

2018
가을

생협 평론

32

길잡이	사회적경제가 원하는 사람과 꿈꾸는 교육은? — 박종현(편집위원장)	6
-----	---	---

특집

사회적경제는 사람을 어떻게 키워야 하는가

‘사회적경제 인재양성 종합계획’ 톺아보기 — 서종식(의연합동노동센터 소장)	14
--	----

결사체 운동으로서 주민운동과 사회적경제의 만남 — 김성훈(한국주민운동교육원 트레이너, 사회적경제 대진플랜 상임대표)	30
---	----

현장 기반 학습으로 성장하는 사회적경제 활동가 — 김유숙(사회투자지원재단 소장)	48
---	----

사회적경제 연구자 육성 현황과 전략 — 장승권(성공회대학교 경영학부·일반대학원 협동조합경영학과 교수)	68
---	----

한살림과 한 사람이 함께 성장하는 7가지 방법 — 서동재(한살림연합 인사지원팀)	81
---	----

같이 성장하고, 가치를 성장시키는 협동조합 사람들 — 김아영(아이쿱소비자활동연합회 회장)	101
--	-----

[좌담]

5인 5색, 사회적경제 인재를 말하다	114
----------------------	-----



김하나 신철호 신현상 원종호 정칸필 박범용

이슈	우리는 위라벨 하고 있는가? : 근로시간 단축과 위라벨 — 김지혜(노무사)	139
	열린 사회는 가능한가요? : 난민 이슈가 던진 질문 — 이재호(한겨레21 기자)	149



돌발 논문	협동조합 회계기준 1	
	협동조합 회계기준의 필요성과 방향	160
	— 유종오(공인회계사)	
생협 zoom in	‘남과 북이 합심하여 최고의 품질을 보장하자’	172
	— 김성광(한겨레 기자)	
기획 연재	유형별 협동조합 비즈니스 첫걸음 2	
	소비자협동조합으로 살아남는 방법	174
	— 김현하(아이쿱협동조합지원센터 정책기획부문)	
서평	작은 실행은 모든 행동의 시작이다	186
	: 하재영, 『아무도 미워하지 않는 개의 죽음』	
	— 박은주(아이쿱 기자/평택오산아이쿱 조합원)	
	‘일만 하면 소, 공부만 하면 도깨비’	191
	: 이변영, 『풀무학교는 어떻게 지역을 바꾸나』	
	— 김영림(동작구 마을공동체지원센터 사무국장)	
협동조합 소식	협동조합의 내일은 교육에 있다!	195
	— 이주희(아이쿱협동조합지원센터 국제부문 부문장)	
생활 속 사회경제제	‘맛있는’ 일자리	199
	— 신효진(편집위원회)	
	독자의 소리	4
	정기구독 안내	224
	『생협평론』 과월호 목차	202
	아이쿱협동조합연구소 발행물 목록	217



생협 평론

계간 2018년 가을 제32호 **퍼낸날** 2018년 9월 20일 **퍼낸이** 윤유진 **편집위원** 김현대 박경숙 박범용 임정은 조금득
 조현경 주세운 **편집위원장** 박종현 **퍼낸곳** (재)ICOOP협동조합연구소 **주소** 07317 서울시 영등포구 영등포로62길 1, 1층
전화 02-2060-1373 **이메일** icoop-institute@hanmail.net **편집간사** 신효진 **디자인편집** 이타 **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

이번 호는 매월 『생협평론』 읽기 모임을 진행하고 있는 솜리아이쿵의 '생협평론 동아리' 8월 모임 현장 이야기를 담아보려 합니다. 이번 모임에서는 김진선의 『적당히 벌고 잘 살기 : 나와 그들의 새로운 일하기 실험』이라는 책을 읽으며 새로운 공동체 실험 모습을 살펴보고, 솜리아이쿵 안에서 실천할 수 있는 것들은 무엇인지 생각해보았다고 합니다. 아주 간단하지만 가장 중요한, 커뮤니케이션 과정에서 서로에게 상처 주지 않는 방법은 무엇일지를 이야기하는 것에서부터 물꼬를 터 나갔고요. 솜리아이쿵은 9월 달에 『생협평론』 31호를 읽고 모이게 됩니다. 원고 꼭지별로 각자 중심 되게 이야기를 이끌어갈 분들의 이름이 꼼꼼히 적혀 있네요. 어떤 이야기들이 오갈지 궁금합니다!

『생협평론 동아리』에 참여하신 조합원 분들에게
『생협평론』은 어떤 존재일까요?

숙제다!

—제일 먼저 말씀하신 조합원 1

나에게도 숙제다!

—격하게 공감한 조합원 2

마음의 집이다. 실천할 것들이 많은데 몸이 안 따라감

—생협 활동 후 조금씩 몸이 자라고 있는 조합원 3

우물이다. 퍼도 퍼도 샘솟는다 ~~

—스킨 바를 시간도 없이 활동 열심인 조합원 4

아는 힘을 키우는 도구다

—활동 후 유머 감각을 잃어버린 조합원 5

『생협평론』은 ‘바른 수다’ 다

—조합원 6

『생협평론』 읽기 모임을 진행하고 있는 지역
생협은 알려주세요! 조합원 분들의 『생협평론』에
대한 생각이 궁금합니다!

길잡이

박종현

편집위원장

사회적경제가 원하는 사람과 꿈꾸는 교육은?

사업을 하려면 아이디어와 돈 그리고 사람, 이 세 가지가 가장 중요하다고 한다. 아이디어란 무엇을 위해 사업을 하려 하는지 어떻게 하려는지에 관한 것으로, 모든 사업의 출발점이다. 그런데 아무리 좋은 ‘아이디어’라도 돈이 없으면 현실화되기 어렵다. 관념 속에 머물던 아이디어에 생명력을 부여하는 것은 ‘돈’, 곧 자본이다. 하지만 사업의 성패에 가장 큰 영향을 미치는 것은 돈의 도움을 받아 아이디어를 현실에서 구현해가는 ‘사람’이다. 사람은 사업의 목적을 달성하는 핵심적인 수단이자 결과의 차이를 낳는 결정적인 요인이다. 사람은 사업의 목적 그 자체이기도 한데, 사람과 가치를 귀하게 생각하는 사회적경제에서는 더욱 그러해야 할 것이다.

사회적경제는 아이디어도 돈도 사람도 부족하다. 이 세 가지가 더 많이 생겨나고 더 많이 유입되어야만, 눈에 띄는 사회적경제의 성장도 가능할 것이다. 그런데 이중에서도 가장 부족하고 그래서 가장 필요한 것이 사람이다. 문재인 정부는 지난 7월 “사회적경제 인재양성 종합계획”을 발표했다. 사회적경제 영역에서 일하는 사람들의 역량을 강화하고 더 많은 사람들의 유입을 돕기 위해 정책적 지원을 강화하려는 이러한 움직임이 반갑게 느껴지는 것도 이 때문이다. 이번의 정책적 시도가, 관 주도의 정책 집행으로 민간의 활력을 오히려 떨어뜨리거나 소수의 배만 불릴지도 모른다는 우려를 불식시키고, 사회적경제 당사자들의 적극적인 참여, 주도와 맞물리면서 의도했던 성과를 꼭 거둘 수 있기를 기대해본다. 이러한 염원을 실어 이번 호의 <특집>은 “사회적경제는 사람을 어떻게 키워야 하는가”라는 주제로 구성해보았다.

“종합계획”에 대한 전체적인 개괄은 계획 수립 과정에 참여해 내용을 검

토하고 의견을 제시한 서종식 의연합동노동센터 소장이 맡아주었다. 독자들은 이 글을 통해 종합계획의 추진 배경, 주요 내용, 현장에서 주목할 사항 등을 소상히 알 수 있게 될 것이다. 한국주민운동교육원의 김성훈 트레이너는 도산 안창호, 남강 이승훈, 무위당 장일순, 밝맑 이찬갑 선생의 경험 위에 1970년대 전후 본격화되었던 ‘주민운동’과 그 교육훈련을 소개하고, 이 전통에 근거해 오늘날의 사회적경제 인재 양성과 관련해 제언을 해주었다. 창조의 원동력으로서의 저항정신, 교육과 훈련의 결합, 교육훈련과 현장의 결합, 민에 의해 주도되는 상시적 교육훈련 기관의 중요성 등이 그 핵심이라고 할 수 있겠다.

오늘날 사회적경제 영역에서 행해지는 교육의 특성 및 문제점에 대한 평가와 국내외 선진 사례에 대한 소개는 사회투자지원재단 김유숙 소장이 해주었다. 창업 및 기초소양 중심의 교육보다는 현장 활동가 및 실무자 교육이 사회적경제 인재 육성의 핵심이 되어야 한다는 문제의식 위에 살펴본, 학생을 학습의 주체이자 파트너로 상정하고 팀워크와 소규모 프로젝트를 통한 실습을 강조하는 핀란드의 티미아카데미, 성찰과 네트워크를 기반으로 사회적기업가의 성장을 돕는 영국의 사회적기업가학교 등의 사례는 우리에게도 유용해 보인다. 향후 사회적경제 조직을 위한 교육과정은 ‘소규모’, ‘맞춤형’, ‘학습과정’, ‘과제해결’ 중심으로 운영될 필요가 있다는 제안에도 눈길이 간다. 성공회대학교 협동조합경영학과의 장승권 교수는 사회적경제와 관련한 지식 생산 및 교육 프로그램 개발 그리고 강사 육성 등의 과제를 전담할 사회적경제 전문 연구자 육성의 필요성을 제기하고, 전문 연구인력 양성을 위한 구체적 프로그램도 제안해주었다.

그동안 우리나라의 사회적경제 조직들 중 진정성을 가지고 인재 양성에 주력했던 곳이 바로 생협이다. 생협이 어떤 사람을 키우려 했는지, 사람들을 어떠한 방법으로 성장시키려 했는지와 관련해서는 한살림과 아이쿱의 두 사례를 들어보았다. 한살림연합 인사지원팀의 서동재 선생은 학습 및 성과관리를 둘러싼 한살림의 새로운 실험들을 소개해주었다. 이 글을 통해 독자들은 한살림의 교육·학습 시스템과 직무관리 시스템이 어떻게 발전했는지를 소상히 알게 되는 것은 물론 현대 조직이론 및 학습이론도 맛보게 될 것이다. 조합원 및 활동가 교육에 역점을 둔 아이쿱생협의 조합원 학습 및 개발 사례는 아이쿱소비자활동연합회 김아영 회장의 글을 통해 살펴볼 수 있다. 조합원이 교육의 주체가 되고, 학습과 훈련 그리고 실천과 성찰이 협동조합의 가치와 원칙을 기반으로 행해지도록 구성된 아이쿱의 학습 시스템을 확인할 수 있다.

〈좌담〉에서는 다양한 영역에서 사회적경제 인재 양성 교육 활동을 펼치고 있는 전문가들을 모시고, 그동안 교육을 진행하면서 가장 기억에 남는 사람은 누구이고, 사회적경제 영역에서의 인재상은 무엇이며, 이들의 성장은 어떻게 가능할지, 또 국가적 차원에서 사회적경제 인재 양성에 나설 때 유념해야 할 점은 무엇일지 등에 대해 들어보았다. 소중한 토론의 장에 참여해준 김하나 아름다운가게 사회적기업센터 팀장, 신철호 상상우리 대표, 신현상 한양대학교 경영대학 교수, 원종호 HBM협동조합경영연구소 MTA팀코치, 정찬필 미래교실네트워크 사무총장, 박범용 아이쿱협동조합지원센터 정책기획부문장에게 감사의 말씀을 드린다.

〈이슈〉에서는 두 가지 현안을 다루었다. 김지혜 노무사는 지난 7월부

터 본격화된 주 52시간 근무제의 의의를 살펴보고 이러한 변화가 사회적 경제 조직들에 미칠 영향에 대해서도 짚어보았다. 한겨레21의 이재호 기자는 얼마 전 사회적으로 많은 논란이 되었던 제주도 예멘 난민 문제를 심층 분석해주었다. 기존의 시장경제와 행정 시스템은 해결하지 못했지만, 사회적경제 영역이 적극적으로 관심을 기울이고 상상력을 발휘한다면 기여할 여지가 크다는 주장이 눈에 띈다.

〈돌발논문〉에서는 협동조합 회계기준 관련 글을 실었다. 협동조합이 본연의 목적에 맞게 제대로 운영되고 있는지를 이해관계자들이 파악하고 판단하기 위해서는 주식회사나 비영리조직을 대상으로 한 기존의 회계기준과는 다른 별도의 회계기준 및 재무정보 공시가 필요하다는 유종오 공인회계사의 제언이 제도 개선을 향한 본격적인 논의의 물꼬가 되기를 기대해본다.

〈기획 연재〉 중인 “유형별 협동조합 비즈니스 첫걸음”은 지난 호의 소상공인협동조합에 이어 소비자협동조합을 다루었다. 협동조합 경쟁력의 관건인 물품과 서비스의 혁신이나 충성도 높은 소비자 조합원의 확보가 협동조합의 가치사슬 및 정체성과 어떻게 관련이 있는지를 한눈에 살펴볼 수 있을 것이다.

〈서평〉에서는 『아무도 미워하지 않는 개의 죽음』과 『풀무학교는 어떻게 지역을 바꾸나』, 두 권의 책을 소개하고 있다. 개성공단 전시물을 관람하는 어린이들의 표정과 남북 경제협력의 미래를 연결한 〈생협 중 인〉, 유럽과 영국 협동조합들의 혁신적 교육을 다룬 〈협동조합 소식〉, 맛있는 먹거리로 사람들의 즐거움과 청년들의 일자리를 같이 만들어가는 사회적경

제 조직들을 소개하는 〈생활 속 사회적경제〉에도 관심 가져주시기를 부탁드립니다.

사회적경제는 사람을 어떻게 키워야 하는가

사회적경제 조직의 지속가능성을 위해서는 자금 및 우호적 정책 환경도 중요하겠지만, 일차적 핵심은 좋은 사람을 끌어들이고 이들이 훌륭한 인재로 성장하도록 하는 것에 있다. 사회적경제 조직의 성패는 그 안에서 일하는 '사람'에 달려 있다. 사람을 키우고 조직적·사업적 역량을 발전시키는 것이 왜 중요하며, 사회적경제 조직이 이러한 과제를 그동안 어떻게 달성해왔는지를 확인하는 작업은 향후 질적/양적으로 새로운 전환과 발전이 요구되는 사회적경제 조직에게 어떠한 변화와 혁신이 필요한지에 대한 진지한 점검과 성찰을 가능하게 할 것이다. 이를 위해 이번 『생협평론』에서는 정부의 사회적경제 인재 양성 방안 검토, 국내의 활동가 교육 경험과 사회적경제 인재 양성에 주는 제언, 사회적경제 활동가 역량 강화를 위한 중간지원조직의 역할과 해외의 혁신 사례, 사회적경제 연구자 육성의 필요성과 그 방안, 생협에서 사람을 키우는 방법 등 다양한 쟁점을 마련해보았다.

생협 평론

'사회적경제 인재양성 종합계획' 뜯아보기

_____ 서종식

결사체 운동으로서 주민운동과 사회적경제의 만남

_____ 김성훈

현장 기반 학습으로 성장하는 사회적경제 활동가

_____ 김유숙

사회적경제 연구자 육성 현황과 전략

_____ 장승권

한살림과 한 사람이 함께 성장하는 7가지 방법

_____ 서동재

같이 성장하고, 가치를 키워가는 협동조합 인적자원 개발

_____ 김아영

좌담

5인 5색, 사회적경제 인재를 말하다

_____ 김하나, 신철호, 신현상, 원종호, 정찬필, 박범용

서종식

의연협동노동센터 소장, 대통령
직속 일자리위원회 사회적경제
전문위원회 전문위원

‘사회적경제 인재양성 종합계획’ 툏아보기

“ ‘사회적경제 인재양성 종합계획’이
적극적으로 추진되고
좋은 성과를 남기기 위해서는
어떤 조건을 만들어야 하는가?
첫째, 정책협의회 등 거버넌스에
적극적으로 참여해야 한다.
둘째, 효과적인 실행 체계를 민관이
함께 논의해야 한다.
셋째, 공유, 소통, 연결, 피드백이
작동하는 네트워크가
구축되어야 한다. ”

2018년 7월 정부는 문재인 대통령 주재로 국무회의를 개최하여, 사회적경제 인재 유입 확대와 종사자 역량 강화를 내용으로 하는 <사회적경제 인재양성 종합계획>(이하 '종합계획')을 발표했다. 종합계획은 2017년 10월 발표된 <사회적경제 활성화 방안>(이하 '활성화 방안') 후속 대책의 일환으로 고용노동부가 중심이 되어 교육부, 기획재정부, 행정안전부, 중소벤처기업부 등 관계 부처가 마련한 인재 양성 분야 세부 실행 계획이다. 활성화 방안의 세부 실행 계획으로는 사회적금융(금융위, 2018.2), 소셜벤처(중기부, 2018.5), 인재 양성(노동부)이 발표되었다.

필자는 종합계획이 수립되는 과정에서 민관TF 민간위원, 사회적경제전문위원회 전문위원으로 참여하여 내용을 검토하고 의견을 제시하는 역할을 수행했다. 이 글은, '사회적경제 인재양성 종합계획 훑아보기'라는 제목 그대로, 종합계획의 추진 배경, 주요 내용, 현장에서 주목할 사항 등을 정리하려는 목적으로 작성했다.

1. <사회적경제 인재양성 종합계획>의 추진 배경

'사회적경제 활성화' 정책 과제는 지난해 '민주당 제19대 대통령선거 정책 공약'으로 시작하여 '100대 국정과제'(이하 '국정과제')로 포함되면서 본격적으로 추진되었다. 사회적경제는 '협력 성장', '포용 성장', '시민 경제' 모델로 자리매김했으며, '좋은 일자리 창출, 사회서비스 혁신, 도시재생 등 다양한 사회문제 해결'을 목표로 하게 되었다.

이후, 국정과제—'사회적경제 활성화'는 <사회적경제 활성화 방안>으로 구체화되었고, <사회적경제 인재양성 종합계획> 등 활성화 방안의 세부 실행 계획이 수립되어 추진되고 있다.

1) '민주당 제19대 대통령선거 정책 공약'과 '100대 국정과제'의 '사회적경제 활성화' 내용

국정과제는 사회적경제가 지속적으로 성장하기 위한 생태계 구축을 위해, △금융 시스템, △사회책임 조달 체계, △인력 양성 로드맵, △유희 국·공유 시설 등의 사회적경제 기업 활용 촉진 등 4가지 제도 기반 조성 과제를 제시하고 있다. 종합계획은 사회적경제 생태계 구축을 위한 '인력 양성 로드맵'에 해당한다.

민주당 제19대 대통령선거 정책 공약	100대 국정과제 (2017. 8.)
미래성장동력 확충 5 협력성장, 포용성장의 새로운 주역인 사회적경제 활성화로 좋은 일자리를 만들고 시민경제 시대를 열겠습니다. — 사회적경제 인재 양성을 통해 더 많은 일자리를 만들어 시민 참여의 기회를 대폭 확대 — 사회적경제 활성화로 지역을 재생하여 주민 공동체가 살맛나는 지역 상생 실현 — 사회적경제로 시민 생활과 복지서비스를 개선 — 사회적경제 정책추진체계 통합, 사회적 자본 시장 조성 및 사회 책임 조달 확대로 사회적경제 생태계 지원 — 「사회적경제기본법」 등 관련 법제도 정비 — 공유경제 활성화를 위해 국가의 '정보·공간·자원' 개방을 추진	더불어 잘사는 경제-2. 활력이 넘치는 공정경제-26. 사회적경제 활성화 (기재부) — (과제 목표) △협력성장, 포용성장의 새로운 주역인 사회적경제 활성화로 좋은 일자리 창출, 사회서비스 혁신, 도시재생 등 다양한 사회문제 해결, △사회적경제 생태계 구축을 통해 사회적경제를 시민경제 모델로 정착 — (주요 내용) △ (법·제도 및 추진체계 구축) 사회적경제기본법 등 법 제정 및 사회적경제의 통합적 추진체계 구축을 통해 사회적경제 정책 지원을 효율화, △(생태계 구축) 금융접근성 제고, 공공조달 활성화, 인재 양성 등 사회적경제가 지속적으로 성장할 수 있는 제도 기반 마련—금융시스템, 사회책임조달 체계, 인력 양성 로드맵, 유희 국·공유 시설 등의 사회적경제기업 활용 촉진, △(좋은 일자리 창출 및 지역공동체 활성화) 도시재생 분야 등의 진출을 지원하고, 지역 일자리 사업 등과의 연계 강화 추진

2) '사회적경제 활성화 방안'의 '인력 양성 체계 강화' 내용

활성화 방안은 국정과제—'인력 양성 로드맵'을 더욱 구체화하여, '인력 양성 체계 강화'라는 이름으로 △사회적경제 교육환경 조성, △지역주민이 참여하는 학습시스템 구축, △체계적 전문인력 양성시스템 구축, △청년 인재 유입을 위한 창업인프라 확충, △기술혁신 및 교육콘텐츠 개발투자 확대 등 5개 세부 과제를 제시하고 있다. 종합계획은 사회적경제 정책과 제인 '인력 양성 체계 강화'를 추진하기 위한 세부 실행 계획이다.

사회적경제 활성화 방안 (2017. 10.)

사회적경제 정책과제 4. 인력양성 체계 강화

① 사회적경제 교육 환경 조성

(교육부, 고용부, 복지부, 행안부, 여가부, 인사처, 조달청)

- 초·중등 교육내 사회적경제 교육 확대
- 노인·경력단절 여성 등의 재취업·창업 준비를 위한 직업훈련 프로그램에 사회적경제 교육 확대 반영
- 공무원 일반 및 공공조달 담당자 대상으로 사회적경제 교육과정을 신설·강화

② 지역 주민이 참여하는 학습시스템 구축 (기재부, 교육부, 행안부)

- 평생학습 도시, 행복학습센터, 지역경제교육센터, 민간경제교육단체협의회 등을 활용하여 사회적경제 교육 프로그램 확산
- 도시재생 등 지역 활성화 사업과 연계하여, 지역 기반의 현장지원 조직을 활용한 활동가·주민 등 대상 실무·전문교육 실시
- 지역 학습공동체의 역량 강화를 위해 강사 인력풀을 구축·제공하고 우수기업·공동체 탐방 등 현장교육 지원을 확대

③ 체계적 전문인력 양성 시스템 구축 (교육부, 고용부)

- 사회적경제 리더·전문가 양성을 위해 대학 내 사회적기업 리더 과정 및 대학의 평생교육체제 지원사업 확대
- 지역 대학·선도기업 간 컨소시엄을 통해 지역 특화산업 분야의 사회적경제기업 종사자에 대한 맞춤형 직업훈련 지원

— 교육 콘텐츠 고도화, 현 개별 교육기관 재편 및 전문 교육기관 운용 등 체계적인 전문인력 양성 시스템 구축(인력양성 로드맵)

④ 청년인재 유입을 위한 창업 인프라 확충 (고용부, 중기부)

- 비즈니스 모델 발굴·사업화를 지원하는 청년 사회적기업가 육성사업을 확대하고 성장 단계별 지원체계를 차별화
- 청년 창업기회 확대를 위해 ‘소셜캠퍼스 온’을 추가 조성하고 멘토링, 네트워크 지원 등 컨설팅 기능을 강화
- 예비사회적기업 대상 사업개발비 지원을 공익성이 강한 사회적경제기업까지 확대
- 아이디어를 사업화하고자 하는 사회적경제 예비창업가를 선발하여 창업 아이템별 이론·기술 교육, 멘토링, 사업화 비용 지원

⑤ 기술혁신 및 교육 콘텐츠 개발투자 확대 (산업부, 과기부, 교육부, 중기부)

- 출연(연), 대학 등과 연계를 통한 공동참여 기술개발, 마우처형 기술개발 의뢰 등 사회적경제 기업에 필요한 유형별 R&D 지원
- R&D 전단계(기획 → 기술개발 → 사업화)에 대한 기획 능력 향상을 위해 ‘기획 역량강화 교육 사업’ 선정 시 사회적경제 기업 우대
- 국내외 우수 교육과정 벤치마킹 및 학계 협업으로 사회적경제기업을 포함한 대학 창업교육 콘텐츠 제작·보급

2. <사회적경제 인재양성 종합계획>의 주요 내용

종합계획은 △추진 배경, △현황 및 문제점, △기본 방향, △(5대) 정책과제, △추진 일정의 순서로 사회적경제 인재 양성에 필요한 주요 정책과제와 추진 일정을 제시하고 있다. 노동부, 교육부, 행안부, 중기부 등 12개 부처 32개 주요 과제(81개 세부 사업)¹를 추진하며, 연내 시작 과제 26개, 2019년 이후 과제 6개 과제로 구성되어 있다. 32개 주요 과제의 주요 내용과 세부

¹ 81개 세부 사업은 필자가 이 글을 작성하기 위해 주요 과제의 내용을 분류하여 정리한 것으로 실제 사업 개수와는 차이가 있을 수 있다.

사업, 추진 일정 및 추진 부처를 (5대) 정책과제로 구분하여 정리했다.

1) 인재 유입 활성화(6개 과제)

“유능한 인재들이 사회적경제를 찾아오도록 매력적인 취·창업 지원 체계 구축”이라는 정책 목표로 6개 정책과제를 제시하고 있다. 정책과제별 주요 내용과 세부 사업, 추진 일정 및 추진 부처는 다음과 같다.

정책과제명	주요 내용과 세부 사업	일정 & 부처
1-① 청년 사회적가치 창출활동 지원	▪ 청년(단체)이 교육·돌봄·환경 등 지역 사회문제 해결에 참여할 수 있도록 일 경험 및 소득 지원 — 지역주도형 청년일자리사업 민간취업연계형	2018. 6~ 행안부
1-② 청년 사회적경제기업 취업 확대	▪ 보람, 사회적가치 등에 관심있는 청년을 적극 유입하여 청년 실업 극복 및 지역사회 활력 제고 — 지역주도형 청년일자리사업 지역정착지원형 — (유사 사례) 서울시 사회적경제 청년혁신활동가 사업, 강원 JOBS 프로젝트, 미국 AmeriCorps	2018. 6~ 행안부
1-③ 청년 사회적경제기업 창업 확대	▪ 성장단계별 맞춤형 창업지원체계 구축 → 혁신적이고 유능한 청년 유입 확대 — 사회적경제 창업입문과정 확대, 도시재생·태양광 등 분야별 맞춤형 특화 과정 확대 — 소셜벤처 경연대회 발굴 아이디어 투자 연계, 창업지원사업 우대 — 사회적기업가 육성사업 선발규모 확대 및 지원기간 연장 — 창조경제혁신센터 중심으로 소셜벤처 발굴 육성 — 사회적경제기업 창업팀 성장지원센터 확대 조성 — 스타 사회적경제기업 집중 육성 — 사회가치연대기금 등 사회적금융 생태계 조성을 통해 금융지원 확대	2018. 6~ 노동부 중기부 금융위

1-④ 신중년 ² 사회적경제 교육 및 취업지원 확대	▪ 사회적경제 교육·훈련 프로그램 확대, 취업 시 인건비 지원 → 전문성 있는 신중년 유입 촉진 — 폴리텍 내 신중년 사회적경제기업 교육과정 운영 → 단계적으로 전 폴리텍 직업훈련과정으로 확대 — 신중년 취업교육 과정으로 사회적경제조직 총괄관리자 과정 개설 — 중장년일자리희망센터 — 권역별 중간지원기관 연계 사회적경제조직 특화 훈련·취업 알선 서비스 제공 — 민간기업 사회공헌활동 연계 퇴직인력대상 사회적경제기업 재취업 프로그램 제공(노동부 — 현대자동차 — 서울50플러스재단 공동 교육훈련 및 취업연계 프로그램 등) — 워크넷 기업유형별 채용정보에 ‘사회적경제기업’ 분류 신설 — 신중년 적합직무 고용지원사업 사회적경제기업 우대(인건비 지원)	2018.9~ 노동부
1-⑤ 신중년 사회적경제기업 창업 지원	▪ 전문성 가진 신중년 사회적경제기업 창업활성화 — 시니어 특화 창업과정 확대 — 고경력 과학기술인 사회적경제기업 창업 맞춤형 사업화 지원(과학기술인 사업화 지원) 및 씨앗자금 신설 검토	2018.6~ 노동부 과기부
1-⑥ 신중년 사회공헌 활동 지원	▪ 퇴직인력의 사회공헌활동 활성화 → 전문위원회도 확대, 인프라 확충 — 경영분야별 퇴직전문인력 활용 컨설팅 및 멘토링 — 재능기부뱅크(온라인), 사회적기업 성장지원센터 <u>프로보노</u> 허브센터(오프라인) 등 활동 지원 플랫폼 구축	2018.6~ 노동부

2) 사회적 책임의식과 경영 마인드를 겸비한 리더 육성(9개 과제)

“사회적 책임의식과 경영 마인드를 겸비한 리더 양성”이라는 정책 목표로 9개 정책과제를 제시하고 있다. 정책과제별 주요 내용과 세부 사업, 추진 일

² 정부는 50·60대를 ‘신중년’으로 새로 규정하고 이들에 대한 생애주기별 일자리 지원 기반을 구축한 다는 목적으로 지난해 8월 「신중년 인생3모작 기반구축 계획」을 발표했다. (편집자 주)

정 및 추진 부처는 다음과 같다.

정책과제명	주요 내용과 세부 사업	일정 & 부처
2-① 사회적경제 학부 개설 지원	-노동부·교육부 협력으로 사회적경제 선도대학을 지정, 연구개발·학부개설 등 관련 사업을 패키지로 지원	2019. 3~ 노동부 교육부
2-② 사회적경제 석·박사 학위과정 확대	-사회적기업 리더과정을 사회적경제 리더과정으로 개편, 지원금 및 지원 대학 수 확대 -민간기업 사회공헌활동 연계 학위운영대학 확대	2018. 6~ 노동부
2-③ 외국 대학과 교류 지원 및 해외연수 프로그램 확대	▪외국 대학 교류 및 해외 선진사례 벤치마킹 통한 사회적경제 리더의 글로벌 역량 제고 -사회적경제 선도대학과 외국의 사회적경제 주요 대학간 교류·협업 체계 구축 지원 -해외연수 프로그램 확대	2018. 6~ 노동부 교육부
2-④ 희망사다리 장학생 대상 사회적경제 교육 제공	-희망사다리 장학금 수혜 대학생 대상 사회적경제 교육 프로그램 제공 -등록금과 취·창업 장려금 지급	2018. 9~ 교육부
2-⑤ 사회적경제기업 탐방 프로그램 제공	-‘중소기업 탐방사업’을 통해 사회적경제기업 탐방 및 일체협 프로그램 제공	2018. 9~ 노동부
2-⑥ KOICA 등 해외봉사단 사회적경제 교육 및 컨설팅 제공	-KOICA 등 장기 해외봉사단에게 국내의 비영리기관, 사회적경제 등 다양한 분야 진출을 위한 교육·컨설팅 제공	2018. 9~ 외교부
2-⑦ 대학생협 활성화 지원	-대학생협 창업, 운영 관련 교육과정 제공(사회적기업진흥원 협동조합 맞춤형 아카데미 교육과정 개설), 국유시설 사용료 감면 등 → 대학 생협 활성화 환경 조성	2019. 3~ 기재부 교육부
2-⑧ 권역별 사회적경제 리더 포럼 운영	-주요 경제 동향 및 트렌드, 국내외 사회적경제 변화 공유 등 주제로 사회적경제 리더 대상 권역별 포럼 운영	2019. 3~ 노동부
2-⑨ 도시재생 등 사회적경제 진출 유망분야 전문리더 육성 지원	-도시재생, 신재생에너지, 사회서비스, 문화예술, 개발원조 등 사회적경제 진출 유망 분야별 전문 리더 육성을 위한 심화교육 과정 신설(사회적기업진흥원)	2018. 7~ 노동부

3) 사회적경제 종사자 역량 및 전문성 강화(5개 과제)

“맞춤형 프로그램을 통해 ‘전문 인재’ 적극 육성”이라는 정책 목표로 5개 정책과제를 제시하고 있다. 정책과제별 주요 내용과 세부 사업, 추진 일정 및 추진 부처는 다음과 같다.

정책과제명	주요 내용과 세부 사업	일정&부서
3-① 사회적경제기업 중간관리자 대상 회계·마케팅 등 업무분야별 맞춤형 프로그램 제공	- 현장에 요구되는 실무 역량 향상을 위해 경영 분야별 맞춤형 교육 프로그램을 제공하고 지역 단위 워크숍 개최 지원 - 회계·마케팅·인사 등 필요 역량별 특화 교육프로그램 신설 및 확대(사회적기업진흥원) - 사회적경제기업 업종·분야·지역별 우수사례 공유, 발전 방안 토론, 네트워킹 위한 워크숍 지원	2018. 7~ 노동부
3-② 훈련비용 지원 등 사회적경제기업 종사자 대상 맞춤형 교육·훈련 제공	- 업무공백 등 교육훈련으로 인한 기회비용 감소 → 종사자 훈련 비율 확대, 전문성 강화 - 권역별 중간지원기관이 훈련 수요조사 정기적 실시 → 맞춤형 직업훈련 서비스 제공(지역별 인적자원개발위원회 선정 공동훈련센터) - 사회적경제기업 자체 교육 훈련비용 지원(사업개발비 사업의 규정에 종사자 훈련 포함) - 일학습병행 선정지표 개선 → 사회적경제기업 일학습병행 참여 확대, 프로그램 개발 및 훈련비용 등 지원 - 기업 및 종사자 역량진단 → 적합한 교육훈련 매칭(노동부 “맞춤형 인적자원개발 컨설팅 지원사업, 산업인력공단 협업)	2018. 9~ 노동부
3-③ 사회적경제 전용 온라인 플랫폼 구축 및 K-MOOC 강좌 개설	- 지역에서도 양질의 교육서비스를 공급 받을 수 있도록 인 프라를 구축, 민간 교육기관을 활용하여 고품질의 교육 서비스 제공 - 사회적경제 전용 온라인 교육 플랫폼(SE-배움터, 사회적기업진흥원) - 사회적경제 우수강좌 발굴·개발 K-MOOC 탑재	2019. 3~ 노동부 교육부

3-④ 지역 중심 사회적 경제 전문교육 확대	▪ 권역별 중간지원기관, 사회적경제 당사자 조직, 지역내 평생교육기관·전문교육기관 등을 통한 교육 확대 → 접근성·현장성 강화 — 중간지원기관과 사회적경제기업, 교육기관 컨소시엄 → 국가인적자원개발 컨소시엄 사업 지원 — 지역 사회적경제 관련 교육 시 교육·공간·강사 등 지원	2018.9~ 노동부
3-⑤ 사회적경제기업 훈련 프로그램 개발비 및 인건비 지원	— 사회적경제기업 자체 훈련 및 위탁교육 시 고용보험 재직자 훈련요건을 탄력적으로 운영하여 훈련비 지원 확대	2018.12~ 노동부

4) 풀뿌리 사회적경제 토대 구축(6개 과제)

“풀뿌리 사회적경제 토대 구축”이라는 정책 목표로 6개 정책과제를 제시하고 있다. 정책과제별 주요 내용과 세부 사업, 추진 일정 및 추진 부처는 다음과 같다.

정책과제명	주요 내용과 세부 사업	일정&부처
4-① 사회적경제 과목개설 지원 및 교원 역량 강화 등	▪ (1단계) 교육과정 개편 전 조치 가능 방안 시행 — 사회교과 등 보조교재 활용, 사회적경제 관련 과목을 선택과목으로 개설할 수 있도록 교재·교수자료 개발·보급 — 사회적경제 연구학교 운영 → 사회적경제 관련 학습 및 학교협동조합, 공정무역 등 체험 프로그램 제공 — 초·중등 교원 사회적경제 연수 과정 확대, 교원 교육과정 에 사회적경제 내용 포함 — KDI 사회과 교강사 대상 경제교육 전문인력 양성과정에 사회적경제 교육강좌 개설 — 학생 대상 사회적경제 캠프 확대 — 창업 체험 교육을 사회적 문제해결 창업체험교육으로 확대 운영 — 초·중·고 사회적경제 학습모임 활성화 및 자유학기제 연	2018.6~ 교육부 노동부 기재부

	계 학습 지원, 사회적경제 대학 동아리 지원 확대 - 학생 대상 진로체험 프로그램 제공할 수 있는 지역 내 다양한 사회적경제기업 발굴 - 학교협동조합 체계적인 지원방안 마련	
4-② 차기 교육과정 개편 시 사회적경제 내용 반영	- (2단계) 차기 교육과정 개정 시 초·중·고 필수과목(사회, 도덕, 통합사회 등)에 사회적경제 및 사회적가치 내용 추가 반영	차기 개편시 교육부
4-③ 지역교육센터 등을 활용한 사회적경제 상시 학습 지원	▪ 사회적경제 상시학습을 지원하기 위해 지역 내 사회적경제 교육을 확대하고 지역 학습공동체 활성화 - 사회적경제 친화도시 지정 → 정부지원사업 선정 시 우대 - 시군구 평생교육기관, 지역경제교육센터 교육과정에 사회적경제 관련 과목 포함 - 지역사회지도자 교육과정 사회적경제 과목 개설	2018. 7~ 행안부 노동부 기재부
4-④ 지역주민의 다양한 사회적경제 활동 지원	▪ 주민들이 도시재생, 신재생에너지 등 유망 분야의 사회적경제 인재로 성장할 수 있도록 지원 - (도시재생) 지역 도시재생지원센터 통해 역량강화 교육 실시, 교육예산 지원 - (에너지) 주민들이 협동조합 설립하여 사업에 참여할 수 있도록 진출모델 발굴 및 지원방안 마련 - (관광) 지역 주민을 관광두레 PD로 육성, 주민사업체 발굴 창업 지원	2018. 9~ 국토부 산업부 문체부 등
4-⑤ 사회적경제 통합행사 개최	- 사회적경제 통합 박람회 개최(사회적기업 박람회, 협동조합 박람회, 마을기업 박람회 통합) - 사회적가치 창출대회 신설 → 사회적가치 창출 기업, 공공기관 포상 및 우수사례 적극 확산	2018. 7~ 기재부 노동부 행안부
4-⑥ 민관협업을 통한 사회적경제 인식 확대	▪ 시민사회·종교·언론과의 협업을 통해 사회적경제 인식 개선 및 개선 캠페인 확대 - (시민사회) 윤리적 소비 캠페인, 조례 제정 순회토론회, 우수 사회적경제기업 어워드 등 개최 지원 - (종교) 1성당·1교회·1사찰 - 1사회적경제 연계 운동, 3대 종교 공동행사 개최 지원 - (언론) 공동으로 기획 기사 및 캠페인 추진, 사회적가치에 대한 공익 광고 송출 추진	2018. 6~ 노동부

5) 종합 지원체계 구축(6개 과제)

“지속가능한 사회적경제 인재 양성 시스템 구축”을 정책 목표로 6개 정책 과제를 제시하고 있다. 정책과제별 주요 내용과 세부 사업, 추진 일정 및 추진 부처는 다음과 같다.

정책과제명	주요 내용과 세부 사업	일정 & 부처
5-① 지역·현장 중심 사회적경제 교육 제공	▪ 시·도 중간지원기관, 민간교육기관, 당사자조직, 시민사회 등을 통해 현장·사례중심 교육 제공 — 사회적경제 교육기관 네트워크 구축 및 운영 — 당사자조직의 업종별 개별 직무교육 수행 지원 — 시민사회·사회적경제조직간 협업으로 지역 특화 분야 맞춤형 교육프로그램 개설·지원	2018.9~ 노동부
5-② 사회적경제 관련 연구·개발 등 중앙 뒷받침 시스템 구축	▪ 연구, 교육 콘텐츠 개발·보급, 강사 양성, 온라인 교육 플랫폼 운영, 민·관/중앙·지방 교육기관 네트워킹 등 교육 총괄 지원 — (1단계) 사회적기업진흥원 부설 연구개발센터 설치 → 연구, 교육·네트워킹, 성과평가 기능 수행 — (2단계) 연수 시설을 갖춘 인재개발원 조성 검토	2019.3~ 노동부
5-③ 사회적경제 교육 콘텐츠 개발	▪ 대상별 역량 모델 및 교육 표준안 개발·보급 — 사회적경제 교육 표준안 마련 및 보급 — 리더, 실무자, 지원인력 등 대상자별 역량모델 개발, 우수 프로그램 공모 — 생애주기 고려 맞춤형 사회적경제 역량강화 콘텐츠 개발 및 운영 — 대학 온라인 창업교육 교재에 사회적경제 관련 콘텐츠 포함	2018.9~ 노동부
5-④ 신재생에너지 등 분야별 사회적경제 전문 강사 양성	▪ 사회적경제·사회적가치에 대한 이해도가 높은 전문강사를 적극 발굴·양성하고, 강사 DB 구축 교육기관 등에 공유 — 사회적경제 강사 양성과정 확대, 금융·R&D·신재생에너지 등 분야별 전문 강사 육성	2018.9~ 노동부

	- 강사 인력풀 구축 → 부처·자치단체·공공기관·민간교육기관 등 제공	
5-⑤ 기능별 특화과정 개설 등 지원조직 역량 강화	▪ 지원조직 역량강화 교육 제공 및 지원조직간 정보공유와 연대·협업 강화 - 코디네이터·인큐베이터·네트워커 과정 등 기능별 특화과정 신설(사회적기업진흥원 아카데미 중간지원인력 특화과정) - 중간지원조직 종사자 근무여건 실태조사 및 개선 방안 마련	2018. 9~ 노동부
5-⑥ 공무원 교육과정 내 사회적경제 교육 반영	▪ 공직자들의 사회적경제 이해도 제고 위해 공직자 교육과정 내 사회적가치·사회적경제 교육과정 신설·확대 - 부처별 직장 교육 시 사회적경제 필수 과목 반영(공무원 인재개발지침 개정) - 5·7·9급 신규자 교육과정, 고위공무원단 교육, 국세공무원교육원, 고용노동연수원 등 교육과정에 사회적가치, 사회적경제 교육과정 반영, 사회혁신방법론 적용 프로그램 운영 - 지방 공직자 대상 전문·사이버과정 개설 및 운영 확대 - 공무원 해외 연수과정에 사회적경제 및 사회적가치 포함	2018. 3~ 노동부 인사처

3. <사회적경제 인재양성 종합계획> 평가

사회적경제 인재 육성에 대한 체계적인 연구와 전략 수립은 2013년 서울시의 <서울시 사회적경제 인재육성 현황조사 및 로드맵 개발> 프로젝트를 본격적인 시작으로 볼 수 있겠다. 종합계획은 이러한 사회적경제 인재 양성에 대한 현장의 오래된 요구에 대한 정부의 답변이다. 필자의 개인 의견을 전제로, 종합계획의 의의와 아쉬운 점을 정리해본다.

종합계획의 의의는, 첫째, 사회적경제 인재 양성과 관련되어 각 부처별로 따로따로 진행하던 다양한 과제와 사업이 처음으로 통합되어 정리되었

다는 것에 있다. 이번 종합계획으로 12개 부처의 정책 추진 체계가 연결되었다. 이를 통해, ‘사회적경제 활성화’라는 목표를 달성하기 위해 필요한 관계 부처의 사업이 주요 과제별로 연결되었고, 실행 주체와 사업이 하나의 맥락으로 정리되었다.

둘째, 5개의 정책과제는 하나의 정책 패키지와 독립적이나 연관된 정책 모듈의 형태로 유기적으로 구성되었다. 전체와 부분이 잘 연결되어 있다는 의미이다. △인재 유입 활성화, △사회적경제 핵심 리더 육성, △사회적경제 종사자 역량 및 전문성 강화는 서로 연관되어 있으나, 각각이 독립적인 영역이다. △풀뿌리 사회적경제 토대 구축, △인재 양성 종합 지원체계 구축은 앞의 3개 정책과제가 성공적으로 추진되는 데 필요한 토대와 체계에 관한 영역이다.

셋째, 종합계획 수립 과정이 진일보했다. 현장 간담회를 통해 현장의 목소리와 의견을 취합했으며, 민관TF와 사회적경제전문위원회 등의 절차를 거쳐 의견을 듣고 조율했다. 민관TF에서는 의례적으로 종일 워크숍을 실시하여 민간위원이 충분한 시간동안 의견을 개진하기도 했다.

넷째, ‘사회적경제 교육기관 네트워크’ 구축, ‘(민관 합동) 사회적경제 인재양성 정책협의회’(이하 ‘정책협의회’) ³ 구성 등 네트워크와 거버넌스가 포함되었다. 네트워크와 거버넌스는 정책의 성공과 실패를 좌우하는 가장 중요한 요소가 될 것이다.

아쉬움도 있다. 첫째, 2018년 상반기 발표를 목표로 수립하다보니, 방향과 내용에 대한 숙의의 시간이 충분하지 못했다. △고용보험·직업훈련·직업알선 등 적극적 노동시장 정책과의 연계와 통합, △폴리텍 등 직업훈련 시설과의 공동사업과 연계, △인재상과 역량 모델의 수립, △연수시설

3 정책협의회는 종합계획의 이행 사항을 점검하고 향후 여건 변화에 따라 정책과제를 추가·보완하는 사후 관리 역할을 담당하며, 위원장(노동부장관, 민간위원 공동), 위원(당사자 조직, 중간지원 조직, 전문가, 관련 부처 등)으로 구성한다.

을 갖춘 인재개발원 조성 등은 깊게 다루어지지 못했다. 추후, 정책협의회 등에서 지속적으로 논의되어야 할 것이다.

둘째, 소위 ‘임팩트’가 있는 과제가 없다. ‘필요한 좋은’ 과제가 잘 정리되고 나열되어 있지만, ‘이것 하나만이라도 잘되었으면 좋겠다’고 생각되는 과제는 보이지 않는다. 과제의 우선순위를 판단하기 어렵다는 의미이다. 실행체계 디자인과 예산 확보 시점에서 우선순위가 문제될 것이다.

셋째, 실행체계와 예산계획이 포함되어 있지 않다. ‘계획보다 실행이, 실행에는 자원이’ 중요하다. 국회의 예산 심의 절차가 있으니 예산계획은 제외하더라도, 실행체계는 포함되었어야 했다. 향후, 정책협의회 등에서 지속적으로 논의되어야 할 것이다.

넷째, 실행 주체 육성 전략이 포함되어 있지 않다. 교육방법론 개발, 콘텐츠 개발, 강사 양성 등 효과적인 교육을 위해 필요한 요소는 민간 실행 주체의 수준과 양에 좌우된다. 사회적경제 영역의 부족한 자원을 고려하여 실행 주체 육성 전략도 포함되었어야 했다. 실행 주체의 역량 수준이 사업의 질을 담보하기 때문이다.

*

종합계획은 발표되었고, 현장에서는 종합계획에 대한 평가보다는 ‘어떻게 실행할 것인가?’의 문제에 고민을 집중하는 것으로 보인다. 사회적경제 영역의 제 주체에게 ‘종합계획이 적극적으로 추진되고 좋은 성과를 남기기 위해서는 어떤 조건을 만들어야 하는가? 무엇을 해야 하는가?’라는 질문이 필요한 시점이다. 몇 가지 아이디어 정리가 이 글의 마무리가 되었다.

첫째, 정책협의회 등 거버넌스에 적극적으로 참여해야 한다. 거버넌스 내에서 추진 현황이 공유되고, 상황 변화를 반영하여 정책과제가 추가되고 보완되어야 한다. 거버넌스가 잘 작동되기 위해서는 지역별, 과제별 거버넌스가 추가로 구성되어야 한다. 정책협의회 산하에 분과위원회 등을 두

는 것도 고려할 수 있겠다.

둘째, 효과적인 실행체계를 민관이 함께 논의해야 한다. 대부분의 사업이 용역 입찰 등으로 진행되는 「국가계약법」, 「지방계약법」의 한계를 뛰어넘는 실행체계를 구축하지 못하면 각 사업은 좋은 성과를 만들어내지 못할 가능성이 높다. 워크숍, 해커톤, 공동 연구, 위원회 등 사회혁신 방법론이 작동될 수 있는 실행체계 디자인이 필요하다.

셋째, 공유, 소통, 연결, 피드백이 작동하는 네트워크가 구축되어야 한다. 지역별, 과제별 거버넌스와 연동되는 네트워크가 되어야 한다. 정보와 자료의 아카이빙과 의견 제시가 가능한 네트워크 촉진 플랫폼이 필요하다.

김성훈

한국주민운동교육원 트레이너,
사회적경제 대전플랜 상임대표

결사체 운동으로서의 주민운동과 사회적경제의 만남

“ 사회적경제 조직은 개별 조직을 넘어,
더 나아가 사회적경제 조직을 넘어,
마을공동체, 시민사회, 정부 조직,
시장 조직까지를 총체적으로 사고하며
복합 사회의 변화 전략을 모색해야 한다.
사회적경제 인재 양성에
주민운동의 교육훈련 경험이 주는
교훈은 억압의 질서에 맞서
저항을 통해 결집하고 그 결집된 힘으로
대안을 창조하라는 것이다.
그 힘이 주민에 의해 발휘되도록 하는 것,
그것이 주민운동의
교육훈련 과정이다. ”

사회적경제의 역사와 한국의 사회적경제

사회적경제는 산업혁명 이후 자본주의 시장경제가 본격화됨에 따라 위기에 빠진 사회를 구하기 위한 대안으로 등장했다. 학문 영역에서 1830년 뒤누와이에 C. Dunoyer가 아담 스미스 Adam Smith의 정치경제학에 대한 비판으로 사회적경제라는 용어를 처음 사용했고, 실천 영역에서는 공제조합, 협동조합이 출현했다. 공동체에서 뿌리 뽑힌 채 노동력을 팔아 살아가야 하는 노동자들이 스스로 자신의 생존과 존엄성을 지키기 위해 단결하고 협동하기 시작했다. 사회적경제는 시장사회, 임금노동사회에 저항하여 자유로운 인간의 공동체를 만들고자 하는 결사체 Association 운동이었다. 이러한 사회적경제 운동은 경제 호황기와 국가사회주의, 복지국가의 등장을 거치며 잠시 소강상태에 있다가 정부의 실패를 경험하며 다시 등장하게 된다.

사회적경제는 이제 시장의 실패만이 아닌 정부의 실패에 대한 대안으로 호출된다. 정부는 지난 7월 <사회적경제 인재양성 종합계획>을 관계부처 합동으로 발표했다. 국민의 47.3%가 사회적경제를 들어본 적이 없으며, 40.2%가 들어본 적은 있으나 무엇인지 모르는 현실에서 '사회적경제 인재 유입 확대와 역량 강화를 통한 활성화 토대 구축'을 위한 노력은 반가운 일이다. 그러나 1999년 국민기초생활보장법에 의한 자활근로사업, 2007년 고용노동부의 사회적기업 육성법, 행정자치부의 마을기업 육성사업, 2012년 협동조합기본법, 그 이후 사회적경제기본법 제정 운동 등 정부와 민간의 다양한 사회적경제 활성화를 위한 노력에도 불구하고 사회적경제를 조금이나마 알고 있는 국민은 10%를 가까스로 넘었을 뿐이다. 사회적경제라는 용어가 낯설 수는 있다. 그래서 이 용어를 연대의 경제, 공동체 경제, 대안경제, 민중경제, 사랑의 경제 등으로 바꿔 부르려고 하는 시도도 있으나 문제는 용어가 아니다. 사회적경제를 우리가 경험한 역사와 전통에서 찾을 수 있고 그 실례를 들어 말할 수 있어야 하는데, 우리가 발견할 수 있는 사회적경제의 실체가 지극히 빈약하다는 것이 문제이다.

한국은 전통적으로 품앗이, 두레, 계, 향약 등의 결사체 운동이 농촌 경제를 기반으로 존재해왔으며 근대화가 시작되면서 농업협동조합, 신용협동조합 등도 활발히 전개되었다. 그러나 제국주의 수탈과 한국전쟁, 군사독재 정부 주도의 산업화를 겪으며 사회적경제의 기반인 민간의 결사체가 급격히 감소하고 사라져갔다. 시민권력의 기반이 약화된 것이다. 반면, 지배권력은 정경유착, 재벌독점체제를 중심으로 성장했고, 그 핵심에 이른바 명문대학 중심의 학연과 지연에 기반한 엘리트들이 자리 잡았다. 이러한 지배권력의 수직적 하위체계로서 지역사회는 자본과 권력 종속적인 지방 토호세력이 관변단체를 형성하여 지역 정치에 영향력을 발휘하며, 지배권력이 허용해준 지역 자원과 지역 개발 이익의 일부를 흡수하며 자신의 정치·경제적 지배력을 다져왔다.

이러한 상황에서 IMF 외환위기를 전후하여 신자유주의 세계화, 글로벌 경쟁체제에 편입된 한국은 사회양극화의 위기, 저출산·고령화의 위기, 기후변화의 위기를 맞고 있다. 이에 따라 정부는 정권의 성격이 어떠하든간에 글로벌 경제 위기에 대응하여 무언가 하지 않으면 안 되게 되었다. IMF 이후 본격화된 한국의 사회적경제는 신자유주의 글로벌 경제 위기의 일부를 보완할 목적으로 정부 주도로 본격화되었다. 민의 결사체 기반이 허약한 가운데 정부의 지원을 받아 시장에서 살아남아야 하는 사회적경제는 많은 어려움을 겪고 있다. 그렇다보니 민간과 정부 모두 인재 양성, ‘사람’에 주목하게 된다.

사회적경제 운동은 그 출현과 현재에 이르기까지 언제나 결사체를 본질로 한다. 나아가 글로벌 위기에 대한 저항과 건설을 동시에 구축하고자 할 때, 사회적경제는 주민운동이 된다. ‘지구화(Globalization)에서 지역화(Localization)로’, ‘외생적 발전에서 내생적 발전으로’, ‘직선적 경쟁 성장에서 순환과 협동 공생으로’ 나아가고자 할 때, 사회적경제 운동의 무대는 지역사회가 된다. 따라서 사회적경제 운동의 자기다움은 주민운동이 그러하듯이, ‘주민 스스로, 자신의 조직화된 힘으로, 자신과 지역사회를 근본적으로 변화

시켜 나가는 운동'이 된다. 또, 사회적경제의 인재란 주민의 결사체를 조직할 수 있는 주민조직가, 주민지도자를 달리 부르는 말일 것이다. 나아가 사회적경제의 인재 양성은 세계적이며 역사적인 주민조직운동의 교육훈련 철학과 방법으로부터 양성될 수 있다.

도산 안창호의 교육입국운동을 통해 본

주민교육운동과 사회적경제의 만남

도산 안창호는 독립운동을 현실화하기 위한 기초작업과 함께 이상촌 건설운동을 전개했다. 도산은 양자강 연안의 진강(鎭江)에 한민족의 중심도시를 건설한다면, 될 수 있는 한 다수 동포의 출자로 토지를 사서 가옥을 건축하고 생산기관, 금융기관까지 만들어야 비로소 그 도시가 재외동포의 정신적 중심이 된다고 보았다. 평생 동안 도산이 지켜나갔던 사업의 원리는, 즉 “점진적으로 민중의 자각을 기다려서 하는 것”, “민중 자신 속에서 지도자를 발견하고, 그로 하여금 민심을 결합케 하고 결코 자신(도산)이 지도자의 자리에 서지 아니하는 것”이었다. 이러한 맥락에서 도산은 국내에서는 근대적 농업 경영을 주로 하는, 사회 기능이 고루 조화된 이상적인 모범 농촌을, 해외에서는 독립 준비를 위한 전략기지적 성격을 가진 모범촌 건설을 전개했다.¹

도산의 이상촌은 로버트 오언(Robert Owen)의 협동공동체, 몬드라곤 공동체 호세 마리아 아리스멘디아리에타(José María Arizmendiarieta)의 바람과도 같다. ‘민중의 자각을 기다려서 하는 것’, ‘민중 자신 속에서 지도자를 발견하고 자신이 지도자 자리에 서지 아니하는 것’이라는 구절은 사울 알린스키

1 최현복 (1986). 「도산 안창호가 구상한 모범촌 개념의 현대적 의의에 관한 연구」, 건국대학교 석사학위논문.

Saul D. Alinsky² 이래 세계적으로 전개된 주민조직화의 원리와 정확히 일치한다. 실학자들과 개화파가 지식인 엘리트로서 위로부터의 개혁을 추구했던 한계가 있었으며, 동학혁명도 민중을 주체로 세웠으나 봉건왕조를 혁파하고 새로 세울 나라에 대한 민주적 원칙과 구상을 가지지 못했다. 그러나 안창호와 이승훈은 민을 나라의 주인과 주체로 세우는 민주정신에 바탕을 두고 이들을 교육해 나라를 되찾고 바로 세우려 했다. 민중을 깨워 일으키는 이들의 교육입국운동은 한국 근현대사에서 300년 넘게 준비된 운동이었다.³

남강 이승훈은 오산학교와 신천농민학교 간 자매결연을 추진하면서 학교 재단이 경영하는 직조공장과 제사공장을 연계하여 오산 일대를 새로운 교육도시로 만들 것을 계획한다. 남강은 농촌과 도시가 연결된 전원도시인 오산을 꿈꾸며, 학교와 교회, 도서관을 중앙에 두고 공장이 교외에 위치하며 그 사이를 푸른 마을로 메우는 일을 진행하기로 다짐한다. 그는 교회, 학교, 산업을 공동전선으로 파악하고 서로 유기적인 교호작용에 힘을 집중하기로 한다. 교회를 통해서 민중의 신앙을 깨치고, 학교를 통해서 교육을 일으키며, 산업을 통해 나라를 근대화하는 데 삶의 목적을 두었던 것이다. 하지만 남강의 산업교육사상에 근거한 구체적인 종합 계획은 그의 죽음으로 실현되지 못했다.⁴

도산 안창호의 영향으로 오산학교를 세운 남강 이승훈의 생각 역시 산업사회의 분업화된 임금노동자를 양성한다는 근대 학교의 체계와는 다르다. 그는 ‘교회-학교-산업’의 공동전선을 통한 지역사회의 입체적이고 중

2 사울 알린스키(1909~1971)는 미국의 운동가이자 작가로 일상생활에서 출발한 풀뿌리 조직과 주민의 주도권, 주민 내부의 지도력 개발, 민주적 참여의 촉진 등을 핵심으로 하는 주민조직론으로 추진한 것으로 유명하다. (편집자 주)

3 박재순 (2015.3.31). 「안창호 이승훈의 교육입국운동과 한국 근현대 300년 역사」, 인성교육.
<http://www.humanempowerment.kr/news/articleView.html?idxno=21>

4 박상돈 (2004). 「남강 이승훈 선생의 교육사상 연구」, 크리스찬북뉴스.

합적인 발전 전략을 구상했다. 이는 오늘날 한국의 사회적경제 인재 양성에 중요한 영감을 준다.

무위당 장일순은 도산 안창호가 평양에 설립한 대성학원의 뜻을 이어 받을 목적으로 1954년 원주에 대성학교를 세우고 초대이사장으로 5년간 후학을 양성했다. 대성학교는 원주 지역 협동조합운동에 큰 영향을 끼쳤다. 함석헌과 오산학교 동급생인 밝맑 이찬갑은 1958년 오산학교를 부흥시키려다 홍성에 풀무학교를 설립하게 된다. 풀무학교는 ‘일만 하면 소, 공부만 하면 도깨비’라는 노작교육勞作教育을 통해, 한국의 대표적인 지역사회 학교이자 대안학교가 되었다. 그 졸업생들이 주도하여 지역사회가 친환경 농업의 산실이 되었으며 풀무신헌, 풀무생협 등 협동조합운동이 활발한 마을이 되었다. 그 외 가나안농군학교, 크리스천아카데미와 같은 사회교육기관들은 국내 사회적경제 영역의 인재 양성에 큰 영향을 끼쳤다. 이 같은 도전과 실험은 ‘너무 많이 가진 사람이 적고, 충분히 가지지 못한 사람이 더 적을 때, 우리 사회는 더 풍요로워진다’고 말한, 덴마크의 아버지로 불리는 니콜라스 그룬트비Nikolaj Frederik Severin Grundtvig, 일본 협동조합의 아버지라 불리는 가가와 토요히코賀川豊彦로부터 직·간접적인 영향을 받았다.

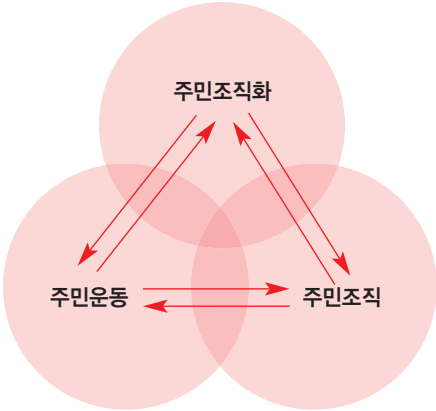
주민운동이란 무엇인가?

주민운동은 첫째, 주민 스스로 행동하는 것이다. 사울 알린스키는 ‘당신을 구할 사람은 당신뿐’⁵이라고 했다. 하늘은 스스로 돕는 자를 돕는다. 통치자나 지배 엘리트들에 의한 위민爲民이나 애민愛民은 주민운동이 아니

5 오재식, 『힘없는 사람들에게 희망을 실어준 알린스키』, 사울 D. 알린스키 (Saul D. Alinsky, 1971). 『급진주의자를 위한 규칙Rules for Radicals』(박순성, 박지우 옮김(2008). 아르케)의 추천사.

다. 주민에 의한 운동, 주민 당사자 운동이 주민운동이다. 둘째, 주민의 조직화된 힘으로 행동하는 것이다. 주민조직은 주민 공동의 뜻, 공동의 목적과 목표를 가지고 그것을 실현할 수 있는 힘의 체계이다. “힘(권력)을 알고 두려워하지 않는 것이 힘(권력)을 건설적으로 이용하고 통제하는 데 필수적이다. 요컨대, 힘(권력) 없는 삶은 죽음이다. 힘(권력) 없는 세상은 유령 같은 황무지, 죽은 땅이다!”⁶ 주민은 주민조직을 통해 힘을 갖고, 그 힘을 키워간다. 따라서 주민운동은 언제나 주민조직운동이다. 셋째, 주민이 자신과 지역사회를 근본적으로 변화시키기 위해 행동하는 것이다. 근본적 변화란 무엇인가? 사람이 사람답게 사는 것이다. 파울로 프레이리 Paulo Freire는 그것을 인간화라고 했다. 억압이 비인간화이고 억압으로부터의 해방이 인간화이다. 주민(민중)이 지역사회를 자신의 역사로 만들어야 인간화된다.⁷

〈그림〉 주민조직화, 주민조직, 주민운동의 3원



주민조직화는 문제나 과제를 해결하기 위해서 주민을 조직하여(Organizing People), 그 결과로서 힘의 실체인 주민조직(People's Organization)을 세우는 것이다. 주민운동은 주민조직화의 과정과 결과로 세워진 주민조직이 새로운 지역을 만들어가는 운동이라 할 수 있다. 기존의 주민조직이 새로운 주민조직화를 시도하며 주민운동을 전개하기도 한다. 뿐만 아니라 주민운동 과정에서 주민조직화가 일어나서 주민조직을 세우기도 한다. 지역의 상황과 조건에 따라 주민운동이 전개되는 흐름은 달라질 수 있다.

출처 : 한국주민운동교육원 (2010). 『주민운동의 힘, 조직화 : CO 방법론』

교육훈련을 통해 조직한다

주민조직화의 원칙 중 하나는 교육훈련을 통해 조직한다는 것이다. 그래서 주민조직의 건강성을 점검할 때 1) 교육과 훈련 과정을 거쳐 주민조직이 생겨났는지, 아니면 2) 우선 조직하고 나서 교육과 훈련이 이뤄진 주민조직인지를 묻는다.⁶ 후자의 경우, 주민조직의 힘이 주민으로부터 나오지 않고 특정인의 힘에 제한될 위험이 크다. 그렇게 되면 조직의 설립 목적을 실현할 힘이 부족하게 되거나, 설사 특정 목표를 달성했다 하더라도 주민조직이 극복하려던 ‘억압-피억압’의 비민주, 비인간 관계가 내부화되어 결국 주민운동이 아니게 된다.

여기서 교육훈련의 철학이 제기된다. 주민운동에서 교육훈련 철학은 ‘의식의 교육훈련’과 ‘조직의 교육훈련’으로 구분할 수 있다. 의식의 교육훈련은 파울로 프레이리의 『페다고지』에 나오는 의식화⁷ conscientization를 핵심 개념으로 한다. 프레이리에 따르면 ‘교육은 의식화’이며, 의식화란 자신들의 처한 상황을 읽어낼 수 있는 능력을 갖게 해주는 것이다. 나아가 사회·정치·경제적 모순에 관한 ‘의식을 발달시키는 과정’이며, 동시에 억압에 맞서 ‘현실을 변혁하는 의식적 힘’을 말한다.

이러한 교육훈련은 진리를 독점한 교사가 학생에게 일방적으로 주입하는 은행 예금식 교육일 수 없다. 교육은 문제 제기를 통해 이루어진다. 교육은 본질적으로 대화이다. 의식화 교육은 주입식이 아니라 문제 제기식 대화로 이루어지고 행동-성찰-행동으로 순환되는 프락시스⁸ Praxis, 사유하는 행동으로 연결한다. 알린스키의 주민조직가 교육훈련, 프레이리의 민중교육론에 따른 교육훈련 방법은 사실 새삼스러운 것은 아니다.

6 위의 책, 99p.

7 파울로 프레이리(Paulo Freire, 1968), 『페다고지 : 억눌린 자를 위한 교육Pedagogy of the Oppressed』, 성찬성 옮김(1995), 한마당.

8 한국주민운동교육원 (2009), 『주민의 가능성을 보는 눈 : CO 교육학』.

이에 따라 주민운동의 교육철학은 첫째, 주민운동이 일어나고 있는 현장을 교과서로 삼는다. 둘째, 주민 자신과 자신이 살고 있는 지역의 문제를 스스로 알아간다. 셋째, 주민이 스스로 말하고 행동하게 한다. 넷째, 주민의 '억눌린 가능성'을 실현하는 것이다.

주민조직가 교육훈련의 역사

조직이란 힘없는 사람들의 힘을 키워주는 것, 자포자기해버린 사람들에게 생기를 불어넣어 삶의 의욕을 선동하고 그들이 스스로 일어서서 걸을 수 있는 힘과 그에 대한 확신을 갖게 하는 것이다.

—오재식, 「힘없는 사람들에게 희망을 심어준 알린스키」⁹

1966년 여름, 오재식¹⁰은 두 달간 지역 흑인운동 현장을 견학하고 알린스키를 만나 미국의 주민조직가 30명과 2주간 특별훈련을 받는다. 그리고 한국에 돌아와 1967년 한국학생사회개발단을 조직하고 알린스키의 조직화 방법론에 따른 교육훈련을 시작한다. 1968년 가톨릭교회와 개신교가 연합해 연세대 부설 도시문제연구소가 설립된다. 이때 오재식은 1966년 미국에서 3개월간의 주민조직가 교육훈련을 안내받았던 조지 타드 George Todd를 박형규¹¹에게 연결한다. 조지 타드는 미국연합장로교 도시산업선교 책임자로서 도시문제연구소 설립 및 주민조직가 교육훈

9 서울 D. 알린스키, 앞의 책 추천사.

10 고 오재식 박사는 서울대 종교학과를 거쳐 미국 예일대 신학대학원에서 '사회운동 조직의 대가'로 꼽히는 알린스키로부터 실습훈련을 받은 것을 계기로 평생토록 사회조직 활동가로서 현장을 지켜왔다. (편집자 주)

11 고 박형규 목사는 주민조직운동 활동가를 양성하는 도시선교위원회의 초대 위원장이었으며, 민주화운동을 상징하는 신앙인으로 민주화운동기념사업회 초대 이사장이었다. (편집자 주)

런에 따른 재정을 지원했다. 그리고 1969년 도시문제연구소 산하 도시 선교위원회에서 허버트 화이트^{Herbert D. White}를 초대해 행동훈련 프로그램 ACTION TRAINING PROGRAM이라는 한국 최초의 주민조직 교육훈련이 시작된다.

2~3명의 팀으로 구성된 훈련생들이 파견된 현장에서 1970년 11월 13일 전태일 분신사건이 일어난다. 당일 새문안교회에서 열린 신학 강연회 연단에서 오재식 선생은 “이 자리에 ‘현장은 무엇인가’를 얘기하러 왔지만, 더 이상 말할 것도 없습니다. 이것이 바로 현장이기 때문입니다.”라고 말하고 명동 성모병원 영안실로 달려간다.¹²

이후 1971년 9월 1일 수도권도시선교위원회^{SEOUL METROPOLITAN COMMUNITY ORGANIZING}, 이하 수도권를 결성했다. ‘수도권’은 1971년 9월 1일, 9명의 위원과 위원장 박형규 목사를 중심으로 건설했다. 서울 청계천 빈민촌을 중심으로 2년간 조직가들의 훈련이 진행되고 15명이 훈련생이 배출되었다. 그 후 1972년 10월, 유신으로 계엄령이 선포되기 전까지 신설동 4번지의 철거민 투쟁을 조직했고, 평화시장 등에서 영세 상인들의 조세 저항 시위가 있는 뒤 이를 조직화하기 위한 조사 활동을 펼쳐나갔다. 또한 광주 대단지와 남대문시장, 송정동 뚝방 지역, 도봉동, 인천 화수동, 금화 시민 아파트, 신정동 등에 실무자를 파견해 일상 활동을 전개하기도 했다. 당시 훈련생으로 권호경, 김동완, 김진홍, 손학규, 오충일, 이규상, 이미경, 이철용, 이해학, 조승혁, 허병섭 등이 있다. 이때를 한국 주민운동의 시작점으로 본다. 올해 2018년은 한국 주민운동이 47년 되는 해이다.

‘수도권’ 결성 선언 문건¹³에 나오는 주민운동 활동의 목적은 다음과 같다. 첫째, 현실 분석과 철저한 시민의식 훈련을 통해 주민의 통찰력을 개발하고 그들이 자신의 문제와 이익에 민감하도록 만든다. 둘째, 주민들로 하

¹² 오재식 (2012). 『나에게 꽃으로 다가오는 현장 : 오재식 회고록』. 대한기독교서회.

¹³ 최인기 (2012). 『가난의 시대 : 대한민국 도시빈민은 어떻게 살았는가』. 동녘.

여금 권력과 금력에 대항할 수 있는 힘은 오직 조직을 통해서만 나온다는 확신을 갖게 한다. 또한 인간관계와 주민지도자를 조직하기 위한 행동 지침도 다음과 같이 정했다.

첫째, 조직된 주민이 행동하게 한다. 그 후 그 행동을 반성하게 하고 다음 행동을 유도한다.

둘째, 지도력을 독점하지 않게 한다. 조직가는 지도자를 교체하거나 공유하게 한다.

셋째, 공동체를 조직한 조직가는 그 공동체를 발전시키고, 새로운 공동체를 조직해서 공동체가 유기적으로 발전하게 한다.

넷째, 주민 지도자를 발굴하여 훈련하고 지도력을 개발한다.

다섯째, 공동체 조직 과정을 통해서 인간관계의 예술을 창조한다.

여섯째, 빈민의 부정적 요소를 극복하게 돕고, 주체적이고 자발적으로 성장하게 돕는다.

당시 주민조직가 교육훈련을 받고 1974년부터 1976년까지 ‘수도권’에서 총무를 맡아 활동하던 대표적인 조직가로는 허병섭이 있다. 그는 청계천 꼬방동네에서 중랑천 뚝방의 도시빈민들과 어울리며 가난한 자의 벗과 형제가 되어 무료 진료를 알선하면서 의료협동조합을 결성하기도 했다. 이후 가난한 맛벌이 부부들에게 보육의 짐을 덜어주고 방치되는 아이들을 모아 교회 안에 ‘똥배의 집’이라는 탁아소를 세웠고, 이는 1987년 탁아소 입법화의 기반이 되었다. 그는 1988년 소속 교단에 목사직을 반납하고, 막노동관에서 미장공으로 노동을 시작했다. 1990년 하월곡동 노동자 15명과 최초의 건설노동자생산협동조합 ‘건축일꾼 두레’라는 공동체 조직을 만들었는데, 이는 현재의 지역자활센터의 제도화로 이어졌다. 또한 가난한 사람들의 생활정치를 위해 생활경제연구소를 만들기도 했다. 1996년 무주로 귀농한 그는 생명운동을 전개하며 푸른꿈고등학교, 녹색대학의 설

립에 함께했다. 허병섭과 그의 활동은 1980년대 이철용 소설 『어둠의 자식들』이나 『꼬방동네 사람들』의 소재가 되었다.

한국의 주민운동 교육훈련은 1969년 도시문제연구소 ‘주민조직 실무자 훈련’, 1971년 ‘수도권도시선교위원회 주민조직운동’, 1981년 ‘한국교회사회협의회 주민조직 훈련’이 있었다. 1980년대는 사회운동이 지역사회보다 국가권력과의 투쟁에 초점이 맞춰져 있었고, 주민조직보다는 전국적 대중조직이나 정당건설운동이 전개되어 주민조직 훈련을 잠시 중단했다. 1996년 2월 미래를 위한 빈민 진영 워크숍 ‘교육훈련 기구 준비위원회’가 결성되었다. 그해 3월 제1기 기초활동가 교육훈련 과정이 한국도시연구소에서 개최되었다. 이를 바탕으로 1996년 11월 한국 주민운동정보교육원(이하 코넷)¹⁴이 설립되었다. 코넷은 ‘주민 현장’, ‘주민 가능성’, ‘협동 민주주의’를 핵심 가치로, 현재까지 25기 주민조직가 기초과정, 25기 주민조직가 과정, 17기 주민지도자 과정, 15기 주민운동 워크숍 촉진과 과정을 통해 주민조직가와 지도자를 배출했다.

초기 도시빈민 지역을 현장으로 전개된 주민조직 교육훈련은 1990년대 자활과 사회복지 영역으로 확대되다 2000년대 들어 한살림, 아이쿱, 의료생협¹⁵ 등 생협 진영으로 확대되었고, 2010년대 이후 마을공동체 영역과 생협을 넘어 사회적기업, 협동조합 등 사회적경제로 확대되었다. 또한 정부의 협치 정책으로 주민 참여의 필요성이 높아짐에 따라 공무원들을 대상으로 한 교육훈련 과정이 크게 증가하고 있다.

14 현재 ‘정보’가 빠진 한국주민운동교육원이 정식 명칭이며, 영문으로 CONET이라 부르기도 한다.

15 현재는 한국의료복지사회적협동조합 소속 주민참여 의료사협을 말한다.

주민운동 교육훈련의 실제

주민운동의 교육훈련은 주민, 주민조직가, 주민지도자라는 세 주체로 구분하여 진행한다. 주민운동을 최초로 일으키는 자는 주민조직가다. 주민조직가는 지역사회 현장을 선택하고, 그 현장에 들어가서 지역 주민과 관계를 맺는다. 그 과정에서 주민과 하나 되고, 주민으로부터 지역을 배우며, 지도력을 찾는다. 조직가의 핵심 미션은 조직화 전략을 수립한 후, 지도력을 찾고, 교육훈련을 통해 민주적인 주민 지도력을 세우는 일이다. 이때부터 주민지도자가 주민운동 현장에 주인공으로 등장한다. 주민 지도력은 다시 주민을 모으고 함께 행동한다. 이제 주민이 주민운동 현장에 주인공으로 활약하기 시작한다. 이렇게 ‘주민조직가 → 주민지도자 → 주민’으로 향하는 운동을 통해 주민조직이 세워진다. 이를 주민운동의 ‘4과정 3주체 10단계’로 요약할 수 있다.

〈표1〉 주민조직화 4과정 3주체 10단계¹⁶

과정	주체	단계	핵심 개념
1. 예비 과정	조직가	1. 현장 들어가기	현장 선택, 예비 조사
2. 준비 과정		2. 주민 만나기	관계 맺기, 지역 알기
3. 조직 과정		3. 조직화 전략 세우기	이슈 발굴, 대안 마련
	지도자	4. 지도력 형성하기	초동 모임, 교육훈련
		5. 행동 계획 세우기	조사 연구, 계획 수립
		6. 주민 모으기	주민 대화, 동기 부여
	주민	7. 주민 행동하기	주민 모임, 실천 행동
		8. 평가하기	성과 확인, 후속 계획
9. 성찰하기		배움 확인, 가치 공유	
4. 조직 건설 과정		10. 조직 세우기	조직 준비, 창립총회

16 주민조직화 4과정 10단계는 한국주민운동교육원이 알린스키에 의해 시작된 세계 주민운동 교육훈련 프로그램의 경험을 재정리한 것으로서, 훈련생은 3개월 혹은 6개월의 교육과정 동안에 4과정 10단계에 따라 자신의 현장을 조직한다.

훈련생들은 위 4과정 10단계에 따라 이론과 현장실습을 하며, 트레이너와 스텝, 동기 훈련생들과 함께 액션러닝(Action learning) 방식으로 진행한다. 교육훈련 분야는 크게 자기개발, 주민조직화 방법론, 비전 개발이 있다. 주민조직화 기초과정은 3개월 과정으로 주 1회, 각 5시간을 기본으로 하며 12회차 교육으로 진행한다. 조직화 과정이나 지도자 과정은 격주 1회, 6개월 과정으로 진행한다.

주민운동이 사회적경제 인재 양성에 보태는 말

그간에 진행된 한국 주민운동의 교육훈련 경험으로부터 몇 가지 시사점을 찾을 수 있다. 첫째, 교육과 훈련이 결합되어야 한다. 교육 과정에서 의식화가 일어나며 훈련 과정에서 조직화가 일어난다. 둘째, 교육훈련은 ‘현장’과 결합해야 한다. 셋째, 조직화 교육훈련이 선행되어야 한다. 넷째, 지역사회 변화 전략이 있어야 한다. 다섯째, 상시적 교육훈련 기관이 있어야 하고 그 기관은 민에 의해 설립되어 민의 가능성을 믿고 민의 역량 강화를 목적으로 해야 한다고 요약할 수 있다. 이제 글을 마치면서 보다 솔직한 질문을 던지고 싶다.

위에서 소개한 주민운동의 교육훈련 철학과 방법론은 그 자체로는 아무 의미가 없다. 그를 통해 현실의 무엇을 변화시킬 것인가를 물어야 한다. 방향 없이 힘을 갖는다는 것도 어불성설이다. 도산 안창호의 교육입국 운동과 대성학교, 오산학교는 저항과 창조를 동시에 구축했다. 저항과 창조는 권리와 의무, 권한과 책임처럼 반대편이 없으면 설 수 없는 개념이다. 일제 식민지 치하, 일제에 저항하면서 단지 저항만으로는 무기력하기 때문에 조선 민중의 힘으로 산업을 일으키는 구상을 하게 된 것이다. 그것이 교육훈련의 방향이다. 학교도 사회적경제 조직도 그 자체가 목적일 수 없다. 그것은 어디까지나 수단이다.

사회적경제는 사회적경제 조직이 아니다. 사회적경제는 특정 조직 형태가 아니라, 인간 사회의 새로운 경제 질서에 대한 열망이다. 간디의 ‘스와라지(자치)－스와데시(자립)－보이코트(불매운동)－민족교육’ 역시 마찬가지였다. 사회적경제는 단지 대안의 건설, 모순의 보완만을 이야기하는 것이 아니다. 임금노동 사회에 대한 저항, 시장 사회에 대한 저항으로부터 출발한 것이다. 오늘날 ‘한국의 사회적경제는 무엇에 저항할 것인가’ 하는 물음에서부터 시작해야 한다. 이때, 무엇을 창조할 것인가 하는 비전과 미션이 정립된다. 한국의 사회적경제에서 인재 부족을 이야기하지만, 그 전에 한국 사회적경제의 전략과 전술의 부재를 말해야 한다. 전략과 전술은 무엇에 맞서 싸울 것인지를 명확히 하는 것에서 출발한다. 결국 전략과 전술은 적의 힘을 약화시키면서 나의 힘을 키워 적을 이기는 것이기 때문이다.

알린스키가 말하듯이, 변화의 정치학을 이해하는 데 필요한 기본적인 전제 조건은 세상을 있는 그대로 인정하는 것이다. 세상을 우리가 원하는 모습으로 바꾸기 위해서는 있는 그대로의 세상에서 그것의 법칙대로 일해야 한다. 현재 위치한 곳에서부터 시작해야 한다. 인생에 대해 스스로가 처둔 환상의 거미줄에서 벗어나야 한다는 간단한 사실을 받아들이는 것은 고통스러운 일이다. 하지만 변화는 움직임에 의미한다. 움직임은 마찰을 의미한다. 갈등의 마모적인 마찰 없이 움직임이나 변화가 일어나는 것은 현실에서는 존재하지 않는다.¹⁷

알린스키가 말하듯 자신이 고집하는 이념과 이상사회, 그 환상의 거미줄에 갇혀 현실을 부정하지 말고 현실의 법칙대로 일하되 현실을 변화시키기 위해 갈등하고 대립하는 마모적인 마찰이 주민운동이다.

앞서 언급한 허병섭 조직가가 하월곡동 노동자들과 함께 만든 최초의 건설노동자생산협동조합인 ‘건축일꾼 두레’ 모델을 제도화한 지역자활센터는 가난한 주민의 자활과 자립을 돕기 위해 설립되었다. 그러나 현장은

¹⁷ 서울 D. 알린스키, 앞의 책.

“정부미를 먹는 실무자와 억지로 끌려온 주민”¹⁸의 왜곡된 관계가 있다. 관찰 부처인 보건복지부는 탈수급자, 창업자·취업자, 자활사업단과 자활기업의 수와 매출액 등의 성과지표로 지역 자활센터를 평가한다. 지역자활센터의 실무자는 가난한 주민의 처지와 조건에 공감하며 그들의 편이 되어, 가난을 극복하기 위해 참여 주민과 함께 무기력감과 수치심을 주는 ‘조건부 자활 근로’에 맞서 함께 싸울 수 있을까?

창업과 취업을 통해 얻는 수입이 수급권자로서 받는 혜택에 미치지 못하다면 누가 창·취업을 통해 탈수급을 원할 것인가? 자활지원센터 실무자가 주민조직가의 정체성을 가지고 일한다면 그가 할 일은 명백하다. 조건부 자활 근로 제도에 억지로 끌려온 주민의 처지와 조건을 이해하고 공감해야 한다. 또한, 한국 사회의 심화되는 양극화와 자본주의 경쟁체제가 끊임없이 가난한 사람을 양산하는 체제라는 것을 의식하도록 도와야 한다. 그래서 자활 참여 주민이 잘못된 제도를 바꾸기 위해 힘을 키워야 한다는 사실을 직시할 수 있도록 해야 한다. 자활 참여 주민 스스로 조직화된 힘으로 행동하지 않으면 자기 존엄성을 잃고 수치심과 무기력 속에 살아갈 수밖에 없음을 자각할 수 있도록 해야 한다. 그것은 누구 혼자만의 문제가 아니라, 같은 처지의 사람들이 늘 겪는 문제이고 또 계속해서 가난에 빠질 수밖에 없는 사람들의 문제라는 것을 이해해야 한다.

그래서 자활 참여 주민들은 정부에 집단행동을 통해 저항할 수 있어야 한다. 소속된 지역 자활센터만이 아니라 전국 규모의 자활 주민조직을 상상하도록 촉진해야 한다. 이러한 의식화·조직화의 과정은 가난한 주민들의 자존감 회복의 과정이다. 자신의 처지와 조건, 사회실재의 문제를 의식한 주민들은 투정과 무기력을 넘어 저항할 수 있다. 단지 저항에 그치지 않고 스스로 조직화된 힘으로 자립할 수 있는 자활기업, 상호부조할 수

18 관악지역자활센터 김승오 관장과의 간담회 중에서

있는 공제조합을 힘있게 건설할 수 있다. 물론 이것은 지역자활센터만의 힘으로는 가능하지 않다. 전체 사회적경제 생태계의 연대와 단결의 힘이 더해져야 한다.

자활을 예로 들었지만, 나머지 사회적경제 조직의 현실도 주민운동의 관점과 실천이 절실하다. 정부로부터 지원을 받아 시장에서 각자도생하는 동안, 민의 단결과 연대는 얼마나 자라고 있을까? 생협 진영은 대형유통자본과 글로벌푸드에 맞서, 그리고 조합원의 총체적 삶에 효과적으로 봉사하기 위해서 어떤 공동행동을 모색하고 있는가? 로치테일공정선구자 협동조합의 시사점이나 몬드라곤 호세 마리아 신부의 당부, 레이들로 박사의 조언은 언제나 일관된 하나의 방향을 말하고 있다. 특정 협동조합(사회적경제 조직)이라는 한계를 벗어나 민주화와 인간화를 지향하는 지역 사회의 근본적 변화를 향해 나아가자는 것이다. 먹거리를 다루는 사회적경제 조직은 지역사회 식량 체계를 바꾸기 위해, 그 계획 수립에서 결과까지의 과정에 개입하려 노력해야 한다. 건강을 다루는 사회적경제 조직 역시 그러하다. 나아가 의제별 협동을 넘어서서 소비자, 업종, 골목 상권을 두루 포괄하는 연대와 협동을 통해 지역사회의 총체적 변화를 모색할 필요도 있다.

사회적경제 조직은 개별 조직을 넘어, 더 나아가 사회적경제 조직을 넘어, 마을공동체, 시민사회, 정부 조직, 시장 조직까지를 총체적으로 사고하며 복합 사회의 변화 전략을 모색해야 한다. 사회적경제 인재 양성에 주민운동의 교육훈련 경험이 주는 교훈은 억압의 질서에 맞서 저항을 통해 결집하고 그 결집된 힘으로 대안을 창조하라는 것이다. 그 힘이 주민에 의해 발휘되도록 하는 것, 그것이 주민운동의 교육훈련 과정이다. 의식화, 조직화를 통한 세력화, 그를 통해 물신주의 지배 아래 이기적으로 살도록 강요당하는 영혼의 구출을 도모하는 사람, 대중의 집단적 문제 해결 능력, 그 가능성을 믿는 사람을 길러내는 것, 이것이 사회적경제 인재 양성의 방향이다. 마지막으로 ‘진정한 진리는 만유인력 법칙이 아니라 만유인력에도 불

구하고 새가 하늘 높이 날아오르는 것'이라고 일갈했던, 『거대한 전환』의 저자 칼 폴라니Karl Polanyi의 말로 마무리하고 싶다.

사회 실재의 현실을 불평 없이 묵묵히 받아들인 이상, 인간은 이제 자신의 힘으로 제거할 수 있는 종류의 불의와 비자유라면 모조리 제거해내고 말겠다는 그 아무도 꺾을 수 없는 용기와 힘을 얻게 된다. 이제 인간은 자신의 모든 동료들이 누릴 수 있도록 풍족한 자유를 창조해야 한다는 새로운 과제를 안게 되었다. 인간이 그러한 스스로의 과제에 충실하기만 한다면, 권력이나 계획과 같은 것들을 도구로 삼아 자유를 건설하려 한다고 해도 그것들이 인간의 원수로 변하여 자유를 파괴할 것이라고 두려워할 이유가 없다. 이것이 복합 사회에서의 자유의 의미이다. 이것만 이해한다면 우리는 우리에게 필요한 모든 확신을 얻을 수 있다.¹⁹

19 칼 폴라니(Karl Polanyi, 1944), 『거대한 전환Great Transformation』, 홍기빈 옮김(2009). 길.

김유숙
사회투자지원재단 소장

현장 기반 학습으로 성장하는 사회적경제 활동가

“ 사회적경제 현장에서는
일과 학습의 병행과 통합이
매우 절실하다.
액션러닝 학습법을 통한
실질적인 과제 수행을 기초로
소집단 중심의 학습이 진행되어야 할
필요가 여기에 있다.
또한 업무를 추진하는 과정에서
자기주도적 학습을 할 수 있도록
많은 정보와 자료, 전문화된 콘텐츠가
개발되고 공개되어 활동가의 접근성을
높여야 한다. ”

1. 기존 교육과정에 대한 성찰과 반성

지난 7월, 1년 동안의 논의를 거쳐 완성된 <사회적경제 인재양성 종합계획>이 발표되었다. 이번에 발표된 인재 양성 계획은 문재인 정부 출범 후 발표된 사회적경제 분야 두 번째 계획으로 지난해 10월 발표된 ‘사회적경제 활성화 방안’의 후속 방안으로 볼 수 있다.

인재 양성 계획의 주요 골자는 ‘인재 유입 및 인재 육성’과 ‘인식 확대 및 기반 구축’으로 볼 수 있다. 세부적으로 살펴보면 △청년 사회적경제인 양성과 신중년 사회적경제인 진입을 통한 ‘인재 유입의 활성화’ △대학 내 전문 교육과정 확대와 사회적경제 유망 분야 리더 육성을 통한 ‘핵심 리더 육성’ △대상별 맞춤형 교육훈련 제공을 통한 ‘종사자 역량 및 전문성 강화’ △초중고 교육과정, 평생 성인 교육과정 배정 등을 통한 ‘풀뿌리 토대 구축’ △인재 양성을 종합적으로 지원할 시스템 구축 등 5가지 분야로 볼 수 있다.¹

정부 관계부처 합동으로 발표된 이번 계획은 기존 교육과정에 대한 성찰과 반성을 기반으로 하고 있다. 현재 사회적경제 분야에서 활동하고 있는 인재 양성을 위한 여건이 매우 열악하다고 인정하고, 특히 사회적경제에 대한 전문성을 가진 새로운 인재가 사회적경제 분야로 진입, 유입되지 못하는 것을 가장 큰 문제점으로 분석하고 있는 것 같다. 이에 따라 인재 양성의 주요 기조를 ‘신중년의 유입과 초중고 및 대학의 정규과정 배치’에 두고 있으며, 사회적경제 분야 혁신 리더 양성을 위해 ‘대학 학위과정의 확대와 대학생을 예비 리더로 분류하고 전문 리더로 육성’하겠다는 것을 핵심 전략으로 설정했다. 즉 정부는 사회적경제 핵심 리더가 ‘대학의 정규 교육과정’을 통해서 양성된다고 판단하고 있음을 알 수 있다.

1 관계부처합동 (2018.7.3). 「사회적경제 인재양성 종합계획」

그러나 필자는 이러한 인재 유입과 육성의 사업 기조가 공공성, 혁신성, 소통과 협동이라는 사회적경제 인재에게 필요한 핵심 가치와 역량²을 강화하는 데 충분하지 않다고 생각한다. 오히려 사회적경제 현장의 특성을 반영하지 못한 채, 기존의 일자리 정책(청년 취업 정책과 중장년 재취업 정책)의 연장성 속에서 고민된 것이 아닌가 하는 생각이 든다.

필자가 그동안 경험한 사회적경제 현장의 실무자들은 ‘사회적경제와 관련된 특정 학과’ 출신 중심으로 구성되어 있지 않았다. ‘혁신적이고 대안적인 사회적경제’ 현장에 발을 디디게 된 계기는 각자의 다양한 전공과 전문성을 기반으로 한 사회 경험 속에서 현재 상황에 대한 문제의식을 해결할 수 있는 방안으로 사회적경제 현장을 선택했기 때문이다. 열악한 국내 사회적경제 현장에서도 지속적으로 활동할 수 있었던 원동력은 사회적경제에 대한 전문적 지식이 아닌 새로운 세상에 대한 열망과 이상 품기가 더 중요하지 않았나 하는 판단이다.

사회적경제 현장에 기반을 두지 않고 ‘대학 학위과정 개설을 통해 전문리더를 육성’하겠다는 정형화된 교육 방식과 교육 체계가 창조적이고 융합적이며 열정적인 인재를 필요로 하는 사회적경제 현장의 필요를 얼마나 충족시킬 수 있을지, 우려가 되는 지점이다.

또한 새로운 인재의 유입과 유입된 인재가 지속적으로 활동하기 위해서는 새로운 인재들이 사회적경제 현장을 혁신의 공간으로 인식하고 새로운 사회를 열어보자는 욕구가 일깨움 충분히 매력적이어야 할 것이다. 이를 위해서 반드시 선행되어야 할 점이 바로 현재 활동하고 있는 ‘사람’에 대한 투자라고 본다. 해당 영역에서 활동할 수 있는 ‘사람’을 지속적으로 성장시킬 수 있는 전략이 부재하다면 새로운 유입과 전환이 있더라도 그 활동이 오랫동안 유지되기는 어려울 것이다. 즉, 사회적경제 인재 육성의 핵심

2 서울사회적경제지원센터 (2014), 「사회적경제 인재 육성 로드맵」

〈그림1〉 사회적경제 인재 역량 모델

기업가	실무자	코디네이터	행정가	전문가
사명	사명	사명	사명	사명
소통	소통	소통	소통	소통
협동	협동	협동	협동	협동
혁신	혁신	혁신	혁신	혁신
협상력	CEO파트너십	업무 추진력	네트워킹	유연성
네트워킹	기획력	기획력	(정책) 기획력	고객 지향성
조직 관리	네트워킹	협상력	서비스 자세	분야 전문성
비전 제시	성과 지향성	자원 연계 역량	업무 추진력	
성과 지향성	문제 해결 능력	네트워킹		
인재육성				공통 역량
				업무 실행 역량

출처 : 서울시 사회적경제 인재 육성 로드맵

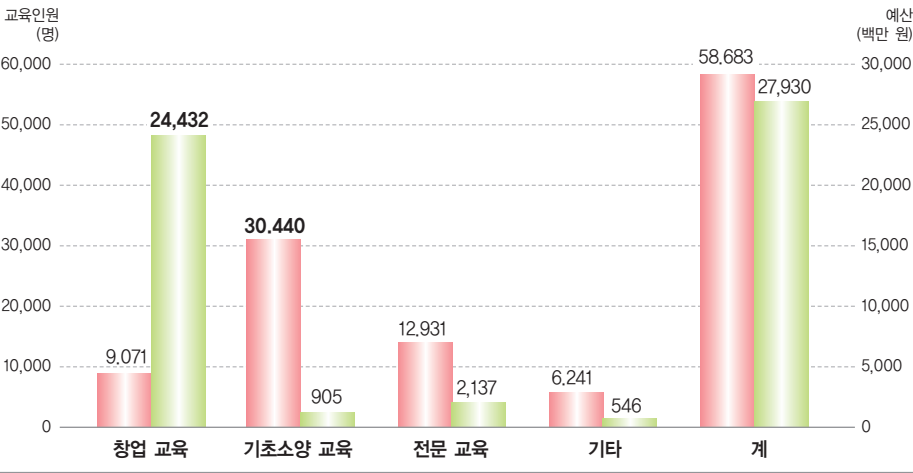
전략은 현재 현장에서 일하고 있는 활동가와 실무자가 사회적경제 분야에서 지속적으로 성장하고 새로운 아이디어를 생산할 수 있는 환경을 조성하는 것이어야 한다.

그런 측면에서 ‘현재의 사회적경제 현장’에서 인재 육성 개선 방안의 원인과 해답을 찾아야 한다고 본다. 따라서 사회적경제 활동가들이 현장학습과 교육에 어떤 문제의식을 갖고 있고, 어떤 개선 사항을 요구하는지 면밀히 살펴보고 확인할 필요가 있다.

먼저 이번에 발표된 ‘인재양성 종합계획’에 따르면 현재 사회적경제와 관련된 교육과정 대부분이 창업 교육과 기초 소양 교육에 인원과 예산을 집중하고 있음을 알 수 있다. 교육 진행은 대부분 강의 방식이었으며(82%), 실습·탐방 등 체험 형식은 3% 정도에 불과한 것으로 조사되었다(강의식 82%, 강의·실습 병행식 8%, 실습형 2.8%, 현장 탐방 0.4% 등).³

즉, 현장 활동을 위한 전문 교육이 거의 부재하다는 것을 통계상으로도 확인할 수 있다.

〈그림2〉 사회적경제 프로그램별 인원 및 예산 현황



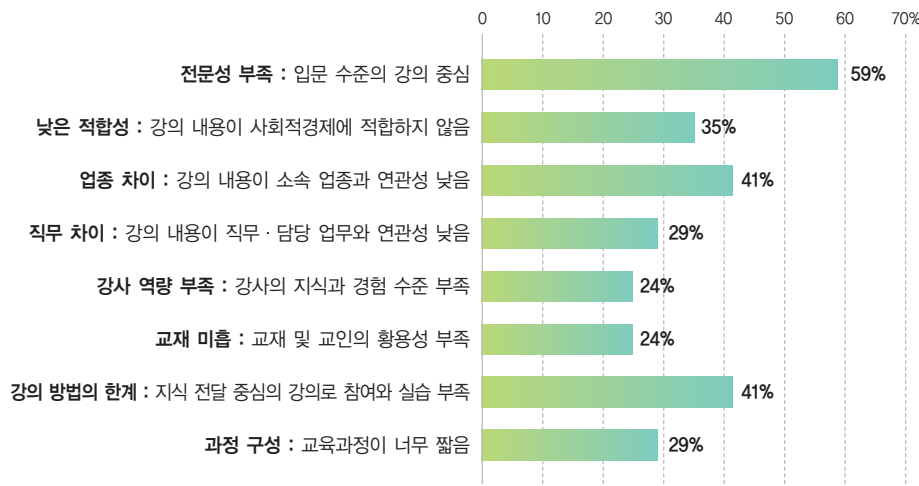
2015년, 사회투자지원재단과 한신대학교가 공동으로 진행한 서울시 동북4구(성북구, 노원구, 도봉구, 강북구) 사회적경제 조직에서 근무하는 실무자 대상의 설문조사에 따르면⁴ 교육과정에 대한 가장 큰 불만 요인은

3 관계부처합동(2018.7.3.) ‘사회적경제 인재양성 종합계획’
 4 한신대학교, 사회투자지원재단 (2015). 「동북4구 산·학·관과 연계한 사회적경제 아카데미 사업모델 개발 및 시범운영」

△입문 수준의 강의 중심 △지식 전달 중심의 강의로 참여와 실습 부족
 △강의 내용이 소속 업종과 연관성 낮음 등의 순이었다. 현장에 기반을
 두지 않은 강의 중심, 입문 수준의 교육에 대한 불만이 매우 높은 것을 확
 인할 수 있다. 사회적경제 교육에 참여하지 않는 가장 큰 이유 중 하나는
 교육의 내용이 부적합하고 전문성이 낮기 때문이다.

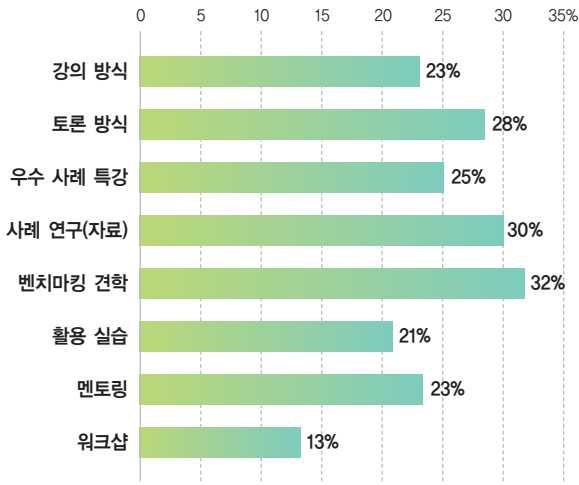
사회적경제 조직 종사자들의 교육과정 불만족 이유를 종합했을 때,
 △교육기관 및 강사의 전문성 부족 △강의 방법의 한계 △업종 차이 반
 영 미흡 △사회적경제와의 적합성 미흡 등이 중요한 원인인 것으로 나타
 났다.

〈그림3〉 교육과정이 도움 되지 않은 이유



동일한 연구에 따르면 사회적경제 조직 종사자들이 희망하는 교육과정
 의 특징은 △대상 조직과 업종에 적합한 맞춤형 교육 △대상자별 교육 세
 분화 △참여형 교육 및 문제 해결형 교육의 확대로 조사되었다.

〈그림4〉 선호되는 교육방법론



2. 현장 실천, 참여형 교육 사례 분석

앞에서 살펴봤듯이 사회적경제 현장에서는 여러 가지 이유로 현장 활동가들이 문제 해결 능력을 향상할 수 있는 교육이 양적, 질적으로 부족하다. 국내 사회적경제 현장 교육의 가장 큰 문제점은 현장성과 참여형 교육의 부재로 볼 수 있다. 이번 장에서는 이러한 문제를 해결하고 있는 국내외 교육 사례를 분석하고 사회적경제 현장 교육에 반영해야 할 시사점을 제시하고자 한다.

1) 대학 수업을 통해 실질적 창업을 실현한다

—티미아카데미(Tiimiakatemia, 핀란드)⁵

핀란드 JAMK 대학(3.5년제 직업 전문대)의 경영학 학사과정인 티미아카데미는 입학 직후 15명 내외의 학생을 한 팀으로 묶어 (핀란드에서는 생활화된

기업 형태인) 협동조합을 설립하고, 팀 기업 자체 혹은 팀 기업 간 제휴 형식의 다양한 수익 사업을 실제로 진행하게 한다. 이 과정을 통해 실전 사업 경험을 쌓을 수 있을 뿐만 아니라 사업에서 생긴 수익금을 적립하여 3년 과정을 마친 후 6개월 동안의 세계여행 자금으로 활용할 수 있는 것이 이 과정의 핵심 특전이라고 할 수 있다. 2015년 기준, 교육과정을 마친 팀 기업가의 47%가 졸업 후 2년 이내에 창업에 성공한 것으로 알려졌다.

티미아카데미아는 전통적인 학습 방법에 회의를 느낀 요하네스 파르타넨(J. Partanen) 교수가 소크라테스식 대화법에서 영감을 얻어 팀워크와 소규모 프로젝트를 통한 실습으로 배움을 얻고자 하는 학습 방법에 주목하면서 시작되었다. 1993년 신설된 정규 학사과정인 티미아카데미아는 매년 40~60명의 신입생을 모집한다. 15명 내외 학생으로 구성된 팀은 다양한 수익 사업을 수행하는데, 그 과정에서 가르치는 교수가 아니라 학습 과정을 지원하는 학습코치가 있다는 것이 특징이다. 학습코치는 오랜 시간 현장 경험을 보유하고 있는 창업 및 경영 전문가 등으로 구성되어 있다.

티미아카데미아의 교육 철학은 강의가 곧 배움으로 연결되는 것은 아니며, 사람은 누군가의 가르침 없이도 스스로 배울 수 있다는 것이다. 학생을 학습의 파트너이자 학습의 주체로 내세워 팀워크와 소규모 프로젝트를 통한 실습으로 배우게 한다는 것이 기본 아이디어다. 교육은 크게 ‘고객이 필요로 하는 사업의 실제 실행’과 ‘사업 관련 이슈를 다룬 독서 후 에세이 작성’으로 구성되어 있다. ‘실행과 실험으로 얻은 경험이 책에서 얻은 지식적 이슈를 구체화하고 다시 우리의 사고를 풍부하게 한다’는 기존 학습이론(콜브의 경험학습이론, 노나카와 다케우치의 지식생성이론, 센게의 학습조직이론 등*)으로부터 영향을 받았다.

티미아카데미아의 학습 프로세스와 전략을 담은 로켓 모델은 학생이 개별학습과 고객 중심의 사업^{Project} 진행을 통해 어떻게 기업가로 발전할 수 있

5 신명호 (2015), ‘사회적경제 교육 이대로 좋은가?’ 심포지엄 자료집.

는가에 대한 과정을 설명한다. 특히 고객을 중심에 놓고 사업을 전개함에 있어서 학생 본인뿐만 아니라 코치가 어떠한 역할을 해야 하는가에 대해서 병렬적으로 보여주고 있다.

분석 도구로서 사전 모듈라^{Pre-Motorola} 보고서⁶가 매우 중요한데, 이 보고서의 핵심은 간단명료한 몇 가지 질문에 학습자들이 자기 생각과 결론을 정리하는 것이다. 질문은 아래와 같다.

- 고객 프로젝트의 목적은 무엇인가?
- 프로젝트가 고객한테 이로운 점은 무엇인가, 고객의 역할은 무엇인가?
- 프로젝트를 실행하는 데 어떤 이론 지식을 적용할 것인가?
- 프로젝트는 어떤 노하우^{know-how}와 기술을 요하는가?
- 우리가 이 프로젝트의 목표 및 비전에 도달하려면 어떻게 해야 하는가?

티미아카데미 교육과정이 우리에게 주는 몇 가지 시사점을 정리하면 △기존의 일방통행식 교육 전달 방식에서 피교육자가 주체가 되어 주도하는 학습 방식으로의 변화 △탁상이론 중심의 교육 내용이 아니라 실제로 현장 경험이 있는 교육진을 중심으로 구성 △피교육자에게 가르치는 방식의 교육이 아닌 현장 전문성을 가진 학습코치에 의해 상호 피드백이 되는

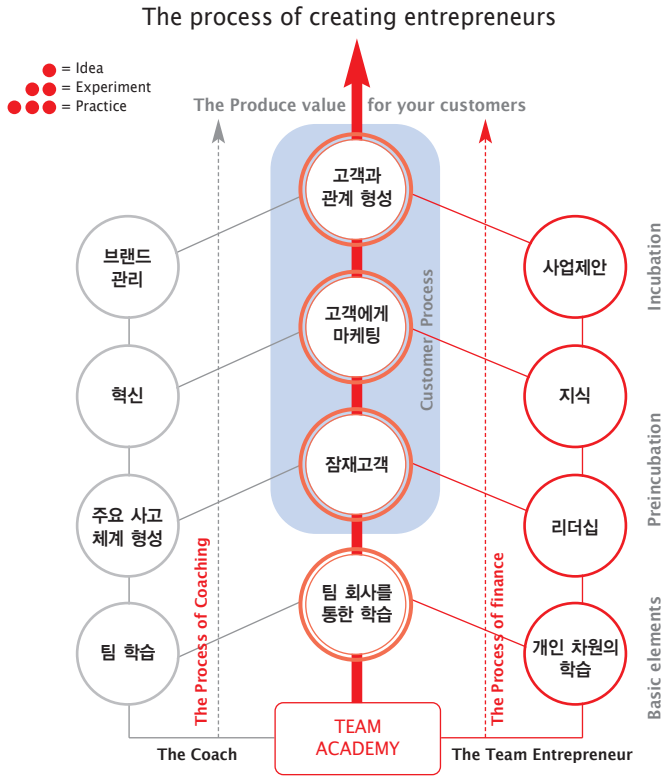
* 콜브(Kolb)의 경험학습이론은 학습은 경험의 전환(transformation)을 통해 이루어진다는 것으로 학습주기는 구체적 경험, 반성적 관찰(성찰), 추상적 개념화(원리 정동), 능동적 실행(적용)의 4단계로 이루어진다.

노나카와 다케우치(Nonaka & Takeuchi)의 지식생성이론은 암묵적, 공감적 지식의 공유에서 시작해 형식적 지식을 구성하는 개념 생성의 단계, 그리고 체계적 지식을 구조화하는 개념 정당화의 단계로 이어져 마지막 단계에서 창조된 지식이 실무적이고 내면화된 지식으로 변환된다는 암묵적 지식과 형식적 지식 사이의 변환 행렬에 기반을 두고 있다.

센게(Senge)는 조직을 둘러싼 환경의 변화와 이에 대응하기 위한 조직 내부의 변화 필요성 등을 파악하고 바꾸어 나가는 적극적인 과정으로 학습을 언급하며 조직 혹은 사회가 끊임없이 학습하고 스스로를 변화, 발전할 수 있다면, 변화하는 환경 속의 복잡한 문제들을 해결하는데 도움이 될 것이라고 보면서 학습조직(Learning Organization)을 언급했다.

6 팀 프로젝트 전 작성하는 보고서를 일컫는 용어이다. 미국의 통신제조업체인 모듈라에서 단어를 가져왔다. 다른 학습도구 용어에서도 알 수 있듯이, 팀 아카데미는 기존의 학습 방식에서 탈피하기 위한 의도적 방안으로 새로운 용어를 만들거나 다른 분야의 단어를 도입해서 사용하고 있다. (편집자 주)

〈그림5〉 기업가 양성 과정(Rocket 모델)



교육과정을 운영하고 있다는 점이다.

2) 사회적기업가는 성찰과 네트워크를 기반으로 성장한다

—사회적기업가 학교(SSE, 영국)⁷

‘사회적기업가를 위한 학교 School for Social Entrepreneurs’는 1997년 마이클 영

⁷ 서울시사회적경제지원센터 (2016). 「서울시 아카데미 프로그램 개발」

Michael Young에 의해 설립되었으며, 현재 영 파운데이션Young Foundation이라고 알려진 지역사회 연구 기관이 만든 조직체 중 하나이다. SSE는 1998년 동부 런던의 베스널 그린Bethnal Green에서 첫 학생들을 모집했는데, 이후 글로벌 네트워크가 형성되어 현재 영국의 12곳을 비롯해 아일랜드와 캐나다, 오스트레일리아, 인도 등 다양한 국가에 관련 교육기관이 설립되는 데 영향을 준 것으로 알려져 있다.

SSE의 교육은 가르치는 교육이 아니다. 전문가와 실천가로부터 경험을 듣고 자신의 조직 발전을 위한 영감과 함의를 얻도록 하는 ‘성찰’의 방식을 취하고 있다. 일방적 강의가 아니라 질의하며, 상호 학습하고, 강의자 및 학생들이 서로 네트워크를 구축할 수 있도록 하기 때문에 학습의 내용이 매우 실질적이고 실용적인 것이 특징이다.

교육 코스는 다양한 연령과 배경을 지닌 최대 20명의 학생들로 구성되며 각 코스는 목적에 따라 기간이나 구성 요소가 다양하다. 학습자들이 각 주제 및 이슈별로 관련 전문가를 초청해 생생한 현장의 이야기를 들을 수 있는데, 빅이슈Big Issue, 피프틴Fifteen, 에덴 프로젝트Eden Project 등 다양한 사회적기업가를 초청해왔다. 한편, 재무, 마케팅, 법적 지식, 전략 및 사업 계획 수립과 같은 전문적인 영역의 경우 전문가를 불러 실제적이며 상호작용하는 방식의 워크숍을 개최하여 각자의 조직에 필요한 아웃풋output을 가지고 갈 수 있도록 지원한다.

학습자들 간의 학습 외에도 SSE와 연계된 멘토가 학생들에게 개별 조언, 코칭, 정보 제공, 지원 등을 할 수 있으며, 학습자들이 종사하는 업종에 선진 경험을 가지고 있는 동문 및 펠로우 사회적기업을 방문하는 기회도 다수 가질 수 있다.

각 교육 프로그램은 최소 6일로 구성되어 있고 구체적인 프로그램의 종류는 해마다 변경된다. 전체적인 학습 과정은 액션러닝Action Learning으로 진행되며, 필요시 강의 및 워크숍 과정을 학습자들이 선택해 참여할 수 있다.

SSE 수료 후에는 졸업생 자격이 주어지고, 이 자격은 평생 지속된다. 펠

로우십 네트워크(Fellowship network)가 일종의 클럽처럼 운영되는데, 졸업생과 지속적으로 정보와 경험을 공유하는 매개체가 되며 온라인 커뮤니티를 통해 여러 현장의 문제에 관한 조언을 구하거나 아이디어를 구체화하는 데 도움을 받기도 한다.

〈그림6〉 2013년 기준 SSE 개설 프로그램 현황

캠퍼스 소재 지역	개설 프로그램	캠퍼스 소재 지역	개설 프로그램
호주 Australia	Incubator Program	런던 London	Fellowship Start Up course
	Accelerator Program		Leadership Development - with YSC
	Social Change 101		Measuring Social Impact -with nef consulting
	Bankstown Change Makers		Social Franchising with ICSF (International Centre for Social Franchising)
캐나다(온타리오) Canada(Ontario)	SSE-O Social Entrepreneur Fellowship		Trading for Sustainability
브리스틀 Bristol	Get Ready to Make a Difference		Smart Giving
콘월 Cornwall	B2B Master Class		Right to Request
	Fellowship Start Up Programme		Kickstart Your Social Media Strategy
	Social Enterprise Focus Project		Empowering Your Staff to Perform
다팅턴 Dartington	Get Ready to Make a Difference		Sources of Funding
	Green Entrepreneurship in Action		Strategy Made Simple
잉글랜드 동부지역 East of England	Entrepreneurship for Public Sector	노스웨스트 North West	Environmental Programme
	Cool 10 Environmental Entrepreneurs		Core Wigan and Leigh Programme
햄프셔 Hampshire	Young Social Entrepreneurs Programme		
	Other courses on offer		
영국 내 12개 지역 캠퍼스	Lloyds Bank Social Entrepreneurs Programme 1) Start Up : I have a new project or idea 2) Scale Up : I have an established organisation 3) Award : Social Entrepreneur of the Year		

영국 SSE가 우리에게 주는 몇 가지 시사점을 정리하면 △현장 중심, 경험 중심, 개인 맞춤형 교육이 심층 인터뷰를 통한 엄격한 수강생 선발에서부터 시작한다는 점 △공식적인 학력 인정이나 자격증이 없으면서도 지속적인 현장 중심형 학습과 졸업생 간의 네트워크를 통해 역사와 전문성을 인정받는다는 점 △사회적기업가 개인의 성장이 교육의 목적이기 때문에 교육 기간뿐만 아니라 이후의 전 과정을 함께할 수 있는 시스템을 갖추고 있다는 점이다.

한편, 영국 정부가 사회적기업 활성화에 있어 민간 영역을 정책적으로 적극 활성화하겠다는 입장을 갖고 있었고 SSE가 이러한 입장을 교육 프로그램 운영에 적절히 반영했기 때문에 민간 영역의 SSE가 자생력을 갖추는 것은 물론, 정부와 상호 보완적인 파트너로서의 관계를 맺을 수 있었다.

3) 정형화된 학습이 아닌 학습자 맞춤형 모듈학습을 통해 성장하다

— 사회적기업 아카데미(Social Enterprise Academy, 스코틀랜드)⁸

사회적기업 아카데미는 2004년에 사회적기업으로 설립됐으며, 2008년 이후 사회적기업의 촉진 및 지원에 중요한 역할을 수행해왔다. 12개 스코틀랜드 지방정부에서 사회적기업 교육과정을 운영하고 있는데 이중 일부는 사회적기업 아카데미의 탁월한 프로그램을 이용하여 지방정부의 독자적 프로그램을 설계하고 있다. 특히 2개 지방정부는 사회적기업 학교 프로그램의 1/3을 사회적기업 아카데미 활동과 연계하고 있다. 이들 프로그램은 학교에서 어린이와 청소년에게 액션러닝 학습법을 통한 커리큘럼을 제공하여 사회적기업을 이해하는 기술과 지식을 개발하는 데 기여하고 있다.

8 한신대학교, 사회투자지원재단 (2015). 「동북4구 산·학·관과 연계한 사회적경제 아카데미 사업모델 개발 및 시범운영」 <https://www.socialenterprise.academy/programmes>

사회적기업 아카데미는 새로운 인식과 활동 방식의 발견을 핵심 목적으로 학습 프로그램을 설계하기 때문에 학습자들과의 상호소통, 현장에서의 실행과 성찰을 주요한 학습 방법으로 활용한다. 학습 방법의 특징은 첫째, 학습자는 다른 사람과 토론하고 협력하며, 상호 반영하는 시간을 갖는데, 이는 훈련이 아닌 개인적 발전과 변화를 위한 참여를 조직하는 데 그 가치가 있다. 둘째, 가르치는 것이 아닌 지도(tutoring)와 촉진(facilitation) 방식을 채

〈그림7〉 Social Enterprise Academy 교육과정

	LEADERSHIP	ENTERPRISE	LEARNING	SOCIAL IMPACT
INTRO-DUCTORY	Introduction to Leadership Half or 1 day	Introducing/ Understanding Social Enterprise 1 or 2 days ILM Level 5 Award	Action Learning 2 or 4 days	Measuring Social Impact 1 day
INTER-MEDIATE	Award in Leadership 4 or 6 days ILM Level 5	Start Your Social Enterprise 4 or 6 days ILM Endorsed	Coaching 2 or 4 days	Social Accounting & Audit 2+ days ILM Endorsed
EXPERI-ENCED	Certificate in Leadership 10 or 12 days ILM Level 5	Develop Your Social Enterprise 4+ days ILM Endorsed	Facilitation 2 or 4 days	Social Return on Investment 2 days ILM Endorsed
ADVANCED	Strategic & Operational Leadership 1 or 2 days	Advanced Social Enterprise 2 or 6 days	Peer-Led Learning Exchange 4+ days ILM Endorsed Award	

출처 : <https://www.socialenterprise.academy/programmes>

택하고 있다. 셋째, 전체 학습과정이 정형화되어 있기보다 학습자의 필요에 부합되는 모듈의 결합으로 프로그램이 형성된다. 넷째, 학습과 개발에 집중되어 있는 프로그램으로 공식적인 교육 구조가 아닌 실제 적용 가능한, 지속적인 개선의 작업 과정이라고 할 수 있다.

사회적기업 아카데미 교육 프로그램은 △리더십leadership △기업 운영enterprise △학습법learning △사회적 영향력social impact의 4가지 영역으로 구분된다. 모든 과정은 기초과정Introduction to leadership, 중급과정Award in leadership, 심화과정Certificate in leadership 그리고 고급과정Further learning으로 구분된다.

사회적기업 아카데미의 교육이 우리에게 주는 몇 가지 시사점은 △교육 과정을 학습자의 맞춤형 프로그램 모듈로 구성하여 학습자가 본인의 필요에 맞게 선택해서 교육을 받을 수 있다는 점 △문제 해결을 위한 이론과 실천을 통합하는 과정 중심의 교육 설계를 지향한다는 점이다.

4) ‘현장학습’을 기반으로 성장한다

—사회투자지원재단 ‘페다고지’

필자가 속해 있는 사회투자지원재단은 현장 활동가들의 현장학습Learning by doing을 통해 문제 해결 역량을 향상하고, 학습자 간의 네트워킹을 통한 지속적인 활동 동력을 만들기 위해 2016년부터 ‘사회적경제 학습 공동체 페다고지’를 운영하고 있다.

페다고지의 학습 철학은 ①지식은 전수될 수 없으며 오직 학습자 안에서 형성되고 창조된다. ②학습의 과정은 학습자 중심이어야 하며, 코치는 학습 과정을 지원하고 촉진한다. ③모든 사람의 생각과 견해는 그 자체로 동일한 가치를 지니며 언제나 존중받는다. ④학습자 개인 간의 서로 다른 새로운 것을 깨닫고 발견하며 창조할 수 있는 성장의 계기를 제공한다. ⑤내가 학습을 통해서 해결하고자 하는 문제의 해답은 바로 내 안에 있고, 내가 일하는 현장에 있다는 점이다.

이러한 학습 철학을 기반으로 학습팀을 구성하여 △학습자들과 질의와 성찰을 통해 함께 성장하고, △사회적경제 현장에서 습득되고 학습된 경험을 공유하며 집단지성을 통해 과제를 해결하고, △가상의 학습이 아닌 실제 꼭 추진해야 할 과제를 해결하면서 실질적인 역량을 향상하며, △과제 해결에 실패해도 그 과정 속에 성장 과정을 확인하는, 4가지 학습 방향을 갖고 활동한다.

페다고지 학습 과정은 액션러닝에 기반에 두고 있다⁹. 조금 더 세분화하여 살펴보면 팀학습과 토론, 전체 공동학습(모듈학습)과 토론, 그리고 개인학습으로 나눌 수 있다. 5~6명으로 구성된 학습팀은 학습 기간 중(평균 8개월) 약 8~10회 이상 학습 모임을 갖고 학습과 과제를 점검한다. 공동학습은 전체 학습팀 구성원이 모두 모여 총 3회(개강, 중간, 종결) 1박 2일 혹은 2박 3일의 숙박 워크숍을 통해 집중학습과 토론을 진행하는 것이다. 모듈학습은 전체 학습자에게 가장 필요하다고 판단되는 분야(리더십, 자원 조사, 성과 측정 등)를 집중적으로 학습하고 토론하는 시간이다. 페다고지 학습 과정에서 유일하게 정형화된 학습이라고 볼 수 있다. 무엇보다 중요한 것은 학습자 스스로 현장에서 자기주도적인 ‘실행Doing’을 실천해야 한다는 점이다.

〈표1〉 페다고지 주요 성과

구분	학습자	수료자	학습팀	산출			성과	
				공동 워크숍	학습모듈 집체학습	학습팀 진행 횟수	역량 강화 목표 달성(10점 기준)	과제 해결 정도 (10점 기준)
2016년	20	18	4팀	3회	-	34	6.8	-
2017년	17	15	4팀	4회	-	24	6.16	6.63
2018년 예정	15	15	3팀	3회	2개 모듈 8회	24	-	-

9 액션러닝이란 “교육 참가자들이 소집단을 구성하여 팀워크를 바탕으로 각자 또는 전체가 실패의 위험을 갖는 실제의 문제(real problem with risk)를 정해진 시점까지 해결하는 동시에, 문제해결 과정에 대한 성찰을 통해 학습하도록 지원하는 교육 방식”이다.

사회투자지원재단에서 진행하고 있는 페다고지 학습이 주는 몇 가지 시사점은 △실질적인 과제를 해결하는 과정에서 문제 해결 역량 향상 △소수정예 학습팀이 8개월 동안의 학습 활동으로 집단지성의 힘 발휘 △현장 학습에 기반한 자기주도적 성인 학습의 새로운 전형을 만들어가고 있다는 것이다.

3. 현장 활동가가 성장하기 위해서는 무엇이 필요한가

1) 사회적경제 현장 활동가에게 투자하는 사회적 분위기와 실질적 지원

우리나라 사회적경제 종사자들의 욕구뿐만 아니라, 해외의 우수한 사회적경제 교육과정을 분석해보았을 때 사회적경제 조직을 위한 교육과정은 ‘소규모’, ‘맞춤형’, ‘학습과정’, ‘과제해결’ 중심으로 운영되고 있는 것을 확인할 수 있다. 이러한 교육방식이 가능하려면 기존의 정형화된 강의 중심 교육과정보다 상당한 예산과 시간이 필요하다. 한편, 현장의 여건은 활동가가 학습할 수 있는 절대적인 시간을 보장하기가 쉽지 않은 열악한 구조이다. 그러나 현장 활동가의 역량 강화를 실현하지 않는다면 사회적경제 활성화는 요원하다는 인식을 갖고, 실무자와 활동가에게 지속적인 학습의 기회를 제공해야 한다. 또한 역량 강화를 위해 노력할 수 있도록 현실적인 지원을 하는 등 과감한 사회적 투자가 선행되어야 한다.

2) 현장학습이 가능한 인프라 구축

오늘날 HRD(Human Resource Development) 트렌드는 학습 자체가 아닌, 학습한 내용을 현장과 현업에 적용해 좋은 성과를 내고 문제를 해결할 수 있는 역량을 갖추는 것에 방점을 두고 있다. 그렇다면 실제 학습은 어디에서 이루

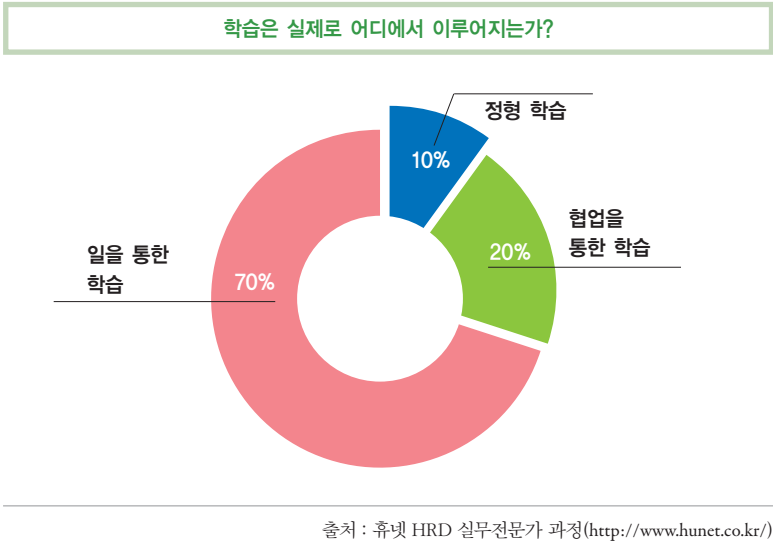
어지는가? HRD 전문가들은 정형화된 교육 방식은 전체 역량 강화에 10% 밖에 영향을 주지 못한다고 평가한다. 가장 많은 학습은 도전적인 과제를 수행하면서, 새로운 업무를 부여받으면서, 실제 업무를 추진하면서 이뤄진다(70%). 또한 동료 및 선배와의 업무 협의, 논의 과정에서의 코칭과 협업, 피드백 등을 통해서 학습이 이뤄진다고 알려져 있다(20%).

사회적경제 현장에서는 일과 학습의 병행과 통합이 매우 절실하다. 액션러닝 학습법을 통한 실질적인 과제 수행을 기초로 소집단 중심의 학습이 진행되어야 할 필요가 여기에 있다. 또한 업무를 추진하는 과정에서 자기 주도적 학습을 할 수 있도록 많은 정보와 자료, 전문화된 콘텐츠가 개발

〈표2〉 4개 교육과정 교육 방식의 특징

국가	기관 혹은 교육과정 이름	교육 방식의 특징
핀란드	티미아카데미 Tiimiakatemia	- 교수가 아닌 코치가 학습 과정 지원 - 팀 구성 및 팀기업을 설립하여 개인별 학습 계획 수립 → 개인학습 → 토론 및 프로젝트 수행 → 평가 발표 등 자기 주도적 학습 방법으로 기업이 육성
영국	사회적기업가 학교 SSE, School for Social Entrepreneurs	- 가르치지 않고 전문가와 실천가로부터 경험을 듣고 상호 질의하고 배우며 네트워크를 구축하는 방식으로 진행 - 문제를 협력하여 해결하는 방식의 Action Learning 기반
스코틀랜드	사회적기업 아카데미 Social Enterprise Academy	- 교육 방법 : 실행학습(Action by Doing) - 정형화된 교육과정이 아닌 모듈학습을 중심으로 학습자는 다른 사람들과 토론하고 협력하기도 하며 '지도'와 '촉진' 방식을 채택함
한국	'페다고지' 사회투자지원재단	- 교육 방법 : 액션러닝을 기반으로 한 실행학습(Action by Doing) - 학습코치와 학습팀 구성원들과 집단지성을 통해서 해결해야 할 실제 과제를 해결하고 공동학습, 모듈학습 등을 통해서 역량을 강화

되고 공개되어 활동가의 접근성을 높여야 한다. 정부는 이러한 정보와 콘텐츠의 개발, 업그레이드를 지원하는 한편, 현장 활동가들이 스마트러닝, 가상학습, 빅데이터 등의 정보에 접근 가능한 환경을 조성해야 한다.



3) 현장학습을 지원할 전문가 ‘학습코치’의 양성

한국사회적기업진흥원 등에서는 ‘사회적경제 전문 강사’ 양성 과정을 통해 분야별 전문 강사 그룹을 지속적으로 양성해왔다. 하지만 앞선 <표2>에 서 볼 수 있듯이 티미아카데미, 사회적기업가 학교, 사회적기업 아카데미, 페다고지 4개 교육과정 모두 액션러닝을 기반으로 한 교육과정을 진행 하고 있으며, 현장 기반형 학습이 진행되기 위해서는 ‘학습코치(Learning coach)’의 존재가 절대적임을 알 수 있다¹⁰.

10 사회투자지원재단 (2016). 「사회적경제 학습코치 양성을 위한 교육과정 개발」

학습코치는 ‘학습팀에서 다루는 토의 주제에 대해서 중립을 취하며, 프로세스 전문가로서 학습 팀원들이 그들의 문제 해결, 의사결정, 의사소통 및 갈등 관리 프로세스를 개선하고 과제 해결의 전 과정에 대하여 체계적인 질문, 피드백 feedback과 성찰Reflection을 실시하여, 과제의 내용 측면과 과제 해결 프로세스 측면을 학습하도록 도와주는 역할을 하는 사람’임.

—김형숙, 봉현철 (2010). 「액션러닝 코치의 역량모델 개발에 관한 연구」

사회적경제 영역의 교육과정에서 과제 해결형 소규모 학습 과정을 지원하고 촉진할 수 있는 ‘학습코치’의 양성과 육성은 향후 우리나라 사회적경제 현장의 역량 강화에 막대한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 또한 사회적경제 영역의 교육과 주체 역량 강화의 패러다임을 수정하고 보완해야 하는 현 시점에서 사회적경제 분야의 전문성을 갖춘 학습코치의 양성을 위한 전문적인 교육과정과 육성 정책이 시급하다는 것을 알 수 있다.

장승권

성공회대학교 경영학부
일반대학원 협동조합경영학과 교수

사회적경제 연구자 육성 현황과 전략

“ 한국의 사회적경제를 이끌어갈
전문 연구자가 필요하다는 점은
논리적으로나 현실적으로
타당한 주장이라고 믿는다.
한국의 사회적경제가
발전하기 위해서는 지금보다 더 많은
자원과 역량이 필요하다.
특히 사회적경제 전문 지식을 만들고,
교육하고, 활용할 수 있는
전문 연구인력을 양성해야 한다.
사회적경제의 미래는 사람이 만든다.
사람을 키워야 한다. ”

사회적경제의 중요성이 커지고 있다. 수년 전까지 낯선 용어일 뿐이었지만, 이젠 정부의 중요한 정책이 되었다. 관련 교육도 다양하다. 학생 대상, 일반인 대상, 창업 기업가를 대상으로 하는 다양한 교육 프로그램이 제공되고 있다. 사회적경제 관련 정책도 많다. 법안도 발의 되었고, 더 많은 법령이 만들어질 것이다.

이렇게 교육과 정책 분야에서 지속적으로 ‘소비’되고 있는 사회적경제 관련 ‘지식’은 누가 어떻게 만들고 있는가? 지금 한국에서 사회적경제 지식을 제대로 만들고 있는가? 만들 수 있는 역량은 있는가? 이에 대한 대답은 긍정적이거나 부정적일 수도, 혹은 유보적일 수도 있다. 그러나 분명한 것은 사회적경제 관련 지식을 잘 만들어내고 건강하게 소비하기 위해서 체계적이며 지속적으로 질문과 대답을 하고, 다시 질문하는 노력이 필요하다는 점이다. 이 글은 그동안 이런 노력을 계속해온 연구자의 경험에 기반한 대답이다.

1. 사회적경제 분야 전문 연구자의 필요성

먼저 답해야 할 질문은 한국에서 사회적경제를 전문적으로 연구하는 사람들이 필요한지와 그 이유가 분명한가이다. 답은 분명히 ‘그렇다’이다. 한국에만 국한된 질문은 아니지만, 지금 현실에 초점을 두고 생각한다면 필요성은 더 분명하고 다양하게 설명할 수 있다.

첫째, 교육이 중요하다. 현재 한국 사회에서 많이 진행되는 사회적경제 교육은 때로는 전문가, 때로는 비전문가에 의해서 이루어지고 있다. 당연한 말이지만 전문가가 해야 할 교육이 있고, 비전문가가 해도 좋은 교육이 있다. 문제는 전문가가 담당해야 할 전문교육의 수요가 늘어나는 만큼 전문가 양성과 공급이 충족되지 못한다는 점이다. 단순히 강사를 말하는 것이 아니다. 강사를 키울 수 있는 전문 교육자를 말하는 것이다. 사회적경

제 인력 양성을 위해서는 교육 프로그램을 개발하고 이를 전달할 교육 강사가 필요한데, 이 강사를 양성하는 전문가는 대학원 교육을 받은 석사와 박사급 전문인력이 될 수 있다.

둘째, 연구가 중요하다. 이론 연구와 실천 연구 모두 필요하다. 교육과 연결하여 보면, 교육에 사용할 교재를 만들고 강사를 키우는 방법을 연구하는 것이 중요하다. 그래서 전문 연구자가 필요하다. 이들 연구자들이 만들어내는 연구 결과물은 교재로 활용된다. 예를 들어, 각국의 사례가 서로 다르고 성공과 실패에 대한 분석도 다르다. 실제 사례와 이론 연구를 바탕으로 한국의 사회적경제에 대해 설명하고 학습할 수 있는 교육 자료가 만들어진다. 이러한 교육 자료를 생산해낼 수 있는 사람이 연구자이다. 사회적경제 현장 실무자가 자신의 경험을 정리할 수는 있지만, 현장 경험과 이야기만으로는 체계적인 학습 자료가 되기 어렵다. 전문 연구자들이 수준 높은 교육 자료를 지속적으로 생산해낼 수 있다.

셋째, 자문이 중요하다. 실제 사회적경제 조직의 실무 문제를 해결하는데 도움을 줄 전문가가 필요하다. 이들 전문가는 체계적인 훈련을 통해서 문제를 분석하고 실제 현장의 경험을 바탕으로 실용적인 해결 대안을 제시할 수 있어야 한다. 뿐만 아니라, 정부의 정책 과제를 해결할 수 있는 연구자도 필요하다. 새로운 정책 방향을 제시하고, 법안의 기초를 제공하고, 정책 성과를 분석할 수 있는 자료 수집과 분석이 필요하다. 이를 해낼 수 있는 전문가 양성은 대학 등 전문교육 기관에서 가능하다. 대학에서 학위를 받은 뒤에도 지속적으로 전문가로 일하고 경험을 쌓아야 경제 조직과 정부 등 관련 기관에 자문을 제공할 수 있다.

넷째, 실제 경영 활동이 중요하다. 교육, 연구, 자문이 중요한 만큼, 실제 사회적경제 조직에서 일하는 것도 중요하다. 전문가로 양성된 이후에, 사회적경제 조직에서 실제로 경영 전문가로 활동하는 것이 필요하다. 일반 기업과 정부 기관에 박사학위를 소지한 수많은 전문가들이 일하는 것과 같은 이치이다. 그리고 이 활동은 국내 사회적경제 현장에서만 필요한 것

은 아니다. 글로벌 현장에 한국의 사회적경제 전문가가 일해야 한다. 특히 개발도상국의 국제 개발 사업을 수행한 사회적경제 전문가가 요구된다.

2. 한국의 사회적경제 전문 연구인력 양성 현황

현재 한국에서 사회적경제 전문 연구인력을 양성하는 대학은 많지 않다. 2000년대 초반 정부가 자활기관과 사회적기업을 촉진하기 위해 다양한 정책을 펴기 시작하면서 대학에서 관련 교육을 시작했다. 그리고 사회단체와 협동조합, 그리고 대기업에서도 이들 사회적경제 조직을 지원하면서 대학에서 관련 인력을 양성하기 위한 교육과정을 개발하여 현재에 이르고 있다. 대학원 수준의 교육과정을 제공하는 한국 대학의 현황은 다음 쪽에 제시된 표와 같다.

이들 교육기관의 프로그램을 분류해 보면, 대학마다 전문가 양성 전략과 목표가 다르다. 이를 다음과 같이 요약하여 설명할 수 있다. 대학원의 운영 방식을 기준으로 두 가지로 나눌 수 있다. 기존 학과에서 사회적경제 전문인력을 양성하는 방식과 새로 설립된 대학원과 학과에서 교육하는 방식이다.

첫째, 현재까지 지속해온 교육과정에 사회적경제 전문인력 양성 과정을 추가하는 방식이다. 즉, 사회적경제 전문 연구자를 육성하기 위해 기존의 유관 학과에서 사회적경제를 추가로 교육하는 방법이다. 경제학, 경영학, 사회복지학, 행정학, 사회학, 정치학 등의 관련 학문 분과에서 사회적경제 관련 교과목을 추가로 개설하여 연구 인력을 양성한다. 연구자 양성을 주요 교육 목표로 삼는 일반대학원의 주간 교육 프로그램이 여기에 속하는 경우가 많다. 이런 유형은 실제로 학과 이름만 보고는 그 내용과 성과를 알기 어렵다. 그래서 정확히 몇 명의 학생이 어느 교수의 지도를 받아서 어떤 학위 논문을 제출했는지가 최종 학위 수여 이후에 외부에 알려지게 된다.

둘째, 새롭게 학과와 전공을 만들어 운영하는 방식이다. 주간 일반대학원, 야간 특수대학원, 주간 전문대학원 등 다양한 유형의 대학원에서 석사와 박사과정을 만들어 제공하고 있다. 성공회대 경영학부처럼 단일 학과에서 협동조합경영학과를 만들어 운영하기도 하고, 이화여대의 경우처럼 여러 학과에서 공동으로 협동 과정을 만들어 운영하기도 한다. 기존 야간 특수대학원과 주간 전문대학원에 사회적경제 전공 과정을 추가하는 방식이 많다. 그러나 대구가톨릭대, 성공회대, 한신대와 같이 야간 특수대학원을 설립하여 전문화하는 전략도 있다. 어떤 방식이든 이들 대학의 교육과정은 분명히 여타 대학원이나 전공과는 구별되는 교육과정을 갖고 있고, 이들 기관의 학생 규모, 학위논문 수준과 그 내용을 쉽게 확인할 수 있다.

또 다른 특징은 다양한 학문 분야에서 비슷하지만 서로 다른 내용을 제공하면서 사회적경제 전문인력을 양성한다는 점이다. 이 역시, 두 가지 전략이 보인다. 하나는 단일 학과에서 자신들의 교육 내용에 추가하여 사회적경제 전문인력을 양성하는 방법이고, 다른 하나는 여러 학과와 전공 영역이 서로 협력하여 교육하는 방법이다. 단일 학과에서 주도하든, 여러 학과의 협동 과정으로 운영하든 다양한 학문 분야 전문가가 참여해야 좋은 프로그램이 만들어진다는 점은 같다.

그러나 하나의 학과에서 주도하여 운영하면서 관련 분야 전문가를 초빙하는 방식과 처음 설립부터 협동 과정으로 운영하는 전략은 분명히 다르다. 현재로서는 어떤 전략이 더 나은 성과를 만들어내는지 알기 어렵다. 필자가 일하는 성공회대의 3개 과정은 이 모든 전략이 혼합되어 있는데, 일반대학원 협동조합경영학과는 경영학부가 주도하는 경영학 교육이며, 시민사회복지대학원 사회적기업 전공은 사회복지학과가 주도하는 사회복지학 교육이다. 그러나 최근 설립된 야간 특수대학원인 사회적경제대학원에는 경영학 중심의 협동조합 과정과 NGO학 중심의 마을공동체 과정이 함께 운영되고 있다. 이들의 발전 과정을 앞으로 살펴보는 것이 필요할 것이다.

이들 대학원은 교육 목표도 서로 조금씩 다르다. 연구자 양성을 중심으로 교육과정을 설계하여 운영하는 대학과, 연구자보다는 실무 전문가를 양성하려는 목적이 분명한 대학, 그리고 양자를 모두 고려한 대학원이 있다. 한국의 대학원 체제를 보면, 주간 일반대학원은 전문 연구자 양성, 야간 특수대학원은 실무 전문가 재교육, 그리고 주간 전문대학원은 실무 전문가와 연구자 양성을 모두 추구한다. 이런 일반적 상황과 사회적경제 전문가 양성 과정도 유사하다. 그러한 이유 때문에 성공회대는 주간과 야간 대학원 모두에서 석박사 교육과정을 제공하고 전문 연구자와 실무 전문가를 동시에 키우고 있다.

요약하면, 다음 표에서 정리한 여러 대학원에서 다양한 방식으로 사회적경제 전문가를 양성하고 있다. 그러나 이들 과정에서 전문 연구자를 양성하는 과정은 많지 않다. 많은 수의 대학원은 야간 특수대학원이고, 이들의 교육 목표는 실무 전문가 재교육이다. 소수의 일반대학원에서 전문 연구자를 양성하고 있고, 그 중 소수 대학원만이 박사과정을 제공하고 있다. 이는 앞서 언급한 교육 전략의 차이에서 볼 수 있는 것처럼, 경제학과, 경영학과, 사회학과, 행정학과, 그리고 사회복지학과처럼 기존의 대학원 학과 안에서 전문 연구자를 양성하는 것이 현실적이고 더 나은 방법이라는 판단에서 비롯된 것일 수 있다. 그와 더불어 사회적경제 전문 연구인력의 수요와 공급을 고려할 때 독립 학과를 만들어 운영하는 것은 효과적이지 않다는 판단 때문일 수 있다.

해외의 사회적경제 전문 연구인력 양성 사례는 이 글에서 다루지 않을 것이다. 이유는 필자가 전 세계 사례를 잘 모르기 때문이기도 하고, 글의 초점을 한국 사례 분석에 두고 싶어서이기도 하다. 세계 각국의 사회적경제 전문 연구자 양성 과정을 분석해도 한국 사례 분석과 유사한 특징과 분류를 볼 수 있을 것 같다. 기존학과 중심인가, 별도 학과 신설 전략인가. 연구자 양성 중심인가, 전문 실무자 양성을 포함하는가. 단일 학문 중심인가, 다학문 협동 체계인가. 이런 구분에 따라서, 아시아와 미주, 그리고

유럽의 대학원 교육을 구분하여 분석할 수 있을 것이다.

〈표〉 한국의 사회적경제 전문인력 양성 프로그램 현황¹

대학	학과 이름	수여 학위	내용
대구 가톨릭대	사회적경제대학원 － 사회적경제학과	사회적경제학 석사	사회적경제 실무자 및 정책 개발 연구자를 양성하 고, 대구·경북 지역의 사회적경제 활성화를 목표로 설립. 지역의 사회적경제 분야 공무원 및 협동조합 임원 재학 중
부산대	일반대학원 － 사회적기업학 전공	협동과정 석사	경영대학을 기반으로 학과 간 협동과정으로 구성. 사회적기업 연구·컨설팅 및 비즈니스 운영을 위한 선도 역량 개발. 연구트랙과 창업트랙 운영. 인턴십, 연수, 학술대회, 창업대회 지원
성공회대	일반대학원 － 협동조합 경영학과	경영학 석사 및 박사	협동조합 경영 이론 연구자와 협동조합 경영 관리자 배출을 목표로 함. 조직·인사, 전략, 마케팅, 재무, 생산관리 등 경영학 분야의 수업과 협동조합 특화 수업으로 구성
	시민사회 복지대학원 － 사회적기업전공	사회복지학 석사	시민사회복지대학원 사회복지학과에 ‘자활과 사회 적기업’ 전공 트랙 설치. 사회적경제원론, 사회적기 업 인사 조직 및 회계, 지원 방법론, 협동조합 이론 과 실제 등 과정 개설
	사회적경제대학원 － 협동조합 MBA 전공 － 마을공동체 전공	경영학 석사 (협동조합경영 전공) 비정부기구 학석사 (비정부기구)	· 협동조합 MBA 전공은 협동조합 실무자와 활동 가의 역량을 개발, 증진하여 협동조합 발전에 기여 할 목적으로 설립, 협동조합의 인적결사체와 사업 체로서의 이중성을 균형 있게 이해하고 실제 협동 조합의 문제를 해결할 수 있는 실무자 양성 · 마을공동체 전공은 도시 및 농어촌 지역에서 ‘공동 체성’의 창조적 복원과 혁신을 이끌 실무자와 지도 자를 양성하고, 이론 학습과 실천 현장의 유기적 연계를 도모하여 문제 해결 능력을 향상
송실대	사회복지대학원 － 사회적기업 전공	사회복지학 석사 및 박사	사회복지 현장에서 사회적기업의 혁신적인 창업과 지속 가능한 사회적기업의 자립 및 운영을 지원할 전문인력 양성을 목적으로 전공과정 개설

연세대	원주캠퍼스 일반대학원 －글로벌행정학과	행정학 석사 및 박사	BK21 PLUS 사업으로 ‘창조적 국제개발협력을 위한 사회적경제 연구팀’ 구성. 빈곤문제국제개발연구원 과 협력 연구 진행 국제개발/사회적경제 융합 교육, 지역사회 연계 발 전 모형 확산
이화여대	일반대학원 －사회적경제 협동과정	협동과정 석사 및 박사	사회문제에 대한 창의적 해결력을 갖춘 융합형 인재 양성 추구 사회복지학·경제학·경영학·사회학·소비자학·건 축학·산업디자인학·기후에너지시스템공학·에코 크리에이티브 협동과정 연계 구성
카이스트	테크노경영대학원 －사회적기업가 MBA	전일제 경영학 석사	SK그룹과 KAIST 경영대학이 협력하여 2013년에 신설한 과정으로, 지속가능한 사회적 기업 사업모 델을 발굴하고 구체화하여 이를 창업과 성공적 경영 으로 연결할 수 있는 역량 있는 사회적 기업가 양성
한신대	사회혁신경영대학원 －사회적경제학과	사회적경제 석사	협동조합과 사회적경제 분야의 이론가 및 경영전문 가 양성을 목표로 함. 사회적기업론, 사회적경제 생 태계론, 협동조합 기업론, 협동조합 조직 설계론, 세 계 협동조합 운동사 등 과목 개설
한양대	국제학대학원 －글로벌사회적 경제학과	국제학 석사	글로벌 역량을 갖춘 사회적경제 전문가 양성 목표. 국제개발협력 전공과 사회적금융 전공 운영. ODA 와 사회적경제, 사회적금융과 가치 평가 등 이론 과 목과 인턴십 프로그램으로 구성

- 1 대구가톨릭대 홈페이지 <http://dept.cu.ac.kr/user/socialeconomy/>
부산대 홈페이지 <https://pnusema.pusan.ac.kr/pnusema/index.do>
성공회대 홈페이지 http://gs.skhu.ac.kr/icons/app/cms/?html=/home/sub1_3.html&shell=/index.shell:23
성공회대 홈페이지 <http://gssw.skhu.ac.kr/>
성공회대 홈페이지 <http://gsse.skhu.ac.kr/>
송실대 홈페이지 <https://gsosw.ssu.ac.kr/web/gsow/96>
연세대 홈페이지 <http://gpadyonsei.ac.kr/contents/faculty.htm?id=4>
이화여대 홈페이지 <http://my.ewha.ac.kr/se/>
카이스트 홈페이지 <https://www.business.kaist.ac.kr/programs/02040601>
한신대 홈페이지 <http://www.hs.ac.kr/hsmba/index.do>
한양대 홈페이지 <http://hyglobal.website.co.kr/>

3. 사회적경제 전문 연구인력 양성 전략

필자는 앞서 언급한 필요성과 현황 분석을 기반으로 하여 다음과 같은 방안을 제시하고 싶다. 구체적인 방안보다는 전략 방향을 제시하는 것이 더 좋다고 생각하여 다음 몇 가지 방향을 설명한다.

첫째, 전문 연구인력을 개발할 수 있는 전문기관을 제도로 자리 잡게 해야 한다. 즉 사회적경제 전문 연구인력 양성을 위한 일반대학원 중심으로 만들어야 한다. 이들 교육기관은 한두 번 지원받고 사라지는 한시적 기관이 되어서는 안 된다. 지속되는 교육기관으로 키워서 지속하는 제도로 자리 잡게 해야 한다.

둘째, 연구 분야별 전문인력을 양성해야 한다. 사회적경제는 어느 하나의 학문 분과에서만 연구할 수 없는 복합 분야이다. 그리고 사회적경제 조직은 다양한 법인격과 특성을 가지고 있다. 그렇기 때문에 학문 분야별로 고루 연구되어야 한다. 협동조합, 사회적기업, 마을기업 등 조직 유형별 연구자도 필요하고, 인재 개발, 마케팅, 운영 관리, 등 개별 기능별 지식 개발도 필요하다. 사회학, 정치학, 경제학, 행정학 등에서 거시적이며 정책 분야 연구를 담당할 연구자도 필요하고, 경영학과 사회복지학에서 구체적인 실무 주제를 연구하는 전문가도 양성되어야 한다.

셋째, 전문 연구기관과 교육기관이 더 협력해야 한다. 대학원에서 양성한 인력이 활동할 수 있는 연구 공간이 필요하다. 사회적경제 현장과 유기적으로 협력할 수 있고, 실제 도움을 줄 수 있는 연구 전문가를 양성해야 한다.

넷째, 학부 수준의 사회적경제 교육을 활성화해야 한다. 그래서 육성된 연구 인력이 교육에 참여할 수 있어야 한다. 학부 수준 교육이 중요한 이유는 대학교 학부에서 교육받은 인력이 결국 사회적경제 현장에서 중추적 역할을 할 수 있기 때문이다. 일반적으로 기업 경영 수준을 높이기 위해 경영학과, 회계학과 등을 만들어 인력 양성을 하고, 전자산업을 육성하기 위해

전자공학과를 키우고, 의료 수준을 높이기 위해 의학부를 키우는 것과 같은 이유이다.

다섯째, 국내 교육기관 중 사회적경제에 관심이 없었던 중요한 교육기관이 사회적경제 교육에 참여하게 해야 한다. 이들의 경험과 자원은 아주 중요하다. 이를 활용해야 한다. 국립 대학교는 물론이고, 정부 출연 연구소 등도 함께해야 한다.

여섯째, 국제 네트워크를 활용하여 사회적경제 전문 연구인력을 양성해야 한다. 이미 세계 각국에 오랫동안 연구인력을 양성해온 교육기관이 있다. 이들과 협력해야 한다.

4. 전문 연구인력 양성 프로그램 제안

마지막으로 사회적경제 전문 연구인력을 양성하는 구체적 프로그램을 제안하고 싶다. 다음 내용은 수년 전 영국과 독일, 이태리 등 유럽의 대학과 국제기구 등이 성공회대, 아이쿱과 함께 공동으로 추진했던 협동조합과 사회적경제 전문 연구자 양성 사업이다. 이 사업 계획은 영국 대학이 중심이 되어 여러 대학과 기관이 공동으로 유럽위원회²EC, European Commission가 유럽 전체의 연구 개발을 위해 많은 예산을 투입하고 있는 대규모 프로그램인 Horizon2020²에 지원한 것이었다. 3년간 9명의 박사를 양성하는 데, 총 230만 유로(한화 약 30억 원), 한화로 매년 10억 원을 사용할 계획이었다. 그러나 최종적으로 사업 예산을 받지 못한 사업이다. 이 사업을 소개하는 이유는 비록 성공하지는 못했지만, 사업의 목표와 전략이 앞서 필자가 언급한 내용과 같기 때문이고, 이 사업을 한국에서 지원받아 한국 중심으로 운영해보고 싶기 때문이다.

2 <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-work-programme>

유럽위원회에 제출했던 사회적경제 전문 연구자 양성 과정의 내용과 전략을 간략히 요약해본다. 유럽 역내외의 다양한 교육기관(영국 만체스터메트로폴리탄대학과 이탈리아 로마3대학, 그리고 성공회대학)과 협동조합 교육기관(영국 협동조합대학, 독일 협동조합 교육기관과 아이콥연구소 등)과의 협력을 통해서 젊은 연구자를 공동으로 양성하는 것이 목표이다. 이를 위해 교육기관, 연구기관, 경제조직 등이 이 교육 컨소시엄에 참여한다. 이 프로그램은 박사 교육을 중심으로 모든 참여 기관이 장단기 교육과정에 참여한다.

최소 3년 동안의 박사 교육 구성을 보면, 핵심 교육과정인 1.5년 동안 박사학생 소속 대학의 교육과정에 참여한다. 그러나 나머지 1.5년 동안은 소속 대학 이외의 협력기관에서 장단기 교육 및 연구 활동에 참여해야 한다. 이러한 협력 교육을 통해서 연구자들이 상호 이해하고 협력하는 역량을 키우게 된다. 이 과정에서 서로 다른 국가의 협동조합을 이해하고 언어와 문화를 이해하는 기회를 얻게 된다. 결과적으로 장기간 협력을 통한 국제 연구교육 네트워크가 구축된다.

이 사업에 참여하는 박사학생연구원의 연구 주제는 자신의 개인적 호기심과 능력만을 고려한 것이 아니라, 이 프로그램을 총괄 기획하고 운영하는 모든 대학의 교육자들이 전체의 필요와 역량을 기반으로 판단하여 결정한다. 그리고 이렇게 결정한 주제를 연구하고자 하고 또한 잘 연구할 것으로 기대되는 9명의 박사과정 연구 학생을 각 대학별로 선발한다. 이렇게 선발된 박사학생연구원은 이후 사회적경제의 중요한 연구와 교육 전문가로 성장하고, 유럽 각국의 전문가들로부터 교육 단계에서부터 역량을 배양한다.

연구자 육성에 반드시 필요한 연구방법론 등 공통 역량은 여름방학과 겨울방학을 이용한 집중훈련 과정인 캠프와 워크숍을 이용한다. 이 과정은 각각 하나의 기관이 중심이 되어 참여 기관 모두가 협력하는 방법으로 진행된다. 예를 들면, 방법론 워크숍은 영국의 대학이 주도하고, 다른 기관은 참여하는 방식이다. 그 외 다른 워크숍은 이탈리아 대학과 한국의 대

학이 주도하고, 다른 기관은 참여한다. 이런 협력 방식은 교육만이 아니라, 참여하는 박사과정 학생과 지도교수의 연구 성과를 공유하는 컨퍼런스를 개최하여 전파하고 축적한다.

이 사례는 사업 추진 주체인 대학의 독창적인 방법이나 전략에 따라서 계획된 것이 아니라, 유럽위원회의 Horison2020 사업 규정에 맞추어 설계된 것이다. 유럽위원회가 제시한 규정을 고려하여 한국 사정에 맞추어 사회경제적 전문 연구인력 양성 프로그램을 제안한다.

- 본 사업의 목표는 사회적경제 연구와 교육을 이끌어갈 차세대 전문 연구인력 양성이다.
- 사업 기간은 8년 이상이며, 매년 10명씩 박사학석사연구원(주니어 펠로우)을 선발하여 3년간 지원하여, 사업 기간 중 총 50명을 지원한다. 이와 함께 매년 5명씩 박사후연구원(포닥, 펠로우)을 선발하여 각각 3년간 지원하고, 사업 기간 중 총 25명을 지원한다.
- 박사학석사연구원과 박사후연구원이 지도교수와 함께 수행할 연구 과제는 사업 컨소시엄에 참여하는 모든 기관의 책임자가 협의하여 사전에 결정한다. 박사학석사연구원 50명이 50개의 개별 과제를, 박사후연구원 25명이 25개의 개별 연구 과제를 각각 3년씩 연구하게 된다. 총 75개 과제의 주제와 내용은 사회적경제의 필요와 중요성 등을 고려하여 지도교수들이 공동 결정한다.
- 참가 대학과 기관은 한국의 대학과 연구소는 물론이고 세계 각국의 대학, 특히 아시아 지역의 대학과 기관도 가능하게 한다. 참여 대학은 한국과 해외의 5개 이상이며, 각 대학은 매년 1~5명의 박사학석사연구원과 박사후연구원을 선발한다. 특히 박사후과정에 아시아 각국 대학에서 훈련받은 젊은 연구자를 초대한다. 이를 통해 한국 연구자들이 아시아의 사회적경제 연구자들 사이에서 학문적 리더십을 발휘할 수 있게 한다.
- 교육 내용과 방법은 참여 대학의 특성에 맞추어 이루어지지만, 3년 과정 중 1년은 외부 기관이나 대학에서 학습할 수 있도록 한다. 특히 매년 방학 중이나 학기 중에 연구 방법론 워크숍을 개최하고, 사회적경제 관련 특별 주제의 세미나를 열어서 각 대학이 제공하기 어려운 전문 역량을 키울 수 있게 한다. 그리고 매년 컨퍼런스를 통해 그동안의 연구 성과를 공유하고 전파하는 기회를 만들어준다.

- 박사학석연구원과 박사후연구원이 자신의 연구 주제에 맞추어, 외부 전문연구기관이나 사회적경제 조직, 그리고 해외 전문기관을 방문하도록 지원해준다.
- 이 사업으로 양성되는 총 75명의 젊은 연구자들은 국내외 대학과 연구원, 그리고 정부 기관과 국제기구 등 사회적경제의 전문성이 요구되는 조직에서 일할 수 있도록 지원해 준다. 이 사업의 성과가 나오기 시작하는 2020년대 초반 이후부터 사회적경제 전문 연구인력이 활발히 활동하게 된다.

이 글에서 필자는 사회적경제 전문 연구인력을 양성해야 하는 이유와 한국의 현황을 설명했다. 그리고 전문인력 양성 전략과 구체적인 방법을 제시했다. 이 글의 내용은 학술적으로 엄격하게 현황 조사하고 내용 분석을 한 것이 아니기에 미흡한 점이 없지 않다. 해외 사례 역시 유럽위원회 지원 사업을 중심으로 설명했을 뿐이기에 충분하지 않다.

그러나 한국의 사회적경제를 이끌어갈 전문 연구자가 필요하다는 점은 논리적으로나 현실적으로 타당한 주장이라고 믿는다. 어떤 방법으로 어느 정도의 자원을 투입하여 어느 정도 규모와 역량을 갖춘 연구인력 집단을 양성해야 하는지는 관계자들이 모여서 의논하고 결정하면 될 일이다.

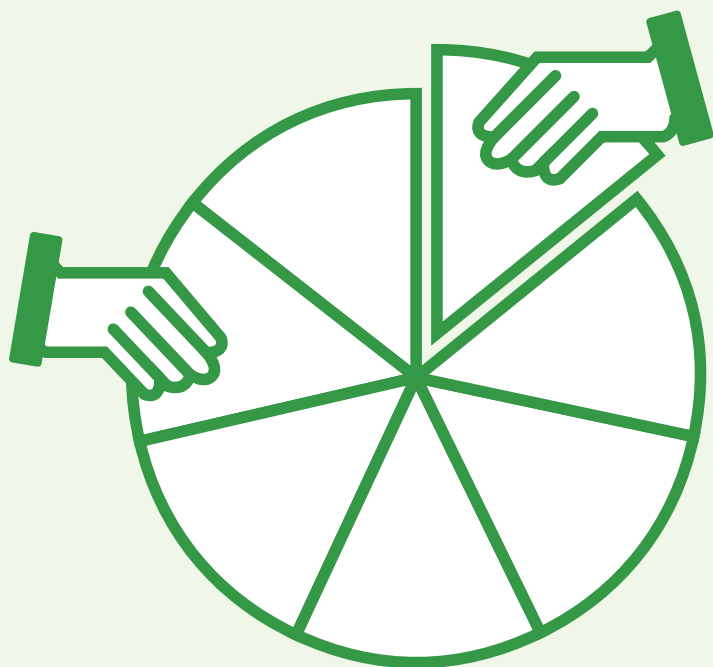
한국의 사회적경제가 발전하기 위해서는 지금보다 더 많은 자원과 역량이 필요하다. 특히 사회적경제 전문 지식을 만들고, 교육하고, 활용할 수 있는 전문 연구인력을 양성해야 한다. 사회적경제의 미래는 사람이 만든다. 사람을 키워야 한다.

오늘의 문제는 어제의 해결책에서 온다.
모범 규준을 따라하면서 문제 해결을 해나가던
시대는 지나갔다. 기존의 해결책을 뒤집어보고
때로는 과감히 폐기하는 것이 필요하다.
이때 몇 가지 제도를 바꾼다고 변화하진 않는다.
역량과 성과에 대한 구성원들의 관점이 바뀌었을 때,
인간과 조직에 대한 인식의 토대가 바뀌었을 때
비로소 우리는 조직의 변화를 기대할 수 있다.

특 집

서동재
한살림연합 인사지원팀¹

한살림과 한 사람이 함께 성장하는 7가지 방법



나는 학교를 다니는 것이 나의 교육에 방해가 되지 않도록

항상 조심해왔다.

—마크 트웨인, 친구에게 보낸 편지 중에서

여기는 한살림 교육장. 코칭 교육이 시작되기 10분 전, 책상은 무대처럼 보이는 화이트보드를 향하고 있다. 교육장에 들어오는 사람들은 뒷자리부터 채워간다. 조금 피곤해 보이는 얼굴로 스마트폰을 보고 있거나 노트북을 펼쳐 업무를 하거나, 옆 사람에게 말을 건다. “근데 이 교육 무슨 교육이야?” 때마침 교육장에 도착한 강사는 말한다. “여러분들은 오늘 교육장의 책상 배치가 마음에 드시나요? 지금부터 논의하셔서 오늘 교육에 적합한 형태로 다시 자리를 배치하시겠어요?” 참여자들 사이에서 당황한 눈빛들이 오가고, 몇몇 사람들이 주도해 우여곡절 끝에 자리는 원형이 되었다. 그리고 이어지는 강사의 두 번째 질문 “여러분은 논의 과정에서 무엇을 느꼈나요?”

이 장면은 무엇을 의미할까. 조직에서의 학습은 두 가지 층위에서 일어난다. 하나는 지식을 직접 전달받는 경험에서, 또 하나는 조직 안에서 이뤄지는 모든 사건을 포괄하는 총체적인 경험을 통해서이다. 이 글에서는 학습 주제를 세세히 다루기보다 학습의 경험이 실제 학습자들에게 어떤 의미로 기능하는지를 다루려 한다. 그 경험은 구체적으로 한살림이 학습경험을 설계할 때 고려하는 7가지 요소(‘명시지’, ‘암묵지’, ‘연습’, ‘습관화’, ‘메타인지’, ‘사회적자본’, ‘동기’)와 최근 고민하고 있는 성과관리 시스템에 대한 것이다. 2000년대까지만 해도 한살림은 일과 활동에 대한 내용을 알면 할 수 있고, 성과가 창출된다고 믿었다. 하지만 ‘더 잘하기 위해서 무엇이 필요한가’를 고민하면서부터는 사람에 대한 새로운 이해가 필요했다. 이에 최

1 한살림서울 교육 담당자였고 현재는 한살림연합에서 인사관리를 담당하고 있다. 사회적가치를 지향하는 조직의 역량, 성과관리, 협업, 리더십, 거버넌스에 관심을 가지고 있다. dj.peopleware@gmail.com

근 사람이라는 요소가 조직의 역량에 보다 긴밀하게 영향을 미치게끔 만들
어가는 한살림의 실험들을 소개하고자 한다.

사람을 키우는 7가지 방법

1) 명시지¹明示知, explicit knowledge : 우선은 지식이 필요하다

한살림이 사람을 키우는 방법을 설명하기 위해 우선 한살림 교육 시스템의 역사를 간단히 살펴보려 한다. 한살림이 교육 시스템을 갖추기 시작한 것은 2000년대부터다. 2000년 초, 조직의 급격한 성장에 따라 인력 양성의 필요성이 대두되었고, 이는 전국 단위의 교육과정 수립으로 이어진다. 이때를 기점으로 한살림서울과 같은 규모 있는 지역생협들은 임원, 실무자, 활동가 교육을 자체적으로 진행하기 시작했고, 외부 파견 교육(외부교육비 지원제도)같은 새로운 제도를 운영하기 시작했다. 조직의 체계를 유지하기 위해 필요한 언어화된 지식들, 이를테면 한살림 물품의 특징과 같은 명시 지를 확보하고 대상에 맞게 구조화하는 작업이 강조되었다.

2000년대 중후반은 주로 조직 분화로 인해 한살림운동의 통합성이 약화되는 상황을 보완하고, 정체성과 기본 방향을 공유하기 위한 기초적인 틀로서 전국적인 교육 통합을 상정했다. 실무자²의 경우, 교육에 결합하기 위한 장치로서 학점제를 도입해 승진 배치에 교육 이력을 반영하는 구조를 마련했다. 이 시기에 수도권은 지역생협과 부문 조직들로 분화하고 확대하면서 체계적이고 전문적인 교육에 대한 요구가 확산되었다. 이때 교육과

2 한살림의 노동 영역은 크게 실무자와 활동가로 나뉘어져 있다. 실무자는 소위 직원의 역할로서 사업 목적을 달성하기 위한 총무·회계·홍보·인사·교육·기획·물류·공급·구매 등의 기능을 수행한다. 활동가는 조합원 활동 지원, 매장 운영, 상담 업무 등 조합원과의 접점에서 한살림의 가치 실현을 지원, 촉진하고 확산하는 역할이다.

정은 한살림운동, 농업, 물품, 생활협동조합 등을 다루는 기본 공통과정과 리더십 교육, 자주학습모임CoP³, 해외 기획연수 등을 배치했다. 수도권 내에서는 매장활동가, 조직활동가 직무교육을 시작으로 통합 교육에서 다시 지역 교육으로의 분화 욕구가 나타나기 시작했다.

2011년 연합회가 만들어지면서 전국 조직에 대한 교육 지원으로 교육 논의의 중심이 이동했다. 현재 수도권은 그동안의 경험을 통해 지역별로 다양한 직무교육 계획을 수립, 운영하고 있다. 이처럼 한살림의 교육은 통합과 분화의 역사를 반복하면서 발전해왔다고 볼 수 있다. 2000년대는 한

〈표1〉 시기별 한살림 교육의 특징

시기	2000년대 초반	2000년대 중후반	2010년대
특징	전국 단위 교육 시스템 마련	· 정체성과 기본 방향 공유에 초점, 체계적이고 전문적인 교육에 대한 요구 확산됨 · 수도권 내 직무 교육을 중심으로 교육 분화 확산 · 교육 규정 마련 및 ERP 내 인력 관리 시스템 강화	· 연합회의 전국 조직 교육 지원 / 수도권 지역 조직을 중심으로 직무 교육 운영 이원화 · 참여형 교육과정 운영 강화 · 영역별 직무 교육 전문화
제도	외부 과건 교육	실무자 학점제, 자주학습모임(CoP), 해외 기획연수, 실무자, 활동가 일본 연수	실무자 학점제 폐지, 코칭 기반 성과 관리
주요 교육	한살림운동, 농업, 물품, 협동조합, 친환경 인증과 같은 기본 공통 역량 교육	· 리더십 교육, 경영 교육 등 등 cấp별 필수 교육 운영 · 매장, 조직 활동가 등 직무 교육	· 마음 살림, 관계 역량(갈등 관리, 피콜리테이션, 씨클 등), 조직문화와 경영 · 직책자 대상 교육(코칭, 리더십, 커뮤니케이션 등)

3 실행공동체(Community of Practice) : CoP로 불리는 용어는 공통의 관심사를 갖고 있는 사람들이 일하며 학습해 나가는 과정에서 자생적으로 만들어진 비공식적 소규모 연구 모임이다. 실행(Practice)이란 개념은 '일상생활에서 사람들의 행동, 활동들을 짜임새(Structure) 있고 의미(Meaning) 있게 해주는 역할을 하는 것'으로 정의된다. 성과를 명확히 하고 기간을 한시적으로 운영하는 경향이 있다.

살림 교육의 틀을 만들기 위해 여러 내용을 고민한 시기로 조직 운영에 필요한 다양한 지식을 나열하고, 교육이 필요한 구성원들에게 제안하는 방식이었다. 하지만 2010년대에 들어서면서 그것만으로는 부족했다. 새로운 방식의 교육이 필요했다.

2) 암묵지^{暗默知}, tacit knowledge : 어떻게 하는 것이 잘하는 것인가?

무언가를 ‘하는’ 방법, 언어화된 지식을 명시지라고 한다면 말이나 글로는 설명하기 어렵지만 무언가를 ‘잘하는’ 방법은 암묵지라고 할 수 있다. 최근 많이 회자되는 HRD 전문가 찰스 제닝스^{Charles Jennings} 등이 언급한 70:20:10 모델에 따르면 효과적인 학습은 집합교육에서 10%, 코칭이나 멘토링 피드백을 통해서 20%, 그리고 현장에서의 경험을 통해 70%가 이뤄진다고 한다. 결국 교육 연수과정이 현장을 지향해야 하고, 참여자 및 과제 중심의 교육이 이루어져야 한다는 의미이다.

한살림은 2010년대 접어들면서 명시지를 중심으로 한 기본 공통 역량, 직무 역량 관련 내용들이 상당 부분 지역생협에 위임되면서 리더십, 동기 부여, 공감, 의사소통, 갈등 관리와 같은 관계 역량이 중요하게 부각되었다. 하지만 관계 역량처럼 맥락이 강조되는 학습은 관계에 관한 지식을 습득한다고 역량이 향상되진 않는다. 오히려 암묵지를 효과적으로 드러내게끔 하고 인식하는 과정이 중요하다. 관계 역량에 해당되는 교육뿐만 아니라 기존의 실무자 교육과정, 활동가 교육과정, 활동조합원 교육과정, 임원 교육과정 등의 교육들도 효과를 높이기 위해 참여형 교육으로 재설계하는 것이 필요했다.

연수원도 같은 맥락에서 다양한 콘텐츠를 통해 플립러닝^{flipped learning}이 가능하게끔 플랫폼을 구축할 계획이다. 플립러닝은 온라인 학습을 통해 명시지를 학습하고, 오프라인 학습에서는 토론과 피드백으로 학습 효과를 높이는 혼합형 학습 방법이다. 이와 같은 수요자 참여에 기반한 교육



참여형 교육 진행 모습

과정 운영의 방향성은 주체 양성(조합원, 활동조합원 교육)과 일꾼 양성(실무자, 활동가 교육)을 모두 포괄한다. 특히 가치 전달과 단기적인 필요를 충족시키는 데 중점을 두었던 교육에서 교육 참여자 개인의 성장과 역량을 강조하는 방향으로 교육이 바뀌면서 워크숍, 상황극, 시뮬레이션, 인터뷰, 사람 책, 실습 등의 다양한 교육방식이 강의와 함께 입체적으로 배치되고 있다.

3) 연습 : 배우는 것보다 중요한 것은 ‘하는 능력’이다

꾸준한 연습과 통합은 나와 조직을 다른 차원으로 반등시킨다. 마치 매뉴얼을 보고 자전거 타기를 공부하는 것과 넘어지더라도 꾸준히 직접 타보는 것의 차이라고 할 수 있다. 이와 관련하여 중요하게 다루는 것이 ‘훈련

과정'이다. 기본과정 이후에 좀 더 심화된 형태의 훈련과정을 배치하여 현장에 적용한 경험들을 바탕으로 피드백할 수 있는 과정을 설계해 운영하는 것이다.

최근 이와 같은 연습을 강조하는 교육과정은 '서클 진행자 훈련과정'이다. 서클은 민주적인 소그룹 대화 모임으로 행동하면서 학습하기, 강력한 팀워크 구축하기, 사회 변화를 위한 행동 전략 세우기, 개인을 존중하며 공동체 내 심리적 안정감을 형성하는 방법 등을 배우는 과정이다. 최근 조직 운영에 있어서 민주적이고 유연한 의사결정이 화두인 만큼 '서클 대화'를 기본 모형으로 '소통/대화 워크숍'을 꾸준히 진행하고 있다.

서클 진행자 훈련과정에서 중요한 것은 서클 교육을 수료한 구성원들이 자체적인 학습 모임을 이어갈 수 있도록 조직화하고 연습의 장을 마련하고 촉진하는 활동을 하는 것이다. 소규모의 서클은 자기 이야기를 쉽게 꺼낼 수 있다는 장점이 있어, 구체적인 현장에서의 소통 문제 해결에 기여할 것으로 기대된다. 실제로 팀 간 협업이 필요할 때, 새로운 제도를 도입하거나 리더십 관련 이슈로 인해 리스크 조정이 필요할 때와 같이 건강한 소통 문화가 요구되는 시점에서 서클 대화가 유용했다. 매장 활동 영역과 사무국 회의, 조합원 모임, 운영위원회, 분과 모임 등 다양한 영역에서 활용이 이루어지고 있다.

4) 습관화 : 주어진 환경에 편승하기 위해 기회를 포착하라

지난해 6월 한살림청주에서는 재미난 실험이 있었다. '뒷담화 워크숍', '앞담화 워크숍'을 통해서 조직의 쟁점이 되는 과제들을 발견하고, 이를 해결해나가는 액션러닝이 진행됐다. 그 과정에서 '소통하고 배려하는 조직문화', '활동가 근무여건 개선', '급여체계 개선'을 주제로 3개 팀별 논의가 선정됐고, 1년 동안 구성원들이 각자 3개 학습팀 중 한 곳에 참여해 스스로 과제를 정의하고, 연구하고, 문제해결과정을 이끌었다.



한살림청주 워크숍 장면

학습이 내 삶 속에서, 조직의 업무 속에서, 주어진 환경 속에서 통합되지 않는다면, 그것은 쇼핑이고 이벤트일 뿐이다. 올해 한살림 연수원은 자신의 역량 강화와 조직의 문제 해결을 위해 동료들과 팀을 이뤄 학습하고 문제를 해결해나가는 단계로 '실무자 직무역량 향상과정'을 시범적으로 운영하고 있다.

이러테면 목표 관리, 문제 해결, 생협 경영과 같은 주제에 대해 액션러닝으로 과제를 정의하고 해결 방안을 모색, 성찰한 뒤 결과를 공유하는 것이다. 지역생협 안의 실질적인 문제 해결에 액션러닝 방식이 기여할 수 있으리라 보고 학습코치 양성을 통해 구체적인 사례를 만들어갈 예정이다. 이때 구성원들이 주도적으로 해결 방안을 모색하고 그 결과를 실현할 수 있도록 해당 과제와 밀접한 연관이 있는 경영진이 피드백과 학습 환경을 제공하는 등 스폰서십을 발휘하는 것이 중요하다. 스폰서십과 더불어 학습코치의 역량 역시 액션러닝의 중요한 성공 요인이 될 것으로 보고 학습코치 양성과정, 학습조직 연구모임 등을 통해 조직적인 공감대를 확보해나가고 있다.

5) 메타 인지^{metacognition} : 나와 조직이 지금 어디에 있는지 인식하라

상황을 인식하고, 내 전략이 적합한지 재평가하여 조정하는 역량을 메타 인지라고 한다. 한살림은 나와 조직에 대한 인식을 명확히 하는 것을 돕는 교육으로 마음살림 과정, 갈등관리조정 역량 강화, 퍼실리테이터 양성과정을 운영하고 있다.

2013년 시범 과정으로 출발한 '마음살림'은 흔히 쉽, 치유를 떠올린다. 교육과정은 쉽 치유를 넘어 자신의 몸과 마음을 건강하게 돌보는 기술을 배우고 익히는 '몸마음 돌봄과정'과 자기 성찰 및 발견을 돕는 '깨어나기 과정'으로 구분하여 운영되고 있다. 주요 내용은 명상, 운동과 수련, 식사법, 걷기 등인데 특히 최근에는 감정노동 현장에 있는 주문 상담실 활동가들이 마음살림 프로그램에 참여하여 스트레스 관리를 통해 자기 돌봄의 효과를 보기도 했다.

갈등관리조정 역량 강화 과정은 갈등을 이해하고 대처와 해결 방안을 실습하는 과정으로, 현장에서 일어나는 갈등을 파악하고 관리, 조정하는 방법을 모색한다. 특히 조합원 상담 영역, 매장 활동 영역에 집중해 과정을 개발 한다면 활동가의 역량 강화와 더불어 실질적인 조합원 응대에 도움이 되리라 보고 있다.

퍼실리테이션^{facilitation}은 조직 내 소통과 참여를 촉진하는 철학이자 방법론으로서 현장에서 회의나 워크숍을 설계하고 진행하는 퍼실리테이터를 양성하는 과정이다. 양성과정 이후, 훈련과정을 통해 도구를 실습하고 진행자의 경험을 실제로 해볼 수 있도록 내용을 구성하는 것이 과제를 안고 있다. 생산자연합회 사무국처럼 다양한 회의를 개최하고 조정하는 단위에서 역량 강화를 위해 특히 강조되고 있다.

6) 사회적 자본 : 학습 공동체를 변화의 씨앗으로 활용하기

우리는 살아가며 남의 영향을 받거나 남에게 영향을 준다. 사람들이 서로 신뢰하고 협력하게 하는 네트워크나 기술을 사회적 자본이라고 한다. 우리는 사회적 자본이 없으면 의미 있는 가치를 만들기 어렵다. 최근 전문성에 대한 연구에서 사회적 자본이 중요한 역할을 하는 것도 이 때문이다.

사회적 자본과 관련해 한살림에서 꾸준히 해오고 있는 실천은 학습 모임이다. 한살림은 2008년부터 ‘자주공부(학습) 모임’이라는 이름으로 모임 구성원이 함께 주제를 정하고 의견을 주고받으면서 학습해가는 CoP제도를 운영하고 있다. 예를 들어, 한살림서울은 2011년 자주학습모임 제도를 운영하기 시작한 이후 총 76개의 모임이 운영됐고, 378명의 구성원이 학습 모임에 참여했다. 모임을 통해 서로 만난 횟수는 427회다(2017년 2월 기준). 평균 5일에 한 번 꼴로 학습 모임이 운영되어왔다는 의미이다. 적지 않은 시간, 적지 않은 사람들, 자주학습모임은 한살림에 무엇을 남겼을까?

최근 3년간 자주학습모임에 참여한 구성원을 대상으로 진행한 조사에 따르면 협력을 통한 자율적인 조직문화 만들기, 구성원과 조직의 역량 강화, 조직 이해의 폭을 넓히고 새로운 가치를 만드는 것에 학습 모임이 기여한 것으로 나타났다.

학습 주제로는 재무회계, 사업 분석, 프로그램 언어와 같은 역량 강화 관련 주제부터 수평적 의사소통, 피드백, 다양한 생협외 정책, 조합원관계 관리, 사회서비스 사례 학습과 같은 새로운 가치나 협력을 위한 주제들이 늘어나고 있다. 이처럼 자주학습모임은 학습을 위한 공동체로서 사회적 자본을 확장하는 데 중요한 역할을 하고 있다. 향후 자주학습모임이 더욱 활성화되기 위해서는 내부 인적자원 공유 및 결과물 공유를 위한 플랫폼 구축, 참여와 몰입 유지를 위한 코디네이터의 역할 강화, 학습 리더 역할을 효과적으로 수행하기 위한 교육 지원, 과제 중심의 학습 모임 활성화를 통한 사례 발굴 및 확장 지원 등이 더욱 강조될 전망이다.

7) 동기 : 동기의 관리가 학습에 유리하다

앞에서 말한 모든 것들을 잘 갖췄다고 하더라도 잘하고 싶은 동기가 없다면 말짱 도루묵이 된다. 따라서 학습과 역량이 실제로 발휘되려면 동기를 높게 유지해줄 환경, 조건들이 필요하다. 최근 이러한 맥락에서 특히 강조되는 것이 조직문화, 조직 풍토, 일하는 방식의 변화다. 전통적으로 한국 사회의 많은 조직들은 조직 관리를 HRM(Human Resource Management : 인적자원 관리)과 HRD(Human Resource Development : 인적자원 개발)의 조직 내부 기능이 이원화되어 있다. HRM은 조직 내부에 규칙을 만들고 구성원이 따르도록 하는 것에 초점을 두고 있으며, 인사결정과 보상을 무기로 외적 동기를 강조한다. HRD는 조직 내 새로운 이슈가 생기거나 역량 함양이 필요할 때 교육 훈련 활동을 제시하면서, 구성원의 자발성과 잠재력을 바탕으로 내적동기를 강조했다. 하지만 이 같은 사람에 대한 관점의 차이는 상호 보완적이라기보다는 오히려 구성원의 동기를 심각하게 떨어뜨려왔다.

최근 사회적경제 조직을 포함한 한국 사회의 다양한 조직들은 외부 환경의 급격한 변화로 새로운 가치를 창출해야 한다는 압력이 높아지고, 명시지의 위기를 넘어 이제 구성원들의 내적동기의 위기를 극복해야 하는 시기를 겪고 있다. 동기를 이야기하기 위해서는 조직문화에 대한 이해와 성과, 역량이라는 개념에 대한 재정의가 필요하다.

한계에 도전하는 한살림의 실험

1) 학습하는 조직문화를 만들고 싶다면 밀레니얼 세대를 공략하라

최근 많은 조직들이 ‘변화 적응 역량’을 강조하고 있다. 문제를 정의하고 해결하는 조직의 역량과 여기에 참여하는 조직 구성원의 회복 탄력성을 ‘변

화 적응 역량'이라고 한다. 점점 더 많은 조직이 '변화 적응 역량'을 높이기 위해 정해진 계획대로 따르기보다 빠르게 시도하고 변화에 유연하게 대처하고 적응하는 조직문화로 옮겨가는 것이 강조되고 있다. 이 같은 조직문화의 변화를 고려할 때 인구 구조의 변화는 핵심 변수다.

사회적으로 인구절벽의 도래와 베이비붐 세대의 은퇴로 조직 내 인구 구조가 변화하면서 한살림을 비롯한 많은 조직들이 차세대 리더십 육성을 주요 과제로 설정하고 있을 것이라 예상된다. 올해 대한민국의 중위 연령은 42세(일본 47세, 베트남 30세)이다. 고령화와 고직급화가 진행될수록 조직 내 인건비 부담이 높아진다. 조직의 생산성이 인건비 증가율을 메우지 못할 경우 경쟁력의 감소로 이어진다. 조직 내 역량이 진부화되면서 도전적이고 변화 지향적인 운영보다 보수적인 조직 운영에 매몰될 가능성도 커진다. 기업들이 직급을 축소하고 인력 감축을 선택하는 이유도 이 때문이다. 저하되는 조직 활력과 생산성을 어떻게 제고해나갈지가 중요해질 수밖에 없다. 이와 관련해 최근 강조되는 것이 밀레니얼 세대(20, 30대)에 관한 담론이다.

한살림을 포함해 최근 많은 조직에서 밀레니얼 세대는 과장 정도의 직급을 갖게 되었다. 밀레니얼 세대는 소유보다 경험을 중시한다고 알려져 있다. 켈리글로벌 산업인력지표^{KGWI}에 따르면, 밀레니얼 세대 중 51%가 '더 중요하고 의미 있는' 일이라면 연봉이 줄거나 직위가 낮아져도 받아들일 준비가 되어 있다고 응답했다. 이들은 내가 나로 일할 수 있는 곳, 배우며 성장할 수 있는 곳을 선택하고자 한다. 신세대의 조직 선호에 변화가 생긴 것이다. 한살림을 포함한 사회적경제 조직들이 변화된 경영 환경에 맞서고, 조직 미션을 달성하기 위해 적합한 조직문화는 무엇인가? 새로운 세대와 함께 선순환의 구조를 만들기 위해 꼭 필요한 질문이 될 것이다.

앞서 이야기한 인력 구조의 변화, 정부의 노동정책 변화, 저성장 환경을 넘어서 생산성을 높이기 위한 일하는 방식의 변화, 조직문화의 변화 흐름은 조직 구성원의 성장과 관련해 중요한 질문들을 던진다. 이제 급격한 외부 환경 변화와 밀레니얼 세대의 부상으로 유연한 조직문화, 학습하는 조

직문화가 성과 창출에 도움이 된다는 인식은 일반적인 현상이 되었다. 이러한 관점에서 한살림연합은 2017년부터 Y이론⁴에 기반한 새로운 인사 전략을 마련하여 운영하고 있다. Y이론은 사람들은 의미 있다고 생각되는 일이라면 성과를 거두기 위해 스스로 노력하고 실현해간다는 이론이다. 이 이론이 현실화되려면 어떤 조건이 필요할까? 한살림은 구성원 스스로가 성장하기를 원하고, 성장하고 있음을 스스로 느낄 수 있는 조직이 되기 위해서는 각 팀이 인사관리를 주도해 나가야 한다고 보았다. 이때 직책자는 코치가 되어 페이스메이커 역할을 수행하여야 한다. 그로 인한 최종 목표는 경력 개발과 역량 개발에 있다. 인사지원팀은 신뢰할 수 있는 인사 데이터를 수집하고 분석에 활용하면서 일과 사람을 관리하는 직책자를 지원(교육, 코칭, 제도 설계)하는 역할을 확대하고 있다.

2) 사람이 조직에 영향을 미치게 하려면 성과와 역량을 재정의하는 것부터

한살림연합은 2017년부터 인사관리 개선을 위해서 코칭 기반 성과관리를 일상적으로 운영하는 실험을 하고 있다. 기존에 우리가 성과와 역량에 대해 갖고 있던 의미를 재정의하여 개인의 성장과 성과 창출을 유기적으로 연결하려는 노력부터 시작했다.

성과는 ‘고객의 관점에서 가치 있는 결과물’이다. 따라서 성과는 ‘주관적’으로 확인할 수밖에 없다. 고객의 입장에서 판단될 뿐만 아니라 시간이 흐른 뒤 나타난 그 결과가 성과로 인한 것인지 명확하지 않은 경우도 많기 때문이다. 그만큼 성과를 객관적으로 확인하는 것은 어려운 일이다. 중요

4 ‘사람’에 대한 관점을 설명하는 가장 대표적인 이론은 맥그리거(McGregor)의 X, Y 이론이다. X이론은 사람을 일하기 싫어하는 수동적인 존재로 가정하고, Y이론은 사람을 일을 스스로 하려고 하는 능동적인 존재로 가정한다. 사람에 대한 가정을 어떻게 하느냐에 따라 인사관리 시스템의 모습은 달라진다.

한 것은 성과 수준의 판단이 아니라 성과에 대한 팀장과 팀원의 생각을 맞추어가는 것이다. 이것이 성과관리의 내용이면서 중요한 목적이다.

역량은 '상황과 관계없이 특정 행동을 일으키게 하는 내적 속성'이다. '객관적'으로 관찰된 행동을 확인해야만 한다. 역량은 우리의 생각과 관계없이 실제 존재하는 것이다. 따라서 우리가 역량 정보를 확인할 수 있는 방법은 행동을 관찰하는 것뿐이다. 관찰한 행동으로 팀장이 팀원들의 역량이라는 내적 속성을 단정 짓는 것은 지양되어야 한다. 다만 관찰한 행동을 글로 기술하는 것은 역량 정보의 확보를 위해 할 수 있는 거의 유일한 방법이다. 그래야만 역량 정보의 속성인 객관성에 다가갈 수 있다. 이러한 정의의 통해 우리가 이해해야 하는 두 가지 개념의 속성은 우리가 평소에 가지고 있던 생각과 정반대라는 것이다. 우리는 보통 '성과는 객관적으로 확인해야 하고 역량은 주관적으로 확인할 수밖에 없다'고 생각한다. 성과와 역량에 대한 개념을 길게 소개한 이유는 성과란 조직의 입장에서 중요한 '재무적 결과'가 아니라 '고객의 입장에서 가치 있는 결과'에 강조점이 있기 때문이다. 이 같은 이유로 성과관리에서 가장 중요한 것은 의견을 주고받는 대화 속에서 성과가 무엇인지 규명하는 활동 그 자체이다. 이와 같은 성과의 개념은 실무자, 활동가뿐만 아니라 조합원 역시 가치를 전달받는 객체가 아닌 가치에 어떻게 결합되느냐와 관련해서 중요한 관점을 시사한다.

역량은 성과를 예측할 수 있다는 측면에서 굉장히 유용한 개념이지만 경험적으로 흔히 지식(K), 기술(S), 태도(A)로 지나치게 단순화되어 이해되는 측면이 있다. 이 때문에 역량을 능력이라고 이해하게 되고, 역량을 개발하는 방법을 지식과 기술에 대한 학습이라고 정의하는 오류를 범하게 된다. 역량을 구성하는 항목, 능력이 중요한 것이 아니라 이들 항목이 서로 상호작용하면서 특정한 행동을 일으키게 하는 전체의 모습이 중요한 것이다. 성과와 역량에 대한 재정의의 바탕으로 성과관리를 지속적으로 하게 되면 결과적으로 역량을 코딩(coding)할 수 있게 될 것이다. 이는 우리가 역량이라는 함수를 보다 정확하게 바라보고 조직 역량에 영향을 미치게끔 하는 첫

번째 길이 될 것으로 기대된다.

3) 한살림형 성과관리의 모색

: 일의 주도권을 회복하면 학습은 저절로 일어난다

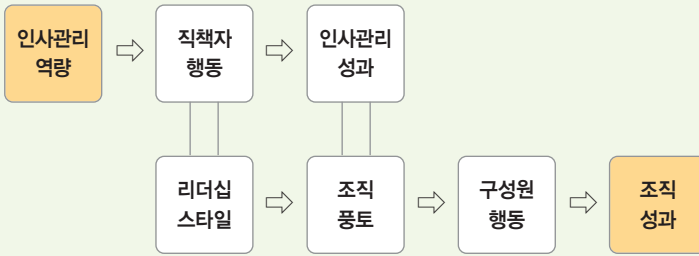
앞서 언급한 것처럼 코칭기반 성과관리⁵는 대화를 통해 성과를 규명하며, 의식적인 관찰을 통해 역량을 기록하는 활동이다. 이러한 경험을 쌓아가고, 조직구성원이 몰입하기 위해서는 여러 가지 제도적인 조정이 필요한데, 이 글에서는 제도적인 차원보다는 역량에 초점을 맞추어 진행 중인 사례를 소개하려 한다.

2017년 하반기와 2018년 상반기 한살림연합은 모든 단위 조직(팀)별 조직 풍토와 리더십 스타일을 조사하고 피드백을 진행했다. 조직 풍토란 인사관리의 목적인 조직 구성원의 행동 양식을 예상할 수 있는 개념으로 조직 구성원이 업무를 수행할 때 영향을 줄 것으로 생각되는 차원에 대한 인식이나 느낌이다. 리더십 스타일은 직책자가 조직 구성원을 관리하면서 보이는 행동 패턴으로 리더십 스타일이 적절한지 여부를 확인하기 위해서는 그 결과이면서 인사관리 시스템의 목적인 구성원의 행동에 영향을 미치는 조직 풍토를 함께 진단해야 한다. 콘페리헤이그룹(Korn Ferry Hay Group)의 연구에 따르면 조직의 성과에 조직 풍토가 30%의 영향을 미치고, 조직 풍토에 리더십 스타일이 70%의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

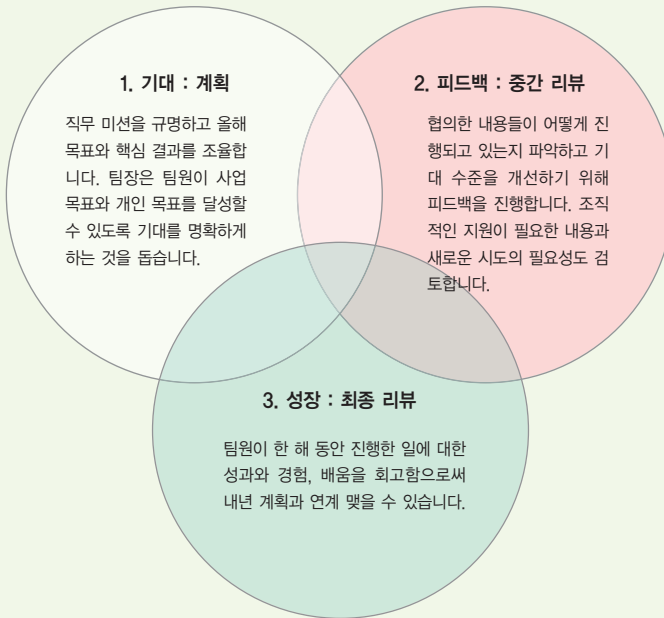
조직 풍토, 리더십 스타일 조사로 한살림에 보다 유연하고 명확한 조직 풍토가 필요하다는 것을 확인했다. 관리 스타일의 변화 요구도 감지되었다. 코칭형과 비전형으로 리더십 스타일이 변화해야 한다는 것을 알 수 있

5 코칭 피드백에 기반한 대화시스템인 한살림 성과관리는 한살림운동의 비전과 방향을 제시했던 '한살림선언'의 내용과도 연관된다. '한살림선언'의 핵심개념인 '생명'은 자율적으로 진화하고 피드백 활동을 하는 특성이 있다고 언급하며 자기 스스로 학습하고 조직하는 체계라고 설명한다.

〈그림1〉 인사관리 역량과 조직 성과와의 관계⁶



〈그림2〉 한살림연합 성과관리 프로세스⁷



6 이용석 (2017). 『인사관리 시스템 3.0』, 클라우드나인.

7 한살림연합 성과관리 프로세스는 세 가지 주제의 대화로 구성되어 있다. 이 중 피드백 단계는 가장 긴 기간 동안 진행될 뿐만 아니라 실제 성과를 창출하는 단계이므로 가장 중요한 단계이다.

었다. 이를 반영하여 직책자 대상의 코칭 교육과 피드백을 확대해갈 계획이다. 그렇다면 구성원이 일상적으로 할 수 있는 활동은 무엇일까?

한살림은 우선 코칭에 기반한 성과관리를 해나가려 한다. 한살림형 성과관리는 아래로부터 상향식 목표 설정이 이루어져 일의 주도권을 회복하는 활동이다. 업무 가치와 미션에 대한 생각과 느낌을 공유하고 나아가 현재와 미래를 어떻게 개선하면 좋을지 결정하고 실행에 옮기는 과정에서 성과가 창출된다. 그 결과 상호 신뢰감이 증진되고 신뢰할 수 있는 인사 정보를 획득할 수 있으며, 최종적으로는 실무자의 경력 개발과 역량 개발에 기여하게 된다.

3년 뒤 한살림의 일하는 방식은 더 이상 업무 계획과 실행을 감독하고, 결과를 확인하는 것이 아니라 구성원 개개인이 업무의 주도권을 확립하는 방식이 될 것으로 기대한다. 이 같은 조직의 새로운 습관은 인사부서가 주도하는 것이 아니다. 변화에 영향을 받은 사람들의 참여를 통해 실질적인 변화가 이루어져야 할 것이다.

연간 교육 계획이 아니라 교육에 대한 전략이 필요하다

매년 연말이 되면 트렌드 서적으로 서점이 뒤덮인다. 기술 혁신과 급격한 시장 변화를 이야기하는 목소리는 이제 너무나도 익숙하다. 사회가 변하는 속도만큼 조직에서 일하는 방식과 교육이 변화하고 있는가를 떠올려본다면, 어쩌면 변화에 다소 둔감한 것 같기도 하다. 앞서 학습 경험을 설계할 때 고려해야 하는 7가지 ‘명시지’, ‘암묵지’, ‘연습’, ‘습관화’, ‘메타 인지’, ‘사회적 자본’, ‘동기’를 통해서 명시지의 한계에 도전하는 한살림의 실험을 소개했다.

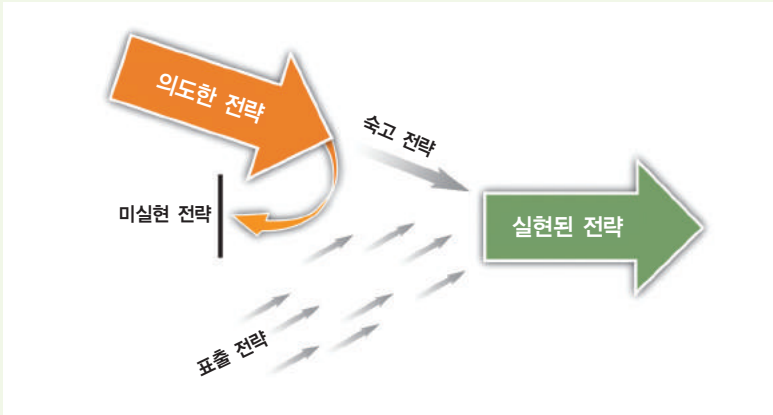
전문성을 효과적으로 익히기 위해 무엇이 필요한지 고민하면서부터 수요자 중심의 참여형 교육이 강조되었고, 7가지 요소를 보다 복합적으로

고려하게 되었다. 그리고 동기의 한계를 넘기 위해 코칭에 기반한 일상적인 성과관리를 운영하고, 일과 학습을 통합하려는 사례를 살펴봤다.

소위 일이나 활동을 ‘잘’한다고 할 때, 그 ‘잘’은 무엇을 뜻하는 것일까? 이는 구성원과 직책자가 ‘대화’로 규명해나갈 수 있고, 그 과정이 성장의 동기와 밀접하다는 것을 알아가고 있다. 성과관리 과정에서 지난해와 비교해 직책자와 팀원의 상호 신뢰감이 10%, 팀원의 성과 명확화에 대한 기여도가 18% 향상되었다는 것이 그 증거다. 한살림은 그동안 가치 측면에서 사회적으로 대안적인 모델을 만들어왔다. 협동조합으로서 공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 것뿐만 아니라 공동으로 일하고 학습하는 조직 운영에 있어서도 하나의 사회적인 모델이 되어가길 바란다.

경영 전략의 대가 민츠버그Henry Mintzberg는 전략이 효과적으로 작동하기 위해서는 의도한 전략의 명확성을 높이기 위한 노력만큼이나 조직 안에서 전략이 표출되는 과정에 대한 이해와 육성하려는 노력이 필요하다고 강조했다. 즉, 조직의 경영 전략이 명확하게 설정된 후 조직 구성원에게 ‘우리의 전략은 이거야’라고 하향식으로 커뮤니케이션하는 것만큼, 현장에서의 실천이 전략과 만나 실제로 실현되는 것이 중요하다. 이런 측면에서 볼 때

〈그림3〉 전략 형성 과정⁸



그동안 기존 조직의 교육 정책은 의도한 전략을 뒷받침하는 기능이 강조될 뿐, 그 자체로 전략을 견인해가는 실천 전략으로 인식되지 못하는 한계가 있었다. 따라서 지식, 기술에 관한 내용들을 투입하는 교육이 아니라 구성원 스스로 다양한 차원의 상호작용과 피드백, 학습 경험을 선택할 수 있는 러닝플랫폼(learning platform) 구조가 형성되고 발휘되어야 한다. 이때 구성원은 자율성을 가진 조직의 주체로서 학습하면서 성과를 창출해야 한다. 나와 조직의 성장은 그 결과가 된다.

만약 이 글을 읽고 있는 당신이 조직 내 구성원의 성장을 고민하고 있다면 엘리베이터나 휴게실에서 직원을 만났을 때 이렇게 물어보시라. “우리 조직의 교육 방향에 대해 생각해봅시다. 어떤 키워드가 떠오르나요?” 만약 5명에게 물어보았을 때, 3명 이상이 잘 모르겠다고 답하거나 서로 다른 키워드로 답변한다면 교육 전략을 다시 고민해보시길 권유한다. 우리의 교육 전략이 충분히 구성원들에게 전달되지 않고 있는 것이다.

오늘의 문제는 어제의 해결책에서 온다. 모범 규준(best practice)을 따라하면서 문제 해결을 해나가던 시대는 지나갔다. 기존의 해결책을 뒤집어보고 때로는 과감히 폐기하는(unlearn) 것이 필요하다. 이때 몇 가지 제도를 바꾼다고 변화하진 않는다. 역량과 성과에 대한 구성원들의 관점이 바뀌었을 때, 인간과 조직에 대한 인식의 토대가 바뀌었을 때 비로소 우리는 조직의 변화를 기대할 수 있다.

“여기가 로도스다 여기서 뛰어라.”⁹

나와 조직의 변화와 성장을 원한다면.

8 전략은 계획에 의해 수립되고 실행되는 ‘숙고된 전략’과, 실행 과정에서 여러 의사결정 결과로부터 나타나는 ‘창발적/표출 전략’의 결합이다. 숙고된 전략이 조직에 어떤 의도적인 방향성을 제시해주는 것이라면, 창발적/표출 전략은 조직의 학습 과정을 통해 자연스럽게 나타나는 것이라고 할 수 있다. 헨리 민츠버그 외 (2005), 『헨리 민츠버그 전략 사파리』, 윤규상, 이동현 옮김 (2012), 비즈니스맵.

참고자료

- 김창준 (2016). 「퍼포먼스 공식」, 애자일 이야기(<http://agile.egloos.com/5879231>)
- 이용석 (2017). 『인사관리 시스템 3.0』, 클라우드나인.
- 헨리 민츠버그, 브루스 알스트랜드, 조셉 램펠(Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, 2005). 『헨리 민츠버그 전략 사파리 : 경영의 정글을 관통하는 경영 전략 바이블』Strategy Safari : A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. 윤규상, 이동현 옮김 (2012). 비즈니스맵.

9 고대 희랍시대에 로도스 섬에서 멀리뛰기를 했을 때 놀라운 기록을 세웠다고 떠벌리는 허풍쟁이가 있었다. 그는 늘 이렇게 말했다. “로도스 섬이라면 잘 될 수 있는데 말이지.” 그러자 누가 듣다못해 이렇게 쓰아붙였다. “여기가 로도스다, 여기서 뛰어라(Hic Rhodus, hic saltus!)” 로도스에서 잘 뛰는 사람이라면, 지금 여기서 못 뛰 이유가 없을 거라며 멀리뛰기를 보여줄 것을 요구했다. 이제 그는 더 이상 물러설 수 없다. 『이습 우화』

지금 협동조합은 ‘협동조합을 잘 아는 사람’과
‘협동조합을 잘 하는 사람’이 필요하다. 그런데
‘잘’, ‘안다’, ‘한다’는 동태적이며 명확한 정답을 가지고
있지 않다. 잘 알고, 잘 하기 위해서 학습은 꼭 필요하지만
그것은 과거의 일어났던 일과 그것을 해결했던 방법을
외우는 것이 아니라 앞으로 예상하지 못한 일을
일어났을 때 문제를 설정하고 풀어갈 수 있는 능력을
쌓아가는 것이다.



특 집

김아영

아이쿱소비자활동연합회 회장

같이 성장하고,
가치를 성장시키는
협동조합 사람들

: 아이쿱생협의 조합원 학습 및 개발 사례

“협동조합에서는 조합원이 비열하거나 정신적으로 성숙하지 않으면 절대 성공할 수 없다. 왜냐하면 협동조합은 조합원과 별개로 존재하는 것이 아니라, 조합원의 공동 노력과 열망이 특정한 방향으로 발현된 것에 불과하기 때문이다. 여기서 교육과 의지력이라는 요소가 가치를 발휘한다.”

—아너스 오르네, 「스웨덴에서 협동조합을 배우다」(이수경 옮김, 그물코, 2015.)

스웨덴 소비자협동조합의 전성기를 이끌었던 아너스 오르네¹는 협동조합의 성패가 조합원에 의해 결정된다고 보았으며, 성공을 위해서는 조합원 교육이 중요하다고 강조했다. 현대 협동조합의 원형으로 언급되는 영국의 ‘로치데일공정선구자조합’ 역시 로치데일 원칙에 ‘교육의 추진’을 포함시킴으로써 교육의 중요성을 인정했다. 국제협동조합연맹(ICA)은 1937년에 로치데일 원칙을 기초로 협동조합 원칙을 만들었고, 1966년과 1995년에 다시 협동조합 원칙을 검토하고 수정했는데 ‘교육의 원칙’을 ‘교육 촉진의 원칙’으로, 그리고 ‘교육 훈련 및 정보 제공’으로 시간이 흐를수록 더욱 중요하게 다뤄져왔다. 이처럼 협동조합은 참여하는 조합원이 함께 성장하며, 개인과 조직의 가치를 키워가는 것에 높은 관심을 갖고 있다.

협동조합 인적자원 개발 모형과 방향

협동조합뿐만 아니라 현대의 많은 조직은 구성원의 성장과 발달에 대해 관심을 가진다. 이때 조직과 사람, 성장이라는 핵심어를 포괄하는 것이 인적자원 개발이다. 인적자원 개발이란 ‘인간’과 ‘자원’ 그리고 ‘개발’이라는 세 가지 의미를 복합적으로 담고 있는 개념이다. 인간은 사회 속에서 자아실

1 아너스 오르네(Anders Örne, 1881~1956)는 스웨덴 협동조합 운동 실천가이자 사회민주주의 이론가였다. 스웨덴 생협연합회에서 15년 동안 일했으며 1920년부터는 국제협동조합연맹(ICA) 중앙위원을 역임했다.

현을 위해 끊임없이 노력하는 무한한 가능성의 존재이다. 자원은 조직이 목표를 달성하기 위한 것으로, 인적자원은 물적 자원이나 정보자원 등을 활용하는 자원의 한 요소이자 주체를 의미한다. 그리고 개발이란 조직의 목표 달성이나 조직 발전과 관련된 개개인의 학습 활동을 의미한다. 즉, 조직의 구성원으로서 조직 발전에 기여할 수 있도록 자신의 능력을 개발하는 일련의 활동을 인적자원 개발이라고 할 수 있다.

사람 중심의 비즈니스를 펼치면서 동시에 자발적인 결사체의 성격을 유지해야 하는 협동조합의 인적자원 개발은 영리 조직과 비영리 조직에서 각각 이루어지는 인적자원 개발과 다른 특성을 가진다. 먼저 협동조합의 인적자원 개발은 ‘협동조합의 가치와 원칙’을 기반으로 해야 한다. 즉 조직은 자조, 자기 책임, 민주주의, 평등, 공정 그리고 연대의 가치를 전제해야 하고, 구성원들은 정직, 공개, 사회적 책임 그리고 타인에 대해 배려 등의 윤리적 가치를 신조로 삼고 참여해야 한다. 이러한 가치를 바탕으로 문제를 설정하고 해결할 수 있는 역량을 개발하기 위해 필요한 것이 ‘협동조합 교육과정’이다. 협동조합의 교육과정은 협동조합의 철학과 역사, 이론과 쟁점 등 고유한 내용과 환경 분석, 전략 수립, 조직 운영과 관리, 재무와 회계 등 다른 조직의 그것과 크게 다르지 않은 내용이 모두 포함된다. 협동조합의 인적자원 개발의 가장 두드러진 특징은 교육과정과 ‘협동조합 거버넌스 governance’가 동시에 중요한 의제로 상정된다는 점이다.

영국 협동조합 칼리지The Co-operative College의 부학장을 역임했던 린다 쇼 Linda Shaw²는 영국에서 협동조합이 성장하는 데 교육이 기여한 중요한 역할을 설명하며 거버넌스와 교육의 관계를 강조한다. 구성원의 거버넌스 참여는 교육을 통해 원활한 경영으로 연결되고, 이러한 경영 참여는 교육에 대한 필요를 불러온다는 것이다. 결국 협동조합의 인적자원 개발은 협동조

2 Shaw, L. (2015). A turning point? Mapping co-operative education in the UK. *Co-operation, Learning and Co-operative Values*. Routledge.

합의 가치와 원칙을 기반으로 이루어지는 경영과 민주적 거버넌스의 균형 과정으로 설명할 수 있으며 참여와 임파워먼트empowerment, 학습과 개발, 실천과 성찰을 통해 인적자원이 개발되어야 한다.

〈표1〉 협동조합 인적자원 개발 방향

[참여와 임파워먼트]

참여와 임파워먼트라는 가치를 기반으로 하여 협동조합 경영과 거버넌스를 유지하고 발전시키기 위한 인적자원을 개발한다.

[학습과 개발]

학습 개념을 기반으로 하여 협동조합 교육과정을 개발하여, 협동조합 경영과 거버넌스를 실행하는 인적자원을 개발한다.

[실천과 성찰]

협동조합 가치, 협동조합 교육과정, 그리고 협동조합 거버넌스를 성찰하고 실천하는 인적자원을 개발한다.

출처 : 장승권, 김아영, 장지연 (2018). 「협동조합의 인적자원 개발 관점과 모형」, 『한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표 논문집』

2. 아이쿱생협의 조합원 개발 사례

1) 아이쿱생협 현황

아이쿱생협은 1997년에 6개의 지역 생협이 모여서 소비자들에게는 안전한 농산물을, 생산자에게는 안정된 생활을 보장하기 위해 시작했으며 2018년 7월 현재, 27만여 명의 조합원이 전국 98여 개 지역조합을 통해 함께하고 있다. 올해로 창립 21주년을 맞이한 아이쿱생협은 ▲생활의 안심 ▲사람 중심 경제 ▲더 나은 미래를 통해 다 함께 행복한 삶을 만들어가기 위해 노력하고 있으며, 이를 위해 3,700여 명의 직원과 2,200여 명의 생산자

가 함께 노력하고 있다. 2017년 12월을 기준으로 조합원의 사업 이용액과 연합회를 구성하는 지역조합의 수가 대한민국에서 가장 큰 규모로 성장한 아이쿱생협은 그 비결로 ‘조합원 중심주의’를 꼽고 있다.

〈그림1〉 아이쿱생협의 조합원 중심주의



출처 : 아이쿱협동조합연구소 (2016). 「아이쿱의 도전과 성취, 그리고 발전 요인」

아이쿱생협은 시민단체나 생산자가 주도하는 생협과 다르게 환경 보전과 공정한 노동, 먹을거리 안전을 추구하는 주부, 여성을 중심으로 ‘소비자로서의 조합원’과 ‘협동조합’에 중심을 두는 조합원 주도형 생협을 지향해왔다. 이를 위해 아이쿱생협은 ‘조합원 중심주의’를 표방하며 조합원에 의한 협동조합 운영, 조합원 참여를 통한 자본 조성, 조합원의 만족과 편의 향상을 위해 끊임없이 노력해왔다. 구체적으로 살펴보면 조합비와 수매

선수금, 책임출자금과 내부 협동연대기금 조성 등 조합원이 협동조합의 주인으로서 자본 조성에 대한 책임을 다할 수 있도록 다양한 경제적 참가 방법을 제도화했으며 소비자 관점의 식품안전 체계를 구축하기 위해 투명한 정보 공개와 아이쿱 인증제도를 실시하고 친환경 유기식품 클러스터 조성에 힘써왔다. 또한 조합원이 결정권을 행사하고 활발한 참여를 함으로써 조합원의 자치를 실현할 수 있도록 조합원을 위한 학습과 훈련 프로그램의 개발과 운영을 위해 노력해왔다.

특히 조합원 중심주의의 실현을 위해서 협동조합 교육을 강조해왔으며, 그 결과 2003년 실무자 교육과 생협 기초 강사 교육 등의 기본과정에 머물렀던 교육체계가 점차 조합 가입 교육에서부터 이사 코스, 시민협동대학 등 다양한 층위와 내용을 포함하며 확대되었다. 2015년 11월에 아이쿱생협의 이사 코스 연수 교육을 수료한 이사가 1,000명에 달한 것을 기념하여 열린 <연수교육 평가포럼>에서는 조합원 교육에 대한 평가와 함께 이 후 방향에 대한 제안이 이루어졌다.

2015년까지 아이쿱생협의 조합원 교육 목표는 조합원에게 협동조합에 대한 기본 지식부터 아이쿱생협의 정책과 전략 등을 교육하고 이를 바탕으로 조합원 활동가를 발굴하며 그들의 역량을 강화하는 것이었다. <연수교육 평가포럼>에서 가장 중요하게 논의되었던 것은 교육 훈련에 대한 목적과 원칙이었다. 기존에 이루어졌던 교육이 단기적으로는 교육 효과를 높이는 성과를 가져왔으나 한편으로는 교수자가 학습자에게 필요하다고 생각하는 지식을 전달하는 데 역점을 두었으며, 이사 코스 수료를 인증하기 위해 단답형의 필기시험 제도를 도입하는 등 제도 교육의 방식을 차용하는 것에 대한 검토 및 변화가 필요하다는 의견이 제출되었다. 이러한 문제의식을 토대로 아이쿱생협의 조합원을 위한 교육 및 훈련의 목적과 원칙에 대한 검토가 이루어졌으며, 그 결과 중 하나로 그동안 교육 훈련에 참가했던 조합원 활동가들이 9개월간 20회의 토론과 워크숍을 통해 2016년에 『아이쿱 교육 훈련 교재』를 발간했다. 『아이쿱 교육 훈련 교재』에서 밝히

고 있는 아이쿱생협의 교육 훈련 목적과 원칙은 <표2>와 같다.

<표2> 아이쿱생협 교육 훈련의 목적과 원칙

항목	내용
교육훈련 목적	● 조합원이 협동의 가치를 알게 한다. 아이쿱 교육 훈련은 조합원이 자신과 공동의 이익을 위해서는 결국 타인과의 협동이 필요함을 인식하게 하는 것이다. 아이쿱 교육 훈련은 조합원으로 하여금 협동의 가치와 그 아름다움을 알게 하고 협동하는 삶을 살게 하는 것이다. ● 조합원이 협동조합의 주인으로 살아가게 한다. 조합원은 협동조합의 주인이다. 협동조합에서 주인으로 살아가는 조합원이 많아질수록 협동 사업의 지속가능성이 높아지고 시민의식이 성장 발전하게 되어 지역사회는 훨씬 풍요롭고 조화롭게 된다. 아이쿱 교육 훈련은 조합원을 협동조합의 주인으로 거듭나게 하는 것이다. ● 조합원이 아이쿱 정책을 실천하게 한다. 아이쿱 교육 훈련은 아이쿱의 정책을 조합원의 삶과 생활 속에 살아 움직이게 하는 것이다. ● 조합원이 협동조합 조직 운영 능력을 키울 수 있도록 한다. 협동조합 교육 훈련은 조합원 리더의 자질과 역량을 개발하는 과정이다. 조합원 리더가 협동조합의 원리를 잘 알고 민주적으로 운영할 수 있는 능력을 키울 수 있게 하는 것이다.
교육훈련 원칙	● 변화 가능성을 믿는 교육이어야 한다. ● 촉진하는 교육이어야 한다. ● 함께 만드는 교육이어야 한다. ● 스스로 생각 체계를 세우는 교육이어야 한다.

교재 개발 과정에 참가한 조합원 활동가들은 대량의 지식과 정보가 범람하는 시대에 협동조합 조합원에게 필요한 능력은 협동조합의 가치와 원칙에 적합한 기준을 세우고 개인 또는 조직에게 유효한 정보와 지식을 분별하여 그것을 자신의 언어와 공동의 언어로 설명할 수 있어야 하며 지속적으로 이론과 실제, 지식과 현장의 차이를 줄여갈 수 있어야 한다고 보았

다. 이러한 성찰은 협동조합에 대한 지식과 조직을 운영할 수 있는 기술, 아이쿱의 정책을 실현할 수 있는 실천과 협동조합의 주인으로 살아가기 위한 태도 등을 개발한다는 아이쿱생협의 교육 훈련 미션을 드러나게 했으며 실제 교육 훈련 프로그램의 질적인 변화가 이루어졌다. <표3>은 2018년 7월 현재 아이쿱생협에서 진행되고 있는 조합원 교육 훈련 프로그램과 주제별 프로그램을 단계별로 구분한 것이다.

<표3> 아이쿱생협의 조합원 및 주제별 교육 훈련 프로그램

구분	기본 교육	중급 교육	심화 교육
조합원 교육 훈련 프로그램	가입 교육 하루 여행 신입 조합원 만남의 날 한걸음 더	대의원 놀이터 모임 리더 워크숍 아자 풀데이 ³ 권역별 협동학교 ⁴	이사 코스 입문과정 이사 코스 심화과정 이사 코스 연수과정 열린 임원학교 감사 교육
주제별 교육 훈련 프로그램	조합원 강좌 (협동조합, 식품안전, 교육, 환경, 생활정치 등)	기관 운영 －총회 준비 교육, 조합 설립 및 분화 지원 교육 등 리더십 －아이쿱 포럼, 심포지엄, 특강 등 강사단 교육 －식품 안전, 바디버튼 줄이기, 공정무역, 재난 대응 리더, 자유학기제 등	핵심 리더 역량 강화 (이사 성장 워크숍, 이사회 토론회, 이사 코스 후속 교육, 이사장 연수, 해외 연수 등)

- '아자'는 '아이쿱 자원봉사'의 줄임말이다. 아이쿱생협은 조합원이 생협에 참여하는 모든 활동을 자원 봉사로 정의하고 다양한 사례를 발굴하고 공유하기 위해 박람회 형식의 '아자 풀 데이(Full Day)'를 진행하고 있다.
- 아이쿱생협의 지역 조합은 행정 구역을 기준으로 권역을 구성하여 기본적인 지역조합 간 논의 구조를 유지하고 서로 협력한다. 2018년 7월 현재 총 14개의 권역으로 나뉘어져 있으며 같은 권역을 구성한 지역 조합들은 조합원 교육 훈련 프로그램을 공동으로 기획하고 운영하기도 한다. 그 중 가장 대표적인 것이 권역별 협동학교로 내용은 인문, 철학, 정치, 경제, 사회 등 참여자들의 인문 교양과 사회에 대한 인식 확장을 목표로 진행된다.

아이쿱생협의 조합원 교육 훈련 프로그램은 모든 조합원을 대상으로 하며, 이들이 한걸음씩 아이쿱생협과 협동조합에 다가갈 수 있도록 단계별로 진행되고 있다. 기본 교육에서는 협동조합에 대한 기본 지식을 바탕으로 아이쿱생협에 대한 이해도를 높이고 조합원들의 적극적인 참여를 활성화하는 것에 주력한다. 특히 안전한 먹거리에 대한 필요와 요구는 결국 동시대를 살아가는 사람들의 삶과 사회와 연결되어 있으며 그것을 해결하기 위해 협동조합은 무엇을 어떻게 해야 하는가에 대해서 중점적으로 다룬다. 기본 교육을 통해 아이쿱생협에 한걸음 더 가까워진 조합원들 중에서 다른 조합원을 위해 모임의 리더가 되거나 책임 있는 역할을 맡게 되면 중급 교육에 참여하게 된다. 참가자들은 맡고 있는 역할을 잘 수행하기 위한 교육뿐 아니라 기관 운영이나 리더십, 강사단 교육 등 다양한 주제를 다루는 교육 훈련 과정에 참여함으로써 다른 조합원의 활동을 만들어내고 아이쿱생협의 미션을 실천해가는 조합원 활동가로 성장한다. 심화 교육은 주로 조합원에 의해 선출된 임원들이 참여하는 교육 훈련 과정으로 협동조합 임원에게 필요한 역량을 강화하고 더 나아가 사회문제 해결에 적극적으로 참여하는 사회적경제와 시민운동의 리더들을 배출하는 것을 목표로 구성, 운영되고 있다.

2) 같이 성장하고 가치를 성장시키기 위한 노력, 조합원 학습과 개발

지금까지 아이쿱생협에서 이루어지고 있는 조합원 교육 훈련 프로그램의 목적과 내용에 대해 정리해보았다. 이제부터는 협동조합 인적자원 개발 방향의 관점에서 아이쿱생협의 사례를 살펴보자.

① 참여와 임파워먼트

아이쿱생협은 교육 훈련 프로그램을 통해 조합원이 스스로 성장하기 위해 노력하고 서로의 배움을 위해 관여할 수 있게 하는 데 주력하고 있다. 이

를 위해서 조합원 참여를 활성화하기 위한 다양한 경로와 방식을 만들기 위해 도전을 지속하고 있으며 조합원이 인적자원 개발의 주체가 될 수 있도록 새로운 시도를 멈추지 않고 있다.

조직 규모 확대는 일이 되어가는 맥락이나 그것을 조율하는 사람들의 관계 등도 변화를 초래하게 된다. 기본적으로 사람들 간의 관계를 소통의 문제라고 볼 때 규모가 외형적으로 커지면서 가장 먼저 나타나는 문제는 직접 소통이 어려워진다는 점이다. 물론 직접 면대면 상황에서 이루어지는 관계만 소통으로 볼 수 없으며 또한 직접 이루어지는 모든 관계를 다 소통으로 보는 데에도 무리가 있다. 소통이 서로 주고받는 관계에서 출발한다고 보면 형식에 제한을 둘 필요는 없다. 소통을 원활하게 하기 위한 방법은 직접 대면 외에도 다양하기 때문이다.

아이쿱생협은 조합원 간 소통을 위한 플랫폼으로서 ‘아이쿱 놀e터’라는 앱을 개발해서 운영하고 있으며, 지역조합 임원들의 소통을 위해 ‘아이쿱 활동가 인트라넷’을 운영하고 있다. 지식과 정보가 사람들 간의 신뢰를 바탕으로 이동하는 것이라고 본다면 소통과 신뢰 그리고 지식과 정보의 이동은 같은 문제일 수 있다. 궁극적으로 사람 간의 신뢰는 지식과 정보가 확산되고 수렴되는 데 하나의 징검다리가 된다.

또한 조합원이 다른 조합원들과 함께 교육 훈련 내용을 구성하고 실천할 수 있도록 강사단 교육을 강화하고 있다. 아이쿱생협에 대한 기본 인식 및 조합원 활동에 대한 동기를 부여하기 위해 실시하고 있는 ‘한걸음 더’와 지역 조합의 대의원 대상으로 진행되는 ‘대의원 놀이터’의 경우, 연합회 차원에서 훈련된 전문가를 지역 조합에 파견했던 방식에서 벗어나 지역 조합에서 직접 실행할 수 있도록 연합회가 교재 및 교구 제작, 강사단 교육, 강사단 역량 강화용 동영상 제작 등을 지원하고 있다.

② 학습과 개발

아이쿱생협은 조합원이 자신의 현실을 인식하고 그 안에서 성장하고 변

화할 수 있는 것이 학습이며, 그것은 책과 글 속에만 있는 것이 아니라 실행하고 경험을 나누고 다시 실행하는 과정의 연속이라기 보기 때문에 일방적인 지식 전달 방식의 교육을 지양한다. 즉 학습을 통해 실천하고 실천을 통해 학습이 이루어질 수 있도록 노력하고 있다. 2017년부터 새롭게 개편되어 진행되고 있는 이사 코스 심화 과정이 이러한 방향을 잘 보여주고 있다. 먼저 이사 코스 심화 과정은 학습한 내용을 직접 행동으로 실행해보는 학습 전이를 분석하고 이를 다시 학습 내용에 반영하고 있다. 학습 전이는 교육 종료 직후 참가자 스스로 교육 내용을 실천하는 미션을 선정하게 하고, 그로부터 1개월 후에 미션을 얼마나 실천했는지 스스로 살펴보도록 한다. 1개월 동안 실제 활동에 활용했거나 도움이 된 주제에 대해 설문조사를 하고 그 내용을 전체 교육과정에 반영한다. 또한 이사 코스 심화과정의 학습 내용을 참여자의 지역조합 이사회에서 공유하고 토의하는 활동을 필수 과제로 도입하고 그 내용을 참여자들이 직접 정리해보도록 하고 있다.

〈표4〉 2018년 이사 심화 코스 참가자 미션

조합 공유회에서 나온 조합원의 필요와 바람을 알아보는 활동하기 (1회 이상)
민주적인 조합 운영을 위한 나의 실천 약속 (1달간)
조합원에게 협동조합 정의와 7원칙 활용해서 아이쿱정책 설명하기 (1회 이상)
조합원에게 아이쿱 출자금과 조합비의 쓰임에 대해 설명하기 (1회 이상)

출처 : 아이쿱협동조합지원센터 (2018), 「제19기 이사 코스 : 심화 교육 결과 보고서」

③ 실천과 성찰

정체성은 개인이 공동체에 몸담으며 경험하는 다양한 참여 방식에 의해 영향 받으며 형성된다. 아이쿱생협은 조합원이 성찰하고 실천하는 과정을

통해 협동조합 조합원으로서의 정체성을 구성할 수 있도록 돕는다. 즉 교육 훈련 프로그램에 참여함으로써 인식이 확장되고 현실에 관심을 가지고 행동함으로써 삶의 현장에서 긍정적인 변화가 일어나도록 이끈다. 아이쿱생협 조합원의 활동과 성장에 대한 좌담회에 참석한 J 이사장과 K 이사의 말은 아이쿱생협이 지향하고 있는 조합원 교육 훈련의 방향을 잘 나타내 준다.

“의무교육, 공교육보다 생협에서 내가 인생에서 배워야할 것을 다 배웠다고 얘기하고 싶어요. 시민으로서 성장하고 알아야 할 것, 30대 이후의 삶에서 필요한 배움이 대부분 생협에서 이뤄졌어요. 이런 배움으로 리더가 됐죠. 공짜로 배우는 장이 생협이었고 배움과 꿈이 실현되는 장이 생협이었죠. 내가 하고 싶던 기획도 생협 활동의 장에서 펼칠 수 있었거든요”

—Y아이쿱생협 J이사장⁵

“교육은 사람이 변화하는 표면적인 계기를 주지만, 나를 자극하고 성장하게 하는 동력은 훌륭한 동료들과 사람들이었어요. 내 주변에서 쉽게 보지 못하는 사람들이 생협에는 많이 있었어요. 나태하다가도 열심히 활동하는 동료들을 보면 자극이 되는데 활동을 지속할 수 있게 하는 힘도 동료에게서 나오더라구요. 생협 활동을 하는 사람들이 내 주변에 많아지면 생협에 대한 우리 대화가 보편적으로 되지 않을까 생각해보기도 해요. 내 인생에서 가장 오랫동안 하고 있는 활동이 바로 생협 활동입니다”

—U아이쿱생협 K이사⁶

이 글은 ‘사람 중심의 협동조합은 사람을 어떻게 키우는가?’라는 질문

5 (재)아이쿱협동조합연구소 엮음 (2018), 『스무살 아이쿱』, 218~219쪽에서 인용.

6 위의 책, 219쪽에서 인용.

으로부터 시작됐다. 그러나 물음에 대한 답보다 먼저 떠오른 것은 ‘협동조합은 어떤 사람을 키우고 싶어하는가? 어떤 사람이 협동조합 인재인가?’라는 또 다른 질문이었다. 지금 협동조합은 ‘협동조합을 잘 아는 사람’과 ‘협동조합을 잘 하는 사람’이 필요하다. 그런데 ‘잘’, ‘안다’, ‘한다’는 동태적이며 명확한 정답을 가지고 있지 않다. 잘 알고, 잘 하기 위해서 학습은 꼭 필요하지만 그것은 과거의 일어났던 일과 그것을 해결했던 방법을 외우는 것이 아니라 앞으로 예상하지 못한 일을 일어났을 때 문제를 설정하고 풀어갈 수 있는 능력을 쌓아가는 것이다. 조합원 중심주의를 지향하며 조합원 교육 훈련에 누구보다 많은 관심과 노력을 기울여온 아이쿱생협은 경험을 통해 조합원이 교육의 주체가 될 때 비로소 본연의 목적에 다가설 수 있다는 것, 협동조합 가치와 원칙을 기반으로 참여와 임파워먼트, 학습과 훈련, 실천과 성찰이 이루어져야 한다는 것을 확인할 수 있었다.

좌담

참 석 **김하나** 아름다운가게 사회적기업센터 팀장
신철호 상상우리 대표
신현상 한양대학교 경영대학 교수
원종호 HBM협동조합경영연구소 MTA팀코치
정찬필 미래교실네트워크 사무총장

사회·정리

박범용 아이쿱협동조합지원센터

5인 5색, 사회적경제 인재를 말하다

때 2018년 8월 17일(금)

곳 상상캔버스

사회 오늘 이 자리에 사회적경제 인재 양성과 관련한 다양한 이야기를 듣기 위해 다섯 분을 모셨습니다. 그동안 교육을 진행하면서 가장 기억에 남는 사람에 대한 이야기를 나누면서 각자 어떤 활동들을 하고 있는지 소개 부탁드립니다.

신철호 상상우리는 중장년 퇴직자들이 갖고 있는 삶의 경험과 지혜가 사회혁신의 자원이 될 수 있다는 관점에서 사회적경제 기업으로의 취업, 사회적경제 기업 창업을 돕는 사업을 진행하고 있습니다. 6년째 사업을 하고 있는데요, 교육과 컨설팅 등을 통해 매년 500명 이상의 퇴직자들이 상상우리와 인연을 맺고 있습니다.

질문을 듣고 가장 먼저 떠오른 분은, 호텔 임원을 끝으로 은퇴하신 중장년입니다. 당시 대리운전기사 사회적기업을 만들겠다는 계획을 갖고 사회적기업 창업 과정 교육을 받으셨는데요, 그 과정에서 호텔 직무 과정에서 체득한 서비스 정신 중심의 사업체를 모색했고, 현재는 웨딩가 서비스 업체를 운영하고 있습니다. 서비스 정신은 물론 이미지 교육으로 사업을 안정적으로 키워가고 있는데요, 중장년층의 경험과 지혜가 어떻게 새로운 기회가 될 수 있는지를 보여준 사례라고 생각합니다.

상상우리는 매년 2~3차례 사회적기업 창업을 돕는 교육과정을 운영했고, 이를 통해 스무 곳이 넘는 회사가 설립되어 현재까지 잘 운영되고 있습니다. 작년부터는 창업 과정보다 사회적경제 기업으로의 취업에 중점을 둔 프로그램을 운영하고 있고요.

김하나 2013년부터 3년간 일반인 대상으로 사회적기업 창업 과정을 운영했습니다. 교육생 대부분이 30~40대였는데요, 과정을 이수하고 현재 사회적기업을 창업해 운영하는 분들이 최소 10명입니다. 아름다운가게 역시 사회적기업이기 때문에 교육과정이 좀 더 현실적인 특징을 가지고 있습니다. 과정 종료 후에도 아름다운가게와 상호 연결될 수 있는 지점에서는 적극적으로 협력 할 수 있었구요.

기억에 남는 사례 중 하나는, 교육 참여 당시 장례 서비스를 사업 아이디어로 활용하겠다는 아이디어만 갖고 계셨던 분이 이후 사업체를 설립하고 독거노인, 조손가정 등 사회소외계층이 무사히 장례를 치를 수

있도록 일종의 사회 공헌 서비스까지 담은 사회적기업으로 인증 받은 경우입니다. 빅 이슈와 업무 협약을 체결하고 노숙인들에게 장례 서비스를 제공하는 등 활발하게 활동 중입니다. 사업 실행 과정에서 자금 조달의 어려움을 겪을 때 저희가 사회혁신기금 등을 추천하면서 계속 인연을 이어가고 있죠. 한편, 아름다운가게에서는 2011년부터 올해로 8년째 사회혁신 리더를 발굴해 경제적으로 지원하는(3년 동안 매월 활동비 150만 원 지원 등을 포함해 멘토링 및 네트워크, 국내외 연수 기회 제공) ‘뷰티풀펠로우’ 사업을 진행하고 있는데요, 서로 다른 특징이 두드러졌던 두 명의 펠로우가 특히 기억에 남습니다. 한 분은 노숙인의 자립에 초점을 둔 사업을 대학생 때부터 시작해 꾸준히 활동하신 분이신데요, 펠로우 사업 지원 당시 제조업에서 물류업으로 사업의 성격과 내용이 전혀 달라지는 상황이었습니다. 신규 사업이 잘 진행될 수 있을지 우려가 있었지만 그동안 꾸준히 노숙인 자립을 위해 활동해온 진정성이 변화된 환경에서도 발휘될 것이라는 심사위원 모두의 공감대가 있어 펠로우로 선정됐습니다. 새롭게 시작한 물류 서비스 사업도 안정적으로 진행됐고, 여러 곳에서 투자를 받으면서 사회적 가치와 재무적 성과 모두 가져가고 있습니다. 첫 번째 펠로



김하나 아름다운가게 사회적기업센터 팀장

사회적경제 기업

창업가와 종사자로

인재 양성의

접근 방식을 구분한다면,

창업가의 경우 다양한 육성 사업

지원으로, 종사자의 경우

그들의 역량을 강화하는 한편

사회적경제 영역에서도

성장할 수 있다는 가능성을

보여주는 방식으로

나아가야 합니다.



정찬필 미래교실네트워크 사무총장

저희는 수평적 문화는 중요하지만,
수평적 의사결정은
존재하지 않는다고 말합니다.
결정하기 전까지
소통과 문제 제기는
자유롭고 격렬할 수 있지만,
결정에 대해서는
권한의 인정과
책임지는 프로세스를
강조합니다.

우가 아래에서부터 차근차근 성장해온 경우라면 두 번째 펠로우는 사업에 관한 노하우와 체계적인 학습을 거친 경우입니다. 해외 대학, 대기업 전략실 출신이라는 안정적인 배경을 던지고 개발도상국 저소득층 주민들의 지속적인 자립이라는 미션을 이루기 위해 창업을 했는데요, 창업 1년 반 만에 성과를 냈죠. 서로 다른 유형의 펠로우들이 사회적 가치를 이루는 데 뷰티폴펠로우 사업이 의미 있는 역할을 하고 있다고 생각합니다.

정찬필 미래교실네트워크는 공교육의 위기를 넘어 현재에 맞는 교육을 지금, 교실에서 실현하려는 목적으로 세워진 비영리 단체입니다. 저는 원래 KBS에서 다큐멘터리를 제작하던 PD였는데요, 교육 혁신 관련 주제로 프로그램을 기획했습니다. 그 과정에서 공교육 현실에 돌파구가 될 수 있는 방법을 찾았고, 실험을 통해 그 결과를 확인한다면 의미가 있을 것이라는 생각으로 프로그램을 제작했습니다. 예상한 것보다 훨씬 큰 결과를 보게 됐고, 이를 일회성으로 끝낼 것이 아니라는 생각에 교사들을 위한 일종의 연수 프로그램으로 발전시키게 되었습니다. 그것이 '거꾸로교실'입니다. 감사하게도 많은 분들의 관심 속에 지역별 교육청에

서 연수 요청을 받아 현재 61차까지 프로그램을 진행했습니다. 작은 단위에서 시작한 실험이 확대되면서 대한민국 교육 현장 전방위로 확장되고 있습니다. 무너진 공교육 현실을 해결할 수 있다는 대안의 확인, 그리고 변화 의지가 전혀 없을 거라 생각했던 현장의 교사들이 변화의 중심에서 능동적으로 변화를 이끌며 아이들을 바꾸고, 또 다른 교사들의 변화를 가져왔다는 것에 의미가 있다고 생각합니다.

꾸준히 이 실험을 진행하는 한편, '학교'라는 울타리를 넘어서 '거꾸로 캠퍼스'라는 실험학교를 작년부터 대학로에서 운영하고 있습니다. 학년, 정해진 커리큘럼 없이 학생 스스로 각자 배우고 싶은 것들을 정하고 배우는 방식으로 운영하고 있습니다. 획기적인 교육 실험을 자유롭게 실행하며, 이를 다시 공교육에 확산시키겠다는 구상을 갖고 있습니다. 작년 1학기 12명의 학생과 6명의 교사로 시작했는데, 2학기에는 24명의 학생으로 늘었고, 곧 시작되는 올해 2학기에는 학생 수가 50명에 달할 것으로 예상합니다. 최초의 교육 실험이 지난 2013년에 있었는데요, 5년차에 접어들면서 공교육의 질적 전환을 만들어내는 것이 실험학교를 통해서 가능하지 않을까 하는 기대를 갖게 됩니다.

벌써 1만 명이 넘는 선생님들이 거꾸로교실의 교육을 받고, 교실을 바꾸고 있습니다. 교사 한 명이 수십, 수백 명의 학생에게 영향을 준다고 생각하면 그 영향력을 숫자로 단순 설명하는 것이 쉽지 않습니다. 다양한 사례 중 특히 인상 깊은 사례는 올해 1학기에 정년퇴임을 하신 대구의 한 선생님입니다. 주요 교과목이 아닌 기술가정 전담 교사로 2014년도 1학기까지 수업시간에 거의 학생들로부터 무시를 당했다고 하시는데요, 거꾸로교실 교육을 받고 이를 현장에 적용했을 때 아이들이 빠르게 변화하는 모습을 확인했다고 합니다. 학생들이 가장 좋아하는 선생님이로 꼽혔을 정도라고 하니 그 변화의 진폭이 상당합니다. 이러한 변화에 깜짝 놀란 뒤 자신의 사례를 다른 교사들에게 적극적으로 알려오셨고요, 작년에는 교육부장관상을 받기도 했습니다. 퇴

임 후 서울에 올라오셔서 현재 미래교실네트워크의 대표 선생님 역할을 하고 계십니다.

기존과 다른 변화를 젊은 사람들만이 수용할 것이라고 쉽게 생각하는데요, 지금까지의 결과를 살펴보면 신입 교사, 그리고 교사라는 업무에, 또 학교로부터 한 걸음 밀려나 계신 분들이 변화의 주된 참여자가 되는 것 같습니다. 오히려 변화에 소극적으로 반응하는 분들은 학교에서 핵심적인 역할을 하고 계신 분들입니다. 신입 교사들이야 경험이 많지 않아 변화에 유연하게 적응할 수 있다고 볼 수 있습니다. 한편, 후방에 놓인 교사들은 직업 만족도나 사회적 존재감이 아주 낮은 상태에서 교사 생활을 중단할 것인지 굴욕감을 참고 계속 이어갈 것인지에 대한 선택지밖에 없는 상황에서 거꾸로교실을 만나 새로운 기회를 마주하게 되고 빠르게 이 변화를 수용하는 것이라고 볼 수 있습니다. 이러한 사례들이 사회적경제 인재 양성에서도 연결되는 지점들이 있지 않을까 생각합니다.

신현상 요즘 대학생들의 관심은 대기업 입사를 위해 스펙을 어떻게 쌓을 것인지에 맞춰져 있습니다. 대학교 4년의 생활이 이를 중심으로 구성되죠. 이런 상황에서 학생들에게 어떻게 새로운 길을 제시할 수 있을까 하는 고민을 갖게 됩니다. 한양대는 최근 프로젝트 학기제를 도입해 한 학기 동안 강의식 수업대신 학교에서 설립한 회사인 한양비즈랩 안에서 일하면서 자신의 아이디어를 실행에 옮길 수 있는 기회를 제공하고 있습니다¹. 한양비즈랩 안에는 7개의 랩Lab이 있는데요, 4차 산업

¹ 한양대 경영대학은 2017년 한양비즈랩이라는 법인회사를 설립, 교내 장기 현장실습 기관으로 등록했다. 참가 학생은 인턴 자격으로 랩실에 출근, 다른 수업을 듣지 않는 대신 한 학기 동안 매일 8시간씩 근무하면서 15학점을 인정받는다. 급여 명목으로 소정의 장학금을 받고 다양한 현장 중심 프로젝트를 진행한다. 실무에 필요한 내용을 담당 교수나 외부의 전문가에게 지도받을 수 있다는 장점도 있다. (편집자 주)

혁명에 맞춰 경영과 기술을 융합하려는 인공지능랩, 비즈니스 인포매틱스랩, 시뮬레이션랩, 쿼트랩 등이 있고, 사회혁신랩도 여기 포함됩니다. 기술 발전이 일자리, 빈부격차 등 사회에 있어 일종의 도전 과제를 가져오기 때문에 이를 사회혁신 기업들의 관점에서 접근한다면 학생들이 새로운 마인드를 키울 수 있지 않을까 하는 측면에서 사회혁신랩이 설립되었습니다. 랩 활동을 통해 학생들의 잠재력이 발휘되고 사회를 이끌어갈 리더로 성장할 수 있도록 방향을 제시하고자 합니다.



원종호 HBM협동조합경영연구소 MTA팀코치

원종호 MTA는 핀란드에서 시작된 창업 교육 프로그램인 TA^{Tiimiakatemia}를 스페인 몬드라곤 현지 상황에 맞춰 새롭게 개편한 교육 프로그램입니다. 우리나라에서는 지난 2015년에 도입되어 지난해부터 본격적인 실험을 시작하고 있습니다. 프로그램이 한 사이클을 돈 지 이제 1년차에 접어들었죠. 현재는 우리나라 맥락에 맞는 자체 프로그램을 개발하려고 고민하는 단계까지 왔습니다.

MTA 프로그램의 철학 자체가 뛰어난 인재들이 무언가를 더 잘하게 하는 것이 아니라 평범한 사람들이 함께 팀으로 학습하며 비즈니스를 진행하는 과정에서 놀라운 일을

정부 프로그램은
세금으로 운영되기 때문에
단기적인 성과를 내는 것이
중요하겠지만,
혁신적인 접근이 요구되는 경우
실험을 용인할 수 있는
환경이 필요합니다.
정부 사업과 다르게
민간 영역에서는
좀 더 자유로운 실험이
가능할 것입니다.

해낼 수 있다는 것에 있습니다. 핵심 키워드는 ‘러닝 바이 두잉^{learning by doing}’이라고 할 수 있고요, 특히 팀으로 함께 학습하며 실행해나가는 과정을 중요하게 봅니다. MTA를 창업 교육으로 알고 계시지만 그것 보다는 팀프로뉴어^{teampreneur}를 양성하는 교육으로 보는 것이 더 적절합니다. 물론 비즈니스 스킬, 디자인 씽킹 등을 학습하지만 MTA의 핵심은 교육생 각자가 내가 무엇을 좋아하는지를 확인하고, 하고 싶은 것에 도전하면서 자신을 주체적으로 변화시키는 것입니다. 또한 팀을 이뤄 앙트러프러너^{entrepreneur}, 기업가 자질을 길러내면서 함께 비즈니스를 해나가는 과정에서 삶의 주인이 되고 체인지메이커^{changemaker}로 나아가는 과정이라고 할 수 있습니다.

가장 기억에 남는 사례는, 작년 MTA 상하이랩에 참여한 경남과학기술대학교 학생들입니다. 해외 연수 전 한국에서 사전 워크숍을 진행했는데요, 프로그램 담당 교수님이 MTA 방식의 워크숍에 학생들이 적극적으로 참여하지 않을 수 있다는 우려를 표했습니다. 하지만 예상과 달리 학생들이 활발하게 참여해서 교수님들이 놀라셨죠(웃음).

또 하나의 사례는 작년 성균관대학교에서 진행한 MTA Change Maker Lab 프로그램에 참여한 공대 여학생의 경우입니다. 학과 수업에서도 팀프로젝트를 다양하게 실시하고 있지만 수평적인 의사결정 경험이 전혀 없던 학생인데요, MTA 프로그램에서 ‘팀’으로 수평적으로 일하는 것에 즐거움을 느끼고 올해 또 프로그램에 참여를 했더라고요. 처음 참여했을 때만 해도 팀으로 일하는 것에 한계를 보였던 친구인데요, 이번에는 팀원들과 함께 프로젝트를 성공시키며 더욱 빨리 성장하는 모습을 보여주어 인상 깊었습니다. 그 친구를 보면서 이제는 5개월짜리 프로그램이 아니라 1년 이상의 장기 프로그램을 빨리 도입해야겠다는 생각을 하게 되었습니다.

사회 사회적경제 인재 양성이 막연하게 느껴질 수도 있다고 생각합니다.

비즈니스 방식으로 사회혁신을 이끌어가는 사회적경제 영역에서 인재는 어떤 사람이어야 하며, 또 이들의 성장은 어떻게 가능하다고 생각하시나요?

신현상 사회적경제의 인재는 사회문제를 혁신적인 방법으로 해결하며 성장해가는 사람이 아닐까 생각합니다. 그에 맞는 역량을 기르기 위해 한양대에서는 퍼블릭 마인드^{public mind}, 공공의식, 가치 창출 역량, 그리고 네트워킹 역량을 강조합니다.

앞서 말씀드린 한양대 사회혁신랩에 프로그래밍 역량이 뛰어난 공대 여학생이 참여 한 적이 있습니다. 랩에 들어올 때 시각장애인인에 대한 관심이 많다는 이야기를 하길래 시각장애인에게 도움이 되는 웨어러블 제품을 개발하는 DOT라는 사회혁신기업에서 2개월 정도 일을 할 수 있도록 했습니다. 2개월 후 돌아와서는 시제품 파일럿 테스트에서 겪은 경험을 말하더군요. 10대 후반의 시각장애인 학생이 부모님이 보낸 사랑한다는 말이 담긴 문자를 수신하고 표정이 굉장히 환하게 바뀌며 웃는 것을 보고 감동을 받아서 회사 직원들과 같이 울었다고 하더라고요. 그 학생에게 그때의 경험이 커다란 영향을 주었고, 학교에 돌아와서는 시각장애인의 점자 문맹률이 90%에 이른다는 사실에 착안해 안경에 부착해 문자를 읽고 인식해서 음성으로 전환해주는 리더기를 개발했습니다. 이 제품의 사업성이 어떨지는 모르겠지만 기존의 문제를 새로운 방식으로 해결하겠다고 시도하는 학생을 보며, 그 짧은 순간이 이 학생의 인생을 바꾸는 경험이지 않을까 생각했습니다.

가치 창출 역량은 실제 아이디어를 실행에 옮기기 위해서는 기술^{skill}이 있어야 한다는 측면에서 언급했고요, 앞서 언급한 공대생의 경우처럼 자신이 지닌 가치 창출 역량, 예컨대 프로그래밍 능력에 퍼블릭 마인드를 더한다면 파급력이 대단하겠구나 하는 생각을 합니다. 마지막으로 꼽은 네트워킹 역량은 사례를 들어 설명하려 합니다. 지난 2014년



신현상 한양대학교 경영대학 교수

사회적경제 분야 교육프로그램에
대한 양적 평가 지표가
적절히 선정되어야 하고,
이에 맞는 질적 평가가
병행되어야 합니다. 그리고
우수한 사례들을 모아
스토리텔링 식으로 보고하도록 하면
프로그램 운영 기관이나
중간지원기관에서 자연스럽게
사회적 가치와 경제적 가치 양면에서
경쟁력 있는 사회적기업가들을
선별하여 중점적으로
지원하게 될 것입니다.

부터 한양대에서 시작된 십시일밥 프로젝트는 대학생들이 공강 시간에 학교 식당에서 봉사활동을 하고 받은 식권을 저소득층 학우들에게 기부하는 프로젝트입니다. 이 프로젝트를 기획한 학생은 다른 사람들의 공감을 일으키는 아이디어를 키워 하나의 해결 방안으로 성공적으로 운영했는데요, 다른 무엇보다 이 학생의 장점은 자기가 안고 있는 문제를 솔직하게 다른 구성원들과 나누며 도전의식을 불러일으키는 것이었습니다. 십시일밥 프로젝트는 이 학생의 진정성에 감동받은 여러 사람과 기관들의 협력, 즉 적극적인 국내 네트워킹 속에서 규모화될 수 있었습니다. 저는 이 학생이 글로벌 네트워킹에도 눈을 뜰 수 있게 아쇼카, 월드뱅크, 스탠포드사회혁신리뷰 등 글로벌 사회혁신기관과의 만남에 계속 데리고 다녔습니다. 이 학생은 이번 여름에 미국 컬럼비아대학으로 석사과정 유학을 가는데요, 거기서 새로운 만남을 통해 글로벌 사회혁신 리더로 성장하고 많은 후배들에게 새로운 길을 제시하는 인재가 될 것으로 기대합니다.

신철호 사회적경제 영역이 꾸준히 성장하고 있지만 다른 산업군, 다른 나라의 사회적경제 규모와 비교해볼 때 출발점에서 있다고 해

도 무리가 없습니다. 사회적경제 영역의 성장을 이끄는 것 자체가 인재의 역할이라고 생각합니다.

상상우리에서는 사회적경제 기업을 창업하려는 분들에게 교육 프로그램을 제공하는 한편 중간관리자 대상의 교육을 진행하고 있습니다. 중간관리자의 역량 강화에 중요성을 두고 있는 것은 사회적경제 기업의 성장이 대표 혼자서는 불가능하기 때문입니다. 소위 변화를 이끄는 체인지메이커 옆에서 든든하게 지지해주는 역할을 하는 구성원들의 중요성에 대해 많이 생각하고 있습니다.



신철호 상상우리 대표

정찬필 사회적경제의 개념 정의를 확인하는 것이 우선이라고 생각합니다. 정부에서 나온 자료들을 살펴보면 사회적경제에 대한 정의가 명확하지 않습니다. 인재를 길러야 한다는 표현만 나오는데요, 사회적경제를 어떤 범주에서 어떻게 개념 정의를 내리고 인재를 길러야 한다고 주장하는 것인지 확인이 필요합니다.

거꾸로캠퍼스에서 이번 학기 학생들이 함께 학습한 주제 중 하나가 ‘돈을 많이 벌고 싶다’였어요. 그 주제에 대해 핵심적으로 접근한 방식이, 대체 돈을 번다는 것이 원래 어떤 의미인지 찾아가는 것이었습니다. 돈은

이번에 추진하려는 정책은
다양한 방법으로
사회적경제 인재를 양성하겠다는
것이기 때문에 환영할 만하지만,
실제 현장에서 집행될 때
기존의 운영 방식을 고수하거나
교육을 위한 교육들을 진행한다면
혁신을 추구하는 사회적경제
인재 양성이 아니라
단순한 교육 이수자를 양성하는 것에
그칠 수 있다고 생각합니다.



박범용 아이쿱협동조합지원센터

본래 가치 교환의 수단이었습니다. 타인에게 도움이 되는 가치를 창출하고 그렇게 만들어진 가치를 서로 나누는 것이 돈으로 이윤을 만들어내는 메커니즘이 아닐까 하는 거죠. 돈을 번다는 것의 원래 의미대로 이윤을 창출한다면 그 자체가 남을 위한 가치, 즉 사회적 이익이 되는 게 아닐까? 그러니 문제는 본래 의미인 가치 창출은 사라지고, 돈을 번다는 행위만 분리해 집중할 때 발생하는 것이라고 볼 수 있겠다. 이런 맥락이죠.

이렇게 되면 굳이 사회적경제라는 표현을 분리해 강조하지 않더라도 ‘좋은 돈벌이는 사회적 가치 창출’이라는 결론에 자연스럽게 도달하게 됩니다. 저는 사회적경제 분야의 인력 양성을 위한 단기적인 정책도 물론 필요하지만, 보다 길게 보았을 때 유·청소년기의 경제 교육과 인식 전환으로 풀어내는 것이 더 본질적인 정책이 아닐까 생각합니다. 어릴 때부터 이러한 관점에서 생각하는 경험을 쌓는다면 사회적경제라는 표현을 분리하여 사용하지 않아도 되겠죠.

빌 드레이튼²은 체인지메이커, 앙트러프리너의 개념이 이익과 배치되는 것이 아니라고 말했습니다. 영리를 추구한다는 것이 가치를 배제한다는 것이 아니며, 가치 기반의 사업이 영리를 고려하지 않는다고 할 수 없죠. 사회적가치와 기업의 이익이 서로 상충되는 관계에 있는 것이 아닙니다. 교육의 측면에서 볼 때 우려되는 것은 사회적 가치

2 빌 드레이튼은 아쇼카의 창립자이자 CEO이다. 그는 소셜 앙트러프리너십이라는 분야를 개척하고, ‘모두가 체인지메이커인 세상’을 앞당기는 3,000명의 선두적인 소셜 앙트러프리너 글로벌 조직을 성장시켰다. (편집자 주)

를 강조해 오히려 협소한 의미로 해석하는 것이 아닌가 하는 것입니다. 이 경우 오히려 사회적 가치 중심의 활동들이 장기적인 관점에서 축소되지 않을까 생각합니다.

김하나 진부할 수 있지만 사회혁신가를 이야기할 때 사회적 문제를 발견하고 이를 해결하는 사람이라는 정의가 기본적인 것 같습니다. 저는 사회적기업의 종사자인 동시에 사회적기업을 운영하는 대표들을 자주 만나게 되는데요, 대표와 종사자, 창업가와 후발주자 간의 인재상이 조금 다른 게 사실입니다. 뷰티풀펠로우는 창업가이자 대표인 사람들이 주로 선발됩니다. 이들이 어떤 역할을 해야 하는지를 생각하면, 우선 성공적인 사회혁신 기업 사례를 만들어야 합니다. 비즈니스 측면만이 아니라 많은 시민들이 공감해서 그 활동에 결합할 수 있는 모델이어야 하죠. 이런 비즈니스를 키워내는 것이 창업가의 역할일 테고요, 그 과정에서 사회문제의 해결이 연결된다고 생각합니다. 그러나 이런 성공 케이스가 나오기까지 수많은 종사자들의 협력과 지원이 뒷받침되어야 할 것입니다. 그런데 사회적경제 기업의 종사자들은 상대적으로 잘 보이지 않죠. 사회적경제 기업에서 일하는 이들이 조직의 미션과 자신의 미션을 동일시하여 조직에 얼마큼 몰입하고 있을까요?

사회 뷰티풀펠로우는 어떤 기준으로 사회적경제 인재를 선정하는 건가요?

김하나 뷰티풀펠로우 선정자들은 모두 대표입니다. 그런데 대표의 성장과 조직의 성장이 비례하지 않을 때가 종종 있죠. 대표는 대외적으로 유명해지고 잘나가는데 조직이 자꾸 무너지는 경우가 있거든요. 그래서 사회적경제 인재 양성을 이야기할 때 이 두 가지를 구분해서 이야기할 필요가 있다고 생각합니다.

신철호 저도 그 지점에서 고민이 많습니다. 작년, 재작년까지 조직의 규모는 작았고 이직하는 직원도 있었습니다. 초창기 기업이었기에 모든 구성원들이 동일한 비전을 갖는 것이 쉽지 않았습니다. 작년부터 회사 내부적으로 조직 구성원과 함께 성장할 수 있는 방안에 대해 고민을 많이 했고 다양한 시스템을 적용하여 운영하기 시작했는데요, 다행히 지난 1년 반 동안 이직자가 없어서 매우 성공적이라는 생각을 하고 있습니다.

초기 조직을 운영할 때는 모든 직원이 동일한 직급의 수평적인 조직 구성을 적용했는데 직원이 한 명 늘어날 때마다 모든 직원의 직접적인 상사이자 대표자인 제가 해야 할 일의 양이 도리어 늘게 되었고, 거기에서 오는 개인적인 스트레스가 상당하더군요. 소통이 쉽지 않은 상황에서 의사결정이 잘못된 경우나 제대로 이뤄지지 않은 경우의 책임은 모두 대표에게 오게 되니 운영이 쉽지 않았습니다. 현재 직원은 30여명 정도인데요, 작년부터 팀제로 조직 구성을 바꾸고 의사결정 과정에서 권한과 의무를 적절히 안배하는 방식으로 운영하면서 조금씩 조직이 안정화되고 있다고 봅니다. 민주적인 운영, 기회의 평등을 기본적으로 유지하되 조직이 규모화되는 과정에서 어느 정도 책임, 결과 중심의 소통 등 기존 조직들의 운영 요소들을 고려하는 것도 필요한 것 같습니다. 제 스스로 조직 운영을 하면서 사회적경제 인재에 대한 고민을 하게 됐고, 그래서 중간관리자 교육에 더 많은 고민이 있습니다.

사회 사회적경제 인재를 생각할 때 무의식적으로 스타 창업가를 떠올리며 이를 등치하는 것은 경계해야 하는 것일까요?

정찬필 기업 초기 단계에 스타성을 갖고 있는 설립자가 조직의 구심점 역할을 하고, 그 역할에서부터 동력이 발생한다고 생각합니다. 초반에 그 스타성을 억눌렀다면 어떨까요? 애플에서 스티브 잡스의 스타성을

무시했다면 어떻게 됐을까요? 소셜 섹터도 비슷하다고 봅니다. 외부 투자자들의 펀딩은 조직의 설립자, 개인의 리더십을 보고 이뤄지는 경우가 많습니다.

문제는 스타 창업가에 전적으로 의존하는 구조가 계속되는 거죠. 다른 스텝들을 창업가의 수준으로 끌어올리는 것이 본질적으로 더 중요한 과제라고 생각합니다. 조직 운영 문화도 그런 맥락에서 설정되어야 할 것입니다. 저희는 수평적 문화는 중요하지만, 수평적 의사결정은 존재하지 않는다고 말합니다. 결정하기 전까지 소통과 문제 제기는 자유롭고 격렬할 수 있지만, 결정에 대해서는 권한의 인정과 책임지는 프로세스를 강조합니다.

신현상 스타 설립자, 대표의 역할은 중요합니다. 그런데 그 조직의 임팩트가 커지려면 다른 직원들과 잘 협력하여 강력한 팀을 만드는 것이 중요하죠. 보통 기업의 경우 10~15명 규모까지는 친구, 가족 같은 분위기 내에서 자유로운 운영이 가능하지만, 30명이 넘어가면 수평적인 구조만으로는 조직 운영이 쉽지 않습니다. 스타 설립자 중 이 시기를 효과적인 경영 능력으로 잘 넘기는 사람들도 있지만 그렇지 못한 사람들도 분명 있습니다. 이때 어떻게 경영 능력 있는 관리자가 조직을 운영할 수 있도록 하느냐가 조직의 존속 및 발전에 중요한 영향을 줍니다. 기업이라면 투자자들이 리더십을 바꿀 텐데요, 사회적경제 기업에서는 누가 어떻게 경영 능력이 부족한 스타 설립자를 물러나게 할 것인가, 그리고 조직을 위해 경영 능력이 있는 관리자를 어떤 절차를 통해 선택할 것이냐 등의 딜레마를 잘 겪어내야 조직의 임팩트가 생기며 성장할 수 있다고 봅니다.

신철호 스타 사회적기업가가 꾸준히 그 역할을 지속하기 위해서는 그를 지지하는 사람들이 얼마나 있느냐가 중요한 것 같습니다. 내부 혹은

외부의 지지자들이 필요하죠.

정찬필 저는 스타의 의미가 사람의 문제는 아니라고 생각합니다. 중요한 것은 그 사회적기업가가 이야기하는 솔루션이 얼마나 파괴력이 있는지에 달려 있습니다. 상품성의 측면, 가치^{value} 차원에서 모두 살펴볼 수 있죠. 그에 따라 협력 파트너의 참여, 후원자들의 후원 등이 달라질 수 있습니다.

사회적경제 인재 양성에 있어 중요한 것은 내부에서 어떻게 구성원들의 기초 역량을 강화해 실력을 키워낼 수 있을지에 있습니다. 내부 구성원의 수준을 어떻게 성공적으로 끌어올리느냐가 중요하죠.

사회 MTA에서 이야기하는 팀프로뉴어^{teampreneur}는 앞서 논의된 이슈를 다른 관점에서 바라볼 수 있게 하는 것 같습니다. 첨언해주실 이야기가 있으실까요?

원종호 주식회사에서 협동조합으로 전환한 사례를 말씀드리고 싶습니다. 100명 정도 규모의 직원들에게 주식을 분배하고 협동조합 형태로 조직을 운영하는 모습을 봤는데요, 시스템이 바뀌더라도 사람이 바뀌지 않으면 변화가 없다는 것을 배웠습니다. 수평적인 환경에 놓이게 되더라도 개인의 책임과 권한이 명확해야 합니다. 그렇지 않으면 권리 주장만 있을 뿐이죠. 구성원 각자가 훈련되어 있지 않은 상태에서 수평적인 문화로 조직을 운영하는 것은 쉽지 않습니다.

MTA에서는 끊임없이 트레이닝을 합니다. 하루아침에 팀프로뉴어가 될 수 있는 것은 아니기 때문에 시기별로 교육이 체계적으로 이어집니다. 기업 운영 과정에서도 그렇고요. 저는 마케팅 직군으로 일반 주식회사에서 일하다 사회적경제 영역으로 들어오게 됐는데요, 놀랐던 것이 생각처럼 상호 협력이 쉽지 않다는 사실입니다. 각자의 신념과 사

명감으로 일을 하기 때문에 오히려 상대방과의 타협이 쉽지 않은 지점이 있습니다. 서로 맞춰나가는 과정에서 자신의 신념이 손상된다고 생각하는 것도 있고요. 자신의 인생 전부를 바쳐서 조직을 키워왔기 때문에 조정하고 맞춰가는 것이 더 어렵죠. 저는 협동의 문화를 만들어가는 과정에서 사회적경제 인재 양성이 필요하다고 생각합니다. MTA는 팀으로 함께 비즈니스를 만들어가는 훈련을 하는 프로그램이기에 이러한 부분에서 있어서 사회적경제 인재 양성에 기여할 수 있다고 생각합니다.

사회 지난 7월 ‘사회적경제 인재양성 종합계획’이 발표됐는데요. 이에 대해 어떻게 생각하시는지요? 사회적경제가 시작 단계이기 때문에 민간의 역량이 충분하지 않다고 이야기하지만 그럼에도 민간에서 맡아야 하는 역할은 무엇일까요?

신현상 평가 지표의 중요성을 언급하고 싶습니다. 양적 지표도 물론 필요하지만, 질적 지표가 매우 중요합니다. 예컨대 지난 정부의 창업 정책 초기, 창업자 수 등 양적 지표만을 강조하다보니 민간에서는 창업 프로그램 참가자들이 유명회사를 창업하도록 유도하고, 정부 보고 후에 폐업해버리는 일들이 있었습니다. 세금 낭비죠. 나름의 시행착오를 거쳐 지금은 정부 지원을 받아 창업한 회사들이 매출액과 영업 이익을 얼마나 내고 있고, 실제 고용을 얼마나 창출했고, 특허 취득 등 기술력 차원에서 어느 정도의 성장 잠재력을 가지고 있는지 등을 종합적으로 평가하고 있는 것으로 알고 있습니다.

사회적경제 분야에서도 동일한 실수를 피하기 위해서는 프로그램에 대한 양적 평가 지표가 적절히 선정되어야 하고, 이에 맞는 질적 평가가 병행되어야 합니다. 그리고 우수한 사례들을 모아 스토리텔링 식으로 보고하도록 하면 프로그램 운영 기관이나 중간지원기관에서 자연스

롭게 사회적 가치와 경제적 가치 양면에서 경쟁력 있는 사회적기업가들을 선별하여 중점적으로 지원하게 될 것입니다. 선택과 집중을 통해 성공적인 스타 사회적기업가들이 많이 나와야 더 많은 인재가 사회적경제 생태계에 유입될 것입니다. 나눠 먹기식 지원 방식은 사회복지·공공 정책으로는 타당성이 있지만, 사회적경제·사회혁신 정책으로는 적합하지 않다고 생각합니다. 대규모의 공적자금을 자칫 잘못 운영하여 충분한 성과를 내지 못한다면, 3~4년 후에 사회적경제 생태계 전체가 엄청난 여론의 비난을 받을 각오를 해야 할 것입니다.

정찬필 정부 계획을 살펴보면 일자리 창출 사업으로 사회적경제 영역을 바라보고 있다는 생각을 하게 됩니다. 일자리 창출과 관련된 기존의 솔루션들이 전부 반영되어 있는 것 같습니다. K-MOOC(한국형 온라인 공개강좌)를 활용한다고 하는데 사회적경제 영역의 교육을 온라인으로 진행해도 무방하다고 보는 것인지 묻고 싶습니다.

민간의 역할을 이야기하셨는데요, 제가 직장에 다닐 때 말 그대로 전문직으로 번듯한 일자리를 갖고 계셨던 분들, 대기업에서 잘나가셨던 분들이 사회적경제 영역에서 일하는 것을 보면서 느꼈던 것이 있습니다. 이들이 희생하고 있다고 느낀 것이 아니라 오히려 즐겁게 일하고 있다고 봤습니다. 어느 정도 전문성을 갖춘 사람들이 개인적 이익보다 사회적 가치에 중점을 두고 활동하는데서 나오는 성과나 의미가 이전의 운동성 중심의 활동과는 다른 변화를 이끌어낸다고 생각했구요, 그런 현상을 보면서 저도 회사를 나오게 됐습니다. 저는 전문성을 갖춘 사람들, 자신의 일에 지쳐 있거나 혹은 사회적 욕구를 잠재적으로 갖고 있음에도 발현하지 못하는 이들이 사회적경제 영역에 참여할 수 있도록 이끌고 유도할 수 있는 모임을 만들어보는 것은 어떨까 생각해 봅니다. 이들을 중심으로 한 생태계가 만들어진다면 기존에 사회적경제 영역에 계신 분들도 또 다른 영향력을 주고받으며 협력할 수 있는

다양한 가능성이 만들어지지 않을까 싶습니다. 새로운 바람이 불지 않을까요?

김하나 정부의 계획을 3가지로 요약해볼 수 있을 텐데요, 하나는 학부 과정에서 사회적경제 선도 대학을 지정하고 향후 20개 대학까지 확장하겠다는 것, 두 번째는 사회적기업가 육성사업 팀 선발을 500개에서 1천 개로 늘린다는 것, 그리고 마지막으로 초중고 교과에 사회적경제를 반영하겠다는 것입니다. 사회적경제 기업의 인재를 창업가와 종사자로 구분한다면, 창업가를 길러내는 것은 육성사업을 통해 이뤄질 수 있겠다는 생각을 합니다. 물론 지금 500개 팀을 선발하는 것도 쉽지 않은 상황에서 1천 개 팀 선정이 가능할지는 우려되지만요.

학부에 사회적경제 과정을 반영한다고 할 때 수업을 들은 모두가 창업을 하진 않겠지만 사회적경제에 대해 긍정적인 인식을 갖고 이 영역에서 일할 생각을 갖게 된다면 종사자를 양성한다는 측면에서 도움이 될 수 있을 것입니다. 교과에 사회적경제를 반영하겠다는 것이 제일 걱정되는데요, 어떻게 보면 다음 세대를 길러낸다는 측면에서 가장 의미가 있고, 그 과정에서 창업가와 종사자 모두 육성될 수 있습니다. 하지만 과연 교과 반영이 어떤 방식으로 이뤄질 지 의문입니다. 과목이 하나 늘어나는 것만으로 가능할까요?

정부 정책을 살펴보면서 사회적경제 교육 사업에 많은 돈이 풀리겠다는 생각이 들었습니다. 민간의 역할을 질문하셨는데요, 교육을 체계적으로 잘 진행하고 있는 몇몇 단체가 아니면 공공의 자금을 받기 위해 교육 프로그램이 무분별하게 남발되지 않을까하는 우려가 생기는 것도 사실입니다.

신철호 정부에서 적극적으로 이러한 활동을 하고 있는 것은 매우 반갑고 훌륭하다고 생각합니다. 하지만 본래의 취지에 맞도록 실행되기 위해

서는 더 많은 고민과 혁신적인 접근이 추가적으로 필요합니다. 얼마 전 정부 부처에서 신중년 대상의 매우 재미있는 훈련 사업을 시작했습니다. 기존에 없던 교육이었기에 운영 방법 등에 있어 좀 더 효과적이고 혁신적인 방법을 적용하고 싶었지만 정부에서 추진하는 교육 프로그램이기 때문에 NCS^{국가직무능력표준} 기반의 교육과정, NCS에 등록된 강사만 초빙해야 하는 등 기존 교육과 동일한 방법으로 운영해야 하는 한계가 있었습니다. 새로운 접근에는 그에 맞는 새로운 운영 방법이 적용되어야 한다고 봅니다.

이번에 추진하려는 정책은 다양한 방법으로 사회적경제 인재를 양성하겠다는 것이기 때문에 환영할 만하지만, 실제 현장에서 집행될 때 기존의 운영 방식을 고수하거나 교육을 위한 교육들을 진행한다면 혁신을 추구하는 사회적경제 인재 양성이 아니라 단순한 교육 이수자를 양성하는 것에 그칠 수 있다고 생각합니다.

정찬필 정부의 계획을 살펴보면 항상 ‘민간 주도’로 진행한다는 문장을 볼 수 있습니다. 하지만 결과는 매번 크게 다르지 않죠. 의도는 좋은데 그 의도를 살리기 위해서는 일종의 강력한 가이드라인, 제재가 필요합니다. 초중고에서 사회적경제 영역을 다루는 것은 저희 맥락에서 보면 상당히 의미가 있습니다. 어릴 때부터 사회적 가치의 중요성, 기업의 본질 등을 이해할 수 있을 테니까요. 하지만 단지 교과를 개설한다고 그런 것이 가능할지에 대한 의문은 있죠. 어떻게 본질을 잘 반영할 수 있을지 실행 측면에서 보다 현실적인 논의가 필요합니다.

원종호 일자리 중심으로 계획이 설계되어 있다는 의견에 동의합니다. 정부 사업의 경우 단기 성과 중심의 사업이 많아 MTA 프로그램과 같은 장기적인 사업은 진행이 쉽지 않습니다. 정부 프로그램은 세금으로 운영되기 때문에 단기적인 성과를 내는 것이 중요하겠지만, 혁신적인 접

근이 요구되는 경우 실험을 용인할 수 있는 환경이 필요합니다. 정부 사업과 다르게 민간 영역에서는 좀 더 자유로운 실험이 가능할 것입니다. MTA와 같이 다양한 교육 콘텐츠를 개발하는 팀들이 중요한 역할을 할 수 있을 것이라는 기대가 있습니다.

사회 오늘 모이신 분들은 사회적경제 인재 양성과 관련한 교육을 다양한 방법으로 실행하고 계신데요, 유의미한 효과를 낸 사례도 있을 것이고, 또 보완이 필요한 사례도 있을 것입니다. 인재 양성 사업 진행 시 유의해야 할 사항은 무엇인지 마지막으로 말씀해주시면 좋겠습니다.

신철호 상상우리도 그랬지만 교육 프로그램 운영 초기에 많은 기관이 소위 유명 인사를 불러 그분들 이름으로 교육을 진행하는 경우가 종종 있었습니다. 이러한 방법이 각 과목의 내용으로는 좋을지 몰라도 전체 프로그램의 맥락을 고려할 때에는 한계가 있습니다. 그래서 최근 상상우리에서는 교육 프로그램의 전체 틀을 잡고 각 과정의 목적에 맞게 강사를 모읍니다. 가급적 외부에서 강사를 섭외하기보다 내부에서 적절한 방식으로 교육이 진행될 수 있도록 틀을 잡고, 이 부분에서 훈련된 강사를 투입하여 전체 프로그램의 맥락을 유지하려 노력합니다. 교육 과정의 기승전결을 만들어가는 것이 중요합니다. 효과적인 교육방법론을 적용하기 위해서는 교육의 목적에 부합해서 교육 프로그램을 설계하는 것이 중요합니다.

김하나 아름다운가게에서는 구성원들이 ‘함께 성장한다’는 의미를 담아 공육^{共育} 제도를 운영하고 있습니다. 내부 구성원들을 연차별, 직무별로 어떻게 교육할 것인지에 대한 고민이 있죠. 아름다운가게의 미션, 가치 철학을 구성원들에게 상기시키는 과정을 통해 각자가 자신의 일이 어떤 가치를 갖고 있는지를 확인할 수 있도록 돕습니다.

아름다운가게 매장 자체에서 가치를 눈으로 확인하는 것은 쉽지 않습니다. 고객을 상대하는 과정에서 감정보동에 소모되기도 하고 또 육체적으로 노동 강도도 높고요. 매장에서 일하는 구성원들이야말로 핵심 인력이기 때문에 이들에게 일의 의미를 계속 일깨우는 것이 중요합니다. 내부 구성원들이 조직이 추구하는 미션과 가치를 스스로 내재화하고 개인적인 성장을 가져가도록 독려하는 것이 궁극적으로 조직의 성장에 유의미하다고 봅니다. 그래서 내부 구성원 성장에 대한 고민이 많죠.

아름다운가게 역시 여전히 부족한 점이 많지만, 이러한 논의가 활발한 사회적경제 기업이 많지 않습니다. 그렇기 때문에 공공 예산이나 공공의 시스템을 활용해 사회적경제 기업이 개별적으로 감당해야 하는 인재 양성의 부담을 나누는 것은 어떨까 생각합니다. 사회적경제 기업 창업가(대표)와 종사자로 인재 양성의 접근 방식을 구분한다면, 창업가의 경우 다양한 육성 사업 지원으로, 종사자의 경우 그들의 역량을 강화하는 한편 사회적경제 영역에서도 성장할 수 있다는 가능성을 보여주는 방식으로 나아가야 합니다. 영리기업의 일반 종사자들은 연봉이 오르거나 업무 역량이 강화될 것이라는 기대를 갖고 있는데, 사회적경제 영역에서는 사실 이런 측면에서의 기대가 잘 보이지 않는 것이 사실입니다. 금전적인 측면에서 보상이 크지 않고, 종사자들 역시 상대적으로 금전적 보상에 대한 기대가 높지 않다면 오히려 개인의 역량을 다각적으로 강화한다는 측면에서 접근이 필요하다고 봅니다.

정찬필 교육 내용을 과목화하고, 일방향적으로 강의하는 접근 방법은 한계가 있다고 생각합니다. 이러한 기존 방식에서 벗어나는 것이 중요합니다. 유의미한 사례들을 직접 경험하게 하면서 그 속에서 교육생들이 관점을 전환하고, 변화를 습득해나가는 구조를 만들 필요가 있습니다. 한편, 이미 어떤 성과를 낸 그룹의 네트워크를 만들어 여기에서 인

력이 길러질 수 있다면 어떨까 생각해봅니다.

사회적으로 유의미한 일을 하려는 인재들을 유입하기 위한 방안을 고민하는 것도 필요합니다. 이들의 참여는 개인적이고 현실적인 삶의 조건들이 충족되어야 하는 지점이 있습니다. 그래서 아쇼카 펠로우, 아름다운가게의 뷰티풀펠로우처럼 사회혁신가들에게 기본적인 생존의 조건을 제공하여 개인의 삶을 희생하는 것이 아니라 안정적으로 삶을 유지하면서 가치를 추구할 수 있는 환경을 조성하는 것이 필요합니다. 현재와 같이 사회적경제 영역에서 활동한다고 할 때 생계의 어려움을 겪는 것은 교육으로는 해결될 수 없는 사실입니다. 선한 의지로 참여한다고 하지만 인재의 풀^{pool}이 확장될수록 이러한 현실적 어려움을 해결하기 위한 방안 마련이 필요합니다. 예를 들어, 사회혁신기업에서 근무한다면 건강검진 쿠폰을 제공하는 등 일반 기업에서 제공하는 기본적인 복지 수준부터 충족이 되어야 할 것입니다. 개인의 삶이 유지될 수 있는 조건을 만드는 것이 교육 정책만큼이나 중요하다고 봅니다.

원종호 정형화된 인재가 아닌 다양한 역량을 갖춘 인재가 필요합니다. 그리고 이들이 성장할 수 있는 생태계가 만들어져야 합니다. 인재 양성에 답이 있는 것이 아니기 때문에 뷰티풀펠로우 같은 다양한 접근이 의미 있다고 생각합니다. 다양한 실험을 계속 이어가는 것이 중요하겠지요. 전통적인 교육의 프레임을 깨는 다양한 시도와 노력들 속에서 새로운 변화를 위한 분위기가 조성되고 또 여건이 만들어진다고 생각합니다.

민간 차원에서 다양한 실험이 이뤄질 수 있는 환경, 생태계 조성이 가능하면 좋겠습니다. 협력이 여전히 우리 사회에서는 어렵고 익숙하지 않은데요, 이에 대한 우호적인 분위기 속에서 진정한 협력을 경험할 수 있으면 좋겠습니다.

신현상 학생들에게는 강의식 교육보다 액션러닝(action learning) 방식을 적용하는 것이 필요합니다. 학교에서 사회적기업가 정신, 사회혁신 실습, 사회혁신 공감실습 등의 과목을 운영할 때 임팩트스퀘어, 행복나눔재단, 아쇼카한국 등과 함께 협력하여 학생들의 팀프로젝트를 기획 및 운영하고 있습니다. 단순히 지식을 전달하기보다 의미 있는 학습 경험을 강조하는 것이 필요합니다.

실무자를 위한 교육은 비즈니스의 본질을 좀 더 깊이 있게 이해할 수 있도록 유도해야 합니다. 예컨대 영리 비즈니스에서 인수합병(M&A)이 필요한 동기과 이유는 무엇인지, 인수합병이 가져오는 효과는 무엇이고 그 관리 전략은 무엇인지 등 전반적인 메커니즘을 이해할 필요가 있습니다. 이를 바탕으로 가치와 정체성을 중시하는 사회적경제 영역에서 M&A가 일어난다면 이를 어떻게 관리할 것인지, 만약 일어나기 어렵다면 어떤 대체 전략을 활용하여 M&A에 필적하는 효과를 만들어낼 수 있을 것인지에 대한 고민을 해본다면 상당한 의미가 있을 것입니다. 이밖에도 인사, 재무, 마케팅, 전략 등 비즈니스 측면의 다양한 이슈가 사회적경제 영역에 어떻게 어떤 방식으로 적용되어야 할지에 대한 치열한 고민이 필요합니다. 단순히 해결책만을 이야기하는 것으로는 부족하죠. 실무자들 입장에서는 업무에 바쁘시겠지만 경영대학의 MBA나 석사과정에 도전해보는 것도 의미가 있을 것이라 봅니다. 경영학을 잘 아는 교수들과 사회적경제 현장을 잘 아는 실무자들이 만나서 함께 논의하다보면 좋은 시너지 효과가 나올 것으로 기대합니다.

경영대학에 우수한 인재들이 많이 들어오는 이유는 모두가 창업가가 될 수는 없어도 열심히 노력해서 성과를 낸다면 언젠가는 전문 경영인이 될 수 있다는 믿음이 있기 때문입니다. 경제적 측면은 물론 자아실현, 사회의 존경 등 심리적 측면에서 충분한 보상을 받을 수 있다는 기대감이 있는 거죠. 사회적경제 영역에서도 생태계 발전을 위해서는 우

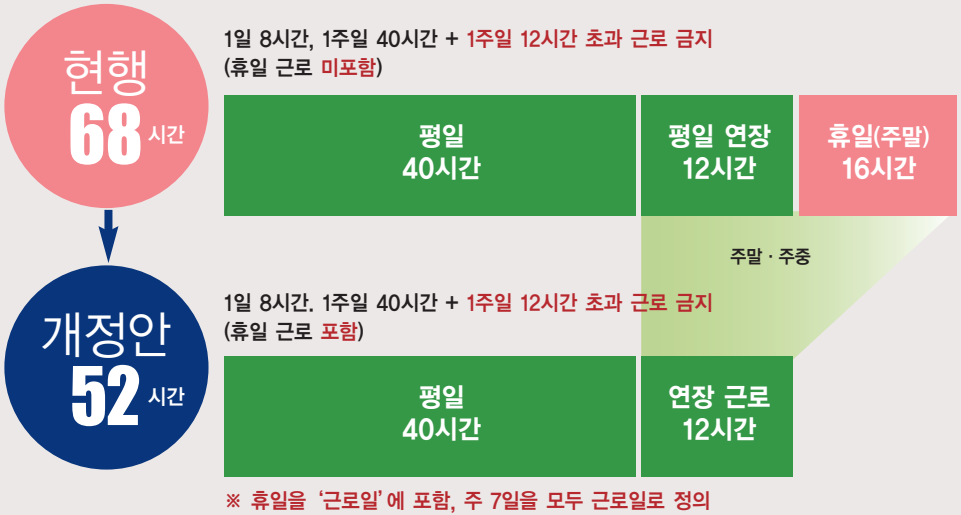
수한 인재가 많이 들어와야 합니다. 그런데 이를 위해서는 공짜 교육 확산이나 문지마 식의 창업 지원만으로는 어렵다는 점을 인식할 필요가 있습니다. 그러한 인식이 바탕이 될 때, 사회적경제 생태계의 경우 특히 생태계 종사자들의 인센티브 시스템 차원에서 어떤 변화가 필요할지 좀 더 구체적인 논의가 가능할 것입니다.

사회 말씀을 들으면서, 인재 양성의 이슈는 시스템 등 여러 가지 논의 사항과 맞물려 있다는 생각을 하게 됩니다. 사회적경제 인재를 추상적으로 접근해 보편적인 해결 방안을 만들기보다 영역별로, 업종별로 명확히 하고 그에 따른 구체적인 지원, 교육 방안이 만들어져야 할 것 같습니다. 긴 시간 함께 다양한 이야기 나눠주셔서 감사합니다.



우리는 워라밸 하고 있는가? : 근로시간 단축과 워라밸

김지혜
노무사



근로시간 단축 적용 시기



※ 30인 미만의 사업장 2022년 12월 31일까지 노사간 합의에 따라 특별연장근로 8시간 추가 허용

휴일근무수당 현행 유지



우리나라 사람 10명 중 7명이 연봉보다는 ‘일과 삶의 균형’을 의미하는 워라밸(Work and Life Balance)을 더 중시한다고 한다. 가히 워라밸 시대라고 할 만하다. 하지만 이것이 그 사람들 모두가 워라밸을 향유하고 있다는 의미는 아닐 것이다. 워라밸 시대의 의미는 워라밸을 실현하고 있는 시대라는 것일까, 워라밸을 갈망하는 시대라는 것일까?

OECD에 따르면 2017년 OECD 전체 국가의 근로자 1인당 평균 근로시간은 1,759시간이고, 우리나라의 근로자 1인당 평균 근로시간은 2,024시간으로 35개국 중 세 번째로 길었다(우리나라보다 근로자 1인당 평균 근로시간이 더 많은 나라는 코스타리카와 멕시코이다). OECD 국가 중 근로시간이 가장 짧은 독일의 근로자 1인당 평균 근로시간은 1,356시간으로 우리나라의 67% 정도밖에 되지 않는다. 반면 우리나라는 국내총생산(GDP)을 근로자 수로 나누어 구하는 부가가치 노동생산성은 35개국 중 28위다.¹ 즉, 근로시간은 매우 많으나, 부가가치 노동생산성은 매우 낮다고 해석할 수 있다.

위 통계를 통해 우리는 ‘워라밸을 향유하고 있는 시대를 살고 있다’라기보다 ‘워라밸을 갈망하는 시대를 살고 있다’라는 답을 구할 수 있다. 근로기준법의 한 주간 최대 근로시간은 이러한 시대적 요구에 발맞춰 개정되었다.

2018년 3월 20일 개정되어 2018년 7월 1일부터 시행되는 근로기준법은 “실 근로시간 단축의 시대적 과제를 해결하고 향후 발생할 사회적 비용을 최소화하기 위하여 1주당 최대 근로시간이 휴일근로를 포함 52시간임을 분명히 하고, 가산임금 중복할증률을 규정하며, 사실상 제한 없는 근로를 허용하여 초장시간 근로의 원인이 되고 있는 근로시간특례업종의 범위를 축소하는 등 근로시간 관련 제도를 정비”하기 위해 개정되었음을 밝히고 있다. 즉, 개정법의 취지는 워라밸을 향유하고자 하는 시대적 과제를 해결하고 향후 발생할 사회적 비용을 최소화하기 위해 1주당 최대 근

1 OECD의 온라인 자료 데이터베이스 OECD iLibrary (www.oecd-ilibrary.org/) 참고.

로시간을 단축했다는 것이다.

단순히 법령만을 보면 개정 전 법령의 내용과 개정 후 법령의 내용이 차이가 없다고 볼 수 있으나, 「근로기준법」 제2조(정의) 제1항 7호에 새롭게 명시된 ‘1주란 휴일을 포함한 7일을 말한다.’라고 명시하고 있다. 법규 개정 전에는 1주일의 근로시간을 소정근로 40시간과 소정근로일에 연장근로 12시간, 소정근로일을 제외한 날의 휴일근로 16시간으로 최대 총 68시간의 근로를 할 수 있는 것으로 해석했다. 그러나 개정 법규는 1주일을 소정근로일이 아닌 주 7일을 의미하는 것으로 명확히 하고, 소정근로시간 40시간에 더하여 휴일근로를 포함한 연장근로 12시간으로 규정함으로써 주 최대 52시간을 상한으로 명시했다. 이는 한 주간 가능한 근로시간을 기존 68시간에서 52시간으로 16시간을 줄임으로써 워라밸 시대의 요구에 맞는 법령 정비가 이루어졌다고 볼 수 있다.

근로기준법은 강행 규정이기 때문에 이를 어기면 사업주는 징역 2년 이하 또는 2,000만 원 이하 벌금에 처해진다. 물론, 이는 2018년 7월 1일부터 모든 사업장에 적용되는 것은 아니다. 개정법의 적용은 사업장에 미칠 충격을 최소화하기 위해 사업 규모별로 단계적으로 시행한다. 200인 이상 사업장과 공공기관은 2018년 7월 1일 시행이나 특례업종에서 제외된 21개 업종 중 200인 이상 사업장의 시행일은 2019년 7월 1일이다. 20인 이상 299인 이하 사업장은 2020년 1월 1일 시행이고, 5인 이상 49인 미만 사업장은 2021년 7월 1일이 시행일이다. 또한 30인 미만 사업장은 노사 간의 합의에 의해 8시간 특별연장근로시간이 허용된다.

여기서 특례업종이라 함은 연장근로시간² 및 휴게시간³의 특례에 해당

2 「근로기준법」 제53조(연장 근로의 제한) ① 당사자 간에 합의하면 1주간에 12시간을 한도로 제50조의 근로시간을 연장할 수 있다.

3 「근로기준법」 제54조(휴게) ① 사용자는 근로시간이 4시간인 경우에는 30분 이상, 8시간인 경우에는 1시간 이상의 휴게시간을 근로시간 도중에 주어야 한다. ② 휴게시간은 근로자가 자유롭게 이용할 수 있다.

주52시간 시행 시기

사업장 규모	시행 시기
300인 이상 사업장 및 공공기관	2018. 7. 1
* 300인 이상 사업장 중 법개정 시 특례업종에서 제외된 사업장	2019. 7. 1
50~299인 사업장	2020. 1. 1
5~49인 사업장	2021. 7. 1
* 30인 미만 사업장 중 노사 간의 합의한 경우 2021. 7. 1~2022. 12. 31까지는 특별연장근로시간(8시간) 추가 허용	2023. 1. 1

하는 업종을 말한다. 법이 개정되기 전에는 운수업, 물품 판매 및 보관업, 금융보험업, 영화 제작 및 흥행업, 통신업, 교육연구 및 조사사업, 광고업, 의료 및 위생사업,接客업, 소각 및 청소업, 이용업, 사회복지사업이 이에 해당되었으나 개정 후에는 육상 운송 및 파이프라인 운송업(「여객자동차 운수사업법」 제3조 제1항 제1호에 따른 노선여객자동차운송사업은 제외), 수상운송업, 항공운송업, 기타 운송 관련 서비스업, 보건업으로 국한하면서, 이 경우에도 근로일 종료 후 다음 근로일 개시 전까지 근로자에게 연속하여 11시간 이상의 휴식시간을 보장하도록 명시했다.

특례업종의 축소 또한 무제한 근로시간이 가능했던 업종을 최소화하고 해당 업종 근로자의 근로시간을 단축하여 워라밸을 실현할 수 있도록 한 것이 법 개정의 요지라 할 것이다.

기존 근로기준법은 유급휴일을 주휴일(일요일)과 근로자의 날(5월 1일)만 규정했고, 관공서 공휴일은 공무원 공공기관 직원들에게만 적용되었다. 법 개정을 통해 법정공휴일 유급휴무 제도 또한 민간 부분까지 확대되어 민간 기업들도 15일 안팎의 관공서 공휴일을 유급으로 쉴 수 있게 되었다. 즉, 달력의 빨간 날과 국가에서 임시 공휴일로 정한 날을 민간 사업장에서 유급으로 쉴 수 있도록 한 것이다.

공직만 적용받던 유급 법정휴일의 민간 확대

법 개정 전	법 개정 전
법 개정 후 유급 주휴일 근로자의 날(5/1)	유급 주휴일 근로자의 날(5/1) 법정 공휴일(「관공서의 공휴일에 관한 규정」 제2조 각 호(제1호는 제외한다)에 따른 공휴일 및 같은 영 제3조에 따른 대체공휴일) ⁴

물론, 이 또한 사업장에 미치는 충격을 최소화하기 위해 사업장 규모에 따라 다르게 적용한다.

주52시간 시행 시기

사업장 규모	시행 시기
상시 300명 이상의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장, 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조에 따른 공공기관, 「지방공기업법」 제49조 및 같은 법 제76조에 따른 지방공사 및 지방공단, 국가·지방자치단체 또는 정부투자기관이 자본금의 2분의 1 이상을 출자하거나 기본재산의 2분의 1 이상을 출연한 기관·단체와 그 기관·단체가 자본금의 2분의 1 이상을 출자하거나 기본재산의 2분의 1 이상을 출연한 기관·단체, 국가 및 지방자치단체의 기관	2020년 1월 1일
상시 30명 이상 300명 미만의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장	2021년 1월 1일
상시 5인 이상 30명 미만의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장	2022년 1월 1일

4 법정 공휴일이란?

- 국경일 중 3·1절, 광복절, 개천절 및 한글날, 1월 1일, 설날 전날, 설날, 설날 다음 날(음력 12월 말일, 1월 1일, 2일), 부처님 오신 날(음력 4월 8일), 5월 5일(어린이날), 6월 6일(현충일), 추석 전날, 추석, 추석 다음날(음력 8월 14일, 15일, 16일), 12월 25일(기독탄신일), 「공직선거법」 제34조에 따른 임기 만료에 의한 선거의 선거일, 기타 정부에서 수시 지정하는 날.
- 설날 전날, 설날, 설날 다음날(음력 12월 말일, 1월 1일, 2일) 및 추석 전날, 추석, 추석 다음날(음력 8월 14일, 15일, 16일)이 다른 공휴일과 겹칠 경우 다음의 첫 번째 비공휴일을 공휴일로 한다.
- 5월 5일(어린이날)이 토요일이나 다른 공휴일과 겹칠 경우 다음의 첫 번째 비공휴일을 공휴일로 한다.

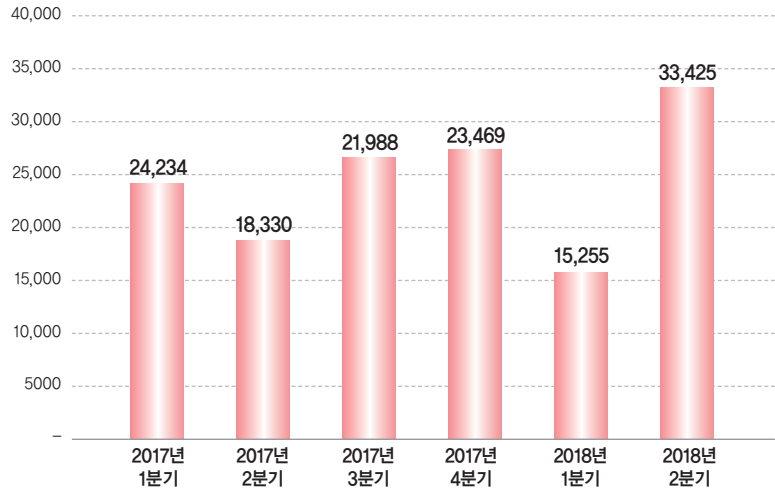
법정 공휴일을 유급휴일로 정했기 때문에 법정 공휴일에 근로를 할 경우 주간 휴일근로를 포함한 연장근로 12시간에 포함되므로 이 또한 실질적 법정 근로시간을 줄이는 효과를 가져온다.

많은 사람들이 이러한 근로시간의 단축을 통해 근로자의 개인적인 시간이 많아짐으로써 여가선용 시간이 늘어날 것으로 예상한다. 매슬로우의 동기이론(Maslow's Motivation Theory)에 따르면, 여가선용 시간의 증대는 분명 가장 고차원적인 자아실현의 욕구를 충족시키는데 기여하여 자기만족을 느낄 수 있도록 한다. 하지만 이러한 고차원적인 욕구는 저차원적인 욕구를 실현해야 가능한 부분이다. 즉, 고차원적 욕구 실현은 가처분 소득이 높은 근로자가 근로시간 단축으로 인해 새로이 여가선용 시간이 늘어났을 경우에만 가능한 것이다. 가처분 소득이 낮은 근로자나 근로시간 단축으로 인해 실질소득이 감소하는 근로자는 매슬로우의 동기이론 중 가장 낮은 단계인 의식주 생활에 관한 최소한의 욕구인 생리적 욕구조차 충족하기 어려운 문제에 직면할 수 있다. 그래서 근로시간 단축이 긍정적인 영향을 미칠지 부정적인 영향을 미칠지는 가처분 소득이 높은 그룹과 낮은 그룹으로 양극화되어 나타날 수 있다.

시간당 급여 수준이 낮은 경우 근로시간의 단축으로 인해 도리어 생계를 위협하는 상황으로 내몰릴 수 있으므로, 추가적인 일자리를 찾아야 생계유지가 가능할 수 있다. 그렇기 때문에 근로시간을 줄인다는 정책이 실시되고 있지만 오히려 이와 맞물려 '투잡(Two Job)'이 주목받는 상황이 벌어지고 있는 것이다. 한겨레신문에서 분석한 빅데이터에 따르면 주 52시간제 시행을 앞둔 2018년 2분기에 투잡을 언급한 수가 급증한 것으로 나타난다. 개개인들의 근로시간을 줄이고 '저녁이 있는 삶'을 마련해주기 위해 시행된 제도지만, 오히려 '저녁엔 투잡 뛰는 삶'으로 전락하는 근로자 계층이 나타나는 문제에 대한 대안이 필요하다.⁵

5 최재원 (2018.8.16). 「주52시간 근무제와 맞물려 주목받는 '투잡」. 한겨레.

'투 잡' 언급 추이



출처 : 최저임 (2018).

* 분석 기간 : 2017년 1월1일~2018년 7월 9일

* 분석 대상 문서 : 블로그(216,213,050건), 트위터(6,240,288,648건), 뉴스(14,328,183건)

첫 번째는 시간당 급여 수준을 강제적으로 끌어올리는 것이다. 최저임금 인상이 시간당 급여 수준이 낮은 근로자의 근로시간 단축으로 인해 발생할 수 있는 문제점을 개선하는 직접적인 방법이 될 수 있을 것이다. 여기서 문제는 시간당 급여 수준이 낮은 근로자의 임금 인상은 사업주가 하게 되는데 시간당 급여 수준을 올려줄 수 있도록 사업장에 수익 증가가 일어나야 하는 것이다. 최저임금 인상은 모든 사업장에서 일괄적으로 일어나 수익은 사업장마다, 시기마다 편차가 발생할 수밖에 없다. 최저임금 인상으로 인건비를 지급하기 어려운 부가가치가 낮은 산업이나 소규모 사업장의 경우 근로시간 단축과 최저임금 인상으로 이어지는 파도를 감당하기 어려운 문제가 추가적으로 발생할 수 있을 것이다.

두 번째는 사업장이 부담을 느끼지 않도록 개인의 소득을 국가가 보전

해주는 방법이다. 일정 소득 이하의 사람 또는 모든 사람에게 최소한의 소득을 보장해줌으로써 근로시간 단축이 개인의 삶에 미치는 부정적 영향을 상쇄하는 것이다. 요즘 많이 언급되고 있는 기본소득이라는 개념이 대안이 될 수 있을 것이다.

세 번째로는 국가의 사업장 지원으로 근로자의 임금 수준을 보전하는 방법이다. 최저임금 이상 임금이 지급될 수 있도록 국가의 지원을 통해 근로자의 임금 수준을 보전하는 것이다. 사업주는 지원 기간 동안 효과적으로 사업체를 운영할 수 있도록 근로자를 교육·훈련하여 지속가능한 일자리를 제공할 수 있는 사업체의 기틀을 마련하는 데 도움을 얻을 수 있다. (예비)사회적기업 등에게 지원되는 일자리 지원과 같은 형태가 여기에 속한다.

이러한 고민은 실제 근로시간이 줄어드는 것에 따른 고민이다. 이보다 앞서 ‘제도는 개선이 되었는데 사업장에서 실제 근로시간 감소가 이루어질까?’라는 질문을 던지지 않을 수 없다. 개정법의 효과는 시간당 생산성이 분명하고 근로 여부가 명확한 제조업 및 서비스업의 경우에는 직접적 근로시간 단축의 효과가 가져올 것이다. 그러나 사무직 직군의 경우 시간당 생산성 산정의 어려움 등으로 인해 현재도 많은 사업장이 근로자의 휴일 및 연장근로를 암묵적으로 강요하고 있다. 이러한 근로에 대해서 증거를 남기지 않기 위해 휴일 및 연장근로시간을 제한하고, 휴일 및 연장근로시에는 출퇴근 카드를 사용하지 못하도록 시스템을 차단하는 등의 노력을 기울이고 있다. 근로자로부터 휴일 및 연장근로 미사용 수당을 청구당하지 않기 위한 노력이자 법정 근로시간을 초과한 벌칙을 받지 않기 위한 노력이기도 하다.

근로시간 단축이 사회적경제 조직들에게 미치는 영향은 어떠할까? 많은 사회적경제 조직들이 근로자 수가 적은 소규모 사업장이며, 근로자들의 시간당 급여가 최저임금 수준으로 매우 낮은 편에 속하는 경우가 많다. 그

렇기 때문에 근로시간 단축이 당장 체감되지는 않을 것이나 2023년에는 5인 이상 사업장도 근로시간 단축이 완전하게 이루어져야 하기 때문에 장기적 안목으로 근로시간 단축 및 임금액 저하를 방지할 대안을 마련할 필요가 있다.

예를 들면 음식점을 운영하는 사회적경제 조직의 경우 서비스업의 특성상 근로시간이 주 52시간을 초과하는 곳이 많이 있다. 조리법이 체계화되지 않은 경우 조리사(주방장)의 근로시간 단축이 어려운 경우가 많다. 사업주 입장에서는 조리사도 근로시간 단축 대상이므로 조리사의 휴게시간을 보장하거나 조리법을 표준화해 조리사가 없는 시간에도 동일한 품질의 음식이 만들어질 수 있도록 해야 한다. 그리고 조리사가 근로시간 단축으로 인해 임금 저하가 발생하지 않을 수 있도록 시간당 급여 수준 인상 등을 고려해야 한다.

근로시간이 많은 사회적경제 조직의 대표적인 예로는 돌봄사업을 들 수 있다. 급여 수준이 정부의 인건비 수가에 전적으로 의존하고 있는 돌봄사업체는 지방 소도시에서는 근로자를 구하기 어렵고, 근로자를 구했다 하더라도 1명의 이용자에게 여러 명의 근로자를 투입하려 해도 이용자가 한 명의 근로자에게만 서비스를 받고자 고집하여 해당 근로자의 근로시간이 법정 근로시간을 초과하는 문제가 나타날 수 있다. 법정 연장근로시간이 발생할 경우에도 정부의 인건비 수가는 이를 반영하지 않고 있기 때문에 사업체에 인건비에 대한 부담이 크게 발생할 수밖에 없는 구조이다. 정부에서는 이용자를 대상으로 한 명의 근로자에게 장시간 근로를 허용할 수 없다는 것을 캠페인을 통해 전달하여 이용자의 인식을 전환할 필요가 있다. 한편 돌봄사업체가 적절한 임금을 근로자에게 지급하고 있는지, 과도한 연장근로 등이 발생하고 있지는 않은지 등에 대한 적절한 모니터링이 필요하다.

근로시간 단축이 사업주에게 미치는 영향은 어떠한가? 현재 근로시간 단축에 대해 사회적경제 조직만을 대상으로 한 실태조사는 이루어지지 않

고 있으나, 청주상공회의소가 지난 4월 25일부터 5월 15일까지 충북 도내 180개 기업체를 대상으로 ‘최저임금 인상 및 근로시간 단축에 따른 기업 실태조사’를 벌인 결과를 참고해볼 수 있다. 조사기업의 72.8%가 근로시간 단축으로 기업 경영에 어려움이 있을 것으로 예상한다고 응답했다. 우려되는 문제점으로는 ‘생산 및 영업 차질(28.3%)’이 가장 많았고, 이어 ‘추가 인력 고용에 따른 경영 악화(26.1%)’, ‘구인난 등 인력 수급 문제 발생(18.6%)’ 등으로 나타나 신규 인력 고용에 대한 부담이 가중될 것으로 본다고 지적했다. 이에 대한 대응 방안으로는 ‘공장 자동화 등 생산성 향상(35.4%)’, ‘임금체계의 합리적 개편(24.2%)’, ‘사업 재배치 또는 축소(18.2%)’, ‘신규 인력 채용(10.9%)’ 등의 순으로 조사됐다(복수 응답)⁶.

사업주와 근로자가 모두 윈윈^{Win-Win} 하기 위해서는 근로시간 단축이 단순히 한 사람의 근로시간을 산술적으로 제한하는 데 그치는 것이 아니라, 업무의 효율성을 높이기 위한 방법을 찾아 사업장 내 총 근로시간이 줄어든게 하는 방법 또한 고안해야 한다. 예를 들면 직무 훈련을 통해 근로자의 업무 효율성을 증대하거나, 직무를 재설계 또는 재배치하여 업무효율을 높이거나, 내부 근로자가 감당하기 어려운 직무는 외부 전문가에게 위탁하는 방법도 고려해볼 수 있을 것이다.

근로시간 단축제도는 이미 시작되었으나 아직 소규모 기업에게는 시행 시기가 유예되어 있다. 소규모 기업의 경우 사업장에 미칠 충격을 고려하여 유예 조치를 한 만큼 아직 남은 시행일 이전에 모두 원원할 수 있는 방안을 노사가 머리를 맞대고 찾아 제도가 사업장 내에서 연착륙될 수 있도록 해야 할 것이다.

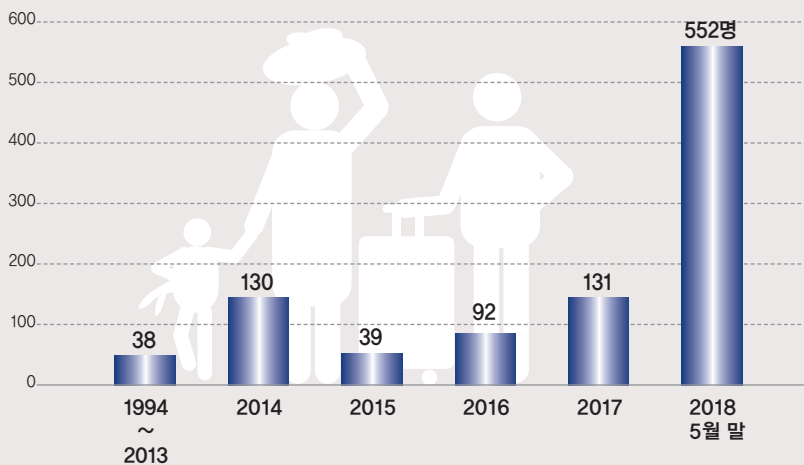
6 김지성 (2018.6.3). 「68시간에서 52시간 근로시간 단축, 기업과 노동자 어떤 변화 오나」. 산업일보.



열린 사회는 가능한가요? : 난민 이슈가 던진 질문

이재호

한겨레21 기자



[국내 예멘 난민신청자 수 추이]

자료 : 법무부

“정부가 예멘 난민에게 취업 허가를 일찍 내줘서 마치 도와준 것처럼 보일 수 있다. 하지만 본질은 반대 여론이 두려워 난민 신청자에게 생계 지원을 하지 않는 대신, 우리가 정한 곳 안에서 알아서 먹고살라고 강제한 것에 불과하다. 이 상황에 절망한 난민 신청자가 한국을 떠난다는 것은 한국이 난민협약국으로서 의무를 다하지 못한 것이다. 한국의 국제적 위상을 낮추는 일이다.”

8월 9일 목요일 정오, 60여 명의 예멘 난민이 묵고 있는 제주 시내 한 공동 숙소는 아직 한밤중이었다. 서너 명이 잠에서 깨 음식을 준비하려고 움직이고 있었지만 거의 대부분은 잠에서 깨지 않았다. 오후 3~4시가 될 때까지 계속 잠을 자는 사람도 있었다. 깨어 있는 사람도 멍하니 휴대전화를 보거나 초점 없는 눈으로 허공을 바라볼 뿐이었다. 20명이 묵고 있는 제주 시내 다른 숙소도 상황은 마찬가지였다.

비자가 없이도 입국할 수 있는 무사증 입국제도로 제주도에 들어와 난민 지위를 신청한 예멘인의 대부분은 20~30대의 젊은 남성이었다. 신체적으로 왕성한 예멘 난민들이 예멘 반군의 전쟁 징집을 피해 어렵게 한국까지 왔지만 하루 시간의 대부분을 침대에 누워 ‘없는 사람’처럼 살아가고 있다.

〈한겨레21〉은 지난 4~5월 500명이 넘게 밀려 들어와 난민 신청을 할 때부터 지금까지 추적·심층 취재를 진행하고 있다. 5월 말 처음 제주도에 방문했을 때 예멘 난민들은 ‘드디어 전쟁이 없는 곳으로 왔다’는 안도감과 ‘일을 할 수 있다’는 기대감에 부풀어 있었다. 두 눈은 반짝였었다. 6월 14일과 18일 이틀에 걸쳐 법무부가 이들에게 일자리 소개 행사를 개최할 때까지만 해도 이들은 생기가 넘쳤었다. 두 달, 그 사이에 이들에게는 무슨 일이 있었던 걸까?

어촌에서 쫓겨난 뒤 일자리 못 찾는 히삼

예멘 남서쪽의 도시 이브에서 후티 반군의 징병을 피해 한국에 온 히삼은 6월 14일 출입국·외국인청(이하 출입국청)의 주선으로 한림읍 인근 어촌에 취업했다. 2주 정도 그물 고치기, 배 청소, 생선 상자 나르기 등을 했다. 6월 말 배를 타고 바다로 나갈 예정이었는데 하루 전날 사고가 터졌다. 이웃집 배가 부산항에 하루 정박했다가 예멘 난민이 선원들 몰래 도망친 것이다. 선원들은 수소문 끝에 도망친 난민을 찾아 제주도로 돌아왔지

만, 히삼을 고용한 선주는 “일을 같이 못 하겠다”며 일방적으로 히삼을 내쳤다.

어쩔 수 없이 제주 시내로 돌아온 히삼은 예멘 난민을 위해 마련된 공동 숙소에 머무르며 일자리를 찾았다. 건설 일용직, 식당 청소 등 닥치는 대로 문을 두드렸지만 일자리를 구하지 못했다. 예멘에 노부모와 아내가 있는 히삼은 노동을 포기하지 않았다. 서귀포시로 거처를 옮겨 역사상 가장 날씨가 덥다는 2018년 여름, 시내 곳곳을 누비고 다녔다. “나는 직업을 찾고 있다”는 구글 번역기로 만든 문장을 들고서다. 공사 중인 현장, 문 열린 식당 등이 보이면 일단 들어가 휴대전화 문장을 보여줬다.

히삼이 한 건설 현장에 들어가 한창 작업 중인 원 아무개 씨에게 구글 번역기로 만든 문장을 보여줬다. 원 씨는 불쑥 공사 현장에 들어온 낯선 청년을 보고 눈이 휘둥그레졌다. 히삼은 “일당 5~6만 원만 줘도 일할 수 있다. 시켜만 달라”고 했다. 원 씨의 놀란 얼굴은 안타까운 표정으로 바뀌었다. 그는 끝내 난색을 표했다. “우리는 창호 공사 업체인데 문과 창문의 종류가 다양해서 일할 때 의사소통이 중요하다. ‘드라이버, 망치, 전선을 갖다 달라’고 해도 말을 알아듣지 못하면 건설 현장에서 어떻게 같이 일할 수 있겠나.”

40%만 직접 일해 생계유지, 악화되는 제주도 여론

제주 출입국청이 파악한 내용을 보면 현재 일하면서 스스로 생계를 해결하는 예멘 난민은 190명 남짓이다. 처음 출입국청은 예멘 난민 380여 명을 고용주들과 연결해줬지만, 260명만이 계약서를 쓰고 정식으로 일을 시작했다. 이후 적응에 실패한 70여 명이 히삼처럼 일을 그만두고 제주 시내로 돌아왔다. 처음 정부가 주선한 수에서 절반이 일을 그만뒀다. 현재 제주도에서 있는 예멘 난민이 460명인 것을 고려하면 40%만이 스스로 생계를 해

결하는 것이다. 현지에서 기자와 만난 예멘인들은 이마저도 과대평가된 수치라고 입을 모았다. 예멘인들이 자신들의 네트워크를 통해 파악한 내용을 보면 현재 일을 하고 있는 예멘 난민은 100명 안팎에 그칠 것으로 추정된다.

설상가상으로 예멘 난민을 바라보는 국내 여론은 점점 나빠지고 있다. 대다수의 여론조사에서는 난민 수용을 찬성하는 쪽이 과반을 넘는 것으로 나타났지만 이들을 반대하는 극단적인 단체의 움직임은 확대되고 있다. ‘난민반대 국민행동’은 8월 11일 저녁 서울역광장에서 난민법 폐지 촉구 집회를 열고 “청와대는 법무부장관의 답변으로 대통령의 입장을 대신했으니 우리는 다시금 요구한다. 우리 국민을 보호할 것인지 가짜 난민을 보호할 것인지 대통령은 직접 응답하라”고 목소리를 높였다. 난민 수용을 반대하는 청와대 국민청원 게시판에 70만 명이 동의했지만, 정부가 ‘난민법 폐지 불가’ 방침을 밝히자 이에 반대하는 400여명의 시민들이 집회에 나선 것이다. 이들은 난민이 폭증한 이유가 ‘난민법의 존재’ 자체에 있다고 보고 난민법과 무사중제도 폐지를 촉구했다.

‘가짜 뉴스’와 지나친 공포감에 반대 여론

난민에 대한 반대 여론이 형성된 기저에는 가짜 뉴스와 근거 없는 소문들이 큰 역할을 했다. 예멘 난민들 대부분이 젊은 남성이고, ‘가짜 난민’이라는 주장이 그 예다. 난민들이 한국에 들어와서 노동을 한다는 이유로 가짜 난민이라고 하는 것은 앞뒤가 맞지 않다. 정부에는 지원을 하지 말라고 압박하면서 일도 하지 말라고 하는 것은 헌법적 권리인 생존권을 무시하는 발상이다.

예멘 난민들의 이야기를 종합하면 예멘 현지는 시장경제가 마비됐다. 이들은 질병을 피해 예멘을 떠나기도 했지만 일을 할 수도, 돈을 벌 수도 없

는 상황 역시 고향을 떠나는 중요한 이유가 됐다. 그리고 이들이 젊고 남성이라는 이유로 가족을 대표해서 예멘을 떠난 경우도 많다. 이들의 예멘 탈출 자금은 이전에 이집트, 사우디아라비아, 말레이시아 등에 먼저 탈출한 뒤 돈을 벌고 있는 형제 가족들이 마련해 준다. 제주도에 피신해 온 예멘 난민들도 자리를 잡아서 예멘에 있는 가족들을 탈출시키는 데 힘을 보태고 싶어한다.

제주도에서 일을 하는 예멘 난민들은 세금을 내지 않는 불법체류 노동자가 아니다. 근로계약서를 쓰고 식당이나 양식장 등에서 일을 하고 있다. 직접세인 소득세와 4대보험에도 가입해 보험료도 낸다. 노동을 하고 소비를 하는 예멘 난민들이 한국 경제를 무너뜨릴 수 있다는 우려는 합리적이지 않다.

예멘 난민들이 들어오고 이슬람권의 난민이 들어오면 범죄율이 높아질 것이라는 주장도 근거가 없다. 형사정책연구원이 지난해 발표한 연구 자료 「공식 통계에 나타난 외국인 범죄의 발생 동향 및 특성」을 보면 2011년부터 2015년까지 5년 동안 내·외국인 범죄 인구 10만 명당 검거 인원을 비교한 결과, 내국인 검거 인원이 훨씬 많은 것으로 나타났다. 외국인의 검거 인원 지수가 가장 높았던 2011년을 기준으로 봐도 10만 명당 검거 인원은 내국인이 3,524명이었고, 외국인은 1,591명으로 2.2배 가까이 많았다. 난민을 받은 유럽 국가들의 범죄율이 높아졌다는 일부 보도도 사실이 아님이 이미 밝혀졌다.

한국 떠나는 난민 속출

“나는 돌아가려 한다. 한국을 떠나겠다. 아무런 미련이 없다. 한국 사회는 인종차별적인 태도로 나에게 모멸감을 줬다. 더 이상 있고 싶지 않다.” 한 예멘 난민이 3주 전, 제주도에 있는 예멘 난민들의 페이스북 페이지에

남긴 글이다. 사우디아라비아로 간 것으로 알려진 게시 글 작성자에게 인터뷰를 위해 연락을 해봤지만 연락이 닿지 않았다.

이렇게 경제적으로도 힘들고, 국내 비난 여론도 높아지자 절망적인 상황을 견디지 못하고 한국을 떠나는 예멘 난민도 속출하고 있다. 노하 아메드는 지난 5월 초 남동생과 함께 제주도에 들어와 난민신청서를 냈으나, 아무런 지원도 받지 못한 채 5월 말 다시 말레이시아로 돌아갔다. 그는 메신저 인터뷰에서 한국 정부에 대한 실망감을 토로했다. “제주도를 벗어나면 도와줄 친구가 있었지만, 한국 정부가 일방적으로 제주도를 나갈 수 없도록 해 너무 실망스러웠다. 제주도는 관광지라 숙박비가 너무 비싸 도저히 난민 심사까지 기다릴 수 없었다. 말레이시아는 예멘 난민에 대한 인식이 나쁘고 위험하지만 아무것도 할 수 없는 한국보다 나았다. 남아 있는 예멘 난민들이라도 한국 정부가 살아갈 수 있도록 도와줬으면 좋겠다.”

제주 출입국청에 확인한 결과 난민 신청을 한 예멘 난민 중 3명이 난민 신청을 철회하고 한국을 떠났다. 난민 신청을 한 상태로 떠난 19명은 난민 심사 기간에 한국으로 돌아올 수 있지만, 이들 중 일부는 돌아오지 않을 가능성이 크다.

난민 협약국의 의무 다하지 못하는 한국

“정부가 예멘 난민에게 취업 허가를 일찍 내줘서 마치 도와준 것처럼 보일 수 있다. 하지만 본질은 반대 여론이 두려워 난민 신청자에게 생계 지원을 하지 않는 대신, 우리가 정한 곳 안에서 알아서 먹고살라고 강제한 것에 불과하다. 이 상황에 절망한 난민 신청자가 한국을 떠난다는 것은 한국이 난민협약국으로서 의무를 다하지 못한 것이다. 한국의 국제적 위상을 낮추는 일이다.” 국내 거주 난민들을 돕는 공익법센터 ‘어필’의 이일 변호사의 말이다.

학계에서는 현대적 관점에서 난민의 개념이 정립된 것은 1919년 전후로 보고 있다. 이후난민 지원책에 대해서는 많은 경험과 연구가 있었지만 국내에서는 아직까지 생소한 분야다. 인도적인 차원에서 난민들에게 무조건적 지원을 하는 것은 장기적으로 난민과 난민이 거주하는 지역에도 도움이 되지 않는다는 것이 중론이다. 난민들이 스스로 자립하고 경제생활을 할 수 있도록 도와야 한다는 것이다.

하지만 제주도에 들어온 예멘 난민의 경우는 잘못된 사례로 기록될 가능성이 커 보인다. 앞서 설명한 것처럼 절반이 안 되는 난민들이 경제생활을 하지 못하고 있기 때문이다. 예멘 난민 문제와 관련한 정부 조치를 보면 총체적 난국에 가깝다. 난민들의 인권을 보호하는 데에도 실패했고, 자국민들에게 난민과 관련한 정확한 지식을 전달하는 데에도 실패했다.

잘못 끼워진 첫 단추는 ‘출도제한조치’였다. 급속하게 예멘 난민이 늘어나자 난민들이 제주도 밖으로 나가지 못하도록 일방적으로 밀어붙였다. 이 과정에서 적법한 절차를 거치지 않아 공익법단체가 ‘체류허가지역 제한 처분 취소’ 소송을 제기하기도 했다. 예멘 난민들은 출도 제한 조치에 앞서 “활동 범위를 제한한다”는 내용의 통지서를 받았지만 한국어로 적혀 무슨 내용인지 알 수 없었다. 아랍어나 영어로 된 설명도 없었다. 이들은 외국인등록증을 발급받기 위해 출입국청을 방문해 신분 확인차 공무원들에게 여권을 건넸는데 돌려받은 여권에 출도 제한 도장이 찍혀 있었다고 주장했다. 한국이 맺은 난민의 지위에 관한 협약 26조는 난민에게 협약 체결 국가 내에서 자유롭게 이동할 권리를 명시하고 있다.

둘째는 난민신청 기간 동안 지원할 수 있는 생계비(한 달 43만 2,900원)를 지원하지 않고, 일을 할 수 있도록 한 것이다. 현행법에 따르면 한국에 들어와 난민 신청을 해도 6개월이 될 때까지는 일을 할 수 없기 때문에 생계비 지원을 신청할 수 있는 제도를 마련하고 있다. 하지만 짧은 시간 안에 많은 수의 난민이 유입되고 이에 대한 국내 여론이 좋지 않다보니 세금을 투입해 지원하지 못했다. 교육지책으로 예멘 난민에 한해서 일을 할 수 있

도록 했지만 제주도에서 이들이 할 수 있는 일은 많지 않았다. 6월 14일과 18일 이틀에 걸쳐서 외국인청이 주선한 일자리도 대부분이 어업이거나 돼지고기 식당이었다. 무슬림이 대부분인 예멘 난민들은 돼지고기를 먹지 않는 사람이 많고, 어업에 종사한 경험이 있는 사람도 드물었다. 이들이 일 자리를 떠날 수밖에 없었던 이유다.

이들의 삶을 유지하는 일은 오롯이 시민사회단체와 종교단체 등 지역사회의 몫으로 떠넘겨졌다. 지역사회는 모금액과 지원금 등을 총동원해 예멘 난민의 삶을 지탱하고 있다. 7월 29일 프란치스코 교황이 주한 교황대사 앨프리드 슈에레브 대주교를 통해 기부한 1만 유로(약 1,287만 원)도 여기에 포함된다. 현재 알려진 제주 시내 예멘 난민 숙소는 크게 4곳인데, 이곳에 있는 예멘 난민은 100명이 훌쩍 넘는다.

사회적경제로 답 찾아야, 정부의 잘못 시정 요구도

“우리 숙소에 묵고 있는 예멘인들을 보면 다들 주특기가 있다. 특히 요리를 잘하는 친구들이 많은데, 같이 먹어보니까 정말 맛있더라. 대학생인 아들 녀석이 ‘예멘 난민들과 아랍음식 식당을 하면 어떨까’라고 물었는데 해볼 만한 시도라고 생각했다.” 예멘 난민들에게 숙소를 제공하고 있는 한 제주도민이 말했다.

〈한겨레21〉이 제주도에서 세 달 가까이 취재하면서 만난 예멘 난민들은 다양한 전공과 전문 분야를 갖고 있었다. 호스피스를 전공하고 호스피스 병동에서 일한 마지드, 독일어·영어·아랍어 등 3개 국어를 전공한 알하라지, 영어 통번역을 전공한 아메드, 킥복싱 국가대표 아흐마드, 임상병리학을 공부한 아파크 압둘라, 가족 대대로 무역업을 해온 후세인, 예멘 신문사에서 기자로 일한 이스마일 등 다양한 경제활동 배경을 가진 난민들에게 일방적으로 어업과 돼지고기 식당 설거지 일을 하도록 하는 것은

억압이다.

이는 비단 제주도에 갇혀 있는 예멘 난민에 국한되는 문제가 아니다. 한국에는 1994년부터 지난 5월 말까지 난민으로 인정받은 839명 외에도 인도적 체류 지위로 살아가는 1,540명이 있다. 난민으로 인정받으면 원하는 직업을 갖고 살 수 있지만 난민 신청자나 인도적 체류자는 ‘단순노무직’밖에 할 수 없도록 제한하고 있다. 역대 최악의 일자리 난을 겪고 있는 한국 사회가 선불리 허물지 못하는 벽이다.

하지만 난민에게 맞는 일자리를 제공하는 것이 국내 일자리를 잠식한다는 전제는 재고의 여지가 있다. 난민은 국내에 체류 중이라는 점에서 기본적으로 국내법의 테두리에 속해 있지만 동시에 국제사회의 일원이기도 하다. 초국적 지위를 가지고 있는 것이다. 그리고 내국과 외국, 공식과 비공식의 경계에 서 있는 경계인이다. 이들의 활동 여부에 따라 한국 사회의 경계가 확대될 수 있는 가능성도 크다.

지금껏 제주도를 찾는 관광객은 주로 중국과 일본 등 아시아권에 국한돼 있지만 아랍어를 구사할 수 있는 예멘 난민들에게 한국어를 교육하고 제주도의 아름다움과 역사적 유산 등을 잘 전파하면 관광객의 영역을 중동으로 확대하는 기회를 가질 수 있다. 아랍어권과 무슬림 인구가 전 세계 인구의 30%에 육박하는 현대사회에서 이들을 외면하고 폐쇄적으로 살아가겠다는 생각은 망상에 가깝다.

기존의 시장경제 체제와 한국의 행정 시스템이 해결하지 못한 난민 문제에서는 경제적 이익을 넘어서 인간의 권리를 중시하고 풍부한 상상력을 가진 사회적경제가 담당할 역할이 많다. 사회적경제 기업들은 이미 다문화 이슈를 기반으로 비즈니스를 운영해 이주민들에게 안정적인 일자리를 제공하는 등 다른 문화와의 공존과 공생을 고민해왔다.

지난해 11월 말레이시아 쿠알라룸푸르에서 열린 국제협동조합연맹ICA 총회에서는 난민이라는 키워드를 중요한 의제로 다뤘다. ‘난민 사태와 이민자 유입에 대처하는 협동조합의 잠재력’이라는 제목의 세션에서는 협동

조합의 각국 지도자들이 난민과 함께한 경험을 나누기도 했다. ICA와 국제노동기구ILO가 발간한 자료를 보면 이탈리아 베르가모 지역의 루아 RUAH 등 난민과의 상생을 위해 노력한 27개 협동조합을 모범사례로 꼽고 있다. 루아는 이탈리아 북부의 마을을 기반으로 한 협동조합으로 1만 8천 명의 난민과 이주민을 위해 220곳의 프로젝트 센터와 170채의 집을 제공했다.

한국에서는 난민 바리스타를 고용한 카페 '내일의 커피'가 주목을 받았다. 2014년 문을 연 이 카페에는 지금까지 이집트, 부룬디 등지에서 온 8명의 난민 바리스타가 일했다. 카페 대표 문준석 씨는 매년 가을 두 명의 난민 바리스타를 뽑아 그들이 2년 동안 커피교육과 서비스 교육, 한국어 교육을 받을 수 있도록 했다. 문 씨와 함께 일한 난민들은 2년을 채우고 '졸업'한 뒤에도 다른 카페에서 바리스타로 계속 일하고 있다.

예멘 난민들이 제주도에 들어온 초기에도 페이스북과 같은 SNS^{사회관계망서비스}에서 주로 난민의 인권에 대해 관심이 많은 국내 거주 외국인들을 중심으로 한 사회적경제를 활용한 문제 해결 시도들이 있었다. 서울에 거주 중인 외국인 하농은 예멘 난민들의 전공과 예멘에서의 직업 등을 조사하려는 인터넷 연구를 진행했고, 비록 몸은 제주도에 갇혀 있지만 컴퓨터와 인터넷으로 할 수 있는 아랍어 번역노동 등을 제공하려는 움직임도 일부 있었다. 물론, 규모가 크지 않아 500명에 가까운 예멘 난민들을 모두 포용하기에는 부족했다. 하지만 아이쿱생협과 같은 큰 규모의 단체들이 조직적으로 움직여 국내 거주 중인 난민들과 함께 어울려 잘 사는 방법을 찾는다면 세계사적으로도 주목받을 수 있을 것이다.

2017년 영국의 옥스포드 대학교에서 펴낸 『난민의 경제^{Refugees Economies}』를 보면 로잔 협약 이후 대규모로 발생했던 그리스 난민의 사례가 언급된다. 1922년에서 1923년 사이 120만 명의 난민이 550만 명의 그리스 인구에 편입되는 과정에서 농작물의 수확량이 늘어나고 가축의 사육 방식도 획기적으로 발전하는 등 그리스 농촌의 현대화가 급속도로 진행된 것으로

분석하고 있다.

“세계적으로 대국이 된 곳은 외부인을 받아들여 조화롭게 살아온 나라들이다. 계속 강의하고, 학생들과 대화해 폐쇄적인 한국 사회가 외국인과 난민에게 열린 사회가 될 수 있도록 노력하겠다. 그러면 한국도 더 위대한 나라가 될 것이다.” 수단에서 온 난민 아담의 말이다. 그동안 세계 시민사회의 일원으로서 행해야 할 의무 등에 눈감고 있었던 한국이 북한과의 관계 개선 등으로 새로운 도약의 시기를 맞고 있다. 난민 문제 역시 실업이 만성화되고 혁신 성장 동력이 줄어들어 쉽사리 해결의 실마리를 찾지 못하는 한국 경제가 사회·경제적 상상력을 갖고 세밀하게 들여다봐야 할 문제다.

협동조합 회계기준의 필요성과 방향

협동조합기본법에 근거한

다양한 협동조합이 뿌리내리기 위해서는

협동조합의 특징을 반영한 회계기준이 필요합니다.

특히 실제 협동조합을 만들고 운영할 때 겪는

어려움을 해소하고 필요한 사항을 현실 제도에

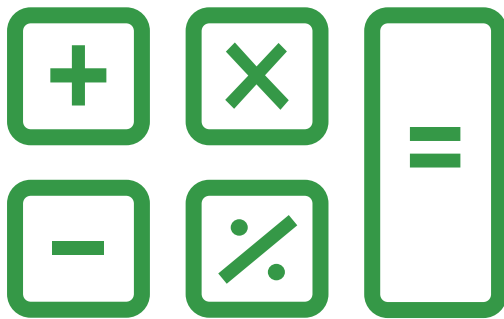
반영할 수 있어야 합니다.

협동조합 회계기준의 필요성과 방향에 대해

이번 호와 다음 호, 2회에 걸쳐

게재함으로써 협동조합 회계기준의 의미가

무엇인지 살펴보려 합니다.



협동조합도 일반 주식회사와 마찬가지로 회계가 필수적이지만 이를 제대로 실행하는 협동조합이 많지 않다. 더구나 현행 회계기준은 협동조합의 정체성과 맞지 않아 그 결과물인 협동조합 회계 정보가 조합원 등 이해관계자에게 유용한지 의문이 제기되기도 한다. 이에 현행 회계기준을 비교 검토하면서 협동조합 회계기준의 필요성과 그 방향에 대한 제언을 하려고 한다.

문제 제기

현재 우리나라에서 통용되는 회계기준은 크게 두 종류로 구분된다. 주식회사 등 영리회사용 회계기준과 비영리조직용 회계기준이 그것이다. 잘 알려져 있듯이 주식회사용 회계기준은 세 가지가 있는데, 상장회사¹에 적용하는 국제회계기준^{IFRS}, 일정 규모 이상의 비상장 주식회사²에 적용하는 일반기업 회계기준, 기타 중·소규모 회사에 적용하는 중소기업 회계기준이 그것이다.

비영리조직용 회계기준도 여러 가지가 있는데, 한국회계기준원에서 제정 공표한 ‘비영리조직 회계기준’과 기획재정부에서 제정 고시한 ‘공익법인 회계기준’, 기타 ‘사학기관 재무회계 규칙’, ‘사회복지법인 재무회계 규칙’ 등 여러 법령에서 정한 다양한 비영리조직용 회계기준이 있다.

이처럼 여러 가지 회계기준이 있는 이유는 무엇일까? 회사와 조합, 단체들 각각의 존립 목적과 운영 원리, 이해관계자들이 서로 다르고 그에 따라 요구되는 회계 정보의 내용과 형식도 다르기 때문이다. 특히 주식회사와 같은 자본 결사체의 존립 목적과 종교나 학술 단체, 사회복지 단체 등 비

1 유가증권시장과 코스닥 시장에 상장된 회사.

2 직전 년도 자산 규모 120억 원 이상 또는 부채 총액과 자산 총액이 70억 원 이상 또는 자산 총액이 70억 원 이상이고 종업원 숫자 300명 이상인 주식회사.

영리조직의 그것은 여러 면에서 근본적으로 다르다. 당연히 주된 이해관계자와 그들이 요구하는 재무 정보도 달라진다. 자본투자자의 이익을 추구하는 영리주식회사와 종교, 학술, 사회복지, 자선, 환경보호 등을 위해 활동하는 비영리단체의 이해관계자들이 요구하는 회계 정보는 일정 정도 유사한 내용이 있을 수는 있으나 결코 같을 수는 없다.

그렇다면 협동조합은 어떨까? 협동조합은 거버넌스에서 1주 1표에 의한 자본 중심으로 운영되는 주식회사와 달리 1인 1표의 조합원 중심으로 의사결정이 이뤄지는 인적 결사체라는 점에서 비영리단체와 유사하다. 하지만 대부분의 협동조합은 재화와 서비스를 공급하는 사업을 통해 조합원의 복리후생과 지역사회에 기여한다는 점에서 기부금이나 회비, 보조금을 통해 고유목적사업을 수행하는 비영리단체와는 또 다르다. 협동조합의 존립 목적과 운영 원리, 이해관계자가 주식회사나 비영리단체와 다르다면 협동조합 고유의 회계기준이 필요한 것은 아닐까? 이에 현행 회계기준 중 국제회계기준과 비영리조직 회계기준의 내용을 비교 검토하면서 협동조합 회계기준의 필요성을 살펴보고, 그 방향과 주요 내용을 제안한다.

1. 대표적인 두 개의 회계기준 비교

현행 회계기준 중 대표적인 두 개의 회계기준, 즉 주식회사용 회계기준인 국제회계기준과 비영리단체용 회계기준인 ‘비영리조직 회계기준’을 비교 검토하려 한다³. 우선 각 회계기준의 적용 대상, 주된 이해관계자와 재무 보고의 목적, 재무제표의 구성 등을 살펴본다.

3 일반기업 회계기준과 중소기업 회계기준은 클 틀에서 국제회계기준을 준용하고 있고, 비영리조직 회계기준은 공익법인에 국한된 공익법인 회계기준과 달리 비영리단체 일반에게 적용할 수 있도록 제정된 것이므로, 국제회계기준과 비영리조직 회계기준은 각각 대표성을 갖는다고 할 수 있다.

1) 회계기준의 적용 대상

국제회계기준의 적용 대상은 ‘주식회사 외부감사에 관한 법률’에 따라 주권상장주식회사, 금융지주회사, 은행법에 따른 은행, ‘자본시장과 금융투자업에 관한 법률’에 따른 투자매매업자, 투자중개업자, 집합투자업자, 신탁업자 및 종합금융회사, ‘보험업법’에 따른 보험회사, ‘여신전문금융업법’에 따른 신용카드업자 등 투자자본에 의해 영업 활동이 좌우되고, 이윤 극대화를 추구하는 회사들이다.

비영리조직 회계기준의 적용 대상은 법인격 유무에 관계없이 영리를 목적으로 하지 않고 학술, 종교, 자선, 기예, 사교 기타 영리 아닌 사업을 목적으로 하는 모든 형태의 비영리조직이다.

이렇게 회사 또는 조직에 따라 서로 다른 회계기준을 적용하는 이유는 각각의 존립 목적과 주된 이해관계자가 다르고, 그에 따라 사업을 통해 추구하는 목적이 다르기 때문이다. 이에 결과적으로 주된 재무 정보의 내용이 달라진다.

2) 재무 정보의 주된 이해관계자 및 주된 내용

우선 두 회계기준에서 제시하는 재무 보고의 목적을 비교해보려 한다. 국제회계기준은 전문에 해당하는 ‘재무 보고를 위한 개념 체계’에서 재무 보고의 목적을 다음과 같이 얘기하고 있다.

일반목적재무보고의 목적은 현재 및 잠재적 투자자, 대여자 및 기타 채권자가 기업에 자원을 제공하는 것에 대한 의사결정을 할 때 유용한 보고기업 재무정보를 제공하는 것이다. 그 의사결정은 지분상품 및 채무상품을 매수, 매도 또는 보유하는 것과 대여 및 기타 형태의 신용을 제공 또는 결제하는 것을 포함한다.

반면 비영리조직 회계기준은 재무 보고의 목적을 다음과 같이 말한다.

비영리조직이 재무제표를 작성하는 목적은 기부자, 회원, 채권자, 그 밖의 주체(예 : 보조금을 제공하는 정부) 등의 의사결정에 유용한 정보를 제공하여, 이들 이해관계자들이 비영리조직이 제공한 서비스, 이러한 서비스를 지속적으로 제공할 수 있는 가능성, 비영리조직의 관리자들이 수탁책임을 적절하게 수행하였는지 등을 평가할 때 도움을 주는 데 있다.

위 언급을 바탕으로 두 회계기준을 비교해보자.

(1) 주된 이해관계자

주된 이해관계자란 가장 우선적으로 해당 조직의 존립과 운영에 핵심적인 자원을 제공하거나 책임을 지고 조직의 의사결정에 책임을 지는 주체를 말한다.

주식회사의 경우 주된 이해관계자는 현재 및 잠재적 투자자, 대여자 및 기타 채권자로서 자본금을 납입하거나 자금을 제공하고, 그에 대한 책임과 권리를 행사하는 주체들이다. 그리고 기타 이해관계자(종업원, 지역사회, 정부 등)는 언급하지 않거나 부차적으로 다루고 있다. 반면 비영리단체의 주된 이해관계자는 기부자, 회원, 채권자, 그 밖의 주체(예 : 보조금을 제공하는 정부) 등 총회 또는 이사회 구성원이거나 기부 또는 보조금을 제공하면서 고유목적사업에 관심을 갖는 주체들이다.

일반적으로 조직의 최종 의사결정자는 자신의 경제적 손실을 감수하는 데 대한 대가로 의사결정에 대한 참여의 권리를 갖는다. 예컨대 주주는 특수한 경우가 아니면 스스로 회사에 납입한 자본금의 반환을 요구할 수 없고, 손실과 부채에 대해 그 범위 안에서 최종 책임을 지는 반면 주주총회에서 자본금의 비율에 따라 투표권을 행사한다. 비영리단체 회원이나 기부자들은 그 단체의 고유목적사업을 위해 회비나 기부금을 내고, 고유목적

사업의 수행과 관련된 의사결정에 참여하거나 영향력을 행사한다.

(2) 주된 재무 정보의 내용

앞의 언급에서 보듯 국제회계기준의 목적은 주된 이해관계자인 자본제공자, 자본주(資本主)의 경제적 의사결정에 유용한 정보를 제공하는 데 있고, 이를 통해서 자본주는 투자에서 기대하는 수익, 예를 들어, 배당, 원금 및 이자의 지급 또는 시장 가격의 상승 여부와 기업에 유입될 미래 순현금 유입에 대한 전망을 평가하는 데 도움을 주는 정보를 얻는다.

비영리조직의 경우 회원 또는 기부자 등 주된 이해관계자의 의사결정에 유용한 정보를 제공하는 데 목적이 있는바 그것은 비영리조직이 제공한 서비스, 그 서비스의 지속적 제공 가능성, 비영리조직 관리자들의 수탁책임⁴의 적정 수행 여부 평가에 필요한 정보이다. 주식회사의 자본주가 원하는 투자 수익에 대한 정보와는 질적으로 다른 정보라 할 수 있다.

이처럼 회계기준마다 재무 정보의 주된 이용자와 정보의 내용이 다른 것은 대상이 되는 조직의 존립 목적이 다르기 때문이다. 즉 주식회사는 영업 활동을 통해 자본주의 수익 극대화에 그 목적을 두고 있고, 비영리조직은 고유목적사업 수행과 그 지속가능성에 목적을 두고 있다.

3) 재무 정보의 종류

국제회계기준은 주된 이해관계자들에게 필수적으로 제공해야 하는 재무 정보로서 재무상태표(기업의 경제적 자원(자산)과 청구권(부채)에 대한 정보), 포괄손익계산서(발생 기준에 따른 자원 및 청구권을 변동시키는 거래에 대한 정보), 현금흐름표(과거 현금 흐름이 반영된 재무 성과), 자본변동표(재무 성과에 기인하지 않은 경제적 자원 및 청구권의 변동에 관한 정보) 그리고 그와 관련된 주석을

4 수탁책임이란 주주, 조합원, 기부자, 회원들이 납입하거나 제공한 자원을 맡아서 대신 관리 운영하는 책임으로서 목적에 따른 사용 및 투명한 보고를 핵심으로 한다.

제시한다.

비영리조직 회계기준에서는 제공하는 재무 정보로서 재무상태표(특정 시점의 비영리조직의 자산, 부채, 순자산에 대한 정보), 발생주의에 의한 운영성과표(순자산의 변화를 초래하는 거래와 사건의 영향 및 상호관계, 각종 활동이나 서비스 제공을 위한 자원의 사용 등에 대한 유용한 정보), 현금흐름표(일정 기간에 걸쳐 현금의 유입과 유출에 대한 정보, 수지계산서라고 함) 및 그와 관련된 주석을 제시하고 있다.

각각의 회계기준에서 언급하는 재무 정보 및 그 구성 요소를 비교해보면 아래의 <표1>과 같다.

<표1> 국제회계기준과 비영리조직 회계기준의 재무 정보 및 구성 요소

구분	재무상태표	(포괄)손익계산서/ 운영 성과표	현금 흐름표	자본 변동표
국제 회계기준	특정 시점의 자산과 부채, 자본의 상태 〈자본 항목의 구분〉 납입자본금, 이익잉여금, 적립금, 자본유지조정	<u>포괄손익계산서</u> 일정 기간의 수익과 비용에 관한 정보 수익, 매출총이익, 세전영업손익, 세후영업손익, 당기순이익, 기타포괄손익, 총포과이익으로 구분	일정 기간 현금 흐름에 관한 정보 영업활동현금흐름, 투자활동현금흐름, 재무활동현금흐름, 기초현금및현금성 자산, 기말현금및현금성 자산	자본 항목의 변동 표시 자본금, 이익잉여금, 기타포괄손익누계액 변동
비영리조직 회계기준	특정 시점의 자산, 부채, 순자산 정보 〈순자산 항목의 구분〉 영구적제한순자산, 일시적제한순자산, 제약없는순자산 (기본순자산, 보통순자산, 순자산조정⁵)	<u>운영성과표</u> 일정기간의 수익과 비용에 관한 정보 사업총이익, 사업외손익, 순자산의증감, 기초순자산, 기말순자산으로 구분표시	일정 기간 현금 흐름에 관한 정보 사업활동현금흐름, 투자활동현금흐름, 재무활동 현금흐름, 기초현금 및 현금성자산, 기말현금 및 현금성자산	없음

4) 두 회계기준 비교표

앞에서 설명한 두 회계기준에 관한 설명을 간단히 비교하면 아래의 <표 2>와 같다.

〈표2〉 국제회계기준과 비영리조직 회계기준의 비교		
구분	국제회계기준	비영리조직 회계기준
적용 대상	상장주식회사 등	비영리조직
주요 이해관계자 (= 정보 이용자)	투자자, 대여자, 기타채권자 등 자본주(資本主)	기부자, 회원, 채권자 등
주요 재무 정보	투자에 따른 기대 수익 및 미래현금유입 전망 판단에 필요한 정보	정관상 목적사업 수행의 성과 및 지속가능성, 관리자의 수탁책임수행의 적정성 평가에 필요한 정보
재무제표의 종류	재무상태표, 포괄손익계산서, 현금흐름표, 자본변동표, 주식	재무상태표, 운영성과표, 현금흐름표(수지계산서), 주식

2. 협동조합 회계기준의 성격

그렇다면 협동조합 회계기준은 위 두 기준과 비교할 때 어떤 차이가 있을까? 우선 협동조합의 조직 성격과 그에 따라 요구되는 재무 정보의 내용을 간략히 살펴보고 상세한 내용은 장을 달리하여 살펴본다.

1) 협동조합의 성격과 요구되는 재무 정보의 특성

협동조합은 조합원들이 출자금 납입 등 경제적 참여와 경영에 최종 책임을 지면서 공동구매, 공동판매, 자기고용 등 공동의 사업을 통해 자신의 복리후생 증진과 지역사회 기여를 목적으로 하는 인적 결사체로서의 사업 조직

5 공익법인 회계기준은 괄호 안의 항목으로 순자산을 구분하고 있다.

이다.

협동조합의 조합원은 의사결정의 최종 주체이자 경제적 참여(출자금, 차입금, 조합비 등) 및 협동조합이 제공하는 서비스와 재화의 이용자이기도 하다. 따라서 협동조합의 최우선 이해관계자는 조합원이 된다. 협동조합의 조합원도 출자금 납입 의무와 함께 조합의 손실에 대해 일정한 책임을 지고, 조합의 최초 의사결정에 참여할 권리를 얻는다. 다만 위 두 조직과 달리 조합원이 협동조합에서 탈퇴하거나 제명당할 경우 출자금 또는 지분한 급청구권을 갖는다.

협동조합의 주된 이해관계자인 조합원에게 중시되는 재무 정보와 2차적 이해관계자인 청구권자 등에게 필요한 재무 정보는 두 회계기준과 공통점이 있음에도 불구하고 질적으로 다른 점도 많다.

우선 협동조합의 조합원은 자신이 위탁한 자산에 대한 투명하고 안정적인 관리 여부, 조합의 지속가능성, 조합원의 복리후생 증진에 기여 여부, 지역사회에 기여 여부 등 협동조합이 그 목적에 맞는 운영을 하고 있는지에 대한 재무 정보를 요구한다. 2차적으로 협동조합에 대한 청구권자가 요구하는 정보 즉, 자금의 회수 및 투자 수익의 평가에 필요한 재무 정보를 제공한다는 점이 주식회사나 비영리조직의 재무 정보와 차이가 나타나는 지점이다.

이 때문에 협동조합은 투자 수익 관점의 주식회사용 회계기준, 회비나

〈표3〉 협동조합 회계를 통한 예시적 의사결정

- 조합과의 거래(경제적 참여) 여부 결정(가입 및 탈퇴 등)
- 조합원 재산의 수탁관리 책임을 진 경영진에 대한 유임 및 해임의 결정
- 지역사회에 대한 기여활동에 대한 의사결정
- 이용배당 등 경제적 의사결정
- 기타 조합에 대한 채권자, 감독당국, 직원, 경영진은 조합에서 제공하는 재무 정보를 기초로 의사결정(대여금의 안전성 등, 종업원에게 급여 및 복리후생 제공 능력 평가, 조세정책 결정, 국민소득 통계집계, 기업 활동에 대한 감독 등)

기부금을 통해 비영리 활동을 행하는 비영리조직과 달리 사업을 통해 목적을 추구한다는 점에서 협동조합 고유의 회계기준과 그에 따른 고유의 재무 정보 공시의 필요성이 생긴다.

2) 협동조합 재무 보고의 질적 특성과 회계공준

두 회계기준과 동일하게 협동조합 회계기준에서도 목적적합성, 표현의 충실성 등 질적 특성을 견지하는 것이 필요하다. 다만 일반적인 회계공준⁶ 중 화폐 측정의 공준에 대해서는 좀 더 유연해질 필요가 있다고 생각된다. 왜냐하면 협동조합은 비영리조직과 유사하게 자원봉사노동(비상임 이사들의 이사회 활동, 조합원 및 비상임 임원들의 각종 위원회 활동 등) 또는 자원하여 낮은 보수로 활동하는 사람들이 많은데, 이들의 활동이 협동조합에 중요한 만큼 이를 회계에 반영할 필요가 있기 때문이다. 비록 그들의 활동과 일치하는 시장 가격은 없으나 가치 부여가 필요한 기부노동 등을 회계에 반영하기 위해서는 전통적인 회계기준을 넘어 사회적 회계⁷Social Accounting의 도입이 필요하다는 생각이다. 다만 이에 대한 상세한 논의는 다른 기회에 하기로 한다.

6 회계공준이란 회계 이론을 논리적으로 전개하기 위한 기본적 가정으로 기업은 소유주의 별개라는 기업 실체의 가정, 청산기업이 아닌 계속기업을 전제로 한다는 가정, 화폐로 측정 가능한 것만을 반영한다는 가정, 일정한 회계 기간으로 구분하여 보고한다는 가정 등 4가지 공준이 있다.

7 사회적회계(Social Accounting)란 “회계 보고를 할 때 이해관계자를 투입 요소로 하여, 한 조직의 활동이 관련 공동체 및 이해관계자들에게 미치는 영향을 체계적으로 분석하여 보고하는 회계”를 말한다. 공공부문과 민간부문의 중간지대에 있는 비영리조직과 협동조합의 특성에 맞는 회계 방식으로서, 재무 정보는 전통적인 손익계산서와 재무상태표 대신 〈사회경제적 영향 보고서 : 핵심 이해관계자 집단에 의한 투입과 산출보고서〉, 〈사회적 경제적 자원보고서〉 등으로 나타난다. (What counts : social accounting for nonprofits and cooperatives), 2002)

3) 재무제표의 요소의 정의와 인식

재무제표의 요소는 크게 재무상태표와 손익계산서, 잉여금처분계산서 등 재무 정보의 구성 요소로서, 자산과 부채, 자본(또는 순자산), 수익과 비용 등 대부분 기존 회계기준의 요소 정의를 준용해도 무방하다고 생각된다.

다만 기존 재무제표 요소의 명칭이 투자자의 관점에서 의미부여된 것이므로 협동조합의 성격에 맞도록 용어의 변경이 필요하며, 그 내용에서 각 협동조합의 특성을 반영하여 수정 및 확장할 필요가 있다. 우선 재무상태표(Balance Sheet/Statement of Financial Position)는 자산과 부채, 그 차액으로서의 순자산으로 구분 표시하되, 협동조합에 고유한 출자금의 구분 표시(조합원의 납입출자금, 미납출자금, 회전출자금, 신규 조합원의 초과출자금 등)에 대한 인식 및 표시 기준이 필요하다.

손익계산서(Income Statement/Profit & Loss Statement)라는 명칭은 투자자의 이익(profit) 관점에서 작성되는 것인데 협동조합의 회계에서 조합원과의 거래분에 대한 보고는 이익계산 목적이 아닌 운영 보고의 성격이므로 비영리 회계기준과 마찬가지로 운영성과표(또는 사업성과표)로 표시하는 게 바람직하다. 즉, 매출액이나 매출원가 등은 사업 수익, 사업 원가 등의 용어로 사업 수익에서 사업비용을 차감한 순차액은 우리나라 협동조합기본법이나 유럽 협동조합공통법의 용어처럼 잉여금(surplus)으로 표시하고, 비조합원 거래분에 대해서는 이익으로 구분하여 표시하는 것이 바람직하다.⁸

잉여금처분계산서(statement of appropriation of retained)와 결손금처리계산서(statement of disposition of deficit)는 기존 회계기준을 준용해도 무방하다. 다만 협동

8 기존 회계기준의 (포괄)손익계산서 요소의 주된 설정 목적은 경영성과 측정 지표로서 '이익(profit)'의 계산에 초점이 있는데, 이는 투자수익률이나 주당이익 등 계산 근거로 이용되는 전형적인 투자자 관점이라 할 수 있다. 이러한 이익 측정과 직접 관련된 요소가 바로 수익과 비용이다. 투자자 관점의 매출이나 수익이라는 용어 대신 공급액, 이익(profit)에 대해 부정적 의미가 포함된 비용보다는 공급원가 등 가치중립적 용어가 필요해 보인다.

조합에 특수한 이용배당, 출자배당의 제한 등에 대해서는 협동조합 고유의 회계기준과 표시 방식이 필요하다.

다음 원고에서는 협동조합 회계기준의 주된 내용을 다루고자 한다.

생협 zoom in

김성광

flysg2@hani.co.kr

‘남과 북이
함심하여
최고의 품질을
보장하자’

한반도 미래세대를 위한 ‘평화’와 ‘번영’이 요원한 상황에서 최근 미국과 북한이 ‘비핵화’와 ‘중전 선언’ 순서를 놓고 교착하고 있다. 곧 다가올 남북 정상회담으로 이 상황을 돌파할 수 있을까. 남북 관계 발전과 경제공동체 건설을 향한 전진이 필요하다. 지난 7월 서울 중구 ‘문화역 서울 284’에서 열린 <개성공단> 전시를 진지하게 보고 있는 어린이들의 표정이 인상 깊다.



소비자협동조합으로 살아남는 방법

김현하

아이쿱협동조합지원센터 정책기획부문

잘 먹는 것만이 웰빙이 아니다

물품과 서비스가 혁신을 보여준다

협동조합의 정체성이 곧 차별화다

소유 구조가 사업을 정의한다

출자금만으로는 충분하지 않다

결국은 다시,

조합원이 이용할 만한 상품!

소비자협동조합이 강점을 갖는 영역은 시장 실패가 나타나는 분야입니다. 소수 기업의 독과점이 지배적인 영향력을 행사하면서 제품 혹은 서비스의 가격은 높고 품질은 낮아질 때 시장 실패가 생깁니다. 소비자협동조합은 이러한 독과점 시장에서 소비자가 필요로 하는 제품과 서비스를 더 좋은 가격과 품질로 조달합니다. 하지만 약자들이 힘을 모은 소비자협동조합이 독과점 시장의 틈을 파고들어갈 수 있는 기회가 점점 줄어들지 모르습니다. 소매시장에는 이미 치열한 경쟁이 존재하며, 기업들은 수익을 낼 수 있다면 업종과 업태를 가리지 않고 시장에 진입하고 있습니다. 여전히 소수 기업이 과점하고 있어 서비스가 불편한 산업이 있지만, 정유, 통신, 항공 등 상당한 초기자본투자가 필요한 산업들을 제외하면 소비자협동조합이 진출할 만한 산업을 찾기가 쉽지 않습니다.

독과점과 함께 시장 실패의 원인으로 지목되는 정보 비대칭 문제도 인터넷 덕분에 상당히 완화되고 있습니다. 뉴욕의 한 예술가는 위키피디아의 내용을 종이책으로 발간했는데, 그 양이 무려 7,473권에 달했다고 합니다. 1980년대 브리태니커 백과사전이 상징하던 시대와 비교해보면, 오늘날 정보의 생산과 유통은 유례없이 많은 사람들에게 개방되어 있습니다.

독과점과 정보 비대칭 문제를 해결하던 소비자협동조합은 다가오는 미래에 어떻게 협동조합을 운영해야 할까요? 이번 유형별 협동조합 첫걸음에서는 소비자협동조합을 살펴보려 합니다. 많은 사람들에게 익숙하지만, 다른 어떤 유형의 협동조합보다 가장 적은 관심을 받고 있는 소비자협동조합, 특히 소매 분야 소비자협동조합에 집중해 내용을 살펴보고겠습니다.

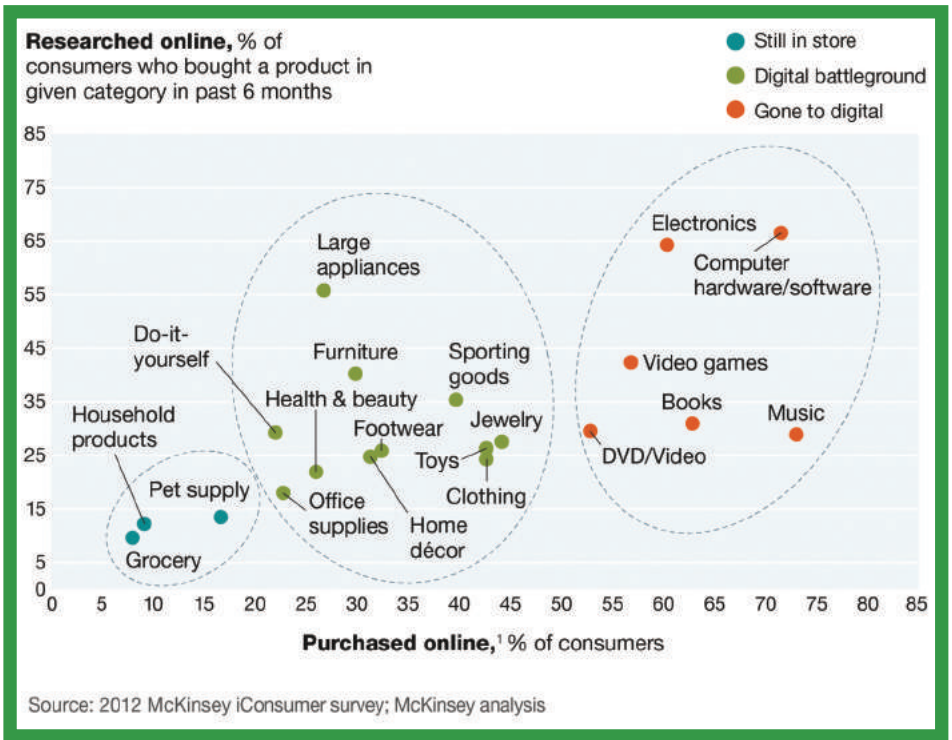
잘 먹는 것만이 웰빙이 아니다

소비자협동조합에서 중요한 것 중 하나는 '가격'입니다. 기획재정부의 소비자협동조합에 대한 정의를 보면 '소비자협동조합은 소비자에 의해 소유

되고 민주적으로 통제되는 협동조합으로, 소비자협동조합은 일반적으로 시장보다 좋은 조건으로 조합원들에게 제품과 서비스를 제공'한다고 설명합니다. 시장보다 좋은 조건이라고 할 때, 많은 사람들이 쉽게 가격을 떠올립니다. 가격 측면에서 볼 때, 소비자협동조합이 다른 기업과 비교해 좋은 조건을 제공하는 것이 결코 쉽지 않습니다.

가격은 규모의 경제(economies of scale)나 기술 개발을 바탕으로 한 획기적인 기술 개선이 뒷받침되지 않고서는 좋은 조건을 만드는 것이 어렵기 때문입니다. 요즘 흔히 이야기되는 가성비로 경쟁해서 소비자 조합원을 모으겠다는 방식은, 이제 막 시작한 초기 협동조합에게는 적합하지 않습니다. 시장보다 '좋은 조건'을 고민할 때, 소비자협동조합은 가격 너머에 있는 소비자의 욕구를 발견해야 합니다. 가성비로 조합원을 모은 한 소비자협동조합은 생각보다 일찍 이 약속을 지킬 수 없다는 것을 깨달았습니다. 비싼 제품엔 다 비싼 이유가 있더라며 쓴웃음을 짓기도 했습니다. 더 저렴하게 판매할 수 있다면 그렇게 해야겠지만, 왜 다른 기업들은 그렇게 하지 않는지, 특히 요즘처럼 경쟁적인 소매시장에서 가격을 낮추지 못하는 현상 이면의 이유들을 찾아보기를 권합니다. 그 과정에서 가격 외 소비자가 갖고 있는 또 다른 필요를 발견할 수도 있습니다. 그렇다면 가격이 아닌 다른 관점에서 소비자의 필요를 살피고 소비자 후생을 높여야 하는데 그것은 도대체 무엇일까요? 설상가상 모바일과 온라인 구매의 증가로 소매점 자체를 찾지 않는 가성비 소비자가 늘고 있습니다.

2012년 맥킨지(McKinsey & Company)에서 소비자의 구매 경험을 조사해 발표한 적이 있습니다. 반려동물 제품과 먹거리, 생활용품 일부를 제외하면 이미 절대다수의 소비자는 온라인을 통해 제품을 소비하고 있습니다. 지난해 우리나라에서도 비슷한 조사가 있었는데 유일하게 식품과 음료만 오프라인 시장에서 구매한 비율이 높았습니다. 이마저도 계속 그 격차가 줄고 있으며, 나머지 제품군의 경우 전부 온라인으로 구매한 경험이 오프라인보다 높았습니다. 매장 자체를 찾지 않는 소비자가 늘고 있다면, 물리



제품군별 온라인, 오프라인 구매 정도

출처 : McKinsey & Company

적인 공간에서 조합원과 유대관계를 만들어야 하는 소비자협동조합은 더욱 위기입니다. 비싼 가격, 찾지 않는 소비자, 전망은 어둡습니다.

인공지능 등 첨단산업 분야에서나 쓰일 법한 기술들이 소매시장에 빠르게 적용되고 있습니다. 첨단의 기술이 우리의 삶을 빠르게 재편하는 가운데, 이와 반대로 몇 년 전부터 특이한 현상이 눈에 띕니다. 서점마다 산더미처럼 쌓여 있는 컬러링북, 바로 어른들이 즐기는 색칠하는 책입니다. 컬러링북 종류만 500가지가 넘는다고 하니 새로운 현상은 현상입니다.

전문가들은 컬러링북의 높은 인기가 스트레스에 노출되어 있는 소비자의 욕구를 정확히 조준했기 때문이라고 말합니다. 기술은 편리해지고, 변

화는 빨라지는데 삶은 그만큼 행복해지지 않은 것인지도 모릅니다. 소비의 결핍은 줄어들지만 삶의 결핍은 더욱 늘어나는 아이러니한 세계에서 소비자협동조합은 오히려 새로운 아이디어를 발견할 수 있지 않을까요?

최근의 소비자들이 편리함을 추구하는 수동적인 소비자로 보일지 모르지만, 한편에선 메이커스 운동, 오픈소스 운동에 참여해 불편함을 무릅쓰고 필요한 것을 직접 만드는 경우도 늘고 있습니다. 편리함이 소비 욕구를 해소했다고 생각할 수 있지만 이 편리함이 주는 삶의 결핍이 다양한 방식으로 표출되고 있는 것입니다. 한때 '잘 먹고 잘 살기'라는 웰빙Well-being의 화두가 안전한 먹거리를 다루는 생협의 양적, 질적 성장을 가져왔습니다. 이제 잘 먹는 것뿐만 아니라 심리적, 사회적 웰빙도 새로운 화두로 등장하고 있습니다. 어떤 물건을 더 저렴하게 구매할 수 있는지 뿐만 아니라 소비자의 삶의 욕구에 관심을 갖고 조합원들과 유대를 만들어가는 방법에 대한 모색이 필요해 보입니다.

물품과 서비스가 혁신을 보여준다

소비자협동조합은 가치사슬value chain의 맨 앞 단계인 소비 과정에서 조합원과 제일 자주 만납니다. 결국 가치사슬에서 혁신의 고리들은 소비자를 기준으로 후방과 어떻게 연결되는가에 달려 있다고 해도 과언이 아닙니다. 즉, 소매만 하는 소비자협동조합이 직접 제조에 나서서 필요한 제품을 개발할 수도 있고, 특수한 원자재 조달에 나서거나 물류 등을 통합해 비용 절감이나 경쟁력을 가져갈 수 있습니다. 소매 매장은 소비자를 직접 만나고, 반응을 확인할 수 있는 하나의 창구입니다. 그 과정에서 소비자 조합원의 의견을 제품 개발에 기민하게 반영한다면 그것 자체가 하나의 경쟁력이 됩니다. 말로는 쉽지만 이를 현실에 적용하는 것은 만만한 작업이 아닙니다. 특히 제조업의 요구 역량과 소매업의 요구 역량이 다르다는 점, 강한

통제력은 강한 자본력을 필요로 한다는 점에서 소비자협동조합이 넘어야 할 산이 적지 않습니다. 그럼에도 이 사실이 중요한 이유는, 소비자협동조합이 사회에 선한 영향력을 미치기 위해서는 단순히 매장 하나를 개설하는 것만으로 충분하지 않기 때문입니다. 소비자협동조합이 사회를 변화시키기 위해서는 후방을 어떻게 연결할 것이며, 그 연결을 통해 어떻게 경쟁력을 높일 것인지에 대한 나름의 대답을 내놓아야 합니다.

소비자협동조합 혁신의 열쇳말은 여러 가지가 있겠지만, 후방으로 가는 길에 반드시 하나가 존재합니다. 아이쿱의 경우, 생산자, 소비자, 직원이 함께 클러스터^{cluster}를 통해 제조 단계에서부터 차별화된 품질 관리와 상품 개발에 나서고 있습니다. 핀란드의 가장 큰 소비자협동조합인 S그룹의 자회사 이넥스파트너즈^{Inex Partners}는 IT기술로 매장별 재고 비율을 10% 이하로 낮췄습니다. 최초의 성공한 소비자협동조합인 로치데일^{로치데일}공정선구자협동조합도 1844년 하나의 매장에서 출발했지만, 이후 도매업협동조합 CWS^{Co-operative Wholesale Society}를 설립해 규모의 경제로 조달 분야를 혁신해 매장 수를 비약적으로 늘리기도 했습니다(아래 <표> 참고).

〈표〉 소비자협동조합의 가치사슬 예시

구분	원재료	재료/생산	도매	소매	소비자
	(후방)				(전방)
로치데일 공정선구자 협동조합		제분공장	CWS	로치데일 공정선구자 협동조합	조합원
아이쿱	독자 인증제도	자연드림파크	아이쿱 사업연합회	아이쿱 자연드림	조합원
핀란드 S그룹			Inex Partners	S그룹	조합원

이러한 혁신은 최종적으로 제품과 서비스를 통해 드러납니다. 냉혹하지만 결국 소비자협동조합의 제품과 서비스를 통해 가치를 전달해야 합니다. 좋은 의도만으로는 충분하지 않습니다. 치열한 경쟁이 휩쓸고 있는 소매시장에서, 제품과 서비스의 낮은 품질을 조합원에게 양해를 구하는 것만으로는 피해 가기 어렵습니다. 소비자를 기준으로 후방에서 최소한 하나 이상은 혁신한다는 생각으로 소비자협동조합도 활로를 찾아야 합니다. 협동조합이 자본기업과 다른 지점은 이러한 수직, 수평 계열화 단계에서 지분을 인수하는 방식이 아니라 다른 협동조합과의 전략적 제휴 및 네트워크를 형성해 상호 윈윈할 수 있는 경쟁력을 가질 수 있다는 점입니다. 협동조합들이 공유하는 정체성을 바탕으로 성공의 경험과 노하우, 정보를 공유한다면 저비용으로도 후방과 연결할 수 있습니다.

협동조합의 정체성이 곧 차별화다

경쟁적인 소매시장에서 기업들은 다른 기업과 차별화하기 위해 각양각색으로 노력합니다. 소비자의 기억에 남기 위해 기업들은 차별화에 집중합니다. 차별화의 정도가 기업 흥망성쇠에 중요한 요인인 만큼 기업들은 이를 위해 상당한 비용을 들이기도 합니다. 그런 측면에서 볼 때, 소비자협동조합은 다른 기업들이 선택하고 싶어도 선택할 수 없는 정책으로 차별화의 관점에서 비교우위를 점할 수 있는 부분이 많습니다.

많은 소매기업들이 소비자에게 ‘고객이 주인입니다’와 같은 슬로건으로 홍보하지만, 이를 보고 자신이 주인이라고 생각하는 소비자는 없습니다. 메시지의 효과를 고려하면, 오히려 매장 직원들이 고객에게 필요 이상의 저 자세를 갖게 하고 감정노동을 강요하여 직원 규율에 더 가까운 것이 아닌가 하는 생각이 듭니다. 아무리 소비자가 주인이라고 강조해도 소비자에게 주인의 권한인 의사결정에의 참여를 보장하고, 의사결정에 도움이 되는

상당한 정보를 제공하는 것은 협동조합이 아닌 다른 기업들이 고려할 수 있는 방식이 아닙니다.

성과에 따른 배당을 조합원의 기여에 따라 배당하고, 지역사회 활동을 펼치는 것도 다른 기업들이 흉내 내기 어렵습니다. 일례로 국내 소매 점유율 1위인 마트에서 소비자가 100만 원을 지출하면, 100만 원의 0.1%인 1,000원이 소비자에게 적립되는 반면, 아이쿱은 수매선수금으로 결제 시 2%, 한살림은 1.5%를 조합원들에게 적립해주고 있습니다. 아이쿱은 최근 가입 기간, 출자금과 연동해 조합원에게 가치를 돌려주는 ‘마일리지 제도’를 도입했습니다.

해외 사례에서도 찾아볼 수 있습니다. 일본에서는 ‘재해가 있는 곳에 생협이 있다’는 말이 나올 정도라고 합니다. 1995년 한신·아와지 대지진阪神・淡路大地震 이후 일본 생협은 재난이 발생하면, 생협 차량에 긴급 물자를 싣고 지역 주민들의 삶을 돌보기 시작했습니다. 3·11 대지진과 후쿠시마 원전 사고가 발생했을 때도 일본생협연합회는 30분 만에 긴급구호 활동에 나섰습니다. 구호품을 싣고 나르는 생협 배송 차량을 보면서 일본 시민들은 무엇을 느낄까요?

많은 기업들이 정글 같은 시장에서 자본기업과 치열하게 경쟁하기 위해 차별화에 몰두합니다. 단지 다르기 위한 차별화가 아니라 소비자 조합원에게 협동조합은 정말 다르다는 인식을 심어줄 수 있는 차별화는 협동조합이 조합원을 위해 존재한다는 근본적인 목적으로 회귀하는 길에서 찾을 수 있습니다.

소유 구조가 사업을 정의한다

소비자협동조합 설립을 고민할 때, 요즘 트렌드에 올라타 협동조합을 만들려는 분들도 있습니다. 항상 트렌드에 사람이 몰리고 또 돈이 몰리기 때

문입니다. 트렌드를 반영한 협동조합은 초기에 소비자 조합원을 모으기가 더 쉬울 수도 있습니다. 하지만 트렌드는 곧 변합니다. 주식회사 등 자본 기업은 그래도 괜찮습니다. 해당 사업에 전망이 없다고 판단되면 시장 철회, 업종 변경 등 변화를 빠르게 추진할 수 있기 때문입니다. 자본기업의 투자자는 판매하는 제품과 서비스가 중요한 것이 아니라 얼마나 많은 수익을 낼 수 있을지가 더 중요하기 때문에 극적인 변화도 서슴지 않습니다. 하지만 소비자협동조합은 자본기업처럼 사업성이 없다는 이유로 해당 분야 혹은 해당 지역에서 사업을 쉽게 철회하기 어렵습니다. 그 이유는 소유 구조의 차이 때문입니다.

주식회사의 소유 구조는 주주와 소비자가 달라 어떤 상품을 판매할 것인지에 대해 특별한 제한이 없지만, 소비자협동조합은 출자자와 소비자가 같아 소유 구조 그 자체가 어떤 상품을 판매할 것인지를 제한합니다. 가령 마트의 투자자들은 시장 환경과 트렌드에 따라 업종을 180도로 바꾸기도 하고, 필요하다면 완전히 다른 목표 소비자를 대상으로 판매를 할 수도 있습니다. 하지만 소비자협동조합의 조합원은 투자자가 곧 이용자입니다. 트렌드의 변화로 기존 조합원의 요구를 외면하고 새롭게 뜨는 사업으로 옮겨 간다면 기존 조합원들은 이용을 중단하는 것에 그치지 않고, 조합에서 각자의 출자금을 빼기 때문에 협동조합의 존폐를 걱정해야 할 수도 있습니다. 소비자협동조합은 그래서 사업의 영역과 범위를 트렌드에 따라 쉽게 바꾸기 어렵습니다. 환경을 분석하고 사람들의 기호를 파악하는 것이 불필요하다는 것이 아닙니다. 다만 사업의 목적이 조합원의 필요가 아닌 트렌드만으로 구심점을 갖는다면 앞으로 나아가려는 원심력에 약할 수밖에 없습니다. 단기적인 트렌드에 휩쓸리기보다는 소비자 조합원들이 어떤 결핍과 필요를 가지고 있는지, 그래서 그 필요를 어떻게 해소할 수 있을지에 더 주목하며 들여다보아야 합니다. 그것이 해결될 때 소비자 후생도 늘어납니다.

출자금만으로는 충분하지 않다

소비자협동조합의 작은 출자금은 조합원 스스로 자신이 협동조합의 주인이라고 인식하기에는 쉽지 않을 수 있습니다. 회원제 창고형 할인마트의 연회비는 38,500원이고, 소비자협동조합의 출자금은 보통 3만 원~10만 원 수준입니다. 연회비가 매년 내야 한다는 것을 제외하면 지출비용의 차이는 크지 않습니다. 하지만 소비자협동조합은 조합원에게 주인의 역할을 요구합니다. 협동조합에 대한 충분한 정보가 없는 경우에 단지 두부 한 모를 사러 왔을 뿐인데 주인의 역할을 해야한다는 사실에 어리둥절할 수 있습니다. 너무 작은 출자금이 조합원들에게 협동조합의 주인임을 체감하기 어렵게 한다면 어떻게 이 문제를 해결할 수 있을까요? 출자금을 높이면 되는 것일까요?

심리적 주인의식(psychological ownership)이라는 연구가 있습니다. 직원들이 기업을 소유하는 종업원지주제(ESOP, Employee Stock Ownership Plan) 회사의 경우, 직원들의 주인의식과 동기부여, 생산성이 높아져 성과가 높아질 것이라고 예상하는데 이와 달리 주인의식과 직원들의 기업 소유에 큰 상관관계가 없다는 사실이 한 연구결과를 통해 확인됐습니다. 이 현상을 설명하기 위해 개인이 무언가를 자신의 것으로 혹은 자신의 일부로 여기는지를 살펴봤고 그 과정에서 특정 조건과 요인들만 갖춰진다면 주인의식은 촉진될 수 있다는 사실을 발견했습니다. 출자금의 규모와 상관없이 소비자협동조합도 조합원들의 주인의식, 소유감을 높이기 위해 참고할 만한 내용입니다.

심리적 주인의식의 확산은 내가 조직을 통제할 수 있다는 인식, 예를 들어 나의 제안으로 조직이 실제 바뀌는 경험을 체험하는 것과 같은 감각적인 자극을 필요로 합니다. 조합원이 1년에 한 번 총회에 참석하는 것만으로는 체험하기 어렵습니다. 사업 운영 전반에서 조합원의 의견이 반영되고, 실제 사업의 변화를 확인할 때 주인의식은 촉진됩니다. 여기서 얼마나 빨리 조합원의 요구에 반응하는지 그 속도가 중요합니다. 조합원의 합리적

인 의견이 1년이 훌쩍 지나서야 반영된다면 제안하니 바뀐다는 경험에 축적되기 어렵습니다.

단점도 있습니다. 주인의식이 과하면 소유욕이 커지기 쉽습니다. 그래서 조직 변화의 과정마다 조합원 간의 갈등으로 몸살을 앓을 수 있습니다. 협동조합의 원칙은 물론 민주, 평등, 형평성, 타인에 대한 배려와 같은 협동조합이 내재한 가치와 철학이 조합원들에게 잘 전달되어야 하는 이유도 이 때문입니다. 공동의 선택을 만들어가는 과정에서 조직의 중심을 잡아줄 수 있는 철학적 인식이 결여되면, 과한 소유욕으로 인해 협동조합이 나만의 것이라고 주장하는 사람들로 더 큰 갈등이 생길 수 있습니다.

대상에 대한 지식과 친숙한 감정도 주인의식을 촉발합니다. 피상적인 정보가 아닌 어떤 대상에 대한 상세하고 정확한 정보로 친숙함을 갖게 되면 심리적 소유감이 만들어집니다. 협동조합 7원칙 중 5번째 원칙인 ‘정보제공 및 교육훈련’이 협동조합에 대한 조합원들의 개념이해를 돕거나 조합 운영의 투명성을 제고하는 것만이 아니라 주인의식을 체감할 수 있게 도울 수 있습니다. 이런 측면에서 조합원 교육의 필요성을 새롭게 확인해볼 수 있습니다.

결국은 다시, 조합원이 이용할 만한 상품

협동조합의 가장 큰 약점 중 하나는 자본조달의 불리함입니다. 소비자협동조합의 자본조달 문제는 오래된 과제이며 동시에 극복해야 할 과제입니다. 헨리 한스만(Henry Hansmann)에 따르면 조합원으로부터 자본을 조달하기 위해 필요한 고려 요소는 규모(출자액), 비율(이용에 따른 출자금 비율), 속도(자본 적립 속도) 3가지입니다. 너무 많거나 적거나, 공평하거나 공평하지 않거나, 빠르거나 느릴 경우 협동조합의 자본조달에 불가피하게 긴장이 발생할 수밖에 없습니다. 그에 따르면 이에 대한 해결책은 조합원이 꾸준히

협동조합을 이용하는 것입니다. 소비자협동조합이 자본조달을 원활히 하기 위해서라도 소비자협동조합을 꾸준히 이용하는 소비자 조합원이 많아야 합니다.

다시 처음으로 돌아가게 됩니다. 조합원이 꾸준히 이용할 수 있을 만큼 소비자협동조합은 시장보다 더 좋은 조건으로 제품과 서비스를 제공하고, 소비자 조합원과 차별적인 유대관계를 구축해야 합니다. 그 길에 소비자협동조합이 살아남는 방법이 있습니다.

서평

작은 실행은 모든 행동의 시작이다

『아무도 미워하지 않는 개의 죽음』

하재영 지음, 창비, 2018

박은주

아이쿱 기자

평택오산아이쿱 조합원



“어머! 이 개 왜 자꾸 따라오는 거야?”

아이를 유치원 버스에 태우기 위해 나오는 길이었다. 웅성거리는 쪽으로 가 보니 유기된 듯한 시추 한 마리가 엄마들 틈에 꼬리를 살랑거리고 있었다. 버려진 지 오래되었는지 털이 뭉치고 지저분한 상태였다. 주인을 찾는 듯 아파트 주변을 배회하는 개가 눈에 밟혔다. 경비실에 데려가려다 무슨 생각이 들었는지 집으로 데리고 들어왔다. 더러운 몸을 씻기고 밥을 먹였다. 살갑게 내 옆으로 파고드는 개가 너무 예뻐다.

문득, 내가 개를 키워본 적이 없다는 사실을 깨달았다. 유년시절, 때 되면 밥만 가져다주었던 마당에서 키운 개가 있었을 뿐 이런 애완견을 집에 들여 키운 적은 없었다. 점점 두려움이 몰려왔다. 이 작은 생명체를 내가 책임질 수 있을까?

강아지라면 끄찍이 아끼는 지인들에게 의견을 물었다. ‘키우지 마’라는 답이 돌아왔다. 아마도 무턱대고 데려온 나를 믿지 못했으리라. 119에 전화하니 유기견보호소 번호를 알려줬다. 고민 끝에 전화를 했다. 얼마 후 담당자가 도착했을 때는 나쁜 짓을 저지른 것처럼 가슴이 쿵쥔거렸다.

“웬만하면 키우시죠? 순하고 예쁜데…”

안타까운 듯 담당자가 내게 말을 건넸다.

“제가 자신이 없어서요. 그런데, 분양 안 되면 안락사 시킨다던데 어떻게 되는 거죠?”

잠시 멈칫하던 그는 “애는 예뻐서 금방 분양될 거예요.”라는 말을 남기고 떠났다.

긍정도 부정도 아닌 그의 대답이 자꾸만 맴돌았고 나는 개가 안락사로 죽을지도 모른다는 죄책감에 한동안 시달렸다. 물론 내가 데려오지 않았어도 보호센터로 보내질 운명이었겠지만 내 손을 거쳐 보낸 것이 못내 미안하고 속이 상했다.

『아무도 미워하지 않는 개의 죽음』을 마주했을 땐 웬지 이 책이 돌고 돌아 내게로 온 느낌이었다. ‘넌 개에 대해 좀 더 알았어야 했어’라고 경고의 메시지를 던지는 것만 같았다. 이 책은 유기견의 실상을 알리는 ‘충격 보고서’라고 감히 말할 수 있다. 저자는 현장을 직접 취재하며 번식장에서 보호소까지, 개가 태어나서 죽기까지의 과정을 리얼하게 담아냈다. 번식업자, 애견미용사, 봉사자, 도살장 사진작가, 유기견 구조 활동가들의 인터뷰를 통해 생생하게 써내려간 르포르타주다. 개 농장에 다녀온 뒤로 씻어도 사라지지 않는 냄새를 어떤 활동가는 죽음의 냄새라고 했다. 애견미용사는 실습용 대상으로 온 개들을 ‘살아 있는 시체’라고 말할 정도로 그 모습이 참혹했다고 고백한다.

저자가 유기견의 존재를 인식하게 된 계기는 자신이 키우는 반려견 ‘피피’ 때문이었다고 한다. 지인이 사정이 생겨 키우지 못하게 된 피피를 데려오면서 나 아닌 다른 생명에게 처음으로 관심이 생기기 시작했다. 그 관심

은 식용견으로 팔리거나 길거리에서 처참하게 죽어가는 세상의 모든 개에게로 확장되었고 그 개들이 모두 피피 같아 모른 척할 수 없었다. 『아무도 미워하지 않는 개의 죽음』은 그렇게 세상에 나오게 되었다.

첫 장부터 남양주에 있는 어느 개농장 이야기가 시작된다. '냉장고 안에 눈도 못 뜬 새끼 강아지들이 켜켜이 쌓여 있었다.'라는 문장에 몸서리를 쳤다. 개소주 재료로 쓰인다는 것이었다. 약 50센티미터 높이의 지지대 위에 올라가 있는 '뜯장(개들이 배변을 하면 바닥면의 격자 구멍 사이로 똥오줌이 빠지는 구조)'에서 개들은 온갖 질병에 걸려 심각한 상태였다. 오히려 빨리 죽는 게 덜 고통스러울 정도라는 개농장의 개들. 내가 지금 읽는 것이 현실인지 소설인지 헷갈릴 만큼 사람들이 개에게 행하는 가혹한 행위는 상상 그 이상이었다.

길을 가다 펫숍의 개들을 보면 귀여움에 자연스럽게 멈춰 구경하곤 한다. 좋은 환경에서 자란 개일 것이라고 막연히 생각했다. 하지만 펫숍에 놓인 강아지들 대다수는 번식장에서 태어난 지 한 달도 되지 않은 새끼를 데리고 온 것이다. 엄연히 불법이다. 2개월 미만일 때 어미와 떨어진 강아지는 면역력이 약한 탓에 전염성 질병에 쉽게 노출된다. 우리나라에서 강아지를 판매하는 경로는 번식장-경매장-판매처(애견숍, 동물병원)이다. 농림축산식품부 통계에 따르면 번식장 규모를 1천여 곳 정도로 파악하고 있지만 동물단체는 3천여 곳으로 추정한다. 우리나라에 불법 번식장이 많은 이유는 적발되더라도 100만 원 이하의 벌금을 내기만 하면 되기 때문이다. 그래서 벌금을 물더라도 '최소한의 비용'으로 '최대한 빨리' 강아지를 밀어내는 것이 이익이다.

번식장의 모견은 평생 뜯장에서 새끼만 낳다가 죽음을 맞이한다. 1년에 두세 번 임신하고, 출산 과정 또한 비인륜적인 형태(전문의가 아닌 주인이 마취제를 맞추고 제왕절개해 장기를 마구잡이로 넣어 꿰맨다)로 행해진다. 잦은 출산으로 몸도 좋지 않고 스트레스까지 받은 모견에게 태어난 새끼 또한 건강하기는 어렵다.

유기견보호소도 개들에게는 임시로 머무는 장소일 뿐이다. 주인이나 입양자가 나타나지 않으면(유기동물 공고 기간 10일) 개들은 안락사 된다. 끊임없이 버려지는 동물을 감당할 여력이 없기 때문이다. 우리가 알고 있는 안락사는 최대한 고통을 덜고 죽음을 맞이하도록 하는 방법이지만 개의 경우에는 죽음의 방법일 뿐이다. 병이 들어 죽는 자연사와 살처분을 하는 안락사만이 있다. 개들의 안락사는 마취제 없이 독극물을 주입하여 고통을 고스란히 느끼며 죽을 수밖에 없다. 죽음마저도 편안하지 않은 개들의 마지막이 안타까웠다. 하지만 그보다 더 비참한 죽음을 맞이하는 곳이 있다. ‘쓸모없어진 개들의 하수처리장’이라고 말하는 식용 개를 팔고 있는 모란시장 이야기가 나온다.

사실, 나는 식용 개에 대해서는 중립적이었다. 어려서부터 봐온 개식용 문화에 익숙해져 있었던 탓이다. 이런 모호한 생각을 가진 나에게 책은 명확한 답을 내놓는다. 개식용 문화가 우리의 문화라고 말한다 해도 그 어떤 문화도 지속할 근거가 될 수는 없다. 시대에 따라 상황에 따라 문화는 달라질 수 있다고 말이다. 나는 어느덧 저자의 말에 연신 고개를 끄덕였다. 너무 무심한 채 살아왔음을 반성했다.

이 책은 모두에게 불편한 책일 수도 있다. 나 살기도 바쁜데 동물의 불편한 이야기쯤이야 몰라도 아무 지장 없다고 생각할 수 있다. 저자는 그것이 가장 경계해야 할 태도라고 말한다. 전부 아니면 전무라는 사고방식은 우리에게 일관성을 강요하기 때문이다. 그 일관성보다 더 중요한 것은 동기를 부여해 시작하고 개입하는 것임을 강조한다. 누군가는 그런다고 세상이 얼마나 바뀌겠느냐고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 내 작은 실행이 모든 행동의 시작이 된다고 믿고 싶다.

책을 읽는 내내 유기견보호소에 보냈던 개가 떠올라 힘겨웠다. 그 개는 어떻게 되었을까? 사실, 개를 보내고 얼마 후 이웃으로부터 놀라운 이야기를 들었다. 개 주인이 바로 옆 동네에 사는 사람인데 자신이 사는 아파트에 개를 유기했다는 것이다. 익숙한 곳이니 개는 아파트 주변을 서성거리

며 현관 입구에서 나오는 이들 중에 주인이 있을까 싶어 그렇게 기다렸던 것이다. 어떻게 그럴 수가 있지? 분노와 함께 다시 죄책감이 들었다.

지금도 ‘내가 잘 키울 수 있었을까?’ 하는 의구심은 여전히 든다. 하지만 다시 한 번 그런 일이 일어난다면 보호소에 보내지 못할 것 같다. 키우지 못하더라도 입양자를 찾는 노력은 할 것이다. 이제는 작은 실행이 필요한 이유를 알기 때문이다.

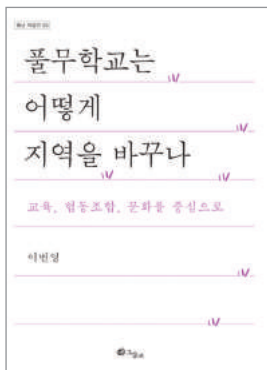
‘일만 하면 소, 공부만 하면 도깨비’

『풀무학교는 어떻게 지역을 바꾸나』

이변영 지음, 그물코, 2018

김영림

동작구 마을공동체지원센터
사무국장¹



마을 주민들이 작은 공화국을 이루며 사는 작은 농촌마을 흥동(행정구역으로 충청남도 홍성군 흥동면)에서는 ‘일만 하면 소, 공부만 하면 도깨비’, ‘참된 사람이 되려면 일과 공부를 함께 해야 한다’는 풀무학교의 기본 정신이 되는 소중한 가르침으로 ‘위대한 평민’을 기르고 있다.

『풀무학교는 어떻게 지역을 바꾸나 : 교육, 협동조합, 문화를 중심으로』는 제목처럼 올해로 개교 60주년을 맞은 풀무학교가 지역을 어떻게 바꿔왔는지 교육, 협동조합, 문화를 중심으로 서술하고 있다. 저자 이변영은 첫 장 ‘풀무학교와 지역’에서 풀무학교 설립자 이찬갑과 주옥로가 1958년 학교를 세우기까지의 과정과 풀무학교 교육의 이상을 실천하는 과정을 이야기한다. 특히 지역

1 필자는 마을 주민들과 도서관에서 함께 활동하며 마을공동체를 알게 되었다. 이후 부모 커뮤니티 활성화 지원사업을 통해 서울시 마을공동체사업에 참여하면서 주민에서 활동가, 그리고 중간지원조직의 단장, 지금은 공무원(동작구 마을공동체지원센터 사무국장)으로서 경험을 쌓고 있다. 글에 첨부된 사진들은 동작구 마을 활동 모습이다.



할머니 밥상 : 살림만 하던 할머니가 이웃들을 위한 마을 밥상을 차린다



공론장 : 모여서 떠들고 꿈꾸다

을 바꿀 수 있었던 풀무학교의 핵심을 제도와 형식을 배제하고 진리의 원형을 추구하는 무교회주의 신앙에서 찾고 있다. 우리나라에서 가장 앞서 협동조합, 유기농업, 귀농·귀촌 운동을 주도하고 최근에는 사회적경제와 녹색정치 운동을 적극 실천하는 등 세상을 바꾸려는 여러 새로운 실험의 원동력이 바로 여기에 있는 것이 아닌가 싶다.

두 번째 장 ‘협동조합 마을’에서는 풀무학교 개교 이듬해인 1959년에 문을 연 소비조합 구관장 이야기를 시작으로 풀무소비자생활협동조합이 탄생하기까지의 과정, 1969년 풀무학교 교실에서 창립총회로 시작한 풀무신용협동조합 이야기를 다룬다. 흥동에는 협동조합으로 운영하는 동네마실 ‘뜰’뿐만 아니라 도서관, 빵집, 농장 등 이웃과 어울려 살아가는 데 필요한 것들이 협동을 통해 갖춰져 있다. 사회적경제는 인간과 시장 그리고 기업을 이기심과 이타심으로 분리하는 것이 아니라 ‘사회성’과 ‘상호성’을 경제생활의 중심에 놓고 바라본다. 흥동의 사례에서 사회성과 상호성을 확인할 수 있었다.



꼬마농부교실 :
도시에서 안전한, 평등한,
건강한 먹거리를 기른다

세 번째 장 ‘앞서가는 문화’에서는 전국 최초의 지역 신문인 ‘홍성신문’ 창간을 이끌어낸 이야기를 생생하게 담아내고 있다. 2011년 ‘홍동밖밖도 서관’을 개관하기까지 풀무학교에서 힘을 기울인 독서 운동 과정, 풀무학교 학생들이 농사짓고 공부하며 쓴 ‘생활글’ 등 풀무학교 교육 문화의 일면도 담고 있다. 한편, 아침에는 “밝았습니다”, 낮에는 “밝았습니다”, 저녁에는 “고요합니다”라는 풀무학교의 인사는 그 인사말도 특이하지만 선생님과 제자, 선배와 후배 관계없이 누구나 먼저 머리를 숙이며 인사를 나누는 평등한 관계, 사회적 연대를 지향하는 문화가 일상에 그대로 담겨 있음을 보여준다.

3개의 장을 통해 홍동 지역의 뿌리를 이루는 풀무학교와 협동의 물줄기가 일상의 문화로 자리 잡고 있음을 느끼며 지금 내가 살고 있는 지역은 어떠한가를 반추해보게 된다. 요즘 아이들은 하루의 절반 이상을 학교에서 보낸다. 초중고를 비롯해 대학, 심지어 평생교육 기관에 이르기까지 우리는 요람에서 무덤, 아니 태교부터 시작한다면 엄마 뱃속부터 끊임없이 배우는 평생학습 시대를 살고 있다. 하지만 그 배움이 입시와 취업을 위한 교

육에 치중된 것은 안타깝다. 그래서 맹모삼천지교(孟母三遷之敎)가 인간의 성장에 있어서 그 환경의 중요함을 가리키는 의미임에도 불구하고 오늘날 생활의 대부분이 교육기관에서 이뤄지다보니 소위 명문으로 불리는 학교 주변으로 운집하는 일들을 빚댄 표현이 되고 말았다.

이에 대한 사회적 자각으로 마을 교육공동체 운동이 활발하게 이루어지는 한편, 혁신교육이라는 울타리 안에서 배움을 삶 속에서 경험하고 또 실천하려는 움직임이 활발하다.

이 활발한 움직임이 확장되고 지속가능하기 위해서는 경험과 실천의 장이 되는 삶의 터전인 마을에서 가르치고 마을에서 배우는 더불어 사는 삶, 즉 공동체에 대한 이야기가 끊임없이 흘러야 한다. 이러한 공동체는 어떻게 만들 수 있을까? 저자 이번영은 “누가 앞에서 이끌어주지 않아도 되는 자가 발전의 원동력”에서 그 힘을 찾았다. 풀무학교 교육을 받은 젊은 사람들의 귀환, 마을 주민들의 의식 변화 등 홍동마을은 농업에 뿌리를 내리고, 교육이라는 나무를 통해 공동체라는 꽃을 피우고 있다.

이 원동력이 비단 홍동만의 이야기는 아닐 것이다. 마을 축제와 크고 작은 공론장을 통해 서로의 의견을 나누고 민주적 의사결정을 학습한 이들이 지역 곳곳에서 생활의 관심사를 매개로 공동체를 만나고, 이웃의 아픔을 내 아픔으로 공감하기 시작하면서 내가 살고 있는 지역의 문제를 이웃과 함께 풀어가고 있다. 홍동에서는 조직에 앞서 개인을 움직였다. 내가 바뀌어야 비로소 세상이 바뀌기 때문이다.

지역의 긍정적 변화를 꿈꾸고 이를 준비하고 진행하는 이들에게 홍동마을의 사례는 좋은 길잡이가 될 것이다. 살아오면서 심장에 열정을 풀무질 해본 적이 있는가? 『풀무학교는 어떻게 지역을 바꾸나』를 읽는 내내 무쇠가 쓸모 있는 호미로 탈바꿈하듯 자가 발전의 풀무질을 해주었다.

공자는 ‘들은 것은 잊어버리고, 본 것은 기억하고, 직접 해본 것은 이해한다(聽卽振, 視卽記, 爲卽覺)’고 했다. 책장을 덮으며 누가 앞에서 이끌 필요 없이 마을로 다시 달려간다.

이주희
아이림협동조합
지원센터
국제부문 부문장

ECOOPE 프로젝트를 공유하기 위해 스페인에서 컨퍼런스가 개최되다

●●● 지난 6월, 이틀 동안 협동조합 기업가 정신 체험 ECOOPE, Entrepreneurial Cooperative Experience 프로젝트의 결과를 공유하는 컨퍼런스가 개최되어 유럽 전역의 학자, 교사, 실무자 및 학생들이 협동조합 교육에 대해 토론하는 장이 마련되었다. 스페인 산탄데르Santander에서 열린 이 행사는 ECOOPE 프로젝트를 통한 여러 활동의 결과를 공유하는 자리로 협동조합 기업가 정신 교육 프로그램의 우수 사례를 포함하여 ECOOPE를 통해 만들어진 여러 자료와 툴을 함께 공유하는 시간을 가졌다.

지난 2017년 5월 EU에서 30만 유로의 공동기금을 마련해 유럽 5개 국가에서 8개 기관이 참여한 ECOOPE 프로젝트는 협동조합 사업을 알리고, 청년 실업난이 심각한 국가에서 협동조합을 통해 청년들의 고용 문제를 개선하는 것에 목표를 두었다. 참여 기관으로는 스페인 산탄데르 국제기업가센터CISE, 이탈리아 협동조합 및 사회적경제 연구기관EURICSE, 영국 코퍼라티브 컬리지The Cooperative College, 포르투갈 포르토Porto 대학 정책 실험 및 평가 플랫폼PEEP, 핀란드 라펜란타Laappenranta 기술대학 등이 포함되어 있다.

ECOOPPE 프로젝트는 협동조합 교육 평가 틀을 마련하여 기업 교육 및 훈련 기관들이 지표를 통해 협동조합 기업 활동을 평가할 수 있도록 했다. 또한 관련 우수 사례를 발굴하여 협동조합 모델의 가치에 대한 인식을 높이고자 했으며, 중등 및 고등 교육기관을 위한 협동조합 훈련 프로그램을 설계하고 구현하는 것을 목표로 하고 있다. 설계된 프로그램은 스페인의 산업도시인 나론과 산탄데르 국제기업가센터에서 학생들을 대상으로 시범 프로그램으로 실시되었으며 컨퍼런스에서 그 내용이 공유되었다. 참가자들은 학생은 물론 일반인들이 협동조합 기업가 정신을 인식하도록 하는 것이 중요하다는 점을 강조하며, 협동조합 교육을 주류 교과과정의 일부로 도입하는 등 다양한 방법을 통해 보다 자연스럽게 가치를 전달하는 접근 방식에 대해 논의했다. 이 외에도 ILO의 협동조합국이 참여하여 협동조합 설립과 교육에 대한 프로젝트를 소개하며, 협동조합 사업 모델이 안정적인 동시에 경쟁력을 가지고 있으면서 양질의 일자리를 제공하고 있음을 강조했다. ECOOPPE의 교육 툴킷은 홈페이지에서 공개하고 있다.

ECOOPPE 교육 툴킷 및 컨퍼런스 발표 자료 : <http://youth.ecooppe.eu/>

영국 이스트오브잉글랜드 협동조합이 직원 교육으로 2년 연속 트레이닝 저널 어워드 후보에 오르다

●●● 1861년 설립된 영국의 이스트오브잉글랜드 The East of England 협동조합은 27만 5천여 명의 조합원 규모를 보이며, 130여 개 매장, 50곳의 우체국, 50곳의 장례식장 및 주유소 사업을 전개하고 있다. 약 4,500명의 직원 교육을 담당하고 있는 이 협동조합의 교육부서는 4명이라는 작은 규모와 적은 예산으로 협동조합 기업 안에 교육과 참여의 문화를 만들어내어 2017년 ‘트레이닝 저널 어워드 Training Journal Awards’의 ‘올해의 팀’ 부문에서

금상을, 매장의 점장 대상 노하우 리더십 프로그램이 ‘조직 발전 프로그램’ 부문에서 은상을 수상했다. 올해도 트레이닝 저널 어워드의 후보에 올라 연말 수상 결과를 기대하고 있다.

최근 몇 년간 이스트오브잉글랜드 협동조합은 강의 방식보다 직원들이 언제든지 접근 할 수 있는 맞춤형 온라인 플랫폼을 통한 학습에 중점을 두기 시작했다. 교육팀을 이끄는 스테판 플러리Stephen Flurrie는 “우리의 임무는 교실 밖에서 학습을 촉진하는 것”이라고 말한다. 그는 덧붙여 “아무도 ‘이번 달 교육 코스를 등록하러 간다’고 말하지 않는다. 협동조합의 내부 학습 및 개발팀은 이러한 문화적 변화를 지원할 방법을 모색하고 있다.”고 이야기했다.

이스트오브잉글랜드 협동조합은 E-러닝 소프트웨어 업체인 업스킬 피플 UpSkill People의 일부 학습 과정을 사용하여 다양한 사내 맞춤형 교육 과정을 마련했다. 짧고 간결한 콘텐츠에서 약 20분이 소요되는 학습 프로그램까지 기술, 기본 소통 능력, 사업상의 요구 사항 등 필요한 시점에서 즉각적으로 학습이 가능하도록 프로그램을 구성했다.

교육팀과 다른 사업부서와의 관계도 바뀌었다. 스테판 플러리는 “특정 필요에 대응하며 일방적으로 주문을 받는 관계에서 일종의 컨설턴트팀으로 변화했다. 특정 사업부서가 무엇을 성취하려 하는지, 이를 위해 실제 어떤 학습이 필요한지 조사한다.”고 말한다. 예를 들어 신선농산물 판매를 효과적으로 추진하려는 식품사업부의 교육 프로그램은 단순 교육이 아니라 핵심 성과를 이끌어낸다는 것의 의미는 무엇이며, 수익을 어떤 방식으로 늘리고자 하는지 확인하여 제공된다. 그 과정에서 3,500명의 직원들을 위한 전자학습 프로그램이 한 달 내 개발됐고, 해당 학습 과정은 수익 증가(약 5%)에 도움이 되었다.

이스트오브잉글랜드 협동조합은 최근 에너지요금 취급 규정을 변경하여 16세 이하 판매를 금지했다. 변경된 규정을 즉각적으로 직원들에게 전달해야 했는데, 직원 휴게실에 부착한 포스터의 QR 코드를 스캔하여 휴대

전화에서 바로 변경된 규정을 확인할 수 있도록 하는 전자학습 모듈을 개발했다. 변경사항을 바로 확인할 수 있었던 전자학습 모듈은 신뢰와 시의성 양 측면에서 모두 긍정적인 평가를 얻었다.

이스트오브잉글랜드 협동조합은 매장 직원들을 위한 컴퓨터를 설치한 최초의 협동조합 중 한 곳으로, 지난 5년간은 개별 직원 각자의 모바일 기기 등을 통해 학습에 참여할 수 있도록 유도해왔다. 전통적인 교육이 여전히 제공되지만, 강의식 교육에서도 최신 기술을 사용한다. “필요한 때 배울 수 있는 환경을 만드는 것이 중요하다. 교육을 현장에서 바로 실행할 수 있도록 하는 것이다. 초기 화재, 안전 관련 준법 교육에서 시작한 교육 콘텐츠는 이제 자기계발에 대한 내용으로 확대되고 있으며 개인의 전자기기에서 손쉽게 역량을 개발할 수 있게 한다.”고 스테판 플러리는 말한다. 초반 온라인 학습을 시작했을 때의 접속률은 46%였으나 현재는 85%까지 성장했다.

한편 이스트오브잉글랜드 협동조합은 ‘치매 친화적 이니셔티브(Dementia Friendly Initiative)’의 일환으로 3,000명의 직원들이 관련 교육을 받았으며, 이러한 공헌을 인정받아 2016년 베테 소사이어티 어워즈(Better Society Awards)에서 ‘직원 교육상’을 수상하기도 했다.

이스트오브잉글랜드 협동조합 : <https://www.eastofengland.coop/>

사회적경제 조직들은 보다 나은 삶을 꿈꾸며 사람의 가치를 우위에 두고 각자의 미션을 수행합니다. 불평등과 빈부 격차, 환경 파괴 등 커다란 사회문제의 대안을 찾는 사회적경제 조직의 의미가 강조되고 있지만, 막상 사회적경제 조직이 추구하는 본질은 너무나 당연해 무심코 지나치는 것에 있지 않을까 생각합니다. 예를 들면, 마음 맞는 사람들과 옹기종기 둘러앉아 여유로움을 즐기며 밥 한 끼를 즐기며 나누는 시간과 공간, 그 자체 말이죠. 가족의 또 다른 이름은 식구(食口)입니다. 밥 식(食) 자에 입 구(口) 자를 쓰는 식구는 말 그대로 함께 둘러앉아 밥을 먹는 사람들을 이야기합니다. 보다 나은 삶을 꿈꾼다는 것은 어쩌면 사람들과 따뜻한 밥 한 끼 나누는 여유와 정다움이 있는 삶을 의미하는 것이 아닐까요? 사회적경제 조직이 만들어가는 식구는 어떤 모습일까요? 안심하고 먹을 수 있는 맛있는 먹거리로 사람들의 식도락을 책임지고, 또 청년들의 안정적인 일자리를 만들어가는 사회적경제 조직을 통해 그 모습을 살짝 엿보려 합니다.

‘맛있는’ 일자리

사회적기업 ‘자리(주)’

‘자리^{ZARI}’는 빈곤, 가족 폭력 등으로 가족과 학교에서 멀어진 위기청소년의 자립을 돕는 사회적기업입니다. ‘자리’는 위기청소년에게 바리스타 교육을 무료로 제공하는 한편 ‘자리’가 운영하는 카페에서 일할 수 있도록 일 자리를 제공해 자립의 기반을 차근차근 다져갈 수 있도록 합니다. 커피라는 친근한 소재를 통해 위기청소년에게 꿈자리, 일자리, 보금자리를 만들어가고 있죠. 청소년들이 스스로 해결할 수 없는 상황과 환경에서 고립되어 좌절하지 않도록 ‘자리’는 든든한 식구가 되고 있습니다. 2013년 서울시 예비사회적기업 지정을 거쳐 2016년 사회적기업으로 인증 받은 ‘자리’는 작



년 베트남 법인을 설립하고 온라인 쇼핑몰을 오픈하는 등 지속적으로 성장하고 있습니다. 이러한 성장을 발판으로 설립 초기 교육에만 집중했던 ‘자리’의 프로그램이 일자리와 주거 공간 마련으로까지 나아갈 수 있었습니다.

오늘날 청년이 겪는 현실의 문제는 간단하지 않습니다. 청년의 삶에 활력을 불어넣고 안정성을 가져올 수 있는 좁은 문은 누구에게나 활짝 열려 있지 않습니다. 취약계층의 경우 그러한 출발의 기회를 갖는 것부터 쉽지 않습니다. 이들이 기회를 갖고 도전할 수 있도록 응원하는 ‘자리’는 위기청소년의 또 다른 식구가 되기를 원합니다. ‘자리’에서 달콤 씹싸름한 커피 한 잔과 함께 청년의 설 자리를 응원해보는 것은 어떨까요.

▷ 보다 자세한 내용은 자리(주) 홈페이지
(<https://www.zaricompany.com>)를 참고하세요.

사회적기업 ‘소풍가는 고양이’

‘소풍가는 고양이’는 (주)연금술사에서 2011년부터 청년, 청소년이 중심이 되어 도시락 배달 사업을 기반으로 사업을 시작해 현재 도시락 및 케이터



링 전문 업체로 성장한 사회적기업입니다. (주)연금술사는 청(소)년, 그리고 어른이 함께 협동을 통해 ‘일과 배움’으로 자신의 삶을 꾸려나갈 수 있도록 하는 일터이자 공동체라고 할 수 있습니다. 대학에 가지 않은 청(소)년들이 어른들과 함께 사업을 꾸려나가며 그 안에서 작은 성취를 쌓아갑니다. 배움과 일과 생활이 함께 어우러진 ‘소풍가는 고양이’는 이들에게 일터이자 배움터이며 또 다른 식구들을 만나는 공간입니다.

온 가족이 둘러앉아 밥 한 끼 먹는 것이 쉽지 않은 바쁜 요즘이지만, ‘소풍가는 고양이’의 구성원들은 밥을 먹으면서 소통한다고 합니다. 일상에서 즐기는 작

은 소풍을 슬로건으로 둔 ‘소풍가는 고양이’의 가치가 담겨 있는 소통 방식이라고나 할까요? 안정적인 일자리, 그 자체를 위한 일이 아니라 자신의 삶을 꾸려가는 과정 속에서의 일, 그리고 사람들과의 관계 속에서 만들어지는 책임감, 주체의식 등을 배움을 통해 쌓아가는 ‘소풍가는 고양이’는 학벌, 학력 중심 사회에서 새로운 진로를 모색하는 청년들과 어울리며 나아갑니다. 도마 위를 비행하는 경쾌한 칼질 소리, 뜨거운 불 위에서 달궈지는 재료들의 고소한 냄새가 여기까지 전달되지 않나요? 오늘은 ‘소풍가는 고양이’와 함께 일상의 작은 소풍을 떠나볼까요?

▷ 보다 자세한 내용은 (주)연금술사-소풍가는 고양이 홈페이지 (<http://picniccat.com>)를 참고하세요.

생협평론 2010 겨울(창간호)

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

— 정원자(iCOOP협동조합연구소 사무국장)

유럽의 윤리적 소비

— 이의남(iCOOP고양생협 이사)

[창간 특집 좌담]

윤리적 소비는 생산, 소비, 노동 모두를 고려한다

— 김아영, 김미영, 송정임, 우분주

생협평론 2011 봄(2호)

특집

경쟁의 생산에서 협동의 생산으로

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

— 권영근(생명창고·지역순환형 사회형성추진운동협의회 상임대표)

한국 농업의 위기와 협동조합의 과제

— 정은미(한국농촌경제연구원)

협동과 상생의 대안 만들기

: 배추과동을 통해 생각해보는 생협운동의 비전

— 허현중(지역재단 기획이사)

아이쿱은 왜 생산의 문제를 고민하는가?

— 신성식(아이쿱생협 생산법인 경영대표)

[좌담]

생산자들에게 듣는다 : 한국농업현실과 아이쿱 생산정책

— 김진원, 박석원, 오미예, 유재흠, 주정산

생협평론 2011 여름(3호)

특집

협동조합 제대로 이해하기

협동조합이란? : 경제학적으로 이해하기

— 정태인(새로운사회를여는연구원 원장)

신뢰의 생산이 협동조합의 본성

— 정찬율(친환경유기식품유통인증협회 사무국장)

왜 협동조합은 규모 확대 문제에 더 민감한가

— 장종익(연세대 경제연구소 객원연구위원)

일본 생협이 직면한 과제와 조합원 참여 시스템

(日本の生協が直面する課題と組合員の参加システム)

— 丸山茂樹(JC総合研究所、客員研究員) / 번역: 김연숙(아이쿱협동조합연구소)

[좌담]

생협, 규모가 커지면 협동조합 정신이 훼손될까?

— 김영숙, 이금자, 이필규, 김아영

생협평론 2011 가을(4호)

특집

복지사회, 협동과 참여

복지국가운동과 협동조합운동

— 정승일(복지국가소사이어티 정책위원)

복지사회의 이행전략으로써 사회적 경제의 가능성에 관한 탐색

— 장원봉(성공회대학교 사회적기업연구센터 연구교수)

협동조합운동과 복지

— 김형미(메이지대학원 정치학과 박사과정)

선수금 운동으로 자본을 조달하는 협동조합 경제

— 오항식(아이쿱생협연합회 사무처장)

[좌담]

협동과 참여, 그리고 복지

— 권순실, 김민정, 이미연, 장남희, 김아영

생협평론 2011 겨울(5호)

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 만들기과 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)

[좌담]

지역 활동가들이 보는 협동조합의 나눔 활동

— 김이창, 이진홍, 이혜정, 정경섭, 김아영

생협평론 2012 봄(6호)

특집

민주주의와 협동조합

민주주의 발전에서 협동조합의 역할

— 정태인(새로운 사회를 여는 연구원 원장)

민주주의를 훈련시켜온 유럽의 협동조합들

— 정원각(아이쿱협동조합연구소 사무국장)

유럽의 협동조합기업 : 경제민주화 구현 현장

— 김현대(한겨레 선임기자)

일본의 협동조합 민주주의 : 그 성과와 과제

(日本における協同組合民主主義 : その成果と課)

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

1970년대 한국 협동조합의 민주주의 지향성

— 신철영(아이쿱소비자활동연합회 친환경유기식품클러스터추진위원회 집행위원장)

[좌담]

협동조합이 민주주의를 말하다

— 신종철, 안상연, 오귀복, 이화수, 홍준호, 김아영

특집

세계의 협동조합

주택협동조합의 개념과 역사 그리고 시사점

—기노채(아틀리에 대표이사, 주택건설협동조합준비모임 대표)

지역사회와 함께하는 열린 협동조합 : 사회적협동조합

—김신양(한국사회적경제연구회 부회장)

노동자협동조합운동의 역사와 한국에서의 전망과 과제

—김성오(아이쿱협동조합연구소 연구위원)

소비협동조합의 과제와 대안

—전형수(대구대학교 경제학과 교수)

신용조합과 협동조합은행

—김창진(성공회대학교 사회과학부 교수)

생산자협동조합의 생성과 진화

—장종익(한신대학교 글로벌협력대학 교수)

[특별기고]

살아 있는 역사

: 50년 전, 영국 북서부의 협동조합 매장 근무를 추억하며

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

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

[좌담]

새로운 협동을 모색하는 협동조합들

—국태봉, 김일섭, 석승익, 조성돈, 김아영

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)

[좌담]

협동조합에 대한 세간의 관심과 기대, 어떠세요?

—권미옥, 김현동, 박주희, 서재교, 김아영

생협평론 2012 겨울(9호)

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 데갈맹신헤

—장종익(한신대학교 글로벌협력대학)

[좌담]

한국 생협의 자본 조달 현실

—기노채, 김대훈, 민영, 조향숙, 김아영

생협평론 2013 봄(10호)

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 쿠퍼티스 경영이사)

[좌담]

협동조합 생태계, 이렇게 만들어가야 한다

—김동준, 송주희, 유창복, 이대중, 장은성, 조우석, 손범규

생협평론 2013 여름(11호)

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)

[좌담]

한국 생협법의 조합원 외 이용금지 조항, 어떻게 볼 것인가

—김보라, 김창근, 문보경, 박은경, 김형미

생협평론 2013 가을(12호)

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)

[좌담]

정부의 협동조합 지원, 어디까지가 바람직한가?

—강원구, 박봉희, 손낙구, 정원각, 이향숙

생협평론 2013 겨울(13호)

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 돌아보면서 나아가기

—김동준(성공회대 대학원 협동조합경영학과 연구교수)

토론에 대한 발제자 의견

—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)

[좌담]

활동가 입장에서 바라 본 “협동조합 다시 생각하기”

—김순희, 정설경, 정현화, 손범규

생협평론 2014 봄(14호)

특집

바람직한 사회적 경제 모델 찾기

사회적 경제와 협동조합운동

—장원봉(사회투자지원재단 상임이사)

사회적 경제의 현실과 협동조합운동의 방향

—하승우(플뿌리자치연구소 이음 연구위원)

사회적 경제를 통한 지역 경제 개발

—김성기(사회적 협동조합 SE EMPOWER 이사장)

한국 사회적 경제의 주요 이슈와 과제

—김영식(서울사회적경제네트워크 사무국장)

[좌담]

사회적 경제, 어떤 모델이 바람직한가

—김재경, 양현준, 윤호중, 이이재, 김형미

생협평론 2014 여름(15호)

특집

한국사회 친환경농산물의 현실

지속가능한 친환경농업의 현황과 전망 : 정책 및 제도를 중심으로

—최동근(환경농업단체연합회 사무총장)

한국 친환경농산물의 조명 : 생산·시장·소비 측면에서

—김창길(한국농촌경제연구원 선임연구위원)

iCOOP생협 친환경농산물 수급 시스템

—신신일(아이쿱인증센터), 허미영(아이쿱농산)

순환과 공생의 지역공동체를 만들어가는 옥천 이야기

—권단(옥천순환경제공동체 운영위원장)

[좌담]

친환경농산물 생산자들이 들려주는 현장 이야기

—김근호, 임영택, 주정산, 홍진희, 이향숙

생협평론 2014 가을(16호)

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)

[좌담]

학교협동조합, 그 현장의 소리

—강연수, 김민성, 김현미, 박선휘, 황성경, 지민진

특집

한국협동조합의 성장통

이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제

— 김대훈 (iCOOP협동조합지원센터 이사)

반겨야 할 역설, 협동조합의 민주적 거버넌스

— 윤주일 (쿠팡협동조합 이사)

협동조합은 좋은 일자리인가

— 강민수 (콤플렉스협동조합대표)

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)

[좌담]

소비자협동조합의 거버넌스와 노동의 실제

— 김정희, 이선경, 한금희, 손범규

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)

[좌담]

협동조합기본법 2년, 우리 마을 어떻게 바꾸고 있나?

— 김정원, 유영우, 이석우, 정원오, 김형미, 김현대

생협평론 2015 여름(19호)

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)

[좌담]

협동조합을 만난 청년들, 위기도 행복도 서로 함께

—김진희, 임소라, 조한솔, 김지만

생협평론 2015 가을(20호)

특집

사회적경제와 행복한 지역 만들기

사회적경제, 지역 발전의 대안인가?

—김기태(한국협동조합연구소 소장)

마을과 경제

—유창복(서울시마을공동체종합지원센터장)

사회 혁신에 기반한 지역 발전 : 캐나다 퀘벡의 사례

—정준호(강원대학교 교수)

혁신적 협동조합과 지역 만들기 : 구레자연드림파크 사례

—정태인(칼폴라니사회경제연구소 소장)

젠트리피케이션, 사회적경제로 핵심을 짚어내자

—전은호(사회주택협회 사무국장)

[좌담]

임대업이 꿈인 나라의 젠트리피케이션 현상, 누구의 문제인가?

—안진걸, 김남균, 선민, 위성남

생협평론 2015 겨울(21호)

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)

[좌담]

비판은 약으로 삼고, 오해는 풀어가며

—박란희, 이현숙, 장승권, 최혁진, 김기태

생협평론 2016 봄(22호)

특집

협동조합으로서의 농협

협동조합의 관점에서 본 농협의 역사

—박성재(순천대학교 초빙교수)

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)

[좌담]

농협에 기대하는 변화, 그리고 농협과 생협의 협동

—장민기, 정기석, 조성규, 조현선, 유재흠

생협평론 2016 여름(23호)

특집

협동조합과 혁신

협동조합은 사회혁신이다

—이일영(한신대 경제학과 교수)

대안 조직으로서의 협동조합과 혁신의 과제

—김동준(성공회대 경영학부 연구교수)

노동자소유기업, 일터를 혁신하고 사회를 혁신하다

—김환신(안산아이쿱생협 이사)

학교협동조합, 학교를 혁신하다

—주수원(한겨레경제사회연구원 정책위원)

[좌담]

협동조합, 혁신의 DNA를 찾아서

—김대훈, 김아영, 김홍길, 서종식, 정경섭

생협평론 2016 가을(24호)

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)

[좌담]

협동조합, 프랜차이즈를 만나다

—김현, 박승룡, 이우용, 박찬선, 강민수

생협평론 2016 겨울(25호)

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)

[좌담]

조합원의 눈으로 노후를 꿈꿔보다

—김미선, 김종희, 우미숙, 추경숙, 김형미

특집

불안의 시대, 협동조합은 좋은 일자리를 창출하는가?

인공지능과 새로운 산업혁명 시대, 인간의 길

—구본권(사람과디지털연구소 소장)

인간 존중의 조직 문화는 가능한가?

—최동석(최동석인사조직연구소 소장)

협동조합의 고용 실태와 과제 : 충남지역을 중심으로

—이홍택(충남연구원 사회경제연구센터 전임연구원)

‘재미’있는 일하기, 협동조합에서는 가능한가요?

—제현주(협동조합 롤링다이스 조합원)

[좌담]

협동조합은 좋은 일자리에 대한 필요와 열망을

어떻게 채워줄 수 있을까?

—김신경, 마성균, 백희원, 서종식, 최혁진

특집

새 정부에 건네는 사회적경제의 제안

‘모두가 행복한 나라’와 사회적경제 발전을 위해

국가는 무엇을 해야 하는가

—이병학(한국사회적경제연대회의 전 집행위원장)

사회적기업 법제도 분석과 개선 방안

—김혜원(한국교원대학교 교수)

협동조합 활성화를 위한 제도 및 정책 분석과 개선 방안

—장종익(한신대학교 사회혁신경영대학원 교수)

동료 시민과 새 정부에 건네는 사회적경제 현장의 목소리

· <청년> 청년이 웃을 수 있는 지속가능한 사회를 바라며

—조금득(한국사회적경제연대회의 사무국장)

· <시니어> 장년층 인생 후반의 새로운 가능성, 사회적경제

—김만희(서울시50플러스재단 일자리사업 본부장)

· <여성> 페미니즘 관점으로 본 사회적경제의 평가와 과제

—오김현주(마포공동체경제네트워크 모아 공동대표)

[좌담]

사회적경제 정책 실행을 위한 첫 걸음

—김대훈, 김영배, 김인선, 송경용, 서형수

특집

사회적경제와 노동조합의 만남

협동조합운동과 노동조합운동 : 연대와 협력의 가능성 탐구

— 김성오 (한국협동조합창업경영지원센터 이사장)

노동조합과 사회연대경제의 상생 : 캐나다 퀘벡의 사례

— 김창진 (성공회대학교 사회과학부·사회적경제대학원 교수)

노동조합과 사회적경제의 협력

— 황선자 (한국노총중앙연구원 선임연구위원)

노동조합과 협동조합, 따로 또 같이

— 박경숙 (순천광장신문 시민기자), 이종관 (순천광장신문 편집장)

평화시장의 모범업체

— 김민수 (청년유니온 위원장)

[좌담]

노동운동과 사회적경제는 왜 함께하려 하는가?

— 박강태, 이희수, 조준호, 한석호, 송경용

특집

사회적경제와 자원봉사 활동

사회적경제 기반으로서의 사회적 참여

— 김종걸 (한양대학교 글로벌사회적경제학과 교수)

사회적경제와 자원봉사

— 곽형모 (한국자원봉사문화 교육위원장)

생협의 주인으로서 조합원 활동

— 안인숙 (한국사회적경제연대회의 집행위원장·전 행복중심생협연합회 회장)

투명하나 충분한 그림자 : 생협 여성 활동가들의 노동을 생각하다

— 임정은 (강서아이쿱생협 조합원)

조합원의 자부심, 아이쿱 자원봉사

— 이순옥 (아이쿱소비자활동연합회 자치국장)

[좌담]

열정페이와 자원봉사 사이에서

— 김기민, 김수화, 민선영, 박준구, 손홍택, 박범용

특집

위험사회에서 안전사회로

문재인 정부 재난안전관리 정책의 주요 이슈와 우선 추진 과제

—최호진(한국행정연구원 선임연구위원)

자조(自助)와 공조(公助)로 쌓는 일본의 재난 대비

—편용우(전주대학교 일본언어문화학과 교수)

세월호 참사 이후 지역공동체 회복 실천 경험

—임남희(안산선부종합사회복지관 부설 힐링센터0416쉼과힘 사무국장)

지역사회와 사회적경제는 재난에 어떻게 응답하는가?

—박선하(한겨레경제사회연구원 시민경제센터 연구원)

전 세계 협동조합이 난민 끌어안는다

—김현대(한겨레 기자)

안전을 우리 생활공간으로 가져온 사회적경제

—조현경(한겨레경제사회연구원 시민경제센터장)

특집

순환과 회복의 경제

쓰레기 대란, 해법은 무엇인가?

—홍수열(자원순환사회경제연구소 소장)

지구 환경과 소비자생활협동조합 : 상생의 관계 맺기

—윤숙희(가자가지살롱협동조합 이사)

지속가능한 사회를 위한 한살림의 실천

—유현실(한살림고양파주 이사장)

지구를 살리고 인류를 살리는 사회적경제

—김경하(더나은미래 부편집장)

과학기술에 '인간의 얼굴'을 새기기

—강양구(지식큐레이터)

생태문명으로의 전환과 사회적경제

—정진화(한신대학교 경제학과 교수)

[좌담]

환경문제 해결을 위한 사회적경제의 한걸음

: 시민 데이터로부터 시작되는 변화

—김성경, 김신범, 오창길, 윤성미, 이경재, 김형미

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 위커즈 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 | 엄찬희 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』
_____와카즈키 타케유키 저 | 이은선 옮김
- 14 2013 『살아 숨쉬는 마을 만들기』
_____니시무라 이치로 저 | 번역모임 연리지 옮김
- 15 2013 『로치테일 공정선구자 협동조합 역사와 사람들』
_____조지 제이콥 홀리요크 저 | 정광민 옮김
- 16 2013 『협동조합 운영 사례집』
_____서울특별시

- 17 2013 『진짜 가격은 얼마인가요(2013)』(E-Book)
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 18 2014 『진짜 가격은 얼마인가요(2014)』(E-Book)
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 19 2014 『협동조합 키워드 작은 사전』
____김기태, 김형미, 신명호, 장종익, 정병호 외
- 20 2014 『협동과 연대의 인문학』
____김창진 편저
- 21 2015 『iCOOP생협 2015년 입문협동조합』
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 22 2015 『사람을 탐하다 : 협동조합 역사에서 살아온 그 사람을 탐하다』
____인물탐구동아리 '사탐' 저
- 23 2015 『스웨덴에서 협동조합을 배우다』
____아너스 오르네 저 | 이수경 옮김
- 24 2015 『21세기의 협동조합 : 레이들로보고서』
____A.F. 레이들로 저 | 염찬희 옮김
- 25 2015 『영국 협동조합의 한 세기』
____G.D.H. 코울 저 | 정광민 옮김
- 26 2016 『iCOOP생협 2016년 입문협동조합』
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 27 2016 『아이쿱 사람들 : 협동조합의 문을 열다』
____차형석 지음 | 아이쿱협동조합연구소 엮음
- 28 2017 『로버트 오언 : 산업혁명기, 협동의 공동체를 건설한 사회혁신가』
____G.D.H. 콜 저 | 홍기빈 옮김
- 29 2017 『기업 소유권의 진화』
____헨리 한스만 저 | 박주희 옮김
- 30 2018 『스무살 아이쿱 : 협동하는 사람들의 가치와 실천』
____아이쿱협동조합연구소 엮음

연구보고서(일반)

No.	발행년도	시리즈명	제목/ 저자 및 역자
1	2007	연구보고 2007	『생활협동조합조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사 보고서 : 한국생활연합회 소속 조합원을 중심으로』 ____ 김주숙·김성오·정원각
2	2009	연구보고 2009	『2009년 iCOOP생협 활동가 의식조사 보고서』 ____ 김아영·정원각·이향숙
3	2010	연구보고 2010-1	『협동조합과 지역사회 : 생협운동을 중심으로』 ____ 염찬희·엄은희·이선옥
4	2010	연구보고 2010-2	『소비자생활협동조합 연합회의 공제조합운영에 관한 연구』 ____ 장원봉·하승우·임동현
5	2010	연구보고 2010-3	『생협밸리 커뮤니티 디자인 연구』 ____ 김찬호
6	2010	연구보고 2010-4	『2009 iCOOP생협조합원의 소비자생활과 의식에 관한 조사』 ____ 염찬희
7	2011	연구보고 2011-1	『아이쿱생협의 교육현황, 그리고 교육효과 및 만족도에 대한 연구』 ____ 정해진
8	2011	연구보고 2011-2	『친환경농업의 육성을 위한 지자체와 소비자생활협동조합의 협력방안』 ____ 장종익·김아영
9	2011	번역서 2011-1	『일본공익재단법인생협총합연구소 리포트 No.62 : 위기에 대응하는 외국생협—영국 이탈리아 스위스 스웨덴생협—의 동향』 ____ 김연숙·이주희·정화령
10	2011	번역서 2011-2	『일본공익재단법인생협총합연구소 리포트 No.64 : 협동조합의 출자금, 자본회계 문제』 ____ 김연숙·이주희·정화령
11	2012	기획연구과제 2012-1	『유럽 주요 국가 소비자협동조합의 성패요인 분석에 관한 연구』 ____ 장종익
12	2013	기획연구과제 2013-1	『지대(地代)가 친환경농업에 미치는 영향』 ____ 장상환
13	2013	기획연구과제 2013-2	『2012 아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____ 염찬희·손범규·지민진

- 14 2013 기획연구과제 2013-3 『생협의 사회 가치 : 아이쿱생협을 대상으로』
____이향숙·지민진
- 15 2013 생활과 동향 1 『한국소비자원, 「2013 한국의소비생활 지표」 발표』
____지민진
- 16 2014 생활과 동향 2014-1 『윤리적 소비 속, 업사이클링(Upcycling) 다시 생각하기』
____손범규
- 17 2014 생활과 동향 2014-2 『일본의 유기농업인증제도의 시사점 : 참가형 인증시스템의 의의』
____지민진
- 18 2014 생활과 동향 2014-3 『밀레니엄세대에 동기 부여하기 : 아이쿱생협의 20대 직원의 특성을 중심으로』
____손범규
- 19 2014 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』
____엄은희
- 22 2014 기획연구과제 2014-2 『생협의 사회가치 2014 아이쿱생협을 대상으로』
____이향숙·이문희
- 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·이예나
- 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 : 아이
쿱생협의 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
- 35 2017 기획연구과제 2017-1 『한국 협동조합 법제도 개선 연구 1』
____협동조합 제도개선연구회
- 36 2017 흐름을 읽다 2-01 『소비, 그리고 쉼(休)』
____지민진
- 37 2017 흐름을 읽다 2-02 『생활동향연구, 2017. 6』
____지민진
- 38 2017 흐름을 읽다 2-03 『생활동향연구, 2017. 7』
____지민진
- 39 2017 흐름을 읽다 2-04 『생활동향연구, 2017. 8』
____지민진
- 40 2017 흐름을 읽다 2-05 『생활동향연구, 2017. 9·10』
____지민진
- 41 2017 흐름을 읽다 2-06 『생활동향연구, 2017. 11·12』
____지민진
- 42 2017 기획연구과제 2017-2 『GMO 없는 사료 도입에 관한 일고찰 : 생협 사례를
중심으로』
____이향숙
- 43 2017 흐름을 읽다 2-07 『경기와 일상의 괴리 : ‘나’를 찾는 소비』
____지민진
- 44 2017 기획연구과제 2017-3 『아이쿱생협의 공급망 품질관리 개선을 위한 탐색적
연구』
____박상선·권영기
- 45 2018 I,B 2018-01 『소비자 알권리와 GMO 표시제 이슈브리프 1 : 한국
GMO 보급 및 표시제 현황』
____(재)아이쿱협동조합연구소

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	『고양과주아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____손범규·신효진
4	2016	양천구 기획 연구	『양천구 사회적경제 인적 자원 조사』 ____이향숙·김경아

연구보고서(아이쿱 해외 협동조합 연구동향)

No.	발행년도	시리즈 번호	제목/ 번역자
1	2012	2012-2	『미국 협동조합 현황(1)』 ____이경수
2	2013	8-2	『지역사회 만들기와 생협』 ____이경수
3	2013	9-3	『지역복지·어르신복지와 생협의 역할 (地域福祉・高地域福祉と生協の役割)』 ____이경수
4	2013	10-1	『푸드 데저트 문제와 지역 커뮤니티』 ____이경수
5	2013	10-2	『전업주부는 앞으로 어떻게 될 것인가』 ____이경수
6	2013	13	『대규모 협동조합, 공제조합의 조합원 거버넌스 참여 : 코퍼라티브 그룹 형성평가』 ____이경수
7	2014	2014-13	『이론』『사례』『거버넌스』 ____이경수
8	2015	2015-2	『밤대서양무역투자동반자협정과 식품 : 소비자협동조합의 시각』 ____이경수

9	2015	2015-3	『2014 아이쿱해외협동조합연구동향 모음집』 ____이경수
10	2015	2015-4	『기후변화와 소비자협동조합 : 도전에 앞서 나가기』 ____이경수
11	2015	2015-12	『지속가능발전 개발재원과 사회연대금융의 역할』 ____이경수
12	2016	2016-01	『핀란드 S그룹 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 1-7』 ____이경수
13	2016	2016-02	『스페인 바르셀로나 시의 사회적연대경제의 현황』 ____이경수
14	2017	2017-02	『바르셀로나 시청의 사회적연대경제 추진 정책』 ____히로타 야스유키 지음, 이향숙 번역
15	2017	2017-03	『이탈리아 소비자협동조합 탐구 : 2016 아이쿱해외협동조합 연구동향 모음집』 ____이경수
16	2017	2017-09	『사람 중심의 일터 : 사회 혁신 생태계 몬드라곤 사례연구 : 몬드라곤의 경영 탐구 5』 ____윤길순
17	2017	2018-01	『몬드라곤의 경영 탐구 모음집』 ____윤길순
18	2018	2018-02	『유럽소비자협동조합연합회 : 유로쿱의 활동과 정책』 ____가지가지살롱협동조합
19	2018	2018-03	『유럽소비자협동조합연합회 : 유로쿱의 활동과 정책 2』 ____가지가지살롱협동조합

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.

구 독 료

- 1년 구독료 : 10,000원

입 금 안 내

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

기 타

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

전화 02-2060-1373

이메일 icoop-institute@hanmail.net