 김향, 「은행서비스의 직원만족이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구」, 고려대학교 석사학위논문, 2004.
7. 김호, “한살림의 친환경농산물 그린마케팅 추진실태와 시사점”, 「한국유기농업학회지」, 15(1), 2007, pp. 25-42.
8. 김호·허승욱·이지은, “친환경농산물 소비자의 소비 및 의식실태에 대한 분석과 마케팅 전략 수립에 대한 시사점”, 「식품유통연구」, 27(3), 2010, pp. 43-62.
9. 노정희·김혜인, “유기농식품 전문점 선택속성에 따른 포지셔닝에 관한 연구 - 대구지역 소비자를 대상으로-”, 「외식경영연구」, 18(2), 2015, pp. 45-63.
10. 라이프인, “‘소유노동’으로 세 마리 토끼 잡겠다.”
<http://www.lifein.news/news/articleView.html?idxn=374>, 2017. 09. 04.
11. 레이들로 지음, 염찬희 옮김, 「21세기의 협동조합: 레이들로 보고서」, 알마, 2015.
12. 류성민·김동배, “우리사주제도가 심리적 오너십에 미치는 영향”, 「인적자원개발연구」, 19(4), 2016, pp. 119-151.
13. 박봉규, “호텔종사원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할에 관한 연구”, 「관광학 연구」, 22(3), 1999, pp. 31-53.
14. 박한썩, 「친환경농산물의 시장 및 판촉 전략 분석 :프랜차이즈의 사례를 중심으로」, 석사학위논문, 중앙대학교, 2013.
15. 서창원, 「병원 내부마케팅 요인이 직원의 직무만족, 고객지향성, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 차의과학대학교 석사학위논문, 2014.
16. 서호석·임근운, “항공사 내부마케팅이 지상직 직원의 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향 연구”, 「관광연구저널」, 35(2), 2021, pp. 117-131.
17. 오영섭, “변혁적 리더십이 호텔 식음료 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향”, 「Culinary Science · Hospitality Research」, 15(3), 2009, pp. 139-152.

18. 유상화·구혜경, “유통점으로서 한 살림 매장 만족에 관한 연구: 헤비유저와 라이트유저를 중심으로”, 『Korean Journal of Human Ecology』, 29(3), 2020, pp. 337-354
19. 윤지환·박영기·김정만, “호텔 영업부서 직원의 직무만족과 매출목표지향간의 관계”, 『관광학연구』, 26(4), 2003, pp. 187-202.
20. 이나라, 「친환경농산물 그린마케팅 전략이 소비자 구매행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 한살림친안아산생활협동조합을 중심으로-」, 석사학위논문, 단국대학교, 2011
21. 이광인, 「생활협동조합의 임금체계 변화 모색 : iCOOP생협이 지향하는 임금체계를 중심으로」, 성공회대학교 NGO대학원 석사학위논문, 2010
22. 이동진, 「콜센터의 서비스품질경영 핵심요인이 서비스성파에 미치는 영향」, 청주대학교 박사학위논문, 2006.
23. 이봉세·박경규·임효창, ‘우리사주제도 관련 특성이 종업원의 심리적 소유감과 태도에 미치는 영향.’ 『조직과 인사관리연구』, 31(3), 2007, pp. 27-54.
24. 이상철·유근환·장우진·김용득, “지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구: 경상북도를 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 15(4), 2005, pp. 97-120.
25. 이에나·이상훈, “스토리텔링 구성요소가 소비자의 태도와 구매의도에 미치는 영향: 소비자 생활협동조합을 중심으로”, 『한일경상논집』, 65(1), 2014, pp. 3-28.
26. 이옥환·원철식·박현진, “특급호텔의 내부마케팅이 종사원 서비스품질과 직무만족에 미치는 영향”, 『한국외식산업학회지』, 3(1), 2007, pp. 51-67.
27. 이은정, 「리뷰: 한국 생협의 궤적」, A생협협동조합연구소, 2019.
28. 이은정·김일·황선정, “패션브랜드의 내부마케팅 요소가 판매원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구:-중·장년층 패션브랜드의 판매원을 중심으로-」, 『한국패션디자인학회지』, 11(3), 2011, pp. 29-45.
29. 이인성, “외식기업의 내부마케팅 요소가 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향”, 『관광연구저널』, 23(4), 2009, pp. 349-365.
30. 이정환, 「내부마케팅이 시장지향성과 서비스 품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 국내 기간통신 사업자를 중심으로」, 상지대학교 박사학위논문, 2005.
31. 이주연·권혜숙, “패션수입업체의 내부마케팅 요인이 판매원의 직무만족에 미치는 영향”, 『패션비즈니스』, 13(5), 2009, pp. 66-80.
32. 이학만, 「내부마케팅 요인이 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향」, 위덕대학교 대학원 박사학위논문, 2015.
33. 장재익, 「친환경농산물의 신뢰도와 마케팅믹스가 고객만족에 미치는 영향」, 박사학위논문, 건국대학교, 2012
34. 조기전, 「노인복지시설 종사자의 이직의도와 직무만족도 영향요인에 관한 연구」, 박사 학위 논문, 조선대학교 대학원, 2008.
35. 조완형, “생협 매장의 경영 효율성 및 생산성 변화 분석과 시사점”, 『한국협동조합연구』, 37(2), 2019, pp. 75-103.

36. 좌봉두·김형길·황만중, “내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 『산경논집』, 30, 2013, pp. 161-187.
37. 주승우·이동근·정규엽, “레스토랑직원의 고객지향성이 관계혜택, 고객만족, 충성도에 미치는 영향: 고급 서양식 레스토랑을 중심으로”, 『호텔경영학연구』, 23(5), 2014, pp. 43-65.
38. 천덕희, 「여행사의 내부마케팅이 직무만족과 고객 지향성 및 경영성과에 미치는 영향 연구」, 경기대학교 박사학위논문, 2009.
39. 최호규·심우극, “지방정부의 내부마케팅이 직무만족, 고객지향성, 서비스 제공수준에 미치는 영향”, 『고객만족경영연구』, 15(4), 2013, pp. 59-78.
40. 판티튀용, 「생협 매장 서비스 만족도 조사를 통한 유통전략 고찰」, 석사학위논문, 성공회대학교, 2020.
41. 아이쿱생협협동조합연구소, 「생협의 노동과 임금」, 아이쿱생협협동조합연구소, 2009.
42. 아이쿱생협협동조합연구소, 「아이쿱생협 직원의 직무만족도 조사」, 아이쿱생협협동조합연구소, 2015.
43. 아이쿱생협협동조합연구소, 「아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사」, 아이쿱생협협동조합연구소, 2018.
44. 아이쿱생협사업연합회 총회자료집(2009. 2011).
45. 아이쿱생협연합회 총회자료집(2019~2022).
46. 한살림생협연합회 총회자료집(2019~2022).
47. 두레생협연합회 총회자료집(2019~2022).
48. 행복중심생협연합회 총회자료집(2019~2022).
49. Ahmed, P. K·Rafiq, M., “Internal marketing issues and challenges”, 『European Journal of marketing』, 37(9), 2003, pp. 1177-1186.
50. Arnett, D. B. Laverie, D. A·McLane, C., “Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools”, 『Cornell hotel and restaurant administration quarterly』, 43(2), 2002, pp. 87-96.
51. Berry, L. L., ‘The employee as customer’, 『Journal of retail banking』, 3(1), 1981, pp. 33-40.
52. Berry, L. L., ‘Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives’, 『Journal of the Academy of marketing science』, 23(4), 1995, pp. 236-245.
53. Berry, L. L·A, Parasuraman, ‘Marketing services: Competing through quality’, 『Simon and Schuster』, 2004.
54. Berry, L. L·Hensel. J. S·Burke. M. C., “Improving retailer capability for effective employees responses”, 『Journal of Marketing』, 52(3), 1976, pp. 69-82.
55. Birchall, J·Ketilson, L. H., ‘Resilience of the cooperative business model in times of

- crisis', 「International Labour Organisation」, 2009.
56. Brown, B. B·Larson, R. W·Saraswathi, T. S.(Eds.), 「The world's youth: Adolescence in eight regions of the globe」, Cambridge University Press. 2002.
 57. Brown, K. A·Mitchell, T. R., "Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment", 「Human Relations」, 46(6), 1993, pp. 725-757.
 58. Brown, T. J·Mowen, J. C·Donavan, D. T., · Licata, J. W., "The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings", 「Journal of marketing research」, 39(1), 2002, pp. 110-119.
 59. Brown, T. L., "What will it take to win", 「Industry Week」, 15, 1989, pp. 55-60.
 60. Cohen, P. Y·Spector, P. E., "Relationship of Work Stressors with Aggression Withdrawal, Theft, and Substance Use: An Explanatory Study", 「Journal of Occupation and Organizational Psychology」, 65, 1992, pp. 77-184.
 61. Conduit, J·Mavondo, F. T., "How critical is internal customer orientation to market orientation?", 「Journal of business research」, 51(1), 2001, pp. 11-24.
 62. Corcoran, H·Wilson, D., 'The worker co-operative movements in Italy, Mondragon and France: Context, success factors and lessons', 「Calgary, Alberta: Canadian Worker Cooperative Federation」, 2010, pp. 1-38.
 63. Cooper, J·Cronin, J. J., "Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry", 「Journal of business Research」, 48(3), 2000, pp. 177-181.
 64. Donovan, D. T. Hocutt, M. A., 2001 "Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application", 「Journal of quality management」, 6(2), 2001, pp. 293-306.
 65. Erdal, David., 「Beyond the corporation: Humanity working」. Random House, 2011.
 66. Hoffman, Douglas, K·Ingram, T. N., "Creating customer-oriented employees: the case in home health care", 「Journal of Health Care Marketing」, 11(2), 1991.
 67. George, W. R., "Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level", 「Journal of Business Research」, 20(1), 1990, pp. 63 - 70.
 68. Gerlach, R·Chen, C. W·Lin, E. M., "Bayesian assessment of dynamic quantile forecasts", 「Journal of Forecasting」, 35(8), 2016, pp. 751-764.
 69. Greenberg, E. S., 「Workplace democracy: The political effects of participation」, Cornell Univ Press, 1986.
 70. Grönroos, C., "Internal marketing - an integral part of marketing theory", 「Marketing of services」, 236, 1981, pp. 238.
 71. Grönroos, C., "Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing

- and organizational behavior interface', 「Journal of business research」, 20(1), 1990a, pp. 3-11.
72. Grönroos, C., 「Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition」, Lexington Books Lexington, 1990b.
 73. Hartline, M. D.·Maxham III, J. G.·McKee, D. O., "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", 「Journal of marketing」, 64(2), 2000, pp. 35-50.
 74. Heskett, J. L.·Jones, T. O.·Loveman, G. W.·Sasser, W. E., · Schlesinger, L. A., 'Putting the service-profit chain to work', 「Harvard business review」, 72(2), 1994, pp. 64-174.
 75. Homburg, C.·Müller, M.·Klarmann, M., "When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters", 「Journal of Marketing」, 75(2), 2011, pp. 55-74.
 76. Jaworski, B. J.·Kohli, A. K., "Market orientation: antecedents and consequences", 「Journal of marketing」, 57(3), 1993, pp. 53-70.
 77. Kelly, M. H., "Using sound to solve syntactic problems: The role of phonology in grammatical category assignments", 「Psychological Review」, 99(2), 1992, pp. 349-364.
 78. Kotler, P., 「Marketing Management」, Englewood Cliffs. Jersey, USA, 1994.
 79. Kotler, P., 「Marketing Management」, 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2003.
 80. Koys, D. J., "How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance", 「Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly」, 44(1), 2003, pp. 17-24.
 81. Levitt, T., 'Marketing success through differentiation-of anything', 「Graduate School of Business Administration, Harvard University」, 1980, pp. 83-91.
 82. Lings, I. N., "Internal market orientation: Construct and consequences", 「Journal of Business Research」, 57, 2004, pp. 405-413.
 83. Locke, E. A., 「The nature and causes of job satisfaction」, Handbook of industrial and organizational psychology, 1976.
 84. Mullins, R.·Syam, N., "Manager - salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values", 「Journal of Personal Selling · Sales Management」, 34(3), 2014, pp. 188-205.
 85. Oetjen, D.·Rotarius, T., "Internal marketing: The prescription for dialysis center success", 「Dialysis · transplantation」, 31(10), 2002, pp. 703-710.
 86. Parasuraman, A.·Voss, G. B.·Grewal, D., "The roles of price, performance, and

- expectations in determining satisfaction in service exchanges', 「Journal of marketing」, 62(4), 1998, pp. 46-61.
87. Pierce, J. L.·Rubinfeld, S. A.·Morgan, S., "Employee ownership: A conceptual model of process and effects", 「Academy of Management review」, 16(1), 1991, pp. 121-144.
 88. Rafiq M.·Ahmed P. K., "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", 「The Journal of services marketing」, 2000, 14(6-7), pp. 449-462.
 89. Reardon, K. K.·Enis, B., "Communication forum: Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing", 「Management Communication Quarterly」, 3(3), 1990, pp. 376-387.
 90. Rooney, P. M., 「Worker control: Greater efficiency and job satisfaction. In Economic Forum」, Vol. 14, No. 2, 1984, pp. 97-123.
 91. Schermerhorn Jr, J. R.·Hunt, J. G.·Osborn, R. N. (1997). Conflict and negotiation. Organization Behavior, 377-398.
 92. Schneider, L. S.·Dagerman, K. S.·Insel, P., "Risk of death with atypical antipsychotic drug treatment for dementia: Meta-analysis of randomized placebo-controlled trials", 「JAMA」, 294(15), 2005, pp. 1934-1943.
 93. Stanton, W. J., "It's time to restructure marketing in academia", 「Journal of Marketing Education」, 10(2), 1988, pp. 2-7.
 94. Torp, S.S., 「Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance」, Institute of Business and Technology (AU-IBT), PhD Thesis, Birk Centerpark 15, DK-7400 Herning: Aarhus University, 2011.
 95. Varey, R. J., · Lewis, B. R., "A broadened conception of internal marketing", 「European Journal of Marketing」, 33(9/10), 1999, pp. 926-944.
 96. Van Dyne, L.·Pierce, J. L., "Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior", 「Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior」, 25(4), 2004, pp. 439-459.
 97. Wangenheim, F. V.·Evanschitzky, H.·Wunderlich, M., "Does the employee - customer satisfaction link hold for all employee groups?", 「Journal of Business research」, 60(7), 2007, pp. 690-697.
 98. Wiley, J. W., "Customer satisfaction: A supportive work environment and its financial cost. People and Strategy", 14(2), 1991, pp. 117.
 99. Zenger, J.·Folkman, J., "How managers drive results and employee engagement at the same time", 「Harvard Business Review」, Retrieved from <https://hbr.org>.

org/2017/06/how-managers-drive-results-and-employee-engagement-at-the-same-time. 2017.

CSR 활동인식, LMX, 조직신뢰 간의 구조적 관계

최형순(리마보안연구소 대표이사, 공학박사)

김교식(탄현중학교 교사)

허영훈(서울교통공사 승무지원처장)

1. 연구목적

기업의 핵심은 인간이다. 그러므로 기업은 인간이 모인 공동체라는 사회적 속성을 지닌다. 나아가 기업은 이익을 우선 추구하는 경제적 실체이다. 이처럼 기업은 사회적 성격을 지닌 존재이며 사회 속에서 활동하고 존속한다는 점에서 사회와 불가분의 관계에 있다. 이러한 점에서 기업은 사회의 신뢰와 그 활동의 정당성을 사회구성원들로부터 획득하여야만 장기적으로 생존하여 발전할 수 있다.

또한 시스템 관점에서 기업 활동을 살펴보면 내적으로는 조직구성원들을 존중하는 인간존중 경영이 필요하며 외적으로는 사회중시 경영이 강조된다(신유근, 2002). 글로벌 경제 시스템이 작동하는 현대 자본주의 사회에서는 기업규모가 확대되면서 기업이 지닌 영향력이 더욱 커지고 있어 기업의 사회적 책임문제가 중요하게 부각되고 있다.

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)은 사회적 존재이기 때문에 자신이 가진 자원을 활용하여 사회문제를 해결하여야만 하는 책임을 의미한다. 그러므로 기업이 수행하는 재화와 용역의 생산이라는 본원적 기능 외에도 고용 창출과 기술혁신, 문화적 영향 등 기업의 여러 사회적 성격을 의미하는 광범위한 개념이다. 신유근(2002)은 기업의 사회적 책임 개념은 20세기 미국에서 처음 제기되었으며 이론적으로는 1953년 보웬(H. R. Bowen)의 ‘기업가의 사회적 책임’이라는 제목의 책이 출판된 이후 본격적으로 논의되기 시작했다고 주장하고 있다.

이처럼 기업의 사회적 책임 수행에 관한 연구자들의 관심은 80여년 전부터 시작되었으나 규범적인 관점에서 소수 관련 연구자의 목소리에 불과하였다. 그동안 미국을 중심으로 한 금융자본주의의 폐해가 증가하고 기업에 연관된 이해관계자들이 더욱 늘어나면서 주주자본주의에서 이해관계자 자본주의로 경제 패러다임이 전환되어야 할 필요성이 점차 증대하였다. 더욱이 근래에 들어와 산업화가 초래한 기후환경의 변화는 인류의 생존마저 위태롭게 만드는 주요한 원인으로 작용하고 있다. 이제 CSR과 ESG 경영은 대다수 조직과 모든 기업에서 간과할 수 없는 중요한 관심사가 되고 있다.

CSR에 관한 국내 선행연구(노한균, 2011; 정재훈, 2016; 김민석, 조영복, 2019)를

검토해 보면 다음과 같은 사실이 확인된다. 첫째, 노한균(2011)은 CSR 연구자인 캐롤(A. B. Carroll)이 주장한 CSR의 4영역 즉, 경제책임 영역, 법률책임영역, 윤리책임영역, 인도책임영역을 비판적으로 검토하고 있다. 그는 캐롤의 4영역 중심의 CSR을 기업 이해관계자와의 상호작용과정 중심으로 발전시키는 것이 더욱 의미 있는 접근이라고 주장한다. 둘째, 정재훈(2016)은 최근 논의되고 있는 기업의 사회적 책임 이슈는 기업이 수행하는 사회적 책임활동 자체가 기업가치의 향상에 기여한다는 인식에 바탕을 두고 있다고 주장한다. 셋째, 김민석과 조영복(2019)은 4차산업 혁명 시대에는 먼저 기업의 사회공헌 활동의 성과측정이 용이해지고, 다양한 플랫폼을 활용한 CSR 활동이 증가할 것이라고 하였다. 따라서 기업이 이익만을 추구하는 조직이라는 대중의 인식에서 벗어나 사회를 위해 존재하는 기업시민 역할을 할 수 있어야 장기적으로 생존 가능할 것이라고 주장한다.

오삼규(2019)는 2015년 이후 국내에서 수행된 CSR 관련 실증연구(이종원, 2015; 이지연, 2015; 권혁민, 2015; 허현, 2016; 구윤희, 2016; 황은주, 2018; 김태석, 2019)를 분석하여 사회적 책임활동에 관한 기업 간 거래관계나 지역 장수기업을 대상으로 한 CSR 연구, CSR에 관한 실험연구, 내용분석과 심층면접 연구, 리뷰연구 등 다양한 관점과 연구방법이 도입되고 있다는 점을 확인하였다.

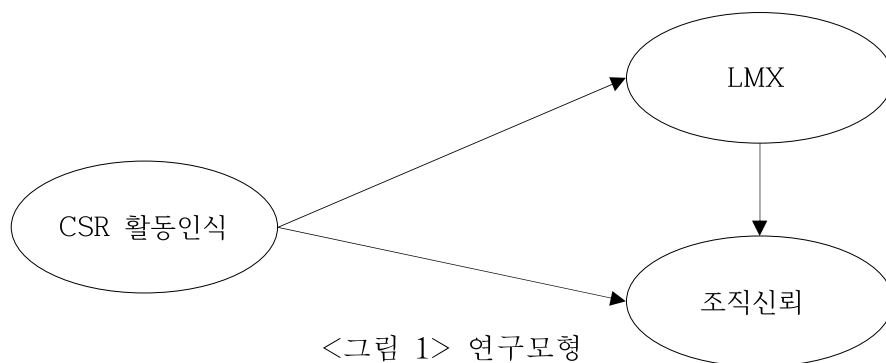
기업과 같은 조직은 목표를 달성하기위한 사회적 실체이며 목표 달성 과정에서 리더와 구성원이 지속적으로 상호작용한다. 이와 같은 리더-구성원 간의 상호작용이 효과적이며 효율적으로 수행될 때 기업은 이익 창출에 크게 기여할 수 있을 것이다. 또한 기업이 목표달성 과정에서 이익과 함께 사회적 책임이 강조되는 지금, 리더-구성원 간의 교환관계 과정에서 CSR에 대한 공감의 절실하다. 이러한 점에서 CSR 활동인식과 LMX(Leader-Member Exchange: LMX) 간의 관계를 살펴보아야 할 필요성이 제기된다.

리더십 이론의 발전과정을 살펴보면 LMX 이론은 1970년대 이후에 논의가 시작되어 지금까지 지속적으로 연구되고 있다. 리더와 구성원 간의 개별적 교환관계를 강조하는 LMX 이론은 구성원들을 차별한다는 비판제기에도 불구하고 그 효용성은 현실에서 입증되고 있다. 구체적으로 LMX의 질이 높은 구성원들은 리더를 더욱 신뢰하며 스스로 동기부여가 가능하며 직무만족감이 높아 성과향상에도 보탬이 될 것이다.

사기업 구성원들을 대상으로 한 실증연구에서도 CSR은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 주는 것으로 드러났다(서대교, 2009). 사기업보다 공적인 측면이 강조되는 농업협동조합 구성원들을 대상으로 한 연구에서도 CSR 활동인식은 역할행동, 직무만족, 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다(오삼규, 2019).

본 연구는 공공기관이며 수익정보다는 공익성이 강조되는 도시철도산업 종사자들을 대상으로 CSR 활동인식, LMX, 조직신뢰는 어떤 구조적 관계를 보이는지를 실증적으로 분석하는 데 연구목적을 두고 있다.

2. 연구모형과 가설



CSR의 구성요인 중 소비자 보호활동, 경제적 책임활동은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미치고(서대교, 2009) CSR은 역할행동, 직무만족, 그리고 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(오삼규, 2019). 또한 LMX는 조직신뢰와 경력만족에도 정(+)의 영향(백유성, 2021)을 그리고 조직시민행동에도 정(+)의 영향(백유성, 2022)을 미치는 것으로 나타났다.

CSR이 LMX에 직접 영향을 미친다는 선행연구는 부족하지만 CSR이 조직신뢰와 역할행동에 영향을 미치고 LMX는 조직신뢰와 조직시민행동에 직접 영향을 미친다는 맥락을 숙고해보면 CSR이 LMX에 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하다. 이상과 같은 선행연구를 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하고 아래와 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1: CSR활동인식 수준이 높을수록 LMX도 활발할 것이다.
- 가설 2: CSR활동인식 수준이 높을수록 조직신뢰도 높아질 것이다.
- 가설 3: LMX가 활발할수록 조직신뢰도 높아질 것이다.

3. 연구결과

1) 표본조사와 표본의 일반적 특성

2022년 1월 05일부터 2월 10일까지 도시철도(서울교통공사, 코레일, 네오텔랜스, 우이경전철)종사자 대상으로 설문지 450부를 배포하여 불성실한 응답 설문지 58부를 제외하고 최종 392부를 분석에 사용하였다. 통계분석은 SPSS 23.0, AMOS 20.0 통계패키지를 활용해 분석하였다.

본 연구대상의 일반적 특성을 위해 빈도분석을 실시한 결과는 <표 1>과 같다. 성별은 여자 34명(8.7%), 남자 358명(91.3%)으로 남자가 91%이다. 학력은 대학원 수료 이상 28명(7.1%), 대졸 243명(62.0%), 전문대졸 82명(20.9%) 고졸이 39명(9.9%)으로 고학력자가 70% 정도이다. 소속 기관별로는 서울교통공사가 252명(64.3%)으로 가장 많고 우이경전철 49명(12.5%), 한국철도공사 47명(12.0%), 신분당선을 운영하는 네오텔랜스(주) 44명(11.2%)으로 나타났다. 현재 수행하는 업무별로는 승무/관제업무 종사자가 277명(70.7%)으로 가장 많으며 기술/안전 61명(15.6%), 차량/검수 25명(6.4%), 사무/영업이 27명(6.9%), 기타 2명(0.5%)으로 밝혀졌다.

이와 같은 표본의 인구 통계적 특성에 따르면 본 연구대상의 표본은 대졸 이상의 고학력을 지닌 남성으로 서울교통공사 승무/관제 업무 종사자가 중심을 이루고 있다고 분석된다.

<표 1> 연구대상의 일반적 특성

구 분		빈 도	
		명	비율(%)
성별	남	358	91.3
	여	34	8.7
학력	고졸	39	9.9
	전문대졸	82	20.9
	대졸	243	62.0
	대학원이상	28	7.1
소속기관	한국철도공사	47	12.0
	서울교통공사	252	64.3
	네오텔랜스 (주)	44	11.2
	우이경 전철	49	11.2
업무	사무/영업	27	6.9
	차량/검수	25	6.4
	승무/관제	277	70.7
	기술/안전	61	15.6
	기타	2	0.5
전체		392	100.0

2. 분석결과

1) 탐색적 요인분석과 척도의 신뢰성 검토

본 연구에서 활용된 설문 문항들은 관련 선행연구에서 실제 사용된 것이다. 따라서 연구변수와 잠재변수의 관계가 충분히 검증된 문항들이다. 그렇지만 설문조사의 시점도 차이가 나며 설문 대상자 및 응답자들의 성향 등이 상이하다. 따라서 다시 탐색적 요인분석을 실시하였다. 이와 같은 탐색적 요인분석 결과를 토대로 연구변수들의 요인구조를 확인하였다. 구체적으로 연구모형의 잠재변수들 총 20개 항목들을 직교회전한 후 요인분석을 실시하였다. 데이터의 손실을 최소화하면서 총 분산을 설명할 수 있는 변수들을 추출하기 위하여 주성분 분석방법을 사용하였다. 특히 아이겐 값(Eigen value)이 1보다 큰 값을 갖는 요인을 추출하였으며, 요인 부하량(factor loading)은 일반적으로 인용되는 기준인 0.4를 적용하여 판단하였다. 그 결과 1.0 이상의 아이겐 값을 가진 요인은 모두 3개가 추출되었고, 추출된 각각 요인의 누적분산 설명율은 68.239%로 나타났다. 따라서 연구모형에 포함된 연구변수들의 설명력은 높은 것으로 판단된다.

다음으로 측정에 사용된 척도의 신뢰성을 파악하기 위하여 Cronbach's Alpha 값을 산정하여 연구변수들의 신뢰성을 검증하였다.

<표 2> 측정변수들의 신뢰도 검증 결과

구분	최초 항목수	최종 항목수	Cronbach's Alpha 계수
CSR 활동인식	8	8	0.961
LMX	7	7	0.911
조직신뢰	5	5	0.670
계	20	20	

신뢰도 계수는 0~1 사이의 값을 보인다. <표 2>에서는 연구변수들의 Cronbach's Alpha 계수가 0.670에서 0.961의 범위에 걸쳐 나타났다. Cronbach's alpha 계수 값이 0.67 이상으로 대체로 신뢰도에 문제가 없는 만족해도 좋은 수준이라고 판단한다. 이러한 Cronbach's Alpha 계수로 볼 때 본 연구에 사용된 변수들의 신뢰도는 높은 것으로 판단된다.

2) 구성개념 타당성 분석

본 논문에서는 탐색적 요인분석을 통하여 잠재변수들이 3개의 요인으로 압축되는 것을 확인하였다. 또한 구조방정식 모형분석을 수행하기 이전에 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 시행하였으며 그 결과는 <표 3>에 요약되어 있다.

본 연구에서 사용한 연구변수들은 선행연구(남정순, 2019; 오삼규, 2019; 백유성, 2022)에서 이미 사용되고 검증되어 연구모형에 사용하여도 무리가 없는 변수이다. 그러나 확인적 요인분석을 통하여 잠재변수와 측정변수 간의 관계를 검증한 후 잠재변수 간의 관계를 구조방정식 모형으로 검증하는 것이 구조모형 검증의 핵심이기 때문에(히든그레이스 논문통계팀, 2018) 다시 확인적 요인분석을 시행하였다.

<표 3> 확인적 요인분석 결과

잠재변수	문항	Estimate		S. E	C. R.	p
		B	β			
CSR 활동인식	CSR 7	1.000	0.942			
	CSR 6	0.927	0.896	0.030	31.359	.000**
	CSR 8	0.988	0.900	0.031	31.851	.000**
	CSR 3	0.911	0.867	0.032	28.385	.000**
	CSR 4	0.884	0.867	0.031	28.390	.000**
	CSR 5	0.831	0.844	0.031	26.402	.000**
	CSR 2	0.767	0.799	0.033	23.174	.000**
LMX	LMX 7	1.000	0.839			
	LMX 4	1.087	0.885	0.049	22.271	.000**
	LMX 3	1.003	0.875	0.046	21.874	.000**
	LMX 2	0.841	0.797	0.045	18.876	.000**
	LMX 5	1.136	0.825	0.057	19.893	.000**
조직신뢰	조직신뢰 3	1.000	0.799			
	조직신뢰 1	0.929	0.841	0.060	15.593	.000**
	조직신뢰 5	0.830	0.713	0.060	13.812	.000**

1. fixed parameter n=392
 model fit: $\chi^2=396.916$, $p=0.000$, $df=87$, $\chi^2/df=4.562$
 RMSEA= 0.095, TLI=0.918, CFI=0.940

** $p < 0.01$

확인적 요인분석을 위한 구조방정식 모형의 적합도 평가에는 절대적합지수인 χ^2 , GFI와 AGFI, RMSEA, 증분 적합도지수인 NFI, CFI, TLI, 간절적합도 지수인 PGFI, PNFI, AIC 등이 활용된다(이학식, 임지훈, 2008). 이중 가장 많이 활용되는 적합도 지수는 χ^2 , RMSEA, TLI, CFI 지수이다. 일반적으로 $\chi^2(CMIN)$ 은 p값이 0.05 이상이면 적합한 것으로 판단하며 RMSEA는 0.1 이하, TLI, CFI 지수는 0.9 이상이면 적합한 것으로 판단한다(이학식, 임지훈, 2008; 히든그레이스 논문통계팀,

2018). 확인적 요인분석 결과 <표 3>에서 보듯 측정모형의 적합도 지수는 $\chi^2=396.916(df=87, p=0.000)$, $\chi^2/df=4.562$, RMSEA=0.085, TLI=0.918, CFI=0.940으로 나타났다. $Q(\chi^2/df)$ 값이 기준을 충족하지 못하고 있으나 이는 표본 수가 많은데 기인하는 것으로 추정되며 여타의 적합도 지수는 모두 기준을 충족하고 있다. 그러므로 확인적 요인분석 결과 CSR 활동인식, LMX, 조직신뢰의 잠재변수에서 측정변수에 이르는 경로는 유의수준 0.01에서 모두 유의한 것으로 밝혀졌다.

3) 기초통계량과 상관관계 분석, AVE

<표 4>는 연구변수들에 관한 기초통계량과 변수들 간의 상관관계 분석 결과를 나타낸 표이다. 구체적으로 피어슨(Pearson)의 상관계수를 계산방식으로 계산하여 변수들 간의 상호관계 즉, 관련성의 정도를 검토하였다.

<표 4>에서 모든 연구변수들은 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 밝혀졌다. 또한 응답자들의 CSR 활동인식 수준은 7점 척도에서 평균 4.753으로 나타나 높지 않은 것으로 드러났다. LMX, 조직신뢰에 대한 반응치도 각각 5.118, 4.728로 밝혀졌다. LMX의 반응치 평균이 타 두 변수에 비해 다소 높은 것으로 나타났다. 서울특별시에서 관리하는 공기업인 서울교통공사는 사기업에 비해 노동강도는 약하고 고용안정이 보장되며 노사관계는 다소 불안정한 조직의 특성을 보인다. 또한 도시철도는 안전을 가장 중시하는 보수적 남성 중심의 조직문화를 지니고 있다. 이에 따라 LMX는 다소 높게 조직신뢰는 낮게 나타난 것이라 해석 할 수 있다.

<표 4> 기초통계량과 상관관계

연구변수	평균	표준편차	CSR	LMX	조직신뢰
CSR	4.753	1.123	0.764		
LMX	5.118	0.967	0.443** (0.196)	0.713	
조직신뢰	4.728	1.169	0.402** (0.161)	0.472** (0.222)	0.618

** $p < 0.01$, () = square value of correlation number, 진한글자는 AVE

<표 4>에서 연구변수들에 대한 AVE 값이 모두 0.5 이상이라는 것을 확인할 수 있다. 이런 결과로 연구변수들은 수렴 타당성을 확보한다. 또한 연구변수들의 AVE 값이 각각의 상관계수를 제공한 값보다 모두 크기 때문에 모두 판별타당성을 확보하고 있다. (단, AVE

값은 별도로 먼저 확인적 요인분석을 후에 계산된 것이다.)

4) 연구모형의 적합도 및 가설검증

(1) 연구모형 적합도

본 연구에서는 연구가설을 검증하기 위하여 구조방정식 모형분석을 수행하였다. 특히 연구모형의 적합도와 변수들 간의 관계를 확인하기 위하여 적합도 판단기준은 선행연구(이학식, 임지훈, 2008)에 따라 다음과 같이 적용하였다. 카이제곱 통계량인 χ^2 의 p 값은 0.05 이상이면 적합한 모형으로 판단한다. 또한 표본의 수가 많으면 $Q(\chi^2/df)$ 값이 커지기 때문에, $Q(\chi^2/df)$ 값은 절대적이지는 않지만 3.0 이하가 바람직하다. RMSEA는 0 - 1 사이의 값을 나타내며 0.1 이하이면 적합도가 높은 것으로 판단한다. 마지막으로 증분 적합도 지수인 CFI, TLI 등은 0.9 이상이면 최적모형에 가깝다는 적합도 판단기준을 적용하였다.

본 연구에서 사용한 최대우도법은 자료가 정규분포를 따른다고 가정으로, 본연구에서 연구변수들의 모수추정에 사용하였다. 또한 측정모형과 같은 구성 지표를 사용하여 구조방정식 모형의 구성 지표를 작성하였다. <표 5>는 본 연구의 구조모형 분석에서 밝혀진 적합도 지수를 적시하고 그 판단기준과 비교한 내용을 요약한 것이다.

<표 5> 구조모형의 적합도 지수

Model	χ^2	df	$Q(\chi^2/df)$	TLI	CFI	RMSEA
구조모형	396.916 ($p=0.000$)	87	4.562	0.918	0.940	0.095
판단기준	-	-	3.0이하	0.9이상	0.9이상	0.1이하

구조모형의 적합도 지수를 분석한 결과, 구조모형의 적합도는 $\chi^2=396.916(df=87, p=0.000)$ $\chi^2/df=4.562$, RMSEA=0.095, TLI=0.918, CFI=0.940으로 나타나 연구모형의 적합도는 높은 것으로 판단된다.

(2) 가설검증

본 연구에서는 제시된 변수들 간의 인과관계를 분석하기 위해 AMOS 23.0 프로그램을 활용하여 경로분석을 실시하였으며 분석 결과는 <표 6>에 나타나 있다.

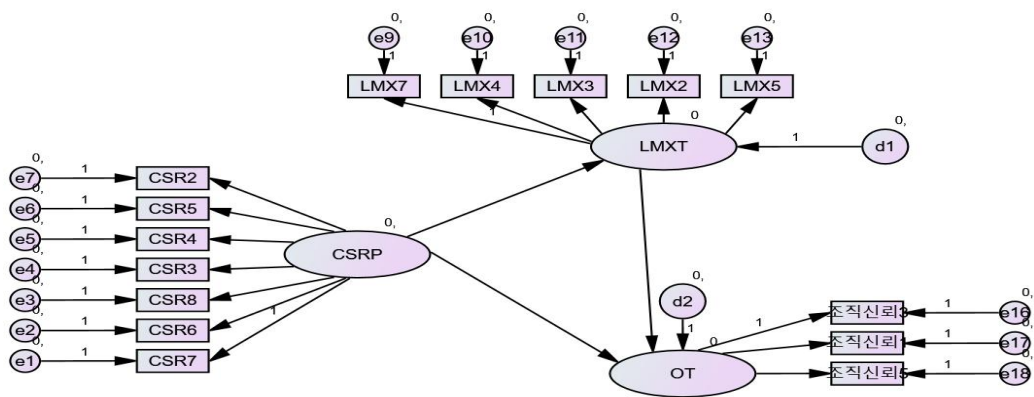
<표 6>에서 보듯이 CSR 활동인식은 LMX에 정(+)의 영향을 미치고($\beta=0.445$,

p<0.001) CSR 활동인식은 조직신뢰에도 정(+)의 영향을 미치는 것($\beta=0.299$, p<0.001)으로 밝혀졌다. 이는 조직이 CSR 활동을 많이 한다고 인식할수록 종업원들의 LMX도 활발해지며 조직신뢰도 높아진다는 의미이다. 또한 LMX가 활발할수록 조직신뢰도 증대한다($\beta=0.398$, p<0.001)는 사실을 보여주는 것이다. <그림 2>는 구조모형의 도해 결과이다.

<표 6> 가설검증 결과

가 설	Estimate		S. E.	C. R.	p
	B	β			
1 CSR → LMX	0.313	0.445	0.036	8.742	***
2. CSR → 조직신뢰	0.266	0.299	0.049	5.413	***
3. LMX→ 조직신뢰	0.504	0.398	0.074	6.828	***
1. fixed parameter n=392 model fit: $\chi^2=396.916$, $p=0.000$, $df=87$, $\chi^2/df=4.562$, RMSEA= 0.095, TLI=0.918, CFI=0.940					

***, p<0.001



<그림 2> 구조모형 도해

4. 결론

영국에서 시작된 산업혁명은 우리 인류에게 빛과 어둠을 더욱 극명하게 만든 계기가 되었다. 구체적으로 산업혁명 이전보다 더욱 많은 사람들이 저렴한 가격으로 더 나은 공산품을 소비할 수 있게 되고 그들의 평균수명도 늘어났다. 반면 공장에서 배출되는 폐수와 공기오염은 환경파괴를 일으켜 청정 자연을 파괴하고 새로운 질병의 원인이 되었다. 이처럼 경제가 발전하면서 인류의 생활 수준도 향상되었으나 환경오염과 기후재앙의 위험은 더욱 증대하고 있다.

산업혁명이 시작된 이후 260 여년이 지났다. 산업혁명으로 인류의 생활 수준이 개선되고 더 오래 사는 시대가 되었으나 환경파괴로 초래되는 기후재앙은 더욱 가중되고 있는 실정이다. 이제 기업의 사회적 책임과 ESG 경영은 개별 기업 차원에서도 국제적으로도 피할 수 없는 시급한 관심사가 되고 있다.

대한민국에서는 1970년 경부고속도로가 개통되고 중화학공업 육성이 정부 주도로 이루어지면서 자동차의 생산과 자동차 중심의 교통정책이 수십 년간 지속되어 왔다. 이러한 정부 정책에 따라 대표적 녹색교통 수단인 철도에 대한 투자와 정책이 소홀히 취급되어 온 것 또한 현실이다.

본 연구는 대표적인 녹색교통수단인 국내 도시철도 산업 종사자들을 대상으로 CSR 활동인식, LMX, 조직신뢰 간의 구조적 관계를 검증한 실증연구이다. 본 연구에서 밝혀진 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, CSR 활동인식은 LMX에 정(+)의 영향을 미치는 ($\beta=0.4451$, $p<0.001$) 것으로 드러났다. 이는 조직구성원들이 기업이 사회와 지구의 미래에 대한 책임활동을 활발히 한다고 인식할수록 리더와 구성원 간의 교환관계도 활발하다는 것을 의미한다. 둘째, CSR 활동인식은 조직신뢰에도 정(+)의 영향을 미치는 것($\beta=0.299$, $p<0.001$)으로 밝혀졌다. 이러한 실증분석 결과는 선행연구(서대교, 2009; 오삼규, 2019)에서 밝혀진 결과와 동일하다. 요약하면 조직이 CSR 활동을 많이 한다고 인식할수록 종업원들의 LMX와 조직신뢰도 증대한다는 의미이다. 셋째, LMX 수준이 높아질수록 조직신뢰도 증대한다($\beta=0.398$, $p<0.001$)는 사실이 확인되었다. 이러한 분석 내용도 선행연구(백유성, 2021)와 일치하는 결과이다.

본 연구에서 밝혀진 사회적 책임활동은 조직유효성 변수인 조직신뢰에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치고 리더-구성원 교환관계에도 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 조직의 사회적 목적 추구 활동이 실질적으로 조직에 유용하다는 것을 입증한 것이라 풀이할 수 있다. 그러므로 조직에서 CSR 활동을 위해 투입하는 지출은 당기에 소모되어 없어지는 비용이 아니라 조직을 위한 장기적인 투자라고 판단된다. 이러한 점에서 본 연구가 지닌 함의를 찾을 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 구윤희(2016), 기업의 사회적 책임(CSR) 효과 연구: CSR 동기 인식과 CSR 진정성의 매개 역할을 중심으로, 고려대학교 대학원 박사학위논문
- 권혁민(2015), 기업의 사회적 책임 활동(CSR)이 기업 위기 상황에 미치는 영향, 동국대학교 대학원 박사학위논문
- 김계수(2004), **AMOS 구조방정식 모형분석**, 서울, SPSS 아카데미.
- 김나원(2017), 아이돌보미의 직무특성이 정서적 몰입에 미치는 영향: 조직신뢰와 LMX 매개효과를 중심으로, 가톨릭관동대학교 대학원 박사학위논문
- 김민석, 조영복(2019), 4차 산업혁명 시대의 기업사회공헌 활동의 진화, **한국산학기술학회논문지**, 20(1), 1-11.
- 김종우(2016), “고객-종업원 교환관계, 팀-구성원 교환관계, 다차원적 감정 노동 및 조직 효과성 간의 관계”, **마케팅논집** 24(4) 151-172.
- 김태석(2019), 기업의 CSR활동이 종업원의 CSR태도와 기업명성, 조직시민행동에 미치는 효과에 관한 연구: B2B기업과 B2C기업 간의 차이를 중심으로, 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 김현준(2019), 조직의 교환관계가 조직신뢰와 경력성공에 미치는 영향 - H자동차의 사례를 중심으로 -, 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 남정기(2021), 안전리더십이 도시철도 종사자의 조직유효성에 미치는 영향: CSR 매개효과를 중심으로, 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 남정순, 백유성, 김혜진(2019), 조직신뢰가 고객-종업원 교환관계와 역할행동에 미치는 영향, **사회적기업연구** 12(1), 127-146.
- 노한균(2011), 캐롤(A. B. Carroll)의 기업사회책임(CSR)론에 대한 비판적 검토, **한국비영리연구**, 10(2), 141-169.
- 문형구, 최병권, 내은영(2011), 국내 신뢰 연구의 동향과 향후 연구방향에 대한 제언, **경영학연구** 40(1), 139-186.
- 배현미(2007), 기업의 사회책임활동(CSR)이 기업 이미지와 명성에 미치는 영향, 중앙대학교 대학원 박사학위논문
- 백유성(2013), 의사소통이 조직신뢰와 노조몰입에 미치는 영향: 코레일 경북본부 구성원들을 중심으로, **질서경제저널**, 16(4), 83-98.
- 백유성(2014), **조직행동론**, 박북
- 백유성(2016), 동료신뢰성, 조직신뢰, 조직시민행동 간의 구조적 관계, **경영과 정보연구** 35(4), 155-168.
- 백유성(2018), 회복탄력성, 조직몰입, 조직신뢰 간의 구조적 관계, **대한경영학회지** 31(8), 1573-1587.
- 백유성(2021), 상사-부하교환관계, 조직신뢰, 경력성공 간의 구조적 관계, **질서경제저널**, 24(3), 43-64.

- 백유성(2022), 리더-구성원 교환관계, 조직시민행동, 조직동일시 간의 구조적 관계, *질서경제저널*, 25(3), 47-65.
- 서대교(2009), 기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직효과성 간의 관계, 동양대학교 대학원 박사학위논문
- 신유근(2002), *사회중시경영*, 경문사
- 오삼규(2019), Big 5 성격유형이 고객-종업원 교환관계, CSR 인식 및 조직성장에 미치는 영향, 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤만희(2009), 서비스 종업원의 교환관계 확장이 직무관련 태도와 서비스 수행에 미치는 영향, *마케팅연구*, 24(2), 51-79.
- 이종원(2015), B2B CSR의 결정요소와 기업 간 거래에서 CSR이 관계성장에 미치는 영향, 한양대학교 대학원 박사학위논문
- 이지연(2015), 페이스북을 통한 CSR 활동의 콘텐츠 구성 전략과 소비자 반응 연구, 고려대학교 대학원 박사학위논문
- 전병재(1987), *사회심리학*, 경문사
- 정재훈(2016), *CSR과 윤리경영*, 북넷
- 조일래(2015), 정서지능, 조직신뢰가 회복탄력성과 조직유효성에 미치는 영향, 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 조철호, 김정훈, 김해룡(2019), CSR활동 적합성이 조직동일시와 직무열의에 미치는 영향: 공공기관을 중심으로, *경영교육연구* 34(4), 57-80.
- 최병권, 문형구, 주영란(2017), CSR 인식의 국내 연구동향과 향후 연구방향: '종업원의 CSR 인식' 연구를 중심으로, *경영학연구* 46(6), 1247-1302.
- 황은주(2018), 리더-부하 교환관계(LMX)가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - CSR인식의 매개효과를 중심으로, 인하대학교 대학원 박사학위논문

2. 해외문헌

- Colquitt, J. A., B. A., Scott, and J. A., Lepine(2007), Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Colquitt, J. A., J. B., Rodell(2011), Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives, *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.(2005), Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J.(1975), A vertical dyad linkage approach

- to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986), Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Fornell, C. & Larcker, D. F.(1981), "Evaluation Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fukuyama, F.(1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M.(1995), Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Harwood, I., Humby, S. & Harwood, A.(2011), "On the resilience of Corporate Social Responsibility," *European Management Journal*, 29, 283-290.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D.(1993), A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.
- McAllister, D. J.(1995), Affect-And Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Review*, 38(1), 24-59.
- Mcknight, D. H., L. L., Cummings, N. L., Chervany(1998), Initial Trust Formation In New Organizational Relationships, *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Mudrack, P.(2007), Individual Personality Factors that affect Normative Beliefs about the Rightness of Corporate Social Responsibility, *Business and Society*, 46(1), 33-62.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A.(2015), *Organizational Behavior* (16th Ed.), Pearson Global Edition.

지속가능 리더십, 역할행동, 환경성과 간의 구조적 관계

이경재, 토르(동양대학교 대학원 경영학과 박사과정)

이호선(서울교통공사, 관제센터장)

박진표(동양대학교 철도경영학과 교수)

1. 서론

대다수 인간은 건강하고 장수하기를 소원한다. 기업도 사람과 같이 수명주기를 지니고 있으며 계속기업으로 오랫동안 존속하려고 애쓴다. 그러나 급격한 글로벌 환경변화에 직면한 기업들은 세대를 뛰어넘어 오랜 세월 동안 사업을 영위하는 일은 결코 용이한 과업은 아니다. 코닥이나 GM 같은 글로벌 기업이나 국내의 대우, 한보철강 같은 대기업들의 사례에서 보듯이 지속경영은 기업이 직면한 가장 중요하게 해결하여야만 하는 험난한 과제 중 하나이다.

경영자는 배의 선장이나 전쟁을 이끄는 장군과 같이 목표를 제시하고 목표 달성에 매진하며 그 결과에 책임을 지는 리더이다. 그러므로 경영자의 리더십 역량은 조직과 기업의 지속가능성에 결정적 영향을 미치는 요소이다.

최근 제기된 주요한 경영 이슈 중 하나는 지속 가능한 경제성장이다(장세진, 2020). 즉, 기업이 온실가스 배출과 같은 환경오염을 줄이면서 시장을 통해 이익을 증대시키는 것이다. 지속가능성이 큰 기업은 장수기업이다. 선행연구(백유성, 2012)에서 장수기업의 중요한 조건으로 고객지향성과, 응내성, 사회적 책임이 강조된다.

개별 기업의 이익과 사회적 이익이 충돌하는 시장실패의 상황에서는 다양한 이해관계자나 국제기구의 압력이 정부를 압박하여 기업을 규제하고 시장에 개입할 수밖에 없도록 만든다. 이와 같은 정부의 규제와 시장에 대한 개입은 사회적 가치의 실현이라는 명목으로 구체화 된다.

본 연구는 ESG 경영이 중요해진 지금, 경영자의 리더십 유형으로 지속가능 리더십을 논의하고 지속가능 리더십, 조직구성원들의 역할행동, 조직의 환경성과 간에 어떤 구조적 관계가 있는지를 탐색한 실증연구이다.

2. 지속가능성과 지속가능 리더십

지속가능성은 유기체가 자신의 생명을 유지 보존하려는 생래적 속성과 유사한 의미를 지닌다(백유성, 2012). 그러므로 지속가능성을 강조하는 주장들은 기본적으로 시스템 이론의 관점을 견지한다. 박주원(2023)은 ESG 개념의 발전과정을 논의하면서 CSR, 지속가능성, ESG의 개념을 구분하고 ESG 경영의 확산 경위를 상술하고

있다. 지속가능성의 연원은 1972년 발표된 로마클럽 보고서에 언급된 인류의 미래를 위협하는 식량부족, 자원고갈, 환경오염의 우려에서 비롯되었다. 이후 UN을 중심으로 지속가능 발전에 대한 개념이 여러 차례 논의되었으며 1992년 브라질 리우데자네이루에서 채택된 리우선언을 통하여 지속가능 발전이라는 용어가 전세계적으로 확산되었다(박주원, 2023).

리더십 이론의 발전과정을 살펴보면 리더십 이론은 1950년대의 특성이론, 1960년대의 행동이론, 1970년대의 상황이론, 그리고 1980년대 이후 지금까지 논의되고 있는 현대적 리더십 이론 등으로 대별된다. 현대적 리더십 이론에서는 다양한 관점에 따라 여러 연구자들이 수많은 리더십 유형을 개념화하고 있다. 구체적으로 변혁적 리더십, LMX 이론, 셀프리더십, 진성리더십, 윤리적 리더십, 그리고 포용적리더십 등이 주장되었다. 이와 같은 다양한 리더십 유형이 제시되고 논의되었지만 지속가능성과 가장 관련성이 높은 리더십 이론은 윤리적 리더십이라고 판단된다. 왜냐하면 지속가능 리더십에는 리더의 윤리적 행동이 강조된다(Reham, 2020). 자원의 절약이나 탄소배출의 저감을 통해 환경을 보호하려는 리더의 행동이 곧 윤리적인 행동이기 때문이다.

지속가능 리더십은 글로벌 경제의 확산으로 사회가 복잡 다양해지고 조직과 기업의 이해관계자가 증가하면서 등장한 통합적 리더십 개념이다. 즉, 지속가능 리더십은 변혁적 리더십이나 윤리적 리더십, 서번트리더십과 같은 단일한 유형의 리더십의 구사를 통해서는 경제, 사회, 환경적 이슈를 해결하고 조직의 성과를 향상시킬 수 없다는 인식을 계기로 개념화되었다.

Reham(2020)은 지속가능 리더십을 윤리적인 행동을 기초로 조직의 지속적인 발전을 추구하는 리더의 긍정적인 영향력으로 정의하였다. 그는 6개차원 37개 설문문항으로 지속가능 리더십을 측정하였다. 구체적으로 ①장기적인 목표를 갖고 비전공유 ②스텝의 개발과 헌신 ③다양성 ④발전지향 ⑤윤리적 행동 ⑥사회를 위한 헌신 등 6개 차원이 지속가능 리더십의 측정에 포함된다.

이집트 공립학교 교사들을 대상으로 한 Reham(2020)의 연구에서는 이집트 교사들은 학교장이 낮은 수준의 지속 가능한 리더십 행동을 보이고 있다고 인식하고 있었다. 이에 따라 학교에서는 낮은 수준의 조직 효과성이 나타나고 있다고 주장한다.

지속가능 리더십(Sustainable leadership)은 ESG 경영관점과 밀접하게 연관되어 있다. 즉, 경영자가 지속가능성을 핵심 가치로 인식하고 이를 해결하기 위해 환경을 조성하고 조직구성원들과 협력하는 모든 리더십 행동이 바로 지속가능 리더십이다.

본 연구에서 지속가능 리더십의 측정은 Dalati et al.(2017)와 Fabio and Peiro(2018) 등의 설문문항을 바탕으로 박상협(2021)이 실증연구에서 사용한 설문을 활용하여 측정하였다. 박상협(2021)은 국내 상장기업 100개를 대상으로 100명의 직원들을 선정하여 지속가능 리더십, SPMS의 이용강도, 그리고 지속가능 성과간의 관계에 관해 실증 분석하였다. 이 연구에 의하면 지속가능 리더십은 지속가능 성과에 1% 유의수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그는 지속가능

성과에는 경제적 성과, 환경적 성과, 그리고 사회적 성과를 포함하였다. 경제적 성과는 당해 연도 경영목표 대비 성과의 달성 정도, 그리고 환경적 성과와 사회적 성과는 과거 3년 동안 달성한 정도로 각각 정의 및 측정하여, 이들에 대한 반영적 2차적 요인으로 지속가능 성과를 개념화하여 측정하였다.

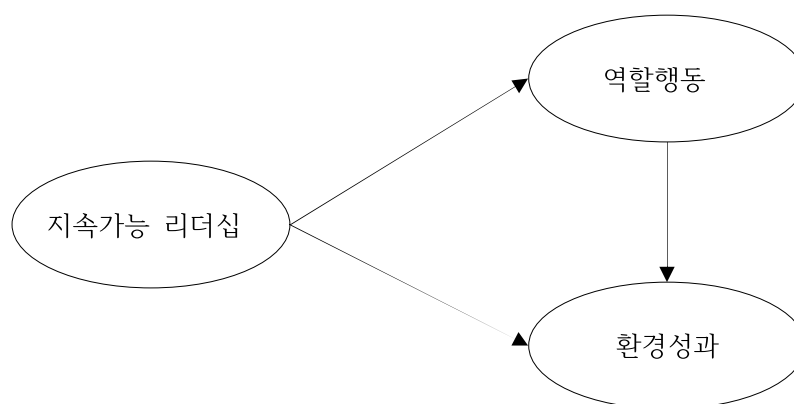
3. 지속가능 리더십과 역할행동, 환경성과

리더십의 본질은 조직의 목표달성을 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 것이다. 리더와 관리자들은 자신이 관리하는 조직구성원들에게 조직의 목표달성에 필요한 과업수행을 지시하고 관리, 감독한다. 이처럼 조직구성원들은 조직에서 요구하는 직무수행 과정에서 반드시 행하여야만 하는 역할들이 있다. 조직구성원들이 자신의 직위에서 자신의 직무를 수행하는 자체가 역할행동이다. 그러므로 경영자가 지속가능 리더십을 행사하면 구성원들의 성과지표인 역할행동과 환경성과에 영향을 미칠 것이라는 점은 자명하다.

리더십에 관한 선행연구에 따르면 변혁적 리더십은 혁신행동과 역할행동(유영식 등, 2009)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한 노동조합 조직원들을 대상으로 한 실증연구에서도 포용적 리더십은 역할행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(김현상, 2022). 이러한 실증분석 결과에 따르면 지속가능 리더십을 행사하면 역할행동이 증대할 것이라고 추론할 수 있다.

환경성과는 기업체가 친환경제품이나 기술을 개발하며 물, 원재료, 에너지를 절약하고 쓰레기 등 폐기물 배출을 적극적으로 줄이는 활동의 결과를 지칭한다. 그러므로 CSR 인식, 윤리경영, 환경경영을 핵심 요소에 포함하고 있는 지속가능 리더십은 환경성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 추론은 합리적이다. 즉, 지속가능 리더십이 증대할수록 환경성과도 커진다는 의미이다.

4. 연구모형과 가설



<그림 1 >연구모형

가설 1: 지속가능 리더십은 역할행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 지속가능 리더십은 환경성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 역할행동은 환경성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

5. 실증분석

1) 설문지의 구성과 설문조사

지속가능 리더십의 측정은 Dalati et al.(2017)와 Fabio and Peiro(2018) 등의 설문문항을 바탕으로 박상협(2021)이 실증연구에서 사용한 설문문항을 활용하여 8개 문항으로 측정하였다. 역할행동은 과업수행과 관련하여 조직 내에서 요구되는 직무수행 행동으로 정의하였으며 Williams & Anderson(1991), 김미양(2010), 김현상(2022)이 사용한 7개 문항 중 본 연구에 맞게 4개 문항으로 측정하였다. 또한 환경성과는 기업체 환경성으로 정의하였으며 측정도구로는 Santos 외(2012), 이원희, 이수열(2014) 등의 선행연구를 토대로 5개의 문항 척도를 본 연구의 목적에 맞게 재구성하여 측정하였다.

실증연구를 위한 설문조사는 2023년 3월 1일부터 3월 20일까지 경기도 소재 중소기업 조직구성원들을 대상으로 구글폼을 활용하여 이메일, SNS로 조사하였다. 회수된 설문지 중 적합한 설문자료 329부를 통계 분석하였다.

2) 탐색적 요인분석과 척도의 신뢰성

본 연구에서 활용된 설문 문항들은 선행연구에서 실제 사용되어 연구변수로서의 유용성이 이미 충분히 검증된 문항들이다. 그렇지만 설문조사의 시점과 응답자들이 상이하기 때문에 다시 탐색적 요인분석을 실시하였다. 이와 같은 탐색적 요인분석 결과를 토대로 연구변수들의 요인구조를 확인하였다. 구체적으로 연구모형의 잠재변수들 총 17개 항목들을 직교회전한 후 요인분석을 실시하였다. 데이터의 손실을 최소화하면서 총분산을 충분히 설명할 수 있는 변수들을 추출하기 위하여 주성분 분석방법을 사용하였다. 특히 아이겐 값(Eigen value)이 1보다 큰 값을 갖는 요인을 추출하였다. 요인 부하량(factor loading)은 일반적 기준인 0.6을 적용하여 판단하였다. 그 결과 1.0 이상의 아이겐 값을 가진 요인은 모두 3개가 추출되었다. 구체적으로 지속가능 리더십, 역할행동, 환경성과 요인이다. 추출된 3개 요인의 누적분산 설명율은 73.982%로 나타났다. 따라서 연구모형에 포함된 연구변수들의 설명력은 높은 것으로 판단된다.

다음으로 측정에 사용된 척도의 신뢰성을 파악하기 위하여 Cronbach's Alpha 값을 계산하여 연구변수들의 신뢰성을 검증하였다. 지속가능 리더십은 Cronbach's Alpha 값 0.943, 역할행동은 0.905, 환경성과는 0.892로 나타나 척도의 신뢰도는 높

은 것으로 밝혀졌다.

3) 확인적 요인분석

탐색적 요인분석을 통하여 잠재변수들이 3개의 요인으로 압축되는 것을 확인하였다. 또한 구조방정식 모형분석을 수행하기 이전에 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였으며 그 결과는 <표 3>에 요약되어 있다.

<표 3> 확인적 요인분석 결과

잠재변수	문항	Estimate		S. E	C. R.	p
		B	β			
지속가능 리더십	지속가능 리더십 5	1.000	0.827			
	지속가능 리더십 2	1.047	0.855	0.055	19.176	.000**
	지속가능 리더십 1	1.055	0.838	0.057	18.575	.000**
	지속가능 리더십 6	1.011	0.846	0.054	18.835	.000**
	지속가능 리더십 7	0.908	0.762	0.056	16.103	.000**
	지속가능 리더십 4	1.011	0.815	0.057	17.782	.000**
	지속가능 리더십 8	1.022	0.842	0.055	18.705	.000**
	지속가능 리더십 3	1.006	0.788	0.059	16.926	.000**
역할 행동	역할 행동 4	1.000	0.873			
	역할 행동 3	0.993	0.830	0.053	18.789	.000**
	역할 행동 1	0.896	0.841	0.047	19.181	.000**
	역할 행동 2	0.898	0.817	0.049	18.318	.000**
환경 성과	환경 성과 5	1.000	0.862			
	환경 성과 3	0.840	0.754	0.052	16.054	.000**
	환경 성과 4	0.961	0.865	0.048	19.903	.000**
	환경 성과 2	0.910	0.808	0.051	17.864	.000**

1. fixed parameter n=329
 model fit: $\chi^2=299.547$, $p=0.000$, $df=101$, $\chi^2/df=2.966$
 RMSEA= 0.077, TLI=0.942, CFI=0.951

** $p < 0.01$

본 연구에서 사용한 연구변수들은 선행연구(박상협, 2021; 김현상, 2022; 백유성, 2022)에서 이미 사용되고 검증되어 연구모형에 사용하여도 무리가 없는 변수이다. 그러나 확인적 요인분석을 통하여 잠재변수와 측정변수 간의 관계를 검증한 후 잠재변수 간의 관계를 구조방정식 모형으로 검증하는 것이 구조모형 검증의 핵심이기 때문에(히든그레이스 논문통계팀, 2018) 다시 확인적 요인분석을 시행하였다.

확인적 요인분석을 위한 구조방정식 모형의 적합도 평가에는 절대적합지수인 χ^2 , GFI와 AGFI, RMSEA, 증분 적합도지수인 NFI, CFI, TLI, 간결적합도 지수인 PGFI, PNFI, AIC 등이 활용된다(이학식, 임지훈, 2008). 이중 가장 많이 활용되는 적합도 지수는 χ^2 , RMSEA, TLI, CFI 지수이다. 일반적으로 $\chi^2(CMIN)$ 은 p값이 0.05 이상이면 적합한 것으로 판단하며 RMSEA는 0.1 이하, TLI, CFI 지수는 0.9 이상이면 적합한 것으로 판단한다(이학식, 임지훈, 2008; 히든그레이스 논문통계팀, 2018). 확인적 요인분석을 수행한 결과 <표 3>에서 보듯이 측정모형의 적합도 지수는 $\chi^2=299.547(df=101, p=0.000)$, $\chi^2/df=2.966$, RMSEA=0.077, TLI=0.942, CFI=0.951로 나타났다. 밝혀진 적합도 지수는 모두 기준을 충족하고 있다. 그러므로 확인적 요인분석 결과 지속가능 리더십, 역할행동, 환경성과의 잠재변수에서 측정변수에 이르는 경로는 유의수준 0.01에서 모두 유의한 것으로 밝혀졌다.

4) 기초통계량과 상관관계 분석, AVE

<표 4>는 연구변수들에 관한 기초통계량과 변수들 간의 상관관계 분석 결과를 나타낸 표이다. 구체적으로 피어슨(Pearson)의 상관계수를 계산하여 변수들 간의 상호관계 즉, 관련성의 정도를 검토하였다.

<표 4> 기초통계량과 상관관계

연구변수	평균	표준편차	지속가능 리더십	역할행동	환경성과
지속가능 리더십	4.2948	1.2146	0.670		
역할행동	5.3602	0.9042	0.272** (0.0739)	0.706	
환경성과	4.1596	1.2189	0.730** (0.5329)	0.268** (0.0718)	0.678

** $p < 0.01$, ()=square value of correlation number, 진한글자는 AVE

<표 4>에서 보듯이 모든 연구변수들은 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 밝혀졌다. 또한 응답자들이 지각한 지속가능 리더십은 7점 척도에서 평균 4.2948로 나타나 그다지 높지 않은 것으로 드러났다. 역할행동은 5.3602, 환경성과는 4.1596으로

나타났다. 응답자들의 역할행동 반응치 평균이 여타 두변수에 비해 높게 나타났다. <표 4>에서 연구변수들 각각에 대한 AVE 값과 상관계수를 제공한 값을 확인할 수 있다. 즉, AVE 값이 모두 0.5 이상이라는 사실을 확인할 수 있다. 그러므로 연구변수들은 수렴 타당성을 확보하고 있다고 판단된다. 또한 연구변수들의 AVE 값이 상관계수를 제공한 값보다 모두 크기 때문에 변수들은 판별타당성을 확보하고 있다고 판단된다. 단, AVE 값은 확인적 요인분석을 거친 후에 계산된 것이다.

5) 연구모형의 적합도 및 가설검증

(1) 연구모형 적합도

본 연구에서는 연구가설을 검증하기 위하여 구조방정식 모형분석을 수행하였다. 특히 연구모형의 적합도와 변수들 간의 관계를 확인하기 위하여 적합도 판단기준은 선행연구(이학식, 임지훈, 2008)에 따라 다음과 같이 적용하였다. 카이제곱 통계량인 χ^2 의 p 값은 0.05 이상이면 적합한 모형으로 판단한다. RMSEA는 0과 1사이의 값을 보이며 일반적으로 0.08보다 작거나 0.1 이하이면 적합도가 높은 것으로 판단한다. 마지막으로 증분 적합도 지수인 CFI, TLI 등은 0.9 이상이면 최적모형에 가깝다는 적합도 판단기준을 적용하였다.

연구변수들의 모수추정은 자료가 정규분포를 따른다고 가정하는 최대우도법을 사용하였다. 또한 구조방정식 모형의 구성 지표는 측정모형과 같은 구성 지표를 사용하였다. <표 5>는 본 연구의 구조모형 분석에서 밝혀진 적합도 지수를 적시하고 그 판단기준과 비교한 내용을 요약한 것이다.

<표 5> 구조모형의 적합도 지수

Model	χ^2	df	$Q(\chi^2/df)$	TLI	CFI	RMSEA
구조모형	299.547 ($p=0.000$)	101	2.966	0.942	0.951	0.077
판단기준	-	-	3.0이하	0.9이상	0.9이상	0.1이하

구조모형의 적합도 지수를 분석한 결과, 구조모형의 적합도는 $\chi^2=299.547(df=101, p=0.000)$ $\chi^2/df=2.966$, RMSEA=0.077, TLI=0.942, CFI=0.951로 나타나 연구모형의 적합도는 매우 높은 것으로 판단된다.

(2) 가설검증

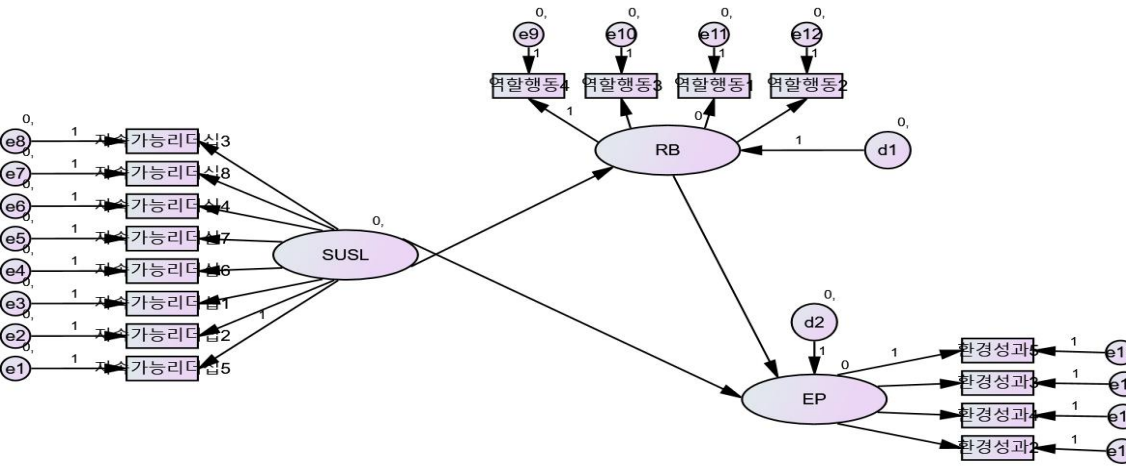
연구모형에서 제시된 변수들 간의 인과관계를 분석하기 위해 AMOS 23.0 프로그램을 활용하여 경로분석을 실시하였으며 분석 결과는 <표 6>에 나타나 있다.

<표 6>에서 보듯이 지속가능 리더십은 역할행동에 정(+)의 영향을 미치고($\beta = 0.293$, $p < 0.001$), 지속가능 리더십은 환경성과에도 정(+)의 영향을 미치는 것($\beta = 0.773$, $p < 0.001$)으로 밝혀졌다. 반면 역할행동은 환경성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta = 0.066$, $p < 0.135$). <그림 2>는 구조모형의 도해 결과이다.

<표 6> 가설검증 결과

가 설	Estimate		S. E.	C. R.	p
	B	β			
1.지속가능리더십 → 역할행동	0.227	0.293	0.046	4.963	***
2.지속가능리더십 → 환경성과	0.821	0.773	0.060	13.750	***
3. 역할행동 → 환경성과	0.090	0.066	0.060	1.496	0.135
1. fixed parameter n=329 model fit: $\chi^2=299.547$, $p=0.000$, $df=101$, $\chi^2/df=4.562$, RMSEA= 0.077, TLI=0.942, CFI=0.951					

***, $p < 0.001$



<그림 2> 구조모형 도해

6. 결론

지속가능 경영과 ESG에 관한 사회적 논의가 활발하며 연구관심도 더욱 높아지고 있다. ESG(Environmental, Social and Governance) 관련 국내연구를 보면 ES에는 관심이 있으나 Governance 즉, 지배구조에 관한 연구는 부족하다는 점을 쉽게 알 수 있다. 이는 재벌기업이 중심이 되어 있는 한국경제의 구조적 문제이거나 가부장적 전통이 오랜 기간 전승되어온 한국의 사회문화적 요인에 기인하는 현상일 수도 있을 것이다. 즉, 소수의 지분으로 지주회사를 통하여 기업집단을 쉽게 지배하는 창업자 가족 중심의 지배구조를 당연하게 인식하는 암묵적 사회 분위기가 형성되어 있다고 여겨진다.

구체적으로 경영학의 조직행동론적 관점에서는 기업의 사회적 책임 분야에 관한 연구는 축적되고 있지만 지속가능 경영을 리더십 차원에서 논의한 연구는 찾아보기 힘든 실정이다. 경영자의 효과적인 리더십은 조직목표 달성에도 중요할 뿐만 아니라 기업의 장기적 생존과 지배구조에도 영향을 미치는 중요한 요소 중 하나이다.

리더십 이론의 발전과정을 살펴보면 그동안 개인과 조직 차원에 주로 초점이 맞추어져 왔다는 사실을 알 수 있다. 특성이론, 행동이론, 상황이론이나 현대적 리더십 이론들도 기본적으로 리더의 개인적 행동에 기반하여 개발된 이론들이다. 윤리적 리더십, 포용적 리더십 등은 개인적 관점을 넘어 사회와 공동체의 규범적 측면을 포함하고 있는 것 또한 부인할 수 없다. 그러나 기업의 사회적 책임을 넘어 글로벌한 기후재앙과 같은 환경위기를 극복하기에는 이러한 리더십 이론으로는 역부족이라는 느낌이 든다. 지속가능 리더십은 이러한 관점에서 그 의미를 찾을 수 있을 것이다.

본 연구에서 밝혀진 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 지속가능 리더십은 역할 행동과 환경성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 사실은 경영자가 지속가능 리더십을 구사하는 정도가 증대될수록 조직구성원들은 자신의 역할 행동도 증가하고 환경성과도 높아진다는 의미이다. 둘째, 역할행동은 환경성과에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 드러났다. 이는 본 연구에서 역할행동과 환경성과 간에는 직접적인 영향 관계를 확인하지 못하였다는 의미이다. 다만 향후 연구에서는 두 변수 간의 관계 과정에 작용하는 매개변수의 존재 가능성도 탐색해 보아야 할 것이다.

요약하면 ESG 경영이 강조되는 현실에서 지속가능성의 개념을 경영자의 구체적 리더십 행동유형으로 실증 분석하였다는 점에서 본 연구가 지닌 이론적 함의를 찾을 수 있을 것이다. 또한 이 연구가 지닌 실무적 시사점으로는 경영자 자신이 ESG 경영에 적합한 자신의 리더십 유형을 숙고할 수 있는 근거로 활용할 수 있을 것이다. 본 연구는 지속가능 리더십에 관한 초보적이고 탐색적이며 문제를 제기하는 수준의 연구라는 한계를 지니고 있다. 더 많은 수준 높은 후속 연구가 진행되어 ESG 경영시대에 작은 보탬이 되는 리더십 연구로 발전되기를 소망한다.

참고문헌

- 김미양(2010), 뷰티산업 종사자의 개인특성, 정서노동 및 역할행동 간의 관계, 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김현상(2022), 포용적 리더십이 이중몰입과 역할행동에 미치는 영향, 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 매일경제 기업경영팀(2011), Hello CEO, 매일경제신문사.
- 박상협(2021), 지속가능 리더십, SPMS의 이용강도, 그리고 지속가능 성과 간의 관계, 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 박주원(2023), 원청업체의 공급망ESG정책이 협력업체 ESG성과와 고객만족에 미치는 영향: 전략적 진취성의 매개효과를 중심으로, 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 백유성(2012), 장수기업의 특성과 장수조건, **질서경제저널** 15(4), 17-30.
- 백유성(2014), 경영학의 이해, 비즈프레스.
- 백유성(2016), 조직행동, 박북
- 유영식, 심덕섭, 양동민, 허영호, 박성수(2009), 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과, **한국인적자원관리학회지**, 16(2), 107-123.
- 이원희, 이수열(2014), 지속가능 공급사슬 관리가 관계자본 및 공급사의 지속가능 성과에 미치는 영향: 거래공정성, 친환경, 사회책임의 통합모형, **경영학연구**, 43(2), 275-302.
- 윌리엄 오하라, 주덕영 옮김(2007), 세계 장수기업, 세기를 뛰어넘은 성공, 예지.
- 장세진(2020), 경영전략, 박영사.
- 히든그레이스 논문통계팀(2020), 한번에 통과하는 논문, 한빛아카데미.
- Dalati, S., J. Raudeliūnienė, and V. Davidavičienė(2017), Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business, Management and Economics Engineering*, 15(1): 14-27
- Fabio, A. and J. M. Peiro(2018), Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations: a new scale, *Sustainability*, 10(7): 2413-2423.
- Reham Yehia Diab(2020), Sustainable Leadership and Its Impact on Egyptian Public Schools' Organizational Effectiveness: A Guide for Leading School Change in The 21st Century, Graduate School of Korea National University of Education, Master Thesis.
- Robbins & Judge(2019), Organizational Behavior, 18th ed., Pearson.