

노동협동조합

특집 한국협동조합의 성장통

이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제

반겨야 할 역설, 협동조합의 민주적 거버넌스

협동조합은 좋은 일자리인가

협동조합 지배구조에 대한 단상

협동조합 공제조합의 거버넌스: 역설 시각에서

좌담회 :

소비자협동조합의 거버넌스와 노동의 실제

이슈 쌀 전면개방과 식량주권

세월호 참사의 진실을 찾아서

사랑은
사랑을
사랑을

생협평론 2014 겨울 (17호)

펴낸이	이정주
펴낸곳	(재) iCOOP협동조합연구소
편집위원	김기태 김아영 이대중 이선옥 이성선 정설경
편집위원장	염찬희
편집간사	장인혜
편집디자인	황인혜 (스튜디오 보싸)
펴낸날	2014년 12월 20일
주 소	서울시 구로구 향동 1-1 성공회대학교 일만관 2B 204호
전 화	02) 2060-1373/4
구 독	1권 3,000원
e-book	교보문고, 리디북스, 알라딘, yes24에서 무료 구독 가능

본지는 한국간행물윤리위원회의 윤리 강령 및 실천 요강을 준수합니다.
외부 필자의 기고는 본지의 편집방침과 일치하지 않을 수도 있습니다.

생협평론 2014 겨울 (17호)

길잡이

성장없이하는 모든 협동조합들에게	염찬희 (편집위원장)	4
-------------------	-------------	---

특집 한국협동조합의 성장통

이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제	김대훈 (iCOOP협동조합지원센터 이사)	8
반겨야 할 역할, 협동조합의 민주적 거버넌스	윤주일 (쿠피협동조합 이사)	20
협동조합은 좋은 일자리인가	강민수 (굽비즈협동조합대표)	32
협동조합 지배구조에 대한 단상	김성오 (한국협동조합창업경영지원센터 이사장)	41
협동조합, 공제조합의 거버넌스: 역설 시각에서 The Governance of Co-operatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective	크리스 콘포스 (Chris Cornforth, 영국 Open University 교수)	53
좌담회		
소비자협동조합의 거버넌스와 노동의 실제	김정희, 이선경, 한금희, 손범규	71

이슈

쌀 전면개방과 식량주권	장경호 (농업농민정책연구소 녀름 부소장)	92
세월호 참사의 진실을 찾아서	오영중 (대한변호사협회 세월호 특별위원회 진상조사단장)	104

돌발논문

세월호참사만큼 심각했던 세월호 언론보도 참사	김언경 (민주언론시민연합 사무처장)	112
--------------------------	---------------------	-----

르뽀

잊지 않겠습니다	이하늬 (미디어오늘 기자)	124
----------	----------------	-----

아이쿱생협 만평

이동수 (만화가)	132
-----------	-----

기획연재 / 협동조합을 가다 ⑦

서민도 이용 가능한 '공동육아 어린이집'을 꿈꾸다	김은남 (<시사IN> 선임기자)	133
-----------------------------	-------------------	-----

서평

『우리는 도시에서 행복한가?』	정원각 (iCOOP협동조합지원센터 대표)	144
------------------	------------------------	-----

협동조합소식

협동조합의 상상으로 새로운 미래를 준비하는 시대	김영미 (iCOOP협동조합지원센터 대외협력팀)	148
----------------------------	------------------------------	-----

생협평론 과월호 목차

152

발간도서

168

성장없이하는 모든 협동조합들에게

염찬희 (편집위원장)

등록 협동조합 5천개 시대라고 들은 지가 몇 달 안 되는 데, 최근에는 협동조합 7천개 시대란다. 참으로 많은 사람들이 협동조합을 만드는 일에 매진하는 듯하다. 바라던 바였다. 지금보다 더 많은 협동조합들이 생겨나야 한다고 생각한다. 그렇지만 생각 한 켠에서는, 혹시나 그들 중에 ‘협동조합 만들기 참 쉽다’는 기대 때문에 협동조합 만드는 일에 주력하는 이들이 있는 것은 아닐까 하는 우려가 든다. 현장 협동조합인들에게 물어보면 ‘협동조합 운영하기 참 어렵다’는데, 쉽게 생각하고 달려들었다가 해보면서 어렵다 싶으면 금방 포기하면 어쩌나 하는 걱정이 앞선다.

협동조합 운영하기 어렵다 싶을 때, 그래서 다 접고 싶을 때, 운영의 길잡이로 누군가 나서주면 좋겠다는 협동조합 현장의 필요를 <생협평론>이 17호 특집으로 기획했다. 협동조합 설립 이후 운영에서 돌발하는 수많은 문제들 중에서 거버넌스와 노동에 초점을 맞추었다.

민주적 운영이라는 협동조합의 원칙은 현장에서 어떻게 작동하고 있는지를 보기 위해서 초점을 맞춘 ‘거버넌스’ 문제에 총 3편의 글을 모을 수 있었다. “반겨야 할 역설, 협동조합의 민주적 거버넌스”(쿠피협동조합 윤주일 이사)와, “협동조합 지배구조에 대한 단상”(한국협동조합창업경영지원센터 김성오 이사장), “협동조합, 공제조합의 거버넌스: 역설 시각에서”(크리스 콘포스 영국 개방대학교수)가 그것이다. 첫 번째의 글은 기업 거버넌스 이론을 훑는 것으로 시작한다. 그리고는 존 루이스 파트너십이라는 영국의 노동자 소유기업의 거버넌스를 중요 사례로 삼아서 민주적 의사결정 구조가 있느냐 하는 것보다 더 중요한 것은 이사회, 평의회, 경영진, 직원

이라는 각각의 행위 주체가 길항하면서 의사를 결정해가는 과정의 민주성이라고 설명한다. 두 번째 글은 조합원들 사이의 관계, 조합원 대표와 전문경영인의 관계, 그리고 조합(대표)과 노동자들의 관계라는 세 축이 민주적으로 작동하는 거버넌스 구조를 전제하면서도 협동조합 일반에게 특정한 형태의 거버넌스가 있을 것이라고 기대하지 않는 것이 바람직하다고 정리한다. 세 번째 글은 유럽의 협동조합 연구기관 CIRIEC이 발간하는 *Annals of Public and Co-operative Economics* 75(1)(2004)에 실린 콘포스의 조직 거버넌스 이론에 대한 논문을 아이쿱협동조합연구소가 <COOP 해외 협동조합 연구동향 11-3>(2013)에 완역·게재한 것인데, 앞의 두 글을 이해하는데 도움이 될 것으로 여겨져 생협평론에 맞게 편집했다.

거버넌스에 대한 글이 3편으로 엮였다면, ‘노동’에 대한 글은 2편으로 편집했다. 기본법이라는 그릇에 의해 만들어진 협동조합들의 일자리는 얼마나 좋은가에 대해서 강민수 쿠파비즈협동조합 대표가 “협동조합은 좋은 일자리인가”라는 제목의 글에서 다루었다고 한다면, 일반협동조합에서 나타나고 있는 노동의 문제에 대한 고민은 “이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제”에서 아이쿱협동조합지원센터 김대훈 이사가 노동자협동조합 SUMA와 생협 아이쿱을 사례로 삼아서 협동조합 가치를 노동의 과정에 어떻게 실현할 것인가를 중심으로 피력하고 있다.

<생협평론> 17호는 또 다른 특집을 기획했으니 이슈와 돌발과 르췌의 꼭지를 모두 세월호 문제에 할애했다. 세월호 참사가 터진 후 몇몇 변호사들이 자발적으로 모여 진실을 찾기 위해서 힘써온 활동들을 담은 오영중 변호사의 글, 세월호 참사에 대한 주류언론의 부끄러운 보도 태도를 구체적인 보도 사실들의 분석을 통해서 지적한 김언경 민주언론연합 사무처장의 글, 세월호 참사 유가족의 아픔과 치유센터 ‘이웃’의 유가족을 도우려는 노력을 취재한 이하늬 미디어오늘 기자의 글이 모여졌다.

세월호 참사에 대한 <생협평론>의 관심은 협동조합들이 이제 걸음마를 걷기 시작하면서 협동조합들이 앓는 성장통에 대한 <생협평론>의 관심과 다를 바 없다.

정의로운 사회가 바람직한 사회라고 말하고, 바람직한 사회로 함께 가자고 부추기는 것이 <생협평론>의 역할이다. 바로 그렇기에 <생협평론>은 협동조합에 대해서 사회에 꾸준히 말을 거는 것이다. [icoop](#)

협동조합 거버넌스

특집 한국협동조합의 성장통

- 이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제
- 반겨야 할 역설, 협동조합의 민주적 거버넌스
- 협동조합은 좋은 일자리인가
- 협동조합 지배구조에 대한 단상(斷想)
- 협동조합,공제조합의 거버넌스: 역설 시각에서

좌담회

- 소비자협동조합의 거버넌스와 노동의 실제

이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제

김대훈 (아이쿱협동조합지원센터 이사)

인격적 존재로 인정받지 못하는 노동, 점점 더 불안정해지는 고용

얼마 전 입주민들의 폭언과 모욕, 비인격적인 대우에 아파트 경비원 한 분이 분신을 했다. 어떤 입주민은 자신이 사는 아파트를 지켜주는 경비원을 마치 하인 부리듯 근무에 대한 지시를 하는가하면, 심지어는 떡을 잇층에서 던지며 먹으라고 하는 등 도저히 인간으로서 견디기 어려운 모멸감을 주기도 했다니 어떻게 하다 우리 사회가 이 지경에 빠지게 되었는지 참한탄스러운 일이다. 분신으로 사망한 경비원의 동료들은 파업에 나섰고 아파트의 입주자대표자회의는 단지 내 경비업무를 수행하던 경비원을 전원 해고하기로 결정했다고 한다.

얼마 전이다. 시청 옆 거리를 걷다가 오랜만에 학교 후배를 만났다. 작은 책상 하나를 놓고 시민들의 서명을 받고 있었다. 그 친구가 건넨 서명지를 받아 읽어보니 케이블방송 설치기사에 관한 문제였다. 문득 집에 냉장고 같은 가전제품을 수리하거나 인터넷회선 설치를 할 때마다 설치기사들이 작업을 마치고 떠나면서 모두가 똑같은 말을 남기고 떠났구나 하는 생각이 들었다. “고객님, 콜센터에서 전화가 오면 이야기 잘해주세요.” 그땐 사실이 말의 의미가 정확히 어떤 것인지 잘 몰랐다. 실제로 친절하고 깔끔하게 일을 처리해주었으니 그렇게 하겠다고 흔쾌히 대답은 했지만 그 이면에 설치기사를 옥죄는 구속과 굴레가 있었다는 것까지는 미처 생각을 못했기 때문이다. 추운 겨울의 밤거리에 자리를 펴고 누운 이들이 그동안 살아온 세상은 어쩌면 선진국의 대열에 들어선 한국의 외형적인 모습과는 전혀 다른 차원의 세상일지도 모르겠다는 생각이 문득 드는 순간이었다.

일자리의 질은 점점 떨어지고 고용의 안정성은 위태롭기만 하다. 정부는 고용률이 높아졌다고 하지만 실상을 살펴보면 문제는 심각하다. 상용직 고용의 비중은 줄고 임시, 일용직 고용이 그 자리를 채우고 있다. 정규직은 줄고 비정규직은 점점 늘어만 가는 상황에도 정부는 고용안정성을 어떻게 높일 것인가에 대해 고민하지 않는다. 오히려 정부는 기업의 해고요건을 완화하고 비정규직의 고용을 부추기는 방향으로 정책을 구상하고 있다. 도대체 어디까지 가려고 하는지 그 끝이 궁금하다. 정규직과 비정규직이라는 차별적 구분은 21세기 신분제라고 해도 과언이 아니다. 이러한 사회 양극화가 날로 심해지고 있음에도 불구하고 그 간극을 제도와 정책을 통해 줄이고 메꾸는 역할을 해야 할 정부가 양극화를 조장하고 증폭시키는 길로 나서고 있으니 할 말이 없다.

노동과 고용문제에 있어 협동조합에 대한 기대

2012년 협동조합기본법이 시행되면서 협동조합에 거는 기대가 커졌고 7,000여 개의 협동조합이 만들어졌다. 필요의 충족에 기반한 사업을 영위하면서 안정적인 일자리를 제공할 수 있다는 이유에서다. 양극화와 차별적 노동의 현실을 타개할 대안으로 협동조합이 부상하고 있다. 실제로 노동자 소유의 협동조합기업은 설립 목적 자체가 안정적인 일자리를 창출하고 자본에 종속된 노동이 아닌 노동자의 자조와 협동에 기반한 노동을 지향하고 있다. 때문에 보다 인간적인 일자리가 협동조합을 통해서 만들어 질 것으로 기대되는 것이다.

실제로 협동조합의 원칙과 가치를 살펴보면 곳곳에 품위 있는 노동과 안정적 고용을 추구하는 유전자가 내장되어 있음을 알 수 있다. 평등과 공정, 연대를 기본 가치로 하고 사회적 책임과 타인에 대한 배려를 지켜야 할 신조로 내세우는 협동조합은 이윤과 효율을 최우선으로 하는 보통의 영리기

업과는 다른 모습을 보일 것으로 기대하는 것은 무리가 아니다. 또한 의식 있는 협동조합의 설립자들은 사람을 하나의 인격체로 대하지 않고 수단화하는 현재의 사회적 병폐와 심화되고 있는 양극화의 현실을 협동조합을 통해 타개하려는 실천적 고민을 가지고 협동조합운동에 나섰을테니 무언가 달라도 다를 것이라는 기대를 충분히 할 수 있다.

지속가능한 노동에 대한 협동조합의 가능성

실제로 협동조합은 협동조합이 기반하고 있는 가치를 실천, 실현하고 있다. 2008년 세계적인 금융위기가 확산되었고 유럽의 경제와 협동조합에도 큰 영향을 미쳤다. 경제위기의 여파는 유명한 스페인 몬드라곤 그룹에도 불어 닥쳤고 몬드라곤의 핵심적인 기업인 파고르 전자가 결국 파산하기도 했다. 2008년부터 경제위기의 파도가 넘실대는 동안 유럽 각 나라의 기업들은 물론 협동조합 역시 그 파도를 피해갈 수는 없었다. 하지만 보통의 기업들과 비교할 때 경제위기에 대응하는 행태가 달랐다고 한다. 2008~2012년 사이의 경제위기 이후에 유럽의 협동조합의 상황을 SECOP이 조사를 했는데 국제노동자협동조합연맹(CICOPA)에서 활동하는 업형식 씨로부터 그 내용을 들을 기회가 있었다. 간략히 그 내용을 전하면 경제위기 이후 노동자협동조합과 일반 기업 전체의 수, 고용의 변동추이를 비교한 결과 스페인의 경우에는 일반 기업에 비해 상대적으로 빠른 회복을 보였다는 것이다. 또한 프랑스의 경우에는 일반기업과 변화의 추이는 유사하지만 경제위기로 인한 부정적 영향이 일반기업과 비교할 때 협동조합에서는 1년 정도의 시차를 두고 발생했다는 것이다. 이것이 시사하는 바는 매우 의미심장하다.

경제위기가 주기적으로 반복하여 발생하게 되면서 그 영향을 가장 많이 받는 계층은 노동자를 비롯한 서민들이다. 경제위기 상황에서는 대량 실

업이 발생하고, 대량 실업과 불안정 고용의 여파는 고스란히 사회의 부담이 된다. 실업자가 늘면서 사회는 불안정해지고 일자리를 갖지 못한 서민들의 상황은 더욱 악화되고 사회보장 부담도 함께 늘어난다. 앞서 경제위기 상황에서 스페인과 프랑스의 협동조합들이 어떻게 대처했는가를 되새겨 보면 협동조합은 이와 달리 위기에 처했을 때 그동안 모아둔 기금을 활용하거나 일하는 시간 혹은 임금을 줄이는 방식으로, 또는 순번제 휴직 제도를 활용하여 최대한 고용을 유지하려고 노력한다. 그 결과 경제위기의 영향이 사회의 부담을 키우고 사회 문제로 증폭되는 문제를 줄이고 사회 통합성을 높이는 역할을 수행한다. 경영난을 이기지 못해 파산 신청한 몬드라곤 협동조합그룹의 파고르에서도 대부분의 조합원에게 전환 배치를 마치거나 퇴직한 경우 연금으로 소득을 제공하였다. 그 결과 몬드라곤 지역경제가 크게 축소하거나 인구가 유출되는 등의 영향은 그리 찾아볼 수 없었다. GDP로 측정되는 부가 증가해도 그 성과가 공정한 분배와 안정적인 일자리로 연결되지 않는다면 노동자, 서민들의 경제적 안정과 사회 전체의 안정은 달성되기 어렵다. 협동조합은 바로 이런 점에서 사회에 기여할 수 있고 이를 자신의 책임이자 사명으로 여기고 있다. 빵을 팔아 돈을 벌려고 하는 것이 아니라 고용을 늘리기 위해 좋은 빵을 만들어 파는 사업체가 협동조합이고 협동조합의 목적이기 때문이다.

협동조합의 노동문제에 대한 고민

협동조합이 고용과 노동에 친화적인 유전자를 지니고 있다는 것은 분명한 장점이자 협동조합이 왜 필요한가를 입증하는 중요한 근거가 된다. 하지만 고용의 안정과 인간적인 노동을 추구하는 것과 그 협동조합 내부에서 발생하는 조합원과의 관계문제, 노동의 질 문제, 성과와 배분의 문제는 결코 단순하고 쉬운 문제가 아니다. 협동조합의 노동문제를 다룸에 있어서도 노동자 스스로가 협동조합의 소유주체인 노동자협동조합에서의 고

민이 다르고 조합원 필요의 충족을 위해 결성된 이용자협동조합(노동자 소유 협동조합을 제외한 다른 유형의 협동조합을 포괄한다)에서의 고민이 다르다. 주로 여기서는 노동자협동조합보다는 이용자협동조합에서의 임금노동자(협동조합기업에 고용된 직원)의 노동문제를 주로 다룬다.

이용자협동조합은 조합원의 특정한 필요의 충족을 위해 결성된 협동조합이다. 생필품을 공동으로 구매하고 배분하는 소비협동조합, 생산에 필요한 자재를 공동으로 구매하고 생산물을 공동 판매하기 위한 생산자협동조합, 고가의 주택이나 자동차를 함께 이용하기 위한 주택, 자동차협동조합, 저축과 대출을 이용하기 위한 금융협동조합이 대표적인 이용자협동조합의 유형에 속한다. 이들 협동조합들은 설립 초기에는 비교적 작은 규모로 시작하므로 조합의 경영, 운영과 조합원의 원활한 이용을 위해 필요한 일들이 조합원의 봉사와 자발적인 노동에 의해 수행되는 경우가 많다. 하지만 어느 정도 규모화가 되고 사업의 구조와 내용이 복잡해지면서 조합원의 자발적 기여와 노동, 봉사에만 의존할 수 없게 되고 필연적으로 조합의 업무를 전문적으로 수행할 직원의 역할과 경영자의 역할이 필요해진다. 대부분의 협동조합이 역사의 짧고 긴 것에 관계없이 걸어온 일반적인 경로라고 할 수 있다.

여기서 딜레마가 발생한다. 노동자협동조합과는 달리 이용자협동조합에서는 조합원은 소유자이면서 이용자인 협동조합의 주인으로 존재하지만 직원은 협동조합의 주인이 아니라 협동조합에 필요한 실무를 제공하고 임금을 대가로 받는 임금 노동자의 위치에 서기 때문에 조합원과 노동자의 이해관계는 서로 다르다. 조합원은 가능하다면 저렴한 가격에 질 좋은 물품이나 서비스를 이용하기를 원하고, 직원은 안정적인 고용, 보다 높은 보수, 복리후생을 원한다. 일반 기업에서 주주의 기대와 노동조합의 기대가 달라 항상적인 긴장이 존재하고 양측의 입장이 크게 다를 경우 쟁의가 벌어지는데 그 이유는 이해관계가 서로 다르기 때문이다. 일반 기업과

비교할 때 이용자협동조합 역시 구조적으로는 다른 점이 없다. 조합원과 직원의 이해관계가 상충되는 구조적인 문제를 가지고 있고 심각한 경우엔 쟁의 등의 갈등도 생겨날 수 있다. 하지만 일반 기업과 달리 협동조합에서 이런 일이 벌어지면 사람들은 뭔가 잘못되었다고 생각한다. 어떤 이는 협동조합에서 직원들이 노동조합을 결성하고 쟁의를 하는 것에 대해 매우 잘못되었다고 말하기도 한다. 그들 역시 협동조합의 조합원일텐데 노조를 만들고 단체행동을 하는 것이 협동조합에 맞지 않다는 것이다. 왜 그럴까? 그 이유는 앞에서 살펴본 협동조합에 대한 기대가 존재하고 일반 기업과는 달라야 한다는 인식이 있기 때문일 것이다.

그렇다면 이런 기대에 부응하기 위해, 그리고 협동조합에 내재된 가치를 조합원 관계에서만 아니라 노동에 관한 문제에서도 실현하고자 할 때 어떻게 접근해야 할까? 우선 직원을 협동조합운동의 주체로 세워가는 것이 중요하다. 협동조합에서 노동하며 생활을 꾸려가는 직원이 조합과의 관계에 있어 여전히 임금노동자의 지위에, 입장에 놓여있다면, 그 관계에 변화가 없다면 협동조합의 주체, 주인이 되는 것은 요원할 것이다. 어떤 방법이 있을까?

우선은 협동조합이 고용하고 있는 직원들을 협동조합운동의 파트너로 인식해야 할 것이다. 한국의 생협이 소비자 조합원만의 협동조합이 아니라 공급자인 생산자를 협동조합운동의 중요한 파트너로 인식하고 협력의 체계를 구축해 온 것처럼 직원을 협동조합운동과 경영의 파트너로 인식하고 협동조합이 안고 있는 문제를 함께 공유하면서 함께 해결해 나갈 주체가 되도록 해야 하는 것이다. 협동조합의 비전을 공유하고 시시각각의 경영정보를 공유하면서 맡은 일을 수행하는 실무자가 아니라 조합원과 함께 협력하여 협동조합이 안고 있는 문제를 해결해 가는 주체가 될 수 있도록 하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 직원에 대한 교육과 인식증진의 과정이 기본적으로 필요하다. 하지만 그것만으로는 충분하지 않다. 직원이 협

동조합 경영에 관여할 수 있도록 경영구조를 만들고 성과를 배분하는 과정에서 직원들의 입장과 요구를 수렴하고 반영하는 구조도 필요하다. 반대로 협동조합이 어려울 때 협동조합의 지속과 고용의 유지를 위해 각 주체가 어떻게 기여해하는가에 대해서도 사전적 공감대를 형성하는 것이 중요하다. 매우 어려운 일이지만 협동조합의 가치를 실현하고 노동의 수단화를 극복하기 위해 매우 중요한 일이다.

직원 스스로의 변화를 위한 노력도 중요하다. 초창기 생협이 직원, 실무자들은 협동조합의 지향과 자신의 삶의 지향을 거의 동일하게 인식하면서 협동조합의 역사를 함께 만들어왔다. 최근 설립되는 신규 협동조합의 경우에도 희망과 열정을 가지고 협동조합 설립을 추진하면서 직접 실무자로 결합한 이들이 많고 이들의 모습에서 초창기 생협의 상황과 유사한 모습을 보는 것 같다. 자연스럽게 조합원과 직원이 혼연일체가 되어 협동조합의 지속과 성장을 위해 협력하는 모습이 초창기 협동조합의 모습이라면 시간이 흐르고 구성원이 복잡해지면서 이런 일치는 느슨해질 수밖에 없다. 직원의 노동이 협동조합의 주체로서의 노동이 아니라 임금 노동자의 노동으로 변화되는 지점에서 나는 왜 협동조합에서 일하는가에 대해 질문하고 스스로의 해답을 찾으려는 노력이 함께 있어야 한다.

한편 협동조합이 규모가 커지고 사업의 내용이 복잡해지면 조합원보다 오히려 직원에 의해 실질적인 권한이 행사되고 정보가 독점되는 문제가 발생할 수 있다. 협동조합의 최종적인 의사결정 권한이 조합원에게 있는 만큼 그 권한이 제대로 행사되도록 하기 위해서는 구체적인 실무과정을 통해 축적된 정보와 판단의 근거들이 가감 없이 조합원에게 전달되고 공유되는 것이 중요하다. 그렇지 못하면 조합원의 의사결정 과정이 왜곡될 수밖에 없고 그 결과는 조합원과 직원 간의 불신으로 이어지기 때문이다. 서로 불신하는 관계에서는 협동조합에서의 노동이 다른 가치를 담지하고 실현하는 노동으로 변화되기 어렵다.

새로운 노동관계를 만들고자 하는 협동조합의 시도와 사례

협동조합의 노동 문제에 있어서 제도화된 근로기준과 법규를 준수하는 문제는 너무나 당연한 것이기 때문에 굳이 언급할 필요가 없을 것으로 생각된다. 좋은 고용주로서의 협동조합에서 한발 더 나아가 임금노동, 고용된 노동의 한계와 문제를 극복하고 협동조합의 가치를 노동의 과정에 어떻게 실현할 것인가를 새롭게 고민하고 시도한 사례들은 어떤 것이 있을까? 두 협동조합의 사례를 간략히 소개하려고 한다.

1) 수마(SUMA)의 사례

SUMA는 노동자협동조합이다. 유기농산물, 공정무역, 채식식품을 취급하는 사업을 하는 이 협동조합은 애초에는 개인 사업체로 창업되었다. 이후 수요가 늘자 직원을 고용하기 시작했고 창업 몇 년 뒤인 1977년에 노동자협동조합으로 결성되었다. 현재는 약 150명이 조합원으로 참여하고 있다고 한다.

이 협동조합의 운영체제는 꽤나 독특하다. 조합원들은 주거를 함께 하면서 대안적인 생활양식을 만들어가고 있는데 조합의 운영에도 이런 원리가 적용되고 있다. 노동의 방식, 의사결정 방식을 민주적으로 조직하고 운영하는 것이다. 놀라운 것은 관리자, 사장이 없다는 것이다. 그럼에도 불구하고 조합의 관리업무는 필요하므로 관리업무에 필요한 지식과 기술을 훈련받아 일정기간을 정해 돌아가면서 담당한다. 한 노동자가 담당하는 업무도 고정화되어 있지 않다. 예를 들자면 일주일에 하루는 관리업무를 맡고 하루는 매장에서, 또 삼일은 물류 파트에서 일하는 식이다. 매년 여섯 차례 조합원 총회를 열고 매주 운영위원회를 통해 협동조합의 일상적인 의사결정을 한다. 이를 통해 노동자들은 서열화된 위계에 의한 것이 아니라 참여와 합의를 통한 민주적인 조합운영에 참여한다. 급여수준은 모든 직원에

게 동일하게 적용되고 직무는 순환되어 한 업무를 고정적으로 담당하지 않기 때문에 새로운 기술과 직무에 대한 훈련의 기회가 지속적으로 주어진다.

이런 시스템을 통해서 SUMA가 이루고자 하는 것은 주인이나 관리직 엘리트가 없어도 노동자 스스로 자신의 사업을 잘 관리하고 영위할 수 있다는 신념을 실현하는 것이라고 한다. 언뜻 이런 조직운영의 형태가 가능할까? 지속가능할까? 의문이 들기도 하지만 1977년에 설립되어 현재까지 운영이 잘 되고 있다고 하니 지속가능성은 검증되었다고 볼 수 있다.

노동자협동조합의 대표적인 사례인 몬드라곤과 같이 큰 규모는 아니지만 시사하는 점은 작지 않다. 자발적인 노동자들의 참여를 통해 위계에 의하지 않고 임금 노동의 한계를 극복하고 새로운 가치를 가진 노동이 가능하다는 것을 보여주기 때문이다. 노동자협동조합의 사례이기는 하나 이용자협동조합에서도 충분히 배우고 교훈을 얻을 만하다. 직원에게는 어떻게 노동을 자신의 것으로 만들 것인지 고민을 던져주고 협동조합에 있어서는 협동조합의 직원이 어떻게 관료화되지 않고 조합원과 협력적 노동을 수행할 수 있는 구조를 만들 것인지 협동조합 유형의 특성을 고려하면서 연구해볼 만하다.

2) iCOOP생협의 사례 : ‘소유노동’의 실험

아이쿱생협은 최근 성장을 거듭해오면서 연합조직에서 일하는 직원의 규모가 2,300명에 이르고 있다. 지역조합에서 근무하는 직원을 포함하면 약 3,000여 명 이상의 직원이 아이쿱생협 지역조합과 연합조직에서 일하고 있다. 다양한 영역의 사업이 이루어지면서 각 부서, 팀 사이의 협업이 매우 중요해지고 있다. 하지만 쉽지는 않다. 개개인의 업무가 어떻게 아이

쿠팡생협의 조합원의 생활과 생협의 사업에 연계되는지를 종합적으로 인식한 가운데 책임성 있게 실무업무가 이루어지기가 어렵고 분절화되는 문제가 발생하고 있다. 그 결과로 커다란 금전적 손실을 초래하기도 한다. 때문에 협동조합에서 직원의 역할과 함께 협동조합에서 노동은 어때야 하는가에 대한 고민이 깊어지고 있다.

이 문제를 고민하는 기본적인 전제는 직원의 노동이 협동조합에 필수적인 요소이고 협동조합의 사업과 활동을 안정적으로 지속하는데 매우 중요하다. 그렇기 때문에 아이쿱생협은 직원의 고용문제에 있어서 경영상의 이유로 해고나 구조조정을 하지 않는다는 방침을 세웠다. 이런 방침은 전체 직원들의 토론과 의견개진을 거쳐서 일정한 합의에 도달하게 되었는데 그 다음의 숙제는 그러면 협동조합이 경영상의 위기에 처했을 때 우리는 어떻게 할 것인가에 관한 것이다. 각 팀에서 다양한 의견이 개진되었다. 임금을 동결 혹은 반납한다든지, 순차적으로 휴직을 한다든지 하는 방안들이 제안되기도 했다. 이런 과정을 통해 직원들이 단순히 피고용자가 아니라 아이쿱생협의 조합원, 생산자들과 생사고락을 함께 하는 파트너로 성장하기 위한 고민들이 진전되고 있다. 정기적으로 열리는 전국 팀장회의와 직원 그룹 전체에서 진행되는 토론 등을 통해 아이쿱생협의 중요한 경영방침과 직원에 관한 정책에 대해 토론하고 직원의 의사를 집중하는 일들을 진행시키고 있다. 이런 과정이 하나 하나 쌓여 단순한 임금노동자, 피고용자가 아니라 협동조합의 주인으로, 구성원으로 자리매김을 하려 하고 있다.

그럼에도 불구하고 한계는 있다. 그 이유는 본질적으로 협동조합의 경영에 대한 책임으로부터 자유롭기 때문이다. 임금노동자라는 본질은 변하는 것이 없다. 협동조합의 구성원이기도 하면서 한편으로는 임금노동자의 위치에서 있는 애매한 상태라는 것이다. 이런 문제들을 근본적으로 해소하

기 위해 시도하고 있는 것은 현재 생협의 사업구조 내에서 이루어지는 직원들의 업무를 독립시켜 노동자 협동조합의 형태로 발전시키는 것이다. 현재 시도된 사례는 이전에는 연합조직 내에서 조합원 교육과 훈련, 세무회계 등의 경영지원, 국내외 협동조합과의 협력업무 등을 담당하는 직원들이 협동조합기본법에 따라 사회적협동조합의 형태로 아이쿱협동조합 지원센터를 설립한 것을 들 수 있다. 이전에는 직원으로서 일했지만 지금은 사회적 협동조합의 조합원으로서 아이쿱생협의 회원조합과 연합조직, 그리고 기본법에 의해 설립된 다양한 협동조합에 필요한 교육훈련서비스, 세무회계서비스, 국제협력과 해외연수 프로그램 등을 설계, 제공하는 사업을 수행하고 있다. 아직은 모두가 낯설지만 직원들 스스로 출자해서 만든 사업체를 직접 경영해가면서 협동조합이 제공하는 서비스의 질, 수요자의 만족도를 높여가기 위해 스스로 연구하고 개선하려는 노력을 기울이고 있다. 사업을 통해 얻어진 성과를 어떻게 사용하고 배분할 것인지, 협동조합의 정체성을 실현하는 조직문화는 어떻게 형성할 것인지 많은 것이 숙제로 남아있지만 피고용자로서의 입장에서는 고민하지 않았던 새로운 문제들을 마주하면서 협동조합의 주체로 서가는 과정을 만들어가고 있다.

아직은 제한적이지만 이 같은 실험을 아이쿱생협은 ‘소유노동’으로 규정하고 있다. ‘소유노동’을 통해 추구하는 가장 궁극적인 목적은 임노동 관계를 점진적으로 해소하고 실무단위의 책임성을 높이고 혁신을 촉진하면서 소비자협동조합과 생산자 조직, 그리고 노동자협동조합이 어우러지는 협동조합의 생태계를 구축해가는 것이다. 구매, 물류, 생산, 지원업무 등 다양한 업무 영역에서 ‘소유노동’이 실현될 수 있다. 물류를 담당하는 직원들은 물류서비스를 제공하는 노동자협동조합을, 생산업무를 담당하는 직원들은 상품을 생산해서 생협에 공급하는 노동자협동조합을 설립할 수 있다. 이 노동자협동조합들은 소비자협동조합과는 파트너 관계를 형성하

면서 서로의 기대와 요구를 상호 충족할 수 있도록 관계의 수준을 높이고 직원들은 자신이 출자에 참여하여 직접 소유하는 협동조합의 경영에 직접 참여하게 된다. 이런 과정을 통해 협동조합 노동의 양식을 바꾸려는 것이다.

이상으로 협동조합(특히 이용자협동조합)에서의 노동의 문제에 대한 필자의 생각을 풀어보았다. 새롭게 설립되는 협동조합의 경우에는 일차적으로 어떤 인재를 직원으로 채용할 것인지, 과연 현재의 사업구조에서 최소한의 법적인 기준을 준수하면서 고용을 유지할 수 있을 것인지도 매우 어려운 문제일 것으로 예상된다. 7,000여 개의 협동조합이 설립되었으나 실질적으로 정상 운영되는 협동조합의 비율이 그렇게 높지 않은 것을 감안하면 여기에서의 논의가 부질없게 생각될 수도 있겠으나 협동조합의 가치를 실현하고자 하는 협동조합인이라면 한 번쯤 고민을 해야 할 문제이고 이는 머지않아 현실적 문제가 될 것으로 보인다. icoop

반겨야 할 역설, 협동조합의 민주적 거버넌스

윤주일 (쿠퍼협동조합 이사)

협동조합이 그 자체로 좋다는 걸 외부로부터 인정받기 위해 애쓰는 동안 내부는 빈약해질 수 있다. 협동조합의 상대적 우위를 논하기보다는 협동조합을 어떻게 희망의 공간으로 만들 것인가 토론해야 한다. 협동조합 담론 일반, 그리고 개별 협동조합의 실천에 대한 비평이 필요한 시점이다.

이 글의 목적은 협동조합 거버넌스 담론의 한계를 드러내는 것이다. 이를 위해 협동조합 담론에도 영향을 미치고 있는 기업 거버넌스 이론을 비판하고, 협동조합 연구자들이 조합원 참여를 어떻게 보고 있는지 일별하고자한다. 이들의 논의가 지니는 한계가 무엇인지를 보다 사실적으로 보여주기 위하여 존 루이스 파트너십이라는 영국의 노동자 공동소유기업에 대한 인류학적 연구를 소개한다. 이 사례는 민주적 거버넌스 구조가 노동자들의 실질적 참여를 제약하는 역설을 보여주고, 민주주의를 단 한 번의 조치로 달성할 수 있는 이상이 아니라 긴장과 모순이 혼란스럽게 반복되는 현실로 이해할 것을 제안한다. 존 루이스 파트너십에서 나타나는 민주주의의 약화는 먼 나라의 특수한 사례가 아니라 협동조합이 일반적으로 겪게 될 수 있는 문제를 보여준다고 생각한다. 따라서 협동조합 거버넌스를 보다 깊게 이해하기 위해 유용한 사례라고 믿는다. 결론을 대신하여, 필자는 특정한 거버넌스 구조가 민주주의를 보장해주지 않는다는 점을 지적하면서 역설을 인정하고 끊임없이 성찰하는 태도가 소중하다고 주장한다.

기업 거버넌스 이론의 한계

기업 거버넌스에 대한 학계의 논의에는 합의된 이론적 기초도 정립된 체

계도 없다. 재무경제학, 신제도주의 경제학, 경영전략 이론, 법학 등의 학문분과에서 ‘기업 거버넌스(Corporate Governance)’라는 키워드로 연구를 진행해오고 있으며, 대리인 이론, 청지기 이론, 거래비용 이론, 자원기반이론 등으로 불리고 있지만 분류방법 또한 학자마다 다르다. 그럼에도 주주 가치의 극대화를 기업이 추구해야 할 사명으로 설정하고 이사회와 경영진이 기업의 사명에 복무하도록 하기 위해서 무엇을 어떻게 할 것인가를 해결과제로 설정하고 있다는 공통점을 찾을 수 있다. 이러한 흐름에 대하여 주주의 이익에 우선권을 두는 것이 윤리적으로 정당한가라는 의문을 던질 수 있다. 뿐만 아니라 이기적인 인간이라는 비현실적 가정에 기초하면서 인간관계의 복잡성을 과도하게 단순화한다는 비판도 필요하다. 이는 미시경제학 전통에 일반적으로 제기하는 문제로서 주류 담론이 미시경제학 전통에서 파생된 만큼 같은 비판을 피해갈 수 없다. 이러한 비판에 동의한다면 이해관계자 이론에 관심을 가질 필요가 있다. 기업의 활동으로부터 영향받는 모든 이해관계자의 이익에 기업 경영진과 이사회가 책임져야 한다고 주장한다. 그런데 2008년 금융위기 이후 주주 이윤 극대화를 강력하게 주장해 온 학자들이 주주 가치 극대화를 장기적인 관점에서 보아야 한다고 말하기 시작했다. 단기 수익이 아니라 장기적으로 주식의 가치를 극대화하기 위해서는 고객, 직원, 경영자, 공급자와 지역사회 모두의 이해관계자를 만족시켜야 할 뿐 아니라 이들의 지지를 확보해야 한다고 주장하기 시작한 것이다.¹ 이에 따라 이해관계자 이론을 대안이라고 말하기가 무색해진 면이 있다.

이해관계자 이론을 포함한 기업 거버넌스 담론이 공유하고 있는 한계가 있다는 점을 지적할 필요가 있다. 주주, 이사회, 최고경영자의 관계에 주목하면서 이사회를 어떻게 조직하고 어떤 책무를 부여해야 하는가에 주목한다. 조직 엘리트가 내린 결정을 구성원들이 수동적으로 따르기만 한다고

¹ Blair, M. M.(2012). In the best interest of the corporation: Directors' duties in the wake of the global financial crisis. SAGE Handbook of Corporate Governance. pp. 62-80.

암묵적으로 가정하고 있는 것이다. 하지만 조직구성원들은 다양한 방식으로 조직 내 미시적인 정치의 과정에 참여한다. 상층부가 행사하는 통제의 정도와 방식은 조직마다 다르지만 현실의 사람들은 적어도 미시경제학이 설정하는 가상세계의 인간들보다는 능동적이다. 현실의 복잡성을 포착하지 못한 이론에서 도출한 처방은 예상치 못한 결과로 경영자를 골탕먹일 것이다. 뿐만 아니라 조직 엘리트의 목소리에만 배타적으로 주목함으로써 구성원들이 의사결정에 참여할 가능성을 애초에 봉쇄한다는 점에서 윤리적 질문을 남긴다.

민주적 의사결정이 협동조합이 추구해야 할 기본적인 가치라는 점에 동의한다면 이사회와 경영자의 관계를 벗어나 조직에 참여하는 모든 사람들에게로 논의의 범위를 넓혀야 한다. 협동조합 의사결정에 누가 어떤 방식으로 참여하는가? 참여의 의미는 무엇인가?

협동조합이 기업 거버넌스 이론과 만나면

거래비용이론이 협동조합의 거버넌스를 설명하는 데도 자주 활용된다. 대표적인 예가 협동조합 연구자와 실무자에게 널리 읽히는 헨리 한스만(Henry Hansmann)의 1996년 저작 <The Ownership of Enterprise>이다. 이 책은 협동조합이 존재하는 이유를 파레토 효율성이라는 미시경제학 개념에 기초하여 설명하려는 시도이다. 한스만은 조합원이 의사결정에 영향을 미치는 정도보다 조합원 이해(interest)의 동질성이 협동조합 성패를 가르는 주요 요인이라고 보았다. 의사결정 참여는 기쁨이 아니라 성가신 의무로 묘사된다.

참여에 대한 이러한 인식이 협동조합의 조합원은 의사결정에 참여해야만 한다는 도그마와 만나면, 참여라는 수고는 하지 않은 채 혜택만 누리려는 암체 조합원을 어떻게 응징하여 협동을 이룰 것인가라는 질문으로 이어지게 한다. 참여는 개인이 자율적으로 권능을 행사하는 기쁨이 아니라

협동조합 체제가 행여 무너지까 두려워하며 강제해야 하는 족쇄로 표현된다. 극단으로 치달으면 동원의 수사(rhetoric)와 구별되기 어려울 수 있다.

한국에 많이 알려진 협동조합 연구자 존스톤 버첼(Johnston Birchall)은 참여를 비즈니스 성과를 해치는 비용으로 보는 한스만과는 달리, 협동조합의 차별성을 유지하기 위해 추구해야 할 규범일 뿐만 아니라 비즈니스의 성공을 위해서도 필요한 전략이라고 이해한다. 협동조합이 결사체와 비즈니스라는 상충하는 두 가지 본질을 지니고 있다는 관념에 반대하며 협동조합 정체성 강화와 비즈니스 성공 모두를 위해서 조합원 참여를 활성화시켜야 한다고 본다.² 개인이 비용과 편익의 계산에 따라 참여 여부를 결정한다는 설명을 비판하고 가치와 목적의 공유, 공동체 의식이 참여의 활성화를 결정하는 주된 요인이라고 주장한다.³ 인간을 이기적인 동기에 따라 움직이는 단순한 존재로 환원해버리는 한스만의 한계를 넘어서기는 했지만 참여를 촉진시키는 방법만 논할 뿐 참여가 의미하는 바가 무엇인지는 충분히 다루지 않는다. 버첼의 한계는 영국의 노동자 공동소유 기업인 존 루이스 파트너십(John Lewis Partnership)에 대한 연구 성과⁴를 따라가는 동안 확연히 드러날 것이다.

존 루이스 파트너십

존 루이스 파트너십은 31개의 백화점, 331개의 슈퍼마켓, 온라인 쇼핑몰 등을 운영하고 있으며, 직원 수 9만 명, 연 매출 100억 파운드에 이르는 영국의 대형 유통업체이다.⁵ 가족소유 기업으로 출발하였다가 노동자들의

2 Birchall, J.(2011). *People-centered Business: Co-operatives, Mutuels and the idea of Membership*. 장승권 외 역. 『사람중심 비즈니스 협동조합』, 한울, 326-333쪽.

3 Birchall, J.(2013), *Finance in an Age of Austerity: The Power of Customer-owned Banks*. Edward Elgar Publishing, pp. 164-181.

4 Cathcart, A.(2010). *Directing democracy: The case of the John Lewis Partnership*. Unpublished PhD thesis, School of Management, University of Leicester, p. 331.

5 <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about.html> (2014년 11월 8일 검색)

공동소유로 전환되었다. ‘John Lewis Partnership Trust Limited’라는 신탁과 ‘John Lewis Partnership plc’가 상호출자 형태로 연결되어 있고 노동자들이 ‘John Lewis Partnership plc’의 의결권 없는 주식을 소유하고 있는데, 이러한 독특한 소유구조가 투기 자본의 침입을 방지하는 기능을 한다. 노동자 보유 주식에 의결권은 없지만 정관(constitution)을 통해 노동자들의 민주적 통제를 보장하고 있다.⁶ 법률상 협동조합으로 분류되지 않고 노동자 자주 관리기업의 일반적인 형태도 아니어서 주목받지 못한 경향이 있었다고 한다. 그런데 2012년 보수당과 노동당 모두 공공부문 개혁의 방안으로 ‘존 루이스 모델(John Lewis model)’에 관심을 보이는데 하면, 부총리가 ‘존 루이스 경제(John Lewis economy)’를 추진하겠다고 발표했을 정도로 최근 영국에서 큰 관심을 얻고 있다.⁷

창업주인 존 루이스(John Lewis)의 아들 JSL(John Spedan Lewis)은 1885년 출생했다. JSL은 자본가와 노동자의 소득격차를 부당하다고 여기고 산업 민주주의를 구현하겠다는 꿈을 꾸다가 아버지 사망 직후 회장이 되고 나서 산업민주주의 실험에 본격적으로 착수했다. 1929년, 1차 신탁 설정을 통해 노동자에게 기업의 소유권을 이전하였지만 실험을 마무리하기 위하여 자신의 통제권을 남겨두었다. 1950년, 2차 신탁 설정을 통해 통제권이 회장에서 신탁으로 완전히 이양됨으로써 노동자가 통제하는 기업으로 자리를 잡게 된다. 주식은 더 이상 거래될 수 없었다. 때문에 이후에는 이윤 축적과 부채로만 자금을 조달할 수 있었다. 민주주의를 보장하는 정관(constitution)이 제정되었고 평의회(Council)가 구성되었다. 사내 잡지를 창간해서 직원들이 익명으로 투고할 수 있도록 했으며 편집장에게는 경영진으로부터 독립적인 지위를 부여했다. JSL은 로버트 오언(Robert Owen)으로부터 배우고자 했으며, 협동조합을 동경하여 협동조합 출신 직원을 관

6 Paraque, B. & Willmott, H.(2014), Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, 21(5), pp. 604-625.

7 Cathcart, A.(2013), Directing democracy: Competing interests and contested terrain in the John Lewis Partnership. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), pp. 601-620.

리자로 영입하기도 했다고 한다. 노동자 보유 주식에 의결권이 부여되어 있지 않는 등 협동조합의 형식에서 벗어나 있는 측면이 있지만 실제에서는 노동자협동조합과 큰 차이가 없다고 볼 수 있다.

민주주의 프로젝트

존 루이스 파트너십이 노동자의 민주적 의사결정 참여를 보장하기 위해 유지하고 있는 주요 제도는 평의회, 사내 저널리즘, 여론조사이다. 평의회는 파트너십 평의회(Partnership Council), 사업부 평의회(Divisional Council), 지점 평의회(Branch Council)라는 삼중 구조로 조직되어 있다. <The Gazette>, <The John Lewis Focus>, <The Chronicle>이라는 세 가지 사내 잡지가 정기적으로 간행되는데, 직원들이 자유롭게 투고할 수 있는 권리를 정관이 보장하고 있으며 무료로 배포된다. 반 이상의 글이 익명으로 게재되고 경영진의 정책에 대한 비판적이 자유롭게 표현되며 잡지에 실린 쟁점은 직원들의 토론거리가 된다.

2003년 3월 도입된 ‘the Partner Opinion Survey’라는 공식적인 여론조사 역시 직원들의 의사를 표현하는 창구이다. 2003년 여론조사를 통해 직원들이 조직 민주주의에 만족하지 못하고 있다는 것을 알게 되었고, 2005년, 2006년 실시된 여론조사에서도 불만이 확인되었다. 조직 민주주의가 위협받고 있다고 느낀 존 루이스 파트너십은 ‘민주주의 프로젝트(Democracy Project)’라는 개혁 프로그램을 추진하게 된다.

민주주의의 축소, 의결기구에서 자문기구로

카타르트(Abigail Cathart)는 민주주의 프로젝트가 진행되던 시기에 존 루이스 파트너십 내부에서 일어나는 일을 관찰하고 구성원들을 인터뷰하여 의사결정이 실제로 어떻게 일어나는지에 대해 구체적으로 묘

사했다.⁸ 민주주의 프로젝트의 핵심은 지점 평의회의 명칭을 지점 포럼 (Branch Forum)으로 변경하고, 토론과 의견수렴의 기능은 남기되 의결권을 폐지하는 조치였다. 여론조사 결과가 지점 단위의 의결권 박탈을 정당화하는 근거로 이용되었다. ‘자신의 입장을 대변하는 대의원을 선출하는 것을 선호하느냐’는 질문에 91%가 ‘예’라고 답했고, ‘평의회를 현재 상태 그대로 두어야 하느냐’는 질문에 42%가, ‘의문을 제기하고 이슈를 결정하는데 적극적이고 개인적인 역할을 하기를 선호하느냐’는 질문에 30%라 ‘예’라고 답했다. 직원들은 대의원에게 영향력을 행사하여 자신들의 입장이 대변되는 것을 바란다는 해석이 가능했지만, 경영진은 직원들이 민주적 의사결정에 관심이 없다고 판단했다.

경영진과 직원 모두 현재의 거버넌스 구조가 구식이고 형식적이라는 점에는 동의했다. 경영진은 지점 평의회 내부에 대립이 너무 많다고 지적했지만, 일반 직원들의 생각은 달랐다. 평의회 활동을 통해 경영진과 관계를 맺어 승진의 기회로 삼으려는 중간관리자들이 대의원직을 장악한 탓에 자신들의 입장이 충분히 대변되지 못한다고 생각했다. 다수의 대의원은 말단 직원이 아닌 중간관리자였으며 전체 직원 중 여성의 비율이 더 높았음에도 불구하고 대의원의 60%가 남성이었다. 직원들은 토론에서는 비판이 활발히 제기되다가도 막상 투표에서는 경영진의 제안이 통과되고 마는 점을 아쉬워했다.

경영진은 직원들이 민주주의에 대한 환멸을 경험하고 있다고 진단하기도 했다. 직원들이 실제보다 더 많은 권력을 누릴 것으로 잘못 기대했다가 실망했다는 것이다. 더 정직한 형태의 민주주의를 위해 평의회를 의결기구에서 자문기구로 전환해야하고, 이러한 변화가 직원들의 환멸감을 치유할 것이라고 기대했다. 의결기구에서 자문기구로의 전환은 반대 의견의 영향력을 최소화하고 직원 참여를 생산성 향상의 측면에서만 이해하려는 경영진의 바람이 관철된 것이었다.

8 Cathcart, 2010.

참여의 이름으로 참여를 제약하기

직원들에게 공동소유자라는 명칭이 부여되었고 노동자가 아니라 사업체를 함께 소유하는 사람으로서 경영진의 의견에 합의해야 한다는 규범이 형성되었다. 대의원으로 선출되는 일은 경력 관리를 위한 전략이거나 경영진에 대한 헌신을 보여주는 방법으로 여겨졌다. 대의원들은 대변해야 할 사람들의 편에 서는 것보다 경영진의 입장을 따르는 일에 관심 있는 듯 보였다. 경영진은 지점 평의회를 통해 자신들의 입장을 직원들에게 전파할 대리인을 키우는 것처럼 보이기까지 했다.

직원들은 민주적 의사결정기구를 통해 토론에 참여했지만 항상 경영자의 이익과 일치할 수는 없는 노동자의 권리를 주장하기보다는 경영진의 결정에 정당성을 부여하고 시장경쟁에서 승리할 수 있는 창의적인 해결책을 찾으려 했다. 회사 전체에 대한 헌신을 증명하기 위해 경영진의 제안을 수용해야 하고 개개인의 차이는 절제하면서 전체의 이익을 위해 행동해야 한다는 수사(rhetoric)가 반복되었다. 반대의견은 많은 경우 무력화되었다. 사업성과를 높일 수 있다고 인정되는 경우에만 직원들이 경영진을 압박했다. 경영진 의견에 대한 반대는 협동을 저해하는 행위라고 규정되었다. 대의와 참여는 경영진이 적합하다고 인정하는 쟁점에 대해서만 권장되었다. 성과개선 방법에 대한 토론은 장려했지만 영업시간에 대한 논의는 제한하였다. 구내식당의 가격 인상과 관련해서는 의견이 활발하게 개진되었지만 연금 제도의 변경에 대해서는 발언하는 사람이 많지 않았다.

민주적 참여를 주창하는 존 루이스 파트너십에서 노동자에 대한 통제는 강압이 아니라 지식의 이데올로기적 구성을 통해 이루어졌다는 점에 주목할 필요가 있다. 순응은 자발적이었다. 경영자는 진리를 말할 수 있는 전문가로서 묘사되었고 반론의 여지가 없는 지식을 생산할 수 있는 권위가 부여되었다. 노동자의 민주적 참여를 보장하는 것처럼 보이는 평의회와 사내 저널리즘은 오히려 경영진이 만든 지식을 전파하는 효과적인 수단으로 전유되었고, 여론조사 결과를 해석하는 권한마저 경영진의 손에 있었다.

경영자가 생산한 지식은 노동자 참여를 생산성 향상을 위한 수단으로만 왜소하게 정의했다. 조직 민주주의의 추구는 시장 지향의 기풍과 모순되지 않는 것으로 설명되었다. 직원들이 누리는 민주적 참여의 기회는 경쟁 우위를 확보하기 위한 핵심 자원으로 해석되었다. 직원들은 물질적 이익을 추구하는 이기적인 주체로 규정되었고, 이에 따라 민주주의는 이윤 추구를 정당화하는데 이용될 수 있었다.

기묘한 역설은 존 루이스 파트너십이 대안적인 소유구조와 민주적 거버넌스를 갖추었다는 자부심을 강조하는 수사법(rhetoric)이 노동자를 통제하는 수단으로 이용되었다는 것이다. 민주적 의사결정구조를 가지고 있다는 사실을 이용해 민주적 참여를 제약했다. 이윤만을 쫓는 흔한 기업들과는 달리 직원들의 행복을 추구하는 기업이라는 차별성에 대한 이야기, 다른 기업이 얼마나 힘들고 까다롭고 독재적인 관행을 가지고 있는지에 대한 이야기가 끊임없이 반복되었다. 직원들은 이렇게 훌륭한 기업의 구성원인 점에 감사해야 하고 경영자에 대한 순응으로 감사를 표현해야 한다고 느꼈다. 경영진이 전파한 진리체계 안에서 자유는 더 이상 이윤추구 교리에 도전하고 무엇을 먼저 추구해야 하는지를 결정하는 권리를 의미하지 않았다. 직원들은 전체의 재무적 성공을 위해 개인의 신념과 욕망을 희생함으로써 스스로가 얼마나 헌신적인지를 입증해야 했다. 경영진에게 반대했다가 고마움을 모르는 사람으로 보일까봐 두려워했다.

성찰만이 희망이다

어떤 가치를 추구하기 위해서 그 가치를 위반해야만 하는 상황에 우리는 맞닥뜨릴 수 있다. 평화를 지키기 위해 폭력을 행사하는가 하면 교활한 직장동료를 응징하려다가 스스로가 더 교활해져 있음을 발견하기도 한다. 타인의 모순된 태도는 쉽게 눈에 보이지만 자기의 모순은 알아채지 못한다. 자유의 이름으로 자유를 억압하고 민주주의의 이름으로 민주주의를

제약한 경영진의 모순적인 태도를 사악하다거나 어리석다고 쉽게 단정하기 어렵다. 경영자 또한 복잡하게 얽힌 관계망의 한 위치를 차지할 뿐이며 그 위치에서 볼 수 있는 것을 보고 할 수 있는 일을 할 뿐이다. 존 루이스 파트너십의 경영자들은 대의원들을 자신의 편으로 만들려고 의도적으로 노력하면서도 대의원들이 직원들의 입장을 대변하지 못해 민주주의가 훼손되는 점을 걱정했다고 한다. 잘못된 모순에 빠졌다는 사실 자체가 아니라 스스로의 모순을 눈치 채지 못했다는 사실일 것이다.

평의회와 사내 저널리즘과 여론조사라는 민주적 거버넌스 구조에도 불구하고, 민주주의와 참여라는 지향 가치와 달리 여느 백화점 직원과 다를 바 없어 보이는 존 루이스 파트너십 공동소유자들의 경험을 그들만의 특수성으로 판단하고는 남의 일 구경하듯 할 수는 없을 것 같다. 몬드라곤 노동자들의 삶에 밀착했던 연구자 카스미르(Sharryn Kasmir)의 1996년 저작 <몬드라곤의 신화(The Myth of Mondragon)>를 참고할 필요가 있다.⁹ 한국에서 과도하게 칭송되고 있지만 몬드라곤에서도 협동조합의 이념으로 노동자들의 권력을 제약하고 경영진들의 권력을 강화하는 현상이 관찰되었다. 참여는 레토릭으로만 남아 있고 민주적 거버넌스의 존재가 오히려 노동계급의 힘을 약화시켰다고 진단한 저자는 노동자들의 수동성을 자극할 필요가 있다고 주장했다.

멀리 갈 필요 없이 한국의 농협을 보자. 흔히 농협을 협동조합의 탈을 쓴 정부기관이라고 묘사하지만, 임직원과 조합장들이 정부를 통제하기 위해서 얼마나 많은 노력을, 그것도 효과적으로 하는지를 떠올린다면 이러한 묘사는 적절하지 않다는 것을 알 수 있다. 민주화의 바람을 타고 국가기관에서 협동조합으로 전환되었지만 완벽하게 갖추어진 민주적 거버넌스의 형식을 실체가 채우지 못한, 아직 성공하지 못한 기획으로 보는 것이 타당

9 Kasmir, S. (1996). *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working Class Life in a Basque Town*, State University of New York Press.

하다. 조합원으로부터 괴리된 조합장 집단과 직원 커뮤니티가 정부의 직접 통제가 빠져나간 자리를 채웠다고 볼 수 있는데, 외부인들이 생각하는 것과 달리 농협중앙회 중심부의 임직원들은 농협이 협동조합의 이념을 지키고 있다고 믿는 경향이 있다. 이들이 농민 조합원을 배제하고 권력을 유지하면서도 스스로를 윤리적이라고 믿는 주된 방법은 존 루이스 파트너십과 마찬가지로 ‘농협 개혁’이라는 개념을 자신들에게 유리한 방식으로 해석하고 전파하는, 지식의 이데올로기적 구성이다.¹⁰

이중성을 맹렬하게 비난할 수도 있다. 그러나 선악 구도로 판단하고 상대를 비난하면 속이 시원할 수는 있지만 상황을 개선하는 데는 별 도움이 되지 않는다. ‘과두제의 철칙’을 인용하면서 협동조합 또한 과두제로 변질될 수밖에 없는 운명이라는 음울한 선고를 내릴 수도 있다. 하지만 우리의 행동을 마비시킬 뿐이다. ‘큰 거 한 방’으로 완성되어 우리를 구원해줄 이상으로 민주주의를 이해해서는 곤란하다. 민주주의는 역설, 긴장과 혼란이 점철되며 진화해가는 현실 그 자체인 것이다.¹¹ 매끈하지도 장엄하지도 않다. 너저분하고 뒤죽박죽이다. 그럼에도, 어쩌면 그래서, 소중한 삶의 방식이다.

2009년 4월, 존 루이스 파트너십 각 지점의 영업시간 결정 권한을 평의회에서 지점 책임자에게 넘기려는 경영진의 시도가 저지되었다. 지식의 전파를 통한 세련된 통제라도 항상 완벽하게 성공할 수는 없음을 보여주었다. 경영진과 같은 방식으로 직원들도 자신들의 언어로 지식을 생산하고 전파하고 동료들을 조직할 수 있다. 경영진의 담론에 도전하려는 직원들 사이의 역동성은 완전히 통제될 수 없다. 조건이 무르익으면 노동자의 저항이 촉발될 수 있다. 민주적 의사결정기구를 경영자와 전문가 집단이 장악하여 과두제로 변질되는 경향이 있다고 해도 잠재된 개혁과 저항의 가능성마저 차단할 수는 없는 것이다.

10 윤주일(2014). 『조직 정체성과 내러티브: 농협중앙회 정체성 논쟁』. 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 석사학위논문.

11 Cathcart(2010), p. 289.

이사 선출 방식, 적절한 사외이사의 비율, 최적의 다양성에 대한 논의 역시 유용할 수 있다. 이사회는 독일식 이중 구조가 좋은가 아닌가에 대한 검토도 의미 있다. 자회사 설립이 협동조합의 정체성을 훼손하지 않으면서도 사업 경쟁력을 높힐 수 있는 맥락과 탈상호화(demutualization)로 이어지는 맥락은 어떻게 다른가에 대한 토론도 필요하다. 하지만 주의할 점이 있다. 거버넌스 구조만 잘 만들면 모든 게 해결될 것이라고 믿는 것은 착각이다. 다른 협동조합에서 성공적인 모델이 우리 협동조합에도 그대로 작동할 것이라고 기대한다면 이는 환상이다.

대항 담론은 개별 협동조합 내부에도 필요하다. 경영진이 민주주의, 참여, 조직이 직면한 환경을 스스로에게 유리하도록 정의하려는 시도를 견제할 수 있는 대항 담론이 활발하게 만들어지고 토론되어야 한다. 경영진이 생산한 지식의 바탕에 깔린 전제와 이념이 무엇인지 파악하고 드러내는 순간 대안적인 이해의 가능성이 열린다. 이를 위해서 무엇을 해야 하는지 고민이 필요하다. 발견해야 할 모범 답안은 없다. 함께 만들어 가는 공동 창작의 과정이다. 개별 협동조합이 저마다 가지고 있는 특수성에 대해 통찰해야 한다. 동일성과 계량화에 대한 집착을 경계해야 한다. 차이를 긍정적으로 수용할 수 있는 개개인의 역량이 뒷받침 되어야 한다.

더 소중한 태도가 있다. 역설과 긴장, 혼란을 기꺼이 인정하는 것이다. 경영진과 직원, 조합원의 서로 다른 욕망이 언제나 평화롭게 공존할 수는 없다. 그래서 협동조합이 추구하는 두 가치인 협력과 민주주의는 쉽게 충돌한다. 협동조합의 사명을 직원과 조합원에게 전파하는 일은 필요하다. 그렇지만 모두가 진심으로 동의하지는 못한다. 역설을 극복하기 위해 노력해야 하지만 역설의 해소는 또 다른 역설로 이어질 것이다. 궁극의 이상을 상정하기 보다는, 지금 이곳에서 끊임없이 한계를 성찰하는 일만이 희망이다. icoop

협동조합은 좋은 일자리인가?

강민수 (쿠피즈협동조합¹대표)

1. 들어가며

2012년 협동조합기본법 시행 이후 다양한 협동조합이 설립, 운영되고 있다.² 주식회사를 포함한 전체 법인들의 설립현황에 비추어 봤을 때, 협동조합이 절대적으로 많이 만들어지는 것은 아니지만, 협동조합들이 기대이상으로 만들어지고 있는 것은 사실이다. 아마도 이것은 사회적 책임을 다하면서도 경제적 성과를 만드는 협동조합이라는 사업조직이 가지는 가능성 때문일 것이다. 그러나 협동조합은 만능이 아니라 하나의 그릇일 뿐이다. 기본법이라는 그릇에 의해 만들어진 협동조합들은 얼마나 좋은 일자리들로 채워져 있을까 하는 것이 이 글에서 다루고자 하는 문제이다. 2012년 협동조합기본법 시행 이후 설립된 협동조합의 명암을 협동조합이 제공하는 일자리와 그 조건이라는 관점에서 시론적으로 살펴보고, 몇 가지 사례를 통해 그 가능성이 어떻게 구현되고 있는지 들여다보려고 한다.

2. 일자리의 창출과 유지라는 관점에서 본 협동조합의 특징

국제노동조합연맹(ILO, 2009)은 "협동조합 모델은 비교우위를 가지고 있으나, 협동조합모델이 성공을 보장하는 만능이 아님은 분명하다"고 언

1 쿠피즈협동조합은 협동조합 연구자, 컨설턴트, 변호사, 회계사, 노무사, 경영지도사가 함께 운영하는, 협동조합을 돕는 협동조합이다.

2 2014년 8월 기준, 협동조합 기본법에 따라 설립된 협동조합은 총 5,461개(사회적협동조합·연합회 등 포함)이다. 이 가운데 (일반)협동조합이 5,257개로 다수이며, 유형은 사업자협동조합이 2,099개로 전체 협동조합의 65% 가량을 차지했으며, 다중이해관계자 협동조합이 668개(20.7%)로 뒤를 잇고 있다. 전체 협동조합의 평균 조합원 숫자는 10인 내외이며, 평균 출자금 액수는 1,812만 7,836원으로, 1인당 평균 165만 8,100원 수준이다.

급하고 있다. 협동조합이 성공을 보장하는 만능 열쇠는 아니지만 협동조합은 일자리를 만들고 유지한다는 측면에서 몇 가지 장점이 있는 사업조직이라는 점은 확실하다.

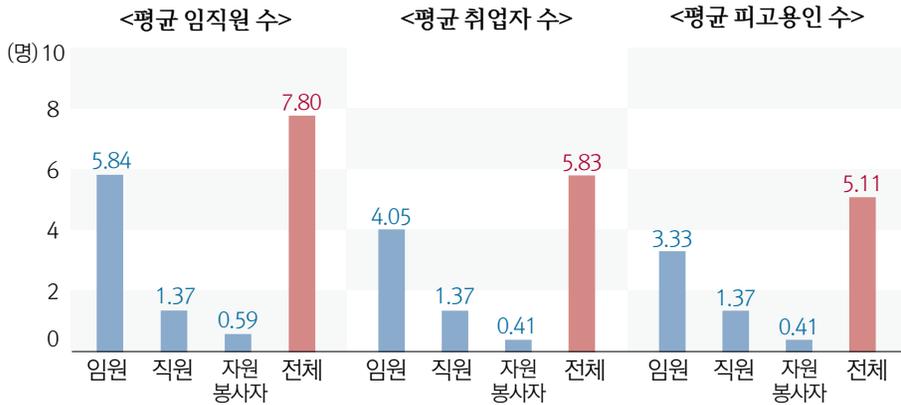
첫째, 협동조합은 일자리 창출에 매우 능한 사업조직이다. 국제노동자협동조합연맹(CICOPA, 2014)은 전 세계 10개 지역의 현장조사를 포함하는 협동조합과 고용에 관한 국제보고서를 통해 노동자협동조합이 약 2억 5천만 개의 일자리를 만들고 있다고 했다. 둘째, 협동조합은 비정규직과 같은 좋지 못한 일자리를 만들 유인이 없다. 협동조합이 여건이 안 돼서 충분한 급여를 보장할 수 없을 수는 있지만 일부러 숫자를 채우기 위해 좋지 못한 일자리를 만들 이유는 없기 때문이다. 셋째, 협동조합은 주식회사에 비해 일자리를 유지하는 데에도 능하다. 경영적으로 협동조합은 기업의 위기시나 경기후퇴기에 노동시간을 조정하거나 임금유연성을 통해 일자리를 유지할 수 있다. 물론 반대로 협동조합의 임금하방경직성이 큰 것은 당연하다. 넷째, 협동조합은 조합원의 참여를 보장함으로써 협동하는 사람들 한 사람 한 사람의 성장과 발전에 도움을 줄 수 있다. 다섯째, 협동조합은 신자유주의적 세계화가 가져 오는 문제들을 극복하기 위해 사회를 재구성하는 의미를 가진다. 그러나 이러한 여러 장점에도 불구하고 협동조합이 창출하는 일자리가 과연 양질의 것인지에 대해 의문이 제기되기도 한다.

국제노동조합연맹(ILO)은 1999년 87차 국제노동회의에서 ‘자유롭고, 안전하고, 평등하고, 인간의 존엄성이 존중되는 환경 속에서 남녀에게 일답고 생산적인 일을 제공하는 것이 ILO의 당면한 최우선 목표’ 라고 보고하였다. ILO의 보고는 우리나라의 협동조합이 지향해야 할 일자리와 노동조건이라는 관점에서 참고할 만한 지침이 될 수 있다. 협동조합기본법이 시행된 지 2년이 되었다. 과연 협동조합의 일자리는 얼마나 좋은 조건으로 채워져 있을까?

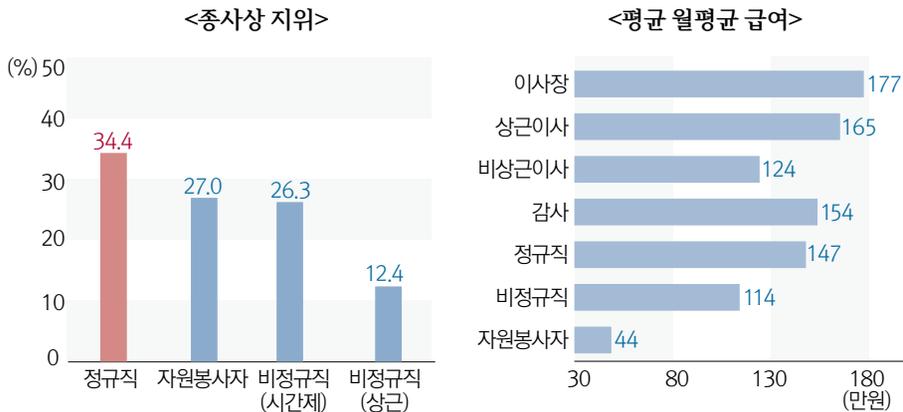
3. 협동조합 일반현황

1) 기본법 협동조합의 고용현황

2013년 11월 기재부가 발표한 협동조합실태조사에 따르면 2013년 5월 말 기준으로 신고·인가 설립된 1,209개의 협동조합의 고용현황은 다음과 같다.



기본법 협동조합에 평균 임직원 수는 7.8명, 그 중, 취업자는 5.8명, 피고용인은 5.1명으로 조사되었다.



협동조합 종사상 정규 상근직 34.4%, 자원봉사자 27%, 비정규 시간직 26.3%, 비정규 상근직 12.4%이며 주당 평균 37.7시간을 근무하는 것으로 조사되었다. 임직원의 평균급여는 이사장 177만원, 상근이사 165만원, 감사 154만원, 정규직 직원 147만원, 비정규직 직원 114만원, 자원봉사자는 44만원으로 조사되었다.

2) 협동조합과 다른 형태 법인과의 비교

<국민연금 임의가입자 연도별 동향>

구분		협동조합	타 법인 사업자	출처
구성원	평균 피고용인 (평균 취업자)	5.1명(5.8명)	0.59명(1.01명)	소상공인실태조사(2010)
			1.97명	창업기업실태조사(2010)
			5.26명*	경제 총 조사(2010)
	평균 여성 피고용인	1.9명	0.13명**	소상공인 실태조사(2010)
			2.16명*	경제 총 조사(2010)
	이직율	2.6%	11.0%	사업체 패널조사(2009)
			17.1~18.0%	중소기업 실태조사(2011)
	정규직 월 평균급여	147만 원	149만 원	소상공인 실태조사(2010)
			232만 원***	고용형태별 근로실태조사(2012)
			143만 원	영세자영업자 생활실태조사(2012)
	정규직 4대 보험 가입률	58%	24.7%	영세자영업자 생활실태조사(2012)
			95.0~97.2%***	고용형태별 근로 실태조사(2012)
주 평균 근무시간	37.7시간	65.5시간	영세자영업자 생활실태조사(2012)	
		42.2시간***	고용형태별 근로실태조사(2012)	
직원교육 실시율	37.1%	52.7~61.8%	중소기업 실태조사(2011)	

(*전체사업자 기준, **소상공인 실태조사(2010) 결과에 경제활동인구조사의 고용인이 있는 자영업자의 여성 취업자 비중 적용, ***300인 미만 정규직 종사자, ****자체고용)

2013년 기재부가 발표한 협동조합실태조사에 의하면 협동조합의 평균 피고용인 숫자는 5.1명으로 전체사업자 5.2명에 비하여 동일한 수준이며, 정규직 직원의 월 평균급여는 147만원으로 소상공인과는 비슷하나 300인 미만 정규직 월 평균급여인 232만에 비해서는 낮은 것으로 나타났다.

4. 협동조합과 노동의 문제

1) 협동조합과 노동이 다루어야 할 범위에 관한 문제

협동조합은 조합원이 소유하고 운영하는 사업조직인데 필요에 따라 직원을 고용할 수 있다. 여기에 조합원의 자원봉사적 노동이 결합될 수 있다. 이러한 과정에서 협동조합 조직 내 소유와 경영을 둘러싼 긴장과 갈등이 발생한다. 물론 적절한 긴장과 갈등은 협동조합에 긍정적 역할을 할 수 있다. 그러나 소유권이 경영권을 침해하거나, 경영권이 소유권을 침해하는 불균형 상태가 되면, 조직에서는 부정적 효과가 나타난다. 소유권이 경영권을 침해하면 조직의 효율적 운영이 어려워지게 되고, 경영권이 소유권을 침해하면 조직의 민주적 운영 또한 어려워지게 된다. 따라서 우리가 협동조합 내 노동의 문제에 관한 본질을 이해하기 위해서는 협동조합의 독특한 지배구조에 대한 총체적인 이해를 기초로 노동일반에 대해 이해할 필요가 있다.



협동조합 내 노동은 협동조합 노동일반, 조합원노동, 직원노동의 3가지로 구분되어 논의되어야 한다. 첫째, 조합원노동이란 노동자협동조합과 같이 안정적으로 고용될 목적으로 만들어진 협동조합에서 발생할 수 있는 노동의 문제로, 이는 주로 조합원의 주인된 노동을 어떻게 실현할 것인가 하는 문제와 관련된다. 둘째, 직원노동이란 소비자협동조합, 사업자협동조합과 같은 협동조합에서 고용한 직원의 노동으로 이는 노동자로서의 직원의 권리와 의무가 보장되면서 동시에 직원이 어떻게 하면 협동조합 활동가로 성장해 나갈 것인가에 관한 문제이다. 셋째, 주식회사와 다른 협동조합이라는 사업조직이 가지는 특징에서 발생 할 수 있는 노동문제에 관한 것이다. 예를 들어 조합원의 봉사과 이에 대한 실비변상 수준의 활동보조에 관한 협동조합의 전통이 조합원 노동 또는 조합에 노동을 제공하는 고용된 직원에게 부정적 영향을 미쳐서는 안 될 것이다. 이러한 관점에서 향후 발생 가능한 협동조합 내 노동문제를 시론적으로 살펴보기로 한다.

2) 협동조합의 악용 가능성

협동조합의 설립과 운영에 있어 전 세계적으로 크게 문제가 되어온 것 중에 하나는 협동조합이 노동시장을 왜곡시키는 수단으로 악용되는 문제에 관한 것이다. 우리나라에는 보험설계사, 학습지 교사, 골프장 경기보조원, 생수기 관리원, 수도 및 가스검침원, 방송 작가 등 다양한 분야에서 특수고용노동자들이 일하고 있다. 어느 날 갑자기 사장이었던 사람이 협동조합을 설립하여 특수고용노동자를 조합원으로 가입시키고 협동조합을 설립하여 실질적으로 고용하고 있는 노동자에 대해 기업이 고용주로서의 책임을 회피하기 위한 수단으로 협동조합을 이용할 가능성을 배제할 수 없다. 협동조합의 악용 가능성에 대해 CICOPA는 ‘노동자협동조합에 대한 세계 선언’을 통해 남미, 아프리카, 아시아의 일부에서 노동자협동조합이 노동시장을 왜곡시키는 수단으로 사용되며 심각한 사회문제를 야기하고 있다고 선언했다.

3) 노동자협동조합이 사업자협동조합으로 대체되는 경향

현재 협동조합기본법에 의해 해설사, 과외선생, 경력단절 여성, 방과 후 학교 선생 등 다양한 분야에서 협동조합이 만들어지고 있다. 이러한 형태의 협동조합들이 일자리를 만들고 유지할 수 있다는 측면에서는 충분히 긍정적이다. 그러나 사업화를 위한 여건이 충분히 성숙되지 못한 조건에서 협동조합으로 사업을 개시하고 경영상의 문제로 노동자협동조합을 사업자협동조합으로 대체하여 운영한다면 오히려 일자리라는 측면에서는 악화가 양화를 구축하는 꼴이 된다. 이러한 형태의 협동조합 설립은 정부의 실업대책, 일자리 창출의 응급처방으로 협동조합이 이용되고 있다는 비판에서 자유롭지 못할 것이다.

4) 조합원의 이중적 지위가 야기하는 문제

일반적으로 우리가 기업 내 노동문제를 이야기 하는 경우 이는 사용자와 사용종속관계 하에서 임금을 목적으로 노동을 제공하는 자와 기업 사이의 문제를 의미한다.

그러나 협동조합은 공통의 경제, 사회, 문화적 필요와 열망을 실현하기 위해 설립되는 사업조직으로 협동조합의 직원조합원은 노동법 상 통상적인 근로자와는 다른 특징을 가진다. 협동조합의 직원조합원은 고용된 직원임과 동시에 고용자라는 이중적 지위를 가지게 되는데 이를 이유로 노동자의 고용문제와 관련되어 발생 될 수 있는 문제에 대해 조합원이 적극적인 의사를 제기 할 수 없도록 하는 수단으로도 악용 될 여지가 있다.

일례로 화이트 부부의 책 ‘몬드라곤에서 배우자’에 따르면 1974년 스페인 몬드라곤의 올라르코에서 벌어진 파업에 대해 경영진은 협동조합에서 파업은 맞지 않을 뿐 아니라 협동조합을 스스로 부인하는 행동이라고 비판했다. 결국 파업에 따른 분쟁이 해결되는데 무려 4년의 시간이 걸렸고 올라르코 연구그룹은 1974년 파업을 평가하면서 협동조합도 시장 측면에

서는 자본주의적 요소를 갖고 있다는 사실, 협동조합 내부에서도 상층과 하층이 분열될 수 있다는 점을 인정하게 된다. 아직까지 기본법 협동조합의 운영과 관련하여 이런 형태의 문제가 발생되었다고 보고된 바는 없지만 협동조합이 성장하면서 충분히 발생가능한 문제라고 할 수 있다.

5. 결론을 대신하여: 협동조합은 좋은 일자리를 만들고 유지하고 있는가?

현재 기본법에 의해 설립되고 있는 협동조합들은 소상공인, 청년, 여성, 예술인, 고령자, 장애인 등에게 고용기회를 확대하고 있다. 다음으로 농민, 소상공인 등이 사업적 필요에 의해 일거리를 만들거나 협동활동을 통해 공동의 판매활동을 수행함으로써 소득개선과 궁극적으로는 자신의 일을 지속해 나갈 수 있도록 돕고 있다. 한편 협동조합은 사회적으로 필요한 보육, 돌봄, 의료, 주거 등 사회서비스를 스스로 공급 할 수 있도록 기회를 제공하고 있다. 이러한 형태의 협동조합은 조합원들이 협력하여 스스로의 필요를 해결하고, 일을 통해 지역 사회의 주체가 되는 방식이기도하다.

마지막으로 문화재 해설, 숲 체험, 심리치료, 청소년 진로 체험 교육, 도시농업 등 개인이나 사회에 바람직한 가치를 실현하기 위해서 협동조합을 설립하고 있다. 2013년 기재부 조사에 의하면 기본법협동조합의 고용, 근무환경은 자영업자, 소상공인 대비 동일한 수준이거나 우위인 것으로 조사되었으나 일반 중소기업에 비해서는 열위에 있다. 물론 기본법협동조합의 노동조건에 대해 정확한 상태를 말하기에는 한계가 있다. 그러나 예상을 넘어 사회 각 분야에서 협동조합이 만들어지고 있으며, 협동조합이 우리가 만드는 미래의 일부분이 될 수 있다는 가능성이 발견되고 있다. 이러한 현실에서 협동조합이 하나의 대안적 실체가 되기 위해서는 한계 상황으로 몰린 노동자, 소상공인의 어쩔 수 없는 선택이 아니라 적극적으로 일할 자유를 원하는 사람들의 선택지가 되어야 하며 기술·지식 집약적 업종 등 보다 다양한 영역에서 양질의 일자리를 만들 수 있어야 할 것이다.

참고자료

- 김기우·김상중·엄형식(2013). 『근로자협동조합의 근로자서에 관한 연구』, 한국노총 중앙 연구원
- 송용한·손정순(2013). 『한국노동자협동조합연합회 사회적 책임의 기준 연구』, 서울특별시 사회적경제지원센터
- 이철선 외(2013). 『2013 협동조합 실태조사』, 한국보건사회연구원
- 윌리엄 F. 화이트, 캐서린 K. 화이트(2012), 김성오 옮김, 『몬드라곤에서 배우자』, 역사비평사
- Bruno Roelants, Eum Hyungsik, Elisa Terrasi(2014). *Cooperatives and Employment: A Global Report*, CICOPA
- Johnston Birchall, Lou Hammond Ketilson(2009). *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, ILO
- 기획재정부 협동조합 홈페이지 (<http://www.coop.go.kr>)
- 국제노동자협동조합연맹(CICOPA) 홈페이지 (<http://www.cicopa.coop>)
- 국제노동조합연맹(ILO) 홈페이지 (<http://www.ilo.org>) 

협동조합 지배구조에 대한 단상(斷想)

김성오 (한국협동조합창업경영지원센터 이사장)

1. 시장과 기업지배구조의 역사

약 4만 5천 년 전 호모 사피엔스 사피엔스들이 지구 표면의 일부에 본격적으로 모여 살기 시작하면서부터 지금까지, 그리고 앞으로도 사람들의 먹고 입고 쓰는 생활이 존재하는 한 ‘경제체제’는 사람들에게 큰 영향을 끼쳐왔고, 또 계속 끼치게 될 것이다. 아마도 이 세상이 ‘천년왕국’이나 ‘불국정토’가 된다 한들 이러한 사정이 바뀌지는 않을 것이다. 그곳에서도 먹지 않으면 안 되고, 입지 않으면 안 되며 쓰지 않으면 안 되기 때문이다.

지금까지의 경제체제, 앞으로의 경제체제도 마찬가지로 그것은 일정한 규칙 내지 경향성을 가지고 있다. 그리고 시대에 따라, 지역에 따라 조금씩 바뀌어 다른 모양을 띠게 되지만 특정한 공통점을 내포하고 있기도 하다. 어쨌든 이러한 문제에 대한 논의는 경제사 내지, 진보론자들의 경우에는 사적 유물론 영역의 주제들과 관련된다. 필자는 경제체제에 대한 논의에서 언제나 다음의 두 가지 요소에 주목하는 편이다. 그 하나는 ‘시장’이고 다른 하나는 ‘기업지배구조’이다.

‘시장’은 생활재의 교환이 일어나는 그 모든 영역과 관련된다. 농업문명이 발생하기 전 약 3만 5천 년 동안 사람들에게 교환은 그리 중요하지 않았다. 작은 규모의 씨족 공동체 안에서는 자급자족적인 생활이 이루어졌고 극히 예외적으로만 씨족 간의 물물교환이 일어난 것으로 본다. 하지만 그러한 양상은 약 1만 년 전 메소포타미아 지역에서 수메르문명, 즉 농업문명이 발생하면서 바뀌기 시작했다. 이후 사람들은 점점 더 시장에 의존하여 생활하게 되었다. 약 300여 년 전 자본주의적 시장체제가 본격화되면서

이것은 피할 수 없는 어떤 것이 되었다. 1900년대 약 70여 년 동안 특정지역에서 시장을 제한하고 계획적인 물물교환에 의탁하려는 시도가 있었던 기간을 제외하면 전 세계인들은 점점 더 시장에 의존하여 생활하게 되었다. 사회주의 계획경제를 하던 지역에서도 이미 ‘사회주의적 시장경제’ -사실상 자본주의적 시장경제와 다를 바 없는-가 통용되기에 이르렀으며, 세계화의 물결 속에서 자본주의적 세계시장에 편입되고 말았다.

승자와 패자가 명확히 갈리고 패자에게 가차 없는 ‘시장’의 불완전성 내지 비인간성에 대해 많은 우려가 있고, 심지어 칼 폴라니가 지적하는 ‘허구적 시장’, 즉 노동시장과 화폐시장이 시장 참여자 모두를 피폐하게 만들고 점점 더 경제 전체를 위협하게 만드는 것을 보고 이러한 시장체제 전반을 극복하기 위한 시도가 끊임없이 진행되고 있지만, 아직까지 그리 성공적이지 못한 것으로 보인다. 아니, 시장을 대체할 수 있는 어떤 것이 과연 존재하는지, 혹은 그것은 어떤 것인지에 대해 전혀 감이 잡히지 않는다고 말하는 것이 더 정확한 표현일 것이다. 적어도 오늘날을 살고 있는 우리에게 는 그러하다. 물론 필자는 우리의 후손들이 언젠가는 시장을 대체할 수 있는 어떤 것을 발견 내지 발명할 가능성이 있다고 생각한다. 하지만 그것이 어떤 것일지에 대해서는 아무 생각이 나지 않는다.

그렇기 때문에 우리는 경제체제의 다른 하나의 구성요소, 즉 ‘기업지배구조’에 대해 더 관심을 가질 수밖에 없다. 사실 ‘기업지배구조’의 문제는 ‘시장’보다는 좀 더 만만해 보인다.

자급자족적인 경제생활단위든 상품과 서비스의 교환이 빈번하게 이루어지는 경제생활 단위든 어쨌든 무언가를 생산하고 그것을 유통하는 주체가 존재할 수밖에 없다. 나는 이러한 주체를 광의의 ‘기업’이라고 불러야 한다고 생각한다. 그리고 이러한 기업은 특정한 지배구조를 갖게 된다. 그리고 기업의 지배구조는 그 기업의 특성을 집약적으로 보여주는 ‘기업의 창(窓)’과 같은 것이다.

농업문명이 발생하기 전 약 3만 5천 년 동안 수렵, 어로, 채취 중심의 경제활동에 집중했던 사람들의 작은 씨족단위는 엄마를 최고 정점으로 하

는 모계 기업으로 운영되었다. 이것은 일종의 협동조합 같은 것이었는데, 의사결정과정의 민주적이었는지는 불명확하지만 -그런데 특별히 비민주적이어야 할 필요도 없었을 것이다- 부의 분배과정은 매우 평화적이었다. 노동의 소외 따위는 발생하지 않았다. 사실은 이것이 이 지구상에 가장 길게 존재했던 기업형태라고 말할 수 있다.

농업문명이 시작되고 300여 년 전, 자본주의 기업들이 본격적으로 생겨나기 전까지 소위 개인기업 ‘오늘날의 개인사업자’ 천국이 이어졌다. 그리고 이 개인기업의 주인은 농민 개인이거나 혹은 상인 개인뿐 아니라 대토지 소유자, 무사, 봉건영주, 혹은 왕이라고 지칭되던 자들이었다. 후자의 사람들이 훨씬 더 강력한 기업지배권을 행사했다고 볼 수 있는데, 민주적일 필요는 전혀 없었으며 기업자산의 분배과정 또한 매우 폭력적이고 극렬했다. 그 결과 많은 사람들이 굶어 죽거나 굶주렸다. 기업 간의 합병과정은 전쟁을 수반하는 과정이었는데, 이 과정에서 기업지배권과 관계없는 수많은 사람들이 억울하게 죽어 나갔다.

영국에서 시작된 산업혁명과 더불어 자본주의 기업들이 생겨나기 시작했다. 초기에 그것은 공장주나 광산주들이 독점적 지배권을 행사하는 개인 기업형태를 벗어나지 못했다. 하지만 일정한 규모를 갖추게 되면서, 그리고 더 큰 규모로 성장하기 위해 오늘날 보편화된 ‘주식회사’ 형태를 띠기 시작했다(물론 이 시기에 주식회사와 다른 형태의 기업, 즉 협동조합기업들 또한 모습을 드러내기 시작했다). 또한 이와 함께 사회주의 국영기업을 포함하여 정부가 운영하는 국영기업들이 본격적으로 모습을 나타냈다.

2. 비협동조합기업의 지배구조는 진화한다

이제 본격적으로 전 세계에 존재하는 매우 다양한 주식회사와 국영기업의 문제를 다루고자 한다. 우리의 주제, 즉 기업지배구조의 관점에서 이러한 현상들을 다루고자 하는데, 이 논의를 통해서 필자는 주식회사나 국영

기업의 지배구조가 특정 형태로 고정되어 있지 않다는 점에 초점을 맞추려고 한다. 생각할수록 그것은 시대마다, 지역의 사정에 따라 전혀 다른 모양을 띠고 있다는 사실을 알게 될 것이다. 왜 그런 것일까?

1) 미국과 영국의 주식회사들

잘 알다시피 주식회사의 기업지배구조 문제는 공통적으로 두 가지 차원의 문제를 포함한다. 첫째, 주식회사의 주인들인 주주들의 관계와 질서 문제, 둘째, 주주의 대표와 전문경영인, 그리고 종사자들(노동자들)의 관계 문제이다. 첫째 문제는 그리 큰 문제가 아니다. 원리상 별로 다를 것도 없고 달라질 개연성도 별로 없다. '1주 1표'라는 철의 원리는 가장 기초적인 원리로 관철된다. 여기에는 예외가 별로 없다.

영국과 미국의 주식회사들, 특히 증권시장에 공개된 거대 규모의 주식회사들은 매우 많은 수의 주주들로 구성된다. 압도적인 지분을 가진 대주주가 존재하는 몇몇 예외적인 경우를 제외하면 대부분 주주 총회에서 뽑히는 주주들의 대표, 즉 이사회 구성원들은 매우 다양한 주주들의 이해를 대변한다. 혹은 주주들의 이해를 대표하지 못하는 경우도 허다하다. 이러한 회사들에서 기업지배권의 핵심문제는 소위 전문경영인과의 관계 문제이다.

미국의 주식회사에서 주주들의 대표들보다 훨씬 큰 권한을 갖는 사람은 전문경영인 즉 CEO 이다. 이들은 지분을 거의 갖고 있지 않은 사람들인데, 보통 '소유와 경영의 분리'에서 경영을 지칭하는 사람들이라고 보면 된다. 주주들의 대표들로 구성된 이사회에서 비전문가 이사들은 업계의 전문가들인 이들을 당해내기 힘들다. 문제는 이들이 주주들의 이익을 위해 행동하는 경우뿐 아니라 자기 자신의 이익을 위해 행동하는 경우가 매우 허다하다는 것이다. 이러한 행동을 위해 지불되는 비용을 '대리인 비용'이라고 한다.

이들은 종종 회사를 망하는 길로, 주주들이 가진 주식을 휴지조각, 혹

은 반 토막 주식으로 만든다. 대표적으로 휴렛팩커드(Hewlett-Packard Company)의 전문경영인이었던 칼리 피오리나(Carly Fiorina)의 경우가 언급된다. 그녀는 주주들의 반대를 무릅쓰고 컴팩과의 합병을 추진했는데 그 결과 휴렛팩커드의 주가는 반 토막나고 말았다. 그녀는 이에 대한 책임을 지고 사임하였으나 수억 달러의 퇴직금을 챙겨갔다. 2007년 월가에서 벌어졌던 리먼쇼크 직후 정부의 구제 금융으로 간신히 회생한 BOA의 전문경영인은 여전히 수백 억 원의 연봉을 받아 챙겼다. 이것은 2011년 ‘월가를 점령하라!’는 시위의 촉발제가 되었다.

미국의 주식회사에서 주주들이 가장 골머리를 앓는 것은 이러한 ‘대리인 비용’을 어떻게 줄일 것인가 하는 것이다. 하지만 뚜렷한 대책은 없어 보인다. 20여 년 전부터 이들에게 스톡옵션을 주면서 주주들의 이익과 전문경영인의 이익을 공동화하려고 시도하고 있지만 이것이 그다지 결정적인 역할을 하고 있는지는 명확하지 않다.

미국의 주식회사에서 노동자들의 소유참여와 경영참여는 주주들의 지지를 받는 경향이 있다. 이를 통해 주주들은 전문경영인을 견제할 수 있는 현업종사자 주주들을 동맹군으로 가질 수 있기 때문이다. 미국기업에서 종업원지주제를 통해 노동자들이 일정한 지분을 소유하고 경영에서 발언권을 행사하는 경우 주가는 올라가는 경향을 보인다. 주주들이 이를 반기는 이유다. 다른 나라에서 이러한 일은 흔하지 않은 일이다.

2) 독일의 주식회사들

전 세계의 주식회사들 중 대부분이 미국과 영국의 주식회사들이 가지고 있는 대리인 문제를 겪고 있다. 하지만 독일의 주식회사에서 기업지배권 문제는 전혀 다른 양상을 띠고 있다.

독일의 주식회사들은 2차 세계대전 이후 일정 규모가 되는 모든 기업에서 노동자들에게 50%의 경영권을 할애한다. 소위 말하는 ‘독일식 공동결정제도’라는 것이다. 어떤 경우 노동자들 뿐 아니라 채권은행들에도 일부

경영권을 할애한다. 즉, 주주와 노동자, 채권은행이 공동으로 경영하는 모양의 기업지배권을 갖추고 있는 것이다. 이 또한 매우 특이한 형태라고 할 수 있다.

이러한 제도가 정착된 것은 히틀러와 연관이 있다. 세계대전 이전, 혹은 그 기간 독일의 거대기업들은 대부분 나치정권에 부여한 경험을 가지고 있다. 이는 그 당시 기업지배권을 가지고 있던 대주주들이 나치정권의 부여자였다는 사실을 의미한다. 종전 후 미국과 유럽연합군은 이들의 재산권을 뺏거나 제한할 수 없었다. 단지 이들이 계속해서 기업지배권을 행사하도록 두는 일은 불가능했으며 이것이 일종의 전 사회적 합의(consensus)를 이루게 되었고 그 결과 독일의 주식회사에서 전혀 주식을 가지고 있지 않은 노동자들이 기업지배권의 절반을 차지하게 된 것이다. 따라서 경제민주주의에서 획기적인 모범이 되는 독일의 주식회사 기업지배모델은 다른 나라에서는 결코 반복되기 힘든 독일만의 것이라고 할 수 있다.

3) 스웨덴과 한국의 주식회사들

대주주 혹은 대주주 가문이 기업의 소유권과 경영권을 대를 이어 행사하는 케이스라고 할 수 있다. 특히 기업 집단을 구성하여 거대 규모의 기업 집단에 대한 가문의 지배권이 행사되는 매우 특이한 경우라고 할 수 있다.

스웨덴에서 이것은 전체적인 사회적 합의하에 진행된다. 스웨덴 정부는 이들 가문이 기업지배권을 잃지 않도록 '황금주'를 주는 제도까지 만들어 가문의 경영지배권을 인정한다. 이에 대한 응답으로 이들 가문은 절대 탈세하지 않으며 자신들이 지목하는 전문경영인을 내세우는 방법을 사용한다.

한국에서 재벌가문은 기업 집단을 구성하여 순환출자방식을 통해 작은 지분으로 기업집단 전체를 대를 이어 지배한다. 이 과정에서 기업 승계를 위해 수시로 탈세하고 횡령하면서도 별 탈 없이 지내는 매우 매우 특이한 기업지배구조를 형성했다.

보통 미국의 주식회사들이 ‘대리인 비용’ 문제에 시달리는 것과 달리 이들 기업은 ‘오너 리스크(owner risk)’에 노출되어 있다. 성공적인 경영자였던 아버지를 이어 취임한 아들이 아버지만큼 기업경영에서 뛰어난 실적을 내리라는 것은 전혀 보장할 수 없다. 아들이 무능할 경우 회사는 망하고 회사의 주식을 가지고 있던 다른 주주들은 큰 피해를 보게 된다. 이런 회사에서 노동자들의 소유참여와 경영참여는 전혀 보장되지 않는다. 그것은 일종의 금기 같은 것으로 여겨지거나, 아니면 무슨 공산주의 놀음 정도로 치부된다.

4) 러시아의 주식회사들

1990년대 초반 소련 사회주의가 몰락한 자리를 러시아 자본주의가 대체했다. 기존의 국영기업들은 민영화되었는데, 그 과정에서 러시아식 주식회사들이 등장했다. 가난한 소련 인민들은 민영화 과정에서 이 회사의 주식을 살 수 있는 ‘바우처’를 정부로부터 받았지만 이 주식회사의 주식을 살 돈이 충분치 않았다. 이들이 가지고 있던 바우처는 헐값에 구소련 KGB 출신 폭력배들에게 팔렸는데, 결과적으로 이들 폭력집단이 가스, 석유회사 같은 알짜 국영기업의 기업지배권을 쥐게 되었다. 이들은 러시아 정부와 결탁하여 그들만의 리그를 구성하고 기업지배권을 독점적으로 행사하고 있다.

아직 이 폭력배들의 나이가 젊은 관계로 2세 경영까지 넘어가고 있지는 않지만 한국재벌가문의 기업지배 역사와 비슷한 전철을 밟을 가능성이 높아 보인다.

5) 중국의 국영기업과 향진기업들

1980년대 중국 사회주의의 개방 이후 정치권력은 공산당이, 기업권력은 공산당 간부들과 그 자식들이 대를 이어 행사하는 구조로 재편되었다. 아

직 알짜 국영기업들은 여전히 민영화되지 않고 국영기업으로 존재하지만 그 기업지배권은 당 간부의 자녀들과 친인척들에게 양도되었다.

농촌 지역에서 인민공사를 대체하면서 등장한 소위 향진 기업들 또한 그 소유권은 마을주민들에게 있지만 경영권은 그 지역의 공산당 서기에게 주어졌고 이는 현재 간부들의 자식들 손으로 승계되고 있다. 이미 사회주의 중국의 기업지배 역사는 한국 재벌가문의 그것을 베끼고 있는 중이다.

6) 베네수엘라와 차베스의 국영기업 변화 실험

얼마 전 타개한 베네수엘라의 차베스 대통령은 자신을 볼리바리안 사회주의자로 밝히고 사회주의 혁명프로그램들을 가동했다. 그 핵심 골자는 집권 이전 미국자본에 의해 지배되던 베네수엘라의 대형 석유기업들을 국영기업으로 바꾸고 국영기업의 노동자들에게도 일정한 기업지배권을 공유하도록 하는 것이었다. 국영기업 노동자들에게 이사 추천권을 주려고 했던 이러한 시도는 소련이나 중국이 사회주의체제로 운영되던 시기에 단 한 번도 나타난 적이 없었던 참신한 시도였다.

하지만 이 시도는 ‘형평성의 문제’에 직면하여 더 이상 진도가 나가지 않고 있는 것으로 보인다. 베네수엘라 국민들과 차베스의 동료들조차도 전 국민 상위 10% 소득자에 해당하는 국영석유기업 노동자들에게 기업지배권의 일부까지 양도하는 것은 전 국민적 형평성에 어긋난다는 견해를 가지고 있는 것이다.

위에서 이야기한 6가지의 사례들은 현재 지구상에 존재하는 비협동조합 기업 전체의 90% 이상을 포괄하는 경우라고 볼 수 있다. 사실 같은 시대에 주식회사의 형태, 국영기업의 형태로 유지되는 기업들의 지배권 양상이 이토록 다르게 나타날 수 있다는 사실이 이상하게 생각될 수 있다. 필자도 이러한 내용을 정리하면서 가끔 소스라치게 놀라곤 한다. 그리고는 이렇게 읊조린다. “기업지배구조는 진화하는 것이다!”

어디에서 어디로 진화하는 것인지는 잘 모른다. 단지 진화론으로가 아니면 이러한 다양한 현상들을 이해하는 것은 너무 힘들 것이라 생각한다. 주식회사라는 줄기에서 다른 토양과 환경에 맞게 다양한 종들이 발생한다. 그리고 그것은 그대로 머무르지 않고 계속 변화한다.

3. 협동조합기업의 지배구조 또한 진화한다

협동조합이라는 줄기에서도 다양한 종들이 발생한다. 그 변수는 비협동조합의 그것과 많이 다르지 않은 것으로 보인다. 첫째, 협동조합의 주인들인 조합원들의 관계와 질서 문제, 둘째, 조합원 대표와 전문경영인, 그리고 종사자들(노동자들)의 관계 문제이다.

1) 조합원 간의 관계 문제

첫 번째 변수에서 다양한 사례들이 관측된다. 그것은 먼저 조합원 규모와 관련된 문제이다. 규모가 작은 협동조합, 즉 노동자협동조합이나 사업자협동조합 같은 경우 조합원 총회는 소수의 조합원으로 구성된다. 그리고 그 경우 조합원 총회는 이사회를 구성하지만 논의의 대부분은 조합원들이 직접 참여하는 총회에서 진행되고 의사가 결정된다. 하지만 조합원 규모가 커질 경우 조합원 총회는 대의원 총회로 갈음되는 경우가 있다. 물론 모든 경우에 해당되지는 않는다. 한국의 신용협동조합은 대의원 총회를 구성하지 않고 300명 이상의 조합원들만 모이면 총회 구성 요건이 되는 것으로 인정된다. 반면, 새마을금고는 대의원총회를 구성하여 이사장도 선출하고 사업진행을 결의한다. 한국농협의 경우 조합장은 조합원 모두가 직선으로 뽑지만 대부분의 의사결정은 대의원 총회로 갈음되어 진행된다.

첫 번째 변수에서 발생하는 두 번째 문제는 다중이해관계자 협동조합의 문제이다. 다중이해관계자협동조합은 2012년 제정된 <협동조합기본법>에서 인정하는 협동조합 유형이다. 예를 들어 노동자조합원 30명과 소비

자조합원 3,000명으로 이루어진 다중이해관계자 협동조합에서 노동자조합원과 소비자조합원의 이해관계를 조정하는 것은 지배구조의 문제와 관련된다. 노동자조합원과 소비자조합원을 대표하는 이사회, 대의원회를 어떤 비율로 구성할 것인가가 가장 중요한 이슈가 된다. 소비자조합원과 생산자조합원, 그리고 노동자조합원들로 구성된 다중이해관계자협동조합에서의 문제는 좀 더 복잡해진다. 게다가 다중이해관계자협동조합을 전제로 구성되는 사회적협동조합의 경우 후원자조합원과 자원봉사자조합원들에게 어떤 정도의 대표권을 인정할 것인가 하는 것은 고차방정식이 될 수 있다. 현재까지는 아직 초기 단계에서 ‘좋은 게 좋은’ 시절이지만 이 시절이 영원히 지속되기는 힘들 것이다.

2) 선출권력과 임명권력의 문제

협동조합이 규모가 작고 조합원들의 참여도가 높은 경우 1인 1표에 의해 선출된 선출권력은 협동조합의 대표권을 전일적으로 행사하는 경향을 가진다. 어떤 협동조합이나 이것은 마찬가지이다. 하지만 협동조합의 규모가 커지고 경영의 문제가 주요문제로 등장하는 순간 경영전문가들이 힘을 발휘한다. 이 경우 조합원들에 의해 선출된 조합원대표들의 발언권은 약화되는 경향을 갖는다.

미국과 영국의 주식회사에서 발생하는 ‘대리인 비용’ 문제까지는 아니더라도 일정한 정도의 문제가 발생하기 시작한다. 혹은 임명된 전문경영인들이 선출권력의 선출과정에 개입하여 영향력을 행사하는 경우도 심심치 않게 발생한다. 이 경우 전문경영인들의 권력은 수십 년 지속되고 선출권력은 이들에 의해 적당히 조정되기도 한다. 한국의 협동조합운동에서 가장 대표적인 사례는 신협운동에서 볼 수 있었다. 신협의 경우 설립 초창기부터 전문경영인으로 참여한 핵심 경영인들—보통 전무라고 한다—은 20여 년 이상 그 직위를 유지하면서 여러 명의 이사장을 겪었다. 실질적인 권한

은 전문경영인들에게 집중되고 선출권력과 임명권력 사이의 비대칭구조는 심화되었다.

협동조합이든 국가든 민주주의 수준이 낮은 경우 이러한 문제는 더 커진다. 아직 임명직 관료들의 힘이 선출권력보다 더 지속적이고 강하다고 볼 수 있는 한국사회에서 이 문제는 별로 낯선 문제가 아니다. 대표적인 임명직 권력인 검찰 권력, 심지어 임명직 권력조차도 아닌 언론의 권력이 선출권력들을 뒤흔드는 사태는 사실 납득하기 힘든 것이 사실이다. 협동조합에서 민주주의가 완전히 정착되지 않은 경우 이러한 문제가 발생할 소지가 다분하다. 이러한 경향은 해당 협동조합의 체질을 점점 약화시킬 것이며 결국 협동조합의 경영에도 좋지 않은 영향을 미치게 될 것이다.

이 문제에 대한 해법은 사실 간단하다. 선출권력의 권위를 인정하고 선출권력을 중심으로 지배구조를 실질화시키는 것이다. 협동조합에서 이 문제를 해결하는 지렛대 중의 하나는 협동조합의 감사가 실질적인 역할을 하도록 하는 것이다. 협동조합의 감사는 꺾다놓은 보릿자루처럼 행동하는 주식회사의 감사와 달리 조합원들에 의한 선출권력으로서 권한을 가질 수 있고 이 권한을 통해 협동조합 경영의 민주성과 투명성을 높일 수 있다. 결국 조합원들의 조합경영에 대한 참여의지와 욕구가 높을수록 이 문제가 해결되는 속도가 빨라질 것이다. 조합원들이 무관심하고 관여도가 낮으면 임명 권력에 의한 전횡이 일어나는 것을 막을 방법이 없다.

3) 협동조합에서 노동자 문제

협동조합에서 조합원대표와 노동자들의 관계는 주식회사에서 주주대표와 노동자들의 관계와 기본적으로는 동일한 성격을 가진다. 로치데일 소비조합 이후 협동조합의 노동자들도 노동조합을 만들어서 조합원대표와 협상하는 전통을 세웠다. 한국의 농협과 수협, 신협이 이 경우에 해당된다.

한국의 생협운동 또한 이 문제를 비켜갈 수 없다. 이미 노동자들의 숫자

가 4,000여 명을 넘었기 때문이고, 이들의 처우문제와 조합원의 이해관계는 서로 부딪칠 수 있기 때문이다. 필자는 약 20년 전부터 주장해왔는데, 한국의 생협운동에서 이 문제를 푸는 가장 좋은 방법은 노동자대표를 협동조합 이사회에 참여시키는 것이다. 법적으로 가능한 방법을 찾아내야 할 것으로 보인다. 그렇지 않으면 노동조합을 양성화시키는 방법이 적극적으로 검토되어야 한다. 어물쩍거리다가 실기할 수 있다.

5. 마치며

협동조합기업의 지배구조는 앞으로 계속 변화될 것이다. 다양한 변종들이 생겨날 것이고 아주 창조적인 형태를 보이는 종들이 탄생할 개연성 또한 배제하기 힘들다. 하지만 중요한 것은 그것이 비협동조합기업의 지배구조 변화만큼이나 여러 가지 문제를 함축하면서 진행될 것이라는 사실이다.

또 한 가지, 협동조합기업의 지배구조가 진화한다고 표현했을 때 이미 전제된 것은 어떤 시대 어떤 지역이나 통용되는 일목요연하고 공통된 '정답'이 없다는 사실이다. 단지 우리는 그것이 어떤 식으로 진행될지, 혹은 어떤 식으로 진행되는 것이 지금보다 더 나을지에 대해서 고민할 뿐이다. 진화의 끝이 무엇일지는 알 수 없다. 어느 누가 그것을 알겠는가. [icoop](#)

협동조합, 공제조합의 거버넌스: 역설 시각에서¹

The Governance of Co-operatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective

크리스 콘포스 (Chris Cornforth, 영국 Open University 교수)

1. 들어가며

이 논문은 협동조합과 공제조합의 운영을 고찰한다. 영리 부문의 발전과 비슷하게, 유럽 전역에서 다른 협동조합들의 다양한 문제, 즉 잘못된 경영, 금융 스캔들, 민주주의 실패 등이 발생해 협동조합 거버넌스의 질에 대한 의문으로 이어졌다(Lees 1995; Lees and Volkers 1996). 조합원의 참여 수준과 효율성이 낮기 때문에 이사회의 민주적 정당성에 대해서, 특히 경영진을 효율적으로 감독하고, 정직함을 보장하고 조합원과 다른 관련 이해관계자의 이해관계를 보호하는 역할을 하는 조합원이 선출한 이사(평이사)들의 능력에 상당한 우려가 제기되었다.

이와 같은 우려 때문에 조직 거버넌스 분야에서는 협동조합 거버넌스에 대해서 전문가, 학자의 관심과 연구 문헌, 정책 제언 등이 점차 늘어났다. 비영리 부문을 다룬 연구문헌 대부분은 본질적으로 예방적이며, 운영기관(예를 들면 이사회)의 인지 가능한 문제점을 해결하고자 한다. 그러나 이런 관점은 문제를 과도하게 단순화하고, 이사들이 직면한 갈등과 압력 요소를 과소평가하고, 결과적으로 현실에서 실천하기 어려운 ‘이상적이거나 영웅적’ 해결책을 제시 한다는 비판을 받아왔다(Herman, 1989; Cornforth,

¹ 이 글은 (재)아이쿱협동조합연구소, “협동조합, 공제조합의 거버넌스: 역설 시각에서”, <i>ICOOP 해외 협동조합 연구동향 11-3</i>, 2013년 9월호에 실린 글을 <생협평론>에 맞게 편집한 글이다. 유럽의 협동조합 연구기관 CIRIEC이 발간하는 *Annals of Public and Co-operative Economics* 75(1)(2004)에 실린 논문을 (재)아이쿱협동조합연구소에서 번역한 것으로, 지은이인 콘포스 교수와 CIRIEC으로부터 저작권 이용 허가를 얻었다는 것을 밝힌다.

1996). 이러한 결점 때문에 이사회가 현실에서 어떻게 움직이고, 그들이 직면한 어려움은 무엇인지 보다 자세히 이해할 필요성이 제기되었다. 선행 논문에서 필자는 이 문제를 해결하기 위해 복합 이론 관점 및 이사회가 직면한 핵심 역설 혹은 긴장 측면에서 공공 및 비영리 조직의 거버넌스를 이해하는 새로운 틀을 제시했다(Cornforth, 2001; 2002; 2003 참조). 이 논문에서는 필자의 당시 분석을 협동조합 및 공제조합의 거버넌스로 확장한다. 이 논문은 다음 두 가지 문제를 다루고자 한다.

첫째, 비영리 조직의 거버넌스, 특히 협동조합과 공제조합의 거버넌스는 관련 논문이 풍부한 영리기업의 거버넌스 연구와 비교해 상대적으로 이론화가 덜 된 분야다. 영리 부문 이사회 역할에 대해서는 대리인 이론, 청지기 이론, 이해관계자 이론, 경영 헤게모니 이론 등 다양한 경쟁적인 이론이 제시되었다. 이 논문에서는 이 이론을 협동조합으로 유용하게 확장할 수 있다고 전제한다. 논문에서는 각 이론을 간단히 검토하고, 이것을 협동조합 및 공제조합 이사회로 확장 적용할 수 있을지 검토한다. 이어 이사회에 관한 상이한 이론적 시각을 비교하고 대조하기 위한 틀을 제시한다.

둘째, 위 접근방식은 연관된 문제를 낳는다. 즉, 각 이론을 개별적으로 선택하면 일차원적이고 이사회 역할의 한 측면만을 조명하게 된다는 점이다. 이런 문제 때문에 기업 거버넌스 연구자 사이에서는 서로 다른 관점을 통합적으로 고찰한 새로운 이론틀 혹은 개념틀을 정립해야 한다는 요청이 일었다(Hung, 1998: 108-9; Tricker, 2000: 295). 하지만 경영학이나 조직학 분야와 마찬가지로 통합적인 큰 이론을 추구하는 것은 거버넌스의 복잡함을 고려했을 때 그다지 큰 결실을 맺지 못할 것으로 보인다(예컨대 Morgan, 1986). 이러한 조건에서는 다른 이론적 시각을 일관되게 합하고, 그 적용 분야를 설명하는 메타 이론을 추구하는 것이 더욱 유용할 수 있다(Tsoukas, 2000: 27). 이 논문은 다양한 이론적 시각을 포함하는 다중 패러다임의 역설적 시각이 새로운 개념틀 제시에 유용하다고 주장한다. 이러한 다중 이론적 시각을 종합하면 이사회가 직면한 몇 가지 중요한 역설과 애매모호함, 긴장을 강조하는 데 도움이 된다.

이 틀에 기반해서 이 논문은 핵심적 긴장을 다음 3가지로 제시한다.

- 이사들이 특정 조합원 그룹의 대표자로 행동할지 조직성과를 주도하는 전문가로 행동할지에 관한 긴장
- 조직성과를 앞세울지 순응할지, 즉 책임 있고 신중한 방식의 조직 행동을 보장할지 이사회 역할 간 긴장
- 경영진을 통제할지 지원할지, 대조적인 이사회 역할 간 긴장

이러한 긴장을 각각 살펴보면서 협동조합과 공제조합에 주는 몇 가지 함의를 도출한다. 마지막으로 이 논문은 이후 협동조합 거버넌스 연구에 역설적 시각을 채택할 경우의 시사점을 제시하는 것으로 끝맺는다.

2. 경쟁 이론의 시각

영리 부문(영리 기업)의 이사회 역할을 이해하고자 많은 경쟁 이론이 제시되어 왔다. 각 이론은 이사회가 어떻게 활동해야 하고, 누가 이사가 되어야 하는지에 관해 다른 모델을 암시한다. 이 장에서는 이러한 이론적 관점을 각각 간단히 살펴보고 이를 협동조합 이사회 역할 이해에 도움이 되도록 유용하게 확장할 수 있을지 검토한다. 먼저 이사회에 관한 민주적 시각의 거버넌스 이론을 살펴보는 것으로 시작한다. 이는 협동조합과 공제조합 이사회의 역할과 실천에 대한 지배적인 시각이다.

1) 민주적 혹은 결사적 관점 - 민주적 모델

민주 정부는 서구 사회의 핵심 제도다. 주요 개념과 사례는 다음과 같다. ①1인 1표에 기반한 공개 선거 ②다원주의, 즉 대표자는 서로 다른 이해관계를 대표할 수 있어야 한다 ③선출직 대표자의 책무 ④정책을 입안하는 선출직과 결정된 정책을 집행하는 집행부의 분리. 민주주의적 개념과 사례는 많은 유형의 조직에서 거버넌스에 대한 생각에 영향을 미쳤다. 예를 들어 자원활동 조직 상당수와 협동조합, 공제조합은 조합원 결사체에 기

반해 설립되었으며, 이는 이사회가 어떤 방식으로든 조합원에 의해 선출되고 조합원을 대표한다는 정관에 포함되어 있다.

민주적 모델에서 보는 이사회역의 역할은 조직 내 조합원의 이해관계를 대표하는 것이다. 이사회역의 역할은 이해관계가 다른 구성원들의 이해관계를 해결하거나 선택하고, 직원이 집행할 수 있도록 조직의 전반적 정책을 수립하는 것이다. 이러한 관점에서 핵심은 선출직 이사(비전문인, 평이사)로, 조합원이라면 누구나 이사로 선출될 수 있다. 전문성을 가지면 좋겠지만, 다음에서 거론할 파트너십 모델에서와 같이 핵심적인 요구사항은 아니다.

2) 대리인 이론 - 순응compliance 모델

주인-대리인 이론, 짧게 줄여 대리인 이론은 기업 및 기업 거버넌스 제도의 지배적인 이론이다.² 이는 사업체의 소유주(주인)와 이를 경영하는 사람(대리인)의 이해관계가 다르다고 가정한다. 어떤 사업체의 소유주나 주주는 경영자가 주주의 이해관계 보다는 자신의 이해관계에 따라 행동할 수 있다는 문제에 부딪힌다. 대리인 이론은 자유시장이 경영진의 결정을 가장 잘 제약할 것(시장에서 퇴출되지 않기 위해서)으로 보는 한편, 기업 거버넌스 제도도 경영진이 주주의 이해관계에 따르도록 하는 또 다른 장치라고 생각한다(Keasey et al., 1997: 3-5). 이러한 시각에서 보면 이사회역의 주요 기능은 경영진을 통제하는 것이다. 기업 이사 대부분은 경영진과 독립적이며, 그들의 핵심 역할은 경영진이 순응하도록 하는, 즉, 주주의 이해관계에 가장 잘 따르도록 경영진의 행위를 감시하고 필요한 경우 통제하는 것을 뜻한다.

대리인 이론을 협동조합과 공제조합으로 확장 적용하면, 조합원은 소유주로서 주인이 된다. 그러나 Spear의 논문이 보여주듯이 대리인 이론을 이 맥락에 적용하는 것은 완벽히 들어맞지 않는다. 대리인 이론에서 주주의 주요 이해관계는 수익성 극대화로 가정되며, 시장, 대주주의 압력이나 인

2 전반적인 검토를 위해서는 Keasey et al., 1997; 3-5 참조.

수합병 위협이 도사리고 있어 이런 상황이 이사회와 더불어 경영진이 이 목표를 따르도록 강제한다. 협동조합과 공제조합에서는 상황이 다르다. 먼저, 협동조합은 조합원의 이익에 봉사하기 위해 만들어졌으며, 수익성은 그 자체가 목표가 아니며 목표에 이르는 수단이다. 둘째, 협동조합과 공제조합의 지분은 시장에서 거래되지 않으며, 이에 따라 경영진에 대한 동일한 외부 압력, 즉 대주주의 압력이나 인수합병 위협 등은 존재하지 않는다(O'Sullivan and Diacon, 2003). 때문에 협동조합 이사회는 비즈니스 성과의 전통적인 측정치로 쉽게 옮길 수 없는 다양한 목표를 지니며 경영진의 행동은 시장의 통제를 덜 받는다. 협동조합과 공제조합에 있어 이사회는 경영진의 행위를 통제하고자 하는 조합원의 가장 강력한 수단이지만, 동시에 이러한 영향력을 행사하기에는 더욱 어려울 수 있는 맥락에서 운영된다.

3) 청지기 이론 - 파트너십 모델

청지기 이론(Muth and Donaldson, 1998)은 인간관계 시각에 기초하며 (Hung, 1998) 대리인 이론과 정반대의 전제에서 출발한다. 일반적으로 경영진은 좋은 성과를 내고자 하고 조직 자원의 효과적인 청지기로 행동할 것이라 가정한다. 결과적으로, 고위 경영진과 주주(협동조합과 공제조합에서는 조합원)는 파트너로 여겨진다. 이에 따라서 이사회는 주요 기능은 주주/조합원의 이해관계에 대한 경영진의 순응을 확보하는 것이 아니라 조직성과를 개선하는 것이다. 이사회는 역할은 기본적으로 전략적인 개선과 최고 결정에 가치를 더하기 위해 경영진과 함께 일하는 것이다. 이러한 맥락에서 경영진의 구상과 실제 관행이 거버넌스에 적용되어야 함은 놀랍지 않다. 청지기 이론에 따르면 이사들은 조직의 결정에 가치를 더하는 위치에 있도록 자신의 전문성과 네트워크 능력(contact)에 따라 선출되어야 한다; 이사회와 경영진은 적절하게 선발되어 안내·교육 훈련을 받아야 하고, 팀으로서 어떻게 효과적으로 일할지 알아야 한다 등등. 이와

같은 발상은 비영리 이사회의 ‘어떻게 할 것인가’ 문헌 상당수에서 흔히 찾을 수 있다.³

이 시각은 영리 및 비영리 부문 모두에서 다양한 예방적 거버넌스 모델에서 명확히 드러난다. 예를 들어 Pound(1995)는 공기업의 ‘통치되는 기업 모델’ 거버넌스라는 이름의 모델을 제시한다. 이 모델에서 이사회와 대주주는 경영 파트너로 여겨지며, 이사회의 핵심 기능은 최고 의사결정을 개선해 조직에 가치를 더하는 것이다. 파트너십 개념은 또한 Block(1998)이 제시한 비영리 이사회의 합동 독재자(co-joint dictatorship)모델에서도 강력히 제시된다. 이 모델에서 최고경영자는 이사회의 부속물이 아니라 동료이며, 공개적으로 책임을 논의하고 공유한다. 그는 이사회가 최고경영진과 위계적 관계를 갖는 ‘전통적인’ 이사회 모델과 이 모델을 대조한다. Davis(1998)는 협동조합에 대해서 비슷한 모델을 주장하는데, 고위 경영진은 협동조합 이사회의 일부분이 되어야 하며, 리더십에 대해 책임져야 한다.

이런 관점은 협동조합과 공제조합에 잠재적인 문제를 제기한다. 이사로 선출된 조합원이 이사회의 효과적 작동에 필요한 역량을 갖고 있다는 보장이 없다. 이는 노르웨이 소비자협동조합의 경영자였던 Sivertsen(1996: 35)이 강조한 것이다.

경영진이 협동조합을 주도하는 경향이 있다. 주요 영리기업의 이사가 비즈니스 환경 내에서 선출되는 반면 협동조합 이사는 이른바 보통 사람들 사이에서 선출된다. 이들 대부분은 좋은 판단력을 지닌 굳건하고 성실한 사람들이지만 비즈니스 세계에서 전략적 결정을 하는데 필요한 배경지식을 갖고 있지 않다. 최고경영자를 지원하고 비판하는 대신 그들은 수동적인 정보 수령인으로 행동한다.

4) 자원 의존 이론 - 포섭co-optation 모델

자원 의존 이론(Pfeffer and Salancik, 1978)은 조직이 주위 환경과 상호의

³ 예를 들어 Kirkland, 1994 참조.

존된 것으로 본다. 조직은 자신의 생존을 다른 조직이나 자원을 가진 행위자들에게 중대하게 의존한다. 이에 따라서 자신의 의존을 통제하고 필요로 하는 자원과 정보 획득을 보장하는 방법을 찾아야 한다. 이런 시각에서 보면 이사회는 겸임 중역회의 등을 통해 조직 내 영향력 있는 네트워크를 창출해 불확실성을 줄이는 수단의 하나가 된다. 이사회는 주요 기능은 조직 내외의 자원 흐름을 보장하고 외부 변화에 대한 조직 대응을 돕도록 핵심적인 외부 이해관계자와 좋은 관계를 유지하는 것이다.

이 시각에서 보면 이사회는 조직과 환경 모두의 일부분이다. 이사회는 경계 연결(boundary spanning)의 하나다. 이사는 그들이 조직에 가져올 수 있는 외부 네트워크나 지식에 따라 선출되며 외부 영향력을 포섭하고자 한다. 협동조합이 외부 의존을 ‘관리’하는데 이사회를 활용할 잠재력은 영리 기업보다는 훨씬 제한적이다. 이사는 협동조합의 조합원 내에서 선출되어야만 하기 때문이다. 그러나 얼마나 흔한지는 확실치 않지만 협동조합이 추가적인 경험이나 네트워크 역량, 기술을 가진 이사 조합원을 영입하는 것은 가능하다.

5) 이해관계자 이론 - 이해관계자 모델

이사회에 적용되는 이해관계자 이론은 조직이 조직 소유주나 위임인 뿐 아니라 사회 내 다양한 집단(또는 이해관계자)에 대해 책임져야 한다는 전제에 근거한다(Hung, 1998: 106). 이사회에 다른 이해관계자를 포함시킨 조직은 한 그룹의 좁은 이해관계보다는 폭넓은 사회적 이해관계에 대응할 가능성을 높일 것으로 기대된다. 이사회는 조직의 목표를 결정하고 정책을 수립하기 위해서 다른 이해관계자 그룹의 잠재적으로 갈등적인 이해관계를 해결하고 협상해 나가는 정치적 역할을 하게 된다.

이해관계자 이론은 주요하게는 전통적인 주주 모델에 대한 대안으로서 영리 부문의 기업 거버넌스 논쟁에서 발전되었다. 이론의 바람직함이나 향후 결과에 대해서는 풍부한 논쟁이 있다(예컨대 Hutton, 1997; Tricker,

2000: 295). 항상 이해관계자 이론 측면에서 논의되는 것은 아니지만 공공 및 비영리 부문에서 이해관계자 참여 원칙은 덜 논쟁적이고 사례는 매우 흔하다. 영국에서 가장 명시적인 사례는 교육 분야로, 정부는 이사회 구성의 특정 부분을 개혁했다. 예를 들어 공립학교는 다양한 그룹에서 선출되거나 지명된 사람들, 부모, 지역교육 담당자, 교사 관리인 등으로 이사회를 구성해야 하며, 재정 지원을 받는 학교에서는 교회나 학교를 지원하는 자선단체를 대표하는 재단 관리인 이사를 두어야 한다. 자원활동 부문에서는 오랫동안 더 많은 이용자 참여를 목표로 추진해 왔고 많은 자원활동 조직에서는 자선단체법의 제한에도 불구하고 서비스 사용자를 이사회에 참여시키는 중요한 흐름이 있어 왔다(Locke et al., 2003).

협동조합이나 공제조합 같은 조합원 결사체에서는 다른 이해관계자의 이사회 참여에 제한이 있다. 이사들이 조합원 중 선출되어야 하기 때문이다. 그러나, 이러한 제한 속에서도 조합원의 낮은 이사회 참여율과 여성, 청소년 등 특정 조합원 그룹의 참여 부족 등에 대한 우려가 존재해 왔다 (Itkonen, 1996). 이러한 우려에 대응하기 위해서 ICA 유럽 지역총회는 협동조합이 조합원 참여를 재활성화하고 여성 이사를 더욱 많이 선출해야 한다고 권고했다(Lees and Volkers, 1996: 46). 더욱 급진적으로 이탈리아에서 사회 서비스를 제공하는 새로운 협동조합(사회적협동조합)처럼 조합원 내 서로 다른 이해관계자를 받아들이는 새로운 다중 이해 관계자 협동조합을 발전시키려는 시도도 있다(Borzaga and Santuari, 2001). 물론 위에서 지적한 것처럼 협동조합이 새로운 시각을 더하기 위해 다른 이해관계자를 영입하는 경우도 열려 있다.

6) 경영진 헤게모니 이론 - ‘거수기’ ‘rubber stamp’ 모델

경영진 헤게모니 이론은 Berle and Means(1932)의 테제로 거슬러 올라간다. 주주가 법적으로는 대형 기업을 소유하고 통제할지 모르지만 더 이상 이를 효율적으로 통제할 수 없다는 것이다. 통제는 새로운 전문 경영진

에게로 넘어갔다. 많은 경험적 연구들이 이 테제를 지지하고 있다. Mace (1971)는 미국의 이사에 관한 연구에서 이사회는 위기 시를 제외하고 전략에 참여하지 않으며, 통제권은 이사회보다는 회장(최고경영진)에 있다고 결론짓는다. Herman(1981) 역시 비슷하게 결론 내리면서 경영진 권력은 항상 다양한 한계와 외부 이사 등 이해 관계자의 느슨한 권력 내에 존재한다고 주장한다. 보다 최근 연구에서 Lorsch and MacIver(1989)는 Mace 연구 이후 이사회 기능이 개선되었지만 성과를 보면 여전히 개선할 사항이 많다고 결론 내린다. Mace와 마찬가지로 그들도 평상시와 위기시 이사회를 구분해 평상시 권력은 대부분 최고경영진에게 있다고 결론 내린다. 이러한 시각에서 보면, 이사회는 경영진의 결정에 있어 ‘고무 도장’ 조금 이상의 것이다. 그 역할은 필연적으로 경영진 행동에 적법성을 부여하는 상징성에 그친다.

이 이론은 대기업 연구에서 발전된 것이나 이론이 설명하는 과정의 많은 부분이 협동조합과 공제조직에 관련된 것으로 보인다. 예를 들어 조직을 소유한 조합원과 이를 통제하는 사람들 간의 분리, 경영진의 성장과 전문화 증가 등. 실제로 협동조합 이사회에 평범한 사람들이 참여하는 것은 경영진의 제안과 결정에 효과적으로 도전할 만한 지식과 전문성이 더욱 부족한 것을 의미할 수 있다. 저명한 국제 협동조합 활동가인 Itkonen(1996: 20)은 이렇게 말했다.

협동조합에서 권력과 의사결정 모두는 항상, 너무 자주 몇 안 되는 최고 위층에 집중되어 있다. 협동조합의 성과는 오랫동안 참여와 참여의식 부족이라는 특징을 보였다. 법적 통치기관(이사회)은 정책과 전략에 도전하기보다는 과거 성과를 재검토하고 경영진의 결정을 지지하기 위해 존재해 왔다.

아래 표는 각 다른 모델의 주요 특징을 요약해 보여준다. 서로 다른 주체 및 이해관계의 특징에 대한 가정, 누가 이사가 되어야 하고 또 이사회의 역할은 어떠해야 하는지를 각 이론 모형별로 비교한다. 이론 모형마다 어떻게 이사회가 행동해야 하는지 모델을 제시한다.

이론	이해관계	이사	이사회 역할	모델
대리인 이론	주인/조합원과 경영진의 이해 관계는 다르다.	주인/조합원 대표	순응 -주인 이해관계 보호 -경영진 감독 -순응 여부 체크	순응모델
청지기 이론	주인/조합원과 경영진은 이해관계를 공유한다.	전문가	성과 개선 -최고의사결정/전략에 가치부가 -경영진 파트너/지원	파트너십 모델
민주적 관점	조합원/대중은 서로 다른 이해관계를 갖는다.	평/조합원 대표	정치적 -조합원 이해관계 대표 -정책 산출	민주적 모델
이해관계자 이론	관계자들은 서로 다른 이해관계를 갖는다.	이해관계자들 대표	정치적 -이해관계자 필요균형 -정책 산출 -경영진 통제	이해관계자 모델
자원 의존 이론	이해관계자와 조직의 이해관계는 다르다.	핵심 이해관계자에 영향 미치기 위해 선출	경계 연결 -자원 확보 -이해관계자 관계 -외부 시각	포섭모델
경영진 헤게모니 이론	주인/조합원과 경영진은 다른 이해관계를 갖는다.	주인/조합원 대표	상징적 -결정 비준 -정당성 부여 (실제권력은 경영진)	'거수기' 모델

3. 역설의 관점 - 종합을 향하여

각 이론을 개별적으로 채택하는 것은 일차원적이며 이사회 기능의 특정 측면만 조명한 것으로 비판 받았다. 이에 따라 다른 관점을 통합할 수 있는 새로운 개념들이 요청되어 왔다(Hung, 1998: 108-9; Tricker, 2000: 295). 역설적 시각은 이러한 새로운 개념들을 제시할 수 있는 접근방식을 제공한다. 이 다양한 이론적 시각을 종합하면 비영리 조직의 이사회가 직

면한 몇 가지 중요한 애매모호함, 긴장(또는 갈등)과 역설을 강조하는 데 도움이 된다.

Morgan(1986: 339)은 자신의 획기적인 조직 연구에서 조직에 대한 많은 이론과 사고방식이 그들이 직면한 현실의 복잡성과 정교함을 따라잡을 수 없다고 주장한다. 그는 문제를 해결하기 위해서는 “상황의 다중적 의미를 이해하고 포착하고, 존재하지 않는 체 하는 대신 모순과 역설을 마주 대하고 관리하기 위해서” 다중 패러다임 혹은 다중 시각으로 접근해야 한다고 주장한다. 동시에 단선적 사고와 단순히 이것 아니면 저것을 선택하는 데서 벗어나 많은 경영 문제와 쟁점을 역설로 인식하는 움직임이 일었다(Hampden-Turner, 1990; Handy, 1995). 예컨대 경영의 역설은 긴장과 차이 중 하나를 선택하는 대신 이를 탐색하고 포용하는 것을 의미한다. Lewis(2000)가 도식화한 것처럼 조직학에서 ‘역설’이라는 개념의 역할이 점차 증가해 왔다. 조직 거버넌스 이해에 관해서도 비슷한 비판이 있을 수 있다. Hung(1998: 108)이 선행 연구에서 검토한 바와 같이 (위에서 논의한) 거버넌스 이론들은 “작은 부분에만 초점을 맞춰 아무도 기업 거버넌스의 전체 그림을 인식하지 못한다”. 마찬가지로 Tricker(2000: 296) 역시 ‘현재 다양한 이론적 통찰은 연극의 다른 측면만 조명하고 나머지는 어둠 속에 남겨둔다’고 지적했다. 그는 ‘전체 무대와 모든 배우를 조명’할 수 있는 새로운 개념들을 요청했다.

이 문제를 해결하는 방법의 하나는 다중 패러다임 시각을 택하고 거버넌스와 연관된 역설, 애매모호함, 긴장에 정확히 집중하는 것이다. Lewis(2000: 772)가 지적한 것처럼, 다중 시각 접근법은 반대되는 이론적 접근을 대조함으로써 무엇이 더욱 중요한 역설인지를 조망하는 민감화(sensitizing) 도구로서 유용하다. 예를 들어 대리인 이론과 청지기 이론을 대조하면 이사회는 경영진 통제뿐만 아니라 최고경영진의 파트너가 되어야 한다는 압력도 받을 수 있음을 보여 준다. 다음 절에서는 서로 대조적인 거버넌스 이론이 제시하는, 이사회가 직면할 듯한 주요한 긴장과 역설의 일부를 검토한다. 여기서 거론한 것들이 전부는 아니다. 다른 많

은 저자들도 역설의 관점에서 거버넌스를 연구하기 시작했다. Demb and Neubauer(1992)는 기업 이사회 연구에서 이사회 구조의 법적, 구조적 측면에서 기인하는 세 가지 역설을 발견하고 이를 고찰하였다. Wood(1996)는 이러한 접근방식을 비영리 조직의 이사회로 확장한다. 마찬가지로 Block(1998) 또한 비영리 조직의 이사회가 직면하는 공통의 역설을 지적한다. Sundaramurthy and Lewis(2003)는 경영 지원과 통제 사이에서 이사회가 직면한 역설을 살펴본다.

1) 누가 지배하나 - 선출 대표자와 전문가 이사들 사이의 긴장

서로 다른 이론모형은 누가 이사가 되어야 하는지를 각각 달리 시사한다. 청지기 이론과 민주주의 이론은 반대되는 입장이 가장 뚜렷하다. 청지기 이론은 이사들이 조직의 성과에 가치를 더할 수 있는 전문성과 경험을 가져야 한다고 강조한다. 이 함의는 이사는 자신의 전문성과 기술에 따라 선출되어야 한다는 점이다. 대조적으로 민주적 모델(그리고 어느 정도는 이해관계자 이론)에 따르면 이사는 평조합원의 대표자이며, 이에 따라서 이사는 자신이 대표하는 구성원이나 이해관계자에 봉사해야 한다고 강조한다.

이러한 역설은 상이한 수준에서 몇 가지 긴장을 가져온다. 공공 부문의 경우 이 긴장은 공공정책에서 가장 분명히 드러난다. 1980년대 초반 이후, 영국의 보수당 정부는 다양한 공공부문 개혁에 잇달아 착수해 지명 이사회를 둔 독립 공공기관을 대거 증가시켰다. 이러한 변화의 이유는 이사회 의 정치적 성격을 줄이고, 인재들, 특히 기관을 잘 운영할 전문성과 경험을 가진 것으로 가정되는 영리 부문의 사람들을 데리고 와서 공공 조직의 효과성과 효율성을 개선하는 것이다. 공공 부문의 많은 영역에 비선출 이사, 전문가 이사를 두는 시도는 비민주적이며 새로운 '자기 선출 엘리트'만 창출한 것으로 매우 비판 받았다(Plummer, 1994; Skelcher, 1998). 이러한 비판에 대응해서 노동당 정부는 이러한 장치의 일부를 변경해 더 많은 이해

관계자 참여를 촉진했다. 그러나 이러한 이사들에 대해서도 민주적 책무성에 대한 깊은 우려는 여전히 남아 있다(Robinson et al., 2000). 나아가 이러한 변화는 단일하지 않았으며, 공공 부문 내 다른 부서 간에도 거버넌스 제도 간 큰 차이를 보인다(Robinson et al., 2000 참조).

이러한 역설은 조직 수준에서도 딜레마를 발생시킨다. 협동조합과 같은 조합원 조직에서 ‘평’이사는 효과적인 이사가 되기에 필요한 전문성을 지닐 것으로 기대된다. Wilson(1998:81-2)이 현명하게 강조한 이 딜레마는 영국 소비자협동조합 경험에서 기인한 것으로, 그는 이사회가 특정 역량을 지닌 비경영진 이사를 채용하기 위한 영입위원회를 설립할 수 있는 기업과 협동조합을 비교했다.

민주적 과정은 그러한 사치를 누릴 수 없다. 한편으로 협동조합은 이사회에 비경영진 경험을 더하는 평이사의 존재를 통해 강화되어야만 한다. 동시에, 필요한 역량과 경험의 폭이 상호 보완되리라는 보장이 없다. 실질적이며 효과적인 이사회에 필요한 집단적 역량 수준에 이르기까지는 매우 거리가 멀지도 모른다.

또한 이러한 역설은 이사에 대해서도 딜레마를 낳는다. 이사의 주요 역할은 조합원 혹은 조합원 일부 그룹의 대표자로 행동하는 것인가? 아니면 경영진에 충고하고 지원하는 전문가로 행동해야 하는가?

어떻게 조합원 조직은 이러한 딜레마를 관리하면서 민주적일 것이며, 동시에 실질적으로 이사회를 운영할 전문성과 경험을 가진 이사를 보장할 수 있을 것인가? 한 가지 방법은 선출 되고자 하는 조합원의 질을 개선하는 것이다. 다른 방법은 현재 및 장래 이사로 선출될 잠재적인 이사 후보들에게 주어지는 교육, 훈련과 지원의 질을 개선하는 것이다. 두 전략 모두가 협동조합 운동 내에 확대되고 있다는 증거가 있다. Lees and Volkers(1996: 45)는 유럽 협동조합이 새로운 이사 모두를 훈련하라고 권고한 기업 거버넌스 장치를 살펴보았다. Sivertsen(1996: 35)는 노르웨이 소비자협동조합이 시작한 두 개의 확장 전략을 소개한다. 즉, 이사 후보를 훈련하고 “조합원 전체 중 1퍼센트를 자격을 갖춘 경쟁력 있는 이사로 훈련해야 한다”

는 목표치를 설정한다. 나아가 이들은 각 조합이 잠재적 후보자를 선출할 때 선출 위원회를 도입해 이사가 되고자 하는 조합원의 질을 개선하고자 한다.

또 다른 방식은 조직이 이사들 간 역량과 경험의 격차를 줄이기 위해 새로운 이사를 지명하는 것이다. 포섭 방식이 협동조합 및 공제조합에서 늘어나고 있음을 보여주는 사례가 있다. 예를 들어 Sargent and Nicholls(1994)는 영국 농업협동조합이 이사회 강화를 위해 '외부 비경영진 이사'를 두는 사례를 추적한다.

2) 이사회 역할 - 순응과 성과 간 긴장

서로 다른 거버넌스 이론은 이사회의 주요 역할이 무엇인지에 대해서도 다르게 강조한다. 대리인 이론과 청지기 이론이 가장 분명하게 다르다. Garratt(1996)은 이를 이사회 역할의 '순응' 대 '성과'라고 지칭한다. 대리인 이론은 조직이 '소유주'의 이해관계에 맞게 행동하고 소유주의 자원을 세심하게 관리하도록 하는 이사회의 순응 역할을 강조한다. 대조적으로 청지기 이론은 조직의 전략과 최고 의사결정에 가치를 더해 조직 성과를 주도하는 이사회 역할을 강조한다.

이사회가 직면한 문제 중 하나는 이러한 대조적인 역할이 이사가 매우 다른 방식으로 행동하도록 요구한다는 것이다. 순응 역할은 대개 반응적이고 상세한 주의와 세심한 모니터링, 조직의 과거 성과와 경영을 꼼꼼히 살펴볼 것을 요구하며 위험 회피적이다. 성과 역할은 보다 미래지향적이고 향후 사명과 조직, 주위 환경에 대한 이해를 요구하며, 위험을 감수하려는 경향이 많다. 다시 말해, 이사회가 이러한 대조적 역할에 어느 정도 집중해야 하는지 분명한 긴장에 부딪힌다. 또한 이사들은 다른 역할을 종합하고자 할 때 역할 갈등을 경험할 수도 있다.

조직이 이 긴장을 겪는 방식은 또한 폭넓은 맥락적 요소에 의해서도만 들어진다. 공공 부문에서는 정부 정책에서 기인한 갈등 압력으로 이 역설

을 종종 경험한다. Greer 등(2003)이 지적하는 것처럼, 한편으로 정부는 공공 조직이 혁신적이고 기업가 정신을 갖길 바란다. 다른 한편으로 공공 조직은 종종 중앙에서 부과한 계획, 성과 목표치, 정밀한 모니터링과 감사 등에 종속되고, 이는 조직의 전략적 선택 기회를 효율적으로 제한한다. 동시에 일이 잘못 되는 경우 종종 나쁜 여론에 매우 많이 노출된다. Cornforth and Edwards(1999)는 영국 내 대학 사례에서 이 딜레마를 보여준다. 이사회는 정부 계획과 요구사항이 부과한 것들 때문에 전략 쟁점에 쏟을 수 있는 시간과 행동의 자유가 심각하게 제한된다고 느낀다. 영리 부문에서도 어느 정도 비슷한 우려가 있었는데, 영국과 미국 양측의 기업 거버넌스 개혁 상당수가 성과 개선 역할을 희생해 이사회의 순응 역할을 강조했다고 주장한다(Pound, 1995).

이사회가 어떻게 순응과 성과 역할 간 긴장을 관리할 것인가? 그래서 이사회의 독립적 감독 역량을 위태롭게 하지 않으면서 장기 혹은 전략적 중요성을 가진 쟁점을 이사회 의제로 삼을 수 있을까? Cornforth and Edwards(1998; 1999)는 비영리 이사회 사례 연구에서 성과 역할의 핵심적 측면인 전략 결정에 더 많이 참여 가능하도록 하는 몇 가지 요소를 제시한다. 이사 스스로의 태도와 경험이 매우 중요하며, 이는 이사 선출 절차, 이사회 훈련에 의해서, 또한 이사회에 대한 경영진의 태도에 의해서 만들어진다. 중요한 것은 이사회 절차다. 이사회 의제를 관리하면서 중요한 장기 쟁점에 우선순위를 두는 것이다. 몇몇 조직의 이사회 경우 장기, 세부 의제는 금방 운영 과정에서 표류하게 된다. 이사회가 운영 세부항목에서 교착되어 장기 전략적 쟁점을 논의할 충분한 시간이 부족하게 되는 것이다. 성공적인 몇몇 조직은 전략에 집중하기 위해서 일상적인 이사회 의제를 옆에 치워두는 특별회의를 정기적으로 갖는다. 비슷하게, Garratt(1996)은 이사회 회의시 이사회 역할의 상이한 측면이 어느 정도 분리될 수 있는 이사회 사이클을 도입할 것을 주장한다. 이는 동시에 매우 다른 역할을 수행하는 데서 파생되는 긴장을 관리하는 중요한 수단이 된다.

3) 경영진과의 관계 - 통제와 지원 간 긴장

이사회와 경영진 간 관계는 대조적인 이론 시각에 따라 매우 다르게 여겨진다. 대리인, 민주주의, 청지기 이론은 이사회와 경영진 모니터링과 통제의 중요성을 강조한다. 그러나 청지기 이론은 이사회와 경영진 파트너 역할을 강조하고 최고경영진의 의사결정을 증진하기 위한 협업도 강조한다.

Sundaramurthy and Lewis(2003)는 이 특정한 거버넌스 역설을 상세히 살펴본다. 그들은 이사회가 통제나 협업 둘 중 한 가지를 너무 많이 강조하면 조직이 침체에 접어들 수 있음을 지적한다. 협업과 파트너십을 너무 많이 강조하면 경영진 아이디어와 전략을 적절하게 살펴보고 촉구할 수 없는 집단사고를 낳을 수 있다. 좋은 시기에는 이것이 전략적 지속성을 가져올 수 있으나 성과가 악화되면 조직은 침체할 수 있다. 반대로, 통제를 너무 많이 강조하면 이사회와 경영진 간 책임 분리와 자기 전략과 행동을 정당화하려는 경영진의 방어적 태도를 낳을 수 있다. 불신의 증가는 소통과 상호 학습을 방해하는 방어적 태도를 재강화하며, 조직은 또다시 침체를 겪게 된다.

역설 시각은 이사회와 경영진 통제 아니면 파트너십이라는 이분법이 너무 단순하다고 지적한다. 관계에 있어 다른 시기에는 다른 형태의 행동이 적합하다. 비슷한 방식으로 Kramer(1985)는 직면한 쟁점과 환경에 따라 이사회와 경영진 관계가 일치, 차이, '의견불일치(dissensus)' 사이를 계속 넘나들게 된다고 지적한다. 문제는 균형잡기이며 그러한 복잡한 관계에서 불가피하게 발생하는 긴장을 어떻게 관리하느냐이다.

어떻게 이사회와 고위 경영진 간 복잡하고 역설적인 관계와 이로 인한 긴장을 가장 잘 관리할 수 있을까? Mole(2003)이 지적한 것처럼 긴장과 갈등은 이사회와 고위 경영진이 각각 역할에 대한 기대치가 다를 때 발생하기 쉽다. 역할의 복잡하고 상호의존적인 성격 때문에 상이한 해석이 생겨날 여지가 매우 많다. 생산적인 활동관계를 수립하는 방식 중 하나는 역할

과 책임을 명시적으로 토론하고 협상하는 것이다. Cornforth and Edwards (1998)는 효율적 거버넌스의 중요한 결정요소는 이사회가 정기적으로 경영진과의 관계 및 어떻게 함께 일하고 있는지 재검토하는 것이라고 지적했다. Harris(1993)는 더 나아가 작은 자원활동 조직에 기초한 행동 연구에서 통합활동분석(Total Activities Analysis)이라고 불리는 것을 제안한다. 즉 이사회와 직원이 체계적으로 조직의 주요 활동을 재검토하고, 누가 이를 수행할 것인지 살펴보는 것이다.

4. 결론

이 논문은 기업 거버넌스에 관한 현재 이론이 협동조합과 공제조합의 거버넌스 이해를 돕도록 확장될 수 있는지 살펴보면, 각 개별 이론은 너무나 일차원적이고 이사회 역할의 특정 측면만 조망한다고 주장한다. 비영리 이사회에 관한 경험적 연구를 보면 거버넌스는 복잡하며, 내재적으로 어렵고 문제가 많은 활동이라는 점이 드러난다. 최근 거버넌스 연구자 상당수는 좁은 이론틀을 넘어서는 새로운 사고방식을 찾아낼 것을 지적한다. 이 논문에서는 역설 시각, 즉 다중적 이론틀에 기초한 시각이 이사회가 직면한 어려운 긴장과 애매모호함을 설명할 수 있는 가망있는 접근법임을 주장한다.

이사회에 관한 (설명적, 예방적 모두) 이론화 대부분에 대해, 그 특정한 성격에 대한 비판이 가해질 수 있다. 많은 경우 이사회들의 특성, 작동방식에 영향을 미치고 이를 만들어내는 조직 규모, 공공정책 등과 같은 맥락적 요소를 전혀 혹은 거의 고려하지 않는다. 일정 부분 이는 이사회 연구에서만 드러나는 특징은 아니다. 비슷한 비판이 조직행위 분야의 최근 연구에서도 나타난다(Mowday and Sutton, 1993; Rousseau and Fried, 2001). 협동조합과 공제조합 거버넌스, 나아가 모든 부문의 조직 거버넌스에 관한 향후 연구에서는 맥락적 요소가 이 사회의 행동에 어떤 영향을 미치는지 살펴

보는 데 우선순위를 두어야 할 것이다. 예를 들어 서로 다른 부문, 활동 분야에서 조직의 거버넌스를 체계적으로 비교하고 이러한 부문, 분야별 차이가 이사회 구성, 역할, 관계를 구체화하는지 살펴볼 수 있다. 이러한 사례 중 하나는 Otto(2003)의 작업으로 자원활동, 공공, 영리 부문 조직의 이사회장 및 고위 경영진의 역할을 검토한 것이다. 마찬가지로 조직 규모 등 조직적 요소가 이사회 일의 성격에 어떤 영향을 미치는지 보다 잘 이해하고 검토할 필요가 있다(예컨대 Rochester, 2003 참조).

역설과 긴장 개념은 또한 거버넌스의 동적 본질에 민감해 지도록 할 수 있다. Sundaramurthy and Lewis(2003)는 이사회와 경영진이 이후 조직의 쇠퇴과정으로 이어지는 방어적 행위 사이클에 갇힐 수 있음을 지적한다. 그들은 방어적 순환을 피할 수 있도록 이 문제를 해결하는 다양한 방식 또한 제시한다. 이러한 문제와 과정을 살펴보기 위해서 우리는 더욱 깊이 있는 횡적 사례연구, 이사회와 경영진 관계의 동학을 살펴보고 당면 문제와 딜레마 해결을 위해 그들이 어떤 시도를 하는지 살펴보아야 한다. icoop

참고문헌

(※ 편집인 알림: 참고문헌의 분량이 매우 방대하여 <생협평론> 지면에서는 생략한다. 전문 및 참고문헌은 아래 주소를 통해 첨부파일로 확인할 수 있다.

http://icoop.re.kr/?mod=document&uid=410&page_id=1282)

소비자협동조합의 거버넌스와 노동의 실제

때/곳: 2014년 11월 21일(금) / 성공회대 미가엘관 M204

참석: 김정희 (울목 iCOOP생협 이사)

이선경 (포항 iCOOP생협 이사장)

한금희 (부천시민 iCOOP생협 이사장)

사회/정리: 손범규 ((재)iCOOP협동조합연구소 연구원)

사회: 안녕하세요. 바쁘신 와중에 귀한 시간 내 주심에 감사를 드립니다. 이번 좌담회 주제가 무거워서 많이 당황하셨죠?(웃음) 이런 경우에는 본격적인 시작에 앞서 좌담회의 구체적인 목적을 공유하고 시작하는 것이 좋겠습니다. 최근 국내에 협동조합 창업이 활발히 일어나고 있습니다. 협동조합은 결사체이면서 동시에 사업체이므로 창업 이후 현장에서는 협동조합의 노동문제가 본격적으로 가시화될 것입니다. 이 때 협동조합과 노동의 가치 충돌을 지혜롭게 해결하기 위해서는 아이쿱생협과 같은 선배 협동조합의 경험이 중요한 참고자료가 될 수 있을 것입니다. 즉, 아이쿱생협의 경험이라는 암묵지를 형식지로 남기고자 하는 것이 이번 좌담회의 목적입니다. 따라서 지금까지 협동조합을 운영해오면서 현장에서 맞닥뜨린 노동관련 이슈에 대한 설명과, 이것들을 해결하는 과정에서의 거버넌스가 어떻게 작동하였는지를 중점적으로 논의해주시면 됩니다. 우선 자기소개와 함께 소속 지역생협의 거버넌스와 인력 현황을 간략히 말씀해 주시면 감사하겠습니다.

이선경(포항 iCOOP생협 이사장, 이하 이선경): 안녕하세요. 저는 포항 아이쿱생협 이사장 이선경입니다. 저희 생협은 총 13명의 이사로 구성되어 있습니다. 사무직원이 4명이고, 매장은 2개, 직원은 카페까지 포함해서 35명입니다. 매장사업은 다른 아이쿱 지역생협보다 조금 늦은 2010년에 시작했습니다. 경영노하우는 아직 조금 미숙하지만 끊임없이 만들어 가는 과정에 있다고 보시면 됩니다. 조합원 수는 3,300명입니다.

한금희(부천시민 iCOOP생협 이사장, 이하 한금희): 반갑습니다. 저는 부천시민아이쿱생협 이사장을 맡고 있는 한금희 입니다. 저희 생협의 이사진들은 저를 포함해서 총 9명이고, 상임이사 포함해서 사무직원은 3명, 매장은 1개입니다. 직원은 주말 직원까지 합쳐 11명이고 2009년에 매장을 오픈을 했습니다. 지역생협은 2001년부터 준비를 시작해서 2005년에 창립했습니다. 조합원은 약 1,000명입니다.

김정희(울목 iCOOP생협 이사, 이하 김정희): 저는 울목아이쿱생협의 이사 김정희라고 합니다. 이사회는 이사장 포함 10명이고, 조합은 2000년부터 준비했고 매장사업은 2009년에 시작해서 현재 매장 4개, 매장 직원은 40명 이상이며, 사무국 4명, 활동국 4명을 포함하면 총 50명이 조금 넘습니다. 조합원은 조합비 조합원¹이 4,100명 정도 됩니다. 저희는 일반 조합원이 많은 편인데 총 조합원이 약 5,200명 정도 됩니다. 그럼 1,100명 정도가 일반 조합원이 되겠네요.

사회: 현재 지역생협 소속 직원들의 인사관리는 어떻게 운영되고 있는지요? 먼저 모집선발과 교육훈련 단계부터 설명해주세요.

김정희: 설립초기에는 주로 활동가들이 직원으로 오지 않나요? 지금도 저희 조합 내에는 그런 분들이 있

¹ 아이쿱생협에서는 가입 출자금만 내는 조합원을 일반 조합원, 그 외에 매달 고정적인 조합비를 추가로 내는 조합원은 조합비 조합원으로 구한다.



습니다. 법인 창립 직후에는 주로 그렇게 한 것 같고, 업무가 안정된 이후부터 공채로 뽑고 있습니다. 매장 직원들도 구인 사이트를 통해 들어왔고, 대학 졸업생이 바로 들어오는 경우도 있습니다. 신입 직원의 경우 처음 입사하면 4주, 팀장급은 8주, 매니저는 12주간 교육을 받습니다.

이선경: 울목아이쿱생협은 교육훈련단계가 상당히 체계적이네요. 신입 직원을 4주간이나 교육을 하고요.

김정희: 뭐 그렇게 체계적이라고는 말씀 드리긴 어렵고요(웃음). 일단은 협동조합 교육을 시켜야 하고, 업무교육도 시켜야 되기 때문에 그렇게 되는 것 같습니다. 수습기간동안에는 조직에 대한 이해와 업무교육에 집중합니다. 교육내용은 계속해서 보강을 하고 있는 중입니다.

한금희: 저희도 현재 일반 사무직은 공채로 뽑고 있습니다. 예전에는 조합원 중에서 활동가로 뽑았다가, 직원으로 전환하기도 했습니다.

사회: 모집방식을 공채로 바꾼 이유가 따로 있나요?

한금희: 조합원 중에서 뽑으려고 했는데 마땅치가 않았어요. 지원자도 많지 않아서 공채로 했습니다. 매장 직원도 취업사이트를 통해서 구인했습니다. 교육훈련은 매장 직원의 경우 일주일 정도하는데 오전 며칠, 오후 며칠 이렇게 받아서 업무를 파악시킨 후 업무배치를 하고 있습니다. 사무국 직원은 인수인계 받으면서 계속 익혀가고 있습니다. 뿐만 아니라 활동가들과 함께하는 교육, 청중교육 등을 통해 생협에 대한 이해를 높이고 있습니다.

이선경: 사실 직원선발과정은 지역생협들이 거의 비슷한 것 같아요. 공채를 통해서 채용하고, 대부분이 30대 후반에서 40대 초반의 가정주부입니다. 비조합원인 직원으로 입사해서 거의 대부분 조합원이 됩니다. 저희 조합에서는 실무교육 과정은 따로 없고, 연 1회, 5일간 시리즈교육이 있습니다. 생협정책, 서비스, 인문학, 협동조합 등 다양한 분야를 교육합니다.

사회: 네, 그렇군요. 그렇다면 승진관리, 경력개발 관리는 어떻게 이루어지고 있는지요?

한금희: 사무국 직원 중 한명이 연합회 직원으로 가고 싶어 했습니다. 인사위원회에서 의논한 결과 개인의 성장을 위하여 추천을하기로 결정하고 추천서를 작성했는데 막 울더라고요. 같이 일하자고 붙잡지 않고 추천서를 써 주냐고요(웃음). 우리 조직의 입장에서 능력 있는 직원을 보내는 일은 아쉬운 일이지만 감수할 수 있다면 감수하자는 입장이었어요. 저희 생협의 특이사항은 마을모임에 놀러왔던 조합원의 이웃이 조합원으로 가입한지 7년 만에 사무국장으로 승진해서 상임이사로 성장하였고, 매장오픈과 함께 시급직원으로 입사한 활동가가 6년간 매니저로 일하다가 지금은 SV(슈퍼바이저)가 되었다는 점이에요. 생협 안에서 능력을 키우고 기여하는 좋은 사례라고 생각합니다.

이선경: 아이쿱이 이런 부분들은 잘 되어 있는 것 같아요. 현장에서 업무를 하면서도 새로운 진로로 나갈 수 있는 기회가 열려 있습니다. 아르바이트로 들어와서 매니저로 올라간 사람도 있고, 이와 같이 평소에 직원들의 성장과정을 지켜보고 이끌어주는 역할을 인사위원회가 담당하고 있습니다.

김정희: 저희도 매장 매니저 중 한 명이 아이쿱 그룹 내 자회사인 쿵스토어의 SV로 간 사례가 있습니다. 그리고 매장의 경우는 관리자(팀장, 매니저)

가 공석일 경우에 내부 공채를 원칙으로 합니다. 직급별 교육기간을 거친 후 직원과 조직이 함께 결정을 합니다.

사회 : 인사고과는 어떻게 이루어지고 있나요?

한금희: 저희 부천시민아이쿱생협에서 적용하는 인사고과 시스템은 없습니다. 직원의 업무 평가를 하자는 제안이 있어서 자료를 마련하기는 했는데, 평가과정에서 서로가 너무 힘들어 했습니다. 사무국은 상임이사를 제외하면 직원이 2명으로 소규모이기때문에 가족처럼 지냅니다. 매장에서 매니저가 실장 3명을 제외하면 주중 직원 다섯 명과 일을 하는데, 관리자와 직원이라는 관계가 없는 건 아니지만 워낙 끈끈한 관계이기 때문에 정량평가를 하기는 어려운 면이 있습니다. 누가 더 열심히 하는지는 서로 공감은 하지만, 이것을 점수화하는 것에 대해서는 거부반응도 있어요. 별도의 인센티브를 적용할 때에도 직원들이 논의한 결과는 늘 개별적인 평가보다는 팀별로 평가하거나 전체의 성과를 함께 나누는 방향이었습니다.

김정희: 저희 생협에는 총괄매니저가 있는데요. “앞으로 지역에 계속해서 매장을 낼 텐데, 이사회가 지금까지 해오던 방식으로 개입하면 안 될 것 같다”는 공감대가 있어서 뽑게 되었습니다. 말하자면, 전문경영인같은 것이죠. 내부인은 익숙해져서 못 느낄 것들을 외부의 눈으로 알게 될 수도 있고, 또 새로운 의견이나 보완점을 좀 더 쉽게 말할 수 있는 것 같아요. 첫 해에 총괄매니저가 인센티브제를 도입하면 좋겠다고 하더라고요. 하지만 이사회 내에서는 반대의견도 많았습니다. 과연 인센티브제의 의미가 무엇인지, 인센티브를 준다 해도 그 액수가 많은 것도 아니고 고작 몇 만원 될 텐데 이런 것이 적당할까하는 의문이 있었어요. ‘평가’에 대한 거부반응 역시 있었어요. 그래도 한 번 해보자해서 결국 해 보고 1년이 되어 그만두게 되었는데, 그 이유는 사실 개개인의 평가가 거의 불가능하기 때문이었습니다.

다. 팀 단위로 운영되기 때문에 팀으로도 평가를 해봤어요. 다른 직원들보다 덜 노력하는 사람이 분명 있는데, 그런 분들은 인센티브로 역량을 끌어내는 것이 불가능하더라고요. 그 결과 인센티브를 긍정적인 면에서만 보면 안되겠다고 생각했습니다. 그리고 참여와 협동의 조직문화를 만들려는 취지에 인센티브는 직원 간의 협력을 해치는 역효과를 낸다고 평가했습니다. 총괄매니저가 나름 세밀하게 관찰해서 직원들의 성향도 보고, 정보를 얻었으나, 지금은 그렇게 평가하지 않습니다. 대신에 포상은 하고 있습니다. 예를 들어, 언젠가 매장 냉장고가 꺼진 경우가 있었는데 그것을 조기에 발견해서 신속하게 조치한 직원이 있었어요. 이럴 때 포상을 합니다. 인센티브제는 없지만, 매장에서 정책 이행의 목표를 두고 포상을 두는 체계는 있습니다.

이선경: 매장사업을 하면서 직원의 주인의식과 자발성을 어떻게 끌어 올릴 것인가, 이런 문제가 매우 중요한 것 같습니다. 저희도 인센티브제도를 시행했었는데 현장에서 적용이 쉽지 않았습니다. 올 상반기에 꽤 많은 비용을 들여 인센티브를 지급했는데, 오히려 받은 사람의 기쁨보다 못 받은 사람의 사기 저하, 상대적 박탈감 등이 더 큰 거예요. 그 때 “금전적인 것만으로 인센티브를 제공한다는 것은 힘든 일이구나” 라고 생각했습니다. 최근에 매니저가 제안한 것이 있는데, 연말에 직원들의 사진을 매장에 붙여 놓고 ‘미소천사상’, ‘정책제시상’ 같은 것들을 만들어 조합원들이 투표를 하도록 하고, 많은 표로 뽑힌 직원들에게 포상을 하기로 했습니다. 상금은 많지 않지만 조합원들이 매장 직원을 한 번 더 평가할 수 있고, 여기에서 선출되는 것이 직원으로 하여금 자극이 되어 좋은 효과를 거두고 있습니다. 이 제안은 매니저가 이사회에 제시하고, 이사회에서 승인을 한 사례입니다. 결론적으로 상벌은 참 어려운 것 같습니다. 이것이 돈인지 격려인지, 딜레마입니다.

사회: 반대로 직원의 업무상 과실로 사고가 발생했을 때에는 어떻게 책임을 지나요?

김정희: 우선 경위를 파악합니다. 고의성이 있을 경우 인사규정에 의해 당연히 그에 합당한 처분을 합니다. 하지만 이런 경우는 극히 드물고요, 의도치 않게 업무 실수를 하는 경우는 처벌보다 개선에 더 중점을 둡니다. 또한 아이쿱 소속 지역생협의 공통기준이 어느 정도 정해져 있는 경우도 있습니다. 위생문제 같은 경우 공통기준에 따라 패널티가 있어요. 그래서 위생 점검단이 나오기 전에 교차점검을 합니다.

사회: 아이쿱 소속 지역생협 전체에 적용되는 공통 기준 외에 각각의 지역생협 고유의 내부 규정은 없는지요?

한금희: 취업 규칙이 있어서 적용된 사례가 있었습니다. 직원의 도난사건과 관련해서 당사자가 인정하고 퇴사 하였습니다.

김정희: 저희도 매뉴얼대로 하지 않았을 경우에는, 당사자 얘기를 들어본 후 인사위원회에서 결정하는 사례가 있었습니다.

이선경: 저희 포항생협은 인사위원회에서 주로 이 역할을 하게 되는데, 이런 경우가 있었어요. 오래된 매니저가 관료화되고 소통능력이 떨어지는 문제를 해결하는 것이었습니다. 당사자와 소통하고 최종적으로 정리하는데 6개월 정도의 시간이 걸렸던 것 같아요. 개인 사



이선경 (포항 iCOOP생협 이사장)

업체라면 바로 퇴사를 시켰겠죠. 그러나 협동조합이기 때문에 다양한 의견을 조율하는 과정이 필요했고, 이 과정에 6개월의 시간이 걸렸습니다. 조합원들이 모두 수긍해야하기도 했고요. 조기에 처리해 버리면 조합원들이 박탈감 같은 것을 느낄 수도 있잖아요. 마을모임에서 공유하고, 기다리고, 지켜보다가, 결국 자진 퇴사 결정을 하게 되었을 때 결과적으로 반발은 없었어요. 이사회의 고민 과정을 본인도 알고 있었기 때문이죠.

사회: 세 분이 말씀해주신 모집선발-교육훈련-인사고과-책임관리 과정에서 가지셨던 고민과 관련 사례들 속에 많은 시사점이 녹아있는 것 같습니다. 다음으로 지금껏 지역생협을 운영하는 과정에서 당면했던 노동관련 이슈들이 있으면 말씀해주세요.

한금희: 시급인상과 연차조정문제가 있었어요. 우리가 몇 년 전부터 법정 최저임금 보다 높은 최저시급을 정하고 있잖아요. 임금의 인상비율이 지역 생협의 여건이 나아지는 정도보다 높기 때문에 어려움을 겪기도 하였습니다. 하지만 이사회는 우리나라에서 정한 최저임금이 현실에 전혀 맞지 않다는 것에 크게 공감하고 있고, 급여가 만족스럽지 않으면 노동에서 양질의 결과가 나올 수 없다는 것에도 역시 공감하였습니다. 그래서 이사회는 여건이 어려움에도 불구하고 아이쿱의 급여정책을 받아들이고 있습니다.

사회: 이사회 의사결정 과정에서 이견은 없었는지요?

한금희: 재정적으로 어렵다는 것 외에 다른 의견은 없었습니다. 솔직히 말하자면 저희가 처음에 매장을 낼 때는 최저임금이 무엇인지도 모르고 시작했어요. 이사들 중에 노무 관련한 경험자가 아무도 없었거든요. 급여를 정하여 지급하고 있는 상황에서 노무교육을 받고 보니 국가가 정한 시급보다 낮은 임금을 지급하고 있었더라고요. 그래서 얼른 부랴부랴 시급+식

대+근속수당+주휴수당 체계를 정해서 급여를 인상하였습니다. 특히, 2013년에는 시급인상이 대폭되었잖아요. 조합의 재정이 어려우니까 어떻게 하면 비용을 줄일 수 있을까를 고민하게 되었어요. 그 때까지는 조합의 수지가 안 맞아서 차입금으로 근근이 해결하는 형편이었거든요. 아이쿱생협의 정책을 따라가기는 해야 하고 지출은 최대한 줄여야 되니까 급여체계를 변경하기로 했습니다. 잠깐 동안의 해프닝으로 끝났지만 근속수당을 잠시 없애는 일까지 벌어졌지요. 직원들에게 설명하면서도 궁색하고, 굉장히 어려운 일이었습니다. 정책의 의미에는 적극 동의하나 현실이 녹녹치 않았으니까요. 하지만 당시에 매장 직원들 중에서 강력하게 이의를 제기하는 사람들은 아무도 없었습니다.

이선경: 저희는 매장을 오픈하면서 활동가 중 전문경영수업을 받은 사람이 아무도 없었어요. 열정 하나로 아마추어들이 오픈한건데, 오픈하니까 오만 잡동사니 문제들이 막 튀어나오더라고요. 그래도 큰 틀에서의 합의점은 있었어요. “좋은 일자리를 지역에 만들어보자!” 저희 매장 앞에 이마트가 있는데, 최소한 이마트보다는 생협 직원들의 처우가 낫다는 프라이드를 만들어보자고 생각했죠. 최저시급도 이사회가 모여 적극적으로 정책에 반영하려고 했습니다. 다른 생협에서도 조합의 살림살이 때문에 시급을 걱정하지, 노동을 착취해서 매장이익을 높이겠다는 마인드는 아니거든요. 그래도 저희는 감사하게도 매장 사업이 잘 되서 괜찮았어요. 그런데 매장사업을 하기 전에는 사무국 직원들의 급여가 굉장히 적었어요. 저희 이슈는 매장 직원들의 임금을 올려보니까 사무국 직원들의 임금이 상대적으로 작아지는 것이 문제였어요. 매장의 노동 강도와 사무국의 노동 강도를 어떻게 비교해서 볼 것인가? 이것이 이슈였습니다. 맘고생을 하면서 지금은 공간이 분리되어 있고 상호 간의 상대적 박탈감을 느끼지 않게 사무국 직원 급여도 현실화시켜 나가고 있습니다. 한꺼번에 올리지는 못했지만 이사회를 그렇게 취하고 있습니다.

김정희: 저희는 사무국 직원의 임금을 많이 올렸어요. 매년 아이쿱생협의 최저시급 정책에 맞춰서 올렸습니다. 또 한 가지 주목할 것은 이전에는 시급제였는데, 이것을 월급제로 바꾸면서 효과가 있었던 것 같습니다. 시급제로 했을 때는 30분에 출근했다 안했다, 막 이런 식으로 따지게 되는 거예요. 그런데 이제는 총체적인 시간을 계산해서 월급을 정합니다. 그리고 매월 물품교육, 정책교육처럼 전체 직원이 들어가는 교육시간을 반영 합니다. 교육시간 2시간 외에도, 2시간 정도의 매장 전체회의도 근로시간에 포함합니다. 직원의 입장에서는 4시간의 시간외 수당이 생기는 거죠. 이런 것을 모두 포함시켜서 월급제를 만들었어요. 돈을 더 주면서 교육을 시키니까 직원들의 만족도도 올라가고 역량도 좋아지고 열심히 하더라고요. 교육 시간 때는 수매선수금을 왜 하는지 등을 천천히 설명하니까, 이후에 조합원 응대도 달라졌습니다.

사회: 말씀하신 노동관련 이슈들을 풀어 나가는 과정에서 이사회의 개입범위와 의사결정과정은 어떻게 작동하였는지요? 특히 중간 중간에 언급된 ‘인사위원회’에 대한 설명도 함께 부탁드립니다.

김정희: 이사회 안에 몇 가지 위원회를 둡니다. 이사회를 항시 모을 수는 없고, 의사결정은 신속하게 해야 되므로 위원회를 만드는데, 그런 것 중에 하나가 인사위원회입니다. 현재 이사 중에서 일부가 인사위원회를 구성합니다.



김정희 (올목 iCOOP생협 이사)

사회: 이사회와 인사위원회의 역할 및 의사결정 범위는 정확히 분리가 되어 있나요?

김정희: 네, 분리가 됩니다. 인사위원회, 이사회 역할분담은 규정에 명시되어 있습니다. 또한 인사위원회에서 결정한 안건이 이사회에 올라가 보고 됩니다. 이사회에서는 결정이 매우 부당하지 않은 한 이의를 제기하지는 않습니다. 이사회에서는 직원의 급여 결정을, 인사위에서는 팀장 이상의 채용과 승진, 상벌 처분을 담당하고, 매장의 직원의 채용은 매니저에게 위임하고 있습니다. 인사위원회는 간부직원, 팀장이상의 일을 처리하고, 직원들의 인사관리는 매니저 선에서 처리합니다. 인사위원회는 이사장 포함 4명으로 구성되어 있습니다.

한금희: 저희 인사위원회는 이사장 포함 5명으로 구성되어 있습니다. 인사위원회에서 문제가 있을 때 이사회가 상부에서 결정하는 구조입니다.

이선경: 포항아이쿱생협도 비슷하기는 한데, 인사위원회 구성을 누가 할 것인가가 중요했습니다. 어떤 이사님은 너무 동정적이었습니다. 뭐든 후하게 긍정적으로 평가하시죠. 사실 인사는 깐깐하고 치밀하게 깊이 들여다봐야 하는 것이라고 생각합니다. 다시 말해 인사위원회를 구성 할 때 온정주의에 흐르지 않고 객관적일 수 있도록, 자기중심을 잡고 상황을 넓게 보는, 공정하고 냉철한 분을 뽑습니다. 활동을 오래 하신 분들 중에 이런 쪽에 역량이 있는 분들이 있어요.

김정희: 그런데 사실 인사위원회 일이 매우 힘든 일이라서, 2년 후에 계속 하라고 해도 못해요. 그래서 돌아가면서 합니다. 그리고 인사위를 맡는 이사들도 공정한 인사관리에 관한 학습을 하는 것이 중요합니다.

모두: 교육이 중요한 것 같아요. 인사위원장과 함께 계속 학습을 해야 하죠.

사회: 인사위원회가 노동관련 이슈와 관련해서는 매우 중요한 역할을 하고 있네요. 그렇다면, 노동관련 이슈의 의사결정과정에서 무엇을 우선적인 판단기준으로 삼고 계시는지요? 소비자협동조합의 노동은 노동자협동조합이나 일반 영리기업의 노동과 어떤 부분에서 차이점이 있어야 한다고 생각하시나요?

한금희: 생협의 노동도 노동이니까, 노동자 입장에서 기본적으로 원하는 것은 일반 사기업과 다르지 않다고 생각합니다. 일하기 좋은 근로 환경에서 좀 더 나은 급여를 받고 싶어 하죠. 생협이 그것을 충족시켜 줄 수 있으면 좋을 것 같아요. 그리고 직원들에게 더 기대하는 것은 협동조합의 정책과 가치를 실현하는 것입니다. 사무국과 매장에서 조합원을 직접 만나면서 일을 하는 직원들이 협동조합의 가치를 실현하기 위한 전초기지가 아니겠어요? 직원들의 근무환경, 적절한 급여, 성장을 위한 교육 등을 계속 향상시켜나가야 한다고 생각합니다.

이선경: ‘일반 영리기업과 생협에서 일하는 것이 뭐가 다를까?’라고 고민해 봤을 때, 노동 그 자체는 똑같다고 생각해요. 우리의 가치를 직원들에게 계속 교육시키기는 하지만 현장의 직원들도 가끔씩 딜레마에 빠지죠. ‘이마트 캐셔하고 우리의 차이점이 뭐지?’, ‘똑같은 유통업에 종사하는 것인데 차이점이 뭐지?’ 그래서 노동의 가치를 확인시켜 주는 것이 중요한 것 같아요. 자긍심을 심어주는 겁니다. 여기서 이사회역의 역할이 매우 중요합니다. 이사회가 얼마나 직원들과 스킨십하면서 주의를 가지고 들여다보고 있는지, 가치를 인정해 주고, 당신이 정말 우리 조합에서 중요한 존재라고 확인시켜주는 것들이 필요합니다. 생협에는 사장이 따로 없기 때문에 이사의 역할이 중요합니다. 노동의 주체를 확인시켜주고, 자긍심을 가지게 하는 것이 시중의 일반 영리기업과 다른 부분이라고 생각합니다.

김정희: 사실 생협이 노동은 뭔가 달라야 된다는 생각이 강박관념처럼 있는 것 같기도 해요(웃음). 저희는 여러 가지 실험을 하고 있어요. 예를 들어 주부인 교육전담자를 한 명 뽑았는데, 우리들이 주부들의 마음을 잘 안이니까 많은 부분을 배려하려고 노력합니다. 그 분이 오후 2시까지만 일을 하기 위해서는 활동국이나 사무국의 모든 직원들이 배려해 주어야 했는데 시도를 해보았습니다. 또 다른 예로는 한 직원의 자녀가 초등학교에 입학했을 때 저학년 시기에는 엄마의 손길이 많이 필요하잖아요? 그래서 그 직원이 월급의 일부를 반납하고 일찍 퇴근을 하는 것이 가능하게끔 조정해 봤어요. 2시간 일찍 퇴근해야 하기 때문에 나머지 일을 다른 직원이 해야 하는데, 이런 모습을 보면서 다른 직원들도 나중에 본인도 저렇게 할 수 있겠지 생각하니까 근무시간을 유연하게 조정할 수 있었습니다. 또 다른 예도 있습니다. 매장 운영 헛수가 늘수록 연차가 높은 직원들도 많아지고, 이런 분들의 휴가 일수도 늘어납니다. 이런 사항들을 유연하게 대처하니 매장 분위기가 전반적으로 좋아졌습니다. 노동조건에는 임금만이 있는 건 아니기 때문에 앞서 말해주신 것처럼 자긍심을 심어주는 것이 좋은 것 같아요. ‘우리가 정말 좋은 물품을 제공한다’는 자긍심을 심어주는 것이죠. 아울러 휴가도 갖게 하고, 공부도 할 수 있도록 관심을 가져 주는 것도 좋은 것 같습니다.

또 중요한 것 중 하나가, 직원들 스스로 결정하도록 하는 것을 강조하는 거예요. 돌이켜보면, 처음 이사회 회의 때 저희 이사들도 어려웠듯이, 직원 회의를 직원들끼리 처음 하게 했을 때 힘들어하는 모습이 역력했는데 나중에는 회의 내용이 점점 재밌어지더라고요. 그리고 자신들에게 필요한 것들을 직접적으로 말합니다. 최근에 많은 부분에서 이사회나 매니저가 아니라, 직원들 스스로 결정하게끔 하니까 좋은 사례가 많이 나왔어요. 예를 들어 아침에 매장에서 물품을 확인할 때 파손되는 게 생기잖아요. 배상을 어떻게 할 것인가 하는 문제가 있었는데 예전에는 직원들이 사갔었어요. 그런데 사람들이 많아지고 하니까 원칙을 정해야 하지 않겠느냐 이런

말들이 나오면서 직원회의에서 의논하게 된 거예요. 처음엔 관리자들 중에 부정적으로 생각하는 분들이 있었어요. 만약에 100% 조합 부담으로 하자고 결정하면 어떡하냐는 걱정이었습니다. 그래도 한 번 해보자고 직원들을 믿으면서 맡겨 보았습니다. 그런데 직원들이 그런 일방적인 결정을 내리지 않았어요. 포장이 좀 파손되었으면 자신들끼리 할인된 가격으로 사가는 것으로 정했습니다. 또 다른 예로 이사회에서 감동받은 사례가 있는데, 저희가 네 번째 매장을 개설하면서 직원 구인이 필요했습니다. 승진도, 구인도 모두 필요 했어요. 이 매장은 매출도 적고 직원도 적어서 매우 힘든 상황이었는데, 그 때 한 팀장이 이 매장의 매니저로 지원을 했어요. 또 직원들이 매장의 재무 상황을 공유하면서 매장에 팀장은 한 명만 있으면 된다고 스스로들 정하더라고요. 즉, 직원은 한 명만 뽑으면 되겠다고 스스로 판단을 한거죠. 모든 정보를 공개하고 회의를 통해 생각을 나누니까 서로의 신뢰와 사회적 자본들이 쌓이고, 그 결과 조직문화에 깊게 기여하게 되는 것 같아요.

이선경: 저는 아이쿱의 강점이 직원들에게 자율권을 주고, 이에 직원들이 보답하는 것이라고 생각합니다. 예전에는 이사회에서 주로 고민했는데 이제는 직원들이 스스로의 회의를 통해 안건을 올리고 결정도 합니다. 사실 현장의 직원들이 더 잘 아는 부분이 있는데, 자신들이 올린 안건이 반영되니까 그 분들도 즐겁게 일할 수 있는 거고, 주인의식도 생긴다고 하더라고요. 협동조합의 강점이 함께하는 것인데, 거기에 직원들도 포함되어 있습니다. 사실 이사회에 경영에 있어서 우리도 아마추어적인 부분이 있잖아요? 사실 저는 이사장 1년차에 경영, 이런 것을 전혀 못 했습니다. 꿈도 못 꿰어요. 그런데 사업을 하면 할수록 느끼는 것이 직원들에게 기회를 주고 명석을 깔아줬을 때, 그리고 적절한 기다림도 허락했을 때 자발성이 나타나더라고요. 이런 것은 이마트에서는 기대할 수 없는 것이죠.

사회: 지금까지 논의되는 내용들이 지역생협 내부 인사규정이나 지침 등으로 정립되어 있나요?

김정희: 규정이 있고 직원들 매뉴얼도 다 있습니다. 시행착오를 거쳐서 만들어졌죠.

이선경: 저희는 초기에 없었어요. 베이커리에서 빵을 만들 때, 당일 만들어 판매하고 폐기하잖아요. 다음날 푸드뱅크가 와서 가져가고. 그런데 어느 날 보니까 남은 빵을 직원들이 나눠가지고 가는 거예요. 그 모습을 보며 ‘매장의 빵을 어떻게 직원들이 나눠 가질 수 있지?’하면서 화가 나더라고요. 그런데 가만히 생각해보니까 이사회에서 구체적인 지시를 안했던 거예요. 초기에는 잘 모르니까 저도 감정적으로 반응을 했죠. 매장에는 오만가지 상황이 벌어지는데 누군가 일일이 판단할 수 없어요. 초기에 시행착오를 통해서 이런 것들이 잡혀져 가는 겁니다. 사실 모두 직원 잘못은 아니더라고요. 이런 것들이 점점 쌓이고, 모여 조직의 매뉴얼로 만들어지는 것 같습니다.

김정희: 저희는 지금 매뉴얼을 점검하려고 해요. 지금까지 만들어진 매뉴얼대로 해보려니까 오히려 너무 많은 거예요. 매장 사업이 안정화되면서 불필요한 것들도 생겨난 거죠. 그래서 지금은 다시 점검하는 단계입니다.

한금희: 처음으로 사업을 시작하는 협동조합에서는 직접 업무매뉴얼을 작성해 봐야 할 것 같아요. 월간, 주간

한금희 (부천시민 iCOOP생협 이사장)



업무 매뉴얼도 필요하고요. 하루의 업무를 시작해서 마감할 때까지 모든 과정에 대한 매뉴얼을 꼭 확인하면서 일을 해야 합니다. 그렇게 하지 않으면 반복해서 시행착오를 겪게 됩니다. 동선을 점검하면서 매뉴얼대로 확인하고 사소한 것까지 모두 체크해야 합니다. 예를 들어 퇴근 시 냉장고의 전등스위치는 끄고, 온도 스위치는 끄면 안 된다는 것 등, 세심하게 관리하지 않으면 바로 사고로 연결이 되니까요. 이런 과정을 통해 직원의 경험을 반영한 매뉴얼을 만들었어요. 업무와 관련한 인사규정과 지침도 가지고 있습니다.

사회: 혹시 노동관련 문제들을 이사회에 제안으로 성공적으로 해결한 사례가 있으신가요? 제가 듣기로는 포항생협에서 직원들의 야우회를 위해 활동가들과 조합원들이 협력한 사례가 있다고 들었습니다. 이후 어떤 성과가 있었는지요?

이선경: 2012년 초여름인데요. 저희는 오전 직원과 오후 직원이 나눠져 있어서 단 한 번도 전체회식을 할 수 없었습니다. 직원들이 오전과 오후반이 잘 화합되는 것 같지도 않고요. 익숙한 사람들하고만 친해지고. 또 오후 직원이 봤을 때 오전 직원의 일이 쉬워 보이는 등의 입장차이도 생기게 되더라고요. 이사회에서 이것에 대해 고민을 했고 여러 안을 짜다가 야우회를 하자고 했습니다. 전체 직원이 하루 시간을 빼서 고기도 같이 구워 먹고 막걸리도 한 잔 하면서 함께 시간을 보낼 수 있도록 야우회를 갖자는 것이었죠. 결정하는 과정이 어려웠지만 진행은 일사천리로 이뤄졌습니다. 이를 위해 일주일 전에 모든 조합원에게 공지를 했습니다. “○○월 ○○일에 전 직원이 야우회에 갑니다. 여러분(조합원)의 자원 활동 손길이 필요합니다.” 많은 분들이 자원활동가로 지원하시더라고요. 결과적으로 오히려 야우회 날 물품이 더 팔렸어요. 참여하신 일반 조합원 분들도 즐거워하시더라고요. 매장이 80평인데 각 코너별로 담당 조합원을 두고 호객행위도 하

고, “수박 사세요. 예쁜 언니 고기 팔아요”, “이것들아 빵은 왜 안 먹니?” 이런 식으로 재밌게 판매 했어요(웃음). 이런 것을 통해 매장에 생기가 돌았던 것 같아요. 한 마디로 역지사지로 생각할 수 있는 계기가 만들어진 것 같아요. 어떤 조합원은 ‘매장 직원이 왜 이렇게 불만이 많아’라고 생각하곤 했는데, 포스 직접 찍어보니까 어렵고 힘든 일이란 것을 느낀 거죠. 옛날에는 팔짱끼고 봉투에 담아 줄 때까지 기다렸는데, ‘직원들 참 힘들겠구나’라고 느낀 겁니다(웃음). 야유회 가는 버스를 기다릴 때, 직원들과 하이파이브하면서 바통 터치를 했는데, 그 때 직원들의 눈에 눈물이 글썽글썽하더라고요. 직원들이 조합원들에게 고마워하고, 조합원들에게도 매우 좋은 추억이 되었습니다.

자원활동가 입장에서 보면 이런 면도 있는 거 같아요. 자원활동가에게 어떤 일에 대해 책임지라고 하면 부담스럽잖아요? 그런데 이것이 평생하는 게 아니라 시장놀이처럼 하루 하는 거잖아요. 그러니까 즐겁게 할 수 있더라고요. 실제로 조합원 중에 바리스타를 해 보고 싶어 하던 조합원도 있었어요. 카페 여주인 해보고 싶어 하는 조합원도 있고요. 조합원이 카페를 책임 질 때는 평소처럼 모든 메뉴를 할 수는 없고 아메리카노와 티만 한다거나 하게 됩니다. 이런 날은 카페를 찾는 손님도 직원들이 야유회 간 사연을 듣게 되면 충분히 이해하며 낯선 조합원의 어리숙한 서비스도 이해하게 됩니다. 마트 캐셔가 꿈인 조합원은 자연드림 매장에서 캐셔가 되 보는 경험도해보고... 놀이처럼 즐겁게, 그래야 조합원들이 매장을 편하게 우리들의 공간으로 바라보는 것 같아요.

김정희: 저희는 매장이 여러 개 있으니까 매니저와 직원들을 순환근무 시킵니다. 매장 문제에 있어서 단순히 공간적으로 떼어 놓아도 해결되는 문제들이 있거든요. 또 직원들이 공석일 때 활동가들이 그 자리를 메꿔 주기도 합니다. 예컨대 직원회의 시간에는 그 매장의 전체 직원이 매장을 비우게 되는데, 이 때 활동가가 지원합니다.

사회: 끝으로 협동조합으로 창업하는 분들에게 반드시 조언해주고 싶은 말이 있다면 무엇인가요?

이선경: 협동조합 사업체를 만들 때는 공동의 목표를 가지고 성과를 내보려고 하는 거잖아요. 그런데 사람들은 착각을 하는 것 같아요. 협동조합은 갈등이 없을 거라고. 하지만 협동조합은 갈등의 소지가 오히려 더 많습니다. 합의 과정이 더 힘듭니다. 마음을 모아가는 과정이 순탄치 않을 것이라는 것을 인정하는 것부터 시작해야 한다고 생각합니다. 필요 이상의 기대는 금물인 것 같아요. 옳고 그름이 아니라 끊임없이 선택의 과정에 얼마만큼 민주적인가가 관건인 것 같습니다. 그 과정에 갈등이 있음을 인정하고 갈등 그 자체를 해결해야 할 과제로 보지 말고, 함께하는 존재로 편하게 바라볼 수 있는 여유가 필요하다고 생각합니다.

한금희: 비슷한 얘기인데, 직원들에게 책임을 물을 때가 있어요. 그럴 때면 ‘협동조합에서 이럴 수 있느냐?’ 이런 말을 종종 해요. 협동조합은 책임을 다하지 않아도 그냥 넘어갈 수 있는 것으로 오해를 하는 경우이지요. 일반 직장에서 직원들은 맡은 업무에 대해서는 책임을 져야하듯이 협동조합의 직원도 예외가 아니라는 점은 분명히 해야 합니다. 사업의 현장에서 정책을 수행하며 협동조합의 가치를 실현하는 곳이라고 봅니다. 그런데 조직의 책임을 지고 있는 이사들마저 온정주의에 머무른다면 사업체가 어떻게 될까요? 서로 맡은 부분에 대해서는 책임을 다하고 부족한 점은 분명하게 확인하는 냉철함도 필요하지요. 서로가 책임을 다할 때 사업장이 제대로 돌아갈 수 있다고 생각합니다.

김정희: 저희는 이전에 직원만족도조사를 해봤어요. 인센티브제를 한 번 하고나서 분위기가 좋지 않았죠. 뭐가 안 좋은지에 대한 어떤 기준이라도 있어야 확실히 파악할 수 있잖아요. 그래서 조사를 해 보았습니다. 그런데 결과적으로, 정말 참혹한 결과가 나왔어요. 어떤 식으로 나왔냐면, “나는

협동하는 마인드를 가진 사람인데 우리 조직은 협동하는 조직이 아니다”라는 식으로 나온 거예요. 인센티브제를 하면서 갈등이 심했다는 생각이 들더라고요. 한편 이런 생각도 들었습니다. 이분들이 협동조합이라고 해서 이곳에 와서 일을 시작했고, 기존 기업과 다른 기업으로써 무언가 내가 추구하는 가치와 맞다고 생각해서 왔는데 조직이 이것을 뒷받침해주지 못한 부분이 분명 있다는 것이죠. 조직이 그 가치에 대해 함께 인정하고 이에 합당한 제도를 정비하는 것이 필요한 것 같습니다. 끝으로, 한 가지 분명하게 조언하고 싶은 점은 “한 사람이 여러 사람의 머리를 따라갈 수가 없다”는 것입니다. 한 개인이 뭐도 해봤고 뭐도 해봐서 잘 설계할 수 있을 것 같지만, 예를 들어 촘촘하게 매뉴얼을 짤 수 있을 것 같지만 반드시 한계가 있거든요. 그 준비를 할 때 모든 구성원이 함께하는 것이 중요하다고 생각합니다. 그래야 더디 가더라도 덜 돌아가지 않나 싶습니다.

사회: 좌담회를 마치는 시점에서 오늘의 주제였던 소비자협동조합의 거버넌스와 노동을 ‘이상을 보며 현실을 걷는다.’ 라고 정리해 볼 수 있지 않을까 생각합니다. 말씀하셨듯이 협동조합의 노동의 강도나 책임은 다른 기업과 다르지 않은 것이 현실입니다. 협동조합은 엄연히 사업체이기 때문이겠죠. 법정임금보다 높은 최저임금을 시행하기에는 지역생협의 재정이 넉넉하지 않은 것도 당연한 현실입니다. 직원들을 야유회에 보내기 위해서는 비전문가인 조합원이 카페에서 아메리카노와 차만 팔 수 밖에 없어 매출이 떨어지는 현실도 존재합니다. 하지만 이러한 현실 속에서도 법정 최저임금보다 높은 최저시급을 시행하기 위해 고전분투 합니다. 금전적 손해를 감수하고서라도 직원들의 야유회를 위해 이사들과 조합원들이 매장에서 팔을 걷어 부칩니다. 현실을 냉철하게 인정하면서도, 이상의 실현을 위해 계속해서 실험을 해나갑니다. 그리고 이러한 도전들이 가능한 이유는 사람중심경제를 지향하는 이들로 구성된 의사결정 구조가 작동하고 있기 때문이라는 것을 오늘 알 수 있었습니다. 최근 화두가 된 영화 <카트>에서 보면, 자본은 한 사람의 노동을 마치 건전지처럼 쉽게 대체할 수 있는 정도로 여깁니다. 이와 달리, 협

동조합은 다함께 행복한 노동을 위해 현실을 인정하면서도 끊임없이 이상을 추구하고 있는 점이 본질적인 차이점인 것 같습니다. 이상으로 좌담회를 마치겠습니다. 감사합니다. [icoop](#)

이슈 이슈

- 이슈 ▪ 쌀 전면개방과 식량주권
- 세월호 참사의 진실을 찾아서

쌀 전면개방과 식량주권

장경호 (농업농민정책연구소 녀름 부소장)

쌀 관세화는 전면개방

정부는 지난 7월 18일에 2015년부터 쌀시장을 관세화로 전환하겠다고 발표했다. 쌀의 관세화 전환은 사실상 쌀의 전면개방을 의미한다. 관세화로 전환하는 2015년부터 한국은 매년 약 40만 9천 톤에 달하는 쌀을 의무적으로 수입해야 하고, 여기에 추가하여 의무수입물량 이외에도 누구든지 정해진 관세만 부담하면 자유롭게 쌀을 수입할 수 있도록 쌀 수입이 자유화된다. 쌀 수입자유화는 현재의 부분개방 상태와 대비시켜볼 때 쌀을 완전히 개방하는 것과 같다. 현재는 매년 일정한 의무수입물량만 수입하고, 그 외의 쌀 수입은 법에 의해 금지하고 있다. 즉, 지금은 쌀을 완전히 개방한 것도 아니고, 개방을 전혀 하지 않은 것도 아닌 부분적으로만 개방한 상태이다. 그런데 내년부터는 의무수입물량 이외에도 누구든지 관세만 부담하면 자유롭게 쌀을 수입할 수 있도록 자유화되었기 때문에 지금의 부분개방과 비교하여 전면개방이라 부르는 것이다. 정부는 이와 같은 관세화 방침을 지난 9월 30일 세계무역기구(WTO)에 통보하면서 관세율을 513%로 정한다고 발표했다. 지금 정부가 통보한 내용에 대한 WTO 회원국들의 회람이 진행되고 있는데, 올해 말까지 어느 한 국가라도 이의를 제기하게 되면 내년부터는 주요 이해 당사국과 검증절차에 들어가게 된다. 검증절차는 곧 쌀에 대한 협상을 의미하며, 그 기한이 특별히 정해진 것은 없다. 다만 일본의 경우 23개월이 걸렸고, 대만은 57개월이 걸렸다는 선례만 있을 뿐이다. 이와 같은 검증절차, 쌀 협상이 완료되면 최종적으로 쌀의 관세율이 확정된다.

그러나 내년 1월 1일부터는 일단 한국이 통보한 513%의 관세율이 적용되어 쌀 수입자유화가 이루어지고, 추후에 협상을 통해 관세율이 최종 확정되면, 그 이후에는 협상에서 확정된 관세율이 적용된다. 결국 정부가 WTO에 통보한 사항을 스스로 철회하지 않는 이상 내년부터는 관세화로 전환될 것이며, 앞으로는 관세가 우리 쌀을 보호하고 식량 주권을 지킬 수 있는 유일한 보호 장치로 남게 되었다.

정당한 현상유지 권리를 스스로 포기

정부의 쌀 전면개방 결정이 갖는 첫 번째 문제점은 우리나라의 정당한 권리를 현상유지를 제기하지도 못하고 스스로 포기해 버렸다는 것이다. 농민단체가 쌀 개방의 대안으로 제시했던 현상유지(standing still)란 것은 현재의 부분개방 상태를 2015년 이후에도 도하개발아젠다(DDA) 농업협상이 타결될 때까지 계속 유지하자는 것이다.

이 주장의 근거는 WTO 농업협정문의 의무를 모든 회원국이 형평성 있게 이행해야 한다는 점에 있다. 농업협정문은 모든 회원국의 의무이행 기간을 분명하게 명시하고 있다. 선진국은 6년(1995~2000년)간 관세 감축, 보조금 감축 등과 같은 의무를 이행하도록 규정하고 있고, 개발도상국은 10년(1995~2004년)간 의무를 이행하도록 규정하고 있다. 이에 따라 WTO 회원국은 각각 6년 내지 10년의 의무를 모두 이행했다. 그리고 이들 모든 회원국들은 지금까지 현상유지를 해오고 있다. 즉 선진국은 추가적이고 새로운 개방조치 없이 2000년의 개방수준을 현재까지 14년 동안 그대로 유지해오고 있다. 개발도상국도 추가적이고 새로운 개방조치 없이 2004년의 개방수준을 현재까지 10년 동안 유지해오고 있다.

그런데 개발도상국 지위를 받은 한국의 쌀은 최초 10년(1995~2004년) 동안 의무수입물량(MMA)을 연차적으로 증가시키는 의무를 이행하였고,

여기에 추가하여 새로 10년(2005~2014년) 동안 의무수입물량을 두 배로 늘리는 의무를 추가로 이행하였다. 만약 내년부터 쌀을 관세화로 개방한다면 한국은 또다시 쌀에 대해 추가적이고 새로운 개방조치를 한 번 더 이행하는 결과가 발생한다. 현상유지는 특혜를 요구하는 것이 아니라 오히려 의무이행의 형평성을 요구하는 것이다. 이미 20년에 걸쳐 의무를 이행한 것도 모자라서 또다시 관세화 개방과 같은 추가적이고 새로운 개방조치를 취하는 것은 형평성에 어긋나기 때문에 우리나라도 다른 모든 회원국과 같이 현상유지를 하자는 것이다. 현상유지는 특혜 요구가 아니라 회원국으로서 한국의 정당한 권리이다. 그런데 정부는 현상유지를 위한 어떠한 노력이나 시도도 하지 않고 스스로 권리를 포기해 버렸다. 오죽하면 농민들이 현상유지 여부에 대해 WTO에 정부가 정식으로 질의를 하라고 요구했지만 정부는 이것마저도 거부하고 관세화 전면 개방을 선언해 버렸다.

특히 작년 12월 인도네시아 발리에서 열린 WTO 각료회의 결과를 보면 정부의 직무유기 혹은 자포자기의 엄청난 실책이라는 점을 단번에 알 수 있다. 당시 각료회의에서는 인도의 WTO 농업협정문 위반 문제에 대해 다른 모든 회원국들이 문제 삼지 않기로 한다는 합의문을 채택한 바 있다. 소위 '평화조항'으로 불리는 이 합의는 인도의 보조금 규정 위반 문제를 합법화시켜 주는 매우 주목할 만한 결정이었다. 인도는 WTO 농업협정문 위반 사항도 정식 안건으로 발의하여 자신의 위반을 오히려 합법화시키는 결과를 얻어내었다. 그런데 인도의 보조금 규정 위반 사항조차 WTO 협상의 의제로 제기되는 상황에서 한국은 정당한 현상유지 권리조차 제기하지 못하는 행태를 보였다. 만약 당시에 현상유지 주장을 제기하였다면, 어떤 식으로든 현상유지 가능 여부에 관해 결론이 나왔을 것이며, 그 이후 쌀 개방 문제에 관한 사회적 논란과 갈등을 최소화할 수 있었음에도 불구하고 정부는 그러한 노력조차 하지 않았다. 실제 지난 7월 7일에 개최된 쌀 개방 해법을 찾기 위한 국제토론회에 주제발표자로 참석한 아프사 제프리(인

도)는 한국이 왜 현상유지 주장을 WTO 각료회의에 제기하지 않았는지 이해할 수 없다고 말했다. 그는 인도의 비영리기구(NGO) 대표로 각료회의를 참관하면서 인도 정부가 제안한 ‘평화조항’이 WTO 각료회의에서 합의되는 장면을 현장에서 직접 지켜보았던 전문가이기도 하다.

결국 정부는 쌀 농업을 보호하고 식량 주권을 지키는 최선의 방안으로서 현상유지를 위한 그 어떠한 시도나 노력을 하지 않고, WTO 회원국으로서의 정당한 권리를 스스로 포기하는 실책을 저질렀다.

협상도 하기 전에 스스로 포기

정부의 관세화 결정이 갖는 두 번째 문제점은 협상도 한 번 제대로 하지 않고 포기해 버렸다는 것이다. 사실 이번 쌀 시장개방 문제를 풀어나가는 해법의 키워드는 ‘협상’이었다. 정부의 주장대로 관세화로 전환하는 경우에도 관세율을 우리 마음대로 정할 수 있는 것이 아니다. 관세율을 결정하기 위해서는 협상이라는 관문을 통과해야 한다. 정부가 농업협정문에 근거하여 관세 상당치(TE)를 정하여 WTO에 통보할 경우 한국의 쌀 관세를 낮추고자 하는 미국 등 상대방 국가가 이의를 제기하면 불가피하게 협상을 할 수밖에 없다. 일본도 그런 과정을 거쳤고, 대만도 마찬가지로 과정을 밟았다. 아울러 한국이 현상유지를 주장한다고 해서 다른 상대방 국가들이 쉽게 동의해 줄 것으로 기대하기는 어렵다. 이 경우에도 어차피 주요 이해 당사국과 협상해야 하는 상황으로 귀결될 것이다.

결국 쌀 개방 문제의 최종적인 결론은 주요 이해당사국과의 협상에 의해 결정되는 것이다. 정부가 주장하는 관세화 개방이든, 농민들이 요구하는 현상유지든 결국은 협상이라는 관문을 거치지 않을 수 없다. 예상되는 쌀 협상의 주요 당사국은 미국, 중국 등이 될 것이며, 쌀 협상의 양상은 WTO 농업협정문 협상 테이블에서도 이루어지겠지만, 양자 간 자유무역협정

(FTA)이나 환태평양경제동반자협정(TPP) 관련 협상 테이블에서도 협상이 이루어질 것이다.

그리고 쌀 개방 문제에 관한 최종적인 결과는 이와 같은 다양한 협상 테이블에서의 복합적인 협상을 통해 도출될 것이다. 그 협상 결과는 정부가 주장하는 관세화 개방이 될 수도 있고, 농민단체가 요구하는 현상유지가 될 수도 있다. 또한 관세화 개방과 현상유지 사이에서 다양한 경우의 수가 조합되는 절충점도 도출될 수 있다. 결국 고차원의 수확문제를 푸는 것과 같은 고도의 복잡한 쌀 협상은 정부가 내세우는 관세화 개방을 최저수준으로 하고, 농민단체가 요구하는 현상유지를 최고수준으로 하여, 그 사이에서 적정한 절충점을 찾아서 합의하는 것이 되어야 했다.

그러나 정부의 쌀 전면개방 발표로 인해 다른 모든 선택의 가능성이 배제되었고, 관세화로 전면 개방하는 것 외에 다른 선택은 모두 사라지게 되었다. 협상도 하지 않은 채 처음부터 최저수준으로 결정하는 오류를 범하게 된 것이다. 협상도 하기 전에 다른 모든 가능성을 포기해 버리고 마지노선에 불과한 관세화만을 유일한 선택으로 좁혀 버렸다. 그동안 정부의 통상협상에서 익숙하게 나타났던 자승자박의 협상 행태가 이번에도 어김없이 나타난 것이다.

정부의 일방통행식 독주와 독선, 정부와 농민 사이 소통은 없었다

정부의 쌀 개방 결정이 갖는 세 번째 문제점은 쌀 개방과 같은 중차대한 사안에 대해 일방통행식으로 독주하면서 관세화 전면개방을 독단적으로 선택한 것에 있다. 일본은 지난 1999년 관세화로 개방하는 방식을 선택했고, 필리핀은 올해 7월에 타결된 쌀 협상을 통해 2017년까지 관세화 유예를 연장하는 선택을 했다. 일본과 필리핀은 쌀 개방에 관해 서로 다른 선택을 했지만, 그와 같은 결정을 내리는 과정에서는 공통점을 보였다. 바로 대화와 소통을 통해 사회적 합의를 이루었다는 점이다.

일본은 정부와 집권당 그리고 농민단체(농협) 사이에 3자 협의 기구를 구성하여 쌀 개방의 방식 및 사후 쌀 대책 등에 긴밀하게 협의하였다. 이러한 협의 과정을 통해 관세화 개방에 대한 합의를 도출하고 정부가 최종적으로 발표하였다. 필리핀은 쌀 협상에 농민대표를 정식으로 참여시켜 협상의 전 과정을 투명하게 공개하였고 정부와 농민단체의 협의 하에 협상이 진행되었다. 협상에서 상대방 국가가 요구한 사항과 필리핀 정부의 대응방안 등도 공개하였고, 농민단체와 협의하는 과정을 통해 상대방 국가와의 협상을 진행하였다. 최종적으로 쌀 협상의 결과에 대해서도 농민단체와의 협의를 통해 수용하기로 결정하였다. 이처럼 일본과 필리핀은 쌀 개방 방식에 대해서는 서로 다른 선택을 했지만 그와 같은 결정을 내리는 과정은 정부와 농민의 소통 및 협의를 통해 이루어졌다. 그렇기 때문에 쌀 개방에 관한 최종적인 결정에 대해 누구나 다 만족하지는 않지만 적어도 사회적 갈등을 최소화하는 성과는 거두었다.

그러나 한국은 정부의 독단과 독선에 의한 일방독주로 쌀 전면개방이 발표되었다. 정부와 농민의 소통은 없었다. 정부 주도의 간담회나 설명회 등과 같은 형식적인 요식 행위는 있었지만 상호 간의 의견의 차이를 조율하는 제대로 된 협의 과정은 없었다. 정부는 요식적인 절차를 통해 자신의 전면개방 입장을 관철시키는 수단으로만 활용했다. 더구나 정부와 국회의 협의 과정 또한 형식적인 보고와 제한적인 정보 공개로 요식행위로만 진행되었다. 쌀 개방 문제에 관한 광범위하고 포괄적인 협의 자체가 이루어지지 않았다.

이처럼 쌀 개방 문제와 관련한 사회적 갈등과 논란의 근원적인 책임은 정부의 일방통행식 독주에 있다. 적어도 쌀 개방과 관련한 문제를 처리하는 방식에 있어서 한국은 일본보다 뒤떨어지고 필리핀보다 못한 후진적인 행태를 그대로 드러냈다. 국격은 경제력이나 돈에서 나오는 것이 아니라 사회의 성숙도에서 나온다고 할 때 한국은 정부 스스로 후진국과 같은 행태를 보여줌으로써 국격을 떨어뜨리는 데 앞장섰다.

고율관세, 정부 의지를 믿을 수 있을까

2015년부터 쌀이 관세화로 전면 개방되는 상황에서 향후 국내 쌀 농업에 대한 보호 장치로는 관세율이 가장 핵심이 된다. 높은 수준의 관세율을 얼마나 오랫동안 유지할 수 있는가의 여부가 가장 핵심적인 이슈로 제기되는 것이다. 이와 관련하여 관세율에 대한 정부의 입장을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 513% 수준의 높은 관세율을 반드시 확보하고, 둘째, 향후 모든 자유무역협정에서 쌀을 반드시 제외시키며, 셋째, 정부의 의지가 확고하기 때문에 믿으라는 것이다.

먼저, WTO 농업협정문에 따른 고율관세를 확보할 가능성은 상당히 높다고 판단된다. 이 관세율은 앞에서 언급한 검증(협상) 과정을 거쳐 최종적으로 확정될 것이지만 대체로 높은 수준의 고율관세 가능성이 좀 더 높은 것으로 예상된다. 그러나 이렇게 높은 수준의 관세를 확보하더라도 이것이 오랫동안 유지될 수 있을 것인가에 대해서는 우려의 목소리가 매우 높다. 만약 쌀이 자유무역협정(FTA/TPP)과 연계될 경우에는 쌀의 관세율이 철폐되거나 감축될 수 있기 때문이다. WTO 농업협정문에 따른 고율관세는 기본적으로 WTO 회원국에 공통적으로 적용되는 관세율이다. 그러나 FTA/TPP를 통해 특정 국가에 대해서는 별도의 관세율을 적용할 수 있도록 되어 있다. 즉 미국이나 중국 등과 FTA/TPP 등을 통해 미국산 쌀이나 중국산 쌀에 대해서는 별도로 낮은 관세율을 적용할 수 있다는 것이다. 우리 국민의 주식인 밥쌀용 쌀을 한국에 수출할 수 있는 나라는 지구상에서 미국과 중국밖에 없다고 봐도 무방하다. 따라서 WTO 농업협정문에 따라 정해진 고율관세가 앞으로도 오랫동안 지속되기 위해서는 향후 미국, 중국 등과의 모든 FTA/TPP에서 반드시 쌀을 제외시켜야 하는 것이다. 만약 두 나라 가운데 어느 한 나라에라도 쌀의 관세율을 낮춰줄 경우 고율관세는 그 즉시 유명무실한 빈껍데기로 전락하게 되는 것이다.

<표 1> 한국-미국 쌀값 차이와 관세율 비교

(단위: 달러)

	한국	미국	가격차이	관세율
최대 가격차	2,579	632	1,947	308%
최소 가격차	1,977	705	1,272	180%
평균 가격차	2,120	674	1,446	215%

<표 2.>한국-중국 쌀값 차이와 관세율 비교

(단위: 달러)

	한국	미국	가격차이	관세율
최대 가격차	2,579	624	1,955	313%
최소 가격차	1,977	759	1,218	168%
평균 가격차	2,120	727	1,393	192%

표에서 보듯이 관세율이 300% 이하로 떨어지면 미국 및 중국 쌀의 수입 가격이 경기도 및 강원도의 산지쌀값 보다도 낮게 된다. 관세율이 200% 이하로 떨어지면 국내 산지쌀값의 평균보다 낮게 되고, 150% 이하가 되면 국내 산지쌀값이 가장 싼 전남북 및 충남의 쌀값보다 더 낮게 된다. 미국 및 중국 쌀에 대한 관세율이 변하면 얼마든지 쌀이 수입될 수 있다는 것이다.

그런데 미국 및 중국 모두 우리나라와 FTA를 맺고 있고, 가장 큰 무역 상

대국이며, 세계의 패권을 다투는 G2 국가로 협상력 자체가 우리와는 비교조차 되지 않는다. 특히 박근혜정부가 TPP에 가입하겠다고 밝히고 있는 부분이 심각하게 우려된다. 현재까지 호주, 캐나다, 뉴질랜드 등의 나라에게 TPP 가입을 위한 입장료를 FTA 형식으로 지불하고 있다. 아마도 내년부터는 미국에게도 입장료를 지불할 협상이 진행될 것이다. 그런데 미국이 입장료로 요구하는 목록에는 쌀도 중요하게 포함되어 있다. 만약 미국 쌀에 대해 낮은 특혜관세를 줄 경우, 중국도 미국과 동등한 대우를 요구하게 될 것이라는 점은 분명하다.

이런 상황에서 과연 정부가 TPP 가입을 포기하면서까지 쌀의 고율관세를 미국으로부터 지켜낼 수 있을까? 그동안의 경험법칙으로 볼 때 쉽사리 정부의 의지를 믿을 수 없다는 것이 농민과 국민들의 대체적인 생각이다.

쌀 관세 특별법, 최소한의 안전장치 마련해야

쌀의 고율관세를 장기간 지속하기 위해서는 정부의 의지만 믿을 수는 없다. 말로만 믿으라는 구두 약속은 언제든지 백지화될 수 있기 때문이다. 특히, 쌀 전면개방을 결정하는 과정에서 보여준 정부의 독단과 독선에 의한 일방적인 강행처리 행태와 과거 수많은 통상협상 과정에서 농업을 희생양으로 삼아 왔던 역사적 경험을 볼 때 더더욱 그렇다.

따라서 말이 아니라 최소한의 안전장치를 마련하는 것이 가장 중요하다. 그 방법은 향후 그 어떤 FTA/TPP에서도 쌀을 제외하겠다는 정부의 의지를 제도화하여 (가칭)쌀 관세 관련 특별법을 제정하는 것이다.

즉, 쌀의 관세율을 현행과 같이 대통령령으로 정하는 것이 아니라 특별법에서 정하도록 하고, 이 특별법을 관세법에 우선하여 적용하도록 함으로써 정부가 자의적으로 관세율을 변경하지 못하도록 안전장치를 마련해야 한다는 것이다. 또한 정부가 자유무역협정 등과 관련하여 관세율을 변

경하고자 할 경우에도 현행과 같이 사후적으로 승인을 받는 것이 아니라 미리 사전에 승인을 받도록 안전장치를 마련해야 한다는 것이다.

그런데 정부는 말로는 믿어 달라고 하면서도 정작 특별법 제정에 대해서는 받아들이지 않고 있다. 이는 분명히 이율배반적인 행태이며, 농민과 국민으로부터 정부에 대한 불신을 더욱 높이고 있다. 만약 정부가 말처럼 그렇게 확고한 의지를 갖고 있다면 특별법 제정 요구를 받아들이지 않을 이유가 없다. 정부는 말이 아니라 행동으로 보여줘야 하며, 정부는 말이 아니라 법과 제도로 정책을 해야 할 것이다.

또한 513% 고율관세를 유지한다 하더라도 5% 관세율로 수입되는 의무수입물량 쌀과 혼합해서 판매할 경우 실제 관세율 효과는 대략 200~250% 정도가 되어 쌀 수입이 크게 늘어날 수도 있다. 문제는 이런 방식의 편법과 꼼수를 막을 수 있는 국내 제도적 장치가 현재는 없다는 것이다. 그래서 국내산 쌀과 수입산 쌀의 혼합을 금지하는 법안을 반드시 제정할 필요가 있고, 그 법안에 의무수입물량과 일반수입물량의 혼합판매도 금지하는 내용을 반드시 포함시켜야 한다. 그래야만 예상되는 편법과 꼼수를 원천적으로 차단할 수 있을 것이기 때문이다.

쌀과 식량주권을 지키는 노력은 앞으로도 계속 이어나가야

비록 내년부터 쌀이 관세화로 전면 개방될 예정으로 있지만 그런 조건과 상황에서도 쌀 농업을 보호하고 식량주권을 지키기 위한 우리의 노력은 끊임없이 계속 이어져 나갈 것이다.

비록 조건과 환경은 달라졌지만 쌀과 식량주권을 지키려는 본질은 여전히 변함이 없기 때문이다. 우리 땅에 쌀 농업이 계속 존재하는 한, 우리 국민들이 우리 쌀을 포기하지 않는 한, 변화된 조건과 환경에 맞게 새로운 내용과 방법으로 쌀과 식량주권을 지키는 운동은 계속 이어져 나갈 것이다.

그러한 노력의 일환으로 관세화 전환 이후에는 의무수입물량을 폐지하거나 줄이기 위한 노력에 관심을 가져야 한다. 앞에서 살펴본 바와 같이 의무행의 형평성을 근거로 관세화외의 다른 의무인 의무수입물량의 철폐를 WTO를 상대로 요구해야 하는 것이다. 이는 한국과 동일한 이해관계를 갖고 있는 일본 및 대만 등과 공조를 통해 추진하는 것이 더욱 효과적일 것이다. 특히, 작년 WTO 각료회의에서 결정된 인도의 사례를 근거로 기회가 있을 때마다 의무수입물량의 부당함을 제기하고, 의무수입물량의 철폐 내지 감축을 정식 안건으로 제시할 필요가 있다.

아울러 내년부터 벌어지는 주요 이해 당사국과의 검증과정(쌀 협상)도 정부에게만 맡겨둘 것이 아니라 국회를 통해서 농민과 국민이 계속 감시하고 견제해야 한다. 쌀 협상은 고율관세를 확보하는 문제도 있고, 국가별 쿼터를 폐지하는 문제도 있으며, 밥쌀용 쌀의 비중을 철폐하는 사항도 있고, 의무수입물량의 해외원조(대북지원 포함) 사용 권리를 확보하는 문제도 포함되어 있다. 관세율 못지않게 중요한 사항들도 포함되어 있는 것이다. 이렇게 중요한 내용을 정부에게만 맡겨두지 말고 국회를 통해서 견제하고 감시해야 한다. 그래야만 이면합의 같은 편법을 막을 수 있고, 우리에게 불리한 조건이 붙는 것을 막을 수 있다.

무엇보다도 쌀과 식량 주권을 되찾기 위한 농업정책을 올바르게 세우는 일에 집중할 필요가 있다. 지금까지 정부 농정기조를 그대로 둔다면 쌀 전면 개방이 아니라 하더라도 우리의 쌀과 식량 주권은 점차 고사되어 갈 것이다. 정책의 방향 자체를 바꾸는 근본적인 변화를 추구해야 한다.

식량주권의 핵심인 쌀

쌀은 우리의 역사이자 문화이다. 우리의 혼을 지키는 것이 중요하다. 쌀은 농업과 농민의 중추이다. 돈으로 따지면 축산물이 쌀보다 더 많은 돈으로 계산되지만 오직 쌀만이 우리 농업과 농민 전체를 함께 지탱해 주는 주

춧돌 역할을 한다. 쌀은 국민 먹거리의 중심이다. 비록 밥상에서 쌀값이 차지하는 비중은 낮지만 쌀은 모든 국민의 주식으로서 식량주권과 다원적 기능의 핵심이다. 정부는 쌀을 포기하려 하지만 농민과 국민은 끝까지 쌀을 포기하지 않는다는 것을 실천과 행동으로 보여 주어야 한다. [iccoop](#)

세월호 참사의 진실을 찾아서

오영중 (대한변호사협회 세월호 특별위원회 진상조사단장)

4.16 세월호 참사에 모여든 변호사들로 진상조사단 구성

지난 4월 16일 세월호 참사의 충격 이후 팽목항을 찾은 변호사들이 있었다. 배의철, 황필규 변호사이다. 이후 결합한 박주민 변호사는 안산을 지켰다. 처음, 희생자 가족들은 충격과 슬픔의 현장에 나타난 변호사들에게 쉽게 접근을 허용하지 않았다. 얼마의 시간이 지난 후 안산에서 가족대책위원회가 꾸려지고 여러 번 진통을 겪고 나서야 대한변호사협회(대한변협)와 가족대책위 간에 양해각서(MOU)가 체결되었다. 많은 변호사들이 안산분향소와 와스타디움으로 모였다. 대한변협은 세월호 참사 법률지원 및 진상조사 특별위원회(이하, '세월호특위')를 맡아 희생자 가족에 대한 법률지원(상담과 조력 등)과 동시에 약 20여 명의 변호사로 구성된 진상조사단 활동을 하였다. 필자는 변호사 10여 명으로 구성된 특위 내 진상조사단의 책임자가 되었다. 진상조사의 핵심은 참사 원인, 구조과정의 문제점, 정부와 국가기관의 의무이행여부 등을 규명하는 데 있었다.

그동안 대한민국에서는 대형재난이 수십 년째 반복됨에도 불구하고 아직까지도 제대로 된 재난대응책이 없다. 그러니 이러한 사건·사고가 여전히 사회 곳곳에서 반복되고 있는 것이다. 이러한 안일함이 우리를 여기까지 몰고 왔는지도 모른다. 최근까지도 수많은 사람이 계속해서 대형 재난에 희생되고 있지 않은가.

이번 세월호 참사를 계기로 '이제 한국사회는 바뀌어야 한다'는 점에 관해 모두 공감하는 분위기였다. 4월 16일 이후 안산분향소에 가면 국민 모두가 죄인이었다. 이는 곧 희생자 가족 앞에 선 사람은 모두 말과 행동을 극도로 조심하는 상황으로 연결되었다. 당시 가족들 200여 명 앞에서 '세

월호 참사 진상이 규명될 때까지 여러분과 함께하겠다’는 겁없는 발언을 하고 난 뒤 현재까지 줄곧 어떤 의무감에 사로잡혀 살고 있다.

조사단 활동은 유가족 면담으로부터 시작하여 증거보전절차 진행

조사권을 부여받지 못한 민간조사단이 참사 진상규명을 하기 위해 무엇부터 시작해야 할까? 고민 끝에 일단 단원고 2학년 10개 반 학부모들의 얘기를 듣고 진상규명이 되기를 바라는 내용을 기록하기로 했다. 진상규명할 과제를 희생자 가족들로부터 듣기 위해서 였다. 이와 동시에 가장 객관적인 증거가 담겨있을 것으로 보이는 학생들의 휴대전화에 대한 과학적 분석(포렌직 절차)을 시작했다. 서울지방변호사회로부터 3,000만 원을 지원받았다. 전문가와 장비를 준비하고 변호사들이 돌아가면서 안산 와스타 디움 한 칸에 자리를 잡았다. 가족들로부터 휴대전화, 디지털카메라 등을 접수하기 시작했다. 지금까지 복구시킨 휴대전화는 90여 대이다.

단원고 10개 반 학부모님들과의 면담은 야간, 주말 시간대를 이용하여 반별로 진행하였는데, 3~5명 1개조로 구성하여 변호사 1명이 참여하여 기록하는 집단면접방식이였다. 질문지와 녹음기가 준비되었다. 아직 부모들의 분노가 가라앉지 않은 상황이어서 변호사들이 준비 부족으로 혼나는 일이 자주 있었다. 빠듯하게 일정을 소화하던 어느 날 밤 안산분향소 천막 한 칸에서 학부모 면담을 마치고 쉬던 중 변호사들은 가장 긴급히 확보해야 할 증거가 무엇인가를 의논하기 시작했다. 결국 진도 해상교통관제센터(VTS) 항적자료 등을 확보하는 ‘증거보전’절차를 시작하기로 의견을 모았다. 객관적 증거수집의 방향이 정해지는 순간이였다.

6월 초 몇몇 유가족과 변호사들이 대법원 앞에서 집회를 했다. 각 법원에 세월호 유가족이 신청하여 진행 예정인 각종 ‘증거보전’절차에 대법원이 적극 지원해달라는 읍소였다. 다행히 광주지방법원 해남지원, 목포지원, 제주지방법원, 인천지방법원, 대전지방법원 등 각 법원의 증거보전 담당

판사님들의 적극적인 검증 절차 진행으로 신속하게 핵심 증거들이 법원에 보관되었다. 현재까지 진행된 증거보전절차는 14건에 달한다.

참사 당시 세월호 관제 의무가 있는 진도VTS와 사고 직후 첫 교신을 한 제주VTS의 항적 기록(AIS), 레이더 영상, 로그인 기록 등을 증거보전하였다. 참사 당일 주무부처인 해양수산부 상황일지 등을 증거보전하여 해경 및 각 해상교통관제센터가 해수부에 보고한 내용, 해수부가 상급기관 등에 보고 및 전파한 내용 등 사고대책에 관해 정부가 어떠한 활동을 전개하였는지 확인하였다.

세월호 업무용 노트북 속에서 국정원 지적사항 문건 발견

가장 핵심적인 증거는 바로 세월호 업무용 노트북과 CCTV 영상 저장 장치였다. 참사 후 60여 일간 바닷물에 잠겨있었던 세월호 업무용 노트북과 64 CCTV 저장장치(DVR)를 완벽하게 복구하였다. 이 증거물은 목포항 해경 유실물 보관 전용 바지선 마대포대에 담겨 방치되고 있던 것을 유가족 측이 발견하여 신속하게 증거보전 결정을 받아낸 것이다. 목포항에서 검찰 측 압수절차와 충돌하면서 이 증거물들이 자칫 검찰로 넘어갈 위기에 처했으나, 현장에서 유가족과 변호사들이 잘 대응하여 유가족 측 증거보전 절차로 진행하기로 판사님이 결정하였다. 검찰은 압수를 포기하고 돌아갔다. 세월호 CCTV 저장 장치를 복구하는데 두 달이 소요되었고 복구비용은 8천만 원이 넘었다. 업무용 노트북에서는 ‘국정원 지적사항(100개)’이라는 문건이 발견되었고, CCTV 동영상(6.10~14)에서는 참사 직전의 세월호 상황을 확인할 수 있었다. CCTV 영상이 복구되어 목포지원 법정에서 상영되자, 희생자 가족들은 오열했다. 그토록 보고 싶었던 아이들의 마지막 행복했던 모습이 담긴 영상이 팽목항, 안산, 광화문 등에서 상영되었다.

마지막으로 국정원 지적사항 문건 관련 국정원 측 해명을 반박하기 위해 해양수산부에 보관 중인 세월호 ‘보안측정’ 관련 문서 17건에 대한 증거보

전도 마쳤다. 세월호 보안측정 진행 관련 문서가 확보되는 순간이었다. 세월호 불법증·개축 관련된 문서도 확보했다. 일부 자료는 국회에도 보고되지 않은 자료도 포함되었다.

이 모든 증거는 해당 법원에 영구보관 중이며 향후 세월호특별법에 의해 설치되는 진상조사위원회에 이관되어 진상조사에 중대한 자료로 사용될 예정이다.

증거수집 과정에서 확인한 향후 과제

참사의 원인과 구조과정에 관한 진상을 규명하기 위해 여러 가지 증거를 수집하고 진술을 청취하는 과정에서 확인된 내용과 향후 과제는 다음과 같다.

첫째, 희생자 가족들의 면담을 통해 학부모들의 요구사항을 들을 수 있었다. 희생자 학부모들은 수학여행 출발 당시부터 많은 의문점을 갖고 있었다. 정상적인 절차를 거쳤다면 수학여행 출발이 연기되어 참사를 피할 수 있었다는 진술도 나왔다. 무엇보다 참사 당일 인명 구조 활동이 제대로 되지 않은 이유를 반드시 알고자 했다. 나아가 사고 당일부터 해경이 이미 '인명 구조'보다는 '사고수습'을 전제로 활동한 정황들도 나왔다. 인명 구조를 제대로 하지 않은 정부의 책임이 반드시 밝혀져야 한다. 해수부 증거보전절차에서 확보된 상황보고서에도 참사 당일 오후 3시경부터 인양업체명(언딘)이 기재되어 있었다. 뿐만 아니라, 이미 수습된 학생들마저도 안치과정과 인도과정에서 관련 공무원들은 희생자 가족에게 많은 혼란을 준 것으로 확인되었다. 체계적인 수습 매뉴얼도 없었고, 실제로 최소한 가족들에 대한 배려와 준비가 없었다. 수습과정에서 희생자 가족이 겪은 이중의 고통은 이루 말할 수 없었다.

둘째, 세월호 업무용 노트북에서 발견된 100건의 '국정원 지적사항'은 세월호 증·개축과 출항과정 등 세월호 운항 전반에 국정원이 개입한 정황이 발견되었다. 이에 국정원 측이 해명을 하였으나 해명이 될수록 그 의혹

은 증폭되고 있다. 위 지적사항 문건에는 보안측정과는 전혀 무관한 직원들에 대한 ‘수당지급’과 ‘휴가계획’까지 포함되어 실제로 경영진이 가질 관심사항을 담고 있었다. 이에 대한 진상규명이 반드시 필요하다. 특히, 사고원인 중 하나로 지목되는 불법 증·개축 사실을 국정원이 보안측정할 당시 이미 알고도 묵인하였을 가능성이 높다. 국가 보호 장비로 지정하면서 선박의 안전과 직결되는 증·개축 도면을 확인하지 않았으면 바로 직무유기에 해당한다. 세월호 사고 비상연락망에 국정원 목포, 제주지부가 최우선 연락처로 기재된 사실이 밝혀진 만큼 세월호와 국정원 간의 관계가 해명되어야 하는 이유가 점점 늘어났다.

셋째, 세월호 선내외부를 촬영하는 64개 CCTV 복구 결과 촬영중단시점과 고의에 의한 중단 여부, 참사 직전 약 40분 정도의 시간 동안 기관실에서 3급 기관사 이모 씨의 행동에 관한 의문 등 풀리지 않는 사항들에 대한 진실규명이 절실히 필요하게 되었다. 특히, 3등 기관사 이모 씨의 해양심판원 조사과정에서의 진술과 검찰수사, 재판과정에서의 진술에서 모순점이 발견되었다. 결국 참사 현장에 있었고 가장 중요한 목격자인 선원 전원에 대한 조사가 필요하다. 이를 통해 참사의 핵심적인 원인에 접근할 가능성도 배제할 수 없다. 현재 선원들에 대한 형사재판 1심이 마무리 되어 사실인정 부분에서 법원 판결문과 배치될 여지도 있지만, 그 진실을 밝히는데 이들의 진술이 반드시 필요하다.

넷째, 세월호 관제 의무를 담당했던 진도 VTS, 최초 사고 교신을 한 제주 VTS의 관제 관련 증거를 종합하면, 참사 당시 제대로 관제만 했더라도 많은 인명피해를 막을 수 있었을 것이라는 점에 대해서는 한 치의 의문이 없다. 사고 원인 분석을 위해서는 세월호 항적 기록에 대한 별도의 전문가 분석 등 향후 많은 진실검증과정이 필요하다. 해경 구조헬기 동영상, 123 함정 구조 동영상도 특정 시간대의 영상이 존재하지 않고, 그 관리도 너무 부실하여 그 진위여부조차 확인하기 어려웠다. 이러한 객관적인 증거의 신빙성에 관한 판단도 필요하다. 구조과정의 문제점은 진상조사를 통해 밝혀져야 할 중대한 쟁점이다.

다섯째, 증거보전 절차를 마친 각 VTS 레이더 영상 및 항적 기록 등의 부족함을 메우기 위해 해군전술자료처리체계 KNTDS(Korea Naval Tactical Data System)에 관한 증거보전절차신청을 하였다. 그런데, 그 내용이 군사보안 대상물이어서 구체적인 증거보전절차를 진행하는 데 어려움이 있다. 군사보안 대상이라고 할지라도 세월호 진상을 밝히기 위해 일부 자료라도 비공개 검증절차를 거쳐 법원에 보관하는 방법은 가능할 것으로 보인다. 참사 초기 해군의 대응과 구조 활동에 관한 사항이 꼭 밝혀져야 한다.

마지막으로 국가 재난안전 컨트롤 타워가 제대로 작동되었는지 여부, 사고보고와 지휘조치 등에 관한 사항이 밝혀져야 한다. 나아가 해수부 등 관련 기관이 선박안전에 관해 관리 감독을 제대로 했는지도 면밀히 밝혀져야 한다. 즉, 국가의 책임은 참사 그 자체뿐만 아니라, 사전예방과 선박 안전 관리 감독 차원에서도 물어야 한다.

세월호 참사 관련자 진술 미확보로 핵심증거 접근 난항

진실에 접근하는 과정에서 희생자가족의 진술 청취, 각종 증거보전을 통해 세월호 참사 원인과 구조 과정 의혹 관련하여 많은 증거를 확보하였다. 그럼에도 불구하고, 보전된 핵심 증거를 뒷받침할 관련 국가기관과 세월호 선원을 비롯한 관련자의 진술 등이 아직 확보되지 않고 있다. 특히, 급변침이 참사의 원인이 아닐 수 있는 가능성, 참사 직전 세월호 CCTV의 작동중지, 3등 기관사 이모 씨의 모순된 진술(해양심판원 진술, 검찰 및 법원 진술)에 대해서도 추가 조사가 필요하다. 여전히 풀리지 않는 ‘세월호 불법증·개축 및 운항과정에 국정원 개입’여부도 의혹으로 끝나서는 안 된다. 그동안 증거보전과정에서 진도 VTS의 고의적 CCTV 훼손, 제주 VTS 관제실 내 CCTV 부재라는 돌발 상황도 발생했다. 핵심증거에 대한 접근은 상당부분 국가기관의 협력이 없이는 불가능하다는 점을 알게 되었다.

때로는 희망, 때로는 절망의 심정으로 증거 보전 절차를 진행했다. 17시간 동안 진행된 진도VTS 증거보전절차 도중에 올라간 옥상에서 바라본 팽목항의 저녁 노을을 아직 잊을 수 없다. 300여 명의 희생자를 삼킨 바다, 그리고 희생자 가족의 눈물을 삼킨 바다. 바다 그 자체가 슬픔이었다. 세월호 희생자 가족과 대한변협은 슬픔을 딛고 참사의 진상규명을 위해 200여 일을 달려왔다. 그동안 세월호 참사의 원인과 구조과정의 문제점 등을 밝히는 데 필요한 많은 핵심적인 증거를 희생자 가족을 대리한 대한변협 세월호 특위 진상조사단이 법원 증거보전절차를 통해 확보하였다. 하지만, 세월호 참사원인에 대한 추가적인 원인분석, 사고 이후 구조과정에서의 국가의 책임 등에 관한 진실규명은 아직도 많은 부분이 남아있다. 변호사들은 희생자가족을 대리하여 객관적인 증거를 확보하였지만, 이 증거들에 대한 분석과 판단은 향후 진상조사위원회에서 빛을 보게 될 것이다. 사실관계와 증거를 기초로 치밀한 과학적 분석을 통해 원인과 인과관계를 입증해야 한다.

국민의 질문에 정부는 묵묵부답

피해자 입장에서 대한변협 세월호 특위 진상조사단이 ‘증거보전’을 통해 확보한 증거를 기초로 특별법에 의해 설치된 진상조사위원회에서 보다 발전된 진상조사가 이루어져야 한다. 관련 국가기관과 담당 공무원, 그리고 구속된 관련자들에 대한 조사가 반드시 이루어져야 한다. 세월호 참사 진상규명 핵심증거의 상당 부분을 희생자 가족과 대한변협 특위 진상조사단이 확보하였다. 참사 희생자 가족들이 이러한 노력을 하는 동안 국가와 정부는 무엇을 하였는지 아직 답변을 하지 않고 있다. 이제 희생자 가족, 나아가 국민의 질문에 국가와 정부가 답변하여야 할 때다. 진정성과 의지를 가진 조사위원이 위촉되어야 하고, 신속한 진상규명이 이루어지도록 관련 기관과 관련자의 협조가 이루어져야 한다. 봄부터 가을까지 안산, 진도, 목

포, 제주, 인천, 세종시 등에서 세월호 참사 진실을 밝히기 위한 대한변협 세월호 특위 진상조사단 변호사들의 노력이 세월호 참사의 원인을 밝히는 데 조금이라도 보탬이 되기를 바라면서 이 글을 마친다. 

세월호 참사만큼 심각했던 세월호 언론보도 참사

김언경 (민주언론시민연합 사무처장)

세월호 참사가 벌어진 지 벌써 7개월이 지났다. 세월호 참사는 우리 사회의 문제들이 총체적으로 드러난 사건이다. 단 한 명이라도 무사생환하기를 바라던 기원이 마지막 한 명의 시신까지 전원 수습하기를 바라는 마음으로 바뀌는 동안, 정부와 공무원 전반의 무능력에 대한 불신과 의혹은 커져만 갔다. ‘가만히 있으라’는 선내방송을 하고 아이들을 버려둔 채 먼저 구조된 선원들을 보면서 청소년의 기성세대에 대한 불신도 깊어졌다. 돈 벌이에만 급급한 채 안전은 항상 뒷전이었던 사회 전반의 문제점에 대한 자성의 목소리도 나왔다.

이런 여러 문제점과 함께 언론의 문제점도 극명하게 드러났다. 세월호 보도의 문제는 단지 방송에 국한된 것이 아니라 인터넷언론을 비롯한 대한민국 전체 모든 언론에서 드러났다. 그러나 참사보도의 경우, 다른 매체보다 방송의 영향력이 크다는 점과 세월호 보도에서 가장 심각한 문제 또한 방송에서 드러났다는 점에서 방송보도의 문제점 위주로 글을 정리했다.

‘전원 구조’ 오보는 ‘골든 타임’ 구조활동 지연시키는 치명적 역할

언론은 4월 16일 오전 전원구조 오보를 냈다. 이 중에는 재난주관 방송사인 KBS, 공영방송인 MBC, 보도전문채널인 YTN도 포함되어 있다. 한국 재난 보도 역사에 길이 남을 ‘전원 구조’ 오보는 아이들을 살릴 수 있는 ‘골든 타임’에 구조 활동을 지연시키게 했다.

지상파·종편·보도채널의 '학생전원구조' 오보 시간

방송사	최초 오보시간	오보 보도형식	최초 정정시간
MBC	11:01	자막, 앵커코멘트, 기자리포트	11:24
YTN	11:03	자막, 앵커코멘트	11:34
채널A	11:03	자막, 앵커코멘트	11:27
뉴스Y	11:06	자막, 앵커코멘트	11:50
TV조선	11:06	자막, 앵커코멘트	11:31
SBS	11:07	자막, 앵커코멘트, 기자리포트	11:19
MBN	11:08	자막, 앵커코멘트	11:27
KBS	11:26	자막, 앵커코멘트, 기자리포트	11:33

자료출처 : 방송통신심의위원회, 자료제공 : 새정치민주연합 최민희 의원 블로그

경향신문은 “‘세월호 전원구조’ 오보, 주범 밝혀졌다”(2014.9.14)에서 감사원의 <세월호 침몰사고 대응실태 감사 진행상황> 보고서를 보도하며, 세월호 전원구조 오보는 행정 관료들의 보고 경쟁에서 비롯된 것이라고 보도했다. 진도군청 뇌과장이 인명구조상황을 제대로 파악하지 못한 채 한 브리핑을 확인하지 않은 해경과 전남도청·중대본상황실이 잘못된 정보를 청와대에 보고를 했고, 중앙재난대책본부는 또 이를 근거로 언론브리핑을 했다는 것이다. 그렇다면 잘못된 브리핑을 한 정부로 인해 언론보도의 잘못은 상쇄되는 것일까? 그렇지 않다. 언론은 정부가 불러주는 브리핑만을 받아쓰기하는 집단이 아니기 때문이다.



MBC '전원 구조' 오보 화면
(2014.4.16 오전)

KBS 뉴스특보

“현재 사고현장에서는 탑승자들이 속속 구조되고 있습니다. 해경과 해군이 162명을 구조하였으며, 물에 빠진 사람이 하나도 안 보이는 것으로 봐서 구조가 다 끝나고 배가 침몰하는 영상인 것 같습니다”

MBC 뉴스특보

“지금 승객은 전원 구조된 것으로 알려졌지만, 만약 한 명이라도 실종자가 있다면 인명피해로 이어질 수 있기 때문에 해군은 해군잠수요원 21명을 투입해서 지금 선실 내부를 샅샅이 수색하고 있습니다.”

5월 13일 ‘전국 MBC 기자회견’은 “최악의 오보는 막을 수 있었습니다!”라는 성명을 발표했다. 오전 11시 사고 현장을 취재한 목포 MBC 기자들 구조자 숫자가 중복 집계됐을 것이라고 판단해 서울 MBC 전국부에 이 사실을 알렸지만, MBC는 현장의 목소리를 무시하고 중앙재난대책본부의 발표를 그대로 받아썼다는 것이다. 성명은 이에 대해 깊이 반성하면서 “MBC의 오보는 ‘단원고 학생 전원 구조’라는 기사가 사실이 아닐 수도 있다는 것을 알면서도 낸 ‘미필적 고의에 의한 명백한 오보’”라고 선언했다.

재난보도에서 정부의 정확한 공식 집계 결과를 보도하는 것만큼 중요한 것은 현장 취재이다. 현장을 취재한 기자들이 ‘전원구조’일리 없다고 판단한 것을 묵살하고 정부 발표만 받아쓰는 것이 끝이라면, 기자는 사고현장에 갈 필요도 없다. 재난 상황에서는 언론도 또 하나의 방제기관이다. 적극적으로 재난구조의 문제점이나 도움이 필요한 부분, 통계의 의혹들을 밝혀내야 하며, 그 과정에서 문제가 발견되면 당연히 이에 대해 의혹을 품고 지적하는 보도를 해야 한다.

‘기레기’의 탄생, 대대적 수색작업 중이라는 거짓 보도로 일관한 방송

세월호 침몰 당일인 4월 16일 방송은 이구동성으로 정부·관련부처·기관이 구조에 최선을 다하고 있다고 보도했다. 그러나 이는 거짓이었다. 가장 먼저 도착한 해경은 세월호 주변을 돌며 시간을 허비했고, 선체 내부 진입은 커녕, 입구를 코앞에 두고도 들어가 승객을 구하지 않았다. “가만히 있으라”는 선내 방송을 믿고 대기하고 있던 승객들을 향해 “바다로 뛰어내리라”는 지시도 하지 않았다. 세월호가 가라앉자 해경은 구조를 종료하고 해군 등 지원 인력들의 구조 활동도 통제했다. 잠수 요원 수십 명이 선내에 투입되었다는 거짓말도 했다. 그러나 탐사보도 전문매체 <뉴스타파>가 17일 보도한 내용에 따르면 16일 정부는 아무런 구조 활동도 벌이지 않았다. 언론이 분석·비판 기능을 상실한 채 정부가 발표한 내용만 앵무새처럼 보도했다는 의혹이 불거졌고, 결국 언론은 국민들로부터 ‘쓰레기+기자’의 합성어인 ‘기레기’라는 비난을 받았다.

지상파 3사 현장 구조에 대한 보도내용(4월 16일)



뉴스타파 현장 구조에 대한 보도내용 (4월 17일)



세월호 승객을 구하지 못한 것은 정부의 무능한 대처능력이 가장 큰 원인이지만, 정부의 발표 자료만을 앵무새처럼 읊기며 구조현장의 문제를 제대로 보도하지 않은 방송도 그 책임에서 자유로울 수 없다.

KBS 길환영 사장·김시곤 보도국장 사퇴...마침내 드러난 정부의 공영방송 장악

언론은 세월호 침몰 원인 규명 관련 내용과 구조과정에서 불거진 문제점도 제대로 짚어내지 못했다. 인명 구조를 포기한 5월부터 언론은 정부 재난대응시스템의 부재를 비판하고 수색작업에 대해 더욱 관심을 가졌어야 한다. 그러나 지상파 3사는 ‘세월호 선장 및 선원 책임론’을, 채널A와 TV조선은 ‘유병언 잡기’에만 몰두하면서 ‘정부·대통령 책임론’ 언급을 회피했다. 지상파 방송사의 정부 편향적 보도태도는 정부의 공영방송 조정·통제 의욕으로 이어졌다.

5월 초 KBS 김시곤 보도국장이 뉴스 앵커들에게 ‘검은색 옷을 입지 말라’고 지시한 데 이어, 세월호 희생자 수를 연간 교통사고 사망자 수와 비교한 망언을 쏟아내 논란이 일었다. 급기야 세월호 유가족들은 여의도 KBS 사옥을 항의 방문하고, 청와대 앞 청운동 주민센터 앞에서 항의 농성을 이어갔다. 결국 5월 9일 김시곤 보도국장은 사퇴했다.

그런데 비난의 화살이었던 김시곤 전 KBS 보도국장이 사퇴 기자회견에서 폭탄발언을 쏟아냈다. 김 국장은 “언론에 대해 어떠한 가치관과 신념도 없이 권력의 눈치만 보며 사사건건 보도본부의 독립성을 침해해 온 길환영 사장은 즉각 사퇴해야 한다”고 주장했다. 이어 뉴스타파도 5월 9일 방송에서 청와대가 KBS에 사건 무마에 “최선을 다해달라”고 부탁한 사실을 보도했다. 이로써 공영방송이 정권의 나팔수 노릇을 하고 있었다는 것이 사실로 드러났다. 유가족은 물론 언론단체와 시민사회가 길환영 사장의 퇴진을 요구했고, 결국 KBS이사회는 길환영 사장 해임안을 가결했다.



언론현업·시민단체 공동 기자회견(2014.5.12)

MBC, 유가족 모욕하고 정부 감싸기로 일관하면서 끝까지 사과 안 해

MBC 뉴스데스크는 세월호 유가족의 분노와 증오 그리고 조급증이 잠수부의 죽음을 부르고 각종 해프닝을 빚었다는 최악의 보도를 내놓았다. MBC는 지난 5월 7일 박상후 전국부장의 <슬픔과 분노 넘어서야>에서 “조급증에 걸린 우리 사회가 왜 잠수부를 빨리 투입하지 않느냐며 그를 떠민 건 아닌지 생각해봐야 할 대목”이라면서 “실제로 지난달 24일 일부 실종자 가족들은 해양수산부 장관과 해양경찰청장 등을 불러 작업이 더디다며 압박했다”고 덧붙였다. 박 부장은 또 쓰촨성 대지진 때 중국인들은 애국심이 넘쳐났고 동일본 사태 때 일본인들은 평정심을 유지했다면서 “(세월호) 일부 실종자 가족들이 현장에 간 총리에게 물을 끼얹고 청와대로 행진하자고 외쳤다”는 것과 비교해 실종자 가족들을 비난하는 데 초점을 맞췄다.

MBC 노조에 따르면, 박 부장은 KBS에 항의하는 유족들을 향해 ‘그런 X들은 관심을 주면 안 돼’라는 막말을 했으며, ‘MBC 보도가 부끄럽다’고 성

명을 발표한 후배 기자들에게 전화를 걸어 “대가를 치르게 될 것”이라는 협박도 서슴지 않았다고 한다.

MBC는 정부·여당에 불리하다고 판단되는 내용은 묵살했다. 4월 21일 정몽준 의원 아들의 “국민 정서가 미개하다”는 SNS 막말을 MBC만 보도하지 않았다. 5월 4일 박 대통령의 진도 체육관 재방문 당시에도 실종자 가족의 오열과 항의가 있었으나, “가족들은 철저한 구조 수색과 책임자 처벌을 요청했다”고만 전했다. 그러 이렇게 국민의 눈과 귀를 가리고 유가족을 모독한 MBC는 지금까지 단 한 마디 사과도 없었고, 객관적이고 성숙한 보도태도였다고 자찬하고 있다.



5월 7일 MBC <뉴스데스크> 보도 화면

세월호 국회 국정조사 특위도 소홀히 보도한 방송사, 자성의 목소리보다는 변명만

세월호 ‘보도 참사’는 5월 이후에도 계속되었다. 자식을 잃은 단장의 슬픔에서 벗어나지도 못한 유가족이 참사의 진상을 규명해달라고 요구하기 시작하기 전에 언론은 먼저 발 벗고 나섰어야 한다. 그러나 탐사보도를 통

해 세월호 관련 문제점을 짚어내야 할 방송은 국회 국정조사마저도 제대로 전하지 않았다.

6월 2일부터 8월 30일까지 90일간 국회에서는 ‘세월호 침몰사고 국정조사 특별위원회’(이하 세월호 국조특위)가 열렸고, 6월 30일부터 7월 11일까지 해양수산부와 해경은 물론 국정원과 청와대까지 포함한 22개 기관의 보고가 진행됐다. 특히 기관보고는 세월호 참사에 대한 각 기관의 문제와 책임을 따져보는 자리이기 때문에 참사 진상규명에 가장 핵심으로 여겨졌다. 그러나 이 기간 동안 KBS는 8.5건, MBC는 4건, SBS는 10건을 보도하는 데에 그쳤다. 같은 기간 JTBC가 22번이나 보도한 것과 크게 비교되는 대목이다. 이 기간에 TV조선 3건, 채널A는 4건만 보도해서 세월호 진상규명에 관심이 없음을 보여줬다.

세월호 국정조사 기관보고 관련 방송사 저녁종합뉴스 보도량 비교(6월 30일 ~ 7월 11일)
(단신은 0.5건 처리)

날짜	KBS	MBC	SBS	YTN	JTBC	TV조선	채널A
보도량	8.5	4	10	6	22	3	4

TV조선·채널A의 ‘유병언 일가 잡기’ 보도, 진상규명 회피하려는 정부·여당과 일맥상통

세월호 참사로 전 국민이 슬픔에 빠져 있을 시기, TV조선과 채널A는 세월호를 소유한 청해진 해운의 모기업 ‘세모그룹’ 회장 유병언과 그 일가 잡기에 몰두했다. TV조선과 채널A는 유씨를 ‘희대의 범죄자’로 단정하고 온갖 자극적인 표현을 동원해 세월호 참사의 모든 책임을 떠넘겼다. TV조선·채널A는 유병언과 티끌만큼이라도 관련된 내용들을 신변잡기든 강연이든 모두 뉴스거리로 다뤘고, 어깨걸이에 ‘단독’ ‘특종’이라는 문구를 남용하며 자극적으로 보도했다.

TV조선·채널A의 유병언 일가 관련 선정적 보도의 가장 큰 문제는 당시 세월호 참사의 진상을 규명할 주요 사건들이 연이어 등장했으나 TV조선과 채널A는 이를 외면하고, 유병언 일가 잡기로 여론을 호도하려 했다는 점이다. 단적으로 유대균 씨가 검거된 7월 25일은 세월호 가족대책위에서는 세월호 선내에서 건져 올린 노트북에서 ‘국정원 지시사항’이라는 파일을 발견한 날이었다.

방송 유대균·박수경 검거 관련 보도량 및 보도목록(7월 25일 ~ 28일)

방송사	KBS	MBC	SBS	YTN	JTBC	TV조선	채널A
보도량	1	2	1	2	1	8	4

출처: 민언련 모니터 보고서

TV조선과 채널A의 관음증적 보도태도

TV조선과 채널A의 유병언 씨에 대한 보도는 점차 선정적이고 반인권적인 행태로 나아갔다. 채널A는 “은신처에 체액 묻은 의문의 휴지” (2014.5.28)에서 앵커가 “유병언 씨가 나흘간 숨어있다 달아난 순천의 통나무집에서 체액이 묻은 휴지가 발견됐습니다.”라고 보도했다. TV조선은 “30대 여인…‘교주와 신도 이상의 관계’”(2014.5.29)에서 신도 신 씨가 “여성으로서 견디기 어려운 검사에도 임했다”고 전하면서 “유 씨와 성관계가 있었는지, 이 과정에서 약물을 복용했는지 등을 파악하기 위한 것으로 보입니다”라고 기자멘트했다. 이 사안은 유병언 씨에 대한 부정적 정보를 흘려서 실망한 신도들이 수사에 협조하게 하겠다는 목적으로 소위 검찰의 ‘흘리기’와 언론의 ‘바아쓰기’가 있는 것으로 보이는 대목이다.

TV조선·채널A 보도의 자극성과 선정성은 7월 25일 유병언 씨의 장남 유대균 씨와 그의 도피를 도운 박수경 씨가 검거되면서 극에 달았다. 채널A는 종합뉴스에서 “좁은 방에서 단둘… 석 달 동안 뭐했나?”(2014.7.26)와

같이 자극적인 제목을 붙여 유대균 씨와 박 씨의 성적 관계를 상상하게 보도했다. 특히 TV조선·채널A 시사토크 프로그램은 끊임없이 두 사람의 성 관계를 암시하는 발언을 하고, 박 씨의 사생활을 집요하게 파헤쳤다. 범인을 은닉했다는 이유로 한 사람의 인권을 이렇게까지 난도질해도 되는지, 그럴 권리를 도대체 누가 이들 방송사와 방송인에게 준 것인지 되묻지 않을 수 없다.

방송사 프로그램	선정적 인권침해성 발언 내용
TV조선 〈돌아온 저격수다〉 (7월 27일)	신혜식 독립신문 대표 "침대는 하나밖에 없었고, 밑에 이불은 보이지 않았다"라고 하면 뭐, 일반인이 생각할 수 있는 부분이 있겠지만..."
채널A 〈뉴스특급〉 (7월 27일)	시사 평론가 최영일 "여러 가지 형식의 커뮤니케이션을 하지 않았겠는가 추정을 해보는 거죠... 70일이 넘게 원룸에서 어쨌든 장성한 남녀가 뭐 석 달 가까이 있었다, 뭐 그건 굉장히 여러 가지의 상상과 추측이 가능하지 않겠습니까?" 민영삼 포커스컴퍼니 전략연구원장 실장 "저는요, 개인적으로 간통죄가 아닐까 그런 궁금증도 드는데"
TV조선 〈황금편지〉 (7월 25일)	사회자 이봉규 씨는 "아니, 까마귀 날자 배 떨어진다고, 그렇지 않아요? 친하게 지냈는데, 이혼을 하고 이혼 소송 중인데 돌이 피신생활을 하고"라고 말하더니 "남녀관계는 모릅니다. 그렇게 간단한 거 아닙니다. 제가 생각할 때에는 종교보다 더 셀 수도 있어요"

참사 진실규명에 힘 쏟고 유가족에 귀 기울인 JTBC

이번 세월호 참사 관련 보도를 통해 가장 두각을 나타낸 방송언론은 JTBC였다. JTBC는 세월호 참사 당일부터 현재까지 명확한 선박침몰 원인 규명의 당위성과 희생자·실종자 가족들의 입장을 세심하게 전하는 데 초

점을 맞춰 보도했다. 특히 4월 16일부터 200여 일 동안 팽목항에 담당 기자를 배치해 수색작업 및 실종자 가족의 소식을 매일같이 전한 것은 지상파 방송사의 보도태도와 비교되며 높이 평가받고 있다. JTBC의 세월호 관련 보도는 정부 보도자료를 앵무새처럼 읊거나 사안을 표면적으로 전달한 어느 방송언론들과는 양적·질적으로 달랐다. JTBC는 기소·수사권이 부여된 강력한 진상조사위를 통한 명확한 진상규명 및 재발방지대책 마련을 요구하던 세월호 유가족의 입장을 지속적으로 보도하고 힘을 실어줬다.

세월호-국정원 연관성 의혹을 외면하는 방송

한편 ‘제대로 된 세월호특별법’ 세월호 가족대책위와 일반인 유가족 대책위는 7월 25일 기자회견을 열고 “세월호 업무용 노트북 복원 결과 ‘국정원 지적사항’이라는 문건이 발견됐다”고 밝혔다. 사실 세월호와 국정원의 연관성 의혹은 참사 초기부터 제기됐지만 국정원은 이를 부인해왔다. 7월 10일 국정원 기관보고에서도 정의당 정진후 의원이 세월호 관련해 국정원이 한 일이 있다면 보고하라고 했지만 별 대답이 없었다. 그러나 ‘국정원 지적사항’ 문건이 나오자 뒤늦게 해명을 했고, 이를 뒤 다시 해명을 했는데 이전과 내용이 달라서 스스로 의혹을 증폭시켰다. 국정원의 해명을 사실로 확인하기 위해서는 일단 문건을 작성한 선원을 조사할 필요가 있었다. 그런데 31일 국정원은 “문건 작성자는 지난 5월 15일 (사망한 채) 발견된 세월호 직원으로 추정된다”고 보고했다.

이처럼 세월호와 국정원이 깊은 연관성이 있음을 입증할 수 있는 여러 가지 정황이 있음에도 언론은 이에 대해서 제대로 보도하지 않았다. 이는 언론이 국민의 알 권리를 완전히 차단한 것으로 비판받아 마땅한 대목이며, 명백한 직무유기이다. 그나마 세월호-국정원 연관성 의혹을 가장 분석적으로 보도한 방송은 JTBC였다. JTBC는 세월호 가족대책위가 제시한 의혹을 문건 내용과 함께 전했다. 국정원 측의 해명을 보도한 뒤에는 자체 분

석 내용을 근거로 반박했다. 지상파 방송사 중에서는 SBS가 유일하게 관련 내용을 보도했다.



JTBC [뉴스9] 7월25일 방송화면



SBS [8뉴스] 7월27일 방송화면

40여 일 동안 단식농성을 한 ‘유민아빠’ 김영오 씨와 그의 주치의 이보라 씨에 대한 JTBC의 보도도 돋보였다. 김영오 씨의 ‘장기단식농성’은 ‘제대로 된 특별법’ 제정에 대한 유가족들의 절박한 심경이 ‘단식’이라는 극단적인 방식을 통해 국민들에게 전해졌기 때문이다. 그런데 유민아빠가 8월 24일 병원으로 이송되면서 언론의 조명을 받자마자 그에 대한 각종 루머가 양산됐고, 국정원이 그를 사찰했다는 의혹이 불거졌다. 루머 확대·재생산에만 열을 올린 TV조선·채널A와 그 외 방송언론과 달리 JTBC는 루머에 대한 사실관계를 밝히며 비판적으로 보도했다. [icoop](#)

잊지 않겠습니다

이하늬 (미디어오늘 기자)

“그동안 운행했던 고잔역↔합동분향소 셔틀버스를 유가족과 협의하여 2014년 9월 22일부터 운행되지 않음을 알려드립니다.” 안산 고잔역 앞 노란 현수막이 펼쳐졌다. 그 옆 노점에서 오징어빵과 붕어빵을 파는 아주머니가 무심하게 말했다. “이제 오는 사람도 없으니 운행을 안 하죠.”

분향소가 위치한 화랑유원지는 고잔역에서 2.5km 거리다. 하지만 시내 버스가 드물다. 인터넷 검색을 해 본 결과 다음 버스는 스물다섯 정거장 전에 있었다. 다른 버스도 비슷했다. 주택가도 유흥가도 아닌 8차선 도로에서는 택시도 잘 잡히지 않았다. 조문객들이 불편하겠다는 생각이 들었다.



©Jun Michael Park, 박준수 사진작가

택시 한 대가 섰다. “화랑유원지에 갈 수 있냐”고 물으니 택시 운전기사는 “분향소 가시게요?”라고 되물었다. 그는 이어 “조문 가냐”며 “고맙다”고 말했다. 그 말 앞에서 차마 취재라고 말할 수 없어 조용히 고개를 끄덕였다. 택시 뒷좌석 오른쪽 창문에 노란 리본 스티커가 붙여져 있었다. 소리 내 말하지 못 했지만 노란 스티커가 고마웠다.

분향소는 크고 조용했다. 청소하는 분과 안내하는 분이 보였다. 그리고 아무도 없었다. 국화를 받고 방명록에 이름을 남겼다. 영정 위치를 알려주는 표지판이 있었다. 눈앞에서 보는 266개 영정의 무게는 숫자 266과는 확연히 달랐다. 일반인 승객 38분의 영정은 인천에 따로 안치됐다. 그 중 영정 셋이 유독 쓸쓸해 보였다. 분향소 제일 왼쪽에 위치한 영정이다. 편지와 선물을 앞에 둔 영정들과 달리 영정 앞 국화꽃만 나란했다. 중국인 교포의 영정이라고 했다. 이 중 둘은 결혼을 앞둔 예비 부부였다. 안산의 한 공장에서 일하다 만났고 결혼을 두 달 앞두고 있었다는 언론보도가 기억났다.

저녁 시간 분향소로 들어 온 한 중년 남성은 이들 앞에 고개를 숙이고 오래 머물렀다. 그가 나갈 때 다가가 “혹시 가족이시냐”고 물었다. 아니었다. 안산 주민인 그는 매일 안산 합동 분향소에 온다고 했다. “동포 분들은 아파할 사람이 없잖아요. 그래서 가슴이 많이 아파요. 전에 서울에 갔더니 남의 일이라 하더라고요. 저는 그래도 같은 동네잖아요.”

단원고 학생들의 영정 앞에는 이루지 못한 꿈들이 가득했다. '우리 송이의 꿈은 경찰관' '우리 서우의 꿈은 스텐더디스' 누군가 제복과 아이들의 얼굴을 합성해 놓았다. 그 옆으로 가족과 친구들이 놓고 간 국화꽃이 수북했다. "자식에게 국화꽃을 놓는 심정을 아느냐"는 2학년 7반 영석이 엄마의 말이 맴돌았다. 친구와 가족들의 편지도 놓였다. 아빠가 쓴 편지 글자는 번져 있었다. 끝으로 갈수록 얼룩은 많아졌다. "뭘하러 살까… (중략)… 추억

을 주고라도 너를 사올 수 있다면 사오고 싶다. 보고싶어 내 딸. 이 드라마 볼 때 '엄마 시끄러워'라며 말도 못 시키게 하던 너의 목소리 듣고 싶다." 편지 옆에는 '응답하라 1994' DVD가 놓였다.



©Jun Michael Park, 박준수 사진작가

엄마는 매일 분향소에 왔다. 11월 1일에 엄마는 "아들 보내고 엄마는 아들 향한 짝사랑 날이 갈수록 힘이 드네"라고 담담하게 썼다. 그러나 5일에는 "억울하고 분해 어떻게 해야할 지 도저히 감당이 안 된다. 미칠 거 같다. 어제도 엄마는 미친 듯 하루를 울며불며 소리쳤다. 내 아들 어디있는거야?"라고 썼다.

'감당이 안 된다'는 부분에 눈이 오래 머물렀다. 가족들에게 왜 이렇게까지 싸우냐고 물었던 적이 있다. 진상규명, 책임자 처벌이라는 단어는 가끔

멀게 느껴졌다. "우리 아이한테는 미안한 이야기지만 그냥 있으면 내가 죽을 거 같아서요. 1인 시위라도 하니까 살 거 같더라고요." 정인이 아빠였다.

세월호 취재를 하면서 정인이 아빠와 자주 스쳤다. 누군가 발언을 하면 그는 뒤쪽으로 나가 휴대전화를 높이 들고 사진을 찍었다. 앞에 나서 발언을 하는 모습은 잘 보질 못했다. 그래서 처음에는 유가족이 아니라 세월호 시민기록단인 줄 알았다.

"이빨이 다 빠졌거든요. 앞니 빼놓고는 거의 다 빠졌어요. 10개 정도? 앞니도 3개는 보조치아예요. 말을 오래 하면 침이 흘러요. 잘못하면 입술이 찢어질 수도 있고요." 그가 손으로 입을 가리며 말했다. 아빠는 정인이를 찾을 때까지 물 말고는 아무것도 먹지 못했다고 했다. 잠도 팽목항에서 쪽잠을 잤다.

"사연 없는 가족이 어디 있겠냐만 우리 아들은 내게 친구고 애인이었어요." 아빠는 정인이가 3살 때부터 정인이 남매를 혼자 키웠다. 혹여나 엄마의 손길 없음이 느껴질까 봐 애정표현도 더 자주 했다. 아이들에게 사랑한다 말하고 뽀뽀하는 게 아빠의 일과였다. 그 날도 그랬다.

4월 16일 오전 9시 17분. 정인이는 친구 휴대전화를 빌려 아빠에게 전화를 걸었다. "아빠 배가 이상해. 저기 구명배가 왔나봐. 아빠 119에 전화해 줘." 라는 아들의 말에 아빠는 "정인아 사랑해. 선생님 말 잘 듣고 이따 보자"라고 답했다. 그게 마지막 통화였다. 아빠는 그래도 '사랑한다'는 말을 해서 다행이라고 생각했다.

정인이는 나이에 안 맞게 효도한다는 말을 자주 했다. "우리 아들이 그래요. 아빠, 내가 효도할게. 아빠, 내가 집도 사줄게. 혼자 키운다고 힘들었던 걸 아는지. 그래서 저도 나쁜 생각 안 하고 꾸준하게 살았던 거 같아요." 정인이는 얼마 전에는 피우던 담배도 끊고 수학여행 갔다 오면 공부도 열심히 하겠다고 했다.

가지 못할 뻔한 수학여행이었기에 더 그랬다. "당시에 집이 좀 어려웠어요. 작년에 마련한 집 대출금도 있었고 정인이 동생이 고1에 올라가고 했

으니까 안 갔으면 했죠. 정인이가 그러더라고요. 아빠가 가지 말라면 안 가지." 외벌이 아빠에게 30~40만원 지출은 적은 돈이 아니었다.

"마지막 여행인데 웬만하면 보내시죠. 학교에서 절반 정도 지원할게요. 정인이 바뀌드릴게요." 수학여행 2주전 학교에서 전화가 왔다. "정인이가 전화를 받아서 '아빠 가도 돼?' 라는데 목소리 톤이 다른 거 알아요? 부모는 알잡아요. 좋아하는 톤이더라고요. 애가 난다고 해야 하나. 속으로 그랬죠. 진작 아무 말 없이 보낼걸." 그렇게 떠난 수학여행이었다.

정인이는 7일 만에 바다에서 나왔다. 명찰, 지갑, 휴대전화도 가지고 나왔다. 얼굴도 깨끗했다. 다른 아이들에 비해 확인이 쉬웠다. "우리 아들이 그때 효도한 거 같아요. 조금 지나면 못 알아볼까봐 걱정을 많이 했거든요. 지금도 그 날을 생각하면 가슴이 떨려요. 애가 죽었는데 욕도 안 나오고. 너무 감사한 거예요."

울지 않겠다고 다짐했던 아빠는 정인이 왼쪽 발에 신겨진 운동화를 보는 순간 무너졌다. 수학여행 가기 일주일 전에 사준 운동화였다. 아낀다고 한 번도 신지 않다가 수학여행 가는 날 처음 신었던 운동화. "좋은 건 아니고 준 메이커로 정인이가 원하는 거 사줬거든요. 신발 보는데 울컥했죠."

정인이를 찾고 아빠는 이불이 됐다. 먹지도 말하지도 움직이지도 않았다. 정인이 아빠 뿐만 아니라 대부분의 가족들이 그랬다. 진도에서 그나마 잘 견디는 것 같던 이들도 시신을 수습하고 장례를 치르고 나면 어김없이 무너졌다. 아직 집 밖으로 못 나오는 가족이 여럿이다. "사람들은 안 잊겠다고 하는데 저는 막 잊으려고 했거든요. 그런데 아무리 애써도 잊히지가 않았어요."

그리고 아빠는 합동 분향소를 찾았다. 1인 시위를 할 수 있게 만들어 놓은 피켓을 들고 무작정 분향소 앞에 섰다. "그때 처음으로 살 거 같더라고요." 아빠는 가족대책위 대외협력팀 소속이다. 전국을 다니며 서명을 받고 간담회를 통해 시민들을 만나는 게 일이다. 직장은 지난 5월에 그만뒀다. 실업급여 등으로 생계를 이어가고 있다.

"처음에는 잊고 싶었는데 지금은 잊는 게 중요한 게 아니고 어떻게 아들의 죽음을 같이 안고 가냐 그게 중요한 거 같아요." 아빠 차에는 늘 정인이가 있다. 숙명여대 학생들이 그려준 그림이다. 얼굴 옆에는 '정인아 사랑해'라는 글자가 있다. 빛이 비치자 그림이 차 앞 유리에 비쳤다. 아빠는 그렇게 아픔과 마주하고 있었다.

아픔을 마주하는 일은 어렵다. 그런 면에서 정인이 아빠는 용감하다. 한 어머니는 택배로 배달된 아이의 유품을 받기 싫어 계속 도망다녔다고 했다. 유품을 받으면 정말로 아이를 보내야 할 거 같아서. 동생은 오빠의 유품 박스를 열지 말아달라고 부모에게 애원했다. 박스를 열면 오빠 냄새가 집에 퍼져서 슬프다고.

그래서 때때로 이웃의 도움이 필요하다. 안산에 마련된 '치유센터 이웃'이 그런 역할을 하고 있다. 이웃의 정혜신 박사는 이들 가족과 함께 안산 선부동 성당을 찾았다. 촛불을 켜고 아이의 유품 상자를 열고 각자의 신에게 기도했다. 그리고 나서야 엄마는 아들의 유품인 교복 자켓을 빨기 시작했다. 정 박사는 이를 "엄마와 아들의 마지막 스킨십"이라고 표현했다.

치유센터에서는 아이들의 생일도 챙긴다. 죽은 사람은 생일이 없어진다고 하지만 부모에게는 아이 생일이 그렇지 않은 탓이다. 지난 10월 첫째 주에는 중근이 생일, 11월 26일에는 호연이 생일, 11월 30일에는 수빈이 생일, 12월 1일에는 혜선이 생일 모임이 이웃에서 열렸다. 친구들은 먼저 떠난 아이에게 보내는 편지를 읽고 부모는 그런 친구를 꼭 안아주었다.

정인이 아빠를 만나고 얼마 뒤 세월호 수색이 종료됐다. 지난 11일 이주영 해양수산부 장관은 "실종자를 발견할 가능성이 희박해졌을 뿐 아니라 안전에 관한 우려의 목소리가 높아지면서 잠수 수색이 한계에 이르렀다는 것이 정부의 판단"이라며 수색 중단 이유를 설명했다. 참사 발생 209일째 되는 날이었다.

실종자 가족들의 양보가 있었기에 가능한 일이었다고 언론들은 보도했다. 진도에서 만난 가족들의 얼굴이 스쳤다. 그리고 얼마 뒤 가족들은 머물던 진도체육관까지 비웠다. 한 언론은 '눈물의 이주'라고 표현했다. 일부 가족들은 마지막 실종자를 찾을 때까지 기다리겠다며 팽목항으로 옮겼고 또 일부는 진도를 떠났다.



©Jun Michael Park, 박준수 사진작가

어머니를 잃은 경태씨는 진도를 떠나는 쪽을 택했다. "진도에 7개월 넘게 있으면서 번호가 매겨져 수습되는 295명을 보았고 세 자리 실종자 숫자가 한자리가 될 때까지 '마지막이 나일까' 라는 공포감에 살았어요. 하지만 정치와 언론의 관심과 무관심만 몸으로 느끼고 끝내 찾지 못하고 떠나네요."

엄마는 제주도 유명 호텔 식당에서 일했다. 내년부터는 경태씨와 제주도에
에서 함께 살기로 했다. 그리고 인천에 남아있던 짐을 제주도로 옮기다가
변을 당했다. 마침 트럭을 운전하던 지인이 “빈 트럭으로 제주도로 돌아간
다”며 저렴하게 짐을 옮겨주겠다고 했다. 엄마도 트럭 운전자들과 함께 3
층 선미 뒤쪽 객실에 머물렀다. 엄마만 살아나오지 못했다.

“트럭 운전하시는 분들은 ‘가만히 있으라’고 방송을 해도 배를 오래 탔으
니 감이 있잖아요. 그런데 엄마는 정말 가만히 있었나봐요. 또 엄마가 교통
사고를 당해서 몸도 안 좋거든요. 보통 사람들처럼 거기를 나올 수 없었을
지도 몰라요.” 엄마와 함께 나오지 않은 트럭 운전수가 미울 법도 한데 그
는 매번 “그 분이라도 나오셔 다행”이라고 말하곤 했다.

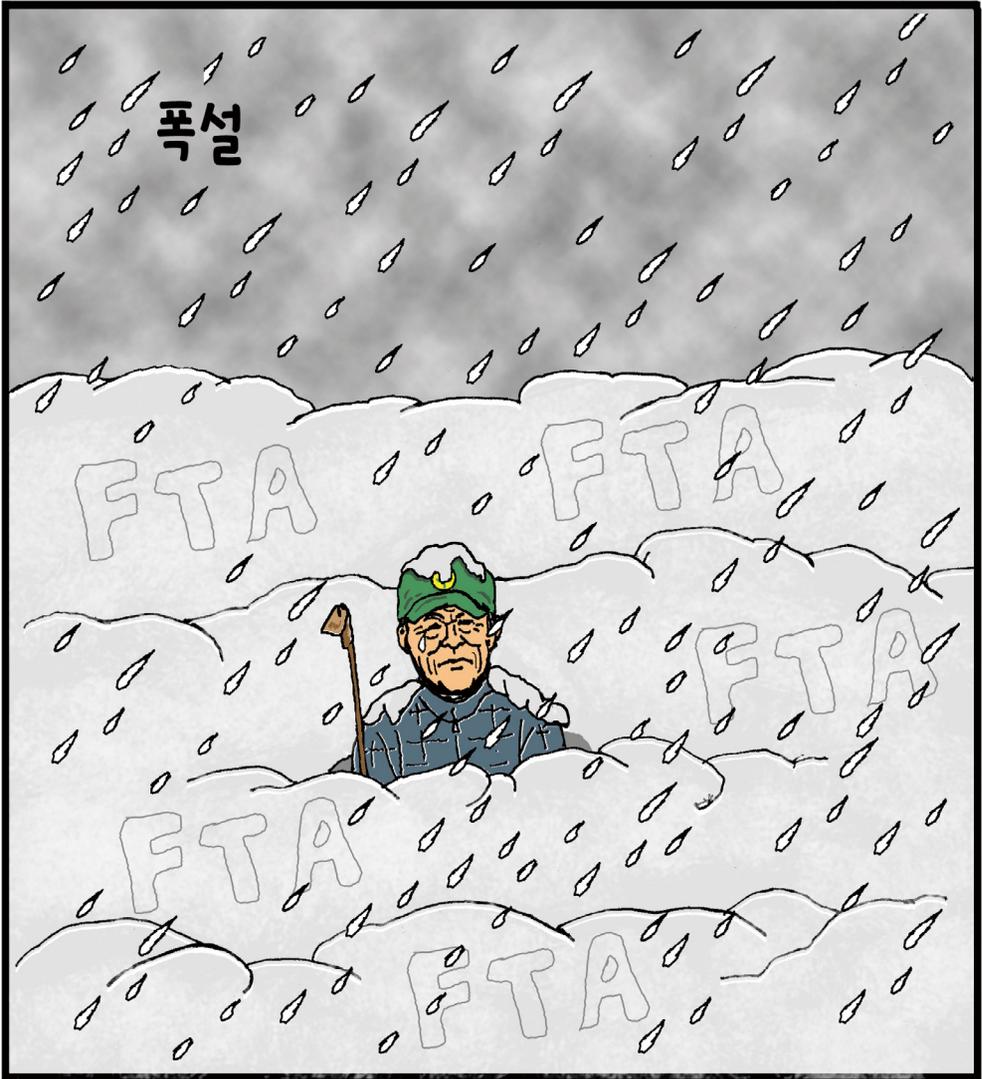
200일이 다가오자 현실적인 문제들이 닥쳤다. 이사 가기로 한 집의 처분
등이었다. 경태씨는 지난 달 제주도에 다녀왔다. 있는 내내 엄마 집안 살림
을 정리했다. “살림의 반이 저 바다에 빠져 있다는 것도 참 아이러니해요.
그런데 사실 진도체육관으로 돌아가기가 너무 싫었어요. 어떤 유가족은
나보고 엄마 찾으러 온 거 맞냐고 하더라고요. 적극적이지 않다고요.”

진도에서도 그는 늘 조용한 편이었다. 다른 가족들이 특정 구역 수색을
강하게 요구할 때도 조용히 지켜보곤 했다. “여태껏 안 나오는 걸 보면 어
머니는 저에게 안 좋은 모습을 보이기 싫어서 그런 거 같거든요. 좋은 모
습 좋은 기억만 아들에게 남겨주기 위해서. 이제 겨울이 오고 수색도 끝
났지만 끝까지 기다리고 있겠습니다. 제일 힘든 사람은 어머니 당신이니
까요.”

이제는 그만 잊자고 한다. 잊는 것이 잘 보내는 방법이라 한다. 하지만 한
시인은 이렇게 썼다. “사랑한다는 것은 먼지로 흩어진 것들의 흔적 한 톨
까지도 끝끝내 기억한다는 것. 잘한다는 것은 죽은 자를 영원히 잊지 못
한다는 것…(중략)… 살아서 잘하는 것이 무슨 소용 있으랴. 호두 알이
떨어져 구르듯 스러진 그를 사람들은 잊었는데” (이영광 ‘호두나무 아래
의 관찰’) icoop

아이쿱 생협만평

이동수



서민도 이용 가능한 ‘공동육아 어린이집’을 꿈꾸다

김은남 (<시사IN> 기자)

오늘도 텔레비전에서는 어린이집에서 폭행 사건이 있었다는 뉴스가 나온다. 유통기한 지난 재료로 어린이집 급식을 제공했다는 뉴스도 끊이지 않는다. 이런 소식을 듣는 부모들은 불안하다. 그럼에도 집에서 아이를 키울 게 아닌 한 뾰족한 수는 없다. 기껏해야 어린이집에 CCTV를 더 많이 달자는 제안 정도나 떠올릴 뿐이다.

여기, 조금 다르게 접근한 부모들이 있다. ‘부모들이 직접 힘을 합쳐 어린이집을 만들면 어떨까’ 생각한 부모들이다. 시작은 서울 서대문구에 있던 ‘내일어린이집’에서부터였다. 내일어린이집은 내일신문사·내일여성센터의 직장 보육시설로 출발했다가 민간어린이집으로 바뀌어 운영되고 있었다. 이곳에서 아이를 키우던 부모들은 2012년 말 청천벽력 같은 소식을 접했다. 집 주인이 임대 연장을 불허하는 바람에 석 달 안에 이사할 집을 구하지 못하면 어린이집 문을 닫아야 한다는 통보를 받은 것이다. 15년 가까이 내일어린이집을 운영해 온 문광애 원장(53)은 주변 부동산 시세를 알아보고는 더는 어린이집을 못할 것 같다며 고개를 저었다.

부모들은 말 그대로 ‘멘붕’에 빠졌다. ‘이대로 각자 새 어린이집을 구해야 하나’ 싶었다. 그런데 몇몇 부모가 조심스럽게 공동육아 방식을 제안했다. 세 아이의 엄마인 양승미씨(39)는 “나 말고도 많은 부모들이 공동육아에 대한 로망을 오래 전부터 갖고 있었다. 그러나 그 전에는 특별한 필요를 느끼지는 못했다”라고 말했다. 민간 어린이집이라고는 하지만 문광애 원장의 어린이집 운영 방식 자체가 워낙 개방적이었기 때문이다. 문원장은 부모들과 스스럼없이 어울리곤 했다. 점심 때 들르면 밥 먹고 가라고 부모들 밥까지 챙겨줄 정도였다. 부모들이 예고없이 방문하는 것을 꺼리는 일

반 어린이집과는 달라도 크게 달랐다. 이 과정에서 부모들도 일반 어린이집보다는 훨씬 친밀한 유대관계를 맺고 있었다. 그런 만큼 이대로 헤어지기는 서로가 너무 아쉬웠다.

임대료가 뭐기에...정든 사람들과 헤어지기 싫었던 부모들의 '결단'

그런데 본격적으로 알아본즉 공동육아 어린이집은 2000년대 중반 이후 거의 새로 생겨난 데가 없었다. 1994년 서울 마포구에 최초의 공동육아 시설인 '우리어린이집'이 생긴 이래 공동육아 어린이집은 한동안 젊은 부모들의 '로망'이나 다름없었다. 이들 어린이집은 '내 아이'가 아닌 '우리 아이'를 함께 키우자는 협동의 교육 철학을 확산시킨 것뿐 아니라 지역사회에 기여한다는 측면에서도 중요한 구실을 했다. 도시 속 마을 공동체가 가능하다는 것을 보여준 성미산마을(서울 마포구)이나 삼각산 재미난마을(서울 도봉구) 모두 시작은 공동육아였다. 성미산마을 원주민 격인 박흥섭 씨는 "공동육아를 하다 보니 부모들이 하나 둘 동네로 이사를 오게 됐고, 살다 보니 필요한 것들이 이것저것 생겨났다"라고 말했다. 그러다보니 공동육아 하듯 자연스럽게 힘을 합쳐 생협을 만들게 되고, 반찬가게·식당, 마을카페를 잇달아 만들게 되더라는 것이다. 아이들이 커가면서 방과후 학교, 대안학교도 하나씩 만들어졌다.

그런데 그 모태가 됐던 공동육아 어린이집의 명맥이 2000년대 들어 끊기 다시피 한 것이다. 이송지 공동육아와공동체교육 사무총장에 따르면, 부동산 부담이 가장 큰 문제였다. 돌이켜보면 임차료는 공동육아 초기부터 부모들의 발목을 잡았다. '전세금 빼고 집 팔아' 출자금을 마련했다는 눈물겨운 사연이 당시에도 줄을 이었다. 그러나 2000년대 이후 땅값·집값이 수직상승하면서부터는 상황이 더 열악해졌다. 임차도 힘겨운 판에 어린이집을 새로 짓는다는 것은 감히 엄두도 못 낼 일이 되어버렸다. 세대도 달라졌다. 이른바 386세대를 지나 그 아래로 부모세대가 바뀌면서 공동체의 방식

으로 뭔가를 조직한다는 데 부담을 느끼는 듯한 경향이 강해졌다고 이 총장은 말했다.

그 사이 공동육아어린이집의 법적 호칭은 ‘부모협동어린이집’으로 바뀌었다. 2005년 영유아보육법이 개정되면서 ‘보호자 11인 이상이 조합을 결성하여 설치·운영하는 어린이집’을 통틀어 부모협동어린이집이라 칭하게 된 것이다. 단, 모든 부모협동어린이집이 공동육아 방식을 선택한 것은 아니다. 11명 이상이 돈을 모아 시설을 설립했으되, 어린이집 운영 과정에까지 부모가 적극 참여하는 공동육아 어린이집과 달리 운영은 고용된 인력에 맡겨 버리는 ‘귀족형’ 부모협동어린이집도 있다.

공동육아, 아니 부모협동어린이집의 이같은 현황을 알고 난 부모들은 다시 한 번 한숨을 내쉬 수밖에 없었다. ‘이래서야 집값 비싼 서울에서 돈 없는 부모들이 과연 어린이집을 만들 수 있을 것인가.’ 그렇지만 그냥 포기하고 싶지는 않았다. 삼각산 재미난마을에서 공동육아 어린이집(꿈꾸는 어린이집)을 만들어 자녀를 키운 경험이 있는 이상훈씨(삼각산 재미난학교 교장)는 “결국 매우 간절한 필요가 있는지 없는지가 관건이더라”고 말했다. 절박한 동기가 있어야만 협동과 공동체 방식으로 뭔가를 해 보려는 시도가 성공할 수 있더라는 것이다. 이 점에서 내일어린이집 부모들은 성공의 충분조건을 갖춘 셈이었다. 아이를 좋은 환경에서 키우는 것보다 부모에게 절박한 일은 없는 셈이었으니까.

일단 이들은 협동조합 방식으로 부모협동어린이집을 만들어보자는 데 의견을 모았다. 그 무렵 협동조합기본법이 통과돼 여기저기서 협동조합을 만들려 시도하고 있다는 점이 자극이 됐다. 때마침 행운도 따랐다. 서울시에서 마을만들기와 관련된 일을 하는 사업체에 공간임대보증금을 지원하는 제도가 있다기에 2012년 말 ‘혹시나’ 하고 사업 신청서를 내봤는데, 여기에 덜컥 선정이 된 것이다. 총 지원비는 1억 원. 비록 5년 뒤 상환해야 하는 돈이기는 하지만, 이로써 어린이집을 만들 때 가장 큰 난관이 될 것으로 예상됐던 공간임대 문제는 예상외로 쉽게 풀리게 됐다.



<사진1> 협동조합으로 어린이집을 만드는 일은 난관의 연속이었다. 사진은 발기인대회 때의 모습.

마을주민과의 결합이 만들어낸 ‘뜻밖의 시너지’

다만 협동조합을 만들려면 마음이 맞는 사람을 더 끌어 모을 필요가 있었다. 부모협동어린이집에 동참하겠다고 뜻을 모은 내일어린이집 학부모는 모두 4쌍. 문광에 원장을 합친다 해도 아직은 힘이 부족했다. 이에 이들이 주목한 것은 마을 사람들이었다. 무엇보다 협동조합 조합원을 아이를 어린이집에 보내는 부모로만 한정시킬 필요가 없다는 판단이 들었다. 성미산마을이나 삼각산 재미난마을의 예에서 볼 수 있듯 어린이집은 잘만 자리 잡으면 마을 생태계의 구심이 될 수 있을 터였다. 2011년부터 서대문구에 생겨난 마을 모임인 ‘서대문희망네트워크’ ‘서대문사람숲’ 등에 가입해 있던 양승미씨 등은 이들 네트워크에서 평소 알고 지내던 이웃 주민들에게 고민을 토로하며 도움을 청했다. 주민들은 이들이 내민 손을 흔쾌히 맞잡았다. 서대문구에서 10년 넘게 임산부 요가 교실 등을 운영했다는 김

복남씨(52)는 “내 아이들은 다 컸지만 지역에서 일하는 젊은 엄마들을 볼 때마다 안타까웠다. 10년 전이나 지금이나 이들의 가장 큰 고민이 아이를 믿고 맡길 데가 없다는 것 아닌가”라고 말했다. 바로 옆 마포구가 마을 생태계를 이뤄가며 북적대는 것과 비교하며 느낀 아쉬움도 있었다. “마포구가 서대문구에서 가깝다 보니 오히려 서대문 주민 스스로 이런 생태계를 만들어보려는 노력이 부족했던 것 같다. 성미산마을이 부러우면 그 동네로 이사 가는 식이었다.”

이렇게 결합한 부모와 주민들은 2013년 1월 마침내 서대문부모협동조합이라는 이름으로 서울시에 협동조합 설립 신고를 마쳤다(설립 당시 명칭은 안산부모협동조합). 공동육아 어린이집에서 시작해 필요에 따라 방과 후 학교 등을 만들어가던 기존 방식과 달리 처음부터 마을이 중심이 돼 보육·교육 협동조합을 결성하는 방식을 취한 것이다. 이로써 서대문구에 사는 주민들이 힘을 합쳐 ‘아이를 함께 키우는 마을’을 만들어가겠다는 지향도 더 분명해졌다. 어린이집은 협동조합이 만든 첫 사업체가 된 셈이다.

지역사회와의 결합은 예상치 못한 위력을 발휘했다. 구청이 어린이집 인가를 내주지 않아 부모들이 발을 동동 구르던 때가 특히 그랬다. 이들이 애초에 어린이집 부지로 구한 것은 명지대 인근의 한 가정집이었다. 마당 있는 이 집이 마음에 들었던 부모들은 구청 인가를 받지 못한 상태에서 임대차 계약을 맺고 집 주인에게 계약금 천만 원을 지불했다. 그 사이 다른 사람에게 집터를 뺏길까 마음이 급했던 탓이었다. 그런데 이곳을 어린이집으로 인가할 수 없다고 구청이 최종 통보를 해온 것이다. 큰길 건너편에 주유소가 있다는 것이 이유였다. 현행법상 반경 50m 이내에 위험시설이 있으면 어린이집 인가를 내줄 수 없다고 했다. 점찍은 건물에서 주유소까지 거리는 48m. ‘불과 2m 때문에 여기서 모든 일이 끝나는 건가’ 싶어 눈앞이 아찔하더라고 당시 어린이집 설립 준비위원장이었던 김현숙씨(45)는 회고했다. ‘담당 공무원이 진작 현장 실사를 한번만 나와줬더라도 이런 일은 없었을텐데’ 싶어 행정당국이 야속한 마음도 컸다.

더 큰 문제는 잔금 치를 날이 불과 나흘 뒤라는 사실이었다. 어린이집 인가를 받지 못하면 약속된 정부 지원금을 받을 수 없다. 따라서 나흘 안에 잔금 9,000만 원을 마련하지 못하면 계약금 1,000만 원을 통으로 떼일 처지였다. 다급했던 이들은 마을 조합원들에게 문자와 카카오톡으로 SOS를 청했다. 그러자 놀라운 일이 벌어졌다. “이것 밖에 없어 미안하다”라며 100만 원, 200만 원을 보내온 사람부터 선뜻 2,000만 원을 송금한 사람에 이르기까지... 언제 돈을 되돌려 받을지 ‘묻지도 따지지도 않는 돈’ 9,000만 원이 사흘 만에 기적처럼 모금된 것이다. 이렇게 건진 명진대 인근 건물은 오늘날 ‘거북골 마을 사랑방’이라는 주민 커뮤니티 공간으로 쓰이고 있다. 건물 한 칸에 마을기업도 몇 군데 입주해 있다.



<사진2> 애초 어린이집으로 점찍었다 날릴 뻔했던 공간은 주민들이 도와준 결과 현재 마을사랑방으로 쓰이고 있다.

산 넘어 산, 협동조합 설립은 그저 시작일 뿐

간신히 위기를 넘긴 부모들은 어린이집 설립 요건에 맞춰 연희동에 새 대지를 마련했다. 그러고도 시련은 끊이지 않았다. 협동조합 설립 후 초대 이사장을 맡게 된 양승미씨는 “터전만 마련하고 나면 ‘고생 끝’일 줄 알았다. 그런데 전혀 아니었다.”라고 말했다. 행정 절차가 계속 꼬이면서 하마터면 개원 자체가 무산될 뻔했던 것. 협동조합 설립과 어린이집 인가 절차를 동시에 밟아야 하는 상황 또한 ‘일찍이 아무도 가보지 않은 길’이었다. 구청 담당 공무원들도 잘 모르기는 마찬가지였다. 이 부서, 저 부서로 가 보라며 부모들을 뺑뺑이 돌리기 일쑤였다. 시설 점검을 받는데도 예상치 못한 상황이 속출했다. 도면을 검토한 공무원이 건물 외부로 난 계단을 보고 소방 대피시설로 적합하지 않다고 지적하기에 거금을 들여 간이 사다리를 구매했더니, 현장에 실사 나온 공무원은 “기존 계단을 그대로 써도 되겠다”고 하는 바람에 사다리가 무용지물이 되는 식이었다. 이런 일이 생길 때마다 실의에 빠진 부모 조합원들을 다독여 세워준 것이 마을사람들이었다고 양승미 이사장은 말한다. 덕분에 혼자가 아니라는 자신감도 생기고 조합원 사이도 더 끈끈해졌다는 것이다.

2013년 4월 15일 열 네 가구로 출발한 어린이집 이름은 ‘콩세알’. 농부가 콩을 심을 때 새와 벌레 몫까지 3알을 심는다는 데서 착안한 이름이다. 협동조합으로 운영되는 콩세알어린이집은 기존 공동육아 어린이집과는 ‘뺏은 듯 다르다’고 조합 측은 설명했다. 일단 출자금 부담을 대폭 낮췄다. 부모 조합원 출자금은 2계좌 이상, 부모 아닌 일반



<사진 3> 콩세알어린이집은 2013년 4월 15일 서울 서대문구 연희동에 문을 열었다.

조합원 출자금은 1계좌 이상이다(1계좌=100만 원). 정부의 무상보육 실시
에 따라 보육료는 무료. 대신 협동조합 운영비 등으로 쓰이는 조합비를 월
20만 원씩 내야 한다. 어쩌면 부담스러운 액수일 수 있겠지만 일반 어린이
집에서 흔히 요구하는 특별활동·현장학습비 따위와 달리 투명한 운용을
보장하고 미래 투자에 쓰이는 돈이라는 점에서 조합비는 그 의미가 다르
다고 조합 측은 설명한다.

기존 공동육아 어린이집처럼 100% 유기농 식단만을 고집한다거나 일일
야외수업을 필수로 하지도 않는다고 양승미 이사장은 말했다. 좀 더 느슨
하게, 그럼으로써 부모들이 좀 더 쉽게 참여할 수 있도록 협동조합의 문턱
을 낮추려 했다는 것이다. 양씨는 무엇보다 “부모들이 꿈에서 깨어날 필요
가 있다”라고 답했다. 공동육아건 뭐건 괜찮다고 소문난 어린이집에만 보
내면 아이가 뭔가 달라지고 행복한 아이로 자랄 거라는 환상부터 깰 필요
가 있다는 것이다. “아무리 좋은 시설과 교사를 만난다 해도 관건은 관계
를 맺는 것이다. 엄마 아빠가 다른 사람들과 ‘지지고 볶으면서’ 관계를 만
들어가고, 마을을 바꿔나가는 모습을 아이들에게 보여주고 싶다.”

실제로 이들은 협동조합 방식으로 어린이집을 운영하면서 부모 스스로
도 달라지게 되더라고 말한다. ‘애만 맡기면 되는’ 일반 보육시설과 달리
콩세알어린이집은 부모가 직접 몸으로 때워야 할 일이 한두 가지가 아니
다. 일주일에 두 번 직접 어린이집 청소도 해야 하고, 일일교사로 자원봉사
도 해야 한다. 무엇보다 조합원은 협동조합 산하 소위원회(운영소위원회·
재정소위원회·시설소위원회·교육소위원회·홍보소위원회) 중 하나에 의무
적으로 속해 활동을 해야 한다. 자녀를 1년 이상 어린이집에 보낸 조합원
은 이사를 반드시 한 번 이상 역임하도록 한다는 의무 규정도 있다. 그럼에
도 조합원 박태환씨는 협동조합을 하면서 우리 사회에 만연한 ‘경쟁 이데
올로지’ 대신 다른 선택지도 있음을 몸으로 깨닫게 됐다고 말한다. “같은
어린이집을 다녀도 서로의 존재를 모른 채 뿔뿔이 흩어져 있던 부모들이
협동조합이라는 우산 아래 서로의 존재를 확인하고, 이해해 가며, 서로 어

깨를 빌려줄 수 있는 관계가 되어간다는 점”이 놀라웠다는 것이다. 누군가에게 기대지 않고, 부모 스스로 자신의 아이들을 온전히 키워낼 수 있다는 자신감도 얻었다. ‘진정한 자립은 경쟁이 아닌 연대를 통해 이뤄지더라’는 것 또한 이 과정에서 얻게 된 새로운 깨달음이다.



<사진 4> 서대문부모협동조합은 지난 9월 교육컨설팅사업을 새로 시작했다. 사진은 양승미 이사장.

‘협동의 경험을 나눕니다’, 컨설팅 사업에 뛰어든 부모들

2014년 9월 서대문부모협동조합은 콩세알어린이집에 이어 두 번째 사업체를 선보였다. ‘교육컨설팅사업부 새움’이 그것이다. 이들이 새움을 만들려는 첫 번째 이유는 재정난 타개를 위해서다. 콩세알어린이집 개원 이후 부모 조합원들은 처음에 매달 10만 원씩 내던 조합비를 15만 원에서 다시 20만 원씩 내는 것으로, 두 차례에 걸쳐 인상한 바 있다. 조금씩 커져가는 적자 폭을 메우기 위해서였다. 원아 수를 늘리면 상황이 개선되겠으나 보

육의 질을 높이자고 모인 부모들이 그럴 수는 없었다. 이에 따라 “적자 해소 방안으로 교사 인건비를 깎을 것이냐, 부모 조합비를 올릴 것이냐 두 가지를 안건에 붙여야 했다”라고 장주영 조합원은 회고했다. 이를 두고 지긋지긋할 정도로 여러 차례 회의를 소집하기도 했다.

사실 이는 단순한 문제는 아니다. 교사들의 임금 수준을 적정하게 유지할 필요성에 대해서는 그 어떤 부모도 이의를 제기하지 않는다. 그러나 한편으로는 ‘서민들도 이용할 수 있는 문턱 낮은 협동조합’을 만들어 보자는 게 콩세알어린이집의 설립 취지이기도 했다. “돈 많고 여유도 있는 부모라면 다른 방식으로 어린이집 문제를 풀었을지도 모른다. 그렇지만 현실은 돈 없는 부모일수록 열악한 환경의 어린이집을 만날 확률이 높지 않나. 이런 처지에 있는 부모들도 믿고 맡길 만한 어린이집을 선택할 수 있게끔 협동을 통해 문제를 풀어보려고 서대문부모협동조합을 만들었던 것인데, 부모 부담이 계속해서 늘어가는 구조가 되다 보니 고민스러웠다”고 양승미 이사장은 말했다. 그럼에도 이들은 2년 간 시행착오를 겪으며 축적한 의사소통의 경험에 따라, 최종적으로는 만장일치 방식으로 논란을 정리했다. 부모들이 고통스럽기는 하나 그 무엇보다 중요한 가치인 보육의 질을 지키기 위해서는 현행 교사 인건비를 유지하고 조합비를 올리는 편이 좋겠다는 결론에 이른 것이다.

다만 이렇게 조합비를 올려도 적자를 100% 해소하기 쉽지 않겠다는 전망이 제기되자 새로운 수익사업을 벌여보기로 결의하고, 그 일환으로 새움을 설립하기에 이른 것이다. 새움은 향후 부모협동어린이집을 만들거나 운영 중인 부모들을 상대로 전문 컨설팅 작업을 벌이려 한다. 협동조합 방식으로 어린이집을 설립하고 싶어 하는 부모들이 요즘 많은데, 이를 전문적으로 안내해 줄 수 있는 사람이나 기관이 거의 없다는데서 착안한 사업이다. “하다못해 우리가 겪었던 시행착오만 되풀이하지 않아도 초기 비용을 크게 줄일 수 있을 것이다”라고 양승미 이사장은 말했다. 이렇게 경제

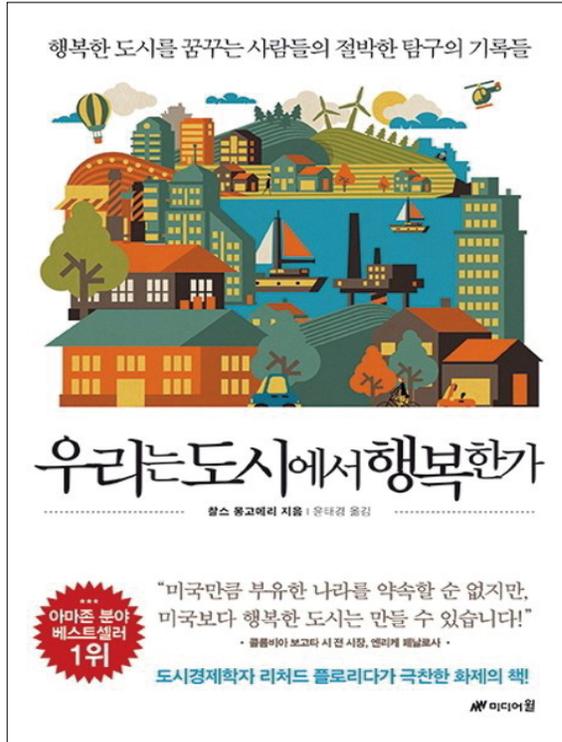
적인 이유로 시작한 사업이기는 하지만 새움을 준비하는 과정에서 부모들이 또 한 뼉 성장하게 되더라고 그녀는 말했다. 특히 육아 때문에 하던 일을 그만둔 경력 단절 여성들이 함께 모여 뭔가를 도모하면서 ‘아! 우리가 나름 대단한 사람이었지’라는 존재 확인을 하게 되더라는 것이다.

누군가는 서대문부모협동조합을 보고 “결국 정부 지원이 있었기에 어린이집을 만들 수 있었던 것 아니냐”고 묻기도 한다. 이는 반은 맞고 반은 틀렸다. 서울처럼 집값·땅값 부담이 높은 지역에서 협동조합형 어린이집이 생겨나려면 시설지원금 내지 공간지원금이 반드시 필요하다는 것이 전문가들의 지적이다. 정병호 한양대 교수는 지역사회 공공시설 중 노는 시설을 공동육아협동조합에 우선 빌려주는 방식 등도 고려할 필요가 있다고 말했다. 지방자치단체가 ‘공익 신탁’을 설립해 지역 주민의 필요에 맞는 공간을 임대하는 방식, 또는 금천구·노원구에서 최근 실험 중인 것처럼 구립 어린이집을 협동조합 방식으로 운영하거나 협동조합에 위탁하는 방안도 거론된다.

그러나 이같은 정부 지원은 여러 성공 조건 중 하나일 뿐이다. 어린이집 설립 초기 준비위원장을 맡았던 김현숙씨는 “일을 진행하면 할수록 사람이 모여 관계를 다져나가는 것이 무엇보다 중요하더라는 판단이 들었다”라고 말했다. 김씨에 따르면, 그런 의미에서 때로는 정부 지원이 독이 되기도 한다. 회계연도별로 일이 집행된 결과를 보고해야 하는 정부 지원사업 특성상 아직 사람이 준비되지 않은 상태에서 일을 밀어붙이게 될 때도 있는데, 그런 경우는 십중팔구 사업이 삐걱대더라는 것이다. 결국 양승미 이사장 말마따나 서로가 ‘지지고 볶으면서’ 신뢰의 관계를 쌓아가고, 이 과정에서 아이와 부모가 함께 성장해야만 협동조합형 어린이집을 만들고 운영하는 과정에서 벌어지는 온갖 어려움을 극복할 수 있다는 것이 지난 2년간 이들이 얻은 교훈이다. icoop

인간 중심의 사회로 가는 길 『우리는 도시에서 행복한가?』

정원각 (iCOOP협동조합지원센터 대표)



도시의 구성이나 건설을 수학 또는 공학적인 접근으로만 설계하는 것이 옳은 방향일까? 오래 전부터 생각해온 질문이다. 아이쿱생협이 충북 괴산에 클러스터를 만들 때에도 그런 고민이 있었기에 사람이 사는 지역사회를 그렸다. 그리고 괴산과 구례의 명칭을 클러스터에서 밸리로, 다시 파크로 결정할 때 동의한 것도 이런 고민과 무관하지 않다. 단순히 한 채의 집을 튼튼하고 편리하게 짓는다고만 한다면 기능적으로 접근할 수도 있다.

하지만 많은 사람이 사는 마을, 지역사회 나아가 도시를 세울 때에는 다르다. 시장, 사무실, 학교, 병원, 관공서, 어린이집, 노인 요양시설 등 다양한 대중 이용 시설이 들어 가야 하기 때문이다.

한편 한 칸의 초가집도 우주를 건설하는 일이라고 생각하면 달라진다. 우주라는 한자가 집우(宇), 집주(宙)로 이루어진 것은 우주와 집 그리고 인간 세 존재가 서로 무관하지 않음을 보여준다. 그래서인지 동서고금을 막론하고 집을 짓는 목수는 가장 오래된 직업이면서 큰 의미를 두어 직업 이상의 직업으로 생각한 것 같다. 예수와 목자의 직업이 목수이고 프리메이슨도 집을 짓는 석공들의 모임으로부터 시작한 것을 보면 말이다. 그리고 인간의 역사에서 가장 위대한 유산 중의 하나 역시 건축물이다. 결국 동서양을 막론하고 집은 기능적인 접근만이 아니라 인간과 사회에 대한 총체적 이해를 바탕으로 해야 한다고 이해했던 것 같다.

그런데 언제부터인가 한두 채의 집이 아니라 마을, 지역사회 심지어 수만, 수십만 명의 사람이 사는 도시를 계획하고 건설할 때에도 주로 숫자와 엔지니어링 관점에서 접근하기 시작했다. 건축공학, 도시공학 등의 수단과 기능적인 측면에서만 접근하게 된 것이다. 그리고 집은 더 이상 쉬는 공간이 아니라 자본주의 경제에서 살아남아야 하는 인간 군상들의 치열한 경쟁의 장이 되었고 경제 능력 또는 권력을 나타내는 대표적인 지위재 (positional good)가 되었다. 급기야 근래에는 한국, 일본과 같은 후발 자본주의의 천박함의 상징이던 ‘집에 대한 투기(또는 부동산투기)’가 미국과 일부 남부 유럽 국가에서도 나타났다.

이러한 문제들은 왜 발생한 것이며 어떻게 해결해야 할 것인가?

『우리는 도시에서 행복한가?』는 고대부터 현대사회까지의 도시에 대해 다양한 분야에서 접근하고 있다. 먼저 황제, 교황, 국왕 등 지배자들은 도

시에서 자신들의 권력을 유지하기 위해서 건물과 도로 등을 어떻게 배치하고 건설하였는지를 설명한다. 그리고 산업혁명 이후 사람들이 본격적으로 도시 생활을 하면서부터 도시에서 어떻게 살아야 행복할 것인지에 대해 논의하기 시작하였다. 한편 신자유주의 속에서 미국 도시 근교의 근사한 전원주택 바람의 배후에는 자본의 부추김이 있었다고 지적한다. 아이러니하게 미국인들이 가장 많이 살고 싶어 해서 부동산 가격이 제일 비싼 뉴욕 주와 캘리포니아 주의 주민 생활만족도는 50개 주에서 최하위와 46위이다. 더구나 경제 위기로 인해 상승한 휘발유 가격과 하루 왕복 3시간이 넘는 출퇴근 거리는 경제적 빈곤과 정신적 스트레스에 큰 영향을 미친다.

특히, 도시 규모가 큰 메트로폴리스, 메갈로폴리스에서 살면서 인간의 행복을 추구한다는 것은 이룰 수 없는 꿈이 되었다. 그런데 인구 7백만 명이 훨씬 넘는 남미 콜롬비아의 수도 보고타는 엔리케 페날로사 전 시장의 정책으로 살고 싶은 도시, 꿈을 꾸는 도시가 되어가고 있다. 자가용 없는 날, 굴절 버스인 트랜스밀레니오 버스가 전용 차선으로 다니게 하는 방법 등으로 대중교통 수단을 권장하고 자가용을 줄이는 등 다양한 도시 재생 정책을 시도했다. 그 결과 학생들의 학교 등록률이 30%나 증가했고 수돗물 공급이 크게 확대되었으며, 자전거 통근자 수는 두 배 늘었다. 임기 3년 동안 교통사고율, 살인 범죄율은 반으로 낮아졌고 대기오염도, 유독가스 배출량, 스모그도 줄었다. 나아가 시민 특히 노인들의 건강은 좋아지고 계층 간의 불평등은 줄어들었다.

이와 같이 이 책은 세계 곳곳에서 벌어지는 이러한 다양한 변화를 함께 소개하고 있다. 캐나다 밴쿠버 시는 집값이 북미 대륙에서 가장 비싸서 노동자들이 직장 가까운 도심에서 살 수 없게 되자 시 의회가 이를 막기 위해 아파트의 70%를 저소득층 임대주택으로 배정할 때 건설계획을 승인하는 것을 추진하고 있다. 이는 계층 혼합 또는 통합을 위한 정책이다. 덴마크에서는 1980년대에 은행이 지점을 새로 낼 때 규제했는데 규제 이유는 ‘은행

들의 건물은 방법을 위해 창과 문을 적게 만들고 거의 벽만 있기 때문'이라는 것이다. 창과 문이 적고 벽만 있어서 건물 안이 안 보이는 건물은 주민들의 사회성을 떨어뜨리고 노화가 빠르기 때문에 규제한다는 것이다. 이 얼마나 놀라운 사람에 대한 배려인가?

도시 개발에 주민들 의견 청취는 민주주의적 접근

한편 거주지 블록에 하루 2천 대 차량이 다니는 곳에 사는 주민들의 친구 사교성은 1만 6천 대의 차량이 다니는 곳의 사람들보다 2배 높다. 출퇴근 거리가 먼 사람들은 가까운 사람에 비해 친구가 훨씬 적으며 생활만족도는 더 낮다. 뿐만 아니라 차가 다니는 교차로를 막아 차를 다니지 못하게 하고 광장을 만들었더니 주민들 간의 이웃이 늘어나고 교통사고율뿐만 아니라 범죄율도 낮아졌다. 한편 도시의 개발, 재생을 결정할 때 주민들의 의견을 듣는 것은 민주주의 실현을 위해서만 아니라 결과에 대한 만족에도 큰 영향을 미친다. 북구 유럽의 한 나라서는 공원을 재개발할 때 노숙자들의 의견도 반영하기 위해 노력한다.

자본주의가 상당히 진전된 유럽에서도 여전히 인구는 농촌에서 도시로 몰리고 있어 전 세계적으로는 90%까지 도시에서 거주할 것으로 본다. 그러므로 도시에서의 행복은 많은 사람에게 중요하다. 그러면 어떻게 해야 도시에서 행복하게 살 수 있을 것인가? 찰스 몽고메리의 책, 『우리는 도시에서 행복한가?』는 도시가 기능, 공학, 이윤 추구의 장이 아닌 인간 중심의 조직, 사회로 가는 길을 보여주는 소중한 책이다. [icoop](#)

협동조합의 상상으로 새로운 미래를 준비하는 시대

김영미 (iCOOP협동조합지원센터 대외협력팀)

보다 젊은 협동조합을 상상하라!

2014년 10월 6일부터 9일까지 퀘벡에서 열린 국제협동조합서밋(International Summit of Cooperatives)를 통해 모인 학자, 협동조합인, 전문가 등 협동조합 리더들은 협동조합운동이 가지고 있는 문제와 기회를 청년 협동조합인들과 함께 살펴보는 기회를 마련하였다. 2012년 진행된 바 있는 미래 지도사 프로그램을 바탕으로 이 행사를 조직한 라라 에몬드(Lara Emond)는 이 서밋의 비전이 “협동조합의 국제적인 장에 청년들을 포함하는 것”이라고 소개하며 “많은 청년들이 협동조합 내에서 이미 리더의 역할을 하고 있다. 2012년 첫 번째 프로그램과 연계하여 진행되는 이 행사를 통하여 청년들 간의 네트워크가 확장되고 더 많은 연계가 이어질 수 있을 것이다”고 강조하였다.

한편 협동조합 연구 촉진을 위해 대학원생, 박사 후 과정 학생, 학위 취득 후 2년 이내의 청년학자를 대상으로 한 프로그램도 개발되었다. ICA 협동조합연구위원회(CCR)는 이를 통해 협동조합 분야의 저명한 학자들과 협동조합 연구에 새롭게 뛰어드는 학자들 간의 활발한 교류를 기대하고 있다. 이 프로그램의 일환으로 준비된 2014년 6월 크로아티아 컨퍼런스에는 총 30명의 새로운 학자들이 참석해 협동조합법, 경제발전, 미소금융 또는 윤리적 금융과 같은 여러 의제들에 대한 자신들의 학문적 성과들을 교류하였다. 이들의 연구 논문은 협동조합 조직 및 경영 저널(Journal of Cooperative Organization and Management) 특별판에 실릴 예정이며 국제협력

리뷰(Review of International Co-operation) 2014년 판에는 이들의 기고문이 게재될 것이다.

CCR은 ICA의 주제위원회 중 하나로 협동조합 세계와 주류 학문 연구 사이의 간극을 줄여보고자 설립되었다. 노브코비치 CCR의장은 “협동조합이 주류 연구대상에서 배제되어 있기에” 이 프로그램이 매우 중요하다고 강조하였다. “우리는 협동조합이 하나의 주요 연구 주제로써 재활성화되어야 한다고 생각한다. 법, 마케팅, 사업 분야 연구에서 소외되고 있는 협동조합 연구에 활력을 불어넣을 필요가 있으며 이 프로그램은 이를 실현하는데 도움이 될 수 있다.”

(관련 사이트 <http://ccr.ica.coop>)

보다 민주적이고 최고 수준으로 훈련된 협동조합을 상상하라!

CBN(뉴질랜드협동조합사업연합)이 뉴질랜드협동조합 거버넌스 발전을 위한 전문 과정을 신설하였다. 기업이사기구(Institute of Directors: IOD)와 파트너십을 맺고 개발한 이 과정은 협동조합이사 및 경영진들이 경영을 연마하고 모범사례를 교환할 수 있는 자리가 된다. CBN의 이안 매킨토시(Ian Macintosh) CEO는 협동조합이사와 경영진의 전문성 개발의 중요성을 강조하며 “우리의 주요 역할 중 하나는 협동조합 임원 및 경영진, 그리고 관심 있는 사람들의 전문성을 개발하는 것이다. IOD와의 파트너십을 통해 다양한 수준의 경험과 지식을 가진 협동조합 회장, 이사들을 위해 특별한 훈련프로그램을 제공할 것이다”라고 소개하였다. 또한 매킨토시 CEO는 협동조합이 직면하고 있는 거버넌스 문제가 즉각적인 사업적 필요에 밀려 그 중요성이 간과되고 있는 경우가 많다고 지적하며 이번 프로그램을 통해 지속적인 교육과 다양한 공유 방식으로 ‘모범’ 거버넌스 사례를

협동조합 리더들에게 제공할 것이라고 밝혔다. IOD의 최고 책임자인 윌리엄 휘태커(William Whittaker)박사 또한 뉴질랜드 경제에서 중요한 역할을 수행하고 있는 협동조합의 진정한 가치 중 하나가 훌륭한 거버넌스라고 지적하였다. “거버넌스와 사업 성과에는 직접적인 상관관계가 있다. 좋은 거버넌스가 가장 좋은 경제성과를 만들어내는 최적의 사업적 의사결정으로 이어진다. 이는 또한 사회에 영향을 미치는 일이므로 조직이 거버넌스를 이해하는 것은 매우 중요하다”고 휘태커 박사는 강조하였다.

보다 더 많은 사회적 책임을 감당하는 협동조합을 상상하라!

지난 6월 17일, ICA미주지부가 UN 반기문 사무총장과의 면담 자리에서 UN 국제 협약에 서명하였다. UN 국제 협약은 기업이 인권, 노동, 환경 및 반부패 등 10개 항목 원칙에 기반을 둔 운영, 경영 전략 수립을 약속하는 협약이다. 이번 협약으로 ICA미주지부는 매년 이 10개 항목의 이행결과를 담은 결과보고서를 제출해야 하는데, 지켜야할 10가지 원칙은 다음과 같다.

1) 인권

- 원칙 1: 기업은 국제적으로 선언된 인권 보호를 지지하고 존중해야 한다.
- 원칙 2: 기업은 인권 침해에 연루되지 않도록 적극 노력한다.

2) 노동규칙

- 원칙 3: 기업은 결사의 자유와 단체교섭권의 실질적인 인정을 지지하고
- 원칙 4: 모든 형태의 강제노동을 배제하며
- 원칙 5: 아동노동을 근절하고
- 원칙 6: 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다.

3) 환경

원칙 7: 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하고

원칙 8: 환경적 책임을 증진하는 조치를 수행하며

원칙 9: 환경친화적 기술의 개발과 확산을 촉진한다.

4) 반부패

원칙 10: 기업은 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패에 반대한다.

원문 : ICA e-Digest 10, 11월호

(<http://ica.coop/en/civCRM/mailling/view?reset=1&id=216>) icoop

길잡이

먹을거리만 다루라고요?

염찬희 (편집위원장)

특집 경쟁의 생산에서 협동의 생산으로

WTO-FTA 시대 한국의 농축업정책,
무엇이 문제이며 어떻게 할 것인가?

권영근 (생명창고·지역순환형 사회형성
추진운동협의회 상임대표)

한국 농업의 위기와 협동조합의 과제

정은미 (한국농촌경제연구원)

협동과 상생의 대안 만들기
-배추파동을 통해 생각해 보는 생협운동의 비전

허현중 (지역재단 기획이사)

아이쿱은 왜 생산의 문제를 고민하는가?

신성식 (아이쿱생협 생산법인 경영대표)

좌담회

생산자들에게 듣는다 :

한국농업현실과 아이쿱 생산정책

김진원, 박석원, 오미예, 유재홍, 주정산

이슈

이것은 정말 쉬운 일이 아닙니다

서분숙 (르봡작가)

복지논쟁의 주요 쟁점들을 해부한다

홍헌호 (시민경제사회연구소 연구위원)

조합원 활동가들의 활동을 어떻게 지원할 것인가?

정원각 ((재)아이쿱협동조합연구소 사무국장)

아이쿱생협 만평

이동수 (만화가)

돌발논문

SSM에 대해서 우리가 알아야 할 것 :
친서민 대 친대기업으로 양분되는 보도

김서중 (성공회대학교 신문방송학과 교수)

서평

『식품주식회사』

엄은희 (부산대학교 HK교수)

협동조합소식

지금 해외에서는

이주희 (아이쿱생협연합회 대외협력팀)

길잡이

협동조합 공부 제대로 한 번 해 봅시다

염찬희 (편집위원장)

특집 협동조합 제대로 이해하기

협동조합이란? : 경제학적으로 이해하기

정태인 (새로운사회를여는연구원 원장)

신뢰의 생산이 협동조합의 본성

정찬울 (친환경유기식품유동인증협회 사무국장)

왜 협동조합은 규모 확대 문제에 더 민감한가

장종익 (연세대 경제연구소 객원연구원)

일본생협이 직면한 과제와 조합원 참여시스템

번역: 김연숙 (아이쿱협동조합연구소)

日本の生協が直面する課題と組合員の参加システム

丸山茂樹 (JC総合研究所、客員研究員)

좌담회

생협, 규모가 커지면 협동조합 정신이 훼손될까?

김영숙, 이금자, 이필구, 김아영

이슈

3.11 농협법 개정, 무엇이 문제인가

이호중 (농업농민정책연구소 '녀름' 연구기획팀장)

건강보험 하나로운동, 참여할까, 말까?

강상구 (『신자유주의의 역사와 진실』 저자)

아이쿱생협 만평

이동수 (만화가)

돌발논문

에너지 위기, 우리는 어떤 선택을 해야할까?

이유진 (녹색연합 녹색에너지디자인팀장)

서평

『건강한 경제모델 프라우트가 온다』

오귀복 (아산YMCA생협 이사)

협동조합소식

지금 해외에서는

이주희 (아이쿱생협연합회 대외협력팀)

길잡이

모두에게 좋은 세상을 위해

염찬희 (편집위원장)

특집 복지사회, 협동과 참여

복지국가운동과 협동조합운동

정승일 (복지국가소사이어티 정책위원)

복지사회의 이행전략으로써
사회적 경제의 가능성에 관한 탐색

장원봉
(성공회대학교 사회적기업연구소 연구교수)

협동조합운동과 복지

김형미 (메이지대학원 정치학과 박사과정)

선수금 운동으로 자본을 조달하는 협동조합 경제

오항식 (아이쿱생협연합회 사무처장)

좌담회

협동과 참여, 그리고 복지

권순실, 김민경, 이미연, 장남희, 김아영

이슈

협동의 정신과 평창 동계올림픽

우석훈 (2.1 연구소 소장)

생협법 개정, 기회를 놓치면 위기가 된다

김기태 ((사)한국협동조합연구소장)

2012년 세계협동조합의 해와
한국협동조합의 나아갈 길

홍광석 (국제협동조합연맹 분과기구담당)

아이쿱생협 만평

이동수 (만화가)

르뽀

제2, 제3의 용산, 명동3구역을 말한다

유채림 (소설가/ 흥대철거현장 '두리반' 주인)

서평

『복지국가 스웨덴-국민의 집으로 가는 길』

허인영 (아이쿱구로생협 조합원)

협동조합소식

지금 해외에서는

김영미 (아이쿱생협연합회 대외협력팀)

2011 윤리적소비 공모전 수기부문 당선작

우리는 사회공헌반이다!!!

류지형 (교사)

위대한 생산

김시은 (주부)

내가 공부하는 이유

유형석 (용인외국어고등학교 1학년)

생협평론 2011 겨울 (5호)

길잡이

협동조합님, 지역사회의 중심이 되어 주세요

염찬희 (편집위원장)

특집 지속가능한 지역사회와 협동조합

지속가능한 지역사회와 협동조합

김찬호 (성공회대학교 교양학부)

두레생협의 지역사회 기여 활동과 의미

권순실 (생협전국연합회 전 회장)

지역사회에서, 생활인이, 만들어가는 소박한 복지
- 여성민우회생협 연합회 협동복지사업

박계선 (여성민우회생협 연합회 기획부)

나눔과 협동이 건강을 만든다 - 의료생협

조병민 (대전민들레의료생협 전무이사)

지속가능한 지역사회 만들기와
한살림의 '지역살림운동'

정규호 (모심과 살림연구소 연구실장)

지역사회와 함께 하는 아이쿱생협

김대훈 (아이쿱생협연합회 대외협력팀장)

일본 협동조합의 지역사회 기여 활동

번역: 김연숙 (아이쿱협동조합연구소)

協同組合と地域社会への貢献

北川太一 (福井県立大学経済学部 教授)

좌담회

지역 활동가들이 보는 협동조합의 나눔 활동

김이창, 이진홍, 이해경, 정경섭, 김아영

이슈

종편 방송을 어찌 할꼬?

정연우 (민주언론시민연합 대표)

사람을 살리고 대한민국을 살리는 길,
'반값 등록금'과 교육복지 실현!

안진걸 (참여연대 민생희망팀장)

아이쿱생협 만평

이동수 (만화가)

르뽀

강은 가르지 않고 막지 않는다

서분숙 (르뽀작가)

돌발논문

지속 가능한 사회는 행복한 노동에서

하중강 (성공회대학교 노동대학장)

서평

『시골의사의 아름다운 동행』

차형석 (시사인 기자)

협동조합소식

지금 해외에서는

김영미 (아이쿱생협연합회 대외협력팀)

길잡이

지금, 시민이 주인인 세상을 말해야 한다

염찬희 (편집위원장)

특집 민주주의와 협동조합

민주주의 발전에서 협동조합의 역할

경태인 (새로운 사회를 여는 연구원 원장)

민주주의를 훈련시켜온 유럽의 협동조합들

정원각 ((재)아이쿱협동조합연구소 사무국장)

유럽의 협동조합기업: 경제민주화 구현 현장

김현대 (한겨레 선임기자)

일본의 협동조합 민주주의- 그 성과와 과제

번역: 김연숙 ((재)아이쿱협동조합연구소)

日本における協同組合民主主義
— その成果と課題

杉本貴志 (關西大学商学部教授)

1970년대 한국 협동조합의 민주주의 지향성

신철영 (아이쿱소비자활동연합회
친환경유기식품클러스터추진위원회 집행위원장)

좌담회

협동조합이 민주주의를 말한다

신종철, 안상연, 오귀복, 이화수, 홍준호, 김아영

이슈

협동조합기본법의 내용과 의미

박범용
((사)한국협동조합연구소 협동조합형기업지원팀장)

철도민영화가 우리 삶에 미치는 몇 가지 것들

박홍수 (공공운수정책연구소 연구원)

아이쿱생협 만평

이동수 (만화가)

르뽀

세 가지 물음 - 정리하고 철회투쟁 1000일,
쌍용자동차 해고노동자들 이야기

연경 (르뽀작가)

돌발논문

소셜미디어로 그리는 소셜디자인

고재열 (시사IN 문화팀장)

서평

『민주주의 색깔을 묻는다』

조영훈 (청년유니온 조합원)

협동조합소식

지금 해외에서는

김영미 (아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

길잡이

탐욕이 아닌 필요에서 출발하는 협동조합	염찬희 (편집위원장)	4
-----------------------	-------------	---

특집 세계의 협동조합

주택협동조합의 개념과 역사 그리고 시사점	기노채 (㈜아틀리에 대표이사/ 주택건설협동조합준비모임 대표)	7
지역사회와 함께 하는 열린 협동조합: 사회적협동조합	김신양 (한국사회적경제연구원 부회장)	24
노동자협동조합운동의 역사와 한국에서의 전망과 과제	김성오 (아이쿱협동조합연구소 연구위원)	39
소비협동조합의 과제와 대안	전형수 (대구대학교 경제학과 교수)	52
신용조합과 협동조합은행	김창진 (성공회대학교 사회과학부 교수)	63
생산자협동조합의 생성과 진화	장중익 (한신대학교 글로벌협력대학 교수)	76
특별기고 - 살아있는 역사: 50년 전, 영국 북서부 의 협동조합 매장 근무를 추억하며	로저 리차드슨 (영국 윈체스터대학 명예교수)	90
Special Column - Living History: Working at the Co-op in north-west England fifty years ago	R.C.RICHARDSON	102
좌담회 새로운 협동을 모색하는 협동조합들	국태봉, 김일섭, 석승역, 조성돈, 김아영	112

이슈

동일본 대지진-원전사고 1년, 그 현장을 가다	정재은 (미디어충청 기자)	122
세계평화는 강경에서부터!	여옥 (전쟁없는세상 활동가)	133
아이쿱생협 만평	이동수 (만화가)	144
돌발논문 총리실의 민간인 불법사찰을 고발한다	송명훈 (리셋 KBS뉴스 기자)	145
서평 『자본주의, 그 이후』	이창근 (쌍용자동차 해고자)	154
협동조합소식 지금 해외에서는	김영미 (아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)	159

길잡이

적극적으로 관여하는 독자를 기다리며	염찬희 (편집위원장)	4
---------------------	-------------	---

특집 협동조합의 이론과 실제

협동조합과 '일다운 일(Decent work)'의 만남	신효진 (한국해양수산개발원 ODA인턴)	7
협동조합은 고용 천국을 보장하는가?	김성오 (『몬드라곤의 기적』저자)	19
여성의 참여와 도전을 위한 협동조합의 원칙과 실천전략	김아영 (성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정)	31
여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합을 지향하며	이미연 (아이쿱글로벌생협 이사장)	40
협동조합 고유의 특성에 근거한 경영전략	이호중 (농업농민정책연구소 '너름' 연구기획팀장)	57
나그네 민주주의와 주인 민주주의 -협동조합의 민주적 운영에 대해	신성식 (아이쿱생협 생산법인 경영대표)	72

좌담회

협동조합에 대한 세간의 관심과 기대, 어떠세요?	권미옥, 김현동, 박주희, 서재교, 김아영	86
----------------------------	-------------------------	----

이슈

절반의 승리 절반의 패배 -세종대 생협을 지키기 위한 싸움	문효규 (세종대학교 생활협동조합 이사장)	102
협동조합기본법 시대를 앞두고 노동자 협동조합을 생각한다	김대훈 (아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀장)	113

아이쿱생협 만평	이동수 (만화가)	121
-----------------	-----------	-----

르뽀

농민의 꿈	안미선 (르뽀작가)	122
-------	------------	-----

돌발논문

밀양 송전탑 현장에서	이계삼 (765kV 송전탑 반대故이치우열사 분신대책위 사무국장)	134
-------------	-------------------------------------	-----

서평

『협동조합, 참 좋다』	이경주 (쿵스토어 대표)	146
--------------	---------------	-----

협동조합소식

세계협동조합의 해를 축하하며 진행된 다양한 기념행사	김영미 (아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)	149
------------------------------	-------------------------	-----

생협평론 2012 겨울 (9호)

길잡이

협동조합시대, 자금 조달이라는 걸림돌	염찬희 (편집위원장)	4
----------------------	-------------	---

특집 자본 조달, 한국 생협의 난제

협동조합과 '자본'	김수행 (성공회대 석좌교수)	7
협동조합을 위한 금융모델	조혜경 ((사)금융경제연구소 연구위원)	16
협동조합에서 자금의 문제	정원각 ((가)아이쿱사회적경제지원센터 준비위원장)	28
협동조합 지원금융 역할을 수행해온 캐나다 데잘당신헌	장중익 (한신대학교 글로벌협력대학)	42
좌담회 한국 생협의 자본 조달 현실	기노채, 김대훈, 민영, 조향숙, 김아영	56

이슈

다시 꿈꾸고 싶은 청년들이 만드는 아름다운 연대, '청년연대은행(준)'	조금득 (청년연대은행 추진위원장)	73
이 세상 꿈이 모두 사라질 때 천국의 영광 보게 되리라	김남주 (변호사)	84
아이쿱생협 만평	이동수 (만화가)	95
르뽀		
아직, 거기 그들이 있다	이혜정 (기록노동자)	96
돌발논문		
구미 불산 가스 유출사태, 무엇이 문제고 얼마나 심각한가?	김수민 (구미시의회의원/ 아이쿱 구미생협 조합원)	107
서평		
『화폐전쟁』	이현숙 (한겨레경제연구소 소장)	117
협동조합소식		
코퍼라티브 유나이티드 (The Co-operative United) 참가기	이주희 (아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)	121

2012 윤리적 소비 공모전 수기부문 당선작		126
---------------------------------	--	-----

길잡이

왜 협동조합 생태계인가?	염찬희 (편집위원장)	4
---------------	-------------	---

특집 협동조합 생태계

한국 사회 경제위기의 대안 하나, 협동조합 생태계	김기태 ((사)한국협동조합연구소장)	7
협동조합 생태계에 대한 구상	신성식 (아이쿱생산법인 경영대표)	20
협동조합 생태계로 다함께 행복한 노동을	김홍범 ((주)아이쿱축산 상무대행)	35
협동조합 생태계와 조합원 활동: 아이쿱소비자활동연합회의 경우	권미옥 (아이쿱소비자활동연합회 활동국장)	52
협동조합 생태계는 어떤 모습일까?	오항식 (아이쿱생협 커피서비스 경영이사)	68
좌담회 협동조합 생태계, 이렇게 만들어가야 한다	김동준, 송주희, 유창복, 이대중, 장은성, 조우석, 손범규	80

이슈

다양한 협동조합들이 물려온다	박기용 (한겨레 사회부)	98
금융협동조합을 통하여 협동조합을 육성하라	신철영 (아이쿱생협 클러스터추진위 집행위원장)	106
학생인권조례의 앞날은?	홍성수 (숙명여자대학교 법학부 교수)	114

아이쿱생협 만평	이동수 (만화가)	122
-----------------	-----------	-----

돌발논문

물의 공공성이란 우리에게 어떤 의미일까?	송미영 (경기개발연구원 선임연구위원)	123
------------------------	----------------------	-----

서평

『착한 것이 살아남는 경제의 숨겨진 법칙』	최은미 (밝맑 도서관)	133
-------------------------	--------------	-----

협동조합소식

세계 협동조합 생태계는 어떻게 변화, 발전하고 있는가	김영미 (아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)	138
----------------------------------	----------------------------	-----

특별기고

아이쿱생협은 과연 성장신화에 빠졌나?	신철영 (아이쿱생협 클러스터 추진위 집행위원장)	141
----------------------	-------------------------------	-----

생협평론 2013 여름 (11호)

길잡이

지속가능한 협동조합을 위한 공부, 그 하나	염찬희 (편집위원장)	4
-------------------------	-------------	---

특집 생협법·제도를 둘러싼 논쟁들: 조합원 외 이용을 허용할 것인가

일본 생협법의 조합원 외 이용 규제	번역: 이향숙 ((재)아이쿱협동조합연구소 연구원)	7
生協法における員外利用規制	関 英昭 (青山学院大学名誉教授)	21
소비자생활협동조합법 제 46조를 철폐해야 하는 이유	김형미 ((재)아이쿱협동조합연구소 상임이사)	33
협동조합의 비조합원 이용 금지에 대하여	이재욱 (춘천산골마을협동조합 부이사장)	46
협동조합의 비조합원 이용 문제에 대한 단상(短想)	김성오 (한국협동조합창업경영지원센터 이사장)	53
좌담회 한국 생협법의 조합원 외 이용금지 조항, 어떻게 볼 것인가	김보라, 김창근, 문보경, 박은경, 김형미	64

이슈

아이쿱생협, 물 사유화 저지와 공공성 회복 운동에 뛰어들다	이미연 (아이쿱소비자활동연합회 참여활동팀)	81
진주의료원 폐업 사태	전아름 (보건의료노조 선전부장)	97

아이쿱생협 만평	이동수 (만화가)	109
-----------------	-----------	-----

르뽀

서부이촌동, 오세훈의 단순한 아이디어로 황폐화 된 삶의 터전	윤형중 (<한겨레> 사회부)	110
-----------------------------------	-----------------	-----

기획연재

순천언론협동조합을 가다	김은남 (<시사IN> 선임기자)	120
--------------	-------------------	-----

서평

『살림/살이 경제학을 위하여』	김기태 ((사)한국협동조합연구소장)	130
------------------	---------------------	-----

협동조합소식

높아지고 있는 협동조합의 위상과 평가	김영미 (아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)	134
----------------------	-------------------------	-----

생협평론 2013 가을 (12호)

길잡이

협동조합, 정부 지원을 요구해야 하나	염찬희 (편집위원장)	4
----------------------	-------------	---

특집 협동조합 법·제도를 둘러싼 논쟁들: 정부의 지원, 어디까지가 바람직한가

협동조합 정부지원, 협력적 사회 환경 조성이 우선이다	최유성 (전 특임장관실 제2조정관)	8
정부의 지원, 어디까지가 바람직한가?	이이재 (새누리당 국회의원)	22
협동조합 활성화를 위한 기본법 개정 쟁점 및 대안	김현미 (민주당 국회의원)	34
협동조합과 바람직한 국가의 정책 방향에 대하여	강민수 ((사)한국협동조합연구소 사무국장)	43
협동조합의 발전을 위한 정부 지원정책의 방향	김대훈 (아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀장)	54
좌담회 정부의 협동조합 지원, 어디까지가 바람직한가?	강완구, 박봉희, 손낙구, 정원각, 이향숙	66

이슈

못살겠다, 협동조합이다! - 프레시안의 협동조합 전환기	이대희 (프레시안 협동조합팀장)	84
국정원 사태와 실증된 한국 민주주의	배성인 (한신대학교)	93

아이쿱생협 만평	이동수 (만화가)	103
-----------------	-----------	-----

돌발논문

민영화의 덫, 어떻게 벗어날 것인가?	김 철 (사회공공연구소 연구위원)	104
----------------------	--------------------	-----

기획연재 / 협동조합을 가다

중국집 '철가방'들이 일군 협동의 힘	김은남 (<시사IN> 선임기자)	118
----------------------	-------------------	-----

영화평

<위 캔 두 댓>	정설경 (생협평론 편집위원)	130
-----------	-----------------	-----

협동조합소식

협동조합 가치와 원칙의 사회적 확산을 보장하는 일	김영미 (아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)	134
--------------------------------	----------------------------	-----

생협평론 2013 겨울 (13호)

길잡이

협동조합의 정체성 논의가 필요한 때이다	엄찬희 (편집위원장)	4
-----------------------	-------------	---

특집 협동조합 정체성 논쟁 1

발제

협동조합 다시 생각하기	신성식 (아이쿱생산법인 경영대표)	7
--------------	--------------------	---

토론

협동조합 가치와 원칙에서 길을 찾자	이현숙 (한겨레경제연구소장)	24
나무로서 협동조합과 숲으로서 협동조합: "협동조합 다시 생각하기"에 대한 단상	장종익 (한신대학교 글로벌협력대학 교수)	30
화폐 경제와 사회적 경제의 제도 차이를 인식하자	홍기빈 (글로벌정치경제연구소장)	45
협동조합운동, 천천히 톱아보면서 나아가기	김동준 (성공회대 대학원 협동조합경영학과 연구교수)	56
토론에 대한 발제자 의견	신성식 (아이쿱생산법인 경영대표)	68
좌담회 활동가 입장에서 바라 본 "협동조합 다시 생각하기"	김순희, 정설경, 정현화, 손범규	80

이슈

현대판 봉이 김선달은 과연 누구인가? -상수도 민영화 정책의 현황과 문제점	송유나 (사회공공연구소 연구위원)	92
22조 원 퍼부는 4대강사업의 실체	박창근 (관동대 토목공학과 교수)	104

아이쿱생협 만평	이동수 (만화가)	113
----------	-----------	-----

돌발논문

30년 후 기초연금, 현행법상 기초노령연금의 절반 - 박근혜 정부 기초연금 공약 후퇴, 쟁점과 대안	홍헌호 (시민경제사회연구소 소장)	114
--	--------------------	-----

기획연재 / 협동조합을 가다 ③

이 학교 매점엔 뭔가 특별한 것이 있다	김은남 (<시사IN> 선임기자)	127
-----------------------	-------------------	-----

서평

현명한 소비자로는 부족하다 『질병판매학』	민영 (살림의료생협 이사장)	137
---------------------------	-----------------	-----

협동조합소식

전세계 협동조합들은 무엇을 고민하는가?	김영미 (아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)	142
-----------------------	-------------------------	-----

생협평론 과월호 목차		146
-------------	--	-----

길잡이

친환경농산물이라고 불리는 것들	염찬희 (편집위원장)	4
------------------	-------------	---

특집 한국사회 친환경농산물의 현실

지속가능한 친환경농업의 현황과 전망: 정책 및 제도를 중심으로	최동근(환경농업단체연합회 사무총장)	8
한국 친환경농산물의 조명: 생산·시장·소비 측면에서	김창길(한국농촌경제연구원 선임연구위원)	24
iCOOP생협 친환경농산물 공급 시스템	신신일(아이쿱인증센터), 허미영(아이쿱농산)	38
순환과 공생의 지역공동체를 만들어가는 옥천 이야기	권 단(옥천순환경제공동체 운영위원장)	54
좌담회 친환경농산물 생산자들이 들려주는 현장이야기	김근호, 임영택, 주정산, 홍진희, 이향숙	64

이슈

규제 완화라는 재앙, 그리고 의료민영화	변혜진(건강권실현을위한보건의료단체연합 기획실장)	79
저성장시대의 주택정책 방향과 공유주택의 역할	변창흠(세종대학교 교수)	88

아이쿱생협 만평	이동수 (만화가)	98
-----------------	-----------	----

돌발논문

논습지의 중요성과 보전대책	주용기(전북대학교 전임연구위원)	99
----------------	-------------------	----

기획연재 / 협동조합을 가다 ⑤

삶의 질 높여줄 '우리의 집'을 구상하다	김은남 (<시사IN> 선임기자)	116
------------------------	-------------------	-----

서평

『가치를 다시 묻다』	신미정(구로생협 조합원)	126
-------------	---------------	-----

협동조합소식

GMO 오염의 대가를 치르게 될 유기농 생산자들	이주희(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)	130
----------------------------	------------------------	-----

길잡이

협동조합 교육, 절실한 이유	엄찬희 (편집위원장)	4
-----------------	-------------	---

특집 협동조합 교육, 그리고 학교

교육에서의 협동, 협동은 어떻게 배우게 되는가?	문영선 (고려대학교 교육학과 강사)	8
교육을 통한 협동조합과 사회의 성장	정원각 (아이쿱협동조합지원센터 대표)	21
더 나은 세상을 만드는 협동조합, 학교에서부터 교육해야	금현옥 (군포e비즈니스고등학교 교사)	39
학교협동조합에서의 협동조합 교육	박주희 (학교협동조합지원네트워크)	53
협동조합 교육, 습득이 아닌 참여와 협동의 과정	김아영 (성공회대 협동조합경영학과박사과정)	72
좌담회 학교협동조합, 그 현장의 소리	강연수, 김민성, 김현미, 박선하, 황성경, 지민진	82

이슈

지속가능한 농업을 위한 소비자 인증시대	박인자 (아이쿱인증센터 회장)	107
‘유기농의 진실’이 놓친 진실들	김홍범 ((주)쿵스토어 광주전남 이사)	117
지하철 9호선을 협동조합으로...?	김기태 ((사)한국협동조합연구소 소장)	130

아이쿱생협 만평	이동수 (만화가)	141
-----------------	-----------	-----

돌발논문

농산물 가격 폭등과 폭락, 그 원인과 처방은 무엇인가?	이호중 (너름 연구기획팀장)	142
--------------------------------	-----------------	-----

기획연재 / 협동조합을 가다 ⑥

협동으로 함께 굶는 빵, 동네빵집 되살릴까	김은남 (<시사IN> 선임기자)	154
-------------------------	-------------------	-----

에세이

협동조합 역사: 로치데일협동조합을 다시 생각한다	R.C. 리처드슨 (영국 윈체스터대학)	165
Co-op History: Re-visiting the Rochdale Pioneers	R.C.Richardson (University of Winchester UK)	170

영화평

눈부신 순간에 대한 기록	주현숙 (독립영화감독)	175
---------------	--------------	-----

협동조합소식

지속가능한 발전에 기여하고자 하는 협동조합의 노력	김영미 (아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)	180
-----------------------------	----------------------------	-----

(재)아이쿱협동조합연구소 발간도서

I. 단행본

번호	제목	발행년도
1	『협동조합키워드작은사전』(김기태 외 20인 공저)	2014
2	『협동과 연대의 인문학』(김창진 외 10인 공저)	2014
3	『진짜 가격은 얼마입니까? 2013』(E-Book)	2014
4	『살아 숨 쉬는 마을 만들기』 (니시무라 이치로 저, (재)아이쿱협동조합연구소 번역모임 연리지 옮김)	2013
5	『로치데일 공정선구자 협동조합 역사와 사람들』 (조지 제이콥 홀리오크 저, 정광민 옮김)	2013
6	『협동조합 운영 사례집』(서울특별시)	2013
7	『진짜 가격은 얼마입니까?』(E-Book)	2013
8	『한국 생활협동조합운동의 기원과 전개』(김형미 외 저)	2012
9	『협동조합, 그 아름다운 구상』(에드가 파넬 저, 염찬희 옮김)	2012
10	『후쿠이생협의 도전』(일본생협연합회 엮음, 이은선 옮김)	2012
11	『일러스트로 배우는 생활협동조합 매장 운영 가이드 북』 (오리토이시오 저, 와카니시 케이코 일러스트, 이은선 옮김)	2012
12	『현대일본생협운동소사』(사이토 요시아키 저, 다나카 히로시 옮김)	2012
13	『꺼지지 않는 협동조합의 불꽃』(와카츠키 타케유키 저, 이은선 옮김)	2012
14	『뒤엎벌은 어떻게 나는가』(이바노 바르베리니 저, 김형미·김영미 옮김)	2011
15	『생활속의 협동』(오사와 마리 저, (재)아이쿱협동조합연구소 옮김)	2009
15	『세상을 바꾸는 소비자의 힘』(iCOOP협동조합연구소 · 한겨레 경제연구소 옮김)	2009
17	『협동, 생활의 윤리』(iCOOP생협연대 엮음)	2008
18	『생협 인프라의 사회적 활용과 그 미래』 (일본 21세기 코프연구소센터 엮음, iCOOP소비자활동연합회 옮김)	2006
19	『새로운 생협운동』((사)한국생협연대 지음)	2002

II. 연구보고서

번호	제목	발행년도
1	((재)아이쿱협동조합연구소 기획연구과제 2014-02) 『생협의 사회 가치 2014: 아이쿱생협을 대상으로』(이향숙)	2014
2	(아이쿱해외협동조합연구동향 2014-10) 『미국의 노동자 협동조합: 규모를 향해서2』(이경수)	2014
3	(아이쿱해외협동조합연구동향 2014-09) 『미국의 노동자 협동조합: 규모를 향해서1』(이경수)	2014
4	(생활과 동향 2014-02) 『일본의 유기농업 인증제도의 시사점-참가형인증시스템의 의의』(지민진)	2014
5	(생활과동향 2014-01) 『윤리적 소비 속, 업사이클링(Upcycling) 다시 생각하기』(손범규)	2014
6	(아이쿱해외협동조합연구동향 2014-07) 『유럽 및 세계의 사회보완통화 실천: 사회적기업 촉진과 관련해』(이경수)	2014
7	『공정무역을 통한 지역사회 역량강화: iCOOP생협과 PFTC/AFTC의 파트너십 연구』(엄은희)	2014
8	『아이쿱 해외협동조합 연구동향 모음집: 이론/사례/거버넌스』(이경수 편역)	2014
9	(아이쿱 해외 협동조합 연구동향 2014-04) 『대규모 협동조합 사업체의 거버넌스(1)』(이경수 편역)	2014
10	(아이쿱 해외 협동조합 연구동향 2014-03) 『위기 동안 이탈리아 협동조합』(이경수 편역)	2014
11	(아이쿱 해외 협동조합 연구동향 2014-02) 『무지개 깃발과 국제협동조합의 날 기원』(이경수 편역)	2014
12	(아이쿱 해외 협동조합 연구동향 2014-01) 『협동조합 조합원과 운동』(이경수 편역)	2014
13	『훗카이도 지역 밀 산업의 시사점』(이향숙)	2014
14	『학교건강매점 협동조합 모델개발 연구』(지민진, 최은주)	2014
15	『2013 아이쿱생협 직원의 직무 만족도 조사』(손범규)	2014
16	(아이쿱 해외 협동조합 연구동향 2013-15) 『참여 민주주의 공동 프로젝트 결과 보고』(이경수 편역)	2013
17	(아이쿱 해외 협동조합 연구동향 2013-14) 『노동자 회생기업 현황과 관련 연구』(이경수 편역)	2013
18	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-13) 『대규모 협동조합, 공제조합의 조합원 거버넌스 참여: 코퍼라티브 그룹 형성평가』(이경수 편역)	2013

19	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-12-1) 『협동조합의 지역사회 관여』(이경수 편역)	2013
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-12-2) 『이론과 실제에서의 협동조합 회사』(이경수 편역)	2013
20	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-11-1) 『규모화 vs 참여』(이경수 편역)	2013
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-11-2) 『CWS 인수 시도』(이경수 편역)	2013
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-11-3) 『거버넌스』(이경수 편역)	2013
21	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-10-1) 『푸드 데저트 문제와 지역 커뮤니티』(이경수 편역)	2013
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-10-2) 『전업주부는 앞으로 어떻게 될 것인가?』(이경수 편역)	2013
22	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-09-1) 『식품부문 협동』(이경수 편역)	2013
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-09-2) 『자주관리 돌봄-협동조합 접근방식』(이경수 편역)	2013
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-09-3) 『지역복지·어르신복지와 생협』(이경수 편역)	2013
23	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-08-1) 『몬드라곤 인터뷰』(이경수 편역)	2013
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-08-2) 『일본 생협과 지역사회』(이경수 편역)	2013
24	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-07) 『사회연대경제 이해하기』(이경수 편역)	2013
25	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2013-06) 『지역사회 발전』(이경수 편역)	2013
26	『생협의 사회 가치 -iCOOP생협을 대상으로-』(이향숙·지민진)	2013
27	(생활과 동향 1호) 한국소비자원 『2013 한국의 소비생활지표』 발표(지민진)	2013
28	『2012 iCOOP생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 (염찬희·손범규·지민진)	2013
29	『지대(地代)가 친환경농업에 미치는 영향』(장상환)	2013
30	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-05) 『로치데일』(이경수 편역)	2012
31	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-04-1) 『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼-조언 Tips』(이경수 편역)	2012
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-04-2) 『ICA 세계 협동조합 모니터』(이경수 편역)	2012
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-04-3) 『ICA 세계 협동조합 모니터 순위』(이경수 편역)	2012
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-04-4) 『캐나다 재생 에너지』(이경수 편역)	2012

32	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-03-1) 『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼』(이경수 편역)	2012
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-03-3) 『유릭스 베네치아회의 최종보고서』(이경수 편역)	2012
33	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-02) 『미국 협동조합 현황(1)』(이경수 편역)	2012
34	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-01-1) 『어떻게 사회적 혁신을 이룰 것 인가? 정책 개발을 위한 프레임워크를 위하여』(이경수 편역)	2012
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-01-2) 『이탈리아 협동조합』(이경수 편역)	2012
	(아이쿱 해외협동조합 연구동향 2012-01-3) 『이탈리아 사회적 협동조합(1)』(이경수 편역)	2012
35	『유럽 주요 국가 소비자협동조합의 성패요인 분석에 관한 연구』(장종익)	2012
36	『친환경농업의 육성을 위한 지자체와 소비자생활협동조합의 협력방안』 (장종익·김아영)	2011
37	『iCOOP생협의 교육현황, 그리고 교육효과 및 만족도에 대한 연구』(정해진)	2011
38	『협동조합의 출자금, 자본 회계 문제』(일본공익재단법인생협총합연구소 엮음)	2011
39	『위기에 대응하는 외국생협 -영국 이탈리아 스위스 스웨덴 생협-의 동향』, (일본공익재단법인생협총합연구소 엮음)	2011
40	『2009iCOOP생협 조합원의 소비자생활과 의식에 관한 조사』(염찬희)	2010
41	『생협 밸리 커뮤니티 디자인 연구』(김찬호)	2010
42	『소비자생활협동조합 연합회의 공제조합운영에 관한 연구』 (장원봉·하승우·임동현)	2010
43	『협동조합과 지역사회: 생협운동을 중심으로』(염찬희·엄은희·이선옥)	2010
44	『생활협동조합 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사보고서 -한국생협연합회 소속 조합원을 중심으로』(김주숙·김성오·정원각)	2007

III. 포럼 및 후속교육 자료집

번호	제목	발행년도
1	(2014국제사회적경제포럼 - 아이쿱세션) 『협동조합 제6원칙 '협동조합 간의 협동'의 의미와 사례』	2014
2	(제30회 후속교육 자료집, 제35회 포럼 자료집) 『아이쿱생협 생산자에게 듣다』, 『아이쿱생협 생산자 회원의 특성』	2014

3	(제34회 포럼 자료집) 『영국 코퍼라티브 그룹의 위기와 거버넌스』, 『파고르 가진 파산을 어떻게 볼 것인가』	2014
4	(제33회 포럼 자료집) 『윤리적생산을 위한 iCOOP생협 생산자들의 활동과 비전』	2014
5	(제32회 포럼 자료집) 『커뮤니티 활성화를 위한 협동조합의 역할』	2013
6	(시민사회포럼·한국NGO학회·iCOOP협동조합연구소 공동기획포럼 자료집) 『윤리적 소비와 시민사회』	2013
7	(제30회 포럼 자료집) 『한일 생협의 조합원 소비생활과 의식조사 결과발표』	2013
8	(제29회 포럼 자료집) 『iCOOP생협의 공정무역 현황과 방향』	2013
9	(제28회 포럼 자료집) 『농지가격이 친환경농산물 가격에 미치는 영향』	2013
10	(제29회 후속교육 자료집) 『생활협동조합의 경제적 역할 분석』	2013
11	(제28회 후속교육 자료집) 『공정무역을 통한 인권회복 활동』	2013
12	(출판기념세미나 및 제26회 포럼 자료집) 『일본생협 매장사업의 실제와 시사점, (현대일본생협운동소사) 저자에게서 듣는 일본생협운동의 전망』	2012
13	(제27회 포럼 자료집) 『한국 사회의 물 공공성과 식수 안전성을 생각해 보다』	2012
14	(2012 세계 협동조합의 해 한국조직위원회 포럼 자료집) 『한국 협동조합 운동에 대한 진단과 과제』	2012
15	(제25회 포럼 자료집) 『보편적 복지시대를 열어가는 친환경무상급식 운동의 성과와 향후 과제』	2012
16	(제24회 포럼 자료집) 『유럽생협의 성공과 실패 요인 분석』	2012
17	(제26회 후속교육 자료집) 『ICA 총회 및 해외 협동조합 연수 보고회』	2012
18	(제25회 후속교육 자료집) 『유럽 민중의 집과 지역 네트워크/ iCOOP생협 경험 연구 - 윤리적 소비와 지역생협 이사회 분석』	2012
19	(제24회 후속교육 자료집) 『유럽생협의 성공과 실패 요인 분석』	2012
20	(제23회 포럼 자료집) 『iCOOP생협의 새로운 생협운동 정책에 대한 평가』	2011
21	(제22회 포럼 자료집) 『공정무역 5년의 성과와 과제』	2011
22	(제21회 포럼 자료집) 『조합원 활동가 교육 현황 평가』	2011
23	(제20회 포럼 자료집) 『조합원 활동 활성화를 위한 지원 방향 모색』	2011
24	(제19회 포럼 자료집) 『iCOOP 직원복지의 바람직한 방향』	2011
25	(제23회 후속교육 자료집) 『협동조합기본법 해설』	2011

26	(제20회 후속교육 자료집) 『복지국가 스웨덴에 대한 이해』	2011
27	(제16회 후속교육 자료집) 『성공회대학교 협동조합경영학과 영국 방문 보고』	2011
28	(제14회 후속교육 자료집) 『개정된 생협시행령 시행규칙 내부지침에 대한 과정과 이해』	2011
29	(제18회 포럼 자료집) 『iCOOP생협 활동을 위한 이론 정리를 위한 토론』	2010
30	(제17회 포럼 자료집) 『유통인증 5년에 대한 평가』	2010
31	(제16회 포럼 자료집) 『2009년 iCOOP생협 조합원 소비생활과 의식 결과 보고』	2010
32	(제15회 포럼 자료집) 『생협에서 공제사업이 가지는 의미와 방향』	2010
33	(제14회 포럼 자료집) 『생협은 지역사회에 기여하기 위해 무엇을 할 것인가?』	2010
34	(제13회 포럼 자료집) 『통화 운동의 필요성과 추진방향』	2010
35	(제13회 후속교육 자료집) 『2010년 유럽영국문드라곤 방문 보고회』	2010
36	(제12회 후속교육 자료집) 『개정된 생협법에 대한 과정과 이해』	2010
37	(제12회 포럼 자료집) 『생협의 노동과 임금』	2009
38	(제11회 포럼 자료집) 『2009년 iCOOP생협 활동가 의식조사 결과 발표』	2009
39	(제9회 후속교육 자료집) 『한국의 조세·재정 현황과 바람직한 방안』	2009
40	(제10회 포럼 자료집) 『람사르총회와 논습지 보전의 필요성과 과제 전망』	2008
41	(제9회 포럼 자료집) 『광우병 촛불 정국에서 생활 운동체인 iCOOP생협과 이후 과제』	2008
42	(제8회 포럼 자료집) 『스태그플레이션 위기의 한국 경(제)와 생협 운동의 전망』	2008
43	(제7회 포럼 자료집) 『iCOOP생협의 정체성에 대한 토론』	2008
44	(제6회 포럼 자료집) 『새로운 대안운동으로써의 사회적 경제와 생협운동』	2007
45	(제5회 포럼 자료집) 『우리 밀 생산과 소비 운동의 성과와 이후 과제』	2007
46	(제4회 포럼 자료집) 『친환경 우리 농산물 학교급식의 사례와 향후 과제』	2007
47	(제6회 후속교육 자료집) 『협동조합에서 출자금이 가지는 의미와 중요성』	2007
48	(제4회 후속교육 자료집) 『사회발전에 있어서 협동조합의 역할』	2007
49	(제3회 포럼 자료집) 『생협에서 공정무역이 갖는 의미와 방향』	2006

50	(제2회 포럼 자료집) 『한국 사회의 식문화 현황과 문제점 - 식육법의 필요에 대하여』	2006
51	(제1회 포럼 자료집) 『지속가능한 푸드시스템 형성을 위한 생협의 과제』	2006

IV. 기타 간행물

번호	제 목	발행년도
1	『2013 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』	2013
2	『제8기 생협아카데미 자료집』	2012
3	『2012 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』	2012
4	『2011 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』	2011
5	『제7기 생협아카데미 자료집』	2011
6	『일본자료연구모임 '연리지' 2011년 활동 자료집』	2011
7	((재)iCOOP협동조합연구소 5주년 기념 심포지엄 자료집) 『한국생협운동의 기원과 전개』	2011
8	『2010 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』	2010
9	『제6기 생협아카데미 자료집』	2010
10	『일본자료연구모임 '연리지' 2010년 활동 자료집』	2010
11	(iCOOP생협 ICA가입기념 심포지엄 자료집) 『국제협동조합연맹(ICA) 가입과 생협의 사회적책임』	2009
12	『2010 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』	2009
13	『제5기 생협아카데미 자료집』	2009
14	(우리밀 1%의 기적 10%의 희망을 위한 정책 세미나 자료집) 『생산과 소비의 상생연계를 통한 우리밀 산업화의 과제』	2009
15	『제1회 대학원생 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 자료집』	2008
16	『제4기 생협아카데미 자료집』	2008
17	(iCOOP생협 10주년 기념 심포지엄 자료집) 『iCOOP생협 10년의 사업과 활동에 대한 정리와 평가』	2007
18	(iCOOP생활협동조합연구소 2주년 기념 심포지엄 자료집) 『윤리적소비의 방향과 실천적 모색-공정무역을 통한 제3세계 지원과 우리밀 살리기 운동을 통한 식량 자급률 제고를 중심으로』	2007

19	(iCOOP협동조합연구소 창립 1주년 기념 심포지엄 자료집) 『한일 생협 조합원 의식조사 결과 발표』	2007
20	『제3기 생협아카데미 자료집』	2007
21	(출판기념 토론회 자료집) 『생협인프라의 사회적 활용과 그 미래』	2006
22	『제2기 생협아카데미 자료집』	2006
51	『제1기 생협아카데미 자료집』	2006

구입 / 열람 문의 : icoop-institute@hanmail.net

사회적경제 social economy ■ 제3섹터와 비영리부문 the third sector and non-profit sector ■ 사회자본 social capital ■ 여초시메이션 association ■ 사회적기업 social enterprise ■ 사회격회사 social firm ■ 노동통합사회적기업 work integration social enterprise, WISE ■ 지역공동체이익회사 community interest company, CIC ■ 사회적협동조합 social co-operative ■ 연대협동조합 solidarity co-operative ■ 공익협동조합 utility co-operative ■ 공정무역 Fair Trade ■ 커뮤니티 community ■ 커뮤니티경제개발 community economic development, CED ■ 커뮤니티비즈니스, 마을기업 community business ■ 지역화폐 local currency ■ 사회서비스 social services ■ 사회적 배제와 사회적 포용 social exclusion vs. social inclusion ■ 사회취약계층 socially disadvantaged ■ 소액대출과 소액금융 micro credit and micro finance ■ 사회투자 social investment ■ 사회투자수익률 social return on investment, SROI ■ 사회회계 social accounting ■ 사회책임조달 socially responsible public procurement, SRPP ■ 협사체와 사업체 association vs. enterprise ■ 영리법인과 비영리법인 profit corporation vs. benevolent corporation ■ 마르크스의 협동조합 이해 ■ 협동마을 co-operative community ■ 협동조합공화국 the cooperative republic ■ 협동조합섹터 the co-operative sector ■ 국제협동조합연맹 International Co-operative Alliance, ICA ■ 레이들로 보고서 <서기 2000년의 협동조합> Co-operatives in the Year 2000 ■ 협동조합 지역사회 co-operative community ■ 로치데일 원칙 the Rochdale Principle of Co-operative ■ ICA 협동조합 원칙 제정(1937) enactment of co-operative principles in 1937, ICA ■ ICA 협동조합 원칙 개정(1966) amendment of co-operative principles in 1966, ICA ■ 협동조합 경제성에 관한 ICA 선언 ICA Statement on the Co-operative Identity ■ 협동조합에 관한 유엔 결의문 UN Resolution on Co-operative, employee co-operative ■ 국제 라이선스 International Licenses, WOCCU ■ 소비자생활협동조합, 소비자협동조합 consumer co-operative ■ 중소기업협동조합 small and medium industry co-operative ■ (일반)협동조합 co-operative ■ 한국의 사회적협동조합 social co-operative in South Korea ■ 협동조합 생태계 ecosystem for cooperatives ■ 조합원 member, membership of co-operative ■ 조합원의 권리와 의무(권한과 책임) rights and duties of members ■ 조합원 활동 activities of co-operative members ■ 조합원 모임 meeting of co-operative members ■ 준조합원제도 quasi-member of co-operative ■ 협동조합 지배구조 co-operative governance ■ 민주적 통제 democratic control ■ 총회(대의원총회) General Assembly(meeting of representatives) ■ 이사회 board of directors ■ 감사 audit ■ 협동조합 수익분배구조 profit sharing in co-operatives ■ 협동조합 연합회 federation, union of co-operatives ■ 협동조합 사업연합회 co-operative business federation ■ 비상업연합회 non-business federation ■ 협동조합의 합병과 분할 merger and division of co-operative ■ 협동조합 간 협동 co-operation among co-operatives ■ 협동조합 상호지원기금 co-operative mutual aid fund ■ 조합원 출금 ■ 출자 user-owner equity investment ■ 가맹출자금 membership share, subscription share, or common stock required for membership ■ 루자의 기간 문제 horizon problem ■ 유한책임과 무한책임 limited liability vs. unlimited liability ■ 공동유기 common bond ■ 순차방식: 우선순가, 회전순가, 배당의 순차전환 preference share, revolving fund, retained patronage, dividends reinvestment ■ 조합원 차관 borrowing from members ■ 협동조합 이용 patronage ■ 무임승차자 문제 free rider problem ■ 출자배당제한 limited dividends on equity capital ■ 이용실적배당 patronage refunds, dividend on purchase ■ 비분할적립금, 비분할자본 unallocated equity, indivisible capital ■ 자본환급청구권 equity redemption ■ 매회사입과 수박사입 wholesale buying and selling on commission ■ 원가주의 cost principle ■ 신용사업과 상호금융사업 credit business and mutual banking business ■ 협동조합 지회사 subsidiaries of the co-operatives ■ 독점규제 예외와 협동조합 exclusion from application of antimonopoly act

협동조합 키워드 작은사전

만 인 을 위 한
협 동 조 합
지 식 향 고

김기태
김영미
신명호
장종익
정병호 외 지음

협동조합의 정신, 가치, 역사를 한눈에 읽는다!

사회적경제의 눈으로 협동조합에 접근할 때 자주 접하게 되는 용어, 협동조합운동 속에서 형성된 주요 개념, 협동조합의 운영과 사업에서 마주하는 기초 개념을 일목요연하게 제시하고, 제각각 다르게 쓰이는 개념을 정확하고 깊이 있게 설명하는 한편, 역사적 배경까지 충실하게 정리한다.

- 12명 집필자가 협업으로 일구낸 21세기 협동조합 사전
- 협동조합에 관해 반드시 알아야 할 90가지 핵심 용어 엄선
- 협동조합 개념의 맥락과 흐름을 잡아주는 연관 항목별 구성
- 사회적경제, 협동조합 이론과 운동, 사업과 운영 전반을 꿰뚫는 명징한 설명
- <ILO 협동조합 활성화를 위한 권고문> <협동조합에 관한 유엔 결의문> 전문 수록



CO-OPERATIVES JOURNAL vol.17 Winter 2014
The Journal of the iCOOP KOREA Cooperative Institute

**Some Growing Pains of Korean Co-operatives:
Focus on Governance and Labour**

User Co-operative Workers' Labour Problem
KIM, Daehoon

A Good Paradox, Co-operatives' Democratic Governance
YOON, Jooil

Is Co-operative a Decent Work?
KANG, Minsu

A Thought on Co-operative Governance
KIM, Sung-O

The Governance of Co-operatives and Mutual Associations
CORNFORTH, Chris

Round-table :
The Reality of Consumer Co-operatives' Governance and Labour



(재)iCOOP협동조합연구소

서울시 구로구 향동 1-1 성공회대학교 일만관 2B 204호

TEL 02) 2060-1373 FAX 02) 2060-1374

E-Mail icoop-institute@hanmail.net

 Podcast(coopcast) <http://icoop-institute.iblug.com>

 Facebook <http://www.facebook.com/icoopinstitute>

www.icoop.re.kr

