

지속가능한 생태계 조성을 위한 국내 협동조합의
 주요 특징과 핵심 과제 연구*
 Characteristics and Core Task of Domestic Cooperatives for
 the Sustainable Ecosystem Planning

권혁인(Kwon, Hyog-in)^{*} · 나윤빈(Na, Yun-Bin)^{**}
 이승하(Lee, Seung-Ha)^{***}

〈目次〉

Abstract	Ⅲ. 연구방법
Ⅰ. 서론	Ⅳ. 결과 분석
Ⅱ. 이론적 배경	Ⅴ. 결론 및 시사점

Abstract

The domestic cooperative association tends to gradually increase due to the enactment of basic law on cooperative association and social necessity. However, its sustenance is doubtful owing to government support which is for quantitative growth only without ensuring qualitative growth. Thus, the development of diverse policies and relevant study are necessary for balanced activation of cooperative association. Especially, the study on business model for independent sustainability is important. This study is performed in the following procedure to grasp the business model of cooperative association suitable for domestic industrial environment based on service business. First, success and failure type of

* 주저자, 중앙대학교 경영학부 교수, e-mail : hikwon@cau.ac.kr

** 교신저자, 중앙대학교 문화예술경영학과 박사과정, e-mail : nsapiens@naver.com

*** 공동저자, 중앙대학교 문예창작학과 교수, e-mail : shpoem@lycos.co.kr

domestic cooperative association was investigated by collecting many papers & news and the cases's cause of cooperative association were analyzed in these literature. The literature was collected from materials registered on the online through RISS, KISS, Naver from January 2013 to August 2014. They were retrieved with key words such as 'cooperative association', 'business', 'service', 'success', 'failure', Interview with experts panel were utilized for qualitative analysis. According to the study, the service type shown in the study of domestic cooperative association is most prevalent in simple service jobs such as care, baby-sitting, cleaning, etc. The study on life cooperative association based on community such as medical life cooperative association & consumer life cooperative association was gradually increasing. Few as it is, the study on cooperative association related to culture art or environment, the alienated area of cooperative association is also increasing little by little. Suffering lack of ability to create profit or chronic financial burden, most of these cooperative associations are under inferior environment, e.g., lack of base in community, lack of experts in accounting · marketing. Thus, the government needs to cultivate manpower specialized in these cooperative associations through indirect support. Cooperative association needs to strive to overcome regional limit through solidarity & cooperation and to develop innovative product and service.

Key words : Cooperatives, Sustainability, Business Model, Service Type, Qualitative Meta Synthesis

I. 서 론

올해 초 협동조합기본법이 개정된 이후, 협동조합의 개설과 지원 문의, 사회적 효과 및 지속가능성 등에 대한 연구와 관심이 이어지고 있다. 과거 협동조합은 중세 유럽 사회의 길드(Guild)에서 유래되어 상인·수공업자의 이익을 대변하는 이익집단의 역할에 한정되었으나, 현대 사회에서는 지역경제의 활성화를 추구함과 동시에 공공성을 높여 지역사회의 사회적 책임 활동을 도모하는 등 지자체의 주요 정책적 수단으로써 그 중요성이 더욱 커지고 있다. 이에 따라 시장이 완벽하다고 믿는 주류경제학이 무너짐과 동시에 사회적 자본을 주창하는 협동의 경제학에 대한 목소리가 높아지고 있는 것도 자연스러운 흐름이라고 할 수 있다(정태인·이수연, 2013).

그러나 아직까지 국내 협동조합 분야는 폭발적으로 증가하는 조합의 수와 높은 관심

에 비하여 실질적인 사회적 효과 및 지속가능성에 대해서 평가·검증된 연구가 미흡한 편이다. 특히 협동조합 분야와는 태생과 도입 시기, 정책적 지향점 등에서 유사성이 많은 국내 사회적 기업 분야에서 수많은 인증 사회적 기업들이 정부 지원의 종료 후에는 자생적으로 수익을 창출하지 못한 채 활동이 중단되었던 점을 상기할 필요가 있다. 즉, 협동조합 역시 외적 팽창만을 앞세워 정책적 지원에 관한 내용에 함몰될 것이 아니라, 실질적인 활성화를 위한 지속가능성에 관한 연구가 선행되어야 한다.

이러한 지속가능성은 비즈니스 모델의 활성화에 달려 있으며, 본 연구에서는 국내외 사례 분석과 더불어 전문가 자문을 통해 국내 협동조합 분야에 유의미한 비즈니스 모델 개발 활용에 관한 시사점을 제공하고자 한다. 특히 국내 협동조합 분야의 전반적인 이슈와 문제를 살펴보고 이를 압축한 핵심 과제를 서비스, 비즈니스, 행정 제도, 조직운영, 사회문화와 같은 영역별로 도출하여 이론상이 아닌 실무적 관점의 시사점으로 제공하고 있다. 구체적으로는 첫째, 협동조합 선행 연구물의 주요 연구 내용과 특징을 파악하고 둘째, 선정된 협동조합 사례에서 성공 및 실패의 원인을 파악하며 셋째, 국내 협동조합의 분야별 핵심 과제를 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 협동조합의 사회적 필요성

협동조합은 빈곤층에게는 일자리 창출을, 시민에게는 사회서비스를 제공하며, 기업가에게는 새로운 창업기회를 지원함으로써 사회경제적 과제 해결에 도움이 된다는 장점이 있다(전형수, 2012a). 협동조합이 기존의 사회서비스 전달체계의 한계를 극복하면서 이러한 사회경제적 과제를 해결한다면, 사회서비스 전달체제로써 협동조합의 의의는 매우 크다고 할 수 있다(공정원, 2013). 협동조합의 존재적 가치에 대해서는 크게 두 가지를 들 수 있다. 이태리의 협동조합체계를 지속적으로 연구한 스테파노 지마니(Stefano · Vera, 2009) 교수의 지적처럼 하나는 수요적 측면에서 일반 사기업이나 공기업이 특정 사회적 필요를 충족시키지 못하거나 특정 위기 상황을 해결할 능력이 부족할 때이며, 또 다른 하나는 목적지향성을 띠고 자본주의 기업의 피고용자 신분으로서

터 탈출하고자 적극적인 자유를 추구하는 행위로서 협동조합을 자아실현의 기회로 여기는 것이다. 전자는 시장경제를 이상적으로 바라보고 협동조합이 시장의 완성에 의해 사라지게 될, 즉 시장의 실패를 먹고 자라는 주류경제학의 부수적인 개념 정도로 취급되었다고 보는 것이다. 반면 후자는 기업(조합)이 곧 나라를 진취적인 기업가 정신이 점차 중요해지는 현대 사회의 리더형 인재를 협동조합의 존재적 가치와 연계하여 설명한다는 점에서 더욱 미래지향적이며 설득력 또한 높다고 할 수 있다.

따라서 협동조합은 그 자체로 현대 시장경제의 모순과 부작용에 대한 대안으로 가치가 있으면서도 개개인의 창의성 구현과 자유로운 노동 권리를 추구하도록 도모한다는 점에서 사회적 가치 또한 있다. 미국 경제학자 셔윈 로젠(Sherwin Rosen)이 언급한 승자가 독식하고 패자는 모든 것을 잃는다는 이른바 슈퍼스타 효과는 지위 경쟁(positional competition)을 야기하여 시장에 상처를 남기지만, 오늘날 협동조합들이 행하는 특수한 경쟁 형태인 ‘경쟁적 협력’은 그런 상처를 치유하는 강력한 효능을 발휘하게 되는 셈이다(Stefano · Vera, 2009). 특히 정부와 대기업에 의한 시장주도형 경제발전모델의 모범 국가로 불리었던 우리나라에서 이러한 정책들이 구(舊) 시대적 발상으로 물러나고 양질의 일자리 창출과 복지 서비스에 대한 사회적 목소리가 힘을 얻고 있는 만큼, 상생과 협력이라는 새로운 패러다임에 걸맞은 협동조합의 진흥에 대한 논의와 연구는 시의적절하다고 볼 수 있다.

2. 지속가능성으로써의 비즈니스 모델 부각

지속가능한 협동조합을 위해서는 외부의 수동적 지원이 아닌 자체적인 비즈니스 모델의 연구 개발이 요구된다. 이와 같은 비즈니스 모델 확보의 중요성은 사회적 기업, 커뮤니티 비즈니스, 커뮤니티 아트, 커뮤니티 임팩트 등 다양한 분야에서 강조되고 있으며, 성공적인 지역사회 구축을 위한 학자들의 연구에서 증명된 바 있다(이상엽 외, 2011; 한국지방행정연구원, 2011; 박승배, 2013; 김태연, 2013 등). 물론 협동조합에서는 사람이 중심이 된, 정확히는 조합원 소유의 비즈니스가 이루어져야 한다는 전제가 깔려 있으며(Johmsto, 2012), 또한 비즈니스 모델 자체가 곧 협동조합의 장기 생존을 의미하지는 않는다. 그러나 설립 시기와 정책적 지원 등이 상대적으로 미흡한 국내 협동조합은 이러한 비즈니스 모델에 큰 영향을 받을 수밖에 없으며 단순히 조합원과 후

원자에 의존하는 한정된 수익 확보는 외적 환경요인에 따라 생존을 역시 요동치게 된다.

그럼에도 불구하고 국내 협동조합의 비즈니스 모델에 관한 연구는 절대적으로 부족하여 정책적 수요에 부응하지 못하고 있는 형편이다. 근래 해외 유명 협동조합 사례를 분석하거나 이를 기반으로 한 정책적 지원에 관한 연구가 조금씩 이루어지고 있으나, 기본적으로 서구의 협동조합 태생은 자신들의 이익을 대변하기 위한 길드에서 탄생하여 지금의 사회적 기업 형태로 발전하였음을 간과하지 말아야 한다. 반면 국내 협동조합 모델은 국내 사회적 기업의 양적 성장 속에 질적 성장을 담보하지 못한 부작용의 대안적 성격이 강하며(송애정 외, 2013), 이에 따라 단순 사례 분석보다는 국내의 특수한 환경을 감안한 비즈니스 모델 연구가 시도되어야 한다. 특히 서비스업이 강한 국내 산업 현실에서 제조 물품의 판매로 이윤은 물론, 안정적인 수익확보가 이뤄지는 기업형태의 협동조합 모델과는 차별화된 서비스 기반의 협동조합 생태계 연구가 이뤄져야 하는 것도 이러한 맥락에서 이해될 필요가 있다.

하나의 비즈니스 모델에 다양한 이해관계자가 복잡하게 얽혀 있는 현대 융복합 사회에서는 이들의 요구사항을 분석하고 그룹화를 할 수 있도록 공동의 목표·동기를 설정하는 것이 중요하며, 이러한 네트워크의 구축은 곧 타 협동조합 혹은 유관기관과의 협업에 의해서만 구현이 가능한 생태계 구축 형태의 비즈니스 모델로 이어진다. 이는 ‘개방적 혁신’으로 유명한 Henry Chesbrough(2007)가 제기한 것처럼 과거의 폐쇄적·독점적 비즈니스는 경쟁력의 도태를 의미하며 개방과 혁신에 의해 다양한 이해관계자가 참여할 수 있는 이른 바, ‘오픈 비즈니스 모델’이 부각되는 현실과 부합한다. 따라서 김성오 외(2013)가 주장한 것처럼 협동조합 역시 “시장 안에서 다른 기업과 경쟁하는 것은 불가피하고, 성공을 위해서는 경쟁 기업들에 비해 더 빠른 속도로 기술혁신을 이루어야 하며 이를 통해 물품의 질을 높이고 서비스를 향상하지 않으면 시장에서 밀려나게 된다”는 점을 잊어서는 안 된다. 국내 협동조합의 도입은 길게 보아 3~4년 정도로 짧은 편이므로 오랜 시민사회의 합의로 이루어낸 유럽식 협동조합의 단기 정착이 쉽지 않다. 또한 국내 협동조합의 모범 사례로 그간 지속적인 연구가 이뤄져 온 스페인 몬드라곤 그룹의 가전 부분 업종인 파고르가 파산하면서 이에 대한 교훈과 새로운 관점의 연구가 요구되는 시점이기도 하다.

Ⅲ. 연구방법

본 연구에서는 질적 메타분석(qualitative meta synthesis)의 연구절차에 따라 문헌검색을 실시하여 국내 협동조합의 성공·실패 사례를 선정하고 이들 사례의 주요 원인을 파악하며, 총괄적으로 국내 협동조합 분야의 핵심 과제를 도출하고자 한다. 메타분석은 주로 보건의료 분야에서 실험집단 연구가 상이한 결론이 나올 경우, 환자에게 치명적인 결과를 초래할 수 있는 부작용을 방지하고자 각 연구물을 모아 평균과 표준편차를 평균효과차이로 치환하여 종합적인 결론을 내릴 수 있도록 판별 비교하는 연구방법론(Glass, 1976; Borenstein, 2009 etc)이다. 본 연구 역시 초기에는 협동조합 분야의 양적 연구물을 중심으로 양적 메타분석을 시도하였으나 아직까지 협동조합 관련 연구에서 양적 메타분석이 가능할 만큼의 누적된 통계 연구가 부족하여 실험데이터 수집 한계 등에 부딪혔다.

이에 따라 양적 메타분석을 대신하여 종합적인 관점에서의 분석이 가능한 연구방법론을 모색하여 질적 메타분석을 활용하였다(나장함, 2008; 박경영, 2009; 이성아 외, 2013). 특히 본 연구는 국내 협동조합에 적합한 서비스 유형과 비즈니스 모델 요인을 찾기 위한 탐색적 성격이 강하고, 아직까지 실험 혹은 양적 연구로 진행된 협동조합 관련 논문이 충분치 않은 점이 고려되었다. 나장함(2008, 139)에 따르면, “질적 메타분석은 개별 연구 결과들을 축소시키는 것이 아니라, 개별 연구 결과의 해석적 가능성을 확장시키는 것”으로(Sandelowski et al., 1997), 관련 연구물의 탐색, 포함과 배제의 준거 설정, 포함된 연구물에 대한 질적 평가, 자료분석 등의 일반적인 메타분석과 동일한 순서로 이루어져 있다. 또한 서미옥(2012, 137)의 경우, 양적 메타분석 대신 질적 메타통합 방법을 사용하면서 그 이유로 다문화 가정과 학생들의 내면적 가치 등을 문화적 관점에서 종합적으로 바라보기 위해 양적 연구보다 질적 연구가 심층적으로 더 반영이 가능함을 주장한 바 있다.

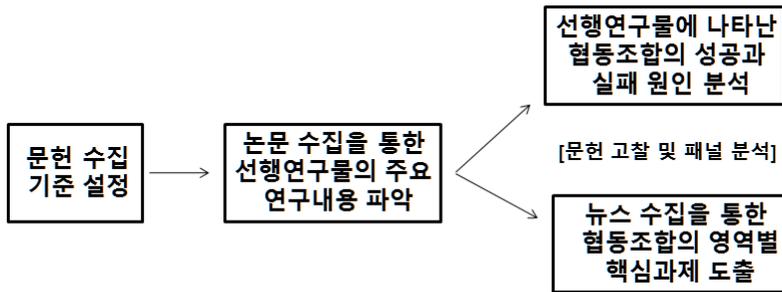
이에 따라 본 연구 역시 특정 조건으로 사이트를 검색하여 협동조합 연구물을 포괄적으로 수집한 뒤, 이를 성공과 실패 사례로 구분하여 패널 형태로 3인의 전문가(비즈니스 모델 전공의 경영학 교수, 사진 분야 문화예술 협동조합 실무 담당자, 협동조합 관련 박사학위소지 연구원)와 함께 원인을 파악하였다. 이후 국내 협동조합의 주요 이슈와 문제를 뉴스 검색을 통해 수집한 후, 다시 전문가 그룹과 선정된 사례의 심층 분

석을 통해 서비스, 비즈니스, 행정 제도, 조직 운영, 사회문화 관점의 총 다섯 가지 영역별 핵심과제로 도출하였다. 본 연구가 제기하는 연구문제와 연구 절차는 다음과 같다.

1. 연구문제

- 1) 협동조합 선행 연구물의 주요 연구 내용과 특징은 무엇인가?
- 2) 선정된 협동조합 사례에서 성공 및 실패의 원인은 무엇인가?
- 3) 국내 협동조합의 분야별 핵심 과제는 무엇인가?

2. 연구절차



〈그림 1〉 본 연구의 진행 과정

3. 문헌 수집 기준

문헌 수집은 다음과 같은 분류 기준에 따라 1차 검색 후, 오류가 있거나 본 연구에 부합하지 않을 경우에 한해 배제하였다. 본 연구에서는 이미 기업화된 협동조합보다 신규 영역별로 소규모 창업 형태의 확산을 보이고 있는 현 시점의 협동조합에 맞춰 농협, 수협, 신협, 축협 등의 단어를 제외하였다. 이들 단어로 검색된 연구물 또한 일부를 제외하곤 대다수 효율성이나 근무만족, 경제적 파급 등에 관한 주제를 다루고 있어 협동조합의 본질적 특성과는 거리가 있음을 파악할 수 있었으며, 이들 연구물에서도 본 연구의 내용에 부합하는 논문은 사례 선정에 추가하였다. 그 다음 뉴스 검색에서는 협동조합 키워드로 검색 시, 방만한 양의 기사가 나타났고, 이들 기사의 다수가 단순 홍보

성 기사 등 본 연구에 있어 적합한 분석 대상이 아닌 것으로 판명되어 이러한 기사들을 가려낼 수 있는 더욱 세밀한 검색 기준을 추가하였다. 사이트 선정 기준은 RISS의 경우 국내 학위논문의 수집이 가능하고 국내학술지논문 보유량이 366만 건(2014. 11. 24 일자 기준)으로 압도적이어서 기존 메타분석 연구물에서는 RISS만을 수집하기도 한 점을 참고하였다. 다만 KISS의 경우 RISS에는 없는 학회지 논문이 검색되었으며, 구글 스칼라는 이들 사이트에 검색되지 않는 논문의 추가적 수집을 위해 검색하였다. 그 외 타 논문 사이트를 알아보았으나 DBPIA는 RISS의 DB와 중복되었으며 교보스칼라는 DB 보유량 자체가 절대적으로 부족하였다. 또한 NDSL의 경우 논문 외 정기총회 소식, 프로시딩 등의 기타 자료가 함께 검색되었고, 국회도서관은 학위논문의 검색이 가능하나 다운로드의 제한으로 이들 사이트는 선정에서 제외하였다. 뉴스 수집의 경우에는 협동조합 관련 국내 뉴스의 양적 구축이 DAUM, GOOGLE 등에 비해 NAVER가 월등히 높은 점을 참고하였다.

논문 외에 뉴스를 추가 수집한 이유로는 첫째로 논문의 경우, 시의성 측면에서 상대적으로 작성 기간이 길어 온라인 포털 뉴스가 제공하는 신속성을 따라가기 힘든 측면이 있기 때문이다. 둘째로는 “일부 문헌고찰은 학위논문과 출판된 연구에 국한되는 경우도 있는데, 다른 질적으로 우수한 연구가 생략되고 결측자료가 다른 결과를 초래할 수 있기 때문”(Corcoran & Jacqueline, 2008)이라는 점이다. 즉 뉴스 수집은 논문 분석만으로는 취약할 수 있는 시의성과 비판적 고찰에 대한 보완책으로 추가되었다. 뉴스 미디어의 특성상, 시의성이 높고 더욱 비판적인 현상 분석이 가능하다는 장점 외에도, 협동조합의 문제점에 대한 해법 역시 기사 말미에 함께 제공하는 경우가 있어 본 연구의 질을 높일 수 있을 것으로 기대되었다. 다만 뉴스의 경우, 협동조합에 대한 단순 언급 혹은 사실상 관련 없는 내용임에도 검색되는 데이터가 방대하여 수집 기간을 논문보다 축소하였으며, 국내 협동조합 연구에 있어 중요한 이슈가 되면서 관련 뉴스 또한 증가하기 시작한 ‘협동조합기본법’이 시행된 2012년 12월을 기점으로 2013년 1월부터 현재까지를 수집 기간으로 책정하였다.

〈표 1〉 문헌 수집 대상 및 조건

구 분	1. 논문 수집 기준
검색 사이트	RISS, KISS, Google Scholar
검색 단어	‘협동조합’
제외 단어	‘농업협동조합’(농협), ‘수산업협동조합’(수협), ‘신용협동조합’(신협), ‘축산업협동조합’(축협)
기 간	2010.01.01~2014.08.12
비 고	- 제목에 반드시 협동조합이 들어간 경우에만 수집 - RISS, KISS, Google Scholar 순으로 검색하면서 중복 수집 피함
구 분	2. 뉴스 수집 기준
검색 사이트	Naver
검색 단어	‘협동조합’, ‘비즈니스’, ‘서비스’, ‘성공’, ‘실패’(이중 입력한 단어가 하나 이상 포함된 문서검색이 가능한 OR 방식 선택)
필수 포함단어	1차 검색 : ‘협동조합 2014’, 2차 검색 : ‘협동조합, 2013’
제외 단어	신협, 수협, 축협, 농협, 개최, 모집, 행사
기 간	2013.01.01~2014.08.12
비 고	협동조합에 관한 내용 중심이 아닐 경우를 위해 아래와 같은 기사는 제외함
<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합의 수상 및 선정 사실이나 제품 및 서비스 출시 등 단순 홍보성 기사 - 재단이나 기업, 지자체, 공공기관이 주최한 행사성의 단순 홍보 기사 - 교육이나 컨설팅 실시에 대한 내용으로 하단에 수강 신청 및 문의 사항 등에 관한 연락처 등이 기재되어 있을 경우 - 500글자 이하 단신 - 행사 주최 측의 이력사항이 나열된 경우 - ‘협동조합’ 단어가 본문에 2번 이하로 표기된 경우 - 특정 종교 신문의 기사 - 서평 형태의 기사 - 협동조합 관련 법 개정이나 협동조합의 수 등 수치만 언급한 경우 - 동영상이 첨부된 방송국 기사 - 동일한 기자 혹은 동일 인터뷰이에 의해 1주일 내 연재된 기획시리즈는 1건으로 처리 - 그 외 제목에 부고, 설명회, 동정, 제품 출시, 공개 서비스, 교육 실시, 협약 체결, 편성표, 성명서, 신용협동조합, 수산업협동조합, 축산업협동조합, 농업협동조합 단어 포함 기사 	

IV. 결과 분석

1. 협동조합 선행 연구물의 주요 연구내용과 특징: 논문 검색 결과

제시된 기준에 따라 논문을 검색하여 총 139건의 연구물을 수집하였으며, 긍정적 결론의 일반화에 따른 출판요류를 피하기 위해 비 출간된 학위논문을 RISS를 통해 함께 수집하였다. 수집된 논문들의 주요 연구 내용으로는 우선 협동조합기본법 신설과 맞물려 2013년을 기반으로 대폭 증가하는 경향을 보였다. 이들 논문은 대개 사회적 자본이나 사회복지 서비스 창출 등 협동조합이 지니는 사회적 효과와 혜택, 필요성에 대해 중점적으로 언급하였다. 협동조합이 어떻게 활성화될 수 있는지에 관해서는 법과 제도적 관점의 개선, 조합원의 참여 동기 탐색과 확대 방안, 조직운영 상의 민주적 절차 의의와 리더십의 영향, 협동조합을 바라보는 소비자 인식 개선과 마케팅 활용 전략 등의 관점에서 모색하고 있었다. 다만 이들 논문들은 협동조합의 활성화에 대해 언급하면서도 아직까지 국내 협동조합이 질적으로 충분히 성장하지 못한 원인에 대해서는 상대적으로 심층 분석이 덜 이뤄지거나 실패 사례에 대한 언급 역시 절대적으로 부족하였다. 이에 관해 전문가 패널(협동조합 관련 박사학위소지 연구원) 측은 “협동조합의 필요성을 주장하는 논문은 급증한 반면, 국내 협동조합의 정착과 탄생 과정을 체계적으로 분석한 연구가 부재하여 현 상황에 관한 원인 분석과 비판적 고찰이 소홀히 다루지고 있다”며, “원주, 안성 등 일부 지역 사례에 국한된 생애사 관점의 서술적 연구가 보다 넓은 지역으로 확대되거나 이들 지역을 연계한 전국적인 관점의 분석을 시도하는 이경란(2013)의 연구와 같은 시도가 이뤄져야 할 것으로 보인다”고 밝혔다. 즉, 국내 협동조합의 연대기를 조명하기 위해 그간 선구자 역할이 되어준 지역사회 풀뿌리운동이나 시민사회운동과 같은 협동 정신에 입각한 다양한 모임들을 조사할 필요가 있다.

한편 논문들에서 다루어진 협동조합의 서비스 유형은 대개 생협과 소비자협동조합과 같은 일반 협동조합이 주를 이루었으며 육아, 먹거리, 단순 노동(근로자)에 걸쳐 있되, 산림조합이나 의료생협에 대한 연구 역시 꾸준히 이뤄지고 있음을 알 수 있었다(남기호 2012, 김광표, 2013; 신황용 · 이희선, 2013). 또한 근래 소수이긴 하나 문화예술과 스포츠, 주택, 환경 관련 협동조합의 연구가 시도되고 있어(김란수, 2013; 이채현, 2014; 허진수, 2014), 이러한 점은 협동조합의 유형이 확산되어 관련된 연구 역시 조금씩 늘

어나고 있는 긍정적 신호로 해석되었다. 설립이 용이해진 협동조합의 양적 팽창에 따라 관련 연구 역시 산술적으로 늘어나기도 했지만, 그간 제품 생산자 위주였던 협동조합 유형 연구가 문화예술 종사자와 같은 무형의 서비스업 연구로도 이어져 학술연구 다양성의 확장 측면이 있기 때문이다(<표 2> 참조).

<표 2> 선행 연구물의 주요 연구 내용

연도(건)	주요 연구 내용
2010 (9)	소농과 공정무역, 학습자행동과 학습성, 로컬리티, 글로컬리티, 기후변화대응, 살림여성주의, 유기농업운동, 제3섹터가치생협, 물류통합생협, 제주로컬푸드생협
2011 (16)	활성화 방안, 금융기관회계쟁점, 일본생협 발달사, 그린마케팅과 인지도, 생협운동의 프레임변화, 영업초생산 효율성, 생협임금체계 변화, 그린마케팅과 구매행동, 생협소비자 친환경농산물 만족도, 한국과 영국의 소비자협동조합 진화, 소비자생협 공제사업의 인센티브구조, 규모화와 조직전략, 지도자의 자세, 공동육아 참가자의 가족관계변화, 공동육아 참가자의 돌봄자녀재구성, 사회적 경제블럭과 협동농업
2012 (28)	상호금융기관 리스크와 규제감독, 시스템 다이내믹스를 통한 공급사슬관리, 협동조합기본법제정 및 과제, 원주소비자 협동조합운동, 소비자생협 이사회의 경영성과, 의료생협성 공 원인분석, 자활공동체의 협동조합 전환, 생협 경영실태 분석, 산림조합협할관계, 여성의 지역생협 운동경험, 소비자생협 이사회의 네트워크와 조직성, 변혁적 리더십 효과, 공동육아 어린이집 보육철학과 건축공간, 생협의 경제적 역할, 여신운동에 부정적 법과 비과세 감면제도, 협동조합기본법상 선거관련규정, <지역을살리는 협동조합 만들기 7단계> 서평, 문화예술협동조합 필요성 및 유형, 농협의 효율성 제고, 여성주의적 돌봄 공동체, 친환경농식품의 생산거래와 생협, 소비자 생협의 CSR과 구매의도, 중심시가지 상권관리 조직협동 조합화, 독일 Co-op Dortmund-Kassel의 실패, 사회적 협동조합의 문제점, 의료생협 근로자의 CSR 인식과 직무만족, 대안 유통의 가능성, 사회적 경제와 이탈리아 사회적 협동조합, 아리스멘디와 협동조합 질서, 협동조합보험 공제
2013 (54)	근로자협동조합의 법적문제, 현대적 협동조합의 이념 구조, 사회서비스 전달체계, 의료생협 운동, 의료생협 조합원의 참여 요인, 주택협동조합의 제도 개선, 자생적 생협 정착요인, 소비자생협 이사의 특성, 협동조합 발전방향, 농촌 지역 사회 자율성, 이탈리아헌법과 협도조합법제, 공선사회모색 및 추첨민주주의, 중국합작사의 이론과 실제, 이탈리아 협동조합 연구, 협동조합 학원운영조직, Cop

연도(건)	주요 연구 내용
	<p>활성화와 지식경영, 협동조합기본법과 유형 변화, 의료생협 활동과 조합원의 삶의 질, 소비자생협의 자본구조 결정요인, 한국소비자 생협의 자본구조와 경영성과, 생협 성과와 과제, 지역발전과 협동조합 역할, 협동조합기본법 시행과 소규모 창업환경, 협동조합 자율성과 정관자치, 협동조합과 생성과 지속가능성, 소비자생협의 사회적 성과 창출과정1, 소비자생협의 사회적 성과 창출과정2, 중국 사회적 경제 고찰, 문화예술 협동조합과 문화예술 생산, 지역공동체 역할과 과제, 공동육아보육과 협동조합 활성화, 사회적 자본 관점의 주택협동조합, 한국과 일본의 지역먹거리운동, 협동조합기본법 개정안과 조직변경, 한국 근현대 협동운동과 생협, 사회복지분야 협동조합 인식과 합의, 협동조합기본법상 임원 민사책임확장규정, 지역공동체와 협동조합, 사회적 협동조합과 사회적기업 정책, 핵심역량과 신뢰기반 네트워크 구축의 지속가능전략, 사회적 협동조합제도, 영리법인과 협동조합 법제도, 협동조합과 지역경제, iCOOP생협정책, 이탈리아, 몬드라곤, 프랑스 노동조합 발전시스템, 사회적 협동조합과 사회경제적 통합효과, 소비자생협법 개정안과 사외이사제도, 사회적 협동조합관련법, 도시공동체운동, 소비자생협 가격안정성, 시민교육적 기능, 소비자생협 지배구조와 경영성과, 협동조합 이사회 역할과 효과, 협동조합 법적 고찰</p>
2014 (32)	<p>국의 주택협동조합 운영구조, 정책 및 법제, 협동조합과 사회적 기업, 협동조합과 지역발전, 협동조합 전환 및 설립전망, 도시 재생과 주택협동조합, 주택협동조합 유형 및 조성방안, 생협 프레임 변화, 지역생협 로컬푸드 구조, 소비자 생협 이사회 특성과 경영성과, 인천협동조합 현안, 시장경제질서와 협동조합기본법, 이러닝 만족도와 조직성과, 문화예술 협동조합 현황, 사회적 협동조합 혁신과 전략과제, 현행 협동조합 현황과 개선방안, 상권활성화와 지속성 유지, 캐나다 보건의료제도와 보건의료협동조합, 로컬푸드와 지역생협, <살아 숨쉬는 마을 만들기> 서평, 생협 유통체계, 스토리텔링과 구매이도, 가치적합 및 조직구조와 조직학습영향, 협동조합 발전 초기조건, 공연예술 운영모델구축 및 협동조합과 비영리법인, 보건의료 사회적 협동조합의 의료서비스품질과 충성도, 무역협동조합 설립과 경영우선요인, 유럽 소비자협동조합의 진화, 최근 협동조합섹터 진화, 공공토지임대제와 토지협동조합 모델, 지역클러스터와 지역적 뿌리내림, 스포츠체육 협동조합 연구</p>
총 139	등재 75편, 등재후보 10편, 석사학위 49편, 박사학위 5편

2. 선정된 협동조합 사례의 성공 및 실패 원인: 논문 분석 결과

총 139건의 수집된 논문 중에서 성공 혹은 실패 사례가 목차에 언급돼 있고, 그에 대한 이유나 원인이 밝혀져 있는 논문들을 2차 수집하여 총 15편의 논문을 추려내고 이 중 27건의 사례(성공 25개, 실패 2개)를 선정하였다. 이 때 연구물에 나타난 사례의 선정 이유나 원인 분석이 연구자마다 조금씩 다를 수 있고 포괄적인 고찰을 위하여 안정 의료생협과 같은 일부 중복된 사례를 포함하였다. 선정 사례의 성공과 실패 원인을 살펴보았을 때 우선 성공 사례의 주요 특징으로는 그간 많은 학자들이 제기한 것처럼 지역사회 내에서 이해관계자 간의 ‘공동체 가치’와 ‘연대’가 중요한 영향을 끼치며(정규호, 2013; 공정원, 2013; 오윤경 외, 2013), 정부 지원에 무관심하거나 무시할 수 없으면서도 비효율적인 정부 규제와 행정 업무, 자립심 훼손 등으로 인해 한편으로는 정부 지원에 전적으로 의존하려는 행태에서 벗어나려는 의지가 중요하게 작용하는 것으로 나타났다(최덕천, 2011; 정규호, 2013).

또한 성공적인 협동조합이라고 분류되었으나 사실상 수익분기점에 걸쳐 있고 큰 수익이 나지 않는 단순 사회복지 서비스업에 속한 사례들은 여성성이나 모성애와 같은 공통의 관심사를 통해 조합원의 만족도가 높다고 보는 연구물이 많음을 알 수 있었다(우춘희, 2010; 장수정, 2013; 오하나·배정환, 2013). 즉, 지역에서 생산된 티셔츠나 유기농 농산물 등의 수익 판매를 통해 선순환적인 지역경제 시스템을 갖춘 해외 유명 협동조합과 달리 국내에서는 사회적 혹은 경제적 약자인 중년의 여성들이 단순 서비스업을 기반으로 소수의 인원이 결성하여 협동조합을 구성하는 사례가 많음을 알 수 있었다. 아울러 성공적인 협동조합 사례에서는 해당 단체의 설립 취지나 정체성에 위배되지 않기 위한 원칙을 준수하면서도 한편으로는 이러한 제한된 범위 내에서 수익 다각화와 새로운 제품 및 서비스 개발을 위한 노력을 상대적으로 더하고 있는 것으로 나타났다(김형미, 2011; 장종익, 2013). 이들 협동조합은 조합 설립 역사도 대체적으로 실패 사례에 비해 길었으며, 실제 설립일 이전부터 지역사회 내에서 오랜 시간 시민운동을 하였거나 지역공동체 정신에 기반 하여 지역주민들과 신뢰와 교류가 구축되어 있었다고 지역 협동조합의 사례를 연구한 다수의 논문들에서 밝히고 있었다(서성진, 2011; 김재엽, 2012).

실패한 사례들의 주요 특징으로는 설립일이 오래 되지 않은 신생 협동조합으로써 지

지기반이 불안정하고 적극적인 수익 다각화 및 재정회계를 담당할 인력 자체가 부족하여 비즈니스 모델을 추구하지 못하고 있는 것으로 파악되었다(박도준, 2014). 실패하였거나 수익이 부실한 이들 사례의 경우, 고액의 가입비를 내는 소수의 조합원에 의존하여 재정적으로 매우 불리한 운영을 하고 있었다. 이러한 수익구조를 타파하기 위해 비즈니스의 다각화를 시도하였거나 시도 중이나, 이러한 노력의 확대보다는 정부나 지자체에 기대고자 하여 협동조합의 실질적인 활동은 전무한 경우도 있었다. 이에 관해 패널로 참여한 전문가 1인(문화예술 분야 협동조합 실무자)은 “현재 우리 조합은 25명가량의 조합원이 인당 300만원씩의 가입비를 낸 상태이나, 사무실 임대료 등으로 인해 사실상 매월 마이너스”라며, “월 3만원씩 내는 고정 후원자를 늘리는 방안을 모색하고 전시회도 한 달에 2차례나 열 정도로 여러 시도를 하고 있으나 수익은 나지 않아 어려움이 많다”고 밝혔다. 특히 “순수 예술을 지향하기 때문에 사진 판매 외에 수익 모델을 다각화하려고 시도 중인데 사진 콘텐츠의 판매 확대를 위한 저변 인구의 확장과 같은 관객개발도 고민해야 하기 때문에 이중으로 버겁다”고 말했다. 즉, 이들 영세 협동조합은 대개 수익 다각화를 시도할 인력 자체가 없거나 실무에 허덕여서 비즈니스를 고민할 수가 없으므로 이러한 부분들이 정부에서 지원되어야 할 영역으로 나타났다.

〈표 3〉 협동조합의 성공 및 실패 사례 분석

구분	연구자 : 연구 대상
성공1	우춘희(2010) : 사례 1. 안양 YMCA가 설립한 A생협
분석	사례 1: 대다수 조합원이 여성으로 참여와 자치, 생활과 협동을 향한 지향과 정신을 되찾는 여성성을 바탕으로 둔. 주 1회 오프라인 모임(독서, 생활나눔 등)을 통해 주문한 생활재를 받아 볼 수 있게 한 부분을 지속적인 인적 네트워크 형성 비결로 꼽음
성공2	이도형·함요상(2010) : 사례 2. 안성의 의료생협 / 사례 3. 원주의 밝음신협, 의료생협, 워커즈 컬렉티브 / 사례 4. 마포 성미산마을
분석	사례 2~4 : 각 사례의 공통적인 요소로 지역 주민들의 적극적인 1) 지역문제 해결에의 주체적 관심과 출자 의지 2) 실천적인 리더십의 성격과 분명한 역할 3) 지역정서 및 지역수요를 반영한 사업 활동 추진 4) 운영 방식의 민주성, 투명성 5) 지역내 협력체계 구축 등 5가지를 꼽음

구분	연구자 : 연구 대상
성공3	이채민(2010) : 사례 5. 한밭생협
분석	사례 5 : 1) 친환경농업육성법과 유기농 식단에 대한 웰빙 트렌드 2) 물류통합과 조합비 제도 신설에 따른 비용 절감 및 안정성 확보
성공4	서성진(2011) : 사례 6. 소비자 중심의 한 살림원주 / 사례 7. 호저생협
분석	사례 6 : 물품 취급기준에 있어 엄격한 생태적 관점을 견지하고 의도적이고 목적의식적인 생명운동을 전개함 사례 7 : 친환경 농산물의 유통매개체가 아닌 생산-소비의 관계를 변혁하는 생활운동으로써 조직을 정비함
성공5	김재엽(2012) : 사례 8. 안성 의료생협 / 사례 9. 인천 의료생협 / 사례 10. 안산 의료생협
분석	사례 8~10 : 3곳 모두 지역시민운동과 노동조합의 운동 배경이 있던 장소로 의료생협 조합원의 규모가 큰 것과 밀접한 연관이 있다고 봄. 또한 사회적기업 인증에 의한 정책적 요인을 국내 의료생협의 변혁기로 바라보면서 이들 3곳은 저렴한 치과 진료로 의해 특히 경쟁력을 갖추게 되었다고 봄
성공6	이원빈(2012) : 사례 11. 성미산마을공동체 / 사례 12. 문화예술생산자협동조합 / 사례 13. 흥대자립음악생산협동조합
분석	사례 11 : 주민 스스로 필요와 열망을 찾아내고 협력하여 문제를 해결하는 점은 협동조합 설립시 필요충분조건이 됨. 지역 내의 다양한 공동체 사업은 협동조합의 사회적 가치 확산에 효과적임 사례 12 : 주민 스스로 학습의 주제를 선정하고, 교육진행과정에서 학습자의 경험적 지식을 반영하는 것은 교육의 상호작용과 호혜성을 위해 효과적인 방법임. 자생적인 교육순환시스템은 문화예술 활동의 접근성과 재경험률 상승을 기대해볼만 함. 사례 13 : 현실적인 문제해결을 위한 소규모의 협동과 협력은 협동조합운동의 문제해결 가능성을 보여주고 있음. 조합원의 음악생산을 위한 재투자는 재정적 자립이 중요하고, 재정적 자립을 통한 선순환적 성장이 가능함을 보여주고 있음.
성공7	이지은(2012) : 사례 14. 상주시 외서농협 / 사례 15. 아산시 송악농협 / 사례 16. 영천시 금호농협 / 사례 17. 나주시 남평농협(그밖에 해외 사례로 네덜란드 그리너리, 덴마크 데니쉬 크라운, 미국 썬키스트, 프랑스 도를레안느를 언급함)

구분	연구자 : 연구 대상
분석	<p>사례 14~17 : 이들 국내의 농협 사례들의 공통 성공 요인으로 첫째, 단일 품목 또는 유사 품종간의 조직화를 통해 규모화와 전문화를 동시에 실현함. 둘째, 생산-가공-판매에 이르기까지 수직계열화가 이뤄졌으며 시장교섭력 등을 강화하고자 주요결정 및 지원이 중앙 단위에서 집중적으로 추진됨. 셋째, 농가조직화 등 산지 규모화를 위해 출하 등 대부분의 사업이용에 대해 조합원과 조합(또는 중간 집하장 성격의 조직체) 간의 '계약'이라는 형태가 엄격히 적용되었다고 분석함</p>
성공8	<p>신명호·이아름(2013) : 사례 18. 장애인 생산공동체인 '행복한 시루봉' / 사례 19. 노인에게 일자리를 공급하는 '원주노인생활협동조합'</p>
분석	<p>사례 18~19 : 원주협동조합들의 특징으로 오랜 협동조합운동의 역사 속에 형성된 사람 및 조직들 간 관계를 꼽음. 이를 사회적 경제의 특징요소로 거론되는 일종의 사회적 자본(social capital) 이라고 평함</p>
성공9	<p>이지선(2013) : 사례 20. 원주시 협동사회경제네트워크 / 사례 21. 안성시 의료 소비자생활협동조합</p>
분석	<p>사례 20 : 원주의 경우, 꾸준하게 이어져 온 지역사회의 각종 풀뿌리운동이 협동조합 간 연결을 촉진하였음 사례 21 : 안성의 경우, 의료기관으로서의 신뢰성 구축이 성공하였으며 적정진료, 믿을 수 있는 서비스, 인간적인 진료 등의 세부 서비스 요인을 통해 조합원 확대가 가능하였다고 봄</p>
성공10	<p>이호중(2013) : 사례 22. 충북 불정농협</p>
분석	<p>사례 22 : 새농회로부터 시작된 농민조합원들은 학습조직을 통해 민주적 운영과 자발적 참여를 조직하였으며, 전량수매 및 최저가격보장이라는 원칙 하에 조합과 조합원 간 강한 신뢰 네트워크 형성으로 경제사업이 확대되어 가고 있음</p>
성공11	<p>장종익(2013) : 사례 23. iCOOP 생협</p>
분석	<p>사례 23 : 첫째, 조합원관계의 혁신으로 조합비제도와 구매대행제, 그리고 조합원으로부터의 목적 차입금의 실시. 둘째, 연합사업조직과의 혁신으로 유통업의 본질을 천착하고 농산물 유통의 특성 상 큰 비중을 차지하는 물류비 절감을 위해 협동조합형 프랜차이즈시스템 구축. 셋째, 연합조직의 혁신으로 조직의 분화를 통한 권한과 책임의 제고</p>

구분	연구자 : 연구 대상
성공12	정규호(2013) : 사례 24. 원주의 지역사회 협동조합 모델
분석	사례 24 : 네트워크가 가진 상호 협력의 힘으로 ‘지역사회를 기반으로 한(community based) 협동조합운동’에서 ‘협동조합이 이끌어가는(cooperative driven) 지역공동체 만들기’로 역할의 차원을 변화, 확장시키고 있다는 점. 부문과 영역, 주체 등의 ‘경계를 넘어선 협력(cross sectoral collaboration)’이야말로 지역사회를 활성화하고 지역공동체성을 높이는 중요한 힘이며 원주의 모델은 그 가능성을 보여주고 있음
성공13	김경호(2014) : 사례 25. 충남 홍동면의 협동조합
분석	사례 25 : 풀무학교 설립 등 교육을 통한 공동체 형성 기반 조성이 되어 있었으며, 중간지원 조직 등 자체적인 협력기반을 조성함
실패1	전형수 · 강연우(2012b) : 사례 26. 독일 Co-op Dortmund-Kassel
분석	사례 26 : 구 동독 통일 이후, 침체된 소비 측면 등 환경적 요인과 더불어 협동조합만의 특징을 무시한 영업 정책이 몰락을 가져옴. 특히 조합원의 권익 보호보다 일반 소비자의 권익을 앞세우는 사기업의 영업 정책을 도입하게 된 것을 가장 큰 이유로 지목함
실패2	박도준(2014) : 사례 27. 원주의 문화예술협동조합
분석	사례 27 : 조합원의 적극적인 참여를 이끌어낼 사업 부재, 협동조합을 이끌 문화예술 전문 인력 부재, 원주의 다른 문화 단체들과의 협력 및 소통의 부재
비고	*이지은(2012), 이호중(2013)의 농협 관련 논문 2편은 사례 선정과 분석 내용에 있어 본 연구 주제와 밀접한 연관이 있어 제외시키지 않았으며, 전형수(2012b)의 논문 역시 국내를 벗어나 독일 사례를 분석하고 있으나 협동조합 연구에서 흔치 않은 실패 사례를 연구하여 본 연구에 포함함

3. 분야별 핵심 과제 : 뉴스 분석 결과

다음으로 국내 협동조합의 핵심과제를 도출하기 위해 논문 외에 뉴스 수집을 시도하였다. 앞서 밝힌 문헌 수집 기준을 적용하여 1차로 총 101편의 뉴스를 선정하였다. 수집된 뉴스의 유형별로는 일반기사 38편, 인터뷰 14편, 칼럼 10편, 오피니언 7편, 기획기사 7편, 연재기사 5편이었으며, 연도별로는 2014년 20편, 2013년 61편으로 구성되

었다. 이중 중복된 기사와 서버 오류, 동일한 인터뷰의 취재, 시리즈 기사 등 20편을 제외한 총 81편을 분석대상으로 선정하였다. 그 다음으로 이들 81편의 뉴스가 담고 있는 주요 내용이 협동조합의 어떤 구성 영역에 속하는지 알기 위해 전문가 패널과 함께 2차 분석을 하여 서비스 관점, 비즈니스 관점, 행정 제도 관점, 조직 운영 관점, 사회 문화 관점 등 총 다섯 가지의 분야별로 뉴스들을 나눌 수 있음을 확인하였다. 이 과정에서 분야별로 중복되는 이슈를 제외하고 서비스 3개, 비즈니스 10개, 행정 제도 12개, 조직 운영 관점 9개, 사회 문화 6개 등 총 40개의 국내 협동조합 핵심과제를 도출하였다(<표 4> 참조).

우선 주요 내용으로는 뉴스 역시 협동조합기본법에 관한 이슈에 따라 확산되는 경향을 나타냈으며, 독자적인 협동조합 이슈 이외에도 주로 사회적 경제와 협동의 경제학 혹은 공유 경제학과 같은 새로운 경제학적 패러다임의 소개와 국내 경제 동향과 발전 방향을 논할 때 대안적 개념으로써 함께 언급되는 경향을 보였다. 이러한 기사에서는 사회적 기업이나 마을공동체와 같은 용어들이 함께 사용되는 모습을 보이기도 하였으나 궁극적으로는 사회적 기업의 대안 내지 보완의 역할로 협동조합이 부각됨을 알 수 있었다. 언론사별로는 반드시 정치적 편향에 기인한다고 볼 수는 없으나 언론협동조합의 대표적인 프레스미안의 관련 기사가 높은 빈도를 나타냈고, 오마이뉴스와 한겨레 등에서도 자본주의 대안의 한 축으로써 협동조합에 관한 기사를 심도 있게 다룬 경우가 많음을 알 수 있었다. 반면 일부 보수매체에서는 특정 지지체를 언급하며 협동조합이 정치적 편파에 휘둘러선 안 된다는 논조를 보이기도 하였다(부록 3, 35, 60번). 그러나 이념적 성향을 떠나서 어떤 기사에서나 협동조합의 활성화를 위한 다각도의 해결 방안이 모색되어야 한다는 결론 혹은 전제는 동일하게 나타나고 있었다. 분야별 뉴스 분석에서는 정책 제도 부분의 제안이 가장 높은 빈도를 나타낸 반면 서비스 분야의 이슈는 크게 눈에 띄지 않음을 알 수 있었다. 그럼에도 불구하고 협동조합의 주요 비즈니스 모델과 사회·정책적 담론은 사회적 서비스의 수요 파악 및 공급 확보에서 시작되어야 할 것으로 풀이되었다. 주요 뉴스에서 공통적으로 지적하고 있는 협동조합이 나아가야 할 정책 방향, 예컨대 ‘사회경제활성화를 위한 정책방향 전환’과 ‘사회적 경제 제도적 기반 및 인프라 구축’, ‘사회경제적 활성화 생태계 조성’, ‘사회적 연대성 강화를 위한 네트워크 구축’ 등(부록 47, 58, 69번)은 태생적으로 서비스산업 및 복지 아젠다, 공유경제와의 밀접한 연관선상에 자리하고 있기 때문이다.

아울러 일부 뉴스에서는 몬드라곤 내 파고르의 부도 원인은 경쟁력도 없는 상태에서 무리한 글로벌 시장의 참여였음을 상기해야 되며, ‘조합원을 위한 협동조합’이라는 협동조합의 기본 원칙에 위배되지 말아야 한다는 의견이 제기되었다(부록 21번). 이에 대한 전문가 패널(비즈니스 모델 전공 경영학 교수) 측은 해외진출에 성공한 또 다른 협동조합 사례(부록 64번)를 거론하며 상반된 관점을 제시하였는데, 예컨대 “협소한 시장에 갇혀 있는 국내 협동조합은 협동조합의 주요 속성인 ‘지역사회 기반’이 오히려 한계점으로 다가올 수도 있음을 인식해야 한다(부록 13번)”며 “이러한 지역적 한계를 뛰어넘어 온라인 플랫폼 상에서의 마켓 진입 등(부록 12번)을 통해 조합원 이외에도 다양한 지지·후원·소비자 계층을 확보해야 하고 이를 통해 해당 협동조합의 생산 상품과 서비스를 시장에서 검증받고 판매할 수 있도록 새로운 루트를 개척해야 한다”는 의견이었다. 이럴 경우, 국내 영세 협동조합들이 힘을 키우기 위한 수단으로써 연대를 모색하여 시장 경쟁력 강화 효과를 불러올 수 있다는 것이다. 현재 IT강국으로서 온라인 거래 시장이 점차 확대되고 있는 국내 산업 환경에서 ‘유기농 먹거리 자주인증시스템과 온라인 추적제’(이수현, 2014), 협동조합 조합원 및 리더 교육’(최선경, 2013), 그밖에 ‘SNS 마케팅 홍보’나 ‘글로벌 온라인 비즈니스 컨설팅’과 같은 협동조합에 의한 전문 지식서비스 거래의 수요가 존재하는 만큼, 협동조합 측이 플랫폼 거래를 시도해볼 가치가 있을 것으로 판단되었다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 국내 협동조합의 지속가능성을 높일 수 있는 요인들을 탐색하기 위해 관련 논문과 뉴스를 주제어 조건 등을 통해 수집한 뒤, 전문가 패널과 함께 질적 메타분석을 실시하였다. 제기된 연구 문제는 1) 협동조합 선행 연구물의 주요 연구 내용과 특징은 무엇인지 2) 선정된 협동조합 사례에서 성공 및 실패의 원인은 무엇인지 3) 국내 협동조합의 분야별 핵심 과제는 무엇인지를 파악하는 것이었다. 이를 위해 ‘협동조합’을 주제어로 수집된 논문 분석을 통해서서는 협동조합의 관련 연구 흐름과 더불어 총 27개의 성공 및 실패에 대한 구체적인 원인을 파악하였으며, ‘협동조합’, ‘서비스’, ‘비즈니스’, ‘성공’, ‘실패’를 주제어로 수집된 뉴스 분석을 통해서서는 국내 협동조합의 전반

적인 문제점이 무엇인지 살펴보고, 이에 따라 서비스, 비즈니스, 행정 제도, 조직 운영, 사회문화 등 다섯 가지의 분야에서 총 40개의 핵심 과제가 도출되었다.

〈표 4〉 뉴스분석을 통한 분야별 핵심과제 도출(중복제거, 가로안은 〈표 5〉의 뉴스번호)

서비스	향후 노령화 관련 복지서비스 수요 급증에 따른 공급 대비(4)
	요양시설과 재가서비스의 분리환경에 따른 비 선순환구조 방지를 위한 이용자 상태통합관리 필요(45)
	주민이 필요로 하는 공동육아, 먹거리 생협, 커뮤니티 카페 등 신뢰 네트워크 기반의 현대적 마을공동체 모델 구축(72)
비즈니스	정부의 직접 지원 축소 및 이에 따른 수익 다각화 모색(7)
	사회적기업제품 공공기관 우선구매지원 사업&사회책임조달 확대 필요(9)
	협력연대에 따른 품질 표준화 구축으로 글로벌마켓 진입 필요(12)
	지역성 벗어난 연대 활성화 필요(13)
	출자금 등 사업 자금 부족을 타개하기 투자자 연계(16)
	사회적 형평성보다 경제적 형평성 중점 필요(36)
	소비자 인식과리를 해결키 위한 홍보마케팅, 제품력, 유통망의 확충 필요(38)
	사회적 지원이 필요한 중학교 교복시장에 가격, 품질에서 유리한 협동조합제품으로 차별화 - 대기업의 담합 등 부정경쟁행위 방지 및 관리감독 필요(43)
	LED, 태양관, 음식물처리기 등 대기업에 잠식된 국내 중소기업 제품시장을 떠나 아프리카 등 해외시장 모색 및 컨설팅 지원 필요(64)
연극인협동조합, 자립음악생산조합, 전자책작가협동조합, 문래예술공단, 디자이너의 소셜 크리에이티브 등 다양한 문화예술 협동조합 설립과 판매 가능한 콘텐츠 제작 및 유통망 확충 필요(71)	
행정제도	정부 및 지자체 지원을 받은 후의 복잡한 행정 사무처리에 대한 개선책 필요 - 회계교육 등(2)
	복잡한 사업계획서 요구 완화 필요 - 사업 진행에 따른 단계적 서류 제출 필요(16)
	관계부처 예산&정책통합 및 사회적 경제 활동가 양성안 필요(24)
	의료인이 아니어도 개설 가능한 의료생협이 사무장 병원으로 악용 - 사무장 등록여건 강화 및 세금 탈세 등 위법행위의 가중처벌 필요(44)

	<p>시군구 단위 협동조합 지원조례제정 및 전담행정조직설치, 지역민에게 협동조합학습 및 접근기회 제공, 생태계 구축 지원정책 추진, 사회 서비스 정책과 연계한 협동조합 육성사업 추진 필요(47)</p>
	<p>사회적기업의 축소, 협동조합의 확대 현실에서 구분을 짓기보다, 협동조합의 사회적기업화와 사회적기업의 협동조합 지원 등 협업형태의 통합지원 필요(52)</p>
	<p>지역단위특성과 주민욕구를 직접 반영하는 지역단위 복지계획 수립과 마을리더양성 필요(54)</p>
	<p>협동조합기본법에서 제외된 금융, 보험업의 포함 필요(57)</p>
	<p>서울형 발전 차액 지원 제도(FIT)의 도입 등 에너지 자립형 마을 구축 필요(61)</p>
	<p>지역경제에 미치는 과급효과가 크므로 설립보단 설립이후의 경영활동에 대한 진단과 초기 사업계획서와 비교검토를 통해 향후 협동조합의 발전방향모색 등 지속가능한 경영상태를 유지할 수 있는 정책필요(67)</p>
	<p>올해 안 협동조합정책 장기비전인 ‘협동조합 정책 기본계획(2014~2016년)’ 발표하고 협동조합 종합정보시스템 구축(69)</p>
	<p>프랑스 ‘릴’시의 사회경제 관련기업 지원조건소개 : 1.경제적 활동 존재, 2.사회적 필요성(보육, 육아, 노인·교통문제 등과 같이 거주지나 집단의 요구가 있는 서비스), 3.지속가능한 발전가능성, 4.양성평등에 기여, 5.조직 내 민주적 의사결정권보장, 6.수익의 재투자(80-1) - 협동조합 및 사회적 경제에 대한 개념적 확장 연구 및 사회적 확산을 위한 해외 지자체 벤치마킹 필요</p>
조직 운영	<p>로치데일 3대 원칙 준수 : 이용액 배당, 자본이자 제한, 현금거래(7) - 협동조합의 가치와 기본 정신에 대한 연구, 사회적 합의 필요</p>
	<p>지역사회 기관 및 주민들과의 네트워크 구축 필요(10)</p>
	<p>민주적 의사결정에 대한 이해 부족(19) - 국내외 우수 사례 전파 및 조합 총회 진행절차 등에 관한 가이드라인 필요</p>
	<p>민주적 리더십 필요(21) - 우수 멘토들의 강연 및 멘티와의 연결 필요</p>
	<p>조합원을 위한 3가지 운영 중점 : 수익 증대, 복리증진, 일자리 창출(29) - 조합원의 세부 니즈 도출을 위한 지속적인 건의 및 불만 접수</p>
	<p>bottom up 방식의 의사결정 체계 필요(32)</p>
	<p>조합원 교육훈련, 협동조합 간 협동, 지역사회 기여 등 간접 지원강화 방안 필요(47)</p>
	<p>IT업계의 오랜 불공정 관행과 이를 타개하기 위해 표준계약서의 작성 통한 업무계약 중개, 개발자 노동환경 및 교육 증진 필요(51)</p>

	협동조합도 기술과 경영, 자본조달 혁신은 물론, 새로운 제품과 서비스영역 개발 등 끊임없는 실용주의적 관점의 노력 필요(78)
사 회 문 화	좌파편향 등 정치적 오염 가능성 제기(3) - 실질적인 사회적 효과 및 성과와 조합원 만족도 측정 필요
	먹거리의 불안감 확대 및 해소 필요(15)
	정치적 논란 떠나 정확한 실태파악 및 실질지원 필요(41)
	은퇴세대 설립비율 높고 청년 설립비율은 낮으며, 출자금 또한 열악해 양질의 일자리 미흡(42)
	사회적경제는 자본주의 대안보단 보완에 불과, 거품 경계필요(49)
	캐나다 퀘백의 자체적 기금운영과 이태리 에밀리아로마냐의 영세중소기업 네트워크 구축 모델 도입 필요(58)

우선 1번 연구 문제인 협동조합 선행 연구물의 주요 연구 내용과 특징은 다음과 같이 결과를 정리할 수 있다. 첫째, 선행 연구물들은 협동조합이 지니는 가치, 즉 사회복지 증대, 사회적 자본 축적, 공유경제 및 지역경제 활성화 등의 효과를 긍정적으로 언급하거나 인지하고 있었다. 이에 따라 향후에도 협동조합은 양적 증가를 거듭할 것으로 보고 있었으며 다만 질적 성장이 담보되어야 한다는 의견이 많은 연구자들에 의해 공통적으로 제기되었다. 둘째, 선행 연구물들은 협동조합기본법 제·개정과 맞물려 양적으로 증가하는 경향을 보였으며 스포츠, 문화예술, 주택, 환경 등 다양한 분야의 협동조합 연구 역시 미약하지만 늘고 있어 향후 연구의 다양성 측면에서 도움이 될 것으로 예상되었다. 셋째, 선행 연구물들에 나타난 국내 협동조합의 서비스 유형은 의료생협(의료서비스)이나 신협(금융서비스) 등을 제외할 경우, 육아나 간병 같은 돌봄 서비스, 먹거리 유통 판매, 환경 미화 및 노인 근로와 같은 단순 서비스업이 대다수를 차지하고 있어 전문지식서비스업의 협동조합 유형이 늘어나야 하며, 이와 관련된 연구 역시 필요할 것으로 나타났다.

2번 연구 문제인 선정된 협동조합 사례에서의 성공 및 실패 원인에 대한 분석은 다음과 같이 정리할 수 있다. 우선 성공 사례의 원인을 보았을 때 첫째, 그간 많은 전문가들이 제기한 것처럼 성공 사례에서는 공동체 가치와 연대가 여전히 중요한 것으로 확

인되었다. 둘째, 정부 지원에 대해서는 정체성이나 자립심 훼손, 혹은 행정 업무 부담 등으로 인해 실패 사례와 달리 다소 중립적인 태도를 보이는 것으로 나타났다. 셋째, 단순 서비스업에 불과하며 수익이 나지 않는 협동조합이라도 여성성이나 모성에 등으로 뭉쳐 조합원의 만족도가 높고 지속가능한 활발한 활동이 이뤄질 수 있음이 확인되었다. 넷째, 설립 취지가 위배되지 않는 선에서 새로운 마케팅을 연구하고 조합원 교육을 실시하는 등 수익 다각화의 노력이 실패 사례보다 월등히 앞서 있었다. 다섯째, 지역사회에 뿌리가 튼튼하여 협동조합 설립 이전부터 지역주민과의 교류가 왕성하였다. 그 다음 실패 사례의 원인을 보았을 때 첫째, 설립일이 상대적으로 짧고 지역단체와의 협업이 잘 이뤄지지 않는 등 지지기반이 불안정한 것으로 나타났다. 이러한 이유는 협동조합의 설립이 용이해지면서 지역사회에 대한 충분한 사전조사나 수익창출에 대한 고민 없이 우후죽순 격으로 협동조합을 만들고 보는 상황에서 기인한 것이 크다고 할 수 있다. 둘째, 수익 다각화를 꾀할 전문 인력 자체가 부족하였고, 이러한 비즈니스 연구 개발보다 정부 지원에 더 큰 관심을 보이는 것으로 나타났다. 심지어 정부 지원을 바라면서도 이를 신청하는 방안조차 모르는 경우 또한 존재하였다. 셋째, 수입구조가 단조롭거나 출자금액이 절대적으로 낮아 재정구조가 열악하였으며, 이로 인해 사업 확장을 무리하게 추진하면서 부도 혹은 자기자본 잠식이 일어나기도 하였다.

3번 연구 문제인 국내 협동조합의 분야별 핵심 과제는 뉴스 수집을 통해 서비스 3개, 비즈니스 10개, 행정 제도 12개, 조직 운영 관점 9개, 사회 문화 6개 등 총 40개가 도출되었으며, 세부 내용은 <표 4>와 같다. 논문 분석 결과와 도출된 내용이 중복되는 부분이 있으며, 그렇지 않은 부분들 중에는 세부적인 과제를 제외하고 서비스 분야에서 고령화 사회의 복지 서비스 증가에 대한 대비, 주민의 니즈를 반영한 마을공동체 속 협동조합의 필요성 등이 추가되었다. 비즈니스 분야에서는 사회적책임조달 제도의 확대, 제품력과 유통망 확충 등이 추가되었고, 가장 많은 과제가 제기된 행정 제도 부분에서는 의료생협제도의 부작용 개선, 협동조합기본법에서 제외된 금융·보험업의 누락 보완, 협동조합 종합정보시스템 구축 필요성 등이 추가되었다. 조직 운영 분야에서는 협동조합의 원칙 고수 등이, 사회문화 분야에서는 사회적 경제에 대한 환상을 접은 비판적 고찰의 필요성 등이 제기되었다. 이와 같은 핵심 과제들을 해결하기 위해서 정부에서는 직접적 지원 대신 간접적 지원을 모색하고, 비즈니스 컨설팅을 위한 전문 인력을 양성·배치해야 하며, 협동조합 간 혹은 협동조합 외 타 단체와의 유기적인 파트너십이

이뤄질 수 있는 생태계 기반 조성에 투자해야 한다. 예컨대 근래 서울, 경기도 등 일부 지자체 단위에서 이루어지고 있는 다양한 분야의 협동조합 지원·개발 정책을 참조하여 전국적인 단위의 간접 지원제도로 확대될 필요가 있다.

한편 본 연구는 국내 협동조합의 지속가능성을 살펴보고자 다량의 연구물을 살펴보았으며 이로 인해 협동조합의 어느 한 분야에 국한되지 않은 총괄적이면서 시의성이 높은 시사점이 도출되었다고 판단된다. 다만 다량의 연구물을 수집·분석한 질적 메타분석을 통해 연구 문제를 살펴보았으나 조건 검색에 의한 누락된 연구물이 존재할 가능성이 있으며 연구방법의 특성 상, 연구물에 대한 해석 기준에 있어 연구자의 주관적 편견 오류가 개입했을 가능성도 있다. 이를 최소화하기 위해 3인의 전문가 패널로부터 수집된 연구물의 분석 자문을 구하였으며 향후 질적 메타분석의 코딩 방안에 대한 연구 개발 등이 이뤄지면 이러한 한계점이 보완될 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

1. 공정원, “사회서비스 전달체계로서 협동조합의 의의에 관한 탐색적 연구”, 『한국협동조합연구』, 31(2), 2013, pp. 49-66.
2. 김광묘, 『의료생활협동조합 조합원의 참여에 영향을 미치는 요인』, 서울대학교 석사학위 논문, 2013.
3. 김경호, 『협동조합이 지역 발전에 미치는 영향에 관한 사례 연구: 흥동지역을 중심으로』, 가천대학교 석사학위 논문, 2014.
4. 김란수, 『한국형 주택협동조합의 사회·경제적 실행 가능성과 제도 개선방안 연구』, 세종대학교 박사학위 논문, 2013.
5. 김성오·김장전·김희제·김혁·이성수, 『우리, 협동조합 만들자』, 겨울나무, 2013.
6. 김재엽, 『의료생활협 성공의 원인과 과정 분석: 안성 인천 안산 의료생활협을 대상으로』, 연세대학교 석사학위 논문, 2012.
7. 김태연, “영국 사례를 통한 커뮤니티 비즈니스 개념 정립과 정책적 시사점”, 『공간과 사회』, 23(1), 2013, pp. 73-103.
8. 김형미, “일본생활협동조합연합회의 발전과정과 시사점: 전국조직으로서의 사업·

- 운동기능의 분석”, 『한국협동조합연구』, 29(2), 2011, pp. 77-98.
9. 나장함, “장애인의 직업 경험에 관한 질적 메타분석: 질적 메타분석의 적용과 이슈를 중심으로”, 『장애와 고용』, 18(2), 2008, pp. 135-158.
 10. 남기호, 『한국 협동조합의 역할 관계 변화에 관한 연구: 산림조합을 중심으로』, 한국외국어대학교 석사학위 논문, 2012.
 11. 박경아, “치매노인에 대한 치료 접근법에 관한 질적 메타분석”, 『고령자·치매작업치료학회지』, 3(2), 2009, pp. 23-32.
 12. 박도준, 『문화예술분야 협동조합의 현황 연구』, 홍익대학교 석사학위 논문, 2014.
 13. 박승배, “지방자치단체 커뮤니티 비즈니스를 위한 서비스디자인”, 『정보디자인학연구』, 20, 2013, pp. 111-120.
 14. 서미옥, “다문화 가정의 특징, 다문화 학생의 유치원 및 학교적응에 대한 교사들의 인식: 질적 메타통합의 적용”, 『청소년상담연구』, 20(2), 2012, pp. 135-169.
 15. 서성진, 『원주지역 생협운동의 프레임 변화에 관한 연구』, 고려대학교 석사학위 논문, 2011.
 16. 송애정·김예성·장지인, “지역발전을 위한 협동조합의 역할”, 『한국지역경제학회』, 25, 2013, pp. 119-139.
 17. 신명호·이아름, “원주 지역 협동조합의 생성과 지속가능성에 영향을 미치는 요인: 사회적 자본의 관점에서 본 네트워크의 효용”, 『정신문화연구』, 36(4), 2013, pp. 31-58.
 18. 신황용·이희선, “조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농·수·산림협동조합을 중심으로”, 『한국행정학보』, 47(1), 2013, pp. 123-147.
 19. 오윤경·최현선·이은지·김재현, “협동조합 활성화를 위한 지역공동체의 역할과 과제: 충청북도 괴산군 사례를 중심으로”, 『농촌사회』, 23(2), 2013, pp. 141-172.
 20. 오하나·배정환, “공동육아보육을 위한 협동조합 활성화: 서울 경기지역 공동육아협동조합 사례연구를 중심으로”, 『한국비교정부학보』, 17(2), 2013, pp. 193-220.
 21. 우춘희, 『살림여성주의로 본 떡거리 노동에 대한 연구: 안양의 A생활협동조합과 B일공동체 사례를 중심으로』, 이화여자대학교 석사학위 논문, 2010.
 22. 이경란, “한국 근현대 협동운동의 역사와 생활협동조합”, 『역사비평』, 특집, 2013,

pp. 40-71.

23. 이도형 · 함요상, “제3부문의 가치 발견과 활성화 전략: 생활협동조합을 중심으로”, 『정부학연구』, 16(1), 2010, pp. 181-214.
24. 이상엽 · 정건섭, “커뮤니티 비즈니스(자립형 지역공동체)의 발전방향 연구: 일본 제도와의 비교론적 접근을 중심으로”, 『한국비교정부학보』, 15(2), 2011, pp. 221-252.
25. 이성아 · 백지영 · 구원희, “소녀성 질환의 증상과 치료 접근에 대한 질적 메타분석”, 『한국신경재활학회지』, 3(1), 2013, pp. 39-47.
26. 이수현, 『한국 생활협동조합의 대안적 유통체계 연구: 한 살림의 농산물 거래를 중심으로』, 고려대학교 석사학위 논문, 2014.
27. 이원빈, 『문화예술협동조합의 필요성과 유형에 관한 연구: 협동조합기본법의 제정 · 시행과 관련하여』, 추계예술대학교 석사학위 논문, 2012.
28. 이지선, 『지역공동체 발전을 위한 협동조합 활성화 방안』, 대진대학교 석사학위 논문, 2013.
29. 이지은, 『경제환경 변화에 따른 농업협동조합의 효율성 제고방안 연구: 경제사업 유통구조 개선을 중심으로』, 고려대학교 석사학위 논문, 2012.
30. 이채민, 『물류통합에 따른 생활협동조합의 성격변화: 한밭생활협동조합을 중심으로』, 충남대학교 박사학위 논문, 2010.
31. 이채현, 『공연예술분야의 생산적 운영모델 구축을 위한 협동조합과 비영리법인의 비교 분석 연구』, 상명대학교 석사학위 논문, 2014.
32. 이호중, 『협동조합의 핵심역량, 신뢰기반 네트워크 구축을 통한 지속가능전략: 충북 괴산군 불정농협 사례연구』, 성공회대학교 석사학위 논문, 2013.
33. 임성아, 『보건의료 사회적 협동조합의 의료서비스품질이 고객 만족, 이미지와 충성도에 미치는 영향』, 가천대학교 석사학위 논문, 2014.
34. 장수정, “여성주의 관점에서 본 지역 돌봄 공동체 사례 연구: 마포 두레생협 돌봄 두레 ‘어깨동무’를 중심으로”, 『한국여성학』, 28(2), 2012, pp. 1-31.
35. 장종익, “새로운 생협운동의 미래 iCOOP생협 정책 연구에 대한 비평”, 『한국협동조합연구』, 31(3), 2013, pp. 93-99.
36. 정규호, “도시공동체운동과 협동조합 지역사회 만들기”, 『정신문화연구』, 36(4),

- 2013, pp. 8-36.
37. 정태인 · 이수연, 『협동의 경제학』, 레디앙, 2013.
 38. 전형수, “협동조합기본법에서 본 사회적 협동조합의 문제점”, 『한국협동조합연구』, 30(1), 2012a, pp. 61-78.
 39. 전형수 · 강연우, “독일 Co-op Dortmund-Kassel의 실패 사례에서 본 소비자생활협동조합의 한계와 대안”, 『산업혁신연구』, 28(4), 2012b, pp. 147-173.
 40. 최덕천, “사회적 경제불러와 지역사회협동농업 : 원주지역에서의 유기농업과 의료생협의 융합 사례”, 『한국협동조합연구』, 29(3), 2012, pp. 1-26.
 41. 최선경, 『협동조합의 시민교육적 기능에 관한 연구 : iCOOP 소비자생활협동조합 사례를 중심으로』, 부산대학교 석사학위 논문, 2013.
 42. 김선기, 『지역주도의 일자리 창출 전략』, 한국지방행정연구원, 2011.
 43. 허진석, 『스포츠 체육 협동조합 연구 : 스포츠 체육 협동조합 설립 발전 방향연구』, 호남대학교 석사학위 논문, 2014.
 44. Borenstein, M., L. Hedges, J. Higgins, and H. R. Rothstein, 『Introduction to Meta-Analysis』, West Sussex: John Wiley & Sons, 2009.
 45. Corcoran & Jacqueline, 정인숙 외 옮김, 『체계적 문헌고찰과 메타분석』, 2008. Systematic Reviews and Meta-Analysis, Oxford University Press, USA. p. 58.
 46. Glass, G. V., “Primary, secondary, and meta-analysis of research”, 『Educational Resarcher』, 5(10), pp. 3-8, 1976.
 47. Henry W. Chesbrough, “Why Companies Should Have Open Business Models”, 『MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, WINTER』, 48(2), 2007, pp. 21-28.
 48. Johnston Birchal, 장승권 외 옮김, 『사람중심 비즈니스, 협동조합』, 한울, 2013.
 49. Sandelowski, M. S. Docherty, and C. Emden, “Qualitative metasynthesis: Issues and techniques”, Reserch in Nurshing and Health, 20, 1997, pp. 365-371.
 50. Stefano Zamagni & Vera Zamagni, 송성호 옮김, 『협동조합으로 기업하라』, 한국협동조합연구소 · 북돋음, 2009.

〈부 록〉

〈부표〉 네이버 뉴스 수집 목록

구분	게재일	언론사	제 목	비고	유형
1	2014.08.13	제주일보	지금 제주의 협동조합은		오피니언
2	2014.06.03	경상일보	협동조합으로 기업하라?		오피니언
3	2014.06.02	경제풍월	‘정치오염’ 공동체 주의, ‘사회적경제’ 허와 실		칼럼
4	2014.05.16	인천일보	“협동조합 활용 일자리 만들자”		일반기사
5	2014.04.17	비즈 한국	협동조합, 정책 따로 현실 따로		연재기사
5-1	2014.04.15	비즈 한국	곰두리사회적 협동조합, 칭찬 받는 까닭	시리즈	연재기사
6	2014.04.17	대구일보	긍정의 힘, 회복탄력성		오피니언
7	2014.04.15	비즈 한국	협동조합 시행 500일, 어디까지 왔나		연재기사
8	2014.03.25	한겨레	민·관이 함께 ‘협동조합형 어린이집’ 만들자		칼럼
9	2014.03.25	한겨레	사회책임조달, 사회적경제의 든든한 힘		칼럼
10	2014.03.25	한겨레	“지역활동, 적어도 10년은 내다보고 해야죠”		인터뷰
11	2014.03.13	여성신문	우리 동네 살리는 여성친화형 마을기업		일반기사
12	2014.03.07	오마이뉴스	소 300마리가 만든 신뢰, 이곳 우유는 믿을 수 있다		연재기사
13	2014.02.26	뉴스토마토	협동조합, 중장년 일자리 문제 대안될까		일반기사
14	2014.02.25	머니투데이	해피브릿지 “여럿이 오래 동락하려면 협동조합을”		인터뷰
15	2014.02.09	오마이뉴스	“‘버럭’ 곤란한 전화에 밥 못 먹어도... 보람돼요”		기획기사
16	2014.02.05	여성신문	5명이면 협동조합 만든다고? ‘어림없다’		연재기사
16-1	2014.02.05	여성신문	이웃 아줌마가 동료... 수다가 ‘여성협동조합’의 힘	시리즈	연재기사
17	2014.02.07	오마이뉴스	나는 왜 공동육아 협동조합에 실패했나		일반기사
18	2014.01.22	국제신문	지방선거와 협동조합 활성화 방안		오피니언
19	2014.01.07	노컷뉴스	기업실패 ‘협동 콘셉트’로 메워라		연재기사
19-1	2014.01.07	CBSi더스쿠프	돈보다는 사람, 조합을 키우다	시리즈	연재기사
20	2014.01.02	경기신문	조합원과 함께 희망을 키우고 행복을 나누다		기획기사
21	2013.12.31	프레시안	‘몬드라곤 뿌리’ 파고르 파산의 교훈은?		일반기사
22	2013.12.19	프레시안	“협동조합, 머리가 아니라 몸으로 배우고 있다”		인터뷰
23	2013.12.17	프레시안	협동조합 전환 200일...프레시안의 실험은 오늘도 ‘ing’		일반기사
24	2013.12.11	쿠키뉴스	사회적경제의 성공조건		오피니언
25	2013.12.08	국제신문	부산 조합 설립 200곳 육박...양적 팽창 속 뿌리내리기 갈 길 멀다		일반기사

구분	계재일	언론사	제 목	비고	유형
26	2013.12.08	한겨레	구두장인들 ‘브랜드 꿈’ 협동조합으로 날개달다		일반기사
27	2013.12.04	광주드림	지원 기반 협동조합 되레 ‘독’		일반기사
28	2013.12.03	노컷뉴스	협동조합법 1년, 톡톡 튀는 아이디어들		인터뷰
29	2013.12.02	news1	협동조합법 1년, 서울에 조합 885개 · 강남구 최다		일반기사
29-1	2013.12.02	이데일리	협동조합 기본법 1년..“협동조합 3000개 · 고용 1만명 창출”	동일내용	일반기사
30	2013.11.24	세계일보	협동조합 1년...질적 도약 시급		일반기사
30-1	2013.11.24	연합뉴스	협동조합 1년...질적 도약 시급	동일내용	일반기사
31	2013.11.20	한겨레	“글로벌 금융위기 이후 세계가 협동조합 주목”		인터뷰
32	2013.11.20	한국경제	박원순 시장 ‘협동조합의 천국’ 블로냐 시장을 만나다		인터뷰
32-1	2013.11.06	연합뉴스	伊 블로냐 시장 “협동조합 성공 비결은 재투자”	동일 인터뷰이	인터뷰
32-2	2013.11.06	쿠키뉴스	메롤라 이탈리아 블로냐 시장 “사회적경제는 시민과 지역공동체 중심이 돼야”	동일 인터뷰이	인터뷰
32-3	2013.11.06	뉴시스	메롤라 伊블로냐 시장 “협동조합, 경제위기 극복 큰 힘”	동일 인터뷰이	인터뷰
33	2013.11.05	씨네21	자본이 배려하지 않는 곳을 어루만지다		일반기사
34	2013.11.01	프레시안	‘직원이자 사장’ 우진교통의 도전과 성공		기획기사
35	2013.10.30	경제풍월	협동조합 난립 붐, 이념편향, 정치오염 우려		칼럼
36	2013.10.30	프레시안	‘슈퍼 갑’ 동대문에 대응할 ‘창신동 FTA’ 만들자		칼럼
37	2013.10.28	위키트리	“제2새마을운동, 창조경제 실현 방안”		오피니언
38	2013.10.28	아크로팬	사회적기업, 협동조합, 선의를 경쟁력으로 승화시켜야		칼럼
39	2013.10.28	서울경제	사회적기업 · 협동조합의 성공은 선의의 의지가 창조적인 브랜드로 돼야...		일반기사
39-1	2013.10.28	스포츠조선	사회적기업 · 협동조합 성공하려면 선의(善意)를 시장 경쟁력으로 승화시켜야...	동일내용	일반기사
40	2013.10.18	프레시안	‘이모 같은 이웃’이 필요하다...아이사랑생명학교 협동조합		기획기사
41	2013.10.18	아시아경제	[2013국감]“좌파가 서울 시내 협동조합 장악? 사실 아니다”		일반기사
42	2013.10.17	오마이뉴스	강남3구 · 50대가 이끈 협동조합 붐, 앞으로는?		일반기사
43	2013.10.11	프레시안	아수라장 교복시장, ‘미운 오리새끼’가 바꿀 수 있을까?		기획기사
44	2013.10.08	라포르시안	지역민 건강 파수꾼서 골칫거리로 전락한 의료생협		일반기사
44-1	2013.10.08	쿠키뉴스	가짜 의료생협, 사무장병원 · 부당청구 온상	동일내용	일반기사
44-2	2013.10.08	의협신문	의료생협 10곳 중 7곳 부당청구...사무장병원으로 변질	동일내용	일반기사
44-3	2013.10.08	데일리메디	사무장병원 등 의료생협 불법 급증...시장 왜곡	동일내용	일반기사

구분	계재일	언론사	제 목	비고	유형
44-4	2013.10.08	메디파나뉴스	진짜 올리는 ‘가짜’ 의료생협...부당청구 ‘온상’	동일내용	일반기사
45	2013.10.06	프레시안	‘요람에서 무덤까지’...협동조합이라는 상상의 날개		기획기사
46	2013.08.30	데일리메디	醫 · 韓 · 齒 “의료생협=사무장병원 통로”		일반기사
46-1	2013.08.29	청년지사	“사무장병원 개설 통로 되고 있는 의료생협”	동일내용	일반기사
46-2	2013.08.29	의협신문	의협 “불법 의료생협 막아달라” 공정위 건의	동일내용	일반기사
47	2013.08.13	경북매일	“협동조합을 지역경제 회복 동력 삼아야”		일반기사
48	2013.07.31	민중의소리	협동조합이 궁금하다면? 팟캐스트 ‘공존공생’ 플레이(▶)!		인터뷰
49	2013.07.18	뉴스토마토	(사회적경제, 대안인가)②사회적경제가 대안?... 낭만적 생각 / 문화사회연구소 김성윤 연구원 “자본주의를 보완한다는 말이 더 솔직”		인터뷰
50	2013.07.12	농민신문	[데스크 칼럼-최인석] ‘협동조합 사랑’도 과유불급		칼럼
51	2013.07.07	한겨레	‘IT 이무기’의 권리선언 개발자들, 협동조합 뭉친다		일반기사
52	2013.07.06	뉴시스	‘저무는 서울형 사회적기업 뜨는 협동조합’		일반기사
53	2013.06.23	한국경제	선키스트·FC바르셀로나도 협동조합...“육아부터 식사까지 다 있다”		일반기사
54	2013.06.18	제주의소리	‘사람사는 마을’로 변신하는 서울, ‘공동체원조’ 제주는?		일반기사
54-1	2013.06.18	제주의소리	‘사람사는 마을’로 가는 서울, 공동체1번지 제주는?	기사오류	
55	2013.06.12	위키트리	이색 협동조합 ‘제주폐가살리기협동조합’		일반기사
56	2013.06.09	프레시안	“보험·금융 협동조합 허용되면 세상이 뒤집히죠!” [인터뷰] 협동조합 산증인 김영주 무위당만인회 전 회장		인터뷰
57	2013.06.04	프레시안	“협동조합 봄? 이 시대의 오래된 미래” [협동조합 프레시안] <월간 아젠다> 창간...양홍관 기획위원		인터뷰
58	2013.06.02	민중의소리	“‘협동의 경제학’은 위기극복의 경제학이죠”		인터뷰
59	2013.05.14	경남도민일보	“주거문제, 주택협동조합으로 해결 가능”		일반기사
60	2013.04.29	뉴데일리	“협동조합? 하고 싶으면 해라. 단 서울시 돈만 넣지 말라!”		인터뷰
61	2013.04.17	프레시안	1년 남은 박원순, ‘원순표 대못’을 박아라!		일반기사
62	2013.04.16	제주의소리	‘법인공동체→협동조합’ 전환 땀 어떤 효과 있을까?		일반기사
63	2013.04.05	뉴스1	[기고]협동조합, 인간의 얼굴을 가진 대전을 만든다		칼럼
64	2013.03.15	매일경제	셰이셀 공화국 두드린 용감한 신생 협동조합, 어디?		일반기사
65	2013.03.11	아시아경제	협동조합 활성화...물가 안정제 될까		일반기사
66	2013.03.10	뉴시스	협동조합법 시행 100일, 481개 설립...일자리창출 새 대안으로 부각		일반기사
67	2013.03.04	새전북신문	[경제와 미래] 협동조합, 설립만이 능사 아니다.		칼럼
68	2013.02.24	한겨레	[기고] 중소기업 협동조합 육성해야		칼럼

구분	게재일	언론사	제 목	비고	유형
69	2013.02.20	충북일보	‘협동조합’ 시대 개막...“경제위기 극복”		일반기사
70	2013.02.14	파이낸셜뉴스	협동조합 등 마을공동체 키워 ‘고용·복지’ 두 토끼 잡기		일반기사
71	2013.02.13	한국일보	문화예술인 지속활동 녹록지 않은 현실의 벽... 협동조합서 길을 찾다		일반기사
72	2013.02.01	오마이뉴스	선생님에게 야자 트는 ‘당찬’ 아이들, 잘 자란 아이 덕분에 생협 결성까지		일반기사
73	2013.01.25	농민신문	[농업전망 2013]농촌경영체 54% “협동조합 설립 의향”		일반기사
74	2013.01.24	아시아경제	[WITH2013]블로냐市 400개 협동조합=생활		일반기사
75	2013.01.24	머니투데이	협동조합에 주식 투자...21조 기업 키운 지역의 힘		인터뷰
75-1	2013.01.24	머니투데이	불황속 해고 ‘0’ 꿈의 기업 키워낸 힘은...	시리즈	기획기사
76	2013.01.22	디지털타임스	[알아봅시다] ‘협동조합’ IT분야서도 활성화될까		일반기사
77	2013.01.20	연합뉴스	협동조합, 메마른 자본사회에 단비 내리나?		일반기사
78	2013.01.10	머니투데이	“伊 ‘부자도시’ 비결은 협동조합의 기적”		인터뷰
79	2013.01.07	충북일보	협동조합 취지 제대로 살리자		오피니언
80	2013.01.02	머니투데이	[저성장을 넘자]실업자 넘쳐나던 도시, 빈집 고쳐 팔았더니...		기획기사
80-1	2013.01.02	머니투데이	[저성장을 넘자] 쇠락하던 탄광촌, ‘일자리천국’된 비결은	시리즈	기획기사
81	2013.01.01	아시아경제	협동조합 설립으로 고용불안 극복한 미화원들		일반기사
81-1	2013.01.01	노컷뉴스	전국 최초 ‘청소 미화원 협동조합 설립-고용불안 극복’	동일내용	일반기사
81-2	2013.01.01	뉴시스	협동조합 설립으로 고용불안 극복한 미화원들	동일내용	일반기사

원고접수일 : 2014년 10월 10일
 심사완료일 : 2014년 11월 13일
 게재확정일 : 2014년 12월 1일