

2017
봄

생협 평론

26

길잡이	‘불안의 시대’를 넘어 ‘좋은 일자리’와 ‘좋은 삶’을 향하여 — 박종현(편집위원장)	6
------------	--	---

불안의 시대, 협동조합은 좋은 일자리를 창출하는가?

인공지능과 새로운 산업혁명 시대, 인간의 길	14
---------------------------------	----

— 구본권(사람과디지털연구소 소장)

인간 존중의 조직 문화는 가능한가?	29
----------------------------	----

— 최동석(최동석인사조직연구소 소장)

협동조합의 고용 실태와 과제 : 충남지역을 중심으로	48
-------------------------------------	----

— 이홍택(충남연구원 사회적경제연구센터 전임연구원)

‘재미’ 있는 일하기, 협동조합에서는 가능한가요?	65
------------------------------------	----

— 제현주(협동조합 롤링다이스 조합원)

[좌담]

협동조합은 좋은 일자리에 대한 필요와 열망을 어떻게 채워줄 수 있을까?	79
--	----



최혁진 김선경 마성균 백희원 서종식

이슈	제2차 협동조합기본계획 토크아보기	
	제2차 협동조합기본계획, 사용법과 주의사항	105
	— 김기태(한국협동조합연구소 소장)	
	제2차 협동조합기본계획, 그동안의 생협 활동과 이후 전망	116
	— 이미연(서울지역협동조합협의회 사무총장)	

기획특집	협동조합 원칙 다시 보기 ①	
	『ICA 협동조합 원칙 지침서』 소개	127
	— 김형미(아이쿱협동조합연구소 소장)	



아이쿱생협	이것이 제4차 산업혁명이다	143
만평	— 박해성(만화가)	
기획 연재	협동조합을 가다 ⑩	
	인공지능 시대, 통·번역사가 사는 법	144
	— 김은남(시사IN 기자)	
	사회적경제 관련 사업 길라잡이 ⑥	
	사회적경제, 어디에 팔 수 있을까?	159
	— 김현하(아이쿱협동조합지원센터 대외부문 부문장)	
서평	한국 사회연대경제의 역사적 경험을 성찰하다	172
	: 김신양 외, 『한국 사회적경제의 역사』	
	— 김창진(성공회대 사회과학부/사회적경제대학원 교수)	
	‘모든 이를 위한’ 지역 빵집의 성공 비결	177
	: 김태훈, 『우리가 사랑한 빵집 성심당』	
	— 이상미(아이쿱 시민기자)	
협동조합	더 나은 미래를 위한 협동조합의 도전	181
소식	— 이주희(아이쿱협동조합지원센터 국제협력파트)	
	독자의 소리	4
	정기구독 안내	232
	『생협평론』 과월호 목차	185
	아이쿱협동조합연구소 발행물 목록	215

생협 평론

표지 이미지 SDGs(지속가능개발목표)는 UN 회원국들이 정한 향후 15년 동안의 보편적인 목표와 지표들이다. 이중 8번째, “지속적, 포괄적, 지속 가능한 경제 성장을 촉진하며 생산적인 완전 고용과 모두를 위한 양질의 일자리를 증진한다.”

기간 2017년 봄 제26호 **퍼낸날** 2017년 3월 20일 **퍼낸이** 유유진 **편집위원** 김현대 박성순 임정은 조금득 조현경 최혁진
편집위원장 박중현 **퍼낸곳** (재)ICOOP협동조합연구소 주소 07317 서울시 영등포구 영등포로62길 1, 1층
 전화 02-2060-1373 **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 연남로1길 8 | 전화 · 02-324-3800

독자의 소리

안정아 —————
계양아이콧생협 부이사장,
성공회대학교
협동조합경영학과 석사과정

『생협평론』은 생협 활동가인 제계 활동의 지침서 혹은 참고서 역할을 합니다. 때론 두껍고 어려운 협동조합 전문서적을 펼쳐야 하는 수고를 덜어주고, 새로운 활동을 만들어낼 수 있는 단초가 되기도 하고, 조합 운영에 필요한 꿀 팁을 제공해주기도 합니다. 뭐니 뭐니 해도 그 중 최고는 활동이 지쳐갈 때마다 제계 ‘힘’을 불어넣어 준다는 것입니다.

지난 25호 『생협평론』에서 단연 돋보였던 건 「노인을 위한 나라는 있다」는 길잡이에서 소개되며 시작하는 특집 “협동조합과 함께하는 행복한 노후”였습니다. 정건화 교수의 고령화 문제에 대한 인식과 그에 대응하는 국내외 사례 등을 소개하는 알찬 내용들은 노인 정책의 현주소와 앞으로 나아가야 할 방향을 동시에 생각할 수 있도록 해주었습니다. 또한 좌담 「조합원의 눈으로 노후를 꿈꿔보다」에서는 생협 활동이 ‘돌봄’의 영역으로 확장하는 움직임을 알 수 있었고, 연대의 필요성을 다시금 느꼈습니다. 주로 30~40대 조합원 위주로 운영되는 우리 조합의 소모임, 마을모임을 노년층으로 확대해야겠다는 생각을 해보게 되었습니다. 또한 노년층 대상 봉사단, 대중 강좌 등의 프로젝트를 기획해야겠다는 의지도 샘솟았습니다.

기획연재 「조합원의 시선으로 준비하는 총회」는 2월 말 총회를 앞두고 있는 신입이사인 제계 오아시스와도 같은 내용이었습니다. 총회를 딱딱하고 지루하지 않게 열 수 있는 방법에서 조합 회계를 쉽게 설명할 수 있는 방법까지 제시되어 있어 총회 준비에 자신감을 더할 수 있게 되었습니다.

지난해 방영되었던 드라마 <디어 마이 프렌즈>는 노년의 이야기를 다루었습니다. 시골 마을에서 함께 자란 초등학교 동창들이 노후 까지 가까운 지역에 거주하며 서로의 삶을 함께하고, 맞닥뜨리는 문제들을 공유하고 해결해가는 모습을 보여주었습니다. 그들을 보며 생협이라는 공동체에 속해 있을 제 자신의 노후를 자연스럽게 그려보게 되었습니다. 역시 해답은 '함께' 하는 것에 있다는 걸 새삼 느끼면서...

'생협평론은 기다림이다'
다채로운 사계절을 기다리듯이
봄, 여름, 가을, 겨울 생협평론을
기다림, 그리고 생협평론을
읽어줄 독자를
기다리기에...

협동조합에 대한
내 좁은 지식과 견해의
향상과 더불어 앞으로
나아가길 방향에 대한
기대감을 갖게 하는
생협평론

'생협평론으로
세상과 소통하다'



생협평론과 함께하는 해운대아이클럽생협 조합원들.
사진 왼쪽부터 해운대아이클럽생협 김명선, 황혜선, 강현숙 이사.

길잡이

박종현

편집위원장

‘불안의 시대’를 넘어
‘좋은 일자리’와
‘좋은 삶’을 향하여

우리 시대를 관통하는 키워드는 ‘불안’이다. 인공지능의 출현과 생명공학의 발전으로 유사 이래 최고 수준의 물질적 풍요와 수명 연장이 가능해졌지만, 우리를 포함한 대다수 인류의 몸과 마음은 편치 않다. 생산 현장에서 로봇이 인간을 대체하고, 삶의 터전으로서의 일자리도 대부분 사라질 것이며 소득 또한 크게 줄어든 것이라는 불안이 크다. 설령 ‘기본소득’ 등의 도움을 받아 줄어든 근로소득을 보전 받더라도, 인간은 불필요한 ‘잉여’로 전락할 수밖에 없으리라는 우울한 예언 역시 우리의 불안을 부채질한다.

이러한 상황에서 완전고용·평생직장·정규직·복지국가·연금 등 그동안 삶의 안정성을 약속해주었던 사회협약과 경제제도를 계속해서 유지하거나 확장하는 것이 과연 가능할지, 가능하다면 그 구체적인 해법은 무엇일지, 그렇지 못하다면 어떤 시스템으로의 전환을 통해 인간의 존엄을 확보하고 사회의 통합을 지속시킬 수 있을지에 관한 진지한 고민과 성찰이 시대적 과제로 떠오르고 있다. ‘대전환’의 시대에, 과거 농경사회나 산업사회에서와는 근본적으로 다른 경제적·사회적 규칙과 질서가 어떻게 세워질 것이며, 어떻게 삶을 영위하는 방식을 새롭게 정립할 것인가를 둘러싸고 자유로운 상상력도 요구된다. 또한 영리기업과 공공부문에서 좋은 일자리가 계속 줄어들고 삶과 일을 구성하는 방식에도 근본적인 변화가 예감되는 상황에서, 생협과 협동조합, 사회적경제 사업체들이 과연 삶과 일의 든든한 버팀목이나 터전이 될 수 있는지도 시급히 다루어야 할 과제이다.

이러한 문제의식 위에 이번 호에서는 “불안의 시대, 협동조합은 좋은 일 자리를 창출하는가”라는 제목과 함께 그동안 『생협평론』에서 보기 어려웠던 주제들도 함께 <특집>으로 포함해보았다. 인공지능과 로봇의 시대가 우리에게 주는 도전과 기회의 문제, 그리고 인간 중심의 경영이 어떻게 가능하며 왜 필요한가의 문제를 정면에서 다루는 원고들이 바로 그것이다. 한겨레신문사의 사람과디지털연구소 구본권 소장은 인공지능과 로봇이 생산의 대부분을 담당하는 사회가 멀지 않게 된 현실을 소개한다. 구 소

장의 글은, 이러한 사회에서 기계에 대체되지 않고 사람이 담당할 수 있는 새로운 영역을 어떻게 찾아내야 할지, 늘어난 여가시간을 어떻게 의미있게 보내야 할지, 새로운 사회에 부합하는 일자리 정책과 사회적 안전망 정책은 어떠해야 하며, 기술 및 경제 환경의 변화에 대한 우리 모두의 적응력을 키우기 위해 어떻게 준비하고 노력해야 할지 등을 성찰해보는 소중한 기회를 제공한다.

인공지능의 시대를 맞이하는 일차적 과제가 새로운 사회협약이라면, 그 협약의 출발점 중 하나는 기업 경영의 목적은 물론 경영 전략에 있어서도 인간을 중심에 두는 것에서 찾아야 할 것이다. 최동석인사조직연구소의 최동석 소장은 인간 존중의 기업문화가 반드시 필요하다며 그 가능성을 다각도로 보여준다. 오늘날 제4차 산업혁명을 이끌고 있는 독일 등 선도적 기업들이 ‘분권화된 자율적인 네트워크 조직’의 경영 철학을 어떻게 실천하고 있으며, 인간의 존엄성을 훼손하지 않기 위해 직무 설계와 조직 설계를 어떻게 가져가고 있는지를 엿볼 수 있다.

협동조합과 좋은 일자리의 문제는 두 편의 글을 통해 다루었다. 충남연구원 사회적경제연구센터의 이홍택 선임연구원은 오늘날 우리의 협동조합이 인간 중심의 좋은 일자리를 실제로 제공하고 있는지를 충청남도의 상황을 중심으로 검토한다. 협동조합 롤링다이스 제현주 조합원은 변화하는 경제환경 속에서 협동조합이 일의 새로운 선택지를 어떻게 제공할 수 있을지를 자신의 경험을 바탕으로 설득력 있게 보여준다. 인간은 과거에도 그랬지만 앞으로는 먹고살기 위한 욕구·창조의 욕구·인정의 욕구 등 다양한 욕구와 필요를 하나의 직업으로 해결하는 것이 더욱 어렵게 되는 세상으로 진입할 것이다. 그렇기에 각각의 욕구에 초점을 맞추는 별도의 활동들을 조합해 자신의 ‘일’을 포트폴리오로 꾸리는 새로운 전략이 유용할 수 있으며, 이때 협동조합이 중요한 역할을 담당할 수 있다는 게 그의 주장이다. 협동조합은 조합원 개개인의 ‘자기결정권’을 명시화하는 조직이기에 ‘나’ 중심의 일을 설계하고 운용해나가면서도 ‘함께’ 일할 수 있는 가장 훌

통한 조직 형태일 수 있다는 것이다.

이 네 편의 글에 더해 “협동조합은 좋은 일자리에 대한 필요와 열망을 어떻게 채워줄 수 있을까?”라는 주제로 <좌담회>도 마련해보았다. 오늘날 ‘일’은 어떤 가치와 의미를 가지고 있는지, 청년 세대의 경우 일에 대한 관점이 어떻게 변화하고 있는지, 협동조합에서 노동은 어떤 의미를 지니고 어떤 위상을 띠고 있는지, 대규모 협동조합에서의 아웃소싱을 어떻게 봐야 할지, 협동조합의 고용창출 능력을 높이기 위해 어떤 제도적 개선이 필요할지, 협동조합-정부-민간기업 사이의 새로운 협력 모델이 어떻게 가능할지 등의 질문들을 놓고 심층적이고 입체적인 토론이 펼쳐졌다. 좋은 일자리를 만들기 위해서는 각자의 역할과 책임을 명확하게 하는 직무설계가 필요하다는 제안, 인적 자원 개발 기능을 강화하고 독립 사업자들을 체계적으로 지원하는 정책적 지원이 필요하다는 제안, 고용 안정성 제고와 관련해 예측 가능성이나 협상 가능성 등에 초점을 맞춰 새로운 상상력을 발휘해보자는 제안, 사람들의 적극적인 실험 및 위험 감수를 위해서는 적극적 노동시장 정책이나 기본소득과 같은 제도적 장치와 리스크 및 비용 중 일부를 분담해주는 정책적 환경을 먼저 마련해야 한다는 주장이 특히 눈에 띈다.

<이슈>에서는 제2차 협동조합기본계획 문제를 다루었다. 「협동조합기본법」은 협동조합 정책의 기본 방향을 수립하고, 관련 법령 및 제도의 개선·발전 전략 및 기반 조성·민간 및 관계 기관들 사이의 협력 등과 관련하여 기본적인 계획을 세움으로써 협동조합을 활성화할 의무를 기획재정부에 부과하고 있다. 김기태 한국협동조합연구소 소장은 제2차 기본계획이 어떤 과정을 거쳐 수립되었는지, 이 기본계획을 협동조합 당사자들이 어떻게 활용할지를 짚어본다. 한편, 제2차 기본계획은 그동안 민간에서 요구했던 이종 간 협동조합연합회를 허용하기로 결정했는데, 이로 인해 협동조합들 사이의 연대와 협력이 본격화될 전망이다. 이미연 서울지역협동조합협의회 사무총장의 안내를 통해 협동조합기본법 제정 이후 생협과 여타 협

동조합 사이의 협력이 어떻게 이루어져왔는가를 살펴보고, 제2차 기본계획 중 특히 생협에 직접적인 영향을 미칠 정책들이 어떤 것인지를 알아볼 수 있다. 이종 간 협동조합연합회가 본격화될 경우 반찬가게·카센터·교육·돌봄·지역 복지 등 다양한 영역에서 생협이 주도적 역할을 담당할 수 있을 것이라는 제안도 흥미롭다.

이번 호에서는 “협동조합 원칙 다시보기” 코너를 <기획 특집>으로 신설했다. ‘협동조합 원칙’이란 자조·자기 책임·민주주의·평등·공정·연대와 같은 협동조합의 가치를 구체적인 실천으로 옮기는 데 도움을 줄 안내 지침이다. 오늘날의 대표적인 협동조합 원칙은 1995년 국제협동조합연맹^{ICA}에 의해 세워진 ‘협동조합 7대 원칙’이다. 이들 원칙은 협동조합에 관심을 가진 모든 이에게 친숙하지만, 현장에서 그 의미가 충분히 음미되고 활용되는 실천적 지식으로까지 다가가지는 못한 듯 싶다. 협동조합의 7대 원칙이 어떠한 문제의식과 시대적 과제를 띠고 전개되어왔는지, 전체의 기본 구조와 개별 원칙들 사이의 상호 관계를 어떻게 봐야 할지, 각 원칙들에 현재적 의미를 어떻게 부여할 것인지 등에 관한 아이쿱협동조합연구소의 김형미 소장의 분석은 협동조합 7대 원칙에 새로운 숨결을 불어넣을 것으로 기대된다. 독자들은 협동조합 원칙과 관련한 그 어떤 논의보다도 더 깊이 있고 흥미로우며 진취적인 해석을 만나게 될 것이다.

<기획 연재> 중인 “협동조합을 가다”에서는 서울시에 의해 사회적경제 우수 기업의 하나로 선정되기도 한 번역협동조합을 다루었다. “인공지능 시대, 통·번역사가 사는 법”을 관찰하고 소개하는 이 글은 <특집>의 부록으로 읽어주셔도 좋겠다. 또 다른 <기획 연재>인 “사회적경제 관련 사업 길라잡이”에서는 사회적경제 사업체들의 가장 큰 애로 요인인 ‘판로 문제’를 짚어보았다. 사회적경제 사업체들이 물건을 어디에 어떻게 팔아야 할지, 생협·백화점·공공구매 등 여러 시장들에 어떻게 진입할 수 있을지에 관심을 둔 분들에게는 큰 도움이 될 것이다. 서평에서는 『한국 사회적경제의 역사: 이론의 모색과 경험의 성찰』과 『우리가 사랑한 빵집 성심당』, 이

두 권의 책을 살펴보고 안내하였다. 뉴질랜드 협동조합 경제를 소개하고 로봇의 시대에 일자리 문제를 해결하기 위해 싱가포르 등에서 정부와 협동조합이 어떻게 나서고 있는가를 소개한 <해외 소식>, 제4차 산업혁명이 가져올 미래를 상상한 <만평>에도 관심을 부탁드린다.

이번 『생협평론』을 마무리 짓는 시점에서 광장의 준엄한 촛불 민심을 받들어 헌법재판소가 대통령을 파면하는 역사적 결정이 마침내 내려졌다. 이제 대한민국은 만인이 법 앞에 평등하고 국가 시스템이 공익을 위해 봉사하며 공정하고 정의로운 민주공화국을 향해 한 걸음 더 나아갈 수 있게 되었다. 그러나 그것만으로는 부족하다. 먹고 사는 문제를 해결하고 우리 삶의 불안을 해소하며 일을 통해 각자의 개성을 꽃 피울 수 있는 ‘좋은 삶’의 경제적 환경을 어떻게 마련할 것인가라는 새로운 시대적 과제는 여전히 난제로 남아 있기 때문이다. 생협과 협동조합과 사회적경제가 자조와 신뢰와 협력의 기풍을 바탕으로 새로운 상상력을 발휘하면서 선도적인 역할을 담당하기를 기대해본다.

특
집

불안의 시대, 협동조합은 좋은 일자리를 창출하는가?

세계화와 기술 혁신은 새로운 제품을 끊임없이 선보이며 우리를 신세계로 안내하는 듯 보인다. 그러나 구조조정
위험은 높아지고 삶의 안정성 또한 크게 훼손되어 불안의 일상화가 고착되고 있다. 이중에서도 모두를 지배하는
높은 단계의 불안이 바로 고용 불안이다. 지속 가능한 삶의 대안적 모델로 이야기되는 협동조합, 그러나 협동의
생태계를 만들고 새로운 공동체를 가져가기 위한 문턱에서 우리의 일자리를 어떻게 만들어갈 수 있을지 근본적인
물음 앞에 먼저 서게 된다. 협동조합은 우리가 기대하는 좋은 일자리를 창출할 수 있을까? 급변하는 사회 변화의
흐름 속에서 일자리에 대한 관점의 변화, 그러한 관점 속에서 협동조합에 대한 기대가 어떻게 충족될 수 있을지를
함께 고민해보자.

생협 평론

인공지능과 새로운 산업혁명 시대, 인간의 길

_____구본권

인간 존중의 조직 문화는 가능한가?

_____최동석

협동조합의 고용 실태와 과제 : 충남지역을 중심으로

_____이홍택

'재미' 있는 일하기, 협동조합에서는 가능한가요?

_____제현주

좌담

협동조합은 좋은 일자리에 대한 필요와 열망을

어떻게 채워줄 수 있을까?

_____김선경, 마성균, 백희원, 서종식, 최혁진

인공지능과 새로운 산업혁명 시대, 인간의 길

“ 인공지능과 로봇, 자동화가 불러온
기존 산업과 노동 시스템의
구조적 변화는
필연적으로 새로운 사회 시스템을
요구한다. 개인과 사회에
새로운 환경에서의 생존법에 관한
근원적 질문이 던져졌지만,
답은 누구도 모른다.
누구도 가보지 않은 길의 답을
알고 있는 이는 없다.
진정한 답은 주어지는 게 아니라
모색을 통해 만들어가는 것이다. ”

* 언론학 박사, 『로봇시대, 인간의 일』 저자. starry9@hani.co.kr

1. 산업과 고용의 지각변동

인공지능과 자동화 기술이 지킬 박사와 하이드처럼 두 얼굴의 모습으로 다가오고 있다. 일찍이 두려보지 못한 편리함에 대한 기대가 장밋빛 미래를 그리게 하지만, 로봇이 사람의 일자리를 빼앗아 대부분을 실업자로 만들 것이라는 불안의 그늘은 그보다 짙다.

영국 옥스퍼드 대학 마틴스쿨의 연구원 카를 베네딕트 프레이와 마이클 오스본은 2013년 발표한 보고서 『고용의 미래: 우리 직업은 컴퓨터화에 얼마나 민감한가』에서 자동화 기술로 인해 향후 10~20년 안에 현재 미국 내 직업의 47%가 사라질 가능성이 크다고 지적했다.¹ 2016년 1월 스위스 다보스에서 열린 연례 세계경제포럼World Economic Forum에서는 인공지능과 자동화 기술을 핵심으로 하는 ‘제4차 산업혁명’이 시작됐으며, 이를 주제로 삼았다. 세계경제포럼에서 자동화 기술이 일자리에 어떠한 영향을 끼칠지를 분석해 발표한 ‘미래 고용 보고서’에는 인공지능 기술의 영향으로 향후 5년간 주요 15개국에서 200만 개의 일자리가 창출되고 710만 개의 일자리가 사라질 것이라는 전망을 담았다.

한국노동연구원이가 2015년 프레이와 오스본의 방법론을 활용해 국내 노동시장을 분석한 결과, 2014년 하반기 기준 국내 일자리 중 자동화에 의한 대체 확률이 높은 고위험군 일자리 비중이 55~57%에 달한다는 분석 결과를 발표했다.² 국내의 경우 기술로 인한 일자리 감소 비율이 미국보다 10%가량 오히려 높은 상황이라고 분석된 것이다. 이는 국내 노동시장 구조가 미국 등 선진국에 비해 기술에 의한 대체가 용이한 영업 및 판매직 종사자가 많고 교육·법률·의료 분야의 고숙련 전문서비스 종사자는 적어

1 C. B. Frey & M. A. Osborne, *The Future of Employment : How Susceptible Are Jobs to Computerisation.*

2 김세움(2015). 기술진보에 따른 노동시장 변화와 대응. 『정책연구』 2015. 5, 한국노동연구원.

기술 진보에 취약한 상황이기 때문이다.

미국 노동부가 2011년 발표한 보고서에서는 2011년 초등학교에 입학한 학생이 대학을 졸업하는 2016년 즈음이면 그 중 65%가 현재 존재하지 않는 직업을 갖게 될 것이라고 전망했다. 세계경제포럼은 18세기 말 증기 기관과 기계의 발명을 통한 공장 생산 시스템을 제1차 산업혁명, 19세기 말 전기 등 에너지원 활용과 작업 표준화를 통한 대량생산 체계를 가능하게 한 생산 시스템을 제2차 산업혁명, 전자장치와 인터넷·디지털 등 정보통신 기술을 활용한 정보처리 능력의 비약적 발전을 제3차 산업혁명으로 규정했다. 제4차 산업혁명은 제3차 산업혁명의 구조가 인공지능에 의해 자동화와 연결성이 극대화되는 단계로, 상당수 인간의 지적 작업과 숙련 기술이 로봇에 의해 대체되는 단계이다. 세계경제포럼 회장으로 제4차 산업혁명을 개념화한 클라우스 슈밥은 전례 없는 기술 발전의 속도velocity, 모든 산업 분야에 미치는 범위scope, 생산·소비·유통·관리 등 모든 구조를 바꾸는 시스템system impact이라는 3가지 측면에서 제3차 산업혁명과 구별된다고 보았다.³

미 매사추세츠 공과대학의 에릭 브린올프슨과 앤드류 맥아피는 『제2의 기계시대』에서 산업화 이후의 발전을 제1차 기계시대와 제2차 기계시대로 구분한다.⁴ 제1차 기계혁명이 증기, 전기, 정보기술 등으로 인간의 육체적 노동력을 대체했다면, 제2차 기계혁명은 인공지능과 자동화로 인간의 지적 작업 대부분을 대체한다고 말한다. 분석하는 사람에 따라 ‘제4차 산업혁명’, ‘제2의 기계시대’로 개념 규정은 다르지만, 공통된 것은 최근 인공지능과 자동화, 로봇 기술의 시기는 기존 산업적 발전의 연속성으로 설명되지 않는 새로운 시대라는 점이다.

3 클라우스 슈밥. 송경진 옮김(2016). 『제4차 산업혁명』, 새로운현재.

4 에릭 브린올프슨 & 앤드루 맥아피. 이한음 옮김(2014). 『제2의 기계 시대』, 청림출판.

2. 유례없는 격차 사회

현재 예상되는 미래는 전에 없는 격차 사회다. 미래는 데이터와 알고리즘이 강력한 힘이자 자원인데 이는 산업사회와 정보사회에서 작동하던 시간과 공간의 장벽에 거의 구애받지 않고 작동한다는 속성을 지닌다. 산업사회는 물리적 형태의 제품 생산과 소비 위주로 형성된 사회로, 시간과 공간의 영향이 절대적이었다. 정보사회는 컴퓨터와 지식정보가 중요해지면서 정보가 이전 시기의 시공간적 한계를 뛰어넘어 유용성을 갖추게 됐지만, 모든 정보가 상호 연결되고 기계 인식과 처리가 가능한 상태는 아니었다. 디지털과 온라인 환경을 기반으로 하는 지능정보사회는 정보사회에서 초기적이고 제한적이던 초연결성과 실시간성을 극대화하고 사람의 개입이 최소화하는 기계 지능의 시대다. 지능정보사회에서는 국방이나 금융 등 폐쇄적 네트워크인 인트라넷 일부를 제외하고는 모든 정보와 사물이 인터넷에 연결되고 실시간으로 영향을 주고받는 환경이 된다. 미디어 이론가 더글러스 러시코프는 저서 『현재의 충격』에서 실시간성이 특징인 정보기술로 인해, 개인과 사회적 삶이 모두 현재를 중심으로 재배열되고 있음을 논증한다. 소셜미디어는 과거에 불가능하던 사용자들의 생각과 감정, 상태를 실시간 단위로 기록하는 것과 함께 그에 대한 반응도 실시간으로 일어나도록 만드는 도구다.⁵

모든 것을 디지털 데이터로 변환하고 이를 실시간으로 처리하는 알고리즘이 대부분의 업무를 처리하는 기본적인 프로세스가 될 때, 이는 거대한 격차를 만들어내는 구조가 된다. 사람대신 데이터 생산과 처리를 담당하는 알고리즘을 소유하고 운영하는 집단과 세력이 질서를 정하고 자신에게 유리한 결과를 만들어 독식하는 구조다. 데이터와 알고리즘을 지배하는

5 더글러스 러시코프, 박종성·장석훈 옮김(2014), 『현재의 충격』, 청림출판, 287쪽.

세력이 모든 것을 지배하기 때문에, 기존과는 격차의 차원이 달라진다. 지능정보사회로 불리는 미래는 구성원들이 데이터와 알고리즘에 의존하는 삶이 불가피하고 이는 기본적으로 감시사회의 성격을 형성하는 조건이다.

디지털기술 비평가 재론 러니어는 모든 것이 연결된 상태, 즉 개방된 네트워크에서는 “그중에서 가장 강력한 컴퓨터를 가진 사람이 반드시 정보 우위를 차지하게 된다”며 최고 성능의 컴퓨터를 지닌 극소수가 부와 권력을 독차지하는 승자독식사회가 된다고 지적한다.⁶ 실제로 주식 거래나 각종 전술 대결에서 승자는 언제나 더 강력하고 빠른 쪽이다. 모든 것이 연결된 네트워크 세상에서 최종 승자는 최고의 컴퓨터 자원을 가진 쪽이고 그 격차는 점점 확대된다. 모든 영역에서 디지털 데이터가 생산되어 컴퓨터에 의해 프로세스가 처리되는 상황은 격차를 벌이는 기본 환경이다. 이는 지능정보 기술이 기반하고 있는 데이터와 알고리즘이 블랙박스 속에 있어 작동 방식과 구조가 겉으로 드러나지 않는다는 기술적 속성에도 기인한다.

한국은 특히 로봇 채택에 적극적인 국가다. 세계적 컨설팅 회사인 보스턴컨설팅그룹은 2015년 보고서에서 현재 로봇이 담당하는 제조 공정이 10% 수준인데, 2025년에는 25%로 늘어날 것이라고 전망했다.⁷ 보고서는 한국을 산업용 로봇 채택에 가장 적극적인 나라로 꼽았다. 한국은 2025년 제조업 노동력의 40%를 로봇으로 대체하고, 로봇으로 인해 향후 10년간 인건비를 33% 감축할 것으로 전망했다.

에릭 브린올프슨과 앤드류 맥아피는 “1차 기계혁명이 인간의 육체적 노동력을 대체하는 형태로 진행됐다면 2차 기계혁명은 인간의 지적 노동력을 대체하는 모습으로 이뤄진다”고 말한다.⁸ 변호사, 펀드매니저, 기자, 소설

6 재론 러니어, 노승영 옮김(2016). 『미래는 누구의 것인가』, 열린책들, 16쪽.

7 Sirkin, H., Zinser, M., Rose, J.(2015,9,23). *The Robotics Revolution : The Next Great Leap in Manufacturing*, The Boston Consulting Group.

8 에릭 브린올프슨, 앤드류 맥아피, 이한음 옮김(2014). 『제2의 기계시대』, 청림출판.

가, 약사, 의사 등의 각종 전문직 일자리가 로봇에 의해 수행되면서 훨씬 효율성이 높아지고 정확해졌다는 뉴스가 잇따르고 있다. 자율주행 자동차, 드론, 인간형 로봇, 감성형 로봇, 원격 의료, 맞춤형 유전자 치료, 사물 인터넷, 빅데이터 등 기술 발달로 인해 사람이 수행해오던 일들을 기계가 훨씬 정확하고 빠르고 경제적으로 처리하는 영역이 확대되고 있다.

3. 기존 지식과 교육 시스템의 한계

기술 발달에 따라서 직업과 직무는 지속적으로 사라지고 생겨나는 과정을 반복해왔지만, 지능정보사회는 기존 산업사회, 정보사회 때와는 그 강도와 규모에서 차이가 크고 변화 속도의 차원이 다르다. 미래와 직업에 대한 불안은 교육에 대한 요구와 기대로 나타난다. 교육은 기본적으로 미래를 살아갈 세대를 직업인과 사회 구성원으로 준비시키는 일을 담당해왔지만, 현재의 교육은 미래 지능정보사회에 대한 대책이 되지 못한다는 지적을 받고 있다.

인공지능과 자동화 기술의 정보화시대는 무엇보다 지식이 방대한 규모로 생산되고 활용되며 또 빠르게 낡아버리는, 부단한 변화의 시기이다. 특정한 직무를 상징한 교육 대부분은 빠르게 변화하는 기술과 사회 변화로 인해 더 이상 유효하지 않게 되었다. 모든 정보가 디지털화하고 인터넷으로 연결되어 정보 이용의 시공간 거리가 사실상 사라진 데 따른 필연적 변화다. 하버드대 복잡계 물리학자 새뮤얼 아브스만은 『지식의 반감기』에서 “모든 지식은 유효기간을 지닌 가변적 지식”이라고 말한다.⁹ 무어의 법칙¹⁰과 멧칼프의 법칙¹¹이 지배하는 정보기술사회에서 지식의 증가와 기계처리

9 새뮤얼 아브스만, 이창희 옮김(2014), 『지식의 반감기』, 책읽는수요일.

능력은 점점 가속화하는 게 기본 속성이다. 학교에서 배운 지식과 졸업증, 자격증이 수십 년간 유용하던 산업시대는 지나갔다.

한국은 겉으로 드러나는 높은 학업 성취와 달리 내부적으로 매우 취약한 지식 문화와 교육 시스템을 유지하고 있다. 교육의 구조적 문제를 해결하지 않고서는 미래를 대비할 수 없다는 것이 다양한 교육적 통계로도 확인된다. 인공지능 환경에서 한국 교육의 구조적 취약성은 국가 간 비교조사를 통해 알 수 있다. 국가 간 교육 성취도를 비교하는 대표적 조사는 경제협력개발기구^{OECD}가 15세 청소년들을 대상으로 시행하는 국제 학업성취도평가^{PISA}와 성인들을 대상으로 학업 역량을 평가하는 국제 성인역량조사^{PIAAC}다. 2000년부터 피사^{PISA} 평가에 참여한 한국 교육은 단기간에 높은 성취를 이룩한 성공적 사례로 언급되고 있지만, 자원의 투입량과 극심한 경쟁 환경을 기반으로 있어 내용을 보면 구조 개혁이 시급하다. 2012년 PISA 수학 부문에서 한국은 553.77점으로 참여 66개국 중 5위, 상하이, 싱가포르, 홍콩, 대만 등 도시국가 등을 제외하면 OECD 34개 회원국 중 1위다.¹² 하지만 그 점수를 얻기 위해서 얼마나 오랜 시간을 투입했는가를 보여주는 학습 효율성은 정반대다. 한국은 주당 수학 학습 시간이 7시간 6분으로 조사 대상 66개국 중 베트남(8시간 21분)에 이어 2위이고, OECD 34개 국가 중에서 가장 길다. 즉 단위 학습 시간당 학습 효율 측면에서는 OECD 국가 가운데 꼴찌다. 한국이 PISA 수학 부문에서 보이는

10 무어의 법칙(Moore's Law)은 인텔의 공동 설립자인 고든 무어(Gorden Moore) 회장이 1965년에 한 연설에서 "마이크로 칩의 처리 능력은 18개월마다 두 배로 증대된다"고 한 데서 유래한 것으로 경험적인 관찰에 바탕을 두고 있다.

11 멧칼프의 법칙(Metcalfe's Law)은 3Com의 설립자이자, 컴퓨터 네트워크를 위한 안정된 프로토콜인 이더넷(Ethernet)이라는 근거리 네트워킹 기술을 발명한 밥 멧칼프(Bab Metcalfe)가 주장한 것으로 "어떤 네트워크의 유용성 또는 실용성은 사용자 수의 제곱과 같다"는 것이다. 즉 전화, 팩스, 컴퓨터 또는 사람 사이의 네트워크까지 모든 네트워크의 가치는 노드나 사용자가 추가될 때마다 크게 증가한다는 것이다.

12 구정모(2013, 12, 3). 한국학생 수학성적 1위지만 흥미·자신감은 '꼴찌'. 『연합뉴스』.

최고의 학업 성취와 최저의 학습 효율성은 3년 단위의 PISA 조사에서 반복되고 있으며, 전혀 개선되지 않고 있다.

성인(16~65세)을 대상으로 한 PIAAC 조사(2012년)에서도 한국 교육의 특징이 그대로 드러난다.¹³ 이 조사에서 한국 성인의 문해력은 20대 초반 최고점을 찍고, 이후 급속한 기울기로 하락한다. 10대와 20대 초반의 문해력과 학업 성취는 최상위 수준이지만, 이후 지속 하락해 55~65세는 바닥권이다. 급속한 사회 발전기에 상대적으로 교육 기회를 누리지 못한 장·노년층도 한 원인이지만, 기본적으로 대학 입시에 집중된 한국의 교육 시스템을 반영한다. 한국의 평생학습 참여 그래프를 보면 대학 입학에 위해 힘쓰는 10대 때 학습량이 집중되어 있고, 고등학교 졸업 이후에는 학습 참여율이 현저히 떨어진다. 한국은 PIAAC 조사에서 ‘나는 새로운 것을 배우기 좋아하다’는 학습 흥미도 조사에서도 꼴찌를 기록했다. 학교 교육이라는 제도와 대입이라는 생존 경쟁이 벌어지는 10대에는 어느 나라보다 오랜 시간 학습하지만, 각자의 필요와 사회의 요구에 따라서 진행되어야 할 이후의 자발적 학습에서는 동기를 잃어버린다는 것을 보여준다. 학교 교육이 미래에 불필요한 지식을 강요해 오히려 자발적 학습 능력을 잃어버리게 만드는 역기능을 하고 있다는 지적이 나오는 이유다.

미래학자 앨빈 토플러는 10여 년 전에 “한국 학생들은 학교와 학원에서 미래에 필요하지도 않은 지식과 존재하지도 않을 직업을 위해 하루에 10시간 넘게 낭비하고 있다”고 말했다.¹⁴ 한국의 학교가 산업사회에서 적용됐던 낡은 방식으로 교육하고 있다고 비판한 앨빈 토플러가 21세기에서 가장 필요한 능력으로 강조한 것은 ‘지속적인 학습 능력(learning ability)’이다.

인공지능이 사람처럼 인지와 판단 기능을 갖게 되면 인간과 기계의 차별

13 유한구·김영식(2015). PISA 및 PIAAC을 이용한 교육성과 비교와 정책과제, 『이슈페이퍼』 2015. 4, 한국직업능력개발원.

14 이만열(임마누엘 페스트라이쉬)(2016). 『인생은 속도가 아니라 방향이다』, 21세기북스.

성이 중요해진다. 이제까지 사람이 해오던 일과 기능을 인공지능과 자동화 시스템이 처리할 수 있게 되는 환경에서는 사람이 기계에 의해 대체될 수 없는 새로운 영역을 찾아내야 한다. 이는 개인적 차원에서 학습과 직업, 여가, 관계에서 새로운 관점을 요구하며, 사회적 차원에서도 기존과 다른 새로운 정책적 대응을 요청받는다.

로봇과 자동화가 운전이나 판매, 서류 작성과 같은 인간의 직무와 직업을 대체하는 영역으로 확대되고 있다는 것은 해당 업무를 직업으로 영위해 오던 개인들에게 실직의 불안과 공포를 의미한다. 교육도 마찬가지이다. 기계에 대체되거나 중요성이 사라질 직업을 준비하는 현재 교육에 대한 교육 수요자의 불만과 개선 요구가 높아진다. 하지만 이는 미래에 유망할 것으로 전망되는 영역의 직업군이나 그에 대한 교육으로 충족될 수 없는 차원의 문제이다. 자동화와 인공지능이 대체할 직업과 교육의 문제를 다루기 위해서는 새로이 생겨나거나 각광받게 될 직업을 찾아서 교육하고 준비시키는 게 해법이 되지 않는다. 강력한 신기술의 등장은 관련된 직업 분야에 중대한 변화를 가져왔고, 인공지능과 자동화도 술한 신기술 중 하나이다. 문제는 기존의 신기술들과 달리 지능정보 기술은 인간의 고유 영역으로 여겨온 인지, 판단과 관련된 기능, 감정적 기능까지 인간을 모방하거나 능가하는 수준으로 구현한다는 점이다. 이는 새로운 직업에 대한 적응과 준비를 넘어, 인간이 기계와의 차별점이 무엇인가라는 본질적이고 철학적인 질문을 개인과 사회에 제기한다. 기계에 대체될 수 없는 인간의 능력이 무엇인지를 발견하고 이를 중심으로 인간 능력을 새롭게 개발하고 교육하려는 시도가 생겨나게 되고, 이는 기존 교육의 내용과 목표를 근본적으로 재검토하게 만드는 요인이다.

4. 새로운 사회계약의 필요성

노동시간의 단축도 불가피해 여가가 양적으로 늘어나면서 일과 여가의 관계도 전복된다. 일이 중심이 되는 삶에 익숙해 있던 생활방식이 여가가 주를 이루는 새로운 생활방식으로 구조적 변화를 겪게 된다. 미하이 칙센트미하이가 1980년대 시카고 지역 노동자들을 대상으로 실증적 연구를 통해 밝혀낸 ‘일의 역설’이 보편화할 수 있는 조건이 된다. 칙센트미하이는 “사람들은 자유시간을 즐기는 일이 누구나 할 수 있는 일이며 별다른 기술도 필요하지 않다고 생각한다. 하지만 실제로는 그 반대다. 자유시간은 일보다도 즐기기가 어렵다. 여가를 효과적으로 쓰는 방법을 알지 못하면 아무리 여가가 생겨도 삶의 질이 높아지지 않는다. 여가를 효과적으로 쓰는 것은 자동적으로 주어지는 기술이 아니다”라고 주장했다.¹⁵ 노동을 하고 남는 시간이 여가가 아니라 여가가 삶의 중심이자 목표가 되는 생활방식이 보편화할 가능성에 따라서 여가를 의미 있게 보내는 방식에 대한 학습과 제도적 뒷받침이 요구된다.

이는 생산과 소비의 관계에도 전혀 새로운 관점을 요구한다. 로봇이 대부분의 생산을 담당하는 산업구조는 생산수단인 로봇을 소유한 자본가와 집단에 부가가치가 집중되는 거대한 격차 사회다. 로봇은 높은 효율성과 생산성으로 생산을 담당하지만 소비를 하지 않는다. 생산 주체만 있고 소비 주체가 없는 경제 체제는 유지되지 못한다. 로봇이 대부분의 생산을 담당하는 사회 시스템에서 안정적인 소비 주체를 만들기 위한 구조의 하나로, 기본소득제 도입이 논의되는 배경이다. 로봇과 인공지능이 생산의 대부분을 담당하는 사회에 적합한 납세, 분배, 복지 시스템 등 사회구조적 차원의 새로운 거버넌스와 협약이 요구된다.

15 미하이 칙센트미하이, 최인수 옮김(2004). 『몰입, 미치도록 행복한 나를 만난다』, 한울림.

기술 보유와 지식 활용 능력 여부에 따라 격차가 확대되는 인공지능 사회에서는 사회 통합과 개인의 행복 차원에서 복지정책이 중요하다. 특히 일자리와 사회적 안전망 정책이 무엇보다 중요하다. 이는 인공지능과 자동화 기술이 광범위한 실업을 가져오거나, 아닌가에 대한 경제학적 논란과 별개의 문제이다. 인간 기능을 대체하는 기술로 기존의 일자리 상당수가 사라질 것이라는 많은 분석이 있고, 그에 반대되는 입장으로 신기술과 사회 변화에 필요한 새로운 직무가 생겨날 것이라는 긍정적 전망이 있다. 두 가지 견해 중 어느 쪽이 미래에 대한 정확한 예측으로 판명될지와는 무관하게, 직업 세계의 변동으로 인한 사회 구성원의 고용 불안은 필연적이다. 새로운 일자리가 충분히 생겨난다고 해도 사람들이 수행하고 있는 직무와 직업은 현재 형태대로 유지되지 않는다는 점은 명확하기 때문이다. 인공지능 시대에 직업을 유지하기 위해서는 기존의 직업적 기능을 보유하고 있는 것으로는 불가능하다. 누구나 새로운 직무와 기능을 익히거나 새로운 직업을 구해야 하는 상황이다. 자동화 기술과 생산성 증가로 인해서 산업 전체의 일자리가 줄어들 것인지, 새로운 일자리가 생겨날 것인지에 대한 논의가 중요한 게 아니라 어느 경우이든 직업과 직무의 변동은 필수적이고 직업과 직무의 이동성이 높아진다는 점이 중요하다. 새로운 직무와 직업적 기능을 수용해 노동자 개인과 산업 전체의 인적 자원 수준을 높이는 게 무엇보다 중요해진다.

5. 복지와 사회안전망의 재설정

이는 고용과 관련해 기업과 구직자가 각각 다른 방향에서의 새로운 접근을 하도록 요구한다. 국가와 기업은 구성원들이 변화한 환경에서 직무를 수행할 수 있도록 끊임없이 새로운 사업 영역과 그 안에서 일자리를 만들어내는 데 주력해야 한다. 이는 인공지능과 자동화 시대에 국가와 기업으

로서 생존과 번영을 이어갈 수 있는 기본적인 조건이자, 해당 사회와 구성원들을 위한 최대의 기여이다. 구체적으로는 알고리즘과 자동화 환경에서 기계에 의해 대체될 수 없는 사람만의 영역과 인간 노동의 가치를 발견하는 사업 영역의 지속적 발굴과 개척, 확대의 과정이 필요하다. 그리고 난 뒤 국가와 산업계, 기업 단위별로 구성원들에게 새로운 직무 전환과 습득을 위한 교육 훈련의 기회를 보편적이고 지속적으로 제공해야 한다.

이러한 고용 주체인 기업과 별개로 피고용자인 구직자들의 새로운 시도와 노력이 동시에 요구된다. 한두 가지 특정한 직무와 기능만으로는 지속 변화하는 지능정보사회에서 직업적 생존이 불가능해진다. 대부분의 사회 구성원은 평생직장, 평생직업, 평생직무 대신 늘 변화하는 사회 환경에 적합한 새로운 직무를 찾아 직업과 직무 간 이동을 상시적으로 해야 하는 상황에 처한다. 이는 누구나 지속적으로 새로운 직업과 직무를 찾아야 하고 그에 해당하는 직무 훈련을 받아야 함을 의미한다.

이는 기본적으로 고용 주체와 구직자 모두 상시적 조건으로 되는 기술과 경제적 환경 변화에 지속적으로 적응할 수 있는 변화 적응력, 즉 유연성을 의미한다. 노동시장과 직무 훈련의 유연성은 향후 국가 경쟁력의 핵심이 될 것이다. 새로운 환경에 잘 적응하는 우수한 인적 자원과 그를 만들어내는 사회 시스템은 과거 산업사회에서도 핵심적이었지만, 변화의 속도가 빨라지는 미래에는 더욱 중요해진다.

국가 단위의 핵심 경쟁력이 될 이러한 노동시장과 고용 환경의 유연성은 어느 일방의 정책과 노력으로 달성할 수 없다. 사회적·문화적 관습과 자원이 복합적으로 작용하는 사회 시스템 장치이자 결과물로, 굳건한 신뢰 자산과 탄탄한 사회적 안전망 위에서만 가능하다. 사회적 신뢰는 단기간이나 특정 주체만의 노력으로 달성하기 어려운 문화적 자산이자 풍토이다. 사회·문화적 신뢰 자산에 비해서 사회적 안전망은 실행 가능성 측면에서 훨씬 구체적이고 실제적 효과가 큰 방법이다.

6. 가보지 않은 길

고용시장과 노동환경에서의 유연성 확보를 위해서 사회적 안전망이 필수적이라는 점은 지능정보사회의 많은 문제들이 복지사회에서 오랫동안 다뤄온 문제들이라는 점을 보여준다. 이는 덴마크나 스웨덴 등 탄탄한 사회 안전망을 갖추고 동시에 고용 유연성이 높은 나라들이 채택하고 있는 방법을 한국에 성공적으로 정착시키는 방법을 요구한다. 사회 구성원 대부분이 겪게 될 인공지능사회의 실업과 직무 상실에 대한 불안을 없애는 방법은 개인의 전문적 능력 개발과 준비 노력으로 충분하지 않다. 우선적으로 사회적 안전망이 갖춰져야 하는데 이는 크게 두 가지 경로를 따른다.

하나는 복지 시스템의 강화를 통한 길이고, 또 다른 방법은 기본소득제(시민배당) 또는 역소득세제 등 분배 정책의 개편을 통한 방법이다. 두 가지 경로 중 어떠한 방식이 한국 사회에 적합할지 또 어떻게 두 가지 방식을 혼합해 적용할 수 있을지는 전문적 연구와 논의를 바탕으로 한 사회적 합의가 필수적이다. 하지만 어떤 방식으로 합의와 결정이 이뤄지더라도 이러한 사회적 안전망의 존재 없이는 노동과 고용시장의 유연성이 확보될 수 없다. 기본적으로 고용시장의 불안으로 인한 사회적 갈등과 비용이 커질 수밖에 없기 때문에, 지능정보사회에서 필수적인 고용시장 유연성은 한국 사회에 적합하면서도 탄탄한 사회적 안전망을 마련하는 게 우선이다. 더욱이 한국은 고용시장의 유연성이 높지 않다는 것이 약점으로 지적되고 있는데, 지능정보사회를 앞두고 있는 상황에서 노동 유연성과 직무교육 강화는 사회안전망과 신뢰자산 강화를 통해서 우선적으로 확보해야 하는 목표가 되어야 한다.

미국의 싱크탱크 경제정책연구소EPI가 2015년 발표한 보고서에 따르면 2014년 미국 대기업 근로자들의 평균임금은 자사 CEO 임금의 0.33%에 그쳤다. 미국에서 CEO와 노동자 간의 연봉 비율은 1965년 20대 1, 1978년 30대 1, 1989년 59대 1로 확대됐고, 2000년에 376대 1로 증가했다. 우

리나라라고 다르지 않다. 자동화와 로봇 환경의 노동 조건은 기존의 임금 격차를 더욱 확대시키는 환경이다.

그러나 로봇의 채택이 반드시 노동자들을 실직 상태로 만드는 것은 아니다. 독일과 스웨덴 등 유럽 일부 국가에서도 로봇을 산업 현장에 적극 도입하고 있지만 인간 노동을 대체하는 것보다는 인간 노동을 보조하는 형태의 로봇을 연구 개발하며 도입하고 있다. 이는 산별, 기업별 강력한 노동자 조직이 자리잡고 있고 노동환경에 중요한 영향을 끼치는 조건들에 대해서 노동자 조직이 참여해서 결정하는 사회적 시스템이 있기 때문에 가능하다. 이들 국가는 노동자 조직 주도로 로봇을 공정에 도입함으로써 노동자에게 힘들고 어렵고 반복적인 일을 로봇이 처리하고 대신 새로운 직무와 공정을 개발해 생산성과 품질을 높이는 방향으로 접근하고 있다. 한국이 로봇과 자동화에 관한 주요한 결정이 기업 경영자와 자본가들에 의해서 좌우되는 구조를 유지할 경우, 산업 현장에서 로봇이 노동자를 대체하는 현상은 가속화할 수밖에 없다. 유럽 일부 국가에서처럼 산업 현장에 로봇을 도입할 때 노동자 조직이 논의와 결정에 참여할 수 있는 구조를 만드는 것이 필요하다. 하지만 이 또한 탄탄한 사회안전망의 존재가 있을 때에 비로소 가능하다.

인공지능과 로봇, 자동화가 불러온 기존 산업과 노동 시스템의 구조적 변화는 필연적으로 새로운 사회 시스템을 요구한다. 빠른 변화 속에서 다양한 대응법과 대안들도 제시되고 있다. 어려서부터 코딩을 배워 프로그램을 알아야 한다는 주장부터 공유경제, 기본소득 등 대안적 경제에 대한 논의도 활발하다. 현재 기술과 그에 기반한 산업 시스템의 종착지를 모르는 만큼 무엇이 대안이 될지도 알 수 없다. 분명한 것은 기술의 영향으로부터 개인도, 사회도 자유로울 수 없다는 점이다. 적극적으로 기술의 속성을 이해하는 것이 기술에 지배당하지 않고 새로운 사회 체계와 거버넌스를 만들 수 있는 출발점이다. 개인과 사회에 새로운 환경에서의 생존법에 관한 근원적 질문이 던져졌지만, 답은 누구도 모른다. 누구도 가보지

얕은 길을 알려주는 해답 같은 지도를 가지고 있는 사람은 없다. 진정한 답은 주어지는 게 아니라 모색을 통해 만들어가는 것이다. 그 과정에서 자본주의라는 거대한 물결에 맞서 다른 삶의 방식도 가능하다며 다양한 대안을 실천적으로 찾아온 공동체 조직들은 어떠한 조직보다 미래를 보는 현명하고 준비된 능력을 이미 지니고 있다.

최동석*
최동석인사조직연구소
소장

인간 존중의 조직 문화는 가능한가?

“ 우리는 인간의 존엄성이 보장되도록
인사조직 설계에서
세 가지 원칙을 실천해야 한다.
첫째, 권력이나 권한을
1인 또는 소수에게 몰아주지 않고
분권화해야 한다.
둘째, 불합리하다고 생각되는 것에 대해서
반대해야 할 의무를
조직 구성원에게 부여해야 한다.
셋째, 중요한 의사결정일수록
이해관계자의 합의를 거쳐
결정해야 한다. ”

* 독일 기센대학교에서 경영학으로 석사와 박사학위를 받았다. 한국은행에서 20년간 일한 후, 2001년부터 지금까지 크고 작은 조직에서 경영자, 경영학자 그리고 경영컨설턴트로 일했다. 2014년 3월부터 '최동석인사조직연구소'를 운영하고 있으며, 주로 생산성과 창의성을 높일 수 있는 인사조직론 관점에서 세상을 설명하려고 한다.

들어가며

인간의 존엄성이 훼손되고 있다. 오늘날 인간에 대한 정신적 육체적 폭력이 만연하다. 이는 우리 사회의 인권 감수성이 낮아졌다는 단순한 말로 표현할 수 있는 현상이 아니다. 인간의 존엄성에 대한 개념 자체가 사라졌기 때문이다.

2009년 1월 20일 새벽, 이명박 정부 시절이었다. 국가권력의 폭력성이 어떤 식으로 작동하는지 나는 눈으로 직접 목격했다. 그날 아침 일어나 창밖을 내려다보니, 서울 용산구 한강대로에 있던 남일당 건물이 불타고 있었다. 무슨 일인가 하고 급히 TV를 켰다. 용산4구역 철거민들이 자신들의 억울함을 호소하기 위해 농성하는 중이었는데, 경찰이 급습하여 철거민들을 폭력적으로 해산시키는 과정에서 불이 난 것이었다. 이 바람에 철거민 다섯 명과 경찰 한 명이 죽었다.

이유야 어찌 되었든 누군가에게 억울함이 있었다면, 그것은 사회적 시스템의 불공정성이 어딘가에 있었다는 얘기다. 그러니까 그 억울함의 근본 원인이 무엇인지를 파악하고 그것을 시스템적으로 개선하는 것이 정치인들에게 주어진 임무다. 그러나 정치권력을 장악한 자들은 그런 억울함을 호소하는 사람들을 폭력적으로 제압해버렸다. 눈앞에서 벌어진 공권력의 무자비한 공격은 전쟁터를 방불케 했다. 철거민들이 화염 속에 사라졌다. 그날 인간의 존엄성도 화염과 함께 사라졌다.

용산 참사가 벌어진 지 5년 후, 그러니까 2014년 4월 16일 아침, 세월호가 침몰했다. 고요한 아침 바다는 승객들을 충분히 구조할 수 있는 상황이었다. 선원들과 해경은 어떠한 구조 노력도 기울이지 않았다. 수백 명의 아이들이 맥없이 죽어갔다. 나는 종일 TV 앞에서 망연자실해 있었다. 해경과 해양수산부 공무원들의 갈광질광하는 행태를 도무지 이해할 수 없었다. 문명화된 국가라고 말할 수 없는 상태였다. 국가를 운영하는 구조와 시스템은 전혀 작동하지 않았다. 언론 보도는 더 한심했다. 국가 운영

이 이렇게 된 데에는 인간의 존엄성에 대해 아무런 감각을 가지고 있지 않았을 뿐더러 그 개념조차 망각하고 있었기 때문이다.

우리나라 기업에서 인간 존중의 조직 문화가 형성되지 못한 이유는 간단하다. 인간의 존엄성에 대한 개념이 명확하게 정립되어 있지 않았기 때문이다. 나아가 사회 제도적 차원의 법규에서부터 경영 관행에 이르기까지 인간을 한낱 자원이나 수단으로 간주해왔기 때문이다.

이 글은 인간 존엄성의 근거는 어디에 있는지, 그리고 그 개념을 어떻게 규정할 수 있는지 살펴보고자 한다. 아울러 인간 존엄성이 우리의 일상생활과 조직 운영에서 어떻게 작용할 수 있는지 그 방법론에 대해서도 알아보고자 한다.

인간 존엄성의 근거

우리나라 헌법 제10조에는 다음과 같이 되어 있다.

모든 국민은 인간으로서의 존엄과 가치를 가지며, 행복을 추구할 권리를 가진다. 국가는 개인이 가지는 불가침의 기본적 인권을 확인하고 이를 보장할 의무를 진다.

그러나 용산참사 이후 헌법 제10조는 사실상 사문화되었고 세월호 참사로 완전히 폐기되고 말았다. 우리 사회는 인간의 존엄성이 훼손되는 일에 대해 무감각해졌고 더욱 교묘한 방법으로 인간의 존엄성을 파괴해왔다. 박근혜·최순실 사태에 직면하여 인간의 존엄성을 표현하는 헌법 제10조는 우리 국민의 가슴속에 더 이상 남아 있지 않다. 우리 사회에서 인간의 존엄성이 존중되고 보호되는 곳은 어디에도 없기 때문이다. 힘 있는 자는 힘없는 자를 억압하고 착취할 뿐이다. 학교에서도, 직장에서도, 법원에서

도, 심지어 교회와 사찰에서도 마찬가지이다. 모든 곳에 권력의 논리와 자본의 논리만 작동하고 있을 뿐이다.

우리는 인간이 진정으로 존엄하다는 사실을 마음속으로 받아들이지 않고 있다. 오늘날 한국인은 자본주의 시스템 속에 틀어박힌 부품들처럼 움직인다. 다들 개인적 이익 추구를 위한 약육강식과 승자독식의 원리가 작동하는 사회를 당연한 것처럼 받아들인다.

유럽인들은 근대화 과정에서 수많은 전쟁의 고통을 겪었다. 그들은 혁명에 희망을 걸었지만 반복되는 좌절을 경험했다. 그리고 그 경험을 바탕으로 철학적 사유에 기초한 해결책들을 끊임없이 제시해왔다. 그런 역사적 체험이 시민들의 삶에 커다란 영향을 주었다. 인간이란 무엇이며, 인간의 존엄성은 어디서 오는지 명시적으로도 암묵적으로도 서로 공유할 수 있었다. 특히, 독일인들은 나치 정부를 탄생시키고 제2차 세계대전을 일으키고 홀로코스트를 저지른 행위에 대한 반성을 통해 독일의 기본법 제1조 1항을 다음과 같이 만들었다.

인간의 존엄성은 침해될 수 없다. 이를 존중하고 보호하는 것은 모든 국가권력의 의무이다. (Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.)

독일 기본법이 이렇게 시작된다는 것을 알고 난 후, 나는 독일이라는 나라의 국가운영 시스템의 기본을 명시해놓은 기본법 체계를 면밀히 살펴보았다. 인간의 존엄성을 보장하기 위해 연방정부는 무엇을 어떻게 해야 하며, 그 중에서도 연방대통령, 연방정부, 연방총리, 연방장관은 무엇을 어떻게 해야 한다는 얘기가 기록되어 있다. 나아가 연방사법부, 연방입법부도 인간의 존엄성을 보장하기 위해 무엇을 어떻게 해야 한다고 규정하고 있다. 인간의 존엄성이라는 관점에서 독일 기본법 체계를 훑어보면 연방 차원의 공공기관들뿐만 아니라 주정부들과 지방정부들까지 무엇을 어떻게

해야 한다는 것이 명백해진다.

국가 공권력이 저지른 용산 참사를 두 눈으로 똑똑히 본 사람이라면, 인간의 존엄성은 신성불가침^{Unantastbarkeit}이어야 한다는 것이 명백해질 수밖에 없을 것이다. 나는 그때 국가권력은 이유 여하를 불문하고 인간의 존엄성을 존중하고 보호할 의무를 가지도록 강제하지 않으면 안 된다는 것을 알았다. 이것은 모든 국가권력과 하위 법률의 존재 목적을 지배하는 최고의 명령이 되어야 한다고 생각했다.

그렇다면, 국가 운영을 위한 최고의 명령인 헌법 정신은 어디서 나오는 것일까? 헌법^{constitution}이라는 개념 자체가 서구적 사유의 산물이다. 그래서 서양 사상을 잠시 살펴볼 필요가 있다. 인간의 존엄성에 대한 근거는 두 갈래로 나뉜다. 하나는 기독교적 사유인 신학에 뿌리를 두고, 다른 하나는 세속적 사유인 철학에 근거한다. 우선, 기독교는 인간 존엄의 근거를 『성서』의 창세기 1장 27절에서 명확하게 정의해준다.

하나님이 자기 형상 곧 하나님의 형상대로 사람을 창조하시되 남자와 여자를 창조하시고

토마스 아퀴나스^{Thomas Aquinas, 1225~1274}는 이 구절을 이마고 데이^{Imago Dei} 학설, 즉 신인동형설^{神人同形說}로 설명했다. 인간은 창조주인 신의 형상을 그대로 가지고 있다는 것이다. 인간이 하나님과 같은 형상을 가지고 있기 때문에 인간은 고유한 가치를 갖게 되며, 이것이 인간을 다른 모든 피조물과 구별되게 하는 특징이라는 것이다. 인간은 육체뿐만 아니라 영혼도 신의 피조물이다. 인간의 영혼은 신과 동일한 형상을 갖기 때문에 인간이 존엄하게 된다. 따라서 모든 사회적 질서는 인간의 존엄성을 존중하고 보호해야 한다. 이것이 기독교의 인간 존엄성에 대한 근거다.

문제는, 한국 기독교가 이런 신학적 인간관에 대해서조차 무시해버린다는 데 있다. 교회 운영을 계급화하여 더 많은 권력을 가진 자들이 적은

권력자들을 억압하고 착취하고 있다. 나아가 교회가 상업화되어 세속적 자본권력에 굴복하고 있다. 기독교 기업으로 알려진 이랜드는 인간 존엄성을 침해하는 기업으로 소문난 회사다. 최근 “이랜드, 거부 못할 지시로 쓰러뜨린 인권”이라는 제목의 <뉴스타파> 보도(2017. 2. 17)를 보았다.¹ 이랜드가 사내 송년회 행사인 ‘송페스티벌’을 위해 직원들의 동의와 합의 없이 거의 강제적으로 집체훈련을 시켜왔다는 사실이 밝혀졌다. 안타까운 일이다.

교회의 성직자라는 사람들도 신학적 인간관을 무시하는 마당에, 기독교인이 아니라면, 신인동형설과 같은 믿음에 근거한 인간의 존엄성은 아무런 의미가 없다. 그러므로 우리는 기독교인이 아닌 경우에도 인간 존엄성의 근거를 마련할 수 있어야 한다. 기독교인이 아닌 경우, 철학적 사유를 통해 어떻게 인간의 존엄성을 확보할 수 있는지 알아보자.

철학에서 인간의 존엄성을 유추해낸 사람은 칸트Immanuel Kant, 1724~1804였다. 그는 인간은 존재 그 자체가 목적이어야 한다고 말했다. “목적 그 자체로서의 인간은 결코 어떤 목적을 위한 수단이 되어서는 안 된다(Der Mensch als “Zweck an sich” darf nie nur “Mittel zum Zweck” sein.)”는 것이 인간 존재를 향한 칸트의 관점이었다. 이러한 칸트의 인간관은 인간을 위한 정언명령Kategorischer Imperativ으로 형식화되었다. 즉, “너는 너의 행위 준칙이 동시에 보편적 입법의 원리가 되도록 행동하라(Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie ein allgemeines Gesetz werde.)”는 것이다. 복잡하게 말했지만, 결국은 ‘네가 대접받고자 하는 대로 남을 대접하라’는 『성서』의 가르침과도 일맥상통한다.

인간이 이성적 합리성을 발휘할 수 있는 것은 도덕적 자기결정 능력을 가지고 있기 때문이다. 그래서 인간은 다른 삼라만상과 달리, 자기입법¹

1 <http://blog.newstapa.org/tapatraining6b/4257>

己立法에 복종하면서 동시에 보편입법^{普通立法}에 복종하게 된다. 바로 여기에 인간의 존엄성이 존재한다. 칸트의 사유를 조금 더 쉽게 풀어보자. 내가 다른 사람에게 어떤 행위를 했을 때, 그 행위가 똑같이 나에게도 적용될 수 있도록 해야 한다는 것이다. 내가 화가 나서 다른 사람을 주먹으로 한 대 쳤을 때, 그 사람이 똑같은 방식으로 주먹을 날려 내가 얻어맞아도 괜찮을 수 있다면 그렇게 하라는 것이다. 괜찮을 리가 없다. 그러니까 그렇게 해서 안 된다는 것이다.

인간은 모든 상황에서 이성적 판단에 따라 자율적으로 자기 목적을 설정하는 유일한 동물이다. 타인의 자율성을 존중하면서 나의 자율성을 확보할 수 있는 유일한 생명체가 바로 인간이다. 이 자율성^{Autonomie}이 바로 인간 존엄성의 근거가 된다. 인간에게 부여된 자율성을 훼손하는 것은 인간의 존엄성을 훼손하는 것이 된다. 그러므로 인간의 존엄성이 보장되려면 모든 인간이 독립된 자율적 주체로서 살아갈 수 있는 환경 조건을 필요로 한다. 이런 환경 조건을 만들어주지 못하는 국가는 비인간적인 국가라고 할 수 있다.

이런 관점에서 오늘날 대한민국을 보자. 과연 시민 개개인이 독립된 자율적 주체로 살아갈 수 있는 환경이 조성되어 있는가? 돈이 있는 사람들은 위세를 부리면서 살아갈 수 있지만, 그렇지 않은 사람들은 인간의 존엄성은커녕 목숨을 부지해야 하는 생존에 급급한 상황에 처했다. 빈곤에 의한 자살률은 압도적으로 세계 1위의 국가가 되었다. 이 지표 하나만으로도 우리 사회가 인간의 존엄성이 얼마나 파괴되고 있으며, 그런 현상을 방치하고 있는지 알 수 있다. 그래서 독일인들은 현대적인 국가운영 모델을 설계하면서 인간의 존엄성을 보장하기 위해 무상교육, (거의) 무상의료, (거의) 무상주택이라는 최소한의 보편적 환경 조건을 만들어왔다.

독일은 오늘날 제4차 산업혁명을 이끌고 있다. 제4차 산업혁명은 모든 조직을 분권화된 자율적인 네트워크 조직으로 변화시킬 것이다. 이 경우 일자리가 축소되었을 때 직무 설계와 조직 설계를 어떻게 할 것인지를 독일

경제계와 노동계, 연방정부가 함께 연구하기 시작했다. 나아가 그들은 민간 차원에서뿐만 아니라 연방의회 차원에서 기본소득에 대해 논의하기 시작했다. 이런 논의는 바로 인간의 존엄성을 훼손하지 않기 위한 공직자들과 경영자들의 최소한의 노력이라고 할 수 있다.

인간의 존엄성은 어떻게 훼손되는가?

인간이 존엄하다는 사실과 그 근거를 아무리 외쳐봤자 아무도 그것을 보장해주지 않는다면, 인간의 존엄성은 아무 의미가 없다. 그렇다면 인간이 존엄하다는 사실을 현실적으로 어떻게 알 수 있는가? 그것은 인간의 존엄성이 극단적으로 말살되는 극한 상황에서 오히려 인간의 존엄성을 직접적으로, 그리고 가장 강렬하게 체험할 수 있다. 용산 참사와 세월호 참사를 보았다면, 인간 존엄성의 중요성을 이해할 수 있을 것이다.

박정희와 전두환 시대를 살았던 사람들은 인간의 존엄성이 말살되는 상황을 수없이 겪었다. 모처로 끌려가 고문을 당하기 일쑤였다. 공권력에 의해 죽임을 당한 사람도 부지기수였다. 상상만 해도 소름 끼치는 상황이다. 인간의 존엄성이 사라진 이유는 그 속에서 어떤 자율성도 확보되지 못한 채 타율적으로 육체적 정신적 고통을 당해야 했기 때문이다.

나는 독일 뮌헨의 북쪽 마을 다카우(Dachau)에 있는 유대인 강제수용소를 몇 차례 가보았다. 독일 정부는 잔인했던 고문기구와 생체실험 장면, 그리고 가스실과 화장터를 비롯한 수용소 전체를 당시의 모습 그대로 전시해 놓고 역사 교육의 장으로 활용하고 있었다. 1980년대 처음 갔을 때, 수용소 입구에는 어린이와 노약자는 가급적 관람을 삼가라는 경고도 있었다. 참혹한 장면은 정말 눈뜨고 볼 수 없었다. 인간의 존엄성이 말살되는 이런 극한 상황에서, 오히려 우리는 인간의 존엄성이 존중되고 보호되어야 하는 이유를 발견할 수 있다. 인간의 존엄성이 조금이라도 훼손되기 시작하면,

언제 다시 그런 재앙이 우리에게 닥칠지 아무도 알 수 없으니까 말이다.

그러므로 인간의 존엄성을 훼손하는 그 어떤 징후도 미리 짚을 잘라야 한다. 다시 반복하거나 인간의 존엄성이 훼손되기 시작하면 언젠가는 반드시 큰 재앙으로 몰려오기 때문이다. 인류 역사가 그것을 우리에게 교훈하고 있다. 멀리 히틀러 정권까지 갈 필요도 없다. 인간의 존엄성을 경시했던 세계의 모든 정권이 비참한 종말을 맞았다. 정권뿐만 아니라 그 시대를 함께 살았던 시민들도 비참했다. 가까이 한국의 현대사가 그것을 증거하고 있다. 이승만, 박정희, 전두환은 인간의 존엄성을 무시했던 대표적인 권력자들이었다. 당시 시민들의 삶은 공포스러웠고 그 권력자들의 종말은 비참했다.

이명박과 박근혜는 국가 운영을 상업주의적으로 바꾼 후, 국가 운영 자체를 개인적 수익 모델로 활용해왔다. 공직에 있는 사람들이 개인적인 이득을 챙기는 것은 인간의 존엄성을 아주 교묘하게 파괴하는 행위다. 그 결정판이 바로 2009년 1월 20일 용산 참사였고, 2014년 4월 16일 세월호 참사였다. 가진 자들의 상업주의적 이득을 위해 철거민들의 억울함을 이명박 정부는 공권력으로 무자비하게 진압했고, 박근혜 정부는 세월호 침몰의 진실을 은폐해왔다. 세월호 참사의 실체적 진실이 밝혀지면 박근혜 정부의 악행이 온 세상에 드러나게 될 것이다.

그런데 이들 권력자에게 공통점이 있다. 인간을 “목적 자체”로서의 인간 Mensch als “Zweck an sich”으로 보는 것이 아니라, 인간을 어떤 “목적을 위한 수단” Mensch als “Mittel zum Zweck”으로 본다는 점이다. 경제 성장을 위한 수단으로 또는 권력자의 개인적 욕망을 충족하기 위한 자원으로 인간을 바라본다는 점이다. 예를 들어보자. 출산율이 떨어지자 걱정하는 목소리가 많아졌다. 출산율 저하가 왜 문제가 되느냐고 물으면 잠재성장률이 떨어지기 때문에 저출산 문제를 해결해야 한다는 것이다. 출산은 인간의 존엄성을 유지하는 가장 기본적인 욕망이다. 새로운 생명의 신비로운 탄생 그 자체가 인간 존엄성의 표현이라고 할 수 있다. 그런데 우리는 출산율을 국가경

제 성장의 수단으로 바라보고 있다는 말이다.

프랑스는 출산보조금과 자녀양육비를 지급하는 등의 경제 성장 차원으로 접근했던 출산정책을 포기했다고 한다. 출산율이 오르지 않았기 때문이다. 그러다가 인간의 존엄성을 보장하는 차원으로 접근했던 여러 정책들, 예를 들어 결혼하지 않고 함께 동거하는 남녀에게도 결혼한 것과 다를 바 없는 혜택을 부여하자 출산율이 높아졌다는 얘기를 들었다. 결혼이라는 제도로 오아매 인간의 존엄성을 차별하는 것에서 벗어나 결혼과 상관 없이 모든 인간이 독립된 자율적 주체로 살아갈 수 있도록 하는 정책적 배려가 그 사회의 생산성과 창의성을 높여준다는 얘기가.

다시 용산 참사와 세월호 참사를 돌아보자. 두 사건은 도덕성이 결여된 정부가 인간의 존엄성을 무시한 생생한 사례로 역사에 기록될 것이다. 신의 형상을 가지고 있는 사회적 약자들, 그리고 최소한의 삶의 자율성이라도 확보하려는 실존적 인간들, 더 넓은 학습의 지평을 열어가려고 수학여행을 떠나던 청소년들을 향하여 그토록 잔인한 방식으로 대처하는 공권력은 어떤 이유로도 정당화될 수 없다. 용산 참사의 비인간적 폭력성을 제대로 처벌하지 못한 우리 사회는 5년 후에 다시 세월호 참사를 일으켰다. 인간의 존엄성이 조금이라도 훼손될 수 있는 싹이 보였을 때, 그것을 과감하게 도려내고 응징하지 못함으로써 수백 명의 어린 생명이 목숨을 잃는 대가를 치르고 말았다.

현장을 직접 보지 못했더라도, 용산 참사와 세월호 참사 현장을 담은 수많은 동영상들이 인터넷에 올라와 있다. 그것은 인간의 존엄성이 철저히 무시되고 있음을 생생히 보여준다. 용산의 철거민들이 화염에 휩싸여 있을 때, 어린 학생들이 세월호에 간헐 침몰해가고 있을 때, 우리 사회의 인간 존엄성도 함께 사라졌다.

그러므로 '87년 체제'를 끝내고 반드시 새로운 헌법을 만들어야 한다. 시민들의 가슴에 헌법의 조문들이 살아 숨 쉴 수 있도록 해야 한다. 인간의 존엄성을 존중하고 보호하는 것이 최고의 명령이 되도록 해야 한다. 아

올러 그 명령을 실천하는 것이 모든 국가기관의 존재 목적이 되도록 해야 한다. 나아가 모든 조직은 인간의 존엄성을 보장하도록 법적 근거를 마련 하되 그것을 실천하지 않는 조직은 그에 상응하는 처벌을 받도록 해야 한다. 그렇게 하지 않으면 인간의 존엄성은 지켜지지 않을 것이며 혹독한 대가를 또 다시 치를 것이다.

인간 존중의 조직 문화를 어떻게 만들 것인가?

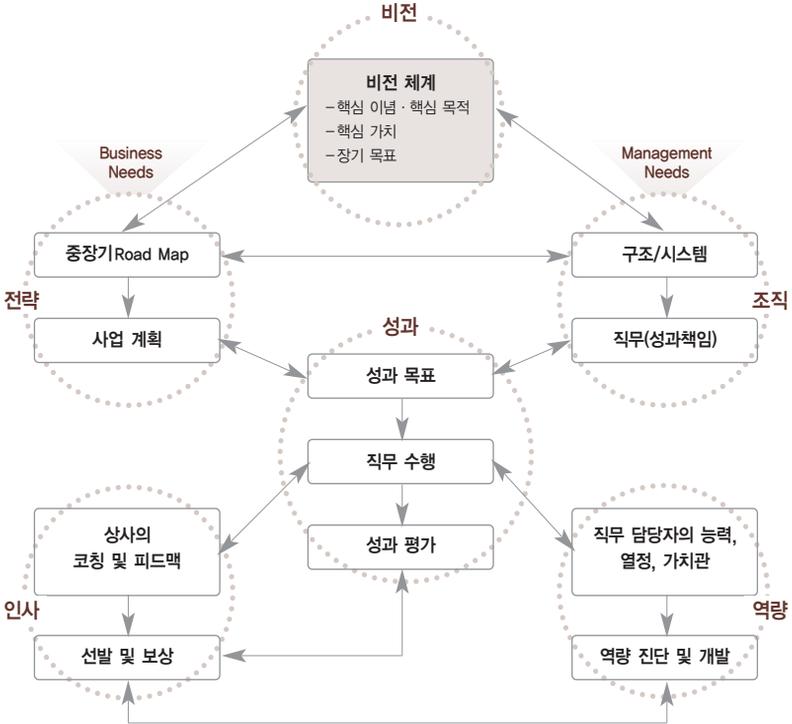
일반적으로 조직이란 공동의 목적을 공유하는 구성원들의 집합체로 이해하고 있다. 조직은 구성원들이 각자 고유한 직무를 맡아 조직의 비전과 목적을 향해 서로 협력할 때 높은 생산성과 창의성을 구현하게 된다. 그렇다면 각 직무의 고유한 성과를 창출할 책임(성과책임) 또는 그 성과 창출의 과정을 대내외에 합리적으로 설명할 책임(설명책임)이라는 소위 ‘어카운터빌리티 accountability’가 사전적으로 규명되어 있어야 한다. 생산성과 창의성이 높은 조직에서는 이 어카운터빌리티가 각 직무의 직무 기술서(job description)에 명확히 기술되어 있다.

그러니까 조직에는 우선 직무(job)의 성과책임이 규명되어 있고 그 직무에 적합한 사람이 선발·배치되는 것이 경영 플랫폼인 인사조직론의 보편적인 상식이다. 조직의 목적과 비전이 각 직무로 분해되어 스며들어가 있다는 말이다. 직무 담당자들은 자신의 직무에 부여된 성과책임을 인식하고, 그에 부합하는 업무 활동을 통해 성과를 창출하는 것이 일반적인 조직관리 과정(Management Process)이다. 이런 과정은 조금 복잡하긴 하지만 다음과 같이 나타낼 수 있다.

〈그림1〉 인사조직론적 경영 플랫폼의 개요

경영 플랫폼(Management Platform)

경영은 다음과 같은 6개 개념의 상호작용에 의해 이루어집니다.
 그중 가장 취약한 개념에 의해 제약을 받습니다. (제약이론)



경영이란 여섯 개의 개념이 서로 맞물려 상호작용하면서 일어나는 매우 독특한 현상이다. 이것을 경영 플랫폼이라고 한다. 오늘날 인사조직론에서 플랫폼이란 조직 구성원들이 자신의 재능을 맘껏 발휘할 수 있는 정신적, 경제적, 물리적 토대를 의미한다.

이 플랫폼은 조직의 비전으로부터 출발한다. ① 매력적인 비전(compelling vision)은 구성원들의 가슴에 열정을 심어줌으로써 창의력을 발휘하게 한다.

이것이 성과 창출에는 가장 강력한 촉매제다. 이러한 매력적인 비전으로부터 ② 전략strategy이 수립되며 그 전략을 효과적으로 수행하기 위한 지원 기능으로서 ③ 조직organization이 합리적으로 설계되어야 한다. 이때 조직의 비전, 목적, 방향, 가치 등이 각 직무의 ④ 성과책임accountability에 적절히 배분되어 스며들어가 있어야 한다. 이 성과책임이 바로 각 직무의 존재목적이 된다. 이 성과책임에 근거하여 성과목표를 스스로 세우고 이를 달성하기 위해 노력하도록 직무가 설계되어야 한다.

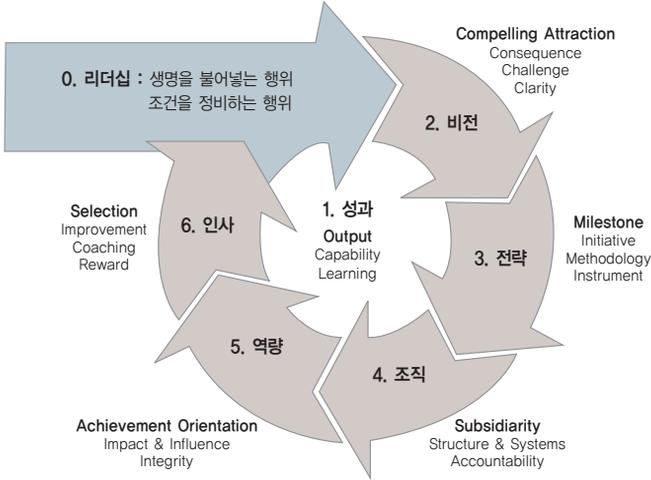
오늘날 박근혜·최순실 사태는 대통령이라는 직무가 어떤 성과를 창출할 책임이 있는지 구명되어 있지 않은 채, 그 직무 담당자에게 과도한 권력과 권한을 부여했기 때문에 발생했다. 나아가 그 직무가 요구하는 역량 요소가 검증되지 않은 채 특정인의 인기도와 이미지에 의해 선출되었기 때문에 일어난 참사라 할 수 있다. 인사조직 설계에서 실패한 대표적인 사례가 될 것이다.

이렇게 직무 담당자는 직무가 요구하는 ⑤ 역량에 부합하도록 선발·배치되어야 한다. 당연한 얘기지만, 채용에서 출발하여 급여 보상을 거쳐 퇴출까지의 모든 ⑥ 인사 과정에서 직무 담당자는 인간으로서의 존엄성이 보장되어야 한다. 이 과정에서 일어나는 주요한 의사결정은 반드시 이해관계자들의 합의를 거쳐야 한다. 독일 산업계는 민주화된 경영의 전형으로 합의제 민주주의를 기업 경영에서도 실현하고 있다. 아예 공동결정법Mitbestimmungsgesetz이라는 일반법으로 규제하고 있을 정도다.

이러한 여섯 개의 경영 개념이 플랫폼을 형성하여 운영되는 사이클은 다음과 같은 <그림2>로 나타낼 수 있다. 이러한 경영 플랫폼 운영 모델의 촉발점은 리더십이다. 리더십은 타인을 이끌거나 명령하는 역할이 아니라 조직 구성원들과 함께 매력적인 비전을 공유함으로써 조직에 생명 또는 활력vitality을 불어넣어주는 역할과 그런 환경 조건을 조성하는 역할을 하는 것이다.

〈그림2〉 경영 플랫폼의 운영 모델

경영 개념의 상호작용 플랫폼은 다음과 같은 운영 모델(operation model)에 따라 실현됩니다. 이 운영 모형의 촉발 요인은 구성된 각자의 리더십입니다.



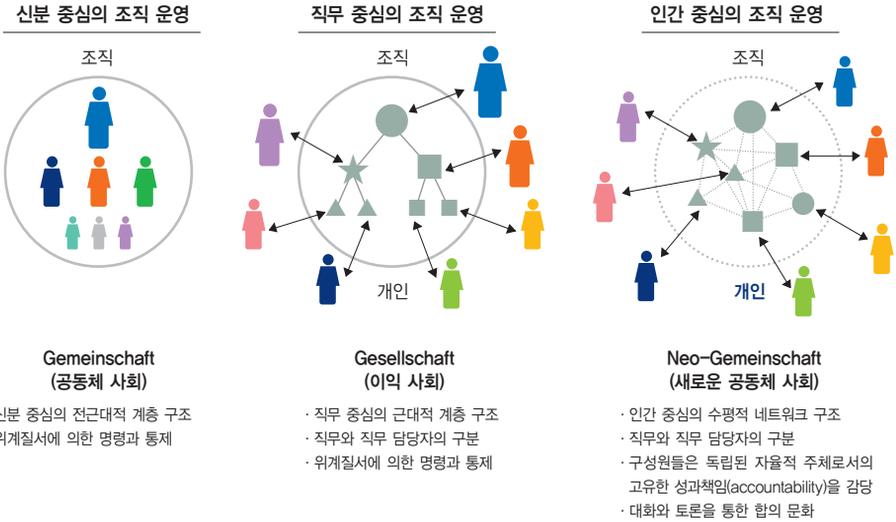
인사조직론 차원에서 보면, 이러한 경영 플랫폼을 조직이 계급 질서로 운영되는 영미식 앵글로색슨 모델과 비교해서 유럽의 게르만 모델 또는 스칸디나비아 모델이라고 부른다. 이것은 우리나라의 모든 조직이 나아가야 할 지향점이라고 할 수 있다.

이런 모델은 기업 경영에만 적용되는 것이 아니라 국가 운영에서도 마찬가지다. 게르만 모델을 채용하고 있는 독일, 스위스, 오스트리아, 네덜란드 등과 스칸디나비아 모델을 정착시킨 덴마크, 노르웨이, 스웨덴, 핀란드 같은 국가에서는 가장 인간 중심적인 인사조직 체계를 갖추었다. 경쟁이 아닌 협력을 장려하는 인사조직 모델 또는 경영 플랫폼은 경제적으로 거의 완전고용을 이룰 정도로 경쟁력이 있는 모델이 되었다.

현재 취업 문제뿐만 아니라 자살률과 노인빈곤율 등에서 심각한 수준에 이른 우리나라는 게르만 모델 또는 스칸디나비아 모델을 검토해볼 만

하다. 우리가 이런 선진 모델을 고려해야 하는 이유는 <그림3>에서 보듯이 인류 역사에서 크게 보면 조직 개념이 몇 차례 극적으로 변화해왔고, 우리도 이런 변화의 물결에 적응해가야 하기 때문이다.

<그림3> 조직 개념의 변화 과정

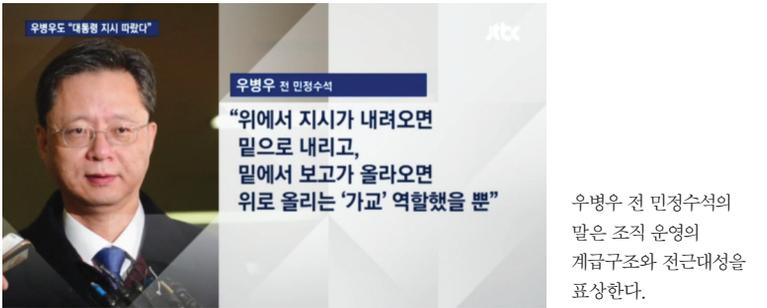


인류는 지금 마이클 왈저Michael Walzer나 마이클 샌델Michael Sandel과 같은 철학자들이 제시하고 있는 새로운 공동체 사회로 나아가야 한다. 실제로 게르만 모델이나 스칸디나비아 모델을 활용하는 나라들은 이미 1970년대 이전부터 그런 사회를 지향하고 있고, 지금은 이런 국가와 조직들이 지구 상에서 가장 높은 생산성과 창의성을 발휘하고 있다.

그럼에도 불구하고 우리나라 조직 대부분에서 구성원들 간 경쟁을 부추기는 성과연봉제 도입을 위해 노력하고 있다. 이는 조직 내의 커다란 갈등 요인으로 작용하여 장기적으로 성공하기 어려울 뿐만 아니라 조직의 효율 성과 창의성을 현저히 떨어뜨릴 것으로 예상된다. 심지어 경쟁체제를 신분

하던 미국의 경제전문지 『포춘Fortune』이 선정한 500대 기업 중 약 70%가량은 성과연봉제를 위한 상대평가제도를 이미 포기하고 있다. 당근과 채찍의 상징인 성과연봉제와 같은 경쟁 문화에서는 조직의 경쟁력을 확보할 수 없다고 본 것이다. 내부 경쟁은 상호 협력을 깨뜨리고, 정보 공유를 막기 때문에 장기적으로도 조직의 발전을 기대할 수 없다.

〈그림3〉에서 보면, 우리나라 기업들의 조직운영 방식이 신분 중심의 패러다임에서 직무 중심의 패러다임으로 바뀌었다고 단언하기 어렵다. 재벌 기업들은 소위 지배주주의 손아귀에서 한 치도 벗어나지 못하고 있다. 공공부문에서도 피라미드 정점에 있는 권력자의 한마디에 모든 규범과 질서가 무너지는 행태를 보면 우리 사회는 아직도 신분 중심의 전근대적인 조직운영 패러다임에 머물러 있는 것은 아닌가 싶다.



정부 조직의 운영이 전근대성을 벗어나지 못하고 있다는 사실은 최근 우병우 전 민정수석의 발언에서 여실히 드러났다. 피라미드형 계급구조의 정점에 있는 1인에게 모든 권력이 집중되어 있고, 그에게 충성하는 것이 곧 공직자의 미덕인 사회에 살고 있는 셈이다. 권력자에게 아부해야 자신의 안위를 보장받을 수 있도록 조직이 설계된 것이다. 이렇게 강고한 계급 질서에 의해 움직이는 조직에는 합리적인 이성^{理性}이 작동하지 않는다. 국민의례와 국기에 대한 맹세를 수없이 거행했을 공직자들이 오히려 부정부패의

높에서 헤어날 수 없고 있는 이유가 바로 여기에 있다.

그러므로 우리는 모든 인간의 존엄성이 보장되도록 인사조직 설계에서 세 가지 조직설계(organization design)의 원칙을 반드시 실천해야 한다.

첫째, 권력이나 권한을 1인 또는 소수에게 몰아주지 않고 분권화해야 한다. 즉, 구성원들이 독립된 자율적 주체로서 일하도록 직무설계(job design)를 해야 한다

둘째, 불합리하다고 생각되는 것에 대해서는 반대해야 할 의무(obligation to dissent)를 조직 구성원에게 부여해야 한다. 즉, 상명하복의 못된 관행을 근본적으로 혁파할 수 있는 조직설계를 해야 한다.

셋째, 중요한 의사결정일수록 이해관계자의 합의를 거쳐 결정해야 한다. 즉, 대화와 토론, 협의와 합의를 위해 감정(感情)이 아니라 이성(理性)의 합리적인 언어 사용법을 학습하여 집단지성의 힘을 발휘할 수 있도록 해야 한다.

되돌아보면, 시스템적인 조직운영 방식을 관료주의 또는 관료제의 병폐로 매도하는 경우가 종종 있었다. 특히 대기업에서 관료화된 업무처리 방식을 비난할 때 느린 결정, 레드 테이프(red-tape)², 문서 형식주의, 책임 전가 등을 지목한다. 관료제의 폐해를 치유하기 위해 구성원들이 서로 경쟁하도록 하는 윌스트리트 모형을 받아들여야 한다고 주장하는 사람들이 가끔 있다. 과거 관료화된 조직의 비효율 때문에 여러 어려움을 겪은 것은 사실이다. 그러나 이는 매력적인 비전을 제시하여 뜨거운 가슴으로 함께 성취하려는 리더십이 부족했기 때문이었다. 구성원들이 서로 경쟁하지 않았기 때문에 비효율적인 것은 아니었다. 원인과 결과를 잘못 이해한 것이다.

우리가 잘 알고 있는 구글, 아마존, 페이스북, 애플 등의 세계적인 기업들을 살펴보면 금방 알 수 있다. 이들은 인간 존중의 조직 문화를 추구한

2 레드 테이프는 행정 분야 등에서 형식과 절차에 얽매는 현상을 말한다. 17세기 영국에서 생겨난 용어로 당시 영국 관청에서 공문서를 매는 데 붉은 끈을 사용한 것에서 유래되었다. 관청의 형식주의로 인한 각종 규제의 폐해를 빚은 용어이다.

다는 특징을 가지고 있다. 이런 특징은 경영진과 구성원들이 함께 매력적인 비전을 마련하고, 이를 달성하기 위해 협동심을 가지도록 리더십을 발휘하는 게르만 모델 또는 스칸디나비아 모델과 아주 유사한 면이 있다. 이런 인간 존중의 사상과 철학이 언제나 높은 생산성과 창의성을 가져온다. 우리는 이런 인간 존중의 경영 모델을 심도 있게 검토해볼 필요가 있고, 합리적인 조직 문화로 거듭날 수 있도록 적극 받아들여야 한다. 안타깝게도, 우리 사회는 인간의 존엄성을 존중하고 보호하는 데는 관심을 전혀 기울이지 않고 있다.

나오며

미국 서부의 신생 IT업체들과 게르만 모델을 추구하는 유럽 기업들의 인사 조직 실무를 관찰해보면, 상명하복의 엄격한 위계질서를 포기한 지 오래되었다. 대신 철저한 인간 존중의 조직 문화를 유지하기 위해 안간힘을 기울인다. 제4차 산업혁명을 주도하고 있는 기업들은 한결같이 ‘분권화된 자율적인 네트워크 조직’, 즉 Decentralized Autonomous Networked Organization^{DANO}의 경영 철학을 실천하고 있다. 이제는 우리나라의 국가운영 방식도 바뀌어야 하며, 모든 공공기관들뿐만 아니라 사기업도 이런 분권화된 자율적인 네트워크 조직으로 전환되어야 한다.

게르만 모델 또는 스칸디나비아 모델의 플랫폼을 활용하는 기업에서는 이미 1970년대 이전부터 DANO의 경영 철학, 즉 인간 존중의 경영 방식을 실천해오고 있다. 독일, 스위스 등 지금 제조업 차원에서의 혁명적인 변화인 ‘인더스트리 4.0’을 이끌고 있는 동력과 창의성도 바로 여기서 비롯된 것이다. 정리하자면, 지난 수십 년간 독일이나 스위스 기업들은 인간 존중의 사상이 스며들어 있는 ‘분권화된 자율적인 네트워크 조직^{DANO}’으로 운영해왔다. 이런 기업들은 21세기 들어서면서부터 인간 존중의 경영 플랫폼에

서 응축된 창조적 에너지를 폭발적으로 분출하고 있다. 우리는 이런 현상을 제4차 산업혁명이라고 부르고 있다.

이홍택

충남연구원
사회적경제연구센터
전임연구원

협동조합의 고용 실태와 과제 : 충남지역을 중심으로*

“ 좋은 일자리로서 협동조합이 갖는
가능성은 매우 크다.
경제적 보상과 사회적 위세는
기업 경영이 안정화되면 충분히
충족될 수 있는 지표지만,
직무만족도는 기업의 문화와 추구하는
가치에 따라 개선하기 매우 어려운 부분이다.
협동조합 근로자들은
근무 시간의 유연성, 의사소통의 원활,
인적 교류의 풍족함, 교육을 통한 발전 기회
등을 좋은점으로 꼽는다. ”

* 협동조합은 그 가치와 미션에 기반해 보다 좋은 일자리 제공에 용이할 것으로 기대되는 조직입니다. 하지만 실제 모습은 이와 다를 수 있습니다. 이에 협동조합이 현장에서 좋은 일자리를 만들어내고 있는지를 특히 충남 지역의 상황을 중심으로 살펴보았습니다. (편집자 주)

1. 들어가며

최근 협동조합을 위시한 사회적경제가 정부, 학계, 시민사회 등 다양한 영역에서 뜨거운 관심을 받고 있다. 이러한 관심은 그동안 정책 지원 영역에서 벗어나 있던 사회적경제가 중앙정부와 지방자치단체의 주요 정책으로 자리매김할 수 있도록 했다. 나아가 법제도 개선으로 이어져 2009년 「사회적기업육성법」, 2012년 「협동조합기본법」이 제정되었으며, 2016년에는 「사회적경제기본법」이 발의되기까지 이르렀다. 이는 저성장 국면에 놓인 국내 경제 상황에서 그동안 공공과 영리기업이 주도했던 양질의 일자리 창출이 한계에 봉착하기 시작했고, 기존의 방식으로는 청년 실업, 노인 빈곤 등 다양한 사회문제를 해결하기 어렵다는 것을 학습해왔기 때문이다.

협동조합은 2012년 「협동조합기본법」 제정으로 인해 설립 요건이 완화된 뒤 괄목할 만한 양적 성장을 이루어냈다. 기획재정부 통계에 따르면 2012년 163개였던 협동조합 수가 2015년 8,300개, 2016년 10월 10,205개로 급격히 증가했다. 이는 정부와 민간 모두 일자리의 양적 확대와 고용의 질적 향상을 동시에 추구할 수 있는 최적의 방법이 협동조합이라고 생각했기 때문이다. 정부는 협동조합기본법 제정 배경에서 협동조합이 경제위기 상황에서 인력 구조조정을 최소화하는 특성이 있음을 주목하고, 협동조합으로 기대할 수 있는 주요한 효과 중 하나가 창업 활성화를 통한 일자리 창출임을 명시하고 있다(길현종, 2015). 또한 개인이나 시민사회 등의 영역에서도 고용안정성 강화와 일자리 창출 등 고용의 양적·질적 성과를 협동조합을 통해 달성할 수 있다고 강조하고 있다.

그렇다면 협동조합은 과연 고용의 양적 확대와 질적 제고에 대한 사람들의 관심과 기대에 부합하고 있을까? 최근 폭발적으로 만들어지고 있는 협동조합이 얼마나 많은 일자리를 창출하고 있으며, 실제 협동조합에서 근무하고 있는 종사자들은 협동조합을 좋은 일자리로 느끼고 있는가? 협동조합이 좋은 일자리에 가까운 원리나 가치를 추구하고 있어도 현실에서

실제로 좋은 일자리를 창출하는가는 다른 문제일 것이다.

따라서 여기에서는 우선 협동조합이 창출하는 일자리의 특성에 대해 검토하고, 이를 통해 협동조합이 만들어내는 좋은 일자리란 무엇인지 살펴보고자 한다. 다음으로 현재 충남지역 협동조합이 어떠한 특성을 지니고 있으며, 특히 고용의 양적·질적 수준은 어떠한지에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다. 마지막으로 협동조합이 좋은 일자리 창출의 플랫폼으로서 자리매김할 수 있도록 주요 과제를 진단하고 나아가야 할 방향을 모색하고자 한다.

2. 협동조합과 좋은 일자리

협동조합에 대한 정부와 민간의 높은 관심은 협동조합 방식이 좋은 일자리 Good Job를 창출할 수 있을 것이라는 기대감 때문일 것이다.

그렇다면 좋은 일자리는 무엇인가? 좋은 일자리에 대한 연구는 매우 다양한 관점에서 이루어져왔다. 산업심리학 분야에서는 좋은 일자리를 주로 취업자가 느끼는 직무만족도에 중점을 두고 있으며(e.g., Smith, Kendall & Hulin, 1969 ; Locke, 1976 ; Lawler, 1983), 사회학 분야에서는 해당 직업의 사회적 위세에 중점을 두고 있다(e.g., Blau & Duncan, 1967 ; Ganzeboom, DeGraaf & Treiman, 1989). 또한 경제학 분야에서는 경제적 보상, 즉 임금 수준을 중심으로 좋은 일자리를 개념화하고 있다. 최근에는 좋은 일자리란 경제적 보상, 사회적 위세, 직무만족도가 복합적으로 충족되어야 한다는 것이 일반적인 인식으로 자리매김하고 있다(Anselme & Weisz, 1985 ; Clark, 1998 ; Jencks, Perman & Rainwater, 1988).

이러한 개념적 기준에 따르면 협동조합이 창출하는 일자리는 어떠한 요인을 충족시킬 수 있을까? 이는 협동조합의 정의에서 잘 나타난다.

공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직

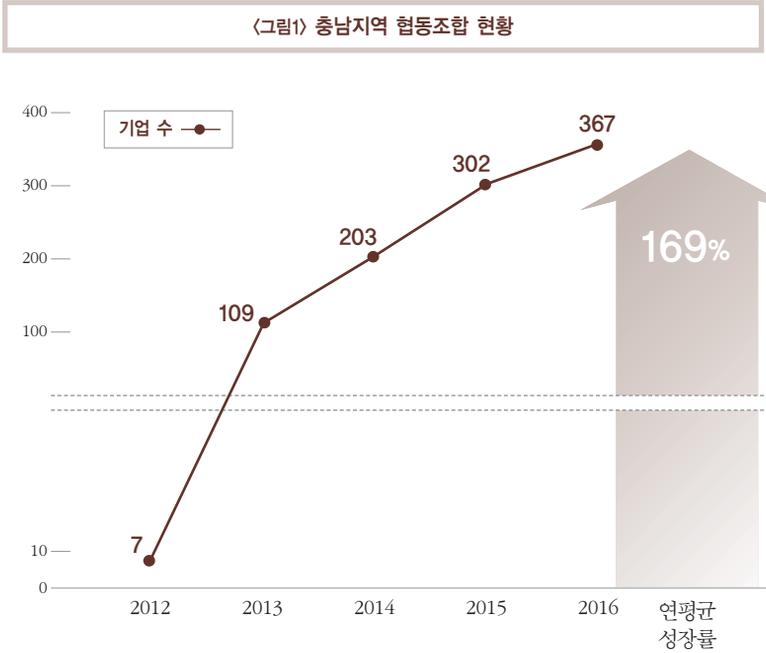
—국제협동조합연맹ICA

국제협동조합연맹ICA, International Co-operative Alliance이 제시하고 있는 정의와 같이 협동조합은 구성원들의 경제적 보상과 직무만족도에 영향을 미치는 가치를 핵심 운영 원리로 삼고 있다. 협동조합은 지분에 따라 의사결정 권한이 차별화되는 주식회사와 달리 1인 1표의 민주적 의결 절차를 통해 사업을 운영한다. 또한 경영진을 조합원 중에서 선출하고, 모든 자산은 조합원 공동의 소유이며, 회사가 아닌 조합원의 이익을 도모하기 위해 운영되는 특징을 갖고 있다. 이러한 요소들은 구성원들의 만족도와 경제적 보상에 직간접적인 영향을 준다. 반면 사회적 위세는 우리나라에서 협동조합이 갖는 직업적 위상이 크게 높지 않은 만큼 상대적으로 낮다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 해석도 직업적 위상을 누구의 관점에서 측정하느냐 등에 따라 달라질 수 있으므로 보다 면밀하고 추가적인 연구가 필요하다.

다음 장에서 다룰 충남지역 협동조합의 고용 실태도 경제적 보상(임금 수준 등)과 구성원의 만족도(직무만족도)를 중심으로 살펴보고자 한다. 경제적 보상은 월 임금액을 통해 살펴볼 수 있으나, 만족도는 구성원을 대상으로 한 조사 결과가 없어 만족도에 직간접적인 영향을 미치는 고용 형태, 평균 근무 기간, 의사결정 방식, 교육기회 등을 중심으로 분석하고자 한다. 이러한 종합적 분석은 충남지역 협동조합이 과연 좋은 일자리를 창출하고 있는가에 대한 작은 답을 줄 수 있을 것이다.

3. 충남지역 협동조합의 고용 실태

충청남도에서도 협동조합에 대한 관심과 기대는 매우 뜨겁다. <그림1>과 같이 2012년 7개에 불과했던 협동조합 수는 기본법이 시행된 2013년 109개, 2016년 11월 367개로 연평균 169%의 놀랄 만한 성장률을 보이고 있다.



자료 : 충남도청 내부 자료

협동조합 수의 증가와 함께 재무적 상황도 비교적 나아지고 있다. <표 1>과 같이 2012년 1.7억 원이던 매출액은 2015년 321억 원으로 연평균 165% 증가했으며, 평균 매출액도 2012년 6,650만 원에서 2015년 1.3억 원으로 연평균 27%의 성장을 보이고 있다. 또한 평균 당기순이익도 2012년 230만 원에서 2015년 1,990만 원으로 아직까지 영세한 규모이지만 소

폭이나마 성장하고 있는 것으로 보인다.

〈표1〉 충남지역 협동조합 재무 현황

(단위 : 백만 원)

구분	2012	2013	2014	2015	연평균 성장률
총 매출액	1,729	12,430	22,869	32,112	165%
평균 매출액	66.5	129.5	123.0	134.9	27%
평균 당기순이익	2.3	13.2	19.1	19.9	105%
평균 부채액	9.0	9.6	11.1	23.1	37%

자료 : 충남사회적경제연구센터 통계 DB(설문 응답 239개 기업 기준)

협동조합의 고용 규모에 있어서도 2012년 222명에서 2015년 1,593명으로 연평균 93%의 성장을 보이고 있다. 이는 2015년 현재 사회적경제 전체에서 창출하는 고용(3,257명)의 48.9%에 해당한다. 반면 기업당 평균 종사자 수는 2012년 8.9명에서 2015년 6.7명으로 연평균 9%가량 감소하는 것으로 나타나고 있다.

〈표2〉 충남지역 협동조합 고용 현황

(단위 : 명)

구분	2012	2013	2014	2015	연평균 성장률
총 종사자 수	222	659	1,226	1,593	93%
평균 종사자 수	8.9	6.9	6.6	6.7	-9%

자료 : 충남사회적경제연구센터 통계 DB(설문 응답 239개 기업 기준)

그렇다면 협동조합의 양적 성장과 함께 좋은 일자리도 만들어졌을까? 먼저 위에서 제시한 좋은 일자리의 기준 중 하나인 경제적 보상, 즉 임금 수준의 경우 2016년 현재 정규직은 평균 140~171만 원, 비정규직은 104~128만 원 수준인 것으로 나타났다. 이는 정규직의 최저 월급을 기준으로 했을 때 최저임금인 126만 270원보다는 소폭 높고 생활임금인 151만

2,115원보다는 낮은 수준이다. 반면 비정규직은 시간제 근무가 많은 일자리 특성상 비교가 어렵지만 최저임금 수준에 그치고 있는 것으로 판단된다. 이처럼 협동조합의 임금 수준은 크게 높지 않은 수준이라고 볼 수 있으며, 정규직과 비정규직의 임금도 36~43만 원 정도의 상당한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 다만 협동조합의 일자리 특성이 청년에서부터 고령자, 시간제 근무에서 전일 근무, 창업의 목적에 따른 다양한 운영 방식 등 너무나 넓은 스펙트럼을 갖고 있기 때문에 단순히 임금 수준만으로 일자의 질을 판단하기에는 어려움이 있는 것은 분명한 사실이다.

〈표3〉 충남지역 협동조합 근로자의 임금 수준(2016년)

(단위: 천 원)

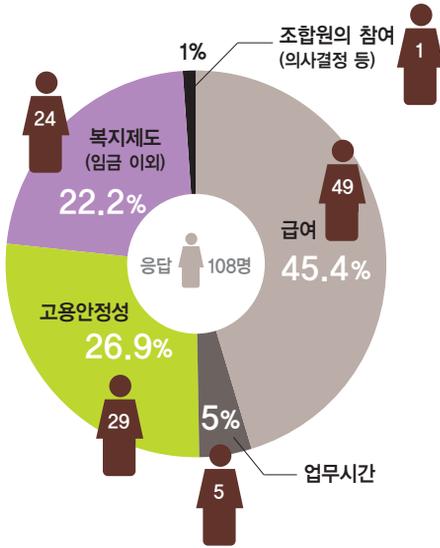
구분	최저	최고
정규직 평균 임금 수준	1,398	1,718
비정규직 평균 임금 수준	1,035	1,276

자료 : 충남사회적경제연구센터 통계 DB(설문응답 239개 기업 기준)

좋은 일자리의 다른 기준인 직무만족도는 직간접적으로 영향을 미치는 여러 요인을 종합적으로 고려할 필요가 있다. 직무만족도에 영향을 미치는 요인으로는 임금 및 보수, 고용의 안정성, 개인의 발전 가능성, 의사소통 및 인간관계, 복지후생제도가 대표적이다(한우리 외, 2010).

우선 임금 및 보수와 관련해서는 위에서 제시한 임금 수준을 참고할 수 있으나, 2014년에 실시한 협동조합 근로자 대상 실태조사 결과가 상당한 의미를 갖고 있다. 협동조합 근로자 108명을 대상으로 조사한 결과 근로자가 나아지길 희망하는 근무조건으로 급여(45.4%)가 가장 높은 것으로 나타났다. 근로자의 임금 수준에 대한 만족도는 상대적으로 낮은 것으로 판단된다.

〈그림2〉 근로자가 나아지길 희망하는 근무조건(2014년)



자료 : 안수영(2014). 『협동조합을 통한 공동체형 여성일자리 확대방안』, 충청남도 여성정책개발원.

다음으로 고용안정성을 볼 수 있는 정규직 수는 2015년 338명으로 전체의 21.2%에 불과하다. 물론 2012년 18.0%에서 2015년 21.2%로 정규직 비중은 지속적으로 증가하고 있으나 여전히 낮은 수준에 그치고 있다. 근로자의 평균 근무 기간도 1년 미만 근무자가 39.8%에 달한다는 점도 제고해야 할 사항이다.

개인의 발전 가능성은 다양한 지표를 고려할 수 있지만 여기에서는 자료의 한계로 인해 근로자의 교육기회를 중심으로 분석하겠다. 협동조합 근로자의 교육기회는 연 1~3회 31.8%, 4~6회 21.3%가 가장 많은 비중을 차지하고 있는데, 의무 교육을 제외한다면 교육기회가 많은 것으로 볼 수는 없다. 더욱이 '별도의 교육기회 없음'이 23.0%에 달하는 것도 큰 문제로 볼 수 있다. 실제 중간지원 조직에서 협동조합을 포함한 다양한 사회적 경제 관련 교육을 실시하고 있으나 대부분 대표자 또는 일부 실무자를 중

심으로 참여하는 경향이 있다. 이는 종사자들이 교육을 받기 위해 업무시간에 자유롭게 시간을 내기 어려운 구조적 한계를 갖고 있기 때문이다.

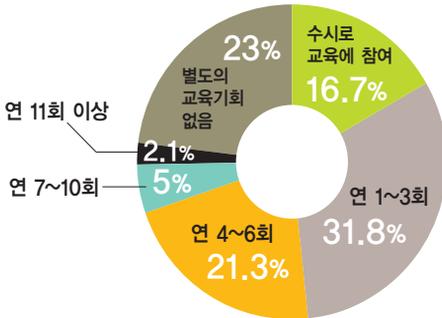
〈표4〉 충남지역 협동조합 정규직 고용 현황

(단위 : 명)

구분	2012	2013	2014	2015	연평균 성장률	
총 종사자 수	222	659	1,226	1,593	93%	
정규직	총계	40	108	241	338	104%
	비중	18.0%	16.4%	19.7%	21.2%	6%

자료 : 충남사회적경제연구센터 통계 DB(설문 응답 239개 기업 기준)

〈그림3〉 충남지역 협동조합의 교육기회(2016년)

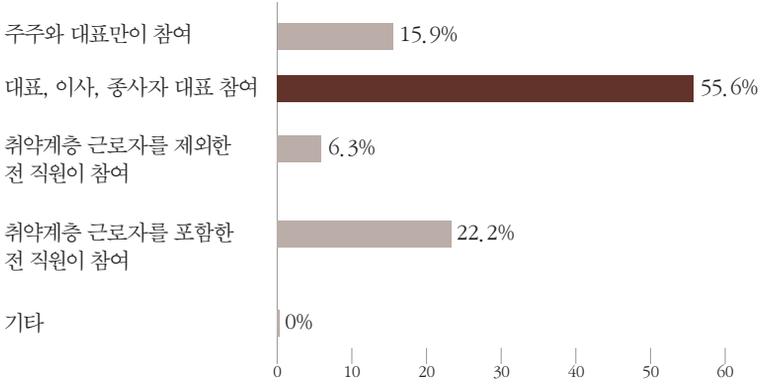


자료 : 충남사회적경제연구센터 통계 DB(설문 응답 239개 기업 기준)

의사소통 및 인간관계의 경우 중요한 의사결정시 근로자의 참여 범위를 중심으로 분석할 수 있다. 대부분의 협동조합에서는 대표, 이사, 종사자 대표 또는 주주와 대표만이 참여하는 경우가 71.5%에 달하는 것으로 나타났다. 사실상 근로자의 의사결정 참여는 비교적 제한적인 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 취약계층 근로자를 포함한 전 직원이 참여하는

협동조합도 22.2%에 달하는 것은 매우 긍정적인 결과로 볼 수 있다.

〈그림4〉 충남지역 협동조합의 의사결정 참여 범위(2016년)



자료 : 충남사회적경제연구센터 통계 DB(설문 응답 239개 기업 기준)

마지막으로 복지후생제도와 관련해서는 현재까지 어떠한 조사나 연구가 이루어지지 않은 상황이다. 다만 협동조합마다 자체적으로 운영하는 복지후생제도가 있을 수 있으나 공공기관이나 중견·대기업에서 제공하는 제도의 수준에 미치지 못하는 현실이다.

이상으로 위의 분석을 종합해보면 협동조합이 창출하는 일자리가 사실상 근로자들에 대한 경제적 보상, 직무 만족이 충분히 이루어지는 좋은 일자리가 되기에는 당면한 과제가 많은 것으로 판단된다. 물론 개인의 상황과 추구하는 가치에 따라 좋은 일자리를 판단하는 기준은 다를 수 있지만 통계적으로 나타나는 결과는 부정적이다. 그러나 대부분의 협동조합이 5년 미만의 초기 창업 기업이니 만큼 협동조합의 경쟁력을 강화하고 내실을 다진다면 좋은 일자리로의 발전할 가능성은 매우 높다고 볼 수 있다.

그러기 위해서는 현재의 한계를 명확하게 인식하고 반성할 필요가 있다. 첫째, 폭발적으로 만들어진 협동조합들의 상당수는 정부지원 사업 수혜를

주목적으로 설립되고 있으며, 이로 인해 협동조합이 갖는 본래의 가치를 추구하지 않는 기형적 구조를 만들어내고 있다. 특히 협동조합의 핵심 원리 중 하나인 민주성이 제대로 구현되지 못하고 있는 협동조합 역시 일부 존재하고 있는 것으로 보인다.

둘째, 교육훈련에 있어서도 다수의 협동조합이 협동조합 원칙에 따라 교육훈련을 시행하지 않고 있으며, 사업 운영을 이유로 근로자들의 자유로운 교육기회를 제약하거나 일부 실무자만이 교육을 받도록 하는 경우도 존재한다. 실제 종사자들이 협동조합에서 일하게 된 이유를 협동조합의 가치보다는 '일이 필요해서 구하다보니' 또는 '시간을 다소 자유롭게 쓸 수 있어서'라고 말하고 있는 상황에서 종사자의 교육을 소홀히 하는 것은 협동조합의 지속가능성을 저해하는 요인으로도 작용할 수 있는 것이 사실이다. 특히 일부 협동조합 운영자들이 고용 관계나 가치 공유에 대해 인식이나 관심이 높지 않은 것도 큰 문제로 볼 수 있다.

마지막으로, 협동조합이 지속 가능하기 위해서는 자체적인 경쟁력을 강화해야 한다. 2015년 현재 협동조합의 당기순이익은 1,900만 원, 매출액은 1.3억 원으로 매우 영세한 상황이다. 임금 수준과 복지후생 등을 강화하기 위해서는 어느 정도의 경영 규모를 달성하고 지속가능성을 확보하는 것이 반드시 필요하다. 경영의 지속가능성을 확보하지 못하는 상황에서 좋은 일자리란 있을 수 없기 때문이다.

4. 좋은 일자리를 향한 협동조합의 과제

좋은 일자리 창출을 위한 협동조합의 주요 과제와 정책 방향은 다음과 같은 것을 고려해볼 수 있다. 우선 협동조합의 가치나 원칙 실현보다는 정부 지원을 받기 위해 무분별하게 설립되고 있는 협동조합에 대한 제도적 모니터링 시스템의 구축이 필요하다. 2012년 기본법 제정 이후 설립 조건 완화

에 따라 간단한 신고 절차를 통해 협동조합 설립이 가능해지면서 많은 수의 협동조합이 설립·운영되고 있다. 그러나 앞서 제시한 바와 같이 민주적 의사결정, 협동조합의 가치와 원리에 대한 교육, 호혜와 연대 등의 가치에 대한 인식 없이 운영되고 있는 다수의 협동조합이 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 상황이 장기간 지속된다면 협동조합이 질 나쁜 일자리, 비정규직 일자리를 창출하는 불량 기업이라는 부정적 인식을 확산시킬 수 있을 것이다. 따라서 현재의 신고제를 보완하기 위해 협동조합 설립자 및 조합원들을 대상으로 의무교육을 이수하도록 규정을 강화하고, 나아가 시군 협동조합 담당 부서에서 신규 협동조합에 대한 점검 및 모니터링을 할 수 있도록 제도적 개선이 필요하다. 또한 광역 또는 시군 단위에 설치되어 있는 협동조합지원센터에서는 설립 서류 준비와 관련된 컨설팅에 더해 실제 협동조합으로서 추구해야 하는 가치와 운영 모델 등에 대해 교육·컨설팅할 수 있도록 지원 시스템을 강화해야 한다.

둘째, 좋은 일자리 창출 효과가 비교적 큰 노동자협동조합의 활성화가 필요하다. 여러 실태조사 결과를 보면 협동조합 유형 중 노동자협동조합에서 고용창출 효과가 크며 직원들의 만족도도 높게 나타나고 있다(강희원 외, 2013). 노동자협동조합의 활성화를 위해 일차적으로 창업 기업의 노동자협동조합화 유인이 필요하다. 최근 청년, 여성 등 다양한 계층별로 적극적인 창업지원 정책이 추진되고 있는 만큼 창업 단계에서 노동자협동조합으로 창업할 수 있도록 교육 및 인센티브 지원이 필요하다. 또한 기존 중소기업 중 휴·폐업의 위기에 직면한 기업을 노동자협동조합으로 전환하여 기업을 회생할 수 있도록 하는 적극적인 지원이 필요하다. 일례로 충남 당진시에 위치한 철강기업은 기업이 부도 위기에 직면하자 노동자들이 기업의 주식을 구매하고 노동자협동조합 방식으로 운영하여 기업을 기사회생시킨 사례가 존재한다. 이 기업은 민주적 운영뿐만 아니라 취약계층의 고용과 지역사회 기여를 위해 사회적기업으로 인증받기도 했다. 이처럼 노동자협동조합은 일자리 창출 이외에도 민주적인 노사 관계 형성과 자발적인

일터 혁신을 통해 좋은 일자리로 성장할 수 있는 높은 가능성을 보유하고 있다.

마지막으로 현재 컨설팅 수준에 머무르고 있는 협동조합 지원체계에서 벗어나 기업 맞춤형 지원체계로의 대전환이 필요하다. 지금까지의 협동조합 지원은 협동조합 설립을 위한 교육이나 컨설팅, 실태조사에 그치고 있는 것이 현실이다. 다른 유사 영역인 사회적기업, 마을기업 등에 비해서도 매우 미흡한 수준이다. 협동조합은 일차적으로 경제 조직이며, 또한 존속하기 위해서 기업으로서 성공하지 않으면 안 된다. 상업적 의미에서 실패한 협동조합, 특히 사업 활동을 중지해야 할 경우에는 사회적 분야에서도 긍정적인 영향력을 발휘할 수 없게 된다. 이와 같이 경제적 목적과 사회적 목적은 동전의 양면과 같은 것이나 건실한 기업으로서의 생존 능력을 확보하는 것이 일차적인 요구여야 한다(송두범 외, 2013). <표5>에서 볼 수 있듯이 대부분의 협동조합들은 운영 및 판매 활동 시 많은 부분에서 어려움을 겪고 있는 것으로 보인다. 특히, 수익 창출 및 자금 확보(3.7점), 출자금 모금, 행정 절차 진행, 사업계획서 작성, 재무 인력 확보, 판매 활동 관련 인재 고용, 판로 확보(3.6점) 등에 큰 어려움을 겪고 있는 것으로 나타난다. 이를 해결하기 위해서는 현재 업종별, 특성별로 다양하게 나타나는 정책 수요를 고려한 맞춤형 지원체계의 구축이 필요하다. 우선 광역 단위에 설치되어 있는 협동조합지원센터의 역할과 위상을 제고해야 한다. 충남의 경우에도 협동조합지원센터가 설립되어 운영 중에 있으나 예산(2016년 현재 1.5 억 원)과 인력(3명) 부족으로 인해 설립 관련 컨설팅, 교육, 실태조사 등에 국한하여 지원 사업을 수행하고 있는 상황이다. 협동조합에 대한 보다 실질적인 지원을 위해 판로 개척 및 홍보마케팅에 대한 전담 인력 및 지원 사업을 강화해야 하며, 조직 간 협업 및 내부거래 활성화를 위한 가치사슬value chain 구축을 지원해야 한다. 다음으로 협동조합을 포함한 사회적경제 영역의 사회적금융 체계를 구축해야 한다. 협동조합뿐만 아니라 사회적기업, 마을기업 등에서도 조직 운영에 필요한 자금 확보에 어려움을 겪고 있다.

특히 협동조합은 조합원들의 출자금이 부채로 잡혀 금융기관에서의 대출이 더욱 어려운 상황이다.

〈표5〉 운영 및 판매 활동 시 애로사항(2016년)

(단위: 점)

애로사항	5점 만점
① 조직 설립 취지에 대한 지역사회의 공감대 형성	3.2
② 조직 설립과 운영에 필요한 출자금 모금	3.6
③ 지역사회의 욕구에 부합한 사업 아이템 발굴	3.3
④ 적정 임대료로 구할 수 있는 사업장 확보	3.5
⑤ 조직 설립에 필요한 행정 절차 진행	3.6
⑥ 조직 지정/인증을 받기 위한 사업계획서 작성	3.6
⑦ 조직 운영에 적합한 인력 찾기	3.5
⑧ 조직 운영에 필요한 재무 인력 확보	3.6
⑨ 조직 운영에 필요한 전문지식과 노하우	3.4
⑩ 조직 운영을 위한 수익 창출 및 자금 확보	3.7
⑪ 판매 활동에 필요한 훈련된 인재 찾기	3.6
⑫ 조직이 생산한 제품 및 서비스의 판로 확보	3.6

자료 : 충남사회적경제연구센터 통계 DB(설문 응답 239개 기업 기준)

사회적금융의 조성은 충남형 사회적기금, 공제조합 설립, 크라우드펀딩 등 다양한 방법을 고려할 수 있으나, 우선적으로 도 차원의 사회적기금 조성이 매우 필요하다. 기금을 조성함에 있어 도의 예산뿐만 아니라 협동조합 등 사회적경제 조직들도 일부 기여할 필요가 있다. 자조와 연대의 정신이 중요한 사회적경제의 특성을 고려하여 기금을 조성할 때에 의무적으로 일정 정도 범위를 정하고, 기금의 일부를 각출하도록 유도해야 한다. 그래야만 무조건적인 정부 의존에서 벗어나 스스로 노력하는 자세를 갖고 사회적경제 조직으로서의 책임을 다할 수 있을 것이다. 또한, 사회적기금은 대출뿐만이 아니라 투자도 할 수 있도록 제도적인 장치를 마련해야 한다.

현재 대부분의 기금은 대출에 국한하여 운영하고 있는 것이 현실이다. 사실상 원금 손실에 대해 매우 부정적으로 인식되는 국내 문화에서 위험 부담이 큰 사회적 투자를 실시하기에는 현실적 한계가 존재하기 때문이다. 그럼에도 불구하고 사회적 가치의 확산과 좋은 일자리의 창출이라는 가치를 중심으로 보다 거시적인 관점에서 투자가 필요한 시점인 것은 분명하다. 이를 위해 투자 및 출자에 대한 체계적이고 면밀한 규정과 시스템 마련이 필요하다. 명확한 사회적 가치와 미래 비전을 갖고 있는 협동조합을 선정하고 지속적으로 모니터링하여 사업이 성공할 수 있도록 컨설팅 등의 체계적인 지원도 병행하여야 한다. 특히 기존의 재무적 흑자를 성공으로 인식했던 것에서 벗어나 해당 조직이 창출한 사회적 가치와 지역사회 기여 등을 성공의 조건으로 인식할 필요가 있다. 이를 위해서는 지금까지 지속적으로 연구되고 있는 사회적 성과 지표를 실제 현장에 적용해보고 잘못된 사항을 수정해 나가며 사회적인 공감대를 형성하는 것이 중요할 것이다.

5. 맺으며

이상에서 본 바와 같이 2012년 이후 협동조합에 대한 관심과 기대는 협동조합의 급격한 양적 성장을 가져왔다. 전국적으로 약 36,000명(2015년, 6,251개 기준)에 달하는 일자리를 창출했으며, 충남에서도 1,593명(2015년, 239개 기준)의 일자리를 만들어내는 성과를 보여주었다. 또한, 재무적 성과도 아직은 낮은 수준이지만 꾸준히 성장하는 모습을 보여주고 있다.

그러나 협동조합이 창출하고 있는 일자리를 좋은 일자리라고 말하기에는 아직까지 부족한 점이 많다. 좋은 일자리를 판단하는 지표인 경제적 보상, 사회적 위세, 직무만족도 모두 취약한 상황이기 때문이다.

그럼에도 불구하고 좋은 일자리로서 협동조합이 갖는 가능성은 매우 크다. 경제적 보상과 사회적 위세는 기업 경영이 안정화되면 충분히 충족

될 수 있는 지표지만, 직무만족도는 기업의 문화와 추구하는 가치에 따라 개선하기 매우 어려운 부분이다. 협동조합이 본연의 원리와 가치를 추구한다면 이 부분을 오히려 수월하게 만들어갈 수 있다. 일례로 일부 우수 사례로 꼽히는 협동조합의 근로자들은 협동조합에서 근무하면서 좋은 점이 높은 임금을 제공해서라기보다 근무 시간의 유연성, 의사소통의 원활과 인적 교류의 풍족함, 교육을 통한 개인 발전의 기회 등이 상대적으로 높기 때문이라고 말하고 있다.

아직까지 협동조합은 초기 단계이다. 협동조합이 역경과 고난을 이겨내고 안정기와 성숙기에 접어들면 좋은 일자리를 창출하는 따뜻한 기업이 될 것이다.

- 참고문헌**
- Anselme, M. & R. Weisz(1985). Good Jobs and Bad: A Differentiated Structuring of the Labor Market. *Acta Sociologica*. vol 28, No.1. 35~53.
 - Blau, P. & O. D. Duncan(1967). *The American Occupational Structure*. New York : John Wiley and Sons.
 - Clark, A. C(1998). Measures of Job Satisfaction. What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries. *Labor Market and Social Policy—Occasional Papers* No.34. OECD.
 - Ganzeboom, B. G., H. De Graaf, & D. Treiman(1989). A Standard International Socioeconomic Index of Occupations. Revised Version of a Paper Presented at the Annual Meetings of the American Sociological Association, San Francisco.
 - Jencks, C, L. Perman, & L. Rainwater(1988). What is a Good Job? A New Measure of Labor-Market Success. *American Journal of Sociology*. Vol. 93. Issue 6. 1322~1357.
 - Locke, E. A(1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of the Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally.
 - Lawler, E. E(1983). Satisfaction and Behavior. in Hackman, J. R. Lawler, and E. E. Porter(ed.) *Perspectives on Behavior in Organization*. New York : AcGraw-Hill. 78~88.
 - Smith, P. C., L. M. Kendall, & C. L. Hulin(1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago : Rand McNally.
 - 강희원(2013). 『협동조합을 활용한 일자리 및 복지 개선방안 연구』, 함께일하는재단.
 - 김기우, 김상중, 엄형식(2013). 『근로자협동조합 조합원의 근로자성에 관한 연구』, 한국노동중앙연구원.
 - 김기태(2013). 한국 협동조합의 과거와 현재. 『도시문제』 48(533). 17~21쪽.
 - 김성오(2013). 고용창출 사례 : 스페인 몬드라곤 협동조합. 『월간 노동리뷰』 99. 47~60쪽.
 - 길현중, 안주엽(2014). 『협동조합의 고용실태와 과제』, 한국노동연구원.
 - 송두범, 김중수, 장효안, 강마아, 박경철, 이관률, 박춘섭, 홍은일(2013). 『협동조합의 정체성 및 지역사회기여 강화 방안』, 충남연구원.
 - 안수영(2014). 『협동조합을 통한 공동체형 여성 일자리 확대 방안』, 충남여성정책개발원.
 - 이철선, 김란수, 김영란, 황준욱, 남상호, 임성은(2015). 『2015년 협동조합 실태조사』, 한국보건사회연구원.
 - 이홍택, 박춘섭, 전지훈, 홍은일(2016). 『충남 사회적경제의 성과 분석 및 중장기 전략』, 충남연구원.
 - 한우리, 조영일(2015). 아직 의도에 영향을 미치는 직무 만족 요인의 탐색 : 조직 몰입과 직무 만족의 매개 효과 검증. 『경영관리연구』 제7권(1). 1~20쪽.
 - 박지순, 장종익, 이병준(2012). 『협동조합기본법 후속조치를 위한 기초조사 연구』, 기획재정부.
 - 방하남, 이영면, 김기현, 김한준, 이상호(2007). 『고용의 질 : 거시, 기업, 개인 수준에서의 지표개발 및 평가』, 한국노동연구원.
 - 정재돈, 김기태(2010). 『협동조합기본법 제정에 대한 연구』, 국회사무처.
 - 정하나, 주무현, 홍현균, 이상원, 장종익, 김난주, 주재선, 배호중(2013). 『협동조합 활성화에 따른 고용창출 효과』, 고용노동부 한국고용정보원.

‘재미’ 있는 일하기, 협동조합에서는 가능한가요?

“ 밀레니얼 세대는 과거의 세대보다
‘나’를 중심으로 생각하고,
행복과 성공을 판단할 때도
사회적 기준보다는
‘나’ 중심의 주관적 기준을 따른다.
언제 자신의 일에 만족하느냐라는 질문에
“재미를 느낄 수 있을 때”라는 답이
가장 많은 조사 결과와 맥락을 같이한다.
재미야말로 ‘나’만이
판단할 수 있는
가치이기 때문이다. ”

내가 속한 협동조합 롤링다이스에서 얼마 전 새해 사업계획을 논의하기 위한 워크숍을 열었다. 워크숍에서는 각자 돌아가면서 자신이 올해 하고 싶은 업무가 무엇인지, 어느 정도의 시간을 낼 수 있을지 이야기를 나눴다. 각자 일한 대가를 어떤 식으로 분배 받을지에 대해서도 토론했다. 롤링다이스는 일하는 사람들이 조합원으로 모인 일종의 노동자협동조합이지만, 조합원들은 롤링다이스에서만 일하지는 않는다. 일부는 다른 직장에 소속된 직원이고, 일부는 다른 일도 병행하는 프리랜서이거나 개인사업자다. 모두에게 롤링다이스의 일은 일종의 사이드 프로젝트인 셈이다. 각 조합원마다 롤링다이스의 일이 차지하는 비중은 다를 것이다. 내게도 롤링다이스 일은 때로는 70~80% 정도의 비중을 차지했다가, 때로는 10% 수준에 머물기도 한다. 그런 의미에서 나는 롤링다이스의 조합원이지만, 누군가 “어디서 일하세요?”라고 물을 때 “롤링다이스에서 일한다”라고만 답하기가 망설여지기도 한다.

롤링다이스는 닷 달만 있으면 설립한 지 5년이 된다. 시작하던 당시에는 경력이 10년쯤 되는 30대 중반부터 대학생인 20대 초반까지, 조합원 8명으로 이루어져 있었다. 지금은 시간이 흐르면서 조합원의 나이 분포가 자연스럽게 40대 초반부터 20대 후반까지로 변화했고, 그 사이 조합원이 3명 더 늘어 11명이 되었다. 롤링다이스는 여러 사업을 하지만, 처음부터 지금까지 꾸준히 이어가는 주력 사업은 전자책^{ebook} 출판이다. **처음 롤링다이스를 시작할 때 ‘조합원들이 하고 싶은 일만을 한다’는 원칙이 있었다.** 판매 예상치와 상관없이 우리가 내고 싶은 책이라면 냈다. 처음에는 힘을 모아 책을 낸다는 것만으로도 의미가 있었다. 당시 출판업에 이미 종사하던 사람은 회사에서는 낼 수 없을 책을 롤링다이스에서 출간해보고 싶다고 했다. 출판 분야, 또는 구체적으로 전자책 분야에 관심을 막 갖기 시작하고 관련한 커리어를 준비하고 있는 사람도 있었다. 아직 대학생인 조합원은 일하는 경험만으로 좋아하기도 했다. 5년이 지난 지금, 조합원들의 상황은 크게 달라졌다. 그 사이 결혼을 하거나 아이의 엄마, 아빠가 된 사

람도 있고, 원하던 대로 이직에 성공한 사람들도 있다. 대학생이던 조합원도 3년차 직장인이 되었다. 이제 모두의 '하고 싶은 일'은 달라졌다. 삶에서의 우선순위도 움직였다. 그 결과 롤링다이스가 일하는 방식도, 할 수 있는 일의 총량도, 일의 종류도 달라질 수밖에 없었다.

2012년 협동조합기본법이 시행된 이래 2016년 12월 기준, 설립인가를 받은 협동조합이 1만 개를 넘어섰다고 하지만, 한 발자국만 나가도 “협동조합이 무엇이나”는 질문을 종종 받곤 한다. 대개는 협동조합의 공식적인 정의로 답을 하지만, 개인적인 자리에서 이런 질문은 때로 “너는 왜 협동조합을 하느냐”라는 의미이기도 하다. 그럴 때 나는 “내게 협동조합은 복잡한 인간이 복잡한 그대로 활동할 수 있게 하는 조직 형태”라고 답을 한다. 내 멋대로의 이런 정의는 내가 협동조합을 이해하는 방식이자, 협동조합을 여전히 하고 있는 이유이기도 하다.

단순화의 위험을 무릅쓰자면, 주식회사는 자본의 결합이고 협동조합은 인적 결합이다. 주식회사는 협동조합이든 똑같이 사람들이 돈을 모아 만든 법인체이지만, 주식회사는 자본 뒤에 사람이 인격 없는 자본의 소유자로서 존재할 뿐이다. 그에 반해 협동조합에서는 사람 뒤에 돈이 따라온다. 어떤 조직이 자본의 결합이라고 전제할 때 조직은 자본의 목적에 따라 움직인다. 사람이 아닌 자본은 추상화된 존재이므로 단순한 하나의 목적에 따라 움직인다. 그게 바로 돈의 힘이자 기능이기도 하다.

복잡한 존재인 인간이 복잡한 대로 활동할 수 있는 조직

그렇다면 협동조합이 인적 결합이라는 것은 무엇을 의미할까? 인간은 ‘복잡한’ 존재다. 하나의 목적을 전면에 두고 모였단 한들, 그 안에서 활동하고 살아가는 인간은 다중의 필요와 욕구를 지니며, 그 필요와 욕구들은 시간에 따라 변화하기 마련이다. 협동조합은 인적 결합이기 때문에 그 결합

을 이루는 인간들의 다종다양한 욕구를 반영해 조직의 목적을 조정해나갈 수 있으며 또 그래야만 한다. **인적 결합으로서, 그 결합을 이루는 사람들의 변화에 따라 조직도 변화할 수밖에 없다는 의미다.** 여기서 **협동조합 경영의 복잡성이 생기고, 동시에 자연스러움이 생긴다.** 인간의 활동에서, 그것도 여러 인간이 모여 이뤄지는 활동에서 복잡성은 곧 자연스러움이다. 단순하게 정의되는 영원불변의 목표는 전혀 자연스럽지 않다. 서두에 5년차 협동조합 롤링다이스의 상황을 설명했던 이유다. 롤링다이스의 조합원들의 욕구와 필요는 처한 상황에 따라 변화해가고 있으며, 우리는 매해 때로는 그보다 자주 각자의 상황을 의논하고 그에 맞춰 일의 방식을 조정하려고 노력한다. 일반적인, 주식회사 형태의 기업에서라면 정해진 기업의 목적에 따라 인적 구성이 변하는 것이 자연스럽다. 일하는 사람의 사정과 필요가 변했다면 자신의 사정과 필요에 맞는 일터를 찾아 떠나야 한다. 기업이 일의 방식을 바꿀 때는 기존의 방식이 단일화된 기업의 목적, 바로 자본의 성장에 더 이상 이바지하지 못할 때뿐이다. 직원의 만족도를 높이기 위한 것이라는 명분이 걸렸을 때도 실은 마찬가지인데, 대개의 경우 직원의 만족도는 생산성의 다른 이름이다.

인적 결합이므로 인간의 복잡함을 반영할 수 있는 협동조합의 특성은 일하는 사람들이 모여 만든 노동자협동조합에서 특히 강력한 힘을 발휘할 수 있다. 대개 소비보다 노동이 일상의 훨씬 더 많은 시간을 점유하기 때문이다. 더구나 한 사람을 두고 볼 때, 소비는 그때그때 여러 장소에서 여러 필요에 따라 다양한 활동을 통해 이루어지는 데 반해, 노동은 대부분에게 정해진 한두 가지의 활동으로 정해진 장소에서 이루어진다. 그런 만큼 한 가지 '일'에 투영되는 욕구는 매우 복합적이기 마련인데, **그런 이유로 대부분의 일하는 사람에게 일은 쉽게 불행한 것, 견뎌야 하는 것이 되곤 한다.**

한나 아렌트는 『인간의 조건』에서 인간의 활동을 노동labor, 작업work, 행위action로 나눈다. 노동은 생물학적 존재인 인간이 먹고살기 위해 필연적

으로 해야 하는 활동이다. 작업은 개인의 수명을 넘어 지속하는 인공 세계를 창조하는 활동이다. 행위는 타인의 현존 앞에서 생각을 말하고 실천하는 활동이다. 이 세 가지 활동은 인간이 지닌 세 가지 욕구needs에서 파생한다. 노동은 말할 것도 없이 생물학적 욕구, 즉 먹고살기 위한 욕구를 해소하기 위한 것이다. 작업은 유용한 것을 창조하고픈 욕구에서 나온다. 행위는 타인으로부터 인정받고픈 욕구에 응답한다. 아렌트는 인간의 활동을 이렇게 셋으로 나누면서 고대 아테네의 사례에 기댄다. 노동은 노예의, 작업은 장인의, 행위는 귀족의 몫이었다. 그리고 각 활동에 투사하는 세 가지 욕구를 모두 해소하며 살아갈 수 있었던 사람은 귀족뿐이었다.

우리는 이 세 가지 활동의 구분이 사라진 시대를 살고 있다. 생물학적 필요는 이제 화폐가 있어야만 충족된다. 과거의 노예, 장인, 귀족이 하던 어떤 일을 하든, 그 일로 화폐를 벌어들여야 먹고산다. 결국 모든 '일'이 아렌트의 구분에 따르자면, 노동으로 수렴한다. 여기서 노동은 화폐로 환산되는 한에서만 가치를 인정받는다. 그 가치가 높아야 자신과 가족의 배를 채운다. 밥벌이야말로 귀하하지만 누구든 밥벌이만으로 인생을 채우기를 원하지는 않을 것이다. 일을 둘러싼 모순은 여기에서 비롯한다. 먹고살기 위한 욕구를, 창조하고픈 욕구를, 인정받고 싶은 욕구를 '일' 하나로 해결해야 하는 처지에 놓였으니 욕구들이 술하게 충돌하고 마는 것이다. 내적으로 갈등을 느끼는 일은 너무나 당연하다. 더구나 그 복합적 욕구를 해소해야 하는 일이 표면적으로는 노동으로만 자리 지위져야 하기에 더욱 그러한 것이다.

먹고살기 위한 필요를 위해 일터에 고용되었을 때, 사람은 노동력의 소유자로서 노동력과 임금을 교환하는 계약에 들어선 셈이다. 따라서 그 시간만큼의 노동력은 고용주의 것이 된다. 그러나 이는 개념상으로만 가능하다. 실제 노동력을 인간으로부터 분리해내는 것은 가능하지 않기 때문이다. 춤추는 사람으로부터 춤을 분리할 수 없는 것과 마찬가지로. 먹고살기 위한 필요 외의 욕구, 즉 작업을 향한 욕구, 행위를 향한 욕구는 표면

아래로 모습을 감추었지만 여전히 일하는 이의 가슴속에는 남아 있기 마련이다. 노동력을 고용주에 판 인간은 개념적으로는 고용주의 목적에 따라 일하고 그 대가로 먹고산다. 고용주가 자본의 결합인 기업일 때 그 목적은 매우 단순한 것이며, 일하는 사람의 욕구들을 포괄해내지 못한다.

표면적으로 자본의 결합인 기업의 목적에 이바지하는 것으로 계약상의 하루 8시간(실제로는 대개의 경우, 이보다 더 많은 시간)을 보내야 하지만, 인간은 기업의 목적 이면에 존재하는 자신의 다른 욕구들을 간단히 스위치 끄듯 꺼버릴 수 없는 존재다. 가장 단순하게는 인간의 목적도 그저 돈을 최대한 오래 많이 버는 것이라면 좋겠지만, 앞서 말했듯 인간은 일 하나에서 먹고 살기 위한 욕구와 창조의 욕구, 인정의 욕구를 모두 해결해야 하는 딜레마에 놓여 있다. 조합원의 복잡한 욕구에 따라 복잡하게 운영될 수 있는 협동조합은, 적어도 이론적으로는 조합원의 변화하는 욕구들을 완벽하게는 아닐지언정 어느 정도까지는 반영해 함께 변화할 여지가 있다. 그런 의미에서 협동조합은 노동에서 부딪히는 딜레마를 완화해줄 수 있는 조직 형태다.

밀레니얼 세대에게 더욱 두드러지는 갈등

일에서 부딪히는 딜레마는 20~30대 청년층으로 가면 더욱 두드러지게 나타난다. 희망제작소는 지난 1월 20~30대 2,600여 명을 대상으로 ‘좋은 일’의 조건을 묻는 온라인 설문조사를 실시했다. **조사 결과 20~30대에게 중요한 키워드는 바로 ‘재미’였다.** 열 살 때 무슨 꿈을 꾸었느냐는 질문에 대한 답은 제각각이었지만, 그 꿈을 꾸 이유가 무엇이었느냐는 질문에는 절반 이상(53.5%)이 “재미있는 일이라고 생각해서”였다고 답했다. 또 “**자신의 일에 언제 만족하느냐**”는 질문에는 “**하는 일에서 ‘재미’를 느낄 수 있을 때**”라고 답한 사람이 가장 많았다. 급여 수준이나 복리후생, 상사 및 동료와의 관계, 업무 강도 등은 모두 ‘재미’보다 뒤로 밀렸다.

이런 결과 앞에서 혀를 차는 ‘어른’들이 있을지도 모르겠다. 나는 이 조사 결과를 보고 좀 반가운 마음이 들었는데, 언감생심 청년층에 속한다고 말할 나이는 전혀 아니지만 나 역시 비슷한 생각을 하기 때문이다. 한 직장에 속해 일하지 않게 된 후로 예전에는 듣지 않던 질문을 자꾸 듣게 된다. “그 일을 왜 하세요?” 롤링다이스에서 하는 일을 소개하면 특히나 많이 듣는 질문이기도 하다. 그러면 나는 열에 여덟아홉은 이렇게 대답한다. “그냥 재미있을 것 같아서요.” 진지하게 답하기가 어쩐지 민망해서 하는 소리이기도 하지만, 이 말이 사실이 아닌 것은 아니다. 재미있으면 그만이라는 식의 이런 답이 누군가에겐 팔자 좋고 한가한 소리처럼 들릴지도 모르겠다. 실제로 그런 이야기를 적잖게 듣기도 한다.

이런 일이 자주 일어나다 보니 ‘재미’라는 말이 과연 무슨 의미일까 곰곰이 생각해보게 되었다. 사실 재미는 굉장히 복잡적이고 포괄적인 말이다. 재미는 여러 종류가 있다. 첫째, 활동 자체가 주는 재미다. 이런 재미는 심리학자 칙센트미하이¹⁾가 말한, 이른바 ‘몰입^{flow}’의 재미와 가까운 것이다. 몰입은 ‘흐름’에 실려, 그 흐름과 하나가 된 듯한 감각이다. 몰입을 하면 몇 시간이 한순간처럼 짧게 느껴지고 대상 속에 빠져들어 일체감을 느낀다. 물론 한 번 몰입의 재미를 느꼈다고 해서 그 일이 언제나 재미있는 것은 아니다. 똑같은 상황, 똑같은 자극이 반복된다면 그 활동에 매번 몰입하기란 매우 어렵다.

두 번째 재미는 원하는 판을 짜서 일하는 재미다. 이걸 자기결정권의 문제다. 내가 원하는 판을 만들어 일한다고 그 일에 포함된 모든 ‘활동’이 재미있는 건 아니다. 하지만 내 스스로 결정하고 그 결정에 책임질 마음으로 일하는 것, 거기에는 활동이 주는 재미와 또 다른 재미가 있다.

세 번째는 결과물을 만들어내는 재미다. 재미를 좇아도 생산성을 낼 수 있는 이유다. 여기서 말하는 결과물이란 ‘성과’와 같은 말이 아니다. 결과물이 좋다고 성과가 늘 좋은 것도 아니다. 글 쓰는 일을 예로 들자면, 결과물이란 글 자체다. 내 생각으로 문장을 만들고 종이를 채워 결과물, 즉

원고가 나올 때 나는 재미를 느낀다. 머릿속 생각이 글자가 되어 빠르게 종이를 채우는 것만 보아도 일단 뿌듯한 기분이 든다. 사람들이 어떻게 반응하는지, 얼마나 많이 사 읽는지는 그다음 문제다. 결과물을 만들어내는 재미란 성과가 확인되기 전에 느끼게 되는 것이다.

네 번째는 성장의 재미다. 하나의 과업에 시간을 들임으로써 스스로 자신의 역량이 확장되고 있음을 확인한다면 누구나 순수한 즐거움을 느끼기 마련이다. 나는 이것이야말로 자기 완결적인 재미라고 생각한다. 타인, 또는 그 밖의 외부 요인에 영향을 받지 않고 스스로 만들어내고 누릴 수 있는 재미라는 뜻이다. 누군가 인정해주지 않아도, 객관적 보상이 꼭 주어지지 않아도 자신이 어제의 나보다 더 능숙해졌다는 감각은 그 자체로 충분한 기쁨을 준다.

마지막으로 다섯 번째는 좋아하는 사람과 함께하는 재미다. 혼자 할 때는 재미없는 일도 맘이 맞는 사람과 합을 맞추면 재미있는 경우가 얼마나 많은가. 진짜 별것 아닌 일인데도 단지 ‘그 사람’과 함께한다는 이유만으로 재미있는 일이 있다는 건 누구나 경험해봤을 것이다.

다섯 가지의 재미를 꼽았지만, 어떤 사람들은 다른 종류의 재미를 이야기할 수도 있을 것이다. 재미는 무엇 하나로 규정하기 어려운 말로, 사람마다 서로 다른 활동과 조건에서 재미를 느낀다. **그럼에도 이 모든 종류의 재미를 관통하는 공통점이 하나 있다면, 무엇이 재미있느냐를 판단할 수 있는 사람이 그 활동의 주체뿐이라는 사실이다.** 무엇이 재미있느냐 없느냐는 오로지 자신이 재미를 느끼느냐 아니냐로 판가름된다. 지극히 ‘나’ 중심의 가치, 판단의 준거가 오롯이 자기에게만 달린 가치라는 점이다.

현재의 20~30대는 대개 ‘밀레니얼 세대’*Millennial Generation*에 속한다. 밀레니얼 세대는 보통 베이비붐 세대의 자녀 세대로 대략 1980년생부터 2000년생까지를 일컫는다. 지난 2013년 『타임 *Time*』지는 밀레니얼 세대에 ‘나나나 세대’*Me Me Me Generation*’라는 이름을 붙였다.¹ 밀레니얼 세대가 과거의 세대보다 ‘나’를 중심으로 생각하고, 행복과 성공을 판단할 때도 사회적

기준보다는 ‘나’ 중심의 주관적 기준을 따른다는 것이다. 언제 자신의 일에 만족하느냐라는 질문에 “재미를 느낄 수 있을 때”라는 답이 가장 많이 나왔다는 희망제작소의 조사 결과와 맥락을 같이한다. 앞서 말했듯이 재미야말로 ‘나’만이 판단할 수 있는 가치이기 때문이다.

그러나 현실은 그냥 ‘재미’만을 추구하기에는 녹록치 않다. 희망제작소의 같은 조사에서 응답자들은 “좋은 일에 대한 한국 사회의 보편적 기준”을 묻는 질문에는 ‘정규직 여부’와 ‘10년 이상의 고용 안정성’을 꼽았다. 여기에서 상충하는 욕구들 사이의 딜레마가 드러난다. 스스로는 ‘재미있는 일’에 만족하지만, 사회적으로는 안정성이 최우선의 조건으로 여겨진다면 그 사이에서 아무런 갈등을 느끼지 않기는 쉽지 않다. **대학생들이 몇 년째 공무원을 가장 희망하는 직업으로 꼽고 있는 현실에서 ‘재미’를 구하는 청년들이 어떤 내적 갈등을 겪을지는 명약관화하다.**

아마 ‘공무원’을 희망하는 이들과 재미가 있어야 일에 만족할 수 있다고 이야기하는 이들이 서로 다른 사람은 아닐 것이다. ‘나’에게는 재미가 중요하지만 ‘사회’의 보편적 기준으로는 안정성이 중요하고, 그리하여 ‘나’의 희망 직업에서조차 안정성을 좇아 공무원을 꼽는 일이 적지 않은 것이다. 이런 현상은 아차 하는 순간 나락으로 떨어질지 모른다는 불안이 너무 많은 사람들의 삶을 잠식하고 있기 때문에 벌어진다. 그렇지만 불안을 피해 일단 안정성을 그려줘었다고 해도(이조차 소수에게만 돌아가는 행운이지만) 일이 일상이 되고 나면 안정성이 만족을 채워줄 수는 없다. 하루하루의 시간을 충만히 채워주는 것은 재미, ‘나’ 중심의 다채로운 재미들이다. 어떤 일을 할 것인가의 선택 앞에서 ‘안정성’을 최우선으로 저울질하다가 그 일이 일상이 되고 나면 ‘재미’를 찾게 되는 현실에서 행복하게 일할 수 있는 사람은 많지 않을 것이다.

1 <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>

협동조합에서는 더 재미있게 일할 수 있을까

협동조합의 방식이 이런 딜레마를 어디까지 해결해줄 수 있을까? 조합원마다 제각각 생각이 다르겠지만, 나는 일에서 기꺼이 ‘재미’를 추구해보고 싶어 롤링다이스를 시작했다. 재미를 규정하는 유일한 조건이 ‘자신의 판단’이라면, 일하는 사람 각자의 자기결정권을 존중하는 협동조합은 이론적으로 재미를 추구할 수 있는 가장 좋은 그릇이 되는 셈이다. 물론 나의 자기결정권과 다른 누군가의 자기결정권이 충돌할 때, 적절한 지점에서 타협할 수밖에 없으며 고로 내가 원하는 모든 재미를 추구하는 것은 불가능하다. 그렇지만 롤링다이스에서 적어도 내가 원하지 않는 일, 즉 내게 아무런 재미가 없는 일을 억지로 할 필요는 없다. 롤링다이스의 의사결정이 전원합의제를 따르는 것이 한몫을 한다. 누구든 한 명이라도 반대하는 일은 진행되지 않는다는 건, 다수가 그렇게 결정했기 때문에 억지로 끌려가야 하는 일을 막아준다.

재미의 필수조건이 자기결정권이라면, 재미를 방해하는 첫째 조건은 불안감이다. 어떤 활동이 먹고사는 절실함과 긴밀히 연결되어 있거나 아슬아슬하게 리스크를 부담해야 한다면, 그 활동에서 꾸준한 재미를 느끼기는 어렵다. 롤링다이스의 활동을 그 두 가지에서 자유롭게 만들고 싶었던 이유다. 모두가 경제적 안정성을 위한 본업을 따로 영위하면서, 롤링다이스에서는 일종의 부업이며 동시에 취미 같은 활동을 담아내는 모델을 가졌었다. 그게 최대한 자유롭게 재미를 추구할 수 있는 조건이라고 판단했기 때문이다. 각자의 삶에 필요한 최소한의 경제적 안정성은 조합원 개개인이 롤링다이스 밖에서 해결하되, 대신 롤링다이스가 조합원의 삶에 추가적인 리스크를 주지 않아야 한다는 나름의 원칙이 있었다. 풀어서 말하자면 롤링다이스의 일은 우선 재미있어야 하고, 그 일이 돈을 얼마나 버느냐는 둘째 문제지만, 대신 돈을 크게 까먹지는 않아야 한다. 이런 방식은 각자가 이른바 일을 하나의 단일한 활동으로 이루어진 직업이 아니라 다양한 활동

을 조합한 포트폴리오로서 바라본다는 개념을 깔고 있다. 다양한 욕구와 필요를 하나의 직업으로 해결하는 것은 불가능하므로 각각의 욕구에 초점을 맞추는 별도의 활동들을 조합해 자신의 ‘일’을 운용한다는 의미다. 그러니까 안정성은 ‘본업’에서 해결하고 재미에 대한 욕구는 롤링다이스를 통한 ‘부업’에서 해결해보자는 생각이었던 것이다.

루이지노 브루니와 스테파노 자마니는 함께 쓴 『21세기 시민경제학의 탄생』에서 “3차 산업혁명을 일으킨 신기술은 사회적 시간을 생산 공정에서 해방시켰고, 제도 환경은 그 시간을 실업으로 바꿔놓았다”고 말한다. 두 학자는 이런 상황에서 산업시대에 통용되던 일자리와 일의 경계가 똑같이 적용된다는 것이 근본적인 문제라고 지적한다. 현대사회가 맞닥뜨린 실업 문제를 해결하려면 일자리 활동 job activity의 개념과 그보다 훨씬 큰 ‘일 work activity’의 개념을 나누어 생각할 필요가 있다는 것이다. ‘일’은 자본에 고용되어 임금을 받는 일자리 활동뿐 아니라 각종 문화 활동이나 이른바 ‘관계재’를 생산하는 사회적 돌봄 활동 등이 포함된다. 그저 ‘재미있으니까’ 하는, 때로 자조적으로 ‘잉여짓’이라고 부르는, 돈 안 되는 활동들도 여기에 해당될 수 있다.

두 학자는 오늘날 우리가 탈일자리dejobbing, 즉 고정된 일터의 종말이라는 전환점에 도달했다고 진단하는데, 이것이 활동으로서의 일이 끝났다는 의미는 아니다. 이 시대에 일하는 개인들은 각자 일종의 ‘일의 포트폴리오’를 꾸러가며 살게 된다. 하나의 일자리, 하나의 직업으로 자신을 정체화할 수 있는 시대를 지나 일하는 생애에 걸쳐 이뤄지는 활동으로 자신의 노동을 재구성해야 하는 시대라는 뜻이다. ‘인생 이모작’이라는 말조차 낡은 표현이 된 지 오래고 일하는 인생 전체에 걸쳐 여러 차례 이직, 전직해야 하는 것은 이미 당연하게 여겨진다. 커리어에 걸쳐서 뿐만이 아니다. 한 시점을 찍어서 보아도 그렇다. 동시에 이뤄지는 여러 다른 활동을 모두 자신의 ‘일’ 삼아 살아가는 사람이 늘고 있다. 2012년 『포브스Forbes』의 한 칼럼²은 이런 현상을 놓고 ‘멀티커리어리즘multi-careerism’이라는 이름을 붙였다. 이 칼

림은 돈을 벌기 위한 직업 말고 다른 활동을 병행하는 사람이 늘어가고 있으며, 특히 밀레니얼 세대에겐 이런 경향이 두드러진다고 지적한다. 밀레니얼 세대는 자신을 하나의 직업이나 직장으로 설명할 수 있다고 생각하지 않으며, 자신을 ‘프로그래머이자 작가이자 목수’와 같은 식으로 소개하는 사람이 적지 않다는 것이다. 이 개념을 적용하자면 롤링다이스의 조합원들은 멀티커리어리즘에 따라 일의 포트폴리오를 운용하며 살고 있는 셈이다. 조합원 누군가는 “투자사의 애널리스트이자 전자책 제작자”이며, 또 누군가는 “작가이자 번역가이자 팟캐스트 PD”이다.

그러나 여기서도 역시, 멀티커리어리즘이 부딪히는 현실은 녹록치 않다. 일을 좁은 일자리 활동의 범위에서 풀어내 스스로 일의 포트폴리오를 구성하며 사는 것은 탈산업화 시대의 좋은 전략이라는 브루니와 자마니의 말은 분명 사실일 것이다. 하지만 **이런 전략이 사람들에게 보편적으로 유효 하려면 넘어야 할 두 가지 현실적 난관이 있다. 첫째, 경제적 불안정성을 여전히 ‘일’을 통해 해결해야 하는 현실이다.** 대다수가 자본이 제공하는 일자리를 통해서만 소득을 얻을 수 있는 구조에서 일자리로 한계지어지지 않는 일이란 허망한 관념에 그치기 쉽다. 일자리 활동뿐 아니라 다양한 ‘일’로 포트폴리오를 채운다 한들 생계 문제가 해결되지 않으면 그 포트폴리오는 결코 지속 가능하지 않다.

일의 포트폴리오가 보편적 전략이 되기 위해 넘어야 할 두 번째 장벽은 시간의 한계다. 2015년 기준 한국 노동자의 1인당 평균 근로시간은 연간 2,113시간으로, 경제협력개발기구(OECD) 회원국 가운데 두 번째로 길다. 맥킨지와 대한상공회의소가 2016년 3월 공동으로 발표한 『한국기업의 조직 건강도와 기업문화 진단 보고서』를 보면, 조사에 참여한 직장인의 평균 근무시간은 10시간 58분이다. 일주일에 평균 2.3일 야근하고, 3일 이상 야근

2 <https://www.forbes.com/sites/larissafaw/2012/07/19/how-millennials-are-redefining-their-careers-as-hustlers/#2a76b77428df>

한다고 답한 이도 응답자의 43%나 된다. 이런 상황에서 일자리 활동이 아닌 일에 시간을 할애하는 것은 불가능에 가깝다. 한국에서도 노동자가 하나의 일자리에 근속하는 기간이 예전보다 짧아지기는 했다. 그렇더라도 다양한 활동으로 일의 포트폴리오를 구성하며 커리어 다음을 준비할 수 있는 커녕 깨어 있는 시간 거의 전부를 털어 넣으며 소진되어가는 게 현실이다.

롤링다이스가 부딪히는 현실도 정확히 이 두 지점과 맞닿아 있다. 지금 와 돌이켜보면 롤링다이스가 애초에 생각했던 모델은 ‘현실 속의 가상현실’ 같은 상황을 만드는 것이었을지도 모른다. 각자가 경제적 안정성을 해결하고 있다고, 그리고 모두가 마음만 먹으면 재미있는 일을 위해서 시간을 낼 수 있다고 암묵적으로 가정한 것이다. 그러나 현실에서 조합원 모두에게 언제나 이 가정이 유효할 수는 없었다. 시작할 때는 이 가정에 부합했던 사람도 시간이 흐르면서 두 문제 중 적어도 하나에 발목을 붙잡히곤 했다. 단적인 예로, 처음에는 대부분이 풀타임 직장인이거나 그렇게 되기 위해 준비 중에 있던 사람이었지만 지금은 절반가량이 프리랜서로 일을 하고 있다. 프리랜서 대부분에게 경제적 안정성은 당연히 주어지는 것이 아니라 언제나 조심스럽게 관리해야만 하는 문제다. 동시에 프리랜서에게 시간은 늘 돈으로 환산될 수 있는 자원이다. 얼마를 일하든 정해진 돈을 받는 월급생활자와는 전혀 다르다. 이런 상황에서 롤링다이스라는 가상현실은 독립적으로 존재할 수 없으며, 애초에 그럴 의도였던 것도 아니다. 더구나 롤링다이스의 일이 기대보다는 제법 돈벌이가 되었던 것도 기쁜 일이지만 예상치 못했던 변수였다. 그러니까 그저 재미만을 추구하는 일로만 두기에는 돈이 벌렸고, 그 돈벌이를 유지해나가길 원한다면 어느 정도 재미없는 일을 감수해야 하는 상황도 생겼다.

다행인 것은 롤링다이스가 협동조합이며, 고로 복잡해질 수 있다는 점이다. 재미있는 일만을 하겠다는, 롤링다이스가 애초에 출범하며 가졌던 생각은 어쩌면 더 이상 유효하지 않을지도 모르겠다. 조합원 각각의 생각이 다를 테지만 내게는 적어도 롤링다이스의 일이 이제는 재미만을 위한 것은

아니게 되었다. 각 조합원의 변화에 맞춰 롤링다이스는 변화할 테고, 또 그 변화에 맞춰 조합원으로서의 내가 롤링다이스에 투영하는 욕구도 계속해 달라질 것이다. 이것은 롤링다이스가 협동조합이기에 가능한 변화이며 아마도 자연스러운 것이겠지만, ‘재미있는 일하기’가 롤링다이스라는 일종의 가상현실 안에서 가능할 거라는, 내가 가졌던 암묵적인 가설은 틀렸는지도 모르겠다. 롤링다이스의 조합원들은 한국의 노동 현실 안에서 일하고 있고, 롤링다이스 밖에서의 노동이 언제나 롤링다이스 안의 조합원들의 처지와 욕구에 영향을 미치지 때문이다.

그럼에도 나는 조합원의 복잡한 욕구에 따라 함께 복잡해질 수 있는 협동조합이 일의 포트폴리오를 꾸리며 멀티커리어이즘을 추구하는 사람들을 조합해낼 수 있는 좋은 그릇이 될 수 있다고 믿는다. 재미있는 일만 할 수 없다는 현실에 부딪혔다 해도 롤링다이스는 여전히 일반적인 직장에서는 할 수 없을 재미있는 시도에 훨씬 더 열려 있다. 동시에 여전히, 조합원 개개인이 하고 싶지 않은 일을 자신의 선택과 상관없이 억지로 해야 하는 상황은 벌어지지 않는다.

다른 조직 형태와는 달리 조합원 개개인의 ‘자기결정권’을 명시화하고 있는 협동조합이야말로, 한계는 있을지언정 ‘나’ 중심의 일을 설계하고 운용하면서도 ‘함께’ 일할 수 있는 가장 훌륭한 조직 형태일 수 있다. 다만, 개별의 협동조합은 언제나 사회적 조건으로 한계 지워질 수밖에 없을 뿐이다. 최소한의 경제적 안정성이 모든 시민에게 보장되는 사회, 하루에 8시간 이상은(가능하다면 더 적게) 밥벌이 노동에 붙들리지 않는 사회를 간절히 꿈꾸는 이유다. 그런 사회 안에서 각자의 일하는 사람들은 다양한 욕구를 다양한 일들에 투영하면서, 따로 또는 함께, 때로 여러 협동조합에 동시에 속해 일하며 살아갈 수도 있지 않을까. 그런 사회 안에서의 롤링다이스도 지금과는 또 다른 모습일 수 있을 것이다.

특 집

불안의 시대,
협동조합은 좋은 일자리를
창출하는가?

좌담

참석 **김선경** 아이쿱생협사업연합회 인사팀 주임
마성균 기획재정부 협동조합운영과 과장
백희원 희망제작소 연구원
서종식 노무사
일하는사람들의 협동조합연합회 사무처장

사회·정리

최혁진 아이쿱생협사업연합회 CSO

협동조합은 좋은 일자리에 대한 필요와 열망을 어떻게 채워줄 수 있을까?

때 2017년 2월 10일(금)

곳 아이쿱협동조합지원센터 2층 모이락 회의실

사회 고용 불안이 중요한 사회문제로 부각되고 있습니다. 신자유주의와 산업구조 재편에 따라 계속해서 일자리는 축소되어왔고, 최근에는 제 4차 산업혁명의 파장까지 우려되고 있기 때문입니다. 협동조합은 지난 역사에서 일하는 사람들의 자립·자조운동으로 성장해왔기에 ‘좋은 일자리’는 항상 협동조합운동의 주요 테마였습니다. 따라서 오늘

날 우리가 직면한 급격한 사회경제적 변화의 시기에도 과연 협동조합이 고용을 안정적으로 유지하고 의미 있는 일자리를 만들어낼 수 있을지가 우리 모두의 중요한 관심사입니다.

한편 일에 대한 관점이 크게 변화하고 있다는 점도 주목해야 할 것입니다. 최근에는 근로기준법상의 일, 즉 전통적 의미의 노동과 다른 다양한 형태의 일들이 생겨나고 있습니다. 이에 대해 신자유주의로 어쩔 수 없이 생겨난 강요된 변화라는 입장과 가치관의 변화에 따라 위계적인 환경이 아닌 보다 창조적으로 일할 수 있는 환경에 대한 능동적 필요로 나타난 변화라는 상이한 입장이 존재합니다. 오늘날 ‘일’은 어떤 가치와 의미를 갖고 있다고 생각하시나요?

서종식 좋은 일이란 무엇일까요? 지난해부터 청년들과 함께 ‘좋은 일이란 무엇인가’라는 주제로 함께 이야기하고 있습니다. 특히 사회적경제 영역에서 이에 대한 욕구가 높습니다.

‘좋은 일’에 대한 욕구가 기존의 위계질서에 대한 반발에서 출현한 것인지 아니면 정말 좋은 일을 찾고자 하는 상황에서 등장한 것인지 모호합니다. 개념적으로 접근해보면 ILO에서 이야기하는 ‘decent work’¹인지 또는 시대적으로 원하거나 내가 필요로 하는 ‘good job’을 이야기하는지에 따라 일에 대한 논의의 결이 다릅니다. 사회에 도움이 되는 일이 좋은 일일까요, 아니면 일을 하는 당사자가 편해지는 것이 좋은 일일까요? 우리 사회에서 일의 의미와 각자의 역할, 협동 작업에 대한 합의의 부재가 현장에서의 충돌, 혼란을 가져온다고 봅니다. 초기 ILO에서도 ‘decent job’이라는 개념을 먼저 제시했고 이후 ‘decent

1 황준욱(2005)에 따르면 ‘decent work’에 대한 우리말 번역은 ‘양호한 노동/일자리’, ‘양질의 노동/일자리’, ‘괜찮은 일/일자리’, ‘인간적 노동/일자리’ 등 다양하게 이루어지고 있다. 황준욱(2005). 노동과 고용에 대한 질적인 접근. 『국제노동브리프』 2005년 7월호(Vol.3, No.7), 한국노동연구원.



서종식 노무사
일하는사람들의 협동조합연합회 사무처장

**협동조합이 좋은 일자리를 만드는
주체가 되기 위한 과제로
2가지 정도 이야기할 수 있습니다.**
우선 교육 측면에서 볼 때
우리에게 필요한 교육은 HRD,
즉 역량을 키워주는 교육입니다.
두 번째는 일자리 창출 모델
개발을 위한 파일럿
지원 시스템이 필요합니다.
모델을 만들려면 시간과
돈이 필요하고, 일정 정도
정부 지원이 있어야 합니다.

work'로 논의가 변화됐습니다. 이를 통해
고용 기회, 일터의 권리(노동권), 사회적 안
전망, 사회적 대화(교섭)로 제도화된 접근이
이루어지고 있지요. 우리 사회에서는 '일을
어떻게 해야 하는가'에 대한 정리가 부재합
니다. 이제야 국가직무능력표준²이 나오고
있는 상황입니다. 대기업에서 진행하는
OJT(On the Job Training, 직장 내 교육훈련 시스템)
존재하지만 급변하는 사회 변화에 맞춰 제
대로 일을 하기에는 부족함이 많습니다.
스웨덴에는 '라곰(lagom)'이라는 말이 있습니
다. "일은 더 해서도 안 되고 덜 해서도 안
된다"는 뜻입니다. 더 하면 다른 사람의 일
자리를 뺏은 것이고, 덜 하면 소위 말해 '월
급도둑'이라는 거죠. 각자 일의 범위가 어
디까지인지에 대한 합의가 있어야 실천이
가능할 텐데요, 우리 사회에서 청년들은 열
정페이³를 강요받는 상황을, 고용주는 생산
성이 떨어지는 현실에 문제를 제기합니다.
노동시장 관점에서 보면 제대로 된 직업훈
련과 직무설계가 없다면 일을 시키는 사람
과 일을 하는 사람의 충돌은 계속될 수밖에
없습니다.

4차 산업혁명으로 인해 상당수 일자리가

2 국가직무능력표준(NCS, National Competency Standards)은 산업 현장에서 직무를 수행하기 위
해 요구되는 지식, 기술, 태도 등의 내용을 국가가 체계화한 것을 말한다.

프리랜서 시스템으로 변화할 것이라고 이야기합니다. 우리 사회 전반적으로 일에 대한 개념, 일의 범위에 대한 합의가 부족한 상태에서 기존 상명하달식 일의 방식을 고수하는 것은 사회의 변화와 맞물려 갈등의 불씨를 안고 가는 것과 같습니다. 직무 역량 제고를 위한 훈련이 사회적으로 뒷받침되어야 하는데 이러한 요건의 부재가 갈등을 증폭하는 것이 아닐까 싶습니다.

사회 일에 대한 논쟁이 협동조합 안에도 계속 존재했습니다. 이탈리아 사회적협동조합에서는 자원봉사자들의 노동을 일정 수준으로 제한해야 한다는 논의가 있었고, 일본에서는 여성들이 워커즈 콜렉티브(*worker's collective*)를 만들 때 종속되지 않는 노동의 가치를 중요시하는 사람과 임금 노동을 필요로 하는 사람 사이의 갈등이 있었습니다. 일자리의 관점이 각자의 상황과 배경에 따라 상이하기 때문이겠지요. 한편, 급격한 환경 변화가 외부로부터 유입되는 상황에서 전통적인 관점으로는 이를 수용할 준비가 되어 있지 않은 것도 갈등을 가져오는 요인입니다. 정부 차원에서는 일에 대한 관점이 어떠한지요?



최혁진 아이코리아사업연합회 CSO

마성균 기존의 '노동과 자본', '사업주와 근로자'라는 일에 대한 기본적인 관계에서 벗어난 여러 가지 형태의 일자리들이 많아지고 있습니다. 시대가 변화하고 있는데 제도가 이를 설명하지 못하는 것이 분명 존재합니다. 정부도 이에 대한 고민이 많습니다. 변화를 다 따라갈 수는 없겠지만 다양한 형태로 일에 대한 법적 보호를 어떻게 가져갈 것인지



마성균 기획재정부 협동조합운영과 과장

제2차 협동조합 기본계획은 협동조합의 고용 창출 역량 확대를 주요 내용으로 하고 있습니다.

이를 위해 우선적으로 협동조합을 규모화하는 것이 필요합니다. 규모화가 되면 고용 창출 역량이 배가될 것으로 봅니다.

에 대해 고민이 많죠.

중간적인 형태의 직군들이 많아지면서 노동법상의 보호 이상으로 철학적인 개념 정리도 필요한 상황입니다. 소외되는 노동에 대한 법적 보호가 필요합니다. 외국에서는 독립 근로자에 대해 노동법에서는 전면적으로 적용되지 않지만 사회보험의 적용을 통해 보완적으로 근로자 보호를 위해 노력하고 있는데요, 이에 대한 내용도 논의가 필요합니다.

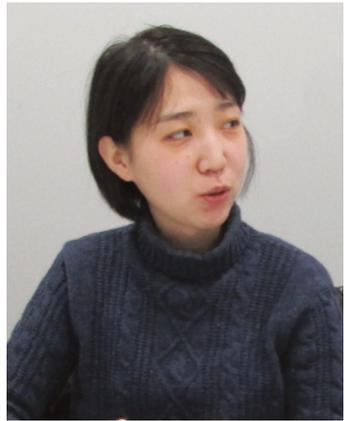
사회 최근 프리랜서들의 협동조합이 등장하고 있습니다. 전통적인 노동운동을 하시는 분들 입장에서 이러한 형태의 협동조합이 노동권 보호의 새로운 방법이라 할 수 있을지 단지 미봉책에 불과한 것은 아닐지 우려가 많습니다. 상대적으로 노동시장에서 어려움을 겪고 있는 청년 세대의 경우 일에 대한 관점의 변화를 어떻게 가져가고 있다고 보시나요?

백희원 저성장 기조로 들어서고 있는 상황에서 분배의 불평등 문제가 심각해지면서 일자리가 있어 청년들이 더 큰 문제를 느끼고 있는 것이 사실입니다. 그래서 안정성의 측면에서 일에 대한 기대가 크지 않은 세대라고 생각합니다. 한편 대기업, 정규직 노동

에 대한 욕망도 크지만 그것이 자신의 평생 직업이 될 것이라고는 생각하지 않습니다. 희망제작소 황세원 연구원이 진행한 '좋은 일 기준 찾기 설문조사'에 따르면, 20~30대가 가장 중요하게 생각하는 것은 업무에서 무엇을 얼마나 배울 수 있는지라고 합니다. 고용안정성도 중요하지만 일을 통해 얻을 수 있는 것이 학습과 경험, 관계, 소득 3가지라고 한다면 소득 외 상대적으로 다른 요소에 대해서도 관심을 많이 갖게 되는 것이죠. 개인이 일을 통해 얻는 재미나 보람, 일이 사회에 얼마나 기여할 수 있는지가 중요하다고 봅니다. 일에 대한 접근이 자발적인 경우에는 관점을 보다 다층적으로 가져가게 되지만 기업이나 정부에서 저임금, 불안정한 일자리라도 감수하고 재미나 보람 측면에서 일을 가져갈 것을 권한다면 부정적인 입장을 갖게 됩니다.

일에 대한 관점 자체는 어떤 가치를 만들어 낼 수 있느냐로 변하는 것 같습니다. 공간, 단체를 먼저 만들고 일을 시작하기보다 프로젝트 기반으로 먼저 모인 후에 일을 진행하는 경향도 변화된 일에 대한 관점과 맞물려 있다고 봅니다.

사회 안정된 직장에 취업해서 고정 급여를 받는 것이 일자리에 대한 과거 세대의 관점이



백희원 희망제작소 연구원

일에 대한 관점의 변화에서도 비정규직이나 유연화된 일자리를 청년 세대는 투쟁하기보다 수용하게 된 경향이 있다고 봅니다. 일을 통한 소득이나 지위에 대한 욕구를 줄이는 대신 공공에서 삶의 비용을 전체적으로 축소시킬 수 있다면 어떨까요? 삶의 방향에 협동조합의 원리가 함께 가야 하지 않을까요?

었다면, 사회의 변화는 청년 세대에게 일에 대해서도 다른 관점을 갖게 하는 것 같습니다. 한편 시장 환경에 의해 어쩔 수 없이 일에 대한 선택을 강요받는 경우도 있을 수 있겠죠?

백희원 네, 그러한 환경 속에서 공무원시험 경쟁률 140대 1이라는 수치도 나왔다고 봅니다. 일에 대한 여러 가지 입장이 존재합니다. 모순적으로 들릴 수 있지만, 청년들은 불안정한 노동환경으로 인해 안정적인 일자리를 원하는 한편, 유연한 커리어에 대한 필요와 욕구도 가지고 있습니다. 최근 퇴사라는 단어가 출판 시장에서 부상했는데요. 이 역시 사회의 변화와 연동된 관점의 변화인 것 같습니다. 일단 생애주기가 이전 세대에 비해 길고 불안정해졌거니와, 일자리는 줄어들고 시장은 분화되면서 청년들에게 시장 환경의 변화에 따라 끊임없이 스스로를 갱신하며 자리를 옮겨야 한다는 감각이 생긴 것 같습니다. 전자는 확실히 경쟁이 심화되면서 강요된 선택처럼 보인다면, 후자는 앞서 언급한 설문조사 결과처럼 일에서 재미와 배움을 중요시하는 경향으로 나타난다고 생각합니다. 오늘날 청년에게 이상적인 일자리는 개인이 실업과 낮은 노동조건을 감수하지 않으면서 재미있고 배움이 있는 일을 할 수 있는 일이겠지요. 안정성이 꼭 정규직 일자리라기보다는 자신의 노동조건에 대해 충분히 알고 예측 및 협상 가능한 지위로서 보장된다고 본다면 협동조합의 일자리는 이 두 마리 토끼를 모두 잡을 수도 있지 않을까 생각합니다.

사회 아이쿱의 경우에는 최근 직원 규모가 4천 명 이상으로 증가했습니다. 일에 대한 철학이나 가치를 인사 체계 안에서 고민하시는 분들이 계실 것 같은데요, 어떠신가요?

김선경 일의 의미에 대해 생각하면 생존을 위한 수단, 가치 실현의 수단이

라는 말이 가장 먼저 떠오릅니다. 요즘에 헬조선이라는 말을 많이 사용하는데요, 고용불안 상황에서 일은 생존을 위한 수단으로서의 의미가 더 부각되고 있다고 생각합니다. 하지만 불안함 안에서 일이 스스로에게 어떻게 정의되어야 하는지에 대한 고민이 있어야 합니다.

아이쿱생협 내에서는 협동조합기업에서의 노동은 일반 기업과 달라야 한다는 인식이 절반 이상을 차지하는 것 같습니다. 2016년 실시한 그룹 내 직장 만족도 조사 결과를 보면 아이쿱에서의 일이 가치 있다고 생각하는 근로자가 65% 이상을 차지합니다. 하지만 실제 근무하는 과정에서는 협동조합기업도 기업이기 때문에 일반 기업과 다르지 않다고 느끼는 순간도 있고, 협동조합기업 안에서의 노동도 생존의 수단으로서만 인식되는 경우도 있습니다. 이를 간과할 수 없지만 직장에서 본인의 가치 실현, 자신의 가치와 일터의 가치가 얼마나 부합하는지에 대한 고민을 담아내야 합니다. 협동조합기업의 경우 나아가고자 하는 방향이 일반 기업과 다르다는 점을 인지해야 합니다. 아이쿱 직원들에게 일이 생존을 위한 수단인 동시에 본인의 일에 대한 철학과 가치를 실현할 수 있는 장소가 되었으면 하는 바람입니다.



김선경 아이쿱생협사업연합회 인사팀 주임

협동조합은 고용 시 양질의 일자리를 제공하려는 의지를 갖고 있기 때문에 협동조합의 잠재력과 가능성에서 긍정적으로 작동할 것으로 봅니다. 대기업은 일자리 창출에서 한계가 있습니다. 협동조합기업의 질적 성장에 진행된다면 고용 창출과 일자리 제공에서 충분히 그 역할을 수행할 수 있다고 생각합니다.

사회 협동조합 안에서 노동은 어떤 의미를 가질까요? 실제 현장에서 노동에 대한 시각 차이가 크다고 생각합니다. 노동자협동조합에서는 노동자가 경영을 책임지는 것이 당연하다고 인식되지만, 소비자생활협동조합이나 농협의 경우 직원은 의사결정 참여가 제한되는 등 차이가 존재합니다. 협동조합을 경영함에 있어 노동이 당연히 동반되어야 하는데 노동의 가치 비중을 어떻게 두는지는 협동조합 유형에 따라 다를 것입니다.

한편, 몬드라곤의 경우 노동자협동조합 외 협동조합의 경우에도 직원들이 이사회를 비롯해 경영에 참여하는 것이 기업 발전에 효과적이라고 권고했습니다. 과거와 달리 고학력의 전문성을 갖춘 직원들이 결합했으며, 주도적으로 협동조합에 참여할 때 생산성이 더 강화될 수 있다고 봤기 때문입니다. 이처럼 협동조합에서 노동에 대한 시각 차이는 다양합니다. 우리 사회에서 협동조합에서의 노동을 어떻게 바라볼 수 있을까요?

백희원 그동안 경험한 사례에 국한하여 말씀드리면, 지역 내 복지나 교육으로 만들어지는 소규모 사회적협동조합, 노인 일자리를 위한 사회적기업의 당사자들을 종종 만나게 됩니다. 기존에는 일로 취급되지 않았지만 시장의 수요로 인해 발생하는 일이 협동조합의 주요한 노동의 내용입니다. 시장에서 노동의 가치가 정확히 측정되지 않은 상황에서 조합원 참여와 같은 협동조합 본연의 역할과 의무를 수행하면서 노동을 하는 것에 부담을 느끼는 모습을 보게 됩니다.

그 과정에서 협동조합 교육 등을 지원하는 외부 조직이 결합된 협동조합은 의미 있는 경험을 할 수 있지만, 그렇지 않은 경우에는 조합원들의 자발적인 참여가 어려운 상황에서 한 사람이 많은 부담을 지고 가는 상황도 종종 발생하게 됩니다. 협동조합에 참여함으로써 나의 노동이 더 나아지는 선순환이 만들어져야 하는데, 아직은 실험 단계에

머물러 있다고 생각합니다.

사회 협동조합에서 직무 외 여러 노동을 하면서 동시에 가치 지향적인 접근을 수용해야 하는 부담감이 존재하는 것 같습니다. 지난 협동조합 실태조사 결과를 보면 협동조합의 임금 수준이 그렇게 높지 않았음에도 협동조합에서 오래도록 근무하고 싶다는 사람들의 비율은 높았습니다. 이러한 결과가 어떻게 나올 수 있다고 보시나요?

마성균 2015년 협동조합 실태조사 결과에 따르면, 영리회사의 이직률은 22% 수준인데 협동조합은 4.8%로 나타났습니다. 신뢰도나 직원의 충성도도 높게 나타났습니다. 일반 기업과 비교해 민주적인 방식으로 운영되는 것이 협동조합 내부의 만족도로 나타나는 것이 아닐까 생각합니다. 금전적인 측면만이 아니라 참여도 등 협동조합을 통해 얻게 되는 비금전적인 만족도가 높은 것이겠지요. 특히 직원협동조합의 경우 스스로 근로조건을 결정할 수 있는 권한이 있다는 것이 노동에 대한 조합원 각자의 접근을 다르게 하는 요소입니다. 효율성 증가는 물론 보이지 않는 만족도 향상에도 긍정적입니다. ILO에서 이야기하는 ‘decent work’의 조건이라 생각합니다.

사회 이와 관련해 반론도 존재합니다. 협동조합은 주인이 없는 조직이기 때문에 직원들의 만족도는 높지만 생산성은 떨어지고 시장경쟁력은 지속적으로 악화될 것이라는 주장입니다. 그래서 일반 영리기업처럼 강력한 규제가 동반되어야 한다는 이야기도 들었습니다. 협동조합 경영자 중에도 직원 관리에 어려움을 겪는 분들이 계시고요. 협동조합은 노동에 대한 이상적인 기준들을 설정해왔습니다. 실제 협동조합 현장의 다양한 이슈가 있을 텐데요, 어떻게 보시나요?

서종식 지난해 미국 대통령 예비경선에서 민주당의 버니 샌더스 의원은 미국을 위한 12가지 의제를 언급했는데요, 3번째 의제가 ‘노동자 협동조합을 만들자’였습니다. 현재 경제 모델로는 미국의 발전이 더는 어렵다는 것입니다. 일하는 사람들이 경영에 직접 참여할 때 더 높은 생산성을 보인다는 것이 연구 결과 확인됐고 노동자협동조합을 새로운 대안으로 강조한 것입니다. 노동자협동조합이 좋은 모델이라고 이야기하지만, 각자의 역할과 책임을 명료하게 정리하고 그에 맞는 훈련이 이뤄지지 않는다면 노동자협동조합의 영원한 과제인 ‘무임승차’와 ‘의사결정의 지연’ 문제가 나타날 수밖에 없습니다.

현장 경험에 비춰보면 협동조합에 맞는 산업과 업종, 규모의 조건 등이 있음을 인정해야 합니다. 택시 협동조합에 관한 이야기가 많은데요, 현장에서는 아직도 차량 1대를 2~3명이 함께 구입해서 지입제로 운영하는 것과 협동조합이 무슨 차이가 있느냐에 대해 명확한 구분이 없습니다. 일본 워커즈 콜렉티브의 경우, 고용노동과 협동노동을 구분합니다. 그들의 표현을 빌리면 ‘고용노동의 근성을 버리지 않으면 협동노동은 안 된다’고 이야기합니다. 시키는 대로만 일을 해서는 안 된다는 것입니다. 이를 가능하게 하는 프로세스, 교육훈련 프로그램, 업무 구분은 어떻게 되어야 할까요? 최근 몇몇 사회적협동조합에서는 일하는 사람들이 동시에 조합원이기 때문에 갖는 이중적 지위와 가치의 충돌로 인해 갈등이 나타나는 경우가 있습니다. 규모 있는 노동자협동조합의 경우 이사의 역할과 권한이 무엇인지를 고민합니다. 대부분 미국의 시스템을 가져온 경영 구조 내에서 이사회는 견제의 기능을 합니다. 노동자협동조합에서도 이를 그대로 적용할 수 있을까요? 프리랜서 협동조합은 수입을 분배하는 데 있어 각자의 기여도를 측정하는 기준이 필요합니다. 하지만 기준 마련이 쉽지 않죠.

국내 시스템은 세금, 고용 관계가 경직되어 있습니다. 1970년대의 시스템이 현재까지도 작동 중입니다. 협동조합에서 노동이 이루어지려

면 노동자이면서 경영자, 소유자라는 사실을 인식하고 그에 맞는 역할과 책임, 권한이 규정되고 훈련 시스템이 갖춰져야 합니다. 어찌 보면 이는 사회에서 기본적으로 마련되어야 하는 시스템인데 우리 사회에서는 부재합니다. 예를 들어, 삼성전자 이사회에서 이사의 역할을 이사들이 제대로 알고 있다고 할 수 있을까요? 때로는 시스템의 부재를 악용하는 경우도 발생합니다. 청소 용역을 주로 하는 사회적협동조합에서 이사장이 직원들에게 협동조합의 주인이고 조합원이기 때문에 법적으로 노동조합을 결성할 수 없다고 이야기하기도 합니다. 한편에서는 협동조합의 주인으로서 과도한 경영권을 요구해서 겪게 되는 문제도 있습니다. 현실에서 갈등이 여러 가지 형태로 다양하게 표출되고 있습니다.

경영 참여 관점에서 경영은 정보의 공유, 이익의 공유, 경영의 참여라는 순차적 단계로 나아갑니다. 책임과 역할에 대한 훈련을 거쳐야 하는데 그러한 과정 없이 개념이 도입되면서 현장에서는 갈등이 빈번하게 나타나고 있는 상황입니다. 법적으로도 노동자이면서 동시에 주인인 협동조합의 이중적 지위에 적용해야 할 제도가 마땅치 않은 것이 이러한 이슈를 발생시킨다고 봅니다.

사회 과도기라고 생각됩니다. 협동조합은 역사적 뿌리로 인해 노동에 호의적인 문화를 가지고 있습니다. 그래서 낮은 임금 수준에도 만족도가 비교적 높게 나타나는 것이겠지요. 반면에 과열된 경쟁체계 안에서 협동조합의 특징이 오히려 시장경쟁력을 낮출 우려도 존재합니다. 그래서 오히려 고도화된 인사노무 시스템, 교육 체계가 필요합니다. 그러나 이를 갖출 만한 재정적 여유가 부재한 상황이지요. 이런 상황에서 변화하는 시대에 협동조합이 노동, 일자리를 어떻게 바라볼 것인지에 대한 담론 없이 흘러가는 것은 아닐까 우려가 되기도 합니다.

김선경 규모화된 협동조합기업에서 직원들의 경영 참여 여건을 마련하는 것은 쉽지 않습니다. 아이쿱은 양질의 일자리 제공을 위해 정규직, 일정 수준의 급여를 보장하고자 노력하고 있습니다. 때문에 과거와 달리, 근로 조건을 보고 아이쿱에 입사하는 경우도 있습니다. 협동조합기업이기 때문에 경영 참여 등 다양한 방식으로 주인으로서의 노동을 하려는 사람들도 있지만 그렇지 않은 사람들도 있습니다. 그래서 협동조합기업에서의 노동에 가치를 부여하고 있는 직원을 어떻게 키워내고, 협동조합기업에 어떻게 참여시킬지에 대한 고민을 나름의 방식으로 해결하고 있습니다. 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과와 MOU를 체결하여 직원들을 협동조합 경영자로 키워내려는 시도를 하고 있습니다. 구례 클러스터 자회사의 경우 실제 직원들이 지분 참여를 하여 오너십을 갖고 참여하는 경우도 있고요. 아직 초기이기 때문에 시행착오가 있습니다. 앞으로 협업 매장을 어떻게 운영할 수 있을지, 경영자이면서 동시에 노동자인데 산재가 발생할 경우 이를 어떻게 해결할 것인지 등 세부적인 사안에 대한 구체적인 논의가 필요합니다. 주인으로서 협동조합에서의 노동은 경영 참여를 해야 하는데 이를 어떻게 이뤄낼 수 있을지 여러 방법을 고민하는 단계입니다. 실험적인 노동의 형태를 만들어가는 과정에서 제도와의 충돌, 관성화된 노동에 대한 시각도 여전히 존재하고요.

사회 협동조합은 고용과 일자리 창출의 측면에서 가능성과 잠재력을 가지고 있을까요? 대기업은 효율화 제고의 측면에서 아웃소싱을 많이 하고 있습니다. 아이쿱의 경우 위생관리 서비스 업무를 사회적경제 조직에 맡기고 있는데요. 협동조합의 경우에도 여러 유형의 조직이 생기면서 이러한 아웃소싱 형태의 관계들이 점차 다양해질 것으로 보입니다. 기존 시장에서 아웃소싱 관계는 임금 구조의 격차와 고용의 안정성 측면에서 여러 문제를 발생시켰습니다. 협동조합은 새로운 대안 모

텔로 작동할 수 있을까요? 아웃소싱 문제 외에 기존 시장에서의 일자리와 관련된 문제 해결에 협동조합이 어떤 역할을 할 수 있을까요?

김선경 협동조합기본법 시행 이후 1만여 개의 협동조합이 생겼지만 좋은 일자리를 창출하는 역할을 하고 있는지는 고민이 필요한 지점입니다. 지난 2013년 몬드라곤 그룹의 파고르 전자 가전 부문이 파산했을 때 몬드라곤 그룹 차원에서의 조정과 직원들 각자의 양보로 고용이 유지됐습니다. 최근 한진해운 파산이 예고되고 실업자 문제가 크게 부각되고 있지만 마땅한 대안이 없는 상황과 대조적입니다.

아이쿱은 경영상 구조조정은 없다는 모토를 가지고 있습니다. 아이쿱 내부에서는 최저시급 규정(현재 7,300원이며 올해 4~5월 중 8,000원으로 인상 계획)을 별도로 두고 있고, 모든 근로자는 정규직으로 고용하려는 목표를 설정하고 있습니다. 아이쿱뿐만 아니라 모든 협동조합은 고용 시 양질의 일자리를 제공하려는 의지를 갖고 있기 때문에 이러한 측면이 협동조합의 잠재력과 가능성에서 긍정적으로 작동할 것으로 봅니다. 미국에서는 새로운 일자리 창출의 약 60%가 벤처기업으로 발생합니다. 우리나라의 경우에도 대기업은 일자리 창출에서 한계가 있습니다. 협동조합기업의 질적 성장이 진행된다면 고용 창출과 일자리 제공에서 충분히 그 역할을 수행할 수 있다고 생각합니다.

사회 직원 입장에서 현재의 고용 상태를 유지하면서 시장경쟁력을 갖고 지속 성장할 수 있을지에 대한 생각은 어떠한가요? 하향평준화에 대한 우려, 장기 근무의 경우에도 임금이 일정 수준 올라가지 않을 것이라는 고민은 없으신가요?

김선경 그런 고민은 당연히 존재합니다. 하지만 대기업 근무 시 단기적으로 상당한 소득을 보장받는다면, 아이쿱의 경우 고용안정성이 담보되

면서 일정한 소득을 안정적으로 가져갈 수 있다는 사실에서 차이가 있습니다. 꾸준한 채용과 관련하여 아이쿱의 지속가능성이 확보되는가에 대한 고민도 있습니다. 현재까지는 신규 분야 진출 시 인력 재배치, 인력 구성의 조정 등 적정 인력 수준을 파악하고 부족한 부분을 채워나가며 보완하는 과정입니다. 지금까지 아이쿱은 성장하는 단계이기 때문에 꾸준한 채용이 지속가능성 확보에 어려움이 되지는 않았습다. 물론 직원들의 입장에서는 급여의 인상 폭이 크지 않다는 점과 복리후생 부분에서 아쉬움이 있을 것으로 생각합니다. 이를 해소하고 조건을 점진적으로 개선해서 양질의 일자리를 제공하는 것이 제가 속한 팀의 미션이라고 생각합니다.

마성균 2015년 협동조합 실태조사에 의하면 협동조합 평균 종사자는 2013년 7.1명에서 2015년 8.2명으로 증가했습니다. 협동조합은 고용의 안정성에 큰 도움이 됩니다. 동일한 일자리의 경우에도 민간 기업보다 협동조합 형태에서 일자리 유지가 더 크게 보장됩니다. 근로자를 관리하는 입장에서도 협동조합이 훨씬 유연하고요.

문제는 신규 일자리가 창출되는지에 관한 것입니다. 앞서 언급된 몬드라곤 그룹은 일자리 창출보다는 고용의 안정성에 적합한 사례입니다. 순고용이 발생하는지의 여부를 살펴보면, 실제 택시 협동조합의 사례에서 일부 순고용이 나타나고 있음을 볼 수 있습니다. 사주에게 돌아가는 이익이 직원들에게 배분되다 보니 인력 채용의 여지를 갖게 된 것이죠.

앞으로 사회서비스와 같이 노동 집약적인 산업 분야에서 협동조합이 활발하게 등장할 것으로 기대됩니다. 해당 분야가 협동조합 방식으로 접근할 때 운영에 있어서도 훨씬 유리하고요. 임금 수준은 높지 않을 수 있지만 안정적인 일자리가 담보된다는 측면에 긍정적인 것입니다. 아직은 이와 관련한 사례들이 많지 않습니다. 노동과 경영이 유기적으

로 연결된 사례들이 다양해지고 성공적으로 시장에 안착한 사례가 많이 나온다면 협동조합의 고용 창출력에 대한 사회적 관심과 정책적 지원이 더 많아질 것이라고 생각합니다.

사회 협동조합의 규모가 증대하고 고용의 안정성은 보장하지만 질 낮은 일자리를 만들어내는 것은 아닌지에 대한 우려가 존재합니다. 실제 현장에서 협동조합이 일자리에 대해 보여주고 있는 긍정적인 측면들은 무엇일까요?

서종식 현장에서는 긍정적, 부정적 측면 모두 존재합니다. 현재 일반협동조합의 70%가 사업자협동조합 형태라고 이야기하는데 현재의 분류 방식으로는 판단이 쉽지 않습니다. 유형과 업종을 교차 확인해보면, 예를 들어 강사/컨설턴트들이 결합한 교육서비스 제공 협동조합은 사업자협동조합보다는 프리랜서 협동조합이라고 할 수 있습니다. 이는 국제노동자협동조합연맹CICOPA 멤버십 조건에서 이야기하는 노동자협동조합에 속합니다. 경기도에 한해서 확인해보니 사업자협동조합의 30%는 프리랜서 협동조합으로 추정됩니다.

독립 자영업자가 모여서 협동조합을 만든 것은 서로의 비빌 언덕을 만들었다는 것인데요, 이를 일자리 창출로 볼 수 있을지는 모르겠습니다. 일자리의 안정성은 확보했다고 할 수 있지요. 새로운 직업을 만드는 것, 일자리를 만드는 것, 또는 일자리를 나누는 것 등 일자리 창출의 논의를 다양하게 볼 수 있습니다. 새로운 직업은 사회적 필요에 따라서 시장에서 자연스럽게 형성되는 것이라고 봅니다. 이를 직업으로 인정하고, 한국표준직업분류에도 포함하고 직무 교육과 훈련 등의 시스템을 마련해야 하는데 원활하지 않습니다. 협동조합도 그 영향을 받고 있습니다.

좋은 일자리 측면에서 우리 사회의 주요 논의 주제는 ‘어떻게 사회적으로

로 정규직을 만들 것인지', 또 '최저임금을 어떻게 올릴 것인지' 두 가지입니다. 이는 적극적 노동시장 정책인데요, 협동조합 방식으로 이를 해결한 사례가 외국에는 존재합니다. 영국의 SUMA³는 동일노동, 동일임금, 직무순환을 하며 동종 업종보다 2배의 시급을 지급합니다. 직무역량이 굉장히 뛰어난 조합원들로 이루어졌기 때문에 생산성이 2배 이상입니다. 영국 내에서도 희소한 사례이기 때문에 연구자들의 중요한 사례연구 주제입니다.

현재까지 협동조합의 새로운 일자리의 창출은, 프리랜서들이 모여 그들의 일자리를 조직하는 것으로 생각합니다. 하지만 이 형식을 부인할 수는 없습니다. 최근의 흐름을 보면 프랑스에서 사업고용협동조합⁴이 나타나게 된 배경을 이해할 수 있었습니다. 불안한 독립 자영업자들을 협동조합 형태로 묶어내 이들에게 안정적인 일자리를 보장하는 것이 중요합니다. 또한 고용안정성은 재정적·산업적인 보장이 필수적인데, 이 부문은 아직 쉽지 않은 것 같습니다.

백희원 앞서 언급했듯이 일에 대한 관점의 변화에서 협동조합에서 가능한 관계나 경험이 중요하다는 점을 봐야 합니다. 협동조합은 지금 어딘가에 소속되어 일을 하고 있더라도 다른 것에 대한 욕구가 생긴다면 이를 실험해볼 수 있는 형태로서 가능성을 갖고 있다고 봅니다. 소규모 협동조합의 경우라면 소위 조건이 좋은 일자리를 만들어내는

- 3 SUMA는 노동자협동조합으로 유기농산물, 공정무역, 채식식품을 취급한다. 사장이 없는 구조로 조합의 관리 업무는 필요한 지식과 기술을 훈련받아 노동자들이 직접 담당한다. 급여 수준은 모든 직원에게 동일하게 적용되고 직무는 순환되어 한 업무를 고정적으로 담당하지 않기 때문에 새로운 기술과 직무에 대한 훈련의 기회가 지속적으로 주어진다.
- 4 사업고용협동조합(CAE, coopératives d'activités et d'emploi)은 프리랜서 형태로 일하는 이들이 사업고용협동조합과 근로계약을 맺는 형태로 급여는 각자의 업무를 통해 확보한 수입에서 지급되는 구조이다. 프리랜서로 일하는 경우 보험은 물론 계약서 작성, 세금 처리 등 행정업무 부담이 큰데 사업고용협동조합의 직원이 됨으로써 도움을 받을 수 있다.

일은 쉽지 않을 것입니다. 그러나 상대적으로 적은 자본에 구성원들의 역량이 중요한 형태의 일은 해볼 수 있겠죠. 즉, 새로운 일을 만들어내는 차원에서 협동조합에 접근해볼 수 있습니다. 사업 실패의 리스크를 스스로 지는 구조이기 때문에 오히려 부담감보다 건강한 수준의 책임감을 가지고 새로운 도전에 임할 수 있지 않을까 생각합니다.

물론 이런 이야기가 고용안정성, 구조적 문제의 대안으로서 읽히는 건 옳지 않을 것입니다. 다만 개인들이 소규모의 실험을 계속할 수 있는 기반으로서 협동조합의 역할도 중요하다고 봅니다.

사회 규모화된 협동조합은 자체적으로 고용을 창출하고 있는데요. 기본 법상 협동조합은 고용안정성 측면에서 가능성은 검증이 됐지만 신규 고용 창출에 있어서는 아직 물음표인 것 같습니다. 협동조합이 청년 세대에게 매력적인 일자리가 되기 위해서는 가능성을 보여줄 수 있어야 한다는 생각이 드네요.

최근 기업, 정부, 시민단체 등 다양한 주체들의 협력이 나타나고 있습니다. 현재의 불안정한 상황에서 공동의 목표를 가지고 문제를 해결하려는 움직임이라고 할 수 있습니다. 협동조합-정부-민간기업의 협력이 고용 안정, 일자리 창출에 새로운 기회를 제공할 수도 있을 것이 고요. 우리 사회에서 이러한 협력의 모델이 가능하다고 보시는지요?

마성균 사회적기업과 협동조합은 다르다고 봅니다. 사회적기업은 사회적 가치를 내세우는데 협동조합은 사회적 가치와 동시에 조합원의 이익을 추구하고 있습니다. 사회적기업은 정부의 다양한 지원 시스템을 활용하고 있습니다. 긍정적·부정적인 측면이 모두 존재한다고 생각합니다. 일종의 생태계 조성의 차원에서 의미가 있지만 정부의 지원금은 의존성을 발생시킵니다. 반면 협동조합은 정부와의 관계에 있어 독립적이죠. 스스로 자립하려는 협동조합의 자조 정신도 여기에 영향을

주고 있고요. 정부가 어떤 역할을 해야 할지에 대한 고민이 많습니다. 해외 사례를 보면 초기 성장에 있어서는 연합회 등이 큰 역할을 했음을 알 수 있습니다. 규모화된 협동조합이 소규모 협동조합의 인큐베이팅을 지원하는 것이죠. 우리나라에서는 아직 그런 역할을 하는 협동조합이 많지 않습니다. 그래서 연합회 차원의 역할을 정부에서 하고 있는 것이죠. 교육, 금융서비스 지원 등 협동조합이 성장할 수 있는 발판을 만드는 역할은 필요합니다. 직접 지원보다는 협동조합의 자생력을 손상시키지 않는 범위에서 지원이 필요하다고 생각합니다. 아울러 정부는 협동조합 스스로 역량을 키울 수 있도록 교육, 컨설팅 등을 중점적으로 지원할 필요가 있다고 생각합니다.

정부와 민간의 협업 과제로 현재 청년 협동조합의 성장을 위한 사업을 추진하고 있습니다. 정부와 민간의 자금을 함께 투입해서 청년 협동조합 인큐베이팅 사업을 진행하고 있는데요, 민간에서 부담해야 하는 초기 리스크를 일정 수준 정부에서 상쇄하면서 마중물을 대는 수준이라고 보면 될 것 같습니다. 잘 자리 잡고 운영이 되면 민간으로 이전하는 것이죠. 그렇게 협업이 진행될 수 있다고 봅니다.

서중식 지금은 무엇을 하나만 배워서 취업하기가 쉽지 않습니다. 특히, 서비스업의 경우는 배워서 취업한다기보다 일하면서 바로 익힐 수 있는 직무입니다. 새로운 일자리를 이제 기업이 키우지 않습니다. 스스로 역량을 키워야 합니다. 그래서 스스로 습득하는 기회를 어떻게 제공할 것인지에 대한 문제로 다시 돌아가게 됩니다. 결국 협동조합, 정부, 민간기업의 목표가 무엇인지에 대한 합의가 필요합니다. 협동조합의 양적 성장이 최종적인 목표는 아니기 때문입니다.

사회적 정규직, 결국 유연 안정성을 만들어야 한다고 생각합니다. 실업급여, 직업 훈련, 직업 알선으로 이루어지는 적극적 노동시장 정책에 대해 우리나라는 OECD 하위 수준에 머무르고 있습니다. 이를 어떻

게 바꿀 수 있을지 고민이 됩니다. 이를 위한 해결 방안이 공공에서 HRD(Human Resource Development, 인적 자원 개발 기능을 맡는 것입니다. 대기업은 경력직 고용으로, 중소기업과 협동조합을 포함하는 소규모 기업은 내부 여력의 부족으로 조직 내에서의 HRD 기능이 전혀 수행되지 않고 있습니다. 공공에서 HRD 기능을 수행하는 것에서 나아가 직업 훈련과 자기 사업을 할 수 있는 독립 사업자들을 지원하는 방안을 고민할 수 있습니다. 이러한 논의 끝에 프랑스에서도 사업고용협동조합이 만들어질 수 있었지요. 공공 HRD 기능의 시행에 새로운 일자리 확대가 달려 있다고 봅니다. 노동시장의 안정화와 숙련자들의 육성이 가능해지므로 공적자금도 투입되어야 합니다. 그리고 새로운 일자리로 나아가는 과정에서의 창업, 느슨한 연대로부터의 창업을 지원하기 위한 금융서비스, 즉 자금 조달도 뒷받침되어야 합니다.

특수고용노동자, 자가고용노동자/프리랜서에 대한 논의가 우리 사회에서 한창입니다. 작년 6월 등장한 카카오 드라이버가 이에 대한 논의를 더욱 촉진했지요. 대리운전은 사회적 필요로 등장한 일자리입니다. 고객은 존재하지만 이들에 대한 사회안전망, 법적 책임은 부재합니다. 노동을 중개하면서 수수료를 받는 플랫폼은 존재하지요. 고객들은 적절한 서비스가 필요하고 대리운전 기사들은 사회적 안전망이 필요합니다. 이들에게도 안전 보건이나 직업 훈련이 필요한데 소비자, 플랫폼 어느 당사자도 부담하지 않고 있습니다. 그래서 공공이 이 역할을 담당해야 합니다.

기업은 이제 숙련된 사람을 채용합니다. 직무 숙련 시스템을 공공에서 담당해야 하는 시대가 도래한 것입니다. 이를 어떻게 해결할지에 대한 고민에서 사업고용협동조합이 나타났다고 봅니다. 새로운 일자리의 확대는 노동시장의 전체적인 그림 속에서 함께 논의해야 합니다.

백희원 협동조합과 정부, 다른 영역의 협력을 확인할 때 민간 기업이 협동

조합 분야에 CSR 지원을 꺼리는 이유는 기업에서 외부 조직을 키우는 것이 사회적 성과로 이야기하기 어렵기 때문이라고 봅니다. 지역에서 새로운 일자리를 만든다고 할 때 양질의 좋은 일자리라기보다 대체로 가정에서 소화하지 못하는 돌봄서비스 등을 지역에서 공동으로 해결 하려는 것인데요, 자원 조달이 쉽지 않기 때문에 협동조합이나 사회적 기업이 혼자 일을 진행하는 것은 어렵습니다. 그래서 지역의 기존 복지 단체들과 연계해서 작업을 추진하는 것이 중요합니다.

그러나 그 과정이 쉽지 않은데요. 예를 들어 지역사회 복지관과 연계한 사례를 살펴보면, 보건복지부의 성과 인정을 받아야 하는 복지관과 그와는 별도로 고용노동부에서 요구하는 사회적·경제적 성과를 내야 하는 사회적기업이 존재합니다. 일을 두 배로 하면서 성과를 만들어야 하는 상황에 직면하게 됩니다. 그 과정을 보며, 틈새시장의 소규모 일자리로 사업을 진행하면서 경제적 성과를 충분히 내지 못하고 있을 때 겪게 되는 어려움을 실무자 개인이 메우면서 사업을 진행하고 있다는 생각을 했습니다. 좀 더 거시적 관점에서 이러한 현실적인 문제들을 해결할 수 있어야 한다고 봅니다. 적극적 고용시장 정책 혹은 기본소득과 같은 기본 시스템이 갖춰지는 선형 조건이 다양한 주체들의 협력에 앞서 진행되어야 한다고 생각합니다.

사회 여러 가지 섹터의 자원들을 협동조합이 유기적으로 사용할 수 있다면 고용의 기회 확대에 도움이 될 수 있다는 생각을 합니다. 협동조합과 관련된 제도적 개선이 어떻게 전개될 때 협동조합이 갖고 있는 고용 창출의 잠재력 혹은 안정적인 일자리 마련의 측면에서 성과가 만들어질 수 있을까요?

김선경 양질의 일자리를 제공하려면 기업이 어느 정도 수익을 낼 수 있어야 합니다. 사업의 영역을 넓히기 위해서는 자본 조달이 유연해야 하

는데 협동조합의 출자금을 일반 은행에서 자본으로 인정하지 않기 때문에 조합원 차입금으로 자본을 조달하게 됩니다.

그리고 협동조합이 초기 성장을 하기 위해서는 뛰어난 역량의 인재를 어떻게 채용할 것인가, 자본을 어떻게 조성할 것인가가 중요할 텐데요. 소규모 조직에서 이러한 문제를 해소하는 것이 쉽지 않습니다. 그래서 질적으로 성장하는 데에도 한계가 있죠.

협동조합의 고용 창출을 극대화하기 위해서는 협동조합 기업이 질적으로 개선이 되어야 합니다. 이를 위해서는 자본 조달은 물론 인재 육성에 대한 교육, 컨설팅 등의 제도적 지원이 필요하다고 생각합니다.

백희원 아직까지는 사례를 만들기 위한 정부의 지원이 이어지고 있다고 생각합니다. 앞서 말씀드린 사례에 다시 비추어보면 저소득층이 수요를 갖고 있는 분야이기 때문에 시장에서 공급되는 자금도 많지 않고, 일을 하는 협동조합의 구성원 역시 출자금으로 사업을 유지하는 것이 쉽지 않습니다. 노년층의 일자리에 대한 사회적 수요가 점점 높아지고 있는 상황에서 이를 어떻게 해결해야 할지 고민이 됩니다. 지역 수준에서 사업의 초기 자본금 마련이 하나의 방법이 될 수 있겠지요. 구조적으로는 개인이 갖고 있는 돈이 너무 없다는 점이 문제입니다. 그래서 국가 차원에서의 소득, 주거 안정성 확보를 위한 제도적 뒷받침이 필요합니다.

일에 대한 관점의 변화에서도 비정규직이나 유연화된 일자리를 청년 세대는 투쟁하기보다 수용하게 된 경향이 있다고 봅니다. 개인의 입장에서 일을 통한 소득이나 지위에 대한 욕구를 줄이는 대신 공공에서 삶의 비용을 전체적으로 축소시킬 수 있다면 어떨까요? 삶의 방향에 협동조합의 원리가 함께 가야 하지 않을까요?

주변의 또래 청년들과 이야기를 하면서 느끼는 답답함은 각자 역량, 공동자원을 창출해서 문제를 해결할 수 있다는 생각을 하기 힘든 여

건이라는 사실입니다. 운동으로서의 협동조합 영역에서 이러한 발언들이 나와서 국가 시스템의 변화를 가져와야 합니다. 기층에서부터 자율적으로 문제 해결을 위해서 모일 수 있는 구조가 나오는 것과 사례를 만드는 것이 이제는 같이 가야 하지 않나 생각합니다. 사회안전망이 가장 효과적인 임파워먼트(empowerment)가 아닐까요?

사회 사회서비스 분야 협동조합들이 불법, 탈법을 할 수 없어서 겪는 불이익이 있다는 이야기를 들었습니다. 예를 들어, 장기요양 서비스의 경우 일반 영리업체에서 법으로 금지된 유인 활동을 계속 지속하면서 협동조합이 겪게 되는 상대적 불이익 등이 있을 것입니다. 법을 준수함으로써 오히려 수익 확보에 어려움을 받게 되는 것이지요. 협동조합이기 때문에 겪게 되는 어려움은 무엇일까요? 제도적으로 개선되지 않는다면 협동조합의 일자리 창출에도 부정적인 영향을 주지 않을까요?

서종식 사회서비스 분야에서 불법과 탈법의 내용은 두 가지입니다. 첫째, 노동자들에게 지급해야 할 임금이 제대로 지급되지 않는 불법, 둘째, 장기요양서비스에서 본인부담금을 대납하거나 이에 해당하는 금액을 다른 상품 등으로 제공하는 경우입니다.

첫 번째 경우는 주로 시급제를 악용하여 주휴수당, 연차휴가수당, 퇴직금 등을 지급하지 않는 것이고요, 두 번째 경우는 투명하지 못한 제도와 시장의 산물입니다. 첫 번째 경우와 두 번째 경우는 연결되어 있습니다. 본인부담금 대납을 위한 자금은 임금을 제대로 지급하지 않거나, 서비스 시간을 허위로 작성하기 때문에 확보되는 것입니다. 이러한 불법과 탈법이 사라지지 않으면 협동조합은 경쟁력을 확보할 수 없습니다. 협동조합에서는 불법과 탈법으로 경쟁할 수 없기 때문입니다. 정부와 지방정부의 근로감독과 시장 감시자로서 해야 할 역할이 강화된다면 돌봄서비스와 같은 노동력의 품질에 따라 경쟁이 가능한

업종에서는 협동조합이 충분히 경쟁력을 확보할 수 있습니다. 다만, 최근에는 O2O(Online to Offline) 산업이 성장하면서 플랫폼을 기반으로 개인 서비스가 거래되는 추세라 이에 대한 대비가 필요합니다. 청소 용역, 가사 관리 등 개인이 제공하는 개인 서비스는 프리랜서로 전환될 가능성이 큼니다.

협동조합이 좋은 일자리를 만드는 주체가 되기 위한 과제로 두 가지 정도 이야기할 수 있습니다. 우선 교육의 측면에서 볼 때 우리에게 필요한 교육은 HRD, 즉 역량을 키워주는 교육입니다. 협동조합 교육을 교양강의 수준에서 접근하는 것은 이제는 큰 의미가 없다고 봅니다. 교육에 대한 전환이 필요합니다. 이와 연결해서 HRD로 역량이 키워진 사람들이 실험하고, 실패할 수 있는 공간이 마련되어야 합니다. 1~2년 정도는 실패를 경험해도 별 지장이 없도록 말이죠. 현재 사회적 기업가 육성사업 등의 프로그램이 빠르게 사업고용협동조합 같은 혁신적인 형태의 협동조합으로 넘어가지 않으면 재정 효과가 크지 않을 것으로 생각합니다. 프로그램 참여자들 역시 지원금 외에 큰 효과를 기대할 수 없을 것이고요. 구체적으로 청년 협동조합 창업 시스템부터 접근할 수 있습니다.

두 번째는 일자리 창출 모델 개발을 위한 파일럿 지원 시스템이 필요합니다. 모델을 만들려면 시간과 돈이 필요합니다. 일정 정도 정부 지원이 있어야 모델이 개발될 수 있습니다. 예를 들어, 일본에서 사회적 신뢰를 바탕으로 진행하고 있는 사업 중에 농촌 지역에서 시민이 필요로 하는 사회서비스를 발굴하고 청년들이 주체가 되어 그 서비스를 제공하는 방식을 사업화한 것이 있습니다. '농업 노동자협동조합'이 나고야 지역에서 진행 중인데요, 산악지대가 많아 간벌, 임야도로의 관리, 안전 활동 등이 필요한데 산림청 공무원 증원으로는 해결되지 않는 것이죠. 일본 노동자협동조합에서 귀농을 희망하는 청년 활동가들이 실제 폐가를 개조해 지역에 살면서 다양한 활동을 하고 있습니다.

재원은 일본 정부의 지원으로 해결합니다. 우리도 이렇게 협동조합 방식으로 사회에 필요한 서비스를 제공하면서도 새로운 일자리를 창출할 수 있는 모델 개발을 위해 정부의 투자가 필요합니다.

마성균 제2차 협동조합 기본계획은 협동조합의 고용 창출 역량을 확대하는 것을 주요 내용으로 하고 있습니다. 이를 위해 우선적으로 협동조합을 규모화하는 것이 필요합니다. 규모화가 되면 고용 창출 역량이 배가될 것으로 봅니다. 이에 정부는 규모화에 필요한 자금조달이 원활하게 될 수 있도록 정책적 노력이 우선적으로 필요하다고 보고 있습니다. 미시적으로 접근할 때 사업고용협동조합 모델을 만들고 직원협동조합의 다양한 사례들이 나올 수 있도록 다각도의 정책적인 노력도 필요하다고 봅니다.

방금 말씀하셨던 일본 노동자협동조합의 사례는 정부의 역할을 청년들에게 위탁한 것이라고 할 수 있을 텐데요, 의미 있는 사례라고 생각합니다. 청년 일자리 마련과 관련된 정부의 정책 논의가 다양하게 진행 중인데 어느 정도 규모의 위탁시장에서 청년들에게 기회를 제공하는 것은 의미 있다고 봅니다.

청년 창업과 관련해서는 청년 협동조합 방식이 적합하다고 생각합니다. 사회적기업은 일자리 창출보다 사회적 임팩트를 중요시하는데 협동조합은 여러 명이 모여서 자신들의 아이템을 사업화하는 것이기 때문에 정부의 적극적인 접근이 가능하다고 봅니다. 향후 정부에서 추진하고 있는 다양한 창업 과정에 협동조합 창업도 추가하여 협동조합 창업이 활성화될 수 있도록 정책적인 노력도 함께하도록 하겠습니다. 결론적으로 협동조합 방식의 창업 활성화, 협동조합의 규모화 등을 통한 협동조합의 일자리 창출 역량 확대를 위해 좀 더 많은 노력을 하도록 하겠습니다.

사회 아이쿱 조합원 중에서도 경력단절 여성이 많습니다. 노후 준비의 문제에 당면하면서 협동조합 창업에 대한 관심이 높아졌는데요. 욕구는 있지만 실행 단계에서의 실무적인 과정, 창업 초기 리스크에 대한 두려움 등으로 쉽게 실천이 어렵다고 합니다. 교양 수준의 교육만이 아니라 직무 수준의 실질적인 교육이 필요하겠지요. 한편, 적용 가능한 우수한 사례가 더 많이 발굴된다면 이를 벤치마킹하여 적용할 수도 있을 것입니다. 일자리의 문제에 있어서 정부, 민간, 협동조합의 협업을 통해 이를 해결할 수 있는 다양한 사례가 나올 수 있으면 좋겠습니다. 오랜 시간 함께 토론에 참여해주셔서 감사합니다.

이슈

제2차
협동조합기본계획
토크아보기



제2차 협동조합기본계획, 사용법과 주의사항

김기태

한국협동조합연구소 소장



제2차 계획은 정부 주도의 계획이지만 어떻게 활용하느냐에 따라 민간 협동조합 진영의 성장과 발전에 기여하는 바가 클 수 있다.

61개의 실행 과제를 잘 분석해보면 민간이 추구하는 협동조합 전략과 많은 부분 일치하는 과제가 있을 것이다. 협동조합들은 민간이 이런 과제의 구체적 설계에 참여할 수 있도록 선제적으로 고민하고 의견을 제시한다면 한 단계 성장하는 계기로 삼을 수 있다. 예를 들어 성공한 협동조합의 경우 전국적으로 동일한 모델을 확장하는 협동조합 프랜차이즈를 추진하면 도움을 받을 수 있다. 운영에 어려움을 겪는 프리랜서 협동조합은 함께 연대하여 사업고용 협동조합 정책을 활용하는 방안을 구상할 수 있다.

민간이 주도하면서 중앙정부와 지방정부가 함께하는 협동조합 발전이 이뤄지도록 제2차 계획을 잘 사용하면서 주의할 사항에는 민감하게 대응하자.

1. 제2차 계획, 어떻게 볼 것인가?

엄격하게 말해서 ‘제2차 협동조합기본계획’(이하, 제2차 계획)은 법에 정한 대로 그것을 수립하고 실행해야 할 의무를 가진 주체가 정부와 기획재정부인 행정 계획이다. 즉, 아직까지는 민간과 중앙정부, 지방정부 등 우리나라 협동조합 관련 이해관계자 전체가 합의하여 수립하고 실행하기 위해 함께 노력하는 계획으로까지 발전하지 않았다는 것이다. 안타깝지만 이것이 현재의 수준이다.

수립된 계획을 평가할 때는 단순히 확정된 문서로 드러난 내용만 가지고 평가할 수 없다. 오히려 계획의 수립 과정이 어떻게 진행되었는지, 그 과정에서 이해관계자들이 얼마나 폭넓게, 실질적으로 참여하도록 유도했는지에 대한 평가도 포함되어야 한다. 또한 확정된 계획의 실행 가능성에 대한 평가도 포함되어야 한다.

그렇게 볼 때 이번 제2차 계획은 결과적으로 확정된 문헌상으로는 상당히 고무적인 내용이 포함되어 있다. 하지만 계획 수립 과정에 대한 평가와 계획의 실행 가능성에 대한 예측이라는 관점에서 볼 때는 아쉬움이 크다.

제2차 계획은 그동안 협동조합의 상황에 대해 평가하고, 3년간의 발전 방향을 제시하며, 구체적인 정책을 종합적으로 제시한 유일무이한 계획이다. 그러므로 민간 협동조합의 이해관계자들은 충실하게 제2차 계획을 이해할 필요가 있다. 아쉬운 만큼 그 내용을 민간의 운동으로 채워나가고, 민간이 주도하여 행정이 더 적극적인 역할을 하도록 만들어야 한다. 이런 점에서 사용법과 주의사항을 점검하는 것은 의미 있는 일일 것이다.

2. 제2차 계획 수립 과정에 대한 평가

협동조합기본법 제11조 제1항부터 제3항을 보면 기본계획 수립 과정에서

협의해야 할 대상은 중앙행정기관으로 한정되어 있고, 광역 지자체 및 관계 기관과 단체에게는 의견 제출을 요청할 수 있다. 물론 제10조(국가 및 공동단체의 협력 등) 제3항에는 “국가 및 공공단체는 협동조합등 및 사회적협동조합등의 의견을 듣고 그 의견이 반영되도록 노력하여야 한다”고 명시하고 있어 민간과 행정의 협의를 존중하고 있지만, 기본계획 수립 과정에서 의무적인 사항은 아니다.

2016년 내내 진행된 제2차 계획의 수립 과정은 행정과 민간의 수평적인 파트너십을 강화하는 과정을 만들어왔다기보다는 기획재정부에서 연구기관에 위탁한 후 연구기관의 연구 진행에 대한 조정이 제대로 이뤄지지 않았다고 보아야 하겠다.

2016년 9월까지의 제2차 계획 수립 과정에서 민간 진영의 의견 수렴이 지지부진하자 민간 진영은 민간의 의견을 반영하기 위한 활동을 하게 되었다. 한국협동사회경제연대회의와 광역협동조합협의회가 함께 만든 제2차 계획 대응 TF팀은 수차례의 지역·권역별 의견 수렴, 제1차 계획의 실행 정도에 대한 현장 활동가들의 평가 설문조사, 제2차 계획에 들어가야 할 내용에 대한 온라인 의견 수렴, 업종별 간담회 등을 진행하면서 민간의 의견을 대표성 있게 정리했다. 그 결과를 작년 12월 국회의 3개 의원실과 공동으로 정책토론회를 열어 발표했으며, 토론의 내용은 상당 부분 제2차 계획에 반영되었다.

결과적으로 민간의 의견이 상당 수준 반영되었지만, 과정의 측면에서는 미흡한 점이 있다. 민간 진영의 대표적인 단체들도 초기에 적극적으로 대응하지 못하고 과정상의 문제가 발생한 후 뒤늦게 대응했다는 점에서 그러하다. 결국 민관의 수평적 파트너십을 심화·확장하는 제2차 계획 수립 과정을 만들지 못한 것은 기획재정부나 연구기관의 역량 한계와 적극성 부족이 1차적인 이유이겠지만, 민간 진영의 대표성 확보 미흡과 역량 부족도 마찬가지로 짚어야 할 문제이다.

제2차 계획 수립 과정의 문제점을 해소하기 위해서는 민간과 행정의 앞으

로 더 밀접한 관계를 유지하면서, 향후 3년간 서로 역량을 쌓고 상호협력의 양질적 수준을 높여나가야 할 것이다. 제2차 계획에 명시된 민관 업무협약체를 신설하여 정례적으로 운영하면 좋은 결과가 만들어질 것으로 예상된다.

3. 실행되어야 좋은 계획이다

우리나라에는 행정이 입안하는 많은 계획이 있다. 재량예산의 비중이 높고 60~80년대 행정 주도의 경제발전계획이 성과를 거뒀던 경험 때문에 새로운 법이 제정될 때마다 의무적으로 계획을 수립하도록 한 사례들이 있기 때문이다. 가히 ‘계획공화국’이라고 해도 과하지 않은 상황인데, 협동조합기본계획도 그런 많은 법정 계획 중의 하나다. 그런데 계획이 실행되지 않을 경우, 그 사후 조치가 명확하지 않아 수립된 계획의 실행에 행정이 적극적으로 관심을 가지지 않는 경우도 많다.

제2차 계획을 입안하면서 제1차 계획의 실행률이 어느 정도인지, 실행되지 않은 항목의 경우 이유가 무엇인지에 대해 이해관계자들이 폭넓게 동의할 수 있는 세밀한 평가가 이뤄지지 않았다. 그러다보니 제2차 계획도 과연 적극적으로 실행할 의지가 있는지 걱정이 되기도 한다.

그림이 멋진 계획이 좋은 계획이 아니라 실행이 되어야 좋은 계획이다. 따라서 제2차 기본계획의 실행 가능성을 따져보기 위해서는 제1차 계획에 대한 평가가 필요하다.

민간 대응 TF팀은 제1차 계획의 실천 과제들이 얼마나 실행되었다고 생각하는지에 대해 민간 관계자들의 온라인 설문조사를 통해 점검해보았다.¹ 그 결과 제1차 계획의 전반적인 정책 방향에 대해서는 5점 만점 기준 3.98점으로 전체적으로 동의했지만, 실천 과제 각각에 대해서는 최고 2.88에서 최저 1.89로 답변해 실행 수준은 전반적으로 미흡한 것으로 인식하고 있었다.

〈표1〉 제1차 계획 평가 설문 상하위 항목 응답 결과

상위 응답 항목		하위 응답 항목	
실천 과제	점수	실천 과제	점수
3-1) (대표 질문) 교육 확대 및 인력 유입 활성화	2.88	2-7) 협동조합형 금융기관의 이용 확대	1.89
3-2) 협동조합 기본교육 내실화	2.88	2-4) 협동조합 연합회의 공제기금 육성 유도	1.95
1-1) (대표 질문) 시장 참여 기회 확대	2.86	3-5) 초중등 교육과정, 경제 교육에 협동조합 내용 반영	2.03
3-7) 사회적기업·협동조합의날 행사 통합 운영	2.70	2-3) 협동조합을 위한 내부자금 확충 방안	2.06
4-4) 중간지원기관의 역할 확대 및 내실화	2.69	2-6) 협동조합의 창업, 운영자금, 서민금융 이용 방안 검토	2.12

자료 : 제2차 계획 대응 TF, 한국협동조합연구소 공동 조사 자료

실천 과제별로 보면 제1차 계획의 4대 핵심 분야 중 인력 양성과 관련된 항목은 상대적으로 높은 점수를 받았으며, 시장 참여 기회나 중간지원기관의 확대 등도 실행이 잘된 것으로 응답했다. 반면 금융기관 이용 확대가 가장 낮은 1.89로 부정적인 응답이 나왔으며, 공제기금의 육성, 내부자금 확충, 서민금융 이용 방안 마련 등도 낮은 점수가 나와 주로 자금 조달 분야에서 계획이 제대로 실행되지 않았다는 의견이었다.

하지만 제2차 계획 수립 과정에서 충분한 평가가 이뤄지지 않아, 제1차 계획에 제시된 과제 중 실행이 미흡한 과제에 대해 어떻게 대응할 것인가에 대한 내용이 포함되어 있지 않다. 계획을 수립한 후 추진되지 않은 것에 대

- 1 설문조사 개요 : 한국협동사회경제연대회의, 광역협동조합협의회 등 대응 TF 회원단체 구성원 대상 설문, 실시 기간 9~10월, 응답자 109명, 전반적 방향과 실천 과제별 실행도에 대한 의향을 5점 척도 방식으로 설문했다.

해 지속적인 대책을 제시하지 않는다면, 제2차 계획도 마찬가지로 실행 의지가 부족한 건 아닐까 하는 우려를 낳게 된다. 제2차 계획이 수립된 지금이라도 늦지 않았다. 기본계획의 실행 방침을 구체화하면서 제1차 계획의 미진한 점에 대한 개선 방안을 만들어낸다면 제2차 계획에 대한 신뢰도는 더 높아질 것이다.

4. 제1차 계획과 비교한 제2차 계획의 특징

제2차 계획의 수립 과정과 실행 가능성에 대한 우려는 앞으로 민관 파트너십을 강화하면서 해소해가도록 하고, 어쨌든 이미 수립된 정부의 기본계획을 민간 진영이 최대한 활용하여, 앞으로 3년간 협동조합 전체를 발전시키는 계기로 삼을 필요가 있다. 이를 위해서는 제2차 계획의 심도 깊은 분석이 필요하다.

제2차 계획의 비전은 제1차 계획의 비전과 동일하다. “일자리 창출과 복지 전달 효율화로 따뜻한 성장 달성”이라는 비전은 일자리 창출이 저성장 시대에 국가적으로 필요한 최우선 의제라고 판단되었기 때문에 동일하게 설정한 것으로 보인다.

제2차 계획은 제1차 계획과 달리 “협동조합 내실화를 통한 건강한 협동조합 생태계 조성”을 목표로 잡았다. 제1차 계획의 목표가 “협동조합 자립 기반 구축으로 건설한 협동조합 육성”이었던 데 비하면, 협동조합의 양적 성장과 기반 정비는 어느 정도 이뤄졌다는 전제 하에 협동조합 내실화를 추구하여 협동조합 연대 조직을 활성화하겠다는 생각일 것이다.

정책 목표를 실행하기 위한 4대 핵심 전략의 내용을 제1차 계획과 비교하면 다음의 표와 같다.

〈표2〉 제1차 계획과 제2차 계획의 비교

	제1차 계획	제2차 계획
비전	일자리 창출과 복지 전달 효율화로 따뜻한 성장 달성	
목표	협동조합의 자립 기반 구축으로 건실한 협동조합 육성	협동조합 내실화를 통한 건강한 협동조합 생태계 조성
4대 핵심 전략	1. 시장 진입	1. 자생력 제고
	3. 자금 조달	2. 고용 친화적 분야 확대
	4. 연대 협력	3. 네트워크 강화
	3. 인력 양성	4. 인식 개선

협동조합기본법 제정 후 최초 계획이었던 제1차 계획이 시장 진입과 자금 조달, 공정한 경쟁 여건 조성 등의 기반 정비에 초점을 맞췄다면, 제2차 계획은 3년간의 평가 속에서 좀 더 경쟁력을 강화하고 분야를 확대하는 데 비중을 두고 있다.

특히 4대 핵심 전략에 ‘2. 고용 친화적 분야 확대’가 포함된 것은 비전과의 일치성을 높일 수 있는 계획으로 보인다. 고용 친화적 분야에서는 혁신형 협동조합 모델 발굴과 청년·예비창업자의 창업 지원, 민간위탁시장 진출 활성화가 포함되어 있다. 제1차 계획에서 중점을 둔 사회서비스 참여 활성화는 포괄적으로 민간위탁시장 진출에 포함될 것이다.

제1차 계획에서 실행률이 낮았던 협동조합금융과 관련된 정책 과제들은 ‘1. 자생력 제고’의 ‘1-2. 자금조달 경로 확대’에 포괄적으로 포함되어 있다.

11대 정책 과제는 다시 25개의 세부 과제로 분리되고, 세부 과제를 실행하기 위한 실행 과제는 61개로 구성되었다. 이 가운데 41개 실행 과제를 2017년부터 실행하는 것으로 계획이 설계되었다.

전체적으로 제2차 계획은 제1차 계획에 비해 일자리 창출을 더 강조하고, 복지 전달 효율화에 대해서는 줄었다. 신설 협동조합 중 사회적협동조

〈표3〉 제1차, 제2차 계획의 주요 정책 과제 비교

핵심 전략	제2차 계획 11대 정책 과제	제1차 계획 주요 과제
1. 자생력 제고	1-1. 판로 개척 지원	4-1. 정보화 인프라 구축 및 지원
	1-2. 자금 조달 경로 확대	2-1. 정책자금 활용 및 내부자금 확충
		2-2. 금융자원 활용
1-3. 내부 역량 강화	3-1. 협동조합 참여자에 대한 교육 확대	
2. 고용 친화적 분야 확대	2-1. 혁신형 협동조합 모델 발굴	
	2-2. 민간위탁시장 진출 활성화로 양질의 일자리 창출	1-2. 사회서비스 전달 주체로 참여 활성화
	2-3. 청년, 예비 창업자 등 협동조합 창업 지원	
3. 네트워크 강화	3-1. 부처 간 협업 성장 여건 조성	1-1. 공정한 경쟁 여건 조성
	3-2. 민관 파트너십 강화	
	3-3. 협동조합 관리 체계 효율화	4-2. 중간지원기관과 연합회의 역할 제고
4. 인식 개선	4-1. 대국민 홍보 강화	3-2. 대국민교육·홍보 강화
	4-2. 미래세대 교육 확대 & 글로벌 연대	4-3. 국내 네트워크 & 글로벌 파트너십 구축

합의 양적 확대가 지체되고 있고, 사업자협동조합의 비중이 높은 제1차 계획 시기의 현실을 반영한 결과라고 이해할 수 있지만, 실제 사회적협동조합이 공공 제도의 정비에 의해 확산되었던 유럽의 선진 사례와 비교해볼 때 정책적 주도성을 포기한 것이 아닌가 우려된다.

‘3-1. 부처 간 협업을 통한 성장 여건 조성’ 항목도 사회적협동조합에 대해서는 세제 혜택 부여 방안만 검토하는 정도이고, ‘2-2. 민간위탁시장 진출 활성화로 양질의 일자리 창출’ 항목에서도 사회서비스 분야에 대한 별도의 대책이 빠져 있어, ‘사회서비스 영역의 확대를 통한 복지 전달 효율화’라는 비전은 구두선에 불과한 실정이 될 가능성이 있다. 향후 계획의 구체

화 과정에서 사회서비스 협동조합을 활성화할 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다.

5. 좋은 내용과 아쉬운 내용

제2차 계획에는 기존 민간 진영에서 주장해온 정책들을 구체화할 수 있는 좋은 내용이 담겨 있기도 하다.

자생력 제고를 위해 협동조합 제품의 품질 개선 컨설팅을 강화하고, 유통 매장 입점을 지원하는 것은 바람직한 방향이다. 또한 금융 문제 해결을 위해 협동조합의 특수성을 반영한 대출심사 매뉴얼을 개발하여 관계 부처와 협의하고, 상호금융의 역할을 높이는 것도 이미 수차례 민간 진영이 요구한 것을 받아들인 결과로 실행되면 큰 효과가 기대된다.

협동조합의 규모화를 위해 협동조합형 프랜차이즈 모델을 개발하여 확산시키고, 협동조합 간의 협동을 강화하기 위해 개별법에 따라 설립된 협동조합도 회원조합으로 참여할 수 있도록 하는 이종^{異種} 간 협동조합연합회 설립을 허용하도록 기본법을 개정하는 것도 바람직한 방향이다.

그동안 영리기업 논란으로 어려움을 겪어왔던 전문자격 업종의 협동조합 설립이 가능하도록 관련 단체들과 충분한 의견 수렴을 거쳐 관련 제도를 개선하겠다는 것도 진일보한 정책이라고 하겠다.

민관 거버넌스를 강화하고, 제2차 계획의 실행을 함께 점검하는 민간 협동조합 대표 조직과 민관 업무협의체를 공동으로 운영한다는 점도 획기적이다. 민관 업무협의체가 제대로 운영되기 위해서는 민간의 역할과 준비도 충실히 이뤄져야 할 것이다. 그 외에 휴면 조합의 해산 절차 간소화 추진이나 일선 공무원 인식 개선도 주목할 만하다.

반면, 계획이 충분히 성숙하지 못했거나 기존 다른 영역의 계획에 대해 충분한 검토 없이 포함시킨 점은 아쉽다. 판로 개척을 지원하겠다며 협동

조합 상품물을 구매 종합 정보망으로 확대 개편하겠다는 계획은 오프라인의 성숙이 없는 상황에서 실효성이 거의 없을 것으로 보인다.

협동조합 성장 단계에 맞는 운영 중심의 표준 교육과정을 개발하고 보급하겠다는데 실제 그 내용에는 회계·세무, 인사·노무, 마케팅, 홍보 등만 포함되어 있다. 이런 영역이 교육을 통해 얼마나 해소될 수 있을지 의문이고, 업종별·여건별로 큰 차이를 보이기 때문에 실제 교안 마련도 어려울 것으로 보인다. 어려운 협동조합에 대한 온라인 경영 진단이나 경영자문단 운영도 소상공인협동조합의 사례를 볼 때 효과성이 의심된다.

협동조합 전문가의 민간공익자격제도를 도입하되, 자격증을 중간지원기관인 진흥원이 주관한다는 계획에 대해서는 민간의 자율성이나 잠재력을 오히려 훼손하지 않을까 걱정된다. 이미 여러 부문에서 공기업 내지 중간지원기관이 자격증을 관리하면서 민간이 중간지원기관에 예측되는 경우가 여러 번 발생했는데, 똑같은 폐해를 반복하지 않을까 싶다.

협동조합 창업을 지원하기 위해 청년 주도 협동조합에 대해서는 예비 창업 교육, 컨설팅 등을 제공하고 정책자금 한도를 1억 원까지 높이겠다는 계획은 정책의 악영향이 없도록 더 섬세하게 다듬을 필요가 있다. 협동조합의 재무적 성과와 취약계층 고용 창출 등 사회적 성과를 반영한 성과 평가지표, Coop-Index를 개발하고 보급하는 것도 충분한 사전 연구가 있어야 불필요한 오해나 악영향을 최소화할 것으로 보인다.

6. 결국은 민간에게 달려 있다

제2차 계획은 정부 주도의 계획이지만 어떻게 활용하느냐에 따라 민간 협동조합 진영의 성장과 발전에 기여하는 바가 클 수 있다.

61개의 실행 과제를 잘 분석해보면 민간이 추구하는 협동조합 전략과 많은 부분 일치하는 과제가 있을 것이다. 협동조합들은 민간이 이런 과제

의 구체적 설계에 참여할 수 있도록 선제적으로 고민하고 의견을 제시한다면 한 단계 성장하는 계기로 삼을 수 있다. 예를 들어 성공한 협동조합의 경우 전국적으로 동일한 모델을 확장하는 협동조합 프랜차이즈를 추진하면 도움을 받을 수 있다. 운영에 어려움을 겪는 프리랜서 협동조합은 함께 연대하여 사업고용 협동조합 정책을 활용하는 방안을 구상할 수 있다.

여전히 제도 정비 활동도 필요하다. 특히 전문자격증 협동조합이나 민간위탁 관련, 세계 관련 제도 개선은 정책과 기재부의 역할도 중요하지만, 민간의 협력과 국회와의 연대 활동이 함께 진행될 때 효과가 높아진다. 기재부와 정보를 공유하고 역할을 나누면서 향후 3년간 중요한 제도 개선에 힘을 모아야 한다.

또한 이번 제2차 계획에는 우려할 만한 지점도 있다. 대표성을 지닌 단체들은 행정의 활동이 민간의 발전 방향과 충돌되지 않도록 움직임을 계속 관찰하고, 필요한 경우 견제도 해야 할 것이다. 민관 업무협의체가 제대로 운영될 수 있도록 민간의 자원을 모으면서, 적절하지 않은 변화에는 과감한 의견 제시와 견제를 해야 한다.

민간이 주도하면서 중앙정부와 지방정부가 함께하는 협동조합 발전이 이뤄지도록 제2차 계획을 잘 사용하면서 주의할 사항에는 민감하게 대응하도록 하자.

이슈

제2차
협동조합기본계획
토크아보기



제2차 협동조합기본계획, 그동안의 생협 활동과 이후 전망

이미연

서울지역협동조합협의회
사무총장



생협은 저성장과 장기적 불황을 뚫고 나가는 동시에 고령화 시대, 1인 가구 등 급변하는 사회 변화에 대응해야 한다. 이를 위해 좀 더 혁신적인 정책 수립이 요구된다. 물론 생협에서는 1, 2인 가구를 위한 소포장 물품 마련, 간편식 개발, 돌봄사업 진출 등 다양한 시도를 하고 있다. 하지만 먹거리 외 조합원의 욕구를 파악하여 더 다양한 재화와 서비스를 제공하고 복합적인 커뮤니티를 형성해야만 조합원 관계의 지속성을 강화할 수 있다. 지역에서 교육·돌봄·카센터·반찬가게 등 업종별 기본법 협동조합과 생협이 만난다면 기존 시장의 이윤 추구와는 달리 가치와 신뢰에 기반한 서비스가 제공될 수 있으며, 지역사회 소비의 일정 부분을 협동경제가 책임지는 시스템이 만들어질 수 있다.

기획재정부에서 지난 1월 10일 발표한 ‘제2차 협동조합기본계획’ 중 주목할 만한 점은 그간 민간에서 주장해온 이종^{異種} 간 협동조합연합회 설립을 허용한 것이다. 이로써 양자의 협력과 연대가 협동조합 진영이 가야 할 길이 명확해졌다. 생협은 그동안 협동조합 생태계 형성을 위해 다양한 참여 활동과 사업들을 진행해왔다. 이러한 노력과 경험을 토대로 생협의 관점에서 이후 협동의 수준을 높이기 위해서 어떠한 필요가 있으며 또 무엇이 가능한지 살펴보고자 한다.

1. 협동조합기본법 이후, 생협과 신생 협동조합의 협력

1) ‘독자적 생존’에서 ‘협동조합 간 협동’ 단계로의 전환

협동조합기본법 제정은 우리나라 협동조합운동이 대중화되고 양질의 성장을 할 수 있는 새로운 전환점이 되었다. 생협 역시 ‘협동조합기본법제정 연대회의’에 참여하여 주도적 역할을 하며 협동조합기본법 탄생에 일조했다. 법 시행으로 금융과 보험을 제외한 모든 산업 분야와 다양한 계층에서 최소 5명이 모이면 협동조합을 설립할 수 있게 되었다. 이에 따라 전국적으로 월 평균 80여 개의 협동조합이 설립되는 붐이 일었고 사회적 이슈가 되었다. 협동조합운동을 선행했던 생협 등은 민간 진영의 단일 대외 구성을 절감하고 이를 위한 활동을 시작했다.

그 과정에서 생협과 신협 등은 정부 주도의 강력한 정책 시행 및 우수죽순 설립되는 협동조합의 추세를 보며 첫째, 협동조합운동의 전통을 이어가고 협동조합의 자조적 성장을 위해서는 당사자 주체의 역량이 강화되어야 하고 둘째, 민민 협력을 기반으로 대정부 단일 창구로서 수평적 파트너십을 형성하여 협동조합 발전에 우호적인 환경과 제도 개선을 선도해야 한다고 보았다.

협동조합 간 협동이라는 시대적 요청에 따라, 2012년 9월 17일 첫 모임을 시작으로 4대 생협(한살림, 아이쿱소비자생활협동조합연합회, 두레생협연합회,

행복중심생협연합회)과 신협, 공동육아협동조합, 의료협동조합 등이 모두 한 자리에 모였고, 2013년 6월 27일에는 기본법에 따라 설립된 협동조합까지 함께 참여하는 서울지역협동조합협의회 출범으로 이어졌다. 한국 협동조합운동의 역사에서 처음으로 4대 생협만이 아니라, 협동조합운동의 양대 산맥이지만 그간 서로 무관심했던 생협과 신협 그리고 기본법에 따라 설립된 협동조합까지 함께 ‘협력과 연대’의 가치를 내세우게 된 것이다.

이를 위해 서울지역 협동조합협의회 준비위원회는 2012년 9월부터 서울시 사회적경제정책기획단에 협동조합 부문 대표로 참여했다. 또 2012년 11월 6일 서울시 협동조합 활성화 정책 초청간담회를 개최하고, 2013년 2월 7일에는 서울시 협동조합 활성화 지원조례 제정 발의를 알리는 기자회견 등 능동적으로 역할을 수행했다.

2) 협동조합 생태계를 위한 생협의 다양한 실천 활동

기본법 시대가 열리면서 협동조합 상호 간 긴밀한 연계와 성장을 위한 플랫폼이 중요해졌다. 또한 협동조합 생태계 형성이 협동조합 진영의 명제가 되었다. 생협은 그동안 협동조합의 사업성과 운동성을 조화롭게 실천하며 조합원의 힘으로 지속 발전해왔고 사회적 신뢰와 지지를 받아왔다. 이러한 경험과 역사를 바탕으로 2012년부터 생협은 신생 협동조합 설립 및 운영 지원, 소비와 생산이 연대하는 상호 거래, 먹거리 외 보육·돌봄사업 등 지역사회에 필요에 부응하는 사업으로 꾸준히 활동 영역을 확대해왔다.

생협은 공식적인 지원체계를 신설하여 상담 및 교육, 컨설팅 활동을 수행해오고 있다. 서울시는 2012년 11월 전국 지자체 중 최초로 4개 권역별 ‘설립 상담 콜센터’ 사업을 시행했는데, 아이쿱생협과 한살림서울이 2개 권역을 담당하며 사업에 참여했다. 이와는 별도로 아이쿱생협은 2013년 12월 13일 ‘사회적협동조합 iCOOP협동조합 지원센터’를 창립했고, 행복중심생협연합회는 2013년에 ‘협동조합지원센터’를 설립했다. 두레생협연합회는 조합원 지원 외 대외 연대 활동을 전담하는 ‘(가칭)조합원 교육·활동

지원센터'를 2017년 정기총회 승인 후 창립할 예정이다.

생협의 활동가들은 각 지역에서 기본법 협동조합 이사장들과 직접 만나 상호 이해를 넓히는 역할을 도맡았다. 또한 지역 단위 네트워크 구성을 위해 '지역협의회' 설립에 적극 참여하며 마중물 역할을 했다. 협의회 참여를 권유하는 전화 모니터, 회의 시 다과 및 공간 제공, 지역 협의회 활동 분담이나 대표직 수행을 하며 협동조합 생태계 형성이라는 궁극적인 과제의 달성을 위해 자발적이고 헌신적인 활동을 해왔고 이는 지금도 진행 중이다. 현재 서울시 25개 자치구 중 14개 자치구에 협동조합협의회가 구성되어 있으며 생협과 신협, 기본법 협동조합 등이 교류와 연대 경험을 쌓고 있다.

생협은 사회경제기업과 상호 거래 사업을 지난 2013년부터 시작했다. 이를 통해 가치를 지향하는 생협의 소비자와 기본법 협동조합의 생산자가 연대하게 됐다. 신생 협동조합은 안정적인 판로를 확보할 수 있고, 생협 조합원들은 먹거리 외 생활 분야에서 사회적경제 물품을 이용할 수 있어 가치 확장의 기회가 된다. 2014년 1월에 4대 생협이 공동 주관하여 사회적경제 기업의 제품을 판매하는 '하루마켓'을, 2016년 7월에는 생협 매장 안에 사회적경제기업 물품 고정판매대를 놓는 '우리동네 협동가게' 사업을 진행했다. 2016년 10월에는 아이쿱생협이 입점·제휴·투자 제안사업을 추진하는 등 생협의 상호거래사업은 계속 확대될 것으로 보인다. 이를 통해 사회적경제의 생산과 소비를 잇는 유통망 확장 등의 협동경제 기반이 만들어지고 있다. 또한 입점 기업은 일반 시장 진입 전에 조합원의 피드백을 받아 상품의 질을 개선할 수 있다.

생협은 먹거리 외 서비스 분야 영역으로 관심을 확대하여 조합원과 지역 사회의 필요와 욕구에 부응하고자 한다. 한살림서울은 아이돌봄 및 노인 돌봄팀을 신설하여 2016년에 강동구와 관악구에서 각각 구립 어린이집을 수탁 받았으며, 최근 직접 가정을 방문하는 아이돌봄 및 노인돌봄 사업도 시작했다. 행복중심서울동북생협과 양천아이쿱생협은 각각 2016년에 노원구와 양천구에서 구립 어린이집을 수탁 받는 등의 성과를 냈다. 한편, 생

협뿐만 아니라 사회적협동조합 도우누리가 서울 시립 노인전문 중량요양원을 위탁받아 적자경영을 흑자운영으로 전환하고, 요양사의 급여를 인상하는 등 직원들의 처우를 개선한 우수 경영 사례도 있다. 도우누리 사회적협동조합은 광진구에서 식당을 거점으로 한 노인돌봄사업을 시작하는 등 지역 기반 돌봄서비스 체계 구축에 계속 매진할 것이며, 그 과정에서 생협의 사업과도 연계성을 갖고 협력하게 될 것으로 기대된다.

이외에 구로구 영림중학교에서 생협 조합원 학부모들이 주축이 되어 학교협동조합을 설립한 사례를 언급하지 않을 수 없다. 공립학교 최초 학교협동조합인 영림중 사회적협동조합 여물점을 통해 창의적인 학교협동조합 모델이 사회적으로 확산되는 시발점이 되었다.

협동조합기본법 제정 이후 생협은 경제적으로 녹록치 않은 상황에서도 신생 협동조합 및 사회적경제 부문의 발전을 위해 다방면으로 사업을 시도하며 접점을 만들어가고 있다. 아직은 부분적이고 임의적 수준의 역량 투여이긴 하나 하루밤에 만리장성을 쌓을 수 없듯이 꾸준한 과정이 쌓여 의미 있는 결과를 만들어낼 것이다. 앞으로 협력과 연대의 수위가 점차 높아질 것으로 본다.

2. 제2차 협동조합기본계획 중 생협과 밀접한 정책

1) 개별법 협동조합의 역할 확대

제1차 협동조합기본계획에서도 ‘개별법에 따라 설립된 협동조합’(이하, 개별법 협동조합)과 ‘기본법에 따라 설립된 협동조합’(이하, 기본법 협동조합) 간 협력이 필요하다는 기초였지만 ‘협의체’ 수준의 당위적인 협력을 권고하는 정도에 불과했다. 제2차 협동조합기본계획에서는 ‘이중 협동조합연합회 설립’을 명시하고 있어 제도적 차원에서 큰 획을 긋고 있으며, 신협 등이 참여하는 ‘이중 협동조합연합회 부설 공제사업’을 활성화하여 단기적으로 자

제1차 협동조합기본계획(2014~2016)

자금 조달 영역

협동조합연합회의 공제기금 육성 유도	특별법상 협동조합 등의 매칭 방식 검토
금융자원 활용	농협·수협·새마을금고 등 협동조합형 금융기관의 협력체계 구축

연대 협력-네트워크 강화

중간지원기관과 연합회의 역할 제고	개별법상 협동조합이 연합회 회원으로 가입할 수 있도록 하여 기존 협동조합과 연대할 수 있는 통로 마련
국내 네트워크 및 글로벌 파트너십 구축	개별법상 협동조합과 기본법상 협동조합의 연대·협력을 위한 협의회 등 협력체계를 구축하여 단계별 지원

제2차 협동조합기본계획(2017~2019)

자생력 제고

1. 판로 개척 지원 : 개별법 및 기본법 간 상호거래 활성화 촉진	① 경영 컨설팅, 공동 마케팅 등으로 확대 ② 이종 간 협동조합연합회 설립하여 협동조합 간 협력 강화(2017년 기본법 개정)
2. 자금 조달 경로 확대	① 중장기 협동조합금융 전략 방안 마련 (2017년 말) ② 연합회 자체 공제기금 마련(신협 등 참여)
3. 내부 역량 강화	① 경영교육 강화 : 협동조합 운영 경험 있는 개별법 협동조합, 업종별 연합회 등 현장 중심 실무교육 확대

인식 개선

10. 대국민 홍보 강화	① 유관기관의 협업으로 정책 홍보 효과 극대화 : 개별법 협동조합과 공동 콘텐츠 제작(슬로건, 영상 등) 및 홍보 인프라 연계 등 홍보 협업체계 구축으로 협동조합 보급 조성
---------------	---

본 조달 문제의 해결 방안을 제시하고 있다.

2) 이종 협동조합연합회 설립 허용으로 명확해진 성장 전략

그간 개별법 협동조합과 기본법 협동조합이 단일한 협의체를 구성할 경우 연합회 법인격 지위가 없어 협의회로 설립할 수밖에 없었다. 협동조합기본법 제8조¹에 근거하여 협의회를 구성하여 활동했으나 임의단체 성격으로 많은 제약이 존재했던 것이 현실이다. 양자 간의 조직적 결합보다는 임의적·당위적 협력 수준의 네트워킹에 머무르게 되고, 민간 연대 역량의 힘 있는 결집을 약화시키며, 기본법에서 허용하고 있는 시·도·광역 명칭의 제한적 사용 등 공식적 지위와 기능을 부여받는 대상에서 아예 제외된다.

법 개정을 남겨놓고 있지만, 이종 협동조합연합회 설립 허용은 양자가 서로에 대한 조직적 입장을 공식적으로 재확인하고, 양자의 연대로 협동조합의 민간 역량을 규모화할 수 있으며, 협동조합 생태계 형성에 필요한 인프라를 모아낼 수 있다는 방향성을 명확히 했다고 볼 수 있다. 이는 또한 그간 민간에서 지속적으로 제안한 정책적 성과이기도 하다.

3. 이종 협동조합연합회에 대한 생협의 역할 및 제안

이종 협동조합연합회란 개별법 협동조합과 기본법 협동조합이, 또 일반협동조합과 사회적협동조합이 단일한 연합회를 구성하는 것이다. 앞으로 협동조합기본법 개정만이 아니라 8개 개별협동조합법 개정 여부에 대해서도

- 1 제8조(다른 협동조합등과의 협력) ① 협동조합등 및 사회적협동조합등은 다른 협동조합, 다른 법률에 따른 협동조합, 외국의 협동조합 및 관련 국제기구 등과의 상호 협력, 이해 증진 및 공동사업 개발 등을 위하여 노력하여야 한다.
② 협동조합등 및 사회적협동조합등은 제1항의 목적 달성을 위하여 필요한 경우에는 다른 협동조합, 다른 법률에 따른 협동조합 등과 협의회를 구성·운영할 수 있다.

법률적 검토와 연구를 남겨놓고 있다. 기획재정부에서는 2~3월경에 연구용역사업을 발주할 예정이며, 법 개정 발의 및 국회에서의 논의를 거쳐 순조롭게 진행된다면 올해 연말 법 개정이 가결될 수 있다고 보고 있다. 하지만 상황에 따라서는 유동적일 수 있다.

1) 이종 협동조합연합회에 대한 기대와 가능성

우선 이종 협동조합연합회를 설립한다면 기존 협의회(예를 들어, 서울지역협동조합협의회)와는 어떤 점이 달라지고 어떤 점이 나아지는가에 대한 기대와 의문이 동시에 든다. 존스톤 버찰(Johnston Birchall)은 협동조합인들이 협동하는 첫 번째 단계는 '확실한 기반 마련과 번영을 위한 협동조합 네트워크의 구축'이라고 말했다. '협의체'에서 '연합회'로의 변화는 협동의 낮은 단계에서 한 계단 높은 수준으로 올라가는 것이다. 이로써 그에 상응하는 이익을 낼 수 있어야 하며, 생협 및 신협의 내부 자원 동원력이 충분히 발휘되어 연합회 수준에 맞는 인프라를 만들어낼 수 있어야 한다.

이종 협동조합연합회의 장점은 생협·노동자협동조합의 신협과의 금융거래, 노동자협동조합과 생산자협동조합의 생협·신협과의 소비자 제휴 등 상호 거래를 통해 시장 유통에 따르는 필요 이상의 비용을 절감하여 여러 이익을 발생시킬 수 있다는 것이다. 이러한 사업적 이점뿐 아니라 생산자와 소비자가 직접 교류하며 상호 이해 속에서 사회적경제의 유통망과 생활방식이 확산될 수 있다. 이러한 협동 경제의 시스템을 만들어내는 핵심은 생협과 신협의 참여 정도가 중요한 관건이다.

2) 생협의 필요와 협동, 그리고 제안 사항

앞에서도 말했듯이 생협은 후발 주자인 신생 협동조합의 초기 성장을 지원하고 있으나 아직은 대의적·사명적 차원의 참여 수준이며 활동가의 입장과 적극성에 따라 그 수위가 좌우되기도 한다. 결국 생협은 협동조합운동을 선행해온 위치에서 소폭의 지원 역할을 하는 양상이다. 이종 협동조합

연합회 설립이 허용되면 좀 더 조직적으로 함께할 수 있는 길이 열리게 된다. 그러나 결국 가치적·사업적 측면에서 내적인 협동의 필요와 이익이 무엇인지 명확해질 때 협동조합은 지속 발전할 수 있다.

생협은 저성장과 장기적 불황을 뚫고 나가는 동시에 고령화와 1인 가구 증가 등 급변하는 사회 변화에 대응해야 한다. 이를 위해 좀 더 혁신적인 정책 수립이 요구된다. 물론 생협에서는 1, 2인 가구를 위한 소포장 물품 마련, 간편식 개발, 돌봄사업 진출 등 다양한 시도를 하고 있다. 하지만 먹거리 외 조합원의 욕구를 파악하여 더 다양한 재화와 서비스를 제공하고 복합적인 커뮤니티를 형성해야만 조합원 관계의 지속성을 강화할 수 있다. 지역에서 교육·돌봄·카센터·반찬가게 등 업종별 기본법 협동조합과 생협이 만난다면 기존 시장의 이윤 추구와는 달리 가치와 신뢰에 기반한 서비스가 제공될 수 있으며, 지역사회 소비의 일정 부분을 협동경제가 책임지는 시스템이 만들어질 수 있다.

생협의 입장에서 보면 우선 지역(기초) 연합회가 활성화되어야 한다. 지역 연합회를 통해 주로 자치구 지역 단위를 사업 범위로 하는 협동조합들이 생산(서비스와 물품)과 소비의 연대를 구축해 지역 내 사회적 유통망을 조성할 수 있을 것이다. 이를 위해 지역 생협에서 상호거래위원회(또는 협동경제위원회)를 신설하여 조합원의 필요를 확인할 수 있는 설문조사로 사업의 기획이 필요하다. 조합 이사회는 이와 관련한 상호거래 사업의 논의와 집행, 수행하는 수준을 끌어올려야 한다. 조합원의 욕구를 충족하면서 기본법 협동조합과의 접촉점을 점차 확대해간다면, 우리동물병원생명협동조합의 애완견 유기 간식 공급²이나 한살림서울의 살림나르미협동조합 창립³과 같은 유기적 협력 사례를 보다 다양하게 만들어낼 수 있을 것이다.

또한 생협 상호거래위원회에서 지역돌봄 커뮤니티 형성 및 지역복지 개발에 앞장서는 방법도 적극 논의해볼 수 있다. 이미 생협은 어린이집 수탁을 통해 보육사업에 참여하기 시작했다. 향후 1지역 생협 1지역 수탁사업 등의 지역복지 개발사업을 연합회 차원에서 전략적으로 추진해야 할 필요

가 있다. 생협 조합원이 점차 고령화되고 있기 때문에 신협과의 협력을 통해 노인돌봄 사업의 영역을 확대할 수도 있다. 지역 생협은 수천에서 수만 명의 조합원은 물론 일정 수준의 자본조성 능력, 사회적 지지와 신뢰도 등의 인프라를 이미 보유하고 있기 때문에 타 단체보다 지역복지 개발에 앞장설 수 있는 토대를 갖추고 있다. 이를 바탕으로 복지 분야에서의 연대를 고민해야 한다.

생협의 또 다른 강점은 생협의 오랜 자산인 협동조합운동 및 사업 경험을 지닌 임원 활동가와 직원들의 역할이다. 지역연합회의 기초 활동으로 생협·신협 임직원들이 멘토단을 구성할 수도 있을 것이다. 이로써 자치구에 소재한 개별 단위조합을 정기적으로 방문해 모니터링하고 네트워크를 촉진시키는 등 지역 내 협업의 계기를 만들어갈 수 있다. 이상이 지역에서의 협동이라면, 광역에서의 협동은 연합회의 공제사업이 있다.

기본법 협동조합의 정책 수요 중 판로 지원 다음으로 자본조달의 문제가 재차 언급되고 있지만 여전히 사각지대가 만연한 실정이다. 협동조합기본법에는 10개 회원조합과 1억 원 이상의 공제기금 조성을 기준으로 정해놓고 있다. 사실상 생협과 신협이 주도적으로 참여하여 일정 지분을 책임져야 현실화될 수 있다. 공제사업은 단기적으로 자본 조달의 방안이지만, 장기적으로는 이중 협동조합연합회 부설 연대기금의 설치·운영을 통해 본래의 자본조달 기능을 할 수 있는 자조 기반 확보를 궁극적인 목표로 두어야 한다.

- 2 2015년, 아이쿱생협에서 육류 부산물을 원재료로 제공받아 우리동물병원생명사회적협동조합은 반려견을 위한 수제 간식을 OEM 방식으로 제조하여 아이쿱생협에 공급하는 선순환 구조를 만들었다. 2016년부터 두레생협, 행복중심생협으로 공급이 확대되었다.
- 3 2012년 강북자활센터와 한살림서울간의 공급 업무 협약을 맺어 한살림서울 북동지역에서 공급 차량 2대로 공급을 시작한 강북자활센터는 2013년 한살림서울 북부지역까지 물품 공급을 확대한다. 배송을 담당하는 자활공동체 '살림나르미'는 2014년 12월 13일 살림나르미협동조합을 창립했다.

생협 공제사업 시행령 제정을 5년 동안 미뤘던 공정거래위원회가 최근 거꾸로 생협법을 개정하여 전국생협연합회만 공제사업을 허용한다는 입장으로 돌변하여 아연실색케 하고 있다. 시·도·광역 이종 협동조합연합회의 기능이 활성화되기 위해서는 생협의 소관 부처가 공정거래위원회에서 기획재정부로 이관되고, 신협에서 타 법인 출자를 할 수 있도록 신협법이 개정되어야만 한다.

이상 제2차 협동조합기본계획 중 이종 협동조합연합회 설립에 관한 조항을 중심으로 생협의 관점에서 살펴보았다. 앞으로 지역에서 연합 활동부터 모범적인 사례를 만들어가길 희망한다.

김형미

아이쿱협동조합연구소 소장

『ICA 협동조합 원칙 지침서』 소개





소셜벤처 부스터씨(Boosterc)가 디자인한 협동조합 7대 원칙 포스터.
 스마트폰과 컴퓨터 액정화면으로 활용할 수 있다.
 다음 링크에서 다운이 가능하다. <http://boosterc.co/Portfolio/coop7>

협동조합 원칙, 그 존재 이유



협동조합인들이 자주 인용하는 협동조합 7대 원칙¹은 국제협동조합연맹(이하, ICA)이 1995년 선포한 ‘협동조합 정체성에 관한 ICA 선언(Statement on the Cooperative Identity)’(이하, 정체성 선언)에 실린 것이다. 정체성 선언은 협동조합의 ‘정의-가치-원칙’ 순으로 정렬되어 있는데 협동조합 원칙에 대해 “협동조합의 가치를 실천으로 옮기는 데 안내 지침이 된다”고 소개한다.

협동조합의 원칙이 중요한 이유는 원칙을 충실히 따랐을 때 협동조합의 가치를 실현할 수 있기 때문이다. 이러한 가치 실현은 협동조합 원칙의 존재 이유가 된다. 마치 산 정상으로 인도하는 등산로와 같은 역할이다. 정상으로 가는 길이 하나가 아니듯 협동조합 원칙도 협동조합 부문에 따라, 또는 위대했던 선구자들의 실천지식²에 따라 다양하며 지금도 창안되고 있다. 이 중 필립 뷔세의 노동자협동조합 원칙, 빌헬름 라이파이젠의 협동조합 원칙, 폴 랑베르의 협동조합 원칙, 로치데일 원칙은 ICA가 1937년 처음으로 협동조합 원칙을 제정할 때 검토되어 수렴되었던 원칙이며, 유명한 몬드라곤 그룹은 ‘몬드라곤 협

- 1 이 글에서 쓰는 협동조합 원칙에 대한 어구는 『협동조합 키워드 작은 사전』(김기태·김형미 지음, 알마, 2014)을 따랐다.
- 2 텍스트나 이론을 자신의 상황에서 창의적으로 구성한 지식, 책이나 강의로 이전되는 게 아니라 행동을 통해서 학습된다는 특징을 지닌다.

동조합 10원칙'을 실행하고 있다.

ICA 협동조합 7대 원칙은 다양한 업종이 어떤 규모로 어떤 단계에 있든지 협동조합 가치를 추구하는 데 가장 보편적으로 선택하고 실천으로 옮기는 안내 지침으로 전파되었다. 21세기에는 협동조합뿐만 아니라 시민사회, 공공기관, 국제기구들도 이를 인지하고 있다. 정상으로 가는 길은 많지만 지리산을 처음 종주하는 이들에게 가장 많이 소개되는 코스가 노고단에서 천왕봉으로 이어지는 주능선인 것과 같은 이치다.

협동조합 현장과 조합원들에게 눈을 돌려보자. 필자가 보기에 협동조합 7대 원칙은 교육을 할 때 첫 어구로 자주 인용되고 활용되는 경우가 많다. “자발적이고 개방적인 조합원 제도, 조합원의 민주적 통제, 조합원의 경제적 참가…” 이런 식이다. 그런데 협동조합 7대 원칙에는 각각의 원칙을 명징하게 보여주는 어구 밑에 1~5문장 정도의 명제문³이 있다. 협동조합 교육 현장에서 이 명제문까지 자료에 담거나 설명할 경우 한눈에 들어오지도 않고 지루하기도 해서 대부분 생략된다. 이런 현상에 주목하여 지난해 아이쿱협동조합지원센터는 세계협동조합의 날을 기념하여 청년 창업 디자이너들과 협업하여 협동조합 7대 원칙 포스터를 참신하게 디자인하여 세상에 선보였다.

산 정상으로 가는 길을 잘 모르거나 그 길이 어떻게 나 있는지 모르면 갈 수 없다, 길이 나 있지 않다, 길은 있지만 험해서 훈련 없이 가기 어렵다는 식의 논란과 단정은 엉뚱한 것이다. 혹시 협동조합과 협동조합 조합원들이 이려고 있지는 않을까? 누구나 노고단에서 천왕봉까지 종주하면 된다고 쉽게 말하지만 실제 그 길의 이미지를 잘못 그리거나 변수를 예상하지 못하면 실패하기도 한다. 더욱이 오르는 산이 높고 깊어 오래 올라야 한다면 실패하지 않도록 잘 설명해주어야 한다.

3 '명제문'이라는 표현이 다소 과할 수 있지만, '어떤 문제에 대한 하나의 논리적 판단 내용과 주장을 언어 또는 기호로 표기한 것'(네이버 국어사전)이라는 명제의 사전적 의미를 사용했다.

협동조합 원칙 제·개정에서 정체성 선언으로

정체성 선언에서 주창하는 협동조합의 가치는 “자조, 자기 책임, 민주주의, 평등, 공정과 연대”이다. 또한 조합원들은 “정직, 개방성, 사회적 책임, 그리고 타인에 대한 배려”라는 윤리적 가치를 믿는다. 이것이 특별히 협동조합만의 가치들이라기보다는 개인적 자유와 민주주의가 실현된 사회의 보편적 가치라는 생각이 든다. 하지만 이 가치들이 살아 있는 사회, 자유로우면서도 상호 연대하는 사회는 얼마나 만들기 어려운가! 200여 년 전, 협동조합의 선구자들은 당시로는 구름에 쌓여 보이지 않는 민주주의의 산 정상으로 오르는 여행을 시작했다. 그 길에서 예기치 않은 복병들이 나타나 선구자들을 괴롭혔고 그 길이 확실히 산 정상으로 향하는지조차 불분명했다. 뷔세, 라이파이젠, 로치데일 원칙은 새로운 개념 설계와 사회·경제적 실험을 반복하면서 뿌리내린 성공 사례들을 바탕으로 형성한 사회혁신의 실천지식이었다.

이후 ICA는 교통과 소통 수단이 매우 제한적인 20세기 초부터 각 대륙의 서로 다른 부문, 서로 다른 개성을 지닌 협동조합들이 단결할 수 있는 공통 기준을 모색했다. 그 성과가 협동조합 원칙 제정(1937년)으로 드러났다. ICA가 협동조합 원칙 제정 작업에 착수한 지 16년 만의 일이었다. 역사가 에릭 홉스봄(1917~2012)은 20세기를 ‘극단의 시대’로 정의하고, 특히 제2차 세계대전까지를 ‘파국의 시대’로 불렀다. 정치 체제가 다른 나라들의 협동조합 대표들이 모여 ‘우리는 형제자매’라고 상호 인정하며 공통의 경제 활동의 준거가 되는 원칙을 제정한다는 것이 결코 쉬운 일은 아니었을 것이다.

협동조합 원칙은 ICA에서 두 번 개정되었다. 1966년과 1995년이었다. 이중 1995년의 개정이 의미가 있는 것은, 원칙만 개정한 것이 아니라 협동조합의 정의와 가치를 포함하여 협동조합의 정체성을 명시적으로 드러냈기 때문이다.

‘협동조합 정체성에 관한 ICA 선언’에 이르기까지 그 계기를 제공한 것은 ‘레이들로 보고서’로 알려진 1980년 ICA 모스크바 총회 결의문 「21세기의 협동조합」이다. 이 보고서는 시민과 정부, 심지어는 협동조합인들조차 협동조합이 영리기업과 구분이 되지 않는 ‘사상의 위기’에 빠졌다고 경고하고 21세기 협동조합의 도전 과제를 제안했다. 1988년 열린 ICA 스톡홀름 대회는 「협동조합과 기본적 가치」(마커스 보고서), 1992년의 ICA 도쿄 대회는 「변화하는 세계에서의 협동조합 가치」(빅크 보고서)를 채택했다. 이때 제안된 협동조합의 기본 이념은 평등(민주주의), 공정(사회정의), 자유(자발성), 상호 자조(자립과 연대), 사회적 개방성(인적 자원의 동원), 애타주의(사회적 책임)였다. 1995년 ICA 100주년을 기념한 맨체스터 대회에서 정체성 선언을 채택하기까지 협동조합의 기본 이념이 무엇인지를 찾는 모색이 ICA에서 이루어졌음을 알 수 있다.

결론적으로 협동조합 원칙은 어떻게 해야 협동조합이 이 가치들을 꽃피우고, 조합원들은 그 윤리적 가치의 신실한 담지자가 될 수 있을까 하는 길을 안내하는 기본 규칙, 또는 지침이다.

초기 협동조합 선구자들은 협동조합기업을 설립해서 성공하는 그 이상을 바랐다. 이들은 사회 정의에 관심을 지녔고, 공통으로 소유하고 민주적으로 통제하는 사업체를 통해서 사회적 경제적 문화적인 필요를 충족하겠다는 포부를 품은 이들의 삶을 변화시키겠다는 열정으로 움직였다. 초기 협동조합 창건자들의 전통에 따라, ICA 역시 이 지침서를 통해 사회정의와 변혁을 위해 그들과 같은 열정, 21세기에 협동조합기업이 협동조합의 정체성, 가치, 원칙을 적용하여 정말로 더 나은 세상을 만들 수 있다는 비전을 새롭게 보여주고자 한다.

—『ICA 협동조합 원칙 지침서』 서문

협동조합 원칙은 우리가 생각하는 이상으로 풍부하고 탄탄한 등산로일지도 모른다. 이미 이 길을 개척하고 걸어보았던 많은 협동조합인들과 협

동조합운동의 발자취가 만들어낸 다양한 경험이 환경과 맞불려 국면마다 다른 모습으로 펼쳐지는 등산로 말이다. 협동조합의 가치가 실현되는 더 나은 세상이라는 정상은 아직 멀었다. 아직도 길을 내지 못한 미지의 영역이 남아 있고 안개가 걷히지 않아 정상조차 어렵듯한 여정에서 안내자 노릇을 하는 게 협동조합 원칙이다.

협동조합 원칙과 이 지침서의 해석은 도그마처럼 꼭 지켜야 하는 것도 아니고 조합원의 경제, 사회, 문화, 환경의 요구를 충족하는 데 필요한 협동조합의 기업가적 혁신을 구속하는 장치도 아니다. 협동조합 조합원의 필요를 충족하기 위한 혁신은 언제나 협동조합기업의 원천이었고 앞으로도 그럴 것이다. 이 지침서는 서로 다른 법 제도와 서로 다른 규제 요건에 따라 운영되고 서로 다른 지역사회와 문화에서 활동하는 협동조합에 지침을 제시하고자 함이다.

—『ICA 협동조합 원칙 지침서』 서문

ICA 협동조합 7대 원칙은 외워서 아는 게 중요한 것이 아니라, 그 원칙이 협동조합의 사업과 활동에 어떠한 역할을 하는지 음미하면서 협동조합이 가야 할 길을 정할 때마다 적용해 나가는 것이 중요하다.

그래서 이 글은 2015년 ICA 안탈리아 총회에서 채택된 『ICA 협동조합 원칙 지침서*Guidance Notes on the Co-operative Principles*』⁴를 통해서 협동조합 원칙을 음미하고자 한다. 다행히 『생협평론』 편집위원회에서 올해 ‘협동조합 원칙 다시 보기’ 지면을 배정해주어 네 번으로 나누어 연재한다. 그 순서는 이렇게 될 것이다.

협동조합 원칙 다시 보기 1 : 『ICA 협동조합 원칙 지침서』 소개

4 ICA 웹사이트(www.ica.coop)에서 영어, 스페인, 프랑스어 원문을 볼 수 있다.

협동조합 원칙 다시 보기 2 : 제1원칙, 제2원칙, 제3원칙 소개

협동조합 원칙 다시 보기 3 : 제4원칙, 제5원칙, 제6원칙 소개

협동조합 원칙 다시 보기 4 : 제7원칙과 더 나은 세상으로의 여정

제법 긴 도입을 이제 마치고 『ICA 협동조합 원칙 지침서』를 안내한다.

협동조합 원칙의 구조

협동조합 원칙은 제1원칙부터 제7원칙까지 정렬되어 있으며 서로 영향을 주고받는다. 정체성 선언의 초안을 작성했던 고 이안 맥퍼슨(1939~2013) 교수는 “협동조합의 중심을 이루는 원칙들은 따로 독립되어 있는 게 아니라 미묘하게 관련되어 있어 그 중 하나가 무시된다면 다른 모든 것이 무너지는 것입니다. 어느 하나의 원칙만을 가지고 협동조합을 판단하는 게 아니라 원칙 전체를 통합적으로 잘 준수하고 있는지를 가지고 평가해야 합니다”라고 했다.⁵ 이어, 7대 원칙의 순서에 대해서는 앞의 세 가지 원칙은 어떤 협동조합에도 들어맞는 내적 동학(internal dynamics)을 설명한 것이고, 뒤의 네 가지 원칙은 협동조합의 내부 운영과 외부 세계와의 관계를 다룬 것이라고 해설한다.⁶

조합원에서 시작하고(제1원칙) 커뮤니티에서 끝나는(제7원칙) 협동조합 7대 원칙은 협동조합의 운영 원칙을 내부 관계(조합원)에서 외부 관계(다양한 이해관계자)로 확장하며 설명하는 방식을 채택한 것으로 보인다. 이러한 논리도 수궁이 가지만 필자가 보기에 매우 적절한 해석은 영국협동조합연합

5 ICA(1995). Background Paper to the Statement on the Co-operative Identity. 작성자는 Ian MacPherson(1939~2013) ; 쿠리모토 아키라, 주영덕·김형미 옮김(2009). 『21세기의 새로운 협동조합 원칙 : 일본과 세계 생협 10년 동안의 실천』, 33~34쪽에서 일부 수정.

6 위와 같음.

회 Co-operatives UK의 한 보고서에 실린 것이다.

영국협동조합연합회는 협동조합 원칙을 구조화하여 분석했는데 저명한 협동조합 연구자 존스톤 버첼(스털링 대학교)이 참여한 이 보고서에 따르면, 협동조합 원칙 중 가장 우선적이며 근간이 되는 원칙은 ‘제4원칙, 자율과 독립’이다. 조합원 소유 기업으로서 협동조합은 다른 주체에 지배되지 않고 조합원의 자치self-governing에 기초를 두고 있다는 점이 가장 두드러진 특징이어서 이를 명징하게 만드는 운영 원리로서 다른 6개의 원칙이 필요하다는 것이다. 이 6개의 협동조합 원칙들은 조합원 소유 기업으로서의 협동조합 운영 원리, 협동조합다운 기풍을 실천하는 운영 원리, 두 가지를 표현하는 원칙으로 다시 나눌 수 있다.⁷

〈표1〉 영국협동조합연합회의 협동조합 원칙 구조 분석

제4원칙 자율과 독립	자치 조직임을 표현하는 가장 우선적인 원칙
제1원칙 자발적이고 개방적인 조합원 제도 제2원칙 조합원의 민주적인 통제 제3원칙 조합원의 경제적인 참가	조합원 소유(membership-owned)를 관철하기 위한 운영 원리
제5원칙 교육, 훈련 및 정보 제공 제6원칙 협동조합들 사이의 협동 제7원칙 커뮤니티 관여	협동조합다운 기풍(co-operative ethos)을 실천하기 위한 운영 원리

자료 : 'Practical tools for Defining Co-operative and Mutual Enterprise'에서 필자 작성

협동조합이 지닌 이중적 본질은 흔히 ‘결사체’와 ‘사업체(기업)’로 표현된다. ICA가 채택한 협동조합의 정의는 언뜻 봐서는 한눈에 들어오지 않는다. 긴 문장인데다 적어도 세 단위로 쪼개서 그 의미를 생각해봐야 한

7 Atherton, J., Birchall, J., Mayo, E. and Simon, G. (2012). Practical tools for Defining Co-operative and Mutual Enterprise, Think Piece 7, Co-operatives UK.

다(〈표2〉). 협동조합을 경험해보지 않으면 개념이 쉽게 다가오기 힘든 어구로 구성되어 있다. 미국 농무부⁸USDA가 설명하는 협동조합의 정의, ‘사용자가 소유하고 통제하며 이익을 이용 실적에 따라 공평하게 분배하는 기업’⁸과⁸ 비교하면 참으로 어렵고 길어서 투덜거리게 된다.

하지만 어찌겠는가. ICA의 협동조합 정의는 산업혁명기 사회혁신으로 등장한⁹ 협동조합 운동과 협동조합기업의 위대한 궤적이 응축되어 다면적인 결정⁸으로 만들어진 것임을.

〈표2〉 ICA 협동조합 정의와 협동조합 원칙과의 관계

ICA 협동조합 정의 어구	대응하는 협동조합 원칙	필자 해석
협동조합은 함께 소유하고 민주적으로 통제하는 사업체를 통해	제1원칙 제2원칙 제3원칙	협동조합은 타인과 공동 소유한 사업체이면서(기본적으로 조합원의 소유권은 1/n으로 쪼개지지 않는다) 민주적 의결권을 반드시 행사할 수 있어야 한다.
공통의 경제적·사회적·문화적 욕구와 갈망을 충족하고자	제5원칙 제6원칙 제7원칙	협동조합의 혜택은 경제적 편익으로만 귀결되지 않는다. 이는 비경제적이라 부를 수 있는 사회, 문화적 편익을 협동조합이 창조할 수 있어야 한다는 뜻이기도 하다.
자발적으로 단결한 사람들의 자율적인 결사체이다.	제4원칙	조합원 가입은 스스로 선택하는 것이지 강제여선 아니 된다. 자유를 지닌 존재로서 협동조합 가입은 조합원의 권리와 책무를 의식하여 결정한다.

제4원칙이 가장 우선되며, 전반 3개 원칙은 협동조합기업의 운영 원리를, 후반 3개 원칙은 협동조합다운 기풍을 견지하고 풍부하게 만드는 운영 원

8 USDA(2011). Understanding Cooperatives : Cooperative Business Principles, Co-operative Information Report 45, Section2.

9 홍기빈이 옮긴 『로버트 오언』(갈폴라니사회경제연구소, 2017)에서 빌려왔다.

리로 표현한다는 영국협동조합연합회의 해석은 필자가 <표2>를 통해 협동조합 정의에 비추어본 분석과도 상통한다.

이처럼 제4원칙이 협동조합 원칙에서 우선한다는 이해는 협동조합운동의 역사 속에서 형성된 인식이다. 협동조합은 정관자치, 자기결정권의 확장을 위해 싸워온 역사를 지니며 이 역사는 근대 시민사회가 민주주의를 확장하며 쟁취해왔던 역사와 궤를 같이한다.

영국 소비자협동조합운동의 강력한 지지자, 사회개혁가, 경제학자였으며 나중에 시드니 웹과 결혼한 비어트리스 포터(1858~1943)는 『영국 협동조합운동』 제2장 ‘결사체의 정신(The Spirit of Association)’에서 당시 협동조합운동에 참여했던 직공들 사이에서 다음과 같은 자치 이념이 유포되고 있었다고 소개한다.¹⁰

부패 선거구에서 상류층들이 굶어죽고 있는 노동자들에게 스프를 배급하는 식으로 부의 분배에 대해 자문을 할 때 잉글랜드 북서부의 한 방직공이 나타나서 이렇게 말했다.

“우리에게 당신들의 스프는 필요 없소. 우리에게 권리를 주시오. 그러면 우리는 로스트 비프도 먹을 수 있을 것이오!”

당시 사회 일반적으로 실현되지 않았거나 시도하지 않은 차원에서 구성원의 자기결정권과 조직 운영의 규범으로 자치를 확대하려는 몸부림과 시행착오가 여기에 담겨 있다. 그 과정을 거친 협동조합은 조합원의 평등한 의결권 행사로 결정한 정관에 따른 자치(정관자치)를 운영의 근간으로 여기게 된다.

10 Potter, B.(1891). *The Co-operative Movement in Great Britain*. The London School of Economics and Political Science, 1987. p.32.

「ICA 협동조합 원칙 지침서」의 작성과 채택

2011년 11월 15~18일에 열린 ICA 칸쿤 총회에서 미주지부의 협동조합 대표들이 제7원칙을 개정하자고 제안했다. 이들은 ‘커뮤니티 관여’라는 제7원칙을 ‘커뮤니티와 환경의 지속가능성 관여’(concern for community and environmental sustainability)로 개정해야 한다고 주장했다. ICA 미주지부는 환경보호는 지구의 지속 가능한 발전과 주민의 생활 유지를 위한 우선 과제이며 협동조합은 늘 공동체의 환경 보전을 위해 활동해야 할 뿐만 아니라 환경보호를 위해 정부가 건전한 정책을 채택하도록 로비해야 할 의무가 있다면서 제7원칙에 환경의 지속가능성을 추가해야 한다고 했다. GMO와 농약, 화학비료의 과도한 사용으로 오염된 토양과 물로 고통 받는 다국적기업 플랜테이션 농업지대, 아마존 열대우림 파괴와 생물종 감소, 폐광과 수자원 오염으로 신음하는 중남미의 현실을 떠올리면 이 주장은 강렬한 설득력을 지니고 있었다.

대의원들의 동의 발언이 이어졌고 상당히 오랜 토론이 계속되었다. 이안 맥퍼슨 교수는 협동조합 원칙에 주목했던 미주지부 협동조합 대표들에게 경의를 표하면서도 “협동조합은 조합원들이 승인한 정책을 통해 커뮤니티의 지속 가능한 발전을 위해 활동한다”는 본문으로 구성된 제7원칙은 이미 환경의 지속가능성을 포함한 내용이라고 발언했다.

최종적인 결론은, 미주지부 협동조합인들의 의제에는 충분 공감하지만 ICA가 협동조합 원칙을 개정할 때는 거대한 시대 변화를 배경으로 충분한 조사와 대륙별 회원조직의 토론을 거치는 민주적 과정이 필요하다는 것이었다. 제7원칙 변경 안을 향후 어떻게 다룰지에 대해서는 ICA 이사회가 다루기로 하였고, 이사회는 즉시 협동조합 원칙 실무 그룹을 구성하여 협동조합 원칙 변경에 대한 검토에 착수했다.

2012년 ICA 특별총회(맨체스터)에서는 정체성 선언의 한 부분인 협동조합 원칙 개정작업이 심대한 과정임을 확인하고, 현 시기에는 협동조합 원칙

의 개정보다도 ICA가 정체성 선언의 수호자로서 협동조합 원칙에 대한 해석 지침을 정기적으로 새로이 제시하여 새로운 세대에게 협동조합의 가치와 원칙을 생생하게 전달하기로 했다. 총회는 ICA 이사회 직속으로 협동조합원칙위원회를 구성하고 『ICA 협동조합 원칙 지침서』 작성에 착수했다. 이 과정에서 협동조합원칙위원회 자문이었던 이안 맥퍼슨 교수가 갑자기 사망하는 안타까운 일이 있었다. 또한 초안 작성 과정에서 집필자들의 초안이 ICA 이사회의 의도를 충족하지 못하여 재검토되고 필진이 바뀌는 어려운 과정도 있었으나, 2015년 6월에는 완성된 초안이 이사회에 제출되었다. 이 과정에서 ICA는 회원조직에게 여러 차례 지침서 초안을 회람하여 의견을 수렴했다.

아이쿱생협도 2014년 5월 28일 아이쿱협동조합지원센터 주최로 당시 작성되었던 지침 초안(제3원칙, 제5원칙, 제7원칙)에 대해 포럼을 열었다. 아이쿱협동조합연구소, 대안노동자협동조합연합회, 의료복지사회적협동조합연합회, 기획재정부 협동조합정책과, 사회적경제인론인포럼에서 발제 및 토론자로 참석하여 지침 초안에 대해 의견을 내고 종합하여 ICA에 전달했다. 2015년 6월에는 제7원칙 전부에 대한 지침 초안이 완성되어 회원조직의 의견 수렴 후 최종적으로 수정한 초안이 11월 안탈리아 총회에 제출되어 채택되었다.

『ICA 협동조합 원칙 지침서』는 영문으로 약 100쪽의 전자파일로 공개되어 있으며 고 이안 맥퍼슨 교수에게 헌사를 바쳤다. 이안 맥퍼슨 교수는 캐나다협동조합연맹 창립자이자 초대회장을 역임했고 1995년 정체성 선언의 초안 작성자였으며 그 후엔 협동조합과 사회적경제, 협동조합과 평화를 주제로 정력적으로 활동한 협동조합인이었다. 이스라엘의 예후다 파즈 박사(1930~2013)와 함께 쓴 『커뮤니티 관여: 협동조합은 평화를 이루기에 적합하다』(*Concern for Community: The Relevance to Co-operatives to Peace*)가 그들의 마지막 작업이 되었다. 예후다 파즈가 마치 동지를 따르듯이 맥퍼슨이 사망한 열흘 뒤에 세상을 떠난 것이다. 이 책은 두 사람이 만든 웹사이트¹¹에

서 무료로 내려 받을 수 있다.

『ICA 협동조합 원칙 지침서』 작성 작업은 ICA 협동조합원칙위원회(위원장 장 루이 방셀, 프랑스 신협 크레디 쿠페라티프 대표)가 이끌었는데 초안 집필자는 다양한 지역, 다양한 부문의 협동조합 연구자와 실천가로 구성되었다. 이들 중에는 한국을 다녀간 쿠리모토 아키라(제1원칙, 일본생협연구소), 린다 쇼(제5원칙, 영국 협동조합대학교)도 있다.

ICA 회원조직인 협동조합들로 구성된 한국협동조합협의회(농협중앙회, 산림조합중앙회, 수협중앙회, 새마을금고중앙회, 신협중앙회, 아이쿱소비자활동연합회)는 담당 실무자들이 협업을 통해 『ICA 협동조합 원칙 지침서』의 우리말 번역 작업을 진행했으며 현재 감수 중이다. 하루빨리 완성하여 자유롭게 지침서를 읽게 되길 소망한다.

『ICA 협동조합 원칙 지침서』의 역할은 무엇인가

지침서의 구조는 서문과 각 원칙에 대한 지침 해설로 구성되어 있다. 그리고 각 원칙에 대한 지침 해설은 ‘원칙 소개—1. 서론—2. 용어와 구문 해석—3. 해설 지침—4. 향후 고려사항’ 순으로 서술하고 있다. 다음 글에서 지침서를 차분히 훑아보기 전에 지침서의 역할에 대해 살펴보자.

협동조합 원칙은 비전을 가지고 각 협동조합기업이 활동하고 있는 각국의 경제·문화·사회·법률·규제 여건과 특수성을 적절히 따르면서 적용되는 건전한 윤리 원칙입니다.

협동조합은 국제적으로 합의되고 인정된 정의, 가치, 원칙을 가지고 있는 유일한

11 <http://www.peace.coop/>

형태의 기업가 조직입니다. 바로 협동조합 원칙은 가치 있는 차이를 만들어내는 것입니다.

…이 지침서는 협동조합기업들에 협동조합 원칙을 실천적으로 적용함에 있어 상세하게 안내하고 조언합니다. 주요 독자층은 앞으로 다가올 세대의 협동조합 리더들이며 다음 세대를 위해 현 세대의 협동조합인들의 지식과 전문지식을 담아내려고 했습니다.

지침서는 협동조합의 조합원, 리더 그리고 경영자들이 그들의 협동조합을 보다 효율적이고 효과적으로 운영하도록 돕고자 합니다.

또한 협동조합 교육자와 학생들 그리고 실제에 있어 협동조합 원칙이 어떻게 적용되는지를 이해하고자 하는 이들을 위한 전 세계에서 널리 쓰이는 교재가 되기를 희망합니다.

—장 루이 방셀 협동조합원칙위원회 위원장, 『ICA 협동조합 원칙 지침서』 머리말

용어 선택에 있어서

우리나라에선 ICA 협동조합 정의와 협동조합 7대 원칙에 대한 용어가 통일되지 않고 조금씩 다르게 쓰이고 있다. 영어를 번역한 것이어서 표현의 차이는 이해할 만하지만, 제2원칙을 소개할 때 ‘조합원의 민주적 관리’, ‘조합원의 민주적 운영’, ‘조합원에 의한 민주적 관리’(기획재정부 협동조합 포털 사이트) 등 여러 가지 표현으로 쓰이고 있어 혼란을 줄 수 있다. 필자는 이러한 표현들이 제2원칙을 바르게 이해하는 데 장애가 된다고 여겨 『협동조합 키워드 작은 사전』에서 이를 ‘조합원의 민주적인 통제’로 고쳐 쓴 바 있다.

제2원칙의 원문은 ‘Democratic Member Control’인데 이는 거버넌스 차원에서의 원칙이지 실무적 차원에서의 관리나 운영상의 원칙을 다루는 것이 아니다. 실무 차원의 관리, 운영 방식과 그 수법은 협동조합의 단계, 업종, 규모에 따라 다양하며 민주적이기 때문에 단일 원리로 환원할 수 없다. 또

한 역으로 조합원의 민주적 관리, 조합원의 민주적 운영을 영어로 바꾸어 보면 각각 ‘democratic management’, ‘democratic operation’이라는 표현이 되어 원문의 ‘control’을 살릴 수 없다.

‘통제’라는 개념은 과거 군사정권 시절 권력이 인권을 제약하고 언론과 경제활동을 제한했던 경우에 사용되어 만족스럽지는 않지만 그나마 거버넌스 차원의 개념임을 드러내는 것이어서 이 용어를 사용하는 게 더 타당하다고 생각한다. 예컨대 정치가 군사를 통제한다는 문민통제(civilian control of military)와 상통하는 개념이다.

제7원칙을 흔히 ‘지역사회에 대한 기여’(기획재정부 협동조합)라고 하는데, 이 글에서 ‘커뮤니티 관여’라고 표현하는 것은 제7원칙에 커뮤니티를 위한 조합원의 능동적인 활동이라는 문맥이 깔려 있다고 판단하기 때문이다. 그래서 ‘어떤 일에 관계하고 참여한다’는 뜻의 관여를 채용했으며, 커뮤니티를 지역사회로 옮기는 것도 무난하지만 이보다 다양한 커뮤니티가 존재하고 있으며 그 범위도 마을에서 지자체, 지역 수준까지 다양해서 그대로 사용한다.¹²

(다음 호에 계속됩니다.)

12 『협동조합 키워드 작은 사전』, 175쪽.

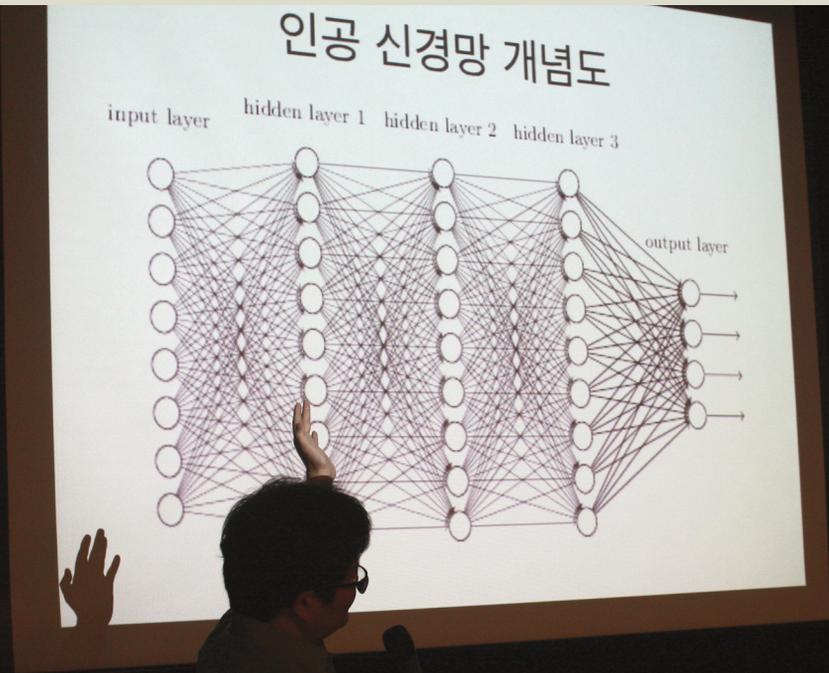
이것이 제4차 산업혁명이다!



인공지능 시대, 통·번역사가 사는 법

—번역협동조합

김은남 시사IN 기자



제1회 통번역포럼에서는 '인공지능 시대, 통번역의 미래'를 주제로 다뤘다

결국 개방과 연대가 번역협동조합을

더 탄탄해지게 하고 있는 셈이다. 그런 의미에서 “번역협동조합은 조합원들에게 어떤 가능성이나 미래를 열어줄 능력이 없다”고 최재직 사무국장은 역설적으로 말한다. 조합의 미래는 조합원 스스로 열어가야 한다.

지난 2월 21일 세종대학교에서 흥미로운 이벤트가 펼쳐졌다. 인간 번역사 대 인공지능^{AI} 번역기의 이른바 ‘번역 대결’이 펼쳐진 것이다. 이를 두고 일부 언론은 ‘이세돌 9단과 알파고 간 대국 이후 벌어진 세기의 대결’이라며 의미를 부여하기도 했다.

결과는 싱거웠다. 인간 번역사가 사실상 완승을 거뒀기 때문이다. 심사 위원들은 “인공지능이 번역한 문장 90% 이상이 어법에 맞지 않고 장황했다”며 인공지능 번역기에 박한 평가를 내렸다. 그렇다면 인간은 이것으로써 이세돌 9단의 패배로 상처받은 자존심을 회복한 것일까? 그렇지 않다. 이날 행사에 참여한 전문가들은 아직은 미흡하지만 딥 러닝(Deep learning) 인공 신경망 기술에 기반한 기계 번역 기술이 갈수록 진화하고 있는 만큼 기계 번역과 인간 번역 간의 질적 격차가 좁혀지는 것은 시간문제라고 입을 모았다.

실제로 이미 실생활에서 인공지능 번역 기능은 널리 활용되고 있다. 해외여행 시 구글 번역기나 네이버 ‘파파고’ 등 통·번역 앱을 켜놓고 현지인들과 의사소통을 하는 것은 더 이상 낯선 풍경이 아니다. 기업은 더 앞서가고 있다. 인공지능 기술의 한계 때문에 아직 인간 번역사를 채용하고는

있지만 일차로 기계 번역에게 초벌 번역을 맡긴 다음 인간 번역사가 그 내용을 검수하는 식으로 효율성을 높이려는 기업들이 생겨나고 있다. 그러다 보니 미래학자들도 조만간 인공지능에 밀려 사라질 직업 중 하나로 통·번역사를 꼽는 추세다.

대리운전기사협동조합에서 영감을 얻다

번역협동조합은 이런 격변의 시기에 생겨났다. 번역협동조합 창립총회가 열린 것은 2013년 6월. 현재 번역협동조합 사무국장을 맡고 있는 최재직(41) 씨가 협동조합 설립을 처음 발의하면서 조합이 태동했다.



번역협동조합이 주최해 열린 동네국제포럼에서 최재직 사무국장이 사회를 보고 있다

최재직 씨는 한국외국어대학교 서반어과를 졸업했지만 통·번역사는 아니다. 무역회사를 거쳐 보험회사 설계사 일을 주로 했다. 그런 그가 왜 번역협동조합을 만들자고 나서게 된 것일까? 얘기는 4년 전으로 거슬러 올라간다. 당시 최 씨는 다니던 보험회사를 그만두고 뭔가 새 일을 해볼까 모색하던 참이었다. 그러던 어느 날 동네에서 알고 지내던 ‘공룡발톱 공부방’에서 매일 한 통이 날아왔다. 공부방이 있는 서울 마포구를 중심으로 장난감협동조합을 만들어보자는 제안 메일이었다.

때는 바야흐로 2013년 5월. 협동조합기본법이 통과된 직후라 여기저기서 협동조합 설립 붐이 일고 있던 시기였다. “아이 키우는 부모 입장에서 장난감을 빌려주고 빌려 쓸 수 있는 협동조합이 생기면 나쁘지 않을 것 같았다”라고 최 씨는 당시를 회고했다. 사회적경제에 대해 아무런 사전지식이



2017년 2월 열린 번역협동조합 정기총회 겸 통번역포럼에 참여한 조합원들

없던 최 씨가 협동조합 교육을 받게 된 경위다.

협동조합의 역사, 원리 등 4개 강좌로 구성된 협동조합 교육을 받는 동안 최 씨는 별 감흥이 없었다고 한다. 처음에는 ‘장난감협동조합이란 몬드라곤이란 도대체 무슨 관계가 있다는 거야?’ 싶기도 했다. 그런데 마지막 날 교육에 나선 강사의 질문이 가슴에 날아와 꽂혔다. “2012년 12월 협동조합기본법이 통과된 뒤 우리나라에서 가장 먼저 생긴 협동조합이 뭔지 아세요?”

그 답이 한국대리운전기사협동조합이라는 사실에 최 씨는 놀랐다. 강사에 따르면, 그 전까지 대리운전 기사들은 ‘콜’ 회사에 높은 수수료를 내며 일을 하고 있었다고 했다. 그런데 협동조합을 결성해 자기들끼리 회사를 경영하게 되면서는 수수료를 대폭 절감하며 자신들의 권익을 향상시킬 수 있었다는 것이다.

그 순간 최 씨는 자기 아내가 겪은 일을 떠올렸다. 그의 아내는 전문 통·번역사다. 졸업 후 한동안은 대기업에 속해 일했다. 그런데 아이를 낳고 프리랜서로 전업하면서부터 번역업계의 불합리한 관행을 하나둘 체험하기 시작했다. 시스템이 잘 갖춰진 대형 에이전시와 달리 소규모 에이전시는 주먹구구로 요율을 정하곤 했다. 그러면서 번역사에게는 그 기준을 제대로 알려주지 않았다.

아내 주변의 통·번역사들 얘기를 들어봐도 사정은 마찬가지였다. 심하게는 이런저런 이유를 대며 개인 번역사가 벌어들인 매출의 40~50% 가까이 수수료를 떼어가는 업체가 있다는 얘기도 들었다. 그러다보니 일은 일대로 하고 보수는 제대로 받지 못하는 통·번역사들의 불만이 쌓일 수밖에 없는 것이 현행 통·번역업계 구조였다.

그렇다면 통·번역사들이야말로 협동조합을 만들 이유가 충분하다는 생각이 퍼뜩 들었다. 이에 최 씨는 바로 그날부터 아내와 주변을 설득하는 작업에 들어갔다. 설득 자체는 크게 어렵지 않았다. 통·번역사로 일하는 대학 동문들은 “좋은 뜻에서 하는 일 같으니 한번 잘해보라”며 출자금 10

만 원을 선뜻 건네곤 했다. 그렇게 모인 21명이 2013년 6월 번역협동조합을 설립했다. 초대 이사장은 최재직 씨 아내인 이수경 씨가 맡기로 했다. 다음 달인 2013년 7월에는 사업자등록증도 받았다. 협동조합 교육을 받은 지 2개월 만에 이 모든 일이 속전속결로 이뤄진 셈이다.

사회적경제 통·번역을 맡으며 새롭게 얻은 것들

문제는 이렇게 만들어진 협동조합을 어떻게 제대로 작동시키느냐 하는 점이었다. 통·번역사의 권익을 옹호하고 처우를 개선하자는 ‘공통의 필요와 열망’에 따라 협동조합을 조직했다고는 하나 아직 조합원 대다수는 동문회나 동호회 수준으로 조합을 대하는 경향이 있었다. 이것이 바뀌어 조합원이 주인으로 바로서려면 협동조합이 내게 이익이 된다는 것을 조합원 스스로가 실제로 경험할 수 있어야 했다.

기회는 뜻밖의 곳에서 주어졌다. 번역협동조합을 만들면서 사무국장을 맡게 된 최 씨는 서울시 위탁을 받은 아이쿱협동조합지원센터에서 본격적인 협동조합 심화교육을 받게 됐다. 그런데 이곳에서 서울시가 제1회 국제 사회적경제포럼^{GSEF}을 개최하게 됐다는 소식을 접하게 된 것이다. ‘이 기회에 우리 조합이 통·번역을 맡아보면 어떨까?’ 궁리하던 차에 아이쿱협동조합지원센터가 다리를 놓아주었다. 기왕이면 협동조합에서 사회적경제포럼 통·번역을 맡는 게 좋지 않겠냐며 GSEF 사무국에 번역협동조합을 소개해준 것이다.

사실 GSEF로서는 아직 실력이 검증되지 않은 번역업체를 중요한 국제 행사에 쓴다는 것 자체가 모험일 수 있었다. 그러나 사무국은 결단을 내렸다. 보다 전문성이 필요한 동시통역은 다른 기성 번역업체에 맡기는 대신 상대적으로 위험 부담이 덜한 순차통역을 번역협동조합에 맡겨보기로 한 것이다.



광화문에서 열린 사회적경제 장터에서 번역협동조합이 통역 자원봉사를 하고 있다. 왼쪽은 박우재 이사장

이는 번역협동조합이 초창기 자리를 잡는 데 소중한 마중물이 됐다. 무엇보다 번역협동조합이 GSEF 통·번역을 맡게 됐다는 소식이 업계에 알려지면서 조합원 수가 50여 명으로 급증했다. 번역협동조합은 이중 20명가량을 GSEF에 투입했다. 대회를 치르는 동안 홍보 효과도 톡톡히 누렸다. 주최 측은 행사 중간중간 번역협동조합이 통·번역에 참여하고 있음을 참가자들에게 고지했다. GSEF 자료집 뒷면에 번역협동조합 참여 사실도 명기됐다.

“초반에는 행사 통역을 맡고 나서 잠이 오질 않았다. 2014년 GSEF 행사의 경우 우리가 통역을 담당할 게 총 10개 섹션이었는데, 여기 투입된 통·번역사 스무 명 중 한 명이라도 사고가 나면 어쩌나 하는 생각에 대회가 끝날 때까지 노심초사했다”고 최재직 사무국장은 당시를 회고했다. 그러나 행사를 무사히 치르고 나니 다른 일들도 순조롭게 풀렸다. 그 뒤 번역협동조합은 한 해도 거르지 않고 GSEF 통·번역을 맡고 있다. 2014년부

터는 순차통역 외에 동시통역도 맡기 시작했다. 대규모 국제회의에서 번역 협동조합의 전문성과 역량을 인정받은 셈이다.

행사장의 ‘그림자’에서 사회적경제의 ‘기여자’로

이 과정에서 조합원들도 변했다. 일단은 협동조합이 내게 이익으로 돌아온다는 걸 몸으로 느끼게 됐다는 점이 최대 수확이었다. 영어 번역사로 일하는 김봉재 조합원은 “같은 양의 일을 했을 때 기존 에이전시를 통할 때보다 내게 돌아오는 수익이 20% 가까이 늘었다”고 말했다. 일감을 소개한 데 따른 수수료 외에 사무실 운영비, 영업비 등 제반 경비를 제하고 통·번역료를 지불하는 기존 에이전시와 달리 번역협동조합은 아무리 적어도 매출의 70~80% 이상을 개인 조합원이 가져가게끔 내부적으로 정했다. 이 과정에서 통·번역 원가와 법인 통장은 조합원들에게 투명하게 공개하는 것을 원칙으로 했다. 나아가 번역협동조합은 경비 절감을 위해 현재까지도 따로 사무실을 운영하지 않고 있다. 각자 일하는 통·번역 업무 특성상 사무실이 굳이 필요하지 않다는 판단에서다. 그러다 보니 조합원의 이익이 극대화될 수밖에 없다.

조합과 조합원 간의 관계도 변했다. “기존 에이전시를 통해 일감을 받을 때는 만족도가 많이 떨어지는 편이었다. 일종의 갑을 관계라는 느낌이 들 때도 많았다”라고 번역협동조합 제2대 이사장을 맡고 있는 박우재 씨는 말했다. (사)노사공포럼에 근무 중인 박 씨는 시간이 날 때 외부 통·번역 일을 가외로 하는 프리랜서 통·번역사다. 그런 만큼 특별히 에이전시에 구애될 필요가 없는데도 일감을 맡고 나서 늘 개운치가 않았다. 무엇보다 기존 에이전시는 통·번역사에게 맡기는 일에 대해 배경 설명을 해주는 경우가 드물었다. 통역을 맡기 전 관련 자료를 요구해도 이를 얻기가 쉽지 않은 식이었다.

반면 번역협동조합에서는 발주된 일을 상세히 파악할 수 있다는 것이 조합원들의 말이다. “이 일을 누가 의뢰했고, 어떤 목적으로 하는 건지 사무국에서 사전에 충분히 알려준다. 번역에 필요한 간접 배경을 중간에서 알려주니 일을 할 때 편하다”라고 박우재 이사장은 말했다. 번역협동조합에서는 사무국 직원이건 개인 통·번역사건 모두가 ‘1인 1표’를 지닌 조합원으로서 ‘정보의 비대칭’ 없이 서로가 서로를 동등한 파트너로 대해 왔다는 얘기다.

이는 조합과 외부와의 관계에서도 마찬가지였다. 한국외국어대학교 통번역대학원을 졸업하고 국제회의 통역사로 일해온 이세현 조합원에 따르면, 통역사는 대부분의 행사에서 주어진 일을 하고 말없이 사라지는 ‘그림자’ 같은 존재에 그칠 때가 많았다. 그러나 협동조합 조합원으로서 통·번역 일을 맡게 되면서는 많은 것이 달라졌다. “특히 사회적경제 쪽 행사 통·번역 일을 맡을 때는 주최 측에서 번역협동조합과 우리 조합원들의 존재를 청중들에게 언급해 알리기도 한다. 그럴수록 우리 조합이 단순한 번역 발주 업체가 아니라 협동조합으로서 협업하는 ‘사회적경제의 기여자’라는 인식을 하게 되더라”고 그는 말했다.

수익성과 가치의 의미 있는 조화

그로부터 4년. 번역협동조합의 성장세는 괄목할 만하다. 지난 연말 번역협동조합은 서울시가 선정한 ‘2016 사회적경제 우수기업’ 15곳 중 하나로 뽑히기도 했다. 비결이 무엇이었을까. 사회적경제 전문가들은 협동조합이야말로 ‘사업체’이자 ‘결사체’로서의 이원적 성격을 띤 조직이라 말한다. 새가 좌우 두 개의 날개로 날 듯 협동조합 또한 경제성(수익)과 사회적(가치)양자를 잘 조화시켜야 한다는 뜻이다. 그러나 현실은 결코 녹록치가 않다. 가치만 내세우다 수익을 등한시하는 사회적경제 조직이 적지 않다. ‘밀



번역협동조합은 각각 13개 언어를 다루는 조합원으로 구성돼 있다. 통번역사가 아닌 일반조합원도 20명가량 된다

빠진 독에 물 붓기'식의 사회적경제 무용론이 나오는 배경이다.

그에 비하면 번역협동조합은 '의미 있는 수익'을 내면서 해마다 성장하고 있는 흔치 않은 협동조합에 속한다. 창립 첫 해 3,600만 원이었던 번역협동조합의 매출액은 2014년 1억 9,000만 원, 2015년 2억 9,000만 원, 2016년 3억 3,000만 원으로 꾸준히 성장했다. 조합이 활동을 시작한 2013년 7월부터 2016년 11월 말까지 통·번역을 의뢰받은 건수만도 1,286건에 이른다. GSEF 외에 광명시가 주최한 '2014 세계민주교육한마당IDEC', 한겨레경제사회연구원 등이 주최한 '2015 아시아 청년사회혁신가 국제포럼' 등이 이들이 통·번역을 담당한 주요 국제행사다.

2017년 1월 말 현재 조합원 수는 68명. 이들이 다루는 언어 또한 영어, 일어, 중국어, 스페인어, 포르투갈어, 독일어, 러시아어, 베트남어, 프랑스

어, 태국어, 이탈리아어, 폴란드어, 몽골어 등 13개로 확장됐다. 통·번역 사이면서 성남시 사회적경제 교육 강사로도 활동 중인 김봉재 조합원은 이미 시장이 어느 정도 형성돼 있는 통·번역 분야에 뛰어들 것이 번역협동조합의 성공 요인 중 하나라고 분석했다. 청소나 재활용처럼 수익이 발생하기 쉽지 않은 분야인데도 일자리 창출 등 명분만 내세워 만들어진 사회적경제 조직들과는 출발점부터 달랐다는 것이다.

조합원끼리도 번역협동조합이 ‘사회 공헌’을 목표로 설립된 게 아님을 분명히 하고 있다. 그보다는 같은 생각을 가진 사람끼리 ‘잘 먹고 잘 살기 위해’ 모인 집단이라는 정체성이 우선이라는 것이다. 이세현 조합원은 이전에 몸담았던 시민사회 단체와 협동조합 간에 분명한 차이를 느낀다고 말했다. 시민사회 단체의 경우 가치를 위해서는 한쪽의 의견이나 이해관계가 배제되는 일이 간혹 발생한다. 반면 협동조합은 이 같은 전제 자체가 다르기 때문에 다른 조합원의 경제적 이익이라는 선을 넘어서기 어렵고 또 넘어서도 안 된다는 것이다. 이를테면 공익적인 목적의 프로젝트를 공동으로 의뢰받았을 때 누군가는 무료로 번역을 맡아주고 싶지만, 다른 누군가는 유료를 원하는 일이 생길 수 있다. 이럴 때는 상대를 이기적이라 여기기보다 서로를 존중하며 원만한 합의를 이끌어내기 위해 노력하게 된다는 것이다.

그렇다고 번역협동조합이 수익성만 좇으며 가치를 등한시한 것은 아니다. 번역협동조합은 이주노동자를 위한 통·번역 서비스를 제공하는 등 공익적인 활동을 벌여왔다. 특히 이들이 주력해온 가치 중 하나가 지역사회와의 소통이다. 번역협동조합이 몸담고 있는 소재지는 서울 서대문구다. 그런 만큼 번역협동조합은 서대문구에 있는 사회적경제 조직 모임들과 정기적인 모임을 가지며 긴밀히 교류하고 있다.

지난 2014년부터는 ‘동내국제포럼’도 개최하기 시작했다. 말 그대로 동네 주민들이 모여 즐길 수 있는 국제포럼을 만들어보자는 취지로 시작한 행사다. 행사비가 1,000만 원가량 드는데, 이중 절반인 500만 원을 번역

협동조합이 부담하고 나머지 500만 원을 함께하는 지역 단체·개인이 십시일반 나눠 낸다.

인공지능보다 위협적인 가격 경쟁에 맞서는 법

수익성과 가치, 양자를 조화시켜온 번역협동조합이라고는 하지만 미래가 장밋빛인 것만은 아니다. 일단 통·번역이라는 일 자체의 미래가 불투명하다. 인간 번역사 대 인공지능 번역기 간의 대결에서 인간이 이겼지만 이 같은 승리가 계속될 거라고 보는 전문가는 많지 않다. 인간 특유의 가치관과 통찰력을 인공지능이 완벽하게 따라잡기는 어렵다 할지라도 단순 통·번역을 따라잡는 건 시간문제라는 전망이 우세하기 때문이다.

그뿐 아니다. ‘바닥을 향한 가격 경쟁’과 싸워야 하는 게 이들이 당장 처한 현실이다. 이대로 가면 통·번역 시장 생태계가 바닥부터 무너질 수도 있다는 게 이세현 조합원의 전망이다. 외국어 잘하는 사람이 늘어나고 대학 또는 대학원마다 경쟁적으로 통·번역 관련 학과를 늘리면서 ‘품질은 뒤로 미루고 일단 가격부터 낮게 제시하고 보는’ 출혈 경쟁이 업계에 가속화하고 있기 때문이다. 이것이야말로 통·번역사들로서는 인공지능보다 더 현실적이고 강력한 위협 요인이 될 수밖에 없다.

이런 상황에서 협동조합은 과연 대안이 될 수 있을까. 번역협동조합이 그간 성공해온 비결을 돌아보면 거꾸로 거기서 답을 찾을 수 있을지도 모른다. 어찌 보면 번역협동조합은 협동조합 원칙에 근접했기에 생존에 성공했다고도 볼 수 있다. 무엇보다 번역협동조합은 가격 등 시장 경쟁에 뛰어드는 대신 ‘협동조합들 사이의 협동’을 효과적으로 이끌어내 활용하는 방식으로 일하는 방식을 차별화해왔다고 김봉재 조합원은 말했다.

협동조합 설립 상담 및 지원을 받은 아이쿱 등의 도움을 받아 사회적경제 분야 일감을 수주한 것이 대표적 예다. GSEF 등을 통해 만난 사람·조

직 또한 이들에게 새로운 일감을 소개하는 네트워크가 되어주었다. 물론 이들이 사회적경제 분야에만 기댄 것은 아니다. 번역협동조합에 따르면 사회적경제 분야에서 발생한 매출이 전체 통·번역 매출의 50% 안팎에 이르던 초창기와 달리 지금은 그 비중이 25%에 불과하다. 나머지는 일반 기업, 공공기관, 개인 등으로 다변화됐다. 그럼에도 협동조합들 사이의 협동이 번역협동조합 경쟁력의 원천이 되었음은 분명하다. 특히 이들이 통·번역업계에서 최초로 만들어진 협동조합이었던 만큼 그에 따른 반사이익도 따랐다.

‘커뮤니티 관여’라는 원칙에 충실했던 것 또한 번역협동조합에 또 다른 가능성을 열어주었다. 서대문구에서 동네국제포럼을 처음 기획할 때만 해도 번역협동조합 조합원 간에는 이견이 오갔다고 한다. 빠른 살림에 조합 부담이 너무 큰 것 아니냐는 우려도 제기됐다. 그러나 이들 행사를 치르면서 조합원 간의 유대가 새롭게 다져지더라고 최재직 사무국장은 말했다. 혼자 일하던 통·번역사들이 행사를 위해 직접 밥도 같이 먹고 술도 마시고, 때로는 서로 다른 의견을 놓고 토론을 벌이다 보니 내부 결속력이 차츰 생겨나더라는 것이다.

그뿐 아니다. “동네국제포럼을 진행하는 과정에서 주변 사람들이 번역협동조합을 보는 눈도 바뀌더라”고 최재직 사무국장은 말한다. ‘지역에 이런 단체도 있었나?’ 하는 눈으로 데면데면 바라보던 사람들이 긍정적으로 이들의 존재를 받아들이기 시작했다는 것이다. 박노자 오슬로대학교 교수가 발제자로 참여한 제2회 동네국제포럼(2016년)을 성황리에 마치면서 다른 지역에서도 동네국제포럼에 관심을 갖기 시작했다. 다음 포럼 때부터는 일부 섹션을 함께 진행할 수 있을지 용산구에서 문의해온 것이 한 예다.

‘협동조합들 사이의 협동’이나 ‘커뮤니티 관여’는 국제협동조합연맹(ICA)이 정한 협동조합 7대 원칙에 속해 있다. 협동조합을 접한 사람이라면 누구나 이들 원칙을 알지만, 이를 협동조합 운용에 실제로 적용하는 것은 별개 문제라고 생각하곤 한다. 그러나 협동조합의 정의나 원칙을 지키는 것은 이



제2회 동네국제포럼에 참석한 박노자 오슬로대학교 교수는 2박 3일간 동네 주민들과 열린 토론을 즐겼다

것이 정치적으로 옳아서가 아니라고 김선기 원주 협동사회경제네트워크 사무국장은 말한다. 그보다 이는 협동조합이 일반 기업과 경쟁해 살아남기 위해 다듬어진 일종의 '생존 법칙'에 가깝다는 것이다. 번역협동조합은 실제로 이들 원칙을 지킴으로써 살 길을 새롭게 모색해 나간 케이스다.

전문가에서 활동가로, 조합원들의 성장

이 과정에서 인적 자원이 중요한 바탕이 된 것은 기본이다. 번역협동조합 조합원들은 조합이 성공할 수 있었던 요인 중 하나로 최재직 사무국장의 존재를 꼽는다. 세일즈맨 출신인 최 국장이 그간 쌓아온 노하우를 바탕으로 인적 네트워크를 부지런히 개척해 나갔기에 조합이 빠르게 자리를 잡을

수 있었다는 것이다. 번역협동조합이 기대를 거는 것은, 여기에 더해 조합원들의 역량이 해마다 성장하고 있다는 점이다. 통·번역 전문가로서의 역량만을 말하는 것이 아니다. “동네국제포럼 등을 치르며 조합원 저마다 활동가로서의 역량이 성장한 것 같다”고 최재직 사무국장은 말했다. 누군가로부터 의뢰받은 일을 떠나 스스로 기획하고 집행하는 일을 함께해 나가면서 생긴 자연스러운 변화다.

그러면서 얻어진 자신감으로 번역협동조합은 통·번역사가 아닌 일반 조합원에게도 문호를 점점 넓게 개방하고 있다. 변호사, 감정평가사, 노무사, 세무사 등 다양한 직종에서 일하는 이들 조합원은 조합 활동을 실질적으로 후원하는 한편 통·번역 시 전문용어 등을 감수해주는 역할을 하곤 한다. 통·번역 일감을 조합에 소개했을 때는 10% 소개비도 받는다. “이들 일반조합원의 경우 조합이 인맥을 넓히는 데는 물론 새로운 사업 아이디어를 얻는 데도 도움을 받을 수 있다. 이들에게 거는 기대가 크다”고 김봉재 조합원은 말했다.

결국 개방과 연대가 번역협동조합을 더 탄탄해지게 하고 있는 셈이다. 그런 의미에서 “번역협동조합은 조합원들에게 어떤 가능성이나 미래를 열어줄 능력이 없다”고 최재직 사무국장은 역설적으로 말한다. 조합의 미래는 조합원 스스로 열어가야 하고, 또 그럴 수 있다는 것을 지난 4년간 체득했기 때문이다. “돈을 벌려면 지금이라도 일반 에이전시로 갈아타라고 권유하라는 사람들도 있다. 그렇지만 더디더라도 뉘가를 함께 도모함으로써 더 멀리, 더 오래 갈 수 있다는 게 협동조합의 매력인 것 같다”라는 게 ‘인공지능 시대, 통·번역사가 사는 법’을 협동조합에서 새롭게 찾아낸 이들의 말이다.

사회적경제, 어디에 팔 수 있을까?

김현하

아이쿱협동조합지원센터
대외부문 부문장



물건을 만들어도 팔지 못하면 소용이 없습니다. 저성장 시대에 소비심리마저 쑹쑹 얼어붙어 있으니 팔기가 더 어렵습니다. 봄이 언제 올지 알 수 없는 상황이 계속되어 빙하기가 온 듯한 착각을 불러옵니다. 우수한 제품을 개발하고도 규모가 영세하고 유통구조가 빈약하여 판매할 곳이 마땅치 않으면 고민은 깊어질 수밖에 없지요. 오늘은 사회적경제기업이 참고하면 좋을 만한 ‘판로 이야기’를 해보려고 합니다.

많은 이들이 흔히 혼동하는 것 중 하나가 업종과 업체인데, 업종은 무엇을 팔지(what to sell), 업체는 어떻게 팔지(how to sell)에 의해 구분됩니다. 고기를 파는 정육점, 안경을 파는 안경점 등으로 분류하는 것이 업종 구분이고 백화점이나 슈퍼, 할인점, 편의점 등으로 분류하는 것이 업체 구분입니다. ‘판로’는 바로 그 어떻게 팔지에 대한 이야기입니다. 그러면 사회적경제기업은 어떻게 팔아야 할까요?

어디서 팔릴까가 아니라 왜 팔릴까

판로는 어제오늘 문제도 아니고 또 사회적경제기업만의 문제도 아닙니다. 대부분의 기업이 가진 어려움 중 하나가 판로입니다. 2015년 제2차 협동조합 실태조사에서도 정부에 대한 희망 정책 1위가 판로 지원이었고, 2012년 마지막으로 나온 사회적기업 실태조사에서도 인식 개선과 판로 지원을 첫 번째 애로사항으로 꼽았습니다. 벤처기업들도 창업 후 3년간 시장 진입의 어려움을 겪는 시기를 Death Valley, 곧 죽음의 계곡이라고 부를 정도입니다. ‘판매 부진-재고 누적-자금 정체-경영 부담’이 반복되면 기업 부실의 원인이 됩니다.

그럼 대형 홈쇼핑과 백화점 입점을 알아보면 될까요? 근본적인 경쟁력이 확보되지 않으면 아무리 큰 판로여도 매출은 일어나지 않습니다. 저성장 시대에 많은 기업들이 도산하지만 반대로 하루가 다르게 성장하는 기

업도 있습니다. 저성장 시대는 물건이 안 팔리는 시기가 아닙니다. 어려운 시기에도 소비자에게 필요한 가치를 주는 상품은 팔리게 되어 있습니다. 결국 판로보다 중요한 것은 상품입니다. 상품의 경쟁력이 높이기 위한 R&D, 상품을 고도화하기 위한 노력이 선행되지 않으면 모처럼 얻은 판로도 막혀버릴 수 있습니다.

경쟁력이 확보되면 판로를 확대해 소비자 접근성을 제고하고 입점 수수료가 상대적으로 낮은 판로를 찾아 저비용 유통 시스템을 구축해야 합니다. 물론 기술 개발이 본질적으로 실패 리스크를 내재하고 있기 때문에 기업 스스로 적극적으로 투자하기는 쉽지 않습니다. 정부로부터 받는 대기업 R&D 투자지원금이 중소기업에 비해 14배 더 많습니다.¹ 사회적경제기업도 필요한 정부 사업을 효과적으로 활용하는 것이 이 기울어진 시소에서 균형을 찾을 수 있는 유일한 방법일지도 모릅니다. 정부의 기술개발지원 사업의 종류 및 공고 시기는 중소기업청 기술개발사업 종합관리시스템(www.smtech.go.kr)에서 확인할 수 있습니다. 사회적경제기업도 좋은 기회를 놓치지 말고 기술 개발에 나서길 바랍니다.

사회적경제 유통, 장터에서 생협 유통 채널로의 도약

많은 사회적경제기업들이 장터나 박람회에서 처음 판매를 시작하지만, 상품 표기사항을 준수하지 않은 채 상품을 판매하는 경우가 많습니다. 그런데 어느 정도 생산 능력을 갖춘 뒤 본격적인 유통 채널로 도약하려고 하면 주먹구구식 관행이 큰 장벽이 되기도 합니다.

1 박종필 기자(2016. 9. 30). 정부 R&D 지원액, 대기업-중소기업 격차 더 커져. 『한국경제』
<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2016093099511>

대표적으로 생협 입점이 그렇습니다. 생협은 안전하고 건강한 먹거리를 찾는 조합원들이 가입한 곳이고 가족의 질병이나 건강상의 이유로 가입한 분들도 많아 안정성을 증명하지 못하는 기업에겐 입점 기회가 제공되지 않습니다. 일반 유통 채널보다 안정성이 중요한 덕목이고 로열티도 높아 신뢰가 무너졌을 때의 폐해도 큼니다. 사회적경제기업 상품에 식품 표기사항이나 안정성을 꼼꼼히 따지는 이유도 이 때문입니다. 상품 포장지에 기재해야 하는 표기사항을 제대로 지키지 않거나 식품이나 화장품 등 인체 건강과 직간접적으로 관련되어 있는 상품은 유해성에 대한 각종 실험성적서, 우수 사양을 증명해줄 증빙 자료가 필요한데, 이런 준비가 되어 있지 않다면 입점 막바지 문턱에서 좌절되는 경우도 생길 수 있습니다.

2017년 1월부터는 전기용품 및 생활안전관리법이 확대되면서 인증 요건이 전자제품과 화장품 외에도 양말, 신발 등 모든 생활용품에 적용됩니다. 아이쿱생협의 경우 서류 준비와 산지 점검을 마치면 조합원 물품심의 위원회에서 조합원이 직접 상품을 평가하는 과정도 남아 있습니다. 실험성적서를 완비해도 협동조합의 주인인 조합원의 손을 거치지 못하면 정식 입점의 기회를 얻을 수 없습니다. 백화점과 장터가 다르듯이 생협도 유통 채널로서 고유한 특수성을 가지고 있습니다. 생협 입점을 준비하는 기업이라면 안정성과 신뢰, 리스크 관리를 중요하게 생각하는 특징을 고려한 입점 준비가 필요합니다.

〈표1〉 아이쿱생협 입점 프로세스

1. 모집 및 상담 신청	2. 검토 및 상담	3. 조합원 심의	4. 거래 확정	5. 계약 체결
온라인 홈페이지	가격, 상품 정보, 사양 확인, 시험성적서 검토	상품 경쟁력, 상품성 테스트	입점 조건, 물류 방식 안내	서류 확인, 계약체결 및 공급

생협 진출, 어떤 준비가 필요할까?

현재 대부분 생협에서 사회적경제기업의 제품들을 판매하고 있습니다. 유통 채널로서 생협의 특징 중 하나는 상대적으로 윤리적 소비에 익숙한 소비자 분들이 많다는 점입니다. 통계마다 조금씩 차이는 있지만 마스터카드가 2016년 조사한 결과에 따르면 한국의 착한소비지수는 아시아 태평양 14개 국가 중 11위로 하위 그룹을 차지합니다. 그런데 아이쿱협동조합연구소가 조사한 「2015년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사」에 따르면 아이쿱 조합원 중 76.1%는 윤리적 소비를 적극적으로 실천할 의향이 있다고 밝혔습니다. 특히 안전한 먹거리 외에 공정무역, 친환경 생활용품에 대한 선호도가 높았습니다. 아이쿱, 한살림 등 전체 생협 조합원이 100만 명에 육박하는 시대, 소비자에게 어떻게 말을 걸까 전전공공하는 사회적경제기업에게 생협의 윤리적 소비자는 반가운 고객임에 틀림없습니다.

〈표2〉 아이쿱생협의 정체성으로서 윤리적 소비에 대한 의식

	매장 조합원		온라인 조합원		일반 조합원		활동가		전체 응답 조합원	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
적절하다고 생각하고 적극적으로 실천하고 싶다	1,008	76.1	225	75.0	1,182	75.5	51	85.0	1,233	75.9
적절하다고 생각하나 실천하기엔 부담스럽다	274	20.7	65	21.7	330	21.1	9	15.0	339	20.9
생협이 추구하기에 적절하지 않다고 생각한다	5	0.4	2	0.7	7	0.4	0	0.0	7	0.4
관심 없다	6	0.5	2	0.7	8	0.5	0	0.0	8	0.5
잘 모르겠다	32	2.4	6	2.0	38	2.4	0	0.0	38	2.3
잘 모르겠다	1,325	100.0	300	100.0	1,565	100.0	60	100.0	1,625	100.0

출처 : 아이쿱협동조합연구소(2015)

하지만 상품성 없이 사회적 가치만 강조하면 윤리적 소비자에게도 외면 받을 수 있습니다. 경기도 따복공동체지원센터는 생협 매장 내 스텝으로 따복가게를 만들어 사회적경제기업을 입점시키고 있습니다. 입점 후 좋은 성과를 얻는 제품도 있지만 반대로 높은 기대에도 불구하고 매출이 일어나지 않는 경우도 있습니다. 따복공동체지원센터에 따르면 쿠키, 유제품 등 대체품에 비해 가격대가 높은 상품, 가격 경쟁력은 있지만 포장 및 패키지 디자인이 부족한 상품은 매출이 일어나지 않는다고 합니다. 가격이 높은 것이 문제는 아닙니다. 가격이 높으면 높을 수밖에 없는 가치를 소비자에게 제공하고, 이것이 납득이 되면 지불할 수 있습니다. 생협 상품이 이제는 시중 가격과 격차가 많이 줄었지만 그럼에도 지금껏 팔린 이유를 생각해봐야 합니다.

많은 기업들이 생산자를 자처하지만 기업의 문을 나가면 모두가 소비자입니다. 우리가 어떤 물건을 ‘발견’하고 어떤 ‘과정’을 거쳐 구매를 ‘결심’하는지만 봐도 상품 판매 과정의 문제점을 찾을 수 있습니다. 지금 세상은 온라인과 오프라인이 뒤섞이고 모두가 낮은 세계를 벗어나기 위해 혁신을 외치고 있지만, 장사의 본질은 문명이 시작된 이래로 기본을 벗어난 적이 없습니다. 경쟁의 틈바구니에서 소비자가 필요한 가치를 절묘하게 찾아내 남들보다 나은 수준으로 제공하는 것입니다. 각종 경제연구소에서 해마다 유통 동향을 내놓고 있는데, 농협과 생협도 소비와 유통 동향에 대한 자료를 내놓습니다. 생협 입점을 염두에 두고 있는 기업이라면 이런 자료를 활용해서 생협들은 무슨 고민을 하고 있는지, 생협 조합원의 필요와 욕구는 무엇인지 찾아내 경쟁 기업보다 더 나은 조건을 제공해야 합니다.

일반 유통 입점에 필요한 고민

대표적인 오프라인 입점 중 하나가 백화점, 아웃렛입니다. 백화점과 아웃

렷을 겸하고 있는 기업도 많으니 입점 과정의 차이는 크게 다르지 않습니다. 백화점 담당 MD들은 백화점은 유통업이라기보다 임대업에 가깝다는 농담을 합니다. 백화점의 매출 구조가 흔히 자릿세라고 하는 입점 기업의 임대료와 수수료로 이루어지고, 계약할 때 임대 보증금과 담보를 요구하기 때문입니다. 농담이긴 하지만 아예 틀린 말은 아닌 셈입니다. 백화점의 이해관계를 따져볼 때 입점이 곧 성공이 되리란 보장이 없는데도 왜 많은 기업이 백화점 입점을 목표로 할까요? 오프라인에서는 백화점보다 큰 유통 플랫폼을 찾을 수 없기 때문입니다. 특히 의류나 화장품 등 고객의 체험과 몰입 경험이 중요한 상품은 소비자 대면이 중요한데, 짧은 시간에 많은 고객을 만날 수 있으니 매력적인 판로처임에는 틀림없습니다. 상대적으로 높은 수수료가 큰 부담인데, 현재 한국사회적기업진흥원과 중소기업청이 수수료를 할인해주거나 매장 인테리어를 보조해주는 프로그램으로 입점 기회를 주고 있습니다. 또 백화점 일부는 사회공헌사업으로 사회적경제 기업, 청년 기업에 수수료를 할인해주고 있습니다. 입점 후에도 어떤 상품에 대해 구매하는 비율이 높은지 데이터를 구축해 이를 기반으로 상품 구색을 적절하게 변경하고 상품 개발과 양산을 위한 선택과 집중의 근거로 삼아야 합니다. 판로 개척은 행운이 아닌 관리의 영역임을 잊지 말아야 합니다. 1년 이상 경쟁력을 테스트 한 뒤 본격적으로 로드샵으로 진출하는 비전을 세운다면 높은 수수료에도 백화점 입점도 전략적으로 고려해볼 수 있는 채널입니다.

오프라인 입점 시 수수료 말고도 넘어야 할 또 하나의 산은 상품 구색의 다양성입니다. 오프라인 매장의 큰 매대를 채우기 위해서는 상품 구색이 다양해야 하는데 품목이 몇 개 없는 기업은 작은 매대 하나를 채우기도 버겁습니다. 베이커리와 같은 식품업은 다양한 구색을 갖출 수 있지만 제조업은 사실상 품목의 수와 색상, 크기가 한정되어 있는 것이 사실입니다. 사실상 규모의 경제를 이루지 못해 품목 수가 몇 개 없는 사회적경제기업 입장에서는 오프라인 입점이 불가능한 것인데, 요즘에는 팝업스토어(임시 매장)



©윙윙마켓



©아트인팩트

형태로 다양한 기업이 모여 매대를 같이 채워 이 문제를 해결하기도 합니다. 대표적으로 부산 현대백화점에 입점한 사회적기업 윙윙마켓은 에코인 블랭크, 콘삭스, 공기, 공공공간 등 7개의 사회적경제기업이 모여 매장을 운영하고 있습니다. 서울에서는 소셜벤처 아트임팩트가 여러 신진 디자이너 상품, 생활 소품을 큐레이션해 동대문 현대아웃렛 몰에 입점한 바 있습니다. 눈 밝은 MD가 경쟁력 있는 상품들을 모아낸다면 팝업스토어로 오프라인 진출을 도모할 수 있습니다.

온라인몰은 저렴한 수수료가 장점이지만 대신 고객을 직접 모아 와야 합니다. 직접 찾아들어가서 보지 않는 한 오프라인처럼 우연히 상품을 보기가 어렵습니다. 소비자의 스마트폰에 어플리케이션을 설치하는 데 1,000원 정도의 광고비용이 소용된다고 합니다. 사람을 모으는 일도 비용이 듭니다. 상품 페이지로 고객을 진입시키기 위한 콘텐츠 배치, 광고, 물류 배송 등 오프라인과는 다른 과제가 산적해 있는 만큼 입점 수수료가 저렴하다고 무조건 나은 판로처라고 보기도 어렵습니다. 많은 업체들이 블로거들을 활용해 온라인몰로 고객을 유도하는 활동을 펼치는 이유도 여기에 있습니다. 저렴하지만 사람을 모으기가 어렵고, 사람을 모으기는 쉽지만 임대료가 비싼 양쪽의 채널에서 자사의 역량과 노하우에 맞는 유통 채널을 선택해야 합니다. 싼 것이 나은 것이 아니라 그 채널로 진입하기 위한 확실한 전략이 있어야 합니다.

최근에는 옴니채널Omni-Channel이라는 단어가 떠오르고 있습니다. 오프라인 경계 없이 오프라인 샵과 온라인 샵을 병행해 소비자가 온라인으로 구매해 오프라인으로 수령하거나, 오프라인에서 눈으로 확인하고 온라인으로 구매하는 등 모바일, 오프라인, 온라인이 결합된 새로운 방식입니다. 유통의 형태와 모습이 빠르게 변화하지만 달라지지 않는 기준은 어떻게 하면 소비자에게 더 편의를 줄 수 있는가입니다. 유통 채널은 상황에 맞게 쉽게 전환하기가 어렵고 전환할 때 많은 시간과 비용이 드는 만큼 소비자 관점에서 전략적으로 판단해 결정해야 합니다.

〈표3〉 백화점 일반 입점 과정

1. 상담 신청	2. 상담	3. 품평회	4. 입점 확정
온라인 홈페이지	회사, 제품에 대한 온라인, 오프라인 상담	방문 실사 및 품평회 통해 상품력, 영업력 평가	계약 체결

출처 : 기획재정부(2016). 『국내 유통채널 입점 가이드』

공공성이 강한 기업은 공공구매시장으로

정부에서 연간 구매하는 공공구매는 약 114조 원으로(2014) 정부 GDP의 8%에 해당됩니다. 이중 사회적경제가 차지하는 비중은 2015년 기준 약 1.5%인데, 이마저도 복사용지와 봉투 등 특정 상품군에 한정되어 있습니다. 정부 부처의 담당자 입장에서는 최저가 낙찰제와 재무제표로 기업 가치를 판단해야 하는 조달계약법상의 한계로 사회적경제기업 제품에 대한 구매 동기가 떨어지는 것이 사실입니다. 성과가 없는 것은 아닙니다. 성남 시 사회적경제기업의 공공구매 실적은 73.9%까지 증가했고(2015) 서울시는 7개의 상품(청소, 행사, 간병, 인쇄 등)에 한해서 사회적경제기업에 공공구매시장을 개방하고 있습니다. 현재 국회에 상정된 더불어민주당, 바른정당의 사회적경제기본법 모두 사회적경제기업에 대한 직접적 지원보다 우선 구매제도로 경쟁력을 제고할 수 있도록 방향이 수립되고 있습니다. 공공구매시장으로 진출하기 위한 우호적인 환경이 조성되고 있는 것입니다. 정부의 조달 시스템을 활용하기 위해서는 많은 행정 절차를 통과해야 하지만 조금씩 공공구매시장이 열리고 있는 만큼 공공성이 강한 사회적경제기업에 새로운 기회임은 틀림없습니다.

민간시장으로의 진입과 달리 공공시장은 구매자가 명확하고 공공이 요구하는 행정 절차가 분명해 공공이 요구하는 요건을 갖추는 것이 가장 중

요합니다. 서울시 사회적경제지원센터에서는 2016년부터 공공구매 플랫폼(www.senavi.org)을 만들어 서울시와 경기도 내 공공기관의 구매 현황을 조회할 수 있는 시스템을 마련했습니다. 무엇보다 공공기관의 예산과 그 예산 항목에 진입 가능한 사회적경제기업의 상품을 편리하게 조회할 수 있도록 해놓았습니다. 한국사회적기업진흥원에서는 매년 공공구매 매뉴얼을 발간·배포해 조달 과정을 안내하고, 공공구매와 관련된 통합 상담센터(1566-5365)를 운영해 상담해주고 있습니다. 2017년 공공기관의 예산을 조회해 상품과 서비스가 필요한 부서를 찾아보고 상담센터의 도움을 받아 차근차근 준비한다면 우선공공구매시장 진입 자체가 막연한 일만은 아닙니다.

사회적기업과 사회적협동조합은 사회적 가치를 창출하면서 수익을 창출해야 하는, 일면 양립하기 어려운 가치를 추구하고 있습니다. 이 점은 민간시장에서의 가격 경쟁력 저하로 드러납니다. 특히 취약계층을 고용하는 기업의 경우 민간시장에서 경쟁력을 가지기 어렵습니다. 공공구매는 일종의 완충지대로서 기업의 사회적 가치와 지속가능성을 양립할 수 있도록 만드는 중요한 연결고리입니다. 협동조합의 도시라고 불리는 볼로냐에서는 시청 신청사는 건설협동조합이 짓고 볼로냐 극장은 라 바라카^{La Baracca} 사회적협동조합이 위탁 운영하고 있습니다. 사회적협동조합의 성공적 모델로 꼽히는 카디아이^{CADIAI} 사회적협동조합도 총 매출의 50.5%가 공공기관에서 나오고 이탈리아 사회적협동조합의 소득 중 89%가 지방정부와 공공기관으로부터 나온다는 점은 우리나라와 매우 대비되는 모습입니다.² 사회적경제기업이 추구하는 가치를 위해 기업 당사자로서의 혁신은 말할 것도 없이 중요하지만 정부도 중요합니다. 공공구매 담당자들의 인식이 바뀌어야 하고 현재 권고 수준에 불과한 우선구매제도가 서울시, 성남시

2 장남희(2015). 「볼로냐 돌봄 사회적협동조합 '카디아이'의 성공 요인은?」, 서울특별시 사회적경제지원센터.

처럼 책임 있는 수준으로 강화되어야 합니다. 취약계층 고용 등 공공성이 강한 사회적경제기업은 민간시장에서 경쟁력을 갖기가 쉽지 않은 만큼 공공구매시장으로 진입할 수 있도록 정부의 역할과 관심이 필요합니다.

무언가를 팔아야 한다는 것은 결국 남을 설득한다는 것입니다. 대상이 MD이건 소비자이건 정부이건, 단순히 명쾌하게 설득이 될 거라는 가정은 희망사항에 불과합니다. 펜실베이니아 대학교의 심리학자 안젤라 리 덕워스 Angela Lee Duckworth가 40년간 하버드 대학교의 학생들을 조사하면서 왜 누구는 성공하고 누구는 성공하지 못했는가를 조사했습니다. 그녀는 성공한 리더들의 공통된 성격을 발견했는데, 무언가를 성취할 때 마라톤처럼 지겨운 중간 단계를 버티면서 노력과 흥미를 잃지 않는 사람들이 성공한다고 결론지었습니다. 평범한 말 같지만 그녀는 이 연구로 해마다 전 세계에서 탁월한 성취를 이룬 사람에게만 주는 맥아더 상을 수상했습니다. 이 정도 일을 맡겨도 좋겠다, 하는 생각은 결국 작은 성공으로 쌓은 신뢰에서 만들어집니다. 어떤 과정이 마라톤처럼 지겨울 수 있지만 그 지겨움을 넘길 때 완전히 새로운 세계가 시작되리라 믿습니다. 경쟁력 있는 상품으로 이 어려운 시기를 함께 헤쳐 나가는 사회적경제기업이 많아지기를 기대합니다.

〈참고〉 우선구매제도 대상 기업 목록

우선구매제도	근거	대상 기업	구매 기관
중소기업 제품 우선구매제도	중소기업제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 법률	「중소기업기본법」 제2조의 규정에 따른 중소기업	국가기관, 지방자치단체(기초자치단체 227개 포함), 「공공기관 운영에 관한 법률」 제5조에 따른 공기업·준정부기관 및 기타 공공기관, 지방공사 및 지방공단, 중소기업중앙회, 농업협동조합중앙회, 수산업협동조합중앙회, 산림조합중앙회, 한국은행, 대한상공회의소
기술개발 제품 우선구매제도	중소기업제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 법률	「중소기업기본법」 제2조의 규정에 따른 중소기업	
여성기업 제품 우선구매제도	여성기업 지원에 관한 법률	「여성기업지원에 관한 법률」 제2조 및 동법 시행령 제2조에 따라, 여성이 대표권이 있으면서 실질적으로 경영하는 기업	
사회적기업 제품 우선구매제도	사회적기업 육성법	「사회적기업 육성법」 제7조에 따라 인 증받은 기업	
사회적협동조합 제품 우선구매 제도	협동조합기본법	기획재정부 및 주무부처의 인가를 받은 사회적협동조합이 생산하여 제공하는 재화 및 서비스	
중증장애인 생산품 우선구매제도	중증장애인생산품 우선구매 특별법	「장애인복지법」 제58조 제1항 제3호에 따른 장애인 직업재활시설과 같은 법 제63조에 따른 장애인복지단체 중 제9조에 따라 보건복지부장관으로부터 지정을 받은 생산시설(이하 “중증장애인생산품시설”이라 한다)에서 생산된 제품 및 동 생산시설에서 제공하는 노무용역 등의 서비스	
국가유공자 자활용사촌 생산품 우선구매제도	한국보훈복지의료공단 수익사업 지원 및 국가유공자 자활용사촌 자립지원에 관한 훈령	국가유공자 자활용사촌 복지공장의 생산품	
녹색제품 의무구매제도	녹색제품 구매 촉진에 관한 법률	저탄소 녹색성장 기본법」 제2조 제5호에 따른 녹색제품으로서 환경표지(마크), 우수재활용(GR) 인증을 받은 제품	

서평

한국 사회연대경제의 역사적 경험을 성찰하다

『한국 사회적경제의 역사 : 이론의 모색과 경험의 성찰』
김신양, 노대명, 황덕순, 박승욱, 김정원, 신명호, 김기섭,
한울아카데미, 2016

김창진

성공회대학교
사회과학부/
사회적경제대학원 교수



근래 사회연대경제SSE, Social and solidarity economy
 부문에 직접 종사하는 사람들은 물론 관심 있는 이들도 두루 참고해볼 만한 책이 나왔다. 이 책의 필자들은 “한국에서 비교적 일찍이 사회적 경제 공부를 시작했던 그룹이고 또 어떤 이들은 이론에서뿐 아니라 실천 영역에서도 나름 경륜을 쌓아온”(4쪽) 자부심을 가지고 있는 사람들이다. 2014년에 기획되어 약 2년여 만에 출간된 이 책은 모두 여섯 개의 장으로 구성되어 있는데, 각각의 제목과 필자를 살펴보면 다음과 같다.

제1장. 사회적경제의 의미와 관점(김신양)

제2장. 개괄적인 한국 사회적경제의 역사(신명호)

제3장. 한국 민간 협동조합의 역사와 의미(김기섭)

제4장. 한국 사회적기업의 역사와 현실(김정원·황덕순)

제5장. 한국 사회적경제운동의 특성과 마을공동체 재생(박승욱)

제6장. 한국 사회적경제의 진단과 과제(노대명)

필자와 목차의 구성에서 보다시피 이 책은 그간 각 부문별로, 간헐적으로 이루어져온 ‘한국의 사회적경제’에 관한 평가를 한 권에 총망라하여 그 전개 과정과 현황, 그리고 성과와 한계를 지적하면서 향후 과제까지 제시하고 있는 야심적인 기획이라고 할 만하다. 그리고 실제로 필자들이 본문에서 소개하고 있는 내용이나 피력하고 있는 주장들 중에는 상당히 흥미 있는 내용들이 많다. 유럽 사회적경제의 두 가지 전통—사상 또는 학문 분야로서, 그리고 조직 부문으로서—에서부터 한국 사회적경제의 ‘비제도적 실체’의 의의를 강조하고 있는 부분, 사회적경제의 역사를 ‘자생적 발아—관습화—법제화’라는 관점에서 단계 구분을 시도하고 있는 점, 그리고 ‘사회적기업’을 그 사회적 가치에 비추어 폭넓게 정의하려는 시도에 이르기까지… 특히 이 책의 필자들이 여러 곳에서 힘주어 강조하고 있는 것처럼, 한국의 ‘사회적경제’를 협동조합, (인증)사회적기업, 마을기업, 자활기업 등 정부의 지원 정책에 따라 ‘(법인적으로) 제도화된 형태’를 중심으로 피상적으로 정의하는 방식을 지양하고자(10쪽) 하는 태도는 높이 평가할 만하다. 그러한 분류는 각 조직의 활동 내용보다는 지극히 형식적인 법적 자격을 기준으로 하고 있고, 또 그런 기존의 법적 명칭으로 포괄될 수 없는 상당히 중요한 사회적 실체를 빠뜨리는 우를 범하는 경우도 많기 때문이다.

그리고 “지속가능성과 연대성, 자발성의 관점에서 위기”(284쪽)를 맞고 있는 것으로 평가되는 한국의 사회적경제 영역의 활동가들이 추구하는 성장 전략에 대한 비판적 의견도 충분히 경청할 만하다. 그것이 “무엇을 위한 양적 성장인지 재검토가 필요”하며, “자발성과 혁신성이라는 무기를 다시 다듬어야” 한다는 지적은 개별 부문의 특성에 상관없이 공통적으로 해당

되는 사항이라고 생각된다. 나아가 한국의 사회적경제가 복지국가와 어떻게 사회적인 역할을 분담할 것인지 깊이 있는 고민을 촉구하는 부분도 활동가와 정책 담당자들에게 자기 부문의 협소한 실무적 관심을 넘어 거시적 관점을 요구하고 있는 점에서 매우 중요한 지적이라고 할 수 있을 것이다.

평자는 이 짧은 분량의 글에서 『한국 사회적경제의 역사』에 실린 논문의 내용이나 필자들의 주장에 관해 하나하나 구체적으로 어떤 점에서 동의하고 동의하지 않는지 의견을 제시하기는 어렵다. 한마디로 이 책의 내용에는 그간 ‘한국의 사회적경제가 걸어온 경험의 성찰’이 잘 이루어져 있다고 평가할 수 있겠다. 그런 점에서 각 부문 조직들이 그간 성취한 ‘제도화’의 의미와 그 한계를 지적하는 부분 또한 상당히 설득력 있어 보인다. 무엇보다도 정부 지원을 통해 비교적 손쉽게(?) 사업을 영위하려는 태도와 정책을 설득력 있게 비판하면서, 이제는 한국에서 ‘사회적경제’의 사회적 의미에 대한 보다 깊이 있는 고민이 필요하다는 지적, 그리고 거기에 대해 나름대로 근거 있게 대안을 제시하고 있다는 점에서 이 책의 출간 의의는 적지 않다고 할 것이다.

이러한 의의에도 불구하고, 이 책이 『한국 사회적경제의 역사』라는 제목에 “이론의 모색과 경험의 성찰”이라는 부제를 달고 있다는 점에서는 몇몇 지점에서 지적을 피하기 어려울 것으로 생각된다. 위에서 언급했듯이 이 책에서 ‘경험의 성찰’은 상당히 잘 이루어졌다고 할 수 있겠으나 ‘이론의 모색’이 어느 정도 진전을 이루고 있는지는 그렇게 잘 확인되지 않는다. “서구의 경험과 한국의 경험은 다르다”는, 타당한 지적에서 한발 더 나아가 ‘비서구적인’, 또는 ‘보편적인’ 이론적 구축에 다가가는 깊이 있는 시도는 결코 만만한 작업이 아니라서 이 책의 필자들만을 탓하는 것은 지나친 요구일 것이다. 일단 서구와 한국의 경험이 어떤 공통점을 가지고 있으며, 그럼에도 불구하고 어떻게 다른가를 구체적으로 확인하고 그것을 개념화하는 작업 자체가 사실은 ‘이론의 모색’을 위한 중요한 첫걸음이라고 할 수 있을 것이다.

부제는 그렇다 치더라도, 『한국 사회적경제의 역사』라고 붙어 있는 책의 제목이 내용과 잘 부합하는가에 대해서는 필자들이 좀 더 진지하게 고민하고 토론해봤으면 어떨까 하는 아쉬움이 든다. 처음 책 제목을 들었을 때 드는 우호적인 느낌은 ‘한국 사회적경제의 역사가 어떤 관점과 기준으로 부문별, 시기별로, 그리고 운동사와 정책사가 종합적으로 정리되어 있겠구나!’ 하는 기대였다. 하지만 실제로 책을 읽어보면 내용은 ‘한국 사회적경제의 역사와 현황’이라고 해야 더 어울릴 법하다는 느낌을 받는다. 거의 모든 필자들이 ‘역사’를 언급하고 있기는 하지만 그 접근 방법이나 내용, 수준이 들쭉날쭉하고, 어떤 필자들의 경우 다만 ‘최근의 현황과 과제’를 정리, 평가하기 위한 사전 작업 정도로 과거 경험을 서술하는 데 그치고 있기도 하다. 따라서 사전에 필자들이 “이 책이 여섯 편의 논문 모음집이 아니라 통일된 관점과 입장을 가진 단행본이 되어야 한다는 데 모두가 동의”(책을 내며)했다고 함에도 불구하고, 그 ‘통일된 관점과 입장’은 이 책 전체를 통해 일관되게 관철되지 못하고 있는 것으로 보인다. 왜 그럴까?

평자가 보기에 여섯 편의 글을 쓴 일곱 명의 필자들이 책의 기획의도를 충분히 살릴 수 있는 접근 방법과 집필 방식에 대해 충분한 합의를 이루지 못한 것이 아닌가 짐작된다. 처음 두 장(1장, 2장)의 필자들이 ‘역사를 어떻게 쓸 것인가’를 고민하고 있음에도 불구하고, 그것이 이 책의 구성(목차와 내용)과 역사적 시기 구분에서부터 서술 방법과 자료의 제시에 이르기까지 일관된 틀로 적용되지 못하고 있는 것이다.

우선 내용적으로 2장, 3장, 5장의 내용은 많은 경우 중복된다. 크게 볼 때 모든 필자가 하나의 주제를 다루고 있으므로 내용이 부분적으로 겹치는 것은 불가피하지만, 이 세 논문은 각기 별도로 쓴 글들을 단지 한 권의 책에 합쳐놓은 듯한 인상을 준다. 필자들의 좀 더 확실한 역할 분담과 좀 더 진지한 편집 작업이 아쉬운 부분이다(예컨대, 5장은 다른 글들과 확연히 다른 구성을 취하고 있으면서 무려 15절까지 이어진다. 내용상 3, 4절 정도로 축약할 수 있었을 것이다). 아울러 일부 필자들은 자신의 주장을 개진하면서 그 근거

가 되는 설명이나 자료를 분명하게 제시하지 않고 있다. “역사”를 서술하면서 1차 자료보다 2차 자료를 더욱 많이 인용하고, 자기 개인의 고유한 주장인지 다른 이들의 견해를 인용한 것인지 불분명한 기술이 여러 군데 눈에 띄는 점은 이 책의 학술적 가치를 줄이는 데 기여하고 있지 않은가 생각된다.

다음으로 ‘역사’ 서술은 기본적으로 시기 구분이 매우 중요한데, 그 점에서도 이 책에서는 일관된 관점과 용어, 그 근거 제시가 희미하다. 필자들은 ‘일제강점기-개발독재기-시장사회기’로 나눈 부분을 나름의 기준이라고 간주하는 것처럼 보이지만, 이는 매우 개괄적인 단계 구분이고, 또 모든 필자들이 이 구분조차도 그대로 받아들이고 있는 것 같지 않다. 과연 ‘시장사회기’라는 용어가 적절할까? 이 용어가 타당성을 얻으려면 한국 사회에서 ‘시장사회’가 ‘비시장사회’에 비해서 어떤 근본적 차이가 있는지, ‘일제강점기’와 ‘개발독재기’는 왜 ‘시장사회기’가 아닌지에 대해 설득력 있는 근거가 제시되어야 하는데, 이 책에서는 그것을 발견하기 어렵다. 따라서 ‘시장사회기’라는 용어는 단지 편의적인 호칭 이상의 의미를 발견하기 힘들다. 또 2장에서 시도된 ‘경제 영역별 역사’ 서술 방식이 나름대로 참신성이 있지만 상당히 인위적인 주제별·부문별 구획을 설정하고 있기 때문에 얼마나 효과적인 방법인지 확신을 주저하게 만든다.

평자 생각으로는 시기 구분에서 일제강점기의 3·1운동과 해방 이후의 4월혁명, 그리고 1980년 ‘서울의 봄’과 1987년 ‘민주화’ 같은 사회적 격변이 어떻게 사회적 각성을 초래하고 대안적 사회경제운동의 태동과 발전에 영향을 주었는지를 한편으로 놓고, 다른 한편으로 시민사회의 운동사와 공공부문의 정책사가 어떻게 상호작용하는지를 기준으로 한국 사회연대 경제의 단계별 발전 과정을 검토해보면 어떨까 생각한다.

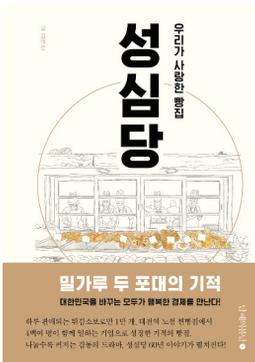
‘모든 이를 위한’ 지역 빵집의 성공 비결

『우리가 사랑한 빵집 성심당』

김태훈 지음,
남해의봄날, 2016

이상미

아이클 시민기자



사회적 나눔을 실천하는 작은 빵집이 중견기업으로 성장하는 데 꼭 필요한 조건은 무엇일까? 우선은 남들이 쉽게 따라할 수 없는 그 빵집만의 제품, 곧 차별화된 맛 일 것이다. 다음은 그런 색다른 빵을 만들고 손님들에게 제대로 전달할 수 있는 사람, 곧 함께 일하는 직원들이다. 마지막으로는 널리 보고 미래를 준비하며 보편적인 사회적 가치를 추구하는 남다른 경영 마인드가 아닐까. 성심당은 결코 쉽지 않은 이 세 가지 조건을 두루 갖추었다.

대전 사람들에게 성심당은 대전인의 자부심이다. KTX를 타고 외지에 나갔다가 돌아오는 길, 대전역 플랫폼 안에 풍기는 튀김 소보로의 고소한 향기는 ‘이제 집에 왔구나’ 하는 안도감을 준다. 저절로 이끌려 들어가 가족을 위한 빵을 성심당 종이봉지에 골라 담아 들고 나

서다보면 역 주변에 똑같은 봉지를 든 대전 시민들은 또 왜 그렇게 많은지….

60년 역사의 성심당이 이룬 현재의 영화가 빛을 발한 것은 불과 5~6년 전부터다. 60년 역사 가운데 50여 년은 만성 적자와 부도를 오가는 부대끼의 시간이었다. 대전 사람들은 그런 어려운 시절을 지켜왔고 지금의 부흥을 함께 기뻐하며 자부심을 느낀다. 대전 살이 14년차인 나는 성심당 프랜차이즈로 처음 동네 성심당을 만났다가 곧 ○○베이커리와 △△바게트로 바뀌는 모습을 지켜왔고, 성심당 본점에 큰불이 났다는 지역 뉴스를 접하고 지인들과 함께 걱정했다. 게다가 대전 시내 유명한 개인 빵집은 대부분 성심당 출신들이 운영한다. 대전 사람들도 성심당 출신이 운영하는 빵집이라면 믿고 간다. 유명 프랜차이즈 빵집들이 유독 대전에서 만큼은 기를 펴지 못하는 이유도 성심당 파워 때문일 것이다.

『우리가 사랑한 빵집 성심당』은 성심당의 역사와 근래 발전상을 대전의 발전과 더불어 소개한다. ‘밀가루 두 포대의 기적’으로 널리 알려진 성심당의 창업 스토리는 언제 들어도 감동적이다. 한국전쟁 시기 홍남부두에서 60명 정원의 미군 선박에 1만 4,500명 피난민을 싣고 탈출한 이야기부터 ‘기적’이라는 생각을 갖게 한다. 또한 거제에서 진주를 거쳐 서울로 가려던 가족이 기차 고장으로 하릴없이 멈춰선 바람에 대전역에 내리게 되었고, 무턱대고 찾아간 대흥동성당 신부에게 받은 밀가루 두 포대로 노점에서 찢빵을 만들어 팔게 되었다는 스토리는 ‘운명’이라는 단어를 떠올리게 한다. 창업주 임길순은 노점 빵집에서 팔고 남은 빵을 가난한 이웃을 찾아 아낌없이 나누었다. 하루 300개를 만들면 100개는 이웃과 나누는 사랑, 성심당의 ‘성심’이라는 상호가 보여주듯 ‘그리스도와 성모 마리아의 거룩한 마음’을 실천하는 창업 가치는 현재의 성심당으로 이어진다.

이 책의 필자가 말한 것처럼, ‘스토리(이야기)’를 가진 집단은 그것을 형성하는 과정에서 나눈 경험과 가치를 통해 공동의 목표를 설정하고, 조직의 생명력인 협동을 이끌어낸다. 특히 위기 상황에서는 함께 나누었던 ‘스토

리를 통해 조직을 결속시키고 위기를 극복하는 힘을 얻는다. 변화무쌍한 시장 환경 속에서 오랫동안 살아남은 기업은 예외 없이 그들만의 특별한 이야기를 가지고 있으며, 이야기를 중심으로 단합하고 같은 비전과 목표를 공유한다. 이야기는 또한 기업의 독특한 문화를 만들며 자기만의 문화를 가진 기업은 시장 안에서 독자적인 생명력을 유지할 수 있다. 성심당이 바로 그렇다.

무엇보다 50여 년의 부대낌 속에서 탄생한 성심당만의 제품 개발력은 오늘의 성심당이라는 브랜드 파워를 갖게 한 근본 힘이다. 성심당에서만 튀김 소보로와 판타롱 부추빵을 맛볼 수 있고 이들 빵은 성심당을 이끌고 있는 대표 상품이다. 독창적이고 뛰어난 제품을 개발하고자 하는 노력이 없었다면 성심당은 그렇고 그런 빵집에 지나지 않았을 것이다. 또한 이렇게 개발한 빵을 이른 아침부터 항상 같은 맛으로 만들어 손님에게 전달하는 직원들이 없다면 오늘의 성심당이 발전하기 어려웠을 것이다. 일반적으로 제빵업계는 이직률이 높기로 유명한 곳인데 한결같은 마음으로 빵을 만들고 새로운 빵 개발에 박차를 가하며 갓 나온 빵을 청결하게 판매하기 위해 애쓰는 친절함 직원들의 문화는 결코 하루아침에 만들어지지 않았다. 더군다나 2005년 초 내리막길을 걷던 성심당 본점에 큰불이 나 가게와 기계가 다 타버려 이제는 끝났다고 포기하려던 때 기적처럼 성심당을 일으켜 세운 힘은 다름 아닌 직원들이었다. 스스로 발 벗고 나서 불탄 가게를 치우고 물건을 닦고 중고 제빵 기계를 들여와 재건에 나선 자발적인 직원들의 힘은 성심당의 독특한 기업 문화가 빛을 발한 실례였다.

마지막으로 창업주의 경영 가치를 잇는 미래 성심당을 EoCEconomy of Communion, 모두를 위한 경제 기업으로 결정하고 실천해온 경영자의 남다른 꿈을 꼽을 수 있다. 성심당은 “모든 이가 다 좋게 여기는 일을 하십시오”라는 사훈을 갖고 있는데 여기서 ‘모든 이’는 남녀노소는 물론 부자와 가난한 자, 손님과 직원, 거래처와 협력업체, 심지어 경쟁업체와 퇴사 후 개인 창업자까지를 포함한다. EoC는 기업의 이윤을 세 부분으로 나누어 한 부분은 가난

한 이웃을 돕는 데 사용하고, 이익의 다른 한 부분은 새로운 사고방식을 가진 사람들을 양성하는 데 사용하며, 또 다른 부분은 기업의 성장을 위해 사용하라고 제안한다. 성심당은 EoC 기업으로서 특히 투명한 경영과 정직한 세금 납부, 정확한 회계와 나눔을 명시하고 직원들이 성심인이라는 자부심을 갖게끔 정체성과 비전을 함께한다. 일자리에 대한 성심당의 새로운 관점과 시도는 선택근무제와 직원 복지, 가족 같은 회사, 사랑과 나눔 문화, 주5일 근무 등으로 실현되어 이직률은 낮아지고 직원 만족도는 높아지게 되었다.

일하는 사람이 행복하고 자부심과 긍지를 갖도록 하는 성심당 경영자의 남다른 고민과 경영 가치가 2016년 창업 60주년을 맞은 성심당의 밝은 미래를 보여준다. 이 책이 남달랐던 부분이 바로 이 점이다. 창업자와 함께 시작된 나눔의 실천과 지역사회에 대한 헌신, 눈부신 혁신과 위기 극복으로 대전 지역을 넘어 우리나라 최고 빵집의 반열에 오른 2대 경영의 성공적인 리더십은 단순히 역경을 딛고 성공한 기업 스토리와는 다르다. 필자의 말마따나 그럴싸한 비전과 상대적으로 풍족한 보수만으로 직원들이 회사 일을 내 일처럼 여기며 일을 하지는 않는다. 성심당의 비결은 사장부터 말단 직원에 이르기까지 노동을 소중하게 여기며 우직하게 일한다는 점이다. 더 많은 노동이 필요할 때는 간부들이 먼저 나서서 떠안는 문화, 정직한 노동을 하는 사람들이 서로 사랑하며 만들어내는 조화와 일치의 힘이 EoC 기업으로서 성심당을 떠받치는 기업 문화이자 오래도록 가져가야 할 가치일 것이다.

이주희
아이쿱협동조합지원센터
국제협력파트

뉴질랜드 협동조합경제 보고서가 발간되다



●●● 뉴질랜드 협동조합경제의 규모를 조사한 새로운 보고서에 따르면 뉴질랜드의 협동조합 부문은 연간 423억 달러의 매출 규모로 국가 경제에 공헌하는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 상위 30개 협동조합 및 공제사업은 조합원 140만 명이 가입되어 있으며, 총 48,500여 명을 고용하고 매출액은 국내총생산 대비 17.5%를 구성하고 있다.

상위 30위 협동조합 중 농식품 부문은 협동조합 부문 내에서 수입의 65.2%, 자산의 67.6%, 고용의 82.8%를 차지하고 있다. 그다음으로 큰 부문은 도소매로 수입의 30.3%,

고용의 10.7% 규모이다.

이중 뉴질랜드에서 가장 큰 협동조합인 폰테라Fonterra 낙농그룹의 직원은 22,000여 명이며, 뉴질랜드 소매 부분의 50%를 차지하는 푸드스터프 Foodstuffs의 직원은 3,000여 명이다.

보고서 『뉴질랜드 협동조합경제The New Zealand Co-operative Economy』는 뉴질랜드 전국협동조합연합회Cooperative Business New Zealand, 매시대학교Massey University, 오클랜드대학교University of Auckland가 공동으로 협동조합경제 규모를 조사하여 발간한 최초의 보고서이다.

매시대학교 관계자는 보고서를 통해 뉴질랜드에서 협동조합 부문이 차지하는 경제·사회적 중요성을 살펴볼 수 있었으며, 정책 입안자들과 기타 이해관계자들이 협동조합 모델을 보다 잘 이해하고 증진하는 데 도움이 될 것이라고 밝혔다.

특히 ICA에서 발간한 전 세계 300위 협동조합의 데이터와 비교하여 뉴질랜드의 협동조합에서 농식품 및 도소매 부문이 차지하는 비율은 2배 정도 크며, 호주의 상위 100개 협동조합보다 3배 큰 규모에 달한다. 그러나 은행 및 금융협동조합이 세계 협동조합 경제의 45%의 매출 규모를 차지하는 반면 뉴질랜드는 3.4%에 불과하다.

이 보고서는 뿐만 아니라 뉴질랜드의 협동조합 부문이 사람들의 발전과 권한 부여를 통해 불확실하고 급변하는 환경에서 성장을 지속할 수 있는 새로운 방법을 모색하고, 환경과 사회에 대한 영향을 사업의 중심으로 두고 경제에 기여하는 다양한 방법을 확인했다.

참고로 호주의 전국 협동조합 연합체인 BCCM^BBusiness Council of Co-operatives and Mutuals의 2016년도 연구 조사에 따르면 호주 2,000개의 협동조합 및 공제사업 중 상위 100위 기업의 총 매출은 305억 호주 달러, 자산은 1,437억을 기록하여 연간 4% 성장했다.

출처 :

<https://nz.coop>

뉴질랜드 보고서

<http://bccm.coop/wp/wp-content/uploads/2017/01/Co-op-Report-210x210-v2.pdf>

호주 보고서

<http://bccm.coop/wp/wp-content/uploads/2016/11/BCCM-NME-Report-2016.pdf>

로봇 시대, '일'의 미래



컨퍼런스에서 발제 중인 토스텐 벨
(사진 : the Co-operative Party)

●●● 지난 1월 28일 런던에서 열린 영국 협동조합당 행사에서 생활 실태를 조사하는 레졸루션재단(Resolution Foundation)의 'Robot Wars' 연구에 대한 발표가 있었다.

연사였던 토스텐 벨(Torsten Bell) 국장은 영국의 취업률은 사상 최고인 74.5%로, 이중 자동화 시대로 위협에 처한 일자리는 9%로 추정된다고 발표했다. 전 노동당 정책국장이자 재무부 특별고문이기도 했던 벨 국장은 의류, 의료 및 광학 장비, 가죽제품 등의 제조업이 다른 분야보다 더 위험하다고 밝혔다. 인터넷 및 인공지능은 서비스 분야의 업무를 계속 변화시킬 것이 분명하지만 문제는 실제로 로봇

의 수가 충분하지 않다는 것이다. “결과적으로 사람들은 생산성 부족을 이유로 충분한 임금을 얻지 못하고 있다.”

또 다른 문제점으로는 불안정한 노동 증가로 인한 우려인데, 그는 “노동시장의 특징은 자영업자, 호출형 근로계약(zero-hours contracts) 형태와 같이 적은 임금을 받는 노동자의 증가이다. 이러한 문제들이 여전히 해결되지

않았으며 정부가 적극적으로 이를 해결해야 한다”고 말했다.

영국 일간지 『인디펜던트 *Independent*』의 언론인 커스티 메이저 *Kirsty Major*는 ‘직업은 사라지는 것이 아니라 변화하고 있다’고 말하며 우버 *Uber*의 자율주행차에 대한 연구 사례를 들었다. 데이터를 관리하고 차량을 정비할 새로운 인력이 필요하지만 기존의 우버 운전자들은 이와 관련한 훈련의 기회를 갖지 못할 것이라고 덧붙였다. 또한 노조의 역할이 단체 교섭에서 인력 훈련으로의 역할 정립이 필요하다고 강조했다.

정부와 협동조합의 협동으로 싱가포르의 사례를 들었는데, 싱가포르 SPEC 전문가 및 관리자 협동조합은 1998년 금융위기로 싱가포르 인적자원연구소 *Singapore Human Resources Institute*가 전문가 및 관리자, 기술자들 *PMET*의 일자리 창출을 위해 2000년에 설립했다. 정부의 2014년 발표에 따르면 해고자의 51%가 이러한 *PMET*들이다.

SPEC는 *PMET*들의 사고방식을 바꾸는 것을 돕고 있는데, 예를 들면 한 명의 고용주를 위해 평생 일한다는 생각에서, 자신들의 서비스와 전문성을 필요로 하는 다양한 조직에서 일한다는 생각으로 바꾸는 것이다. “우리가 두려워할 것은 자동화가 아니라 불평등이다”라고 그는 덧붙였다.

청년 협동조합 창업지원 협동조합인 알트젠 *Altgen*의 콘스탄스 레스네 *Constance Laisne* 창립자 또한 자신들의 사례를 소개하면서 자동화가 아닌 ‘의미 있는 일자리’의 부재를 문제점으로 들었다. “로봇이 일을 대신해준다면 얼마나 좋은 일인가. 지구를 보존하고 사람들을 배려하고, 그리고 내가 자신이 스스로 통제할 수 있는 의미 있는 일이 우리에게 필요하다.”

출처 :

The co-operative News(<http://www.thenews.coop>)

SPEC <http://www.spec.org.sg>

알트젠협동조합 <http://altgen.coop>

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, 송정인, 우분주

이슈 옹포 금강에서 사라진 이름들
— 송기역(르포작가)
투기자본이 판치는 세상, 공정무역을 위태롭다!
— 허영구(투기자본감시센터 공동대표)

아이쿱생협 만평 — 이동수(만화가)

- 협동조합 소식** 한국의 공정무역 현황
 — 김태연 (iCOOP생협개발부 무역팀장)
 유럽 협동조합의 사례 : 경제 대안 운동
 — 정원자 (iCOOP협동조합연구소 사무국장)
 지금 해외에서는
 — 이주희 (iCOOP생협연합회 대외협력팀)
- 돌발논문** 우리는 속고 있다, 속는 줄도 모르고
 — 노종면 (전국언론노조 민주언론실천위원장, 천안함언론검증위원)
- 서평** 『생명을 살리는 윤리적 소비』
 — 이선옥 (구로생협 문화위원, 르포작가)

생협평론 2011 봄(2호)

- 길잡이** 먹을거리만 다루라고요?
 — 염찬희 (편집위원장)
- 특집** **경쟁의 생산에서 협동의 생산으로**
 WTO-FIA 시대 한국의 농축업정책, 무엇이 문제이며 어떻게 할 것인가?
 — 권영근 (생명창고·지역순환형 사회형성추진운동협의회 상임대표)
 한국 농업의 위기와 협동조합의 과제
 — 정은미 (한국농촌경제연구원)
 협동과 상생의 대안 만들기
 : 배추과동을 통해 생각해보는 생협운동의 비전
 — 허헌중 (지역재단 기획이사)
 아이쿱은 왜 생산의 문제를 고민하는가?
 — 신성식 (아이쿱생협 생산법인 경영대표)
- [좌담회]**
 생산자들에게 듣는다 : 한국농업현실과 아이쿱 생산정책
 — 김진원, 박석원, 오미예, 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

— 정찬울(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(복지국가소사이터티 정책위원)
 복지사회의 이행전략으로써 사회적 경제의 가능성에 관한 탐색
 —장원봉(성공회대학교 사회적기업연구센터 연구교수)
 협동조합운동과 복지
 —김형미(메이저대학원 정치학과 박사과정)
 선수금 운동으로 자본을 조달하는 협동조합 경제
 —오항식(아이쿱생협연합회 사무처장)
- [좌담회]**
 협동과 참여, 그리고 복지
 —권순실, 김민경, 이미연, 장남희, 김아영
- 이슈 협동의 정신과 평창 동계올림픽
 —우석훈(2.1연구소 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

— 염찬희(편집위원장)

특집

민주주의와 협동조합

민주주의 발전에서 협동조합의 역할

— 정태인(새로운 사회를 여는 연구원 원장)

민주주의를 혼란시킴은 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)

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(한국사회적경제연구원 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, 석승역, 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(쿱스토어 대표)

협동조합 소식 세계협동조합의 해를 축하하며 진행된 다양한 기념행사

— 김영미(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

생협평론 2012 겨울(9호)

길잡이 협동조합시대, 자금 조달이라는 걸림돌

— 염찬희(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, 민영, 조향숙, 김아영

이슈 다시 꿈꾸고 싶은 청년들이 만드는 아름다운 연대, ‘청년연대은행(준)’

— 조금득(청년연대은행 추진위원장)

이 세상 꿈이 모두 사라질 때 천국의 영광 보게 되리라

—김남주(변호사)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

르포 아직, 거기 그들이 있다

—이혜정(기록노동자)

돌발논문 구미 불산 가스 유출사태, 무엇이 문제고 얼마나 심각한가?

—김수민(구미시의회의원, 아이쿱 구미생협 조합원)

서평 『화폐전쟁』

—이현숙(한겨레경제연구소 소장)

협동조합 소식 코퍼라티브 유나이티드(The Co-operative United) 참가기

—이주희(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

2012 윤리적 소비 공모전 수기 부문 당선작

생협평론 2013 봄(10호)

길잡이 왜 협동조합 생태계인가?

—염찬희(편집위원장)

특집 **협동조합 생태계**

한국 사회 경제위기의 대안 하나, 협동조합 생태계

—김기태(한국협동조합연구소장)

협동조합 생태계에 대한 구상

—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)

협동조합 생태계로 다함께 행복한 노동을

—김홍범(아이쿱축산 상무대행)

협동조합 생태계와 조합원 활동 : 아이쿱소비자활동연합회의 경우

—권미옥(아이쿱소비자활동연합회 활동국장)

협동조합 생태계는 어떤 모습일까?

—오향식(아이쿱생협 콕서비스 경영이사)

[좌담회]

협동조합 생태계, 이렇게 만들어가야 한다

—김동준, 송주희, 유창복, 이대중, 장은성, 조우석, 손범규

- 이슈** 다양한 협동조합들이 몰려온다
 — 박기용(한겨레 사회부)
 금융협동조합을 통하여 협동조합을 육성하라
 — 신철영(아이쿱생협 클러스터추진위 집행위원장)
 학생인권조례의 앞날은?
 — 홍성수(숙명여자대학교 법학부 교수)
- 아이쿱생협 만평** — 이동수(만화가)
- 들발논문** 물의 공공성이란 우리에게 어떤 의미일까?
 — 송미영(경기개발연구원 선임연구위원)
- 서평** 『착한 것이 살아남는 경제의 숨겨진 법칙』
 — 최은미(밥밖 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?

— 강원구, 박봉희, 손낙구, 정원각, 이향숙

이슈 못살겠다, 협동조합이다! : 프레스시안의 협동조합 전환기

— 이대회 (프레스시안 협동조합팀장)

국정원 사태와 실종된 한국 민주주의

— 배성인 (한신대학교)

아이쿱생활 만평 — 이동수 (만화가)

돌발논문 민영화의 뒷, 어떻게 벗어날 것인가?

— 김철 (사회공공연구소 연구위원)

기획연재 협동조합을 가다 ②

중국집 ‘철가방’들이 일군 협동의 힘

— 김은남 (시사IN 선임기자)

영화평 <위 캔 두 댓>

— 정설경 (생활평론 편집위원)

협동조합 소식 협동조합 가치와 원칙의 사회적 확산을 보장하는 일

— 김영미 (아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

생활평론 2013 겨울(13호)

길잡이 협동조합의 정체성 논의가 필요한 때이다

— 염찬희 (편집위원장)

특집 협동조합 정체성 논쟁 1

[발제]

협동조합 다시 생각하기

— 신성식 (아이쿱생산법인 경영대표)

[토론]

협동조합 가치와 원칙에서 길을 찾자

—이현숙(한겨레경제연구소장)

나무로서 협동조합과 숲으로서 협동조합

: “협동조합 다시 생각하기”에 대한 단상

—장종익(한신대학교 글로벌협력대학 교수)

화폐 경제와 사회적 경제의 제도 차이를 인식하자

—홍기빈(글로벌정치경제연구소장)

협동조합운동, 천천히 훑아보면서 나아가기

—김동준(성공회대 대학원 협동조합경영학과 연구교수)

토론에 대한 발제자 의견

—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)

[좌담회]

활동가 입장에서 바라 본 “협동조합 다시 생각하기”

—김순희, 정실경, 정현화, 손범규

이슈 현대판 봉이 김선달은 과연 누구인가?

: 상수도 민영화 정책의 현황과 문제점

—송유나(사회공공연구소 연구위원)

22조 원 퍼부는 4대강사업의 실체

—박창근(관동대 토목공학과 교수)

아이쿱생활 만평 —이동수(만화가)

돌발논문 30년 후 기초연금, 현행법상 기초노령연금의 절반

: 박근혜 정부 기초연금 공약 후퇴, 쟁점과 대안

—홍현호(시민경제사회연구소 소장)

기획연재 협동조합을 가다 ③

이 학교 매점엔 뭔가 특별한 것이 있다

—김은남(시사IN 선임기자)

서평 현명한 소비자로는 부족하다 : 『질병판매학』

—민앵(살림의료생활 이사장)

협동조합 소식 전세계 협동조합들은 무엇을 고민하는가?

—김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

- 길잡이** 사람 중심의 경제를 향해서
 —염찬희(편집위원장)
- 특집** **바람직한 사회적 경제 모델 찾기**
 사회적 경제와 협동조합운동
 —장원봉(사회투자지원재단 상임이사)
 사회적 경제의 현실과 협동조합운동의 방향
 —허승우(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
 —희정(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 공급 시스템
—신신일(아이쿱인증센터), 허미영(아이쿱농산)
순환과 공생의 지역공동체를 만들어가는 옥천 이야기
—권단(옥천순환경제공동체 운영위원장)
- [좌담회]**
친환경농산물 생산자들이 들려주는 현장 이야기
—김근호, 임영택, 주정산, 홍진희, 이향숙
- 이슈** 규제 완화라는 재앙, 그리고 의료민영화
—변혜진(건강권실현을위한보건의료단체연합 기획실장)
저성장시대의 주택정책 방향과 공유주택의 역할
—변창흠(세종대학교 교수)
- 아이쿱생협 만평** —이동수(만화가)
- 돌발논문** 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(푸드스토어 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 원체스터대학)
영화평	눈부신 순간에 대한 기록 — 주현숙(독립영화감독)
협동조합 소식	지속가능한 발전에 기여하고자 하는 협동조합의 노력 — 김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

생활평론 2014 겨울(17호)

길잡이	성장없이 하는 모든 협동조합들에게 — 염찬희(편집위원장)
특집	한국협동조합의 성장통 이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제 — 김대훈(iCOOP협동조합지원센터 이사) 반겨야 할 역설, 협동조합의 민주적 거버넌스 — 윤주일(쿠파협동조합 이사) 협동조합은 좋은 일자리인가 — 강민수(콰비즈협동조합대표) 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

—장정호(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)

아이디어생협 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)

생협평론 2015 봄(18호)

길잡이

고립을 넘어 함께하는 세상을 향하여

—박종현(편집위원장)

특집

협동조합기본법 2년, 그 성적표는?

협동조합기본법 도입에 따른 정책효과와 향후방향

—이철선(한국보건사회연구원 연구위원)

협동조합기본법 시행 2년,

기본법 제정 당시의 정책목표는 얼마나 달성했나?

—이대중(전 기획재정부 협동조합법제정팀장)

협동조합기본법 시행, 그 성과와 과제

—문보경(한국협동사회경제연대회의 집행위원장)

협동조합의 지형

—김현하(iCOOP협동조합지원센터 협동조합지원 2팀)

[좌담회]

협동조합기본법 2년, 우리 마을 어떻게 바꾸고 있나?

—김정원, 유영우, 이석우, 정원오, 김형미, 김현대

- 이슈 사람다움의 샘, 함께하기 : 세월호, 3·11, 그리고 생협의 조합원들
—김형미(아이쿱협동조합연구소 소장)
- 한·일 생협의 풀뿌리 교류의 궤적과 향후
: 어려운 사회를 지지하는 중심은 '사람'에게
—시바 사나에(일본협동조합학회 부회장)
- 돌발논문 갑을 관계를 넘어서려면
—김찬호(성공회대 교양학부 초빙교수)
- 르포 고맙데이 사랑한데이 : 농축업 이주노동자와 아름다운 농부 고용주
—공정경(아이쿱 시민기자)
- 아이쿱생협 만평 —박해성(만화가)
- 기획 연재 협동조합을 가다 ⑧
오래된 여관촌을 바꾼 청년들의 힘
—김은남(시사IN 선임기자)
- 서평 『협동조합 비즈니스 전략』
—유정식(연세대학교 경제학과 교수)
- 『협동과 연대의 인문학』
—주세운(동작신협 전략기획팀)
- 협동조합 소식 협동조합의 역할, 어디까지일까?
—김영미(iCOOP협동조합지원센터 대외협력팀)

생협평론 2015 여름(19호)

- 길잡이 협동조합과 함께하는 '행복한 삶'을 꿈꾸며
—박종현(편집위원장)

특집

청년과 협동조합

청년, 협동조합, 그리고 '멤버십 사회'

—이원재(희망제작소 소장)

서울시 청년 협동조합 주택

—이수연(서울시 사회적경제과 주무관)

협동조합과 청년의 만남 협동조합, 청년에게 더 다가가기

—이현숙(한겨레경제연구소 소장)

청년들의 '사회적 노동' 경험 : 청년들의 서사를 중심으로

—명수민(서울대 교육인류학 석사), 이영룡(연세대 문화학협동과정 석사)

[좌담회]

협동조합을 만난 청년들, 위기도 행복도 서로 함께

—김진희, 임소라, 조한솔, 김지만

이슈

클라우드펀딩법이란 무엇인가?

: 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률 개정안」 주요 내용

—이대중(대통령직속 청년위원회 과장)

제로로 아이들을 제대로 지키자

—공정경(아이쿱 시민기자)

돌발논문

협동조합다운 협동조합을 위한 충분조건들

: 협동조합 간 협동을 위한 전제

—신성식(아이쿱생협사업연합회 CEO)

르포

노동자협동조합 설립과 두 개의 시각

: 노동자협동조합에서 조합원에 포함되지 못한 노동자

—송문강(아이쿱협동조합지원센터 이사)

아이쿱생협 만평

—박해성(만화가)

기획 연재

협동조합을 가다 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)

- 길잡이** 인간적인 시장을 꿈꾸는 이유
 — 박종현(편집위원장)
- 특집** **사회적경제와 행복한 지역 만들기**
 사회적경제, 지역 발전의 대안인가?
 — 김기태(한국협동조합연구소 소장)
 마을과 경제
 — 유창복(서울시마을공동체종합지원센터장)
 사회 혁신에 기반한 지역 발전 : 캐나다 퀘벡의 사례
 — 정준호(강원대학교 교수)
 혁신적 협동조합과 지역 만들기 : 구레자연드림파크 사례
 — 정태인(갈폴라니사회경제연구소 소장)
 쟌트리피케이션, 사회적경제로 핵심을 짚어내자
 — 전은호(사회주택협회 사무국장)
- [좌담회]**
 임대업이 꿈인 나라의 쟌트리피케이션 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)
- 아이쿱생활 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)

생협평론 2015 겨울(21호)

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+a”**
— 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
—김관수(한국협동조합연구소 연구부장)
- 돌발논문** 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 협동조합담당장)
- 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)

생협평론 2016 여름(23호)

- 길잡이** 협동조합이 혁신을 고민하는 까닭은?
—박종현(편집위원장)

특집

협동조합과 혁신

협동조합은 사회혁신이다

—이일영(한신대 경제학과 교수)

대안 조직으로서의 협동조합과 혁신의 과제

—김동준(성공회대 경영학부 연구교수)

노동자소유기업, 일터를 혁신하고 사회를 혁신하다

—김활신(안산아이쿱생협 이사)

학교협동조합, 학교를 혁신하다

—주수원(한겨레경제사회연구원 정책위원)

[좌담회]

협동조합, 혁신의 DNA를 찾아서

—김대훈, 김아영, 김홍길, 서종식, 정경섭

이슈

GMO 소비시대, 알 권리 선택할 권리

—김훈기(홍익대 교양과 교수)

라틴아메리카의 협동조합 현황

—김혜숙(국제전략센터 대표)

돌발논문

최저임금 올리고 지키자

—김유선(한국노동사회연구소 선임연구위원)

아이쿱생협 만평

—박해성(만화가)

기획연재

협동조합을 가다 ⑩

문화예술협동조합 씨앗(C, Art)

: 시골로 간 청년들, '비빌 언덕'을 찾다

—김은남(시사IN 기자)

사회적경제 관련 사업 길라잡이 ③

협동조합 스타트업 지도 그리기

—김현하(iCOOP협동조합지원센터 대외협력파트 파트장)

서평

우리는 '집단 어리석음'으로부터 안녕한가요?

: 군터 뒤크, 『왜 우리는 집단에서 바보가 되었는가』

—곽운학(작은기업연구소 소장)

2% 다른 사람들 : 차형석, 『아이쿱 사람들』

—이정옥(대구가톨릭대 사회학과 교수)

협동조합 소식

변화를 주도하는 세계 협동조합의 현재

—이주희(iCOOP협동조합지원센터 국제파트)

길잡이 '을'과 함께하는 협동조합 프랜차이즈를 꿈꾸며
—박종현(편집위원장)

특집 **협동조합과 프랜차이즈**
협동조합은 왜 프랜차이즈에 주목하는가?
—장종익(한신대 사회혁신경영대학원 주임교수)
소셜 프랜차이즈의 개념과 특성에 대한 이해
—김정원(전북대 사회과학연구소 학술연구교수)
협동조합 · 프랜차이즈 현황과 소상공인 지원정책
—남윤형(중소기업연구원 연구위원)
버거킹, 던킨도너츠에서 레베(REWE), 코나드(CONAD)까지
—김현대(한겨레 출판국장)
해피브릿지가 바라본 사회적경제 영역과 프랜차이즈
—윤천(해피브릿지 외식창업센터 센터장)

[좌담회]

협동조합, 프랜차이즈를 만나다
—김현, 박승룡, 이우용, 박찬선, 강민수

이슈 제2차 협동조합기본계획에 바란다
—김기태(한국협동조합연구소 소장)
농협의 특권적 지위와 독점체제를 해소하고 공정 경쟁체제를 도입하라
—이호중(지역재단 농협연구교육센터 센터장)

돌발논문 그들은 왜 협동조합기금을 만들었나
—서진선(성공회대 대학원 협동조합경영학과 박사과정)

아이쿱생협 만평 골목상권, 협동조합으로 지키자!
—박해성(만화가)

기획연재 **협동조합을 가다 ⑩**
롤링다이스협동조합, 데굴데굴 함께 굴리는 저 주사위처럼
—김은남(시사IN 기자)

사회적경제 관련 사업 길라잡이 ④

협동조합 사업자금, 얼마나 필요하고 어떻게 조달할까?

—김현하(iCOOP협동조합지원센터 대외협력파트 파트장)

서평

‘호세 마리아 신부의 생각’을 생각하다

: 호세 마리아 아리스멘디아리에타, 『호세 마리아 신부의 생각』

—송경용(성공회 걷는교회 사제/서울사회적경제네트워크 이사장)

협동조합 소식

협동조합의 새로운 시도!

—이주희(iCOOP협동조합지원센터 국제파트)

생협평론 2016 겨울(25호)

길잡이

노인을 위한 나라는 있다

—박종현(편집위원장)

특집

협동조합과 함께하는 행복한 노후

우리 사회 고령화 문제와 그 해법으로서의 사회적경제

—정건화(한신대학교 교수)

고령화에 대응하는 일본 생협의 복지사업

—이향숙(아이쿱협동조합연구소 연구원)

의료협동조합이 만들어가는 ‘노인이 행복한 세상’

—박봉희(한국의료복지사회적협동조합연합회 교육연구센터 소장)

여민동락공동체의 일상

—강위원(여민동락공동체 대표 살림꾼)

고령화의 도전과 한살림의 대응

—장지연(한살림서울 돌봄기획팀 차장)

[좌담회]

조합원의 눈으로 노후를 꿈꿔보다

—김미선, 김종희, 우미숙, 추경숙, 김형미

이슈

일반협동조합의 공익성을 말하다

—최영미(한국가사노동자협회 대표)

이른바 ‘일반협동조합’의 공익성에 관한 법이론적 소고

—변철환(한국기업·노동·복지법학회 이사)

돌발논문

협동조합 회계기준의 필요성과 신뢰성 확보 방안

—이한우(세무사)

함께하는 우리는 혼자가 아닙니다

—박해성(만화가)

기획연재

협동조합을 가다 ⑩

따로 또 같이, 아르티장(artisan)들의 발자국

—김푸르매(S. Economy 편집장)/사진 손정화(라파엘 인터내셔널)

사회적경제 관련 사업 길라잡이 ⑤

조합원의 시선으로 준비하는 총회

—김현하(아이쿱협동조합지원센터 대외협력파트 파트장)

서평

어떤 잘못도 없는 가난의 세습, 그 비극의 목격담

: 로버트 D. 퍼트넘, 『우리 아이들』

—정실경(아이쿱소비자활동연합회 캠페인팀)

이 시대의 인의(仁醫)를 찾아서

: 임중환 외, 『참 좋은 의료공동체를 소개합니다』

—이태수(꽃동네대학교 교수)

협동조합 소식

‘돌봄’의 문제를 고민하는 해외 협동조합

—이주희(아이쿱협동조합지원센터 국제협력파트)

아이쿱협동조합연구소 발행물 목록

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 위음
- 18 2014 『진짜 가격은 얼마인가요.(2014)』(E-Book)
 ____아이쿱협동조합연구소 위음
- 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 위음
- 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 위음
- 27 2016 『아이쿱 사람들 : 협동조합의 문을 열다』
 ____차형석 지음 | 아이쿱협동조합연구소 위음
- 28 2017 『산업혁명기, 협동의 공동체를 건설한 사회혁신가 로버트 오언』
 ____G. D. H. 콜 저 | 홍기빈 옮김

연구보고서

No.	발행년도	시리즈명	제목/ 저자 및 역자
1	2007	연구보고 2007	『생활협동조합연합원의 소비생활과 의식에 관한 조사 보고서 : 한국생협연합회 소속 조합원을 중심으로』 ___김주숙 · 김성오 · 정원각
2	2009	연구보고 2009	『2009년 iCOOP생협 활동가 의식조사 보고서』 ___김아영 · 정원각 · 이항숙
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 웨덴생협—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 생각 하기』
 ___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 기획연구과제 2013-4 『2013 아이쿱생협 직원의 직무만족도 조사』
 ___손범규
- 20 2014 연수보고서 2014-1 『2014 ICA Research Conference in Pula, Croatia and 2014 Co-operative and Social Enterprise Summer School in Sheffield』
 ___서진선
- 21 2014 기획연구과제 2014-1 『공정무역을 통한 지역사회 역량강화 iCOOP생협과 PFTC-AFTC의 파트너십 연구』
 ___염은희
- 22 2014 기획연구과제 2014-2 『생협의 사회가치 2014 아이쿱생협을 대상으로』
 ___이향숙 · 이문화
- 23 2015 연구원리포트 2015-1 『협동조합 자본조달 방안 중 조합원 차입금과 기금에 관한 사례 조사』
 ___서진선
- 24 2015 연구원리포트 2015-2 『협동조합의 자본조달과 우선출자제도』
 ___지민진 · 서진선
- 25 2015 기획연구과제 2015-1 『iCOOP생협 생산자회원의 특성 : iCOOP생산자회 정회원조사 2014년도』
 ___정은미

- 26 2015 기획연구과제 2015-2 『2014 아이쿱생협직원의 직무만족도 조사』
____손범규
- 27 2015 기획연구과제 2015-3 『아이쿱생협 통계 2014』
____지민진
- 28 2015 기획연구과제 2015-4 『2015년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』
____손범규·이애나
- 29 2015 기획연구과제 2015-5 『2015년 아이쿱생산자회원 실태 및 의식조사』
____이향숙
- 30 2016 흐름을 읽다 1-01 『저성장 시대, 가치소비의 경험』
____지민진
- 31 2016 기획연구과제 2016-1 『아이쿱 통계 2015』
____지민진
- 32 2016 기획연구과제 2016-2 『친환경 우유의 생산 및 소비 확대와 낙농제도 : 아이쿱생협의 판매대행제의 시사점』
____장재봉
- 33 2016 번역서 2016-1 『협동조합의 난제 : 자본』
____윤길순·최은주·서진선
- 34 2016 흐름을 읽다 1-02 『소비, 근심을 덜다 : 저성장기 소비의 질적 변화』
____지민진

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 디저트 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 개발자원과 사회연대금융의 역할』 ___이경수
54	2016	2016-01	『핀란드 S그룹 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 1-7』 ___이경수
55	2016	2016-02	『스페인 바르셀로나 시의 사회적연대경제의 현황』 ___이향숙

56	2016	2016-03	『이탈리아 협동조합의 역사: 이탈리아 소비자협동조합 탐구 1』 ___이경수
57	2016	2016-04	『이탈리아 레가 역사와 지역·부문 조직: 이탈리아 소비자협 동조합 탐구 2』 ___이경수
58	2016	2016-05	『이탈리아 레가 거버넌스와 주요 활동: 이탈리아 소비자협 동조합 탐구 3』 ___이경수
59	2016	2016-06	『이탈리아 레가 볼로냐 주요 활동: 이탈리아 소비자협동조 합 탐구 4』 ___이경수
60	2016	2016-07	『레가 소비자협동조합 ANCC-COOP 주요 활동: 이탈리아 소비자협동조합 탐구 5』 ___이경수
61	2017	2017-01	『레가 소비자협동조합 ANCC-COOP 거버넌스: 이탈리아 소비자협동조합 탐구 6』 ___이경수
62	2017	2017-02	『바르셀로나 시청의 사회적연대경제 추진 정책』 ___히로타 야스유키 지음, 이향숙 번역
63	2017	2017-03	『이탈리아협동조합연맹 알레안차: 이탈리아 소비자협동조 합 탐구 7』 ___이경수

연구보고서(수행연구)

No.	발행년도	시리즈명	제목/ 연구자
1	2014	연구원 리포트	『훗카이도 지역 밀 산업의 시사점』 ___이향숙
2	2014	서울시 기획 연구	『학교건강매점 협동조합 모델개발 연구』 ___지민진 · 최은주
3	2015	기획연구과제 2015-6	『고양파주아이쿱생활조합원의 소비생활과 의식에 관 한 조사』 ___손범규 · 신효진

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
- 13 2016 Making a Better Community : Co-operatives Driving Communities' Future, iCOOP Co-operative Institute 10th Anniversary Commemorating Symposium
 ___SHIN Dong-Wook, HEO Jun-Gi, HWANG Ji-Eae, JEONG Hwa-Ryung

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 생협과 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 유럽영국몬드라곤 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 의식 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』
 ___(재)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』)저자에게서 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 포럼 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 가진 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』
 ___구레자연드림파크 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
- 93 2016 『아이쿱협동조합연구소 10년 보고서』
 ___연구소 10주년

- 94 2016 『친환경 우유의 생산 및 소비 확대와 낙농제도 : 아이쿱생협의 판매대행
제의 시사점(후속교육 : 아이쿱인증의 차별성과 농가현장보고)』
____ 제41회 포럼 및 후속교육
- 95 2016 『제3회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 수상작 모음집』
____ 공모전 2016
- 96 2016 『한·일 소비트렌드를 안다 : 소비의 키워드 ‘희망’』
____ 제42회 포럼

생협평론 정기구독 안내

『생협평론』은 독자 여러분들과 함께
협동조합의 공론장을 만들어가겠습니다.

신청 방법

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

구독료

- 1년 구독료 : 10,000원

입금 안내

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

기타

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

전화 02-2060-1373

이메일 icoop-institute@hanmail.net