



특집 협동조합의 이론과 실제

협동조합과 '일다운 일(Decent work)'의 만남

협동조합은 고용 천국을 보장하는가?

여성의 참여와 도전을 위한 협동조합의 원칙과 실천전략

여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합을 지향하며

협동조합 고유의 특성에 근거한 경영전략

나그네 민주주의와 주인 민주주의

-협동조합의 민주적 운영에 대해

좌담회 :

협동조합에 대한 세간의 관심과 기대, 어떠세요?

이슈 절반의 승리 절반의 패배

-세종대 생협을 지키기 위한 싸움

협동조합기본법 시대를 앞두고 노동자 협동조합을 생각한다

한글
한글
한글

2012년 12월호(통권 9호)부터 생협평론 구독방법이 바뀝니다.

1회 구독료: 3,000원

1년 구독료: 10,000원

구입은 아이쿱소비자생활협동조합 홈페이지의 장보기메뉴 또는
아이쿱협동조합연구소에서 가능합니다.
협동조합에 대한 풍부하고 알찬 내용으로 계속 찾아뵙겠습니다.

〈생협평론〉 편집위원회

생협평론 2012 가을 (8호)

펴낸이	이정주
펴낸곳	(재) 아이쿱협동조합연구소
편집위원	김아영 이선옥 이성선 정설경
편집위원장	염찬희
편집디자인	이경원 (스튜디오 보싸)
펴낸날	2012년 9월 20일
주 소	서울시 구로구 향동 1-1 성공회대학교 일만관 2B 202호
전 화	02) 2060-1373 / 4

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

생협평론 2012 가을 (8호)

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 (아이쿱로생협 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』	이정주 (쿵스토어 대표)	146
--------------	---------------	-----

협동조합소식

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

적극적으로 관여하는 독자를 기다리며

염찬희 (편집위원장)

8호까지 무료로 배포했던 <생협평론>을 다음 호인 9호부터 유료로 배포하기로 했다. 유료 배포를 시작하는 이유는 돈을 조금 벌어야 할 해서가 아니다. 1회 구독료 3,000원, 1년 구독료 10,000원은 돈을 벌 수 있는 가격이 아니다. 박리다매를 할 생각이 아니라면 이 정도의 가격을 가지고 수익을 올린다거나 제작비를 충당한다거나 하는 일은 단언컨대 불가능하다.

<생협평론>이 유료화를 통해서 기대하는 것은 독자의 적극적 관여이다.

<생협평론>을 세상에 내놓기로 결정했던 때부터 유료화는 앞으로 가야 할 길이라고 생각해왔다. 다만 적절한 시기를 정하는 것이 숙제였고, 다음 9호부터 유료화로 전환을 결정하기까지 <생협평론> 편집위원회는 많은 고민을 했다. <생협평론>을 처음 시작할 때 가졌던 포부를 이 자리에서 공개한다면, <생협평론>을 빠른 시간 안에 전국의 도서관에 집어넣어 협동조합에 대해 연구하고자 하는 사람들이 좋은 자료로 활용할 수 있도록 한다는 것이 그 하나였으며, 언젠가는 유료화하면서 시중에 퍼뜨려 협동조합을 알지 못했던 일반 대중까지로 독자의 영역을 확장해서 협동조합을 우리 모두의 의제로 만드는 것이 다른 하나였다. 물론 좋은 콘텐츠를 담는 것을 전제로 한 포부다.

발행한 지 2년이 지난 지금, <생협평론>은 독자층을 시중으로 확장해나갈 것이라는 자신감을 갖게 되었는데, 그와 병행해서 기존의 독자들이 <생협평론>의 내용에 보다 적극적으로 관여해 줄 것을 기대하면서 구독료를 지불해줄 것을 요청하고자 한다. 제작비를 독자에게 부담시키거나 나아가 상업적인 이윤을 얻고자 해서가 아니라, 독자가 책을 소유했을 때 이를 읽겠다는 의지를 표현하는 수준에서 가격을 정해본 것이다. 이런 기대를 가지

고 <생협평론> 9호는 적극적으로 관여하는 독자를 기다린다.

이번 8호는 협동조합법 제정, 협동조합의 해 기념, 선거 등의 여러 가지 요인들이 복합적으로 얹힌 결과로 여기저기서 협동조합에 대한 담론들이 과하다 싶게 많이 생산되는 현상에 대한 관심에서 기획되었다. 그 현상의 한 면에서 협동조합이 만병통치약인 것처럼 부풀려져 이야기되는 모습들을 목격하며 가지게 된 문제의식을 풀기로 했다. <생협평론>은, 더 늦기 전에, 차분히 협동조합이라는 현상을 설명하고, 있는 이론들을 다시 점검하고, 한편으로 실제로는 협동조합들이 어떻게 운영되고 있으며 그래서 어떤 모양새로 활동하고 있는지를 알아보는 일을 해야 한다고 판단했다.

지면상의 제약 등으로 이번 호에서는 고용, 여성, 경영으로 분야를 한정했다. 협동조합에 대해서 연구하는 젊은이들인 신효진, 김아영, 이호중 등이 각각 협동조합에서는 어떻게 이 주제들을 이론화했는지를 맡아 진지하게 고민해주었고, 오랜 시간 현장에서 실천하면서 각 분야의 논객으로 활동해온 김성오, 이미연, 신성식 등이 협동조합의 실제 운영의 모습을 적나라하게 담아주었다. 세 쌍, 여섯 편의 논문은 독자로 하여금 이론과 실재를 서로 견주게 해줄 것이다. 그것을 바탕으로 향후에 실재에 대한 새로운 이론화 작업도 가능할 것이며, 이론에 견주어 작동 방식이나 방향을 예측하고 기대할 수 있고 그래서 현재를 수정하거나 견지할 수 있을 것이라고 기대한다.

또 한 호를 마무리하면서 이번에도 어김없이 협동조합을 발전시키는데 일조하겠다는 <생협평론>의 목적을 떠올려본다. 

협동조합

특집 협동조합의 이론과 실제

- 협동조합과 ‘일다운 일(Decent work)’의 만남
- 협동조합은 고용 천국을 보장하는가?
- 여성의 참여와 도전을 위한 협동조합의 원칙과 실천전략
- 여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합을 지향하며
- 협동조합 고유의 특성에 근거한 경영전략
- 나그네 민주주의와 주인 민주주의
 - 협동조합의 민주적 운영에 대해

좌담회 :

- 협동조합에 대한 세간의 관심과 기대, 어떠세요?

협동조합과 ‘일다운 일(Decent work)’의 만남

신효진 (한국해양수산개발원 ODA인턴)

1. 경제위기와 협동조합

유엔은 올해를 ‘협동조합의 해’로 정했다. 세계적인 경제 위기와 저성장 시대에도 협동조합이 꾸준히 새로운 일자리를 창출한다는 사실이 유엔의 주목을 받았기 때문이다. 각국 정부는 협동조합 활성화에 동참할 것을 권고 받았다.

오늘날 세계가 직면한 가장 큰 문제는 실업이다. 개발도상국들은 계속되는 높은 실업률과 불완전 고용으로 빈곤이 만연하다. 시장경제가 발달한 선진국들도 대부분 높은 실업률에 시달리고 있다. 실업은 개인의 문제로 국한되지 않는다. 실직 상태가 지속되면 가정을 꾸리는 시기가 늦춰지고 그에 따른 출산을 감소로 이어진다. 또한 실직에 따른 소득격차로 인해 소득불균등의 문제가 발생할 뿐만 아니라 조세기반이 흔들리면서 정부의 세수감소가 이어지는 등 장기적으로 경제적 안정성이 악화될 우려를 안고 있다. 사회불안, 경제적 빈부의 격차 등, 정치, 사회적 문제와 연관되어 있는 실업문제 해결을 위한 방안마련은 전 세계 모든 국가의 중요한 정책 과제 중 하나이다.

이러한 측면에서 새로운 고용창출 모델로서 협동조합 사업체의 가능성에 대한 기대가 크다. 올해 열린 청년고용에 관한 국제노동회의는 협동조합 사업체가 가지고 있는 청년 고용의 잠재력을 강조하면서 협동조합이 청년 고용을 통해 협동조합 운동의 새로운 동력을 얻을 수 있다고 바라봤다.

소규모 형태의 협동조합에서부터 거대기업 형태의 협동조합까지 그 규모는 다양하다. 전 세계적으로 협동조합은 1억 명 이상의 노동자들을 고용하고 있으며 8억 명이 넘는 조합원으로 구성되어 있다.(ICA, 2012) 최근의 경기침체에도 여전히 많은 수의 협동조합 사업체가 설립되고 있다. 협동조합 사업

체가 다른 기업유형에 비해 더 오랜 기간 존속하고 있다는 사실 자체가 협동조합의 고용창출 효과를 증명하고 있다. Birchall & Ketilson(2009)의 연구에 의하면, 독일에서는 협동조합 사업모델이 '어려운 시기에 안전성이 보장되는 기업유형'으로 인식되면서 중소기업 부문에서 협동조합형 모델을 채택하는 사례가 늘어나고 있다. 현재 독일에는 8천 개의 협동조합에 약 2천만 명의 조합원이 가입해 있다. 이 중 250개의 조합이 2008년에 설립되었으며, 이는 2007년 설립된 수의 두 배에 달하는 수치이다. 또한 협동조합기업의 생존율이 더 높은 것으로 조사되었는데, 예를 들어 2005년 독일기업의 1%가 파산을 선언한데 반해 협동조합은 0.1% 미만의 파산율을 보였다.

스페인에는 1만8천 개 이상의 노동자협동조합이 30만 명을 고용하고 있는데, 2008년에는 협동조합 신규 설립 비율이 1.7% 하락했다. 하지만 일반기업의 신규 창업 비율 하락세는 7%로 협동조합보다 큰 폭의 감소를 보였다. 캐나다 퀘벡 정부의 연구는 협동조합기업이 민간부문의 다른 기업유형에 비해 더 오랫동안 지속되고 있음을 밝히고 있다. "퀘벡과 캐나다에서 5년 이상 사업을 지속하는 비율은 협동조합이 60% 이상, 민간부문은 40% 정도이며, 10년 이상 사업을 지속하는 비율은 협동조합이 40% 이상인데 반해 민간부문의 경우 20%에 그친다"고 밝혔다.(Birchall & Ketilson, 2009) 협동조합이 여타의 기업유형에 비해 상대적으로 오래 지속되는 이유 중 하나는 단순히 수익률을 목표로 하지 않고, 지역사회에 대한 기여와 조합원 요구 충족 등을 목표로 하고 있기 때문으로 볼 수 있다.

그러나 오늘날 우리가 직면한 본질적인 실업의 문제는 단순한 고용확대 차원의 문제가 아니라 고용의 질과 관련된 문제이다. 사회의 지속적인 발전을 도모하기 위해서는 '어떻게' 고용하고 있는지에 대한 질적 부문의 이해가 필요하다. ILO(International Labor Organization, 국제노동기구)가 주장하는 'Decent work(일다운 일)'¹라는 개념의 실제적인 반영이 요구된다.

1 황준욱(2005)은 decent work에 대한 우리말 번역은 양호한 노동/일자리, 양질의 노동/일자리, 관참은 일/일자리, 인간적 노동/일자리 등 다양하게 이루어지고 있다고 언급하며, '많은 사람들이 관참다고 판단하는 일'로 해석하는 것이 용어상으로는 '일다운 일'이라고 표기함이 적당하다고 생각된다고 밝혔다. 이 글에서는 자유롭고, 안전하고 평등하고 인간의 존엄성이 존중된다는 의미에서 decent work를 '일다운 일'로 언급하고자 한다.

2. 고용 부분에서 협동조합의 장점

협동조합 운동은 조합원의 필요를 충족시키는 것은 물론 협동조합 내.외부 사람들의 복지향상에 기여하기 위해 존재한다. 이런 목적의식을 가지고 있는 협동조합이 직원들의 권리를 무시하는 일은 일어나서는 안 될 것이다. 협동조합이 등장한 초기, 협동조합 사업체의 직원들은 조합원과 마찬가지로 산업화된 사회에서 억압받은 동일 계층이었다. 조합원과 직원들은 가족과 같은 강한 연결고리를 가지고 있었다. 협동조합 운동이 점차 성장하고 확산됨에 따라 이러한 관계에 변화가 나타난다. 예를 들어, 대부분의 농업협동조합에서 생산자 조합원은 자신들이 수확한 농산품을 판매하는 매장의 점원, 창고관리자, 배달운송업자와 개인적인 관계가 없다. 소비자협동조합의 소비자 조합원 역시 직원들과 긴밀한 관계를 유지하지 않는다. 협동조합의 규모가 확대될수록 업무의 조정과 통제, 적절한 계획수립, 조직화 등과 관련한 정책 제안의 문제가 등장하기 때문이다. 협동조합 운동이 내포하고 있는 평등함에 근거한 협동조합 내.외부 이해관계자들 사이의 협력적인 규칙 준수가 어려워진다.

이러한 상황에서도 노동자 협동조합의 조합원들은 이익 공유, 경영참여, 책임감 부여 등 전형적인 협동조합 운영의 모습을 보이고 있다. 협동조합이 조합원 조직을 뛰어넘어 협동조합의 원리를 실제 구현하면서 협동조합 사업체를 운영해가기 위해서는 조합원과 경영진, 직원 관계에서도 협동조합의 원리가 반영되어야 한다. 차별 금지와 운영상의 민주적 통제와 같은 협동조합의 기본 가치가 효율적인 협동조합 운영에 제 역할을 할 것이다. 협동조합은 흔히 사람중심 비즈니스(people-centered business)라고 이야기한다.(Birchall, 2010) 자본에 종속되어 있는 노동이 아닌 노동이 자본을 고용하는 형태의 비즈니스라고 볼 수 있다. 따라서 일자리를 창출하는 협동조합의 역할 이상으로 양질의 노동환경을 제공하는 협동조합 사업체의 의미와 가치를 살펴봐야 할 것이다.

고용의 질은 객관적인 측면과 주관적인 측면에서 구분하여 살펴볼 수 있

다. 비영리 섹터에서 고용의 질을 논의할 때 언급된 것으로 임금, 사회적 안전보장을 비롯해 비금전적 인센티브에 대한 직원들의 주관적 인식으로 구성되어 있다.(Manisesra, 2008) 이를 협동조합의 고용의 질을 논할 때 적용하여 확인할 수 있다. 보다 구체적으로 협동조합 고용이 갖는 의미를 확인하기 위함이다.

구체적인 내용은 다음과 같다. 객관적인 측면은 협동조합 사업체가 직원들에게 제공할 수 있는 경제적, 비경제적 혜택이다. 주관적인 측면은 노동의 질에 대한 협동조합 사업체 직원들의 인식과 태도로 확인할 수 있다. 업무에 대한 만족감, 절차.분배의 공정성, 조직에 대한 충성도, 업무를 위한 노력과 그로 인해 느끼는 삶에 대한 행복감 등이 해당된다.

협동조합 사업체의 고용은 일반기업의 고용과 크게 다르지 않다. 물론 노동자협동조합(worker cooperative)에서 노동자는 노동자인 동시에 고용주이기 때문에 공동소유와 민주적 운영이 보다 안정적으로 이뤄진다. 노동자협동조합은 조합원에게 소득창출의 기회를 제공할 뿐만 아니라 ‘일다운 일(decent work)’을 제공하기 위해 노력한다. 그러나 이러한 협동조합의 우위가 항상 실현되는 것은 아니다. 협동조합이 이러한 가치를 실행할 수 있는 능력을 얼마나 보유하고 있는지 여부와 비즈니스 수행과정에서 직면한 경쟁의 강도를 고려할 필요가 있다. 협동조합은 동일 업무를 취급하는 일반 기업들과 경쟁관계에 있으며, 이들 역시 자신만의 강점과 약점을 가지고 있기 때문이다. 그럼에도 협동조합 사업체가 일반적인 기업 형태에 비해 고용의 질을 제고할 수 있는 몇 가지 이유는 다음과 같다.

1) 업무현장에서의 가치 실현

오늘날 청년들은 자신들이 추구하는 가치가 실현될 수 있는 기업에서 일하기 원한다. 사람들은 금전적 혜택보다 의미 있는 목적 달성을 위해 자신이 행동하고 있다는 것을 인식하는 것에서 더 큰 동기 부여를 얻는 것으로 나타났다.(RSA Animate, 2010) 업무환경의 자율성이 보장되거나, 개인이 갖고 있

는 전문 지식을 반영할 수 있는 업무의 경우, 그리고 의미 있는 목적을 실현시킬 수 있는 업무환경에서 직원들은 더욱 생산적이 된다. 협동조합의 가치와 목적은 직원들에게 협동조합 사업체 관리.운영의 측면에서 일반기업과 차별성이 있음을 나타낸다. 그로 인해 직원들에게 단지 고용된 노동자가 아닌 새로운 역할을 제시한다.

2) 민주주의

민주주의는 모두가 소중히 생각하는 가치 중 하나이다. 민주주의의 기원은 오래되었지만 여전히 현실에서 그 가치가 구현되는 것은 쉽지 않다. 아마르티아 센(Amartya Sen)은 민주주의가 우리의 삶의 가치를 더한다고 말한다. 그는 민주주의가 서로에게 배울 수 있는 기회를 제공하고, 사회의 가치와 우선순위를 형성하는데 도움을 준다고 믿었다.(Sen, 1999) 협동조합의 민주적 운영은 이해관계자 상호간의 높은 합의와 신뢰를 만들어낸다. 이를 기반으로 한 팀워크와 정보공유는 생산성을 높이고, 이윤 공유를 통해 협동조합의 내.외부에서는 더욱 긴밀한 협력이 일어난다. 협동조합의 민주주의는 직원들의 책임감을 고양시키며, 업무에 대한 밀도를 높여준다.

3) 협동

몬드라곤을 설립한 호세 마리아 아리스멘디아리에따(José Maria Arizmendiarieta) 신부는 협동조합은 공동의 참여를 통해 사업을 운영하지만 참여한 개별 주체들의 책임감을 필요로 하며, 협동을 통해 함께 발전을 도모해나가는 조직형태라고 봤다.(McNamara, 2010) 경쟁은 사업을 운영하는 데 가장 적절한 방법이라는 인식이 지배적이었다. 그러나 경쟁의 비용은 실제로 엄청나다. 알피 콘(Alfie Kohn)은 그의 책 *No Contest: The Case Against Competition*(1986)에서 경영실패, 소송 증가, 유희 설비, 품질 감소, 안전하지 않은 작업환경 등 모든 문제를 통제하기 위해서는 민간 부문을 규제해야 한다고 말했다. 또한 경쟁은 계속해서 대치상태를 유지시키며, 걱정을 증가시

키고 관계를 어렵게 만든다고 봤다. 협동조합은 공통의 경제적·사회적·문화적 필요와 욕구를 충족시키기 위해 함께 노력하며 도전한다. 이는 직원들에게 도전과제와 동기부여를 제고시킨다.

4) 평등

협동조합 사업체에서 창출된 수익은 소수의 경영진이나 이해관계자에게만 돌아가지 않는다. 소수에 집중된 부의 축적은 경제적 평등을 이끌어낼 수 없기 때문이다. 수익은 협동조합에 재투자되어 새로운 일자리를 창출하거나 조합원을 비롯한 직원들의 필요를 충족시킬 수 있도록 쓰인다. 한편 지역 사회에 수익금을 환원함으로써 지역 주민들의 보다 나은 삶을 지원하기도 한다. 오늘날 사람들은 인간애를 실천할 수 있으며, 보다 존중받고 평등한 업무환경에서 근무할 수 있기를 희망한다. 협동조합이 중요시하는 평등함이라는 가치는 직원들에게 업무현장의 평등함을 제공할 뿐만 아니라 지역사회와의 교류를 촉진시킴으로써 협동조합 사업체에 근무하는 자부심을 일깨우는 역할을 한다.

대부분의 기업은 직원들에게 뚜렷한 목적의식과 주인의식을 전달하지 못한다. 일반기업의 관리자는 업무과정의 모든 단계에 직접적으로 관여한다. 이는 직원들이 업무 수행의 직접적인 부분에만 관여하게 한다. 반면, 협동조합 사업체의 관리자는 담당 업무를 맡은 직원들에 대한 신뢰를 보여준다. 업무현장에서의 가치 실현, 민주주의의 실천, 협동과 평등한 업무체계의 구현이 이러한 신뢰를 유지, 발전시킨다. 신뢰를 바탕으로 직원들은 내부에서 갈등이 발생했을 경우에도 권위에 의지해 문제를 해결하기보다 자체적으로 갈등을 해소하기 위해 노력한다. 한편, 관리자는 보다 광범위한 이슈에 효과적으로 대응할 수 있는 시간적, 공간적 여유를 확보할 수 있다.(USDA, 1993)

협동조합 사업체 운영에서 비즈니스 측면의 성공과 함께 민주적 협동조합 운영의 목표를 달성하는 것은 중요하다. 상반돼 보이는 두 가지 목표를 동시

에 달성하는 것은 어렵게만 느껴진다. 하지만 협동조합 사업체의 경영성과는 조직인사관리 체계의 협동적인 운영과 연결되어 있다고 해도 과언이 아니다. 직원들이 노동 관련된 문제뿐만 아니라 생산, 재무 등 운영과 관계된 이슈의 이해를 통해 협동조합이 추구하는 목표 달성에서 자신들의 노력이 얼마만큼 중요한 의미를 갖는지 알 수 있기 때문이다. 따라서 협동조합의 목적과 목표에 대한 공유를 바탕으로 한 민주적인 운영은 선택이 아니라 필수이다.

3. 고용의 질 향상을 위한 협동조합의 노력

대체로 협동조합의 조합원들은 그들이 속한 협동조합에서 근무하는 직원들에게 업무 수행과 관련한 높은 기대를 갖는다. 조합원들이 공유하고 실천하고자 하는 협동조합의 가치와 목적을 직원들 역시 동일한 수준에서 이해하고 실천하기를 원한다. 업무 환경과 보상체계를 넘어서 협동조합의 사회적, 환경적 가치에 대한 높은 기대를 직원들에게 일방적으로 강요할 수 없다. 사람 중심 비즈니스 운영 체계를 협동조합에 실제 적용하기 위해서는 직원들에게 이와 관련된 지속적인 교육이 필요하다. 협동조합의 비전과 가치는 ‘좋은 작업장 만들기(being a great workplace)’나 ‘윤리적 고용 관행 구축(modeling ethical employment practices)’과 같은 내용을 담고 있다.(Colter, 2004) 직원들의 복리후생과 직접 관련이 있는 협동조합의 비전과 가치를 대내외적으로 알리고 자발적으로 동참할 수 있는 계기를 만들어야 한다. 협동조합에 근무하는 직원들은 협동조합의 미션을 이해해야 할 필요가 있고, 협동조합에 대한 동기부여가 되어 있어야 하며, 잘 훈련되어야 한다.(Luvienne et al., 2010) 이는 직원들의 심리적 만족감을 형성·유지·발전시키는데 영향을 미치기 때문이다. 따라서 협동조합에 대한 교육을 통해 직원들의 이해를 높일 필요가 있다. McKee 등(2012)에 의하면 다음과 같이 몇 가지 노력이 필요하다.

1) 협동조합의 목적과 목표에 대한 이해

직원들은 협동조합 사업체가 일반기업과 어떻게 다른 방법으로 비즈니스를 운영하는지 알아야 할 필요가 있다. 협동조합의 목적, 목표, 운영에 대한 이해를 통해서 직원의 역할을 이해할 수 있으며, 조합원과의 관계 향상에 도움을 얻을 수 있고, 협동조합의 이미지와 대중들의 협동조합에 대한 일반적인 이해를 향상시킬 수 있다.

2) 주어진 역할의 충분한 수행

다른 기업과 마찬가지로 대부분의 협동조합 사업체에서는 직원 채용을 비롯해 교육·훈련을 위해 상당한 비용을 투자하고 있다. 협동조합 사업체의 관리자가 직원 채용과 협동조합과 관련된 훈련을 제공하는 의무를 갖고 있다면 직원들은 조합원들에게 가능한 최고의 서비스를 제공해야 하는 책임을 갖고 있다.

3) 조합원 소유자와의 관계 이해

모든 직원들은 높은 수준의 고객 만족을 유지해야 하는 책임과 함께 협동조합 사업체를 비롯해 조합원 사용자와 긍정적 관계를 유지해야 하는 책임을 갖고 있다. 조합원에게 얻는 직접적인 피드백은 문제에 대한 정보는 물론 고객의 필요와 고객 만족에 관련된 정보를 제공할 것이다.

협동조합의 가치를 실현시킬 수 있는 고용환경을 구축하는 것은 협동조합 사업체의 관리자와 직원, 조합원 모두의 노력으로부터 가능하다. 협동조합이 갖고 있는 가치와 원칙은 오늘날의 비즈니스에서 흔히 신뢰, 윤리, 상호성과 동의어로 인식되는 경향이 있다. 이를 실현하기 위해서는 협동조합의 미션을 공유하고 상호 신뢰할 수 있는 관계를 만들어가야 한다. 직원들에게 협동조합에 대한 이해를 높이기 위한 교육은 이러한 기반을 마련하는데 기여할 것이다.

위에 언급된 노력이 협동조합의 고용의 질 향상을 위한 주관적인 측면의 노력이라면 객관적인 측면에서의 노력 역시 뒤따라야 한다. 일반기업과 마찬가지로 협동조합 사업체 역시 경쟁력 있는 직원을 고용하기 원한다. 경쟁력 있는 직원의 손실은 협동조합 운영에서 큰 손실이다. 협동조합은 직원들의 기술과 능력에 상응하는 보상체계를 갖추어야 한다. 보상은 직접적(퇴직연금, 건강 및 생명보험, 교육 지원, 성과·연차에 따른 보너스), 간접적(휴가, 질병·개인 사유로 인한 휴가, 회사차량 사용 등)으로 구분할 수 있다. 직·간접적인 보상을 적절하게 혼합하여 제공하는 것은 중요하다. 유능한 직원들의 장기간 근무는 협동조합 사업체의 수입을 증대시키는 것은 물론 불필요한 내부지출을 막는다. 협동조합이 직원들에게 제공하는 월급을 비롯한 경제적 혜택이 협동조합의 고용환경에서 만족감을 느낄 수 있는 핵심 요인이라는 사실을 간과해서는 안 된다. 그 밖의 정부 정책을 비롯한 법적 지원 사항과 같은 외부 요인에 대해서도 관심을 갖고 정책 수립에 참여함으로써 협동조합의 고용의 질 향상에 노력해야 할 것이다.



▲ 영국, 코퍼라티브 그룹(The Co-operative)의 채용 정보 제공 사이트
(<http://www.co-operative.jobs>)

4. 앞으로의 노력

협동조합을 통한 고용창출에서 일다운 일을 제공하기까지 나아가는 과정이 결코 수월하지 않을 것이다. 과도기적 단계에 있는 지금 우선 진행되어야 할 작업은 협동조합을 알리는 것이다. 대부분의 청년들이 첫 번째 직장으로 협동조합을 선택하기 위해 갖고 있는 정보는 많지 않다. 협동조합은 내부 이해당사자들에게 정보를 전달할 뿐만 아니라 일반 대중에게도 협동조합의 사회적 역할과 의미, 가치를 전달해야 한다.

USDA(1993)는 세 가지 방안을 제시하고 있다. 첫째, 내부 관계자와 밀접한 관계를 유지할 수 있는 프로그램을 운영한다. 내부 이해관계자의 지지는 충성도(loyalty) 제고에 도움이 될 뿐만 아니라 협동조합 사업체의 효율적인 운영을 가능하게 한다. 기존 협동조합 사업체의 조합원 및 직원들의 긍정적인 태도는 신입 조합원을 비롯하여 직원들에게도 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다.

둘째, PR(public relations) 프로그램을 구축한다. 협동조합 사업체가 일반 기업과 비교할 때 갖는 특징에 관한 정보를 지속적으로 제공해야 한다. 지역 신문이나 라디오, TV 등의 매체를 활용하는 것은 물론 학교, 도서관 등 지역사회의 관련 기관에서 청소년, 성인 대상의 프로그램을 운영할 수 있다. 지역사회와 긍정적인 관계를 만들어나가려는 노력이 필요하다. 이는 외부에 협동조합을 알릴뿐만 아니라 내부 관계자들에게 자부심을 갖게 만든다.

셋째, 직원들에게 협동조합에 대한 신념을 전달한다. 협동조합이 무엇이며 일반 기업과 어떻게 다른지 알린다. 협동조합이 가지고 있는 가치와 목표를 정기적인 미팅이나 직원 대상 내부 통신망에서 공유한다. 앞에서 확인했듯이 협동조합 사업체에 종사하는 직원들은 협동조합에 대한 기본적인 이해를 바탕으로 두고 있어야 한다. 업무를 하는 과정에서 협동조합 사업체와 일반기업과의 차이에 대한 의문을 가질 수 있다. 이 때 스스로 문제를 해결하기 위해서는 협동조합에 대한 이해가 충분히 뒷받침되어야 하기 때문이다. 직원들의 전문 지식과 기술이 협동조합에 대한 신념과 함께 유기적인 관계를

형성하도록 노력해야 한다.

고용창출과 경제적 성장을 넘어서 협동조합의 가치 구현을 위한 노동환경을 만들려는 노력은 더욱 활발하게 전개될 것이다. 협동조합은 누가 사업 활동의 주체가 되느냐에 따라 소비자협동조합, 생산자협동조합, 노동자협동조합을 비롯해 금융협동조합 등 다양한 모습을 갖는다. 이러한 다양성 속에서 각 협동조합에 종사하는 직원 모두에게는 협동조합의 가치가 구현되어 있는 윤리적인 고용관행이 동일하게 적용되어야 할 것이다.

참고 문헌

- 알피 콘, 이영노 역, 『경쟁에 반대한다』, 산눈, 2009.
- 존스틴 버첼, 장승권 외 역, 『사람중심 비즈니스 협동조합』, 한울아카데미, 2012.
- 황준욱. ILO의 ‘일다운 일(decent work)’에 대한 발전적 논의. 노동리뷰. 2005.
- Birchall, Johnston and Ketilson, L. Hammond, Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis, ILO. 2009.
- Canadian Worker Cooperative Federation. The Rationale For Worker Co-operatives. CWCF FCCT. 2011.
- Colter, Carolee. It's Not Really a Co-op, Cooperative Grocer. 2004.
- Co-operative employee benefits. <http://www.employeebenefits.coop/>
- ICA. 2012. What is a Cooperative?. <http://www.ica.coop/coop/index.html>
- Luvienne, Nicholas, Stitely, Amy and Hoyt, Lorlene. 2010, Sustainable Economic Democracy: Worker Cooperatives for the 21st Century, MIT CoLab.
- Sen, Amartya. “Democracy as a Universal Value”, Journal of Democracy, 10(3), pp.3-17.1999.
- Manisera, M. Subjective and Objective Quality of Work in Social Cooperatives. 2008.

McNamara, John. 2010, Deeper Meanings of Co-operation.

<http://www.geo.coop/node/496>

McKee, Greg. 2012. Basic Cooperative Principles.

<http://www.extension.org/pages/30195/basic-cooperative-principles>

RSA Animate, 2010, Drive: The surprising truth about what motivates us.

<http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjjc&feature=channel>

USDA. Guide to Designing Benefit Packages for Cooperatives.

USDA ACS Service Report 36. 1993.

USDA. Cooperative Employee Compensation, 1999. USDA RBS Research Report 189.

2001. 

협동조합은 고용 천국을 보장하는가?

김성오 (『몬드라곤의 기적』저자)

1. 머리글- 왜 새삼스럽게 협동조합인가?

몇 년 전부터 지구인들이 협동조합에 새삼스럽게 관심을 기울이기 시작했다. 세계화에 앞장서 현재와 같은 금융자본 중심의 자본주의를 전 지구에 정착시키시고, 세계적인 양극화에 혁혁한 공로를 세우셨으며, 더욱이 미국이 ‘석유’를 확보하기 위해 이라크를 두들겨 팼 때도 뒷짐만 지고 계시던 UN의 높은 분들이 2009년에 올해를 ‘세계협동조합의 해’로 지정해 주셨다. 협동조합운동이 시작된 후 150년 기간 협동조합이 이런 환대를 받기는 처음이지 싶다.

협동조합운동이 처음 시작된 유럽이나 미국, 심지어 일본에서도 사회적 기업이나 사회적 협동조합이 매우 각광받는 ‘신종 기업운동, 사회운동’으로 대접받고 있다. 각국의 정부는 복지예산을 줄이는 한이 있더라도 사회적 협동조합 관련 예산을 늘리고 있고 그 숫자는 하루가 다르게 늘어나고 있다.

한국의 상황은 훨씬 극적이다. 협동조합 법제도에서 후진국을 면치 못하던 한국이 작년 말 갑작스럽게 협동조합 법제도 선진국으로 도약했다. 이명박 정부에서 보수 정당인 한나라당이 거의 3분의2 의석을 점유하고 있던 국회가 유럽에 이어 세계 두 번째로 ‘협동조합기본법’을 통과시킨 것이다. 놀라운 것은 이명박 대통령의 지시에 의해 기획재정부가 앞장서서 이 일을 관철시켰다는 사실이다. 아마도 이명박 대통령은 역대 한국의 대통령 중에서 가장 ‘친협동조합적인 대통령’으로 기록될 것이다.

이후 한국 사회 곳곳에서 협동조합에 대한 기대감이 높아지고 있다. 여기 저기서 협동조합에 대한 토론이 일어나고 있는데, 경영학이나 경제학 전공 교수뿐만 아니라 각종 전공 대학교수들도 협동조합 관련 논문을 준비하고

있다. 성직자들, 복지종사자들, 비즈니스 종사자들, 미디어 종사자들까지 협동조합에 대해 큰 관심을 가지고 관련 자료들을 검토하고 있는 것으로 보인다.

참으로 바람직한 일이 아닐 수 없다. 진작 그랬어야 하는 일이다. 그런데 여기서 다소 엉뚱한 의문이 드는 것은 필자의 과문함 탓일까? “왜 이러는 걸까요?” 그 불편한 진실은 무엇일까?

나는 이런 현상이 무엇보다도 협동조합이 가지는 고용창출 효과에 대한 기대 때문이라고 생각한다. 양극화가 점점 심해지는 가운데 세계경제가 저성장시대로 접어든 지금, 협동조합이 가지는 신규고용 창출 능력과 고용유지 능력, 그리고 무엇보다 고용의 질 유지 능력에 대한 암묵적 기대 때문이라고 보는 것이다. 지구인들은 협동조합에게, 아니 정확하게는 협동조합 조합원들에게 신규 고용을 늘려 달라고, 혹은 줄이지 말아 달라고 ‘부탁하고’ 있는 것이다. 이들은 주식회사의 대주주들이나 2008년 뉴욕 금융위기를 낳았던 ‘부도덕한’ CEO들에게 이런 요구를 해봤자 입만 아플 것이라 생각하고 지금까지 별로 거들떠보지도 않았던 협동조합 조합원들과 협동조합 경영자들에게 “힘든 부탁인줄은 압니다만...” 지푸라기라도 잡는 심정으로 읊소하고 있는 것이다.

2. 고용문제에 대한 협동조합의 전향적인 태도

이들의 기대는 근거 있는 기대일까? 나는 이 기대가 어느 정도는 근거가 있다고 생각한다. 왜냐하면 협동조합은 일반 사기업에 비해 고용문제에 훨씬 전향적인 태도를 보여줘 왔기 때문이다. 그것은 협동조합의 원리나 원칙에서도 이미 어느 정도 예견되었던 일이다.

협동조합을 분류하는 여러 가지 기준이 있을 수 있지만, 고용문제에 관한 한 협동조합은 노동자협동조합과 이용자협동조합 두 종류로 나누어서 생각해 볼 수 있다.

먼저 노동자 협동조합은 그 목적 자체가 ‘일자리를 늘리는 것’이다. 대표적으로 몬드라곤 협동조합의 기업목표가 ‘이윤의 극대화’나 ‘기업가치의 극대화’가 아니라 ‘고용확대’라는 것은 어느 정도 알려진 사실이다. 몬드라곤 뿐 아니라 대부분의 노동자협동조합들이 ‘일자리 연대’의 성격이 가장 강하고 그것을 큰 특징으로 한다. 노동자조합원들의 공동의 요구는 바로 일자리를 유지하는 것이다. 최근 봄이 일고 있는 사회적 협동조합이나 사회적 기업 또한 그들의 주요 목적중 하나로 “취약계층의 일자리 제공”이 명시되어 있다.

이용자협동조합들의 경우는 이와 다르다. 대표적인 이용자 협동조합들, 예를 들어 농협이나 신협, 생협은 그 주요 목적이 이용자 조합원들에 대한 질 좋은 서비스와 편의제공이다. 이 경우 그 협동조합에서 일하고 있는 노동자들은 원칙적으로 일반 사기업에 고용되어 있는 노동자들과 질적으로 다른 처지에 놓여있는 것이 아니다. 하지만 경향적으로 이들 협동조합에 종사하는 노동자들의 고용의 질이나 규모는 같은 업종에 종사하는 일반 사기업에 비해 상대적으로 더 나은 편이다. 여기에는 몇 가지 사연이 있다.

첫째, 1980년 레이드로 보고서가 나온 이후 협동조합운동 진영에서는 협동조합의 사회적 책임과 관련된 논의들이 광범하게 진행되었다. 이 논의들의 결과는 1995년 협동조합 정체성에 대한 결정, 그리고 협동조합의 새로운 7원칙으로 정리되었는데, 마지막 원칙인 ‘지역사회에 대한 기여’가 가장 중요한 것이었다. 협동조합이 지역사회에 기여하는 방식은 여러 가지가 있겠지만, 가장 큰 기여가 바로 ‘일자리’를 확대하여 고용을 늘리는 것이다. 이후 협동조합의 대부분을 차지하고 있는 이용자협동조합들도 고용확대에 대해 보다 전향적인 태도를 보이고 있는 것으로 판단된다.

둘째, 협동조합 조합원들은 주식회사의 주주들에 비해 ‘배당에 대한 기대’가 약하다. 주식회사는 규모가 클수록 자본시장에서 ‘자본이익률’이라는 철의 법칙에 지배받는다. 주식회사의 대주주들은 회사가 이익을 많이 남기지 못하여 주식배당이 낮아지거나 자신이 구입한 시점의 주식가격보다 가격이 더 떨어지는 것을 결코 용납하지 않는다. 따라서 이들은 처음부터 끝까지 경영자들에게 비용을 줄일 것을 압박하고 이에 응하지 않는 경영자는 해고시

킬 준비가 되어 있다. ‘임금비용’으로 취급되는 이들 기업의 노동자들은 이러한 구조의 지배를 받는다. 따라서 장사가 잘되는 기업이든 그렇지 않은 기업이든, 노동자들에게 임금으로 지급되는 비용은 현재보다 더 줄이는 것이 언제나 ‘선(善)’이 된다. 고용 없는 성장이나 고용불안 성장이 이러한 배경에서 일반화되는 것이다. 경제의 세계화가 진행될수록 이러한 경향은 ‘노동의 유연화’라는 근사한 이름을 달고 지구 여기저기를 누비고 있다.

반면, 이용자 협동조합의 경우 이용자조합원과 거기서 일하는 노동자들의 이해관계가 일치하는 것은 아니지만 주식회사들에서의 그것만큼 ‘냉정하고 야멸차게’ 진행되지 않는 경향이 있다. 이용자 조합원들은 주식회사의 대주주들보다 훨씬 온건하게 접근하는 편이다. 그들은 자본이익이나 배당에 대한 관심보다 노동자들이 제공하는 협동조합 서비스에 훨씬 큰 관심을 갖기 때문이다.

셋째, 자본에 대한 협동조합의 기본적인 태도와 문화가 영향을 미친다. 협동조합은 기본적으로 자본이나 시장을 부정하지 않는다. 다만 그 성격을 다르게 규정할 뿐이다. 협동조합에서 자본은 ‘공동사업을 진행하기 위한 수단 내지 도구’이지 그 자체가 주체이거나 목적이 아니다. 이것은 협동조합운동의 매우 오래된 경험과 관련되어 있다. 이 점에 기반하여 협동조합은 의사결정 과정에서 출자 액수에 비례한 투표권이 아니라 ‘1인1표’의 평등주의적인 투표권 원칙을 지켜왔다. 경제적으로 매우 규모가 크고 성공한 협동조합의 경우에도 내부에 자본이나 돈에 대한 숭배문화는 존재하지 않는다. 대신 사람에 대한 존중이 그 자리를 대체한다. 따라서 이용자협동조합의 경우에도 노동자들을 천시하는 문화는 잘 형성되기 힘들었다. 이러한 경향은 계속 확대될 가능성이 높다.

3. 현실에서의 문제들 - 1

이러한 점에도 불구하고 협동조합이 자동으로 고용천국이 되는 것은 아니다. 그것은 또 다른 문제들을 함축하고 있다.

먼저, 노동자협동조합의 경우부터 살펴보자. 노동자협동조합이 고용의 확대를 기업의 목표로 설정한다고 하더라도 자동적으로 고용확대로 이어지는 않는다. 그 협동조합의 비즈니스가 계속 개선되어 성장가도를 달려야 하는 것은 기본이고, 중요한 것은 이미 노동자협동조합의 조합원으로 존재하는 사람들에게 신규고용의 문제는 ‘고민의 대상’이 된다는 점이다. 왜냐하면 그것은 자신들의 기득권을 침해할 소지가 다분한 것이기 때문이다. 무슨 말인가?

아주 장사가 잘되는 노동자협동조합이 있다고 치자. 2012년 말 결산기준으로 그들은 큰 잉여를 남겼다. 잉여금을 어떻게 처리할지는 이들 조합원들이 선택해야 되는 문제이다. 그들은 2013년에 신규고용을 늘려 자신들의 노동시간을 줄이고 청년노동자들에게 일자리를 제공하는 선택을 하는 대신 자신들의 배당을 높이는 선택을 할 수도 있다. 아니, 사실은 후자가 훨씬 보편성을 갖는 선택이다. 인력이 부족하면 비정규직을 고용해서 일을 처리할 수도 있다. 굳이 정규직 노동자조합원을 신규로 뽑아야 하는 것은 아니다. 이들은 이 문제를 두고 심각한 고민에 빠질 수도 있고, 전혀 고민 없이 ‘다른 기업들이 하는 대로’ 신규고용을 늘리기 보다는 자신의 배당금을 높일 수 있다. 왜 이들이 꼭 신규고용을 늘려야 하나? 이들은 평범한 노동자들이지 예수님이나 부처님이 아니다.

이용자협동조합의 경우는 보다 더 극명하다. 2012년 말 기준으로 어떤 생협이 큰 잉여를 남겼다고 치자. 잉여금을 어떻게 처리할지를 두고 조합원 총회가 열렸다. 대부분의 이용자조합원들은 물건 값을 낮추고 서비스를 개선해주었으면 하는 바람을 가질 것이다. 이는 매우 정상적인 것이다. 누군가 이들에게 그 잉여금의 일부로 일하는 노동자들의 월급을 높여주거나 아니면 더 많은 노동자들을 좋은 조건으로 고용하자는 의견을 낸다면, 이것을 자연스럽게 받아들일 조합원은 아마도 소수일 것이다. 이 경우 이용자 조합원들과 노동자들 간의 이해관계는 일치하지 않는다.

기득권을 주장하는 노동자조합원들에게 “노동자협동조합의 기업목표란

무엇인가?”를 설명해봐야 별 소용이 없을 것이다. 또한 노동자들과 이해관계가 일치하지 않는 이용자조합원들에게 레이드로 박사를 들먹이며 협동조합의 사회적 책임 운운하는 것은 ‘공자님 말씀’에 불과하다. 사실 현실은 이와 같은 것이다. 혹은 이것이 훨씬 더 자연스러운 것일지도 모른다.

4. 현실에서의 문제들 - 2

단언컨대, 이러한 문제는 노동자협동조합이든 이용자협동조합이든 개별 협동조합 수준에서는 해결될 수 없다. 어떤 협동조합이 그런 태도에 입각하여 매우 유별나게 이 문제를 해결했다고 하더라도 그것을 일반화시키는 것은 불가능하다. 그렇다고 모든 조합원들이 예수님이나 부처님이 되도록 기다릴 수도 없다.

몬드라곤 협동조합의 노동자조합원들이 자신의 기득권을 일정부분 포기하고 고용을 확대해온 역사는 무엇보다도 ‘협동조합네트워크’와 밀접하게 관련되어 있다. 설립 초기 핵심 노동자조합원들을 강하게 의식화시켜, 협동조합의 노동자조합원들이 기득권을 움켜쥔 ‘노동귀족’이 되면 안 된다고 끊임없이 설교하고 교육한 호세 마리아 신부님의 역할을 완전히 무시할 수는 없다. 하지만 그보다 더 중요한 요인은 그들이 거대한 협동조합 네트워크를 구성하고 그 집단의 힘으로, 집단의 문화로 협동조합을 진행해왔던 것이라 생각한다.

보통 자유로운 언론이 보장되는 집단에서 평범한 대중들은 집단적 선(善)을 추구하는 경향이 강하다. 나치 치하의 독일국민들처럼 일시적으로 집단 전체가 좋지 않은 선택을 하는 경우가 가끔 있기는 하지만 이것은 극히 예외적인 경우로 봐야 한다. 모인 사람들의 규모가 커질수록, 그리고 시간이 오래 지속될수록 이러한 경향은 뚜렷해진다. 오늘날 많이 잊혀지고 있지만, 이것이 바로 인간의 역사 속에서 면면히 흘러온 민중 내지 대중의 힘이다. 혹은 이 힘에 대한 믿음이다.

이용자협동조합의 경우도 마찬가지다. 1992년부터 협동조합운동을 하면서 1980년 레이드로 박사가 제기한 협동조합의 사회적 책임과 관련된 문제의식이 협동조합운동 진영 전체에서 ‘지역사회에 대한 기여’의 원칙으로 받아들여질 것이라 예상하지 못했다. 이것이 협동조합의 제 7원칙으로 공표된 1995년 협동조합 정체성에 대한 보고서를 접하면서 묘한 기분에 빠져들었던 적이 있다. 이것 또한 네트워크의 힘, 집단의 힘이었다. 나는 올해 출간한 『몬드라곤의 기적』에서 이것을 ‘집단양심’이라고 표현한 적이 있다.

협동조합이 거대한 네트워크를 구성하고 개별협동조합의 조합원들이 네트워크 안에 존재하게 되면, 이러한 ‘집단양심’의 작용 말고도 좀 더 현실적인 요인들이 작용하게 된다.

첫째, 익명성의 문제이다. 주식회사의 돈 많은 대주주와 일자리가 없어 고통 받는 어떤 지역의 청년들은 별로 인연이 없는 사람들이다. 서로 만날 일도 없다. 아예 다른 부류의 사람이라고 볼 수 있다. 하지만 협동조합의 수많은 조합원들에게 그들은 아들, 딸이거나 그들의 친구이거나 동네에서 알고 지내는 청년들이다. 주식회사의 대주주 가문이야 이들을 오랫동안 무시하고 살아가 되지만 조합원들이 이들의 처지를 오랜 기간 무시하고 사는 것은 힘든 일이다. 특히 여러 인종들이 뒤섞여 사는 미국과 달리 우리는 단일민족으로 구성된 국가이다. 협동조합 네트워크가 커질수록 이러한 요인은 더 크게 작용하게 된다.

둘째, 협동조합의 서비스와 관련되어 있다. 노동자협동조합의 조합원들은 일종의 자영업자 같은 마인드를 가지고 산다. 이들은 배당을 늘려 더 높은 수입을 얻는 것도 중요하지만 노동시간을 단축하는 것, 그래서 노동의 고통을 줄이는 것도 그에 못지않게 중요하다. 노동자 협동조합이 조합원들에게 해 줄 수 있는 최상의 서비스는 가능한 한 노동시간을 줄여주는 것이다. 이러한 요구와 고용의 확대는 이해관계가 일치하는 것이다. 이용자협동조합의 경우 이용자 조합원들은 노동자들로부터 더 좋은 서비스를 받고 싶어 한다. 그

러기 위해서는 이들의 고용조건을 개선하고 조합원들의 숫자가 늘어나는 것에 비례하여 노동자들의 숫자를 늘려야 한다. 이들이 더 좋은 서비스를 받는 것과 노동자들의 고용의 질과 양을 늘리는 것은 특정 국면에 접어들면 현실적으로 일치하게 된다.

셋째, 사회적 압력이다. 협동조합 네트워크가 거대해지고 발전할수록 협동조합에 대한 사회적 기대는 높아진다. 기대가 높아지는 것은 압력이 세지는 것과 같은 의미이다. 협동조합이 기존 조합원들의 기득권과 이익을 중심으로 사고하고 운영될 경우 협동조합은 비난 받는 집단이 될 가능성이 높다. 따라서 협동조합의 기업 이미지는 나빠질 것이고 그에 따라 협동조합의 사업은 점점 어려워질 것이다. 이용자협동조합의 경우 이미지가 나빠지면 신규조합원들이 늘어나는 속도가 둔화될 것이고 이탈하는 조합원이 늘어날 수 있다. 노동자협동조합의 경우 기업 이미지가 나빠지면 그들이 만드는 물건이나 서비스가 덜 소비될 것이고 사업은 어려움에 처할 수 있다. 따라서 이러한 사회적 압력은 협동조합들로 하여금 고용문제를 전향적으로 검토하도록 강제하는 중요한 요인이 된다.

5. 전략적인 접근이 필요하다.

모든 협동조합이 자연스럽게 고용천국이 되지 않는다는 사실은 분명하다. 하지만 가능성은 크게 열려 있다. 문제는 어떻게 이 가능성을 현실로 바꿀 것인가, 하는 점이다. 특히 협동조합 기본법이 발효되는 올해 12월 1일 이후 많이 생겨날 협동조합들을 예상하면서 몇 가지 정리가 필요하다.

1) 협동조합 창업은 매우 신중하고 치밀하게 준비되어야 한다.

노동자협동조합이든 이용자협동조합이든, 아니면 두 개가 혼합된 협동조합이든 협동조합의 창업은 개인사업자들이 창업하는 것보다 훨씬 신중하고 치밀하게 준비해야 한다. 왜냐하면, 잘못될 경우 개인 창업이 한사람의 피해

로 정리되는 반면 협동조합은 다수에게 피해가 돌아가기 때문이다. 몬드라곤 협동조합의 신규창업에서도 노동인민금고라는 강력한 배경이 있었음에도 신규 창업은 최소한 2년의 준비기간이 필요했다. 한국의 경우 이러한 배경도 없다. 따라서 창업은 매우 신중하고 치밀하게 준비되지 않으면 안 된다.

이것은 사회적 기업이나 사회적 협동조합의 경우도 마찬가지이다. 사회적 협동조합이 아무리 좋은 목적을 가지고 있다 한들 시장에서 일정한 돈벌이가 되지 않으면 정부지원이나 자원봉사자들의 도움, 그리고 기부금만으로는 지속 불가능하다. 현재 한국에는 이 부분에 대한 오해가 다소 존재하는 것으로 보인다. 사회적 협동조합은 시장 밖에 있는 것이 아니라 시장 안에 주로 있으면서 시장 밖과의 경계지점에 살짝 걸쳐져 있는 협동조합이다. 정부의 인건비 지원이 끝난 후 개점휴업 상태로 돌입한 수많은 사회적 기업들의 전철을 밟지 않으려면, 사회적 협동조합의 시장성공 가능성을 높이는 데에 온 신경을 곤두세워야 한다. 좋은 일도 협동조합이 망해 버리면 할 수 없다. 마찬가지로 협동조합이 고용문제 해결에 도움이 되려면 사업적으로 성공하는 것부터가 먼저이다.

2) 최대한 빠른 시간 내에 협동조합 네트워크를 구축해야 한다.

지금부터 이들 신규 협동조합들의 네트워크 구축에 대한 설계가 진행되어야 한다. 재정지원 시스템, 업종별 기술연대, 공동판매와 공동구매, 공동 브랜드 전략, 기존 협동조합들과의 연대, 정부기관과의 관계 정립 등이 진지하게 검토되어야 한다.

기존의 협동조합운동을 경험한 협동조합 선배들의 지혜와 지원이 필수적이라고 생각한다. 신협운동과 생협운동은 한국의 대표적인 민간협동조합운동의 전통을 갖고 있는데, 이들 선배들의 도움이 절실하다.

3) 네트워크 안에 고용안전성을 보충하는 별도의 장치와 기구가 필요하다.

한국의 국가보험 체계 중 의료보험은 매우 수준급이다. 산재보험은 업종

별로 차이가 있기는 하지만 어느 정도 수준에 도달했다. 국민연금 또한 시작된 지 얼마 되지 않았지만 그렇게 약한 편이 아니다. 문제는 고용보험인데, 이것은 매우 턱없이 약해서 실질적인 보험기능을 못하고 있다고 생각한다. 협동조합 네트워크는 이 부분을 보충할 수 있는 별도의 장치와 기구를 두어야 한다.

협동조합에서 일하는 노동자들이, 특히 노동자협동조합인 경우 직장을 잃는 것은 일반 사기업에 취업했다가 해고된 경우와 달리 출자금을 날리는 심각한 추가 피해까지 감수하게 됨을 의미한다. 따라서 신중하고 치밀한 창업 준비뿐 아니라 이런 위험성을 완화시키는 것이 매우 중요하다.

협동조합네트워크를 구성하면서 몬드라곤의 라군아로 사회보장 협동조합이나 이탈리아의 유니폴 공제조합의 기능을 어떻게 만들 것인지에 대한 고민이 필요하다. 이것은 기존의 농협공제나 신협공제와 연대할 수도 있고 최악의 경우 대기업에서 운영하는 보험들과 연계해야 할 수도 있다.

일자리를 잃은 노동자조합원들에게 최소한 1년 이상의 실업급여를 보장하고 신규 고용이 일어나는 타 협동조합으로의 이동을 가능케 하는 장치가 필요한 것이다. 이것이 앞으로 만들어질 협동조합 네트워크에서 가장 중요한 숙제가 될 것으로 생각한다. 이러한 장치를 만들어 내면 협동조합 네트워크의 힘은 매우 강고해질 것이다. 그리고 이 네트워크 안에서 ‘폐자부활전’이 가능하게 됨으로써 네트워크의 폭은 빠른 속도로 확대되고 그 깊이는 깊어질 것이다.

4) 협동조합 문화에 대한 고민이 필요하다.

우리나라는 협동조합 문화와 전통이 매우 취약한 나라이다. 이상하게도, “아버지 자식 간에도 동업은 하지 마라!”와 같은 속설이 횡행하면서 일종의 오래된 동업인 협동조합의 앞길을 막고 있다. 협동조합운영의 핵심 원칙, 즉, 민주주의 전통은 매우 짧다. 민주적 의사결정과 그에 대한 승복의 문화, 그리고 선출된 권위에 대한 존중 같은 민주주의 문화가 매우 취약하다. 따라서 어

떠난 협동조합이 만들어진들 일정기간 ‘문화적 취약성’에 노출될 수밖에 없다. 내부다툼은 일상화될 것이고 민주주의와 그에 입각한 리더십이 형성되는 것은 참으로 지난한 일이 될 것이다.

창업과정에서부터 ‘조합원 소통프로그램’이 필요하다. 이에 대한 별도의 대책이 마련되어야 한다. 최소한 한 두 명은 예수님이나 부처님 같은 조합원이 있어야 할 수도 있다.

6. 맏음말- 현실은 훨씬 더 냉정하다!

최근 들어 지구인들과 한국 국민들이 기대하는 것처럼 협동조합이 신규고용 창출과 유지, 고용의 질을 높이는데 기여하는 것은 참으로 멀고도 험한 여정이 될 것이다. 그것은 올해 말부터 새로 시작될 노동자협동조합에게나 혹은 기존에 존재하던 이용자 협동조합들에게 모두 마찬가지로 그러하다. 협동조합의 사업 환경은 점점 더 각박해지고 있으며 새로 구성될 협동조합 네트워크는 전인미답의 길을 가게 될 것이다. 꾸역꾸역 그 길을 가게 되어도 기존 조합원들의 기득권을 약화시켜 신규고용을 창출하고 질 좋은 고용을 유지하도록 하는 것은 생각만 해도 막막한 과제임에 틀림없다. 그리고 보통 예상하는 것보다 현실은 언제나 한술 더 뜨는 법이다. 현실은 냉혹하고 협동조합에게 기대를 거는 사람은 많아도 팔 걷어 부치고 돕겠다고 나설 사람은 의의로 별로 없을 것이다.

하지만 희망의 끈을 놓아서는 안 된다. 더욱이 고용문제에 관한 한 협동조합을 활성화시키는 것 말고 다른 마땅한 방법도 별로 보이지 않는다. 대기업 사주들이 개과천선하여 고용 없는 성장 노선을 포기하고 신규고용을 획기적으로 늘릴 것 같지도 않다. 최근 유행하고 있는 ‘경제민주화 바람’에 힘입어 이들과 하청관계를 맺고 있는 중소기업들에 대한 처우가 좋아진다고 한들 일단은 중소기업 사장들의 뒤통으로 떨어질 가능성이 높다. 거기에서 일하는 노동자들에게 혜택이 돌아오고 더 나아가 실업자로 있는 청년들의 신규고

용이 늘어나기 까지는 여러 고개가 남아 있다.

이런 저성장 시대에 협동조합 진영이 “콩 한 쪽도 나눠 먹는다!”는 원칙을 부여잡고 고용을 늘리고 고용의 질을 높이는 일을 위해 노력하는 것은 시대 정신과 관련되어 있다. 이러한 시도와 노력은 결국 역사가들이 평가하게 될 것이다. 그러니까 어떤 의미에서 보면 한국의 협동조합운동은 바야흐로 역사투쟁 국면에 접어든 것이다. 

여성의 참여와 도전을 위한 협동조합의 원칙과 실천전략

김아영 (성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정)

1. 들어가며

‘대법관 후보 천거 마감…여성·검사출신 포함’, ‘오거스타 골프클럽 79년 만에 금녀의 벽 깼다……’. 인터넷을 통해 검색한 신문 기사들의 제목이다. 검색어는 “여성”이었다. 근대 여성주의의 선구자라 불리는 메리 울스턴크래프트가 ‘여성과 남성은 동등한 자격을 지닌다’¹라는 주장을 펼친 지 200여년이 지났지만 여전히 여성의 참여와 도전은 기사거리가 되고 있다. 기사화되는 분야는 정치, 경제, 사회, 문화 등 매우 다양하다. 지난여름에 개최됐던 런던 올림픽은 올림픽이 시작된 지 122년 만에 모든 출전국이 여성 선수를 파견하여² 화제가 되기도 했으며, 한국 100대기업의 등기 임원 800여명 중 여성임원비율이 1.5%에도 미치지 못한다³는 통계청 발표가 잠시 ‘유리천장’⁴에 대한 관심을 환기시켰다.

그렇다면 인간 중심의 비즈니스를 펼치는 협동조합에서 여성의 참여와 도전은 어떻게 받아들여지고 있을까? 이 글은 이러한 의문에서부터 출발하였다. 질문에 대한 답을 찾는 방식은 다양할 수 있다. 큰 맥락에서 협동조합 진

1 메리 울스턴크래프트는 1791년, 『여권의 옹호』라는 책을 통해 인간과 시민의 생득권(birthright)을 옹호하면서 여성과 남성은 모두 인간이기 때문에 동등한 자격을 지녀야 한다고 주장했다.(고정갑희 외, 2012)

2 ‘런던 올림픽이 남길 3대 유산’, 2012년 7월 31일 주간경향 986호.

3 2012년 8월 16일 한국경제신문.

4 미국의 경제주간지 『월스트리트 저널』이 1980년대 중반, 미국사회에 깊숙이 뿌리박혀 있는 성차별·인종차별을 비판하면서 만들어낸 신조어로 여성이나 소수민족 출신자에 대해 고위직 승진을 가로막는 조직 내에 보이지 않는 장벽을 의미한다. 즉, 여자나 소수민족 출신자는 능력이 있어 올라갈 곳이 흰하 보이지만, 보이지 않는 투명한 벽 때문에 중역실이나 고위 간부직에 올라가지 못하고 머리가 부딪히고 만다’라는 승진임용상의 신분적 차별 현상을 말한다. 이러한 차별 현상이 사회문제로 부각되자 미국정부는 여성과 소수 민족에 대한 차별 대우를 없애기 위해 1991년에는 이른바 ‘유리천장 위원회’(Glass Ceiling Commission)를 설치하였다.(하동석, 2010)

영이 표방하고 있는 여성의 참여와 도전에 대한 관점을 살펴 볼 수도 있으며, 개별 협동조합의 사례들을 통해 현장에서 일어나는 여성의 참여와 도전을 따라가 볼 수도 있다. 이 글에서는 여성의 참여와 도전에 대해서 협동조합이 가지고 있는 원칙과 실천 전략에 대해 살펴보고자 한다. 이를 위해 먼저 여성의 참여와 도전에 대한 여성주의적 시각을 개괄적으로 정리한 후 ICA⁵를 중심으로 협동조합이 채택하고 있는 원칙과 실천전략을 살펴본다.

2. 여성주의 관점에서 본 여성의 참여와 도전

여성주의의 출발은 현실에서 이루어지고 있는 차별에 대한 인식에서부터 시작됐다. “모든 인간은 동일하다”라는 근대적 사유가 오랫동안 ‘남성과는 다르다’는 이유로 다르게 취급되었던 여성들에게 ‘여성도 보편적인 규정인 인간에 속하는 한에 있어서 남성과 동일하다’라는 자기 인식을 심어준 것이다.(정미라, 2008) 여성운동의 ‘제1물결’이라고 불리는 이 시기의 주요 이슈는 교육, 직업, 결혼, 선거권 등에서 남성과 동등한 여성의 권리를 추구하는 것이었다. 즉, 여성은 남성과 동등하므로 법과 제도적 평등 그리고 남성과 동등한 처우를 주장하였다. 그러나 여성이 남성과 동등하다는 것을 강조하기 위해 생물학적인 차이에서 비롯되는 남성과 여성의 고유성을 인정하지 않는 한계를 지니기도 했다. 예를 들어 생리휴가나 출산휴가 또는 여성의 야간 노동 금지 등 산업 현장의 실천적인 문제를 풀어나가지 못하는 결과를 초래했다.

이러한 한계를 극복하려는 노력과 함께 시작된 ‘제2물결’ 여성주의 운동은 남성과 여성의 차이에 근거한 이론적, 실천적 전략을 가진다. 이 시기의 여성주의자들은 여성이 생물학적으로, 심리적으로 남성과 다르다는 인식에서

5 ICA(International Cooperative Alliance, 국제협동조합연맹)은 세계 협동조합들을 하나로 묶어 그들을 대표하고 지원하는 것을 목적으로 하는 독립적인 비정부기구이다. 1895년에 설립되어 2012년 현재 100여 개국 280개 회원조직이 경제 부문 전반에 걸쳐 활동하고 있으며 총 회원 수는 약 10억 명에 달한다. 또한 전 세계에 걸쳐 1억 명 이상의 일자리를 제공하고 있다.(ICA 홈페이지, <http://www.ica.coop>)

출발하여 자연적인 차이와 사회적인 차이를 구분하려고 시도하였다. 이를 위해 생물학적으로 성을 구분하는 섹스(sex)라는 용어 대신 문법상 남성과 여성, 중성을 가리키는 말인 젠더(gender)라는 용어를 사용하기 시작했다. 원래 문법적인 성 구분을 뜻하는 평범한 단어였던 ‘젠더’를 ‘사회적이고 문화적인 성’이라는 개념으로 바꾸어 놓은 것이다. 섹스와 젠더의 구분은 ‘자연적인 것’과 ‘사회적인 것’의 구분을 염두에 둔 여성주의자들의 전략적 주장이었다.(배은경, 2004)

제2물결을 주도했던 여성주의자들은 섹스와 젠더의 구분을 통해 가부장적인 사회 질서를 바꾸기 원했다. 그들은 사람들이 보통 ‘자연적인 것’은 바꿀 수 없다고 생각하지만 ‘사회적, 문화적으로 구성된 것’은 의식적인 노력이나 실천을 통해 바꿀 수 있다고 생각하는 경향에 주목했다. 즉, 자연적인 섹스가 인간을 남녀로 구분하는 것은 사실이지만 생물학적인 특성 이외의 다른 특성들은 사회적으로 규정되어 이것이 여성의 참여와 도전에 장애가 되고 있다는 것을 대중들에게 알리려고 하였다. 이들의 열정적인 활동에 힘입어 젠더라는 용어는 1970년대 여성학과 인류학에서 사용되다가 점차 다른 사회과학 속에서도 정착되었다. 특히 1995년 유엔이 개최한 북경 세계여성대회에서는 공식적으로 젠더가 섹스의 대체어로 채택되었다.

초기 여성주의자들은 성차(性差)가 사회적으로 만들어지는 것이라고 보았기 때문에 사회적으로 남성과 여성의 차이 자체를 없애는 것을 목표로 했다. 다만, 1970년대 중반 이후 등장한 새로운 문제의식은 차이를 인정해야 한다는 것이었다. 즉, 여성성이 저평가 되는 것이 문제이지 남성과 여성의 차이가 문제의 출발이 아니라는 것이다. 이후 1980년대가 되면서 성(性)뿐만 아니라 다양한 차이에 대한 관심이 증가하게 된다. 루스 이리가라이, 엘렌 식수 등으로 대표되는 새로운 여성주의의 흐름은 섹스와 젠더를 구분하는 그 자체에 대해서 문제제기를 했다. 섹스도 젠더도 결국 지식의 한 형태이며 두 개념 모두 구성된 것임을 인식하자는 내용을 담고 있는 이러한 흐름들은 현재에도 다양한 논의가 전개되고 있다.

지금까지 여성의 참여와 도전에 대한 여성주의 시각을 개괄적으로 살펴보

았다. 현실의 문제를 해결하기 위해서는 먼저 원인이 무엇인지 파악해야 하며, 그 원인으로부터 해결책을 도출했을 때 실제 힘을 가질 수 있을 것이다. 따라서 여성의 도전과 참여에 대한 경제적, 사회적 불평등의 문제를 풀어 나가기 위해서 그 원인이 무엇인지 찾아내는 작업은 매우 중요하다. 그러나 협동조합은 이러한 문제에 대한 원인을 찾아내는 것 보다는 해법으로 제시되는 다양한 내용을 현장에서 실천하는 데 많은 노력을 기울이고 있다. 그렇다면 이제부터 협동조합이 여성의 참여와 도전에 대한 불평등의 문제를 해결하기 위해 가지고 있는 원칙과 실천전략을 살펴보자.

3. 여성의 참여와 도전에 대한 협동조합의 원칙과 실천전략

1) 참정권보다 앞선 여성의 조합원 권리

1846년 3월 2일, 영국의 로치데일공정선구자조합(Rochdale Equitable Pioneers Co-operative Society) 이사회는 가입 신청을 한 어떤 사람을 조합원으로 받아들일 것인가에 대해 진지한 회의를 한다. 그리고 2주 후 마침내 그는 조합원으로써 의사록에 서명을 한다. 그의 이름은 ‘Eliza Brierley’이고 직업은 직공이었다. 안타깝게 그녀가 몇 살이었는지, 어디에서 일했는지, 얼마 동안 조합원으로 참여했는지에 대한 구체적인 기록이 남아 있지는 않다.⁶ 하지만 분명한 것은 그녀가 로치데일 공정선구자조합의 최초 여성 조합원이었다는 사실이다.⁷

그 당시 여성이 조합원으로 참가했다는 것은 매우 이례적이며 놀랄만한 사건이었다. 1840년대 영국뿐 아니라 대부분의 국가에서 여성은 남성과 다

6 <http://www.uk.coop/womenschallenge/node/12712>.

7 JH Priestley가 1932년 저술한 *The History of the Ripponden Co-operative Society Limited*에 의하면 영국 잉글랜드 북동부에 있었던 요크셔 지방의 Ripponden Co-operative Society에는 45명의 조합원 중 7명이 여성이었다고 한다. 그러나 관련 자료가 남아있지 않아 Rochdale Equitable Pioneers Co-operative Society의 Eliza Brierley를 최초 여성 조합원으로 기록하고 있다. (<http://www.uk.coop/womenschallenge>)

른 처지에 놓여 있었다. 그들은 법적인 권리도 없었으며 교육 받지 못했고, 남성의 보조 역할만을 강요받았다. 심지어 노동조합을 비롯한 많은 사회단체에서도 여성의 참여는 금기시 되고 있었다.

앞에서 살펴 본 여성주의 제1물결 운동의 중요한 이슈가 ‘여성의 참정권’이었다는 사실과 관련지어 봤을 때, 여성이 조합원으로서 협동조합에 참여하여 1인1표를 행사했다는 것은 남성과 여성의 동등함을 주장했던 당시의 여성주의자들에게도 매우 놀라운 일이었을 것이다. 세계 최초로 여성의 투표권을 인정한 국가는 1893년 뉴질랜드였으며, 영국은 1918년, 미국은 1920년에 여성의 공식적인 참정권을 인정한 것과 비교해 보아도 협동조합은 여성의 참여와 도전에 대해 상당히 적극적인 태도를 보였다고 할 수 있다. 또한 로치데일공정선거자조합의 1860년 연차 보고서에 실린 운영 원칙에는 ‘조합원들은 성별로 차별받지 않는다’라는 내용이 포함되어 있다.⁸ 이처럼 협동조합은 여성의 참여와 도전에 대해 개방적인 원칙을 가지고 있었다.

2) 여성과 남성, 모두를 위한 젠더 평등(Gender Equality) 실천 전략

사회적이고 문화적인 성을 의미하는 젠더가 섹스의 대체어로 채택된 1995년 북경 세계여성대회는 여성의 참여와 도전이라는 면에서 매우 중요한 의미를 지닌다. 왜냐하면 ‘성 주류화(gender mainstreaming)’ 의제가 채택되었기 때문이다. 성 주류화는 성불평등에 대한 이전 접근의 한계에서 출발하였다. 즉, 여성과 남성이 불평등한 이유는 여성이 사회에 적응하지 못했기 때문이 아니라 여성을 체계적으로 배제하고 차별하는 가부장적인 규범, 제도, 조직 더 나아가 구조적 질서 때문이라는 인식의 전환에서 비롯되었다. 따라서 성 주류화는 성차별을 지속적으로 재생산하고 여성의 욕구를 ‘특수한’ 욕구로 의미화 하는 불평등한 체계와 구조에 초점을 맞추고 이러한 불평등한 질서

8 E. Parnell, *Co-operation: the beautiful idea*, 연찬회 옮김, 『협동조합 그 아름다운 구상』, 그물코, 2012, 30쪽.

의 전환(transformation)을 목표로 하였다.⁹ 북경세계여성대회 이후 많은 UN 회원국들은 성 주류화 의제를 채택한 북경행동강령을 비준하였고, 다양한 국제기구들 역시 성 주류화의 이름으로 다양한 정책과 프로그램을 시행하였다.(마경희, 2007)

ICA도 이러한 여성주의 관점에 동의하여 1995년, ‘협동조합에서의 젠더 평등(Gender Equality in Co-operatives) 결의안’을 채택하고 세계 각국의 참여 협동조합에게 이에 따른 실천 계획을 수립할 것을 요청하였다. 이어서 1997년에는 총회에서 ICA 목적에 “협동조합 운동 내의 모든 의사결정과정과 활동에서 남성과 여성의 평등을 촉진하고…”라는 내용을 추가하였으며, 2000년에는 ‘젠더 평등 촉진을 위한 ICA 전략(ICA Strategy for Promoting Gender Equality)’을 발표하였다.

ICA는 ‘젠더 평등 촉진을 위한 ICA 전략’을 통해 협동조합은 젠더 평등을 달성하기 위해 권력관계를 재정의하고, 법적, 제도적인 정책을 넘어서 존재하는 비법률적인 장벽들을 극복하며 전통적인 성역할 고정관념에 맞서야 함을 분명히 하였다.(표1) 또한 젠더 평등은 여성만의 이슈가 아니라 남성과 여성이 함께 풀어가야 한다는 사실을 강조하면서 협동조합은 정치적인 수사가 아니라 실제적인 정책이나 프로그램 속에서 이를 실천하기 위해 노력할 것을 주장하였다.

<표 1> 젠더 평등 촉진을 위한 ICA 전략

항목	내용
목표	ICA 목적의 실현 (협동조합 운동 내의 모든 의사결정과정과 활동에서 남성과 여성의 평등을 촉진)
대상	ICA 본부 및 회원조직

9 “정부와 행위자들은 정책 결정에 앞서 정책이 여성과 남성에게 미치는 효과에 대한 분석을 실시하며 모든 정책과 프로그램에서 젠더 관점을 주류화하는 적극적이고 가시적인 정책을 증진한다”는 북경행동강령 202조는 이러한 의지를 잘 나타내주고 있다.

실행	●젠더 이슈(gender issues)에 대한 직원과 조합원의 역량 강화 ●선출된 임원과 직원의 젠더 균형(gender balance) ●젠더 평등을 위한 책임감과 모니터링 ●젠더 평등을 위한 인적, 물적 자원의 배분
제안	●지도자들의 분명한 인식과 선언 ●역량 강화를 위한 성인지 훈련(gender training) ●중요 직책(decision making position)의 여성 비율 증가 ●젠더 평등에 대한 질적, 양적 정보 수집과 모니터링 ●젠더 평등 촉진 프로그램을 위한 자원 배분

(참고: <http://www.ica.coop>)

3) 여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합

협동조합은 여성들의 실질적이고 전략적인 욕구에 부응할 수 있는 기업형태이다. 세계의 여성들은 협동조합을 통해 공동출자 방식으로 취약한 경제적 토대를 극복하고 유연한 방식으로 사회 참여를 확대하고 있다. 협동조합을 통해 경제적 활동에 참여하고 영향력을 가지게 된 여성들은 이러한 활동을 통해 자립심과 자부심을 느낄 수 있게 되고 그들이 처한 경제, 사회, 문화적인 상황을 개선하는데 기여하게 된다. 따라서 협동조합은 여성 조합원과 여성 노동자들에게 정당한 직업을 가질 수 있는 기회와 교육과 훈련을 통해 삶의 질을 향상시킬 수 있는 효과적이고 조직적인 수단을 제공한다.

ICA는 2010년 ‘국제협동조합의 날 메시지’에서 협동조합을 통해 여성의 권한 강화를 실현할 수 있음을 밝혔다. ICA가 제시한 여성의 권한 강화는 다섯 가지 요소로 구성된다. 첫째는 여성의 자아 존중이고, 두 번째는 여성의 소유와 선택의 권리이다. 세 번째는 여성이 기회와 자원을 이용할 수 있는 권리를 가지는 것이고, 네 번째는 가정의 안과 밖에서 삶을 스스로 통제할 수 있는 힘을 가지는 것이다. 마지막으로 여성의 권한 강화는 국내외의 사회적, 경제적 변화에 영향을 미칠 수 있는 능력을 획득하는 것이다.

이를 실현하기 위해서 협동조합은 조직 문화와 업무 방식의 변화와 교육과 훈련의 기회 제공 등을 만들어 나간다.

4. 이상을 현실로 만들어 나가는 협동조합의 힘을 기대하며

지금까지 인간 중심의 비즈니스를 펼치는 협동조합이 ‘여성의 참여와 도전’이라는 과제에 대해 가지고 있는 원칙과 실천 전략에 대해 살펴보았다. 협동조합은 원칙적으로 남성과 여성이 모두 기본적인 인권을 가진다는 성평등의 관점을 내포하고 있다. 또한 젠더 평등에 대한 관심이 증가함에도 불구하고 전통적인 성에 대한 고정관념과 여러 가지 사회 제도가 여전히 젠더 평등의 장애물이 되고 있음을 명확하게 인식하고 있으며 이를 해결하기 위해 내외부적으로 다양한 실천을 모색하고 있다.

협동조합은 그 어떤 조직보다 긴 생명력을 가지고 있다. 2008년의 퀘벡 정부 공식 조사에서 협동조합의 5년 뒤 생존율은 62%이고 10년 뒤 생존율도 44.3%나 되는 것으로 나타났다. 반면 주식회사와 같은 영리기업의 생존율은 그에 훨씬 못 미쳐 5년 뒤에는 35%, 10년 뒤에는 19.5%로 떨어지는 것으로 나타났다. 이처럼 긴 생명력은 사람 중심이라는 원칙을 가지고 지역을 기반으로 사회적 가치를 추구하는 협동조합 본래의 특징에서 비롯된다고 할 수 있다. 여성의 참여와 도전에 대해서 협동조합이 힘을 가질 수 있는 것 역시 이와 유사하다. 협동조합은 윤리적으로 여성과 남성은 모두 동등한 인권을 가진다는 가치를 추구하며 남성과 여성을 포괄하는 인적 자원의 완전한 활용이 경제적 성장을 촉진시킨다는 믿음을 가지고 있다. 분명한 미션과 비전을 가지고 끊임없는 혁신을 통해 긴 생명력을 이어 온 협동조합은 젠더 평등이라는 거대한 과제에 대해서도 분명한 가치와 원칙 그리고 힘 있는 실천 전략을 가지고 도전하는 것을 멈추지 않을 것이다.

참고 문헌

- 고정갑희 외, 『여성주의 고전을 읽는다』, 한길사. 2012.
- 김경희, 신현옥, “정책과정을 통해 본 젠더와 평등개념의 제도화”, 『한국여성학』, 제20권 3호, 한국여성학회, 2004.
- 마경희, “성 주류화에 대한 비판적 성찰”, 『한국여성학』, 제23권 1호, 한국여성학회, 2007.
- 배은경, “사회분석 범주로서의 ‘젠더’ 개념과 페미니스트 문화연구”, 『페미니즘 연구』, 제6호, 사회와 철학연구회, 2004.
- Edgar Parnell, *Co-operation: the beautiful idea*, 염찬희 옮김, 『협동조합 그 아름다운 구상』, 그물코, 2012.
- 이미원, “다원주의 시대 한국의 페미니즘”, 『사회와 철학』, 제6호, 사회와 철학연구회, 2003.
- 정미라, “여성주의와 다문화주의”, 『철학연구』, 107호, 대한철학회, 2008.
- 하동석, 『이해하기 쉽게 쓴 행정학용어사전』, 새정보미디어, 2010.
- 한국 영미문학 페미니즘 학회, 『페미니즘, 어제와 오늘』, 민음사. 2000..
- 한정숙, “희망 길의 여러 갈래: 『여성주의 고전을 읽는다』를 통해 여성주의 사상사 두 세기를 살펴보다”, 2012 움직이는 여성주의학교, (사)전북여성단체연합회, 2012.
- 허라금, “여성주의 성평등 개념을 통해 본 성 주류화”, 『여성학논집』, 제25집 2호, 이화여자대학교 한국여성연구원, 2008.
- ILO, “Gender Issues in Cooperatives: an ILO ICA Perspective”, 1995.
- UN. “World Survey on the Role of Women in Development”, *Report of the Secretary-General*. 1999.
- <http://www.ica.coop>
- <http://www.uk.coop/womenschallenge> 

여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합을 지향하며

이미연 (아이쿱구로생협 이사장)

1. 문제 제기

우리나라 협동조합운동진영에서 여성의 관점에서 협동조합 운동을 역사적으로 고찰하고 평가한 적이 있는가? 우리나라 협동조합운동은 일제 침략기부터 해방 후 현대까지 굴곡진 역사의 외풍에 맞서며 협동조합운동을 되살려오기 급급했다. 이런 힘겨운 과정은 서구와는 매우 다른 특수한 역사성을 띠고 있다.

협동조합은 조합원의 자율적인 인적결합체로 조직의 성격에 이미 성 평등 가치가 내포되어 있으며 세계 협동조합진영에서는 오래전부터 여성의 권한과 능력을 강화하고 성 평등 가치를 구현하는 이슈를 강조하고 실천하여 왔다.¹

이제 우리나라 협동조합운동진영에서도 여성의 관점에서 소비자협동운동을 평가하고 연구하는 시도를 했으면 한다. 우선 소비자협동조합운동에 기여한 여성들의 역할과 위상 정립이 일차적이며 여성의 권한과 능력을 높이 세우고 존중하는 것이다. 그 다음 협동조합운동 내에서 성 평등 가치 구현 정도와 사회적 약자인 여성들의 문제점이 어떤 방식으로 투영되고 있는지에 대해 살펴보고 이를 해결하기 위한 방안은 무엇인지 모색해야 할 것이다.

1 A.F. 레이들로보고서에는 협동조합이 직면하고 있는 주요 문제 중 하나로 여성의 재능과 능력이 충분히 발휘되고 협동조합 모든 부분 참여에 있어서 남녀는 평등해야 한다는 이슈를 제기하고 있다. 2010년 국제협동조합의 날 기념 ICA의 메시지는 “여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합(Co-operative Enterprise Empowers Women)”이었다. 협동조합이 여성들의 실질적인 욕구와 전략에 부응하는 역할을 하고 여성의 권한을 강화하는 방향으로 나아가야 한다는 취지였다.

2. 소비자생협운동 여성 파워의 역사적 흐름

우리나라 2000년대 소비자생협운동은 중산층가정 주부층을 기반으로 하고 있으며 전업주부 자원 활동가들의 헌신과 노력으로 지역생협이 전국 곳곳에 설립되고 성장하면서 발전해왔다. 서구 유럽 생협이 기업형태와 같은 규모가 있는 경제모델을 지향하며 급속히 성장해왔던 과정과는 분명한 차이점이 있다.

여성 협동조합인들은 일제 침략기에도 여성소비조합을 결성해 민중을 각성하여 자주독립에 일조하고자 했으며, 해방 후 1960~70년대에도 소비자주권운동의 일환으로 여성소비조합을 설립하여 독과점 폐해 근절과 서민층 실질소득 보장을 위해 노력해오는 등 그 역할이 도드라진다. 일제 침략기부터 현대까지 소협 운동사에서 여성 활동가들의 역할과 기여에 대해 간단히 정리해본다.

일제하 여성소비조합운동, 이 땅의 아침해를 가져오게 하는 전위 여성이어

일제하 소비조합운동은 1920년대 시작하여 농촌을 배경으로 활발하게 소비조합이 결성되었다. 소비조합 결성은 활발한 대중운동으로 퍼져나가 1929년도에는 300여개에 달하였으나 1932년 전후 일제의 탄압으로 모두 소멸되었다.

그 당시 소비조합운동은 중간상인의 착취(높은 중간 마진)에서 벗어나 생산지에서 직접 물건을 도매로 구입하여 조합원들에게 저렴한 가격으로 판매하였다. 그 당시 일본 독점자본이 국내에 공장을 세우고 공산품을 독점가격으로 판매하였고, 화신백화점 등 대자본의 중간유통 장악과 이윤추구로 민중들은 허덕일 수밖에 없었다. 소비조합 운동은 생활을 개선하고 경제적 자립을 목표로 하였고 이는 일제의 수탈구조에 대항하는 계급투쟁의 일환이었다.

여성들이 주축이 되어 1930년 창립한 경성여성소비조합과 그 후신인 조선여자소비조합이 있었다. 경성여성소비조합은 여성들의 항일투쟁운동단체

인 근우회 회원들을 비롯하여 투사, 교사, 은행원 등 회사원, 주부 등 각 방면의 여성들이 망라하여 자본 출자하였으며 종로 낙원동에 점포를 내어 각종 잡화를 저렴한 가격으로 조합원에게 판매하였다. 그러나 이렇다 할 활동을 제대로 못하고 1년 만에 없어졌다고 한다.

그 뒤를 이어 1933년 조선여자소비조합이 창설되어 조합원을 위해 보건진료를 하고 생필품을 최저가로 공급하고 한발 더 나아가 조합원 생계 수입원으로 재봉부, 염색부, 세탁부, 장류제조부 등을 두었으며 야학을 설립하여 문맹타파교육을 하였다. 위생교육과 문자 교육 등은 일제 치하 민중의 자각을 돕는 활동의 일환이었다.

일제침략기 1920년대에 이미 영국 로치데일공정선구자 협동조합이 국내에 소개되었고 협동조합 원칙과 운영원리에 대해 학습하였으며 여성들은 소비조합을 결성하고 외국자본(일본)으로부터 경제적인 힘을 키우고 문맹타파를 하여 민족해방에 기여하고자 했던 것이다.

“.....(중략)아무렇게나 프로레타리아의 앞날을 위하여 한거름 두거름 나아가 소비조합운동이 잘 되는 것이 이 땅의 아침해를 가져오는 감사할 노력이. 일백의 전위적 용감한 여성들이여!.....(하략)²”

60~70년대 여성단체 소비자주권운동, 소비자협동조합 결성으로

해방 후 전쟁으로 우리나라 자주적인 민간 협동조합운동은 또 단절의 시간을 갖게 된다. 1960년 부산에서 성가신협 설립을 시작으로 신협운동이 전국적으로 확산되고 소협운동은 신협운동의 뒤를 이어 1970~80년대에 주류를 형성하게 된다.

1960년대 외형적 경제성장 정책에 따라 정부의 특혜를 받는 대자본이 독과점을 형성하면서 물가는 치솟고, 유통구조는 문란해졌다. 이런 문제에 대항하기 위해 소비자 주권운동이 대두되고 이의 일환으로 불매운동, 공동

2 “勞動服의 대행진, 계급적 전위의 旗를 들고 일백부녀자군이 단결, 경성여자소비조합 방문기”, 『삼천리』제12호 1931년 2월 1일

구매, 소비자협동조합 결성까지 단계적으로 발전하게 된다. 여성단체들은 정육독과점에 맞선 육류 공동 구매운동, 우유 값 인상 대응, 공동구매클럽 조직, 소비조합설립 추진 등 사회적 캠페인부터 조직결성까지 활동을 전개했다.

소비자조합의 설립 취지는 독과점기업의 횡포에 대해 소비자를 보호하고 직접 생산지에서 도매가로 물건을 가져와 조합원들에게 저렴한 가격으로 판매하여 조합원의 생활을 개선하는데 있었으며 궁극적으로는 지역사회공동체 형성을 위한 지역사회개발과 압력단체로서 역할을 제시하였다.

1965년 대한어머니회에서 부설기관으로 한국여성소비조합을 창립하고 점포를 개장하였으나 3년 만에 폐쇄되었다. 이 외 1960년대 점포형 소비자협동조합으로 동심소비조합(아현동, 중앙여고 동창생 주축), 서울여대 협동조합, 가벨소비자협동조합, 크리스찬소비자협동조합, 인천 화수동소비자조합 등이 있다.

주부 주체 생협운동, 사회 전면 등장

점포형 소협이 1990년대 초반 거의 소멸되면서 새로운 시대적 요구에 따라 친환경식품을 공급하는 무점포형 생협이 새로운 역사를 이어가게 된다. 급속한 경제성장과 그 폐해로 인해 환경오염과 빈번한 식품사고가 일어나면서 주부들이 안전한 먹을거리를 찾게 되었다. 1985년 안양생협이, 1986년 한 살림농산이 설립된 이후 쌀과 유정란 등 친환경물품을 일부 공급하기 시작했다.

또한 일본생협의 공급방식을 그대로 도입하여 조합원 5인이 반을 만들어 공동체를 구성해야 물품을 공급하였는데, 이는 친환경물품에 대한 높은 이해와 욕구, 도농상생 등 공동체 정신에 기꺼이 호응했던 여성조합원들의 참여가 있었기 때문에 가능했다고 볼 수 있다.

그 이후 2002년 사회적으로 안전한 먹을거리에 대한 관심이 증폭되면서 ‘생협’이 사회적으로 부각되었고 관심을 받기 시작했으며, 2005년까지 비약

적인 성장을 하였고 그 이후에도 성장추세를 유지하고 있다. 2010년 기준 한국 생협 조합원 수는 51만여 명으로, 전체 1,700만 가구 중 3% 수준이다. 특히 아이쿱생협은 전국 각지의 70여 개 지역생협이 회원 생협이며, 조합원은 평균 1,500명이다.

생협이 괄목할만하게 성장한 요인은 지속적으로 친환경물품에 대한 사회적 욕구와 구매력 향상, 친환경농산물시장 성장이라는 객관적인 조건도 있지만, 주체적 요인으로서는 전국단위 물류시스템과 지역생협 전업주부 활동가들의 자주적이면서 사회적 책임감을 갖는 활동력이라고 볼 수 있다. 이는 근본적으로는 생협이 친환경 먹을거리를 취급하는 중산층 주부중심의 조합원조직인 점에 기인하며, 다음의 <표> 지역생협 이사회 임원 및 이사장 성비에서도 여성 활동가들의 역할이 입증된다.

아이쿱생협의 경우 주부들의 주체적인 활동력은 수도권만이 아니라 중부 이남 전국 각지에서 발휘되어, 지역 곳곳에 지역생협이 설립되었다. 조합원 출자로 협동조합 매장을 1~3개 소까지 설립하여 인터넷 공급에 더해 양적 확대를 꾀했으며, 협동조합 정체성을 유지하고 전파하기 위해 지속적으로 학습하고 다양한 조합원 활동을 펼쳐왔다. 이는 여성이자 전업주부 활동가들의 사회적 인식과 실천에 대한 높은 책임성이 발현된 것이며 이러한 사심 없는 사회적 공헌 활동에 대한 평가가 필요하다.

3. 생협운동에서 여성중심성의 취약성

현재 생협운동은 여성조합원이 중심인 여성조직이다. 전업주부 자원 활동가들이 지역사회 풀뿌리 활동가로서 역할을 하며 조합원 확대를 하고 한 걸음 한 걸음 앞으로 나아가며 생협을 일궈왔다. 여성 활동가들이 생협 성장의 주춧돌이자 주력일꾼으로서 역할을 해온 것이다.

그렇다면 우리사회에서 여성이 사회적 약자이기 때문에 나타나는 문제점이 생협 내에서는 과연 어떻게 투영되고 있는가에 대해 처음으로 물음을 던

저본다. 여성주의 관점에서 생협운동 내 성 평등 실현 정도를 측정하고 평가한다면 어떤 결과가 나올 것인가? 생협운동 진영 내에서도 한 번도 ‘성 평등’ 이슈를 전면에 내세우고 공식적인 선언을 한 적은 없었다.

2010년 국제협동조합의 날 기념 ICA의 메시지는 “여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합(Co-operative Enterprise Empowers Women)”이었다. 협동조합이 여성들의 실질적인 욕구와 전략에 부응하는 역할을 하고 여성의 권한을 강화하는 방향으로 나아가야 한다는 취지였다. ICA는 1995년에 ‘협동조합 내 성 평등 실현’을 이슈로 선정하였고, 2000년 4월에 성 평등 달성을 위한 전략 4가지³를 정하였으며 전략의 목적은 협동조합운동 내 모든 행동과 모든 결정권 행사에서 남녀평등 향상이었다.

1) 생협 의사결정구조(결정권) 내 여성중심성의 형식적 우위

(1) 지역생협 이사회 및 이사장 여성 우위

아이쿱생협의 경우 지역생협의 이사회 구성 및 이사장은 90% 이상 전업주부 여성 활동가들이다. 아이쿱생협은 그 동안 생협 활동가의 성비를 파악하는 통계자료를 한 번도 만들지 않았다.

2012년 아이쿱생협 초급활동가 양성을 위한 입문교육 자료(38쪽) 중 [조합 운영의 민주적 의사결정구조] 대목에서는 지역밀착, 분권화에 입각한 조합원 활동가 중심의 운영구조임을 설명하고 있다. “지역생협의 운영주체는 모두 조합원 출신의 주부 활동가이다. 총회에서 선출된 임원이나 위원회 활동에 참여하여 조합원의 의사를 반영하고 지역사회와 연대하는 활동주체도 모두 조합원 활동가이다”라고 설명하고 있다.

3 전략 4가지: 첫째 국제협동조합 회원과 직원의 성 평등 교육 및 인식 증진, 둘째, 임직원 구성에서 양성 평등, 셋째, 책임과 모니터 강화, 넷째, 인적·재정적 자원 적절한 배분 강화.

<표 1> 아이쿱생협 회원조합 이사회 / 이사장 성비⁴

성별구분 / 조합 수 58개	여성	남성	비고
이사회	99%	1%	이사회 평균 10명
이사장	57명	1명	

여성민우회생협의 2012년 상황은 다음과 같다.⁵ 여성민우회 산하 4개 지역생협(동북, 고양파주, 남서, 진주생협) 이사회 평균 인원은 10명인데 모두 여성이며 이사장도 여성이다. 다만 2012년 2월에 창립한 용산생협은 이사회 구성이 총 9명인데 남녀비율이 5:4이며 이사장은 남성이다. 용산생협은 용산에서 공동육아 등 지역 활동을 했던 남성 활동가와 새로 생협 활동을 시작한 여성 조합원이 이사회를 구성하여 창립 초기 이사장은 남성이 맡게 되었다고 한다. 차기 총회에선 이사장을 여성 조합원 중에서 선출할 예정이라고 한다.

<표 2> 여성민우회 생협 회원조합 이사회 / 이사장 성비

성별구분 / 조합 수 5개	여성	남성	비고
이사회	4곳은 모두 여성	1곳만(남성 5:여성4)	이사회 평균 10명 구성
이사장	4명	1명	

한살림의 지역생협 이사회는 여성 비율이 압도적으로 높으며 이사장도 3개 지역조합을 제외하고 모두 여성이다. 그러나 경영실무를 책임지는 상무이사는 20개 조합 중 8개 조합이 남성이 맡고 있다는 점에서 여성 활동가

4 아이쿱생협은 필자가 별도로 통계조사하지 않고 연합회 총회, 이사장연수 등 활동 경험을 근거로 추산하여 도표 만든 것임.

5 여성민우회생협 교육센터에 전화로 확인.(2012.8.13)

층이 경영 역량 면에서는 취약하고 의식적으로 양성해야 한다는 과제를 제기하고 있다.

<표 3> 한살림 회원조합 이사회 / 이사장 성비⁶

성별구분 / 조합 수 20개	여성	남성	비고
이사회	8.05	3.2	이사회 평균 11.2명. 남성의 경우 상무이사 8개 조합/ 생산자 16개 조합 사외 이사 2개 조합
이사장	17	3	

(2) 생협연합조직 이사회, 회장단 여성우위

각 생협 연합조직은 지역생협의 관계에서 중앙과 지부라는 수직적 관계는 아니나 연합조직에서 물류사업정책, 주요 이슈에 대한 공동대응, 각 조직의 정체성과 활동방향 등 주요 의제가 다뤄지므로, 연합체의 리더십은 지역조합의 리더십을 바탕으로 연합리더십을 발휘해야 하며 이는 그만큼 권한과 책임이 뒤따른다. 따라서 연합조직체의 결정권이 지배적인 영향력이 있다고 볼 때 성비는 성 평등 구현 정도를 가장 잘 드러낸다고 할 수 있다.

<표 4> 아이쿱생협사업연합회 이사회⁷

성별	여성	남성	비고
인원(비율)	12명(70%)	5명(30%)	17명
직책	소비자조합 대표(권역별 1인)	생산자 3인, 전무이사 1인, 경영이사 1인	
회장	회장 1인, 부회장 1인		

6 (사)모심과 살림 연구소에서 회원조합 현황 파악한 1차 자료 메일로 받음(2012.8.14). 1차 자료를 근거로 도표 작성함.

7 아이쿱생협사업연합회 前 인사팀에 확인.(2012.8.13)

<표 5> 두레생협연합회 이사회⁸

성별	여성	남성	비고
인원(비율)	28명(60%)	19명(40%)	47명
직책	지역소비자조합 대표1~2인 (이사장, 이사)	지역소비자조합 대표 1~2인 (이사장, 이사)	
회장	1인		

<표 6> 한살림연합 이사회

성별	여성	남성	비고
인원(비율)	19명(66%)	10명(34%)	29명
직책	지역조합 대표	전무이사1인, 생산자 3인	
회장	공동대표 1인	상임대표 1인, 공동대표 1인	

각 생협 조직마다 연합회와 이사회를 구성하는 원칙과 방식이 다르고, 연합체의 역사성이 다르므로 남녀구성비를 단순 비교할 수는 없다는 점을 먼저 밝힌다.

우선 연합체의 이사회 구성 성비를 보면 모두 여성이 60% 이상을 차지하여 과반수를 넘고 있다. 이는 지역생협 이사회 및 이사장의 다수가 여성이어서 연합조직 이사회 남녀비율도 여성이 다수를 구성하게 됐다고 본다.

둘째, 회장단의 경우 아이쿱생협과 두레생협연합회는 여성이고, 한살림은 상임대표를 남성이 맡고 있다. 회장단은 최종 결재권을 행사하면서 대외적인 대표성을 갖는 상징적 존재이다. 이 역시 지역조합 이사장이 대부분 여성이고 연합조직의 이사회에서 여성비율이 높아 회장단도 여성으로 선출될 가능성이 높다고 볼 수 있다.

8 두레생협연합회 총무과에 전화로 확인.(2012.8.14)

셋째, 연합조직의 상무이사는 모두 남성이다. 아이쿱생협연합회는 전무이사와 경영이사는 모두 남성이며 한 살림, 두레생협연합회 역시 상무이사는 남성이다. 실질적으로 생협 물류사업을 경영 면에서 관리하고 책임지는 직책은 남성이 맡고 있음을 알 수 있다.

결론적으로 ① 생협 조직형식의 외형적 측면에서는 의사결정구조에서 여성중심성을 견지하고 있다. 지역생협이나 연합조직이나 이사회에서 여성이 과반 수 이상을 차지하며 조합의 최종 결재권자이면서 대외적인 대표자 역할을 하는 이사장이나 연합조직 회장 역시 여성이 맡아 최종 리더십을 발휘하고 있다. 한국 생협운동은 타국 생협에 비해 여성파워가 압도적이며 특수한 사례로 연구할만한 가치가 있다.

② 그러나 사업체로서 생협의 경영을 책임지고 실무를 담당하며 주도적으로 운영해가는 조직의 핵심 위치인 상무이사는 남성이 맡고 있다. 두레생협연합회 회원 조합인 지역생협 이사회의 성비는 사전 조사를 하지 못했으나, 한살림의 경우 지역조합 20곳 중 8곳이 남성이 상무이사를 맡고 있으며 가장 핵심적인 경영리더십을 발휘하는 연합조직의 상무이사는 모두 남성이다. 따라서 생협 경영을 책임지며 정책을 생산하고 결정권을 주도적으로 행사할 수 있는 내적 구조에서는 남성중심성이 우위에 있고, 여성이 경영 일꾼으로서의 취약하며 인재양성도 안 됐다고 할 수 있다.

이러한 문제는 사회적으로 전통적인 남녀성별분업 고착화의 잔재가 그대로 생협조직에 투영된 결과이다. 한국 생협운동이 전통적인 성별분업 고착화의 잔재를 해소하고 여성 활동가들을 전문 경영이사로 발굴하고 양성하기 위해서는 경영전문지식과 실무경험 제공 등 정책적 지원을 통한 인재 양성을 해야 한다.

2) 남성 중심의 전문적 경영진과 비전문적인 주부 자원 활동가

위에서 살폈듯 생협의 상무이사 및 경영진은 남성들이고 경영역량에선 비전문가인 전업주부 자원 활동가들은 상대적으로 수동적인 보조 위치의 역할을 하게 된다. 아이쿱생협의 경우도 주요 정책이 아이쿱그룹 경영회의에서 1차적으로 논의되고 공유되는데, 경영진 상층부에서 주로 정책입안을 하고 제안을 한다. 물론 지역조합과 권역별대표자회의, 연합조직 이사회를 통해 의사수렴을 하며 결정하는 절차적 민주주의는 지켜지지만, 그 과정에서 “의견수렴 시간이 짧다, 의견을 제안해서 정책이 달라질 수 있느냐, 일방적이다”등의 정서적 불만이 표출된다.

한살림의 경우도 마찬가지이다. 10여 년 전 상황이지만 이현희(2004, 53쪽)는 인터뷰 사례를 근거로 공공연하지는 않지만 조직 내에서 여성과 자원 활동가에 대해 “너희 주부 아니냐, 사회 어디에서 받아주겠느냐, 이런 데 와서 봉사나 하지”등 주부노동력에 대해 비하 발언을 하며 낮게 평가하는 태도를 발견할 수 있다고 하였다. 이러한 태도가 생협 어느 조직이나 말끔히 불식되고 성 평등 관점이 온전히 관철되고 있다고 볼 수 없다. 2012년 아이쿱생협 아카데미 강좌 중에서도 한 강연자가 강연 중 생협의 주부 활동가들을 경력 단절자라고 지칭하였으며, OO권역 핵심활동가워크숍 강의 중에도 강사가 생협주부활동가들이 경력이 단절돼 재취업도 힘드니 3~4년 생협 활동에 주력하라는 발언을 하였다. 주부 자원 활동가들이 사회적 공익이라는 대의에 내적 동기를 가지고 헌신적인 활동을 하지만, 조직 경영 측면에서는 보조적 파트너십이며 남성 경영이사들은 주부들의 자원 활동에 대해 비하하는 발언을 자연스럽게 하고 있는 상황이다.

이는 생협 운동을 하고 있는 당사자 조직 내에서도 전업주부 활동가들의 활동이 갖는 사회적 가치와 기여에 대한 공식적인 평가가 부재한 것이며 동시에 성 평등 인식 증진을 위한 임직원 교육이 부재했다는 점을 보여주는 것이다.

이러한 문제를 타개하기 위해서는 여성경영이사를 양성하기 위한 노력이

필요하며 임직원 대상으로 성 평등 인식을 증진하는 교육이 계획되고 이뤄져야 한다.

3) 생협의 일꾼이 아닌 여성의 관점에서 바라 본 주부 자원 활동가

생협은 소비자, 생산자, 직원, 자원 활동가 등 다양한 이해관계자 그룹이라고 할 수 있으며 각자 위치와 신분에 따라 노동의 성격이 다르며 노동에 따른 보상과 혜택이 달라진다. 다양한 이해관계자 중 지역조합에서 전업주부들이 주축인 자원 활동가의 활동에 대해 어떤 관점에서 해석하고 평가해야 하는가의 문제가 있다.

활동가의 활동은 생협에 고용되어 급여를 받는 직원의 노동과는 다르다. 전업주부들이 가정생활을 하면서 자발적 의지로 여가 시간을 내어 생협 활동을 하는 것이지만, 이는 생협의 지속적 성장발전을 위해 활동가가 양성되어야 하는 조직적 요구에 기반하고 있기도 하다.

생협은 비영리단체이며 자원 활동가에게 금전적·비금전적 방식으로 많은 혜택을 줄 수 있는 내부 잉여를 갖지 못한다. 또한 조합 규모가 커질수록 활동가 층도 두터워져야 하며 후배 활동가들이 양성되어야 하는데, 이를 비용으로 감당해야 한다면 활동가 층은 소수로 국한될 수밖에 없으며 자원 활동가라는 정체성도 애매해진다.

또한 생협이 지역사회에 뿌리를 내리고 전국 곳곳에 설립되어 생협 운동의 전국 흐름을 만들어낸 것은, 지역사회 풀뿌리운동으로서 전업주부 활동가들의 자발적인 활동이 있었기 때문에 가능했다. 자원 활동가 층은 협동조합답게 생협의 정체성을 유지하며 견인해온 핵심 주역으로서 생협 운동의 중요한 인적 자원이요 가장 큰 성과이기도 하다.

그럼에도 이제는 생협운동을 일궜온 일꾼으로서가 아니라 사회구조적 차원에서 성 평등 실현이라는 또 다른 관점의 잣대를 적용할 시점이 되었다. 아이쿱생협은 자원 활동의 의미와 보상방식에 대해 연구하였고 이미 실행단계에 들어섰다.

우리 한국 사회에서는 전업주부 여성들의 노동력이 기본적인 시민권조차 무시된 채 성별분업에 기초하여 가사노동은 무급노동으로 가정에 헌신하여 왔고 사회적으로도 자녀 양육이라는 명분 아래 학교급식 도우미, 녹색교통 도우미 등으로 동원되고 있다. 학부모 학교급식 도우미는 여성계의 문제제기와 반대운동으로 사회 이슈화가 되어 최근에는 거의 실시되지 않고 있으나 녹색교통 도우미는 여전히 진행되고 있다.

수 천 년 역사 속에서 유전화 된 성별분업과 여성노동력에 대해 낮은 사회적 인식과 관습이 생협 안에서도 자유로울 리는 없다. 생협 전업주부 활동가들의 자원 활동 역시 사회적 경력 단절자들의 유희인력 활용으로 당연하게 여기지는 않는지 물음을 던져보게 된다. 생협 내에서도 주부들의 자원 활동의 의의와 가치에 대해 공론화를 못했다. 이제는 일꾼이 아닌 여성으로서 성평등 관점 아래 되돌아봐야 할 때가 됐다.

그러기 위해 첫째, 전업주부 자원 활동가의 활동이 생협의 성장과 발전에 어떤 역할을 했고 기여했는지, 사회적 공헌도 등에 대해 정당한 평가가 우선적으로 이뤄져야 한다. 둘째, 전업주부 여성 활동가들의 자원 활동의 의미와 성격에 따라 어떤 방식으로 보상하고 지원해야 할지 기준안을 마련해야 한다.

4) 주부조합원 중심 생협운동, 가정 내 성별 분업 고착화

생협의 조합원 가정은 사회 평균적으로 안정된 중산층에 속하며 전형적인 3~4인 가정의 모델을 이루고 있다. 가입 동기는 대부분 친환경식품을 이용코자 하는 안전한 먹을거리에 대한 욕구이며 조합원들은 자연스레 안전한 밥상을 차려 식구들에게 제공하는 역할자가 된다. 조합원들이 모임을 가졌을 때 화제는 거의 생협물품 정보와 민원, 육아 정보 등이 주를 이루며 성별분업이 구조화 되어 있는 상황에서 먹을거리와 자녀양육 등 생활 영역이 성별분업으로 고착화되는 결과를 빚게 된다.

이현희(2004, 42쪽)의 글에서도 생협 운동의 주부 참여와 성별 분업의 고착

화문제를 제기하고 있으며 생협 활동가 인터뷰 사례를 수록하고 있다. 가정 주부로서 가족들에게 인스턴트 음식을 주지 않고 집에서 반찬을 손수 만들어 식탁을 차려야 하나, 실제로는 가사노동에서 벗어나고 싶은 욕구도 큰데 이는 서로 상충되는 지점이며 갈등요인이라는 점이다.

또한 반대로 이현희는 가정 내 성역할로 생협 운동성을 제약받는다는 점도 제기하고 있다.(2004, 45쪽) 사회적으로 가사와 육아가 성별 분업으로 고착화된 상태에서 생협 활동을 병행해가는 것이 여성들에게 버겁고 힘든 일이며 가사와 육아에 충실하기 위해서 활동을 정리하는 경우도 생기게 된다는 것이다.

현실적으로 생협 활동은 경제적 보상이 뒤따르지 않으므로 가정에서도 여가를 활용하여 하는 활동으로 인식되어 가정 내 가사와 육아를 충실히 해야 한다는 전제가 있으며 충실하지 못할 때는 가정 내 갈등요인이 되는 경우가 많다. 즉, 여성의 생협 활동이 지역사회와 사회적 변화에 기여하는 가치 있는 활동인데 경제논리에 종속되어 지극히 사적인 영역으로 평가 절하되고 있는 것이다.

5. 협동조합, 여성의 능력과 권한을 강화하는 방안

마지막으로 협동조합에서 여성의 능력과 권한을 강화하는 방안에 대하여는 아이쿱생협의 사례를 들어 기술한다.

1) 여성 경영리더십 강화

(1) 직접적인 경영실무 경험 축적

지역조합 여성 활동가들이 직접 사업체 경영 경험을 쌓는 것이 경영능력을 키워나가는데 가장 중요한 밑거름이며 빠른 길이기도 하다. 아이쿱생협의 지역생협은 2006년도부터 직접 조합원의 출자와 차입으로 매장을 설립

하였고 지역조합 부설 매장으로 이사장 및 이사회가 경영책임을 지며 운영했다. 매장 주변 조합원 증가와 매출관리, 매출분석 및 재무제표 이해, 홍보와 판매기획, 인사관리 등 실무를 몸소 익히고 경험을 축적해왔다.

(2) 해외 연수

아이쿱생협에서는 그간 활동가 역량강화를 위한 다양한 교육프로그램을 기획하고 운영해왔다. 2000년부터 현재까지 일본생협 연수를 진행하고 있으며, 2010년부터는 유럽생협 연수를 진행하고 있다. 연수 후에는 연수결과를 정리하고 발표하는 포럼을 진행한다. 특히 근래 유럽생협 연수는 협동조합 사업체로서 경영관리, 지역사회 기여 및 사회적 경제 주체로서 역할 등 경영·복지 면에서 폭넓고 깊은 이해를 갖도록 한다.

(3) 생협컬리지 경영코스

2010년부터 이사 코스를 수료한 이사장 및 상임이사를 대상으로 하는 경영코스를 신설하여 진행하고 있다. 총 12~13강으로 협동조합론, 경영론, 경영리더십, 홍보 및 마케팅 등 체계적으로 교육을 하며 교육 이수 후 소논문을 제출해야 수료로 인정된다.

위와 같이 교육과 연수 등을 진행하나 여성 활동가들을 전문경영인으로 양성하기 위해서는 매장 전문 관리 등 단계적으로 특정 임무를 주고 경영 역량을 키워나갈 수 있도록 해야 하며 이를 위한 별도의 계획이 필요하다.

2) 성 평등 인식을 강화하는 교육

아이쿱생협은 2009년부터 전국 권역별로 여성의 사회진출과 페미니즘을 주제로 강좌를 개설하여 현재까지 진행하고 있다. 아이쿱생협에서 한국여성민우회에 의뢰하여 개최하는 방식으로 운영했다.

그러나 연례 1회성 교육만으로는 부족하며 성 평등 가치를 일상 활동에서 구현하기 위해서는 조합원, 활동가, 임직원의 인식 증진 및 역량강화를 위한

교육이 더 자주 이뤄져야 한다. 조합원을 위한 강좌 개설 외 실제 생활현장에서 반영하여 실천할 수 있는 캠페인 기획도 뒤따를 때 생활 속에서 작은 변화를 이뤄낼 수 있을 것이다.

3) 자원활동의 지원책, 활동 마일리지 제도

아이쿱생협은 2010년 8월부터 ‘조합원활동연구위원회’를 구성하여 활동가들의 활동 지원 방안을 연구해왔다. 생협에서 자원 활동의 의미, 자원 활동 보상방법과 체계 등에 대해 연구하였으며, 2011년 3월 31일 포럼을 통해 의견수렴을 하고 2011년 하반기 3개 지역조합 시범실시를 하였다.

2012년부터 활동마일리지 정책을 실시하고 있으며 마일리지는 조합에 가입하는 모든 조합원부터 핵심활동가까지 적용된다. 마일리지 적용 대상은 총회와 마을모임 참여, 교육 및 행사 참여, 활동가 직위 및 회의 등 마일리지 적용목록이 있으며, 마일리지 누적 정도에 따라 비금전적 방식으로 문화·교육·복지 등의 영역에서 기회와 혜택을 갖도록 할 예정이다.

4) 활동가들의 아고라 광장, 전국대표자회의

아이쿱생협은 위에서 언급한 여성중심성의 취약점을 구조적으로 개선하고 여성 자원 활동가들의 능력과 권한을 높이는 새로운 시도를 준비하고 있다. 각 조합 이사장들이 모이는 전국 대표자회의에서 스스로 관심 있는 사안에 대해 정책의제를 제안하고 난상 토론을 거쳐 결정하는 자리이다. 이 결정에 따라 각 지역조합이 실천 활동을 하게 되고, 결정의 동의 및 결의수준에 따라 지역조합의 실천 활동 양상은 다르게 나타날 수 있으며 지역조합 고유의 색깔이 만들어질 수 있다.

이는 지난 10여 년 동안 주부 자원 활동가의 축적된 경험과 역량이 있기 때문에 가능한 것이며 수동적이고 보조적인 위치가 아니라 능동적으로 정책의제를 발굴하고 제안하여 결정하고 이에 대한 책임을 지는 자리로서 새로운 비약의 날개를 다는 것이다. 더불어 활동가들의 창의성과 자유로움이 한

층 더 발휘되어 생협 활동의 의제를 발굴하고 사회적 이슈를 유연하게 포용하여 조합원과 함께하는 다양한 활동을 만들어낼 수 있을 것이다. 이는 궁극적으로 조합원이 활동의 주체가 되는 것이다.

2012년 9월 6일 역사적인 제1회 전국 대표자회의가 개최된다.

참고 문헌

김찬호, 'iCOOP생협 활동의 사회·문화적 의미', 「iCOOP생협 10년의 사업과 활동에 대한 정리와 평가 자료집」, 2007.

김형미 외, 『한국생협운동의 기원과 전개』, 푸른나무 출판사, 2012.

박주희, 「주부의 생협운동과 가치지향」, 전북대 석사논문, 2007.

이현희, 「여성주의 정치학으로서 생협운동의 가능성에 대한 연구」, 이화여대 석사논문, 2004.

백은미, 「여성들의 생협운동경험에 관한 연구」, 부산대 석사논문, 2012.

정원각, “조합원 활동가의 활동을 어떻게 지원할 것인가?”, 『생협평론』 2호, 2011.

한국생협연합회, 「iCOOP생협 3기 발전전략과 활동가 비전찾기 워크숍'자료집」, 2006. 

협동조합 고유의 특성에 근거한 경영전략

이호중 (농업농민정책연구소 ‘너름’ 연구기획팀장)

1. 들어가며

신자유주의 세계화의 심화에 따른 폐해로 대안적 경제에 대한 모색이 활발해지고 있다. 신자유주의 세계화는 양극화와 빈곤의 심화, 실업의 확대, 비정규직의 급증 등을 야기하였고 사회적 약자에 대한 보호 장치는 상실되었다. 이같이 초래된 사회적 위기에 대응하기 위해 1990년대 초부터 유럽을 중심으로 사회적 경제를 모색하고 있으며 사회적 경제의 주축인 협동조합에 대한 새로운 인식과 평가가 이루어지고 있는 것이다.

특히 세계적 금융위기가 지속되면서 대안적인 기업모델로서 협동조합이 주목받고 있다. 국제노동기구(ILO)의 연구결과(Birchall, 2009)에 따르면, 2007년 금융위기와 뒤이은 경제위기는 대다수 기업들에게 부정적인 영향을 미쳤다. 그러나 전 세계의 협동조합 방식 기업들은 위기에 탄력적인 모습을 보여주었다. 금융협동조합(Financial Cooperatives)은 여전히 재무상태가 건전하고, 소비자협동조합(Consumer Cooperatives)은 매출이 늘어난 것으로 보고되었으며, 노동자들이 새로운 경제 현실에 부응하기 위해 협동조합 형태의 기업을 선택함에 따라 노동자협동조합(Worker Cooperatives)은 성장세를 보였다.

또한 2008년 유럽 협동조합 연맹은 ‘협동조합의 시대가 도래’하였음을 천명한 바 있다. 이미 유럽에는 1억6천만 명의 조합원과 약 27만 개의 협동조합들이 있고, 약 540만 개의 일자리를 만들어 내고 있는 등 이미 규모 면에서 무시할 수 없는 경제 주체이고, 특히 공동체적 소유, 민주적 운영, 자립과 지속가능성 등 금융자본주의 시장경제와는 다른 가치와 운영 원리로 새로운 영역들을 만들어내고 있다.

하지만 협동조합이 자본주의 시장경제에서 경쟁력을 갖춘 경제사업체로서 지속가능한지에 대한 의문 속에, 미국, 캐나다 등 북미를 중심으로 경쟁력을 잃고 주식회사기업으로 전환하는 협동조합이 발생하는가 하면, 전통적인 방식의 협동조합 모델을 탈피하는 사례도 나타나고 있다. 또한 협동조합의 토대가 취약한 우리나라의 경우에는 농협, 신협으로 대표되는 전통적인 협동조합이 주식회사기업과 별반 차이가 없는 방식으로 운영되고 있어 정체성을 상실했다는 비판을 받고 있다.(장종익, 2003) 이것은 협동조합이 사업체임과 동시에 사회적 목적을 실현하는 운동체로서의 이중성을 갖고 있으며, 주식회사기업과 다른 고유한 조직적 특성이 있음에도 불구하고 이 같은 특성을 반영하여 경영하지 못하는 것이 원인 중 하나라고 할 수 있다.

특히 올 12월부터 시행될 협동조합기본법에 따라 우리나라에도 다양한 협동조합이 설립될 것으로 기대되고 있으나, 2007년 제정된 사회적기업 육성법에 따라 설립된 많은 사회적 기업들이 부실화된 사례에서도 알 수 있듯, 2013년부터 활발하게 설립될 새로운 협동조합의 부실화 역시 우려되는 상황이라고 할 수 있다.

따라서 다양한 협동조합들이 지속가능한 경영을 통해 사회적 가치를 실현하기 위한 경영전략에 대한 연구의 필요성은 크다고 할 수 있을 것이다. 주식회사기업과 다른 협동조합만의 독특한 특성에 기반한 경영전략은 무엇인지, 협동조합 특유의 경쟁력을 제고하는 방안은 무엇인지에 대한 연구는 매우 시급한 과제라고 할 수 있을 것이다.

이 글에서는 우선 협동조합의 이중성과 조직적 특성에 기초한 고유의 독특한 장점과 단점은 무엇인지 파악하고자 한다. 협동조합은 사업체임과 동시에 운동체로서 민주성, 자발성 등 주식회사와는 다른 고유의 특징을 갖고 있는데 이를 제대로 파악하는 것은 협동조합 지속가능 경영의 전제조건이기 때문이다.

또한 협동조합이 경영을 통해 사회적 목적과 가치를 실현하기 위해서는 경쟁우위요소가 더욱 잘 발현되도록 하고 단점을 극복할 수 있는 전략의 마

련이 중요하다고 할 수 있으므로, 협동조합에서 경영전략이 가지는 의미와 필요성, 그리고 방향에 대해서도 살펴보려고 한다.

2. 협동조합 고유의 특성

1) 협동조합의 민주적 특성

국제협동조합연맹(1995)에 의하면 협동조합은 ‘공동으로 소유되고 민주적으로 관리되는 사업체(enterprise)를 통하여 공통의 경제적, 사회적, 문화적 요구와 욕구를 해결하기 위해 자발적으로 조직된 사람들의 자율적인 조직(association)’이다. 국제협동조합연맹은 협동조합의 7가지 원칙을 제시하고 있는데 그 중 민주주의는 협동조합시스템의 본질적인 요소의 하나로 생각해야 하며, 이 요소가 결여되면 그 조직은 진정한 협동조합이라고 볼 수 없다.(Laidlaw, 1980)

민주주의는 조합원이 얼마나 참여하느냐에 의하여 측정되며, 조직의 민주적인 성격은 조합원에게 자유롭게 정보를 제공하고, 정책결정 과정에서 조합원이 의견을 제출하고 피드백(feed-back)을 할 수 있는 기회가 주어지고 있느냐에 의하여 판별할 수 있다. 민주주의의 깊이는 조합의 사업이 관리구조의 최하위 단위에서 제출된 제안에 따라 얼마나 결정되느냐에 의하여 측정될 수 있다. 협동조합의 민주적 특성은 신자유주의 대안적 경제모델로서 주목받게 되는 중심 요인이라고 할 수 있을 것이다.

또한 Laidlaw(1980)는 “이론적으로 협동조합은 두 가지로 확연히 구분되는 집단에 의해 관리, 운영되고 있다”며, 조합원들에 의해서 선출된 비전문가 집단(이사회)과 이사회에 의해서 임명된 경영인과 직원들에 대해 언급하였다. 이는 협동조합의 독특한 특징이라고 할 수 있다. 왜냐하면 주식회사 기업에서는 지배적인 권한을 가진 개인이 주도하는 소수의 경영자 집단에 의해서 경영과 지도가 이루어지고 있기 때문이다. 따라서 협동조합에서 지도력이 성공하기 위해서는 비전문가와 전문가 간의 상호신뢰가 중요한데, 즉, 쌍

방이 상대방의 권한을 침해하지 않아야 한다. 경영자는 이사회가 조합원의 대표이고 대변자라는 점을 인정하고, 또 이사는 경영자를 일상 업무의 책임자로서 존중해주어야 한다. 이상적인 형태는 이사가 일상 업무에 관여하지 않고, 경영자는 이사회에 조언은 해야 하지만 조합의 전반적인 방침에 대해서는 지도하지 않는 것이다. 이리하여 두 집단 간에 책임의 균형과 구분이 지켜지는 것이다. 경영자는 협동조합이 건실한 사업체로서 운영되도록 보장하는 한편, 이사는 조합원을 대표하는 관리인으로서 훌륭한 협동조합으로 운영되도록 보장하는 것이다.

2) 협동조합의 세 가지 전략적 개념

Fairbairn(2003)은 “협동조합은 사회적 경제적 목적 둘 다를 가진 조직”이라며, “협동조합에서 전략적 사고의 방향은 사회적 목적이 경제활동을 통해 실현된다는 통합된 접근을 하는 것”이라며 통합적 접근의 중요성에 대해 말한 바 있다. 또한 Fairbairn은 이 같은 접근을 통해 협동조합의 세 가지 전략적 개념으로 ‘결합(Linkage), 투명성(Transparency), 그리고 인지(Cognition)’를 들었는데, 이는 조합과 조합원 간 관계의 밀접성(closeness)과 다차원성(multidimensionality)에서 나오는 협동조합 고유의 특성이라고 말하였다.

다시 말해 협동조합은 조합원의 요구(needs)를 실현하기 위해 헌신한다고 조합원들이 인식할 때 조합원에게 신뢰를 얻을 수 있다는 것이고, 협동조합이 조합원이 원하고 필요로 하는 것을 효과적으로 수행하지 못한다면 조합원의 신뢰와 지지를 얻을 수 없게 된다. 따라서 조합원과 조합의 이해관계의 연동(interlocking)은 조합과 조합원 간 경제적 결합(economic linkage)의 주요 부분이다. 이같이 결합(linkage)이라는 개념은 조합이 자신의 제품이나 서비스를 단순한 상품으로 생각하는 것이 아니라 조합원의 필요를 충족하는데 가치를 부가하는 독특한 방식이라는 것이다.

또한 투명성(transparency)이 요구하는 것은 조합원이 자신의 조합이 자신을 위해 하는 일을 잘 알 수 있도록 해야 하며, 이를 위해서는 조합을 잘 이해

할 뿐만 아니라 조합이 속해있는 산업이나 부문에 대해서도 잘 이해해야 한다. 이는 조합원 충성도(loyalty)의 근본이라고 할 수 있다. 이를 통해 쌓이는 신뢰는 조합 경제적 성공의 원천이며 조합이 가지는 경쟁우위(advantage)라는 것이다. 신뢰는 더 큰 조합원의 충성도를 낳게 되고 이는 조합이 더 크게 성공하도록 지원한다. 신뢰가 높을수록 거래비용, 모니터비용, 대리인비용은 낮아지고 비즈니스와 고객 사이의 장벽은 낮춰진다. 조합원 사이에 신뢰를 낳는 사업은 더욱 성과 있게 수행될 것이다.

끝으로 인지는 협동조합과 조합원 간 관계가 시간이 흐름에 따라 어떻게 변하는지와 관련되어 있다. 다시 말해 협동조합의 관계는 비즈니스 또는 환경 그리고 조합원이 변화함에 따라 계속해서 변해야만 하는데, 관계의 변화는 무의식적으로 올수도 있지만 생각하고(thinking), 학습하고(learning), 상상하며(imagining), 연구(investigating)하는 인지적 과정(cognitive process)에 의해 수행된다는 것이다.

결국 주식회사 기업과는 다른 협동조합만이 가지고 있는 조직적 특성인 조합과 조합원사이의 관계를 더욱 신뢰성 있고 밀접하게 만드는 것이야말로 협동조합이 가지는 장점을 극대화할 수 있는 전략적 방향이라고 할 수 있을 것이다. 특히 결합, 투명성, 인지의 전략적 개념을 잘 이해하는 것이 협동조합의 지속가능한 경영에서 중요하다고 할 것이다.

3) 협동조합의 경쟁우위 요소

P. davis(2006)는 협동조합의 가치, 원칙과 구조는 협동조합에 경쟁우위를 제공하며, 상호성(mutuality)과 공동체성(community)에 기반한 사업체는 주식회사기업보다 더 나은 요소를 가지고 있다고 주장하였다.

예를 들어 현대 주식회사기업의 최고의 화두는 ‘고객지향성’인데 협동조합은 고객(이용자)이 소유하는 조직으로서 고객충성도에서 주식회사 기업과는 질적으로 다른 조건을 갖고 있으며, 고객의 요구를 반영한 제품이나 서비스를 제공하는 데에도 주식회사 기업에 비해 유리한 조건을 갖고 있다. 또

한 협동조합은 주식회사 기업보다 거래비용의 측면에서 시장의 실패를 극복하기 쉽다. 뿐만 아니라 주식회사 기업의 합작투자(joint venture)나 전략적 협력(collaboration)보다 상호신뢰와 연대의 정신에 기반한 이종 협동조합 간의 협력, 1차 협동조합과 연합조직 간의 네트워크가 보다 유리하다고 할 수 있을 것이다.

또한 P.davis(2006)는 협동조합의 가치기반 프레임워크에 기반한 인적 자원 관리라는 독특한 접근법을 취했는데, 경영학의 일반 이론과 협동조합 실제의 조화에 기반한 협동조합의 전략적 인사관리를 통해 협동조합은 경쟁우위를 획득할 수 있음을 강조하고 있다.

P.davis는 CSCM(cooperative social capital management)이라는 새로운 프레임워크를 주장하고 있는데, CSCM은 협동조합의 사회적 자본경영으로서 구성원들과 지역사회의 이익을 위해 협동조합의 상업적, 사회적 활동에 대한 부가가치 축진을 목표로 하며, 협동조합의 지적자본과 지식경영에 대한 보다 나은 접근을 제공한다.

결국 P.davis는 주식회사기업과 달리 인적결합체인 협동조합이 인적 자원 개발을 촉진하고 지식경영의 가치를 극대화 할 수 있는 협동조합의 사회적 자본 운영(CSCM)을 통해서 자신의 장점을 발현할 수 있을 뿐만 아니라 지속가능한 경영과 이를 통한 사회적 목적의 실현 또한 가능하다고 주장하고 있다.

4) 협동조합의 지역화

2008년 세계경제위기 속에서도 신탁은 다른 민간은행에 비해 타격을 덜 받은 것으로 알려지고 있는데, 이는 신탁이 주식회사은행에 비해 더 위험 회피적이고 지역사회에 기반을 두고 있기 때문인 것으로 분석되고 있다.(Birchall, 2009)

캐나다 데잘댕신탁의 사례는 매우 시사적이라고 할 수 있다. 조합원의 상호금융 역할 뿐만 아니라 지역의 활성화를 위한 개발은행의 역할과 지역 내

협동조합뿐만 아니라 다양한 사회적 경제 조직들의 설립을 지원하는 역할을 수행해오고 있는 데잘맹신협은 2011년 말 현재 조합원 560만 명, 직원 수 44,645명, 자산규모 1,900억 달러, 지역신협 442개 규모로 발전하였다.

데잘맹신협의 성장은 우선 1980년 이후부터 합병을 통한 규모 확대를 적극적으로 추진하여 경영기반의 안정성을 높이고 새로운 금융기술과 활동을 도입하는 등 혁신을 꾸준히 이루어낸 결과였다. 또한 데잘맹신협은 일반은행들이 수익성이 낮다는 이유로 지점을 폐쇄해온 소규모 농촌지역에서 지속적으로 사업을 영위하는 등 지역공동체의 유지 발전에 기여해왔다. 이를 위해 지역공동체의 경제개발과 사회적 기업들에 대하여 자금을 직접적으로 제공하는 연대금융(solidarity finance)을 담당하는 기관의 역할을 하는가 하면, 국제개발부서(development international desjardins)를 두고 2011년 현재 33개 나라의 지역공동체 금융에 투자와 기술 지원 역할을 수행하고 있다.

캐나다 데잘맹신협의 사례는 지역주민이 소유하고 지역공동체와 밀접한 연계를 맺고 있는 은행이 지역의 경제발전을 추진하는데 얼마나 강력한 힘을 발휘하는지를 잘 보여주고 있다고 할 수 있을 것이다.

장종익(2011b)에 따르면, 협동조합의 규모화와 전문화를 통한 효율화를 추진하는데 지역화가 동시에 진행될 때 협동조합의 지속가능성이 높아진다. 전통적인 협동조합은 대부분의 나라에서 규모화와 전문화를 통한 효율화를 추구하고 있는데, 특히 캐나다의 데잘맹 신협과 스위스와 일본의 소비자생활협동조합의 사례에서 알 수 있듯이 이 같은 효율화가 지역화와 동시에 추진될 때 협동조합의 지속가능성이 높아지는 것을 알 수 있다. 다시 말해 조합원, 그리고 지역공동체와의 관계가 긴밀하고 밀접할수록 협동조합의 성공가능성은 더욱 높다고 말할 수 있을 것이다.

5) 협동조합에 내재된 조직적 문제

Royel(1999)은 신제도주의 패러다임을 협동조합의 조직형태에 적용하여 협동조합에 내재된 문제들을 기간문제(Horizon Problem), 포트폴리오문제

(Portfolio Problem), 통제문제(Control Problem), 무임승차자문제(Free-Rider Problem), 영향력 행사 비용문제(Influence Costs Problem) 등 5가지로 지적하였다. 여기에서는 세 가지 문제를 중심으로 살펴보고자 한다.

기간 문제(Horizon Problem)는 협동조합의 잔여청구권(the rights to residual claims)의 구조에 따라 발생하는 것인데, 조합원들이 자본 지출의 중요성을 과소평가하게 되고 장기투자보다는 단기투자를 선호하는 경향을 보이기 때문에 나타난다는 것이다. 이러한 문제는 특히 기술개발, 광고, 무형자산 등에 대한 투자를 계획할 때 더욱 심각해지며, 이로 인해 협동조합의 경영자는 미래에 대한 투자나 내부유보보다는 조합원에 대한 배당을 확대해야 하는 압박을 받게 된다. 실제 투자와 기대 수익의 회수의 기간 차이에 따른 문제라고 할 수 있다.

포트폴리오 문제(Portfolio Problem)는 조합원이 조합에 대한 투자에 자신의 위험회피 성향에 따라 다양하게 포트폴리오를 구성할 수 없게 되어 발생한다. 투자에 대한 조합원 간의 선호가 다를 경우 투자를 제약하는 요인으로 작용할 수 있는데, 조합원 간 갈등이나 협동조합의 투자 왜곡 문제를 초래하게 된다. 예를 들어 공격적인 시장전략을 위해 위험도가 높은 투자를 선호하는 조합원과 보수적인 입장을 취하는 조합원 간 갈등이 야기될 수 있다.

무임승차 문제(Free-Rider Problem)는 협동조합이 조합원에 의해 공동으로 소유되기 때문에 재산권이 명확히 분할되지 않아 발생한다. 예를 들어 신규 조합원이 가입금이나 최소의 출자금만 내고 조합에 가입할 경우, 이들은 기존조합원의 출자나 유보이익 등에 의해 구성된 공동재산(Common Property)을 추가 부담 없이 이용함으로써 이익을 얻게 된다. 또한 조합원의 투자를 통해 조직된 협동조합의 활동 결과 농산물 가격이 상승하거나 영농자재 구매 가격이 하락하게 되면, 비조합원도 동일한 가격조건의 이익을 누리게 되는데 이로 인해 조합원의 투자유인이 줄어들게 된다.

6) 협동조합의 규모화와 조직운영비용의 증가

장종익(2011a)은 농업협동조합, 신용협동조합, 그리고 소비자협동조합의 규모화전략을 분석하였는데, 그에 따르면, 협동조합은 주식회사와는 달리 기업규모의 확대에 의하여 집단적 의사결정비용, 경영자대리인비용, 그리고 조합원의 참여문제 등 조직운영비용 측면에서 크게 영향을 받을 수 있다. 이에 따라 협동조합은 규모화를 추구함과 동시에 이러한 규모화의 추구가 조직운영 비용을 크게 높이지 않는 방향으로 협동조합 조직체계를 발전시켜왔다. 하지만 이러한 조직전략은 협동조합의 종류에 따라 차이가 있다. 주로 소매 기능을 담당하는 신용협동조합, 소비자협동조합, 구매협동조합은 사업연합조직전략을 통하여 도매 기능을 담당하는 조직과의 기능분담체제를 형성하였다. 반면에 제조 기능을 담당하는 판매 및 가공농협과 노동자생산협동조합은 조합원의 이질성을 최소화하는 방향으로 자기완결적인 형태의 합병전략을 채택하였으며, 조합원 조직과 사업 조직의 분리를 추구하여 효율성을 높여왔다. 그러나 이러한 사업 효율성의 추구가 조합원의 조합 운영 참여도의 저하 및 조합원의 필요와 열망을 조직화하는 활동의 약화를 초래할 수 있기 때문에 협동조합은 동시에 조합원조직의 강화를 추구해왔음을 알 수 있다.(장종익, 2011a)

3. 협동조합의 경영전략

1) 협동조합 경영전략의 필요성

그런데 협동조합에게도 경영전략이 필요한가?

Hansman(2000)은 신제도주의 패러다임의 관점에서 주식회사기업은 투자자가 소유한 기업이고, 협동조합은 이용자가 소유한 기업이라고 그 특징을 규정한다. 이에 따르면 주식회사기업과 협동조합은 소유 주체의 유형이 다른 조직이라고 할 수 있다. 따라서 경영전략에서도 그 유형이 다를 뿐 필요성에서는 기업과 협동조합 간 큰 차이는 없다고 할 수 있을 것이다.

또한 Fairbairn(2003)은 “협동조합은 사회적 경제적 목적 둘 다를 가진 조직”이라며 “협동조합에 있어 전략적 방향(strategic direction)에 대한 사고는 사회적 목적이 경제활동을 통해 실현된다는 통합된 접근을 하는 것”이라며 통합적 접근의 중요성에 대해 말한바 있다. 다시 말해 협동조합의 두 가지 목적을 구분하여 접근할 것이 아니라 경제활동을 통해 사회적 목적이 실현된다는 통합적 접근이 중요하다는 것이다. 이에 따르면 협동조합이 자신의 목적을 실현하는데 시장에서의 지속가능한 경제활동이 매우 중요하다는 점을 알 수 있다.

특히 1990년대 이후 신자유주의 세계화의 확산 및 IT기술의 현저한 발달 등 급격히 변화하는 경영환경에 따라 적지 않은 대규모 협동조합들이 파산하거나 주식회사형태로 전환하는가 하면, 규모의 경제를 달성하기 위해 합병을 추진하고 주식회사 방식의 자본조달구조 및 지배구조 등을 추구하는 경향이 적지 않다(장종익, 2011b)는 사실은, 주식회사 기업뿐만 아니라 협동조합도 경영전략은 반드시 필요하다는 점을 시사해준다고 할 수 있을 것이다.

오히려 경제적 활동을 통해 사회적 목적과 가치를 실현하는 조직인 협동조합에게 자신의 특성에 맞는 경영전략의 수립은 주식회사 기업보다도 더욱 중요하다고 할 수 있을 것이다. 이것은 협동조합이 사업체임과 동시에 사회적 목적을 추구하는 운동체이며 이중적 성격을 갖고 있다는 복잡성 때문에 조직적 특성에 부합하는 경영을 위해서는 전략의 필요성이 더욱 중요하다고 볼 수 있기 때문이다.

2) 협동조합 경영전략의 방향

앞에서 서술한 협동조합 고유의 특성에 따라 협동조합이 지속가능한 경영을 통해 사회적 목적과 가치를 실현하기 위한 경영전략의 방향을 제시해보고자 한다.

첫째, 주식회사기업보다 유리한 협동조합 고유의 특성을 적극 활용하는 전략을 수립해야 한다.

조합과 조합원사이의 관계를 더욱 신뢰성 있고 밀접하게 만드는 것이야말로 협동조합이 가지는 장점을 극대화할 수 있는 전략적 방향이라고 할 수 있을 것이다. Rumelt(1974)는 거래비용경제학의 입장에서 기업의 범위와 성과 간의 관계에 대해 연구하였고 기업은 시장실패를 극복하기 위해 자신의 범위를 확장한다고 주장하였는데, 특히 이용자가 소유자인 협동조합은 주식회사 기업보다 거래비용의 측면에서 시장의 실패를 극복하기 용이하며 조직 내에서 개인과 그룹의 지식을 공유하고 이전하는데 효율적이다. 또한 주식회사 기업의 합작투자나 전략적 협력보다 상호신뢰와 연대의 정신에 기반한 이종 협동조합 간의 협력, 1차 협동조합과 연합조직 간의 네트워크가 보다 유리하므로 이 같은 협동조합 고유의 특성을 적극 활용하는 전략의 수립이 필요하다.

둘째, 조합원 민주주의, 이사회와 경영진의 상호신뢰에 기반한 지배구조를 강화해야 한다.

조합원의 자발성에 근거한 민주주의는 협동조합 시스템의 본질적인 요소라고 할 수 있다. 또한 조합원들에 의해서 선출된 비전문가 집단과 이사회에 의해서 임명된 경영자 집단이라는 두 집단에 의해 운영되는 것은 협동조합만의 독특한 특징이라고 할 수 있다.

따라서 협동조합시스템의 장점을 극대화하기 위해서는 조합원의 민주적 참여를 통한 지속가능성 확보가 중요하며, 이사회와 경영진간의 상호신뢰에 기반한 책임의 균형과 구분이 지켜져야 할 것이다.

셋째, 협동조합은 주식회사기업에 비해 경쟁우위 요소인 가치기반 프레임워크에 기반한 경영이 필요하다.

CSCM은 협동조합을 둘러싼 모든 이해관계자들의 인적자본이 발전되는 것이라고 할 수 있는데, 이를 통해 인간중심적인 협동조합의 목표를 만족시

키며, 시장 내에서 경제적 지속가능성과 경쟁성을 갖게 되고, 사회적 목적의 실현 또한 가능하기 때문이다. 주식회사 기업과 다른 협동조합의 운영에서 CSCM은 협동조합의 고유의 특성에 유용한 방법론이 될 수 있을 것이다.

넷째, 협동조합 고유의 특성에 맞게 새로운 게임의 법칙을 만드는 전략적 혁신을 해야 한다.

협동조합은 주식회사기업의 단점을 혁신하고자 대안 모델로 출발하였지만 이것만으로 사회적 가치를 실현하는 지속가능 경영이 보장되는 것은 아니다. 협동조합이 주식회사 기업이 만들어 놓은 경쟁방식 하에서 주식회사 기업과 같은 방식으로 경쟁한다면 자신의 고유한 특성을 잃게 되거나 경쟁우위의 역량을 제대로 발휘할 수 없을 것이기 때문이다. 따라서 자신의 고유한 특성에 맞는 게임의 법칙을 만들기 위해 협동조합 스스로가 어떻게 ‘전략적으로 혁신’할 것인지, 이를 어떻게 협동조합에 구현할 것인지 그 방안을 찾기 위한 노력을 경주해야 할 것이다.

다섯째, 협동조합에 내재된 조직적 문제를 상쇄할 만한 편익(benefit)을 조합원에게 제공해야 한다.

거래비용경제학의 관점에서 보았을 때 협동조합은 포트폴리오문제, 무임승차문제, 통제문제 등 조직적 문제를 내포하고 있다. 따라서 협동조합의 전략을 수립할 때에는 이 같은 문제를 최소화할 수 있는 방안을 마련해야 하며, 내재된 문제를 능가하는 편익을 조합원에게 제공할 수 있는 전략을 수립할 필요가 있다.

여섯째, 규모의 확대와 사업효율화를 추진할 때 조직운영비용 증가와 조합원의 참여도 저하를 방지할 수 있는 전략을 수립해야 한다.

협동조합은 규모의 확대와 사업효율화가 불가피한 경우가 다수 발생하게 되는데, 이때 집단적 의사결정비용, 경영자대리인비용 등 조직운영 비용이 증가하게 되고 조합원의 참여도 또한 저하되는 문제가 나타나게 되므로 전

락 수립 시 비용 증가를 막고 조합원의 참여도를 확대할 수 있는 방안의 마련이 필요하다. 예를 들어 조합원의 이질성 최소화, 조합원 조직체계의 강화 등을 들 수 있을 것이다.

일곱째, 협동조합의 규모화 전문화를 통한 효율화는 지역화와 동시에 추진되어야 지속가능성을 높일 수 있다.

스페인의 몬드라곤협동조합복합체, 이탈리아 볼로냐 지역의 협동조합복합체, 캐나다 퀘벡주의 협동조합복합체 등 지역사회의 범위에서 다양한 협동조합들의 상호협력과 연대를 통해 형성된 협동조합 지역사회 사례에서 잘 알 수 있듯이, 조합과 조합원, 그리고 지역공동체와의 관계가 긴밀하고 밀접할수록 협동조합의 성공가능성은 더욱 높아지기 때문이다.

여덟째, 협동조합의 사업체적 성격과 운동체적 성격을 분리하여 사고할 것이 아니라 경제 사업을 통해 사회적 가치를 실현 할 수 있는 통합적인 접근 전략을 수립해야 한다.

사업체이자 운동체인 협동조합의 이중적 성격은 협동조합만의 독특한 특성이다. 이를 분리하여 사고할 경우 시너지효과를 거두기보다 상호 갈등을 조성하여 오히려 협동조합 고유의 특성을 잃게 되거나 협동조합 자체에 대한 비판에 직면하게 될 가능성이 높다. 그러므로 협동조합의 특성을 통합적 관점에서 바라보는 전략을 마련해야 할 것이다.

4. 결론을 대신하여

이상에서 협동조합 고유의 특성에 기반한 경영전략의 필요성과 방향에 대해 살펴보았다.

하지만 방향을 제시하는데 그칠 수밖에 없었으며 경영전략의 과제, 그리고 구체적인 협동조합의 경영전략은 도출하지 못하였다. 따라서 이번 연구는 협동조합의 구체적인 경영전략을 수립하기 위한 후속 연구의 출발점이

라고 할 수 있을 것이다.

이후에는 협동조합 고유의 특성 및 협동조합의 전략에 대한 좀 더 세밀한 문헌조사와 함께 다양한 사례연구를 통한 검증과 이론의 도출이 필요하다. 그리고 세계협동조합과 국내협동조합의 전략변화에 대한 고찰이 필요하며 이를 통해 한국적 현실에 부합하는 협동조합의 전략이 모색될 필요가 있다.

신자유주의 폐해에 대한 대안 모델로 부상하고 있는 협동조합이 지속가능성에서 여전히 어려움을 겪고 있으므로 활발한 토론과 함께 향후 지속적인 연구를 기대해본다.

참고 문헌

- Birchall, J. and L. H. Ketilson (2009). "Resilience of the cooperative business model in times of crisis."
- Birkinshaw, J., Ed. (2004). *Strategis management*.
- David J. Teece, G. P. A. A. S. (1997). "Dynamic Capabilities and Stratege Management." *Strategic Management Journal* 18(7).
- Drucker, P. (1954). "The Practice of Management." New York: Harper.
- Fairbairn, B. (2003). "Three Strategic Concepts for the Guidance of Co-operatives." University of Saskatchewan.
- Ghemawat, P. (2006). *Strategy and the business landscape*, Addison-Wesley.
- Hansmann, H. (2000). *The ownership of enterprise*, Harvard University Press.
- Kurimoto, A. "Governance Problems in Networks: Cases of Franchising Chains and Co-operative Federations."
- Laidlaw, A. F. Canada, et al. *Co-operatives in the Year 2000*, Internacional Co-operative Alliance (ICA).
- P.Rumelt, R. (1991). "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal* 12(3): 167~185.

Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*, Abril.

Porter, M. E. (1996). "What is strategy?" Published November.

장종익 (2003). 「논문: 협동조합 원칙에 비추어 본 농협법의 문제점과 개선방향」

한국협동조합연구 21(1): 177-217쪽.

장종익 (2011a). "협동조합의 규모화와 조직전략." 한국협동조합연구 29(2): 17-38쪽.

장종익 (2011b). "세계협동조합의 최근 현황과 주요 특징", 한국협동조합연구회. 

나그네 민주주의와 주인 민주주의 -협동조합의 민주적 운영에 대해

신성식 (아이쿱생협 생산법인 경영대표)

2011년 12월 협동조합 기본법이 통과되었다. 어찌 보면 너무 쉽게 제정되어서 어리둥절하기도 하다. 1999년 생활협동조합법이 제정될 당시 이게 법인지 의문을 가질 만한 수준의 내용이었다. 1999년은 끊겼던 소비자 협동조합 운동이 그것도 ‘생협’으로 새롭게 출발한지 15년 정도 흘렀을 때였다. 생협법이 만들어지기 2년 전인 1997년에 친환경농업 육성법이 제정되어 친환경 유기농업이 제도화되고 인증제도가 마련되기 시작하였다. 15년의 세월 동안 생협운동은 ‘법이 없어도’ 생존을 넘어 조금씩 뿌리를 내려가고 있었다. 법 없이 사는 시대에는 스스로의 정의와 자긍심으로 버텼었다. 빛이 밝으면 그들이 깊어지는 법인가? 그때 만들어진 생협법으로 인해 무엇이 달라졌을까? 취급 물품이 농산물과 식품으로 제한되고, 조합원 외에는 이용을 금지하고, 협동조합 간 공동 사업을 위한 사업연합체도 구성할 수 없었다. 한마디로 생협 육성이 목적이 아닌 규제를 위한 법이었다. 당시 이런 법을 끝까지 반대한 슈퍼마켓 연합회를 고마워해야 되는지 헛갈리기도 했다. 그 슈퍼마켓들이 대형 유통자본의 골목상권 진출로 고전하는 지금의 상황을 보면 소회가 복잡하다.

이러한 과정에서 갑작스럽게 찾아온 협동조합 시대(?)를 바라보는 느낌이 복잡하다. 27년의 과정 중에서 협동조합에 대한 관심이 이렇게 높아진 것이 처음이기 때문이다. 170년 역사를 가진 협동조합이 한국 사회에서 낯선 이유는 역사의 단절이기 때문이다. 한국 현대사에서 단절된 것이 협동조합만이 아니겠지만 현존하는 협동조합의 일그러진 형태들 때문에 더욱 더 애잔하게 다가온다.

협동조합이 주목받게 된 이유는 협동조합이 잘했기 때문이 아니라 현재의

사회흐름이 그만큼 절박하기 때문이라 본다. 어느 날 갑자기 복지문제가 가장 중요한 대선공약으로 떠오르는 것처럼 현재 한국 사회는 심각한 중병에 시달리고 있다. 중병의 특징은 그 원인을 파악하기도 어렵지만 그 병증이 하루아침에 쌓인 것이 아니라는 점이다.

현재 앓고 있는 중병 증상은 다양하다. 경제는 성장하는데 고용이 늘지 않는 증상, 학비, 통신비, 의료비, 주택가격 상승 등 삶을 유지하기 위한 비용은 갈수록 늘어나는데 노동소득이 대부분인 많은 사람의 소득은 늘지 않고 오히려 줄어드는(비정규화, 고용불안 등) 증상, 미래가 불안하고 어둡기 때문에 아이를 낳지 않고, 하나만 낳더라도 사교육에 올인하는 증상, 사회복지는 약하기만 한데 급격하게 고령화되는 증상 등등. 이런 증상을 치료하기 위한 여러 처방 중 하나로 협동조합이 제안되는 일은 그 자체로 바람직하다. 그런데 20년 이상 생협의를 지켜온 입장에서 긍정적인 미래보다는 걱정이 앞선다. 이것이 부디 기우이면 좋겠다.

협동조합은 그릇이다

협동조합이 시작된 1844년은 자본주의의 야만성으로 인해 대중이 고통 받았던 시기였다. 즉, 협동조합은 자본주의를 이해하지 않으면 이해될 수 없는 역사적 맥락을 가지고 있다. 자본주의는 여러 가지 형태로 시작되었지만 물질적 부를 증가시키려는 다양한 욕망이 그 동력이었고 다양한 수단을 만들어 냈다. 그 중 하나가 1602년에 시작되었다고 보는 주식회사이다.

협동조합은 자본주의 사회에서의 삶의 고통을 줄이려는 노력의 일환으로 시작되었다. 이 흐름에는 자본주의 자체를 부정하거나 또는 보완하려는 흐름까지 다양했다. 즉, 협동조합은 그 구성원이 무엇을 담고 싶은지에 따라 다양하게 담을 수 있는 그릇이었다. 협동조합이라는 그릇에 염원을 담은 ‘성공’을 위해서는 많은 시행착오가 있었다. 1844년 로치데일공정선거자조합이 갖는 의미는 그 전의 협동조합과 달리 목적인 바를 이루는 ‘성공’을 했다

는 점이다. 친숙한 조합원의 사정을 알고 있으면서도 외상거래를 하지 않는 원칙을 유지했다. 이처럼 그 성공의 원천은 실행 원칙을 정하고 엄격하게 집행했기 때문이다. 이러한 모델은 다른 지역과 국가에 적용해도 그 효과가 입증되었다. 하지만 여전히 협동조합은 많은 부침을 겪고 있으며 협동조합의 효과가 지속되기 위해서는 지속적인 연구가 필요하다.

협동조합과 비슷한 조직구성을 가진 노동조합을 보면 협동조합의 성격이 보다 분명해진다. 노동조합은 사업조직이 아니라 자본과 협상하거나 투쟁을 통해 노동조건을 개선시키는 투쟁조직이다. 노동조합의 관건은 조합원의 연대를 튼튼히 하면서 지속시키는 일이다. 노동자 간의 이해관계가 다르거나 인식이 다르면 그만큼 성공하기 힘들다. 노동조합의 성공이 항상 올바른 방향으로 유지되는 것은 아니다. 때로는 조합이기주의로 인해 산업별 노조로 전환하지 못하고, 같은 현장에서 일하는 동료가 비정규직이라는 이유로 형편없는 대우를 받는 것을 외면하는 수구적인 태도를 취하기도 한다. 심하게는 자본의 이해를 앞장서서 수행하는 태도를 보이기도 한다. 따라서 노동조합 그 자체가 노동자의 친구인 것은 아니다. 마찬가지로 협동조합 그 자체가 조합원 중심으로 운영되고 새로운 변화와 성공을 보증하는 것이 아니다. 무엇을 담고 싶은 열망이 우선이다. 담을 것이 있다고 해도 담을 사람이 없으면 소용없다. 열망과 사람이 준비된 이후에 비로소 그릇이 중요해진다.

협동조합은 사업에 적합하지 않다

협동조합 기본법이 통과되면서 자연스럽게 거는 기대에는 협동조합 자체가 사회적으로나 사업적으로 성공이 보장된 것으로 여기는 경향이 있다. 협동조합은 기업과 비교해서 그 자체로 민주적이지만 사업적 우위를 보장하지 않는다. 오히려 협동조합은 사업에 적합한 조직형태가 아니다.

우선 자본 자체가 불완전하다. 언제 빠져나갈지 모르는 자금은 자본이 아니다. 따라서 출자금은 자본으로 분류하기 어려운 매우 불안정한 자본이다.

이러한 자본을 토대로 사업체를 운영하는 구조는 당연히 불안정할 수밖에 없다. 둘째로 협동조합의 기본 특징인 1인1표 주의는 자본 조달을 더욱 어렵게 한다. 자본 조달이 어려우면 자연스럽게 자본 조달 비용이 높아지게 된다. 높은 비용은 사업을 어렵게 만든다. 셋째, 불안정한 자본과 높은 조달비용은 인력 채용 악화, 투자 감소 등 전반적인 사업의 위축이 발생한다.

그렇다면 협동조합은 사업적으로 어떤 장점이 있을까? 아마도 사업적인 장점으로 작용할 수 있는 것은 인적인 결합체라는 특징으로 인한 내부 관리 비용이 감소가 된다는 점이다. 사업체의 이익이 아니라 구성원의 이익을 위한 사업으로 인해 구성원 간의 갈등이 적다. 조합원의 결속력이 높을수록 사업적 효과는 높아진다. 하지만 이런 장점은 구조적인 것이 아니라 개연성이 높은 장점이다. 주식회사라고 하더라도 경영자에 따라서 구성원들의 내적 결합력이 높은 곳은 얼마든지 있을 수 있기 때문이다. 사업적으로 장점은 약하고 단점이 많은 협동조합이 운영과정에서 더욱 더 많은 어려움에 빠지게 된다. 따라서 본격적으로 협동조합의 운영에 대해 검토할 필요가 있다.

민주적 운영의 핵심은 조합원 자치이다

ICA는 협동조합의 7대 원칙중 제 4원칙으로 운영의 문제를 다루고 있다.

-제 4원칙: 자치와 자립

협동조합은 조합원이 운영하는 자치적 자조 조직이다. 협동조합이 정부를 포함하여 다른 조직과 계약을 맺거나 외부에서 자본을 조달할 경우에는 조합원에 의한 민주적 운영을 보증하며 협동조합의 자주성을 확보, 유지하는 조건으로 행한다.

소비자 생협에서 조합원이 운영하는 자치가 어떻게 과연 가능할까? 직원과 경영자에 의존하지 않고 조합원이 스스로 운영하는 것은 가능할까? 수많은 협동조합은 그렇지 못한 것이 현실이다. 특히 소비자 생협에서는 더욱 어

럽다. 왜 그럴까?

소비자가 생협에 참여하는 이유는 이용을 하기 위해서다. 일반 유통업체를 이용하는데 아무런 장애가 없는데 협동조합은 주인이 되기를 원한다. 그래서 할 수 없이 주인의 자격을 얻는 것뿐이다. 냉정하다고 할 수 있지만 대부분 사실이다. 이런 모습을 개선하고자 가입교육을 강화하지만 일정한 규모가 필요한 사업일수록 브레이크가 걸리게 된다. 이 경향은 농민, 노동자 협동조합일수록 약하게 나타나고 소비자생협, 신용협동조합, 의료협동조합 등 많은 대중의 참여가 필요한 부문일수록 강하게 나타난다.

규모가 커지면서 조합원 자치가 어려워지는 것은 공통된 현상이다. 협동조합 활동가들은 이 문제에 대해 미래의 과제로 미루거나 지속적으로 추구해야 할 가치 정도로 생각하고 있는 것 같다. 혹은 조합원 자치가 조합원의 직접적인 운영이 아니라 조합원의 뜻(!)에 따라 운영하는 것으로 해석하면서 직원과 경영자에 의한 운영을 합리화하고 있는 것 같다.

그렇다면 왜 자치가 중요할까?

협동조합이 사업적으로 불리한 점이 많다는 것을 앞에서 확인하였다. 가장 중요한 장점이자 무기는 조합원의 결속력이다. 결속력은 사업적 효과만이 아니라 단순 소비자 & 이용자에서 주인으로 변화시키는 역할을 한다. 후반부에서 논하겠지만 협동조합의 발전은 얼마나 주인이 많은가에 의해 결정된다. 그런데 단순히 의견만을 표명하고 이용만 하는 과정에서는 조합원간의 결속력이 생기지 않는다. 주인으로서의 경험도 생기지 않는다. 실질적인 주인이 없는 협동조합은 사상누각이다. 협동조합의 사업적 장점은 항상 위협받는다. 장점이 약해지면 이용자는 떠나가게 된다. 먼 곳에서 온 여행자는 그 사회의 발전과 개선에 관심이 없다. 따라서 나그네는 집을 짓지 않는다. 현재의 협동조합에 나그네가 너무 많다. 따라서 '나그네 민주주의'는 성공하기 어렵다. 협동조합 안에서 집을 짓는 사람이 많이 필요하다. 그들은 협동조합의 장점이 일시적으로 약해져도 협동조합을 지킨다.

아이쿵은 소비자 조합원이 스스로 조합운영을 하기 위해서 두 가지 정책

을 도입했다. 하나는 조합비 제도이고 다른 하나는 ‘사업의 집중과 조직분화’이다.

조합비 제도는 지역조합이 매출이나 사업적 성과와 관련 없이 회비 수입만을 가지고 재정을 운영하는 것이다. 하지만 조합비가 안정되기 위해서는 조합원이 확대되어야 하고 이를 위해서는 사업적 장점이 커져야 한다. 사업적 장점이 커지기 위해서는 매출확대, 자금 투입 등 많은 부담이 발생한다. 지역조합이 감당해야 하는 부담이 커지게 되면 조합원 자치가 어려워진다. 따라서 사업이 커지고 복잡해지면서 발생하는 문제는 사업연합을 통해서 해결하려는 것이 ‘사업집중’ 정책이다. 상하수도는 가정에서 꼭 필요한 시설인데 이를 개별 가구별로 해결하는 것은 어렵고 비용이 너무 많이 든다. 따라서 이러한 기반 시설은 공공기관에서 해결하는 것과 같은 이치이다.

한편으로 조합원이 일정 규모 이상으로 커지게 되면 대표성 유지와 소통에 문제가 발생하게 된다. 대표성 문제란 많은 조합원이 이사장 선출에 참여하지 않고 선출 후에도 누구인지도 모르는 상태다. 소통이 원활하지 않으면 조합원 자치가 어렵게 된다. 이를 위해서 조합원 규모가 일정한 수준으로 확대되면 이를 분리해서 일정 규모로 줄이는 정책이 ‘조직 분화’이다. 따라서 조합원 자치(직접 민주주의)가 초기에 뿌리를 내리기 위해서는 단순한 구조, 안정적인 재정, 소통이 원활한 규모가 필요하다. 이러한 정책으로 인해 23명의 조합원으로 생협이 창립하는 경우도 생겨났다. 23명의 힘으로는 협동조합으로 갖추어야 할 여러 가지 체계를 갖추기 어렵지만 사업연합의 인프라를 활용함으로써 조합원(조직) 우선 정책이 가능해졌다.

하지만 조합원 직접 민주주의가 모든 것을 해결할 수 있는 것은 아니다. 사업규모가 커지고 복잡해지게 되면 비전문가이고 선출직인 조합원 대표들이 감당하기 어려운 상황에 이른다. 협동조합은 아니지만 1988년 5월 15일 2만 7천 명이 50억 원을 모금해서 출범한 <한겨레>의 사례가 대표적이다. 출범 당시 대표이사와 편집국장의 직선제 선출, 노조의 경영참여 기회 부여 등 민주적이고 진보적인 운영체제를 구축하였다. 현재는 67,500명이 주주로 참여하고 있는데 그 중 200주 이하가 95%에 이를 정도로 소유분산이 이루어지고

있다. 그런데 여기서 대표이사의 직선제 선출은 주식을 소유하고 있는 직원들의 직접 투표로 후보를 선출하고 주주총회에서 추인을 받는다. 총회에서 추인 받지 못한 적이 없으므로 사실상 직원투표를 통해 대표를 선출하고 있다고 봐야 한다.

일견 민주적 운영의 모범으로 보이는 이 제도는 심각한 운영상의 문제를 안고 있다. 직선제가 민주적인 선출제도이기는 하지만 선거 때마다 파벌문화를 조장하게 되면서 인사경영에 큰 장애가 되고 있다. 일정한 세력의 지지를 통해서 당선된 대표이사가 엄격한 인사관리를 하는 것 자체가 어렵다. 예를 들어 비효율적인 부문의 인력을 축소하고 재배치하는 것은 경영권을 갖고 있는 대표이사의 입장에서 상식적인 일인데도 현실에서 이를 집행하기 어렵다. 대표이사와 직원이 서로 칼날을 쥐고 있는 형국인 것이다. 이렇게 되면서 경영 전반에 많은 어려움이 발생하게 된다. 경영자인 대표이사는 자신의 지지 세력이 싫어하는 개혁을 하기 어렵게 된다. 또한 연임을 원하는 사람이나 새로운 대표이사가 되기 위해서는 단기적 성과에 집착하게 된다. 이러한 문제가 축적되면서 2007년도에 한겨레 스스로도 이를 개혁하고자 했으나 무위로 돌아갔다. 결국 개혁을 원하지 않는 직원들이 많이 있다는 뜻이다. 한겨레는 언론사라는 특수성, <한겨레21> 등 다양한 매체, 기자와 사무직, 기능직 등 다양한 구성원, 6만7천 명이라는 국민주주 등 복잡한 조직체라고 할 수 있다. 조직이 복잡하고 규모가 크게 되면 경영도 전문성이 필요하다. 선출직 대표가 경영까지 맡는 직접 민주주의가 온전하게 실현되기에는 한계가 많다. 합리적인 방안은 대표이사와 경영자를 분리하는 것이다. 대표이사는 기존처럼 직선제로 선출하고 전문 경영자는 이사회가 선출할 필요가 있다. 대표이사는 전문경영자의 업무를 관리하고 전문경영자는 인사권을 가지고 조직을 개편하거나 경영 원칙에 맞추어서 직원 인사를 진행해야 한다. 민주주의와 경영은 다른 영역이기 때문이다.

협동조합도 사업의 규모가 커지고 복잡해지면 이 같은 문제가 발생한다. 조합원 대표는 선출직 비전문가이므로 점차 큰 규모와 복잡성을 감당하기

어렵게 된다. 조합원 대표가 점차 약화되면서 그 역할을 경영자나 직원이 대신하게 된다. 이렇게 되면 조합원 자치와 민주적 운영은 점차 멀어지게 된다. 따라서 조합원 대표와 경영자를 분리하는 방법이 필요하다.

이 같은 방안은 특별한 것이 아니다. 유럽의 많은 협동조합에서 조합원 대표와 이사회 의 가장 중요한 업무는 경영자를 선출하고 관리하는 역할이다. 이 방법이 합리적이고 효과적이라는 것을 경험을 통해 학습한 것이다. 이런 경우를 살펴 볼 때 직접 민주주의를 위해서는 단순한 사업구조, 안정적인 재정, 적절한 규모가 필요하고 사업이 보다 복잡하고 규모가 커질 경우 직접 민주주의에서 간접 민주주의로 전환하는 것처럼 대표자와 전문 경영자의 분리가 필요하다.

민주적 운영을 위한 전제 조건은 조합원 공개이다

조합원 자치는 협동조합 민주적 운영의 핵심이다. 민주주의가 발전하려면 언론의 자유가 중요하듯이 협동조합에서는 정보 공개의 원칙이 중요하다. 이는 협동조합의 가치에도 분명하게 제시되고 있다. 정보공개는 조합원 대표에게만 한정하는 것이 아닌 조합원 전체를 대상으로 해야 한다. 그래야 조합원이 이용자에서 주인으로 나설 수 있는 환경이 마련된다. 하지만 한국 생협 의 전반적인 흐름은 조합원 공개를 기피하고 있다. 그 이유는 농민의 어려운 사정을 고려하거나, 제도화되어 가는 유기농업이 후퇴하는 것을 두려워하거나, 조직의 사업적 이해관계를 보호하기 위해서 등등 다양하다.

구체적인 사례로 무농약 인증을 받은 후에 농약을 쳐서 검사과정에서 적발되었는데 이를 조합원에게 알리지 않는다. 같은 작목반에서 한사람을 제외하고 나머지 사람들은 인증이 취소되어 출하를 못하게 되었는데 인증이 취소된 사람의 물량을 인증 받은 사람이 생산한 것처럼 출하한다. 그런데 이 물량이 한사람이 생산했는지 아니면 5~6명이 생산한 것인지 알면서도 모르는 척 받아준다. 인증 받은 면적에서 직접 생산한 것은 10개인데 실제 판매량

이 20개여도 이를 검증하거나 관리감독하지 않는다. 복잡한 가공 과정에서 첨가물을 넣고도 거짓으로 무첨가로 보고한다. 이러한 사실을 제보했음에도 이를 공개하지 않는다. 거짓이 너무 많다.

논어에 과즉물탄개(過則勿憚改)라는 가르침이 있다. 허물이 있어도 고치지 않는 것, 그것이 바로 허물이다(過而不改, 是謂過矣)라는 뜻이다. 살다보면 허물이 있기 마련이다. 사업이 커지고 사람이 많아지면서 잘못하는 사람, 속이는 사람도 생기게 마련이다. 진정한 허물은 이 잘못을 몇몇 사람만 알고 쉬쉬하면서 고치지 않고 조합원을 속이는 일이다. 잘못도 공개적이어야 하며, 반성과 개선도 공개적이어야 한다. 그래서 ‘조합원 공개’없는 민주적 운영은 허구이며 민주적 운영의 기초는 ‘공개성(openness)’에 있다.

그런데 오랫동안 이런 관행이 지속되어온 이유는 조합원은 단순한 소비자-이용자라고 생각하고 소수의 사람만이 주인으로 생각하기 때문이다. 진정한 주인끼리 공개하고 결정하는 것이 민주적 운영이라 자위하고 있는 것이다. 그렇다면 조합원은 단순 소비자일 뿐인가?

조합원은 누구인가?

조합원은 협동조합의 주인이다. 하지만 이 명제는 형식적이며 제도적이다. 특히 규모가 커질수록 이러한 현상은 일반적이다. 앞에서 밝힌 것처럼 소비자가 생협에 참여하는 것은 출자와 운영이 아니라 이용을 우선 목적으로 한다. 이용은 운영의 결과물이기 때문에 운영의 중요성이 크다. 하지만 소비자들은 운영의 결과물이 좋지 않으면 언제든지 떠나면 되기 때문에 직접 운영 참여에 관심이 높지 않다. 이는 규모가 확대될수록 총회와 일상 의사결정 과정에 조합원의 참여가 낮아지는 현상에서 드러난다. 또 비슷한 현상은 휴면조합원이 증가하는 것이다. 휴면조합원이란 가입 이후에 실제 이용을 하지 않고 탈퇴도 하지 않는 조합원을 의미한다. 어떤 생협은 휴면조합원이 50%가 넘는다고 한다. 휴면조합원이 많을수록 민주적 운영과는 거리가 멀게 된다.

대표적인 생산자 협동조합인 농협도 크게 다르지 않다. 다른 국가의 농협이 농민중심으로 운영되면서 결속력이 높은 경우도 있지만 한국의 농협에서 농민은 주인이 아니라 손님에 가깝다. 농민이 생산한 물품은 농협이 아닌 상인에게 넘겨질 때가 많고 농민 간의 높은 수준의 연대가 이루어지지 않아 과잉생산과 과소생산이 반복되고 있다. 농협 조합장을 뽑는 선거가 농민과 농업의 이익을 높이는 것이 아니라 지역의 이익과 소수의 이익을 위하는 경우가 적지 않다. 여기까지 살펴보면 조합원을 단순한 이용자이며 소비자일 뿐이라고 해도 과하지 않다.

이러한 경향은 왜 발생하는 것일까?

교육이 부족하거나 사업 중심의 경향 때문에 발생한 것이 아니다. 현재 대부분의 생협은 3만 원의 출자금으로 주인 자격을 얻게 된다. 주인이 되는데 매우 낮은 문턱은 스스로 주인부재 현상을 강화시킨다. 그렇다고 높은 문턱을 만들기도 어렵다. 문턱이 높으면 조합원 가입 자체가 어려워진다. 일단 가입한 후 이용하면서 협동의 효과를 보고 주인으로 발전하기를 바라는 방식인 것이다. 가입 출자금 3만 원은 한 가정의 한 끼 외식에도 모자란 수준이다. 이 정도의 자금(?)을 납입하고 주인이 되기를 기대할 수는 없다. 진정한 주인이 누구인지는 그 조직 또는 사업체가 망했을 때 알 수 있다. 가장 많은 손실을 보는 사람이 주인인 것이다. 생협이 망했을 때 일반적인 조합원이 잃는 것은 출자금 3만 원이다. 이 정도 돈이면 생협이 파산해도 모르는 주인(?)이 많을 것이다. 너무 적은 규모의 출자금은 생협 경영을 압박하게 되고 부족하고 불안정한 자금을 충당하기 위해 높은 수준의 자금조달 비용(이자와 같은 형태)을 지불하게 되고 이를 감당하기 위해 수익사업에 매달리게 만드는 악순환의 출발점이다. 소비자 조합원은 3만 원의 출자금을 납부한다고 해서 그냥 주인이 되지 않는다. 주인이 되기 위해서는 기나긴 여정이 필요하다.

조합원이 단순한 소비자로 참여했는데 협동의 결과물이 시장보다 좋다면 작은 기대가 큰 결과로 다가오게 된다. 이 과정을 거치면서 보다 적극적인 소

비자로 변신한다. 적극성은 다양한 협동 과정에 참여하고 이를 통해 새로운 경험을 하게 한다. 이 과정에서 자연스러운 교육과정과 삶의 재미를 느끼게 되면서 주인으로 한발 한발 다가선다. 혼자인 삶, 이웃과 경쟁해야만 하는 삶에서 함께하는 다른 길이 있다고 느끼는 순간 진정한 주인으로 변화해 간다. 이는 누군가가 평가하기 어렵다. 또한 그 길이 어느 정도 길인지도 모른다. 따라서 특정한 사람만이 주인이라는 자세로 조합원 공개를 제한해서는 안 된다.

생협 사업의 발전을 평가할 때 사업의 성장, 조합원의 규모가 아니라 주인의 규모로 평가해야 한다. 주인이 주인인 이유는 책임지기 때문이다. 그 책임의 출발은 바로 자본이다.

주인의 책임-자본

협동조합의 제 4원칙에 ‘협동조합이 정부를 포함하여 다른 조직과 계약을 맺거나 외부에서 자본을 조달할 경우에’라는 문구가 나온다. 왜 외부 자본조달에서 발생하는 문제를 걱정하는 것일까? 협동조합의 큰 단점은 자본에 관한 문제이다. 기업의 자본처럼 유출되지 않는 안정성을 갖추지도 못하고, 1인1표제로 인해 자본 지배가 불가능하니 자본투입 요인이 낮아 자본을 충분히 조달하지 못한다. 이로 인해 부족한 자본을 조달하기 위해 높은 비용을 지불하고 있다. 이러한 단점에 대해 아직까지 특별한 정책이 제기되지 않고 있다. 생협법 개정에서 출자금을 자본의 성격으로 강화시키기 위한 장치는 논의되지 못하고 있다.

현재 협동조합의 출자금은 언제든지 유출될 수 있다. 언제든지 유출될 수 있는 출자금은 자본이 될 수 없다. 일반 상법에서 법인격이 인정되는 이유는 유출되지 않고 책임지는 자본이 있기 때문이다. 사업상의 위험을 돈(자본)으로 책임지게 한다는 발상이다. 마찬가지로 일정한 재산을 기초로 성립하는 재단법인도 같은 원리이다.

협동조합의 출자금이 불완전한 상태의 자본임에도 불구하고 회계처리와 자본배당에서 일반 자본과 동일하게 처리하는 것은 합리적이지 않다. 책임 지지 않는 자본은 자본이 될 수 없으므로 자본 배당을 금지하고 비분할 자본의 원칙으로 세우는 것이 타당하다. 불안정한 자본이라는 성격을 조합원에게 공개해야 하고 책임성을 높일 수 있는 방법을 마련해야 한다.

출자금을 자본의 성격으로 강화하기 위해서는 그 성격을 두 가지로 나누고 조합원에게 자본참여의 선택권을 부여하는 방안을 검토할 필요가 있다. 배당이 가능한 책임지는 자본으로 참여하거나, 현재처럼 ‘이용 보증금’ 성격의 출자금에 참여하는 두 가지 방식이 그것이다. ‘책임자본’은 협동조합이 해산할 때까지 유출되지 못하며 잔여재산에 대해 분할을 청구할 수 있는 자본이다. 현재의 불완전한 성격의 출자금은 자본배당을 금지하고 비분할 자본으로 성격을 규정하는 것이다. 이렇게 자본의 성격을 두 가지로 나누더라도 조합원은 선택한 자본의 성격과 관계없이 동일한 의결권을 부여한다. 이는 협동조합의 기본 성격인 1인1표제를 유지해서 주식회사와의 정체성을 구분할 수 있다. 이 같은 제안이 제도화되기 위해서는 많은 논의가 필요하다. 하지만 지금 필요한 것은 협동조합 자본의 성격을 개혁해야 한다는 사실을 공론화하는 것이다.

소비자는 왜 주인이 되려할까?

소비자가 주인이 되는 과정에서 자본을 책임져야 한다는 건 큰 장애임에 틀림없다. 그런데도 이러한 과정이 가능할까? 여러 가지 조건을 아주 단순화해서 유추하면 책임보다 결실이 크다면 가능하다. 인류의 역사가 발전해온 것처럼 결실의 크기가 클수록 책임과 위험부담의 의지가 커진다. 따라서 협동조합의 사업적 성과가 커질수록 조합원 책임이 높아진다. 이익을 키우기 위해서는 소비자 협동조합은 판매가를 높이기보다는 매입가를 낮출 수밖에

없다. 하지만 윤리적 소비를 지향하고 생산자와 밀접한 관계가 있으므로 매입가를 낮추기 어렵다. 이런 진퇴양난의 구조에서 전통적인 방법으로 사업적 성과를 높이는 것은 어려운 상태다. 어떻게 해야 될 것인가?

함께 행복하기 위해서는 협동조합 생태계가 필요하다.

소비자 생협에서 새로운 부가가치를 만들기 위해서는 보다 혁신적인 발상이 필요하다. 직거래일지라도 소비자와 생산자 사이 운신의 폭이 너무 좁기 때문이다. 아이쿱에서 추진하는 클러스터 사업은 이러한 한계를 가공 산업 집적과 물류통합, R&D 집중으로 풀려 한다. 그 효과는 기존 식품원가를 20% 이상 낮출 수 있을 것으로 기대하고 있다. 이는 유통만이 아니라 농업, 가공, 물류의 협력체계가 만들어낸 효과이다. 개별화되고 분산되어 있을 때 불가피하게 지출했던 비용을 줄이고 인력효율을 높이면서 상호호혜의 원리가 작동하는 것이다.

이 같은 사실이 의미하는 것은 결국 협동조합의 사업적 한계를 협동의 원리로 풀어야 한다는 것이다. 협동의 대상은 통신, 에너지, 금융, 공제, 주택, 의료, 교육 등 조합원 생활에 밀접한 모든 부문이 될 수 있다. 이러한 부문들에서 협동조합이 설립되고 연대하면서 밀접한 협력체계가 구축되는 것을 ‘협동조합 생태계’가 만들어지는 것이라 할 수 있다. 이러한 체제에서는 소비 뿐 아니라 생활 전반에서 협동의 장점을 누리면서 살아갈 수 있을 것이다.

춘추 전국시대에 사람들은 어떤 나라를 자신의 조국으로 할지 선택할 수 있었다고 한다. 국적을 선택하는 것은 아니지만 어떤 삶을 살 것인지 선택할 수 있다는 발상의 전환이 필요하다. 굳이 기존 사회의 주류 질서와 문화가 아니라도 얼마든지 행복하게 살 수 있는 선택지를 협동조합 생태계가 제공해야 한다. 좋은 학벌이 아니더라도 좋은 일자리가 가능하면 굳이 사교육을 할 필요가 없다. 집을 사기 위해 현재의 삶을 저당 잡히지 않아도 된다. 주택협동조합을 통해 양질의 주택을 소유하거나 장기임대를 통해 안정된 주거가

가능하다. 의료생협, 실버노동 등을 준비하고 공제사업이 이를 뒷받침하게 될 것이다. 조합원이 필요로 하는 생활의 문제에 적극적으로 대응하고 준비하면서 생태계를 하나씩 갖추게 될 것이다. 소비의 이점만이 아니라 함께 행복한 삶이 가능하다면 소비자들은 기꺼이 주인의 길을 선택할 것이다. 이러한 꿈을 담아서 아이쿱은 ‘함께 행복하기’를 기본 가치와 목표로 삼고 있다.

협동조합 민주주의는 주인이 있어야 가능하다. 

협동조합에 대한 세간의 관심과 기대, 어떠세요?

때/곳: 2012년 8월 7일(화) / 성공회대 일만관 세미나실

참석: 권미옥 (아이쿱소비자활동연합회 활동국장)

김현동 (사회적기업 '바리의 꿈' 대표)

박주희 (한국협동조합연구소 연구원)

서재교 (한겨레경제연구소 선임연구원)

사회/정리: 김아영 (생협평론 편집위원)

사회: 만나서 반갑습니다. 오늘 나눌 이야기의 주제는 협동조합의 이상과 현실입니다. 요즘은 협동조합에 대한 관심이 과열이라 할 만큼 높아지고 있습니다. 그래서 오늘은 그 원인이 무엇이고 이러한 현상에 대한 각 방면의 진단, 그리고 이 관심이 긍정적인 방향으로 가기 위해서는 어떻게 해야 하는지에 대해 얘기해 보겠습니다.

자본주의 경제의 한계가 드러날 때마다 높아지는 협동조합에 대한 관심

사회: 먼저 올해는 UN이 정한 협동조합의 해입니다. 관련 행사가 많이 열리고 있고 참여율 또한 높은 것 같습니다. 뿐만 아니라 여러 영역에서 협동조합에 대한 관심을 보이고 있는데요, 그 원인이 무엇이라고 생각하시는지요?

서재교: 크게 세 가지 요인을 꼽고 싶습니다. 먼저, 언론의 홍보효과가 컸다고 봅니다. UN이 정한 세계협동조합의 해를 앞두고, 스페인의 몬드라곤 협동조합이 수차례 방송되거나 기사화되었고, 관련 행사들도 앞 다투어 보도되었지요. 다음으로, 영미식 자본주의가 야기한 다양한 문제점과 이에 대한 대안으로 협동조합에 주목한 측면도 적지 않은 영향을 끼쳤다고 봅니다. 거기에 실제로 아이쿱, 한살림, 여러 의료생협 등 눈으로 확인할 수 있는 성공 모델들이 하나둘씩 증가하고 있는 것도 사실이고요.

이와 더불어 막연한 기대도 있다고 생각합니다. 사실 사회적기업과 협동조

합은 분명한 차이가 있습니다. 협동조합은 법인격이고 사회적기업은 하나의 라이선스라 볼 수 있겠죠. 그런데 사회적기업에 대한 학습효과, 즉, 정부의 적지 않은 인력 및 재정적인 지원들을 보면서 협동조합에도 그러한 지원이 있을 것이라 막연히 기대하는 분들이 적지 않은 것 같습니다.

박주희: 저는 협동조합이나 사회적 경제에 대한 관심이 단지 이 시기에 우리나라에서만 있는 것은 아니라고 생각합니다. 지역마다 관심이 높아지는 원인은 다르겠지만 세계경제의 측면에서 기존 자본주의 모델이 한계에 부딪힐 때마다 협동조합에 대한 논의가 활발히 이루어지는 측면이 있습니다. 예를 들어 2008년 미국 금융위기 등의 과정을 거치면서 신용협동조합이 일반 은행에 비해 위기를 잘 견뎌내는 사례로 꼽히면서 협동조합에 대한 관심이 높아졌습니다.

사회: 서재교, 박주희 연구원은 객관적인 입장에서 원인을 설명해 주신 것 같습니다. 현장에서 활동하는 두 분은 또 다른 상황을 접하고 계실 텐데요, 두 분이 느끼는 협동조합에 대한 관심과 그 원인에 대해 설명해주셨으면 좋겠습니다.

김현동: 제가 활동하고 있는 ‘바리의 꿈’은 현재 사회적 기업에서 협동조합으로 전환을 고민하고 있습니다. 그렇기 때문에 현재 상황에 대한 일반적인 해석보다는 우리가 어떻게 협동조합에 대해 관심을 갖게 되었는지 말씀드리는 게 좋을 것 같습니다. ‘바리의 꿈’은 동북아지



역의 재외동포를 지원하고 동북아 평화의 기초를 위한 네트워크를 만들어 보자는 생각해서 출발했습니다. 1990년대에는 중국의 동북3성 현장의 중국 동포 사기피해자들과 북한의 식량난민을 돕는 활동을 했고, 1999년부터는 1937년 연해주에서 중앙아시아로 강제 이주되었다가 1990년대 소련 붕괴 후 다시 연해주로 재이주하는 러시아 고려인 동포들의 재정착을 돕고 있습니다. 사업은 크게 기념관 건립 등 문화·교육 지원과 생활 정착, 농업 지원 사업 등 세 부분으로 진행되고 있습니다.

협동조합 전환 논의는 2009년부터 시작했습니다. 러시아의 법인인 연해주 동북아평화기금이라는 민간단체와 한국의 사회적기업인 바리의 꿈이 동시에 각국에서 협동조합 전환을 모색하게 되었습니다. 2004년부터 본격적으로 진행되었던 농업 지원 사업이 2009년에 한 단락을 맺으면서 방향을 정할 필요성이 생긴 것이지요. 러시아의 사회주의적 공동소유 방식이 무너지면서 급격하게 사유화되는 과정 중이었기 때문에, 농업 지원에 대한 성과도 잘못 마무리하면 개별 성과로 가버릴 수 있다는 생각이 들었습니다. 개인의 성과가 아니라 고려인 동포의 전체 성과로 이어갈 수 있는 방법이 무엇인가를 고민하면서 협동조합이라는 방향을 세우게 되었지요. 처음에는 막연한 공공성의 문제, 공동의 필요들을 조직하는 것 등을 고민하다가 한국에서 협동조합 기본법이 제정되면서 이런 문제들에 대한 사고가 조금 자유로워질 수 있었습니다. 기본법 제정과 그에 대한 다양한 해석들을 접하면서 이러한 문제를 협동조합으로 조직할 수 있는 카테고리들을 구체화할 수 있게 되었습니다. 특히 모두가 출자하고 1인1표를 갖는 협동조합의 원칙이 사회적기업에 가장 필요했던 사안인 것 같습니다. 현재 한국의 바리의 꿈은 사회적 협동조합으로, 연해주동북아평화기금은 러시아 협동조합으로 전환을 준비하고, 양자 간의 협력 네트워크를 모색하고 있습니다.

박주희: 우리 연구소에도 그런 문의들이 들어옵니다. 내용으로는 협동조합적 성격을 가지고 있었지만 이를 협동조합이라는 용어로 정리하지 못하고 있다가 기본법 제정 이후에 협동조합이 내 몸에 맞는 옷이구나, 협동조합이

될 수 있겠구나, 그런 식으로 접근하는 분들이 많은 것 같습니다.

사회: 그렇군요. 요즘은 바리의 꿈처럼 사회적기업에서 협동조합으로 전환하기 위해 컨설팅을 받는 기업들이 꽤 있는 것 같습니다. 왜 그러한 전환을 시도한다고 보시나요?

박주희: 예를 들어 자활사업의 경우 빈민 운동의 차원에서 시작된 노동자협동조합운동에 뿌리를 두고 있습니다. 그러나 자활사업이 제도화 되면서 국가의 복지전달체계적인 성격을 띠게 되고 결국 가지고 있던 협동조합적 고민이 약화되었죠. 그런데 최근에 협동조합에 대한 관심이 높아지면서 과거의 고민들을 다시 떠올리게 되는 측면이 있습니다. 자활공동체들이 발전하면서 개인사업체나 주식회사로 가는 경우가 있는데 실제로는 그 안에 협동조합적 가치를 품고 있었던 것이죠. 그러다가 협동조합기본법 제정으로 협동조합이 내 몸에 맞는 옷이라는 생각을 하게 되어 컨설팅 문의를 하는 사례가 있습니다.

사회: 갑자기 새롭게 협동조합을 이야기한다기보다는 기존의 고민들을 담아내는 틀로서 협동조합을 상정하게 되었기 때문에 많은 관심이 모아지고 있다는 말씀이군요. 그렇다면 현재 협동조합 활동가인 권미옥 국장님은 왜 협동조합에 대한 관심이 높아지고 있다고 보시나요?

권미옥: 저는 개인적으로 협동조합에 대한 관심이 약간 높아지기는 했지만 정치권의 어떤 사안들처럼 모든 국민의 이슈는 아니라고 생각합니다. 아이쿱의 경우 2007년부터 약 1년 동안 우리 조직이 무엇을 목표로 하는 조직인지에 대해 내부 구성원들이 논의를 한 경험이 있습니다. 이를 통해 내부 구성원들이 ‘우리는 협동조합 중 한 단체이고 소비자들로 구성된 소비자생활협동조합이다’라는 정체성을 인식하게 되었고 이것이 내부에서 큰 힘으로 작용했습니다. 협동조합에 대한 논의가 활발히 이루어지는 지금, 저는 정확하

게 자기 목적과 성격을 정리하는 것이 필요하다고 생각합니다. 또한 현장에서 발로 뛰는 사람들과 연구자들의 관심도 더 많아져야 한다고 생각합니다.

김현동님이 말씀하신 대로 협동조합이 가지고 있는 두 가지 측면을 정리해보면 하나는 모든 사람이 출자하는 것, 즉, 모든 사람이 책임지는 주인이 되는 문제이고, 또 다른 하나는 형식적으로 1인1표 등의 민주적 관리에 대한 것입니다. 협동조합은 경제적 사업체를 통해 조합원의 목표를 실현하는 조직이기 때문에 처음에 말한 책임의 문제가 중요합니다. 실제 아이쿱이나 다른 협동조합이 주목을 받는 이유는 경제적 자립 때문이라 할 수 있어요. 우리는 현 정부 초기에 과거 10년 동안 자기의 내용을 가지고 활발하게 활동했던 많은 시민단체들이나 NGO들이 경제적인 자립의 문제 때문에 타격을 받는 것을 많이 볼 수 있었습니다. 이러한 상황에서 경제적 자립을 바탕으로 한 사업의 내용과 성장으로 조합원의 목적을 실현하는 생협이 주목을 받지 않나 생각합니다.

한국 생협운동의 특수성을 생각할 때 이념적 형성보다는 조합원의 이익을 어떻게 이뤄낼 것인가라는 문제를 바탕으로 목표를 설정하는 방식으로 전환해야 대중들이 훨씬 쉽게 참여할 수 있고, 그러한 구조 속에서 조합원들이 자신의 욕구를 스스로 실현하게 하는 훈련이 이루어질 수 있다고 생각합니다. 결국 협동조합은 누군가의 지원에 의존하지 않고 경제적 자립을 통해 수익을 만들어가고 그 수익을 조합원과 사회구성원들과 함께 나눈다는 측면에서 주목을 받는 것 같습니다.



협동조합에 대한 관심이 높아질수록 더 많은 도전과 시도가 이루어져야

사회: 네 분 모두 우리 사회가 안고 있는 경제적, 사회적 문제들을 해결할 수 있는 하나의 새로운 대안으로 협동조합이 주목을 받고 있다고 말씀해 주셨는데요, 이러한 시선의 집중에 대한 의견이 분분합니다. 어떤 사람들은 기회라고 하고 또 다른 사람들은 거품이라고 말하기도 하는데요, 여러분들은 지금 상황을 어떻게 보고 계십니까?

서재교: 사실 저는 아직 협동조합기본법에 대한 구체적인 시행령이 나오지 않았기 때문에 현재의 상황에 대해 어떤 식의 막연한 기대는 하기 어렵다고 봅니다. 솔직히 말하자면 이번 협동조합기본법의 정확한 취지를 파악하기 어렵습니다. 제가 생각하기에 협동조합기본법의 취지는 크게 두 가지라고 봅니다. 하나는 상대적으로 취약한 계층의 소득을 안정적으로 증대시켜주는 것입니다. 선키스트나 제스프리처럼 생산자들이 모여서 마케팅협동조합 같은 것을 구성해서 유통 채널을 장악하는 방식을 생각할 수 있습니다. 다른 하나는 사회적 문제 해결입니다. 스페인의 몬드라곤 협동조합이나 영국의 존루이스 백화점처럼 종업원 소유 협동조합이 그 예가 될 것입니다. 그런데 이를 해결하기 위해선 반드시 수반되어야 하는 것이 있습니다. 바로 원활한 자금 조달 창구입니다. 협동조합 은행 같은 것이지요. 기존의 신탁법에 근거한 신용협동조합이 자금조달 창구의 역할을 해 줄 수 있는 상황이 아니라면, 뭔가 대책 마련이 있어야 할 것으로 보입니다.

연장선상에서 협동조합의 성공 가능성도 고려하지 않을 수 없습니다. 사회적기업과 달리 별다른 정부 지원 없이 협동조합이 시장에 잘 안착할 수 있을 것인가 하는 것이지요. 협동조합은 영리추구를 기본적으로 내포하고 있기 때문에, 주식회사를 제외한 비영리민간단체 또는 사단법인이 협동조합으로 전환할 때 고려해야 하는 점이 적지 않다고 생각합니다. 대표적인 예가 협동조합의 가장 큰 장점이자 특징인 민주적인 의사결정구조입니다. 협동조합의 가장 큰 장점이라고 하지만, 신속하고 빠른 의사결정이 필요한 시장 상황

에서 비즈니스를 할 때 분명히 단점도 상존하는 것이 현실입니다.

권미옥: 그렇습니다. 말씀하신 대로 협동조합은 사업체로서 의사결정구조의 비효율성이 분명히 있기 때문에 저는 규모가 커지는 정도나 사업의 내용에 따라 다른 체계를 만들어야 한다고 생각합니다. 아이쿱생협 지역조합의 경우 적게는 하나부터 많게는 세 개까지 매장을 운영하고 있습니다. 그렇기 때문에 몇 년을 주기로 조합원에 의해 선출된 대표들이 모든 경영 판단을 하기에는 불안정할 수 있죠. 사회사와 같은 체계를 통해 선출된 대표조합원 정도만 두고 나머지는 직원들과 경영진이 해결해 갈 수도 있다고 봅니다.

사회자: 지금까지 서재교 연구원이 협동조합 기본법의 발효 시점을 중심으로 우려되는 점을 설명해주셨는데요, 특히 현장에 있는 김현동 대표님이 많은 생각을 했을 것 같습니다. 어떠신가요?

김현동: 개인적으로 1992~3년 경에 몬드라곤에 대한 책을 읽으면서 ‘이런 곳이 있구나 하지만 우리는 어려울 거야’라고 생각했는데, 20년 정도가 지난 지금 결국 그 흐름대로 가고 있는 것 같습니다. 제가 생각하는 이상적인 모델은 생산자중심의 협동조합이 중심에 서서 소비자를 포함하는 사이클을 만들어 나가는 것입니다. 문제는 우리 사회가 그런 모델을 만들어본 경험이 거의 없다는 것인데요, 그래서 당연히 어렵고 힘들겠지만 그걸 경험할 수 있는 기회가 지금이라도 주어진 게 좋다고 생각합니다.

‘바리의 꿈’은 협동조합으로 전환하기 위해 민주적이고 자주적인 조직 만들기 훈련을 하고 있습니다. 구체적으로 저희가 인원이 많지 않기 때문에 일주일에 한번은 모두 모여서 회의와 결정을 하고 있습니다. 그리고 내년 1월 1일에 협동조합 전환을 목표로 출자금을 모으려고 합니다. 현재는 협동조합 전환을 위해 원칙을 갖고 다양한 경험을 해보는 과정입니다만, 사회적기업을 할 때와 비교해 본다면 마음가짐이 많이 달라지는 것 같습니다. 이런 과정 없이 협동조합이 성공할 것인가 실패할 것인가를 논하기에는 우리가 가진 경

힘이 너무 부족하다고 생각합니다. 바리의 꿈과 동북아 평화연대가 협동조합 전환을 위한 논의를 시작했을 때 “NGO가 물건을 파는 사업 조직이냐?”, “협동조합은 우리사회에서는 불가능한 이상이다”라는 반응들도 있었 습니다. 그만큼 우리사회의 경험으로는 이해하기가 쉽지 않다는 것이지요.

권미옥: 역사적으로 볼 때 한국에서는 어떤 조건이 되었 기 때문에 협동조합이 움직였던 것은 아니라고 봅니다. 한국의 협동조합은 먼저 실천을 통해 시작되었고 성과와 실패를 정리하면서 발전해 나가고 있는 것 같습니다. 지 금 협동조합에 대한 많은 기대와 우려가 있지만 그럴수 록 더 많이 시도되고 논의되어야 한다고 생각합니다. 왜냐하면 분명 실패할 수 있지만 협동조합운동은 실천을 통하여 오류가 무엇인지를 배운다면 그것조차도 자산이 될 수 있습니다. 더 많은 것을 기대하면서 실패든 성공이 든 무엇인가를 겪는 과정라고 봅니다. 그래야 무엇이 문 제인지 명확하게 드러난다고 생각해요.

박주희: 협동조합은 사업과 운동의 결합이기 때문에 운 동의 측면이 없을 때 사업도 성공하기 어려운 부분이 있 습니다. 하지만 저는 사업의 측면에서 관심을 갖고 협동 조합에 접근하는 사람이 늘어나는 것도 하나의 기회일 수 있다고 생각합니다. 지금 관심을 가진 사람이 모두 협 동조합을 할 것은 아니기 때문에 거품일 수도 있고, 유사 협동조합이 생겨날 수도 있기 때문에 위기라고도 할 수 있겠지만, 그럼에도 저는 지금이 또 다른 기회라고 생각 합니다.



왜냐하면 과거에는 각성된 소수의 사람들이 중심이었다면 지금은 훨씬 더 저변이 늘어났기 때문입니다. 요즈음 저희 연구소에 협동조합에 대한 문의가 많아지고 있습니다. 내용도 매우 구체적인데요, 예를 들면 커튼업을 프랜차이즈방식으로 하고 있는데 대기업의 횡포로 사업자협동조합으로 전환하고 싶은데 어떻게 할 수 있느냐 문의하는 하는 경우도 있고, 택배업을 하고 있는데 본사에 내야하는 수수료를 줄일 수 있게 협동조합을 만들 수 있느냐 등을 묻는 경우도 있습니다. 이처럼 협동조합적인 생각은 있지만 아직 협동조합운동이론으로 무장하지 않은 분들이 다양한 관심을 갖게 되는 것은 분명 가능성이요 기회라고 생각합니다. 저는 지금 같은 때에 협동조합을 만들기 위해서는 내부적으로 어떤 운영원리가 필요하고, 어떤 산업구조에서 어떤 제도적 환경이 있어야 하는지에 대한 구체적인 연구와 교육이 이루어진다면 이 상황을 기회로 만들어 갈 수 있을 것이라고 봅니다.

또한 민주적인 의사결정 구조의 효율성 문제는 산업의 특성에 따라 달라질 수 있다고 생각합니다. 예를 들어 돌봄노동의 경우는 자본이 많이 필요하지 않으면서 노동의 자발성과 서비스의 질이 중요하고, 신속한 의사결정이 크게 중요하지 않을 수 있습니다. 반대로 의사결정을 굉장히 빠르게 해야 하는 산업 영역에서는 노동자협동조합이 어려움을 겪을 수 있어요. 결국 산업분야의 특징과 전략에 따라 구체적인 내용이 달라질 수 있습니다. 지금 제기되는 질문들은 아주 구체적이고 현실적인 반면에 연구자들이나 협동조합 관련인들의 대답은 총론적인 수준에 머무르는 경우가 많은 것 같습니다. 그렇기 때문에 구체적인 질문들에 대해서 현실감 있는 연구를 할 수 있는 시스템이 마련되면 지금의 이러한 관심을 기회로 만드는데 큰 도움이 될 것 같습니다.

권미옥: 저도 조합원이 진정한 주인이 되는 협동조합의 원칙과 민주적 의사소통은 굉장히 중요하다고 생각합니다. 독일이나 영국 등의 사례를 보면 그것이 지켜지지 않을 때 파산하는 경우가 많았습니다. 하지만 그것이 구체화되는 방식은 다양하게 전개될 수 있다고 생각합니다. 총회에서의 1인1표

가 모든 의사결정에 적용될 수는 없습니다. 특히 사업의 측면에서 의사결정 방식은 그와는 다르게 마련되어야 한다고 생각합니다. 예를 들어 아이쿱은 2007~8년경에 매장 사업을 시작하면서 각 단위 지역조합의 조합원이 두, 세 배씩 증가하는 성장을 하게 됐습니다. 그러면서 조합원과의 의사소통, 민주적 의견수렴 등의 문제에 대해 고민을 하게 됩니다. 특히 아이쿱의 매장은 조합원들의 출자 참여로 이루어졌기 때문에 의견수렴이 만족스럽게 지속되지 못하면 이사회가 해산되는 등 여러 문제를 겪을 수 있거든요. 당시 조직이 성장하는 것에 따라서 민주성을 실현하는 것과 조합원의 의견을 수렴하는 방식에 대해서도 다르게 고민해야 한다는 것이 경영진이나 정책집단의 판단이었고 결국 소유와 경영을 분리하는 방식을 선택하게 됩니다.

즉, 소유는 조합원이 하되 사업은 경영자들이 할 수 있는 방식을 채택한 거죠. 뿐만 아니라 유럽처럼 경영자들의 판단에 의해 협동조합이 일순간에 합병되거나 주식회사로 전환되지 않도록 하기 위해 조합원들의 참여 통로를 다양한 방식으로 열어놓아야 한다는 문제의식도 있었습니다. 그렇지 않으면 사업을 우위에 두는 편향을 겪을 수도 있기 때문입니다. 조합원의 다양한 참여 방식을 확보하려는 시도는 최근 몇 년간 지속되고 있습니다. 구체적으로 조합원들에게 당신이 주인인데 주인으로서 어떻게 할 것이냐 하는 질문을 다양한 시스템과 정책으로 계속 해가는 겁니다.

결국 협동조합의 특성에 맞는 의사수렴과 협동조합의 원칙이 구현되는 방식, 그리고 사업체의 특성에 맞는 경영자의 권한과 위임을 정리해 나가면서 계속 혁신하지 않으면 누구나 부딪힐 수 있는 벽은 계속 나타날 것입니다. 하지만 이러한 문제들을 정리하면서 핵심을 놓치지 않는다면 규모화에 대한 민주적인 의사결정 구조의 문제가 꼭 우려스럽지만은 않을 것입니다.

다양성은 인정하되 명확한 비전과 미션을 가진 협동조합을 만들어야

사회: 지금의 협동조합에 대한 관심을 우려와 기회 중 어느 것 하나라고 규정할

수는 없을 것 같습니다. 결국 우려스러운 부분은 잘 해결해
가고 기대되는 부분은 복돋아 주는 것이 과제일 텐데, 그렇
다면 앞으로 어떻게 나아가야 할 것인가 하는 이야기가 필
요할 것 같습니다. 오늘 이 자리에는 언론과 연구, 현장 등
다양한 분야에서 활동하는 분들이 함께 자리해 주셨으니,
각자 위치에서 또한 서로에게 앞으로의 방향에 대한 의견
이 있다면 말씀해주시기 바랍니다.

서재교: 저는 협동조합을 준비하는 곳의 경우 결국엔 얼
마나 명확한 비전과 미션을 가지고 있는가 하는 것이 가
장 중요하다고 생각합니다. 아이쿱생협과 비록 협동조
합은 아니지만 농가 네트워크를 중심으로 운영되는 흙
살림, 두 사례를 들어 말씀드리겠습니다. 흙살림은 생산
자의 소득 향상을 위해 농가 네트워크를 꾸리고 소비자
와 윈윈(win-win)할 수 있는 방식으로 꾸러미사업을 진행
하고 있습니다. 반면 아이쿱생협은 소비자의 입장에서
보다 많은 회원들이 친환경 농산물을 소비할 수 있도록
윤리적 소비 운동과 같은 다양한 사업을 진행하고 있습
니다. 서로 입장은 차이가 있지만 둘 모두 명확한 비전과
미션으로 무장한 시장 성공사례로 꼽히고 있습니다. 협
동조합은 사업과 운동이 팽팽한 긴장감을 갖고 유지되
어야 성공할 수 있습니다. 그런데 이러한 긴장감과 균형
을 가지기 위해서도 명확하고 구체적인 비전과 미션이
필요합니다. 무언가를 선택하고 의사 결정할 때 왜 우리
가 존재하는지 곱씹어야 하기 때문이죠.

이념적으로 비전과 미션이 중요하다면 기술적으로는 역
시 자금조달 방안이 마련되어야 하지 않을까 싶습니다.
정부가 관련 기금을 만들어 저리에 제공하거나 그렇지



않으면 새로운 형태의 협동조합 은행을 공식화하는 작업이 진행되어야 한다고 봅니다. 기존에 성공적으로 협동조합을 운영하고 있는 조직들의 움직임도 중요하다고 봅니다. 현재 기존 생협들이 협동조합 법인으로 전환하지 않는다 해도 시행령을 만드는 과정에 적극 개입해 과거 어려웠던 경험들을 적극 개선해야 한다고 봅니다.

끝으로 언론의 역할도 있다고 생각하는데요, 특히 특수한 환경에서 자라난 몬드라곤이나 제스프리 등을 소개해 꿈과 이상을 심어주는 것도 중요하겠지만, 협동조합 유형별로 보다 다양한 사례를 소개하는 한편, 실패 사례와 어려운 점도 가감 없이 소개해서 이해관계자들이 보다 냉정한 판단을 할 수 있도록 도움을 주는 일이 필요하지 않을까 생각합니다.

사회: 말씀해주신 것처럼 제도도 중요하고 제도를 만들어내는 현장의 목소리도 중요하다고 생각합니다. 또 환상만을 계속 키워주면 언젠가 풍선은 터지고 허무하게 사라질 수도 있습니다. 사실 우리에게 필요한 것은 현실적인 고민과 실천이라고 생각합니다.

권미옥: 한국은 길게는 30년, 짧게는 15~20년의 생협 운동 역사를 가지고 있습니다. 2009년 생협법이 개정되기 전까지 한국 생협은 친환경 식품만 취급할 수 있다는 사업영역의 제한과, 비조합원 이용금지라는 이용에 대한 제한으로 생명환경운동의 이미지를 강하게 가지고 있었습니다. 반면 180년의 역사를 가진 유럽은 국가 인구 다수를 차지하는 조합원과 높은 시장 점유율로 일반 기업에 뒤지지 않는 규모입니다. 이제는 우리도 서로 다양성은 인정하되 생협 운동의 핵심 목적을 정리할 필요가 있다고 생각합니다. 현재 한국 생협은 한 사람의 가공업자, 한 사람의 생산자가 생산해낸 것을 100% 소비해주지 못하는 규모입니다. 결국 소비자생활협동조합은 어떤 거창한 이름을 붙이더라도 소비자 대중이 참여하지 않으면 생산의 문제, 농업의 문제를 절대 해결할 수 없다고 생각합니다. 그렇기 때문에 많은 사람들이 쉽게 참여할

수 있는 사업모델을 만들기 위해 아이쿱생협은 지난 시간 노력해왔던 것이
구요. 그러나 우리 사회에서는 각 조직들이 가지고 있는 고민들을 실험하고,
그 결과들을 제대로 바라보지 않는 경향이 있는 것 같습니다. 각자 가진 개성
을 바탕으로 하되 협동조합이 가진 원칙인 정보공개와 조합원에 의한 민주
적 관리 등은 엄격하게 구현되어야 합니다. 만약 지금까지 그렇지 못했다면
이제부터라도 그렇게 해야 서로 연대할 수 있고, 새롭게 협동조합을 준비하
는 다른 조직들에게 참고할만한 사례가 될 수 있으리라 봅니다.

소비자생협 조합원들의 90% 이상은 물품 이용을 목적으로 협동조합에 참여
합니다. 그렇기 때문에 일반기업에서 생산하는 물품과 차별화되지 않으면
경쟁할 수 없습니다. 그런데 협동조합의 사업은 자본조달의 단점, 마케팅의
문제 등 발목을 잡는 요소들이 참 많습니다. 결국 협동조합의 사업은 조합원
이 요구하는 상품을 만들고 유통하는 것을 중심으로 해야 합니다. 또한 다양
한 실천을 통해 이런 문제들을 해결해 나가야 하고, 생협운동 분야는 법 개정
이나 정책에 대한 반영 등 조건 개선을 위한 노력을 해야 합니다.

연구 분야에 대한 바람은 활발한 협동조합 연구와 동시에 현장에서 필요한
연구가 이루어지는 것입니다. 생협은 실천적 필요에 의한 지식을 많이 요구
하고 있습니다. 한국 사회에서 협동조합에 대한 연구 자체도 부족하지만 연
구자들의 연구는 현장과 괴리가 매우 큰 것 같습니다. 쓰는 용어도 다릅니다.
물론 일반적인 연구도 이루어져야겠지만 현장에서 필요한 구체적인 지식,
활용할 주제들이 많이 연구되었으면 좋겠습니다.

언론 분야에 대해서는 저는 일단 협동조합에 대해 많이 다루는 게 필요하
다고 생각합니다. 실제 협동조합에 관심을 가진 사람들은 아직 소수라고 생각
합니다. 그래서 끊임없이 언론에 의해 다루어지는 것도 필요하고, 또 필요에
따라서는 다양한 연대가 이루어져야 한다고 생각합니다. 최근 복지가 화두
가 되면서 스웨덴의 사회경제에 대한 책들이 여러 권 발간되었습니다. 저는
책의 내용 중에서 스웨덴 사민당이 연대하는 자세가 매우 인상 깊었습니다.
스웨덴의 사민당은 국가의 정책목표를 국민들이 설 수 있는 집을 만드는 것
으로 설정하면서 정치적 성향과 관계없이 사안에 동의하는 자들을 끊임없

이 설득하고 연대했습니다. 기존의 언론도 자기 조직의 지향과 협동조합이 가지고 있는 지향점의 공통점을 찾아 연대한다면 협동조합 현장에 있는 사람들도 많은 힘을 받을 수 있다고 생각합니다.

박주희: 저는 연구자의 과제를 많이 생각해보았습니다. 연구자로서 접하는 질문은 굉장히 구체적입니다. 가령 사업자협동조합을 하려고 하는데 나중에 들어오는 사람들과 출자금의 무임승차 문제는 어떻게 할 것인가, 가입의 자유와 사업적으로 적절한 조합원 규모의 균형을 어떻게 맞추는가와 같은 질문을 합니다. 또 사업과 관련된 질문도 많습니다. 최근에 논의가 시작된 주택협동조합 관련 질문만 봐도, 주거운동을 하시는 분들이 비영리성의 주택협동조합을 만들고자 하는데 현재 법에서 가능한가 질문합니다. 질문 하나하나가 현장 중심의 연구가 필요한 경우가 많습니다. 이렇게 앞으로 계속 제기될 구체적이고 직접적인 연구주제에 대해 현장감 있는 연구를 활성화할 수 있는 방안을 고민해야 하고, 또 정부나 공적인 기관들의 지원이 필요합니다.

현장과 관련해서 조금 부연한다면, 사업과 운동의 결합이라는 협동조합의 특징을 잘 유지했으면 좋겠습니다. 『버클리생협은 왜 망했는가』라는 책을 보면 협동조합의 실패 원인으로 이념의 과잉을 듭니다. 이념이 과잉되다보니 사업이 안 되고, 이를 만회하기 위해서 사업을 확장하는 악순환이 일어나는 것입니다. 저는 선구적인 협동조합들이 이를 잘 해결해야 후발 협동조합들이 그 노하우를 전달받을 수 있으리라 생각합니다. 또한 정부는 민(民)의 역량과 네트워크를 활성화시키기 위한 간접적인 지원 방향에 대해 더 많은 논의를 해야 한다고 봅니다.

김현동: 올해 초 우리가 하려는 일을 ‘동북아 사회적협동조합 네트워크’라고 정리한 바 있습니다. 대한민국의 영역을 넘어서는 시각이 필요하다는 것이 우리 조직의 시발점이었습니다. 러시아에 있는 우리 동포들의 정착과 생산을 한국 시민사회와 연결시키는 방법을 고민한 것이 협동조합 구상 이전의

우리 조직의 모습이었습니다. 그리고 러시아 동포들과 관계를 어떠한 방식으로 맺고 유지할 것인가에 대한 고민 끝에 협동조합 방식이라는 답을 얻었던 것입니다. 그 다음 단계의 진행에서 접한 문제는 무엇이 이 네트워크의 매개가 될 것인가 하는 것이었고, 결국 그 매개로 콩과 전통 장류에 주목하게 되었습니다. 콩은 러시아동포들이 그 곳에서 정착하는 데 중요한 역할을 해왔기 때문이죠. 그런데 우리사회는 현실적으로 국내산 농산물이 하나의 이데올로기처럼 되어 있어 협동조합 간 교류와 협력에서 어려움에 봉착하게 되었고, 우리는 이러한 문제를 또 다른 협동조합 방식으로 풀어나가려 합니다.

예를 들어 기존의 생협 등에만 기대하는 것이 아니라 ‘non-GMO 유기농 전통장 협동조합’, ‘non-GMO 축산협동조합’ 같은 새로운 협동조합 조직을 통해서 연해주 생산자들과 관계를 맺으려 시도하는 것이지요. 우리 주변인 동북아시아 지역은 아직 이데올로기가 고착된 문제들이 산적해 있는데, 이런 사회와 관계를 맺을 때 협동조합 간의 협동을 통한 것만큼 보기 좋은 게 없다고 생각합니다. 이러한 점에서 고려인 동포 등 역사적 연원들도 우리 사회의 협동조합이 잘 안고 갔으면 하는 바람입니다.

사회: 협동조합에 대한 관심이 높아질수록 올바른 시각을 가진 주체들의 중요성이 더 커지는 것 같습니다. 오늘 이 자리를 통해서 우리 사회에 협동조합이 튼튼하게 뿌리 내리기 위해서는 기존의 협동조합과 새로운 협동조합의 연대 그리고 각 분야 간의 연대가 필수조건이라는 사실을 확인할 수 있었습니다. 바쁜 일정 가운데서도 함께 이야기 나눠주신 분들에게 감사드립니다. 🍷



협동조합

- 이슈
- 절반의 승리 절반의 패배
 - 세종대 생협을 지키기 위한 싸움
- 협동조합기본법 시대를 앞두고 노동자 협동조합을 생각한다

절반의 승리 절반의 패배 - 세종대 생협을 지키기 위한 싸움

문효규 (세종대학교 생활협동조합 이사장)

2012년 한국 대학생들의 삶

2012년 대한민국의 청년들은 '아프니까 청춘이다'라는 말에 고개를 끄덕인다. 젊은 시절 실패와 좌절로 아픈 경험들이 인생의 방향과 가치를 찾는데 영양분이 된다고 여겨서다. 하지만 88만 원 세대로 대변되는 지금의 대학생들은 아파도 너무 아프다. 고된 수험생 생활, 고공행진 하고 있는 등록금, 그리고 비싼 생활비. 대학생의 기본이 된 필수조건 3종 세트 때문이다. 이 부담은 학생만이 아닌 한 가정 전체의 일이 된다.

주위의 대학생들을 만나보면 아이러니한 상황을 볼 수 있다. 비싼 등록금과 생활비를 마련하기 위해서 아르바이트를 하고 그러다 보면 학업에 소홀하게 된다. 공부하기 위해 돈을 벌지만 공부에 집중하지 못하는 악순환이 반복되는 것이다. 계속 오르는 물가로 가계부담은 커지는데 대학의 상업화로 학내 물가는 가파르게 오르고 있다. 월세를 내는 대부분의 자취생들에게는 이중, 삼중고인 셈이다. 바쁜 일정에 시간과 돈을 아끼기 위해 삼각 김밥, 라면, 빵 등 간편하고 저렴한 음식으로 끼니를 대신하는 학생들이 늘고 있다. 몸의 영양 불균형을 뻔히 알지만 살기 위해서는 어쩔 수 없다. 여기서 그치지 않고 스펙 3종 세트(학점, 영어성적, 대외활동)가 대학생들의 자격증처럼 되고 있다. 치열한 경쟁으로 최고가 되어야 바늘구멍보다 좁은 취업난에서 살아남는 유일한 방법이라고 생각하고 있기 때문이다.

주요 기업에 입사지원을 하기 위해서는 기본 학점 B0(3.0)이상, 높은 영어 성적 필수, 다양한 대외활동(기업 서포터즈, 봉사활동, 아르바이트 등)은 당연한 것이다. 인생은 경쟁의 연속이라고 하지만 튼튼한 대학생이라도 몸이 망가지기 일쑤다. 기업들은 슈퍼 만능 엔터테이너 신입을 원한다. 물론 공정

한 경쟁은 실력 향상, 노력한 만큼의 보상, 성취감에 도움이 되는 것은 누구도 부정할 수 없는 사실이다. 하지만 생활 형편이 넉넉하지 않고 공부에 전념할 수 없는 학생들에게는 이런 상황들이 허탈함을 안겨준다. 친구들과 함께 좋은 추억을 만들고, 서로 위하면서 지내는 달콤한 모습은 시트콤에서나 볼 수 있는 꿈이 되어 버린 것 같다. 이런 상황 속에서 숨이 목까지 차올라 겨우 겨우 대학생활을 마치고 나면 남는 것은 졸업장과 신용불량자 딱지라고 얘기한다. 과연 이러한 대학생활의 해결 방법은 정말 없을까?

대학생들에게 대학생협이란?

대학생들의 고민과 복지를 해결하는 가장 적합한 방법은 대학생협동조합(이하 생협)이다. 생협을 통해 전국 31개 대학과 공동구매 방식을 통해 싸고 믿을 수 있는 먹을거리와 상품을 공급하고 학생들이 직접 경영에 참여할 수 있다. 세종대학교 생협을 들여다보자. 먼저 잘 먹는 일이다. 생협에서 직접 운영하는 식당은 공동구매를 통해 믿을 수 있는 식자재와 천연조미료를 사용해 학생들의 건강을 지키는 데 앞장서고 있고, 싼 가격으로 학생들의 큰 호응을 얻고 있다. 이윤의 극대화를 위해 음식가격을 마음대로 책정하는 기업과는 달리 생협은 학생들의 동의를 얻어 가격을 책정한다. 학생들로 이루어진 식당개선 위원회에서는 메뉴 개발과 함께, 개선할 점이 나오면 현장에서 바로 적용시킨다. 학생들의 참여로 개선된 예로 학내 가까운 거리의 편의점에서 파는 1,100원짜리 콜라가 생협에서는 600원이다. 또 학기마다 책 버룩시장을 열어 고가의 전공서적 구입 부담을 덜어주고 있다. 이렇게 생협은 학생들이 짊어지고 있는 가게 부담을 학생들과 함께 고민하고 함께 해결하기 위한 노력을 계속하고 있다.

또한 생협은 경쟁으로 무미건조한 대학생활을 바꿔내고 있다. 학생들이 함께 할 수 있는 다양한 사업을 통해 협동의 가치와 중요성을 알리고 있다. 도시락을 싸서 소풍을 가고, 역사를 배우고, 농촌 체험도 하며, 바쁜 일상 속

에서 잠깐의 쉽표를 그릴 수 있는 기회를 제공하고 있다. 그리고 학생들의 진로와 꿈을 설계하는 데 도움이 되고자 문화·교육사업도 꾸준히 진행하고 있다. 사회적기업, 협동조합 탐방을 비롯해서 학생들이 원하는 강연을 열고 있다. 이 밖에 택배수령, 도서관사물함, 우산 대여, 생활에 필요한 공구 대여 등 학내에서 필요한 일들을 대부분 생협이 담당하고 있다. 생협의 사업은 지금도 조합원들의 필요에 따라 계속 늘어나고 있다.

대학생협은 착한소비와 투명한 운영방식을 통한 협동의 건강한 정신을 불어넣고 있다. 하지만 학생들의 아픔을 함께 고민하고 해결하기 위한 동반자의 역할을 하고 있는 대학생협이 상업주의에 물든 대학들로 인해 지금 위기에 직면해 있다.

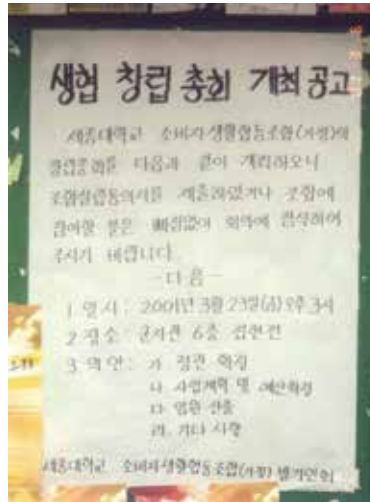


세종대학교 생협의 설립과정

1995년까지 세종대학교 내 식당과 매점 등 복지시설은 총학생회가 관리했다. 당시에는 많은 대학에서 총학생회가 수익사업을 직접 운영하는 것이 특별한 일은 아니었다. 하지만 복지사업의 운영을 통해 발생하는 수익이 학생운동권의 자금원이 된다고 판단한 공안당국과 교육부에서 각 대학에 복지사업의 운영권을 회수할 것을 지시하면서, 대학마다 복지사업을 둘러싸고 분쟁이 발생하기 시작했다.

세종대 역시 대학본부가 학생들이 운영하던 복지매장을 강제 철거하려했다. 하지만 학생들이 격렬히 저항하면서 물리적인 충돌까지 발생하는 사태가 벌어지자, 대학과 총학생회는 복지사업공동관리위원회(이하 공관위)라는 공동 관리 기구를 만들게 된다. 공관위는 대학과 학생회의 합의로 설립된 기구지만 법적 근거가 없는 임의 단체로 그 지위가 불분명했으며 대학과 학생회의 입장에 따라 언제든지 그 업무가 중단될 수 있는 임시기구였다. 또한 세무 문제를 비롯해 법적 분쟁의 소지를 가지고 있는 취약한 조직이었다.

2000년이 되면서 학생식당을 위탁 운영했던 대기업이 학생들의 불매운동으로 계약기간을 채우지 못하고 매장을 철수하는 사태가 발생했다. 마침 소비자생활협동조합법이 만들어진 직후였기 때문에 학생들은 대학본부에 생협을 만들어 공관위를 대체하자고 제안했고, 대학이 이를 받아들이면서 비로소 생협이 설립이 현실이 되었다. 2001년 2월 12일 생협 발기인대회를 마치고, 3월 24일 창립총회, 재정경제부 장관의 설립인가 승인, 법원 설립등기를 거쳐 세종대학교 생협은 전국에서 4번째로 생협법에 근거한 대학 내 생협이 되었다. 생협이 설립된 후 대학본부는 기안 문서를 통해 생협이 학교 내 위원회 형태였던 공동관리위원회를 대체하고 있음을 분명히 하기도 했다. 세종대학교 생협은 학생들과 대학 간의 오랜 분쟁을 거치면서 가장 합리적인 복지사업 운영시스템으로 인정받은 것이다.



세종대 생협 사태의 시작

그러나 2009년, 2기 사학분쟁 조정위원회를 통하여 113억 원의 비리를 저질러 퇴출당한 주명건 전 이사장이 추천한 이사회가 구성되면서 대학 당국의 세종대 생협 퇴출시도가 시작되었다.

2009년 10월 9일 대학의 처장단 회의에서 생협의 사업과 활동에 대해 보고하였으나, 대학본부는 생협이 방만하고 믿을 수 없으므로 생협에 대한 감사를 하겠다고 했다. 생협은 다소 무리한 요구이지만 대학과의 신뢰를 회복하기 위해서는 생협의 투명성을 확인시켜줄 필요가 있다고 판단해 대학본부의 요구를 수락했다. 이후 약 4주 동안 대학본부가 위탁한 삼일회계법인의 감사를 받게 되었으며, 이 때 조합의 회계자료, 정관 및 규정, 통장원본, 조합 직원의 수와 급여현황, 출신학교 등 요구하는 모든 자료를 제출하여 감사를 받았다.

하지만 대학본부는 감사가 끝난 후 결과에 대해 일언반구 없이 12월 22일 교내 전체 복지시설에 대한 턴키 입찰을 진행하겠다고 통보했고, 이어 생협의 직원들에게 고용승계를 최대한 보장하겠다는 입장을 일방적으로 전달했다.

대학본부의 결정은 정치적인 목적과 경제적인 목적을 모두 가지고 있다고 판단된다. 2009년 전국 대학의 적립금총액은 이미 10조 원을 돌파했다. 하지만 최근 반값등록금이 사회적 이슈가 되면서 예전처럼 등록금에만 기댈 수 없게 된 나머지 수입원을 확대할 목적으로 학내 상업시설을 확대하는 데 눈을 돌리는 대학이 늘어나고 있다. 민자 기숙사나 대형 쇼핑몰, 편의점이나 프랜차이즈 카페 매장이 우후죽순 대학을 점령하고 있다. 기업들은 높은 임대료를 내고, 학생들과 교직원들에게 더 많은 이윤을 뽑아낸다. 하지만 생협은 학내 구성원들이 직접 의사결정에 참여하고 있기 때문에, 대학이 원하는 대로 복지시설을 운영하지 못할 뿐 아니라 높은 이익을 올리기도 힘들다. 따라서 대학 내 상업시설을 통해 수입을 늘리기 위해서는 생협을 없애고 대학이 운영권을 완전하게 가져갈 필요가 있는 것이다. 또한 대학 내 구성원들의 자치조직인 생협의 운영에 참여하고 있는 학생들이나 교직원들이 자신의 반대세력이라고 판단하고 이를 무력화시키려는 의도도 의심된다. 2008년 구재단 측은 교육부에 생협이 임시 이사들에게 자금을 지원했다는 민원을 제기했다. 아마 구재단 측 입장에서는 대학의 권력을 완전히 장악하기 위해서 자신들의 반대세력에게 도움이 될 수도 있는 생협을 반드시 퇴출시켜야 한다고 생각했을 것이다. 대학 측의 협상 요구안에 학내에서 생협의 정치활동을 금지하는 정관변경을 요구한 것도 같은 맥락으로 이해할 수 있을 것이다.

대학 내 구성원들의 저항과 반발

대학본부가 생협을 사실상 퇴출시키려 한다는 사실이 알려지면서 학생들의 서명운동과 조직적 반발이 이어졌다. 2010년 새해가 되자마자 학생들은 즉시 서명운동과 항의방문을 조직했고, 방학 중인데도 이틀 만에 1,000여 명이 넘는 학생들이 서명에 참여했다. 생각지도 못한 학생들의 거센 저항에 직면하자 대학본부는 일단 생협이 운영하던 기존 복지시설을 제외하고 신축 학생회관에 대해서만 입찰을 진행했다. 학생회관이 새로 만들어지는 과정

에서 대학과 학생회, 생협은 건물 내 업종과 설계 작업까지 함께 논의를 해왔다. 하지만 신축이 완료되면 새 학생회관 안에서 새로운 매장을 운영하기로 했던 기존의 계획들은 순식간에 모두 부정되고 백지화되었다.

2010년 여름방학이 되자 대학본부는 생협에게 식당만을 운영하고 다른 업종들은 사업권을 대학본부로 넘기라는 새로운 요구를 들고 나왔다. 또 다시 학생들이 5,000명 넘는 서명을 받아 반대했고, 생협은 임시대의원총회를 통해 대학본부의 요구를 거부하고 대학본부가 성의 있게 대화에 임할 것을 촉구했다. 하지만 결국 대학 본부는 생협과의 약정 해지를 통보하고, 이듬해 생협을 상대로 명도소송을 개시했다.

생협의 직원들과 학생들은 소송 철회와 평화적인 해결책 모색을 요구하며 1인 시위를 비롯해 3보 1배, 농성을 계속했지만 대학의 입장은 완고했다. 결국 항소심까지 모두 대학본부가 승소했고, 2012년 7월 3일 급기야 생협에 강제집행을 통보했다. 아직 상고심이 남아 있지만 승소 확률은 높지 않은 상황이었다. 이미 학내에서는 패배를 기정사실로 받아들여야 한다는 의견들이 나오기 시작했다.

협동조합 진영의 반격

하지만 벼랑 끝에서 상황이 반전되기 시작했다. 생협에 대한 강제집행 위협은 그 어느 때보다 학생들과 협동조합 진영을 자극했다. 강제집행이 발생하면 당장 달려오겠다며 400여 명의 학생들이 자신의 연락처를 적어냈다. 협동조합의 해에 협동조합을 쫓아내겠다는 세종대학교를 더이상 두고 볼 수 없다며 한살림과 아이쿱, 의료생협연대 등 지역생협 조직들이 동참하기 시작했다. 학생들과 협동조합 진영, 그리고 시민사회단체들을 망라한 대규모 기자회견이 개최되고, 강제집행 예고일에 맞춰 텐트 농성이 시작되었다. 강제집행이 예상되는 날에는 100여 명이 강제집행에 맞서 밤샘농성을 벌였다. 대학생협을 포함해 협동조합 진영이 공동대응에 나서면서 여론도 함께 움

직이기 시작했고, 정치인들과 시민사회단체들도 점차 관심을 보이기 시작했다. 방학인데도 한 달 만에 이러한 급격한 변화가 감지되자 대학본부는 당황하기 시작했다. 그리고 때마침 컨택터스라는 용역업체의 불법, 폭력행위가 사회적 지탄을 받게 되면서, 대학 역시 강제집행에 큰 부담을 갖게 되었을 것이다. 실제로 재판기 부문에 대한 강제집행에만 수백 명의 인력이 동원되어야 하는데, 저항이 격렬해지면 물리적인 충돌이 발생할 수도 있기 때문에 대학입장에서 강제집행이라는 수단을 사용하는 것은 현실적으로 어려웠을 것이라고 판단한 듯하다.

결국 소송으로도, 강제집행으로도 생협을 힘으로 굴복시키는 것이 불가능하다고 판단한 대학은 생협의 자율과 독립과 대학이 필요로 하는 사업장 일부를 교환하는 합의안을 제안해왔고, 구체적인 협상이 진행될 예정이다. 물론 협상이 진행되면서 어떻게 상황이 바뀔지는 알 수 없는 노릇이다. 하지만 적어도 세종대학교의 사례를 통해 이제 대학생협 한 군대를 쫓아내려면 협동조합 진영 전체를 상대해야 하고, 소송을 벌여 이기더라도 결코 쉽게 대학생협을 없앨 수 없다는 것이 증명되었다. 협동조합 간 협동의 원칙이 발휘할 수 있는 거대한 힘을 세종대학교의 투쟁은 보여주고 있다.



세종대 사태의 교훈

대학생협은 일반적으로 대학 내 복지시설을 대학에서 위탁받아 운영하기 때문에 구조적으로 취약점을 가지고 있다. 약정이 해지될 경우 대학생협이 다른 곳으로 옮기는 것은 불가능한 일이다. 물론 대부분의 대학생협은 대학과 협력적 관계를 유지하고 있다. 하지만 그 관계는 언제든 냉각되거나 바뀔 수 있는 것이다. 대학생협을 안정적으로 유지하고 운영하기 위해서는 그 이상의 것이 필요하다. 대학생협은 조합원 조직을 튼튼하게 유지하고, 생협의 가치와 필요성을 대학 구성원들이 공감할 때 비로소 자신의 안전을 보장받을 수 있다.

사실 대학생협은 일반적인 지역 생협과는 다른 면이 많다. 대학생협은 탄산음료나 담배와 같이 건강에 유해한 상품들도 취급하고 있으며, 대학별 상황에 따라 식당을 아예 운영하지 않는 경우도 있다. 생협이 외부 기업에 위탁을 주는 경우도 있다. 물론, 대학에 따라 유기농 생활재를 판매하는 매장을 가지고 있는 곳도 있으며, 유기농 식사를 제공하는 곳도 있다. 대학생협의 다양한 스펙트럼으로 인해 대학생협만의 단일한 정체성과 비전을 구축하는 것이 쉽지 않다.

외국의 경우도 한국의 사정과 크게 다르지 않다. 가까운 일본의 경우 대학생협이 큰 규모로 조직되어 있고 여행 사업이나 공제사업, 심지어는 오토바이 부품을 판매하는 곳도 있다. 독일의 경우는 협동조합의 형태는 아니지만, 각 도시별로 지역조직이 구축되어 식당과 소비재의 판매뿐만 아니라 기숙사를 운영하거나 학생상담의 역할을 담당하고 있다. 미국은 협동조합 방식으로 주거 문제를 해결하거나 로컬푸드 운동이 활성화되고 있다고 한다.

이처럼 대학 내에서 협동조합이 필요한 이유는 대학 구성원들이 스스로 자신의 삶의 질을 향상시키기 위해서다. 그들이 원하는 것은 건강한 식단이기도 하지만, 간편한 인스턴트 식품이나 패스트푸드이기도 하며, 공정무역 커피이거나 그저 값싼 설탕커피이기도 하다. 때로는 분위기 좋은 레스토랑이나 편의점, 대형마트이기도 하다. 거의 대부분의 대학생협은 정해진 공간

속에서 생활하는 조합원들 또는 구성원들이 원하는 소비생활과 식생활의 대부분을 제공해야 한다. 초중고와 달리 대학의 급식은 직영이 의무사항도 아니고 교육당국이나 대학의 지원을 기대하기도 어렵다. 당연히 식단의 질을 보장하기 위해 다른 사업부문이 희생되는 경우도 있다. 사정이 이렇다 보니 대학생협이 생협으로서 어떤 정체성을 가져야 하는지에 대한 논의는 여전히 현재 진행 중이다.



대학생협, 협동조합 운동의 발전을 위하여

대학생협 운동은 아직 본 궤도에 오르지 않았다. 전국 수백 개의 대학 중 30여 개 대학에만 생협이 있고 그 역사도 짧다. 아직 조합원 활동에 대한 경험도 일천하고, 전체 대학생협 간 연대수준도 높지 않다. 하지만 대학생협 운동의 발전은 전체 협동조합진영에서 중요한 의미를 지닌다. 최근 들어 감소하고는 있지만 우리나라의 대학진학률은 여전히 70%가 훨씬 넘는다. 대학생들이 가장 가깝고 쉽게 접할 수 있는 협동조합의 모델은 대학생협이 될 것이다. 대학생협의 역할과 기능이 확대되고 학생들이 이를 긍정적으로 받아들이게 된다면 그만큼 협동조합운동에 대해서도 긍정적으로 받아들일 것이다. 실제로 대학에서 생협을 접하고, 생협 실무자가 되거나 지역생협 조합원이 되는 사례들을 심심치 않게 볼 수 있다. 대학생협은 협동조합운동의 요람이 될 수 있는 충분한 조건을 갖추고 있다.

최근 대학이 최대의 소비시장으로 떠오르면서 대기업들이 앞 다투어 대학 시장에 진출하고 있다. 이제는 대학 내에서 유명 편의점 체인이나 프랜차이즈 카페를 보는 것이 더 이상 신기한 일이 아니다. 앞으로 세종대학교처럼 학내복지시설 상업화로 수익을 추구하는 대학들은 늘어날 것이다.

대학생협은 새로운 도전에 직면해 있다. 거센 상업화 속에서 대학생협을 지키면서 동시에 대학생협만의 비전과 미션을 찾아내고, 스스로 그 존재가치를 증명해야 한다. 이 문제를 해결하는 주체는 물론 대학생협의 활동가들과 실무자들이 될 테지만 협동조합 운동의 선배들과 협동조합 조직들이 다양한 도움을 줄 수 있을 것이다. 조합원 활동, 유통과 물류 부문 등 지역조합들의 풍부한 경험은 대학생협들에게도 큰 도움이 될 수 있을 것이다. 지역생협과 함께 하는 공동사업을 모색하는 과정을 통해 새로운 협동조합운동의 모델이 만들어질 수도 있을 것이다.

이제 세종대학교 생협을 지키는 싸움은 끝났지만, 세종대 생협과 대학생협, 더불어 협동조합운동의 발전을 위한 새로운 싸움이 시작되었다. 

협동조합기본법 시대를 앞두고 노동자 협동조합을 생각한다

김대훈 (아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀장)

협동조합기본법과 세계 협동조합의 해, 그리고 노동자 협동조합

지난 해 12월 협동조합기본법이 제정되었다. 그리고 세계 협동조합의 해인 올해 12월 1일을 기해 시행될 예정이다. 새로 제정된 협동조합기본법은 기존의 8개 개별법에 의한 협동조합(농협, 수협, 산림조합, 신협, 새마을금고, 소비자생활협동조합, 연연초협동조합, 중소기업협동조합)외에 다양한 분야에서 협동조합을 설립, 운영할 수 있는 법적 근거를 마련했다. 그동안 협동조합운동을 하고자 하였으나 법적 근거가 없어 상법 상의 주식회사, 사단법인 등의 법인격을 갖추고 운영되어 오던 일반 기업체, 사회적기업, 자활사업체 등이 협동조합 전환을 검토하고 있다. 뿐만 아니라 세계 협동조합의 해와 협동조합기본법 제정이 시너지가 되어 협동조합에 대한 중앙정부, 지방자치단체, 언론, 시민대중의 인식과 관심이 높아지게 되었고, 주택협동조합, 문화예술협동조합, 여행협동조합 등 전통적인 협동조합의 영역 밖에 있던 다양한 분야에서 협동조합을 연구하고 준비하는 사례도 눈에 띄게 활발해지고 있다.

국제협동조합연맹(ICA)은 2012년 세계 협동조합의 해를 앞두고 협동조합의 장점과 가치, 사회적 기여를 널리 알리고 협동조합의 설립과 성장을 촉진시키는 한편, 협동조합의 발전을 위해 각 나라의 협동조합 정책과 제도를 정비하는 것을 목표로 제시했다. 한국의 경우 협동조합기본법의 제정, 세계 협동조합의 해 기념행사 등을 통해 2012년 세계 협동조합의 해를 통해 목표했던 것들을 어느 정도 이룰 수 있었다. 생협 등 기존의 협동조합들과 협동조합의 전환을 모색하거나 새로운 협동조합 운동을 구상하고 있던 사회적 경제 조직들에게, 세계 협동조합의 해를 계기로 협동조합에 대한 인식이 높아지

고 다양한 협동조합 설립의 근거가 공고히 마련된 것은 함께 축하할 일이자 세계 협동조합의 해를 계기로 거둔 한국 협동조합운동의 큰 성과로 평가될 수 있을 것이다.

특히 협동조합의 여러 유형 중에서 노동자 협동조합 분야의 법, 제도적 기반이 없었던 한국에서 기본법을 근거로 노동자 협동조합을 만들 수 있게 된 점은 이전과 비해 큰 변화라 할 수 있을 것이다. 기본법 제정을 위한 연대회의에 참여한 여러 주체들 중에 노동자 협동조합 전환이나 설립을 고민한 조직들이 상당수를 차지했던 것은 그만큼 노동자 협동조합에 대한 관심이 많았음을 보여준다.

하지만 노동자 협동조합 운동이 거쳐 온 과정을 살펴보면 노동자가 주인이 되어 협동조합을 설립하고 성과를 나누고 결과에 함께 책임지며 사업체를 꾸려간다는 것이 결코 쉬운 일이 아니라는 것을 느끼게 된다. 2000년부터 노동자 협동조합을 구상하고 지향하며 일해 온 '함께 일하는 세상'의 이철종 대표에 따르면 “전체 직원 220명 중 가장 많을 때에는 50여 명이 조합원으로 참여했지만, 지금은 10%가 채 안 되는 20명 정도만이 조합원의 자격을 가지고 참여하고 있다”고 한다. 회사의 사정이 어려울 때 탈퇴가 많아 조합원 수가 줄었다고 하는데 그 이유가 “직원으로서 노동에는 참여하지만 노동자 협동조합의 조합원으로 사업체의 경영에 대한 책임을 함께 공유하면서까지 참여하는 것을 부담스럽게 생각하기 때문”이라는 것이다. 기본법 제정을 계기로 법적 가능성은 열렸지만 그 가능성을 의미 있는 현실로 만들어가는 일은 여전히 협동조합 스스로의 노력과 지구력이 필요한 일임을 다시 한 번 생각하게 한다.

경제위기와 노동자 협동조합

잠시 유럽의 상황을 살펴보자. 유럽연합의 각 회원국에는 25만 개의 협동조합과 1억6,300만 명의 조합원이 협동조합에 참여하고 있다고 한다. 협동조합이 시장에서 차지하는 비율도 매우 높다. 농업 분야에서 네덜란드의 경

우 83%를 협동조합이 차지하고 있고 핀란드는 79%, 이탈리아는 55%, 프랑스는 50%를 담당하고 있다. 소매 유통 분야에서도 스웨덴은 20%, 덴마크는 40%를 협동조합이 차지한다. 은행업에서도 협동조합 은행이 차지하는 비중이 높는데 프랑스는 50%, 독일에선 21%에 이르고 있다고 한다. 이탈리아 협동조합은 전체 이탈리아 경제의 15%를 담당하고 있을 정도다.

이렇게 협동조합이 중요한 역할을 수행하고 있는 유럽은 지금 2008년 미국에서 촉발된 세계 금융위기의 여파로 몸살을 앓고 있다. 아일랜드, 그리스와 스페인, 이탈리아 등의 나라들은 심각한 경제위기 상황에서 재정적자와 긴축정책, 기록적인 실업률로 고통 받고 있다. 이해관계가 다른 유럽연합 국가들 간의 상호협력도 원활하지 않아 어떻게 실마리가 풀려갈지 가늠되지 않는 상황이다.

이런 상황에서 유럽의 협동조합들은 어떤 상황에 처해 있을까? 아니 협동조합이 발전한 유럽에서 왜 이렇게 심각한 수준의 경제위기를 맞게 되었고 그 출구를 찾지 못하고 힘겨워하고 있을까? 협동조합은 정말 위기에 강한가? 경제위기를 겪고 있는 스페인의 몬드라곤과 이탈리아의 볼로냐는 현재의 경제위기에 어떻게 대처해가고 있을까? ICA 등 세계의 협동조합 진영과 유엔은 반복되는 세계적 수준의 경제위기 상황에서 자본주의의 문제점과 한계를 이야기했고 그 대안으로 협동조합의 장점과 가치에 주목했다. 하지만 유럽 역시 세계적인 경제위기를 빚겨나지 못했고 세계적 경제 위기의 중심에 서 있다.

이런 궁금증을 가지고 있던 터에 국제노동자협동조합연맹(CICOPA)에서 만든 재미있는 자료를 하나 보게 되었다. 국제노동자협동조합연맹이 2012년 6월에 발간한 보고서 <The resilience of the cooperative model>은 경제위기 이후 노동자 협동조합이나 사회적기업, 그리고 노동자 소유 기업의 상황과 경제위기가 미친 영향을 조사, 분석한 보고서다. 보고서를 기초로 다큐멘터리도 만들었다고 하는데 아직 홈페이지에는 티저 영상만 올라 있다.

지난 7월 국제노동자협동조합연맹(CICOPA)에서 일하고 위의 보고서 작업에도 참여한 엄형식 씨가 오랜만에 한국을 방문했다. 체류 기간에 아이쿱

소비자활동연합회 직원 대상의 교육을 했는데, 노동자협동조합과 관련한 내용이 있었다.

CICOPA에서 발간한 보고서에 따르면 스페인과 프랑스, 두 나라를 대상으로 경제위기 이후 노동자 협동조합과 일반기업 전체의 기업 수와 고용인원의 변동 상황을 비교한 결과, 두 나라의 협동조합 등도 경제위기의 직접적 영향을 완전히 피해갈 수는 없었지만 유의미한 특징을 발견했다고 보고하고 있다. 엄형식 씨의 설명에 따르면 스페인의 경우에는 2008년 경제위기를 겪으면서 협동조합 등이 일반 기업에 비해 상대적으로 빠른 회복 속도를 보였고, 프랑스의 경우엔 일반기업과 변화의 추이는 유사하지만 경제위기 초기 단계에서 직접적인 영향이 확인되는 시점이 일반 기업에 비해 1년 정도 뒤에 나타나는 시간차를 보였다고 한다.

이런 결과가 나타난 이유는 무엇일까? 단견으로 평가하는 것이 선부를 수도 있겠으나 어렵지만 경제위기 상황에서 ‘협동조합’이 충격을 완화하는 역할을 했기 때문이 아닌가 생각된다. 일반 기업들은 경제위기 상황에서 고용을 줄이는 등 경영개선을 위한 구조조정을 비교적 신속히 시행하는 반면, 협동조합 등은 경제위기 상황에서도 고용을 일정하게 유지하고 사업을 유지하려는 노력을 기울인 결과로 볼 수 있을 것이다. 엄형식 씨는 협동조합 간의 협동을 위한 연합조직, 상호부조 기능을 가진 기금 등 일반 기업에는 없는 협동조합의 협력 장치들이 경제위기에 강한 면모를 보이는 요인들로 평가했다.

협동조합이 활성화되어 있는 유럽의 여러 나라들이 왜 경제위기 상황에 직면하게 되었는지, 그리고 경제위기 상황에서 협동조합들은 어떻게 위기를 피하고 극복하고 있는지 제대로 된 답은 얻지는 못했으나 경제위기 상황에서 협동조합의 대응양식이 일반 기업과는 다른 점, 휘청거리는 사회에서 일정하게 사회 안정망 역할을 해내는 협동조합의 가치에 대해 다시 생각하게 되었다. 보고서와 함께 만들어진, 노동자들의 생생한 목소리가 담긴 다큐멘터리가 한국에 소개되기를 기대해본다.

생협과 노동자 협동조합

협동조합기본법은 협동조합 정체성의 강화와 법인격을 필요로 하는 사회적기업, 자활사업체 뿐 아니라 생협에도 좋은 기회를 제공할 것으로 기대된다. 7월 협동조합의 날을 계기로 조사를 해본 결과 조합원들이 제안하는 생협의 사업은 매우 다양했다. 몇 가지 예를 들자면 우리 밀 국수집, 공정무역 카페, 고속도로 휴게소, 수공예품 사업, 공동육아, 세탁소, 카센터, 의료생협, 반찬가게, 재활용가게, 민을 수 있는 식당, 대안 에너지 협동조합 등등, 많은 의견이 제출되었다. 이 많은 일들을 생협이 모두 할 수는 없을 것이다. 실제로 사업체를 설립하고 운영하는 것은 어려운 일이다. 출자를 조직하고 경영을 책임지고 적자를 내지 않으면서 조합원에게 좋은 서비스를 제공하는 일에는 많은 준비가 필요하다. 일본과 한국의 생협에서 시도한 워크즈 콜렉티브 등의 사례도 있지만 마음처럼 활성화되지 않는 현실을 우리는 이미 경험하고 있다.

하지만 장기적으로 생협을 통해 생활의 필요를 충족하고자 하는 조합원의 요구는 증대될 것이고 친환경 식료품의 이용을 넘어서는 다양한 사업이 모색될 수 있을 것이다. 이런 사업들은 조합이 직접 수행할 수도 있을 것이고 재능이나 기술을 가진 조합원들이 노동자(또는 생산자) 협동조합을 구성하여 다른 조합원을 위한 사업을 시작하는 것도 가능할 것이다. 뿐만 아니라 생협에서 필요로 하는 서비스를 제공할 수 있는 새로 만들어질 노동자 협동조합(사회적기업이나 자활사업체 등)과 연대, 협력하는 것도 가능하다.

일정한 조직과 사업규모를 확보한 생협은 여러 사회적 경제 조직의 주목을 받고 있다. 협동조합에 대한 긍정적 인식과 이용 경험을 통해 얻어진 신뢰를 체득한 조합원들이 윤리적 소비자로서 다른 사회적 경제 부문의 활성화에 중요한 기여를 할 수 있다고 기대되기 때문이다. 생협의 조합원이 의료생협의 이용조합원이 되고 사회적기업의 물품을 적극 구매하면서 사회적 경제를 지지, 후원하는 선순환을 통해 협동조합 생태계를 구축해가야 한다는 논의들이 바로 그것이다. 아이쿱생협 내부에서도 이 같은 협동조합의 생태

계 구축에 대해 논의가 진전되고 있다. 이런 논의는 개별 조직 내부에서도 시도되고, 또 조직 간 연대의 방식으로 시도되어야 할 것이다.

아이쿱생협의 새로운 모색: 직원 노동의 변화, 협동조합을 위한 협동조합

생협의 소유자는 소비자 조합원 전체가 공동으로 소유한다. 보통의 조합원은 초기 가입출자금을 납부하면서 조합원 자격을 가지게 되고 생협을 공동소유하고 이용한다. 그리고 총회 등에 참여함으로써 운영에 참여한다. 협동조합운동의 중심이라 할 수 있는 조합원 활동가들은 보통의 조합원에 비해 더 많은 시간을 생협 활동에 할애하여 헌신하고, 새로운 사업에 출자하는 등 더 많은 참여와 경제적 기여를 하고 많은 위험도 감수한다.

일반적으로 소비자 협동조합은 다른 분야의 협동조합에 비해 큰 규모의 대중적 참여를 기반으로 하기 때문에 조합원의 책임수준이 그렇게 높지 않고 조직적 결속력도 크지 않은 특성을 가진다고 한다. 이런 점에서 위기에 직면했을 때 대처하기가 매우 어려운 점이 있다. 이 때문에 아이쿱생협은 공동소유 사업체인 생협에 대한 조합원의 자기책임성을 강화하기 위한 시도를 다각적으로 추진하고 있다. 매년 필요한 현물 구매자금을 물품의 이용자인 조합원이 직접 참여하여 마련하는 정책, 10여 년 간 동일하게 유지되었던 기초출자금을 인상하는 정책, 가입 전 교육이수를 의무화하는 정책 등이 조합원의 책임 강화를 위해 시도하고 있는 것들이다. 조합원 활동가에게는 생협 사업에 직접 출자할 수 있도록 하는 등 참여의 수준과 방식을 강화하고 다양화하는 한편, 생협 발전에 기여한 활동가에게 활동마일리지를 부여해 기여에 대해 보상하는 정책도 수입해서 시행하고 있다.

조합원과 활동가의 책임 강화와 참여수준의 제고를 위한 정책이 다각적으로 설계되고 추진되는 반면, 협동조합에서 직원의 노동, 직원의 역할에 대해서는 비교적 논의와 실천이 더딘 편이다. 생협을 조합원, 생산자, 직원에 의해 작동되는 세 발 자전거에 비유한다면 세 개의 바퀴 중 하나라도 제 역할을

못할 때 제대로 굴러갈 수 없는 것은 자명하다. 한국 생협의 규모가 최근 5년간 빠른 속도로 성장하면서 사업의 규모가 커지게 되었고 직원이 수행하는 업무의 복잡성도 높아지고 있다. 때문에 직원의 잘못된 판단이나 실수가 조합원 생활에 미치게 될 악영향도 매우 커질 수밖에 없다. 다소 온정적인 생협 조직문화의 특성, 사업규모의 확대와 분야의 확대 추세 속에서 아직 엄밀하게 정립되지 않은 업무절차, 직원의 관료화와 정보독점 등에 의한 권력화 등으로 크고 작은 실수와 사고가 발생할 때 그 피해는 고스란히 조합원이나 생산자에게 돌아갈 수밖에 없다.

생협의 직원이 생협에서 하는 노동의 성격은 기본적으로 조합과 조합원, 그리고 생산자의 편익을 만들어내는 것을 목표로 한다. 하지만 어느 순간 직원들이 관료화되고 정보를 독점하면서 권력을 가지게 되면 문제가 발생한다. 조합원의 이익이 등한시되고 직원의 편익에 기울게 될 때 생협의 조합원들의 불만은 증가할 것이고 생협에 대한 조합원의 신뢰는 실추될 것이다. 그 결과는 고용된 직원에게도 좋은 결과로 되돌아오지 않는다. 때문에 직원의 노동에 대한 새로운 고민과 모색이 필요하다.

아이쿱생협은 지난 3년여의 기간에 걸쳐 생협에서 일하는 직원이 단순히 고용된 임금노동자가 아니라 협동조합의 책임 있는 주인으로 참여하게 할 방안이 무엇인지에 대해 논의를 거듭해왔다. 논의의 핵심은 직원도 협동조합의 주인으로서 일정한 책임을 분담하면서 자신의 일에 대한 높은 책임성을 실현할 수 있는 방안을 찾고, 직원이 생협의 노동을 통해 자신의 생활을 꾸리면서 전 생애에 걸친 계획을 세워갈 수 있도록 노동의 체계와 협동조합 생태계를 구성하자는 것이다. 이 논의의 결과는 현재 사업체 출자 등을 통한 소유노동의 실현, 직원이 소유와 경영에 직접 참여하는 사업체의 설립, 정년까지 그리고 정년 이후의 노동과 임금, 복지정책의 마련 등으로 구체화되고 있다. 이런 논의와 준비를 거치면서 아이쿱생협의 조직 내부에서 직원에 의해 수행되던 업무 또는 생협의 출자로 만들어진 자회사를 통해 수행되던 일들이 직원들이 출자와 경영에 참여하는 사업체를 통해 수행되는 사례가 앞

으로 만들어지게 될 전망이다.

올해 상반기부터 준비에 들어간 가칭 협동조합지원센터는 현재 아이쿱소비자활동연합회 내 각 팀(사무처)이 담당하던 조합 활동가교육, 회계/세무/노무 등 경영지원업무, 조합 조직지원활동, 대외업무 등의 업무를 맡게 되는데, 이전과 다른 큰 특징은 연합회 내에 있지 않고 별도의 사업체로 분화된다는 점이다. 협동조합지원센터의 설립에는 직원도 참여하고 서비스를 제공할 조합(연합회)도 참여하게 되는데 노동자 협동조합의 성격과 함께 다중 이해관계자 협동조합의 성격을 함께 가지게 된다. 이런 변화를 시도하는 이유는 직원들의 자기주도성과 책임성을 높이면서 협동조합 지원업무의 전문성과 조합에 제공되는 지원 프로그램의 질을 높이려는 것이다. 장기적으로는 아이쿱생협에 속한 조합뿐 아니라 다른 협동조합이 필요로 하는 일반적인 서비스를 제공할 수 있는 역량, 새로운 협동조합을 인큐베이팅, 컨설팅 할 정도의 전문역량을 갖춰가는 것도 염두에 두고 있다.

협동조합지원센터가 명실상부한 ‘협동조합을 위한 협동조합’으로 자리매김하기까지는 많은 시간과 노력, 시행착오가 필요하겠지만 협동조합운동의 주변에 머물지 않고 스스로 주인이 되고자 하는 직원들이 하나하나 문제를 풀어가는 과정 자체가 한국 협동조합 운동의 소중한 경험과 역사를 만드는 일이 될 것이다. 

아이쿱 생협만평

이동수



농민의 꿈

안미선 (르뽀작가)

‘4대강 사업을 막는 네 명의 농민’

8월 5일, 두물머리¹의 행정대집행 전야제에서 유영훈 위원장이 말했다.

“투쟁을 시작할 때 우리는 투사도 아니고 농사가 좋아 짓는 순박한 농민이었습니다. 전문가들이 그랬습니다. ‘질긴 놈이 이긴다.’ 우리는 그 말 한 마디를 믿고 하루하루 최선을 다했습니다. 처음에 농민이 사십 명도 안 되게 시작을 했습니다. 지금 네 명의 농민이 남았는데 이들이 4년이 되도록 유일하게 이명박 정부의 4대강 사업에 맞선 이들이라고 합니다.”

나무십자가가 마주 보이는 강변에 모여 앉은 사람들의 얼굴에 어둠이 내려앉았다. 생협 조합원, 녹색당·진보신당 당원들, 두물머리 발전위원회, 나눔문화 대학생들, 에코토피아 사람들, 행정대집행을 앞두고 이곳을 지키러 온 시민들이었다.

낮에 내가 양수역에서 택시를 타고 ‘미사터’로 가자고 하니 운전사는 “미사터가 아니라 데모터지”하고 차갑게 내뱉었다. “지역 발전되면 좋잖아요? 그걸 막고 말이야, 손님도 보자 하니 그쪽인 거 같은데, 한 가지 대답해 봐요. 농사짓는다고 거기 들끓고 있는 게 깨끗해요? 공원이 되서 서울사람들 와서 자전거 타는 게 깨끗해요? 둘 중 하나만 말해요.” 그는 다른 말에는 귀를 닫고 다짜고짜 나를 다그쳤다. 내가 두물머리 유기농지의 의미에 대해 말하자, “유기농지가 대한민국에 거기밖에 없어요? 자기들만 유기농 해요? 왜 꼭 거

1 남한강과 북한강이 만나는 경기도 팔당의 유기농 단지로, 유기농의 역사를 지키고, 4대강 사업에 맞서 생명과 평화의 가치를 지키기 위해 농민들이 투쟁을 벌였다.(편집자 주)

기서 해야 하냐고, 참 나!” 하고 목소리를 높였다. ‘더럽다’, 두물머리의 유기농업과 농민을 그는 그렇게 인식했다.

이날 농민 서규섭 씨가 마이크를 들고 앞에서 천천히 말했다.

“행정대집행을 앞둔 밤이지만 두려움보다 많은 이와 함께해 내일 있을 일을 잊게 합니다. 두물머리는 농민이 유기농업으로 농촌을 다시 살려보겠다고 한 소중한 가치를 가진 곳입니다. 이에 동의해 저는 12년 전에 이곳에 귀농했습니다. 농사를 짓게 될 만하니 4대강 사업이 시작되었다며 일터를 내놓으라고 강제로 말했습니다. 막으려고 너무 많은 노력을 했고 할 수 있는 것을 다 했습니다. 서 있기도 힘든 농민 옆에 서서 생협 조합원들도 함께해주었습니다.”

농민 최요왕 씨가 말한다.

“언젠가부터 두물머리가 이명박의 4대강 사업과 네 사람의 싸움으로 상징성을 띤 형상이 되었습니다. 대집행이라니 다리가 떨리고 오금이 저리는 상황이지만, 저희 싸움은 네 농가가 농사지을 땅을 지키는 땅 싸움이 아니라 생명과 평화의 가치 싸움입니다. 지금 농업과 농지의 의미를, 국가의 농업정책을 묻는 것입니다. 농업이 없는 대한민국은 미래가 없습니다. 미래는 우리의 것이 아니라 새끼들의 것이니까요.”



“미래는 우리의 것이 아니라 새끼들의 것입니다”
팔당 농부 최요왕 씨

‘4대강 사업’과 ‘농민’의 단어 사이에는 긴장이 있었다. 2010년에 서울지방 국토관리청 앞에서 단식하던 위원장이 내게 한 말이 생각났다.

“우리는 영웅도 투사도 아니고 생명의 일꾼일 뿐이에요. 우리는 땅을 지키고 생명의 가치를 수호하려고 마지막까지 싸우려 합니다. 농업을 지속하는 존재이고 그게 시대에서 우리 몫이에요. 팔당의 문제는 팔당 농민들이 주체로 판단하는 것 외에 어떤 것도 판단에 영향을 미쳐서는 안 됩니다. 자기 확신, 소신으로 이 싸움을 해야 해요.”

‘무엇이 이 숲속에서 우리들을 데려갈까’

2009년 6월 ‘한강 살리기 사업지구에 두물머리를 포함한다’는 정부의 4대강 마스터플랜이 발표되었다. 그때부터 농민들의 싸움이 시작되었다. 처음에는 금방 끝날 것 같았다. 왜 주민공청회를 날치기로 하고, 환경영향평가를 제대로 하지 않으며, 증거 없이 농민들을 물과 땅을 더럽히는 범법자 취급을 하는지 국가에 항의했다. 그렇게 시작한 싸움이 달을 넘기고 해를 넘기고 또 해를 넘겼다.

이곳은 원래 농민의 땅이었다. ‘한 많은 농지’라고 4년 전 송촌리에서 만난 농민은 표현했다. 1973년 팔당댐이 만들어지면서 농민들의 땅이 국가에 수용되었다. 댐의 실제 만수위가 25.5m인데 27m로 만수위를 잡아 땅이 수용되었다. 농민들은 자신의 땅이었던 것을 다시 국가에게 임대받아 하천부지에 경작을 했다. 식수원 보호라는 이유로 아무것도 시도할 수 없는 이곳에서 대안으로 우리나라의 유기농업이 발생했다.

이곳은 국가에서 지원하고 인정하던 곳이었다. 그러나 4대강 사업이 시작되자 정부는 유기농이 수질을 오염시킨다는 선전을 했다. 하천부지는 국가의 땅이니 국가시책에 따르라고 강요했으며 유기농을 ‘물탱크’ 안에 있는 더러운 것으로 치부했다. “이명박 대통령이 후보시절, 같이 상추 뜯고 유기농 열심히 하라 해놓고는 국민을 배신해도 이럴 수 없다.” 김정욱 교수는 농민들이 강을 오염시킨다는 정부 논리의 근거 없음을 통계자료를 들어 말하며

“얼마나 악한 정부입니까!”고 질타했다.

농민들은 4대강 사업으로 농지를 강제수용하려는 정부에 맞서 ‘하천점용 허가 취소처분 취소 소송’을 제기했다. 그리고 2011년 2월, 승소판결을 받았다. 1차 판결에서 법원은 ‘하천부지 경작보다 국가의 목적이 더 공익적이라고 볼 수 없다’라고 원인을 명시했다. 2차 재판에서는 졌다. 3차 재판의 결과는 아직 나오지 않았다. 두물머리의 하천부지 임대기간은 올해 말까지다. 개정된 하천법은 이미 농사를 짓고 있는 이들의 영농권을 보장한다고 명시되어 있다. 재판이 진행되는 중인데도 행정대집행이 먼저 통보되었다.

“왜 법과 절차를 무시하고 이 소수의 농민들이 지키는 땅을 빨리 갈아엎지 못해 안달인지 농민들은 이해가 되지 않습니다.”

전야제에 모인 사람들은 즐겁게 노래하고 활기차게 이야기했다. 밤이 깊



어지고 김병인 농부가 기타를 안고 나왔다. 재작년 이곳에서 열린 정월 대보름 행사 때 연을 날리고 싶다고 보채는 도시 아이들을 위해 그는 한 쪽 구석에서 몇 번이고 연을 고쳐주고 실을 감아주었다. 붉고 거친 손등이 갈라져 피가 났다. 나는 그 부르튼 손등이 이따금 생각났다.

농부가 기타를 치며 노래를 부른다.

“……모두가 사라진 숲에는 나무들만 남아 있네, 때가 되면 이들도 사라져 고요함이 남겠네, 바람아 너는 알고 있나, 비야 네가 알고 있나, 무엇이 이 숲 속에서 이들을 데려갈까…”

두물머리 지킴이 기타치는 농부 김병인 씨

역에서 이곳까지 오는 길에 현수막이 붙어 있었다. ‘체육회, 노인회, 재향 군인회...’ 갖가지 이름으로 붙은 현수막에는 ‘빨리 공사를 시작할 수 있게 이곳에서 농사를 중단하고 나가라’는 비난에 찬 말들이 쓰여 있었다. 외부세력도 나가야 하고 지역발전을 가로막는 농부들도 추방해야 한다는 것이다. ‘빨갱이를 때려잡자’는 반공표어처럼 그것은 살기를 띠고 있었다. 법과 절차를 지키지 않는 것은 정부였지만 농민들이 공격받았다. 남아 있는 농민들에게 협박 전화가 걸려오기도 했다. 고립이었다. 지역에서, 함께 했던 다른 농민들에게서, 가족들에게서 이들은 고립되었다. 그것은 아주 일상적이고 구체적인 관계가 망가지는 것이어서, ‘4대강 사업에 맞서는 유일한 투쟁지’ 같은 어구는 삶과 동떨어진 것처럼 느껴지기도 했다. 싸우는 이유가 무엇인지 남들 앞에서건, 스스로에게건 끊임없이 되새겨야 했다. 국가의 폭력적인 논리나, 자기 돈을 빼앗아가기라도 하듯 몰아대는 세상 사람들 앞에서 그 이유는 언제나 소통되지 않았다.

2010년 이포보에 올라 42일 동안 농성을 했던 환경운동연합의 염형철 씨가 이날 한 말이다.

“한여름 이포보 위에 올라가 있으면서 가장 힘든 것은 종일 틀어대는 방송이었다. ‘1500년 만의 지역 발전을 막는 세력’이라며 우리를 야유하고 비판하는 목소리였다. 그것은 부동산 업자들이 댐 개발의 이익을 노리고 한 짓이었다. 농민과 주민은 터전인 땅 값이 오르면 떠나게 마련이다. 4대강 600km에 있던 공동체가 와해되고 망가졌고 싸우는 곳이 없었다.” 그는 농촌이 되살아나는데 두물머리가 희망이라고 했다.

이날, 길찬 옥수수 밭에 휠체어를 끌고 들어가 장애인들이 옥수수를 땀다. 앉은자리에서 키 큰 줄기를 당겨 꺾어 옥수수를 땀다. 노들장애인야학 사람들이 가꾼 텃밭이었다. 이들은 다음 해에도 휠체어를 타고 이곳에서 작물을 심고 거두고 싶다고 했다. 두물머리는 다양한 꿈들을 낳았다. 200여 명의 시민들이 자발적으로 발전위원회를 꾸려 이곳에서 호박과 케일과 상추를 심

고 거두기도 했다. 참가자 고다현 씨는 두물머리에 감자를 심으면서 흙을 보며 그 감자가 부러웠다고 했다. 팔당의 감자가 되고 싶을 정도로 두물머리를 지키고 싶다고 했다. 이들은 자신이 살아온 방식과 교육받아온 것, 도시의 일방적인 가치에 의문을 제기했다. 두물머리는 생산자와 소비자, 시민과 농부, 젊은이와 나이든 이들 모두가 지켜내는 공간이었다. 그들은 국가권력과 행정의 지시가 아니라 스스로 삶을 더 아름답게 결정할 수 있다는 믿음을 가지게 되었다.

행정대집행 전야, 대책 회의를 하는 비닐하우스 밖으로 굶은 목소리가 새어나왔다. “우리에게 하루하루의 싸움이 있었을 뿐이다! 우리는 이곳을 반드시 지켜낸다.” 재작년에 이곳의 농민에게 들은 말도 그랬다. “이것이 마지막이 아니기를 저녁마다 모여 바라면서, 남은 힘이 있다면 더 끄집어내어 난관을 뚫고 나가자고 날마다 서로 다짐하며 지금까지 왔다.”

나는 문득, 일주일 전 서울의 유기농행진에서 걸음을 멈추는 자리마다 도로블록에 분필로 밭 그림을 그려놓고 설 때는 맨다리에 작은 새발자국 같은 밭 모양을 그려 넣던 아이의 모습을 떠올렸다. 그날 밤, 컨테이너 안에서 참가자 여성들이 흰 광목천으로 앞치마를 만들어 크레파스와 물감으로 ‘공사보다 농사,’ ‘발전보다 발전,’ ‘레저가 아닌 삶’ 같은 글씨를 엮으려 쓰고 다시 그렇게 밭을 하나하나 그려 넣고 있었다.



“이것이 마지막이 아니기를...” 행정대집행 예고일 새벽 미사

춤추는 부들

8월 6일, 행정대집행이 예고된 날이었다. 미사는 새벽 다섯 시에 마당에서 진행되었다. 사람들의 사이는 아주 가까웠다. 어둠 속에서 촛불이 흔들렸다. 평화의 인사를 나눌 때는 목례 대신 굳게 악수를 하기도 했다. 날이 밝았다. 저마다 손에 부들을 하나씩 들었다. 일렬로 줄지어 걸었다. 묵묵한 걸음들이었다. 부들이 흔들렸다. 꺾인 부들이 걸어갔다. 부들의 행렬은 높은 잡초에 가려지고 휘어진 외줄기 길을 따라 이어졌다. ‘두물머리 유기농지를 보존하라’, ‘농사가 공익이다’, ‘강변에서 농사짓자’는 흰 만장이 대나무 깃대에서 펄럭였다. “공사 말고 농사!” 외침도 이어졌다. ‘땅을 지키자’는 손 팻말들이 움직거렸다. 쓰고 있는 밀짚모자에는 개망초 꽃이 한 줌 꽃혀 있었다. 빨갭게 익은 고추가 서너 개 붙어 있기도 했다. 사람들의 손에는 굵고 누런 노각이며 호박, 가지, 옥수수가 들려 있었다. 맨 앞에서 있는 이는 유영훈 팔당공대위 위원장과 네 명의 두물머리 농부들이었다. 그 뒤를 국회의원들이 뒤따랐다. 검은 제복을 입은 수사들과 신부들도 앞에 있다. 앞장세워 놓은 수레에서 ‘열정’ 노래가 흘러나오자 뒤쪽 줄에서 웃음소리가 터졌다. “춤을 추자!” 새벽이었고, 날이 갓 푸르게 밝아올 때였다. 행진 대열 옆은 무성한 풀밭이었다. 여럿이 잡초들을 밟아대자 순식간에 푹푹한 내가 나는 공터가 만들어졌다. 그곳에서 사람들이 부들을 흔들며, 몸뻐 바지 입은 몸을 흔들며 음악에 맞춰 춤추기 시작한다.

“우리에게 농사를! 우리에게 춤을!” 행정대집행이 예고된 아침



“우리에게 농사를! 우리에게 춤을!”

앞 쪽 다리 아래에는 경찰 삼백 여 명이 방패를 앞세우고 꿈쩍 않고 늘어서 있었다. 나는 교각에 강물의 그림자가 썩 없이 마름모꼴을 그리며 일렁이며 번득이는 것을 보았다. 서울지방국토관리청 하천계획과장은 계고장을 낭독하고 돌아섰다. 용역은 오지 않았고 노랫소리에 낭독 소리는 묻혔다.

“오늘 우리가 승리했습니다! 오늘 하루의 승리를 지켜나가고 내일 하루의 승리를 준비합시다!”

유영훈 위원장의 외침에 사람들이 박수를 치며 환호했다.

“이곳이 생명과 평화의 해방구다!”

떠올라 뜨거워지는 해 아래에서 춤을 춘다. “저들은 지금 공유지를 말하면 서도 공적인 것이 무엇인지 모르며, 친환경과 녹색이라는 말을 흠쳐갔으면 서도 물, 흙, 생명에 대해 전혀 알지 못합니다. 하지만 우리 유기농작물처럼 힘이 세고, 또한 서로 기대어 기운을 주고받는 일에 능하지 않은가요?”² 이때 까지 걸어온 것처럼 오늘은 오늘의 승리, 그리고 또다시 오늘의 승리.

유기농업, 아직 남아 있는 꿈

일주일이 넘게 두물머리에는 텐트가 밤마다 쳐졌고 시민들이 머물러 지켰다. 사람들이 없을 때를 틈타 강제 철거할 것이라는 우려 때문이었다. 행정 대집행이라는 마지막까지 치달은 두물머리는 하루하루 지켜졌다. 농민들의 주장대로 대화와 소통을 할 것인지 정부가 정책을 완강히 관철할 것인지 앞을 짐작할 수 없었다.

2 7월 29일, 두물머리 유기농행진에서 낭독된 ‘두물머리에서 만나요’ 중.



“자연은 자연대로, 인간은 인간대로 건강하고 아름답게 생존할 수 있다.”
행정대집행을 반대하며

8월 14일, 천주교 수원교구장 이용훈 주교는 국토해양부의 4대강 살리기 심명필 추진본부장과 만났다. 그리고 ‘두물머리에 생태학습장(가칭)을 조성한다’는 중재안을 제시했고 합의문에 서명했다. 농민들은 이를 받아들였다. 18,000평 안의 비닐하우스와 농막은 철거하기로 했다. 합의서 전문은 다음과 같다.

〈한강 두물지구 (가칭)‘생태학습장’ 추진방안 합의서〉

1. 한강 두물지구에 (가칭)‘생태학습장’을 조성한다.
- 지자체(경기도, 양평군) 주관으로 관계 전문가, 민간 등 의견을 수렴하여

계획을 수립하고 추진한다.

- (가칭)‘생태학습장’ 조성에 필요한 예산은 정부에서 지원한다.
- 구체적인 추진방안은 협의기구에서 결정한다.
- 협의기구는 정부·지자체·천주교·농민 측에서 추천한 인사로 구성한다.
- (가칭)‘생태학습장’ 조성은 영국의 라이톤 정원, 호주의 세레스 환경공원을 참조한다.

2. 농민 측은 즉시 두물지구 내 지장물을 철거한다.

합의에 대한 평가는 조금씩 달랐다. 현실적인 상황을 고려했을 때 ‘다윗이 골리앗을 이기듯’ 승리했다고 하는 이도 있고 하천부지에 영농을 할 수 없게 합의된 것이라 아쉽다는 진보신당의 논평과 같은 비판도 있었다.

두물머리의 싸움은 새로운 변화로 접어들었다. 8월 18일, 내가 다시 찾아갔을 때 그곳 강변에서는 협의기구 구성에 대한 회의가 진지하게 이루어지고 있었다. 이전에 농민들 스스로 정부에 제시한 바 있는 ‘퍼머컬처’, 생태, 교육의 체험공간에 대한 상을 구체화할 수 있는 방법을 찾았다. 정부의 4대 강 사업 논리를 뛰어넘은 가치나 결과물을, 이제 빈 공간으로 남을 이곳에 현실로 만들어가기 위해 최선을 다해야 한다고 했다. 그리고 그날 이때까지 함께한 이들을 위한 축하자리가 있었다.

합의안이 결정된 날 밤, 서규섭 씨는 한 인터뷰³에서 말했다. 그때 그는 이탈리아 모데마 유기농대회에서 있었던 이야기를 했다.

“총회 마지막 날 세계 각국 농민이 이 시점에서 유기농업이란 뭘까, 토론을 했어요. 다음 개최지 발표보다 이게 훨씬 중요한 것입니다. 그때 내린 결정은 ‘자연과 인간이 가진 건강함을 지속가능으로 유지해주는 경작방법을 유기농이라 하자’는 것이었습니다. 전통적이든 과학적 방법이든 자연이 가진 자연의 본성, 또한 인간이 가진 본성을 파괴하지 않고 건강함을 지키는 경작방법을 추구하자는 것이었습니다. 그럼 인간은 어떻게 해야 하나? 협동을 해야 한다, 도시와 농촌, 인간이 어

3 인터넷 방송 아프리카.

떻게 협동할까. 그런 부분이 4대강 싸움 하는 것, 4대강 추진본부에 대항하는 것보다, 국토해양부와 싸우는 것보다 훨씬 힘든 것입니다.”

그것이 가장 소통하기 어렵고 싸우기 힘든 부분이었다.

“이명박 정부는 4대강 추진본부, 국토해양부를 세우면서 개발에 미친 사람을 전면에 내세웠어요. 아무리 얘기해도 그들은 이해를 못합니다. 직원, 공무원들은 강이나 자연은 인간의 생명을 위협하는 재해의 요소로 보고 제방을 쌓아야 한다고 이해합니다. 강을 막아 이용을 한다는 겁니다. 철학의 차원이 다른 겁니다.”

강과 인간이 어떻게 살아야 하는지, 자전거 도로와 생태학습장의 가치가 어떻게 다른지, 인간과 다른 인간은 어떻게 협동해야 하는지 두물머리에 있는 사람들은 처음부터 끝까지 이야기해왔다. 합의서에 따라 정든 하천부지를 떠나고 스스로 비닐하우스를 철거해야 하지만 그들은 자전거 도로가 아니라 두물머리가 사람들에게 어떤 공간이 되어야 하는지 새롭게 자리매김함으로써 유기농업의 가치를 지켰다.



“공사 말고 농사, 레저 말고 삶” 생명과 평화를 위한 몸짓은 멈추지 않는다.

강을 둘러본다. 농민들이 그토록 자랑스러워하고 사랑한 하천부지의 흙이
었다. 댐을 짓는다고 해서 물에 잠겼다가 떠오른 몇 십 년의 시간, 인간의 공
동체를 만들고 자연을 그 본성대로 일구는 데 걸렸던 시간이었다. 그들은 물
과 사람이 함께 사는 법을 깨우친 시간을 배반하지 않기 위해 그토록 처절하
게 두물머리를 지켰고 그 시간의 의미가 두물머리에 살아남아 새로운 시간
으로 이어지기를 바랐다. 자연은 자연대로, 인간은 인간대로 충분히 건강하
고 아름답게 생존할 수 있는 자리를 꿈꾸었다. 해와 별과 달의 빛이 식물을
살게 한다는 것, 물과 흙과 미생물이 그들과 함께하는 일꾼이라는 것은 잊지
않고 기억하기 위해 싸웠다. 그게 그들이 알고 있는 유기농업이었기 때문이
다. 그 유기농업의 가치가 자신들이 고군분투하며 싸워 지켜낸 이 자리에 오
롯이 뿌리내리기를 바라며, 더 많은 이들의 삶과 만날 수 있기를 바라며, 농
부들은 또다시 농사를 꿈꾸며 이제 두물머리를 떠난다. 🌾

(본문 사진 출처: 팔당공대위)

밀양 송전탑 현장에서

이계삼 (765kV 송전탑 반대 故이치우열사 분신대책위 사무국장)



아름다운 산이다. 밀양시 부북면 평밭마을에서 바라본 화악산 자락이다. 산을 바라보노라면 마음에 열린 평화가 인다. 이 산자락으로 76만 5천 볼트 고압 송전탑이 지나가게 된다. 24시간 내내 끼익끼익하는 기계음이 울리고, 신고리핵발전소에서 만들어진 거대한 전류를 실어 나른다. 이 산 아래는 ‘위양’이라는 아름다운 마을이 있고, 이 산 옆으로 속세를 떠나 병을 고치고, 마음의 평화를 얻고자 하는 노인들이 사는 ‘평밭’이라는 마을이 있다. 위양과 평밭을 가로지르는 40층 높이의 초고압 송전탑이 냉방병을 걱정해야 하는 한여름 에어컨과, 반팔 티셔츠를 입고 다니는 한겨울 히터와, 밤새 휘황한 네온사인과 번쩍이는 도시의 육체를 지탱할 혈액을 실어 나른다.



주민들이 막아서자 결국 놓고 간 128번 송전탑 공사 현장의 굴삭기다. 개발과 파괴를 상징하는 하나의 기계, 저 굴삭기에 들어가는 기름 마지막 한 방울이 떨어지는 날, 이 파괴의 행렬이 멈추어질 것이다. 헬기가 산 정상으로 이 굴삭기를 떨어뜨려준다. 적진 깊숙이 침투하는 특전 요원처럼 지상으로 내려온 굴삭기는 산을 파헤치고, 지하 15미터 암반층까지 거대한 구멍을 뚫는다. 그리고 거기에 쇳덩이로 조립된 둥근 거푸집을 쏘서 박고 그 안으로 헬기가 콘크리트를 들이붓는다. 그 다릿발 위로 거대한 쇠기둥들을 조립해서 40층 높이의 탑을 쌓고, 거기 다시 헬기가 초고압전선을 걸어 이어 붙인다.



그러나 우라늄이 모두 없어질 60년 뒤, 이 구조물들은 어떻게 될까. 다시 헬기가 쇠기둥들을 해체하고, 다시 굴삭기를 떨어뜨려 15m 지하까지 교각들을 부숴 해체하고, 콘크리트더미를 치워 나르고, 그 자리에 다시 나무를 심어 원래 자리로 되돌려줄까. 송전탑 건설 공사 계획 속에 60년 뒤의 해체 계획은 들어있을까. 아닐 것 같다. 저 굴삭기처럼 계획도 성찰도 없는 ‘순간을 살아가는’ 단세포적 무지막지함 말고는 다른 것은 없는 것 같다.



나의 2012년은 이 사진으로부터 시작한다. 1월 16일, 산외면 보라마을회관 앞 제방에서 휘발유를 끼얹고 제 몸에 불을 붙인 일흔 네 살의 할아버지. 분신이라니, 그것도 74세의 노인이…. 이 참혹한 사건이 바로 이곳 내가 사는 곳에서 벌어졌다는 엄중함이 나를 이곳으로 불렀다. 어르신은 당신의 몸을 불사르면서 나와 같은 청년들을 이 싸움으로 초대한 것이다. 나는 그렇게 믿

고 있다. 이 어르신들의 주검에는 많은 것들이 뒤엉켜있다. 한평생 경찰서 근처에도 가보지 못한 어른들이 수없이 사진을 찍히고 고소와 고발을 당하고 아들 뺄 수사관들에게 취조당해야 하는 치욕, 일생토록 지켜온 농토 주인의 지위에서 하루아침에 내쫓겨 ‘채무인’으로 등재된 법원 계고장을 받아야 하는 황당함, 손자뺄 용역들과 맞서야 하는 나날, 그들에게 들었던 술한 욕설, 그러나 세상 그 누구도 주목하지 않았던 외로움까지. 이 사진을 보라. 여기에 이 시대가 드러누워 있다는 생각이 들지 않는가.



밀양은 보수적인 곳이다. 60~80대 노인들이 도로를 점거하고 가두 행진을 했다. 저들의 손에 들려진 ‘핵발전소 반대’, ‘살인마 한전’, ‘이치우 열사’라는

구호는 어쩌면 해방 이후 밀양이라는 극보수의 도시에서는 처음 볼 수 있었던 것이리라. 그리고 그 보수성과 낯설음이 지금도 우리의 투쟁을 더욱 전면적으로 나아가게 하는 데 걸림돌이 되고 있음을 느낀다. 이길 수 있을까, 국가권력과 거대한 공기업을 어떻게 넘어설 수 있겠나, 하는 회의가 이 싸움을 어렵게 만들고 있다. 그러나 그것은 단지 보수성만의 문제는 아닐 것이다. 우리 삶의 오래된 관성, 국가의 위력과 일방독주를 숨죽여 지켜보아야 했던 우리의 오랜 역사가 각인시킨 패배감이 함께 얹드려 있는 것이다.



이 싸움의 중요한 분기점이 된 사건으로 3월 17~18일에 걸쳐 있었던 탈핵 희망버스 행사를 이야기하지 않을 수 없다. 3월 7일, 유족의 일부가 장례에 합의하게 되어 장례가 치러졌다. 주민들끼리의 충돌을 우려한 수십 명 경찰 병력이 여남은 명의 가족 행렬을 뒤따르는 기이한 모습이었다. ‘경찰장(葬)’

이라고 누군가가 쓸쓸하게 말했다. 이렇게 이치우 어르신을 보내면서 눈물이 삼켜졌다. 제대로 애도하지도 못한 채, 이 죽음의 의미를 한번 새겨보지도 못한 채, 불쌍사나운 다툼만을 남기고서 장례가 치러졌다.

그리고 정말로 우리는 연대가 절실했다. 환경운동 진영의 주요 단체들로부터 ‘탈핵희망버스’는 성공하기 힘들 것이라는 진단을 받았지만, 성공할지 여부가 중요한 게 아니었다. 그저 우리는 연대해야 했으므로. 그렇게 해서 준비된 행사였다. 다행히 많은 사람들이 왔고, 그들을 대접하기 위해 우리 지역의 시민사회단체들이 모든 역량을 쏟아 부었다. 감동적인 1박 2일이었다. 영남루 앞 강변의 이치우 어르신 추모문화제에서 울고 웃으며, 마지막에 덩실 덩실 어울리며 술과 음식을 나누던 밤을 잊을 수 없다. 송전탑 별목지에 나무를 심고 할머니들의 고통스러운 증언을 들으며 눈물을 흘리던 시간을 또한 잊을 수 없다. 우리가 온 밀양 시내를 다니며 붙였던 전단지, 포스터, 그리고 그날 행사를 위해 우리가 부쳤던 전과 끓여낸 어묵탕, 커피와 대추차, 희망술독이라는 막걸리단지, 모두 우리 너른마당 식구들이 만들어낸 것이다. 어느 참가자는 지금까지 다녀본 그 어떤 행사, 집회보다 감동적이었고, 잘 준비된 행사였다고 감사의 인사를 전했다. 그날 참여한 사람들은 정말로 연대의 전령사가 되어 다음 또 그 다음 밀양을 방문했다. 자신이 소속된 단체의 회원들, 가까운 친구들을 데리고서. 그렇게 해서 크고 작은 수많은 후속 행사들이 이어졌고 밀양은 조금씩 알려지게 되었다.

6월 7일, 한전의 공사재개를 규탄하는 집회에서 피켓을 들고 있는 여자 분은 상동면의 은희씨다. 나는 종인이 엄마라고 부른다. 내가 가르친 종인이의 어머니다. 의협심이 남다르고, 다른 아이들은 마다하는 입바른 소리를 할 줄 아는 종인이를 남달리 보았는데, 이 싸움에서 그



부모님을 알게 되었고, 종인이의 의협심과 바른 성정이 아이의 부모님에게 유래된 것임을 알게 되었다. 부산에서 남부럽지 않게 살다가 밀양으로 전원 생활을 위해 들어왔다가 그들이 사는 여수마을 바로 코앞으로 송전탑이 지나가게 되어 이 싸움에 함께 하게 되었다. 의협심 하나로 시작했다가 이제는 발을 너무 깊이 담그게 되어 빠져나갈 수도 없다고 푸념하신다. 밀양시청 앞에서 열흘 동안 단식을 하기도 했고, 신고리핵발전소 5~6호기 주민설명공청회에서는 막아서는 용역들과 대치하다 대리석 바닥에 머리를 크게 부딪쳐 쓰러지고 말았다.

현장에서 119구급차를 타고 병원으로 가는 시간은 황망했다. 은희씨의 의식이 돌아올 때까지 곁에 있던 내 가슴이 얼마나 졸아들었는지는 상상에 맡긴다. 은희 씨는 깨어나는 순간, 눈물부터 흘렸다. 소리 없이 눈물이 볼을 타고 흘러 내렸다. 그리고 그 다음날 오전까지 하루 내내 말썽이 없으셨다. 그날 공권력이 보여준 말할 수 없이 비겁한 태도, 공청회장 진입을 막아서던 지역 청년회를 보호하고, 그들의 완력행사에 대해 항의하는 우리들에게는 일언반구도 없이 묵인하던 그들의 행태, 청년들의 폭행에 항의하자 “우리는 모르는 사람이다”며 발뺌하던 한수원 관계자들, 결국 온갖 욕설과 폭력 속에서 진입을 저지당했다가 끝내 쓰러지고 말았을 때, 그때의 육체적 고통(온 몸이 멍투성이였다)과 실신해서 깨어났을 때부터 다가온 인간적인 모멸감과 서글픔이 은희씨의 묵언과 소리 없이 흐르는 눈물에 담겨 있었다.

이런 글을 읽으며 양심의 가책을 느낄 정치인, 관료들이 있을까. “이 나라가 이렇게 고통을 줍니까.” 이 말에 담긴 절망과 슬픔을 저들은 얼마나 이해할 수 있을까. 비뚤비뚤 흔들리는 글씨체로 쓰인 저 말, “오직 이대로 살다가 죽을 수 있도록 해 달라”는 절규를 하느님의 말씀보다 무서운 ‘사람의 말’로 알아들을 귀가 있을까.

탄원서
 이환머들 이나라가 이환래
 고통을 줘니까
 다리도 절고 몸도 여든 때일관 이산이여
 생활해야 하나 죽을 거점입니다
 송전탑이 새우지 저 원으면 동사 안지
 조용히 살고 싶습니다
 이환 때는 욕심 없습니다
 오각로 대로 살다가
 죽도록 해주십시오
 부부면 위 양 리 544
 구 탁 순

탄원서
 17살 예시집 와서 60년 생
 농사 지 으면서 자식 낳고 위
 망망마위 망망마위에 살고 있습니다
 송전탑이 들어서면 조상님 한테 죄가
 되는 것 같아 죽고 싶은 마음입니다
 우리 땅 ~~우~~우라 가지키는 것 ~~어~~죄가 됩니까
 도와주십시오
 죽고 사는 것은 판사님 외양심
 입니다
 부부면 위 양 리
 손희경

나는 처음 이 탄원서를 보았을 때 적지 않은 충격을 받았다. 농민의 마음 이라고 표현해야 할지 모르겠다. 이반 일리치라는 사상가는 전 세계 토착 민 중들의 삶에 대한 태도를 집약하는 하나의 표현으로 ‘지금 이대로’를 들었다. 이것은 근대적 진보의 문명관과는 전혀 다른 것이다. 성장과 진보의 근 대적 신화는 ‘지금 이대로 가면 우리는 뒤처지고 죽는다, 더 나은 미래를 향 해 달려가자’는 언술로 세상천지를 지금껏 엉망진창으로 개벽해왔다. 그러 나 저 가난한 할아버지 할머니, 겨우 밭에서 허리 굽혀 푸성귀를 가꿀 정도의 육체력만 남은 저 어르신들이 바라는 것은 정말로 ‘지금 이대로’ 살도록 해 달라는 것이다. ‘욕심 없다’는 저 말은 또 얼마나 묵직하게 들리는가. 송전탑 이 들어서지는 것이 “조상님에게 죄가 되는 것 같아 죽고 싶다”는 이 말을 저들 은 이해할 수 있을까. 조상님이라니. 조상이 밥 먹여주나, 웬 조상타령? 우리 의 삶이 이 땅을 매개로 저 조상들, 조상의 조상들로부터 우리의 자식, 자식 의 자식으로 이어진다는 연속성의 감각은 얼마나 황폐해져버린 것일까. 물 려받은 땅을 더럽히게 되어 조상님에게 죄가 되어 죽고 싶다는 노파의 이야

기를 알아들을 귀는 이 시대에는 없다. 이 허욕으로 가득 찬, 온 천지가 사기도박판으로 변해버린 나라에서는 말이다.

①
형제하신 재판장님 아뢰옵기 송구하옵나니
이노피는 81세된 할머니입니다.
너무나 억울함을 감할길 없어서 저절로 눈이 나물로
억울해서 기절해 평온 돌고돌나. 이곳은 밀양북면
화악산 산기슭 오솔길. 억구름이 한이킬 팔이 바르면
드러난 출렁리에 반가라 책이 아파하며 반송을 10리길
중. 다닐면서 살았었다. 불행히도 남편이 수능때
내 손목 수목이 좋지 못수 있어 병에 걸려 중환 관에
있어 화식 병이 다 회복이 되고. 심심한 전직일이
아름답다. 내 생명을 연장하여 유익국 관에 잘
살아가고 있는데 알기 기저 원 불행한 일인가
이후로 솔로로 살아가. 딱한 이명환 화악산에
765. 용전 땅이 원말입니다. 관전사장 정부와
저고. 이렇게 무참히 무리된 돈으로까지
재산은 송구해 감탄을 당하고 부부 억울해서
누가 구구한 해무한 해무한. 정부는 국민과 생명을
위해 존재하는 것이 좋은 일이 아닌가. 정부가
자기 무덤을 파는 일입니다. 끝까지가자. 한이 맺혀
살아도 사는 것이 아닙니다. 내 목숨을 베풀어달라

②
목숨을 베풀어달라. 이세리움이 없어 매월 12리
내 눈에 흠이 들어봐도 천 랍은 간진이다.
반전 사장 머리내 머리내 취한 유물 붓고 불은
부쳐서 죽으면 이분이 끝나고. 겁수니까. 방방 국국
매스름에 귀의 억울함을 알려서 생상이 짧아
지고 전부도 정신을 차리면 배 놓는 여왕이
아무 어한 없이 보말되는 일이라고 생각하건대
이 한때의 초원은 꼭두어 주시고 우리들을 도와
주십시오. 주석같이 끝으로 "재판장님
이름대가 두손 모아 빌겠습니다.
불쌍 부복면 대항리 64번지 이금자
평발마늘

이금자 할머니. 여든 한 살의 소녀 같은 할머니다. 어느 자리든 150cm가 될까 말까한 자그마한 체구, 30kg을 겨우 넘을 것 같은 가녀린 몸으로 이 싸움의 모든 자리에 함께 한다. 강원도 삼척, 경북 영덕으로 함께 했던 탈핵희망버스행사 1박2일, 국회 증언대회에서는 “너무 억울하고 분해서 오기가 난다, 이렇게 까지 했는데도 안 되면 어쩌란 말이나, 나도 죽으라는 말이나”고 절규하면서 그 자리에 함께한 대통령 예비후보를 울리신 분이다.

국회에서 내려오는 버스 안에서 내 옆자리에 앉아 내 손을 쥐며, “이렇게 좋은 일을 하는 사람은 어머니 아버지만 아니라 그 선대에서부터 기도를 많이 해서 그런 거요, 그래서 그 자식이 이렇게 좋은 일을 하는 거요”하며 나를 위로해주셨던 분이다.

여든 한 살 이금자 할머니는 잔명이 얼마 남지 않은 진단을 받았다. 몸을 운

신조차 할 수 없을 정도가 되었을 때, 이곳저곳 요양지를 보러 다니다 화악산 자락 평발마을을 알게 되었다. 수려한 산세와 맑은 시냇물, 속세와 단절된 해발 300미터의 작은 마을에 반한 할머니는 거처를 평발마을로 옮겼고, 기적처럼 몸이 나아 행복한 여생을 즐기고 있었다. 그 마을 코앞으로 송전탑이 들어서게 된 것이다. 황혼도, 안개 낀 새벽도, 구름에 실려 가는 한낮의 산자락도 이제 40층 높이의 송전탑을 끼고 바라보게 되었다. 어떻게 되찾은 삶의 평화인데, 다시 빼앗겨야 한다는 말인가. 지난 1년간 마을 노인들과 함께 인부들에게 말할 수 없는 모욕을 당하며 아픈 무릎을 끌고 벌목을 저지하기 위해 산자락을 기어 다녔다. 또다시 한전이 중장비를 앞장세워 밀고 들어온다면 당신은 이제 죽을 것이라며, 품에 유서를 넣고 다닌다.



힘든 계절을 지나고 있다. 폭염 속에서 세 사람이 쓰러졌다. 일흔 세 살 엄복이 할머니는 혈압과 당뇨가 있는 몸으로 37도의 폭염이 내리쬐는 산길을 올라 5백 미터 산 정상에서 인부들과 대치하다 쓰러졌다. 예순 넷 양윤기 어르신은 산을 오르다 잠시 정신을 잃고 쓰러져 바위 위로 굴러 떨어졌다. 뽕죽한 바위에 등판을 부딪쳤는데, 배낭이 없었더라면 정말 아찔한 상황이 펼쳐질 뻔했다. 선 일곱 송루시아님은 헬기를 막기 위해 퇴약별에 헬기 아래에 들어가 계시다가 쓰러졌다.

지금 우리는 할 수 있는 모든 일을 다 하고 있다. 시청 앞 단식 농성장은 오늘로 21일 째, 한전 밀양지사 앞 철야농성장은 20일 째, 단장면 밀양댐 헬기장 점거 농성은 14일 째, 그리고 동화전마을 96번 철탑 공사현장 부지 철야농성도 7일 째이다. 주민들은 이리 뛰고 저리 뛰고 이 집회 저 행사, 이 손님 저 손님, 이 기자 저 정치인들을 안내하기 위해 하루가 모자라도록 뛰고 또 뛴다. 한전은 아마도 9월 본격적인 대선 국면으로 접어들기 전에, 이 싸움에 승기를 잡겠다는 듯 주민들과 합의도 되지 않은 곳에 신고리 핵발전소 3호기 완공 일정이 급박하다는 이유로 헬기와 중장비를 동원한 공사를 밀어붙인다.

주민 조직력이 느슨한 곳에는 어떻게 된 일인지 주민들 간의 분쟁이 가시덤불처럼 자라 오른다. 민주당에서 765송전탑 진상조사 특위가 꾸려졌다. 그러나 한 달이 다 되어가도록 아무 움직임이 없다. 우리는 그들에게 호소할 그 많은 이야기들을 갈무리하고 있는데. 그래서 우리가 서울 국회로 올라가기로 했다. 거기서 드러놓는 한이 있어도 진상조사에 대한 기약을 받아올 태세다. 18대 국회에서 진상조사단이 꾸려졌지만, 총선이 바로 코앞이라는 이유로 의원들이 단 한 번도 밀양을 방문하지 않았다. 그래서 A4 한 장짜리 문건조차 남기지 않고 주저앉았다. 이제, 19대 국회가 제 소임을 다하라는 것, 우리의 주장은 이것뿐이다.



내일의 걱정은 내일에 맡겨라. 많은 이들이 이 싸움의 앞으로 어떻게 될지를 묻는다. 나는 정말 모르겠다고 답한다. 비관적이지 않느냐고 묻는다. 나는 잘 모르겠다고 답한다. 다만, 하루하루 주어진 일정들, 주어진 싸움에서 최선을 다할 뿐이다. 다만, 이 아름다운 산, 거기에 깃든 노년의 평화가 지켜지기를, 배때기로 기어가는 이 황망한 세상에 진실과 정의가 소박한 나라를 펼 수 있기를 소망할 따름이다. 나는, 그리고 우리들은 다만 마지막까지 최선을 다해 싸울 것이다. 

사람 사는 세상에 대한 희망, 협동조합 『협동조합, 참 좋다』를 읽고

이정주 (쿠팡스토어 대표)



요즈음 작은 재미가 하나 생겼다. 바로 경제 분야에서 ‘협동조합’ 관련 책들을 찾아보는 일이다. 이 부분 관련 책들이 제법 꾸준히 올라오고 있다. 그 가운데에서도 『협동조합, 참 좋다』가 특히 인기가 높다. 드디어 협동조합 관련 책도 대중서의 반열에 오르는 것인가? 아무튼 ‘협동조합’이 지금 이 시대의 키워드임에는 틀림없다.

올 해 12월이면 협동조합법이 발효된다. 사람들이 갑자기 협동조합에 대해 관심을 갖기 시작했다. 고용안정과 일자리 창출,

사회적기업, 사회적 경제, 지역운동의 차원에서 협동조합을 새롭게 인식하는 사람들도 생겼지만, 새로운 법이 생기면 자기들에게 어떤 혜택들이 생길까라는 막연한 기대감으로 기웃거리는 사람들도 많다. 하지만 협동조합에 대해 우리는 얼마나 제대로 알고 있을까?

우리나라는 아직 협동조합의 역사가 짧고 성공적인 모델이 아직 나오지 않았다고 볼 수 있다. 따라서 협동조합에 대한 올바른 이해를 돕는 책들이 그 어느 때보다 필요한 시기이다.

『협동조합, 참 좋다』는 딱딱하고 어렵지 않아서 ‘참 좋다’. 협동조합을 처음 접하는 사람이라도 이 책을 읽으면 누구나 쉽게 협동조합의 매력에 빠져

들 것이다. 유럽의 협동조합 방문기는 현장을 눈앞에서 보는 느낌을 준다. 뉴질랜드의 북섬, 한적한 농촌마을의 토박이 농부로 태어나 행복한 노후생활을 하고 있다는 에릭 레이 할아버지, 고등학교를 졸업한 뒤 곧바로 낙농 일을 시작해서, 곧 자기가 꿈꾸었던 자신의 농장을 가질 수 있게 되었다는 30대 초반의 젊은이 호일은 협동조합이 한 개인의 삶을 얼마나 풍요롭게 하는지 잘 보여준다.

또한 전체 인구 700만 명 가운데 200만 명이 조합원인 스위스의 미그로생협, 네덜란드 3대 금융기관이자 세계 25위의 은행 협동조합 은행 라보 뱅크, ‘시장에 간다’는 말 대신 ‘꿈에 간다’는 말이 더 친숙한 이탈리아 볼로냐 주민들, 그리고 우리들에게 그동안 많이 알려지지 않았던 캐나다와 미국의 협동조합의 역사와 발전 과정은 협동조합이 그 사회에 어떻게 기여하는지 잘 보여준다.

특히 현지 활동가와 경영자들의 인터뷰에서 그들의 경험과 노하우를 배울 수 있다. 라보 뱅크의 거버넌스 부문장인 보스씨는 협동조합의 조직 운영 방식에 대해서 “토론을 많이 하고 시간이 오래 걸릴 거라고 하지만, 라보 뱅크는 토론 후에 실행이 빠릅니다”라고 말한다. 앞서 고민하고 실천하고 각자 자신들의 길을 스스로 개척해가는 그들의 경험은 우리에게도 소중한 자산이 된다. 그동안 한국인들이 세계 곳곳을 돌아다녔는데도, 협동조합에 대해서는 참으로 무지했구나 하고 새삼 깨닫게 된다. 이 책에는 오늘 날 또 다른 방식으로 살고 있는 동시대인들의 이야기가 가득 담겨 있다. 그동안 교과서에서는 배우지 못했던 또 다른 세계에 대한 이해, 또 다른 삶의 방식에 대한 발견, 협동조합에 대한 새로운 상상력의 확장을 경험할 수 있다.

『협동조합, 참 좋다』는 세 명의 기자들이 직접 취재하고 조사해서 만들어진 ‘협동의 산물’이다. 무엇보다 필자들의 예리한 통찰력이 돋보인다. 다양한 협동조합들의 사례를 접하면서 우리는 자기 경험 중심에서 오는 주관적이고 관념적인 시각에서 벗어나게 된다.

먼저 이 책에서는 협동조합이 결코 모든 사람들에게 만족을 주는 것이 아님을 강조하고 있다. 덴마크의 협동조합 은행에 근무하는 한 직원 조합원이 “가치가 급여의 일부”라고 표현했듯이, 일확천금을 꿈꾸는 사람들은 협동조합과 거리가 멀다. 또한 협동조합의 최대 약점인 자본의 취약성에 대해 언급하면서, 협동조합은 일반기업을 운영하는 것보다 어렵다고 말한다. 협동조합에 대해 막연한 환상을 가진 사람들이 있다면 사례 곳곳에서 발견되는 협동조합의 약점과 강점에 대해 잘 살펴보아야 할 것이다.

『협동조합, 참 좋다』는 전통적인 협동조합에서부터 신세대 협동조합에 이르기까지 다양한 사례들이 소개된다. 다양한 이해관계 속에서 조합원 주체의 참여, 자율적 운영, 민주적 운영, 이용자 배당 원칙, 지역사회에 대한 기여 등 협동조합의 정체성을 함께 지켜간다는 것이 얼마나 어려운 일인가를 알 수 있다. 이 사례들을 잘 분석해보면 현재 우리들이 당면한 문제들을 풀어 가는데 적용해 볼만한 것이 무척 많다. 그 가운데 각 협동조합의 조직 운영 체계와 원리에 대한 정보는 아주 구체적이다. 그리고 책의 중간 중간 박스로 정리한 ‘세상을 바꾼 협동조합 이야기’는 그 자체로 협동조합을 쉽게 이해 할 수 있는 별도의 가이드북 역할을 할 수 있을 만큼, 협동조합의 핵심 개념들을 훌륭하게 정리하고 있다.

『협동조합, 참 좋다』의 책 표지에는 ‘세계 99%를 위한 기업을 배우다’라는 문구가 있다. 더불어 행복한 경제를 추구하는 협동조합의 다양한 성공 사례를 통해 우리는 한국에서의 가능성을 꿈꾸게 된다. 농협이 농민들이 주인이 되는 조합으로 탈바꿈하고, 우리의 도시와 삶터가 놀이터이자 일터로 바뀌는 것을 상상하게 된다. ‘왜 우리 사회가 이렇게 불공평한지?’, ‘왜 열심히 일을 해도 항상 힘들지?’, ‘앞으로 무엇을 해야 할지?’ 현실에 답답함과 절망을 느끼는 사람들에게 협동조합이라는 대안을 제시하면서 사람 사는 세상에 대한 희망을 북돋아준다. 

세계협동조합의 해를 축하하며 진행된 다양한 기념행사

김영미 (아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

협동조합의 깃발이 세상 가장 높은 곳인 에베레스트 산 정상에서 나부꼈다. 네팔정보통신협동조합연합(NICCU)의 구성원 10명은 2012년 5월 27일 오전 6시, 에베레스트 정상인 29,029피트 상공, 세상의 꼭대기에 UN의 세계협동조합의 해 로고 깃발과 ICA 깃발을 꽂으며 세계협동조합의해 기념행사의 성공을 알렸다.

세계 곳곳에서 다양한 모습으로 진행된 세계협동조합의 해 축하 행사를 통해 협동조합인들은 “더 나은 세상을 만드는 협동조합”이라는 주제를 성공적으로 알려내었다. 중앙아메리카에서는 코스타리카 협동조합은 CONACOOOP와 INFOCOOP를 포함, 코스타리카 내 전국 조직들의 지원을 받아 연대와 평등이라는 협동조합적 주제를 담은 3만 개의 기념우표를 발행하였다. 남아메리카의 콜롬비아 협동조합 연맹(CONFECOOP)은 ICA 미주 사무소와 함께 협동조합의 차별성을 드러낼 수 있는 ‘100%협동조합’ 로고를 만들기도 하였다.

한편 협동조합 운동을 바로 세우고 관련 법령을 만들고자 하는 노력도 펼쳐지고 있는데, 이스라엘에서 불고 있는 새로운 협동조합 운동의 중심에 서 있는 인권변호사 Solel은 협동조합 원칙이 포함된 새로운 협동조합법 초안을 연구하고 있다. “이스라엘 협동조합법은 1933년 이래 개정되지 않았다. 또한 이 법에는 협동조합의 가치에 대한 부분이 들어있지 않다. 새로이 만들어지는 협동조합은 사회정의와 협동을 기반으로 하는 다른 협동조합이 될 것이다. 낡은 협동조합 운동은 사라졌다. 낡은 협동조합은 주식회사화 되었으며 남아있는 협동조합의 사람들은 새로운 협동조합의 물결에 회의적이다. 우

리는 이들이 틀렸다는 것을 증명해야만 한다.”

세계협동조합의 해 축하행사와 더불어 협동조합 운동의 성과와 현황에 대한 다양한 보고서도 발표되었다. 보고서에 따르면 8백8십만 조합원이 가입된 9천 개 협동조합들이 활동하고 있는 캐나다에서는 지난 10년 간 일반 기업보다 협동조합 기업이 2배 이상의 생존율을 보였으며 캐나다 의회는 협동조합 특별 위원회 창설 논의를 하고 있다.

한편 다수의 나라에서 협동조합은 경제의 주요 부분을 차지하고 있기도 하다. 아르헨티나에서는 협동조합이 지역에서 사용되는 전기의 58%를 공급하고 있으며, 인도에서는 협동조합이 가정도우미 사업의 67%를 담당하고 있다. 스위스에서는 협동조합이 가장 큰 소매유통업자이자 최대 민간 고용주이며, 일본에서는 9백만 생산자들이 협동조합 조합원이다. 특히 ICA가 발표한 글로벌 300에 따르면 상위 300개 협동조합 기업이 1조6천억 US달러에 이르는 연매출을 통해 1억 개 이상의 일자리를 유지하고 있는데 이와 같은 통계는 협동조합의 경제적 기여를 단적으로 보여주는 자료이기도 하다.

이와 같은 협동조합의 경제적 성과는 경제 위기로 인해 더욱 특별한 것으로 여겨지고 있는데 ICA의 분과 조직 중 하나인 CICOPA(세계노동자협동조합연맹)는 협동조합의 회복력이 강한 이유를 분석하는 연구를 진행하였다. 그 결과 기업의 공동 소유자인 조합원이 단기 또는 장기 전략에 대해 공동 책임을 지는 협동조합의 경영 방식과 협동조합의 경제적 회복력 사이의 연관성이 주목 받았다. “협동조합은 가치에 기반을 두고 대기업과는 달리 참여형 거버넌스를 매우 높은 수준으로 유지하고 있다. 이러한 조합원들의 참여를 통해 협동조합은 지역 공동체의 가치를 자신을 통해 구현할 수 있는 것”이라고 찰스 굴드 ICA 사무총장은 협동조합이 지닌 경쟁력에 대해 평가하였다.

UN 협동조합발전포럼을 통해 발표된 협동조합에 대한 평가들

7월 5일 “지속가능한 삶을 위한 생산력 강화와 협동조합의 역할”을 주제로 열린 UN 경제사회이사회(the Economic and Social Council: ECOSOC)는 누가 변화를 만들어낼 수 있는 주체인지 그리고 어떻게 협동조합 운동이 미래 지향적인 국제 발전에 기여할 수 있을지에 대해 논의하는 자리가 되었다.

이번 행사의 주요 연설자 중 하나였던 José Manuel Salazar-Xirinachs 국제노동자연맹 ILO 고용부문 사무처장은 협동조합이 지역공동체의 지속적인 발전의 주축인 동시에 청년들을 위한 일자리 창출에 큰 기여를 하고 있다는 찬사를 보냈다. “협동조합의 이상들은 민주주의, 독자성, 독립성, 사회적 그리고 환경적 책임, 윤리적 사업에 관심 있는 청년들에게 영향을 미치고 있다. 또한 협동조합은 비공식 경제 내에서 그들의 활동을 펼치는데 주요 방안이 되기도 한다. 협동조합을 통해 청년들이 생산 자원, 판매 시장, 자신감 구축, 자기 주도 사업과 집단 의견 구축과 같은 기반에 더 쉽게 접근하고 있다. 또한 남반구의 소규모 상품작물 생산자들은 협동조합을 통해 세계 시장 진입 가능성을 높이고 있으며 그들이 개별적으로 활동했을 때보다 더 많은 부가 가치를 공유할 수 있게 되었다. 또한 물품 순환 체계의 한 쪽 끝인 소비자협동조합은 이들의 생산품들을 적절한 가격으로 대중에게 판매한다.” Salazar-Xirinachs 사무처장은 협동조합이 친환경 경제와 친환경적인 일자리 창출에 기여하고 있으며 식량 안보를 위해 중요한 역할을 담당하고 있다고 평가하며 이것이 바로 더 나은 세상을 만들기 위해 협동조합이 기여하는 사례들이라고 덧붙였다.

Bob Carr 오스트레일리아 외교부 장관은 아이티 지진, 인도네시아 쓰나미, 사하라 사막의 식량 위기와 같은 인류에 닥친 재해들을 복구하는데 협동조합이 중요한 역할을 하고 있다고 강조하였다. “세계는 빠른 속도로 변하고 있기에 보다 발전된 협동을 통해 혁신에 나서야하는 시기이다. 세계협동조합의 해는 이러한 변화의 중심에 변화를 만들어낼 수 있는 의식 있는 사람들이 있음을 우리에게 다시 한 번 일깨워주고 있다. 협동조합이 기아와 분쟁으

로 파괴된 곳에서 새로운 시장과 새로운 사업을 창조해내는 역할을 하고 있기에 이들을 위한 지원이 매우 중요한 상황이다. 그러한 의미로 오스트레일리아는 남반구 내 협동을 포함, 다양한 전문 인력을 유기적으로 연결하는 연대 구축을 지원하고 있다.”

지진을 이겨내는 힘, 이탈리아 협동조합의 연대

지난 5월 20일 도시를 강타한 지진으로 에밀리아 로마냐 지역 협동조합이 큰 피해를 보았다. 이 지역에서 활동하고 있는 8,000개 이상의 협동조합 중 이 지역 특산품으로 유명한 파르미지아노 레지아노(Parmigiano Reggiano) 파마산 치즈를 생산하는 약 500개 협동조합이 특히 큰 타격을 입었다. 2년간의 숙성 기간을 거쳐야만 하는 이 파마산 치즈가 지진으로 인해 창고 선반에서 떨어지면서 손상을 입었는데 지진으로 망가진 치즈는 33만 개 이상으로 총 생산량의 10%를 차지한다.

이와 같은 재해에 협동조합 간의 연대가 빛을 발하기 시작하였다. 생산량의 50% 이상이 망가지는 피해를 입은 San Possidonio 생산자 협동조합의 도티(Luciano Dotti) 회장은 지역 미디어에서 다음과 같이 밝혔다. “저장하고 있던 43,000개의 파마산치즈 50%가 못쓰게 되었다. 그러나 Coop Italia 매장을 포함한 많은 협동조합들의 도움으로 생산자들이 즉시 치즈를 팔 수 있게 되어 경제적 손실을 줄일 수 있었다.” 규모가 큰 협동조합 매장에서 파르미지아노 레지아노 치즈가 판매될 때 유제품 지진 피해 기금(1 Euro/kg)을 적립했고, 이는 생산 농가를 도와 지진 피해를 복구할 수 있는 도움이 되었다.

또한 한 시간 시급에 상당하는 기부를 사람들에게 장려하는 협동조합 에밀리아 지진기금이 Agci, Confcooperative, Legacoop 그리고 CGIL, CISL, UIL 을 포함한 몇몇 협동조합에서 진행되는 중이다.

(참고 : ICA eDigest 7·8호)

<2012년 ICA의 주요일정>

2012년 UN 국제협동조합의 해		
10월	8~11일	2012세계협동조합 정상회의(캐나다)
11월	25~30일	ICA-AP지역총회, 고베(일본)
미정		ICA미주지역총회
미정		ICA아프리카지역총회 및 제 10회 ICA아프리카각료회의, 키갈리(르완다)
10월 31일~11월 2일		제3회 ICA엑스포, 맨체스터(영국)

(출처: ICA Digest 73호 및 ICA eDigest 창간호(5월)) 

(재)아이쿱협동조합연구소의 새 책



에드가 파넬 저, 염찬희 옮김 (2012)
그물코 | 352쪽 | 153 x 224 | 9,000원

협동조합에서 실제로 활동하는 사람들을 위한 운영 지침서

지금의 협동조합들은 변화해야만 하며, 변화를 피하더라도 협동조합은 조합원의 이익을 위해 존재한다는 목적을 놓쳐서는 안된다.

변화의 필요를 조직 체계, 경영, 자금 조달, 그리고 지도력 분야에서 볼 수 있는 문제들을 가지고 설명하고 나아갈 방향을 제시하는 이 책은, 그 중에서도 사람을 중심에 두고 사람에 의해서 움직이는 협동조합에 걸맞게 지도력을 중요하게 다루는데, 협동조합이 모두의 이익을 위해 필요한 상호성을 잃고 소수만의 이익을 위한 주식회사로 전환하는 실패를 막을 수 있는 길 중의 하나는 능력만이 아니라 인성까지 겸비한 지도자들을 키우는 일이라고 강조한다.

협동조합에 관한 책 가운데 실용성 면에서 타의 추종을 불허하는 이 책은 역사 속에서 협동조합이 어떤 모습으로 움직였는지를 조직의 구조로 접근하면서, 실제 협동조합을 운영할 때 겪게 되는 구체적인 어려움들을 주로 조직 내부에 초점을 맞추어 구체적인 사례들을 가지고 설명한다.

- 옮긴이의 글 가운데

출판사 서평

일생 동안 수많은 협동조합들에서 일한 풍부한 실무 경험을 바탕으로 에드가 파넬이 쓴 『협동조합, 그 아름다운 구상』은 실제 협동조합을 운영할 때 겪는 어려움들을 주로 조직 내부에 초점을 맞추고 구체적인 사례들을 동원하여 설명한다.

책을 관통하는 생각의 핵심은 지금의 협동조합들은 변화해야만 한다는 것이며, 변화를 피하더라도 협동조합은 조합원의 이익을 위해 존재한다는 목적을 놓쳐서는 안 된다는 것이다. 변화의 필요를 조직 체계, 경영, 자금 마련, 그리고 지도력 분야에서 볼 수 있는 문제들을 가지고 설명하고 나아갈 방향을 제시한다. 그 중에서도 사람을 중심에 두고 사람에 의해서 움직이는 협동조합에 걸맞게 지도력을 중요하게 다루는데, 협동조합이 모두의 이익을 위해 필요한 상호성을 잃고 소수만의 이익을 위한 주식회사로 전환하는 실패를 막을 수 있는 길 중의 하나는 능력만이 아니라, 인성까지 갖춘 지도자들을 키우는 일이라고 강조한다.

이 책은 협동조합에서 실제로 활동하는 사람들을 위한 운영 지침서로 적절하다. 현장에서 협동조합을 운영하면서 부딪치는 많은 문제들을 해결하고 싶어하는 사람들이라면, 구체적이고 다양한 사례를 경험한 선배 활동가가 있어서 조언해주기를 희망할 것이다. 더군다나 그 선배 활동가가 이상에 들뜨지 않고 현실적으로 판단하면서 조언을 해준다면야! 『협동조합, 그 아름다운 구상』은 그러한 기대를 만족시켜 줄 것이다.

(재)아이쿱협동조합연구소의 책



꺼지지 않는 협동조합의 불꽃

시장 만능주의와 신자유주의의 폐해가 큰 오늘날, 협동조합이 이상으로 삼아온 ‘서로 함께 돕는’, ‘호혜’의 의미를 되돌아보면서 협동의 사회시스템으로서 지금의 협동조합운동을 더욱 널리 펼쳐나가야 한다는 것을 강조하고 있다.

와카츠키 타케유키 저, 이은선 옮김 (2012)
그물코 | 184쪽 | 신국판 | 10,000원



한국 생활협동조합운동의 기원과 전개

이 책은 우리나라에서 소비자, 노동자, 도시 빈민, 지역 주민 등이 스스로가 필요하여 생협과 협동조합을 만들고 자주적으로 운영해 온 역사를 정리하는 시도 중 하나이다

김형미 외, (재)아이쿱협동조합연구소 엮음 (2012)
푸른나무 | 352쪽 | 신국판 | 15,000원



현대일본생협운동사

1879년 일본 최초의 생협 교리초소사로부터 일본 현대사를 가로지르는 생활협동조합운동의 역사를 한 권으로 읽다

사이토 요시아키 저, 다나카 히로시 옮김 (2012)
그물코 | 220쪽 | 신국판 | 12,000원

생산기반을 지켜 생산자와 소비자 모두에게 이로운 수매선수금 운동

조합원이 이용할 물품대금을 물품이용 이전에 미리 납부하는 것을 말합니다.
수매선수금 운동은 본인이 이용할 물품대금을 미리 냄으로써 조합원 모두가 이용할 물품의 생산, 수매에 필요한 자금(영농, 수매자금)을 마련하기 위한 운동입니다.

수매선수금 운동을 하는 이유

1. 안정적인 물품 공급을 위해서는 생협의 계약생산 기반을 강화해야 합니다.
또한 물품의 확보를 위해 수매자금도 마련이 되어야 합니다.
2. 생협과 계약생산지 간의 생산계약과 계약금 우선 지급을 위해서는 상반기에 약 100~130억 원이, 가을철 주작곡류의 수매를 위해서는 약 100억 원의 자금이 필요합니다.
3. 아이쿱생협 조합원 중 1만 명의 조합원이 내는 수매선수금 운동을 통해 생산자와의 생산계약과 영농지원에 필요한 자금 및 가을철 수매에 필요한 자금을 조성하려고 합니다.

참여방법

1. 100만 원 정액 참여방식
 - ① 참여횟수 제한은 없습니다.
 - ② 1회 100만 원씩 횟수 제한없이 참여합니다.
2. 월 이용금액 참여방식
 - ① 매월 이용금액을 선수금으로 납입(조합원 월 평균 이용금액: 약 20~30만 원)
 - ② 최소금액은 10만 원 이상으로 약정하여 최소 1년 이상 지속적으로 참여할 때 자본형성의 효과를 거둘 수 있습니다.

참여신청

1. 온라인 : 장보기 로그인 후 참여신청
2. 매장 : 매장에 비치된 참여신청서를 작성, 제출하여 참여신청

문의: 1577-0014 인터넷 : <http://www.icoop.or.kr/coopmall>

2012년은 UN이 정한 세계협동조합의 해입니다.



CO-OPERATIVES JOURNAL vol.8 Autumn 2012

The Journal of the iCOOP KOREA Cooperative Institute

Theories of Cooperatives and realities of Cooperatives:

Correspondence between cooperatives and decent work

SHIN, Hyojin

Do Cooperatives assure the full employment?

KIM, Seongoh

Cooperatives' principles and practical strategies to encourage challenge and participation of women

KIM, Ayoun

Aiming for cooperatives to empower women

LEE, Miyeon

Business strategies based on innate features of cooperatives

LEE, Ho-joong

Democracy of bird of passages and democracy of ownerships :

Democratical management for cooperatives

SHIN, Sung-sik

Round-table :

How do you feel about the public attentions and expectations of cooperatives?



(재)iCOOP협동조합연구소

서울시 구로구 항동 1-1 성공회대학교 일만관 2B 202호

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

E-Mail icoop-institute@hanmail.net

www.icoop.re.kr

재생종이로 만든 책

