2019
봄

생협평론

34

계간
『생협평론』
2019 봄
34호

차 례

길잡이

긴 호흡, 낮은 자세로 4
—김찬호(편집위원장)

특집

사회적경제와 세대교체

[좌담]

세대 갈등을 넘어서는 세대교체, 이렇게 생각한다 14

강성균 우윤식 윤하나 오윤덕 황명연

사회적경제 영역에서 청년 리더로 활동하기 37
—김진아(대학생협연합회 이사장)

농협 세대교체의 현 주소와 농민 협동조합의 미래 53
—이상길(한국농어민신문 논설위원 · 농정전문기자)

새로운 소비자운동을 위한 아이쿱 리더십의 과제 68
—김현숙(사천아이쿱 이사장), 정설경(동작서초아이쿱 조합원)

생협의 세대교체는 어떻게 가능할까? 85
—위성남(전 마포시민협력플랫폼 대표, 전 성미산마을 대표)

이슈

플랫폼 기업의 '독점', 협동조합이 대안이 될 수 있다 100
—장종익(한신대학교 사회혁신경영대학원 교수)

개정 강사법과 강사의 교원 지위 111
—홍영경(한국비정규교수노동조합 성공회대분회장)

김정은 정권의 경제개발 정책과 남북 협력 120
—김영희(한국산업은행 선임연구위원)

돌발 논문

한국 생협, 어떤 미래를 만들어갈 것인가? (2) 132
— 김대훈(아이쿱협동조합지원센터 센터장)

사회적경제의 인재상 142
— 박봉희(한국사회적경제연대회의 교육위원장)

생협 줌 인
zoom in

기념촬영 2032 154
— 김성광(한겨레 기자)

기획 연재

협동조합, 하마터면 모르고 할 뻔했다

협동조합 감사, 조직의 오작동을 막는 활동 156
— 김현하(아이쿱협동조합지원센터 정책기획부문)

주요 개념 길라잡이

커먼즈(Commons) 167
— 정기황(사단법인 문화도시연구소 소장, 경의선공유지시민행동 공동대표)

서평

위기를 돌파하는 시나리오라니! 174
: 드미트리 오를로프, 『붕괴의 다섯 단계』
— 김형미(재단법인 아이쿱협동조합연구소 소장)

다른 세대의 경험과 관점의 조화가 필요한 때 178
: 프랜시스 쿤로이더 외, 『세대를 뛰어넘어 함께 일하기』
— 우미숙(모심과살림연구소 이사)

협동조합 소식

청년과 함께하는 협동조합 182
— 이주희(아이쿱협동조합지원센터 국제부문 부문장)

정기구독 안내 212
『생협평론』 과월호 목차 186
아이쿱협동조합연구소 발행물 목록 202

생협평론

계간 2019년 봄 제34호 **펴낸날** 2019년 3월 20일 **펴낸이** 윤유진 **편집위원** 김아영 김현대 김현숙 박범용 우미숙 정설경 조금득 조현경 주세운 황명연 **편집위원장** 김찬호 **편집간사** 신효진 **펴낸곳** (재)iCOOP협동조합연구소 **등록번호** 구로, 바 00038 **등록일** 2016년 4월 5일 **주소** 07317 서울시 영등포구 영등포로62길 1, 1층 **전화** 02-2060-1373
이메일 icoop-institute@hanmail.net **디자인편집** 잇다 **인쇄** 아람P&B **ISSN** 2093-9876
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

김찬호
편집위원장

긴 호흡,
낮은 자세로

우리 살아가는 일 속에 / 파도치는 날 바람부는 날이 / 어디 한두 번이랴 (…중략…) 우리 사랑하는 일 또한 그 같아서 / 파도치는 날 바람 부는 날은 / 높은 파도를 타지 않고 / 낮게 낮게 밀물져야 한다 / 사랑하는 이여 / 상처받지 않는 사랑이 어디 있으랴 / 추운 겨울 다 지내고 / 꽃필 차례가 바로 그대 앞에 있다

—김종해, 「그대 앞에 봄이 있다」 부분

'청춘'이라는 단어에서 드러나듯이, 봄은 젊음의 계절이다. 입학과 개강으로 북적거리기 시작한 3월의 교정校庭도 그 이미지를 연상시켜준다. 초록빛으로 약동하는 기운은 우리의 삶을 쇄신해주는 듯하다. 모든 생명은 순환하면서 종種을 유지시킨다. 인간 사회도 세대교체를 통해 자기를 보존해간다. 그 교체는 생물학적인 차원만이 아니라 문화적인 차원에서도 병행되어야 하는데, 요즘처럼 세상이 재빠르게 바뀔수록 시의적절하게 이뤄져야 한다. 유감스럽게도 한국 사회는 그 점에서 너무 경직되어 있고, 그 결과 많은 젊은이들의 생애 경로가 뒤틀리고 있다. 한창 꿈을 펼쳐야 할 나이에 음울한 모습으로 주저앉아 있는 이들이 적지 않다.

사업을 통해 사람다운 세상을 추구하는 사회적경제에서는 어떤가. 시인의 말을 빌려 '추운 겨울' 같은 세상을 닫고 '꽃필 차례'를 만인에게 선사해야 하는 이 영역에서, 젊은이들은 그 주인공이 되고 있는가? 그렇다고 대답하기에는 마음에 걸리는 대목들이 있다. 출범할 때의 참신함이 시간이 지나면서 퇴색하고, 청량하게 흐르는 듯 보였던 물줄기가 서서히 정체되는 모습이 눈에 띄는 것이다. 다른 영역들과 마찬가지로, 초창기 사업

을 일으켰던 세대가 너무 오랫동안 자리를 독점하는 현상이 종종 드러난다. 그 자체로 당장 심각한 문제를 일으키지 않는다 해도, 다음 세대 일꾼을 알차게 키워내지 않으면 사회적경제의 미래는 어두울 수밖에 없다. 이번 호의 〈특집〉을 '세대교체'로 잡은 것은 바로 그런 배경에서다.

특집 좌담에서는 사회적경제 분야의 30~40대 종사자들이 그동안 활동하면서 겪어온 고충과 떠오르는 문제점을 세대라는 관점에서 조명했다. 초심을 잃고 원칙을 저버리는 관행, 효율 위주로 치우치면서 가치가 무시되는 상황, 주요 보직들을 윗세대가 나눠 먹어 후속 세대가 리더로 성장하기 어려운 구조, 인센티브 없이 패널티만 많은 시스템, 헌신이 당연시되면서 권한 없이 책임만 과도하게 지다가 소진되는 실무자들, 가치관이나 화법의 차이에서 오는 소통의 어려움 등이 토로되었다. 인적 투자에 인색했던 탓에 중간 세대가 박약해진 것도 심각하게 지적되었다. 일터의 매력이 사라지고 함께 일하고 싶은 사람들이 없다면, 사회적경제는 초라하게 쇠퇴할 것이다. 결국 세대교체는 사회적경제의 본연을 되물으면서 세대의 간극을 넘어 함께 조직의 업그레이드를 도모하는 데 궁극적 목표가 있다. 이번 좌담은 뒷풀이나 술좌석처럼 사적인 자리에서 푸념처럼 늘어놓기 일쑤인 이야기들을 공론화하려는 시도였다. 여기에서 제기된 쟁점들이 앞으로 꾸준하게 논의되길 바란다.

좌담에 이어지는 네 편의 원고는 그 흐름을 이어간다. 김진아 대학생협연합회 이사장은 대학 시절에 인연을 맺어 지금까지 활동하고 있는 대학생협의 경험을 돌아보면서 과제를 짚어내고 있다. 그는 생협이 조합원이 주체가 되지 못하는 것을 확인하면서 그 부조리함을 바꿔보려 여러 방면으로 애썼지만 늘 한계에 부딪혔다. 무엇보다도 모든 조합원들이 동등하게 인정받지 못하는 점인데, 그 바탕에는 선배 세대의 경험이 아래로 흘러가지 못하는 환경이 깔려 있다. 어떻게 하면 모두가 활동가로서 함께 커다란 중심을 만들어갈 수 있을지에 대한 고민을 글에서 풀어내고 있다.

한국 농협의 현주소와 나아갈 바를 논하는 이상길 한국농어민신문 기

자의 글은 우선 농협의 고질적인 폐해가 어디에서 연유했는지를 긴 역사를 더듬으면서 분석한다. 60여 년 전 출범할 때 일제강점기 농민들을 감독하던 인물들이 판을 짜고 주요 직책을 차지하면서 태생적으로 협동조합의 정신을 배반했다고 볼 수 있다. 이후 민주화 과정을 거치고 사회 각 부문에 개혁이 진행되었지만, 농협은 기존 세력이 계속 의사결정 기구를 독점하도록 하는 술책만 교묘하게 늘었다. 지금 농촌은 급속하게 고령화되고 있고, 다른 한편으로 농업의 성격과 농민의 구성이 매우 다양해지고 있다. 농협의 정체성을 다시 세우지 않으면 조직의 존립이 위태로워진다. 세대교체를 감행하면서 진정으로 농민을 위한 조합으로 거듭나기 위해서 어떻게 해야 하는지, 몇 가지 흥미로운 사례들을 소개하면서 풀어가고 있다.

아이쿱생협의 김현숙, 정설경 조합원은 20여 년 동안 아이쿱이 걸어온 발자취를 돌아보면서 조합원 활동가의 성장이 사업의 확대와 어떻게 맞물려왔는지를 되짚고, 연합회의 결성과 지역 조합들의 법인화가 거버넌스의 형성과 자치 실천의 리더십으로 맞물린 지점을 확인한다. 그 과정에서 핵심은 교육인데, 일반 조합원에서 이사코스 그리고 퇴임 임원을 위한 프로그램들이 체계적으로 개발되어왔다. 거기에서는 단순히 지식이나 정보의 전달이 아니라 마음을 열고 소통하고 서로를 존중하는 품성을 배양한다. 그러한 문화의 토대 위에 이제 새로운 소비자 운동을 준비하고 있는데, 거기에 요청되는 지속 가능한 지도력을 어떻게 확보할 것인가를 제안하고 있다.

위성남 전 성미산마을 대표는 사회운동의 영역 일반에서 조직에 대한 태도가 세대에 따라 어떻게 다른지 그리고 왜 그렇게 되었는지를 분석하면서 글을 시작한다. IMF 금융위기 이후 전개된 사회경제적 여건과 그에 맞물린 생활양식의 변화는 조직 운영의 관행을 바꾸게 하면서, 다른 한편으로 새로운 커뮤니티를 탄생시키기도 했다. 생협은 그런 트렌드를 어떻게 해석하고 어떤 사업 및 활동으로 대응할 것인가. 그를 위해서는 젊은 세대 활동가들의 동기 부여가 중요한데, 30~40대 조합원들의 욕망을 파악하

는 것이 시급하다고 지적한다. 거기에서 새로운 비전이 창출되고 공유되면서 멤버십이 형성된다. 그러한 세대교체를 도모하면서 무엇을 각별히 유념해야 하는지를 조언하는데, 귀담아 들을 대목으로 보인다.

〈이슈〉에서는 우선 장종익 한신대 교수가 최근 전 세계적으로 급부상한 플랫폼 기업이 너무 많은 이익을 독점하는 상황을 진단하면서 그에 대한 대안으로 플랫폼 협동조합을 제시하고 있다. 인터넷 공간이 비약적으로 확장되면서 전혀 새로운 성격의 기업과 노동이 등장했는데, 그것이 지니는 여러 문제들이 사회와 경제 전체에 심각한 영향을 끼친다. 플랫폼 자체가 이미 대세가 되었다면 그 운영 시스템을 바꾸어야 하는데, 협동조합의 방식으로 돌파구를 찾는 외국의 사례들은 우리에게 시사하는 바가 커 보인다. 이제 협동조합도 첨단의 기업과 겨뤄야 하는 시대가 되었다.

홍영경 한국비정규교수노조 성공회대분회장은 최근 논란이 되고 있는 강사법 개정이 무엇을 담고 있고, 그것이 시행되는 과정에서 어떤 부작용이 일어나는지를 파헤친다. 한국의 대학에서 시간강사의 열악한 지위는 오랜 질곡이었고, 이를 시정하기 위한 제도적 조치가 몇 차례 이뤄졌으나 실질적인 진전은 없었다. 그러다가 지난해 노사정의 협약으로 진일보한 강사법을 마련했다. 문제는 거기에 합당한 대우를 해주려 하지 않는 대학들이 약삭빠르게 강사들을 구조 조정하기 시작했다는 것이다. 막대한 예산이 소요되는 것이 아닌데도 그런 편법을 쓰는 것은 강사들을 단순한 임금노동자로만 바라보기 때문이다. 강사들을 학문의 후속세대이며 교육의 담당자로 자리매김하면서 개정된 법의 취지와 정신에 충실해야 한다.

김영희 한국산업은행 선임연구위원은 북한이 그동안 어떤 방식으로 경제 개발을 해왔고 김정은 정권이 들어서면서 그 기조가 어떻게 바뀌었는지를 분석한다. 기업 경영과 농업 정책에서 자율권을 부여함으로써 생산성 향상을 도모하는 한편, 여러 지역에 외국 자본의 투자를 유치하는 전략이 그 핵심이다. 하지만 그 성과가 기대에 미치지 못하자 대미 협상력을 높이기 위해 핵개발에 나섰고, 지난 1년 동안 줄다리기를 계속하는 북미 협상

의 관건이 되고 있다. 체제를 보장받으면서 경제를 성장시키겠다는 북한의 의지는 확고하고, 미국도 그 수순을 샅바 싸움을 할 뿐 기본 방향은 동일하다. 평화 모드로 전환되고 다각적인 경제 협력이 활성화될 것이 확실한 상황에서 협동조합이 어떻게 참여하여 기여할 수 있을지에 대해 질문을 던지면서 원고가 마무리된다.

〈돌발 논문〉에서는 지난 호에 이어서 김대훈 아이쿱협동조합지원센터 센터장이 생협의 미래를 구상하는 데, 그동안 우리의 경쟁력이 무엇이었는지를 확인하고 앞으로 어떤 점에 천착해야 하는지를 제안한다. 먼저 생협의 가치와 지향을 재확인하고, 그에 입각하여 규모의 문제도 유연하게 논의해야 한다. 그리고 조합원을 단순한 교육의 대상으로만 볼 것이 아니라, 그들이 어떤 기대를 갖고 물품과 서비스를 구매하는지를 냉정하게 따져보아야 한다. 궁극적으로 생산과 소비자의 협력 속에서 품질과 가격 경쟁력을 높인다는 원칙을 놓치지 않으면서, 사회 상황의 변화에 유연하게 대응하는 제품 및 서비스 개발이 요구된다.

박봉희 한국사회적경제연대회의 교육위원장은 사회적경제의 인재 양성이 강조되고 그를 위한 교육 지원이 정책적으로 논의되는 가운데, 우리가 추구하는 인재상이 무엇인지를 성찰하고 있다. 그리고 교육위원회에서 실시한 워크숍을 통해 사회적경제 활동가가 품어야 할 핵심적 가치 및 역량을 목록화하고 우선순위를 매긴 결과를 정리한다. 교육센터의 설립이나 방법론의 수립 이전에 근본적인 비전을 확인하면서 그것을 실질적으로 구현하고 내면화할 수 있는 학습 전략의 모색이 요구된다. 그를 위해서는 사람을 교육의 대상이 아니라, 관계 속에서 삶의 주체로 설 수 있는 존재로 바라보는 관점이 중요하다.

〈기획 연재〉에서는 두 코너를 신설했다. '협동조합, 하마터면 모르고 할 뻔했다'를 맡은 아이쿱협동조합지원센터 정책기획부문의 김현하는 이번 호에서 협동조합의 건실한 운영을 위해 감사가 왜 필요하고, 그것을 제대로 하기 위해서 무엇에 유념해야 하는지를 정리하고 있다. 일반 기업과

달리 협동조합은 민주주의가 사업 성패의 중요한 변수인 만큼, 신뢰와 투명성을 제고하는 감사의 효율적인 운영은 매우 중요하다. '주요 개념 길라잡이'라는 코너에서는 사회적경제 영역에서 많이 사용되는 용어로서 정확한 의미를 공유해야 할 필요가 있다고 생각되는 것을 하나씩 골라 개념을 잡을 것이다. 그 첫 번째로 정기황 문화도시연구소 소장이 '커먼즈'를 다루었는데, 서양에서 그 용어가 쓰여온 맥락과 계보를 정리하고 한국에서 그 개념이 적용될 수 있는 구체적인 사례들을 소개하고 있다.

〈서평〉에서는 21세기 글로벌 시스템이 어떻게 붕괴될 수 있는지를 예리하게 조망하는 책 『붕괴의 다섯 단계』를 소개한다. 우리가 당연하게 여기는 전제가 어떻게 무너질 수 있으며 그것이 초래하는 결과는 무엇인지, 그리고 그 각각의 단계에서 어떻게 대응해야 하는지를 금융, 상업, 정치, 사회, 문화의 영역으로 나누어서 시나리오를 써나가고 있다. '생활'의 리모델링을 추구하는 협동조합 운동에서 짚어야 할 지점들이 풍부하게 담겨 있다. 다른 한 권은 『세대를 뛰어넘어 함께 일하기』인데, 한국보다 일찍 세대교체를 경험한 미국의 비영리 단체의 상황을 돌아보면서 리더십의 속성을 되짚어보고 있다. 한국의 경우와 크게 다르지 않은 점들이 드러나기에 앞으로 세대 간의 협력을 도모하기 위해 무엇이 필요한지를 살피는 데 도움이 될 것이다.

〈협동조합 소식〉에서는 ICA가 청년 협동조합인의 성장을 위해서 구체적으로 어떤 논의를 하고 있고 실행 파일을 돌리고 있는지, 그리고 세계노동자협동조합연맹의 유럽지부와 유럽청년포럼이 소외된 청년들에게 살아가는 힘을 북돋기 위해서 무엇을 구상하는지를 소개한다. 이번 호에서 다루는 특집 주제와 연관해서 담아두어야 할 소중한 정보다.

세상이 점점 어수선해지고 삶은 미궁으로 빠지는 듯한 시절이다. 앞서 인용한 시에서 시인은 "파도치는 날 바람 부는 날은 / 높은 파도를 타지 않고 / 낮게 낮게 밀물져야 한다"고 말한다. 거센 풍파에 휩쓸리지 않으려면 낮은 밀물로 내일을 준비해야 한다. 긴 안목으로 다음 세대와 겸허하

게 관계를 맺으며 그들의 성장을 돕는 것은 그 한 가지 중요한 과업이다. 사회적경제의 세대교체는 단순한 권력의 양도가 아니라, 조직 자체의 사활이 걸린 문제다. '새 술은 새 부대에 담는다'는 정신으로 끊임없이 자기 변혁을 해나가지 않는다면, 더 이상 존립할 이유가 없다.

특
집

사회적경제와 세대교체

사회적경제의 세대교체는 어떤 모습이어야 할까? 사회 변화에 대응하는 것은 물론 추구하는 가치가 이어질 수 있도록 다음 세대를 키우는 작업은 세대교체에 관한 고민이 꾸준히 쌓여야 무르익을 수 있다. 모든 일에는 과정이 필요하다. 세대교체 역시 과정에 대한 부단한 논의 속에 무리 없이 이뤄질 수 있다. 종종 사회적경제 영역에 사람이, 청년이 없다는 이야기가 들린다. 새로운 세대와 함께하기 위해서는 새로운 고민과 접근 방식이 필요하다. 일찍이 세대교체의 어려움을 구조적으로 또 실제 실행 과정에서 겪고 있는 조직들의 사례를 살펴보는 한편, 사회적경제 현장의 청년들이 생각하는 세대 간 함께 일하기와 관련된 생생한 이야기를 담아본다.

생협 평론

좌담

세대 갈등을 넘어서는 세대교체, 이렇게 생각한다

_____강성균, 우윤식, 윤하나, 오윤덕, 황명연

사회적경제 영역에서 청년 리더로 활동하기

_____김진아

농협 세대교체의 현 주소와 농민 협동조합의 미래

_____이상길

새로운 소비자 운동을 위한 아이쿱 리더십의 과제

_____김현숙, 정설경

생협의 세대교체는 어떻게 가능할까?

_____위성남

좌담

세대 갈등을 넘어서는 세대교체, 이렇게 생각한다

참석 **강선균** 한국 마이크로크레디트 신나는조합 대리
우윤식 (협)한국협동조합창업경영지원센터 팀장
윤하나 공기핸디크래프트 대표
오윤덕 전주시도시재생현장지원센터

사회 **황명연** 『생협평론』 편집위원

때 2019년 2월 11일(월)

곳 아이쿱신길센터 꿈꾸락 회의실

사회 안녕하세요, 저는 현재 한국자활연수원에서 자활과 사회적경제 교육을 담당하고 있습니다. 『생협평론』의 편집위원으로 이 자리를 준비하게 됐습니다. 사회적경제 영역의 활동이 건강하게 지속되기 위해서는 기존 세대와 새로운 세대 간 균형과 조화가 필요합니다. '사회적경제와 세대교체'라는 큰 주제를 놓고 현장에서 활동하고 있는 청년들의

이야기를 들어보기 위해 함께 모였습니다. 우선 각자의 소개로 이야기를 시작하면 좋겠습니다.

강선균 신나는조합에서 협동조합 지원 업무를 담당하고 있습니다. 비슷한 일을 하고 있는 다른 단체의 실무자들과 사회적경제 영역에서 일하는 것에 대한 이야기를 술자리에서 종종 나누었는데 공적인 자리에서 어느 선까지 이야기를 할 수 있을지 조심스러운 것이 사실입니다.
고등학교 때부터 사회문제에 관심을 갖고 학생 토론 동아리에 참여했습니다. 대학에서는 학술연구회, 학생회, 협동조합 연구 모임 및 생협 모니터링 활동을 하면서 자연스럽게 사회적경제 영역에 발을 디디게 됐습니다. 세상을 바꾸고, 사회를 바꾸는 일에 작은 역할이나마 기여하기를 바라는 마음으로 일하고 있습니다.

우윤식 2013년부터 신나는조합에서 일하다 작년 (협)한국협동조합창업경영지원센터로 이직을 했습니다. 사업자협동조합 지원에 특화된 조직으로 저는 초기 설립 단계부터 사업 진행 이후 컨설팅까지의 업무를 담당하고 있습니다. 제 전공은 어쩌면 사회적경제, 협동조합과는 전혀 상관없다고 할 수 있는 분자시스템공학입니다. 대학에서 학생운동을 했고, 그 경험 속에서 변화는 이론이 아니라 실제 현장에서 일어나는 것이라는 깨달음을 얻었습니다. 제 나름의 균형점을 찾아가는 과정에서 현재 영역에서의 일을 시작하게 됐습니다.

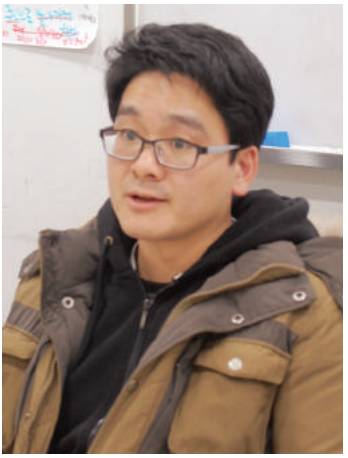
윤하나 공정무역을 하는 브랜드를 운영하고 있습니다. 오늘 자리에서 어떤 이야기를 할 수 있을지 고민이 많았습니다. 작은 조직을 운영하는 대표로, 리더 그룹과 실무자 그룹 사이의 경계에 서 있어 정체성이 애매하지 않나 싶어서인데요, 그동안 기존 세대는 물론 실무자 그룹과 만나 나눈 이야기들을 함께 나누고 싶습니다.

개인적으로는 영리회사에서 9년여 일한 경험이 있습니다. CSV(Creating Shared Value, 공유가치 창출) 활동 등 기업의 사회공헌 활동을 보면서 제 스스로 사회적 가치와 경제적 가치가 균형을 이루는 지점에 관심을 갖고 있음을 알게 됐습니다. 퇴직 후 네팔에서 1년 반 정도 활동가로 생활하면서 공정무역을 알게 됐고 그것을 발판 삼아 현재 일을 시작하게 됐습니다.

오윤덕 전주시도시재생현장지원센터

오윤덕 방송국에서 시사교양 작가로 일하다 MBC 파업 시기에 고향에 내려가 자활센터에서 일을 했습니다. 그때 처음 사회적경제를 알게 됐습니다. 실무 업무에 재미를 느끼던 무렵 사회적경제 관련 연구에 관심을 갖고 자료들을 살펴보면서 점점 관여가 높아졌습니다. 그런데 막상 사회적경제 영역의 선배들과 일하고 관계를 맺다보면 제가 이론적으로 이해하는 사회적경제와 거리가 있었습니다. 말은 아름답고 관념적인데, 현실과 행동은 그것과 전혀 안 맞는다고 느꼈어요. 그런 상황에 답답함을 느끼고 전주를 거점으로 청년 활동을 시작해 최근까지 그 활동을 꾸준히 진행했습니다. 그런데 청년 그룹 안에 존재하는 리더십의 이슈, 역량의 문제, 자산과 기회의 부재 등 청년들만으로 해결할 수 없는 문제들이 있음을 깨

사회적경제 영역의 세대교체에 있어 정말 중요한 것은 사회적경제가 무엇이고 어떤 가치를 추구할 것인지에 대한 추상적 정의와 임의적 해석이 아니라, 현장에 적용되고 모두에게 일반화될 수 있는 구체적인 기준과 약속은 무엇인가에 대한 고민입니다.



강선균 한국 마이크로크레디트 신나는조합 대리

세대교체를 이야기할 때
우리 세대가 고민해야 할 지점은
내실 있고 건강한
사회적경제 생태계를
어떻게 만들어낼 것인가에
있다고 봅니다.
사회적경제의 다음 비전을
우리들이 제시할 수 있어야
하지 않을까요.

달았습니다. 그럼에도 청년들 스스로 현재를 타개하기 위해 무엇을 어떻게 만들 수 있을지 고민하는 과정에서 좀 더 실무를 배워야겠단 생각을 가졌습니다. 그래서 지금은 도시재생 관련 중간지원 조직에서 일하며 예산의 수립과 집행, 기관의 전체적인 운영 과정을 경험하고 있습니다. 또래들과 그동안 일하면서 생각하고 고민했던 꺼리들을 나누면 좋겠다는 생각에 좌담회에 참석하게 됐습니다.

사회 이야기를 들어보니 사회적경제 영역에서 각자 다양한 활동을 진행해 오셨다는 생각이 듭니다. 그 과정 속에서의 고민을 이제 나누어보려 하는데요, 우선 일을 함에 있어서 권한과 책임에 대해 어떻게 생각하시는지 듣고 싶습니다. 흔히 실무자들이 겪는 안타까움 혹은 아쉬움의 지점이 권한은 없지만 무한책임을 지는 것입니다. 그 과정에서 번아웃burn-out이 되기도 하고요.

강선균 권한과 책임을 이야기하기에 앞서 제가 속한 조직의 특징을 먼저 말씀드리고 싶습니다. 제가 일하는 신나는조합은 비영리 사단법인인데 많은 회원들이 직원으로 구성되어 있습니다. 협동조합으로 생각하면 노동자협동조합의 형태라고 할 수 있죠. 그래

서 직원의 권익과 복지를 위한 이슈들이 중요하게 다뤄지고 있고 조직 안에서 활발하게 그 논의를 진행할 수 있는 구조를 만들어가고 있습니다. 최근에는 직원 중 두 명이 직원이사로 이사회에 참여하고 있으며, 직원협의체를 구성해 격월로 직원들의 이야기를 나눌 수 있는 장場을 마련했습니다.

물론 이러한 구조를 갖춘다고 해서 권한과 책임이라는 이슈가 전혀 없는 것은 아닙니다. 그동안 중간관리자급에서 실질적인 결정권이 없다는 이야기가 많았습니다. 문제제기가 지속됐고 내부적으로 이를 개선하기 위해 운영 규정 개정 등의 노력을 진행했습니다. 그런데 이런 변화는 직원들이 조직의 주된 회원으로 참여한다는 특징 때문에 가능한 것 같습니다. 그래서 이를 사회적경제 조직의 일반적인 모습이라고 말하기는 조심스럽습니다. 저는 오히려 사회적경제 조직 안에서 각자의 역할과 책임이 무엇인지 그것에 대한 논의나 시스템조차 없는 것이 현실이지 않나 생각합니다.

윤하나 공기핸디크래프트 대표

세대교체를 현재 사회적경제 영역 안에서의 세대교체로 볼 수도 있지만 다양한 영역에서 사람들이 계속 유입되고, 관계 맺고, 논의가 확장된다는 측면에서의 세대교체로 넓혀서도 볼 수 있을 것 같습니다.

윤하나 권한과 책임 두 가지만 놓고 보면 권한은 없고 책임을 지는 것이 문제일 텐데요, 현재의 모습은 이 두 가지만 놓고 이야기할 수 없는 구조적 문제가 존재한다고 생각합니다. 조직 내부에 아예 시스템이 없는데 권

우윤식 (협)한국협동조합창업경영지원센터 팀장

한이 있다고 한들 무엇을 할 수 있을까요? 예를 들어 기성세대가 구축한 사회적경제 조직 중 일부는 조직 관리나 운영에 관한 체계적인 시스템은 부재한데 분위기는 일반기업이나 행정 조직을 따라갑니다. 때론 상당한 권한이 실무자에게 주어지지만 책임자의 직간접적인 간섭이 계속되어 실제 실무자에게 권한이 있다고 이야기할 수 없는 상황도 만들어지죠. 한편, 권한과 책임이라는 단어를 쉽게 조직 안에서 이야기할 수 없는 경직된 분위기도 문제라고 생각합니다.

청년들이 사회적경제 영역을 매력적으로 느끼고 남아 있게 하는 것이 선행되지 않는 상황에서 세대교체는 먼 이야기입니다. 청년들이 꾸준히 유입되고 남을 수 있도록 어떻게 해야 할지에 대한 고민이 우선되지 않으면 세대교체는 공허한 이야기죠.

우윤식 사회적경제 조직 대부분이 규모 면에서 아직 권한과 책임을 논할 수 있는 상황이 아니라고 생각합니다. 개인이 맡은 사업이 실패하면 조직 전체가 휘청하는 상황에서 실무자가 책임을 질 수가 없습니다. 대부분 최고경영자에게 그 책임이 주어지죠. 한편, 실무자가 성과를 냈을 때 그에 대한 인센티브는 전혀 없고 일종의 패널티만 존재하는 상황에서 권한과 책임은 이야기를 꺼내기 어려운 주제입니다. 개인에게 주어진 업무의 양은 많지만 거기에는 어떤 책임이나 권한은 없다고 생각합니다.

오윤덕 사회적경제를 정책적 관점에서 접근하는 현재 상황에서 보면 행정으로부터 대부

분의 기회가 비롯되고, 그 과정에서 근본적인 문제가 발생한다고 봅니다. 행정의 평가 기준이 정해진 기간 내 주어진 예산을 얼마나 집행했고 외형적 성과를 얼마나 잘 만들었는지로 제한되기 때문에, 이를 실행하는 조직이 얼마나 사회적경제의 가치를 깊이 있게 고민하고 실현해내고 있는지는 중요하게 다뤄지지 않습니다. 조직의 권한과 책임은 행정의 관심 밖에 놓여 있고, 따라서 사회적경제 조직 안에서도 중요한 논의 사항이 되기 어렵습니다.

한편, 조직에서 대부분 의사결정권을 갖고 있는 기성세대는 사회적경제가 이야기하는 호혜, 상생 등 관념적인 단어들을 활용하지만 막상 이를 실무에서 구체화하지 못하고 있다고 봅니다. 당장 일을 추진함에 있어서 필요한 사람을 탐색하기보다는 말 잘 통하는 사람을 선호하고, 조직 안에 표출된 갈등을 해결하기보다는 무마하고 회피하려 하니까요. 객관적으로 개인의 역량을 평가하고 상호 협의하기보다 자신이 움직이기 편한 방식으로 조직 안의 업무를 배치하고 기회를 부여합니다. 합리적인 규칙이 내부에 없는 거죠. 외부로는 취약계층을 고용하는 등 사회적 가치를 얼마나 창출하고 있는지를 이야기하지만 조직 안에서는 권위적인 의사소통 방식이 여전히 존재하고 수평적인 관계는 요원합니다. 그렇게 이중적인 관점이 존재합니다.

윤하나 사회적경제가 안고 있는 구조적인 한계를 잠시 접어두고 세대 간의 관점에서 바라보면 우선 사회적경제 영역을 일군 1세대는 대부분 학생운동, 환경운동 등을 배경으로 가진 이들입니다. 사회적경제라는 흐름이 만들어지고 기회가 생기면서 이 영역에 뛰어들었는데 '활동가스러운' 일하기 방식이 문제를 만든다고 생각합니다.

예를 들어 사회적기업의 경우, 비즈니스의 방식으로 사회문제를 해결하자는 취지에서 비롯됐기 때문에 '기업'에 운영의 중심을 두어야 한다고 생각합니다. '사회적'에 방점을 둘 경우 비영리 방식으로 풀어가는

것이 더 적합합니다. 기업 운영을 활동가의 방식으로 풀어가는 과정에 무조건적인 신념, 희생, 헌신이 수반됩니다. 기성세대가 활동했던 시대와 현재는 다릅니다. 패러다임이 바뀌었다고 할 수 있는데 자신들이 젊었을 때 일하던 방식과 가치를 현재 세대에게 무의식중에 강요하고 여기에 따르지 않는 세대를 비판적으로 바라보는 것에서 많은 문제가 생긴다고 봅니다.

또 다른 문제는 가치를 말해야 할 때 효율을 말하고, 효율이 중심이 되어야 할 때 가치를 말하는 모순된 상황이 자꾸 발생하는 것에 있습니다. 연대를 통해 무언가를 만들어가야 하는 상황에서 오히려 무엇이 효율적이고 어떻게 해야 더 수익을 낼 수 있는지를 이야기합니다. 수익을 창출해야 하는 상황에서는 가치를 이야기하며 무마합니다. 자신이 유리한 방식으로 가치와 효율을 혼용해서 사용하기 때문에 청년들은 일하는 과정에서 혼란스러움을 느끼고 일터를 떠나거나 아예 사회적경제 영역을 떠나게 됩니다.

권한과 책임의 문제는 현재 사회적경제 영역이 작동하고 있는 상황에 대한 진단이 선행되는 것에서부터 이야기되어야 한다고 생각합니다.

황명연 『생협평론』 편집위원

사회 권한과 책임을 논하기 전에 그것에 대한 고민조차 할 수 없는, 하지 않는 상황에 놓여 있는 사회적경제 조직들이 많다는 이야기를 해주셨습니다. 한편 활동가 마인드를 갖고 있는 대표와 조직이 구분되지 않는 현실에서 대표의 개인적 신념에 동의하는 사람들을 중심으로 조직을 운영하게 된다고 짚어주셨고요. 조직 안에서 권한과 책임을 꺼내는 것 자체가 불편한 상황이 만들어진다고 볼 수 있겠네요.

강선균 일반화하는 것은 경계해야 한다고 봅니다. 제 경험에는 후배들의 이야기를 경청하고 합리적으로 이야기를 풀어가려 노력하는 선배들도 분명 있습니다. 그런데 상대적으로 부정적인 인상을 심어준 선배들이 더 강렬하게 기억되는 것이 안타깝습니다.

현재 중간지원 조직에서 일하면서 현장에 닿지 못하는 한계와 아쉬움이 있어 이를 개인적으로 풀기 위해 주민 조직 활동은 물론 청년 활동가들 간의 네트워크 모임을 꾸준히 이어가고 있습니다. 그 과정에서 현장의 선배들을 만나면서 느꼈던 핵심적인 문제점은 노동 감수성, 젠더 감수성의 부족입니다. 정당한 대가와 보상을 주기보다는 의리나 친분으로 무엇이든 해결될 수 있을 것이라고 생각하는 경향들이 있습니다. 일을 하다보면 휴일, 주말 출근이 당연하다고 생각하고요. 여성들조차 권위적인 문화에 익숙해지다 보니 아무렇지 않게 젠더 감수성이 떨어지는 이야기를 쉽게 하기도 합니다. 그런 모습에 놀라기도 하고요. 선배 세대가 갖고 있는 소위 말해 그 '꼰대스러움'이 현재 다양한 세대가 함께 일하면서 겪는 핵심적인 문제가 아닐까 생각합니다.

사회 좀 더 직접적인 이야기를 하려 합니다. 사회적경제 영역에서의 세대교체라는 것은 어떤 의미일까요?

윤하나 세대교체가 어느 날 갑자기 이뤄지는 것은 아니고 점진적으로 진행되어야 하는데 사회적경제 영역에는 중간 세대가 없습니다. 1세대와 젊은 세대가 있는데 이들을 이어주는 역할을 할 수 있는 중간 세대가 없습니다. 청년들은 쉽게 롤모델을 찾지 못하고 사회적경제 영역에서 성장한다는 것의 의미를 갖지 못합니다. 그래서 이탈이 빈번하게 이어지고, 기성세대는 이들이 버티지 못하고 쉬운 길만 찾아간다고 생각하죠. 그렇게 서로 간의 간극이 더 벌어지고 있다고 생각됩니다. 물론 사회적경제 영역만의 문제가 아닙니다. 영리기업에서도 어떻게 중간 세대

가 조직 안에 건강하게 자리잡을 수 있을지 고민하는 경우도 많습니다. 다만, 사회적경제는 특히나 지금 리더 그룹에 있는 1세대들이 오랫동안 바뀌지 않고 그대로 유지되는 반면, 중간은 원래 없거나 혹은 다 빠져나가고 어린 주니어들만 계속 교체되는 분위기가 느껴집니다. 세대교체는 다음 세대를 어떻게 잘 키울지에 대한 고민이 뒷받침되어야 하는데 사회적경제 영역에서는 대의에 더 중점을 둡니다. 냉정하게 말하면 조직 안에서 사람을 키우는 것에 관심이 없습니다. 스스로 자기 그릇만큼 알아서 큰다고 생각합니다. 물론 사회적경제 조직이 당면한 현실이 거기까지 신경을 쓰기에 어려움이 있는 것도 사실입니다. 그렇지만 사회적경제 조직들이 추구하는 그 가치, 대의라는 것도 이를 꾸준히 이어갈 수 있는 다음 세대가 있어야 유지될 수 있습니다.

우윤식 그동안 일을 하면서 동료 선후배에게 일단 버텨야 한다는 이야기를 많이 했습니다. 조직 안에서 버티고 성장해야 하는데 그 두 가지 모두 쉽지 않은 것이 현실입니다. 앞으로 10년, 20년 후 제가 사회적경제 안에서 무언가를 도모할 때 현재 함께하고 있는 동료들이 여전히 제 곁에 있을지를 스스로에게 종종 묻곤 합니다. 지금도 계속 그 자리를 떠나고 있는데 그들이 제 곁에 계속 남아 있을까요? 지금 옆의 동료를 지키지 못한다면 세대교체는 요원하다고 생각합니다.

협동조합으로 좁혀 생각해보면 그동안 세대가 이어진 경험을 우리는 갖고 있지 않다고 봅니다. 1960년대의 신협, 1980년대 후반의 생협, 그리고 IMF 이후의 협동조합으로 이어지고 있지만 연속성이 있기보다 단절되어 있습니다. 지금 제 바로 윗세대와 제가 상당한 연령 차이가 있는 것도 그런 이유 때문이고요. 단절 없이 연속성 있게 세대를 촘촘히 가져갈 수 있는 방법을 고민하는 것에서 미래를 이야기할 수 있습니다. 조직 안에서 다음 세대를 키우지 못한다면, 조직의 틀에서 벗어나 사회적경제 영역의 당사자들이 함께 논의해야 한다고 봅니다.

강선균 요즘 세대는 기성세대의 술자리 문화를 좋아하지 않습니다. 물론 서로 편한 사이끼리 갖는 자리는 선호하지만 불편한 사람과 어울리는 것을 꺼려합니다. 새로운 세대가 조직에 함께한다면 조직 문화도 변화가 있어야 합니다. 회식 문화도 술자리만 고집할 것이 아니라 영화 관람, 보드게임 등 다양한 세대가 함께 어울릴 수 있는 방식으로의 변화가 있어야 한다고 생각합니다.

한편 세대교체에 앞서 우리가 명확히 구분해야 할 점이 있습니다. 저는 비즈니스를 위해 사회적경제 제도나 정책을 단지 이용할 뿐인 소위 '업자'라고 할 수 있는 이들이 분명 존재하는데 이들 모두를 선배라고 생각하면서 청년 세대들이 상처 받을 필요는 없다고 봅니다.

오윤덕 누군가는 사회적 가치를 중시해서, 또 누군가는 경제적 기회로 이를 활용할 수 있어서 참여하는 등 사회적경제 영역에 진입하는 경로는 다양할 수 있다고 생각합니다. 영역 안에서의 자기정체성도 다를 수 있고요. 사회적경제 조직의 형식만을 갖다 쓰고 그 어떤 가치 실현에 대한 내·외부적 고민이 없는 이들은 '업자'일 것입니다. 경제적 기회로의 활용 가능성을 보고 사회적경제 영역에 들어왔지만 조직 운영 과정 속에서 가치를 고민하고, 구성원들에게 사회적경제의 개념과 방식을 교육하는 등의 노력을 기울이는 이들은 함께 이 생태계를 만들어가는 당사자로 봐야 한다고 생각합니다.

다시 세대교체에 대한 이야기로 돌아가 사회적경제 영역의 세대교체에 있어 정말 중요한 것은 사회적경제가 무엇이고 어떤 가치를 추구할 것인지에 대한 추상적 정의와 임의적 해석이 아니라, 현장에 적용되고 모두에게 일반화될 수 있는 구체적인 기준과 약속은 무엇인가에 대한 고민입니다. 그것을 선배들이 먼저 시작해야 하지 않을까요? 10년, 20년 후 후배들이 사회적경제를 사회 안에서 어떤 위치로 만들어갈 수 있을지 논의가 필요합니다.

윤하나 저는 점점 더 '업자'들이 많아질 것이라고 생각합니다. 이런 현상이 모두 나쁘다고 생각하지 않고요. 우리가 추구하는 사회적 가치를 어떻게 규정할 것인지에 따라 논의가 상당히 달라질 것이라고 생각합니다. 점차 다양한 배경과 관점을 가진 사람들이 사회적경제 영역에 참여할 텐데 무엇을 진정한 가치로 두고 구분할 수 있을까요? 진정성이라는 것은 어떻게 보면 개인의 주관적 판단 기준이 작용할 수 있는 지점이니까요. 오히려 이렇게 새롭게 유입된 이들이 자연스럽게 사회적경제 속에 스며들어 사회적경제의 저변을 확대하는 것이 필요하다고 생각합니다.

세대교체를 현재 사회적경제 영역 안에서의 세대교체로 볼 수도 있지만 다양한 영역에서 사람들이 계속 유입되고, 관계 맺고, 논의가 확장된다는 측면에서의 세대교체로 넓혀서도 볼 수 있을 것 같습니다.

우윤식 과거 운동 세대들이 사회적경제 영역의 1세대로 활동하고 있다는 이야기를 앞에서 잠깐 했는데요, 운동 문화가 대체로 폐쇄적이고 구분 짓기 좋아하는 특징이 있는데 사회적경제 영역에서도 그런 특징이 고스란히 이어진 것은 아닐까 생각합니다. 협동조합, 사회적경제는 숭고한 가치를 추구하고 그 가치에 조금이라도 부합하지 않으면 그것을 배척하는 거죠. 하지만 순혈주의는 조직을 고립되게 합니다. 다른 색깔을 가진 사람들을 조직 안에 들여야 하지 않을까요? 종종 사회적경제 조직에서 사람을 구할 때 '유관기관 경력 3년 이상'과 같은 문구를 봅니다. 관련 업무를 이해하고 운영하는 데 사실 반년이면 충분하다고 보거든요. 젊은 사람이 필요하다면서 경력자를 뽑고, 새로운 사람이 사회적경제 영역에 유입되기를 기대하면서 여전히 우리 풀pool 안에서 사람을 구하는 것이 역설적입니다.

강선균 다양한 인재 유입이 필요하다는 것에 동의합니다. 사회적경제 영

역이 국가 경제에서 차지하는 비중이 크지 않았기에 그동안 기성세대는 관련 정책과 제도를 만들고 양적으로 확장시키는 것에 활동의 초점을 맞춰왔습니다. 그래서 사회적경제 영역 내에 건강하지 못한 조직들도 많이 생겨났죠. 세대교체를 이야기할 때 우리 세대가 고민해야 할 지점은 내실 있고 건강한 사회적경제 생태계를 어떻게 만들어낼 것인가에 있다고 봅니다. 사회적경제의 다음 비전을 우리들이 제시할 수 있어야 하지 않을까요.

사회 사회적경제와 관련해 우리 스스로 가지고 있는 폐쇄적인 순혈주의의 틀을 벗어나지 않으면 진정한 세대교체는 어렵다는 이야기를 해주셨습니다. 단순히 윗세대와 아랫세대의 교체가 아니라 사회적경제 영역의 확장 측면에서 다양한 배경을 가진 이들이 참여하는 세대교체도 말씀해주셨고요.

오윤덕 사실 세대교체는 제대로 이뤄지지 않고 있습니다. 사회적경제 영역의 진입 장벽도 높고, 누구나 수긍할 수 있는 합리적인 역량 평가 기준과 시스템이 없어요. 인사권을 갖고 있는 기성세대는 자신과 친분이 있거나 문제 제기를 잘 하지 않는 동료와 후배들에게 경력을 쌓을 기회를 줍니다. 의사결정권자가 자신의 가치를 실현하기 위한 당연한 선택이라고 볼 수도 있지만, 사회적경제를 개인의 임의성과 권위로 실현할 수는 없다고 봅니다. 결국 문제는 그 후에 드러납니다. 역량이 부족한 사람이 권한을 갖게 되면 여러 업무상의 문제들이 발생할 수밖에 없습니다.

윤하나 객관적인 평가 지표가 필요합니다. 물론 사업과 과업에 따라 팀 단위, 조직 단위의 평가가 있지만 개인별로 사업을 진행하면서 이루고 싶은 것은 무엇인지 조직의 목표와 개인의 목표가 어떻게 조화를 이루

는지 등을 거칠게라도 설정하고 업무를 진행해야 합니다. 그래야 개인에게도 동기부여가 될 수 있죠. 하지만 규모화된 사회적경제 조직 중에서도 이런 논의가 이뤄지는 모습을 찾기 어렵습니다. 그러다보니 개인이 성장하거나 역량을 강화한다는 것이 쉽지 않죠. 그러다보면 윗사람 입장에서는 자기가 해왔던 방식을 그대로 이어서 하는 사람을 그 다음 자리에 앉힐 수밖에 없습니다.

사회적경제 조직이 영리조직의 모든 시스템을 수용해야 한다고 생각하지 않습니다. 그렇지만 개인의 성장 측면에서 영리조직이 적용하고 있는 객관적인 지표를 차용해보는 것은 시도할 만하다고 봅니다. 사람을 키우는 토대가 될 수 있으니까요. 정량적인 접근이 어렵다면 정성적인 평가부터라도 설정해볼 수 있다고 생각합니다.

결정권자의 자리에 갈수록 필요한 것은 말보다는 직접 행동으로 보여주는 것이라고 생각합니다. 물론 제 입장에서도 현재 청년 세대를 이해하기 어려운 지점이 많습니다. 윗세대는 더하겠죠? 그럼에도 이들을 이해하고 키우기 위한 섬세한 접근이 필요합니다. 그래야 세대교체를 위한 자연스러운 흐름이 만들어질 수 있습니다.

우윤식 정량적, 정성적인 지표로 평가한다는 것은 측정을 한다는 이야기인데 여기에는 시간, 돈과 같은 비용이 수반됩니다. 이를 감내할 수 있는 사회적경제 조직이 많지 않다고 생각합니다. 조직 내의 승진에 있어 저는 일부 의사결정권자, 인사권자의 본능적인 감각은 존중할 수 있다고 봅니다.

오윤덕 측정이라기보다 '평가'라는 용어가 더 적절하다고 생각합니다. 일의 영역에서 제대로 된 역량 평가와 그를 위한 성과 지표는 조직 운영에 있어 가장 중요하다고 봅니다. 조직 구성원들이 함께 동의하고 확인할 수 있는 지표가 있고, 그것이 계속 지켜져야 신뢰가 쌓입니다. 개

인의 성취와 조직의 성장을 위해서 시간과 비용이 들더라도 반드시 마련되어야 한다고 생각해요.

윤하나 시스템을 만들려면 비용이 듭니다만 할 수 있는 범위에서부터 접근해볼 수 있습니다. 예를 들어, 반기에 한 번씩 팀장이 팀원 미팅을 통해 프로젝트 안에서 혹은 조직 안에서 이루고 싶은 것은 무엇인지, 또 앞으로 해보고 싶은 것은 무엇인지 등을 질문해볼 수 있습니다. 조직 전체로 정량적인 지표를 구축하고, 평가하고, 지표화하는 것에는 비용이 들지만 기본적인 미팅과 인터뷰를 진행하는 것만으로도 개인의 성장에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 생각합니다.

청년 세대가 기성세대를 이해하는 것보다 기성세대가 청년 세대를 이해하는 방식이 구체적이고 깨어 있어야 한다고 생각합니다. 이들이 사회적경제 영역을 앞으로 이끌어가고 그 가치를 지속하게 만드는 당사자들이기 때문입니다. 이전과 달리 앞으로 이질적인, 다양한 배경을 가진 청년들의 유입이 더 많아질 텐데 이들과 어떤 방식으로 어떻게 결합할 수 있을지를 고민해야 합니다.

강선균 조직 안에서 차기 리더십을, 중간관리자를 키워야 하는데 그렇지 못합니다. 물론 역량 있는 외부인을 영입할 수도 있지만 장기적인 관점에서 볼 때 내부에서 차기 리더십이 성장할 수 있도록 기회를 제공하는 것이 더 긍정적이라고 생각합니다. 여기에 선행되어야 할 것은 이들이 조직에 남아 있어야 한다는 건데요, 남아 있지 못하는 것이 현실이죠. 사회적경제 영역의 문제는 임금이 높지도 않지만 그렇다고 노동강도가 약하지도 않다는 것입니다. 승진을 할 수 있는 기회를 제대로 보장 받지도 못하고, 선배 그룹이나 조직이 개인에게 의미 있는 비전이나 가치관을 심어주지도 못합니다. 어떤 것도 만족스럽지 못하죠. 그래서 떠납니다.

저는 건강한 사회적경제 당사자 조직을 지원할 때 만족감을 느낍니다. 그럴 때 조금이나마 사회를 의미 있는 곳으로 바꾸고 세상의 변화를 위해 무언가 하고 있다는 보람을 느낍니다. 개인이 조직이나, 사회적경제 영역에 남아 있을 수 있도록 적정한 임금, 명예, 가치와 비전 중 하나라도 충족해줄 수 있어야 사람이 남고 다음 세대로의 세대교체도 고민할 수 있다고 생각합니다.

오윤덕 앞서 말씀해주신 것처럼 자기 성취감을 느끼는 그 지점이 지지받고 독려되어야 한다고 생각합니다. 선배, 동료들로부터 제대로 된 지지를 받고 스스로의 위치를 확인할 때 일의 보람을 찾을 수 있는데 이런 것들이 조직 안에서 잘 이야기되지 않습니다. 개인 간의 정서적인 교감도 필요하지만, 그보다는 내가 하고 있는 일과 역할이 나 자신과 조직, 사회 안에서 어떻게 유의미하고 얼마나 쌓여가고 있는지 느낄 수 있어야 막막해지지 않는다고 생각해요. 일상에서 매일같이 대면하는 네트워크 속에서 일로서 긍정적인 피드백을 받을 수 있는 기회를 가져야 합니다.

사회 성장의 기회를 조직 안에서 찾기 어려운 상황에서 개인의 노력을 더해 외부에서 성장할 수 있는 기회를 찾게 되네요. 우리 스스로 성장의 기회를 만들어야 하는 것일까요?

우윤식 조직 내부의 시스템이 없더라도 후배들의 성장에 관심을 갖고 있는 선배가 한 명이라도 있다면 참 운이 좋은 거죠. 직장을 옮기고 나서 신선했던 경험이 제가 어떤 이야기를 하면 그것의 맥락을 따져보고 또 어떤 형태로든 피드백을 주는 선배가 있다는 것이었습니다. 그 경험 속에서 사람에 대한 관심과 관찰이 일상화되어 있는 조직이라면 성장의 기회와 가능성이 더 만들어지지 않을까 싶었습니다. 하지만 그런

선배들이 많지 않죠.

윤하나 작은 조직이지만 직원들에게 조직 안에서 무엇을 어떻게 이루고 싶은지를 물어봅니다. 하지만 대답할 수 있는 사람이 많지 않아요. 경험의 부재 때문인지 아니면 어떤 안정적인 틀 속에서 자라서 그런 것인지 원인은 여러 가지일 텐데요, 질문을 던져도 피드백이 없는 경우가 많습니다. 저 역시 기성세대와 똑같을 수 있지만 거기서 벽을 느껴요. 그래서 오히려 바로 위의 선배나 함께 일하는 팀 구성원이 그 역할을 하는 것이 더 효과적이라는 생각을 합니다. 평가를 하는 위치에 있는 사람보다 함께 일하며 서로 격려하고 지지해주는 역할을 하는 사람이 그 역할을 해야 한다고 생각해요. 한편, 그런 사람들이 조직 안에 자리 잡도록 하는 것이 리더 그룹의 일이 아닐까 싶어요.

오윤덕 조직 내부에서 조직의 인사관리를 포함해 운영 업무만을 전담하는 사람이 꼭 필요하다고 생각합니다. 대부분 외부 사업에 집중하는데 조직 안에서 구성원들의 조화와 균형을 고민하는 역할에도 주목할 필요가 있어요.

저는 요즘 선배와 후배들을 함께 경험하면서 별도의 전인교육이나 인큐베이팅 시스템이 필요하다는 생각을 했어요. 일을 매개로 만났기에 실무 업무를 통해 관계를 가져가는 것이 물론 가능하지만, 결국 조직 안에 사회적경제의 의미와 가치가 계속 흐르고 발전할 수 있어야 합니다. 그러려면 당연히 사람이 중요해요. 그렇다면 그 사람을 키우고 변화시킬 수 있어야 하지 않을까요. 저는 그런 교육을 제대로 받아본 적이 없지만 필요를 느끼기에 이런 교육을 제 스스로 해야 하는 것인지, 또 과연 제가 할 수 있는 것인지 고민되더라고요.

강선균 근본적인 문제는 사회적경제 조직 안의 구성원들이 타인의 성장에

신경 쓰고 관심가질 수 있는 여유로운 상황이 아니라는 것입니다. 저도 물론 제 동료, 후배들이 이 영역에 오래 남아 있기를 바라고 희망하지만 그들의 성장 하나하나까지 신경 쓸 수 있을 만큼 업무에 여유가 있지 않습니다. 그 역할을 조직이 해야 하는데 조직도 그 고민을 할 수 있는 담당자를 고용하기에는 인건비의 부담이 있을 수밖에 없습니다.

오윤덕 저는 사회적경제 조직을 평가하는 성과 지표에 조직 내부의 역량 강화 등을 평가하는 내용이 포함되어야 할 것 같아요. 그래야 여기에 신경 쓰지 않을까요? 많은 사람들이 내부의 갈등을 조정하는 데 들어가는 에너지가 워낙 크기 때문에 그 문제를 들여다보는 것이 아니라 오히려 외부 사업에서 성취감을 얻고 거기서 만족을 해요. 행정과 일을 하다보면 외부 사업에서 실적을 내는 것이 더 중요하고 커리어에 있어서도 유의미하니까요. 마치 집안 살림이나 가사노동의 가치와 의미가 사회적으로 과소평가 받는 것처럼 조직 안의 일을 다루는 것은 쉽게 간과됩니다.

최근 도시재생 사업의 평가 지표에서 주민과 이해관계자 간의 갈등 관리가 어떻게 잘 이뤄지고 있는지를 반영하게 됐습니다. 사업 추진에 있어 갈등은 존재할 수밖에 없는데, 그렇다면 이것을 어떻게 잘 다루어 해결했는지를 성과 지표에 반영하는 겁니다. 그것처럼 사회적경제 중간지원 조직을 평가하는 지표에서도 내부의 이슈를 얼마나 잘 다루고 있는지를 반영한다면 어떨까요? 그런데 이것도 행정에서 바뀌어야지만 바뀌는 것인가 싶어요. 우리 스스로 체질 개선을 할 수는 없는 것일까요?

강선균 행정에서 인건비 책정에 너무 소극적이라는 생각을 해요. 모든 일은 사람이 하는데 공모사업을 보면 인건비 할당이 너무 낮아요. 한편, 개인의 성장에 조직이 어디까지 관여해야 하는 것인지에 대해서도 의

문이 있습니다. 조직에서 어떤 시스템을 만들고 기회를 부여하는 것은 맞지만 개인 역시 성장하려는 노력이 함께 뒷받침되어야 합니다. 그래야 성장이 가능하죠. 모든 것을 조직의 역할과 책임으로만 볼 수는 없습니다.

윤하나 조직 안에서 성장에 관한 이야기를 자유롭게 이야기할 수 있는 분위기가 되어야 하는데 그렇지 못합니다. 시스템으로 이를 구축하는 것과 내부의 분위기를 만드는 것 두 가지 방식이 있을 텐데요, 시스템을 단기간에 만드는 것이 어렵다면 분위기를 만들려는 노력이라도 있어야 한다고 생각해요. 그런데 사회적경제 조직들이 사회적 가치, 대의를 추구하는 조직이다 보니 내부에서 개인의 성장을 이야기하고, 여기에 중점을 두는 것은 투정 같이 들리고 부차적인 것으로 취급되는 분위기가 있어요.

사회 조직과 함께 개인 역시 성장에 대한 의지를 가져야 더 큰 효과가 날 수 있겠습니다. 그런데 이 자리에 참석하신 분들은 각자 사회적경제 안에서의 성장을 어떻게 보고 계신가요?

오윤덕 성장의 정의는 무엇일까요? 저는 제 스스로를 성장 지향적이라고 생각하지만 개인적으로 조직 안에서 직급이 올라가고 승진하는 것을 성장이라고 보지는 않습니다. 개인의 지식과 감수성, 실무 역량, 사회적 관계나 지위 등의 성장이 더 본질적인 것이 아닐까 싶어요. 이 영역 안에서도 민간과 행정, 중간지원 조직 등을 오가면서 자신의 포지션을 바꿀 수도 있을 테고요. 그런데 이 성장에 관한 이야기도 막상 잘 나오지 않는 것이 현실입니다. 그래서 어떻게 성장할 것인지에 대한 고민도 무르익지 못했고요.

강선균 각자의 비전이나 방향성에 따라 성장이 무엇인지 바라보는 관점이 다를 수 있다고 생각합니다. 저는 커뮤니티 비즈니스에 관심이 많은데요. 현재 일하면서 제 역량을 키우고 네트워크를 만들어가는 과정 중에 있습니다. 제 스스로 설정한 성장의 단계가 있고 지금 그 과정에 있는 거죠.

그래서 각자가 성장에 대한 비전을 갖는 것이 중요하다고 생각합니다. 만약 그것을 갖지 못한 구성원이 조직 안에 있다면 그 비전을 세우도록 옆에서 도움을 주는 것이 선배의 역할이 아닐까요.

윤하나 조직 입장에서, 특히 리더의 입장에서는 구성원들이 조직 안에서 성장하려는 비전을 갖기를 바라겠지만 사회적경제 영역에서 일하는 청년 세대 중 조직에서의 성장을 꿈꾸는 사람은 거의 없지 않을까 싶어요. 개인이 추구하는 가치와 꿈이 있고 그것을 위한 토대를 조직 내외부에서 만들며, 그 방향을 향해 나아갈 수 있으면 다행이죠. 그런데 그것이 조직 안에서 채워지지 않기 때문에 입사-퇴사-이직이 반복되는 것이 아닐까 싶어요. 성장이란 무엇인가에 대한 각자의 입장이 다양한데 막상 이야기된 적은 없죠. 그래서 성장의 기회를 어떻게 줄 수 있을지도 구체적이지 못한 것 같아요.

사회 이런 이야기가 잘 나오지 못하는 이유는 무엇일까요?

강선균 세대교체를 고민하는 것 자체가 사치가 아닌가 싶어요. 청년들이 사회적경제 영역을 매력적으로 느끼고 남아 있게 하는 것이 선행되지 않는 상황에서 세대교체는 먼 이야기입니다. 청년들이 꾸준히 유입되고 남을 수 있도록 어떻게 해야 할지에 대한 고민이 우선되지 않으면 세대교체는 공허한 이야기죠.

오윤덕 그동안 꾸준히 활동해왔지만 그것들이 경험으로만 남았지 제대로 된 기반이나 자산을 만들지는 못했습니다. 자산이란 전수되고 이전될 수 있어야 하는데 선배 세대로부터 물려받은 것이 없는 상황에서 제 스스로 혹은 청년들끼리만 모여서 기반을 만드는 것이 쉽지 않다고 느꼈습니다. 후배들 중에서도 아직은 기성세대의 방식을 따르는 사람이 기회를 얻고 기반을 만들어가는 게 현실입니다. 우리의 기반을 만들기 위한 기회를 지역에서 계속 도모하고 싶은데, 또래들 중에는 이런 이야기를 불편해하거나 비관적으로 보는 사람들이 아직 많아요. 그래도 저는 우리 스스로 만들어야 한다는 생각을 계속 갖고 있습니다.

윤하나 개인이 좀 더 자기 욕망에 충실해야 하지 않을까요? 자기 욕망이 충족되어야 가치 있는 일을 더 적극적으로 할 수 있다고 생각합니다. 기본적으로 사회적경제 영역에 참여하는 사람들은 개인의 욕망이 사회적 가치에 기반하는 경우가 많습니다. 개인의 안위를 위한 것이 아니죠. 그래서 더 자기 욕망을 적극적으로 말하고 펼치다보면 공통의 욕망을 함께 확인할 수 있지 않을까 싶어요. 함께 모여 이야기 하다보면 자꾸 아름다운 이야기만 해요, 그런데 현실의 문제를 해결하지 않고 먼 미래의 아름다운 이야기만 하다보니 자꾸 자신의 욕망을 숨기게 됩니다. 오히려 그 욕망을 드러낼 때 더 의미 있는 무언가가 만들어지지 않을까요.

한편, 어느 조직이나 중간 세대가 어렵다고 생각해요. 위아래 모두 이해되지만 동시에 이해할 수 없죠. 명확한 입장을 갖지 못하고 이끌어야 하는 중간 세대는 위를 두드려야 하는 것 같아요. 아래 세대를 끌고 가는 것도 물론 중요한 역할인데, 위에 이야기를 계속 해야죠. 물론 쉽지 않습니다만.

사회 이야기를 나누면서 사회적경제 영역에서 각자가 갖고 있는 성장에

대한 관점은 무엇인지 또 세대교체는 어떻게 이뤄질 수 있으며 이를 위해 기성세대와 청년세대 모두 어떤 노력을 구체적으로 진행해야 하는지 등에 관한 논의를 공론화할 수 있으면 좋겠다는 바람을 더 강하게 갖게 됩니다. 마지막으로 하고 싶은 이야기 나눠주시면 좋겠습니다.

오윤덕 조직은 개개인으로부터 만들어지는 것인데, 공통의 가치를 만드는 과정이 민주적이거나 합리적이지 않기 때문에 많은 문제가 생긴다고 봅니다. 조직의 가치에 개인이 추구하는 가치가 반영될 수 있어야 하고, 개인은 조직의 원칙을 따르기 위해 노력해야죠. 그 과정에서 갈등이 생길 수 있습니다. 그렇다면 이를 부단한 논의와 합의를 통해서 풀어가야 하지 않을까요. 선배들이 그런 원칙을 잘 지키는 모습을 보여야 후배들도 그것을 신뢰하고 따를 수 있다고 생각합니다. 사회적경제의 본질은 '신뢰'인데, 그런 과정을 무시한다면 사회적경제 자체의 명분을 어떻게 찾을 수 있을까요?

윤하나 제 스스로도 답을 찾기 어렵습니다. 요즘 제일 많이 하는 생각은 선배 그룹을 보면서 저렇게 되면 안 되는데, 하는 것입니다. 그런데 혼자 계속 나아가면 모를 것 같아요. 결정권자의 자리에 가면 저 역시 같아질 수 있겠죠. 그래서 네트워크를 비롯해 솔직하게 이야기할 수 있는 그룹이 주변에 있어야 한다고 생각해요. 서로 견제도 하고 응원도 하면서 그렇게 나아갈 수 있도록요.

우윤식 오래 무르익은 영역이 아니기 때문에 누구나 나침반 없이 나아가고 있는 것 같아요. 그래도 서로가 서로에게 배우면서 성장하기에 충분한 영역이라는 생각도 듭니다.

강선균 서로를 이해하려는 노력이 필요해요. 조직과 개인, 선배 세대와

후배 세대 상호간에 말이죠. 어느 한쪽만의 노력과 희생이 필요한 것은 아니라고 생각해요. 저는 우리 세대가 선배 세대와 달리 새로운 시도를 보여주는 것도 필요할 것 같아요. 예를 들어 사회적경제 영역의 청년들 100명이 모여 월 2만 원씩 후원금을 내는 거죠. 그리고 그 후원금으로 1인의 청년 활동가 생활비를 1년 동안 지원하면서 백수로 놀고, 먹고, 재충전하는 시간을 응원하는 겁니다. 후원금을 받으면 꼭 공익적이고 의미 있는 무언가를 해야 한다는 고정관념에서 벗어나서 청년들이 기존과는 다른 방식으로 연대하고 협력하는 모습을 보여주는 것도 필요하다고 생각해요.

사회 함께 새로운 시도를 해봤으면 좋겠습니다. 오늘의 논의가 사회적경제의 세대교체를 고민하는 본격적인 시작점이 되길 기대합니다. 긴 시간 함께 이야기 나눠주셔서 고맙습니다.

김진아
대학생협연합회 이사장

사회적경제 영역에서 청년 리더로 활동하기

> 사회적경제에 필요한 세대교체는,
> 추구하는 가치를
> 지속적으로 유지하며
> 새로운 사회 변화에
> 능동적으로 대응할 수 있는 기반을
> 만들어가는 과정일 것이다.
> 다만 그 과정에서
> 서로를 동등한 당사자로서
> 인정하는 것이
> 전제되어야 한다.

대학이라는 공간

고등학교를 졸업하고 대학에 갓 입학한 스무 살의 나는 그동안 정해진 학교의 규율을 따르고, 정해진 공부를 하는 것에 익숙했다. 생활적인 측면에서도 부모님에게 의지했고 스스로 하는 것은 많지 않았다. 하지만 대학에서는 달랐다. 학생들은 대학에서 어떤 수업을 들을지, 어떤 활동을 할지 자발적으로 결정할 수 있었다. 뿐만 아니라 학교 운영에 관한 정책을 제시하는 등의 권리도 가지고 있었다. 수업 외에도 다양한 것을 경험하고 배울 수 있었는데 캠퍼스에서 일어나는 모든 일들이 내게는 즐거운 인생 공부였다. 나는 이런 대학이라는 공간이 좋았다. 돌이켜 보면 대학에서 내가 가장 처음 배운 것은 하나의 주체로서 살아가는 방법이었다. 우리 개개인은 모두 대학 운영의 당사자로서 주체성을 갖는다. 나는 대학의 운영과 발전을 함께 고민하는 것이 주체성을 가진 학생들의 권리이자 의무라고 생각했고, 또래와 함께 고민을 나누는 일이 즐거워 학생회 집행부 활동을 시작했다.

큰 기대를 가지고 시작한 집행부 활동이었다. 하지만 기대와는 달랐다. 우리는 대학 운영의 당사자인 학생이었지만 거의 아무것도 하지 못했다. 소수의 운영자들을 중심으로 대학의 모든 것들이 결정되고 운영되었다. 우리 사회의 고등교육 기관으로서 중요성과 공공성을 가진다는 대학이었지만, 교육의 당사자이며 대학의 미래라고 불리는 학생들이 할 수 있는 것은 많지 않았다. 대학이라는 공간에서 학생들은 동등한 주체가 되지 못하고 언제나 '권위 있는' 자들이 정해주는 것들에 순응해야 했다. 학생들의 요구를 반영하기 위해서는 몇 날 밤을 새워서라도 학교의 행태가 불합리하다는 증거를 찾아야만 했고, 싸워야만 했다. 이런 상황에서 학생 자치의 중요성을 체감했고, 그 역할을 수행하는 학생회 활동에서도 보람을 느꼈다. 더구나 좋은 친구들과 함께할 수 있었기에 학생회 집행부에서 꼬박 5년 동안 활동 할 수 있었다. 1만 2천 학우들과 함께 정말 최선을 다했다

고 생각한다. 그래도 아쉬운 점이 많았다. 학생들은 여전히 대학이라는 공간에서 진정한 당사자로 인정받지 못하고 있기 때문이다. 활동을 마치고 3년이 지난 지금까지 학생 자치에 대한 끊임없는 아쉬움과 함께했던 학우들에 대한 미안함이 한편에 자리 잡고 있다.

대학생협의 가능성을 만나다

5년 동안 숨 가쁘게 달려온 집행부 활동의 마지막에 내가 한 활동은 '대학생활협동조합'(이하 대학생협)의 감사 역할이었다. 집행부 활동 4년은 대학생협 이사를, 마지막 해에는 감사 활동을 하게 됐다. '당연직'으로 학생 대표의 입장에서 활동하면 된다고 해서 시작했지만, 생협이 무엇인지도 잘 몰랐고 학생 복지를 책임지는 학교의 부서 정도로만 생각했다. 회의체에서 학생 이사들과 함께 학생의 입장에서 다양한 주장을 했지만, 몇 가지 주장을 제외하고는 그동안 대학생협을 운영해왔기에 대학생협이 놓여 있는 상황을 잘 알고 있는 다른 임원들의 논리에 무너졌다. 학생들이 명분상 그저 자리만 차지하고 있다는 생각을 많이 했다. 그런 찝찝함을 남긴 채 생협 이사 활동을 마무리했다.

학생 자치에 대한 아쉬움을 남긴 채 대학생협 감사 보고서를 작성했다. 그 과정에서 대학생협이라는 조직은 대학과 구별된 독립 법인이며, 그 법인의 운영 주체는 조합원으로 가입한 학내 구성원들이라는 사실을 알게 되었다. 대학생협은 학내 구성원인 교수, 직원, 학생 모두가 동등한 운영 주체가 되어 대학 내에서 스스로의 복지를 실현하는 법인이다. 대학생협의 운영을 통해 대학의 건강한 변화가 가능하겠다는 생각이 들었다. 대학생협을 잘 운영하면 구성원 복지 실현에 있어 학생들이 당사자임을 법적으로 인정받고, 주체로서 활동할 수 있으리라 생각했다. 이러한 생각을 하던 중 대학생협 실무자 한 분의 권유로 대학생협연합회의 이사로 활동하

게 되었다.

대학생협은 학내 구성원들이 직접 주체가 되어 필요한 시설을 운영하고, 이를 통해 발생한 이익을 당사자에게 환원하는 조직이다. 학내 구성원 누구나 대학생협의 주인인 조합원이 될 수 있다. 조합원이 되면 모두가 조합원으로서 동등한 권리를 갖는다. 조합원은 대학생협의 설립 목적인 '학내 복지 실현'을 위해 많은 것을 직접 결정할 수 있다. 구성원들이 그들의 학업과 연구에 필요한 복지를 당사자 입장에서 직접 만들어가는 것이 학내 복지를 가장 잘 실현할 수 있는 방법이라고 생각한다. 복지의 당사자가 직접 주체가 되어 주도적으로 운영하는 구조는 공공성을 회복해야 하는 대학에서 반드시 필요한 부분이다.

하지만 현실은 달랐다. 전국 408개의 대학[1] 중 대학생협이 운영되고 있는 대학은 34개로 8.3%밖에 되지 않는다. 많은 대학들이 재정 부실 극복을 명분으로 교내 시설을 상업적인 목적으로 이용한다. 대학 내의 시설이 복합 쇼핑몰처럼 변해버리고, 외부 기업이 들어와 운영하는 것이 당연하게 되어버린 상황이다. 외부 업체의 운영 방식이나 가격 결정 등에 학내 구성원들이 참여할 수 있는 길은 없다. 투자자의 이윤 창출을 목적으로 하는 외부 업체가 학교에 들어오면 가장 큰 부담을 느끼게 되는 것은 바로 학내 구성원이다. 그중에서도 대학에 다니면서 이미 많은 경제적 부담을 안고 있는 대학생들에게 그 부담이 더해지게 된다.

고등교육법에 의하면 대학은 구성원의 학업과 연구를 지원하기 위한 복리 후생, 즉 복지에 대한 책임이 있다. 대학이 가진 고유의 책임을 다하며 구성원들의 학업과 연구를 지원하기 위해서는 생활 복지를 보장해야 한다는 것이다. 그렇다면 대학은 이러한 책임을 다하기 위해 어떠한 방식을 선택해야 하는가? 대학이 택해야 하는 방법은 외부 자본가에게 대학의 시설

1 대학교육연구소 (2016.11.14). 「대교연 통계」. 2016-17년 1호, 통권 48호.

을 맡기는 것이 아니라, 학내 구성원들이 직접 참여할 수 있는 대학생협의 운영이라고 생각한다. 공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 협동조합이라는 조직 형태를 이용하여 학내 구성원들의 필요가 충족된다면 그자체로 의미 있는 일이라고 확신한다.

그렇게 활동가가 되었다

대학생협 이사 활동을 시작하면서 대학의 건강한 변화를 위해 일할 수 있다는 마음에 가슴이 두근거렸다. 그리고 좀 더 적극적으로 연합회 운영에 참여할 수 있는 방법을 고민하던 중 학생 상근이라는 기회가 주어져 바로 하겠다고 했다. 그렇게 나는 본격적으로 연합회 활동을 시작했다. 대학이라는 구조에 생협이 꼭 필요하다고 생각했고, 이런 생각과 고민을 많은 사람들과 공유하고 싶었다. 대학생협이 필요한 이유는 모든 구성원들이 동등한 운영의 주체가 될 수 있기 때문이며, 대학 상업화의 흐름 속에서 복지시설마저 상업적으로 운영되는 실정을 개선할 수 있기 때문이다. 외부 업체가 아닌 대학생협이 학교 내 복지시설을 운영하면 구성원 스스로 어떤 매장을 운영할지, 발생한 잉여금을 어떻게 활용할지에 대해 결정할 수 있다. 이는 우리의 생활 복지를 다른 누군가가 아닌 우리 스스로 필요에 맞춰 만들어갈 수 있음을 의미한다. 그리고 이 모든 활동은 같은 상황을 공유하는 학내 구성원들과의 협동을 통해 가능하다.

하지만 모든 구성원이 동등하게 그들의 필요를 달성하기 위해 존재하는 협동조합인 대학생협은 내가 생각했던 모습과는 달랐다. 모두가 동등한 운영의 주체가 될 수 있다고 믿었지만 기대와 다르게 모든 구성원이 의사결정 구조에 적극적으로 참여하고 있지 않았다. 대학이 상업화되면서 대학생협의 운영에도 자본의 논리가 침투해 있었고, 대학본부도 상업적 가치로만 대학생협을 평가하며 자신들의 입맛에 맞게 이용하는 듯했다. 상업적

가치를 기반으로 운영하다 보니 외부 자본가들과 경쟁하게 되고, 경쟁력이 떨어지는 대학생협은 없어질 위기에 놓이게 되었다. 대학생협에서 지켜야 할 협동조합의 원칙과 우리가 합의한 협동, 복지, 상생이라는 가치가 무너지며 오로지 조직을 유지하기 위한 싸움이 시작된 듯했다. 협동조합이지만 조합원이 중심이 아니라 단순 사업체로만 운영되고 있었다. 대학생협이 추구하는 목적과 가치가 대학 내에 필요함에도 불구하고 대학은 너무나도 쉽게 조직을 자본의 논리로 재정비하려 했다.

목표는 조합원 주도성 회복

조직이 없어질 위기에 놓였을 때, 협동조합이 택해야 하는 방법은 조합원 주도성을 회복하고 협동과 연대를 통해 조합원 모두가 함께 위기를 극복하는 것이다. 앞서 말했듯이 대학의 상업화를 저지하고 구성원의 생활복지 향상을 위해 대학생협은 꼭 필요하다. 실제로 대학을 다니면서 여러 경제적 부담을 안고 있는 학생들에게 대학생협이 가장 절실하게 필요하다고 생각했다. 협동조합은 기본적으로 조합원들이 모여 자발적으로 만든 조직이기 때문에 주식회사와는 다르게 조합원들의 의견을 존중하며 민주적으로 운영된다. 이것은 협동조합의 정체성이자 경쟁력이다. 그래서 내 활동의 중심을 '대학생협 위기 극복을 위해 원칙으로 돌아가는 것'으로 잡았다. 그 중에서도 가장 중요하다고 생각한 '조합원 주도성'의 회복을 위한 방법들을 고민하기 시작했다.

대학생협은 조직을 민주적으로 운영하기 위해 조합원이 대의원, 이사, 감사 등 임원으로 활동할 수 있고 별도의 상설위원회를 구성하여 영역별로 조합원들이 다양하게 조직 운영에 참여할 수 있도록 하고 있다. 다양한 제도적 방법으로 조합원의 참여를 보장하고 있지만 실제로 모든 조합원이 동등하게 참여하고 있지는 못하다. 가장 먼저 모든 조합원에게 동등하게 임

원이 될 기회가 제공되어야 함에도 불구하고 대학 내에서 어떤 직위를 가지면 '당연직'으로 추천되어 임원으로 참여하게 된다. 또한 임원진들은 학내 구성원의 비율에 따라 구성되지만 정보 격차 등의 문제로 모두 동등한 입장에서 회의에 참여하지 못하고 있다. 예를 들어 학생 조합원의 경우 임원임에도 불구하고 대학생협이 어떤 운영 원리와 가치를 지향하고 있는지 잘 알지 못한다. 교수나 직원 조합원, 생협 실무자들에 비해 가지고 있는 정보의 양이 상당히 적고, 정보를 갖고 있다 해도 경험이 있는 누군가가 학생 조합원들에게 적극적으로 운영 상태를 알리지 않는다면 조합 운영의 깊은 속사정까지는 알 방법이 없다. 심지어 학생 임원은 졸업을 한다는 이유만으로 다른 조합원들보다 임기가 짧다.[2]

상설위원회는 어떠한가. 상설위원회는 사실상 거의 운영되지 않고 있으며, 운영되더라도 '주요' 임원들 중심으로만 구성되어 있다. 학생 조합원들의 주도성을 위해 학생위원회가 설립되어 있지만 학생위원회의 역할이 사업 홍보를 돕고 이벤트성 행사를 기획하는 정도에만 국한되고 있다. 학생뿐만 아니다. 대학생협의 실무자는 조합원으로 가입하게 되어 있지만 대학 구성원인 학생, 교수, 직원이 아니라는 이유로 다양한 의사결정 구조에 참석하지 못하고 단순 실무만을 담당하는 역할을 하고 있다. 이러한 상황이 발생한 것은 우리가 조합원들을 협동조합의 당사자로 바라보지 않는 데에서 기인한다. 대학생협이라는 협동조합 형태에 합의했음에도 불구하고 직위가 낮거나, 경험이 부족하다는 등의 이유로 많은 조합원들이 주체성을 잃어가고 협동조합의 당사자로 인정받지 못하고 있다.

나는 연합회 첫 해의 활동을 '조합원 주도성 회복'에 초점을 맞추어서 진행했고, 특히 나 역시 당사자인 학생 조합원의 주도성 회복을 활동의 중심에 두었다. 일단 각 대학생협 학생 임원들의 주도성 회복을 위해 전국의 학

2 학생 임원 임기 1년, 그 외의 임원 임기 2년.

생 임원들이 한자리에 모일 수 있는 자리를 마련했다. 우리의 역할을 점검하고 대학생협에 대한 깊이 있는 논의를 통해 활동 방향을 함께 설정하기 위한 학생 임원 정책회의를 진행했다. 생각보다 많은 학생들이 나와 같은 고민을 가지고 있었고, 지속적으로 학생 임원들이 전국 단위로 연대하여 보다 건강한 대학생협을 만들어가자고 합의했다.

다음으로는 학생위원회의 역할과 중요성을 제고하기 위해 연합회 학생위원회에서 활동하는 학생 조합원들과 함께 학생위원회의 역할 변화를 시도했다. 그 첫 번째 시도로 '우리가 바라는 대학생협 만들기 프로젝트'를 진행했다. 전국의 학생 조합원들에게 '우리에게 필요한 대학생협 운영의 모습'에 대한 의견을 묻는 설문조사를 진행하고 그 결과를 바탕으로 학생 조합원들이 원하는 대학생협의 여러 정책들을 총회에서 제안했다. 학생 활동이 다양해지고 학생 조합원들의 역할이 확대되면서 분위기가 많이 변했다. 하지만 한계를 느꼈던 것은 학생이 아닌 조합원들이 학생 활동을 단순히 '학생들의 일시적인 이벤트' 정도로만 생각한다는 것이었다. 뿐만 아니라 연합회의 학생 활동이 회원 조합에서도 진행되어야 하는데, 여러 가지 실무적인 문제가 있다는 이유로 제대로 진행되지 않아 학생 활동가들이 좌절하기도 했다. 1년 동안 정말 많은 활동을 했지만 마지막에 남은 것은 성취감보다는 씁쓸함이었다.

대학생협연합회의 첫 학생 이사장이 되다

2017년 12월, 한 해를 마무리하는 총회에서 나는 이사장 후보로 추천되었다. 후보로 추천되었지만 워낙 부담스러운 자리이기도 하고 내가 그 역할을 감당해낼 수 있는 사람인가에 대한 고민으로 후보 출마를 거부하려고 했었다. 하지만 '이런 것은 기성세대가 해야 한다'는 발언을 듣고 후보에 출마하겠다고 선언해버렸다. 조합원 모두가 동등한 자격으로 활동할 수

있는 협동조합 안에서 학생이라는 이유만으로 이사장 후보가 될 수 없다는 말이 나를 자극했다. 우여곡절 끝에 이사장으로 당선되고 몇 날 밤을 뒤척였다. 패기 있게 하겠다고는 말하고 당선까지 되었지만, 연합회 역사상 학생 이사장은 처음이었고 내가 어떤 활동을 할 수 있을지에 대한 고민으로 하루하루를 보냈다.

많은 고민 끝에 결국 찾은 해답은 '생협을 생협답게'였다. 대학생협이면 협동조합답게 협동조합의 원칙들을 준수하고 우리가 합의한 다양한 가치들이 실제로 실현되어 대학의 변화까지 만들어낼 수 있는 조직으로 다시 한 번 발돋움하자는 의미였다. 그래서 나는 크게 두 가지 활동 목표를 세웠다. 첫째 조합원 주도성을 회복할 것. 둘째 조합원 주도성을 기반으로 대학생협이 가진 가치를 브랜딩할 것. 조합원 주도성 회복은 말 그대로 조합원 가입이 단순히 외부 업체의 멤버십 정도로만 생각되는 것이 아니라 조합의 주인으로서 권리와 의무를 다할 수 있도록 하기 위한 것이었다. 또한 대학생협 가치 브랜딩은 외부 업체와 차별화되는 우리만의 정체성을 찾자는 것으로 조합원 주도성을 기반으로 지금의 상황에서 우리의 목표를 다잡고, 협동조합의 특장점을 살려 원칙을 지키며 적극적으로 활동을 펼쳐나가자는 내용이었다.

두 가지의 목표를 축으로 활동을 시작하면서 가장 힘들었던 점은 협동조합임에도 불구하고 모든 조합원들이 동등한 주체로서 인정되지 않는 현실이었다. 대학생협의 변화를 희망하고 고민하는 사람은 많은데, 실제로는 아무 일도 일어나지 않는다. 이사장으로 활동하면서 여러 실무자들과 이야기를 나눌 수 있는 기회가 많았는데, 그 중 가장 많이 듣는 이야기가 '주도적으로 할 수 있는 게 없다'는 말이었다. 대부분의 논의가 지금까지 대학생협을 주도해온 이들에 의해서 진행된다는 의미였다. 실제 대학생협 경영의 전반을 결정하는 주요 직책은 주로 교수들을 중심으로 구성되어 있었다. 그 외 조합원들은 많은 논의에서 배제되었고, 결정되어 내려오는 정책과 사업 방향에 대한 실무적인 것들을 처리하는 역할에 그쳤다. 또한 학

생들은 완전한 객체로 전락하여 그들의 활동과 주장은 뜬구름 잡는 이야기로 치부되며 항상 후순위로 밀렸다. 그러다 보니 비용이 발생하는 새로운 활동은 재정적 어려움을 이유로 논의가 받아들여지지 않았고, 비용이 들지 않는다 해도 가시적인 사업성과가 없는 것들은 시도조차 되지 않았다. 조합원의 주도성을 만들기 위한 다양한 논의는 재정이 안정된 후의 문제로 여겨졌다. 대학생협의 정체성을 찾는 브랜드화도 협동조합으로서 어떤 역할을 할지보다 대학 내에서 살아남기 위해 외부 업체를 따라가는 활동이 주를 이루다보니 가치를 찾아 우리 활동에 접목시키자는 이야기는 뜬구름 잡는 말로 치부되고 말았다.

무엇보다 가장 힘든 일은 내가 학생이라는 이유 때문에 발생했다. 나는 끊임없이 학생으로서 이사장이 된 배경에 대해 설명해야 했으며, 내 존재 자체를 증명해내야만 했다. 이러한 상황을 겪으면서 협동조합의 모든 조합원이 동등한 당사자로서 인정받지 못하고 있음을 다시 한 번 깊이 느꼈다. 대학생협은 학내 구성원인 학생, 교수, 직원 모두의 필요를 충족하기 위해 함께 만든 협동조합이지만 사람들의 인식 속에서 주요한 역할의 수행은 협동조합에 대한 경험이 많거나 대학 내 권위 있는 어른들의 몫이라고 생각하는 듯했다. 이사장으로 활동하면서도 아직 학생이기 때문에 사업과 경영에 대해서는 잘 모른다는 이야기를 많이 들었다. 나는 조합원이고 대학생협의 당사자이다. 하지만 내 당사자성은 경험이 없고 권위가 없는 학생이라는 이유로 무시되는 듯했다. 대학에 다니는 학생으로서 어떤 것들이 대학 구성원들에게 필요하고 어떤 방향으로 우리들의 협동조합이 운영되어야 하는지 동등한 입장에서 고민하고 싶다.

우리는 모두 협동조합의 당사자로 인정받고 있는가?

여러 경험으로 미루어 보았을 때 현재 협동조합의 가장 큰 문제는 모든 조

합원이 동등한 당사자로서 인정받지 못하고 있는 점이다. 당사자로 인정받지 못하는 경우는 보통 경험이 없거나 권위가 없는 경우에 발생했다. 그리고 경험이 없는 조합원은 대부분 청년인 경우가 많다. 대학생협의 경우에도 비교적 최근 입사한 청년 실무자들이나 대학생들이 운영 전반에서 배제되곤 한다. 이렇다 보니 청년층은 선배 세대와의 관계에서 많은 어려움을 겪고 있다. 그 이유 중 하나는 협동조합의 많은 일들이 경험을 중심으로 운영되기 때문이다.

경험에 의해 축적된 정보의 격차가 큰 이유는 선배 세대의 축적된 정보가 새로운 세대에게 흘러가는 것이 막혀 있기 때문이다. 이러한 구조는 기존의 방식을 안정적으로 가져갈 수 있을지 모르나 안주하는 순간 그대로 고착화된다. 청년들은 회의석상에서 논의에 적극적으로 참여하지 못하고 객체로 전락해버리고 만다. 대학생협의 당사자인 학생들은 4년 후 졸업하고, 대학생협 운영을 잘 알지 못한다는 등의 이유로 언제나 주요 논의에서 배제되었다. 누구도 학생들이 대학생협을 통해 어떤 것들을 할 수 있는지 알려주지 않았다. 학생들의 역할은 대학생협 매장 홍보와 이벤트성 행사 기획으로 축소되었다. 한편, 실무자들은 회의에서 결정된 사항의 실무를 담당하는 역할에만 한정되고, 그들이 주도적으로 사업을 도모하고 실행하는 일은 거의 없다. 실제로 대학생협의 변화를 꿈꾸는 청년 실무자들은 새로운 도전을 하기보다 조직을 유지할 수 있는 정도의 활동만 반복하고 있다. 이러한 문제가 비단 대학생협만의 문제는 아닐 것이다. 많은 사회적경제 영역의 청년 활동가들 또한 비슷한 고민을 가지고 있으리라 생각한다.

끊임없이 변화하고 있는 사회에서 협동조합을 포함한 사회적경제 영역은 조직이 품고 있는 가치로 중심을 잡고, 우리의 가치에 공감하고 함께할 수 있는 다양한 영역으로 계속해서 확장해야 한다. 새로운 사람들이 우리의 가치에 동참하도록 하기 위해서는 보다 많은 사회 구성원들의 필요를 담아내야 하는데, 기존의 모습만으로는 영역을 확대하기 쉽지 않아 보인

다. 사회변화에 적극적으로 대응하여 지속적인 변화를 시도해야 한다. 하지만 지금 우리의 활동이 변화보다는 현상 유지에 안도하고 있는 것은 아닌지 돌아볼 필요가 있다. 새로운 변화를 시도하기 위해서는 새로운 상상력을 발휘할 청년 리더들이 필요하다. 하지만 청년들이 단순 실무에 투입되어 소진되고, 기존 경험을 기반으로 조직을 안정적으로 유지하는 데 만족하는 현 상황이 고착화되는 것은 아닌지 걱정된다.

무엇을 할 것인가

1. 우리는 모두 동등한 활동가가 되어야 한다

사람 중심 경제인 사회적경제의 매력은 구성원 모두 주체성을 갖는 당사자가 될 수 있다는 것이다. 사회적경제의 중요성과 필요성이 끊임없이 입증되고 있다. 사회의 건강한 변화를 이루고자 하는 많은 사람들이 사회적경제 영역 안에서 활동하고 있고, 이제 사회의 큰 변화를 이루어낼 존재로 주목받고 있다. 이러한 사회적경제가 지속 가능하고 보다 큰 가치를 실현하기 위해서는 함께 활동하는 모두가 당사자로서 주도성을 가져야 한다. 특히 새로운 상상력을 발휘하고 조직의 미래를 함께할 청년 활동가들의 주도성이 회복되어야 한다. 청년 활동가들이 단순히 경험이 적다는 이유로 주요 회의구조에서 배제되고 실무를 보는 역할에만 머물러서는 안 된다. 오랜 활동의 풍부한 경험을 가진 기존 활동가들은 새로운 활동가들에게 그동안의 경험을 모두 공유하고 끊임없는 대화와 소통을 통해 모두가 협동조합의 당사자가 되도록 배려해야 한다. 청년들이 협동조합 운동의 당사자로서 존중받을 수 있도록 배려가 필요하다. 청년들이 추구하는 가치가 조직의 활동을 통해 실현될 수 있어야 하며, 이런 활동들이 경험이 없다는 이유로 배제되어서는 안 된다. 우리는 모두 동등한 당사자로서 존

중받아야 한다.

2. 변화를 두려워하지 말고, 상상력을 바탕으로 다양한 시도를 해야 한다

사회적경제 영역에서 미래를 이끌어갈 세대로서 청년들의 역할이 중요하다는 인식이 늘고 있다. 그만큼 적극적인 청년 활동이 절실하다면 청년들이 조직 안에서 많은 것을 시도하고 실현할 수 있도록 해야 한다. 청년들이 조직 안에서 주도적으로 활동할 수 있도록 지원하고, 건강한 고민을 가지고 있는 청년 리더들이 지속적으로 나타날 수 있도록 해야 한다. 활동 과정에서 나 또한 청년으로서 느꼈던 점은 조직에 대한 건강한 고민과 새로운 상상력을 가지고 있는 청년 활동가들이 많다는 것이다. 모두가 많은 고민을 하고 있고, 변화의 의지를 가지고 있지만 신기하게도 아무 일도 일어나지 않는다. 청년은 그들이 추구하는 가치와 이를 기반으로 한 활동보다 청년이라는 사실, 그 자체로 소비되고 있다. 이러한 상황이 지속되면 청년들이 활동을 하면서도 그것을 자신의 일로 받아들이기 힘들다. 실무자의 역할에 머무르거나 활동에 재미를 느낄 수 없다면 활동을 지속할 이유가 없다. 협동조합은 상상력을 발휘하여 얼마든지 다양한 시도를 할 수 있는 곳이지만 상당히 경직되어 있다는 생각이 든다. 청년들이 주도적으로 활발하게 활동할 수 있다면 더 유연하고 사회의 필요에 능동적으로 대응하는 다양한 활동을 펼칠 수 있다. 이러한 활동이 가능할 때 사회적경제가 가진 잠재력과 가치가 확대되어 지속 가능하게 된다. 전 세대가 함께 변화를 두려워하지 말고 다양한 시도를 해야 한다. 이를 위해 청년들이 협동조합 당사자로 인정받으면서 적극적으로 변화를 추진할 수 있도록 배려해야 한다.

3. 같은 고민을 가진 사회적경제 단위가 지속해서 연대해야 한다

많은 조직이 청년들을 위한 지원 조직이 되기를 자처한다. 하지만 청년들을 교육의 대상, 지원의 대상으로만 바라보는 것은 아닌지 돌아볼 필요가 있다. 청년들에게 가장 필요한 것은 활동에 대한 지원이 아니라, 주도적으로 일을 추진할 수 있는 환경이다. 이를 위해서는 조직적인 청년 활동이 필요하다. 청년 활동가 모임을 활성화하고, 그 모임에 권한을 부여하여 같은 고민을 하는 청년 활동가들과 협동하여 다양한 활동을 전개해 나갈 수 있도록 해야 한다. 청년 모임이 활성화된다면 청년 활동가로서 가지는 고민들을 나누며 서로에게 힘이 되어줄 수 있다. 여기에 더해 다른 조직과의 연대도 상당히 중요하다. 현재 청년들은 개별적으로 기회가 닿는 대로만 연대 활동을 해나가고 있다. 같은 고민을 하고 있는 청년들이 다른 조직의 청년들과 연대할 수 있는 방법을 모색해야 한다. 사회적경제연대회의의 청년 부문 모임을 만들거나 생협 안에 청년들의 활동 연대를 도모할 수 있는 모임이 있었으면 한다.

4. 청년 활동가들이 함께하고 싶은 조직이 되어야 한다

변화를 시도하며 조직의 지속가능성을 확보하기 위해서는 새로운 세대의 유입이 중요하다. 청년들 사이에서 사회적경제에 대한 관심은 점점 늘어나고 있지만, 그만큼 활동의 폭이 크게 확대되지는 않고 있다. 대학생협연합회와 모심과살림연구소가 지난 2018년 진행한 대학생 대상 설문조사에 의하면 많은 대학생들이 사회적경제에 대해 알고는 있지만 취업 정보의 부족, 낮은 임금과 불확실한 미래 때문에 사회적경제 영역으로의 진로 선택을 꺼리는 것을 확인할 수 있었다. 많은 청년들이 진로를 결정할 때 사회적경제

영역에서의 활동을 고려할 수 있도록 다양한 정보를 제공하고, 사회적경제에 대한 인식 변화를 시도해야 한다. 반면 사회적경제 분야로 진로를 선택하는 이유로 사회적 가치와 보람을 추구하기 때문(44.8%)이라는 긍정적인 응답이 가장 많았다. 더불어 청년들이 가장 이상적으로 꼽은 조직은 '일과 생활의 균형을 이룰 수 있는 조직'(68.1%)으로 조사되었다. 많은 청년들이 사회적경제 영역에서 활동하도록 하기 위해서는 사회적경제가 청년들에게 좋은 일자리가 되어야 한다. 사회적경제가 끊임없이 변화를 시도하며 사회적 가치를 추구하고, 유연한 조직 문화를 형성하여 청년들과 미래를 함께할 수 있는 좋은 파트너가 되었으면 한다.

원칙으로 돌아가자

사회적경제 영역에서도 세대교체는 중요한 화두가 되고 있다. 하지만 세대교체를 인위적으로 진행할 필요는 없다는 생각이다. 사회적경제에 필요한 세대교체는, 추구하는 가치를 지속적으로 유지하며 새로운 사회 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 기반을 만들어가는 과정일 것이다. 다만 그 과정에서 서로를 동등한 당사자로서 인정하는 것이 전제되어야 한다. 모든 활동가가 조직의 당사자로 존중되어야 한다는 점은 협동조합의 기본이다.

대학생협연합회에서 올해로 3년차 활동을 시작했다. 이사장 연임에 도전하겠다는 의지를 어렵게 세웠다. 이사장으로서 새로운 1년을 맞이하면서 작년보다 어깨가 더 무겁고 재출마한 것을 후회할 때도 있다. 하지만 이 또한 조합원 주도성 실현을 고민하고 있는 내게 조합원들이 준 선물이라고 생각하고 목표를 달성하기 위해 다방면으로 노력할 것이다. 올해 대학생협연합회의 슬로건은 '생협을 생협답게'이다. 협동조합 원칙을 준수하며 우리가 어떤 역할을 할 것인지 고민하고 조합원들과 함께 협동하고 연대해 나간다면 협동조합의 가치를 확대할 수 있다고 믿는다. 언제나 그렇

듯 우리 모두는 답을 알고 있다. 조합원이 협동조합의 당사자이자 활동가로서 인식되고, 모든 조합원이 동등하게 주도성을 가지고 활동할 수 있었으면 한다.

"협동조합 안에서 우리는 모두 동등한 활동가가 되어야 한다."

이상길
한국농어민신문 논설위원
농정전문기자

농협 세대교체의 현 주소와 농민 협동조합의 미래

"사회적경제를 둘러싼 시장은 변하고 있다. 농협이 똬리를 틀고 있는 농촌 현장도 빠르게 변하고 있다. 농민 조합원이 변하고, 세상이 변하는데도 농협이 기득권에만 안주한다면, 어느새 시장에서 고립되는 '갈라파고스화'의 함정에 빠질 것이 분명하다. 농협은 지금이라도 농민의 협동조합이라는 정체성을 확립하면서 지속 가능한 미래를 위해 세대교체에도 힘을 기울여야 한다."

농민의 협동조합인 농협은 임직원 수와 조합원 수, 사업 규모 면에서 국내 협동조합 가운데 가장 크다. 국내 유수의 재벌 그룹과 비교해도 최상위권이고, 전 세계 협동조합 중에서도 3~4위를 다투는 거대 조직이다. 그러나 농협은 그런 위상과는 달리 농민의 협동조합으로서 정체성, 사회적경제의 일원으로서의 역할은 늘 의문부호가 붙고 있는 것이 현실이다. 또한 농협은 농촌 고령화에 따른 조합원 고령화로 '조합원 절벽Cliff'이 현실화되면서 세대교체 문제가 중요한 과제로 떠오르고 있다. 농협의 세대교체 문제를 농민의 협동조합으로서의 정체성과 조직의 지속가능성이라는 관점에서 살펴본다.

관제 협동조합으로 시작된 한국 농협의 역사

농협은 농민의 자주적 협동 조직이다. 하지만 농협은 1961년 출범 이래 지금까지 "조합은 농민 조합원 위에, 중앙회는 조합 위에 군림한다"는 지적을 받고 있다. 왜 그럴까? 그것은 우리나라의 농협이 태생적으로 관제 조합이라는 한계에서 출발했으며, 지금까지 이런 문제를 본질적으로 고치지 못하는 바람에 조합원 중심의 민주적 운영이 정착되지 못했기 때문이다.

농협의 출발은 첫 단추부터 잘못 꿰어졌다. 1957년 농업협동조합법의 제정과 함께 정부 주도로 협동조합이 전국적으로 조직되기 시작했고, 1958년에는 중앙회가 설립되었다. 문제는 단위조합과 시·군 조합, 중앙회 임직원들의 자리를 일제강점기 때 농민들을 감독하고 감시하던 총독부 조직인 식산계[1], 금융조합, 대한농회에서 일하던 인물들이 대거 차지했다는 점이다. 농민들은 정부의 강제로 조합원이 되었지만 농협의 주인이 되지 못했다.

신용사업과 경제사업이 합쳐진 종합 농협 체제는 박정희 군사정권 때인 1961년 농협과 농업은행을 통합하면서 완성된다. 1962년에는 '농협 임직

원 임면에 관한 특별조치법'을 제정하면서 농협중앙회장은 대통령이, 단위 조합장은 중앙회장이 임명하게 된다. 중앙회 부회장과 이사는 농수산부 장관의 승인을 얻어 회장이 임명하고, 감사는 농수산부 장관이 임명했다. 이렇게 협동조합의 원칙이 무시된 관제 조직이 농협의 이름만 내건 꼴이 된 것이다. 농협은 박정희 정권의 새마을운동에 앞장서 호가호위하면서 몸집을 불렸다.

이러한 임명제는 1987년 민주화 투쟁으로 1988년 특별조치법이 폐지되고 농협법이 개정돼 조합장과 중앙회장을 직선제로 뽑게 될 때까지 30년간 이어진다. 하지만 농협 민주화 이후에도 농협은 조합장과 중앙회장의 선출이 직선제로 바뀐 것 말고는 관제 농협의 본질이 바뀌지 않았다. 정부의 직접적인 간섭이 완화된 대신, 필요에 따라 관료와 연합해 임직원 중심으로 조직 이기주의를 추구하면서 여전히 농민 조합원은 배제되고 있다. 정부의 농협이 임직원의 농협이 된 것이다.

심지어 농협과 정부는 이명박 정부 때인 2009년, 선거 과열 방지와 전문 경영을 위해 직선제 폐지가 불가피하다는 논리로 법을 고쳐 중앙회장을 조합장 중에서 뽑힌 소수의 대의원이 선출하는 간선제로 바꿔버렸다. 아울러 농협을 상향식 연합 조직으로 개혁하라는 요구를 외면하고, 중앙회 아래에 지주회사를 만들면서, 농협중앙회는 농민 조합원과 완전히 멀어졌다. 농협 출범 이후 60년이 지나는 동안 세상이 바뀌고, 정권이 바뀌었어도 농협은 아직도 농민의 것이 아니라 농민 위에 군림한다는 소리를 듣고 있다.

1 일제강점기에 조선금융조합연합회에서 「식산계령(殖産契令)」에 따라 농촌금융조합과 조합원을 효과적으로 연계시켜 경영의 효율을 높이기 위하여 조직한 계. 1935년 농촌금융조합의 증설과 함께 등장하기 시작한 이후 그 필요성이 계속 증대되어 1944년 11월 무렵에는 그 수가 4만 7,000여 개에 달하여 거의 전국적으로 분포되기에 이르렀다. 식산계는 금융조합의 지시에 따라 생산물의 공동판매와 생필품의 공동구입을 도모하는 한편, 농산물 창고를 공동시설로 활용하기도 하였다. 그러나 태평양전쟁이 격화되어감에 따라 식산계는 본래의 목적에서 일탈하여 전쟁자금의 조달을 위한 저축운동의 수단으로 이용되었다. 출처 : 한국민족문화대백과사전 (편집자 주)

정책 선거를 제약하는 농협 위탁선거법

농협의 세대교체는 사업과 운영을 이끌어가는 조합 임직원 측면, 그리고 조합의 출자자로서 사업을 이용하는 조합원 측면에서 바라볼 수 있다. 그 중에서 조합장의 세대교체는 매우 중요하다. 조합장은 지역에서 농협을 대표하며 업무를 집행하고, 동시에 이사회와 총회의 의장으로 역할한다. 직원의 임면권까지 쥐고 있으니 조합에서 가장 막강하고 중요한 자리다. 또한 조합장들이 농협중앙회장을 선출하는 만큼, 조합장을 제대로 뽑는 일이 농협을 그 역할대로 운영되도록 하는 데 매우 중요한 일이다. 농협이 여러 한계가 있지만, 조합장 한 명만 잘 뽑아도 조합원의 삶은 크게 달라진다.

3월 13일 치러진 전국 동시 조합장 선거는 2015년 제1회 선거에 이어 동시선거로서는 두 번째다. 2015년 이전까지는 농축협, 수협, 산림조합 등이 각각의 일정에 따라 선거를 진행해왔으나, 2011년 공명선거 정착 취지로 농협법을 고쳐 2015년부터 전국 동시에 실시하기로 했고, 2014년 '공공단체 등 위탁선거에 관한 법률'이 제정되어 농축협 조합장 선거는 이 법에 따라 선관위 위탁으로 치르고 있다.

하지만 조합원이 직접 조합장을 선출하는 직접민주주의라는 방식에도 불구하고, 선거운동을 과도하게 제한하는 위탁선거법으로 인해 조합장 선거는 '깜깜이 선거'로 전락했다. 2014년 제정된 위탁선거법은 기존 농협법이나 공직선거법보다 비상식적으로 선거운동을 제한함으로써 오히려 공명선거와 정책선거를 사실상 불가능하게 하고 있다. 현행 규정에 따르면 농민단체나 조합 대의원협의회의 후보자 초청 토론회는 불가능하고, 조합의 대의원총회 시에도 후보자의 정견을 들을 수 없다.

위탁선거법은 시민사회단체의 매니페스토manifesto 운동에도 걸림돌이다. 전북 김제에서는 1회 동시선거 운동 기간 이전에 농민단체 주최의 농협 정책토론회에 참석한 인물이 이후 선거에 출마할 경우 사전 선거운동 문제가

발생할까 우려돼 토론회 자체를 취소한 일이 있다. 경북 영천에서는 조합원들이 '공명선거 실천 조합원-출마자 공동선언'을 개최하려 했지만, 지역 선관위에서 다수 조합원의 참여는 선거운동일 수 있다고 반대 입장을 표하는 바람에 취소되기도 했다.

현행 위탁선거법은 일반 선거와 달리 조합원만이 유권자인 조합 선거의 특성도 무시된다. 공직선거는 선거구 내 모든 성인이 유권자이기 때문에 후보자가 감을 잡고 선거운동하는 것이 가능하지만, 조합장 선거는 그것이 불가능하다. 시군 단위의 축협이나 광역 단위 품목조합, 중소도시 이상의 지역 농협은 후보자가 조합원을 파악하기 어렵기 때문에 후보자와 유권자가 만날 수 있는 장이 필요하다. 그런데도 위탁선거법은 이런 특성을 반영하지 않아 오히려 조합 사정을 잘 아는 마을 사람들을 앞세워 음성적인 선거운동과 금품 제공을 조장하는 일이 벌어진다.

무엇보다 위탁선거법은 현직 조합장에게 유리하다는 게 많은 이들의 지적이다. 예비선거 제도가 없는 상태에서 현직 조합장은 선거운동 기간 시작 전까지 조합장 지위를 활용한 조합원 접촉이 가능하다. 보통 조합들은 매년 1~2월에 조합의 경영 성과를 조합원들에게 설명하는 운영 공개 마을별 좌담회를 개최하는데, 이것이 3월 조합장 선거 직전이라 조합장에게 유리할 수밖에 없다. 또 선거운동 방식으로 전화와 문자가 허용됐지만 조합장은 쉽게 정보를 확보할 수 있는 반면 다른 출마자들은 그것이 어렵다. 또 직원 출신인 경우 90일 이전에만 사퇴하면 출마가 가능하므로, 재직 기간 동안 상대적으로 관련 정보와 인맥을 챙기기가 유리하다.

깜깜이 선거 문제를 해결하기 위해 국회에 예비후보자 도입, 휴대전화 가상번호를 이용한 전화 또는 문자메시지 허용, 후보자 초청 대담 토론회 개최 등을 담은 위탁선거법 개정안이 제출됐지만, 행정안전위원회에 계류된 채 개정이 되지 않아 2회 선거 역시 깜깜이로 치러졌다.

전북 장수 한국농업연수원에서 진행된 2019 전국동시조합장선거 조합장 출마자 교육

기득권 유리한 선거제도, 무제한 연임 가능한 비상임 조합장

그렇다면 동시 조합장 선거에선 세대교체가 얼마나 이뤄졌을까? 2015년 1회 선거 당시 농협중앙회는 당선 조합장 가운데 신임이 46.6%이고, 현 조합장은 53.4%라는 점을 들어 '깜깜이 선거'로 현직이 유리할 것이라는 예상과는 다르다는 입장을 냈다. 하지만 결과를 자세히 들여다보면 실상은 그렇지 않다.

단순히 현직 조합장 당선 비율을 보면 53.4%이지만, 입후보한 조합장이 당선된 비율, 즉 재선율은 63.8%로 압도적이었다. 나머지 36.2%만 새로운 인물이다. 총 1,115개 농협에서 무투표 포함 936명의 현직 조합장(84%)이 입후보하여 597개 조합에서 현직이 당선된 것이다. 그렇다면 왜 현직 조합장 비율이 53.4%로 나왔을까? 그것은 상임 조합장의 경우 3선까지만 연임이 가능해 더 이상 출마하지 못했거나 다른 이유로 출마를 포기한 경우가 179개 조합이 있기 때문이다.

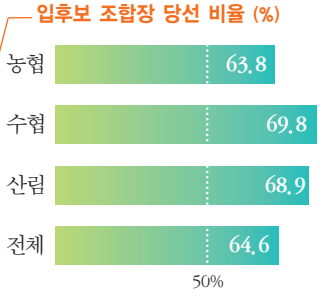
당선자 중 현 조합장 53.4%에 전 조합장 4.7%, 조합 직원 16.9%를 더하면 75%나 된다. 나머지 25%는 이사(11.6%) 감사(4.9%), 대의원(0.8%), 농경인(1.9%), 공무원(0.7%), 지방의회 의원(2.1%), 독농가 기타(3.1%) 등의 경력으로 나온다.

현직 조합장이 신인에 비해 당선 가능성이 높아지는 '현직 효과'가 나타난다는 연구도 있다. 2017년 『미래정책연구』 제7권 2호에 실린 「선거운동이 극도로 제약된 상황에서도 현직 효과는 나타나는가? 제1차 전국동시 농협조합장선거의 당선 요인 분석」(전재현, 장민수, 김준석)의 연구 결과에 따르면 현직자의 당선 가능성은 49.9%로 50%에 육박하는 반면, 현직 조합장이 아닌 후보자의 경우 당선 확률이 약 26.75% 수준까지 떨어진다. 또 재임 경력에 따라 조합장 경력이 없을 경우 당선 가능성 30%, 1회 재임 경력 후보는 당선 가능성 37.3%, 2회 재임 시 44.76%, 3회 52.69%, 4회 60.49%, 5회 67.79%, 6회 74.32%까지 높아진다.

1회 동시 조합장 선거 현직 조합장 입후보 현황

	농협	수협	산림	전체
전체 조합 수	1,115개	82개	129개	1,326개
현직 조합장 입후보자 수	936명	63명	106명	1,105명
현직 조합장 당선자 수	597명	44명	73명	714명

(자료 : 중앙선거관리위원회)



농협 조합장 경력별 당선 현황

조합 수	현 조합장	전 조합장	이사	감사	조합 직원	대의원	농경인	공무원	지방의회 의원	독농가 기타
1,109개	592명	52명	129명	54명	187명	9명	21명	8명	23명	34명
	53.4%	4.7%	11.6%	4.9%	16.9%	0.8%	1.9%	0.7%	2.1%	3.1%

(자료 : 농협중앙회)

막강한 권한을 행사하는 조합장의 연임을 무제한 허용하는 농협법도 문제로 지적된다. 농협법은 상임 조합장의 경우 2회로 연임을 제한, 임기 4

년씩 3회 연속 12년까지 조합장을 할 수 있다. 그러나 전체 조합장 1,133명 가운데 359명인 비상임 조합장(2016년 현재)은 연임 제한 규정이 없어 무제한으로 조합장에 출마할 수 있다. 비상임 조합장은 조합 자산 규모가 2,500억 원 이상인 경우 의무적으로 도입해야 하고, 자산 규모 1,500억 원 이상인 조합은 도입 여부를 선택할 수 있다.

문제는 비상임 조합장의 권한이 상임 조합장과 다를 게 없는데도, 비상임 조합장은 무제한 연임이 가능하다는 점이다. 상임 조합장은 사업 전반에 권한을 갖는다. 비상임 조합장은 신용사업의 경우 상임이사에게 권한을 위임하지만, 경제사업과 지도사업은 상임 조합장과 똑같은 권한을 행사한다. 일부 조합에서는 상임 조합장이 연임을 위해 편법으로 자산 규모를 늘려 비상임으로 정관을 개정하는 일도 나타나고 있다.

이렇다 보니 일부 조합장은 1970년대 말부터 11선이나 연임하는 경우도 있고, 5~8선이 수두룩하다. 일부 조합장은 비상임으로 장기집권하면서 조합을 사유화하고, 자신의 측근을 직원으로 채용하고, 무리한 고정투자 등으로 조합을 방만하게 운영하면서도 이를 비판하는 조합원들을 오히려 제명하는 등 전횡을 일삼는 경우도 있다.

물론 반듯한 협동조합 운동가이자 경영 능력까지 갖춘 이가 조합장으로서 조합을 위해 장기간 봉사한다면 연임이 허물이 되지 않을 수도 있다. 그러나 부적절한 인물이 장기집권하면서 조합을 사유화하고 비민주적으로 운영한다면, 그것은 협동조합 정신에 어긋나는 일이다. 이런 문제를 해결하기 위해 유동수 국회의원이 2016년 9월 6일 농협 비상임 조합장의 연임 횟수를 2회로 제한하는 내용의 농협법 개정안을 발의했지만, 현재 국회 농해수위(농림축산식품해양수산위원회)에 계류 중이다.

임원 자격 요건도 세대교체 걸림돌

농협 조합장의 세대교체를 어렵게 하는 요인 중 하나가 농축협 정관으로 정하고 있는 임원, 대의원 자격 요건이 지나치게 까다롭기 때문이라는 견해도 있다.

김현권 국회의원이 지난해 10월 농협중앙회와 지역 농축협으로부터 받은 자료에 따르면 일선 농축협 임원과 대의원이 되려면 선거공고일 현재 일정 구좌 이상의 조합 납입출자분을 2년 이상 계속 보유해야 한다. 예컨대 A농협의 경우 조합장은 1,000좌(500만 원) 이상을 보유해야 하는데 전체 조합원 4,078명 중 1,635명만이 이에 해당돼 사실상 상위 40% 조합원만이 조합장 출마 자격을 갖게 된다는 것이다. 또 B농협의 경우 조합장은 800좌 이상을 보유해야 한다. 이러면 전체 조합원 1만 1,085명 중 6,500명, 상위 59%에 해당하는 조합원만이 조합장에 출마할 수 있다.

경제사업, 예적금, 대출금 등의 조합 경제 · 금융사업에 대한 이용 실적도 어느 정도 이상이어야 한다. C농협의 경우 조합장이 되려면 220만 원 이상의 경제사업 이용 실적이 있어야 하는데 전체 조합원 1만 335명 중 4,898명만이 여기에 해당된다.

현행 농업협동조합법 제49조는 임원의 결격 사유로 선거공고일 현재 해당 지역 농협의 정관으로 정하는 일정 규모 이상의 사업 이용 실적이 없는 사람이라고 정하고 있다. 농축협 정관례를 살펴보면 납입출자금은 50~1,000좌를 2년 이상 보유해야 하고, 6개월 이상 500만 원 이상 연체를 하면 안 된다. 또한 선거공고일 1년 전 또는 2년 전부터 선거공고일 전일까지 일정 규모 이상의 해당 조합 사업 이용 실적이 있어야 한다.

김현권 의원은 "여러 가지 조건을 복합적으로 충족해야 비로소 조합장이나 대의원 선거에 출마할 수 있는 자격이 주어진다"며 "이런 기준을 다 충족하는 조합원은 대농이거나 어느 정도 재력을 지닌 지역의 기득권층일 가능성이 높다"고 말했다. 이것저것 다 충족하다 보면 실제 상위 30% 조

합원만이 임원으로 진출할 수 있게 된다는 것이다. 김 의원은 "이는 사실상 진입 장벽"이라며 "선거권과 피선거권의 지나친 격차는 조합원의 권리를 필요 이상으로 제약하고 청년 농민 조합원의 조합 경영 참가를 가로막는 부작용을 낳고 있다"고 지적했다.

현행 선거제도 하에서는 농민 조합원의 대표성과 경영자로서의 능력을 갖춘 참신한 인물이 조합장에 나가기에는 걸림돌이 상당히 많은 셈이다.

조합원 고령화 · 이질화, 흔들리는 농협 정체성

많은 이들은 농협이 정체성identity에 문제가 있다고 한다. 과연 농협을 농민의 협동조합이라고 볼 수 있느냐는 것이다. 그 의문은 농민의 자조 조직인 농협이 임직원 중심으로 운영되고, 경제사업보다 신용사업에 치중하며, 준조합원이나 비조합원을 대상으로 사업을 늘려가고 있기 때문이다.

농협의 정체성 문제의 하나가 조합원의 이질화다. 이것저것 모든 사업을 다 하는 현재의 종합농협 체제는 쌀을 기반으로 복합 경영을 하는 소농을 전제로 만들어졌지만, 그동안 농업 환경은 변했다. 조합원 중에는 전업농이 있는 반면 영세농, 고령농, 겸업농이 혼재한다. 작목도 미작, 축산, 과수, 원예, 특작 등 수십 종에 이른다. 전체 조합원에게 동일하게 제공되는 서비스로는 다양한 요구에 부응할 수 없다.

농업을 전업으로 하는 농가는 농업 수익을 극대화하고 시장에 더 적극 대응하기 위해 농협의 경제사업을 강화할 것을 요구한다. 반면 농업 소득 의존도가 낮거나 시장 판매 비중이 낮은 농가는 판매사업 수요가 적어 복지 증대를 위한 환원사업을 선호한다. 이런 이질화는 도시 농협의 신용조합화를 초래해왔고, 대규모 농협과 소규모 농협의 경영 격차, 조합 간 서비스 격차 문제로 연결된다.

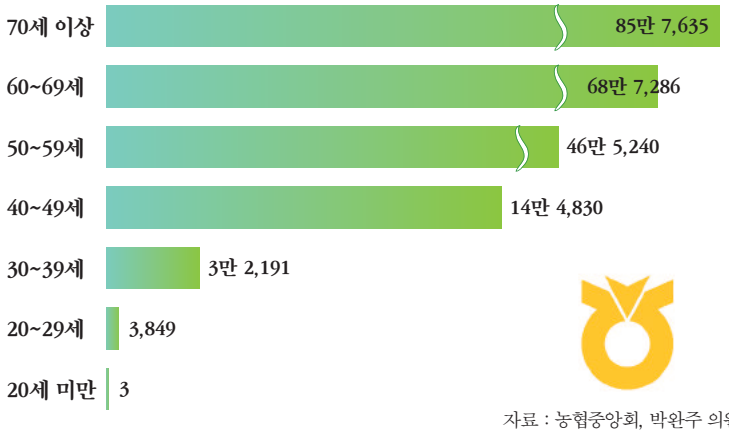
조합원의 고령화도 심각한 수준이다. 2005년에 65세 이상 농가 경영주

는 54만 9,000호로 43.1%였지만, 2017년에는 58.2%인 60만 7,000호로 늘었고, 75세 이상 농가 경영주는 9.7%인 12만 4,000호에서 26.7%인 27만 8,000호로 증가했다. 이제는 영농 가능 기대 평균연령이 약 75세로 조사되고 있다. 반면 40~64세 농가 경영주는 2005년 53.5%인 68만 1,000호에서 2017년 40.9%인 42만 6,000호로 줄어들었다. 특히 40세 미만의 청년 경영주는 2017년 고작 9,000호(0.9%)로 1%가 채 되지 않는다.

박완주 더불어민주당 국회의원에 따르면 2018년 9월 기준 농협 조합원 수는 219만 명인데, 이 중 70세 이상 조합원이 39.08%로 60세 이상 70세 미만까지 포함하면 70.41%에 달한다. 반면 40세 미만의 '청년 조합원'은 고작 전체의 1.64%에 불과하다. 전체 조합원 수는 사망, 이주, 자격 상실, 자진 탈퇴 등을 사유로 2014년 235만 명에 비해 15만 명이 감소했다. 이 정도 속도면 2030년에는 조합원 수가 반 토막 날 것으로 예상된다.

조합원 연령대

(2018년 9월 기준, 단위 : 명)



자료 : 농협중앙회, 박완주 의원

조합원의 고령화는 조합의 지속 가능한 발전보다는 단기 배당을 선호하게 한다. 또한 조합원의 이질화는 조합원 간의 이해관계가 상충되게 하

고, 농민 조합원들의 힘을 분산시킨다. 이는 결국 사업을 이용하는 조합원이 소유하고 통제하며, 이용 실적에 비례해서 편익을 제공한다는 협동조합의 원칙을 퇴색시킨다. 이것이 경제사업 활성화를 가로막는 원인 중 하나다.

농업인구 감소와 도시화는 농협의 조합원들도, 농협도 변화시키고 있다. 문제는 농협이 이런 변화에 협동조합적으로 대응하는 것이 아니라 준조합원, 비조합원을 대상으로 신용사업을 늘리고 있다는 점이다.

농협중앙회에 따르면 2017년 말 지역 농축협, 품목 농축협의 전체 조합원 수는 221만 6,221명인 반면 준조합원 수는 무려 1,735만 1,897명이다. 준조합원이 조합원의 7.8배를 넘는다. 전체 조합원 수가 2014년 235만 명에서 2017년 221만 명으로 줄어드는 동안 준조합원 수는 1,675만 명에서 1,735만 명으로 늘어났다. 조합당 조합원 수는 1,960명인데, 준조합원 수는 1만 5,342명꼴이다.

농협 상호금융은 그 이용 비중이 조합원은 20~30%에 불과하고 나머지는 모두 일반 소비자인 준조합원과 비조합원이다. 농협 상호금융의 대표적 금융 상품인 비과세 예탁금(예적금)은 2017년 말 42조 4,700억 원 규모인데, 이중 82%가 준조합원의 것이다.

조합원 절벽, 준비되지 않은 농협

농가인구 감소와 고령화는 곧바로 농협 조합원의 감소와 고령화로 이어져 생산자협동조합으로서의 정체성과 지속가능성에 문제를 초래하고, 농협의 조직과 사업 기반이 약화되는 '조합원 절벽Cliff'으로 귀결된다. 고령 조합원들이 은퇴하면 조합의 자본금 유지가 어렵고, 조합원 수가 조합 설립 인가 기준에도 미달하는 사태에 직면하는 것이다.

농협미래경영연구소의 「농축협 조합원 고령화 현황과 시사점」(2015. 12.

29)에 따르면 평균 수명 80세를 기준으로 2020년에는 전체 조합원의 37.9%가 사망 등으로 인해 농축협을 당연 탈퇴할 것으로 예상된다. 또 2030년에는 조합원의 절반이 감소할 것으로 예상된다. 이는 그만큼의 출자금(자본금)이 빠져나가는 것을 의미하기도 한다. 조합원의 감소는 사업 측면에서도 큰 영향을 준다. 2030년이면 구매사업의 34.3%, 판매사업의 29.5%, 신용사업은 60.5%가 감소할 전망이다.

연구소는 이에 대한 대응 방안으로 △조합의 설립인가 기준 완화 △영농후계자 및 예비농업인 육성 △귀농·귀촌 인구의 조합원 유입 △출자보다는 이용고배당 위주로 진성 조합원 육성 △조합과 경제사업 이용 계약을 체결하는 약정조합원 우대 △도시 농협과 농촌 농협의 사업 연계 등을 제시했다. 또한 고령 은퇴 조합원을 위한 원로조합원제도 도입, 고령 조합원을 위한 복지 서비스 △농축협 중심의 지역별 거점 복지센터 운영 △원활한 가업 승계를 위한 컨설팅 지원 △고령 조합원과 영농 후계 인력의 갈등에 대한 고충 상담 △신세대 영농 후계 인력에 걸맞는 협동조합 교육체계 구축을 제안했다.

이처럼 세대교체 문제는 농협이 직면한 생존의 문제이기도 하다. 그러나 현장에서는 그 심각성만큼 후계 농민 내지 새로운 조합원 육성에 대한 고민과 의지를 발견하기 어렵다. 경남 거창의 한 40대 청년 조합원은 "협동조합 교육요? 제가 대의원이지만, 처음 조합원 가입한 뒤로 한 번도 받아보지 않았습니다"라고 전한다. 전남 보성의 30대 여성 조합원 역시 "지역 농협에 조합원으로 가입돼 있지만, 특별히 청년 농부라고 해서 모임이 있거나 교육이 있지는 않다"고 한다. 정부나 농협중앙회에서 청년농 육성이니 뭐니 하지만, 지역 농협 내에서의 실질적인 프로그램은 별로 없는 셈이다. 협동조합이라면 마땅히 해야 할 조합원의 권리와 의무에 대한 교육이 없다는 것은, '조합원을 중심으로 하는 민주적 운영 관리'라는, 협동조합의 원칙에 어긋나는 일이다.

새로운 농촌 협동조합, 대안이 될 수 있을까?

농협이 농민의 협동조합이라는 이름과 혜택을 독점하면서도 제 역할을 다하지 못하는 동안, 농촌에서는 새로운 사회적경제 조직이 생겨나 농민과 농촌공동체에 필요한 역할을 채워가고 있다.

농림축산식품부에 따르면 인구 30만 미만 시·군 131개 농촌 소재 사회적경제 조직(농촌공동체회사, 사회적기업, 마을기업, 자활기업, 협동조합)은 2017년 현재 5,045곳에 이른다. 최근 귀농·귀촌 가구를 중심으로 협동조합 설립 등 사회적경제 활동이 활발히 이루어지고 있다. 이들 사회적경제 조직은 농산물의 생산·가공·판매뿐만 아니라 지역의 고령자, 장애인 등 취약계층에 대한 일자리 제공, 판로 확보가 어려운 영세 소농의 농산물 수매 지원, 독거노인 등을 대상으로 한 무료 반찬 배달 및 교통 서비스 제공 등 다양한 사회적 가치를 창출하고 있다.

한 예로 전남 곡성의 '항꾸네협동조합'(항꾸네란 '여럿이 함께'라는 뜻의 남도 사투리)은 선배 귀농인들이 농업 기술 및 농촌 정착 노하우를 전수함으로써 청년들의 지역 정착을 돕는 일을 하고 있다. 항꾸네는 귀농인들이 모여 2013년에 협동조합을 설립하고 2018년에는 귀농 청년들을 위한 셰어하우스도 설치했다. 셰어하우스 정원은 10명인데, 귀농을 꿈꾸는 청년들이 어울려 살아가면서 농촌 살이에 필요한 일도 배우는 곳이다. 월 사용료는 단돈 4만 원. 그 외 관리비는 공동 부담, 식사는 스스로 해결하는 방식이다.

항꾸네는 곡성에 귀농한 사람들이 경험을 나누며 서로 의지하고 지내다가, 협동조합을 만들면서 '지속 가능한 삶'과 '조합원 행복'을 방향으로 삼아 자연스레 여물고 있는 마을공동체다. 적정기술 공방 '다짜고짜', 마을카페 '농담', 작은 도서관 '책담', 귀농 청년 셰어하우스 '꿈엔들'을 함께 지었다. 조직이나 자금 면에서 농촌 협동조합의 맏형 격인 농협이 생각도 하지 못하는 귀농 청년 육성을 작은 협동조합이 일구어내고 있는 것이다.

사회적경제를 둘러싼 시장은 변하고 있다. 농협이 똬리를 틀고 있는 농

촌 현장도 빠르게 변하고 있다. 농민 조합원이 변하고, 세상이 변하는데도 농협이 기득권에만 안주한다면, 어느새 시장에서 고립되는 '갈라파고스화 Galapagos Syndrome'의 함정에 빠질 것이 분명하다. 그것은 농민이나 농협 임직원이나, 지역사회나, 나아가 먹을거리를 공급받는 국민들에게도 불행이다. 농협은 지금이라도 농민의 협동조합이라는 정체성을 확립하면서 지속가능한 미래를 위해 세대교체에도 힘을 기울여야 한다.

새로운 소비자 운동을 위한 아이쿱 리더십의 과제

김현숙
사천아이쿱 이사장

정설경
동작서초아이쿱 조합원

> 새로운 소비자운동 단체가
> 새겨야 할 중요한 과제는
> 지속 가능한 리더십을 확보하는 것이다.
> 조합 자치 활동을 통해
> 배우고 성장한 임원들은
> 사회적으로도 매우 의미 있는
> 인적 자원이다.
> 새로운 소비자 시민운동 단체는
> 이들이 활동을 중단하지 않고
> 사회운동의 리더로 성장할 수 있는
> 플랫폼으로서
> 기능할 수 있어야 한다.

아이쿱 20년, 조직 성장의 내면

1997년 시작한 아이쿱생협은 조합원 25만 명, 직원 4,000여 명, 연매출 5,525억 원 규모로 20년간 500배에 달하는 사업 성장을 이루었다. 생존조차 버겁던 시기에 6개의 지역조합들이 사업체를 결성했던 것이 오늘날 아이쿱생협의 시작이었다. 초기 지역조합들은 조합원이 중심이 되어 생협을 만들고 조직을 운영했고, 아이쿱생협 10주년 무렵엔 새로운 형태의 매장사업으로 조직의 규모를 확장해갔다. 2011년부터 시작된 구례자연드림파크의 건립, 2018년 문을 연 괴산자연드림파크는 집적화된 사업 기반을 통해 지속 가능한 생산이 이어질 수 있는 신뢰를 대외에 보여주었다. 아이쿱의 사업 성장은 조합원 규모의 증가, 조직의 확장, 그리고 지역조합들이 신설되는 효과로 이어졌다. 사업의 성장이 조직의 확대로 이어질 수 있었던 요인은 조합원 활동가의 배출과 활동, 직원의 참여, 그리고 열성적인 지지로 성원해준 조합원들이 있었기 때문이다.

아이쿱은 협동조합 진영에서 가장 많은 조합원 활동가 층을 형성하며 높은 활동성을 자랑한다. 조합원 활동의 성장이 뒷받침되지 않았다면 사업의 성장을 보조하기 힘들었을지 모른다. 매장사업 초기에는 조합원 활동가들이 중심이 되어 지역생협의 매장을 개설하고 운영하면서 부족하나마 경영 리더십을 쌓았고, 다시 조합원을 확대시키는 선순환 효과를 경험했다. 대외적으로 아이쿱의 이슈는 사업의 확장과 관련한 것으로 양적 팽창 대비 질적으로 협동조합의 본질에 적합한지에 대한 것이다. 한편, 내부적으로 당면한 이슈는 매장을 기반으로 지역생협이 성장하고 조합원 규모가 확대되었는데, 이렇게 늘어난 조합원들을 어떻게 조직화하고 협동조합의 정체성을 나눌 것인지 등에 관한 것이다. 사업하는 결사체로서 아이쿱의 정체성을 강화하기 위해서는 조합원 활동을 강화하며, 활동의 공익성에 방점을 찍어야 하는 과제가 놓인 것이다.

매장을 통해 확대된 조합원 규모를 책임 있게 이끌어갈 넓은 층의 활동

동력이 요구되었다. 조합원 대표들은 선출직으로서, 조합을 운영하는 협동조합 거버넌스이기도 하다. 조합을 운영하는 데 없어서는 안 될 법적 기구이자 실질적인 운영자이다. 특히 협동조합 이사회는 조합원에 의한 민주적인 통제 방식을 지켜가는 데 아주 큰 역할을 하고 있다. 조합원 대표로 구성된 이사회가 실질적으로 경영을 통제하고 조정하는 기능을 수행[1]하고 있다.

1895년 창립한 협동조합운동의 국제 조직인 국제협동조합연맹ICA은 창립 100주년을 기념하는 맨체스터대회에서 〈협동조합 정체성에 관한 ICA선언〉을 선포했다. 여기서 밝힌 협동조합의 원칙은 오늘날 '협동조합 다움을 판별'하는 기준이 되고 있다.[2] 협동조합의 가치를 실천으로 옮기는 안내 지침 제2원칙은 '조합원의 민주적 통제'를 들고 있다. 협동조합은 조합원들이 통제하는 민주적인 조직으로 조합원은 정책 수립과 의사결정에 적극적으로 참여해야 한다고 밝히고 있다. 선출직으로 활동하는 대표자들은 조합원에게 책임을 다해야 한다. 단위 협동조합의 조합원은 동등한 투표권(1인 1표)을 가지며, 다른 연합 차원의 협동조합들도 민주적인 방식으로 조직된다[3]고 밝히고 있다.

조합원에 의한 민주적 통제 원칙의 중요성은 선언문의 원칙에만 머물러 있지 않고 오늘날 협동조합운동에서 거듭 강조되고 있다. 협동조합 원칙에 입각해서 조합원이 통제하고 민주적으로 운영하는 거버넌스를 살펴보는 것은 아이쿱의 리더십을 점검하고 평가하는 것과 밀접하다. 아이쿱은 지역조합의 네트워크를 통해 정책을 합의하고 의제 활동을 하며, 리더십을 점검하고 성장을 지원했다. 지역조합의 자치와 연대, 그리고 연합회의 변화를 통해 거버넌스가 어떻게 구축되고 성장했는지 점검하며 실행력을 높

1 김기태 · 김형미 외 (2014). 『협동조합 키워드 작은 사전』. 알마. 283쪽.
2 아이쿱협동조합연구소 엮음 (2016). 『iCOOP생협 2016년 입문 협동조합』. 알마. 25쪽.
3 앞의 책, 27쪽.

일 수 있었던 동력을 살펴보려 한다. 또한 아이쿱소비자활동연합회가 지역조합의 네트워크 활동을 종료하고, 새로운 소비자운동체로 전환하게 된 배경, 그리고 새로운 소비자운동이 담아야 할 리더십을 간략하게 제안해 보고자 한다.

조합 거버넌스의 형성과 자치 실천의 리더십

1998년에 제정된 소비자생활협동조합법(이하 생협법)이 생협의 성장에 오히려 저해 요인이 많다고 생협 진영은 판단했다. 2005년 생협전국연합회, 여성민우회생협(현재 행복중심생협), 한살림, 아이쿱생협 4개 단체는 생협법 개정 합의안 도출을 위한 논의를 시작하여, 2008년 생협법 개정위원회를 구성하고 연대하며 협력했다. 마침내 2010년 3월 개정된 생협법이 공표되었고, 그해 9월 시행에 들어갔다. 개정된 생협법으로 연합회와 전국연합회의 설립이 가능해져 아이쿱생협은 연합회 구성을 준비했고, 지역조합들은 조합원 규모와 리더십이 준비된 곳부터 본격적으로 법인 창립에 들어갔다.[4]

2007년 아이쿱생협연합회의 법인 창립 매뉴얼에는 생협의 사업과 활동을 사회적으로 객관화하고 지역조합의 책임을 높이기 위해 법인화가 필요함을 명시하고 있다. 법인화를 통해 조직 운영의 민주성과 투명성에 있어 사회적 모범이 되어야 하며, 정부 외 지자체 등과 민간 파트너로서 최소 자격을 갖추어 생협의 사회적 위상을 높일 필요가 있다[5]고 언급한다. 지역조합은 법인격을 갖추면서 대외적으로 지자체 외 지역의 단체와 파트너십을 형성했고, 아이쿱생협 내부적으로 지역조합–지역조합, 권역 및 광역·지역조합–연합회 간의 거버넌스를 구축했다.

4 아이쿱협동조합연구소 엮음 (2018). 『스무 살 아이쿱』. 알마. 35쪽 참고.
5 앞의 책, 141쪽 참고.

"사업은 통합하고, 조직은 분화하라." 아이쿱생협의 주요한 정책이다. 아이쿱생협은 1997년 시작 단계부터 사업의 통합과 거버넌스 구축, 아이쿱의 기초를 다지기 위한 조직 분화를 주요 정책으로 삼았다. 조직의 분화를 통해 조합원의 민주적 의사가 반영될 수 있는 적정 규모를 만드는 것이다. 지역조합이 끊임없이 신설될 수 있었던 힘은 조합비 제도를 통한 재정 안정성 확보와 높은 수준으로 결의된 리더십 덕분이었다.

경남 서부 권역을 예로 들면, 진주아이쿱생협은 거제, 통영, 사천 아이쿱의 어머니 생협이라 할 수 있다. 거제, 통영, 사천에 소재한 각 아이쿱생협은 새로운 조직으로 분화하기 전에 해당 지역위원회의 조합원들이 진주아이쿱생협을 오가며 활동했다. 진주아이쿱은 각 지역위원회 활동과 교육을 지원하며 해당 지역의 조합원 활동을 독려했다. 지역의 조합원 규모와 조합원 리더십이 적정 수준에 도달했다고 판단되면 각 지역위원회는 새로운 조합을 출범하기 위한 준비위원회를 구성하고 법인 설립 매뉴얼에 따라 조합 신설 과정을 거쳐 아이쿱생협의 지역조합으로 창립하게 된다. 이 과정을 거쳐 진주아이쿱생협의 조합원이었던 성원들은 거제아이쿱, 통영아이쿱, 사천아이쿱 조합으로 각각 분리되고, 아이쿱생협은 새로운 조합이 3개 늘어나게 되었다.

이러한 경로로 신설된 아이쿱의 지역생협은 1997년 6개에서 2018년 12월 기준 법인조합이 92개에 도달했고, 법인 창립을 준비하는 조합을 포함하면 지역조합은 99개에 달한다. 새로운 조합을 준비하는 단계에서는 아이쿱협동조합지원센터와 아이쿱소비자활동연합회가 법인조합으로 창립할 수 있도록 절차를 안내하고 조합원 리더들이 조합 운영을 준비할 수 있도록 리더십 교육을 지원한다. 새로운 지역조합 설립을 준비하는 준비위원회는 협동조합 운영을 학습하고 일상적 회의를 통해 조직을 민주적으로 운영하는 시범에 이른다. 아이쿱의 일상적인 조합원 활동은 기관 운영과 리더십을 훈련하는 초석이 되고 있다. 창립총회 전, 향후 지역조합이 나아갈 방향과 목표를 세우고, 조합원의 요구를 수렴하여 사업 계획을 수립한

다. 조합 신설을 주도하는 준비위원들은 협동조합의 자조와 자기책임을 경험하며 조합원 리더가 될 준비를 차근차근 하게 된다. 지역조합이 신설될 때마다 조합원 리더들의 자발적 결의와 열정이 어느 때보다 높은 수준으로 발현되는 것을 경험하게 되는데 조합 자치와 민주적 운영을 습득해 가는 최고의 학습이라 할 수 있다. 연합회 지원센터의 체계적인 지원, 그리고 모母조합의 응원과 격려는 새로운 조합을 준비하는 성원들에게 리더십을 함양하고 성장하는 데 큰 동력이 되고 있다.

준비된 리더들은 총회를 통해 새로운 조합의 이사회를 구성하는 임원으로 선출된다. 임원은 조합원들의 요구를 사업 계획으로 설계하고 실현하는 중요한 동력이다. 실행력을 만들기 위해 조합원 참여를 활성화하고 토론하며 합의하는 절차를 중요하게 여긴다. 조합원 통제라는 협동조합의 민주적 운영 원리는 지역조합 운영의 중요한 요소다. 기관을 운영하는 이사회는 구성원 간의 크고 작은 갈등을 겪는다. 이사회의 자기주도성이 아직 탄탄하지 않은 경우, 갈등을 제때 해소하지 못하거나 미흡하게 대처하여 성원들이 큰 생채기를 경험하기도 한다. 하지만 이를 발판으로 거듭나는 계기가 되기도 한다. 지역조합 이사회의 임원들은 성장통을 겪으며 조합원 대표라는 정체성을 만들어가고, 교육을 통해 조직과 조합원을 대하는 임원으로 훈련되어져 간다. 더디더라도 사안을 공유하고 합의하며 구성원들이 공감하고 가야 하는 협동조합의 운영 원리를 터득하게 된다.

지역조합에서 성장한 리더십은 외형적으로 임기가 정해져 있어 2년 또는 3년 주기로 바뀌거나 연임을 통해 한 번 더 지속할 수 있는 기회가 있다. 생협법이 임원의 임기를 제한하고 있기 때문이다. 조합원이 협동조합을 민주적으로 통제할 역량이 무르익을 무렵 오히려 새로운 리더십으로 교체해야 할 시기가 온다. 리더십이 바뀌면서 새로운 조합원 리더들이 다시 협동조합을 민주적으로 통제하는 기관으로 만들어가는 사이클로 아이쿱의 지역생협은 운영되어간다. 아이쿱 리더십의 태동과 성장은 이런 선순환 구조로 이어지고 있다.

생협연합회에서 아이쿱소비자활동연합회까지

아이쿱 지역조합들의 연대 조직인 아이쿱소비자활동연합회의 전신은 한국생협연합회이다. 2002년 11월 창립한 한국생협연합회는 '생협 간의 협동'을 통해 생협운동의 영역을 생활 영역 전반으로 확대하고자 창립되었다. 생명체의 삶과 자연이 함께 어우러지는 세상을 만들고 스스로 만족하고 더불어 기쁨을 느끼는 사람이 많아지는 만큼 세상이 변한다는 임무를 안고 있다고 밝혔다.(2002년 창립선언문 참고) 생협연합회의 출범은 사업의 이용을 넘어 활동 의제를 함께 실행하는 데 의의를 갖는다. 지역생협 신설을 지원하고 조합원 교육과 리더십 훈련을 연합회가 이끌었다. 2008년 시작된 이사장, 상임이사 연수도 생협연합회라는 네트워크가 있었기 때문에 가능했다. 아이쿱생협 10주년을 맞아 60여 개의 아이쿱 지역생협들이 연대한 생협연합회는 '아이쿱생협연합회'로 이름을 변경했다. 특이할 만한 것은 이때까지만 해도 조합원 활동의 주요 동력을 연합회의 사무처가 담당해온 점이다. 지역조합들이 결성한 연합회였으나 활동을 점검하고 업무를 총괄하는 주체는 연합회 사무처의 직원들이었다.

사무처 직원들이 활동 계획을 수립하면 연합회 이사회가 승인하던 형식을 극복하기 위해 새로운 활동연합회를 구성하게 되었다. 명실상부한 조합원 중심의 운영 조직이자 소비자의 정체성을 처음으로 드러낸 '아이쿱소비자활동연합회'는 2012년 출범했다.

> 모든 지역조합들이 수평적인 위치에서 함께 활동하는 데 의미를 두고 기존에 상위 기구 역할을 하던 이사회 체계를 없앴다. 사무처 직원들이 조합원 활동을 설계하던 것을 조합원들이 직접 의사결정을 주도하는 새로운 형태의 연합체인 '아이쿱소비자활동연합회'가 그것이다. 무엇보다 지역조합들이 동등하게 연대하는 의미를 담은 연합체여서 뜻 깊다. (오미예, 아이쿱소비자활동연합회 1기 회장의 구술)

설립 당시 아이쿱소비자활동연합회는 “본회는 국제협동조합연맹이 채택한 협동조합의 정의, 가치, 원칙과 소비자생활협동조합 간 협동을 바탕으로 지속 가능한 사회를 만들고 삶의 질을 높이며 소비자생활협동조합 간의 협력사업을 수행하고 새로운 소비자생활협동조합의 설립과 정착을 지원하고 상호간 협력을 통하여 소비자인 국민 생활의 향상에 기여함을 목적으로 한다”고 그 설립 목적을 정관에 밝히고 있다.

아이쿱소비자활동연합회 1기는 2012년 출범하여 2014년까지 3년 임기로 연대했다. 2012년에는 75개의 지역생협들이 연대했고, 활동국장 1인과 3인의 연합회 활동가들이 연합 활동을 관장했다. 세계공정무역의 날, ‘우리밀축제’ 등을 활동가들이 주도하여 실행했다. 2013년에는 ‘청소년협동캠프’를 처음 시작했는데 연합회 활동가들이 4박 5일의 프로그램을 준비하고 직접 현장을 진행하는 역량을 발휘했다. 2013년 7월 기준으로 한국 전체 가구 수의 1%에 해당하는 18만 명이 생협 조합원으로 가입하여 대한민국 윤리적 소비자 1% 달성을 축하하는 ‘문화예술한마당 전국쿱쑈’를 조합원들이 만들고 참여하며 11월에 열었다. 1기 아이쿱소비자활동연합회는 ‘조합원은 소비자’라는 자기정체성을 피력하며 조합원의 자기주도성을 강조했다. 조합원 주도의 프로그램을 기획하고 실행하는 것은 실험이자 성장의 바탕이 되었다. 2014년 4월 구례자연드림파크의 그랜드오픈도 아이쿱소비자활동연합회가 주도하여 조합원의 눈높이에서 행사를 기획하고 주관했다.

2014년 1기 임기가 종료될 무렵에는 회원 조합이 80개로 늘어났고, 연합회는 활동국장을 중심으로 사회 공공성·인문 문화·농업과 환경·윤리적 소비·물품 활동·언론 활동·권역 지원활동 등으로 의제 활동을 심화했다. 지역에서는 지역조합 주도로 아이쿱생협센터를 개설했다. 협동조합 생태계를 알리고 확장하는 거점을 한밭센터, 대전센터, 빛고을센터 중심으로 담당했다. 단순히 복합 건물에 머무르지 않고, 조합원 활동가들이 주축이 되어 내부를 설계하고 콘텐츠도 지역조합이 주도하여 채워갔다.

아이쿱소비자활동연합회 2기는 2015년 시작하여 2017년까지 임기를 이어갔다. 2기의 주된 활동은 소비자 알권리를 확산하기 위해 '예외 없는 식품완전표시제 캠페인', 'GMO 완전표시제 캠페인' 의제 활동을 전국에서 함께 펼치는 것이었다. 전국대표자회의는 의제를 발의하고 합의하며 실천 결의까지 모으는 절차로 결정했다. 아이쿱의 윤리적 소비와 식생활 운동이 우리 사회의 식품안전 기준을 높인 성과를 이어서 소비자 알권리를 사회적으로 확산하기 위한 목표를 설정했다. 조합원과 시민을 캠페인으로 만나기 시작했다. 소비자 알권리 캠페인은 소비자생활협동조합 본연의 역할이자 생협이 나아가야 할 방향의 정체성을 드러낸 계기가 되었다. 소비자 의제를 구체화하고 캠페인으로 확산할 수 있었던 것은 더 나은 사회로 나아가기 위한 의제 선정과 대안 제시, 그리고 임무를 실행할 수 있는 역량을 갖췄기 때문에 가능한 것으로 평가한다. 의제를 설정하고 실천 결의를 모으는 과정이 전국대표자회의를 통해서 이뤄졌고, 이런 절차가 요구될 때마다 전국대표자회의가 소집되었다.

> 아이쿱소비자활동연합회 2기는 지역조합의 대표자들이 연합회장 후보를 추천하고 경선 과정을 통해 투표로 결정했다. 후보 토론회를 통해 소비자활동연합회가 나아갈 방향을 고민하고 합의했던 터라 '조합 자치로 연대의 힘을 만드는 아이쿱소비자활동연합회'라는 슬로건이 자연스럽게 모아지는 과정이 되었다. '조합자치'라는 미션은 2기 아이쿱소비자활동연합회의 중심 방향이었다. (박인자, 아이쿱소비자활동연합회 2기 회장의 구술)

자기주도적인 지역조합 운영과 소비자 알권리로 조합원을 만나는 것이 2기의 중심 과제였다. 2기 아이쿱소비자활동연합회는 지역조합의 수평적 네트워크를 실현하는 연합체로 지역조합의 대표자들이 참여하여 직접민주주의 방식으로 의제와 활동 방향을 채택했기 때문에 중심 의제에 대한 공유와 실행이 어느 때보다 활발하게 이뤄진 것으로 평가한다. 조합 자치에

대한 요구가 높아져 자치력이 한층 높아지는 시기였다. 지역조합의 설립도 활발하게 이루어졌다. 2기가 종료될 즈음 회원 조합은 95개에 달했다. 설립 지원을 전담하는 연합회 활동가를 배치할 정도로 리더십이 성장했다. 연합회의 실행 구조도 2기 1년차에는 의제 활동을 강화하는 취지에서 활동국장의 영역을 의제총괄국장으로 격상했고, 수도권/중부·호남/영남 3개의 광역 단위로 나누어 지역조합 활동을 지원하고 견인하도록 개편했다. 2016년까지 광역 단위 활동국 체계로 리더십을 발휘하며 지역 활동을 지원했다. 2017년에는 광역 단위 체계를 의제 중심으로 개편하여 조합 자치를 높이고 캠페인을 재밌게 실행할 수 있도록 전문성을 높였다. 조합원 참여를 강화하여 조합 자치를 높일 수 있도록 견인하는 자치국과 활동 정책을 주도적으로 소통하는 정책소통국을 활동연합회 기구로 편성했다.

아이쿱소비자활동연합회 3기는 2018년 1년 동안 임기를 수행했다. 대표자는 권역대표자회의를 통해 추천된 3인의 후보가 경선 토론과 투표를 통해 선출되었다. 3기 활동연합회 임무는 2기 활동연합회가 씨앗을 심은 조합 자치와 연대를 높이고, 소비자 알권리를 사회적으로 해결하는 데 비중을 두었다. 그동안 아이쿱지원센터가 실행해오던 조합원 기초교육과 심화교육을 '교육연대국'이라는 기구를 신설하여 주도적으로 기획하고 실행하며 활동가 리더십을 높이는 성과를 냈다. 한편 3기에는 아이쿱생협 20주년을 맞아 아이쿱의 앞으로 20년도 조합원이 중심이 되어 새로운 운동을 모색하자는 조합원 토론을 이어갔다. 기존의 2개로 연대했던 아이쿱의 연대 조직을 하나의 연합회로 협동의 구심력을 높이는 것을 제안했다. 활동연합회는 그동안 연대하며 쌓아온 경험과 힘을 바탕으로 새로운 시민운동체를 설립하여 사회적 과제를 수행하는 데 힘을 모으자고 의견을 모았다.

아이쿱의 회원 조합들은 1개의 연합회로 연대하며, 새로운 시민운동체로 소비자 의제를 실천하자는 의미이다. 협동조합으로 다 함께 행복한 미래를 만들어

가며, 또 한 축으로는 아이쿱이 수행해야 할 과제를 새로운 시민운동체를 통해 더욱 선명하게 인식하고 실천하고자 하는 구상을 하게 되었다. (김아영, 아이쿱소비자활동연합회 3기 회장의 구술)

아이쿱소비자활동연합회가 7년의 활동을 종료할 무렵 회원 조합은 준회원을 포함하여 99개로 성장했고, 100개의 지역조합 시대를 예고하고 있다. 소비자활동연합회는 활동 의제와 실행력을 조합원 주도로 가능할 수 있도록 리더십을 성장시켜왔고, 조합원 주도의 지역조합을 신설함으로써 새로운 리더 그룹이 배출되고 지역조합들이 리더십을 실천할 수 있도록 정책을 폈다. 소비자활동연합회의 대표는 단임으로 임기를 마침으로써 리더십이 3년 주기로 교체되는 구조로 이어왔다. 연합회 조직에서 실행력을 만드는 활동가는 지역조합에서 배출된 리더들이어서 지역조합과 연합회의 관계를 통해 리더십이 순환하고 성장할 수 있는 구조가 되었다. 지역조합에서 배출된 리더십이 활동을 지속하고 성장할 수 있게 하는 중요한 교차로가 연합회이기도 했다. 아이쿱의 지역조합과 연합회는 임기를 통해 리더십이 바뀌는 선순환을 통해 새로운 세대가 진입하고 성장할 수 있는 기반이 되었다. 지역조합 네트워크로 자치력을 높이고, 연대의 방식으로 사회적 과제를 해결해가는 과정에서 리더십의 교체는 아이쿱의 중요한 실험이기도 했다.

아이쿱 리더십의 훈련과 성장

몬드라곤 협동체를 만든 호세 마리아 신부는 "협동조합은 경제를 매개로 한 교육 공동체"라고 말했다. 협동조합은 사업체와 결사체가 함께하는 구조이기에 구성원들은 협동조합의 다양하고 복잡하고 풍부한 지식을 교육을 통해 학습해야 한다. 지역조합들은 교육위원회를 통해 조합원 교육을

담당하고 있고, 아이쿱협동조합지원센터와 소비자활동연합회는 단계별 조합원 교육을 위해 한걸음교육, 조합원 리더교육, 조합원 임원교육과 퇴임한 임원교육 등을 마련하여 진행하고 있다.

단계	과정명	
조합원	조합 자체 교육	
	아이쿱 놀이터	
조합원 리더	한걸음 더 강사단 교육	
	한걸음 더 교육	
	대의원 놀이터	
	협동학교	
조합원 임원	이사코스	이사코스 - 입문
		이사코스 - 심화
		이사코스 - 연수
	열린 임원학교	
	이사장 연수	
	신임이사장 연수	
	이사 성장	이사회토론회
		이사성장워크숍
	주제 교육 (비 정기)	
퇴임 임원	이후 학교	

출처 : 「2018년 아이쿱생협의 단계별 교육」,
아이쿱협동조합지원센터 학습성장부문

지역조합을 운영하는 중심 동력인 이사회의 임원을 교육하는 과정 중 하나로 이사코스가 있다. 조합 이사들의 리더십 형성을 위한 본격적인 훈련 코스로 명망이 높고, 오랫동안 이어져 오고 있다. 아이쿱 이사코스 교육은 2008년 처음 시작되어 꾸준히 진행해오다 2017년부터 입문 과정과

심화 과정으로 세분화하여 진행하고 있다. 2008년 제1차 이사코스 안내문에는 '이사들의 전문 능력 배양과 아이쿱생협의 정체성과 사업 방향, 생협 운동과 비전을 스스로 말할 수 있는 리더 배출'이 목적이라고 명시되어 있다. 당시에는 생협 이사로서 책임과 역할에 맞는 지식 확보가 강조되었고, 회계 및 경영 등의 전문지식을 암기하여 시험을 치렀다.[6] 시험에 통과하면 자부심을 느끼는 계기가 되는 긍정적 측면도 있으나, 상호작용이 아닌 주입식 교육 방식에서 오는 피로감을 지적하는 이사들도 많았다. 다양한 평가를 통해 이사코스 교육 이후 이뤄진 '필기시험'을 대신하여, 자기주도 학습과 모둠별 토론으로 자신이 배운 것을 지역조합 이사회와 공유하는 형태로 평가 방식이 변경되었다. '무엇을 가르칠 것인가의 교육에서 무엇을 배우고 싶은지'의 교육으로 진화한 것으로 평가할 수 있다.

이사코스의 변화와 함께 지역조합 이사회의 학습과 배움의 자발성을 위해 이사토론회와 이사성장워크숍이 진행되고 있다. 지역조합의 이사회는 이사토론회와 이사성장워크숍을 통해 아이쿱생협의 기본 정책과 민주적 조직 운영 및 조직 진단 외 다양한 주제를 통해 지역조합의 리더들이 스스로 학습하며 토론하는 문화를 만들었다. 이사회 구성원들은 이사토론회와 이사성장워크숍을 진행하기 위해 사전에 주제와 진행 횟수를 정하고 워크숍 또는 강의 등 진행 방식도 스스로 결정한다. 이사토론회와 이사성장워크숍은 조합의 임원들이 규모와 반경이 커진 조합의 활동에서 오는 다양한 고민과 갈등을 터놓고 얘기하는 계기가 되었다. 무거운 회의 분위기가 아닌 촉진자facilitator와 함께하는 느슨하고 즐거운 시간이 용기 내어 말하는 기회가 된 것이다. 간혹 서툰 말하기와 듣기로 서로에 대한 감정이 나빠지기도 하고, 다 말하지 못한 것에 아쉬워하지만, 이사회 구성원들은 자신의 감정을 드러내어 말하기보다는 주제에 집중하고 타인의 의견을 잘 들

6 아이쿱협동조합연구소 엮음 (2018). 『스무 살 아이쿱』. 알마. 146~147쪽 발췌 후 재구성.

어주는 성숙한 모습을 보인다. 정보와 지식 전달 위주의 교육이 아닌 자유롭게 토론하면서 경청하는 경험을 할 수 있게 되며, 내 의견을 먼저 말하지 않고, 상대를 성급히 속단하지 않는, 판단을 유보하는 경청을 현장에서 배우게 된 것이다. 이사토론회와 이사성장워크숍 외에도 지역조합의 임원은 활동가 기금으로 국내·외 연수를 경험할 수 있고, 열린임원학교를 통해 세상을 보는 눈을 만들어가는 아이쿱 리더십을 경험할 수 있다. 생협 활동의 경험으로 만들어진 리더십을 사회적 리더십으로 확장해 나가는 과정이라고 할 수 있다. 아이쿱생협의 단계별 교육과정은 활동가들이 성숙한 시민이면서 동시에 법인체를 이끌어가는 임원 역할을 수행할 수 있도록 제도적으로 뒷받침해주는 플랫폼 역할을 하고 있다.

협동조합은 조합원이 통제하는 민주적인 조직이다. 선출직 임원들이 거버넌스의 주체로서 조합을 책임 있게 운영하고 있는지 조합원은 관심과 참여로 권리를 행사해야 한다. 이사회가 조직의 관리자로서 자본금의 수탁책임을 적절히 수행하고 있는지, 조합원의 요구를 반영한 사업을 성실히 진행하고 있는지 관여해야 한다. 관여를 위해서는 더 많은 참여가 선행되어야 한다. 지역조합 임원들은 학습과 토론하는 즐거움이 잦은 반면 조합원과 기초 활동가들은 교육 활동의 기회가 적은 편이다. "조합원들에게 가랑비에 옷 젖듯이 교육의 공간으로 초대하고 싶은데, 조합원들은 비옷을 입고 있다. 심지어 비옷에 우산까지 쓰고 있다. 그래서 가랑비에 옷을 적실 수가 없다." 몇 해 전 이사토론회에서 조합원 참여에 대한 고민을 나누면서 나온 말이다. 교육 참석을 망설이는 조합원들에게 참여와 성장의 계기를 만들기 위하여, 다양한 채널을 통해 조합원의 의견을 청취하여 다양한 방법을 시도하지만 녹록치 않은 것이 현실이다. 더 많은 조합원들이 교육의 혜택을 받을 수 있도록 애쓰는 것이 조합원 리더들의 역할 중 하나이다.

매년 1·2월은 지역조합들이 총회를 한다. 이즈음에는 '아이쿱운동장'이라 불리는 아이쿱생협의 단체 카톡방에 지역조합의 신임 임원들이 초대된다. 조합의 새로운 리더십이 등장하고, 세대교체가 이뤄지는 풍경이다. 법

인체인 지역조합은 임원들의 임기에 기한을 두고 있다. 임기 제한으로 인해 구조적으로, 강제적으로 세대교체가 가능한 것이다. 이사는 연임에 제한이 없지만 이사장은 1차에 한해 연임할 수 있다. 이사장은 정해진 임기 동안 조직을 운영해야 하기에 부족한 역량을 채우는 것이 절실하다. 대내외 활동 및 실무의 일부를 소화하며 조합 내부의 소통도 애써야 하는 중요한 역할을 맡고 있다. 다양한 에너지가 필요한 곳에서 적절하게 쓰여야 할 역할이다.

이사장을 비롯해서 임원들이 수행하는 리더십을 돌이켜보면, 조합원 활동가들의 헌신을 당연하다고 여기지 말고, 그들의 자발성을 촉진하여 성취감을 느끼도록 해야 한다. 임원들이 리더십을 형성하고 행사하기도 쉽지 않고, 그들의 자발성을 촉진하기도 어려운 일이다. 잠시라도 이사장이 구태의연한 태도를 보이면 이사회 임원들은 이것을 빠르게 알아채고 입을 닫는다. 임원들이 자율적으로 의사를 표현할 수 있도록 대표는 권위적 태도를 내려놓고 긍정의 리더십으로 임원들을 대하며, 무엇보다 경청해주고 공감해주는 배려가 중요하겠다.

이사장이 임기를 수행하는 동안은 교육과 훈련의 연속이다. 아이쿱생협의 지역조합 이사장은 임기 동안은 조합과 지역사회, 그리고 연합회에서 여러 역할을 맡지만, 임기를 마치면 그 쓰임이 소멸되는 경우가 많다. 그래서 지역조합에서 성장하며 훈련된 리더십이 지역사회를 향하고 사회·정치적 리더십으로 확산될 수 있도록 새로운 소비자운동체를 준비하고 있다. 아이쿱이 우리 사회에서 협동조합의 가치와 운영의 절차를 지키면서 구조적으로 리더십을 바꾸어내는 것만으로도 의미 있는 조직이지만, 아이쿱의 리더십이 관성화 또는 관료화되지 않도록 진단하며 성찰하는 것이 중요하겠다.

새로운 소비자운동과 지속 가능한 리더십을 위하여

아이쿱은 소비자활동연합회 2, 3기 동안 소비자 알권리를 사회적으로 확산하는 의제 활동을 주도하며 꾸준히 캠페인을 벌여왔다. 2018년에는 GMO 완전표시제를 요구하는 청와대 국민청원에 적극적으로 참여하여 한 달 동안 20만 명이 넘는 시민의 참여를 이끌어냈다. 아이쿱은 지난 20년 동안 사회 공익을 위한 캠페인에 왕성한 조직력으로 활동했음에도 협동조합을 사업체로만 바라보는 시각 때문에 공익성을 인정받지 못할 때가 있었다. 이로 인해 사회를 건강하게 변화시킬 수 있는 소비자 본연의 역할을 실천하며 정부 정책에도 시민의 목소리를 반영할 수 있는 새로운 시민운동에 대한 요구가 높아졌다. 지난 한 해 동안 이어진 '아이쿱의 새로운 20년과 조합원 운동'에 대한 토론을 통해 아이쿱에서 활동했던 조합원들을 중심으로 새로운 소비자 시민운동 단체를 구성하기로 결정됐다. 새로운 소비자운동을 설계할 수 있었던 것은 협동조합이 사회 변화에 대한 영향력을 만들어낼 수 있는 힘을 경험했기 때문에 가능했다. 시민운동 단체를 준비하는 활동가들은 조합원 자원 활동으로 쌓은 경험과 지혜를 바탕으로 소비자가 직접 의제를 만들어 참여하고 행동하는 소비자운동을 준비하고 있다. 이들은 새로운 소비자운동을 통해 정부의 식품 정책에 소비자의 의견을 반영토록 하고, 소비자가 알고 선택할 수 있도록 불공정한 법과 제도를 개선하며, 지속 가능한 소비와 생산을 위해 이해관계자 거버넌스를 구축하기 위해 노력할 것이다.

새로운 소비자운동 단체가 새겨야 할 중요한 과제는 지속 가능한 리더십을 확보하는 것이다. 조합 자치 활동을 통해 배우고 성장한 임원들은 사회적으로도 매우 의미 있는 인적 자원이다. 새로운 소비자 시민운동 단체는 이들이 활동을 중단하지 않고 사회운동의 리더로 성장할 수 있는 플랫폼으로서 기능할 수 있어야 한다.

새로운 소비자운동에 임하는 당사자들은 소비자운동을 '운동'으로 인식해야 한다. 해야 할 일을 남의 일처럼 여기지 말고 나와 우리에게 꼭 필요한 임무이며 우리가 나서서 할 수 밖에 없는 것임을 목표로 삼아야 한다. 아이쿱 운동에서 쌓아온 조직가로서의 리더십은 소비자운동을 확산하는 데 중요한 디딤돌이 될 것이다. 리더로서, 조직가로서, 그리고 사회운동가로서 역할을 수행할 때 역량은 높아져야 하며, 사회적 과제를 실현하는 바탕이 되어야 하지 않겠는가. (박인자, 아이쿱사업연합회 회장의 구술)

지속 가능한 사회와 사람 중심의 경제는 아이쿱생협이 지향하는 가치이다. 어쩌면 새로운 소비자운동의 지향점도 이것과 별반 다르지 않을 것이다. 우리는 지속 가능한 생산과 소비를 의제로 시민이 주도하는 소비자운동을 펼치려고 한다. 시민이 참여하는 방식은 다양하게 열려 있어야 하며 생협 속에서 성장한 여성들이 사회운동의 리더로 자리매김할 수 있게 노력할 것이다. (김아영, '소비자의 정원(가)' 준비위원장)

위성남
전 마포시민협력플랫폼 대표
전 성미산마을 대표

생협의 세대교체는 어떻게 가능할까?

"모든 조직은 생명체이다.
탄생과 성장, 발전과 쇠퇴를 겪는다.
영원불변의 생명이 없듯이
그러한 조직도 없다.
차세대를 이끌어갈
젊은 활동가 그룹은
의도적인 노력,
즉 조직적인 프로그램으로
양성해야 한다."

과제Challenge

'사람이 없다!'는 이야기를 흔히 듣는다. 어느 조직이나 마찬가지로 보인다. 사실 사람이야 많이 있지만 사회적경제 조직이나 비영리 조직에서는 사람이 언제나 부족하다. 반대로 일반기업에서는 사람의 문제를 그냥 월급으로 해결한다. 고학력의 높은 스펙을 가진 인재들이 구름처럼 몰려들기 때문에 엄격한 선발 절차를 거친다.

돌이켜보면 1980년대에는 전국적으로 수만 명의 젊은이들이 노동운동이나 통일운동 등 이른바 사회운동에 뛰어들었다. 이들은 사회적으로 고급 인력들이었고 변변한 처우나 수입을 바라지 않았었다. 왜 그랬을까? 우리 사회를 바꾸겠다는 목표, 즉 사회적 가치를 실현하겠다는 열정을 가지고 있었다. 지금으로서는 상상할 수도 없는 일이지만 말이다. 그래서 한국사회를 전근대에서 근대로 시스템을 바꾸는 획기적 분기점으로 만들었다.

그런데 지금은 다르다. 다르다는 게 나쁜 것은 아니지만, 그럼에도 낯설고 당황스러운 것은 사실이다. 조직이 지속되기 위해서는 새로운 사람이 계속해서 충원되어야 한다. 다시 말해 새로운 인재들이 생협 활동에 관심을 가지고 계속해서 진입해 들어와야 한다. 그런데 그렇지가 않다. 왜 그럴까? 왜 사람이 없는 현상이 발생하고 만 걸까?

맥락Context

현재 자기가 서 있는 위치를 바로보기 위해서는 역사를 살펴야 한다. 역사는 생성과 발전, 성숙기를 거치는 일종의 흐름을 보여주며, 그러한 흐름의 맥락을 설명해준다. 생협운동도 마찬가지인데, 1990년대 후반 우리 사회에서는 소비자생협을 본격적으로 만들기 시작했다. 건강한 먹거리를 소비하는 것은 생명을 살리는 것이며, 자연을 살리고 농촌을 살리는 것으로 인

식되었다. 이러한 인식의 근저에는 1997년에 전면 자유화된 일명 우루과이 라운드(다자간 무역협정) 협정에 따라 농업 부문에 심대한 타격이 예상되면서 '우리쌀 지키기, 우리밀 살리기' 운동이 전개되었던 것과 깊이 연동된다.

2000년 중반에 수입산 먹거리인 납Pb이 든 중국산 냉동 꽃게가 시중에 대량 유통되는 사태가 발생하자, 먹거리 안전에 대한 국민적 불안이 가중되었다. 친환경 먹거리는 단지 농민을 살리고 농촌을 살리는 것뿐 아니라 더 나아가 도시 소비자의 안전한 먹거리를 보장하는 차원으로 확장되었다. 2004년 식자재 원산지를 속인 생산자인 (주)더불어식품 사건이 발생했고, 이를 계기로 생협 취급 상품에 대한 조합원의 감시 활동이 매우 강화되었으며, 제조와 유통 과정에 대한 혁신적 시도가 진행되었다.

이렇듯 농촌의 생산자 중심에서 도시의 소비자 중심으로 관심이 옮겨가기 시작했다. 2008년도 이후 소비에 있어서 도덕적 기준이 중요하다는 생각을 담론으로 표현하기 시작했다. 이것이 바로 '윤리적 소비' 담론이다. 이 담론의 영향력은 매우 컸으며, 심지어 생협 조합원들을 '윤리적 소비자' 층으로 불리기도 했다. 즉 자신의 일상생활 자체에서 뭔가 의미 있는 행위를 하고자 하는 사회적 층위가 존재한다는 것이다. 이는 매우 중요한 발견이었고 사회적 파급력이 매우 컸다. 전국적으로 생협 조합원이 급증했고, 매출은 증대되었으며, 조직은 확장되었다.

2010년대에 진행되었던 매우 결정적인 변화는 인구구성에 있다. 1인가구의 증가가 인구통계에서 뚜렷하게 드러나기 시작했다. 이는 새로운 환경이 조성되고 있다는 점을 의미한다.

세대Generation

또 하나 살펴야 할 지점은 역사적 흐름뿐 아니라 구성원 층위도 분절된다는 점이다. 사람은 집단이고, 집단은 세대별 특성을 보인다. 연령대별로 사

회적 경험이 다르고, 환경이 다르며, 그에 따라 생계의 조건도 다르다.

386세대는 시대가 만들어낸 세대이다. 40대 후반 이후 세대에 해당하며 사회적 가치를 소중히 여긴다. 자본주의 물신성, 무한경쟁, 일등주의 등을 하찮게 여긴다. 반면 사회적 공정성, 민주주의, 지속가능성, 공동체 등의 가치에 민감하게 반응한다. 이 세대가 생협에 관심을 가지기 시작한 시기는 이들이 결혼을 하고 가족을 구성하기 시작한 시기와 거의 일치한다. 인구통계적으로 수십만 명에서 수백만 명에 이르는 이들 세대는 거대한 시장을 형성했고, '윤리적 소비'라는 담론은 이들의 코드에 딱 들어맞았다.

그러나 40대 중반 이전 세대는 다르다. 특히 1998년 IMF를 기점으로 확연한 차이를 보인다. 공적이며, 사회적인 변화를 위해 자기를 희생한다는 데에 별로 동의하지 않을지도 모른다. 사회적 상황이 그러한 여유를 보장해주지 않았기 때문이다. 기성세대에 대한 강한 불신, 국가나 사회가 자신을 돌봐주지 않고 무한경쟁으로 내몰며, 언제나 주눅 들게 만들었다. 미래에 대한 희망도 크지 않다. 저출산 현상은 어쩌면 자신을 돌봐주지 않는 무책임한 사회에 대한 집단적 저항일 수도 있다. 가족을 이룬다는 것은 필연이 아니라, 선택일 뿐이며 사회적 관습에 얽매이고 싶지 않다. 그래서 개인적 취향과 문화적 향유에 더 관심이 많고, 맛집과 여행에 더 매력을 느낀다.

이러한 세대적 성향은 마냥 무기력한 현상만을 초래하지는 않는다. 오히려 특정한 소비성향을 강하게 드러내서 새로운 시장을 만들어내기도 한다. 사회적으로는 여전히 억압적인 관습이 지배하고 있고, 좋지 않은 눈초리를 보내는 것에 대해 무의식적으로 저항하며 일종의 해방구를 만들기도 한다. 대도시의 특정한 공간에서 이른바 핫한 지역을 만들어내는 장본인들이 이들이다. 홍대앞거리, 경리단길, 서촌, 북촌 지역에서 독특한 문화를 형성하는 상권/문화권이 조성된 것도 이들 1인가구의 성향과 무관하지 않다. 영국에서와 달리 한국에서의 젠트리피케이션 현상은 중산층이 아니라 이들 가난한 1인가구들 때문에 발생한다고 봐도 크게 틀리지 않을 것이

다. 1인가구의 커뮤니티를 형성한 대표적인 사례인 페이스북 그룹 '망원동 좋아요'를 보면 '좋아요'를 누른 숫자가 2만 9,000여 명에 이른다. 실제로 '망원동 좋아요' 그룹은 서울시 마포구 망원동 일대에 사는 사람들의 소소한 생활 정보를 공유하고 있다. 망원동의 어떤 식당에 대한 소감이나 미용실, 빨래방, 컴퓨터 수리에 관한 도움 요청 등 그야말로 일상생활에 관련된 정보들이다. 그 자체로는 별로 주목할 사항이 아니지만, 이들이 끼치는 지역적 영향력은 무시할 수 없다. 집단적 소비에 영향을 주기 때문이다. 전통시장인 망원시장이 활성화된 배경엔 이들 1인가구의 커뮤니티가 있다. 이들 세대에게 과연 '윤리적 소비' 담론이 설득력과 영향력이 있을까? 크게 보면 이러한 변화가 생협운동에까지도 영향을 끼치지 않을 거라고 누가 말할 수 있을까?

이러한 세대적 특징은 생협 조합원의 확대에도, 조합원들의 적극적 활동층위인 활동가들에게도 영향을 끼친다고 가정할 수 있다. 특히 젊은 활동가들(단위 생협의 이러저러한 모임에서 활동하는 조합원들)이 대거 양성되지 않는 이유의 바탕에는 생협이 가족 중심의 문화이기 때문이지 않을까? 친환경 먹거리를 소비하기에는 비용이 너무 부담될 수도 있고, 그러한 부담을 견디기에는 특별한 동기가 없을 수도 있다. 사정이 이러하니 생협 활동에 적극적으로 나설 이유와 조건이 부족할 것이다. 생협 매장이나 사무실의 직원으로서 취업 차원에서 근무를 할 수는 있으나 사회적 가치를 추구하는 '운동'으로서 활동하는 것과는 다르다.

물론 절대적으로 절망적이지는 않다. 건강한 먹거리, 윤리적 소비의 가치는 보편적 가치에 해당하기 때문에 세대가 다르다고 해서 갑자기 약화되리라고는 보지 않는다. 생협운동이 가족 중심의 문화와 긴밀히 연결되어 있다는 것은 약점이 아닌 여전히 큰 장점에 속한다. 결혼을 하고, 출산을 하며, 아이를 키우는 가정이라면 생협에 대해 가지는 관심은 줄어들지 않을 것이다.

규모에 따라 약간의 차이가 있기는 하지만, 어떤 조직이든 시간이 지남에 따라 세대교체는 반드시 일어나는 일이다. 조직의 리더십이 임기제로 순환하든, 권위주의적 조직이어서 장기집권을 하든 결국 사람은 바뀌기 마련이다. 조직이 창업된 지 10~20년 정도가 되는 조직은 초기 창업 멤버들이 리더십을 형성하고 있거나 아직도 강한 영향력을 가지고 있을 가능성이 많다. 문제는 창업 세대와 차세대 사이의 차이점이다. 이를 고참과 신참, 박힌 돌과 굴러온 돌로 비유해도 크게 틀리지 않다. 경험해보지는 못했지만, 만약 100년 된 조직이 있다면 풍경은 많이 다르리라고 본다.

창업 세대의 특징은 비전과 미션 등 조직의 가치에 대한 강한 애착과 정체성을 가지고 있다는 점이다. 초기에 뜻을 품고, 그것을 널리 공유하며 동료들을 모으고, 몇 차례의 어려운 과정을 겪으며 현재의 모습으로 이끌어왔다. 이들에게 미리 주어진 자원은 없었으며, 모든 어려움이 발생했을 때 그것을 뚫고 나왔다. 창업 세대는 언제나 존경받아 마땅하다. 그러한 존경을 후세대는 기록으로 남겨서 기억해주어야 한다. 안타깝게도 대부분의 조직이 창업 세대를 제대로 기록해주지 않고 있다.

반면 신참들이 조직에 가입했을 때는 모든 것이 기존의 것으로 이미 존재한다. 그것은 신참인 내가 하나씩 만들고 바꾸는 게 아니라, 하나씩 배우고 익히며 적응해야 한다는 의미이다. 길이 없는 곳을 헤집고 나가며 길을 만드는 사람들과 이미 잘 닦여져 있는 길을 사용하는 사람들은 크게 차이가 있다. 이것은 좋고 나쁘고의 문제가 아니라 기본 원리가 그러하다는 것이다. 신참들의 특징은 이미 만들어진 조직의 모습과 서비스가 있으므로 이를 당연한 것으로 받아들이고, 그 상태를 기준으로 생각한다는 점이다. 생협 서비스가 이러저러한 부분에서 만족스럽지 못할 때 창업 세대들은 이를 어떻게 고칠까를 먼저 생각하지만, 신참 세대들은 그걸 왜 그렇게 밖에 못 하느냐며 누구에게 항의할까를 먼저 떠올린다. 조합원으로서 마

땅히 누려야 할 권리를 침해받았다고 여기기 때문이다. 조직의 여러 규정들이 잘 갖추어져 있어야 신참들의 마음은 편하다. 규정을 많이 만드는 것을 쓸데없는 것으로 여기며, 주인의식을 가지고 있으면 서로 힘을 합쳐 해결 못 할 문제는 없다고 여기는 고참들이 고리타분하게 보일 뿐이다. 초기에 가장 혁신적이었던 창업 세대가 언제부턴가 꼰대처럼 보이며 보수적으로 비추어지기 시작한다. 이처럼 보수와 혁신은 상대적이며, 절대적인 기준이 아니다. 이 정도의 상황이 도래하면 이제 초창기 멤버들은 일선에서 물러날 때가 된 것이다.

"장강의 뒤 물결이 앞 물결을 밀어내니長江後浪推前浪, 새 시대 사람이 옛 사람을 바꾸네一代新人換舊人!" 시간은 흘러가기 마련이고, 일은 이렇게 진행된다. 그런데 문제는 앞 물결을 밀어낼 뒤 물결이 존재하느냐이다. 뒤에 오는 물결은 자연스럽게 밀려오는가 아니면 억지로 만들어내야 하는가? 답은 둘 다이다.

리더십Leadership

'뒤 물결'은 하나의 세력으로 존재해야 효과가 있다. 세대교체를 세습으로 풀어왔던 봉건시대의 왕들도 새로운 왕이 등극하면 그에 따라 세력을 바꾸어야 성공했다. 조직의 운영과 사람은 예전 그대로면서, 똘망똘망하고 말 잘 듣는 사람으로 몇 명만 바꾼다고 해서 세대교체가 이루어지거나 성공하는 것은 아니다. 리더십은 그룹으로 존재하는 것이지 개인으로 드러날 수가 없다. 새로운 운영과 소통 방식, 비전과 미션, 전략적 사업 등은 시스템으로 성공시킬 수 있으며 개인의 뛰어난 능력만으로 진행될 수 없다. 그래서 '뒤 물결'은 새로운 리더십을 의미한다.

리더십이란 무엇인가? 단지 '지도력'으로만 번역하기에는 턱없이 부족하다. 리더십이란 새로운 비전에 대한 강한 책임감이다. 즉 조직을 새로운 비

전으로 만들어가겠다는 의지와 능력을 말한다. 의지는 욕망에서 나온다. 능력은 노력과 학습으로 만들어낼 수 있다. 욕망은 개인적 차원의 수준이 아니라, 그 세대의 집단적 차원의 것으로 해석해야 한다. 오늘날 30~40대들은 무슨 욕망을 추구하고 있을까? 안타깝게도 30~40대 생협 조합원들의 집단적 욕망이 무엇인지를 연구 조사한 자료를 아직까지 본 적이 없다. 그리고 이러한 연구는 최소한 석사 이상의 논문이거나 아니면 용역으로 발주해야 할 것으로 보인다. 욕망을 연구 조사를 통해 객관적으로 파악할 수도 있지만, 집단의 노력과 의지로 주체적으로 만들어갈 수도 있다. 세력을 형성하는 것, 그룹을 만드는 것은 '정체성' 형성과 관련있다. 어떤 그룹이 어떤 정체성을 가지고 움직이느냐를 중요하게 살펴봐야 한다. 정체성은 '우리We'를 형성한다. 정체성은 새로운 아이디어와 새로운 비전을 만들어내는 것을 의미하며, 조직이 지금과 같은 모습이 아니라 보다 새로운 모습으로 탈바꿈해야 한다는 판단과 관련되어 있다. 조직 내에서 여러 그룹이 움직이는 것은 부정적이면서도 매우 긍정적이다. 이 그룹 중에서 지지를 받는 세력이 영향력을 키워가게 된다.

두 번째로 능력은 교육과 학습으로 키울 수 있다. 생협 활동가들을 대상으로 정기적인 교육이 반드시 필요하다. 그것도 상투적이며 교양적 차원이 아닌, 개인의 실력이 향상된다는 느낌이 드는 구체적이며 실질적인 것이어야 한다. 자본주의 기업에서는 이러한 능력을 가진 인적 자원을 돈을 주고 그냥 사버린다. MBAMaster of Business Administration 과정을 이수하기 위해 미국에 유학하며 오랜 시간, 비싼 수업료를 감당하면서 학위를 취득한다. 창업자 세대가 일구어놓은 생협을 온전하게 유지하면서 한 단계 더 발전시키려면 그야말로 '능력' 있는 인재가 필요하다. 그러기 위해서 질 좋은 교육 프로그램을 개발해야 하고, 새로운 인력을 양성해야 한다.

새로운 인력은 외부 영입과 내부 발탁의 방법으로 충원한다. 외부 영입은 조직의 긴박한 순간에 어떤 문제를 해결하기 위해서일 것이며, 때문에 매우 뛰어난 능력을 갖추고 있기를 바란다. 조직에서 원하는 능력을 보여

주지 못했을 때는 퇴출의 여론이 들끓게 된다. 내부에서 발탁된 자는 나름의 스토리를 가지고 있어서 사람들에게 회자가 된다. 비교적 오랜 시간 어떤 모임에서 활동했으며, 그 과정에서 어떤 문제를 해결했다는 것 등이 스토리로 구성된다. 내부 발탁은 조직에 활력을 준다.

조직 정치Organizational politics

조직 내 각 세력은 언제나 상호작용 한다. 그 상호작용은 합리적 과정에 의존하지만, 반드시 그러한 것은 아니다. 특정 세력과 개인이 강하게 작용하기도 하고, 자신의 의도를 관계망을 활용하여 관철시키기도 한다. 합리적 과정과 정치적 과정은 언제나 상존한다. 이 과정에서 갈등이 발생한다. 갈등은 생각의 다름에서 출발하지만, 그것이 감정적 격돌의 상황으로 나아가지 않는다면 걱정할 것은 없다. 오히려 갈등이 없는 조직은 매우 위험하다. 왜냐하면 갈등이란 의사결정 과정에서 발생하는 의견의 차이이기 때문이다. 개인도 내면에서 언제나 갈등하기 마련이다. 어쩌면 갈등은 인간다운 것이고, 갈등이 없는 상태는 정상적이지 않을 수 있다.

갈등을 적대적인 상태로 나아가지 않게 하는 것이 중요하다. 적대적인 상태란 적대적인 감정에서 비롯된다. 감정이 일어나는 것은 스트레스가 발생하기 때문이다. 사람들과 친밀한 관계를 맺는다는 것은 좋은 감정 상태를 유지하는 것과 같다. 불쾌한 감정이 발생하는 관계라면 오래가지 못한다.

조직에서 새로운 세력(그룹)이 등장한다는 것은 기대와 우려를 낳는 일이다. 혹시 이 그룹이 차세대 리더십으로 발전하지 않을까? 이들이 조직의 가치를 한 단계 업그레이드할 수 있지 않을까? 기대감은 언제나 기존의 가치를 잘 유지하고 있다는 전제를 가지고 있다. 혹시라도 창업자들이 만들고 가꾸어온 사회적 가치에 대해 비판적 견해를 가지고 있거나 낡은 것으

로 치부하여 뭔가 낯설게 바꾸려 하거나 하면 기대에서 우려로 바뀌고 만다. 그럴 수도 있다. 고참의 시각에서 보면 신참들은 다소 믿음직스럽지 않다. 작은 조직이라면 이럴 수도 있고 저럴 수도 있겠지라고 다소 너그러이 봐주겠으나, 생협처럼 거대한 조직이라면 상황은 달라진다. 아마도 재벌 기업이 왜 합리적 경영자 승계를 하지 않고 자기 자식에게 세습하려고 하는지를 심정적으로 이해하게 될지도 모르겠다.

조직이 창업자 세대의 손을 벗어나는 순간 '모두의 것'으로 바뀌는 것이고, 어쩌면 그 다음세대 전체의 것이 되는 게 맞을 것이다. 때문에 새로운 그룹(세력)은 새로운 세대 당사자여야 한다. 즉 뒤 물결이어야 하지 앞 물결이어서는 안 된다. 고참 세대에서 여러 그룹이 형성되거나 나뉘는 것은 아마도 끝이 좋지 않을 것이다. 그야말로 그것은 파벌로 귀결된다.

여러 그룹들은 '조직 정치(또는 조직 내 정치)'를 해야 하며, 조직은 그것을 보장해야 한다. 조직 정치는 그룹들에게 활력을 주며 동기부여를 한다.

동기부여 Motivation

"한 명이 죽으면 비극이지만, 100만 명이 죽으면 통계일 뿐이다." 별로 좋은 글귀도 아니고 존경할 만한 사람이 말한 것도 아니다. 그러나 내용은 나름의 사실을 담고 있다. 거의 대부분의 경우, 감동은 무언가를 구체적으로 가까이서 바라볼 때 발생한다. 멀리서 바라보는 것은 풍경으로만 인식된다. 풍경은 관광객의 시선이고, 무릇 관광객은 사물을 스쳐지나 가면서 보는 이방인이다. 변화는 내부자들이 불러일으키는 현상이며, 관찰자에게서 나타나지는 않는다. 변화의 포인트는 디테일에 있다.

한 사람, 한 사람은 각기 나름의 동기부여를 가지고 활동을 하고 있다. 일반기업체에 근무하는 사람들의 동기부여는 높은 급여에 있겠지만, 생협에서 활동하는 사람들은 다른 요인이 있다. 그것이 무엇인지는 본인에게

들어보아야 한다. 막연히 추측할 일이 아니다. 이것은 여러 비공식적 모임(술자리, 차 모임 등)에서 나누는 이야기이지만, 공식적인 활동가 워크숍 프로그램 등에도 의도적으로 배치해야 한다. 창업자 세대들은 이미 수많은 비공식적 모임에서 이러한 성격의 이야기를 나누었기 때문에 개개인의 스토리를 서로 잘 알고 있다. 각자의 스토리를 안다는 것은 매우 중요하다.

서로를 안다는 것은 전면적으로 안다는 것이지 통성명 정도의 정보를 안다는 것이 아니다. 전면적으로 안다는 것은 그 사람의 내력을 안다는 것이고, 그 내력은 개인의 라이프스토리로 구성된다. 남의 스토리를 아는 것도 재미있고 감동이지만, 자신의 스토리를 말하는 것도 소중하다. 만약 자신의 스토리가 약하다거나 감동이 부족하다고 여겨지면 스스로 자신의 이야기를 가다듬어볼 필요가 있다. 스토리의 플롯은 보통 어떤 도전(과제)에 직면했는데, 나는 어떻게 하겠다고 마음을 먹고(선택), 노력을 했더니 이러저러한 결과가 나왔다는 구조이다. 즉 '과제-선택-결과'이다. 자기소개를 할 때, 자신의 직함과 경력을 말하는 것은 초보적인 통성명 수준이고, 좀 더 깊은 관계를 원하면 자신의 경력을 이와 같은 플롯이 있는 '스토리'로 말해야 한다. 이러한 방법이 자신과 남들에게 동기부여를 하는 하나의 스킬이다.

멤버십 Membership

멤버십이란 조직에 대해 소속감을 느끼는 감정이다. 더구나 그 소속감을 자랑스럽거나 명예스럽게 여긴다면 강한 멤버십을 가졌다고 할 수 있다. 생협 조직은 거대한 소비자 집단이다. 생협의 모든 조합원들이 동일한 수준의 멤버십을 가지고 있는 것은 아니다. 멤버십도 층위가 있다. 대형 마트에서 마일리지를 적립해주는 멤버십 카드를 발급할 때 느끼는 정도의 멤버십을 가진 조합원도 있고, 집 근처에 생협 매장이 있어서 편안하게 느끼며

생협 물품에 관심을 보이고 좋든 나쁘든 의견을 내는 정도의 좀 더 강한 멤버십을 가지고 있는 조합원도 있다. 어떤 조합원은 생협에서 하는 프로그램에 적극 참여하고 그 속에서 사람을 만나고 함께 활동하는 것이 매우 보람되다고 여기기도 한다. 생협의 프로그램에 참여하는 사람들은 비교적 강한 멤버십을 가지고 있다고 봐야 한다. 프로그램에 단순 참가하는 것에서 더 나아가 모임을 만들고, 소소한 프로그램을 함께 기획하고 꾸려나가는 단계에까지 참여하는 조합원은 조합원 활동가라고 해도 된다.

활동가들은 이러한 적극적 층위의 조합원들 사이에서 발굴되고 성장할 것이다. 그 조합원은 현재의 상황으로 볼 때, 아마도 기혼자이며, 30대 중반에서 40대 중반 사이일 가능성이 높다. 자녀의 연령은 미취학에서 초등학생일 것이고, 남성보다는 여성일 것이다. 맞벌이보다는 집에서 육아에 전념하는 경우가 많을 것이고, 아마도 경력단절 중일 것이다. 이러한 세대적 동질성이 갖는 집단의 숫자에 따라 주류 세력과 비주류 세력으로 나뉜다.

그러나 시간이 흘러 인구구성이 변화함에 따라서 3~4인 가족 중심의 조합원 분포도에서 1인가구 중심의 비중이 높아지면 주류 세력의 성격도 바뀌게 되며, 상황이 그렇게까지 나아가면 생협의 성격도 지금과는 상당히 달라질 수도 있다. 아마도 내부 진통이 필연적으로 발생할 것이다. 현재는 1인가구들이 생협 활동에 적극적으로 참여하기에는 다소 낯설다. 온라인 쇼핑을 선호하는 1인가구의 특성상 오프라인 대면 접촉 중심의 활동으로까지 나오리라고는 기대하기 어렵다. 이러한 요소들이 언젠가 변화의 지점으로 등장할 수도 있다.

이러한 상황을 염두에 두면서 멤버십의 문제로 다시 돌아가자. 조직이 가지고 있는 자원이 부족할 때에는 구성원의 강한 멤버십으로 이를 돌파하는 경향이 있다. 어려움을 극복할 때 발생하는 강한 유대감이 구성원들에게 즐거움을 주며, 삶의 보람을 느끼게 한다. 멤버십을 형성하는 것은 활동가들의 의도적인 노력이 있어야 한다. 의도적인 노력은 자연스럽거나 쉬

운 게 아니고 긴장을 유발하는 힘든 과정이다. 가까이서 보면 누군가가 열심히 노력을 해야 뭔가가 만들어지지만, 멀리서 보면 그냥 자연발생적으로 이루어지는 것처럼 보인다. 이를 길게 역사적으로 서술하면 어떤 필연적 요소가 작용한 것처럼 보이기도 한다.

조직에서는 이러한 의도적인 노력을 촉진하는 여러 장치들을 마련할 필요가 있다. 정기적인 조합원 이벤트를 개최해야 하고, 교육 프로그램, 조합원 활동에 대한 시상과 칭찬, 지속적인 홍보 활동이 필요하다. 그중에서도 칭찬이 특히 중요하다. 남에게 인정받는다는 것은 자긍심을 갖게 한다.

결과Outcome

모든 조직은 생명체이다. 탄생과 성장, 발전과 쇠퇴를 겪는다. 영원불변의 생명이 없듯이 그러한 조직도 없다. 조직의 세대교체를 고민하는 이유는 그 생명의 수명을 조금이라도 더 연장하고자 함이다. 생명의 지속은 환경에 능동적으로 반응했을 때 가능하다. 조직도 마찬가지로 사회적 환경에 민감해야 하며 매우 적극적으로 반응해야 한다. 환경의 변화를 먼저 감지하는 자가 새로운 변화를 주창한다. 반면 그 환경 변화를 이해하지 못하는 자는 조직의 현상 유지를 완고하게 고집한다.

차세대를 이끌어갈 젊은 활동가 그룹은 의도적인 노력, 즉 조직적인 프로그램으로 양성해야 한다. 교육은 생협의 역사를 설명하는 것에부터 시작하여 사람들 사이의 관계를 어떻게 형성하는지, 조합원 모임을 어떻게 만들며 무슨 의미 있는 활동을 기획할 것인지 등으로 확장하고, 생협 물품의 전반적인 관리와 유통은 어떻게 진행되는지의 실무적인 것까지 망라할 수 있다. 내용을 기획하는 데 있어 초점을 두어야 할 지점은 수강생들이 실질적으로 '개인적 역량'이 커졌다고 느낄 수 있도록 하는 부분이다. 그러기 위해서는 수강생의 요구가 무엇인지를 들어야 하고 인생에 뭔가 큰 도움이

되게 해야 한다.

조직에서는 조합원 이벤트가 끊임없이 이어져야 한다. 그것도 주기적으로 이루어져야 하며, 이때의 핵심 포인트는 소비자 입장의 이벤트가 아니라 협동조합의 주인 된 자격을 느끼게 하는 이벤트여야 한다는 점이다.

모든 조직의 회원들은 멤버십의 층위가 있다. 적극적 멤버, 단순 소비자 멤버, 무관심 멤버 등이 있다. 적극적 멤버들의 비중은 작은 조직의 경우 통상 5~10% 정도이며, 큰 조직의 경우 이보다 더 낮은 2~5% 정도로 보면 된다. 즉 1만 명의 조합원이 있는 단위 생협의 경우 적극적 조합원 비중이 기껏해야 200~500명 수준이다. 이 정도의 숫자는 조합 사무국에서 집중적 관리가 가능하다. 적극적 조합원은 조합 대의원, 각종 위원회나 모임에서 활동하는 활동가, 각종 행사 때 자원봉사를 해주는 조합원, 매장과 사무실에서 근무하는 직원들을 합해보면 된다.

그 결과 생협이 나를 돌봐주고 있다는 느낌, 생협을 중심으로 생활하는 것이 즐겁다는 느낌을 갖게 되면서 생협에 강한 애착을 가지게 된다. 사실 세대교체의 문제를 해결하는 원 포인트 비법은 존재하지 않는다. 다각적이며 조직적인 노력으로써 해결될 문제이다.

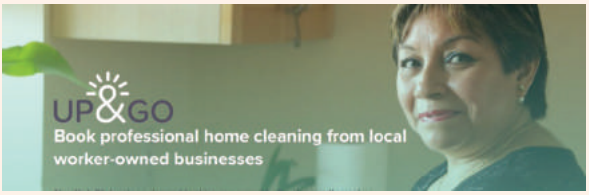
사족supplement

기본적으로 조직이 생존하려면 외부 환경에 민감하게 반응하면서 이에 적극적으로 대응해야 한다. 조직이 어려워지면 내부 분열이 발생하는데, 통상 두 개의 흐름이 나타난다. 하나는 더 적극적으로 외부와 소통해야 한다는 외부연대 강화론자이고, 또 하나는 내부 조직을 잘 챙기고 구성원들과의 소통을 잘해야 한다는 내부역량 강화론자이다. 이러한 흐름은 어느 조직에나 존재하고, 심지어 개인의 내면에서도 상황에 따라 왔다갔다 갈등하기도 한다. 그러나 이 두 개의 생각이 그룹으로 나뉘어서 강하게 충돌

하는 조직을 발견하게 되면, 아하, 이제 조직의 운명이 큰 기로에 서 있구나라고 여겨도 크게 틀리진 않을 것이다. 경험에 의하면 내부역량 강화론자들이 득세하면 조직의 생존 확률이 확 줄어든다. 외부 환경의 변화에 민감하게 반응하지 않는 조직이 살아남기는 어렵다. 성미산마을이 초기의 동아리 수준에서 거대한 네트워크로 폭발적으로 확장되는 배경에는 초기 멤버들이 '우리끼리'라는 일종의 섬島에서 벗어나야 한다는 강한 의지가 작용했기 때문이다. 초기의 공동육아 어린이집과 방과후교실을 중심으로 한 부모들 중심의 커뮤니티에서 생협이라는 보다 확장된 지역 커뮤니티로 과감하게 나아가지 않았더라면, 오늘날의 성미산마을은 존재하지 않았을 것이다. '우리끼리'라는 의식은 초기의 집단적 정체성을 형성할 때 매우 중요한 요소임에 틀림없다. 우리끼리 아이를 키워보자, 우리끼리 동네 부엌도 만들어보자, 우리끼리 카센터도 만들고 학교도 만들어보자는 생각은 매우 강한 공동체를 형성하게 하는 동력이다. 어떤 조직을 만들 때는 '우리끼리' 해보자는 열망이 중요하지만, 조직을 만든 후에는 지속 가능한 운영이 중요하므로 이러한 생각에서 빨리 벗어나야 한다.

플랫폼 기업의 '독점', 협동조합이 대안이 될 수 있다*

장종익
한신대학교
사회혁신경영대학원 교수



* 이 글은 필자의 최근 논문 「제4차 산업혁명과 협동조합 4.0 시대의 도래 : 플랫폼협동조합과 프리랜서 협동조합의 등장」(『협동조합연구』 제36권 3호)의 내용을 기반으로 했다.

최근에 진전되고 있는 소위 4차 산업혁명은 기술 분야에서 시작되어 시장 거래 방식의 혁신과 기존 비즈니스 조직의 파괴 및 혁신을 가져오고 있을 뿐만 아니라 노동의 형태와 사회·경제 구조까지 변화시키고 있다. 협동조합은 사람과 커뮤니티의 필요에 기초하여 경제를 조직화하는 아이디어, 즉 대안적 비즈니스 조직이라고 할 수 있다. 4차 산업혁명 단계의 기술 혁신이 자본주의적 기업 방식으로 활용되면서 나타나는 부정적인 측면에 대한 우려가 높아지고 있는 상황에서 이러한 부작용을 줄이기 위한 새로운 협동조합인 플랫폼 협동조합이 등장하고 있다. 더 나아가 협동조합이 디지털 경제를 혁신하는 데 중요한 연결고리로 활용되는 현상이 나타나고 있다. 최근 디지털 분야와 블록체인 기술 분야에서 협동조합의 개념이 확산되고 있다. 이 글은 이러한 플랫폼 협동조합운동이 유럽과 미국을 중심으로 전개되고 있는 현상을 분석하고 이에 대한 시사점을 도출한다.

플랫폼 협동조합의 등장

플랫폼 협동조합운동Platform Cooperativism은 온라인 플랫폼을 구성하는 모든 참여자들(플랫폼 개발자, 플랫폼 서비스 제공자, 플랫폼 서비스 이용자)이 공동으로 주인이 되어 플랫폼의 운영 방향을 함께 결정하고, 창출되는 수익을 공정하게 공유하자는 주장과 사회운동이다(Scholz and Schneider, 2016).[1] 이 운동의 단초들은 여러 현장에서 나타났지만 플랫폼 협동조합운동이라는 명칭은 2015년 11월 뉴욕에서 트레버 숄츠Trebor Scholz와 네이튼 슈나이더Nathan Schneider 교수가 제안하면서 세계적으로 퍼져갔다(Como, et al, 2016).[2]

1 Scholz, T. · Schneider, N. (eds.) (2016). *Ours to Hack and to Own. The Rise of Platform Cooperativism : A New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet*. New York : OR Books.

이는 온라인 플랫폼 소유기업에 거대한 부와 권력이 집중되자 170년의 역사를 가지고 있는 협동조합 모델의 원칙과 가치를 온라인 플랫폼에도 적용하자는 주장으로, 플랫폼의 협동조합 법인격뿐만 아니라 법적인 조직의 존재 없이 오픈 커뮤니티가 플랫폼의 거버넌스 규약을 만들고 운영하는 자율적 커뮤니티를 모두 총칭하고 있다. 플랫폼 협동조합운동이 시작되기 전부터 디지털 자산의 공유화를 주장해온 오픈소스 운동, 오픈 라이선스 운동도 광의의 플랫폼 협동조합운동으로 간주되고 있다(Kaplan, 2017).[3]

이러한 플랫폼 협동조합운동이 등장하게 된 이유는 플랫폼 기업의 급성장과 그에 따른 폐해에 대한 인식이 확산되고 있기 때문이다. 최근에 에어비앤비Airbnb, 우버Uber, 태스크래빗TaskRabbit[4] 등과 같은 상업적 플랫폼 기업은 앱, 알고리즘, 리뷰 메커니즘 등을 사용하여 대규모 수요와 공급을 연결함으로써 전통적인 기업을 대체하고 있다. 우버는 2016년에 매출 65억 달러에 순손실이 28억 달러였으나, 벤처캐피탈 등으로부터 115억 달러 투자를 유치했으며, 종업원은 1만 2,000명에 달하고, 자산 가치는 2017년 2월 말 기준, 700억 달러에 달하는 것으로 알려지고 있다. 건축가, 엔지니어, 법률가, 회계사, 경영 컨설턴트 등 주로 전문지식과 기술을 보유한 프리랜서 일의 수요자와 공급자의 매칭 플랫폼을 제공하는 업워크UpWork는 1,000만 명의 프리랜서를 보유하고 있다고 주장하고 있으며, 이와 유사한 크라우드워크Crowdwork는 800만 명, 크라우드플라워CrowdFlower는 500만 명을 보유하고 있다고 알려지고 있다.

최근에 전 세계 시가 총액 1위를 자랑하는 아마존Amazon은 아마존 메커

2 Como, E. · Mathis A. · Tognetti M. and A. Rapisardi. (2016). "Cooperative Platforms in a European Landscape : An Exploratory Study". ISIRC Conference, Glasgow, September 2016.

3 Kaplan, M. J, (2017). "Can Co-ops Displace the Gig Economy?". *Nonprofit Quarterly*. December 21, 2017.

4 청소, 배달서비스 등 단기 일자리를 중개하는 플랫폼으로 2017년 이케아가 인수함.

니컬 터크Amazon Mechanical Turk 사업을 시작했다. 이는 크라우드소싱을 통한 노동 교환 시스템으로, 글로벌 산업 스케일로 디지털 기술HITS, Human Intelligence Tasks을 판매하는 것이 목표이다. 미국의 기업들이 아마존 메커니컬 터크를 통하여 190개 국가로부터 약 50만 명 이상의 터커들Turkers과 계약하고 있다. 아마존은 완수된 HITs당 20%의 수수료를 부과하고 있는 것으로 알려지고 있다.

이러한 플랫폼 기업은 유럽에서도 급속히 확산되고 있는데 리프트Lyft(차량 공유 서비스), 핸디Handy(집청소 서비스), 마이빌더MyBuilder(집수리 서비스), 딜리버루Deliveroo(음식 배달 서비스), 앱저버appJobber(일자리 공유), 액시엄Axiom(기술기반 법률지원 서비스), 티처인Teacherin(과외교사 서비스), 포스트마트Postmates(음식 배달 서비스) 등이 대표적이다. 유럽연합EU은 플랫폼 경제로 인한 총 매출이 2015년 280억 유로라고 밝혔는데, 이는 2014년에 비해 2배로 증가한 규모이다(Vaughan and Daverio, 2016).[5]

플랫폼 경제는 디지털 플랫폼을 이용하여 사람과 자산, 데이터를 한데 모아 기존의 재화와 서비스를 거래·소비하는 방식을 완전히 변화시키고 있다. 디지털 플랫폼은 개인이나 조직이 자산을 활용하여 거래를 하거나 서비스를 제공할 때 발생하던 거래비용과 마찰비용을 대폭 감소시켰으나 문제점도 적지 않은데, 이를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 플랫폼 기업의 소유자(설립자 및 벤처투자자)와 서비스 공급자의 소득 간 괴리가 기하급수적으로 커지고 있다. 하나의 예로서 미국 우버 운전사의 평균 소득은 최저임금 수준에 그치고 있지만, 소수의 우버 소유자들이 보유한 기업 자산 가치는 700억 달러에 달하고 있다. 460억 달러에 달하는 기업 자산 가치를 가지고 있는 미국의 업워크는 250명 정도를 고용하고 있으며 서비스 노동자들 간 무한 경쟁 입찰을 채택하고 있다.

5 Vaughan, R. and R. Daverio (2016). "Assessing the Size and Presence of the Collaborative Economy in Europ". European Commission.

둘째, 소위 공유경제sharing economy라는 이름으로 퍼지고 있는 플랫폼 기업은 생산자와 소비자 사이의 직접적인 관계를 차단하는 '블랙박스' 시스템으로 가치를 추출하는 기업이라고 할 수 있다. 거래가격과 정책 등에 대한 결정은 디지털 기업이 결정하고 공유경제에 참여하는 주체들은 배제되고 있으며, 그 이윤도 공유되지 않고 있다. 이러한 문제는 플랫폼 기업의 오너십을 어떻게 정의해야 할지, 어떻게 무한의 콘텐츠를 만들고 활용할지, 또 규모를 앞세워 엄청난 서비스를 제공하는 플랫폼과 어떻게 소통할 것인지에 대한 과제를 제기하고 있다.

마지막으로 세제 문제 및 노동자 권리 문제를 들 수 있다. 많은 나라에서 에어비앤비는 호텔 세금을 내지 않고 있다. 그리고 더욱 큰 문제는 플랫폼 기업의 고용주가 누구인지가 불명확한 실정이다. 그리하여 플랫폼 노동은 전통적인 사회보호, 최소 소득, 노동 공급자의 노동조건 등을 잠식하고 소비자의 안전성과 프라이버시 등과 같은 공공적 가치를 위협하고 있는 것으로 조사되고 있다(EC, 2016).[6] 우버, 에어비앤비, 태스크래빗 등 수많은 네트워크 플랫폼들이 벤처 캐피털과 알고리즘을 동원하여 건강, 안전, 노동 기준, 그리고 지역 거버넌스 구조를 압도하면서 상당히 약탈적이라는 점이 지적되고 있다. 결국 혁신적이라고 평가받는 이러한 플랫폼 기업들은 노동자, 이용자, 환경, 커뮤니티 등에 장기적으로 상당한 역효과를 초래할 가능성이 높은 것으로 우려되고 있다.

그리하여 플랫폼 협동조합이라는 용어를 처음 명명한 트레버 숄츠는 이러한 플랫폼 기업의 문제점을 해소하기 위해 (온라인) 플랫폼 협동조합이 갖추어야 할 원칙을 다음과 같이 강조하고 있다(Scholz, 2016).[7] 첫째, 플랫폼 소유는 참여자 모두가 공동 소유하며, 운영 프로토콜을 함께 결정한다.

6 European Commission (2016). "A European Agenda for the Collaborative Economy". http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16881.

7 Scholz, T. (2016). "Platform Cooperativism : Challenging the Corporate Sharing Economy". Rosa Luxemburg Siftung.

둘째, 기존 협동조합처럼 플랫폼 서비스 제공 노동자들에게는 안정된 임금이 지급되어야 한다. 셋째, 플랫폼의 컴퓨터 소스 코드는 투명하게 공개되어 소수에 의해 플랫폼 운영이 달라지거나 중단되어서는 안 된다. 넷째, 플랫폼에서 생성·보관·유통되는 모든 데이터의 흐름은 투명하게 공개되어 데이터 활용이 소수의 수익사업을 위해 이용되어서는 안 된다. 다섯째, 플랫폼 참여자 모두가 플랫폼 디자인과 운영의 모든 단계에 참여할 수 있어야 한다. 특히 자신들의 노동환경을 통제할 수 있는 모든 변수(예 : 일방적인 리뷰 시스템의 결과로 플랫폼 서비스 제공자에서 자동으로 제외되는 이윤추구형 플랫폼 기업)가 어떻게 정의되고 운영되는지 함께 결정할 수 있어야 한다. 여섯째, 플랫폼 참여자들의 의사표현의 자유가 법적으로 보장되어야 한다. 마지막으로 플랫폼 협동조합의 확산을 위한 생태계 조성을 위해 다양한 영역의 협업에 기반한 사회적 운동이 필요하다.

플랫폼 협동조합 설립 현황과 주요 사례

플랫폼 협동조합은 최근 수년 동안 유럽과 북미, 오세아니아 등의 지역을 중심으로 크게 확산되고 있다. 지역을 기반으로 제품과 서비스의 거래를 촉진하는 플랫폼에서 지식, 기술, 예술, 자본 등의 거래를 촉진하는 플랫폼에 이르기까지 온라인상에서 다양한 플랫폼 협동조합이 크게 확산되고 있다. 미국 뉴욕의 뉴 스쿨New School에 근거를 두고 있는 플랫폼 협동조합 운동 컨소시엄Platform Cooperativism Consortium은 2018년 7월부터 전 세계 플랫폼 협동조합 디렉토리에 관한 홈페이지를 운영 중이다. 아이디어 단계, 개발 단계, 운영 단계, 휴면 상태 등에 놓여 있는 플랫폼 협동조합의 수는 2018년 10월 1일 현재 전 세계에 269개인 것으로 조사되고 있으며, 그 리스트가 홈페이지에 게재되어 있다.[8]

이 조직들을 조직 형태로 분류해보면, 협동조합이 운영하는 플랫폼이

27개, 플랫폼을 협동조합 방식으로 설립한 조직이 99개, 공유 플랫폼 41개, 플랫폼 협동조합 지원조직 102개인 것으로 파악된다. 활동 분야별로 분류해보면, 협동조합 개발 39개, 블록체인 27개, 크라우드펀딩 14개, 청소 11개, 화폐 10개, 예술 10개, 컨설팅 6개, 기타 19개 등인 것으로 조사되었다. 플랫폼 협동조합은 대안적 금융 모델과 돌봄 서비스, 청소서비스 제공자 등을 위한 인력 알선 기능에서 협동조합적으로 소유한 온라인 마켓, 그리고 환자를 위한 데이터 보호 플랫폼에 이르기까지 다양하다.

플랫폼 협동조합은 기존의 이윤추구형 플랫폼 기업과는 의미 있는 차이를 보여준다. 예를 들어 우버 드라이버들이 협동조합을 조직해 자신들의 택시 앱을 디자인하고 있으며, 사진가들은 자신들의 작업에 공정한 가격을 붙여줄 수 있는 플랫폼을 공유하고 있고, 저널리스트들은 독자와 공동소유하는 뉴스 포탈 구축을 위한 크라우드펀딩을 하고 있다. 이러한 새로운 시도는 사람들로 하여금 이윤추구형 플랫폼 기업에 의존하지 않고도 서로 데이터를 공유할 수 있도록 하고 있다.

첫 번째 사례는 뉴욕에서 설립된 업앤고Up&Go이다. 이 협동조합은 뉴욕의 IT개발자 협동조합 코랩CoLab, 로빈후드재단Robin Hood Foundation, 바클리스Barclays Bank 등이 협력하여 디지털 플랫폼을 개발해 집 청소, 아기 돌봄, 애완동물 돌봄 서비스 등을 제공하는 노동자들과 서비스가 필요한 소비자들을 연결하는 플랫폼으로 지역의 노동자협동조합에 의해 운영되고 있다.[9] 이윤추구형 홈서비스 플랫폼 기업이 서비스 노동자 소득의 30%를 수수료로 부과하는 것에 비해 업앤고는 플랫폼 유지에 필요한 비용 조달 차원에서 소득의 5%만을 수수료로 부과하고 있다. 서비스 노동자들은 이 플랫폼의 공동 소유자로서 출자를 늘려가고 있다.

업앤고의 소프트웨어 플랫폼 구축은 코랩에 의해서 이루어졌는데, 코랩

8 https://platform.coop/directory
9 http://www.upandgo.coop/

은 사회적 목적을 갖고 디자인과 기술 개발을 전문으로 하는 디지털 전문 노동자협동조합기업이다. 2010년 뉴욕주 이타카에 기반을 두고 설립되었으며, 코넬대학교 등 다양한 조직들의 협력으로 출범했다. 업앤고가 서비스 노동자들이 참여하는 협동조합으로 출범할 수 있었던 것은 홈클리닝 서비스 노동자의 조직화를 담당해온 지역공동체 지원조직 CFL(Center for Family Life in Sunset Park)과 지역의 빈곤퇴치 활동을 꾸준히 전개해 온 지역재단인 로빈후드재단의 노력 덕분인 것으로 알려져 있다. 마지막으로 설립 및 투자 자금은 시중은행 바클리스의 사회공헌기금 지원에 힘입은 바 크다.

다음의 사례는 아마존이나 이베이 같은 거대 온라인 사이트의 대안으로 독일에서 등장한 윤리적이며 공정한 디지털 플랫폼 협동조합인 페어몬도(Fairmondo)이다.[10] 페어몬도는 순환경제의 촉진은 물론 공정무역 상품과 친환경 상품의 구매를 장려하고 제품의 원산지와 공정 과정, 노동조건의 투명성 등을 강조한다. 페어몬도는 베를린의 소셜임팩트랩(Social Impact Lab)에서 출발했으며 소비자와 직원들이 전적으로 소유하는 협동조합이다. 2014년 영국에 지부를 개설해 현재 독일과 영국에서 각 2,000여 명, 총 4,000여 명의 조합원을 이루고 있다. 아마존과 경쟁하기 위한 비즈니스 성장(scale-up)의 필요성에 따라 다른 나라로 사업 확장을 모색하고 있으며, 지역 협동조합들의 연합회 방식으로 글로벌 플랫폼 협동조합 네크워크 구축에 착수했다.

초기 자금 20만 유로는 크라우드펀딩 캠페인으로 충당했고, 그 후 4차례의 크라우드펀딩을 실시해 총 60만 유로의 자본금을 확보했다. 1인당 최대 출자금액은 2,500유로로 제한했으며, 엄격한 1인 1표의 원칙을 고수하고 있다. 모든 조합원에게 조직 운영의 투명한 공개 원칙을 유지하고 있

10 https://www.fairmondo.de/

으며, 세세한 은행 거래내역까지 공개하고 있다. 이익 배분은 4/4 모델에 따라, 이용고배당, 공정무역과 지속가능성에 기반을 둔 NGO 기부, 협동조합에 재투자, 자원봉사 조합원을 위한 포인트제도에 각 25%씩 배분하고 있다. 또한 공정한 임금노동을 고수하고, 최고 임금이 최저 임금의 3배를 넘지 못하도록 정하고 있다.

마지막으로 블록체인 기술의 탈중앙화와 집단적 의사결정의 알고리즘은 협동조합의 원칙과 부합되는데, 이로 인해 자연스레 블록체인 기반 온라인 플랫폼을 제공하는 협동조합이 나타나고 있다. 이들 대부분은 초기 단계로 서비스를 준비 중이거나 초기 개발 자금을 투자받고 있다. 실험적인 모델인 페어코인FairCoin은 새로운 공정경제 생태계를 만들려는 목적으로 개발된 가상화폐로 현재 약 5,300만 개의 코인이 통용되고 있는 것으로 알려져 있다.[11] 페어코업FairCoop이 페어코인을 운영하고 있는데, 페어코업은 페어코인 활동을 지지하는 누구나 참여할 수 있는 온라인 기반의 글로벌 오픈 커뮤니티이다. 이 오픈 커뮤니티는 공정무역 및 협동조합 상품의 거래(FairMarket), 예금(Bank of Commons), 공동 구매(FreedomCoop) 등 다양한 영역으로 확장되고 있다.

플랫폼 독점에서 플랫폼 공유로

살펴본 것처럼 플랫폼 기업의 전면적인 등장에 따라 일자리 형태가 전통적인 임금노동자에서 프리랜서 혹은 플랫폼 노동자로 크게 변화하고 있다. 이에 따라 직업의 안정성, 소득의 안정성, 사회보험의 문제, 직업훈련 등에 대한 기존 정책의 재검토는 불가피하다. 한편, 변화에 대한 협동조합 섹터

11 www.faircoin.org

의 적극적인 대응이 필요하다. 즉, 4차 산업혁명의 적극적인 추진을 위한 규제 혁신이 플랫폼 독점 기업의 생성 및 성장을 위한 우호적인 조건을 형성해 결과적으로 일자리의 질을 저하시키고 양극화의 심화를 초래할 가능성이 높다는 점을 인식할 필요가 있다. 이러한 플랫폼 경제의 부정적인 측면을 완화시킬 수 있는 수단으로서 협동조합과 커먼즈commons의 가치를 재인식할 필요가 있다는 점이 확인되고 있다.

그러나 플랫폼 협동조합은 매우 초기 발전 단계로 그 기대 성과나 생존 가능성, 효율적인 운영 모델 등에 대해서는 불투명한 측면이 많다. 즉, 1) 플랫폼 협동조합이 소비자를 보호할 수 있고, 노동자에게 괜찮은 일자리decent work를 제공할 수 있는지, 그리고 2) 플랫폼 협동조합이 기존의 상업적 플랫폼 기업에 비해 장기적인 대안으로서 생존 가능한 지, 그렇다면 그 가능 조건은 무엇인지에 대해 아직 증명되지 않았다고 볼 수 있다. 또한 3) 플랫폼 협동조합이 전통적인 노동자협동조합, 생산자협동조합과는 다르게 운영될 것으로 보이는데, 구체적으로 어떻게 운영될 수 있을지, 그리고 앱이나 알고리즘, 리뷰 메커니즘 등의 기술을 활용해 조합원 참여에 적용할 때 직접 참여에 따른 비용감소라는 장점이 있는 반면에 직접 대면의 기회가 줄어들 수 있어서 사회적 통제력은 약화될 수 있는 단점도 있다.

그럼에도 불구하고 플랫폼 협동조합은 혁신적 기술 도입을 통한 사회적 수요의 충족뿐만 아니라 공정 경제와 새로운 일자리의 창출이라는 목표를 실현할 가능성이 높다. 그래서 이에 대한 정책적 관심을 갖고 민간 영역에서 새로운 실천을 촉진할 수 있는 일정한 지원 방안을 마련할 필요가 있다. 만약 공공의 개입이 없다면 우버 등과 같은 이윤추구형 플랫폼 기업이 지배할 가능성이 높다. 우리나라에서는 퀵서비스, 배달서비스, 대리운전서비스 등의 분야에서 플랫폼 디지털 기술을 활용한 비즈니스가 확산되고 있다. 이 분야에서 비영리 사회적기업, 사회적금융 등이 결합하는 방식으로 플랫폼 공유기업의 출현을 기대해볼 수 있다. 그 이유는 이 분야에 종사하는 사람들의 취약성으로 초기부터 스스로 협동조합을 설립할 수 있는 여

건이 형성되지 않기 때문이다. 벨기에의 스마트SMart[12]처럼 비영리 조직에서 출발해 일정한 기반이 형성된 뒤, 협동조합으로 전환하는 전략도 적극 고려할 필요가 있다.[13]

12 아티스트를 위한 상호협동조합(Société Mutuelle pour artists)으로 1998년 벨기에에서 설립되어 예술가들이 창작 활동에 집중할 수 있도록 서류 작업 및 법적 절차 처리 등을 지원한다.

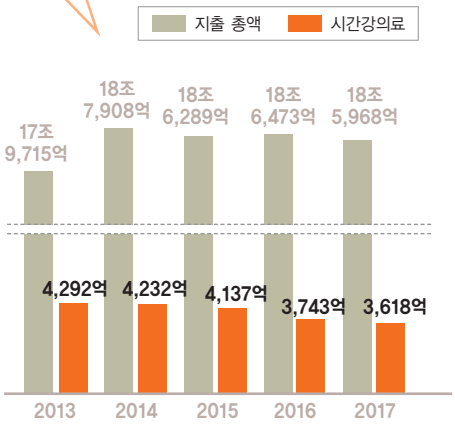
13 전병유 · 장종익 (2017). 『사업고용협동조합 활성화 방안 연구』. 기획재정부.

이슈

개정 강사법과 강사의 교원 지위

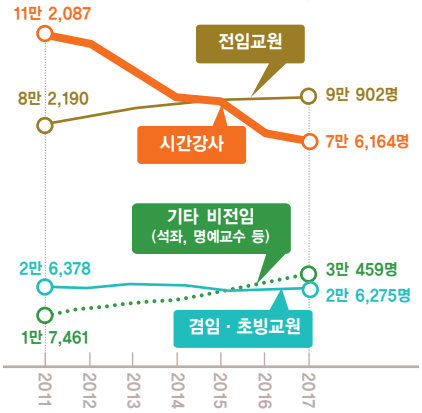
홍영경
한국비정규교수노동조합
성공회대분회장

4년제 사립대 지출 현황과 강의료 비중



자료 : 사립대학 재정 현황 및 개선 방안(박경미 국회의원실)
※ 시간강의료는 시간강사뿐 아니라 겸임교원 등 다른 비전임 교원에게 지급되는 강의료 전체

연도별 교원 및 시간강사 수 변화 추이



자료 : 2017년 대학정보 공시

대학 강사제도 개선 협의회 최종 합의안 주요 내용

	보완강사법(2017)	대학강사제도개선협의회 최종 합의안
법적 지위	강사에 '교원' 지위 부여	
신분 보장	임용 기간 중 의사에 반하는 면직, 권고사직 제한 및 불체포특권 보장 교원소청심사청구권 보장	
임용 조건	학칙 또는 정관에 따라 정함	임용계약에 포함되는 구체적인 계약조건 (기간, 임금 등) 법령에 명시
학기당 교수 시간	매주 9시간 이하	매주 6시간 이하 (겸임 · 초빙교원은 매주 9시간 이하)
방학 중 임금		방학 기간 중 임금 지급
교원 확보율		강사는 전임교원 확보율에 포함하지 않음

※ 보완강사법 : 2017년 제출됐으나 시행 유예된 고등교육법 개정안. 자료 : 교육부

7년간 유예를 거듭하던 일명 '강사법'(고등교육법 일부 개정안)이 개정되어 마침내 올 8월 1일부로 시행에 들어간다. 개정 강사법은 대학 강사의 신분을 보장하고 처우 등을 개선하여 양질의 고등교육을 제공하고자 마련한 법이다. 대학 강사는 교육연구자이나 오랜 세월 그 지위를 인정받지 못한 채 대학 사회에서 힘들게 교육과 연구를 해왔다. 강사가 어려운 환경에 놓인 것은 시간강사라고만 했을 뿐 법적 신분 규정 없이 '시급' 일용직 상태에 옭매어둔 체제에서 비롯했다.

우리나라 최초 교육법에서 시간강사는 상근하는 자리는 아니지만 교원 신분이었다. 그런데 1962년 제정된 「국·공립대학 및 전문대학 강사료 지급 규정(문교부 훈령 제399호)」은 시간 강의를 담당한 자에게 '실지로 강의한 수'를 따져서 시간 강의료를 지급하도록 하여 강사를 철저한 시급 임금 교원으로 만들었다. 사실, 강의한 시간만으로 임금을 산출하는 규정은 법령에서 위임받은 근거가 없는 규제였는데도 대학들은 지금까지 강사 임금을 산정하는 철칙으로 삼아 최저생계비도 안 되는 저임금(한 학기 15~16주간 지급, 방학 땐 무급) 체제를 유지했다. 그리고 1977년에 개정된 교육법은 시간강사의 교원 지위마저 없앴다.

강사법이 나오기 전 고등교육법에서 시간강사는 '교과과정 운영상 필요한 자'로만 되어 있어 신분이 불분명했는데 교육부는 이를 '특수한 교과목 운영, 담당 교수 휴직 등으로 인한 공백을 보충하기 위한 것'이라 밝힌 바 있다. 그러나 대학 시간강사의 실제 역할과는 동떨어진 정의였다. 대학의 전임교원 확보율이 낮은데다 갈수록 신규 임용의 문은 좁아지니 그만큼 시간강사가 담당하는 교육 비중은 커져 대학교육의 절반 가까이를 시간강사가 맡는 상황이 장기간 지속했다. 대학 수강 신청 안내 책자에 보면 담당 교수란에 전임교수와 강사가 동등한 자격으로 이름이 올라 있다. 강의 평가도 같은 기준으로 받듯 강사는 실질에서는 전임교수와 마찬가지로 학생을 교육·지도하고 학문 연구를 하는 교원의 임무를 수행하며 교육 주체로 자리매김했고, 대학 정규교육에 없어서는 안 될 직업군으로 굳어갔

다. 그러나 2000년, 교육부가 위 강사료 지급 규정을 폐지하여 대학이 자율적으로 강의료를 결정하고 방학 중 연구비도 지급할 길을 열었다고 했지만 아무런 실질 조치나 지침을 내리지 않았다. 다시 말해 법과 제도를 정비하지 않아 강사들은 여전히 시간제 저임금 조건에서 벗어나지 못했다.

또 강사의 채용 방식도 시간강사직의 불안정성을 더했다. 주로 지도교수나 친분 있는 전임교수의 천거를 통해 4~6개월 단위로 강의를 '위촉'받는 방식이었다. 다음 학기 강의 여부를 알 수 없을 정도로 고용이 유연한데다, 전임교원이 최상층에 있는 수직 구조의 맨 아래층에 놓인 강사는 독자적 학문 역량이 뛰어나도, 부당한 대우를 받아도 그 알량한 자리마저 잃을세라 능력을 발휘하기도, 목소리를 내기도 어려운 처지였다(강사 임면권은 형식상 총장에게 있지만 추천 임용 방식이기에 실제로는 전임교원이 가지고 있었다).

교권이 없는 강사는 노동자로도 권리를 제대로 보호받지 못했다. 전임교원의 책임 교수 시간이 9시간 원칙인 대학 교육의 특성상 강사가 한 대학에서 맡을 수 있는 최대 강의 시간은 9시간이다. 하지만 요즘은 강의 시간이 평균 5시간도 채 되지 않아 기본 생계를 유지하려면 여러 대학에서 교육노동을 해야 하는데 노동법은 이런 특성을 반영하지 않았다. 그 결과, 단시간 노동자로 치부된 강사는 사회보장 혜택도 오랫동안 제대로 누리지 못했다(현재는 직장건강보험 가입이 안 되고 퇴직금이 없다).

간단히 말해, 우리 사회가 비정규직이란 용어를 들어보지 못했던 시절부터 대학 강사는 비정규직 노동자로서 학기마다 고용과 해고를 오가고 고용 불안과 저임금의 고통 속에 시달렸다. 이 때문에 연구와 교육 활동이 저해될 수밖에 없도록 만든 근원이 바로 시간강사제도였다.

최초 강사법, 유예되다

강사들은 현실에서 부딪치는 모순을 타파하고자 교육 노동자로서 법적·

제도적 권리와 합당한 처우, 대학 기구 참여권 등을 요구하는 목소리를 드높였다. 그러나 문제 해결은커녕 1997년 환란 이후 노동계의 비정규직 확산과 더불어 대학도 비정년트랙 전임교수에다 겸임, 초빙, 대우 등 갖가지 이름의 '무늬만' 교수직을 늘려 시간강사만이 아닌 비정규직 교수 전반으로 문제를 키웠다(강사노동조합이 비정규교수노동조합으로 명칭을 바꾼 것도 그런 상황을 반영한 것이다). 그렇게 교수직을 비정규직화하는 동시에 여러 층으로 차등화, 계층화하면서 정규직과 비정규직 교원 간의 차별과 불평등, 양극화가 점점 더 심해졌고 정규직 전임교원과 시간강사의 처우 차이는 5~10배에 이를 정도로 다른 어떤 분야보다 컸다.

2000년대 들어 이 차별과 불평등 구조에서 착취당하며 신음하던 여러 강사들이 연이어 목숨을 끊었다. 연구자로 또 학자로 살기 버거운 비관적 현실을 고발하고, 비정규교수노동조합도 갖가지 차별과 불안정한 지위를 개선하도록 대책 마련을 요구하면서 시간강사 문제가 공론화되고 법률 개정 논의로 이어졌다. 강사들이 주장한 개정 방향은 정부가 책임지고 비정규직 교원에게 생활임금과 고용 안정을 보장하고 법적 교원 지위를 부여해 차별을 시정해가는 것이었다. 2004년 국가인권위원회가 대학에서 강의하고 연구하는 시간강사의 지위와 교육 활동 가치를 인정하여 전임교원에 비례하는 합리적 대우를 할 수 있도록 교육부장관에게 대학 시간강사의 근무조건·신분보장·보수 등에서 차별적 지위를 개선하라고 한 권고안도 기본 취지가 같았다. 정부와 국회는 아무런 후속책을 내놓지 않다가 시간강사의 고용 불안과 열악한 처우를 개선해야 한다는 사회 여론이 들끓자 2011년에 '강사 처우 개선법'(개정 고등교육법)을 통과시켰다. 이것이 유예된 강사법이다.

유예된 강사법의 입법 취지는 시간강사 처우 개선과 교육 연구 환경 조성이었으나 강사들은 이 법이 오히려 강사의 교육 연구 환경에 악영향을 미칠 것으로 분석하고 폐지나 유예를 요구했다(대학을 비롯한 다른 이해당사자들도 나름의 이유로 거의 반대했다). 이 법은 강사를 교원 확보율에 넣어 전임

교원 확충을 가로막으며 교수직 비정규직화를 가속화할 것이었다. 강사가 9시간 이상 강의할 수 있어 극소수 전업 강사에게 강의를 몰아주면서 다른 강사는 대량 해고하는 동시에 풍선효과로 겸임·초빙 교수를 양산해 상당수 비정규 교수를 더 열악한 상황으로 내몰 우려가 컸다. 정부의 재정 투입이 전혀 없어 강사들의 처우 개선이 어렵고, 1년짜리 계약으로 고용 안정성도 담보하지 못해 교원 지위는 알맹이가 빠졌다고들 보았다. 강사들은 처우개선법이 아니라 오히려 많은 강사들이 설 자리를 없애 대학의 교육 연구 환경을 악화시키는 법이라며 시행에 강력 반대했고 2019년까지 네 차례나 법 시행이 유예되었다.

노 · 사 · 정 협약으로 도출한 개정 강사법

국회의 권고로 2018년에 한 번 더 시간을 갖고 대체 법안을 논의하기로 했다. 2018년 3월에 강사·대학·정부의 각 대표와 국회 추천 전문위원이 회의체(강사제도 개선 협의회)를 구성했다. 그리고 약 6개월간 치열한 논의와 협의 끝에 강사제도 개선안을 합의하기에 이르렀다. 국회가 이 안을 받아, 교육 노동자로서 온전한 권리는 아니나 유예 강사법보다는 진일보해 공개채용 방식으로 1년 이상 계약에 3년간 재고용 절차를 보장하며 교원 지위와 미미하나마 처우 개선을 담은 내용을 법령으로 구현했다. 인권·교권·노동권을 반영한 이 개정 강사법(개정 고등교육법)의 핵심 내용을 보면, 강사는 전임교원과 마찬가지로 학생을 교육·지도하고 학문을 연구하는 교원이다. 강의의 다양성을 살리고 강의 자리를 나누어 강사 대량 해고를 방지하는 차원에서 교수 시간은 6시간 이하로 정했다. 방학 중 임금을 받을 수 있고 미흡하지만 국가 재정 지원도 확보했다. 그리고 겸임·초빙의 확산을 막기 위해 그 자격 요건을 강화하고 사용 사유에 제한을 두었다. 많이 부족하지만 이로써 '시간'을 털어내고 강사로 거듭나는 제도 변화의

첫걸음을 내딛게 되었다.

발 빠른 강사 구조조정

그런데 국회에서 법안 심사가 진행되며 강사법 통과가 목전에 다가오자 대학들은 너나할 것 없이 밀실에서 발 빠르게 움직였다. 여기저기서 새어 나온 강사법 대응책은 눈을 의심하게 했다. 강사법 시행이 8개월이나 남았는데도 강사 대량 해고에 방점을 두고 그에 따라 학사제도 전반에서 줄이고 쳐내는 구조조정을 꾀한 것이다. 여기서 대학들의 목표는 하나였다. 바로 '강사 채용 최소화'! 심지어는 '강사 제로'를 내건 대학도 있었다. 지금까지 멀쩡히 강의해온 강사를 억지로 솎아내고, 강사가 맡던 강좌를 전임교원이나 직업이 따로 있는 겸임 등에게 넘기거나 아예 그 과목을 없애려는 계획이었다. 말하자면, 강사의 열악한 현실을 개선하라는 법을 거꾸로 들고 마치 강의와 연구를 본업으로 하는 '전업' 강사의 '씨를 말리겠다'는 태세였다.

그동안 강사는 해고가 다반사였고 특히 대학 사회를 겨눈 법과 제도, 정책이 바뀔 듯한 낌새만 보여도, 또 유예된 강사법 시행일이 다가올 때마다 강사는 알게 모르게 잘려 나갔다. 그러나 적어도 대학을 대표하는 단체가 '강사제도 개선 협의회' 구성원으로 함께했기에 대학들이 그 정도로 신의 없이 매몰차게 도발할 줄은 몰랐다. 강사법을 통과시키라고, 예산을 배정하라고 국회 앞에서 소음을 참고, 매연을 마시고, 추위에 떨어가며 두 달 넘게 노숙 농성을 한 우리는 엄동설한에 물벼락을 맞은 기분이었다.

강사들은 강사법으로 당장 큰 변화가 있진 않더라도 약간이라도 제도 개선이 있으리라 기대를 품었다. 곧 교원이 되어 고용 불안을 덜고 나아진 처우로 교육 활동에 힘을 낼 수 있겠거니 하면서 말이다. 그런데 '그날'로 가는 다리가 바로 눈앞에서 끊어질 듯 위태로워졌다. 예전 같았으면 대부

분 강의 배정이 끝나 학기를 마무리 짓고 새 학기 강의 준비와 연구에 들어갔을 시점인데, 한참을 지나도 대학에서 연락이 없어 강사를 비롯한 비전임 교원들은 속이 탔다.

그 사이 대학들은 무리한 학사 일정 강행도 불사하며 밀실에서 기획한 방안들을 밀어붙였다. 총 개설 강좌 수 감축안(졸업 및 교양 이수 학점 줄이기, 강좌를 합치거나 없애기, 대형 강의 늘이기, 폐강 기준인원 늘리기 등)과 강사 비중 축소안(학과별 강사 총량제 실시, 전임교원 초과 시수 배정, 겸임교원 활용 등)을 중심으로 한 강사 구조조정 실태 고발이 곳곳에서 터져 나왔다. 편법 내지 꼼수를 동원하기도 했는데 강사를 대상으로 한 실태조사의 설문 결과를 보면 대학에서 "전업 강사로는 고용할 수 없으니 겸임 자격을 갖춰 오면 강의를 주겠다"는 제안을 받았다는 응답이 가장 많았다. 또 강사법 시행일에 계약 기간이 남아 있는 강사는 계약 만료일까지 기존 시간강사 신분을 유지한다는 경과 과정을 이용해 교원 강사 수를 최대한 줄이려 지금까지는 6개월 이하로만 하던 계약 기간을 1~3년으로 늘리는 발상까지 짜냈다.

대학들이 이렇게 비정상으로 나온 것은 강사법을 비용 문제로 접근하고 강사의 교원 신분 전환이 못마땅하기 때문이다. 부실했던 시간강사 법조항을 한껏 이용해 여태 최저 비용으로 최대 효과를 노려온 대학들에게는 강사가 일터를 잃으면 생계가 무너지는 생활인이란 배려도, 교원 신분이 당연한 교육자란 인식도 찾아보기 어렵다. 교원 강사 후보군을 대학판 '고용절벽'으로 내몰며 겸임으로 대체하고 전임교원에게 초과 강의를 얹는 행태는 노동시간을 단축해 일자리를 나누자는 사회 의제를 역행하고 강사의 고용 안정과 교육의 안정성·다양성을 해쳐 사람이 먼저이고 교육이 우선이어야 할 교육기관의 본분도 저버리는 것이다.

무분별한 강사 해고와 구조조정은 학문 연구 공동체인 대학의 교육 현장에 연쇄 파급을 일으켜 혼란을 불렀다. 강사를 인위적으로 대량 감축한 결과 한편에서는 강좌가 크게 줄어들면서 학생들이 수강 신청 대란을 겪고

들어야 할 강좌가 개설되지 않아 졸업을 연기하기까지 해야 하는 등 학습권을 침해당했다는 증언이 쏟아진다. 학문 후속 세대인 대학원생들 또한 학문 탐구 여건의 부실화를 걱정한다. 또 한편에서는 전임교원의 강의 부담이 지나치게 커져 연구 수행에 장애가 될 것이다. 한마디로 교육 연구 생태계가 살풍경해졌다.

최저임금 교원

이번 구조조정이 요란한 것은 대학들이 비용 추계를 과장하며 최저임금직을 놓고 강사법대로 했다가는 대학이 망한다는 비논리를 들이댔기 때문이기도 하다. 그러나 강사법을 보면 교원 강사의 처우를 개선한다고 비용이 그다지 늘지는 않을 것이라는 게 중론이다. 현재 강사의 강의 임금 비중은 큰 대학의 경우 총수입의 3~4% 정도이며 강사법 시행 시 증가분도 1% 내외가 될 것이라 한다. 특히 형편없는 사립대학 강의료의 경우, 교육부가 발표한 2018년 평균 시간 강의료 5만 4,300원(2018년 국립대 전업강사 강의료는 8만 9,000원)을 기준으로 강사법에서 정한 6시간을 계산하면, 고작 연 977만 4,000원(30주), 월 평균 환산액 81만 4,500원이다. 이 시간 강의료를 토대로 4개월(16주) 방학 중 임금을 지급한다 해도 그 합이 521만 2,800원이니 전임교원 1개월 평균 급여액에도 한참 못 미친다. 그래서 최대 가능한 연봉이 1,500만 원이 안 된다. 현실성이 더 높은 추계로는 국가가 올해분으로 책정한 방학 중 임금 예산액이 '2주치(65만 1,600원)'이고 대학들이 그보다 더 부담할 것 같지는 않다. 올해 강의료를 인상한다 해도 6시간 월 평균 강의료가 여전히 100만원을 밑돌 것으로 보인다. 이리 보나 저리 보나 최저임금도 못될 만큼 아주 낮은 수준이고 국가도 적게나마 예산을 좀 책정했으니 대학도 사회적 책무를 분담하는 것이 먼저인데 엄살을 부리며 강사 줄이기부터 했다. 시간강사제도 개선에서 교육의 질 향상으로 나아

갈 선순환 구조를 흔들어대는 작태야말로 대학을 정말로 망하게 하는 길일 것이다.

강사법 연착륙을 위하여

이제 대학은 강사 처우개선에 재정 핑계를 대고 강의 노동의 유연성을 유지하려는 후안무치한 짓을 거두어야 한다. 지난 40여 년간 강사의 교육 연구 노동을 싸고 쉽게 써 이득을 누리고 강사의 고통을 빨아 대학 운영의 동력으로 삼던 악습을 끊어내야 하는 것이다. 동시에 최근 강사법을 구실로 무모하게 달렸던 구조조정의 열차를 그만 멈춰 세워야 한다. 교육기관 다우려면 당장의 손익 계산기 두드리기를 멈추고 강사법 취지대로 교육과 학문의 미래로, 정상 궤도로 올라가야 한다.

이 길에 교육부는 강력한 신호를 보내야 한다. 대학이 대놓고 법을 교묘하게 회피할 술수를 부리기까지 하는 것은 교육부가 구조조정 사태에 어정쩡한 태도를 견지했기 때문이다. 교육부는 주무 부서로서 대학이 더는 강사법 힘 빼기로 강사를 희생양 삼지 못하도록 강사 고용안정 지표를 신설하는 등 대학 재정지원사업과 연계한 강사 고용안정 대책을 즉각 세워야 한다. 여기에다 "강사법 특별위원회"를 만들어 강사 실태를 파악하고 벌어진 문제에 바로 조치를 내려 반복되지 않도록 해야 한다. 그리하여 개정 강사법이 시행될 때는 법 취지대로 모든 강사가 교원으로 우뚝 서도록 개정 강사법의 안착을 바로 지금부터 유도해야 한다. 대학 공동체의 각 주체들 또한 대학 운영을 정상화하여 고등교육의 질을 높이는 밑거름이 되도록 강사법의 연착륙에 협력해야 한다. 그리고 누구보다 앞서 힘을 보태고 목소리를 내야 할 자, 당사자인 강사 자신이다.

김정은 정권의 경제개발 정책과 남북 협력

김영희
한국산업은행 선임연구위원

김정은 정권의 경제개발 정책

	개혁개방 정책	주요 내용
경제개발	5.30담화를 통한 제한적 내부 개혁	– 사회주의기업책임관리제 : 기업에 계획권, 생산조직권, 노력조절권, 제품개발권, 무역과 합영 · 합작권, 재정관리권, 생산물의 가격제정 및 판매권 등 – 포전담당책임제 : 가족 단위에 의한 농업 생산 활동 등
	경제개발구를 통한 제한적 대외 개방	– 공업개발구, 농업개발구, 관광개발구, 수출가공구, 첨단기술개발구 등 경제특구 지정 – 개발 총계획과 세부 계획은 지역국토건설총계획에 기초하여 작성하도록 하는 등 경제개발구는 지역 개발에 중점을 둠

자료 : 필자 작성

지난해 2월에 진행된 평창동계올림픽을 계기로 남북 간에는 새로운 평화 분위기가 조성되고 있다. 분단 역사에서 남북 정상이 한 해 무려 세 번이나 만나서 회담을 한 사례는 없다. 특히 남한 쪽 판문점에서 또 북한의 최고 지도자가 '번개 요청'을 통해 정상회담이 개최된 것은 유일무이하다. 지난해 4월 27일에 개최된 판문점 선언에서는 2007년 10·4선언에서 합의된 사업 추진과 동해선·경의선 철도와 도로 연결 및 현대화 사업 추진에 대해, '9·19평양공동선언'에서는 연내 동해선과 서해선 철도 및 도로 연결 착공식과 조건이 마련되는데 따른 개성공단과 금강산관광사업의 정상화와 서해경제공동특구 및 동해관광공동특구 조성에 대해 합의했다. 이로부터 남한에는 경협 준비를 비롯해 경협 분위기가 고조되기도 했다. 여기에 북한 김정은 위원장이 올해 신년사에서 그 어떤 조건이나 대가 없이 개성공단과 금강산 관광을 재개할 용의가 있음을 밝히면서 경협에 대한 기대가 높아지고 있다.

그러나 남북 협력은 과거와 달리 남북의 의지만으로는 불가능하다. 북한은 2016년 4차 핵실험과 ICBM 시험 발사 등으로 국제사회로부터 고강도 제재를 받고 있어 경협 조건은 매우 어려운 상황이다. 때문에 남북이 경협을 추진하려면 비핵화에 따른 국제사회의 대북 제재가 해결되어야 하며 한편으로는 북한의 경협에 대한 의지 또는 조건 마련이 중요하다. 이 글에서는 김정은 정권의 경제개발 정책을 통한 북한 내 경협 여건과 비핵화를 통한 대북제재 해결 등 대외 여건 등에 대해 서술하려고 한다. 마지막으로 협동조합을 통한 북한과의 협력 방안도 함께 논의하려고 한다.

1. 북한 역사에서 처음 시작된 경제개발

김정은은 집권 초기 경제개발 정책을 제시하고 경제개발에 상당한 관심을 기울여왔다. 그러나 남한 사회뿐 아니라 국제사회에 북한 경제개발이 갖

는 의미는 별로 부각되지는 않았던 것 같다. 그것은 자본주의 시장경제에서 경제개발은 보편적인 경제성장 정책이기 때문이다. 그러나 지난 70년의 북한 역사에서 개발 정책을 추구한 예가 없으며, 때문에 경제개발이라는 용어 자체가 등장한 적이 없다. 김일성의 문헌에 단 한 번 경제개발이라는 단어가 등장했는데, 그것도 외국인 기자의 질문 내용이었다. 1992년 4월 미국 워싱턴타임스 기자단은 김일성에게 "중국을 사회주의 경제 발전의 모델로 보는 경향이 있다. 공화국의 영도자들께서 중국의 경제특구도 시찰하신 것으로 알고 있다. 주석께서는 중국의 경제 개방의 모델을 어떻게 보시며 또한 이것이 북조선의 경제개발, 개방정책과 어떤 관계가 있는지에 대해 말씀해주셨으면 한다."라는 질문을 던진 적이 있다. 이에 김일성은 "우리는 중국에서 실시하는 경제건설 정책이 중국 실정에 맞는 것이라고 인정하면서 그것을 적극 지지합니다."라고 답변했다. 역시 경제개발이라는 단어는 쓰지 않았다. 이처럼 북한에서 경제개발은 거의 금기 용어처럼 사라져 있었다.

이런 북한이 2011년 1월 '국가경제개발 10개년 전략계획'을 발표하면서 처음으로 경제개발이라는 단어가 공식적으로 등장하게 된다. '국가경제개발 10개년 전략계획'은 외국자본을 통한 경제개발 계획이다. 이는 '조선민주주의인민공화국 경제개발 중점 대상 개요'로 알려지게 되었는데, 이에 따르면 10년 동안 북한이 계획한 투자액은 무려 1,000억 달러 규모이다. 100억 달러는 산업개발은행에, 545억 달러는 청진 중공업지구·김책 광업제련단지·남포 IT산업단지·각도 농업기지 건설·탄광 개발에, 355억 달러는 교통망과 평양국제공항 건설과 나선 석유화학중공업지구·발전소 송전망 건설 등에 이용하기로 되어 있다. 자립경제를 정책 기조로 내세우고 있는 북한에 있어 외국자본을 통한 경제개발 추진 계획의 발표는 파격에 파격이라고 할 수 있다. 왜냐하면 자립경제는 자국의 자원과 기술로 자국 실정에 맞는 경제 건설을 의미하며 특히는 외국자본을 쓰지 않으면서 경제를 건설하는 것이 북한의 변함없는 경제정책 기조이기 때문이다. 이런 의미에

서 북한이 시도하는 경제개발은 다양한 정책적 변화를 가져올 수 있다.

2. 정책 기조의 변화와 김정은 정권의 경제개발 정책

일반적으로 기조는 정부나 공공단체 정책의 기본 방향이다. 이런 점에서 경제정책 기조는 해당 정부의 경제정책 방향이라고 할 수 있다. 경제정책 기조는 국가의 경제 발전에 영향을 주는 요인이므로 정치·경제적 환경에 따라, 또 어떤 정권이 들어서느냐에 따라서도 달라질 수 있다. 북한과 같은 세습정권에서는 선대 정권에 이은 유훈통치를 하고 있어 경제정책 기조가 변화되기란 쉽지 않다.

전술한 것처럼 북한의 경제정책 기조는 자력갱생의 원칙에 입각한 자립적 민족경제건설이다. 북한은 자립적 민족경제를 "자기 나라의 자원과 기술, 자기 인민의 힘에 의거하여 제 발로 걸어나가는 경제"라고 정의하고 있다. 즉 생산에서 소비에 이르는 모든 경제활동을 자체로 해결하는 경제체제, 다시 말해 자립식 경제구조를 갖춘다는 것이다. 자립경제건설의 기본정신이 되고 있는 자력갱생에 대해서는 "혁명과 건설에서 나서는 모든 문제를 자신이 책임지고 자체의 힘으로 해결하여 나가는 입장과 정신"이라고 정의하고 있다. 경제적인 측면에서 자력갱생의 의미는 기계, 설비, 원료, 자재와 같은 생산수단에 대한 수요를 자체적으로 충족하고 기술혁명과 확대재생산의 물질적인 조건도 자국 내에서 해결하는 것으로 요약된다. 따라서 자력갱생 원칙에 입각한 자립적 민족경제건설이라는 정책 기조는 외국의 선진기술이나 외국자본의 도입, 대외무역과 같은 국제협력을 제약하게 된다.

그러나 경제개발을 제약하는 북한의 경제정책 기조는 김일성, 김정일, 김정은에 이르면서 조금씩 변화를 보였다. 전통적인 북한의 경제정책 기조는 항일의 혁명정신, 즉 자력갱생에 기반한 자립적 민족경제건설이다. 사실

자국의 자원과 기술로 경제를 건설하는 것은 어려운 일이다. 그래서 북한은 자체로 도저히 해결할 수 없는 부분은 외부에서 해결하여 자립경제를 보충하도록 하고 있다. 역대 정권을 보면 자력갱생에 의한 경제건설 기조는 변함이 없지만, 외부 자원을 통해 자립경제를 보충하는 정책적 측면에서는 변화가 있다. 김일성은 1980년대에 인민경제의 주체화를 통한 자립적 민족경제 강화를 강조하면서도 1984년 합영법을 제정하여 외국자본과 기술 도입을 시도했다. 또한 김정일은 나선 자유무역지대나 개성 공업지구처럼 특정 지역을 선정하고 외국자본과 기술을 도입하는 정책을 실시했으며, 민족경제의 근본적 틀을 유지하면서 외부자원의 활용에 관심을 두었다. 반면 김정은은 중앙 차원을 뛰어넘어 지방을 비롯한 전반 지역에 외국자본과 기술 도입을 추진하는 등 선대 지도자들과는 다른 모습, 즉 외국자본의 활용을 통한 경제개발에 특별한 관심을 돌리고 있다. 한편 경제에 대한 중앙집권적 관리 권한을 지방과 기업에 부여하는 등 중앙집권적 관리운영에서 벗어난 새로운 경제관리운영 방식을 도입했다. 이처럼 김정은 정권은 경제정책 기조 변화와 더불어 경제관리운영 체계 변화를 통한 대내 개혁과 외국자본 활용을 통한 대외 개방정책을 추진하고 있다.

김정은 정권의 경제개발 정책은 대내 개혁인 '사회주의기업책임관리제'(기업 개혁)와 '포전담당책임제'(농업 개혁), 대외 개방인 '경제개발구'로 요약된다. 김정은은 집권 첫해인 2012년 1월 관료들에게 "비판만으로 경제관리 방법을 현실 발전의 요구에 맞게 개선할 수 없으며, 허심탄회하게 경제 재건책을 논의해야 한다. 민생 문제 해결을 위해 중국, 러시아, 일본을 활용할 만한 방식을 도입하라."고 지시했다.(2012년 1월 16일 양형섭 북한 최고인민회의 상임위원회 부위원장 AP통신과의 인터뷰) 이는 등소평의 개혁 초기 "검은 고양이든 흰 고양이든 쥐만 잡으면 된다."고 한 흑묘백묘론黑猫白描論과 유사하다고 할 수 있다. 김정은의 지시 이후 5개월 만인 2012년 6월 '우리식의 새로운 경제관리 체계를 확립할 데 대하여'라는 '6·28방침'을 통해 7·1조치를 뛰어넘는 북한식 개혁을 선언했으며, 이후 2014년 '5·30담화'

를 통해 공식화되었다.

여기서 기업 개혁은 기업의 경영 활동에 대한 권한을 대폭 부여한 것이다. 기업에 계획권, 생산조직권, 노력조절권, 제품개발권, 무역과 합영·합작권, 재정관리권, 생산물의 가격 제정 및 판매권 등 경영 활동의 계획 작성부터 생산물의 판매에 이르기까지 경영 전반에 대해 자율권을 상당 부분 부여해주었다. 이로부터 생산의 주체인 기업은 경영 활동을 자율적으로 할 수 있는 부분이 많아졌으며 이는 기업의 생산 성과로 나타나고 있다. 개인을 통한 자금 조달, 시장을 통한 원자재 조달, 생산 가능한 제품 생산, 시장가격에 의한 제품 판매는 기업의 생산 의욕을 제고시키고 있으며 생산재 기업, 소비재기업, 시장 간 협력체계가 갖추어졌다. 최근 들어 시장에 공급되는 중국 상품이 감소하고 국내산 상품이 증가하고 있다는 소식은 기업 개혁의 성과를 반증한다.

한편 북한은 협동농장의 분조를 소규모로 조직하고 분조에서 개인별로 토지를 임대해주는 포전담당제[1]를 도입했다. 생산물에 대해서는 국가와 개인이 7:3의 비율로 처분토록 했다. 2013년 일부 협동농장에 시범 도입하고 2014년부터 전국의 협동농장에 도입하는 파격적인 조치를 단행했는데, 일부에서는 이를 두고 중국식 '가족영농제'라고 평가하기도 했다. 김정은은 올해 신년사에서 농업 부문에서 알곡 증산을 위해 이악하게[2] 투쟁한 결과 불리한 일기 조건에서도 다수확을 이룩한 단위들과 농민들이 수많이 배출되었다고 언급했다. 이는 농업 개혁에서 협동농장의 토지임대 정책이

1 포전(圃田, 구획을 나눠놓은 경작지)담당제란 협동농장의 말단 단위인 분조(分組)의 구성원을 기존의 7~8명보다 더 작은 인원으로 축소한 가족 단위 규모(4~6명)로 운영되는 영농 방식을 뜻한다. 이는 집단영농제에서 개별영농제로 전환하는 과정에서 나타나는 과도기적인 영농 형태로서 중국도 개혁 과정에서 이와 유사한 과정을 경험한 바 있다. 출처 : 통일부 북한정보포털 (편집자 주)

2 북한에서는 '이악하다'는 말을 많이 사용한다. 이 뜻은 "최선을 다해서 열심히 한다"는 뜻으로 "이악하게 노력한다", "이악하게 산다" 등으로 쓰인다. 하지만 남한에서는 '이악하다'를 "달라붙는 기세가 굳세고 끈덕지다", "이익을 위하여 지나치게 아득바득하는 태도가 있다"라는 뜻으로 다소 부정적인 의미로 쓰고 있다. 출처 : 겨레말 누리판 2012년 2월호 '이악하게 노력한다' (편집자 주)

개별 농민들의 성과로 나타나고 있다는 반증으로 볼 수 있다. 북한은 이러한 성과에 토대해 올해 신년사를 통해 축산 임대에 의한 '개인부업축산'을 도입하는 등 개혁 범위를 확대할 계획을 언급한 바 있다.

북한의 경제개발 정책에서 중요한 또 다른 측은 대외 개방이다. 김정은은 2013년 10월 중앙당, 내각, 지방경제 부문 책임일꾼 회의에서 경제 발전을 위해 자본주의 침투를 두려워하지 말고 대담하게 대도시들과 국경을 개방하도록 지시했다. 김정은의 지시 4개월 전인 5월에는 외국자본 유치를 위한 경제개발구법이 제정되었고 1개월 후인 11월에는 최고인민회의 상임위원회 정령으로 13개의 경제개발구가 발표되었다. 현재까지 북한이 지정한 경제개발구는 무려 22개에 이른다. 수도 평양은 물론 각 지역에 모두 분포되어 있다. 북한은 경제개발구에 대한 외국 기업의 투자 유치를 위해 평양, 중국 대련, 베트남 등에서 국제 세미나를 개최하는 한편 김일성종합대학, 정준택원산경제대학, 인민경제대학에 개발 관련 학부와 학과를 신설하기도 했다. 그리고 경제개발 컨트롤타워인 대외경제성을 설립했으며 각 도인민위원회에 경제지대개발국을 두도록 하는 등 경제개발 조직 체계를 수립했다.

그러나 북한의 이러한 노력에도 불구하고 북한에 대한 투자는 단 한 건도 이뤄지지 않는 등 대외 개방에서는 아무런 성과도 거두지 못했다. 김정은은 경제개발의 동력을 살려 경제를 회생하고 주민들의 삶을 개선하기 위해 국면 전환을 결심하게 된다. 북한이 바라는 경제개발은 체제를 안정적으로 보장하는 속의 경제개발이라는 것이다.

3. 체제 수호와 경제개발, 김정은의 선택

북한에게 체제 수호는 핵과 떼어놓고 생각할 수 없다. 때문에 지난 기간 경제난과 식량난으로 수백만의 아사자를 발생시키면서도 핵무기를 개발해

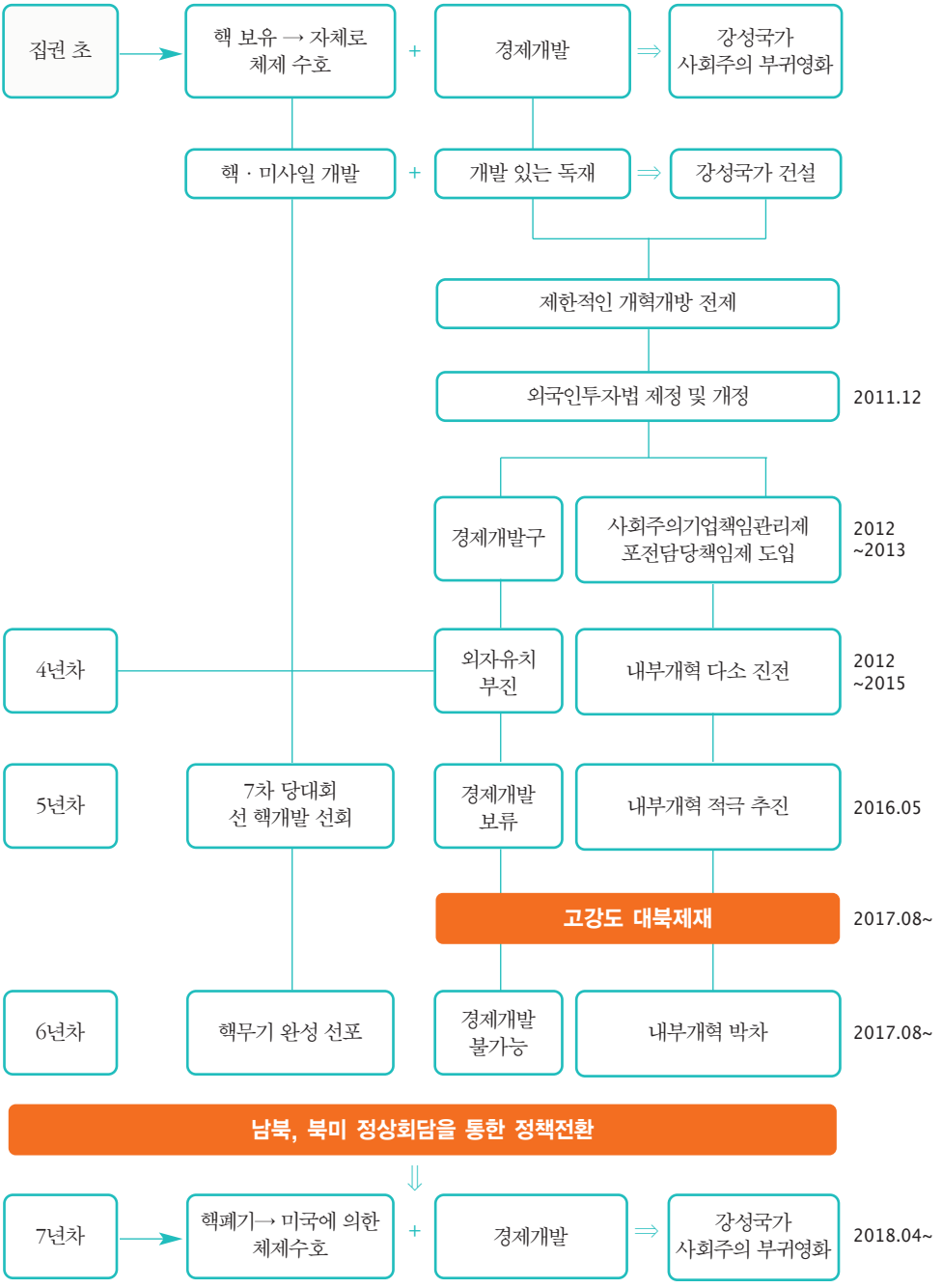
온 북한이다. 특히 미국의 적대정책으로부터 나라를 지키기 위해서는 핵무기를 보유해야 하는 것을 기정사실화했다. 김정일은 생전에 마오쩌둥의 '권력은 총구에서 나온다'는 총대철학을 모방하여 "총대 위에 평화가 있고 총대에 녹이 쓸면 노예가 된다"면서 총대 중시 철학을 강조했다. 김정일은 이러한 총대 중시에 기초하여 미국으로부터 체제를 지키기 위해서는 핵무기의 필연성을 강조했고, 2006년 1차 핵실험에 이어 2009년 2차 핵실험 이후 명실상부한 핵보유국이라고 공언하기도 했다. 그리고 강성대국 건설의 3대 목표 중 하나인 군사강국이 달성되었음을 선포하기도 했다. 김정일 사망 이후 김정은은 2012년 헌법 개정을 통해 서문에 핵보유국임을 명시했다.

> 김정일 동지께서는 세계사회주의 체계의 붕괴와 제국주의연합세력의 악랄한 반공화국압살공세속에서 선군정치로 김일성 동지의 고귀한 유산인 사회주의 전취물을 영예롭게 수호하시고 우리 조국을 불패의 정치사상강국, 핵보유국, 무적의 군사강국으로 전변시키시었으며 강성국가 건설의 휘황한 대통로를 열어놓으시었다. (북한 헌법)

김정은 정권은 집권 초기 급속한 후계체제 구축으로 인해 국정 운영 경험 부족, 기존 관료 집단과의 갈등 등 많은 문제점을 안고 있었다. 이로부터 체제 유지에 비상한 관심을 두게 되었는데, 체제 유지의 핵심이 핵 보유를 통한 군사력 강화였다. 김정은 정권이 2012년 집권 초 체제 유지의 핵심을 핵 보유에서 찾은 이유는 무엇이었을까?

첫째, 북미 관계 개선의 지렛대로 활용 가능하기 때문이다. 미국의 핵무기 시설에 대한 족집게식 타격이 어려운 상황에서 북한은 핵실험을 통해 핵무기의 소형화, 상용화에 성공하면 비확산을 위해서라도 미국이 북미 관계 개선에 나올 가능성이 크다고 인식했다. 둘째, 재래식 군사력에 의한 군비경쟁의 한계를 극복할 수 있다는 이유에서다. 북한은 한미동맹에 있는 남

〈그림〉 김정은 정권의 체제 수호와 경제개발



한과의 재래식 군사력에서 열세에 처해 있다. 이를 극복하기 위해 비대칭 전략을 구사하고 있었으나, 효과를 보기 어려웠다. 자료에 의하면, 핵무기 한 대가 탱크 5,000대를 운용하는 것과 맞먹는 효과를 얻는다고 한다. 때문에 지속적인 군비 증가가 어려운 북한에서 핵무기는 염가의 군사력 강화 수단이 된다. 셋째, 신냉전시대에 자주국방을 실현할 수 있는 수단이기 때문이다. 1990년 사회주의권의 붕괴와 더불어 냉전은 사라졌지만, 오늘날 미중 간 패권 경쟁에 따른 신냉전시대가 도래했다. 북한은 지난 기간 구소련을 통해 군사 장비들을 지원받았으나, 이미 낙후해졌으며 현대적 무기를 갖추기에는 역부족인 상황이었다. 때문에 열세인 재래식 무장에 의한 자주국방은 어렵지만, 핵무기를 갖게 됨으로써 이러한 처지에서 벗어날 수 있다고 인식한 것으로 보인다. 넷째, 핵 보유는 체제 유지를 위한 주민 결속 수단으로도 이용된다. 북한 주민들은 사회주의 이념에 의한 자본주의와의 대립의식이 강하며 북한은 체제 유지를 위해 반제자주의식을 고취해 왔다. 이러한 점에서 핵 보유는 주민들의 체제 수호에 대한 자신감을 갖게 하는 데 양호한 조건을 지어주게 된다. 이처럼 북한의 핵 보유는 체제 유지와 밀접히 연관되어 있다고 볼 수 있다.

이런 북한이 지난해부터 생명과도 같은 핵을 내려놓겠다고 한다. 왜 이런 선택을 했을까? 이는 왼쪽의 그림을 통해 이해할 수 있다. 그림에서 보는 것처럼 김정은은 집권 초 핵무기를 완성하여 스스로 체제를 수호하면서 경제개발을 추진할 전략을 구상했던 것으로 보인다. 한 치의 의심도 없었기에 김정은은 2012년 4월 첫 육성연설에서 주민들에게 배부른 삶과 사회주의 부귀영화를 약속할 수 있었다. 그리고 제시한 노선이 바로 '경제건설과 핵무력건설 병진'이다. 이때부터 북한에서는 지난 수십 년간 고집해온 '개발 없는 독재'에서 '개발 있는 독재'가 시작되었으며 대내 개혁에서는 다소 성과가 나타났다. 문제는 외국 기업의 투자에 의한 경제개발구 개발이다. 북한은 경제개발구의 외자 유치를 위해 외국 기업들을 대상으로 국제토론회를 수차례 진행했으나, 핵무기 완성을 위한 북한의 멈추지 않는 핵

과 미사일 개발은 외국인 투자를 가로막았다. 이로서 김정은은 핵과 경제 개발 병행의 한계를 인식하게 되었으며 비로소 2016년 7차 당대회를 계기로 선 핵개발, 후 경제개발을 선택하게 된다.

2016년 7차 당대회 이후 선 핵개발로 인한 빈도 높은 핵과 미사일 실험은 핵무기 완성 기간을 단축시키는 데 기여했다. 그러나 북한은 고강도 대북 제재라는 엄청난 난관에 직면하게 된다. 2017년 말 핵보유국이 되었다고 자축했지만, 민생을 위한 경제는 더 이상 추진하기 어려운 상황에 빠지게 된다. 때문에 북한은 비핵화를 통해 미국과 국제사회에 체제 수호를 맡겨야 하는 선택을 할 수밖에 없게 된다. 핵무기를 보유하면 경제가 무너지고 그로부터 인민 생활은 피폐해지게 되며 오히려 체제 붕괴, 정권 붕괴를 가져올 위험성이 크기 때문이다. 이로부터 김정은은 핵무기를 체제 안전보장(체제 수호)과 맞바꾸는 전략적 선택을 하게 된다. 결국 김정은은 핵 보유를 통해 스스로 체제를 수호하면서 경제개발을 추진하려던 집권 초의 전략을 비핵화를 통해 미국으로부터 체제 안전을 보장받으면서 경제개발을 하는 전략으로 선회하게 되었다고 볼 수 있다.

4. 경제개발에서 협동조합의 역할 재조명

김정은 집권 이후 북한의 경제개발 정책은 흔들림이 없다. 오히려 경제개발을 위해 비핵화를 선택하고 있다. 때문에 여건 조성 시 북한의 개혁 개방을 통한 경제개발은 매우 급진적으로, 전반적 범위에서 동시다발적으로 추진될 가능성이 적지 않다. 북한이 선택한 경제개발과 지난해 4월에 전환한 경제건설 총 집중노선, 최근의 북미 관계와 남북 관계 개선 등은 향후 재재될 남북 협력에 매우 긍정적인 신호이다. 그러나 여기서 간과하지 말아야 할 것은 앞으로 추진될 대북 경협은 남한만이 아닌 미국, 중국, 일본 등 다국적기업들과의 경쟁 속에서 추진될 협력이라는 것이다. 이런 점에서 남북 협

력을 고려하는 남한의 협동조합들도 지금부터 북한의 경제와 협동조합 등에 대한 이해를 바탕으로 협력 사업을 구상해야 한다.

북한에는 남한의 협동조합과 유사한 생산협동조합, 수산협동조합, 편의협동조합이 있으며, 이를 사회협동단체라고 부른다. 북한의 협동조합은 1950년대 개인농과 개인상공업의 사회주의적 개조에 의해 국영기업으로 편입할 수 없는 농민과 일부 소상공인을 대상으로 협동조합을 형성했다. 당시 협동조합은 조합원들의 자금 출연에 의해 형성되었지만, 이후 정부 출연금으로 운영되면서 상급기관의 통제를 받고 있다. 그러나 1990년대 경제난 이후에는 개인들끼리 돈을 모아 협동조합을 만들고 공동으로 운영하는 조합이 생겨나고 있다. 이는 김정은 집권 이후 기업이 기업을 조직할 수 있도록 하는 한편 기업의 경영 자율성, 개인의 시장 활동, 개인 여유자금 조성 등 협동조합을 형성할 수 있는 환경이 조성되었기 때문이다.

북한은 협동적 소유 형태인 협동단체를 사회주의 과도기에 일시적으로 존재하는 것으로 보고 향후 전체 인민의 소유로 전환할 것을 목표로 삼고 있다. 그러나 전통적인 계획경제의 붕괴, 시장과 계획의 공존, 제한적인 개혁 개방 추진 등 변화된 현 상황은 다양한 협동조합의 형성 가능성을 높여주고 있다. 때문에 남한 협동조합들은 북한의 협동조합과 주민들과 상생할 수 있는 협력 방안을 적극 모색하여야 한다.

돌발 논문

김 대 훈
아이쿱협동조합지원센터
센터장

한국 생협, 어떤 미래를 만들어갈 것인가? (2)

현재의 생협을 만든 경쟁력은 어디에 있었는가?

하버드대학의 마이클 포터Michael Porter 교수는 기업의 본원적 경쟁력을 창출하는 전략으로 세 가지를 제시했다. 첫 번째는 비용우위 전략이다. 다른 행위자보다 낮은 비용을 투입하고 최종 소비자가 지불해야 하는 가격에서 우위를 점하는 것이다. 여기에는 규모의 경제가 기반이 된다. 두 번째는 차별화다. 다른 시장 행위자가 공급하는 서비스와는 다른 가치를 창출하고 제공함으로써 충성도 높은 수요 기반을 확보하는 것이다. 세 번째는 집중 전략이다. 특정한 수요층, 고객의 요구, 필요에 집중하는 전략이다.

한국 생협의 지난 30년의 역사를 마이클 포터의 본원적 경쟁 전략에 빗대어 본다면 어떤 전략을 취해왔다고 볼 수 있을까?

가장 먼저 차별화 전략에 대해 살펴보자. 농약, 화학비료를 다량 사용하는 식량증산 중심의 농업이 녹색혁명이라는 이름 아래 확산되면서 인간과 생태계에 부정적인 영향을 미치게 되었다. 이에 자연환경을 보전하고 생산자와 소비자의 관계를 회복하자는 성찰과 운동의 한 형태로 한국의 생협운동은 출발했다. 그 과정에서 전후 오랜 역사를 축적해온 일본 생협의 영향을 많이 받기도 했다. 한국 생협은 친환경 농업과 생산자를 지지하며 안전, 안심을 가치로 내세웠고 직거래를 경제적 경쟁력의 바탕으로 삼았다. 일반 기업이 본격적으로 손을 대지 않던 친환경 농산물을 주로 취급하면서 일반 소매유통기업과는 다른 차별성을 강조해왔다.

두 번째는 집중 전략이다. 유럽의 소비자협동조합들은 산업혁명이 고조됐던 시기, 노동자 스스로 공동구매 등을 통해 삶의 질을 높이고자 하는 동기에서 시작되었고 시장에서는 일반 소매유통기업과 경쟁하며 성장했다. 유럽의 소비자협동조합들은 나라별로 부침은 있지만 협동조합의 원칙에 기반해 규모의 경제를 추구했다. 그래서 덴마크나 스웨덴, 스위스, 영국 등 여러 나라에서 소비자협동조합은 소매유통 부문을 선도하고 있기도 하다. 특정한 영역, 분야에 집중하기보다는 협동조합의 가치를 바탕으로 저

렴하고 질 좋은 상품을 소비자에게 공급하는 것에 충실해왔다. 반면 한국의 생협운동은 친환경 유기농업, 생산자와 소비자를 직접 연결하는 직거래에 기반하면서 일반적인 소매유통 시장에는 관심을 두지 않았다. 시장 전체를 보기보다는 친환경 농업 생산자와 지속 가능한 생산과 소비를 지지하는 소수의 소비자층이 초기 생협의 핵심 기반이었다. 1990년대에 들어와 대형 마트가 소매유통 시장에 본격 확대되기 시작하면서 생협의 입지는 더더욱 친환경 농식품 분야에 집중되는 시장 환경이 조성되었다.

세 번째로 한국 생협의 차별화, 집중 전략은 결과적으로 비용우위 전략과 그에 필요한 규모의 경제를 추구하는 것에 분명한 한계로 작용했다. 관행적으로 재배된 일반 농산물, 수입 농식품들에 비해 친환경 농식품의 높은 가격은 서민들에게는 실제적, 심리적 부담이 될 수밖에 없었다. 1차 농산물뿐 아니라 가공식품 역시 직거래 구조에도 불구하고 적정 규모의 경제를 갖추지 못한 상태에서는 가격 부담을 줄이는 데 한계가 있었다. 그 때문에 소수 중산층의 자족적인 운동이라는 비판이 있었고 이를 근본적으로 극복할 방법은 강구되기 어려웠다.

굳이 경영학자의 이론에 빗대어 생협의 지나온 길을 다시 되짚은 이유는 그의 이론을 적극 채택해야 한다거나 생협의 경영에 반영해야 한다는 이유에서는 아니다. 그보다는 지난 시기 한국 생협이 성장해온 이유를 반추하면서 새로운 비전을 모색하는 것이 필요함을 이야기하기 위해서다. 지난 글(『생협평론』 33호 참고)에서도 언급한 바와 같이 2010년대 중반 이후 생협의 상황은 저성장을 받아들여야 하는 단계로 접어들었고 믿을 수 있는 친환경 농식품을 정직하게 공급한다는 기존의 이미지도 생협만의 전유물이 아닌 상황이 되었다. 온·오프라인을 넘나드는 새로운 유통 채널의 등장과 확장, 적극적인 마케팅 행보는 이제 한국 생협에 새로운 도전 과제를 안겨주고 있다.

앞으로 생협은 어떤 미래를 만들어가야 할까? 생협이 조합원, 나아가 시민들의 삶의 터전이 되기 위해서는 무엇을 해야 할까? 그 고민이 본격적으

로 시작되어야 할 때다. 그 출발은 소비자의 필요에 더욱 충실해지는 것, 조합원을 삶과 생활을 중심에 두고 생협의 사업 구조를 새롭게 만들어가는 것에 있다고 생각한다. 그것이 생협이 존재하는 이유이자 생협의 본원적 경쟁력의 원천이기 때문이다.

생협운동을 둘러싼 오래된 관념에 대해

그 전에 생협운동에 대한 기본적인 관점을 정리할 필요가 있다. 가장 먼저 각자 생협이 추구하는 방향과 지향성을 명확히 하는 것이 중요하다. 이 문제에 있어 한국 생협들의 인식은 매우 모호하다. 생협이 성장해오는 과정에서 규모가 커지고 조합원이 늘어나는 것을 경계하는 인식도 많다. 국내외 사례를 살펴보면 생협도 여러 유형이 있다. 소규모 지역(마을, 동네)을 범위로 지역 주민이 매우 친밀한 관계 속에서 직접 운영과 경영에 참여하는 생협이 있는가 하면 국가적, 국제적 수준의 연결망과 공급망을 갖고 활동하는 생협(소협)도 존재한다.

모호한 표현으로 규모화의 문제를 경계할 것이 아니다. 생협마다 각자 추구하는 가치를 실현하기 위해 적합한 사업의 범위, 조직과 사업의 규모는 어떻게 되어야 하는가를 명확히 하고 그에 맞는 조직 전략과 경영 전략을 가져가야 한다. 우선, 현재 한국의 생협을 보면 단위조합의 규모에 있어 500명 이하인 조합도 있고, 조합원이 30만 명이 넘는 단위조합도 있다. 그러나 일하는 방식, 사업의 구조, 조합원과 소통하는 수단은 규모의 차이가 수만 배 남에도 불구하고 별반 차별성이 없고, 사업 전략 역시 소규모[1] 매장의 수에서만 차이가 날 뿐 큰 차이가 없다.

1 국제협동조합연맹(ICA)이 정기적으로 소비자협동조합을 대상으로 실시하는 현황 조사의 설문 항목에 따르면 1,000제곱미터 이하의 매장은 모두 소규모 매장으로 분류된다.

두 번째는 생협이 다루는 재화와 서비스의 품질과 가격, 자기 혁신에 관한 문제다. 이 문제는 규모의 문제와 밀접하게 관련되어 있다. 규모가 작으면 조합원에게 공급하는 물품, 서비스의 가격을 여건에 맞게 조절하기가 쉽지 않다. 안정적인 공급처를 확보하는 것도 쉽지 않을 때가 많다. 또한 조합원에게 지속적인 만족을 제공하기가 어렵다. 대체로 국내 생협은 농업 생산자, 가공 생산자와 협력하여 자체 브랜드 물품을 생산·공급하고 있다. 가공식품의 경우 특히 생산에 있어 규모의 경제가 중요하다. 생산시설의 가동률이 최종 생산품의 가격 결정에 큰 변수가 되기 때문이다. 규모가 작으면 별도의 생산라인을 갖춰 품질관리를 하는 것이 어렵고, 여러 판매처를 가지고 있는 생산 기업의 특성 때문에 원료의 혼입 등 사고를 방지하는 것에도 한계가 있다. 특히 일정 규모 미만의 소량 생산 시에는 가격이 높아질 수밖에 없고 위생적인 생산시설을 갖추는 것에도 한계가 많다.

그렇다면 비교적 높은 가격에도 불구하고 기꺼이 생협을 이용하는 소수의 소비자, 조합원의 자조적인 운영을 염두에 두고 있는지 또는 다수의 소비자는 물론 잠재적인 조합원에게 어필할 수 있는 가격과 품질, 상품을 지향하는지를 분명히 할 필요가 있다. 대부분의 생협들은 현실에서 후자의 경우를 실질적으로 추구하고 지향하면서도 인식과 사고에 있어서는 전자에 매여 있지는 않은가? 그래서 끊임없이 양자가 충돌하면서 인식과 사업 사이의 부조화를 초래하고 있는 것은 아닐까? 현재 생협운동이 정리해야 할 문제 중 하나이다.

세 번째는 조합원에 대한 관점이다. 이 역시 첫 번째, 두 번째 문제와 관련 있다. 전국의 생협 조합원 수는 120만 가구에 이른다. 일본의 경우 하나의 단위생협이 150만 가구를 포용하고 있는 상황을 보면 아직 멀었다고 할 수 있지만, 그럼에도 120만 가구, 인구로는 300~400만에 이르는 생협의 조합원을 바라보는 시각을 다시 한 번 점검할 필요가 있다.

혹자는 생협이 커짐에 따라 조합원이 일반 마트의 소비자와 다를 바 없다고도 한다. 그런데 정말 그러한가? 이런 시각에서 나오는 생각이 조합원

을 가르쳐 계몽해야 한다는 것이다. 교육은 중요한 일이다. 하지만 출자금까지 부담하며 생협의 조합원이 되어 농민과 가공 생산자들이 생산한 친환경 식품과 공정무역 제품을 이용하는 조합원들을 그렇게 보는 것은 생협 조합원에 대한 자신만의 기준을 설정하고 그에 미치지 못하면 부족하다고 보는 생각이 바탕에 있기 때문일 것이다. 또한 생협의 생산자가 생산한 것이면 조합원들은 품질이 좋지 않아도, 가격이 비싸도 이를 이해하고 이용할 것이라는, 나아가 이용해야 한다는 기대가 있다.

그런데 곰곰이 생각해보자. 이런 생각을 생협의 조합원들이 가지고 있다고 말하는 어느 누구라도 본인이 만족하지 못하는 그 무엇에 무한한 애정과 인내, 심지어 경제적인 기여까지 한 적이 있던가? 기본적으로 생산자와 소비자가 협력하지만, 양자의 이해관계는 본질적으로 다르다는 것을 인정해야 그다음 이야기가 가능해진다. 각자가 생각하는 이상적인 조합원상像을 상정한 상태에서는 어려운 일이다.

미국의 한 소비자협동조합의 관계자가 쓴 글에는 이와 같은 취지의 내용이 나온다. '우리 조합에는 20%의 신봉자가 있다. 또 80%의 꾸준히 이용하는 조합원이 있다. 그리고 때때로 필요할 때에만 주스를 구입하는 뜨내기와 같은 고객도 있다. 이들 모두가 우리 협동조합에 중요한 존재들이다.' 한국의 생협운동이 참고해야 할 꽤나 균형 잡힌 시각이라고 생각한다. 생협의 조합원은 동기와 참여의 정도를 떠나서 이미 지속 가능한 생산과 소비라는 실천의 장에 자발적으로 들어온 사람들이고 그런 의미에서 모두 소중한 존재들이다. '우리 조합이 좋을 때나 어려울 때 함께 고락을 같이할 준비가 되어 있는 조합원은 얼마나 있는가? 다수의 조합원들은 조합의 서비스에 만족하고 있으며, 더 나은 무엇을 조합에 기대하고 있는가?' 끊임없이 확인해야 할 물음이다. 생협은 소수의 급진적 생각에 이끌려 가는 조직이 아니라 다수의 작지만 일상적인 참여와 실천을 바탕으로 근저에서부터 사회의 변화를 향해 나아가는 대중운동 조직이기 때문에 더욱 그렇다.

이 세 가지 문제와 관련해 아이쿱생협은 국내 총 가구 수의 3%(대략 50만 가구) 정도를 아이쿱이 감당해야 할 목표로 설정하고 있다. 여기에 맞춰 단위조직은 분화하고 사업은 집중, 공동화하는 방식으로 조합원과의 유대는 물론 조합의 자치를 강화하면서 공동사업을 통한 가격, 품질 경쟁력을 창출하는 양동 전략을 추진해왔다. 여러 생산자, 협력 기업들과 협력해 부가가치, 품질, 위생, 가격의 측면에서 더 큰 가치를 생산자, 조합원을 위해 만들어내고자 친환경 식품 클러스터를 10년에 걸쳐 조성했다. 조합원의 참여를 위해 교육과 조합원 활동에 투자를 지속해왔으며, 사업 이용 등 기여가 큰 조합원에게는 더 많은 보상이 돌아가도록 정책을 설계하여 참여와 기여, 보상이 균형을 이루도록 했다. 또한 생협의 가장 큰 자산인 신뢰시스템[2]을 지속적으로 강화하고 있다. 국내의 여타 생협들 역시 나름의 전략을 가지고 사업과 활동을 계획해 추진하고 있을 것이다. 중요한 것은 고정되고 교조적인 인식에 사로잡히지 않고 스스로의 길을 조합원들과 함께 만들어가는 것이다.

조합원과 함께하는 생협의 미래를 위해 무엇을 해야 할까?

앞에서 생협이 존재하는 이유이자 생협의 본원적 경쟁력의 원천은 소비자의 필요에 더욱 충실해지는 것, 조합원을 삶과 생활을 중심에 두고 생협의 사업 구조를 새롭게 만들어가는 것에 있다고 언급했다. 그러면 우리는 이제 무엇을 해야 할까?

가장 우선해야 할 것은 품질과 가격에서 경쟁력을 만드는 데 생산과 소비의 협동을 강화하고 역량을 집중하는 일이다. 그것이 본질적인 경쟁력의

2 조합원의 생산지 방문과 생산자와의 교류를 통한 상호 이해의 증진 그리고 생산, 유통 과정 전체를 점검하면서 유해, 위해 요인을 사전에 차단, 관리하고 관련 정보를 투명하게 공개하는 일관된 시스템.

기본이기 때문이다. 이를 위해서는 생협과 상생하고자 하는 생산자를 발굴해야 하고, 무엇보다 생산자의 노력이 무의미하게 폐기되지 않도록 소비자 조합원의 더 많은 참여가 이뤄지도록 해야 한다. 가격과 품질이 뒷받침되면 자연스럽게 될 일이지만 쉽지 않다. 때로는 작황, 시장 상황에 따라 공급량과 가격을 둘러싼 생산자와의 갈등도 있을 수 있다. 요점은 장기적인 이익을 함께 만들어간다는 관점에서 생산자와 소비자가 함께 협력적 파트너십을 형성하는 것이고, 이에 따라 조합원이 부담 가능한 적정 가격과 만족스러운 품질을 유지하는 것이다. 이를 아이쿱생협에선 '조합원 중심주의'라 정의하고 있는데 '고객은 왕이다'는 식의 인식과는 전혀 다른 생각이다. 애써 생산한 것을 조합원이 이용하지 않으면, 또는 못하면 의미가 없다는 생각에 기초해 협력적으로 이익을 상호 조정해가는 과정 전체를 말한다. 이를 위해서는 생산자, 소비자 모두의 노력과 기여가 필요하다. 조합원은 가격안정기금을 조성해서 생산자를 지원하는 한편 생산자 역시 작황, 수익이 많을 때 기금 조성에 기여하고 어려울 때는 지원을 받는다. 그 결과, 조합원의 지속적인 이용이 가능하고 생산-소비가 선순환되는 구조를 만든다. 파트너십의 강화와 함께 전략적으로 추진해야 할 일은 투자와 연구 개발이다. 50만 세대, 100만 세대 조합원의 생활을 책임지기 위해서는 더 나은 상품을 개발하고 경쟁력 있는 상품을 안정적으로 생산·공급할 수 있는 진일보한 역량이 필요하며 이를 위해 상당한 투자가 필요하다. 생산자와 소비자의 상생[3]은 정서적인 연대와 유대감만으로는 충분하지 않으며 공동사업의 기반 위에 서야 실현될 수 있는 일이다.

두 번째는 세분화와 새로운 서비스의 개발이다. 세분화가 필요한 이유는 조합원 구성의 변화와 소비자 행동 변화에 대응하기 위해서다. 최근 아

3 생산자와 소비자의 상생은 생산자의 측면에서는 더 나은 소득과 안정적인 생산 활동의 지속가능성을 만들어내는 일과 소비자의 측면에서는 안심하고 이용할 수 있는 물품의 공급과 다른 유통 채널과 비교할 때 뒤지지 않는 소비자가 기꺼이 지불 가능한 적정 가격의 실현이 양립할 때 가능하다고 본다.

이쿱협동조합연구소에서 실시한 조합원 조사에 따르면 과거에 비해 조합원의 평균 연령이 점차 높아지고 있는 것을 알 수 있다. 오랫동안 생협을 이용해온 조합원이 누적되면서 40대 조합원이 과반을 넘었고 50대, 60대 조합원의 비중도 점차 증가하고 있다. 반대로 과거 생협의 중심축이었던 30대의 비중은 감소하고 있다.[4] 결혼이 늦어지고 저출산이 가속화되는 현상과 20~30대의 경우 오프라인 매장보다는 온라인 쇼핑을 선호하는 경향이 반영되고 있는 것으로 추정된다. 그럼에도 불구하고 주력 가구 구성의 형태는 4인 가구가 절반 정도를 차지하고 있으며 3인 가구, 5인 가구가 그 뒤를 잇고 있다. 생협의 세분화 전략은 어떻게 이뤄져야 할까? 1~2인 가구의 증가를 반영해 소포장을 전면화해야 하는가? 간편식, 반조리식품 분야를 대폭 강화해야 하는가? 유행처럼 번지고 있는 새벽 배송과 같은 배송 서비스를 서둘러 도입해야 하는가? 여러 사람들이 그렇게 가야 한다고 이야기하지만 역설적으로 생협의 세분화 전략의 시작은 3~4인 가구로 이루어진 조합원에게 최적화된 현재 생협이 가진 강점을 한층 더 강화하고 집중하는 것에서부터 출발하는 것이 타당하다고 본다. 다양한 연령대에 걸쳐 생협의 중심축을 형성하고 있으며 믿을 수 있는 식품에 대한 요구를 여전히 강력히 가지고 있기 때문이다. 그다음으로 점차 고령화되는 조합원 자신과 조합원의 부모 세대를 위한 새로운 서비스를 차근차근 개발해 가야 한다. 40대를 넘어서면서 자연스럽게 건강에 대한 관심이 높아진다. 성인병, 만성질환 등의 유병률이 높아짐에 따라 건강, 치유에 대한 관심도 높아진다. 이를 고려한 상품과 서비스의 개발이 필요하다. 식품 분야에서는 환자식, 회복식, 연화식 등이 필요할 것이고 서비스 분야에서는 식생활의 개선을 통한 중증 질병의 예방과 치유, 회복을 돕는 서비스(식생활과 생활 습관의 개선을 통한 건강 증진 서비스 등)가 가능할 것이다. 나아가 고령화가 더 진행되는 상황에서는 요양, 간병 서비스, 실버타운 등의 신규 사업

4 아이쿱협동조합연구소 (2018). 『2018년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』

도 가능하다고 보는데 이에 대한 조합원의 요구 또한 높다.[5] 여기에 20~30대 젊은 조합원, 소비자층의 특징을 염두에 두고 온라인 서비스의 품질 개선과 이용 편의성을 함께 제고한다면 인구구조, 가족구성의 변화 그리고 소비 패턴의 변화에 대응하는 생협의 사업 전략이 세분화되어 구성될 수 있을 것이다.

생협은 사회·경제적 변화에 비교적 둔감한 편인데 사회의 변화, 소비 양식과 소비자의 필요needs 변화에 대응할 기회를 놓치고 있는 것은 아닌지 계속 살펴보는 것은 매우 중요하다. 위에서 살펴본 두 가지 접근 방향을 통해 생협이 추구하는 궁극적인 목표는 결국 조합원의 생활과 행복한 삶에 기여하는 생협의 본질을 한층 더 강화해가는 것이다.

5 그렇게 멀지 않은 미래의 시점에 도래할 생협의 사업구조와 세분화된 서비스에 대해서는 조합원 구성이 한국에 비해 성숙된 단계에 있는 일본 생협의 현재를 참고할 수 있을 것이다.

돌발 논문

사회적경제의 인재상

박봉희*
한국사회적경제연대회의
교육위원장

사회적경제 교육 담당자 워크숍 현장

교육은 단순히 정보 전달이나 사업 이용을 장려하는 차원이 아니다.
교육은 복잡하지만 풍부한 협동조합 사상과 사업 활동을 충분히 이해할
수 있도록 마음을 끌어당기는 일이다.
—ICA(국제협동조합연맹)

1. 우리는 왜 모였는가

'사람이 중심이다.' '인재 양성이 중요하다.' 협동조합, 사회적경제 진영에서 가장 많이 하고, 듣는 말이다. 그렇다면 어떤 인재를 양성할 것인가? 교육을 전담할 부서는 있는가? 교육을 통해 우리는 결국 어떤 변화를 꿈꾸는가? 어떤 지향점을 갖고, 어떤 변화를 꿈꾸는지에 대한 장기적인 계획이 필요하다. 그러나 어디에서도 이러한 논의를 바탕으로 한 인재 양성 이슈를 다룬 적이 없다. 모두가 모인 전체 자리에서 함께 논의되고 합의된 적이 없다. 그래서 우리는 한국사회적경제연대회의 교육위원회(이하 교육위원회)[1]로 모였다. 2017년 8월 첫 준비회의에서 우리가 처한 사회적경제 교육 현장의 문제의식과 더불어 각자의 기대와 바람을 드러냈다.

—문재인 정부 사회적경제 인재양성 기본구상에 포함되어 있는 '초중등 교육과정의 사회적경제 교육 확대'는 현장의 경험으로 볼 때 비현실적이다. 학습 자료 개발·보급과 동시에 강사 양성 계획도 중요한데 이러한 내용들이 빠져 있다.

* 한국의료복지사회적협동조합연합회 이사, 치유공간마음의숲 마음치유센터장

1 교육위원회는 정선교(대학생협연합회 교육담당), 김윤미(경남 사회적경제지원센터 상임이사), 김유숙(사회투자지원재단, 사회적경제역량강화센터장), 신재걸(서울시협동조합협의회 교육위원장), 박봉희(의료사협연합회 교육연구센터 운영위원장), 전북사회적경제연대회의의 참여 및 안인숙(한국사회적경제연대회의 집행위원장), 박용원(한국사회적경제연대회의 사무국장), 신협, 통합지원기관 등의 참관으로 구성됐다.

—사회적경제 교육의 행복학습센터(전 평생교육) 과정 개입이 필요하다.

—중간지원 조직의 기형적인 모습, 즉 실무자의 이직률이 높고, 역량 강화에 소극적인 상황으로 인한 사회적경제 실무자 교육의 특화 및 보수적인 교육 체계를 마련할 필요가 있다.

—청소년, 대학생 등 생애주기에 따른 교육이 준비되어야 한다.

—공무원 대상 교육의 경우 특화된 내용으로 구성할 필요 있다. 승급교육은 물론 의무 교육화를 위한 준비가 필요하다.

—사회적경제 인재 양성의 목표는 현장의 문제 해결 방식, 현장과의 직접 교류, 현장 당사자의 욕구를 파악하고 정리하는 것이 우선이다. 이와 관련해 중간지원 조직, 사회적기업진흥원의 현황을 파악해보자.

—연대회의 회원 중심의 교육 현황을 조사하여 정부의 지원 없이 교육을 지원하는 그룹들에 관한 데이터도 필요하다.

이와 같은 현장의 문제의식을 토대로 위원회 활동의 방향을 세웠다. 보다 많은 교육 주체와 만나기 위해 교육위원회의 첫 번째 사업으로 교육 담당자 워크숍[2]을 진행했다. 사회적경제 당사자 조직보다 중간지원 기관 담당자들의 참여가 높았다. 대부분 2년차 이내 실무자의 참여가 월등히 높았는데, 이들은 우선 성공적인 교육 사례에 대한 요구는 물론 강사 풀pool에 대한 기본 데이터의 구축, 교육 담당자들간 인적 네트워크에 대한 갈급함 등이 절실했다. 사람을 키우고, 남기는 긴 호흡 속에 이뤄지는 교육이 아니라 하나의 부문으로 전락하고 있는 현실을 다시 확인하는 자리였다.

인재 양성의 정책 방향이 개인화에 초점을 맞추고 있는데, 이에 대한 패러다임의 전환이 필요하다. 이는 사회적경제 조직이 갖고 있는 대안적 성격이 무엇인지에 대한 근본적인 물음 속에서 이뤄진다. 사회적경제의 인재상은 무엇이고, 또 필요한 역량은 무엇인지에 대한 정리가 우선적으로 필요하다는 인식에 모두가 동의했다. 그래서 2018년 하반기 교육위원회는 사회적경제 인재상 수립에 집중하기로 했다.

2. 사회적경제 인재상 수립은 아직 진행 중

사회적경제 인재상 수립을 위한 설문조사를 진행했는데 그 과정은 다음과 같다. 우선 2018년 6~7월 두 달여간 사회적경제 활동가 양성 전략 수립의 전 단계로 “사회적경제 인재상 정립을 위한 활동가 100인에게 묻다”라는 설문을 진행했다. 설문의 대상자는 사회적경제 현장과 부문별 관계자 및

2 2018년 4월 27~28일 이틀 동안 조치원 홍익대학교 국제캠퍼스에서 교육 담당자 40여 명의 참여 속에 워크숍을 진행했다. 한국사회적경제연대회의와 신협중앙회, 통합지원기관전국협의회가 주최하고, 교육위원회가 주관하여 진행했다.

연구자들로 활동 경력 10년 이상을 갖고 있는 이들이었다. 1차 설문조사의 내용은 다음과 같다.

○ 사회적경제 활동가가 갖추어야 할 '핵심 가치'는 무엇입니까? (가치관, 자세 등)

핵심 가치	주요 내용 / 선정 이유

○ 사회적경제 활동가가 갖추어야 할 '핵심 역량'은 무엇입니까?
(기술, 정보 등 전문성)

핵심 가치	주요 내용 / 선정 이유

○ 사회적경제 분야에서 오랫동안 활동할 수 있었던 주요한 이유와 기반은 무엇입니까?

총 70명이 응답했으며 아래와 같이 사회적경제 활동가가 갖추어야 할 핵심 가치와 핵심 역량을 키워드로 정리해볼 수 있었다.

① 핵심 가치

연대, 민주성, 공동체, 사회 정의, 공공성, 생태주의, 호혜성, 협동, 혁신, 지역 중심, 균형감, 상생, 창의성, 공유, 공정성, 관계성, 자립, 협치, 사람 중심, 도전, 존중, 이타심, 도덕성, 사명, 책임감, 주체성, 신뢰, 미래 지향, 인내, 포용, 공감, 긍정성

② 핵심 역량

의사소통, 학습 능력, 사회적경제에 대한 이해, 민주적 리더십, 통찰력, 성찰, 갈등 관리, 촉진, 네트워킹, 정보 및 도구 활용, 분석력, 추진력, 의제 발굴, 협상

한편 사회적경제 분야에서 오랫동안 활동할 수 있었던 주된 이유와 기반에 대한 응답은 다양했는데, 이를 키워드로 묶어 정리하면 아래와 같다.

좋은 인연과 사람들

—사회적경제는 사람을 떠날 수 없음으로 사람의 존엄성을 지켜나갈 수 있는 사회, 존중하는 사회여야 하기 때문. 사회는 혼자가 아니고 사람의 관계 속에서 발전해 나가기 때문.

—함께하고 지지해주는 가족, 오랜 기간 함께하다 보니 새롭게 형성된 친구 기반 등 출근 후 일터가 아닌 새로운 관계와 삶이 되어버린 일상. 공동육아 및 방과 후 협동조합, 의료생협, 소비자생협, 일터인 사회적기업, 마을밥상. 동네부엌, 마을카페, 마을 친구들, 사회적경제 활동가 친구들

—지역사회 내에서 성장하는 조합원과의 함께하는 즐거움이 있기 때문.

운명

—할 일이 그것밖에 없어서, 부귀영화를 누리기 위해서도 아니고, 훌륭한 줄 모르고 내 운명이니 이 일을 할 수밖에 없음.

—다른 것을 할 줄 아는 것이 없어서.

신념과 지향

—사회적 약자에 대한 사회적인 지지, 사회 정의에 대한 신념, 인간 사랑에 대한 종교적인(기독교) 신념.

—협동조합의 철학과 가치, 사업 방식이 잘 맞아서.

—'대안경제'라는 화두로 지원(활동)을 이제까지 계속해올 수 있었던 이유는 아마도 실질적인 도움을 주는 역할을 원활하게 수행해온 결과라 생각됨. 또한 역

할 수행에 있어 현장을 위한다는 진심이 전달되고 그로부터 형성된 신뢰감. 그리고 역발상, 통념의 극복 등으로 문제 발굴과 대안 모색에 있어 좀 더 앞서 갈 수 있었던 점. 한마디로 현장의 필요와 요구에 충실한 결과가 오랫동안 활동할 수 있었던 기반이 되고 이유가 되었음.

— 지역사회 운동의 한 분야로 대안 활동으로 사회적경제가 자연스럽게 안착되었음. 사회적경제라는 새로운 분야의 활동이 새로운 기반을 만든 것이 아니라 자연스럽게 지역사회 운동의 분야와 활동 기반으로 받아들였으며 지역사회 시민운동과 같은 목적의 활동을 하고 있고 생활이 되었음.

— 도시로의 인구 유출과 초 고령화 지역사회(특히, 농촌)의 발전을 위해 고민하던 중 주민 역량 강화의 필요성이 절실하다는 것을 알고, 딱히 관심 갖는 이가 없어 나서게 됨. 역량 강화를 위한 교육, 체험, 네트워킹 등의 사업을 전개하고 있음. 지역 주민(농업인), 중앙과 지방정부, 농업협동조합 등 3개 주체를 기반으로 그들이 제 역할을 하고 조직 간 생태계 구축과 정보의 소통, 네트워킹의 활성화를 위하여 끊임없이 설득하고 다리 역할을 하고 있음. 지속적으로 활동하다 보면 행복한 지역이 되겠죠?

이어 2018년 8월부터 11월까지 도출된 키워드 중 우선순위를 선정하여 2차 설문조사를 진행했다. 설문은 사회적경제 활동가가 갖추어야 할 '핵심 가치'와 '핵심 역량'이 무엇이라고 생각하는지 보기를 제시하고, 이에 응답자들이 우선순위 5가지를 각각 선택하는 방식으로 이루어졌다. 총 520명이 설문에 참여했으며 응답이 높은 순으로 **'협동, 공동체, 연대, 사람 중심, 공공성, 민주성'**의 6대 핵심 가치와 **'의사소통, 사회적경제에 대한 이해, 네트워킹, 민주적 리더십, 기획·추진력, 갈등 관리'**의 6대 핵심 역량을 선정했다.

사회적경제 인재상을 수립하는 과정에서 우선 어떻게 질문을 던질 것인지 교육위원회 구성원들 간에 기준과 합의가 필요했다. 설문의 질문들을 정리한 후, 설문 대상자를 선정하고 이어 설문을 진행하는 과정으로 이뤄졌는데, 1차 설문조사 내용을 수집하는 과정이 예상과 달리 쉽지 않았다.

〈표〉 2차 설문조사 현황

핵심 가치	빈도		핵심 역량	빈도
협동	204		의사소통	384
공동체	189		사회적경제에 대한 이해	318
연대	183		네트워킹	257
사람 중심	164		민주적 리더십	256
공공성	137		기획·추진력	214
민주성	132		갈등 관리	210
상생	116		기획력	200
호혜성	106		통찰력	138
혁신	104		의제 발굴	111
사회 정의	102		성찰	93
책임감	101		학습 능력	90
공감	84		정보 및 도구 활용	70
신뢰	84		협상	62
공정성	70		분석력	62
지역 중심	67		촉진	57
주체성	63		의제 발굴	2
창의성	59			
관계성	59			
존중	52			
균형감	51			
자립	50			
미래 지향	47			
사명	45			
협치	43			
도덕성	39			
공유	37			
포용	37			
긍정성	34			
도전	27			
생태주의	26			
이타심	22			
인내	10			
총 합계	**2,544**		**총 합계**	**2,524**

출처 : 한국사회적경제연대회의 교육위원회

설문 응답자들이 마치 어떤 정답을 내어야 한다는 부담감을 느꼈기 때문인지 설문 응답이 높지 않았다. 또한 핵심 가치, 핵심 역량이라는 경영학 용어에 대한 반감과 저항도 만만치 않았다. 이에 설문 대상자 선정 기준을 사회적경제 영역 활동 경력 20년에서 10년으로 조정하고, 다시 설문 참여 독려 과정을 거쳐 최종 70명의 응답자들로부터 응답을 받을 수 있었다. 응답 내용들을 유사한 것끼리 모으고 분류하여 핵심 가치 부문 32개, 핵심 역량 부문 14개의 핵심 키워드를 정리할 수 있었다.

핵심 가치와 핵심 역량을 묻는 질문 외 마지막 질문이었던 "사회적경제 분야에서 오랫동안 활동할 수 있었던 주요한 이유와 기반은 무엇입니까?"라는 물음의 응답들은 의외로 겸손하고 단순했다. 응답 내용을 살펴보면 결국 사회적경제 분야의 다른 참여자들, 구성원들이 가진 진정성이 사회적경제에 관한 관심을 놓지 않게 했다는 것이다. 척박한 우리의 현실 속에서 사회적경제를 하나의 대안으로 믿고 시작하여 여전히 활동하고 있음을 알 수 있었다.

1차, 2차 설문 결과의 내용들을 바탕으로 사회적경제 인재상의 핵심 가치와 핵심 역량에 대한 해석 작업을 준비해야 하는 과제가 남아 있다. 사회적경제 활동가들과 '함께' 그리고 '현장'에서 그 작업은 진행 중이다.

3. 다시 원칙을 확인하다

스페인 몬드라곤 협동조합을 시작한 돈 호세 마리아 신부는 "협동조합운동은 '교육을 매개로 하는 경제운동'이 아닌 '경제를 매개로 하는 교육운동'이며, 새 질서를 요구하는 많은 사람들을 훈련하고 성숙하게 하는 학교이며 시설이다"라고 말했다. 협동조합 운영 원리인 동시에 가치와 철학을 담고 있는 '협동조합 7원칙'은 역사적으로 시대와 환경의 변화 속에 새로운 원칙을 추가하기도 하고, 지켜오던 원칙을 폐기하기도 했다. 그런데 200

년이 넘는 협동조합의 역사 속에서 변함없이 지켜오고 있는 원칙 중 하나가 바로 '교육의 원칙'이다. 이는 협동조합만이 아니라 사회적경제 운동에서도 적용된다. 공동체를 형성하고, 지켜나가는 데 있어 교육이 얼마나 중요한지를 보여준다.

어떻게 교육해야 할 것인지와 같은 방법론을 논하기 전에 우리가 바라는 변화, 꿈꾸는 사회에 대한 지향이 먼저 이야기되어야 한다. 사회적경제가 필요로 하는 인재상은 무엇인지에 대한 논의는 우리가 꿈꾸는 사회와 담론은 무엇인지에 대한 전제를 바탕으로 해야 하며, 그 과정에서 사회적경제 교육 방법론이 나와야 할 것이다. 사회적경제를 왜 하려고 하는지 철학적으로 깊이 있게 물어야 한다. 우리는 왜 지금 사회적경제 공동체를 꿈꿔야 하는지 깊은 논의가 필요한 시점에 있다. 목표를 향해 잘 나아가고 있는지, 또 우리의 결정이 제대로 된 것인지 확인하기 위해서는 원점을 확인하는 작업이 늘 필요하다.[3]

4. 한국사회적경제연대회의와 교육위원회

교육은 만남이며 대화를 통한 자기 교육이다.
교육은 생활 현장에서 일어나는 바, 교사와 학생은 함께 살아가는
이웃이자 동료로서 따로 구분되지 않는다.
—의료협동조합 교육연구센터

문재인 정부가 '사회적경제 인재 양성'을 주요 정책 중 하나로 제시하면서 교육에 대한 관심이 새삼 조명받고 있는 것은 반가운 일이다. 다만 이것이

3 박봉희 (2014). 「협동조합조합 교육이 중요하다」. 한국협동조합연구소.

또 다른 거대 교육기관을 만드는 것으로 귀결된다면 사회적경제 현장의 교육은 지금과 다를 바 없을 것이다. 그래서 한국사회적경제연대회의는 일차적으로 문재인 정부의 '사회적경제 인재 양성' 방향이 하드웨어를 신설하는 방향이 아니라 현장에서 일하는 사람들의 피부에 와닿는 방식으로 진행될 수 있도록 해야 한다는 것에 의견을 모았다. 즉 사회적경제의 가치와 철학이 조직 운영에 뿌리 내리는 교육이 필요하며, 사회적경제 현장의 문제를 구성원들 스스로 해결하고 이것이 구성원들의 역량 강화로 이어질 수 있도록 현장 전문가를 양성하고, 지원하는 역할에 충실한 교육이 요구된다.

한국사회적경제연대회의는 이를 위해 현장 당사자 조직의 필요와 욕구를 정리하고, 이를 바탕으로 교육 컨텐츠를 만들어 현장에서 교육이 제 역할을 할 수 있도록 해야 한다. 교육은 사회적경제 조직의 특정 영역이 아니라 사회적경제 조직 전체를 관통하는 것이다. 정기적인 회의는 물론 일상적인 사업 속에서도 교육이 이루어진다. 동자동에 있는 쪽방촌 협동조합에는 특별한 교육이 없다. 매주 회의 때 모여 협동조합의 목적 세 가지를 함께 낭독하고, 책 한 쪽을 함께 읽는 것이 전부이다. 일상의 활동 속에서는 '외부의 지원을 받지 않고, 스스로의 힘으로 해결한다'는 원칙을 고집스럽게 지킨다. 이러한 활동의 결과 불과 5년 만에 쪽방촌 주민 1,600여 명 중 1,000명이 넘게 조합원으로 가입했다.[4]

몇 차례의 교육만으로 변화를 이루는 것은 어렵기 때문에 일상의 자기를 성찰할 수 있는 기제와 시스템이 요구된다. 그것이 조직이든 개인 삶의 목표이든지 말이다. 그런데 현재의 교육은 어떠한가? 시스템과 조직의 도구로 사람을 바라본다. 거기에 맞는 사람을 만드는 것을 교육이라 부른다. 사람은 고립된 섬으로 존재하는 것이 아니라 관계의 총체다. 사람이 바뀐다는 것은 그 사람의 관계가 바뀐다는 것이다. 단기적인 교육으로 인

4 이병학 (2017). 「사회적경제 교육의 현황과 제안」. 한국사회적경제연대회의 교육위원회.

재를 육성하기 어려운 현실에서 다양한 발굴 체계가 필요하다. 이를 위한 유력한 방안 중 하나는 학습 모임 활성화다. '스스로 학습하는 교육'으로 패러다임을 바꾸는 것이 교육위원회가 기대하는 하나의 성장하는 학습 모임이다. 이는 서로에게 감동하는 교육 현장이기도 하다. 긴밀한 인적 교류와 신뢰가 형성되어지는 교육위원회는 지역의 주체, 교육 당사자의 참여를 기다린다.

생협 줌 인 zoom in

김성광
flysg2@hani.co.kr

기념촬영 2032

남북 정상이 지난해 9월 '평양공동선언'을 통해 2032년 하계올림픽 공동 유치를 추진하기로 했다.
그리고 올해 2월 서울시가 남쪽 유치 도시로 결정됐다.
2032년이 오면 남북이 함께 오륜 마크 앞에서 기념 촬영을 할 수 있을까.
사진은 1년 전 2018년 평창올림픽 빙상 경기가 열린 강릉의 경포대 해변 전경.

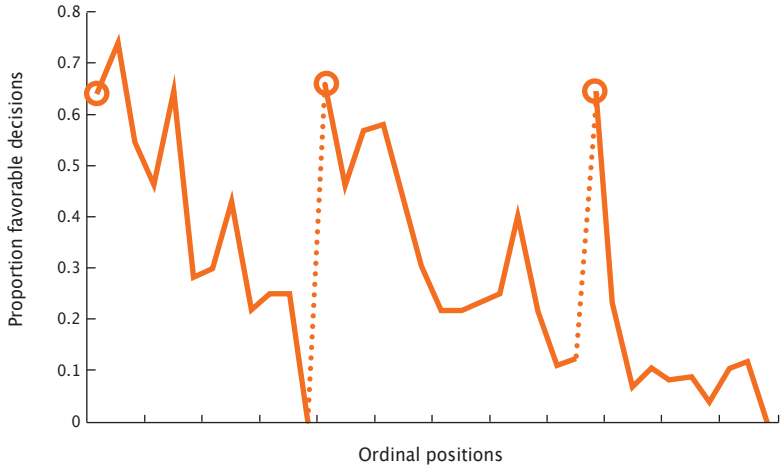
협동조합, 하마터면 모르고 할 뻔했다

협동조합 감사, 조직의 오작동을 막는 활동

김현하
아이쿱협동조합지원센터 정책기획부문

우리의 판단은 믿을 만한 것일까요? 협동조합은 운영 과정에서 다양한 판단을 필요로 합니다. 아무도 가지 않았던 길을 갈 때도 그렇지만 누군가 앞서 갔던 길을 따라가더라도 막상 당사자가 되면 당혹스러운 상황이 시시때때로 펼쳐집니다. 우리는 부지불식간에 편견에 사로잡히기도 하고 편향과 왜곡으로 한 치의 의심 없이 엉뚱한 결정을 내리기도 합니다. 자기 자신은 그렇지 않다고 믿는 분들이 있을 것 같아 흥미로운 연구 결과를 소개합니다.

2011년 이스라엘에서 1,112개의 가석방 요청에 대해 판사들이 어떻게 판결하는지 유심히 조사했습니다. 그런데 신기하게도 판사들이 식사시간 후나 간식을 먹은 후에는 가석방율이 60%를 넘었고 배고픈 상태에서는 가석방율이 0%로 떨어지는 결과를 발견했습니다. 밥을 먹고 나면 우연히 운 좋은 수감자들을 만나는 것일까요? 형량을 바꾸고 교도소에서의 수감 시간을 조정해도 결과는 같았습니다.[1] 판사들은 배가 부를수록 너그럽게



첫 번째 원은 그날의 첫 판결을 할 때, 두 번째 원은 점심 전에 간식을 먹고 난 뒤, 세 번째 원은 점심을 먹고 난 뒤의 판결. ©PNAS

1 Danziger S, Levav J, Avnaim-Pesso L. (2011). "Extraneous factors in judicial decisions". PNAS April 26, 2011. 108(17): 6889-6892.

판결했습니다. 인간은 생각보다 공정해야 할 순간에도 직감에 의존해 비합리적인 결정을 내립니다. 판단을 직업적으로 훈련받는 판사들도 이런데, 협동조합이라고 예외일 수 있을까요? 우리의 판단은 생각보다 정확하지 않을 수 있습니다.

협동조합에서는 독립된 감사를 통해 혹시라도 잘못될 수 있는 판단을 의심하고 더 좋은 결정을 내릴 수 있는 기회를 제공합니다. 하지만 막상 이사와 이사장이 되고 싶다고 나서는 사람들은 많지만 감사는 자천보다 타천이 많습니다. 그러다보니 감사를 어떻게 하는지는 고사하고 왜 해야 하는지도 모르는 협동조합이 많습니다. 그래서 협동조합에서 우리의 잘못된 판단을 되돌릴 수 있게 도와줄 감사의 목적과 역할, 구체적인 감사의 방법들을 살펴보면서 감사가 협동조합의 안정적 성장에 어떻게 기여할 수 있는지 알아보려 합니다.

감사가 시간 낭비는 아닐까?

협동조합기본법에 따르면 감사는 협동조합이 법, 정관, 규약 등 법적 기준을 준수했는지를 감독하고 협동조합이 안정적으로 성장할 수 있도록 조언하는 역할을 합니다. 하지만 현실에서 감사의 목적은 훨씬 더 다층적입니다. 협동조합은 조합원이 주인이며 조합원의 참여를 바탕으로 합니다. 하지만 조합원이 협동조합의 일거수일투족을 검증하면서 참여하기 어렵고 모든 문제에 대해 다 이해하고 결정할 수도 없습니다. 자칫 잘못하면 혹하는 정보와 그럴듯한 내용의 '가짜뉴스'로 잘못된 결정을 내릴 우려도 있습니다. 그래서 협동조합은 이사회에 조합원의 권한을 위임하고 역량을 집중시킵니다. 하지만 우리가 국회에서 자주 답답한 광경을 보는 것처럼 권한을 위임하는 대의제에서는 주인들의 목소리가 소외되는 모습을 종종 볼 수 있습니다. 주인은 사라지고 대리인만 남는 문제Agency dilemma는 협동조합

의 오랜 숙제입니다.

참여민주주의와 대의민주주의 중 무엇 하나가 옳다고 단정하기 어렵습니다. 그래서 협동조합에서는 둘 사이의 적절한 균형이 민주주의의 중요한 요체가 됩니다. 협동조합은 둘 사이의 긴장 관계에서 끊임없이 타협점과 해결책을 모색해야 합니다. 이때 감사는 자칫 한쪽으로 무너지기 쉬운 한 계선에서 긴장을 잃지 않도록 협동조합을 지키는 파수꾼 역할을 합니다. 참여민주주의가 작동할 수 있도록 조합원에게 충분한 정보 제공이 원활히 이뤄지는지 투명성을 감사하고, 대의민주주의를 위협하는 권한 남용을 감독해 종국에는 스스로 자정작용이 이뤄질 수 있도록 협동조합을 만드는 것입니다.

'사업하기에도 시간이 모자란데, 감사에 시간을 써야 할까.' 한 가지 확실한 점은 협동조합은 사업이 안 돼도 망하지만 사업이 잘돼도 적절한 견제와 감시 기능이 작동하지 않으면 망할 수 있다는 것입니다. 다양한 협동조합 실패 사례를 살펴보면 협동조합은 주식회사처럼 외부 환경의 변화와 역량 부족의 이유로 실패 할 수도 있지만 협동조합의 조직적 특성에서 오는 문제로 실패할 수도 있습니다. 세계적으로도 잘 알려져 있는 영국의 The Cooperative Group[TCG](로치데일공정선구자협동조합의 후신)은 2013년 자회사인 금융 부문의 실패로 약 4조 원의 손실을 내 유례없는 위기에 직면한 적이 있습니다. 당시 문제의 진단을 위해 TCG는 금융위원회 장관을 했던 폴 마이너스[Paul Myners]를 독립적인 이사로 선임해 보고서를 작성한 적이 있는데, 이 검토 보고서에는 눈길을 끌 만한 대목이 등장합니다.

> 조합 내에 민주주의의 부족[democratic deficit]이 지속되고 있으며 일반 조합원은 정관상의 권리를 행사하지 못하고 조합원의 필요와 가치를 협동조합에 반영

2 Paul Myners (2014). Report of the Independent Governance Review. The Co-operative Group.

하는 데 제한받고 있다.[2]

역량 부족과 환경 변화에 뒤처지면 모든 기업이 망합니다. 그런데 협동조합은 여기에 더해 민주주의와 조합원의 책임, 소통이 원활하지 않아도 실패할 수 있습니다. 매출과 영업이익이라는 경영지표로 즉각 측정할 수 없어 더욱 감지하기 어려운 이 독특한 영역은 감사의 적절한 견제와 감독으로 위기를 예방할 수 있습니다.

〈표1〉 협동조합 실패 원인 분류[3]

분류	세부 내용
① 외부 환경의 영향	세계 및 지역 경제의 급변, 정치적 변화, 자연재해
② 경영 능력의 부족	과도한 사업 확대, 잘못된 투자, 무리한 교차 보조, 부패, 횡령 ⇒ 경영진의 무능력과 무책임
③ 협동조합의 조직적 특성에서 오는 문제	조합원 확보와 자본조달의 어려움, 1인 1표의 민주주의 어려움, 소통과 이해의 어려움, 폐쇄성, 무임승차

감사할 때 꼭 해야 하는 것

감사는 독립되어야 합니다. 어떠한 이해관계에서 벗어나 공명정대하게 감사할 수 있으려면 외부감사가 가장 좋겠지만 많은 협동조합이 외부감사를 실시할 여건도 안 되고 그럴 만한 사람을 찾기도 쉽지 않습니다. 그래서 조합에서 스스로 감사를 해야 합니다. 내부감사에도 장점이 있습니다. 일단 내부 사정에 훤한 만큼 문제가 터지기 전, 무엇이 문제인지 예측할 수

3 이수연 (2014). 「해외 협동조합 실패 사례」. 새로운사회를여는연구원.

있고 감사에 그치는 것이 아니라 직접 해결에 참여할 수 있어 개선에도 효율적입니다. 하지만 내부자의 관점에 매몰되다보면 보아야 할 것을 보지 못하고 관성에 젖어 감사 본연의 업무에 소홀할 수 있는 위험이 있습니다. 내부자의 관점을 극복하지 못한 감사의 사례가 있어 소개합니다.

최근 한 협동조합은 조합원 명부와 출자금 원장에 이해할 수 없는 내용이 있어 검찰 조사까지 받게 됐습니다. 조합의 이사장이 자신의 지인들을 조합원으로 가입시키고 출자금을 조합의 비용으로 충당한 것이 드러났습니다. 만약 감사가 이 문제를 적절히 감독했다면 회계 자료와 출자금 원장을 비교하는 것만으로도 진상이 어렵지 않게 드러났을 것입니다. 하지만 이 조합의 감사는 조합의 문제를 감사하기는커녕 협동조합 이사들의 입장에서 두둔하는 데 앞장서며 사실상 감사 업무에 소홀했습니다. 조사 결과가 나와 봐야 알겠지만 해당 감사는 임원으로서 '선량한 관리자의 주의 임무'를 게을리 한 죄로 다른 이사들과 함께 조합에 끼친 손해를 배상해야 할 수도 있습니다. 내부감사는 이해관계에서 분리되어 외부자의 관점으로 객관적이고 공명정대하게 문제를 바라보려는 노력이 필요합니다.

협동조합에 대한 애정과 관심을 갖고 문제를 최대한 객관적으로 바라볼 준비가 되었다면 이제 감사해야 할 자료들을 봐야 합니다. 협동조합의 유형과 업종, 추구하는 정책에 따라 감사해야 할 내용이 달라질 수 있습니다. 소비자협동조합처럼 조합원의 참여가 요구될 때는 조합원의 관심을 높이기 위한 활동이 감사 대상으로 추가될 것이며, 노동자협동조합에서는 조합원들의 자발성과 주인의식을 주의 깊게 살펴볼 것입니다. 사업자협동조합에서는 사업 규모가 다른 조합원간의 책임과 권한의 불균형도 들여다볼 수 있습니다.

다음의 〈표2〉에서 소개하는 내용은 초기 단계의 협동조합이 공통적으로 감사해야 하는 사항들을 축약한 내용입니다. 업종과 특성, 직면한 과제와 정책 등을 고려해 실정에 맞게 가감하여 사용하면 좋겠습니다. 감사 자료는 정관, 규약, 각종 회의록, 사업계획서와 결과보고서를 바탕으로 사

실 확인이 필요한 사항을 1차 감사하고 이후 2차로 추가적인 감사자료 및 간담회, 면담으로 조합의 운영 실정 및 기관 업무에 대한 이해를 높입니다.

〈표2〉 감사의 3가지 분야와 주요 내용

감사 분야	투명성	민주성	신뢰성
감사 내용	· 총회, 이사회 회의록 등 각종 회의자료 공개 여부 · 자치법규의 공개 여부 · 조합의 각종 활동 및 자료의 공개 여부 · 계획 및 추진 결과에 대해 조합원들의 이해를 높이기 위한 노력 여부 · 수입 및 지출자료의 공개 여부 · 회계 지출 증빙자료 구비 및 관리 여부 · 상당한 예산지출에 대한 공개입찰 적용 여부	· 조합원 자격 요건의 충족 여부 · 가입 제한 사유 발생 시 사유의 적절성 검토 · 조합원의 일상적 참여를 촉진하는 활동 여부 · 의사결정 과정의 참여에 대한 제한 여부 · 기여도에 따른 배당 여부 · 협동조합에 대한 교육 및 정보제공 여부 · 협동조합 임원의 선출과 해임에 대한 기준 준수 여부	· 정관, 규약 등 제반 기준의 준수 여부 · 각종 서류와 회의록의 적법한 날인 여부 · 탈퇴 절차의 준수 여부 · 출자금 반환 기준의 준수 여부 · 법인 등기 기준의 준수 여부 · 비용 지출의 적절성(전결 기준, 예산계획 대비) 검토
감사 자료	정관, 규약, 총회, 이사회 회의록, 회의개최 공고문, 사업계획서, 사업 결과보고서, 예산 집행 자료,	정관, 규약, 총회, 이사회 회의록, 사업계획서, 사업 결과보고서, 배당지급 내역	정관, 규약, 총회, 이사회 회의록, 법인등기부등본, 예산 집행 자료, 출자금 원장, 가입 및 탈퇴신청서

1차 자료를 통해 감사해야 할 내용과 질문을 정리한 뒤 2차 대면감사를 통해 점검한다면 압축적으로 감사를 진행할 수 있습니다. 감사는 보통 2주를 넘지 않는 수준에서 진행해 조합 업무에 무리를 주지 않도록 핵심적으로 진행하는 것이 바람직합니다. 단, 감사 결과 일상적인 감사가 필요하다고 판단되면 분기별로 진행되는 이사회에 참관해 이사회의 결정 과정을 유심히 살펴보면서 상당한 기간 동안 감사의 역할을 수행해야 할 수도 있습니다. 하지만 이때 이사회에 참석해서 의결되지 않은 안건을 매 건마

다 점검하며 개입하는 것은 부적절합니다. 이사회 참관 시 감사로서 조언과 개입의 경계를 지킬 필요가 있습니다.

의견을 말하는 것은 감사의 직무이지만 그것을 업무 집행에 어떻게 살려 갈지를 결정하는 것은 이사회의 권한임을 잊지 말아야 합니다. 무언가를 감시하고 감독한다는 역할에 지나치게 몰입하다보면 감사의 본연의 목적은 사라지고 건조한 지적 사항만 남아버립니다. 감사란 결국 협동조합이 안정적으로 성장할 수 있도록 돕는 역할이라고 한다면, 이사장을 비롯한 임직원들의 이야기를 충분히 듣고 격려하는 것도 협동조합 감사의 필요한 태도입니다. 감사audit의 어원이 라틴어 audio듣다에서 유래한 점을 생각해 보면 임직원과 조합원들의 이야기를 충분히 듣고 그간의 노고와 피로를 덜어주는 것도 감사의 중요한 역할임을 잊지 말아야 합니다. 마지막으로 감사보고서를 작성할 때에도 최대한 사실과 객관에 따라 작성하되 그간의 성과와 노고는 인정하며 균형잡인 관점으로 작성되어야 협동조합의 임직원과 조합원들도 주의 깊게 듣고 개선점을 찾는 데 적극적으로 나설 것입니다. 감사는 단순히 비평하는 자리가 아닙니다.

〈표3〉 감사 진행 단계

1단계	2단계	3단계	4단계
감사 준비	감사 실행	감사보고서 작성	조합 공유
감사의 대상 및 범위 정의, 필요한 자료 담당자에 요청	1차 자료 검토 2차 대면 검토 (간담회 등)	대면감사 후 보고서 작성하여 조합에 제출	제출된 자료에 대해 이사회 및 조합원에게 공유
15일 소요			7일 소요

어렵지만 할 수 있는 것부터 차근차근

협동조합 감사는 크게 업무감사와 회계감사로 나누어집니다. 제법 규모

가 큰 협동조합은 업무감사와 회계감사를 구분하기도 하지만 대부분의 협동조합은 한 명의 감사가 두 가지 업무를 모두 합니다. 회계감사는 다른 기업처럼 예산 대비 적정한 규모로 지출되었는지, 임직원들이 전결 기준을 위반했는지를 감사하고 조합의 재산 상태를 확인할 수 있는 전반적인 재무 상태를 감사합니다. 하지만 재무 상태를 회계사 수준으로 감사한다는 것은 현실적으로 쉽지 않은 일이며, 그래서 규모가 작은 협동조합은 예산 사용의 적절성, 부정의 방지에 주안점을 두고 감사를 합니다.

여기에 더해 협동조합 회계감사에서 한 번은 생각해봐야 할 몇 가지 체크 포인트를 소개하려 합니다. 시장에서 영업력을 높이고 점유율을 높여야 조합원들에게 다양한 편익을 제공할 수 있습니다. 그래서 매출액증가율과 영업이익률은 경영 상태가 양호한지, 장래에는 발전가능성이 있는지 확인할 수 있는 중요한 내용 중 하나입니다. 매출액증가율이 높아진다면 시장 내에서 협동조합의 영향력 및 점유율이 높아지고 있다는 것이며, 증가율이 정체된다면 시장이 포화되고 있거나 경쟁 기업에 뒤처지고 있다는 신호입니다. 영업이익률은 협동조합의 진짜 실력이 나타나는 부분입니다. 영업이익률이 작년보다 높아졌다면 더 적은 비용으로 더 많은 것을 생산했다는 것으로 협동조합이 비용 절감과 부가가치 창출에 기여했다는 것을 알 수 있습니다. 원가경영을 하는 협동조합이 영업이익률을 높이는 것에 한계는 분명하지만 작년보다 영업이익률이 낮아졌다면 유통단계의 손실을 줄이고 중복된 비용의 절감, 업무의 생산성을 높이기 위한 다양한 개선 대책을 주문할 수도 있습니다. 협동조합은 기업체로 사회적으로 의미 있는 일들도 경제적으로 지속가능해야만 의미를 부여할 수 있다는 점을 잊지 말아야 합니다.

매출액증가율 = (당기 매출액 — 전기 매출액)/전기 매출액 × 100

영업이익률 = (당기 영업이익 — 전기 영업이익)/전기 영업이익 × 100

협동조합의 회계감사에서 또 하나 눈여겨봐야 할 부분은 순이익입니다. 주식회사에서는 순이익이 낮아지면 주주들에게 돌아갈 배당이 적어져 문제지만 협동조합은 순이익이 적을 때 조합원들에게 잘했다는 칭찬을 듣기도 합니다. 오히려 순이익이 지나치게 많으면 그 순이익이 어디서 나오고 있는지 확인해야 할 필요가 있습니다. 순이익이 많다는 것은 소비자협동조합의 경우 조합원들에게 취급하는 물품을 너무 비싸게 판매했거나 또는 노동자협동조합이 조합원에게 돌아가야 할 임금을 너무 적게 책정해서 생겼을 수도 있습니다. 주인인 조합원에게 응당 돌아가야 할 몫을 돌려주지 않아 순이익이 생기고 있다면 협동조합이 조합원의 필요에 복무한다는 근본적인 존재 이유를 회의하게 만듭니다. 미래를 위한 재투자와 일시적인 예산 착오로 생긴 순이익이 아니라면 몇 년 동안 계속되는 과도한 순이익은 회계감사에서 주의 깊게 바라보아야 할 부분입니다.

창업 초기라면 유동성과 관련된 회계 정보도 체크해봐야 합니다. 모든 수익은 현금 수익이 아닐 수 있으며 매출이 늘어나도 대부분 외상과 어음이라면 현금 흐름이 안 좋아져 흑자도산할 수도 있습니다. 한 소비자협동조합은 조합원들에게 저렴한 비용으로 등산용품을 판매하기 위해 상품을 공장에서 대량으로 납품해 저렴한 가격으로 판매했습니다. 처음엔 잘 팔려 두 번째, 세 번째 더 큰 규모로 납품해왔는데 그 이후부터는 판매율이 급격히 떨어져 납품해온 상품은 재고로 잔뜩 쌓아두고 당장 사용할 현금이 없어 단기 유동성 문제를 겪은 적이 있습니다. 거꾸로 부채가 많아도 현금 흐름이 더 좋아지는 경우도 있습니다.

상조 서비스를 제공하는 소비자협동조합들은 대부분 부채로 선수금을 가지고 있는데, 선수금은 소비자들이 미래에 이용할 상조 서비스를 미리 지불한 금액으로 전액 현금입니다. 이 경우에는 부채 계정이 양적으로 커 보일 수 있어도 양호한 경영 상태입니다. 매출은 늘어나도 현금 흐름은 위험해질 수 있으며, 부채가 늘어나도 현금 흐름이 좋아질 수 있다는 점은 부채가 많고 매출이 많다는 인식 이상의 안목을 협동조합 감사에게 요구합

니다.

마지막으로 노동자협동조합에서는 임직원 겸직이 허용되기 때문에 회계 담당자가 감사를 맡는 경우가 종종 있습니다. 하지만 이 경우 자신이 잘못 기록한 회계 문제나 오류에 대해서 스스로 발견하고 해결하기가 쉽지 않습니다. 서두에 말한 것처럼 우리는 생각보다 비합리적인 결정을 내릴 때가 많습니다. 자금 담당자가 잘못한 문제를 회계감사가 교차 검증하고 보완할 수 있도록 적절한 내부의 업무 분장이 필요합니다. 이런 역할만 구분하더라도 회계 부정을 막는 데 도움이 될 수 있습니다.

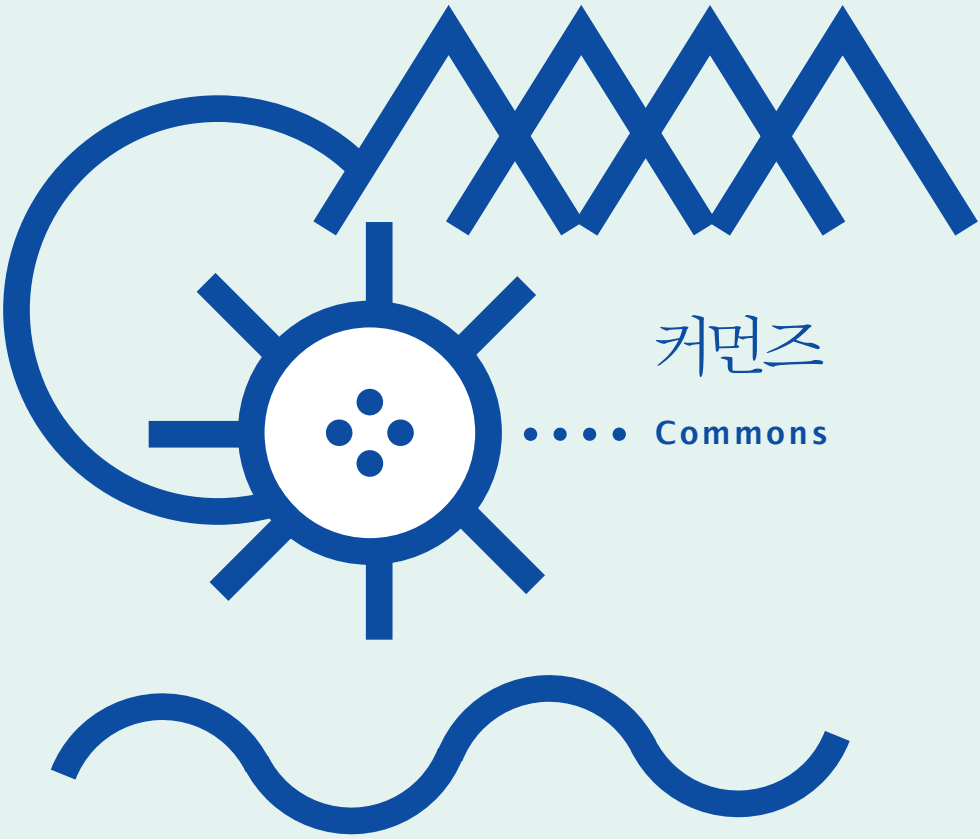
불평부당하고 효율적이며 역량 있는 감사들을 보유한 감사팀은 모든 협동조합에 필요합니다. 하지만 단일 협동조합 혼자서는 이러한 역량을 준비하고 훈련시키는 데 한계가 있습니다. 기획재정부는 '제2차 협동조합 기본계획'에서 협동조합 민간공익 자격기준을 부여할 계획이라고 밝힌바 있습니다. 당장 연합회를 만들 수 없는 상황에서 정부의 정책으로 훈련받은 협동조합 전문가들이 많이 배출된다면 이들이 감사의 역할을 대신해 협동조합이 안정적으로 성장하는 데 도움이 될 수 있을 것으로 기대됩니다.

협동조합의 위기를 말할 때 많은 사람들이 설립이 너무 쉽기 때문이라거나 준비되지 않은 사업 계획 때문이라고 이야기합니다. 그러나 '제2차 협동조합 실태조사'에서는 사업 부진의 이유가 1위 수익 모델 미비, 2위 자금 부족, 3위 조합원 간 의견 불일치로 나타났습니다. 1, 2위는 협동조합이 아닌 모든 사업체에도 적용될 수 있는 얘기지만, 3위는 협동조합의 독특한 조직적 특성 때문에 오는 문제입니다. 협동조합의 조직적 특성에서 오는 어려움들을 개선하는 데 감사가 도움이 될 수 있다면 협동조합 위기를 진단함에 있어 협동조합의 불성실한 감사제도를 다시 조명할 필요가 있습니다. 실제 정부의 협동조합 실태조사 어디에도 조합원 간의 상호성과 민주성, 투명성을 확인할 수 있는 내용이 없습니다. 협동조합의 감사들이 투명성과 민주성을 보호하고 강화하는 데 도움이 될 수 있도록 협동조합 감사에 대한 전향적인 관심이 필요할 때입니다.

주요 개념 길라잡이

커먼즈 Commons

정기황
사단법인 문화도시연구소 소장,
경의선공유지시민행동 공동대표



사회적경제 영역에서 흔히 쓰이고 있는 용어들이지만 막상 그 용어가 갖고 있는 참뜻은 무엇인지 제대로 알고 있지 못하는 경우가 많습니다. 그래서 매호 하나의 단어를 선택, 해당 용어의 등장 배경과 용도 등을 꼼꼼하게 살펴보며 용어의 맥락을 살펴보는 새 코너를 마련했습니다. 이번 호에서는 '커먼즈 commons'라는 용어를 톺아보며 그 의미를 확인하려 합니다.

한국에서 커먼즈Commons는 자본주의의 안티테제Antithese로 등장했고, 점차 의미가 확장되며 사용되고 있다. 특히 자본주의화된 도시와 부동산 문제에 대한 안티테제다. 이를 통해 기존의 절대적 사유재산으로서 토지제도에 대한 검증을 하고 있는 중이다. 하지만 커먼즈라는 용어는 여전히 일반화, 보편화된 개념이 아니라 정의되고 있는 과정에 있다. 현재는 '공유', '총유', '공동자원', '공유지', '커먼즈' 등 다양한 용어로 번역(사용)되고, 이것조차도 용례가 많지 않기 때문에 아직은 명확하게 규정하기 어려운 개념이다.

현재 한국의 지가地價 상승은 사회 양극화를 초래하는 가장 큰 원인이 되었다. 이는 내몰림Gentrification, 부동산 투기 등의 사회적 문제로 나타나고 있다. 현재 토지는 경제적 효율성에만 기초해 교환가치로만 판단되며, 사용가치는 거의 인정되지 않는다. 보편적으로 토지는 토지를 사용할 권리인 '사용권', 토지를 사고 팔 수 있는 권리인 '처분권', 토지를 이용해 이익을 추구할 '용익권'으로 구분된다. 현재 한국에서 내몰림과 부동산 투기 등 사회적 문제가 심각한 가장 큰 이유는 이 세 가지 토지의 권리 전부를 소유자 개인에게 절대적이고 배타적인 사유재산권으로 보장하고 있기 때문이다. 이에 최근에 토지공개념이 다시 논의되고 있다. 토지공개념은 토지에 대한 공적 개입을 강화해 '용익권'을 공유하려는 것이다. '토지공개념'은 새로운 개념이 아니라 한국의 법제도 상에도 오래전부터 존재해오던 것이다. 이런 토지 권리의 중층적 구조가 오히려 전통적 방식으로 봉건제에

서도 토지의 '용익권을 가진 왕'과 '처분권을 가진 영주', '사용권을 가진 소작농'으로 구분된 상호보완적 토지 권리 구조를 가지고 있었다. 이런 소유 구조의 근원에는 토지는 자체가 생산 주체가 아니라 사용이라는 인간의 노동에 근간해 작동하며, 모두에게 평등하게 주어진 '자연권'이라는 관념이 기저에 있기 때문이다.

커먼즈는 원초적으로는 물·햇볕·공기·땅 등 모두에게 평등하게 주어진 '자연권'을 말한다. 커먼즈 담론의 확장은 '자연권'이 사유화되면서 시작된다. 1755년 루소는 「인간 불평등 기원」이라는 글에서 "땅 한 귀퉁이에 울타리 치고 제 스스로 '이것은 내 것이다'라고 말하면서 그의 말을 무조건 믿을 만큼 단순한 사람들을 찾아냈던 최초의 인간은 시민사회의 진정한 건설자였다. …중략… (만일 이에 반대해 말하는 사람은) 이 사기꾼에게 귀 기울이지 말라. 열매는 모두에게 속하고 토지는 그 누구에게도 속하지 않는다는 것을 잊는다면, 당신들은 지고 말 것이다."[1]라고 썼다. 이 글에서 토지는 '자연권'으로 모두의 것이지만, 토지를 개인이 임의로 울타리Enclosure[2]를 치며 사유재산화하는 문제를 지적하고 있고, 루소는 '만일'이라는 가정을 달아 이에 반대한 사람들의 커먼즈 주장이 미약했음을 덧붙였다[3]. 루소

1 루소(Jean Jacques Rousseau, 1712~1778)는 프랑스 계몽사상가로서 인간 불평등의 시작을 사유재산이 형성된 시점으로 보고 있으며, 『인간 불평등의 기원과 토대에 대한 논의』(1755)에서 인간의 본능(욕구)과 정치경제적 관점으로 사유재산 제도의 근원적 문제를 지적하고 있다. 인용은 한글 번역된 『재산권 사상의 흐름』(김두남, 1993)에서 하였다.

2 15세기 말 영국에서 모직물 제조가 융성해 양모 가격이 높아졌고, 이에 지주계급은 기존의 농민 보유지 · 공유지 등을 비합법적이고 폭력적으로 울타리(enclosure)를 치며 사유화했고, 17세기 중엽까지 지속된 것을 1차 인클로저라 지칭한다. 2차 인클로저는 18세기 초 곡물 가격의 상승으로 대농 경영을 위한 인클로저가 이루어졌으며, 2차 인클로저는 1차 인클로저와는 달리 법률 제정과 같은 수단을 취했기 때문에 '의회적 인클로저'라 지칭하기도 한다.

3 루소는 위의 글에 이어서 "그러나 그때쯤(이미 사유화가 진행된)이면 사태는 이미 더 이상 예전의 모습을 유지할 수 없는 지경에 이르렀을 것이 거의 확실하다. 왜냐하면 이 같은 재산의 관념은 오직 연속적으로 일어날 수 있을 뿐인 숱한 앞선 관념들에 의존하는 것이지, 인간 정신 속에서 갑자기 떠오른 것은 아니기 때문이다"라고 말하며, 당시 상황 속에서 커먼즈 주장으로 반론의 제기가 어려웠을 것임을 덧붙이고 있다.

는 이어지는 글에서 사유재산 제도를 인간 불평등의 기원으로 보고 있으며, 부자는 자기 이익을 지키기 위해 계약에 의한 불평등을 제도화한다고 보고 이에 기존 법, 정치제도는 모두 사유재산을 보호하도록 만들어진 것이기 때문에 변혁되어야 한다고 말하고 있다. 그럼에도 불구하고 영국을 중심으로 15세기 말에서부터 1, 2차 인클로저가 19세기까지 이루어졌고, 인클로저는 폭력적으로 농민의 경작지와 공유지를 사유화했으며, 더 나아가 합법적으로 토지를 사유화했다. 인클로저는 대농 경영으로 농업 자본가를 만들고, 소농의 몰락을 촉진했다. 몰락한 농민들이 도시로 이동해 공업 노동자가 되었으며, 산업혁명기 저임금 노동자가 되었다. 자본주의적 생산체계는 고도화되었고, 토지 사유화는 보편적인 방식으로 자리 잡게 되었다.

1968년 하딘Garrett Hardin은 「공유지의 비극」[4]이라는 논문을 통해 공유지의 관리는 '사유화와 공공의 규제를 통해서만 관리될 수 있음'에 대한 정당성을 말했고, 이는 공유지와 토지 사유화와 관련해 오랜 시간 전통적인 견해로 자리했다. 하지만 1990년 오스트롬[5]은 커먼즈의 가능성을 자신의 책 『공유의 비극을 넘어』에서 '내부의 자율적 규칙을 만들고 지켜나가는 공동체로 하딘이 말한 '공유지의 비극'은 일어나지 않는다'라고 하딘의 논리에 경제학적으로 반박했고, 오스트롬의 커먼즈 가능성에 대한 논리는 인정받았다. 오스트롬의 논리와 커먼즈의 어원에서 커먼즈의 본질을 찾아볼 수 있다. 'Commons'의 어원은 라틴어 'Communis'로 '함께'라는 뜻의 접두

4 하딘(Garrett Hardin, 1915~2003)의 「공유지의 비극(The Tragedy of the Commons)」은 1968년 『사이언스(*Science*)』에 실린 논문으로 마을 목초지(공동자원)를 공유하는 사람들 중 특정개인이 자신의 이익만을 챙기기 위해 가능한 한 많은 소떼들을 풀어 결국 목초지가 황폐화 된다는 것이다. 이는 그동안의 전통적인 견해로 공동자원이란 잘 관리될 수 없으며, 사유화하거나 공공의 규제를 통해서만 관리될 수 있다는 것이다.

5 오스트롬(Elinor Ostrom, 1933~2012)은 『공유의 비극을 넘어(*Governing the commons*, 1990)』에서 전통적인 견해였던 하딘의 논문 「공유지의 비극」을 극복하는 대안을 제시했고, 이를 주요 업적으로 오스트롬은 2009년 노벨경제학상을 수상했다.

사 'Com'과 '의무를 다하는'라는 뜻의 형용사 'Munis'의 합성어이다. 커먼즈는 일반적으로 '모두의 것'이라는 의미로 '공유共有'나 '공통共通'으로 사전적으로는 정의되어 있다. 즉 '(모두의 것으로서) 공유'라는 의미에는 '함께 의무를 다해 만들어가는'이라는 의미가 내포되어 있다. 커먼즈는 공동자원을 함께 이용하고 가꾸기 위해 자율적 규칙을 정하는 등 각자가 스스로 책임을 다해 만들어가는 과정Commoning이 핵심이다. '규칙을 만드는 사람'인 동시에 '규칙을 지키는 사람'이고, '지배하는 자'인 동시에 '지배당하는 자'인 호혜를 기반으로 하는 자치의 원리이다.

오스트롬은 『공유의 비극을 넘어』에서 하딘의 「공유지의 비극」은 역사적으로 공동자원의 공동 사용에 있어서 발생하지 않았고, 경제학적으로도 개인의 이익을 위해 공유지가 황폐화될 정도의 극단적인 선택을 하지 않음을 지적해 말하고 있다. 한국은 하딘의 개념을 극단적으로 받아들이고 있다. 한국의 실태는 공공은 국공유지를 지속적으로 매각해 그 비율이 매우 낮은 수준[6]에 이르렀고, 사유화는 용산 참사(2009)와 같이 임차상인과 주거세입자의 생존권보다 우선해 사유재산권을 보장해주면서 심각한 사회적 문제를 야기하고 있다. 이는 하딘의 주장처럼 '사유화와 공공의 규제'를 통한 공유지의 관리 또한 과도한 사적 이익을 추구하는 등의 개인과 집단적이기에 매우 취약함을 여실히 보여주고 있다.

그렇다면 '한국에서도 커먼즈는 작동할 수 있는가?', '커먼즈가 앞서 말

6 국공유지 매각과 관련된 자료는 공개되지 않으며, 일관된 통계자료가 없음으로 2015년 『일요시사』, 「정부 국유지 대량 매각설 진상」 기사를 인용했다. 우리나라 국유지는 전체의 23%로 다른 국가들의 국유지 비율보다 매우 낮은 수준이다. 그럼에도 국유지를 매년 평균 여의도 규모 약 1.7개를 매각(2010~2014년 기준)해왔다. 우리나라의 사유지는 소유자 상위 27%가 전체의 99%를 소유하고 있으며, 소유자 상위 2.7%가 전체 토지의 59%를 소유하고 있다. 전체 하위 40%는 소유 토지가 0%이다. 이는 국공유지는 부동산 투기 등에 대처하는 공적 역할을 방기하고 있고, 사유지는 불평등이 심각한 상태임에도 절대적 소유권을 보장하는 방향으로 발전했다는 것을 의미한다.

7 1975년 중층적 소유 구조를 가진 공유지를 '등기부 상 환란과 토지 공유자 상호 간의 재산상 분쟁을 막기 위'한다는 명분으로 소유 구조를 단순화하는 법을 제정했다.

한 사회적 문제들을 극복하기 위한 대안이 될 수 있는가?', '커먼즈가 작동하면서 발생되는 문제는 없는가?'라는 질문으로 현재 한국에서 진행되고 있는 커먼즈 운동의 대표적 사례 〈제주도 동백동산〉, 〈경의선공유지시민행동〉, 〈공유성북원탁회의〉 세 곳을 살펴보고자 한다.

〈제주도 동백동산〉은 동백동산(조천읍 선흘리)을 중심으로 마을 주민들에게 먹을 물, 빨래, 가축사육, 숯 굽기, 농사터를 제공하는 공동의 삶의 터전으로 650년 이상 지속해온 곳이다. 이와 같이 제주도에는 마을이 함께 이용하는 공유지(공동 목장)가 많았으나, 법제도[7], 행정구역 개편으로 마을이 나뉘고, 각 마을의 입장이 달라지고, 호혜적 논의 구조가 사라지자 공유지는 사적 이익을 위해 개발되어 급격히 줄어들었다. 동백동산과 선흘1리 소개[8]를 살펴보면, 주요 가치를 "마을 주민들은 원탁회의 '리민큰마당'을 개최하여 마을의 큰 결정 사항이 있을 때에는 마을의 방향성을 스스로 논의하고 참여하여 적극적으로 생태 관광에 참여"하여 공동의 결정 구조와 공동 이익을 추구하고, "주민들은 스스로 동백동산의 보전과 가치, 사람과 자연 모두의 행복을 실천"하여 스스로 공동의 터전을 가꾸고 보존하는 것이라 밝히고 있다.

〈경의선공유지시민행동〉[9]은 1906년 조선인의 토지수용과 부역(노동력)으로 만들어진 경의선이 2005년 지하화되면서 지상에 만들어진 공유지를 점유해 커머닝Commoning하고 있는 곳이다. 국공유지는 기본적으로 시민의 공익을 위해 사용되는 곳으로 시민이 정부에 관리를 위임한 곳이다. 하지만 중앙정부와 시정부는 공원의 개발과 대기업에 의한 개발 사업을 추진하려 했다. 경의선공유지시민행동은 공유지에 대한 공공의 시혜적 개발과 대기업의 막개발을 막고 시민이 스스로 기획하고, 계획해 만들어가는 공유지를 만들고자 하는 단체다. 이런 취지에 동의하는 시민 누구나 공간을 점유

8 https://ramsar.co.kr/선흘1리-소개

9 https://www.facebook.com/publicspaceforcitizen/

하고, 지역 주민 등을 포함한 시민들과 함께 플리마켓, 텃밭 등의 공유지를 만들어가고 있다. 이를 위해 청소부터 관리비용까지 자체적으로 충당해야 했고, 공간 운영 관리를 위한 반상회, 참여자 전체의 의사결정체인 위원회, 대안을 만들어가는 위원회를 구성해 자체적으로 규칙과 대안을 생산하고, 시행착오를 거쳐 가며 수정 보완하여 관리·운영되고 있다.

〈공유성북원탁회의〉[10]는 성북구(서울시)라는 지역의 문화 예술가들이 모여 노는 단체다. 이들은 지역의 문제를 스스로 찾아 대안을 만들어가고, 실행하며, 스스로 지속가능성을 구축하고 있다. 공유성북원탁회의의 취지를 "문화 예술이 더 이상 '특별한 그 무엇'이 되기 이전에(혹은 너머에) '지역의 일상들 그리고 삶의 관계를 이어주는 존재'가 되는 것"이라 밝히고 있다. 즉 물적 기반보다는 성원 간의 의사소통과 공감대를 통해 함께 살 기반인 지역에 대한 고민을 핵심으로 삼고 있다. 운영 원리를 '자율성 : 자율적 활동', '민주성 : 문화 민주주의', '연대성 : 우정과 협력', '다양성 : 문화 다양성'이라 밝히고 있다. 이를 통해 자체적으로 축제·연극·예술마을 만들기 등 지역 자원에 기반한 콘텐츠를 생성하고, 공유 공간·극장·문화공간을 시민 주도로 조성하고 운영하며 6년 동안 삶의 기반을 함께 다져왔다.

커먼즈는 공동의 경제적 영역을 만들어가기 위한 정치의 영역이다. 즉, 함께 공동 자원을 지키고 만들어가기 위해 스스로 규칙을 정하고 지키며 공동 이익을 추구하는 방식을 찾아가는 과정이다. 개발독재로 쉼 없이 달려온 한국의 근현대 문화는 시민에게서 커먼즈 개념을 소거해냈다. 따라서 한국에서 커먼즈는 이제 시작일지 모른다. 그러므로 현재 진행되는 커머닝은 어쩌면 비상식으로, 비효율로, 불법으로 보일 수 있다. 권리는 주어진 것이 아니라 쟁취하는 것이고, 커먼즈가 모두가 함께 잘 살기 위한 방법이라면 이제부터라도 구축해가야 한다.

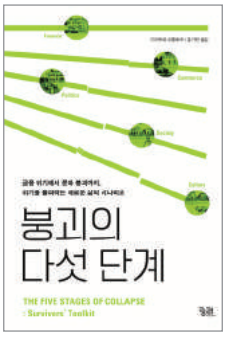
10 https://www.facebook.com/sb.roundtable/, 2016–2017 성북친구들(거버넌스의 기술)

서평

위기를 돌파하는 시나리오라니!

『붕괴의 다섯 단계』
드미트리 오를로프 지음, 홍기빈 옮김, 궁리, 2018

김형미
재단법인
아이쿱협동조합연구소 소장



필자가 드미트리 오를로프Dmitry Orlov가 쓴 『붕괴의 다섯 단계 : 금융 위기에서 문화 붕괴까지, 위기를 돌파하는 새로운 삶의 시나리오*The Five Stages of Collapse : Survivors' Toolkit* (2013)』라는 책을 구입해야지 맘먹은 것은 표지에 나온 부제 때문이기도 하다. 이 글이 독자들에게 전해지는 시점은 3월 하순, 꽃이 피어나는 봄이다. 새로운 학기, 새 일이 시작되는데 '붕괴'라니…. 제목 자체가 무겁고 계절에 어울리지 않는다.

하지만 요란한 목소리로 사회의 붕괴를 예언하는 종류의 책은 아닐 것이고, 믿고 의지했던 시스템이 작동되지 않을 때 사람들이 행동해야 할 새로운 삶의 시나리오를 제시하고 있는 책이라는 생각이 들었다. 또한 이 책은 지난 2018년 제59회 한국출판문화상 번역 부문을 수상했고, 평소 사회·경제 부문에서 풍부하고 예리한 번

역으로 감동과 배움을 전하는 홍기빈이 번역을 맡았다. 번역자의 안목에 대한 신뢰가 이 책을 손에 쥐게 한 중요한 기준이 되었다는 점을 먼저 고백해야겠다.

저자는 붕괴라는 주제를 대하는 두 집단의 태도를 비교하는 데서 책을 시작한다. 먼저 과학자, 공학자, 금융계 종사자들은 이 주제를 도저히 무시할 수 없는 시나리오라고 본다. 반면 사업가, 정치가, 경제학자, 사회과학자, 교육자와 같은 이들은 붕괴가 진행되고 있다는 시나리오를 다루는 게 너무나 부정적인 것이라고 본다. 이는 두 집단의 사유 방식에서 비롯되는데 전자는 여러 증거와 원리에 기초하여 정확히 관찰하는 데 방점을, 후자는 발생하는 현상의 충격과 영향, 그에 대한 대처에 더 방점을 두어 생각하기 때문이다. 그렇다면 생활인으로서 내 판단은 어떨까. 이 책의 부제가 "위기를 돌파하는 새로운 삶의 시나리오"인 것은 붕괴의 문제를 생활인의 관점에서 읽을 때 참으로 현실적이며 인간의 본성에 정직하게 소구하는 대안을 다루고 있기 때문으로 보인다.

이 책은 서론에서 붕괴의 일반론을, 각 장에서는 붕괴의 다섯 단계를 차례대로 다룬다.

1단계 "정상적 영리 활동"에 대한 믿음이 사라진다. (금융 붕괴)
2단계 "시장에 가면 다 있다"는 믿음이 사라진다. (상업 붕괴)
3단계 "정부가 당신을 돌보아준다"는 믿음이 사라진다. (정치 붕괴)
4단계 "이웃들이 당신을 돌보아준다"는 믿음이 사라진다. (사회 붕괴)
5단계 인간의 선한 마음에 대한 믿음이 사라진다. 사람들은 "친절, 베풂, 배려, 애정, 정직성, 환대, 연민, 나눔" 등의 능력과 가능성을 잃어버리게 된다. (문화 붕괴)

각 장의 시작마다 제시된 구절을 통해, 이들 시스템이 평소 우리 생활에 제공했던 안전판들이 어떤 것이었는지 생각해볼 수 있다. 그리고 이어서

사례 연구를 소개한다. 금융 붕괴를 '제대로' 재건한 아이슬란드, 소련 붕괴 시기 왕성하게 일어나 강탈 경제를 합법화하기에 이른 러시아 마피아(시장 자유화 조치 이후 '협동조합'은 각종 사업을 일으키는 폭력집단의 수단으로 작동했다고 저자는 신랄하게 소개하지만 한편, 많은 약자들에게 힘이 되지 않았을까 하는 의문이 있다), 영국과 파키스탄, 소련의 침공을 받고도 굳건하게 견뎌낸 파슈툰족, 자신들을 보호해주는 조국이 없지만 작은 사회를 이루며 사라지지 않고 수백 년을 살아가는 로마인들, 마지막으로 너무나 끔찍해서 이런 존재가 생존할 가치가 있을지 회의적인 이크족의 사례를 알게 된다.

19세기 금본위제 금융 시스템의 붕괴는 20세기 1차 세계대전으로 이어졌다. 더 이상 개척지가 없을 만큼 세계화가 진행된 21세기 초에 발생한 금융 위기는 현재도 진행 중이다. 이제 '불확실성'은 지도자들이 가장 많이 쓰는 말이 되었다. 금융과 상업이 세계적으로 강고하게 엮어질수록 시스템은 균열되고, 그로 인한 시스템의 부하는 축적되기 쉽다. 그게 어느 순간 터져서 작동하지 않을 때 우리는 어찌해야 할까. 이 책의 저자는 소련에서 태어나고 소련의 붕괴를 관찰한 엔지니어로 그 시기를 생존한 소련의 실상을 소개하는데, 핵심은 다음 문장에 있다.

> 그 사회 안에 유지되던 여러 가지 제도들이 돌연 사라져버렸을 때… 바로 이런 상황이 벌어지게 되면 그때부터 사람들이 자발적으로 모이고 서로를 돕기 위해 스스로를 조직하기 시작한다. 사실 사람들은 위급 상황이나 위기 상황에서 가장 훌륭한 모습이 되고 또 남에게 가장 도움을 주려하며, 다른 이들을 같은 목적에 동참시키는 데에도 최고의 능력을 발휘한다. (368쪽)

이러한 인간의 본성에 적합한 정치·사회적 행동 방식은 다름 아니라 아나키(비위계적이며 스스로를 조직하는)다. 이 시스템은 "자연과 진화과정에서 뿐만 아니라 인간 사회가 존속한 대부분의 기간 동안에도 중심적인 규범이었다."(243쪽) 맞다. 필자는 2011년 '천년에 한 번' 오는 지진을 도쿄에

서 겪었다. 지진 발생 지역에서 300km 이상 떨어진 도쿄였지만 며칠 동안 전기와 가스 공급이 중단되고 슈퍼에 식료품이 동나고 후쿠시마 원전사고의 영향으로 수돗물을 마실 수 없는 상황이었다. 지진 발생 지역의 피해는 상상을 초월하는 참상이었지만 사람들은 가까운 이웃끼리 스스로를 조직하여 노약자를 보호하고 식량을 통제하고 적정기술로 물과 난방을 유지하면서 구조대가 올 때까지 일주일 이상을 견뎠다. 영화 〈에어리프트 AIR LIFT(2016)〉는 1990년 사담 후세인 시절 이라크의 쿠웨이트 침공 상황을 다루고 있다. 17만 명의 인도인들이 졸지에 난민 신세가 되었을 때 자기가 먼저 탈출하겠다며 아수라가 되지 않고 17만 명을 구출해낸 이들의 자조自助를 증언한다.

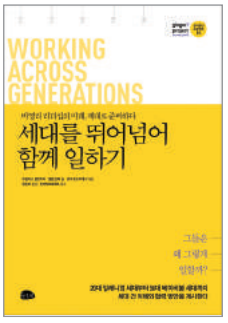
위기를 돌파하는 시나리오는 사람의 본성이 가장 잘 발휘되는 작은 사회를 자신의 주위에서부터 차근차근 만드는 것이다. 명랑하게 말이다.

서평

다른 세대의 경험과 관점의 조화가 필요한 때

『세대를 뛰어넘어 함께 일하기』
프랜시스 쿤로이더·헬렌 선희 김·로비 로드리게스 지음,
장상미 옮김, 슬로비, 2015

우미숙
모심과살림연구소 이사



협동조합에서 일을 시작한 지 5년이 된 H씨는 20년 넘게 조직을 이끌어온 선배 세대들과 함께 일한다. 그는 30대 초반에 선배 소리를 듣는 위치에 있지만 연배가 높은 선배 그룹과 자신의 세대는 다르다고 말한다. 선배 세대들이 조직과 자신들의 삶을 동일시하는 것과 달리 그는 좋은 환경의 일터, 안정적인 소득과 미래를 위한 자아실현의 장으로 조직을 선택했다.

사회적경제 영역과 시민사회운동 조직에는 각각 다른 역사적·사회적·문화적 경험을 가진 세대가 공존한다. 그러다 보니 다른 세대를 이해하고 공감하는 게 쉽지 않다. 사회운동의 철학이 몸에 밴 선배 세대와 사회적 가치를 추구하며 안정적인 생활을 보장하는 곳이라면 일반 기업도 마다하지 않는 젊은 세대들의 거리는 멀게만 느껴진다.

비영리 조직의 리더십 전환, 미국 이야기를 통해 한국을 말하다

세대[1] 간 갈등과 조직의 의사소통 문제는 오래전부터 사회적경제 영역과 시민사회운동 조직의 생존을 위협하는 일이었다. 이들 조직의 구성원들은 갈등과 불통의 문화를 단순히 개인의 문제로 간주해 명상이나 갈등해결을 위한 인간관계 워크숍을 활용해 해결하려 했다. 『세대를 뛰어넘어 함께 일하기』는 세대의 갈등은 서로 다른 경험을 가진 세대들이 공존하면서 나타나는 자연스러운 현상으로 개인이 아닌 조직의 관점에서 풀어야 할 과제로 보았다.

이 책은 우리나라보다 일찍 세대교체와 전환의 경험을 겪은 미국 비영리 조직의 이야기를 다룬다. 저자들은 오랫동안 미국 비영리 영역의 세대 변화와 리더십 관련 활동·연구를 해왔다. 이들은 수많은 비영리 조직의 리더와 만나 이야기를 나누고, 수십 번의 토론과 워크숍을 진행하면서 서로 다른 환경에서 성장기를 보낸 사람들이 함께 일하면서 겪는 갈등과 긴장을 보아왔다.

저자들이 리더십 전환 연구를 시작한 동기는 60대 베이비붐 세대가 조직을 떠난 후에 그 빈자리를 채울 차세대가 준비돼 있지 않다는 리더십의 위기의식이었다. 그러나 정작 위기의 본질은 베이비붐 세대는 자신의 자리를 내어놓을 결심을 하지 못하고 있으며, 후배 세대를 제때 키워내지 못했다는 점, 업무 환경이 바뀌었는데도 자신이 해온 방식만 고집하거나, 1960~1970년대 일반기업의 관료적 의사결정 방식을 그대로 조직 운영에 도입함으로써 젊은 세대로부터 외면받고 있다는 데 있었다.

1 책의 저자들은 다음과 같이 세대를 구분하고 있다.
밀레니얼 세대(1980년대 이후 출생)
X세대(1965~1980년 출생)
베이비붐 세대(1946~1964년 출생)
베테랑 세대(1946년 이전 출생)

한 X세대는 기존 세대에 대해 이렇게 말한다. “기존 리더들이 얼마나 낡은 패러다임에 갇혀 있는지 몰라요. 미래에 대한 그들의 시각은 마치 1963년이나 1980년에 머물러 있는 것 같아요. 언제쯤이면 우리도 지금 사는 시대에 맞게 일할 수 있을까요.”(52쪽)

1960~1970년대 미국 시민운동이 활발했던 시기에 성장기를 보낸 베이비붐 세대는 은퇴 시기가 다가오지만 조직을 쉽게 떠나지 못한다. 자신들이 손을 놓는 순간 조직이 무너질지 모른다는 우려를 하기 때문이다. 이러한 우려에 저자들은 “베이비붐 세대가 새로운 리더를 훈련하지 않거나 X세대를 동료로 받아들이지 않는다면 조직의 발전과 시민운동의 확산을 저해할 것”(104쪽)이라고 경고한다.

세대를 뛰어넘어 함께 이끌어가기

저자들은 “리더십의 세대 전환에 대비하지 않는다면 조직의 생존 자체가 위태로워질 수 있다”(19쪽)며 위기를 벗어날 해법을 제시한다. 우선 16개의 토론 주제를 담은 ‘토론으로 길 찾기’라는 도구를 제공해 여러 세대들이 함께 세대 전환의 방법과 그 이후 조직의 미래를 찾아보기를 권한다. 자연스러운 세대 전환의 해법으로, 기존 세대는 젊은 세대들이 창의적 역량을 발휘할 공간을 내어주고 다른 영역에서 자신들의 역할을 찾아갈 것을 제안한다. 달라진 업무 환경에 맞춰 위계적이고 관료적인 의사소통 구조를 깨고, 공동대표제나 작은 단위의 팀 구성으로 책임과 권한을 분산하는 것, 젊은 세대가 자신의 역량을 자유롭게 발휘할 수 있는 혁신적이고 유연한 조직 운영 모델을 찾아 적용함으로써 세대 간 협력 문화를 만들어가는 것도 하나의 해법으로 제시했다.

일본 생협 조직들은 20여 년 전부터 세대 전환의 모범을 보여왔다. 일본 생협의 조합원 활동 그룹들은 대체로 20년 넘게 활동을 이어가는 경우가

많다. 이들은 생협 조합원 모임에서 시작해 이사, 이사장, 감사 등 임원 역할을 단계적으로 거쳐가며, 지방 의회에 진출하거나, 조합원 협동 사업체인 워커즈 콜렉티브worker's collective를 만들어 생협 활동을 이어간다.

이에 비해 우리나라 생협 조직의 세대 전환 사례는 그리 많지 않다. 일부 생협 조직은 오랫동안 핵심 활동가로 역할을 해온 조합원 그룹을 재교육하거나 새로운 역할을 마련하기도 하지만 여전히 개인적으로 해결하는 수준이다. 그러나 다른 사회적경제 영역에서는 다양한 세대 전환의 모델을 볼 수 있다.

직원협동조합인 A기업에서는 임기가 끝난 임원들이 부설 연구소로 자리를 옮겨 리더의 역할을 이어가거나 일반 노동자조합원으로 돌아가기도 한다. 일반기업에서 최고경영자로 역할을 하다 정년퇴임한 Y씨는 대기업이나 금융회사 중역 자리에서 은퇴한 시니어들과 함께 협동조합을 만들어 사회적경제 조직의 경영 컨설팅과 리더십 교육, 멘토링 사업을 하고 있다. 같은 성장기를 보낸 20~30대 청년들은 자신들의 문제를 스스로 해결한다는 목표로 협동조합이나 사회적기업을 설립하는 사례가 늘고 있다. 이렇듯 세대 전환은 단순히 물러나고 이어받는 것이 아니라 각 세대가 해야 할 일을 새롭게 찾는 것이다.

세대 변화는 앞으로 더욱 다양하게 일어날지 모른다. 정치적·사회적 격동기를 거쳐온 세대와 경제적 고통을 감내하며 자신의 삶을 일궈온 세대, 정보통신기술과 사회적 네트워크 능력을 지닌 10~20대 청년세대가 서로 부딪치고 연대하며 사회 변화를 이끌어갈 것이다. 지금 우리는 무엇을 준비해야 할까.

청년과 함께하는 협동조합

ICA, 청년 협동조합인을 위한 노력을 계속하다

이주희
아이쿱협동조합
지원센터
국제부문 부문장

●●● 청년 협동조합인의 프로젝트를 지원하는 25만 달러 규모의 국제기금이 국제협동조합연맹ICA에 의해 발표되었다. 이는 지난 10월 21일 아르헨티나 부에노스아이레스에서 개최된 ICA 연차총회에서 승인되었으며, 기금은 모니크 르룩Monique Leroux(전 데자르뎅Desjardins 및 ICA 회장)이 이끈 3차에 걸친 국제 협동조합 서미트International Co-operative Summit의 수익금으로 마련되었다. 청년 유럽 협동조합인 네트워크Young European Cooperators Network의 회장이자 ICA 청년 대표이사인 세바스티아누 샤이유Sebastien Chaillou는 5년 기간의 이 기금이 청년과 협동조합 사이의 가교 역할을 할 것이라고 말했다.

또한 기금을 이용하여 2019년 7월 '글로벌 청년 포럼 : 협동조합 기업가정신Global Youth Forum : Cooperative Entrepreneurship'이 스리랑카에서 개최될 예정이다. 이 행사는 ICA-EU 파트너십(#coops4dev), 글로벌 및 지역 청년네트워크와 함께 ICA가 주관한다. 협동조합 사업을 시작하거나 협동조합 일에 대한 구체적인 경험을 나누고 현재의 변화하는 시대에서 협동조합이 보다 잘 적용되도록 하기 위한 방법에 대해 새로운 아이디어를 모을 수 있는 장이 될 것이다. 논

의의 장 이외에도 글로벌 청년 포럼은 참가자들이 전문 기술을 강화하고 협동조합 모델에 대한 지식을 높이며 다른 협동조합, 시민사회 조직 또는 국제기관 등과의 파트너십 구축을 개선하기 위한 다양한 훈련을 제공한다. 글로벌 청년 포럼에 앞서 지난 10월 부에노스아이레스에서는 워밍업으로 관련 워크숍이 개최되었으며, 청년 협동조합들이 주요 도전 과제와 이를 해결할 수 있는 가능한 방법과 자원을 확인하고 차기 포럼을 위한 아이디어를 도출했다.

한편, ICA는 지난 2016년 국제개발 분야에서 활발한 시민사회 조직을 지원하려는 목적으로 유럽집행위원회와 EU 파트너십을 체결했다. 이 파트너십은 협동조합 모델을 국제개발 정책 및 프로그램 내에서 한 차원 높은 수준으로 끌어올리는 것을 목표로 하며, 2020년까지 ICA 각 지역 지부에서 8개 분야 33개의 실천 내용으로 연구, 데이터 수집, 포럼, 행사 등이 진행된다. 구체적인 내용에는 협동조합과 일, SDGs지속가능발전목표의 실천, 협동조합을 통한 청년 통합 등이 포함된다.

이 외에도 실업과 불안정한 일자리 시장에 놓여 있는 청년들을 위해 유럽 협동조합의 네트워크인 코퍼라티브 유럽Cooperatives Europe은 유럽위원회European Commission와 함께 협동조합 훈련 프로그램인 유코업스타터Coop-Starter를 진행하고 있다. 프로젝트의 파트너로는 이탈리아 레가코프 리구리아Legacoop Liguria, 덴마크 쿠퍼라티오넨Kooperationen 등 8개 조직이 함께하며 협동조합에서 일하는 장점을 전달하고, 협동조합 사업을 설립·수행하기 위한 훈련을 제공한다.

ica.coop

starter.coop

소외된 청년들의 미래를 위한 협동조합의 역할을 컨퍼런스에서 논의하다

협동조합이 소외된 청년들에게 힘을 실어줄 수 있다는 논의가 지난 11월 열린 세계노동자협동조합연맹 CICOPA의 유럽 지부인 CECOP-CICOPA와 유럽청년포럼European Youth Forum이 개최한 컨퍼런스에서 진행됐다. 이 행사는 유럽 전역의 협동조합인, 학생, 연구원, EU 및 각 국가의 관계자들이 모여 청년들이 자신의 미래를 통제할 수 있도록 협동조합이 어떻게 도울 수 있을지에 대해 논의했다. 사회적협동조합 그리고 노동자협동조합의 대표들은 민주적 의사결정의 이점뿐만 아니라 정부와 EU가 공동으로 협동조합의 발전을 지원할 수 있는지에 대해 살펴봤다.

유럽청년포럼의 스테파니 비크로프트Stephanie Beecroft는 기조연설에서 "EU 청년들이 빈곤과 사회적 배제라는 큰 위험에 놓여있으며, 이는 많은 청년들이 경제적·사회적·문화적 권리에 충분히 접근하지 못하여 사회에 완전히 참여하지 못한다는 것을 의미한다. 잠재적으로 이들은 교육, 고용, 사회보장에 대한 권리에 접근할 수 없다"라고 말하며 변화의 필요성을 덧붙였다.

이를 개선하기 위한 사례로 스웨덴의 Urkraft 협동조합은 일자리를 얻거나 유지하는 데 어려움을 겪고 있는 사람들을 훈련·지원하고 있으며, 1919년에 설립된 덴마크의 Hustomrerne은 250명을 고용하고 있는 전국단위 노동자협동조합으로 목공사업을 통해 취약계층에게 일자리를 제공한다. 벨기에의 Molenbike 협동조합은 우버잇츠Uber Eats의 대안으로 공정한 임금을 제공하는 것은 물론 기업 운영 방식에 대해 자전거 배달 구성원들이 의견을 낼 수 있고 또 봉사활동으로 운영에 참여할 수 있는 협동조합 구조로 운영된다.

컨퍼런스의 참여자들은 협동조합에 적절한 법적 구조, 협동조합 사업모델에 대한 EU 정책의 가시성 강화, 자본에 대한 더 나은 접근성 확보, 장

기적인 사회적 필요 해결을 위한 EU 기금의 더 나은 설계에 대해 강조했다. EAPNEuropean Anti-Poverty Network은 협동조합이 청년들에게 소유권, 힘, 통제권을 부여하고 존엄성을 되찾아준다고 강조했으며, EU 집행위원회 고용사회국DG EMPL은 청년 실업의 방안 마련과 관련한 협동조합의 인사이트 제공 필요성을 이야기하며 동시에 2017년 11월 예테보리에서 열린 '공정한 직업과 성장을 위한 사회 서미트'에서 채택된, 공정한 임금에서 의료, 생애학습, 일과 생활의 균형, 성평등, 최저소득까지 총 20개의 기본 원칙을 나타낸 '유럽 사회권 기둥European Pillar of Social Rights'을 각국에서 채택할 수 있도록 시민사회 조직들이 나서줄 것을 요청했다. CECOP-CICOPA 회장인 쥬세뻬 구에리니Giuseppe Guerini는 "협동조합은 지속 가능한 관점을 가지고 있는데 이들은 한 세대에서 다른 세대로 옮겨갈 자본을 구축한다. 또한 불평등을 해결할 수 있는 수단이 될 수 있다"고 덧붙였다.

www.thenews.coop

www.youthforum.org

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
—정원각(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
: 배추파동을 통해 생각해보는 생협운동의 비전
—허헌중(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, 이필구, 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, 김민경, 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 만들기와 한살림의 '지역살림운동'

—정규호(모심과살림연구소 연구실장)

지역사회와 함께하는 아이쿱생협

—김대훈(아이쿱생협연합회 대외협력팀장)

일본 협동조합의 지역사회 기여 활동 (協同組合と地域社会への貢献)

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

[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

생협평론 2012 여름(7호)

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, 석승억, 조성돈, 김아영

생협평론 2012 가을(8호)

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 '녀름' 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 데잘댕신협
—장종익(한신대학교 글로벌협력대학)
[좌담]
한국 생협의 자본 조달 현실
—기노채, 김대훈, 민앵, 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?
—오항식(아이쿱생협 쿱서비스 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?
—강완구, 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(풀뿌리자치연구소 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(군포e비지니스고등학교 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, 박선하, 황성경, 지민진

생협평론 2014 겨울(17호)

특집 **한국협동조합의 성장통**

이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제
—김대훈(iCOOP협동조합지원센터 이사)

반겨야 할 역설, 협동조합의 민주적 거버넌스
—윤주일(쿠피협동조합 이사)

협동조합은 좋은 일자리인가
—강민수(쿱비즈협동조합대표)

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

생협평론 2015 봄(18호)

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), 이영롱(연세대 문화학협동과정 석사)

[좌담]

협동조합을 만난 청년들, 위기도 행복도 서로 함께
—김진회, 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 : 구례자연드림파크 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
—김활신(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 프랜차이징의 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

생협평론 2017 봄(26호)

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 사회적경제연구센터 전임연구원)

'재미'있는 일하기, 협동조합에서는 가능한가요?
—제현주(협동조합 롤링다이스 조합원)

[좌담]

협동조합은 좋은 일자리에 대한 필요와 열망을
어떻게 채워줄 수 있을까?
—김선경, 마성균, 백희원, 서종식, 최혁진

생협평론 2017 여름(27호)

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

생협평론 2017 가을(28호)

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, 이회수, 조준호, 한석호, 송경용

생협평론 2017 겨울(29호)

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 충만한 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

생협평론 2018 봄(30호)

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)

생협평론 2018 여름(31호)

특집 **순환과 회복의 경제**

쓰레기 대란, 해법은 무엇인가?
—홍수열(자원순환사회경제연구소 소장)

지구 환경과 소비자생활협동조합 : 상생의 관계 맺기
—윤숙희(가지가지살롱협동조합 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
—정건화(한신대학교 경제학과 교수)

[좌담]

환경문제 해결을 위한 사회적경제의 한걸음
: 시민 데이터로부터 시작되는 변화
—김성경, 김신범, 오창길, 윤성미, 이경재, 김형미

생협평론 2018 가을(32호)

특집 **사회적경제는 사람을 어떻게 키워야 하는가**

'사회적경제 인재양성 종합계획' 톺아보기
—서종식(의연협동노동센터 소장)

결사체 운동으로서 주민운동과 사회적경제의 만남
—김성훈(한국주민운동교육원 트레이너, 사회적경제 대전플랜 상임대표)

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

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

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

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

[좌담]

5인 5색, 사회적경제 인재를 말하다
—김하나, 신철호, 신현상, 원종호, 정찬필, 박범용

생협평론 2018 겨울(33호)

특집 **사회적경제는 어떤 공동체를 꿈꾸는가**

공동체의 진화와 새로운 커뮤니티의 가능성
—김병권(서울시 협치자문관)

공동체는 지역 위기의 대안이 될 수 있는가
—임경수(전주원도심 도시재생현장지원센터장/ 생생협동조합 상임이사)

아이쿱 모임, 풀뿌리 민주주의로 한걸음 다가가다
—박미정(아이쿱활동연합회 자치활동국장)

청년과 공동체 삶의 가능성
—박희정(서울시 청년활동지원센터)

디지털 커먼즈의 위상
—이광석(서울과학기술대학교 IT정책전문대학원 교수)

[좌담]

느슨한 연대로 만드는 환대의 공간
—박동광, 송건, 유한밀, 조완석, 조금득, 장인권

아이쿱협동조합연구소 발행물 목록

단행본

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

13 2012 『꺼지지 않는 협동조합의 불꽃』

____와카츠키 타케유키 저 | 이은선 옮김

14 2013 『살아 숨쉬는 마을 만들기』

____니시무라 이치로 저 | 번역모임 연리지 옮김

15 2013 『로치데일 공정선구자 협동조합 역사와 사람들』

____조지 제이콥 홀리요크 저 | 정광민 옮김

16 2013 『협동조합 운영 사례집』

____서울특별시

17 2013 『진짜 가격은 얼마인가요(2013)』(E-Book)

____아이쿱협동조합연구소 엮음

18 2014 『진짜 가격은 얼마인가요(2014)』(E-Book)

____아이쿱협동조합연구소 엮음

19 2014 『협동조합 키워드 작은 사전』

____김기태, 김형미, 신명호, 장종익, 정병호 외

20 2014 『협동과 연대의 인문학』

____김창진 편저

21 2015 『iCOOP생협 2015년 입문협동조합』

____아이쿱협동조합연구소 엮음

22 2015 『사람을 탐하다 : 협동조합 역사에서 살아온 그 사람을 탐하다』

____인물탐구동아리 '사탐' 저

23 2015 『스웨덴에서 협동조합을 배우다』

____아너스 오르네 저 | 이수경 옮김

24 2015 『21세기의 협동조합 : 레이들로보고서』

____A. F. 레이들로 저 | 염찬희 옮김

25 2015 『영국 협동조합의 한 세기』

____G. D. H. 코울 저 | 정광민 옮김

26 2016 『iCOOP생협 2016년 입문협동조합』

____아이쿱협동조합연구소 엮음

27 2016 『아이쿱 사람들 : 협동조합의 문을 열다』

____차형석 지음 | 아이쿱협동조합연구소 엮음

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

31 2019 『이탈리아와 독일 협동조합 100년 성공의 비결』
____장종익 외 13 저

연구보고서(일반)

No.	발행년도	시리즈명	제목/ 저자 및 역자
1	2007	연구보고 2007	『생활협동조합조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사 보고서 : 한국생협연합회 소속 조합원을 중심으로』 ____김주숙·김성오·정원각
2	2009	연구보고 2009	『2009년 iCOOP생협 활동가 의식조사 보고서』 ____김아영·정원각·이향숙
3	2010	연구보고 2010-1	『협동조합과 지역사회 : 생협운동을 중심으로』 ____염찬희·엄은희·이선옥
4	2010	연구보고 2010-2	『소비자생활협동조합 연합회의 공제조합운영에 관한 연구』 ____장원봉·하승우·임동현
5	2010	연구보고 2010-3	『생협밸리 커뮤니티 디자인 연구』 ____김찬호
6	2010	연구보고 2010-4	『2009 iCOOP생협조합원의 소비자생활과 의식에 관한 조사』 ____염찬희

7	2011	연구보고 2011-1	『아이쿱생협의 교육현황, 그리고 교육효과 및 만족도에 대한 연구』 ____정해진
8	2011	연구보고 2011-2	『친환경농업의 육성을 위한 지자체와 소비자생활협동조합의 협력방안』 ____장종익·김아영
9	2011	번역서 2011-1	『일본공익재단법인생협총합연구소 리포트 No.62 : 위기에 대응하는 외국생협—영국 이탈리아 스위스 스웨덴생협—의 동향』 ____김연숙·이주희·정화령
10	2011	번역서 2011-2	『일본공익재단법인생협총합연구소 리포트 No.64 : 협동조합의 출자금, 자본회계 문제』 ____김연숙·이주희·정화령
11	2012	기획연구과제 2012-1	『유럽 주요 국가 소비자협동조합의 성패요인 분석에 관한 연구』 ____장종익
12	2013	기획연구과제 2013-1	『지대(地代)가 친환경농업에 미치는 영향』 ____장상환
13	2013	기획연구과제 2013-2	『2012 아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____염찬희·손범규·지민진
14	2013	기획연구과제 2013-3	『생협의 사회 가치 : 아이쿱생협을 대상으로』 ____이향숙·지민진
15	2013	생활과 동향 1	『한국소비자원, 「2013 한국의소비생활 지표」 발표』 ____지민진
16	2014	생활과 동향 2014-1	『윤리적 소비 속, 업사이클링(Upcycling) 다시 생각하기』 ____손범규
17	2014	생활과 동향 2014-2	『일본의 유기농업인증제도의 시사점 : 참가형 인증시스템의 의의』 ____지민진

18	2014	생활과 동향 2014-3	『밀레니엄세대에 동기 부여하기 : 아이쿱생협의 20대 직원의 특성을 중심으로』 ____손범규
19	2014	기획연구과제 2013-4	『2013 아이쿱생협 직원의 직무만족도 조사』 ____손범규
20	2014	연수보고서 2014-1	『2014 ICA Research Conference in Pula, Croatiaand 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 : 아이쿱생협의 판매대행제의 시사점』
____장재봉

33 2016 번역서 2016-1 『협동조합의 난제 : 자본』
____윤길순·최은주·서진선

34 2016 흐름을 읽다 1-02 『소비, 근심을 덜다 : 저성장기 소비의 질적 변화』
____지민진

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
46	2018	I.B 2018-02	『소비자 알권리와 GMO 표시제 이슈브리프 2 : 소비자 알 권리의 제한과 그 한계』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
47	2018	I.B 2018-03	『소비자 알권리와 GMO 표시제 이슈브리프 3 : Non-GMO 표시제에 대한 주요 국가의 현황과 시사점』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
48	2018	I.B 2018-04	『소비자 알권리와 GMO 표시제 이슈브리프 4 : GMO 이력추적제의 도입 필요성—소비자 신뢰와 위해성 차단의 관점에서』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
49	2018	I.B 2018-05	『소비자 알권리와 GMO 표시제 이슈브리프 5 : BT와 GM 시대, 농업의 진로를 다시 생각한다』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
50	2018	기획연구과제 2018-1	『2018년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
51	2018	기획연구과제 2018-2	『2018년 파머스쿱(Farmer's COOP) 조합원 실태 및 의식조사』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
52	2018	기획연구과제 2018-3	『한일 협동조합 공제에 대한 일고찰』 ____(재)아이쿱협동조합연구소

연구보고서(수행연구)

No.	발행년도	시리즈명	제목/ 연구자
1	2014	연구원 리포트	『홋카이도 지역 밀 산업의 시사점』 ____이항숙
2	2014	서울시 기획 연구	『학교건강매점 협동조합 모델개발 연구』 ____지민진·최은주
3	2015	기획연구과제 2015-6	『고양파주아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____손범규·신효진
4	2016	양천구 기획 연구	『양천구 사회적경제 인적 자원 조사』 ____이항숙·김경아

연구보고서(아이쿱 해외 협동조합 연구동향)

No.	발행년도	시리즈 번호	제목/ 편역자
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	『범대서양무역투자동반자협정과 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

20 2018 2018-04 『협동조합 과세 : 일반적 가이드라인과 문제들』

____번역협동조합

생협평론 정기구독 안내

『생협평론』은 독자 여러분들과 함께
협동조합의 공론장을 만들어가겠습니다.

신청방법

· 아이쿱협동조합연구소(www.icoop.re.kr) 홈페이지에 있는 '1년 구독권 신청하기'를 클릭하세요.

· 전화를 주시거나 혹은 이메일로 주소와 연락처, 이름을 남겨주세요.

구독료

· 1년 구독료 : 10,000원

입금안내

· 계좌 : 국민은행 448601-01-449694

· 예금주 : (재)아이쿱협동조합연구소

기타

· 구독 기간에 책값이 올라도 정기구독료 추가 부담은 없습니다.

· 주소가 바뀌었을 경우, 분실이나 반송 등 배달 사고로 『생협평론』이 도착하지 않았을 경우 꼭 연락 주세요.

· 낱권 구매는 연구소 이메일로 개별 신청 바랍니다.

전화 02-2060-1373
이메일 icoop-institute@hanmail.net