

2016

봄

---

# 생협 평론

22

---

**길잡이**      농협과 생협의 협동, 농민과 소비자의 상생을 꿈꾸며      4  
                  — 박종현(편집위원장)

**특집**

**‘협동조합으로서의 농협’**

**협동조합의 관점에서 본 농협의 역사**      10  
                  — 박성재(순천대학교 초빙교수)

**세계 농업협동조합의 성공과 실패를 통해 무엇을 배울 것인가?**      26  
                  — 안상돈(농협중앙회 미래전략부 미래전략연구소 연구위원)

**협동조합으로서의 정체성 회복과 농협의 과제**      39  
                  — 이호중(지역재단 농협연구교육센터 센터장)

**도시농협, 변하지 않으면 죽는다 : 소비자를 통해 생존하거나 문 닫거나**      56  
                  — 정연근(내일신문 기자)

**[ 좌담 ]**

**농협에 기대하는 변화, 그리고 농협과 생협의 협동**      63



장민기      정기석      조성규      조현선      유재흠

**이슈**      2015 협동조합 실태조사 리뷰      85  
                  — 김란수(한국협동조합연구소 연구부장)

**돌발 논문**      사회혁신이 필요한 시대      97  
                  — 김홍길(서울시 협치서울추진단 시민선임 코디네이터)

**르포**      집을 다시 그리다 : 주택협동조합과 주택공동체      108  
                  — 공정정(아이룸 시민기자)



<b>아이쿱생협 만평</b>	<b>농협의 미래</b>	122
	— 박해성(만화가)	



<b>기획 연재</b>	<b>협동조합을 가다 ㉔</b>	123
	필리핀 봉제조합 ‘익팅’ : “익팅을 만나고 내 삶이 바뀌었다” — 김은남(시사IN 기자)	

<b>사회적경제 비즈니스 첫걸음 ㉔</b>	<b>다양한 사회적경제조직 교육·훈련사업 활용하기</b>	138
	— 이대중(전 기획재정부 협동조합팀장)	

<b>서평</b>	<b>지금보다 나아질 수 있다는 희망, 그 꿈과 땀의 역사</b>	149
	— 임정은(강서아이쿱생협 조합원)	

<b>협동조합 소식</b>	<b>농업 활성화와 협동조합</b>	154
	— 이주희(사회적협동조합 아이쿱협동조합지원센터 국제파트)	

**제2회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 당선작**

<b>일제강점기 오사카 지역 제일조선인 협동조합의 운영 추이</b>	158
— 허선희(고려대학교 대학원 박사과정)	

『생협평론』 과월호 목차	171
---------------	-----

아이쿱협동조합연구소 발간 도서	198
------------------	-----

‘독자의 소리’ 모집 안내	206
----------------	-----

정기구독 안내	207
---------	-----

**생협  
평론**

표지 이미지 진안 부귀면 황금리 농협창고 ©정기석

계간 2016년 봄호 제22호 **페넌날** 2016년 3월 20일 **페넌이** 이정주 편집위원 공정경 김기태 김대훈 김현태 김활신 이대중 편집위원장 박중현 **페넌곳** (재)ICOOP협동조합연구소 주소 서울시 구로구 연동로 320 성공회대학교 일만관 2B 204호 전화 02-2060-1373/1379 이메일 icoop-institute@hanmail.net 편집간사 신효진 **디자인편집** 이다 인쇄 아람P&B ISSN 2093-9876

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

# 농협과 생협의 협동, 농민과 소비자의 상생을 꿈꾸며

---

박종현

편집위원장

책을 받아본 분들께서는 이미 확인하셨겠지만, 『생협평론』의 모습이 이번 호에 크게 달라졌다. 판형을 바꿨고, 로고를 비롯해 표지 디자인에도 큰 변화를 주었다. 독자 여러분의 마음에 드셨기를 바라본다. 익숙한 관행을 바꾼다는 것은 그게 무엇이든 결코 쉬운 일이 아니다. 그럼에도 디자인의 혁신을 단행한 건 젊은 감각으로 더 많은 독자들에게 다가가려는 마음에 서였다. 좋은 형식에 부응할 수 있도록 앞으로는 좋은 내용을 채우는 데 더 많은 정성을 기울이겠다는 약속을 드린다.

이번 호 <특집>에서는 농협 문제를 다루어보았다. 최근에 일선 조합장들이 절반 가까이 교체되고 호남 출신 중앙회장이 최초로 선출되면서 변화를 갈망하는 목소리가 커진 게 이번 특집을 마련하게 된 직접적인 계기였다. 농협은 우리나라 최초의 협동조합이자 최대의 협동조합이다. 품목 또는 기능별로 전문화된 서구의 농협과는 달리 판매·구매·가공·신용 등 각종 사업을 종합적으로 수행하기에 농민들의 삶이나 농촌 지역에 미치는 영향력이 대단히 크다. 반면, 조합원인 농민들은 무늬만 주인이고, 그나마

농민이 주축을 이루는 단위농협보다는 중앙회의 권한이 지나치게 크다는 지적도 계속 나오고 있다.

박성재 순천대학교 초빙교수의 글은 출범부터 현재까지 농협의 역사를 간명하게 소개하고 있다. 농협은 적지 않은 한계에도 불구하고 정부의 산업정책을 효과적으로 대행함으로써 농민들의 경제적 권익을 해결했다는 게 그의 판단이다. 하지만 농협이 정부정책의 담당자 역할을 효과적으로 담당했다는 사실이 역설적이게도 협동조합으로서의 정체성 확립을 어렵게 했다는 분석이 더해진다. 농협의 개혁을 촉구하는 이호중 지역재단 농협연구 교육센터장은 조합원의 경우 생산에 전념하고, 농협의 경우 판로와 소득을 전담토록 함으로써 협동조합으로서의 정체성을 회복해야 한다고 주장한다. 또한 복지·의료·교육·문화 등 다양한 영역에서 농촌 지역민들의 필요를 담아낼 이중협동조합의 설립이 대단히 중요한 과제인데, 농협이 사회적 경제의 만형으로서 주도적 역할을 담당할 것도 주문한다. 정연근 내일신문 기자는 농민 조합원이 크게 줄고 있는 상황에서 소비자를 조합원으로 끌어들이으로써 생존을 모색 중인 도시농협의 새로운 실험들을 소개하고 있다. 해외 농업협동조합의 성공과 실패를 상세하게 분석한 안상돈 농협중앙회 미래전략연구소 연구위원의 글은 한국 농협의 사업적 성공을 고민하는 많은 이들에게 특히 큰 도움이 될 것이다.

농협의 현실에 대한 실감나는 이야기는 '농협과 함께하는 생협, 생협과 함께하는 농협'이라는 주제를 놓고 연구자·생산자·농협 조합장 등 전문가들이 한데 모여 다양한 의견을 개진한 <좌담>을 통해 들을 수 있다. 이 자리에서는 지역농협의 역할, 신용사업과 경제사업 분리 정책에 대한 평가, 조합공동사업법인의 가능성, 성공한 단위농협들의 사례, 생협과 농협이 비슷한 가치를 표방했음에도 성과 면에서 큰 차이를 보인 이유, 농협 조합원들의 주인의식을 높일 수 있는 방안, 농협과 생협 사이에 여러 협력 방안들과 관련해 오랜 현장 경험에서 우러나는 심도 깊고도 진솔한 논의들이 제시되었다.

한편, 이번 호에서는 최근 주목받고 있는 사회혁신도 다루었다. 사회혁신이란 사회가 직면한 도전들을 새로운 생각과 새로운 방식 등으로 해결하려는 다양한 시도들이다. 여러 나라들에서 사회혁신이 어떤 문제의식 위에 어떻게 시도되고 있는지에 대한 정보는 서울시 협치서울추진단의 김홍길 시민선임 코디네이터가 쓴 <돌발논문>을 통해 접할 수 있다. 그리고 김은남 시사IN 기자가 쓴 기획연재 <협동조합을 가다>는 사회혁신의 구체적인 사례를 실감나게 소개하고 있다. 빈곤의 대물림 구조는 그 뿌리가 아주 깊다. 외부에서 지원이 오면 변화의 기미를 보이다가도 지원이 끊어지면 다시 원래 상태로 돌아가는 것도 이 때문이다. 필리핀의 봉계조합인 '익팅'의 사례를 다룬 김 기자의 글은 우리나라의 선한 사회사업가와 활동가들이 명확한 사명과 치밀한 현장조사를 바탕으로 '원조의 대상'이었던 빈민가 사람들과 함께 사업적 기회를 찾아내고 그들을 '혁신의 주체'로 바꿔놓음으로써 악순환의 고리를 끊고 지속 가능한 발전의 토대를 마련하는 과정을 생생하게 보여주고 있다.

지난 호에서는 협동조합에 관한 일부 언론의 부정적인 보도들이 크게 과장되었다는 점을 다각도로 다룬 바 있다. 이번 호에서는 그 후속작업의 일환으로 2015 협동조합 실태조사에 대한 분석 글을 <이슈>에 실었다. 기획재정부는 '협동조합기본법'에 의거해 매 2년마다 협동조합의 활동 현황·자금·인력 및 경영 등에 관한 실태조사를 하고 있는데, 이 실태조사는 협동조합의 현황을 가장 정확하게 보여주는 대표적인 1차 자료라고 할 수 있다. 김란수 한국협동조합연구소 연구부장은 최근에 공개된 실태조사를 토대로 지난 2년 동안 협동조합이 정부 예산의 별다른 지원 없이도 일자리 창출이나 영세 자영업자 및 소상공인들의 경쟁력 제고에 기여하고 있다는 점을 확인시켜주고 있다.

물론 협동조합 등 사회적경제 사업체들의 경쟁력을 본격적으로 높이려면 가야 할 길이 아직 먼 게 사실인데, 이 과제를 달성하려면 교육과 훈련이 결정적이다. 교육과 훈련은 사회적경제 사업체의 성공을 위한 관건이자

그 자체 중요한 원칙이기도 하다. 통념과 달리 우리나라에는 이들 부분에 관한 인프라가 정부나 공공기관에 의해 제법 잘 조성되어 있다. 그런데도 제대로 알려지지 않았기 때문에 충분히 이용하지 않고 있는 것이다. 이 점에서 또 다른 기획연재인 <사회적경제 관련 사업 길라잡이>는 사회적경제에 관한 교육과 훈련을 필요로 하는 많은 분들에게 아주 유용한 정보를 제공해준다. 이대중 전 기획재정부 협동조합팀장이 준비한 이 꼭지는 사회적경제와 관련하여 어떠한 종류의 온·오프라인 교육과 훈련 프로그램들이 중앙정부와 공공기관에 의해 제공되고 있는지, 그리고 이들을 어떻게 이용할 수 있는지를 체계적으로 소개하고 있다.

지면 관계상 자세히 소개하지는 못하지만, 공동구매 공공관리 방식으로 중장년층의 주거문제를 해결하고 있는 하우징쿱의 탐방 <르포>, 로치 테일공정선거자들이 최초로 매장을 열었던 1844년부터 1944년까지 영국 협동조합이 걸어난 1백년의 역사를 치밀하게 기록한 『영국 협동조합의 한 세기』에 관한 <서평>, 농업 관련 해외 협동조합들의 활동을 다룬 <협동조합 소식>, 농협의 과거와 현재 그리고 미래를 네 칸으로 그려낸 <만평>, ‘아이쿱협동조합 논문공모전 당선작’에도 관심을 기울여주셨으면 좋겠다.

그리고 다음 호부터는 ‘독자의 소리’란을 신설해 책 앞부분에 실을 예정이다. <생협평론>의 주인은 독자 여러분이다. 이번 호를 읽으면서 들었던 다양한 생각들을 가감 없이 들려주실 것을 부탁드립니다. 독자 여러분의 참여를 통해 『생협평론』은 협동조합과 사회적경제의 진정한 공론장으로서의 모습을 조금씩 더 갖추갈 수 있게 될 것이다.

특  
집

---

## 협동조합으로서의 농협

지난 1월 12일 제5대 민선 농협중앙회장이 선출됐다. 앞으로 농협 사업 구조개편 마무리, 일선 조합 지원 강화, 비리 근절을 위한 조직 투명성 강화 등 산적한 과제를 해결해야 하는 막중한 임무를 맡게 된다. 농협은 조합원 240만여 명, 자산 약 400조 원, 계열사 31개에 이르는 거대 조직으로 세계적으로 손꼽히는 협동조합이다. 하지만 국내에서 농협은 협동조합이 아닌 '농협'으로 인지되고 있다. 경제사업과 신용사업으로 신·경 분리된 지 4년이 지난 지금 농협은 여전히 '농협을 주인인 농민조합원에게 돌려주자'는 목표 아래 개선과 보완 작업을 진행 중이다. 협동조합으로서 농협의 모습과 향후 사회적경제, 협동조합 활성화에 농협이 어떤 역할을 할 수 있을지 이번 호 특집에서 다뤄보았다.

# 생협 평론

좌담

협동조합의 관점에서 본 농협의 역사

\_\_\_\_\_ 박성재

세계 농업협동조합의 성공과 실패를 통해 무엇을 배울 것인가?

\_\_\_\_\_ 안상돈

협동조합으로서의 정체성 회복과 농협의 과제

\_\_\_\_\_ 이호중

도시농협, 변하지 않으면 죽는다

\_\_\_\_\_ 정연근

농협에 기대하는 변화, 그리고 농협과 생협의 협동

\_\_\_\_\_ 장민기, 정기석, 조성규, 조현선, 유재흠

---

박성재

순천대학교 초빙교수

## 협동조합의 관점에서 본 농협의 역사

“ 농협은 산업정책 수단으로서  
협동조합 시대를 열었고,  
그 선두주자로서  
시대 여건의 변화에 따라  
굴곡의 역사를 걸어왔다.  
이는 정부와 협동조합,  
농업과 농촌의 삼각관계 속에서 엮인  
상호작용과 반작용의  
결과물이다. ”

## 1. 서론 : 농협은 어떤 조직인가?

농협은 “조합원의 농업 생산성을 높이고 조합원이 생산한 농산물의 판로 확대 및 유통 원활화를 도모하며, 조합원이 필요로 하는 기술, 자금 및 정보 등을 제공하여 조합원의 경제적·사회적·문화적 지위 향상을 증대시키는 것을 목적”(농업협동조합법)으로 하는 농업인의 협동조합이다. 농협은 농업인을 조합원으로 하는 농업협동조합과, 이들 조합을 회원으로 하는 농협중앙회로 구성된 협동조합 그룹을 지칭하기도 한다.

농협은 우리나라 최초의 협동조합이고 최대의 협동조합이다. 품목 또는 기능별로 전문화된 서구의 농협과는 달리 판매·구매·가공·이용·신용 등 각종 사업을 종합적으로 수행하는 종합농협(綜合農協)으로서 농업인은 물론 농촌 지역사회에 필요한 서비스를 공급하는 지역 중심 센터이기도 하다.

단위조합에는 행정구역을 설립 단위로 하는 지역조합(지역농협과 지역축협)과 품목 또는 축종별로 설립되는 품목조합이 있다. 2015년 말 기준 전국 1,134개의 조합에 243만 명의 조합원이 가입되어 있다. 이들 조합을 회원으로 하는 중앙회는 시·도별로 16개의 지역 본부를 두고 있으며 2개의 지주회사에 24개의 자회사를 통해 사업을 하고 있다. 2012년 사업 구조를 개편하여 농협경제지주와 농협금융지주에 사업을 전담하도록 하고, 중앙회는 교육지원 사업과 상호금융 업무만을 남겨놓고 있다<sup>1</sup>.

농협에는 회원 조합과 중앙회를 합쳐 총 8만 6천여 명의 직원이 있다. 2013년의 전체 농협 사업 실적은 판매사업 28조 4천억 원, 구매사업 18조 9천억 원, 예수금 평잔 370조 1,718억 원이었다. 1962년 구매사업 94억 원, 중앙회 예수금 43억 원, 대출금 186억 원의 규모로 출발했던 것과 비교하면 폭발적인 성장이었다 할 수 있다.

1 신용사업은 2012년에 모두 금융지주로 이관되었으며, 경제사업은 2017년까지 경제지주로 이관하기로 되어 있다.

농협의 수익구조는 경제사업 적자, 신용사업 흑자가 고착화된 구조로서 신용사업 수익으로 경제사업 적자를 보전하는 교차 보조가 이루어지고 있다. 또한 중앙회는 조합원이 아닌 일반 고객 대상의 금융사업에서 수익을 남겨 회원 조합을 지원함으로써 비효율적인 영세 조합들도 계속 존존할 수 있는 버팀목 역할을 하고 있다.

농협은 몇 가지 기준으로 간단히 재단하기 어려운 다양한 속성과 모습을 보이는 거대 사업조직이다. 농협은 농업·농촌의 상징 기관으로서 국민의 생활 속 일부가 되었지만 사회적 이슈와 정책적 쟁점을 늘 달고 다니는 고달픈 조직이기도 하다. 여기서는 농협의 성장사를 개관하고 당면 과제와 앞으로 나아가야 할 방향에 대해 간단히 정리해보고자 한다.

## 2. 성장과 변화

### 1) 설립의 진통(1948~1960)

현재의 농협은 오랜 산고의 진통 끝에 태어났다. 정부 수립 직후 농지개혁과 함께 2대 농정 과제로 추진된 농협 설립은 10년 후인 1958년 농업협동조합(구 농협)과 농업은행, 두 조직의 개설로 실현되었다. 두 조직은 당초의 사명과는 달리 갈등을 지속하다 1961년 8월 15일 통합되어 현재의 종합농협으로 새롭게 태어났다.<sup>2</sup>

구 농협은 농민을 조합원으로 한 이동<sup>里洞</sup>조합과, 이동조합을 회원으로 한 지역연합회인 시군<sup>市郡</sup>조합, 시군조합과 특수조합(축산, 원예, 잠사)을 회원으로 한 농협중앙회의 3단계 계통조직체계를 갖추었다. 농업은행은 농

<sup>2</sup> 농협은 종합농협의 출범일인 1961년 8월 15일을 창립기념일로 하고 있다.

협이 출자한 특수은행이었다. 1961년의 종합농협은 구 농협의 계통조직체계를 그대로 따랐다.

구 농협은 일제강점기 때 전쟁물자 공출기관으로 전락했던 농회의 재산을 이관받아 기본재산으로 했으나 그 규모는 보잘것없었다. 반면 농업은행은 금융조합과 그 연합회의 재산을 이관받아 자본금을 확보했다. 농업은행은 법적으로는 농협이 출자하게 되어 있었지만 자본이 없는 농협의 출자는 소액에 그칠 수밖에 없어 두 조직 간의 실질적인 소유와 지배 관계가 성립되지 않았다. 농협은 농업은행에서 대출을 받아야만 사업을 수행할 수 있었으나 농업은행이 신용이 없다고 대출을 해주지 않아 사업을 수행할 수 없게 되자 두 조직의 통합 논의가 자연스럽게 제기되었다.

농협법이 처음 제정된 것은 1957년인데 이때부터 농촌 현장에서는 이동조합이 만들어졌다. 이때 전쟁 중인 1952~1953년 농림부가 주도한 농촌 실행조합운동으로 부산에서 양성된 지도요원들이 큰 역할을 했다. 1956년에는 주식회사 농업은행이 만들어져 농업금융업무를 수행하다 농업은행법에 따른 농업은행이 개설되자 그 업무와 재산을 이관하고 해산되었다.

## 2) 농협 체제의 기반 구축(1961~1973)

### 단위농협의 정상화

1961년 새롭게 출발한 농협은 우선 조합이 없는 마을에 이동조합을 조직하고 전 농가를 조합에 가입시키는 운동을 전개했다. 1962년 전국 21,518개 조합에 217만 6천명의 조합원을 가입시켜 목표를 달성한 농협은 다음 단계로 기초 조직인 이동조합의 규모화에 착수했다. 당시 이동조합은 평균 100여 명의 조합원이 있었으나 전담 직원은 물론 사무실도 없었으며 마을 이장이 조합장을 겸임하는 이름만의 조합이 대부분이었다.

1차 이동조합 합병운동은 조합원 규모 200명 정도를 목표로 시작했으나 조합원의 반발로 실패했다. 1970년부터 시작된 2차 합병운동에서는 목

표를 읍·면당 1개 조합 설립으로 높게 잡았다. 그 결과 1973년까지 전국 이동조합은 1,549개의 단위조합으로 재편되었으며 조합당 평균 조합원은 1,331명으로 증가했다. 비로소 농협은 사무실과 전담 직원을 확보하고 시군조합이 수행하던 비료 공급, 농사 자금, 공제, 농산물 판매 등 4대 사업을 이관받아 사업체로서의 기능을 발휘하기 시작했다. 여기에 더해 1969년부터 시범사업으로 운영하던 상호금융을 1973년부터는 전국 대부분의 단위조합에서 실시하게 되었고, 1970년에 시작된 연쇄점 사업도 전국 단위 조합에 보급되어 단위농협이 농촌 경제의 중심 센터로 부상하기 시작했다.

### 임시조치법으로 농협의 자율권을 묶고 공사화

1958년의 구 농협법은 민주적 방식에 따른 조합원의 자율적 운영원칙이 지켜지도록 했고, 1961년의 새 농협법도 이동조합과 시군조합은 이를 따랐다. 새로운 농협(이하, 농협으로 표기)은 이동조합의 조합장은 이사회 호선으로, 시군조합 조합장은 총회 선출 방식으로 했지만, 중앙회장은 농업은행 총재 선출 방식을 적용하여 내각수반이 임명하는 것으로 했다.

하지만 정부는 농협이 출범한 지 6개월 만인 1962년 2월 「농업협동조합 임원 임명에 관한 임시조치법」을 공포하여 중앙회장이 시군조합장을 임명하고, 시군조합장은 시장·군수의 승인을 얻어 이동조합장을 임명하도록 했다. 각급 농협의 대표를 정부가 임명함으로써 농협을 정부의 통제 하에 묶어버렸다.

### 정책대행사업을 마중물 사업으로

설립은 되었지만 농협이 할 수 있는 사업은 많지 않았다. 신용사업은 식민지시대 금융조합의 기반을 이어받고 정부의 농업금융기관으로서의 역할이 분명했으나, 경제사업은 자금·인력·조직 면에서 모두 부족했다. 반자급적 소농 경제에서 농산물의 판매보다는 농업 생산을 위한 비료와 농약, 영농자금의 공급이 중요했다. 가난한 조합원들이 이를 자체적으로 해결할

수 없었으니 정부가 나서서 농협을 통해 이들 물자를 공급했다. 농협중앙회와 시군조합은 이러한 정책대행사업을 중심으로 사업을 운영했고, 사업 능력이 없는 이동조합은 시군조합과의 연락이나 물자 전달 역할을 하는 것이 고작이었다.

구매사업, 특히 영농자재사업은 초기 농협 경제사업의 거의 전부라 할 수 있었다. 이 중에서도 비료의 공급이 가장 큰 사업이었는데 1968년까지 농협중앙회 구매사업 중 비료의 비중이 80%를 넘었다. 이동조합은 생활물자를 공급하는 마을 구판장과 도정공장을 운영하는 정도였는데 그것도 일부 조합에 한정되었고 사업 실적도 미미했다.

신용사업은 중앙회가 은행을 운영하고 정부의 정책자금을 받아 농업 부문에 공급했다. 농촌의 빈약한 저축자원과 기능을 할 수 없는 이동조합을 생각할 때, 조합원의 저축을 받아 대출해주는 조합금융은 꿈꿀 수 없었다. 이러한 상황에서 농업 부문에 대한 자금 공급 목적으로 설계된 특별은행인 중앙회의 기능은 대단히 중요한 것이었다.

1960년대 중반부터 정부의 정책금융이 확대되고 중앙회의 자금조달 능력도 빠르게 신장되었다. 하지만 1960년대 내내 중앙회의 조달자금 중 예수금 비중은 30%대 이하일 만큼 농업 부문에 대한 자금 공급은 정부 의존적이었다. 1961년 군사정부는 쿠데타 후 9일 만에 전격적으로 농어촌고리채정리사업을 실시하여 고리사채의 거래를 근절하려 했지만 제도금융의 공급이 충분하지 않은 상태에서 고리사채의 지배를 막을 수는 없었다.

### 3) 농협 사업의 도약과 성장(1974~1988)

#### 단위농협의 부상

농협은 읍·면 단위 단위농협체제로 전환하면서 전 계통조직이 기능을 발휘하기 시작했다. 단위농협은 시군조합에서 이관받은 비료, 농사 자금, 공제, 농산물 판매 등 4대 업무와 상호금융, 연쇄점 사업을 신규 사업으로 시

작하면서 대 농민 창구가 되었다. 정부는 농협 사업 관련법을 제정하여 제도적 지원을 강화하는 한편 식량 자급과 새마을운동을 위한 농협의 역할 강화를 요구했다.

농협은 이동조합이 없어짐으로 인해 생길 수 있는 조합원과의 거리감을 줄이기 위해 부락 단위로 작목반, 영농회, 부녀회, 청년회 등을 조직하여 단위조합의 내부 조직으로 만들었다. 1970년 농협에게만 허용된 농지담보제도, 1972년 신탁법 제정과 농림수산업자신용보증기금(농신보) 설립 등은 상호금융이 뻗어나갈 길을 넓혀주고 닦아주었다. 1973년에 이르러 거의 모든 단위조합에서 상호금융이 실시됨으로써 조합금융 시대가 열렸다. 1970년 이전 장호원농협을 시작으로 전국에 보급된 연쇄점 사업은 단위농협을 생활물자·농용자재·금융·정보 공급이 한꺼번에 이루어지는 원-스톱 서비스센터로 만들어주었다. 1969년 대비 1972년 단위조합당 사업량은 20.3배, 조합원당 이용량은 3.9배, 조합 출자금은 3.6배, 직원 수는 1.9배, 시설은 3.4배로 늘었다. 농협중앙회, 1981 단위조합의 경영 기반이 확고하게 다져진 것이다.

1970년대 들어 정부는 식량 자급을 위한 정책 추진을 더욱 강화했다. 전 행정조직과 공공기관이 식량 생산에 동원되어 비료·농약이 적기에 공급되는지, 벼는 정부의 지도대로 이앙되고 물 관리가 이루어지는지, 방제 활동을 제대로 하는지 등이 점검 대상이 되었다. 새마을운동이 시작되자 농협 마을 개발과 소득증대 사업, 지도자 교육 등의 역할이 부여됐다. 이러한 업무 추진은 각급 행정기관과 농협의 계통조직에서 단계별 상황실을 설치하여 실적을 보고받고 추진 상황을 점검했다.

### 1981년 농협 개혁 : 시군조합의 폐지와 축협의 분리

읍·면당 1개의 단위조합 체제가 정착되자 단위조합은 사업과 그 역할에서 급격하게 위상을 높여가기 시작했다. 반면에 주요 사업을 단위조합에 이관한 시군조합은 기능이 축소되면서 존재 이유가 모호해지기 시작했다.

1970년대 중반부터 단위조합과 업무 중복 등의 이유로 시군조합의 폐지가 논의되었다. 1981년 전두환 정권은 농협 개혁의 일환으로 시군조합의 업무와 재산을 단위조합으로 이관하고 시군조합을 폐지했다. 대신 중앙회에 시군지부를 만들어 중앙회와 단위조합 간의 연락과 지도 업무를 담당하게 했다. 이로써 농협의 계통조직은 단위조합-중앙회의 2단계 체제로 단축되었다.

한편, 축산업의 전문화와 선진화를 이유로 농협에서 축산계 조합을 분리하여 축종별 축산협동조합으로 만들고 시·군별로 지역축협을 설립하게 했다. 또한 축산진흥회를 개편하여 축협중앙회를 발족시켜 축산협동조합의 계통조직을 완성시켰다. 축협은 이후 2000년 6월까지 존속했으나, 농협과의 기능 중복 해소와 협동조합 체제의 효율화를 이유로 인삼협동조합 중앙회와 함께 농협중앙회에 통합됨으로써 짧은 활동 기간을 마쳤다.

## 사업의 급신장

농협의 사업은 1970년대 들어 신용 및 경제 각 사업 부문 모두 연평균 30%대의 높은 성장률을 기록하면서 급신장했다. 판매사업도 농업 생산이 증가하고 단위농협체제가 완성되면서 활기를 띠기 시작했다. 마을별·작목별로 작목반이 조직되고 산지유통시설이 보급되었다. 각급 조합에 출하상담실 설치, 출하협의회 운영이 이루어졌으며, 농산물 판매 지원과 공동출하 촉진을 위한 쌀금고제<sup>3</sup>, 순회수집제<sup>4</sup>, 출하티켓제<sup>5</sup> 등이 도입되고 마을과 도로변에 집하장이 설치되었다. 산지의 공동출하조직 육성과 유통시설

3 조합원의 벼를 조곡 상태로 조합 창고에 보관하다가 조합원이 원하는 시기에 도정하여 현물로 인출해 주거나 판매하여 현금으로 시가에 의해 정산해주는 제도.

4 조합원이 생산한 농산물을 차량이 진입할 수 있는 농장 또는 마을 입구까지 가져다 놓으면 조합 차량이 마을을 순회하면서 수집하여 출하하는 제도.

5 조합원이 농산물 판매를 위탁하면 바로 현금을 지급하는 대신에 출하티켓을 발급하고 출하된 농산물을 판매한 후 그 대금을 조합원의 구좌에 입금시키는 제도.

의 확충이라는 농협 산지유통사업 전략은 지금까지도 유지되는 패턴이다. 1980년대에는 작목반 육성이 협동출하반 육성으로 이름이 바뀌고 국고보조사업을 이용하여 농산물집하장, 개량저장고, 저온저장고, 선과장 등 유통시설의 종류가 다양화되고 규모가 커졌다.

1970년대 들어 증산농정이 강도 높게 추진되고 새마을운동이 전개되면서 비료, 농약, 농기계 공급 등 정책사업이 확대되었다. 축산물 수요의 증가와 함께 가축 사육이 늘어나면서 사료사업 비중이 높아졌고 인구의 도시 집중과 소득 증대에 따라 환금성 작물 재배가 늘고 일반 영농자재의 수요도 크게 증가했다. 농촌 경제의 성장과 함께 생활물자사업은 농협의 주요 사업으로 자리 잡아갔다.

상호금융의 실시로 농업금융은 조합금융, 중앙회 은행금융, 정책금융이 함께 발전하면서 농촌의 사금융을 흡수했다. 농가 부채 중 사채 비중은 1980년대 들어 50% 밑으로 떨어졌다. 농촌의 각 금융기관과 행정기관, 학교 등이 모두 동원된 농어촌 1조 저축운동<sup>1974~1980</sup>은 상호금융을 급진장시키는 계기가 되었다. 상호금융 대출은 1973년에 전 금융기관의 농업자금대출 중 16.3%를 차지해 중앙회의 74.5%와 큰 격차가 있었으나, 1980년에는 41.4%(중앙회 55.6%)로 격차를 줄였으며, 예수금은 1986년 말에 중앙회를 추월했다.

### 농협의 성장에도 불구하고 멀어지는 조합원의 마음

상업적 농업이 확산되던 1970년대 후반부터 농가 부채가 빠르게 증가하더니 1980년대 중반에는 상환 불능 농가가 속출하면서 대출기관인 농협과의 갈등이 고조되었다. 이농으로 줄어드는 노동력 대체를 위한 농업 기계화, 소득 증대를 위한 시설 투자 및 가축 입식을 위한 자금 차입이 늘고 주기적으로 발생하는 가격 파동이 부채를 누적시켰다. 복합영농정책의 실패(1983~1986년의 소값 파동), 물가 안정을 내세운 정부의 수매가 인상 억제, 금리 현실화를 이유로 한 정책자금 금리 인상과 같은 정책적인 요인은 부

채 누증을 촉발했다.

농가 경제의 상황이 심각해지고 있음에도 대출기관인 농협은 관행대로 자금 상환을 독촉하고 강제집행을 이행했다. 정책 실패와 농가 경제의 상황 악화에 분개한 농업인들이 일어나 정부와 농협을 규탄하고 대책을 요구했다. 농촌 사회가 불안해지자 정치권은 이를 민감하게 받아들였고 부채 문제는 중요 농정 과제가 되었다.

하지만 농협은 농업인 조합원의 협동조합으로서의 자세를 보여주지 못하고 단순한 금융기관으로서의 역할에만 충실하려 했다. 부채를 갚지 않는 농가를 지원하는 것은 도덕적 해이를 조장하여 금융 질서를 깨뜨린다는 것이었다. 정부는 1986년부터 1989년까지 연이은 농어가부담경감조치로 부채 문제를 진정시켜갔으나, 농협은 조합원의 경영 회생을 위해 앞장 설 수 있는 기회를 상실했다. 주인인 농민은 가난해지는데 농협만 번창하고 있다는 소리가 높아지기 시작했다.

#### 4) 정체성 회복과 시장개방 대응(1989~1999)

##### 농협의 민주화와 시장개방 대응 투자

1987년의 민주화는 농협에게 정체성 회복의 기회를 가져다주었다. 1988년 말 농협법 개정으로 임시조치법이 폐기되고 정부가 가져간 농협의 대표 선출권은 회복되었다. 1989년 조합장과 중앙회장이 직접선거로 선출되고, 중앙회의 사업계획 및 수지에산에 대한 정부 승인제도와 회원조합에 대한 지방 행정기관의 감독권도 폐지되었다.

1980년대 후반 한국 경제는 지속적인 성장에 힘입어 경상수지 흑자 국가로 전환되었다. 대신에 무역적자를 이유로 막아두었던 시장을 개방하라는 압력이 거세게 밀려오기 시작했다. 때마침 시작된 우루과이라운드<sup>UR</sup> 농산물 협상은 ‘농업 부문도 예외 없는 관세화’를 화두로 내세움으로써 농산물시장의 개방을 거의 기정사실화했다.

민주화를 계기로 활기를 얻은 농협은 농산물시장을 지키기 위한 여러 가지 농정 활동을 전개했다. 쌀수입개방 반대 1000만 명 서명운동, 일본 등 수입국과 연대한 개방 반대 국제협력 활동을 강화했다. '우리 체질에 맞는 우리 땅의 먹거리'라는 신도불이 운동을 전개하여 사회 전반에서 큰 호응을 얻었다.

한편 시장개방에 불안해하는 농업 부문을 달래기 위해 정부는 대대적인 재정투융자계획을 세우고 농협으로 하여금 농산물 유통을 책임지도록 했다. 농산물 유통 현대화를 위한 각종 자금이 농협에 지원되었고, 농협의 대출 위험을 줄이기 위한 정책자금대손보전기금을 만들어주었다.

1990년대 중반부터 산지유통 시설이 크게 확충되고, 생산-판매의 일관 체제 구축이 추진되었으며, 전국 주요 단위농협에 미곡종합처리장<sup>RPC</sup>이 보급되었다. 한편, 소비자 유통이 강조되면서 이에 대한 농협의 진출이 두드러졌다. 양재동, 창동, 청주 등에 물류센터를 개장하여 농산물의 대형마트 시대를 열었다.

### 농협 구조개선의 시도

농협은 성장을 지속했지만 판매·구매·가공 등 경제사업은 만성적인 적자를 탈피하지 못했다. 신용사업 수익으로 경제사업 적자를 보전하는 사업 부문 간 교차 보조가 고착화되었다. 이는 신용사업을 이용하는 사람들이 그만큼 비싸게 서비스를 이용하여 경제사업 이용 조합원을 보조하는 셈이다. 이러한 보조 관계가 우연적으로 발생하고 보조 방향이 서로 바뀌는 보편적인 것이라면 바람직한 사업 구조일 수 있으나, 수십 년을 한 방향으로만 흐르는 구조는 누가 보아도 왜곡된 사업 구조일 수밖에 없었다.

1990년대 초부터 중앙회의 신용과 경제 부문을 분리시키고 경제도 자립 경영을 해야 한다는 '신·경 분리론'이 제기되었다. 하지만 종합농협의 장점도 많으니 법인 분리는 하지 않고 두 사업 부문의 회계 분리로 단점을 극복하자는 의견에 합의하여 1994년 중앙회는 신용과 경제의 독립사업부

제를 도입했다.

한편, 경제와 시장 여건이 변하면서 어느 사이 읍·면 단위 조합은 효율성을 발휘할 수 없는 영세 조합이 되어 있었다. 사실 많은 수의 영세 조합이 중앙회의 지원에 의존하여 근근이 유지되고 있었다. 이는 체제 유지비용만 상승시키고 조합원에게 돌아갈 편익을 감소시키게 된다. 영세 조합 중심의 취약한 농협 체질을 개선하려는 회원조합의 합병추진운동이 1997년부터 2001년까지 추진되었으나 효과 부진과 조합의 반발로 중지되고 말았다.

## 5) 글로벌 경쟁을 향한 구조개편(2000~)

### 중앙회 통폐합과 회원조합 구조개선

1997년 외환위기로 초래된 한국 경제의 파탄은 선진국 그룹이라는 OECD 가입으로 고무된 국민의 자존심을 여지없이 짓밟았다. 경제 살리기가 제1의 국정 과제가 되었고, 시장 기능과 효율성 중심의 신자유주의가 지배적인 패러다임으로 자리 잡았다.

농업 부문의 효율화 과제로 공공기관 통폐합이 추진되었고, 농업계 협동조합도 그 물결에 휩쓸렸다. 2000년 농·축·인삼협동조합중앙회가 새로운 농협중앙회로 통합되었다. 농협의 2000년대는 이렇게 글로벌 경쟁에서 살아남기 위한 체제개편으로 시작되고 이를 완결시키기 위한 구조개선 작업으로 이어졌다.

농협은 중앙회 통합의 후유증 극복과 외환위기 이후 경영 위기에 몰린 부실 조합 정리를 위한 구조개선사업을 추진했다. 조합 부실을 사전 예방하는 시스템으로 적기 시정조치가 도입되고 상호금융예금자보호기금이 설치되었다. 2002~2010년에 적기 시정조치로 310개의 부실 조합이 경영 정상화되었다. 농협중앙회, 2011

## 중앙회 사업구조 개편

농협이 성장하면서 자금의 문제는 해결되었지만 대신에 농산물 판매의 문제가 중심 과제로 부상했다. 애써 생산한 농산물을 제 가격에 팔지 못했다는 조합원, 아예 밭에서 썩히고 말았다는 생산자가 늘었다. 그러나 조합이 사업에서 적자를 볼 수밖에 없는 구조에서 문제 해결을 기대하기 어렵다고 보아야 했다.

농협 경제사업 활성화의 대안으로 받아들여진 중앙회 독립사업부제는 전혀 성과를 보여주지 못했다. 중앙회 경제사업은 여전히 적자 구조를 벗어나지 못했고 조합원의 판로 문제는 여전히 최우선 농정 과제로 인식되었다. 2007년 정부와 농협은 중앙회 신·경 분리를 2017년을 목표로 추진하기로 했으나, 2008년 말 대통령의 지시로 개혁 작업이 급물살을 탔다. 그 결과 2012년 3월 2일 중앙회는 경제와 금융사업을 농협경제지주와 농협금융지주를 설립하여 전담시키는 사업구조 개편을 단행했다. 금융 부문은 바로 지주회사로 전환되었지만, 경제사업은 여러 가지 여건과 준비 부족으로 2017년까지 완료기로 했다. 중앙회는 두 개 지주회사의 100% 출자자로 남아 있으면서 교육지원 사업과 상호금융 업무를 담당하고 있다.

## 현장의 혁신과 경제사업의 미래

농협이 경제사업을 하기 어려운 이유로 소농 경제의 구조적 한계와 조합원의 낮은 참여의식, 잘못된 시장 관행 등을 지적하지만 현장에서는 적지 않은 혁신 사례가 나타나 미래의 가능성을 엿보게 한다. 조합원의 자발적 참여와 결의에 의한 공동선별·공동계산의 성공 사례가 잇따르고 있다.

언제, 어디에, 얼마를 받았는지를 묻지 말라는 3불문 원칙으로 유명한 상주 외서농협, 직거래와 가공사업으로 성공한 횡성 서원농협, 농기계 공동이용 모델을 개발하여 정착시킨 안성 고삼농협, 브랜드 마케팅으로 양곡 사업을 성공시킨 해남 옥천농협, 조합원과 마련한 원칙으로 경제사업을 성공시킨 괴산 불정농협, 완주 고산농협 등의 모범 사례가 잇따르고 있다. 중

양회와 회원농협이 공동 참여한 K-멜론연합사업단의 사례도 농협 사업의 길을 보여준다.

### 3. 맺음말

한국 농협은 조합원들의 자발적인 의지에 의해 결성되어 성장·발전해온 서구의 선진 협동조합들과는 여러모로 다른 특징을 갖고 있다. 농협은 조합원의 자발적인 의지가 아닌 정부 산업정책의 일환으로 채택되어 이식된 협동조합이다. 협동조합으로서의 정체성보다는 정부 편익이 중시된 운영 메커니즘이 만들어졌다. 이용자가 소유하고 통제하며 그 편익을 나누어 갖는 협동조합의 관점에서 본다면 농협은 통제의 원칙을 27년 동안이나 지키지 못한 아픈 역사를 간직한 협동조합이다. 아직도 이에 익숙한 상당수의 조합원은 농협을 이용하고 키워가야 할 자신의 조합이라는 생각보다는 필요할 때만 찾는 서비스기관 정도로 이해하고 있기도 하다.

많은 사람들이 농협의 태생적 한계를 지적한다. 하지만 이는 자발적 의지에 따른 자연발생적 협동조합을 기다렸어야 한다는 뜻으로 해석되어서는 안 될 것이다. 세계에서 가장 가난한 농업국가가 농업협동조합을 정책의 주요 수단으로 선택한 것은 불가피하고도 바람직한 것이었다. 다만 선택했다면 협동조합의 장점이 제대로 발휘될 수 있도록 환경을 조성하고 운영했어야 했다. 농협이 좀 더 자발적으로 자신을 문제를 해결하는 협동조합으로 발전했다라면 정책적인 효과나 농업·농촌, 조합원을 위해서도 보다 높은 성과를 거두었을 것이다. 그것은 태생적 한계의 문제가 아니라 협동조합운동 관점에서 본 한국 사회 역량의 문제일 수 있다.

농협은 산업정책 수단으로서 협동조합 시대를 열었고, 그 선두주자로서 시대 여건의 변화에 따라 굴곡의 역사를 걸어왔다. 이는 정부와 협동조합, 농업과 농촌의 삼각관계 속에서 엮인 상호작용과 반작용의 결과물이다.

농협의 성과에 대한 평가는 엇갈린다.

농협은 농업·농촌의 성장과 발전 과정에서 정책적 수요를 충실히 이행해왔다고 할 수 있다. 도시와 농촌에서 저축 자원을 동원하여 농업 부문에 공급함으로써 농촌에서 고리 사금융을 구축했으며, 농업 생산자재의 공급과 농산물 유통 현대화에 중심적인 역할을 해왔다. 일찍이 자립 경영을 달성하여 사업적으로도 성공했다. 이 때문에 많은 개발도상국들이 한국 농협을 발전 모델로 인식하고 주목하고 있다.

하지만 한편에서는 농협이 달성할 수 있다고 보는 기대치에 비해 실적이 못 미친다고 보는 시각도 많다. 특히 협동조합으로서의 바람직한 모습과는 아직도 거리가 있다는 것은 중론이다. 아직 농협의 조합원들은 주인의식이 약하고, 대규모 조직으로서 관료적 행태가 심각하며, 사업체로서의 혁신과 생산성을 높이며 하기보다는 제도적 보호로 해결하려는 성향이 강하다.

농협이 지금까지 걸어온 길보다 앞으로 걸어갈 길이 더 험난할 것으로 예상된다. 농업 인구의 감소와 농업의 성장 둔화, 농산물시장의 완전 개방, 조합원의 이질화, 구조화된 경제사업의 적자, 신용사업의 성장 한계, 조합의 대규모화와 조합원과의 소통 문제, 중앙회 수익에 의존하여 유지되는 영세 조합 체제 등 어느 하나 쉬운 것이 없다. 하지만 농협은 지금까지 보여주었던 앞으로 이 문제들을 극복하고 바람직한 협동조합으로 계속 발전해갈 것이다. 그 중심에서 '더불어 같이 산다'는 협동조합의 가치가 공유되고 조합원 간의 소통 확대와 조합 참여 인센티브가 확실히 작동하는 시스템이 기능할 것이다.

- 참고문헌**
- 고영곤(2000). 「협동조합과 정부 간 관계의 재조명」, 『한국협동조합연구』, 제17집 제2호, 39~60쪽.
  - 고현석(1995). 「종합농협의 발족과 협동조합의 관제화」, 『협동조합운동』, 1995년 3·4월호, 협동조합네트워크.
  - 권태현(1981). 『위대한 한 알의 밀알이』, 태헌장학회.
  - 김용택(2013). 『해방 후 종합농협의 성립과정』, 농협대학교 협동조합경영연구소.
  - 김홍배(2014). 「농협의 역할과 품목별 조직화」, 신유토포커스 14-8호, 농식품신유통연구원.
  - 농협중앙회(1963). 『한국농업금융사』.
  - \_\_\_\_\_(1981). 『농협 20년사』.
  - \_\_\_\_\_(1991). 『농협 30년사』.
  - \_\_\_\_\_(2011). 『한국 농협 50년사』.
  - 박성재(2015). 「해방 이후 농협의 변화와 전망」, 한국농업경제학회 2015년 여름 학술대회 “광복 70주년 농업·농정의 회고와 전망” 발제 논문.
  - \_\_\_\_\_(2011). 『성공적인 협동조합의 리더십에 관한 연구 : 일선 농협을 중심으로』, 한국농촌경제연구원.
  - 박성재·김용택·황의식(1999). 『중장기 농가부채대책 방향』, 한국농촌경제연구원.
  - 박성재·박준기·신기엽(2011). 『농촌발전을 위한 농업협동조합 운영』, 한국농촌경제연구원.
  - 박성재·황의식·허길행(2000). 『지역협동조합의 효율적 합병방안 연구』, 한국농촌경제연구원.
  - 박성재 외(2007). 『조합유형별 상호금융 발전방안 연구』, 한국농촌경제연구원.
  - 서중혁 외(1988). 『농어가경제 활성화 대책』, 농·수·축협동조합중앙회.
  - 신기엽 외(2010). 『농협경영사례연구』, 농협경제연구소.
  - 임영선(2014). 『협동조합의 이론과 현실』, 한국협동조합연구소.
  - 진홍복(2004). 『협동조합원론』, 선진문화사.

안상돈

농협중앙회 미래전략부  
미래전략연구소 연구위원

## 세계 농업협동조합의 성공과 실패를 통해 무엇을 배울 것인가?

“ 안네쿱, 컨서브 이탈리아, 소디알,  
그리너리와 같은 경우에도  
공통의 요인을 발견할 수 있었다.  
첫째로 협동조합의 경쟁력 강화를 위해  
공동행동과 원가경영 전략을 수행한다는 점,  
둘째로 의사결정의 효율화를 위해  
다양한 위원회를 운영하고 있다는 점,  
마지막으로 사업 추진의 효율성 제고를 위해  
협동조합과 지주회사, 자회사 간의  
기능과 역할을 명확히 분리하고 있다는  
점이었다. ”

## 1. 머리말

대부분의 사람들이 비즈니스를 이야기할 때 간단하게 ‘운칠기삼(運七氣三)’을 예로 든다. ‘운이 70%, 경영을 포함한 기술이 30%’라는 속된 의미를 부여하는 것이다. 세상사에는 워낙 다양한 이해관계가 먹이사슬처럼 얽혀 있어 모든 일이 자기 뜻대로 되지 않는다는 것과, 혼자 힘과 노력도 중요하지만 주변의 환경이 잘 맞아야 성공할 수 있다는 경험적 사실이 집약된 의미이기도 하다. 그만큼 우리 사회가 복잡 다양함이 어우러져 있음을 반영한 말일 것이다.

협동조합도 이러한 복잡 다양한 속성을 그대로 담고 있으며 비즈니스의 세계와 다를 바 없이 같은 이치가 작용하고 있다. 동전의 앞면과 뒷면이 존재하듯이 협동조합의 성과 또한 성공과 실패의 양면성을 동시에 내포하고 있다. 세계의 여러 협동조합들이 모두 안정되게 자리 잡아가고 있는 것만은 아니다. 그렇기 때문에 글로벌 협동조합이 어떻게 운영되고 있는지 해외의 선진적인 사례를 중심으로 현황을 파악하고, 여기에서 국내 협동조합이 어떤 시사점을 얻을 수 있을지 배울 필요가 있다.

본고에서는 이러한 점을 염두에 두고 해외 농업협동조합의 성공과 실패 사례를 통해 국내 협동조합, 특히 농업협동조합에 주는 시사점을 발굴하고자 한다. 물론 각 나라의 역사와 환경 등에 따라 협동조합 발전 방식이 제각기 상이하지만 협동조합 선진국의 운영 사례를 공유하는 것은 큰 의미가 있는 일이다.

우선, 2개의 협동조합 실패 사례를 통해 그 원인을 살펴보고, 다시 4개의 협동조합 성공 사례를 통해 그 요인을 점검해보고자 한다.

## 2. 협동조합, 어떻게 하면 실패하는가?

### 조합에 대한 관심과 참여의 저조

미국의 쌀 생산자 협동조합 RGA(Rice Growers Association)는 쌀 재배 농가들의 협동조합으로 1921년 설립되어 2000년 8월에 파산했다. RGA는 ① 공동 브랜드를 개발 활용했으며, ② 대량의 쌀을 취급할 수 있는 수집·가공·유통 능력을 보유하여, ③ 시장 접근성 측면에서 시장경쟁 우위에 있었다. 이러한 점을 바탕으로 1980년대 초에는 캘리포니아 전체 쌀 생산량의 70% 이상을 취급했지만, 2000년 파산 시점에는 전체 물량의 5% 정도만을 취급하는 수준으로 사업이 위축되었다.

많은 강점이 있었음에도 RGA가 파산한 이유는 무엇이었을까? RGA의 파산 요인에는 여러 가지 이유가 있을 수 있지만 우선, 조합과 조합원의 괴리감을 들 수 있다. 조합원들이 기대하는 요구에 조합이 적절하게 대처하지 못하면서 발생한 괴리감의 문제가 심각한 수준에 도달했다. 쌀 재배 농가들은 RGA가 설득력과 호소력 있는 제품 차별화 전략으로 소비자들에게 다가가기 기대했지만, 경영진들의 느린 의사결정으로 인해 그 기대 수준을 만족시키지 못했다. 둘째, RGA의 높은 자산 유지비용과 비합리적인 계약은 초기 조합원들의 가입 동기였던 높은 이익률을 감소시키는 결과를 가져왔다. 때문에 많은 조합원들은 RGA 협동조합의 경쟁 회사가 오히려 더 큰 이익을 보장해준다는 사실을 깨닫고 조합을 탈퇴하게 되었으며, 남아 있는 조합원들도 조합에 적극적으로 참여하지 않게 되었다. 셋째, 조합원들이 원하는 것과 다른 결정들이 반복되면서, 조합원의 요구가 잘 반영되지 않는다는 인식이 널리 퍼졌다. 넷째, 이사회의 관심 부족도 RGA 몰락의 또 다른 주요 원인으로 작용했다. 특히, 이사회의 수동성과 의사결정의 경솔함은 지배력과 통제력 부족으로 나타났다.

결국 RGA는 조합원도 이사회도 적극적으로 참여하지 않는 조합으로 변질되었다. 공동 브랜드와 시장 접근성 등 좋은 사업 여건을 가졌지만,

차별화 전략을 제대로 세우지 못하고 조합원들이 기대하는 만큼의 수익을 거두지 못했다. 이는 조합에 대한 관심과 참여의 저조로 이어졌고 결과적으로는 파산에 이르게 되었다.

### 무리한 사업 확장과 조합원 이기주의

애그웨이Agway는 1964년 미국 농민공제조합연맹GLF과 동부의 농산물거래소, 펜실베이니아 농업협동조합의 3개 지역 연합회가 합병하면서 출범했다. 애그웨이는 다양한 분야의 영농에 종사하는 농업인들로 구성된 협동조합이었으며, 뉴욕 주를 중심으로 13개 주를 관할 구역으로 설정하면서 미국 동북부 최대 협동조합으로 발전했다. 1970년대 이후에는 동북부를 넘어 미국 전역에서 가장 큰 규모의 농협으로 올라섰으며, 1980년대에는 매출액 규모가 40억 달러에 이르렀다. 이 시기는 농업 성장기로 협동조합의 규모가 클수록 유리한 시기였다. 이러한 이점을 활용하여 농업 이외에 석유, 사료, 보험, 리스업 등 다양한 분야로 사업을 확대했다.

그러나 1980년대 이후 경제 침체가 도래하면서 사업 확장과 초기투자로 많은 빚을 지고 있었던 애그웨이가 어려움에 직면하게 되었다. 특히, 조합원 수가 지속적으로 감소하여 1991년 9만 명이었던 조합원이 2002년 파산 시점에는 7만 명 수준으로 떨어졌다. 파산 직전, 회생을 위한 노력의 일환으로 구조조정을 단행하고 보험업과 리스업을 매각하여 채무를 줄이는 등 유동성 문제를 해결하고자 노력했으나, 2002년 10월에 파산선고를 받고 2003년 2월에는 매각되는 상황에 놓였다.

애그웨이는 물량 위주의 규모 확대에 치중하다 결국 위기를 자초한 사례이다. 농민 조합원에게 필요한 사업이라고 해서 전혀 경험이 없는 분야에 까지 무리하게 진출했고, 이는 곧 실패로 이어져 큰 손실을 초래했다. 일례로 애그웨이의 전신인 농민공제조합은 조합원에게 방송서비스를 제공할 목적으로 1946년 뉴욕의 농민단체와 함께 농촌 라디오네트워크라는 방송국을 설립했으나, 이 방송국은 부채 누적으로 인해 1959년에 헐값으로 매

각되었다. 또한 애그웨이는 뉴욕 북부지역의 조합원에게 항공서비스를 제공한다는 명목으로 유에스에어라인의 전신인 모호크에어라인의 지분을 매입하는 등 핵심 사업이 아닌 사업 분야에 무리하게 진출했다. 사업성에 대한 면밀한 검토 없이 신규 사업에 무리하게 진출했던 점이 부채를 과도하게 늘리고 유동성 문제를 가져온 직접적 원인이 되었다.<sup>1</sup>

### 3. 성공하는 협동조합은 무엇이 다른가?

#### 협동조합의 경쟁력 강화를 위한 공동행동과 원가경영 전략

안네콥<sup>ANECOOP</sup>은 원예농산물을 판매하는 스페인의 대표적인 농협이다. 지역농협들이 공동 출자를 통해 설립한 2단계<sup>second-degree</sup> 협동조합의 모습을 취하고 있는 안네콥은, 71개 지역농협이 회원으로 참여하여 시트러스(감귤류), 과일, 채소 등을 취급한다. 대부분의 판매사업은 안네콥 협동조합에서 수행하고 있으나, 수출사업의 경우는 전문성 강화를 위해 자회사를 설립하여 운영 중이다. 2013/14년 기준 매출액은 5억 4,660만 유로 수준으로 2010/11년 이후 연평균 4.3%의 증가율을 보이고 있다. 2013/14년 매출액을 기준으로 품목부류별 비중을 살펴보면, 시트러스류가 43.2%로 가장 높고, 다음으로 과일류(28.4%), 채소 및 샐러드류(24.1%) 등의 순으로 이어진다. 안네콥의 시트러스류 판매는 선키스트에 이어 세계 2위의 사업 규모를 자랑하며, 수출량으로는 세계 1위를 기록하고 있다.

안네콥의 의사결정 구조는 총회, 이사회, 기술위원회, 경영위원회 등으로 구성되어 있다. 총회는 71개 회원농협 조합장들로 구성되며, 이사 선출 등의 역할을 수행하고 있다. 총회에서 각 조합장들은 2년간의 출하 실적

1 해외 협동조합 실패 사례는 서울시가 제작한 『실패와 위기 그리고 성공 사례에서 배우는 협동조합』(2014)의 일부 내용을 참조했다.

에 비례하여 투표권을 가진다. 이사회는 총회로부터 위임받은 사항들에 대한 의결 및 감독 기능을 수행하며, 전원(15명) 회원농협 조합장으로 구성되어 있다. 이사회 산하에는 이사회 의사결정을 지원하기 위해 자문 제공 등의 역할을 수행하는 3개의 기술위원회가 존재한다. 특히, 인사관리위원회, 생산·판매관리위원회, 품질·마케팅관리위원회를 두어 경영을 지원하고 있다. 경영위원회는 경영 및 사업 관련 실무적인 사안에 대한 집행 역할을 수행한다. 실제로 사업을 담당하는 CEO, 부서 책임자, 자회사 대표 등으로 구성되며, 2주에 한 번씩 사업 집행을 위한 정례회의를 개최하고 있다.

회원농협들은 전체 생산물량의 40% 이상을 안네쿱에 출하할 의무가 있다. 초기의 의무 출하물량은 10% 수준이었으나, 사업이 지속적으로 확대되면서 의무 출하물량 역시 증가하고 있다. 안네쿱은 조합원 및 회원농협과의 거래에 있어 전체 판매대금에서 사업에 소요된 실비와 적립금 등을 수수료 형태로 공제한 후 공동계산 하는 수탁사업을 지향하고 있다. 회원농협을 품목별로 그룹화함으로써(2014년 기준 시트러스류, 감, 채소류 등의 품목에 총 3개의 그룹이 조직되어 있다) 농협의 규모화를 유도하고, 각 그룹들은 동질의 상품을 생산하기 위해 공동 생산·공동 포장·공동 관리를 지향한다. 안네쿱은 이를 통해 시장 점유율을 높이고 농업인들의 이익을 개선하는 데 힘을 쏟고 있다.

### 의사결정의 효율화를 위한 다양한 위원회 운영

한편, 이탈리아의 컨서브 이탈리아(Conserve Italia) 그룹은 농산물 가공을 전문으로 하는 협동조합으로서 40개 농협(조합원 약 14,500명)이 출자하여 설립한 2단계 협동조합 그룹이다. 이탈리아 내수시장을 타깃으로 하는 판매 사업은 대부분 협동조합에서 수행하고, 해외 판매사업은 프랑스, 스페인 등에 5개의 자회사를 설립하여 전문성을 도모하고 있다. 이러한 기반을 토대로 2014년 기준 컨서브 이탈리아의 매출액은 9만 9,300만 유로로 이탈

리아 원예협동조합 중 가장 큰 사업 규모를 보이고 있다. 취급 상품은 과일, 토마토, 채소, 기타 품목의 4가지 제품군에 약 50여 가지 상품을 취급하고 있다. 2014년 기준 제품군별 매출액 비중을 살펴보면 넥타nectar, 주스, 과일음료 41.1(%), 토마토 통조림 20.6(%), 채소 통조림 18.9(%), 시럽 11.0(%), 잼 3.0(%), 기타 5.4(%) 수준으로 구성되어 있다.

컨서브 이탈리아의 회원들은 정회원(40개), 준회원(10개), 재정회원(1개)으로 구분되어 있다. 정회원은 컨서브 이탈리아에 원료 농산물을 공급하는 농협들로 구성되며, 출자 자본과 사업 이용량에 비례하여 최대 5표까지 총회에서 의결 권한을 가진다. 준회원은 컨서브 이탈리아에 자본만 출자한 8개의 농협들과 2개의 기관 투자자로 구성되며, 재정회원은 이탈리아 농림식품부가 설립한 투자기관이므로 준회원과 재정회원 모두 출자 자본에 비례하여 총회에서 의결권을 가질 수 있다. 하지만 컨서브 이탈리아는 협동조합의 정체성 강화를 위해 총회 총 의결권의 2/3를 정회원인 회원 농협에게 부여하고, 준회원과 재정회원의 총 의결권은 1/3 수준으로 제한하고 있다.

컨서브 이탈리아는 총회, 이사회, 감사위원회로 이어지는 조직 구조를 구축하고 있다. 총회는 컨서브 이탈리아의 최고 의사결정 기관으로 수지예산을 승인하고, 이사와 감사위원을 선임하는 역할 등을 수행한다. 회원 농협 조합장을 중심으로 구성되어 있는 이사회는 회원농협의 탈퇴, 제명, 신규 가입 등의 결정과 함께 컨서브 이탈리아 경영의 주요 의사결정을 내리는 역할을 한다. 그리고 감사위원회에서는 컨서브 이탈리아의 회계·재무 업무 등에 대한 감사 역할을 하고 있으며, 이사회가 사업과 관련된 의사결정을 원활히 수행할 수 있도록 지원하기 위해 생산기술위원회(Product Technical Committee)를 두고 있다. 생산기술위원회는 과일, 토마토, 채소 부분으로 나누어 각각 별도의 소위원회를 두고 있으며, 각 위원회에는 컨서브 이탈리아 이사회 의장, 실무 부서 책임자(경영 관리, 생산 관리, 작물 관리) 등이 참여한다. 위원회는 조합별 생산 면적, 생산량, 생산 계획, 품질 관리 절차 등을

이사회에 정기적으로 보고해야 하며, 이사회는 판매·마케팅 계획 수립을 위해 품목별 생산기술위원회와 협의 과정을 거칠 수 있도록 하고 있다.

컨서브 이탈리아는 생산 단계별 전문성 강화를 위해 참여 주체(조합원-회원농협-컨서브 이탈리아) 간 명확한 역할 분담을 하고 있다. 컨서브 이탈리아는 조합원이 생산한 농산물의 가공 및 판매를 전담하고 있다. 특히 시장 교섭력 강화 등을 위해 회원농협별로 연간 의무 출하물량을 배정하고, 가공에 적합한 농산물 생산을 위해 조합원에 대한 생산·품질 지도를 직접 실시하고 있다. 반면 회원농협은 조합원 출하 농산물의 선별과 컨서브 이탈리아로부터 배정받은 가공용 원물 출하를 담당하고 있다. 특히, 가공용 원물 이외의 물량에 대한 판매사업을 수행하고 컨서브 이탈리아의 의무 출하량과 자체 판매 계획 등에 의거하여 각 조합원별 적정 출하량을 배정하고 있다. 또한, 조합원은 회원농협으로부터 배정받은 의무 출하량의 생산에 전념하고 컨서브 이탈리아의 생산·품질 기준을 준수하는 데 주력하고 있다. 거래 방식에 있어서는 컨서브 이탈리아 역시 공동계산을 활용한 수탁사업을 지향하고 있다.

결론적으로 안네콥과 컨서브 이탈리아는 회원농협 간의 연합사업 시스템 구축을 통해 스페인과 이탈리아의 원예판매농협 중 가장 큰 사업 규모를 자랑하는 농협으로 발전했다. 이는 협동조합의 연합사업 활성화가 시장 환경 변화에 효과적으로 대응하는 사업 시스템이 될 수 있음을 시사하고 있다. 특히, 이들 조합들은 모두 협동조합의 경쟁력 강화를 위해 공동행동과 원가경영 전략을 추진하고 있다. 시장 교섭력 제고 등을 위해 회원농협 및 조합원에게 의무 출하물량을 부여하고, 거래 방식에 있어서는 수탁사업을 지향함으로써 예상치 못한 시장 환경 변화에 대해 협동조합의 리스크를 최소화하고 있다.

또한, 안네콥과 컨서브 이탈리아는 회원농협의 조합장을 중심으로 이사회를 구성하여 조합원의 의사 반영을 중시한 통제 시스템을 운영하고 있다. 모두 의사결정의 효율화를 위해 다양한 위원회를 운영하고 있는 것이

다. 각 위원회는 이사회가 의결 기능을 수행하는 데 도움이 될 수 있는 전문 정보를 제공하며, 이사회는 필요 시 위원회와의 협의를 통해 의사결정의 전문성을 제고하고 있다.<sup>2</sup>

### 협동조합과 지주회사, 자회사 간의 기능과 역할 분리

프랑스 소디알Sodiaal Union은 낙농 지역연합체들이 가공 및 마케팅 활동을 전문적으로 수행하기 위해 설립한 전국 단위의 협동조합 연합체다. 2014년 기준 8개 광역지역Region 13,200명의 생산자들이 연간 48억 리터의 원유를 출하하고 있으며, 총 매출액은 54억 유로 수준으로 2003년 이후 연평균 10%씩 증가하고 있다. 2013년 기준 프랑스 전체 농협 중 4위, 유럽 전체 농협 중 14위의 사업 규모로 낙농협동조합 중에서는 프랑스 내에서 1위, 유럽 내에서 3위, 전 세계적으로는 5위의 사업 규모를 보이고 있다. 소디알은 경영의 전문성·효율성 강화 등을 위해 ‘협동조합 연합체-지주회사-자회사’로 이어지는 사업 체계를 구축하고 있다. 협동조합 연합체Sodiaal Union는 조합원 생산 원유의 수집과 그룹 내 자회사 공장으로의 출하, 우유 생산쿼터 관리 등의 역할을 담당한다. 특히 조합원 컨설팅, 품질 기술 지원 등의 지원 사업과 시장 정보의 제공 등을 수행하고 있다. 지주회사Sodiaal International는 자회사별 인력과 자본의 효율적 배분, 자회사 간 협업 유도, 자회사 경영 관리·감독 등의 역할을 수행하는 동시에 지주회사 내 ‘Sodiaal Food Experts’라는 전문 사업 부서를 두어 자회사 생산 제품을 대상으로 외식사업과 수출을 추진하고 있다. 자회사는 총 13개로 치즈, 우유, 분유, 유가공 냉장·냉동식품 등의 산업 분야에서 전문적인 가공·판매 사업을 추진하고 있다. 협동조합 연합체가 지주회사의 지분을 100% 보유

2 스페인 안네콜과 이탈리아 컨서브 이탈리아 그룹의 사례는 필자의 해외 출장 결과를 정리한 농협경제연구소의 『남유럽 협동조합 경제사업 경영사례 연구』(이상섭·안상돈·채성훈, 2011년 연구보고서)와 농협중앙회 미래전략부의 『남유럽 판매농협 운영사례와 시사점』(황성혁·정준호·채성훈, 2015년 CEO포커스 연구보고서를 참조했음을 밝힌다.

하고 있으며, 자회사에 대한 지분 역시 대부분을 보유하고 있으나 일부 자회사는 원활한 자본 조달을 위해 다른 기업들로부터 자금을 유치하기도 한다. 하지만 협동조합의 정체성 유지를 위해 외부의 지분 참여율을 일정 수준으로 제한하고 있다.

또한, 협동조합 연합체의 의사결정 기관으로 총회와 이사회가 있다. 총회는 소디알 그룹의 전체적인 사업 결과 감독과 익년도 사업 예산 승인 등의 역할을 담당하고, 협동조합 연합체의 이사를 선출하고 있다. 각 지역(총 32개)별로 분과총회를 두어 총회에 참석할 대표를 선출한다. 이사회는 총 25명의 이사들로 구성되며, 협동조합 연합체와 관련된 주요 의사결정 수행과 지주회사와 자회사 전반에 대한 경영 성과를 관리·감독하는 역할을 수행한다. 8개의 광역 지역별로 3명씩 선출된 조합장 이사들과 이들에 의해 선출된 소디알 연합체의 회장-Chairman으로 이사회가 구성되어 있다. 위원회는 이사회 내에 설치되어 있으며, 지주회사와 자회사의 경영 상황을 관리·통제하는 역할을 담당하고 있다. (각 광역지역별 조합장 이사 1명씩 총 8명과 회장 1명, 총 9명으로 구성) 지주회사의 경우는 ‘이사회Board of Directors’와 ‘경영위원회Management Committee’로 구성되며, 이사회는 협동조합 연합체의 소디알 유니온 위원회Sodiaal Union Committee 위원들이 그대로 지주회사 이사직을 겸직하고, 이사회는 전문 경영진들로 구성된 경영위원회의 경영 및 사업집행 상황을 감독·통제하는 역할을 담당하고 있다. 경영위원회는 실제 사업을 집행하는 전문 경영진들로 구성되며, 지주회사와 자회사의 경영 및 사업과 관련된 대부분의 의결·집행을 실시하고, 이에 대한 책임 의무를 가진다. 각각의 자회사에도 이사회와 경영위원회가 존재한다. 위원회 위원들이 각각 2~3개의 자회사 이사직을 겸직하고 있으며, 대부분 해당 지역 조합원들의 이용량이 많은 자회사의 이사직을 겸직하고 있다.

자회사, 지주회사 설립을 통한 사업의 전문성 추구  
한편, 네덜란드의 그리너리 농협Corforta UA은 9개 정매농협이 합병하여 설립

된 협동조합으로 2010년 협동조합의 명칭을 Corforta UA로 변경했다. 1980년대 이후 대형 소매업체의 등장 등 시장 환경 변화에 따라 경매농협들이 성장의 한계를 보이면서, 합병을 결정하여 그리너리 농협 설립과 함께, 그리너리 유한회사(The Greenery BV)를 설립(100% 출자)했다. 이후 그리너리 농협의 판매사업은 그리너리 BV가 전담하여 수행하는 새로운 경영 모델을 도입했다. 2014년 기준 매출액은 10억 8,683만 유로 수준으로 유럽 원예협동조합 중 3위의 사업 규모를 점유하고 있다. 사업의 전문성, 효율성 제고를 위해 협동조합(Corforta UA)과 지주회사(Greenery BV) 간 역할을 명확히 구분하고 있다. 협동조합은 조합원들에 대한 지도·지원과 그리너리 BV의 경영을 관리·통제하는 역할을 담당하고, 판매와 관련된 사업은 그리너리 BV가 전담하여 수행한다. 무역, 수출 등 필요한 사업 분야의 경우도 그리너리 BV의 자회사를 설립·운영하고 있다. 2014년 기준 그리너리 협동조합은 그리너리 BV를 비롯해 유럽 국가를 중심으로 모두 19개 자회사를 보유(100% 출자 16개, 부분 출자 3개)하고 있다. 그리너리 BV의 판매사업 방식은 계약 중계, 경매, 매취사업 등으로 구분되며, 거래의 대부분은 계약 중계 방식으로 이루어지고 있다. 그리너리 판매 담당자의 중계 하에 생산자와 구매자가 출하 물량과 품질 규격 등을 협의하여 결정하고, 원활한 계약 중계 판매를 위해 조합원은 생산물량 전망을 그리너리 BV에 출하할 의무를 지니며, 판매가격 결정권을 그리너리 BV 판매 담당자에게 위임하고 있다. 한편, 그리너리 BV는 사업 수행에 필요한 자본을 안정적으로 조달하기 위해 조합원들을 대상으로 의무예치금제도(Obligated Backward Loan)를 도입·운영하고 있다. 의무예치금제도란 그리너리에 상품을 출하하는 모든 조합원들이 출하대금의 1%를 그리너리 BV에 의무적으로 예치하는 제도이며, 8년간 의무적으로 예치하도록 하고 매년 이자(시중금리 +1.5%)를 원금에 가산하고 있다.

그리너리 협동조합은 의사결정 기관으로 지구위원회, 대의원회, 이사회 등을 두고 있다. 지구위원회는 협동조합 대위원회에 참석할 지역 대표(지구

위원)를 선출하고 있으며, 출하 규모에 비례하여 지역별로 대의원회에 참석 가능한 지구위원 수가 할당된다. 대의원회는 조합의 사업계획과 결산 보고서의 심의 승인, 이사 선출, 규정 개정 등의 권한을 가지는 그리너리 협동조합의 최고 의사결정기구로서 출하 규모가 큰 지역일수록 대의원회에 참석하는 지구위원들이 많이 할당되기 때문에, 자연스럽게 이사 선출 시 출하 규모가 큰 지역의 의사가 더 많이 반영되고 있다. 이사회는 대의원회에서 선출된 7명의 조합원 대표들로 구성되며, 협동조합 및 지주회사, 자회사 운영과 관련된 중요 사항(예를 들어 새로운 회사의 인수 등)에 대한 의사결정을 하고 있다.

한편, 그리너리 BV는 이사회의 의결·집행 기능과 감독·통제 기능을 분리한 이원 이사회 구조를 구축하고 있다. 감독이사회는 전문 경영진을 임명하고, 경영이사회의 주요 결의사항 승인, 경영 상황 감독·통제 등의 역할을 수행한다. 그리너리 농협<sup>UA</sup>의 이사 6명과 외부 전문가 3명으로 구성되고 협동조합<sup>Corforta UA</sup>의 이사들이 그리너리 BV의 감독이사직을 겸직하고 있다. 경영이사회는 CEO<sup>경영총괄 책임자</sup>, CFO<sup>재무관리 책임자</sup> 등으로 구성된다. 회사 경영과 관련된 목표·전략·정책 등을 결정하고 실행하며, 감독이사회와 주주총회에 경영 성과를 보고하고 있다.

결론적으로 소디알과 그리너리의 경우, 사업 추진의 효율성 제고를 위해 협동조합과 지주회사, 자회사 간의 기능과 역할을 명확히 분리하고 있다. 소디알의 경우, 협동조합 연합체<sup>Sodiaal Union</sup>가 조합원 우유 생산 쿼터 관리, 기술 지원 등의 역할을 담당하고, 가공 및 판매사업은 지주회사와 자회사가 전문적으로 수행한다. 그리너리 역시 협동조합<sup>Corforta UA</sup>은 조합원 생산 지도·지원 역할을 담당하며, 판매사업은 그리너리 BV가 수행하고 있다. 효율적인 판매사업을 위해 조합원들은 생산 물량 전량을 그리너리 BV에 출하할 의무가 있으며, 판매가격 교섭권을 판매 담당자에게 위임하고 있다. 지배구조와 관련해서는 소디알과 그리너리의 경우, 지주회사의 경영과 감독 기능을 분리하는 이원 이사회 형태를 운영하고 있다.<sup>3</sup>

#### 4. 결론

협동조합의 발전 방식은 각 나라의 역사와 환경 등에 따라 서로 다르다. 하지만 해외 협동조합의 성공과 실패 사례들을 유심히 살펴보다 보면 공통적인 요인을 발견할 수 있다.

미국의 RGA와 애그웨이 협동조합의 실패 사례를 통해서도 첫째로 조합에 대한 관심과 참여의 저조가 궁극적으로 조합의 파산을 불러왔다는 점, 둘째로는 무리한 사업 확장과 조합원 이기주의가 조합 파산의 주된 요인으로 작용했다는 점을 보았다. 반면에 스페인의 안네쿰, 이탈리아의 컨서브 이탈리아, 프랑스의 소디알, 네덜란드의 그리너리와 같은 협동조합 성공 사례의 경우에도 공통의 요인을 발견할 수 있었다. 첫째로 협동조합의 경쟁력 강화를 위해 공동행동과 원가경영 전략을 수행하고 있다는 점, 둘째로 의사결정의 효율화를 위해 다양한 위원회를 운영하고 있다는 점, 마지막으로 사업 추진의 효율성 제고를 위해 협동조합과 지주회사, 자회사 간의 기능과 역할을 명확히 분리하고 있다는 점이였다.

협동조합의 실패와 성공 요인에는 특별한 이유가 있는 게 아니었다. 어떤 정답 같은 것을 기대했다면 약간의 실망감이 들었을 것이다. 하지만 오히려 특별한 점 하나를 발견할 수 있었다. 협동조합의 성공과 실패 요인이 누구나 다 알고 있는 협동조합 운영의 기본원리에 있다는 점이다. ‘진리는 먼 곳에 있는 것이 아니라 항상 우리 가까이에 있다’는 불변의 진리는 변함 없다는 교훈을 잊어서는 안 될 것이다.

3 프랑스 소디알과 네덜란드의 그리너리 사례는 농협중앙회 미래전략부의 『서유럽 판매농협 운영사례와 시사점』(정준호·황성혁, 2015 CEO포커스) 연구보고서를 참조했다.

이호중

지역재단 농협연구교육센터  
센터장

## 협동조합으로서의 정체성 회복과 농협의 과제

“ ‘좋은농협만들기 국민운동본부’는  
창립 선언문에서  
“농협 개혁을 통해 농민의  
인간다운 삶을 실현하고,  
국민 먹거리 기본권을 보장하며,  
식량주권 확립과 지속 가능한  
도농 공생사회를 실현하는 것은  
농민만이 아닌 국민 모두의 과제다”라고  
밝힌 바 있다. ”

이 글은 한겨레신문사에서 출간된 『위기의 농협, 길을 찾다』(박진도, 이호중, 허헌중, 유정규 공저, 2015)와 좋은농협만들기 국민운동본부의 정책 자료를 재정리하고 수정·보완한 글입니다.

## 1. 들어가며

한국 농협에 대한 문제 제기는 어제오늘의 일이 아니다. ‘농민을 위한 가공·판매·유통사업은 소홀한 채 은행사업에만 혈안이 되어 있다’, ‘조합원을 위한 협동조합이 아니라 임직원을 위한 조직이다’, ‘농민들은 갈수록 살기 어려워지고 있는데 농협의 순이익은 계속 늘어만 가고 임직원의 연봉과 성과급은 증가한다’, ‘중앙회는 지역조합 위에 군림하는 거대 공룡 조직이다’, ‘협동조합인데도 조합원의 주인의식을 찾아보기 어렵다’ 등…。 모두 현재 농협의 문제점을 드러내주는 말들이다.

1987년 이후 전국적 민주화 열기 속에서 농협의 민주화도 일보 전진을 이루었다. 1961년 군사쿠데타로 세워진 국가재건최고회의는 농협중앙회장을 농림수산부장관의 추천으로 대통령이 임명하고, 회원조합장도 농협중앙회장이 농림수산부장관의 승인을 얻어 임명토록 농협법을 제정함으로써 협동조합의 자율성을 정면으로 위배하는 국가 통제형 협동조합을 만들었다. 그런데 1988년 농협법 개정으로 중앙회장은 회원조합장들의 직접투표에 의해 선출하도록 했고, 회원조합장도 조합원의 직접투표로 뽑게 되었다. 또한 조합의 예·결산 계획을 사전 승인받도록 하던 제도도 폐지되었다. 그러나 이 같은 조치로 모든 문제가 해결된 것은 아니었다.

민주화 조치 이후 조합장들이 직접 선출한 3명의 중앙회장(한호선, 원철희, 정대근)은 모두 비리 혐의로 구속되고 말았다. 현 최원병 농협중앙회 회장 역시 지난해부터 검찰 수사를 받았고 측근들이 줄줄이 구속되었다. 국정감사 때만 되면 임직원의公款 횡령, 부당 대출, 금품 수수 등 부실, 비리, 방만 경영으로 못매를 맞곤 한다. 반복되는 농협의 부정과 비리를 보면서 과연 ‘협동조합’을 떠올리는 국민은 얼마나 될까?

하지만 2015년 한국의 농협개혁운동사에 중요한 변화가 있었다. 최초로 전국 농협조합장 동시 선거로 무려 46.4%에 달하는 일선 조합장이 일시에 물갈이 되었고, 처음으로 호남 출신 중앙회장이 선출되었다. 물론 이

같은 변화도 농민 조합원의 요구에는 여전히 미흡하다. 조합장과 중앙회장이 바뀌었다고 해서 농협이 곧바로 ‘좋은 농협’으로 전환되는 것은 아니기 때문이다. 하지만 농협도 변화할 수 있다는 가능성을 주었다는 점에서 매우 의미 있는 변화라고 할 수 있다.

한국 농협의 새로운 제도와 환경의 변화가 농협 개혁이라는 조합원의 요구를 실현해나가는 새로운 출발점이 되기를 바라며 지속적인 농협개혁운동의 확산을 위해 농협이 처한 현실은 어떠한고, 향후 농협의 개혁 과제가 무엇인지 살펴보고자 한다.

## 2. 농협의 현실

### (1) 비전과 전략의 부재

한국 농업·농촌의 위기는 꾸준히 제기되어 왔지만, 점점 벼랑 끝으로 물리고 있는 상황임에 분명하다. 지난 2004년 칠레와의 자유무역협정<sup>FTA</sup>을 시작으로 미국, 유럽연합<sup>EU</sup>, 호주, 뉴질랜드 등 농산물 수출 강국과의 자유무역협정이 설 새 없이 발효되었고 매년 수입 농산물에 부과되는 관세는 낮아지고 있다. 정부는 2014년에 쌀마저 전면 개방했고 수입 의무가 없어진 밥쌀용 쌀까지 수입해 쌀값 폭락을 부채질했다. 또한 모든 농산물의 관세 철폐가 예상되는 환태평양경제동반자협정<sup>TPP</sup>에 뒤늦게 비싼 가입비를 내고라도 참여를 서두르고 있다.

벼랑 끝에 직면한 한국 농업의 위기는 협동조합에서 그 활로를 찾을 필요가 있다. 하지만 한국의 지역 농협에 과연 위기를 헤쳐 나갈 비전과 전략이 있는가? 대부분의 농협은 사업 계획을 수립할 때 지역별 조건이 상이함에도 불구하고 지역 농산물의 품목 수, 생산량, 생산비조차 제대로 파악하지 못한 채 중앙회의 천편일률적인 지침(수지에산편성지침 등)에 따라 계획을 수립하는 경우가 많다. 또한 지역 농업에 대한 비전과 전략이 부재하다.

한국의 농업은 소규모 경영, 분산 입지가 대부분이기 때문에 개별 경영 규모 확대는 원천적으로 한계가 있다. 때문에 합리적 토지 이용을 위해서는 지역 단위의 단지화를 통해 생산비를 절감하고, 농업인의 고령화, 경작 포기지의 급격한 증가에 따른 지역 단위의 대응 방안이 필요하다. 하지만 지역 농업에 대한 비전과 전략이 부재한 가운데 개별 경영의 한계를 극복하지 못하고 있는 상황이다.

또한 농기계나 생산시설에 대한 공동 이용과 공동 작업이 미미하고, 과잉 투자되어 비효율적인 생산 시스템이 개선되지 않고 있다. 실례로 2011년 충남 홍성 H면 302농가의 농기계 보유 실태조사 결과, 트랙터 116개(2.6농가당 1대), 콤바인은 46대(6.6농가당 1대), 이앙기는 75대(4.0농가당 1대)를 보유하고 있는 것으로 나타났다. 이는 적정 보유량에 비해 트랙터 약 100대, 이앙기 45대, 콤바인 29대를 과다 보유하고 있는 것이다.

## (2) 조합원의 주인의식 부재

협동조합의 주인은 조합원이다. 그러나 한국 농협의 주인은 어디에 있는가? 과연 조합원은 주인으로서의 역할을 다할 수 있는가?

우선, 조합원의 협동조합에 대한 인식과 참여가 부족하고 주인의식이 약하다. 한 농협조합장은 ‘우리 조합 조합원 중 절반 이상이 마치 면사무소가 있는 것처럼 조합도 원래 있는 것으로 알고 있을 것이다’라고 말한다. 조합 구성원들의 주인의식 결여, 내 조직이라는 인식 부재, 협동조합에 대한 이해 부족과 오해, 조합 경영과 조합의 재무제표에 대한 이해 부족, 조합 사업에 대한 기회주의적 참여, 지속적 조합 사업에 대해 이용과 참여는 하지 않고 자신의 이해만 앞세우는 잘못된 인식이 지속되고 있다.

이 때문에 조합원의 대리인인 임원, 직원 등 대리인의 독단과 전횡이 발생하고 있다. 일부 조합장과 경영진의 비민주적 운영에 따른 각종 비리와 부정이 끊이지 않고, 관제 조합으로 탄생한 태생적 한계를 극복하지 못한 채 조합원에 의한 민주주의가 실종되어 조합장과 경영진, 직원에 의한 협동

조합으로 지속되고 있다. 경영진을 견제해야 할 조합원 대표인 이사, 감사 등 임원의 역량이 미흡하고 대의원 역시 순번제로 맡게 되는 경우가 많아 임직원에 대한 견제, 조합원의 주체적 참여가 부족하다.

### (3) 조합 사업(구매, 판매, 상호금융)의 현실

협동조합은 사업을 통해 조합원 공통의 필요와 요구를 실현하는 조직이다. 그러나 한국 지역농협의 구매, 판매, 신용사업의 현실은 어떠한가?

#### 농협 영농자재와 생활물자 가격이 싸지 않다

2013년 지역조합의 자체 구매사업 실적은 15조 9,656억 원이고 중앙회를 통한 계통공급 실적은 10조 4,309억 원으로 총 26조 3,965억 원에 달한다. 이중 영농자재 공급 실적은 총 15조 4,058억 원이고 생활물자공급 실적은 10조 9,907억 원에 달한다.

하지만 전국의 농협이 협동을 통해 영농자재를 공동구매할 경우 민간 업체보다 낮은 가격이어야 함에도 불구하고 실제로는 더 비싸다는 게 조합원들의 주장이다. 그 이유는 농협중앙회가 영농자재업체와 계통구매가격을 정할 때, 가격을 최대한 낮추려는 노력보다는 취급수수료와 판매장려금(일종의 리베이트)을 최대한 확보하는 데 초점을 맞추고 있기 때문이라는 지적이다. 중앙회의 수수료와 판매장려금이 상당한 것으로 예상되지만 품목별 납품가격이 얼마인지 계약 내용이 공개되지 않기 때문에 정확한 내용을 알 수 없다. 농협중앙회가 단가를 낮추기 위해 업체들에게 가격 인하를 요구하면서도, 자신들이 받는 수수료와 판매장려금을 낮추려는 시도는 하지 않고 있다는 비판을 받고 있는 상황이다. 결국 농협이 계통구매사업을 원가 경영이 아닌 수익사업으로 인식하고 있지 않느냐는 지적이다.

지난 2012년 공정거래위원회는 1995년부터 2010년까지 농협중앙회 및 업연초생산협동조합중앙회가 발주한 화학비료 입찰에서 사전에 물량 및 투찰가격을 담합한 13개 업체를 적발했는데, 유례가 없는 장기간 담합으

로 과징금만 828억 2,300만 원에 달했다. 심지어 담합행위 가담 업체 중에는 농협중앙회 자회사인 남해화학도 포함되어 있어 충격을 주었다. 이것은 농협중앙회가 공동구매를 통한 자재가격 인하를 실현하지 못하고 있다는 사실을 단적으로 드러내주는 사안이라고 할 수 있다.

### 제값 받고 농산물 팔아주는 조합은 소수에 불과하다

농산물 판매사업은 당연히 적자이므로 신용사업의 이익으로 판매사업의 적자를 메우면 된다는 인식이 여전히 지속되고 있다. 이에 따라 산지농협의 거래 교섭력이 미약하다. 대형 유통업체의 산지 지배력 확대 등 대외 여건이 급변하는 상황 속에서 조합원이 생산한 농산물이 제값을 받기 위해서는 산지 조직화와 규모화를 통해 거래 교섭력을 강화해야 한다. 하지만 전속계약을 통해 조합원이 생산한 농산물을 모두 조합이 판매하고 있는 서구의 농협들과 달리 한국의 농협은 이러한 조합과 조합원의 관계가 형성되어 있지 않다. 이 때문에 산지에서는 조합원이 직접 도매시장 등으로 출하하거나 산지 수집상에게 판매 또는 대형 유통업체와 거래하는 경우가 대다수를 차지하고 있다.

게다가 최근에는 농산물 가격 폭락의 구조화에 따라 조합 판매사업의 위험 부담이 가중되고 있다. FTA 등 농산물 개방이 확대됨에 따라 가격 폭락이 구조화되어가는 상황으로 자칫 잘못하면 가격 폭락 위험을 고스란히 조합이 떠안아야 하는 등 부담이 커지고 있다.

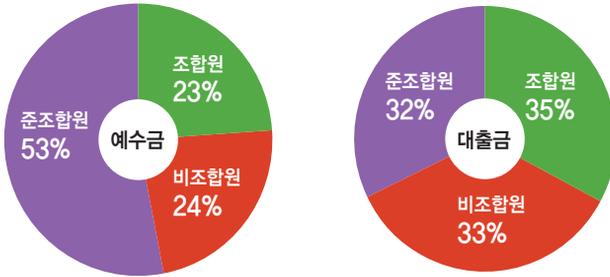
### 조합 경영의 수익 센터였던 상호금융의 위기가 확대되고 있다

세계적인 금융위기 속에서 금융기관 간 경쟁이 심화되고 있다. 특히 상호금융은 조달금리가 상대적으로 은행금융에 비해 높을 뿐만 아니라 농가경제 정체, 고령화 증가 등으로 기반이 약화되고 있다. 이런 가운데 조합 간 또는 농협은행과의 경쟁 또한 심화되고 있다. 동일 읍내에 지역농협, 지역축협, 품목농협, 품목축협, 농협은행 ○○시 지부 등 5개 점포가 서로 경쟁

하고 있는 경우도 있다.

최근에는 상호금융의 정체성마저 약화되고 있다. 2013년 현재 조합 상호금융 예수금 233조 원 중에서 조합원의 비중은 23.0%에 불과하며, 준조합원(52.8%)과 비조합원(24.2%)의 비중이 77%에 달하고 있다. 또한 대출금에 있어서도 조합원의 비중은 34.6%에 불과한 실정이다. 조합원 간 상호부조사업인 상호금융으로서의 정체성이 약화되고 있는 것이다. 또한 조합 상호금융의 대출이자가 은행금융에 비해 비싸고 담보대출의 비중도 높아 과연 누구를 위한 신용사업인지 의문이 들 정도다.

조합원, 준조합원, 비조합원의 상호금융 비중(2013년)



#### (4) 조합 (간) 협동과 지역 (내) 연대의 부재

국제협동조합연맹ICA은 협동조합의 제6원칙을 '협동조합 간 협동'으로 두고 있다. '연대'를 협동조합이 추구해야 할 기본적 가치로 규정하고 있는 것이다. 그러나 한국의 농협은 어떠한가?

우선 조합 간 사업 중복과 경쟁의 심화, 협동의식이 부재하다. 동일 시·군 지역 안에서 지역농협과 축협, 품목농협과 축협 간 동일 품목에 대해 사업 중복과 경쟁이 심하다. 품목을 구분하고 조합별로 역할 분담을 해야 하는데 선출직 조합장이다 보니 지역 농민의 요구를 외면할 수 없어 대부

분의 품목을 다 취급해야 한다. 대부분의 조합이 그동안 신용사업 이익에 의존하면서 협동보다는 개별 조합 간 경영과 경쟁에 익숙해졌으며, 조합 간 협동의식이 매우 낮다.

또한 지역 (내) 연대가 부족하다. 농업·농촌을 대상으로 하는 각종 사회서비스(교육서비스, 의료서비스, 행정서비스 등) 공급이 감소함에 따라 각종 서비스의 공동화에 대한 대응 방안으로, 최근 지역사회복지협의체에 대한 농협의 참여나 지역농협의 사회복지서비스 제공을 요구하는 주장이 커지고 있다. 또한 협동조합기본법 제정 이후 복지, 의료, 교육, 문화 등 다양한 영역에서 이종협동조합들이 설립될 수 있도록 지원하는 등 협동조합의 만형으로서 역할을 해줄 것과 사회적경제 생태계 구축에 기여하길 바라는 요구 또한 크지만 농협의 연대의식은 낮은 상황이다.

#### (5) 회원조합의 연합조직으로서 본연의 역할을 저버리고 있는 중앙회

한국의 지역조합이 자기 완결적인 자립적 협동경제조직으로서 자리매김하기 위해서는 연합조직의 역할이 중요하다. 하지만 1,100여 개 지역농축협이 가입하여 연합조직으로 설립한 농협중앙회의 모습은 어떠한가?

#### 회원조합 지원이 아닌 자체 이익에 치중하고 있는 경제사업

농협법에 따르면, 농협중앙회는 “회원의 공동 이익의 증진과 그 건전한 발전을 도모함을 목적”(제113조)으로 한다. 여기서 회원이라 함은 지역조합, 품목조합 및 품목조합연합회를 말한다. (제115조) 하지만 현실은 이와 다르다. 농협중앙회는 회원을 위한 조직이 아니라 중앙회 자체를 위한 조직이다. 이러한 성격은 중앙회가 지난 2012년 지주회사 체제로 전환됨으로써 더욱 분명해지고 있다.

사람들은 농협중앙회가 본래 해야 할 경제사업을 제대로 하지 않는다고 비난한다. 그러나 보다 본질적 문제는 경제사업을 많이 하느냐 적게 하느냐가 아니라, 중앙회의 경제사업이 회원조합을 위한 연합 사업이 아니

라, 중앙회 자체 사업 중심이라는 점이다. 중앙회의 목적이 회원조합의 공동이익 증진이 아니라, 자기 이익의 극대화에 있기 때문에 심지어 회원조합 과도 잦은 마찰을 일으킨다. 본말이 전도된 것이다. 이러한 문제는 중앙회가 지주회사 체제로 전환됨으로써 더욱 심각해지고 있다.

회원조합이 김치가공사업을 해서 돈을 벌면 곧바로 중앙회가 사업에 뛰어들어 경쟁하는가 하면, 양돈조합들이 도드람이라는 브랜드를 만들어 돼지고기 가공제품을 팔기 시작했더니 중앙회가 목우촌을 만들어 경쟁하기 시작했다. 이런 일이 비일비재하게 벌어지고 있다.

농업과 농민을 앞세워 도시민 상대 ‘돈 장사’로 전략한 신용사업 또한 사람들은 농협중앙회가 돈 장사만 한다고 비난하기도 한다. 그러나 그보다 더욱 본질적인 것은 농협중앙회의 금융업은 일반 시중은행과 아무런 차이가 없고, 지역조합이나 농민과 아무런 상관이 없다는 점이다. 즉 농협중앙회는 농업과 농민을 앞세워 도시민을 상대로 ‘돈 장사’를 하고 있는 것이다.

#### 회원조합 통제사업으로 전략한 교육지도사업

현재 농협의 교육사업에는 제대로 된 교재하나 마련되어 있지 않다. 또한 한미 FTA 등 각국과의 FTA 추진, 밥쌀 수입, 농산물 가격폭락 등 정부 농정에 대해 농민 조합원의 대표 조직답게 단 한 번도 ‘아니오’라고 대정부 농정활동을 전개해본 적이 없다. 이는 농협이 국가권력의 필요에 의해 탄생한 태생적 한계가 있고, 정부의 정책자금을 나누어주는 창구 역할을 하거나, 농림정책 사업을 진행하고 혹은 대행하는 역할을 담당하고 있기 때문이기도 하다.

뿐만 아니라 본래 목적을 벗어나 무이자 자금지원 등을 통해 회원조합을 통제하고 있다. 아래 표처럼 무이자로 지원되는 조합상호지원자금 현황을 보면, 일반 조합의 경우, 매년 평균 70억 원 정도의 지원을 받는 반면,

비상임이사 조합장이 속한 조합들은 2014년의 경우 평균 120여억 원의 지원을 받았다. 2011년 농협중앙회 최원병 회장이 몸담았던 경주 안강농협의 경우 5년간 841억 원이 집중 지원되기도 했다.

조합상호지원자금 현황						
구분	2012년		2013년		2014년	
	전체 조합	비상임이사 조합	전체 조합	비상임이사 조합	전체 조합	비상임이사 조합
조합 수	1,170개	21개	1,166개	21개	1,156개	21개
지원 자금	79,935억 원	2,116억 원	79,534억 원	2,191억 원	86,405억 원	2,505억 원
조합 평균	69억 원	101억 원	68억 원	104억 원	75억 원	119억 원

\* 자료 : 국회 국정감사 제출 자료

**조합원의 의사가 전혀 반영되지 못하는 중앙회장 선출 방식**

1988년 중앙회장 선출에 대한 조합장 직선제가 도입되었다. 하지만 지난 2009년 농협법 개악으로 전체 조합장이 1,140여 명에 달함에도 291명의 대의원 조합장만이 중앙회장을 선출함에 따라 금품선거·줄 세우기 등과 같은 선거 과열 현상이 더욱 심화되었다. 또한 회원조합의 선거권과 피선거권을 심각히 제한하는 등 부작용이 나타나고 있다. 또한 대의원조합장들은 중앙회의 사실상 관리 대상이며 각종 자금 지원 등으로 혜택을 누리 고 있어 조합원의 총의를 대변하는 대의원으로서 역할을 수행하는 데 한계가 있다. 이처럼 기존의 선출 방식은 조합원의 의사를 충분히 반영하지 못할 뿐만 아니라 자주적이고 자율적인 조직체로서 협동조합의 운영 원칙에도 부합되지 않는다. 따라서 농협 개혁에 대한 조합원의 이해와 요구가 반영되는 방식으로 선출 방식을 개선할 필요가 있다.

### 3. 농협 개혁의 실천 목표와 과제

좋은 농협은 어떤 조합을 말하며, 좋은 농협이 되기 위한 개혁의 목표와 과제는 무엇일까? 조직을 어떻게 운영하고, 어떻게 사업을 해야 할까? 좋은 농협에 대한 우리 조합원의 요구와 바라는 무엇일까?

첫째, 오늘날 우리 농업·농촌의 현실에 비추어 조합원들에게 희망을 주는 조합의 비전과 전략을 잘 설계하는 것이다.

우리 조합은 농업 해체·농민 분해·농촌 파괴로 옥죄고 있는 개방 농정의 전면화 속에서 10년 뒤, 20년 뒤 과연 어떻게, 무엇이 될 것인가? 우리 조합은 조합원들에게 꿈과 비전을 주고 있는가? 조합원 전수조사와 전체 간담회·교육과정 시행을 통해 우리 조합의 경영실태 분석 및 조합원의 요구와 기대에 관한 전면 실태조사에 기초하여 ① 우리 조합의 비전, 꿈이 어떻게, 무엇이 되어야 하며(비전Vision), ② 우리 조합이 조합원을 위한, 조합원에 의한, 조합원의 협동적 사업체로서, 그 존재 이유가 무엇이어야 하며(사명Mission), ③ 우리 조합이 조합 전체 구성원 주체들(조합원, 대의원, 이사·감사, 조합장, 직원)이 합심하여 무엇을 가장 중요하게 설정하여 어떻게 조직을 운영하고 사업을 할 것인가? 그 조직 운영·사업 경영의 핵심 가치(Core Value)이자 종합 발전전략Plan을 조합원 전체의 참여와 토론, 합의 속에 만드는 것이 가장 시급한 실천 목표이다.

조합원들의 이러한 요구를 세밀히 조사하여 파악하고, 조직 운영과 사업 경영의 방향과 방침을 세우고, 추진 전략과 우선 과제를 적절하게 선정하고 배치하는 등 조합원과 함께하는 과정 자체가 바로 조합원의 교육 훈련 과정이다. 또한 조합원들이 주인이 되는 과정이고 조합원이 자기 책임을 다하게 하는 과정인 것이다.

〈조합원에게 희망을 주는 조합의 비전과 전략 설계 : 비전과 전략〉, 첫 번째 실천 목표를 위해 다음 두 가지 개혁 과제를 제안한다.

개혁 과제

- 조합원과 함께 만들고 실천하는  
우리 조합 맞춤형 장기 발전계획 수립
- 지역 농업의 조직화를 위한 농협의 역할 강화

둘째, 조합원을 주체로 잘 모시는 것이다. 그래서 조합원이 조합을 이용만 하는 나그네가 아니라 진정한 주인으로서 자기 책임을 다하도록 하는 것이다. 깨어 있는 조합원을 조직하고, 그런 조합원이 주인이 되면 우리 조합은 반드시 성공한다.

우리 조합의 주인은 누구일까? 지역 조합이 조합원의, 조합원에 의한, 조합원을 위한 협동조합이라고 자신 있게 말할 수 있는 사람이 과연 얼마나 될까?

조합원과 회원조합은 뒷전에 둔 채 ‘그들만의 잔치’로 비대해진 중앙회 임직원들만 탓하거나, 정책과 자금으로 통제해온 정부 탓만 하며 변화를 기대할 수는 없다. 그 어떤 이유에서건 주인은 조합원이어야 한다. 농민들이 인간다운 삶을 영위하기 위한 살기 좋은 농촌을 만들고, 우리 먹거리의 안정적 공급체계를 구축하여 도농 간 공생의 공동체를 실현하는 일은, 스스로 주인의식을 회복한 조합원들의 힘에 의해서만 실현될 수 있다.

좋은 농협은 조합원 농민이 진정한 주인 역할을 할 때 만들어질 수 있다. 이 간단한 진실이 지난 50년간 짓밟히고 부정당했다. 그래서 이제야말로 주인이어야 할 조합원들이 ‘함께 소유하고 이용하며, 스스로 운영하는 내 조합, 우리 조합’이 되어야 하며, 이를 바로 알고 실천하도록 해야 한다. 모든 문제 해결의 시작과 끝은 바로 여기에 달려 있다.

주체를 바로 세워 조합의 소유자(출자자)이자 이용자, 운영자로서 주인의 역할을 다하도록 하는 것, 곧 조합 주체로서 자신의 책임을 다하도록 하는 것. 이것이 농협 개혁의 동력(수단)이자 목적이다.

〈조합원이 주인이 되면 우리 조합이 성공한다 : 주체와 책임〉, 두 번째

실천 목표를 위해 두 가지 개혁 과제를 제안한다.

주체와 책임	조합원이 주인이 되면 우리 조합이 성공한다
개혁 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조합 학습교육의 상시 추진과 일상적 협동운동 실천으로 조합원 역량 강화</li> <li>- 조합원 중심의 민주적 운영과 투명한 경영</li> </ul>

셋째, 조합원은 생산에 전념하고, 조합은 판로와 소득을 전적으로 맡는 것이다. 조합원에 대한 최대 봉사의 원칙을 잘 실천하고, 조합원에게 최대한의 편익(실익)을 제공하기 위해 조직 운영과 사업 경영의 방식과 체계를 항상 혁신해 나가야 한다.

우리 조합에 대해 ‘농협은 우리 농산물을 제값에 팔아주는 건 판전이이고 돈 장사에만 급급하다’, ‘조합이 왜 존재하는가, 조합원들 잘 살게 하는 게 제일 목표가 아닌가’, ‘조합원의 조합이냐, 임직원의 조합이냐’는 등의 비판이 끊이지 않았다.

현재 이러한 비판에서 자유로운, 진정으로 우리 조합원을 위해 분골쇄신하고 있다고 자부할 만한 조합이 전국 1,140여 개 지역 및 품목 조합들 중 과연 얼마나 될까? 물론 정말 어려운 지역 여건과 경제 상황, 유통구조 현실 속에서도 악전고투하며 밤낮을 가리지 않고 조합원 실익 제고를 위해 발로 뛰는 조합도 많이 있다. 이러한 좋은 지역농협과 좋은 품목조합의 사례들을 좇아 조합원 편익(실익)의 최대화를 위해 봉사하는 조합을 조합원들은 기대하고 있다. 그리고 이 같은 목표의 실현을 위해 조직 운영과 사업 경영 방식을 혁신하는 조합을 조합원들은 기다리고 있다.

〈조합원은 생산에 전념, 판로와 소득은 조합이 전담 : 봉사와 혁신〉, 세 번째 실천 목표를 위해 다음 다섯 가지 개혁 과제를 제안한다.

개혁 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 작목반, 출하회 등 생산자조직 중심의 경제사업 추진</li> <li>- 공동구매사업 개선을 통한 영농자재 가격 인하</li> <li>- 농산물 판로 및 수취가격의 보장</li> <li>- 농민은 생산에 전념, 찾아가는 영농지원사업 추진</li> <li>- 상호금융의 경영 혁신으로 조합원 대출금리 인하</li> </ul>
-------	--

넷째, 조합 간 협동과 지역사회 내 민관산학 연대로 더불어 행복한 협동 농촌을 만드는 것이다.

전 세계 협동조합운동이 실천 지침(가이드라인)으로 공유하고 있는 국제 협동조합연맹(ICA)의 협동조합 제7원칙 중 여섯 번째 원칙이 ‘협동조합 간 협동’이다. 그리고 일곱 번째 원칙이 ‘지역사회에 대한 기여(책임)’이다. 농민에게 농협을 통한 생산과 생활의 협동이 필수적이듯이 동종 협동조합 간 협동은 작은 농협들이 거대 식품유통 자본들과 맞서 조합원의 이익을 지키는데 필수적이다. 특히 이종 협동조합(생협, 신협, 사회적협동조합 등)과 연대하고 지역 행정, 지역 주민 조직, 지역 산업계 및 학계 등과 연대하여 지역사회 내에서 민관산학 간 협력과 연대의 중심에 우리 농협이 바로 서서 제 역할을 해야 한다. 조합 간 협동과 지역 내 연대 전략, 이것은 우리 조합의 사업 활성화와 조합원의 인간다운 삶의 실현에 있어서 선택이 아니라 필수적인 경영 전략이어야 한다.

생활권 면에서, 품목 면에서, 사업 전략 면에서 여러 조건과 성격에 따라 조합 간 협동이 과연 얼마나 잘 이루어지고 있는가? 우리는 작은 이익을 위해 거대 식품유통 자본에 줄 서고 서로를 공멸의 구렁텅이로 밀어 넣고 있지 않는가? 조합 간 협동-연합사업의 혁신과 활성화야말로 오늘날 우리 조합의 경제사업 활성화의 당면 키워드이다.

아울러 지역사회 민관산학 간의 협동과 연대의 구심에 우리 조합들이 바로 서서 제 역할을 다하는 것, 이것이 우리 조합의 필수 경영 전략이 되어야

한다. 지역 농정의 핵심 파트너로서, 지역사회 주민들의 모든 먹거리를 책임지는 중심 기지로서, 지역사회의 공생과 순환을 위해 역할을 바로 하는 것이 오늘 우리 조합 발전 전략의 키워드가 되어야 한다.

〈조합 (간) 협동·지역 (내) 연대로 더불어 행복한 협동농촌 만들기: 협동과 연대〉, 네 번째 실천 목표를 위해 다음 세 가지 개혁 과제를 제안한다.

협동과 연대	조합 (간) 협동·지역 (내) 연대로 더불어 행복한 협동 농촌 만들기
개혁 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조합 간 연합사업의 혁신</li> <li>- 도시 조합과 농촌 조합 간 상생 협력 추진</li> <li>- 지역사회 발전을 위한 농협의 책임 확대</li> </ul>

다섯째, 회원조합의 자립적이고 지속적인 발전에 최대한 봉사하는 중앙회(장)를 만드는 것이다.

조합원 없이 조합 없고, 회원조합 없이 중앙회 없다. 그러나 그동안 중앙회는 조합원, 회원조합을 빌미로 중앙회 자체 사업의 비대화와 도시민 상대의 금융사업, 정부 정책사업 및 지자체 공금고사업에 치중하면서 중앙회 임직원을 위한 농협이라는 지탄을 받아왔다.

농협법 제113조(중앙회의 목적), “회원의 공동 이익의 증진과 그 건전한 발전을 도모”하는 데 철저한 중앙회라는 것이 우리 조합원·회원조합에게는 결코 갖지 못할 협동조합 선진국의 얘기일 뿐일까? 농협법 제5조(최대 봉사의 원칙), “그 업무 수행 시 조합원이나 회원을 위하여 최대한 봉사”하는 데 분투하는 중앙회는 우리 조합원·회원조합이 이대로 계속 체념해야 할 사문화된 조문일 뿐일까? 농협법 제6조(중앙회 등의 책무), “중앙회 및 농협 경제지주회사는 회원 또는 회원의 조합원으로부터 수집하거나 판매 위탁을 받은 농산물·축산물 및 그 가공품의 판매, 가공 및 유통을 우선적인 사업 목표로 설정하고 이를 적극적으로 이행하여야 한다”는 규정에 헌신하는 중앙회는 우리 조합원·회원조합에게 과연 꿈일 수밖에 없는가?

〈회원조합의 자립 발전에 최대한 봉사하는 중앙회(장) 만들기 : 자립과 연합〉, 다섯 번째 실천 목표를 위해 다음 여섯 가지 개혁 과제를 제안한다.

자립과 연합	회원조합의 자립 발전에 최대한 봉사하는 중앙회(장) 만들기
개혁 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회원조합과 조합원의 권한을 강화하는 방향으로 의사결정구조 개선</li> <li>- 경제사업은 회원조합 지원을 통한 조합원 소득 증대를 목표로 추진</li> <li>- 상호금융연합회 설립, 농협은행 사업의 일부를 상호금융연합회에 이관하여 조합원 대출금리 인하 추진</li> <li>- 교육지도사업 강화, 농민 조합원의 대표 조직담게 대정부 농정 활동 전개</li> <li>- 사업 구조개편은 회원조합 권한 강화, 농민조합원 실의 증대라는 목표 하에 재추진</li> <li>- 중앙회장 선출에 조합원 총의가 반영되는 '중앙회장 직선제' 도입!</li> </ul>

#### 4. 나가며

지난해 4월 16일 농민단체, 시민단체, 생협 등 40여 개 단체가 모여 ‘좋은 농협만들기 국민운동본부’를 창립했다. 운동본부는 창립 선언문에서 “협동조합이 제 역할을 한다면 농민들이 수확한 농산물을 갈아엎는 일은 없을 것이고, 생산자와 소비자 모두 합리적인 가격에 안전하고 좋은 품질의 농산물을 생산하고 소비할 수 있을 것이다. 생산자와 소비자가 상생하는 지역 순환형 농업체계를 구축할 수 있을 것이다. 농민의 소득·문화·복지 수준이 향상되어 농촌이 보다 살 만한 공간으로 발전할 것이다”, “농협 개혁을 통해 농민의 인간다운 삶을 실현하고, 국민 먹거리 기본권을 보장하며, 식량주권 확립과 지속 가능한 도농 공생사회를 실현하는 것은 농민만이 아닌 국민 모두의 과제다”라고 밝힌바 있다.



좋은농협만들기 국민운동본부 창립총회(2015년 4월 16일)

더 늦기 전에 깨어 있는 농민 조합원의 조직화를 집요하게, 전문적으로 담당하는 '좋은 농협 만들기 운동가'들의 광범위한 네트워크와 조직운동이 추진되어야 한다. 이 과업에 모든 농민단체들 그리고 전문가 집단이 힘을 합쳐 우리 먹거리의 안정적 공급체계 구축과 식량주권 확립, 도농 공생의 지속 가능한 사회 실현을 위한 시민사회운동과 연대운동을 지속적이고 조직적으로 펼쳐나갈 수 있기를 간절히 기대해본다.

정연근  
내일신문 기자

## 도시농협, 변하지 않으면 죽는다

: 소비자를 통해 생존하거나 문 닫거나

“ 변화의 빠른 도시농협에서 나타나고 있다. 농업인 조합원이 사라지는 도시에서 어떤 식이든 소비자를 통해 생존을 모색할 수밖에 없는 게 도시농협의 처지다. 소비자를 통해 생존하는 도시농협은 그 자체로 농촌지역 경제, 도시 주민들의 삶과 연결된 공동체의 거점이 된다. ”

농협은 농업인을 조합원으로 한 생산자협동조합이다. 하지만 도시농협은 생산자협동조합으로서 더 이상 존립하기 어렵다. 도시화에 따라 농사짓는 농업인이 대부분 사라졌고, 사라지고 있기 때문이다. 도시화 추세가 꺾이지 않는 사회에서 도시농협은 생존할 수 있을까.

변화의 짝은 도시농협에서 나타나고 있다. 박준식 서울 관악농협조합장은 소비자를 조합원으로 받아들이는 방안을 주장한다. 농협중앙회나 정부는 도시농협의 미래에 대한 고민에 아직 착수하지 못했다. 농업인 조합원이 사라지는 도시에서 어떤 식이든 소비자를 통해 생존을 모색할 수밖에 없는 게 도시농협의 처지다. 소비자를 통해 생존하는 도시농협은 그 자체로 농촌지역 경제, 도시 주민들의 삶과 연결된 공동체의 거점이 된다.

### 조합원은 줄고 준조합원은 늘어나

농업협동조합법 제19조는 조합원은 농업인이어야 한다고 자격 규정을 명시했다. 여기서 농업인 범위는 대통령령으로 정하는데 ① 1,000㎡ 이상의 농지를 경영하거나 경작하는 자 ② 1년 중 90일 이상 농업에 종사하는 자 ③ 잠종 0.5상자(2만립 기준 상자)분 이상의 누에를 사육하는 자 ④ 별표1에 따른 기준 이상의 가축을 사육하는 자와 그밖에 ‘축산법’ 제2조 제1호에 따른 가축으로서 농림축산식품부장관이 정하여 고시하는 기준 이상을 사육하는 자 ⑤ 농지에서 330㎡ 이상의 시설을 설치하고 원예작물을 재배하는 자 ⑥ 660㎡ 이상의 농지에서 채소·과수 또는 화훼를 재배하는 자 등이다. 관련된 내용은 다음 쪽 상단의 표와 같다.

그러나 도시농협의 조합원은 줄어들고 있다. 농협중앙회 서울지역본부에 따르면 지난해(2015년) 말 기준 서울지역 19개 농협(축협 7개 포함)의 조합원은 1만 7,663명이다. 조합당 조합원 수는 약 930명으로 2011년 992명, 2013년 959명보다 줄었다. 게다가 이 숫자가 정확한 것인지에 대한 의

**지역농업협동조합 조합원의 가축사육 기준(제4조 제1항 제4호 관련)**

〈개정 2009.12.11〉

구분	가축의 종류	사육 기준
대가축	소, 말, 노새, 당나귀	2마리
중가축	돼지(젓 먹는 새끼 돼지는 제외한다), 염소, 면양, 사슴, 개	5마리(개는 20마리)
소가축	토끼	50마리
가금	닭, 오리, 칠면조, 거위	100마리
기타	꿀벌	10군

구심도 있다.

농협중앙회가 발행한 「농·축협 경영계수요람(2013년 1월 1일~12월 31일)」에 따르면 서울 서서울농협 농가 수는 37호지만 조합원은 819명에 이른다. 한 농가당 평균 조합원 22명이 살고 있어야 가능한 숫자다. 부산의 북부산농협 농가 수는 106호지만 조합원은 1,539명이다. 평균 14명 이상 조합원이 농가마다 살고 있어야 한다. 서울 등 도시농협에 농사를 짓지 않는 엥터리 농협 조합원이 많다는 지적이 끊이지 않는 가운데 농협중앙회 통계에서 이를 뒷받침하는 내용이 나온 것이다. (‘가짜 조합원이 선거·조합 정체성 흔들어’, 『내일신문』, 2015년 2월 16일 기사 참조)

반면 준조합원은 2011년 109만 2,000명에서 2013년 138만 6,400명, 지난해 141만 7,340명으로 계속 늘었다. 조합당 평균 7만 4,596명이다. 조합원보다 80배 많다.

다른 도시도 비슷하다. 농협중앙회에 따르면 지난해 말 기준 서울 부산 대구 대전 인천 광주 울산 등 7대 도시의 조합원은 16만 1,935명이지만 준조합원은 512만 2,290명이다. 준조합원은 2011년 말 477만 6,000명보다 34만 6,290명 증가했다.

준조합원은 농협법 제20조에 따른 제도로 지역농협에서 지정한다. 지역농협의 사업 구역에 주소나 거소를 둔 사람이어야 자격을 얻을 수 있으므

서울·부산지역 농·축협 농가 및 조합원 현황

시	농·축협 명	입지 유형	관할 구역	경지 면적 (ha)	농가 호수 (호)	조합원 수 (명)
서울	강동농협	대도시형	2구	277	937	989
	강서농협	대도시형	2구	680	1499	1499
	경서농협	대도시형	2구		488	488
	관악농협	대도시형	5구	339	80	895
	남서울농협	대도시형	4구	220	375	703
	동서울농협	대도시형	5구	307	760	760
	북서울농협	대도시형	4구			1220
	서서울농협	대도시형	5구		37	819
	송파농협	대도시형	2구			1566
	영동농협	대도시형	1시	560	750	750
	영등포농협	대도시형	6구			650
	중앙농협	대도시형	5구		712	712
	서울축산농협	대도시형	1시			674
	서울경기양돈농협	양돈계	전국			447
	서울우유농협	낙농계	3시1도3군		1552	1876
	한국양계농협	양계계	전국			1000
	한국양봉농협	기타축산계	전국		750	2174
	한국양토양록농협	기타축산계	전국			508
	서울원예농협	과수계	1시1도1군	742	443	492
부산	동부산농협	준농촌형	기장군	3071	4423	5124
	가락농협	준농촌형	4동	1243	594	1154
	강동농협	준농촌형	1동	1001	785	1417
	금정농협	대도시형	8동	359	1135	1135
	남부산농협	대도시형	2구		999	999
	녹산농협	준농촌형	1구	540	763	1207
	대저농협	준농촌형	1구	5290	5939	2755
	동래농협	대도시형	6구	183	900	1243
	명지농협	준농촌형	강서구	914	1008	1290
	북부산농협	대도시형	6동	111	106	1539
	사상농협	대도시형	6동	10	200	1053
	서부산농협	대도시형	1시4구	150	832	1227
	해운대농협	대도시형	8동	255	1189	1197
	부산축산농협	대도시형	부산전역			596

\* 자료 : 농협중앙회

로 지역민이다. 이들은 지역농협의 사업을 이용할 수 있다. 조합원을 위한 비과세금융상품에 가입할 수도 있다.

## 생산·소비자 이종협동조합으로

관악농협은 도시농협의 금융 고객들과 농산물 소비자들을 조합원으로 받아들이 생산자조합에서 소비자조합으로 지평을 넓히는 방안을 검토하고자 주장한다. 한국협동조합연구소와 『내일신문』은 2011년 12월 관악농협 거래 고객들을 대상으로 심층면접조사를 공동 진행했는데, 이때 나온 결과에 바탕을 두고 있다.

당시 조사에는 박준식 조합장, 이재규 지도상무, 김동학 하나로마트분사장, 김정애 지도·여성복지팀장, 김인자 고향을 사랑하는 주부들의 모임(고주모) 관악분회장, 제갈무상 고향을 사랑하는 주부들의 모임 총무 등이 참여했다. 고주모 회원들은 관악농협을 이용하는 소비자들이다.

이들은 모두 “도시농협 기능을 판매조합으로 역할을 바꾸는 게 필요하다”고 답했다. 이들은 “조합원과 소비자가 같이 이익을 얻고 그를 통해 조합의 경영도 안정될 것”이라고 인식했다. 도시 소비자가 조합원으로 참여할 수 있게 하고, 농산물 구매액에 따라 이용고배당(마일리지)을 준다면 우리 농산물 소비도 더 늘어날 것으로 전망했다. 준조합원은 소비자조합원으로 전환될 가능성을 가진 존재다.

이런 주장은 서울이라는 대도시에 있는 관악농협이 농산물 판매의 최전선 역할을 하며 체득했다. 농촌이 농산물 생산지라면 도시는 소비지다. 농촌농협이 생산자조합이면 도시농협은 소비자조합의 성격을 띠 수밖에 없는 조건을 갖고 있다. 관악농협은 판매농협으로서 역할을 계속 확대해왔다. 2013년까지 상호금융을 담당하는 16개 지점 중 5개 지점을 금융점포 매장을 줄이고 농산물 판매 공간을 늘리는 ‘특화매장’으로 바꿨다. 특화

매장은 금융점포 중심 매장에 농산물 판매장을 확대하는 식으로 리모델링한 것이다.

금천구 독산동에 있는 관악농협 문성지점은 2012년 10월 특화매장으로 바꾼 후 농산물 판매액이 대폭 늘었다. 이곳은 쌀을 포함한 양곡류와 가공·특산물을 전시·판매하던 간이매장에서 12평 규모의 우리 농축산물 판매장으로 재탄생했다. 품질 좋은 축산물을 공급하기 위해 농협목우촌 판매장과 전속 계약도 맺었다. 하루 10~20만 원이던 농산물 판매액은 5개월 뒤 90만 원 선으로 올랐고, 지금은 200만 원 수준으로 성장했다. 1일 고객 수도 103명 수준으로 늘었다. 생필품이나 잡화 등은 취급하지 않아 골목상권 갈등도 없다.

2013년, 독산중앙지점은 금융점포와 농산물판매장 크기를 비슷한 규모로 만들었고, 시흥중앙점은 '농산물판매장 안에 금융점포'라는 개념으로 만들었다. 금융점포 한 구석에 간이매장 형식으로 두던 농산물판매장이라는 기존 개념을 뒤집었다. 두 곳의 1일 고객 수는 각각 119명, 278명이고 1일 매출액은 200만 원, 300만 원이다.

2009년 문을 연 관악농협 '농산물백화점'에서는 전국의 농산물을 팔아주고 있다. 이런 노력으로 지난해 농산물 판매액은 420억 원 규모로 성장했다. 이는 강원도 횡성에 있는 서원농협의 경제사업 규모(2014년 351억 원)보다 크다. 서원농협은 조합원 1,136명으로, 조합원이 생산한 모든 농산물을 팔아주는 농협으로 유명하다. 선식을 만들어 미국에 수출도 한다. 서울에 있는 농협이 혼신을 기울인 농촌농협보다 더 많은 농산물을 팔고 있는 것이다. 전국 240개 농·축협이 관악농협에 농축산물을 출하한다. 관악농협이 자매결연을 맺은 농촌농협은 전국 88개 조합에 이른다. 농업·농촌의 가치를 도시 사람들에게 전달하고 공유하기 위해 1987년 전국에서 최초로 주부대학을 열고 졸업한 이들은 '고향을 사랑하는 주부모임'을 만들어 농산물 구매나 농촌돕기 활동에 앞장서고 있다. 고향을 사랑하는 주부모임 회원은 4,100명을 넘어섰다. 1989년엔 전국에서 처음으로 주말농장도 열

었다. 3,000 가족 이상이 주말농장에 참여했다. 도시농협이 농촌과 도시 주민들의 삶과 튼튼하게 연결된 공동체의 구심 역할을 하고 있는 것이다.

다른 도시농협들도 생산자농협에서 판매농협으로 역할을 확대하는 노력을 했다. 2011년 말 기준 인구 30만 명 이상 대도시의 107개 도시농협은 1,154개 금융점포를 운영했는데, 이중 428개 신토불이 창구를 운영했다. 신토불이 창구는 금융점포 안에 우리 농산물을 파는 간이매장이다. 하지만 이런 흐름은 현재 확장되지 않고 있다. 농협중앙회는 현재 관련 통계를 제대로 파악하지 않고 있다. 관악농협도 우군을 확보하지 못하면서 2014년 이후 주춤한 모양이다.

농협중앙회는 2012년 사업구조개편 이후 금융지주를 분리한 이후 도시의 금융점포를 농산물판매 창구로 확장하려던 시도를 사실상 중단했다. 2011년까지 중앙회에서 직접 운영하던 농협금융점포 867개 중 신토불이 창구는 696곳에 설치돼 있었지만 금융지주가 분리된 이후 신토불이 창구는 493개(지난해 말)로 줄었다. 금융에서 이익을 내야 한다는 금융주식회사의 경영 논리가 커진 것이다.

2012년엔 농협중앙회도 도시농협의 진로를 고민했다. 당시 김수공 농협중앙회 경제사업대표이사, 김현근 서울지역본부장 등은 박영범 지역농협네트워크대표, 김기태 한국협동조합연구소장 등 관련 전문가들과 도시농협 기능 확대를 위한 연구사업을 검토했다. 농산물 및 금융소비자에게 조합원 자격을 부여해 생산자협동조합과 소비자협동조합을 결합하는 방안도 거론됐다. 생산자와 소비자 그리고 직원이 조합원인 캐나다 그로잉서클식품협동조합 같은 이중협동조합 사례도 있었다. 그러나 문제의식은 확장되거나 이어지지 않은 채 잠복했다.

3월 14일, 김병원 제23대 농협중앙회장이 취임한다. 협동조합이념교육원을 만들면서 업무를 시작하는 그가 도시농협 문제를 외면할 수는 없다. 해법은 소비자를 통해, 새로운 제도를 만드는 상상력을 통해 마련될 것이다.

좌담

참석 **장민기** 농정연구센터 부소장

**정기석** 마을연구소 소장

**조성규** 아이쿱생산자회 회장

**조현선** 진 안성고삼농협 조합장

사회·정리

**유재흠** 부안 하서미래영농조합법인 상임이사,  
아이쿱생산자회 이사

## 농협에 기대하는 변화, 그리고 농협과 생협의 협동

일시 2016년 2월 4일(목)

장소 서울시 NPO지원센터 '주다' 교육장

사회 '농협과 함께하는 생협, 생협과 함께하는 농협'이라는 주제로 이번 좌담회를 진행할 유재흠이라고 합니다. 여기 참여하신 분들이 농협과 관련된 다양한 경험을 하셨다고 알고 있습니다. 주제에 대한 본격적인 논의에 앞서 짧은 자기소개를 부탁드립니다.

**조성규** 아이쿱생산자회 회장을 맡고 있습니다. 현재 과채류 농사를 짓고 있고 농협 조합원으로도 참여하고 있습니다. 농협은 비판적으로 접근하게 됩니다. 좌담회에서 농협에 대한 이야기를 어떻게 풀어갈 수 있을지 고민이 됩니다.

**조현선** 안성고삼농협에서 조합장으로 근무했었습니다. 현재 재직하고 있지 않기 때문에 지금 현장에서 단위농협과 생협이 협업하는 사례를 생생하게 전달하지 못할 것이라는 우려가 있어 좌담회 참여를 망설였습니다. 하지만 우리 농업과 지역사회 발전에 농협과 생협이 함께 기여할 수 있는 부분이 무엇인지에 대한 논의를 나누려 한다는 좌담회 취지를 재확인하고 참여하게 되었습니다. 조합장으로 재직하면서 생협과 몇 차례 협업을 진행했습니다. 성과는 있었지만 이를 큰 성공이라 부를 수 있을지 모르겠습니다. 아직은 초기단계라고 할 수 있습니다. 농업의 성장은 생협과 불가분의 관계에 있습니다. 그렇기 때문에 농협과 생협의 협동·협업이 필요한 부분을 고민하고 논의하는 이번 좌담회가 좋은 기회를 제공할 수 있을 것으로 생각합니다. 또한 생협에 계신 분들이 농협에 대해 어떤 생각을 갖고 있는지 듣고, 배우고 싶다는 소망도 있습니다.



조성규 아이쿱생산자회 회장

농협에서는 농산물의 출하 조정기능을 제대로 관리하지 못합니다. 그래서 매년 농산물 가격이 폭등과 폭락을 거듭합니다. 생협은 계획생산을 합니다. 그래서 안정적으로 생산할 수가 있습니다. 농협의 신용사업과 경제사업이 조화를 유지했어야 했는데, 상대적으로 쉬운 사업에 집중해 농협은 단기간에 수익을 극대화했습니다. 꾸준히 경제사업을 준비했다더라면 현재와 같은 비판은 없었을 것입니다.



장민기 농정연구센터 부소장

지역 안에서 농협의 존재와 그 역할, 그리고 단위농협이 갖고 있는 자산 등을 생각하면 농협은 반드시 변화시켜야 할 조직입니다. 농협 스스로 변화해야 합니다. 이러한 변화에 중요한 계기들이 있을 텐데요, 변화의 계기를 가져오는 것이 어찌 보면 지역의 실력이고 힘이겠다는 생각을 합니다. 문제를 해결하겠다는 의지를 갖고 있고, 협력을 중시하는 리더가 있는 지역은 분명 변화합니다.

장민기 농업, 농협과 관련된 조사·연구 사업을 진행하는 농정연구센터에서 근무하고 있습니다. 센터에서는 매월 농업 분야 이슈를 선정하여 월례 세미나를 진행하고 있습니다. 제 개인의 주된 연구 관심은 산지유통 문제, 품목별 경영실태 등 농업 경영에 관한 것입니다. 농협중앙회 구조개편 이행 평가 업무에 3년 동안 계속 참여했습니다. 2012년 농협 구조개편 당시에는 산지유통 사업 부문의 계획 수립에도 참여했습니다. 농협 구조개편과 관련된 업무수행 경험을 바탕으로 현재의 현황을 이해하는 데 도움을 드릴 수 있을 것 같습니다.

정기석 2002년 서울을 떠나 무주로 귀농하여 '마을연구소'라는 일터에서 마을을 중심으로 한 연구, 컨설팅 등을 추진하고 있습니다. 일상생활에서 농협과 직·간접적으로 만나게 됩니다. 장을 볼 때도, 은행을 찾을 때도 농협이 항상 관계됩니다. 이번 좌담회에서 제3자의 입장에서 바라본 농협, 생협에 대해 이야기하려 합니다.

지역에서 농협은 중요한 '숙제'입니다. 농협이라는 숙제를 풀지 않고 농업, 농촌의 문제를 해결할 수 없겠다는 생각을 합니다. 그래서 농협에 대해 더 잘 이해하고 알아야겠다는 생각을 했습니다. 특히 최근 협동조

합의 움직임도 활발하게 나타나고 있기 때문에 농협에 대해 더 눈여겨봐야 하는 것 같습니다.

**사회** 농협 연구 분야, 생산 분야, 그리고 농협 조합장으로서 직접 농협을 경영하신 경험을 바탕으로 다양한 이야기가 전개될 수 있을 것 같습니다.

현장에서 농사짓는 사람의 입장에서 볼 때 농협은 협동조합이라기보다 보수적인 관공서, 혹은 급여가 괜찮은 직장의 하나로 보입니다. 단위농협의 조합장은 경영자라기 보다는 정치인으로 여겨지는 것이 현실입니다. 아마 농협이 갖고 있는 태생적인 한계 때문에 이러한 이미지를 갖게 되지 않았나 생각합니다. 우선 다양한 입장에서 농협에 대한 각자의 생각을 이야기해주시면 좋겠습니다. 먼저 객관적인 입장에 있는 정기석 마을연구소 소장님께 농협에 대한 이야기를 들어보겠습니다.



유재흠 부안 하서미래영농조합법인 상임이사  
아이클생산자회 이사

**정기석** 논의에 앞서 개인적인 이야기를 잠깐 덧붙이자면 농협중앙회에서 첫 직장 생활을 할 뻔했습니다. 결국 다른 일을 선택했는데요. 농협을 선택하지 않았던 이유 중 하나가 제 스스로 농협에 대해 부정적인 이미지를 갖고 있기 때문이었습니다. 농협의 정체성에 대한 의문이 있었습니다. 농협의 원형과 현실의 괴리가 나타나는 지점은 농협이 협동조합이지만 협동조합으로 기능하지 않는다는 사실에서부터 시작됩니다. 관제 협동조합이라는 태생적인 한계를 안고 시작한 농협의 한계가 시간이 흐를수록 더 심화되었습니다. 현재 농협은 소위 수술 시기를 이미 놓쳐 어려운 단계에 직면한, 그래서 이리지도 저리지도 못하는 상



정기석 마을연구소 소장

지금까지 농협의 주인은  
 농민 조합원이 아니었습니다.  
 농협 임직원들이 농협의 주인이었고  
 정부 정책을 따르는 것이 현재까지  
 농협의 모습이었습니다.  
 농협의 경제사업 분야를 강화하고  
 선진화한다고 이야기하지만  
 조직 내부에서 그런 선택을 내릴  
 동기부여가 없는 것이 사실입니다.  
 중앙회 차원의 변화는 쉽지 않겠지만  
 괴산 불정농협이나 완주 용진농협 등  
 지역 차원의 변화가 있었습니다.  
 이렇듯 지역에서 접근하는 것이  
 맞다고 생각합니다.

황이라고 봅니다.

농협중앙회장을 조합원들이 직접 뽑을 수 없는 구조적 문제가 여전히 해결되지 않고 있는 상황 자체가 농협이 갖고 있는 문제를 함축적으로 드러내고 있습니다. 법적·제도적인 한계로 조합원 직선제를 실시하지 못하기 때문에 조합장이 선거에 참여하고 이들이 조합원들의 의견을 모아내는 것이 현실적인 대안이라고 이야기합니다. 이러한 논의가 진행된다는 것은 문제를 해결하고 싶어도 이미 쉽사리 해결할 수 없는 단계와 있음을 단적으로 보여주는 것입니다. 농협의 당면 과제, 그 이면에는 정치적 복선들이 깔려 있다고 봅니다. 그래서 개선이나 혁신이라는 점진적인 대안이 아니라 농협에 대한 전면적인 수술, 혹은 해체를 진지하게 논의해야 합니다. 현실의 한계를 인정하고 대안을 만드는 것이 결코 쉽지 않기 때문에 구체적으로 제2의 농협을 논의하는 것이 오히려 현실적이지 않나 싶습니다. 제2의 농협 혹은 생협이 현재 농협이 하지 못하는 기능과 역할을 어떻게 수행할 수 있을지 구조적인 해결 방법을 찾아가는 작업이 필요합니다.

사회 정기석 소장님이 농협의 태생적인 한계를 강조하시면서 비판적인 입장에서 농협을 언

급하셨습니다만, 현장의 농민들에게 농협이 '산소' 같은 존재로 여겨질 때도 있습니다. 누구도 농민들에게 자금을 대출해주지 않을 때 영농자금을 대출해주는 것은 물론 직접 조합장을 선출할 수 있는 권리도 있으니까요.

농협의 역사에 있어 중요한 사건을 크게 두 가지로 볼 수 있을 것 같습니다. 하나는 조합장 직선제이고 다른 하나는 비교적 최근 진행된 농협의 '신·경 분리(신용사업과 경제사업의 분리)'인데요, 장민기 부소장님이 이해한 농협은 어떤 조직인가요?

**장민기** 농협은 단위농협과 농협중앙회로 분리해서 바라봐야 합니다. 물론 두 조직이 긴밀하게 연결되어 있지만 이를 동일한 관점에서 다루면 논의가 쉽지 않습니다. 우선 단위농협을 중심으로 살펴보면, 단위농협은 그 자체가 지역이 갖고 있는 중요한 자산입니다. 단위농협은 조합장의 소유물도 아니고, 그렇다고 국가의 자산도 아닙니다. 그야말로 출자한 조합원들 각자가 주인인 지역의 중요한 자산입니다. 지역에서 볼 때 자금과 사람을 충분히 갖고 있는 조직입니다. 단위농협이 지역사회와의 구심점 역할을 할 수 있는 충분한 가능성을 갖고 있다고 생각합니다. 그럼에도 불구하고 이러한 기대를 만족시키지 못하고 있는 조직이 농협입니다. 물론 지역 안에 단단히 뿌리 내리고 그 역할을 잘 수행하고 있는 단위농협들도 있습니다. 하지만 조합원이 주인임에도 주인의 권리와 이용이 잘 이뤄지지 않고 있는 조직들이 상당합니다. 현재의 농협은 일반 은행과 마찬가지로 예금과 대출을 위해, 또는 마트를 이용하기 위해 찾는 등 이용 조직에 머물러 본래의 제 역할을 충분히 수행하지 못하는 한계가 있습니다.

농협중앙회와 관련해서 오랜 시간 신경 분리 논의가 있었습니다. 완전하지는 않지만 결국 농협중앙회를 두고, 산하에 신용사업을 수행하는 금융지주와 경제사업을 수행하는 경제지주로 분리하는 구조개편을 추

진 중에 있습니다. 농협은 계속해서 ‘개혁’의 대상으로 언급된 역사를 갖고 있지요. 특히 농협중앙회는 단위조합보다 훨씬 규모가 크고, 전체 농협 계통 조직을 리드하는 역할을 하기 때문에 그 개편과 개혁이 중요한 과제가 되었습니다. 물론 과거, 농협이 이뤄낸 성과가 있지만 지금 이 시점에서 앞으로 무엇을 할 것인지에 대한 고민이 필요한 것 같습니다. 하지만 현재는 그러한 고민이 잘 드러나지 않고, 구조개편 이후 농협 계통 조직의 역할 분담 방식도 불확실해 보이는 상황입니다.

**사회** 제가 거주하고 있는 지역에서는 조합공동사업법인<sup>1</sup>을 만들어 운영하고 있습니다. 5개의 단위농협과 1개 개인사업체가 함께 참여하고 있는데 전반적으로 조합공동사업법인의 사업을 개인업체가 주도하고 있는 상황입니다. 농협이 갖고 있는 많은 자산과 인력을 충분히 활용한다면 사업 운영이 큰 문제는 아니지 않을까 생각합니다. 단위조합을 운영하셨던 입장에서 본다면 또 다를 것 같은데요. 조현선 전 안성고삼농협 조합장님의 생각은 어떠하신지 궁금합니다.

**조현선** 농협에 대한 비판은 과거에도 크게 다르지 않았습니니다. 이를 어떻게 해결할 수 있을지가 여전한 과제입니다. 지역 단위농협의 설립 목적은 크게 두 가지입니다. 조합원의 농가 소득 증대와 삶의 질 향상, 그리고 지역사회 발전입니다. 지금도 이러한 목적 달성을 위해 부단히 노력하고 있습니다. 농협이 이룬 성과가 있으며 이를 어떻게 볼 것인지에 대한 논의도 필요합니다. 물론 기대에 충분하지 못하겠지만 말입니다.

<sup>1</sup> 조합공동사업법인은 2개 이상의 단위조합이 공동의 사업을 위해 설립한 사업체로 공동으로 사업을 이용하고 소유, 지배하며 이익을 배분하는 단위농협의 자회사이다. 미국의 썬키스트나 스웨덴, 덴마크 등의 양돈 협동조합이 자회사를 만들어 농산물의 유통, 가공 산업을 주도하고 있는 사례를 참고할 수 있다.(편집자 주)

지역 단위농협에서는 조합원의 소득 향상을 위해 무엇을 할 수 있을지 고민이 많습니다. 이러한 고민은 단위농협 혼자만으로는 풀 수 없습니다. 농민들이 함께 나서야 진전이 있습니다. 농협과 농민이 함께 일을 추진해야 하는데 쉽지가 않습니다. 생협과 농협의 큰 차이 중 하나는 생협이 젊다는 것입니다. 사람으로 보면 농협은 이제 환갑을 지났습니다. 조합원들이 농협에 기대하는 바가 각각 다릅니다. 젊은 조합원들은 농협의 역할을 생산한 농산물을 잘 유통, 판매하는 것으로 이해하는데 60세 이상의 조합원들에게는 복지사업을 잘 운영하는 것이 농협의 역할입니다. 이런 다양한 요구를 어떻게 조화할 수 있을지 고민이 큼니다. 지역마다 편차가 커서 농협의 기능을 잘 수행하는 단위농협도 있고 그렇지 못한 곳도 있습니다. 하지만 농협을 평가 할 때 농협 전체적으로 총평을 하기 때문에 농협에 대한 부정적인 평가가 두드러진다고 생각합니다. 농협 해체를 주장하는 강한 비판도 있습니다. 농협 내부에서도 이러한 생각을 갖고 계신 분들이 계십니다. 농협 해체가 농민들이 잘 살 수 있는 방법이라면 그렇게 해야 하지 않느냐고 이야기합니다. 그러나 현실은 또 다릅니다. 실제 지역을 살펴보면, 농협에 대한 비판은 신랄하지만 본인이 살고 있는 지



조현선 전 안성고삼농협 조합장

생협의 조합원들은 조직화되고  
 훈련된 소비자입니다.  
 농민이나 농협이 농산물 소비를  
 주장하는 것보다 생협 조합원들이  
 소비자 개인으로서 우리 농산물  
 구매를 홍보하는 것이 훨씬  
 효과적입니다. 이러한 차원에서  
 생협과 농협의 협력이 필요합니다.  
 농민들은 전체 인구의 5%에도  
 미치지 못합니다. 나머지 국민들,  
 소비자들이 농업의 필요성을  
 이야기할 때 우리 농업이  
 존재할 수 있습니다.

역의 단위농협에 대해서는 비판하지 않습니다. 농민 조합원 스스로 본인이 속한 협동조합을 바꾸기 위해 어떤 실천들을 하고 있는지 살펴볼 필요가 있습니다. 제대로 된 대의원 구성과 이사 선출을 위해 어떤 활동을 하고 있는지, 또 올바른 조합장 선출을 위해 무엇을 하고 있는지 되돌아봐야 합니다. 조합장, 이사, 대의원이 바뀌면 단위농협은 바뀔 수 있습니다. 실질적인 실천이 필요합니다.

물론 농협을 옹호만 해서 해결될 문제는 아닙니다. 비판을 겸허히 수용하면서 부단히 당면한 문제를 해결하고, 지역공동체를 어떻게 이어갈 수 있을지 고민해야 합니다. 그 역할을 단위농협에서 해야 합니다. 앞서 장민기 부소장님이 언급했듯이 지역에서 가용 할 수 있는 충분한 자산을 가지고 있는 곳이 농협입니다. 인력과 자금을 갖고 있는 농협을 어떻게 활용할 수 있을지 지역 농민들이 지혜를 모아야 합니다. 농협을 배타적으로만 인식하면 농협의 기능적인 역할만을 이용하는 데 그칠 수 있습니다. 농협과 어떤 관계를 맺어나가야 하는지 농민들의 새로운 고민이 필요한 시점입니다. 함께 지혜를 모아야 합니다.

**사회** 조현선 전 조합장님이 계셨던 안성고삼농협은 지역사회와 협력이 활발한 대표적인 농협으로 손꼽히고 있습니다. 이러한 기반을 어떻게 마련하셨나요?

**조현선** 그곳 역시 내부에서 비판이 있습니다. 외부에서 긍정적으로 평가하고 있지만 지역 농협의 새로운 시도로 인한 차이는 1~2년 뒤면 거의 나타나지 않습니다. 새로운 시도와 변화는 어느새 당연한 것으로 여겨집니다. 그래서 끊임없이 노력했습니다. 20여 년 전에 지역농업을 어떻게 바라봐야 하는지 외부의 자문을 구했습니다. 21세기 한국의 농협이 어떤 모습으로 가야할 지 솔직히 내부에서 결론을 내릴 수 없었습니다. 내부의 역량과 자원이 무엇인지에 대한 이해가 부족했기 때문

입니다. 외부자문과 내부의 실천을 통해서 지역농협으로서 나름의 역할을 수행할 수 있었다고 봅니다.

**사회** 두 번째 질문에서 조현선 전 조합장님의 이야기를 이어 듣도록 하겠습니다. 조성규 아이쿱생산자회 회장님은 지역에서 조합장 선거에 나가보지 않겠느냐는 이야기도 많이 들으셨을 것 같습니다. 조성규 회장님이 속한 아이쿱생산자회에 대한 설명을 포함하여 농협에 대한 생각을 함께 이야기해주시시오.

**조성규** 아이쿱생산자회에 소속되어 있지만 동시에 농협의 조합원이기도 합니다. 조합원의 입장에서 볼 때, 지역 단위농협의 설립 목적이 조합원의 생산력 증진은 물론 경제적·사회적인 삶의 질 향상에 있다고 하지만 이를 충분히 달성했다고 보기 어렵습니다. 생산력 증진의 측면에서 볼 때 경제사업 분야에 농협이 매진했다면 오늘날 농가에서 생산물의 유통·판로 문제로 자금 부족의 어려움을 겪는 일은 없었을 것입니다. 농협이 중점을 둔 사업은 상호금융, 즉 신용사업입니다. '예대마진(예금과 대출의 이차차익에서 오는 수익)' 등 이자수익을 높여 단위농협 내부의 자금 여력을 키우는 것에 집중했습니다.

단위농협 직원이 농업기술을 이해하기 위해 얼마나 많은 노력을 기울였는지요. 농업기술에 대한 이해 없이 농민들에게 생산력 증진을 이야기할 수는 없습니다. 이러한 노력이 충분하지 않았습니니다. 그러나 꼭 농협만의 잘못이라고 할 수도 없습니다. 농민들 역시 책임이 있습니다. 주인으로서 역할을 충실히 수행하지 못했기 때문입니다.

최근 제로금리 시대에 접어들면서 일부 단위농협 중 부도로 주저앉은 곳들이 나타나고 있습니다. 반면 본래의 농협 설립 목적에 맞춰 조합원의 생산력 증진을 위해 노력한 단위농협들은 현재도 잘 운영되고 있습니다. 깨어 있는 일부 직원의 노력에 힘입어 경제사업 활성화에 주력

했기 때문입니다. 자체 브랜드 개발로 수출 증대를 꾀하고, 다양한 가공품 개발로 소비자들의 필요를 만족시켜 새로운 판로를 개척하는 등 탄탄하게 농협의 생산 기반을 다지려 노력하는 농협들이 있습니다. 하지만 이런 농협보다 예대마진으로 내부 수익 확충에만 집중하는 농협이 많았기 때문에 현재 비판을 받고 있다고 생각합니다.

한편, 농협중앙회와 단위농협으로 이원화된 구조가 단위농협을 더 힘들게 하는 것 같습니다. 중앙회장을 조합원들이 직접 선출하지 못하는 구조적인 문제뿐만 아니라 단위농협에서 충분히 추진할 수 있는 사업도 중앙회를 통해 이뤄지는 것 역시 큰 문제입니다. 조합원 각자가 현재 속한 단위농협에서부터 새로운 개혁의 바람을 일으켜야 하지 않나 싶습니다.

생협은 여러 가지가 농협과 다릅니다. 우선 농협은 농민이 조합원이지만 생협은 소비자가 주축이 됩니다. 생협 생산자회에서 초창기 추진했던 일은 생산력 증진사업이었습니다. 농협에서 진작 추진했어야 했던 일이지요. 땅을 그대로 둔다고 해서 생산력이 높아지지 않습니다. 지속적으로 가꾸어야 합니다. 그동안 잘못된 농업 정책으로 농토도 또 우리들의 건강도 해치게 되었습니다. 그래서 이를 다시 바로잡는 것입니다. 생협 생산자회에서는 버려진 땅을 되살리는 작업을 중요하게 생각합니다. 농협과 국가가 하지 못한 일을 생협의 이름으로 추진하고 성과를 내보자는 마음으로 3년 동안 꾸준히 땅을 가꾸었습니다. 생산력 증대에 대한 기대도 있었지만 농협에서 변화를 보고 따라올 것이라는 기대 또한 있었습니다.

**사회** 다양한 의견을 주셨습니다. 농협에 대한 비판과 한계가 있지만 이를 함께 극복하기 위한 노력이 필요하다는 이야기로 정리할 수 있을 것 같습니다. 이제는 농협 신경 분리 정책 추진으로 실제 어떤 변화가 있었는지 듣고자 합니다. 농협이 변해야 한다고 많이 이야기되는데 과

거의 경험으로부터 실제 어떤 변화가 가능할지 구체적으로 언급해주  
시면 좋겠습니다. 우선 장민기 부소장님께서 신경 분리 이후의 변화에  
대해 이야기해주십시오.

**장민기** 확정적으로 신경 분리에 대한 성공과 실패를 이야기하는 것은 어  
렵습니다. 오랜 시간 논의되어온 신경 분리인데 현재의 모습이 과연 우  
리가 기대했던 그 방향에서 추진됐다고 볼 수 있는지에 대한 고민이  
여전합니다. 농협 신경 분리를 2012년부터 시작했으니 벌써 4년이 지  
났습니다. 내년이면 조직적인 문제를 마무리해야 하기 때문에 사실상  
1년밖에 남지 않은 것이죠. 농협이 완전히 변화된 모습으로 새 출발  
할 수 있는 상황인가에 대한 질문에 대해서는 아직은 그러기 쉽지 않  
다는 것이 제 생각입니다.

신경 분리의 목표로 경제사업, 판매 중심의 농협을 구현하자라는 내용  
이 제시되었습니다. 저는 협동의 단위를 키우고 확장시키는 것으로 이  
목표를 달성할 수 있다고 봅니다. 소규모 작목반, 농가 단위가 군 단  
위로, 또 전국 단위로 확장되어 모이면서 작은 단위에서 해결할 수 없  
는 일들을 확장된 단위에서 협력하여 추진해가는 것이 중요한데 이를  
변화된 시스템에서 다루지 못하고 있습니다. 기존의 중앙회 체제에서  
구조개편된 이후 계통 간의 시스템을 만들지 못하고 있는 상황입니다.  
따라서 중앙회의 구조개편이 단위농협으로, 또 조합원 농가에게까지  
체감되지 못하는 상황이라고 봅니다. 더 큰 문제는 경제사업의 단위  
를 주식회사로 바꾸는 것인데 주식회사와 기존 단위조합이 어떤 관계  
를 가질지가 불확실합니다. 태생은 다르지만 운영은 주식회사 방식일  
텐데요, 일반회사가 조합을 상대하듯이 할 것인지 등 이와 관련된 논  
의가 미진합니다. 첫 단추를 잘 꿰어야 하는데 말입니다.

또 하나 언급이 필요한 지점은 농협 구조개편 이후 지역을 어떻게 바  
라볼지에 대한 고민이 농협 안에 부재하다는 사실입니다. 지역사회

리더로서 지역의 문제를 해결하고 논의를 이끌어갈 수 있는 구심점을 다시 만들어야 합니다. 앞서 잠깐 언급했던 조합공동사업법인도 지역 단위농협들 간의 자구적인 노력을 연합을 통해 풀어가겠다는 취지에서 시작됐습니다. 현재 일부 지역에서 진행 중인 사업이 앞으로도 이러한 방향을 계속 진전시켜갈 것인지, 아니면 기존 중앙회 시·군 지부의 역할을 하는 대체 기구를 만들어낼지 결정해야 합니다. 농협 내부에서 이에 대한 방향성이나 실천 과제들이 뚜렷하게 보이지 않습니다. 그래서 지역의 입장에서 볼 때 농협의 신경 분리가 오히려 위험성을 안고 있는 것은 아닌가 생각됩니다.

**사회** 지난 2010년 배춧값 폭등으로 배춧값이 포기당 15,000~20,000원 까지 치솟았을 때 생협에서는 평년 가격으로 배추를 공급해 일반인들이 조합원을 통해 배추를 구입하는 일이 있었습니다. 당시 농림축산식품부에서 생협을 방문해 어떻게 이런 구조가 가능한지 알아보려 왔었지요.

외국에서 볼 때 우리나라는 협동조합이 굉장히 활성화된 국가라고 합니다. 생협이 아닌 농협 때문인데요, 농협의 규모는 세계에서 손꼽힐 정도입니다. 실제 이 정도 규모라면 농협이 국내에서 필수적으로 소비되는 농산물 30~50개 품목의 생산과 출하 조정을 할 수 있는 역량을 갖추어야 합니다만 그 기능이 제대로 작동되지 않고 있습니다. 신경 분리를 통해 농협의 순기능이 제대로 작동된다면 좋을 텐데요, 지금까지는 가장 좋지 않은 방향으로 변화가 이뤄지는 것은 아닌지 우려됩니다.

**조현선** 신경 분리는 1994년 이후 계속된 요구가 이행된 것입니다. 현재 신경 분리는 경제지주, 금융지주라는 지주회사 체제로 분리하고 있는데 협동조합과 지주회사는 상극이라고 생각합니다. 신자유주의의 정

점에 있는 것이 지주회사가 아닐까요? 그럼에도 신경 분리를 통해 얻는 장점이 있다면 경제사업에 대한 자기자본을 확보했다는 사실일 것입니다. 경제사업을 하기 위해서 매년 신용사업으로부터 자금을 빌려왔고 이자를 붙여 되갚았습니다. 그런데 신경 분리를 통해 자금을 확보하게 된 것입니다. 정부 지원을 통해 신용사업 의존 경영에서 벗어나 자립 경영의 기반을 구축했다는 것이 성과입니다. 그런데 정작 중요한 것은 신용사업 분리보다는 사람 중심 기업인 협동조합의 본래 가치를 어떻게 다시 농협에 반영할 수 있을지에 대한 구체적인 논의입니다.

이제 금융지주는 농림부에서 기획재정부 소관으로 변경되었습니다. 농업이 어려울 때 금융지주로부터 자금을 가져와 쓸 수 있을까요? 현재 금융지주와 단위농협은 금융업무 중복에 따라 경쟁의 과속화가 염려되고 있습니다. 또한 향후 경제지주가 지역 농협의 경제사업을 지원하고 이끌어주는 것이 아니라 서로 경쟁하는 구조적 문제까지 나타날 수 있다는 염려가 큼니다.

신용사업을 분리하기보다 지역 농업 발전에 신용사업이 유용하고 옹계 쓰일 수 있도록 관리·감독하고 지도하는 방향으로 이끌었어야 했는데, 문제가 있다고 떼어내면 과연 농업계에서 얻을 수 있는 실익이 있는지 의문입니다. 신용사업이 갖고 있는 실질적인 순기능들을 너무 많이 놓치게 된 것은 아닐까 우려됩니다.

**장민기** 조현선 조합장님께서 중요한 말씀을 해주셨습니다. ‘신경 분리’라는 충격을 주면 농협이 경제사업을 잘할 것이라는 막연한 기대가 있었습니다. 하지만 계속 확인되고 있는 사실은 제도와 자금도 중요하지만 사람들이 모인 조직인 협동조합으로서 다시 한 번 제대로 원칙이 확립됐어야 했다는 것입니다. 제도와 조직이 바뀌면 원칙도 당연히 따라올 것이라는 생각이 잘못되지 않았나 싶습니다. 지금이라도 구조개편 과정에서 협동조합으로서의 원칙, 농협으로서의 원칙을 되새길 수 있

는 일련의 활동들이 계속 진행되어야 한다는 생각이 듭니다.

**사회** 이제 아이쿱생산자회에 대한 이야기를 해볼까 합니다. 생산자회 회원이 되기 위해서는 1천만 원의 출자금 납입과 가입 시험을 치러야 하는 조건이 있습니다. 2008년 사단법인이 되었으니 아직 역사도 길지 않고 아이쿱의 전체 생산자 규모에 비해 회원 수 280명<sup>2</sup>으로 규모도 크지 않습니다. 그럼에도 생산자회 활동의 의미가 크다고 할 수 있는 데요. 조성규 회장님께서 간단하게 생산자회에 대해 소개해주시면 좋겠습니다.

**조성규** 친환경농산물을 비롯한 기타 농산물의 유통이 제대로 이뤄지지 않는 상황에서 생산자들이 점차 아이쿱, 한살림 같은 생협을 통한 직거래 방식을 이용하고 있습니다. 농협에서도 직거래를 하고 있지만 이는 다시 공판장으로 이동하기 때문에 제값을 받고 거래하기 어렵습니다. 생협의 직거래 방식은 농민들에게 유용합니다. 아이쿱의 경우 조합원들이 주문을 하면 농가에서 발주된 물량만큼의 농산물을 물류센터에 전달하고 이는 바로 조합원 가정 또는 매장으로 배송됩니다. 직거래이기 때문에 유통 마진이 없습니다. 생산자는 생산 가격을 보장 받을 수 있고 소비자들은 보다 저렴한 가격으로 친환경농산물을 구입할 수 있습니다.

생산자회의 회원이 되기 위해서는 가입 시험 응시는 물론 1천만 원의 출자금 출자라는 조건이 붙습니다. 생산자들이 생산자회에 참여하려는 이유는 책임감 때문입니다. 생각해보면 저 역시 농협의 조합원이지만 농

2 2014년 아이쿱생협과 거래한 생산자는 계약 생산자 1,845명, 수급 생산자 828명으로 총 2,673명이며, 아이쿱생산자회 정회원은 280명(2015년 6월 기준)이다. (재)아이쿱협동조합연구소(2015). 『2015년 아이쿱생산자회원 실태 및 의식조사』

협업의 주인이라는 사실을 인지하지 못했기 때문에 주인으로서의 권리를 잃은 것이 아닐까 싶습니다. 그래서 이제는 내가 속한 생협의 정책을 이해하고 또 주인 된 역할을 다하기 위해 학습하고 출자도 합니다. 이는 책임 제고의 차원에서 중요합니다. 책임을 다한다는 것은 스스로에게도 이득입니다. 예를 들어, 농협에서는 가공공장을 건설할 때 조합원들에게 출자를 요구하기보다 신용사업으로 자금을 조달하고 공장을 짓는 것이 일반적입니다. 생협은 다릅니다. 아이쿱의 경우 생산 계열의 자회사는 조합원들로부터 출자, 차입 등을 통해 자금을 조달합니다. 제가 출자한 가공공장에서도 수익을 내면 저 역시 이득을 얻습니다. 1차 생산을 통한 수익에 더해 농업 외 소득을 낼 수 있는 것입니다.

이뿐만 아니라 안정적 생산이라는 측면에서도 생협은 중요한 역할을 하고 있습니다. 농협에서는 농산물의 출하 조정기능을 제대로 관리하지 못합니다. 그래서 매년 농산물 가격이 폭등과 폭락을 거듭합니다. 생협은 계획생산을 합니다. 그래서 안정적으로 생산을 할 수가 있습니다. 농협의 신용사업과 경제사업이 조화를 유지했어야 했는데, 상대적으로 쉬운 사업에 집중해 농협은 단기간에 수익을 극대화했습니다. 꾸준히 경제사업을 준비했다더라면 현재와 같은 비판은 없었을 것입니다.

**조현선** 새로운 형태의 협동조합이 갖는 장점입니다. 생협은 주로 친환경 농업에 집중하는 생산자들이 모여 있으며, 가입 자격을 제시하고 이를 충족시키는 경우에만 가입이 가능하도록 진입 장벽을 두고 있습니다. 하지만 단위농협 조합원은 별도의 가입 자격이 없습니다. 지역 거주 농민이면 누구나 농민 조합원으로서 농협에 가입할 수 있는 자격을 갖습니다. 생협과 같이 특정한 조건을 전제한다면 달라질 수도 있을 것입니다.

**장민기** 농협 조합원의 이질화 문제는 조합의 정체성, 사업체로서의 활동

력을 결정하는 중요 사항입니다. 조합 사업을 두고 대규모 전업농가와 중소 농가의 입장이 확연히 달라집니다. 이 때문에 일선 지역 농협이 일반 중소 농민에게 로컬푸드, 생활, 복지 서비스를 충실하게 제공하는 '지역종합센터'로서의 기능을 갖추도록 하고, 대규모 전업농에게 필요한 체계적인 산지유통과 마케팅 기능은 시·군 단위 이상의 규모로 통합하여 수행하는 방안을 제시하기도 했습니다.

**조성규** 요즘 6차 산업 이야기를 많이 합니다. 1차 농산물 생산만으로 생산자가 생계를 유지하는 것이 쉽지 않습니다. 1차 농산물을 가공해 부가가치를 높일 수 있는 방법을 찾아야 합니다. 그동안의 과정을 거치며 아이쿱생산자회 구성원들은 앞으로 더 잘해야겠다는 의욕이 상당히 높습니다. 수익 증대라는 성과를 실제 얻었기 때문에 이러한 분위기가 형성된 것 같습니다.

**사회** 생협의 사례로 특수하게 이해할 수 있지만 농정 일반에서도 검토해야 할 사례라고 생각합니다. 농산물의 안정성, 품질 등의 문제는 농산물 경쟁력과 관련된 것입니다. 농사짓는 사람의 손을 떠나는 순간 누구도 농산물에 대해 책임을 지지 않는 현재의 구조에서 책임 있는 농산물 생산을 어떻게 담보할 수 있을까요. 이런 상황에서 생협의 활동은 시사점을 줍니다. 결론이 어떻게 날지 모르지만 생협의 사례를 주시할 필요는 있을 것 같습니다.

**조현선** 생산자들이 생산, 가공 그리고 유통까지 소비자들과 함께 만들어가는 데 의미가 있다고 생각합니다. 아이쿱, 한살림 등 생협들이 만들어가는 변화가 중요합니다. 아직은 생산의 영역이 작지만 향후 어떤 형태로 나타나더라도 생산자와 소비자가 함께 만들어가는 변화는 지켜봐야 할 중요한 부분이라고 봅니다.

**사회** 지금까지 농협과 관련된 다양한 논의가 있었습니다. 정기석 소장님께서 외국의 사례로부터 우리 농협, 농업이 얻을 수 있는 시사점을 말씀해주시면 좋겠습니다.

**정기석** 지금까지 농협에 대해 다뤄지지 않은 이야기는 없다고 봅니다. 농협이 갖고 있는 문제점이 무엇인지 알고 있고, 그 문제에 대한 일정 수준의 해결 방법도 나와 있습니다. 합리적인 해결 방안, 대안이 있음에도 불구하고 현재의 상황이 계속되는 이유는 무엇일까요. 농협을 농협만의 문제가 아닌 농업과 농촌, 농정의 문제로 바라봐야 합니다. 우리나라 농정의 현실은 지난 1960년대 이후 하나도 변하지 않았다고 봅니다. 농산물에 대해서는 저곡가, 노동자에게는 저임금이라는 정책 기조 아래, 내발적인 발전을 추구하기보다 식량 수입 등 농민의 희생을 담보로 한 해외 의존적인 정책이 바뀌지 않고 계속 유지되어왔습니다. 새로운 정책 입안이 계속 됐지만 본질적인 구조에 있어 과연 농업, 농촌에 대한 진심이 들어 있었는지 의문입니다.

지금까지 농협의 주인은 농민 조합원이 아니었습니다. 농협 임직원들이 농협의 주인이었고 정부 정책을 따르는 것이 현재까지 농협의 모습이었습니다. 설령 좋은 정책과 제도가 만들어졌다면들 실천할 의지와 역량이 없다면 더 언급할 필요가 없을 것입니다. 농협의 경제사업 분야를 강화하고 선진화한다고 이야기하지만 조직 내부에서 그런 선택을 내릴 동기부여가 없는 것이 사실입니다. 농민 조합원들이 현장에서 이야기한들 큰 변화가 생길 것 같지 않습니다. 다만, 중앙회 차원의 변화는 쉽지 않겠지만 괴산 불정농협이나 완주 용진농협 등 지역 차원의 변화에서 볼 수 있듯이 지역에서 접근하는 것이 맞다고 생각합니다.

독일과 오스트리아에 방문해서 관련된 사례를 살펴본 적이 있습니다. 생산자조합형(Gemeinschaft) 협동경영 방식을 추구하는 사례로부터 우리가 나아가야 할 방향의 일부를 확인할 수 있었습니다. 호헨로헤 지역

의 파머스마켓은 체육관만 한 건물에서 열리는데, 아이쿱생협의 역사와 비슷합니다. 1986년 5명의 생산자가 모여 만든 파머스마켓은 현재 1,500명의 생산자조합원이 연간 1,600억 정도의 매출을 올리고 있습니다. 한편 충남 홍성 홍동마을에 풀무신협이 자립의 여건을 마련하는데 큰 도움을 주었던 것처럼 19세기부터 독일 농촌지역에 활성화된 라이파이젠 신협이 농민들의 생활 개선에 큰 역할을 했던 사례를 언급하지 않을 수 없습니다. 라이파이젠 방식의 금융 시스템과 생산자조합형 협동농업이 조화를 이루는 그 지점에서 농협의 재설계를 모색하는 것도 좋은 방법이 되지 않을까 합니다. 제2의 농협 또는 아이쿱생협과 같이 새로운 변화를 추구하는 곳의 등장이 보다 현실적이고 농업·농촌 문제 해결의 실질적 방안이지 않을까 싶습니다. 정치적 결단 없이 현재 농협의 문제를 해결하는 것은 쉽지 않다고 생각하기 때문입니다.

**사회** 자연스럽게 마지막 질문을 던지게 됩니다. 시작에서부터 여러 문제가 얽혀 있는 농협은 장기적인 관점에서 문제를 살펴봐야 할 것 같습니다. 뛰어난 능력과 리더십을 갖춘 리더로부터 개혁이 추진될 수 있지만 결코 쉽지 않겠다는 생각도 동시에 듭니다. 이와 같은 생각들이 쌓이다 보니 새로운 시도가 농협에서 과연 가능할지 의구심을 갖게 됩니다. 아이쿱생협과 같은 새로운 조직이 자신만의 방식으로 역할을 수행하는 모습을 보며 이러한 조직들이 오히려 의미 있다는 생각도 해봅니다. 각자가 생각하는 생협에 대한 이미지와 생협·농협 간 협력에 대한 의견을 듣고 싶습니다.

**조현선** 농협에 대한 편견이 심하다고 생각합니다. 실제 단위농협의 실태에 대한 이해가 부족합니다. 여전히 1970, 1980년대의 비판을 이야기합니다. 그리고 그 잣대로만 농협을 바라봅니다. 장민기 부소장께서 지역의 단위농협과 중앙회를 다르게 봐야 한다고 말씀하셨는데 저역

시 동의합니다. 개별적으로 잘 운영 중인 단위농협이 상당합니다. 안정 고삼농협을 잠깐 언급하면 최근 여러 고민들 속에서 행복중심생협 매장 개설을 지원하는 사업을 하고 있습니다. 개설된 매장에 농협에서 생산되는 생산물 일부를 판매하는 조건으로 무이자로 매장 개설 자금을 지원했습니다.

생협의 조합원들은 조직화되고 훈련된 소비자입니다. 농민이나 농협이 농산물 소비를 주장하는 것보다 생협 조합원들이 소비자 개인으로서 우리 농산물 구매를 홍보하는 것이 훨씬 효과적입니다. 이러한 차원에서 생협과 농협의 협력이 필요합니다. 농민들은 전체 인구의 5%에도 미치지 못합니다. 나머지 국민들, 소비자들이 농업의 필요성을 이야기할 때 우리 농업이 존재할 수 있습니다. 중국을 비롯해 저렴한 외국 농산물 소비에 소비자들이 만족하고 우리 농산물을 구매할 가치가 없다고 생각한다면 우리 농업이 존재해야 할 이유가 없습니다. 지난해 10월부터 한살림과 두부공장을 설립해 지역에서 생산된 콩을 원료로 한 두부를 만들고 있습니다. 현장에서 생협과 농협이 상생할 수 있는 여러 방법을 적극적으로 모색하고 있습니다. 그에 앞서 중요한 것은 서로에 대한 신뢰와 믿음이라고 생각합니다. 도시의 농협 판매장과 생협 매장이 경쟁관계일 것이라 생각하는데 단위농협 조합장들의 생각은 다릅니다. 누가 농산물을 판매하는지는 중요하지 않습니다. 소비자에게 우리 농산물이 잘 공급되면 됩니다. 생협은 친환경 유기농산물을 중심으로 유통하기 때문에 또 다른 방법으로 농협과 협력할 수 있는 방안을, 함께 농업의 관을 키울 수 있는 방안을 찾을 수 있습니다. 좀 더 희망적으로 관계를 만들어갈 수 있을 것입니다.

개인적으로 한살림과 아이쿱생협의 협동이 농민들에게도 큰 도움을 줄 것이라고 생각합니다. 생협의 공존과 발전을 위해 연합회를 통한 협력이 농업 활성화, 농협 간의 협력에도 긍정적인 효과를 줄 것입니다.

**장민기** 지역 안에서 농협의 존재와 그 역할, 그리고 단위농협이 갖고 있는 자산 등을 생각하면 농협은 반드시 변화시켜야 할 조직입니다. 농협 스스로 변화해야 합니다. 이러한 변화에 중요한 계기들이 있을 텐데요, 변화의 계기를 가져오는 것이 어찌 보면 지역의 실력이고 힘이겠다는 생각을 합니다. 문제를 해결하겠다는 의지를 갖고 있고, 협력을 중시하는 리더가 있는 지역은 분명 변화합니다.

농촌의 여건은 갈수록 악화됩니다. 스스로 돌파구를 마련해야 하는 상황에서 어떻게 생존과 직결되는 이 문제를 해결할 수 있을까요. 농촌, 농업을 하나의 기준, 하나의 방법으로 이야기할 수 없습니다. 다양한 가능성들을 찾아서 적용해야 합니다. 어느 지역에서는 농촌의 복지 문제를, 또 어느 곳에서는 농산물의 유통 문제 등에 집중해서 방법을 찾아야 합니다.

생협의 입장에서 볼 때 이미 존재하는 농협이라는 자산을 활용한다면 더 빨리 성장할 수 있지 않을까 생각합니다. 일본의 전농 자회사에서도 생협은 중요한 고객으로 생협의 사업 시스템에 맞추고, 생협 조합원들이 필요로 하는 물품을 공급하고자 노력하는 모습을 보게 됩니다. 경제적인 관계에서 서로 필요로 하는 것들을 주고받을 수 있을 정도의 관계를 우선 구축한다면 그 다음의 또 다른 가능성도 찾아볼 수 있을 것이라 생각합니다.

**조성규** 농협의 조합원도 농민이고 생협의 생산자조합원 역시 농민입니다. 생산력 증대라는 중요한 과제에 있어 서로 기술력 등을 공유하면서 소득을 높여갈 수 있을 것입니다. 아이쿱생협은 물품이 충분하지 않은 경우도 있기 때문에 생협과 농협이 함께 생산자를 발굴하는 협력도 가능할 것입니다.

**정기석** 여전히 농협이어야만 하는가에 대한 의문이 있습니다. 농협의 역

할, 농협에 대한 기대를 풀 수 있는 구조적·제도적 개선 방안이 필요합니다. 농협이 농촌과 농업 문제에 대한 절대적인 해결책이 아닐 수 있습니다. 외부에서 이를 다룰 수 있다는 가능성을 보여줄 수 있어야 합니다. 협동조합은 지역공동체에서 정부가 할 수 없는 역할을 해야 한다고 생각합니다. 농민들이 농협이 아닌 생협, 신협에 대해서도 기댈 수 있어야겠습니다.

농협이 안고 있는 큰 문제 중 하나는 농민 감소로 인한 조합원 감소입니다. 최근 귀농한 사람들이나 젊은 농민들의 경우, 기존의 농협 구조에서 해결되지 않는 필요를 갖고 있는 경우가 많을 것입니다. 이때 이들은 농협과 또 다른 선택지를 비교하며 선택을 내릴 것입니다. 이러한 현실적인 상황에 비추어 농협이 당면한 문제를 해결해나가는 동기 부여가 되었으면 합니다. 농협의 문제를 해결할 새로운 돌파구가 될 수 있다고 생각합니다.

**사회** 처음 좌담회 주제를 확인하고 논의가 재미있게 이뤄질 수 있을지 부담감을 갖고 오셨을 것 같습니다. 농협이라는 주제 자체가 무겁기 때문에 이야기가 쉽지 않으셨을 텐데요, 오늘 나온 논의들이 농협과 생협의 역할, 관계를 어떻게 생각해야 하는지에 대한 시작점이 될 수 있었다고 생각합니다. 성공한 농협 사례로 언급되는 단위농협을 보면 농협의 역할, 협동조합으로서의 역할에 대해 생협에서 활동하시는 분들의 생각과 크게 다르지 않다는 것을 느꼈습니다. 농협의 긍정적인 부분들이 계속해서 잘 자랄 수 있도록 관심을 갖는 것이 과제일 것입니다. 또한 아이쿱생협에서 시도하고 있는 생산자회 활동은 물론 구레, 괴산과 같은 지역에서 이뤄지고 있는 작은 변화들에 관심을 갖고 지켜 봐야겠습니다.



# 2015 협동조합 실태조사 리뷰

김란수

한국협동조합연구소 연구부장



사업을 운영 중인 협동조합을 비교할 때, 경기침체와 매출액이 적은 소규모 협동조합의 진입으로 고용창출력은 감소했으나, 사회적협동조합은 조합원 수와 매출액 및 정규직 고용이 증가된 것으로 조사되었다.

협동조합의 가동율은 약 56%이며, 경기침체와 10인 미만 협동조합의 대거 진입으로 1차 실태조사와 비교해 매출액 5천만 원 미만 협동조합은 증가하고 고용창출력은 감소했다. 복지사업 실시율은 증가되었고, 정부지원 사업 참여도는 낮은 것으로 나타났다.

2015년 협동조합 실태조사에서 가장 중요한 지점은 연대 활동을 하고 있는 협동조합이 매출 증가와 같은 실질적인 성과를 보이고 있다는 것이다.

## 1. 들어가며

2012년 12월부터 시행된 협동조합기본법에 의해, 2016년 1월 말 현재 협동조합은 8,762개가 설립되었다. (www.coop.go.kr 참고) 협동조합은 경제적으로 약자인 중·소상공인, 소비자 대중들이 상부상조의 정신으로 제품 및 서비스의 구매·생산·판매·소비 등의 경제 행위를 통해 이익을 추구하는 모델이다. 협동조합이 일반인들에게 관심을 끄는 이유는 경제적으로 취약한 소상공인, 경력 단절 여성, 중·고령자 등이 적은 자본으로 기업을 설립할 수 있다는 점 때문이다. 그렇게 시민 스스로 일반협동조합을 통해 자신들을 위한 일자리를 생산해내거나 사회적협동조합 설립으로 보육·교육·돌봄 등 지역사회 발전에 필요한 사회적 공익활동에 직접 참여할 수 있다.

정부는 협동조합기본법에 따라 매 2년마다 협동조합의 활동 현황, 자금, 인력 및 경영 등에 관하여 실태조사<sup>1</sup>를 실시하고 있다. 이에 따라 2015년 두 번째 협동조합 실태조사가 이루어졌다. 현재 협동조합은 도입기 후반부에 위치하고 있으며, 협동조합의 설립 추이는 과거 벤처기업이 붐을 이루었던 시기보다 약 1.3~1.6배 높게 나타나고 있다.

이번 협동조합 실태조사는 성장기 진입 지원을 위한 정책 마련에 초점을 두고 이루어졌다. 실태조사는 2014년 12월 말 기준으로 설립된 6,235개 협동조합의 이사장, 임금근로자, 조합원을 대상으로 협동조합의 설립 현황, 경영 자료, 근무 조건, 운영 방식, 운영상 애로사항 및 정책 수요 등에 관한 내용을 다루고 있다.

본 글에서는 협동조합 실태조사의 결과 및 주요 특징 등에 관해 논해보고자 한다.

1 협동조합기본법 제11조 제6항에 의하면 기획재정부장관은 협동조합의 활동 현황·자금·인력 및 경영 등에 관한 실태 파악을 위하여 2년마다 실태조사를 실시한 후 그 결과를 공표하고, 국회 소관 상임위원회에 보고하도록 하고 있다.

## 2. 협동조합 실태조사 결과

### 1) 사업 현황

2015년 협동조합 실태조사는 사업운영 현황을 기초로 사전 전화조사를 실시했다. 이후 2차 조사로 설립신고 된 협동조합 중 사업을 운영 중인 협동조합의 이사를 대상으로 방문조사를, 임금근로자와 조합원은 전화조사를 실시했다.

사전조사에 응답한 5,325개의 협동조합 중 현재 사업을 운영 중인 협동조합은 전체 협동조합의 55.5%인 2,956개이다. 이는 1차 실태조사 사업운영률(54.4%)과 비슷한 수준이다. 사전조사 된 5,325개 협동조합 중 법인 및 사업자등록을 마친 협동조합은 4,309개로 80.9%이다. 미등록 사유는 사업 추진의 불투명(35.5%), 수익 모델 미비(14.9%) 등으로 사업 조건이 완비되지 않았다는 점이 주요한 이유로 나타났다.

### 유효 응답률

(단위 : 명, %)

구분	사전조사					본조사					
	기관장					기관장		조합원		근로자	
	설립 신고	응답 완료	법인 미등기 및 법인등기 후 사업자 등록	법인등기 후 사업자 등록	사업 미운영 (폐업)	사전 조사시 사업중	응답 완료	기관장 완료 수	응답 완료	기관장 완료 중 근로자 有	응답 완료
수	6,235	5,325	1,016	4,309	1,352	2,956	2,257	2,257	1,943	935	746
비중	100.0	85.4	16.3	69.1	21.7	100.0	76.3	100.0	86.1	100.0	79.8

\* 자료 : 이철선 외(2015)

본조사에 응답한 2,257개 협동조합 중 일반협동조합은 2,078개(92.1%)로 가장 많았으며, 사회적협동조합이 165개(7.3%), 일반협동조합연합회

13개(0.6%) 순으로 나타났다. 협동조합 유형은 사업자협동조합이 1,610개(71.3%), 다중이해관계자협동조합이 485개(21.5%), 직원협동조합이 100개(4.4%), 소비자협동조합이 56개(2.5%)이다. 조합원 규모로는 5인 이하 협동조합이 580개(25.7%), 6~10인 미만 594개(26.3%), 10~30인 미만 599개(26.5%), 30인 이상 484개(21.4%)였다.

주요 사업으로는 사회적 가치 실현을 목적으로 하는 경우가 36.7%로 가장 높았으며, 전국 대상(40.6%)의 도소매업(22.6%), 교육서비스업(16.1%) 등에 종사하면서 설립 목적을 53.3점 정도 달성한 것으로 평가되고 있다. 전체 협동조합 중 67.3%가 정부지원 사업에 참여한 경험이 없으며, 참여한 협동조합의 경우 소상공인 협업화 사업에 참여한 경우가 14.6%로 가장 많았다. 사업자협동조합의 소상공인 협업화 사업 참여율은 18.4%였으며, 사회적협동조합은 사회적기업 사업의 참여율이 23.6%로 높게 나타났다.

조사된 협동조합 중 49.4%인 1,115개의 협동조합이 자원봉사 등 노동력 제공(27.6%)을 통해 지역사회 재투자 사업을 하고 있었으며, 2014년의 투자금은 약 90억 7,795만 원이었다.

사회서비스를 제공하는 963개 협동조합 중 88.1%인 848개가 취약계층을 대상으로, 68.6%인 661개가 일반인을 대상으로 사회서비스를 제공하고 있었다. 취약계층 대상 사회서비스 제공의 경우 사회참여 일자리사업(32.3%)이 가장 많았으며, 문화서비스 제공(20.5%), 학습 지원(13.4%), 돌봄(10.4%), 건강(8.7%) 순으로 나타났다. 일반인은 사회참여(일자리)가 38.6%로 가장 많았으며, 이외 문화서비스 제공(22.5%), 학습 지원(15.7%), 상담(8.0%), 돌봄(5.7%) 순으로 나타났다. 사회서비스를 제공하는 협동조합 중 25.7%인 170개의 협동조합이 정부부처의 지원을 받고 있었다.

## 2) 설립 과정

조사된 2,257개 협동조합 중 91.4%인 2,064개가 신생 설립되었으며, 타 법인 형태에서 전환된 경우는 193개로 8.6%였다.

약 73.4%인 1,656개의 협동조합이 설립 전 협동조합 관련 교육을 받았으며, 평균 회수는 3.8회였다. 주로 기재부의 중간지원기관(39.1%), 지자체 중간지원기관(36.2%), 소상공인진흥공단(6.2%), 지역 협동조합 연합회(5.3%)에서 교육을 받았다. 협동조합 원론(36.3%), 설립 절차(35.9%)를 교육받은 경우가 높은 반면 사업 운영을 위한 경영 컨설팅은 19.9%로 낮았다.

2,243개 협동조합의 총 조합원 수는 106,020명이며, 조합당 평균 조합원 수는 47.3명이었다. 사회적협동조합이 평균 225.8명으로 가장 많았으며, 일반협동조합은 평균 33.1명, 일반협동조합 중 사업자협동조합은 평균 30.4명, 직원협동조합은 평균 11.8명이었다. 조합원 47.3명 중 개인사업자는 9.4명이었으며, 사업자가 아닌 개인은 36.9명, 법인은 1명으로 구성되었다.

2014년 1년간 총회 및 이사회 개최 횟수는 각각 평균 2.3회, 5.7회였으며 이사장 전직은 개인사업자(25.7%)가 가장 많았고 겸직율은 67.5%였다.

### 3) 고용 현황

2,257개 협동조합의 총 취업자는 9,757명, 이중 피고용인은 76.3%인 7,449명이었고, 협동조합당 평균 취업자는 4.3명, 피고용인은 3.3명이었다. 일반협동조합의 평균 취업자는 3.7명이며, 그중 사업자협동조합의 취업자는 평균 3.5명으로 적은 반면 사회적협동조합은 12.3명으로 가장 많았다. 보건업 및 사회복지 서비스업의 평균 취업자 수는 평균 21.6명으로 가장 많았다.

피고용인 7,449명(평균 3.3명) 중 임금근로자는 5,123명(평균 2.3명)이며, 이중 신규 채용은 3,618명(평균 1.6명), 고용 승계는 1,505명(0.7명)이었다. 일반협동조합의 신규 채용은 평균 1.4명, 사회적협동조합은 평균 4.5명이었다.

총 11,218명의 자원봉사자가 협동조합에 근무했으며, 이중 조합원은

3,186명(28.4%), 비조합원은 8,032명(71.6%)이었다. 월 평균 급여의 평균은 이사장은 168만 원, 정규직 직원은 141~146만 원, 비정규직 직원은 95~105만 원 정도였다.

#### 4) 재무 현황

2014년 말 기준으로 2,198개 협동조합의 총 자산액은 약 1,263억 원 정도이며, 이중 출자금은 894억 원(70.8%), 부채는 약 368억 원(29.2%) 정도였다. 총 부채액 368억 원 중에서 금융대출은 223억 원(60.5%), 개인 차입금은 145억 원(39.5%)이었다.

1,694개 협동조합의 총 수입은 약 4,044억 원이었으며, 총 비용은 3,718억 원이었다. 당기순이익 총 합계는 약 326억 원이었으며, 협동조합당 평균액은 1,923만 원이었다. 일반협동조합의 당기순이익 총 합계는 332억 원 정도 흑자였으나, 사회적협동조합은 약 5.7억 원 정도 순손실이 발생한 것으로 나타났다.

전체 2,257개 협동조합 중 금융기관 대출을 경험한 협동조합은 208개(9.2%)였다. 대출기관은 일반은행(35.1%)이 가장 많았으며, 담보와 매출 실적 부족으로 대출의 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

#### 5) 사업 연대

조사에 응답한 14개 협동조합연합회에 가입된 회원의 총 수는 261개이며, 평균 회원 수는 18.6개였다. 사회적협동조합 연합회는 1개로 회원은 20개이며, 일반협동조합 연합회는 연합회당 18.5개의 협동조합을 회원으로 확보하고 있다. 연합회는 전국 단위가 8개(57.1%)이며, 6대 도시 3개와 시·군·구 등 기초지자체가 3개로 각각 21.4%였다. 회원이 적은 이유에 대한 응답은 지역·업종별로 설립된 협동조합이 적기 때문이 35.7%로 가장 많았으며, 연합회의 인지도가 낮아서가 28.6%, 연합회 설립 기간이 짧아서가 21.4%로 나타났다.

총 2,243개 협동조합 중 32.9%인 738개만이 연합회 및 협의체에 가입되어 있었으며, 수익 창출 등을 위한 연대사업을 추진 중인 협동조합은 전체 중 975개(43.2%)였다. 연대활동에 참여하지 않는 주된 이유는 필요성을 느끼지 못해서가 35.6%로 가장 높게 나타났다.

연대활동의 실적으로 매출 증대가 이루어진 경우가 51.6%로 가장 많았으며, 사회적 가치실현 30.5%, 상품·서비스 확보 6.4% 등의 순이었다. 매출액 중 약 10.6%를 지역연대 사업을 통해 실적을 올리고 있었으며, 원재료 조달에서도 약 35.7%를 협동조합에서 조달하고 있는 것으로 조사되었다.

## 6) 지원정책 평가

기획재정부의 15개 지원정책 이용 경험이 전혀 없다는 응답이 51.9%로 가장 많았으며, 이용하고 있는 정책 중 협동조합 교육과정에서 회계 등 경영 내용의 보완이 필요하다는 의견이 30.2%로 가장 높게 나타났다.

전체 2,257개 협동조합 중 기획재정부 중간지원 이용 경험이 없다는 응답이 41.2%였으며, 지자체 중간지원기관이 있는 지역의 1,507개 협동조합 중 지자체 중간지원기관 이용 경험이 없다는 응답은 62.1%였다.

시급한 지원정책으로는 판로 지원이 40.7%로 가장 많았으며, 금융 인프라 확보 17.7%, 맞춤형 중간지원기관 16.7%, 연대 촉진 10.0% 순으로 나타났다.

## 3. 1·2차 실태조사 비교

전반적으로 사업을 운영 중인 협동조합을 비교할 때, 경기침체와 매출액이 적은 소규모 협동조합의 진입으로 고용창출력은 감소했으나, 동일응답자 기준으로 사회적협동조합은 조합원 수와 매출액 및 정규직 고용이 증가된 것으로 조사되었다.

## 1·2차 실태조사 비교

(단위 : 개, %, 회, 만원)

구분	주요 지표	사업운영 중 기준			동일응답자 기준		
		1차 조사	2차 조사	증감	1차 조사	2차 조사	증감
개관	분석 대상 협동조합 조사 수(개)	377	2,257	1,880	303	303	0
설립 과정	가동율(%)	54.4	55.5	1.1	-	-	-
	신생 설립율(%)	96.8	91.4	-5.4	-	-	-
	설립 전 조합원 교육율(%)	62.9	73.4	10.5	-	-	-
	이사장 겸직율(%)	62.9	67.5	4.6	60.1	65.0	4.9
	평균 총회 횟수(회)	2.6	2.3	-0.3	2.8	2.5	-0.3
	평균 이사회 횟수(회)	4.1	5.7	1.6	4.0	7.3	3.3
사업 현황	복지사업 운영률	31.3	49.4	18.1	33.2	44.9	11.7
	정부 사회적경제 지원사업 미참여율	74.8	67.3	-7.5	72.3	59.1	-13.2
	업체당 조합원 수(명)	88.9	47.3	-41.6	38.9	51.2	12.3
	협동조합 매출액(만원) : 목표액, 실적	19,945	21,402	1,957	16,514	42,255	25,741
사업 연대	연합회/협의체 가입율(%)	10.9	32.9	22.0	9.6	39.9	30.3
	연대 사업율(%)	40.6	43.2	2.6	43.6	48.5	4.9
재무 현황	1인당 평균 현금 출자액(만원)	41.0	65.2	24.2	47.3	63.2	15.9
	협동조합당 평균 현금 출자금(만원)	3,654	3,232	-422	3,508	4,785	1,277
	금융기관 대출 경합률(%)	3.7	9.2	5.5	3.6	12.2	8.6
	협동조합당 금융기관 대출액(만원)	118	1,014	896	199	2,561	2,362
	협동조합 회비 수거율(%)	23.6	15.1	-8.5	21.1	19.5	-1.6
고용 현황	평균 취업자 수(명)	7.1	4.3	-2.8	7.3	5.3	-2.0
	평균 피고용인 수(명)	6.6	3.3	-3.3	6.7	4.4	-2.3
	정규직 평균 급여(만원)	144	141	-3.0	143	140	-3.0
	비정규직 평균 급여(만원)	117	95	-22.0	135	85	-49.7
	직원 교육율(%)	49.6	43.6	-6.0	40.6	50.2	9.6
	정규직 4대보험 가입률(%)	72.6	96.1	23.5	66.9	96.7	29.8
	비정규직 4대보험 가입률(%)	26.1	54.2	28.1	29.5	66.1	36.6
지원 정책	기재부 지원정책 무 이용률(%)	67.1	51.9	-15.2	64.9	46.2	-18.7
	기재부 중간지원기관 무 이용률(%)	81.7	41.2	-40.5	81.8	38.6	-43.2
	활성화 지원정책(판로 지원)	28.6	40.7	12.1	31.0	45.5	14.5

\* 자료 : 이철선 외(2015)

사업을 운영 중인 협동조합을 기준으로 비교하면, 협동조합의 가동율은 약 56%이며, 경기침체와 10인 미만 협동조합의 대거 진입으로 매출액 5천만 원 미만 협동조합은 증가하고 고용창출력은 감소했다. 복지사업 실적은 증가되었고, 정부지원 사업 참여도는 낮은 것으로 나타났으며, 업체당 조합원 수가 적은 협동조합이 설립되면서 사업자 및 다중이해관계자 협동조합을 제외한 기타 협동조합들의 매출액이 2013년 대비 감소했다. 연합회·협이체 가입률은 증가했으나, 수익창출을 위한 연대 사업율은 1차 조사와 비교하여 답보상태로 필요성을 못 느낀다는 의견이 증가했기 때문으로 추정된다. 적은 조합원 수로 인해 조합원 1인당 출자금이 상승하고 대출 경험이 높아지면서 금융기관 대출금이 큰 폭으로 상승했다. 1차 조사 때 7.1명이던 취업자 수는 유급형 비상근 이사의 감소로 인해 4.3명으로 나타났다.

동일응답자 기준으로 비교하면, 사회적협동조합은 조합원 증가가 매출액 증가와 고용창출로 연결되는 반면, 일반협동조합은 조합원 증가가 자본 증가로 이어져 매출 상승만을 유도하는 것으로 나타났다.

#### 4. 실태조사에서 나타난 협동조합의 특징

2014년 12월 말 기준으로 설립·신고된 협동조합 6,235개에 대한 실태조사 결과는 긍정적 측면과 부정적 측면이 있을 수 있다.

우선, 긍정적 측면은 협동조합의 설립 취지 중 하나인 자생적 복지실현을 위하여 협동조합의 49.4%가 연간 약 9억 원 정도의 지역사회 재투자 활동을 자발적으로 전개하고 있다는 점이다. 이와 함께 기본법의 설립 취지 중 또 다른 목적인 고용창출 측면에서 약 9,019명의 일자리를 창출함으로써 정부 투입 예산액 대비 고효율의 성과를 달성하고 있는 것으로 나타났다. 협동조합 지원정책은 직접인건비 지원 없이 간접지원을 원칙으로 하고

있으며, 이에 따라 중간지원기관 운영 등 연간 약 30억 원 정도의 적은 예산을 투입하고 있는 상황이다.

조사 결과에 의하면 협동조합은 골목상권 회생 등의 사업으로 소득 양극화 현상을 완화한다는 측면에서 영세 자영업자 및 소상공인들이 협동조합을 통해 경쟁력을 확보해가고 있음을 알 수 있었다. 동일한 협동조합을 기준으로 1차 및 2차 실태조사 결과를 비교하면, 평균 조합원 수, 평균 매출액, 1인당 출자금 등이 증가함을 알 수 있다. 고용 측면에서 취업자 및 피고용인 수는 감소했으나, 정규직 직원 수와 고용보험 가입률 등 고용의 질이 향상되는 긍정적 효과가 나타나고 있다.

이에 반해 부정적 측면은 다음과 같다. 우선, 기획재정부 및 법원 행정처, 국세청 등 3개 부처의 정보 시스템 미연동으로 협동조합 현황에 대한 실시간 파악이 불가능하다는 점이다. 무엇보다 협동조합 설립신고는 기초지자체에서 담당하고 있기 때문에 기획재정부는 기초지자체의 설립신고 자료에 의존할 수밖에 없다. 이로 인해 협동조합의 주소지 변경 및 폐업 등에 관한 실시간 자료 수정을 할 수 없었다. 또한 초기 코드 51번 외 기타 번호를 부여받은 협동조합의 경우에는 현황 파악에 어려움이 있었으며, 국세청 자료는 협동조합의 사업 여부와 매출액 등에 관한 정보가 부재하다는 점이 문제였다.

둘째, 협동조합이 사업체로 안착하기 위해서는 설립신고 과정에 대한 개선과 창업 컨설팅이 절대적으로 필요하다는 점이다. 조사 결과에 의하면 6,235개 협동조합 중 법인·사업체 미등록 협동조합은 22.4%이며, 사전조사에 응답한 협동조합 5,325개 중 사업운영 중인 협동조합은 55.4%이다. 무엇보다 사업 추진의 불투명성, 수익 모델의 미비 등이 사업을 하지 않는 주요한 이유였다. 협동조합이 사업체로 운영되기 위해서는 기존의 설립 위주의 컨설팅에서 창업 컨설팅으로의 전환이 필요한 시점이다.

셋째, 재무 건전성, 고용창출 측면에서 연대사업이 긍정적으로 작용하고 있었으나, 수익 증대를 위한 연대활동이 없는 경우가 43.2%로 높게 나

타났다는 점이다. 재무 측면에서 연대사업 추진 여부와 상관없이 업체당 총 수입 수준은 유사했으나, 당기순이익에서 연대사업을 추진하는 경우가 추진하지 않는 경우보다 매우 긍정적이었다. 특히, 연대사업을 추진하는 경우에 취업자와 피고용인 등 고용창출 측면에서 각각 1.4명 정도를 더 창출하고 있었다.

넷째, 자금 조달 방법 중 개인 차입금 비중이 약 40% 정도로 높게 나타나 이에 대한 대응 방안 마련이 시급하다는 점이다. 금융기관을 통한 대출 이용률은 9.2%에 불과하며, 이중에서 문제가 없다는 의견이 50.0%, 대출 시 담보 부재가 22.6%, 매출 실적 부족이 21.6%로 나타났다. 자기 자본 대비 부채 비율은 41.2%로 매우 양호하며, 그중 금융기관 대출 비율은 24.9%, 개인 차입금 비율은 16.3%로 약 6:4로 구성되어 있었다. 무엇보다 조합에 문제가 발생하여 조합원이 일시에 탈퇴하거나 개인 차입금 반환을 요구할 경우 협동조합 경영에 큰 어려움을 겪을 가능성이 높을 것으로 예상된다. 이에 대한 대안으로 투자조합원 제도 도입 등을 고려할 필요가 있다.

## 5. 마무리하며

2015년 협동조합 실태조사 결과에서 중요한 지점은 연대활동을 하고 있는 협동조합이 매출 증가와 같은 실질적인 성과를 보이고 있다는 것이다. 이는 협동조합들이 공유와 협력의 가치를 최대한 활용하여 협동조합 생태계를 조성해야 함을 말해주고 있다.

협동조합이 성장하고 한 단계 발전하기 위해서는 공유와 협력의 가치를 잘 이해하고 시장에 접목시킬 수 있는 새로운 비즈니스 영역을 개척해야 할 것이다. 이 과정에서 연대 조직은 협동조합 생태계를 조성함에 있어 필수 조건이다. 단순히 연합회나 조직을 만들어 모인다고 해서 협동조합의 경쟁력

이 저절로 생기고 시장에서 기존 업체보다 우위에 점할 수 있다는 의미는 아닙니다. 소유보다는 공유를 강조하는 모델인 협동조합 스스로 세상을 바꾸고 미래를 선도하는 개념인 공유경제라는 새로운 경제와 경영의 트렌드를 잘 파악하고 소비자들의 필요를 채우기 위한 주체적 노력이 필요하다.

무엇보다 협동조합이 성공하기 위해서는 연대 조직이 주도적으로 주체성을 가지고 자율적으로 협동조합의 환경과 문화를 만들어가야 할 것이다. 우리 사회의 경제적 불평등과 지역 공동체 해체를 극복할 수 있는 대안으로서 협동조합의 역할에 기대와 희망을 품어본다.

김홍길

서울특별시 협치서울추진단  
시민선임 코디네이터

# 사회혁신이 필요한 시대

## 다보스에서 발견하는 관점의 차이

얼마 전 2016 다보스 포럼에 참석했던 박원순 서울시장은 『서울경제』 신문 특별기고에서 “‘제4차 산업혁명’ 우리는 어떻게 응답해야 할까요?”하고 물은 적이 있다.<sup>1</sup> 사물인터넷, 빅데이터, 로봇틱스 등 기술의 진보는 빠른

<sup>1</sup> 박원순(2016. 1. 27). [특별기고] 다보스에서 던지는 질문. 『서울경제』.

속도로 발전하면서 사람들의 삶을 편리하게 변화시키고 있지만, 한편으로 불평등과 불균형이 빠르게 퍼져가는 것에 대한 우려 섞인 질문이었다.

비슷한 시기에 있었던 빌게이츠와 슈밥의 논쟁도 흥미로웠다. 빌게이츠는 기술의 진보가 인간 사회에 해악보다는 좋은 영향을 미치게 될 것이라며 낙관적인 주장을 펼쳤다. 하지만 클라우스 슈밥 WEF(World Economic Forum) 회장은 “4차 산업혁명은 자본과 재능, 최고의 지식을 가진 이들에게 유리하다. 그러나 하위 서비스 종사자들에게 불리하다. 장기적으로 중산층의 붕괴로 이어질 수도 있다. 이는 민주주의에 매우 심각한 위협요소가 될 것”이라고 지적했다.<sup>2</sup>

요컨대, 기술혁신에 기반한 성장 모델은 사회·경제적 성장에 필요한 부를 생성할 수는 있지만, 그것이 가난한 이들과 사회의 불우한 이들에게 흐르는 낙수효과를 더 이상 만들어내지는 못한다. 여기에 장기불황 속 기술적 성장은 몇몇 사람의 이득에 기여할 뿐, 많은 사람들을 배제하는 불평등한 발전이 될 수 있음을 경고하고 있다.

## 사회혁신이 필요한 이유

그렇다면 현재 우리 사회가 직면한 도전들을 다루는 아이디어와 방법에 변화가 필요한 것은 아닐까? 사회혁신은 다가오는 문제들을 새롭게 대응하는데 새로운 생각, 새로운 지식, 새로운 연대, 새로운 과정, 조직화의 새로운 방법, 새로운 운영과 업무, 그리고 대화의 새로운 형태가 필요하다고 주장한다. 오로지 수익에 경도된 경제적 패러다임에 대한 사고의 혁신은 물론, 기술적 진보를 보완하는 새로운 혁신을 육성하는 방법으로 사회혁신

2 박상주(2016. 1. 23). 다보스포럼 ‘4차산업 논쟁’… 게이츠 “혁신은 우리편” 對 슈밥 “중산층 붕괴로 민주주의 위협”. 『뉴스시스』.

이 대두되고 있는 것이다. 따라서 경제적 성장, 지속가능성, 포용, 평등 그리고 다양성 사이의 진정한 통합을 달성하는 것, 이것이 사회혁신의 작동 지점이라고 할 것이다.

사회혁신은 사회·경제적 가치에 역동적으로 공헌하는 전략적 방법으로서 잠재되어 있는 가능성을 실현하고자 소외되고 가난한 사람들에게 힘을 북돋는다. 사회혁신들은 더욱 폭넓고 공정한 이익의 분배를 보장하기 위해 스스로의 디자인과 구현을 형성하면서 이윤 기반의 기술적 혁신과 때로는 손을 잡고 갈 수 있어야 한다. 그러나 문제는 기술혁신과 관련한 정책과 지원 인프라들은 이론적으로 잘 정립되어 있어서 지원이 용이한 반면, 사회혁신은 그러한 강력한 토대가 부족하다는 점이다.

## 유럽의 2020 전략과 사회혁신

이러한 부분에 있어 유럽 사회가 사회혁신에 주목하고 있는 점은 눈여겨볼 만하다. EU 집행위원회는 2010년 10월 『유럽 2020 주력 이니셔티브 : 혁신 공동체 *Europe 2020 Flagship Initiative : Innovation Union*』를 발표하면서, 혁신을 기술 연구와 그 적용에 한정하지 않고 사회 혁신, 서비스 혁신, 프로세스 혁신, 비즈니스 모델, 브랜드화, 디자인 모두를 포함하는 광범위한 차원에서 혁신을 추진하는 6대 핵심 과제 및 34개 실행 계획을 제시했다.<sup>3</sup>

특히 사회혁신을 통해서 사회적 니즈와 사회적 도전 과제를 해결하는 동시에, 새로운 사회적 관계와 협력 모델을 창출함으로써 사회혁신 창출의 역량 자체를 강화하는 데 방점을 두었다. 이를 위해 ① 유럽 사회혁신 시범 프로그램을 시행하여 사회적기업, 공공부문, 제3섹터가 네트워크로 연결

3 『유럽 2020 Flagship Initiative : 혁신을 위한 아젠다』(2011). 한국산업기술진흥원.

된 가상 허브 Virtual Hub를 제공하고, 유럽 사회 펀드 European Social Funds를 통해 사회혁신 분야에 대한 투자를 장려하기로 했다. ② 공공부문 및 사회적 혁신을 위한 연구 프로그램을 통해 사회혁신을 평가·측정·지원하고, 유럽 공공부문 혁신 스코어보드를 시범적으로 실시해 회원국들의 학습 경험 교류와 네트워크 형성을 평가하기로 했다. 또한 ③ 사회적 파트너들의 자문을 구해 지식 경제가 모든 직업과 모든 분야로 확대될 수 있는 방안을 검토하기로 했다.

EU 2020 혁신 공동체 완성을 위한 과제	
추진 과제	실행 계획
지식 기반 강화 및 파편화 해소	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육·훈련의 우수성(Excellence) 촉진</li> <li>· 유럽 단일 연구 영역 실현</li> <li>· EU 자금을 혁신 공동체의 목표에 집중 지원</li> </ul>
우수한 아이디어의 시장화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 혁신적 기업의 금융 접근성 개선</li> <li>· 단일 혁신 시장 창출</li> <li>· 개방을 촉진하고 유럽의 잠재된 창의성을 실현</li> </ul>
사회적·지역적 통일성 극대화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 유럽 내 혁신 격차(Innovation divide) 해소</li> <li>· 사회적 혁신을 통해 사회적 혜택 확대</li> </ul>
유럽 혁신 파트너십 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· EC는 혁신 파트너십 실현 목표 달성을 위한 작업 및 자원의 풀 수성에 모든 이해당사자를 참여시킴</li> </ul>
세계를 정책의 지렛대로 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우수 인재가 유럽에서 일할 수 있는 통일된 환경 조성</li> <li>· 제3국과의 연구 협력에 대한 공통의 접근 방식 개발</li> </ul>
정책의 실현	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연구 및 혁신 시스템 개혁</li> <li>· 혁신 공동체 이행 성과 측정</li> <li>· 혁신 공동체 실현을 위한 공동 노력</li> </ul>

**미국의 사회혁신 : 민관 파트너십의 강조**

자본주의의 첨병으로 불리는 미국의 경우 역시, 정부와 민간의 장점을 발휘할 수 있도록 연대와 협력을 촉진한다면 사회문제 해결에 큰 진전을 이룰

수 있으리라는 관점이 형성되고 있다. 이에 오바마 정부는 2009년 ‘사회혁신과 시민참여 부서’를 백악관에 새로 설치했으며, 동시에 1억 2,400만 달러의 사회혁신기금을 만들기도 했다.<sup>4</sup>

오바마 미국 대통령은 사회혁신기금의 근거법인 미국봉사법(Edward M. Kennedy Serve America Act)이 통과된 직후인 2009년 6월, “지금 중요한 것은 분명합니다. 미국을 위한 해결책이 매일 시민들로부터 나오고 있고, 정부는 이러한 노력을 막을 것이 아니라 지원해야 합니다.”라고 말했다.<sup>5</sup> 또한 민관 파트너십을 공공정책에도 반영하는 ‘열린 정부 파트너십(Open Government Partnership : OGP)’을 통해 공공부문의 혁신을 제고하고 있다.

**현재의 공공정책과 열린 정부 파트너십(OGP) 간의 비교**

NO	現 공공정책 (문제점)	열린 정부 파트너십 (대안)
1	사후 조치적 복지비용 증대	예방적 복지정책 도입을 통한 지속 가능한 복지 실현
2	성과 평가가 단편적 Output 한정 ⇒ 서비스 수혜자의 삶의 질을 향상시키지 못함	성과 평가가 다면적 효과를(Outcome) 기반으로 함 ⇒ 서비스 수혜자의 삶의 질을 향상시켜 사회문제에 대한 근본적 해결책 제시
3	공공정책의 효율성 저하	민간 참여로 공공 복지정책의 효율성 증대 ⇒ 정책 실패 Risk가 민간투자자로 이전 되어 정부 예산 절감 효과 발생

**영국의 사회혁신 : 사회혁신가들의 노력이 세대를 거쳐 계승 발전**

18세기 새로운 사회·경제체제를 실험한 로버트 오언, 19세기 내셔널 트리

<sup>4</sup> 이현숙(2012. 09. 26). 위기를 이겨낸 사회혁신 사례 소개. 『한겨레』 HERI 리뷰 26호.

<sup>5</sup> 미국 사회혁신기금의 설계자 폴 카터 초청 강연(2015. 9. 24), “사회혁신기금의 미래와 정부의 역할”, 전국 사회연대경제 지방정부협의회.

스트를 설립한 옥타비아 힐, 20세기 노동당 리서치의 책임자이자 열린 대학, 소비자 연합 등을 주도한 마이클 영 등을 통해 영국의 사회혁신은 계승되어오고 있다. 특히 마이클 영이 설립한 영파운데이션(Young Foundation)을 통해 영국 사회 내에 지속적으로 사회혁신 담론을 제안하는 것은 물론 다른 섹터 간 아이디어들이 서로 연결되어(비영리 아이디어들이 영리적 회사로, 공공기관들이 자선단체들로, 자선단체들이 정부기관으로) 새로운 시너지를 낼 수 있도록 돕고 있다.<sup>6</sup>

한편, 영국의 혁신 지원 연구기관인 국립과학기술예술재단(Nesta)이 새로운 혁신 주도 성장 전략으로 ‘Plan I : The Case for Innovation-led Growth’<sup>2012.9.</sup>, Nesta를 제시했다. 이에 따르면, 그동안의 혁신과 경제 성장에 대한 논의는 주로 민간기업과 신기술에 초점을 맞추고 있으나 공공 서비스와 시민사회 부문의 혁신도 중요하다고 강조하면서, 새로운 아이디어를 통한 혁신의 가능성을 발굴을 위해 ① 영파운데이션 등의 단체와 사회혁신 아이디어 확산 프로그램을 계속해서 실험하고, ② 혁신 아이디어가 영향을 발휘할 수 있는 분야를 찾아 매핑하는 역량을 키우며, ③ 영국 경제사회연구위원회(ESRC) 및 빅로터리 펀드(Big Lottery Fund)와 함께 혁신 아이디어를 프로모션하기 위한 협업 구조를 구성하는 등의 노력을 진행 중에 있다.

또한 정부-민간 협력 과정에서 공개적 혁신, 혁신의 확산, 혁신 역량과 리더십 강화를 위해 다음 사항들을 지속적으로 제안하고 있다. ① 공공정보의 개방 가속화와 공공서비스를 위한 데이터 공개를 기본값으로 설정함으로써 혁신의 속도를 높이는 정책적 접근, ② 공공 및 사회혁신을 확산시키고 체계화하기 위한 지속 가능한 기금의 확보와 혁신 활동 지원 조직의 구축, ③ 혁신의 실행과 확산에 필요한 역량과 리더십을 위해 훈련 과정 개

6 Mulgan, Geoff with Simon Tucker, Rushanara Ali and Ben Sanders(2007). "Social Innovation : What it is, Why it matters and How it can be Accelerated", *Working Paper*, Skoll Center For Social Entrepreneurship.

발과 케이스 스터디 분석 등이 그것이다.

## 아시아의 사회혁신

그렇다면 한국이 속해 있는 아시아의 사회혁신은 어떻게? 앞서 살펴본 바와 같이, 유럽 등 서구 사회에서는 사회혁신이라는 용어가 활발히 사용되고 사회 전반에 걸쳐 관심이나 이해도가 높다. 하지만 아시아 지역 내에서는 개념 자체가 낯설 뿐만 아니라, 정치·경제·사회적 특성상 서구의 정의를 그대로 적용하기 어려운 점이 있다.

아시아 사회혁신에 대한 연구 비교

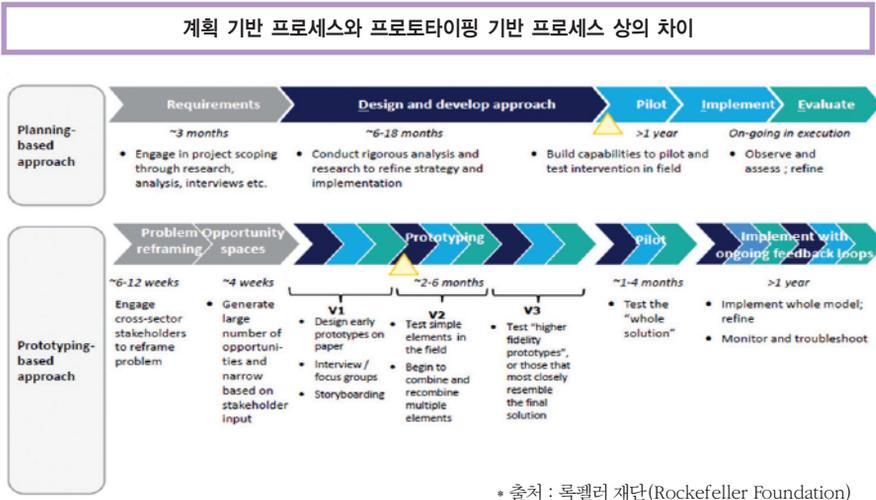
희망제작소-룩펠러재단	영파운데이션 Whatworks 연구팀
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사람 중심의 개발 (people-centered development)</li> <li>- 지역사회 역량 강화 (community empowerment)</li> <li>- ICT 기반의 시민 참여 (ICT-based civic engagement)</li> <li>- 공공부문의 리더십과 지역 거버넌스 (public sector leadership and local governance)</li> <li>- 사회적 기업가정신 (social entrepreneurship)</li> <li>- 중개 기관 및 부문 간 협력 (intermediary organizations and cross-sectoral partnership)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경제성장과 통합</li> <li>- 도시화와 장소 만들기</li> <li>- 민주주의와 참여</li> <li>- 피플 파워(민중의 힘)</li> <li>- 지속가능성</li> <li>- 새로운 기술</li> <li>- 정부의 지원</li> <li>- 대안교육 모델</li> </ul>

위의 연구처럼 아시아에서의 사회혁신은 민주화의 정도나 경제발전 수준 등 사회의 기본적 환경에 따라 그 의미와 특성이 달리 나타날 수 있다. 아시아 사회혁신의 주요한 특징은 ① 민주화 수준이 낮은 국가에서 민주화

달성(정치문제, 노동문제, 지방분권 등)을 위한 시민참여 방식의 새로운 접근을 보이고 있고, ② 외부 지원기관이 아닌 주민이 중심이 되어 사회문제나 니즈를 해결하려는 기관이나 조직의 사례들과, ③ 사회적기업이나 정부 협업 모델의 경우에도 주민과 시민이 중심이 되는 사례들(사회적기업의 활동에 주체들이 적극적으로 참여하는 여지가 있는 모델), ④ 사람들의 참여를 이끌어내기 어려운 문제를 IT라는 새로운 기술을 통해 해결한 사례들이 많다는 것이다.<sup>7</sup>

### 사회혁신 방법론의 개발 : 리빙 랩, 소셜이노베이션 랩의 등장

앞서의 것들이 거시적인 흐름을 이야기하고 있다면, 미시적으로는 유연한 실험 과정 속에서 임팩트 있는 솔루션을 도출하고자 하는 랩LAB 방식의 방법론들이 개발되고 있다.



7 변미리 외(2012). 『아시아 사회혁신 생태계 조성 연구』, 서울연구원. 아니스(ANIS, Asia NGO Innovation Summit) 2014, "아시아의 사회혁신 : 테크놀로지 전락과 리더십".

전통적인 연구 방식들은 일종의 ‘계획 기반 프로세스’로 조사와 분석, 연구의 계획을 수립하여 실험에 들어가기까지 상당한 시간을 소요해왔다. 또한 이러한 사전 준비의 공력은 실험을 마치고 난 뒤 실제에 적용하려고 하면 이미 환경이 변해 있거나 다른 방식의 접근이 개발되어 허탕을 치는 경우가 많았다. 이에 디자인 랩, 체인지 랩 등에서는 학습과 실험을 병행하여 프로세스상의 경직성을 유연화하고, 초기 과정에서부터 실제 상황 속에서 광범위한 반복과 테스트를 시도한다.

또 하나의 특이점은 문제 해결에 대한 독특한 퍼실리테이션<sup>Facilitation</sup>과 디자인 접근이 시도되기 시작했다는 점이다. 새롭게 등장하기 시작한 랩은 참가자 간의 상호작용과 협력적 문제 해결을 장려하기 위해 전략적으로 다양한 방법과 활동 그리고 도구들을 사용하는 것을 획기적으로 도입하기 시작했다.<sup>8</sup> 그 결과 인간중심 디자인<sup>HCD</sup> 기술, 비즈니스 모델 캔버스, 역할극, 거미 다이어그램 등과 같은 방법론이 적용되었고, 퍼실리테이션 방식을 통해 참여와 결과의 도출에 있어 보다 효과적인 방식으로 제고되었다. 한편 리빙 랩의 경우 실제 생활 현장에서 생산자와 사용자가 공동으로 혁신을 만들어가는 실험실이자 테스트 베드로 사용되면서 개방형 혁신 네트워크의 모델로서 주체 간 활발한 상호작용을 전개해나가고 있다.

## 우리 사회의 혁신은 어디로 가야 하는가?

한국은 비교적 사회혁신에 빨리 눈을 뜬 나라다. 박원순 시장으로 대표되는 서울의 혁신정책은 그가 시민사회에서부터 주창해온 사회혁신을 공공이라는 수단을 활용해 실현하고자 하는 시도로 보인다. 그러나 알다시피

8 THE ROCKEFELLER FOUNDATION(2014). *SOCIAL INNOVATION LABS : HOW SOCIAL INNOVATION LABS CAN ADVANCE YOUR WORK*, THE BRIDGESPAN GROUP.

혁신의 과정은 고되다. 공무원들은 관료 조직의 수직적 위계 관계 속에서 다양한 혁신 실험을 하는 데 대한 피로감이 상당히 보인다. 시민사회로 대표되는 민간 역시 분야별 혁신 의제를 공공에 수혈하는 과정에 동원되어 소진되고 있다는 저항감을 애써 감추지 않는다.

이러한 것들은 장기적 관점과 주체 간 합의에 의해 사회혁신에 대한 비전을 실현하는 과정이라기보다는 제한된 기회 요소 안에서 빠르게 비전을 달성하고자 하는 오래된 압축 성장의 관성이 여전히 발휘되고 있기 때문인 것으로 보인다. 여기에 정치적 불안정성과 진영 논리가 작동하면서 사회혁신을 바라보는 시선이 마냥 곱다고 하기는 어렵다.

위와 같은 한국적 한계 속에서 우리는 두 가지 정도를 염두에 두면서 사회혁신에 대한 노력을 기울여야 할 것으로 보인다. 하나는 경로의존성이다. 첫 단추를 잘 끼워야 한다는 말처럼, 한번 경로에 접어들면 그 경로를 벗어나기가 무척 어렵다. 따라서 선부른 실행과 성급한 제도화는 경계해야 한다. 또한 이미 경로에 접어든 과정이라면 새로운 전환을 어떤 타이밍에 해야 할 것인지 역시 면밀히 검토해야 한다. 그렇지 않으면 과정 속에서의 소진과 고착화된 관행을 탈피하기가 무척 어렵다. 한국은 ‘빨리빨리’ 문화와 변화에 대한 보수적 사고가 동시에 존재하기 때문에 사실 쉬운 일은 아니다. 그렇기 때문에 전후좌우를 잘 고려하여 슬기로운 판단을 하는 지혜가 필요하다.

또 하나는 상호보완성이다. 어떤 제도가 제대로 작동하려면 그것을 둘러싼 사회 문화가 공존해야 한다. 지금 협동조합의 숫자가 늘어나고 있음에도 불구하고 한국이 협동하는 사회로 가고 있는지를 묻는다면 선뜻 대답하기 어려운 이유가 여기에 있다. 협동조합과 협동하는 문화가 공존해야 서로 상호작용을 하면서 변화를 유도해낼 수 있는 것이다. 제도적 틀만 있다고 협동조합이 늘어나는 것이 능사가 아닌 것이다.

얼마 전 한 기사에서 이제 한국의 성패를 좌우하는 시간이 5~6년 정도 밖에 남지 않았다는 기사를 본 적이 있다. 사실 마음이 조금해진다. 그럼

에도 불구하고 사회혁신을 하나의 해법처럼 제시하기보다는 침체에 접어들고 있는 한국 사회가 전환을 모색하는 과정에서 새롭게 고민해보아야 할 방법론 정도로 제안하고 싶다. 서구의 사회혁신도 아시아의 사회혁신도 좋은 여건보다는 위기를 감지하는 과정에서 태동된 것으로 보인다. 한국 사회에서 사회혁신이 필요한 이유 역시 비슷한 맥락이 아닐까 싶다. 물론 예상치 않게 좀 더 당황스럽고 비상식적인 상황들이 일어나고 있기도 하지만….



르포

공정경

아이쿰 시민기자

# 집을 다시 그리다



주택협동조합과  
주택공동체

---

하우징쿱은 주택소비자협동조합이다.

하우징쿱에는 자기가 원하는 집에 살고 싶어하는

사람들이 모였다.

공동으로 땅을 구매하고,

설계 단계부터 조합원의 의견을 반영하여

집을 짓고, 관리도 공동으로 한다.

경제생활을 시작하면서 점점 집 사는 걸 단념하게 되었다. 부지런히 일하고 성실히 모은 월급으로 전세 얻는 것마저 갈수록 버거워지면서 집을 소유하겠다는 생각은 일찌감치 버렸다. 겨우 얻은 집에 나를 그냥 구겨 넣었다. 그렇다 보니 이제 내가 살고 싶은 집에 대한 그림조차 그리기 어려워졌다.

다시, 집이란 무엇일까? 밖에 나갔다 들어와 그냥 쉬기 위해 있는 곳이 집일까? 내가 살고 싶은 집은 과연 어떤 모습일까?

최근 몇 년간 감당할 수 없을 만큼 전세가는 치솟았고, 이제 그마저도 구하기 어려워 월급의 상당액을 월세로 지출하고 있다. 이런 상황에서 저축은 언감생심이다. 주거의 문제는 청년부터 장년층까지, 모든 세대에 걸쳐 피해갈 수 없는 삶 자체다. 이런 와중에 청년들은 민달팽이협동조합 같은 협동조합 방식으로 주거 문제의 대안을 모색하고 있고, 중장년들은 한국 최초의 주택소비자협동조합 하우징쿱을 만들어 문제의 해결을 시도하고 있다.

## 주택협동조합이란?

주택협동조합의 목적은 간단하게 말해, 해결하기 어려운 주거의 문제를 함께 모여 풀어보겠다는 것이다. 유럽이나 미국 같은 경우 대부분 임대형 주택협동조합이다. 미국은 적어도 2010년 기준으로 6,400개의 주택협동조합이 존재하고 있고, 120만 호의 주택을 만들어 주택시장의 1%를 점유하고 있다. 우리나라 주택협동조합은 이제 막 시작 단계이다. 청년주택협동조합 민달팽이에서 만든 형태 역시 임대형이다.

하우징쿱은 주택소비자협동조합으로 경우가 조금 다르다. ‘집이란 무엇인가?’를 생각했을 때 누구나 자기가 원하는 집에 살고 싶은 바람이 있다. 하우징쿱에는 이런 바람을 가진 사람들이 모였다. 땅은 공동으로 구매하고, 설계 단계부터 조합원의 의견을 반영하여 집을 짓고, 관리도 공동으로 한다. 비용은 집의 크기와 위치에 따라 2억 중반에서 3억 초반으로 아파트 전세가 정도이다.

현재 하우징쿱이 공급 완료되었거나 진행 중인 곳은 9곳이다. 이미 2014년 완성되어 현재 8세대가 거주하고 있는 1호점 은평 구름정원사람들, 아직 미완성이지만 외관이 거의 완성돼 3월 말에 준공식이 예정된 2호점 제주 오시리가름주택협동조합, 3호점 서대문 하나의협동조합주택, 4호점 과천 문원공유주택, 5호점 지축 여백공유주택, 6호점 도봉 은혜공동체협동조합, 7호점 수유 푸른마을협동조합주택, 8호점 서대문 흥은공유주택 그리고 9호점 용인 테라스하우스가 그곳들이다.

이 중에서 제주 표선면 가시리마을에 있는 오시리가름주택협동조합과 은평 구름정원사람들 그리고 현재 설계 단계에 있는 8호점 흥은공유주택 모임을 다녀왔다.



## 은퇴 후 살 집을 그리다

제주 오시리가름주택협동조합(이하, 오시리가름)은 가시리 버스정거장 바로 앞에 위치하고 있어서 720번 버스를 타고 이동했다. 취재한 날은 2월 8일이었는데, 그전에 내린 폭설로 곳곳에 눈이 쌓여 있었다.

오시리가름은 은퇴 후 살아갈 터전에 대한 계획을 세운 사람들이 모여 만든 실버형 단독주택단지이다. 가시리마을은 전국에서도 손꼽힐 만큼 큰 마을이다. 가시리마을 중앙에 있는 오시리가름 단지에는 단독주택 16가구뿐 아니라 3층으로 지은 작은 도서관, 커뮤니티 센터, 청년들을 위한 쉼



3월 말에 준공식이 예정된 2호집 제주 오시리가름주택협동조합



오시리가룸 도서관 조감도

어하우스가 있다. 오시리가룸 조합원은 언론인, 의사, 변호사, 금융인 등 직업이 다양한데, 영농법인을 만들어 그동안 쌓아온 각자의 전문지식과 경험을 활용해 지역사회에 도움이 되는 사업도 구상 중이라고 한다.

비슷한 모양의 이층집들이 모여 있었지만, 크기와 구조가 많이 달랐다. 단지를 둘러보니 나중에 이런 곳에 살았으면 좋겠다는 생각이 절로 들 정도로 조용하고 편안했다. 하우징콤플이 이곳에 집을 짓게 된 계기는 하우징

좁 기노채 이사장의 지인 때문이었다고 한다. 이 땅에 집을 짓고 싶은 지인이 기노채 이사장에게 한번 봐달라고 부탁을 했고, 직접 가서 보니 위치가 좋고 땅이 평평해서 이왕이면 주택협동조합으로 지어보자고 기노채 이사장이 권했다고 한다.

현장 취재를 다녀온 후 오시리가름 조합원인 한겨레 출판국장 김현대 기사를 만났다. 김현대 기자에게 제주에 자리 잡으려는 이유를 들어보았다.

“첫 번째는, 은퇴 후 월 100만 원으로 살아보고 싶었습니다. 두 번째는, 제가 손주 욕심이 있어서 손주가 태어나면 제주에서 같이 키우고 싶었어요. 애들도 내려와서 좀 쉬고요. 그리고 요즘은 치매에 걸리면 다 요양원에 들어가잖아요. 그렇게 하기 싫더라고요. 나중에 부부 중 한 명이 치매에 걸렸을 때 이웃의 도움을 조금씩 받으면서 그러저럭 같이 살고 싶었습니다. 마지막으로, 앞으로 가시리마을에 잘 스며들고 싶어요. 사실 시골 정서가 도시에서 왔다 하면 ‘너 잘났다’ 하면서 텃세가 심하거든요. 마을 할매, 할배들과 막걸리도 한잔 하면서 같이 놀고, 큰 갈등 없이 마을에 적응하고 싶어요. 그리고 요즘엔 다들 속마음 터놓고 얘기할 사람 한 명 없잖아요. 내 속옷까지 다 아는 사람이 편하다고, 오랜 지인들과 같이 집 짓고 미운 정 고운 정 쌓으며 맘 편안하게 살고 싶습니다.”

## 주택협동조합으로 집을 지으면서

하우징쿱 조합원으로 가입하면 처음 1년 동안 매주 모임을 한다. 협동조합 개로부터 주택 설계에 관한 전문교육을 받고, 실무로 들어가 집을 완성하기까지 보통 30~50번의 모임을 갖는다. 하지만 협동조합으로 집을 짓는다고 갈등이 없을 리 만무하다. 김현대 기자의 이야기다.

“시작하기 전에는 16가구가 다 같이 화목하게 지낼 수 있을 거라는 기대가 있었어요. 그런데 막상 과정을 겪어보니 그건 불가능한 일이었다고요. (웃음) 지금은 눈높이를 확 낮춰 두세 이웃으로도 충분할 듯합니다. 4~5년 후 은퇴할 계획인데, 제주에 내려가면 우선 가시리 마을신문을 만들고 싶어요. 나비넥타이 매고 셔틀버스 운전도 하고, 손님 없을 땐 할매, 할배들 관광버스 기사 노릇하며 여행도 시켜드리고. (웃음)”

현재 은평 구름정원사람들에서 살고 있는 진보적인 경제학자 정승일 박사의 이야기도 들어보자.

“대충은 비슷한데, 막상 살면서 보니까 생활 속 가치관이 많이 달라요. 공통점이 딱 세 가지입니다. 산을 좋아하고, 자연과 가까이 살고 싶고, 지금 여당은 찍지 않는다. 공통점이 거기까지야. (웃음)”

다음으로, 8호점 서대문 흥은공유주택 모임을 찾아가 보았다. 이날 모임에 참석한 분들 중 신혼부부가 있어 얘기를 나눴다. 모임에 참여한 계기는 부인 김정주(33) 씨의 권유였다고 한다.

“처음에는 남편이 불편해서 싫다고 했어요. 그런데 제가 말하는 여러 가지 이유에 설득당했죠. (웃음) 여러 가지 이유라는 게 이런 것들이예요. 신혼부부들이 겪는 가장 큰 문제는 집 문제잖아요. 집 문제를 어떻게 해결할 수 있을까 고민하다가 평생 모아도 아파트는 살 수 없으니 공유주택으로 집을 짓는 것으로 생각했죠. 그리고 아이에게도 좋을 거라 생각했어요. 이웃이 있고, 할아버지 할머니, 형 누나가 있으니 아이가 자라기에 얼마나 좋으냐. 한번 가보자 그랬죠.”

흥은공유주택은 30대부터 60대까지 여러 세대가 함께하는 공동체이다.

김경주 씨는 이번에 집을 지으면서 대출도 받아야 한다.

“사람들이 ‘왜 대출까지 받으면서 그런 선택을 하느냐?’라고 물으면 ‘내가 원하는 대로 집을 지을 수 있고, 이웃이 복원되는 방식이라면 충분히 생각해볼 만하다’고 대답해요. 자본주의 방식이 아니라서 선택할 만했어요.”

## 주택소비자협동조합을 시작한 이유

하우징쿱 기노채 이사장이 주택소비자협동조합을 시작한 이유는 무엇이었을까?

“조금 덜 벌고 재밌게 일하고 싶어서요. 1960년대 이후 공유주택에 관한 자료가 하나도 없어서 외국 자료 위주로 공부했고, 우리나라 현실에 맞게 다시 적용했습니다. 건축사도 그냥 건축사가 아니라 수상 경력이 있는 최고급 건축사를, 직접 작품을 보고 선별하여 뽑았습니다. 첫 번째로 지은 구름정원사람들이 ‘서울시 건축상’을 받았으니 앞으로 상 받을 일이 많을 것 같은데요. (웃음)”

더불어, 근본적으로 바꾸고 싶은 건설업계의 문화도 있었다.

“우리나라는 목수 같은 건설 기능 인력에 대한 배려가 전혀 없어요. 이런 문화를 바꾸고 싶었습니다. 독일 같은 경우는 건설 기능 인력이 다 정규직인데, 우리나라를 보세요. 그냥 다 건설 일용직이잖아요. 지금처럼 가다가는 기능직의 씨가 마를 것입니다. 작년에 시범적으로 기능공 한 분을 4천만 원 연봉의 정규직으로 뽑았는데 성공적이었어요.”

## 구름정원 사람들

마지막으로, 현재 8세대가 거주하고 있는 은평 구름정원사람들을 찾아갔다. ‘구름정원사람들’은 북한산 불광사 가는 산길 쪽에 있다. 정확히 말하면 법인이 아니어서 주택협동조합은 아니고 주택공동체이다. 땅 주인인 하기홍 구름정원사람들 이사장과 정승일 박사를 만났다. 하기홍 이사장은 7년 전부터 주택공동체를 구상했다고 한다.

“은평구 재개발계획이 나왔을 때 저는 반대했어요. 개발이 꼭 원주민이 떠나고 공동체가 파괴되는 개발만 있는 건 아니라고 생각했습니다. 지금 말로 ‘마을 만들기’ 같은 개발을 생각한 겁니다. 애들 교육 때문에 성미산 공동체에 관심이 많았어요. 그런데 막상 가보니, 집이 너무 작더라고요. 그런 공동체를 내 지역에서 만들어보고 싶어서 여러 해 시도했습니다. 먼저 ‘두꺼비하우징’이 있었어요. 수리는 가능한데 집 지을 실력이 안 되더라



고요. 그래서 하우징쿱 기노채 이사장과 만났습니다. 전문가와 소비자가 만나니 가능한 일이 되었습니다.”

7년이라는 세월 동안 어떤 사람들이 지나갔을까?

“구상에서 설계까지 7년 정도 걸렸어요. 여러 사람이 스쳐 지나갔습니다. 처음에는 성미산에서 넘어온 사람들과 이 지역 사람들이 함께 시작했어요. 그런데 막상 가설계까지 마치고 보니 3억이 넘어가는 거예요. 아무래도 부담스럽죠. 그래서 결국 깨지고 외부에서 들어온 겁니다. 저 빼고 멤버가 다 바뀌었어요.

주택을 지을 때 가장 큰 걸림돌은 땅값입니다. 강남에 사는 어떤 사람이 이 땅을 사고 싶은데 제가 안 파니까 부동산을 통해서 계속 저를 찌르는 거예요. 그 사람은 평당 1,100만 원에 사겠다고 했는데 구름정원사람들에게는 평당 300만 원씩 싸게 팔았습니다.”



은평 구름정원사람들 외부 전경



집을 지으면서 무엇을 가장 먼저 고려했는지 들어보았다.

“태양광과 단열, 공유 공간에 신경을 많이 썼습니다. 예를 들면, 단열재를 외부와 내부 양쪽에 각각 5cm 정도로 했고, 유리창도 3중이라 난방비가 절반밖에 들지 않습니다. 기존의 엘리베이터를 중앙에 두고 양쪽 집이 마주보는 방식은 공간도 꼭 막히고 사람과의 관계를 끊는 방식이라 생각했어요. 그래서 층마다 복도와 계단의 동선을 다르게 만들고 공간도 널찍 널찍하게 했습니다.”

정승일 박사는 구름정원사람들 조합원을 모집하는 마지막 단계에 참여했다.

“산과 암벽등반을 좋아해서 산 옆에 집을 짓고 싶었는데, 마침 북한산 자락에 집을 짓는다는 말을 듣고 보지도 않고 계약했어요. 자기 집 지으려면 신경 써야 할 일이 여간 많은 게 아니잖아요. 그런데 하우스집에 들어와서 집을 쉽게 지었습니다.”

정승일 박사의 집은 30평대 복층이었다. 다 둘러보니 평수에 비해 공간이 굉장히 넓게 느껴졌다.

“주택 설계 단계에서 설계를 엄청 바꿨어요. 예를 들면, 거실 중앙에 있는 주방과 작은방의 위치를 바꿔 주방을 안으로 들어가게 바꿨고, 인테리어는 심플하게 했고, 부분 조명을 선호하기 때문에 부분 조명을 많이 달았습니다. 서재의 방문을 열었을 때 벽장문이 보이는 게 싫어서 벽장 폭도 줄이고 그 틈새에 틈새 책장을 넣었습니다.”

집들이 모두 달라도 어느 정도는 비슷한 구조겠거니 생각했는데, 두 집

은 너무도 많이 달랐다. 두 집뿐 아니라 여덟 가구가 각각 다 다르다.

주택공동체에 사는 여러 가지 좋은 점에 비해, 사생활 보장이 되지 않아 불편한 점은 없을까? 정승일 박사에게 들어보았다.

“주택공동체에 살겠다고 했을 때 주변 사람들이 사생활 보장이 안 될 거라며 많이 말렸습니다. 주변의 우려와 달리, 이웃들 모두 바쁘고 되도록 공동 행위를 권하지 않기 때문에 지금은 별로 불편한 점이 없어요. 처음에는 한 달에 한 번 다 같이 등산을 가자, 텃밭을 함께 가꾸자는 등 전체가 모이자는 의견이 많았습니다. 사실 등반 속도도 다르고 주말에 각자 생활도 있는데, 전체가 함께하는 모임을 자주 만들면 사생활 보장이 어렵잖아요. 그래서 취향대로 모이는 쪽으로 방향을 바꿨습니다. 공유 공간 청소 문제도 처음엔 가구당 월 1만 원씩 내고 청소용역업체를 쓰자, 그냥 우리가 하자는 등 의견이 갈렸는데, 회의를 통해 각자 구획을 정해 한 달에 한 번 청소합니다. 청소를 하고 안 하고는 각자 양심에 맡기는 거고요.

공동체 주택이란 끊임없이 싸우는 곳이지만 ‘같이 또 따로, 따로 또 같이’의 순리를 잘 지키면 정말로 살기 좋은 집이 됩니다. 특히 여러 세대가 어울리는 공동체는 아이 성장에 큰 도움이 됩니다. 협동조합으로 집을 지을 때는 처음부터 꼭 공동육아를 염두에 두고 설계를 하는 게 좋습니다. 처음부터 법적으로 고려하고 설계를 해야지, 나중에 변경하려고 하면 법적으로 걸리는 게 있어요. 우리가 그랬습니다. 맨 아래층을 공동육아 장소로 하려고 했는데 반지하라서 못했습니다.”

이제 여러 주택공동체가 만들어졌으니, 앞으로 남은 숙제는 무엇인지 하기홍 이사장에게 물었다.

“어떤 꿈을 꾸었을 때 3년 정도는 기미가 보이지 않다가 그 과정을 넘기면 보이기 시작합니다. 사람들이 모였다가 흩어져도, 스쳐 지나가면서 혼

적을 남깁니다. 그 흔적이 쌓이면서 열매를 맺는 거죠. 특히, 마을공동체는 그렇습니다. 성미산 공동체가 유명해지자 그쪽 집값이 많이 올라서 이쪽으로 오신 분들이 있습니다. ‘재미난 난장’부터 공동육아까지 그분들이 여기서도 재밌는 판을 많이 만들고 있어요. 지역의 시민사회가 이제 궤도에 오르고, 이를 뒷받침할 수 있는 정치인도 들어왔으니 지역적 연대의 틀은 만들어졌습니다. 인간은 서로 기대고 관계 지어 살아갑니다. 1인 가구 시대를 보완하는 가족공동체는 존속해야 합니다. 연대로써 말이지요.”

취재가 끝난 후 다시, 집이란 무엇일까 생각해본다. 살고 싶은 집의 그림도 처음처럼 다시 그려본다. 그림이 아직 선명하게 그려지지는 않지만, 내 집을 짓는다면 이걸 꼭 만들고 싶다. 창덕궁 낙선재에 있는 둥그런 창문, 추사 김정희가 세한도에 그린 둥그란 창문. 네모난 집에 네모난 창문, 모든 것이 네모인 세상에서 둥그란 창문을 꼭 하나 갖고 싶다.

# 농협의 미래



기획 연재

---

협동조합을 가다

12

## 필리핀 봉제조합, '익팅'

“익팅을 만나고 내 삶이 바뀌었다”

김은남

〈시사IN〉 기자



---

빈곤과 결핍의 대물림 구조가 바뀌지 않는

악순환을 극복할 방법은 없는 것일까.

해법은 간단하다. ‘돈’ 대신 ‘사람’에 초점을 맞추는 것이다.

‘원조의 대상’이었던 이들을 ‘혁신의 주체’로 바꿔놓는 것이야말로

‘지속 가능한 발전’을 보장하는 토대이다.

그런데 이것이 과연 가능한 것일까?

필리핀의 봉제협동조합 ‘익팅’에서 그 실마리를 찾아보고자 한다.

최근 문화방송 <PD수첩>은 ‘캄보디아 우물의 비밀’ 편을 방송했다. 그간 국내 구호단체 등은 캄보디아의 영유아 사망률이 높은 이유가 식수 오염 때문이라며 ‘캄보디아 우물 만들기’ 사업 등을 적극 추진해왔다. 그런데 이들 단체가 후원금을 모아 기증한 우물 상당수가 방치된 상태로 버려져 있다는 내용이 보도된 것이다. 특히 현지 언론에 따르면 캄보디아 13개 주에 있는 우물 중 7개 주 우물에서는 비소 등 중금속 성분이 검출되었다고 한다. 깨끗한 식수를 제공하겠다고 파준 우물이 오염의 온상이 된 셈이다.

프로그램 방영 이후 시청자들의 분노는 거셌다. 반면 전문가들은 ‘터질 게 터졌다’며 덤덤한 반응이다. 국제 구호의 실상을 들여다보면 이런 일이 비일비재하다는 것이다. 황무지에 우물 파주고 오지에 학교 지어주고 다 좋은데, 문제는 구호단체가 떠난 뒤 발생한다는 것이 이들의 증언이다. 이를 지속시킬 인적·물적 인프라가 제대로 갖춰져 있지 않다 보니 애초에 선의로 제공했던 것들이 무용지물이 되어버리곤 한다는 것이다. 우물 펌프에 쓸 부품을 교체하지 못해 수질이 오염된다든가, 교사를 지속적으로 고용할 인건비가 충당되지 않아 수업은 중단되고 학교 건물은 축사로 쓰이는 식이다.



돈은 돈대로 썼는데 빈곤과 결핍의 대물림 구조는 바뀌지 않는 이런 악순환을 극복할 방법은 없는 것일까. 해법은 어찌 보면 간단하다. ‘돈’ 대신 ‘사람’에 초점을 맞추는 것이다. 일회성으로 돈을 쏟아 붓기보다 사람을 키우는 것만큼 확실한 방법은 없다. ‘원조의 대상’이었던 이들을 ‘혁신의 주체’로 바꿔놓는 것이야말로 말 그대로 ‘지속 가능한 발전’을 보장할 토대일 것이다. 그런데 이것이 과연 가능하기는 한 것일까? 이번 호에는 필리핀의 봉제협동조합 ‘익팅Igting’(익팅은 따갈로그어로 ‘불을 붙이다’라는 뜻이다)에서 그 실마리를 찾아보고자 한다. 한국에 있는 협동조합은 아니지만 한국의 사회적경제 경험을 제3국에 전수하면서 만들어진 조직체가 바로 익팅이다.

## 실패로 끝난 첫 번째 원조

먼저 익팅이 탄생한 배경을 알려면 10년 전으로 거슬러 올라가야 한다. 당시 필리핀에서 막 구호 활동을 시작한 국제단체 중 하나가 ‘캠프CAMP’였

다. 본래 개신교 목사 출신인 이철용 캠프 대표는 국내에서 장애인, 외국인 노동자 등 사회적 소외 계층을 위한 선교 활동을 하다 국제 구호에까지 관심을 갖게 됐다고 한다. 2007년 빈민 선교 중이던 친구를 만나러 필리핀을 방문했던 것이 계기가 됐다.

필리핀은 아시아에서도 빈부 격차가 크기로 악명 높은 나라다. 1960년대까지만 해도 그렇지는 않았다. 당시의 필리핀은 한국이 따라잡고 싶어 할 만큼 높은 경제 수준을 유지하고 있었다. 그러나 페르디난드 마르코스의 장기집권(1965~1986) 이래 부패한 정치와 경제 시스템이 나라를 철저히 망가뜨렸다. 높은 실업률과 인플레이션, 잦은 자연재해 등으로 얼룩진 오늘날 필리핀에는 삼성 이건희 회장보다 잘사는 세계적인 유통 재벌과 구걸로 하루 한 끼를 간신히 해결하는 쓰레기촌 노숙자가 거짓말처럼 공존한다. (2015년 미국 경제지 『포브스Forbes』의 조사에서 헨리 시 SM그룹 회장은 세계 73위 부자로 꼽혔다. 한국의 이건희 회장은 110위였다) 전 국민의 18.4%가 1일 소득 1.25달러로 살아가는 것이 이 나라의 현실이다. (2009년 기준)

극심한 빈부 격차는 필리핀 수도 마닐라에서 극명하게 나타난다. 마닐라 중심부에는 ‘아시아 최대 규모’를 자랑하는 초대형 쇼핑몰이 겹겹이 들어서 있다. 사설 경비원의 삼엄한 경호 속에 명품 숭과 고급 외제차 행렬이 넘실대는 공간이다. 그러나 에어컨 바람 서늘한 이곳을 벗어나 땀방아래 거리로 발을 내딛는 순간 여행자들은 필리핀의 ‘민낯’과 접촉한다. 산더미처럼 쌓인 쓰레기더미 위에서 아무렇지 않게 잠들어 있는 가족, 걸음마를 떼자마자 벌거벗은 채 구걸에 나선 어린아이를 거리 곳곳에서 만나게 된다.

이런 모습을 처음 본 이철용 대표는 충격을 받았다. 그러면서 떠오른 것이 어린 시절 기억이었다. 이른 나이에 아버지를 여윈 이 대표는 어려운 집안 형편으로 한 치 앞이 보이지 않는 시기를 보내야 했다. 학업도 중단할 위기에 처했다. 그런 그를 구원한 것이 ‘코리아양친회’라는 구호단체를 통해 연결된 미국의 한 대학생이었다. ‘찰스’라는 이름의 그 대학생이 일대일



이철용 캠프 대표 뒤로 강제 이주촌이 늘어서 있다.

자매결연을 맺어 후원을 지속한 결과 무사히 학업을 마칠 수 있었던 것이다. 나중에 성인이 된 뒤 이 대표는 찰스를 찾아 나섰지만 실패했다. 코리아양친회라는 단체가 국내 활동을 중단해버렸기 때문이다. “그 뒤 까맣게 잊고 지냈던 당시의 기억이 마닐라 빈민가에서 불현듯 떠올랐다. 나 또한 찰스처럼 가난으로 꿈을 잃을 위기에 처한 아이들을 돕고 싶었다.”

그런데 필리핀에는 빈민촌이 많은 대신 그 빈민촌에서 활동하는 구호단체도 적지 않았다. (필리핀은 국제사회로부터 연간 5억 달러 안팎의 공적 원조를 받는 대표적인 원조 수혜국이다) 대부분 급식·의료 쪽이나 교육 쪽 봉사 활동을 하는 단체들이었다. ‘그렇다면 이들에게 부족한 것이 무엇일까’ 궁리하다 떠올린 것이 인터넷 신문이었다. 2000년대 초중반 그는 한국에서 장애인을 위한 인터넷 신문 『위드뉴스』를 발행한 바 있다. 그 시절 경험을 살려 필리핀에서도 사회적 약자들을 위한 무료 영자 신문을 만들기로 한 것이다. 이를 통해 빈민층 실태를 알리고 사회적 약자들의 인권 개선에 기여하고자 했다.

그러나 그의 실험은 결국 실패로 끝났다. 좋은 뜻을 가지고 무료로 신문을 발행해본들 하루 이용자가 300명 미만이라면 빛 좋은 개살구에 불과했다. 무엇보다 필리핀의 낮은 인터넷 보급률이 걸림돌이 됐다. ‘이대로 그냥 한국에 돌아가버려?’ 고민할 무렵 필리핀 현지 구호단체인 조토<sup>ZOTO</sup> 친구들의 권유로 함께 들르게 된 곳이 블라칸 주에 있는 타워빌 지역이었다. 마닐라에서 북동쪽으로 40km 가량 떨어진 타워빌은 일종의 집단 이주촌이다. 필리핀 정부는 태풍 같은 자연재해, 또는 도심 재개발 등으로 삶의 터전을 잃은 빈민들을 마닐라 외곽으로 강제 소개해 이주시키는 정책을 펴고 있는데, 그 대상지 중 하나가 타워빌이었던 것이다.

“처음에는 ZOTO 친구들이 이런 곳을 왜 보여주나 싶었다”라고 이 대표는 말했다. 겉보기에 타워빌은 상태가 나쁘지 않았다. 시멘트로 똑같이 지어놓은 집 6천여 채가 늘어서 있다지만, 마닐라 시내 쓰레기촌보다는 거주 환경이 훨씬 나아 보였다. 문제는 사람들의 표정이었다. “웬만하면 필리핀 사람들이 낙천적인데, 이곳 주민들은 너무 우울해 보였다.” 이유를 알아본 즉 일차적으로는 갑작스레 닦아낸 환경에 던져진 탓이 컸고, 더 큰 문제는 미래가 없다는 것이었다. 급조된 이주촌에 일터가 있을 리 만무했다. 전기세·수도세는커녕 당장 가족들이 굶지 않을 쌀 1kg을 구할 길도 막막했다. 시내와 달리 이런 외곽의 이주촌에는 구호단체의 손길도 미치지 않았다.

## 강제 이주촌에 꽃핀 봉제공장의 꿈

결국 가장들이 돈을 벌려면 다시 마닐라로 나가 날뎌팔이라도 해야 했다. 출퇴근은 거의 불가능했다. 마닐라까지 왕복하는 데만 4~5시간이 걸리는 데다 매일의 차비를 감당하기가 벅찼기 때문이다. 시간이 흐를수록 이들의 귀가 주기는 점점 길어졌다. 1~2주에 한 번 집에 오던 가장이 한 달에 한 번, 분기에 한 번 얼굴을 비치다 어느 날부터는 아예 연락이 끊어지는

식이었다. 그 결과 타워빌에는 아이를 홀로 키우는 미혼모 등 여성 가장이 넘쳐났다. 가정 해체와 빈곤의 악순환이 이들의 얼굴에 짙은 그늘을 드리우고 있었던 것이다.

사연을 알게 된 이 대표는 이들을 돕고 싶어졌다. 그러나 마닐라에서의 실패 경험이 발목을 잡았다. 고민하던 그는 국내에서 알고 지내던 이상헌 한신대 교수에게 조언을 구했다. 당시 한신대 지역개발센터 부소장을 맡고 있던 이 교수는 그에게 뜻밖의 제안을 했다. 국내에서 활성화 단계에 있던 사회적기업 방식을 이용해 이들에게 지속 가능한 일자리를 제공하면 어떨겠느냐고 제안한 것이다. 설명을 듣고 난 이 대표는 무릎을 쳤다. 이들에게 식료품이나 의료품을 제공하는 등 일회성 시혜를 베푸는 것으로는 한계가 분명했다. 구호단체가 철수하는 순간 이들은 다시 빈곤의 나락으로 떨어질 터였다. 이런 악순환을 끊어내기 위해서는 장기적이고 근본적인 대안이 마련돼야 했다. 일자리를 통해 이들을 변화시키고 이들이 사는 지역을 변화시킬 필요가 있었던 것이다.

뜻이 맞은 두 사람은 한신대 지역개발센터의 공식 지원을 받아 현지 실태조사에 착수했다. 타워빌에 사회적기업을 만들어 일자리를 제공한다는 구상이 과연 타당한지 현장에서 검증할 기회를 얻은 것이다. 이 과정에서 이들은 타워빌 전체 가구의 10% 가량인 600가구를 샘플 삼아 주민들의 식주 생활 실태 전반을 조사했다. 주민 대상 설명회도 10여 차례 개최했다. 그로부터 1년 뒤인 2011년 7월 타워빌에 새롭게 들어선 것이 '캠프 봉제센터'다. 봉제센터를 짓는 데 물질적인 도움을 준 것은 한국국제협력단 KOICA, 함께일하는재단 등이었다. 그러나 봉제센터라는 아이템은 순전히 주민들의 요구에서 나온 것이었다. 실태조사 과정에서 여성 가장들이 가장 원하는 일자리가 봉제 분야 일자리라는 결과가 나오자 이를 반영해 봉제센터가 건립된 것이다. "돌이켜보니 과거에는 철저히 주는 쪽 입장에서만 상황을 재단하려 했던 것 같다. 타워빌에서는 이런 실수를 되풀이하지 않게끔 모든 일을 할 때 주민들의 의견을 충분히 들으려 했다"라고 이 대표

는 말했다.

캠프 봉제센터는 봉제 기술을 배우는 기술센터, 직접 옷·가방 등을 생산하는 봉제공장, 그리고 주민들이 이곳 기술센터나 봉제공장에서 일하는 동안 이들의 자녀를 돌보는 어린이집 등으로 구성돼 있다. 이곳 기술센터에서 지역 정부와 필리핀 기술교육청의 지원을 받아 봉제 기술을 익히는 것으로 일을 시작한 봉제센터 노동자 수는 초창기 40여 명에서 5년이 흐른 2016년 1월 현재 80여 명으로 늘었다.

### 대당 방식부터 직원 선발까지, 조합원이 직접 결정

흥미로운 것은 이들 대다수가 노동자인 동시에 조합원이라는 사실이다. 이들은 2013년부터 ‘익팅’이라는 협동조합 형태의 자치조직을 만들어 봉제 센터를 운영하고 있다. 초창기에는 국제단체인 캠프가 봉제센터 운영을 지원하되, 궁극적으로는 노동자 스스로 협동조합을 만들어 이를 직접 운영하게 한다는 구상을 현실에 옮긴 것이다. 단, ‘협동조합 형태의 자치조직’이라는 표현을 쓴 이유는 익팅이 법적으로 정식 등록된 협동조합은 아니기 때문이다. “필리핀은 조합원 수가 25명 이상에 출자금이 10만 페소(약 260만 원) 이상이어야 하고 각종 교육을 이수해야 하는 등 협동조합 등록 요건이 한국보다 훨씬 까다롭다”라고 캠프의 프로그램 매니저 조부영 씨는 설명했다. 이 때문에 익팅은 정식 협동조합이 아니라 비즈니스를 위한 자치조직으로 필리핀 정부에 등록을 마쳤다.

대신 익팅 운영은 철저하게 협동조합 방식으로 이뤄진다. 주당 5페소(한화 130원)씩 6개월간 100페소(한화 2700원)를 출자하는 것으로 조합원 자격을 획득하는 이들은 직원을 뽑고, 매출 목표를 정하고, 생산량을 관리하고, 마케팅을 벌이는 모든 일을 직접 수행한다. 이를 위해 모든 조합원은 생산분과, 마케팅분과, 재정·인사분과, 교육분과 4개 분과 중 하나에 속





봉제센터는 마을의 새로운 구심이 되었다. 사진은 봉제센터 게시판을 유심히 들여다보는 마을 주민.

하도록 규정되어 있다. (협동조합 이사장과 이사진, 분과별 위원장은 1년에 한 번 직접선거를 통해 선출한다)

물론 봉제 기술조차 서툴렀던 이들에게 이것이 쉬운 일은 아니었다. 그렇지만 시간이 흐르면서 이들은 변해갔다. 오늘날 이들은 매달 총회를 열어 지난달 매출을 결산하고 배당(임금)을 결정하곤 한다. 지난 1월에도 조합원들은 배당을 50%로 할 것이냐, 60%로 할 것이냐를 놓고 격론을 벌인 결과 50% 쪽을 최종적으로 선택했다. 지난해 매출(한화 1억 2천만 원 수준)이 나쁘지 않은 편이었지만, 올해 경기 상황이 불안정한 만큼 눈앞의 이익

을 택하기보다 미래를 대비하기로 한 것이다.

이들이 달라진 데는 익팅 취지에 공감한 필리핀국립대학 지역사회개발학과 학생 4~6명이 1년 내 봉제센터에서 합숙하며 협동조합 교육·훈련을 함께한 것이 무엇보다 주효했다. 조합원들은 이 과정에서 협동조합의 운영 원리를 자연스럽게 체득해갔다. 일례로 휴식시간에 간식을 사 먹을 데가 없어 불편했던 이들이 논의 끝에 내린 결론은 공장 내에 협동조합 형태로 매점을 만들자는 것이었다. 공동의 필요와 열망을 조직하는 수단으로 자연스럽게 또 다른 협동조합을 떠올린 것이다. 다만 매점 설립 단계에서 출자에 참여할 의사를 밝힌 사람은 전 직원 60명 중 45명 수준이었다. 이들이 1인당 100페소씩 출자금을 내 매점을 만들기로 한 것이다. 그런데 지역 주민들까지 이곳을 이용하게 되면서 매점이 예상을 뛰어넘는 수익을 거두고 덕분에 출자에 참여한 조합원들이 짝짤한 배당소득을 올리게 되자 이듬해에는 상황이 달라졌다. 이번에는 전 직원이 출자에 참여할 의사를 밝힌 것이다. 협동조합이 자신들에게 실질적 이득으로 돌아온다는 것을 경험으로 체감한 셈이다.

초창기 80%에 달했던 한국시장 의존 비율을 20%대로 끌어내린 것도 이들 조합원이었다. 한국의 공정무역 마켓 등에만 의존해서는 미래가 불투명하다고 여긴 조합원들은 내수시장의 틈새를 직접 찾아 나섰다. 그 결과 주목한 것이 유니폼 시장이다. 필리핀은 초등학교부터 대학교까지 유니폼을 즐겨 입는다. 일반 회사도 마찬가지다. 그런 만큼 조합원들은 1차로 지역사회에 있는 학교 15곳에 직접 연락을 취했다. 샘플을 보내고, 익팅의 설립 취지를 설명했다. 이렇게 몇몇 학교의 교복 수주에 성공하자 자신감을 얻은 이들은 재하청을 받아 만들던 맥도날드사 유니폼에도 눈을 돌렸다. 기왕이면 재하청 대신 직하청을 받아 도급 단가를 높이자는 것. 어찌 보면 무모할 수도 있는 이 계획은 조합원들이 직접 맥도날드 본사를 찾아가 담판을 벌임으로써 현실이 됐다. 이철용 대표 말마따나 이들이 주인의식을 가지면서 '위대한 나나이(엄마)들의 힘'이 발현된 것이다.



## 낮은 생산성을 어떻게 높이느냐가 1차 관건

이들의 앞날이 장밋빛인 것만은 아니다. “아직은 캠프가 연간 500~600만 원 가량의 적자를 보전 중이다. 완전한 자립 구조를 갖추기에는 부족한 점이 많다”라고 이철용 대표는 말했다. 지난해에는 생산량이나 노동시간은 늘었는데 매출은 오히려 줄어드는 현상도 나타났다. 조합원들이 받는 일당 또한 다른 지역 봉제공장보다 30% 포인트 가량 적은 200~250페소(한화 5,150~6,450원) 수준이다. 일당이 낮아도 봉제센터 내에 어린이집이 있어 육아 문제가 해결되는 등 복지 수준이 상대적으로 높은 편이어서 숙련공들이 다른 공장으로 이직하는 문제가 심각하게 발생하지는 않고 있다지만



익팅 조합원들은 이곳 어린이집에 자녀를 맡긴 뒤 봉제센터로 출근한다.

이래서는 미래를 낙관하기 어렵다. 지난 1월 7일 조합원 총회를 연 익팅은 이런 반성 아래 지난해를 결산하고 올해 매출 목표를 세우는 한편, 라인별 생산성을 끌어올리는 데 역점을 두기로 했다. 이를 위해 1차로 인근 공장을 견학하면서 라인 개선 방안 등을 찾아보는 중이다.

다른 협동조합을 만들어 일자리를 늘려보려 했던 계획도 아직은 답보 상태다. 2014년 봉제센터가 자리를 잡으면서 새롭게 시도한 것이 제빵센터였다. 이 또한 기술교육을 받은 노동자들이 직접 조합원이 되어 협동조합 형태로 자체 운영하고자 했다. 그러나 제과제빵 기술을 배운 조합원들이 마을에 빵집을 내자마자 공교롭게도 인근에 프랜차이즈 형태의 대형 빵집이 들어서면서 협동조합 빵집은 몇 달 만에 문을 닫아야 했다. 방부제를 덜 넣은 밀가루 등 양질의 재료를 사용해 몸에 좋은 빵을 만들어 팔고자 노력했지만 대형 빵집의 저가 공세 앞에 버텨내기가 쉽지 않았던 것이다.

그럼에도 에블린 갈랑게라(56) 익팅 이사장은 “익팅을 만나고 내가 바뀌었듯 우리 스스로 지역사회를 바꾸고 싶다”라고 말했다. 어느 날 갑자기 타워빌로 강제 이주당한 뒤 네 아이와 함께 ‘버림받았다’는 생각으로 살아왔다는 그녀는 봉제센터에서 기술을 배우면서 난생 처음 ‘내 일’을 갖게 됐다고 한다. 일을 시작하면서 자식들과의 관계도 달라졌다. “내 손으로 직접 아들의 교복을 만들어준 날을 잊지 못한다. 아들은 무척 고마워하면서 나를 자랑스러워했다”라고 그녀는 말했다. 지난해 기술교육을 받고 봉제기술사 자격시험에 합격한 뒤 봉제센터에 합류했다는 찰리 레예스(43)씨 또한 “이렇게 내 기술로 돈벌이를 하고 있다는 게 자랑스럽다”라고 말했다. 그는 본래 마닐라의 쓰레기촌 동네로 유명한 돈도 출신이다. 그곳에서나 타워빌로 이주한 뒤로 날마다 술에 찌들어 살았다는 그는 “이곳 봉제센터에서 기술을 가르쳐준다는 소식을 듣고 ‘이것이 내 인생에 마지막 기회겠다. 잡아야겠다’라는 생각이 들었다”고 했다.

조합원으로서 자치·자율을 체험하면서 이들의 자긍심은 더욱 커졌다. 언젠가부터 조합원들은 외부인들의 견학 프로그램도 직접 진행한다. 필리

익팅 조합원들은 매년 자신들이 만든 제품을 발표하는 패션쇼를 열고 있다.



핀 사람들은 그간 외부 구호단체 대표들이 하고 싶은 말을 쏟아내면 이를 일방적으로 듣는 의식에 익숙해져 있었다. 이런 식의 ‘무늬만 교류’ 프로그램이 적어도 익팅 내에서는 사라진 것이다. 3년 전부터는 봉제센터 패션쇼도 정기적으로 열고 있다. 자기들이 디자인해 만든 옷을 직접 입고 선보이는 패션쇼로 무대 세팅에서 쇼 기획, 바이어에 대한 초청장 발송까지 모든 것을 조합원 힘으로 해결한다.

“사람을 바꿔야 지역이 바뀐다”

이들의 변화는 이미 지역사회에 새로운 흐름을 만들고 있다. 타워빌 인근의 또 다른 집단 이주촌인 가야가야에는 봉제센터를 짓는 공사가 한창이



마을 청년들을 위한 새 일자리를 만들어보고자 봉제센터 옆에 양계농장도 새로 지었다.

다. 본래 캠프는 가야가야에서 주민들을 위한 의료센터와 도서관 등을 운영하고 있었다. 그런데 타워빌처럼 일자리를 얻고 싶어하는 이 지역 주민들의 요청이 잇따르자 가야가야에 제2의 봉제센터를 지어보기로 한 것이다. '시카이'라 불리는 제과제빵 협동조합은 빵집 운영이 무산된 대신 어린이집 등에 빵을 배달하는 케이터링 서비스로 새로운 활로를 모색 중이다. 올해는 마을에 커뮤니티 식당도 새로 만들어볼까 한다. 봉제센터 한 귀퉁이에는 아마기시 자연농법으로 닭을 키우는 양계농장도 새로 만들어졌다. 농업 분야에서 새롭게 일자리를 창출해보려는 시도다.

타워빌에 농업 분야 적정기술을 전수 중인 이호용 상지대 생명과학과 교수는 "결국 아무리 많은 돈과 최신 기술을 이전한다 하더라도 주민들이 바뀌지 않고서는 한계가 있더라는 것이 그간 국제 구호단체들이 내린 결론이었다. 익팅의 실험은 그런 점에서 주목할 만하다"라고 말했다. '원조 중심

의 국제개발 패러다임에서 ‘사람 중심의 국제협력 패러다임’으로, 이는 유엔이 2015년 새롭게 천명한 ‘지속 가능 발전 전략<sup>SDGs</sup>’의 핵심이기도 하다. 사람을 바꾼 지역을 살리는 사회적경제의 실험은 과연 국내를 넘어 필리핀에서도 통할 수 있을까.

# 다양한 사회적경제 조직 교육·훈련사업 활용하기

이대중

전 기획재정부 협동조합팀장



협동조합 홍보 동영상, 로치데일의 개척자

---

“협동조합이란 무엇인가?”, “어떻게 만들 수 있나?”,

그리고 “왜 협동조합일까?”

협동조합에 이제 막 관심을 갖게 되었거나,

새로운 협동조합 설립을 준비하고 있다면 받을 수밖에 없는 질문들이다.

협동조합 포털([www.coop.go.kr](http://www.coop.go.kr)) 교육 홈페이지는

여기에 대한 답변을 대신할 수 있다.

## 1. 들어가며

사회적경제 관련 사업 길라잡이 두 번째 연재 글이다. 이번에는 협동조합의 중요한 원칙이자 성공의 관건인 교육과 훈련 관련 사업에 대해 살펴보자.

협동조합의 영문 표기는 ‘cooperative’이다. ‘협력하는’이라는 뜻의 형용사지만, ‘협동조합’이라는 명사로도 사용된다. 이처럼 협동조합에는 ‘협동’이라는 의미가 우리말뿐만 아니라 영어에도 내제되어 있다. 그만큼 협동이 중요하다는 의미일 것이다. 경쟁하고 생존하겠다는 습성은 인간의 본능에 가깝다. 다시 말해, 굳이 가르치거나 학습하지 않아도 급박한 여건이나 상황을 만나게 되면 생존본능이 분출된다고 볼 수 있다. 그러나 협동과 협력은 다르다. 협동에는 기술이 있어야 하고, 구체적인 절차와 노하우도 습득해야 한다. 한걸음 더 나아가 서로 양보하는 배려도 필수적이다. 당장에는 조금의 손해를 볼 수 있지만, 협동을 통해 얻을 수 있는 중장기적 그리고 미래적 가치와 성과가 더 크다는 점을 믿지 않는다면 누구도 협동하려는, 아니 양보하려는 배려를 갖기 어렵기 때문이다.

그렇다면 이러한 협동은 어떻게 가능한 것일까? 답은 의외로 간단하다. 바로 교육과 훈련이 그것이다. 초등학교 혹은 유치원은 단체생활을 가장 먼저 접하는 곳이다. 이곳에서 기본적으로 배우는 것이 바로 일정한 질서와 규율을 지키는 것이다. ‘줄을 서야 합니다’, ‘양보를 해야 합니다’, ‘어려운 친구를 도와주어야 합니다’... 이 모두는 협동이라는 가치와 원칙을 가르치는 과정이라고 볼 수 있다. 유치원이나 초등학교에서 그렇듯이, 협동조합에 참여하고 함께 운영하기 위한 ‘협동’이라는 가치와 정신도 반드시 교육이 필요하다.

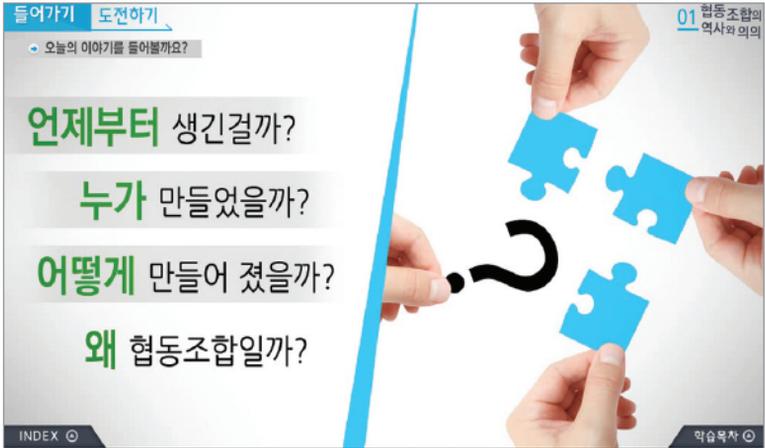
한편, 이러한 협동의 가치는 ICA(국제협동조합연맹)의 협동조합 7대 원칙에도 명시되어 있다. “조합원, 선출된 임원, 경영자 및 직원들에게 교육과 훈련을 제공해야 한다”는 ICA 제5원칙은 협동조합이 운영되는 핵심적인 원칙이자, 성공하는 모든 협동조합의 노하우이기도 하다. 그러면 지금부터 중앙정부 차원에서 제공되는 협동조합, 사회적기업 교육·훈련(인재 양성) 사업에 대해 살펴보도록 하자.

사회적경제 지원사업 분석표				
	① 중앙정부	② 지자체	③ 민간	④ 기타 (기업, 대학)
Ⓐ 인재 양성 (교육, 훈련)	○			
Ⓑ 경영 지원 (컨설팅, 판로, 금융 등)				

\* 출처 : 중앙정부, 지자체, 민간 기관 홈페이지 및 관련 정보 정리

## 2. 협동조합 e-러닝(기획재정부)

“협동조합이란 무엇인가?”, “누가 만들었을까?”, “어떻게 만들 수 있나?”,



e-러닝 협동조합 기본과정, 협동조합의 의미와 역사

\* 출처 : 협동조합 포털 교육 홈페이지(<http://www.coop.go.kr/COOP/education/KoSEA/contents/01/start.html>)

그리고 “왜 협동조합일까?”

협동조합에 이제 막 관심을 갖게 되었거나, 주변 지인들에게 협동조합을 소개하고 싶거나, 혹은 새로운 협동조합 설립을 준비하고 있다면 반드시 받을 수밖에 없는 질문들이다. 알 것 같기도 하고 좋은 것 같기도 하지만, 과연 ‘협동조합이 무엇인가?’라는 질문에 자신 있게 대답할 수 있는 사람은 많지 않을 것이다. 여기에 대한 친절한 답변을 대신할 수 있는 방법이란 가지 있다. 바로 협동조합 포털([www.coop.go.kr](http://www.coop.go.kr))에 있는 교육 홈페이지를 추천해주는 것이다. 홈페이지에는 협동조합의 의미와 역사, 가치는 물론이고 인사, 노무, 회계, 세무 등과 같은 전문적인 내용까지 사진과 그림 그리고 사례를 통해 알기 쉽게 설명해놓고 있다.

협동조합에 대해 알고 싶은 분들, 협동조합을 지인들에게 소개하고 싶은 분들 그리고 협동조합을 교육과 훈련의 목적으로 알리고 싶은 분들에게 가장 적합하고 유용한 교육·훈련 콘텐츠를 제공하는 곳이다. 온라인 교육 자료는 총 20가지의 동영상으로 구성되어 있다. 가능한 시간과 여건이 된

## e-러닝 협동조합 기본과정



설립	1. 협동조합의 의미와 역사	경쟁사회에서 협동의 의미 협동조합의 태동 배경(시대적 필요성)
	2. 협동조합의 정의, 가치, 원칙	협동조합의 정신, 결사체·사업체와의 비교 등 ICA가 정한 협동조합 7대 원칙
	3. 협동조합기본법과 정책 방향	협동조합기본법 제정 배경과 주요 내용 제1차 기본계획 등 정부 정책 방향
	4. 협동조합의 특징	타 법인(사단법인, 주식회사)과의 차이점 일반협동조합, 사회적협동조합, 연합회 역할과 사업의 비교
	5. 협동조합의 유형	생산자, 소비자, 직원, 다중이해협동조합 유형과 사례
	6. 협동조합 설립 절차	일반·사회적협동조합의 신고·인가 절차 조직 변경 및 전환 절차
	7. 설립 이후 행정 절차	경영공시 등 운영의 공개 해산·청산 절차
운영	8. 조합원의 책임과 관리	책임(의사결정 참여, 사업의 이용 등) 관리(차별 금지/의결권 등)
	9. 협동조합의 기관	기관의 이해(조합원 참여 범위) 바람직한 의견 수렴 방법(인터뷰)
	10. 임원의 책임과 권한	임원의 책임과 권한
	11. 협동조합의 인사, 노무	직원의 채용·관리·퇴직 등(강의 속 강의)
	12. 협동조합의 자본	출자금과 잉여금 배당의 다양한 형태
	13. 협동조합의 회계	재무제표의 이해(강의 속 강의)
	14. 협동조합의 세무	세무의 이해(강의 속 강의)
	15. 협동조합의 법인세	회계·세무 주요 이슈(강의 속 강의)
	16. 협동조합의 마케팅	협동조합 마케팅과 홍보(강의 속 강의)
	17. 협동조합의 사회적 의무	협동조합의 자기책임과 자립의지 조합원 교육 / 지역사회에 대한 기여
	18. 협동조합 간의 협동	협동조합의 필요성과 사례
사례	19. 협동조합의 성공 사례	교육, 마케팅, 조직관리, 의사결정 등 협동조합 운영상의 유의할 점
	20. 협동조합의 실패 사례	교육, 마케팅, 조직관리, 의사결정 등 협동조합 운영상의 유의할 점

\* 출처 : 협동조합 포털 교육 홈페이지(<http://www.coop.go.kr/COOP/edu/getListVideoEdu.do>)



협동조합 홍보 동영상, 로치데일의 개척자

\* 출처 : 협동조합 포털 교육 홈페이지

([http://www.coop.go.kr/COOP/edu/videoDetail.do?BOARD\\_SEQ=7](http://www.coop.go.kr/COOP/edu/videoDetail.do?BOARD_SEQ=7))

다면 모든 영상을 시청하는 것을 추천하지만 초보 협동조합인이 반드시 클릭 버튼을 눌러보았으면 하는 콘텐츠 5개만을 추천한다면 다음과 같다.

〈초보 협동조합인이 반드시 알아야 하는 협동조합 교육 콘텐츠〉

- ① 협동조합의 의미와 역사
- ② 협동조합의 정의, 가치, 원칙
- ③ 협동조합의 특징
- ④ 협동조합의 설립 절차
- ⑤ 성공 사례 및 실패 사례

참고로 협동조합 교육 홈페이지에는 e-러닝 콘텐츠 이외에 해외 우수 협동조합 교육자료 등 다양한 홍보 동영상도 제작되어 있다. 시간이 된다면 꼭 한번 방문하여 둘러볼 것을 추천해본다.

### 3. 협동조합 오프라인 교육·훈련(기획재정부)

협동조합은 '재화와 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업 조직'으로 정

의되어 있다. (협동조합기본법 제2조 제1호) 정의 그대로 협동조합의 범위와 영역은 경제·사회의 사실상 모든 분야에 걸쳐 있다. 따라서 다양한 협동조합의 범위와 영역을 20개의 온라인 교육 자료에 담아내기 쉽지는 않다. 이러한 현실을 고려하여, 다양한 오프라인 교육·훈련 프로그램이 전국에서 수시로 진행되고 있다.

**협동조합 오프라인 교육과정**

구분	교육 과정	
일반 교육	협동조합 기초교육	협동조합 경영공시 교육
	협동조합 설립 희망자 기본교육	협동조합 회계결산 감사 교육
	(사회적)협동조합 설립 희망자 교육	협동조합 정기총회 운영 교육
	협동조합 경영공시 교육	협동조합 판로 지원 설명회
	(사회적)협동조합 경영공시 교육	사회적협동조합 임원 교육
	협동조합 조직 변경을 위한 교육	
맞춤형 교육	교육, 서비스 분야 협동조합 사업 촉진을 위한 교육	협동조합 운영 원칙 및 운영 사례, 함께 일하기 과제
	경영전문과정(인사노무, 세무회계)	자산 관리 및 저작권 관리 과정
	임직원 역량 강화 교육	돌봄협동조합에서 일하기
	CO-끼리 JUMP	건강협동학교(의료사회협)
	비즈니스 모델 점검, 마케팅 전략	학교협동조합 설립 교육
	협동조합 리모델링 프로젝트	

\* 출처 : 협동조합 포털 교육 홈페이지

기획재정부 협동조합 교육 홈페이지에는 이러한 맞춤형 오프라인 교육·훈련 프로그램의 과정들이 소개되어 있다. ‘협동조합 기초교육’, ‘설립 희망자 기본교육’, ‘(사회적)협동조합 설립 희망자 교육’ 등과 같은 일반 교육과 더불어 ‘돌봄협동조합에서 일하기’, ‘건강협동학교(의료사회적협)’, ‘학교협동조합 설립 교육’ 등과 같은 전문적인 교육 프로그램도 제공된다.



협동조합 교육 일정 검색

\* 출처 : 협동조합 포털 교육 홈페이지(<http://www.coop.go.kr/COOP/edu/getListEduSchdul.do>)

기획재정부 협동조합 교육 홈페이지에 방문하여 ‘교육 과목’과 ‘지역’을 선택하면 우리 지역에서 진행되는 교육과정에 대한 상세한 내용(시간, 장소, 주제, 대상 등)을 파악할 수 있다. 대부분의 교육과정은 정부와 지자체의 지원으로 이루어지기 때문에 수강료는 대부분 무료거나 매우 저렴하게 실비만 납부하면 참여가 가능하다. (단 일부 민간 과정은 예외다)

#### 4. 사회적기업 교육·훈련(고용노동부, 사회적기업진흥원)

정부 내에서 사회적기업 관련 사업을 추진하는 부처는 고용노동부다. 고

용노동부는 사회적기업의 육성 및 진흥에 관한 업무를 효율적으로 수행하기 위해 정부기관으로 '사회적기업진흥원'을 설립하여 운영 중이며, 사회적기업 교육과 훈련 일체의 사업도 진흥원에서 추진한다.

사회적기업은 무엇인가? 바로 영리기업과 비영리기업의 중간 형태로, 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 영업 활동을 수행하는 기업(조직)을 말한다. 그리고 그 종류도 ① 일자리 제공형, ② 사회서비스 제공형, ③ 지역 사회 공헌형, ④ 혼합형 사회적기업 등으로 다양하게 구분되며, 「사회적기업 육성법」에 따라 고용노동부 장관의 인증 절차를 거쳐야 한다. 협동조합보다 더 까다로운 과정과 절차를 거친 후 활동을 할 수 있기 때문에 사회적기업에 대한 올바른 인식과 이해가 요구되며, 이를 위한 교육과 훈련은 필수적이다. 사회적기업 이해에 대한 첫 발걸음도 사회적기업진흥원에서 시작할 수 있다. 진흥원에서는 교육 전문 사이트(<http://edu.socialenterprise.or.kr>)를 운영 중이다.

교육 전문 사이트에서는 ① 사회적기업 기본과정, ② 사회적기업 회계

**강좌소개**
HOME > 과정안내 > 강좌소개

분야별 검색

일자리 창출을 통한 **사업개발비 지원**을 받으시려는 분은 **사회적기업 기본과정**을 학습하시기 바랍니다.  
(다른 과정은 인정이 되지 않습니다.)

수료기준

진도율 100%

대표자 이름으로 회원 가입

분야	NO	과정명	차시	교육비	맛보기
고용노동부	1	사회적기업 기본과정	14차시	무료	<a href="#">View</a>
사회적기업진흥원	1	사회적 기업의 회계실무	2차시	무료	<a href="#">View</a>
	2	사회적 기업의 효과적인 Marketing 방법	2차시	무료	<a href="#">View</a>
	3	사회적기업의 인사노무관리 기초	2차시	무료	<a href="#">View</a>

사회적기업 온라인 교육과정 목차

\* 출처 : 사회적기업진흥원 e-러닝센터 홈페이지  
([http://edu.socialenterprise.or.kr/Apply/apply\\_list.asp](http://edu.socialenterprise.or.kr/Apply/apply_list.asp))

실무, ③ 사회적기업의 효과적인 마케팅 방법, ④ 사회적기업 인사·노무관리 기초 등의 유익한 정보를 제공한다. 관심 있는 예비 사회적기업가는 해당 홈페이지에 접속하여 ID를 발급받고 교육과정을 신청하면 양질의 교육 콘텐츠를 무료로 제공받을 수 있다.

교육과정의 내용 역시 사회적기업에 관심이 있는 사람들에게 필수적인 내용들로 가득 차 있다. 사회적기업의 의의, 현황 및 성과, 기업가정신, 인증 절차, 직접지원과 간접지원제도, 사례 등 사회적기업인이 필수적으로 알아야 하는 내용들을 알차게 담고 있다.

### 사회적기업 기본과정 교육 내용

1. 사회적기업의 의의	8. 사회적기업 지원제도/간접 지원
2. 사회적기업의 현황 및 성과	9. 지원 사례 및 생태계 조성
3. 사회적기업의 기업가정신	10. 예비사회적기업 육성
4. 기업가정신 구현 모델 사례	11. 사회적기업 유사 모델
5. 사회적기업 인증	12. 지자체별 사회적기업 육성 현황
6. 사회적기업 불인증	13. 사회적기업 사례
7. 사회적기업 지원제도/직접 지원	

\* 출처 : 사회적기업진흥원 e-러닝센터 홈페이지

사회적기업을 지원하는 소셜벤처허브 멘토링 서비스 안내

\* 출처 : 소셜벤처허브 홈페이지(<http://www.svhub.net>)

사회적기업진흥원은 온라인 e-러닝 교육과정과 더불어 ‘소셜벤처허브’ 사이트([www.svhub.net](http://www.svhub.net))를 운영 중이다. 이 사이트에서는 두 가지 중요한 교육·훈련 정보를 제공하는데, 첫째는 멘토링(온라인 및 맞춤형) 서비스이고, 둘째는 창업 가이드 정보가 그것이다. 사회적기업은 결국 또 하나의 기업 모델이기 때문에 창업 과정을 거쳐야 한다. 이때 필요한 것이 바로 좋은 멘토와 성공 사례다. 이러한 두 가지 니즈needs를 채워주는 곳이 바로 소셜벤처허브 공간이다.

서평

## 지금보다 나아질 수 있다는 희망, 그 꿈과 땀의 역사

『영국 협동조합의 한 세기』,  
G. D. H. 콜 지음, 정광민 옮김, 그물코, 2015

임정은

강서아이쿱생협 조합원



자신이 살아보지 않은 긴 시간, 설령 살아왔던 시간이라 하더라도 100년의 역사를 돌아본다는 것은 어떤 의미일까? 조국의 100년을 기록한다는 것, 그것은 얼마나 방대한 작업이며 어려운 일인가?

평소 역사에 대한 관심도 많지 않았고 한국사든 세계사든 지식이 일천한 내게, 700쪽이 넘는 『영국 협동조합의 한 세기』는 읽는 것부터가 도전이었다. 로치데일공정선구자협동조합의 발자취를 기록한 조지 제이콥 홀리오크의 책 『로치데일공정선구자협동조합 : 역사와 사람들』도 인상적인 표지에 반해 책을 샀을 뿐 아직 읽지 못했다. 서평을 쓰기 위해 이 두툼한 책을 밀줄 그어가며 읽었다. 정 이해가 안 되는 단락은 건너뛰며 그럭저럭 끝까지 읽었다. 쉬엄쉬엄 보아서 그런지 3~4주는 걸린 것 같다. 워낙 내용이 많고 정보가 풍부해서 일독으로는 다

소화할 수 없었다. 서평을 쓰기 위해서라도 밑줄 그은 데를 중심으로 다시 한 번 훑어야 했다.

늦은 저녁 책상에 앉았다. 독서대에 책을 세워두고 한장 한장 넘기며 요약하다 보니 자정이 넘어갔다. 한 시, 두 시, 세 시... 새벽이 가까워지는데 도리어 잠이 물러갔다. 놀라웠다. 책의 내용이 정리가 되면서 흥미롭고 재미가 있었다. 역사책을 읽으면서 소설처럼 그 시대가 상상이 되다니, 그동안 경험하지 못한 일이었다.

내가 아이쿱소비자생활협동조합의 조합원이자 생협활동가라고 자각한 것은 얼마 되지 않는다. 그러나 이 이름은 이제 나의 중요한 부분이 되었다. 『영국 협동조합의 한 세기』, 이 담담하고 진지하기만 한 역사서에 몰입할 수 있었던 이유도 여기에 있으리라. 내가 하고 있는 것, 생각하는 것, 협동조합과 함께 꿈꾸는 것들을 이미 1844년에 어떤 이들이 행하고 꿈꾸고 있었다. 나는 여기서 전을 했다. 지금 이 현실이 괴롭고 답답하고 벗어나고 싶고, 그래서 바꾸고 싶었다. 1844년 굶주리고 착취당하고 고통스러웠던 노동자들도 그러했다. 2016년 대한민국에서 협동조합을 세우고 살리는 우리는 단독자도, 고립된 자도 아니다. 협동조합의 도도한 역사 속의 선구자들과 이어져 있고 같은 흐름 속에 있다는 깨달음을, 이 책을 통해 얻을 수 있었다.

저자인 조지 더글러스 하워드 콜George Douglas Howard Cole, 1889~1959은 사회주의 운동가이자 진보적인 학자(정치사상가, 경제학자, 사회학자인 동시에 역사학자이기도 했다)로서 아는 것에 그치지 않고 행동하는 지식인으로 살았다. 『영국 협동조합의 한 세기』는 그의 만년, 연구와 저술에 전념하는 기간에 쓴 대작이다. 로치데일공정선구자들이 토드레인에 허름한 매장을 연 1844년부터 두 차례 전쟁을 겪는 1944년까지, 영국 협동조합이 걸어온 100년의 역사를 기술한 이 책은 저자 개인의 성취를 넘어 협동조합사의 기념비적인 작품이 되었다.

책은 총 22장으로 되어 있으며 ‘기아의 1840년대’에서 시작한다. 로치데 일공정선구자 협동조합이 생기기 전의 영국의 정치·경제적 상황과 공업지역 노동자들의 주거와 위생 상태까지 상세하게 전해준다. 전체 장은 연대기순으로 기술되지만 여성운동의 기반을 마련한 협동조합 여성길드(12장), 협동조합에서 중요한 교육의 문제(13장), 협동조합 내 고용(20장), 국제협동조합 운동(21장) 등 주목할 만한 주제는 별도의 장으로 다룬다.

협동조합 역사에는 헌신적이고 존경받을 만한 ‘선구자’들도 솔하게 출현한다. 맨 처음 등장하는 사람은 역시 로버트 오언 Robert Owen. 자수성가한 자본가로서 공장 노동자들을 인간적으로 대하며 노동자의 처우를 개선하고 그 가족들의 주거와 자녀들의 교육까지 책임졌던 오언. 그러나 그는 인자한 고용주 이상이 되기를 원했고 사회 변혁을 꿈꾸며 ‘협동마을’을 구상했다. 그의 시도와 구상이 모두 성공한 것은 아니었지만 로치데일공정선구자들을 비롯하여 협동조합 운동가의 대부분은 ‘오언주의자’로서 협동조합의 목표와 이상을 설계했다는 사실은 달라지지 않는다.

콜은 학자였기 때문에 자의적이거나 감상적인 논평은 하지 않았다. 지금처럼 인터넷으로 디지털 자료 등에 쉽고 편리하게 접근할 수 없었다는 점을 생각한다면 그 어마어마한 자료와 데이터에 놀라울 뿐이다. 발품을 팔거나 일일이 편지를 쓰거나, 아니면 사람들을 통해 부탁하여 구할 수 있는 자료를 최대한 구했을 것이다. 콜은 이를 토대로 논리에 어긋나지 않는 추론과 근거들을 제시한다. 콜은 ‘서문’에서 협동조합 운동에 바치는 헌사라고 말하고 있지만 협동조합 운동의 한계와 시행착오를 냉정하게 비판한다.

그럼에도 불구하고 나는 이 책에서 콜이 ‘영적인 것’을 암시했다는 생각이 든다. 그가 명시적으로 표현한 것은 아니다. 그러나 당시 영국의 다양한 종파와 오언주의가 후에 변질(?)되는 상황 등을 언급하며 노동자들에게 의지할 어떤 것, 지금보다 나아질 수 있다는 희망을 품고 싶은 마음을 이야기한다. 협동조합이나 노동운동을 하는 사람의 동력은 바로 믿음과

신념에 있음을 가리키는 것이라고 나는 생각한다.

이 책을 더욱 특별하게 만드는 것은 역사와 운동을 간파하고 조감하는 콜의 깊고 폭넓은 시각에 있다. 그런 점에서 가장 인상적이었던 점은, 협동조합운동이 노동운동과 같은 맥락 속에 있다는 주장이었다. 콜은 자신의 다른 책 『영국 노동운동의 역사』 서문에서 노동운동은 크게 노동조합, 협동조합, 정당 및 정치 운동이라는 3개 영역을 포함하여 노동자 집단이 스스로의 삶과 지위를 개선하기 위해 벌이는 모든 집단적인 노력을 포괄한다고 말한다. 노동운동을 노동조합, 그리고 자본가와의 대결, 투쟁으로만 이해한다면 협동조합이 노동운동의 한 부분이라는 그의 견해가 낯설 수도 있다. 그러나 『영국 협동조합의 한 세기』를 통해 협동조합 역사를 들여다본다면, 실은 노동운동과 협동조합을 떼어 따로 바라보는 것이 더 이상하다. 가장 간절하고 끈궁한 곳에서 투쟁은 시작되는 법이다. 협동조합도, 노동운동도 더 이상 물러설 곳이 없는 절박하고 처절한 노동 현실에서 출발했다.

선지식이 있는 사람들이야 새삼스러울 것이 없겠지만, 이미 고백한 대로 나는 '역사 무식쟁이'여서 처음 읽을 때 곡물법 폐지 운동이나 차티스트 운동, 토리당, 휘그당 등을 몰라서 헤맬 수밖에 없었다. 협동조합의 선구자들이 자유무역을 지지했다는 것에 충격을 받기도 했다. (그것은 생필품 구하는 것조차 어려웠던 노동자들이 곡물 관세를 없애 더 낮은 가격으로 빵을 사 먹기 위해 서였다) 협동조합운동 당사자인 노동자들이 선거권을 얻기 위해 정치적 투쟁을 포기하지 않았다는 대목도 잊을 수 없다. 억눌린 자가 사회로부터 박탈당한 권리를 얻는 것은 결코 쉽지 않다. 아주 더디게 한 가지, 한 가지씩 쟁취하며 나아가는 것이 운동이라는 것을 가슴에 새긴다. 쉽게 포기하거나 낙담하지 않고 뒤이어 올 세대와 시간을 품고 가야 한다, 그렇게 우리는 이어져 있다.

큰 그림으로 이 책은 훌륭한 역사서지만, 구체적이고 세심한 차원에서도

우리에게 많은 참고가 된다. 1800년대 협동조합 여성길드가 여성 인권과 정치 참여를 위해 기여한 일, 협동조합에서 잉여 이익금의 일정 비율을 교육 비로 반드시 재투자한다는 ‘2.5% 원칙’, 생산자조합과 소비자조합의 발생적 차이, 협동조합 내 고용자에 대한 임금이나 처우가 여타 조직과 어떻게 달라야 하는가, 노동 배당, 이용실적 배당 원칙에서 과생될 수 있는 문제들, 소비자도매사업연합회설립의 의미, 전쟁 등 비상시 협동조합이 식량 배분과 조달에서 어떤 역할을 할 수 있는가 등….

한 가지 확실한 것은, 21세기 대한민국 협동조합 생태계 안에 속해 있거나 관심이 있는 사람들에게 이 책은 매우 귀한 선물이라는 것이다. 협동조합의 선구자들이 시행착오를 거듭하며 일구어내고 또 다른 국면을 찾아 혁신에 혁신을 거듭한 100년의 기록이 이렇게 살살이, 살뜰하게 기록되어 있으니 말이다.

이 책을 통해 우리가 살아가고 있는 지금, 이곳에서 취할 것을 가려내야 한다. 우리도 치열하게, 그리고 깨끗하게 길을 개척해 나가야 한다. ‘역사’를 배우는 이유가 여기에 있다.

## 농업 활성화와 협동조합

### 이주희

사회적협동조합  
iCOOP협동조합지원센터  
국제파트

### BBFAW에 협동조합이 포함되다

●●● 영국의 코퍼러티브그룹The Co-operative Group과 스위스의 코업COOP 등 협동조합이 2015년 BBFAW<sup>Business Benchmark on Farm Animal Welfare</sup>(가축복지지수)의 상위 순위에 올랐다.

2012년부터 발행된 ‘BBFAW 보고서’는 농장의 동물복지 운영 성과, 정책 실천, 정보 공개 등을 기반으로 기업의 동물복지지수를 책정하며, 협동조합을 포함한 총 90개의 다양한 부문의 기업이 리스트에 포함되어 있다. 세계가축복지협회<sup>Compassion in World Farming</sup>, 세계동물보호기구<sup>World Animal Protection</sup> 및 영국 벤처투자펀드인 콜러 캐피털<sup>Coller Capital</sup>이 공동으로 발간한 이 보고서는 기업정책 내 동물복지 도입 정도, 거버넌스 및 경영, 리더십과 혁신 그리고 성과보고의 4개 분야로 나뉘어져 있으며, 최고치인 1그룹(리더십)부터 최저 6그룹(증거는 없으나 사업 의제에는 포함되어 있음)까지 점수가 매겨진다.

250만 명의 조합원이 가입되어 있으며 약 1,500개 매장을 운영하고 있는 스위스의 코업COOP은 3년 연속 1그룹을 차지했다. 2011년 이 협동조합은 외콤리서치<sup>Oekom Re-</sup>

search AG에서 소매업 부문 세계지속가능상을 수상했으며 현재 스위스에서 판매되는 유기농 식품의 반을 유통한다. 영국의 코퍼러티브그룹The Co-operative Group은 4년 연속 2그룹의 자리를 지켰다. 또한 네덜란드의 프리슬랜드컴파니Friesland-Campina 낙농협동조합 및 영국의 알라푸드Arla Foods 농협이 각각 3, 4그룹에 올랐으며, 독일 레베Rewe Group가 4그룹, 프랑스 생협인 테레나그룹Terrena Group이 5그룹의 자리를 차지했다.

이 보고서는 2012년 제1차 보고서 이후, 리스트에 오른 기업들의 점수가 매년 오르고 있다고 설명한다. 또한 가축복지정책을 공개하는 기업의 비율이 2012년과 비교하여 23% 증가했고, 세부 목표를 발표한 기업의 비율은 28% 상승했다고 밝혔다.

그러나 기업의 다른 사회적 책임 부분들과 달리 동물복지에 대한 인식 및 실행은 아직까지 초기단계에 있다고 보고서는 설명한다. “조사 기업의 84%가 동물복지를 사업적인 문제로만 인식하고 있는 반면 69%가 주요 정책 또는 문서로 동물복지를 공식화했으며 54%는 세부 목표를 제시하고, 51%는 동물복지에 대한 실제 관리 책임을 보고하고 있다”라고 관계자는 덧붙였다.

\* 참고 <http://www.thenews.coop>

\*\* 보고서 전문 <http://www.bbfaw.com/media/1338/bbfaw-2015-report.pdf>

## 미국 오가닉밸리 매출 USD 10억 달성

●●● 미국 농협인 오가닉밸리Organic Valley가 지난 2015년 12월 매출 USD 10억을 달성했다. 오가닉밸리의 보도에 따르면 유기농만을 취급하는 소매업체로서는 최초로 10억 달러 매출 달성이다.

매출 10억 달러 달성의 일등공신은 지난 2014년 발매한 유기농 프로틴셰이크로 2015년 매출 1위를 달성한 상품이다. 이와 관련하여 시작된 ‘Save the Bros’

홍보 캠페인은 유튜브에서 240만 명이 시청했으며 매출 상승에 크게 기여했다 (<http://www.savethebros.com>). 2015년에는 100% 목초우유로 만든 프리미엄 요구르트 판매 등 유기농에 대한 소비자의 필요성과 편리성에 대응하여 시장점유율을 확장했다.

1988년 위스콘신에서 어려움을 겪고 있던 7개 농가가 만든 이 협동조합의 현재 조합원은 미국 35개 주에서 유기농생산을 하는 1,800명의 생산자이다. 오가닉밸리는 미국에서 가장 큰 유기농생산자 협동조합으로 우유, 치즈, 버터, 크림, 달걀 등 다양한 물품을 생산하고 판매한다. 지역 경제 활성화와 배송거리 감축을 위해 지역에서 생산되는 우유는 해당 지역에서 판매하는 전략을 전개하고 있다. 이밖에도 오가닉밸리는 수질 및 토양 보호, 화학합성농약, 인공호르몬 및 GMO 반대 등의 운동 및 실천에 오랫동안 힘써왔다. 오가닉밸리의 관계자는 “우리의 성장은 윈-윈-윈(win-win-win)에 근거한다. 생산자를 지원하고자 설립한 우리의 미션은 생산자, 동물과 토지 그리고 소비자를 위한 최고의 상품 제공으로 이어지고 있다”고 말했다.

\* 참고 [www.organicvalley.coop](http://www.organicvalley.coop)

## 2016년 UN이 지정한 ‘세계 콩의 해’

●●● 지난 11월 6일 UN이 2016년을 ‘세계 콩의 해(Year of Pulses)’로 지정했는데 이는 협동조합의 기회로 확장될 수 있다. 지난 10년간 콩 생산은 20%나 증가했으나 소비는 감소하고 있다. UN은 올해 슬로건을 ‘지속가능한 미래를 위한 영양가 높은 곡물’이라는 슬로건으로 내걸었다.

“콩은 인구의 식량 안보에 중요한 역할을 할 것이다”라고 FAO(UN식량농업기구) 호세 그라지아노 다 실바(José Graziano da Silva) 사무총장이 말했다. “특히 라틴아메리카, 아프리카, 그리고 아시아에서 콩은 전통적인 영양분이면서 소작농들의 주

요 작물이기도 하다. 그러나 오랫동안 인간의 주요 영양작물이었던 콩의 가치는 아직까지 제대로 인식되지 않고 있다.” 반기문 사무총장은 “콩은 기아, 식량 안보, 영양실조, 환경문제와 건강에 크게 기여할 수 있다”고 덧붙였다.

이와 관련하여 ICA<sup>국제협동조합연맹</sup>의 협동조합농업기구<sup>ICAO</sup>는 2016년 다양한 계획을 수립 중에 있다고 밝혔다. ICAO의 34개 참가 협동조합은 콩 생산을 촉진시키기 위해 2016년 1차 ICAO 회의에서 협동조합 의제와 관련된 전략을 세울 예정이다. 또한 모범 사례 및 정보 공유를 통해 콩의 영양 및 효능을 조사할 계획이다. 이 외에도 영국의 노동자협동조합인 유니콘그로서리<sup>Unicorn Grocery</sup> 및 수마<sup>Suma</sup>는 콩의 해를 맞이하여 다양한 콩을 판매하는 등 올해를 기념할 예정이다.

\* 세계 콩의 해 홈페이지 <http://www.fao.org/pulses-2016/en>

\*\* 참조 <http://www.thenews.coop>

---

제2회

아이쿱 협동조합

논문 공모전

당선작

---

허선헤

고려대학교 대학원 박사과정

# 일제강점기 오사카 지역 재일조선인 협동조합의 운영 추이

—협동조합의 결성 배경과 확장된 역할에 대하여

재일 조선인의 이주비율이 높았던 오사카에서 재일한인은 이주 이후 배척된 타자이자 이주민으로 민족적, 계급적 차별을 경험하며 자아 혼란을 경험하게 되고 정체성의 새로운 정립에 대한 욕구가 자연스레 발생되었고 이를 충족하기 위해 협동조합을 포함하여 총 51개의 조선인 단체를 조직하게 되었다. 특히 그 중에서 일본 정부와 함께 조선인의 교화를 목적으로 하는 내선융화단체에 대립적으로 자생적인 힘을 기르고자 하는 민족이념에 의한 강한 동기부여를 통해 조선노동소비조합, 오사카소비조합, 조선인저금회, 기업동맹 등 자주적인 조선인 협동조합이 결성되었다.

## 1. 서론

우리나라 협동조합의 역사는 과거 계, 향약, 두레 등 전통적 방식의 그것으로 거슬러 올라간다. 그러나 한일합방 직후 농촌의 몰락, 국내의 외교적, 안보적 상황으로 인한 사회혼란으로 건실한 협동조합의 형태를 유지, 확장, 운영시켜나가기 어렵게 된다. 특히, 농촌에 거주하면서 공동으로 이익을 도모하던 전통적 형태의 협동조합의 맥을 이었던 농민들이 일제강점기 대거 일자리를 잃고 경제적 궁핍에 직면하게 되면서 일본으로 이주하게 된다.

그런데 이후 한국의 협동조합 역사를 살펴보면 흥미로운 점이 발견되는데 바로 일본 유학생들이 한국에 귀국하여 협동조합 운동에 불씨를 지폈다는 정황이 발견된다. 협동조합사적 측면에서 일제강점기 재일조선인이 펼쳤던 협동조합의 결성배경, 운영, 활동내용, 조합원 등의 내용을 구명하는 것은 곧 국내 협동조합운동의 시작을 아는 것과 일맥상통하다고 사료되는 바이다.

이에 본 연구는 일제강점기를 시간적 배경으로 하고, 국권침탈 후 재일조선인의 활동 및 거주 비율이 가장 높았던 지역 중의 한 곳인 일본 오사카 지역을 공간적 배경으로 한정한다. 그리하여 그 지역에서 결성되고 운영된 재일조선인 협동조합의 운영추이를 각종 문헌자료의 교차분석과 데이터베이스, 관련된 국내외 선행연구를 통해 구명하고자 한다. 궁극적으로 이를 통해 일제강점기 오사카에서 운영되었던 협동조합의 결성배경, 협동조합이 재외동포사회에서 담당했던 역할과 그로 인한 일본사회에서의 조선인의 위상에 미친 영향, 오사카에 형성시킨 로컬리티 등을 도출하도록 하겠다. 본 분석은 과거 재외동포사회에서의 협동조합사 연구와 협동조합과 로컬리티 형성의 관계 등 그간 다소 주목받지 못했거나 소홀했던 연구 영역에 힘을 더하고자 한다.

## 2. 일제강점기 조선인의 도일

지난날 일본에 머물렀던 우리 동포의 통계수치를 보면, 일본이 우리 외교권을 강탈하기 1년 전인 1904년에는 233명에 불과했다. 그러던 것이 조선 약탈 1년 후인 1911년에는 2,527명, 1920년에는 19만여 명, 광복직후에는 우리 인구의 10%에 해당하는 240여만 명에까지 이르렀다<sup>이현홍, 2008:114 1</sup>

식민지 기간 동안 재일조선인의 규모를 추정한 결과를 보면 1910년에서 1916년까지는 이주가 별로 많지 않았다. 이후 1920년대 이르러 경제적인 이유로 인하여 노동이민을 했다. 그런데 제2차 세계대전에서 군수물자의 보급과 노동력의 공급을 위하여 1938년 국가총동원법을 제정하여 전면적인 국가통제와 동원을 하면서, 일본으로 강제 동원하기 시작하였다. 이렇게 일본으로 이주한 조선인은 대부분 경상도와 전라도 출신으로 오사카, 도쿄, 아이치 현, 후쿠오카 등 주요 공업, 탄갱지역으로 분산되었다.<sup>2</sup>

그렇다면 이렇게 조선인들이 도일을 결심하게 된 이유는 무엇일까? 일제강점기 조선인의 도일배경과 관련해서는 일제의 지배정책에 의한 농촌의 몰락과 그에 따른 광범위한 상대적 과잉인구의 발생, 1차 세계대전 동안의 일본자본주의의 발전과 그로 인한 저임 노동력 수요의 급증 등이 지적되고 있다.<sup>3</sup>

1 이현홍(2008). 재일한인의 삶과 이야기 : 생존 현실과 망향의식을 중심으로. 『구비문학연구』 제27집. pp.114. 재인용

2 박경숙(2009). 식민지 시기(1910~1945년) 조선의 인구 동태와 구조. 한국인구학 제32권 제2호. pp.51.

3 이준식(2002). 일제 강점기 제주도민의 오사카 이주. 한일민족문제연구. 제3권. pp. 9.

### 3. 오사카 지역 재일조선인의 집적과 활동

#### 3-1. 일제강점기 오사카의 로컬리티

오사카는 조선인의 비율이 특히 높았는데 그 이유는, 첫 번째로 지리적 접근성이다. 도일을 하게 될 때 지리적으로 가장 가깝기 때문에 일본 땅에 처음 발을 들일 수 있는 곳이 바로 오사카였던 것이다. 특히, 제주도 사람들의 경우 고향을 떠나 “첫발을 디디는 도시가 오사카”<sup>4</sup>라는 말이 있을 정도였다고 한다.

두 번째는 오사카자본의 성격과 관계가 있다. 애초에 일본자본주의의 발전은 저임 노동력을 바탕으로 하고 있었다. 특히 ‘동양의 맨체스터’라고 불리며 일본 자본주의의 발전을 상징적으로 보여준 오사카의 기반은 노동집약적 중소기업이었다. 오사카자본은 일본 안에서 저임 노동력을 충원하는 데 한계에 부딪히자 조선에 주목했다.<sup>5</sup>

이로 인해 오사카에는 자발적 혹은 비자발적 조선인 이주민들의 커뮤니티가 형성되고 독특한 지역성을 가지게 된다. 이들은 새로이 정착한 장소에서 소수민족집단으로서 사회의 주류시스템과 국가로부터 배제되고 차별의 대상으로 취급받으며 억압당하게 된다. 오사카라는 공간은 형식적으로는 일본 ‘국민’이면서도 실질적으로는 국민으로서의 권리도 없이 오직의 무만을 강요받았던 ‘비국민’으로서의 조선인의 삶이 재현된 곳이다.<sup>6</sup>

#### 3-2. 오사카 조선인 단체의 결성과 활동

살길을 찾아 도입한 후 모여 살게 된 조선인들은 곧 냉혹한 현실에 직면하

4 이문웅(1998), 「재일 제주민 사회에 있어서의 지연과 혈연」, 서울대학교 인류학연구회 편, 『한국인류학의 성과와 전망』, 집문당, pp. 361.

5 이준식(2002), 일제 강점기 제주도민의 오사카 이주, 한일민족문제연구, 제3권, pp. 13.

6 김종욱(2010), 국가권력의 폭력성과 디아스포라의 양상, 『Comparative Korean Studies』 18권 3호, 국제비교한국학회, pp.41.

게 되었다. 일명 ‘조센징’으로서 불리며 받게 되는 극단적인 민족차별과 함께 노동자로서 저임금의 문제 등 열악한 대우를 받는 계급 차별이 바로 그것이다. 주지하다시피 일본 내에서 재일조선인의 비율이 높았던 오사카 역시 민족적 계급적 차별에 시달리는 조선인들이 다수 정주하고 있던 지역으로서 유독 재일조선인 단체의 수가 두드러지게 많이 관찰되는 지역 중의 하나이다. 오사카 지역에서 활동했던 것으로 파악되는 재일조선인단체의 전체 수는 51개에 달하고, 이들 단체를 활동 목적과 성격에 따라 분류해보면 아래의 표와 같다.

일제강점기 오사카 지역 재일조선인단체의 활동성격별 분류		
활동 성격(수)	단체	비율
내선유희단체(10)	조선인협회·조선인협회총본부, 교풍회(오사카), 오사카부내선협회, 오사카부유희사업연맹, 오사카부협회, 상애회 오사카, 쓰루하시내선자치회, 협진회, 가시와라이선자치회, 조토협회	19.6%
노동조합(10)	사카이조선노동동지회, 이마후쿠조선노동조합, 오사카조선노동조합, 센슈일반노동조합, 오사카피혁노동조합, 재일본조선노동총동맹합 오사카연합회, 한난노동자자조회·오사카일반화학노동조합, 조토조선노동동맹회, 조선공녀보호회, 오사카고무공조합	19.6%
상호부조단체(8)	조선노동상호사, 조선인동우회, 조선인저금회, 조선직업부인구제회, 재판선인친목회, 동맹합자회, 재판조선인친목회	15.7%
차가인조합(4)	오사카차가인조합, 센슈조선인차가조합, 동오사카차가인동교회, 동오사카차가인조합	7.8%
청년단체(4)	고려무산청년회, 오사카조선청년동맹, 재일본조선청년동맹 오사카지부, 오사카조선유학생학우회	7.8%
사회운동단체(4)	조선무산자사회연맹, 오사카조선노동동맹회, 성호회, 오사카범애부식회	7.8%

민족운동(3)	계림동지회, 신간회 오사카지회, 조선독립연맹	5.9%
소비조합(2)	조선노동소비조합·대동소비조합, 오사카소비조합 동오사카지부,	3.9%
기업동맹(1)	기업동맹	1.9%
동업조합(1)	오사카조선약업조합	1.9%
여성운동단체(1)	근우회 오사카지회	1.9%
의료담당(1)	오사카조선인무산자진료소	1.9%
한글신문(1)	민중시보사	1.9%
지역활동(1)	조선인신진회·자아성사	1.9%
총 계(51)		100%

\* 출처(일제강점기 재일조선인단체 DB에서 발췌하여 필자 재구성)

그렇다면 이러한 특이성을 가지는 다수의 재일조선인 단체와 조직들 중 당시 협동조합 혹은 협동조합의 형태와 유사한 형식을 갖춘 단체들은 어떠한 기준으로 분류할 것인지, 운영추이는 어떠한지, 재일조선인 사회 내에서 갖는 위상과 협동조합사 측면에서의 의의는 무엇인지 등을 다음 장에서 살피도록 하겠다.

#### 4. 오사카지역 재일조선인 협동조합의 운영

##### 4-1. 과거 협동조합의 범주

현대적 형태의 협동조합은 19세기 후반부터 전 세계적으로 협동조합 운동이 확산되면서 시작되었다. 이 당시에는 일본 유학생이나 종교계의 활동을 통해 우리나라에도 전파되어 자발적인 아래로부터의 협동조합 운동이 일어나게 되었다. 협동조합운동은 독립운동의 한 형태로 우리나라 사람들에게 희망을 주었고, 농민과 노동자의 생존 활동과도 연결되었다. 특히 1927년부터 민족주의적인 일본 유학생을 중심으로 조직된 ‘협동조합운동사’가

확산되었다. 일제 식민지 시대의 활발한 협동조합의 활동은 우리나라 사람들에게 큰 호응을 얻었다. 일제의 탄압 속에서도 계속 확산되어 1930년대 초반에는 대략 1천여 개의 협동조합과 10만여 명의 조합원이 협동조합 운동을 함께 했다.<sup>7</sup>

즉, 국내 협동조합의 기반을 마련하고 그 영역을 확장시키는데 일본 유학생들의 역할이 큰 몫을 담당했다는 것을 확인할 수 있다. 이는 한인유학생들을 포함한 재일조선인들이 일본 거주 중에 협동조합과 관련하여 어떠한 영향을 받았으며 어떤 활동에 동참하였는지 등의 경험을 살펴보는 연구야말로 우리 협동조합 운동의 선구적 움직임이 되는 한 뿌리를 담당하고 있었으나 아직 수면위로 드러나지 않았던 일면을 발굴하는 유의미한 작업임을 역설하고 있는 대목이 아닐 수 없다.

본 연구는 협동을 위한 여러 조직 중에서 협동조합에 국한지어 분석해보고자 과거부터 존재해온 세계 여러 종류의 협동조합을 분석하여 협동조합의 특징을 도출하여 다른 단체와의 구분에 대한 기준을 제시한다는 점에서 유의미한 성찰을 제공하고 있는 George R. Melnyk<sup>1990</sup>의 연구 결과를 분석틀로 차용하여 적용해보고자 한다. 이 연구에 의하면 모든 종류의 협동조합은 그것을 하나로 묶는 두 가지 기본적인 특징을 공유하고 있다는 것이다. 첫째가 자조적인 공동행위를 통하여 착취적인 관계exploitative relations를 종결시킨다는 이념적인 목표이고, 둘째는 성공적인 경제활동이라는 실용적인 목표이다.<sup>8</sup>

#### 4-2. 오사카 재일조선인 협동조합에 관한 기록

George R. Melnyk.<sup>1990</sup>의 연구에서 제시하는 기준에 따라 51개 오사

7 김기태(2013). 한국 협동조합의 과거와 현재. 『도시문제』 통권 533호, 대한지방행정공제회, pp. 18.

8 George R. Melnyk(1990). The Search for Community : From Utopia to a Cooperative Society. 최경식(2003). 공동체의 탐색 : 협동조합의 역사적 전통 고찰. 『협동조합경영연구』, 농협대학교 협동조합경영연구소, pp. 132-33.

카 제일조선인 단체 중 협동조합의 분류에 포함시킬 수 있는 단체는 총 4개로 압축해 볼 수 있다. 본 장에서는 일제강점기 제일조선인단체 DB에서 이들 단체의 기록을 발췌하여 필자가 약간의 요약을 한 후 아래와 같이 싣도록 하겠다.

#### 4-2-1. 조선노동소비조합

오사카大阪의 대표적 조선인소비조합으로써 1929년 7월 20일 조선노동소비조합이 창립되고 이것이 1930년 4월 대동소비조합으로 개칭됐다. 조합 운영방침으로 노동대중의 경제적 단결로 일상생활을 보장하고 총결산을 조합원에게 공개하며 조직적 투쟁을 전개하고자 했다. 1930년 4월 22일 정기대회에서는 대동소비조합으로 개칭했다. 1931년 6월에는 간토關東 소비조합연맹이 대동소비조합에 조선인들의 소비조합운동 및 일본인들과의 제휴를 지지하는 격려문을 보냈다. 1931년 말 대동소비조합 임시총회에서는 중간상인의 이윤 철폐와 부정행위에 대한 투쟁 등을 결의했다. 이 무렵 여성들에 대한 경제지식강좌를 열었다는 보도도 있다. 1934년 3월에는 근애欸愛 소비조합과의 합동논의가 이루어졌다. 근애소비조합은 1932년 2월 12일에 결성된 일본소비조합연맹 계열의 소비조합으로 조선인 조합원이 약 80명이며 1933년에는 김재연金在演, 김혁중金赫鐘이 대표자였다.

#### 4-2-2. 오사카소비조합 동오사카지부

조선인 밀집지역인 동오사카에 결성된 소비조합지부이다. 본소비조합연맹 소속으로 1933년 7월 28일 조선인 100명으로 결성됐으며, 결성시 조합장은 박내성朴來成이었다. 1935년 7월 4일 소비조합운동국제기념일을 맞이해 좌담회를 개최해 경찰의 집회 금지에도 불구하고 천명이 모이는 성황을 이루었다. '일반민중의 생활 곤란'을 타개하고자 '소비조합운동의 박차를 가하기' 위해 유지위원회를 결성했다. '실천적 일상생활로 유지회원을 확대하고, 유지회원의 기능을 통해 일반민중의 사회적 신념을 집중하고 회원으

로부터 월정회비를 징수해 적립금을 조성하고 소비조합유지와 일반근로 민중의 비상적 구제에 '충당'하는 것이 목표였다.

#### 4-2-3. 조선인저금회

조선인들의 이주 초기에 오사카<sup>大阪</sup>에 결성된 조선인 상호부조단체이다. 매월 1일과 15일에 50전씩 공동 저금해 유사시에 회원을 위해 사용하도록 했다. 상호 부조적 성격을 띠었고 조선인들이 아직 유동성이 높은 상황에서 안정적인 활동과 존속이 다소 곤란했다.

#### 4-2-4. 기업동맹

오사카<sup>大阪</sup>와 제주도를 왕래하는 조선인들을 위해 선박을 경영한 오사카의 조선인 조직이다. 일제 기록에 따르면 기업동맹은 아나키스트인 고순흙<sup>高順欒</sup>, 최선명<sup>崔善鳴</sup>을 중심으로 1926년 2월 1일에 결성됐다. 기업동맹은 1930년 10월 조선민보<sup>朝鮮民報</sup>를 발간해 선전활동에 나서고, 1931년 12월에는 '협동조합주의를 기조로 민중의 경제적 발전과 문화적 향상을 기한다'는 강령을 내걸고 '한 명이 3엔씩 출자'하는 대중적인 협동조합으로 조직을 변경시켰다. 공안 자료에 따르면 기업동맹은 1935년에도 존속했다. 당시 대표는 고순흙이며 회원은 66명이었다.

### 5. 정체성, 로컬리티, 이념대립 그리고 협동조합

#### 5-1. 재일조선인의 강렬한 욕구의 투영

협동 조직을 형성하는 것은 사회적, 경제적 어려움의 해결을 위하여 이익을 공동으로 도모하고 조합원의 상호부조와 친목을 동시에 도모하여 사회 속에 그들만의 작은 사회를 만드는 과정으로 볼 수 있는데 이러한 과정은 오사카에서 재일조선인이 협동조합을 결성하게 되는 과정과 일맥상통한다.

로치테일 협동조합이 노동자에게 값싸고 신선한 식료품을 제공할 필요성 때문에 설립되었듯 일제강점기 일본 내 한인사회라는 특수한 상황 하에 조성된 강렬한 사회경제적 욕구는 협동조합을 탄생시켰다. 그리고 협동조합의 형태는 시대와 장소에 맞는 사회경제적 요구를 충족시켜주려는 방향으로 진화하였고 그 필요성을 사실상 상당부분 많이 만족시켜주는 역할을 했음이 발견되는 바이다.

## 5-2. 오사카 로컬리티의 재편성

협동조합이 지역사회에 미치는 이러한 일반적인 순기능 외에 또 한 가지 주목해봐야 할 측면이 바로 지역의 고유한 특성을 나타내는 로컬리티를 형성한다는 점이다. 공간과 사회는 밀접한 역학관계를 가지고 상호 영향을 주고 받는다. 공간의 분할이 사회구성을 물리적으로 구분시킬 수도 있고, 사회현상이 공간의 성격과 지리학적 위상을 다르게 변화시킬 수도 있다.

‘작위적’으로 주입된 내선융화단체와 ‘자생적’ 협동조합 사이에서 발생한 충돌의 동역학은 오사카만의 특수한 로컬리티를 형성하는 역할을 했다. 오사카 재일한인 협동조합은 이방인으로서, 그리고 자국을 빼앗긴 아픔을 공유하는 타자로서 대단한 결집력과 결속력을 보여주었다. 조선인의 민족성을 강조하고 이익을 공동으로 도모하는 수단으로서 조직되어 활동했던 것이다.

오사카의 지역성 또는 로컬리티라는 단어로 표현할 수 있는 공간의 성격은 표면적으로 보았을 때 크게 일본인과 재일한인의 대립으로 형상화해 볼 수 있다. 하지만 이보다 더욱 오사카의 로컬리티를 조성하는 동력은 재일조선인들 간의 힘겨루기 혹은 대립 구조였다는 평가가 가능하며 이러한 구도의 일면을 이끌었던 것이 조선인 협동조합이었던 것이다.

사회적 이질감이 물리적 공간의 분할을 가져온 초기 극명한 이분법적 지역성을 지닌 오사카의 로컬리티가 협동조합의 활동을 통해 재일조선인의 목소리와 움직임으로 민족 간 대립과 협력으로 인해 다분법적 공간이 되고

원주민과 이주민의 경계 넘나들기가 이뤄지는 로컬리티를 가지게 되었다.

### 5-3. 주류와 비주류의 이념 갈등과 충돌

앞서 소개한 George R. Melnyk<sup>1990</sup>의 연구에 따르면 모든 협동조합 형태는 그들이 존재하는 주류 시스템에 순응할 수 있어야 한다. 만약 콜호즈가 이념적으로 소비에트 시스템과 명령 경제의 메커니즘에 통합되지 못했다면 사라졌을 것이다. 적응력(순응)은 태생적으로 협동조합이 어떤 방식으로든 주류시스템을 위협할 수 있는 형태를 가질 수 없다는 것을 의미한다.<sup>9</sup>

일제강점기 오사카에서 재일조선인 집단은 내부적으로는 민족적 특성이 강하여 주류의 그늘에서 벗어나 자조적이고 자급적인 협동 공동체로서 조합원의 이익을 도모하고자 하는 성격을 가진 비주류 계층이었고 이들이 조직한 협동조합 역시 그 운영이 쉽지 않았으며 결성시기는 밝혀져도 지속 여부 혹은 해산여부는 기록에서 찾아보기 어려웠다. 주류 시스템의 탄압으로 인한 애로사항이 많았던 것을 어렵지 않게 유추해 볼 수 있다.

## 6. 결론 및 제언

재일 조선인의 이주비율이 높았던 오사카에서 재일한인은 이주 이후 배척된 타자이자 이주민으로 민족적, 계급적 차별을 경험하며 자아 혼란을 경험하게 되고 정체성의 새로운 정립에 대한 욕구가 자연스럽게 발생되었고 이를 충족하기 위해 협동조합을 포함하여 총 51개의 조선인 단체를 조직하

9 George R. Melnyk(1990). The Search for Community : From Utopia to a Cooperative Society. 최경식(2003). 공동체의 탐색 : 협동조합의 역사적 전통 고찰. 『협동조합경영연구』. 농협대학교 협동조합경영연구소. pp. 133-4.

게 되었다. 특히 그 중에서 일본 정부와 함께 조선인의 교화를 목적으로 하는 내선융화단체에 대립적으로 자생적인 힘을 기르고자 하는 민족이념에 의한 강한 동기부여를 통해 조선노동소비조합, 오사카소비조합, 조선인저금회, 기업동맹 등 자주적인 조선인 협동조합이 결성되었다.

협동조합은 재일조선인의 삶의 질을 높이고 일본 제국주의의 탄압에 맞서 독자적인 이주민 사회의 힘을 신장하였다는 점에서 민족사적 의의가 매우 크다.

김형미 외<sup>2012</sup>에서 제안하듯 식민지 시대 협동조합운동의 실상을 밝히는 것은 시대의 사명이며 협동조합인들의 숙명이다. 식민지 시대의 자주적 협동조합운동의 실상은 아직도 그 전모가 드러나지 않았다. 운동의 지도자들의 다수는 독립운동과 결부되어 있었으며, 민족말살기와 해방 후 혼란스러웠던 정국 속에서 많은 기록과 인물들이 사라졌다. 미래세대로 이어져야 할 풍부한 유산과 영감의 원천을 복원하는 작업은 오늘날 생협운동에 참가하는 협동조합인들의 사명이기도 하다.<sup>10</sup> 이 중차대한 연구를 위한 단초를 제공할 수 있다는 측면에서도 재일조선인 협동조합 연구가 갖는 의의가 크다.

향후 협동조합사 연구에서 더욱 다양한 시간적, 공간적 범위를 확장하고 인물과 활동, 운영 등에 관하여 보다 더 세부적이고 진척된 연구가 필요함을 인정하는 바이며 이는 추후의 과제로 남겨두도록 하겠다.

10 김형미 외(2012). 한국 생활협동조합운동의 기원과 전개. (재)아이쿰협동조합연구소 엮음, pp.53.

참고문헌

- George R. Melnyk(1990), The Search for Community : From Utopia to a Co-operative Society. 최경식(2003), 공동체의 탐색 : 협동조합의 역사적 전통 고찰, 『협동조합경영연구』, 농협대학교 협동조합경영연구소, pp. 111-134.
- 김기태(2013), 한국 협동조합의 과거와 현재, 『도시문제』 통권 533호, 대한지방행정공제회, pp. 17-21.
- 김인덕(2013), 일제 강점기 오사카 조선촌의 식문화, 『동방학지』 제163집, 연세대학교 국학연구원, pp.35-56.
- 김종욱(2010), 국가권력의 폭력성과 디아스포라의 양상, 『Comparative Korean Studies』 18권 3호, 국제비교한국학회, pp.41-62.
- 김형미 외(2012), 『한국 생활협동조합운동의 기원과 전개』(pp. 1-352), (재)아이쿱협동조합연구소 역음.
- 박경숙(2009), 식민지 시기(1910-1945년) 조선의 인구 동태와 구조, 『한국인구학』 제32권 제2호, 한국인구학회, pp. 29-58.
- 선봉규(2011), 근·현대 재일한인 디아스포라의 이주와 재영토화 연구 : 오사카와 도쿄를 중심으로, 『한국동북아논총』 제16권 제3호 통권60집.
- 손미경(2013), '문화플랫폼'으로서 도쿄 오사카 코리아타운 연구, 한국외국어대학교 박사학위논문.
- 이문웅(1998), 「재일 제주인 사회에 있어서의 지연과 혈연」, 서울대학교 인류학연구회 편, 『한국인류학의 성과와 전망』, 집문당.
- 이영호(2004), 협동조합의 이념과 정의, 농협대학교 협동조합경영연구소, 『농협경제연구보고』 143권0호, pp. 7-40.
- 이준식(2002), 일제 강점기 제주도민의 오사카 이주, 『한일민족문제연구』 제3권, pp. 5-36.
- 이춘매(2010), 김사량의 소설에 반영된 일제 강점기 한민족의 삶과 이산, 『한중인문학연구』 제29집, pp.71-88.
- 이현홍(2008), 재일한인의 삶과 이야기 - 생존 현실과 망향의식을 중심으로 -, 『구비문학연구』 제27집, pp.113-146.
- 장윤수(2009), 중국과 일본거주 한인의 이주역사 고찰, 『디아스포라 연구』 제3권 제2호(제6집), pp. 63-80.
- 장윤수, 김해란(2009), 한국인의 이주역사에 관한 일고찰 - 중국과 일본거주 한인역사 재고, 『전남대학교 세계한상문화연구단 국내학술회의』, 전남대학교 세계한상문화연구단, pp. 225-238.
- 전은자(2008), 제주인의 일본도향 연구, 『탐라문화』 제32호, 제주대학교 탐라문화연구소, pp. 137-178.
- 일제강점기 재일조선인단체 DB([http://fkr.krm.or.kr/base/td001/browse\\_group.html](http://fkr.krm.or.kr/base/td001/browse_group.html))

생협평론 2010 겨울(창간호)

발간사 협동조합에 대한 건강한 담론을 만들어 갈 것입니다  
— 정병호(iCOOP협동조합연구소장)

축사 인간의 본성, 그리고 생협  
— 정태인(경제평론가)  
열린 생협 운동의 비전제시를 기대하며  
— 이정주(iCOOP생협연합회 회장)

길잡이 iCOOP생협, 세상에 말 걸다  
— 염찬희(편집위원장)

창간 특집 **윤리적 소비, 신자유주의 질서를 거스르다!**

소비가 이념적이고 윤리적이기까지 한 까닭은?

— 이정옥(대구가톨릭대 교수, 사회학)

윤리적 소비의 경제학적인 이해와 생협의 선택

— 김형미(메이지대학원 정치경제학 박사후기과정)

iCOOP생협과 윤리적 소비

— 정원각(iCOOP협동조합연구소 사무국장)

유럽의 윤리적 소비

— 이의남(iCOOP고양생협 이사)

[ 창간 특집 좌담 ]

윤리적 소비는 생산, 소비, 노동 모두를 고려한다

— 김이영, 김미영, 송정임, 우분주

이슈 옹포 금강에서 사라진 이름들

— 송기역(르포작가)

투기자본이 판치는 세상, 공정무역은 위태롭다!

— 허영구(투기자본감시센터 공동대표)

아이쿱생협 만평 — 이동수(만화가)

협동조합 소식 한국의 공정무역 현황

- 김태연(iCOOP생협개발부 무역팀장)
- 유럽 협동조합의 사례 : 경제 대안 운동
- 정원자(iCOOP협동조합연구소 사무국장)
- 지금 해외에서는
- 이주희(iCOOP생협연합회 대외협력팀)

특별논문 우리는 속고 있다, 속는 줄도 모르고

- 노종면(진국언론노조 민주인론실천위원장, 천안합인론검증위원)

서평 『생명을 살리는 윤리적 소비』

- 이신옥(구로생협 문화위원, 르포작가)

생협평론 2011 봄(2호)

길잡이 먹을거리만 다루라고요?

- 염찬희(편집위원장)

특집 경쟁의 생산에서 협동의 생산으로

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

- 권영근(생명창고·지역순환형 사회형성추진운동협의회 상임대표)

한국 농업의 위기와 협동조합의 과제

- 정은미(한국농촌경제연구원)

협동과 상생의 대안 만들기

: 배추과동을 통해 생각해보는 생협운동의 비전

- 허현중(지역재단 기획이사)

아이쿱은 왜 생산의 문제를 고민하는가?

- 신성식(아이쿱생협 생산법인 경영대표)

[ 좌담회 ]

생산자들에게 듣는다 : 한국농업현실과 아이쿱 생산정책

- 김진원, 박석원, 오미에, 유재흠, 주정산

- 이슈** 이것은 정말 쉬운 일이 아닙니다  
 — 서분숙(르포작가)  
 복지논쟁의 주요 쟁점들을 해부한다  
 — 홍현호(시민경제사회연구소 연구위원)  
 조합원 활동가들의 활동을 어떻게 지원할 것인가?  
 — 정원각(아이쿱협동조합연구소 사무국장)
- 아이쿱생협 만평** — 이동수(만화가)
- 돌발논문** SSM에 대해서 우리가 알아야 할 것  
 : 친서민 대 친대기업으로 양분되는 보도  
 — 김서중(성공회대학교 신문방송학과 교수)
- 서평** 『식품주식회사』  
 — 엄은희(부산대학교 HK교수)
- 협동조합 소식** 지금 해외에서는  
 — 이주희(아이쿱생협연합회 대외협력팀)

**생협평론 2011 여름(3호)**

- 길잡이** 협동조합 공부 제대로 한번 해봅시다  
 — 엄찬희(편집위원장)
- 특집** **협동조합 제대로 이해하기**  
 협동조합이란? : 경제학적으로 이해하기  
 — 정태인(새로운사회를여는연구원 원장)  
 신뢰의 생산이 협동조합의 본성  
 — 정찬율(친환경유기식품유통인중협회 사무국장)  
 왜 협동조합은 규모 확대 문제에 더 민감한가  
 — 장종익(연세대 경제연구소 객원연구위원)  
 일본 생협이 직면한 과제와 조합원 참여 시스템  
 (日本の生協が直面する課題と組合員の参加システム)  
 — 丸山茂樹(JC総合研究所、客員研究員) / 번역: 김연숙(아이쿱협동조합연구소)

[ 좌담회 ]

생협, 규모가 커지면 협동조합 정신이 훼손될까?

—김영숙, 이금자, 이필구, 김아영

이슈 3.11 농협법 개정, 무엇이 문제인가

—이호중(농업농민정책연구소 '너름' 연구기획팀장)

건강보험 하나로운동, 참여할까, 말까?

—강상구(『신자유주의의 역사와 진실』 저자)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

돌발논문 에너지 위기, 우리는 어떤 선택을 해야할까?

—이유진(녹색연합 녹색에너지디자인팀장)

서평 『건강한 경제모델 프라우트가 온다』

—오귀복(아산YMCA생협 이사)

협동조합 소식 지금 해외에서는

—이주희(아이쿱생협연합회 대외협력팀)

생협평론 2011 가을(4호)

길잡이 모두에게 좋은 세상을 위해

—염찬희(편집위원장)

특집 복지사회, 협동과 참여

복지국가운동과 협동조합운동

—정승일(복지국가소사이어티 정책위원)

복지사회의 이행전략으로써 사회적 경제의 가능성에 관한 탐색

—장원봉(성공회대학교 사회적기업연구센터 연구교수)

협동조합운동과 복지

—김형미(메이지대학원 정치학과 박사과정)

선수금 운동으로 자본을 조달하는 협동조합 경제

—오항식(아이쿱생협연합회 사무처장)

[ 좌담회 ]

협동과 참여, 그리고 복지

— 권순실, 김민정, 이미연, 장남희, 김아영

**이슈** 협동의 정신과 평창 동계올림픽  
 — 우석훈(2.1연구소 소장)  
 생협법 개정, 기회를 놓치면 위기가 된다  
 — 김기태(한국협동조합연구소장)  
 2012년 세계협동조합의 해와 한국협동조합의 나아갈 길  
 — 홍광석(국제협동조합연맹 분과기구담당)

**아이쿱생협 만평** — 이동수(만화가)

**르포** 제2·제3의 용산, 명동3구역을 말한다  
 — 유채림(소설가/ 홍대철거현장 '두리반' 주인)

**서평** 『복지국가 스웨덴 : 국민의 집으로 가는 길』  
 — 허인영(아이쿱구로생협 조합원)

**협동조합 소식** 지금 해외에서는  
 — 김영미(아이쿱생협연합회 대외협력팀)

**2011 윤리적소비 공모전 수기부문 당선작**

우리는 사회공헌반이다!!!

— 류지형(교사)

위대한 생산

— 김시은(주부)

내가 공부하는 이유

— 유형석(용인외국어고등학교 1학년)

**생협평론 2011 겨울(5호)**

**길잡이** 협동조합님, 지역사회의 중심이 되어주세요  
 — 염찬희(편집위원장)

**특집**

**지속가능한 지역사회와 협동조합**

지속가능한 지역사회와 협동조합

— 김찬호(성공회대학교 교양학부)

두레생협의 지역사회 기여 활동과 의미

— 권순실(생협전국연합회 전 회장)

지역사회에서, 생활인이, 만들어가는 소박한 복지

: 여성민우회생협 연합회 협동복지사업

— 박제선(여성민우회생협 연합회 기획부)

나눔과 협동이 건강을 만든다 : 의료생협

— 조병민(대전민들레의료생협 전무이사)

지속가능한 지역사회 만들기와 한살림의 '지역살림운동'

— 정규호(모심과살림연구소 연구실장)

지역사회와 함께하는 아이쿱생협

— 김대훈(아이쿱생협연합회 대외협력팀장)

일본 협동조합의 지역사회 기여 활동

(協同組合と地域社会への貢献)

— 北川太一(福井県立大学経済学部 教授) / 번역 : 김연숙(아이쿱협동조합연구소)

**[ 좌담회 ]**

지역 활동가들이 보는 협동조합의 나눔 활동

— 김이창, 이진홍, 이해정, 정경섭, 김아영

**이슈**

종편 방송을 어찌 할꼬?

— 정연우(민주언론시민연합 대표)

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

— 안진걸(참여연대 민생희망팀장)

**아이쿱생협 만평**

— 이동수(만화가)

**르포**

강은 가르지 않고 막지 않는다

— 서분숙(르포작가)

**돌발논문**

지속 가능한 사회는 행복한 노동에서

— 하종강(성공회대학교 노동대학장)

**서평**

『시골의사의 아름다운 동행』

— 차형석(시사IN 기자)

**협동조합 소식** 지금 해외에서는

—김영미(아이쿱생협연합회 대외협력팀)

**생협평론 2012 봄(6호)**

**길잡이** 지금, 시민이 주인인 세상을 말해야 한다

—염찬희(편집위원장)

**특집** **민주주의와 협동조합**

민주주의 발전에서 협동조합의 역할

—정태인(새로운 사회를 여는 연구원 원장)

민주주의를 훈련시켜온 유럽의 협동조합들

—정원각(아이쿱협동조합연구소 사무국장)

유럽의 협동조합기업 : 경제민주화 구현 현장

—김현대(한겨레 선임기자)

일본의 협동조합 민주주의 : 그 성과와 과제

(日本における協同組合民主主義 : その成果と課)

—杉本貴志(関西大学商学部教授) / 번역 : 김연숙(아이쿱협동조합연구소)

1970년대 한국 협동조합의 민주주의 지향성

—신철영(아이쿱소비자활동연합회 친환경유기식품클러스터추진위원회 집행위원장)

**[ 좌담회 ]**

협동조합이 민주주의를 말하다

—신종철, 안상연, 오귀복, 이화수, 홍준호, 김아영

**이슈** 협동조합기본법의 내용과 의미

—박범용(한국협동조합연구소 협동조합형기업지원팀장)

철도민영화가 우리 삶에 미치는 몇 가지 것들

—박홍수(공공운수정책연구소 연구원)

**아이쿱생협 만평** —이동수(만화가)

- 르포** 세 가지 물음  
: 정리하고 철회투쟁 1000일, 쌍용자동차 해고노동자들 이야기  
—연정(르포작가)
- 돌발논문** 소셜미디어로 그리는 소셜디자인  
—고재열(시사IN 문화팀장)
- 서평** 『민주주의 색깔을 묻는다』  
—조영훈(청년유니온 조합원)
- 협동조합 소식** 지금 해외에서는  
—김영미(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

### 생협평론 2012 여름(7호)

- 길잡이** 탐욕이 아닌 필요에서 출발하는 협동조합  
—염찬희(편집위원장)
- 특집** **세계의 협동조합**  
주택협동조합의 개념과 역사 그리고 시사점  
—기노채(이탈리에 대표이사, 주택건설협동조합준비모임 대표)  
지역사회와 함께하는 열린 협동조합 : 사회적협동조합  
—김신양(한국사회적경제연구회 부회장)  
노동자협동조합운동의 역사와 한국에서의 전망과 과제  
—김성오(아이쿱협동조합연구소 연구위원)  
소비협동조합의 과제와 대안  
—전형수(대구대학교 경제학과 교수)  
신용조합과 협동조합은행  
—김창진(성공회대학교 사회과학부 교수)  
생산자협동조합의 생성과 진화  
—장종익(한신대학교 글로벌협력대학 교수)

[ 특별기고 ]

살아 있는 역사

: 50년 전, 영국 북서부의 협동조합 매장 근무를 추억하며

(Living History

: Working at the Co-op in north-west England fifty years ago)

— 로저 리차드슨(R. C. Richardson, 영국 윈체스터대학 명예교수)

[ 좌담회 ]

새로운 협동을 모색하는 협동조합들

— 국태봉, 김일섭, 석승억, 조성돈, 김아영

이슈                    동일본 대지진 : 원전사고 1년, 그 현장을 가다

— 정재은(미디어충청 기자)

세계평화는 강정에서부터!

— 여옥(전쟁없는세상 활동가)

아이쿱생협 만평    — 이동수(만화가)

돌발논문            총리실의 민간인 불법사찰을 고발한다

— 송명훈(리셋 KBS뉴스 기자)

서평                   『자본주의, 그 이후』

— 이창근(쌍용자동차 해고자)

협동조합 소식      지금 해외에서는

— 김영미(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

생협평론 2012 가을(8호)

길잡이                적극적으로 관여하는 독자를 기다리며

— 염찬희(편집위원장)

특집                   협동조합의 이론과 실제

협동조합과 ‘일다운 일(Decent work)’의 만남

— 신호진(한국해양수산개발원 ODA인턴)

협동조합은 고용 천국을 보장하는가?

—김성오(『몬드라곤의 기적』 저자)

여성의 참여와 도전을 위한 협동조합의 원칙과 실천전략

—김아영(성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정)

여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합을 지향하며

—이미연(아이쿱구로생협 이사장)

협동조합 고유의 특성에 근거한 경영전략

—이호중(농업농민정책연구소 '너름' 연구기획팀장)

나그네 민주주의와 주인 민주주의 : 협동조합의 민주적 운영에 대해

—신성식(아이쿱생협 생산법인 경영대표)

**[ 좌담회 ]**

협동조합에 대한 세간의 관심과 기대, 어떠세요?

—권미옥, 김현동, 박주희, 서재교, 김아영

**이슈**            절반의 승리 절반의 패배 : 세종대 생협을 지키기 위한 싸움  
 —문효규(세종대학교 생활협동조합 이사장)  
 협동조합기본법 시대를 앞두고 노동자 협동조합을 생각한다  
 —김대훈(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀장)

**아이쿱생협 만평** —이동수(만화가)

**르포**            농민의 꿈  
 —안미선(르포작가)

**돌발논문**        밀양 송전탑 현장에서  
 —이계삼(765kV 송전탑 반대 故 이지우 열사 분신대책위 사무국장)

**서평**            『협동조합, 참 좋다』  
 —이정주(쿵스토어 대표)

**협동조합 소식**  세계협동조합의 해를 축하하며 진행된 다양한 기념행사  
 —김영미(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

- 길잡이** 협동조합시대, 자금 조달이라는 걸림돌  
—엄찬희(편집위원장)
- 특집** **자본 조달, 한국 생협의 난제**  
협동조합과 ‘자본’  
—김수행(성공회대 석좌교수)  
협동조합을 위한 금융모델  
—조혜경(금융경제연구소 연구위원)  
협동조합에서 자금의 문제  
—정원각(아이쿱사회적경제지원센터 준비위원장)  
협동조합 지원금융 역할을 수행해온 캐나다 데잘당신협  
—장종익(한신대학교 글로벌협력대학)
- [ 좌담회 ]**  
한국 생협의 자본 조달 현실  
—기노채, 김대훈, 민앵, 조향숙, 김아영
- 이슈** 다시 꿈꾸고 싶은 청년들이 만드는 아름다운 연대, ‘청년연대은행(준)’  
—조금득(청년연대은행 추진위원장)  
이 세상 꿈이 모두 사라질 때 천국의 영광 보게 되리라  
—김남주(변호사)
- 아이쿱생협 만평** —이동수(만화가)
- 르포** 아직, 거기 그들이 있다  
—이혜정(기록노동자)
- 돌발논문** 구미 불산 가스 유출사태, 무엇이 문제고 얼마나 심각한가?  
—김수민(구미시의회의원, 아이쿱 구미생협 조합원)
- 서평** 『화폐전쟁』  
—이현숙(한겨레경제연구소 소장)
- 협동조합 소식** 코퍼라티브 유나이티드(The Co-operative United) 참가기  
—이주희(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

생협평론 2013 봄(10호)

길잡이            왜 협동조합 생태계인가?

—염찬희(편집위원장)

특집            **협동조합 생태계**

한국 사회 경제위기의 대안 하나, 협동조합 생태계

—김기태(한국협동조합연구소장)

협동조합 생태계에 대한 구상

—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)

협동조합 생태계로 다함께 행복한 노동을

—김홍범(아이쿱축산 상무대행)

협동조합 생태계와 조합원 활동 : 아이쿱소비자활동연합회의 경우

—권미옥(아이쿱소비자활동연합회 활동국장)

협동조합 생태계는 어떤 모습일까?

—오항식(아이쿱생협 콕서비스 경영이사)

**[ 좌담회 ]**

협동조합 생태계, 이렇게 만들어가야 한다

—김동준, 송주희, 유창복, 이대중, 장은성, 조우석, 손범규

이슈            다양한 협동조합들이 몰려온다

—박기용(한겨레 사회부)

금융협동조합을 통하여 협동조합을 육성하라

—신철영(아이쿱생협 클러스터추진위 집행위원장)

학생인권조례의 앞날은?

—홍성수(숙명여자대학교 법학부 교수)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

- 돌발논문** 물의 공공성이란 우리에게 어떤 의미일까?  
— 송미영(경기개발연구원 선임연구위원)
- 서평** 『착한 것이 살아남는 경제의 숨겨진 법칙』  
— 최은미(박광 도서관)
- 협동조합 소식** 세계 협동조합 생태계는 어떻게 변화, 발전하고 있는가  
— 김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)
- 특별기고** 아이쿱생협은 과연 성장신화에 빠졌나?  
— 신철영(아이쿱생협 클러스터추진위 집행위원장)

### 생협평론 2013 여름(11호)

- 길잡이** 지속가능한 협동조합을 위한 공부, 그 하나  
— 염찬희(편집위원장)
- 특집** **생협법 제도를 둘러싼 논쟁들**  
**: 조합원 외 이용을 허용할 것인가**  
일본 생협법의 조합원 외 이용 규제  
(生協法における員外利用規制)  
— 関英昭(青山学院大学名誉教授) / 번역 : 이향숙(아이쿱협동조합연구소 연구원)  
소비자생활협동조합법 제46조를 철폐해야 하는 이유  
— 김형미(아이쿱협동조합연구소 상임이사)  
협동조합의 비조합원 이용 금지에 대하여  
— 이재욱(춘천산골마을협동조합 부이사장)  
협동조합의 비조합원 이용 문제에 대한 단상(短想)  
— 김성오(한국협동조합창업경영지원센터 이사장)
- [ 좌담회 ]**  
한국 생협법의 조합원 외 이용금지 조항, 어떻게 볼 것인가  
— 김보라, 김창근, 문보경, 박은경, 김형미

- 이슈** 아이쿱생협, 물 사유화 저지와 공공성 회복 운동에 뛰어들다  
 —이미연(아이쿱소비자활동연합회 참여활동팀)  
 진주의료원 폐업 사태  
 —전아름(보건의료노조 선전부장)
- 아이쿱생협 만평** —이동수(만화가)
- 르포** 서부이촌동, 오세훈의 단순한 아이디어로 황폐화된 삶의 터전  
 —윤형중(한겨레 사회부)
- 기획연재** **협동조합을 가다 ①**  
 순천언론협동조합을 가다  
 —김은남(사사HN 선임기자)
- 서평** 『살림/살이 경제학을 위하여』  
 —김기태(한국협동조합연구소장)
- 협동조합 소식** 높아지고 있는 협동조합의 위상과 평가  
 —김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

**생협평론 2013 가을(12호)**

- 길잡이** 협동조합, 정부 지원을 요구해야 하나  
 —염찬희(편집위원장)
- 특집** **협동조합 법 제도를 둘러싼 논쟁들**  
**: 정부의 지원, 어디까지가 바람직한가**  
 협동조합 정부지원, 협력적 사회 환경 조성이 우선이다  
 —최유성(전 특임장관실 제2조정관)  
 정부의 지원, 어디까지가 바람직한가?  
 —이이재(새누리당 국회의원)  
 협동조합 활성화를 위한 기본법 개정 쟁점 및 대안  
 —김현미(민주당 국회의원)  
 협동조합과 바람직한 국가의 정책 방향에 대하여  
 —강민수(한국협동조합연구소 사무국장)

협동조합의 발전을 위한 정부 지원정책의 방향

— 김대훈(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀장)

[ 좌담회 ]

정부의 협동조합 지원, 어디까지가 바람직한가?

— 강원구, 박봉희, 손낙구, 정원각, 이향숙

**이슈**            못살겠다, 협동조합이다! : 프레시안의 협동조합 전환기

— 이대회(프레시안 협동조합팀장)

국정원 사태와 실종된 한국 민주주의

— 배성인(한신대학교)

**아이쿱생활 만평** — 이동수(만화가)

**돌발논문**        민영화의 뒷, 어떻게 벗어날 것인가?

— 김철(사회공공연구소 연구위원)

**기획연재**        **협동조합을 가다 ②**

중국집 ‘철가방’들이 일군 협동의 힘

— 김은남(시사IN 선임기자)

**영화평**            〈위 캔 두 댓〉

— 정설경(생활평론 편집위원)

**협동조합 소식**    협동조합 가치와 원칙의 사회적 확산을 보장하는 일

— 김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

**생활평론 2013 겨울(13호)**

**길잡이**            협동조합의 정체성 논의가 필요한 때이다

— 염찬희(편집위원장)

**특집**              **협동조합 정체성 논쟁 1**

[ 발제 ]

협동조합 다시 생각하기

— 신성식(아이쿱생산법인 경영대표)

**[ 토론 ]**

협동조합 가치와 원칙에서 길을 찾자

—이현숙(한겨레경제연구소장)

나무로서 협동조합과 숲으로서 협동조합

: “협동조합 다시 생각하기”에 대한 단상

—장종익(한신대학교 글로벌협력대학 교수)

화폐 경제와 사회적 경제의 제도 차이를 인식하자

—홍기빈(글로벌정치경제연구소장)

협동조합운동, 천천히 튼튼해보면서 나아가기

—김동준(성공회대 대학원 협동조합경영학과 연구교수)

토론에 대한 발제자 의견

—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)

**[ 좌담회 ]**

활동가 입장에서 바라 본 “협동조합 다시 생각하기”

—김순희, 정설경, 정현화, 손범규

**이슈** 현대판 봉이 김선달은 과연 누구인가?

: 상수도 민영화 정책의 현황과 문제점

—송유나(사회공공연구소 연구위원)

22조 원 과부는 4대강사업의 실체

—박창근(관동대 토목공학과 교수)

**아이쿱생협 만평** —이동수(만화가)

**돌발논문** 30년 후 기초연금, 현행법상 기초노령연금의 절반

: 박근혜 정부 기초연금 공약 후퇴, 쟁점과 대안

—홍헌호(시민경제사회연구소 소장)

**기획연재** 협동조합을 가다 ③

이 학교 매점엔 뭔가 특별한 것이 있다

—김은남(시사HN 선임기자)

**서평** 현명한 소비자라는 부족하다 : 『질병관매학』

—민영(살림의료생협 이사장)

**협동조합 소식** 전세계 협동조합들은 무엇을 고민하는가?

—김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

- 길잡이**           사람 중심의 경제를 향해서  
— 엄찬희(편집위원장)
- 특집**           **바람직한 사회적 경제 모델 찾기**  
사회적 경제와 협동조합운동  
— 장원봉(사회투자지원재단 상임이사)  
사회적 경제의 현실과 협동조합운동의 방향  
— 하승우(풀뿌리자치연구소 이음 연구위원)  
사회적 경제를 통한 지역 경제 개발  
— 김성기(사회적 협동조합 SE EMPOWER 이사장)  
한국 사회적 경제의 주요 이슈와 과제  
— 김영식(서울사회적경제네트워크 사무국장)
- [ 좌담회 ]**  
사회적 경제, 어떤 모델이 바람직한가  
— 김재경, 양현준, 윤호중, 이이재, 김형미
- 이슈**           몬드라곤 파고르의 실패  
(モンドラゴン、ファゴールの失敗)  
— 이시즈카 히데오(石塚秀雄, 협동총합연구소 생명과 생활 주임연구원)  
미디어 공공성 현황과 그 회복 가능성  
— 신태섭(민주언론시민연합 상임대표)
- 아이쿱생협 만평** — 이동수(만화가)
- 돌발논문**       손배 가압류를 잡자, 손에 손을 잡고  
— 이선옥(기록노동자)
- 르포**           밀양, 보통 사람들의 싸움을 기억하라  
— 회정(르포작가)
- 기획연재**      **협동조합을 가다 ④**  
조합원이 주인 되는 방송, 4월1일 시작합니다  
— 김은남(시사HN 선임기자)

- 서평** 『세계를 바꾼 과일의 운명 : 바나나』  
—이웅구(성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 석사과정)
- 협동조합 소식** 사회적 경제, 사회 발전을 위한 새로운 지렛대가 되다  
—김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

## 생협평론 2014 여름(15호)

- 길잡이** 친환경농산물이라고 불리는 것들  
—염찬희(편집위원장)
- 특집** **한국사회 친환경농산물의 현실**  
지속가능한 친환경농업의 현황과 전망 : 정책 및 제도를 중심으로  
—최동근(환경농업단체연합회 사무총장)
- 한국 친환경농산물의 조명 : 생산·시장·소비 측면에서  
—김창길(한국농촌경제연구원 선임연구위원)
- iCOOP생협 친환경농산물 수급 시스템  
—신신일(아이쿱인증센터), 허미영(아이쿱농산)
- 순환과 공생의 지역공동체를 만들어가는 옥천 이야기  
—권단(옥천순환경제공동체 운영위원장)
- [ 좌담회 ]**  
친환경농산물 생산자들이 들려주는 현장 이야기  
—김근호, 임영택, 주정산, 홍진희, 이항숙
- 이슈** 규제 완화라는 재앙, 그리고 의료민영화  
—변혜진(건강권실현을위한보건의료단체연합 기획실장)
- 저성장시대의 주택정책 방향과 공유주택의 역할  
—변창흠(세종대학교 교수)
- 아이쿱생협 만평** —이동수(만화가)
- 들발논문** 논습지의 중요성과 보전대책  
—주용기(전북대학교 전임연구위원)

- 기획연재**      **협동조합을 가다 ⑤**  
 삶의 질 높여줄 ‘우리의 집’을 구상하다  
 — 김은남(시사IN 선임기자)
- 서평**            『가치를 다시 묻다』  
 — 신미정(구로생협 조합원)
- 협동조합 소식**    GMO 오염의 대가를 치르게 될 유기농 생산자들  
 — 이주희(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

**생협평론 2014 가을(16호)**

- 길잡이**            **협동조합 교육, 절실한 이유**  
 — 염찬희(편집위원장)
- 특집**              **협동조합 교육, 그리고 학교**  
 교육에서의 협동, 협동은 어떻게 배우게 되는가?  
 — 문영선(고려대학교 교육학과 강사)  
 교육을 통한 협동조합과 사회의 성장  
 — 정원각(아이쿱협동조합지원센터 대표)  
 더 나은 세상을 만드는 협동조합, 학교에서부터 교육해야  
 — 금현옥(군포e비즈니스고등학교 교사)  
 학교협동조합에서의 협동조합 교육  
 — 박주희(학교협동조합지원네트워크)  
 협동조합 교육, 습득이 아닌 참여와 협동의 과정  
 — 김아영(성공회대 협동조합경영학과 박사과정)
- [ 좌담회 ]**  
**학교협동조합, 그 현장의 소리**  
 — 강연수, 김민성, 김현미, 박선하, 황성경, 지민진
- 이슈**              **지속가능한 농업을 위한 소비자 인증시대**  
 — 박인자(아이쿱인증센터 회장)

‘유기농의 진실’이 놓친 진실들  
 —김홍범(콥스토어 광주전남 이사)  
 지하철 9호선을 협동조합으로…?  
 —김기태(한국협동조합연구소 소장)

**아이쿱생협 만평** —이동수(만화가)

**돌발논문** 농산물 가격 폭등과 폭락, 그 원인과 처방은 무엇인가?  
 —이호중(너름 연구기획팀장)

**기획연재** **협동조합을 가다 ⑥**  
 협동으로 함께 굶는 빵, 동네빵집 되살릴까  
 —김은남(시사IN 선임기자)

**에세이** 협동조합 역사 : 로치데일협동조합을 다시 생각한다  
 (Co-op History : Re-visiting the Rochdale Pioneers)  
 —R. C. 리처드슨(R. C. Richardson, 영국 윈체스터대학)

**영화평** 눈부신 순간에 대한 기록  
 —주현숙(독립영화감독)

**협동조합 소식** 지속가능한 발전에 기여하고자 하는 협동조합의 노력  
 —김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

**생협평론 2014 겨울(17호)**

**길잡이** 성장없이 하는 모든 협동조합들에게  
 —엄찬희(편집위원장)

**특집** **한국협동조합의 성장통**  
 이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제  
 —김대훈(iCOOP협동조합지원센터 이사)  
 반겨야 할 역설, 협동조합의 민주적 거버넌스  
 —윤주일(쿠피협동조합 이사)  
 협동조합은 좋은 일자리인가  
 —강민수(콥비즈협동조합대표)

협동조합 지배구조에 대한 단상

—김성오(한국협동조합창업경영지원센터 이사장)

협동조합, 공제조합의 거버넌스 : 역설 시각에서

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

—크리스 콘포스(Chris Conforth, 영국 Open University 교수)

[ 좌담회 ]

소비자협동조합의 거버넌스와 노동의 실제

—김정희, 이선경, 한금희, 손범규

이슈

쌀 전면개방과 식량주권

—장경호(농업농민정책연구소 녀름 부소장)

세월호 참사의 진실을 찾아서

—오영중(대한변호사협회 세월호특별위원회 진상조사단장)

돌발논문

세월호 참사만큼 심각했던 세월호 언론보도 참사

—김언경(민주언론시민연합 사무처장)

르포

잊지 않겠습니다

—이하늬(미디어오늘 기자)

아이쿱생활 만평

—이동수(만화가)

기획연재

협동조합을 가다 ⑦

서민도 이용 가능한 ‘공동육아 어린이집’을 꿈꾸다

—김은남(시사IN 선임기자)

서평

『우리는 도시에서 행복한가?』

—정원각(iCOOP협동조합지원센터 대표)

협동조합 소식

협동조합의 상상으로 새로운 미래를 준비하는 시대

—김영미(iCOOP협동조합지원센터 대외협력팀)

- 길잡이** 고립을 넘어 함께하는 세상을 향하여  
— 박종현(편집위원장)
- 특집** **협동조합기본법 2년, 그 성적표는?**  
협동조합기본법 도입에 따른 정책효과와 향후방향  
— 이철선(한국보건사회연구원 연구위원)  
협동조합기본법 시행 2년,  
기본법 제정 당시의 정책목표는 얼마나 달성했나?  
— 이대중(전 기획재정부 협동조합법제정팀장)  
협동조합기본법 시행, 그 성과와 과제  
— 문보경(한국협동사회경제연대회의 집행위원장)  
협동조합의 지형  
— 김현하(iCOOP협동조합지원센터 협동조합지원 2팀)

**[ 좌담회 ]**

- 협동조합기본법 2년, 우리 마을 어떻게 바꾸고 있나?  
— 김정원, 유영우, 이석우, 정원오, 김형미, 김현대
- 이슈** 사람다움의 샘, 함께하기 : 세월호, 3·11, 그리고 생협의 조합원들  
— 김형미(아이쿱협동조합연구소 소장)  
한·일 생협의 풀뿌리 교류의 궤적과 향후  
: 어려운 사회를 지지하는 중심은 ‘사람’에게  
— 시바 사나에(일본협동조합학회 부회장)
- 돌발논문** 갑을 관계를 넘어서려면  
— 김찬호(성공회대 교양학부 초빙교수)
- 르포** 고맙데이 사랑한데이  
: 농축업 이주노동자와 아름다운 농부 고용주  
— 공정경(아이쿱 시민기자)
- 아이쿱생협 만평** — 박해성(만화가)

기획 연재	협동조합을 가다 ⑧ 오래된 여관촌을 바꾼 청년들의 힘 — 김은남(시사IN 선임기자)
서평	『협동조합 비즈니스 전략』 — 유정식(연세대학교 경제학과 교수) 『협동과 연대의 인문학』 — 주세운(동작신협 전략기획팀)
협동조합 소식	협동조합의 역할, 어디까지일까? — 김영미(iCOOP협동조합지원센터 대외협력팀)

## 생협평론 2015 여름(19호)

길잡이	협동조합과 함께하는 ‘행복한 삶’을 꿈꾸며 — 박종현(편집위원장)
특집	청년과 협동조합 청년, 협동조합, 그리고 ‘멤버십 사회’ — 이원재(희망제작소 소장) 서울시 청년 협동조합 주택 — 이수연(서울시 사회적경제과 주무관) 협동조합과 청년의 만남 협동조합, 청년에게 더 다가가기 — 이현숙(한겨레경제연구소 소장) 청년들의 ‘사회적 노동’ 경험 : 청년들의 서사를 중심으로 — 명수민(서울대 교육인류학 석사), 이영룡(연세대 문화학협동과정 석사) [ 좌담회 ] 협동조합을 만난 청년들, 위기도 행복도 서로 함께 — 김진희, 임소라, 조한솔, 김지만

- 이슈**            **클라우드펀딩법이란 무엇인가?**  
 : 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률 개정안」 주요 내용  
 — 이대중(대통령직속 청년위원회 과장)
- 제도**            **제로로 아이들을 제대로 지키자**  
 — 공정경(아이쿱 시민기자)
- 돌발논문**       **협동조합다운 협동조합을 위한 충분조건들**  
 : 협동조합 간 협동을 위한 전제  
 — 신성식(아이쿱생협사업연합회 CEO)
- 르포**            **노동자협동조합 설립과 두 개의 시각**  
 : 노동자협동조합에서 조합원에 포함되지 못한 노동자  
 — 송문강(아이쿱협동조합지원센터 이사)
- 아이쿱생협 만평** — 박해성(만화가)
- 기획 연재**       **협동조합을 가다 ㉔**  
**클린광산협동조합, 폐업 위기에서 함께 살길을 찾다**  
 — 김은남(시사IN 선임기자)
- 서평**            **개인인가, 관계인가? : 『21세기 시민경제학의 탄생』**  
 — 홍훈(연세대학교 경제학과 교수)
- 협동조합 소식**   **청년들을 위한 협동조합의 국제적인 노력 증가**  
 — 이주희(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

**생협평론 2015 가을(20호)**

- 길잡이**           **인간적인 시장을 꿈꾸는 이유**  
 — 박종현(편집위원장)
- 특집**            **사회적경제와 행복한 지역 만들기**  
**사회적경제, 지역 발전의 대안인가?**  
 — 김기태(한국협동조합연구소 소장)

마을과 경제

— 유창복(서울시마을공동체종합지원센터장)

사회 혁신에 기반한 지역 발전 : 캐나다 퀘벡의 사례

— 정준호(강원대학교 교수)

혁신적 협동조합과 지역 만들기 : 구레자연드림파크 사례

— 정태인(갈폴라니사회경제연구소 소장)

젠트리피케이션, 사회적경제로 핵심을 짚어내자

— 전은호(사회주택협회 사무국장)

[ 좌담회 ]

임대업이 꿈인 나라의 젠트리피케이션 현상, 누구의 문제인가?

— 안진걸, 김남균, 선민, 위성남

이슈

새로운 희망적 대안, 협동조합

— 박계동(한국택시협동조합 이사장)

메르스와 위협사회

— 임종한(인하대학교 교수, 한국의료복지사회적협동조합 회장)

돌발논문

해피브릿지의 새로운 보상제도 만들기

— 문성환(해피브릿지협동조합 이사)

아이쿱생협 만평

— 박해성(만화가)

기획 연재

협동조합을 가다 ⑩

에너지 자립의 꿈, 함께 꾸면 현실이 돼요!

— 황세원(한신대학교 사회혁신경영대학원 사회적경제 석사과정)

서평

『이런 협동조합이 성공한다』

— 강양구(프레시안 기자)

『전환의 키워드, 회복력』

— 최인수(한국지방행정연구원 수석연구원)

협동조합 소식

협동조합과 지역사회

— 이주희(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

**길잡이** 설득의 공론장이 되기를 소망하며  
— 박종현(편집위원장)

**특집** **협동조합 지원, 그 실상과 바람직한 방향**  
사회적경제 생태계 조성을 둘러싼 협동조합 관련 언론 보도 심층 분석  
— 조현경(한겨레경제사회연구원 사회적경제센터장)  
**협동조합기본법 제정 이후 지원정책과 협동조합 현황**  
— 정상철(한국사회적기업진흥원 과장)  
**한국 사회에서 사회적경제는 어떤 의미를 갖는가?**  
— 유정식(연세대 경제학과 교수)  
**기업·운동·정치로서의 협동조합**  
— 김종걸(한양대 글로벌사회적경제학과 교수)

**[ 좌담회 ]**

**비판은 약으로 삼고, 오해는 풀어가며**  
— 박란희, 이현숙, 장승권, 최혁진, 김기태

**이슈** **협동조합 간 협동을 통한 후쿠시마현 농업재생활동의 의의**  
— 박상현(후쿠시마대학 특임연구원)  
**협동조합의 오래된 도전과 새로운 혁신 : 자본**  
— 서진선(성공회대학교 협동조합경영학과 박사과정)

**르포** **아이쿱의 노동정책은 “법대로 한다+α”**  
— 공정경(아이쿱 시민기자)

**아이쿱생협 만평** — 박해성(만화가)

**기획 연재** **협동조합을 가다 ⑩**  
**사람에게 ‘이로운 풀’을 정직하게 사고 팔다**  
— 김은남(시사IN 선임기자)

**사회적경제 비즈니스 첫걸음 ①**  
**한눈에 보는 사회적경제 지원사업**  
— 이대중(전 기획재정부 협동조합팀장)

- 서명** 35년 전 제출된 보고서가 주는 영감에 대해  
『21세기의 협동조합 : 레이들로 보고서』  
— 신성식(아이쿱생협사업연합회 CEO)
- 협동조합 소식** 협동조합 지원정책  
— 이주희(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)
- 제2회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 당선작**  
협동조합은 좋은 일자리를 창출하는가?  
— 황세원(한신대학교 사회혁신경영대학원)

아이쿱협동조합연구소 발간 도서

단행본		
발행년도	제목	저자(역자)
2016	『iCOOP생협 2016년 입문 협동조합』	아이쿱협동조합연구소 엮음
2015	『영국 협동조합의 한세기』	G.D.H.코울 저, 정광민 옮김
2015	『제2회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 모음집』	아이쿱협동조합연구소 엮음
2015	『21세기의 협동조합 : 레이블로보고서』	A.F.레이들로 저, 염찬희 옮김
2015	『스웨덴에서 협동조합을 배운다』	아너스 오스네 저, 이수경 옮김
2015	『사람을 탐하다 : 협동조합 역사에서 살아온 그 사람을 탐하다』	인물탐구동아리 '사탐' 저
2015	『iCOOP생협 2015년 입문협동조합』	아이쿱협동조합연구소 엮음
2014	『협동과 연대의 인문학』	김창진 저
2014	『협동조합 키워드 작은 사전』	김기태, 김형미, 신명호, 장종익, 정병호 외
2014	『진짜 가격은 얼마인가요(2014)』(E-Book)	아이쿱협동조합연구소 엮음
2013	『진짜 가격은 얼마인가요(2013)』(E-Book)	아이쿱협동조합연구소 엮음
2013	『협동조합 운영 사례집』	서울특별시
2013	『로치데일 공정선구자 협동조합 역사와 사람들』	조지 제이콥 홀리요크 저, 정광민 옮김
2013	『살아 숨쉬는 마을 만들기』	니시무라 이치로 저, 번역모임 연리지 옮김
2012	『꺼지지 않는 협동조합의 불꽃』	와카츠키 타케유키 저, 이은선 옮김
2012	『현대일본생협운동소사』	사이토 요시아키 저, 다나카 히로시 옮김
2012	『일러스트로 배우는 생활협동조합 매장 운영 가이드 북』	오리토이사오와카니시 케이코 저, 이은선 옮김
2012	『후쿠이생협의 도전』	일본생협연합회 엮음, 이은선 옮김
2012	『협동조합, 그 아름다운 구상』	에드가 파넬 저, 염찬희 옮김
2012	『한국 생활협동조합운동의 기원과 전개』	김형미 외
2011	『뒤영벌은 어떻게 나는가』	이바노 바르베리니 저, 김형미·김영미 옮김
2009	『세상을 바꾸는 소비자의 힘 2009 윤리적 소비 체험수기 공모전 수상집』	아이쿱협동조합연구소 엮음
2008	『생활 속의 협동』	오사와 마리 저, 아이쿱협동조합연구소 옮김
2008	『협동, 생활의 윤리』	iCOOP생협연대 저

2006	『생협 인프라의 사회적 활용과 그 미래』	일본 21세기코프연구소센터 저, 한국생협연합회 역
2002	『새로운 생협운동』	한국생협연대 엮음

### 연구보고서

발행년도	번호	보고서 제목	연구자
2016	흐름을 읽다 1-01	『저성장 시대, 가치소비의 경협』	지민진
2015	기획연구과제 2015-6	『고양파주아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』	손범규, 신효진
2015	기획연구과제 2015-5	『2015년 아이쿱생산자회원 실태 및 의식조사』	이향숙
2015	기획연구과제 2015-4	『2015년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』	손범규, 이예나
2015	기획연구과제 2015-3	『아이쿱생협 통계 2014』	지민진
2015	기획연구과제 2015-2	『2014 아이쿱생협 직원의 직무만족도 조사』	손범규
2015	기획연구과제 2015-1	『iCOOP생협 생산자회원의 특성 : iCOOP생산자회 정회원조사 2014년도』	정은미
2015	연구리포트 2015-2	『협동조합의 자본조달과 우선출자제도』	지민진, 서진선
2015	연구리포트 2015-1	『협동조합 자본조달 방안 중 조합원 차입금과 기금에 관한 사례 조사』	서진선
2014	기획연구과제 2014-2	『생협의 사회적 가치 2014 아이쿱생협을 대상으로』	이향숙, 이분희
2014	연수보고서 2014-1	『2014 ICA Research Conference in Pula, Croatia and 2014 Co-operative and Social Enterprise Summer School in Sheffield』	서진선
2014	기획연구과제 2013-4	『2013 아이쿱생협 직원의 직무만족도 조사』	손범규
2014	서울시 기획 연구	『학교건강매점 협동조합 모델개발 연구』	지민진, 최은주
2014	연구원 리포트	『훗카이도 지역 밀 산업의 시사점』	이향숙
2014	기획연구과제 2014-1	『공정무역을 통한 지역사회 역량강화 iCOOP생협과 PFTC-AFTC의 파트너십 연구』	엄은희
2013	기획연구과제 2013-2	『2012아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』	염찬희, 손범규, 지민진
2013	기획연구과제 2013-1	『지대(地代)가 친환경농업에 미치는 영향』	장상환

2012	기획연구과제 2012-1	『유럽 주요 국가 소비자협동조합의 성패요인 분석에 관한 연구』	장종익
2011	번역서 2011-2	『일본공익재단법인생협총합연구소 리포트 No.64 : 협동조합의 출자금, 자본회계 문제』	김연숙, 이주희, 정화령
2011	번역서 2011-1	『일본 공익재단법인 생협총합연구소 리포트 No.62 : 위기에 대응하는 외국 생협-영국, 이탈리아, 스위스, 스웨덴 생협-의 동향』	김연숙, 이주희, 정화령
2011	연구보고 2011-2	『친환경농업의 육성을 위한 지자체와 소비자생활협동조합의 협력방안』	장종익, 김아영
2011	연구보고 2011-1	『아이쿱생협의 교육현황, 그리고 교육 효과 및 만족도에 대한 연구』	정해진
2010	연구보고 2010-4	『2009 iCOOP생협조합원의 소비자생활과 의식에 관한 조사』	염찬희
2010	연구보고 2010-3	『생활밸리 커뮤니티 디자인 연구』	김찬호
2010	연구보고 2010-2	『소비자생활협동조합 연합회의 공제조합운영에 관한 연구』	장원봉, 허승우, 임동현
2010	연구보고 2010-1	『협동조합과 지역사회 : 생협운동을 중심으로』	염찬희, 엄은희, 이선옥
2007	연구보고 2007	『생활협동조합조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사 보고서 : 한국생협 연합회 소속 조합원을 중심으로』	김주숙, 김성오, 정원각

### 아이쿱 해외협동조합연구 동향

발행년도	번호	보고서 제목	연구자
2015	2015-12	『지속가능발전 개발재원과 사회연대금융의 역할』	이경수
2015	2015-11	『핀란드 S그룹의 직원 정책 : 복리와 교육』	이경수
2015	2015-10	『핀란드 S그룹의 환경 책임 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 6』	이경수
2015	2015-9	『핀란드 S그룹의 사회적 책임』	이경수
2015	2015-8	『핀란드 S그룹의 거버넌스』	이경수
2015	2015-7	『핀란드 S그룹 비식품 부문 사업모델과 조합원 제도 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 3』	이경수
2015	2015-6	『핀란드 S그룹 사업모델 : 식품 부문』 이경수	이경수
2015	2015-5	『핀란드 협동조합 운동과 SOK 역사 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 1』	이경수
2015	2015-4	『기후변화와 소비자협동조합 : 도전에 앞서 나가기』	이경수
2015	2015-3	『2014 아이쿱 해외협동조합연구 동향 모음집』	이경수

2015	2015-2	『법대서양무역투자동반자협정과 식품 : 소비자협동조합의 시각』	이경수
2015	2015-1	『사회연대경제의 포스트 2015 개발의제 권고』	이경수
2014	2014-13	『이론』, 『사례』, 『거버넌스』	이경수
2014	2014-12	『사회연대경제와 지속가능발전의 도전 : TFSSE 입장보고서』	이경수
2014	2014-11	『협동조합과 지속가능 발전 : 포스트2015 논의에 대한 기여』	이경수
2014	2014-10	『미국의 노동자 협동조합 : 규모를 향해서 2』	이경수
2014	2014-9	『미국의 노동자 협동조합 : 규모를 향해서 1』	이경수
2014	2014-8	『사회연대경제 : 해방과 재생산 사이에서』	이경수
2014	2014-7	『유럽 및 세계의 사회보완통화 실천 : 사회적기업 촉진과 관련해』	이경수
2014	2014-6	『협동조합 리더십 역량평가』	이경수
2014	2014-5	『대규모 협동조합 사업체의 거버넌스(2)』	이경수
2014	2014-4	『대규모 협동조합 사업체의 거버넌스(1)』	이경수
2014	2014-3	『위기 동안 이탈리아 협동조합』	이경수
2014	2014-2	『무지개 깃발과 국제협동조합의 날 기원』	이경수
2014	2014-1	『협동조합 조합원과 운동』	이경수
2013	15-1	『노동자 회생기업 현황과 관련 연구』	이경수
2013	14-1	『노동자 회생기업 현황과 관련 연구』	이경수
2013	13	『대규모 협동조합, 공제조합의 조합원 거버넌스 참여 : 코퍼라티브 그룹 형성평가』	이경수
2013	12-2	『이론과 실제에서의 협동조합 회사』	이경수
2013	12-1	『협동조합의 지역사회 관여 : 조합원에서 출발해 지역사회 이익을 향해』	이경수
2013	11-3	『협동조합, 공제조합의 거버넌스 : 여섯 시각에서』	이경수
2013	11-2	『소비자 협동조합 인수 시도에서 얻는 이론적, 실용적 함의』	이경수
2013	10-2	『전업주부는 앞으로 어떻게 될 것인가』	이경수
2013	11-1	『규모화 vs. 참여 : 협동조합 딜레마?』	이경수
2013	10-1	『푸드 디저트 문제와 지역 커뮤니티』	이경수
2013	9-3	『지역복지 · 어른신복지와 생협의 역할(地域福祉 · 高地域福祉 と 生協の役割)』	이경수
2013	9-2	『자주관리 들봄 : 협동조합 접근방식』	이경수
2013	9-1	『식품 부문의 협동』	이경수
2013	8-2	『지역사회 만들기와 생협』	이경수
2013	8-1	『몬드라곤 노동자 협동조합 이해』	이경수
2013	7-1	『사회연대경제 이해하기』	이경수
2013	6-1	『소비자 협동조합의 지역사회 발전 접근법』	이경수
2012	2012-5	『로치데일의 의미 : 로치데일 선구자조합과 협동조합 원칙』	이경수

2012	2012-4-3	『협동조합 녹색경제에 연료를 공급하다 : 캐나다 재생 에너지 분야 보고서』	이경수
2012	2012-4-2	『ICA 세계 협동조합 모니터』	이경수
2012	2012-4-1	『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼 : 조언 Tips』	이경수
2012	2012-3-3	『유릭스 베네치아회의 최종보고서』	이경수
2012	2012-3-2	『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼 : 사례 연구』	이경수
2012	2012-3-1	『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼』	이경수
2012	2012-2	『미국 협동조합 현황(1)』	이경수
2012	2012-1-3	『이탈리아 사회적 협동조합(1)』	이경수
2012	2012-1-2	『2008년 이탈리아의 협동조합』	이경수
2012	2012-1-1	『어떻게 사회적 혁신을 이룩할 것인가 정책 개발을 위한 프레임워크를 위하여』	이경수

### 생활과 동향

발행년도	번호	보고서 제목	연구자
2014	2014-3	『밀레니엄세대에 동기 부여하기 : 아이쿱생협의 20대 직원의 특성을 중심으로』	손범규
2014	2014-2	『일본의 유기농업인증제도의 시사점 : 참가형 인증시스템의 의의』	지민진
2014	2014-1	『윤리적 소비 속, 업사이클링(Upcycling) 다시 생각하기』	손범규
2013	1	『한국소비자원, 「2013 한국의 소비생활 지표」 발표』	지민진

### 자료집

발행년도	보고서 제목	내용
2015	『2015년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사, 2015년 아이쿱생산사회원 실태 및 의식조사』	제39회 포럼
2015	『‘협동조합 사이 협동’의 목표와 방도를 찾아』	제38회 포럼
2015	『칼 폴라니와 21세기 경제』	구레자연드림파크 개장 1주년 & KPIA 창립기념 공동포럼 및 제37회 포럼
2015	『협동조합의 자금조달과 금융의 문제에 대한 전문가 간담회』	간담회 2015
2015	『경영연구동아리 2015 논문집』	동아리 2015
2014	『협동조합 제6원칙 ‘협동조합 간의 협동’의 의미와 사례』	GSEF 2014-iCOOP SESSION 및 제35회 포럼

2014	『아이쿱생협 생산자 회원의 특성』	제35회 포럼
2014	『영국 코퍼라티브 그룹의 위기와 거버넌스 개혁』, 『파고르 가진 파산을 어떻게 볼 것인가』	제34회 포럼
2014	『윤리적 생산을 위한 iCOOP생협 생산자들의 활동과 비전』	제33회 포럼
2014	『제1회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 수상작 모음집』	공모전 2014
2014	『아이쿱생협 생산자에게 듣다』	제30회 후속교육
2013	『커뮤니티 활성화를 위한 협동조합의 역할』	아이쿱생협 국제포럼 및 제32회 포럼
2013	『윤리적소비와 시민사회』	2013년 시민사회포럼, 한국NGO학회, (재)아이쿱협동조합 연구소 공동기획 포럼 및 제31회 포럼
2013	『한일생협의 조합원 소비생활과 의식조사 결과 발표』	제30회 포럼
2013	『iCOOP생협의 공정무역 현황과 방향』	제29회 포럼
2013	『농지가격이 친환경 농산물 가격에 미치는 영향』	제28회 포럼
2013	『CS자유대학 : 수강생 격언집』	기타
2013	『2013 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』	공모전 2013
2013	『생활협동조합의 경제적 역할 분석』	제29회 후속교육
2013	『공정무역을 통한 인권 회복 활동』	제28회 후속교육
2013	『일본자료연구도움 '연리지' 2012년 활동 자료집』	동아리 2012
2012	『한국 사회의 물 공공성과 식수 안전성을 생각해 보다』	제27회 포럼
2012	『일본 생협매장 사업의 실제와 시사점, (『현대일본생협운동소사』) 저자에게서 듣는 일본생협운동의 전망』	출판기념세미나 및 제26회 포럼
2012	『유럽생협의 성공과 실패 요인 분석』	제24회 포럼
2012	『ICA 총회 및 해외협동조합 연수보고회』	제26회 후속교육
2012	『유럽민중의 집과 지역 네트워크 iCOOP생협 경험 연구 : 윤리적 소비와 지역생협 이사회 분석』	제25회 후속교육
2012	『2012 해외협동조합탐방의 열매를 나누다』	제24회 후속교육
2012	『2012 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』	공모전 2012
2012	『2011 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』	공모전 2011
2012	『제8기 생협아카데미 자료집』	생협아카데미 8
2012	『한국협동조합운동에 대한 진단과 과제』	2012 세계 협동조합의 해 한국조직위원회 포럼
2012	『보편적 복지시대를 열어가는 친환경무상급식운동의 성과와 향후 과제』	(재)아이쿱협동조합연 구소, (사)학교급식전 국네트워크 공동포럼

2011	『아이쿱생협의 새로운 생협운동 정책에 대한 평가』	제23회 포럼
2011	『iCOOP생협 공정무역 5년의 성과와 과제』	제22회 포럼
2011	『조합원 활동가 교육 현황, 평가』	제21회 포럼
2011	『조합원 활동 활성화를 위한 지원 방향 모색』	제20회 포럼
2011	『아이쿱생협 직원 복지의 바람직한 방향』	제19회 포럼
2011	『지속가능한 지역사회를 위한 사회적경제분야의 역할』	한국사회포럼 2011
2011	『한국생협운동의 기원과 전개』	(재)iCOOP협동조합 연구소 5주년 기념 심포지엄
2011	『일본자료연구모임 '연리지' 2011년 활동 자료집』	동아리 2011
2011	『제7기 생협아카데미 자료집』	생협아카데미 7
2011	『협동조합기본법해설』	제23회 후속교육
2011	『2011 스웨덴, 덴마크협동조합 : 복유협동조합, 사회복지 기관방문 연수보고』	제21회 후속교육
2011	『복지국가 스웨덴에 대한 이해』	제20회 후속교육
2011	『성공회대학교 협동조합경영학과 영국 방문보고』	제16회 후속교육
2010	『아이쿱생협 활동을 위한 이론 정리를 위한 토론』	제18회 포럼
2010	『유통인증 5년에 대한 평가』	제17회 포럼
2010	『2009년 iCOOP생협 조합원 소비생활과 의식 결과 보고』	제16회 포럼
2010	『생협에서 공제사업이 가지는 의미와 방향』	제15회 포럼
2010	『생협이 지역 사회를 위해 무엇을 할 것인가?』	제14회 포럼
2010	『통화 운동의 필요성과 추진 방향』	제13회 포럼
2010	『개정된 생협시행령 시행규칙 내부지침에 대한 과정과 이해』	제14회 후속교육
2010	『2010년 유럽영국문드라곤 방문 보고회』	제13회 후속교육
2010	『개정 생협법 이해』	제12회 후속교육
2010	『아시아 소비자생활협동조합 발전을 위한 ICA/iCOOP 생협 워크숍』	기타 2010
2010	『일본자료연구모임 '연리지' 2010년 활동 자료집』	동아리 2010
2010	『제6기 생협아카데미 자료집』	생협아카데미 6
2010	『2010 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』	공모전 2010
2009	『생협의 노동과 임금』	제12회 포럼
2009	『2009년 iCOOP생협 활동가 의식조사 결과 발표』	제11회 포럼
2009	『2009 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』	공모전 2009
2009	『생산과 소비의 상생 연계를 통한 우리밀 산업화의 과제』	우리밀 1%의 기적 10%의 희망을 위한 정책세미나
2009	『제5기 생협아카데미 자료집』	생협아카데미 5

2009	『국제협동조합연맹(ICA)가입과 생협의 사회적 책임』	iCOOP생협 ICA 가입 기념 심포지엄 자료집
2009	『한국의 조세 : 재정 현황과 바람직한 방안』	제9회 후속교육
2008	『람사르총회와 습산지보전의 필요성과 과제 전망』	제10회 포럼
2008	『광우병 촛불정국에서 생활운동체인 iCOOP생협과 이후 과제』	제9회 포럼
2008	『스테그플레이션 위기의 한국 경제와 생협 운동의 전망』	제8회 포럼
2008	『윤리적소비의 방향과 실천적 모색 : 공정무역을 통한 제3세계 지원과 우리밀살리기운동을 통한 식량자급률 제고를 중심으로』	iCOOP생활협동조합 연구소 2주년 기념 심포지엄
2008	『제1회 대학(원)생 윤리적 소비 논문공모 수상집』	공모전 2008
2008	『제4기 생협아카데미 자료집』	생협아카데미 4
2007	『iCOOP생협의 정체성에 대한 토론』	제7회 포럼
2007	『새로운 대안운동으로써의 사회적경제와 생협운동』	제6회 포럼
2007	『우리밀 생산과 소비운동의 성과와 이후 과제』	제5회 포럼
2007	『친환경 우리농산물 학교급식의 사례와 향후 과제』	제4회 포럼
2007	『제3기 생협아카데미 자료집』	생협아카데미 3
2007	『한일생협조합원 의식조사 결과 발표』	iCOOP협동조합연구 소 창립 1주년 기념 심포지엄
2007	『iCOOP생협 10년의 사업과 활동에 대한 정리와 평가』	iCOOP생협 10주년 기념 심포지엄
2007	『협동조합에서 출자금이 가지는 의미와 중요성』	제6회 후속교육
2007	『사회발전에 있어서 협동조합의 역할』	제4회 후속교육
2006	『생협에서 공정무역이 갖는 의미와 방향』	제3회 포럼
2006	『한국 사회의 식문화 현황과 문제점 : 식육법의 필요에 대하여』	제2회 포럼
2006	『지속가능한 푸드시스템형성을 위한 생협의 과제』	제1회 포럼
2006	『제2기 생협아카데미 자료집』	생협아카데미 2
2006	『제1기 생협아카데미 후속교육 자료집』	제1회 후속교육
2006	『제1기 생협아카데미 자료집』	생협아카데미 1
2006	『생협인프라의 사회적활용과 미래』	출판기념 토론회

# 생협평론에서 독자의 소리를 기다립니다



『생협평론』에서 독자 여러분 마음의 소리를 듣고자 합니다.  
여러분들에게 조금 더 친밀하게 다가서고자 합니다.



페이지를 넘길 때 느껴지는 종이의 질감, 펼쳐이는 소리,  
그리고 활자에 담긴 담담하지만 묵직한 울림 등을  
함께 나눠주십시오.

『생협평론』을 읽고 느낀 점이나  
더 깊이 알고 싶은 관심 분야 등에 대한  
여러분의 귀중한 생각을 500자로 간략하게  
정리하셔서 아래의 이메일로  
보내주시면 됩니다.

e-mail : [icoopbook@daum.net](mailto:icoopbook@daum.net)

더 큰 신뢰와 사랑을 받는 『생협평론』이 되도록 노력하겠습니다.  
고맙습니다.

<08359> 서울시 구로구 연동로 320 성공회대학교 일만관 2B 204호  
전화 02-2060-1373/1379

# 생협평론 정기구독 안내

『생협평론』은 독자 여러분들과 함께  
협동조합의 공론장을 만들어가겠습니다.

## 신청 방법

- 아이쿱협동조합연구소([www.icoop.re.kr](http://www.icoop.re.kr)) 홈페이지에 있는  
‘1년 구독권 신청하기’를 클릭하세요.
- 전화를 주시거나 혹은 이메일로 주소와 연락처, 이름을  
남겨주세요.

## 구독료

- 1년 구독료 : 10,000원

## 입금 안내

- 계좌 : 국민은행 448601-01-449694
- 예금주 : (재)아이쿱협동조합연구소

## 기 타

- 구독 기간에 책값이 올라도 정기구독료 추가 부담은 없습니다.
- 주소가 바뀌었을 경우, 분실이나 반송 등 배달 사고로  
『생협평론』이 도착하지 않았을 경우 꼭 연락 주세요.
- 날권 구매는 연구소 이메일로 개별 신청 바랍니다.

전화 02-2060-1373

이메일 [icoop-institute@hanmail.net](mailto:icoop-institute@hanmail.net)

**icoop**

[www.icoop.re.kr](http://www.icoop.re.kr)