

2016
여름

생협 평론

23

길잡이 협동조합이 혁신을 고민하는 까닭은?

4

— 박종현(편집위원장)

협동조합과 혁신

협동조합은 사회혁신이다

10

— 이일영(한신대 경제학과 교수)

대안 조직으로서의 협동조합과 혁신의 과제

22

— 김동준(성공회대 경영학부 연구교수)

노동자소유기업, 일터를 혁신하고 사회를 혁신하다

36

— 김활신(안산아이쿱생협 이사)

학교협동조합, 학교를 혁신하다

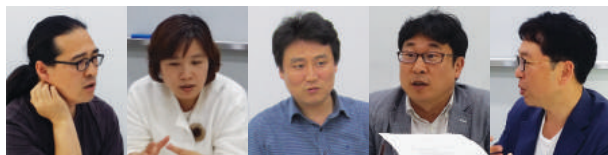
52

— 주수원(한겨레경제사회연구원 정책위원)

[좌담]

협동조합, 혁신의 DNA를 찾아서

70



김대훈

김아영

김홍길

서종식

정경섭

이슈 GMO 소비시대, 알 권리 선택할 권리

97

— 김훈기(홍익대 교양과 교수)

라틴아메리카의 협동조합 현황

110

— 김혜숙(국제전략센터 대표)

돌발 논문 최저임금 올리고 지키자

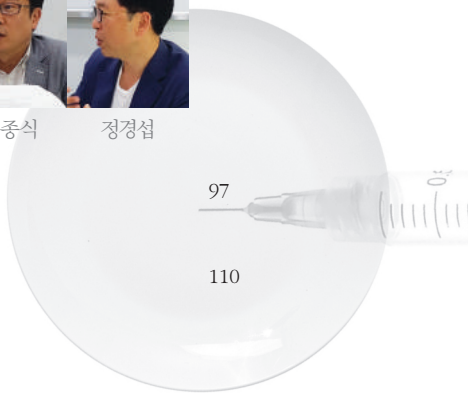
125

— 김유선(한국노동사회연구소 선임연구위원)

아이쿱생협 만평 협동조합, 혁신으로 날아오르다!

135

— 박해성(만화가)





기획 연재 협동조합을 가다 ⑬

문화예술협동조합 씨앗(C.Art)

: 시골로 간 청년들, '비밀 언덕'을 찾다

136

—김은남(시사IN 기자)

사회적경제 관련 사업 길라잡이 ③

협동조합 스타트업 지도 그리기

152

—김현하(iCOOP협동조합지원센터 대외협력파트 파트장)

서평

우리는 '집단 어리석음'으로부터 안녕한가요?

: 군터 뉘크, 『왜 우리는 집단에서 바보가 되었는가』

162

—곽운학(작은기업연구소 소장)

2% 다른 사람들

: 차형석, 『아이쿰 사람들』

168

—이정옥(대구가톨릭대 사회학과 교수)

협동조합 소식

변화를 주도하는 세계 협동조합의 현재

172

—이주희(iCOOP협동조합지원센터 국제파트)

『생협평론』 과월호 목차

175

아이쿰협동조합연구소 발행물 목록

203

독자의 소리

218

정기구독 안내

219

생협 평론

표지 이미지 제프 멀건, 사회혁신의 나선형 모형

계간 2016년 여름호 제23호 펴낸날 2016년 6월 20일 펴낸이 이정주 편집위원 공정경 김기태 김대훈 김현태 김활신 이대중

편집위원장 박종현 펴낸곳 (재)ICOOP협동조합연구소 주소 서울시 구로구 연동로 320 성공회대학교 일만관 2B 204호

전화 02-2060-1373/1379 이메일 icoop-institute@hanmail.net 편집간사 신효진 디자인편집 잇다 인쇄 아람P&B

ISSN 2093-9876 등록번호 구로, 바00038 등록일 2016년 4월 5일

본지는 한국간행물윤리위원회의 윤리 강령 및 실천 요강을 준수합니다.

외부 필자의 기고는 본지의 편집 방침과 일치하지 않을 수도 있습니다.

※ 도서 반품 및 유통 관련 문의 도서출판 알마 주소 · 서울시 마포구 연남로 1길 8 | 전화 · 02-324-3800

협동조합이 혁신을 고민하는 까닭은?

박종현

편집위원장

이념적 입장에 따라 좋아하는 단어도 다르다. 보수는 효율, 자기책임, 법치주의, 기업, 성장 등의 단어를 많이 사용한다. 진보는 공정, 평등, 연대, 공공성, 분배 등의 단어를 많이 사용한다. 이들 단어는 그 자체로는 긍정적인 의미를 지니고 있지만, 양쪽 모두에 의해 즐겨 사용된다고 보기는 어렵다. 이때, 예외적인 대표적인 단어가 바로 혁신이다. 노조와 시민사회와 진보도 혁신을 이야기하지만, 대기업과 경영자와 보수도 혁신의 주역임을 자부하고 있다. 혁신에 대한 높은 관심은 협동조합도 마찬가지이다.

협동조합은 조합원의 권익 향상이라는 목적을 실현하기 위해 주식회사와는 다른 방식의 소유 및 지배구조를 채택한 기업조직이다. 이 점에서 협동조합은 그 자체가 기업조직의 혁신이다. 협동조합은 또한 주식회사를 중심으로 짜인 기존 경제 환경 및 질서 속에서 살아남기 위해 다양한 형태의 혁신을 부단히 시도하는 결사체이자 사업체이기도 하다. 로치테일 공정선구자협동조합이 탄생한 이래 세계의 주목받는 협동조합들은 조직, 공정, 제품, 사업 등 다양한 영역에서 새로운 배합이나 창조적 파괴 등 다양한 혁

신적 활동을 벌임으로써 조합원들의 권익을 향상시켰을 뿐 아니라 사회 전반에 새로운 아이디어를 전파하기도 했다.

혁신^{革新}을 나타내는 한자는 낡은 가죽을 벗겨내고 새로운 가죽을 입힌다는 의미를 담고 있다. 즉 혁신은 엄청난 고통을 감수하면서까지 커다란 변화를 적극적으로 이뤄내는 행위이다. 그러나 이러한 사전적, 원론적 이해만으로는 지금 혁신이 왜 우리 사회의 대표적인 화두가 되고 있는지, 특히 협동조합 차원에서 혁신의 문제가 왜 중요하며, 이 문제를 어떻게 접근할 것인지에 대해서는 알기가 어렵다. 이번 <특집>에서는 이런 점들을 종합적으로 고려해, 협동조합이 혁신과 어떤 관계를 지니고 있으며 혁신이 협동조합의 성공에 어떻게 기여할 수 있는가를 다각도로 살펴보았다.

협동조합이 혁신의 관점에서 어떻게 새롭게 재조명될 수 있는지를 다룬 총론은 한신대 경제학과의 이일영 교수가 맡아주었다. 이 교수는 협동조합의 역사에서 있었던 새로운 시도들이 어떻게 혁신 모델이 되었는지를 검토한 뒤에, 협동조합의 핵심적인 정체성을 사회혁신가로서 자리매김하고, 협동조합은 경제적으로 혁신하되 조합의 경계를 넘어서 사회 전반의 새로운 변화도 함께 고민하자고 제안한다. 성공회대 경영학부의 김동준 교수는 협동조합을 사회혁신의 관점에서 보아야 한다는 이러한 문제의식을 이어받아 협동조합의 조직 내부 혁신과 외부 사회혁신의 의미를 검토하고, 조직의 유연한 운영, 명확한 조직 정체성의 확립, 신뢰의 구조 확보, 협동조합 간 네트워크적 협력구조 형성, 집단지성의 원리의 활용 등을 협동조합 비즈니스의 추진 원칙으로 제시하고 있다.

협동조합이 삶의 중요한 영역들을 구체적으로 어떻게 혁신했는지에 대한 검토 작업은 안산아이쿱생협의 김활신 이사와 한겨레경제사회연구원의 주수원 정책위원이 맡아주었다. 김 이사의 글은 노동자소유기업이 일터와 사회의 혁신이라는 측면에서 분명한 가시적 효과가 있었음을 키친아트, 우진교통 등의 사례를 통해 밝히고 이들 기업이 우리 사회의 기업 문화를 바꾸는 선도자가 될 것이라고 전망한다. 주 정책위원의 글을 통해서도 학교

협동조합이 학생들의 학습 능력과 활동 역량을 높여주는 것에 더해 민주적 공동체의 경험과 앞으로 살아갈 사회에 대한 자신감을 키워줄 수 있다는 점을 확인할 수 있다.

혁신과 협동조합의 관한 보다 실감나는 의견은 현장 전문가 다섯 분의 <좌담>을 통해 들어볼 수 있다. 혁신의 DNA를 지닌 협동조합의 현장에 서 있었던 혁신의 어떤 시도들이 있었는지, 혁신을 어렵게 만드는 요인들은 어떤 것들인지, 협동조합을 통해 사회문제를 해결할 수 있는 유력한 영역은 어떤 영역인지, 협동조합이 혁신의 주체로서의 역할을 담당하기 위해 보완되어야 할 점은 무엇인지 등을 중심으로 여러 의견들이 개진되었다. 좋은 말씀들이 아주 많았는데, 그중 몇 가지만 소개해본다. 사회혁신은 가치를 새롭게 만들어내고 그 가치가 복제되고 확장되며 영향력을 끼칠 수 있을 때 가능하다(김아영 전주아이쿱생협 이사장), 협동조합이 한국 사회 특유의 속도주의에서 조금은 자유로워졌으면 좋겠다(김홍길 서울시 협치서울추진단 협치지원관), 협동조합의 성공을 위해서는 참여가 대단히 중요한데 그러려면 친밀감을 이끌어내고 역할이 잘 부여될 수 있어야 한다(정정섭 우리동물병원생명사회적협동조합 이사장), 혁신은 삶의 방식을 재구성한다는 의미에서 이뤄져야 한다(서종식 일하는사람들의협동조합연합회 사무처장).

<달발논문>에서는 우리는 물론 세계적으로도 뜨거운 쟁점이 되고 있는 최저임금의 문제를 한국노동사회연구소의 김유선 선임연구위원이 검토했다. 이 글을 통해 독자들은 우리나라가 다른 나라에 비해 어떤 수준인지, 최저임금 인상이 어떤 경제적 경로들을 거쳐 일자리의 증감에 영향을 미치는 것인지, 최저임금 인상이 자영업자의 부담 증가로 이어질 것이라는 우려에 대해서는 어떻게 봐야 하는지, 최저임금제의 실효성을 높이기 위해서는 어떤 변화와 개선이 필요한지 등의 관해 나름의 일관된 안목을 가지게 될 수 있을 것이다. <이슈>에서는 생협의 핵심 가치인 식품 안전과 환경 보전을 위협하는 GMO의 문제를 다뤄보았다. 홍익대 교양과 김훈기 교수의 글은 GMO에 관해 소비자들이 반드시 알아야 할 핵심 내용을 소개하고,

GMO 표시제를 실시하고 있음에도 자신이 먹는 음식의 재료가 무엇으로 만들어졌는지 알기 어려운 이유를 알려준다.

독자들의 많은 성원을 받고 있는 <기획연재> “협동조합을 가다”에서 시사IN 김은남 기자는 귀농귀촌인들이 게스트하우스와 장터 그리고 식당 등을 협동조합 방식으로 함께 운영하면서 아직은 낯선 동네에서 고군분투하는 ‘문화예술협동조합 씨앗’을 소개한다. 또 다른 기획연재인 “사회적경제 관련 사업 길라잡이”에서는 iCOOP협동조합지원센터 대외협력파트 김현하 파트장은 협동조합이 첫발을 어떻게 떼는 게 바람직한지에 대해 조언을 한다. 그 핵심은 공통의 필요를 바탕으로 사업의 동력을 만들어내는 일, 협동조합의 살아있는 규칙을 만드는 일, 비즈니스 모델을 공유하고 타당성 있는 사업으로 만들 실행력을 갖추는 일이라고 한다. 이밖에도 읽을거리들이 많다. 그동안 국내에서 거의 다루지 못했던 라틴아메리카 협동조합의 역사와 현황을 다룬 <이슈>, 『아이쿱 사람들』과 『왜 우리는 집단에서 바보가 되었는가』에 관한 <서평>, 미국과 유럽, 호주의 협동조합들의 활동을 다룬 <협동조합 소식>, 협동조합의 혁신을 한 칸으로 그려낸 <만평>에도 관심을 기울여주셨으면 좋겠다.

이번 호부터는 <독자의 소리>를 마련했다. 첫 물꼬를 띄워준 광명나래 아이쿱의 박미정님께 감사드린다. 협동조합의 공론장이라는 우리 잡지의 목적에 부합하려는 시도라는 점에서 이 또한 작지만 의미 있는 혁신이라고 할 수 있을 듯싶다. 『생협평론』을 읽으며 들었던 다양한 생각들을 자유롭게 펼쳐주신다면, 그 다채로운 목소리들이 지면에도 반영되도록 최선을 다하겠다는 말씀도 드린다.

특
집

협동조합과 혁신

협동조합은 조합원의 권익 향상이라는 목적을 실현하기 위해 주식회사와는 다른 방식의 소유·지배구조를 채택한 기업조직이다. 이 점에서 협동조합은 그 자체가 기업조직의 혁신이다. 협동조합은 또한 주식회사를 중심으로 짜인 기존 경제 환경 및 질서 속에서 살아남기 위해 다양한 형태의 혁신을 부단히 시도하는 결사체이자 사업체이기도 하다. 로치데일 공정선거자조합이 탄생한 이래 세계의 주목받는 협동조합들은 조직, 공정, 제품, 사업 등 다양한 영역에서 새로운 배합이나 창조적 파괴 등 다양한 혁신적 활동으로 조합원들의 권익을 향상시켰을 뿐 아니라 사회 전반에 새로운 아이디어를 전파하기도 했다. 이번 특집에서는 협동조합이 혁신과 어떤 관계를 지니고 있으며 혁신이 협동조합의 성공에 어떻게 기여할 수 있는가를 다각도로 살펴보기로 한다.

새협 평론

좌담

협동조합은 사회혁신이다

_____이일영

대안 조직으로서의 협동조합과 혁신의 과제

_____김동준

노동자소유기업, 일터를 혁신하고 사회를 혁신하다

_____김활신

학교협동조합, 학교를 혁신하다

_____주수원

협동조합, 혁신의 DNA를 찾아서

_____김아영, 김홍길, 서종식, 정경섭, 김대훈

이일영

한신대학교 경제학과 교수

협동조합은 사회혁신이다

“ 대안으로서의 협동조합은
새로운 위기에 대응하는
새로운 조직·체제이다.
그렇게 보면 협동조합의 원리나 조직 형태는
정형화된 교과서 안에 고정된 것이 아니다.
역사적으로 협동조합은
위기의 심화 속에서 시도된
사회적 혁신 실험의 일종이었고,
지금도 그러한 실험의
연장선에 있다고 할 수 있다. ”

1. 들어가며

『생협평론』특집 원고를 청탁받고 망설이는 마음이 있었다. 마감이 급한 원고에는 부담을 느끼는 편인 데다가, 현장에서 떨어져 있는 연구자가 활동가들이 많이 읽는 지면에 어떤 설득력 있는 이야기를 할 수 있을까 하는 걱정도 있었다. 그럼에도 평소 존경하는 분이 청하는 말씀에 머뭇거리다 전화를 끊었다. 답을 미루고 나니 사양의 의사를 다시 전하기가 쉽지 않았다. 혁신 관련 특집이니 꼭 청을 받아달라는 말씀이 과분하게 여겨졌으나, 필자를 구하는 어려움에서는 동병상련의 처지를 이해할 수 있었다.

그러나 그보다는 아이쿱협동조합연구소 창립부터 연구위원이라는 이름을 올려놓고는 큰 기여를 못한 데 대한 평소 미안한 마음이 컸다. 협동조합법 제정 이래 급속하게 성장세를 탄 협동조합이 새로운 비전을 모색해야 하는 시점에서, 내 경험과 생각의 흐름이 활동가들에게도 작은 도움이 될 수 있을지 모르겠다는 생각도 하게 되었다.

재능이 둔한지라 성과는 많지 않지만, 그간 좀 더 좋은 사회적 대안을 탐색해온 지도 꽤 오랜 시간이 쌓였다. 고민을 거듭하면서 “사회혁신을 통한 한반도 네트워크 경제체제”라는 담론을 가다듬고 있는 중이다. 아래에서는 이러한 생각의 연장에서 협동조합이 사회혁신운동의 성격을 지니고 있으며, 이를 통해 새로운 사회적 비전으로 나아갈 수 있음을 이야기하고 싶다. 더 보완하고 발전시켜야 할 생각들이지만, 협동조합 활동가들을 신뢰하고 존경하는 마음의 소산으로 보아주었으면 한다.

2. 대안은 새로운 것이다

내 생각의 뿌리는 우리 세대 많은 사람들의 경우와 마찬가지로 1970~1980년대 한국의 상황과 연관이 있다. 언제쯤부터 사회에 대해 고민하게 되었

을까를 돌아보면, 청소년기를 유신체제 하에서 보냈던 때로 거슬러 올라간다.

유신 홍보가 철저한 시절이었지만, 교과서에 나오는 ‘민주주의’라는 말과의 모순이 석연하게 이해가 되지 않았다. 중학교 수업 시간에 대통령이 국회의원의 1/3을 임명하는 것이 3권분립에 맞는 것이냐는 질문을 했던 기억이 있다. 당시 대답 없이 침묵을 지키던 선생님 모습이 생각난다. 고등학교 생쯤 되니 병영체제처럼 운영되던 학교 현실에 대한 비판의식이 자연스럽게 생겨났다. 당시 대학생들이 읽는 판금도서라 해서 가슴 졸이며 따라 읽었던 『전환시대의 논리』, 『아무도 미워하지 않는 자의 죽음』 같은 책들이 떠오른다.

대학에 입학해보니 광주항쟁이 진압된 직후의 황량한 캠퍼스가 펼쳐져 있었다. 전두환 정권 시절의 폭압이 대학에 격렬한 ‘불의 연대기’를 불러온 것은 굳이 다시 언급할 필요가 없을 것 같다. 그러나 또 한참 지나고 보니, 꽃이 피고 지는지도 모르고 지났던 그 시기 오월들의 기억이 노도와 같은 운동의 대열을 만들었고, 또 다른 한편에서는 규격화된 저항과 진보 이념의 프레임을 형성했다는 생각이 든다.

학생운동의 시기를 거치면서 좀 시간을 갖고 진로를 생각해본다는 차원에서 대학원에 진학했다. 꼭 현장에서 뛰어야 하는 것만은 아니라는 선배들의 배려 섞인 조언도 있었다. 이왕 경제학과에 적을 두었으니 경제체제의 대안을 공부해보라는 기대가 있었던 것 같다.

처음에는 체제의 본질이 노동경제에 있다고 보고 연구를 시작했다. 그런데 사회 전체 차원에서 작동되는 모델을 구성하려면 좀 더 오래되고 뒤떨어진 분야를 포괄할 수 있어야 한다는 생각을 하게 되었다. 오히려 농업 문제를 보면 자본주의의 역사와 산업 발전의 특수성을 깊이 있게 들여다볼 수 있겠다는 생각이 들었다. 당시는 자본주의의 본질적 성격을 확인하고 주장하는 것이 진보 학계의 중요한 흐름이었는데, 자본주의의 발전 정도를 가늠할 수 있는 농업경제와 농민운동 쪽에서도 그러한 점을 짚어

보고 싶었다.

석사논문을 쓰면서 자연적 조건이 다른 여러 지역의 농촌을 조사해보았다. 현장을 다니며 조사한 결과 교과서적 의미의 자본주의 관계가 확인된다고 볼 수는 없었다. 맑스가 영국에 대해서, 레닌이 러시아에 대해서 말했던 자본주의의 발달은 당시의 조건에서 관찰한 것이고, 한국에서 그대로 나타나는 것은 아니었다. 협동경영 모델의 가능성을 알아보기 위해 일찍이 농촌 현장에 투신한 선배들의 경험을 청취 조사해보기도 했다. 운동가들의 노력과 분투에도 불구하고, 생산 과정에서 협동경영의 성공 사례는 거의 찾아보기 어려웠다.

자본주의 경제가 완전무결한 것은 아니어서 대안을 생각해보는 것은 어쩌면 고전경제학 이후의 전통이라고 할 수도 있다. 구소련에서 개혁·개방 논의가 이루어지면서, 또 하나의 체제로 존재했던 사회주의 협동경영의 실체를 본격적으로 파악해야겠다는 생각을 하게 되었다. 본격적으로 사회주의 농업경제 연구를 시작한 것은 1989년부터였다. 돌이켜보면 이때는 국가사회주의 체제가 다시 자본주의로 이행하는 시기였고, 소련의 길과 중국의 길이 갈라지는 역사적 분기점이었고, 일국적 차원에서 형성된 동아시아 경제 모델들이 글로벌 생산네트워크로 연결되는 모델로 바뀌는 전환점이었다.

구소련과 중국의 사회혁명도 전쟁의 와중에서 국가 형성과 경제적 근대화를 추진하기 위한 프로젝트로 진행된 측면이 있다. 구소련의 경우 사회주의에 의한 근대화·산업화가 진행되면서 대중들의 체제에 대한 피로와 반감이 국가 해체로까지 진행되었고, 중국은 사회주의적 근대화·산업화가 지체되면서 엘리트 체제 스스로가 자본주의적 요소를 대거 도입하는 전환을 시도했다. 사회주의체제 내에서 스스로 사회혁명에 대한 작별을 고한 것이다.

한국의 소농경제와 현실 사회주의체제에서의 협동경제 사례를 살펴보면 서 겨우겨우 어떤 결론에 이르게 되었다. 대안을 추구하는 이론과 이념은

중요하다. 그런데 현실 자체가 자꾸 새로워진다. 이론과 이념은 계속 현실을 반영해서 수정·보완, 혁신되어야 한다. 외국의, 과거의 사회 이론이 지금의 현실에 그대로 부합되는 경우는 거의 없다고 봐도 좋을 것 같다. 농업과 협동조합의 경우에도 우리 현실에 부합하는 새로운 대안 모델을 만들어갈 수밖에 없다.

결국 대안은 항상 새로운 것, 혁신적인 것이다. 새롭지 않은 것은 대안이 아니다. 지나고 보면, 새로운 현실은 항상 다가와 있는데, 생각과 행동은 과거의 것을 따르고 있는 경우가 많았다.

3. 협동조합은 혁신이다

사회운동가들도 그렇겠지만, 연구자들도 결국은 현실의 압력을 피할 수 없다. 사회주의체제를 연구했던 입장에서는 1989~1991년이 중대한 시기였다. 연구하는 대상이 격변하는 속에서 그간 봐왔던 공식 문서나 통계를 다른 관점에서 검토하지 않을 수 없게 되었다. 일반인의 상식 차원에서도 사회혁명의 비전에 대한 부정적 평가가 일반화되었다. 사회혁명에 의해 형성된 사회주의국가들이 몰락하자 협동조합에 대해서 이전과는 다른 관심이 쏟아졌다.

2008년 세계 경제 위기는 자본주의의 지속가능성에 대해서도 의문을 던졌다. 이후 세계는 저성장과 침체를 특징으로 하는 ‘뉴노멀¹New normal’¹ 시대로 들어갔다. 협동조합이 새로운 시대의 혁신적 경제조직 형태가 될 수

¹ 뉴노멀은 2008년 미국발 글로벌 금융위기(서브프라임 모기지 사태) 이후 5~10년간의 세계 경제의 특징을 설명하는 용어로 세계 최대 채권운용회사 핼프의 CEO인 무하마드 엘 에리언에 의해 처음 사용되었다. 그는 뉴노멀이란 정부·가계·기업의 광범위한 부채 감축으로 나타나는 저성장·저소득·저수익률 등 3저 현상이 일상화되어 그 자체가 새로운 기준이 되는 상태라고 정의하며, 뉴노멀의 원인으로 ▲과다한 부채와 디레버리징 ▲세계화 효과 감소 ▲기술 발달에 따른 일자리 감소 ▲인구 고령화 등을 언급했다. (편집자 주)

있을까 하는 기대가 생기기 시작했다.

경제조직이나 사회체제에서 새로운 대안을 모색하는 시점에서 관심을 끌고 있는 것이 협동조합이다. 대안으로서의 협동조합은 새로운 위기에 대응하는 새로운 조직·체제이다. 그렇게 보면 협동조합의 원리나 조직 형태는 정형화된 교과서 안에 고정된 것이 아니다. 사회 전체의 체제 전환이라는 관점에서 보면, 협동조합은 아직 미약한 존재이고 뚜렷한 성과를 낸 것은 아니다. 역사적으로 협동조합은 위기의 심화 속에서 시도된 사회적 혁신 실험의 일종이었고, 지금도 그러한 실험의 연장선에 있다고 할 수 있다.

1844년 설립된 영국 로치데일의 소비자협동조합은 협동조합의 원리를 형성한 성공적 혁신 실험으로서 상징적 지위를 지니고 있다. 그런데 협동이란 원리를 현실에 적용하려면 구체적인 수준에서의 실패와 적응 과정을 거쳐야 한다. 로치데일에서도 실패가 있었다.

전통적인 로치데일의 양모공업은 새롭게 성장한 면직물공업에 의해 과밀적 타격을 입었다. 증기기관의 도입으로 전통산업에 종사하던 노동자들은 일자리를 잃었다. 로치데일에서는 기계파괴운동, 시위와 폭동, 탄압과 희생이 이어졌다. 전면적 투쟁의 성과가 나타나지 않고 일상생활을 개선하는 일은 시급했다. 로치데일 노동자들은 저항·투쟁에서 자조·자활로 주된 행동 방식을 전환했다. 거대한 ‘협동사회’를 추진하는 대신 조합원들의 점포를 만들고 현실적 이해관계를 반영한 배당제를 도입했다.

로치데일 조합이 한 번에 성공한 것은 아니다. 18세기 말부터 시작된 영국 산업혁명의 격변과 갈등의 한가운데에서 실패를 거듭하면서 결국 새로운 실험을 성공시킨 것이다. 당시 급진적이고 전면적인 투쟁은 관행적인 것이었다. 로치데일 노동자들은 온건하고 일상적인 투쟁으로 전환함으로써 새로운 시대에 적응하고 낡은 관행을 넘어서는 혁신 모델을 만들어냈다.

스페인의 몬드라곤협동조합도 위기 속에서 새로운 길을 낸 사례이다. 1936~1939년의 스페인 내전을 거치고 난 후 바스크 지역은 대대적인 탄

압을 받았다. 내전에서 승리한 프랑코 정권은 반대파 수만 명을 처형했는데, 분리 독립을 위해 공화파에 가담한 바스크 지역은 혹독한 보복의 대상이 되었다. 철 산업이 발달해 있던 바스크 지역 경제 전체가 큰 타격을 입었다. 게다가 바스크에 위치한 몬드라곤에서는 한 가문이 소유하고 있던 세라헤라 유니언이라는 기업이 압도적 지위를 차지하고 있었다. 몬드라곤에서는 종종 파업이 발생했으나 철저한 탄압과 희생으로 귀결되곤 했다. 노동조합을 통한 개혁이 불가능하다고 판단한 몬드라곤 노동자들은 노동자협동조합 기업을 만드는 혁신적 실험을 시도했다.

몬드라곤은 로치데일과 다른 조건에 있었다. 몬드라곤 노동자들은 민족적 차별과 계급적 차별을 동시에 받고 있었다. 계급운동만으로는 정권과 자본의 탄압을 극복하기 어려운 상황이었다. 반면 민족적 저항의 정서는 도시 전체를 협력적 공동체로 전환시킬 수 있는 토대가 되었다. 몬드라곤 사람들은 정권과 자본에 대한 투쟁의 길 대신에 자활과 노동자 공동체를 만드는 방식의 대안을 추진했다.

러시아의 경우 토지를 공유하는 농민공동체의 전통이 존재했고 19세기 말부터 협동조합운동에 대한 관심이 고조되었다. 인민주의자들은 맑스주의자들에 비해 협동조합에 우호적이었고 점차 협동조합을 사회주의화하는 방도로 인식하기 시작했다. 러시아혁명을 주도한 레닌의 경우 러시아에서의 농촌공동체는 해체되고 자본주의화의 길을 걷는다고 주장한 바 있다. 그리하여 혁명을 통해 농촌에서의 자본·임노동 관계를 사회주의의 국유화체제로 전환하고자 했다.

그러나 러시아혁명 이후 7년간 계속된 전쟁과 내전은 러시아의 모든 산업을 마비시켰다. 조업 중단과 식량 위기가 이어지자 레닌은 급진적 노선을 재검토하고 소상품생산과 자유로운 유통을 허용하는 신경제정책을 도입했다. 이른바 ‘일보후퇴’한 것이다. 대신 협동조합을 육성·발전시킴으로써 농업을 점진적으로 사회주의화하는 ‘이보전진’을 구상했다. 그러나 레닌 이후 집권한 스탈린은 급진 노선으로 전환하여 일거에 집단농업과 유

통의 국가독점 체제를 구축했다.

러시아의 협동조합주의자들은 견고한 소농경제를 무리하게 해체해서는 안 된다는 입장이었다. 농업 부문의 자본에 의한 집중은 농민경영 자체에 영향을 미치는 것이 아니라 상인과 농민 사이에서 이루어진다는 것이다. 따라서 자본 집중에 대한 투쟁은 상인의 착취에 맞서는 협동조합의 형태로 이루어져야 한다는 것이었다.

그러나 이러한 협동조합론은 스탈린의 집단화 노선에 대립하는 것이었고, 이를 주장한 이들은 체포되고 처형되었다. 스탈린의 급진 노선은 급속한 공업화 성과를 가져왔으나 농업과 유통의 부진은 장기적으로 체제 유지에 부담으로 작용했다.

스탈린주의는 국가사회주의 형태로 인근 국가들에 전파되었다. 국가사회주의는 선진자본주의를 대체하는 대안이라기보다는 그를 추격·모방하는 급진적인 근대화·산업화 전략이었다. 국가사회주의와 대결했던 동아시아 국가들도 국가에 의한 동원 전략을 채택했다. 국가가 경제적 결정을 주도하면 협동조합도 국가 체제의 부속품으로 기능하게 된다. 국가 체제는 단기적으로 성과를 냈으나 성공이 계속 이어지지 못했다.

시스템 전체가 거대한 성벽을 쌓고 변화와 적응을 거부하면 붕괴의 순간이 도래한다. 국가사회주의가 무너지자 소농경제가 전면 부활하고 혼란스러운 자본주의 요소가 확산되고 있다. 자본주의 진영에서는 세계경제 위기를 맞은 후 새로운 체제에 대한 고민이 깊어지고 있다. 위기 속에서 협동조합을 모색하는 이들이 생겨나고 있는데, 이 역시 과거의 협동조합과는 다른 모습으로 발전해갈 것이다.

좀 과장해서 생각을 말하자면, 교과서 안의 협동조합은 협동조합이 아닐 수 있다는 것이다. 협동조합은 항상 새로운 것이었고, 혁신하지 않는 협동조합은 허울만 남은 협동조합이 아닐까.

4. 혁신은 사회혁신이다

적응과 혁신은 유기체의 생존을 위해 필수적인 활동이다. 기업도 정부도 사멸하지 않기 위해서는 혁신해야 한다. 혁신은 새삼스럽게 새로운 현상은 아니고 아주 오래전부터 공기처럼 존재해왔던 것이다. 협동조합과 같이 생존 이상의 목표를 추구하는 조직이라면 혁신이 더 중요한 의미를 지니게 된다.

그렇지만 혁신의 중요성에 대한 인식은 아주 최근의 것이라고 할 수 있다. 혁신을 주요한 동력으로 해서 형성된 근대세계에서조차 혁신에 대한 학문적 관심은 크지 않았다. 글로벌화, 정보화, 네트워크 사회 등에 대한 문제의식이 제고되면서 혁신의 중요성도 새롭게 인식되었다고 할 수 있다.

혁신에 대한 관심이 뒤늦은 편이었기 때문에 혁신 연구는 어느 분과 학문에서 주도할 수 없었다. 여러 학문 분야와 경영 현장에서 혁신에 대한 활발한 논의가 이루어졌다. 경제학에서도 혁신에 대한 본격적 연구는 지연되었다. 신고전파 경제학에서는 주어진 조건에서 경제 주체가 어떻게 자원을 배분하는가에 주된 관심을 두었다. 그래서 혁신이 이루어지는 과정 자체는 블랙박스 같은 미지의 영역으로 밀쳐져 있었다. 맑스주의 경제학은 거대한 사회체제 변동이 주된 관심사여서 체제 내에서 이루어지는 적응과 혁신은 잘 살펴보지 않았다.

지금은 혁신에 대해서 사회학, 조직과학, 경영학, 경제학 등에서 함께 다루고 있지만, 논의의 출발점은 모두 고전학자들로부터 시작된다. 아담 스미스나 칼 맑스도 혁신을 중요한 경제 현상으로 다루기는 했지만, 그 개념을 과학적 차원에서 본격적으로 정립한 것은 슈페터라고 할 수 있다. 내 경우에도 고심 끝에 혁신의 중요성을 깨닫게 되었고, 슈페터(Joseph Schumpeter)를 다시 평가해야 한다는 생각을 하게 되었다.

슈페터는 자본주의의 작동 방식을 설명하기 위해 기업가란 존재를 상정했다. 정제된 순환경제에서 성장과 진보는 이루어지지 않는데, 기업가의 혁

신이 경제 성장과 진보를 가져온다고 보았다. 기업가는 혁신을 통해 경기 순환과 경제 발전을 가져온다. 슈페터는 자본주의의 성공으로 기업가의 혁신 기능이 사라지면 자본주의의 성벽이 무너진다고 보았다. 실패해서 붕괴하는 것이 아니다. 더 이상 실패하지 않아서, 성공에 도취해서, 혁신을 중단해서 붕괴하는 것이다.

슈페터가 말한 혁신은 기업가가 만들어내는 ‘새로운 결합^{new combination}’이다. 새로운 결합은, 신제품 발명, 새로운 생산방법 도입, 새로운 시장 개척, 새로운 원료공급처 정복, 새로운 산업조직 창조와 같은 것들이다. 이는 기술혁신만을 말한 것이 아니고, 시장혁신이나 경영혁신 같은 내용도 포함될 수 있다. 그리고 앙트러프러너십^{Entrepreneurship}, 기업가 정신과 같은 일종의 가치혁신의 내용도 지니고 있다.

한편 유럽과 미국에서는 1960년대와 1970년대 초에 사회혁신이라는 개념이 태동했다. 당시 저항적인 미국의 학생운동과 노동운동에서는 기업 위주의 혁신이 대중들의 삶과 괴리되어 있다는 문제를 제기했다. 이때부터 서구에서는 ‘혁신’은 하향식 의사결정이 주된 경제사회에서 이루어지는 것, ‘사회혁신’이란 상향식이 더 주도적 역할을 하고 창조적·참여적인 사회로 이끄는 것이라는 구분법이 생기기도 했다.

그러나 현실에서 혁신 활동과 산업의 변화는 매우 복합적인 상호작용으로 이루어졌다. 실리콘밸리와 같은 사례는 혁신에 대한 인식을 크게 변화시켰다. 기술 진보의 역사가 매우 복합적 과정이었다는 연구도 진전되었다. 이전에는 산업화 과정이 개인의 발명에 의한 ‘영웅적^{heroic}’인 것으로 인식되었으나 점점 더 ‘익명적^{anonymous}’ 기술 변화를 강조하는 의견이 많아지고 있다.

혁신에는 매크로적인 것과 마이크로적인 것이 함께 존재한다. 매크로 혁신이 완전히 새로운 영역을 열어젖히는 것이라면, 마이크로 혁신은 매크로 혁신 이후 전개되는 점증적인 진보라고 할 수 있다. 혁신에서도 경제적인 것과 사회적인 것, 마이크로적인 것과 매크로적인 것이 함께 또는 교대로

이루어진다고 볼 수 있다. 어느 수준에서건 매크로 혁신은 마이크로 혁신에 비해 더 비약적이고 사회적인 성격을 가진다.

내가 보기에 한국은 전통·근대·후기근대의 성격을 모두 지니고 있다. 여러 차원에서 마이크로 혁신과 매크로 혁신이 모두 필요하다. 경제조직은 물론 정치·사회조직, 제도나 국가 차원에서, 마이크로 혁신을 누적하면서도 발전의 단계를 비약시키는 매크로 혁신의 돌파가 필요하다. 우리 상황에서는 기술혁신과 사회혁신을 쉽게 구분하기도 어렵고 그것들이 상충적 인지 아닌지도 방향이 뚜렷하지 않다. 제도나 가치 측면에서 기술적 창의성을 억압하는 면도 많고, 기술 변화가 사회적 변화와 맞물려 있는 상황에 직면해 있기도 하다.

그러다 보니 사회혁신이 무엇인지 잘 모르겠다는 이들이 많다. 대학원 강의에서 사회혁신이란 말을 들었을 때 무슨 생각이 나는가 하고 물었더니, “사소하고 회한한 시도”라고 답한 학생이 있었다. 어떤 학생은 “애매모호하기 짝이 없어서 뭐라 말하기 어려운 개념”이라고 말하기도 했다.

내 방식으로 말한다면, 사회혁신의 구성 요소는 기술, 조직·제도, 가치·문화 부문의 내부와 각각이 연결되는 지점의 마이크로·매크로 혁신을 모두 포함하는 것이라고 말하고 싶다. 이 역시 너무 많은 것을 거론해서 오리무중이라는 느낌을 가질 수 있다. 그렇다면 이렇게 답해보자. 어찌 보면 익숙하고 낯은 것은 명료하다. 새로운 것은 이미 우리 곁에 널리 퍼져 있지만 항상 애매모호하다. 그렇게 애매모호한 것을 건디고 뚫고 나가려는 시도가 사회혁신이라고 말하고 싶다.

협동조합은 경제조직이지만 경제적 목표 이상을 추구하는 조직이다. 사회혁신은 총체적인 변화를 추구하는 것이다. 그렇다면 사회혁신은 협동조합 활동의 과정이자 목표라고 할 수 있다. 사회혁신가로서의 협동조합은 혁신 방식의 혁신, 조직 내부를 넘어 조직 외부로까지 확산되는 혁신을 수행해야 한다. 다양한 측면과 수준에서 혁신을 결합하고 네트워크를 형성하는 것이 중요하다. 경제적 혁신과 사회적 혁신, 마이크로 혁신과 매크로

혁신을 연결하여 보다 높은 수준의 시스템 혁신으로 진전하는 과정에서 협동조합은 생존하고 발전한다.

5. 나가며

세상에 대해 관심을 갖게 되면서 계속 생각하는 질문이다. 어떤 사회가 더 좋은 사회인가? 어떻게 더 좋은 사회를 만들까? 협동조합을 만든 사람들도 이런 질문을 했을 것이다. 더 좋은 사회를 만들기 위해 협동조합이라는 조직을 만들었을 것이다. 그렇다면 “협동조합은 협동조합이다”라고 되뇌는 것은 별 의미가 없다. 그러한 말은 실패와 적응, 혁신을 포기하는 사태를 가져오기 쉽다. 생존 수준을 넘어선 실패도 붕괴를 가져오지만, 실패 없는 성공도 결국 붕괴한다.

내가 제안하는 것은 협동조합의 활동 과정과 목표를 ‘사회혁신’으로 생 각해보자는 것이다. 경제적으로 혁신하되 새로운 사회를 구성하는 것과 연결해야 한다. 조직 안에서 새로워지되 조직 안팎의 경계를 열어 사회 전체를 새롭게 하자는 것이다. 물론 협동조합만이 사회혁신의 주체가 될 수 있는 것이 아니다.

사회혁신은 정형화된 목표를 고정하여 제시하는 것이 아니라, 모호함을 감내하되 변화를 이루겠다는 것이다. 그 때문에 다른 무엇이 될 수 있는 길이 열린다. 그 점이 중요하다. 협동조합이 사회혁신을 통해 스스로 변화 하고, 협동조합이 협동조합을 넘어선 그 무엇이 되기를 원하고, 그렇게 행동할 수 있게 되는 것이다. 협동조합이 자신만의 성공에 스스로를 가두겠다는 것인가? 그것이 아니라면, 협동조합은 자신의 경계를 열고 넘어서는 사회혁신의 주체이다.

김동준

성공회대학교 경영학부
연구교수

대안 조직으로서의 협동조합과 혁신의 과제

“협동조합은 조합원 공동의 목적을 실현하는 수단에 머무르지 않고 새로운 조직구조를 통하여 인간과 사회의 본질적인 문제들을 해결할 수 있는 대안으로 이해될 수 있다. 협동조합은 지역 주민, 노동자, 소비자 등 다양한 이해관계자의 참여를 통하여 여타의 변혁운동과는 또 다른 방식으로 시장경제 체제를 넘어서고자 하는 대안운동의 맥락 속에서 생각해야 한다.”

자본주의적 영리 조직에 대한 대안 조직으로서의 협동조합

협동조합의 본질적 성격을 협동조합운동이 시작되었던 초기의 정신에서부터 고찰해볼 필요가 있다. 최근 협동조합운동의 흐름 속에서 지금은 우리가 갖고 있는 협동조합운동 본연의 정신을 다시 한 번 일깨워보고자 한다. 19세기 산업혁명 시기에 자본주의적 기업구조의 극심한 문제점들을 인식하면서 새로이 등장하는 협동조합이라는 조직에 주목했던 사상가들은 좀 더 근본적인 변혁운동의 잠재적 가능성 속에서 협동조합운동을 바라보았다. 일찍이 19세기 사상가들 중에는 협동조합을 “자본과 노동 사이의 현존하는 불화를 치유하고, 서로 상반된 이해관계로 인한 계급투쟁과 갈등으로부터 인간의 삶을 변혁시켜, 모두를 위한 공공선의 추구 안에서 선의의 경쟁을 추구하도록 하며, 노동의 존엄성을 고양시키고, 노동계급의 안정성과 독립성에 대한 새로운 사고를 가능하게 하며, 인간의 일상적 노동을 사회적 공감대와 실천적 지성의 학습장으로 전환시킬 수 있는” (John Stuart Mill의 입장, McMurtry, 2004, “Social economy as political practice”에서 재인용) 구조라고 평가한 이가 있었다. 이와 같이 협동조합은 조합원 공동의 목적을 실현하는 수단에 머무르지 않고 새로운 조직구조를 통하여 인간과 사회의 본질적인 문제들을 해결할 수 있는 대안으로 이해될 수 있다. 협동조합은 지역 주민, 노동자, 소비자 등 다양한 이해관계자의 참여를 통하여 여타의 변혁운동과는 또 다른 방식으로 시장경제 체제를 넘어서고자 하는 대안운동의 맥락 속에서 생각해야 한다는 것이다.

협동조합은 소유구조, 의사결정구조, 분배구조, 노동구조 등에 있어서 자본주의적 기업구조와 차별성을 가진다. 우선 소유구조에 있어서 협동조합은 시민사회, 혹은 지역사회의 이해당사자들이 다양한 생활세계의 필요들을 충족시키기 위하여 다양한 방식으로 자본 구성에 참여하는 공동체적 내지는 사회적 소유의 방식을 취한다. 다음으로 협동조합은 자본 구성의 지분에 기초하지 않고 참여자 모두에게 균등한 결정권이 주어지며,

조직 구성원 전체의 참여를 지향하는 철저한 민주주의적 의사결정구조를 갖추고 있어야 한다. 또한 이익의 분배에 있어서 협동조합은 자본의 이익을 실현하는 목적이 아니라, 인간과 지역사회의 공공선과 호혜주의를 실현하는 것을 목적으로 하는 분배의 원칙을 가져야 한다. 협동조합에서의 노동은 사회적 개인을 자기력을 상실한 무기력한 원자로 만드는 소외된 임노동의 형식을 넘어서서, 자발적 참여에 의한 동기부여가 작동되고 노동을 통하여 자아의 실현이 이루어질 수 있는 노동 방식을 실현해야 한다. 이상의 점들이 실현될 수 있을 때 협동조합은 대안적 조직구조로서 제시될 수 있는 것이다.

그러나 현실에 있어서 우리나라의 협동조합들은 위에서 열거한 협동조합 본연의 구조적 특성을 갖추지 못했고, 따라서 그 고유의 장점들을 살리지 못하고 있는 것이 현실이다. 오히려 대부분의 협동조합들이 경영의 효율성을 통하여 조직의 생존 가능성을 제고한다는 미명하에 자본주의적 영리기업의 조직구조와 관리 방식을 비판적 성찰 없이 그대로 답습하는 경우가 많다. 이러한 제도적 동형화^{isomorphism} 현상은—DiMaggio와 Powell이 1983년 논문 “The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”에서 제시한 사회과학적 개념으로 조직들이 상호작용을 통해 당연시되고 정당성이 있는 것으로 인식되는 특정 조직형태나 관행을 실제 기능적 효율성에 관계없이 답습함으로써 이루어지기 때문에 조직들의 유사성을 증대시키는 현상을 말한다—협동조합이 자본주의적 기업조직에 대한 조직적 대안을 제시하는 일을 더욱 어렵게 만들뿐만 아니라, 협동조합 조직 생태계의 발전을 저해하게 된다.

혁신의 생태계

대안 조직의 출현은 끊임없는 혁신을 통해서 비로소 가능하다. 즉 협동조

합 조직은 끊임없는 혁신을 통해서 현재의 조직들에서는 찾아볼 수 없는 돌연변이와 같은 조직구조와 조직 관리 방식을 창출해내야 한다. 돌연변이와 같은 조직이 필요한 이유는 조직의 생태계에서도 생물학적 생태계에서 작동하는 진화의 원리가 유사하게 작동되기 때문이다. 조직의 생태계도 진화론에서 말하는 변이, 선택, 복제, 공진화 등의 작동원리를 벗어나지 않는다. (Rothchild, 1990 ; 라준영, 2014, 「사회적기업 생태계와 정책 혁신: 진화론적 관점」에서 재인용) 진화는 일차적으로 돌연변이의 출현에 의해서 이루어진다. 자연 생태계에서 변이는 생물종의 다양성을 창조하며, 이러한 다양성 속에서 특정한 형질을 갖춘 종이 다른 종들에 비해서 환경에 더 잘 적응하기 때문에 생존하게 된다. 이렇게 환경의 선택을 받아 살아남은 종만이 복제되고 변성하기 때문에 진화는 이루어진다.

조직의 생태계도 이와 유사하다. 급변하는 환경에 대응하여 생존하기 위해 조직들은 끊임없이 변화를 추구하며, 이러한 속에서 환경에 의해 선택 받은 돌연변이와 같은 새로운 형태의 특정 조직이 다른 조직들에 의해 모방되고 복제된다. 구글, 도요타, 사우스웨스트항공사, 미라이공업, 헤이세이건설, 제니퍼소프트 등의 혁신적 기업들은 전혀 새로운 경영 방식들을 창출해내었다는 점에서 돌연변이와 같은 기업들이다. 이러한 기업들이 만들어낸 혁신적 경영 방식들은 복제되고 모방되어 확산되는 것이다. 협동조합 조직을 통하여 조직 생태계 내에서의 변이를 창출하기 위해서는 다양한 협동조합들에 의해 다양한 혁신적 시도가 이루어져야 한다.

협동조합은 돌연변이와 같은 혁신적인 조직을 만들기에 더 유리하다. 거대 조직으로서의 대기업들이 혁신을 많이 강조하지만, 사실은 규모가 큰 조직은 혁신에 따르는 리스크와 비용이 막대하기 때문에 혁신을 하기에 더 불리하다. 반면에 소규모의 협동조합들은 다양한 새로운 혁신을 시도하는 데 따르는 리스크와 비용의 부담을 상대적으로 더 적게 가진다. 또한 협동조합은 좀 더 유연하게 다양한 사회적 영역의 조직들과 네트워크를 형성하고 다양한 사회적 자원을 결합해감으로써 공동체적 미션을 추구하기

때문에 혁신에 유리하다. 다양성과 결합, 그리고 유연성은 혁신의 기반이 되기 때문이다.

협동조합 진영 내에서 돌연변이 조직은 첫째, 협동조합의 원리와 정신을 철저히 실현함으로써, 그것을 조직의 강점과 경쟁력으로 만들어내는 형식으로 만들어져야 한다. 연대와 협동의 원리는 인간 사회에 매우 중요한 지향점이며 긍정적인 메커니즘이다. 연대와 협동의 원리를 실현하고 그것이 조직의 강점으로 작용할 수 있도록 만드는 것이 협동조합 혁신의 방향이 되어야 한다. 이미 주류의 영리 조직들에 있어서도 노동 양식이 변화되고 있다. 노동력 제공 방식의 다양화, 조직구조의 유연화와 탈중심화, 계층구조의 파괴와 의사결정의 민주화 등이 그것이다. (토마스 말론, 2005, 『노동의 미래』) 협동조합은 이러한 노동 양식의 변화를 적용하기에 적합한 조직구조이다. 이러한 흐름에 상응하는 노동에 대한 새로운 인식과 평가 및 보상 제도의 개발, 의사결정 시스템의 개선, 가격설정 방식, 인적자원 관리시스템의 변화가 모색되고 시도되어야 한다.

두 번째로 협동조합의 돌연변이 조직은 인간 중심 경영을 철저히 실현하는 형식의 조직이어야 한다. 자본의 효율성이 아닌 인간을 중심으로 한 경영이 규범적인 당위성으로가 아니라 현실에서 경쟁력을 가질 수 있다는 것을 입증해야 한다. 앞서 예를 들은 영리 분야에서의 혁신적인 기업들도 인간 중심 경영을 통한 현실에서의 경쟁력을 입증하고 있지 않은가?

세 번째로 협동조합의 돌연변이 조직은 자본주의적 기업들의 영역에서와는 다른 방식의 혁신을 통하여 이루어질 수 있다. 영리 영역에서의 변이를 촉진하는 기제는 주로 기술혁신이다. 그러나 자본과 기술이 취약한 대부분의 현재 협동조합들에서 기술혁신을 이루어내는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 협동조합들은 가치혁신, 조직혁신, 자원들 간의 새로운 결합 방식, 새로운 프로세스나 시스템 등을 통하여 새로운 가치를 창출해내야 한다. 이러한 의미에서 혁신을 바라보는 새로운 관점, 즉 ‘사회혁신’의 관점에 대해 주목할 필요가 있다.

협동조합과 사회혁신

최근 우리나라에서도 ‘사회혁신^{social innovation}’이라는 다소 생소했던 용어가 부각되고 사회적경제의 영역에서 많이 회자되고 있지만, 정확히 이해되고 있는지는 의문스럽다. 사회혁신 자체가 아직 학문적으로나 사회 일반적으로 정확히 규정되지 못하고 있기 때문이다.

우선 ‘혁신’이라는 말의 의미에 대해 정확히 이해하도록 하자. 일반적으로 ‘혁신’이라 함은 점진적 ‘개선^{improvement}’이나 ‘개혁^{reform}’, ‘변화’ 등과 다른 의미를 갖는다. 그것은 근본적 패러다임이나 가치관, 생산이나 일의 수행 방식에 있어서의 기본 전제, 결과에 대한 평가 기준 등의 근본적인 변화 등을 수반한다. 따라서 그것은 기존의 방식과는 전혀 다른 새로운 제품 혹은 해결 방식^{solution}을 제공함으로써 효과성, 효율성이나 지속가능성을 제고한다.

사회혁신은 다양한 의미를 가진다. 그것은 다양한 형태의 혁신이 만들어지는 사회적 과정을 의미하기도 하며, 사회적 목적을 가지는 혁신을 의미하기도 한다. 또한 좁은 의미로 사회적 기업가정신^{social entrepreneurship}에 의한 시장 영역에서의 새로운 시도들을 의미하거나, 공공정책과 거버넌스에 있어서의 혁신을 의미하기도 한다. 학자들이나 공공기관에서 사회혁신을 어떻게 정의하고 있는지 살펴보자.

사회혁신은 사회적 목표를 이룰 수 있도록 작동하는 새로운 아이디어들을 의미한다. (중략) 그것은 일반적으로 이윤 극대화라는 동기로 유발되는 기업 혁신과 구별되며, (중략) 복제 가능한 프로그램과 조직이라는 형태를 통해 개발되고 확산된다. (G. Mulgan, 2011, 『사회혁신이란 무엇이며, 왜 필요하며, 어떻게 추진하는가』)

사회혁신은 새로운 아이디어나 제품, 서비스, 모델 등을 개발하고 실행함으로써

사회적 욕구를 충족시키고 새로운 사회적 관계와 협력을 창출해내는 것으로 정의될 수 있다. 그것은 충족되지 못했던 사회적 수요에 대한 새로운 대응방식이며, 사회적 상호작용의 새로운 프로세스를 촉발한다. (European Commission, Guide to Social Innovation)

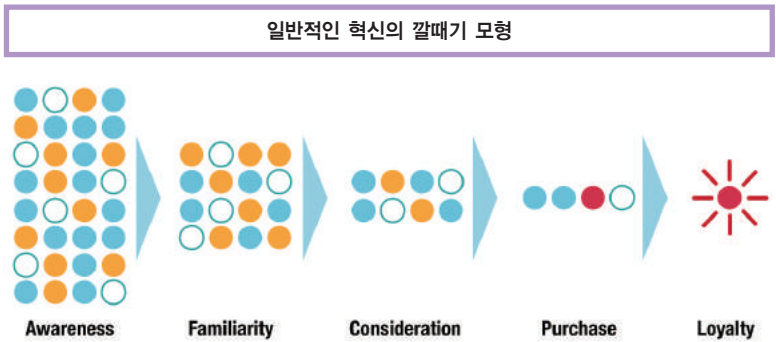
사회혁신은 일정 분야나 사회적 활동에서, 사회적 욕구를 충족시키고 사회적 문제에 대응하는 (기존의 것에 비해) 보다 더 나은 실행방식을 창출해내는 것을 목표로 하여, 어떤 개인 혹은 집단의 의도적인 방법에 의해 촉진되는, 실행방식의 새로운 결합이나 배열을 의미한다. (J. Howaldt & M. Schwarz, 2010, "Social Innovation : Concepts, research fields and international trends")

위에서 살펴본 사회혁신에 대한 정의에서 알 수 있듯이 사회혁신은 영리 시장에서의 기술혁신이나 비즈니스혁신과는 차별적인 의미를 가진다. 그러면 무엇을 '사회혁신'이라고 할 수 있으며, 기술혁신이나 비즈니스혁신 등 다른 분야의 혁신과 사회혁신을 구분하게 하는 점은 무엇인가? 총괄적으로 말한다면 그것은 혁신의 목표와 방식 모두에 있어서 '사회적'이어야 한다는 점이다. 그러하기 위하여 사회혁신은 다음과 같은 성격을 가져야 한다.

첫째, 사회혁신의 출발점은 충족되지 않는 사회적 욕구, 해결되지 않는 사회적 문제이다. 둘째, 사회혁신은 규범적 성격을 갖는다. 그것은 기술혁신과 달리 경제적 측면만을 지향하는 것이 아니라, 사회적으로 바람직한 목표를 지향하며 사회적 공동선을 추구하여야 한다. 셋째, 혁신의 이니셔티브에 있어서 차별성을 가진다. 즉 그것은 개인으로서의 시민, 조직화된 시민·사회단체나 그들에 의한 사회운동, 지역 공동체, 사회 혁신가(social entrepreneur), 사회적경제 조직 등에 의해서 시작되고 주도된다. 넷째, 추진 방식, 프로세스에 있어서의 차별성을 가진다. 즉 그것은 다양한 사회 구성원 또는 부문 간의 참여, 연대, 협력, 파트너십, 크라우드 소싱 등의 방

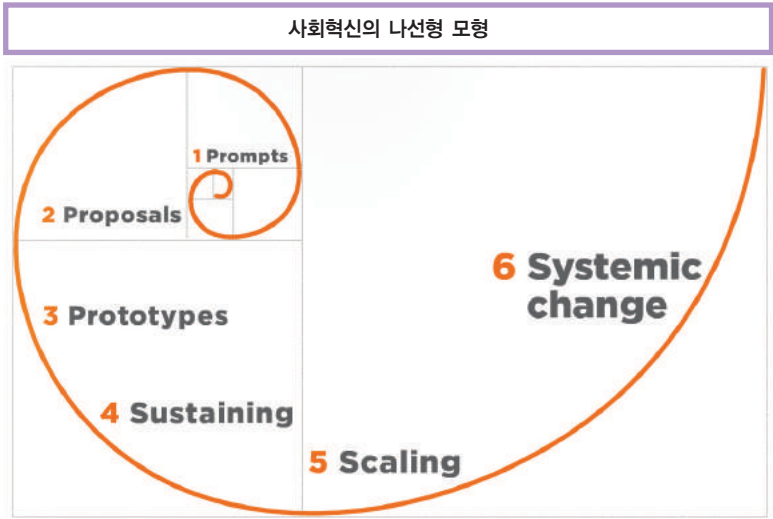
식에 의해 이루어진다. 다섯째, 사회혁신은 시장이나 사회 전체 혹은 지역 사회나 사회의 일정 부문에 확산, 재생, 모방되며, 궁극적으로 제도화됨으로써 새로운 관습이나 루틴을 형성하게 된다. 여섯째, 사회혁신은 기술혁신이나 비즈니스혁신 등 다른 분야의 혁신과 달리 혁신의 결과로써 주어지는 성과, 또는 보상의 배분 방식에 있어서 차별성을 갖는다. 즉 그것이 개인에 귀속되지 않고 사회 전체적으로, 공동체적인 효용을 증대시키는 데 귀결된다.

또한 사회혁신은 일반적인 다른 분야의 혁신에 비해 독특한 프로세스에 의해 진행된다. 사회혁신에 관한 많은 연구들이 공통적으로 이러한 과정상의 특성을 사회혁신의 본질적 요소로 강조하고 있다. 즉 일반적으로, 그리고 전통적으로 영리 영역의 혁신의 과정에서는 수많은 다양하고 새로운 아이디어들이 제기되고 이러한 아이디어들이 경쟁 원리에 의해 점차로 걸러지면서 최종적으로 하나의 아이디어가 생존하고 (시장, 사회, 조직에 의해) 채택되며 성과를 창출한다.



사회혁신의 과정은 이와는 본질적으로 다른 과정으로 진행된다. 유럽연합의 연구에서는 사회혁신의 4단계 과정을 “충족되지 않은 사회적 욕구의 파악 → 새로운 솔루션의 개발 → 효과성에 대한 평가 → 사회혁신으로서

규모 확대”로 제시하기도 한다. 이러한 설명 방식의 원형을 제시한 (사회혁신에 관해 가장 많은 전문적 연구를 수행했으며 이 분야의 가장 권위 있는 학자로 인정받고 있는) 제프 멀건^{Geoff Mulgan}은 사회혁신의 과정을 다음과 같은 나선형 모형으로 설명한다.



출처 : R. Murray, J. Caulier-Grice, & G. Mulgan, The Open Book of Social Innovation, p.11

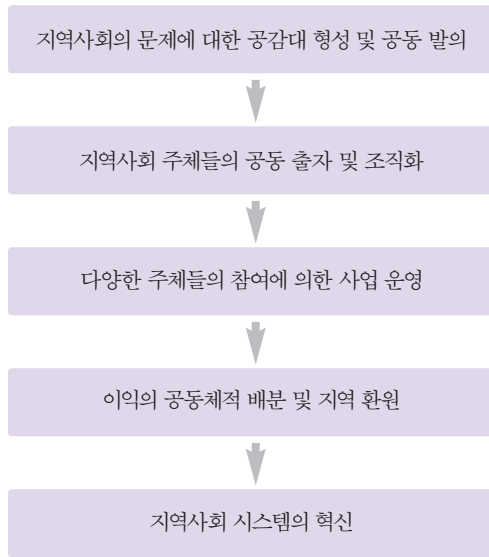
먼저 사회혁신은 해결되지 않는 사회적 문제나 충족되지 않는 사회적 욕구에 의해 촉발된다. 이 최초의 단계에서 문제를 제기하고 진단하며 분석한다. 다음으로 이러한 문제점들을 해결하기 위해 다양하고 넓은 범위의 원천으로부터 경험과 통찰력에 입각한 다양한 창의적인 아이디어나 새로운 디자인이 창출되고 제안되며, 오히려 선택 가능한 제안은 점점 확대된다. 세 번째 단계는 아이디어들이 실천적으로 검증되는 과정이다. 여기서 반복적 실험과 시행착오와 갈등 해소의 과정을 거치면서 아이디어는 다듬어지고 사회적인 동의를 얻게 된다. 네 번째 단계에서 아이디어가 현실화되고 실천되면서 혁신이 본격화된다. 여기서 새로운 방식이 장기적으로

재정적 뒷받침이 지속될 수 있는지, 입법화되거나 제도화될 수 있는지 등이 검토되고 추진된다. 다섯 번째는 혁신이 규모화되고 확산되는 과정이다. 여기서 사회혁신의 다양한 협력 주체들은 새로운 성공적 모델을 일반화하고 확산시켜 나간다. 마지막으로 사회혁신의 궁극적 목적인 시스템 차원의 변화가 일어나는 단계이다. 공공 혹은 민간의 영역에서, 사회적경제나 기부 시장에서, 일상생활이나 가정경제에서, 제도나 법의 차원에서 새로운 시스템적 변화가 완성되는 단계이다.

물론 사회혁신의 진행 과정에서 이와 같은 단계들이 항상 순차적으로 전개되는 것은 아니며, 각 단계를 뛰어넘어 도약할 수도 있고, 각 단계가 서로 엮물려 진행될 수도 있으며, 단계별 되먹임의 과정이 발생할 수 있다. 어쨌든 이러한 사회혁신 프로세스에 관한 해석학적 통찰은 사회혁신을 지향하는 협동조합 운영자들에게 많은 통찰력을 제공해준다.

협동조합을 통한 사회혁신은 먼저 지역사회의 다양한 주체들이 지역사회의 해결되지 않은 문제들을 해결하거나, 공공이나 시장 영역을 통하여 충족되지 못하는 욕구들을 해소하기 위한 지역 시민사회 공동의 발의로 시작된다. 이러한 문제의식은 지역사회의 주체들에 의해 공유되며, 공동의 발의에 의해 협동조합을 통한 비즈니스적 해결을 추구하게 된다. 이 과정에서 다양한 창의적 아이디어나 새로운 디자인이 제안되고 거듭된 논의와 반복적 실험을 거쳐 지역사회의 다양한 주체들이 출자에 참여하여 협동조합이 조직화된다. 다음으로 다양한 주체들의 민주적 참여 속에서 협동조합 비즈니스가 운영되면서 새로운 비즈니스 모델은 일반화되고 확산된다. 마지막으로 이러한 새로운 비즈니스는 관련된 지역사회 시스템 자체의 혁신을 도모하게 된다.

이상의 과정을 도식화해보면 다음과 같다.



협동조합의 비즈니스 혁신

전술한 바와 같이 협동조합은 조직 내부의 혁신을 통하여 조직적 대안을 제시하는 동시에 협동조합 비즈니스를 통하여 외부적으로 지역사회의 혁신을 도모하기도 한다. 즉 협동조합의 비즈니스 혁신은 조직혁신과 사회혁신을 포괄하여야 한다. 조직 내부의 혁신과 외부적 사회혁신은 상호 보완적인 동시에 서로를 자극하고 활성화하는 선순환적 관계를 가지기 때문이다. 혁신적인 조직구조를 가지고 있을 때 협동조합을 통한 사회혁신이 원활히 추구될 수 있으며, 사회혁신의 원리와 과정은 협동조합 내부의 조직혁신을 더욱 적극적으로 유도할 수 있다는 것이다.

그러면 마지막으로 협동조합을 통한 조직혁신(대안 조직의 제시)과 사회혁신(대안 사회의 실현)을 가능하게 하기 위한 협동조합 비즈니스의 추진 원칙 몇 가지를 제시해보고자 한다.

첫째, 협동조합 비즈니스를 추진하는 조직은 고도의 유연성을 갖추어야

한다. 유연한 조직이 창의성을 제고하고 혁신을 활성화한다. 이를 위하여 우선 위계적인 조직구조를 탈피하고 자율성에 기초한 평등한 조직구조를 만들어야 한다. 직무 설계에 있어서 관료적인 매뉴얼화를 피하고 직무 확대와 직무 충실화를 추구해야 한다. 자율팀제의 적극적인 활용을 통하여 의사결정의 권한 위임과 성과 평가, 성과 배분 등이 팀 단위로 이루어지도록 하는 관리 방식이 바람직하다. 또한 항시 조직문화를 진단하고 경직된 조직문화의 형성을 경계해야 한다.

둘째, 명확한 조직 정체성의 확립이 중요하며 이것은 혁신을 추구하는 데 있어 주춧돌이 된다. 협동조합은 본질적 속성상 이질적인 두 가지 미션, 즉 공공의 이익, 공동체적 목적, 지역사회에 대한 기여 등 사회적 미션을 실현하고자 하는 동시에 사업 운영을 통하여 이익을 만들어내고, 이를 통하여 고용을 유지하며 조직을 지속 가능하게 유지해나간다는 경제적 미션을 동시에 가지는 하이브리드 조직으로 규정할 수 있다. 이러한 하이브리드 조직 내에는 서로 다른 제도적 논리가 존재하고 서로 갈등하게 마련이다. 이러한 조직들은 단일 성격의 조직들에 비해 기본적으로 더 많은 사멸의 위험성을 가지거나, 하이브리드적 속성을 장기적으로 유지하기 어렵다는 것이 조직 연구자들의 일반적 견해이다. 따라서 두 가지 이질적인 조직의 미션을 조화, 통합시킬 수 있는 명확한 조직 정체성을 규정하고, 이를 조직 내·외부에서 분명하게 인지할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 조직 정체성이 조직 구성원들 안에서 분명하게 공유될 경우 조직 구성원들로 하여금 자신과 조직을 동일시함으로써 귀속감과 조직에의 몰입을 높이도록 하고, 궁극적으로 조직의 성과를 높이는 데 기여할 수 있다. 반대로 확고한 조직 정체성이 공유되지 않을 경우 심리적인 혼란을 겪게 된다.

셋째, 신뢰의 구조를 만들어야 한다. 신뢰는 영리 조직에 견주어 협동조합이 비즈니스 측면에서 경쟁력을 가질 수 있는 핵심적 원천이다. 조직 내부의 신뢰 구조는 조직 구성원들의 협동을 강화하고, 조직을 위한 자발적인 헌신 행동을 활성화하며, 조직 구성원들 간의 의사소통과 네트워크를

원활하게 함으로써 지식을 공유하고 새로운 지식의 창출을 촉진시킬 수 있다. 조직 외부의 지역사회나 다른 조직들과의 신뢰구조는 정보의 비대칭과 거래비용을 감소시키고, 조직 간의 협력과 정보 교류를 강화함으로써 조직 간 협력을 통한 사회혁신을 추구할 수 있는 원천이 된다.

넷째, 협동조합 간 네트워크적 협력구조를 만들어야 한다. 네트워크적 협력구조는 규모가 작고 자원이 취약한 개별 협동조합들이 상호 협력을 통하여 혁신을 추구하는 것을 가능하게 해준다. 또한 이러한 협력구조는 다양한 아이디어 및 자원의 결합을 활성화하여 혁신을 촉진한다. 다양한 아이디어와 정보, 자원의 결합은 혁신을 추구하는 데 있어 반드시 필요한 조건이다. 따라서 우월한 자원을 보유한 하나의 거대 조직보다 느슨한 결합을 통하여 “따로 또 같이” 협력을 하는 다수가 혁신을 추진하는 데 있어 보다 유리할 수 있다는 것이다.

다섯째, 집단지성의 원리를 적극 활용해야 한다. 여러 명이 모여 만드는 집단지성은 ‘한 명의 천재보다 백 명의 다수가 더 똑똑할 수 있다’는 사실이 여러 분야에서 입증되고 있다. 모든 사람들이 함께 만들어가는 온라인 백과사전 위키피디아는 전 세계에서 가장 영향력 있는 사이트가 되었으며, 수많은 기업들이 집단지성을 활용하여 새로운 가치를 창조하고 있다. 소셜 네트워킹과 집단지성은 비즈니스의 핵심 전략으로 부상했고, 커뮤니티, 오픈 소스, 위키노믹스, 클라우드 소싱과 같은 용어들이 비즈니스에서 널리 통용되고 있다. 소셜 네트워킹과 이로 인해 만들어지는 집단지성은 비즈니스를 위한 새로운 전략의 차원을 넘어 비즈니스에 대한 기존 관념을 완전히 깨부수고 있다. 또한 이러한 혁명은 기업의 일부 기능에 국한된 것이 아니라, 연구 개발, 고객 관리, 마케팅, 생산, 자금 조달, 조직 관리 등 모든 분야에 걸쳐 일어나고 있다. 협동조합 내부에서만뿐만 아니라, 협동조합 간의 네트워크적 협력을 통하여, 그리고 지역주민이나 시민사회와의 소통을 통하여 아이디어를 공유해야 한다. 아이디어를 공유하면 아이디어는 점점 늘어나고 자라나서 아이디어를 더욱 강화하는 순환고리를 이룬다.

우리는 무엇을 갖고 있느냐 뿐만 아니라 무엇을 공유하고 있느냐에 따라서 혁신을 더욱 용이하게 할 수 있는 것이다.

이상에서 협동조합의 조직 내부 혁신과 외부 사회혁신의 의미와 방향을 살펴보고, 그것을 원활하게 할 수 있는 협동조합 비즈니스의 추진 원칙 몇 가지를 제시해보았다. 협동조합은 혁신을 위한 조직이고 혁신에 유리한 조직이다. 그리고 혁신을 통하여 인간의 노동을 소외로부터 해방시킬 수 있는 조직을 만드는 것이 협동조합운동 본연의 정신을 실현하는 일이기도 하다. 우리나라의 협동조합들이 끊임없는 혁신을 통하여 새로운 노동, 새로운 비즈니스, 새로운 사회를 실현하는 도구가 될 수 있기를 기원한다.

김활신

안산아이쿱생협 이사,
성공회대학교 협동조합경영학과
박사과정

노동자소유기업, 일터를 혁신하고 사회를 혁신하다

“ 노동자소유기업은 노동자 구성원들이
기업의 주요 의사결정에 참여하여
노동조건을 스스로 통제하고
생활임금과 복지, 자기계발 등의 혜택을
합리적으로 결정하고 공유할 수 있다.
민주적 운영을 통해 업무 자율성 높이고
사업의 성장과 생산성을 증진하며
소비자에게는 질 좋은 제품을 제공할 수 있다.
또한 노동자소유기업은 일터를 혁신함으로써
기업의 이상적 모델 제시하고
민주 시민 양성과 공동체 의식 고양을 통해
결국 사회를 혁신할 수 있다. ”

노동자협동조합이라는 말을 처음 듣는 사람들은 노동조합과 헷갈려 한다. 사람들이 노동자협동조합과 노동조합을 혼동하는 것은 어쩌면 당연한 일일 수도 있다. 노동조합이 원하는 바를 실제로 구현하는 것이 노동자협동조합이기 때문이다. 사실, 노동조합과 노동자협동조합은 역사적 출발을 같이하고 있다. 산업혁명 시기 기계부품보다 못한 취급을 받던 노동자들이 자본에 대하여 자신의 처지를 개선하기 위해서 만든 것이 노동조합이요, 노동자협동조합이었다.

이 글에서는 노동자협동조합을 노동자소유기업이라는 확장된 개념으로 사용하고자 한다. 노동자들이 소유하고, 민주적으로 통제·운영하고 있는 기업을 폭넓게 노동자소유기업으로 정의한다. (Birchall, 2011) 노동자협동조합은 노동자가 기업을 소유하는 대표적인 방식으로, 1833년 프랑스에서 처음 설립된 이후 각 나라의 제도적 상황과 협동조합이 설립되는 방식에 따라서 소유 형태가 다양화되었다. 예를 들면, 국가 또는 사회가 기업을 소유하고 노동자가 민주적으로 운영·관리하는 방식, 노동자가 소유하지만 기업의 사적인 매각을 막기 위해 신탁회사를 설립하여 주식을 신탁하는 방식 등이다. 한국에는 2012년 협동조합기본법이 제정되기 전, 노동자협동조합의 원칙을 가지고 설립된 노동자소유기업(노동자자주관리기업)들이 있다. (김활신·장승권, 2015)

2016년 5월 현재 약 400여 개의 노동자소유기업이 설립되어 있다. 노동자소유기업을 설립했거나 관심이 있는 사람들은 좋은 일자리의 필요에서 출발했을 것이다. 좋은 일자리란 고용이 안정되고 적절한 임금을 받으며 즐겁게 일할 수 있는 일자리일 것이다. 이러한 좋은 일자리를 지금 우리 사회는 보장하지 못하고 있다. 일자리를 찾는 것조차 힘들어서 청년 실업률은 10%를 넘고 있다. 일자리의 질도 문제가 된다. 우리나라 노동자의 45.0%는 비정규직이고, 이들의 임금은 정규직 노동자의 49.8%에 불과하다. (김유선, 2016) 기업이 어려워지면 경영의 책임을 묻기 전에 노동자의 정리해고를 먼저 내세운다. 안정적인 것처럼 보이는 직장도 저성과자 등의

용어 앞에 고용은 늘 불안하다.

일자리의 질이 저하되고 그에 따라 노동자들의 삶의 질이 떨어지는 상황에서 많은 노동자들은 거리에 나와 투쟁하기도 하고 노동조합은 기업주들과 임금협상, 단체협약을 하고, 사회적으로 정부에게 법제도 개선을 위한 활동을 전개하기도 한다. 일부 노동자들은 그러한 요구사항을 직접 시행할 수 있는 노동자소유기업을 만들어서 노동권을 개선하고 안정적인 고용을 스스로 제공한다. 200여 년 전의 노동자들이 그러했던 것처럼 자신의 삶과 사회를 개선하려고 노력한다는 점에서 노동자소유기업은 ‘혁신’이다.

노동자소유기업의 일터와 사회혁신과 관련하여 노동자소유기업을 연구한 이들이 몇 가지 기준을 제시했다. Conforth et al. (1988)은 노동자소유기업이 노동자들의 업무 만족, 노동조건에 대한 스스로의 통제, 업무에서의 자율성 등을 높일 수 있다고 했다. Hough et al. (2010)은 조합원들에 대한 생활임금의 지급, 민주적인 운영과 사회적 기여, 소비자들에게 가치 있는 제품의 제공 등을 들고 있다. Abel (2014)은 노동자소유기업이 기업 구성원들에게 시장 평균 이상의 급여와 복지 혜택의 제공, 배당 등을 통한 추가 이익의 공유, 구성원들의 자기계발, 기업의 주요 의사결정에 참여하여 노동조건을 통제할 수 있다고 했다. 또한, 사업적 측면에서는 사업의 성장과 생산성 증진, 기업의 수명 연장에 기여하고, 직원의 이직 감소를 최소화할 수 있다고 했다. 마지막으로, 노동자소유기업이 기업의 이상적 모델을 제시함으로써 기존 기업의 관행 혁신과 사회적 혁신을 이루어낼 수 있으며, 기업 내의 민주적 운영 모델을 통해 민주 시민을 양성하고 공동체 의식을 고양하여 정치적 변화를 촉진할 수 있다고 했다.

이들의 의견을 정리해보면 노동자소유기업은 노동자 구성원들이 기업의 주요 의사결정에 참여하여 노동조건을 스스로 통제하고 생활임금과 복지, 자기계발 등의 혜택을 합리적으로 결정하고 공유할 수 있다. 민주적 운영을 통해 업무 자율성 높이고 사업의 성장과 생산성을 증진하며 소비자들

에게는 질 좋은 제품을 제공할 수 있다. 또한 노동자소유기업은 일터를 혁신함으로써 기업의 이상적 모델 제시하고 민주 시민의 양성, 공동체 의식의 고양을 통해 결국 사회를 혁신할 수 있다.

노동자소유기업들의 사례를 통해 구체적으로 살펴보자. 일터의 혁신 측면에서 임금 및 노동조건의 개선, 민주적 운영과 노동자(조합원)의 경영 참여, 사회 혁신 측면에서 소비자들에게 가치 있는 상품 및 서비스 제공, 민주 시민 양성 및 공동체 의식의 고양, 기업의 이상적 모델 제시를 중심으로 사례들을 검토해본다.

한국의 노동자소유기업들

키친아트¹는 2001년 3월 ‘공동소유, 공동분배, 공동책임’이라는 사훈을 걸고 출발한 노동자소유기업이다. 키친아트의 전신은 경동산업으로 인천에 있는 양식기 회사다. 경동산업은 직원이 3,000명에 달할 정도의 기업이었지만 노동자들이 프레스에서 잃어버린 손가락이 한 포대라는 말이 있을 정도로 산재로 악명이 높았다. 호황을 누리던 양식기 산업의 시장 환경변화에 제대로 대응하지 못하고, 과다한 투자와 방만한 경영으로 부도 상황에 처했고 결국 2000년에 법원으로부터 퇴출 명령을 받았다. 밀린 임금과 퇴직금을 받기 위해 싸우던 노동자들은 임금 대신에 회사를 넘겨받았다. 하지만, 회사의 넓은 부지와 공장, 기계 등은 은행 빚으로 모두 넘어갔고, 노동자들은 키친아트라는 브랜드만으로 다시 회사를 설립했다. 당시까지 남아 있던 288명의 노동자들은 그렇게 키친아트의 주주가 되었다. 키친아

1 이은구(2012). 「한국의 노동자자주관리 기업 연구 : (주)키친아트 사례」, 성공회대학교 NGO대학원 석사학위논문; 박유진(2008). 「백년 뒤에도 건재한 회사를 꿈꾼다」, 『월간 말』 2008년 12월호. 이하 키친아트 관련 내용은 이 자료들을 참고했다.

트는 노동자소유기업이긴 하지만 일반적인 노동자소유기업 노동자들이 소유와 노동을 동시에 하는 것과는 다른 방식이다. 288명의 경동산업 시절 노동자들이 주식을 소유하고 있으나, 그들 중 일부만 임직원으로 실제 운영에 참여하고 있다. 이것은 키친아트가 자체 공장을 가지지 않고 하청 업체에 주문 제작한 상품을 키친아트 브랜드로 판매하고 있기 때문에 가능하다. 키친아트의 현재 임직원은 약 20여 명이다. 신입 직원들은 3년이 지나면 주식을 살 수 있는 권리를 가진다. 키친아트의 주주들은 주식을 가족 또는 내부 주주에게만 팔 수 있다. 주식을 많이 가지고 있으면 더 많은 배당을 받을 수는 있지만 의사결정권은 3명분을 초과할 수 없다. 한 사람의 독식에 의한 사기업화를 막기 위한 장치이다.

우진교통²은 청주에 있는 버스회사다. 2005년, 회사의 임금체불과 부도 등으로 6개월간의 투쟁 끝에 노동조합이 회사 주식 50%와 3년간의 회사 경영권을 양도받았다. 이들이 회사 경영권을 요구하고 양도받은 것은 기존 회사 경영진들의 부패한 경영으로는 임금체불과 부도를 반복할 것이 예상되었기 때문이다. 노동자들은 운영자금 500만 원씩을 출자하고 직접 대표이사를 선출하여 운영을 시작했다. 50%의 주식은 지역 명망가인 제3자에게 위탁하여 관리했다. 개별 노동자들에게 1/n로 분배할 것을 요구하는 노동자들도 일부 있었으나 초기에 주식의 미세한 이탈로 경영권이 다시 전 경영진에게 넘어가는 것을 막기 위해서 노동자의 주식이지만 개인의 것이 아닌 것으로 위탁했다. 이후 3년 동안의 경영권을 행사하는 기간에 전 경영진들이 보유하고 있던 나머지 주식 전체를 추가 매입했고, 이 추가 매입 주식은 전체 노동자들에게 분배되었다. 현재 280여 명의 노동자들이 120여 대의 버스를 운행하며 회사를 운영하고 있다. 노동자들이 퇴사할 경우 주식은 회사에 팔고, 신입 노동자들이 매입할 수 있다. 신입 직원들은

2 김활신, 장승권(2015). 「조직학습 관점에서 바라본 노동자소유기업의 조직변화 : 우진교통 사례」, 『한국협동조합연구』 제33집 3호. 이하 우진교통 관련 내용은 이 자료를 참고했다.

입사할 때, 500만 원의 출자금을 내야 한다.

해피브릿지³는 한국의 1호 노동자협동조합이다. 2012년 협동조합기본법 제정 이후 기본법에 의해 설립된 첫 번째 노동자협동조합인 것이다. 해피브릿지는 기존 기업이 위기에 처하면서 노동자들이 기업을 인수한 앞의 두 회사 경우와는 다르다. 해피브릿지는 프랜차이즈 외식사업체로서 소위 잘나가던 주식회사를 노동자협동조합으로 전환했다. 해피브릿지의 초기 설립자들은 기업의 이윤보다는 사람을 소중히 여기고, 노동을 소중히 여기는 기업을 꿈꾸었다. 사업이 안정되면서 대안기업, 사회적기업 등을 검토하다가 협동조합기본법이 제정되면서 노동자협동조합을 선택했다. 해피브릿지는 2013년 2월, 주식회사에서 노동자협동조합으로 전환했다. 당시 3년 이상 근무한 67명의 직원들이 조합원으로 참여했다. 해피브릿지는 협동조합 전환 당시 조합원 출자금이 1,000만 원이었고 근무 3년 이상의 직원들만이 조합원으로 가입할 수 있었다. 현재도 입사 후 3년이 되면 조합원으로 가입할 수 있는 자격을 가진다.

쿵coop 택시⁴는 2015년 7월 문을 연 한국택시협동조합이 운영하는 택시의 브랜드다. 택시협동조합에 관심을 가진 설립자들이 협동조합을 설립한 후 법정관리 중인 회사를 인수하고 조합원을 모집하여 회사 운영을 시작했다. 쿵택시가 택시회사를 인수할 당시 필요 자금은 40여억 원이었다. 당시 모집된 조합원 157명으로 나누니 1인당 2,500만 원의 개별 출자금이 정해졌다. 하지만 조합원들 중에서 2,500만 원의 출자금을 현금으로 낼 수 있는 이들이 많지 않았다. 개별적으로 대출을 받기도 어려운 상황이었기 때문에 협동조합은 신용보증기금 등을 통해 조합원들의 대출을 지원했다. 또한 은행대출도 어려운 조합원을 위해 (재)한국사회투자자를 통한 서울시

3 원종호(2015). 「조직변화와 자기조직화 : 해피브릿지의 협동조합 전환 사례」, 성공회대학교 일반대학원 석사학위논문. 이하 해피브릿지 관련 내용은 이 자료를 참고했다.

4 박기용 기자(2015. 5. 10). 한겨레 ; 이희훈 기자(2015. 10. 23). 오마이뉴스 ; 배웅진 기자, 주간조선, 2016년 1월호. 이하 쿵택시 관련 내용은 이 자료들을 참고했다.

의 지원을 받아 조합원들에게 재대출했다. 돈을 빌린 조합원들은 5년에 걸쳐 원리금을 갚아야 한다.

이들 노동자소유기업들은 설립 배경, 설립 방식, 업종 등이 다르다. 평범한 노동자들이 꿈꾸기에는 생각보다 많은 자본금이 들어가지만 궁하면 통하고, 머리를 맞대면 지혜가 나온다. 이들은 다양한 방식으로 노동자소유기업을 설립했다. 이 기업들은 설립 배경에 따라서 운영에 중점을 두고 있는 점이 약간씩은 다르다. 언론에 노출된 기사들을 참고한 경우 정보가 다소 부족하기는 하지만, 기업 운영에서 노동자소유기업의 혁신적인 측면이 나타나고 있음을 알 수 있다.

일터의 혁신

임금 및 노동조건 개선

4개 협동조합들의 임금 수준은 대체로 동종 업계 평균보다 높은 편이고, 노동조건 역시 개선된 수준이다.

우진교통 조합원들은 노동자소유기업으로 전환하기 전에는 제 날짜에 월급을 받은 적이 거의 없었다. 월급은 늘 체불되었고, 사정이 급한 경우에는 가불을 해야 했다. 운행 중에 사고가 날 경우에는 개인이 비용을 부담해야 했고, 큰 사고는 해고로 이어졌다. 노동자들의 근속년수가 길어지면 꼬투리를 잡아서 부당하게 해고하는 일도 다반사였다. 노동자소유기업이 된 이후에 월급날은 반드시 지켜졌다. 운행 중 사고는 회사에서 가입한 공제보험으로 처리되었고 부당한 해고는 사라졌다. 버스 기사들의 근무 교대시간은 기사들의 토론을 통해서 결정하고, 운행 간격 등은 현장 분임조의 조장들이 적절히 조정해나가는 자발적인 노동 통제 시스템도 작동하고 있다. 우진교통에는 비정규직이 없다. 노동자소유기업으로 전환하면서 비

정규직을 모두 정규직화했다.

우진교통의 임금은 같은 지역의 버스 회사 임금보다 7~8% 정도 높은 편이다. 더 많은 임금을 책정할 수도 있지만, 지역 버스 노동자들 사이에서 일어날 수 있는 위화감을 고려했고, 회사의 안정적 성장을 통해서 더 많은 일자리를 만들기 위한 장기적인 계획에 따른 결정이었다. 우진교통의 최고 경영자의 임금도 현장 노동자와 비슷한 수준이다.

한국택시협동조합 역시 택시 노동자들의 노동조건을 현격하게 개선했다. 투자자 소유 택시회사의 기사들은 노동 강도가 높고 저임금이다 보니 이직률이 높다. 법적으로는 폐지된 사납금 제도가 여전히 시행되고 있어서 택시기사들의 임금은 낮고 이를 채우기 위해서 12시간 근무 후에도 연장 12시간을 이어서 하는 일차제나 휴무승차 같은 불법적인 영업 행위들이 일어나고 있다. 기사들의 안전과 건강을 위협하는 일이다. 운행 중 가벼운 접촉사고가 일어나면 회사는 기사에게 비용을 전가하고 자동차 보험료를 부담하게 하기도 한다. 운행 중 차량 유지비도 일부만 회사에서 지급한다. 실질 임금을 감소시키는 경우다.

한국택시협동조합은 택시기사들에게 월 5~6일의 휴일을 보장하고 있다. 사납금 제도 대신에 기준금을 채택하고 있고, 일반 택시회사들이 사납금을 초과한 운송 수입을 회사와 6대 4로 나누는 반면 협동조합은 100% 기사들에게 주고 있다. 또한, 회사의 수익을 배당금으로 각 기사들에게 매월 주고 있기 때문에 전체적으로 다른 택시회사에 비해 상당히 높은 평균 임금을 받고 있다. 또한 식대 등에 사용할 수 있는 50만 원 한도의 법인카드를 기사들에게 제공하고 있고, 차량 유지비 전체를 회사에서 부담하고 있어 기사들의 평균임금 상승효과를 내고 있다. 이러한 제도들은 조합원 기사들의 노동의 질을 높여서 운행 중 사고가 감소하여 약 5개월 만에 보험료가 1/10로 줄어들었다.

주식회사에서 노동자협동조합으로 전환한 해피브릿지 역시 동종 업계의 평균임금보다 약 1.2배가량 높다. 해피브릿지는 내부 규정으로 최고 임

금과 최저 임금의 차이를 최대 6배로 규정하고 있다. 하지만 실제로는 그 차이가 3~4배를 넘지 않고 있다. 일반 주식회사의 최고 경영진이 직원들 임금의 수십 배를 받는 것에 비교되는 부분이다.

민주적 운영 : 노동자(조합원)의 경영 참여

노동자소유기업들은 ‘공동으로 소유하며 민주적으로 관리하는’ 협동조합의 원칙을 실현하기 위해 다양한 조합원 참여제도를 도입하여 운영하고 있다. 조합원들이 직접투표로 선출한 조합원 이사회가 회사를 운영하는 것을 기본으로 하면서 조합원들의 목소리를 의사결정에 반영하기 위한 시도가 이루어지고 있다.

해피브릿지는 조합원평의회를 두고 있다. 평의회는 경영 현안에 대한 의견 교환, 이사회에서 중요 안건이라고 판단되는 사안에 대한 의견 수렴 등을 하는 기구이다. 전체 조합원을 8~9명으로 나누어 8개 조로 편성하여 운영하고 있다. 해피브릿지의 경우 동일 노동에 종사하는 생산 현장과 달리 사무직 노동자들로서 다양한 직급이 존재하는 상황에서 직급에 따른 위계 등이 자유로운 논의에 영향을 미치기도 하여 평의회 구성은 다양한 형식을 시도하고 있는 중이다. 첫 해에는 전체 직원을 제비뽑기 하듯이 임의로 조를 편성했으나 이후에는 지역별, 또는 직급별로 하기도 했고 최근에는 나이별로 구성하고 있다. 조합원들이 어떤 제약도 받지 않고 자신의 의견을 드러내고, 이러한 자유롭고 자발적인 의견들이 수렴되기 위한 노력인 것이다. 해피브릿지는 또한 인사제도, 교육, 복지, 사업, 사회연대 등의 위원회를 만들어 조합원들의 경영 참여를 유도하고 있다.

10년 이상의 노동자소유기업 역사를 가지고 있는 우진교통은 그동안의 경험을 통해서 독특한 운영체제를 정착시켰다. 바로 직무자치제도가 그것인데, 직무자치는 경영자치와 노동자치로 구성된다. 경영자치는 자주관리위원회(이사회), 인사위원회, 자주관리협약위원회(단체협약), 공동복지위원

회, 선거관리위원회, 채용평가위원회, 우진공제회 등 회사의 운영에 노동자들이 참여하여 경영의 전문성을 보완하고 현장과 호흡하는 정책을 구현하는 것을 의미한다.

노동자치는 전체 구성원이 경영에 직접 참여하는 것이 제한될 수밖에 없는 조건에서 노동자들이 생산 계획과 노동 과정, 분배에 참여하는 것을 의미한다. 노동자치는 현장자치모임을 기본 단위로 이루어지는데 현장자치모임은 노동자 20여 명을 1개 조로 하여 11개 조를 구성하고, 각 모임의 조장과 총무를 선출하여 월 1회 회의를 한다. 회의는 버스 운행 등 노동 과정에서 일어나는 사안들을 중심으로 이루어지고, 자치위원회(교통안전관리위원회)에서 제시하는 논의 내용과 결정 사항을 공유한다. 현장자치모임의 참가율은 92% 정도다. 조장과 총무는 교통안전관리위원회를 구성한다. 교통안전관리위원회는 버스업계에서 생산 목표라고 할 수 있는 보험금 공제액 상한선 목표 설정, 목표 설정 시 포상금 기준, 안전운전을 위한 교육, 친절 서비스, 노동 현장에서 제기되는 건의 등을 논의한다. 교통안전관리위원회의 활동을 노동자치라는 개념으로 설명할 수 있는 한 가지 예로 민원 발생과 관련한 상벌 처리 과정을 들 수 있다. 시민들의 불친절 민원 발생 건수에 따른 포상정책을 운영하고 있는데, 시민들이 제기한 민원은 교통안전관리위원회에서 기사의 과실 여부를 판단한다. 즉 교통안전관리위원회 회의에서 정기적으로 민원 내용을 확인하고 해당 민원이 사실인지를 버스에 설치되어 있는 CCTV를 보고 기사의 과실이 있다고 판단될 경우 불친절 민원 건을 확정한다. 불친절 민원에 따라서 자치모임에 해외여행, 국내여행 등의 포상이 주어진다. 이는 노동자들이 스스로 생산 목표를 세우고, 그에 대한 성과 보상 결정도 직접 한다는 것을 보여주고 있다.

키친아트는 주식을 공동으로 소유하고 있는 주주들의 공동 경영이 중심이다. 주주총회는 1년에 2회 열리고 임시 총회도 열릴 수 있다. 경영에 대한 논의를 원활하게 하기 위함이다. 정식 주주총회 외에도 1년에 2~3회의 친목 모임을 가지고 있다. 이사회는 7명으로 구성되어 있다. 이중 2명은

시민단체에서 추천하는 사외이사다. 감사 2명 역시 외부감사로 공인회계사와 지역사회 추천을 받은 인사로 구성하여 운영의 투명성을 높이려고 노력하고 있다. 키친아트 직원들의 경영 참여는 구조화되어 있지 않다. 평직원들이 업무 과정에서 문제점이나 업무여건 개선 등과 관련한 의견들을 경영진에게 부담 없이 얘기할 수 있는 분위기이지만 경영 참여와 관련해서는 부족하다는 의견도 일부 있다.

노동자들의 경영 참여 및 노동조건의 개선은 생산성의 증대로 나타난다. 기업의 주인이라는 의식이 더욱 강해지고 회사 경영 상태에 대한 투명한 이해가 더해지면서 생산성의 증대로 이어지는 것이다. 우진교통의 경우 노동자소유기업 이전과 비교해서 사고율이 감소했고, 이는 보험료의 감소로 나타나 회사 수익을 증대시키고 있다. 한국택시협동조합 역시 매출 수익에 대한 보고와 수익의 성과 배분 등이 노동자들의 사고율 및 보험료 감소로 나타나고 있다.

많은 기업들이 성과 향상을 위해 다양한 기법들을 도입해왔다. 주로 직원들이 기업의 비전과 가치를 공유하고 주인 된 자세로 충실하게 직무에 몰입하게 하는 것이 주요 내용이다. 하지만 기업 이윤과 최대 주주의 이익을 극대화하고자 하는 기업의 속성과 성과 위주의 업무는 직원들의 자발성과 직원들 간 상호 신뢰를 바탕으로 하는 변화 지향과는 공유지점을 찾을 수 없는 평행선인 것이다. 노동자소유기업은 투자자소유기업들이 찾지 못한 공유지점을 찾아 구현하고 있다.

사회 혁신

소비자들에게 가치 있는 상품 및 서비스 제공

최근 가습기살균제 사태는 기업이 제공하는 상품과 서비스가 단지 이윤을

위한 도구일 때 어떤 일이 벌어지는지를 보여주었다. 콤팩트나 우진교통의 경우 다른 회사보다 시민들의 민원이 적게 발생하고 있다. 그것은 친절 서비스라는 회사의 방침 때문이기도 하겠지만 개선된 노동조건과 회사의 주인으로서의 자발성이 가져온 효과이기도 하다. 해피브릿지는 좋은 식재료의 사용으로 원가에서 원재료비가 많은 비중을 차지하고 있다고 알려져 있으며, 프랜차이즈 가맹점과 우호적 관계를 가지고 있다. 해피브릿지는 가맹점주들의 사업 역량 향상을 위한 요리학원을 운영하고 있다. 이는 창업 후 지속적인 소비 트렌드 학습과 메뉴 개발을 통해 가맹점주들의 지속적인 성장을 지원하기 위한 방안이다.

노동자소유기업은 소비자들에게 가치 있는 상품과 서비스가 어떻게 만들어지는지를 알고 있으며, 이를 구현하기 위한 다양한 장치를 마련하고 있다. 우진교통은 안전한 서비스를 위해 정기적으로 교통안전 교육을 하고 있다. 이를 통해 잘못된 운전 습관을 교정하고 악천후 교통사고 방지를 위한 운전 방법 등을 교육하고 있다. 노동자소유기업이 가지고 있는 상품과 서비스의 가치 기본은 노동자들의 즐거운 노동에서 출발하며 그것은 자발적인 노동통제를 통한 노동조건 개선에서 시작한다.

민주 시민 양성 및 공동체 의식의 고양

노동자소유기업에서 이루어지고 있는 민주적인 경영 참여, 조합원 모임을 통한 일상적 회의, 대표를 선출하기 위한 1인 1표의 행사 등은 자연스러운 민주주의 학교로서의 역할을 한다. 또한 조직 구성원들 간의 공동체의식은 회사를 넘어 같은 노동자로, 지역으로 확대된다.

키친아트는 매출의 10%를 사회에 환원하는 것을 규약으로 정하고 있다. 동네 바자회에 물품을 기부하고 장학사업도 하고 있다. 부당한 자본에 맞서 싸우는 노동자들을 지원하기도 한다. 우진교통 역시 노동자들의 투쟁에 함께한다. 또한 충북 지역의 사회적경제 기금 마련에 매년 일정 금

액을 기부하며 사회적경제 생태계 조성에 기여하고 있다. 해피브릿지 또한 여러 협동조합들과 MOU 체결 및 협력 사업을 추진하면서 협동조합 간 협동에 힘을 쏟고 있다.

기업의 이상적 모델 제시

기업의 목적을 이윤 추구라고 한다면 최고의 이윤을 내는 기업을 이상적 기업이라고 할 수 있겠으나, 그 이윤이 소비자의 가치에 흠집을 내면서 형성되는 것이고 기업 구성원들 중 소수에게만 돌아가는 이윤이라고 한다면 기업의 정당성마저 훼손당할 수 있다. 기업의 목적을 ‘소비자들에게 가치 있는 상품과 서비스를 제공하기 위해 노동자들이 스스로 노동을 통제하며 민주적으로 기업을 운영하여 창출된 이윤을 구성원들이 공정하게 나누는 것’으로 한다면, 노동자소유기업이 이상적인 기업 모델이 될 수 있지 않을까? 지금까지 살펴본 노동자소유기업의 특징에 더해 각 기업들이 노동자소유기업으로서 우리 사회에 미치고 있는 작은 영향들이 몇 가지 더 있다.

키친아트는 기업 간 갑질 논란 대신에 신뢰의 공급 사슬을 만들어냈다. 키친아트는 자체 공장을 가지고 있지 않기 때문에 하청업체가 주문 제작한 상품에 자체 브랜드를 붙여 판매하고 있다. 2001년 당시 노조가 회사를 망하게 했다는 편견 때문에 어떤 업체도 쉽게 계약하려고 하지 않았다. 6개월간 업체들을 설득했다. 물건을 만들어주면 결제를 밀리지 않을 것이고, 키친아트가 운영되는 한 함께 가겠다고 약속했다. 어렵게 계약을 맺은 하청업체들과의 관계는 그때 이후 지금까지 지속되고 있다. 키친아트는 약속을 지키고 있다. 매달 결제는 어기지 않고 있고 지금까지 한 번도 어음을 발행한 적이 없다. 하청업체 또한 키친아트를 믿고 먼저 물건을 만들어 두기도 한다. 신뢰의 공급사슬은 지속 가능한 상생으로 이어지고 있다.

해피브릿지는 주식회사에서 협동조합으로 전환하면서 기존 주주들이 자신들의 기득권을 내려놓았다. 소유권의 3분의 1을 제외한 나머지를 직

원들과 나누기로 한 것이다. 직원들의 출자금 일부는 그렇게 마련되었고, 협동조합 전환이 가능했다. 이는 ‘나 혼자 한몫을 챙기는 것이 아니라 여럿이 함께 오래 즐겁게 살기 위한 것’이었다.

우진교통은 지역 내 버스업계의 부조리를 없애고 버스 노동자들의 노동 조건을 개선하는 데 앞장섰다. 청주 지역의 버스회사들이 버스 광고를 공동으로 수주하는 과정에서 광고회사와 오가던 리베이트를 없애면서 회사의 수익금을 증가시켰다. 또한 버스회사들이 정부로부터 정규직 임금을 지원받아서 촉탁직 등 비정규직을 채용하고 있는 정황을 파악하고 지방정부에 개선을 요구하여 청주 지역 버스회사 전체에 비정규직을 없애기도 했다. 이는 버스 노동자들의 노동조건 개선뿐만 아니라 국민 세금의 투명한 운용에도 기여한 것이라 할 수 있다.

한국택시협동조합이 기존 택시회사와 다른 방식으로 시도하고 있는 회사 운영 방식은 택시 노동자들의 노동조건을 개선하는 데 영향을 미치고 있다. 협동조합 기사들의 수입이 자사 기사들과 격차가 커지자 사납금을 낮추는 회사가 나타난 것이다.

노동자소유기업들의 이러한 작은 영향들이 점점 더 확장될 때 노동자소유기업은 이상적 기업 모델로서 우리 사회의 기업 문화를 바꾸는 혁신의 선도가 될 수 있을 것이다.

글을 마치며

19세기 후반 홀리요크^{Holyoke}는 자본이 산업의 주인일 때는 기업의 자본과 노동에서 발생한 모든 이익을 가져가려 하면서 날카롭게 물어뜯지만, 자본이 산업의 하인일 때는 노동의 친구가 될 수 있기 때문에 자본이 사람을 소유하지 않고 사람이 자본을 소유하는 협동조합이 바람직하다고 했다.

자본과 노동의 관계의 모순은, 노동은 끊임없이 자본에 저항함으로써 자신의 최소한의 권리를 지킬 수 있으나 자본이 없으면 노동할 곳을 잃어버린다는 것이다. 노동이 자본을 소유하면서 노동을 지속할 수 있는 노동자소유기업은 매력적이며, 가장 혁신적인 협동조합의 유형이 될 수 있다.

그러나 노동자소유기업은 그 출발부터 쉽지 않다. 다른 유형의 협동조합에 비해 많은 자본금이 필요하고 시장에서 자본기업과 경쟁해야 하며, 공동소유에 의한 민주적 경영은 생각만큼 쉽지 않다. 많은 노동자소유기업들이 경영을 잘못하여 망하기도 하고, 경영은 잘되는데 소수의 구성원이 이익을 취하려는 목적으로 사기업으로 전환하기도 한다.

물론, 그러한 어려움을 극복하고 성공한 노동자소유기업들도 있다. 앞서 살펴본 사례들이 그러하고 우리에게 너무나 잘 알려져 있는 스페인의 몬드라곤 협동조합, 영국의 존루이스 파트너십 등 다수가 있다. 성공한 기업들은 모두 구성원들의 공동의 목표를 이루기 위해서, 우리 협동조합만이 아닌 더 큰 공동체의 이익, 전체 노동자의 이익을 고려하면서, 민주적 운영 원칙을 지켜왔다는 공통점들을 가지고 있다.

노동자소유기업은 좋은 일자리를 만드는, 노동자들의 노동권을 개선할 수 있는 여러 가지 방법 중의 하나이다. 노동자소유기업이 가지고 있는 혁신적 가치가 우리 사회의 기업문화를 바꾸고 일자리의 양과 질을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다.

- 참고문헌**
- 김유선(2016). 「쟁점과 대안 : 비정규직 규모와 실태」, 『노동사회』 제186호.
 - 김활신 · 장승권(2015). 「조직학습 관점에서 바라본 노동자소유기업의 조직변화 : 우진교통 사례」, 『한국협동조합연구』
 - 원중호(2015). 「조직변화와 자기조직화 : 해피브릿지의 협동조합 전환 사례」, 성공회대학교 일반대학원 석사학위논문.
 - 이은구(2012). 「한국의 노동자자주관리 기업 연구 : (주)키친아트 사례」, 성공회대학교 NGO 대학원 석사학위논문.
 - Abell, H.(2014). *Worker Cooperatives : Pathways to Scale. The Democracy Collaborative*. <http://www.american.coop/sites/default/files/WorkerCoops-PathwaysToScale.pdf>, 이경수 옮김(2014). (아이쿱해외협동조합연구동향 2014~09) 『미국의 노동자 협동조합 : 규모를 향해서1』, 서울 : (재)아이쿱협동조합연구소.
 - Birchall, J.(2011). *People-centred businesses : co-operatives, mutuals and the idea of membership*. Palgrave Macmillan, 장승권 외 옮김(2012). 『사람중심 비즈니스, 협동조합』, 한울.
 - Conforth, C., Thomas, A., Lewis, J and Spear, R.(1988). *Developing Successful Worker Cooperatives*, Sage
 - Hough, P., Wilson, D., Corcoran, H.(2010). *The Worker Co-op Sector in Canada : Success Factors, and Planning for Growth*, Canadian Worker Co-operative Federation
 - 박기용(2015. 5. 10). 한겨레.
 - 박유진(2008). 백년 뒤에도 건재한 회사를 꿈꾼다, 『월간 말』 2008년 12월호.
 - 배웅진(2016). 주간조선, 2016년 1월호.
 - 이희훈(2015. 10. 23). 오마이뉴스.

주수원

한겨레경제사회연구원

정책위원

학교협동조합, 학교를 혁신하다

“아이들에게 어떤 교육을 하고 싶은가, 어떤 지역사회를 만들고 싶은가에 대해 함께할 수 있는 장을 만들어야 한다. 그것이 바로 교육에서의 혁신이다. 교육은 지역사회 변화의 중요한 기제이다. 새로운 사회를 꿈꾸는 사람이라면 결국 사회적경제와 교육의 연결을 모색하게 된다. 중요한 점은 우리가 앞서 공동체로 풀어가야 할 문제들이 통합적으로 연계되어 있다는 인식이다.”

협동조합은 공동의 필요로부터 시작되기 때문에 늘 시대가 요구하는 변화의 목소리에 귀를 기울였다. 여기에 협동조합만이 지닌 혁신의 원동력이 있다. 기존의 안정적이고 고착화된 중심부에서는 새로운 변화의 목소리가 나오지 않는다. 협동조합은 그 특성상 늘 경계선에서, 가장자리에서 소외된 이들의 필요에 귀를 기울이며 혁신의 에너지를 만들어낼 수 있었다. 고 신영복 선생이 『변방을 찾아서』에서 변방을 변화와 혁신의 에너지가 꿈틀대는 곳으로 묘사한 이유 역시 같은 맥락이다.

학교협동조합도 기존 공교육 시스템을 포함한, 교육에서 소외되어왔던 이들의 목소리가 적극적으로 반영되고 가시화되면서 현재의 변화를 주도하고 있다. 어떤 이에게는 학교협동조합이 단순히 매점사업으로만 보일 수도 있다. 하지만 그 이면에는 우리 사회 교육의 거대한 변화가 깔려 있다. 물론 학교협동조합이 그 자체로 교육의 변화를 주도하고 있다는 말은 아니다. 오히려 학교협동조합은 변방의 목소리들을 모아냄으로써 변화를 촉진하는 촉매제이다. 학교협동조합을 하는 당사자와 연구자, 정책 입안자 모두 이러한 새로운 변화에 대한 열망과 필요가 궁극적으로 어느 방향으로까지 갈지는 알지 못한다. 다만 과정 속에서 함께 만들어가고 있으며, 순간순간 정리를 하며 언어화하고 있을 뿐이다.

이 글에서는 교육에서 일어나는 변화의 움직임과 학교협동조합이 맞닿는 부분들을 국내외 사례를 통해 그 일면을 포착해 전달하고자 한다.

학교협동조합의 의의와 현황

먼저 학교협동조합이라는 말 자체가 생소한 분들을 위해 간략하게 학교협동조합에 대해 설명하고자 한다.¹ 국제협동조합연맹ICA은 학교협동조합을 “공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제적·사회적·문화적·교육적 필요와 욕구를 충족시키고자 학교 구성원인

학생, 교직원, 학부모, 지역주민들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직”으로 정의하고 있다. (박주희·주수원, 2014) 작년에 서울시가 제정한 ‘서울시교육청 학교협동조합 지원 및 육성에 관한 조례’(2015. 10. 8. 조례 제6048호)에서 사용하는 정의도 이와 같다. 다만 조례상의 정의에서 학교는 ‘초·중등교육법’ 제2조에 따른 학교이고, 학교협동조합의 범인은 ‘협동조합기본법’상의 협동조합으로 정의하고 있다. 또 최근 들어 경기도에서는 학교협동조합보다 교육협동조합이란 표현을 사용하고 있다.

학교협동조합 school cooperatives은 여러 가지 기준에 따라 유형화할 수 있다. 먼저 사업 내용에 따라서 학교와 관련된 사업(학교 매점, 체험학습 및 수학여행, 방과후학교, 돌봄교실, 마을학교 등)을 협동조합으로 운영하는 경우와, 학교 자체를 협동조합으로 운영하는 경우로 구분할 수 있다. 최근 한국에서 등장하고 있는 학교협동조합이 전자에 해당한다면, 영국에서 증가하고 있는 학교협동조합은 후자에 해당한다. 후자의 경우는 협동조합학교 cooperative schools라고 불리기도 한다. 다음으로 사업 구역에 따라서 학교협동조합을 유형화할 수도 있다. 즉, 한 학교와 인근 단위를 대상으로 하는 협동조합이 있을 수 있고, 여러 학교와 인근 단위를 대상으로 하는 협동조합이 있을 수 있다. (박주희, 2014)

학교협동조합에 대한 논의를 거슬러 올라가면, 일제식민지 시기 도산 안창호 선생과 남강 이승훈 선생 같은 개혁가들이 전국 곳곳에 세웠던 학교와 협동조합이 결합된 부락에서부터 발견된다. (하승우, 2013) 1932년 <동아일보> ‘협동조합 실무 강화’에서는 학교협동조합의 장점으로 구성원들의 동질성, 학습 능력, 구매력 등을 내세우기도 했다. 해방 후에는 1958년 설립된 충남 홍성군 홍동면의 풀무학교에서 1959년 소비조합이 매점 형태로 시작되었다. 이후 도서협동조합과 신용협동조합 등으로 발전해왔다.

1 학교협동조합에 대해서는 『생현평론』 2014년 가을호(제16호)에서 특집으로 다룬 바 있다. 또한 『만들자, 학교협동조합』(박주희·주수원, 맘에드림, 2015), 『학교협동조합, 현장체험학습과 마을교육공동체를 잇다』(박주희 외, 살림터, 2015)를 추천한다.

1962년에는 당시 문교부가 고등학교에 협동조합 규약준칙을 시달해 매점 또는 서점 등을 협동조합 체제로 설치할 수 있도록 했고, 1979년에는 중 학교에도 협동조합을 설치할 수 있도록 했다. 원주 진광중고등학교의 진광신탁처럼 자생적인 흐름도 있었지만, 학교협동조합은 많은 경우 지역의 자금을 모으기 위해 정부정책으로 활성화되어 1980년대를 지나며 내부 동력을 잃고 잊혀간 경우가 많았다. 학교협동조합이 다시금 주목을 받게 된 것은 2012년 12월 ‘협동조합기본법’ 시행 이후 금융과 보험을 제외한 어느 영역에서든 5명 이상 모이면 협동조합을 만들 수 있게 되면서부터였다. 학교 안에서 학교 구성원들과 함께 협동조합을 만들 수 있지 않을까라는 생각이 나타났고, 그러한 실천들이 이어지며 전국에 다양한 학교협동조합들이 생겨났다. 현재 학교협동조합 현황은 다음과 같다.

전국 학교협동조합 현황

구분	지역		학교명	유형	인가일	
고등학교	서울	금천구	독산고등학교	매점	2014.8.19	
		강북구	삼각산고등학교	매점	2015.2.25	
		관악구	삼성고등학교	매점	2015.8.25	
		강동구	선사고등학교	매점	2015.10.20	
		서대문구	가재울고등학교	매점	2016.2.15	
		성북구	계성고등학교	매점	인가 중	
	경기	성남	북정고등학교	매점	2013.9.3	
		고양	덕이고등학교	매점	2014.1.8	
		동두천	한국문화영상고등학교	매점	2014.12.19	
		이천	도예고등학교	매점	2014.12.19	
		용인	홍덕고등학교	매점	2015.2.25	
		용인	기흥고등학교	매점	2015.3.24	
		안산	신길고등학교	매점	2015.12.2	
		남양주	별내고등학교	매점	인가 중	
		용인	현암고등학교	매점	인가 중	
		경북	문경	문경여자고등학교	매점	2015.8.10
		부산	진구	부산국제중고등학교	매점	-
		강원	춘천	한샘고등학교	매점	인가 중

중학교	서울	구로구	영림중학교	매점	2013.9.3
		동작구	국사봉중학교	매점, 에너지	2016.2.2
		성북구	길음중학교	매점, 체험학습	총회 준비 중
	경기	의정부	의정부여자중학교	매점	2014.8.7
초등학교	부산	금정구	금성초등학교	방과후	2014.7.23
		도봉구	월천초등학교	방과후	2016.3.11
	서울	양천구	모기동마을학교	방과후, 마을교육	인가 중
		춘천	금병초등학교	매점, 마을교육	인가 중
	강원	영월	연당초등학교	농업, 마을교육	총회 준비 중

교육의 혁신적 변화

위의 표는 아직까지 학교협동조합이 주로 매점을 기반으로, 서울과 경기도를 중심으로 설립·운영되고 있음을 보여준다. 이러한 현황은 우리나라 공교육의 변화 지점과 맞닿아 있다. 이런 변화의 연계성을 설명하기에 앞서 먼저 우리나라 교육의 근본적인 변화 지점을 간략히 들여다보자.

최근 들어 교육은 지식과 정보 전달 위주에서 체험과 문제해결 능력을 중요시하는 방향으로 개편되고 있다. 가장 눈에 띄는 부분은 올해부터 전면화된 중학교 자유학기제이다. 자유학기제는 한 학기 동안 시험 부담에서 벗어나 꿈과 끼를 찾는 다양한 체험 활동을 하도록 하는 제도이다. 더욱이 지난 4월 5일에는 ‘제2차 진로교육 5개년 기본계획’을 발표하여 진로교육 집중학기제(학년제)를 올해부터 초등학교 6학년, 중학교 3학년, 고등학교 1학년 학생들을 대상으로 시범 실시하도록 했다.

이러한 일련의 변화는 단순히 진로 체험을 강화하자는 것만이 아니라 교육의 방향성에 대한 근본적인 고민에서부터 시작된다. 이세들과 알파고의 대결을 보며 많은 이들이 미래 사회가 인공지능의 도입으로 인해 지식과

정보가 아닌 알고리즘 자체를 구성할 수 있는 문제해결 능력이 중요하다는 사실을 인지하게 되었다. 이는 우리나라에서만 얘기되는 부분이 아니다. 얼마 전에 한국을 방문한 『사피엔스』의 저자 유발 하라리²는 “현재 학교에서 아이들에게 가르치는 내용의 80~90%는 이 아이들이 40대가 됐을 때 전혀 쓸모없을 확률이 크다. 어쩌면 수업 시간이 아니라 휴식 시간에 배우는 것들이 아이들이 나이 들었을 때 더 쓸모 있을 것이다”라며 이러한 변화된 상황을 극적으로 강조했다. 지금으로서는 예측될 수 없는 미래를 살아가는 청소년들을 위해 가장 필요한 교육은 창의력과 문제해결 능력이다. 교육부의 『학교 진로교육 목표와 성취기준』에서도 학교 진로교육의 목표로 “학생 자신의 진로를 창의적으로 개발하고 지속적으로 발전시켜 성숙한 민주 시민으로서 행복한 삶을 살아갈 수 있는 역량을 기른다”라고 정하고 있다. 또한 이러한 창의성이 강조된 데에는 빠르게 변화하는 직업 세계와 ‘고용 없는 성장’이라는 노동시장의 추세에 따라, 진로교육에서 새로운 진로나 직업을 창출하고 디자인해보는 창의적 진로 개발이 매우 중요한 주제로 떠오르게 되었기 때문이라고 하고 있다.

한국외국어대학교 김용련 교수³는 기존의 경험주의 교육관에서 구성주의 교육관으로 이러한 변화를 설명한다. 경험주의 교육관에서는 지식은 세상 저편에 있는 절대적 진리로서, 학습이란 반복적인 풀이 과정 및 훈련을 거쳐 이루어진다. 교육이란 이러한 반복적 학습을 위한 조건과 기회를 제공하는 것이다. 하지만 구성주의 교육관에서는 지식은 습득되는 것이 아니라 사회적으로 구성되는 것이며 학습자가 스스로 지식을 확대하고 창조해간다. 따라서 교육은 다양한 경험과 환경을 제공하고 학습자의 배움을 촉진하는 것이다. 이러한 구성주의 교육관이 다시금 생태주의적 교육관과 맞물리고 있다. 삶과 배움은 분리될 수 있는 것이 아니기에 올바른 배움이

2 프레시안(2016.4.26), 「『사피엔스』 저자 “학교 교육 80~90%, 쓸모없다”

3 김용련(2016), 「마을교육공동체 운영을 위한 생태학적 접근」, 2016 마을교육공동체직무연수교재.

란 삶·자연·사회라는 맥락 속에서 적극적으로 이루어져야 한다고 보는 것이다.

너무 거창하고 먼 내용이 아니다. 지난 4월 18일 교육부가 발표한⁴ 올해 중학교 2학기부터 시행되는 수학 수업의 방식을 한번 살펴보자. 기존의 수학 통계수업은 여러 값의 평균을 구하는 계산이나 문제풀이 방식에 그쳤다. 선생님이 풀이법을 알려주고, 학생들은 이를 그대로 적용하며 훈련하는 방식이었다. 하지만 바뀐 통계수업은 통계의 의미를 실생활과 연계해 팀 프로젝트 방식으로 적용해보는 방식이다. 예를 들어 학생들은 ‘라면은 어떻게 끓여야 가장 맛있을까’, ‘우리 학교 학생들은 언제 보건실에 가장 많이 갈까’, ‘공부 시간과 성적은 서로 관계가 있을까’, ‘우리 학교 학생들의 일일 사교육 시간은 얼마나 될까’ 등과 같은 자신이 궁금한 주제를 정한다. 학생들은 조별로 자료를 수집하고 분석해 그 결과를 포스터 등으로 시각화해 발표한다. 학생들의 궁금증을 해결할 수 있도록 통계청 홈페이지에 통계교육사이트도 구축해 학생들의 흥미를 끌 수 있는 통계자료, 통계청의 빅데이터를 교육용으로 재가공한 자료 등을 다양하게 소개할 예정이다.

이러한 사례는 정규 교육과정 이외에도 다양한 방식으로 발견된다. 삼성의 사회공헌 프로젝트인 투모로우솔루션 경진대회에서는 식판에 개인별 정량의 밥과 반찬을 담을 수 있는 무지개 형태의 선을 넣어 잔반을 줄일 수 있도록 한 중학생들의 아이디어로 잔반 문제 해결을 추진하기도 했다. 부여여고의 경우, 학생들이 ‘스트리트 아트’라는 공공미술 프로젝트를 진행하며 학교 주변 지역에 6개, 교내에 36개의 미술작품이 제작되고, 40개의 UCC 동영상도 만들기도 했다. 그런가 하면 경기 이천 양정여고에서는 학생들이 스스로 소상공인 살리기 프로젝트를 기획 진행해 학교 주변 분식점의

4 연합뉴스(2016.4.17). 「중학교 수학 수업 ‘팀 프로젝트’ 방식으로 바뀐다」

문제를 해결하기도 했다.

공동체 문제해결 프로젝트로서 혁신성

그럼 이러한 교육의 혁신적 변화와 학교협동조합은 어떻게 맞닿아 있을까? 앞서 말했듯이 협동조합 자체가 새로운 변방의 목소리를 담아냄으로써 이러한 교육의 변화에 가장 적극적으로 부응하는 부분이 있다. 하지만 보다 근본적으로는 협동조합 자체가 현재의 교육이 변화되고자 하는 방향이라는 점이다. 이제는 정해진 답을 찾아가고 정해진 문제풀이를 그대로 반복 훈련하는 교육이 아니라, 주변 사람들과 함께 우리들만의 해결책을 찾아가고 만들어가는 교육이 중요해졌다. 이것이야말로 협동조합의 문제해결 과정이 아닌가.

협동조합은 나만이 아닌 내 주변의 불편한 상황을 모아내고, 구성원들의 경제적 참여를 통해 사업화하며, 1인 1표로 의결하여 공동으로 문제를 풀어간다. 앞서 얘기한 문제해결 능력을 키워주기 위한 구성주의 교육관과 일맥상통하는 부분이다.

한 가지 예로 아이쿱협동조합연구소의 <2014년 윤리적 소비 공모전>에서 수상한 부산국제고 학생들의 학교협동조합 분투기를 살펴보자. 계기는 학교 인턴십이었다. 부산국제고는 기숙사 학교인데도 매점이 없었고 학교 밖 가장 가까운 슈퍼는 걸어서 20여 분 거리에 있었다. 게다가 학교 진입로는 오르막이라 아무리 뛰어도 쉬는 시간 안에 슈퍼를 다녀오는 게 불가능했으며 여타 학교처럼 출입은 통제되고 있었다. 간혹 반 친구의 생일이나 기념행사 때 저녁식사를 마치고 선생님의 허락을 받아 부리나케 다녀오는 정도였다. 1학년 겨울방학 때 부산 사회적기업센터에서 인턴십을 받은 학생 15명은 이러한 불편함을 협동조합 방식으로 해결해볼 수 있지 않을까 생각하게 되었다. 물론 그 과정이 생각처럼 쉽지는 않았다. 학생들은

‘고생문이 열렸다’고도 표현했다. 매뉴얼이 없으니 물건 가격 정하는 일이며, 마진을 얼마로 할지까지 좌충우돌할 수밖에 없었다. 동아리 활동 시간을 제외하면 따로 조합 일을 위한 시간을 배정받지 못했기 때문에 쉬는 시간에 번갈아가며 매점에 상주해야 하기도 했다. 점심시간, 저녁시간에 빨리 식사를 마치고 부리나케 달려와 오픈하고 판매를 진행하는 것이다. 다양한 문제들이 산적해 있었고 이를 해결하는 과정에서 진통도 겪었다. 하지만 이런 어려움을 풀어가면서 아이들은 성장해갔다. 단순히 ‘학교에 매점이 있으면 좋겠다, 협동조합으로 가능하겠구나’ 정도에서, 문제가 생길 때마다 서로 의논하고 나름의 대처법을 익히며 본격적인 조합원으로 성장했다.

다른 학교와 달리 먹을거리를 판매할 수 없다는 점이 지적되었지만, 그로 인해 아이들의 창의적인 문제해결 능력이 오히려 극대화되어 혁신적인 아이디어들이 나오고 실행되었다. 가장 먼저 교복 품목이 눈에 띈다. 졸업자들에게 기증받은 교복을 깨끗하게 세탁한 후 다시 학교협동조합에 기증하는 식이었다. 세탁은 교육청과 MOU를 체결한 세탁업체와 협의를 통해 낮은 가격에 해결하고, 이를 학생들에게 2천 원에 판매했다. 재활용 교복은 낡은 것이라 예외적으로만 입는다고 생각했던 학생들에게 깨끗하게 전시된 재활용 교복은 고정관념을 깨는 물건이었다. 얼마 가지 않아 재활용 교복을 아무 거부감 없이 입고 다니는 문화가 형성되고, 재활용의 가치를 자연스레 터득하게 되었다. 또한 학교협동조합 매점은 학생들의 창의적인 물품의 유통소가 되기도 했다. 1학년 BBC팀이 개발한 ‘스텝프리’라는 이름의 발 냄새 제거제, 경제경영동아리 라온힐조에서 개발한 ‘착착 접착제’가 그것이다. 이런 아이디어 상품들이 자리를 매우자 매점은 이제 학생들의 상상력을 자극하고 아이디어를 구체화해 내놓을 수 있는 장으로 변화하기 시작했다. 일반 매점이었다면 선뜻 생각하기 어려웠을 일이었다.

이러한 학생 조합원의 활동은 앞서 교육부에서 발표한 통계수업 방식보다 더 현재의 교육변화에 잘 맞닿아 있다. 가상의 문제 해결이 아니라 실

제 학생들이 경험하는 일상의 문제와의 맞부딪침이며, 이를 통해 아이들의 삶 역시 변화되는 쌍방향적인 활동이기 때문이다. 꼭 매점에 국한될 필요도 없다. 학생들이 느끼는 다양한 문제들을 협동의 방식으로 풀어가며 실제 변화를 만들어가는 것. 그것이 바로 학교협동조합 활동이다. 현장체험 학습, 교복, 주먹밥 등 다양한 방식으로 학생들은 자신들의 필요를 해결해 간다. 그러면서 스스로 문제를 풀어나가는 능력을 익혀나가게 된다. 이러한 ‘실천에 의한 학습(Learning by Doing)’을 통해 학습자가 능동적이고 자발적으로 참여하여 얻게 되는 얇은 일방적 지식 전달에 의한 학습보다 더 큰 교육적 효과를 갖는다.

사실 협동조합이 교육의 변화 지점과 맞닿아 있는 것은 결코 우연이 아니다. 협동조합이 정부 주도와 민간시장의 자율적 경제의 실패 속에서 등장한 하나의 돌파구였다는 점과 유사한 지점이 있기 때문이다. 즉 최근 교육의 변화는 미래 사회의 불확실성에 기인한 바도 있지만, 한편으로는 시장이나 관료적 교육행정이 아닌 공동체성에 기반한 새로운 교육을 만들어 보자는 움직임 때문이기도 하다. 현광일(2015)은 정부가 주도하는 관료제 교육서비스의 실패, 민간시장에 위임한 시장 공공성론의 실패를 지적한다. 이러한 이중 실패 속에서 교육의 위기를 해결하고자 2009년 경기도교육청이 혁신학교를 지정하면서 혁신교육이 등장했다. 새로운 혁신교육의 방향에 학부모들 역시 공감했고, 2010년에는 진보 교육감이 당선되면서 6개 교육청에서 이 정책을 계승하여 서울, 강원, 전북 등으로 확산되었다. 또한 2014년에는 13개 지역에서 진보 교육감이 당선되어 더욱 확장되고 있다.

혁신교육의 가장 큰 특징은 공동체적인 문제 해결이다. 수월성만을 강조하는 민간시장 주도의 교육이나 획일화된 국가 주도의 교육이 아닌 각 학교별, 지역별 공동체의 특색에 맞는 교육들을 교사 공동체, 학생 공동체, 학부모 공동체가 중심이 되어 만들어가는 게 혁신교육의 취지이자 방향이다. 교사들이 모여서 함께 수업 방향을 의논하고, 학생들이 수업시간에 다양한 모둠활동을 하며 얘기를 나눈다. 사실 학교는 다른 어떤 곳보다 공

동체적 토양이 풍부한 곳이다. 싫든 좋든 1년 동안 한 공간에서 함께 생활한다. 그렇기에 때로는 이곳에서 폭력이 싹튼다. 교사와 관리자의 위계는 교사와 학생 사이의 위계로 연결되고 다시금 학생들 사이에서의 위계로까지 이어진다. 모두가 동일한 잣대로 평가받는 이곳에서 새로운 변화는 생기기 어렵다. 혁신은 다양성으로부터 시작된다.

학교협동조합은 이러한 다양성이 만들어질 수 있는 자율적이고 민주적인 공동체를 만들어낸다. 학교협동조합을 통해 민주적으로 소통하여 결정하고, 그 결정에 대한 책임을 배우게 된다. 공동체적 문제해결 능력은 하루 아침에 교과서로만 배울 수 있는 것이 아니라 시간의 경과를 통해 조금씩 쌓이며 습득되는 것이다. 그래서 학생 이사들은 학교협동조합 경험을 단순히 사업 참여로만 환원하지 않는다. 어른 이사들과 동등하게 의사소통하며 서로를 설득하기 위해 노력했던 시간, 다른 학생 조합원들에게 자신의 뜻을 알리기 위해 말과 글을 정리하고, 포스터와 교육 프로그램 등을 통해 전달했던 시간 등으로 기억된다. 민주적 공동체의 경험이며, 앞으로 살아갈 사회에 대한 자신감이다.

지역과 학교의 연계 고리로서 혁신성

공동체적 문제해결 능력이 일차적인 혁신성이고 학교협동조합의 출발점이라고 한다면, 이러한 방향성이 이차적으로는 마을교육공동체와 만나게 된다. 마을교육공동체는 앞서의 진보 교육감들의 혁신교육의 2기 방향이라고 얘기될 만큼 각 교육청에서 적극적으로 추진되고 있다. 혁신학교에서 다시금 새로운 사업을 엮히는 것 아니냐, 혁신학교 자체도 안정화되지 않는 가운데 마을교육공동체로 전환하는 것이냐 등 여러 논의가 있다. 하지만 사실 학교 내에서 시작된 공동체 교육은 마을로 확장될 수밖에 없다.

앞서 얘기한 문제해결 프로젝트는 학교만으로 완결되기는 어렵다. 학

교에서 제공할 수 있는 체험의 기회가 한정되어 있고 모의 활동에 그치는 경우가 많기 때문이다. 따라서 생생한 삶의 현장이 있고, 다양한 실제 문제들이 있는 지역사회가 배움터가 되었을 때 제대로 구현될 수 있다. 학교 입장에서는 창의체험활동, 자유학기제 수업, 진로체험 등에 있어서 교육 콘텐츠와 지역의 체험기관이 절대적으로 필요하다.

학교와의 연계는 마을 역시 원하는 부분이다. 『2015년 협동조합 실태 조사』에 따르면 협동조합이 택하는 업종으로 도소매업(22.6%)이 가장 많고, 그다음이 교육서비스업(16.1%)이다. 그리고 교육을 업종으로 하는 협동조합들은 기존의 사교육과 같은 방식이 아닌 마을교육, 생태교육 등 새로운 상상력에 기반한 교육 프로그램을 만들어가고 있기에 공교육과의 연계를 통한 확장에 적극적이다. 가치적인 측면, 정책적인 측면 외에도 사업적으로도 학교와 마을은 서로를 필요로 하는 상황이다.

사실 지역과의 연계는 2009년 창의체험활동이 교육과정으로 들어오면 서부터 나왔던 얘기이기도 하다. 김정애(2011)는 지역의 여러 기관들 역시 교육자로서 자각을 해야 하며, 학교 역시 지역에 프로그램을 적극적으로 위탁하고 관여하지 않는다면 소기의 효과를 달성하기 어렵다고 지적한다. 학교와 지역의 단순 연계 실적으로는 나올 수 있지만 상호작용과 협력 가운데 교육을 위한 효과를 제고하기는 어렵기 때문이다. 따라서 학교와 지역사회가 상호 호혜적 관계 속에서 협력하며 윈윈할 수 있는 전략을 취해야 한다. 그렇지 않고 학교가 일방적으로 지역사회의 자원을 활용하려는 의도를 가지고 있는 경우나, 지역사회 기관에서 자신의 실적을 확대하려는 의도를 가지고 있는 경우에는 문제가 될 수 있다.

학교협동조합은 마을과 학교가 만나는 방식에 대한 중요한 시사점을 준다. 각기 다른 기반을 가진 이들을 묶어내 공동의 사업을 활성화해온 노하우가 있기 때문이다. 생협이라면 농촌의 생산자와 도시의 소비자가 협동조합을 통해 서로에게 이득이 되고 공존공생하며 사회를 바꿔나간 경험 이 있다. 이러한 네트워크가 혁신의 원동력이 된다. 혼자서는 할 수 없기에

협동을 한다. 협동을 통해 각기 부족한 자원들을 채워나가고 혼자서는 꿀 수 없는 꿈을 이뤄낸다. 마을과 학교 모두 변화를 꿈꾸지만 혼자서는 힘든 상황이다. 함께 꾸는 꿈을 위한 경로를 협동조합은 경험으로 축적된 노하우를 제공할 수 있다.

학교협동조합이 설립되고 만들어지는 과정에서도 이런 모습을 볼 수 있다. 학생, 학부모, 교사, 지역주민 모두의 힘이 다 모여야 학교협동조합이 제대로 설 수가 있다. 어느 한 주체가 부족해도 기우뚱하기 쉽다. 학생과 교사는 학교협동조합의 교육적 기능을 강화해주며, 학부모와 지역주민은 학교협동조합의 사업적인 부분을 안정시켜준다. 학교라는 다양한 소비 공간은 마을의 순환경제를 만들어가는 데 있어서도 중요한 역할을 하고, 협동조합 방식을 통한 사업은 학교가 갖는 본래의 공익적 기능과 교육적 기능을 강화한다. 협동조합이 갖는 혁신성은 바로 이러한 연결의 힘에 있다.

부산의 금성초등학교에서 학교협동조합이 만들어지는 과정을 살펴보자. 이곳은 앞서 학생들이 중심이 된 경우와 달리 학부모들이 주축이 된 모델이며 방과후와 돌봄이 주된 사업이다. 금성초등학교는 부산 시내에 있지만 해발고도 801m 금정산성에 위치한 곳으로, 오가는 마을버스와 시내버스가 각각 한 대에 불과할 만큼 도심과 떨어져 있다. 학생 수도 많지 않아 방과후 강사가 올 유인이 적은 상황이었다. 사실 농촌의 경우, 꼭 필요한 사회적 서비스인데도 불구하고 과소화된 수요로 인해 시장의 논리만으로 공급되지 않는 경우가 많다. 또 불충분한 사회 서비스로 인해 더욱 인구가 줄어드는 악순환이 반복된다. 비싼 가격의 문제가 아니다. 수요가 있음에도 공급이 충분치 않은, 농촌의 '시장 실종' 현상이 문제이다. 김정섭(2016)은 우리나라 여러 농촌 마을이 생활에 필요한 재화 및 서비스 공급 자체가 어려운 상황에서 사회적경제 기업이 대안으로서 논의되고 있다고 한다. 시장도 정부도 해결해주지 못하는 가운데 주민 스스로 조직해서 필요를 채워나가는 것이다.

금성교육문화협동조합 역시 스스로의 힘으로 이러한 문제를 해결하기

위해 협동조합을 만들었고, 마을 주민들과 함께 교육공동체를 꾸려가고자 노력했다. “실천하는 배움으로 웃음꽃 피는 마을문화를 창조”한다는 슬로건 하에 마을 주민들을 만나고 소통했다. 이 과정에서 ‘너희가 뭘데 금성이라는 이름을 넣느냐’는 오해 섞인 질책을 듣기도 했다. 하지만 그런 이들에게는 ‘많이 도와주세요’라는 말로 더 가까이 다가갔다. 농사를 짓는 주민들과 함께하기 위해 마을 안에 작게나마 농산물의 판로를 마련하는 체계를 세움으로써 마을 주민들의 이해를 구하고, 마을 안으로 더 깊이 녹아들어가는 등 마을 전체 조직을 연결하는 역할을 자임했다. 더 중요한 것은 학부모와 주민들이 학교의 방과후 강사를 할 수 있느냐는 것이었다. 김도연 금성교육문화협동조합 전 이사장은 사람이 재산이었다고 한다. 어머니들이 경력이 단절되어 있었지만 ‘나 옛날에 그거 해봤어’ 하면서 스스로 다가왔고, 밤을 새면서까지 ‘이거 어때, 이거 어때?’ 하고 의견을 나눴다. 각각의 재능을 가진 분들이 있었고, 혼자서는 완벽하지 않지만 할 수 있는 것이 각자 달랐기 때문에 그것들이 모아지면서 굉장한 시너지가 발휘되었다.

결국 중요한 것은 상호협력 속에서 어떠한 마을교육공동체의 비전을 세우느냐의 문제이다. 아이들에게 어떠한 교육을 하고 싶은가, 어떠한 지역사회를 만들고 싶은가에 대해 함께 얘기하며 도움을 구하고, 함께할 수 있는 장을 만들어야 한다. 그것이 바로 교육에서의 혁신이다. 교육은 지역사회를 변화시키는 중요한 기제이다. 새로운 사회를 꿈꾸는 사람이라면 결국 교육을 고민할 수밖에 없다. 새로운 학교를 만들고 싶어하는 교사, 새로운 지역사회를 만들고자 하는 주민이라면 사회적경제와 교육의 연결을 모색하게 된다. 이러한 연결에 지자체와 교육청도 적극적으로 응답하고 있는 상황이다. 중요한 점은 우리가 앞서 공동체로 풀어가야 할 문제들이 통합적으로 연계되어 있다는 인식이다. 교육문제, 경제문제, 사회문제 등을 풀기 위해서는 모든 영역을 아우르는 다양한 의견과 전문가가 필요하다. 결국, ‘한 아이를 키우려면 온 마을이 필요하다’는 말은, 하나의 문제를 해

결하기 위해 온 영역의 힘을 합해야 한다는 말로 이해할 수 있다. 다른 문제와 마찬가지로 교육은 단순히 교육만의 문제가 아니며, 그러하기에 마을교육공동체의 회복은 여러 다른 문제들을 해결할 수 있다.

학교협동조합을 통한 교육의 변화의 외국 사례

앞에서 공동체로서의 문제해결 능력과 지역과의 연계 고리를 통한 교육의 변화를 얘기했다. 학교협동조합만이 이러한 변화를 주도했던 것은 아니다. 다만 학교협동조합이 창조와 변혁의 경계선에서 가장 빠르게 변화를 감지하고 적극적인 실천들을 만들어왔다고 본다. 또한 시대적 과제를 수행하는 데 있어 가장 적합한 틀이 협동조합이 되어가고 있으며, 교육에서도 이러한 협동조합의 가치가 커져가고 있다.

비단 우리나라만의 이야기가 아니다. 말레이시아, 싱가포르, 영국, 프랑스, 브라질 등 다양한 나라에서 학교협동조합을 통한 교육의 변화가 가속화되고 있다.

프랑스는 초등학교를 중심으로 전국 102개 지역에서 5만여 개 소규모 조합으로 나뉘어 400만 명의 조합원이 활동하고 있다. ‘학생과 교사의 공동 프로젝트’로서 교사와 학생이 협동의 방식으로 학급을 운영하는 형태이다. 교사의 지도 아래 아이들이 조합을 운영하면서 책임감, 주도성을 배우고 있다. 어떤 과업을 수행할지에 대해 학생들이 스스로 결정하고 프로그램 진행에 필요한 자원 마련을 위해 아이디어를 제시하고 학급 교육 기구와 지출과 관련된 사항도 함께 결정한다. 이처럼 프랑스 학생들은 자율적 활동을 통해 연대감을 고취하고 협동을 배우며 현장 실습의 기회도 얻게 된다. 협동조합에서는 학생들이 능동적으로 참여할 수 있도록 협동조합 위원회를 운영한다. 위원회에서는 교사와 학생이 참여하는 정기회의를 통해 학급의 생활을 조직하고 관리하는데, 토론 주제는 학급과 학교 프로젝트

트 운영에 한정되며, 이 정기회의에서 위원회는 학생들이 발언권과 민주적인 토론 방식을 배울 수 있도록 한다. 나아가 학생들은 다양한 역할과 직무를 수행한다. 회의의 의장, 도서관 관리자, 중재자, 학교 신문기자 등 각자 역할을 맡아 능동적으로 참여하고 법과 정의, 권리의 관계에 관심을 가지며 성장한다.

영국은 여기서 더 나아가 학교 자체를 협동조합⁵ 방식으로 운영하고 있다. 시작은 협동조합의 저변 확대에서였다. 2000년대 초반 영국의 대표적인 소비자협동조합연합조직인 협동조합그룹 The Cooperative Group과 영국협동조합전국연합회 Cooperative UK 산하 교육지원기관 협동조합칼리지 Cooperative College는 협동조합의 저변 확대를 위해서 청소년 교육이 중요하다는 인식을 가지고 학교 교육에 관심을 갖기 시작했다. 협동조합에 특화된 교육을 할 수 있도록 10개 학교를 지원하였는데, 이 학교들이 협동조합학교의 시초가 되었다. 이 프로그램에 참여한 교장과 교사들이 협동조합의 가치와 원칙이 교육기관이 추구해야 할 가치와 원칙과 다르지 않다는 것을 알게 되었고, 이를 학교 운영 및 교수법에 접목시킴으로서 교육의 질을 높일 수 있다는 생각을 하게 되었다. 그렇게 기반이 쌓이면서 2008년 영국 맨체스터 인근의 한 고등학교가 처음 협동조합학교로 전환한 이후 2015년 현재 협동조합학교는 843개가 되었다. 그로 인한 변화는 단순한 협동조합의 저변 확대가 아니었다. 앞서 서술한 대로 문제해결이 중심이 된 교육으로 변화하고, 학교 구성원들의 관계가 바뀌고, 학교와 마을의 연계 지점이 변했다.

영국 위건 Wigan 지역의 골번중고등학교 협동조합을 살펴보자. 이곳은 로손초등학교, 커뮤니티 대학이 모여서, 지역의 습지보전 활동을 하는 환

5 영국 학교협동조합의 생생한 모습을 보고 싶다면, SBS에서 1월 24일 방영된 <협동조합은 학교다>를 추천한다. 본 영상을 제작한 '스프레드아이'가 영상자료를 무료로 올려놓기도 했다.
(<https://vimeo.com/150932597>)

경단체 Wigan Leisure and Culture Trust와 전국적인 협동조합지원기관 Cooperative College과 함께 골번앤로손협동조합재단 Golborne and Lowton Cooperative Trust, 줄여서 GoalCo라고 부름을 만들었다. 마을과 몇몇 학교가 함께 진행하는 현장 체험학습 중에 대표적으로 습지 프로젝트 wetland project가 있다. 학교 옆에 땅을 파서 물길을 만들고 빗물이 고이면서 습지가 형성되는데, 이를 통해 생태계가 조금씩 회복되어가는 과정을 지켜보며 교육적 체험의 장으로 활용하는 프로젝트이다. 여기서 독특한 점은 지역사회의 생태계 변화를 이끌어내는 데 초등학교, 고등학교, 대학교 학생들이 중심이 되고 어른들은 여기에 적극 지원하며, 협력을 통해 시너지를 이끌어낸다는 것이다. 각 학교 별 특성에 따라 다양한 방식으로 이 공간을 교육의 장으로 활용하고, 학생들이 주체적으로 참여한다. 즉 고등학교 지리 시간과 연결된 체험학습으로 생태계 회복 과정에 대해 배우기도 하고, 평생학습대학의 IT 담당 학생들이 와서 수중사진을 찍기도 한다. 그런가 하면 초등학교에는 생태 환경을 직접 눈으로 보고 체험하는 학습의 장으로 활용하기도 한다. 학생들이 어떤 습지를 조성하고 싶은지 고민하고 어떻게 물길을 내고 어떻게 만들어 나갈지 계획을 세운다. 실제 땅을 파고 물길을 조성하는 공사는 지역의 조경회사가 담당했지만, 모든 것은 학생들의 참여를 통해서 계획되어진다. 습지를 조성하는 데 드는 자금을 모으기 위해 지역주민과 함께 기금 마련 행사를 하기도 한다. 이런 방식으로 지역사회와의 접점을 더 높이고, 보다 많은 주민들이 이 프로젝트에 동참하며, 마을과 학교가 함께 학생들의 주체적인 프로젝트를 지원하도록 하고 있다.

학교협동조합의 혁신성은 사업을 기반으로 시작해 학교 안에 새로운 교육적 요소들을 붙여넣을 수 있다는 점이다. 서울의 삼각산고등학교 사회적협동조합 장이수 이사장은 학교협동조합이 생김으로써 공유경제 교육, 1인 1창업 교육, 나도 선생님 등 다양한 교육을 실행할 수 있었고, 학부모와 지역주민이 학교 교육 활동에 참여할 수 있는 계기가 마련되었다고 말한다.

그런가 하면 독산누리 사회적협동조합에서는 작년 1년 동안 진행되었던 40여 개의 다양한 교육 활동들을 정리해 자료집으로 내기도 했다.

스페인 몬드라곤협동조합을 설립한 호세 마리아 신부는 협동조합을 ‘교육적 수단을 활용한 경제사업’이 아닌 ‘경제적 수단을 활용한 교육운동’이라고 칭하기도 했다. 협동조합은 그 자체로 우리 청소년들에게 알려줘야 하는 훌륭한 교보재이자, 앞으로 살아가는 방법을 연습하는 교육 프로젝트이다. 협동조합은 우리 지역의 사회적경제 기업들의 물품을 공급하고 지역경제를 활성화하는 것뿐만 아니라, 우리나라 교육을 앞장서서 변화시킬 수 있다. 그래서 협동조합은 학교이다.

- 참고문헌**
- 김경애(2011). 「창의적 체험활동 활성화를 위한 학교-지역사회 연계 방안」, 『창의적 체험활동 지역사회 운영모형개발 연구 콜로키움 자료집 II』, 한국청소년정책연구원.
 - 김용련(2016). 『마을교육공동체 운영을 위한 생태학적 접근』, 2016 마을교육공동체직무연수 교재.
 - 김정섭(2016). 『농촌지역의 사회적 경제 실태와 활성화 방안』, 한국농촌경제연구원.
 - 박주희(2014). 「학교협동조합에서의 협동조합 교육」, 『생협평론』 2014 가을(16호).
 - 박주희(2015). 『마을교육공동체, 그리고 그 구현 틀로서 학교협동조합의 의미, 사례, 정책 과제』
 - 박주희 · 주수원(2015). 『만들자 학교협동조합』, 맘에드림.
 - 박주희 · 서용선 · 주수원 · 황현정 · 홍섭근(2015). 『학교협동조합, 현장체험학습과 마을교육공동체를 잇다』, 살림터.
 - 박주희(2016.3). 「학교협동조합을 통한 청소년소비자의 사회적경제 교육에 대한 연구 : 한국과 영국의 사례를 중심으로」, 소비자정책교육연구.
 - 서용선 · 김아영 · 김용련 · 서우철 · 안서영 · 이경석 · 임경수 · 최갑규 · 최탁 · 홍섭근 · 홍인기(2016). 『마을교육공동체란 무엇인가?』, 살림터.
 - 한국직업능력개발원(2013). 창의적 진로개발과 학교 진로교육 프로그램.
 - 하승우(2013). 「협동조합과 지역운동」, 『자본주의, 지역사회 그리고 협동조합』, 제1회 충남 협동조합 연구포럼.
 - 현광일(2015). 『경쟁을 넘어 발달 교육으로』, 살림터, 226~227쪽.

좌담

참 석 김 아 영 전주아이쿱생협 이사장

김 홍 길 서울시 협치서울추진단 협치지원관

서 종 식 일하는사람들의협동조합연합회 사무처장

정경 섭 우리동물병원생명사회적협동조합 이사장

사 회 · 정 리

김 대 훈 아이쿱협동조합지원센터 센터장

협동조합, 혁신의 DNA를 찾아서

때 2016년 5월 11일(수)

곳 아이쿱소비자활동연합회 꿈꾸락 회의실

사회 2012년 12월 협동조합기본법 시행 이후 협동조합의 양적 확대가 계속되면서 자본주의 성장으로 발생된 외부불경제, 불평등의 문제를 해결할 수 있는 대안으로 협동조합이 강조되고 있습니다. 그렇다면 협동조합이 실질적인 문제 해결 방식을 제시할 수 있어야 할 텐데요, 사회 전반적으로 혁신이라는 키워드를 통해 당면 과제를 풀어가려는 시

도가 활발합니다. 대안으로써 협동조합의 역할을 혁신이라는 키워드와 연관시켜 살펴보려 합니다.

본격적인 이야기로 들어가기에 앞서 최근 화자되고 있는 혁신이란 무엇인지 각자의 생각을 나누었으면 좋겠습니다.

김홍길 사회혁신 개념을 지난 2006년, 희망제작소에 재직할 당시 처음 접했습니다. 지금까지의 지배적인 패러다임을 성장 담론이라고 이야기한다면, 더 이상 성장만을 강조할 수 없는 상황에서 앞으로의 패러다임을 어떻게 만들어갈 수 있을지에 대한 논의가 활발했습니다. 대안에 대한 고민 속에서 사회혁신을 접하게 됐고, 특히 제3섹터인 시민사회의 역할에 대한 고민의 연장선에서 사회혁신을 바라보게 됐습니다. 현재의 사회혁신을 국가 차원에서 접근해보면, 최근 서울시는 도시 패러다임의 전환(예를 들어 '걷고 싶은 도시'를 만들기 위해서는 미세먼지를 해결해야 하고, 그러려면 먼저 교통에 대한 관점이 바뀌고 다시금 정의되어야 합니다)과 동시에 세대 간, 지역 간 불평등의 문제를 해결할 수 있는 방법을 찾으려 시도하고 있습니다. 더 이상 외국의 사례를 들여오는 방식으로 해결할 수 없는 국가적 난제를 다른 영역과의 협력과 연대를 통해 풀어가야 한다는 합의가 만들어지는 과정 중이라고 생각합니다. 결국 사회혁신이 현재의 난제를 해결하는 새로운 사고이자 방법론으로서 제안되고 있다고 봅니다.

김아영 혁신은 경영·경제 영역에서 많이 사용되는 용어입니다. 기술혁신, 조직혁신 등이 화자되었고, 비즈니스 혁신이 필요하다는 말을 쉽게 들을 수 있습니다. 이러한 혁신의 사용 범위가 최근 사회혁신 등으로 넓어지고 있습니다.

새롭다는 것은 혁신의 기본 전제가 될 것입니다. 기존의 방식과 달라야 한다는 것인데요, 새롭다는 것을 모두 혁신으로 볼 수 있을까요?

기존과 다르게 접근하면서 ‘가치’를 만들어 낼 때 진정한 의미의 혁신이라고 할 수 있을 것입니다. 특히 사회혁신은 새롭게 가치를 만들어내고, 그 가치가 복제되어 확장되고 영향력을 끼칠 수 있을 때 이뤄지고 있다고 말할 수 있을 것입니다.

서종식 혁신을 실천적 혹은 현장 기준으로 이야기하는 것이 쉽지 않습니다. 문제 해결을 위한 새로움인지 도구적 차원에서의 새로움인지 명확히 구분이 되지 않습니다. 노동자협동조합에 한정시켜 혁신을 이해한다면, 본래의 자리를 찾는 것도 혁신이라고 볼 수 있을 것 같습니다. 노동자협동조합의 본래 의미와 역할을 찾는 과정에서의 혁신이 필요하다고 생각합니다. 기록치 않은 상황에서, 혁신에 대한 논의가 전체적인 삶의 방식을 재구성한다는 의미에서 이뤄져야 한다는 고민을 갖고 있습니다.

정경섭 최근 엘론 머스크¹에 대한 책을 읽으면서 서 민간기업에서 독자적으로 로켓 발사를 추진하고 지속 가능한 에너지의 한 단계 도약을 위해 전기차를 개발하고, 나아가 태



서종식 일하는사람들의협동조합연합회 사무처장

노동자협동조합을 운영할 때
가장 어려운 점은
노동의 시민권이 제대로
확보되지 않았다는 점입니다.
전체 시민의 대다수가 노동자인데
비정규직, 간접고용 등
안정적인 일자리에 대한
사회적 합의도 이뤄지지 못했습니다.
불안정한 노동환경에서
노동자협동조합이 어떻게
안정적인 울타리를 만들어내는
혁신을 이뤄낼 수 있을지
함께 고민해야 합니다.

¹ 엘론 머스크(Elon Musk)는 페이스북의 전신이 된 온라인 결제 서비스 회사 x.com, 로켓 제조회사 겸 민간 우주기업 스페이스X, 전기자동차 회사 테슬라 모터스 등을 설립했다. (편집자 주)



정경섭 우리동물병원생명사회적협동조합 이사장

각기 다른 협동조합이

서로의 동질성을 어떻게 가져갈

것인지가 과제입니다.

동질성을 갖고 있을 때

새로운 시도를 할 수 있고,

그 경험이 팀워크를 만들어

또 다른 시도를 할 수 있는

기반을 만들어줍니다.

사회적경제 물품을 일상생활에서

의식적으로 사용하는 개인적인

실천은 중요합니다. 그 의미를

개인에게 어떻게 전달하는지에

대한 전략적인 고민이 부족합니다.

저는 동질성을 갖는 것이

중요하다고 봅니다.

사회 혁신에 대한 각자의 생각을 말씀해주셨습니다. 새로운 가치를 창출하고 이를 복제·확산해나가는 것 혹은 사회 변화의 방향을 갖고 끊임없이 시도하며 나아가는 것 모두 혁신을 설명한다고 할 수 있습니다. 이러한 혁신을 각자가 속한 조직에서 어떻게 이해하고 있는지를 같이 이야기하려 합니다. 혁신을 위한 시도, 혁신에 대한 구성원들의 반응, 혁신의 성과 등 직접 경험한 혁신에 대해 말씀해주시면 좋겠습니다.

정경섭 기존의 많은 마을공동체는 육아를 매개로 사람들이 모입니다. 공동체가 만들어지기 위해서는 공동의 화제가 있어야 합니다. 제가 활동하고 있는 마포구는 20~30

대 비혼 여성의 비중이 높는데요, 이들과 지역의 접촉점을 어떻게 만들 수 있을지 고민했습니다. 반려동물을 키우는 경우가 많다는 사실이 출발점이 됐습니다. 동물을 매개로 할 때 모일 수 있는 여지가 충분하고 공동체가 만들어질 수 있다고 본 것입니다. 새로운 공동의 화제를 발굴했고, 동물병원을 협동조합 방식으로 운영하겠다는 혁신적인 발상으로 키워냈습니다. 참고할 만한 기존 사례와 경험이 없어 시작할 때 두려움도 있었습니다. 수의사 업계, 동물용 의약품 업체에서는 동물병원 협동조합이 무조건 저렴한 가격으로 의료 서비스를 제공해서 기존 시장 질서를 어지럽힐 거라며 경계하고 있습니다. 하지만 필요에 대한 사람들의 욕망에서 시작되어 만들어진 집단의 힘으로 주어진 과제들을 혁신적으로 해결하려는 과정 중에 있습니다.

사회 협동조합의 혁신적인 시도가 기존 시스템의 저항을 가져왔다고 볼 수 있겠습니다. 긴장과 갈등 관계 속에서 어떤 대응 방안을 가져갈 것인지에 대한 논의가 필요할 것 같습니다. 또 다른 사례가 있을까요?

김아영 아이쿱생협은 소비자생활협동조합입니다. 아이쿱생협이 해결하려는 농업, 환경, 식품 안전의 문제에 대해 누구나 이야기할 수는 있지만 실제 어떻게 해결할 수 있을지에 대해서는 또 다른 차원의 문제일 것입니다. 정경섭 이사장님의 말씀처럼, 협동조합의 혁신적인 접근이 기존 시스템에서 이익을 얻어온 사람들의 불만을 가져올 수 있고, 그로 인해 협동조합이 공격을 받을 수도 있습니다. 반대로 협동조합의 혁신적인 접근이 지지를 받고 힘을 얻을 수도 있지요.

기존에는 농업의 문제를 생산비 보장의 문제로 봤다면, 농민의 소득 보장이 되어야 한다는 새로운 관점으로의 전환, 친환경 식품 시장의 주요 소비층을 서민에게까지 확장시키는 것 또한 아이쿱이 시도하고 있는 혁신의 사례일 것입니다. 때로는 새로운 시도 속에서 시행착오를



김아영 전주아이쿱생협 이사장

협동조합은 경제적 혁신뿐 아니라
사회적으로도 의미 있는 혁신을
이끌어온 주체로 기능했습니다.
1846년 로치데일 공정선구자조합에서
여성 조합원을 처음 받아들였습니다.
당시 여성의 재산권, 투표권이
전무했던 상황에서 여성을
조합원으로 받아들인다는 것 자체가
사회적으로 의미 있는 일이었습니다.
심지어 1860년에는 협동조합의
운영규칙에 성평등 조항을 넣었습니다.
협동조합의 혁신성은
사람으로부터 비롯될 때
사회 전반에 유의미한 변화를
가져올 수 있다고 봅니다.

겪고 있지만 계속되는 도전 속에서 혁신의
결과물을 경험하고 있다고 생각합니다.

서중식 각자의 현장에 따라 경험하는 혁신이
달라질 수밖에 없습니다. 노동자협동조합
은 이전부터 있었지만 최근 새로운 경제 모
델로 이해되고 있습니다. 노동자협동조합
은 소유와 의사결정의 주체가 일하는 사람
과 일치할 때 생산성이 향상될 것이라는 상
식에서부터 출발했습니다. 하지만 위에서
시키는 일, 주어진 일만 잘해도 된다는 생
각이 보편화된 지금은 노동자협동조합의
조합원으로서 소유와 기업 운영에 필요한
의사결정을 책임진다는 것이 부담스럽게
여겨지고 있습니다. 사회 시스템의 방향과
노동자협동조합의 방향이 다른 상황에서
협동조합 방식의 조직 운영과 경제적 공동
체로서 삶의 연결이 쉽지 않은 것이 사실입
니다.
노동자협동조합 운영 과정에서 일정 기간
동안은 리더 그룹이 바뀌기도 하고, 불필요
한 분쟁으로 생산성이 떨어질 수도 있습니
다. 오히려 혁신이 제대로 이뤄지지 않는다
고 볼 수도 있습니다. 한편으로 노동자협
동조합은 국내의 열악한 노동시장 문제를
해결하는 기폭제 역할을 할 수도 있는데,
이는 대단히 복잡하고 섬세한 과정을 거쳐

야 해서 쉽게 드러나지는 않습니다. 최근 프리랜서 협동조합 모델을 어떻게 가져갈 것인지에 대한 논의가 한창 진행 중에 있습니다. 사회 안전망의 사각지대에 방치되고 있는 이들의 문제를 협동조합 방식으로 해결하고 있는 유럽과 달리 우리나라는 아직 노동의 시민권 개념이 희박하기 때문에 프리랜서 협동조합을 구현하는 것이 쉽지 않습니다. 노동자협동조합에서 혁신은 국내 노동시장의 모순과 맞물려 있다는 점에서 어려움이 있습니다.

김홍길 기존의 주류 경제가 안고 있는 문제를 해결하기 위한 규제가 때로는 혁신의 장애물이 되는 경우를 언급하려 합니다. 공익재단, 공익법인이 사회적기업과 같은 사회적 가치를 창출하는 조직에 지분 투자를 할 때 사실상 5% 이상의 지분 획득이 불가능합니다. 재벌들이 설립한 공익재단의 경우 지배구조의 핵심 고리가 되는 계열사의 지분을 확보하여 경영권 방어를 위한 우호 지분으로 사용하거나 우회적인 상속 수단으로 악용하는 경우가 있는데, 법에서는 이를 막고자 공익법인이 동일회사의 지분을 5% 이상 보유하는 것을 금지하거나 세금을 부가하도록 하고 있습니다. 이러한 규제가 모든 경우에 적용되기 때문에 좋은 취지를 갖고



김홍길 서울시 협치서울추진단 협치지원관

협동조합은 협동을 해야 하고,
안정적인 사업 운영으로
수익을 내야만 한다는
당위적 사고에서 벗어나
그 외의 것으로도 연결될 수 있는
매개체가 협동조합 안에서
만들어져야 합니다.
조합원의 연령별, 상황별로
관심사가 다르고 주된 이슈가
다를 수밖에 없습니다.
협동조합 안에서 머무는
절대 시간을 늘려주는
그 무엇으로 인해 협동조합에
익속해지는 과정을 경험한다면
훨씬 많은 사람들이
협동조합에 참여할 수 있을 것입니다.

대안적 방식으로 비즈니스를 하려는 일반 공익법인도 자금 조달에 어려움을 갖게 됩니다. 문제를 해결하기 위한 제도적 장치가 다른 영역에서 장벽으로 작동하는 현상을 보면서, 혁신적인 시도가 쉽지 않겠다는 생각을 하게 됐습니다.

사회 새로운 문제해결 방식을 도입하는 과정에서 내부의 자기검열, 외부의 저항이라는 어려움을 겪게 되는 것 같습니다. 큰 틀에서 사회문제를 해결하기 위해 마련된 장치가 다른 분야의 사회혁신 시도에 오히려 걸림돌이 되는 경우도 있습니다.

얼마 전 영국에서 재미있는 연구조사가 결과가 발표됐습니다. 협동조합에 대한 일반 대중의 인식을 확인한 결과였는데요, 대부분의 응답자가 협동조합은 보수적이고, 고루하며, 재미없다는 평가를 내렸습니다. 우리나라에서 이와 같은 설문조사를 진행했다면 어떤 결과가 나왔을까요? 오늘 모인 분들은 협동조합을 생각하면 어떤 느낌을 받으시는지 궁금합니다.

김아영 우리나라에서 협동조합을 배우기 위해 대부분 영국, 스페인 등 유럽으로 해외연수를 가는 경우가 많습니다. 하지만 소위 협동조합의 본류라고 불리는 곳에 사는 청년들은 협동조합이 오래되고 낡았다는 느낌을 받는다고 말합니다. 물론 협동조합에 대한 호불호는 있지만 우리나라 청년들이 협동조합을 새롭고 대안적이라고 느끼는 것과 사뭇 다른 모습입니다. 협동조합이 자리 잡고 있는 해당 국가의 역사와 문화, 사회적 배경이 협동조합에 대한 인식을 만듭니다. 협동조합이 놓여 있는 맥락을 이해하지 않고 협동조합은 무엇이라고 단정할 수 없습니다. 단정하는 것 자체가 함정이 될 수 있습니다.

현재 우리나라에서 협동조합에 대한 이미지는 양극단을 달리는 것 같습니다. 협동조합이 모든 문제를 해결할 수 있을 것이라는 사람과 이

넘적 혹은 어떤 의미에서든지 부정적으로 바라보는 두 축이 있습니다. 협동조합에 대한 특정한 이미지가 있다기보다 각자의 관점에 의해 협동조합의 이미지를 만들어내고 있는 상황이라고 봅니다. 하지만 가장 기본이 되는 전제는 협동조합을 모르는 사람이 더 많다는 것입니다. 개인적으로 호불호의 감정이라도 좋으니 보다 많은 사람들에게 협동조합을 알리는 것, 그래서 협동조합이 많이 알려지는 것이 중요하다고 생각합니다.

김홍길 사회운동적인 측면에서 볼 때 협동조합은 어느 정도 순수성과 대중성 사이의 균형을 맞춰야 한다고 생각합니다. 지나친 결사주의로 기울면 대중성이 떨어지고, 일반적인 비즈니스에 치우친다면 순수성이 약화되겠지요. 각자의 판단이 다르겠지만, 저는 소비자생활협동조합의 지난 역사에는 대중성과 순수성 사이에서 중심을 잡으려는 노력이 상당히 담겨 있다고 봅니다. 한편 신용협동조합은 또 다릅니다. IMF라는 외부의 개입과 함께 정부의 통제가 신탁의 자산 건전성을 높인 반면, 서민 금융을 중심에 둔 본래의 취지는 상당히 약화시켰습니다. 협동조합기본법 제정 이후 만들어지는 협동조합을 보면서는 창업, 자영업이라는 트렌드가 협동조합에서 보인다는 느낌이 강합니다. 특정한 이미지로 협동조합을 규정할 수는 없겠지만 몇몇 계기를 통해 협동조합의 이미지가 전환되는 풍경이 보입니다. 그 속에서 무엇보다 협동조합의 중요한 본질을 놓치지 않는 것이 가장 중요하다고 생각합니다.

정경섭 협동조합의 이미지는 다양할 것입니다. 저는 그에 앞서 신뢰할 만한 표본 수를 바탕으로 협동조합의 현재 이미지가 어떤지에 대한 인식 조사가 필요하다고 생각합니다. 협동조합에 대해 어떤 이미지를 갖고 있는지를 확인하는 것은 협동조합의 이미지를 어떻게 만들어갈 것인지

만큼 중요한 문제입니다.

아직은 협동조합에 대한 긍정적인 이미지가 높다고 봅니다. 전체 소비자생활협동조합의 조합원 규모가 꾸준히 증가하고 있는 수치가 대표적으로 이를 보여준다고 생각합니다. 또한 협동조합에 대한 신뢰가 전제되어 있기 때문에 가입 후 지속적인 구매도 일어나는 것이겠지요. 현재와 같은 신뢰가 있을 때, 전략적으로 협동조합의 이미지를 끌어올려야 한다고 생각합니다. 기업이 자체 이미지 메이킹을 하듯이 협동조합의 이미지 제고를 위한 통합적 전략이 필요한 시점입니다.

서종식 아직 우리 사회가 변화의 임계점에 다다른 것은 아니라는 판단을 할 수도 있겠지만, 사회적으로 새로운 변화에 대한 욕구와 필요성이 상당히 고조된 시점에서 협동조합을 사회 변화 촉진의 도구로 선택한 것은 아닌가라는 생각을 합니다. 우리가 직면한 사회문제를 해결하기 위해 정책적, 사회적으로 협동조합을 선택한 것은 아닐까요?

소비자생활협동조합법이 제정되었던 시점은 정부의 친환경농업 육성 과 맞물려 협동조합을 선택해야 할 필요성이 있었고, 협동조합기본법을 고민하던 시점 역시 경제민주화, 한미 FTA 등으로 자영업자의 몰락이 우려되는 상황적 배경이 있었습니다. 전략적으로 협동조합이 선택된 것은 아닐까요? 그런데 막상 협동조합을 선택하고 보니 오랜 역사와 이론이 협동조합을 뒷받침하고 있었고 이것이 새롭게 다가온 것입니다. 여기에 더해 1인 1표라는 민주적 조직운영의 원리와 구성원들의 참여가 보장되는 협동조합의 운영 원리는 우리가 기존에 경험해보지 못한 새로움이었고, 일종의 동경과 신선함을 갖게 된 것은 아닐까 생각합니다. 그러나 이미 사회적으로 시민권과 노동권을 획득한 나라에서는 협동조합이 새롭다기보다는 낡은 것으로 여겨질 수도 있을 것입니다.

사회적 맥락에서 협동조합이 선택된 것이라면, 앞으로 협동조합이 담

고 있는 가치를 어떻게 경제적 삶에 맞춰 잘 풀어낼 것인지에 대한 논의도 중요합니다. 협동조합과 경제적 삶의 연결 과정이 진행되어야 하는데 아직 그 단계까지 나아가지는 못했다고 봅니다.

사회 협동조합이 어떤 사회적 가치를 발생하고 있는지 그 실체를 가시적으로 전달하는 것이 필요할 것입니다. 아직 협동조합의 규모가 미미하고 보이는 부분에서 임팩트가 적은 것은 사실입니다. 협동조합을 경험한 사람들은 분명 협동조합에 대한 좋은 이미지를 갖고 있습니다. 사용자의 경험이 강조되는 오늘날, 협동조합 저변 확대를 위해 경험으로부터 얻은 이미지를 잘 전달하려는 고민이 필요한 때입니다. 물론 협동조합의 이미지가 어느 한쪽으로 치우쳐지는 것은 주의해야겠지요. 이번에는 과거의 협동조합과 사회혁신을 연결시켜보려 합니다. 협동조합이 일찍이 혁신의 아이콘으로 기능했다는 이야기를 얼핏 들었습니다. 실제 그러한 사례가 있을까요?

김아영 당면 과제의 해결을 위한 협동의 힘을 믿는 것에서 비롯된 것이 협동조합이기 때문에 본래 협동조합 자체가 혁신성을 담고 있습니다. 소비자생활협동조합의 혁신성을 과거로 거슬러 올라가 확인한다면, 소비자가 필요한 물건을 주인이 직접 꺼내주는 공급자 중심 방식에서 이용자 중심의 셀프 서비스로 상점 운영의 패러다임을 바꾼 경우가 대표적인 사례입니다. 8시간 노동 구조를 도입하고, 노동자의 경영 참여를 제도화해 종업원지주제의 단초를 만든 것 역시 언급되지 않을 수 없습니다.

혁신은 늘 새로움을 담보합니다. 멈추게 될 때 더 이상 혁신하지 못한다고 이야기하지요. 예를 들어, 20세기 초 영국의 소비자생활협동조합에서 오늘날의 마일리지 제도와 같이 조합원의 매장 이용 현황에 따라 배당을 돌려주는 정책을 시도했습니다. 협동조합의 규모가 커지자

일반 유통업체가 이를 벤치마킹해서 마일리지 제도를 정착시켰는데 협동조합에서는 그 제도를 폐지했습니다. 혁신의 동력을 스스로 멈춘 것입니다. 협동조합의 혁신은 가치를 만들어낼 때 의미를 갖습니다. 새롭게 만들어낸 가치가 더 이상 새롭지 않게 되는 상황에서 다시 새로운 가치를 만들어내려는 노력이 협동조합 자체의 혁신성을 지키는 데 중요할 것입니다.

서종식 영국의 노동자협동조합을 보면 68세대가 히피문화와 노동자협동조합을 결합하여 하나의 새로운 시스템을 만든 것을 볼 수 있습니다. 동일노동, 동일임금을 더 잘 구현하기 위해 직무순환 제도를 도입하는 등 혁신적인 변화가 나타났지요. 오히려 일을 열심히 하지 않는 경향이 나타나서 조합원이 되려면 주당 최소 20시간은 일해야 한다는 등의 규정을 만들기도 합니다. 프랑스의 노동자협동조합을 보면 노동자 기업 인수가 상당히 발달했고, 노동조합과 노동자협동조합의 신뢰도 높았기 때문에 상대적으로 노동자협동조합 분야에서 혁신이 이루어지기 용이했습니다. 즉 시대와 국가의 상황, 산업조건과 노동조건 등에 따라 노동자협동조합의 혁신이 이루어질 수밖에 없을 텐데요, 본질적인 기준은 동일하다고 볼 수 있습니다. 경제적 이익이 누구에게 돌아가느냐의 문제입니다. 노동자협동조합에 있어서 혁신적으로 문제를 해결한다는 것은 결국 해당 국가의 사회적, 역사적 맥락에서 파악될 수밖에 없기 때문에 정답은 없습니다. 우리나라에서 노동자협동조합의 혁신은 어떤 모습이어야 할까요? 솔직히 여전히 고민 중에 있습니다.

김홍길 우리나라는 빠릅니다. 압축 성장의 속도감 때문일까요? 워낙 산업 성장 중심으로 사회의 구조가 움직이기 때문에 사람들의 속도감이 상당한데요, 협동조합에 대해 느리다고 느끼는 것은 상대적인 지점입

니다. 그래서 협동조합의 중심을 잡는 것이 중요합니다. 비영리 섹터나 소셜비즈니스 영역 모두 트렌드에 민감합니다. 사회적기업, 사회투자, 사회혁신 등의 영역 안에서도 새로운 개념이 수시로 대두됐고, 얼마 지나지 않아 새로운 개념으로 대체되고 나면 뒤처지는 것처럼 보였습니다. 이런 접근 방식을 과연 옳다고 할 수 있는지 의문이 듭니다. 협동조합은 그동안의 오랜 역사 속에서 성장·발전해왔기 때문에 기존의 것들과는 달랐으면 합니다.

운영 방식에 있어서도 기업가 방식으로 대표되는 소수의 주도가 아닌 공동의 합의를 중심에 두고 있는 협동조합의 특징을 보여주는 것 자체가 중요합니다. 이와 같이 중요한 가치를 우리 사회의 속도감 때문에 놓치는 것은 잘못이라고 생각합니다.

이제는 단기적인 문제에만 치우치지 않고 향후 50년, 100년 뒤의 모습을 고민해야 할 때입니다. 성장의 갈림길에서 해매는 지금, 해외 사례만으로 당면한 문제를 해결할 수 없습니다. 우리 안의 고민 속에서 답을 찾아야 할 것이고, 협동조합에 대한 접근 역시 미래 전략적인 측면에서 길게 보려는 호흡이 필요하다고 생각합니다.

김아영 협동조합은 경영적 혁신뿐 아니라 사회적으로도 의미 있는 혁신을 이끌어온 주체로 기능했습니다. 1846년 영국 로치데일 공정선거 자조합에서 여성을 조합원으로 처음 받아들였습니다. 당시 여성에 대한 재산권, 투표권 부여가 전무했던 상황에서 여성을 조합원으로 받아들인다는 것 자체가 사회적으로 의미 있는 일이었습니다. 심지어 1860년에는 협동조합의 운영규칙에 성평등 조항을 넣었습니다. 여성의 참정권이 1893년 뉴질랜드에서 처음 인정되었던 역사에 비추어 볼 때 이러한 사례는 매우 특별하다고 생각합니다. 협동조합의 혁신성은 사람으로부터 비롯될 때 사회 전반에 유의미한 변화를 가져올 수 있다고 봅니다. 인간 중심적인 협동조합의 가치 발현이 혁신에서도 여전

히 중요합니다.

정경섭 협동조합 조합원 규모나 종사자 수가 많을 때 우리 사회가 어떻게 긍정적으로 변화되는지, 협동조합의 규모와 사회의 발전지수 간 관계가 수치상으로 확인될 수 있어야 합니다. 협동조합의 규모가 커질수록 사회의 성숙도, 발전 정도가 높아진다는 연관관계를 확인할 때 협동조합이 가진 혁신성의 의미를 인정하게 될 것입니다.

협동조합의 역할이 사회적으로 무엇이나에 대한 질문과 그에 대한 대답이 끊임없이 나오고 확산되는 것이 중요합니다. 협동조합과 혁신 간에 거리감이 있다면 왜 그런지에 대한 담론화 과정이 필요하다고 생각합니다.



김대훈 아이쿰협동조합지원센터 센터장

사회 1인 1표의 원리 등 자본주의 폐해의 대안으로써 협동조합이 구조적으로 갖고 있는 혁신성이 분명 장점이 될 수 있습니다. 이러한 사실이 개개인의 삶의 변화, 사회의 문제를 해결하는 데 어떻게 하나의 동력으로 작동할 수 있는지가 중요한 과제일 것입니다.

노동자협동조합이 노동자가 기업의 주인이 되는 데 도구가 될 수 있지만, 그 원리만으로 실제 운영이 가능하지는 않을 것입니다. 현실에서 또 다른 문제에 부딪힐 것입니다. 8시간 임노동에 익숙한 구성원들에게 업무와 별개로 의

사결정에의 참여, 조직 운영에 따른 리스크 등을 부여하는 것은 쉽지 않은 문제입니다. 사실 노동자협동조합이 활성화된다면 인간의 존엄성에 기초한 노동이 가능하다고 이야기하지만 원활히 작동되기까지 겪는 과정상의 어려움이 있습니다.

아직 개별 협동조합의 규모가 작다보니 할 수 있는 일의 크기가 작고 혁신의 시너지도 작을 수밖에 없습니다. 하지만 보이지 않게 혁신의 사례가 쌓여가고 있다고 긍정적으로 해석하고 싶네요. 추가적으로 우리 사회의 구조적인 한계 속에서 협동조합의 혁신이 갖는 어려움을 말씀 해주실 수 있을까요?

김홍길 한국 사회는 개인화되어 있고, 개인의 높은 교육과 지식수준으로 역량이 상당히 올라간 상황입니다. 협동조합에서 같이 무언가 해야 한다는 것에 부담감을 느끼는 것은 분명 있습니다. 한 사람의 리더십으로 해결되는 성공신화에 익숙한 국내 상황에서 협동조합은 무겁게 다가올 수 있습니다. 협동을 통한 성공의 사례가 상대적으로 부족한 국내 환경에서 정서적으로 개인화된 선택에 익숙한 것이 협동조합의 혁신을 어렵게 하는 또 하나의 요인이 될 수 있을 것 같습니다.

서종식 근면하게 노동하는 인간이라는 ‘근로자’라는 표현에 길들여진 노동문화와 자기계발을 통한 성공을 미화하는 미국식 성공 패러다임이 결합된 것이 현재 우리 사회의 노동관입니다. 노동자협동조합이 되면 고용이 유지되고 이익을 공유한다고 해서 좋아했는데, 막상 경영까지 책임져야 한다고 하니 부담이 되는 상황이지요. 경영학에서는 개인의 동기부여, 조직 충성도 등의 문제로 다양하게 해석하는데 이를 협동조합 고유의 운영원리로 풀어내기에는 쉽지 않습니다. 노동자협동조합의 혁신에서 가장 어려운 지점은 조합원이 된 구성원에게 심리적이고 지적인 만족감의 전달뿐만 아니라 임금이나 조직 내에서의 지위 변화 등 실제적인 변화가 이루어져야 한다는 것입니다. 그러나 노동자협동조합의 경제적 상황이 아직 안정적이지 못하니 혼란이 있습니다. 협동조합의 혁신을 견인할 주체를 노동자협동조합 내부에서 찾을 수 있는 그 무엇인가가 아직은 확실하지 않습니다.

사회 2012년 협동조합기본법 제정 이후, 협동조합이 모든 사회문제를 해결할 수 있는 만능 방안으로 왜곡된 것도 있습니다. 그럼에도 협동조합이 사회문제 해결이라는 미션을 갖고 있다면 어떤 분야에서 협동조합이 기여해야 한다고 생각하시는지요? 협동조합이 해야 할 가장 큰 역할은 무엇일까요?

김홍길 예를 들어 아이쿱의 지역생협 매장을 지역의 것으로 확장하는 관점의 전환이 필요합니다. 물론 매장은 조합원들이 출자한 것이지만, 지역사회와의 관계를 떼어놓고 이야기할 수 없습니다. 일종의 플랫폼으로서 지역생협은 도농 교류의 장이 될 수 있습니다. 또한 가치소비를 체험해볼 수 있는 공간, 적정임금을 받으며 일할 수 있는 공간 등 다양하게 실험해볼 수 있는 꺼리가 많습니다. 그래서 지역협동조합이 가치 있는 커뮤니티 활동을 할 수 있는 플랫폼으로서 조금 더 고민하면 좋겠습니다.

김아영 협동조합 전체와 개별적인 부문을 함께 봐야 한다고 생각합니다. 우선 전체적인 관점에서의 사회혁신을 본다면 협동조합은 민주 시민을 양성하고 생활 속에서 민주주의를 체득하는 민주주의의 학교로 볼 수 있습니다. 아울러 소비자생활협동조합, 노동자협동조합 등이 각자의 문제를 해결하려는 노력이 부문의 혁신을 가능하게 할 것입니다. 아이쿱생협은 소비자생활협동조합으로서의 정체성을 갖고 있지만 개별 소비자 조합원들은 생활 속에서 노동자, 생산자 등의 역할을 수행하고 있습니다. 결국 전체와 부문의 조화가 협동조합의 역할 수행에 있어 중요한 의미를 갖는다고 봅니다. 협동조합 간의 협동도 중요한 과제입니다. 어떤 형태로 협동이 구조화될 수 있을지에 대한 실험이 필요합니다. 동종, 이종 협동조합 간 결합이 자유롭게 이뤄져야 하는데 현실적으로 어려운 점이 많은 것 같습니다.

정경섭 여전히 상명하복의 전달체계 속에서 일하는 것에 익숙한 직장인들에 비해 노동자협동조합의 조합원들은 직접 토론으로 의사결정이 이뤄지는 경험을 갖습니다. 그것을 경험했다는 자체가 의미로 다가옵니다. 협동조합은 기존의 시스템으로 채워지지 못했던 것들이 이뤄지는 공간으로 자리 잡는 것이 중요한 과제라고 생각합니다. 최근 조선업계가 자리한 지역은 대규모 인력 구조조정으로 인해 충분한 역량을 갖춘 사람들이 이를 제대로 활용하지 못하고 주저앉아 있습니다. 협동조합으로 함께 모여 새로운 기회를 만들어낼 수도 있을 텐데 서로에 대한 신뢰를 쌓은 경험, 창조자로서 무언가 만들어냈다는 실질적인 인식이 부족하기 때문에 쉽지 않습니다. 일반 기업에서 아무리 근무 성과를 올려도 능동적으로 내가 무언가 만들었다는 느낌이 협동조합에 비해 상대적으로 약합니다. 협동조합의 구성원이라면 그 안에서 새로운 것을 만들고 있고 발전시켜가고 있으며, 기업 운영에 기여한다는 인식을 가질 텐데 말입니다. 협동조합은 여기에 더해 경영이라는 키워드를 구성원 각자가 이해해야 한다는 한 단계 더 나아간 생각이 필요합니다. 자본주의 구조 속에서 자신의 삶을 스스로 경영해낸다는 것이 중요합니다.

다른 질서를 만들어야 한다는 생각, 창조적인 행위에 대한 자신감, 경영에 대한 학습, 민주주의에 대한 토론이 탄탄하게 협동조합 안에서 다져질 때 협동조합의 혁신이 더욱 활발히 작동할 것으로 생각합니다.

사회 혁신의 사례를 만들고, 이를 메시지로 전달할 수 있다면 협동조합의 혁신이라는 실체가 분명해질 것입니다. 앞서 협동조합에서 필요한 역할을 이야기해주셨는데요, 실제 경험한 혹은 간접적으로 살펴봤을 때 현재 협동조합들이 이러한 역할을 수행하기에 앞서 개선되어야 할 지점과 실질적인 한계는 무엇일까요? 사회혁신의 주체로서 협동조합이 역할을 하는 데 자기 한계도 분명 있을 것입니다. 이번에는 이 지점

을 이야기해주시면 좋겠습니다.

정경섭 협동조합의 혁신도 연대를 통해 강화될 수 있을 것입니다. 하지만 연대의 상像이 부재합니다. 각 협동조합들이 갖고 있는 이상이 무엇인지를 조율하면서 방향성을 설정해야 하는데 현재는 서로의 어려운 상황을 토로하는 수준에 그치고 있습니다. 또한 지역 내 비슷한 지향점을 가진 단체들과 어떻게 네트워킹 할 수 있을지에 대한 고민도 협동조합 혁신에 있어서 중요합니다. 협동조합 고립주의에 빠질 것이 아니라 논의의 대상을 확장시켜 접근하는 것이 필요합니다.

김아영 협동조합에 대한 정답을 미리 정해놓고 거기에 맞춰 협동조합을 판단하는 것이 어렵습니다. 협동조합 스스로 박제화되는 경향도 무시할 수 없습니다. 협동조합 DNA에 내재된 혁신, 새로움에 대한 도전을 지지해야 하는데 협동조합의 상이 정해져 있다 보니 협동조합의 가치나 원칙에 대한 기계적인 해석으로 협동조합을 정태적으로 바라보고 있습니다. 혁신의 과정으로 협동조합을 봐야 하는데 결과로 협동조합을 매어놓는 것이 현재의 어려움입니다.

협동조합이 양적으로 성장했다고 이야기하지만 사실은 그렇지 않습니다. 소비자생활협동조합의 경우, 대표적인 4개 생협의 사업연합회 전체 매출액 규모가 대형 할인점 한 곳의 매출액에도 미치지 못합니다. 이런 상황에서 서로의 혁신을 협동의 방식으로 지지하고 키워나가지 못하는 것에 대한 어려움이 존재합니다. 스스로 혁신을 막고 있는 것은 아닌지에 대한 돌아봄의 자세가 필요합니다.

서종식 우리 사회는 이분법적인 사고가 팽배합니다. 옳고 그름에 대한 기준을 각자가 따로 갖고 있지요. 유연하게 접근하고 협의하는 자세가 필요한데 이러한 모습은 상대적으로 부족합니다. 정답을 미리 만들어

놓고 이를 관찰하는 것이 협동조합 운영에서는 적절치 않습니다. 협동조합 안에서 경험하면서 만들어가야 합니다.

공동의 목표 달성이라는 결과에 대한 합의보다 이를 만들어가는 과정에 대한 합의가 필요한데 결과부터 우선 정해놓자고 하니 합의가 쉽지 않습니다. 협동조합은 결사체이지만, 동시에 사업체이기 때문에 시장 생존에 필요한 유연성과 다양한 경영의 기제들을 협동조합 방식으로 어떻게 소화해낼 수 있을지에 대한 고민이 필요합니다. 레이들로 박사는 1980년 『서기 2000년의 협동조합』 보고서에서 협동조합의 리더와 사업의 리더가 협동조합 내부에 함께 필요하며 이들이 서로 견제하고 협력하는 관계를 가져가야 한다고 이야기했습니다. 이러한 과정을 경험하고 어려움을 극복하는 단계를 거칠 수밖에 없습니다.

최근 노동자협동조합의 새로운 흐름이 두 가지 있습니다. 미국과 같이 공유경제 플랫폼을 누가 소유할 것인지에 대한 논의도 있고, 앞서 언급했듯 유럽에서 활발하게 다뤄지고 있는 프리랜서에 대한 문제를 사업과 고용의 개념으로 풀어가야 한다는 흐름도 있습니다. 우리도 프리랜서 문제와 같은 노동시장의 문제를 해결하는 방식으로써 협동조합을 진지하게 살펴봐야 할 필요가 있습니다. 전통적인 협동조합의 방식과 정확히 일치하지는 않지만, 현재 우리에게 주어진 과제를 협동조합의 가치와 원리를 중심으로 풀어가려는 노력도 필요합니다.

김홍길 최근 늘어나고 있는 공유경제, O2O(online to offline) 서비스와 같은 현재의 변화를 읽는 노력이 협동조합에도 필요합니다. 카셰어링 기업으로 잘 알려진 쏘카의 회원 수가 벌써 수십만이고, 공유와 관련한 다양한 라이프스타일이 나타나고 있습니다. 게다가 이들은 서로를 쏘친이라고 부르며 뒤에 이용할 사람을 위해 차량 내부를 깨끗하게 하고 기름을 넣어주는 등 서로에 대한 배려나 신뢰가 작동하는 새로운 공동체를 경험하고 있습니다. 소비자생활협동조합의 조합원들은 이미

이러한 공동체적 경험이 충분히 삶에 반영되어 있고 트레이닝 된 꽤 큰 규모의 커뮤니티입니다. 개인의 소비에 머무르지 않고 다른 것들과의 연관성을 더 깊이 있게 고민했으면 하는 아쉬움이 있습니다.

한편 소유와 운영의 문제에 있어 협동조합은 정합성을 갖습니다. 공유경제나 소셜벤처의 경우 소유와 운영이 상대적으로 불균형을 이룹니다. 기업가가 좋은 플랫폼을 만들었고 공급자 및 이용자가 이를 활용함으로 혜택을 얻지만, 플랫폼에서 발생된 가치에 대한 보상 대부분이 기업가에게 돌아갑니다. 협동조합의 방식으로 운영된다면 훨씬 민주성이 커질 것이고 공급자-이용자에게도 더 많은 가치와 혜택이 돌아갈 것입니다.

소비자생활협동조합이 겪는 오프라인의 문제를 온라인으로 전환시켜 풀어갈 수도 있습니다. 어플리케이션 등을 통해 협동조합 밖에서도 협동조합의 커뮤니티를 만들고 유지시킬 수 있다면 조합원의 확장성도 넓어질 것입니다. 협동조합이 상대적으로 이러한 노력에 있어 정체되어 있다는 생각을 합니다. 협동조합이 모티브를 만들어줄 수 있어야 합니다.

김아영 투자자소유기업에 맞춰져 있는 제도의 장벽도 협동조합이 돌파해야 할 과제입니다. 협동조합의 자본 조달 문제를 포함해 사업 확장, 경영상의 한계에는 제도적 문제가 맞닿아 있습니다. 이를 단일 협동조합이 풀어갈 수 없습니다. 제도 개선을 위한 전체 협동조합의 힘이 모여야 하는 현실적인 문제가 있습니다.

정경섭 스페인, 벨기에 등 해외 사례를 살펴보면 협동조합이 노동조합, 시민단체들이 함께 모이는 공간의 형성 주체, 연결 주체로 서 있는 것을 보게 됩니다. 서로 모일 때 힘을 갖게 됩니다. 일상에 대한 고민을 갖고 있는 사람들이 모여 있고, 또 비슷한 지향점을 가진 사람들이 모

여 있기 때문에 여러 가지 시너지가 창출될 수 있습니다. 협동조합의 질서를 함께 만들어가는 통합적인 전략이 각 마을별로 필요하다는 생각이 듭니다.

사회 협동조합이 기술, 플랫폼 측면에서 해야 할 새로운 시도에 대한 이야기는 많이 나온 것 같습니다. 협동조합은 IT 역량과 집중적인 투자로 시장 점유율을 단기간에 높여 시작해야 하는 분야로 도전하는 것이 쉽지 않습니다. 개별 협동조합이 혁신하기 어렵다면 앞서 말씀해주신 협동조합 간 연대로 접근하는 것도 전략이 될 수 있습니다. 현재 협동조합이 유무형의 자원 제약, 제도적 한계 속에서 직면한 문제를 타개하기 위해서는 어떻게 해야 할까요?

정경섭 각기 다른 협동조합이 서로의 동질성을 어떻게 가져갈 것인지가 과제입니다. 동질성을 갖고 있을 때 새로운 시도를 할 수 있고, 그 경험이 팀워크를 만들어 또 다른 시도를 할 수 있는 기반을 만들어줍니다. 사회적경제 물품을 일상생활에서 의식적으로 사용하는 개인적인 실천은 중요합니다. 그 의미를 개인에게 어떻게 전달하는지에 대한 전략적인 고민이 부족합니다. 저는 동질성을 갖는 것이 중요하다고 봅니다. 협동조합이 꼭 사회적인 활동을 해야 하느냐고 물을 수 있겠지만 사회적 활동이 동질성을 가져올 수 있는 기폭제 역할을 할 것이라고 생각합니다. 우리동물병원생명사회적협동조합은 기초수급자의 반려동물에 대한 사회적 진료를 시작하기로 했습니다. 협동조합들이 개별적으로 진행하고 있는 사회적 활동이 상당할 텐데 잘 알려져 있지 않았습니다. 이러한 활동을 모으고, 경험을 공유하는 일련의 과정 속에서 사회적 가치에 기반을 두는 협동조합 간 동질성이 형성될 수 있다고 봅니다. 협동조합 간, 나아가 시민·사회단체 간의 경험을 나누고 동질성을 만들어내는 것이 필요합니다.

서종식 노동자협동조합의 경우 사회구조적으로 문제가 감지되는 영역 중 협동조합 방식으로 접근할 때 효과가 날 수 있는 곳을 전략적으로 선택해야 한다고 생각합니다. IT개발자 프리랜서, 택시 운전과 같이 개별적인 노동에 대한 성과 측정이 명확한 분야에서 노동자협동조합이 발전하기 쉽습니다. 전 세계적으로 택시노동자협동조합이 많다는 사실이 이를 뒷받침합니다. 관습에 따르기보다 다양한 협동조합 결합 방식을 만들 수 있어야 합니다. 전통적인 사회적경제 영역이 아니라 협동조합이 제대로 성과를 낼 수 있는, 잘 맞는 분야를 선택하는 것도 필요합니다.

다른 측면에서 보자면 세대 간의 차이, 경험의 차이로 커뮤니티에 대한 인식과 접근 방법이 서로 다르다는 점도 고려해야 합니다. 이를 과감히 깨뜨리고 새로운 접근에 대해서도 열린 자세로 수용하는 일종의 내부적인 혁신이 필요합니다. 제조업, 서비스업, 운수업, 개별 프리랜서 등 업종별로 노동자협동조합이 갖는 의미와 역할, 그 안에서의 커뮤니케이션, 커뮤니티 개념이 서로 다릅니다. 단 하나의 정해진 방법만을 추구해야 한다는 틀에서 벗어나려는 노력이 중요합니다.

김홍길 성과, 목표 중심으로 접근하면 진입 장벽이 높습니다. 이를 배제하고 협동조합 커뮤니티 안에서 머무는 절대적인 시간을 늘릴 수 있는 전략을 고민해야 합니다. 협동조합은 협동을 해야 하고, 안정적인 사업 운영으로 수익을 내야만 한다는 당위적 사고에서 벗어나 그 외의 것으로도 연결될 수 있는 매개체가 협동조합 안에서 만들어져야 합니다. 조합원의 연령별·상황별로 관심사가 다르고 주된 이슈가 다를 수밖에 없습니다. 협동조합 안에 머무는 절대 시간을 늘려주는 그 무엇으로 인해 협동조합에 익숙해지는 과정을 경험한다면 훨씬 많은 사람들이 수용하고 참여할 수 있을 것입니다. 현재는 일반적인 커뮤니티 정도에 머무르는 것 같습니다. 조합원의 취미생활, 나아가 일상 및 라이

프스타일과 연결되는 커뮤니티로 협동조합이 기능하는 것, 그리고 협동조합에 머무르는 절대적인 시간을 늘리는 것이 중요합니다.

사회 단기적인 관점에서 협동조합의 사업 운영에 직접적으로 도움이 되지 않을 수도 있겠지만 협동조합에 대한 이해와 인식을 높일 수 있는 매개체가 필요한 것은 사실입니다. 또 다른 의견 있으신가요?

김아영 혁신도 다양한 층위와 수준에서 각각 이뤄질 수 있습니다. 지역 기반의 소비자생활협동조합에서는 지역사회의 기여라는 키워드를 어떻게 풀어갈 수 있을지 고민이 많습니다. 아이쿱생협 조합원의 98%는 여성입니다. 이들에게 지역은 나고 자란 공간이 아닌 함께 일상생활을 영위하는 곳으로 인식되고 기능합니다. 지역의 의미를 생활에 밀착하여 풀어갈 때 지역사회 기여를 통한 혁신도 새롭게 역할을 할 수 있습니다. 협동조합은 여성들이 지역에서 문제를 제기하고 이를 해결하는데 지지 세력과 연결망으로 기능합니다. 경력단절 여성의 문제가 많이 이야기되고 있는데 이들이 실제 창업을 하거나, 육아와 생활의 문제에 직면할 때 소비자생활협동조합이 지지 세력이 되어줍니다. 이러한 문제 해결을 모색하는 과정에서 또 하나의 혁신이 이루어 질 수 있다고 생각합니다. 다양한 층위에서의 혁신이 모일 때 시너지를 낼 수 있고, 이것이 또 다른 혁신을 가져올 수 있다고 봅니다.

서종식 소비자생활협동조합에서 활동하는 여성들을 보면 먼저 여성으로서 각성을 하고, 이어서 시민의식으로까지 확장되고 연결되는 것 같습니다. 노동자협동조합의 경우 내가 노동자이며 협동조합의 주인이라는 인식을 먼저 갖게 됩니다. 더 나아가 내가 경영자하는 점도 인식해야 하는데 아직은 권리의식을 주장하는 수준에 머무르고 있는 경우가 많습니다. 좀 더 시간이 흐른 뒤, 내 삶의 근거지인 지역에 대한 의식,

지역사회 기여에 대한 원동력이 조합원 내부에서 만들어질 수도 있다고 봅니다. 아직은 경영자로서의 역할에 대한 이해가 부족해서 갈등의 원인이 되는 경우도 있습니다.

사회 협동조합 조직 운영에 있어 주인의식은 높은데 사업체를 관리하고 리스크에 대한 책임을 지는 주체라는 인식은 아직 약한 것 같습니다. 그리고 지역사회의 구성원으로 노동자협동조합이 무엇을 할 수 있을지에 대한 고민도 무르익지 못했구요.

권리를 가진 노동자 그리고 책임 있는 주체로서 경영 의식을 갖도록 하는 것이 노동자협동조합 입장에서는 혁신해야 할 과제로 보입니다. 소비자생활협동조합 역시 소비자로서의 권리만 주장한다면 본래의 가치를 유지하기는 어려울 것입니다. 의무를 수행하는 조합원으로서의 참여를 가져올 수 있는 혁신적인 방안이 있을까요?

김아영 조합원의 참여를 이끌어내는 것 자체가 혁신이라고 할 수 있습니다. 디지털 기술 발전으로 온라인 투표로 조합원의 참여가 이뤄지는 등 새로운 구조가 만들어지고 있습니다. 지난 2013년 ICA에서는 발행된 『협동조합 10년을 위한 청사진』 보고서는 조합원 참여의 거버넌스를 어떻게 만들어갈 것인가가 중요한 과제라고 언급하고 있습니다. 조합원 참여 역시 현장의 실천과 경험을 바탕으로 혁신적인 변화를 기대할 수 있을 것입니다. 무엇보다 다양한 실험이 자유롭게 이뤄질 수 있어야 혁신이 가능합니다. 각 협동조합 간의 네트워킹으로 경험을 공유할 수 있으면 좋겠습니다.

정경섭 참여를 친밀감으로 표현할 수도 있을 것입니다. 참여라는 단어를 들으면 조직화, 지속적인 노력이 필요하다는 인상을 받는데 참여 이전에 친밀감을 형성하는 것이 우선이라고 봅니다. 친밀감이 있을 때 참

여가 가능합니다. 제가 속한 협동조합은 전체 조합원 규모가 1,500여 명 정도인데요, 각자의 개성이 다르기 때문에 논의가 쉽지 않습니다. 친밀감 형성을 위해 서로의 생각에 여유를 가져가는 것도 중요하다고 봅니다. 이러한 작은 변화에서부터 참여가 이뤄질 수 있을 것입니다.

사회 1,000명 이상 넘어가는 협동조합의 경우 경제적 참여(이용, 자본 참여 등)는 가능하지만 운영 구조에 직접적으로 참여하는 것은 쉽지 않아 보입니다. 이런 상황에서 현재의 참여 방식, 구조를 한 단계 업그레이드 시킬 수 있는 방법에 대한 혁신이 필요하겠지요. 적극적인 조합원 참여를 가져오기 위해 어떤 시도를 하고 계신가요?

김아영 혁신의 과제 중 하나는 조합원을 대상화하는 태도를 버리는 것에서부터 시작할 것입니다. 조합원을 선도하고, 견인하고 가르쳐야 하는 대상으로 보는 틀에서 벗어나야 하는 과제가 있습니다. 협동조합이 단순히 주어진 문제만을 해결하는 것이 아니라 주어진 문제 해결이 삶의 문제와 연결되어 있다고 볼 때 조합원에 대한 인식 역시 변해야 합니다.

전주아이쿱생협의 사례를 보면, 조합원들이 다양한 방식으로 참여할 수 있도록 조합과 조합원의 접점을 넓히는 데 주력하고 있습니다. 조합원이 원하고, 요구하는 방식으로 조합원 참여의 장을 열어가고 노력하는 것이지요. 소모임 참여로부터 생활의 작은 실천이 궁극적으로 사회 변화에까지 이를 수 있다는 조합원으로서의 자긍심, 자부심을 경험할 수 있을 때 비로소 참여의 의미가 더 확고해질 수 있는 것 같습니다. 이를 위해 다양한 방법을 고민하고 있습니다.

정경섭 경영에 참여한다는 것 자체는 자기 시간을 많이 할애해야 한다는 전제를 갖습니다. 조합원 각자가 자신의 역할을 감내할 수 있으려면

내부 구성원 간의 친밀감, 각자의 역할 부여가 기본이 되어야 합니다. 협동조합 내부에서 인정받고 있다고 느끼고, 재미를 갖게 될 때 참여를 일상적인 관점에서 이해하게 됩니다. 그리고 좀 더 어려운 자리로 계속해서 이동하며 참여할 수 있는 근간이 만들어진다고 봅니다.

사회 협동조합과 혁신에 대한 고민의 방향을 어떻게 가져가야 할까요? 덧붙여 협동조합의 혁신을 가로막고 있는 제도의 개선 사항이 있다면 말씀해주시길 부탁드립니다.

서종식 우리 사회에서 노동자협동조합을 운영할 때 가장 어려운 점은 노동의 시민권이 제대로 확보되지 않았다는 점입니다. 전체 시민의 대다수가 노동자인데 비정규직, 간접고용 등 안정적인 일자리에 대한 사회적 합의도 이뤄지지 못한 한계가 존재합니다. 이런 상황을 고려하여 혁신을 추진해야 합니다. 일반적으로 혁신은 주변부에서부터 시작된다고 말합니다. 가능한 영역에서부터 성공한 사례들을 보여주어야 한다고 생각합니다. 법제도와 시장이라는 문턱이 존재하기 때문에 쉽게 도전하기 어렵습니다. 틈새를 찾아 혁신을 만들어야 합니다. 불안정한 노동환경에서 노동자협동조합이 어떻게 안정적인 울타리를 만들어내는 혁신을 이뤄낼 수 있을지 함께 고민해야 합니다. 노동자협동조합의 성공 사례를 보여주는 것으로부터 시민들의 노동자협동조합에 대한 각성과 가시성이 확보될 수 있다고 봅니다. 노동자협동조합 내부 구성원들의 만족감은 굉장히 높는데 이를 대중들에게 가시적으로 보여줄 수 있는 활동도 함께 필요하겠지요.

김아영 협동조합의 혁신이 이뤄지기 위해서는 실패를 견뎌내는 과정이 필요합니다. 제도의 개선, 시민·사회단체와 협동조합 간의 연대로부터 실패를 견뎌낼 수 있는 회복력이 만들어질 수 있습니다. 저는 자본 조

성의 문제와 더 많은 사람들이 협동조합을 이용하는 것을 법으로 제한하고 있는 것이 소비자생활협동조합이 겪는 제도적 걸림돌이라고 생각합니다. 또한 협동조합과 기업을 대척점에 놓고 이분법적인 논리로 구분하려고 하는 것 역시 협동조합 혁신을 가로막고 있다고 봅니다. 이를 깨뜨리려는 노력이 연구와 현장에서 병행되어야 할 것 같습니다.

김홍길 협동조합이 실현하려는 제도적 변화는 정치와 연결됩니다. 이러한 방향에 동감하며 제도적 변화를 추진할 수 있는 당사자가 현장에서 필요합니다. 영국에서는 협동조합 정당이 의석수를 늘리면서 추진하려는 변화의 내용이 현실화될 수 있도록 추진하고 있습니다. 최근 런던 시민·사회단체들은 시민 사회의 요구를 전달하고, 시장 후보자들이 이를 어느 정도까지 수용할 수 있는지 공개 매니페스트^{manifest}를 진행한 사례가 있습니다. 아직 우리나라는 몇몇 우호적인 국회의원에 게 입법 로비를 하는 수준에 머무르고 있습니다. 협동조합을 대변할 수 있는 후보를 세우는 적극적인 행위도 장기적으로 고민해봐야 할 것이라고 생각합니다.

사회 협동조합과 혁신을 어떻게 바라보고 있는지, 또 어떻게 나아가야 하는지 많은 이야기가 오갔습니다. 협동조합이 만들어내는 혁신의 사례들이 가시적으로 외부에 알려지는 것만큼 내부에서 혁신을 이끌어가는 개별 주체들의 참여가 어떻게 성숙해갈 수 있을지에 대한 고민도 함께 필요한 시점이라고 생각합니다. 긴 시간 동안 수고하셨습니다. 감사합니다.



GMO 소비시대, 알 권리 선택할 권리

김훈기

홍익대학교 교양과 교수



지난해 미국에서 새로운 종류의 GMO가 잇달아 상업용 재배 승인을 받았다. 잘랐을 때 색깔이 갈색으로 변하지 않는 사과, 튀겼을 때 발암물질이 적게 나오는 감자가 그것이다. 생산자의 이익을 강조한 1세대 GMO에서 소비자의 기호를 겨냥한 2세대 GMO가 속속 등장하고 있다. 복숭아와 체리도 곧 승인 절차를 밟을 것으로 보인다. 아시아인의 식탁을 겨냥한 품목도 개발이 한창이다. 대표적으로 비타민A 성분이 함유된 ‘황금쌀’이 곧 선보일 전망이다.

동물 GMO도 등장했다. 현재는 어류가 주종을 이루지만, 이후에는 소나 돼지 같은 가축도 식용 제품으로 등장할 수 있다. 미국과 캐나다 합작 벤처회사인 아쿠아바운티는 1989년 GM 연어를 개발한 이후 지속적으로 FDA에 승인을 신청했고, 지난해 11월 마침내 승인을 받았다. 이 연어는 일반 연어에 비해 성장 속도가 두 배 빠르다.

현재까지 한국은 GMO 수입국이다. 만일 우리 농토에서 GMO를 재배하는 일이 시작된다면 어떨까. 일반인에게 잘 실감나지 않을 수 있겠지만, 정부는 이미 GMO를 상업적으로 재배할 계획에 착수한 상태이다.

사례 1

지난해 9월 농촌진흥청
GM작물개발사업단의
발표에 따르면
최근까지 국내에서
개발 중인 GMO 가운데
벼와 고추 두 품목에 대한
승인 신청이 이뤄질
예정이었다.
통상 승인 심사는
9개월간 진행되므로,
이르면 올해 7월경
‘국산 GMO’가 우리 땅에서
상업적으로 재배될 수
있었다. 하지만 아직 신청은
이루어지지 않았다.

사례 2

지난해 11월
미국 식품의약국(FDA)은
일반 연어보다 두 배 빨리
자라도록 유전자를
변형한 ‘슈퍼연어’를
식용으로 승인했다.
사람의 음식으로 사용될
GMO 가운데 동물로서는
첫 승인이 이루어졌다.
조만간 이 연어는
미국인의 식탁에 오를 것이며,
다른 여러 물고기 GMO도
승인을 기다리고 있다.

지난 20여 년간 한국을 비롯한 세계 각국의 소비자들은 GMO를 대량으로 섭취해왔다. 그런데 시간이 지날수록 GMO에 대한 사회적 논란은 점차 확대되고 있다. GMO가 인체와 생태계에 안전한지에 대한 끊임없는 의구심과 함께 표시제를 제대로 시행하라는 사회적 요구가 커지고 있다. GMO가 무엇이고 왜 논란이 확대되고 있는지 살펴보자.

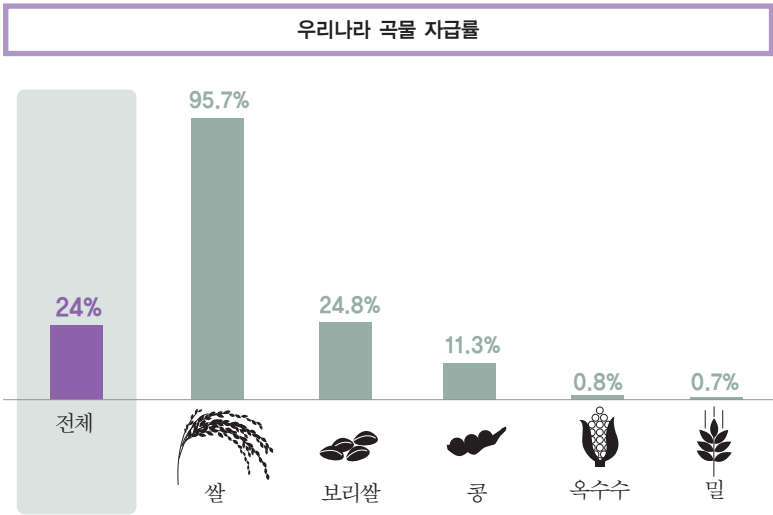
1. 한국은 GMO를 얼마나 많이 먹을까

GMO의 전체 이름은 ‘Genetically Modified Organism’이다. ‘유전자^{DNA}가 변형된 생명체’라는 뜻이다. 그런데 전통 육종을 통해 개량해온 농산물 역시 유전자가 변형됐다. 가령 방울토마토와 씨없는 수박이 그렇다. 하지만 이들을 GMO라고 부르지 않는다. GMO는 전통 육종으로는 도저히만 들어줄 수 없는 생명체이다. 예를 들어 토마토와 토마토끼리의 교배를 통해 등장한 방울토마토는 GMO가 아니다. 토마토에는 없고, 미생물이나 동물에는 존재하는 특정 유전자를 삽입해 만든 토마토가 GMO이다. 여기서 ‘특정 유전자’는 대체로 두 가지 기능을 발휘하는 종류이다. 제초제를 뿌려도 잘 죽지 않는 기능(제초제 저항성), 그리고 병해충을 없애는 기능(살충성)이 그것이다. GMO 개발자는 이들 기능을 통해 농산물의 생산량을 늘리고 농약의 사용을 줄일 수 있다고 주장해왔다.

한국인이 GMO를 섭취하기 시작한 시점은 1996년으로 추정된다. 1996년은 GMO가 상업적으로 개발된 바로 그 해이다. 다국적기업 몬산토와 노바티스가 GMO로 개발된 콩과 옥수수를 각각 재배하기 시작했다. 콩과 옥수수는 GMO 가운데 현재까지 세계인이 가장 많이 섭취하고 있는 농산물이다.

한국인이 1996년부터 GMO를 먹기 시작한 이유는 간단하다. 한국은 식량자급률이 매우 낮기 때문에 많은 농산물을 수입해왔는데, 수입하는

대상국이 GMO를 만들었기 때문에 선택의 여지가 없었다. 예를 들어 콩과 옥수수의 자급률은 각각 10%와 1% 내외이다. 나머지 콩과 옥수수는 수입에 의존하고 있으며, 2014년 기준으로 이들 가운데 식용으로 사용되는 GMO는 각각 80%와 61%를 차지하고 있다.

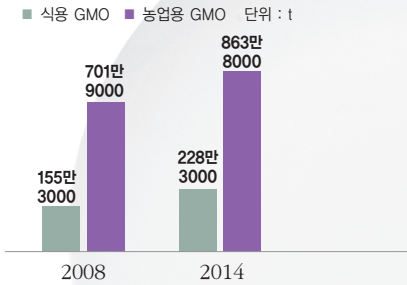


* 자료 : 농림축산식품부, <2015 농림축산식품 주요 통계>

외국의 GMO 개발자가 한국에 수입을 요청하면, 국내에서는 정부 산하 심사위원회의 승인 절차가 진행된다. GMO는 크게 식용과 사료용으로 구분된다. 둘 다 심사 과정을 거칠 때 인체위해성과 환경위해성이 기존의 농산물과 차이가 없다는 점이 증명돼야 한다.

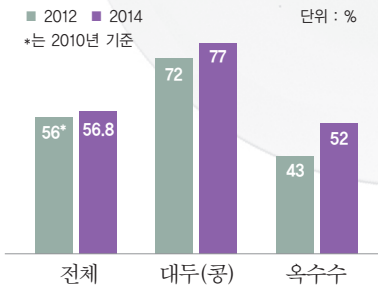
국내 바이오안전성정보센터(www.biosafety.or.kr)에 따르면, 최근까지 국내에서 승인된 식용 GMO의 수는 콩(21건), 옥수수(69건), 면화(25건), 캐놀라(13건), 감자(4건), 알팔파(1건), 사탕무(1건) 등 7개 작물에 대해 134건에 달한다. 사료용은 콩(20건), 옥수수(65건), 면화(23건), 캐놀라(13건), 알팔파(2건) 등 5개 작물에 대해 123건이 승인을 받았다.

연도별 유전자변형식품(GMO) 수입량

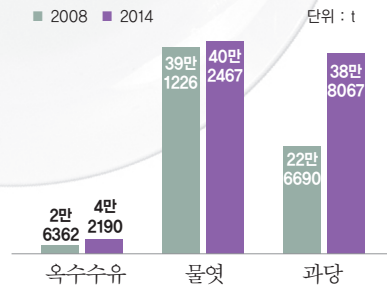


* 자료 : 국회입법조사처

수입 곡물 중 GMO 비율



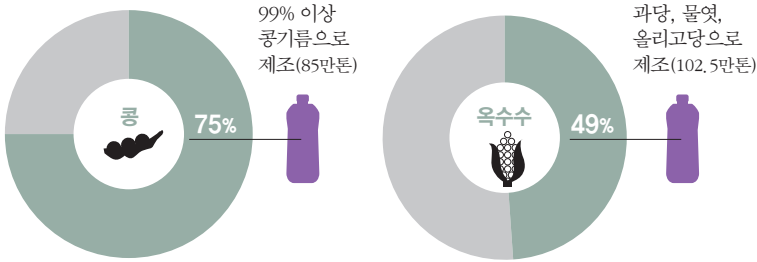
GMO가 주재료인 가공식품 생산량



2. GMO의 인체 건강위해성 문제는 논란 중

한국에서 GMO가 사회 문제로 크게 부각된 것은 1999년 11월이었다. 당시 한국소비자보호원(현 한국소비자원)의 연구진은 국내에서 시판되는 두부 22개 제품에 대해 GM^{유전자변형} 콩을 재료로 사용했는지 여부를 조사했다. 그 결과 22개 제품 가운데 무려 18개 제품에서 GMO 성분이 검출됐다. 더욱 놀라운 사실은 ‘국산 콩’을 사용했다고 표시한 유명 제품 두 가지에서도 GMO 성분이 발견됐다는 점이다. 하지만 현재 GM 콩은 거의 모두(99% 이상)가 콩기름 제조에 이용된다. 두부에는 GM 콩이 사용되지 않고 있다고 한다.

수입 식용 콩 · 옥수수의 GMO 비중



• 자료 : 김훈기(2013). 『생명공학 소비시대 알 권리 선택할 권리』, 동아사이.

하지만 실제 소비자에게 다가오는 GM 콩 제품은 콩기름에 그치지 않는다. 콩기름을 제조하고 남은 부산물인 대두박이 여러모로 쓰이고 있기 때문이다. 대두박은 사료용으로 많이 쓰이기도 하지만 일부는 간장과 같은 장류 가공용으로 사용되고 있다. 또한 대두박에서 단백질과 탄수화물 성분만을 추출해 만든 분리대두단백은 두유, 이유식, 환자용 회복식이나 각종 기능성 대용식품 등 단백질 강화 제품, 소시지·햄·맛살 같은 육류 가공품에 많이 사용되고 있다. 고기 사용을 줄이고, 지방 없이 단백질량만 증가시키기 위한 목적이다.

한편 한국에 수입되는 GM 옥수수는 대부분 전분(녹말), 그리고 전분으로 만든 감미료의 총칭인 전분당(과당, 물엿, 올리고당 등)으로 사용된다고 알려져 있다. 소비자에게 익숙한 상품으로 따져보면 그 종류가 상당히 많다. 빵, 과자, 음료, 빙과, 스낵, 소스, 유제품 등이다. 전분과 전분당을 제외한 나머지는 옥수수차, 팝콘·뽕튀기, 시리얼 등에 사용된다.

이 옥수수를 둘러싼 안전성 논란이 세계적으로 확산되고 있다. 2012년 9월 프랑스의 한 연구진이 GMO의 안전성에 대해 심각한 우려를 표명한 연구 결과를 전문학술지 『식품과 화학독성학 Food and Chemical Toxicology』에

발표했다. 연구진은 몬산토의 제초제 라운드업에 내성을 갖도록 만든 GM 옥수수 NK603, 그리고 라운드업¹을 쥐에게 먹이면서 신체 기능의 변화를 관찰했다. NK603은 이미 세계 각국에서 안전성 승인을 받아 소비되고 있는 품목이었다. 한국도 2002년 수입이 승인된 바 있다. 연구진은 실험 결과 NK603과 라운드업을 먹지 않은 대조군에 비해 종양이 많이 발생했고, 간과 신장의 손상이 크게 증가했다고 보고했다. 이 실험의 가장 중요한 특징은 기존의 동물실험에 비해 관찰 기간이 길었다는 점이다. 보통 GMO의 동물실험은 최대 90일을 넘지 않는다. 하지만 프랑스 연구진은 쥐의 평균 수명 기간인 2년에 걸쳐 상태를 관찰했다. GMO의 안전성을 좀 더 명확히 판단하기 위해서는 현재에 비해 장기적인 생체실험이 필요할 수 있다는 점을 분명히 시사하고 있는 사례이다.

한편 2014년 11월 러시아, 유럽, 미국의 과학자들이 새로운 실험설계에 기반한 ‘팩터 GMO^{Factor} GMO’ 프로젝트(<http://factorgmo.com>)를 조만간 가동한다고 세계 언론에 알렸다. 연구 목표가 상당히 직설적이다. GMO가 암의 발생, 생식력 저하, 선천성 결함 등을 유발하는지 규명하겠다고 한다. 물론 이 문제들은 기존의 GMO 심사에서도 면밀히 검토되어왔다. 팩터 GMO 프로젝트가 새로운 이유는 장기간에 걸친 관찰에 있다. 이번 프로젝트에서는 관찰 기간이 2~3년으로 확정됐다. 그리고 총 다섯 세대까지 확인하겠다고 한다. 실험에 동원될 쥐의 수는 무려 6천 마리에 달한다. 이전의 동물 실험이 짧은 기간에 이뤄져 안전성을 판단하기에 충분치 않다는 세간의 우려를 반영했다. 프로젝트가 진행되려면 약 270억 원이 필요하다. 추진단은 연구비를 후원하는 주체가 GMO에 대한 찬성 측과 반대 측 어디도 아니라면서 연구의 중립성을 강조했다.

1 1974년 몬산토에서 개발한 제초제. (편집자 주)

3. GMO가 생태계에 미치는 영향은 무엇일까

GMO의 환경위해성이 점차 드러나고 있다는 점은 이미 과학계에서 인정되고 있다. 그 내용은 슈퍼잡초와 슈퍼버그의 등장, 그리고 이를 없애기 위한 농약 사용의 증가로 요약된다.

예를 들어 제초제에 잘 견디는 GMO를 떠올려보자. 기대대로라면 밭에 제초제를 뿌렸을 때 GMO는 살아남고 주변 잡초만 사라져야 한다. 하지만 주변 잡초가 제초제에 내성을 가질 수 있다. 이를 흔히 슈퍼잡초라고 부른다. 슈퍼잡초를 없애려면 당연히 더 많은 제초제를 뿌려야 한다.

2009년 슈퍼잡초의 등장으로 농약 사용이 대폭 증가했다는 보고서가 발간됐다. 미국 유기농센터의 수석과학자 벤브룩 박사는 미국에서 GMO 재배 후 제초제와 살충제 등 농약 사용량에 얼마나 변화가 있었는지를 분석했다. 조사 기간은 1996년부터 2008년까지 13년간이었다. 내용은 충격적이었다. 미국의 GMO 경작지에 농약 사용량이 3억 1,840만 파운드(1 파운드는 약 0.45kg) 만큼 증가했다는 것이다. 그 주요 원인은 슈퍼잡초의 존재였다. 보고서에 따르면 미국에서 라운드업에 내성을 가진 잡초가 9종류 이상이며 이들이 수백만 에이커에서 자라고 있다고 한다. 한편 살충성 GMO의 경우 농약 사용이 감소됐지만 살충성에 대한 내성을 막을 수 있다는 전제 아래에서만 그럴 뿐이었다. 슈퍼잡초와 유사하게 살충제에 내성을 가진 슈퍼버그가 등장한다면 이전보다 더욱 강력하고 대량의 살충제를 사용할 수밖에 없다.

지난해 3월 GMO를 재배할 때 함께 살포하는 농약의 위해성에 대한 논란이 다시 발생했다. 세계보건기구^{WHO} 산하 국제암연구소는 한 의학 학술지를 통해 글리포세이트가 높은 수준의 발암성 물질로 분류된다고 밝혔다. 글리포세이트는 세계 경작지에서 널리 사용되는 제초제이다. 특히 GMO를 재배할 때 주로 살포되고 있으며, 바로 GMO 때문에 그 사용량이 대폭 증가하고 있는 제초제이기도 하다.

연구소는 특정 물질의 암 발생 정도를 다섯 등급으로 분류하고 있다. 글리포세이트는 두 번째 수준인 2A 등급으로 분류됐다. 암을 확실히 일으키는 1등급 물질, 그리고 발암 가능성이 있는 2B 등급 물질의 중간 지점이다. 연구소는 글리포세이트의 발암성에 대한 과학적 증거가 실험동물의 경우 충분히 확보됐지만, 인간에 대한 자료는 아직 제한적이어서 2A 등급을 매겼다고 밝혔다. 하지만 동년 11월 유럽식품안전청^{EFSA}은 정반대의 결론을 발표했다. 글리포세이트가 인간에게 암을 일으킬 가능성이 낮다는 것이다. 이 논란은 현재까지 진행 중이다.

한편 GMO는 유기농가에 위협적인 존재로 부각되고 있다. 미국은 유기농 분야에서 세계적인 선두주자이다. 동시에 GMO의 재배와 수출에서도 최강국이다. 미국에서는 GMO 표시제가 시행되지 않기 때문에 GMO를 꺼리는 미국인들은 농무부^{USDA}가 인정한 유기 표시가 붙은 제품을 선호한다. 하지만 정작 유기농을 재배하는 미국의 농가에서는 GMO의 ‘오염’으로 골치를 앓고 있다고 한다.

지난해 미국의 한 환경단체, ‘Food & Water Watch’는 GMO가 다른 경작지에 침투함으로써 벌어진 경제적 손실을 정리해 보고서로 발간했다. 미국에서 유기농을 많이 재배하는 중서부를 중심으로 17개 주의 농부 268명을 대상으로 설문조사를 한 결과였다. 응답자의 80% 이상은 GMO로 인한 오염 가능성을 걱정했으며, 60%는 상당히 심각한 우려를 표명했다. 1년에 오염으로 인한 경제적 손실은 개인당 6,500~8,500달러로 집계됐다. 여기에는 오염을 막기 위해 GMO 재배지와 거리를 두거나 파종 시기를 늦추는 데 따른 수확의 손실, 그리고 GMO가 섞여 있는지 확인하는 데 필요한 비용 지출 등이 포함되어 있다.

오염은 왜 발생할까. 인근 경작지로 GMO 꽃가루가 날아가거나 아예 종자가 이동할 수 있다. 실제로 오염으로 인해 미국의 유기농가에서 정부의 유기 인증을 상실한 사례가 보고되고 있다. 이런 상황이다 보니 유기 인증 표시에 대한 소비자의 신뢰도가 떨어질 수 있다. 실제로 미국에서는 “유

기능은 항상 비GMO인가? 아니다. 대개 그렇다”는 표현도 등장했다.

4. 새로운 GMO 세대가 등장하다

지난해 미국에서 새로운 종류의 GMO가 잇달아 상업용 재배 승인을 받았다. 잘랐을 때 색깔이 갈색으로 변하지 않는 사과, 튀겼을 때 발암물질이 적게 나오는 감자가 그것이다. 농업 생산자의 이익을 주로 강조한 1세대 GMO에서 최종 소비자의 직접적인 기호를 겨냥한 2세대 GMO가 속속 등장하고 있다. 복숭아와 체리도 곧 승인 절차를 밟을 것으로 보인다. 아시 아인의 식탁을 겨냥한 품목도 개발이 한창이다. 대표적으로 비타민A 성분이 함유돼 있다는 ‘황금쌀’이 곧 시장에 선보일 전망이다.

농산물이 아닌 동물 GMO도 등장했다. 현재는 어류가 주종을 이루지만, 이후에는 소나 돼지 같은 가축도 식용 제품으로 등장할 수 있다. 미국과 캐나다 합작 벤처회사인 아쿠아바운티는 1989년 GM 연어를 개발한 이후 지속적으로 FDA에 승인을 신청했고, 지난해 11월 마침내 승인을 받았다. 이 연어는 일반 연어에 비해 성장 속도가 두 배 빠르다.

하지만 GM 연어의 위해성에 대한 반론이 만만치 않다. 예를 들어 GM 연어의 먹이 비용이 문제이다. GM 연어는 일반 연어보다 두 배 많은 먹이를 먹어야 기대대로 성장 속도를 유지한다고 한다. 보통 식용 연어를 생산하는 비용에서 사료가 차지하는 비중이 절반 정도를 차지하기 때문에 실제로 GM 연어의 생산비용은 저렴해지지 않을 것이라는 전망이다.

생태계 교란의 문제도 있다. GM 연어의 탈출 가능성 때문이다. GM 연어는 폐쇄된 양식장에서 자라게 되겠지만, 그동안 일반 양식 연어가 양식장을 탈출한 사례가 많이 보고돼 있다. 현재 세계적으로 양식장에서 탈출한 어류는 약 200만 마리로 추산되고 있다. 만일 GM 연어가 탈출해 바다에 노출되면 자연산 연어의 생존을 위협할 수 있고, 이들과 자연산 연어의

교배를 통해 전혀 새로운 종이 태어날 수 있다. 아쿠아바운티는 이 문제를 해결하기 위해 GM 연어를 불임으로 만드는 연구를 시도해왔다. 그러나 최근까지 알려진 평균 불임률은 99.8%였다. 100만 개 알이 한 양식장에서 자란다고 생각하면 불임에 실패한 숫자가 2,000마리로 결코 적지 않다.

5. 국산 GMO의 등장과 소비자의 당연한 권리

현재까지 한국은 GMO 수입국이다. 만일 우리 농토에서 GMO를 재배하는 일이 시작된다면 어떨까. 일반인에게 잘 실감나지 않을 수 있겠지만, 정부는 이미 GMO를 상업적으로 재배할 계획에 착수한 상태이다.

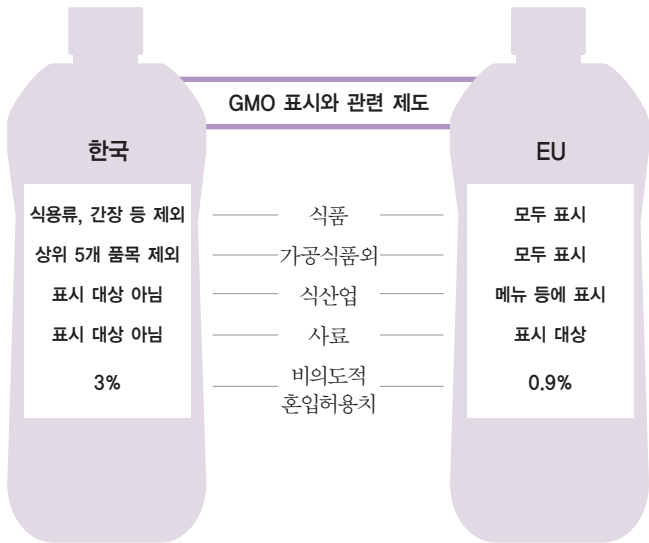
현재 한국 정부는 수출용 또는 재배용 GMO를 개발할 계획을 진행하고 있다. 예를 들어 2012년 농촌진흥청이 공개한 자료에 따르면, 국내에서 개발되고 있는 GMO는 17개 작물 133종에 달했다. 식용이나 사료용으로 사용될 수 있는 품목 수로는 벼가 62종으로 가장 많고, 유채(18종), 배추(7종), 사과(7종), 감자(6종), 콩(5종), 알팔파(3종), 마늘(2종), 고추(1종) 등이 뒤를 잇는다. 이들 가운데 개발의 마지막 관문에 해당하는 ‘안전성 평가’가 진행 중인 종류는 벼(4종), 배추(1종), 고추(1종)였다. 전체적으로 외국에서 이미 개발된 GMO를 피하면서 시장의 주도권을 확보하기 위해 아시아인의 주식을 겨냥한 품목들이다.

지난해 승인 심사가 진행되려던 GM 벼는 사람이 먹는 용도가 아닌 ‘산업소재용’이다. 이 벼에 새롭게 삽입된 유전자는 땅콩이나 포도에서 레스베라트롤이라는 물질을 만들어내는 유전자이다. 레스베라트롤은 식물이 병원체의 침입에 대항하면서 분비하는 물질이다. 각종 심장질환을 예방하고 지방간의 발생을 막으며 비만을 억제할 수 있는 등 다양한 효과를 발휘한다고 알려져 있다. 상식적으로 당연히 식용으로 개발돼야 할 품목이다. 밥을 먹을 때 레스베라트롤까지 덩으로 섭취할 수 있으니 말이다. 하지만

사업단의 발표에 따르면, 이 벼는 화장품에 사용될 예정이다. 벼에서 추출한 레스베라트롤을 미백 성분으로 활용하겠다는 의미이다. 주곡마저 GMO로 바뀌는 일에 대한 국민의 반감을 의식한 결과였다. GM 고추는 식용으로 쓰일 예정이었다. 벼의 경우 당장은 화장품 재료로 쓰이겠지만 식용으로 바뀌는 것은 시간문제로 보인다.

한편 소비자가 자신이 먹고 있는 식품이 GMO로 만든 것인지 여부를 알 수 있는 유일한 방법은 표시이다. 한국은 GMO 표시제를 실시하고 있다. 하지만 GMO로 만든 대부분의 식품에 표시가 보이지 않는다. 면제조항 때문이다.

현재 국내에서 식용 GMO의 대부분은 가공식품의 원료로 사용된다. 면제조항이 여기에 적용된다. 콩의 99%는 콩기름 제조에 사용된다. 옥수수 전분과 감미료는 수많은 식품에 포함된다. 그런데 이들 가공식품에서 원래 유전자나 단백질이 남아 있지 않으면 표시가 면제된다. 콩기름과 감미료가 그 대상이다. 원료 함량 5순위 내에 GMO가 포함되지 않은 식품 역



시 표시가 면제된다. 그래서 빵, 과자, 음료수 등 전분 함유식품, 그리고 두유, 이유식, 소시지 등 콩 단백질 함유식품에 GMO 표시가 없을 수 있다. 표시제도의 확대 시행을 요구하는 소비자들은 바로 이 면제조항을 없애야 한다고 주장해왔다.

지난해 초 식품의약품안전처는 업무계획을 발표하는 자리에서 이들 면제조항 가운데 두 번째 조항을 없애겠다고 발표했다. 한편으로는 반가운 일이지만, 여전히 첫 번째 조항은 유지하겠다는 방침이어서 소비자·시민 단체의 반발을 사고 있다.

GMO 개발 최강국인 미국은 연방정부 차원에서는 표시제를 채택하지 않고 있다. 이에 미국인들은 주별로 표시제 도입을 꾸준히 요구해왔고, 그 결과 7월 버몬트 주에서 처음으로 표시제가 시행될 예정이다. 자신이 먹는 음식의 재료가 무엇으로 만들어졌는지 표시하라는 소비자의 요구는 당연한 것이다.



라틴아메리카의 협동조합 현황

김혜숙

국제전략센터 대표



1990년대 후반과 21세기 초반, 브라질, 베네수엘라, 콜리비아, 에콰도르, 칠레에서 민주적 선거 과정을 통해 새로운 좌파 정부들이 집권했다. 이러한 정부들은 협동조합을 수입 분배의 불평등을 줄이고 국민층을 공식 경제에 편입시키는 기제로 바라보았고, 협동조합운동을 적극적으로 지지했다.

라틴아메리카의 협동조합은 로치데일 협동조합의 조직 형태로 시작되었다. 이후 정부 차원의 지원을 받아 적극적으로 장려되기도 했지만, 한편 그 권력을 강화하고 새로운 사회운동을 만들어내기도 했다. 또한 협동조합은 많은 사람들, 특히 그동안 소외되었던 가난한 사람들이 사회의 당당한 주체임을 자각하고, 민주적 과정을 통해서 정치·경제·사회에 참여할 수 있는 장을 제공했다.

1492년 스페인이 중앙아메리카와 카리브 섬들을, 1500년 포르투갈이 남대서양 대부분의 지역을 점령했다. 이후 라틴아메리카¹는 지리적으로 중앙아메리카, 안데스 산맥, 아마존 우림 지역, 동부 해안지역, 대륙의 남부 지역, 이렇게 다섯 지역으로 나뉘어 서로 다른 피식민 체험을 해야만 했다. 대륙 전역에서 원주민들은 고유한 사회·경제적 협동의 전통을 가지고 있었다.

스페인과 포르투갈 제국주의 세력이 기독교를 바탕으로 한 새로운 사상과 사회 조직을 강요하고, 경제적 이익을 좇아 원주민들을 노예로 삼거나 살해하는 과정에서 이러한 공동체적 협동의 전통은 거의 파괴되었다. 현재 순수 원주민 공동체는 아마존 열대우림이나 접근이 쉽지 않은 지역으로 제한되었고, 주로 안데스 지역을 중심으로 협동의 전통을 보존하고 있는 원주민들을 찾아볼 수 있는 정도로 그 명맥을 겨우 유지하고 있다.

1800년대 말부터 1900년대 초 유럽의 이민자들이 협동조합 사상을 라틴아메리카에 들여오면서 로치데일 사상을 기반으로 하는 사회·경제 단체들이 만들어지기 시작했다. 이러한 단체들을 통해서 가난한 이민자들 중 성공한 기업가가 등장했고, 이들은 주로 농업 부문의 경제를 발전시켰다.

오늘날 베네수엘라, 볼리비아, 에콰도르, 브라질 같은 나라에서는 공식 경제에 접근하지 못하고 교육이나 의료와 같은 사회복지 혜택도 받지 못했던 원주민이나 흑인 노예들의 후손, 또 가난한 사람들을 위한 정책이 펼쳐지고 있다. 이들은 자신들의 문제를 사회적 과제로 인식하고 있는 정부를 투표의 형태로 선택했고, 이러한 정부의 지원 하에 사회·정치·경제 운

¹ 라틴아메리카와 남미는 흔히 동의어처럼 쓰이지만, 실제 남미는 파나마 해협을 기준으로 북미와 나누어 남아메리카만을 의미하는 반면, 라틴아메리카는 멕시코 남부의 테우안테펙 지역을 경계로 북미를 나누어 중앙아메리카, 카리브, 남아메리카를 포괄한다. 특히 라틴아메리카는 주로 스페인어와 포르투갈어로 언어가 나뉘지만 공통적으로 식민지 반제국주의 투쟁을 벌이며 통합을 이루기 위한 노력을 기울였다. 이러한 노력이 지금도 계속되고 있다는 점에서 본 글에서는 역사적·문화적 동질성을 가지고 있는 라틴아메리카로 통칭한다.

동을 새롭게 조직하여 보다 높은 수입과 안정된 삶을 보장받고 있다. 이같은 라틴아메리카의 새로운 운동 조직에 있어 소규모 협동조합이 큰 역할을 했는데, 협동조합을 통해서 그동안 소외받아온 계층이 사회·정치적으로 개입할 수 있는 공간이 만들어진 것이다.

이 글에서는 라틴아메리카 협동조합운동의 발전 과정을 네 단계로 나누어 살펴보고, 최근의 상황과 관련해서 특히 좌파 정부 집권 이후 브라질과 베네수엘라의 협동조합운동이 어떻게 변화하고 성장해왔는지 살펴보고자 한다.

라틴아메리카 협동조합의 원형

남미 원주민들은 환경의 난관을 극복하기 위해 협동 조직을 만들었다. 중미와 안데스의 아즈텍인과 잉카인들은 이미 오래전 시간 개념과 우주에 대한 지식이 있었고, 큰 돌로 피라미드와 사원을 짓고 도시에 공공수로 시스템을 만들 수 있는 발전된 건축기술을 가지고 있었다. 그만큼 복잡한 사회를 이루고 있었다.

아즈텍 공동체는 자유시민이 공공 관개시설을 만들고, 농사를 지을 때 병해충 방제를 하는 경우에도 공동으로 작업했으며, 수확을 하지 못하는 이웃을 위해서는 씨앗을 나눠줄 만큼 서로 돕는 사회였다. 페루의 잉카 공동체는 노동하는 사람들의 공동 노력으로 농사를 지었고 수확물에 대해서도 그 노력과 필요에 따라 분배를 했는데, 이러한 전통은 약 1530년까지 이어졌다. 공동의 노동을 통해서 경제활동을 개선하거나 전쟁 중 공동의 노력으로 안전 보장에 기울일 만큼 공동체성을 체현하고 있었다.

아마존 우림과 동부 해안의 원주민들은 자연 채취나 수렵과 같은 원시적 활동으로 단순한 경제활동을 했지만, 집단 사냥이나 집단 수렵 그리고 농업 등에 있어서는 협동 체계를 갖추고 있었다. 이들에게 집은 집단의 소

유했고, 아이들의 교육도 부모와 친척뿐 아니라 모든 공동체 성원의 책임이었다.

남미에서 가장 중요한 협동조합 활동은 1600년대와 1700년대 스페인 식민지와 포르투갈 식민지 사이의 국경, 즉 지금의 아르헨티나와 브라질 경계지역에 사는 과라니 원주민과 예수회에 의해 시작되었다. 1627년 과라니 원주민들의 30개 공동체가 이 실험에 참여했으나, 1759년 스페인과 포르투갈 군대는 이들의 실험을 무참히 파괴했다. 이 실험은 근대의 로치테일 원칙과 근접한 개념을 가지고 있었다. 공동체 구성원 전체에게 개방되어 있다는 것이 이들의 제1원칙이었으며, 공동체 구성원들은 두 가지 다른 조직 형태, 즉 공동 생산을 하는 공동체 토지와 개별 노동을 하는 가족 소유의 토지 중 하나를 선택할 수 있었다.

모든 생산물은 농사일 참여도와 개인의 필요에 따라 분배되었고, 모든 회원은 민주적인 방식으로 권리를 행사하고 의무를 가지고 있었다. 모든 공동체가 연결되어 농산물과 수공업품, 서비스의 상호 교류와 교역이 이루어졌다. 또한 7세에서 12세의 모든 아이들은 반드시 학교에 나가 과라니어 수업을 듣도록 했다.

비록 실패로 끝났으나 이들의 실험은 로치테일 협동조합이 도입되기 전에도 자발적이고 열린 회원 구조, 회원들에 의한 민주적 운영, 회원들에 대한 경제 교육 참여, 협동조합 간의 협력, 자치와 독립성을 바탕으로 한 소통 구조 등을 갖추고 있어 남미의 첫 번째 협동조합이라 부르기에는 부족함이 없었다.

이민자와 첫 번째 협동조합

농업 생산을 확대하려는 라틴아메리카 국가의 요구와 새로운 세상에서 새로운 기회를 찾고 싶어하는 유럽 사람들의 이해가 맞아 떨어지면서, 라틴

아메리카 각국 정부는 유럽 이민자들이 비어 있는 땅을 취득할 수 있도록 지원을 아끼지 않았다. 1800년대 말부터 1900년대 초반까지 많은 이민자들이 새로운 삶을 찾아서 라틴아메리카 각국에 정착했는데, 이탈리아와 독일 사람들도 많았지만 폴란드, 러시아, 우크라이나, 일본인도 상당했다.

로치데일 원칙을 따르는 최초의 브라질 협동조합이 오루프레투Ouro Preto에서 설립되어, 주택 신용 서비스를 제공했다. 당시에는 협동조합에 대한 법률이 부족해서 협동조합들은 일반회사로 정부에 등록해야 했다.

1840년부터 1895년에는 푸리에² 협동조합이 브라질에서 등장하기 시작했다. 또한 브라질 남부 지역에서 농사를 짓기 위해 이민 온 독일인들이 새로운 나라에 정착하면서, 부족한 자금을 충당하기 위해 1904년 라이파이센 신용협동조합을 만들었다. 이것이 브라질 최초의 신용협동조합이었다.

커피 대농장과 상파울로의 신생 공장에서 노동자로 일하기 위해 브라질로 이민 온 이탈리아인들도 1906년 루짜띠 신용협동조합을 설립해 협동조합들을 조직하기 시작했다. 아르헨티나에서도 이민자들이 강력한 영향력을 행사하여 1887년 최초의 인민은행이 문을 열었고, 1911년에는 최초의 농업협동조합을 조직했다. 1900년대 초반 칠레를 비롯한 다른 중남미 국가들에서도 이와 비슷한 상황이 발생했는데, 대부분 경제적 어려움을 해결하려는 이민자들의 요구에 따라 로치데일 원칙을 바탕으로 협동조합을 설립했다.

여러 나라에서 협동조합에 대한 경험이 축적되고 성공 사례들이 늘어나자, 그 사회적 중요성을 인식한 각국 정부들은 세금 감면과 같은 혜택을 제공하는 협동조합에 관한 특별법을 제정하지 않을 수 없었다. 최초의 협

² 샤를 푸리에(Charles Fourier)는 영국의 로버트 오웬과 더불어 대표적인 프랑스의 공상적 사회주의를 대표하는 인물. 그는 경제적으로 자급자족하는 공동체 ‘팔랑스테르’를 주장하며 인간의 진정한 행복은 물질적 풍요가 아니라 개인의 열정을 만족시키는 데 있다고 보았다. (편집자 주)

동조합법이 칠레(1925년), 콜롬비아(1931년), 브라질(1932년)에서 제정되었다. 이때 브라질의 협동조합법은 로치데일 원칙을 따르는 특별한 법적 논리와 경제적 목적을 가진, 자본 기업이 아닌 개인 기업으로서 협동조합의 개념을 규정했다.

1960년 이후 협동조합의 발전

제1, 2차 세계대전 사이, 그리고 제2차 세계대전 직후 라틴아메리카 국가들의 소득 수준은 전반적으로 상승했다. 몇몇 나라들, 특히 멕시코와 아르헨티나, 칠레, 브라질에서는 그동안 경제에서 가장 중요했던 농업을 대체하는 산업들이 발전했다.

1960년대 소득 분배의 불평등이 심화되고 새로운 사회에 대한 열망이 높아지면서 사회운동이 강화되었다. 또한 사회주의에 대한 지평이 확장되면서 사회주의 원칙을 가진 대중운동과 칠레, 브라질 같은 좌파 정부들이 탄생했다. 동시에 냉전과 공산주의의 위협을 빌미로 브라질, 칠레, 아르헨티나에서는 미국의 지원을 받는 군대들이 쿠데타를 일으켜 정권을 잡았다. 이렇게 들어선 독재 정부에게 협동조합은 공산주의 또는 사회주의사상을 지피는 역할을 할 수 있는 위협적 요소였다. 독재 정부들은 협동조합 조직을 통제했고, 협동조합을 운영하려면 정부의 허가를 받도록 했다. 그 결과 브라질의 루짜띠 신용협동조합과 교육협동조합들 등 많은 협동조합들이 문을 닫았고, 살아남은 조합들은 정부의 통제 하에 놓이게 되었다.

그러나 협동조합이 빈곤 지역을 개발하고 수입 분배의 문제를 해결할 수 있는 실현 가능한 방법을 보여주자, 독재 정부들은 미국국제개발처 USAID의 지원을 받아 협동조합을 통해 농업 지역이나 빈곤 지역을 개발하는 특별 정책을 시행했다. 그 결과 칠레는 정부의 지원으로 1900년 초 246개였던 협동조합이 1960년과 1968년 사이에 1,300개, 1972년에는 3,452

개까지 증가했다. 그러나 1983년 시카고 경제학과의 ‘자유시장’ 정책에 따라 경제 정책이 시장경제와 경쟁 개발에 초점을 두면서 2,261개로 약간 줄어들었다.

1970년대 초반에는 아르헨티나, 우루과이, 브라질의 협동조합 수가 줄었지만, 후반으로 갈수록 그 수가 증가했다. 그러나 협동조합 수뿐만 아니라 그 규모와 조합원 수, 경제 규모도 확대되면서 점차 시장 중심으로 변질되었다.

1971년 브라질의 새 법률은 협동조합을 사회조직으로서 합법화하고 이윤이 아닌 민주적 거버넌스를 갖도록 하는 데 집중했다. 그러나 정부의 관계 부처를 통해서만 운영 허가를 받도록 했기 때문에, 정부 관리가 협동조합의 총회에 참석하여 협동조합의 활동과 정치 성향을 확인하도록 했다.

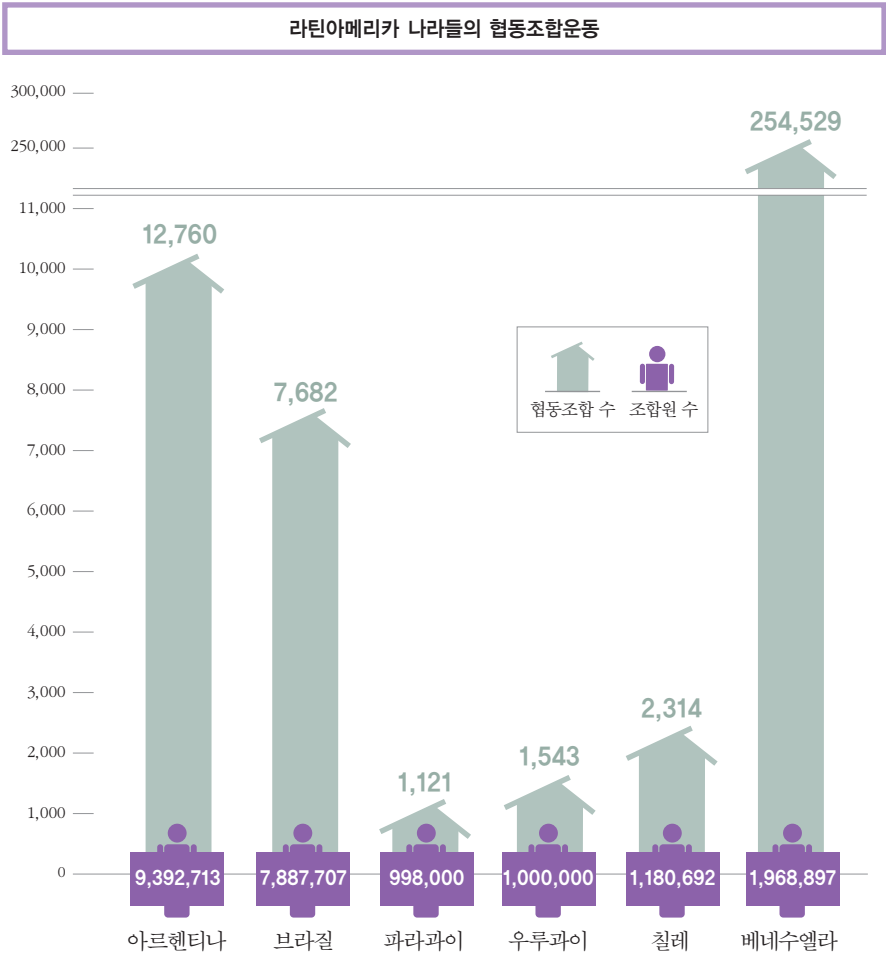
같은 시기, 정부의 지원으로 커피와 유제품 시장에서 중요한 농업협동조합이 등장했다. 중앙은행의 통제를 받고 정부 은행에 자금을 의존하는 신용협동조합은 조합원들만 이용할 수 있었다. 교육협동조합은 정부의 교육 정책에 집중할 때에만 허가를 받았다.

이때의 협동조합은 사회 전반을 발전시키는 사회주의적 방법으로 바라보았던 이전과 달리, 개발 정책의 영향으로 빈민 지역을 개발하는 대안적 방법으로서 협동조합을 활용하는 데 그 목적이 있었다. 따라서 시장 중심의 경제적 효율성에 더욱 주목하게 되었다. 또한 이 시기는 라틴아메리카 협동조합의 목적을 평등 세상을 향한 사회주의적 이상향의 모델에서 미국 국제개발처의 지원을 받은 독재정권이 발전시킨 모델로 전환시킨 시기로, 이후의 협동조합운동에까지 직접적으로 영향을 미치게 되었다.

최근의 협동조합 운동

1990년대 후반과 2000년대 초반, 많은 나라들에서 민주적으로 선출된 좌

과 정부들이 집권하면서 라틴아메리카 협동조합운동은 또 한 번의 큰 변화와 성장을 경험하게 된다. 특히 브라질, 베네수엘라, 볼리비아, 에콰도르의 사례가 중요한데, 이중 볼리바리안 혁명의 사령관이었던 우고 차베스 대통령의 베네수엘라와 노동자당 정부의 루이스 이냐시오 툴라 다 실바 대통령의 브라질 사례를 특별히 주목해서 살펴보고자 한다. 두 정부 모두 좌



출처 : Dutto (2009 : 31), Integración Productiva; La economía social y solidaria en los procesos de integración regional.

과 정부로서, 나라의 발전과 경제 상황 개선 그리고 소비 시장으로 가난한 사람들을 인입하기 위한 방법으로 협동조합을 적극적으로 활용했다.

한편 아르헨티나는 어려운 경제 상황을 타개하기 위해 아래로부터 협동조합이 빠르게 조직되어 재정적 어려움에 처해 있는 약 200여 개 공장을 노동자 자주관리 기업으로 전환하면서 노동자협동조합의 사례를 만들었다. 그 결과 정부의 지원이나 정부 부처의 승인이 없었음에도 불구하고 1만 명 이상의 조합원을 거느리게 되었다.

베네수엘라의 사례

베네수엘라 최초의 협동조합법은 1910년에 제정되었다. 그러나 미국국제 개발처의 지원과 정부의 전폭적 해택에 힘입어 협동조합운동이 다시 부흥한 1966년에 협동조합일반법이 통과되면서, 협동조합운동을 규제하고 통제하기 위한 협동조합감독위원회가 설치되었다.

1999년 대통령으로 선출된 우고 차베스는 21세기 사회주의를 건설하기 위한 볼리바리안 혁명에 착수했다. 볼리바리안 혁명을 서막으로 하여 신헌법을 제정했는데, 신헌법에는 협동조합에 중요한 의미를 부여하고 국민들이 스스로 협동조합을 조직할 권리를 보장하며 이를 장려할 책임이 정부에게 있음을 명시하고 있다. 그리고 2001년에는 협동조합 결성을 위한 새로운 특별법이 통과되었다.

베네수엘라의 국가경제개발계획을 보면 협동조합은 수입 분배를 개선하고 경제를 발전시키는 중요한 기제로서, 협동조합과의 서비스 계약이나 협동조합의 물건 구입을 우선으로 권장하고 있다. 이런 방식으로 베네수엘라는 2009년 기준으로 83,769개의 협동조합이 활동 중이며, 946,000명의 조합원을 보유하고 있다. 하나의 협동조합에 평균 11.29명의 조합원이 활동하고 있는 것으로 나타났다.

또한 베네수엘라 정부는 교육 미션을 통해 195,000명의 학생을 기술이

나 관리에 관해 교육했고, 이들이 다시 7,592개의 협동조합을 조직했다. 여성은행이나 인민은행은 새롭게 설립되는 사회적 협동조합에 대한 재정적 지원뿐 아니라 기술적 지원과 물리적 공간, 신용 대출에 이르기까지 다양한 지원을 제공했다. 그 결과 2005년 기준으로 960개의 협동조합이 농업·산업·관광 분야에서 활동했다. 또한 정부의 대중경제부가 협동조합과 중소기업들 간 통합의 매개자로서 공급 체인을 만들어 전통적인 시장과 구별되는 별도의 경제 구조를 만들어나갔다.

브라질의 사례

브라질은 협동조합운동의 뿌리가 대단히 깊다. 브라질의 협동조합운동 역사에는 2개의 선도적인 그룹이 있는데, 하나는 경제적 개선에 초점을 둔 오래된 브라질협동조합기구OCB, Brazilian Cooperative Organization이고, 다른 하나는 사회적 변화에 더 주목하는 ‘연대의 경제’의 일환으로 협동조합운동을 벌이는 사회적 협동조합 그룹으로, 노동부 소속의 특별사무관이 이 ‘연대의 경제’ 업무를 진행한다.

‘연대의 경제’ 부문의 사람들 중에는 브라질협동조합기구가 독재시대 때 만들어진 낡은 모델의 협동조합이기 때문에 협동조합의 대표체로 인정하지 않는 이들도 있다. ‘연대의 경제’는 강력한 사회변혁과 정치적 의미가 함축되어 있는 개념으로, 국제협동조합연맹이 생각하는 정치적 중립 원칙을 때론 어기기도 한다.

브라질협동조합기구는 초기 독일, 이탈리아, 네덜란드, 폴란드 이민자들이 만든 오래된 협동조합들이 소속되어 있다. 100년의 역사를 가진 독일 이민자들의 신용협동조합, 네덜란드 이민자들이 설립한 전문적인 농업 협동조합이 여기에 속한다. 독특하게 대표체를 가진 시스템을 요구하는 브라질의 협동조합법 때문에 브라질협동조합기구는 한동안 막강한 권력을 행사했다. 오늘날 브라질협동조합기구에는 7,682개의 협동조합이 등

록되어 있는데, 여기에 소속된 조합원 수가 780만 명으로 브라질 전체 인구의 17%에 달한다. 또한 협동조합이 GDP에서 차지하는 비율은 6%에 이르고 있다.

‘연대의 경제’ 운동은 1980년대와 1990년대에 등장했는데, 사회 변화를 무엇보다 중요시한다. ‘연대의 경제’에 소속한 협동조합이나 협회들은 브라질협동조합기구의 회원이 아니어서 그 수치를 파악하기는 쉽지 않다. 더구나 이 운동은 다양한 주제와 다양한 조직들을 포함하고 있기 때문에 그 규모를 예측하기는 더욱 어렵다. 브라질 노동부 자료에 따르면 7,978개의 그룹, 11,326개의 협회, 2,115개의 협동조합을 포함하여 전체 21,419개 연대의 경제 조직에 160만 명의 회원이 소속하여 활동하고 있다.

연대의 경제와 더불어, 1990년대 이후 강화·확대하면서 계속해서 조직들을 건설해나가는 단체도 있다. 예를 들어 무토지농민운동^{MST}은 농업생산협동조합, 협동조합중앙회, 브라질 농업개혁협동조합연맹을 조직했다.

또한 1990년대 상파울로 주에서 600개의 일자리를 보장하는 11개 산업협동조합 네트워크를 가진 ‘연대의 경제 협동조합들의 조합^{UNISOL}’을 결성했다. 이때 14개 대학이 ‘대중 협동조합 인큐베이터 네트워크’를 결성했는데, 가난한 사람들을 경제로 유입할 수 있는 협동조합의 인큐베이팅과 설립을 목적으로 ‘대학 간 노동연구 네트워크^{UNITRABALHO}’로 다시 통합되었다. 마지막으로 브라질협동조합기구와 이들의 은행 체계와는 독립적인, 농촌연대신용협동조합^{CRESOL}이라는 이름의 연대신용 네트워크가 설립되어 브라질 중남부 지역의 소규모 농촌 생산자들에게 재정적 신용을 지원했다. 1990년대 시작된 이 운동은 브라질 중앙은행과 농업부의 협동조합부서 농업기술지원기관들과 협약을 맺었고, 10,500명의 회원이 가입하여 활동하고 있다.

마무리

라틴아메리카의 협동조합운동은 원주민들이 오래 보존해온 협동적 전통의 역사를 가지고 있었으나 외부 세력에 의해 뿌리 뽑히면서 그 사회 전체의 사상으로 생존해나가지 못했다. 또한 대륙의 모든 나라들에서 펼쳐지는 협동조합의 과정에도 그다지 영향력을 행사하지 못했다.

라틴아메리카에서 로치데일 사상과 원칙을 경험한 이민자들이 근대 협동조합운동을 펼쳐냈으나, 이 같은 경험은 경제적으로 의미를 가지지 못했다. 라틴아메리카에서 강력한 협동조합운동이 등장한 시기는 제2차 세계대전 직후로, 라틴아메리카의 산업화 과정이 이루어진 때와 일치한다. 냉전으로 인한 열악한 사회·경제적 조건 때문에 사회주의 정부들이 협동조합을 장려했으나 독재 정권이 들어서면서 이러한 정책도 마감하게 된다. 한편 미국국제개발처 지원으로 독재정권과 함께 등장한 협동조합은 경제적 목적을 최우선으로 하여 움직이는, 그때까지와는 다른 형태였다. 그러나 경제적·재정적 기반이 점점 더 중요해지는 자본주의사회의 요구에 의해 이러한 협동조합은 계속해서 그 존재를 유지해왔다.

1990년대 후반과 21세기 초반, 브라질, 베네수엘라, 볼리비아, 에콰도르, 칠레에서 민주적 선거 과정을 통해 새로운 좌파 정부들이 집권했다. 이러한 정부들은 협동조합을 수입 분배의 불평등을 줄이고 극빈층을 공식 경제에 편입시키는 기제로 바라보았고, 협동조합운동을 적극적으로 지지했다.

라틴아메리카의 협동조합은 로치데일 협동조합의 조직 형태로 시작되었다. 이후 정부 차원의 지원을 받아 적극적으로 장려되기도 했지만, 한편 그 권력을 강화하고 새로운 사회운동을 만들어내기도 했다. 또한 협동조합은 많은 사람들, 특히 그동안 소외되었던 가난한 사람들이 사회의 당당한 주체임을 자각하고, 민주적 과정을 통해서 정치·경제·사회에 참여할 수 있는 장을 제공했다.

코스타리카 에너지 협동조합

COOPESANTOS



코스타리카는 지속가능성을 국가 정책으로 수용하여 재생에너지(주로 수력에너지)를 통해 에너지의 99%를 생산하는 나라이다. 2021년 탄소중립국을 목표로 하고 있으며, 2015년 새해 첫 75일 동안 국가에서 소비되는 모든 에너지를 재생에너지로 공급하기도 했다. 한 국가가 환경 문제를 어떻게 잘 수행했는지를 보여주는 2014년 환경성감지수에서 코스타리카는 178개국 중 54위를 차지하여 남미에서는 칠레(29위), 에콰도르(53위)에 이어 3위를 차지했고, 라틴아메리카의 경제 대국들인 멕시코(65위), 브라질(77위), 아르헨티나(93위)보다 앞섰다.

COOPESANTOS는 1965년 설립되어 1969년부터 전기 공급을 시작했는데 당시 서비스 지역 인구의 42%에 해당하는 2,231명의 소비자에게 전력을 공급했다. 현재는 36,000명의 조합원이 가입되어 있으며, 120개 농촌 마을의 전력 99.7%를 공급하고 있다. 2011년 산토스 윈드팜을 개관하여 풍력에너지 생산의 선두주자가 되었으며, 15개의 터빈으로 연간 42,000 메가와트를 생산하여 11,000 가구에 깨끗한 재생에너지를 공급하고 있다.

콜롬비아 운송협동조합

COONORTE



콜롬비아는 가장 오래되고 풍부한 운송협동조합의 전통을 가진 나라로, 운송협동조합은 콜롬비아 협동조합의 11%를 차지하고 있다. 이는 콜롬비아에서 노동

자협동조합, 신용협동조합에 이어 세 번째로 큰 규모이다. 20세기 중반에 첫 등장한 운송협동조합은 2009년까지 전국적으로 꾸준히 883개의 운송협동조합이 설립·운영되었으나 콜롬비아 대도시에 통합운송시스템이 도입되면서 최근 그 수는 눈에 띄게 줄어들고 있다. 그럼에도 불구하고 장거리 버스에서 단거리 택시에 이르기까지 전체 311개 지방자치에 운송협동조합이 있으며, 그중 73%는 택시 조합과 같은 소규모 협동조합이다. 운송협동조합은 운전기사들에게 적절한 임금을 보장하여 무리한 운행으로 인한 교통사고를 방지하고 있으며, 다른 운송협동조합들과 연대하여 통합교통체계로 인해 노동자들이 퇴출되는 것을 막고 있다. COONORTE는 콜롬비아 서부 지역에 있는 아떠오끼아 메델린에 위치한 운송협동조합이다. 이 지역은 콜롬비아에서도 가장 많은 운송협동조합들이 설립된 곳으로 전국 883개 협동조합 중 124개가 이곳에 자리하고 있다. 1964년 16명의 버스 기사로 시작한 COONORTE는 현재 40개 지방에 지사를 두고 있으며, 장거리 버스부터 가까운 지역의 택시 서비스, 나아가 배달, 화물 서비스, 은행 이체 서비스도 제공하고 있다.

브라질의 의료협동조합

UNIMED



브라질에서 의료협동조합은 50년 이상의 역사를 가지고 있으며 의료 부문에서도 중요한 역할을 담당해왔다. 2014년 브라질협동조합기구의 보고서에 따르면 브라질에는 총 846개의 의료협동조합이 있으며, 67,156개의 직접 일자리를 창출하고, 271,004명의 조합원이 가입되어 있다. 브라질 의료협동조합은 1차 진료, 치과, 정신건강사회, 소비자 의료 등 네 개 분야로 운영되고 있다.

브라질 의료협동조합의 가장 대표적 사례인 UNIMED는 브라질 전역(83%)에서 운영되고 있는 최대의 의료 네트워크일 뿐 아니라 세계 최대의 의료협동조합이기도 하다. 1967년 상파울로의 주도인 산토스에서 22명의 의사들이 민간의료기업에 반대하여 설립된 UNIMED는 현재 355개의 의료협동조합, 110,000명의 의사, 3,250개의 소속 병원, 112개의 종합병원, 189개의 응급병원, 90개의 실험실, 93개

의 진단센터, 122개의 약국, 450대의 구급차를 보유하고 있다. 매년 600만 명이 내원하고 220만 명이 입원 치료를 받고 있으며, 약 1억 9,700만 명이 검사를 받고 있다.

아르헨티나의 소비자협동조합

OBRERA



1920년 적절한 가격으로 빵을 구입할 방법을 찾던 173명의 철도노동자들이 시작한 OBRERA 협동조합은 자체 빵집 운영에서 점차 다른 소비재도 판매하기 시작하면서 다양한 식품을 판매하는 가게를 개점하게 된다. 1922년 5월 1일 열린 빵집에서 시작한 협동조합은 상당한 성공을 거두면서, 1937년에는 지역을 확장하여 분점을 열기도 했다. 그러나 1950년 아르헨티나의 심각한 경제위기로 인해 OBRERA도 힘든 시기를 겪게 된다. 다른 협동조합과의 합병을 거치면서 1962년에는 10개의 분점을 가지게 되었고, 1970~1980년대 지속적인 발전으로 2000년까지 90개의 분점을 가지게 되었다.

현재 OBRERA 협동조합은 120만 명의 조합원과 4,400명의 직원을 고용하고 있으며, 연간 판매액은 6억 불에 이른다. 4개 도, 52개 도시에서 107개의 슈퍼마켓을 운영하고 있는 아르헨티나 최대의 협동조합이다. OBRERA 협동조합은 조합원들을 위한 정기적인 포럼을 개최하여 조합원들로부터 비판과 조언을 얻을 수 있는 공간을 만들었다. 또한 조합원들에게 다양한 교육, 문화, 오락 활동에 무료로 참여할 수 있는 기회를 제공하고 있으며, 다른 협동조합들이 OBRERA 협동조합 점포를 통해 물건을 판매하는 것을 적극 지지한다. 또한 조합원들에게 신용카드 형태로 금융 서비스를 제공하는데, 이 카드를 통해서 조합원들은 특별 할인 혜택 또는 낮은 카드 수수료로 이용이 가능하다. 한편 학생들에게 할인 혜택을 제공하는 등 청년들이 먹거리 운동에 참여하는 공간을 확대하는 것은 물론 건강한 식품 관에 대한 캠페인을 진행하기도 한다.

김유선

한국노동사회연구소

선임연구위원

최저임금, 올리고 지키자

외환위기 이후 임금 불평등이 커지고 저임금 계층이 늘면서 최저임금에 대한 관심이 높아지고 있다. 2012년 말 대통령선거 때 박근혜 후보는 ‘경제성장률+물가상승률+소득분배 조정치’만큼 최저임금을 인상하겠다고 공약했고, 문재인 후보는 ‘평균임금의 50% 이상’으로 최저임금 인상을 공약했다. 지난해에는 최경환 부총리가 ‘내수 진작을 위해서라도 최저임금의 빠른 인상이 필요하다’고 말하면서 과거 어느 때보다 최저임금 인상에 대한 기대치가 높았다.

그러나 노사 간 견해 차이는 여전히 크다. 2015년 최저임금이 5,580원이었는데 노동계는 2016년 최저임금 1만 원을 요구했고, 재계는 1.6% 인상을 얘기했다. 최종적으로 정부는 2016년 최저임금을 6,030원(8.1% 인상)으로 정했다. 이러한 패턴은 올해도 반복되고 있다. 2017년 최저임금으로 노동계는 1만 원을 요구하고, 재계는 동결을 얘기한다. 한꺼번에 최저임금을 60%, 70% 인상하는 것은 불가능하다. 지난 4월 총선에서 더불어민주당이 2020년 최저임금 1만 원을, 정의당이 2019년 최저임금 1만 원을 공약한 것은 한 걸음 진전이라 할 수 있다.

최저임금제는 거의 모든 국가에서 시행되고 있다

최저임금제란 노동시장의 자율적 임금결정 기구만으로는 해소되지 않는 저임금을 일소하고, 저임금 노동자들의 생활수준을 개선할 것을 목적으로, 국가가 노사 간의 임금결정 과정에 개입해서 임금의 최저수준을 정하고, 사용자에게 그 이상의 임금을 지급하도록 강제하는 제도를 말한다.

최저임금제는 대영제국의 식민지였던 뉴질랜드(1894년)와 오스트레일리아 빅토리아주(1896년)에서 처음 실시되어, 20세기 초에는 영국(1909년), 미국 매사추세츠주(1912년), 프랑스(1915년) 등 선진국으로 확산되었고, 1930년대 세계대공황과 제2차 세계대전을 거치면서 전 세계로 확산된 제도이다. 2011년 8월 현재 ILO의 '1928년 최저임금결정제도 협약, 제26호'를 비준한 나라가 104개국이고, '1970년 최저임금결정 협약, 제131호'를 비준한 나라가 51개국에 이르는데, 협약을 비준하지 않은 나라들도 대부분 최저임금제를 실시하고 있다.

OECD 34개 회원국 중 법정 최저임금 제도를 실시하고 있는 나라는 26개국이다. 스칸디나비아 국가(덴마크, 핀란드, 스웨덴, 노르웨이, 아이슬란드)와 스위스, 오스트리아, 이탈리아 8개국만 법정 최저임금제를 실시하지 않고

단체협약으로 최저임금제를 실시하고 있다. 스칸디나비아 국가는 노동조합이 실업보험을 관리·운영하는 겐트시스템^{Ghent system} 때문에 노조 조직률과 단체협약 적용률이 높아 굳이 법정 최저임금제를 도입할 필요성을 느끼지 못한다. 이탈리아는 헌법(제36조)의 ‘적정임금을 받을 권리’를, ‘모든 노동자는 관련 부문 단체협약 중 가장 낮은 임금률을 적용받을 권리가 있다’고 노동법원이 일관되게 해석함에 따라 굳이 법정 최저임금제를 도입할 필요성을 느끼지 못한다. 단체협약 적용률이 높은 오스트리아와 스위스도 마찬가지다.

우리 헌법 제32조 1항은 “법률이 정하는 바에 의하여 최저임금제를 시행하여야 한다”고 명시하고 있으며, 1988년부터 법정 최저임금제를 실시하고 있다. 근로자위원, 사용자위원, 공익위원 각 9인으로 구성된 최저임금위원회가 매년 최저임금을 심의·의결하는데, 최저임금에 못 미치는 임금을 지급한 사용자는 3년 이하의 징역 또는 2천만 원 이하의 벌금에 처하도록 되어 있다.

최저임금, 얼마나 올려야 하나

최저임금이 저임금 일소, 임금격차 해소, 분배구조 개선 등 원래 목표에 충실하려면, 저임금 경계선인 ‘중위임금의 2/3’를 최저임금으로 정해야 한다. 한데 임금실태 조사 중 가장 대표성을 갖는 사업체노동력조사는 중위임금을 구할 수 없고 평균임금만 구할 수 있다. 따라서 ‘중위임금의 2/3’에는 미치지 못하지만 이에 근접하는 ‘평균임금의 50%’를 최저임금으로 정하는 게 현실적이다. 여기서 평균임금이란 사업체노동력조사에서 5인 이상 사업체 상용직의 시간당 정액급여 평균값을 뜻한다.

중소기업중앙회는 매년 9월 중소 제조업 직종별 임금조사를 실시하고 있다. 정부는 청소·경비·시설물관리 등 단순노무용역을 대상으로 용역계

약을 체결할 때는 근로자의 기본급 단가로 중소기업중앙회가 조사한 시중노임단가(보통인부노임)를 적용하도록 하고 있다. 사실상 공공 부문 최저임금이라 할 수 있는데, 2015년 시중노임단가 8,209원은 평균임금의 48.3%다. 이는 '평균임금의 50%' 목표가 현실적임을 말해준다.

한국의 최저임금은 평균임금의 35%(중위임금의 44%)로 OECD 34개 회원국 중 26위(27위)로 낮은 편에 속한다. OECD에 따르면 한국에서 최저임금을 받는 노동자가 3인 가구 빈곤선(중위소득의 50%)을 벗어나려면 매주 46.4시간 일해야 하고, 4인 가구 빈곤선을 벗어나려면 매주 61.6시간 일해야 한다. 매주 60시간 일하면 과로사 한다는데, 그보다 더 일해야 4인 가구 빈곤선을 벗어날 수 있다. 이에 비해 호주는 매주 6.5시간 일하면 3인 가구 빈곤선을 벗어나고, 17.9시간 일하면 4인 가구 빈곤선을 벗어날 수 있다고 한다. 아일랜드는 매주 8.0시간 일하면 3인 가구 빈곤선을 벗어나고, 18.8시간 일하면 4인 가구 빈곤선을 벗어날 수 있다.

최저임금의 부정적 고용 효과는 발견되지 않는다

많은 사람들이 최저임금제는 저임금 노동자에게 공정한 임금을 보장함으로써 임금 불평등을 완화하고 소득분배 구조를 개선하는 바람직한 제도라고 생각한다. 그렇지만 모든 사람이 반드시 그렇게 생각하는 것은 아니다. 신고전파 경제학자들은 '최저임금제는 고용에 부정적 영향을 미친다'고 주장한다. 이에 따라 경제학자들 사이에서는 영미권을 중심으로 최저임금의 고용 효과를 둘러싼 논란이 수십 년째 계속되어왔다. 1980년대에는 '최저임금은 고용에 부정적 영향을 미친다'는 견해가 다수를 이루었지만, 1990년대에는 이러한 명제가 도전받게 된다.

OECD는 1998년 고용전망보고서에서 최저임금의 효과에 관한 선행 연구들을 종합하면서 다음과 같이 결론짓고 있다. 첫째, 이론적으로나 실증

적으로나 최저임금의 고용 효과에 대한 합의는 존재하지 않는다. 그러나 법정 최저임금이 일정 수준을 넘어서면 고용을 감소시킬 가능성이 있다는 점에 대해서는 많은 사람들이 동의한다. 부분적으로 이견은 있지만 최저임금 수준이 높을수록 연소자들이 일자리를 상실할 가능성은 높다. 그러나 여성이나 파트타임 노동자 등 다른 집단에서는 최저임금의 부정적 고용 효과를 발견할 수 없다.

둘째, 최저임금은 임금 불평등을 완화하는 데 긍정적인 역할을 한다. 최저임금이 인상되면 새로 개정된 최저임금에 못 미치는 임금을 받던 사람들은 임금이 인상되고, 이보다 얼마간 높은 임금을 받던 사람들은 간접효과 때문에 임금이 인상된다. 이는 최저임금이 노동자들에게 공정 임금을 보장하여 형평성을 제고하는 데 효과적임을 의미한다. 이밖에 최저임금은 연령 간, 남녀 간 임금 격차를 낮춘다. 평균임금 대비 최저임금 비율이 높은 나라일수록 임금 불평등이 낮고 저임금 계층 비율도 낮다.

셋째, 최저임금은 노동자 가구에서 빈곤을 축소하고 소득분배 구조를 개선한다. 그러나 전체 가구를 대상으로 하면 그 효과가 줄어든다. 빈곤 가구 가운데 취업자가 한 사람도 없는 가구가 있고, 최저임금 수혜자의 부모가 중산층 이상인 가구도 있기 때문이다. 따라서 빈곤을 해소하는 데는 근로장려세가 좀 더 효과적인 정책 수단일 수 있다. 그러나 근로장려세는 국가 재정이 소요되고 저임금 노동자들을 ‘빈곤의 덫’에 빠뜨릴 가능성이 있기 때문에, 최저임금제와 함께 상호 보완적으로 운영하는 것이 바람직하다.

2000년대에는 ‘최저임금이 고용에 미치는 영향은 없거나 있더라도 식별하기 힘들 정도로 작다’는 메타분석 결과가 잇따르고 있다. 이에 따라 최근 논의는 최저임금 인상에 따른 비용 부담을 기업이 어떻게 흡수하는가에 모아지고 있다. 허쉬 등(2011)은 ‘미국 조지아와 앨라배마 주 81개 패스트푸드 레스토랑을 대상으로 분석한 결과, 2007~2009년 연방최저임금 인상이 고용과 노동시간에 미친 유의미한 영향은 발견되지 않는다. 최저임금

인상에 따른 비용 부담은 가격 인상, 이윤율 인하, 임금격차 축소, 노동이동 감소, 높은 성과기준 등 다른 조정 채널을 통해 흡수된다'라고 하고 있다. 그 이유로는 '①최저임금의 대폭 인상조차 기업주들이 상쇄하거나 흡수해야 할 다른 비용 인상과 비교하면 미미하며, ②최저임금 인상에 따른 비용 부담은 다양한 조정 채널을 통해 해결되며, ③경영진은 고용 감축이나 노동시간 단축을 상대적으로 값비싼 반생산적 옵션으로 생각하기 때문'이라 하고 있다.

슈미트(2013)도 '2000년 이후 이루어진 최저임금 인상이 저임금 노동자 고용에 미친 영향에 대한 실증연구를 검토한 결과, 최저임금의 고용 효과는 없거나 미미하다는 게 대세다. 가능한 조정 채널 11가지를 검토한 결과, 가장 중요한 조정 채널은 이직률 감소, 조직 효율성 개선, 고소득자 임금 덜 인상, 소폭의 가격 인상이며, 저임금 노동자 비중이 높은 사용자들도 이러한 조정 수단만으로 고용 감소를 회피하기에 충분하다'라고 하고 있다.

노동자의 생활조건 개선을 위해 결단이 필요한 때

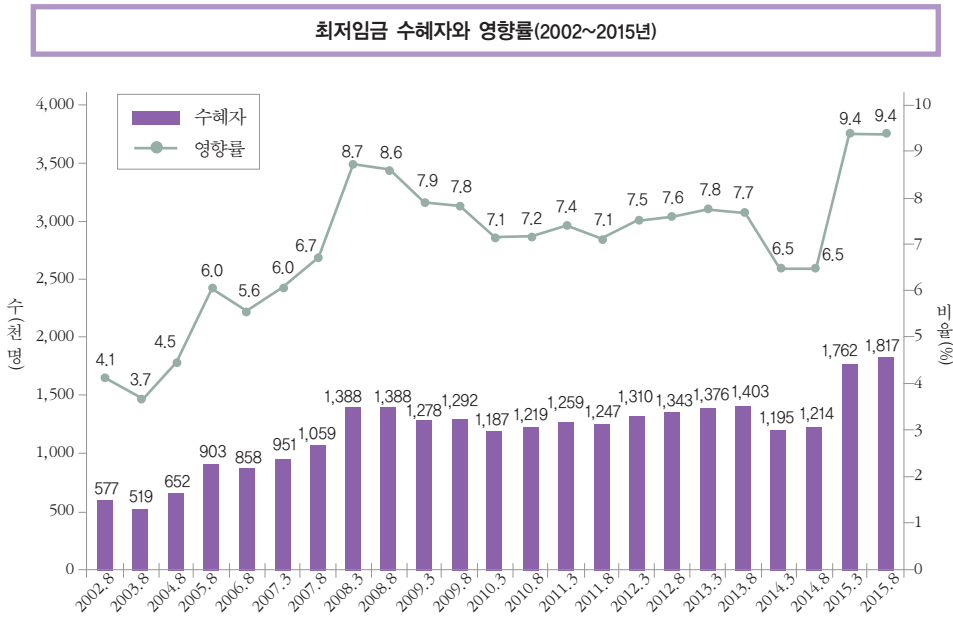
채프만(2004)의 “최저임금은 고용 증대에 목적이 있는 것이 아니라, 저임금 노동자의 생활조건 개선에 목적이 있다. 실증분석 결과의 차이는 노동경제학자들에게 흥미로울지 몰라도 정책 입안자나 저임금 노동자에게는 흥미로운 게 없다. 최저임금을 인상하더라도 저임금 산업에 부정적인 고용 효과를 미치지 않는다는 정책적 함의는 동일하기 때문이다”라는 지적에 주목할 필요가 있다.

최저임금 인상 필요성이 제기되자 자영업자들의 부담 증가를 우려하는 목소리가 높다. 전체 자영업자 565만 명 가운데 고용원이 없는 경우는 410만 명이고, 고용원이 있는 자영업자가 155만 명이다. 최저임금이 인상되면

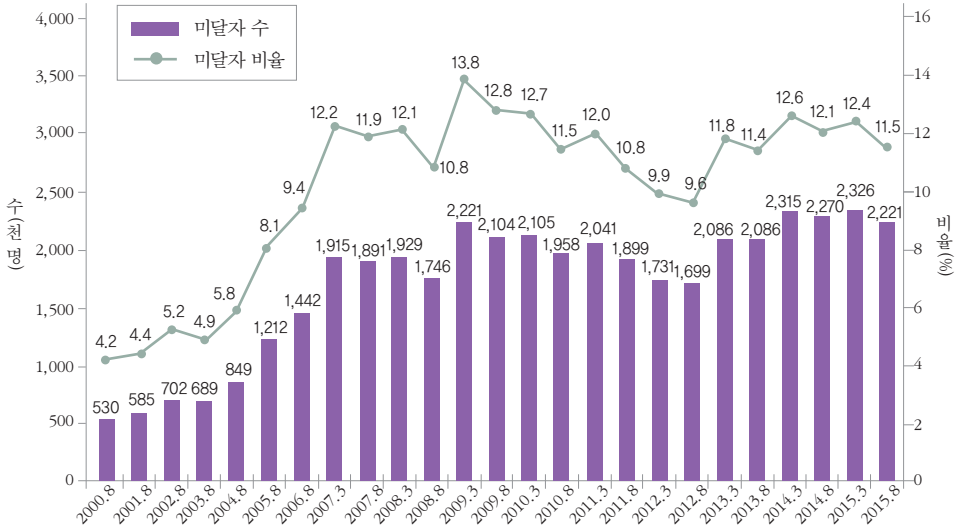
이들 155만 명의 부담이 느는 건 사실이다. 하지만 이는 골목상권 보호, 적정 하도급 단가 보장 등 경제민주화를 통해 해결해야 할 것으로, '사람에게 일을 시키면 생활하는 데 필요한 임금을 지불해야 한다'는 대원칙을 훼손해서는 아니 될 것이다. 최저임금 인상으로 내수가 활성화되면 자영업자가 직접적인 수혜자가 될 것이며, 자영업자의 배우자와 자녀 등 가족 구성원이 저임금 노동자인 경우도 무수히 많다. 올해는 최저임금이 큰 폭으로 올라 저임금 노동자들에게 삶의 희망을 안겨다줄 수 있어야 한다.

최저임금 수혜자 182만 명, 미달자 222만 명

2015년 8월 '경제활동인구조사 부가조사'에서 최저임금 수혜자(최저임금의 90~110% 수령 노동자)는 182만 명(전체 노동자의 9.4%)이고, 최저임금 미달자는 222만 명(11.5%)이다. 최저임금 수혜자와 미달자는 동질적인 집단이다. 여성, 학생과 저학력층, 청년과 고령자, 숙박·음식점업, 서비스직과 단순



최저임금 미달자와 미달자 비율(2000~2015년)



노무직, 영세사업체, 무노조 사업장, 비조합원, 비정규직 가운데서도 시간제 근로자, 임시직과 일용직 등 사회적 약자들이다. 최저임금은 여성 친화적이고, 청년 학생과 저학력 고령자 친화적이며, 무노조 비조합원 친화적이고, 비정규직 친화적이다. 최저임금을 인상하고 근로감독 행정을 강화하면 이들 사회적 약자에게 혜택이 돌아간다.

최저임금 사각지대를 없애려면?

법정 최저임금 미달자가 많은 데 대해, 정부와 재계는 “최저임금이 비현실적으로 높아서”라고 답하곤 했다. 하지만 이는 각종 여론조사에서 최저임금이 너무 낮다고 답하는 대다수 국민의 인식과 배치된다. 고용주로서는 “법을 안 지켜도 손해 볼 게 없고 문제될 게 없으니 일단 안 지키고 보는 거

다”가 솔직한 답변일 게다. 실제로 2006년부터 2010년까지 최저임금법 위반 사건 판결 내용을 보면 벌금형이 45건이고, 징역형은 선고유예 21건, 집행유예 3건뿐이다. 벌금 액수도 평균 88만 원이고, 최대 1천만 원이다.

최저임금법 위반 사건 판결 내용					
구분	판결 건수(건)			벌금액(만 원)	
	벌금	선고유예	징역 (집행유예)	평균값	최대값
2006년	5	1	-	79	125
2007년	13	6	-	69	500
2008년	9	4	-	162	1000
2009년	9	4	2	73	150
2010년	9	6	1	66	250
계	45	21	3	88	

자료 : 고용노동부 근로개선정책과, 홍희덕 의원실 보도자료에서 재정리

ILO(2008)는 “최저임금 준수는 근로감독관의 사업장 방문 확률과 최저임금을 준수하지 않을 때 벌칙 수준의 함수다. 근로감독 행정이 취약하고 벌칙 수준이 낮으면 최저임금은 종이호랑이가 된다”라 하고 있다. 디소우자(2010)는 “정책 담당자들은 법률을 개정해 규제를 완화하고 기업의 유연화 수요를 충족시키는 방식을 택하기보다, 법률을 제대로 집행하지 않음으로써 구조조정을 뒷받침하는 방식을 선호한다. 그 결과 사용자와 근로감독관의 담합이 늘고, 비정규직과 법 위반이 증가했다. 중요한 건 입법이 아니라 집행이며, 엄격한 노동입법과 집행 모두 중요하다”라 하고 있다.

영국 저임금위원회는 최저임금법 준수가 중요하다는 인식 아래 2009년 정부에게, ① 최저임금 위반 업주 명단을 공개해서 망신을 줄 것(Naming and Shaming) ② 비공식 부문(informal economy)에 더 많은 시간과 자원을 투자할 것 ③ 형사 기소(prosecution)에 충분한 인력을 배치할 것, 3가지를 권고했다.

탈법적인 최저임금 사각지대를 해소하려면 ① 징벌적 손해배상제도 도

입 ②최저임금 위반 적발 즉시 과태료 부과 ③반복적으로 최저임금을 위반한 사업주 처벌 ④최저임금 전담 근로감독관과 명예 근로감독관 운영 ⑤최저임금 위반 신고 간소화 ⑥최저임금 준수 입증 책임을 노동자에서 사용자로 전환 ⑦최저임금 체불임금 노동부 선 지급, 후 구상권 행사 등을 보완할 필요가 있다. 이밖에 ⑧가사사용인을 최저임금 적용 대상에 포함하고, ⑨수습사용 중인 자를 최저임금 감액 적용 대상에서 제외하는 방향으로 최저임금법을 개정할 필요가 있다.

- 참고문헌**
- Chapman, J.(2004). *Employment and the Minimum Wage : Evidence From Recent State Labor Market Trends*. Economic Policy Institute Briefing Paper.
 - Hirsch, B.T., Kaufman, B.E., Zelenska, T.(2011). *Minimum wage channels of adjustment*. IZA Discussion Paper. No.6132
 - ILO(2008). *Global Wage Report-Minimum wages and collective bargaining : Towards policy coherence*. Geneva, International Labour Office.
 - Schmitt, J.(2013). *Why Does the Minimum Wage Have No Discernible Effect on Employment?*. Center for Economic and Policy Research.

협동조합, 혁신으로 날아오르다!



문화예술협동조합 씨앗(C.Art)

시골로 간 청년들, '비밀 언덕'을 찾다

김은남

〈시사IN〉 기자



함께 해결하고자 하는 공통의 필요와 열망이 있었기에 이들은 모였다.

지역살이를 시작한 뒤 제대로 비빌 언덕이 없던

귀농귀촌인들이 한데 모임으로써 서로를 잇고,

관의 행정적 지원도 좀 더 효율적으로 이끌어낼 수 있었다.

이들에게 삶의 질을 가르는 요소는

‘느슨한 공동체’로 맺어진 유대,

그리고 돈과 일자리에 대한 새로운 관점 및 상상력이었던 셈이다.

전라선을 타고 가다 보면 익산역과 전주역 중간에 삼례역이란 곳이 있다. KTX 열차는 통과하고 새마을호, 무궁화호 열차만 정차하는 작은 역이다. 행정구역상으로는 전라북도 완주군 삼례읍에 속한다.

사회적 경제에 관심이 있는 사람이라면 삼례라는 지명은 낯설어도 완주군 지명을 듣는 순간 ‘아하’ 하고 고개를 끄덕일 것이다. 몇 년 전부터 ‘로컬푸드 1번지’라는 별칭으로 전국적인 명성을 얻고 있는 곳이기 때문이다. 이곳 완주군에 있는 로컬푸드 직매장 4곳의 매출은 지난해 500억 원을 넘어섰다. 관련 농가소득도 크게 향상됐다. 이런 완주군을 구성하는 2개 읍 중 하나가 바로 삼례읍이다.

이번 호에 소개할 ‘문화예술협동조합 씨앗’은 이곳 삼례에 자리를 잡고 있다. 협동조합의 주력 사업이라 할 게스트하우스를 이곳 삼례에서 운영하고 있다. ‘삼삼오오’라는 이름이 붙은 이 게스트하우스를 찾기는 어렵지 않다. 삼례역 주차장을 지나 자동차가 다니는 도로 대신 동네 사람들이 이용하는 오솔길로 접어들면 곧바로 삼례문화예술촌 ‘삼삼예예미미’라는 곳이 나오는데, 이곳 예술촌과 주차장을 사이에 두고 삼삼오오 게스트하우스가 있다.



삼례 삼삼오오 게스트하우스 전경. 오래된 적산가옥을 리모델링해 만들었다. ©씨앗협동조합

‘로컬푸드 1번지’에 등장한 귀촌자 협동조합

그렇다면 문화예술협동조합 씨앗은 게스트하우스를 운영하기 위해 만들어진 협동조합일까. 그렇지 않다. 본래 삼삼오오 게스트하우스는 지난 2013년 완주군이 1920~1930년대 지어진 것으로 추정되는 적산가옥을 현대식 숙소 형태로 리모델링한 것이다. 지역에 있는 일제강점기 시설들을 리모델링해 여행·관광의 거점으로 삼아보자는 것이 애초 완주군 구상이었다.



씨앗은 도시를 떠나 시골살이를 선택한 문화예술인들이 만든 협동조합이다. ©씨앗협동조합

그런데 게스트하우스를 짓는 과정에서 본래 운영을 맡기로 했던 민간 단체에 문제가 생기면서 새 운영 주체로 합류하게 된 것이 문화예술협동조합 씨앗의 대표인 김주영 씨다. 서울에 있는 비영리단체에서 일하고 있던 김 씨는 삼례에서 게스트하우스를 맡아보지 않겠느냐는 제안을 받고 크게 망설이지 않았다고 한다. 비영리단체 활동을 하면 할수록 말로만 “지역으로”를 외칠 게 아니라, 실제 지역에서 부딪쳐보고 싶다는 생각이 들어서였다. 마찬가지로 비영리단체에서 일하던 아내 이선영 씨 또한 뜻을 같이했다.

이에 완주군에 미리 귀농·귀촌해 있던 지인들과 함께 협동조합을 만들어 게스트하우스를 운영해보기로 한 것이 2013년 말. 그러나 게스트하우스를 제대로 오픈하기까지는 우여곡절이 많았다. 게스트하우스를 짓는데 처음부터 합류했던 것이 아닌 만큼 숙소 설계나 인테리어 곳곳에 허점이 보였다. 낡은 배수관을 그대로 둔 채 마당을 새로 덮어 석 달치 수도세로 100만 원 가까이가는 나온 해프닝도 있었다.

그러나 시간이 흐르면서 게스트하우스는 점차 자리를 잡아갔다. 무엇보다 입소문이 주효했다. 물론 삼례가 전주 한옥마을처럼 인기 있는 관광지지는 아니다. 그렇지만 전주역에서 차로 20분 정도면 닿을 가까운 거리에 있으면서, 지나치게 많은 사람이 북적대는 한옥마을과 달리 한적하고 평화로운 소규모 읍 단위 마을 특유의 정취가 살아 있다는 것이 삼례의 매력이었다. 실제로 게스트하우스 사용 후기를 보면 아침저녁으로 조용한 읍내를 산책하는 경험이 상쾌했다는 평이 종종 눈에 띈다. 일일 숙박비는 1인 3만 원 수준으로 게스트하우스 치고는 싸지 않은 편이다. 단 불편한 2층 침대 대신 한옥 구들장에서 이불 펴고 편하게 잘 수 있다는 강점이 있다. 뒤에 설명하겠지만 귀농귀촌 희망자에게는 파격적인 할인 혜택도 제공된다.

리모델링한 적산가옥에서 잠을 잘 수 있다는 것 또한 흔치 않은 경험이다. 이 집과 이웃하고 있는 삼례문화예술촌은 일제 강점기 양곡 수탈을 위해 지었던 거대한 미곡창고 6개 동을 미술관, 책 박물관 등으로 변모시킨 복합 문화예술 공간이다. 그런가 하면 삼삼오오 게스트하우스는 이들 미곡창고에 쌓인 쌀을 인근 군산항 등으로 실어 나르던 트럭운전사들이 숙소로 사용했을 것으로 추정되는 적산가옥이다.

게스트하우스 앞마당에서 벼룩시장을 열다

그러나 뭐니 뭐니 해도 삼삼오오 게스트하우스를 입소문이 나게 만든 것은 이곳이 지역으로 들어오려는 귀농귀촌자의 관문 역할을 하게 되면서이다. 게스트하우스가 자리를 잡으면서 협동조합 씨앗은 일차로 이곳 게스트하우스에서 벼룩시장을 열어보기로 했다. 게스트하우스가 오픈하면서부터 이곳을 자주 들락거리던 지역 귀농귀촌자들이 '우리도 뭔가 한번 해보자'고 의기투합한 결과였다. 장터를 열기로 한 장소는 게스트하우스 앞마당. 삼례문화예술촌과 인접해 사람들 왕래가 많으면서 상대적으로 넓찍해 좌판 차리기도 수월한 집 마당을 적극 활용해보기로 했다. 이곳에서 완주군에 귀농한 초보 농사꾼들이 수확한 농산물을 비롯해 귀촌한 문화예술인들이 직접 만든 수공예품을 팔아보기로 한 것이다.

벼룩시장 이름은 '콩냥마켓'으로 정해졌다. 기자가 콩냥마켓을 처음 찾은 것은 2015년 여름. 게스트하우스 앞마당에 펼쳐진 장터에 들어서자 가장 먼저 눈에 들어온 것은 마당을 뛰어다니는 꼬마 손님들이었다. 알고 보니 어른들의 장터 곁에 어린이들의 벼룩시장이 함께 펼쳐지고 있었다. 자신이 쓰던 책이나 옷, 신발 등을 장터에 가져와 사고파는 장터였다. 그런가 하면 한쪽에서는 청소년 직업체험도 한창이었다. 커피 바리스타 자격증이 있는 귀촌자가 이 지역 중고등학생들에게 직접 커피 내리는 시범을 보여주면 아이들이 이를 따라하는 식이었다. 귀촌한 예술가들이 자기 솜씨를 발휘해 만든 향초나 액세서리를 만들어 파는 매장도 눈에 띄었다.

그런가 하면 장터에 나온 귀농자들은 직접 기른 농산물을 저마다 독특한 메뉴로 재탄생시켜 팔고 있었다. 직접 기른 과일로 이탈리아 요리인 부르게스타나 칵테일 음료인 모히또를 만들어 파는가 하면 빵이나 피자를 구워 파는 식이었다. '뽕밭김밥'이라는 메뉴도 눈에 띄었다. 햄, 시금치, 단무지 따위가 들어가 화려한 색감을 자랑하는 일반 김밥과 달리 산취, 갯잎, 부추, 노각 등이 들어가 거무튀튀하니 소박해 보이는 김밥이었다.



게스트하우스 앞마당에서 '공낭마켓'이 열리는 날이면 인근 도시에서도 손님들이 찾아든다. ©김은남

2014년 6월 첫 선을 보인 뒤 간헐적으로 열리면서 인기를 끌기 시작한 공낭마켓은 2015년에는 아예 매주 토요일 삼례에서 열리는 정규 장터(동절기 제외)로 자리 잡았다. 2016년 다시 찾은 공낭마켓은 많은 사람들로 붐볐다. 이들은 올해부터 삼례 외에 완주군 이곳저곳을 순회하면서 공낭마켓을 여는 중이다.

이런 과정을 거치면서 협동조합 씨앗은 점점 더 지역 귀농귀촌인들의 중심이 되어가고 있다. 최근에는 이들을 중심으로 게스트하우스 부속 건물에 '모여라 땡땡땡'이라는 커뮤니티 식당도 오픈했다. 제철 농산물로 만든 점심 메뉴를 팔면서 가드닝·요리·캘리그래피 강좌와 영화감상 등의 행사 또한 벌어지는 식당 겸 문화예술 공간이다.

새 삶의 터전이지만 아직은 낯선 동네에서 고군분투하던 귀농귀촌인들



©씨앗협동조합

은 이에 협동조합 씨앗을 ‘비빌 언덕’이라 표현하곤 한다. 서울에 살다 3년 전 완주군 고산면으로 내려왔다는 최수원 씨는 이곳 ‘모여라 땡땡땡’에서 일주일에 한 번 옛날 도시락을 판매 중이다. (커뮤니티 식당은 요일별 메뉴 담당자가 따로 있다) 직접 농사지은 쌀과 잡곡을 섞어 지은 밥과 제철채소 반찬으로 만든 5천 원짜리 도시락이다.

완주에 처음 내려올 때만 해도 최 씨는 농사지를 생각이 크게 없었다고 한다. 그런데 귀촌하면서 얻은 집에 땅이 팔려 있다 보니 어영부영 논밭에 손을 대게 됐다. 기왕 짓는 농사, 나도 이웃도 마음 놓고 먹을 수 있게 하자는 생각에 “풀 농사 많이 지으라”는 동네 사람들의 놀림을 받으면서도 친환경·유기농을 고집했다는 그녀. 문제는 소출이 난 이후였다. 쌀은 지인들한테 어찌어찌 떠넘긴 데 반해 채소는 처리 방법이 마땅치 않았던 것이



풍남마켓에 합류한 귀농귀촌인들은 자기가 기른 농산물로 만든 독특한 요리를 보이곤 한다. ©씨앗협동조합

다. 농약을 치지 않고 비료도 주지 않아 불품도 없고 양도 많지 않은 것을 시중에 내다팔기도 쉽지 않았다. 그러던 차에 풍남마켓을 알게 되고, 커뮤니티 식당에까지 결합하게 됐다는 최 씨는 “도시락이 앞으로 얼마나 잘 팔릴지는 모르겠지만, 적어도 이런 시도를 할 수 있는 공간이 있다는 것만으로 다행스럽다”라고 말했다.

“영화 하나도 함께 보는 게 재미있더라”

귀촌 겸 완주행을 선택한 젊은 문화예술인들에게 협동조합 씨앗은 더더욱 비빌 언덕 구실을 하고 있다. 협동조합 이름을 씨앗(C.Art ; Cooperative Creating Community & Art)으로 정한 것부터가 지역 공동체를 중심으로 문

화예술을 창조하는 협동조합을 지향함과 동시에 문화예술을 통해 지역 공동체 발전에 기여하는 씨앗이 되자는 중의적 의미를 담아서였다. 사실 도시에서의 삶이 싫어서 또는 버거워서 귀촌을 선택하기는 했지만 시골에 내려왔다고 이들 문화예술인의 삶이 똑딱 바뀌는 것은 아니다. 먹고사는 것에 대한 부담도 여전하다. 그런데도 어쩌다 만난 도시 친구들은 시골에 간 이들이 무조건 농사를 짓거나 마당 있는 집에 사는 줄 알고, 낭만적인 질문 공세를 퍼부를 뿐이다. (카툰, 「삼레 사는 설레」)

그런 이들에게 서로의 사정을 잘 아는 귀촌자와의 만남은 그 자체로 위안이 된다. “하다못해 영화 하나를 보더라도 모여서 보는 것이 훨씬 재미있다. 얼마 전 시골에서 자급자족하는 젊은 여성의 삶을 다룬 <리틀 포레스트>라는 일본 영화를 커뮤니티 식당에서 함께 봤는데, 같은 영화라도 ‘뭐야, 보리수 잼은 저렇게 만드는 게 아니잖아?’처럼 우리끼리 통하는 수다를 떨면서 보니까 훨씬 더 재미있었다”라고 이선영 씨는 말했다.

다만 세대적 특성 때문인지, 문화예술인 특유의 자유분방한 속성 때문인지 이들 귀촌자들이 결속력 강한 공동체를 원하는 것은 아니다. 이들이 발행하는 소식지(『삼레 귀촌 청년들의 생활문화 매거진』)에서 한 귀촌자가 표현한 대로 ‘최소한의 사회 안전망이 되어주는 공동체’이면서 ‘언제든 떠날 수 있는 공동체’. 어쩌면 이런 느슨한 형태의 공동체야말로 이들이 바라는 이상향에 가까워 보인다.

어쨌거나 문화예술에 익숙한 이들의 상상력이 보태지면서 삼삼오오 게스트하우스는 소박하면서도 개성 있는 미감을 다듬어가는 중이다. 숙소 건물 곳곳에 앙증맞은 고양이 표식이 숨어 있고, 숙소 안으로 들어서면 분위기 있는 여행 사진들이 게스트를 맞이하는 식이다. 풍낭마켓이나 커뮤니티 식당에서 음악, 미술, 목공, 바느질, 요리 등 각종 문화예술 강좌가 벌어질 수 있는 것 또한 이들 귀촌한 문화예술인 덕분이다.

‘반농반×의 삶’을 꿈꾸는 청년들의 인큐베이터

이미 지역살이를 택한 귀농귀촌인뿐만이 아니다. 협동조합 씨앗은 귀농귀촌에 새로 관심을 갖는 청년들을 끌어들이는 관문 구실도 하고 싶어한다. 협동조합 씨앗은 게스트하우스 운영을 시작한 2014년 말부터 현재까지 청년귀촌캠프를 세 차례 운영한 바 있다. 시골살이에 관심이 많은 청년들을 2박 3일간 삼례에 불러들여 귀촌의 이모저모를 알리고, 미리 귀촌한 선배들과의 현장 만남을 주선했던 것이다.

이는 애초에 이들에게 게스트하우스 운영을 위탁한 완주군의 이해와도 맞아떨어진다. 완주군에 따르면 2015년 12월 말 현재 완주군으로 귀농귀촌한 가구 수는 920여 가구에 이른다. 특히 귀촌과 관련해서는 제주도를



씨앗은 청소년들이 자기 살던 동네를 떠나지 않고 지역에서 새로운 일자리를 만들기를 꿈꾼다. 사진은 목공수업의 한 장면. ©씨앗협동조합

제외하고 내륙 지방에서 가장 인기 있는 귀촌지 중 하나가 완주군이라는 분석이다. 앞에서 설명한 대로 완주군이 ‘로컬푸드 1번지’로 알려지면서다. 이들 귀농귀촌 가구를 1,000가구 이상으로 끌어올리는 한편 귀농귀촌에 관심 있는 청년층을 집중 공략해 지역 재생을 꾀해보겠다는 것이 완주군 구상이다.

“최근 들어서는 귀농이나 귀촌이냐를 굳이 구분하기보다 ‘반농반X의 삶’에 관심을 갖는 청년들이 늘고 있는 듯하다”라고 김주영 대표는 말했다. ‘반농반X의 삶’이란 최근 한국에도 번역 소개된 시오미 나오키의 책 제목에서 유래한 말로, 텃밭 농사 등을 지어 최소한의 자급자족을 이루는 동시에 글짓기나 예술처럼 자기가 하고 싶은 일(X)을 병행하는 방식의 삶을 말한다. 소박하지만 일과 삶이 조화를 이룰 수 있는 이런 라이프스타일을



씨앗은 시골살이에 관심이 많은 청년들의 ‘허브’ 역할을 하고자 한다. 사진은 협동조합이 주최한 청년 귀촌캠프. ©씨앗협동조합

통해 개인과 사회, 인간과 자연 사이의 깨진 균형을 되살릴 수 있다는 것이 저자의 주장이다. 그런데 이 같은 메시지가 고성장이 멈춘 시대 무의미한 경쟁에 지쳐 있던 한국의 청년층에게도 영향을 미치기 시작한 듯하다는 것이다. 이를 반영하듯 올 초 협동조합 씨앗이 『한겨레21』과 공동 주최한 ‘청춘스테이션: 귀촌 청년 사례 발표회’는 전국 각지에서 모여든 청년 100여 명으로 북적였다.

물론 마음이 있다고 실제로 농촌행을 결행하기는 쉽지 않은 법. 이에 협동조합 씨앗은 청년들이 부담 없이 지역살이를 체험해볼 수 있게끔 인큐베이팅 역할도 하고 있다. 단기간 지역살이를 경험해보고 싶다는 청년들이 게스트하우스를 임시 숙소로 쓸 수 있게 숙박비를 1일 1만 원 수준으로 대폭 할인해주고 있는 것이다. 차액은 완주군이 지원한다. 기자가 삼례를 찾아간 3월 말, 게스트하우스에 보름 남짓 머물고 있다는 23살 청년은 “군대 제대한 뒤 뭘 해야 할지 특별히 정해진 게 없는 상태에서 이곳을 알게 돼 찾아왔다. 진짜로 귀촌을 하게 될지 어떨지는 모르겠지만, 정해진 일상에서 벗어나 이곳저곳 기웃거리는 중이다”라고 말했다.

지역 청소년에 눈을 돌리다

협동조합 씨앗이 하고자 하는 일은 여기서 끝이 아니다. 귀촌하려는 청년들을 끌어들이는 것 못지않게 최근 이들이 중시하는 게 내부 청(소)년들이 외부로 빠져나가지 않게끔 붙드는 일이다. “이곳 생활에 익숙해지다 보니 상급학교로 진학할수록 완주를 떠나 전주 등지로 빠져 나가는 청소년들이 늘어나는 현실이 눈에 들어왔다. 안타까웠다”라고 이선영 씨는 말했다. 실제로 삼례에 딱 두 곳 있는 중학교는 학생 수가 줄어들면서 조만간 통폐합될 처지였다. 그런데도 지역에는 어쩔 수 없다는 정서가 팽배해 있었다.

‘이런 분위기를 바꿔볼 수는 없을까?’ 고민하던 협동조합 씨앗이 주목한

것은 일자리였다. 결국 부모들이 자녀를 완주에서 떠나보내는 이유는 하나. 더 나은 교육을 받지 못하면 미래에 괜찮은 일자리를 얻기 어려울 것이라는 불안감에서일 터였다. ‘그렇다면 지역 안에서 새로운 일자리를 만들 어볼 수는 없을까’ 싶은 생각이 들었던 것이다.

알과고와 이세들의 충격적인 대국 이후 누구나 예감하게 되었듯 지금 현재 괜찮다고 평가받는 일자리가 미래에도 괜찮으리라는 보장은 없다. 인공지능, 3D 프린터, 사물인터넷 등 기술혁명으로 앞으로 5년 사이에만 일자리 710만 개가 사라질 것이며, 그중 5만여 개는 화이트칼라 사무직과 관련된 직종일 것이라는 게 고용정보원 전망이다. 그런 의미에서 미래에는 인공지능으로 쉽게 대체될 수 있는 정형화된 일보다 비정형화된 새로운 일을 할 수 있는 창의력과 협업능력 등이 더 중요해질 것이라고 전문가들은 말한다.

그렇다면 지역을 기반으로 소박하지만 좀 더 재미있게 살 수 있는 일 자리를 상상하는 힘을 길러주는 것이 아이들에게 오히려 도움이 되지 않을까 싶었던 것이다. 이에 협동조합 씨앗은 완주군, 교육청에 제안해 지역 청소년들을 위한 진로직업교육 프로그램을 진행하는 중이다. 성공한 혁신학교 모델로 꼽히는 삼우초등학교, 고산중학교 등 4개 학교와 지난해부터 시범 프로그램도 운영해왔다. 강사는 물론 귀농귀촌한 문화예술인들이다.

협동조합 씨앗은 이 프로그램에 참여하는 지역 청소년들과 함께 삼삼오오 게스트하우스 인근에 이런저런 컨테이너 하우스도 새로 만들어가는 중이다. 만화방, 북카페처럼 각자 개성 있게 꾸민 공간에서 새로운 일을 체험하고 상상할 수 있게 하기 위해서다. “처음엔 ‘저게 도대체 뭐하는 데냐’ 싶겠지만 여럿이 힘을 합쳐 스스로 사용할 공간을 만들어가는 과정에서 협력과 자립의 의미를 다시 묻고, 일의 본질에 대해서도 고민하게 되기를 바란다”라고 김주영 대표는 말했다.

‘느슨한 공동체’가 받아시킨 씨앗

협동조합 씨앗은 사실 일반 협동조합의 모습과는 거리가 있는 편이다. 조합원 수는 다섯 명으로 최소화하고, 나머지는 일반회원으로 둔 채 운영하는 방식부터가 그렇다. 지역에서 벌여놓은 일이 성숙하면 현재의 협동조합을 키우기보다 새로운 협동조합을 만들어 새 운영 주체로 삼는 방식 또한 일반 협동조합과는 다르다. 지난해부터 꿈냥마켓의 새 운영 주체로 꿈냥장이협동조합을 따로 만든 것이 한 예다. 조합원들이 좀 더 주인의식을 갖고 일을 주도하게 하는 한편 의사결정에도 효율을 기하기 위해서다. 애초에 민관 협력 모델로 출발한 만큼 앞으로 협동조합이 얼마만큼 자생력을 갖출 수 있을지는 미지수다. 당장 관의 지원이 끊기면 지속이 가능할까 의심스러운 사업들도 있다.

그렇지만 한편으로 협동조합 씨앗은 ‘목마른 자가 우물을 판다’는 협동조합의 기본 원리를 충실히 체현하고 있다는 점에서 주목할 만하다. 함께 해결하고자 하는 공통의 필요와 열망이 있었기에 이들은 모였다. 곧 지역 살이를 시작한 뒤 제대로 비빌 언덕이 없던 귀농귀촌인들이 한데 모임으로 써 서로를 잇고, 관의 행정적 지원도 좀 더 효율적으로 이끌어낼 수 있었던 것이다.

함께 모여 머리를 맞대고 협동하는 과정에서 엉뚱한 방향으로 길이 열리기도 했다. “돌이켜보면 우리 모두 애초에는 귀농귀촌한 청년들이 뭔가를 도모할 수 있는 베이스캠프를 만들어 보자는 정도의 문제의식에서 출발했던 것 같다”라고 김주영 대표는 말했다. 그러나 그 뒤 협동조합 씨앗은 귀농귀촌자뿐 아니라 귀촌에 관심이 있는 청년들을 인큐베이팅하고 나아가 지역 청소년들에게 새로운 일자리의 상상력을 심어주는 창업·창직^{創職} 전진기지로까지 협동조합 사업 영역을 넓혀갔다. 때로는 계획했던 일이 틀어지고 행정 뒤흔다꺼리에 소진할 때도 있었지만 지역과 청년, 그리고 일자리를 연결시킨다는 문제의식을 놓지 않았기에 마침내 씨앗을 받아시키는 데 성

공했던 것이다.

이 과정에서 얻은 ‘풍족한 삶’은 덤이다. “도시에서는 사람이 생산자와 소비자로 나뉘지만, 이곳에서는 서로가 서로에게 도움을 주고받는 교환의 관계가 끊임없이 형성된다. 돈은 많지 않지만 누군가에게 뭔가를 배우고 나 또한 뭔가를 가르치며 살아가는 과정에서 나 자신 과거보다 훨씬 풍요로운 삶을 누릴 수 있게 된 것 같다”라고 김주영 대표는 말했다. 결국 이들에게 삶의 질을 가르는 요소는 ‘느슨한 공동체’로 맺어진 유대, 그리고 돈과 일자리에 대한 새로운 관점 및 상상력이었던 셈이다.

협동조합 스타트업 지도 그리기

김현하

iCOOP협동조합지원센터

대외협력파트 파트장



협동조합은 구성원 간의 신뢰, 가치에 대한 동의가 중요합니다.

협동조합의 특징 중 하나를

‘공유된 소유권(Shared Ownership)’이라고도 하지만

‘공유된 리더십(Shared Leadership)’이라고도 부릅니다.

소유는 권한뿐만 아니라 책임도 공유합니다.

서로를 공동으로 묶어줄 수 있는 멤버십이 있어야

협동조합은 실행력을 갖출 수 있습니다.

『2015년 협동조합 실태조사』를 보면 조사 대상인 5,325개의 협동조합 중 약 45%는 사업을 하고 있지 않습니다. 그중 가장 큰 이유는 사업 추진의 불투명성으로 35.5%를 차지하고 있고, 그다음으로 14.9%가 사업 모델의 미비를 주요한 이유로 꼽았습니다. 사업자등록증을 냈지만 사업을 추진하지 않은 협동조합 중 27.2%도 비즈니스 모델의 미비를 그 이유로 꼽았습니다. 모두 ‘사업에 대한 준비 부족’을 이유로 든 것입니다. 목적지는 있으나 나침반이 없고 출발은 했으나 어디로 향해야 할지 알 수 없는, 표류하는 배에 승선한 당혹스러운 선원들의 모습이 떠오릅니다.

다행히 2012년 협동조합기본법이 만들어졌을 때보다 협동조합 관련 책이 꾸준히 출간되고 있습니다. 그럼에도 협동조합이 뜻을 달고 현실 경제로 나설 때, 어떤 나침반을 들여다보아야 하는지에 대한 설명은 여전히 부족합니다. 물론 설명할 수 없는 것들을 무리하게 설명하다 보면 현실에 맞지 않을 수 있고 탁상공론에 그칠 수도 있습니다. 하지만 나침반 하나 없이 나서는 것보다 앞서간 이들의 길을 보며 우리의 지도를 그려보는 미덕도 있을 것입니다. 여러분의 협동조합은 어디를 목표로, 어떤 지도를 그리

고 있나요? 지금부터 협동조합이 첫발을 떼기 위한 지도 하나를 그려볼까 합니다.

1. 협동조합의 시작 : ‘우리는 공통의 필요를 가지고 있을까’

협동조합은 조합원의 이윤 추구라는 동기보다 협동조합이라는 비즈니스를 통해 경제·사회·문화적 필요를 해소해가는 데 목적을 둡니다. 굉장히 실사구시적인 관점이지요. 안전한 먹거리에 대한 필요로 모아진 소비자생활협동조합, 서민들의 금융적 필요로 만들어진 신탁뿐만 아니라, 지속 가능한 일자리의 창출에 대한 필요로 만들어진 노동자협동조합까지 모든 협동조합에는 조합원 공통의 필요가 자리하고 있습니다. 그 필요의 수준이 강렬할수록 조합원들이 기꺼이 출자하고 차입할 수 있는 가능성도 높아지기 때문에 필요의 강도가 협동조합의 느린 성장을 인내하게 하는 힘이 되기도 합니다.

그럼 그 필요는 어디에 있을까요? 협동조합을 만들고 싶다는 최초의 동기를 떠올려보시면 됩니다. 문제는 그 필요가 나만의 필요인지, 다른 사람과 공감할 수 있는 필요인지입니다. 나만의 필요라면 굳이 협동조합이라는 선택지를 고를 까닭은 없습니다. 사실 필요는 갑작스럽게 발견되기도 합니다. 우연히 지역사회에 하나밖에 없는 빵집이 문을 닫게 될 때, 갑자기 내 회사가 다른 회사에게 인수되려고 할 때처럼 말이지요. 지역사회에 하나밖에 없는 가게를 지키기 위해 지역주민이 소유하는 협동조합을 만들 수도 있고, 부도난 회사를 노동자들이 인수해 협동조합으로 운영할 수도 있습니다. 그 필요는 자신의 경험에서 발생할 수도 있고 외부의 변화로 생길 수도 있고 사회적 필요로 만들어질 수도 있습니다. 문제는 그 필요가 나 말고도 다른 사람들까지 느낄 수 있어야 한다는 것입니다. 협동조합은 세련된 아이디어만으로 사람들을 모아내는 비즈니스가 아니라 개인이 가

지고 있는 공통의 필요를 바탕으로 사업의 동력을 만들어냅니다. 협동조합을 만들어야겠다는 생각이 들었다면 그 필요를 다른 사람들도 공유하고 있는지 확인해야 합니다.

2. 합의와 동의의 문화 : ‘조합원과 살아 있는 규칙 만들기’

조합원은 영어로 멤버(Member)라고 부르지만 사업체를 소유하고 있는 오너(Owner)이기도 합니다. 조합원은 1인 1표를 가지고 중요한 의사결정을 내리므로 누구에게 조합원 자격을 부여할지, 누구와 파트너 관계를 유지할지에 대한 그림이 있어야 합니다. 염두에 두어야 할 점은 협동조합 사업은 주식회사나 벤처기업처럼 단기간에 승패를 볼 수 있는 사업이 많지 않다는 것입니다. 협동조합은 인내를 요구합니다. 지역 인구(800만 명)보다 조합원(880만 명)이 더 많은 캐나다 퀘벡 지역의 사회적경제가 활성화된 하나의 이유로 장기대출의 ‘인내자본(Patient Capital)’을 들 정도로 협동조합의 성장 곡선은 주식회사의 그것과 다릅니다. 함께해야 할 구성원들이 빠른 자본 회수와 배당만을 요구한다면 얼마 가지 않아 자증지란에 빠질지 모릅니다. 그래서 초기 단계의 협동조합은 서비스와 재화를 런칭하기 전에 조합원과 방향성을 공유할 수 있는 철학과 가치라는 그림을 내놓고 합의해야 합니다. 그것은 현실 경영에서 정관, 규약, 규정이라는 형태로 등장하기도 하며 기업문화라고 불리기도 합니다. 우리의 가치와 철학이 정관과 규약에 녹아들고 그 규칙이 전 조합원에게 영향을 미치면서 일정한 문화와 규범이 만들어질 때, 협동조합의 살아 있는 규칙이 만들어집니다.

하나 생각해봐야 할 것은 협동조합의 조직문화가 의도적인 노력으로 방향을 통제할 수 있느냐는 점입니다. 사실 문화란 소속되어 있는 구성원들이 가지고 있는 성격의 교집합에 더 가깝습니다. 문화는 계획에 따라 만들어지기보다 협동조합이 가지고 있는 철학과 가치에 동의하는, 조합에 남

아 있는 조합원들의 공통분모에 의해 만들어집니다. 동의할 수 없다면 조합에 들어오지도 않을 것이고 들어왔다고 해도 금방 떠나겠지요. 남아서 함께 인내하고 필요를 해소해가면서 버티는 조합원들의 공통집합, 그것이 우리 조합의 정체성이자 문화입니다. 그러니 무색무취한 규칙이 아니라 분명한 지향과 정체성을 가진 규칙이 필요합니다. 협동조합의 가치와 철학이 깃든 규칙에 동의하는 조합원들이 모였다면 이제 사업에 대해 검토해보겠습니다.

3. 협동조합 비즈니스 모델

: ‘우리는 어떻게 지속가능성을 담보할 것인가?’

비즈니스 모델은 가상의 다이어그램입니다. 사실 성공하는 사업은 대부분 외생변수^{exogenous variable}에 기인합니다. 사업을 망하고 싶어서 망하는 사람이 없는 것과 같은 이치입니다. 사업은 외부 요소가 내부의 노력을 압도하는 경우가 많습니다. 그렇다고 이 과정이 의미가 없다는 말은 아닙니다. 실패의 요인은 내생변수^{endogenous variable}에 기인하는 경우가 많기 때문입니다. 비즈니스 모델은 적어도 실패율을 낮추고 이 사업이 타당한지, 한마디로 말이 되는 사업인지를 세우는 가설입니다. 인간의 지적 능력으로 최대한 검토할 수 있는 다양한 변수와 요소들을 검토해 리스크들을 사전에 확인해보고 실패율을 줄여 안정적인 사업을 펼치기 위한 최초의 노력인 셈이지요. 당연히 가설을 세우기 위해서는 근거가 있어야 일리 있는 비즈니스 모델이 만들어집니다. 그 근거가 최소한의 시장조사입니다. 최소한의 시장조사라고 하는 이유는 조사도 결국 조사일 뿐, 실제 사업은 시작해봐야 결과를 알 수 있기 때문입니다. 그럼에도 검토할 수 있는 근거들을 갖추기 위해 시장조사와 다양한 데이터를 수집하는 활동이 사전적으로 필요합니다.

30년 넘게 슈퍼나 빵집을 하셨던 사장님들에게 협동조합 비즈니스 모델을 얘기하면 얼굴에 낭패감이 서립니다. 이분들도 쉽게 이해할 수 있게 비즈니스 모델을 그려보려면 한 가지 만이라도 제대로 하면 좋겠습니다. 진입하려는 시장의 경쟁사와 자신을 비교해보는 일입니다. ‘우리 제품은 완전히 새로운 것이어서 경쟁사가 없어요.’ 그렇지 않습니다. 찾아보면 어디에나 경쟁사는 있습니다. 경쟁사와 비교를 해보면 경쟁사가 우리보다 잘하는 점, 우리가 경쟁사보다 나은 점을 발견할 수 있고, 그리고 나면 경쟁사보다 우리가 잘하는 점을 극대화할 수 있는 방법이 보이고, 그것을 위해 필요한 활동과 자원을 계획할 수 있습니다. 이 정도만 그려봐도 쉽게 이해할 수 있는 비즈니스 모델이 하나 만들어집니다. 이것은 최소한의 요건이지 충분한 요건은 아닙니다. 하지만 이 정도로도 우리 사업이 왜 말이 되는지 설명해볼 수 있습니다. 경쟁 기업보다 나은 점이 하나도 없다면 그 사업을 일리 있는 계획이라고 볼 수 없겠지요. 알렉산더 오스터왈더^{Alexander Osterwalder}의 저서 『비즈니스 모델 캔버스』, 『벨류 프로포지션 디자인』과 같은 책을 보면서 추가적인 내용을 반영하여 정교한 모델을 만들어보시길 권해드립니다. 아무 계획도 없이 무작정 사업에 나서기보다 최소한의 질문, 경쟁사와의 비교로 우리 사업의 지속가능성을 높일 수 있는 방법을 찾아보는 일의 중요성은 거듭 강조해도 모자라지 않습니다.

4. 사업은 계획이 아니라 실천: ‘실행력을 높여라’

애석하게도 결국 사업이 될지 안 될지는 해봐야 알 수 있습니다. 그래서 모든 사업은 계획과 설계도를 그려본 뒤 빨리 실행해보고 결과에서 발견된 오류를 어떻게 조정해나갈 것인가가 더 중요합니다. 실행력은 달리 말하면 속도이고 속도는 빠른 의사결정이기도 합니다. 여기에 모순이 있습니다. 협동조합은 1인 1표제라는 민주적인 의사결정의 방식을 가지고 있는

만큼 합의와 동의의 과정을 중요하게 여기기 때문에 빠른 의사결정을 내리기 어렵습니다. 그래서 협동조합은 구성원 간의 신뢰, 가치에 대한 동의가 중요합니다. 모든 의사결정을 다 총회에서 내릴 수 없습니다. 총회에서 결정해야 할 것, 이사회에서 결정해야 할 것이 구분되고 그 결정에 따라 모두가 일사분란하게 주인으로서의 역할을 다해야 합니다. 그래서 협동조합의 특징 중 하나를 ‘공유된 소유권^{Shared Ownership}’이라고도 하지만 ‘공유된 리더십^{Shared Leadership}’이라고도 부릅니다. 소유는 권한뿐만 아니라 책임도 공유합니다. 조합원이 이사회를 신뢰하지 않고 조합원과 이사회가 각기 다른 비전과 철학을 공유한다면 합의와 동의 과정이 길어지고 의사결정의 조정은 반복될 수밖에 없습니다. 제품과 서비스가 출시되기 전에 조합원과 공유하고 동의할 수 있는 가치와 철학을 내놓아야 한다고 말하는 이유도 여기에 있습니다. 서로가 신뢰하고 공동으로 묶어줄 수 있는 강력한 멤버십이 있어야 협동조합은 실행력을 갖출 수 있습니다.

실행력을 높일 수 있는 또 하나의 방식은 이 일은 누가 할 것이고 누구에게 보고할 것인지를 명확하게 세우는 것입니다. 그래서 초기 발기인들은 서로의 역할과 과업을 명확히 갖고, 그 역할의 달성을 위해 각자 최선의 노력을 다해야 합니다. 이때 발기인 대표는 각자의 역할을 조정하고 관리해야 합니다. 북미 협동조합에서는 협동조합을 만들기 전의 발기인 모임을 ‘운영위원회^{Steering Committee}’라고 부릅니다. ‘Steering’은 진행 방향을 조정하는 조향 장치를 말하는데, 마치 복잡한 계기판을 일사분란하게 작동하며 비행기를 조종하는 조종사의 모습이 떠오릅니다. 협동조합은 사업의 실행력을 갖추기 위해 능동적인 태도뿐만 아니라 역할과 과업을 가지고 달성 여부를 확인하는 관리의 일 또한 중요합니다. 때론 이 과정에서 한 사람에게 지나치게 의존하는 문제가 발생하기도 합니다. 유능함의 비극입니다. 하지만 그 경험과 체험을 통해 조합원들도 학습할 수 있는 기회를 공유한다면 빠른 실행력으로 배워갈 수 있습니다.

5. 직원을 채용해야 할까: ‘현금 흐름의 덩어리’

사람도 모으고 규칙도 만들고 사업도 착수했습니다. 이제 직원을 채용해야 할 순간이 옵니다. 소비자협동조합이라면 매장의 직원이거나 노동자협동조합이라면 조합원이 아닌 직원일 수도 있습니다. 한마디로 창업 조합원이 아닌, 법률로 정해진 기준에 따라 임금을 줘야 하는 직원들입니다. 필요하다면 사람을 채용해야 합니다. 그런데 사람을 채용하고 관리하는 데는 생각보다 많은 자원이 사용됩니다. 급여뿐만 아니라 4대보험, 퇴직금도 고려해야 합니다. 폭풍 같은 스타트업 기간이라면 어쩔 수 없이 직원을 내보내야 하는 상황이 생길 수도 있는데 그럴 때는 법률에 따라 퇴직위로금도 함께 제공해야 합니다. 직원 채용의 무용론을 말하는 것이 아니라 정말 직원이 필요한가, 우리는 그 직원을 감당할 수 있는가에 대한 질문이 먼저 필요하다는 이야기입니다.

초기 단계 기업들은 매출보다 현금 흐름을 중요하게 보고 현금 흐름에 영향을 줄 수 있는 요인에 신중해야 합니다. 매출이 오른다고 직원을 채용하고 급여를 높일 경우 예상치 못한 현금 흐름 절벽에 내몰릴 수 있습니다. 매입과 재고 관리가 많은 기업들은 특히 더 주의해야 합니다. 현금 흐름이 한 번 막히기 시작하면 어떤 대표도 건강한 심리상태를 유지하기 쉽지 않습니다. 진짜 수익은 현금이 들어오는 것이지 매출로 계상된 것과는 다릅니다. 재무제표 보는 일과 관리회계를 어려워하는 분들이 많지만 사실 기업을 운영하는 데 필요한 수학은 오직 사칙연산뿐입니다. 결국 어떻게 더 하고 빼고 곱하고 나누는가 하는 문제입니다. 기업의 기본적인 재무관리에 대해서는 쉽고 재미있게 쓰인 책들이 많습니다. 하야시 아츠무의 『회계학 콘서트』는 만화로 출간되어 이해가 쉽습니다. 캐런 버먼과 조 나이트의 『재무제표 분석법』은 재무 지수를 높이는 데 참고해볼 만합니다.

6. 사업 진출 이후: '좋은 소식은 알아서 소문난다'

사업이 시작됐습니다. 구매가 일어나고 매출이 일어납니다. 여기서는 소비자협동조합이건 노동자협동조합이건 시장에서 구매하는 조합원 혹은 소비자의 반응이 중요합니다. 중요한 건 만족하는 소비자가 아니라 불만족하는 소비자입니다. 신규 고객을 유치하는 데 드는 비용이 기존 재구매 고객을 유치하는 데 드는 비용의 3배까지 든다는 보고도 있습니다. 길거리에 서 막무가내로 소비자를 유치하기보다 이전 고객에게 쿠폰을 나눠주고 재구매를 유도하는 게 훨씬 쉽습니다. 자원이 취약한 협동조합은 재구매를 일으킬 수 있는 데에 전심을 쏟아야 합니다. 기존 구매자 중 불만족하는 조합원이나 소비자가 있다면 왜 그런 것인지, 대표가 직접 현장의 문제를 청취하며 빠르게 해결하려는 태도가 중요합니다.

스타트업 단계에서 대표가 소비자의 말을 듣지 않으면 어떤 직원도 들으려 하기 쉽지 않습니다. 조합원에게는 좋은 소식만 전해주고 안 좋은 소식은 숨기는 경우도 있습니다. 좋은 소식은 알아서 전파됩니다. 좋은 소식은 신경 쓰지 않아도 조합원들이 다 듣고 있습니다. 문제는 나쁜 소식입니다. 안 좋은 일이라고 숨기고 감추기만 한다면 조합원의 불신이 높아지고 결국 조합원들과 운영진 간의 갈등만 일으키는 꼴입니다. 민주주의의 내공은 투명성에서 만들어집니다. 투명하지 않고 민주적인 조직이 되길 기대할 수 없습니다. 사업 진출 이후 안 좋은 소식을 적극적으로 조합원과 공유하고 이 문제를 빠르게 해결하려는 태도야말로 신뢰와 매출 두 마리 토끼를 모두 놓치지 않는 일입니다.

협동조합 스타트업 과정의 개괄적인 내용을 소개했습니다. 의도적으로 설립 절차나 법인화 내용은 제외했습니다. 사실 협동조합이 법인격을 갖추고 설립을 하는 것은 스타트업 단계의 본질은 아닙니다. 본질은 핵심 조합원을 구성하고 그 구성원들과 교감하는 규칙을 만들며 타당성 있는 사

업으로 실행력을 갖추는 일입니다. 법인화는 이중 조합원이 필요하다고 느끼는 어떤 단계에서 만들어도 무방하며 설립을 도와주는 중간지원 조직들도 지역에서 쉽게 발견할 수 있습니다. 그럼에도 법인화 단계가 어딘가에 꼭 들어가야 한다면 그 시기는 세금계산서를 내야 할 때라고 말하고 싶습니다. 굳이 법인화가 필요하지 않은데 처음부터 무리하게 법인화를 서두르는 결과가 앞서 제시한 통계에서 사업을 하고 있지 않는 45%의 협동조합입니다. 법인화 이후에는 법률로써 지켜야 할 요건이 많습니다. 하다못해 이사장의 주소가 바뀌어도 법인등기를 변경해야 합니다. 법인화보다 중요한 것은 함께할 사람들과 공유하는 비즈니스 모델, 그리고 실행력입니다.

앞서 말한 단계는 현실에서 시계열 단계나 계단형 단계로 차근차근 진행되지는 않습니다. 때로는 동시다발적으로 일어나기도 하며 뒤의 순서가 앞의 순서를 끌어오기도 합니다. 분명한 사실은 생략할 수 있는 단계는 없다는 것입니다. 지금 당장 거치지 않더라도 결국 어느 시점에서 꼭 확인해야 합니다. 협동조합을 하기 전 앞에서 언급된 내용을 검토해보고 구성원들과 대화를 해보면 좋겠습니다. 그러면 다음 실태조사에서는 조금 다른 모습의 협동조합 현황을 볼 수 있지 않을까요? 초기 단계에 있는 모든 협동조합의 건투를 빕니다.

우리는 '집단 어리석음'으로부터 안녕한가요?

『왜 우리는 집단에서 바보가 되었는가』

군터 뒤크 지음, 김희상 옮김, 비즈페이퍼, 2016

박운학

작은기업연구소 소장



분주하게 일을 하며 야근까지 불사하면서도 왜 실질적인 해결책을 얻지 못하는지, 결과는 왜 그렇게 '비효율적'인지, 나는 그 원인을 철저히 따져보려 한다. 개인은 왜 평소의 훌륭한 실력을 발휘하지 못할까? 왜 모든 것이 그토록 복잡하고 시간은 턱없이 부족할까? 고액 연봉을 받는 경영자는 왜 그저 그런 것을 짜맞추느라 소중한 시간을 낭비할까? (20쪽)

독일 빌레펠트 대학 수학과 교수와 IBM 최고기술경영자CFO를 역임한 저자 군터 뒤크Gunter Dueck는 이 책 『왜 우리는 집단에서 바보가 되었는가Schwarmdumm』를 통해 끊임없이 질문을 던지고 있다. 똑똑했던 개인은 왜 집단 안에서 주

체성과 도전의식을 잃고 근시안적이고 기회주의적인 개인으로 변질되는가? 과연 집단지성이 효율성을 높이고 현대 사회의 조직 문제를 해결할 수 있는 돌파구일까? 저자는 우리가 오히려 '집단 어리석음'의 시대로 향하고 있다고 경고한다.

이 책은 회사 조직, 학교, 정당, 사회 곳곳에서 집단 어리석음에 빠지는 원인을 여러 사례와 이론을 통해 구체적으로 보여주고 있다. 특히 경제학자 조지 애컬로프 George Akerlof가 중고차 시장을 예로 들어 설명한 '레몬 시장 이론'을 제시한다. 많은 정보를 소유하고 있는 중고차 판매상은 정보에 어두운 고객을 속여 품질보다 더 비싼 값에 중고차를 판다. 이러한 관행으로 구매자는 사고 이력이 있는 차량으로 밝혀질 위험에 대비한다며 차량의 가격을 깎으려 들고, 질 좋은 매물을 중개하던 양심적인 중개상들은 버티지 못하고 계속 시장을 떠나게 된다. 결국 구매자는 중고차의 품질에 대한 기대를 접는다. 그나마 버티던 차선의 중개상마저 영업을 중단하게 되고, 중고차 시장이 완전히 무너지는 어느 누구도 원치 않는 결과가 나타나게 된다는 것이다.

비단 중고차 시장에서만 이런 현상이 벌어지고 있을까? 경제학에서 말하는 그레샴의 법칙처럼 사회 각 분야별로 일어나는 '악화가 양화를 구축하는 현상'을 우리 주변에서 발견하는 것은 어렵지 않다. 도덕성과 역량을 기준으로 각 분야에서 성공을 달성하는 경우도 있지만, 권모술수와 생존 본능대로 행동하는 사람이 사회적 성취를 이루는 경우도 많은 것이 사실이다. 관리자가 전형적인 업무 처리만을 우선하여 혁신적인 의사결정이 희생되고, 조직의 유능한 개인을 위협적으로 느낀 상급자가 능력 없는 개인을 더욱 지지하게 되는 것이다.

한편 저자는 통계 연구가 '집단 어리석음'화 하는 과정을 축구의 볼 점유율 사례로 설명하기도 한다.

연구논문 : 볼 점유율과 승리 사이에는 상관관계가 성립한다 → 논리의 비약 :

언론기사 “볼 점유율이야말로 새로운 축구의 메가 성공 방식이다!” → 확산 : 감독은 볼 점유율을 높이라고 선수들에게 호통을 치고, 축구중계 화면에는 볼 점유율이 표시된다.

그러나 실상은 경기를 잘하는 선수가 더 많은 볼을 점유해서 골을 얻기 마련이다. 말하자면 공부 잘하는 학생이 높은 점수를 받는다는 것이다.

우리의 일상은 갈등, 노선투쟁, 통제, 품질 관리, 성과 압박 등으로 심신이 과로에 노출되어 심리적으로 자기조절능력이 소진되고 이타심을 발휘하기 어려운 상황이다. 피곤에 지친 사람들일수록 타 집단에 대한 편견이 심하다는 조사 결과도 있다.

로랑 베그는 『도덕적 인간은 왜 나쁜 사회를 만드는가』를 통해 ‘도덕적 인간’은 좋은 사회를 만드는 구성원이지만 ‘나쁜 사회’를 만드는 데 일조하기도 한다고 말한다.

성실한 인격은 학업 성적과 직업적 성공에서부터 근무 태도에 이르기까지 다양한 행동 지표들과 관련이 있다. 또한 성실한 인격은 건강에 이로운 행동들과 관계가 있어서 이러한 심리적 특성을 지닌 사람들은 평균수명이 다소 높다는 연구 결과가 있을 정도다. 그러나 성실한 인격의 소유자들은 부당한 명령을 내리는 권위에 잘 저항하지 못한다는 사실을 간과해서는 안 된다. 반사회적 인격장애인 소시오패스, 사이코패스뿐만 아니라 극단적 순응성과 경직성을 가진 노모패스도 문제다.

한나 아렌트도 ‘악의 평범성’^{Banality of evil}을 말하면서 홀로코스트와 같은 역사적·사회적 악은 광신자나 반사회성 인격장애자들이 아니라, 평범한 사람들에 의해 행해질 수 있다고 말한다. 행위가 아무리 흉측할지라도 그 행위 주체는 괴물 같지도 악마 같지도 않다는 것이다. 중요한 것은 “집단과의 동일시가 강력할수록 그 집단의 규범은 영향력이 있고 거기서 벗어

나는 자들은 용서받기 어렵다”는 사실이다.

군터 뒤크는 이 책을 통해 과도한 경쟁으로 촉발되는 성과에 대한 압박과 그에 따른 부서 이기주의가 얼마나 개인을 번아웃에 병들게 하는지, 실현 가능하고 구체적인 공동 목표의 부재가 얼마나 개인을 무력하게 만드는지, 업무 효율은 높이고 비용은 줄이려 한 경영 혁신 기법이 얼마나 조직을 어리석음의 포로로 전락시키는지 등을 조목조목 풀어나간다. 예를 들어, 상담원의 상담시간 제한이 오히려 고객을 이탈하게 만든 은행의 사례를 통해 지나치게 높은 업무 강도로 발생하는 업무 지연과 업무량 사이의 관련성을 설득력 있게 보여준다.

그러나 원인의 분석과 진단에 비해 문제해결 방안에 대해서는 아쉬움이 남는다. 저자는 “안정적인 경제 호황이 다시 찾아와 오래 지속되는 것이라. 그래야 서로가 여유를 갖고 너그러운 마음을 회복해 모두가 잘 살도록 하는 지혜를 발휘할 수 있을 것 같다”라는 조금은 추상적이고, 단순한 대안을 제시하고 있다. 물론 ‘의식이 족해야 예절을 안다(衣食足而知禮節)’는 말처럼 최소한의 물질 토대가 있어야 한다는 점은 부인할 수 없다. 우리 사회는 개인의 생존을 온통 개인소득에 의존해야 하는 사회이다. 사회나 국가 그리고 공동체가 부담을 들어주는 경험이 적다. 그래서 경쟁이 더욱더 치열하게 내면화되는 환경이다.

최근에 개인적으로 법인 변경과 관련한 업무를 진행하면서 겪은 일이다. 상호 변경, 대표자 변경, 주주 변경, 이사 변경 등의 전반적인 변경사항이 발생하여 담당 업무 파트너와 협의하고 필요한 준비 서류를 요청했다. 이후 진행 과정에서 네 번의 서류 보완 요구가 있었다. 업무 내용 전체를 파악하고 필요한 절차와 서류를 정리한 후에 진행을 하지 않고, 사안별로 진행하면서 필요한 서류를 그때마다 요구한 결과다. 담당 업무 파트너가 업무 경력이 적은 점을 감안하더라도 일을 진행하는 방법은 자기중심적이었다. ‘구조문맹자’를 양산하는 교육을 해왔다고 지적하는 성공회대 김동춘 교수의 말처럼, 우리는 전체를 조망하는 역량을 키우지 못했는지도 모른

다. 더구나 미안해야 하는 상황인지, 당당해야 하는 상황인지, 감사해야 하는 상황인지 등을 판단하지 못하는 담당 업무 파트너의 ‘관계문맹자’ 같은 태도에 화가 났었다. 한 가지 사례를 가지고 일반화하려고 하는 게 아니라 현장에서 일을 하면서 자주 겪게 되는 일화를 대표적으로 이야기 하는 것이다. 진보주의자는 사회의 구조를 말하고 보수주의자는 개인의 문제로 귀결한다는 말처럼, 모든 문제는 양극단으로 갈라져 있다. 사회가 개인의 삶에 미치는 영향이 크지만, 개인의 고유 영역 또한 있음을 놓쳐서는 안 된다.

“대부분의 사람은 돈이 없어 무시당한 경험을 공포처럼 여기고 있다. 돈이 있으면 무시당하지 않을 것 같아서, 그래서 돈을 욕망하는 것이다. 그렇다면, 돈이 없어도 무시당하지 않는 사회를 만들면 된다.” ‘심리연구소 함께’ 김태형 소장의 말이다. 현장에서 경영컨설팅을 통해 만나본 많은 경영자들은 물질적 보상을 해 줄 수 없는 여건 때문에 조직의 구성원들이 불만을 가지고 있다는 생각만 한다. 하지만 실상 내부 구성원들은 조직에서 존중받고 소속감을 느끼며, 교육받고 성장하는 정신적 보상체계에 대한 갈증 또한 크다는 사실을 경영자들은 과소평가하고 있는 것 같다

『고래가 그랬어』 발행인 김규향의 말처럼 “집단이 개인보다 어리석은 때도 있지만 정치행위의 정점인 투표 결과를 보면 민주주의에 대한 평균적인 하한선은 결코 내려가지 않은 형태를 보여준다”. 개인주의가 극단화된 현대 사회에서 공동체성 회복을 만병통치약처럼 여기는 공동체(집단)가 선하다는 주장도, 반대로 집단(공동체)이 개인보다 어리석다고 단정 짓는 논리도 위험하다.

이 책에서 가장 인상 깊은 대목은 본문 280쪽에서 언급된 제인이라는 여성에 대한 내용이다. 성공한 프로젝트 20개를 엄선해 모든 수치를 비교했다. 최고를 만든 것은 돈일까 혹은 책임자의 능력일까? 하지만 데이터에서는 그 어떤 법칙성도 발견하지 못했다. 사소한 공통요인조차 없었다. 다만 한 가지 묘한 사실이 눈길을 끌었다. 모든 성공적인 프로젝트에 ‘제인’

이라는 이름의 여성이 참여자로 이름을 올리고 있었다. 그녀가 누구인지, 맡은 역할은 무엇인지 알아낼 수는 없었다. 데이터에 기록될 만큼 중요한 역할은 아니었던 것은 분명했다. 프로젝트 책임자와 관리자는 그녀를 알지 못했다. 직원 한 명이 대답했다. “아, 제인! 알아요. 이곳에 자주 왔었죠. 그런데 그녀가 있으면 분위기가 참 좋았어요.” 조직에서의 평가는 역할과 스킬 중심으로 이뤄지기 마련이다. 눈에 보이지 않거나, 돈으로 환산하기 쉽지 않은 가치를 제대로 평가하고 있는지 물을을 던지게 만드는 대목이다.

인간은 생물학적으로 천사의 요소와 악마의 본능을 동시에 가지고 있는 존재이다. 좋은 정치, 바른 경영, 바람직한 리더십이란 무엇일까? 인간 내면에 존재하는 악마성이 억제되고 천사의 요소가 발현되는 상황을 만들고 그것을 관리하는 행위이다. 이타적인 행위가 이기적인 생존에 도움이 된다는 사실을 실제 삶 속에서 경험하는 과정이 중요하다고 할 수 있다. 그런 의미에서 협동조합의 참여와 활동은 의미가 크다.

『아이쿱 사람들』

차형석 지음/아이쿱협동조합연구소 엮음, 알마, 2016

이정옥

대구가톨릭대학교

사회학과 교수



협동조합과 ‘모두를 위한 경제^{EoC}’¹는 2% 다르다고 한다. 세계적 시민경제학자인 루이지노 부르니Luigino Bruni² 교수는 이 2%가 인간과 침팬지 정도의 차이라고 웃으며 말한다. 지난 5월 20일 이탈리아에서 방한하여 <EoC, 모두를 위한 새로운 경제모델>이라는 주제로 열린 강연에서 EoC를 새로운 대안으로 설명하면서 나온 얘기이다. 모두가 대안을 말하고 있다. 유

- 1 'EoC(모두를 위한 경제, Economy of Communion)'는 천주교의 포콜라레 운동에서 분화되어 1991년부터 시작되었으며, 시장경제 안에서 형제애와 상호성을 구현하고 공동선을 추구하는 경제로써 의미를 가지고 있다. 가난한 이들의 자본을 토대로 전문경영인이 운영하는 기업을 설립하여 일자리와 이윤을 창출하고, 그 이윤의 일부를 가난한 이를 위해 사용하는 방식이다. 현재 세계 860여 개 기업이 동참하고 있다. (편집자 주)
- 2 이탈리아 로마의 마리아 아순타 대학(LUMSA) 경제학 교수로 스테파노 자마니 교수와 함께 『21세기 시민경제학의 탄생』을 저술했다. (편집자 주)

엔도 지속 가능한 발전을 2015년 이후의 새로운 화두로 내세우고 있다. 한국의 양극화도 갈수록 심해지고 있고 청년들의 미래는 어둡기만 하다. 이런 상황에서 대안은 여러 가지 모습으로 제시되고 있지만, 대개 ‘협동’과 ‘시민사회’라는 접두사를 달고 나온다. 이런 추상적인 대안을 구체적인 삶의 이야기를 통해 보여주는 것이 『아이쿱 사람들: 협동조합의 문을 열다』이다.

아이쿱 사람들은 2%가 다르다. 진경희 대표는 물류 창고에 불이 났던 때를 회상하며, 당시 다급한 상황을 전해 듣고도 겁이 나지 않았다고 말한다. 같이 짐을 저줄 사람들을 믿었기 때문이라고 했다. 신철영 대표의 삶에는 후배들이 많이 등장한다. 후배들이 하라면 집도 잡히고, 원하지 않는 출마도 하고, 관직에도 진출했다. 시민단체로 갔다가도 다시 협동조합운동으로 회귀했다. 협동조합운동을 하려면 손수 용달차를 몰고 사업할 땅을 보러 다니고, 가까운 사람들과의 갈등을 조정하는 일도 해야 하는데, 그는 이 모든 짐을 기꺼이 짊어졌다. 또 사생활과 사회생활의 경계도 없다. 신복수 대표도 마찬가지다. 대표직을 맡아 받는 관공비도 다시 조직에 돌려줬다. 적자가 나면 사업하는 남편에게 부담을 씌우기도 했다. 남편도 2%가 다른 사람인지 그 짐을 같이 저주었다. 선배들이 만든 제도의 틀을 이어받아 활동하는 이정주 대표의 이야기에는 후배 세대의 온건함과 차분함 그리고 지속성이 보인다. 조합원으로 시작해 대표까지 초고속 승진의 열미를 조용하고 침착하게 감당하는 모습은 한 폭의 수채화를 보는 것 같다. 반면 김주숙 연구소장의 이야기는 시간적으로도 길고, 공간적으로도 북유럽까지 경계를 넘나드는 짙은 유화풍이다. 1950년대의 학도호국단 이야기에서 북유럽 유학 이야기 그리고 남편의 정치운동 이야기까지 너무도 다채롭다. 정병호 연구소장의 이야기에서는 수협이라는 제도권 안에서 제도의 생기를 불어넣으려고 노력하는 사람들의 숨결을 느낄 수 있다.

협동조합의 역사는 있었지만 미래로 나아가는 지침은 없었다. 그런 상

태에서 현장과 사람들의 마음이 새로운 이정표가 되었다. 일본과 다른 한국형의 통합과 분화의 모델을 만들어낼 수 있었던 것은 이들이 보여준 민주화에 대한 신념과 갈망이 숨어 있기 때문에 가능했다. 아이쿱 사람들의 이야기는 여섯 사람의 생애사이면서, 동시대를 살았던 우리들의 이야기이기도 하다. 한국 현대사는 이런저런 제약으로 인해 이야기를 만들어내기 쉽지가 않다. 우리와는 2%만큼 다른 이분들의 이야기를 통해 한국 현대사의 씨줄과 날줄이 온전히 복원된다. 노동운동 이야기, 여성운동 이야기 그리고 민주 정권에서의 제도화 경험, 시민운동 이야기가 다 농축되어 있다. 압축 성장이라고 표현되는 한국의 변화가 이분들의 삶에 숨 가쁘게 녹아 있다. 정지하지 않고 끊임없이 걸어가는 이분들을 붙들어 앉혀두고 이야기를 끌어낸 저자에게 진심으로 고마움을 느낀다. 그리고 꼭 필요한 지금 시점에 이 책이 나온 것이 다행이라고 생각한다.

이 책은 재미도 있으면서 동시에 유익하다. 드라마보다 더 드라마틱한 사건들이 꼬리에 꼬리를 물고 일어나고, 게다가 끝은 해피엔딩이다. 다시 부르니 교수의 이야기로 돌아가 보자. 그는 경제에 사람 간의 관계 능력, 상호 교감 능력을 불어 넣는 것이 대안이라고 주장한다. 그리고 그것을 위해서는 ‘선구자’가 필요하다고 말한다. 그는 아시아에서 선구자의 예로 간디를 꼽았다. 인도의 소금 생산권을 지켜내기 위해 3개월을 투쟁한 이야기를 들려주었다. 나는 부르니 교수에게 『아이쿱 사람들』을 선물하고 싶다. 학생으로서, 교수로서, 주부로서, 노동자로서, 성실한 조합원으로서, 그리고 관공 주도, 협동조합의 임직원으로서 각자가 선 자리에서 협동의 짐을 기꺼이 짊어지고 협동의 기운을 만들어간 딱 2%만 다른 사람들의 이야기를 들려주고 싶다. 부르니 교수는 일반 기업과 협동조합은 90%가 비슷하다고 했다. 2%만 다른 사람들이 90%가 비슷한 사람들에게 공감을 일으키는 이야기를 들려주고 싶다. 이들의 삶이 해피엔딩이 될 수 있었던 것은 90%가 비슷한 사람들이 손바닥을 마주쳤기 때문이다.

생애사를 통한 근현대사의 복원은 역사쓰기의 모든 칸막이를 뛰어넘는

다. 6인의 이야기를 통해 우리는 현대사를 정치사는 물론 지역사, 소집단의 역사, 더 나아가 감성의 역사 차원까지 복원하고 읽어낼 수 있다. 이탈리아 협동조합운동이 남유럽의 오랜 역사적 전통과 문화 속에서 만들어졌다고 한다면, 한국에는 한국의 역사와 문화 속에서 만들어진 협동조합이 있다. 그것을 가장 생생하게 말해주는 것이 이 책이다.

변화를 주도하는 세계 협동조합의 현재

이주희

사회적협동조합
iCOOP협동조합지원센터
국제파트

전 세계 소규모 생산자들을 지원하는 미국의 P6 운동

● ● ● 미국의 P6 협동조합거래운동 The Principle Six Cooperative Trade Movement이 현재 협동조합의 가치와 원칙에 근거하여 소비자, 생산자, 협동조합의 공정한 거래 관계를 강화하는 데 일조하고 있다. P6는 협동조합 제6원칙인 ‘협동조합 간의 협동’을 줄인 말로 미국의 생협과 생산자협동조합의 사업적 협동을 위해 만들어진 운동이다. 이 운동을 통해 협동조합은 물론 소비자들이 구매를 통해 국내의 소규모 생산자들을 지원할 수 있다.



P6는 미국 전역을 대상으로 진행되는 운동으로 협동조합co-operative, 소규모small, 지역local이라는 3가지의 중요한 기준을 세웠다. 즉 소규모 생산자들의 시장접근성을 높이고 협동조합의 공급망을 강화하여, 궁극적으로 식품 시스템을 바꿔나가자는 중요한 목표를 가지고 있다.

매장에 있는 P6 상품들은 생산자 소개와 ‘P6’ 로고가 부착되며, 소비자들은 상품의 출처를 확인하고, 구매를 통해 생산자들에게 얼마나 기여할 수 있는지 알 수 있다.

회원 협동조합들이 함께 세운 P6는 지난 2009년 미국공정무역업체이자 노동자협동조합인 이퀄익스체인지^{Equal Exchange}를 중심으로 6개 협동조합이 함께 협동조합으로 설립했으며, 현재는 오가닉밸리^{Organic Valley} 등 12개 협동조합이 참여하고 있다.

* 관련 홈페이지 : <http://p6.coop>

유럽의 1억 4천만 명이 협동조합의 조합원

●●● 지난 18개월간 집계한 유럽 협동조합연합인 코퍼라티브유럽^{Cooperatives Europe}의 새로운 보고서에 따르면 유럽 인구 중 17% 이상이 협동조합의 조합원인 것으로 알려졌다. 유럽의 협동조합운동은 총 4,700만 개의 일자리를 제공하며, 전체 연간매출은 약 1조 50억 유로에 달한다.

현재 유럽에는 약 18만 개의 협동조합이 있으며, EU만을 본다면 유럽인 5명 중 1명이 협동조합의 조합원인 셈이다. 보고서는 또한 2009년과 비교하여 조합원 수는 16%, 협동조합 수는 12% 증가했다고 밝혔다.

가장 협동조합이 많은 국가는 이탈리아(39,600개), 터키(33,857개), 프랑스(22,517개), 스페인(20,050개) 순이었으며, 조합원이 가장 많은 국가는 프랑스(2,600만), 독일(2,200만), 네덜란드(1,600만), 영국(1,400만), 이탈리아(1,200만) 순이었다. 또한 협동조합에서 일하는 직원 수는 프랑스(120만), 이탈리아(110만), 독일(86만) 순으로 많았다. 참고로 이탈리아 인구의 4.5%, 프랑스 인구의 4%가 협동조합에 근무하고 있다.

해당 보고서는 이 외에도 협동조합 부문별, 국가별 통계를 포함하고 있다.

* 보고서 전문

<https://coopseurope.coop/resources/projects/power-cooperation-cooperatives-europe-key-figures-2015>

지속 가능한 일자리, 재생 가능한 에너지를 위해 호주 커뮤니티가 주도하는 이니셔티브

●●● 어스워커Earthworker는 커뮤니티 주도로 만들어진 이니셔티브이다. 노조, 환경보호운동가 그리고 소규모 업체 등 다양한 배경의 사람들이 함께 모인 어스워커 이니셔티브는 제조산업의 쇠퇴로 어려움을 겪고 있는 지역사회를 되살리는 동시에 ‘화석연료’에서 재생 가능 에너지로의 전환을 통해 기후 변화에 대응하고자 시작되었다.

어스워커 협동조합은 호주 전역의 커뮤니티 협동조합과 네트워크를 구축하고 그린에너지 부문의 협동조합 설립을 지원하는 역할을 하는데, 그렇게 설립된 협동조합 중 하나가 유레카의 미래노동자협동조합-Eureka's Future Workers Cooperative이다. ‘유레카의 미래’는 호주 단데농Dandenong의 ‘에버라스트 하이드로 시스템Everlast Hydro Systems’ 제조업체의 오랜 기술과 노하우를 그대로 이어받아 협동조합으로 전환한 호주 최초의 노동자 주도 녹색기술 제조공장이다.

이들은뱅크오스트레일리아Bank Australia 신탁과 파트너십을 맺어 저리대출로 각 가정의 태양열 온수시스템을 도입할 수 있도록 지원, 더 많은 사람들이 재생에너지를 이용하도록 노력하고 있다. 또한 어스워커는 단체협약EBA으로 임금인상에 관한 노동조건에 임금 인상 대신 태양열 온수시스템을 선택할 수 있는 조항을 별도로 마련하여 새로운 온수에너지시스템을 공급할 수 있는 시장을 만들어냈다.

호주에는 아직 노동자협동조합 모델이 많지 않다. 스페인의 몬드라곤 모델에 영감을 받아 만들어진 어스워커는 제조산업과 지역사회 재생을 위해 금융서비스, 훈련 등을 지원하는 협동조합의 중심이 되고자 한다.

* 참고자료: <http://earthworkercooperative.com.au>

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

— 김아영, 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

—정원각(iCOOP협동조합연구소 사무국장)

지금 해외에서는

—이주희(iCOOP생협연합회 대외협력팀)

돌발논문 우리는 속고 있다, 속는 줄도 모르고

—노종면(전국언론노조 민주언론실천위원장, 천안함언론검증위원)

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

: 배추파동을 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(친환경유기식품유통인증협회 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, 이혜정, 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
— 엄찬희(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 : その成果と課題)

— 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(이틀리에 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, 석승익, 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

—신효진(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 이치우 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, ‘청년연대는행(준)’
— 조금득(청년연대는행 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?

—엄찬희(편집위원장)

특집

협동조합 생태계

한국 사회 경제위기의 대안 하나, 협동조합 생태계

—김기태(한국협동조합연구소장)

협동조합 생태계에 대한 구상

—신성식(아이쿱생협법인 경영대표)

협동조합 생태계로 다함께 행복한 노동을

—김홍범(아이쿱축산 상무대행)

협동조합 생태계와 조합원 활동 : 아이쿱소비자활동연합회의 경우

—권미옥(아이쿱소비자활동연합회 활동국장)

협동조합 생태계는 어떤 모습일까?

—오항식(아이쿱생협 쿠파서비스 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(법광 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(시사IN 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?

— 강완구, 박봉희, 손낙구, 정원각, 이향숙

이슈 못살겠다, 협동조합이다! : 프레시안의 협동조합 전환기

— 이대희(프레시안 협동조합팀장)

국정원 사태와 실종된 한국 민주주의

— 배성인(한신대학교)

아이쿱생협 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(생협평론 편집위원)

협동조합 소식 협동조합 가치와 원칙의 사회적 확산을 보장하는 일

— 김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

생협평론 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 파부는 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(시사IN 선임기자)

서평 현명한 소비자라는 부족하다 : 『질병관매학』

—민앵(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(시사IN 선임기자)

- 서평** 『세계를 바꾼 과일의 운명 : 바나나』
—이응구(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
—변해진(건강권실현을위한보건의료단체연합 기획실장)
- 저성장시대의 주택정책 방향과 공유주택의 역할
—변창흠(세종대학교 교수)
- 아이쿱생협 만평** —이동수(만화가)
- 들발논문** 논습지의 중요성과 보전대책
—주용기(전북대학교 전임연구원)

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)

아이쿱생협 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(동작신험 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)
돌발논문	제로로 아이들을 제대로 지키자 — 공정경(아이쿱 시민기자) 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 ⑨ 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(칼폴라니사회경제연구소 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 위험사회

— 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)

- 서평** 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)

생협평론 2016 봄(22호)

- 길잡이** 농협과 생협의 협동, 농민과 소비자의 상생을 꿈꾸며
— 박종현(편집위원장)
- 특집** ‘협동조합으로서의 농협’
협동조합의 관점에서 본 농협의 역사
— 조현경(한겨레경제사회연구원 사회적경제센터장)
세계 농업협동조합의 성공과 실패를 통해 무엇을 배울 것인가?
— 안상돈(농협중앙회 미래전략부 미래전략연구소 연구위원)
협동조합으로서의 정체성 회복과 농협의 과제
— 이호중(지역재단 농협연구교육센터 센터장)
도시농협, 변하지 않으면 죽는다
: 소비자를 통해 생존하거나 문 닫거나
— 정연근(내일신문 기자)
- [좌담회]**
농협에 기대하는 변화, 그리고 농협과 생협의 협동
— 장민기, 정기석, 조성규, 조현선, 유재흠
- 이슈** 2015 협동조합 실태조사 리뷰
— 김란수(한국협동조합연구소 연구부장)

- 들발논문** 사회혁신이 필요한 시대
—김홍길(서울시 협치서울추진단 시민선임 코디네이터)
- 르포** 집을 다시 그리다 : 주택협동조합과 주택공동체
—공정경(아이쿱 시민기자)
- 아이쿱생협 만평** —박해성(만화가)
- 기획 연재** 협동조합을 가다 ㉔
필리핀 봉제조합 '익팅' : “익팅을 만나고 내 삶이 바뀌었다”
—김은남(시사IN 선임기자)
- 사회적경제 비즈니스 첫걸음 ㉔**
다양한 사회적경제조직 교육·훈련사업 활용하기
—이대중(전 기획재정부 협동조합팀장)
- 서평** 지금보다 나아질 수 있다는 희망, 그 꿈과 땀의 역사
『영국 협동조합의 한 세기』
—임정은(강서아이쿱생협 조합원)
- 협동조합 소식** 농업 활성화와 협동조합
—이주희(사회적협동조합 아이쿱협동조합지원센터 국제파트)
- 제2회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 당선작**
일제강점기 오사카 지역 제일조선인 협동조합의 운영 추이
—허선훈(고려대학교 대학원 박사과정)

단행본

No.	발행년도	제목/ 저자 및 역자
1	2006	『생협 인프라의 사회적 활용과 그 미래』 ____일본 21세기코프연구센터 저 한국생협연합회 역
2	2008	『iCOOP생협 10년사 : 협동, 생활의 윤리』 ____iCOOP생협연대 저
3	2008	『일본 워커즈 콜렉티브 활동 사례연구』 ____김주숙, 김미영, 김양희, 안세희, 정금수, 이향숙
4	2008	『생활 속의 협동』 ____오사와 마리 저 아이쿱협동조합연구소 옮김
5	2009	『세상을 바꾸는 소비자의 힘 2009 윤리적 소비 체험수기 공모전 수상집』 ____아이쿱협동조합연구소 엮음
6	2009	『새로운 생협운동』 ____한국생협연대 엮음 (초판 : 2002)
7	2011	『뒤영벌은 어떻게 나는가』 ____이바노 바르베리니 저 김형미 · 김영미 옮김
8	2012	『한국 생활협동조합운동의 기원과 전개』 ____김형미 외
9	2012	『협동조합, 그 아름다운 구상』 ____에드가 파넬 저 염찬희 옮김
10	2012	『후쿠이생협의 도전』 ____일본생협연합회 엮음 이은선 옮김
11	2012	『일러스트로 배우는 생활협동조합 매장 운영 가이드 북』 ____오리토이사와카니시 케이코 저 이은선 옮김
12	2012	『현대일본생협운동소사』 ____사이토 요시아키 저 다나카 히로시 옮김
13	2012	『꺼지지 않는 협동조합의 불꽃』 ____와카츠키 타케유키 저 이은선 옮김
14	2013	『살아 숨쉬는 마을 만들기』 ____니시무라 이치로 저 번역모임 연리지 옮김

- 15 2013 『로치데일 공정선구자 협동조합 역사와 사람들』
____조지 제이콥 홀리요크 저 | 정광민 옮김
- 16 2013 『협동조합 운영 사례집』
____서울특별시
- 17 2013 『진짜 가격은 얼마인가요.(2013)』(E-Book)
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 18 2014 『진짜 가격은 얼마인가요.(2014)』(E-Book)
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 19 2014 『협동조합 키워드 작은 사전』
____김기태, 김형미, 신명호, 장종익, 정병호 외
- 20 2014 『협동과 연대의 인문학』
____김창진 편저
- 21 2015 『iCOOP생협 2015년 입문협동조합』
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 22 2015 『사람을 탐하다 : 협동조합 역사에서 살아온 그 사람을 탐하다』
인물탐구동아리 '사탐' 저____
- 23 2015 『스웨덴에서 협동조합을 배우다』
____아너스 오르네 저 | 이수경 옮김
- 24 2015 『21세기의 협동조합 : 레이들로보고서』
____A.F.레이들로 저 | 염찬희 옮김
- 25 2015 『영국 협동조합의 한 세기』
G.D.H.코울 저 | 정광민 옮김____
- 26 2016 『iCOOP생협 2016년 입문협동조합』
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 27 2016 『아이쿱 사람들 : 협동조합의 문을 열다』
____차형석 지음 | 아이쿱협동조합연구소 엮음

연구보고서

No.	발행년도	시리즈명	제목/ 저자 및 역자
1	2007	연구보고 2007	『생활협동조합조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사 보고서 : 한국생협연합회 소속 조합원을 중심으로』 ____김주숙 · 김성오 · 정원각

2	2009	연구보고 2009	『2009년 iCOOP생협 활동가 의식조사 보고서』 ____ 김아영 · 정원각 · 이향숙
3	2010	연구보고 2010-1	『협동조합과 지역사회 : 생협운동을 중심으로』 ____ 염찬희 · 엄은희 · 이선옥
4	2010	연구보고 2010-2	『소비자생활협동조합 연합회의 공제조합운영에 관한 연구』 ____ 장원봉 · 하승우 · 임동현
5	2010	연구보고 2010-3	『생협밸리 커뮤니티 디자인 연구』 ____ 김찬호
6	2010	연구보고 2010-4	『2009 iCOOP생협조합원의 소비자생활과 의식에 관한 조사』 ____ 염찬희
7	2011	연구보고 2011-1	『아이쿱생협의 교육현황, 그리고 교육효과 및 만족도에 대한 연구』 ____ 정해진
8	2011	연구보고 2011-2	『친환경농업의 육성을 위한 지자체와 소비자생활협동조합의 협력방안』 ____ 장종익 · 김아영
9	2011	번역서 2011-1	『일본공익재단법인생협총합연구소 리포트 No.62 : 위기에 대응하는 외국생협—영국 이탈리아 스위스 스웨덴생협—의 동향』 ____ 김연숙 · 이주희 · 정화령
10	2011	번역서 2011-2	『일본공익재단법인생협총합연구소 리포트 No.64 : 협동조합의 출자금, 자본회계 문제』 ____ 김연숙 · 이주희 · 정화령
11	2012	기획연구과제 2012-1	『유럽 주요 국가 소비자협동조합의 성패요인 분석에 관한 연구』 ____ 장종익
12	2013	기획연구과제 2013-1	『지대(地代)가 친환경농업에 미치는 영향』 ____ 장상환
13	2013	기획연구과제 2013-2	『2012 아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____ 염찬희 · 손범규 · 지민진
14	2013	기획연구과제 2013-3	『생협의 사회 가치 : 아이쿱생협을 대상으로』 ____ 이향숙 · 지민진
15	2013	생활과 동향 1	『한국소비자원, 「2013 한국의소비생활 지표」 발표』 ____ 지민진

- 16 2014 생활과 동향 2014-1 『윤리적 소비 속, 업사이클링(Upcycling) 다시 생각하기』
____손범규
- 17 2014 생활과 동향 2014-2 『일본의 유기농업인증제도의 시사점 : 참가형 인증시스템의 의의』
____지민진
- 18 2014 생활과 동향 2014-3 『밀레니엄세대에 동기 부여하기 : 아이쿱생협의 20대 직원의 특성을 중심으로』
____손범규
- 19 2014 연구원 리포트 『훗카이도 지역 밀 산업의 시사점』
____이향숙
- 20 2014 서울시 기획 연구 『학교건강매점 협동조합 모델개발 연구』
____지민진 · 최은주
- 21 2014 기획연구과제 2013-4 『2013 아이쿱생협 직원의 직무만족도 조사』
____손범규
- 22 2014 연수보고서 2014-1 『2014 ICA Research Conference in Pula, Croatia and 2014 Co-operative and Social Enterprise Summer School in Sheffield』
____서진선
- 23 2014 기획연구과제 2014-1 『공정무역을 통한 지역사회 역량강화 iCOOP생협과 PFTC-AFTC의 파트너십 연구』
____엄은희
- 24 2014 기획연구과제 2014-2 『생협의 사회가치 2014 아이쿱생협을 대상으로』
____이향숙 · 이문희
- 25 2015 연구원리포트 2015-1 『협동조합 자본조달 방안 중 조합원 차입금과 기금에 관한 사례 조사』
____서진선
- 26 2015 연구원리포트 2015-2 『협동조합의 자본조달과 우선출자제도』
____지민진 · 서진선
- 27 2015 기획연구과제 2015-1 『iCOOP생협 생산자회원의 특성 : iCOOP생산자회 정회원조사 2014년도』
____정은미
- 28 2015 기획연구과제 2015-2 『2014 아이쿱생협직원의 직무만족도 조사』
____손범규
- 29 2015 기획연구과제 2015-3 『아이쿱생협 통계 2014』
____지민진
- 30 2015 기획연구과제 2015-4 『2015년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관

- 한 조사』
 ____손범규 · 이예나
- 31 2015 기획연구과제 2015-5 『2015년 아이쿱생산자회원 실태 및 의식조사』
 ____이향숙
- 32 2015 기획연구과제 2015-6 『고양과주아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』
 ____손범규 · 신효진
- 33 2016 흐름을 읽다 1-01 『저성장 시대, 가치소비의 경험』
 ____지민진

연구보고서(영문 보고서 및 번역본)

No.	발행년도	제목/ 저자
1	2011	Cooperation between Consumer Co-ops and Local Communities : Focusing on the Case of iCOOP KOREA, Seoul : iCOOP Co-operative Institute ____YEOM Chanhui
2	2013	iCOOP Members' Consumption Pattern and Attitude Survey, Seoul : iCOOP KOREA ____YEOM Chanhui et al.
3	2013	Emerging Dual Legal Frameworks of Social Enterprise in South Korea : Backgrounds and Prospects, 4th conference of EMES held at the University of Liege, 2013. ____JANG Jongick
4	2013	Flux on Korean Consumer Cooperative Activities, Conference on Global Cooperative Project, Sweden, Stockholm ____KIM Hyungmi
5	2014	Community Empowerment through Fair Trade : The case study on partnership between iCOOP KOREA and PFTC/AFTC, (Translator : LEE Kyungsoo) Seoul : iCOOP Co-operative Institute ____EOM Eunhui
6	2014	A Study on Price Stability in Consumer Co-operatives : Focusing on the Asymmetric Price Transmission for Agricultural Products

- of iCOOP Korea, ICA Global Research Conference (Finance Session), Pula, Croatia, June 25-28
 ____JI Minjin and CHOI Wooseok
- 7 2014 A Business Model for Healthy School Tuck Shop Cooperatives, International Conference on Social Enterprise in Asia (I, Wonju, Korea, July 4-6)
 ____JI Minjin and CHOI Eunju
- 8 2014 Feedback from iCOOP KOREA to the Guideline of ICA Co-operative Principles, Seoul : iCOOP KOREA
 ____OH Miyea
- 9 2014 iCOOP KOREA's Cooperation with Social Economy Sector, 2014 Inaugural Meeting of Global Social Economy Forum, Seoul, November 17-19
 ____LEE Jungjoo
- 10 2015 iCOOP KOREA's Social Value 2014, Seoul : iCOOP Co-operative Institute
 ____LEE Hyangsook and LEE Munhee
- 11 2016 2015 iCOOP Association of Producer Group Member Survey
 ____LEE Hyangsook
- 12 2016 2015 iCOOP KOREA Members'Consumption Pattern and Attitude Survey
 ____SON Beomkyu and LEE Yena

연구보고서(아이쿱 해외 협동조합 연구동향)

No.	발행년도	시리즈 번호	제목/ 편역자
1	2012	2012-1-1	『어떻게 사회적 혁신을 이룩할 것인가 정책 개발을 위한 프레임워크를 위하여』 ____이경수
2	2012	2012-1-2	『2008년 이탈리아의 협동조합』 ____이경수
3	2012	2012-1-3	『이탈리아 사회적 협동조합(1)』 ____이경수

4	2012	2012-2	『미국 협동조합 현황(1)』 ____이경수
5	2012	2012-3-1	『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼』 ____이경수
6	2012	2012-3-2	『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼 : 사례연구』 ____이경수
7	2012	2012-3-3	『유릭스 베네치아회의 최종보고서』 ____이경수
8	2012	2012-4-1	『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼 : 조언 Tips』 ____이경수
9	2012	2012-4-2	『ICA 세계 협동조합 모니터』 ____이경수
10	2012	2012-4-3	『협동조합 녹색경제에 연료를 공급하다 : 캐나다 재생 에너지 분야 보고서』 ____이경수
11	2012	2012-5	『로치데일의 의미 : 로치데일 선구자조합과 협동조합 원칙』 ____이경수
12	2012	6-1	『소비자 협동조합의 지역사회 발전 접근법』 ____이경수
13	2013	7-1	『사회연대경제 이해하기』 ____이경수
14	2013	8-1	『몬드라곤 노동자 협동조합 이해』 ____이경수
15	2013	8-2	『지역사회 만들기와 생협』 ____이경수
16	2013	9-1	『식품부문의 협동』 ____이경수
17	2013	9-2	『자주관리돌봄 : 협동조합접근방식』 ____이경수
18	2013	9-3	『지역복지·어르신복지와 생협의 역할 (地域福祉・高地域福祉と生協の役割)』 ____이경수
19	2013	10-1	『푸드 데저트 문제와 지역 커뮤니티』 ____이경수
20	2013	10-2	『전업주부는 앞으로 어떻게 될 것인가』 ____이경수

21	2013	11-1	『규모화 vs. 참여 : 협동조합 딜레마?』 ____이경수
22	2013	11-2	『소비자 협동조합 인수 시도에서 얻는 이론적, 실용적 함의』 ____이경수
23	2013	11-3	『협동조합, 공제조합의 거버넌스 : 역설 시각에서』 ____이경수
24	2013	12-1	『협동조합의 지역사회 관여 : 조합원에서 출발해 지역사회 이 익을 향해』 ____이경수
25	2013	12-2	『이론과 실제에서의 협동조합 회사』 ____이경수
26	2013	13	『대규모 협동조합, 공제조합의 조합원 거버넌스 참여 : 코퍼 라티브 그룹 형성평가』 ____이경수
27	2013	14-1	『노동자 회생기업 현황과 관련 연구』 ____이경수
28	2013	15-1	『노동자 회생기업 현황과 관련 연구』 ____이경수
29	2014	2014-1	『협동조합 조합원과 운동』 ____이경수
30	2014	2014-2	『무지개 깃발과 국제협동조합의 날 기원』 ____이경수
31	2014	2014-3	『위기 동안 이탈리아 협동조합』 ____이경수
32	2014	2014-4	『대규모 협동조합 사업체의 거버넌스(1)』 ____이경수
33	2014	2014-5	『대규모 협동조합 사업체의 거버넌스(2)』 ____이경수
34	2014	2014-6	『협동조합 리더십 역량평가』 ____이경수
35	2014	2014-7	『유럽 및 세계의 사회보완통화 실천 : 사회적기업 촉진과 관 련해』 ____이경수
36	2014	2014-8	『사회연대경제 : 해방과 재생산 사이에서』 ____이경수
37	2014	2014-9	『미국의 노동자 협동조합 : 규모를 향해서1』 ____이경수

38	2014	2014-10	『미국의 노동자 협동조합 : 규모를 향해서2』 ____이경수
39	2014	2014-11	『협동조합과 지속가능 발전 : 포스트 2015 논의에 대한 기여』 ____이경수
40	2014	2014-12	『사회연대경제와 지속가능발전의 도전 : TFSSE 입장보고서』 ____이경수
41	2014	2014-13	『이론』『사례』『거버넌스』 ____이경수
42	2015	2015-1	『사회연대경제의 포스트 2015 개발의제 권고』 ____이경수
43	2015	2015-2	『범대서양무역투자동반자협정과 식품 : 소비자협동조합의 시각』 ____이경수
44	2015	2015-3	『2014 아이쿱해외협동조합연구동향 모음집』 ____이경수
45	2015	2015-4	『기후변화와 소비자협동조합 : 도전에 앞서 나가기』 ____이경수
46	2015	2015-5	『핀란드 협동조합 운동과 SOK 역사 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 1』 ____이경수
47	2015	2015-6	『핀란드 S그룹 사업모델 : 식품 부문』 ____이경수
48	2015	2015-7	『핀란드 S그룹 비식품 부문 사업모델과 조합원 제도 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 3』 ____이경수
49	2015	2015-8	『핀란드 S그룹의 거버넌스』 ____이경수
50	2015	2015-9	『핀란드 S그룹의 사회적책임』 ____이경수
51	2015	2015-10	『핀란드 S그룹의 환경 책임 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 6』 ____이경수
52	2015	2015-11	『핀란드 S그룹의 직원 정책 : 복리와 교육』 ____이경수
53	2015	2015-12	『지속가능발전 개발재원과 사회연대금융의 역할』 ____이경수
54	2016	2016-01	『핀란드 S그룹 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 1-7』 ____이경수

- 55 2016 2016-02 『스페인 바르셀로나 시의 사회적연대경제의 현황』
 ____이경수

자료집

No. 발행년도 제목/ 내용

- 1 2006 『생협 인프라의 사회적 활용과 그 미래』
 ____출판기념 토론회
- 2 2006 『제1기 생협아카데미 자료집』
 ____생협아카데미 1
- 3 2006 『제1기 생협아카데미 후속교육 자료집』
 ____제1회 후속교육
- 4 2006 『제2기 생협아카데미 자료집』
 ____생협아카데미 2
- 5 2006 『지속가능한 푸드시스템형성을 위한 생협의 과제』
 ____제1회 포럼
- 6 2006 『한국 사회의 식문화 현황과 문제점 : 식육법의 필요에 대하여』
 ____제2회 포럼
- 7 2006 『생협에서 공정무역이 갖는 의미와 방향』
 ____제3회 포럼
- 8 2007 『사회발전에 있어서 협동조합의 역할』
 ____제4회 후속교육
- 9 2007 『협동조합에서 출자금이 가지는 의미와 중요성』
 ____제6회 후속교육
- 10 2007 『iCOOP생협 10년의 사업과 활동에 대한 정리와 평가』
 ____iCOOP생협 10주년 기념 심포지엄
- 11 2007 『한일생협조합원 의식조사 결과 발표』
 ____iCOOP협동조합연구소 창립 1주년 기념 심포지엄
- 12 2007 『제3기 생협아카데미 자료집』
 ____생협아카데미 3
- 13 2007 『친환경 우리농산물 학교급식의 사례와 향후 과제』
 ____제4회 포럼

- 14 2007 『우리밀 생산과 소비운동의 성과와 이후 과제』
____제5회 포럼
- 15 2007 『새로운 대안운동으로써의 사회적경제와 생협운동』
____제6회 포럼
- 16 2007 『iCOOP생협의 정체성에 대한 토론』
____제7회 포럼
- 17 2008 『제4기 생협아카데미 자료집』
____생협아카데미 4
- 18 2008 『제1회 대학(원)생 윤리적 소비 논문공모 수상집』
____공모전 2008
- 19 2008 『윤리적소비의 방향과 실천적 모색 : 공정무역을 통한 제3세계 지원과
우리밀살리기운동을 통한 식량자급률 제고를 중심으로』
____iCOOP생활협동조합연구소 2주년 기념 심포지엄
- 20 2008 『스태그플레이션 위기의 한국 경제와 생협 운동의 전망』
____제8회 포럼
- 21 2008 『광우병 촛불정국에서 생활운동체인 iCOOP생협과 이후 과제』
____제9회 포럼
- 22 2008 『람사르총회와 논습지보전의 필요성과 과제 전망』
____제10회 포럼
- 23 2009 『한국의 조세 : 재정 현황과 바람직한 방안』
____제9회 후속교육
- 24 2009 『국제협동조합연맹(ICA)가입과 생협의 사회적 책임』
____iCOOP생협 ICA가입기념 심포지엄 자료집
- 25 2009 『제5기 생협아카데미 자료집』
____생협아카데미 5
- 26 2009 『생산과 소비의 상생 연계를 통한 우리밀 산업화의 과제』
____우리밀 1%의 기적 10%의 희망을 위한 정책 세미나
- 27 2009 『2009 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』
____공모전 2009
- 28 2009 『2009년 iCOOP생협 활동가 의식조사 결과 발표』
____제11회 포럼
- 29 2009 『생협의 노동과 임금』
____제12회 포럼
- 30 2010 『2010 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』
____공모전 2010
- 31 2010 『제6기 생협아카데미 자료집』
____생협아카데미 6

- 32 2010 『일본자료연구모임 ‘연리지’ 2010년 활동 자료집』
____ 동아리 2010
- 33 2010 『아시아 소비자생활협동조합 발전을 위한 ICA/iCOOP 생협 워크숍』
____ 기타 2010
- 34 2010 『개정 생협법 이해』
____ 제12회 후속교육
- 35 2010 『2010년 유럽영국문드라곤 방문 보고회』
____ 제13회 후속교육
- 36 2010 『개정된 생협시행령 시행규칙 내부지침에 대한 과정과 이해』
____ 제14회 후속교육
- 37 2010 『통화 운동의 필요성과 추진 방향』
____ 제13회 포럼
- 38 2010 『생협이 지역 사회를 위해 무엇을 할 것인가?』
____ 제14회 포럼
- 39 2010 『생협에서 공제사업이 가지는 의미와 방향』
____ 제15회 포럼
- 40 2010 『2009년 iCOOP생협 조합원 소비생활과 인식 결과 보고』
____ 제16회 포럼
- 41 2010 『유통인증 5년에 대한 평가』
____ 제17회 포럼
- 42 2010 『아이쿱생협 활동을 위한 이론 정리를 위한 토론』
____ 제18회 포럼
- 43 2011 『성공회대학교 협동조합경영학과 영국 방문보고』
____ 제16회 후속교육
- 44 2011 『북지국가 스웨덴에 대한 이해』
____ 제20회 후속교육
- 45 2011 『2011 스웨덴, 덴마크협동조합 : 북유럽협동조합, 사회복지 기관방문
연수보고』
____ 제21차 후속교육
- 46 2011 『협동조합기본법해설』
____ 제23회 후속교육
- 47 2011 『제7기 생협아카데미 자료집』
____ 생협아카데미 7
- 48 2011 『일본자료연구모임 ‘연리지’ 2011년 활동 자료집』
____ 동아리 2011
- 49 2011 『한국생협운동의 기원과 전개』
____ (재)iCOOP협동조합연구소 5주년 기념 심포지엄

- 50 2011 『지속가능한 지역사회를 위한 사회적경제분야의 역할』
____한국사회포럼 2011
- 51 2011 『아이쿱생협 직원 복지의 바람직한 방향』
____제19회 포럼
- 52 2011 『조합원 활동 활성화를 위한 지원 방향 모색』
____제20회 포럼
- 53 2011 『조합원 활동가 교육 현황, 평가』
____제21회 포럼
- 54 2011 『iCOOP생협 공정무역 5년의 성과와 과제』
____제22회 포럼
- 55 2011 『아이쿱생협의 새로운 생협운동 정책에 대한 평가』
____제23회 포럼
- 56 2012 『보편적 복지시대를 열어가는 친환경무상급식운동의 성과와 향후 과제』
____(제)아이쿱협동조합연구소·(사)학교급식전국네트워크 공동포럼
- 57 2012 『한국협동조합운동에 대한 진단과 과제』
____2012 세계 협동조합의 해 한국조직위원회 포럼
- 58 2012 『제8기 생협아카데미 자료집』
____생협아카데미 8
- 59 2012 『2011 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』
____공모전 2011
- 60 2012 『2012 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』
____공모전 2012
- 61 2012 『2012 해외협동조합탐방의 열매를 나누다』
____제24회 후속교육
- 62 2012 『유럽민중의 집과 지역 네트워크 iCOOP생협 경험 연구 : 윤리적 소비와 지역생협 이사회 분석』
____제25회 후속교육
- 63 2012 『유럽생협의 성공과 실패 요인 분석』
____제24회 포럼
- 64 2012 『일본 생협매장 사업의 실제와 시사점, (『현대일본생협운동소사』)저자
에게서 듣는 일본생협운동의 전망』
____출판기념세미나 및 제26회 포럼
- 65 2012 『ICA 총회 및 해외협동조합 연수보고회』
____제26회 후속교육
- 66 2012 『한국 사회의 물 공공성과 식수 안전성을 생각해 보다』
____제27회 포럼

- 67 2013 『일본자료연구모임 ‘연리지’ 2012년 활동 자료집』
____동아리 2012
- 68 2013 『2013 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』
____공모전 2013
- 69 2013 『CS자유대학 : 수강생 격언집』
____기타
- 70 2013 『윤리적인 언론 소비, 어떻게 할 것인가?』
____제27회 후속교육
- 71 2013 『농지가격이 친환경 농산물 가격에 미치는 영향』
____제28회 포럼
- 72 2013 『공정무역을 통한 인권 회복 활동』
____제28회 후속교육
- 73 2013 『iCOOP생협의 공정무역 현황과 방향』
____제29회 포럼
- 74 2013 『생활협동조합의 경제적 역할 분석』
____제29회 후속교육
- 75 2013 『한일생협의 조합원 소비생활과 의식조사 결과 발표』
____제30회 포럼
- 76 2013 『윤리적소비와 시민사회』
____2013년 시민사회포럼·한국NGO학회·(재)아이쿱협동조합연구소 공동기획 포
럼 및 제 31회 포럼
- 77 2013 『커뮤니티 활성화를 위한 협동조합의 역할』
____아이쿱생협 국제포럼 및 제32회 포럼
- 78 2014 『제1회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 수상작 모음집』
____공모전 2014
- 79 2014 『윤리적 생산을 위한 iCOOP생협 생산자들의 활동과 비전』
____제33회 포럼
- 80 2014 『영국 코퍼라티브 그룹의 위기와 거버넌스 개혁』, 『파고르 가전 파산을
어떻게 볼 것인가』
____34회 포럼
- 81 2014 『아이쿱생협 생산자에게 듣다』
____제30회 후속교육
- 82 2014 『아이쿱생협 생산자 회원의 특성』
____제35회 포럼
- 83 2014 『협동조합 제6원칙 ‘협동조합 간의 협동’의 의미와 사례』
____GSEF 2014-iCOOP SESSION 및 제36회 포럼

- 84 2015 『아이쿱시민협동대학 2015 졸업논문집』
____시민협동대학 2015
- 85 2015 『경영연구동아리 2015 논문집』
____동아리 2015
- 86 2015 『협동조합의 자금조달과 금융의 문제에 대한 전문가 간담회』
____간담회 2015
- 87 2015 『칼 폴라니와 21세기 경제』
____구례자연드림파크 개장 1주년 & KPIA 창립기념 공동포럼 및 제37회 포럼
- 88 2015 『“협동조합 사이 협동”의 목표와 방도를 찾아』
____제38회 포럼
- 89 2015 『2015년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사, 2015년 아이쿱생산자회원 실태 및 의식조사』
____제39회 포럼
- 90 2015 『제2회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 수상작 모음집』
____공모전 2015
- 91 2016 『세계 유기농식품 동향과 아이쿱 인증』
____제40회 포럼
- 92 2016 『좋은 동네에서 살자 : 지역사회의 내일을 만드는 협동조합』
____연구소 10주년 기념 심포지엄

독자의 소리

박미정

광명나래아이쿱생협 이사장

『생협평론』 2016년 봄호를 잘 읽었습니다. ‘협동조합으로서의 농협’

이 이번 특집의 주제였는데요, 한국농협의 역사 및 발전 과정을 잘 설명해주셔서 이해도가 높아졌고 개혁을 위한 일련의 과정도 알 수 있었습니다. 저는 좌담 ‘농협에 기대하는 변화, 그리고 농협과 생협의 협동’에 가장 관심이 쏠리고 흥미롭게 읽었습니다. 형광펜으로 밑줄도 가장 많이 그어져 있네요.

현재 농협의 현황을 진단하며 생협과 농협의 현장 목소리를 담았고, 제3자의 입장도 같이 들을 수 있었습니다. 농협을 농협만의 문제가 아닌 농업과 농촌, 농정의 문제로 바라봐야 한다는 내용과, 농협의 조합원도 농민이고 생협의 생산자조합원 역시 농민이기에 농업을 살리는 차원에서도 생협과 농협이 함께할 수 있는 부분들은 적극 공조하자는 제안에도 공감했습니다. 주제는 농협이었지만, 저에게는 농민이 더 다가왔습니다. 농민이 안정적 생활이 되고 자립한다면 그 힘으로 농협이 건강해지는 시기도 앞당길 수도 있겠다는 생각이 들었습니다.

그래서 제안 드립니다. 후속으로 제20대 김현권 더불어민주당 국회의원과의 대담은 어떨까요? 소 100마리를 직접 키우면서 의성군 한우협회장도 하신 농민이 이번에 국회의원이 되셨는데요, 이분의 정책 공약이 농민 기본소득 보장입니다. 농업과 농민을 대변할 수 있는 현장가가 국회에서 목소리를 낼 수 있다니 반갑습니다. 대담을 마련해서 농업정책 등에 대해 듣고 싶고 제안하고 싶은 정책들도 나누면 어떨까 합니다.

『생협평론』을 통해 배움을 얻고 있는 애독자 광명나래생협 조합원 박미정이었습니다.

생협평론 정기구독 안내

『생협평론』은 독자 여러분들과 함께
협동조합의 공론장을 만들어 가겠습니다.

신청 방법

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

구 독 료

- 1년 구독료 : 10,000원

입 금 안 내

- 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

